

한국경영사례 시리즈 (II)

趙 東 成

(서울大 經營大 教授)

東亞自動車事例*

雙龍의 東亞自動車인수 소식을 들은 동아자동차 직원들은 벌써 한달이 지나도록 일이 손에 잡히지 않았다. 그들은 모두 회사의 운명에 종속된 그들의 미래를 걱정하고 있었다. 더구나, 10월 2일 오늘 東亞의 새 주인이 될 雙龍의 金회장이 온다는 소식을 접한 직원들은 일은 제껴 두고 삼삼오오 모여 그들의 장래에 대해 제각기 의견을 나누고 있었다.

1986년 10월 2일 쌍용그룹의 金錫元회장은 대한항공빌딩 본관 17층에 위치한 東亞自動車 본사에 모습을 나타내었다. 김회장은 부서장급 이상을 불러 모은 후 다음과 같이 말하였다.

“雙龍그룹에서는 자동차에 대한 신규참여입니다. 즉, 자동차 업무를 아는 사람도 없거니와 경험을 가진 사람도 없읍니다. 東亞自動車의 현재의 조직과 기구 인원은 그대로 존속돼야 하며, 또 그렇게 될 겁니다. 그러니 여러분들도 지금까지 해왔던 대로 열심히 그리고 성실히 일해 주길 부탁합니다.”

東亞自動車를 잘 모르는 사람들도 'HDH' 또는 H 마크를 달았던 버스는 기억하는 사람들이 많다. 동아자동차 河東煥 회장의 모든 것이 동아차이며, 동아차에서 생산하는 제품들은 자신의 모든 것이라는 생각에서 스스로의 이름을 상호로 내걸 것이다. 그만큼 동아차는 河회장의 꿈과 이상과 희망이 서려있는 현장이며 눈물과 인내로 키워온 곳이었다.

I. 東亞自動車의 태동

1930년 개성에서 태어난 그는 16세가 되면서

* 본 사례는 조동성 교수의 지도에 의해 문성준 석사가 작성하였다.

자동차정비공장에 공원으로 취직했다. 고된 노동에 시달리며 밤에는 야간기술학교에 나가는 것을 게을리하지 않았다. 6.25 전쟁후 54년 1월 1일 24세의 河 사장은 “하동환 자동차제작소”라는 간판을 내다걸었다.

미군에서 불하받은 중고엔진에다 드럼통을 두들겨펴서 만든 차체를 써운 한국 최초의 버스는 우리의 실력을 유감없이 과시했다. 종업원 150명에 한달에 버스 10대를 생산했지만 수요량은 항상 밀려 있었다. 62년에는 회사를 자본금 500만원의 주식회사 체제로 바꾸고 1967년에는 우리나라 최초로 대형버스를 월남과 보르네오에 10대씩 수출하기도 했다. 착실한 성장을 지속하던 하동환 자동차는 그 후 정부의 갈팡질팡하는 자동차 공업정책 때문에 시련을 겪게 되었다.

1960년대 중반, 정부의 자동차공업일원화 시책의 일환으로 하동환자동차는 新進자동차에 합병되었다가 1970년대에 들어와 다원화되면서 다시 이름을 되찾았다. 1972년 정부에서 신진, 아세아, 현대 등으로 자동차 제조 협업체를 지정하고 여타 30여개의 버스조립공장을 폐쇄해 버렸다. 하회장은 어쩔수없이 주종 생산 품목을 바꾸어 트레일러, 소방차, 탱크트럭 등의 각종 특수차를 제작하는 쪽으로 방향을 돌렸다. 이후 1977년 2월에는 회사이름도 東亞自動車工業(株)으로 바꾸고 생산품목을 특장차 전문으로 전환시켰고, 1979년 12월에는 버스생산을 재개하였다.

II. 시련기(80년대)

1. 1981년 중화학공업 투자조정

당시 자동차업계는 현대, 대우, 기아, 동아 등 4대회사가 정부의 생산품목지정에 따라 현대와 대우는 승용차전문, 기아는 1.5톤 이하의 소형트럭, 동아는 특장차 생산 전문업체로서 각기 경쟁을 피해가며 기업경영을 수행하고 있었다. 5공화국이 들어서면서 국보위에 의해 중화학공업개편문제가 제기되고, 2.28 자동차공업 합리화조치로 동아와 기아의 합작회사 설립이 추진되었다.

기아는 자전거로부터 자동차로 생산품목의 발전을 이룩한 회사로 1971년부터 트럭을 생산하기 시작하여, 1973년 개솔린엔진을 제작하였고, 1974년부터는 브리사를 생산·판매하였다. 제2차 오일쇼크에 의해 승용차 내수시장 자체가 격감하였고 기아가 23.1%의 시장점유를 한 반면, 후발업체인 현대에게 56.2%의 시장을 빼앗김으로써 1980년에는 237억원의 적자, 1981년에는 266억원의 적자를 기록하였다. 또한 동년 산업합리화 조정에 차운 차종을 제작하였고, 1981년에는 90:120 통합을 주장하였다.

화조정작업 과정중 불량기업으로 선정되어 승용차의 생산이 중지됨으로써 재무구조의 악화가 심화되었고, 창업주를 승계한 아들은 자본비율상 실권이 없는 명목상 회장으로 기아의 경영은 혼란에 위탁 경영 형태로 이루어지고 있었다. 동아는 종업원 천 5백명으로 의형규모는 4대회사중 제일 작으나 부채비율은 제일 적은 상태를 유지하였다. 현대와 대우는 막강한 자본과 조직을 보유하였고, 외국과의 기술제휴를 통하여 기술축적이 어느정도 되어 있었으며, 대정부 압력, 대업체 압력이 월등하였다. 당시 정부의 의도는, 자동차업계의 국산화비율은 10~20% 내외이며 수입선은 미국, 일본, 이태리로 국내 경쟁이 치열해 자동차공업이 위태하다고 판단하였고, 현대 대우도 특장차를 만들겠다는 대정부 압력으로 비를 시작하여 정부는 이를 교통정비하겠다는 것이었다.

상공부 주관하에 양 회사로부터 봉급을 받는 업체통합 추진위원회를 구성하고 양 회사의 통합을 시도하였으나 그 과정에서 다음과 같은 문제가 대두되었다.

(1) 지분문제 : 기아측은 90:120 통합을 주장

대 차 대 조 표 1981. 12. 31.(단위: 백만원)

| 과 목 | 회 사 | 동 아 | 기 아 | 과 목 | 회 사 | 동 아 | 기 아 |
|---------------|-----|--------|---------|-----------|-----|--------|---------|
| 자 산 총 계 | | 79,050 | 246,498 | 부 채 총 계 | | 58,872 | 237,060 |
| 유 동 차 산 | | 33,570 | 116,421 | 유 동 부 채 | | 41,489 | 172,544 |
| 당 재 고 | | 17,226 | 51,144 | 고 정 부 채 | | 17,383 | 64,516 |
| 기 타 | | 14,753 | 45,194 | 자 본 총 계 | | 11,178 | 9,438 |
| 투 자 와 기 타 차 산 | | 1,591 | 20,083 | 자 본 금 | | 9,000 | 15,000 |
| 고 정 차 산 | | 6,737 | 30,319 | 자 본 임 여 금 | | 1,953 | 20,759 |
| 이 연 차 산 | | 28,452 | 95,619 | 이 임 임 여 금 | | 225 | △26,321 |
| | | 1,291 | 4,139 | | | | |

순 익 계 산 서 1981. 12. 31(단위: 백만원)

| 과 목 | 회 사 | 동 아 | 기 아 | 과 목 | 회 사 | 동 아 | 기 아 |
|-----------|-----|--------|---------|-------------------|-----|--------|---------|
| 매 출 액 | | 36,276 | 191,308 | 경 상 이 익 | | △1,252 | △32,334 |
| 매 출 원 가 | | 30,323 | 176,796 | 특 별 이 익 | | 1 | 6,703 |
| 매 출 총 이 익 | | 5,953 | 14,512 | 특 별 손 실 | | 8 | 989 |
| 판 매 관 리 비 | | 2,174 | 11,582 | 법 인 세 차 감 전 순 이 익 | | △1,259 | △26,620 |
| 영 업 이 익 | | 3,779 | 2,926 | 법 인 세 등 | | — | — |
| 영 업 의 수 익 | | 2,525 | 9,676 | 당 기 순 이 익 | | △1,259 | △26,620 |
| 영 업 의 비 용 | | 7,556 | 44,935 | | | | |

하였으나 동아는 1:1통합을 원하였다. 양 회사의 자본평가 결과는 동아 90억원, 기아 120억원이었으나 동아의 자본은 결손없는 것임에 반하여 기아의 자본중 상당부분은 결손있는(누적 적자 504 억원) 가공자본임을 들어 동아는 1:1 통합을 주장한 것이다.

(2) 임원구성 문제 : 동아는 1:1로 통합하고 회장도 동아에서 하겠다고 주장한 반면, 기아는 자본비율에 따라야 함을 주장하였다.

결국 만약 기아측 주장대로 한다면 동아가 보기에 부실한 회사가 진실한 회사를 잡아먹는 결과를 초래하기 때문에 통합에 대해 부정적 입장 을 취하게 되었다. 이에 대하여 정부에서는 90:120으로의 통합을 강력히 요구하였으나, 결국은 양 회사의 견해 차이를 좁히지 못하고 결렬되고 말았다. 이 결과 의관상 동아의 반발로 통합이 무산된 것으로 보였고, 정부에서는 생산품 목의 지정을 풀어 자유경쟁을 유도하였다. 그런데, 정부의 이러한 정책변화는 강력한 자본력을 가진 현대, 대우에 밀림으로써 그 타격은 동아로 오게 되었다. 이후 기아는 기아의 수호신 격인 봉고를 생산함으로써 일시에 소생하게 되었고 동아는 계속 고속 판광버스, 트랙터, 덤프트럭, 소방차 등 특장차 생산에만 주력한 결과, 현대, 대우의 특장차 시장점입으로 고전하게 되었다. 그러나, 다행히도 1984년 4월 들어 정부는 소방차, 벌크시멘트트럭, 탱크로리, 덤프트레일

러, 노면청소차, 제설차, 살포차 등 특장 7차종 을 동아에서만 전문생산토록 하여 오늘에 이르고 있다.

1984년 12월 지프 전문생산업체인(株)巨和를 인수하고, 1985년 6월(株)巨和, 거화서비스, 거화개발에 대한 합병을 완료했다.

III. 現况

1. 내부상황

동아자동차는 각종 특장차를 생산하는 대지 24만평, 건평 2만 4천평의 평택공장과 차륜 및 부품을 생산하는 부평공장이 있었다. 평택공장은 1970년대말 당시 지방에서는 공장부지를 찾는 사람이 없었음에도 불구하고 20년 밖을 내다 보고, 팔지 않겠다는 땅주인을 상대로하여 국가에 봉사하는 기회로 생각 땅을 팔라고 설득, 어렵게 부지를 확보한 곳이었다. 공장의 설계는 물론 토목 건설공사까지 하회장이 직접 현장감독을 해 가며 공장을 완성시켰고 완성후에도 공장에서 직접 뛰어들어 중요 안건은 주로 현장에서 결정되었다. 이러한 그의 독특한 경영스타일로 그는 “하반장”이라는 별명을 얻게 되었다. 하회장은 논리적 사고력과 뛰어난 손재주를 가지고 있었으며 지위고하를 막론하고 잘 어울리는 성품이었다. 또한 참모에 의존하기보다는 자신의 판단에 기초해 중요 의사결정을 행하였고 외국

동아의 주요사업 매출 종업원 현황

* 주요사업

1. 자동차 제작 후레임 제작업
2. 자동차 부품제작 및 무역업

* 주요제품 매출상황

3. 자동차 재생 및 수리업

4. 각종 특장차 제작업

5. 중기정비 및 계량기 제작과 검사업

(단위 : 백만원)

| 제품명 | | 매출 실적 | | 매출액 비율 | |
|------|------|-------|---------|---------|-------|
| 1985 | 1986 | 1985 | 1986 | 1985 | 1986 |
| 특장차 | 특장차 | 수출 | (508) | (1,181) | 52.38 |
| | | 내수 | 34,623 | 42,706 | — |
| 버스 | 버스 | 수출 | (—) | (81) | 21.03 |
| | | 내수 | 14,104 | 9,015 | — |
| 차륜 | 지프 | 수출 | (1,967) | (968) | 20.82 |
| | | 내수 | 11,997 | 6,924 | — |
| 기타 | 기타 | | 3,864 | 23,439 | 5.76 |
| | | | | | 27.79 |

* 입원 및 종업원 현황

| 직 능 별 | 1985 | 1986 |
|-------------|-------|-------|
| 입 원 | 6 | 6 |
| 사 무 직 | 464 | 365 |
| 기 술 직 | 235 | 822 |
| 기 능 직 | 1,220 | 1,736 |
| 계 | 1,925 | 2,335 |

기업과의 협작을 싫어 하였으며 창업 당시의 원로들을 지금까지 두고 있는 등 인정이 많기로 유명하였다. 그러나, 이러한 그의 성품은 보다 나은 기술진 확보를 위한 이중공채제도나 사원부지시설 증대, 급여인상, 사원주택 건설, 과감한 R&D 투자 등 회사중역들이 입안한 중장기전략 계획을 거부하는 것으로 나타나기도 했다.

자본금은 계속 증자를 거듭하여 현재 260억원이고 자산총계는 1천 178억 부채총계는 872억원으로 비교적 건실한 편이었다. 매출액은 1982년 526억, 1983년 683억, 1984년 744억, 1985년에는 670억을 기록하였고, 당기순이익은 1981년 12억 결손이래 1982년 11억, 1983년 15억, 1984년 14억, 1985년 14억원의 순이익을 기록했다.

1986년초 X카로 명명된 신형차 생산 계획과

회사별 자동차 생산량

| | 현 대 | 대 우 | 거 화 | 기 아 |
|------|---------|--------|--------|--------|
| 1977 | 27,466 | 4,270 | 1,697 | 10,548 |
| 1978 | 57,054 | 13,162 | 1,130 | 16,477 |
| 1979 | 71,744 | 18,430 | 1,250 | 22,140 |
| 1980 | 39,701 | 7,500 | 1,299 | 8,725 |
| 1981 | 52,961 | 8,888 | 2,158 | 4,753 |
| 1982 | 78,071 | 14,845 | 1,009 | 535 |
| 1983 | 93,150 | 27,406 | 1,430 | 136 |
| 1984 | 123,110 | 33,876 | 1,517 | — |
| 1985 | 225,970 | 36,805 | 1,683 | — |

연 3천대의 지프라인을 연 1만대로 증설하기 위한 계획을 세우고, 이에 소요되는 투자재원을 확보하기 위해 4월 124억원의 보증사채를 발행하였고, 5월에는 60억원의 유상증자를 실시하였다. 이 투자결과 생산되는 신형차는 일본富士重工業과 협작 생산되는 것으로 구동력이 뛰어나고 안전성이 높은 4륜 구동형 왜건 스타일로 수출을 도모하고, 미국으로의 버스 수출계획을 실시하여 綜合自動車 제조업체의 면모를 갖출 계획인 것이다.

년 생산능력은 버스 2천대, 특수차 3천대, 트레일러 6천대, 지프 1만대, 차륜 280만대에 이

각사의 재무제표 (1986. 12. 31)

| 과 목 | 동 아 | 기 아 | 현 대 | 과 목 | 동 아 | 기 아 | 현 대 |
|------------------|---------|---------|-----------|-----------------------|---------|---------|-----------|
| 유 동 자 산 | 77,328 | 344,317 | 397,385 | 유 동 부 체 | 75,050 | 312,491 | 553,810 |
| 투자와 기타 자산 | 50,043 | 353,323 | 766,464 | 고 정 부 채 | 45,929 | 302,698 | 452,437 |
| 고 정 자 산 | 16,415 | 119,958 | 107,059 | 부 채 총 계 | 120,978 | 615,246 | 1,006,247 |
| 이 연 자 산 | 2,637 | 10,787 | 109 | 자 본 금 | 26,000 | 110,000 | 135,000 |
| 자 산 총 계 | 146,423 | 828,385 | 1,271,016 | 자 본 영 여 금 | 2,756 | 31,163 | 42,380 |
| | | | | 이 익 영 여 금 | △2,711 | 71,975 | 87,389 |
| | | | | 자 본 총 계 | 25,445 | 213,138 | 264,769 |
| | | | | 부 채 와 자 본 | 146,423 | 838,385 | 1,271,016 |

| 과 목 | 동 아 | 기 아 | 현 대 | 과 목 | 동 아 | 기 아 | 현 대 |
|-----------------------|--------|---------|-----------|---|--------|--------|--------|
| 매 출 | 84,316 | 642,349 | 1,906,429 | 경 상 이 익 | △4,906 | 33,480 | 93,899 |
| 매 출 원 가 | 74,754 | 547,526 | 1,661,812 | 특 별 이 익 | 344 | 1,268 | 126 |
| 매 출 총 이 익 | 9,563 | 94,824 | 244,617 | 특 별 손 실 | 23 | 476 | 35,682 |
| 판 매 관 리 비 | 5,508 | 59,298 | 110,959 | 법 인 세 차 감 전 순 이 익 | △4,584 | 34,272 | 58,344 |
| 영 업 이 익 | 4,055 | 35,525 | 133,658 | 법 인 세 등 | 49 | 14,747 | 20,011 |
| 영 업 외 수 익 | 4,585 | 37,550 | 47,050 | 당 기 순 이 익 | △4,633 | 19,255 | 38,333 |
| 영 업 외 비 용 | 13,545 | 86,809 | 86,809 | | | | |

르고, 1985년 판매량은 차륜 94만대, 특장차 1천 881대, 버스 288대, 지프 1천 761대를 기록했다. 또한 東亞自動車는 특장차와 지프 전문생산업체로 1989년 6월까지는 이 조치가 유효함으로 제품판매에 별 문제가 없을 것으로 기대하고 있다.

2. 외부상황

東亞自動車의 경쟁기업들은 모두 재벌기업들로서 자본력, 조직, 인사, 기술 등 모든 측면에서 동아가 불리한 여건에 있다. 현대와 대우가 특장차 시장에 뛰어든 후 심한 가격경쟁으로 인하여 출혈판매까지 하고 있는 현실이나, 다른 회사로부터 엔진을 납품받아 생산하는 동아로서는 경쟁력의 한계를 느끼게 되었다.

현대는 외국과의 기술협력시 한 회사가 아닌 여러 외국회사와 독립적으로 하고 자사고유모델을 개발하는 등 내부 기술능력축적 정책을 실시해오고 있었고, 1985년 이미 전륜구동형의 포니, 엑셀을 생산·시판하였다. 또 수출차종의 다양화와 중형차 내수시장점유를 위하여 2천cc 중형차를 곧 시판할 예정이며, 연간 30만대의 소형

승용차 생산라인을 준공하였다. GM과 資本合作이 되어있는 대우는 GM의 서독 자회사로 부터 기술과 부품을 공급받아 소형 승용차 르망의 개발에 성공하였다. 기아는 승용차 생산이 가능해짐에 따라 연간 12만대의 Y-카 공장을 준공하고 내수와 미국에 수출할 예정이었다. 기아의 Y-카는 자본참여가 되어있는 일본 마쓰다로 부터 부품 및 기술을 공급받아 생산하는 배기량이 적은 소형 승용차로 저렴한 가격으로 공급할 계획이며, 기아주식의 10%를 매입한 미국 FORD의 판매망을 통하여 매년 8만 5천대 정도를 공급할 예정이었다.

— 토의사항 —

1. 거화를 인수·합병하고 의욕적인 투자계획을 실시하던 동아자동차(주)를 매각하게 된 근본 원인은 무엇인가?
2. 하회장의 매각 결정은 현명한 판단이었는가?
3. 거대한 자본과 조직을 가지고 있는 현대, 대우에 맞설 수 있는 동아와 기아의 전략을 구상해 보자.

株式會社 油公 : 마리브油田開發*

1. 도입 말

“產油國에의 꿈이 무르익다.”

“에쿠아도르 B鑛口에서 原油 試驗生產.”

“油公, 미안마에서 單獨으로 石油開發·探查權獲得.”

1980년도를 마무리하는 '89년 12월의 어느날 선경그룹의 崔鍾賢 會長은 過去 10년간에 걸친 石油事業을 되돌아 보았다. 崔會長에게 있어 지난 10년간은 石油에서 石油로 일관된 期間이었다. 즉, 鮮京이 纖維中心의 經工業會社에서 石油事業에 이르기까지 『石油에서 纖維에 이르는 多角化』를 통해 垂直的 系列化를 이루한 始發點이 되었으며, 이러한 崔會長의 오랜 속원을 달

성하기 까지 수많은 고비를 겪어 왔던 시기였다. 그 중에서도 1979년의 原油導入, 1980년에 있었던 油公의 引受와 함께 崔會長의 腦裡에 劇的으로 와닿는 것은 북에멘 마리브油田 開發參與였다.

2. 油公의 沿革과 組織

(1) 油公의 沿革

우리나라 精油產業의 歷史는 油公에서 始作되었다고 할 수 있다. 1962년에 閣議의 議決을 거쳐 ‘大韓石油公社’로 設立된 油公은 1963년 Gulf의 參與와 1980년 Gulf의 撤收에 따라 鮮京이 引受해서 오늘에 이르기까지 多樣한 事業分野로 進出했으며, 우리나라 精油 및 石油關聯業에서

* 본 사례는 조동성 교수의 지도에 의하여 高大原 석사가 작성하였다.

中樞的인 役割을 遂行해 왔다. 油公이 걸어온 발자취는 時間의 흐름에 따라 政府主導期(60년대), 外國人 管理期(70년대) 그리고 民間投資期(80년대)로 나누어 살펴볼 수 있다.

1) 政府主導期(1960년대)

油公이 創立된 1962년은 經濟的으로 제 1차 經濟開發計劃이 實施되던 첫해였다. 賦存資源, 資本, 技術의 不在속에서 對外指向의 經濟成長戰略을 採擇할 수 밖에 없었던 政府는 에너지의 安定的 供給과 輸入代替 및 基幹產業으로의 育成을 위해 精油工場의 建設을 計劃하였다.

이에 따라 1962년 1월 政府의 蔚山精油工場建設計劃이 閱議에서 通過됨으로써 大韓石油公社 設立의 基礎를 마련하게 되었으며, 1963년 3월 工場建設에着手하여, 同年 12월에 竣工을 보게됨으로써, 45일간의 試驗稼動을 거쳐 1964년 4월 1일 正常稼動을始作하게 되었다. 그러나 資本의 蓄積이 微微했던當時의 國內經濟與件下에서는 投資事業에 所要되는 莫大한 資金調達이 問題였으며, 또한 精油工場의 建設 및 運營에 필요한 技術이나 經驗이 全無한 狀態였으므로 政府는 大韓石油公社의 株式 25%의 引受와 精油工場建設에 필요한 借款(2,000만 달러)을 長期 低利로 提供한다는 有利한 條件을 提示한 Gulf와 合作하게 되었다.

蔚山 精油工場의 設立 이후 石油消費構造의 正常化와 함께 急速한 經濟成長으로 인한 產業構造의 近代化로 油類消費는 매우 빠른 속도로增加하였으며, 稼動初期의 一時의 操業中斷 등 어려움을 겪었던 油公의 蔚山 精油工場도 完全稼動은 물론 施設擴張의 필요성에 직면하게 되었다. 1967년에 55,000 BPSD로 施設을擴張하였으며, 이듬해 제 2 상압증류시설의 완공으로 115,000 BPSD에 이르게 되었다. 1969년 말 湖南 精油의 登場으로 國內의 石油市場이 競爭狀態로 돌입하게 되자, 이에 對應하여 Gulf는 1968~70년간 油公의 販賣力強化를 위해서 販賣施設에 대한 施設投資를擴大하고, 駐韓 Gulf社 人員을增强시켰다.

2) 外國人 管理期(1970년대)

1970년 6월 나프타 分解工場의 建設과 國內石油類需要의 充足을 위해 제 3 상압증류시설에

所要되는 外資의 調達을 위해 政府는 油公의 既存 合作企業인 Gulf로 하여금 油公株式의 持分을 25%에서 50%로 높여 追加 増資하는 形式으로 株式을 引受케 하고, 이에 따른 株式投資 2,500만 달러와 借款 2,300만 달러의 外資調達對價로 油公의 經營權을 Gulf측이 移讓받게 되었다. 1970년 10월에는 60,000B/D 상당의 제 3 상압증류시설이 가동되었으며, 1973년 10월에는 에틸렌 기준 연산 100,000만톤의 나프타 분해센터가稼動되었으며, 1974년 6월에는 제 2 상압증류시설이 100,000B/D로擴張되었다. 1976년 7월에는 韓國產業銀行 所有의 大韓石油公社 주식을 大韓石油支柱株式會社에 賣却하였으며, 大韓石油支柱株式會社 株式의 一部를 一般에 公開하였다. 그러나 1973년 쿠웨이트의 國有化斷行과 國際原油價의 暴騰 그리고 1979년 이란으로부터의 原油供給 中斷 등으로 Gulf는 소량의 持分原油 또는 換價(buy-back)原油를 油公에 供給함으로써 때로는 高價原油를 供給하기도 하여 油公의 採算性을 어렵게 하였다.

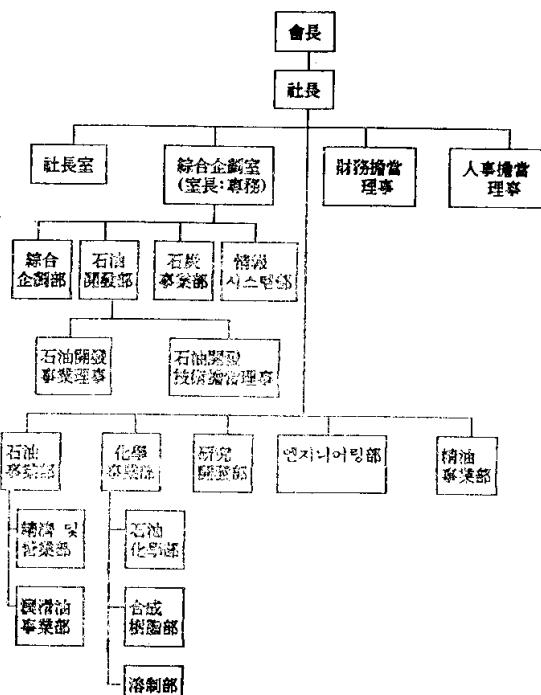
3) 民間投資期(1980년대)

1980년 8월 19일 Gulf사의 전면 撤收에 따른 政府의 大韓石油公社 民營化 方針에 따라 Gulf사의 油公株式 50%를 大韓石油支柱株式會社가 引受하게 되었고, 同年 12월 株式會社 鮑京이 大韓石油支柱株式會社가 引受한 油公株式 50% 및 經營權을 引受하여 油公은 純粹 民間企業으로 脱바꿈하게 되었다. 82년에는 사내공모를 통해 上호를 주식회사 대한석유공사에서 유공으로 變更하였다. 1983년 5월에는 인도네시아의 카리문 鐳口에 3%의 持分으로 油田開發에 參與하였으나 1984년 1월에 원유발견에 실패하였다. 1984년 2월에는 北에멘의 마리브 鐳口에 運營權者인 Hunt社(YHCC: Yemen Hunt Oil Co.)와 國內의 3個社(現代綜合商社, 三換企業, 油開公)와 함께 共同으로 油田開發에 進出했다. 한편 同 12월에는 韓國證券去來所에 株式을 上場하기에 이르렀고, 1986년에는 海外轉換社債(CB: US \$ 20,000,000)를 發行하였으며 1988년 1월에는 北에멘 마리브 油田에서 生產된 持分原油를 導入하기 시작했다.

(2) 油公 油田開發部의 組織

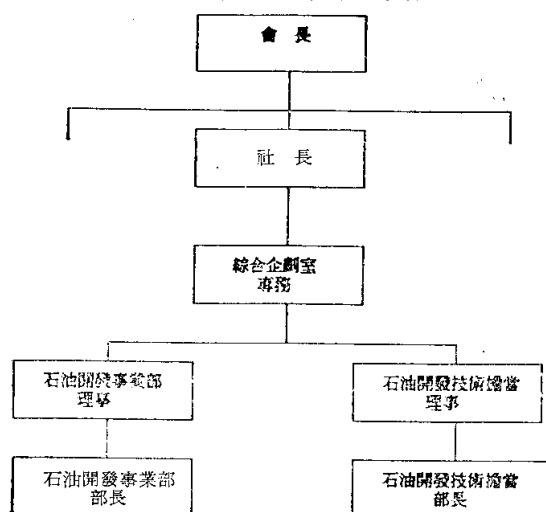
油田開發事業은高度의 專門性을 必要로 하고, 環境의 不確實性에 動的으로 對處하기 위해 組織의 柔軟性이 요구되기에 油公의 油田開發部 역시 機能別 組織의 形態를 띠고 있다. 한편 80

〈그림 1〉 油公의 組織圖



(資料：油公 業務報告書)

〈그림 2〉 石油開發部의 組織圖



(資料：油公 業務報告書)

년대 들어 석유개발사업이 추진됨에 따라 石油開發部에 대한 社內의 比重도 점차 重要性을 더해가고 있다. 이는 石油開發部가 會長, 社長과 인파 直系組織인 것을 보아도 알 수 있다(〈그림 1〉, 〈그림 2〉 참조).

3. 油公의 油田開發事業參與

(1) 油公의 既存 事業構造 및 導入戰略

油公의 既存 事業構造는 精油事業, 潤滑油事業 및 化學事業으로 構成되어 있었다. 精油事業은 原油를 導入·精製하여 石油類製品을 販賣하는 事業으로써 全體 賣出額의 90% 이상을 占有하고 있으며, 石油化學事業은 既存精製設備에서 生產되는 나프타를 分解하여 石油化學基礎原料인 Olefins 및 Aromatics 등 基礎油分을 生產하여 蔚山 石油化學團地에 供給하고 있고, 潤滑油事業은 國內 또는 海外로부터 潤滑油原料인 基油를 導入하여 各種 潤滑油製品을 配合하여 販賣하고 있었다. '83년말 현재 기준 3개 事業은 모두 先發企業으로서 國內 最大 市場占有率을 確保하고 있었다. 이렇듯 油公의 事業構造는 전반적으로 수의 주종사업으로 構成되어 있어, 財務構造가 비교적 健全하고, 成長을 위한 潛在力 을 保有하고 있었다. 따라서 先發企業으로서 기존사업의 安定基盤이 構築될 경우 成長戰略 推進을 위한 經營內部의 與件은 어느 정도 갖추어졌다고 할 수 있다.

'80년 선경그룹에 인수되기 전까지 油公은 原油導入을 提携企業인 Gulf에 依存하여 왔다. 즉, 油公은 原油의 單純導入-精製-販賣에 국한된 수동적인 石油事業을 營爲하여 왔고 石油開發部門에의 進出은 전무한 실정이었다. 그러나 2차에 걸친 石油危機 이후 海外 石油市場의 不確實性과 可變性이 增加함에 따라 이에 對處하는 事業安定基盤의 確保 즉, 供給의 安定的 確保라는 後方統合의 必要性을 절실히 느끼게 되었다.

(2) 國內外 與件의 變化

1) 國際 石油市場의 動向

'80년대 초의 世界 原油市場은 2차례에 걸친 石油危機를 거치면서 다음과 같은 變化의 樣相

을 보였다. 첫째로는, 長期沈滯狀態에 있는 景氣回復의 遲延과 에너지消費節約의 強化에 따른 需要의 持續的 減少였다. 둘째로는 世界石油生產構造의 變化로 世界原油供給에 있어서 OPEC比重의 減少와 카르텔機能의 弱化였다. 過去石油危機에 따른 油價의 急騰으로 非OPEC產油國의 石油開發生產으로 인해 供給物量이 늘어났고, 全體原油供給에서의 比重에 있어서도 OPEC를 追越했기 때문이다. 한편 原油需要의 減少에도 불구하고 비OPEC의 生產은 增加하여 原油의 供給過剩事態를 빚게 되자, 이에 따른 油價의 下落을 防止하고자 사우디 등 OPEC의 減產 및 퀴터조정努力으로 需給의 不均衡을 解消하고자 했다. 그러나 이러한 시도는 會員國들간의 利害相衝으로 실효를 보지 못했으므로 石油의 現物價格은 急落하였다. 세째, 現物市場을 通한 原油의 導入이 擴大되었고 그 機能의 擴大가 이루어졌다는 점이다. 現物市場의 擴大는 지금까지 長期契約에 의해 原油를 輸出해 왔고, 그것도 國際石油會社를 통해 판매함으로써 販賣部門에의 經驗이 부족한 產油國에게는 市場支配力を 弱化시켰다. 네째, 石油消費의 減少에 따른 精油工場의 閉鎖나 減縮이 不可避하여 '82년에는 유럽과 미국을 中心으로 약 80개소의 精油工場이 閉鎖되었으며, 精油能力 減少量도 500만 B/D에 이르렀다. 다섯째, 產油國의 下流部門에의 參與가 擡頭되었다. 즉, OPEC를 中心으로 한 產油國들은 附加價值의 創出, 工業

化의 推進, 雇用의 擴大 등 經濟的인 側面에서 뿐만 아니라, 製品貿易의 增大를 통해 石油流通市場에서의 影響力を 擴大시키고, OPEC의 原油生產 퀴터制限으로부터의 回避方法으로 輸出用 精油工場에의 投資를 增加시키고 있었다. 產油國의 下流部門에의 進出背景은 다음과 같았다. 우선 產油國의 側面에서는 ① 2차石油危機 이후 世界需要의 減退, ② 國際石油市場에서의 供給過剩과 이에 따른 油價下落, ③ 原油輸出의 減縮에 따른 石油收入의 減少로 財政이 惡化된 데 기인한다. 한편 消費國의 與件을 보면, ① 메이저의 構造改編 및 合理化, ② 石油產業에 대해 各國의 規制가 緩和되고 있었기 때문이다. 上述을 綜合해 본 結果油公企劃室에서는 產油國의 下流部門 進出의 目的은 ① 販賣 및 輸出形態의 多樣化를 통해 安定的인 石油販路와 市占有率場의 確保와 ② 石油收入의 安定 및 石油資源의 高附加價值化에 있다고 分析했다. 이렇듯 產油國들이 大規模의 精油工場과 P/C Complex를 建設 또는 引受하고, 輸送部門에도 進出 또한 積極的이었기에, 비록 그 物量이 적더라도 그만큼 우리나라 精油業의 成長에 競爭要因 내지 制約要因으로 作用하게 될 것이라고 綜合企劃室은 豫測하고 있었다.

2) 國內의 動向

'80年代初 國內의 石油事情 역시 精油社에게 不利하게 展開되었다.

첫째로는, 政府의 강력한 에너지消費節約과

〈표 1〉 油公의 海外油田開發 進出現況

| | 국가명/광구 | 계약일 | 운영권자 | 지분율 | 비고 |
|------|--------------------|-------------|--------------------|--------|-------------------|
| 종료사업 | 인도네시아/카리문 | 1983. 3. 23 | CONOCO(U.S.A) | 5% | 1984. 1월에 종료 |
| | 모리타니아/Bloc-9 | 1984. 8. 3 | Oxoco(U.S.A) | 25% | 1985. 11월에 종료 |
| | 브라질/Mexiana Graben | 1987. 3. 10 | Total CFP(France) | 16.67% | 1987. 10월에 종료 |
| 개발사업 | 북예멘/Marib Al-Jawf | 1984. 2. 29 | YHOC(U.S.A) | 24.5% | 1987. 11이래로 원유생산 |
| | 수단/Nile & Dongola | 1985. 11. 1 | SUN(U.S.A) | 14.5% | 탐사 및 평가정시추 진행중 |
| | 말레이지아/SK-7 | 1987. 6. 2 | OPIC(TAIWAN) | 12.75% | 1989. 8. 시험생산 성공 |
| | 에쿠아도르/Bloc-12 | 1987. 5. 25 | British Gas(U.K) | 25% | 1989. 10. 시험생산 성공 |
| | 파푸아뉴기니/PPL59 | 1987. 12 | OPIC(TAIWAN) | 20% | 탐사 및 평가정시추 진행중 |
| | 인도네시아/Warim | 1987. 8. 22 | CONOCO(U.S.A) | 3% | G&G 작업중 |
| | 가봉/Oyan Marin | 1988. 8. 2 | SUN(U.S.A) | 20% | 上同 |
| | 이집트/N. Za afarana | 1989. 6. 19 | British Gas(U.K) | 25% | 上同 |
| | 호주/ACP11 | 1989. 2. 28 | Western Mining Co. | 20% | 上同 |

脫石油政策의 추진, 景氣回復의 遲延 등에 따라 石油需要는 繼續의 으로 減少하였다. 過去 2차례의 石油危機를 거치는 동안 原油價의 上昇과 供給의 不安定으로 인해 國內 에너지 政策의 흐름이 石油依存度의 減少와 消費節約 施策의 지속적 으로 推進됨에 따라 石油消費의 減少와 稼動率의 低下로 深刻한 試鍊에 직면하게 되었다. 특히 '79년을 고비로 계속된 세계적인 不況과 景氣沈滯은 石油消費의 急激한 減少를 야기시키는 結果가 되었다. 이에 따라 國내 石油類의 需要는 '64년 하루 2만 배럴의 水準에서 '79년에는 50만 8천 배럴 水準으로 25배가 늘어 났으나, 제 2차 石油危機 이후 石油類의 消費는 크게 鈍化되어 '80년에는 1%, '81년에는 0.4%, '82년에는 3%씩 減少하였다.

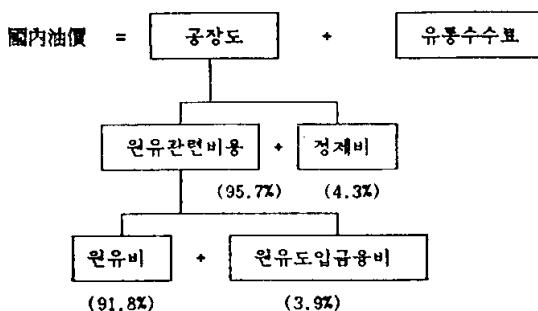
둘째, 精製能力의 增加와 原油導入量의 減少로 精油社의 稼動率 低下하였다. 國내 精製能力은 '78년의 58만 B/D에서 2차 石油危機 이전부터 추진되어 온 쌍용정유의 6만 B/D 稼動과 호남정유의 15만 B/D 增設로 '83년 말에는 79만 B/D에 이르고 있다. ('89년 말 現在는 84만 B/D) 이러한 油類需要의 減退와 精油能力의 增大

〈표 2〉 國內油類需要 및 稼動率推移

(단위 : 천 B/D, %)

| 구 분 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 |
|-------|------|------|------|-------|------|------|
| 수요량 | 456 | 508 | 501 | 499 | 483 | 520 |
| 증감율 | 10 | 11 | -1 | -4 | -3 | 8 |
| 원유투입량 | 458 | 501 | 493 | 489 | 474 | 515 |
| 경제능력 | 580 | 580 | 640 | 727.5 | 790 | 790 |
| 가동율 | 79 | 86 | 77 | 67 | 60 | 65 |

〈그림 3〉 油價構造와 그 比重



는 精油產業의 稼動率을 急激히 低下시키는 要因으로 作用하여 油類需要의 季節性 및 定期補修期間을 감안한 適正 稼動率인 75~80%를 크게 밑도는 水準에 머물고 있다. (표 2)

세째, 달러貨의 強勢로 인한 原油導入 資金決済時 精油社換借損의 증가로 인해 國내 精油社의 利益이 減少하였다. 國내 油價構造(표 3)는 原油費+原油導入金融費+精製費로 3分되며, 原油費는 原油價格(FOB), 原油運送費, 國內到着附帶費(防衛稅, 무역특례자금, L/C개설비 등), 基金(安定, 備蓄, 開發: CIF의 5%)으로構成되고, 原油導入金融費는 原油導入 유전스사용에 따른 120일~180일 간의 短期 外貨借入金融費用이다.

原油導入關聯費는 決済日의 달러貨換率을 곱한 金額으로 납부되므로 國내 油價構造 중 95.7%는 換率의 變動에 直接的으로 影響을 받게 되는 부분이다. 우리나라에 導入되는 原油의 代金을 支拂하기 위해서는 每日 약 120억 원의 資金이 所要되나 이 資金의 確保에는 產油國에서 原油船積 → 國내 到着 → 通關 → 精油社의 뱅크에 入庫되기까지 약 30일이 걸리고, 原油基庫期間 약 20일, 製品在庫 약 20일, 販賣 후 代金回收期間 약 30일 등 도합 100일 정도의 期間이 필요하다. 즉, 精油社들은 매일 120억 원씩 100일 동안 모두 1조 2천억 원을 產油國에 支拂해야 되는데 이를 모두 國내 資金으로 충당하기에는 不可能하므로 약 23억 달러에 달하는

〈표 3〉 유전스 煥差損 發生現況

| | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 |
|---------------------|------|------|------------------|----------------|----------------|
| 유전스 평잔(억) 유전스 | 4 | 8 | 23 | 26 | 21 |
| 평균기간 환율 절 | 7 | 93 | 158 | 150 | 131 |
| 상폭(원) (%) | 0 | 0 | 177.3 (36.6%) | 40.4 (6.1%) | 48.0 (6.7%) |
| 환차손 (억 원) | 0 | 0 | 4,078 | 1,050 | 1,008 |
| 당기기 (억 원) | 280 | 193 | -485 | -175 | 558 |

(자료 : 石油협회보 '83.9)

外貨를 國際金融市場에서 短期借入하고 있는데 달러화의 強勢로 인해 支拂해야 할 外貨 債務와 利子負擔이 增加하였다(〈표 3〉 참조).

(3) 油公의 油田開發 進出

崔會長은 평소에 “鮮京이 2000년대에는 國際的으로 一流企業이 되어야 한다”고 鮮京그룹全體의 目標를 強調해 왔다. 油公을 引受하면서부터 崔會長은 利潤이 비교적 큰 石油產業의 上流部門에의 進出에 뜻을 두어 왔다. 崔會長은 油公이 ① 國家經濟의 成長·發展에 寄與하는 責任 있는 綜合에너지 會社로 발돋움하고, ② 繼續的인 賣出額의 成長과 安定을 維持하고, ③ 國內 精油施設을 效率의 으로 運營하고, ④ 過去와 같은 石油危機에 對處하기 위해서는 海外資源開發이 필수적임을 깨달았고, 이러한 資源確保를 油公의 企業使命으로 삼았다. 이에 따라 油公은 石油를 비롯하여 石炭 등 에너지資源에의 開發을 推進케 되었다.

一般的으로 石油開發事業에 參與하는 石油會社들의 企業目標는 ① 利潤, ② 石油確保, ③ 契約의 安定性 등이다. 우리나라 石油產業과 그 歷史를 함께 해온 油公은 國내의 다른 精油社보다 솔선하여 海外油田開發에 參與해 왔다. 유공이 『2000년까지 上流部門에의 進出을 通해 油公이 必要로하는 原油의 15%를 確保』하고, 『2000년대에 世界 上位의 石油會社 및 綜合에너지 會社로의 跳躍』이라는 目標를 이루기 위해 海外油

〈유공의 요약 대차대조표〉

(단위 : 백만원)

| 년 도 | 1981. 12 | 1983. 12 | 1985. 12 |
|-------------|----------|----------|----------|
| 자 자 산 | | | |
| 유동자산 | 747,818 | 527,543 | 608,612 |
| 투자 및 기타 자산 | 43,224 | 64,986 | 99,478 |
| 고정자산 | 104,146 | 173,835 | 280,568 |
| 이연자산 | 518 | 754 | 6,412 |
| 자산총계 | 895,706 | 767,118 | 995,070 |
| 부채 및 자본 | | | |
| 유동부채 | 737,116 | 566,832 | 620,324 |
| 고정부채 | 39,202 | 44,181 | 166,114 |
| 자본 | 119,338 | 156,105 | 208,632 |
| 부채 및 자본 총계 | 895,706 | 767,118 | 995,070 |

〈유공의 요약 손익계산서〉

(단위 : 백만원)

| 연 도 | 1981(1-12) | 1983(1-12) | 1985(1-12) |
|------------|------------|------------|------------|
| 총 수익 | | | |
| 영업수익 | 2,566,157 | 2,725,232 | 2,802,135 |
| 비영업수익 | 14,059 | 19,215 | 17,543 |
| 계 | 2,570,216 | 2,744,477 | 2,819,678 |
| 자출 | | | |
| 매출원가 | 2,381,303 | 2,525,051 | 2,563,047 |
| 판매 및 일반관리비 | 72,256 | 104,898 | 76,695 |
| 비영업자출 | 108,592 | 75,367 | 102,065 |
| 계 | 2,562,151 | 2,705,316 | 2,741,807 |
| 경상이익 | 8,065 | 39,131 | 77,871 |
| 특별손익 | (1,312) | 303 | (24,155) |
| 법인세차감전순이익 | 6,753 | 39,434 | 53,716 |
| 법인세 | 17,793 | 19,716 | 21,303 |
| 세후순이익 | (11,040) | 19,718 | 32,413 |

油田開發事業에 처음 뛰어든 것은 '83년이었다. 石油產業의 上流部門과 下流部門의 垂直的 統合을 이루지 못한 전형적인 獨立系 精油會社로서 上流部門에로의 均衡發展을 통해 安定的 成長을 이루기 위해서는 菲廉적이고 당연한 戰略方向이었다. 内部적으로 기존사업구조가 안정적임에 따라 上流分野에로의 多角化基盤은 다져놓은 상태였다. 그러나 油田開發事業自體가 ① 高危險·高收益, ② 投資의 長期廻活性, ③ 高度의 技術能力이 必要하다는 特徵을 가지고 있어, 開發收益과 危險의 共有問題를 두고 内部의 戰略스텝진과 最高經營者들은 單獨開發과 合作開發을 놓고意思決定에 고심하고 있었다. 戰略스텝진이 分析한 바에 따르면 單獨開發의 경우 開發收益을 獨占할 수 있으나, 失敗의 危險 역시 모두 單獨으로 감수해야 한다는 負擔이 따랐다. 反面에 持分을 讓渡받는 後發參與, 合作開發의 경우는 開發/生產에 이르는 諸般危險을 分散시키고 技術의 落後性과 經驗의 未備를 補完할 수 있지만, 後發參與者로서 높은 프레미엄을 支拂해야 하고 單獨開發時 獨占할 수 있는 收益을 共有해야 하며, 持分率 등에의 制約 등 어느 정도의 不利點도 감수해야 하였다. 油公은 이미 後發參與에의 經驗을 가지고 있었다. 즉, 油公은 마리브油田開發에 앞서 '83년에 최초로 인도네시아 카리문

鑛口에 運營權者인 美國의 CONOCO社와 함께 3%의 持分參與로 ‘검은 노다지’를 찾았나선 적이 있었다. 當時 事業經驗이 全無한 狀態에서 内部의 戰略스텝진과 最高經營者들은 諸般危險의 分散과 技術 및 經驗의 習得을 위해 最高經營者의 決斷으로 持分參與하였다. 비록 이 鑛口의 開發에는 失敗했지만, 經營内部의 技術 및 經驗蓄積, 人力開發이라는 측면에서 積진 經驗을 하게 되었으며, 이때의 經驗을 바탕으로 더욱 自身感을 가지고 海外 油田開發에의 參與를 보다 積極的으로 檢討하게 되었다. 마리브 鑛口 역시 이미 ’81년에 美國 Hunt Oil이 粗鑛權을 부여 받았고, 油公에 대해 開發資金의 一部를 負擔하는 條件으로 開發參與 提議를 해온 것이었다.

(4) 北예멘의 與件 및 政府의 資源政策

아라비아반도 南端에 자리잡은 아랍의 작은나라 북예멘은 주변 열강의 간섭, 낮은 經濟水準, 90%에 달하는 文盲率과 社會衛生施設의 미비 등 정치적으로 고립되고, 經濟적으로 落後되어 왔다. 그러나 ’73년에 本格的으로 經濟開發計劃이 施行된 이래 北예멘 政府는 自國의 鑛物資源開發을 통해 開發成長을 이루려고 하였고, Ali Abdulla Saleh 大統領 역시 開發에 매우 열성적이었다. 그러나 自國의 資源開發에 필요한 資金力이 脆弱하고 技術 水準이 낮으며 原油消費市場의 매카니즘을 잘 알지 못하는 北예멘의 立場에서는 ① 自然資源에 대한 主權의 確立과 維持, ② 石油資源開發을 通한 國家의 財政收入極大化, ③ 國家의 經濟成長計劃 등 諸計劃과 石油開發을 連結하여 體系化함으로써 資源의 效率을極大化하고, ④ 世界貿易市場에서의 地位를改善하기 위해 世界有數石油會社들과의 契約締結을 통해 資源開發協力を 推進할 수 밖에 없었다. 이에 따라 北예멘政府는 ’81년에 Hunt Oil에 대해 最初로 油田開發權을 附與하였다.

(5) Hunt社의 立場

Hunt社는 Ray L. Hunt의 경영스타일대로 위험감수형의 積極的인 企業으로 미국내의 서부텍사스에서 Alaska, 그리고 해외에서는 Canada, 북예멘, 북해 등지에서 活潑한 油田開發 探查活

動을 벌이고 있었다. ’81년에 Hunt사는 북예멘 정부로부터 12,600km²에 달하는 Marib-al Jawf 鑛口의 締鑛權을 附與받았다. 북예멘에서의 活動은 YHOC(Yemen Hunt Oil Co.)을 통해서 이루어져 왔다. 북예멘 정부와의 契約條件에 따라 Hunt사는 20년간 生產量의 20%를 보장받고, 나머지는 1:2의 비율로 헌트사와 북예멘 정부가 나누어 갖기로 하였으며, Hunt사는 그 地域開發에 필요한 資本을 提供해야 했고, 送油管 및 船積施設을 建設해야 했다. 따라서 그 地域開發과 送油管建設에 필요한 10~20억 달리를 마련하기 위해 Hunt사는 開發資金을 대는 條件으로 24.5%의 持分을 油公을 비롯한 콘소시엄에 賣却했다. ’85년 말 Hunt사는 Marib-al Jawf 鑛口에 있는 Alif地域으로부터 原油를 生產・輸送하기 위해 EXXON과 合作하게 되었다.

(6) 進出經過 및 向後課題

美國의 Hunt社와 Exxon社의 合作會社인 YEPC (Yemen Exploration and Production Company)社와 韓國側(24.5%) 콘소시움을 대표하는 油公이 共同으로 추진해 온 마리브鑛口 油田開發事業은 ’81년 美國의 Hunt Oil이 北예멘정부와 油田開發契約을 締結함으로써 시작되었다. 84년 1월 26일에 油公, 三煥企業, 現代綜合商事, 油開公 등 國內 4개사가 北예멘의 마리브鑛口 石油開發에 共同參與하기로 最終合意를 봄에 따라 이미 北예멘정부와 契約에 의해 마리브鑛口의 探查・開發權을 保有하고 있던 運營權者 Hunt社와 본격적인 협상이 시작되었다. 同年 2월 23일에는 임시국무회의에서 북예멘을 海外資源開發 投資對象國으로 승인하게 되었으며, 2월 29일에는 임시국무회의에서 북예멘을 海外資源開發 投資對象國으로 승인하게 되었으며, 2월 29일에는 油公이 韓國側參與 4개사의 代表로 Hunt社와 參與契約을 정식으로 締結하게 되었으며, 3월 28일에 動力資源部로부터 정식으로 海外資源開發事業許可를 獲得하게 되었다. 84년 7월에 마리브鑛口내에서 最初로 시추한 探查井인 Alif油田에서 原油를 발견하였고, DST(生產試驗)結果 하루 7,800배럴 가량의 原油가 분출하여 良好하다는 判定을 받음과 동시에 崔東奎 動力

資源部長官이 공식적으로 발표하기에 이르렀다. 同 8월 12일에는 埋藏量推定을 위한 評價井의 試錐(探査井에서 동쪽으로 2.5km지점) 結果 經濟性이 立證되어, 대규모 油田에 대한 기대를 자아냈다. 10월 2일에는 探査井에서 동쪽으로 2.3km지점에 제 2 평가정을 시추했고, 11월 4일에는 北에멘 大統領이 評價中인 Alif 1호의 試驗生產結果 하루 1만 배럴 이상의 原油가 분출 중임을 발표했다. 85년 1월 3일에는 북에멘 대통령이 AP通信과의 서면 인터뷰에서 자국내 유전이 開發됨에 따라 石油輸出國으로 世界에 進出할 것임을 示唆했으며, 그 收入으로 蘇聯에 대한 負債償還과 自國內 經濟發展에 이용할 것임을 밝혔다. 85년 11월 4일에는 Alif油田이 商業的 規模의 유전임을 북에멘 정부가 공식적으로 확인하였다. 또한 Alif유전의 본격 생산 및 수출 이전에 조기생산을 실현하기 위해 일산 1만 배럴 규모의 精油工場을 86년 4월 12일에 완성함에 따라 同油田에서 生產된 原油를 精製하여 北에멘에 供給하게 되었다. 同 11월에는 生產施設 및 輸出 送油管建設 등 본격적으로 開發作業에 착수하였으며, 87년 11월에 본격적인 生產을 시작하여 12월 9일에 輸出 送油管의 준공식이 거행되었다. 88년 1월 20일에 35만 배럴의 開發源油가 國內에 最初로 導入된 이래, 88년 말까지 85,480천 배럴을 生產하였다. 이중 投資費回收와 收益原油分으로 88년도에 8,967천 배럴을 輸入하여, 國內 總需要量의 약 4%를 開發收入原油로 충당하게 되었다. 마리브鑛口에서는 현재 까지 89년 8월에 상업성이 확인된 알아사드카밀

油田을 포함하여 9개의 油田과 2개의 가스田을 發見하였고, 현재 3개의 油田에서 生產施設을 하여 생산하고 있기 때문에 나머지 유전 및 가스전의 평가가 완료되면, 그 生產規模는 늘어날 것으로 전망된다. 북에멘 마리브油田開發事業의 성공으로 현재까지 우리나라 海外油田開發事業에 投資된 資金 약 4억(88년 말 현재 US \$ 388,227천)불은 약 3~4년내에 回收可能하게 되었다. '89년 말 現在 油公은 10개국 12개 事業에 參與하고 있으며, 向後 運營權者로도 나갈 計劃인 것으로 알려졌다.

崔會長은 여의도 본사 집무실에서 한강변에 지는 해를 바라보며, 보다 本格化될 油田開發事業에의 向後 油公의 進路를 構想해 보았다. 점차 開發參與에의 回數가 많아질 수록, 人的資源과 技術 및 經驗의 蕪積이 이루어져 왔다. 일반적으로 石油의 探査 및 開發에는 약 50명의 人力이 필요하였다. 80년대 초 石油開發事業을 시작할 당시 油公은 기술진이 전무한 상태였기에 後發持分參與에 머무를 수 밖에 없었다. 그러나 점차 技術과 經驗이 蕪積됨에 따라 運營權者로 진출하게 되는 것은 당연한 戰略的 흐름이었다. 지금까지는 小數持分參與라는 수동적인 입장이었고, 특정 油田開發에 대한 암묵적인 情報費用의 대가로 기대 이상의 높은 성공율을 보여온 것도 사실이었다. 그러나 이러한 情報購入에 따른 진출은 限界性을 지니게 마련이었다. 따라서 향후 油公이 運營權者로 참여하게 되는 경우에 協力を 택할 것인가 單獨開發을 추구할 것인가 하는 문제가 새로이 대두되었다.

(주)한국화학 : 노사분규*

“임금인상 30% 쟁취하자.”

“공장근로자 차별 철폐.”

집무실 맞은편, 노조사무실 앞의 현수막을 바라보는 박사장의 심정은 착잡하였다. 지금까지 “명문대 출신 엔지니어로서, (주)한국화학의 대표이사로서, 이공계 출신 최고경영자로서의 긍

지를 지켜왔는데 이렇게 갑자기 여려 어려움이 동시에 닥쳐오다니……”

(주)한국화학의 박사장은 원래 국영기업체인 대한광업진흥공사에 근무하였다. 그러다가 1975년에 생산부장직을 끝으로 (주)한국화학 상무로 스카웃되어 왔다. 그때만해도 넓은 대지에

* 본 사례는 조동성교수의 지도에 의하여 김승일 석사가 작성하였다.

공장 2개가 가동중이었고, 매출액은 20억원 수준에 불과했었다. 스카웃된지 5년 뒤인 1980년에는 사장으로 승진하였고, 그후 회사의 규모도 크게 증대되었다.

1989년 현재 단위공장이 9개로 늘어났고 매출액은 1,200억원으로서 1980년에 비해 10배정도로 증가되었다.

농약원료, 카본블랙, 무수프탈산 등을 생산하는 (주)한국화학 제품들은 본래 독점공급상태였었는데 1986년부터는 L그룹의 K화학, J그룹의 T화학 등이 설립되어 동종 생신품목으로 경쟁하게 되었고, 1987년에 시작된 원화절상은 여러 제품의 채산성을 악화시키고 있었다. 그리고 작년에는 노조가 설립되었다. 1987년 6월 이후 업종을 불문한 노조설립 붐은 한동안 (주)한국화학과는 관계없는 듯 했다.

박사장과 중역들은 그 이유로 생산직 사원들에 대해 「일용직제」가 아닌 「전사원제」로 신분보장을 해주고 있었고, 야간 작업수당을 합친 고졸 신입 생산직사원의 급료가 약근이 많은 경우에는 대졸 초임 급료보다도 많은 높은 급여수준에 있다고 판단하였다.

그러나, 작년 봄에 생산이사로 부터 “노조설립 움직임”의 보고를 받았었고 노조설립을 주동한 사원들을 설득하려고 애쓴 보람도 없이 여름에 노조는 설립되었다.

노조설립을 주동한 7~8명의 대부분은 입사후 10~15년의 생산직 사원들이었고 연령은 30~35세의 사람들이었다. 보고된 바로 이들의 가장 큰 불만은 “매출 관리직에 비해 승진기회가 적고 고졸(전문대학) 사원에 대한 차별대우”라는 것이었다.

이제 “노조”는 기경사실화 되었지만 “노조설립”的 보고를 접했을 때에는 믿고 싶지 않았었고 그룹회장에게 보고할 걱정으로 하루해를 다 보냈었다. 내일 그 “노조”와 경영자측은 최초의 노사협상을 하기로 되어 있었다.

1. 경영현황

기업 연혁

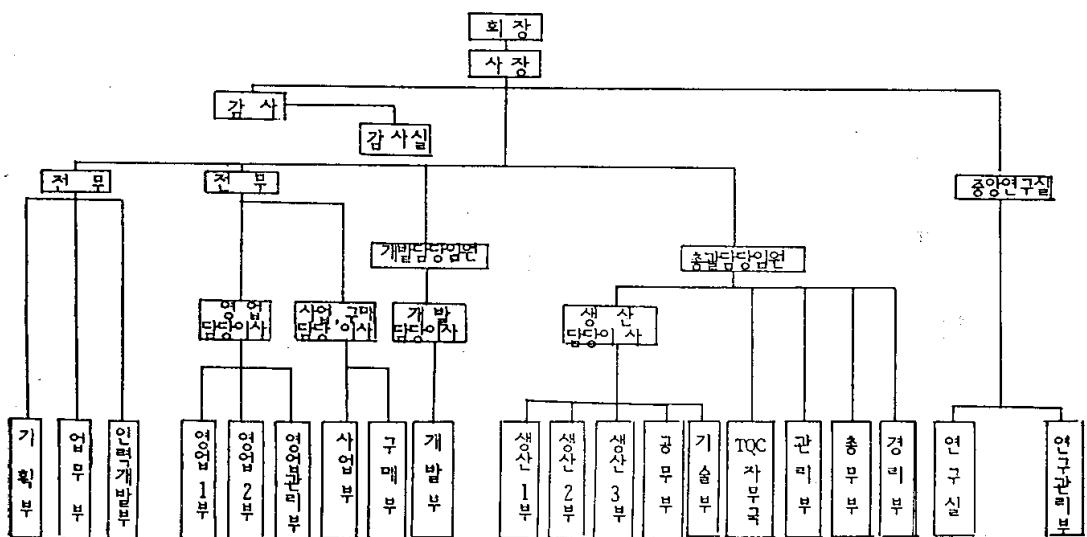
(주)한국화학은 1973년에 농약원료, 폐놀, 무스프탈산, 카본블랙 등 유기화학제품을 생산하는 회사로 출산에 설립되었다.

1976년에 H그룹에서 경영에 참여하였고, 1976년과 1983년 두차례에 걸쳐 대통령표창을 수상하기도 하였다.

1984년에는 태국에 농약플랜트를 수출하였고, 기업공개를 통해 자본금을 250억원으로 증액하였다.

1985년에는 5천만불 수출탑을 수상하였고, 1987년에는 탄소섬유 공장을 준공하였다.

〈그림 4〉 (주) 한국화학조직도



한편, (주)한국화학의 사훈은
 “첫째, 작은 일도 성실하게
 둘째, 직장을 내집같이
 셋째, 서로 풍처 한마음으로”로서
 박사장은 기회 있을 때마다 사훈을 종업원들에게
 강조하여 왔었다.

기업 조직

(주)한국화학의 1988년 말 현재 조직은 <그림 4>와 같았다. 모두 18개부, 1실, 1국으로 되어 있고, 공장은 울산에, 서울사무소는 광화문사옥에, 연구소는 부천에 소재하였다. 종업원은 모두 694명으로서 생산직 302명 사무직 392명이었다.

재무구조와 경영성과

<표 4>에 의하면 (주)한국화학의 1988년 말 현재 총 자산은 1,297억 원이고, 부채 비율은 138 %로 나타났다.

또한 <표 5>에 의하면 매출액은 1987년에 대

<표 4> 요약재 차대 조표 (단위 : 백 만원)

| 과 목 | 1986.12 | 1987.12 | 1988.12 |
|----------|---------|---------|---------|
| 유동자산 | 41,764 | 43,932 | 65,566 |
| 투자와 기타자산 | 14,478 | 46,182 | 25,573 |
| 고정자산 | 25,234 | 33,699 | 36,770 |
| 이연자산 | 1,819 | 1,556 | 1,834 |
| 자산 총계 | 83,295 | 125,370 | 129,742 |
| 유동부채 | 27,548 | 45,749 | 33,656 |
| 고정부채 | 28,326 | 52,580 | 41,593 |
| 자 본 | 27,421 | 27,043 | 54,493 |
| 부채, 자본총계 | 83,295 | 125,370 | 129,742 |

<표 5> 요약손익계산서 (단위 : 백 만원)

| 과 목 | 1986.12 | 1987.12 | 1988.12 |
|------------|---------|---------|---------|
| 매 출 액 | 90,664 | 97,367 | 114,444 |
| 매 출 원 가 | 69,000 | 76,320 | 90,491 |
| 매 출 총 이 익 | 21,664 | 21,047 | 23,953 |
| 판매비와 일반관리비 | 9,382 | 10,085 | 10,430 |
| 영 업 이 익 | 12,283 | 10,962 | 13,523 |
| 영 업 외 수 익 | 1,704 | 1,420 | 4,685 |
| 영 업 외 비 용 | 5,930 | 9,263 | 11,301 |

| | | | |
|-----------|-------|-------|--------|
| 경 상 이 익 | 8,057 | 3,119 | 6,906 |
| 특 별 이 익 | 837 | 11 | 10,182 |
| 특 별 손 실 | 4,197 | 138 | 13,809 |
| 법인세공제전순이익 | 4,697 | 2,812 | 3,279 |
| 법인세 | 1,381 | 1,095 | 934 |
| 당기순이익 | 3,316 | 1,717 | 2,344 |

<표 6> 매출액, 1인당 부가가치, 경상이익율 표
 (단위 : 백 만원, %)

| 년 도 | 매 출 액 | 종업원 부가가치 | 1인당 부가가치 | 경상이익율 |
|------|---------|-------------|-------------|-------|
| 1977 | 2,301 | 2.67 | 9.2 | |
| 1978 | 4,218 | 5.98 | 5.3 | |
| 1979 | 6,599 | 7.93 | 5.6 | |
| 1980 | 12,076 | 14.24 | 12.6 | |
| 1981 | 17,804 | 19.07 | 14.3 | |
| 1982 | 34,825 | 22.41 | 6.8 | |
| 1983 | 45,381 | 26.14 | 0.6 | |
| 1984 | 57,765 | 29.50 | 3.2 | |
| 1985 | 69,082 | 34.15 | 6.8 | |
| 1986 | 90,664 | 38.94 | 8.9 | |
| 1987 | 97,367 | 37.70 | 3.2 | |
| 1988 | 114,444 | 33.94 | 6.0 | |

비 18% 정도 늘어났고, 당기순이익은 23억 원이었다. 그러나 종업원 1인당 부가가치 산출액은 1986년 이후 계속 절대액이 줄어들고 있는 현상을 보였다(<표 6> 참조).

기획실의 재무분석팀의 분석으로는 이러한 현상의 원인으로 “원재료 가격상승과 종업원수의 증가”를 들었다.

2. 연구소설립과 R&D 투자

(주)한국화학은 금후의 목표를 정밀화학 기업으로서의 변신으로 계획하여 1985년 부천시 중동에 중앙연구소를 준공하고 R&D 투자를 본격화하였다. 연구소에는 실험공장(Pilot plant)도 있었는데 실험공장 운영요원은 공장근로자 가운데 20여 명이 전환·배치되어 근무하게 되었다.

사무직 인원 10여 명을 포함하여 70명의 직원으로 운영되는 연구소의 소장으로는 20년전 도미하여 시카고의 생화학연구소에 제직하던 김동선박사를 영입하였다.

엔지니어 출신의 박사장은 자신의 현장경험과

김박사의 연구 Know-How가 결합되면 정밀화학 분야에서의 기술개발이 보다 순조로울 것으로 기대하고 있었다.

한편 1988년에 연구소 운영비와 연구개발 투자비는 40억원에 달해 매출액 대비 4% 수준의 R&D 투자비율을 보였는데 연구소 운영에 대한 회사내의 견해는 서로 상반되는 경우가 많았다.

생산관리부의 최과장은 연구소 운영에 대해 다음과 같이 말하였다. “아파트와 승용차를 제공하고 많은 금여로 대우를 해주고 있지만 아직은 상품화된 기술개발은 없었읍니다. 연구원들을 외부에서만 영입할 것이 아니라 회사내의 엔지니어 출신들을 연구에 투입시키는 것이 보다 바람직하다고 봅니다. 가끔 연구원들이 공장에 들르지만 실제 생산공정에 대해 협직 엔지니어들 보다 잘 모르는 경우도 있으니까요.”

이에 대해 연구소의 이일우 책임연구원은 다른 견해를 피력하였다. “정밀화학 분야의 기술개발은 하루 아침에 성공할 수는 없었읍니다. 이제 연구소 연구가 시작된지 3년 밖에 안 되었읍니다. 지속적인 연구와 실용화 노력이 진행중에 있으니 좋은 결과가 있을 것입니다.”

한편, 영업부의 한 직원은 연구개발과 마아케팅의 연계를 강조하면서 다음과 같이 이야기하였다.

“저희 회사 제품은 각종 산업의 원료로 쓰입니다. 따라서 최종 소비자의 마아케팅과 달리 저희들은 기업을 상대로 한 마아케팅이어야 하고 그러기 위해서 마아케팅 활동은 연구개발과 밀접히 연계되어 이루어져야 합니다. 어떠한 신소재가 상품화되기 위해서는 연구개발의 성공만으로는 안되고 저희 제품의 구매기업이 기존원료를 신소재로 대체할 용의가 있어야 합니다.

그런데 오랫동안 이용하던 원료를 신소재로 바꾼다는 것은 간단한 일이 아니죠, 위험부담이 크다는 것입니다. 결국 연구요원들이 마아케팅 기능의 일부를 담당해야 하며 구매회사의 기술진과 공동연구 등, 수시로 접촉하는 연구개발이 되어야 합니다.”

3. 마아케팅 환경변화

1987년 이후 원화절상은 매출액의 60%를 수출에 의존하는 (주)한국화학에 큰 부담이 되고 있었다. 원료수입단가는 그만큼 오르는데 비해 매출단가는 경쟁국기업의 납품가격 때문에 환율변동 폭만큼 조정되지 못하기 때문에였다. 현재의 품질수준으로는 환율변동폭의 1/3 수준정도 만을 가격에 반영할 수 있다는 그룹내 H상사의 분석이었다.

한편 1986년에 출하를 시작한 경쟁사 제품으로 국내영업활동도 변화를 맞이하였는데 그것은 영업부 직원의 표현으로는 “앉아서 팔다가 뛰어가서 팔아야 하는” 환경으로 바뀐 것이었다. 영업부 담당 김이사는 그룹내 상사에서 취급하는 수출보다는 독점에서 경쟁으로 바뀐 국내시장에서 어떻게 대처할 것인가에 대해 더 고심하고 있었다.

4. 노사협상

본래 박사장은 노동조합의 설립을 원치 않았다. 그 중요한 이유로는,

첫째, 이상적인 기업의 경우 노조가 아니더라도 종업원의 권리나 복지후생에 대한 경영자가 최대한의 관심을 쏟을 것이고, (주)한국화학의 경우 박사장 자신이 그러한 쪽으로 노력하고 있다고 믿었기 때문이다.

둘째, H그룹의 계열사중 노조가 없는 기업으로서 그러한 (주)한국화학의 대표이사로서 박사장은 인정받고 싶었기 때문이다.

그러나 결국 노동조합은 설립되었고 내일은 (주)한국화학 최초의 노사협상이 있는 날이었다.

생산담당 이사가 일주일전에 보고한 노조측의 요구안은 다음과 같은 것이었다.

- 임금 30% 인상
- 상여금 600% 인상
- 「전사원제」 고수
- 학력간 승진기회의 불균형 시정

요구한 세번째의 전사원제 고수는 노조가 설립되기전 박사장이 생산직 사원 대표들과의 간담

회에서 “노조가 설립되면 「전사원제」를 포기하고 「일용직제」로 가겠다.”는 발언에 대한 반응이라고 판단되었다.

생산담당 이사는 일용직제의 제안을 노조측이 감정적으로 받아들인 것 같다고 하면서 노조측이 요구안의 근거로서 주장하는 것이 다음과 같은 것들이라고 하였다.

첫째, 최근에 신설된 동업타사의 급여수준이 당사보다 높으며,

둘째, 과거에 기업이 성장할 때 성장한 만큼 보상받지 못하였다.

셋째, 학력간(전문대졸 이하, 대졸 이상) 승진기회가 너무 불균형하다(고졸입사는 대리가 되는데 평균 12년, 대졸입사는 평균 4년 소요).

넷째, 사무관리직은 「전사원제」, 생산직은 「일용제」로 하는 것은 차별의 악화로서 받아들일 수 없다.

이상의 정보를 토대로 방금전에 끝난 전체이사회에서는 회사측의 대응방안을 토의하였다.

이사회에서는 많은 참석자들이 노조측 주장도 일리는 있으나 회사형편상 노조 요구안은 너무 과도하다는 의견이 지배적이었다.

우선, <표 3>에서 보듯이 종업원 1인당 부가 가치 산출액이 감소하고 있는 상황에서 임금의 10% 이상 인상은 불가하며, 상여금도 현수준(400%)의 유지가 최대한이고

둘째, 생산직 업무의 특정상 조직을 전면 개편하지 않는 한 사무·관리직과 같은 정도의 승진기회 부여는 힘들다는 것이었다.

다만, “「전사원제」의 고수는 노조측의 양보를 맷가로 수용할 수 있다.”는 의견들이 많았다.

이사회의를 토대로 박사장은 사용자측의 제시안을 만들게 했는데 그 내용은 아래와 같았다.

- 임금 12% 인상
- 상여금 400% 고수
- 생산직 사원의 직제를 현재의 「전사원제」에서 「일용직제」로 전환

그리고 사용자측 주장의 근거를 설명할 김전무에게는 다음의 4가지를 토대로 노조측을 설득하도록 지시하였다.

첫째, 환율인하, 경쟁환경 악화 등 기업환경이 악화되었고

둘째, 근로시간 축소로(9시간→8시간) 종업원 수가 증대되었으며, 그 결과 1인당 부가가치 산출액이 감소하였다(<표 3> 참조).

셋째, 타 회사들은 많은 경우 생산직 사원에 대해 「일용직제」를 적용하고 있는데 비해 당사는 처음부터 「전사원제」를 체택하여 생산직 사원을 배려하여 왔다.

넷째, 앞으로 직종간, 학력간 승진 연한에서의 차이를 좁히는 방향으로 직제를 연구하여 격차를 최대한 좁힐 것이다.

(주)코렉스 : 내수시장에서의 경쟁 전쟁*

1. 머리말

“자전거수출 전문업체 코렉스사 대대적인 광고로 내수시장 공략에 나서다.”

“코렉스사가 고품질 고가격 고마아진 정책으로 40년 전통의 삼천리자전거 아성에 도전하다.”

최근 이코노미스트지의 화제기업란에 실린 기사내용이다. 80년대 초반부터 불기 시작한 마이

카 붐으로 인하여 자동차 수요가 폭발적으로 늘어난 것에 비해 자전거시장은 계속 침체를 거듭하였다. 이렇게 정체된 국내시장에 외국으로의 수출에만 전념해 오던 코렉스가 본격적으로 뛰어든 것은 자전거 업계로서는 상당히 획기적인 일이었다.

과연 코렉스는 어떠한 동기, 전략으로 국내시장에 뛰어 들었으며 경쟁기업의 반응은 어떠하였는가?

* 본 사례는 조동성 교수의 지도에 의하여 표정호 연구위원이 작성하였다.

2. 회사의 연혁

(주)코렉스는 1972년 일본인이 “동경 PAC”라는 이름으로 마산 수출자유지역에 설립하였다가 1979년 심한 자금난으로 문을 닫은 후 현재의 김한중 사장이 인수한 회사이다. 서울대 공과대학을 거쳐 미국 버클리대학을 나온 김한중씨는 삼성종합건설에서 근무하고 있었다. 그 당시만 해도 마산지역의 공장들은 상당히 어려운 지경에 있었고 회사인수란 그야말로 죽 먹기였던 시절이었다. 평소 김한중씨는 정년퇴직후 자식에게 재산을 물려주기 보다는 일거리를 물려주겠다는 생각에서 적당한 규모의 Family Business를 찾던 중 친척을 통해 은행의 인수제의를 받게 되었다. 32세의 젊은 나이로 회사를 인수한 김사장은 회사운영방침을 인본주의 경영, 정이통하는 기업, 남보다 앞서가는 기업, 남과 다른 기업, 시대 감각을 가진 기업, 독창적인 문화와 전통을 가진 기업을 만드는데 두고 사훈을 성실, 합리, 창의로 설정하고, 조직관리원칙은 상식, 순리, 중용으로 하여 80년 10월부터 본격적인 생산에 들어가 81년 200만 달러, 82년 436만 달러를 수출하여 다액수출 및 높은 수출신장율에 의한 상공부장관상을 수상하였다. 83년에는 612만 달러를 수출하여 3년 만에 흑자로 전환하였고 이것으로 국무총리상을 수상하였다. 85년에는 1,000만 달러를 수출하여 과학기술처 장관에 의해 유망중소기업으로 선정되었고 87년에는 2,000만 달러, 88년에는 6,000만 달러를 수출하여 자전거 수출 1위를 차지하게 되었다. 이렇듯 장족의 발전을 거듭한 코렉스사는 86년 창원 안민공단내에 미국 머레이 오하이오 매뉴팩터링사와 51:49의 비율로 신규 합작공장을 세웠다. 87년 10월 준공 당시의 이 공장 생산규모는 연 150만대로 이것이 바로 코렉스 스포츠이다. 89년 2월 코렉스사가 설비와 인원을 코렉스 스포츠로 이전해 지금은 사실상 코렉스 스포츠만 남아 있는 결과가 되었다. 코렉스의 한 중역은 코렉스사 제품이 국내시판될 경우 수입 관세가 적용되기 때문에 두 공장의 합병이 불가피했고 또 앞으로 생산과 수출은 코렉스 스포츠

에서 국내시판은 코렉스사에서 전담하게 될 것이라고 말했다.

3. 국내 경쟁기업의 동향

우리나라 자전거 산업은 1944년에 설립된 경성정공(주)(현재의 기아산업)이 그 효시인데 당시 일본으로부터 우리나라로 반입된 자전거 수리를 위한 부품생산으로부터 시작하였으며 그 후 1950년에 삼천리공업이 최초로 자전거 국산조립에 성공하였다.

우리나라 완성자전거 생산이 본격화된 것은 제 1차 경제개발 5개년 계획이 시작된 1962년 이후부터이다. 1961년의 생산실적이 5만 3천여대에 불과했으나 1962년부터 실용차와 운반차의 내수증가에 힘입어 1963년에는 10만대를 돌파하였다. 부품생산도 60년대 중반까지는 저조하였으나 60년대 후반에 들어서는 자체기술개발로 경주용자전거의 10단 변속기어를 제외하고는 완전국산화에 성공하였다. 1966년에 최초로 국산자전거의 해외수출이 이루어졌는데 당시 국산품의 품질이 조악하여 내수용 제품에만 사용되었고 해외수출용에는 대부분 수입부품이 사용되었다.

70년대에 들어 경제개발계획의 수행에 따른 국민소득의 증가와 도로망의 정비로 자전거를 이용한 통근 및 통학, 관공서의 업무용 수요확대, 전세계적인 유류절약운동, 체력증진을 위한 자전거이용 캠페인의 확산 등으로内外수요가 크게 늘어나 1978년 생산량은 114만대에 달하였다. 국내 자전거 보유대수도 430만대에 이르러 1대당 인구 비율이 8.2명에 이르게 되었다. 당시 완성자전거 메이커(9개사)의 생산실적은 기아산업, 대영상사, 선경금속의 3개업체가 총 114만대 중 96만대를 생산하여 85%의 집중도를 보이는 독과점체제였다. 1978년의 업체별 완성자전거 년간생산능력을 보아도 기아산업이 70만대로 총생산능력의 38%를 차지하여 유일하게 국제단위규모(년 60만대 수준)를 확보하였고 대영과 선경이 각각 36만대로 19.6%씩 점하여 이들 3대 메이커가 역시 국내 생산능력의 77.2%를 점하였다.

자전거 수출은 70년대 초반부터 본격화되기

시작했다. 71년 4만 7천 달러 수출에서 78년에는 1,691만 달러로 증가했다. 부품수출도 71년 이후 호조를 보여 77년에는 352만 달러의 수출실적을 기록하였다. 그러나 이 당시의 수출가격은 국내가격과 큰 차이를 보였는데 기아산업의 76년도 수출가격을 보면 당시 국내 판매가격의 20~46% 정도로서 원가에도 미달하는 실정이 있고 이러한 추세는 그 이후에도 크게 개선되지 못하였다. 협회의 한 임원은 이렇게 수출가격이 저렴한 이유가 상표이미지, 신뢰도, 품질 및 성능, 생산성, 시장의 적합성 등 비가격경쟁력이 취약하기 때문이라고 말했다.

80년대 초반에는 부품의 양산체제가 미흡하여 해외수출이 계속 부진하였는데 78년의 39만대 수출에서 80년 30만대, 81년 27만대, 82년 23만대, 83년 15만대로 줄어들었다. 국내시장도 경기침체로 78년 89만대 수요에 비해 80년 52만대, 81년 53만대로 줄어들었다. 이러한 상황에서 많은 중소업체들이 도산하였고 최대규모의 자전거 메이커였던 기아산업은 자동차 산업으로 전업하였다. 이후 국내 자전거시장은 삼천리의 독주시대였고 각 회사별 시장점유율은 아래 표와 같다.

〈표 7〉 각 회사별 판매실적 (단위 : 천대)

| | 84 | | 85 | | 86 | | 87 | | 88 | |
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 내수 | 수출 |
| 삼천리 | 341 | 125 | 327 | 129 | 361 | 323 | 316 | 510 | 432 | 550 |
| 코렉스 | | 125 | | 220 | | 285 | | 806 | | 436 |
| 코렉스스포츠 | | | | | | | | | | 823 |
| 영진 | 129 | 127 | 97 | 126 | 125 | 173 | 108 | 341 | 121 | 187 |
| 삼광 | 47 | 48 | 5 | 72 | 4 | 68 | 87 | 70 | 94 | |
| 대원 | 25 | 25 | 25 | 5 | 13 | 10 | 13 | 27 | | |

4. 코렉스의 내수시장 진출

(주)코렉스가 내수시장의 참여를 결정한 것은 88년 11월이었다. 이때부터 준비작업에 착수하여 12월 말경에 내수를 위한 팀 구성을 마쳤다. 영업팀은 본사영업부 서울사무소, 대구사무소, 광주영업소 등이 약 60여명으로 구성되었다. 10년간 수출전문업체로 성장해왔기 때문에 국내영

업 경험이 있는 인원 상당수를 스카우트해 올 수 밖에 없었다. 그 중 하나가 김재중 이사이다. 그는 사장인 김한중씨의 동생으로 스카우트되기 전에는 미용자전거 등을 파는 각 배화점의 체인점을 운영해 국내영업에 나름대로의 노하우를 갖고 있었다.

코렉스의 내수참여 과정에서 가장 영향을 미친 것은 무엇보다 영진자전거의 부도였다고 코렉스의 한 중역은 말했다. 영진이 부도를 내고 문을 닫은 것은 88년 말로, 당초 91년부터 국내 시장 진출을 목표로 준비했던 코렉스에 이 사건은 시기적으로 큰 영향을 미쳤다. 영진자전거는 선경싸이클이 그 전신이다. 스마트라는 브랜드로 우리에게 잘 알려진 선경싸이클이 자금압박 등의 내부사정으로 5년전 문을 닫고, 이를 당시 선경이사였던 박병길씨가 인수받아 운영해 오다가 역시 자금사정으로 부도를 냈다. 그 후 부지는 롯데칠성으로 설비는 삼광자전거로, 대리점은 코렉스로 넘어갔다. 영진은 87년 44만대 생산에 10만 8천대를 내수로 판매해 시장점유율 21%를 자랑하던 회사였다.

코렉스의 한 임원은 80년대 후반의 급격한 원화 절상과 노사분규도 코렉스의 내수시장 진출을 결정하게 한 원인이었다고 말했다. 계속되는 노사분규로 인해 88년의 임금인상을 40%에 달 하였고, 조립기사의 경우 87년 20만원 대에서 88년에는 50만원으로 인상되었다. 어떻든 원화 절상과 임금인상은 수출단가를 87년 대당 42달러에서 88년 50달러, 89년 55달러로 인상되게 하였다.

코렉스의 한 중역은 내수시장 진출의 또하나의 이유로 신제품개발을 들고 있었다. 즉 바이어가 제시하는 제품명에서 의존하는 OEM 수출만으로는 상품개발에 한계가 있어 신제품 개발을 위해서도 내수시장 진출이 필요했다고 주장했다.

“사실 80년대 말까지 우리는 신제품·신수요 창조를 거의 하지 않았습니다. 80년대 초반에는 구조적 불황기라서 그렇다 치더라도 80년대 중반 이후 3차 시대에도 우리는 해외 주문대로 납품하기에 바빴습니다. 그래서 그런지 국내시장 규모는 70년대 말 80만대 수준에서 80년대 말에는 60만대 수준으로 오히려

려 그 크기가 줄어들었음을니다. 이제야 말로 신제품개발, 신수요 전작, 새로운 자전거문화 창달이 필요한 때라고 생각됩니다.”

5. 코렉스의 내수시장 전략

87년도 자전거 보급율을 보면 한국이 가구당(6인 기준) 1대 끌인데 비해 미국, 일본은 2인당 1대 끌이고, 선진국일수록 건강, 레저용을 중심으로 수요가 늘고 있어 코렉스도 기존시장의 잠식이 아닌 새로운 수요 창출로 내수판매 확대를 피하고 있다고 코렉스의 흥유신 과장은 말했다. 그는 우리나라 수준이라면 한해 약 2백만대 정도의 판매가 이루어져야 하나 현재 90만대 남짓(물론 통계에 잡히지 않는 약간의 지하경제도 있음) 판매되고 있어 잠재수요는 엄청나게 크다고 하였다. 이러한 잠재수요를 실제수요로 진작시키기 위해서는 먼저 자전거가 틸 것에서 레저용으로 바뀌어야 하는 새로운 자전거 문화 및 인식전환이 필요하다고 보았다. 이러한 맥락에서 코렉스는 우선 목표시장(target market)을 6세에서 20세로 잡았다고 흥과장을 말했다. 일반적으로 자전거 시장은 년령별 혹은 용도별로 세분화되는데 년령별로 나눌때는 6세 이하는 원구용 자전거시장, 6세에서 10세 사이는 어린이 자전거시장, 11세에서 19세 사이는 경기용 및 스포츠, 레저용시장, 20세 이상은 수송용 자전거시장으로 구분하는데 새로운 자전거 문화에 부합하는 층을 6세에서 20세 사이로 본 것이다. 물론 코렉스가 이 세분시장을 타겟 마아켓으로 잡은 것은 그동안 구·미 수출시장에 주력해왔기 때문에 이 시장에 적합한 MTB와 BMX분야의 제품생산에서 타사보다 4~5년은 앞서 있다고 자부할 수 있었기 때문이라고 한 중역은 말했다.

BMX는 bicycle motorcross의 약자로 외형이 마치 오토바이를 연상시키는 제품이다. 이는 서구에서 10대들 사이에서 폭발적인 인기를 끌고 있는 차종으로 스릴과 모험을 만끽할 수 있는 제품이다. 자전거로 브레이크 댄스를 춘다는 말은 바로 이 차종을 두고 하는 말이다. MTB는 maintain bicycle의 약자로 역시 서구에서 유행하

고 있는 성인용 자전거이다. 험한 산길을 달릴 수 있다 해서 하이킹용으로 호평을 받고 있다고 자전거협회의 한 임원은 말했다.

코렉스는 제품의 색상이나 디자인 부품 등에서도 차별화를 시도했다. 국내 기존 타사제품들의 색상이 대부분 단색인데 비해 코렉스는 2가지 색을 배합, 색상의 변화를 시도했고 디자인도 차체변화는 없지만 미려한 수입부품을 사용해 고급화를 시도했다.

거의 광고를 하지 않는 자전거업계에서 코렉스는 89년 광고비를 6~7억으로 책정해 놓았다. 광고는 스포츠신문과 청소년 시간대의 T.V., 학생·주부잡지, 출퇴근 및 등하교 시간의 라디오 등 모든 광고매체를 동원한 종합광고를 시도했다. 이 밖에 전철과 옥외광고도 고려하고 있고 각종 행사도 적극 후원한다는 방침을 세워 놓고 있다. 이미 4월에 싸이클 대행진과 어린이 날 명랑자전거 대회를 후원했으며 앞으로도 판촉행사로 통일기원 싸이클대회, BMX경기대회, 코렉스 무료시승대회를 가질 예정이라고 한 임원은 말했다.

이같은 광고 공세에 대해 삼천리자전거의 한 중역은 “한대 팔아야 얼마 남지도 않는데 광고를 한다는 것은 어울리지 않는다.”면서 냉담한 반응을 보이는가 하면 “경쟁자가 생겼다는 것은 업계의 발전을 위해서도 환영 할만한 일이다.”라고 말하면서 주시하는 입장을 취하기도 했다.

코렉스의 내수가격 전략은 권장 소비자가격은 경쟁업체에 비해 높게 책정해 놓고 있지만 실제 판매가격은 비슷한 실정이었다. 한 중역은 기본적인 축은 고품질—고가격—고마아진 정책이지만 제품차별화에 대한 이미지 빌딩이 아직 안된 상황에서 이것을 무조건 밀고 나갈수는 없는 실정이라고 털어 놓았다.

이 외에 코렉스의 또하나 두드러진 특징은 철저한 대리점 보호였다. 지금까지의 자전거포라는 개념을 떠나 대리점의 대형화를 위해 현행 20%의 대리점 마아진을 출고가에 무리를 해서라도 30%로 인상시켜 주고 또 대리점의 개념을 자전거만을 취급하는 곳이 아닌 종합자전거 레저센터로 바꾸어 나간다는 것이었다. 이를 위해 대리점에 각종 자전거 악세서리, 부품도 취급하

고 자전거레저에 관한 각종 정보도 교환하는 대개체 역할을 하는 곳으로 바꾸어 나갔다.

6. 코렉스의 미래

앞으로의 전망을 묻는 말에 국내영업을 담당하고 있는 한 중역은 다음과 같이 자신만만하게 반문했다.

“우리의 요구이긴 하지만 일부대리점은 아예 간판을 삼천리에서 코렉스로 바꾸어 달고 있습니다. 타사들은 이를 두고 너무 거칠게 들어온다느니 설친다느니 하는 말을 합니다마는 일선 대리점 입장에서는 코렉스 제품 취급으로 매출액이 2~3배 늘어난 경우도 있다 하니 어쩔수 없는 일 아닙니까?”

그러나 89년 10월 현재의 89년도 영업실적은 코렉스가 자신감을 나타내기에는 아직 시기상조임을 밝히고 있었다. 물론 88년에 비해 10만대 정도의 새로운 내수시장 개척은 있었지만 수출

시장에서는 88년의 80만대에서 89년에는 50만대로 줄어들어 전년 대비 매출량이 오히려 40%가량 감소하였다. 이에 비해 삼천리 자전거는 내수시장에서는 작년과 비슷한 40만대 수준을 유지하고 있고, 수출시장에서는 88년 55만대 수준에서 89년에는 60만대로 증가하여 다시 자전거 수출 1위로 부상했다.

파연 코렉스가 침체된 국내 자전거시장에 새로운 활력을 불어 넣을 수 있을지 아니면 또하나의 시행착오를 거듭하게 될지는 시간만이 알 것이다.

—토의사항—

- 1) 기업의 창업방법에 대해 논의해 보고 코렉스의 창업방법과 비교하라.
- 2) 코렉스의 88년 내수시장 진출은 파연 옳았는가?
- 3) 코렉스의 내수시장 전략에 대한 당신의 견해는?

부록 1. 코렉스의 재무상태

(1) 대차대조표

(단위 : 백만원)

| | 1986 | 1987 | 1988 | | 1986 | 1987 | 1988 |
|--------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|
| 유동자산 | 3,263 | 4,198 | 2,095 | 유동부채 | 3,127 | 4,073 | 1,668 |
| 당좌자산 | 429 | 710 | 509 | 고정부채 | 829 | 1,333 | 1,286 |
| 재고자산 | 2,177 | 3,215 | 1,180 | 이연부채 | — | — | — |
| 기타자산 | 660 | 1,273 | 404 | 자본금 | 250 | 250 | 250 |
| 투자와기타 | 356 | 1,190 | 1,349 | 자본잉여금 | — | — | — |
| 투자자산 | 101 | 984 | 984 | 이익잉여금 | 678 | 962 | 1,344 |
| 기타자산 | 255 | 286 | 365 | 당기순이익 | 251 | 286 | 389 |
| 고정자산 | 1,257 | 1,213 | 1,096 | | | | |
| 유형고정자산 | 1,254 | 1,211 | 1,094 | | | | |
| 무형고정자산 | 3 | 2 | | | | | |
| 이연자산 | 8 | 17 | | | | | |
| 자산총계 | 4,884 | 6,618 | 4,937 | 부채와자본계 | 4,884 | 6,618 | 4,937 |

(2) 손익계산서

(단위 : 백만원)

| | 1986 | 1987 | | 1986 | 1987 | | |
|-------|--------|--------|--|-------|------|-----|--|
| 매출액 | 16,450 | 31,019 | | 경상이익 | 373 | 440 | |
| 매출원가 | 14,488 | 28,487 | | 특별이익 | — | 1 | |
| 매출총이익 | 1,962 | 2,532 | | 특별손실 | 71 | 80 | |
| 판매관리비 | 1,454 | 1,782 | | 세전순이익 | 302 | 361 | |
| 영업이익 | 508 | 297 | | 법인세 | 51 | 75 | |
| 영업외수익 | 108 | 297 | | 당기순이익 | 251 | 286 | |
| 영업외비용 | 243 | 607 | | | | | |

자료 : 회사내부자료

부록 2.

(1) 한국의 연도별 자전거 수급현황

(단위 : 대)

| 년도 | 생산 | 내수 | 수출 | 년도 | 생산 | 내수 | 수출 |
|------|-----------|---------|---------|------|-----------|---------|-----------|
| 1976 | 769,626 | 462,636 | 302,160 | 1983 | 766,888 | 606,988 | 150,023 |
| 1977 | 1,023,824 | 658,451 | 359,378 | 1984 | 917,383 | 549,689 | 378,555 |
| 1978 | 1,318,124 | 889,062 | 388,560 | 1985 | 938,183 | 496,757 | 478,628 |
| 1979 | 942,879 | 737,199 | 243,723 | 1986 | 1,350,129 | 585,622 | 788,671 |
| 1980 | 775,596 | 520,705 | 299,122 | 1987 | 2,310,456 | 601,076 | 1,733,663 |
| 1981 | 833,508 | 531,662 | 275,805 | 1988 | 2,841,394 | 636,541 | 2,116,872 |
| 1982 | 847,387 | 624,673 | 231,278 | 1989 | 1,858,906 | 638,856 | 1,225,908 |

자료원 : 한국자전거공업협회

부록 3.

재무 구조 비교 현황 (1988년도)

(단위 : 백만원)

| 구 分 | | 삼천리자공 | 코렉스스포츠 | 코 렉 스 | 삼 광 산 업 | 대 원 산 업 |
|---------|-----------|--------|--------|--------|---------|---------|
| 자 산 | 유 동 자 산 | 5,475 | 2,767 | 2,095 | 2,527 | |
| | 투자와 기타자산 | 647 | 748 | 1,349 | 282 | |
| | 고정자산 | 4,336 | 5,663 | 1,096 | 849 | |
| | 이연자산 | 24 | 10 | 9 | 0 | |
| | 자산총계 | 10,482 | 9,188 | 4,549 | 3,658 | |
| 부 채 | 유동부채 | 4,887 | 4,047 | 1,669 | 2,429 | |
| | 고정부채 | 2,920 | 3,734 | 1,286 | 757 | |
| | 부채총계 | 7,807 | 7,781 | 2,955 | 3,186 | |
| 자 본 | 자본금 | 1,400 | 1,752 | 250 | 300 | |
| | 이익잉여금 | 1,275 | ▲345 | 1,344 | 172 | |
| | 자본총계 | 2,675 | 1,408 | 1,594 | 472 | |
| 의 계 산 서 | 판매매출 | 17,421 | 36 | 130 | 3,269 | |
| | 수출매출 | 17,933 | 25,772 | 18,989 | 2,887 | |
| | 매출총계 | 34,354 | 25,808 | 18,819 | 6,156 | |
| | 매출원가 | 31,858 | 24,185 | 16,246 | 5,483 | |
| | 매출총이익 | 3,497 | 1,623 | 2,573 | 673 | |
| | 판매비와일반관리비 | 1,895 | 1,197 | 1,815 | 523 | |
| | 영업이익 | 1,602 | 426 | 759 | 150 | |
| | 영업외이익 | 542 | 280 | 212 | 168 | |
| | 영업외비용 | 889 | 661 | 429 | 254 | |
| | 경상이익 | 1,253 | 44 | 541 | 64 | |
| | 특별이익 | 11 | — | — | — | |
| | 특별손실 | 194 | 1 | 56 | — | |
| | 법인세차감전순이익 | 1,072 | 43 | 485 | 73 | |
| | 법인세 | 530 | 0 | 95 | 57 | |
| | 순이익 | 542 | 43 | 390 | 16 | |

자료원 : 한국자전거공업협회

부록 4.

경영 실적 비교 현황

(단위 : 백만원 · 명)

| 업체별 | 구분 년도별 | 경영 실적 비교 현황 | | | | | | |
|------------|-----------|-------------|--------|-------|--------|-------|------|------|
| | | 자본금 | 자산 | 부채 | 매출액 | 경상이익 | 순이익 | 종업원수 |
| 삼천리자공(주) | '87 | 1,400 | 10,394 | 8,077 | 32,931 | 1,174 | 606 | 290 |
| | '88 | 1,400 | 10,482 | 7,807 | 35,354 | 1,255 | 542 | 375 |
| (주) 코렉스스포츠 | '87 | 1,752 | 8,934 | 7,552 | 4,964 | ▲329 | ▲287 | 462 |
| | '88 | 1,752 | 9,188 | 7,781 | 25,808 | 44 | 43 | 462 |
| (주) 코렉스 | '87 | 250 | 6,619 | 5,407 | 31,019 | 440 | 286 | 268 |
| | '88 | 250 | 4,549 | 2,955 | 18,820 | 541 | 390 | 233 |
| 삼광산업(주) | '87 | 300 | 3,691 | 3,238 | 5,597 | 85 | 47 | 156 |
| | '88 | 300 | 3,658 | 3,187 | 6,156 | 64 | 16 | 139 |

| | | | | | | | | |
|----------|------------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|
| (주)대원산업 | '87 '88 | 243 | 784 | 488 | 1,436 | 82 | 82 | 55 |
| 영진자전거(주) | '87 '88 | 200 | 7,736 | 7,464 | 16,337 | 94 | 43 | 254 |
| 합계 | '87 | 4,145 | 38,158 | 32,226 | 87,320 | 1,546 | 1,064 | 1,483 |

자료원 : 한국자전거공업협회

부록 5.

제조원가 비교 현황

(단위 : 백만원, %)

| 구 분 | 삼천리 자 풍 (주) | 점유율 | (주) 코렉스 스포츠 | 점유율 | (주) 코렉스 | 점유율 | 삼광산업 (주) | 점유율 | (주) 대원산업 | 점유율 |
|----------|-------------------|------|-------------------|------|------------|------|-------------|------|-------------|-----|
| 재료비 | 28,514 | 87.8 | 20,360 | 84.1 | 13,992 | 88.2 | 4,232 | 77.5 | | |
| 노루비 | 2,365 | 7.3 | 1,549 | 6.4 | 866 | 5.5 | 450 | 8.3 | | |
| 경비 | 1,274 | 3.9 | 2,419 | 10 | 874 | 5.5 | 778 | 14.2 | | |
| 총제조비용 | 32,153 | 99 | 24,067 | 99.5 | 15,662 | 99.2 | 5,460 | 100 | | |
| 기초재공품재고액 | 320 | 1 | 135 | 0.5 | 126 | 0.8 | — | — | | |
| 합계 | 32,473 | 100 | 24,203 | 100 | 15,788 | 100 | 5,460 | 100 | | |
| 기말재공품재고액 | 236 | | 378 | | 4 | | | | | |
| 타계정대체액 | 545 | | | | | | | | | |
| 당기제품제조원가 | 31,692 | | 23,825 | | 15,785 | | 5,460 | | | |

자료원 : 한국자전거공업협회