

(주) 벽산의 기업분할*

-전문도로업체 벽산화학(주)의 탄생-

김 희 천**, 예 종 석***, 김 동 욱****

.....

벽산화학(주)은 1994년 (주)벽산에서 분리되어 설립된 도로업체이다. 도로사업은 (주)벽산의 사업부로 시작되었으며 사업 초기 벽산의 고객 및 판매망을 공유함으로써 급속한 성장을 할 수 있었다. 그러나 도로를 건축자재의 일개 품목으로 보는 최고 경영진의 시각으로 인하여 도로 사업부는 급변하는 기술 및 경쟁환경에 따른 전략적 방향을 설정하고 경영시스템을 구축하는데 필요한 자율성과 투자를 확보하지 못했으며, 이에 따라 경영성과와 경쟁력이 악화되었다. 이러한 상황에서 벽산은 건축자재와 도로 사업이 각각 전문기업으로 발전할 수 있는 기틀을 마련하고자 도로 사업부를 벽산화학이라는 별도법인으로 분리하였다. 이 사례는 벽산화학이 어떠한 계기와 과정을 거쳐 벽산으로부터 분할하게 되었는가를 심층적으로 제시하고, 분할 이후 어떠한 변화가 있었는지를 살펴봄으로써 기업분할의 전략적 의미를 파악하는데 도움을 주고자 한다.

.....

1. 서 론

1998년 12월 12일 자정이 다가오는 늦은 시간, 서초동에 있는 아파트 거실에서 스크랩된 신문 기사들을 뒤적이던 윤소원 사장의 손길이 갑자기 멈추었다. 그의 시선은 신문 위에 고정된 채 한 동안의 침묵이 흐르고 있다.

“정부는 외국자본의 국내기업 매입을 활성화하기 위해 기업분할제도를 조기에 도입하기로...”
- 국민일보 98. 4. 6

“재계 전체에 몰아닥친 구조조정 소용돌이 속에서 살아남기 위한 기업의 이합집산이 빠르게 진행되고 있다.... 구조조정과정에서 발생하는 대량해고를 막고 재무구조를 개선할 목적으로 하나의 기업을 여럿으로 쪼개는 기업분할도 나타나고 있다.”

* 이 논문은 1997년 한양대학교 교내연구비에 의하여 연구되었음.

** 한양대학교 경영학부 조교수

*** 한양대학교 경영학부 교수

**** 한양대학교 경영학과 대학원 박사과정

- 국민일보 98. 4. 8

“기업의 핵심부문만 남기고 나머지는 별도회사로 독립시키는 분사화(分社化)가 새로운 구조조정 방식으로 떠오르고 있다.” - 한겨레신문, 98. 8. 18

“빅딜이 잘 성사되도록 하기 위해서는 기업의 자산과 주식의 매각, 설비폐쇄나 사업의 철수, 기업분할과 제휴 등 다양한 구조조정 수단이 활용될 수 있도록 각종 제도를 정비하고 보완해야 한다.” - 중앙일보, 98. 10. 15

기업분할..

97년 이후 시작된 IMF라는 어두운 터널을 지나오면서 각종 신문을 헤드라인을 장식했던 사건 중 하나이지만, 신문 속의 기사를 바라보는 윤사장은 남다른 감회에 젖어 있다. 정확히 4년 전 오늘 그 누구보다도 먼저 기업분할이라는 산고를 겪었던 그곳기 때문이다.

지난 93년, 벽산이라는 회사에 대표이사로 갔었지요. 그리고 4년 동안 그 회사에 있었습니다. 벽산에서 벽산화학이 분할된 게 94년 말이니까, 2년 동안은 벽산에 나머지 2년은 벽산화학에 있었다고 하는 게 정확한 표현이겠지요.

잠시 말을 멈추고 담배를 꺼내 문 그는 처음 벽산에 갔던 날을 회상하는 듯 허공을 바라다보았다. 윤사장은 담배 연기를 길게 내쉬며 다시 말을 이어갔다.

“당시 벽산은 건축자재, 단열재, 도료를 만들어 파는 회사였습니다. 이 사업들은 모두 건축산업과 연관된다는 공통점이 있지요. 당시 건축산업은 호황이었으니까 이 사업들은 모두가 전망 있고 수익성도 좋다고 생각했습니다. 저 역시 벽산에 가기 전까지만 해도 그렇게 생각했었지요. 그런데 막상 가서 보니까 사정이 좀 달랐습니다. 이 사업들 모두가 똑같이 건축산업, 그러니까 어떻게 보면 똑같은 고객을 대상으로 하는 시장에서 사업을 하고 있는데, 건축과 도료의 매출 차이가 의외로 많이 나더러 이겁니다... 처음엔 왜 이런 차이가 나는지 다소 의아해 했습니다. 하지만 건축자재가 뭐고 도료가 뭔지 알게 되고 나니까 이런 상황이 이해되더군요.”

갑자기 윤사장은 건축자재가 뭐고, 도료가 뭔지 알고 있느냐며, 이를 설명해 나가기 시작했다.

2. 건축자재와 도료

건축자재와 도료는 공통적으로 건축과 관련되기 때문에 그 특성이 유사한 것으로 간주될 수 있다. 그러나, 실질적인 제품 특성에 있어서는 많은 차이점이 존재한다.

현재 사용되는 도료 원료는 석유화학에서 유도한 합성용제, 합성수지, 가소제, 유기재료, 염료, 안료, 조제 등이 전체의 약 80%를 차지하고 있고 나머지 약 20%는 석유 천연수지, 무기재료, 광물질 등으로 구성되어 있다. 요약하면, 도료는 정밀화학 분야라 할 수 있다. 이에 반해, 건축자재는 요업분야로서 도료와는 상이한 특징을 지니고 있다고 할 수 있다.

도료 제품은 제품을 보관하거나 사용할 때, 주위 기후 변화에 매우 민감한 반응을 보인다는 특성이 있다. 즉, 제품의 변질가능성이 높다는 것이다. 이에 반해 건축자재는 보관이나 시공상 주변 환경의 영향을 크게 받지 않는다. 따라서 건축자재는 장기보관이 가능하지만, 도료제품은 장기보관시 침전이 발생할 가능성이 높으며, 이렇게 될 경우 제품은 사용하기가 어렵게 된다. 가격 측면에서도 건축자재와는 달리 도료는 구매자의 주문 규격에 따라 차이가 심한 편이다. 대상고객도

[표 2-1] 수급동향

(단위 : 백만원, 톤, %)

구분		93년	94년	95년	96년	97년	증가율	
공급	생산	수량	730,180	822,804	890,297	949,892	1,011,926	6.5
		금액	1,070,932	1,287,714	1,487,031	1,599,715	1,715,426	7.2
	수입	수량	17,477	23,838	27,952	38,179	32,304	-15.4
		금액	68,491	94,693	112,546	131,327	147,302	12.2
수요	수출	수량	32,848	48,932	58,406	52,581	46,955	-10.7
		금액	62,494	93,495	112,375	121,455	125,322	3.2
	내수	수량	711,740	792,635	854,938	926,408	1,072,705	15.8
		금액	1,072,428	1,223,584	1,474,724	1,580,166	1,687,554	8.2

(자료 : 대한페인트잉크공업협회)

건축자재는 일반소비자가 아닌 건축업체만을 대상으로 판매하지만, 도료는 일반소비자부터 산업재고객에 이르기까지 다양하게 분포되어 있다.

사용방법 또한 건축자재보다는 도료가 훨씬 복잡하고 전문적인 기술이 요구되는 제품이다. 도료는 수종에서 수식 종에 이르는 성분을 화합, 혼합시킨 조성물이므로, 각 성분이 지니고 있는 특성을 가장 합리적으로 조합하는 것이 무엇보다 중요하다 할 수 있다. 이러한 조합을 통해 사용목적에 적합한 도료의 성능을 발휘하게 되는 것이다. 따라서 마케팅의 핵심요인 역시 제품의 품질과 판매기술자 확보, 체계적인 유통망 형성이라 할 수 있다.

이와 같이 도료는 석유화학 등으로부터 제공받은 기초원료를 합성하여 추출한 중간재 및 원재료를 여러 단계의 공정을 거쳐 배합, 가공하여 완제품을 생산하는 가공형 화학제품이다. 이러한 제품 성격으로 인해 도료산업은 다음과 같은 몇 가지의 특성을 지니고 있다.1)

첫째, 도료는 완제품 저장시 변질가능성이 높기 때문에 장거리, 장시간 운송에 많은 제약이 존재한다.

둘째, 원료의 수입의존도가 높은 산업이다. 주요원료가 고도의 기술을 요하는 정밀화학분야에서 조달되므로 아직까지는 원재료의 상당 부분을 수입에 의존하고 있다.

셋째, 도료제품은 건설, 선박, 철강, 금속, 자동차 전기, 전자 등의 분야에서 마감소재로 사용되어 제품의 완성도를 높이는 소재이다. 따라서 전후방 산업의 연관효과가 크고 수요산업과 GNP 성장에 민감하다.

넷째, 생산시설이 품목별로 전문화되어 있지 않고 몇 가지의 일반적인 설비만으로도 거의 모든 제품의 생산이 가능하다.

다섯째, 소수기업이 시장을 지배하고 있다. 국내 도료업체 수는 150여개 정도로 추정되지만, 이 중 상위 9개사의 내수시장 점유율이 97년 현재 70% 이상을 차지하고 있다.

여섯째, 외국에 대한 기술의존도가 높다. 국내 도료산업은 과거 일본, 미국 등으로부터의 기술 도입을 통해 성장하였다. 현재 일반 도료의 생산기술은 선진국과 대등한 수준이나 산업용 특수도료는 수입에 의존하거나 기술도입을 추진하고 있는데 선진국들이 첨단기술의 이전 자체를 기피하고 있어 어려움이 존재하고 있는 실정이다.

[표 2-2] 용도별 생산비중

(단위 : %)

구분	93년	94년	95년	96년	97년	
건축용	28.8	28.8	28.0	25.9	24.4	
차량용	신차용	4.3	4.7	5.6	6.7	6.6
	보수용	2.0	2.3	2.4	2.5	2.6
선박용	7.9	8.3	8.6	8.7	9.3	
전기전자용	2.3	2.5	3.2	3.8	4.3	
공업용	금속용	10.4	10.7	10.7	11.3	11.1
	목공업	7.5	7.2	7.1	6.4	6.0
철구조물용	5.2	5.1	5.3	5.7	6.0	
도로표지용	1.9	2.0	2.0	2.0	2.0	
프라스틱용	1.2	1.4	4.5	1.6	1.6	
기타	28.5	27.0	26.0	25.5	26.2	
합계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

(자료 : 대한페인트INGK공업협회)

국내 도료산업은 일반건축용 도료를 생산하는 것에서 출발하여 경제개발계획 추진과 건축경기 활성화 등에 힘입어 높은 성장세를 지속하여 왔다. 이러한 성장은 90년대 들어서도 건설경기의 호황 및 자동차, 조선 등 관련산업의 성장으로 연평균 8.8%의 신장을 거듭하였다. 그러나 경기불

[표 2-3] 상위 9개사 매출 추이

(단위 : 억원)

구분	93년	94년	95년	96년	97년
고려화학	3,212	3,931	4,558	5,001	5,762
대한페인트잉크	1,306	1,381	1,565	1,647	1,748
건설화학	1,080	1,200	1,422	1,445	1,371
동주산업	522	572	744	986	1,135
삼화페인트	428	550	681	757	778
대한인테리어서널	429	512	637	704	761
조광페인트	486	575	618	711	753
현대페인트	326	365	447	485	485
벽산화학	304	375	429	449	433

(자료 : 대한페인트잉크공업협회)

황이 시작된 97년 도로 수요량은 838,600kl로 96년 806,578kl 보다 4.0% 신장에 그친 것으로 추산된다. 이는 가장 큰 수요처인 건축경기가 침체 국면에 접어든 가운데, 연간 30%의 높은 신장세를 보이던 자동차용도로 수요가 기아의 부도 등으로 23% 성장에 그친 데 그 원인이 있는 것으로 분석된다. 전체 도로시장 중에서 건축 및 자동차용시장은 약 30%이상의 비중을 차지하고 있다.

앞서 제시한 바와 같이, 국내 도로 생산업체는 약 150여개 사에 달하는 것으로 추산되나, 대부분 매출액 100억원 미만의 중소기업들로 구성되어 있다.²⁾ 이러한 현상은 업종의 특성상 소규모의 자본투자만으로도 기업운영이 가능하기 때문이며, 이에 따라 일반건축용 도로를 위주로 하는 중소기업간 치열한 경쟁구조를 보이고 있다. 또한, 계열사나 대형구매처를 확보한 업체와 다수의 소규모 수요자를 대상으로 하는 업체간에는 큰 차이를 보이고 있는 것이 일반적인 현상이다. 국내 최대생산기업은 고려화학으로 30% 가까운 시장점유율을 유지하고 있으며, 대한페인트와 건설화학의 시장점유율은 10%내외, 조광페인트, 삼화페인트, 현대페인트가 5% 내외의 시장점유율을 유지하고 있다. 이들 6개 업체는 현재 성장되어 있는 상태이다.

고려화학은 거의 모든 부분에서 선도적 위치를 점하고 있으며, 대한페인트는 자동차용 및 건축용 도로에 주력하고 있고, 동주산업은 대우 계열사에 독점적으로 납품하고 있다. 또한, 건설화학은 건축 및 금속공업용 도로에, 계열기업군의 건설사업 비중이 높은 벽산화학은 건축용 도로에 치중하고 있다. 최근 경영실적을 살펴보면 95년 이후의 국내 경기 위축으로 인해 상위 6개사의 체산성은 악화되고 있는 실정이다.

3. 벽산그룹에서의 도로 사업

벽산그룹의 효시를 설명하자면 1951년으로 거슬러 올라가게 된다. 당시 외국영화를 수입, 공

2) 산업경제, 98. 3. 13

급하는 무역업을 주력 사업으로 하는 동양물산(주)이 설립되었는데 이 회사가 그룹의 모태라고 할 수 있다. 이후 단성사, 피카디리 극장, 중앙극장, 부산의 대영극장 등과 같은 전국의 유명 극장을 설립 또는 인수하며 국내 흥행업계에서 정상의 위치를 차지한 동양물산은 1962년 한국스레트공업(주), 1963년 제일스레트공업(주)을 인수함으로써 건축자재 제조업에 본격적으로 진출하게 된다.

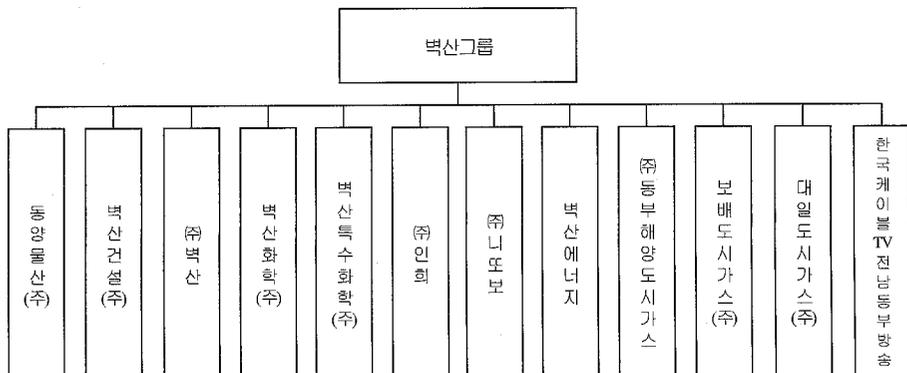
60-70년대에는 농어촌 근대화 사업의 일환으로 농가지붕 개량사업이 활발할 무렵이었기에 스투트에 대한 수요는 가히 폭발적이었다 할 수 있었다. 또한 당시 국내상황은 경제개발 5개년 계획에 따라 건축자재의 시장은 급속도로 증가하고 있었지만, 이를 생산하는 회사는 극히 적었기 때문에 한국스레트공업(주)은 거의 독점에 가까운 시장지배가 가능하였다. 이러한 성장 속에서 한국스레트는 건설 사업부를 신설하여 건설업에 진출하게 되었고, 극동필터(주), 한백유니온(주), 대한종합식품(주), 벽산금속(주) 등과 같은 회사를 잇달아 설립하면서 다양한 분야로의 사업진출이 이루어졌다. 한국스레트공업은 83년 3월 상호를 벽산으로 변경하였으며, 이후에도 건축자재 분야에서 여러 개의 회사가 설립되어 건축자재 전문제조의 벽산그룹이 형성된다. 99년 현재 벽산그룹은 12개의 계열사로 구성되어 있다.

벽산은 건축자재 사업부, 도료 사업부, 단열재 사업부로 구성되어 있었고, 이 중 도료 사업부에서는 그룹내 계열사인 벽산건설에서 소요되는 건축용 도료와 스투트용 도료를 주축으로 약 10여년간 기본적인 도료 개발에 주력하였다.

벽산그룹은 식품분야에 진출하면서 (주)팽권을 인수하게 되었는데, 캔의 자체소비와 판매를 목적으로 87년 9월 아산공장을 건설하고, 90년 8월에는 캔용 도료 기술을 일본과 제휴하여 생산 판매하였다. 그러나 캔 생산 및 판매상의 문제로 인해 캔 제조사업은 판매 처분하게 된다. 이후 산업발전예 따른 산업용 기능 도료의 수요가 증가하게 되었으나, 이에 대한 기술개발보다는 건축용에 편중된 생산 구조를 계속 유지하고 있었다.

94년 현재 벽산 도료 사업부 매출의 41.2%는 건축용 도료 시장에 의존하고 있었다. 건축용 도료시장은 품질 및 기술수준이 일반화되어 있어 대기업 및 중소 군소 업체의 경쟁이 치열하므로

[표 3-1] 벽산그룹 계열사 현황(99년 현재)



향후 수익성 전망이 밝지 않은 분야이다.

반면에 시장성장률이 높고, 기술에 의해 경쟁기업이 제한된 분체도료³⁾와 같은 고부가가치의 시장에는 참여하지 못하고 있는 실정이었다. 이러한 현상의 근본 원인은 기술 및 생산시설에 대한 중장기적인 투자가 제대로 이루어지지 못한데 있다고 할 수 있다.

1) 투자

앞서 제시한 바와 같이 60-70년대 건축자재의 수요는 급속히 증가하고 있었기에 별도의 촉진 활동 없이도 매출을 증대시킬 수 있는 호황의 사업이었다. 이러한 성장에 힘입어 벽산은 다양한 건축자재 분야로의 진출을 가속화하게 되었다. 건축수요의 성장에 따라, 벽산에서 생산하는 도료 제품에는 건축용 도료가 상당히 많은 비중을 차지하였고, 이는 사업초기 일정수준 이상의 매출을 유지할 수 있는 기반이 되었다. 이러한 수요의 성장에 따라 도료 사업에 대한 별도의 신규 투자 없이도 일정 수준 이상의 매출을 한동안 유지할 수 있었다. 농가지붕개량 사업에서 200만호 주택 건설사업에 이르기까지 건축사업은 계속 확장되는 추세였고, 이와 더불어 건축용 도료의 시장 역시 확대되었다. 그러나 건축용 도료는 첨단기술을 보유하지 못한 중소기업도 제조할 수 있는 제품 이기에 시장에 참여하는 중소기업체의 수가 증가하면서 경쟁은 점점 치열해지게 되었다. 따라서 이러한 환경 속에서 경쟁우위를 확보하는 것은 점점 어렵게 되었다.

윤사장은 건축 사업에 비해 빈약하기만 했던 도료 사업에 대한 투자 현황을 이렇게 전하고 있다.

"도료는 사람이건 시설이건 투자를 하지 않는 실정이었습니다. 파이프가 녹슬고 새는데도 제

[표 3-2] 94년 이전의 매출 및 투자현황 (단위:백만원)

		1991년	1992년	1993년	1994년
매출현황	건재	109,076	139,160	143,570	160,032
	도료	26,582	27,001	31,736	37,533
	계	135,658	166,161	175,306	197,565
투자현황	건재	4,214	16,288	8,333	4,852
	도료	462	751	636	2,081
	계	4,676	17,039	8,969	7,133
인원현황	건재			1,535	1,451
	도료			295	309
	계	1,411	1,441	1,830	1,760

(자료 : 벽산화학 자료실)

대로 고치지 못하고 있던군요. 도료를 만드는데 제일 중요한 기계중 하나가 분산기라는것이 있습니다. 그 기계가 낡았는데도 교체를 못하고 있어서 기계값이 얼마인가 했더니 1억이 채 안 된다고 하더군요. 그런데도 손을 못 대고 있었습니다. 그러니 신규투자라는 것은 생각도 못하고 있는 실

3) 보통의 도료는 액상이며, 유기용제나 물을 함유하고 있으나, 분체도료는 가루모양의 도료를 말하는 것으로 피도장물에 칠을 한 후에 열로써 가루를 용해하여 도장막으로 함.

정이었고요, 건축의 10%만 도료에 투자했어도...”

과거의 투자현황을 살펴보면, 건축 부분에 비해 도료 부분의 투자가 상대적으로 얼마나 열세에 있었는가를 쉽게 확인할 수 있다.

1991년을 기준으로 해서 살펴볼 때, 도료에 비해 건축자재의 투자는 약 9배에 달하고 있고, 매출은 약 4배가 넘는 상황이었다. 이러한 상황은 이후에도 계속 이어졌는데, 94년도의 투자액은 약 3배에 육박하고 있으며, 매출도 4배 이상 되는 수준을 유지하고 있었다.

당시 벽산의 주력분야가 건축자재 사업이었고, 도료는 건축자재의 일부 품목 중 하나로 간주되고 있었으며, 건축사업의 활성화에 따른 건축용 도료의 매출유지가 지속되었기 때문에 도료 사업에 대한 투자는 크게 고려되지 않는 상황이었다.

[표 3-3] 도료부분 투자내역

(단위:백만원)

구분	91년	92년	93년	94년
신규투자	-	-	-	606
교체 및 공정개선	462	751	623	1,456
자동화	-	-	13	19
합계	462	751	636	2,081

(자료 : 벽산화학 자료실)

이와 같이 도료 사업부에 대한 투자가 미진한 동안, 경쟁회사에서는 꾸준한 투자를 통해 급성장을 거듭하고 있었다. 벽산보다 뒤늦게 도료 시장에 진입한 고려화학, 대한페인트, 건설화학 등과 같은 도료 산업의 상위업체들은 매년 80억원에서 300억원의 대규모 투자를 실시하고 있었다. 또한, 벽산과 매출액이 비슷한 수준이었던 현대페인트의 경우도 90년도 이후 연평균 20억원의 설비투자를 단행하여 분체도료의 8.2%, 일반공업용의 24.6%라는 시장점유율을 획득하게 되었다. 특히 분체도료의 경우, 수익성이 높은 고부가가치의 제품이라는 점에서 그 의미가 크다 할 수 있다.

벽산에 있어 건축자재는 매년 순이익이 지속적으로 발생하였다. 하지만, 도료 사업분야는 경쟁사들이 선진국의 신기술 도입, 시설교체, 우수인력 확보 등에 대한 투자를 통해 성장이 진행되는 동안 시장점유율은 점점 하락하고 있었다.

[표 3-4] 경쟁업체의 연도별 투자 비교

(단위: 백만원)

회사명	90년	91년	92년	93년	94년	합계
고려화학	13,782	35,335	21,216	24,674	74,922	169,929
대한페인트	10,476	9,684	2,809	6,876	8,918	38,765
건설화학	5,642	5,521	8,115	15,519	5,714	40,511
조광페인트	5,031	3,257	1,480	574	4,117	14,459
삼화페인트	1,092	6,927	13,930	22,153	1,693	45,795
현대페인트	2,839	2,502	2,746	804	2,311	11,192
벽산화학	769	462	751	636	2,081	4,699

(자료 : 벽산화학자료실)

2) 경영시스템

벽산은 3개의 사업부로 운영되고 있었고, 각 사업부의 본부장은 상무급 임원이 임명되었다. 그러나 역대 대표이사의 대부분이 회사의 주력 사업부인 건축자재 사업부에서 선출되다 보니 상대적으로 다른 사업부에 비해 건축자재 사업부가 차지하는 비중은 클 수밖에 없었다.

또한, 회사내 의사결정의 상당부분이 건축자재의 생산과 판매에 관련된 사안을 중심으로 이루어지고 있었다. 도로 제품은 일반 건축자재와는 달리 제품특성이 독특하기에 관련분야에 대한 전문적인 지식이 근거하여 의사결정이 이루어져야 했지만, 그룹 최고경영진과 대표이사의 시각이 이와는 다소 거리가 있었다. 따라서 도로 사업에 대한 의사결정에서 다소 무리가 따르는 문제가 발생하기도 하였다.

"모르면 맡겨야 합니다. 아니면 간섭을 하지 말아야 합니다. 오늘날 기업경영이라는 것이 더욱 전문화되어 가는데, 회계장부의 수치에만 급급해서, 투자하는데 머뭇거리고, 미래를 제대로 보지 못하는 경우가 많았습니다. 또, 건축자재와 도로 부분은 제품 특성측면에서 확실하게 차이가 납니다. 그런데 벽산의 경영진은 이 두 가지를 똑같이 간주하면서 마케팅을 하고, 원가 계산을 하고... 그리고 나서 그 결과를 비교하는 식이었지요. 그러니 도로의 전문성을 살린 차별화된 전략을 세우기가 힘들었습니다."

대표이사의 임기는 평균 2년이 채 못되었고 자주 교체되는 편이었다. 선임된 대표이사는 건축자재외에 도로에 대한 전문지식이 적었기 때문에 중장기적인 경영전략은 수립되기 어려운 상황이었다. 따라서, 도로라는 제품의 전문성이 무시된 채 건축자재 위주의 의사결정만이 내려지는 상황이 반복되고 있었던 것이다.

또한, 대부분의 대표이사나 경영진들은 장기적인 측면의 투자보다는 자신의 재직기간 동안 가시적인 성과가 나타날 수 있는 단기적인 투자를 우선 순위로 하여 의사결정을 하였다. 투자내역에서 나타난 바와 같이 공장자동화나 신규부문에 대한 투자가 미진했던 점도 경영진의 이러한 성향이 적지 않은 영향을 끼쳤기 때문이다. 비교적 짧은 대표이사의 임기는 종업원들로 하여금 경영진을 불신하는 풍토까지 조성하게 되었다.

93년도에 7번째의 대표이사가 선임될 당시 도로 사업부의 이사로 재직 중이었던 유춘중 이사는 이러한 문제에 대해 그룹의 최고경영자와 단독 면담을 했던 일을 이렇게 회상한다

"4시간 반 동안 회장님과 면담을 한 적이 있었습니다. 차만 3잔을 마시면서 간청했던 것으로 기억합니다. 회사에서 해고당할 각오를 하고 비장한 심정을 토로했지요, 도로 회사 중에서 대기업 계열회사로는 현대와 벽산이 있는데 왜 현대는 잘되고 우리는 안 되는지를 간곡하게 말씀드렸었습니다. 사장이 2년만에 자꾸 교체되니까, 업무파악도 제대로 안되고, 과감한 투자는 꺼리고... 믿을 수 있는 사람으로 사장을 앉히고 자신감 있게 경영을 할 수 있도록 지원해 달라고 말했습니다."

이러한 문제의 해결을 위해 벽산은 공동대표이사제를 도입하였다. 건축자재 사업부 출신의 대표이사와 도료 사업부의 대표이사가 공동으로 임명된 것이다. 상호 동등한 입장에서 의사결정이 수행되어 이전의 문제들을 다소나마 해소해 보고자 하는 시도였다. 그러나, 사업부간 역사적인 측면의 차이와 매출액의 격차로 인해 양 대표이사에게 대등한 권한이 부여되기는 어려운 실정이었다.

3) 근무환경

94년 이전까지 도료 사업부는 서초동에 위치한 본사와는 별도로 구로구 대림동에서 사무실을 운영하고 있었다. 따라서 서류결재나 업무보고와 같이 본사에서 처리해야 할 업무가 발생시, 구로에서 서초동까지 직접 방문하여야 하는 번거로움이 있었다.

이러한 분리된 사무실 운영은 종업원들에게도 직접적인 영향을 주었다. 건축자재 사업부가 있는 서초동과 도료 사업부가 위치한 구로구의 주변 환경 차이로 인해 종업원간 이질적인 마인드를 형성하게 된 것이다. 비록 급여의 차이는 없었으나 사무실이 밀집한 지역과 공장지역이라는 근무환경의 차이가 존재하고 있었다.

“두 사업부가 얼마나 차이가 나는지 신입사원도 금방 알더군요. 회사에 들어와서 건축자재 쪽으로 가면 살맛나는 거고, 도료 쪽으로 가면 다들 죽었구나 라고 수근거릴 정도였습니다. 건축자재 사업부는 좋은 분위기에서 편하게 근무하면서도 돈을 벌 수 있었지만, 도료는 영업도 어려운데다 사무실까지도 지저분한 공장 같았으니...”

이러한 근무환경의 격차를 해소하고자 윤사장은 94년에 구로에 있던 벽산의 도료 사무실을 폐쇄하고 지금의 서초동 본사로 이주하는 것을 추진하였다. 이후 사무실은 이전되어 근무환경은 다소 개선되었지만, 그 이전까지 건축자재와 단열재 사업부보다 항상 낮은 실적을 보였기 때문에 도료 사업부의 종업원들은 사기가 저하되어 있었고 변화된 환경에 제대로 적응하지를 못하였다.

“사무실을 옮기기 전에는 종업원들의 복장만 봐도 어느 사업부에 근무하는지를 알 수 있을 정도였습니다. 사무실을 본사로 옮긴 다음에도 종업원들은 굉장히 어색해 했었지요. 변두리 기사 식당에서 식사를 하던 사람들이 5천원 짜리 점심을 사 먹는 것이 부담스럽지 않겠습니까? 또 점퍼나 작업복을 입던 사람들이 갑자기 넥타이 매고 출근하는 일이 쉬운 일은 아니지요. 그러다 보니 종업원들이 본사 출근은 잘 안하고 물건 팔러 나간다면 지점으로 그냥 출근하는 경우가 많았습니다.”

4) 판매

벽산의 판매지점은 사업부별로 별도의 지점이 분리되지 않고, 모든 제품이 한 지점에서 혼합

되어 취급되고 있었다. 도로 제품만 해도 일반용 도로와 산업용 기능도로의 차이가 크기 때문에 이 두 가지 품목을 취급하는 데에는 별도의 지식과 인력이 요구된다. 그러나 도로제품 이외에 건축자재, 단열재 등이 모두 하나의 지점에서 취급되고 있었고, 각 사업부에서 별도의 영업사원들이 파견되어 있었지만 지점 내에서 이들의 차별적인 특성을 고려하면서 운영하기는 어려운 실정이었다.

당시 건축자재 분야는 금강과 벽산이라는 두 회사가 시장을 거의 독점하다시피 하고 있는 상황이었다. 따라서 건축자재를 판매하는 것은 앞서서 돈을 번다는 표현이 어울릴 정도였다. 반면에 도로 분야는 중소기업들의 시장진입이 이어지면서 경쟁이 심화되는 상황이었기에 영업사원들이 적지 않은 어려움을 겪고 있었다. 따라서 도로 사업부의 영업사원이 건축자재 사업부의 사원만큼 실적을 올리는 일은 매우 어려웠고, 두 사업부간 매출의 차이가 존재하는 것은 당연한 일이었다.

더구나, 제품특성상 도로는 판매, 배송시 제품상태가 변질되는 위험이 있었기에 차량을 이용하는 경우가 많았으나, 이는 비용절감을 생각하는 지점장의 입장에서는 권장할만한 사안이 아니었다.

5) 운영

도로는 제품특성상 다품종 소량 생산을 할 수밖에 없기에 주문에서 생산, 유통, 재고관리에 이르기까지 모든 흐름에 대한 효율적인 관리가 매우 중요하다. 그러나 벽산에서는 전표를 전달하는 형식으로 주문과 생산계획이 이루어지고 있었다. 건축자재의 경우, 제품의 변질 가능성이 적기 때문에 장기 보관도 가능하지만, 도로는 제품이 주위 기후변화에 의한 변화가 심하므로 장기 보관할 경우 제품이 쉽게 변질되는 특성이 있다. 따라서, 물류관리가 제대로 이루어지지 못할 경우, 제품의 변질로 인해 판매하기도 전에 폐기처리할 수밖에 없는 상황이 종종 발생하기도 한다. 이러한 이유 때문에 도로제품은 체계적인 물류관리가 무엇보다도 중요하다 할 수 있다.

하지만 벽산의 도로 사업부에서는 제품에 대한 주문이 접수되어도 지점별 재고 파악이 제대로 되지 않는 경우가 발생하였고, 다른 지점이나 창고에 재고가 있음에도 불구하고 그 제품을 중복 생산하는 경우가 적지 않았다. 그 결과 재고의 장기화 및 영업부분의 납기지연을 가져오기도 하였다.

한편, 벽산에는 종업원들의 노동조합이 사무직 노조와 생산직 노조가 각기 별도로 운영되고 있었다. 본래 하나의 회사에는 하나의 노조만이 허용되어야 하지만, 변형적인 형태로 복수의 노조가 설립된 것이다. 따라서 회사 경영진은 노사 협상시마다 사무직과 생산직 노조 각각에 대한 별도의 협상과정을 가질 수밖에 없었다. 이러한 과정이 시간과 비용의 낭비를 초래하게 됨은 당연한 것이었으며, 효율성을 저하시키는 결과를 가져왔다.

6) 외부환경의 변화

그밖에 94년 하반기부터 미국 Exxon 화학공장의 폭발사고, 전세계적인 기상이변, 유럽의 환경

[표 3-5] 94년도의 원재료비 인상을

(단위: 백만원)

구분	93년	94년		계
	연간	상반기	하반기	
원재료비 총사용액	19,105	11,624	12,396	24,020
인상액	-	-198	655	457
전년대비 인상률		-1.7%	5.6%	1.9%

(자료 : 벽산화학 자료실)

보호 문제로 인한 일부 품목의 생산 중단, 미국내 경기회복으로 인한 수요증가 등의 영향으로 원재료 가격이 상승하기 시작하였다. 따라서 원가변화를 제품가격에 반영시켜야 했으나, 국내 시장 상황은 업계의 경쟁이 심화되고 있었기에 원가상승 요인을 적시에 판매가에 반영시키지 못하는 상황이었고 이에 따라 수익성이 점점 악화되기 시작하였다.

또, 94년 9월부터 도료산업이 중소기업 고유업종에서 해제됨에 따라 점차 많은 기업체의 시장 참여가 예상되고 있었고, 이로 인하여 경쟁은 더욱 치열해질 것으로 전망되었다.

4. 기업분할

1) 기업분할의 1차시도

1993년 7번째 대표이사로 선임된 윤소원 사장은 도료 사업부를 별도의 독립법인으로 분리시키기 위해 기업분할안을 주주총회에 상정하게 된다. 그러나 당시 벽산의 대주주인 대한, 국민, 한국투자신탁은 도료 사업부가 분할되는 것에 대해 적극적으로 반대하는 입장을 고수하였다. 도료는 정밀화학분야이며 이 분야는 수익성이 있는 사업이기에 도료 사업부가 분할되는 것은 기업전체의 수익에 부정적인 영향을 미친다는 것이 이들의 시각이었다.

이러한 이유 때문에 경영진의 노력에도 불구하고 결국 93년의 1차 시도는 실패로 돌아갔다.

2) 독립기업으로서의 벽산화학

1994년 7월 1일 도료 사업부의 분할 안은 다시 한번 주주총회에 상정된다. 93년도에 실패한 경험이 있었기에 경영진의 각오는 남달랐다.

"건축과 도료 사업을 비교해볼 때, 투자액이나 매출 등과 같은 외형적인 차이보다도 더 심각한 문제가 있었습니다. 사람들의 의식이 엄청나게 이질화되어 버린거죠... 건축과 도료 사업에 종사하는 사람들의 마인드는 하늘과 땅 차이였습니다. 이렇게 너무 벌어져 버린 마인드의 차이를 달리 해소할 방법이 없었구요...또 도료 사업에 투자하는 것도 쉽지가 않더군요. 무슨 걸림돌이 그리

[표 4-1] 벽산화학 개요

업체명	벽산화학	대표자	이충우(李忠雨)
설립일자	1994. 12. 12	종업원수	185명(98. 7. 31 현재)
기업형태	중소기업	결산월	12월말
본사주소	충남 아산시 배방면 정제리 674-12		
공장주소	충남 아산시 배방면 정제리 674-12		
영업소주소	서울 서초구 서초동 1541-17		
업종	일반용 도로 및 유사제품	주요상품	일반용 도로, 각종 페인트류 제조, 도소매

(자료 : 벽산화학 자료실)

많던지... 그래서 분할안을 주주총회에 상정했지만, 주주들의 반대가 심했어요. 하지만 두 번째로 상정될 때는 경영진들이 필사적으로 주주들을 설득했습니다. 벽산의 도로 사업부를 살릴 수 있는 방법은 따로 떼어내는 길밖에 없다고 말이죠.”

1차 시도와 마찬가지로 주주들의 반대가 다소 있었지만, 경영진의 끈질긴 설득과 시도 끝에 분할안은 결국 통과된다. 주주총회에서 분할안이 통과됨에 따라 94년 12월 12일 벽산의 도로 사업부는 벽산화학이라는 신설법인으로 독립하게 된다. 벽산화학은 모기업으로부터 분리되면서 자본금 80억원과 아산과 부산에 위치한 2개의 제조공장을 보유하게 된다. 아산제조공장은 1987년도에 신축된 것으로 목공용 도로와 캔용 도로를 제조하고, 부산공장은 일반용, 선박용, 중방식용, 기타 특수용 도로를 생산하는 공장이다. 벽산화학은 부산공장 및 지점 임차료 3억 1천 6백만원을 부담하였으며, 아산공장의 재평가인수 및 자기 자본 감소 등으로 인하여 94년도에 비해 총 6억 7천 6백만원의 추가비용 부담이 발생하였다.

새롭게 출발한 벽산화학에서는 건축용, 산업용, 목공용, 선박용, 중방식용⁴⁾, 캔용 도로 및 각종 특수용 도로에 이르기까지 총 3,000여종이 넘는 제품을 생산하게 된다.

5. 전문도로업체로서의 벽산화학

1) 주력제품의 변화

분할 이전, 벽산의 도로 사업부는 단지 주택이나 아파트 외벽에 도색을 하는 건축용 도로를 생산하는 정도의 낮은 기술력을 가지고 있었다. 이러한 수준의 제품은 중소기업에서도 생산할 수 있는 제품으로 간단한 기초 배합기술만 있으면 고객이 요구하는 품질과 규격에 따라 제조가 가능하다.

4) 교량, 해상구조물, 원자력 발전소, 각종 plant의 대형 구조물, 선박 또는 부식환경에 놓여 있는 기타 철구조물을 부식으로부터 보호하기 위한 도로 및 도장방법

[표 5-1] 벽산화학의 제품별 매출액 구성

(단위 : 억원)

제품별	선박	제관용	목공용	건축용	증방식	기타	계
금액	10	28	55	144	35	177	449
구성비(%)	2.2	6.2	12.2	32.2	7.8	39.4	100

(자료: 벽산화학(주) 결산보고서,1995)

업계 선두에 위치하고 있는 고려화학의 경우, 건축용 도료 분야에서도 높은 시장점유율을 보이고 있지만, 그 외에 선박용, 증방식용 등 전문적인 기술을 요구되는 분야에서도 두각을 나타내고 있다. 이에 비해 벽산화학은 아직 건축용 도료가 전체 제품 중 상당한 비중을 차지하고 있었다. 이는 분할이전 벽산 도료 사업부의 주요 제품들이 건축자재의 판매와 맞물려 생산되고 있었던 점에 기인한다. 즉, 건축자재와 관련되는 도료 제품들을 주력으로 생산하던 구조를 단번에 변화시키기는 어려웠던 것이다.

벽산화학의 제품별 매출액 구성을 살펴보면 건축용이 전체 매출의 30% 이상을 차지하고 있고, 목공용 역시 상당한 비중을 차지하고 있다. 반면에 고부가가치 제품으로 분류되는 선박용과 증방식 도료는 그 비중이 매우 낮음을 알 수 있다.

그러나 최근 들어 첨단제품에 대한 절대적인 필요성을 인식하고 고부가가치 제품의 기술부문에 많은 투자를 기울이고 있으며, 향후 이 분야에 주력하고자 제품개발을 서두르고 있다. 과거 건축자재에 연관되는 제품에만 주력하던 생산구조에서 탈피하고, 수익성이 높은 제품의 생산 비중을 높여 도료 전문업체로의 변화를 시도하고자 하는 것이다. 이러한 변화의 시도는 중소기업체가 난립하는 건축용 도료 시장에서의 불필요한 경쟁을 피하고, 새로운 시장을 창출할 수 있다는 것이 경영진의 판단이다.

“기업을 크게 하는 것 보다 수익성 있는 틈새시장을 공략하는 것이 중요합니다. 예를 들면 외국의 어떤 도료 회사는 원자력 발전소의 내부 벽에 도료를 칠해서 방사능이 외부로 나가는 것을 방지하는 기술을 가지고 있는가 하면, 또 어떤 도료 회사는 선박만 맡아서 도료를 칠하는 회사도 있습니다. 포항제철을 능가하는 규모를 만들겠다고 한 보철강이 결국 실패한 것은 우리에게 많은 교훈을 줍니다.”

규모 측면에서 볼 때, 유럽의 도료 회사들은 대부분 소규모의 기업으로 규모를 축소하고 있는 실정이다. 그러나 규모가 작은 회사라도 기술적인 면에서는 매우 전문적이고 고급스러운 기술을 보유하고 있기에 세계시장에서 높은 시장점유율을 차지하고 있다. 이러한 현상이 세계적인 추세인데 비해 우리 나라의 도료산업은 대규모공장을 보유하고 원가우위의 전략을 전개하고 있는 상황이다.

벽산화학은 최근 들어 자체 개발한 수용성 도료를 현재 건설중인 영종도 국제공항의 일부 도

료 작업에 사용하는 건이 계약되기도 하였다. 이 수용성 도료는 과거의 도료와는 달리 인체에 무해한 것으로, 날로 규제가 심해지고 있는 환경보호 문제를 해결할 수 있는 제품이며, 제품 판매시 경상이익이 40%이상 되는 수익성이 매우 높은 제품이다.

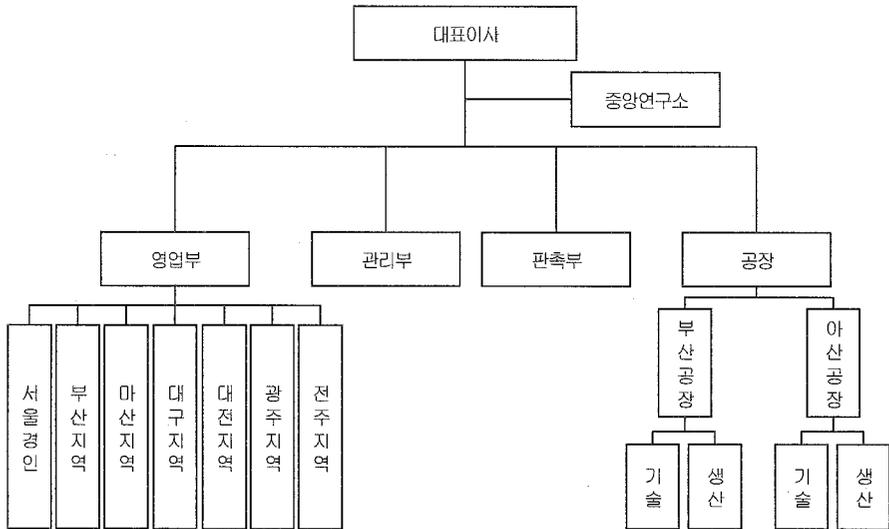
2) 전문화된 조직

분할 이후 벽산화학은 조직 개편을 단행하게 된다. 분할 이전, 모든 도료 제품은 건축자재와 함께 지역별 영업조직을 통하여 판매가 이루어졌다. 이러한 판매 조직에서는 도료 제품의 특성을 부각시키기 어려웠기에, 기업 분할 후 영업조직을 도료 제품 특성에 따라 이원화하였다.

먼저 일반 도료 제품은 과거와 같이 대리점이 판매를 담당하며, 대리점 수를 9개에서 6개로

(1) 전문화 이전

[표 5-2] 벽산화학의 조직 변화

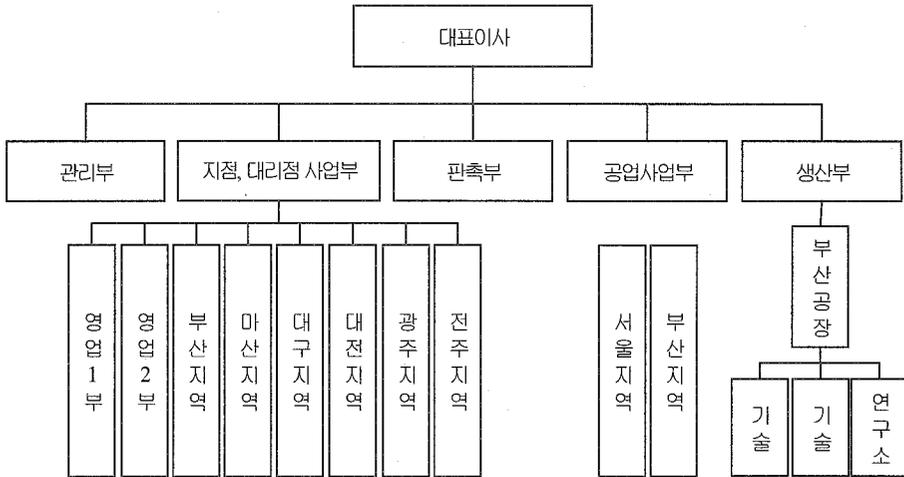


(자료 : 벽산화학 자료실)

축소하고 이들이 다른 회사 제품도 OEM방식으로 판매할 수 있도록 하였다. 반면 중방식, 공업용, 자동차, 제관도료 등 전문적인 기술지식을 바탕으로 한 영업이 필요한 산업용 특수 도료 제품의 경우는 공업 사업부를 신설하여 직판체제를 구축하였다. 이러한 체제는 많은 물량과 기술적 서비스가 요구되는 경우에도 제조사가 직접 고객에게 공급하는 유통구조를 갖추어 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 장점을 지니고 있다.

조직 개편 결과 전문지식을 통한 마케팅활동이 가능하게 되어 각 분야별 시장에 대한 시장침투력이 강화되었고, 제품별 영업-생산-기술부문의 연계로 품질, 납기 준수 등 대고객 서비스가 강화되었다. 즉, 제품별로 그 특성에 따라 차별화된 마케팅 전략의 전개가 가능해진 것이다. 따라서 B/S, A/S 등과 같은 문제발생시 보다 신속한 대응이 가능하게 되었다. 또한 사업부별 목표 및 책임한계가 명확하게 되었고, 영업직원들의 전문지식이 향상되고 적극적인 영업활동이 가능하게 되

(2) 전문화 이후



었다. 이러한 조직의 변화후 독일, 일본으로부터 자동차용 도료의 기술도입을 통해 삼성중공업으로의 도료 납품계약이 체결되고, 영국 ICI사의 제판도료 판매대리점을 확보하는 성과를 거두게 된다.

한편, 분할 이전 벽산에는 생산직과 사무직의 복수노조가 있어 이들과 개별적으로 협상해야 하는 어려움이 있었다. 분할 이후 벽산화에는 1개의 노동조합만이 결성되어 매년 노사협상의 생산성이 향상될 수 있었다. 또한, 분할 이전 도료 사업부의 종업원 300명은 감원과 연봉삭감 없이 그대로 벽산화하으로 옮겨졌다. 여기에는 노조의 권한이 강력하였다는 점도 작용하였다.

그러나 IMF사태 이후 100여명의 인원감축이 실시되었고, 경기불황은 노조의 권한을 약화시키게 되었다. 하지만 인원감축은 생산성 유지에는 크게 영향을 미치지 않았다.

"최근 120명을 줄였지만 생산성은 그대로 유지되더군요. 그 동안 노조의 강력한 권한 때문에 일부 비효율적인 측면이 있었다는 증거입니다. 사무노조, 생산노조의 복수노조 목소리가 워낙 강하다보니 노조를 빌미로 사각지대에서의 휴식이 가능했다는 얘기입니다. 현재는 임금은 과거 수준을 유지하고 있고, 노사간의 협상도 원만하게 타결되는 편입니다."

(3) 종업원사기

도료 사업부가 별도의 회사로 분할을 하게 되자, 그간 소외감을 느껴왔던 종업원의 사기가 높아지고, 전반적인 근무분위기가 향상되기 시작하였다. 특히, 한 지점 내에서 다른 사업부와 함께 근무해야만 했던 영업사원들의 경우, 상대적인 열등감에서 벗어나게 되었다. 도료 사업은 건축자재 사업에 부차적인 것일 수밖에 없었던 과거의 조직에서 벗어나, 도료의 전문성을 부각시키고자

하는 여러 가지 시도가 경영진에 의해 주도되자 종업원들의 사기가 진작되기 시작한 것이다.

이러한 변화로 인해 종업원들의 직무에 대한 태도는 보다 적극적으로 변화하기 시작하였다. 특히, 판매 사원들의 경우, 수익성이 낮은 일반용 도로 판매에만 치우치던 과거의 영업방식에서 벗어나 고부가가치 제품 판매에 주력하고자 하는 뚜렷한 시각의 전환이 나타나고 되었다.

“무엇보다도 마인드가 달라졌습니다. 종업원 모두가 홀가분하다고 합니다. 시부모 모시다 따로 분가한 기분이지요. 이제는 도로를 볼 수 있는 사람이 필요합니다. 도로 제품의 종류가 다양하고 소규모투자자로 기업운영이 가능하기 때문에 누구나 할 수 있는 산업으로 생각하지만, 절대 그렇지 않습니다. 고부가가치 제품을 주력으로 틈새시장을 공략할 수 있는 마인드가 확보되어야 성공할 수 있습니다.”

(4) 성과

벽산화학은 분할 이후, 95년에는 4백 2십억원, 96년에는 4백 4십억원의 매출 실적을 기록하였다. 분할 이전 93년과 94년의 매출이 각각 3백 1십억원, 3백 7십억원 수준이었던 것과 비교하면, 분할 이후 매출액은 다소 증가하였다고 할 수 있다.

하지만, 95년부터 본격화된 원료가격의 폭등은 이미 계약된 제품의 가격을 인상시켰고, 이는 이익의 감소로 이어졌다. 신규계약 역시 가격문제로 어려움을 겪었다. 이러한 원료파동은 96, 97년으로 이어지면서 벽산화학의 매출액은 감소되기 시작하였다. 또, IMF이후 건설경기가 악화되고, 정부의 SOC 투자가 감소되었던 상황도 매출액을 감소시키는 원인이 되었다. 도로산업은 그 특성상 건축, 선박 산업과 밀접한 관계가 있기 때문에 이러한 산업환경이 악화될수록, 도로 제품의 매출도 낮아지게 된다.

현재 벽산화학의 경영진들은 향후 SOC의 투자 증대와 건설경기가 호전될 것으로 예상하고 있으며, 이에 따른 매출액 증대를 기대하고 있다. 그러나 매출액 증대보다는 벽산화학만의 전문적 기술발전과 노하우를 습득하여 기술집약적인 고부가가치 사업으로 체질개선을 하는 것이 미래에서의 경쟁에서 생존하는 유일한 방법으로 생각하고 이 부문에 주력하고 있다.

“99년 상반기까지는 고전할 것으로 예상됩니다. 도로 산업이라는 것이 건축 산업과는 밀접한 관계를 유지하고 있습니다. 건축 산업이 살아야 도로 산업도 같이 활성화되는 것입니다. 따라서

[표 5-3] 분할이후의 변화

(단위 : 백만원)

	1995년	1996년	1997년	1998년
매출현황	42,915	44,910	43,292	37,879
순이익	47	159	-1,394	136
인원현황(명)	307	295	271	185

(자료 : 벽산화학 자료실)

[표 5-4] 경쟁업체외의 연구개발비 실적 비교

(단위 : 백만원)

회사명	연도			
	95년	96년	97년	98년
고려화학	20,310	19,685	19,222	14,826
건설화학	3,311	3,699	3,746	3,292
대한페인트	2,052	1,912	1,755	1,248
삼화페인트	140	236	1,538	2,175
조광페인트	1,491	1,482	1,527	1,326
현대페인트	662	651	-422	-958
벽산화학	322	377	283	321

*벽산화학은 연구소 인건비 금액/ 타사는 인건비+ 재료비+ 경비+ 감가상각비금액임.

(자료 : 벽산화학 자료실)

건축 설계가 쏟아져 나와야 하는데, IMF이후 설계 회사가 줄줄이 도산하면서 설계 물량이 엄청나게 감소했습니다. 또 정권교체후 SOC사업에 대한 정책안은 많이 논의되었지만 실질적으로 진척된 것은 거의 없는 실정입니다. 하지만 하반기부터는 다소 회복될 것으로 예상합니다. 그때쯤 되면 우리가 자체적으로 개발한 첨단제품도 한몫 할 것으로 기대하고 있습니다.”

벽산은 도로 사업부가 가지고 있는 문제점을 해결하고 전문도료업체로 발전할 수 있는 여건을 만들기 위하여 기업분할이라는 결정을 내렸고 그 결과 벽산화학이 탄생하였다. 과거 도로 사업부는 종합 건축자재 업체인 벽산의 사업부로 존재하고 있다는 근본적인 한계를 지니고 있었으나, 벽산화학이라는 별도의 회사로 독립 후, 도로 전문업체로의 변신이라는 전략적 비전을 실현하기 위해 노력하고 있는 것이다.

벽산이 기업분할이라는 결정을 내려야만 했던 당시 상황을 설명하던 윤사장은 목이 타는 듯 냉수를 들이키며 잠시 말을 멈추었다. 그리고 다시 신문 속의 기사들을 뒤적이기 시작했다.

“도로 사업부를 벽산으로부터 분할시키는 문제를 가지고 경영진과 주주를 설득하는 일은 결코 쉬운 일이 아니었습니다. 그래서 저 자신부터 다시 한번 상황을 돌아보며 심각하게 고민했지요. 도로 사업부를 분할시키는 것만이 문제를 해결할 수 있는 방안인가? 도로 사업부를 벽산 내에 그대로 존재시키면서 문제를 해결할 수 있는 방법은 없는 것인가? 분할이 되고 난 후엔 어떠한 일들이 기다리고 있을 것인가? 이런 문제들로 며칠을 고민했었습니다. 정말 답답하고 숨막히는 시간들이었지요. 이런 시간들이 지나고 분할만이 도로 사업부를 살리는 길이라는 확신을 가지게 되면서 분할을 추진하였고 결국 벽산화학을 만들어 내게 되었습니다.”

이런 생각을 가끔 해 봅니다. 그 당시 분할이 되지 않았더라면 현재 도로 사업부는 어떻게 되어 있을까 하고 말이죠. 아마도 97년을 넘기기 힘들었을 겁니다. IMF 사태이후 구조조정이라는 소용돌이 속에 묻혀버렸겠죠. 생각해보면 도로 사업부가 가지고 있던 근본적인 문제가 더 악화되기 이전에 분할이 단행된 것은 정말 다행스러운 일이었습니다. 더구나 그것도 IMF 사태가 터지기 3년 전에 말입니다.”

참 고 문 헌

- 벽산화학(주) 95년도 결산보고서
- 국민일보 98.4.6
- 국민일보 98.4.8
- 산업경제 98.3.13
- 신용정보 98.12.29
- 중앙일보 98.10.15
- 한겨레신문 98.8.18