

한솔그룹의 다각화*

권 구 혁**

본 사례연구의 대상은 한솔그룹이다. 한솔그룹은 M&A와 왕성한 몸집불리기로 최근 2년여간 재계에 지속적인 화제를 불러일으켰던 주인공 중의 하나이다. 한솔그룹은 1993년 말 모기업인 삼성으로부터 법적으로 분리 독립된 이후 1년 6개월만에 자산기준 30대그룹으로 성장하였으며 1996년까지 그 성장세를 멈추지 않고 있다. 본업인 제지사업은 종합제지업체로 성장하였고, 그 이외에도 종합레저, 무역/유통, 금융, 정보통신 등의 분야로 적극 진출하고 있다. 1996년말 현재 총매출은 43,455억원, 자산 27,000억, 경상이익 126억, 종업원수 6천 5백명을 기록하고 있으며 23개의 계열사를 거느리고 있다.

이러한 급격한 외형신장과 다각화에 대하여 학계와 재계 모두 기대 반 우려 반의 목소리를 내고 있다. 특히 최근 들어 한보그룹, 뉴코아 그룹 등 대대적인 몸불리기를 시도한 우수한 기업들이 도산을 하거나 부도의 위기에 처해 있는 상황에서 한솔그룹 뿐 아니라 우리 나라 대기업들의 최근 몇 년간 다각화 시도에 대하여서 새로운 분석과 평가가 이루어져야 할 필요성이 그 어느 때 보다도 높아지고 있다.

본 사례는 한솔그룹의 다각화 과정과 다각화의 유형, 조직관리 형태에 대한 기술을 통해 “다각화전략의 수립과 실행”에 관련된 현장감있는 자료를 제공하고 있다.

한솔그룹은 1998년 1월 6일 한솔PCS 빌딩에서 그룹 신년하례식을 가졌다. 이날 구형우 총괄부회장은 신년사에서 현금유동성 증시 경영의로의 전환과 Zero Base에서의 사업구조로 개혁한다고 1998년도 경영방침을 밝혔다. 또 구 부회장은 한솔의 한회사, 한회사가 진정한 경쟁력과 생존력을 키워내야 할 것이라고 말하고 한솔인들은 전통적으로 강인한 위기 돌파력을 보유하고 있어 작금의 위기를 잘 극복할 수 있다고 말했다(인터넷 한솔그룹 홈페이지 www.hansol.co.kr)

1. 새한제지에서 전주제지로

새한제지 주식회사는 6.25 전쟁 이후 종이 공급이 절대적으로 부족한 상황을 타개하기 위한 노력의 일환으로 1965년 1월 5일 설립되었다. 곧이어 전주 공업단지 내에 공장

기사내용 및 저자가 독립적으로 수행한 우리 나라 대기업에 대한 연구프로젝트의 설문서 및 인터뷰 내용을 중심으로 만들어졌다. 이 사례를 작성하는데 도움을 준 석사과정 심태호, 임해영에게 심심한 감사의 마음을 전한다.

** 연세대학교 경영학과 교수

* 이 사례는 한국경영학회의 연구비 지원으로 작성되었다. 본 사례의 내용은 한솔제지 삼십년사, Hansol Way: 한솔문화의 이해와 실천 등 한솔그룹에서 발간한 책자와 증요 일간지, 경제신문의

부지를 확정하고 서독의 푸르마이스터(Fuhrmeister)사와 옛시비스(Escher Wyss)사와 차관계약이 체결되어 하루 40톤 생산규모의 제지기계가 발주되는 등, 공장건설을 서두르게 되었다. 그러나 곧 자금난에 봉착하게 되고 삼성그룹에 인수를 요청함으로써 종이생산이 채 이루어지기도 전인 같은 해 10월 삼성그룹의 계열사로 편입되기에 이른다. 물론 이 과정에서 이병철 회장의 제지업에 대한 집념과 애착이 크게 작용하였던 것도 사실이다.

새한제지를 인수한 삼성그룹은 한달 후 대폭적으로 임원진에 대한 인사를 단행하는 한편, 기존에 계획된 생산규모와 사업성을 재검토하게 되었다. 당초의 사업계획은 규모 면에서 제지산업의 특성을 살리지 못한 것이었기 때문에 규모의 경제를 실현하고 이를 통해 국내 제지업계의 선두위치를 확보하기 위하여 생산시설을 대폭 확충하는 방향으로 계획이 선화하게 된다. 공장건설이 막바지에 이른 1968년 7월 생산과 판매에 대한 다각적인 검토가 이루어졌으며 이러한 과정에서 제품을 일반에게 알리고 기업이미지를 홍보할 수 있는 상표와 상호개정에 대한 논의도 함께 이루어졌다. 1968년 8월 새한제지는 전주제지로 상호가 변경되었고 이 새로운 상호는 호남지역의 개발에 일익을 담당하고 있다는 점과 지역주민의 여망을 반영한다는 의도가 담겨있었다. 상호의 변경과 함께 사훈을 제정하였다. “인화단결, 창의개발, 천절봉사”로 결정된 사훈은 회사의 굳건한 결속과 무궁한 발전을 지향하고 고객에 대한 봉사를 강조한 것이었다. 인화단결은 모든 임직원이 하나의 공동체를 이루어 공동의 목표를 향해 나아간다는 의미이며, 창의개발은 각 구성원의 개

성과 창의력을 최대한 존중하며 미래지향적인 기업으로 이끌어간다는 뜻이다. 또한 천절봉사는 최고품질로써 고객에게 봉사한다는 의미를 담고 있었다(한솔제지 삼십년사, 1995). 1972년에 이르러서는 신문용지업계의 1위자리를 차지하게 되었으며 흑자경영의 토대도 마련되었다. 그 이후 신문용지 뿐 아니라 인쇄용지, 전산용지 등으로 생산품목을 늘이는 한편, 국제경쟁력 확보를 위한 노력을 기울인다.

2. 삼성그룹 계열사에서 한솔그룹으로

삼성그룹의 계열사로 속해있던 전주제지는 1991년 11월 6일 삼성그룹으로부터 분리, 독립하여 독립경영을 발표한다. 그 당시 정부의 업종전문화에 대한 의지와 삼성그룹의 변신노력이 어울려진 결과이다. 그 동안 삼성그룹의 비주력 업체라는 이유로 여신에 있어 많은 규제를 받아 온 전주제지로서는 분리, 독립을 통해 독자적인 금융조달 체계를 마련하고, 신규사업에의 진출도 한결 수월해진 것이다. 제지 공장 및 펄프공장의 해외투자, 해외 조림지의 조성, 생산시설의 증설 및 신설 등을 활발히 추진할 수 있는 계기가 마련된 것이었다. 1993년 7월 28일에는 은행감독원으로부터 삼성과의 분리에 대한 최종확정을 받음으로써 삼성그룹과의 지분관계를 완전히 청산하고 법적으로도 독립하게 된다.

구체적으로 한솔제지, 한솔종합임산, 한솔화학, 고려흥진과 2개 해외현지법인 등 한

솔제지 관련 6개업체가 삼성그룹에서 정식분리되었는데, 은행감독원은 한솔제지(구 전주제지) 등 6개 관련회사가 삼성그룹 계열과의 상호출자, 상호보증, 겸직 임직원 등을 모두 정리해 소유와 경영면에서 독립적인 분리경영체제를 확립했다고 보고 7월 28일자로 한솔제지 등의 삼성계열 분리신청을 인정했다고 발표했다. 한솔제지 등은 이견회 삼성그룹 회장의 누나인 이인희씨가 실질적인 경영권을 행사하고 있는데, 분리신청이 받아들여짐으로써 앞으로 여신관리규제에서 벗어나게 되었다. 삼성은 지난 91년10월 일부 계열사의 분리를 선언한뒤 한솔제지와 함께 그동안 이회장의 누이동생인 이명희씨가 맡고 있는 신세계백화점, 조신포텔, 신세계 대전역사 등의 분리도 추진해오던 중이었다.

이러한 과정에서 전주제지의 최대주인 이인희고문의 리더십을 바탕으로 하여 “제2의 창업”을 위한 비전을 제시하고 임직원들의 신분보장과 처우개선을 위한 노력을 기울임으로써 구성원들의 사기를 높이고 앞으로의 사업방향을 새롭게 제시하게 된다. 삼성그룹으로부터 분리, 독립이 발표된 지 6일 후인 1991년 11월 12일, 전주제지의 김인호 사장은 “초우량기업의 실현”이라는 목표를 천명하고 이를 달성하기 위한 경영의 기본원칙과 정신, 그리고 이를 실천에 옮기기 위한 실천사항들을 밝히게 된다. 이 선언의 구체적인 내용은 인재제일의 경영, 새로운 그룹으로의 성장, 독립경영 체질의 확립, 새로운 기업문화 창조로 요약된다(한솔제지 삼십년사, 1995).

첫째, ‘인재제일의 경영’은 임직원들의 처우를 보장하고 전문 경영인 체제를 확립하

여 개인의 능력을 마음껏 펼칠 수 있는 회사로 만들겠다는 것이다.

둘째, ‘새로운 그룹으로의 성장’은 건실한 재무구조를 바탕으로 신규사업에 매년 1천억원 이상을 투자하여 종합제지회사의 면모를 갖추고, 비제지분야에도 과감히 진출하여 국제화를 실현한다는 것이다.

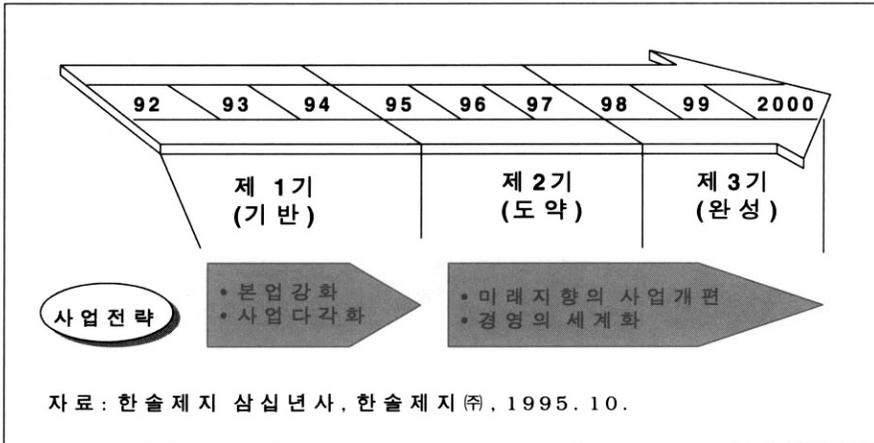
셋째, ‘독립경영 체질의 확립’은 지금까지의 의존성을 탈피하고, 기획 및 정보 기능조직을 강화하여 기술의 절대우위를 확보한다는 것이다.

넷째, ‘새로운 기업문화의 창조’는 안정된 노사관계를 정착시키고, 밖으로는 고객에 대한 서비스 향상과 환경보호 등과 같은 사회 활동을 활발히 전개하여 신뢰받는 기업으로 성장한다는 것이다.

이를 토대로 임원진들은 이틀간의 워크숍을 통한 브레인스토밍 과정을 거쳐 새로운 회사의 성장방향과 창업정신을 ‘인재제일, 고객지향, 기술중시, 전략경영, 진취적 기업문화’로 정하고 세부적인 추진항목도 선정하였다. 1992년 5월에는 상호를 한솔로 변경하고, 그해 9월에는 앞서의 창업선언의 내용을 토대로 회사의 새로운 비전과 장기발전을 제시하기 위한 청사진이라고 할 수 있는 “한솔플랜 2000”을 수립한다.

한솔플랜 2000은 회사의 비전을 실현시키기 위한 중장기 전략계획으로, 1992년-1994년, 1995년-1997년, 1998년-2000년 등 3년씩 3기로 나누어 수립되었으며 각 기별 사업전략은 아래의 도표 <한솔플랜 2000>과 같다.

초기의 한솔플랜 2000의 주요내용은 ① 2000년 매출목표 3조원, ②세계적인 종합제지회사로 성장, ③제지 경쟁력 강화를 위한



[그림 1] 한솔플랜 2000

안정적 사업 다각화의 추진 등으로 요약될 수 있다. 즉, 제지를 중심으로 원료조달, 생산, 판매 체계를 구축하고 물류, 환경, 엔지니어링 등 제지와 관련된 신규 사업에의 진출을 통해 완벽한 수직계열화를 구축한다는 것이다. 구체적인 내용을 살펴보면 아래와 같다(한솔제지 삼십년사, 1995).

2000년 매출목표 3조원: 이러한 계획은 지금까지의 신문용지 생산위주에서 탈피, 정보용지 및 특수지를 비롯한 차세대 지종을 생산할 수 있는 능력을 갖춰 종합 제지회사로 성장할 때만 가능한 것이다. 뿐만 아니라 현재의 제지집약형에서 관련 분야에의 확산을 통한 사업다각화가 필수적이었다.

종합제지회사로 성장: 국내 종이수요가 2000년에는 1천만톤에 달할 것으로 전망됨에 따라 우리회사는 전주공장을 신문용지, 중질지, 재생지를 생산하는 대단위 전문공장으로서 육성하고, 강항공장은 고급 인쇄용지 전문생산 공장으로, 대전 제3공장은 산업용지를 전

문적으로 생산하는 공장으로 특화 한다는 전략을 마련하였다. 이를 위해 1996년까지 장항공장의 규모를 3배로 증설하여 능력 50만톤과 코팅 능력 35만톤을 보유하고, 1997년 이후에는 국내에 대규모 공장 부지를 추가로 확보하여 신, 증설을 지속적으로 추진하는 한편, 해외에도 생산거점을 확보하기로 하였다. 또한 특수지 및 감열, 감압지에 대한 투자를 강화하여 정보산업 용지를 생산할 수 있는 제4공장 건설과 기존 신문용지 및 백상지 시장에서 우위를 유지할 수 있도록 원료수급에서 제품생산까지 일관된 공정체제를 갖춘 제5공장 건설을 추진하기로 한다.

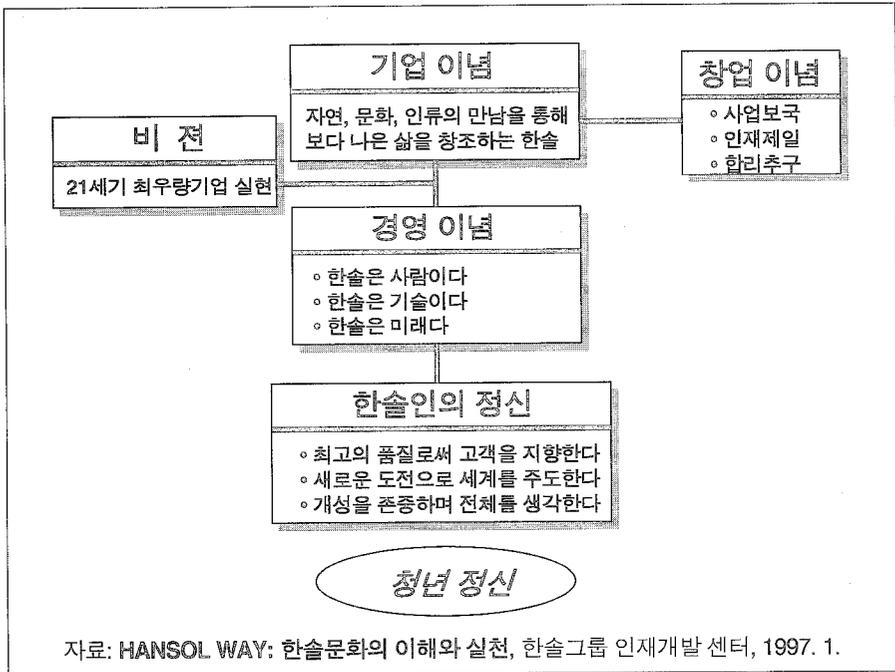
사업다각화의 추진: 우선 제지 관련분야를 중심으로 하여 폐수처리제(PAM) 등 고분자화학과 정밀화학을 겨냥한 한솔화학공장을 건설하며, 나아가 제지 수송과 관련된 물류회사와 환경전문회사도 설립하는 것을 골자로 하고 있다. 이에 따라 사업 다각화의 전체적인 구도를 자원 및 환경, 금융,

유통 분야로 나누어 구체적인 세부안을 마련하였다. 즉, 1992년 현재 제지, 임산, 화학으로 되어 있는 사업영역을 유통, 자원 및 환경, 금융사업에 까지 확대하고, 각 분야가 차지하는 비중도 점차 높여 사업 구조 자체를 전환한다는 구상이다.

1992년 12월 7일에는 구형우 부사장이 한솔시대의 첫 번째 대표이사로 취임하고 새롭게 짜여진 경영진을 중심으로 한솔플랜 2000을 실행으로 옮기는 임무가 진행된다. 새로운 경영진은 한솔이 진정한 미래기업으로 성장하기 위해서는 외형적인 변화 못지않게 최우량기업에 알맞은 이념의 정립이 절실하다는 판단을 내리고 2년여 동안 기업의 방향타 역할을 해왔던 기존의 한솔플랜 2000에 대한 수정작업에 착수하게 된다. 이를 위

해 외부 전문가 및 임직원들의 여론을 수렴하고, 이를 기초로 1993년 8월에는 한솔의 새로운 이념체계가 등장하게 되었고 1994년 1월 12일에는 “신 한솔이념 선포식”을 개최한다 (아래의 한솔그룹의 이념체계 참조).

한솔의 이념체계는 비전, 기업이념, 경영이념, 한솔인의 정신을 기본 틀로 하고 여기에 창업주의 경영이념을 창업이념으로 하고 있다. 기업이념이란 “한솔이 궁극적으로 실천하고자 하는 한솔의 존재 의의를 형상화한 개념”으로 “자연과 문화를 주요 테마로 삼아 기업 경영에 충력을 다함으로써 인류(고객)에게 도움을 준다”는 의미를 담고 있다. 경영이념은 “한솔의 최고가치인 기업이념을 구현하기 위한 실천개념인 동시에 회사의 핵심적인 지표로서 경영진들이 의사결정시 항상



[그림 2] 한솔그룹의 이념체계

견지해야 할 의사결정 기준이라고 할 수 있다. 즉, 사람, 기술, 미래의 조화로운 추구를 통해 고객에게 다가가겠다는 의지를 천명한 것이다. 한솔인의 정신은 기업이념과 경영이념의 실천자로서 한솔인 개개인이 가져야 할 정신이자 새로운 시대에 요구되어지는 행동규범인 동시에 정신적인 지침이라고 할 수 있다. 비전은 기업의 미래상(성장전략 및 영역전략)을 추상화하여 감성적이고, 소프트하게 표현한 것이다.

한편, 1993년 7월 법적으로 완전히 독립한 이후 한솔은 경영의 기본방침과 정책, 계열사간의 협조와 조정, 그리고 중요한 경영현안에 대해 심의 결정하는 경영기구를 구상하게 된다. “한솔경영위원회”로 명명된 이 기구의 구성은 계열사의 자율경영을 최대한 지원하고, 한솔 전체의 성장과 발전을 도모하여 그룹화에 대비한 회사별 책임경영 체제를 구축하기 위한 것이었다. 1993년 12월 10일의 첫 번째 회의에서는 경영위원회는 매달 1회씩 정기회의를 개최하여 회사의 설립, 합병 및 해산, 주요 경영권의 양수도, 신규사업 진출 및 대규모 투자, 장단기 경영 계획 및 실적, 임원 인사 등 주요 안건을 심의 결정하기로 하였다. 이 자리에는 위원장인 이인희 고문을 비롯하여 각 계열사 대표이사들이 참석하였다.

이인희 고문은 한솔의 실질적인 대주주로서, 1982년부터 한솔의 경영활동에 직접 참여한 이래 그 동안 주요 정책결정에서 주도적인 역할을 수행하였다. 특히 삼성에서의 분리, 독립을 강력히 추진하여 이를 실현시킬 만큼 독립경영 체제 구축에 강한 의욕을 갖고 있었다. 따라서 이인희 고문이 경영위

원회 위원장을 맡음으로써 “한솔플랜 2000”을 성공적으로 수행할 수 있는 추진력을 갖게 되었으며 한솔 계열사의 원만한 공조체제를 형성할 수 있게 되었다.

경영위원회는 첫 회의에서 한솔플랜에 따른 각 계열사의 1993년도 경영실적을 평가하고 1994년도 경영계획 및 중점 추진계획을 검토하였다. 또한 양적 경영에서 질적 경영으로 전환을 추진하고, 한솔문화의 생활화와 국제화를 도모해야 한다는 데 의견을 모았다. 이어 “한솔 경영위원회 운영규정”을 정하고 향후 그룹이라는 명칭대신에 “한솔계열”이라는 용어를 사용하기로 하였다¹⁾. 경영위원회의 출범을 계기로 한솔은 1994년 7월, 계열사 운영규정을 마련하여 계열사 및 자회사에 대한 개념과 경영에 대한 중요한 사항을 명문화하고, 사별 책임경영 체제의 실현을 통해 한솔 전체의 성장과 발전을 도모할 수 있도록 하였다.

3. 적극적인 사업다각화의 추진

거평그룹, 신호그룹과 함께 재계에서 기업 인수합병의 3인방으로 불리는 한솔그룹은 최근 3-4년 동안 집중적인 기업인수를 통해 사세를 급격히 키우고 있다. 이러한 노력에 힘입어 1995년에는 재계 22위에 올라 삼성과 분가 이후 4년만에 30대 그룹에 진입하였다. 삼성에서 분가하였으면서도 삼성과의 차별성

1) 한솔이 “그룹”이라는 표현을 쓰기 시작한 것은 96년초 30대그룹으로 진입하면서 부터이다. 여기엔 “자원은 절대 하지 말자”는 오너의 뜻이 반영되어 있다고 한다 (중앙일보, 96년 9월 6일).

을 강조하고, 인수합병을 통해 몸집을 불려 온 그룹, 삼성 뺀치는 공격성 등으로 한솔은 분사 이후 마스크와 재제로부터 지속적인 관심의 대상이 되어 왔다. 한 일간지에서는 95년 9월 5일자 기사에서 “..... (한솔그룹은) 자본금 규모로는 이미 국내 재벌순위 30대 기업 안에 든다. 은행신용도는 최고이며 자금동원력도 높다. ‘언론사가 난립한 덕분에 최대 혜택을 누리는 기업이다’는 평”을 소개 하면서 한솔의 성장에 대한 흥미를 대신하고 있다.

1991년 11월 삼성그룹으로부터 분리, 독립한 이후 1993년까지 2년 동안 한솔은 한솔포럼 (91년 12월), 한솔화학 (92년 5월), 한솔개발 (92년 9월), 한솔파텍 (93년 10월), 한솔무역 (93년 11월) 등을 설립 혹은 출범 시켰다. 이들 중 한솔포럼, 한솔화학, 한솔무역은 기존 한솔제지 (1992년 10월 전주제지에서 상호변경)의 사업부를 분사 (spinoffs) 하여 독립시킨 것이다.

1994년에는 동창제지 (한솔제지에서 인수), 동인보드 (한솔임산에서 인수), 영우화학 (한솔화학에서 인수), 동해종합금융²⁾ (한솔제지에서 인수) 등은 인수 혹은 공개매수를 통해 한솔그룹의 가족사가 되었다. 특히 판지전문업체인 동창제지의 인수는 한솔이 종합제지업체로서의 기틀을 마련하는 계기가 되었다. 이러한 적극적인 몸집불리기가 있었던 94년 7월 11일 한겨레신문에서는 다음과 같이 한솔제지 구형우 사장과와의 인터뷰 내용을 경제면에 실고 있다.

..... (한솔제지 그룹은) 마치 올 한해 사업하고 그만둘 기업 같다는 인상을 심어줄 정도로 무섭게 몸집을 키우고 있는 것이다. 그러나 한솔제지 구형우 사장은 “한솔의 사업 확장은 문어발이 아니라 최고의 종이제품을 내놓기 위한 제지 중심의 수평, 수직계열화”라고 설명했다.

- 빠른 속도로 사업을 확장하고 있는데요?

= 이른 바 문어발식 경영이 아니냐는 지적 같은데, 결론부터 말하자면 지금이야말로 제지업체가 투자에 온힘을 쏟아야 할 때입니다. 판지업체인 동창을 인수하기 전인 지난해 우리는 이미 판지에 뛰어들기 위해 대전에 공장을 세우기로 확정했고, 그 전해에는 인쇄용지에 신규 참여한 바 있어요. 그리고 영우화학이 생산하는 과산화수소는 폐지처리에 필수적인 원료로 우리가 국내생산량의 3분의 1을 쓰고 있습니다. 사내 사업부로 있던 임산, 화학, 무역을 한솔임산, 한솔화학, 한솔무역으로 독립법인화한 것 역시 원료부터 판매까지 시너지효과를 거둬 제지의 경쟁력을 강화하겠다는 전략으로 이해하면 됩니다.

- 한솔은 이미 국내에서는 최대업체 아닙니까? 그런데도 사업영역을 넓히는 배경은 무엇입니까?

= 국내시장이 아니라 세계시장이 우리의 목표입니다. 특히 중국을 포함한 동남아 시장은 지금 무주공산이나 다름없어요. 미국의 1인당 종이 소비량이 연간 3백20kg이고 우리가 120kg인 데 비해 동남아시아는 5-10kg에 불과해요. 그런데 이 시장이 꿈틀거리기 시작했습니다. 이 시장을 놓고 선진국과 경쟁하기 위해 몸집을 키우는 겁니다. 한솔이 크다고들 하는데, 세계 제지업체에선 70위에 지나지 않아요. 중국과 동남아 시장에 계획대로 진출하면 2000년에 세계 10대 업체에 들 수 있을 겁니다.

- 그렇지만 영역을 빼앗기는 업체들을 비롯해 일부에서는 한솔의 최근 움직임을 매우 부정적으로 보고 있는데요.

= 우리 나라는 제지업에 대한 이해가 상당히 잘못돼 있어요. 사실은 장치산업이고 대

2) 한솔제지의 동해종합금융을 공개매수에 성공한 것은 주식매수를 통해 국내에서 최초로 적대적 M&A가 성공한 사례로 기록되었다.

규모 투자가 필요한데, 중소기업 업종으로 인식들 하고 있거든요, 우리 제지업의 국제 경쟁력 강화를 위해서는 어느 정도 국내 업계의 구조 조정은 불가피하다고 봅니다.

- 동해투금을 인수하는 것도 제지의 경쟁력 강화와 관련이 있습니까? 동해투금 임직원들이 반발하고 있고, 항간에는 한술을 통해 삼성그룹이 인수하려는 게 아니냐는 소문도 나돌고 있는데요?

= 한술도 이제 한해 매출액 5천억원에 이르는 중견그룹입니다. 원활한 그룹 운영을 위해 금융회사 하나 정도는 계열사로 갖고 있어야 한다는 판단으로 동해투금 주식을 샀어요. 그러나 물의를 빚어 가면서까지 인수할 생각은 없습니다. 삼성관련설은 전혀 사실 무근이에요.

- 기업주가 아닌 전문 경영인으로서 경영을 하는 데 어려움은 없습니까?

= 한술이 이렇게 발전할 수 있는 가장 중요한 요인이 바로 기업주가 전문 경영인을 비롯한 임직원을 믿고 일을 맡기는 데 있습니다.

이와 같이 한술이 연관업체를 적극적으로 인수하거나 설립하게된 배경에는 이제까지 삼성그룹산하에서 투자우선순위에서 밀리거나 각종 규제 때문에 불가능했던 투자가 가능해졌다는 점도 많이 작용했을 것이다. 한술의 관계자들은 “이제 재벌 계열사가 받는 타법인 출자제한이나 여신관리 규제에서 벗어나 홀가분한 상태”라고 자신들의 심정을 밝히고 있다. 대형그룹에서 분할하면 본가나 위성그룹이나 공정거래법상의 출자제한과 여신관리 규정상의 금융제한 조치를 피할 수 있어 모두가 혜택을 받을 수 있음을 반증하는 셈이다 (조선일보, 94년 5월 4일). 그러나 한술의 뚝부리기는 당시 공급과잉으로 어려움을 겪고 있던 제지업계로부터 “지나치게 공격적”이라는 비난을 받기도 하였다 (국민

일보, 94년 5월 12일).

한술은 제지중심의 수직계열화 작업은 물론, 건설, 무역, 관광레저까지 손을 뻗쳐 수평적인 다각화를 동시에 추구하고 있다. 한편, 1994년 후반기에는 대주주들의 저항을 누르고 상장회사 동해종금을 공개 매수하여 계열사로 편입시키는 한편 한술유통(94년 8월)을 설립하게 된다.

이듬해인 1995년은 새한제지 설립을 기점으로 할 때 한술이 창립 30주년을 맞는 해이다. 이 한해 동안 한술그룹은 기존의 제지업종 중심의 성장전략을 다소 수정한 것 같은 행보를 보이게 된다. 산림개발에서 최종재인 종이에 이르는 제지분야의 수직계열화 작업을 완비한 한술은 정보통신분야에 관심을 보이기 시작한다. 95년 4월 한국마벨의 인수(한솔파텍에서 인수)를 필두로 9월에는 옥소리, 광림전자, 한화통신을 인수한다. 이들 인수기업들은 그 해 11월 한국마벨, 옥소리, 한화통신은 한솔전자라는 새로운 이름으로 합병되고 광림전자는 한솔텔레콤으로 상호변경을 한다. 한편, 7월에는 PCS사업권 획득을 위해 한솔정보통신 사업단³⁾을 발족하고 96년 2월에는 한솔정보통신연구원을 설립하면서 본격적으로 정보, 통신분야에 대한 관심을 보이게 된다. 한편 금융분야에도 관심을 보여 한술상호신용금고(95년 4월), 한술종합금융(95년 10월), 한솔파이낸스(95년 11월)를 설립함으로써 금융그룹으로서의 면모도 갖추게 된다.

조선일보는 95년 9월 5일자 경제면 기사

3) 한솔정보통신사업단은 96년 6월 PCS사업권을 획득하고 두달 후인 8월에 한솔PCS(주)로 새롭게 독립법인으로 설립된다.

에서 다음과 같은 내용을 신고 있다.

“올드미디어 종이에서 첨단 멀티미디어까지”: 올해 창립 30주년을 맞은 전통적인 제지왕국 한솔그룹이 정보통신 분야로 빠른 변신을 꾀하고 있다. 지난달 초엔 한솔-퍼포먼스시스템사(PSD)라는 인터넷 서비스 전문회사를 설립하겠다고 발표하더니, 월말엔 국내 모뎀시장의 70%를 점유한 한화통신을 전격 인수했다. 한달 사이에 신규업체들을 설립한 셈. 한편 지난 4월 인수한 한국마텔 주식을 계열사로부터 모기업인 한솔제지로 모두 이전, 사업에 앞서 진용 다지기에 들어갔다. 한국마텔(한화통신 포함)은 매년 1천억씩 투자, 통신용고속모뎀, 휴대폰 등 하드웨어 분야를 집중 육성한다는 계획. 자본금 80억원으로 한솔제지가 90%를 출자한 한솔-PSI는 오는 12월부터 서울, 부산, 대구, 대전 등 주요도시에서 인터넷 접속서비스를 제공한다.

연내에 이루어질 신규통신 사업에도 관심을 표시하고 있다. 정보통신부가 대기업의 각축장인 PCS분야에 중소기업 컨소시엄을 우대하겠다는 발언에 기대를 걸고 있다. 주파수 공용통신, 무선데이터, 국제전화 사업 등 다른 정보통신분야뿐 아니라 위성방송서비스에도 적극 진출하겠다는 의욕을 보이고 있다.

지난 7월말 발족한 한솔정보통신사업단 단장 구형우 한솔제지 사장은 “정보통신분야에 2000년까지 1조원을 투입, 한솔 전체의 예상매출액 10조원중 25% 이상을 차지하게 만들 계획”이라고 말했다. 구사장은 “종이나 정보통신 모두 문화와 정보를 담는 ‘그릇’이라는 면에서 일맥상통한다”며 “정보통신을 디지털종이로 부르고 싶다”고 말했다. 그렇다고 한솔이 종이산업을 포기한 것은 아니다. 오히려 한솔의 세계화를 주도할 성장산업으로 선정, 투자를 계속하고 있다. 현재 건설중인 진주공장 7호기가 완공되면 단일공장 규모로는 세계 4위에 오를 전망이다. 이 때문에 한솔이 제지업에서 차지하는 독과점 상황은 더욱 가속화될 가능성이 높다.

10월 준공될 대전공장과 한솔판지로 이름을

바꾼 구 동창제지를 통해 중국의 산업용 백판지 시장을 공략하는 등, 당분간 세계시장 진출에 주력한다는 전략이다. 계열사인 한솔무역을 통해 이미 중국 상해에 수출사무실을 개설했고, 말레이시아 등 동남아에도 적극 진출을 시도하고 있다. 구사장은 “우리의 1인당 종이사용량은 일본의 절반에 불과하고 여기에 우리의 10분의 1도 안되는 중국, 북한, 동남아 등 아시아 국가를 고려하면, 제지업종의 성장 가능성은 무궁무진하다”고 전망했다. 구사장은 “제지회사에서 정보통신업체로 성공적으로 변신한 핀란드 회사 ‘노키아(정보통신분야 세계 2위)’처럼 되고 싶다”고 말했다.

이보다 한 달여 앞선 95년 7월 28일 중앙일보와의 인터뷰에서 한솔제지의 구사장은 다음과 같은 설명을 하고 있다(중앙일보, 1995년 7월 28일자).

“앞으로는 정보통신이라는 신규사업과 해외 생산기점 확보 등에 투자를 집중할 생각입니다. 해외에서 합작투자를 하면 투자재원 마련도 훨씬 쉽습니다.” 최근 정보통신사업 진출을 본격화하고 있는 한솔그룹의 구형우 사장은 신규사업 진출에 드는 막대한 투자재원과 관련해 “투자할 돈은 충분하다”는 말로 말문을 열었다. 한솔의 성장요인을 구사장은 “적기에 과감한 시설투자가 맞아떨어진 결과”라고 자랑한다. 그는 “현재 말레이시아와 캐나다, 중국 등지에서 신문용지 생산을 위한 합작사업이 구체적으로 진행 중”이라며 “투자해 달라는 나라와 돈을 빌려주겠다는 금융회사가 줄을 섰다”고 자랑한다. - “물론 주력사업은 제지입니다. 해외 생산기점을 확보해 2000년에는 세계 10대 제지회사가 되겠다는 것이 목표입니다. 그러나 언젠가는 종이가 필요 없는 시대에 대비해야 하고 종이를 대체하는 것이 정보통신인 만큼 이 사업을 제2의 주력사업으로 키우겠다는 것입니다.” 정보를 담는 그릇이라는 점에서 제지업과 정보통신사업은 맥이 통한다는 것이 구사장의 설명이다.

또한 저자의 연구원이 한솔그룹 사장단 과장급들과의 인터뷰 및 설문조사 내용에 따

르면 한솔의 다각화는 “새로운 기회포착을 통한 성장 극대화”에 기인한다는 설명이었다. 1995년에 발간된 한솔제지삼십년사에는 한솔의 사업다각화에 대하여 다음과 같이 적고 있다.

‘한솔플랜2000’ 중에서도 사업다각화전략은 수직계열화를 통해 국제경쟁력을 확보, 우리나라 중추기업으로 성장한다는 목표를 갖고 있었다. 이 계획에 따라 우리회사는 2000년까지 3기에 걸친 실천전략을 마련하였다. 1기(1992-1994)에는 기반조성을 위한 단계로서 종합제지회사로서의 면모를 갖추는 동시에 제기 경쟁력을 바탕으로 한 사업다각화를 추진하고, 2기(1995-1997년) 및 3기(1998-2000)에는 미래 지향적인 사업구조로의 재편과 경영의 세계화를 실현하겠다는 것이다. 이에 따라 사업다각화의 전체적 구도를 자원/개발, 유통/무역, 금융사업 부문과 정보통신 등 신규사업 부문으로 나누어 구체적인 세부 안을 마련하였다.

우선 자원/개발 분야에서는 제지관련 분야를 중심으로 제지에 필요한 화학약품을 자체 생산하여 제지부문의 경쟁력을 확보하고, 향후 환경관련 약품 및 첨단 정밀화학 분야에 진출하기 위한 화학공장을 건설한다는 계획이었다. 또한 삼림 자원을 활용한 임산물가공, 폐목재를 이용한 보드산업, 그리고 아름다운 자연환경을 이용한 환경 및 개발사업 등에 참여한다는 계획이었다.

유통/무역분야에서는 제지 수송과 관련된

물류회사 설립과 계속되는 신, 증설에 따른 해외수출과 원활한 원료수급, 그리고 대규모 해외 프로젝트를 수행하기 위한 진진 기지를 확보하기 위해서는 무역업으로의 진출이 요구되었다.

또한 ‘한솔플랜 2000’을 성공적으로 수행하기 위해서는 안정적인 자금 확보가 절실하다는 판단 아래, 금융업에의 진출도 조심스럽게 모색되었다. 뿐만 아니라 향후 제지산업을 대체할 수 있는 신규사업에 진출하여 미래 사업구조로 재편한다는 비전을 세우고, 부가가치가 높은 정보통신 산업에의 진출을 강력히 추진하였다.(한솔제지 삼십년사, 1995: 182).

이와 비슷한 맥락에서, 한솔의 방향선화와 관련하여 일부 언론에서는 2000년대를 대비, 성장의 한계를 느끼는 종이사업에 매달리기보다는 부가가치가 높은 정보통신산업에 그룹의 사활을 걸겠다는 신호탄으로 해석하기도 한다(서울신문, 95년 9월 4일자). 한솔 그룹의 정보통신사업 진출에는 21세기에는 주력 생산품인 종이보다 더이상 정보의 매체가 될 수 없다는 위기의식이 깔려 있다는 것이다(한국일보, 95년 8월 7일). 그러나 한편, 한솔의 급격한 팽창에 대하여 “분가전의 덩치를 그리워하는 한솔의 행보는 앞으로 재계에 적지 않은 파장을 불러일으킬 전망이

<표 1> 한솔그룹의 재무제표 변동추이

(단위 : 억원)

	1991년	1992년	1993년	1994년	1995년	1996년	1997년
자산	5,512	7,165	11,377	15,552	29,900	43,455	60,937
매출	3,387	4,440	5,012	11,612	20,060	27,000	31,831
자기자본	803	1,036	2,041	4,700	7,977	12,704	12,192
경상이익	76	120	117	145	375	126	193
종업원수	1,500	1,700	2,100	3,600	5,700	6,500	6,500

다” 하고 우려를 표명하는 언론도 있다(세계일보, 95년 7월 12일).

한솔맨들은 이같은 급신장의 비결을 그룹모토인 “청년정신”에서 찾고 있으며 “2등을 원치 않는 우리그룹의 경영방침에 비교해 볼 때 맛보기에 불과하다”는 견해도 개진되고 있다. 여기서 청년정신이란 의사결정이 신속한 젊은 기업이라는 뜻이다. 또한 이러한 성장이 가능했던 이유로는 삼성그룹에서의 분리, 독립시 이고문이 소유하고 있던 신라호텔과 고려병원 주식 등을 삼성에 매각해 1천여억원의 현금을 확보했었다는 사실도 포함될 수 있을 것이다.

한솔그룹은 97년말 현재 계열사의 자산총액 약 60,937억원, 매출총액 약 3조 1천억원으로, 자산기준으로 볼 때 국내 대규모 기업집단 중 16위(97년 공정거래위원회 발표)에 올라있다(〈한솔그룹의 재무제표 변동추이〉 참조). 또한 97년말 현재 자기자본 비율 20%이며 23개의 계열사를 거느리고 있다.

한솔은 2001년에 10조원의 매출을 기대하고 있다(〈한솔그룹의 매출대비 투자계획〉 참조). 또한 한솔그룹은 유망신규사업에 활발한 진출과 적극적인 투자, 개발의욕을 보이고 있다. 다음의 표에서 보이는 것처럼, 96년부터 2001년까지 평균 24%가 넘는 매출대비 투자를 계획하고 있다. 특히, PCS사업을

준비하는 단계인 98년까지는 매출대비 투자가 30%를 상회하고 있어 기존의 제지사업과 정보통신 등 신규사업부문에 대한 경쟁력 확보에 강한 의지를 보여주고 있다. 그룹 전체의 부채비율도 93년 4백57%에서 95년에는 3백13%로 낮아졌다.

한솔그룹은 종합제지/제조, 정보통신, 무역/서비스, 금융의 4개 사업군과 한솔기술원, 한솔정보통신연구원 및 한솔문화재단으로 이루어진 연구원 및 문화재단군으로 구분할 수 있다. 다음에서는 4개 사업군에 속한 계열사들에 대한 개략적인 정보를 파악해 보기로 한다

1) 종합제지 (제조) 부문

한솔의 제지/제조부문은 한솔제지, 한솔포럼, 한솔파텍, 한솔판지, 한솔화학 등의 계열사로 구성되어 있다. 이들 회사의 사업영역은 기존 한솔제지의 신문지 용지 중심의 제지회사에서 종합제지회사로 도약하고 전후방수직 계열화를 달성하는데 필요한 영업부문들이 주를 이루고 있다. 제지에 필요한 약품을 자체공급하기 위한 화학산업에의 진출이 그 전형이라고 할 수 있다.

한솔제지: 1965년 새한제지공업주식회사로 출발하여 30여년 동안 국내 제지업계를 선도하며 명실공히 국내 최고의 종합제지업

〈표 2〉 한솔그룹의 투자 계획

(단위 : 억원)

	1996년	1997	1998	1999	2000	2001	누계
매출	31,000	40,500	56,500	75,000	93,000	108,000	404,000
투자	10,000	13,500	15,800	15,700	16,200	16,400	87,600
비율(%)	32.3	33.3	28.0	21.0	17.4	15.2	24.5

체로 성장한 한솔그룹의 모기업이다. 초기의 신문용지, 증질지 위주의 생산품목에서 탈피, 92년 장항공장을 준공함으로써 인쇄용지에 이르는 연산 180만톤 규모의 생산설비를 갖추고 있다. 특히 전주공장은 7호기 건설로 단일 공장 세계3위의 규모로 성장했으며 장항공장은 증설과 함께 국내 인쇄용지 업계의 판도를 바꾸고, 종이의 품질을 세계 수준으로 끌어올리는데 견인차 역할을 하고 있다. 또한 대전공장의 건설로 한솔제지가 종합제지사로서의 면모를 갖추게 되었다. 주요 생산품목은 신문용지, 증질지, 백상지 등이며 96년 현재 총자산 20,485억, 자본금 890억, 매출 10,582억, 경상이익 547억, 순이익 447억을 기록하고 있다.

향후 한솔제지는 세계화전략을 추진하여 2000년대초 연산 500만톤의 글로벌 생산시스템을 갖추고 250만톤을 해외 생산기지에서 생산할 계획이다. 또한 원료조달 및 판매에 있어서도 해외비중을 확대하여 세계 10대 제지업체로 도약할 계획을 갖고 있다.

〈표 3〉 한솔제지의 재무제표 변동추이

(단위: 억원)

	1995	1996	1997
총자산	16,330	20,485	24,007
자본금	751	890	1,062
매출액	8,878	10,582	11,620
경상이익	434	547	652
순이익	403	447	110

한솔포렘: 한솔포렘은 전주제지가 삼성으로부터 분리, 독립된 직후인 1991년 12월 27일 전주제지의 산림분부가 독립, 전주임산(주)를 설립하면서 비롯되었으며 분리 이후

설립한 최초의 기업이다. 이듬해인 1992년 10월에는 상호를 한솔종합임산으로 변경하였다가 1995년 4월 1일 현재의 상호인 한솔포렘(주)로 사명을 변경하였다. 1992년에는 폐자재를 재활용할 수 있는 보드 산업에의 진출을 결정하고, 당시 국내 보드 시장에서 3위의 시장점유율을 차지하고 있던 동인보드와 경영위탁 계약을 체결하였다. 이후 동인보드는 법정관리가 종결됨에 따라 1995년 4월 1일 한솔포렘으로 합병되었다.

한솔포렘의 사업영역은 보드 생산과 원목공급 및 조림사업으로 구분된다. 보드 사업부문에서는 가구 및 건축마감재로 쓰이는 중밀도섬유판(MDF)과 파티클보드(PB)를 생산하고 있다. 원목공급 및 조림사업은 1994년 제지에 14만 BDT, 보드생산에 31만 BDT를 공급하였고, 5천만평의 조림지에 4천 2백만 그루 이상의 나무를 심어 가꾸고 있다. 또한 1993년부터는 원활한 원목공급을 위해 국내기업으로서는 최초로 해외 조림지 조성에 적극 투자하여 1995년 6월 현재 서호주 지역에 2,500ha의 조림지에 560만 그루의 나무를 심은 데 이어 96년부터 시작한 뉴질랜드의 1만ha 조림지에는 190만 그루의 나무를 심었다. 향후 2002년까지는 2,500만 그루를 조정 하려는 해외조림 장기계획은 조림대상 국가를 베트남, 칠레까지 확대할 예정으로 있다. 2001년에는 매출 7,000억을 달성하기 위해 목재관련 수직계열화와 비목재 전자재분야로의 사업다각화를 단계적으로 추진 중에 있다.

한솔포렘은 설립 첫해 190억원의 매출액을 기록하였으나 동인보드와의 통합관리를 시작한 1993년부터는 매출액이 1천억원대를

들과하여 1997년에는 1,753억의 매출을 기록하였다. 자본금 규모도 설립당시의 5천만원에서 동인보드와 공식 합병이 이루어진 1995년에는 110억원, 1997년에는 216억 규모로 증가하였다. 매출액도 94년 610억, 95년 1,184억, 96년 1,436억, 97년 1,752억으로 증가추세에 있다.

한솔화학: 한솔화학은 1992년 5월 16일 제지용 화학 약품의 자체 확보와 정밀화학 산업에의 진출을 위해 설립되었다. 이어 1993년 2월 26일 전주 3공단 내에 고분자용 집제(PAM)공장 건설에 착공하여 그해 11월부터 본격적인 가동에 돌입하였다. 1994년 10월 10일에 착공된 라텍스 생산 공장이 1995년 10월경에 완공되었으며, 요소 수지 생산 공장 역시 같은 날 착공되었다. 한편, 1994년 5월 11일에는 울산에 위치한 영우화학 지분 35.99%를 전격 인수하여 과산화수소시장에 진입할 수 있는 계기를 마련하였다. 최근에는 영우화학과의 합병을 통해 정밀 화학 분야로의 진출을 더욱 가속화하고 있다.

설립초기에는 제지용 약품인 탈묵제, 세정제, 마이크로캡슐, 증감제 등을 소규모로 생산하여 전량 한솔제지 전주공장에 납품하였다. 그러나 고분자용집제(PAM)생산 공장이 완공되고, 라텍스, 요소 수지 생산 공장 건설에 착공하면서 사업 영역은 보다 확대되었다. 특히 영우화학의 인수를 계기로 과산화수소 시장에 진출함으로써 정밀화학 업체로서의 면모를 갖추게 되었다. 현재 17종류의 품목을 자체 생산하거나 위탁 생산하여 판매하고 있다. 이 중 외주 생산되고 있는 제품은 잉크젯카트리지, 종균제, 소포제, 증감제(NS-05) 등이며, 상품으로 판매되고 있는

제품은 올레인산, 과산화수소, 증감제, 포르말린, 종균제, 소포제 등이다.

1992년 5월 설립 당시 자본금 5천만 원으로 출범한 한솔화학은 설립 연도에 매출액 6억6천만 원, 당기순이익 930만 원으로 미미한 수준이었으나 영우화학을 인수한 94년에는 매출액이 305억 1천만원, 95년 383억원, 96년 1,056억원, 97년 1,242억으로 증가하였다. 당기순이익도 94년 25억, 95년 43억, 96년 65억, 97년 71억으로 증가추세에 있다. 자본금도 94년 65억, 95년 127억, 96년 217억, 97년 293억으로 증가하였다.

〈표 4〉 한솔화학의 재무제표 변동추이
(단위:억원)

	1995	1996	1997
자본금	127	217	293
매출액	383	1,056	1,242
경상이익	43	79	88
순이익	43	65	71

한솔파텍: 한솔파텍은 1991년, 본격적인 특수지 사업 진출을 위해 천안에 소재한 우경(주)을 인수하면서 첫발을 내딛었다. 그러나 우경(주)의 생산규모로는 경쟁력을 갖추기 어렵다고 판단하여 1993년 9월초에 한솔파텍(주) 설립 위원회가 구성되었으며, 그해 9월 18일에는 우경(주)의 상호를 한솔파텍으로 변경하여 한솔의 종합제지군화와 최첨단 기술력을 갖춘 미래형 산업구도로의 도약을 목표로 설립되었다. 93년 연산 18,000톤 규모의 초지기 1대로 출발한 한솔파텍은 현재 초지기 1, 2호기와 코타 1, 2호기를 갖추고 있으며 97년 7월에는 연산 14만톤 규모의 초지기 3호기를 정상 가동할 예정이다. 상호를 paper와 technology의 합성어인 PATECH로

정한 데서도 나타나듯이 한솔파텍은 기술을 가장 중요한 자산으로 삼아 고부가가치 신제품을 소비자에게 종이를 공급하고 종이의 무한가치를 실현하는 것을 경영철학으로 삼고 있다.

한솔파텍은 팩스 용지로 사용되고 있는 감열지, 크레디트 카드 용지로 사용하는 감압지, 그리고 정보화 시대에 필수적인 복사 용지, 무진지, 박엽지, 박리지, 잉크젯 용지 등의 기능성 용지와 무늬지, 색지 등과 같은 특수 종이도 생산하고 있다. 현재 특수지는 상당량을 수입에 의존하고 있는 실정이기 때문에 특수지 전문 회사를 표방한 한솔파텍의 활발한 생산 활동으로 상당한 수입 대체 효과를 거두고 있다.

한편 영업 실적에 있어서는 1994년에 총 6만 932톤을 판매하여 국내 수요 14만 5,332톤의 41.9%를 공급하고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 감열지 및 감압지가 31.1%, 팬시지가 34.4%, 정보용지가 45.2%의 시장 점유율을 나타내고 있다. 한솔파텍은 최우량 특수지 제조 및 가공전문회사를 지향하고 있으며 기존사업을 기반으로 해외 정보용지 분야와 특수지 관련 신규사업에 지속적으로 투자를 계획하고 있다. 이에 따라 기술을 바탕으로 고수익을 창출하는 21세기 최우량 특수지 전문 회사로 성장한다는 '2000년 경영비전'을 설정하고, 매출액을 4천억 원 규모로 높이겠다는 계획을 세워놓고 있다. 총자산은 94년 466억, 95년 1,417억, 1996년 1,996억, 1997년 2,799억 원이며, 자본금은 94년 51억, 95년, 96년, 97년 공통적으로 163억 원, 매출액은 94년 117억, 95년 495억, 96년 163억, 97년 936억 원이다.

한솔판지⁴⁾: 한솔판지는 1973년 1월 동방제지(주)로 설립되어 그해 2월 대한판지(주)로 상호를 변경하였다. 1983년 11월에는 봉명그룹 계열로 편입되면서 상호를 동창제지(주)로 변경하였으며, 1987년 2월에는 화진상사(현 청주공장)를 인수한 후 그해 6월 기업을 공개하였다. 1994년 2월 한솔제지는 경영 악화의 위기에 처해 있던 동창제지를 인수하고, 1995년 9월 한솔판지(주)로 상호를 변경하였다. 현재 한솔판지는 안양에 본사, 서울에 영업부를 두고 안양과 청주에 사업장을 두고 있다.

한솔판지는 제과, 의약품, 의류 등의 상품 포장용 산업 용지인 백판지와 합지를 생산하고 있는 업체이다. 인수 당시에도 연간 16만 7천 톤의 백판지를 생산하여 국내 3대 백판지 생산 업체로 자리잡고 있었다. 경기도 군포시에 위치한 안양공장에서는 현재 PM1, PM2 등 두 대의 초지기에서 하루 315톤의 백판지를 생산하고 있으며, 청주공장은 PM3과 합지기를 갖추고 하루 225톤의 백판지와 125톤의 합지를 생산해내고 있다. 두 사업자의 연간 생산량은 백판지 19만2천 톤, 합지 4만 4천 톤이다.

1994년 한솔판지는 백판지와 합지를 합하여 총 18만 8,000톤을 생산하여 839억 5천만 원의 매출 실적을 올렸다. 판매 부문에서는 내수 11만 800톤, 수출 8만 391톤 등 총 19만 1,191톤을 판매하여 국내시장에서 19.5%의 시장 점유율을 나타냈다. 인수 전인 1993년 한솔판지의 손익 실적을 살펴보면 매

4) 한솔판지는 97년 10월 기존의 한솔무역과 통합되었으나 여기에서는 편의상 별도의 계열사로 간주하기로 한다.

출액 751억 8,183만 원을 기록하였으나 당기 순손실이 15억 2,312만 원을 나타냈다. 그러나 한솔제지가 인수한 후에는 점차 회복세를 나타내 1994년에는 매출액 839억 5,479만 원을 기록하였으며, 당기 순손실은 10억 9천여 만 원으로 감소하였다.

97년 10월 한솔판지(주)는 한솔무역과 합병되어 (주)한솔로 새롭게 출발하게 된다.

2) 무역, 서비스 부문

펄프와 고지 등 제지원료의 상당부분이 해외수입에 의존하고 있을 뿐 아니라 제지산업의 특성상 다른 산업에 비해 유통비용에 대한 부담이 높고 물동량이 많은 특성을 갖고 있다. 이러한 문제점을 인식한 한솔은, 무역업으로의 진출을 통해 해외수출과 대규모 해외 프로젝트 수행의 전진기지 확보를 확보하는 한편, 유통산업에의 진출을 통해 물류관리의 효율성을 제고하려고 모색하고 있다.

또한 제지산업의 특성상 많이 보유하고 있던 임야를 활용하기 위해 임산물 가공 뿐 아니라 종합레저 산업에도 진출을 모색한다. 그리고 제지 부문의 각종 신규투자에 따른 플랜트 건설과 산림개발 및 주거환경 개발사업을 수행하기 위해 건설업에도 진출한다.

한솔의 무역/서비스 부문은 한솔유통, 한솔개발, 한솔건설, 한솔흥진, 클럽700, 한솔CSN 등의 계열사들로 구성되어 있다. 비록 무역/서비스군으로 묶여있기는 하지만 계열사의 면면을 살펴보면 분야가 매우 다양함을 알 수 있다. 한솔유통은 물류, 유통업, 한솔개발은 종합레저업, 한솔건설은 종합건설업, 한솔흥진은 부동산관리업, 클럽700은 골프장,

한솔무역과 한솔CSN은 무역업 등에 종사하고 있다. 즉, 종합레저 및 건설(건설, 개발, 흥진, 클럽700), 무역 및 유통(한솔무역과 한솔CSN) 부문이 혼합되어 있는 사업군이다. 여기에서는 이들 각분야에 대표적인 계열사들에 대하여 구체적으로 알아보도록 한다.

(1) 종합레저 및 건설

제지산업은 어느 업종보다도 경기순환에 민감한 호황과 불황이 반복되는 업종으로 앞으로 성장가능성이 높은 레저산업을 통해 경영의 안정성을 꾀할 충분한 동기를 가지고 있다. 이와 같은 이유에서 한솔뿐 아니라 무림, 신호제지 등의 대표적인 제지업체들도 사업다각화의 일환으로 레저산업을 구체화시키거나 실행에 옮기고 있다. 제지업체들은 실제로 과거 조림지조성이 의무화되어 있을 때 확보해 둔 임야를 해외조림지로 대체하면서 보유하고 있던 국내 부동산을 휴양시설로 탈바꿈시키고 있다.

한솔개발: 한솔개발은 1992년 9월 24일 (주)IRC라는 이름으로 처음 설립되었다. 한솔 개발은 설립과 더불어 강원도 원주시 우산동 96-3번지에 본사를 설치하고, 이듬해 10월 20일에는 서울 강남구 역삼동 647-15번지에 지점을 설치하였다. 이어 12월 24일에는 유상 증자의 실시와 함께 한솔 관계사로 편입되었다. 이후 한솔개발은 1993년 1월 8일에 일송건축을 설립하고, 1993년 12월 28일에는 경기도 여주군 대신면 상구리에 위치한 두양산업개발(주)소유의 클럽 700을 인수하였다. 그리고 1994년 5월 12일에는 일송조경을 설립한데 이어, 1995년 3월 22일에는 (주)IRC에서 '한솔개발주식회사'로 상호를

변경하였다. 한편, 설립 당시 4억 원의 자본금으로 출범한 한솔개발은 이듬해 12월에 46억 원, 1994년 3월에 150억원, 동년 4월에 200억 원의 유상 증자를 실시하여 1994년말 현재 자본금 400억 원으로 증가하였다.

한솔개발은 관광 단지 및 리조트 개발, 환경 복원 사업, 해외 리조트 개발, 골프장 운영 등 국민의 여가 생활과 관련된 사업을 전개하고 있다. 일송건축은 현재 추진하고 있는 오크밸리의 설계 용역 관리 외에도 건설, 시설 관리, 인테리어 등을 담당하고 있으며, 일송조경은 옥림, 양묘, 종합 건설을 업종으로 하여 조경 사업 및 관리를 맡고 있다. 또한 클럽 700은 골프장의 운영과 관리를 전담하고 있다.

현재 한솔개발이 추진하고 있는 주요 사업은 원주 월송단지에 조성할 오크밸리 개발 사업이다. 이 지역에 대한 개발 사업은 회사 설립 당시부터 추진되어, 1994년 12월에 환경 영향 평가 협의가 완료되고, 1995년 3월 15일 문화체육부로부터 민자(民資)로 개발되는 월송관광단지를 지정 받기에 이르렀다. 한솔개발은 이 지역에 생태·예술·문화가 한데 어우러진 '3세대 4계절형' 종합 휴양 단지를 건설한다는 계획을 세웠다. 또한 미술관 및 박물관 등도 함께 건립, 생태 관광 도시로서의 면모를 갖추 계획이다. 이 계획에 따라 토목 설계와 건축 설계를 마친 상태이며, 현재 추진중인 1단계 사업은 골프장, 콘도, 스키장, 야외조각공원 및 생태관광단지, 수영장, 테니스장 및 기타 편의시설이 조성된다. 제1단계 사업이 완료되는 1999년 이후에는 점진적으로 호텔, 기업휴양촌, 실버타운, 워터파크 등의 각종 리조트시설이 추가

로 개발될 예정이다. 앞으로는 국내 리조트 개발 사업 및 해외 개발 사업에 적극적으로 참여할 예정이며 환경 복원 사업에 필요한 해외 선진 기술을 도입, 이 분야에도 적극 진출할 계획이다. 1997년 현재 자본금 232억, 3558억, 순이익 4억을 냈다.

한솔건설: 한솔건설의 설립은 1989년 2월 23일, 부산에 소재한 삼부건설을 인수한 것이 그 시초였다. 한솔건설은 1992년 12월 4일에 토목·건축 종합 면허를 취득하였으며, 이를 계기로 12월17일 회사명을 삼부건설에서 코리아나 건설로 변경한 후 본격적인 수주활동을 벌이기 시작하였다. 다시 1993년 12월 16일에는 한솔 관계사로 편입되면서 자본금을 25억 원에서 200억원으로 늘리는 한편, 회사명도 한솔건설로 변경하였다. 이어 1994년 3월 30일에는 유상 증자를 통해 납입 자본금을 총 300억 원으로 늘렸다. 인수 당시에는 주로 관계사의 건설 공사에 주력하였으나, 현재 주택 및 개발 사업과 외부 공사의 수주 활동을 활발히 전개하고 있다.

한솔건설은 짧은 기간에도 불구하고 눈부신 성장을 보였다. 한솔 관계사로 편입된 1993년 당시 국내 건설업계도급 순위는 809위에 불과하였으나 불과 1년만에 8군에서 2군으로의 진입과 동시에 169위로 뛰어올랐으며 1996년 현재 도급순위 79위를 기록하고 있다. 이에 따라 도급 한도액도 1994년 현재 25억에서 432억원 규모로 증가하였다. 1994년의 매출액은 전년 대비 3배 가까이 증가한 518억 원으로 14개 프로젝트를 수행하였으며, 내부 공사 912억 원, 자체 사업 493억 원, 외부 공사 207억 원 등 총 1,612억 원의 수주액을 기록하였다. 95년에는 매출액이 1,581억,

96년 2,179억 97년 3501억원으로 증가하였다. 총자산도 94년 7억에서 95년 1,468억, 96년 1,911억, 97년 2754억원으로 증가하였다. 순이익은 94년 7억, 95년 4억, 96년 21억, 97년 54억원을 기록하였다.

현재 사회간접자본 사업인 광주 제2순환도로 사업에 참여하는 한편, 파이낸싱, 프로젝트발주, 기획, 시공에서 감리에 이르기까지의 전과정을 총괄하는 CM(Construction Management) 체계를 수립하여 종합건설회사로서의 면모를 갖추어가고 있다. 장기적으로는 2000년에 수주액 1조원을 달성하여 동업계 50위권 안으로 진입한다는 목표를 세우고, 미국과 필리핀 등지에 설립된 해외법인을 전진기지로 독자적인 해외사업과 더불어 한솔계열사와 동반진출을 통한 동남아/중국 등 세계시장으로의 영역확대를 활발히 모색 중이다.

한솔홍진: 1966년 설립되어 고려홍진이라는 이름으로 독자적인 사업영역을 구축해 온 한솔홍진은, 그 동안 수출입, 의료장비분야, 부동산관리 등 꾸준한 사업다각화를 통하여 성장하여 왔으며, 96년 한솔그룹의 일원이 되었다. 특히 한솔사옥의 부지매입에서부터 공경관리에 이르기까지 전과정에서 건축주로서의 역할을 하고 있으며 96년 7월에 완공한 한솔PCS빌딩의 취득 및 임대유지 등의 업무를 축적된 경험을 바탕으로 수행하는 등, 한솔그룹내 서비스사로서의 면모를 갖추어 가고 있다. 총자산은 94년 378억, 95년 1,112억, 96년 1,928억원, 97년 2133억원이며 자본금은 94년 18억, 95-96년 37억원, 97년 36억원이다. 매출액은 94년 192억, 95년 159억, 96년 143억원, 97년 179억원이다.

클럽700: 경기도 여주에 소재한 클럽700은 92년 3월에 개장한 골프장이며 한솔이 경영권을 인수한 이후로 과감한 설비투자과 전체 경관의 개조작업을 통해 인수 3년만에 각광받는 골프장으로 위상이 높아졌다. 세계적인 코스설계자인 데이비드 레인빌의 설계로 한국적 지형을 충분히 살린 전원풍의 코스와 공격적인 코스가 잘 조화되어 있다. 클럽하우스의 운영시설은 신라호텔과 운영기술을 제휴하여 특급호텔 수준의 서비스를 제공하고 있으며 헨리무어의 작품을 비롯한 120여점의 조형물과 미술품이 조화롭게 배치되어 있다.

(2) 무역 및 유통

한솔유통(한솔CSN)⁵⁾ : 한솔유통은 한솔제지의 원료와 제품의 보관, 유통을 담당할 창고업체이다. 이 회사는 1992년 11월 13일, 이사회에서 물류 부문 사업화 계획을 승인함에 따라 1994년 6월에 설립되었다. 이어 7월에는 운송 주선업과 철도 소운송(7개 역) 면허를 취득하고 물류 사업을 시작하였다. 설립 당시에는 전주, 서울(용산), 인천, 대구,

5) 한솔유통의 영업부문(운송 및 하역에 관련된 운수사업)은 96년 12월에 영우통상(96년 10월 한솔그룹에서 인수한 회사)에 매각되었다. 비상장사인 한솔유통이 사업의 핵심을 상장사인 영우통상에 넘긴 것은 사실상 영우통상과 합병한 것과 마찬가지로, 이는 한솔유통을 증권거래소에 자동적으로 상장시키는 편법이라는 지적도 있다. 상장사와 비상장사가 합병하기 위해서는 비상장사가 기업공개요건(최근 3년간 납입자본 이익률 25% 이상, 자산가치 1만 5천원 이상 등)을 모두 갖추고 있어야 한다. 따라서 한솔유통이 기업공개 요건을 충족시킨 뒤 상장되기는 단시일 내에 어려움으로 영우통상에 중요 영업부문을 양도하는 방법을 동원했다는 추측이 가능한 것이다(동아일보, 96년 12월 12일자).

장항, 의왕, 발안 등에 있는 제지 물류센터를 보유하고 있었다. 이후 1994년 6월 17일 성북역 내에 기부 채납 방식으로 현대식 성북 물류센터를 건립하였으며, 6월 23일에는 부산, 경남권 일대의 공급 안정 및 납기 단축을 위한 부산물류센터를 개소하였다. 또 8월에는 한솔파텍의 천안공장 설립과 동시에 공장 내에 천안물류센터를 개소하였다.

한솔유통은 1994년 7월 자동차 운송 주선업과 철도 소운송 면허를 취득하여, 우선 1단계로 한솔제지, 한솔파텍, 한솔무역, 한솔포럼 등의 계열사 물류 관리 사업 중 판매물류 부분만을 담당해왔다. 현재는 생산 제품의 입고에서부터 하역, 재고관리, 수송, 배송 사업 등과 원료 조달 물류를 취급하고 있다. 한편 1995년 5월에는 국제복합운송주선업(Forwarding) 면허를 취득하여 국제 물류를 취급할 수 있는 발판을 마련하였고, 앞으로는 원료 조달 물류뿐 아니라 건설, 화학 등 전 계열사의 물류 부분까지 사업 영역을 확대할 계획이다.

한솔유통은 전주, 장항, 용산, 성북, 대전 등 5개 영업소와 천안, 인천, 의왕, 발안, 대구, 부산 등 6개소의 물류센터 유통망을 운영하고 있다. 출범 당시 한솔유통은 협력업체를 포함하여 보관 면적 3만 6,430평, 하역 및 운송 장비 468대를 확보하고 월 평균 물동량 13만 5,071톤을 취급하였다. 현재는 보관 면적 3만 2,893평, 하역 및 운송 장비 532대를 확보하고 있다. 설립 첫해인 1994년 하반기 영업 실적을 살펴보면 매출액 157억 원, 당기 순이익 1억 1,500만 원을 기록하였다. 그러나 2000년에는 물류·유통·복합 서비스 부문에까지 사업을 확대, 전문화, 복합

화를 통한 신물류를 창출함으로써 매출액 3,000억 원 규모로 성장할 계획이다. 한솔유통(주)의 경우, 1997년 현재 자본금 75억, 총 자산 311억, 매출액 25억원을 보이고 있다.

영우통상(한솔CSN)⁶⁾: 한솔CSN의 전신인 영우통상은 96년 10월 한솔그룹의 일원이 되었으며 97년 2월에는 영우통상에서 상호를 한솔CSN으로 변경하였다. 한솔CSN은 한솔그룹의 물류를 통합관리하고, 물류혁신을 통해 계열사의 경쟁력을 강화하려는 목적을 가지고 있다. 물류혁신을 위해 정보시스템과 Network물류시설/장비 등 Hard와 Soft를 망라하는 물류인프라를 확충하는 한편, 외부기업과 전략적 제휴를 통해 기업간 물류공동화 및 협력화를 추진하고 있다. 한편, 이러한 물류사업의 시스템과 네트워크를 기반으로 유통업의 첨단이라고 일컬어지는 "사이버쇼핑"사업에 97년 6월부터 본격 진출하였다. 한솔 CSN은 2005년 매출액 2조2천억원을 달성하려는 목표를 가지고 있다.

한솔CSN의 전신인 영우통상은 총자산이 95년에는 89억에서 한솔유통의 영업부문을 매입한 96년에는 332억원으로 증가하였으며, 자본금도 95년 30억에서 96년 66억으로, 매출액도 44억에서 67억으로 증가하였다.⁷⁾ 한편 영우통상은 95년에 7억원 이상, 96년에는 3천만원의 적자를 기록하였으나, 97년 상반기에는 20억원의 흑자기조로 전환하고 있다.

한솔무역⁷⁾: 한솔무역은 1993년 11월 6

6) 앞서 한솔유통에 대한 주석에서 언급한 바와 같이 한솔 CSN은 한솔유통의 영업부문을 매수한 영우통상(96년 10월 한솔그룹에서 인수한 회사)이 상호를 바꾼 것이다. 따라서 한솔유통과 한솔CSN은 96년 12월 이후로는 동일한 회사라고 할 수 있다.

일 한솔제지의 해외 영업망을 주축으로 설립되었다. 이어 12월 23일에는 한솔무역 출범식을 갖고 본격적인 영업 활동을 개시하였다. 출범 당시 인원도 모두 47명으로, 조직은 뉴욕, 로스앤젤레스, 유럽, 캐나다, C.K.Fibres 등의 현지 법인과 북경, 홍콩 등 2개의 해외 지점으로 구성되었다. 한솔무역은 출범 첫해인 1994년 국내 업계 최초로 지류 수출 1억 7백만 달러 달성이라는 금자탑을 세워 세계 지류 전문 무역사 중 10위권에 진입하는 데 성공하였다. 또한 1994년 10월에는 상해지점을 신설하여 본격적인 중국 시장 진출을 위한 교두보를 마련하였으며, 1995년 초에는 C.F.I. 본사를 로스앤젤레스에서 뉴욕으로 이전하여 원료 및 지류뿐 아니라 비제지 부문의 신규 투자 및 진출을 추진하고 있다.

한솔무역의 사업 영역은 제품 수출입, 원료 수출입, 기계 설비류 영업, 해외 프로젝트 추진 등으로 나눌 수 있다. 제품 수출입 업무는 신문 용지, 인쇄용지, 판지, 감열지 등을 취급하고 있으며, 원료의 경우 펄프, 고지 등을 취급하고 있다. 펄프는 장기 구매 계약을 체결하여 가격이 낮은 시점에 비축 구매하는 전략을 시행하고 있으며, 고지는 공급선의 다변화와 운송 체계의 정비를 꾀하고 있다. 기계 설비류는 관계사에서 추진하고 있는 프로젝트의 대내외 수입 창구 역할을 맡아 에이전시 확보 및 기술 제휴, 우리 기술의 해외수출, 외자 기계류 공급을 담당하고 있다. 또한 해외 프로젝트 사업으로는

중국 북경의 아트지 생산 공장과 상해 신문 용지 생산 공장, 페루 활석광 합작 투자 등을 추진하고 있다.

출범 첫해인 1994년에는 매출액 1,719억 원의 계획을 세웠으나 수출의 증가와 원료 수입의 증가로 계획 대비 595억 원을 초과한 2,314억 원의 실적을 달성하였다. 이 중 한솔제지 관련 매출이 1,804억 원으로 높은 비중을 차지하였고 한솔파텍 103억 원, 한솔판지 316억 원, 기타 91억 원의 구성비를 보였다. 95년에는 매출액이 4,120억, 96년에는 5,031억으로 증가하였다. 설립 당시 10억 원의 자본금으로 출범한 한솔무역은 1994년과 95년에 20억원씩의 증자를 실시하여 1996년 현재 자본금이 50억원으로 증가하였다. 총자산은 94년 199억, 95년 723억, 96년 1,057억으로 증가하였으며, 순이익은 94년 6억, 95년 2억, 96년 2억5천만원을 기록하였다. 이후 97년 10월에 한솔판지(주)와 결합되어 (주)한솔이 되었다. (주)한솔은 97년에 총자산 3,545억, 자본금 160억, 매출액 390억, 경상이익 49억, 순이익 24억의 성과를 보였다.

2000년대에는 세계 5대지 펄프 전문 무역 회사로 성장한다는 목표를 설정해 놓고 있는 2000년에 매출액 1조 3천억 원, 인력규모 350명 수준으로 성장할 계획이다.

3) 금융 부문

한솔의 금융부문을 동해종합금융에서 상호를 변경한 한솔종합금융, 한솔상호신용금고, 한솔창업투자 및 한솔파이낸스로 구성되어 있다.

한솔종합금융: 한솔종합금융의 전신인

7) 한솔무역은 97년 10월 기존의 한솔판지와 통합하여 (주)한솔로 바뀌었다. 여기에서는 편의상 한솔 무역에 대한 자료를 중심으로 기술하기로 한다.

동해투자금융은 1974년 11월에 납입 자본금 15억 원으로 창립하였다. 이어 1975년 3월 29일에는 기업공개와 함께 상장하였으며, 1985년에는 국제그룹의 해체와 더불어 부산 지역의 유력 기업들에게 공동 인수되었다. 1988년까지 8차례의 유·무상 증자로 1994년 6월 말에는 자본금이 150억 원으로 증가하였으며, 1994년 9월 27일에는 종합 금융 회사로 전환, 본 인가를 받아 본격적인 영업 신장이 이루어졌다. 한편, 1994년 11월 28일 한솔제지는 공개 매수를 통해 동해종합금융의 경영권을 인수하였다. 1995년 10월 동해종합금융에서 한솔종합금융으로 상호를 변경하고 한솔 계열사로 편입되었다.

한솔종합금융은 기업에 대한 외자의 지원과 증자기 자금의 원활한 공급, 그리고 기업의 복합적 금융 수요를 충족시키기 위한 업무를 수행하고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 i)외자도입 및 해외 투자, 기타 국제금융의 주선과 외자의 차입(借入) 및 전대(轉貸), ii)설비 또는 운영 자금의 투융자, iii)기업이 발행한 어음의 할인, 매매, 인수, 보증, iv)유가증권의 인수와 모집, 매출의 주선, v)사채 어음 및 채무 증서의 발행, vi)기업의 경영 지도 등에 대한 용역, vii)지급 승낙, viii)증권투자신탁업법에 의한 증권 투자신탁업, ix)시설대여업법에 의한 시설 대여업, x)신탁업법에 의한 금전 신탁 이외의 신탁업, xi)외국환관리법에 의한 외국환 업무를 포함하여 상기 각 사항에 부대되는 업무 등이다.

한솔에서 경영권을 인수하기 전인 1994년 7월부터 1994년 9월말까지 동해종합금융의 총수익은 121억 3,000만 원, 당기 순이익

은 7억 4,600만 원을 기록하였다. 그러나 이후 1995년 3월말까지는 짧은 기간임에도 불구하고 총수익 296억 6,300만원, 당기 순이익 30억 8,500만 원을 기록함으로써 두드러진 영업 성장을 가져왔다. 95년 4월 - 96년 3월(제23기)에는 순이익이 31억, 96년 4월 - 97년 3월(제24기) 37억으로 지속적인 증가추세를 보이고 있다. 총자산 규모에 있어서도 인수 전의 3,460억 4,200만 원에서 제23기에는 4,303억, 제24기에는 11,706억원으로 증가하였다.

자본금은 96년 195억, 97년 350억원, 총자산은 96년 1조1천억, 97년 1조5천억원, 매출액 972억, 1,655억원이며 순이익은 96년 37억, 97년 48억원이다.

한솔상호신용금융: 한솔상호신용금융고는 당시 노사분규와 수익상태가 악화된 대아상호신용금융고(당시 금고업계 23위)를 인수하여 1995년 4월에 상호변경된 계열사이다. 계열사 편입이후 지역금융기관으로 수년간 해당업계에서 성장률 1위를 지키고 있다. 95년에는 은행감독원 경영평가에서 1위를 차지하였고 96년 5월에는 금융업계 최초로 유인야간 영업창구를 개설하고 야간의 예금업무는 물론 대출상담 서비스를 제공하고 있다. 96년 8월부터는 조흥, 한일, 동화은행 등과 온라인 업무제휴를 체결하여 한솔카드 발급과 함께 온라인 서비스를 제공하는 한편, 97년 상반기부터는 CMS를 확대시행하고 있다.

총자산은 94년 2,663억원에서 95년 3,823억, 96년 4,604억, 97년 4,475억원으로, 자본금은 94년 165억, 95년 304억, 96년 335억, 97년 181억원으로 증가하였다. 매출액은 94년 220억, 95년 385억, 96년 568억, 97년 590억원이

며, 순이익은 94년 3억, 95년 10억, 96년 54억, 97년 47억원을 기록하고 있다.

한솔창업투자: 한솔창업투자는 중소기업의 창업투자를 전문적으로 지원하기 위해 한솔그룹의 출자로 동서창업투자를 94년 12월에 인수하여 1997년 3월에 상호 변경하였다. 신기술의 기업화를 촉진하고 유망 중소기업을 발굴, 투자, 지원하여 중소기업의 저변확대 및 산업경제 발전에 기여하는 것을 최종적인 목표로 삼고 있다. 한솔창업투는 투자재원, 투자실적 및 투자수익율면에서 업계 정상의 위치를 확보하고 있으며 규모의 대형화, 업무 및 인력의 국제화, 전문화, 수익기반의 확대 강화전략을 추진중이다. 98년 이후에는 여신전문 금융기관으로의 전환을 통해 리스, 할부금융 등 다양한 업무를 제공할 계획을 가지고 있다.

총자산은 94년 55억원에서 95년 410억, 96년 807억, 97년 820억원으로, 자본금은 94년 50억, 95년 100억, 96년 250억, 97년 250억원으로 증가하였다. 매출액은 94년 6억, 95년 28억, 96년 83억, 97년 125억원이며, 순이익은 94년 16억, 95년 6억, 96년에는 16억, 97년 5억원을 기록하고 있다.

한솔파이낸스: 한솔파이낸스는 한솔제지와 한솔종합금융이 공동으로 출자하여 1995년 11월에 설립된 팩토링 전문 금융기관이다. 기업 또는 사업자가 보유하고 있는 각종 매출채권 및 계약채권 등을 현금화시켜 재무구조 개선과 원활한 자금조달을 돕는 업무를 수행하고 있다. 특히 운영자금 조달이 힘든 중소기업자들에게 금융서비스를 제공하고 있다. 한솔파이낸스는 앞으로 금융시장 개방에 대비하여 더욱 진보된 종합금융서비

스를 제공할 수 있는 금융기관으로 발전하기 위해 금융노하우 및 선진 금융기법 개발을 위해 노력을 기울이고 있다.

총자산은 95년 1,846억, 96년 5,782억원, 97년 4,980억원, 자본금은 95-96-97년 50억원이다. 매출액은 95년 7억, 96년 323억원, 97년 541억원이며, 순이익은 95년 0.3억, 96년 0.6억원, 97년 0.45억원을 기록하고 있다.

4) 정보, 통신 사업군

정보, 통신사업군은 얼마전 사업권을 획득하여 새롭게 설립한 한솔PCS, 광우전자에서 상호를 바꾼 한국텔레콤, 그리고 한국마벨이 옥소리와 한화통신을 흡수합병 하여 상호 변경한 한솔전자로 구성되어 있다.

한솔전자: 한솔전자의 전신인 한국마벨은 1966년 8월에 설립되어 1988년 3월에는 일본 알프스전기(주)와 마벨알프스(주)를 합작 설립하였으며, 동년 7월에는 기업을 공개하였다. 또한 1988년 8월에 마벨전자 태국(주), 1989년 2월에 마벨정밀공업(주), 1989년 8월에 마벨개발(주), 1991년 9월에 한국마벨싱가폴(주)과 청도마위전자 유한공사를 잇따라 설립하였다. 그러나 1990년 이후 동남아 국가들의 저가 공세로 인한 수출 경쟁력 약화와 내수 시장의 정체로 한국마벨의 경영이 악화됨에 따라, 1995년 4월 한솔제지가 경영권을 인수하기에 이르렀다. 그 이후 1995년 11월 기존에 인수한 옥소리(컴퓨터용 사운드카드 제조업체)와 한화통신(컴퓨터모뎀 제조업체)을 흡수 통합하여 한솔전자로 상호를 변경하였다. 현재 강원도 횡성군 우천면 양적리에 마벨정밀공업(주), 충남 서

산군 음암면 도당리에 마벨알프스(주)가 소재해 있고, 태국 및 중국에 현지 공장을 두고 있으며 싱가포르에 현지 법인을 두고 있다. 앞으로 한국마벨은 한솔계열로 정식 편입하여, 미래의 중추 사업으로 성장할 예정이다.

한솔전자는 현재 모니터 사업에 치중하고 있으며 옥소리의 사운드카드, 한화통신의 모뎀사업 및 한국마벨의 카오디오 및 CDP 테크사업은 하지 않고 있다. 해외 현지 법인인 한국마벨싱가폴(주)은 무역 판매업을 하고 있다.

한국전자의 전신인 한국마벨은 1994년 전년 대비 35억 원 정도가 증가한 386억 4천만 원의 매출액을 기록하였으나 수익성은 여전히 저조하여 당기 순이익은 44억 7천만 원의 적자를 나타냈다. 더구나 차입금 286억 원(1993년말)중 단기 차입금이 142억 원으로 금융비용을 비롯한 고정비부담이 증가하여 재무 구조가 악화된 상태이다. 한솔전자의 총자산은 94년 499억원, 95년 846억원, 96년 1,944억원, 97년 2,436억원으로, 자본금도 이 기간 중 100억에서 267억원으로 증가하였으며, 매출액도 386억에서 1,377억원으로 증가하였다.

옥소리: 벤처기업이 미래의 부를 낳는 황금알로 떠오르자 우리 나라의 대기업들은 유명한 벤처기업과의 손잡기에 열을 올리고 있다. 한솔그룹도 예외는 아니어서 1995년 9월 사업성도가 좋은 컴퓨터용 사운드카드 제조업체였던 옥소리를 창업주 김범훈(현 훈텍 사장)씨로부터 인수하였다. 옥소리는 모뎀제품인 사운드카드 분야에서 독자적인 기술로 시장을 80%까지 차지한 기업이었다. 창업 3년만에 매출액이 100억원에 이르렀고 94년에는 15억원의 순이익을 올리는 등 수익성이 뛰어난 상태였다.

그러나 어찌된 일인지 옥소리는 한솔그룹이 인수한 뒤 부실기업으로 전락하고 말았다. 인수가 이루어진 95년에는 31억원, 96년에는 54억원의 순손실을 기록했고, 시장점유율도 5-10% 수준으로 떨어졌다. 96년에는 브랜드를 '시너네트'로 바꾸어도 보았으나 별다른 효과가 나타나지 않았다. 끝내 한솔은 1997년 초에 사운드카드 브랜드 사업을 포기하고 외국기업 등의 하청을 받는 주문자상표 부착생산(OEM)방식으로만 사업을 유지해 나가기로 결정하였다.

옥소리가 부실해진 것은 판료화한 그룹의 계열사로 편입되면서 벤처기업 특유의 활력을 잃어버렸기 때문이라는 해석이 지배적이다. 옥소리의 지분 25%를 갖고 있는 한국종합기술금융이 96년말 한솔의 동의를 얻어 옥소리에 대한 감사를 벌인 결과 "제품 특성상 사상과 기술진이 일체가 돼 발빠른 제품개발에 나서야 하는데도 대그룹의 일부가 된 뒤 신속한 의사결정이 이루어지지 못하면서 경쟁업체에 뒤지게 됐다"는 평가가 나오기도 하였다.

그러나 한솔로서는 옥소리 인수가 손해였다고는 볼 수 없다. 정보통신분야의 기반이 없던 한솔이 1996년 개인휴대통신(PCS)사업자로 선정되는 데는 옥소리 인수가 큰 몫을 한 것으로 분석되고 있다. 이러한 사실에 대하여 옥소리의 창업자 김범훈씨는 "성장 가능성이 컸던 옥소리의 부실화가 안타깝다"면서 "한솔이 개인휴대통신 사업 진출 등 그룹차원의 목적추구보다 옥소리와 그 제품과 브랜드 자체 육성에 좀더 주력했다면 좀더 나은 결과가 나오지 않았겠느냐"고 말하고 있다(한겨레신문, 1997년 6월 16일).

한솔텔레콤: 한솔텔레콤은 정보통신을 제2의 주력사업으로 육성하려는 한솔그룹이 95년 9월 광림전자를 인수하여 탄생시켰다. "21세기 세계적인 종합정보통신회사"라는 비전을 가지고 현재, SI사업부, 인터넷사업부, 정보통신사업부 등 3개의 사업부를 운영하고 있다. SI사업부는 한솔그룹내의 정보화를 책임지고 있으며, 인터넷사업부는 인터넷 접속

서비스를, 정보통신사업부는 전송장비 및 통신기기 판매를 담당하고 있다. 앞으로는 신규통신 시장을 개발하기 위해 해저 광케이블 사업 및 위성통신 관련사업에 진출할 계획이다.

총자산은 94년 378억, 95년 1,112억, 96년 1,928억, 97년 653억원, 자본금은 94년 18억, 95-96년 37억원, 97년 102억원이다. 매출액은 94년 192억, 95년 159억, 96년 143억원, 97년 631억원이다.

한솔PCS: 한솔PCS는 96년 6월 개인휴대통신(Personal Communication Service) 신규사업자로 선정된 한솔그룹이 PCS의 효율적인 수행을 위해 설립한 회사로 총248개에 달하는 유망기업들의 컨소시엄으로 구성되어 있다. 97년 1월에는 한솔PCS 망식별번호를 '018'로 확정하고 4월에는 국내최초로 CDMA PCS상용시스템 개통시연회를 개최하였으며, 97년 2월에는 1,600억원을 증자하고 사외이사도 영입하였다. 한솔PCS는 PCS 상용서비스 3개월만인 97년 12월 실가입자 41만 6천 363명을 확보, PCS업계 시장점유율 1위를 차지하였다. 12월 24일 이후 PCS 단말기 제조업체인 삼성, LG, 현대로부터 일일 평균 1만2천대씩 총 10만대의 물량을 공급받아 3주 이상 지연되었던 예약물량을 해소하였다.

차세대 첨단 통신기술의 개발과 관련산업의 균형적인 발전을 위하여 국제경쟁력을 높이고, 해외시장에도 적극 진출하여 복지통신시대를 열어 가는 것을 목표로 하고 있다. 한솔PCS는 98년 731억, 99년 2,608억, 2000년 5,935억, 2001년 7,477억, 2002년 10,232억, 그리고 2005년에는 52조원 매출액 달성을 계획

하고 있다.

한솔그룹의 경영이념의 첫 번째인 "한솔은 사람이다"는 인본주의를 존중하여 한솔PCS는 인재육성형 인신사제도와 다양한 복리후생제도를 활용하고 있다. 공식의사소통기구인 "한솔가족협의회"와 자치기구인 "사우회"는 물론, "Co-worker's Meeting", "Top과의 대화", "Harmony Day" 등 다양한 의사소통 채널을 마련하고 있으며, 각종 교육 프로그램과 동호회활동, "자기계발의 날" 등을 통해 사원들의 자기개발과 자아실현을 돕고 있다.

업계 최고수준의 처우와 발탁승격, 고과승격제 등을 통해 사원들 스스로의 동기부여를 유도하고 있으며, 주택자금(3천만원), 개인연금(월급여의 8%), 자녀학자금(유치원부터 유학까지), 의료비, 경조금 지원 등의 다양한 복리후생제도 및 명예과장제 실시 등으로 "평생직장"의 분위기를 조성하고 있다.

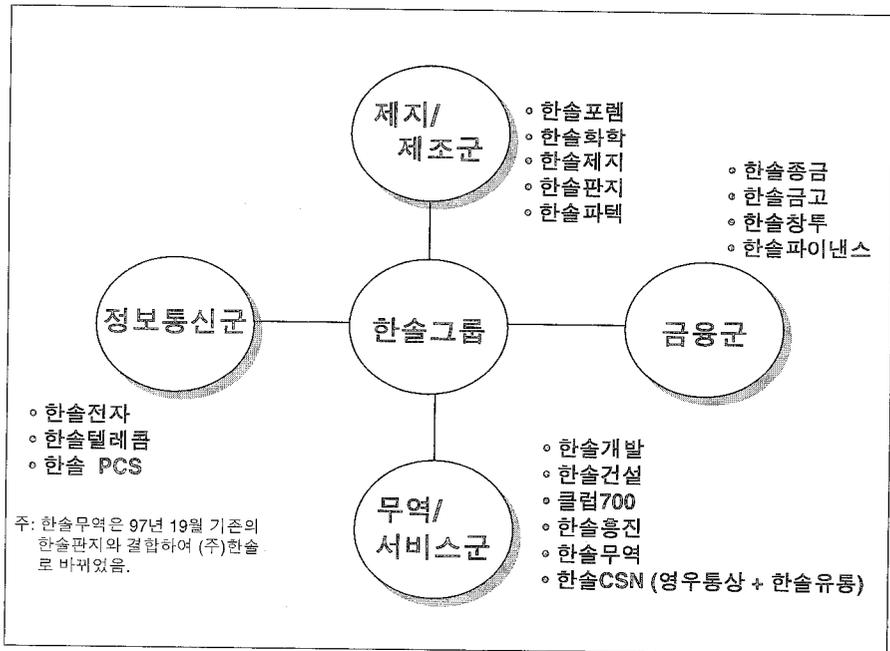
한솔그룹은 1994년 동창제지의 인수를 시작으로, 1995년 한화통신, 옥소리, 한국마벨과 광림전자를 M&A방식으로 사들인 데 이어 1996년에도 상장기업 영우통상을 인수했으며 1996년말 현재 인수한 기업 11개 중 6개가 상장업체이다. 인수합병을 통한 기업 확장은 비단 한솔그룹에만 국한된 현상은 아니며 우리 나라 대기업의 많은 수가 이와 같은 방법을 통해 급속한 성장을 이루어왔다. 우리 나라 대부분의 기업들은 인수합병을 통한 사업영역의 확장이 문어발식 기업경영이 아닌가하는 시각에 대하여 사세를 빨리 키우려면 기업인수, 합병이 불가피하다고 주장한다. 그 이유로 정부의 신규사업 규제와 급변하는 경영환경 등을 꼽는다. 기업을 처음부

터 새로 만들어 정상궤도에 올리려면 시간이 너무 많이 걸려 실기(失機)한다는 것이다. 또한 기업을 늘이는 것은 자연스런 경영활동이고 또 신생그룹은 기업 인수과정에서 경영노하우를 쌓기도 한다는 주장을 펼치고 있다. 실제로 한솔그룹의 경우 이제까지 기업인수에 들어간 총액이 1천억원이 안되는 사실을 들어 “큰돈이 안 들어가는” 사업활동임을 강조하고 있기도 하다 (중앙일보, 97년 1월 21일). 한솔그룹에 대한 설문결과에 따르면 한솔그룹의 다각화 과정에서 내부개발(계열사 설립)보다 인수 혹은 합병의 방식을 택하는 이유로서 “신속한 시장진입”을 첫째로 들고 있다.

한편, 공정거래 위원회가 97년 3월 27일

발표한 7개의 새로 지정된 소유분산 우량기업에 한솔그룹의 계열사 중 한솔화학과 한솔텔레콤, 그리고 영우통상이 선정되었다. 소유분산 우량기업이란 해당주식 지분이 여러 주주에게 잘 분산되어 있는 기업으로 다른 기업에 대한 출자에 제한을 받지 않는 혜택이 주어지는 기업을 의미한다. 한솔그룹은 이들 3개 계열사가 한꺼번에 소유분산 우량기업으로 지정 받음에 따라 앞으로도 기업 인수합병 등을 통해 적극적인 사업다각화를 꾀할 수 있는 발판을 마련되었다고 할 수 있다 (중앙일보, 1997년 3월 28일).

그러나 한솔그룹은 이러한 성장 과정에서 여러 가지 부정적인 요소들로 인해 곤혹 또한 겪고 있다. 예를 들면, 예초 95년 3월 9



[그림 3] 한솔그룹의 사업구성 및 계열사

일 한국마벨을 인수할 의사가 없다고 공시한 뒤 한달 만에 계열사인 한솔파텍을 통해 한국마벨을 인수해 도덕성 시비를 부른 바 있다. 또한, 공정거래위원회로부터 신문용지 가격에 대한 담합 의혹으로 1백78억여원의 과징금을 처분을 받은 적도 있고, 공정거래위원회의 L독점국장에 3천여만원의 뇌물을 준 혐의로 한솔제지 사장이 입건되었다. 구사장은 차청한 기자회견(96년 3월 15일)을 통해 “삼성그룹에서 분리된 뒤 확장만을 거듭해 오다보니 이런 일이 생겼다”며 “한솔그룹의 경영의 가치와 조직의 리스트럭처링을 어떻게 할거냐를 심각하게 반성하는 기회로 삼겠다”고 공개사과하기도 하였다. 97년에는 김현철씨 비자금 사건에 한솔그룹의 부사장인 조동만씨가 자금관리의 창구역할을 한 것으로 알려져서 국민과 언론의 비난을 한몸에 받았다. 이에 관련하여 한솔그룹이 PCS사업권을 따내기 직전인 96년초에 한솔그룹과 김현철 씨간에 거래이 오고간 사실 등이 여러 가지의 의혹을 자아내고 있다.

4. 한솔그룹의 조직구조 및 시스템

한솔에는 최근까지도 다른 재벌그룹과는 달리 회장도, 그룹 비서실이나 기조실도 존재하지 않으며 대외적인 활동엔 한솔제지 구형우 사장이 앞에 나서고 있다. 67년 삼성그룹 공채 8기로 입사, 제지분야에서만 30여년을 근무해 제지분야 전문 경영인이다. 95년 이후로는 정보통신 공부에도 열심이어서 틈만 나면 전문서적도 읽고 국내의 컴퓨터 쇼에도 시간을 할애하는 것으로 알려져 있다.

구사장은 국내 제지업계의 대표주자격이자 한솔의 대표적인 전문경영인이다. 매너가 좋아 “영국신사”라는 별명을 가지고 있으며 매사에 합리적이고 합의를 존중하는 스타일이다. H대 화공과를 졸업한 뒤 공장장과 연구개발 부서를 거친 기술자 출신임에 긍지를 갖고 있는 것으로 알려져 있다.

그룹의 대주주는 잘 알려진 바와 같고 이병철 회장의 맏딸 이인희씨(69)이다. 한솔 측의 공식적인 부인과는 달리 이 고문은 회사일에 직·간접으로 깊숙이 관여하고 있으며 30대그룹 오우너중 유일한 여성이기도 하다. 그룹의 최고 의사결정기구인 “한솔경영위원회”를 직접 꾸려나가고 있으며, 대규모 투자나 임원급 이상 인사에도 최종 단안을 내리고 있다. 그러나 일상적인 경영엔 거의 간여하지 않고 회사엔 한 달에 1-2번 정도만 나오는 것으로 알려져 있다. 이에 따라 계열사의 결재란에도 이 고문의 서명 칸은 없으며 각 계열사의 사장이 결재란의 끝이다. 이 고문은 근로자들의 작업복 디자인은 본인이 결정하지만, 대당 수백억씩 하는 초지기(종이 만드는 기계) 기종 선택에는 간여하지 않는다. 초지기같은 것은 전문적인 식견이 필요하므로 전문경영인이 알아서 결정할 것이며 작업복은 복지와 관련되어 있기 때문에 오우너가 챙겨야 할 사항이라는 것이다. 이 고문이 맡고 있는 공식 직함은 모기업인 한솔제지의 비상근이사와 한솔문화재단 이사장뿐이지만 의전은 분명히 해 반드시 신입 임원들의 인사는 직접 받는다고 한다. 이와 같은 이유로 그룹 직원들은 “한솔은 자율경영이 가장 앞선 국내 기업중 하나”라고 말한다. 의사결정이 빠르고 기업인수나 신규사

업 진출도 빠르다는 것이다. 그러나 자율경영과 책임경영은 동전의 앞뒷면과 같아서 전문경영인들의 심적 부담도 크다고 한다.

이 고문의 둘째아들(조동만: 45)과 셋째 아들(조동길: 43)도 한솔제지 부사장(96년 9월 현재)으로 재직중이다. 동만 씨는 한솔이 PCS사업권을 따내는데 역할을 했으며 강원도 원주일대에 대규모 복합 리조트타운 건설을 추진 중이다. 동길 씨는 한솔에서 “제지산업의 세계화”를 짚어준 기수로서 미국 모건은행 서울지점에서 금융을 익힌 뒤 형보다 빨리 87년 전주제지 부장으로 한솔에 발을 디뎠다. 일찍이 고려병원 등 부친의 일을 도왔던 장남 조동혁(48)씨는 한솔과는 관계없이 의료장비 수입업체 등을 경영하다가 현재는 한솔홍진 사장으로 있다. 이 고문은 이들 3형제중 장남에겐 금융을, 차남은 정보통신을, 3남에겐 제지사업을 맡길 계획인 것으로 알려지고 있다. 이들 2세는 착실한 경영수업을 받고 있으며 형제간 구획정리도 원칙적으로 끝낸 상태라고 볼 수 있다. 한솔이 2세체제의 정착과 협력 아래 그룹목표를 순탄히 달성할지 재계의 관심이 되고 있다 (조선일보, 95년 9월 5일자: 중앙일보, 96년 9월 6일자).

한솔그룹은 97년에 근래 가장 대대적인 인사를 단행하게 된다. 이 정기인사는 “2세경영 3분할체제”의 구축으로 표현될 수 있다. 97년 11월, 한솔그룹은 구형우 한솔제지 대표이사 사장을 그룹 부회장으로 승진 임명하는 등 그룹 회장, 사장단을 포함한 임원 32명에 대한 정기인사를 단행하였다. 한솔그룹은 또 그룹내 각 부문간 시너지 효과 창출과 업종특성에 맞는 경영을 전개하기 위해

부문별 부회장 체제를 도입하였다. 이 인사에서 이인희 그룹 고문의 세 아들인 2세 경영인들을 경영전면에 배치하여 본격적인 2세 분할경영체제를 구축하였다. 한솔그룹은 이와 함께 기존의 그룹 사장단회의 사무국을 없애는 대신 그룹기조실을 신설하였으며 또 경영혁신을 가속화하기 위해 대표 이사급을 젊은층으로 대폭 교체하였다(중앙일보 1997년 11월 29일).

또한 한솔그룹은 재계에 확산되던 ‘점목경영’을 주도적으로 시행하여 외부인사의 영입을 통해 조직에 활력을 불어넣는데 노력하였다. 이에 대해 신문기사에서는 다음과 같이 기술하고 있다(중앙일보, 97년 6월 19일자).

..... 최근 재계에 외부인사 영입이나 경력사원 채용을 통해 기존 조직에 긴장과 활력을 불어넣는 소위 ‘점목(接木)경영’이 확산되고 있다. 공채출신이 연공 서열순으로 요직을 나눠갖던 순혈(純血)주의를 타파하고 다양한 인력구성을 통해 경쟁을 유도하고 다방면의 경험과 인맥을 활용해 기업경쟁력을 높이지는 의도다. ‘점목’된 외부인사들이 늘어남에 따라 일부 그룹들은 기존 조직과 잘 융화될 수 있도록 하기 위한 새로운 인사, 교육기법도 속속 등장하고 있다. 한솔 그룹은 전체 직원의 30%가 다른 회사에서 옮겨온 경력사원들로 한솔 PCS의 경우 이같은 ‘외인부대’가 전체 직원의 80%이상을 차지할 정도다. 그룹의 연륜에 비해 사세(社勢)가 급성장하면서 자채 충원의 한계때문에 영입인사가 많은 것도 한 원인이다. 한솔그룹은 경력사원들을 그룹문화에 동화시키기 위해 입문교육, 현장배치교육, 관리자 혁신과정, 한솔문화 교육 등 각종 교육을 실시해 기존 직원들과의 조화를 꾀하고 있다. 경력사원이 40% 이상을 차지하는 동원 그룹도 점목경영을 중시하고 있다. 구성원간의 융화를 위해 공채 선발된 신입사원 1명에게 선배경력사원 1명을 배치해 3박 4일

간 교육을 함께 받게하는 '튜터교육'이란 이색 프로그램도 실시하고 있다.

한솔은 예술과 경영이 접목된 기업문화를 시도하고 있다. 한솔제지 전주공장 등 주변단지밭에는 유명조각품, 미술품들이 전시되어 있다. 한솔소유의 여주골프장(클럽700)엔 헨리 무어의 진품이, 한솔기술원엔 백남준씨의 비디오아트 작품도 진열되어 있다. 근로자 복지수준도 높이고 공장환경도 질을 높여야 좋은 제품이 나온다는 것이다. 한솔문화재단은 또 미술관, 종이박물관 건립 등을 추진 중이다(중앙일보, 96년 9월 6일자).

그러나 97년말 국내경기가 악화되는 과정에서 그에 대한 대책으로 비상경영체제에 돌입한다. 우선 한솔그룹은 계열사인 한솔종금이 업무정지를 당한 한솔그룹은 비상경영체제에 돌입키로 하고 연말까지 각 계열사별로 비상경영계획을 수립토록 지시했다.

또한 국제통화기금(IMF)체제에 대비하기 위한 내帛경영과 비용절감 노력을 강화하기 위해 구형우 그룹 부회장이 주재한 사장단 회의에서 18개 계열사별로 비상경영 계획을 마련키로 하고 지침을 각 계열사에 전달했다. 구회장은 사장단 회의에서 비상경영계획의 최우선 과제를 유동자금 확보로 꼽고 계열사별로 채고자산 감축과 불용자산 매각 등을추진하라고 지시했다(조선일보 97년 12월 3일자).

1) 한솔그룹의 조직구조

한솔의 조직구조는 한솔제지를 그룹 본사의 차원에서 운영하고 있으며, 제지/제조, 정보통신, 무역/서비스, 및 금융의 4개 사업

군으로 나누어져 있다.

권한의 위계구조를 살펴보면 한솔에는 기초실 혹은 그룹비서실이 없는 대신 그룹내 최고의사결정기관인 그룹 사장단회의 사무국(97년 12월 한솔그룹 기획조정실로 명칭이 바뀌었음)내에 각 계열사의 사장으로 구성된 "사장단회의"가 있고 여기에서 그룹의 주요 의사결정이 이루어진다. 사장단회의 사무국은 96년초 30대그룹에 진입하면서 처음 만들었는데 이름에서 보듯이 기초실과는 개념이 다르며 통합적 기능이 약한 것이다. 인원도 20명에 불과하다.

그러나 실무적으로 그룹차원에서 가장 중요한 사업의 결정(예를 들면, 신규사업진출, 막대한 자본이 소요되는 사안 등)에 있어서는 오우너와 핵심멤버들로 구성된 "한솔경영위원회"의 결정에 의존하고 있다. 경영위원회는 한솔의 최고 의사결정 기구인 사장단 사무국 회의에서 통과된 안을 거부할 수 있는 권한을 가지고 있다. 아무리 사장단 회의가 결정한 사항이라도 경영위원회의 인가가 없으면 실행으로 옮겨질 수 없는 것이다. 경영위원회는 과거에는 정기적으로 개최되었으나 최근에는 필요시 수시로 하도록 바뀌었다.

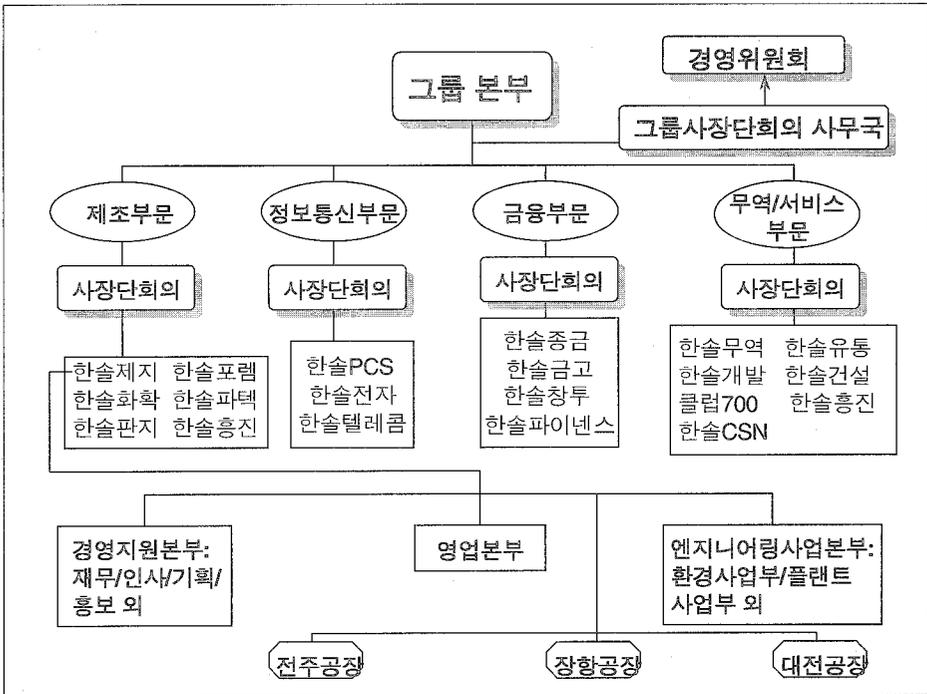
실제로 저자가 행한 한솔그룹 관계자와의 설문결과를 보면 "사업영역의 변경 및 다각화," "계열사 임원에 대한 인사," "인수합병, 조인트벤처에 대한 의사결정" 및 "계열사의 장기자본 조달" 등의 관한 사안들은 그룹의 회장과 임원(즉, 한솔경영위원회)이 결정하는 것으로 나타나고 있다. 그밖에 "계열사의 예산수립," "사업영역내의 전략수정," "종업원 채용 및 해고," "제품가격 및 판매

방법의 결정,” “R&D투자순위 및 액수,” “신제품 개발 및 신기술 도입” 및 “생산계획”은 각 계열사의 사장과 임직원들이 의사결정권을 가지고 있었다. 기타 “업무수행 방법” 등의 사항들은 계열사의 부서장 혹은 일선 부서 책임자들에게 의사결정의 권한이 위임되어 있는 것으로 나타나고 있다.

한편, 각 사업군 내에는 그룹의 부회장이 주축이 된 “소그룹 사장단 회의(97년 12월 신설)”를 운영함으로써 같은 사업군내의 물적 자원과 인적교류의 조정, 통제를 통해 각 군내의 시너지 효과를 최대화하려는 노력을 기울이고 있다. 설문결과에 따르면, 계열사간 의사결정의 일관성을 기하고 조화를 이루기 위해 “정기적인 사장단 회의”와

“계열사간 의사결정 조정을 위한 마스터플랜” 등이 자주 활용되며, “공동의사결정과 의견조정을 위한 계열사간 실무자 위원회,” “특정 프로젝트를 위해 계열사간 의견조정 특별임무를 띤 연락요원,” “특정 프로젝트의 계열사간 협동을 촉진하기 위한 임시 태스크포스”도 활용되고 있는 것으로 나타나고 있다.

각 계열사는 팀제가 활성화되어 있다. 팀제는 각 계열사내에서 특정업무에 적절한 인원을 책정하고 각 부서에서 적정한 능력을 갖고 있는 인원들을 선별하여 하나의 팀을 이루게 된다. 각 팀의 팀장은 기존의 과부제 아래에서의 직책에 관계없이 팀의 특성을 고려하여 선발한다. 또한 팀별로 의사결정권을



[그림 4] 한솔그룹의 사업구성 및 조직

부여하여 업무처리의 신속과 효율성을 극대화하려는 노력을 기울이고 있다. 대부분의 계열사들은 팀제의 실시로 인해 팀원들이 좀더 책임의식과 자율성을 갖고 일을 추진할 수 있게 되어 업무의 효율성이 높아진 것으로 자체 평가를 하고 있다. 간혹 팀장간의 수직적인 직책이 다름으로 인해 문제가 발생하고는 있으나 아직까지는 과거의 과부제 직책을 서로 인정해 주고 있어 큰 문제는 발생하지 않고 있다. 한편으로 과거의 과부제의 잔재가 부정적으로 작용하는 측면도 있다. 한솔은 팀제를 택하고 있으면서도 봉급이나 인사이동에 있어서 부서제를 그대로 사용하고 있다. 따라서 팀장이라도 그 직위가 다른 경우가 흔히 있기 때문에 같은 팀장임에도 불구하고 부서제하의 직위가 낮은 팀장이 직위가 높은 팀장의 의견을 따르는 경우가 종종 있으며, 혹은 직위가 높은 팀장이 자신의 위치를 이용하여 낮은 직위의 팀장에게 의견을 따르고 협조하도록 종용할 수 있는 암묵적인 시스템도 존재하고 있다. 또한 팀의 하부구성원들도 인사배치시 이왕이면 팀장의 직위가 높은 팀에 소속되기를 선호하는 경향도 있다.

한솔그룹의 경우 팀제와 더불어 "사업단"이라는 유동적인 임시조직을 구성하여 새로운 사업진출시 효율을 극대화하고 있다. 사업단은 TF팀이라고 하기에는 조직의 수가 많으나 법인으로서의 몇 가지 조건이 부족한 조직형태를 갖는데, 예를 들어 과거의 "한솔 PCS사업단"이나 현재 활동하는 "세계화추진사업단"이 그 전형이라 할 수 있다. 사업단의 구성원들은 각 분야에서 뛰어난 능력을 갖고 있는 직원들을 소속계열사에 관계없이

착출한 인원으로 이루어져 새로운 사업진출에 있어 최대의 성과를 내기 위해 노력하고 있다.

2) 한솔그룹의 관리시스템

한솔은 그룹분리 당시, 두 가지 약속을 직원들에게 했다. 첫째는 삼성과 보수를 맞춰준다. 둘째는 삼성보다 복수수준은 뒤지지 않게 해준다는 것이었다. "우리가 삼성에 들어왔지, 진주제지에 들어왔느냐?"는 직원들의 동요를 막고 삼성그룹으로 입사한 우수한 인재가 이탈하지 않도록 하기 위한 조치였다. 이러한 노력에 힘입어 한솔제지의 한 임원은 "그룹에서 분리될 때 대부분의 직원들이 불안해하면서 회사를 그만두려는 사람까지 있었으나 지금은 모두들 그룹에서 떨어져 나온 게 잘됐다고 생각한다"고 말하고 있다 (한겨레, 94년 10월 31일자).

한솔의 인적구조는 "삼성출신 + 알파"이다. 주력은 과거의 진주제지를 이끌어온 한솔맨, 즉 삼성출신들이다. 여기에 신규사업 진출, 기존업체 인수 등을 통해 영입한 인력이 다른 한 갈래를 이룬다. 계열사의 대표이사는 사장 외에 부사장, 전무, 상무에 이르기까지 다양하다. 단기간에 사업이 확장된 때문이다 (중앙일보, 96년 9월 6일자).

먼저 종업원의 모집과 선발을 살펴보자. 한솔은 종업원을 모집하는데 있어서 신입사원의 경우는 대부분 대학생을 주요 자원으로 한다. 이들은 "한솔 Survivor"라는 이름 아래 3학년때 선발되어 4학년 기간동안 어학, 운전, 컴퓨터 교육을 받고 약간의 용돈도 지급받으며 1년을 보내게 된다. 이와 같은 절차

뒤에 한술에 꼭 입사하여야 하는 것은 아니지만 여러 권유와 학생자신의 한술에 대한 좋은 이미지 형성으로 입사하는 숫자가 많은 것으로 알려져 있다. 물론, 이같은 절차 이외에도 공채를 통해 입사하는 경우도 있다. 한술이 신입사원 선발에서 가장 활발히 실행하고 있는 제도는 추천채용이다. 교수의 추천을 받든지 혹은 "한술 Survivor"의 과정을 거치든지 추천을 받아 서류전형을 통과하게 되면 2차의 면접을 거쳐야 한다. 특히 두 번째 면접은 과부장급과의 직접 토론인데 이는 한술에서 업무를 수행하는데 있어서 부딪치게 되는 현실적인 토론과정을 면접생과 같이 함으로써 면접생의 자질을 평가하기 위한 방법이다.

다음으로 한술의 보상시스템을 살펴보기로 하자. 한술은 계열사별로 보상시스템을 실시한다. 한해 동안 실적이 좋은 계열사는 'A'등급을 받고 실적이 아주 나쁘면 'C'등급을 받으며 A, B, C의 3등급으로 나뉘어져 있다. 결국 같은 계열사 내에서는 직급과 호봉이 같으면 능력이나 실력에 관계없이 동일한 보상을 받게 되는 것이다. 이는 물론 계열사의 분권화를 원활히 하고 각 계열사간 선의의 경쟁을 이끌어 냄으로써 그룹전체의 성과를 제고시키기 위한 방편이다. 그러나 이러한 기대와는 달리 부정적인 측면도 있다. 계열사별로 차별적인 보상시스템을 활용함으로써 동일 사업군내 부조화와 질시의 소지가 있다. 또한 계열사간 인적자원의 교류를 통해 사업단 등의 조직을 구성할 때 보상을 어떻게 할 것인가의 문제도 간단한 일이 아니다.

한술의 전체 신입직원의 평균초임은 연

봉이 1890만원에서 1900만원사이로 삼성이나 현대와 같은 대기업보다 약간 많은 수준이다. 또한 시간이 지남에 따라 받게되는 연봉도 다른 대기업보다 높은 수준이다. 한술은 기본급에 능력급을 반반씩 합하는 상당히 진보적인 형태의 임금체계를 가지고 있는데 이는 능력 있고 노력하는 사람이 급여를 높게 갖게 하여 인센티브를 부여하는 보상시스템이라고 할 수 있다. 능력급이 50%를 차지하기 때문에 급여차이가 클 것이라고 생각할 수도 있다. 그러나 능력급에도 최소액을 지불하는 형식을 취해 사실상의 차이는 연봉으로 볼 때 약 200-300만원 정도이다. 이와 같이 기본급과 성과급이 혼합함으로써 어느 정도의 인센티브를 제공하는 한편, 성과급 최소치가 설정하여 구성원들간 능력차이로 인한 부담감이나 위화감을 줄이려는 노력을 함께 기울이고 있다. 한술의 복지후생제도는 다른 회사와 비슷하게 연금형태를 띠고 있다. 한술에서는 국민연금과 더불어 직원들에게 개인연금을 들어주고 있다.

신입사원 교육은 한 달의 합숙 교육에서부터 시작된다. 합숙교육이 종료되면 각계열사별 입문교육이 이루어지며 6개월간의 수습기간을 거치게 된다. 그후 10주간의 외국어 생활반을 통해 집중적으로 외국어를 배우게 된다. 또 과장급이 되면, 지원과 선발을 통해 MBA과정으로 1-2년간 외국에서 공부하게 되며 재정적인 지원도 받게 된다. 물론 국내에서 수료하는 대학원 과정도 지원된다. 이후에는 관리자과정인 AMP가 있으며 이는 바른 리더를 양성해 내는 내부 혹은 외부 위탁교육이다. 이외에도 각 직급별로 여러 가지 교육 프로그램이 있으며 "Off the job

training"과 "OJT training"과 같은 사원지도 프로그램도 활용하고 있다.

참고 문헌

인터넷트 한솔그룹 홈페이지 :

<http://www.hansol.co.kr>

인터넷트 한솔PCS 홈페이지 :

<http://www.hansolpcs.co.kr>

한솔제지(주), 한솔제지삼십년사, 1995, 10.

Hansol: 한솔문화의 이해와 실천, 한솔그룹 인재개발센터, 1997. 1.

한솔그룹 및 계열사의 내부자료.

국민일보, 1994년 5월 12일자.

동아일보, 1996년 12월 12일자.

서울신문, 1995년 9월 4일자.

세계일보, 1995년 7월 12일자.

조선일보, 1994년 5월 4일자, 95년 9월 5일자.

중앙일보, 1995년 7월 28일자.

1996년 9월 6일자.

1997년 1월 21일자.

1997년 3월 28일자.

한겨레, 1994년 7월 11일자.

1994년 10월 31일자.

1997년 6월 16일자.

한국일보, 1995년 8월 7일자.

“기업의 입장에서 본 기업성장과 경영전략” 설
문서 회신결과 및 인터뷰자료

부 록1

대 차 대 조 표

(단위 : 백만원)

계정과목	94	95	96	97
유동자산	435,203	835,410	1,326,360	1,853,079
당좌자산	317,370	598,003	1,011,992	1,406,901
(현금예금)	51,663	135,830	414,440	298,247
(매출채권)	131,364	199,452	206,684	611,474
(단기대여금)	44,265	65,923	92,588	130,418
채고자산	117,832	237,407	314,369	446,178
고정자산	1,148,391	2,030,617	2,828,890	4,240,668
투자자산	341,563	540,420	734,358	895,343
(장기성예금)	36,812	35,470	30,492	37,224
(유가증권)	203,391	322,264	404,709	469,941
유형자산	799,616	1,475,641	2,037,064	3,149,136
(토지)	103,479	274,853	317,228	375,020
(기계/시설장치)	386,319	439,875	868,514	1,331,392
(건설기계정)	86,214	394,083	262,121	501,982
무형자산	4,371	6,208	23,547	11,807
이연자산	2,840	8,347	33,920	184,383
(연구개발비)	1,101	3,782	13,611	16,596
자산총계	1,583,593	2,866,027	4,155,250	6,093,747
유동부채	323,483	716,037	1,371,962	2,214,871
(매입채무)	26,366	123,267	253,143	442,310
(단기차입금)	110,615	251,637	364,049	652,307
(선수금)	1,557	8,734	89,250	66,399
(유동성장기부채)	112,014	180,098	447,423	699,923
고정부채	816,404	1,474,662	1,720,760	2,659,635
(회사채)	455,779	894,660	1,004,150	1,307,450
(장기차입금)	195,206	423,584	574,720	895,553
(보증금)	22,612	2,375	24,679	247,925
(부채성충당금)	31,612	41,589	55,569	70,493
이연부채				41
부채총계	1,139,888	2,190,699	3,092,722	4,874,547
자본금	204,408	245,484	481,695	689,036
자본잉여금(신주청약증거)	215,436	397,994	573,610	552,612
이익잉여금	16,552	16,353	13,244	-33,731
자본조정	7,309	15,496	-6,022	11,283
자본총계	443,705	675,328	1,062,528	1,219,200
부채외자본총계	1,583,593	2,866,027	4,155,250	6,093,747

부 록2

손 익 계 산 서

(단위 : 백만원)

계정과목	94	95	96	97
매출액	940,937	1,875,289	2,407,028	3,183,150
매출원가	749,651	1,575,999	1,982,080	2,606,122
매출총이익	191,286	299,290	424,949	577,028
판매비외일반관리비	92,010	159,453	218,294	293,880
영업이익	99,276	139,837	206,654	283,148
영업외수익	38,649	62,958	84,184	250,409
(수입이자)	27,970	40,821	58,041	94,279
영업외비용	134,237	182,487	281,937	514,217
(금융비용)	116,545	164,707	228,504	335,847
정상이익	3,688	20,308	8,901	19,340
특별이익	5,108	17,087	6,248	4,251
특별손실	4,170	1,306	10,378	52,110
세전순이익	4,626	36,089	4,771	-28,519
법인세비용	7,401	9,618	13,184	16,135
당기순이익	-2,776	26,470	-8,413	-44,654
(감가상각비)	55,240	67,814	60,421	86,210
(주당순이익(원))	-6,218	-1,396	-769	-1,011

부 록3

이익잉여금처분계산서

(단위 : 백만원)

계정과목	94	95	96	97
처분전이익잉여금	-47,020	-61,075	-99,159	-177,759
전기이월이익잉여금	-20,555	-76,283	-108,257	-132,866
재평가차액결손보전			14,539	
전기손익수정이익	172	2,141	7,549	
전기손익수정손실	23,862	13,404	4,577	
당기순이익	-2,776	26,470	-8,413	-44,654
임의적립금이입액	5,264	2,398	4,461	20,036
이익잉여금처분액	28,169	49,658	51,752	50,461
이익준비금	1,800	2,100	3,100	5,990
현금배당	9,124	12,206	10,220	4,061
주식배당			2,568	5,900
이익상여금 기타	17,246	35,351	35,865	34,510
결손금처리액	78	78	4,103	11,430
차기이월이익잉여금	-69,847	-108,257	-142,347	-196,755

부 록4

현 금 흐 름 표

(단위 : 백만원)

계정과목	94	95	96	97
1. 영업활동으로인한현금흐름	97,613	-19,875	59,334	-193,907
당기순이익(순실)	-2,776	26,470	-8,413	-44,654
현금의유출이없는비용등	83,816	107,553	147,403	323,210
현금의유입이없는수익등	12,449	25,609	14,626	74,329
영업관련자산부채의변동	29,022	-128,661	-64,940	-391,819
2. 투자활동으로인한현금흐름	-322,254	-754,745	-793,194	-1,423,054
투자활동으로인한현금유입	522,007	1,421,928	1,070,628	726,875
투자활동으로인한현금유출	844,261	2,176,673	1,863,821	2,149,929
(유동자산의증감)	39,546	49,074	60,606	43,013
(투자자산의증감)	148,468	174,741	196,041	182,992
(유형자산의증감)	131,842	541,718	495,848	1,108,111
3. 재무활동으로인한현금흐름	195,033	856,261	1,012,469	1,512,467
재무활동으로인한현금유입	2,054,784	4,616,408	5,078,877	5,512,178
재무활동으로인한현금유출	1,859,750	3,760,147	4,066,408	3,999,711
(유동부채의증감)	-231,439	5,416	-157	-44,121
(고정부채의증감)	426,515	868,478	1,035,316	1,556,358
(지분의증감)	87,526	82,115	317,040	193,831
4. 현금의증감	-29,608	81,641	278,610	-104,494