

# (주)라이온케미칼:

## 투철한 기업가 정신에 기반한 기술개발전략\*

송 계 충 \*\*  
양 인 숙 \*\*\*  
김 교 훈 \*\*\*

(주)라이온케미칼은 정밀화학산업의 첨가제인 폴리에틸렌 및 폴리프로필렌 왁스를 주력상품으로 하여 지속적 성장을 유지하고 있는 대전지방에 소재한 중소기업이다. 그들의 핵심 성공 요인으로 기업가적 리더십, 고급인력 확보 및 육성, 신뢰를 바탕으로 하는 자금 관리, 그리고 전사원의 기술개발 관리체제를 꼽을 수 있다. 박 사장은 기업가상을 수상할 만큼 모험과 도전의 실천자이다. 그는 기술개발과 인재의 확보 및 유지 없이는 기업이 존속할 수 없다는 것을 인식하고, 자체 연구소의 연구개발부를 중심으로 신기술을 스스로 습득하고 개발하는 동시에 산·학·연 공동연구개발 체계를 심분 활용하고 있다. 또한 박 사장의 인재육성에 대한 의지가 남달라 고급인력 확보를 위한 파격적인 고용조건을 제시하여 실력과 경험을 겸비한 우수인력을 채용하였으며, 자사 연구원들을 공동연구기관에 파견하여 위탁교육 및 기술개발에 직접 참여하게 하고 있다. 현장 종업원들에 대한 지원과 격려도 아끼지 않고 있어 기존의 2교대 근무를 3교대로 전환하였으며, 스스로 문제를 발견하여 해결할 수 있도록 교육하고 있다. 중소기업의 취약점인 자금확보의 문제는 거래은행과의 신뢰구축과 정부의 중소기업 지원정책을 적극적으로 활용하여 극복해 나가고 있다.

대전광역시 대덕구 40-75번지 대화공단  
의 한켠에 아담하게 지은 빨간 벽돌건물에  
들어서면 공장입구에 "우리 모두 힘을 모아

초우량기업 만들자"라는 구호가 내방객을 맞  
이한다.

화학산업은 장치산업의 일종으로 중소기업이 진출하기에 용이한 산업이 아님에도 불구하고, (주)라이온케미칼은 정밀화학산업의 첨가제인 폴리에틸렌(PE) 및 폴리프로필렌(PP) 왁스 분야에서 국내시장의 독보적 존재

\* 본 논문은 '97 한국경영학회 추계학술연구발표회에서 '지방중소기업 학습역량구축 사례연구'로 발표되었습니다.

\*\* 충남대학교 경영학과 교수

\*\*\* 충남대학교 대학원 경영학과 박사과정

로 성장하였다. (주)라이온케미칼은 화학산업의 다품종 소량생산의 특징을 중소기업의 강점으로 심분 활용하여 생산라인을 소규모로 유지하고 각 부문의 정밀기술의 고도화를 꾀하고 있다.

1976년 '새한화학공업사'를 설립하여 제지용 약품을 생산·판매하기 시작하여 지금의 (주)라이온케미칼로 성장하기까지 창업주 박희원 사장의 노력은 남달랐다. 그는 실패를 두려워하지 않고 과감하게 기술개발에 투자해 왔으며, 정부기관의 중소기업 육성정책을 충분히 활용하는 전략을 펼쳤다. 그는 (주)라이온케미칼의 비전을 전 사원의 참여를 통하여 창출하였으며, '회사의 발전 속에서 개인이 발전할 수 있다'는 공동체 의식의 함양과 정보공유와 권한위양에 의한 경영관리체제의 확립을 위해 노력하고 있다.

'97년 현재 (주)라이온케미칼은 자본금 57억원, 매출액 80억, 전체 종업원수 47명, 폴리에틸렌 및 폴리프로필렌 왁스 연간 생산량 3000톤, EBS(Ethylene -Bis-Stearamide) 왁스 연간 1000톤, Micronized 왁스 연간 1000톤, HBA(Hydroxy-Bis-Amide) 왁스 연간 1000톤을 생산하고 있으며, 매년 평균매출액 성장률 30%를 기록하는 등 최근 몇 년 동안 초고속 성장을 이루어 내고 있는 종합합성왁스 전문업체이다.

불굴의 의지로 어려운 고비를 극복해 온 박희원 사장은 회사를 건강하고 즐거운 일터, 작지만 미래에 대한 비전을 갖춘 기업, '신뢰와 긍정적 사고의 정신이 깃들인 (주)라이온케미칼'로 만들기 위해 매진하고 있다. 박사장은 '97 한국경영학회 기업가상 수상자였으며, (주)라이온케미칼은 동 학회에서 '지

방중소기업의 학습역량 구축사례'로 소개된 바 있다. (주)라이온케미칼의 핵심성공 요인으로는 기업가적 리더십과, 고급인력 확보 및 육성, 전 사원의 기술개발 관리체제를 들 수 있다. 이는 중소기업의 애로점들을 적극적인 자세에서 해결해 나가는 박사장의 리더십에서 비롯된 것이라 할 수 있다.

## 1. 사무기기 납품업으로부터 제조업으로의 변신 : 전형적 기업가 정신

### 1) 문외한의 화학실험

박희원 사장은 사무기기의 관청 납품업으로 사업을 시작했다. 그는 매우 성실하고 부지런하여 대전 시내에만 해도 많은 고정거래처를 두고 있었다. 더구나 손재주가 좋아서 고장난 수입타자기와 계산기 등 거의 모든 사무기기의 수리까지 직접 도맡아 해주면서 탄탄하게 신용을 쌓아 나가는 사업가적 수완을 발휘했다.

1971년 박사장은 화학약품 제조회사를 세워보자는 제의를 받고, 당시 집 한 채 값인 2백만원을 투자하여 대전광역시 산성동의 8평짜리 보일러실에서 실험과 생산을 시작하였다. 그러나 동업자인 화학전공 전문가 2명은 별다른 성과를 거두지 못한 채, 박사장에게 실험에 실패한 약품과 기구들만 남겨놓고 사라졌다. 그는 혼자 힘으로 시도해 보기로 결정하고 그동안의 사무용품 관급 납품업을 정리하였다. 적당한 생계수단도 없이 조그만

공간에서 밥솥을 실험기구로 대신하는 등 필요한 실험기기를 직접 제작·사용하면서 무모하리 만치 기초적 실험을 거듭하였다. 화학에 문외한이었던 그가 신문 고지의 재생에 필요한 화학약품(탈묵제) 개발을 위하여 택한 방법은 각 실험의 약품량과 결과를 꼼꼼히 기록하면서 실험과정을 반복하는 것이었다. ‘한 번 시작한 일은 끝을 보겠다’는 일념하의 씩없는 전진이었다. 그는 당시를 이렇게 회고하고 있다.

“실험을 하면서 보낸 3년간은 집에 생활비를 가져다 준 적이 한 번도 없었지요. 국수로 끼니를 때우면서 할 수 있다는 일념으로 버텨온 시간이었습니다. 남들이 ‘미쳤다’고 생각할 정도였으니까요.”

## 2) 탈묵제로 시작한 새한화학공업사

박사장이 경제적인 한계로 인하여 2년여 동안 계속해 온 실험을 지속할 수 없게 되었던 즈음, 그는 대전의 T제지 사장으로부터 영업소장직을 제의 받고 수입고지를 반입하는 일을 시작하게 되었다. 한편 탈묵제 개발의 미련을 버릴 수 없었던 그는 T제지의 재생용지를 가지고 잉크분리 실험을 재개하였고, 화장지용 재생용지의 탈묵제 개발에 성공하였다. 이를 바탕으로 1973년 3월 ‘새한화학공업사’를 설립하였는데, T제지 사장의 재정적 도움이 컸다.

당시는 탈묵제 업체 100여개가 전국적으로 난립하던 시기로, 1979년에 ‘새한화학공업사’의 탈묵제가 업계를 석권했지만 당시의 매출액은 6억원에 불과했다. 이 시기의 박사장은 영업, 생산 일체를 도맡아 해야 할 정

도로 열악한 재정적 상태에 있었다. 초기 ‘새한화학공업사’의 문제는 판로 확장과 생산공정을 개선하는 것이었다.

“당시 대형 제지업체들은 생산라인 근처에도 접근하지 못하게 했어요. 그러나 제품을 개선하기 위해서는 공정을 연구해야 했지요.”

현재 대형제지회사로 성장한 T제지의 공정을 연구하기 위해 끊임없이 설득한 결과, 80라인 중 한 라인에 대해서 공정 연구를 허락 받게되었다. 여기서 박사장은 그 제지업체의 공정을 혁신적으로 바꾸어 주었고, 곧이어 그 회사의 모든 공정은 박사장의 제안에 따라 변경되었다.

## 2. 정밀화학업체 (주)라이온케미칼의 탄생과 성장

### 1) 폴리에틸렌왁스 세계 4번째 개발성공

당시의 국산 탈묵제는 외국제품의 90% 정도의 품질을 유지하고 있었다. ‘새한화학공업사’는 탈묵제의 품질을 향상시키기 위해 부단히 노력했고, 그 과정에서 폴리에틸렌(PE) 왁스 및 폴리프로필렌(PP) 왁스의 개발에 관심을 갖게 되었다. 1980년 5월 한국화학연구소 신동근 실장팀과 공동연구를 통하여 열분해법에 의한 저분자량 폴리에틸렌 및 폴리프로필렌 왁스개발에 착수하였다. 이것이 오늘의 라이온케미칼을 있게 한 계기가 된 것이다.

폴리에틸렌과 폴리프로필렌 왁스개발에

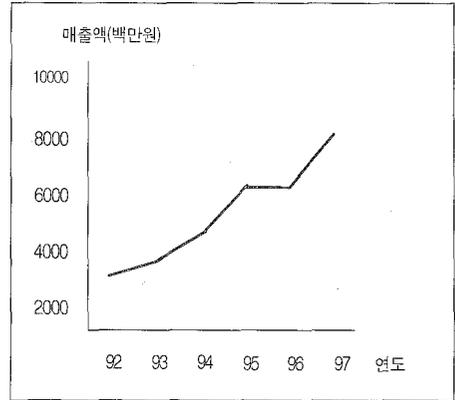
착수한지 2년여 만인 1982년 미국, 독일, 일본에 이어 세계 4번째로 폴리에틸렌 왁스제품 개발에 성공하게 되었고, '새한화학공업사'는 (주)라이온케미칼로 상호를 변경하였다. (주)라이온케미칼이라는 회사 이름에는 박사장이 평소 봉사활동을 펴고있던 국제라이온스 클럽의 정신을 계승하자는 의미와 기업의 사회적 책임을 다하자는 뜻이 내포되어 있다.

## 2) 폴리프로필렌 왁스 세계 2번째 개발

또한 일본에 이어 1983년 10월 세계 2번째로 개발에 성공한 폴리프로필렌 왁스제품은 폴리에틸렌 제품과 더불어 한국화학연구소와 공동으로 개발한 순수 국산기술의 성과이다. (주)라이온케미칼의 이러한 기술개발에 대한 적극적인 투자는 1984년 한국산업은행으로부터의 기술자문 및 시설자금 4억원을 지원 받는 밑거름이 되었는데, 이는 당시 상황으로 보아 중소기업에는 획기적인 정부지원이었다.

현재의 라이온케미칼의 주력 제품은 PE 왁스<sup>1)</sup>, PP왁스<sup>2)</sup>, EBS왁스<sup>3)</sup>이고, HBA왁스<sup>4)</sup>의 수익을 높여가고 있는 중이다. 이러

- 1) 폴리에틸렌 왁스는 플라스틱 착색농축물의 안료 분산제, 페인트·잉크의 내 마모성 향상제, PVC 외부활제, 페인트의 안료침강 방지제 등으로 쓰이며, 이 밖에도 광범위한 용도로 사용되는 기초소재이다.
- 2) 폴리프로필렌 왁스는 폴리에틸렌 왁스와 유사한 용도로 쓰이며, hot-melt 가공성 향상제, 건전지 충전제 등에 쓰인다.
- 3) EBS 왁스는 ABS(고성능플라스틱)·PS(플라스틱 수지류) 등의 활제 및 안료 분산제, 그리스의 용접 향상제, PVC의 외부활제 등으로 사용된다.
- 4) HBA 왁스는 페인트에 첨가되어 침강방지 및 흐름방지 역할을 하는 제품이다.



[그림 1] 총매출액 추이

한 PE 및 PP 왁스는 전량 해외에서 수입해서 사용하던 때였기에 막대한 수입대체효과를 거두었으며, 국내시장의 90%를 점유하여 독점적 시장우위를 확보하게 되었다. 이러한 성과로 1985년 6월 과학기술처로부터 '유망중소기업 우선 육성업체'로 선정되는 개가를 올렸다. 이와 더불어 1986년에는 과학기술처로부터 PE 및 PP 왁스제품의 국산 신기술 보호권을 획득하였다.

한편 과감한 R&D분야 투자를 통하여 1988년 10월, 국내 3번째로 자체 기술만으로 EBS왁스의 생산을 시작하였으며, 1990년 3월에는 SULPHREX Plant를 완공하였고, LAS(세제용 계면활성제)를 생산하여 시판하였다. 그리고 1992년 5월에는 PCB전자 기판 조립용 솔더잉크 및 무세척 FLUX를 개발하여 생산하기 시작하였으며, 1994년에는 충북 옥천에 왁스 젤과 같은 제품가공을 위한 제2공장인 '세림포리테크'를 설립하였고, 1996년 10월에는 페인트 흐름방지 작용을 하는 왁스인 HBA 왁스 개발에 성공했다. 올해인 1997년 5월에는 자체기술로 각종 합성왁스를

미세 분말화 하는 Micronized 왁스<sup>5)</sup> 제품의 생산을 시작했다.

(주)라이온케미칼은 국내시장에 한정하지 않고 1986년 6월 미국시장에 PE 및 PP 왁스 제품의 처녀 수출을 개시하여 해외시장 개척에 나섰다. '97년 현재 (주)라이온케미칼은 미국, 일본을 포함하여 세계 11개 국가 32개 업체에 수출하고 있으며, <표 1>에서와 같이 매출액대비 해외수출액의 비중을 계속해서 늘려가고 있다.

<표 1> 내수대비 수출현황

(단위: 백만원)

| 구분 | 95년도  |      | 96년도  |      | 97년도  |      |
|----|-------|------|-------|------|-------|------|
|    | 금 액   | 비 율  | 금 액   | 비 율  | 금 액   | 비 율  |
| 내수 | 4,143 | 71%  | 4,511 | 76%  | 5,422 | 68%  |
| 수출 | 1,726 | 29%  | 1,398 | 24%  | 2,582 | 32%  |
| 총계 | 5,869 | 100% | 5,909 | 100% | 8,024 | 100% |

### 3. 지속적인 신제품 개발

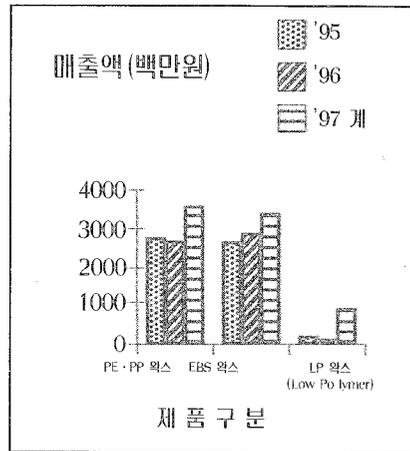
(주)라이온케미칼의 주요 생산제품은 합성왁스인 PE·PP왁스, EBS 왁스, HBA 왁스, Micronized 왁스 및 왁스 젤<sup>6)</sup> 등이다. 정밀화학 분야에 있어서 국내 산업의 경쟁력은 선진국에 비해 크게 뒤떨어진 상태이나,

5) Micronized 왁스는 각종 합성왁스를 미세 분말화 하여 페인트, 잉크, 코팅의 내마모성 및 내스크레치 향상제로 사용되며 내마모성, 흐름방지(anti-sagging) 등의 효과를 위해 쓰인다.

6) 왁스 젤은 자동차 OEM 및 보수용, 선박 방청용, 목공용, 건축용, 그리버아 잉크 등 다양한 산업에 주요한 첨가제 역할을 한다.

PE·PP 왁스 제품에 대한 국내시장에서의 시장점유율은 90%에 달한다. (주)라이온케미칼의 경쟁사는 글로벌 외국기업인 미국의 Allied Signal, Eastman사, Chemical Co.과, 일본의 Mitsui Petrochemical Industry Ltd., Sanyo Kasei사가 있으며, 독일의 BASF, Hoeschst사가 있다.

(주)라이온케미칼은 현재 매출액의 대부분을 차지하고 있는 PE·PP 왁스 제품이 시장의 한계점에 도달했다는 판단하에 고부가가치 정밀화학 제품을 지속적으로 개발·생산하여 제품 및 사업의 다각화를 모색하고 있다.



[그림 2] 제품별 매출액 실적

(주)라이온케미칼의 신제품 개발의 성공적인 사례 중 하나가 HBA(Hydroxy-Bis-Amide)왁스이다. HBA 왁스는 Micronized powder의 형태로 사용되는데 이와 같이 미세하게 분말화하는 기술은 입도가 50 - 100 micron인 거친 powder를 3 - 5 micron의 미세한 입자로 변환하는 것이며, (주)라이온케

미칼은 이 기술을 국내 최초로 자체개발에 성공하였다. Micronized 왁스 역시 자체기술을 통하여 개발된 고부가가치 제품으로 현재 시생산에 들어갔으며 높은 수익성을 기대하고 있다.

HBA 왁스와 Micronized 왁스는 그동안 전량 수입에 의존하였던 제품으로 앞으로 상당한 수입대체 효과가 기대되고 있다. 왁스 젤은 폴리올레핀 왁스를 최신 공법으로 미세립자로 분산시킨 Gel Type의 제품으로, 현재 옥천에 위치한 제 2공장(세림포리테크)에서 생산되고 있다. 이 밖에도 LP(Low Polymer) 왁스<sup>7)</sup>는 국내 시장점유율 30%를 차지하는 부가가치가 높은 제품이다.

(주)라이온케미칼은 1990년 초반, LAS(세정용 계면활성제)를 생산하였는데, 당시 전체 매출액에서 상당한 비중을 차지하는 제품이었다. 그러나 대기업의 생산설비 증설에 따른 적극적 시장진입에 따라 경쟁력을 잃게 되어 이 제품에 대한 생산을 전면 중단하였다. 이 여파로 95년도에 매출액 감소를 겪기도 했다.

[그림 3]과 같이 (주)라이온케미칼의 생산제품들의 시장성장률과 상대적 시장점유율에 대한 제품 포트폴리오 분석을 살펴보면, 현재 매출액의 대부분을 차지하는 PE, PP 왁스가 젓소(cash cow)의 위치를 차지하고 있으며, 지속적인 신제품 개발로 인기사업 후보군(star)에 EBS, HBA, Micronized 왁스, 왁스 젤, LP 왁스를 두고 있어 투자수익률을 높여 가고 있다. 또한 폐퇴사업(dog)의

LAS를 재빨리 퇴거시켜 효율적인 투자관리를 해나가고 있다.

|    |                |   |
|----|----------------|---|
| 높음 | ?              | EBS, HBA,<br>Micronized 왁스,<br>왁스젤, LP 왁스 |
|    | LAS            | PE · PP 왁스                                |
| 낮음 | 시장 점유율      높음 |   |

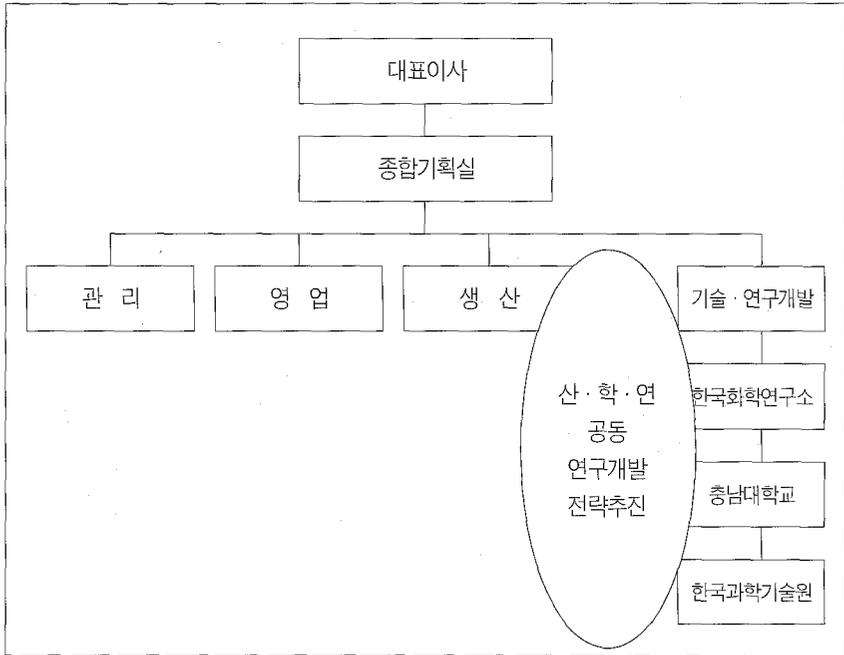
[그림 3] 제품 포트폴리오 분석

#### 4. (주)라이온 케미칼의 기술개발 전개 전략

##### 1) 산·학·연 공동연구를 통한 연구 개발 추진전략

중소기업의 당면과제 중의 하나인 신기술 개발의 어려움을 (주)라이온케미칼은 산·학·연 공동연구 개발전략을 통하여 극복해 왔다. 박사장은 연 매출액 5%이상의 연구개발부문 투자가 실효를 거두기 위해서는 수익성과 성장가능성이 높은 신제품의 선정과 기존 생산제품에 대한 공정개선 및 질적 향상에 대한 효율적인 투자관리가 필요하다고 절감하여 전문가 집단의 활용을 시도하였다. 인접한 대덕연구단지의 연구기관과 대학연구소의 신기술 연구활동과 발전방향을

7) LP 왁스는 고밀도 폴리에틸렌 생산시 생기는 부산물로서 핫멜트(hot melt) 접착제 등에 사용된다.



[그림 4] 기술개발 전략추진 구성도

주시하고 그들과의 빈번한 교류를 통하여 아이디어를 교환하였다. 그리고 (주)라이온케미칼의 현장 노하우와 연구기관의 신기술을 접목시키기 위하여 자체연구소의 연구원들을 한국화학연구소에 파견하여 기술개발 과정에 직접 참여하게 하였으며, 이를 통하여 신기술을 습득하고 보전하는 것이 가능하였다.

(주)라이온케미칼은 전 사원의 품질관리와 연구개발 정신을 함양하도록 독려함은 물론이고, 박사장 스스로 각계 전문가들의 혁신적 기술 및 신제품의 사업성에 대한 의견을 수렴하기 위하여 발빠르게 움직이고 있다. 그는 경험학습을 통한 지식축적을 몸소 실천하면서 종업원들에게 자신이 아는 것이 지식과 판단의 근거가 될 수 있다고 역설하였다.

(주)라이온케미칼은 자체연구소 인력을

보강하면서 외부연구소, 자체연구소, 생산부서와의 상호협력체계를 구축하고 있다. 박사장은 전 사원의 연구개발 전략추진을 위해 [그림 4]와 같이 최근 학·연·산 연계조직을 재정비하였다.

## 2) 연구개발 문화의 정착

“모든 사물은 관찰에 의해 변화를 줄 수 있다고 생각합니다. 저는 직원들에게 발상의 전환을 위해 새로운 시각에서 끊임없이 생각하고 관찰할 것을 강조합니다. 똑같은 반복된 작업에서도 우리는 새로운 공정을 발견하고 개선할 수 있습니다. 이것은 또한 자기 확신과 긍정적 사고를 바탕으로서만 가능한 것입니다.”

박사장은 작업현장의 생산부문에서부터

영업관리에 이르기까지 전 종업원들을 대상으로 새로운 아이디어의 창출을 위한 교육을 게을리하지 않는다. 현재 생산팀 주 1회 조회를 포함하여, 월 1회 전 사원의 교육을 실시하고 있다. 잠재력은 끊임없는 교육과 새로운 변화의 자극을 통해서 개발된다고 확신하고 있기 때문이다. 또한 박사장의 이러한 정신에 의한 기술개발의 강조로, 현재 올레핀(Olefin)왁스 생산기술, 산화형 왁스 생산기술, 폴리아마이드 생산기술을 보유하고 있으며 공정혁신기법인 'Spray Nozzle'도 특허출원을 준비하고 있다.

산·학 공동연구의 결실로 주 생산품목인 합성왁스와 관련 상품인 기능성 왁스(충남대 정밀공업화학과 김형일 교수팀과 공동개발)가 향후 2-3년 이내에 개발이 완료될 예정이며, 이것은 (주)라이온케미칼의 청사진인 합성왁스 종합메이커로 발돋움하는 기초가 될 것으로 기대된다. 그리고 한국과학기술원 기계공학과 정명균 교수팀과 새로운 차원의 Spray Nozzle 설계를 진행 중이며 이는 생산공정에 혁신을 가져옴으로써 고부가가치 제품의 생산을 가능하게 할 것이다.

또한 연구개발을 통한 사업다각화의 일환으로 한국화학연구소 이정민 박사팀과 제철화학에 사용되는 고순도의 나프탈렌(99.9%)의 신규사업아이템을 추진 중에 있다. 고순도 나프탈렌 제조를 위해서는 새로운 공정개발이 필요하며, 계속과제로 좋은 결과를 기대하고 있다.

### 3) '정보공유와 권한위양'을 통한 전 사원의 기술개발관리체제

“저는 기업의 사장은 종업원들에게 혼을 심어주어야 한다고 봅니다. 모두가 한 배를 탄 동지로써 목적지를 향해 함께 항해한다는 공동체적 의식이 중요하죠.”

박사장은 기업가는 종업원들에게 비전을 제시함과 동시에, 끊임없이 종업원들의 참여를 격려해야 한다고 했다. 그러한 평소의 신념대로 그는 철저한 정보공유와 권한부여(empowerment)에 대한 자신의 생각을 종업원들에게 주지시켰다. 그는 필요한 정보도 하부로 공개하지 않고 자신이 직접 모든 일에 의사결정 권한을 발휘하려는 한 직원에 대해 직접 조사하게 되었다. 박사장은 이미 하부로 이양되었어야 할 정보와 업무가 그 직원의 서류함에 쌓여 있는 것을 보고 고민하게 되었다. 박사장은 주 1회의 조회를 통하여 외부환경과 회사내부의 정보를 종업원들에게 알리고 그들의 의견을 청취하였다. 회사의 기밀정보에 대한 유출 위험이 있었으나, 개인이나 일부 직원들이 의식적 혹은 무의식적으로 공유해야 할 정보를 소유하는데 따르는 피해를 최소화하기 위하여 실천적인 조치를 취하였던 것이다.

박사장은 직접 영업일선에서 활동하여 일반 영업직 종업원들의 활동영역을 제한하는 행위를 가급적 자제하였다. 그는 중소기업 사장의 관료화장이라는 역할에 대한 종업원들의 불만을 들으면서도 드러내지 않으면서 영업을 지원했다. 그들 스스로 시장을 개척하는 가운데 실패와 좌절의 경험을 쌓아가

도록 하기 위한 것이었다. 또한 작업현장에서도 선진 기술과 공정을 그대로 답습하는 것이 아니라 필요한 기기와 공정과정을 스스로 개발할 수 있도록 격려하고 있다.

박사장은 조직을 재정비하면서 회사의 비전과 계획을 분명히 하고 혼란기간을 거치더라도 새로운 증역들에 대해 전폭적인 지지와 권한부여를 다짐하고 있다. 이러한 그의 긍정적 사고가 사원들에게 커다란 힘이 되어 '우리 모두 힘을 모아 초우량 기업 만들자'는 기업의 비전을 스스로 세우는데 밑거름이 되었으리라 본다.

## 5. 인재가 곧 경쟁력

“진짜 인재가 필요한 곳은 중소기업입니다. 대기업과 같은 통합적 관리시스템이 제대로 정비되어 있지 않기 때문에 종업원 개인의 모든 의사결정이 기업의 손익과 직결됩니다. 따라서 개인의 역량이 십분 발휘될 수 있다는 장점을 살려서 장기적 차원의 종업원 교육이 더욱 절실하다고 봅니다.”

박사장은 인재에 대한 자신의 견해를 다음과 같이 밝히고 있다.

“저는 종업원을 채용할 때 인성을 중요시합니다. 기업에 들어와 구성원으로 일할 자세, 동료·상사·회사에 대한 태도가 기본적으로 갖추어져 있어야 합니다. 이것은 그 사람의 인성에서 나오는 것이죠. 인재양성은 콩나물 키우기와 같습니다. 물을 주고 애정을 기울이면 어느새 자라있는 콩나물을 발견하게 되는 거죠. 라이온케미칼의 인재들은 열정을 가지고 스스로 노력합니다. 기회를

기다리지 않고 스스로 만들어 나가는 도전적 정신의 소유자들입니다.”

### 1) 고급인력의 확보

(주)라이온케미칼은 중소기업으로 아직 연간 매출액이 100억원을 넘지 못하는 중소기업이지만 1인당 매출액은 1억원을 훨씬 넘어섰으며, 연매출액도 곧 100억원을 달성하리라 보고 있다. 박사장은 1인당 매출액 3억원을 초우량기업의 한 조건으로 보고 있다. (주)라이온케미칼은 기업의 비전을 실현시키는 가장 중요한 초석이 '인재확보 및 육성'이라는 생각으로 향후 5년간 집중적으로 고급인력을 확보하겠다는 목표를 가지고 있다. 따라서 '97년 6월에 종합기획실과 기업부설 연구소를 이끌어 갈 두 명의 증역을 일시에 영입하는 과감한 투자를 결행하였다.

기업전략을 포함한 경영관리 전반에 관한 전문가로 서울대학교 상과대학을 졸업하고 삼성물산과 한라그룹에서 근무한 바 있으며, 대전의 한 중견기업에서 증역으로 근무하고 있던 장성근씨를 종합기획실 부사장으로 영입했다. 한편, 서울대학교 공과대학에서 고분자 공학박사 학위를 취득하고 현대그룹에서 증역으로 근무하던 백태무씨를 신설한 기업부설 연구소 소장(전무이사)으로 영입하여 기술개발, 신제품개발 및 생산공정에서의 품질 향상 부문에 체계적인 발전을 기대하고 있다.

경영지도사 자격을 보유하고 있는 장 부사장은 (주)라이온케미칼에서의 자신의 역할에 대해 다음과 같이 말하고 있다.

“중소기업에서는 할 일이 정말 많습니다.

적은 인원과 충분하지 못한 자원으로 목표를 달성해야 하니깐요. 라이온케미칼은 이제 경영관리 시스템을 정비하고, 종업원 교육도 체계적으로 실시할 계획입니다. 현재 대부분 중소기업의 교육훈련은 생산부서에 있는 종업원을 중심으로 한 기술교육 수준에 머무르고 있지요. 물론 여유 자원의 제한을 받기 때문이겠지만 기업의 발전을 위해서는 중간관리자에 대한 교육이 절실하다고 생각합니다. 대기업과는 달리 중소기업에서는 일인다역이 불가피하다는 점에서 더욱 그렇습니다.”

두 명의 증역들을 초빙하기까지 박사장은 나름대로의 ‘인재확보 전략’을 가지고 시간과 노력을 기울였다고 한다.

“사람들은 작은 기업에서 훌륭한 증역을 두 분이나 모셔온 것을 보고 비결을 묻더군요. 저는 ‘삼고초려의 결실’이라고 답합니다. 장 부사장님은 대전시의 대전무역진흥공사가 공동주관한 캐나다 켈거리 방문 해외시장 개척단에서 만났지요. 열성적이고 진지한 그 분의 태도가 인상적이었지요. 그리고 백전무님은 공동연구를 진행하고 있는 한국화학연구소 연구부장의 소개를 통해서 알게 되었어요. 두 분을 이곳에 모시기까지는 1년이 넘는 시간과 정성을 들였어요.”

## 2) 신뢰를 바탕으로 하는 인력관리

그러나 ‘인재가 곧 경쟁력’이란 확신을 가진 박사장에게도 인재육성에 대한 고민이 있다. 중소기업의 취약한 재무구조 속에서 종업원 교육훈련에 투자하기란 그리 쉬운 것만은 아니다. 또한 이러한 교육훈련에의 투

자가 종업원들의 잦은 이직으로 인재확보 및 유지, 기술력의 향상으로 이어지지 않는 경우가 허다하기 때문이다. (주)라이온케미칼의 종업원들은 입사 후 타 중소기업에 비해 상당한 기술을 습득하게 된다. 이것은 ‘전 사원의 기술개발 관리체제’를 구축하겠다는 기업전략에 맞추어 연구인력의 전문연구기관에의 파견 및 생산부서 종업원들의 위탁교육 등의 다양한 훈련에 인한 것이다. 그러나 상당수준의 기술을 습득하여 제 뿔을 다하는 재목이 되면 더 나은 임금과 처우를 쫓아 대기업이나 경쟁업체로 이직해 버려서 인력관리의 어려움을 더하게 한다.

여기에도 박사장의 철학이 그대로 적용된다. 사람을 ‘신뢰’하고 끝까지 사람에 대한 믿음을 보여주는 것이 단기적인 이익에 다소 손실을 가져올 수 있더라도 장기적으로는 종업원들과의 유대감을 형성하여 그들 개개인이 자신감 있는 의사결정을 하고 조직전체를 위한 사고를 할 수 있는 바탕이 된다는 신념을 가지고 있다. 타 중소기업들이 종업원 교육에 대한 투자를 주저하는 것과는 달리 박사장은 이직하는 종업원도 어디에 가서든 국가를 위해 일할 수 있는 훌륭한 일꾼에 대한 투자였다고 생각한다.

“종업원들 스스로 인재라는 확신을 가져야 합니다. 그리고 회사는 분명한 목표를 설정해 주고 종업원들이 회사를 자기발전의 터전으로 생각할 때 인재양성에 대한 꿈이 실현될 수 있다고 믿습니다. 앞으로의 시대는 인재가 곧 경쟁력인 시대이니깐요.”

### 3) '인정과 격려'라는 보상

박사장의 종업원에 대한 애정은 남다르다. 그가 처음 공장을 설립하여 종업원들과 함께 작업현장에서 일하고 땀흘리던 시절부터 마음을 열고 애정과 관심을 가지고 그들과 같이했다. 어려웠던 80년대 초반 어느 해, 추석 명절을 앞두고 추석빔을 마련해 주는 아버지의 마음으로 땀냄새가 밴 작업복 대신, 전 종업원에게 양복을 해 주었다. 멋진 양복과 넥타이를 맨 종업원들의 눈빛에서 자부심과 인간적 정을 느끼면서, 모두 하나되어 공동체적 목표를 다질 수 있었다고 한다.

이와 같이 박사장은 '열린 마음과 서로에 대한 배려'에 의한 공동체적 문화를 가진 (주)라이온케미칼을 만들기 위하여 노력하였다. 종업원 평가와 보상문제의 개선에 대해 고심할 때 학자들은 차별적 성과급제를 추천하였다. 그러나 그는 공동체적 집단문화에서의 개인단위의 인센티브가 가져올 부작용을 염려하였다.

“경영관리적 원리로는 적절한 개별 인센티브의 지급이 성과를 향상시킨다고 하지만, 중소기업에서 차별적 성과급제를 실시하는 것이 쉽지 않습니다. 종업원들내의 형평성과 작업집단내의 미묘한 인간관계가 작용하기 때문에 오히려 역효과를 가져올 수 있죠. 그래서 저는 열심히 일하는 사람을 인정하고 격려하는 방법을 택했습니다.”

박사장은 외재적 동기부여보다는 내재적 동기부여 방식을 이용하여 그들의 공동체적 문화와 종업원 평가·보상제도의 연계를 유지하려 하였다. 즉 집단적 협력을 통하여 더

높은 성과와 시너지 효과를 기대한 것이다.

## 6. 실패를 거울삼아

(주)라이온케미칼은 연 매출액의 5% 이상을 지속적으로 R&D에 투자해 왔다. 그것에는 산·학·연 공동연구 투자액도 상당 부분을 차지하고 있다. 박사장은 연구자에 대한 신뢰를 우선으로 하였기에 잠재력이 높은 연구계획에 서슴지 않고 투자하는 과감성을 보였다. 그러나 이러한 산·학·연 공동연구 투자가 모두 성공적인 것은 아니었다. 연구개발자가 당초의 계획, 진행절차에 대한 한 마디 언급도 없고, 실패에 대한 책임조차 회피하는 경우도 많았다. 그러나 그는 실패한 프로젝트에 책임을 묻기보다는 앞으로의 연구 동반자의 역할을 기대하며 그러한 실패를 감싸 안았다고 한다. 비록 연구자의 프로젝트는 실패하였지만, 양심과 연구의욕만큼은 고갈되지 않았다고 믿고 마음을 열고 협력적 관계를 유지하는 가운데, 아이디어 창출과 문제해결에 대한 그들의 조언과 격려를 얻고자 하였다.

실패를 거울삼아 새로운 출발을 다짐한 또 다른 실패가 있다. 지난 1989년 민주화의 열풍이 산업현장에서 노동조합 결성과 격렬한 임금인상 투쟁으로 이어지던 시기, (주)라이온케미칼도 예외는 아니었다. 박사장은 함께 동고동락해 온 종업원들에게 기업의 생존에 대한 문제를 주지시키고 싶었으나, 전 종업원과의 갈등으로 확산되어 전원 사표를 제출하는 결과를 낳았다. 그는 많은 고민속에 연구원 2명을 제외한 모든 종업원들의 사

표를 수리하고 다시 재기할 수 있다는 굳은 의지를 몸소 보이며 분투했다. 사실상 그 후 6개월 동안의 손실은 전 종업원의 임금 인상분보다 컸고, 그 사건은 그에게 위기극복 관리에 대한 커다란 교훈을 남겼다.

“저는 그 때 비장한 각오로 다시 시작했습니다. 밤낮을 가리지 않고 일했습니다. 저의 그러한 각오와 노력이 새로운 종업원들의 거울이 되었다고 할 수 있죠. 그러나 저는 그 일로 어떤 경우에도 극약처방은 내리지 말자는 교훈을 얻었습니다.”

## 7. 제2의 도약을 위하여

제지용 약품인 탈목제로 시작한 (주)라이온케미칼은 1990년을 기점으로 하여 안정적인 이익 실현과 고도 성장을 계속하고 있으나, 앞으로 해결해야 할 과제 또한 적지 않다는 것을 인식하고 있다. 박사장은 미래를 예측한 전략적 개발투자만이 기업의 존속과 성장을 보장한다는 생각하고 있다. 경영관리 체제 개선을 위한 종합기획실과 기술개발체제 구축을 위한 기업부설 연구소에 고급 중역들을 초빙한 것도 그러한 사실에 근거한 실천이다.

현재 가장 수익성 있는 PE 및 PP왁스 제품에 있을 수 있는 향후 시장변화에 대처하고 새로운 품목을 개발해야 할뿐만 아니라 적정한 시장점유율도 확보해야 하는 도전에 직면해 있다. 또한 수출물량을 늘려가고 있는 해외시장의 개척을 위한 관리시스템을 포함하여 기업성장을 선도하고 유지할 수 있는 통합적 관리시스템의 구축 및 운영인력의 확

보가 요구되고 있다.

현재 (주)라이온케미칼은 장기적 기업전략의 필요성을 절감하고, 사업 다각화를 추진하고 있다. 신규 사업으로 고순도 정밀화학 제품 개발에 들어갔고, 가소제, 의약, 염료분야에의 진출을 준비하고 있다. 박사장은 정밀화학 분야의 사업 전망을 밝게 보고 있다. 생활수준이 향상됨에 따라 정밀화학의 선진기술 및 고품질 제품을 필요로 하는 부분이 점차 늘어나리라 예상하기 때문이다.

박희원 사장은 (주)라이온케미칼의 향후 계획을 다음과 같이 밝히고 있다.

“라이온케미칼의 궁극적 목표는 살아남아서 지속적으로 성장하는 것입니다. 앞으로 3년간이 저희 라이온케미칼의 새로운 전환기가 되리라고 생각합니다. 성공적으로 이 기간을 보내면 저희는 종합합성왁스 제조업 및 정밀화학산업에서의 국내외 경쟁력을 강화할 수 있으리라 믿습니다. 그리고 제품개발 기술 및 국내의 판매망을 확보하고 이것을 바탕으로 사업 다각화를 이루어야 우리의 비전인 초우량 기업을 일구어 낼 수 있다고 봅니다.”