

끝없는 열정의 기업, 삼천리* “연탄재 함부로 차지 마라 너는 누구에게 한번이라도 뜨거운 사람이었느냐”**

고 영 희***
조 수 민****

삼천리는 국내 최대 도시가스 공급회사로서 창업 이래 52년 간 지속적으로 매출 신장과 흑자를 보여 온 대표적인 건설 기업이다. 1960년대 시작된 정부주도의 경제개발정책 하에 삼천리는 인화와 국민 삶의 질 향상에 기여하고자 하는 창업자를 중심으로 우수한 원료 확보, 기술개발, 생산성 혁신 등을 통해 창업 20년 만에 연탄업계 1위 기업으로 발전하였다. 이후 80년대부터 시작된 정부의 환경친화적 에너지 정책과 소비자 선호 등의 외부환경 변화는 삼천리로 하여금 도시가스사업자로 전환하도록 하는 계기가 되었다. 후발주자로서 도시가스사업에 진출한 삼천리는 성공적인 M&A와 공급권역 확장, 적극적인 배관망 설치와 기술 투자, 산업용 수요 개척 등의 전략을 통해 도시가스 산업의 선두로 성장하게 된다. 이러한 성장과정에서 사람을 중시하는 인화의 기업문화와 진실된 경영철학에 기반한 조직 내부의 변화 역시 경쟁력이 되어 왔다. 하지만 불확실성이 증가하는 경영 환경 속에 삼천리는 내외부적으로 생존가능성과 지속성장을 위한 또 다른 도전과 변화를 요구받고 있다. 삼천리는 “에너지에서 환경까지, 미래를 창조하는 삼천리” 비전을 수립하고 에너지산업 중심의 핵심역량을 기반으로 급변하는 환경변화에 대응할 수 있는 성장동력을 확보하기 위한 사업다각화를 강력하게 추진해 가고 있다.

주제어: 외부환경 변화, 삼천리, 사업다각화, 지속경영

I. 서론

이만득 삼천리 회장은 지난해에 이어 올해에도 100대 CEO에 선정됐다. 벌써 네 번째다. 소리 소문 없이 꾸준히 성장하고 있는 삼천리의 성과를 반영한 결과다. 삼천리는 창업 이후 한 번도 적자를 낸 적이 없을 만큼 건실하다. 2005년 1조5000억 원대였던 매출은 2조원을 돌파했다. (중략) 이 회장은 올해 경영방침을 ‘지속성장을 위한 질적 변화’로 정했다. 삼천리가 100년 미래를 내다보고 지속성장하기 위해서

는 안으로 많은 변화가 필요하다는 생각에서다. 신사업의 성장성 확보, 시장지향적 변화, 선진경영시스템 구축, 안전관리 역량 혁신, 성과지향 문화 육성 등의 구체적인 실천 사안도 내놓았다.

- 2009. 3. 25, 매경이코노미

삼천리(대표이사 정순원)는 2010년 3월 여의도 본사에서 제 44기 주주총회를 개최하고 영업보고를 통해 전년 대비 10%의 성장률을 보인 매출액 2조 3,029억 원, 당기순이익 1,208억 원을 달성한 2009년 경영실적을 밝혔다. 매출 2조 원대 기업으

논문접수일: 2010. 06. 03. 게재확정일: 2011. 02. 07.

* 본 사례의 작성을 위해 인터뷰에 응해주신 삼천리 관계자분들께 깊은 감사의 뜻을 전합니다. 본 사례는 해당 기업의 경영성과를 평가하기 위해서가 아니라 교육목적으로 작성된 것임을 밝힙니다.

** 안도현(1994), 시너에게 묻는다에서 인용

*** 서울과학종합대학원 교수(yhko@assist.ac.kr), 교신저자

**** 서울과학종합대학원 박사과정(suminjjo@naver.com)

로 성장한 국내 최대 도시가스 공급사인 삼천리 55년 역사의 밑바탕에는 삼천리연탄주식회사가 있었다. 연탄을 때던 시절 대성, 삼표와 함께 삼천리는 3대 연탄 공급 회사 자리를 지켰으며, 도시가스업으로 업종 전환을 한 이후 공격적인 투자로 4,559km에 달하는 천연가스 배관을 깔아 인천을 포함한 수도권 240만 세대를 고객으로 확보함으로써 국내 최대 규모의 도시가스 회사로 발돋움하여 현재도 업계를 리드하는 역할을 하고 있다.

삼천리는 집단에너지, 해외자원개발 등 에너지 분야뿐만 아니라 금융, 외식 등 다양한 신규 사업을 통해 탄탄한 성장기반을 구축하고자 사업 영역을 '에너지에서 환경까지'로 정하고 적극적인 사업 다각화를 시도하고 있다. 이는 창업 이후 25년 여간의 연탄사업의 성공과 1980년대 중반부터 현재까지 도시가스사업자로서의 성공적인 전환과 성과를 이룰 수 있는 새로운 동력과 엔진을 만들어 내는 것이야말로 향후 삼천리의 지속성장을 위한 미래와 사운이 달려 있기 때문이다.

II. 삼천리의 설립과 연탄사업의 성장

2.1 삼천리의 설립과 경영철학

삼천리가 설립된 1950년대는 한국경제가 본격적인 재건의 기지개를 켜기 시작했던 때이다. 당시 남한의 석탄 생산량이 전국 생산량의 20%에 불과했고 그마저 불안정한 전기 사정 때문에 제대로 생산되지 못했기 때문에 극심한 연료난에 봉착해 있었다. 따라서 정부는 석탄증산이 무엇보다 시급함을 인식해 막대한 탄광복구비를 투입했고, 석탄수송을 위한 철도건설에도 박차를 가했다. 그러나 해방 후 3년 만에 한국경제는 1950년 발발한 6·25

전쟁으로 인해 30억 달러를 넘는 엄청난 피해를 입게 되었다. 이후 1953년 7월 휴전이 이루어짐에 따라 재건을 위한 노력과 함께 정부는 전쟁 중에도 계속되어온 석탄개발 조치에 더욱 박차를 가하게 되었다.

이러한 급격한 시대적인 변화 속에서 삼천리의 역사는 유성연, 이장균 두 창업자의 만남으로부터 시작되어 1955년 10월 서울 을지로에서 연탄공장 동업의 형태로 출발하였다. 당시의 상호인 '삼천리 연탄기업사'에 우리 제품으로 삼천리 반도 전체를 석권하겠다는 야심찬 포부를 담고 서울에서는 유성연 사장이 연탄제조와 판매를 담당하고 포항에서는 이장균 부사장이 연탄 구매와 자금을 담당하는 형태로 시작되었다.

어느 기업이나 설립 후 성장을 위한 성과를 거두기까지는 수많은 위기가 있겠지만 연탄사업은 제품의 특성 상 공해 문제를 가지고 있어 초기의 삼천리는 특히 애환을 겪어야 했다. 연탄제조와 공해 문제는 뗄 수 없는 관계여서 봄가을이면 강한 바람을 타고 사방으로 퍼져가는 탄가루 때문에 공장 주변의 주민들이 마음 놓고 빨래를 널 수 없었을 뿐 아니라 심지어 밥상에까지 연탄 가루가 까맣게 내려앉기 일쑤였다. 이 때문에 주민들은 공장으로 물려와 농성을 벌이는 일이 잦았고 심할 때는 몽둥이를 휘두르며 회사 기물을 부수거나 직원들과 몸싸움을 벌이기까지 했다. 그러나 이장균 당시 부사장은 합리적이고 허심탄회하게 주민들과 마음을 열기 위해 노력했다. 유성연 사장 역시 연탄가스 중독을 막기 위해 연탄을 태우면서 가스가 나오지 않도록 하는 방법을 무던히 연구했지만 당시의 기술 능력으로는 힘든 일이었고, 결국 여러 의료 기관에 고압산소치료를 기증해 연탄가스에 중독된 사람들의 치료를 돕고자 하였다.

이러한 초기의 고충 속에서 삼천리가 주민들에게 호감을 얻고 어느 정도 궤도에 오를 수 있었던 기

반은 정명사상(正明思想)¹⁾의 철학이었다. 이장군 부사장은 늘 기회가 있을 때마다 “훌륭한 기업가라는 평판을 듣지는 못할망정 장사꾼 소리는 듣고 싶지 않다”라고 말하곤 했는데 이는 그의 경영 철학과 인생관을 대표하는 것이었다. 기업현장에서 어려움을 겪는 직원들을 진심된 마음으로 대해 왔던 정명사상은 삼천리의 55년 역사를 지탱해 온 인화를 중시하는 기업문화의 뿌리가 되었다. 이장군 부사장은 인간은 근본적으로 성실하고 발전가능성이 있으며 이는 교육을 통해 완성될 수 있다는 신념을 지니고 있었고, 이러한 인생관이 향후 ‘성실과 일진’, ‘가정애와 직장에’라는 삼천리의 사훈으로 집약되었다. 또한 무슨 일을 하든지 최선을 다해 최고의 경지에 오르는 것과 수단과 방법을 가리지 않고 1등을 추구하는 것과는 완전히 다르게 보았다.

2.2 원탄확보를 위한 수직계열화

설립 이후 삼천리의 사업은 어느 정도 궤도에 오르게 되었으나 정부의 강력한 경제 성장 위주정책에 따른 연탄공장 육성책은 서울 시내에만 무려 280개의 크고 작은 연탄 공장들이 난립할 정도로 치열한 경쟁을 불러왔다. 당시 그 치열한 경쟁 속에 살아남기 위해서는 품질이 뛰어난 제품을 만드는 것이야말로 생존을 위한 최고의 관건이었다. 연탄의 품질인 화력이 오래 가고 균일하게 유지되기 위해서는 무엇보다 원탄의 질과 열량이 높아야 했다. 그러나 1960년대에 연탄 수요가 급격하게 늘어남에 따라 원탄공급자들의 횡포가 심해져 갔고, 모든 연탄 생산업체들은 질 좋은 원탄을 구하기 위해 회사의 사활을 거는 노력을 기울여야 했다. 삼

천리 역시 질 좋은 원탄을 확보하기 위해 하루가 멀다 않고 강원도 두메산골의 탄광 지대를 찾아다니는 노력을 다했으나 늘어나는 수요를 맞춰 원탄을 공급받는 일이 결코 쉬운 일이 아니었다. 그러던 1961년 12월 석탄 개발에 관한 임시 조치법이 발표되면서 민영 탄광의 대형화가 추진되었고, 마침 유사장은 질 좋은 무연탄이 생산되던 정암탄광에서 삼척탄좌가 새 광구를 개발할 예정이라는 정보를 입수하였다.

산지에서 원탄 구매와 탄광 개발에 관한 정보를 수집하던 구회봉으로부터 원동 11구 인근의 정암탄광에서 삼척탄좌가 새 광구개발을 추진한다는 정보를 듣고 유성연 사장은 삼척탄좌의 대주주인 대한생명 경영진과의 접촉을 시도했다. 이 과정에서 유성연 사장은 당장의 작은 손해를 감수하더라도 장기적 관점에서 원탄의 안정적 공급을 위해서 삼척탄좌가 시험 생산한 2,000톤의 원탄을 타 원탄에 비해 비싼 가격임에도 불구하고 전량 구매하였다.

- 2005, 삼천리그룹 50년사

2,000톤의 원탄은 소화하기에 큰 물량임에도 불구하고 삼천리는 상당한 부담을 감수하였고, 이는 삼척탄좌와의 신뢰를 형성하는 계기가 되었다. 결국 삼천리는 1964년부터 삼척탄좌의 원탄 전량을 독점적으로 공급받음으로써 원탄 확보 문제를 해결하고 신용도 쌓아갈 수 있었다. 그러나 1960년대 후반 정부의 주유종탄 정책²⁾에 따라 석탄업계는 커다란 어려움에 직면했고, 설상가상으로 주주인 대한생명이 삼척탄좌를 매각할 계획이라는 사실이 알려지면서 연탄 업계에 커다란 변화가 예고되고 있었다. 특히 삼천리의 입장에서는 삼척탄좌의 주인이 바뀌면 그 동안 정성을 다해 구축해 놓은 안

1) 정명사상: 제경공문정어공자(齊景公問政於孔子), 공자대왈, “군군신신부부자자.”(孔子對曰, “君君, 臣臣, 父父, 子子”) 논어의 한 구절로서 정치란 임금의 임금은 임금다워야 하고, 신하는 신하다워야 하며, 아버지는 아버지다워야 하고 아들은 아들다워야 한다는 뜻으로 기업가다운 기업가가 되어야 한다는 의미로 해석한 고 이장군 회장의 경영철학이었다.

2) 주유종탄(主油從炭) 정책: 1966년 연탄파동으로 인해 연탄에 의존했던 에너지 구조를 유류로 대체하기 위한 당시 정부의 정책

정적인 원탄공급선이 없어지는 위기에 봉착하게 되는 것이었다. 이러한 상황에서 삼천리가 삼척탄좌를 인수하는 것이 최선이었으나 당시 규모나 자금 능력으로는 엄두도 낼 수 없는 일이었다. 삼척탄좌는 17개 광구를 보유한 연간 60만 톤 규모의 무연탄광으로서 자산평가액은 15억 원으로 평가되고 있었으며, 삼천리의 임직원이 500명 수준인데 비해 삼척탄좌는 3천명 수준이었던 것이다.

삼천리로서는 삼척탄좌의 향방에 온 촉각을 곤두세우고 있을 수밖에 없던 차에 마치 기적과도 같이 대한생명 측에서 먼저 공개 입찰 매각을 포기하고 삼천리에 인수 의사를 타진해 왔다. 당시 대한생명의 경영진에서 업체 선정의 기준을 내세우기는 했으나 그 동안의 거래에서 형성된 신용을 바탕으로 이와 같은 판단을 한 것이었다. 결국 1970년 4월 15일 삼천리는 국내 굴지의 민영탄광 회사인 삼척탄좌개발주식회사를 인수하였다. 이로써 석탄산업 수직계열화를 바탕으로 연탄산업의 주력 기업으로 나설 수 있게 되었다. 아울러 삼천리로서는 안정적인 원탄 확보가 가능해짐으로써 이후 고속성장의 길로 들어설 수 있었다.

2.3 품질개선의 결과, 22공탄 개발

삼천리는 1964년 초 국내 최초로 22공탄 개발에 성공하여 품질의 삼천리라는 명성을 가지게 되었다. 당시 우리나라 연탄은 일제 식민지 시기의 9공탄에서 시작되어 1960년대까지는 휴전 이후 개발된 19공탄이 주로 사용되고 있었고, 부산의 한 발명가가 25공탄을 개발하여 특허를 취득한 후 25공탄주식회사를 설립하는 등 보다 좋은 열량과 오래 가는 연탄을 개발하기 위한 노력은 연탄공장은 물론 개인 차원에서도 쉼 없이 진행되고 있었다. 삼천리 역시 신제품 개발에 착수하여 1964년 말 거의 1년여 동안의 실험 연구 끝에 열량, 연소시

간, 타고 남은 재의 경도 등에서 기존의 19공탄은 물론 신제품인 25공탄보다 우수한 22공탄을 개발하는데 성공했다.

이에 대한 소비자의 반응은 기대 이상이었고, 따라서 1년 후인 1966년 10월 1일부터는 전 공장에서 22공탄을 생산하기에 이르렀다. 22공탄은 거의 완전연소가 이루어지고 열량이 높고 고르며 재가 잘 깨지지 않는 뚜렷한 장점이 있었다. 이후 22공탄은 10여 년 동안 연탄의 대명사로 일컬어지던 19공탄의 아성을 무너뜨리고 새로운 연탄의 대명사로 자리매김해 갔다. 삼천리의 일관된 품질 개선 노력은 일시적인 가격인하나 판촉이 아닌 기술혁신을 통해 품질을 개선하고 원가를 절감함으로써 좋은 제품을싼 값에 제공할 수 있도록 하였고, 이것이 곧 삼천리 연탄의 성공비결이었다. 한편 삼천리는 22공탄의 제조법에 대해서는 특허 등록을 하지 않았다. 이는 국민의 연료인 연탄 제조법은 모든 생산자가 공유해 국민의 삶의 질을 높이는 데 기여해야 한다는 두 창업자의 신념에 따른 것이었다.

2.4 공장 증설과 개선을 통한 생산량 향상

1960년대 당시 정부가 강력한 산림남벌 금지정책과 연탄공장 육성책을 시행함에 따라 연탄 사용이 급격하게 늘어나기 시작했고, 삼천리 역시 늘어나는 수요에 생산이 따라가기 힘들 정도가 되었다. 삼천리는 이를 극복하기 위해 생산량을 늘리기 위한 공장 증설을 추진해 나갔다. 먼저 신당공장의 설비를 증설하여 1955년 300톤 규모에서 1959년 8,500톤으로 생산실적이 크게 늘어났다. 또한 쉬운 원탄 조달과 큰 소비시장을 고려하여 1961년 제기공장을 건설하였고, 1964년 수색공장과 태창공장에 이어 1965년에는 시흥공장을 가동했다. 수색공장은 서울 서부지역으로의 시장개척을 위해 건설한 공장으로 삼천리의 판매망을 서울 전역으로

확산시키는 역할을 하였고 1980년대 말까지 삼천리의 4대 기간공장 중 하나로 중요한 역할을 수행했다. 이후 계속된 공장증설을 통해 1966년에는 신당, 제기, 수색, 시흥공장의 4대 기간 공장 체제를 갖추게 되었다.

한편 1966년 연탄파동을 겪으며 정부 당국은 체계적인 연탄의 생산과 공급의 필요성을 절감하여 1967년 대통령의 지시로 서울 동북부 지역에 대규모 연탄산업단지를 조성하고 서울 시내의 연탄공장을 회사별로 통폐합하여 이주토록 조치했다. 삼천리는 이미 증설의 한계를 맞고 있었고 공해문제로 인한 주민들과의 마찰 역시 심화되는 상황이었기 때문에 정부의 이문단지 건설계획은 기회가 될 수 있었다. 이렇게 준공된 이문공장은 8대의 운전기를 설치하여 연간 약 10만 톤 규모의 생산능력과 30만 톤 규모의 저탄능력을 갖춘 국내 최대 규모의 시설을 보유하였다. 이문공장의 준공으로 주택가에 산재해 있던 소규모 공장을 통합한 대량생산체제를 갖추게 되었고, 생산 공정의 일원화를 기할 수 있게 되었다. 특히 당시로서는 가장 큰 공장 부지를 확보하고 공해문제로부터 비교적 자유로운 중랑천 둔치에 입지함으로써 시장 개척 상황에 따라 시설 증설이 한결 쉽게 됐다는 점도 중요한 강점이었다. 1978년에는 지방 소재 생산 공장인 직산연탄공장을 건설하여 충청남도 북부 지역에 삼천리연탄을 공급하면서, 지역적 특성을 감안하여 연료 소비 패턴을 연탄으로 전환할 것을 유도하고 연탄보일러 사용을 권장하는 활동을 통해 수요를 개발해 나갔다. 또한 연탄의 비수기인 여름철 수요 개발을 위해 그 지역의 특산물인 담뱃잎 및 고추 건조용으로 연탄 사용을 유도하여 많은 성과를 거두었다.

이렇게 삼천리가 적극적인 공장 증설을 통해 생산량을 확대해 나간 이유는 늘어가는 수요로 인해 생산량의 문제가 성장의 관건이었기 때문이었다. 그러나 당시 대규모 업체들의 경쟁적인 시설 확충

에 따라 중소기업들이 도산하는 사태가 벌어졌고 정부는 무리한 경쟁을 막기 위해 서울 시내에 연탄공장의 증설이나 신설을 일절 금지하는 법안을 마련하였다. 따라서 증설이나 신설을 하지 않고도 폭증하는 주문량을 소화할 수 있는 방법을 찾는 것은 삼천리에게 가장 중요한 과제가 되었다. 당시 이장균 사장은 해결책을 찾아내기 위해 고민을 거듭하던 중 획기적인 방법을 찾아내었다. 이는 핀을 열처리하여 강도를 높여 각 공장의 운전기 속도를 높이는 것이었고, 분당 19개를 생산하던 운전기에서 최대 60개까지 연탄 생산이 가능한 성과를 거두게 되었다. 삼천리는 공장 가동률과 판매량을 계산하여 분당 28~30개의 연탄을 생산하였고, 결국 아무런 증설을 하지 않고도 발상의 전환으로 약 50%의 생산성 증대를 이룩할 수 있었다.

삼천리의 연탄 생산실적은 법인 전환 이후 매년 이루어진 증설과 생산량 개선에 힘입어 해마다 급격한 성장을 거듭했다. 이를 기반으로 삼천리는 1966년의 17만 톤 규모의 생산실적에서 1978년에는 190만 톤에 육박하는 생산실적으로 서울지역 연탄지역의 25.5%를 차지함으로써 업계 정상자의 자리에 오를 수 있었다(표 1. 서울지역 연탄회사의 시장점유율 변화추이).

2.5 성장에 따른 내부역량 강화

삼천리는 1966년 회사를 개인기업 '삼천리연탄기업사'에서 '삼천리연탄주식회사'라는 법인으로 전환함으로써 새로운 도약의 계기를 마련했다. 특히 현대화된 생산설비와 연구개발, 조직의 확대와 원활한 자금의 조달 및 유통이 필요함에 따라 주식회사로의 전환을 검토하기 시작했다. 법인으로 전환함에 따라 삼천리는 대외공신력이 향상되어 자금조달이 보다 용이해졌고 관리시스템이 정비되어 효율적인 업무관리가 가능해졌다. 또 신규 사업이나 관

〈표 1〉 서울지역 연탄회사의 시장점유율 변화추이

(단위: %)

구분	1967	1969	1970	1971	1973	1974	1975	1977	1978
삼천리	6.4	10.1	13.8	17.5	19.0	20.2	24.5	24.3	25.2
삼표	31.5	36.9	32.1	32.5	33.3	29.5	27.7	26.3	23.9
대성	5.7	7.7	9.0	14.0	13.7	14.0	12.9	15.0	16.2
한일	5.5	8.5	9.4	9.4	8.7	8.3	9.0	8.0	8.4
기타	50.9	36.8	35.7	26.6	25.3	28.0	25.9	26.4	26.3
계	100	100	100	100	100	100	100	100	100

출처: (주)삼천리 내부자료

련 산업에의 투자여건이 좋아지는 등의 효과를 얻을 수 있었다. 특히 이문공장 건설과 기업공개의 토대를 확보하는데 크게 기여했다. 이후 삼천리는 1973년 상호를 '삼천리연탄주식회사'에서 '삼천리산업주식회사'로 변경하였는데 이는 연탄회사라는 한정적 이미지에서 벗어나 보다 다양한 사업 영역을 개척해 나가겠다는 의지를 표명하고 종합에너지 기업이라는 회사 이미지를 쇄신하려는데 그 목적이 있었다.

한편 삼천리는 1975년 경영의 투명성 제고와 필요한 자금의 원활한 확보를 위해 기업공개를 단행하기로 결정하고, 1976년 기업공개와 신주 공모에 따라 삼천리의 총 자본금은 15억 원이 되었다. 기업공개 이후 삼천리는 1978년 6월 5억 원 규모의 유상증자를 시행해 총자본금은 20억 원이 되었다.

2.6 연탄산업의 선두에 서다

“20주년이란 세월이 지난 오늘의 삼천리산업은 하루에 연탄 250만개를 찍어낼 수 있는 산업시설로서 1년에 150만 톤에 달하는 석탄을 다룰 수 있는 대기업으로 발전하였습니다. 그리고 우리 삼천리 관계회사도 8개에 달하며 삼천리 가족도 5,000명을 넘고 있습니다. 오늘의 발전상을 바라보면서 나는 삼천리가 왜 이만큼 발전할 수 있었는가를 곰곰이 생각해 봅니다.”

-故 유성연 회장의 창립 20주년 축사

1966년 7월 주식회사로 새 출발한 이후 삼천리는 창립 20년 만인 1975년 말에 이르러서는 5개 기업과 5개 공장을 거느린 중견 기업으로 성장해 있었다. 생산 공장은 창업 당시 신당공장 1곳에서 1976년 직산공장 건설로 모두 5곳이 되었다. 창업 당시 10명 미만이던 인원은 꾸준히 증가하여 1977년 786명에 이르렀고, 전사 조직은 2개 사업영역, 4부 1실, 8개과와 공장 산하 16개 과로 정비되었다. 삼천리의 생산실적은 1956년 공장 설립 10년 만에 52배에 달하는 실적을 달성하며 삼표연탄, 한성연탄에 이어 업계 3위에 올라섰다. 이후 삼천리는 1968년 약 30만 톤의 제품을 생산해 8.0%의 시장점유율을 보이며 삼표연탄에 이어 2위를 차지했으며 1978년 25.2%를 기록하면서 삼표연탄을 제치고 시장점유율 1위에 올랐다(표 1. 서울지역 연탄회사의 시장점유율 변화추이). 판매실적의 증가에 따라 매출액 역시 크게 늘어났다. 법인 전환 첫해인 1966년 4억 원에 그쳤던 매출액이 법인 전환 후 10년 만에 100억 원 실적을 달성하였고, 1978년에는 약 300억 원에 육박하는 매출액을 기록했다(표 2. 연탄사업 생산 및 판매실적 추이).

〈표 2〉 연탄사업 생산 및 판매실적 추이

(단위: 천톤, %, 억원)

구분	생산량	시장점유율	판매액	비고
1956	3			신당공장 가동
1968	298	8.0	10	이문공장 가동
1978	1,897	25.2	266	직산가동, 업계정상
1986	2,499	24.86	1,036	최고실적 달성
1996	170		76	직산공장 폐쇄
2002	10		3	이문공장 폐쇄

출처: (주)삼천리 내부자료

III. 도시가스사업으로의 도전과 변화

3.1 패러다임의 변화와 연탄사업의 처리

1970년대 말 삼천리가 국내 연탄업계의 패권을 주도하며 전성기를 구가하고 있었던 당시 일반가정의 연료로는 연탄을 주로 하여 경유, 벙커C유, 등유, LPG 등이 사용되고 있었지만 공해와 연탄가스 중독, 사용상의 불편함 등으로 머지않은 시기에 연탄의 시대가 막을 내리라는 것은 불문가지였다. 또한 석유류 에너지원 역시 이미 고유가 시대에 접어들었음은 물론 안정적 확보가 불안한 상황이었고 환경 역시 심각한 문제였으므로 정부와 기업, 가정 모두에게 새롭고 안전하며 안정적인 에너지원의 확보는 시급한 과제였다. 따라서 당시 삼천리 경영진에서는 연탄사업의 구조적인 한계를 인식하고 삼천리의 미래를 책임질 새로운 사업 영역에 대한 연구를 추진하고 있었다.

1980년대는 연탄산업에 있어 최고 황금기를 구가하는 한편 시대적 조류에 밀려 사양 산업으로 변화하는 역설적인 시기였다. 1978년 189만 6천 톤의 연탄을 생산하여 업계 정상에 오른 삼천리는 이후에도 매년 생산 실적의 증가를 기록하여 1986년에는 250만 톤을 돌파함으로써 삼천리 역사상 최

고의 연탄 판매실적을 기록했다. 그러나 1986년을 정점으로 연탄산업은 본격적인 침체기를 맞게 되었다. 1980년대 초부터 공급되기 시작한 도시가스 점차 대중화되고 환경 친화적 에너지에 대한 소비자들의 선호가 늘어남에 따라 연탄의 사용이 큰 폭으로 줄어들기 시작했다. 특히 1986년 아시안게임과 1988년 서울 올림픽 유치를 계기로 정책적 차원에서 연탄의 사용을 억제함에 따라 서울시내에서의 연탄 소비는 급격히 줄기 시작했다. 삼천리 역시 1986년의 최고 실적 기록 이후 1989년 191만 톤을 판매하여 200만 톤 이하로 판매량이 줄었으며 1991년 이후에는 150만 톤 이하로 내려가기에 이르렀다(표 2. 연탄사업 생산 및 판매실적 추이).

이에 따라 삼천리는 1992년 수색공장을 폐쇄한 이후 서울시내 주택가에 있는 연탄공장의 문을 차례로 닫고 생산을 중단해 나갔다. 결국 2002년 1월 연탄생산설비와 공장 부지를 이문공장의 김영배 공장장과 종업원들에게 양도함으로써 46년 삼천리 연탄의 역사는 막을 내렸다. 한편 삼천리는 시흥공장과 이문공장의 문을 닫으면서 공장 운영권을 종업원들에게 양도하여 생활의 터전을 삼을 수 있도록 함으로써 새로운 사업정리의 모델을 제시하기도 하였다. 현재 시흥공장 직원들은 고명산업이란 회사를 설립하고 이문공장 직원들은 삼천리E&E(김영배 대표)라는 회사를 설립해 연탄공장의 맥을 이

어가고 있다.

3.2 뒤늦은 사업 진출과 경인도시가스 인수

도시가스산업은 1980년대에 큰 발전을 이룩했는데 여기에는 산업의 특성 상 정부의 정책적 지원과 환경 변화에 힘입은 바가 매우 컸다. 우리나라 도시가스산업 발전의 첫 계기인 도시가스 사용 범위의 산업용 확대는 경제성 확보 측면에서 도시가스 산업 발전에 크게 기여하였고, 두 번째 발전의 계기는 1980년대 중반 새로 짓는 일정 규모 건물에 옥내 가스배관 설치를 의무화한 건축허가 기준이 제정되어 이로 인한 가정용 도시가스 공급이 한결 쉬워진 덕분이었다. 세 번째는 1987년 2월 시작된 천연가스, 즉 LNG공급이었다. 안전성에서 획기적이었고 수분이 포함되어 있지 않아 겨울에도 동결 사고가 발생하지 않았으며 모든 불순물이 제거된 청정에너지라는 LNG의 장점은 도시가스 산업 발전에 기여한 최대 요인이 되었다. 1986년 서울에서 개최된 아시안 게임과 88 서울올림픽도 도시가스 산업 발전에 기여했다. 서울시의 대기오염 문제를 해결하기 위해 정부는 국무총리를 위원장으로 하는 대책위를 설치하고 환경오염을 일으키는 연료의 사용을 제한하는 정책을 시행했다. 또한 1980년대 중반의 경기호황으로 소비의 확대와 여름철 전력 수요의 증가 또한 도시가스 산업 발전에 크게 기여했다. 이처럼 우리나라 도시가스 산업은 1980년대에 정부의 정책적 배려와 에너지 환경변화에 힘입어 비약적인 발전을 이룩하게 되었다.

서울시는 1970년대 초부터 가정연료로 도시가스를 상정하고 서울 염창동에 도시가스 제조설비를 만들어 시험적으로 공급을 시도하였고, 이후 대한도시가스, 서울도시가스 등의 회사가 설립되었다. 대한도시가스는 1980년 10월부터 강남지역에 가스공급을 시작했고, 1981년 극동도시가스가 설립

되어 1983년 3월부터 서울에서 가스공급을 시작했다. 서울시가 운영하던 염창동 도시가스사업소를 인수하여 설립된 서울도시가스는 인수와 동시에 1983년 3월부터 서울 강서지역에 가스 공급을 개시했다. 환경 변화에 따른 에너지 패러다임의 전환을 읽고 삼천리 역시 도시가스사업에 진출하기로 최종적인 결정을 내린 것은 1981년 말경이었다. 그러나 삼천리는 도시가스사업 진출 시기가 경쟁사에 비해 약 3년 늦게 뒤처짐에 따라 가장 큰 시장인 서울 지역에 진입하지 못하였다. 시장에는 이미 대한도시가스주식회사가 설립되어 강남 일원에 도시가스를 공급하고 있었고, 극동도시가스도 설립되어 가스공급을 준비하고 있었다.

사업진출을 본격화하며 삼천리는 한때 서울시 도시가스사업소의 인수를 검토하였으나 낮은 가스 공급 설비와 안정성 문제, 천연가스와의 호환성 문제, 인수가격에 대한 이견 등으로 포기하고 대신에 수도권 지역에 도시가스를 공급하기 위해 설립된 경인도시가스주식회사 인수에 대한 검토를 시작했다. 실생활에 필수불가결한 요소인 에너지를 대규모 공급관로를 통하여 공급해야 하는 가스산업은 그 특성상 선점효과가 매우 큰 산업이므로 사업 개발 초창기에 사업권을 획득한다는 것은 회사 발전에 매우 중요한 관건이었다. 따라서 인천시와 경기 일원에 독점적 가스공급권을 가진 경인도시가스의 인수에 국내 굴지의 기업들이 관심을 갖는 것은 당연했고, 대기업을 비롯한 20여 개 회사가 관심을 보이고 있었다. 워낙 큰 회사들이 적극적으로 경쟁에 뛰어들어 상황이라 삼천리에게는 승산이 그다지 크지 않았으나 서울 지역에 진출하지 못한 삼천리는 1981년 말부터 경인도시가스 인수를 위해 사활을 걸고 모든 노력을 기울였다.

“그때부터 경영진의 헌신적인 노력이 시작되었습니다. 매일같이 경인도시가스의 서회장을 찾아가 삼

천리가 연탄업계 1위 기업으로서 에너지 사업에 대한 전문성과 역량이 있고 일찍이 기업공개를 통해 투명경영을 실천해 온 기업임을 설명했습니다. 그리고 국민 연료 사업을 경험한 삼천리가 도시가스사업을 하는 것이 국가 차원의 에너지 산업 효율성 제고에도 크게 도움이 된다는 당위성을 강조했습니다.”

- 삼천리 경영관리본부 임원 인터뷰

삼천리는 인수 협상을 하는 과정에서 공기업적 성격이 강한 도시가스사업을 단순히 영리적 측면에서 접근하기보다 창사 이래 줄곧 국민연료사업을 경영해 온 강점을 집중적으로 부각시켰다. 그 결과 1982년 5월 19일 삼천리는 인천시와 경기 일원에 독점적 가스공급권을 가진 경인도시가스의 주식 100%를 인수함으로써 도시가스사업에 진출할 수 있게 되었다. 이듬해 1983년 10월 26일 경인도시가스는 안양공장 건설을 완료하고 곧바로 안양시 비산동 진흥아파트, 안양시 성모병원 등에 도시가스를 공급하였고, 1984년 6월 26일에는 공급계약 1만 세대를 돌파하였다.

3.3 시설과 배관망 확장에 따른 적극적인 권역 확장

삼천리가 경인도시가스를 인수한 직후인 1983년 3월에 서울지역은 대한, 서울, 극동, 강남, 한일 등 5개사가 공급지역을 나누고, 경기도 안양과 시흥은 경인도시가스, 부천은 경기도도시가스가 공급하기로 결정되었다. 이후 경기도도시가스도 통합함에 따라 부천시도 경인도시가스의 공급지역이 되었다.

도시가스사업 특성상 독점적 가스공급권은 해당 공급권역 내의 수요에 의해 그 수익성이 보장되기 때문에 공급권역의 확보는 사업권을 획득하는 것만큼 회사 발전에 매우 중요한 관건이었다. 따라서 삼천리가 경인도시가스를 인수하여 도시가스사업 진입을 위해 노력할 즈음에 서울시 및 경기도, 인천시 등에 대한 도시가스 공급권역 배분을 놓고 이들 도시는 물론 경인지역의 도시가스 회사들 사이에서는 치열한 신경전이 벌어졌다.

삼천리는 경인도시가스가 허가 받은 경기도 지역에 대한 권리를 바탕으로 경기도로부터 독립한 인천시 확보를 위해 가스 제조공장 건설과 배관망 공사에 역량을 집중하였다. 보통 지자체는 해당 지역의 상황과 경제성을 고려하여 배관망 건설과 사용의 효율성, 장치산업이 갖는 규모의 경제성, 광역화의 이해득실 등을 따져 허가를 결정했기 때문에 삼천리는 발 빠르게 안산 등 경기도 일대에 LPG 집단공급시설 등을 설치하여 공급 기득권을 확보하여 공급권역 확장의 경쟁력을 키워나가고자 했던 것이다. 삼천리는 1984년부터 1992년 사이에는 경기도 서남부 지역의 7개 지역, 안산시, 평택시, 송탄시, 시흥시, 화성권, 용인군, 평택군에 대한 도시가스 공급권을 추가로 확보하여 이미 확보하고 있었던 수원시, 안양시, 부천시, 광명시, 군포시, 의왕시와 인천시 일부 지역 등 경기도 서남부 지역의 공급권을 독점적으로 확보하기에 이르렀으며 향후 국내 최대의 도시가스 회사로 성장할 수 있는 토대를 마련하였다(표 3. 도시가스 공급권역 확장

(표 3) 도시가스 공급권역 확장과정

구분	허가청	허가일자	공급권역
신규	경기도	1981.06.30	경기도 인천시 중구, 동구, 남구전역, 남동구 일부 경기도 안양시 전역, 시흥군 군포읍, 의왕읍
변경	경기도	1983.03.02	경기도 부천시 전역

출처: (주)삼천리 내부자료

과정).

한편 공급권역으로 확보된 지역에 대해서는 3년 이내에 가스공급을 시작해야 했고 배관망이 갖추어져야 가스공급을 할 수 있었으므로 1990년 이후 삼천리는 적극적으로 가스배관 공사를 시행했다. 1990년 가스배관 부문에 75억 여 원을 투자한 이래 1990년 중반 이후 삼천리는 매년 수백 억 원 규모로 배관투자비를 늘려나가 1997년 624억 원 규모의 배관투자비를 집행했다. 그 결과 1983년 안양시 진흥아파트에 도시가스를 공급하기 위해 최초로 27km 길이의 공급관 배관 공사를 시작한 이래 11년 만인 1994년에 총 공급 배관망 길이 1,000km를 돌파하였고, 이후 4년만인 1998년에 2,000km와 2008년에는 4,559km에 이르게 되었다.

3.4 영업 부진을 타개하기 위한 산업용 수요 창조

경인도시가스를 인수하고 경기도 일대 공급권역을 확보하여 도시가스사업 진입에 성공하였지만, 공급 초기 삼천리는 경기도와 인천 지역의 대규모 거주지의 인식이 부족하여 가스공급 가구를 확대하는 데에 많은 어려움을 겪지 않을 수 없었다. 특히 새로운 설비를 옥내에 가설해야 하는 번거로움 때문에 도시가스 수용 가구를 확보하는 일은 지지부진했고, 초창기 도시가스 공급망을 확충하기 위해 막대한 투자를 계속하는 한편 일일이 가정을 찾다니는 영업활동을 전개하지 않으면 안 되었다.

“당시 도시가스사업본부에는 도시가스 수요 가구의 확보가 늦어지면 도시가스사업이 수익을 내는데 10여 년 이상 걸릴 수도 있다는 위기감이 팽배해 있었습니다. 특히 이 막대한 투자금액이 연탄사업본부에서 벌어들인 자금이었으므로 한 회사 내 두 사업본부 사이에는 어색함마저 존재하고 있었습니다. 이러한 난관을 극복하기 위해 고심하던 도시가스사업

본부에서는 결국 도시가스를 산업용으로 공급해 보자는 묘안을 찾아내었던 것입니다.”

- 삼천리 경영관리본부 임원 인터뷰

도시가스를 산업용으로 공급하기 위해서는 산업용 에너지의 속성 상 열량의 균일성과 정밀성 확보의 어려움 등 기술적 문제가 예상되었지만 삼천리는 산업용 활용방안 연구를 강행하였다. 그러나 산업용 가스로의 활용은 수많은 난관을 극복해야 했다. 가정용 연료로 허가를 내 준 도시가스를 산업용으로 공급한다는 발상에 반대하는 정부 관계자들과 허가관청을 수도 없이 방문해 허가를 얻은 후에는 실제 도시가스를 사용할 산업체의 기술자들을 설득해야 하는 어려움이 있었다. 그러나 이러한 난제를 극복하고 1985년 국내 최초로 두산유리에 도시가스를 산업용 에너지로 공급하게 되었다. 이는 보수적인 기술자들에게 새로운 기술과 원료 사용의 설득 작업뿐 아니라 모든 최고 경영진들의 인맥을 동원한 영업전략, 기술진들의 치밀한 개발 노력, 그리고 수개월간의 현장 실험 등의 삼천리의 전사적인 역량을 총 집중하여 이뤄낸 성과였다. 이후 삼광유리, 한국유리, 삼성전관 등 공급권역에 자리잡은 대형 기업체들을 고객으로 개발하는데 성공했다. 그 결과 도시가스 공급 3년째 되던 1985년에 3만 5천 가구와 5개 업무용 건물, 23개 기업에 총 526만 m³의 도시가스를 공급하게 되었다. 이는 당시 전국 도시가스 공급량의 6.6%에 해당하는 양이었다. 1987년 삼천리는 선발기업들을 제치고 도시가스 공급량 시장점유율 1위를 기록하게 되었다. 비록 도시가스사업 착수는 서울지역 도시가스 회사에 비해 늦었지만 산업용 LNG 공급은 최초로 시행함으로써 도시가스 전문기업으로서의 자리매김이 가능했던 것이다. 1987년 시장점유율은 16.9%였으며 공급가구수는 58,406가구, 상업 및 업무용 수요처는 86곳, 산업용 수요처가 44곳이었다. 이

는 삼천리가 도시가스사업 진출 초기부터 산업용 수요의 중요성을 인식하여 적극적인 개발활동을 전개한 결과였다. 1990년대 중반 이후에도 도시가스의 산업용 수요개발에 주력했으며 그 결과 매년 20% 이상의 판매량 신장을 기록했다. 이러한 산업용 고객개발 성과는 삼천리가 대한도시가스, 서울도시가스와의 판매량 경쟁을 뛰어넘어 확고한 업계 1위의 도시가스 회사로 도약하는데 결정적으로 기여했다(표 4. 도시가스 공급실적).

특히 삼천리는 공급권역 안에 경쟁사에 비해 산업단지가 많아 산업용 수요처 개발이 중요한 의미를 갖고 있으며, 1999년 이후에도 INI스틸, 삼성전자, 만도기계 등 여러 기업체를 고객으로 영입하여 업계 정상상을 유지해 갈 수 있었다. 그 결과 삼천리는 2002년에 국내 최초로 10억 m³를 초과하는 도시가스를 산업용으로 공급하였고, 당시 시장 점유율 2위였던 서울도시가스의 산업용 도시가스 공급량이 1억 m³였음을 감안하면 산업용 수요처 개발의 성과를 가늠해 볼 수 있다.

3.5 도시가스 안정성 제고를 위한 기술투자

한편 도시가스의 급속한 양적 성장과 더불어 제기되기 시작한 삼천리의 경영과제는 도시가스의 안정성을 제고하는 것이었다. 이를 위해 1996년 6월 기술연구소를 준공하여 기술투자가 효율을 얻을 수 있도록 현장안전 확보를 위한 시스템 정비, 시설

및 장비의 현대화, 과학화, 도시가스 이용을 확대할 수 있는 신기술 개발, 업무 표준화 및 규격화 연구 등을 시행했다. 2000년에 들어서서 삼천리기술연구소는 연구소의 사명과 기능을 대폭 확대 개편하여 크게 안전공급 기술 분야, 계량계측 기술 개발 분야, 가스이용 기술 개발 등 세 분야의 연구과제에 집중했다. 그 결과 삼천리기술연구소는 약 30건의 특허를 취득했고, 2000년 이후 추진한 연구개발 주제와 주요 연구실적은 약 30건에 이른다.

안전관리는 도시가스사업을 운영함에 있어 가장 중요시되는 분야로서 삼천리는 이에 대한 노력과 투자 역시 게을리 하지 않았다. 삼천리는 안전기반 경영체제 구축을 위한 첫 조치로 안전관리 조직을 확대 개편하고 안전관리에 대한 투자를 크게 강화하였다. 선진안전관리 시스템 구축을 위해 과감한 투자를 집행하여 원격감시 시스템(SCAPA), 전 공급지역의 배관정보를 실시간으로 확인할 수 있는 시설정보시스템(GIS), 배관압력의 안정공급을 위한 배관망 해석 시스템(NAS)을 구축하여 선진적인 종합 안전관리 체제를 완성하였다. 지속적인 안전관리 정착을 위한 시스템 구축 및 예방활동을 펼친 결과 1999년 국내 도시가스업계 최초로 ISO 9001과 ISO 14001 인증을 획득하여 안전관리 시스템의 우수성을 국제적으로 인정받았으며, 2001년에는 이만득 회장이 안전관리 강화에 기여한 공로를 인정받아 정부로부터 철담산업훈장을 받기도 하였다. 이로써 안전관리가 본격적으로 강화되기

〈표 4〉 도시가스 공급실적

(단위: 천m³, 10,500kcal/m³기준)

구분	가정용	영업용	업무용	산업용	합계	증가율	점유율
1985	2,550	31	2,678	-	5,259	-	6.6%
1990	57,412	1,090	2,853	70,510	131,865	82.9	13.7%
1995	507,496	8,085	63,576	306,609	885,766	48.0	16.6%
2000	1,155,819	67,647	117,378	886,388	2,227,232	23.1	18.3%

출처: (주)삼천리 내부자료

시작한 1997년 이후 삼천리의 사고 발생 건수는 20분의 1로 감소하였고 특히 공급시설에서의 사고는 거의 제로 상태로 개선되었다.

한편 매년 600억 이상의 배관투자를 집행하는 등 지속적인 배관 및 시설투자 역시 단행하여 2004년 11월 오산에서 평택 사이 4.7km 길이의 공급권역 전체의 공급관로를 연결하는 배관환상망 구축을 완료하였다. 삼천리는 국내 도시가스 회사 중 처음으로 2005년 4월 삼천리 배관기술기준(SPES)을 완성함으로써 배관기술 표준화와 배관안전관리에 획기적인 이정표를 세웠다. 이로 인해 삼천리는 배관설계, 공사방법 및 유지관리 요령 등에 이르기까지 체계적인 관리, 시공이 이루어질 수 있게 되었으며 안전성 제고에도 크게 기여하게 되었다.

3.6 환경 변화에 따른 내부 역량 강화

삼천리는 경인도시가스 인수를 계기로 1985년부터 사업본부제를 시행하고 각 사업본부에 대표이사를 선임하여 책임경영을 강화하였다. 첫 사업본부제의 구성은 연탄사업본부, 도시가스사업본부, 코크스사업본부, 관리본부를 두었으며 이후 1986년에 무역사업본부를 신설하였고 1991년에는 활성화 사업을 추진하게 됨에 따라 코크스사업본부를 화학사업본부로 개편하여 1992년 말까지 운영되었다. 이와 더불어 업무의 합리화와 효율화를 위해 적극적으로 업무의 전산화를 추진했고 1988년 경영정보시스템 구축에 착수했으며 도시가스 요금 고지업무와 도시가스 배관 관련 업무의 전산화를 시작했다.

1993년 이만득 회장이 주식회사 삼천리 회장으로 선임되고 취임식을 거행함으로써 삼천리그룹의 신 경영체제가 출범되었다. 당시는 창업 이래 주력 사업으로 고속성장을 계속해오던 연탄사업이 1986년 이후 급격한 사양화의 길을 걷고 있었고 새로운 주력사업으로 키우고 있던 도시가스사업은 막대한

투자를 계속 요구하고 있었다.

“우리 삼천리가 보다 나은 기업으로 성장, 발전하기 위해서는 지속적인 이익 창출을 통하여 우리 모두의 복지를 구현함과 동시에 사회적 책임을 성실히 이행해야 한다고 생각합니다. 이러한 과제는 저의 혼자 힘으로는 이룰 수 없는 일이며 무엇보다도 임직원 여러분의 적극적인 협조와 성원이 필요합니다. 여러분 모두가 스스로 주인이 되어 새로운 의욕과 자신감으로 신바람 나는 직장 분위기를 조성할 때 비로소 도약의 고동은 힘차게 울릴 것이며 제 2의 창업은 서서히 우리 곁에 다가올 것입니다.”

- 1993. 3. 26, 이만득 회장 취임사

이만득 회장의 제 2창업 선언을 계기로 삼천리는 적극적인 혁신경영을 추진하기 시작했고, 1993년부터 HOPE-30(Headquarters, Office, Productivity, Evaluation의 조합어) 경영혁신 운동이 추진되었다. 한편 1980년대 중반부터 10여 년 동안 추진했던 여러 가지 신규 사업의 진행과정과 성과를 점검하고 삼천리의 능력과 경험에 비추어 성장가능성이 크고 미래가 밝은 사업은 강화하고 그 성과가 미약하거나 장래가 불투명한 사업은 과감하게 철수하기 시작했다. 1997년 하반기에 삼천리는 비전수립을 위한 테스크포스팀을 구성하고 경영환경에 대한 분석 결과 수익성이 낮은 산업용의 비중이 상대적으로 높은 공급권역 특성, 수동적인 기업문화, 위기대응능력의 부족, 독점적 사업구조에 따른 안이한 의식 및 비전 및 장기 전략의 부재 등은 극복해야 할 약점으로 지적되었다. 이러한 결과를 바탕으로 삼천리는 1999년 '21세기 종합에너지 전문기업'이라는 비전과 LNG 도입 및 도매시장 진출을 통한 도시가스사업의 수직적 통합 등의 추진전략을 설정했다. 이후 정부 정책과 시장상황의 변화에 따라 삼천리는 2000년과 2001년 두 차례에 걸쳐 비전의 추진 전략을 수정하여 '21세기 복합에너지 전문기업'으로 비전을 변경하고 집단에너지사업과 열

병합발전 사업을 확대키로 하였다. 이러한 비전과 전략 수행을 위해 2000년부터 다양한 지식경영 제도를 시행하여 학습조직 제도를 도입하고 2002년 지식경영을 본격적으로 시행하였다. 2004년부터는 도시가스업계 최초로 사내 MBA 제도를 시행하여 경영일선에서 핵심적 역할을 수행하는 관리자들에 게 경영에 대한 전반적인 지식 함양과 급변하는 에너지산업 환경에 능동적으로 대처할 수 있는 능력을 갖출 수 있도록 하였다.

이장근 창업회장의 경영철학을 승계한 이만득 회장 역시 경영에 있어 화합과 신뢰를 바탕으로 한 '인화'를 가장 중요한 부분으로 여겼다. 이러한 리더십은 기업 문화의 토대가 돼 안정된 노사문화를 구축할 수 있었고, 창업 이후 현재까지 무분규 사업장의 전통을 이어올 수 있었다. 지난 2005년 50주년 기념행사 당시 삼천리의 노조는 과거 50년간 노사분규가 없었던 것처럼 앞으로 50년도 무분규를 유지하자는 자체적인 노사선언을 하였다. 이러한 노사문화는 삼천리가 창업 후 연속 흑자를 내는 이유이자 업종을 단순화하고 배관, GIS 시스템 등에 과감하게 투자를 하면서 견실한 기업이 될 수 있었던 기반이 되었다.

3.7 국내 시장점유율 1위의 도시가스사업 성과

이만득 회장 취임 이후 삼천리는 매년 큰 폭의 매출신장세를 기록할 수 있었다. 이는 정밀한 사업

성 분석을 통해 취약사업을 정리하고 신규 사업에 적극적으로 도전하는 한편, 주력사업인 도시가스사업에 전력을 결과였다. 1994년 경영목표를 위해 도시가스 신규수요의 적극 개발, 배관공사 조기 집행을 통해 판매와 수익을 극대화하는데 주력한 결과 매출액 2,184억 원을 달성하였고, 1995년에는 경영다각화와 조직체계 개선, 적극적인 시장개척 등에 힘쓴 결과 전년 대비 41.9%의 매출 신장을 달성하는 성과를 이루었다. 한국경제사상 가장 큰 변화를 겪은 1997년에도 총 13억 4천만㎡의 도시가스를 공급하면서 전국 시장점유율 16.9%를 기록하여 1987년 이후 10년 만에 다시 도시가스 시장점유율 선두기업의 자리에 올랐다. 본격적인 IMF 관리체계에 들어선 1998년 도시가스사업을 제외한 사업분야에 대해 구조조정을 추진하고 조직과 인력 활용의 효율성 제고에 주력한 결과 1997년 대비 25% 매출 증가를 실현하여 매출 5,000억 원 시대를 열었다(표 5. 경영실적 추이).

90년대 말에 IMF 사태를 겪으며 수많은 기업과 같이 삼천리도 시련을 겪었지만 내실 있는 경영구조로 인해 위기를 도약의 발판으로 삼을 수 있었다. 이는 적극적인 도시가스 신규수요를 개척해 공급권역 내 도시가스 공급률을 크게 증대시키는 한편, 경영합리화와 안전관리 강화 등을 통해 합리적 경영을 실현했기에 가능한 것이었다. 2000년대 들어 삼천리는 꾸준히 매출이 증가하여 2001년에 1

〈표 5〉 경영실적 추이

(단위: 억 원)

구분	매출액	영업이익	순이익
1994	2,184	0.2	21
1998	5,789	250	198
2001	11,252	359	281
2006	17,763	584	533
2009	23,029	308	1,208

출처: (주)삼천리 분기보고서

조 1,252억 원으로 매출 1조 원을 돌파하였다(표 5. 경영실적 추이).

이후 현재까지 삼천리는 국내 1위의 도시가스 공급회사로서의 입지를 강화하며 지속적으로 성장하고 있다. 2006년 총 매출은 전년대비 14.4% 증가한 1조 7,763억 원, 순이익은 533억 원에 이르렀고 판매량은 3,266백만㎡를 기록하였다. 이어 2008년부터는 매출액이 2조 원을 넘어섰고, 2010년 현재 삼천리는 도시가스 공급량 기준 16.6%의 시장점유율로 국내 시장점유율 1위를 차지하고 있다.

IV. 새로운 비전과 사업 다각화

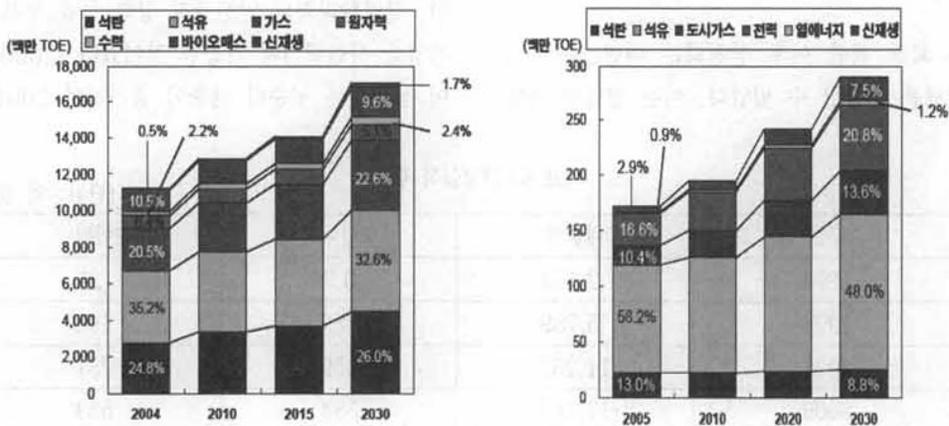
4.1 지속성장을 위한 새로운 비전

현재 삼천리의 고민은 국내 도시가스 보급률이 포화 상태에 이르러 시장이 정체 국면에 들어갔다는 것이다. 2009년 말 기준 서울시와 경기도의 도시가스 보급률은 각각 97%와 82%에 이르고 있다. 2006년 3%대였던 영업이익률은 1%대까지

떨어졌다. 또한 세계적인 에너지산업의 환경변화는 새로운 친환경 에너지원의 개발과 수요확대를 위한 경쟁이 가속화될 것을 예상하고 있다. 과거 독립적으로 공급되던 에너지가 전기, 가스, 열 등 에너지원별 통합이 확대되면서 한 사업자에 의해 동시에 공급되는 에너지 복합화가 영국, 호주, 미국 등에서 광범위하게 나타나는 현상 또한 에너지 기업의 변화방향으로 볼 수 있다.

삼천리는 이러한 시장 변화를 미리 예측하고 지난 2005년 창립 50주년을 맞아 '에너지에서 환경까지, 미래를 창조하는 삼천리'라는 비전을 제시한 바 있다. 이후 비전 달성을 위해 가스전·유전 투자, 발전 및 집단에너지 사업 등으로 사업영역의 확대를 추진하고 있다.

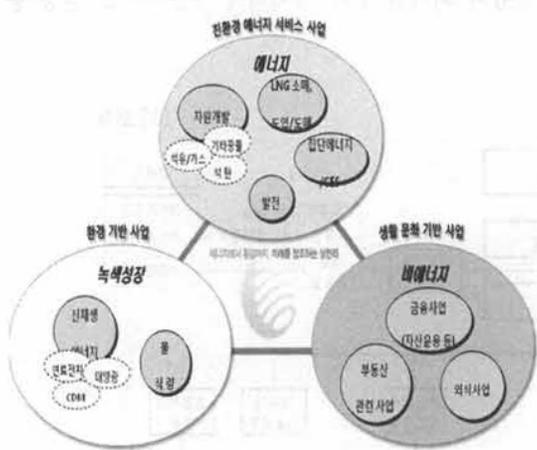
삼천리는 사업 영역을 '에너지에서 환경까지'로 정했다. 자원개발 사업은 투자 비용 규모가 크다. 금융을 하게 된 건 에너지·자원개발을 위한 자금을 마련하기 위해서다. 이를 위해 맥쿼리펀즈그룹과 에너지 분야에 특화된 자산운용사를 만든다. 또한 외식 등 생활문화 사업은 환경과 관련한 것으로 지난해 10월 SL&C(Samchully Life&Culture)를 만들었다. 기업 활동과 개인생활의 패러다임이 '친환경'이라는 주제로



출처: (주)삼천리 내부자료

〈그림 1〉 해외 및 국내시장 에너지원별 수요예상

력을 모색하고 있다. 에너지의 문제는 단순한 산업 부문으로서의 기능 외에 인간의 삶의 보편성에까지 맞닿아 있다고 할 수 있다. 삼천리가 에너지에서 환경까지 사업 영역을 정하고 에너지 부문 뿐 아니라 비에너지 부문으로의 기회를 찾는 것은 인간 삶의 근간이 되는 의식주를 가능케 하는 것이 에너지이기 때문이다. 현재로서는 2009년 기준 전체 매출 2조 3029억 원 중 99.88%의 매출이 기존 도시가스사업에서 나오고 있지만 제3의 변신을 위해 삼천리는 지속적으로 사업포트폴리오를 진화시키고 있다.



출처: (주)삼천리 내부자료

〈그림 3〉 삼천리 사업 구조

이 중 열병합발전을 통해 지역난방을 제공하는 집단에너지 사업은 삼천리가 추구하고 있는 미래 전략의 핵심이다. 삼천리는 2005년 12월 광명 역세권 지구에 대한 집단에너지사업권을 획득한데 이어 2006년 11월 광명 역세권지구의 인근지역인 소하·신촌 지구에 대한 추가 변경사업허가를 획득하여 구역형 집단에너지사업을 진행하고 있다. 또한 한국지역난방공사와 합작으로 2006년 휴세스를 설립하여 화성 향남 1지구 1만 세대에 지역난방을 공급 중이며, 2009년 말 안산도시개발 지분 42.9%

를 인수하여 5만 3,000세대에 난방열을 공급하고 있다. 여기에 2010년 7월부터 가동에 들어간 광명 역세권 지역의 1만 6,000세대와 2011년 초 공급 예정인 수원 호매실지구 1만 9,000세대, 2009년 사업권을 따낸 평택 국제화지구 5만 1,000세대와 화성 향남 2지구를 합하면 향후 3~4년 내 공급 가구는 총 15만세대 이상으로 증가하게 된다. 최근 2010년 6월에는 경기도 광명시 KTX 광명역 일대 1만 6,000세대에 난방용 열과 전기를 공급하는 광명 열병합발전소 준공식을 갖고 본격 가동에 들어갔다. 이는 삼천리가 자체 건설한 첫 번째 열병합발전소이자, 집단에너지 시장에서 선두주자인 GS파워를 제치고 사업권을 확보했다는 의미가 있다.

한편 삼천리는 새로운 성장 동력으로서 자원개발 사업에 진출하였다. 삼천리는 2005년 10월 예멘 39광구 사업과 관련하여 한국 컨소시엄의 20% 지분 참여를 결정하였고, 2007년 예멘정부와 생산물 분배계약을 체결하여 현재 탐사작업을 완료하였다. 또한 2006년 이라크 석유개발사업 한국 컨소시엄의 10% 지분 참여를 결정하였으며, 2007년 이라크 바지안 광구에 대해 쿠르드 지역 정부와 생산물 분배계약을 체결하여 탐사사업에 대하여 한국 컨소시엄 지분의 9.5%를 보유하고 있다. 2007년 9월에는 미국 멕시코만 심해 4개 탐사사업에 대하여 한국컨소시엄의 15%의 지분참여를 결정하였고, 2008년 2월 미국 MMS(광물관리청)에 의한 자격 심사 완료 후 최종적으로 광구에 대한 탐사권한을 부여 받았다. 또한 삼천리는 2008년 11월 우즈베키스탄 나망간·추스트광구 탐사사업에 10% 자원 개발 투자결정을 하였으며, 2009년 7월 동 사업을 위한 특별목적법인 KNOC Fergana Ltd.에 12.5% 지분출자를 하였다.

또한 삼천리는 태양광 발전사업과 청정개발체제(CDM)사업으로 신·재생에너지사업에 진출하고

있다. 그린에너지사업의 일환으로 2008년에 전라남도 함평 세계나비·곤충엑스포 제2주차장 부지에 2MW 규모의 ㈜함평태양광발전소에 투자하여 태양광 발전사업에 진출하였고, 2010년 상반기에 약 1,283MWh를 매전하여 약 8.7억 원의 매출을 올렸다. 2010년 연간 약 2,600MWh의 전력을 생산할 것으로 예상되며 이에 해당하는 매출액은 약 17.8억원이 될 것으로 예상되고 있다. 또한 고객의 사용 연료를 병커C유에서 도시가스로 전환하는 사업을 연료전환 번들링 청정개발체제(CDM)사업으로 추진하고 있다. 이를 통해 회사는 기후변화대응에 유리한 친환경연료를 공급하고 고객에게는 기후변화협약 대응과 탄소배출권 확보를 통한 수익 창출을 이룰 수 있도록 하고 있다. 이 사업은 사업계획서의 DOE(Designated Operational Entity) 타당성 확인 및 국가 승인이 완료되었으며, 향후 UNFCCC(United Nations Framework Convention on Climate Change)에 제출하고 등록이 되면 이후 1년여 동안의 모니터링을 수행하게 된다. 모니터링 결과를 DOE에게 검증 및 승인 받은 후에 탄소배출권을 획득하게 되면 10년간 일정 규모의 탄소배출권을 확보할 것으로 예상하고 있다.

이렇게 삼천리는 에너지 산업에서 다져진 노하우와 기술력을 바탕으로 가스·전기·열의 일원화된 공급은 물론 미래형 에너지 개발로 에너지 전문기업으로서의 위상을 갖춰 나갈 뿐만 아니라 본격적인 종합 에너지 기업으로 도약하고 있다. 이 뿐 아니라 삼천리는 축적한 배관기술 활용과 M&A 등을 통해 상수도 배관 사업에 진출하는 물 사업 진출 방안도 추진 중이다. 또한 생활문화 사업의 일환으로 해외 외식 브랜드를 도입하여 프랜차이즈 사업에 나서는 것을 검토 중이다. 삼천리는 이러한 비에너지 부문에서는 이미 금융업과 외식업에 진출했다.

삼천리는 금융전문기업의 결합을 통하여 에너지

분야에 특화된 자산운용업 진출을 위해 맥쿼리 그룹(Macquarie Group Ltd.)과 함께 합작투자계약을 체결하였다. 이후 2009년 1월에 금융위원회로부터 특별자산 자산운용업 예비허가 승인을 받았다. 2009년 3월에는 합작투자계약에 의거, 맥쿼리 에너지 리미티드의 지분 50%를 확보하였고 6월에 금융위원회로부터 특별자산 자산운용업 본인가를 승인받아 법인명을 '맥쿼리삼천리자산운용(주)'으로 변경하였다. 2009년 8월에는 지식경제부의 '자원개발펀드 운용사 우선협상대상자'로 컨소시엄으로 참여하여 5천억 원 상당의 수탁고를 모집한 바 있다. 또한 환경 패러다임과 관련하여 외식 등 생활문화 사업의 일환으로 2008년 10월 실버산업 등 친환경생활 영역을 포괄하는 SL&C(Samchully Life&Culture)를 설립하였다.

4.3 지속가능한 성장을 위하여

2008년 미국 발 금융 위기로 파생된 글로벌 경제 위기 상황에 대한 기업들의 체감 정도는 외환위기 때에 못지않다. 소비심리나 경기의 저점, 회복 속도 등을 예측하기 어려운 상황이다. 삼천리의 영업 수치 역시 경기가 얼마나 어려운지 반증해 주고 있다. 삼천리의 공급권역인 경기·인천 지역 중 산업 부문 수요가 2009년 1월에 약 20% 줄었고, 목욕탕 등 영업용 부문 역시 10% 감소했다. 보통의 경우 기온이 떨어지면 수요가 증가하는 것을 고려해 겨울 한파가 닥쳤을 때 수요가 올라갈 것으로 기대되었지만 오히려 수요는 감소했다. 점점 미래 예측이 어려운 불확실성이 가중되는 경영 환경 변화의 특징은 에너지 산업도 마찬가지여서 국내 에너지 산업의 변동성 역시 커져가고 있다. 국내 LNG 산업은 도시가스 보급을 포화 및 열 공급 경쟁이 심화됨에 따른 성장의 한계와 M&A 환경 노출 가능성이 높아지고 있으며, 국내 에너지 산업 역시

중장기적으로 전력과 가스 산업에 경쟁체제 도입이 불가피해지고 있다. 또한 해외자원개발의 중요성 확대 및 CES 등 에너지 컨버전스가 확대되면서 Multi-Utilities 업체들이 신규 등장하는 등 새로운 패러다임과 패권의 변화가 언제 다가올지도 모른다.

규제 위주의 사업 포트폴리오 덕분에 상대적인 사업 안정성이 보장되었던 삼천리에게는 이러한 외부 변화의 흐름 속에서 새로운 경쟁체제가 도입되면 종합 에너지사로서의 도약에 사업적 한계로 다가올 수 있다. 산업의 특성상 경인지역에 국한된 지역적 특성으로 인해 국내 타 지역 또는 해외 유망 사업기회 포착에 대한 한계가 있는 것도 사실이다. 그러나 삼천리가 지난 50여 년 동안 에너지 전문 기업으로 성장을 지속할 수 있었던 비결은 단순히 안정적인 사업구조 때문만은 아니다. 오랜 기간 석탄 등의 연료 에너지에 대한 노하우를 축적해왔고 이를 바탕으로 도시가스도 과감히 전환하면서도 일관된 집중력을 유지할 수 있었던 것이다. 또한 사람을 중시하는 인화의 기업문화와 진실된 경영철학 역시 그 경쟁력이 되어 왔다.

하지만 지금 변동성이 증가하는 새로운 경제 환경 속에 삼천리는 내외부적으로 생존가능성과 지속 성장을 위한 또 다른 도전과 변화를 요구 받고 있다. 이는 안정적인 성장을 넘어 한 단계 도약해야 할 때라는 이만득 회장의 판단에도 기인한다. 이 회장은 2009년에 이어 2010년 경영방침을 '지속 성장을 위한 질적 변화'로 정했다. 삼천리가 100년 미래를 내다보고 지속성장하기 위해서는 조직의 내부에서 먼저 변화가 필요하다는 생각 때문이었다. 이 회장이 삼천리의 비전을 '에너지에서 환경까지, 미래를 창조하는 삼천리'라고 정하고 다음 성장 동력을 찾기 위한 사업다각화에 강력한 드라이브를 거는 것도 같은 맥락이다. 과거의 50년간의 지속 성장이 추억 속의 성공경험으로만 회자되지 않아야

한다. 이는 이만득 회장과 삼천리의 임직원 뿐 아니라 "삶이란 나 아닌 누구에게 기꺼이 연탄 한 장 되는 것"이라는 안도현의 시에 '따뜻한 기업' 삼천리를 떠올리는 사람들의 소망일 것이다.

참고문헌

1. 문헌자료

조동성(2007), 21세기를 위한 전략경영, 서울경제경영
Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectation. New York: Free Press.

2. 기업자료

삼천리(2005), 삼천리그룹 50년사
삼천리(2005-2008), 삼천리경영보고서
삼천리(2008), 2008년 삼천리 감사보고서 금융감독원 전자공시시스템
삼천리 전략기획팀 인터뷰 2009.04.21
삼천리 2009년 환경분석및 기존사업평가 보고서
삼천리 2009년 회사소개서
이만득(2007), 끝없는 열정, 내 인생의 나침반 아버지를 그리며

3. 언론자료

동아일보, 'CEO 낫샷 경영, 이만득 삼천리그룹 회장', 2007.04.05
머니투데이, '삼천리, 가장 신뢰받는 기업상 수상', 2008. 12.17
매경이코노미, '이만득 회장, 비에너지 신규사업 노려', 2007.03.28
매경이코노미, '한국 100대 CEO 이만득 삼천리 회장', 2009.03.25
매일경제, '삼천리 이만득 회장, 2년간 270억원 투입',

2001.09.20

매일경제, '삼천리, 52년 흑자 비결은 情으로 쌓은 노사신뢰', 2008.08.18

매일경제, '삼천리, 그린·금융서 신성장동력 찾는다', 2009.02.05

매일경제, '난방공사-삼천리 10년 싸움 끝내고 동업자로', 2009.06.27

아시아경제, '에너지 특화 맥쿼리삼천리자산운용 탄생', 2009.01.15

아시아경제 '훈장보다 빛난 代이은 동업정신', 2009.03.19
연합뉴스, '환경부, '07년 CNG버스보급 우수기관 시상', 2007.10.25

연합뉴스, '이만득 도시가스 협회장, 해외자원개발사업 적극 추진', 2008.07.24

이투데이, '삼천리, 에너지진단 전문업종 지정', 2008.06.25

중앙일보, '아름다운 동행 이어가는 삼천리', 2009.01.26

중앙일보, '금탑산업훈장 받은 이만득 삼천리회장', 2009.03.23

파이낸셜뉴스, '삼천리, 안정성에 신규사업 성장성 겸비', 2007.02.13

파이낸셜뉴스, '이만득 삼천리 회장, 도시가스협회장 취임', 2008.07.25

한국경제, '친환경 문화사업 진출, 삼천리 창립 50주년 비전 발표', 2005.09.29

한국일보, '이만득 삼천리회장, 금탑산업훈장 수상', 2009.03.18

헤럴드경제, '환경경영에 눈뜨니 새사업도 보이네요', 2008.05.20

YTN, '삼천리그룹, 2010 매출 5조원 달성', 2005.09.29

An Endless Passion for Business, Samchully

Young-Hee Ko* · Su-Min Jo**

Abstract

As the largest city gas supply company in Korea, Samchully has shown consistently a profit on revenue growth and a profitable business since its establishment 52 years. Beginning in the 1960s, under government-led economic development policy and public, Samchully had grown as a top company in the coal industry around the founder's entrepreneurship through a procurement of raw materials, technology development, and productivity innovation in 20 years after foundation. Since the '80s the external environment changes had been begun with the government's eco-friendly energy policy, including changes in consumer preferences, and Samchully converted briquettes business into gas. Even though Samchully entered as a newcomer to the city gas industry, Samchully has become a leading company in that industry through strategies such as a successful M&A, expansion of supply domain, aggressive investment in pipelines installation and technology, and pioneered industrial demand. In addition, Samchully's corporate culture and business philosophy also has been very competitive. However, because of the increased uncertainty in the business environment, Samchully is being requested another challenge and change for the sustainable growth. Samchully has pushed strongly to diversify the business to have a dynamic force for new growth standing on basis the core competencies of the energy industry with .the vision "from the energy to the environment, Samchully which creates the future".

Key Words: Samchully, External Environment Changes, Business Diversification, Sustainability Management

* Professor, Seoul School of Integrated Sciences and Technologies

** Ph.D. Candidate, Seoul School of Integrated Sciences and Technologies

〈Teaching Note〉

끝없는 열정의 기업, 삼천리
“연탄재 함부로 차지 마라
너는 누구에게 한번이라도 뜨거운 사람이었느냐”

I. Synopsis

한국 경제발전사와 같이 성장해 온 삼천리의 50년사는 한국 기업의 전략적 혁신과 핵심역량 축적의 변화를 살펴볼 수 있는 지속성장기업을 대표한다. 에너지 산업은 국가경제와 산업발전을 위한 기간산업이며 1960년대부터 시작된 적극적인 정부의 경제개발정책과 함께 발전해온 삼천리는 연탄산업을 시작으로 인화와 국가발전에 기여하고자 하는 CEO의 리더십을 중심으로 우수한 원료 확보, 기술 개발, 생산역량 혁신 등을 통해 창업20년 연탄업계의 1위 기업으로 발전한다. 이후 80년대부터 적극적으로 시작된 정부의 환경 친화적 에너지 정책과 소비자 선호의 변화는 삼천리로 하여금 다시 도시가스사업이라는 새로운 사업으로 전환하는 계기가 되었다. 후발주자로서 도시가스 산업에 진출한 삼천리는 산업의 성공요인을 적절히 파악하여 성장기반 모색과 함께 원활한 공급을 위한 배관망 설치에 적극적으로 투자하고 새로운 수요를 개척하는 전략을 통해 도시가스 산업의 선두로 성장하게 된다.

이러한 성장과정에서 삼천리는 인화와 신뢰를 중시하는 CEO의 결단을 통해 주요기업과의 성공적인 M&A를 통해 부족한 성장역량을 확보하고 이후 적극적인 기술개발과 에너지 사업에서 시장점유율 확대에 주력하여 업계에서 선두의 위치에 올라

게 된다. 한편 이러한 성장과정에서 적절한 조직의 개편 및 지배구조 변화, 사명의 변경 등 기업 내부적인 변화를 늦추지 않음으로써 새로운 시대와 사업에 맞는 기업내부 문화를 시의 적절하게 혁신화 할 수 있었다. 최근 들어 삼천리는 기업의 새로운 도약을 위한 “에너지에서 환경까지, 미래를 창조하는 삼천리”라는 비전을 결정하며 구축된 에너지산업 중심의 핵심역량들을 기반으로 급변하는 글로벌 에너지 시장과 환경변화에 대응할 수 있는 신사업을 모색하고 이를 추진하기 위한 또 다른 지속 성장에 필요한 역량구축을 모색하고 있다.

이렇게 삼천리는 에너지 산업에서 오랜 기간 적절한 기업 혁신과 지속경영을 실천한 대표적인 국내기업으로 본 사례를 통해 이를 깊이 있게 살펴보고자 한다.

II. Teaching Point

1. 에너지기업으로서 삼천리 발전 과정의 성공요인
2. 기업성장에 따른 핵심역량의 개발과 진화
3. 리더십 스타일과 경영전략

4. 50년 지속경영의 원동력

략을 수립해 보라.

5. 미래성장을 위한 신산업 가능성 분석

4. 미래성장을 위한 혁신과 다각화 전략은 적합한가? 신산업과 세계화의 가능성을 분석하고 토의해 보라.

III. Assignment Questions

1. 에너지기업으로서 삼천리 발전 과정의 성공요인과 전략은 무엇이었는가? 이러한 전략은 타당했는가? 이 과정에서 핵심역량은 어떠한 과정을 통해 구축되었는가?

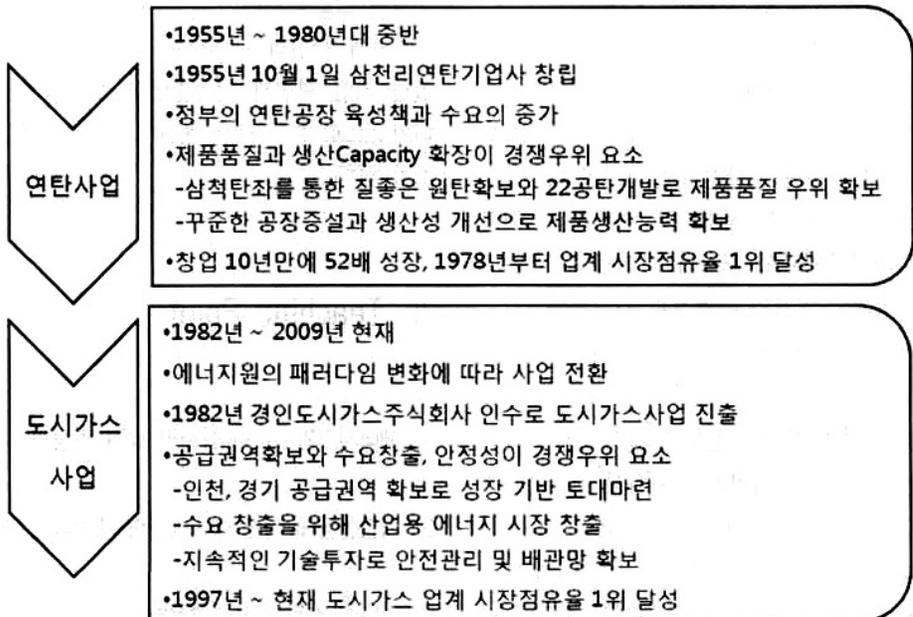
2. 삼천리 CEO의 리더십 스타일과 경영전략 변화를 분석하라.

3. 삼천리 50년 지속경영의 원동력에 대해 토론하고 향후 100년 지속경영을 위해 필요한 지속경영전

IV. Analysis

1. 에너지기업으로서 삼천리 발전 과정의 성공요인과 전략은 무엇이었는가? 이러한 전략은 타당했는가? 이 과정에서의 핵심역량은 어떻게 구축되었는가?

에너지기업으로서 삼천리의 발전 과정은 1955년 창립부터 도시가스사업으로 전환을 시도하였던 1980년대 중반까지의 연탄사업과 이후 현재까지의 도시가스사업이라는 주력 사업 측면에서 분석해 볼 수 있다.



〈삼천리 에너지 사업의 발전 과정〉

1) 연탄사업에서의 핵심 경쟁우위 요소확보를 통한 성과 (1955년 ~ 1980년대 중반)

- 국가경제와 사회에 기여하고자 하는 창업정신과 동반자정신
- 원탄 독점공급구조 구축과 22공탄 개발로 제품 품질경쟁력을 통해 초기 경쟁에서 우위 확보
- 삼척탄좌 인수 당시 막대한 경쟁자가 있음에도 불구하고 신뢰를 통해 기업인수가 가능했으며 이를 통한 도약 성장이 가능
- 수요가 증가하는 시장 상황에 대응하여 공장 증설과 생산성 개선으로 제품공급능력 확보

삼천리의 설립 당시 서울 시내에만 무려 280개의 연탄 공장들이 난립할 정도로 연탄사업은 치열한 경쟁 속에 있었고, 이 때문에 품질이 뛰어난 제품을 만드는 것이 초창기 삼천리의 생존을 위한 최고의 관건이었다. 이를 위해 삼천리는 1964년부터 삼척탄좌에서 원탄 독점 공급을 시작으로 1970년 4월 삼척탄좌 개발주식회사를 인수함으로써, 고품질의 원탄 확보 문제를 해결하였고 더 나아가 석탄 산업 수직계열화를 바탕으로 에너지산업의 주력 회사로 나설 수 있게 되었다. 또한 제품 품질에 대한 중요성을 강조하여 1년여 동안의 실험 연구 끝에 1964년 말 열량, 연소시간, 타고 남은 재의 정도 등에서 기존의 19공탄은 물론 신제품인 25공탄보다 우수한 22공탄을 개발하는데 성공함으로써 고객들에게 연탄의 대명사로 인식되었다.

1960년대 당시 정부의 강력한 산림남벌 금지정책과 연탄공장 육성책은 급격한 연탄 사용의 수요 증가를 야기하였고, 삼천리 역시 늘어나는 수요를 극복하기 위해 공장 증설을 추진하여 법인으로 전환한 1966년 7월에는 신당, 제기, 수색, 시흥공장의 4대 기간 공장 체제를 갖추게 되었다. 또한 각 공장의 운전기 속도를 높이는 발상의 전환으로 특

별한 증설 없이 약 50%의 생산성 증대를 이룩하였고, 이러한 증설과 시장 개척에 힘입어 해마다 급격한 성장을 거듭하여 1966년 17만 톤 규모의 생산실적에서 1978년에는 190만 톤에 육박하는 생산실적으로 서울지역의 25.5% 시장을 점유함으로써 대망의 업계 정상자의 자리에 오를 수 있었다. 판매실적의 증가에 따라 매출액 역시 크게 늘어나 법인 전환 첫해(1966.7~1967.6)에 4억 원에 그쳤던 매출액이 법인 전환 후 10년 만인 10기(1975.7~1976.6)에 이르러서는 100억 원 실적을 돌파하였고 1978년에는 약 300억 원에 육박하는 매출액을 기록했다.

2) 도시가스사업으로의 과감한 전환과 투자 (1983년 ~ 2009년 현재)

- 시장진입에 있어 후발주자로서의 약점을 경인 도시가스 인수로 극복: M&A 과정에서 경쟁자보다 신뢰제고에 성공함으로써 가능
- 가스 제조공장과 배관망 투자로 공급기득권확보를 위한 공급권역 확장
- 공급권역 내 산업단지가 많은 특성을 활용하여 적극적인 산업용 수요개발 추진으로 최초의 산업용 LNG 공급을 통한 업계 1위 토대 마련
- 급속한 양적 성장에 맞춰 기술투자 효율성 연구, 배관 및 시설투자, 안전관리시스템 등의 안정성 확보

1986년을 정점으로 연탄산업이 본격적인 침체를 맞게 된 반면 1980년대 초부터 공급되기 시작한 도시가스는 산업의 특성 상 정부의 정책적 지원과 환경 변화에 힘입어 비약적인 발전을 이룩하게 되었다. 실생활에 필수불가결한 요소인 에너지를 대규모 공급관로를 통하여 공급해야 하는 가스산업

은 그 특성상 선점효과가 매우 큰 산업이므로 사업 개발 초창기에 사업권을 획득한다는 것은 회사 발전에 매우 중요한 관건이었다. 따라서 삼천리는 이러한 도시가스사업으로의 진출을 위해 경인도시가스주식회사 인수에 대한 검토하였고, 결국 1982년 5월 19일 인천시와 경기 일원에 독점적 가스공급권을 가진 경인도시가스의 주식 100%를 인수함으로써 도시가스사업에 진출할 수 있게 되었다.

도시가스사업 특성 상 독점적 가스공급권은 해당 공급권역 내의 수요에 의해 그 수익성이 보장되기 때문에 공급권역의 확보는 사업권을 획득하는 것만큼 회사 발전에 매우 중요한 관건이었다. 삼천리는 공급권역 확장의 경쟁력을 위해 가스 제조공장 건설과 배관망 공사에 전력을 집중하여 발 빠르게 안산 등 경기도 일대에 LPG 집단공급시설 등을 설치하여 공급 기득권을 확보하였고, 안산시, 평택시, 송탄시, 시흥시, 화성권, 용인군, 평택군에 대한 도시가스 공급권을 추가로 확보하여 이미 확보하고 있었던 수원시, 안양시, 부천시, 광명시, 군포시, 의왕시와 인천시 일부 지역 등 경기도 서남부 지역의 공급권을 독점적으로 확보하기에 이르렀으며 향후 국내 최대의 도시가스 회사로 성장할 수 있는 토대를 마련하였다.

한편 경인도시가스를 인수하고 경기도 일대 공급권역을 확보하여 도시가스사업 진입에 성공하였지만, 공급 초기 삼천리는 경기도와 인천 지역의 대규모 거주지와 인식이 부족하여 가스공급 가구를 확대하는 데 따르는 어려움을 산업용 에너지의 전략적인 수요 창출을 통해 극복할 수 있었다. 1985년 국내 최초로 두산유리에 도시가스를 산업용 에너지로 공급한 이후 삼광유리, 한국유리, 삼성전관 등 공급권역에 자리 잡은 대형 기업체들을 고객으로 개발하는데 성공했다. 그 결과 도시가스 공급 3년째 되던 1985년에 모두 3만 5천 가가와 5개 업무용 건물, 23개 기업에 총 526만 m³의 도시가스

를 공급하게 되었다. 이는 당시 전국 도시가스 공급량의 6.6%에 해당하는 양이었다.

도시가스사업의 급속한 양적 성장과 더불어 삼천리는 전략적으로 도시가스의 안정성을 제고하기 위한 경영과제로 1996년 6월 기술연구소를 준공하여 효율적인 기술투자 뿐 아니라 안전기반 경영체제 구축과 매년 600억 이상의 배관투자를 집행하는 등 지속적인 배관 및 시설투자 역시 단행하였다.

적극적인 도시가스 신규수요를 개척해 공급권역 내 도시가스 공급률을 크게 증대시키는 한편, 경영합리화와 안전관리 강화 등을 통해 합리적 경영을 통해 삼천리는 IMF 시기를 오히려 도약의 발판으로 삼아 1997년 도시가스 업계 시장점유율 1위에 오르게 되었다. 이후 경쟁사와의 격차를 더욱 크게 벌이고 2001년 매출액 1조 시대를 열어 현재까지 삼천리는 국내 1위의 도시가스 공급회사로서의 입지를 강화하며 지속적인 매출의 증가를 실현하고 있다. 2006년 총 매출은 전년대비 14.4% 증가한 1조 7,763억 원, 순이익은 533억 원에 이르렀고 판매량은 3,266백만m³를 기록하였다. 이어 2007년도에는 매출액 전년 대비 7.4% 증가한 1조 9,073억 원과 당기순이익 전년대비 6% 증가한 565억 원을 기록했다.

따라서 삼천리는 에너지사업의 특성 상 대외 환경의 변화에 따라 사업의 핵심적인 경쟁우위 요소를 파악하고 발 빠르게 대응함으로써 선점효과를 극대화한 전략 수행을 통하여 국내 최대의 에너지 기업으로 성장할 수 있었고 이러한 전략 수행과정은 삼천리의 성공요인으로 볼 수 있을 것이다.

3) 혁신과 미래사업의 모색 (2009년 ~ 향후)

- 조직 내 축적된 기술력과 경영 노하우를 통해 새로운 에너지산업 변화에 대응하는 신사업 모색

• 지속적인 혁신 및 세계화의 역량 개발

삼천리는 에너지 산업 분야에서 축적된 경영 노하우와 기술력을 통해 업계 1위 기업으로 도약하였지만 급변하는 에너지 산업의 변화에 대응하고 향후 성장기반을 모색하기 위한 신사업 구상과 혁신이 요구되는 또 다른 도전을 겪게 된다.

삼천리는 이를 극복하기 위해 친환경 에너지 서비스사업, 환경기반사업, 생활문화기반사업 등의 새로운 사업포트폴리오를 구성하며 기존 역량의 이전 가능성과 글로벌 수준의 역량개발을 위한 노력을 기울이고 있다.

2. 삼천리 CEO의 리더십 스타일과 경영전략 변화를 분석하라.

1) 삼천리 리더십 유형 정의

삼천리의 창업회장 이장균 회장과 현재의 이만득 회장은 일관되게 변혁적 리더십 유형을 유지하고 있는 것으로 분석할 수 있다.

변혁적 리더십 이론은 기업 및 기업을 둘러싼 환경이 급격히 변화한다는 점을 전제로 하여 급변하는 환경에 적용할 수 있는 리더십 이론 연구의 필요성에서 등장하였고, 베스(Bass)에 따르면 변혁적 리더십의 리더는 부하 직원들이 능력 이상의 성과를 달성하도록 동기를 유발시키기 위해 다음의 세 가지 방식을 이용한다고 주장했다(Bass, 1985). 첫째, 특정한 목표와 방법의 중요성에 대한 의식수준을 제고시킨다. 둘째, 부하 직원으로 하여금 집단이나 조직 전체의 이익을 위하여 각 개인의 개인적 이해관계를 초월하도록 유도한다. 셋째, 고차원적인 존경의 욕구 및 자아실현의 욕구 등을 자극하여 이를 충족시킨다. 변혁적 리더는 조직 문화를 변화시키며 부하 직원들은 이로 인해 자기 자신과 조직에 대해서 사고하는 방식과 조직 내에서 자신의 위치에 대해 사고하는 방식도 변하게 된다. 이런 조직 문화의 변화는 조직 및 개인적 목표 달성에 대한 부하 직원의 각오를 더욱 공고히 하게 하며, 이로써 하위자는 더욱 많은 노력을 기울이게 되어 기대 이상의 성과를 달성할 수 있게 된다.

〈리더십 유형의 정의 (Bass, B. M. 1985)〉

리더십 유형	요인	내용
변혁적 리더십	카리스마	리더는 바람직한 가치관, 존경심, 자신감들을 하급자에게 심어줄 수 있어야 하고 비전을 제시할 수 있어야 한다
	개별화된 배려	리더는 하급자들이 개인적 성장을 이룩할 수 있도록 그들의 요구를 파악하고 알맞은 임무를 부여해야 한다
	지적 자극	리더는 하급자들이 상황을 분석하는데 있어 기존의 합리적 틀을 뛰어넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려한다
	분발 고취	리더는 기대가 크다는 것을 전달하고 노력을 집중시키기 위해 상징물을 활용하고 중요한 목적을 명료하게 표현해야 한다
거래적 리더십	조건적 보상	리더는 하급자들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 얻을 수 있는지 알려준다
	예외에 의한 관리	리더는 하급자들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는다 (예외적인 사건이 발생했을때만 간섭함)

2) 삼천리에서 발견되는 변혁적 리더십

삼천리그룹은 1955년 유성연 창업회장과 이장균 창업회장이 동업으로 삼천리연탄 기업사를 창업한 이래 50년 동안 동업체제를 유지해 왔으며 이제는 2세에 이르기까지 더욱 승화 발전되고 있다. 삼천리가 국내 제일의 도시가스 회사로 성장하기까지에는 사랑과 신뢰라는 동업정신과 인간에 대한 사랑이라는 경영철학이 녹아 있다. 또한 이러한 경영철학에서 발현된 리더십은 그룹 곳곳에 스며들어 2세 회장인 이만득 회장과 유상득 회장에 의해 더욱 계승 발전되고 있으며 모든 임직원들에게도 자연스럽게 녹아들어 이제는 기업문화로 정착되고 있다.

이장균 창업회장의 최우선의 경영철학은 근본적으로 인간에 대한 사랑에 바탕을 두고 있었다. 그는 인간은 근본적으로 성실하고 발전가능성이 있으며 이는 교육을 통해 완성될 수 있다는 신념을 지니고 있었고, 이러한 인간 사랑의 인생관이 '성실과 일진', '가정애와 직장애'라는 삼천리의 사훈과 사시로 집약되었다.

두 번째 경영철학은 '미래를 준비하는 경영'이었다. 이장균 창업회장은 무엇인가 새로운 일을 시작할 때마다 당장의 현실보다는 미래를 내다보았다. 상업을 하던 시절에는 고객과의 신용을 가장 중시했고 연탄공장을 시작할 때에는 연탄을 사용할 국민들의 편리와 품질을 무엇보다 중요하게 생각했다. 또한 에너지의 진화 추세를 염두에 두고 연탄산업의 대안을 고민하여 연탄사업의 전성기에 도시가스사업으로 진출하는 것이 미래를 준비하는 옳은 길이라고 생각하였다. 이는 연탄이라는 제품과 함께 쇠락의 길을 걷는 대신 오늘의 삼천리로 발전할 수 있었던 바탕이 되었다

세 번째 경영철학은 '무슨 일을 하든지 최선을 지향'하는 것이었다. 이는 흔히 말하는 1등주의와는 구별되며 무슨 일이든지 최선을 다해 결과적으로

최고의 경지에 오르는 것과 수단과 방법을 가리지 않고 1등을 추구하는 것과는 완전히 다르게 보았다.

이장균 창업회장의 경영철학을 승계한 이만득 회장 역시 경영에 있어 화합과 신뢰를 바탕으로 한 '인화'를 가장 중요한 부분이라 여기고 있다. 이러한 리더십은 기업 문화의 토대가 돼 안정된 노사문화를 구축할 수 있었고, 창업 이후 무분규 사업장의 전통을 이어오고 있다. 지난 2005년 50주년 기념행사 당시 삼천리의 노조는 과거 50년간 노사분규가 없었던 것처럼 앞으로 50년도 무분규를 유지하자는 자체적인 노사선언을 하였다. 이만득 회장은 삼천리가 창업 후 52년 연속 흑자를 내는 이유에 대해 주저 없이 안정된 노사문화를 꼽는다.

반세기의 삼천리 역사 동안 경영자들의 일관된 리더십을 토대로 형성된 기업문화는 삼천리의 경쟁력이 되었다. 연탄사업에서 도시가스사업으로 업종 전환 및 투자 등의 과감한 경영전략 변화가 가능했던 핵심 요인은 신뢰에 기반한 안정된 노사문화가 조직내부에서 충격에 대한 완충 역할을 해준 노조의 적극적인 지원 덕분이었다고 할 수 있다.

3. 삼천리 50년 지속경영의 원동력에 대해 토론하고 향후 100년 지속경영을 위해 필요한 지속경영전략을 수립해 보라.

기업의 지속가능한 성장을 위해서는 경제적 성과에 의한 수익성이 유지되는 한편 장기적인 기업명성과 고객들의 기업에 대한 신뢰성이 확보되어야 한다. 이러한 지속경영을 위한 요인들은 기업의 윤리경영, 혁신경영, 창조경영 활동을 통해 유지 발전될 수 있다.

삼천리의 지속경영은 각각 윤리경영, 혁신경영, 창조경영의 핵심요인들을 다음과 같이 분석해 볼 수 있다.



〈지속경영의 핵심요인(조동성, 2007 재구성)〉

우선 윤리경영의 측면에서 창업자 이장균 회장의 경영철학과 그를 통해 조직 내 축적된 인화와 사회 책임을 중시하는 기업문화를 들 수 있다. 이장균 회장은 창업당시부터 국가경제발전에 대한 책임과 동반자 의식을 확고히 하였으며 동업자 정신에 의한 인화와 윤리적인 기업 의사결정을 실천하였다. 이를 통해 공해산업의 특성을 가진 연탄산업에서 정명사상을 중심으로 소비자들과의 갈등을 해결하고자 하였으며 신뢰를 바탕으로 한 관련업체들과의 관계유지는 향후 기업성장을 위한 원료확보와 M&A에 있어 성공의 큰 기반이 되었다.

둘째로 비교적 안정적인 에너지 사업을 영위하면서도 지속적인 R&D투자와 기술개발을 통해 에너지 수요확대에 적극적으로 대처하고 기업 내 학습역량 축적을 통한 기술진화를 이룬 혁신경영을 들 수 있을 것이다. 설립 초기부터 기업의 핵심역량을 질 좋은 에너지 개발과 안정적인 보급을 위한 생산성 확보에 집중한 삼천리는 연탄사업과 도시가스사업에서 일관된 기술개발 의지와 수요에 대응하기 위한 생산성 향상, 배관망 확충에 적극적인 투자를 아끼지 않는다. 그 결과 시장변화를 빠르게 분석하고 한발 앞선 제품과 특허기술을 개발함으로써 적극적인 수요개발 마케팅이 가능했고 경쟁력 있는

에너지 기업으로 성장할 수 있었다.

세 번째 창조경영은 새로운 변화에 대응하는 적극적인 사업모색과 시장개척 정신을 들 수 있을 것이다. 연탄산업에서 업계 선도로 도약한 삼천리는 이미 성숙기에 이어 쇠퇴기에 접어든 연탄산업의 수명주기를 극복하기 위해 새로운 에너지 사업으로 적극적인 전환을 수행하여 도시가스 산업으로 진출한다. 또한 후발주자로서의 한계와 산업 내 경쟁상황을 극복하기 위해 새로운 수요개척을 적극적으로 추진하여 업계최초로 산업용 LNG 공급으로 업계 선도의 기반을 마련하고 국가기간산업인 에너지산업 분야에서 민간기업으로서 지속성장해 온 원동력이 되었다.

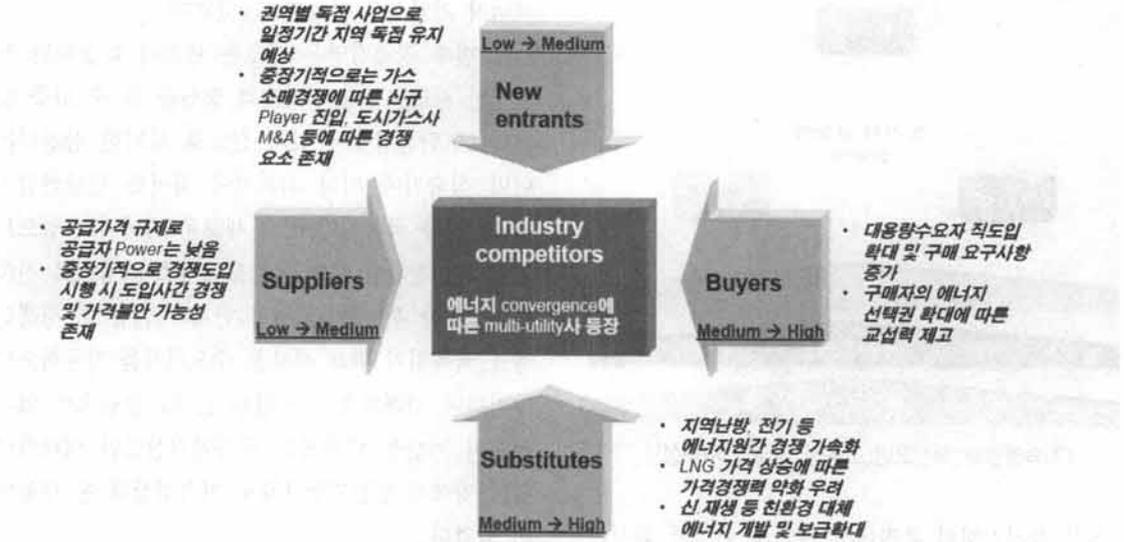
현재 삼천리는 격변하는 환경변화와 또 다른 에너지산업의 변화에 대응하기 위한 새로운 사업 다각화와 혁신전략을 모색하고 있으며 이 과정에서 어떠한 핵심역량이 이전과 개발보다도 현재까지 추구해 온 윤리경영, 혁신경영, 창조경영의 변함없는 수행은 또 다른 반세기를 위한 지속경영의 원동력이 될 수 있을 것이다.

4. 미래성장을 위한 혁신과 다각화 전략은 적합한가? 신사업과 세계화의 가능성을 분석하고 토의해 보라.

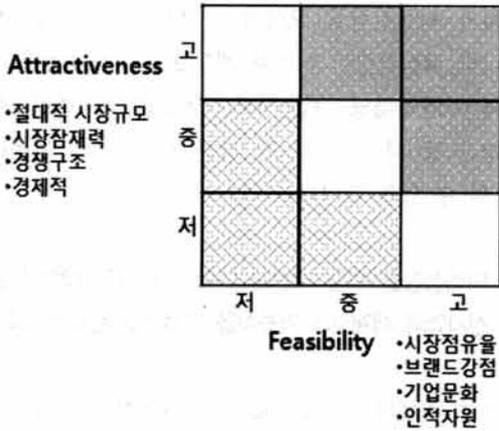
우선 현재의 삼천리 도시가스사업의 산업구조변화를 5-forces model에 의해 분석해 보면 다음과 같다. 전반적인 도시가스 산업구조는 산업을 둘러싼 급속한 환경변화로 인해 매력도가 중장기적으로 하락하고 새로운 삼천리의 사업포트폴리오가 필요함을 알 수 있다. 따라서 삼천리의 다양한 신사업의 타당성을 분석해 보고자 한다.

1) 집단에너지사업

지역난방사업은 최근 10년 간 급성장세를 기록



〈도시가스 산업구조분석〉



분류	전략적 추진 여부
■ 전반적 매력도 : 고	→ 투자/성장
□ 전반적 매력도 : 중	→ 선택적 개선/방어
▨ 전반적 매력도 : 저	→ 수확/퇴출

〈신사업 타당성 분석 매트릭스〉

중이며, 정부도 분산형 전원확대, 에너지효율성 제고 및 국제환경 규제강화 대응차원에서 집단에너지 보급 확대 정책을 시행 중이다. 집단에너지 시장규모는 2006년 기준 1.2조원 수준이며, 2011년 기

준 시장규모 1.9조원으로 약 65% 성장이 전망된다.

(1) 사업 리스크

- LNG 구입비, 전기판매요금, 열판매 요금 등 외부요인이 사업의 성패를 좌우함
- 도시가스사의 경우 사업에 대한 취약한 전문성과 경험
- 과도한 초기투자비와 사업기간의 장기화
- 정책 및 제도의 불확실성이 존재
- 기존 집단에너지 전문 사업자, 도시가스사업자, 건설회사, 발전사 등 사업자간 치열한 경쟁

(2) 삼천리의 집단에너지사업 현황

2005년 12월 광명 역세권 지구에 대한 집단에너지사업권을 획득한데 이어 2006년 11월 광명 역세권지구의 인근지역인 소하/신촌 지구에 대한 추가 변경사업허가를 획득하여 구역형 집단에너지 사업을 진행하고 있으며, 수원 호매실지구와 화성 향남 2지구에 대한 집단에너지사업권도 획득하였다. 또한 집단에너지사업에 대한 사업역량 강화 및

〈집단에너지 사업참여 기업〉

기업	관련기업	전략
도시가스사	삼천리, 대한도시가스 등	시장방어 기존 네트워크 사업 노하우 활용 연료판매 등 도시가스사업 보완
집단에너지 전문업체	한남, GS파워, 자치단체	기존 열원 및 열배관루트 활용 전기판매를 통한 사업다각화
발전자회사	서부발전, 중부발전 등	발전소 운영 경험 활용 발전소 소각열 활용
건설회사	포스코, 경남기업, 대림산업 등	건설사업 탈피안정적 사업기회 모색 발전소 및 열전기 배관/배전망 구축 시공 이윤

〈집단에너지 수익구조〉

긍정적 요인	부정적 요인
<ul style="list-style-type: none"> • 열거래 제도 정립 추진 • 전력산업기반기금 지원제도 폐지검토 • 열요금(고정비) 상한제도 종합검토 • 미활용 에너지 확보 및 냉방 수요 개발 	<ul style="list-style-type: none"> • LNG에 연동되지 않은 전기요금 체계 • 한국지역난방공사 기준 열요금 체계 • 고유가에 따른 LNG 원가 증가 • 주택용 요금 누진제 단계별 축소

협력 관계 구축을 위하여 한국지역난방공사와 집단에너지사업을 위한 합작투자협약을 체결한 이후 2006년 9월 합작법인인 HUCES를 설립하여 수원 호매실지구와 화성 향남 2지구에 대한 집단에너지사업을 추진하고 있다. 특히 2007년 11월 광명지구 집단에너지 열병합발전소를 착공하여 사업의 기반을 다져가고 있으며, 2009년 6월 평택 국제화 계획지구 집단에너지 사업자로 선정되었다.

상발전기와 열원공급시설의 역할을 동시에 담당하여 건물의 에너지공급을 안정화시키는 21세기 최첨단 설비이다.

국내에는 아파트, 병원, 백화점, 복합역사 등의 에너지 다소비 건물을 중심으로 보급이 지속적으로 확대되고 있으며, 에너지 절약에 대한 효과를 인정받으면서 그 보급 영역이 일반 사무용 건물 및 산업체로 확대되고 있다.

2) 소형열병합발전 사업

(1) 소형열병합 발전 개요

소형열병합 발전은 건물에 가스엔진 또는 가스터빈을 설치하여 전력을 생산하고 전력생산 과정에서 발생하는 열을 회수해 냉난방 열원으로 활용하는 고효율 에너지절약시스템으로 기존발전방식보다 30~40% 높은 에너지 이용효율을 얻을 수 있다. 비

(2) 삼천리의 소형열병합사업 현황

소형열병합 발전 부분에서는 1999년부터 2010년 현재까지 에너지 다소비 건물을 중심으로 총 19개소에 22,722kW를 보급하고 있으며 타 업체와의 치열한 경쟁 속에서도 삼천리는 지금까지 쌓아온 보급실적과 기술력을 바탕으로 업무용 열병합발전 시장을 주도하고 있음은 물론 이 역량을 아파트 및 산업용까지 확대하여 에너지업계 선두주자로서의

자리를 굳건히 하고 있다. 특히 에너지진단을 통한 설비검토부터 기초설계, 상세엔지니어링, 시공, 운전모드 설정 및 애프터서비스까지 시작부터 끝까지 책임지는 서비스가 삼천리의 경쟁력이다.

3) CNG 충전사업

(1) CNG 충전사업 개요

CNG(Compressed Natural Gas) 사업은 천연가스를 저온액화 저장하는 LNG와는 달리 기체상태의 천연가스를 고압으로 압축하여 압력 용기에 저장하는 형태로 현재 천연가스차량에 사용하고 있다. CNG사업은 자동차 배기가스 공해경감을 추진하고 있는 정부의 환경친화정책과 그 흐름을 같이하고 있으며, 천연 가스 사용을 확대하기 위한 관련법 개정 등을 통해 향후 급속히 확대될 전망이다.

(2) 삼천리의 CNG 충전사업 현황

1998년 인천 CNG 충전소를 시작으로 군포, 광명, 안산 등 총 9개소의 국내 최대 CNG 충전소를 운영하며 2007년 기준 1,520대의 운영차량과 67,400,000m³의 판매량을 보이고 있다. 삼천리는 지난 2001년과 2002년, 2007년 환경부에서 선정한 국내 최우수 CNG 충전업체로 선정된 바 있다.

4) 냉난방 시스템 GHP 보급사업

(1) GHP 보급사업 개요

GHP는 냉매를 압축하는 동력원을 기존의 전기모터가 아닌 가스를 연료로 하는 엔진구동형 시스템으로 에너지원의 불균형 해소, 개별시스템으로의 선호도 변화, 전력 소비의 억제, 경제성 향상에 대한 고객 니즈에 부합하기 위해 가스를 이용한 개별 냉난방 시스템으로 개발되었다.

(2) 삼천리의 GHP 보급사업 현황

2001년 국내시장에 GHP(Gas-engine driven Heat Pump)를 보급하기 시작한 이래 일본 시장 점유율 1위인 세계적 엔진메이커인 안마사와 전략적 제휴를 통해 이 분야에서 지속적인 성장을 거듭해 오고 있다. 특히 2006년 국내 단일 최대 물량인 단국대학교 용인캠퍼스의 냉난방 시스템 설비를 수주하여 13개동에 GHP를 설치하여 가동 중에 있다. 국내 최초로 친환경 신냉매 RA10A를 적용하여 운영비를 절감시키고, 가스엔진의 선도 기술을 바탕으로 업계 유일의 30HP 실외기와 25HP 라인업 확대를 통해 시공성 향상은 물론 라운드형 실내기의 채용으로 쾌적성을 증대시키고 있다. 삼천리는 찾아가는 'before service'와 한발 앞선 기술력, 공격적인 마케팅으로 GHP 보급을 지속적으로 확대해 나갈 계획이다.

5) 해외자원개발

(1) 자원개발사업의 개요

자원개발사업은 기본적으로 최첨단기술과 전문가 외에도 철저한 현지화가 필수적인 글로벌 비즈니스로서, 통상적으로 다양한 위험도를 가지고 있는 여러 개의 프로젝트를 바탕으로 최적의 포트폴리오를 구성하여 안정적인 수익을 얻는 전략을 취하고 있다.

(2) 자원개발산업의 주요특징

- 단기투자로 성과를 내기 힘들고 장기적 투자가 필요
- 자원개발의 성공을 위해 지역별 전문화와 현지화 전략 필요

국제에너지기구(IEA)는 화석에너지원에 대한 세계 소비량의 최대 정점이 2050년까지 지속될 것으로 전망하고 있다. 이는 적어도 고유가가 21세기

전반 내내 지속될 것이고 자원확보를 둘러싼 세계 각국의 경쟁이 어느 때보다 더욱 치열해질 것임을 의미한다. 중국, 인도의 경제력 팽창에 따른 폭발적 수요 증가와 자원개발에 대한 공격적 투자는 이러한 자원 전쟁을 더욱 가속화시키고 있으며, 우리나라도 자원의교를 강조하는 새 정부의 출범과 더불어 향후 관련 예산 지속증가 및 정책적 지원도 더욱 강화될 전망이다.

(3) 삼천리의 자원개발사업 현황

- 2006년 10월 예멘 39광구 유전개발에 참여한 데 이어 2007년 5월 30일 예멘정부와 생산물 분배계약(Production Sharing Agreement: PSA)을 체결하였다. 현재 당해 사업은 탐사사업단계로서, 향후 해당 광구의 상업성 여부를 평가할 예정이다.
- 2007년 11월에는 한국석유공사 등을 포함한 한국컨소시엄에 참여하여 이라크 바지안 탐사 광구 생산물 분배계약을 체결하였다. 쿠르드 지역정부와 생산물분배계약(Production Sharing Contract: PSC)을 체결하였고, 이라크 쿠르드지역 바지안(Bazian)광구 탐사사업에 대하여 한국 컨소시엄 지분의 9.5%를 보유하고 있으며, 당해 사업은 현재 탐사사업단계에 있다.
- 2007년 9월 미국 멕시코만 심해 4개 탐사사업에 대하여 한국 컨소시엄의 15% 지분참여를 결정하였으며, 2008년 2월 미국 광물관리청(MMS)에 의한 자격심사 완료 후 최종 광구계약을 체결하였다. 당해 사업은 현재 탐사사업단계이다.

6) 신재생에너지사업

- 태양광 발전사업: 그린에너지사업의 일환으로 2008년에 전라남도 함평 세계나비·곤충엑스

포 제2주차장 부지(47,124m²)에 2MW 규모의 ㈜함평태양광발전소에 투자하여 태양광 발전사업에 진출하였다. ㈜함평태양광발전소는 2008년 4월22일 이후부터 12월 31일까지 약 1,762MWh를 매전하여 약 11.9억원의 매출을 올렸다. 2009년에는 약 2,625MWh의 전력을 생산할 것으로 예상되며 매출액은 약 17.8억 원이 될 것으로 예상하고 있다.

- 청정개발체제사업: 회사 및 고객의 기후변화 대응에 도움이 되고자 고객의 사용 연료를 병커C유에서 도시가스로 전환하는 사업을 연료 전환 번들링(bundling) 청정개발체제(CDM) 사업으로 추진하고 있다. 도시가스는 기존 병커C유에 비해 가격은 비싸지만 이산화탄소 발생이 적고 연소 시 황산화물, 질소산화물, 분진 등의 오염물질을 거의 발생시키지 않는 장점을 가지고 있어 기후변화대응에 유리한 친환경 연료를 공급하고 고객에게는 기후변화협약 대응과 탄소배출권 확보를 통한 수익 창출을 이룰 수 있도록 하고 있다. 연료전환 번들링 CDM은 연료전환에 따른 비용과 투자에 비해 배출권의 경제적 가치가 작은 사업장들을 묶어 가치를 키우는 것으로서 일반 CDM 등록 절차와 똑같이 진행되며 사업계획서를 DOE (Designated Operational Entity)에게 타당성 확인 및 승인을 받은 후에 UNFCCC (United Nations Framework Convention on Climate Change)에 제출하고 등록이 되면 이후 1년여 동안의 모니터링을 수행하게 된다. 모니터링 결과를 DOE에게 검증 및 승인 받은 후에 탄소배출권을 획득하게 되면 10년간 일정 규모의 탄소배출권을 확보할 것으로 예상하고 있다.

7) 금융업

삼천리는 에너지 전문기업과 금융전문기업의 결합을 통하여 에너지 분야에 특화된 자산운용업 진출을 위해 맥쿼리 그룹(Macquarie Group Ltd.)과 함께 합작투자계약(Joint Venture Agreement)을 체결하였으며, 2009년 1월 14일에 금융위원회로부터 '맥쿼리삼천리자산운용'에 대해 특별자산 자산운용업 예비허가를 승인받았고, 2009년 3월 2일에 합작투자계약에 의거, 맥쿼리 에너지 리미티드의 지분 50%를 확보하였다. 이어 2009년 6월 4일 자산운용업 본인가를 승인 받고 운용업계에 본격적으로 진출하였다.

삼천리와 맥쿼리펀드그룹은 에너지전문 운용사인 '맥쿼리삼천리자산운용사'를 설립하고 한국 및 해외 시장을 대상으로 유전, 가스전, 석탄광 등 자원개발 분야와 태양광, 연료전지 등 신재생 에너지 분야, 가스 및 전력 설비, 수(水) 처리 설비 등 에너지 인프라 분야 투자에 초점을 맞출 계획이다. 최근 해외 자원개발에 대한 관심과 수요가 지속적으로 증가하는 시점에 본인가 승인은 고무적인 일로서 맥쿼리의 글로벌투자 경험과 삼천리의 에너지 운영 경험이 결합되어 국내 투자자들에게 다양한 투자의 기회를 제공하게 될 것으로 기대된다. 맥쿼리삼천리자산운용은 초기에는 기관영업에 중점을 둘 계획이며 향후 은행, 증권, 보험 등의 판매채널을 활용해 개인투자자에게까지 비즈니스를 확대해 나갈 예정이다.

8) 생활문화사업

비에너지부문의 새로운 사업을 추진하기 위한 새로운 성장 동력으로 2008년 10월 1일 SL&C (Samchully Life&Culture)를 설립하였다. 먼저 외식사업 분야를 시작으로 부동산, 레저, 엔터테인먼트

먼트 부문 등으로 사업을 단계적으로 확장해 나갈 마스터플랜을 가지고 있다. 외식사업의 기반을 마련하기 위해 서래마을 맛집으로 소문난 Chinese & Fusion Restaurant을 2008년 10월 10일 인수하여 매장 확대 및 브랜드화를 추진 중이며 이를 기반으로 해외 브랜드 도입 등을 통하여 다 브랜드, 다 점포, 다 국적화를 추진하여 장차 업종 다각화를 통한 연계산업분야 진출을 목표로 하고 있다. Leading Company of Hospitality Business라는 비전을 가지고 생활문화 전반에 걸쳐 고객과 함께 성장하는 회사가 되도록 추진하고 있다.