

## 무역에서 패션으로, 사업전문화를 위한 LG패션의 기업분할 사례\*

노 태 우\*\*  
조 동 성\*\*\*

경쟁기업들이 모회사에서 많은 지원을 받으면서 성장을 꾀하는 모습과 대조적으로 LG패션은 2006년 11월 1일자로 LG상사에서 분할되어 완전히 독립된 기업으로 출발하게 되었다. 기업분할 이전에는 LG상사의 사업부에 귀속되어 패션에 전문화된 전략을 계획하고 실행하는데 구조적으로 어려움이 많았다. 또한, 해외 브랜드 기업의 국내시장 직접 진출, 국내 경쟁기업들의 브랜드 다각화, 이에 더해 LG상사와의 불완전한 시너지가 동인이 되어 기업분할을 결정하게 된다. 본 사례는 존속기업과 신설기업 모두 사업전문화를 목표로 하는 기업구조조정에 초점을 맞추고, LG패션을 중심으로 신설기업이 기업분할에 앞서 고민할 수 있는 요인을 이해하고 분할 이후 기업구조조정을 실시하는 과정에서 실시한 다양한 전문화 방안과 그 시사점을 도출하는데 그 목적이 있다.

본 사례에서는 사업전문화를 위한 기업분할 직전에는 잠재적인 경쟁우위가 발현되지 못하다가 기업분할 이후 단계적인 구조조정을 통해서 경쟁력을 상승시켜 분할 5년 뒤 패션분야에서 상위기업으로 발돋움한 LG패션의 기업분할 과정을 다루고 있다. LG패션은 기업분할을 실시한 2006년 당시 패션분야 1, 2위를 차지하고 있던 제일모직, 이랜드월드와의 약 5~6배 격차를 5년 만에 유사한 수준까지 추격했다. 내외부적인 환경변화와 압력을 받고 있는 상황에서 LG패션의 전략적 선택이 무엇이었는지를 살펴보고, 각 선택에 관한 결과를 비교·분석하면서 사업전문화를 위한 기업분할에 있어서 체계적인 학습을 할 수 있다.

주제어: 기업구조조정, 사업전문화, 기업분할, LG패션

### 1. 서론

“라푸마는 더 이상 프랑스 브랜드가 아닙니다. 우리 것이나 다름없습니다. 모든 역량을 동원해 오는 2020년까지 아시아 1위 아웃도어 브랜드로 키우겠습니다.”

(LG패션 구본걸 회장, 2010 베이징 라푸마 합작법인 론칭행사)

세계의 많은 패션 기업들이 중국시장을 향해 문을 두드리고 있다. 잠재적인 수요와 1인당 GDP의 증

가는 유행과 패션에 민감한 중국인들의 눈을 고급브랜드 혹은 아웃도어와 같은 레저브랜드로 돌리게 하고 있다. 2007년 LG패션은 다른 국내 패션기업들보다 중국시장에 가장 뒤늦게 진출했음에도 불구하고 100% 이상의 신장을 거듭하여 2010년을 기준으로 200억 원 매출을 돌파했다. LG패션은 2013년 초까지 총 30개 매장을 추가로 개장할 것이며 2015년까지 2,000억 원 달성이라는 청사진을 그렸다. LG패션이 이렇게 해외시장에 능동적으로 브랜드를 론칭하고 동시에 현지 매점 수를 확장할 수 있

논문접수일: 2013. 02. 15. 1차 수정본 접수일: 2013. 05. 24. 게재확정일: 2013. 10. 30.

\* 본 연구는 서울대학교 경영연구소의 연구비 지원에 의해 수행되었음.

\*\* 서울대학교 경영대학 박사과정(troh@snu.ac.kr), 주저자

\*\*\* 서울대학교 경영대학 교수(dscho@snu.ac.kr), 교신저자

게 된 배경에는 경쟁 패션기업들의 과감한 투자와 글로벌 SPA<sup>1)</sup> 기업들의 국내시장 진출과 같이 기업환경이 경쟁적으로 변화한 것도 주요하지만, 2006년에 실시한 LG상사와의 기업분할에서부터 이 모든 변화가 가능해 졌다고 볼 수 있다.

1970년대 말을 기점으로 시작된 브랜드 라이선스 도입 경쟁은 1980년대 초반 심화되었으며, 삼성물산의 SS패션은 맥그리거, 소사이어티, 런던포그, 피노키오, 에바돈나, 우드하우스, 움베르토 쉐베리, 삐삐로네 등 12개의 외국 브랜드를 도입하였으며 반도상사의 반도패션은 죠느망, 죠다쉬, 만시라스 등 3개 외국 브랜드를 도입했다. 당시 주요 패션기업들은 해외 패션기업들의 경쟁력을 쫓아가야 하는 상황이었기 때문에 해외 브랜드와의 기술적 제휴를 통한 선진 기술의 도입과 브랜드 관리 능력의 이전에 초점을 맞추었다. LG패션은 반도상사(현 LG상사)의 패션부문에 속해 있던 단일 사업부로 패션기업들 간 브랜드 경쟁이 치열해지던 1980년대부터 해외기업으로부터 닥스(DAKS)를 포함한 상당한 수의 브랜드를 라이선스로 들여오면서부터 패션기업으로서의 면모를 갖추기 시작했다. 그러나 패션기업이 라이선스로 브랜드를 도입하는 것은 기업의 성패를 좌우하는 양면의 날과 같았다. 1990년대 중반 LG패션의 경쟁사로 지목되던 보성인터내셔널은 1992년 미국의 겿유즈드(GET USED)와 영국에서 인기를 누리던 보이런던(BOY LONDON)을 라이선스로 도입(1994년)해 성공적인 패션브랜드 기업으로 이름을 떨치기가 무섭게 과도한 브랜드 도입에 열을 올린 나머지 각 브랜드가 국내시장에 안착되기도 전에 아

시아 시장에 무리하게 진출하려다 결국 2000년에 파산하게 되는 결과를 맞이했다.

기업분할의 선두지휘를 맡은 구본걸 회장은 패션시장에서의 경쟁력 향상과 LG상사와의 복잡한 관계를 청산을 통해서 LG패션이 브랜드 경쟁력을 갖춘 완전한 패션기업으로 탈바꿈시키겠다고 포부를 밝혔다.

“2015년까지 1000억 원 이상 매출을 올리는 브랜드를 10개 이상 보유하고 해외 시장에 3개 이상 브랜드를 진출시키는 것을 목표로 하고 있습니다.”

구본걸, LG패션 회장<sup>2)</sup>

2006년 기업분할 이후 LG패션은 사업구조조정을 실시하면서 남성복 위주의 브랜드를 탈피하기 위해 패션에 능통한 경영진을 영입해 브랜드 이미지가 중박되거나 성과가 나지 않던 브랜드를 과감히 철수하고 중국시장 진출에 박차를 가했다. 재무적 성과는 2006년부터 2010년까지 5년 동안 매출액은 1,510억 원에서 11,212억 원으로 약 7.4배 영업이익은 224억 원에서 1,204억 원으로 약 5.4배 증가했다. LG라는 대기업의 우산 아래에서 보호되던 사업부가 인적분할을 통해 독자적인 경영을 하게 되면 LG그룹과는 친익적 관계일 뿐 사업적 연관성이 없어져 그룹의 후원이나 지원을 기대하기 어려워진다는 미디어의 우려를 불식시킬 수 있는 정도의 도약을 일구어 낸 것이다.<sup>3)</sup>

본 사례는 LG패션이 무역에 기반을 둔 LG상사로 부터 독립적인 패션기업으로 분리되는 과정에서 고민한 사항들을 제시하고 경쟁사들과 차별화하기 위

1) SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel)는 과거 의류 제조업체를 중심으로 여러 업체들이 협력하여 상품 공급을 공급하던 방식이 아닌 기획, 생산, 유통 과정을 수직적으로 통합시켜 한 업체가 모두 담당하며, 자사의 기획브랜드 상품을 직접 제조하여 유통까지 하는 전문 소매점을 의미한다. SPA브랜드는 상품 공급의 주체에 따라 메이커형 SPA브랜드와 리테일형 SPA브랜드로 분류할 수 있으며, 리테일형 SPA브랜드는 상품 판매 업무를 담당하는 유통업체에서 상품을 직접 개발하여 판매하는 형태이고, 메이커형 SPA브랜드는 제조업체가 생산한 상품을 직접 판매하기 위해 매장을 운영하는 형태이다.(출처: <http://ko.wikipedia.org/wiki/SPA>)

2) 시사저널(2011), 패션 산업 강자 다투는 3세대의 '불꽃 전쟁', 11월 9일자

3) 패션채널(2011), 독자기업으로 새출발 성공할까?, 11월호, p.128

해 실행한 패션기업으로의 사업전문화를 다루고자 한다. 본 사례는 다음과 같이 구성되어 있다. 먼저, 서론에서는 본 연구의 목적 및 배경을 설명하였다. 다음으로는 한국 패션산업의 성장과 국내시장에서 나타난 기업 간 경쟁현황을 살펴보고, 이를 바탕으로 LG패션이 기업분할을 시행하기 전 단계에서의 고민과 기업분할을 실행하는 과정에서 결정한 주요 의사결정들을 집중적으로 다루었다. 결론에서는 LG패션의 단계적 성과를 살펴본 후 사례를 통해서 얻을 수 있는 시사점을 정리하였다.

## II. 패션산업 환경 분석

### 2.1 국내 패션산업의 변천

한국 패션산업은 1960년대 경제개발 5개년 계획과 함께 그 성장의 기초를 다졌다. 명동을 중심으로 한 양장점 문화가 전국으로 확산됐으나 마담포라, 엘칸토, 비너스, 비비안 등 국내에서 유행한 패션 브랜드는 소수에 불과했다. 1970년대 들어서 섬유가 수출을 주도하는 가운데 청바지 등 기성복 시대가 개막됐고, 대기업의 패션 사업 진출과 더불어 여성복, 아동복, 스포츠 등 다양한 복종에 걸쳐 몇몇 브랜드가 자리를 잡기 시작했다. 1980년대에 들어 패션산업의 활성화를 위한 국가적 정책이 수립되어 각종 지원이 잇따르면서 국내 패션산업은 놀라운 성장을 기록하였고, 1986년 아시안 게임과 1988년 서울올림픽을 계기로 스포츠 웨어가 부각되었으며, 대규모의 국제적인 패션쇼가 개최되어 해외 고급 브랜드에 대한 국내 소비자들의 접근성을 상당히 앞당기게 되었다. 1990년대 들어서 해외 브랜드를 소개하는 패션잡지, 케이블 방송 등 매스미디어 발달의 영향으로 국내 일반대중에게 세계 수준의 패션정보가

직접 전달되면서 일반인들도 전문인 못지않은 패션 지식을 갖추 수 있게 되었고, 그 결과 국내 패션산업의 질적 수준이 향상됨으로써 자연스럽게 소비자들은 선택의 폭이 넓어지게 되었다.

1996년 1월 1일부터 실시된 ‘국내 유통시장 전면 개방’ 및 1998년에 제정된 ‘외국인투자유치촉진법’에 의해 해외기업들에 대한 국내 시장진입 제한이 상당히 허용되어 해외 대형 SPA 기업들이 국내 패션시장에 진출했다. 한편, 2003년에는 휠라코리아가 이탈리아 휠라 본사를 2005년에는 성주그룹이 MCM을 인수해 국내 패션 기업들의 해외시장 발굴 능력향상, 자체브랜드 개발, 우수 해외브랜드 선별 등과 같은 경쟁력이 상당히 제고되었음을 알렸다. 다만, 이러한 내외부적 환경변화로 인해 2000년대 중반 이후 국내 패션기업들은 국내 시장에서 기존 경쟁에 더해 해외 패션 기업과도 동시에 경쟁해야 하는 상황에 노출되어 내수시장에서의 수요만으로도 성장이 가능했던 과거에 비해 이제는 새로운 수요를 만들기 위해 해외로 시장을 넓히면서 글로벌 기업과도 경쟁해야만 했다.

2010년을 기준으로 한국 패션시장 규모는 28조 1천억 원 수준으로 15조 원이었던 1990년과 비교해 20년 동안 약 2배 가까이 증가했다. 이러한 규모의 성장세를 2000년과 비교해 좀 더 자세히 살펴보면, 최근 10년간 국내 섬유 및 패션산업에서 변화된 점은 <표 1>에서 살펴볼 수 있듯이 2010년에는 업체 수(9,032개 → 6,043개)와 고용인력(338,500명 → 178,000명)은 감소했지만, 총 생산액이 증가(369,280억 원 → 427,540억 원)했으며 고기능성 패션 소재와 산업용 섬유 제품의 개발 등 적극적인 R&D 노력과 디자인, 브랜드 개발 등을 통해 부가가치액은 증가(156,910억 원 → 162,840억 원)했다는 점이다. 산업의 기술 발전과 글로벌화로 인해 다수의 소규모 기업들은 대부분 시장에서 사라졌고, 남아 있는 주요 기업 간 경쟁은 더욱 치열해졌다.

〈표 1〉 2000년대 국내 섬유·패션 산업 현황

구분	2000	2005	2009	2010
생산(십억 원)	36,928	33,240	37,511	42,754
업체수(개사)	9,032	6,853	5,923	6,043
고용인력(천 명)	338.5	210.6	172.6	178
영업이익률(%)	8.2	3.5	7.5	8.1
부가가치액(십억 원)	15,691	13,955	15,031	16,284

출처: Fashion Insight(2012년 7월 9일 자 605호)가 제공하는 "영업이익률로 살펴본 국내 섬유·패션 산업 위상"을 재구성하였음.

## 2.2 브랜드 경쟁

브랜드(Brand)는 넓은 의미에서 어떤 경제적인 생산자를 구별하는 지각된 이미지와 경험의 집합이며 좁은 의미에서 어떤 상품이나 회사를 나타내는 상표, 혹은 표지로 표현되기도 한다. 또한 브랜드는 기업의 핵심적인 무형자산 중 하나이며 소비자와 시장에서 그 기업을 나타내는 가치를 나타낸다.<sup>4)</sup> 패션 의류산업에서의 브랜드는 소비자들이 제품을 넘어 기업을 인식하고 평가하는 핵심 요인이기 때문에 그 기업의 경쟁력을 결정한다고 볼 수 있을 정도로 중요한 역할을 한다. 이러한 브랜드의 특성에 비추어 볼 때, 약 300여 개가 넘는 다양한 패션 브랜드가 활약하고 있는 국내 패션산업에서 라이선스를 통한 우수 브랜드 도입은 해당 기업의 경쟁력을 높여주고 타 경쟁사와 확실하게 차별화를 시켜주는 전략으로 자리 잡았다.

과거 국내 패션시장에서의 브랜드 경쟁은 주로 해외 패션 기업으로부터의 브랜드 라이선스에 의존하였지만, 최근에는 라이선서를 하던 해외기업들이 직접 국내시장에 진출하기 시작해 시장 환경의 불확실성이 더욱 높아졌다. 특히, 명품에서부터 하이엔드, 그리고 SPA를 보유하고 있는 해외 유명 브랜드 패

션기업들의 국내 시장 진출방식도 국내 패션기업에게 라이선스를 통해 일정 수준의 수수료를 받던 방식에서 프랜차이즈, 전략적 제휴, 합작투자 등 다양한 방식으로 참여하면서 국내 패션시장의 브랜드 경쟁은 더 복잡해졌다.<sup>5)</sup> 가장 최근에는 일본의 유니클로, 스페인의 자라, 스웨덴의 H&M 등 3대 글로벌 SPA 브랜드가 성장에 성장을 거듭하면서 2011년도 회계기준 국내 시장 매출 총합 7,150억 원을 달성했고, 이는 H&M을 제외한 2008년 주요 SPA기업이었던 유니클로와 자라의 매출액 합이 1,068억 원이었던 것과 비교해 약 6.7배로 증가한 것이다(표 2 참조).

요컨대 국내 패션산업에게 있어서 이러한 환경변화는 국내 패션기업이 성장할 수 있는 모멘텀이 기하급수적으로 사라지고 있다는 것을 의미한다.<sup>6)</sup> 그 이유는 첫째, 수입 브랜드를 라이선스하는 것이 우려했던 것 보다 더 많은 비용을 요구하기 시작했다. 일반 대중들이 이미 인지를 하는 정도의 브랜드로 국내에서 선풍적인 인기를 끌게 만드는 것은 예전보다 쉽지 않아졌기 때문에, 해외에서 유행을 선도하는 브랜드의 라이선스 비용은 천정부지로 높아졌다. 그리고 그러한 인기 있는 브랜드를 선점하려면 다른 기업들보다 더 높은 가격이나 좋은 조건으로 거래를

4) Aaker, D. A.(1991), Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name, NY: Free Press.

5) 박영은, 이동기(2012), 글로벌화에 대한 철학을 옷에 담다, 유니클로(UNIQLO), KBR, 16권 4호

6) 한국섬유신문(2005), 성공한 라이선스 브랜드엔 뭔가 특별한 게 있다, 3월 31일자

〈표 2〉 글로벌 3대 SPA의 국내시장 진입 이후 성과 (단위: 억 원)

브랜드	매출			
	2008년	2009년	2010년	2011년
유니클로	725	1,226	2,260	4,200
자라	343	799	343	2,200
H&M	-	-	372	750

출처: 어패럴뉴스(2010), 글로벌 SPA와 패션시장 변화

성사시켜야 하는데, 과거에 비해서 라이선서 기업이 철저한 현지조사비용과 협상비용을 요구해 라이선스 기준이 더욱 까다로워져 국내 라이선서 기업은 비용 부담이 더욱 가중되었다. 그 뿐만 아니라, 인기 있는 브랜드를 가지고 있는 기업이 직접 참여하기 시작하여 국내 패션기업이 라이선스할 수 있는 대상 브랜드가 자동적으로 줄어들었기 때문이다. 둘째, 라이선스에 성공하더라도 라이선서와 라이선스 간의 협력이 일어나지 않으면 좋은 브랜드라도 실패할 확률이 높아졌다. 과거 뉴욕이나 파리를 중심으로 계절별 패션쇼를 통해서 문화적 혹은 지리적으로 근거리 에 위치한 국가에서부터 주변국가로 패션 정보가 전파되었기 때문에 특정 라이선서가 우수 브랜드에 대한 독점권을 가지게 된다면 라이선서가 위치한 국가에서의 내수 수익은 자동적으로 창출되었다. 하지만 2000년대부터 발달된 인터넷을 통한 정보의 실시간 교환이 가능해지면서 특정 라이선서의 패션정보 독점은 무의미해졌고, 라이선서와 라이선스 간 신뢰나 협력이 지속적으로 발생되지 않는다면 신제품 개발, 변화하는 고객정보와 시장정보 등을 공유하기 어려워져 제품의 실패확률도 동시에 높아지게 된 것이다. 즉, 국내 패션산업에게 있어서 예전처럼 해외 브랜드에 대한 적정 수준의 국내 인지도만 있으면 전복종에 걸쳐 제품이 잘 팔리던 시대는 막을 내린 것을 의미했다.

### 2.3 주요 경쟁사 현황

2000년대 초반 패션산업에서는 소비자들의 취향이 다양해지고, 유행변화가 빠르게 이루어지고 있는 데다 경쟁업체들이 유사한 브랜드를 출시하고, 짧은 브랜드 수명주기로 인해 기존 사업경쟁력을 유지·강화하기 위해서는 소비자들의 이동하는 욕구(Moving Needs)에 대응해 적시에 경쟁력 있는 브랜드를 출시하면서 기존 브랜드를 끊임없이 재생(Renewal)하는 작업이 요구되고 있었다.<sup>7)</sup> 그러나 이러한 브랜드를 자주 개발할 수 있는 여유자원과 유통 채널 경쟁력을 유지하기 위해서는 필수적으로 생산기술, 제품기획력, 유통망 확보 과정에서의 선투자와 초기 운용자금이 수반되기 때문에 충분한 자본력을 갖춘 대기업의 경쟁력은 더욱 강화되는 반면, 상대적으로 자금력이 약한 기업은 시장에서 압박을 받게 되었다.

LG패션이 분할을 실시한 2006년 당시 주요 10대 기업들 간 경쟁을 비교해보면, 우선 매출액 기준으로 제일모직과 이랜드는 매출액이 각각 7962억 원(=28,438\*0.28)과 9,381억 원이었고, LG패션은 1,510억 원으로 대상기업들과 거의 5~6배나 차이가 났다. 나머지 기업들은 규모가 비슷했던 세정(1,695억 원)에서부터 2.5배 정도 큰 신성통상(3,965억 원)이 순위를 차지하고 있었다. 하지만 LG패션은 당기순이익과 영업이익 측면에서는 상당

7) 이지은(2008)에 의하면 신용카드 업계에서 기업이 프리미엄 브랜드 이미지를 구축하는 것은 차별화를 강화하므로 소비자에게 브랜드를 꾸준히 새롭게 인식시키는 것이 중요함을 강조하고 있다.

히 강점이 있는 것으로 나타났다(표 3 참조).

기업분할이 안정화를 찾게 된 2010년을 살펴보면 LG패션은 매출액, 브랜드, 복종 경쟁력에 비추어 봤을 때, 3대 패션 대기업으로 부상한 것을 알 수 있다(표 4 참조). 특히 남성복에 의존했던 기존 브랜드 포트폴리오의 약점을 보완하면서 3대 기업 중에서도 유일하게 전 복종에 브랜드를 론칭하는 기염을 토했다.

제일모직 패션부문은 계열사의 전폭적인 지지를 받으며 지속적으로 성장했다. 패션, 케미컬, 첨단 전자재료사업에 이르는 제일모직은 1990년대 이후 엔지니어링 플라스틱을 생산하는 합성수지 사업으로 기업 변신을 시도해 사업부문별 플랫폼을 재구축했고, 2000년대 이후에는 신수종 사업에 적극적으로 투자해 기능성 소재에서 첨단 섬유제품에 이르는 제품을 만들어 낼 수 있는 역량을 갖추게 되었다.<sup>8)</sup> 특히, 삼성그룹 이진희 회장의 딸 이서현 부사장이 직

접 제일모직사업에 참여하면서 캐주얼 브랜드 빈폴을 정장부분까지 확장하고 국내형 SPA 브랜드 에잇세컨즈(8seconds)를 론칭했다. 이랜드월드는 여성복, 캐주얼, 유아동복에 브랜드를 집중하면서 성장하였다. LG패션이 반도패션에서 출발한다고 가정하면 3대 기업 중에서는 가장 뒤늦게 패션부문에 진출했음에도 불구하고 가장 단기간에 성장했으며 그 성장의 배경에는 적극적인 브랜드의 해외진출, 유통부문의 인적분할과 이랜드와의 흡수합병, 외식 사업부문의 양도가 있다. 최근에는 유명 스포츠 브랜드인 K-SWISS(2000억 원), 엘칸토(200억 원), 만다라 덕(700억 원) 등을 인수하면서 브랜드의 수에서는 경쟁사들을 압도했다.<sup>9)</sup> 물론 제일모직도 브랜드 M&A 대열에 참여하는 양상을 보이고 있지만 2010년 기준으로 총 브랜드 개수는 이랜드월드가 50개, LG패션이 38개, 제일모직이 35개로 나타나고 있다.

〈표 3〉 LG패션 분할 이후 3년간 10대 패션기업 사업현황

회사명	매출액			영업이익			당기순이익		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
제일모직(주)	28,438	31,124	37,278	2,291	2,241	2,402	1,578	1,513	1,575
(주)이랜드월드	9,381	11,281	11,841	821	513	187	416	40	-5
(주)LG패션	1,510	7,381	7,930	220	917	1,120	157	657	727
(주)화승	2,861	2,839	4,047	182	180	171	36	40	16
힐라코리아(주)	2,683	2,935	3,328	268	362	438	153	555	-183
(주)세정	1,695	1,842	1,828	29	20	38	29	20	29
(주)신원	348	326	315	16	18	21	6	3	3
신성통상(주)	3,065	3,506	3,362	35	70	66	30	59	-266
(주)신세계인터내셔널	2,225	2,764	3,590	225	276	293	150	189	187
(주)나이키스포츠	2,882	3,313	3,640	412	678	666	288	463	472

출처: 금융감독원 및 KISVALUE, 단위: 억 원

\*제일모직은 매출액을 기준으로 케미컬(44%), 전자재료(28%), 패션 부문(28%)이 합해진 손익계산서를 기준으로 하였음.

8) 파이낸셜뉴스(2013), 포춘클럽 라운지 제일모직, 4월 21일자

9) 한국신용평가(2013), KIS Industry Outlook - 의류(apparel), 1월호

〈표 4〉 국내 3대 패션기업의 경쟁현황

기업명	제일모직	LG패션	이랜드월드
설립시기	1954년	1953년(LG상사) 2006년(분할)	1980년
사업부문	패션, 케미칼, 전자재료	패션	패션, 유통, 건설, 호텔, 식품 등
핵심 패션 사업	남성, 여성, 수입	남성, 여성	여성, 캐주얼, 아동
패션 사업 계열사	개미플러스유통 (에잇세컨즈)	LF네트웍스, 트라이본즈, 파스텔세상(관계사)	데코네티션
총 브랜드 수	35개	38개	50개
복종별 브랜드 수	남성복	10개	-
	여성복	5개	12개
	캐주얼	2개	1개
	스포츠	1개	5개
	유아동복	1개	2개
	패션잡화	7개	6개
	이너웨어	-	1개
수입명품 기타	9개	10개	-
해외 진출 브랜드 수	4개	3개	23개
2010년 패션부문	1조 3,912억 원	1조 2,157억 원	1조 3,904억 원

출처: 패션채널(2011), 대기업의 패션시장 잠식은 무한대, 11월 호 p.40~42

\* 브랜드 수, 매출 집계에 있어 패션 관련 계열사, 관계사를 모두 포함, 또한 복종 구분에 있어 각 사의 기준과 달리 남성 트레이저리얼 캐주얼의 경우 캐주얼이 아닌 남성복으로 분류함

### III. 성장의 한계에 부딪힌 LG패션

LG패션의 역사는 1950년대 락희산업(주)의 설립과 반도상사(주)의 발전에서 그 기원을 찾을 수 있다. LG패션의 전신인 반도패션이 소속되어 있던 반도상사는 1966년 가발제조업으로 경영의 전기를 맞은 이후, 1970년 럭키섬유(주) 인수를 통해 봉제업에 진출하며 LG패션의 태동을 위한 초석을 마련하였다. 1974년 반도상사는 한국 기성복 시장의 문을 두드리면서 명동에 반도패션 매장을 오픈하여 신사복과 숙녀복이 호평을 받았고, 1980~90년대는 국내 의류시장이 대중화되기 시작하는 시기에 맞추어 해외 브랜드를 도입하기 시작했다. 1982년 반도상

사시절에는 영국의 닥스 심슨(DAKS Simpson)과 기술제휴를 맺고 이듬해인 1983년 9월 10일 서울 충무로에 닥스 매장을 개장하여 지금까지 최장수 라이선스 브랜드로 성장시켰다. 1986년부터는 토탈브랜드 작업에 착수해 마에스트로, 그랜드 등과 같이 남성정장 중심으로 시장경쟁력을 확보하고 소비자들에게도 강렬한 인상을 남기면서 단숨에 패션기업 반열에 올라서게 된다. 1995년 9월 반도패션에서 LG패션으로 CI변경하고 강남패션시대가 열릴 것을 기대하며 신사동으로 사옥을 이전했다. 1990년대 후반에는 QR(Quick-Response)전략을 시작으로 안정적인 재고관리의 중요성을 부각시켰고, 2000년대에는 조직개편과 함께 의류부문을 패션부문으로 명칭을 변경한 후, 패션사업부는 마케팅 중심으로 차

별화를 시도했다. 온라인 패션종합쇼핑몰 fashionLG.com을 열고 특약점 지원제도를 개선하는 등 고객 접점의 마케팅 역량을 높여나갔고, 일본에서 와타나베 기술고문을 초빙하는 등 품질 경쟁력도 보강했다. 2003년 8월에는 LG상사의 조직개편에 따라 패션부문이 패션&어패럴 부문으로 그 명칭이 변경되었는데, 이는 LG상사가 핵심 역량 중심으로 정체성을 확립하는 것을 의미했다.<sup>10)</sup>

LG패션은 20년이 넘는 전통 신사복 브랜드 마에스트로, 국내 패션역사상 가장 성공한 라이센스 브랜드로 평가 받는 닥스, 고감도 트레이셔널 브랜드 헤지스, 그리고 직장인들을 위한 라이프스타일 브랜드 TNGT를 필두로 다양한 복종의 자체·수입 브랜드를 성공적으로 전개하고 있었다. 다양한 복종에 걸쳐 브랜드 포트폴리오를 갖추었음에도 불구하고 걸림돌이 되는 것은 사업부로서 가지는 한계였다. 약 50년이 넘는 오랜 기간 동안 LG상사 아래에서 운영되다 보니, 그룹차원의 자원과 역량이 무역사업에 집중되었다. 소수의 성공적인 브랜드로는 패션기업으로 성장하기에 이미 한계에 부딪힌 상황이었다.

즉, LG패션은 여전히 무역과 유통에 무게가 실린 LG상사와 사업부적 연계가 부족해 사업실적이 크게

개선되지 않아 사실상 규모나 성장 면에서 어중간한 상태에 머무르고 있었다. LG상사 전체 매출액에서 무역은 2003년 48,701억 원에서 2005년 58,264억 원으로 약 16%가 향상된 반면 패션은 5,207억 원에서 2005년 5,716억 원으로 약 9% 신장에 그쳤다. LG상사 총매출에서 패션부문이 차지하는 비율도 2005년 기준으로 8.9%로 미미한 수준이었다(표 5 참조).

#### IV. 기업분할을 위한 고민

과연 상사출신들의 무역 전문가들이 패션업계의 생태계를 잘 이해할 수 있을까? 현재 시장에 어떤 복종에 진출해야 하고 어떻게 경쟁에서 승리할 수 있을까? 어떤 방식으로 분리를 해야 소비자들에게 혼란을 일으키지 않을까? 이러한 질문들과 더불어 브랜드 전문화에 대한 문제들이 새로운 경영체제 앞에 놓여 있었기 때문에 혼란을 불식시키는 것은 그리 쉬운 일이 아니었다. 분할 자체에 대한 고민뿐만 아니라 목표를 설정함에 있어서도 마찰이 발생했다.

〈표 5〉 2004-2005년 LG상사 사업부별 매출액

구분		2003년	2004년	2005년
매출액	무역	48,701	59,975	58,264
	패션	5,207	5,145	5,716
	계	53,908	65,120	63,980
영업이익	무역	957	1,054	782
	패션	701	616	760
	계	1,658	1,671	1,542
경상이익		1,641	1,235	1,641
당기순이익		1,901	807	1,216

자료: LG패션 사업보고서

10) LG상사 50년사(2010)를 재구성하였음.

우선, 재무팀에서는 균형적인 이익구조를 위해 캐주얼·여성복·아웃도어·스포츠 브랜드 등과 같은 다양한 브랜드 도입과 남성복 중심의 매출구조를 다른 신규 복종에 투자하고자 하는 리버리지 효과를 극대화하자는 의견이 나온 반면, 경영진에서는 각 브랜드들의 패키지가 경쟁력을 가져야 한다는 취지로 세분화된 브랜드 포트폴리오 구성에 대해 다소 부정적인 의견을 나타냈다. 다음으로, 국내 재벌그룹 중에서 하나의 사업부를 단일 독립기업으로 전환한다는 다소 의아한 분할방식과 그 전환된 기업의 대표를 내부 승계와 심사를 거쳐 선발하였다는 점 때문에 대중매체는 LG패션의 독립법인 설립에 상당한 관심을 보였다. 내부적으로도 결정된 의견이 나오기도 전에 매체에서 관심을 갖게 되자 LG패션의 임직원들은 더욱 혼란에 빠질 수밖에 없었다.<sup>11)</sup>

#### 4.1 분리방법

우려는 현실로 나타나 LG상사와의 계열 분리 작업이 지연되었다. LG그룹은 2005년 7월 공시를 통해 패션부문을 분리할 것이라고 밝혔고 패션업계에서는 대부분 2005년 말 혹은 2006년 초에 계열분리작업이 마무리될 것으로 예측했다. 하지만 분리작업은 예상보다 순조롭지 않았다. 당시 금병주 LG상사 대표는 상사와 패션의 시너지 효과가 거의 없어 분리를 준비한다고 밝혔지만, 임시주총 및 절차 등 분리방법에 대한 논의가 여전히 숙제로 남아 있다고 설명했다. 그러나 겉으로 보기에는 분리를 위해서 패션 사업을 확대하고 있는 듯했지만, 그룹 내 관계자 간의 이해관계가 얽혀 있어 이를 해결하는데 상당한 절차적 문제가 발생했다.

가장 큰 문제는 상사의 사업부문(무역, 유통, 패션)을 어떻게 분리하느냐였다. 주주들은 패션을 제

외한 나머지 사업부문의 처리방식에 대해 의견이 나뉘었다. 특히 그룹 차원에서 자원 및 산업용 원자재 등 LG상사가 강력하게 추진해 온 사업들을 쉽사리 포기하지 못한다는 것이었다. 여기에 지분을 문제도 함께 남아 있었기 때문에 패션이 분리되더라도 회장 일가와 그룹 내 관계자들이 각자 다른 입장을 표실했다. 실제로 2003년까지 구분무 의 35인이 최대 주주였으나 이후 구분결 외 11인이 최대 지분을 확보했다. 이후 꾸준히 주식을 매입, 현재 구분결 부사장 9%, 구분순 3.79%, 구분진 3% 등 3형제가 총 15.79%를 보유하고 있다. 또 친인척 등 관계인의 지분은 32.27%에 달했다.<sup>12)</sup>

또한 여의도 트윈타워와 신사동 LG패션 건물 등 부동산도 계열 분리로 나뉘게 되는데 이것 역시 골칫거리였다. 이런 모든 것들이 언제 정리되느냐에 따라 패션부문의 분리 시기가 결정될 것으로 보였다.

#### 4.2 브랜드 연장

브랜드 연장에도 문제가 발생했다. 2006년 12월이 되면 LG패션이 LG그룹 LG상사에서 계열분리가 되더라도 'LG' 브랜드를 사용할 수 있는 3년에 대한 계약기간이 만료되기 때문이었다. 'LG' 브랜드 만료는 곧 LG가 아닌 다른 브랜드를 만들어야 할지 아니면 LG와의 재계약을 통해 비용을 지급할 지가 새로운 문제로 부상했다.

LG그룹에서 계열분리나 매각 후에도 'LG' 브랜드를 계속 사용한 사례로는 LG화재, LG카드, LG애드 등이 있었다. LG화재는 계열분리 후 5년간 LG 브랜드를 활용했고, LG애드는 외부에 매각된 후에도 2005년부터 3년간 LG애드라는 이름을 계속 썼으며 2008년 HS애드로 사명을 바꿨다. LG카드 역시 매각된 후 3년간 'LG' 브랜드를 계속 사용했다.

11) 이하 내용은 2011년 11월 15일 LG패션 본사(압구정동)에서 라이선스 사업부 내부관계자와 실시한 인터뷰를 기초로 작성되었음.  
12) 패션채널(2006), LG패션 분리 안개 속으로, 8월호 p.116.

LG패션은 비용문제 때문에 재계약을 원하는 입장이었지만 재계약 여부를 떠나 'LG' 브랜드 사용을 점차 줄여나가는 것이 글로벌 시장 진출에 도움이 된다는 전략적 판단을 결정한 상황이었다. LG패션이 LG 브랜드 사용 만료와 함께 'LF그룹'을 출범시켜 LG그룹 울타리에서 완전히 벗어나자는 의견도 나왔다. 예컨대, LG그룹에서는 1999년 LIG그룹을 시작으로 2003년 LS그룹, 2005년 GS그룹 등이 순차적으로 계열분리해 나갔다. 이 기업들은 계열분리 때 'LG' 브랜드를 유지하지 않고 새로운 사명을 썼다.

#### 4.3 경쟁업체의 실패

(주)보성인터내셔널(이하 보성)은 당시 LG패션과 유사하게 라이선스 방식으로 브랜드를 도입하여 성장하던 기업이었다. 보성은 해외 유명 브랜드의 국내유입이 한창 인기였던 1990년대 초반, 1992년 GET UESD의 한국 내 독점 라이선스라는 자격을 취득한 후 청바지 사업을 시작으로 패션시장에 뛰어들었다. GET USED의 출시 초반부터 공격적으로 홍콩 현지법인을 설립하여 디자인과 생산부문을 아웃소싱하였으며, 1994년에는 BOY LONDON도 같은 방식으로 도입하여 사업을 확장하였다. 이후 자체브랜드 YAH, LOLLOL, COOLDOG 등을 성공적으로 시장에 출시함으로써 패션 산업에 강한 자신감을 가지게 되자, 국내시장에서의 성공에 고무된 보성은 1997년 BOY LONDON의 전 세계 상표 사용권을 모두 인수하여 세계적인 패션 업체로 도약하는 듯 했다.

하지만 BOY LONDON의 단독 상표권을 인수하게 되면 다양한 국가에 대한 시장 접근성이 더 높아질 것으로 예상했던 것과는 달리 전 세계의 라이선스 업체들 및 소비자들에게 BOY LONDON은 Made in Korea라는 인식이 확산되자, 47개국의 라이선스 업체들이 라이선스 계약을 철회하는 상황

이 발생했다. 결국, 보성은 국내에서의 무리한 사업 다각화, 분식회계, 그리고 공적자금을 회수하는 등 경영자의 도덕성 결여로 인해 결국 2000년 1월 최종 부도처리 되었고, 그 해 5월 화의절차 개시를 통보받았으나 끝내 기업을 다시 회생시킬 수 없었다.

2000년대 초반, LG패션으로서는 보성의 부도가 충격적일 수밖에 없었다. 복종군이 조금 다른 것 이외에, 브랜드를 라이선스 하여 현지화하고 내부화하여 어느 정도 성공을 거둔 이후 국제시장으로 진출하고자 했던 보성의 전략은 LG패션이 단독법인 설립 이후의 핵심 미래전략이었기 때문이다. 그룹계열이 아닌 단독법인으로 성장하려고 결심했던 LG패션은 보성의 실패를 반복할지도 모른다는 두려움이 앞섰다. 예컨대, 패션 산업에서 선두기업인 삼성의 제일모직이나 이랜드의 경우에는 그룹계열사 아래에서 여러 가지 형태로 국제화에 도움을 받을 수 있었기 때문에 다국적 브랜드로 성장하는데 큰 어려움을 겪지 않을 수 있겠지만, 만약 단독으로 기업이 분할된다면 모든 것을 자생적으로 해결해야 한다는 부담이 생기기 때문이었다.

## V. 무역에서 패션으로

LG패션은 1953년 11월 26일, 구인회 사장이 설립한 락희산업(주)에서 1956년에 반도상사, 그리고 1995년 LG상사를 거쳐 드디어 2006년 11월 LG상사에서 분리되면서 독립법인으로 출범했다(그림 1 참조). 1985년 5월 경남 양산시에 유산공단에 CAD 시스템을 도입하여 양산공장(현재 신사복 공장)을 준공하는 것을 패션분야의 시작으로 보면, 단독 법인이 되기까지 약 21년이 걸린 셈이다. 21년의 역사에서 무역이 아닌 패션에 정통한 기업으로 독립하기 위해서는 대수술이 필요했다. 그 뿐만 아니라, 국



〈그림 1〉 LG패션의 CI변천사

내 패션시장은 이미 초경쟁상태에 놓여있었고, 해외 SPA 브랜드들은 현지 법인을 설립해 진출하고 있었다. LG패션은 이미 분할 이전에 패션이 아닌 상사, 즉 무역기업으로 국제무역과 관련한 다양한 경험이 축적되어 있는 기업이었다. 많은 임직원들도 패션에 능통하기보다 재무, 유통, 상품 등에 대한 경험이 더 많았다.

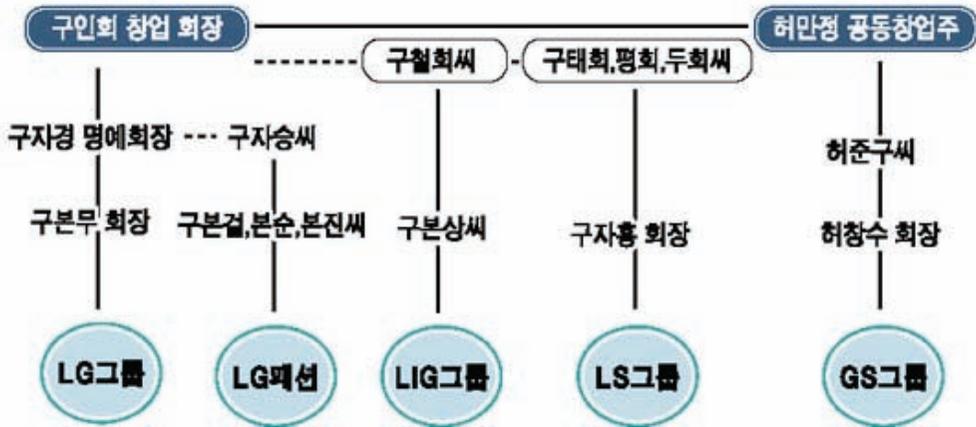
### 5.1 인적분할을 통한 사업전문화

LG상사는 LG그룹의 전 계열사 지주회사 전환과 더불어 패션부문 계열분리에 대해서 물적분할 방식과 인적분할 방식 둘 중 하나를 선택해야 했다. 물적분할 방식은 주로 주식의 대부분이 창업주에 집중되어 있는 유럽기업들에게서 일어나는 방식으로 모회사의 상장여부와 관계없이 분할을 하게 되면 분할된 기업은 비상장 기업으로 전환되어야 하고 모회사가 자회사에 대해서 100% 지분을 가지게 되는 것을 의미했다. 다시 말해서 새로운 자회사를 만든다는 것을 의미한다.

각 사업부가 강제적으로 시너지를 일으키기보다 개별 조직구조를 통한 사업전문화로 성장해야 한다는 그룹의 지주전환 취지와 해외 자원개발 사업에 박차를 가하고자 했던 LG상사의 당시 상황을 고려한다면 인적분할 방식이 가져다주는 효과가 더 클 것이라는 기대가 크게 작용했다. 첫째, 인적분할이 가져다 줄 효과는 우선 LG상사가 LG패션의 주식을 균등적으로 배분받게 되어 향후 LG패션이 성장을

하게 되면 자동적으로 LG상사도 신사업의 투자금으로 활용할 수 있게 되었다. 둘째, 현 조직체계에서 패션사업부가 빠지게 된다면 유통과 무역의 사업통일성이 더욱 강화될 수 있었다. 특히, 무역과 유통 사업부는 당시 해외자원개발 사업 중에서 카자흐스탄 아다(ADA) 광구 매장량이 1억 7천만배럴(약 4,342억 원)로 산출되어 투자해야 할 타이밍을 고민하고 있었다. 셋째, 패션부문의 성장세와 잠재적 경쟁력은 이미 수 차례 그룹회의 및 이사회에서도 검증되었다. 기업이 기업구조조정을 통해서 LG패션이 분할되더라도 대규모의 전략적 실패를 겪지 않는 이상 시장에서의 프리미엄이 작용할 가능성이 높았고 LG상사에서 차지하는 매출비율은 높지 않았지만 수익성 증가율은 이미 타 사업부보다 높았다는 것이 주요했다. LG상사가 여전히 LG패션의 일정 주식을 갖기는 하지만, 자율적인 경영체제가 가져다 줄 사업전문화 효과가 더 크다는 의견이 주요하게 작용하여 인적분할을 결정하게 된다.

LG상사는 무역과 패션 부문으로 분리됨에 따라 LG패션을 끝으로 LG계열사의 지주회사 설립을 위한 계열분리가 마무리되었다. LG상사는 핵심역량과 전문성을 강화해 각 부문에서 선두 기업으로 도약하기 위해 패션 부문의 기업 분할을 결정했고 이사회에서 무역부문과 패션부문을 57대 43의 비율로 인적 분할하기로 공시했다. 분할 뒤 존속 법인인 LG상사와 신설법인 LG패션의 자본금은 각각 1,938억 원과 1,462억 원으로 정했다. LG패션은 단계적인 독립을 원했다. 단기적으로 지분정리를 해결하기보



〈그림 2〉 LG 창업 일가 계열 분리도 (출처: 서울경제, 2006)

다 점진적으로 해결하자는 취지였다.

잔존 법인인 LG상사는 금병주 사장이 계속 이끌게 되었고, LG패션은 구본걸 부사장이 CEO를 맡게 되었다. 이에 따라 구자경 명예회장의 형제들은 모두 LG를 떠나 홀로서기에 나서게 됐다. 구 명예회장의 둘째 동생인 구자학은 아워홈 회장으로, 셋째 동생인 구자두는 LG벤처 회장으로, 넷째 동생인 구자일은 일양화학 회장으로 독립했다. 다섯째 동생인 구자극은 현재 엑사이엔씨 회장이자 ‘아이리사이 이디’라는 홍채인식 솔루션업체를 운영하고 있다. 故 구인회 창업 회장 세대의 분가는 이미 끝난 상황이었다. 또한, 공동 창업주인 허만정 일가는 GS그룹으로, 구 창업 회장의 첫째 동생인 구철회의 손자인 구본상은 LIG그룹으로, 셋째·넷째·다섯째 동생인 구태희·구평희·구두희 일가는 LS그룹으로 계열분리된 상태였다(그림 2 참조).

LG패션의 계열분리는 LG그룹 전체의 계열사 정리의 수순이기도 했지만, 그동안 패션과 상사 부문은 시너지 효과가 없었다는 것이 내부적인 결정사항이었다. 계열분리 이전에는 LG상사 안에서 패션부문이 유통부문에 가려져 하나의 채널에 가까운 것으로 인식되지만, 분리 이후 LG상사는 해외 자원개발

에 중점을 두고 LG패션은 그동안 쌓아두었던 브랜드 핵심역량과 신규시장 진출을 통해서 선두 패션의 류업체로서 제대로 가치를 인정받겠다는 것이 주된 목표였다.

### 5.2 선택과 집중을 위한 경영진 영입

“더 이상 LG패션은 의류 회사도, 남성복 회사도 아닙니다. 파워 브랜드를 보유하고 그 브랜드를 매니지먼트 하는 기업으로 가는 것이 궁극적인 목표입니다.”

(LG패션 구본걸 회장, 2008 기업 비전선포식에서)

구본걸 회장은 기존에 보유하고 있던 브랜드 중에서 시장가치가 높아질 것으로 예상되는 브랜드를 선정하여 해외 신규시장을 대상으로 성장시키면서 매출규모가 1,000억 원대가 넘는 마에스트로, 헤지스, 닥스와 함께 경쟁력을 더욱 높인다는 ‘파워 브랜드, 브랜드 매니지먼트’ 전략을 세웠다. 매출 1000억 원이 넘을 것으로 예상되는 라푸마를 비롯해 TNGT, 모그 등 성장 가능성이 높은 신규 브랜드의 시장 안착에 집중할 계획을 세웠다. 대신 수익성이 나지 않는 패션잡화 자체브랜드 제텐을 헤지스에 통합했다. 2002년에 론칭한 제텐은 헤지스와 함께

2000년대 초반 LG패션이 오랜 기간 고심 끝에 탄생시킨 자체브랜드 중 하나였지만, 기업의 수익구조 뿐만 아니라 시장에서의 반응을 살펴본 결과 과감히 철수를 결심했다. 브랜드 간에 발생하던 이미지 마찰(중첩)문제를 해결하기 위해 우선 액세서리로 전 문화된 자체브랜드 제텐을 철수하여 제텐이 가지고 있던 이미지를 헤지스 액세서리에 통합시켰고, 닥스골프와 중첩된 이미지를 가진 애쉬워스(Ashworth), 제2의 마에스트로로 기대했던 남성복 알베로는 철수했다(표 6 참조). 그 뿐만 아니라, 2015년까지 1000억 원 이상 매출을 올리는 브랜드를 10개 이상 보유하고 이 중 3개 이상 브랜드를 해외 시장에 진출시키는 것을 목표로 세웠다.

브랜드 간 이미지가 겹치게 되어 발생하는 손실을 줄이는 것이 구회장의 1차 목표였다면, 2차 목표는

분할이후 새롭게 진출할 복종을 정하는 것이었다. LG패션이 가지고 있던 고질적인 현금흐름 문제를 해결함에 있어서 구회장이 가지고 있던 그룹차원에서의 위기극복 경험과 재무지식<sup>13)</sup>은 상당히 주요했다. 하지만 패션 트렌드의 변화를 파악하는데 있어서는 패션전문가가 필요했다. 1980년대가 남성복의 시대였다면 2000년대 초반에는 캐주얼 브랜드와 여성복이 주류 복종으로 부상했다는 점에 착안했다. 특히, 여성소비자의 구매력이 기하급수적으로 증가하고 있다는 점과 여가생활의 증가로 스포츠 및 아웃도어가 향후 성장할 것이라고 확신했다. 복종별 시장규모의 변화를 보여주는 <그림 3>에서 나타나듯이 시장분석결과도 LG패션이 예측한 것과 차이가 크게 나지 않게 나타났으며, 2009년의 실적에서는 여성복이 전체패션마켓 약 28조원 규모에서 약 6조

<표 6> 기업분할 이후 철수된 브랜드 (출처: LG패션 내부자료)

도입시기	철수시기	브랜드명	복종	개발방식
2002	2008	제텐	캐주얼	자체개발
2003	2008	ashworth	캐주얼 골프	라이선스
2003	2007	알베로	남성복	자체개발



<그림 3> 국내패션 복종별 시장규모 변화 (출처: Fashionbiz, 2010)

13) 연세대 경영대학과 미국 펜실베이니아대 경영대학원인 와튼 스쿨을 나와 공인회계사를 취득하고(1985년), LG증권 회장실 재무팀(1990년), LG회장실 기업투자팀 상무(1997년), LG산전 부사장(2003년), LG상사 패션부문 부사장(2004년), LG패션 대표이사를 거쳐(2006년), 2011년에는 LG패션 회장으로 승격되었다.

원을 차지할 정도를 차지할 정도로 크게 성장했고 이후 전망에서 성장이 예측되는 복종은 스포츠와 아웃도어로 확인되었다. 즉, 여성복, 스포츠웨어, 아웃도어 등에 전문지식을 갖춘 전문가 영입을 통해서 분할 이후에 발생할 수 있는 시장의 반응에 선제적으로 대응하고 남성복에 치우쳐져 있던 복종의 불균형을 해소하고자 했다.

구회장은 파워 브랜드 육성과 브랜드 전문화를 구체적으로 달성하기 위해 이를 실현할 수 있는 인물을 탐색하기 시작했다. 여성복과 아웃도어에 전문성이 높은 인물 중에서 상당한 시간을 투여한 끝에 찾아낸 사람이 바로 테코의 김영순 상무였다. 당시 김 상무는 패션업계에서는 이미 스타 디자이너로 정평이 나 있었고, 패션 전문 기업이었던 테코에서 20년간 재직하면서 테코를 국내 여성복의 대표주자로 이끈 일등공신이었다. 문제는 기업이 무역중심으로 오랜 기간 성장하다 보니 남자 중심으로 인력이 편중되어 있었다는 것이다. 그러나 김영순 상무는 취임 연설에서 여성복이 트렌드에 따라 변화가 심해 대기업을 운영하기에는 어렵다는 통념이 있지만 LG패션이 종합 패션 브랜드 기업으로 거듭나기 위해서는 전문적인 숙녀복 브랜드를 키워야 한다고 포부를 밝혔고 구회장은 취임 전에 가졌던 걱정을 완전히 떨치게 되었다.

그 다음 고민은 매년마다 걸림돌이 된 남성복이었다. 분할 이전부터 남성복 브랜드는 인지도 면에서 여전히 강세였지만 매출액이 늘지 않은 문제를 지니고 있었다. 분할 1년 뒤, 신원, 대하패션, 리얼브랜드 등을 거치며 총괄본부장을 지낸 권병국 상무가 남성복 브랜드가 강한 글로벌 소싱팀으로 영입됐다. 이 팀은 기획 1사업부가 TNGT, 3사업부가 닥스, 신사 5사업부는 마에스트로와 타운젠트로 구성되어 있었다. 국내시장에서는 유통 채널을 개선하고 글로벌 시장에서는 적합한 파트너를 찾는 데 능통한 전문가로 처방한 것이다. 즉, 매출액 증가보다는 수익성

쪽에 집중되었다.

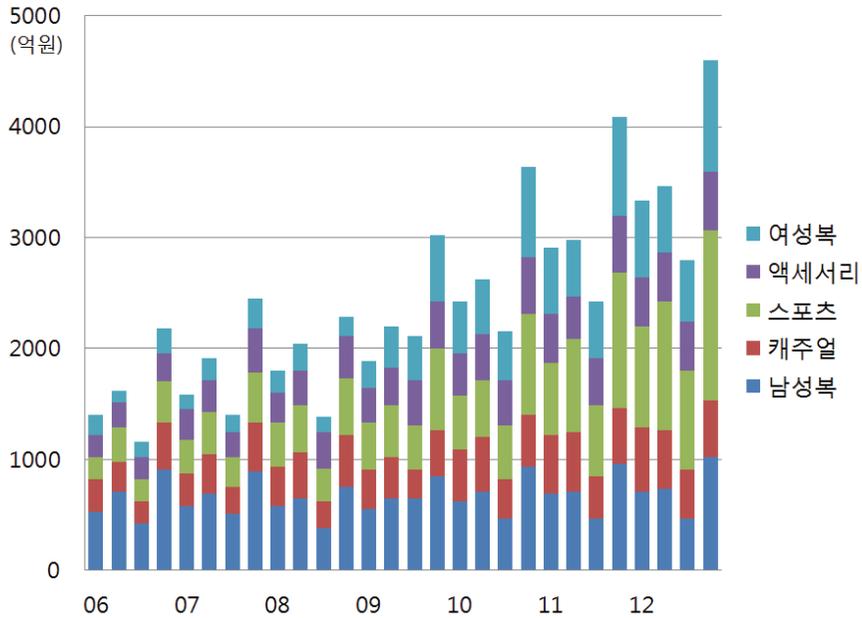
새롭게 변화된 LG패션의 조직체제에서 어떤 브랜드가 나올지에 대해 임원진들도 기대를 하기 시작했다. 우선, 라이선스에 의존하던 모습을 타파하고 해지스의 성공을 이어 받아 지속적인 자체개발 브랜드 개발에 주력하고 직수입도 병행하여 경쟁사에 뒤쳐져 있던 복종별 경쟁력을 기르는 것에 역점을 두었다. 이렇게 시작된 브랜드 전문화 과정에 따라, 2006년 해지스 액세서리가 자체개발로 만들어졌고, 2006년에는 모그, 2009년에는 해지스 골프, 2009년에는 남성 캐주얼 정장브랜드 TNGT 및 여성 캐주얼 정장브랜드 TNGTW 등이 탄생했다. 그리고 패션업계에서 끊임없이 계약하고자 했지만 실패한 막스마라를 직수입으로 국내시장에 론칭했다(표 7 참조). 김영순 상무를 비롯해 새롭게 포진된 경영진들의 협력이 힘을 발휘하며 지속적인 여성복과 아웃도어 브랜드의 론칭 덕분에 분할 이후 남성복에 집중되었던 복종별 매출액 구조가 점차 균형 잡힌 형태로 성장했다(그림 4 참조).

### 5.3 안정화와 단순화에 중점을 둔 조직개편

2007년, 분할된 조직은 총 23명의 임원(감사위원 포함) 중 9명만이 정통 패션 출신이었다. LG패션이 진정한 패션기업으로 탈바꿈하기 위해서 기업 전반적으로 노력을 기울인 부분은 반도패션시절부터 이 기업을 제대로 이해하고 있는 전문가가 패션부문을 맡아서 초기 성장을 돕게 하는 것이었다. 반도패션은 반도상사에서 하나의 사업영역이었지만, LG패션은 독립된 사업체로 시장에 진입하게 되면 LG라는 이름을 걸고 경쟁이 시작되는 것이었기 때문에 가장 효과적인 선택은 상사 전문가를 영입해 뼈대가 되는 기업구조와 단기간 이윤을 낼 수 있는 영업력을 동시에 이전시키는 것이었다. 외부영입에 의존하기보다 상사에서부터 경험이 많고 LG패션을 가장 잘 이

〈표 7〉 기업분할 이후 브랜드별 도입시기와 개발방식 (출처: LG패션 내부자료)

도입시기	브랜드명	복종	개발방식
2006	Hazzys 액세서리	캐주얼	자체개발
2006	mogg	여성복	자체개발
2007	안나몰리나리, 블루마린, 블루걸	여성복	직수입
2008	질 바이 질스튜어트	여성복	라이선스
2008	이자벨마랑	여성복	직수입
2009	hazzys golf	스포츠	자체개발
2009	TNGT	남성복 캐주얼	자체개발
2009	TNGTW	여성복 캐주얼	자체개발
2009	레오나드	여성복	직수입
2009	조셉	여성복	직수입
2009	바네사브루노	여성복	직수입
2010	인터스포츠	스포츠	직수입
2010	질스튜어트 액세서리	캐주얼	라이선스
2010	헌터	캐주얼	직수입
2010	오르비앙코	여성복	직수입
2011	닐바렛	여성복	직수입
2011	막스마라	여성복	직수입
2011	버튼	스포츠	직수입
2011	질스튜어트 뉴욕	남성복 캐주얼	라이선스



〈그림 4〉 LG패션 복종별 매출액 추이 (출처: LG패션 내부자료)

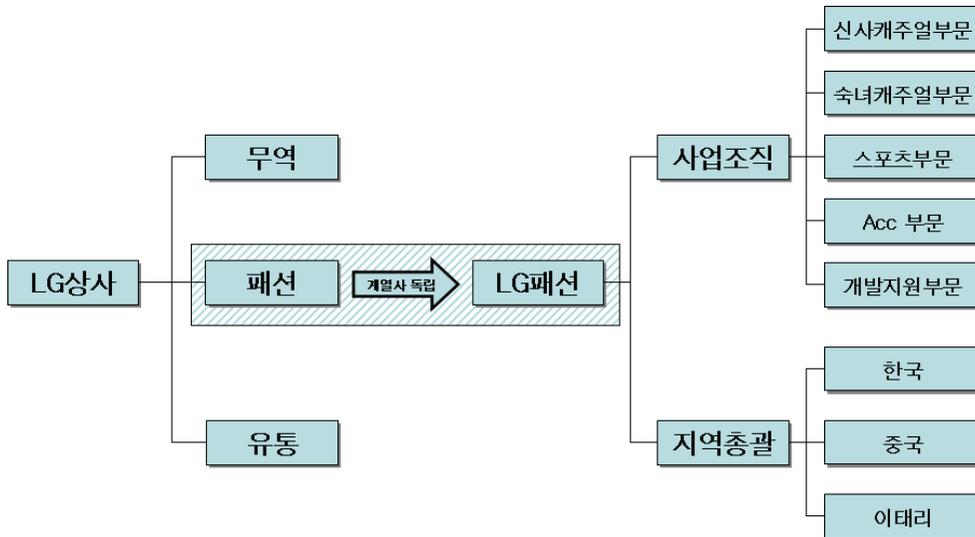
해하고 있는 인적자원을 배치함으로써 사업구상 초기에 겪을 수 있는 문제들을 미리 막고 단계적으로 패션기업으로의 전환을 유도했다.

당시 20년 동안의 상사맨에서 LG패션의 CFO로 영입된 오규식 부사장은 패션부문으로 눌러앉은 이유에 대해 앞으로 패션이 '되는 사업'이라는 확신이 있었기 때문이라고 설명했다. 매출액 기준 업계 1위인 제일모직보다 규모에서는 상대적으로 작을 수 있을지라도 수익성에서는 LG패션을 업계 1위로 만들자는 것이 그의 다짐이었다. 오규식 부사장뿐만 아니라, 기존 상사에서 있던 흔히 상사통들이 LG패션 쪽으로 대거 옮겨왔다. 당시 매체에서는 LG패션의 독립에 대해서 우려하는 소리가 컸었는데, 내부적으로는 그런 것들을 전혀 의식하지 않았다. 상사에서 오랜 경험이 있었던 임직원들이 기본적으로 현금흐름에 능통하기 때문에 어떤 사업부문으로 옮기더라도 재무적 문제를 즉각 해결할 수 있었기 때문이다.

LG패션이 분리되고 나서 재무능력에 능통한 상사맨들이 시작한 것은 조직을 단순화하는 것이었다. 기존에는 LG상사에서 정한 기준과 절차에 따라 조

직이 운영되다 보니 특정 브랜드를 신규로 론칭하고 싶어도 그룹 전체의 재무상황을 고려했으므로 다른 경쟁업체들보다 늦어진 것은 어쩌면 당연한 일이었다. 특히, 자체브랜드를 개발하는 것은 물론 해외시장에 진출할 때에는 그룹 해외 판매부와 회의를 해야 하고 예측성과까지 계산해야 했다. 이 모든 과정에 있어서 패션사업부는 한번 회의 한 것이 또 상부에서 의사결정이 내려져야 하므로 업무가 이중으로 진행되는 상황이었다.

조직단순화를 위해서는 가장 먼저 의사결정체계를 철저히 이원화된 매트릭스 조직으로 업무를 재설계해야 했다. 브랜드 및 상품을 담당하는 사업조직과 브랜드가 진출할 시장을 담당하는 지역총괄로 나뉘었다(그림 5 참조). 첫째, 사업조직은 매트릭스 형태를 어느 정도 수용하면서 복종별 전담인력을 갖추고자 하였다. 브랜드별로 팀을 운영하던 과거와 비교해 복종별로 팀을 관리하게 되면 소비자의 트렌드를 더욱 신속히 파악할 수 있다는 것이 공통된 의견이었다. 그룹차원에서 겪었던 직원들의 애로사항을 적극적으로 수용·반영하여 새로운 조직체계에서는 복



<그림 5> 기업분할 후 조직체계 변화

잡한 의사결정체계를 버리고 신속히 브랜드 론칭 여부를 판단할 수 있는 간소한 구조를 가지게 된 것이다. 분할 1년 만에 연간 신규브랜드 론칭개수는 분할이전 1.5개에서 분할이후 3.5개로 증가했다. 구회장은 브랜드 도입방식도 라이선스 중심에서 직수입과 자체개발로 확대되는 계기가 되었다고 회고했다.

“중국시장은 누구나 갈 수는 있다고 본다. 그러나 누가 하는 것 보다는 얼마나 빨리 안착시키는 것이 중요합니다. 우리는 상품 기획과 마케팅에 대해 상당한 실력을 갖췄다고 생각하지만, 중국시장에 직접 뛰어들기엔 부족했습니다. 시장조사에만 3년을 투자했으며, 라이선스 파트너를 찾는데 1년이 걸렸습니다. 성장 잠재력이 큰 만큼 진출방법을 찾는 데도 신중에 신중을 더했습니다. 파트너를 정할 때 무엇보다 헤지스란 브랜드를 누가 더 강하게 성장시킬 수 있느냐를 먼저 고민했습니다. 닥스를 20년간 전개하면서 쌓은 라이선스 사업에 대한 자신감도 영향을 끼쳤습니다.”

(LG패션 구분걸 회장, 2007년 4월 25일 롯데호텔, 헤지스 중국진출 간담회에서)

둘째, 지역총괄에서는 LG상사 무역 사업부에서 지원받던 프로세스를 개선해야 했다. 한국지역에서는 백화점, 직영점, 대리점, 아울렛, 홈쇼핑 등 다양한 유통채널이 이미 LG패션에서 관리가 가능했기 때문에 따로 부서를 신설할 필요가 없었지만, 중국과 이태리 지역을 전담하는 부서는 브랜드 라이선스와 향후 해외진출을 위해서 반드시 필요했다. 안나몰리나리, 블루마린, 블루걸 등 3대 명품 브랜드를 가지고 있는 블루핀(BLUFIN)은 여성복에서 상당히 높은 디자인 파워와 브랜드 가치를 보유하고 있었기 때문에, LG패션 입장에서 여성복 강화를 위해서 라이선스 우선 목표대상이 되었다. 중국시장에는 기존 캐주얼 브랜드 헤지스를 가지고 진출을 하고자 했다. 2000년부터 국내 시장에서는 이미 포지셔닝이 확고해진 헤지스를 중국 3대 신사복 기업인

빠오시나오그룹과 라이선스를 맺고 직접 브랜드로 진출할 시기가 된 것이다. 2005년 상해에 지사를 설립한 이래로 중국 진출에 대한 지속적인 검토가 이루어져 왔던 것은 모두가 알고 있었고, 분할 이후 중국시장이 제2의 내수시장이 될 수 있다는 예상에 맞추어 전담 부서를 추진하였다. 이후 2009년 말에는 신사복 TNGT를 상하이 정대 광장에, 2010년에는 LG패션과 프랑스 라푸마 그룹이 51:49로 출자한 라푸마 차이나를 순차적으로 진출시켰다. 즉, 이태리 지역부서는 이태리뿐만 아니라 유럽시장에서 트렌드를 일으키는 신규 브랜드를 라이선스로 도입하기 위한 전문가로 구성됐고, 중국 지역부서에는 중국시장에 자사 브랜드를 라이선스로 수출하기 위한 전문가를 배치했다.

#### 5.4 LG 브랜드 유지와 LF 출범

기업의 상호에 LG를 계속 쓸지에 대해서는 다들 선뜻 답을 내리지 못했지만, 이 문제를 철저히 고객의 관점에서 다시 생각했다. 첫째, 고객들은 LG패션의 제품별 브랜드와 특성을 면밀히 검토하기 보다는 신뢰할 만한 브랜드 내에서 양질의 제품을 고를 것이라고 판단했다. 또한 소비자들에게 개별 브랜드를 분할된 기업과 일치시키기 위해 시간과 많은 비용을 들이기보다는 기존의 상호를 유지하자는 의견으로 통일됐다. 즉, 고객들은 제품 구입 시 브랜드를 먼저 따지지만, 그것을 만드는 제조 기업에 대한 고려는 상대적으로 덜하며, 그렇다 하더라도 추가비용을 내면서까지 새로운 기업으로 시장에 출범한다는 것을 알릴 필요가 없었다는 결론을 내렸다. LG상사 시절부터 이미 핵심부문인 신사정장 고객만족도 1위를 달성한 상태였기 때문이다(2004 국가고객만족도와 2004 한국산업의 고객만족도 조사에서 각각 남성정장부문 1위를 차지). 따라서 LG패션이 분할됐다는 소식은 자연스럽게 공개되는 범위 안에서만

노출을 허용했고, 매체나 광고를 통해서 이를 의도적으로 알리는 시도는 일체 금지했다. 상호의 완전한 독립을 내세워 자존심을 지키기보다 내실을 다지는 독립을 실천하자는 결론에 도달한 것이다. 결국 계약기간은 2013년 말까지로, LG로고를 사용하는 것에 대한 로열티는 매출액의 0.14%로 결정했다.

둘째, LG패션은 소비자들로 하여금 당사의 새로운 아이덴티티를 포지셔닝하기 위해 'LF'라는 상호를 선보였다. 단기적으로는 LG패션의 분할 소식이 부정적일 것이라는 견해를 수용하여 장기적인 상호 브랜드를 선정하고자 했다. LF는 LG FASHION의 첫 영문자를 대표하는 것으로 LG패션의 계열사인 LF푸드 등에 적용하여 단계적으로 적용 후, 패션브랜드에도 사용하여 점진적으로 LG패션만의 아이덴티티를 구축하고자 했다. 특히, LG패션의 역사를 담고 있는 라움의 외관에 LF를 넣었고,<sup>14)</sup> LG패

션의 패션 종합관에 LF COLLECT라고 하는 간판을 세움으로써 중장기적인 상호명을 사용할 것에 대한 의지를 밝혔다(그림 6, 7 참조).<sup>15)</sup>

### 5.5 라푸마의 상표권 인수와 해외시장 진출

LG패션이 상사에 속해 있을 때부터 브랜드 포트폴리오 중에서 가장 취약하였던 복종은 노스페이스, 아이더, K2가 선점하고 있던 등산복 아웃도어였다. 등산복 시장 전체 매출액의 약 70% 이상을 장악하고 있던 3대 브랜드에 대항마를 내놓기 위해서는 닥스의 성공처럼 단기간 단숨에 본사에서 인정받을 수 있는 유명 브랜드이면서 LG패션을 아시아 시장의 교두보로 삼는 상호보완적 관계에 있는 기업의 브랜드여야만 했다. 2005년 1월, LG패션은 프랑스 전통 아웃도어 브랜드인 라푸마와 계약했다. 라푸마는 1930년 프랑스에서 탄생한 아웃도어 전문 브랜드로



〈그림 6〉 LG패션 라움 외관



〈그림 7〉 LF패션 종합관

14) 이태일리(2013), LG패션 사명서 LG 페어내나, 5월 1일자

15) MK뉴스(2010), LG패션 LF브랜드 페어내나, 11월 7일자

유럽, 홍콩, 일본 등 전 세계 45개국에 진출해 현재 유럽·프랑스에서 매출 1위를 기록하고 있는 세계적인 브랜드였다. LG패션은 라푸마를 도입한 지 3개월 만에 국내에서 기획하고 디자인, 생산된 제품을 홍콩 및 아시아 지역으로 역수출했다.

대형 패션기업들, 특히 라이선스로 성장을 일궈낸 국내 기업들 자주 시도하지 않았던 것이 한 가지 있었다. 바로 라이선스 브랜드를 보유하고 있는 기업으로부터 상표권을 직접 구매하는 것이다. 이것이 가능해진다면 라인 확장을 하면서 국내 브랜드 론칭할 수 있고 동시에 수입 브랜드 도입에도 집중할 수 있게 된다. 분할에 앞서 LG패션은 보성인터내셔널의 실패를 타산지석 삼아 해외 브랜드를 도입하면서 상호 확보를 위한 별도법인을 세워 론칭을 철저히 준비해 왔고 라푸마가 그 첫 주역이 되었다. 이를 통해 해외 브랜드의 라이선스에 의존하고 있던 LG패션은 기존의 수익구조를 개선할 수 있게 되었고 동시에 라푸마로부터 구매한 라이선스 상표권을 이용해 국내외에서 판매되는 라푸마 제품으로부터 수입 수수료가 발생해 크기는 작지만 매출액에 기여하기 시작했다(표 9 참조).

2005년부터 프랑스 본사에 로열티를 지급하고 판매하던 라푸마의 국내 상표권을 인수한 뒤 곧바로 라푸마코리아 법인을 설립했다. 이는 LG패션이 새로운 수입 브랜드를 도입하기 전에 상호를 확보하기 위한 것이었다. 출자총액제한제도 규제가 2009년 3

월 폐지되면서 신규사업을 위한 투자로 자유롭게 법인 설립이 가능하기 때문에 이를 사업전략으로 이용하였다.

LG패션은 중장기적 마케팅 방안에 대해 논의하는 과정에서 좀 더 안정적인 브랜드 운영을 원했고 라푸마는 과거 5년간 LG패션이 보여준 브랜드 운영 및 관리능력을 높이 평가했다. LG패션은 더욱 유기적이고 효율적인 파트너십을 원했던 라푸마 그룹의 이해관계가 일치했다. 두 기업은 상표권이전 후 브랜드 마케팅 전략 및 시너지확방향을 적극 공유하고 브랜드 가치 유지 및 상승을 위해 긴밀히 협조하는 한편, 양측의 제품에 대한 구매기회를 확대하기로 합의했다. 이후 라푸마는 2009년에는 1,000억 원에서 2010년에는 1,700억 원으로 매출액이 급상승했고 매장당 매출액도 전체 복종부문에 1위를 차지하게 되었다. LG패션이 운영을 시작한 이후로 프랑스 본사가 직접 운영할 당시보다 매장당 매출액이 크게 상승한 것이 알려지면서 라푸마 회장이 직접 해외시장 진출 시에 적극적으로 협조하겠다고 밝혔다. 해외매출부문에서도 라푸마는 LG패션에서 가장 뒤늦게 해외시장에 진출했음에도 불구하고 매장당 매출액이 2000년 론칭한 헤지스(3.33억 원)와 비슷한 정도(3.03억 원)로 성장했다(표 10 참조).

〈표 9〉 2012년 LG패션 매출유형별 매출액 (단위: 백 만원, %)

매출유형	품목	주요상표	매출액(비율)	
상품	의류	바네사브루노, 이제벨마랑 등	652,560	(46.3%)
제품	의류	닥스, 마에스트로, 헤지스 등	705,586	(50.0%)
기타	수입수수료	기타	52,779	(3.7%)
합계			1,410,925	(100.0%)

출처: LG패션 사업보고서, 2012. 4. 2

〈표 10〉 LG패션 주요 브랜드 해외시장 매출액 비교 (단위: 억 원, 개)

주요 브랜드		매출액		매장수		점당 매출액	
		2010	2011	2010	2011	2010	2011
남성정장	마에스트로	20	170	1	10	20	17
	TNGT	12	428	1	40	12	10.71
아웃도어 및 캐주얼	라푸마	24	91	8	30	3	3.03
	헤지스	200	266	60	80	2.5	3.33

출처: LG패션 사업보고서, 2012.4.2

## VI. 결론 및 시사점

### 6.1 분할 이후 성과

LG패션은 공식적인 분할 이후 단기적으로 공격적인 신규 사업과 해외 라이선스 사업, 유통망 다각화, 상설사업 강화, 전문 인력 영입 등에 집중하며 패션 전문업체로서의 변신에 주력했다. 특히 외부 인력을 영입하여 맨파워를 강화했다. 구체적으로 김영순 CDO 상무를 포함해 벨류존 사업부 TNGT BPU장으로 캐릭터캐주얼 위모에서 근무하던 최아미 부장을 영입하고 기획팀에 지이크의 송인천 과장을 기용했다. 이는 TNGT의 상품력을 강화, 브랜드 가치를 높이기 위한 전략이었다.

신규 사업은 패션 외에 비 패션 분야(식품)까지 손을 뻗으며 확장했고, 해외 사업은 중국에 라이선스를 주면서 글로벌 패션 기업으로 발돋움하는 기틀을 마련했다. 여성복 안나몰리나리, 블라마린, 블루결 등 3개 이태리 브랜드 수입 판권을 획득하면서 수입 브랜드를 계속 출시했다. 이태리 블루핀사에서 전개하고 있는 안나몰리나리는 전 세계에 700여개의 매장이 있고 국내에는 갤러리아백화점, 현대 본점, 롯데 에비뉴엘 등 주요 백화점 10곳에 입점, 연간 100억 원대의 매출을 올렸다.

중국에서의 라이선스 사업은 헤지스가 선두지휘를

맡았고 LG패션은 원저우 1호점을 시작으로 2013년에는 상하이, 베이징, 난징 등 주요 도시에 5~6개 점포를 추가로 개설했다. 브랜드 사업은 골프웨어 애쉬위스로 가두점에 본격 진출했고 신사복 닥스, 아웃도어 라푸마, TD캐주얼 헤지스 등 대부분의 브랜드가 분할 이전보다 10% 이상 신장하는 괄목할 만한 성과를 거두었다. 더욱 놀라운 것은 분할 이후 LG상사와 LG패션이 모두 긍정적인 성과를 나타냈다는 것이다. 앞서 분할하기 이전에 고민했던 분할방식, 사업구조, 경영진 등에 대한 문제들이 해결되면서, LG상사는 LG패션이 분할되었음에도 불구하고 이전보다 더 많은 매출상승(3,390억 원 = 59,170억 원 - 55,780억 원)을 기록했고 LG패션은 영업이익이 2006년도 말 224억 원에서 2008년 1,057억 원으로 5배 수직상승했다(표 11 참조).

기업분할을 선언한 이후, 5년 동안 LG패션은 실적 개선과 고속 성장이라는 두 마리 토끼를 한꺼번에 잡았다. 기존 브랜드를 강화시키고 신규 브랜드를 해마다 4~5개 도입하였다. 2000년에 출시한 헤지스는 분할 당시 캐주얼 브랜드 시장에서 10% 초반에서 후반 정도의 시장 점유율을 차지하고 있다. 제일모직의 빈폴과 랄프로렌의 폴로가 양분하던 캐주얼 시장을 파고들어 기존의 캐주얼 시장을 삼분했다. 또한 2005년 프랑스에서 라이선스로 도입한 아웃도어 브랜드 라푸마는 국내외적으로 성장을 거듭했다. 2001년 이래 해마다 20%이상 성장하는 아웃

〈표 11〉 LG상사와 LG패션의 분할 전후 수익변화 (단위: 억 원)

분할이전 (2006년 말 기준)				분할이후 (2008년 기준)			
LG상사		LG패션		LG상사		LG패션	
매출액	영업이익	매출액	영업이익	매출액	영업이익	매출액	영업이익
55,780	1,330	1,510	224	59,170	1,570	7,908	1,057
총매출액: 57,290 총영업이익: 1,554				총매출액: 67,078 총영업이익: 2,627			

출처: LG패션 내부자료

도어 시장에서 라푸마는 2011년 시장 점유율 8%로 5위에 등극했다. 국내에서는 가장 큰 유통구조인 백화점 시장에서 3위 업체 K2를 제치고 3위로 올라섰고 노스페이스, 콜롬비아, K2 등과 같은 경쟁한 산악전문 브랜드를 갖춘 기업들과의 경쟁에서 뒤처지지 않는 성과를 보였다.

안정화에 초점을 둔 기업재편의 결과로 재무적인 성과를 보면 2006년부터 2010년까지 총 3조 8176억 원의 매출을 올렸고 4,330억 원의 영업이익을 만들어냈다(표 12 참조). 연평균 12.12%의 영업이익률과 7.90%라는 당기순이익률을 보였다. 이러한 매출 생산성과 영업 효율성을 위해 기업의 안정성을 포기하지 않았고, 지속적인 성장세 속에서 2011년 5월에는 시가총액으로 1조 클럽에 가입했다. 주식시장에서도 LG패션과 LG상사 두 기업의 미래를 긍정적으로 평가됐다. LG패션은 기업분할 직후를 기점으로

2007년 1월부터 주가는 평균적으로 상승하는 추세 그리다가 세계적으로 증시가 좋지 않았던 2008년 이후 반등에 성공해 최근까지 꾸준히 성장하는 모습을 보였다. LG상사는 2009년까지는 주가의 큰 변화가 없다가 에너지 사업과 해외 개발 사업에 대한 전망이 알려지면서 이듬해부터 점진적으로 증가했다(그림 8 참조).

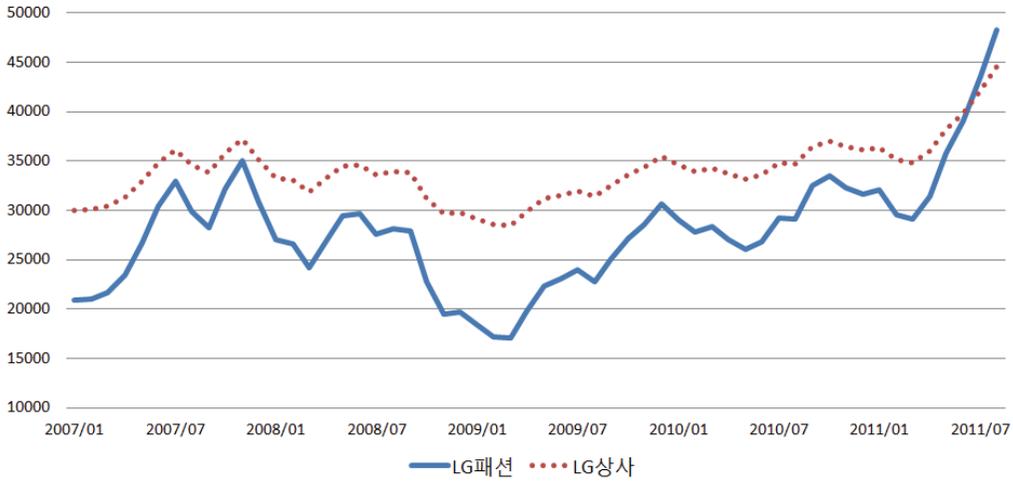
2011년 회계기준으로 패션산업에서 1조 원 이상 매출을 기록한 기업 중에서 전체 매출비중에서 패션 부문 매출 비중을 기업별로 살펴보면 제일모직은 29.9%, 코오롱인더스트리는 22.0%, SK네트웍스는 2.5%를 기록했으며 이랜드그룹은 42%를 보이며 다른 기업들과 상대적으로 높은 비중을 보였다. LG패션은 98.4%를 기록했다. LG패션은 매출의 대부분이 패션부문에서만 창출되는 국내 유일무이한 순수 패션기업으로 성장한 것이다.<sup>16)</sup>

〈표 12〉 연도별, 매출액, 영업이익, 영업이익률, 자기자본 증가율 (단위: 억 원, %)

	2006	2007	2008	2009	2010
매출액	1,510	7,380	7,908	9,221	12,157
영업이익	224	917	1,057	928	1,204
영업이익률	14.8%	12.4%	13.4%	10.1%	9.9%
자기자본 증가율		16.9%	14.2%	11.7%	14.6%

출처: LG패션 사업보고서, 2012. 4. 2

16) FASHIONGIO(2012), LG패션 홀로서기 성공 4년간 2배 성장, 6월호



〈그림 8〉 LG상사와 LG패션의 분할 이후 5년간 주가변동 (출처: KRX한국거래소)

## 6.2 시사점

기업분할 이전 LG패션은 하나의 독립된 패션기업으로 자리잡지 못했지만, 2012년을 기준으로 국내 시장에서만 1조 4천억 원의 매출을 기록하며 국내 3대 패션기업으로 발돋움하였다. 20년이 넘는 전통의 신사복 브랜드 마에스트로, 국내 패션역사상 가장 성공한 라이센스 브랜드로 평가 받는 닥스, 고감도 트레이셔널 브랜드 헤지스, 프랑스 아웃도어 브랜드 라푸마, 그리고 직장인들을 위한 라이프스타일 브랜드 TNGT를 필두로 다양한 복종의 자체 및 수입 브랜드를 성공적으로 전개하고 있다. 끊임없이 새로운 브랜드를 개발하면서도 서로 이미지가 겹치지 않고 동시에 수직적으로 계열화하여 수익이 나는 메인 브랜드를 중심으로 여러 복종으로 다변화하여 확장하는 전략을 경쟁력의 원천으로 발전시켰다. 글로벌 SPA가 국내시장에 진출한 이후부터는 국내시장을 안정적인 수익의 원천으로 삼아 시작부터 해외시장을 목표로 하는 자체 SPA 브랜드를 만들었다. 그 뿐만 아니라, 패션기업에서 가장 중요한 파워 브랜드에 집중하면서 브랜드의 양적 성장이 아닌 질적

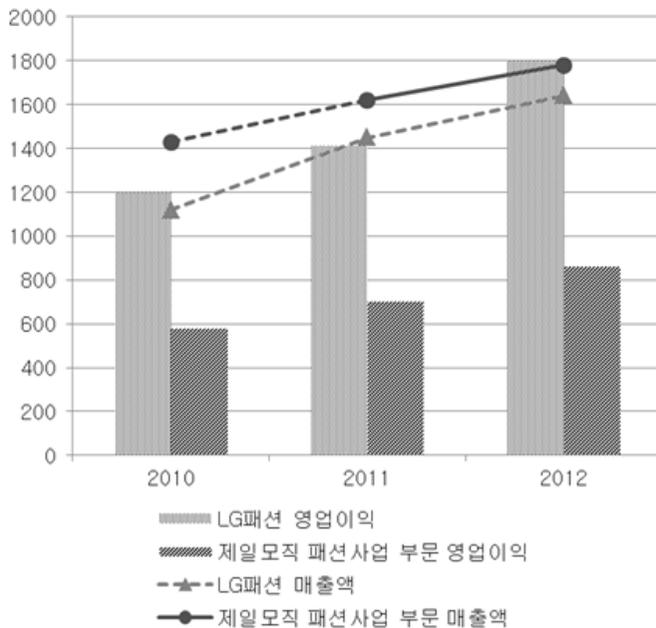
성장을 통해 한 단계 진보된 수익구조를 실현했다.

LG패션이 이렇게 성장하기 이전에는 LG상사의 한 사업부에 지나지 않았다. LG그룹 전체에서도 큰 부분을 차지하고 있지 않았던 LG패션이 이만큼 성장하기까지 기업분할의 과정을 거쳐야 했다. LG그룹은 2005년부터 GS, LS그룹과의 분리를 계기로 지주회사로 탈바꿈하기 위해 모든 계열사를 독립경영방식으로 바꾸기로 결정했다. LG상사는 유통, 패션, 무역 3대 사업부로 구성되어 있었지만 그룹 전체에서의 계열화 압박에서 벗어나 있었다. 하지만 LG패션이 다른 경쟁업체들, 특히 제일모직이나 이랜드와 비교하여 경쟁력이 뒤쳐진 이유는 LG상사에 계열화되어 패션 기업으로의 발전하는데 있어 전문성이 떨어진다는 것이었다. 2005년까지 제일모직과 이랜드월드는 패션사업에서 거의 독주체제에 가까웠다. 당시 제일모직 패션부문 매출액은 약 8000억 원, 이랜드월드는 9,300억 원, LG패션은 1,510억. 패션부문에서의 전문성뿐만 아니라 외형적으로도 다윗과 골리앗의 싸움을 시작해야 했다. 선두업체와의 경쟁과 더불어 기업분할에 앞서 고민이 되었던 것은 내부적으로 LG상사와의 분할방식 및 LG 상호의 유

지여부와 외부적으로는 LG패션과 유사하게 성장경로를 가진 보성인터내셔널의 부도사태였다.

기업분할 앞에서 LG패션은 철저히 시장 환경, 기업구조, 브랜드역량을 분석을 통해 해법을 찾았다. 우선 분할 방식에 있어서는 자존심보다는 실용을 택했다. 계열분리 당시 사회적으로 재벌의 계열분리라는 데에 초점이 맞춰지면서 소비자들에게 새로운 이미지를 보여주기 위해 타 LG계열사의 전례를 따르는 의견을 따랐다면 아마도 상당한 비용을 지출해야 했을 것이다. 둘째, 해외 SPA들의 국내시장에 폭발적으로 진출하고 있었다. LG패션이 공략한 것은 과감히 과거 브랜드 중 수익이 나지 않는 브랜드를 철폐하고, SPA에 대응할 수 있는 패스트패션에 맞는 브랜드를 단숨에 시장에 내놓았다. 셋째, LG상사의 사업부문으로 있을 때는 몰류나 유통부문에서 다양한 방식으로 지원을 받았던 것에 익숙해진 나머지 조직도가 서로 얽혀 있었다. LG패션은 브랜

드와 사업부로 구성된 이원화된 구조로 재편했다. 브랜드부문에서는 기업의 총체적인 약점으로 지목된 여성복에 여성복 전문디자이너 상무를 기용하고 남성복에 소싱전문가를 영입했다. 이 모든 전략을 책임질 사업구조의 책임자로는 재무통으로 알려진 LG상사의 오규식 부사장을 CFO로 영입했다. 즉, 내실은 다지면서 철저히 수익성과 안정성 중심의 구조로 성장하자는 비전이 한 눈에 들어올 정도로 간단한 구조로 변신시켜 분할 이후 발생할 수 있는 혼재를 사전에 방지했다. 넷째, 국내 경쟁업체들은 라이선스 브랜드로 시장을 장악하고자 했다. 2000년대 초반까지도 대부분의 국내 패션기업들은 해외 브랜드를 라이선스하는데 여념이 없었다. 초기 투자비용이 적고, 단숨에 기업의 이미지를 변화시키는데 매력적이었기 때문이다. 하지만 라이선스 수수료를 계속 지급해야 했다. LG패션은 라이선스 일변도로 발전해온 자사의 과거를 뒤돌아보면서 브랜드 개발방식



〈그림 9〉 LG패션과 제일모직의 매출 및 영업이익 비교  
(매출 단위: 십억 원, 영업이익 단위: 억 원)

을 자체개발, 직(병행)수입으로 다변화하는 전략을 사용했을 뿐만 아니라 결국에는 라이선스로 들어온 라푸마라는 명성이 있는 프랑스 브랜드의 독점 상표권을 구매하기에 이른다.

일반적으로 기업분할은 국내에서 구조조정을 통해서 부실사업을 정리하는 방식으로 이해되는 경우가 많았다. 1997년 IMF 외환위기 당시 많은 국내 기업들이 이 같은 과정을 거쳐 일부 사업을 잘라냈다. 전통적으로 불황을 겪으면 기업들이 분할을 통해 이익이 나지 않는 사업을 팔거나 매각하고 여기에서 남은 현금을 주력 사업에 투자하여 경쟁력 강화에 나서게 되는데 구조조정같이 합리화 정책 차원에서 분할을 택하는 사례가 많았던 것이다. 하지만 LG패션과 같이 전문화된 사업부를 그룹 차원에 두지 않고 경쟁이 치열해지고 있는 시장에 진출시켜 경쟁력을 키우기 위해 분할을 하는 경우도 있다. 이 같이 전문화를 위해서 이루어진 분할은 오히려 분할을 한 기업과 분할된 기업 모두에게 더 긍정적인 영향을 미치기도 한다. 2012년 LG패션은 6년 전 자신보다 5~6배가 큰 제일모직과 이랜드월드 동일한 규모로 성장해 중국시장에서 치열한 쟁투를 벌이기 위한 준비를 마쳤다(표 3, 그림 9 참조).

## 참고문헌

### 논문 및 도서

박영은, 이동기(2012), “글로벌화에 대한 철학을 옷에 담다, 유니클로(UNIQLO),” **KBR**, 16권 4호, 55-84.

이정환, 이진주, 박남규(2012), “한국기업의 지배구조가 기업분할 유형선택에 미치는 영향에 관한 연구,” **전략경영연구**, 15권, 2호, 65-87.

이지은(2008), 차별화된 프리미엄 브랜드 이미지 구축을

위한 현대카드의 스포츠 마케팅 사례, **KBR**, 12권 1호, 1-26.

장세진(2004), **글로벌 경쟁시대의 경영전략** 3판, 서울, 박영사

Aaker, D. A.(1991), **Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name**, NY, Free Press.

LG상사(2010), **LG상사 50년사**, 서울, LG상사

### 신문·잡지 및 보고서

매일경제, “LG상사, 무역·패션 분리,” 2006. 8. 11

매일경제, “구분걸 LG패션 사장, 헤지스로 중국시장 잡겠다,” 2007. 4. 25

매일경제, “LG패션 아웃도어 ‘라푸마’, 프랑스에 역수출,” 2008. 11. 10

매일경제, “LG패션, 더이상 의류회사 아니다,” 2010. 2. 19

머니투데이, “LG패션, ‘헤지스로 중국시장 공략,” 2007. 4. 25

서울경제, “LG그룹 계열분리 마무리,” 2006. 8. 11

서울경제, “구분걸 사장 ‘中 부유층 소비자 공략 2020년 亞1위 브랜드로,’” 2010. 11. 21

시사저널, “패션 산업 강자 다투는 3세대의 불꽃 전쟁,” 2011. 11. 9

아시아경제, “LG패션 빅3 지켜라,” 2009. 9. 10

어패럴뉴스, “글로벌 SPA와 패션 시장 변화,” 2010. 10. 18

이데일리, “LG패션 사명서 LG 떼어내나,” 2013. 5. 1

파이낸셜뉴스, “포춘클럽 라운지 제일모직,” 2013. 4. 21

패션채널, “대기업의 패션시장 잠식은 무한대,” 2011. 11

패션채널, “독자기업으로 새출발 성공할까?,” 2011, 11

패션채널, “LG패션 분리 안개 속으로,” 2006. 8

한국경제, “정통 상사맨서 의류업체 CFO 변신 오규식 LG 패션 부사장,” 2007. 1. 2

한국섬유신문, “성공한 라이선스 브랜드엔 뭔가 특별한 게 있다,” 2005. 3. 31

한국신용평가, **KIS Industry Outlook - 의류(apparel)**, 2013. 1

Fashion Insight, “영업이익률로 살펴본 국내 섬유·패션 산업 위상,” 2012. 7. 9

Fashionbiz, “진화하는 라이선스 비즈니스 주목,” 2009. 2. 1

Fashionbiz, "Fashion License Brands," 2011. 2  
Fashionbiz, "KEY는 리얼타임 & 유니크 콘텐츠," 2011.  
1. 17  
Fashionbiz, "Fashion License Brands 컬처 & 스피릿  
담은 브랜드 요구," 2011. 11. 28  
FASHIONGIO, "LG패션 홀로서기 성공 4년간 2배 성장,"  
2012. 6  
IBK투자증권, "LG패션," 2011. 4  
MK뉴스, "LG패션 LF브랜드 떼어내나," 2010. 11. 7

#### 내부자료

LG패션 2012년 사업보고서  
LG패션 본사 실무자 인터뷰. 2011년 11월 15일  
LG패션 해외시장 및 브랜드 관련 내부 자료

#### 웹사이트

KRX한국거래소 <http://www.krx.co.kr/index.jsp>  
LG패션 홈페이지 <http://www.lgfashion.co.kr>  
위키피디아 <http://wikipedia.org>  
전자공시시스템 <http://dart.fss.or.kr>  
한국의류산업협회 <http://gallery.kaia.or.kr>

## From Trade to Fashion, LG Fashion's Equity Spin-off for Business Specialization\*

Taewoo Roh\*\* · Dong-Sung Cho\*\*\*

### Abstract

Unlike competitors supported by their parent companies, LG fashion was completely separated from LG International Corp.(LGIC) and started its independent operation since September 1, 2006. Before the equity spin-off, LG fashion had a difficult time implementing fashion-oriented strategies because it was just a business department of LGIC whose main business operations are focused on trade and distribution. The entrance of global SPA firms to domestic market, diversification of rival firms, and, moreover, inefficient synergy with LGCI were pivotal reasons for LG fashion's spin-off. The aim of this study is to draw implications on process problems that a spin-off company might undergo while corporate restructuring is in progress.

This study deals with a successful spin-off strategy of LG fashion that grows as strong as high-ranked fashion firms by adopting business restructuring within 5 years since 2006. For example, LG fashion almost caught up with Cheil Industries Inc. and E-Land World, 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> firm in 2006, in terms of sales, operating sales, and net profits. In this case, we discuss about why LG fashion had to conform to spin-off, what made it decide to take corporate restructuring, and how it operationalized such decision and strategies. This study, therefore, compares and analyzes the results of each strategic decision and is expected to give the opportunity to systematically learn an appropriate spin-off process for business specialization.

Key Words: Corporate Restructuring, Business Specialization, Spin-off, LG Fashion

---

\* This research is conducted on the financial support from the research grant of Institute of Management Research at Seoul National University.

\*\* Ph.D. Student, Graduate School of Business, Seoul National University

\*\*\* Professor, Graduate School of Business, Seoul National University

〈Teaching Note〉

## 무역에서 패션으로, 사업전문화를 위한 LG패션의 기업분할 사례

### 1. 사례의 목적과 구성

본 사례의 연구대상인 LG패션은 한국의 대표적인 패션기업으로, 2006년 11월 LG상사로부터 기업분할을 통해 독립했다. 반도상사에서 반도패션사업부로 사업이 시작된 LG패션은 해외 브랜드를 라이선스하여 성장하던 기업으로 주로 의류 제조에 집중하기보다는 브랜드를 성공적으로 론칭하는 역량을 키워왔다. 1997년 IMF 이후에는 브랜드 이미지를 개선하기 위해 각고의 노력으로 동일 복종군 내에서 비슷한 이미지를 가지는 브랜드를 대거 통폐합하며 새로운 성장의 기회가 찾아오는듯하였으나 LG패션이 속해 있던 상사의 사업구조가 유통 및 무역을 중심으로 구조화된 나머지 패션사업부는 성장의 한계에 부딪혔다. 또한, LG계열이 지주회사로 전환하게 되는 것을 계기로 LG패션도 사업전문화의 일환으로 단독 법인 설립을 해야 하는 전환점이 찾아왔다. LG패션의 기업 분할 과정은 계열사 사업부가 법인이 되는 과정과 그 과정에서 겪을 수 있는 주요 이슈에 대한 시사점을 준다. 특히 기존 모회사와 분할하고자 하는 대상이 되는 기업 사이에 시너지 효과가 나오지 않은 상황에서 분할여부를 결정하는데 또 다른 시사점을 준다. IMF 이후 많은 기업이 구조조정을 통해서 상당한 수의 기업들이 헐값에 외국기업에 팔렸던 것에 반해, LG패션과 LG상사는 두 기업 모

두 전문화를 이뤄내면서 선택과 집중의 중요성을 일깨워줬다는 점에서 긍정적인 평가를 받고 있다.

본 사례는 LG상사로부터 분리되어 패션전문기업으로 발돋움하는 과정에서 겪었던 핵심 이슈를 중심으로 LG패션의 성장과정, 패션산업의 경쟁상황, 기업분할 이전의 고민, 기업분할 과정에서 채택한 분할방식, 조직개편, 전문가 영입, 역라이센싱 등을 상세히 살펴보고, 이를 정리하고 분석하는 것을 목적으로 한다. 본 사례를 강의할 경우에는 우선 기업구조조정의 목적과 그 과정에서 일어난 주요 의사결정에 관해 토론한다. 둘째, 기업분할(사업구조조정)의 목적과 내용에 관해 자세히 설명하고 그 종류의 특징에 관해 이야기한다. 셋째, LG패션이 선택한 기업분할 방식과 그 적정성에 관해서 논의한다. 넷째, 사업전문화를 목적으로 하는 기업분할의 경우에 신설된 조직구조의 효율적인 개편방향과 조직구조조정의 핵심목적인 조직단순화과의 연관성을 고민하고 LG패션의 경영진 교체가 주는 시사점을 토론한다. 여섯째, 경쟁기업들과 차별화하기 위해서 LG패션이 선택할 수 있었던 전략적 대안과 역라이센싱과 다른 대안에 대해 자유롭게 이야기한다.

## 2. 토론주제

1) 사례의 당면 과제는 무엇이며, 이를 해결하기 위한 주요 의사결정은 무엇이라고 생각하는가?

학습자가 사례에 대해 본격적으로 분석을 시작하기 전에 사례를 읽고 나서 전반적으로 이해한 정도를 확인한다. 특히, 학습이 미진한 부분에 관해서는 사례가 전하고자 하는 기업의 주요 고민사항과 이를 극복하고자 했던 실천사항을 이해할 수 있도록 토론을 통해 유도한다.

2) 기업구조조정의 목적과 내용에 대해 설명한다.

기업구조조정은 경영전략을 수립하고 실천하는 과정 중에서 기업의 내외부 환경의 변화에 따라, 전략을 조정하게 되면 자연스럽게 사업포트폴리오를 관리하여 사양산업은 퇴출시키고 유망한 신규사업에 진출하는 것을 의미한다. 따라서 학습자들에게 기업이 장기적으로 추구하는 방향(목적)에 맞는 구조조정 방식을 채택하는 것은 대단히 중요하다는 점을 강조한다.

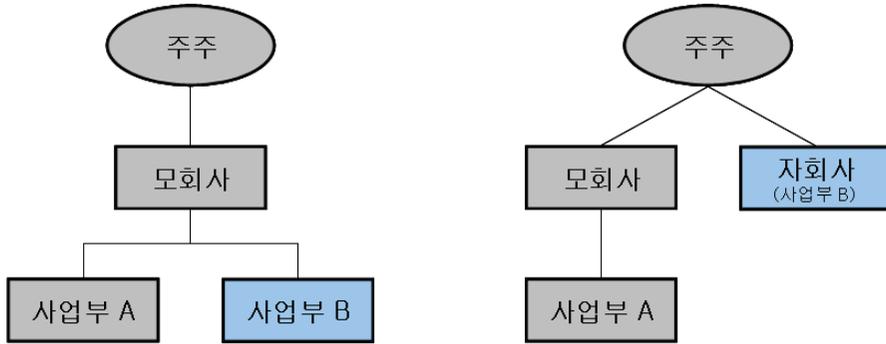
기업구조조정의 주요 목적은 기업이 기존에 운영

하던 시스템이나 프로세스를 변화시켜 효율성을 상승시키는 것이다. 기업구조조정은 전통적으로 사업구조조정, 재무구조조정, 조직구조조정으로 나뉜다. 학습자들에게 아래에 서술된 GE의 단계적 구조조정 과정을 소개하고, 각 구조조정의 특징과 내용에 대해 간략히 설명해 구조조정에 대한 전반적인 이해도를 높인다. 미국 구조조정 사례 중에서 가장 성공적인 이라고 일컬어지는 GE의 단계적 구조조정과정을 이해한 상태에서 본 사례의 분할과정에 대해서 토론이 활발히 일어날 수 있도록 유도한다.

GE의 구조조정: 1981년 잭웰치가 GE의 회장으로 취임할 당시, GE는 350개의 사업부를 거느리고 있는 미국의 대표적인 비관련 다각화한 복합기업(Conglomerate)으로 알려져 있었다. 잭웰치는 전 세계 시장점유율 1위 혹은 2위가 아닌 사업부를 정리해 13개 사업부로 축소했다. 그가 취임한 이래로 20년간 시가총액은 140억 달러에서 3,700억 달러로 26배나 증가했다. 사업부를 한꺼번에 축소하게 되면 조직구조와 문화가 와해될 것을 우려하여 4단계를 거쳐 구조조정을 했다. 1단계에서는 최고경영자 교체, 2단계에서는 사업포트폴리오 조정, 3단계에서는 조직구조조정, 4단계에서는 조직구조조정이 성공적으로 안착되면서 새로운 기업문화 창출을 일궈냈다.

〈표 13〉 기업구조조정의 종류와 주요내용

종류	주요내용
사업구조조정 (Business Portfolio Restructuring)	- 기업의 다각화된 사업포트폴리오를 관리하는 방식을 변화 - 일부 사업이나 자산을 매각, 해체, 또는 분사화
재무구조조정 (Financial Restructuring)	- 기업의 자산 구성비율(e.g. 자기자본비율), 경영자인수 등을 의미 - 1997년 외환위기이후 한국정부가 기업들을 대상으로 부채비율을 200% 이하로 낮추도록 권장, 다만 미국에서는 1980년대 이후부터 오히려 자본금을 부채로 바꾸는 LBO(leveraged buyout)이 일어남
조직구조조정 (Organizational Restructuring)	- 기업의 조직구조를 단순한 형태로 조정하거나 규모를 축소 - 기업의 여러 사업부를 합치거나 나누고, 권한이양의 정도를 바꾸는 것을 포함, 인력조정도 포함



〈그림 10〉 기업분할 이전 이후 조직도 비교

3) 기업분할이 일어나게 되는 주요요인과 주요 기업 분할 방식에는 무엇이 있는가?

본 사례가 핵심적으로 다루고 있는 기업분할에 대해서 이해할 필요가 있다. 다양한 사업부를 가진 기업이 기업분할을 시행해야 하는 상황에는 어떤 것이 있는지를 질문하고, LG상사는 다양한 구조조정방식 중에서 왜 LG패션에 대해서 사업구조조정(이하 기업분할)을 택했는지 질문해본다. 기업분할이 경영혁신 도구로 부상하게 된 역사적 배경을 설명한 뒤, 일반적인 기업분할 방식과 사례를 소개하고 LG패션의 기업분할에 대해서 느낀 점을 함께 이야기해본다.

기업분할은 기업구조조정의 종류 중에서 사업구조조정에 해당하는 것으로, 기업이 다양한 사업부문을 재조정하여 사업포트폴리오의 효과를 극대화하는 핵심적인 경영 합리화(Management Rationalization)

이다. 1970년대 미국에서 활발했던 기업 다각화 전략이 큰 성과를 발휘하지 못하자 1980년대에는 이에 대한 주요 원인을 비판된 다각화로 꼽으면서 시너지와 재무성과를 동시에 고려해야 한다는 반성의 목소리가 일었다. 재무적 안정성을 갖추지 못한 상태에서 확장한 사업부들에 대해서 매각(Divestiture) 또는 분할(Spin-off)이 일어났고, 이때부터 기업분할은 본격적으로 기업혁신을 위한 주요 도구로 사용되기 시작했다(그림 10 참조).

사업포트폴리오의 효율성을 극대화하기 위해서 사용되는 기업분할은 다운사이징을 목적으로 하는 조직구조조정이나 자산매각을 통해서 현금을 확보하고자 하는 재무구조조정과는 다르기 때문에, 기업이 처한 상황을 제대로 분석해야만 기대효과를 달성할 수 있다. 주로 성장이 한계에 부딪힌 경우와 사업부간 시너지가 안 나는 경우에 기업분할방식을 선택해

〈표 14〉 인적분할과 물적분할의 특징비교

유형	소유권(주식)			분할 후 관계	상장/비상장
물적 분할	모회사 100%			수직적 관계 (유럽대륙형)	모회사 상장여부 관계없이 분할 후 비상장
인적 분할	주식배당형 (Spin-off)	주식교환형 (Split-off)	모회사소멸형 (Split-up)	수평적 관계 (미국형)	모회사가 상장된 경우 일반적으로 상장
	모회사와 자회사 균등배분	모회사와 자회사 불균등배분	자회사 설립 후 모회사는 소멸		

핵심역량을 강화할 수 있다. 사업부가 성장의 한계에 부딪힌 경우에는 올바른 핵심역량을 찾는 것이 우선시되지만, 사업부간 비대칭적 혹은 비관련으로 인해서 시너지가 일어나지 않는 경우에는 각 사업부의 전문화를 통해서 그 사업부에 적절한 핵심역량을 갖도록 해야 한다.

기업분할<sup>1)</sup>은 주식의 귀속여부에 따라 신설법인의 일정 주식을 기존 회사의 주주에게 교부하는 인적분할(Equity Spin-off)과 신설법인의 주식 100%를 기존 회사가 소유하는 물적분할(Captive Spin-off)로 나뉜다. 인적분할을 실시할 경우에는 자산, 부채, 자본 등에 대한 분할여부를 고민해야 하며, 물적분할의 경우에는 기존 및 신설법인 사이에 지배-피지배 관계가 형성될 가능성이 높다(표 14 참조). 국내에서는 대부분 분할 이후 모회사(잔존법인)가 분리된 회사에 대해 지분 전량을 보유하여 의사결정을 직접 관할하는 물적분할이 대부분을 이루고 있으나<sup>2)</sup> 1999년 (주)대상이 사료부문을 상장업체 중 처음으로 인적분할 방식을 채택했고, 동원산업이 2000년 식품사업부를 인적분할 한 사례가 있다. 미국에서는 AT&T가 통신장비 연구부서인 벨연구소를 루슨트 테크놀로지(Lucent Technologies)로, 펩시(PepsiCo)가 피자헛과 KFC 등을 같은 방식으로 분리했다. 최근 국내에서 발생한 물적 분할방식을 채택한 사례는 삼성전자의 액정표시장치(LCD) 사업부 분할, 삼양홀딩스의 삼양제넥스 분할(가칭 삼양제넥스바이오), SK이노베이션의 정유와 화학사업부 분할 등이 있다.

기업지배구조 중심으로 기업분할을 살펴보면, 개인주주 중심으로 소유와 경영이 분리된 미국의 기업형태에서는 주식배당형 인적분할 이후 잔존법인이 가지는 단기적인 주식의 가치절상이 긍정적인 평가

를 받지만 대주주의 가족소유형 지배주주에 의해 소유와 경영이 구분이 어려운 유럽대륙식 기업형태에서는 지배주주가 기업집단 내 계열회사를 늘리면서 수직적으로 계열사를 관리할 수 있는 물적분할이 주로 채택되고 있다.

4) LG패션은 주식배당형 인적분할(Equity Spin-off)을 선택했는데, 이 분할방식 결정에 대한 적절성을 논하시오.

인적분할과 물적분할의 유형별로 팀을 나누고, 각 분할방식이 가지는 장점과 단점 그리고 미국과 유럽형으로 나뉘게 되는 배경을 설명한다. LG패션을 각 분할방식에 따라 진행했을 경우 예상되는 결과에 관해서도 토론해보고, 당시 지주회사체제로 전환하고자 한 LG그룹의 목적과 사업전문화를 달성하고자 한 LG상사의 목적을 동시에 이루기 위해서 필요했던 기업분할 방식은 인적분할과 물적분할 중 어떤 것이 더 효율적일 수 있는지에 대한 논의를 시도한다.

국내에서 발생하는 기업분할의 경우에는 상법 530조 12에 의거하여 인적분할과 물적분할로 구분된다(분할에 대한 더 자세한 사항은 1998년 12월 제정된 상법 제530조 12항을 참고). 이 두 가지 분할 방식을 결정하는 주체는 경영진 혹은 지배주주(2005년 개정된 증권거래법 제200조의 2항에 따라 본인과 특별관계자의 소유지분을 합하여 주권상장법인 또는 협회등록법인의 주식 등을 5% 이상 보유하게 된 자를 지칭)이며, 조직구조의 변경에 대한 동기와 목적에 대한 판단에 따라 시행된다. 또한, 기업분할은 주주총회 결의사항이기 때문에 이사회에서 구체적인 논의를 거친 뒤 주주총회에서 승인을 받는 것이 원칙이다.

1) 여기에서는 단순분할(인적분할, 물적분할)만을 다루기로 한다.

2) 이정환, 이진주, 박남규(2012)에 따르면 2000년대에 발생한 전환 기업분할 사례 223건 중에서 인적 분할은 46건(20.6%), 물적분할은 177건(79.4%)이다.

〈표 15〉 LG상사와 LG패션의 분할내용과 일정

분할내용		분할일정	
분할비율	무역:패션=53:47	2006.8.11	LG상사 이사회 기업분할 결정
분할 후 존속회사	LG상사	2006.9.28	임시주주총회 결의
분할 후 신설회사	LG패션	2006.11.1	기업분할 기준일
GS리테일 지분	무역에 귀속	2006.10.30~11.30	주식매매 거래정지 기간
분할 전 차입금 (1,320억 원)	무역에 귀속	2006.12.1	LG상사, LG패션 주식거래 재개

LG그룹은 2000년 7월부터 지주회사로 소유구조를 개편하기로 선언하였고, 3년이 지난 2003년 3월에는 지주회사 LG를 출범시켰다. 이후 LG그룹이 (주)LG를 중심으로 하는 지주회사 개편과정은 LG그룹, LIG그룹, LS그룹, GS그룹으로 정리되었고 마지막 LG패션이 계열 분리의 마지막을 장식했다. LG상사는 2006년 8월 11일 이사회에서 기존 무역 부문과 패션부문의 분할을 의결했고 2006년 9월 28일 자로 임시주주총회의 승인에 의해 최종 분리를 결정했다. 이에 따라 사업부문별로 독립적인 경영 및 책임경영체제를 확립하고 투명성을 증대시키고 주주가치를 극대화하기 위해 2006년 11월 1일을 기준으로 분할되었다. 회사의 분할은 분할대가를 전액 분할신설회사(LG패션)의 주식으로 받아 그 주식을 분할회사(LG상사)의 주주들에게 지분율에 비례하여 배분하는 인적분할 방식을 채택했다. 분할 자본비율은 무역과 패션이 57:43으로 분할 전 3년간 무역부문의 영업이익이 LG상사에서 57%를 차지했다는 점을 감안했을 때 상당히 균형을 이루었다.

두 기업은 분할 이전부터 이미 경영이 분리된 상태라고 볼 수 있었다. 무역부분은 여의도에서 패션부분은 강남에 소재해 핵심적인 의사결정은 이미 따로 진행되었기 때문에 LG상사는 LG패션이 분할되어도 크게 흔들리지 않을 수 있었다. 다만, 1년간 분할이 지연된 이유는 GS리테일의 기존 지분처리 문제 때문이었다. GS리테일의 31.97% 지분은 존속법인 LG상사에 최종적으로 귀속되었고 나머지 차입

금은 LG상사에서 부담하여 형평성을 지켰다.

5) 사업전문화를 목적으로 하는 기업분할의 경우, 신설기업의 조직구조는 어떻게 개편되는 되는 것이 효율적일지에 대해 자유롭게 토론하고, LG패션의 경영진 교체가 주는 시사점에 대해 논하시오.

질문에 대해 학습자들에게 토의할 시간을 주고 사업구조조정의 방법론에 대한 강의를 하고 조직구조조정과의 연관성에 대해 설명한다. 사업구조조정은 일반적으로 사업포트폴리오 매트릭스를 이용해 기획하는 것임을 알려주고 각 매트릭스에 해당하는 사업군과 특성을 주지시킨 뒤, 팀별로 LG패션이 LG상사에서 분할될 당시 어떤 조직구조조정이 효율적이었을 지를 조직구조조정을 중심으로 LG패션이 채택한 사업조직과 지역총괄에 대해 비교·평가하도록 한다. 평가는 단기적으로는 3년 길게는 5년 이후 신설기업과 존속기업의 매출액과 영업이익을 비교하는 것이 일반적인 점과 사업전문화를 위해서 두 기업으로 분할되는 경우에는 단기간에 성과가 나타나기가 어렵기 때문에 주가에 의한 평가는 어느 정도 고려하되 장기적인 시각에서 당시 전략적 선택에 대한 평가로 가늠하는 것이 바람직하다는 점을 강조한다.

(1) 사업포트폴리오를 이용한 사업구조조정

- A유형(물음표): 잠재력이 있지만 기존 기업과

- 의 핵심역량 관련성이 낮을 가능성이 높기 때문에 해당 사업부를 별도로 신설하거나 매각
- B유형(스타): 수익성도 높고 향후 전망도 좋은 사업이라 쉽게 구조조정을 하기 어렵지만, 현재 기업의 현금흐름을 분석하여 재무적 여유로 판단
- C유형(개): 핵심역량이 전혀 관련성이 없고 사업구조상 손실을 보고 있다면 퇴출
- D유형(젓소): 핵심역량을 공유하고 있을 가능성이 높으나 제2의 도약이 불확실하다면 핵심역량이 비슷한 사업부로 합병

(2) 조직구조조정을 고려한 사업구조조정

- 사업부제의 강화: 소사장제보다는 사업부제조직을 더 강화하는 형태이며 분사화를 통해서 법적인 독립회사로 운영하고 중앙의 본사가 모기업 역할을 하는 지주회사(Holding Company)가 됨
- 조직단순화: 방만한 관료주의로 인해 의사결정의 속도가 느린 조직에 적합하고, 기업이 속해 있는 산업의 변화속도가 빠른 경우에 해당하며 중간관리자 축소, 아웃소싱 증대, 수평적 팀조

직 등으로 해결함

- 업무재설계: 비즈니스 리엔지니어링(Business Reengineering)으로 불리는 기법으로 기존의 업무방식을 다시 고려해 시스템 전체를 재구성하여 새로운 프로세스를 전 부문에 전파

6) 비슷한 가치사슬 구조를 가지고 있는 경쟁기업들과 차별화를 이루어 내기 위해 LG패션이 선택할 수 있었던 전략적 대안과 역라이센싱이 아닌 다른 전략에는 무엇이 있었을 지에 대해 논의해보자.

차별화 전략은 주로 기업전략으로 사용되는 개념이지만, 본 사례에서는 브랜드에 집중하여 학습자들에게 설명한다. 대부분의 패션기업들은 비슷한 가치사슬 구조를 가지고 있지만, 차이가 나는 부분은 브랜드의 포트폴리오이기 때문이다. 북중별로 어떤 브랜드를 가지고 있는지 혹은 브랜드의 도입 방식(자체 개발, 해외 직접수입, 해외 병행수입, 라이선스 등)이 어떻게 다른지에 따라 상당한 성과차이가 나타난다. 역라이센싱 이외에 대한 논의는 자유토론으로 진행한다. 학습자들에게 패션사업이 아닌 다른 사업에서의 경우도 함께 의견을 나누고 차별화에서

〈표 16〉 사업포트폴리오를 이용한 사업구조조정

고	A 유형	B 유형
	잠재력이 있는 사업이지만 핵심역량의 관련성 결여	수익성과 전망이 좋은 사업이나 재무상황에 따라 매각여부 결정
시장 성장률	C 유형	D 유형
저	손실을 보는 사업의 퇴출	핵심역량을 공유하는 다른 사업군으로 합병
	저	고
	시장점유율	

주로 인용되는 사우스웨스트에어라인(Southwest Airlines)과 같은 사례를 추가적으로 설명하여 전략적 선택에 대한 응용의 폭을 넓혀 주도록 한다.

LG패션이 LG상사에 귀속되어 있었을 때 대부분 복종이 신사복 그리고 해외 브랜드 라이선스에 집중되어 있었고 복종별 매출액도 2000년대 이후부터 큰 상승세를 보이지 않고 있었다. 즉, 새로운 브랜드를 영입하는 것과 복종의 다변화를 단행해야 하는 성장의 한계에 다다른 상황이었다.

LG상사와의 기업분할이 진행되면서 LG패션이 선택한 것은 핵심인력의 교체와 전문가의 영입이었다. 우선 시장분석을 통해서 여성복과 아웃도어에 대한 수요가 폭발적으로 성장할 것을 예측했고, 이에 맞는 경영진을 영입했다. 둘째, 새롭게 구성된 경영진은 해외 브랜드에 집중되어 있던 라이선스 구조를 균형적 비율로 맞추고자 노력했다. 이는 브랜드 포트폴리오에서 발생하는 수익구조를 한눈에 파악하는데 큰 도움이 됐고, 분할 이전부터 수익악화로 시달리던 남성복은 유통구조개선을 통해 흑자 매출을 기록했다. 셋째, 역라이선싱을 통해서 경쟁사들이 해외 브랜드 라이선싱에 의존하던 것을 탈피하여 라이선스로 사용하던 등산복 아웃도어 브랜드 라푸마에 대한 상표권을 직접 인수하기에 이른다. 역라이선싱은 국내뿐만 아니라 해외 패션산업에서 드문 현상이지만, LG패션은 중국시장이 1인당 GDP가 여가문화를 즐길 수 있는 수준까지 상승했다고 판단하여 등산 전문 브랜드를 인수한 것이다.