

## 송원산업: 히든챔피언

윤 광 호\*  
홍 지 현\*\*  
정 구 현\*\*\*

산화방지제를 주력으로 하는 정밀화학업체 송원산업은, 다국적 대규모 화학업체들 사이에서 세계 시장 점유율 2위라는 눈부신 성과를 이룬 대한민국의 대표적 중견기업이다. '65년 설립 이후 '90년대 후반까지는 OEM 방식이나 타업체의 대리점 사용과 같은 간접 판매 방식을 통한 해외 진출을 피하였으나, '00년대 이후 송원산업만의 기술력과 경영전략을 바탕으로 독자적인 해외 진출을 모색한다. 이 과정에서 보여준 Virtual HQ개념의 조직 형태는 자국민 주재원 중심의 해외 사업 운영 일색인 대부분의 기업들에게 많은 시사점을 던져주고 있다. 송원산업의 성공적인 글로벌 전략 뒤에는 자체 기술력 개발에 대한 지속적인 노력과 고객 중심의 기민한 대응능력 그리고 해외 여러 인재의 적재적소 활용이 가능했던 조직구조가 있다. 그러나 지금까지의 성공을 바탕으로 더 나아가기 위해선, 현재의 글로벌 조직구조 안정화 및 생산설비 확장에 따라 발생한 불건전 재무구조의 개선이라는 숙제가 남아있다.

주제어: 국제화, Virtual HQ, 정밀화학(첨가제) 시장, 히든챔피언

송원산업의 박종호 회장은 그동안 이룬 회사의 성과를 바탕으로 새로운 도약을 구상하고 있다. 박회장의 선친 박경재씨는 일본의 석유화학회사와 락히화학(현재의 LG화학)에서 기술자로 일했으며 1965년에 독립해서 송원산업을 창립하였다. 박종호 회장은 선친이 작고한 2007년부터 송원의 최고경영자로서 회사경영을 맡아 왔다. 지난 7년 동안 송원은 매출이 2,000억원에서 6,000억원으로 3배나 증가하였다. 또한 이 기간에 송원은 세계시장의 6%밖에 되지 않았던 점유율을 22%로 끌어 올리며 석유화학 첨가제인 산화방지제<sup>1)</sup> 부문에서 독일의 BASF에 이어 세계 2위 업체로 도약하였다. 특히 박회장은 한국회사로는 드물게 여러 국적의 경영자로 임원진을 구성하고 있으며, 이들 경영자들에게 대폭적인

권한을 주어서 해외 현지와 고객에 밀착된 경영을 통해서 글로벌 기업으로서 경영성과를 올리고 있다.

송원산업은 한국경제의 미래를 짊어질 국제경쟁력이 있는 중견기업, 즉 히든챔피언(hidden champion)인 셈이다. 그러나 이러한 성과에도 불구하고 송원산업은 여러 가지 도전에 직면해 있으며, 이제 갖 40대에 진입한 박회장이면서도 현재의 성과에 결코 안주할 수만은 없다.

### I. 송원산업의 시작과 성장

1965년에 설립된 정밀화학업체인 송원산업은 산

논문접수일: 2013. 11. 29. 1차 수정본 접수일: 2014. 03. 17. 게재확정일: 2014. 04. 04.

\* KAIST Techno-MBA 석사 과정, 제1연구자

\*\* KAIST Techno-MBA 석사 과정, 제2연구자

\*\*\* KAIST 경영대 초빙교수(jungkh47@business.kaist.ac.kr), 교신저자

1) 열이나 빛에 의한 분해나 노화를 방지하고 공기와의 접촉에 의한 산화를 억제하는 물질

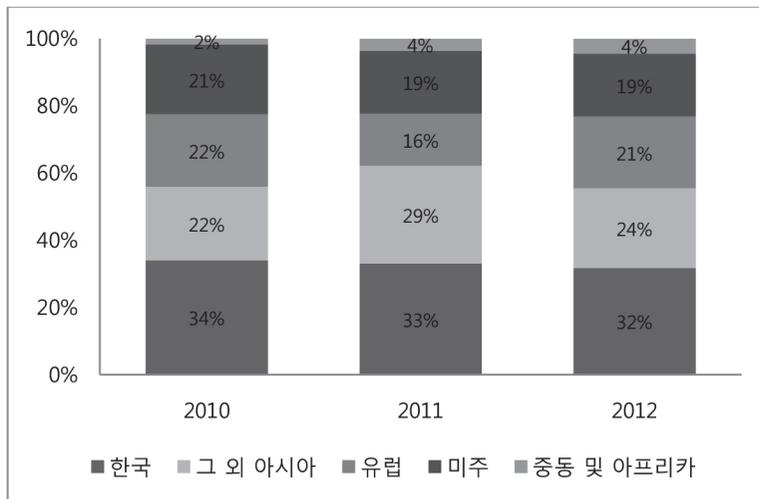
화방지제, PVC 안정제, Tin 원제 등과 같은 플라스틱 첨가제<sup>2)</sup>와 폴리우레탄 등의 기타 정밀화학 제품을 생산/판매하고 있는 기업이다. 특히 합성수지, PVC가공, 합성피혁, 페인트 등을 만들 때 필요한 산화방지제를 주력상품으로 하고 있는데, 2012년 세계 시장 점유율의 22%를 차지하면서 50%의 점유율을 점하고 있는 BASF에 이어 글로벌 2위 업체로 우뚝 서 있다.<sup>3)</sup> 지난 2006년만 해도 송원의 글로벌 시장 점유율이 6%에 불과했지만, 불과 6년 만에 3배 이상으로 시장을 확대한 것이다. 지역별 매출 비중 역시 <그림 1>에서 보듯이 국내(32%), 그 외 아시아 국가(24%), 유럽(21%), 미주(19%), 중동 및 아프리카(4%) 등으로 고루 분포되어 있어 지역 다변화 측면에서도 글로벌 기업의 의미를 한층 더 강화하고 있다.

송원산업이 처음부터 글로벌 시장 개척에 성공적

이었던 것은 아니다. 송원산업은 설립 이후 1990년대 후반까지는 주로 주문생산 방식으로 제품을 생산하여 외국의 정밀화학업체에 납품하거나 대리점을 통한 판매 등의 전략으로 글로벌 시장을 공략하였다.

1990년대까지의 세계 정밀화학 시장은 CIBA, GLC (Great Lakes Chemicals) 등의 정밀화학제품에 대한 IP(Intellectual Property: 지적재산권)를 가지고 있는 다국적 기업들이 시장의 대부분을 점유하고 있었는데, 송원산업은 이 기업들이 가진 제조기술 중 특허가 만료된 제품들을 생산하여 원청기업에 납품하는 방식으로 사업을 수행하였다.

OEM 방식의 사업을 진행하던 중에도 송원산업은 자체 기술 개발을 소홀히 하지 않았다. 1990년대 중반 3년간 15억원을 투자하여 광안정제<sup>5)</sup>를 국내 최초로 개발하고 1997년부터 본격적인 생산에 나서 는 한편, 2000년 초에는 일본 혼수화학공업사가 독



<그림 1> 송원산업의 지역별 매출 현황 및 추이<sup>4)</sup>

2) 플라스틱 또는 합성수지의 가공을 용이하게 하고 최종제품의 성능을 개량하기 위해 가공이나 종합과정에서 첨가되는 화학물질

3) 송원산업 사업보고서 공시자료 (2012년)

4) 송원산업 연결재무제표 매출액 기준 (2010 - 2012년)

5) 빛에 의해 합성수지가 노후화되거나 변질되는 것을 방지하기 위해 첨가하는 물질

점 공급하던 바이페놀<sup>6)</sup>을 세계에서 두 번째로 생산하는 등 자체 기술 개발에 심혈을 기울였다. 하지만 송원산업이 독자 기술을 가지고 있었다고 하더라도 당시의 정밀화학 시장은 굴지의 다국적 대기업들이 세계시장을 점유하고 있는 상태였으며, 해외 판매망이 제대로 갖추어 지지 않은 상황에서 독자 기술만을 믿고 시장에 뛰어들기는 쉽지 않았다. 따라서 글로벌 화학 제조업체인 Clariant사와 해외시장 판매에 대한 제휴를 맺고 Clariant의 대리점을 통해 판매하는 방식을 채택하게 되었다.

그러나 주문생산, 대리점 판매 등의 간접 판매 방식은 여러 어려움에 봉착하게 되었다. 1990년대 중반 이후 정밀화학 산업 기술의 보편화로 인해 대만이나 중국 업체들이 송원산업과 같은 전략을 사용하여 다국적 대기업들에 제품을 공급하기 시작하자 가격 경쟁으로 인하여 수익성이 악화되기 시작했다. 대리점을 통한 판매 역시 송원산업 보다는 대형 판매사인 Clariant가 원하는 판매처에 우선적으로 공급이 이루어져야 하고 고객사 요청에 대한 신속한 대응이 어려운 등 한계점에 봉착하였다. 박종호 사장은 지속적인 성장을 위해서 무엇보다도 자체 기술을 바탕으로 한 독자적 시장 진출의 필요성을 절감하고, 새로운 비즈니스 모델로의 전환을 결심하게 된다.

## II. 송원산업의 도약

이러한 목표를 달성하기 위하여 송원산업은 2001년 Songwon International Japan(일본)을 시작으로 2005년 중국에 지사를 설립하였다. 오랜 준비

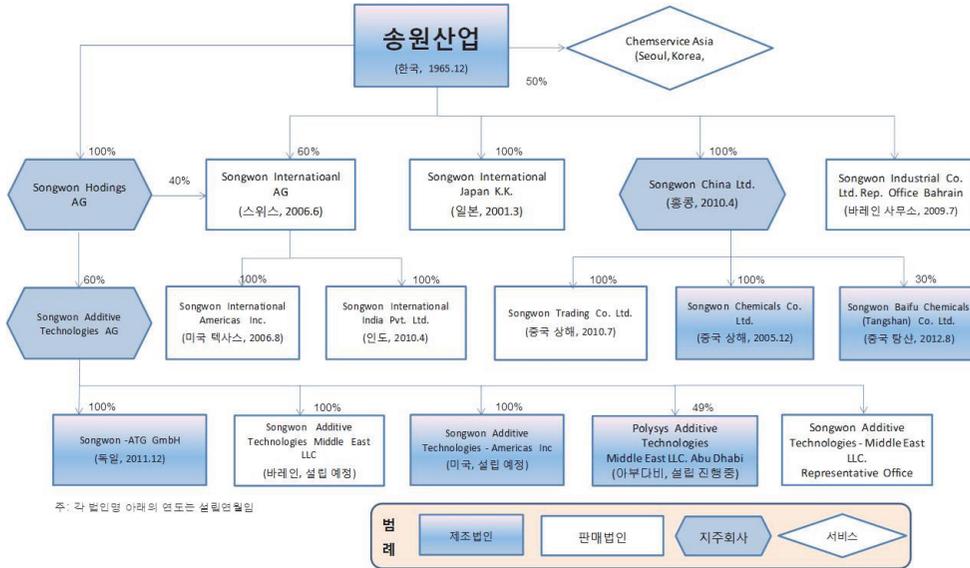
과정을 통해서 시장 독자 진출에 대한 자신감을 얻은 송원산업은 2006년 7월, 해외시장 판매를 위탁한 Clariant와의 거래를 끊고 본격적으로 독자 브랜드를 앞세워 글로벌 시장에 진출할 것을 결정하게 된다. 이후 2006년에는 스위스의 사업 파트너인 만테네르 홀딩스와 6:4의 지분 비율로 Songwon International AG 및 손자회사인 Songwon International AM Inc.를 설립하여 유럽 시장 진출의 발판을 마련하였으며 2011년에는 파트너인 만테네르 홀딩스의 지분 100%를 인수하였다.

결과는 매우 성공적이었다. 송원산업의 주력 제품인 산화방지제는 거래업체가 요구하는 특성에 따라 빠르게 대응하여 제품을 생산, 납품하는 것이 중요했는데, 송원산업은 자체 기술력을 바탕으로 거래업체의 요청에 즉각적인 대응을 할 수 있었으며 이와 더불어 직접 유통망을 운영하면서 유통원가를 낮출 수 있었다. 이후 2009년 바레인, 2010년 홍콩 및 중국 본토, 2013년 두바이 등 세계 각 지역에 진출하면서 글로벌 시장에서의 입지를 굳혀 왔다. 2013년 현재 송원산업은 3개 대륙 8개국에 14개의 현지 법인과 1개의 지역 사무소를 운영하고 있으며 이는 <그림 2>의 법인 현황에 잘 나타나 있다.

2006년 독자 브랜드를 통한 시장 진출 결정과 더불어 송원산업은 2007년 울산에 산화방지제 생산 공장을 증설하여 생산 가능 규모를 확대하기로 결정한다.<sup>7)</sup> 이는 향후 송원산업을 단기간에 세계 산화방지제 시장의 메이저 업체로 도약하게 만들어 준 결정적인 의사결정 이었으나 당시로서는 매우 어려운 결정이었다. 2006년 송원산업의 매출 규모는 약 2000억원이었는데 공장 증설을 위해서는 매출의 절반이 넘는 규모인 1200억원이 필요한 상황이었다. 증설 이후 시장 상황이 나빠질 경우 회사 전체가 돌

6) 내열성과 전기절연성이 탁월한 첨가제로서 주로 휴대폰이나 노트북 등의 커넥터용 수지에 사용되는 물질

7) 한국경제 "송원산업, 산화방지제 공장 증설" (2007년 1월 18일)



〈그림 2〉 송원산업 법인 현황<sup>8)</sup>

이킬 수 없는 타격을 입을 수도 있었으며, 신용평가 기관에서는 이를 이유로 송원산업의 신용등급을 강등하기도 했다. 하지만 송원산업의 경영진은 CIBA, Chemtura 등 당시 주요 경쟁사들의 생산 설비가 이미 낙후되어 있으나 경영현황 등의 여러 이유로 인하여 추가 설비투자를 할 여지가 없다는 점을 읽고 첨가제 시장이 조만간 재편될 것을 예상하였으며, 향후 첨가제에 대한 국제 수요가 늘어날 것이라는 판단을 내려 공격적인 투자를 감행하였다. 이러한 공장 증설을 통하여 송원산업은 기존 3만 5천톤 규모의 산화방지제 생산 능력을 5만 5천톤으로 확장할 수 있었다.

결과적으로 송원산업의 울산 2공장 신설은 송원산업이 이후 산화방지제 시장의 메이저 업체로 도약하는 데 결정적인 역할을 했다. 2008년 전 세계를 강타한 금융위기로 인해 세계 정밀화학시장 내에서 진행된 구조조정으로 인해 업계 1위였던 CIBA가 BASF

에 인수되고, Chemtura는 파산 신청을 하게 되었다. 송원산업은 이러한 변화의 과정에서 찾아온 기회를 놓치지 않았다. Chemtura를 대신할 공급업체를 찾는 buyer들에게서 수주 물량을 확보하는 한편, CIBA의 인수를 통해 시장 점유율 50% 이상을 차지하게 된 BASF의 시장독점을 우려하여 또 다른 공급 업체를 찾고 있던 buyer들에게 송원산업의 기술력과 생산 능력을 어필하였다. 이러한 상황에서 제2공장의 존재는 안정적 공급처를 원하는 buyer들에게 만약의 사고에도 차질 없이 공급을 지속할 수 있다는 확신을 심어줄 수 있었다.

이처럼 송원산업은 2008년 금융위기로 인한 시장 재편의 수혜를 독점하였으며, 이에 힘 입어 2006년 6%의 시장점유율 대비 3배 이상의 성장을 보인 2012년 22%의 세계시장점유율을 달성했다.<sup>9)</sup> 꾸준한 기술 개발과 과감한 설비 투자가 마침내 결실을 보게 된 것이다.

8) 송원산업 IR자료 (2013년)

9) 송원산업 사업보고서 공시자료 (2012년)

### III. 송원산업의 전략

#### 3.1 정밀화학 시장의 구조 및 특성

정밀화학산업 시장은 일반인들에게는 생소한 분야이나, 전체 시장규모가 2010년 기준 대략 1조 5천억 달러에 이를 정도로 거대한 시장이며 그 중 한 분야인 플라스틱 첨가제 시장 규모는 300억 달러에 이른다.<sup>10)</sup> 이러한 거대 시장 안에서 세계 유수의 다국적 기업들이 사활을 걸고 경쟁을 하고 있으며 송원산업도 이제 그 경쟁 대열에 당당히 올라서 있는 것이다. 한국의 소규모 OEM 생산업체였던 송원산업이 단기간에 세계의 주요 첨가제 생산업체 반열로 오를 수 있었던 원인은 어디에 있을까? 이를 분석하기 위해서는 우선 송원산업이 속한 정밀화학 산업군의 특성에 대해서 살펴보아야 한다.

정밀화학 산업은 석유화학산업에서 생산되는 기초

화학제품을 원료로 사용하여 합성, 가공하여 의약, 농약, 도료, 염, 안료, 화장품 및 첨가제 등을 생산하는 산업이다. 다시 말하면, 석유화학 등 기초화학산업의 산물을 원료로 하여 다단계의 복잡한 화학합성공정을 거쳐 독특한 물질을 생산하는 분야로써 화학산업 전체로 보면 다운스트림<sup>11)</sup>의 한 영역에 속하며 이렇게 생산된 정밀화학제품은 다른 산업의 중간재료 혹은 최종 소비재로 사용된다. 정밀화학제품 중 첨가제는 최종제품의 물성이나 성능을 향상시키기 위해 소량 첨가되는 화학물질을 말하는데, 송원산업은 플라스틱 첨가제 부문의 사업에 집중하고 있으며 첨가제의 여러 종류 중 산화방지제 부문에서 높은 수준의 기술력을 바탕으로 세계 시장에서 두각을 나타내고 있다. 송원산업의 제품 구성 내용은 <그림 3>을 통해 확인할 수 있다.

2011년 기준 전 세계 플라스틱 첨가제 시장 규모는 300억 달러(약 33조원)에 달하며 이 중 산화방지제 시장 규모는 대략 16억 달러이다.<sup>13)</sup> 산화방지

송원산업 정밀화학 제품				
플라스틱 첨가제			기타 정밀화학 제품	
산화방지제	PVC 안정제	lin 원제	폴리우레탄	기타
합성수지의 사화를 방지하는 기능성 첨가제	열에 취약한 PVC 수지의 가공성을 높여주는 첨가제	PVC 안정제, 자동차 전착도료, Glass Coating	합성피혁용 접착제	고무 노화방지제, 가스제, ACRYL 원료 소재, 기타

<그림 3> 송원산업 제품 구성<sup>12)</sup>

10) 송원산업 IR자료 (2013년) : 2011년 기준 (추정치)  
 11) 석유화학 산업은 다음과 같은 4 단계로 나눌 수 있다.  
 1) 석유 매장장소의 탐사, 유전의 굴착, 채유시설의 건설, 원유 판매 등의 원유 생산부분  
 2) 원유의 수송부분  
 3) 원유에서 가솔린, 중유 등의 석유제품을 생산하는 정제부분  
 4) 석유제품의 수송 부분  
 이 중 1)을 업스트림, 2)이후의 단계를 다운스트림이라 한다. 비산유국인 한국의 석유관련 기업들은 다운스트림 중심이다.  
 12) 송원산업 IR자료 (2013년)  
 13) 송원산업 IR자료 (2013년)

제 시장은 제품 특성상 초기에 대규모의 시설 투자가 필요하며, 산화방지제 제조를 위해 건립한 공장의 경우 다른 종류의 제품을 생산하기 위한 용도로 전용이 어려워 진입장벽이 존재한다. 그러한 이유로 인하여 최근 15년 동안 신규 업체의 시장 진입이 없었으며 따라서 산화방지제 시장 내부의 경쟁은 다른 제품과 비교하여 덜 한 편이다.

### 3.2 송원산업의 경쟁력

그렇다고 해서 산화방지제 시장이 진입에 성공만 하면 이후에는 큰 어려움 없이 사업을 진행할 수 있는 것은 물론 아니다. 산화방지제를 필요로 하는 고객사의 요구가 매우 다양하기 때문에 그들의 요구에 맞게 산화방지제의 특성을 조절하여 기한 내에 납품하는 일은 결코 쉽지 않다. 송원산업의 박종호 회장은 송원산업이 산화방지제 시장에서 살아남아 세계 2위의 자리를 차지할 수 있었던 원동력으로 송원산업의 기술력을 제일 먼저 꼽는다. 독자 연구기술 개발이야말로 회사의 생존과 직결된다는 경영진의 확고한 신념은 송원산업 연구소를 통해서 잘 나타나고 있다. 1983년에 처음 선을 보인 송원산업 연구소는, 플라스틱 첨가제 연구개발이 주력인 울산연구소와 폴리우레탄 관련 연구가 주력인 수원공장 연구소의 이원체제로 운영되었다가 이후 IMF 외환위기 때인 1997년 현재의 울산 본사에 통합 기술연구소를 설립하여 첨가제 분야에 연구를 집중하고 있다.<sup>14)</sup> 경영진의 연구개발에 대한 무한한 신뢰와 투자 의지는 창립자의 배경과도 관련이 있다. 송원산업의 창립자이자 초대 회장인 박경재 회장은 오랜 기간 일본 환동화학공업(주)과 (주)력키(현 LG화학)에서 근무했던 경험을 기반으로, 빠른 기술 개발을 통하여 남보다 한발 앞선 제품 출시를 통해 이익을 창출하는

데 경영의 초점을 맞추었다.

2007년 이후 송원산업의 회장직을 맡고 있는 2세 경영자 박종호 회장 또한 미국 보스턴 대학에서 화학을 전공하고 중국 상해 그레이스 페브릭(Shanghai Grace Fabric)과 일본 스미토모 케미칼(Sumitomo Chemical)에서 근무하는 등 관련 업계에서의 경험이 풍부하기 때문에 산화방지제 시장에 대해 누구보다 자세히 파악하고 있다. 산화방지제 시장에서 고객의 요구는 매우 다양하고 빠르게 변하며 이러한 고객의 요구사항을 경쟁사보다 빠르게 충족하여 고객이 원하는 제품을 적시에 납품하는 것이 무엇보다 중요하다. 이러한 점을 잘 알고 있는 박종호 회장은 연구소의 연구과제 선정 때부터 마케팅과 생산분야 직원들이 참여하도록 하여 초기 개발의 노하우가 그대로 제품개발로 연결되도록 했으며, 영업 및 마케팅 조직의 규모를 최소한으로 유지하여 보다 빠른 의사결정을 하고자 하였다. 이러한 노력들은 송원산업의 높은 기술력과 시너지 효과를 발휘하여 송원산업의 경쟁력을 한층 더 끌어올리고 있다. 송원산업의 기술력 중시 이념은 현재까지도 이어져 오고 있는데 이는 송원산업의 전체 인력 약 450명 중 10%에 달하는 40여명이 R&D 인력을 보면 알 수 있다.<sup>15)</sup>

송원산업은 자체 기술력을 전 세계의 기업들로부터 인정받음과 동시에 이들에게 신속한 고객 서비스를 제공함으로써 많은 사업 기회를 창출하고 있다. 기존 첨가제 시장에서 메이저 업체의 역할을 하는 것은 물론 앞으로 다가올 정밀화학 시장의 변화에도 대비하기 위해 세계 유수의 기업들과 공동 연구를 진행 중이다.

송원산업의 높은 기술 수준은 경쟁사를 압박하는 '힘'의 역할을 하며, 남들보다 슬림한 조직 구조는 송원산업에 '속도'를 가져다 주어 경쟁사보다 한발 빠르게 움직일 수 있게 했다. 하지만 송원산업에게는

14) 경상일보 "[R&D의 산실! 지역 기업연구소를 찾아서] 첨가제분야 독보적인 기술력 자타공인 송원산업 기술연구소" (2009년 6월 23일)

15) 송원산업 기업방문 인터뷰 (2013년 8월 20일)

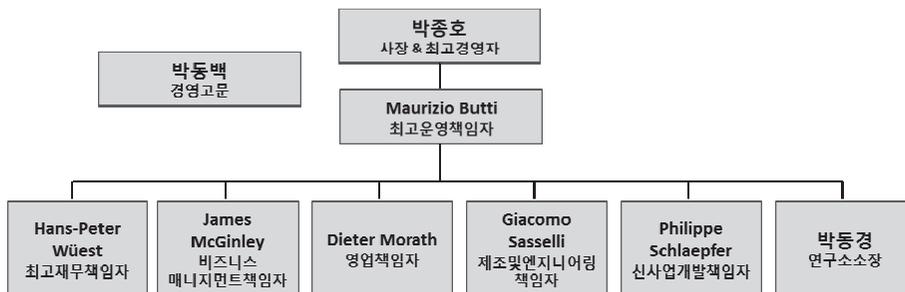
이러한 강점을 가지고 해외 시장에 나가 싸워줄 인재들이 부족했다. 기존의 국내의 영업 및 마케팅 인력으로는 해외 시장을 개척하는 일이 쉽지 않았음을 깨달은 송원산업은 눈을 외부로 돌려 해외에서 활약해 줄 인재를 영입하는데 힘을 쏟게 된다. 때 마침 2000년대 초 들어 경쟁사인 GLC(Great Lakes Chemicals)가 재정 위기를 겪게 되면서 이로 인하여 많은 영업/마케팅 인력들이 GLC를 떠나게 되었다. 송원산업은 이러한 기회를 놓치지 않고 우수한 영업/마케팅 인력들을 대거 영입했다. 또한 2000년대 중반에는 당시 산화방지제 시장의 절대 강자였던 CIBA가 BASF에 인수되었는데, 이 과정에서 이탈하게 된 CIBA의 우수한 인력들을 영입할 수 있었다. 송원산업은 이렇게 영입한 인재들을 세계 각지의 자회사에 적절히 배치하여 빠르게 해외 영업망을 넓혀 나갔다.

### 3.3 전략적 기민성의 중심 - Virtual HQ

송원산업은 새롭게 영입한 여러 글로벌 인재들을 바탕으로 빠르게 해외시장을 공략할 수 있었으나 이와 동시에 이전과 비교하여 거대해진 조직을 효율적으로 관리해야 하는 문제점에 봉착했다. '기민한 의사결정'은 송원산업이 산화방지제 시장에서 경쟁사와 비교하여 우위를 점할 수 있었던 주요 요인 중 하

나였지만 조직이 커짐에 따라 의사결정의 속도는 이전에 비해 느려질 수밖에 없었다. 이에 박종호 회장은 2011년 그룹 조직개편을 발표하였는데, 송원산업이 글로벌 성장을 지속해 나감에 따라 필연적으로 나타날 수밖에 없는 보고라인과 평가라인의 비효율성을 제거하는 것에 초점을 맞추고 보다 효율적인 고객 서비스를 제공하고자 하는 목적으로 <그림 4>와 같이 Virtual HQ 형태의 독특한 조직을 구성하였다.

또한 경영전반에 관한 사안을 효율적으로 협의하기 위하여, 이전에 존재하던 의사 결정 기구인 '리더십팀'을 개편하여 '그룹경영위원회'를 조직하였다.<sup>16)</sup> 이 그룹경영위원회에는 박동경 연구소장을 제외한 8명의 임원진이 모두 포함되어 있으며 박종호 회장이 경영위원회 위원장으로 자리하고 있다. 각 최고 책임자가 자신의 고유한 분야에서 그룹 내 최고의 지위를 역임함과 동시에 해당 분야에 대한 의사 결정권을 가짐으로 해서 보다 전문성을 부여하도록 했다. 이들은 특정 지역 법인의 임원으로서 법인 관리에 일부 참여하는 동시에 송원산업의 전 세계 해외 지사에서 발생하는 각자 분야의 문제점에 대해 보고받고 즉시 업무 지시를 내린다. 박종호 회장은 비록 자신이 최고경영자 지위를 맡고 있는 있지만 각각의 최고 책임자들에 대해 각 분야의 최고 의사 결정 권한을 부여하여, 그룹 전체에 중대한 영향을 미칠만한 결정을 제외하고는 각 분야의 최고책임자들이 빠른 의사결정을 내릴 수



<그림 4> 송원산업 조직구조

16) 송원산업 기업방문 인터뷰 (2013년 8월 20일)

있도록 조직을 구성하였다. 각 분야 최고 책임자들은 최종 의사 결정의 90% 정도의 영향력을 행사하며 나머지 10%는 각 지역의 법인장들이 현지의 환경을 고려하여 의사 결정을 보완하도록 되어 있다.

주목할 만한 점은 그룹의 최고 의사 결정 기구인 그룹경영위원회에는 박종호 회장을 포함한 단 두 명만이 한국인이라는 점이다. 나머지는 전부 경쟁사에서 영입한 우수 인력들을 포진시켰는데 대부분이 GLC, CIBA 등에서 오래 근무하여 관련업계의 많은 경험을 가지고 있는 유능한 해외 인력들이다. 심지어 이들 모두는 본사라고 할 수 있는 울산에서 근무하지 않고 세계 각지의 지사에서 업무를 지휘한다. 예를 들면 두바이의 영업 인력이 영업과 관련하여 발생한 문제를 독일에 있는 영업책임자인 Dieter Morath에게 보고하여 해결하는 식이다. 울산에는 박종호 회장과 박동백 경영고문만이 남아 경영 전반에 대해 관리하고 있으며, 전 경영위원회 위원들 모두는 분기별로 한 번씩 모여 그룹의 큰 의사결정을 논의한다. 이러한 이유로 송원산업은 '본사'라는 개념이 사실상 모호하다. 박종호 회장 자신도 송원산업의 본사가 어디냐는 질문에는 잠시 생각하다가 'Virtual HQ'라는 답변을 할 정도이다.<sup>17)</sup> 전 세계의 송원산업 인력들은 문제 발생 시 한국의 본사가 아닌 각지의 최고 책임자들에게 즉시 보고하여 자체적으로 문제를 해결하도록 되어 있으며, 이는 의사결정의 효율성을 높여 송원산업이 슬립한 조직구조를 구성하여 얻은 '속도'에 전략성을 부여할 수 있게 되었다. 결과적으로 산화방지제 시장에서 경쟁하기 위해 가장 필요한 '전략적 기민성'을 극대화 할 수 있게 된 것이다.

이러한 송원산업의 'Virtual HQ' 방식의 운영은 국내 기업들에게 시사하는 바가 크다. 한국의 기업들은 자국민 중심의 경영, 본사 중심의 경영방식을 고집하는 경향이 있어 해외 지사에서 절대 권한을

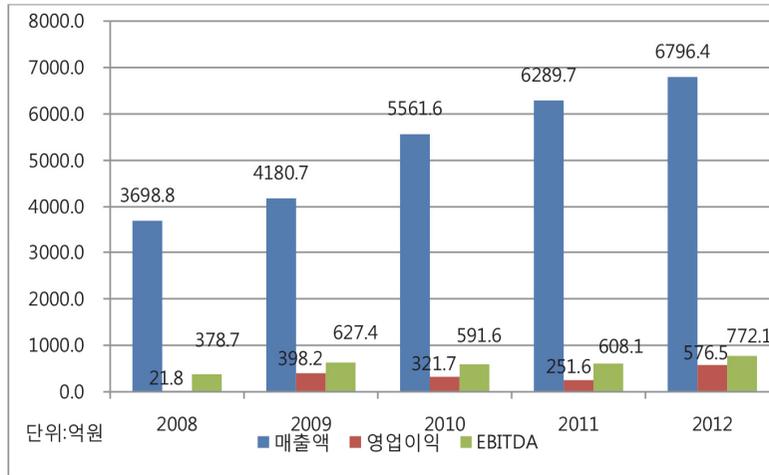
가진 자국민 주재원을 파견하는 경우가 많으며 이는 현지 인력의 운용에 있어 효율적이지 않은 경우가 많다. 그러나 송원산업은 처음부터 '한국의 송원산업'이라는 개념을 버리고, 전 세계의 유능한 인력들을 영입하여 그 힘을 하나로 모을 수 있는 기틀을 마련했다고 할 수 있다.

상장한지 36년 만에 6,000억원이 넘는 연간 매출을 기록하고 자기 분야에서 세계 점유율 2위에까지 오른 저력을 보인 송원산업은 2013년 2월, 창사 이래 첫 단독 IR을 성공적으로 마치며 국내외에 글로벌 기업으로써의 면모를 다시 한번 입증했다. 이러한 송원산업의 성공은 <그림 5>에서 잘 나타나 있다.

#### IV. 송원산업의 과제

그러나 아직 송원산업이 풀어야 할 과제는 많다. 제일 먼저 2011년 새롭게 개편한 글로벌 조직 구조의 안정화이다. 경쟁사로부터 영입한 최고 책임자들의 경우, 송원산업으로 이직하기 이전부터 다년간 송원산업과 업무 협력 및 경험을 통해 서로에 대해 잘 이해하고 있다. 따라서 현재로서는 이탈리아, 스위스, 독일 등 다양한 국적의 외국인들이 경영위원회의 중심이라고 할지라도 큰 문화적 충돌이나 갈등 없이 조직의 운영이 잘 되어 가고 있다. 그러나 이들이 은퇴하고 난 이후에도 과연 지금의 조직 구조가 제대로 운영될 수 있을지는 아무도 장담할 수 없다. 또한 Virtual HQ는 빠른 의사결정을 강점으로 하는 송원산업만의 독특한 조직구조이지만 이러한 구조가 어떠한 문제점을 가지고 있는지에 대한 검증이 충분히 이루어지지 않았으므로 앞으로 발생할 수 있는 예기치 못한 문제에 대해 대비해야 한다.

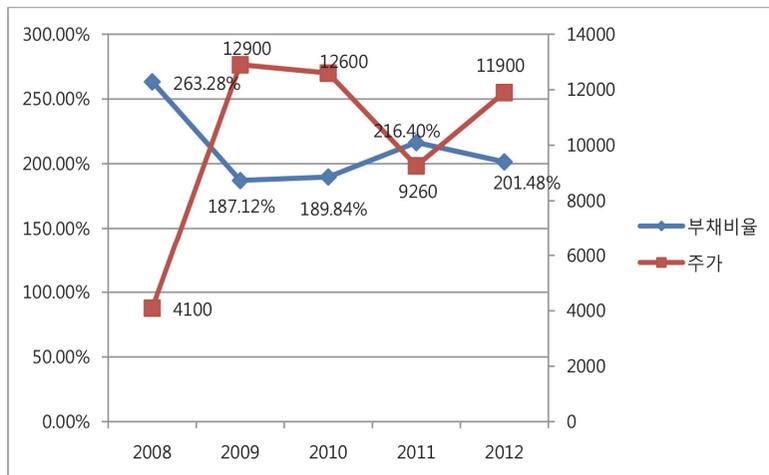
17) 송원산업 기업방문 인터뷰 (2013년 8월 20일)



〈그림 5〉 송원산업 주요 재무지표<sup>18)</sup>

또한 송원산업이 가진 경쟁력의 원천인 기술개발 또한 앞으로 해결해야 할 문제이다. 송원산업의 박종호 회장은 송원산업의 기술만은 한국에서 한국의 인력에 의해 개발되기를 바라고 있다. 그러나 현재까지는 기술의 개발이 원활하게 진행되어 첨가제 시장의 메이저 업체로 등극할 수 있었지만 국내에서

뛰어난 화학 및 화학공학 인재들을 구하기는 점차 힘들어지고 있다. 또한 첨가제 시장의 특성상 연구원으로써의 역할을 하기 위해서는 수 년 이상의 근무 경험이 필요하지만 국내의 관련 인재들은 대기업 및 수도권에 위치한 회사를 선호하기 때문에 경험이 많은 인력들을 유지하는 것 또한 어려운 일이다.



〈그림 6〉 송원산업 주가 및 부채비율 추이<sup>19)</sup>

18) 송원산업 사업보고서 공시자료 (2008 - 2012년)

19) 송원산업 사업보고서 공시자료 (2008 - 2012년)

**대차대조표**

(단위: 십억원)	2011A	2012A	2013F	2014F	2015F
<b>자산총계</b>	870.2	862.1	912.8	966.4	1,038.4
유동자산	366.7	358.7	412.7	466.1	531.5
현금성자산	74.9	83.9	154.3	186.3	197.3
매출채권	105.2	100.5	98.1	103.7	124.1
재고자산	182.6	171.0	157.0	172.8	206.8
비유동자산	503.4	503.5	500.1	500.3	506.9
투자자산	33.5	41.8	42.3	44.0	45.8
유형자산	421.9	421.0	421.1	424.2	433.0
기타	48.0	40.7	36.7	32.0	28.0
<b>부채총계</b>	595.1	575.4	603.1	615.4	630.9
유동부채	480.3	475.4	378.0	387.8	400.7
매입채무	52.3	51.8	55.0	64.5	77.2
유동성이자부채	413.6	404.6	303.8	303.8	303.8
기타	14.5	19.1	19.3	19.4	19.6
비유동부채	114.8	100.0	225.0	227.6	230.3
비유동이자부채	37.2	30.0	161.9	161.9	161.9
기타	77.6	70.0	63.1	65.7	68.4
<b>자본총계</b>	275.0	286.7	309.7	351.0	407.4
자본지분	275.0	285.6	308.5	349.8	406.2
자본금	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0
자본잉여금	24.4	24.4	24.4	24.4	24.4
이익잉여금	238.7	252.6	274.0	315.3	371.7
기타	(0.0)	(3.4)	(1.8)	(1.8)	(1.8)
비자본지분	0.0	1.1	1.2	1.2	1.2
<b>자본총계</b>	275.0	286.7	309.7	351.0	407.4
순차입금	450.8	434.6	465.7	465.7	465.7
순차입금	375.9	350.6	311.5	279.5	268.4

**현금흐름표**

(단위: 십억원)	2011A	2012A	2013F	2014F	2015F
<b>영업현금</b>	19.4	94.6	95.8	62.4	47.5
당기순이익	10.0	20.5	23.2	43.2	58.3
자산상각비	29.1	30.3	22.9	30.0	29.7
기타비현금성손익	(0.4)	(0.2)	18.9	0.9	1.0
운전자본증감	(35.7)	29.5	31.1	(11.6)	(41.5)
매출채권감소(증가)	103.1	11.2	25.4	(5.6)	(20.4)
재고자산감소(증가)	(31.2)	5.3	18.7	(15.8)	(34.0)
매입채무증가(감소)	(120.0)	15.6	(17.9)	9.6	12.7
기타	12.4	(2.6)	4.9	0.2	0.2
<b>투자현금</b>	(33.9)	(31.8)	(35.7)	(29.0)	(35.1)
단기투자자산감소	0.2	(0.3)	(0.4)	(0.5)	(0.6)
장기투자증권감소	0.0	(5.0)	1.0	1.3	1.3
설비투자	(33.7)	(24.1)	(24.9)	(28.1)	(34.1)
유형자산취분	1.0	0.3	0.5	0.0	0.0
무형자산취분	(0.1)	(0.8)	(0.4)	(0.4)	(0.4)
<b>재무현금</b>	58.9	(45.5)	(0.1)	(1.9)	(1.9)
차입금증가	83.2	(20.8)	7.6	0.0	0.0
자본증가	(1.4)	(1.4)	0.0	(1.9)	(1.9)
배당금지급	1.4	1.4	0.0	1.9	1.9
<b>현금 증감</b>	42.9	8.6	59.4	31.5	10.4
기초현금	30.0	72.9	81.5	140.9	172.4
기말현금	72.9	81.5	140.9	172.4	182.8
Gross Cash flow	56.6	67.3	65.0	74.0	89.0
Gross Investment	69.8	2.0	4.2	40.1	76.1
<b>Free Cash Flow</b>	(13.2)	65.3	60.8	33.9	12.9

자료: 10년부터 K-IFRS 연결기준, 유진투자증권

**손익계산서**

(단위: 십억원)	2011A	2012A	2013F	2014F	2015F
<b>매출액</b>	629.0	679.6	705.5	793.2	963.1
증가율(%)	11.2	8.1	3.8	12.4	21.4
매출원가	536.9	547.6	574.8	642.8	777.7
<b>매출총이익</b>	92.1	132.0	130.7	150.4	185.4
판매 및 일반관리비	67.0	74.3	79.7	86.8	105.4
기타영업손익	(0.0)	0.0	(0.0)	0.0	0.0
<b>영업이익</b>	25.2	57.7	51.0	63.6	80.0
증가율(%)	(46.8)	129.2	(11.5)	24.7	25.8
<b>EBITDA</b>	54.2	88.0	73.9	93.6	109.7
증가율(%)	(24.6)	62.2	(16.0)	26.6	17.3
<b>영업외손익</b>	(16.3)	(33.3)	(19.0)	(10.9)	(8.8)
이자수익	0.6	0.6	0.5	0.7	0.9
이자비용	23.4	23.1	19.6	18.6	16.8
지분법손익	0.2	0.0	1.7	1.7	1.7
기타영업외손익	6.4	(10.8)	(1.6)	5.3	5.3
<b>세전순이익</b>	8.9	24.3	32.0	52.7	71.1
증가율(%)	(65.1)	174.4	31.6	64.5	35.0
법인세비용	(1.2)	3.9	8.8	9.5	12.8
<b>당기순이익</b>	10.0	20.5	23.2	43.2	58.3
증가율(%)	(62.1)	103.9	13.4	86.2	35.0
자배주주지분	10.0	20.6	23.6	43.2	58.3
증가율(%)	(54.7)	105.2	14.4	83.4	35.0
비자본지분	0.0	(0.1)	(0.4)	0.0	0.0
<b>EPS</b>	418	858	981	1,800	2,431
증가율(%)	(54.7)	105.2	14.4	83.4	35.0
수정 EPS	418	858	981	1,800	2,431
증가율(%)	(54.7)	105.2	14.4	83.4	35.0

**주요투자지표**

(단위: 권)	2011A	2012A	2013F	2014F	2015F
<b>주당지표</b>					
EPS	418	858	981	1,800	2,431
BPS	11,459	11,900	12,856	14,576	16,927
DPS	60	80	80	80	80
<b>배당이익(배, %)</b>					
PER	22.2	13.9	11.6	6.3	4.7
PBR	0.8	1.0	0.9	0.8	0.7
EV/ EBITDA	11.0	7.2	7.9	5.9	5.0
배당수익률	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7
PCR	3.9	4.2	4.2	3.7	3.1
<b>수익성(%)</b>					
영업이익률	4.0	8.5	7.2	8.0	8.3
EBITDA이익률	8.6	12.9	10.5	11.8	11.4
순이익률	1.6	3.0	3.3	5.4	6.1
ROE	4.3	7.3	7.8	13.1	15.4
ROIC	3.1	7.6	6.0	8.5	10.2
<b>안정성(%)</b>					
순차입금/자기자본	136.7	122.3	100.6	79.6	65.9
유동비율	76.4	75.4	109.2	120.2	132.6
이자보상배율	1.1	2.6	2.7	3.6	5.0
<b>활성성(%)</b>					
총자산회전율	0.8	0.8	0.8	0.8	1.0
매출채권회전율	5.9	6.6	7.1	7.9	8.5
재고자산회전율	3.9	3.8	4.3	4.8	5.1
매입채무회전율	11.2	13.1	13.2	13.3	13.6

〈그림 7〉 송원산업 재무제표<sup>20)</sup>

현재 송원산업의 재무구조 역시 해결해야 할 중요한 과제 중 하나이다. 2012년 기준, 200%가 넘는 부채비율<sup>21)</sup>을 가지고 있어 재무적 안정성이 우려된다. 이러한 높은 부채비율의 배경에는 매입2공장 건

설로 인한 지속적인 설비 투자 발생이 있다. 이로 인해 2005년 말 약 100%에 머무르던 부채비율은 점차 증가하여 200%대를 넘나들게 되었다. 2008년 이후 투자가 마무리 되어 더 이상의 부채비율 증가

20) 동양증권 송원산업 Report(2013)

21) 송원산업 사업보고서 공시자료 (2013년) 기준, 2009년 ~ 2012년 동안 부채비율은 각각 187.12%, 189.83%, 216.40%, 200.69%이다.

는 없을 것으로 예상되나, 현재의 부채비율을 줄여 나가는 것은 여전히 숙제로 남아있다. (<그림 6> 참조)

송원산업 역시 이러한 문제점을 인식하고, 여러 금융기관에 분산되어 있던 차입금의 구조를 외환은행과의 신디케이트론(syndicate loan)<sup>22)</sup>으로 일원화 하는 한편 단기차입금 비중을 차입금 차환(리파이낸싱)으로 크게 감소시키고 장기성 차입금의 비중을 늘려 차입금 구조를 개선하고자 노력하고 있다.<sup>23)</sup>

글로벌 1위 업체인 BASF의 움직임 역시 송원산업이 계속해서 주시해야 할 대상이다. 중동의 플라스틱 생산이 급증하면서 산화방지제 시장도 기존 아시아 중심에서 중동으로 확대되고 있다. BASF 또한 이러한 움직임을 읽고 품질 강점을 바탕으로 중동에서 사업 확장을 진행하고 있으며 더 나아가 아시아 시장 확대를 노리며 저가 산화방지제 생산을 추진중이다.<sup>23)</sup> 송원산업은 이러한 경쟁사의 움직임에 대응하는 한편, 글로벌 기업으로써의 입지를 보다 굳건히 다지는 것에 주력하고 있다. 2011년 친환경 합성수지 첨가제의 핵심 배합기술인 원팩시스템(OPS)에 대한 노하우를 보유하고 있는 독일 기업 ATG를 인수한 송원산업은, 미국과 아부다비에 OPS 제조공장을 설립하여 일부 가동을 시작하는 등 향후 송원산업을 이끌어갈 미래 수익창출에 집중하고 있다.<sup>24)</sup>

## 참고문헌

경상일보(2009), “[R&D의 산실! 지역 기업연구소를 찾아서] 첨가제분야 독보적인 기술력 자타공인 송원산업 기술연구소,” (6월 23일) <http://www.ksilbo.co.kr/news/quickViewArticleView.html?idxno=256566>.

동양증권(2013), “송원산업 Financial report”.

매일경제(2013), “매출 2천억에 1200억 투자한 승부사,” (2월 21일) <http://news.mk.co.kr/breakingnews/view.php?no=135042&year=2013&categorycode=MK100402&newstitle=%B8%C5%C3%E2%20%20%C3%B5%BE%EF%BF%A1%201200%BE%EF%20%C5%F5%C0%DA%C7%D1%20%BD%C2%BA%CE%BB%E7>.

문국현(2012), “근로자의 머리와 가슴까지 빌려야 한다.” **동아비즈니스리뷰**, 107.

송원산업(2012), “2012 송원산업 사업보고서”.

송원산업(2013), “2013 송원산업 사업보고서”.

송원산업(2013), 2013 기업설명회 자료.

송원산업, <http://www.songwon.com/ko>.

신준석(2013), “CEO의 힘만으론 Second jump 어렵다. 특유의 콤팩트 기술전략을 찾자.” **동아비즈니스리뷰**, 135.

조동성(2010), “21세기를 위한 전략경영,” 경제경영 출판사.

한국경제(2007), “송원산업, 산화방지제 공장 증설,” (1월 18일) <http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2007011740171&intype=1>.

헤럴드경제(2013), “송원산업, 5개 은행과 2200억원 신디케이트론 계약……채무구조 개선,” (2월 14일) <http://biz.heraldcorp.com/view.php?ud=20130214000239>.

화학저널(2013), “산화방지제, 송원산업 추격에 BASF 초긴장,” (4월 22일) <http://www.chemlocus.co.kr/news/view/81509?url=L3NIYXJjaC9pbmRleD9rdz0IRUMIODIIQjAIRUQIOTkIOTQIRUIIQjAIQTkIRUMIQTeIODAIRUMIQTAIOUMIMkMrJUVDJTG2JUEXJUVDJTICJTKwJUVDJTgyJUIwJUVDJTK3JTG1KyVFQyVCNiU5NCVFQSVCMiVBOSVFQyU5NyU5MctCQVNGKyVFQyVCNCU4OCVFQSVCOVCNCVFQyU5RSVBNsz4PTAmeT0w>.

화학저널, <http://www.chemlocus.co.kr>.

CHEManager Europe, <http://www.chemanager-online.com>.

22) 다수의 은행으로 구성된 차관단이 공통의 조건으로 일정 금액을 차입자에게 융자해 주는 증장기 대출

23) 헤럴드경제 “송원산업, 5개 은행과 2200억원 신디케이트론 계약…채무구조 개선” (2013년 2월 14일)

24) 화학저널 “산화방지제, 송원산업 추격에 BASF 초긴장” (2013년 4월 22일)

25) 매일경제 “매출 2천억에 1200억 투자한 승부사” (2013년 2월 21일)

## Songwon Industrial: A Hidden Champion

Kwangho Yoon\* · Jihyun Hong\*\* · Ku-Hyun Jung\*\*\*

### Abstract

Songwon Industries, based in Ulsan, Korea and one of the major global players in chemical additives, is the second largest manufacturer of polymer stabilizers in the world after BASF. From its foundation in 1965 to the late 1990's, Songwon had a passive global strategy based on OEMs and utilizing distribution agencies overseas. However, after 2000, Songwon started its overseas expansion with an independent technology base and unique global strategy. Songwon established foreign subsidiaries in major markets and also employed non-Korean managers, especially former executives of competing companies after the 2008 global financial crisis. This 'Virtual HQ', one of the key success factors of Songwon's globalization, has important implications for many Korean firms trying to expand their overseas businesses. Songwon is arguably the most geo-centric Korean company in terms of the composition of its top management personnel.

One of Songwon's global success factors is the ability to produce market leading products in the volume that meets global demand, at the level of quality that customers want. More importantly, Songwon has a very nimble organization that works very closely with customers worldwide. For the next step, Songwon should improve its high debt structure and develop effective strategies to meet BASF's aggressive movements.

Key Words: Globalization, Virtual HQ, Precision chemical (additives) industry, Hidden champion

---

\* KAIST Techno-MBA Candidate, 1<sup>st</sup> Author

\*\* KAIST Techno-MBA Candidate, 2<sup>nd</sup> Author

\*\*\* KAIST College of Business, Visiting Professor, Corresponding Author

<Teaching Note>

**송원산업: 히든챔피언**

**1. 사례의 개요(Synopsis)**

정밀화학업체인 송원산업은 합성수지, PVC가공, 합성피혁, 페인트 등을 만들 때 필요한 산화방지제를 주력상품으로 하여 글로벌 2위 자리를 차지하고 있는 대한민국의 대표적 글로벌 중견기업이다. 송원산업은 1965년 설립 이래 지금까지 자체 기술역량을 중요시하기는 했지만 확고한 시장 기반을 만들기는 결코 쉽지 않았다. 1990년대 후반까지 송원산업의 글로벌 시장 전략은 주문생산이나 대리점을 이용하는 등의 간접 판매 방식이었다. 그러나 이러한 방식의 영업은 수익성의 악화와 고객의 불안정성 등 여러 문제점이 있었으며, 송원산업은 지속적인 성장을 위해 독자적 해외 시장 진출을 결심하게 된다. 이를 위한 준비로 송원산업은 2007년 울산 2공장 증설을 통해 생산 가능 규모를 확대하기로 먼저 결정한다. 투자 규모는 당시 송원산업의 매출 규모였던 2,000억원의 절반이 넘는 1,200억원으로, 매우 어려운 결정이었다. 그러나 당시 주요 경쟁사들의 생산 설비가 낙후되어 있고 추가 설비투자에 대한 의지 역시 부족한 점을 읽고, 기존 3만 5천톤 규모에서 5만 5천톤으로 생산 능력을 확대하게 된 것이다. 2008년 글로벌 금융위기로 인해 경쟁사인 CIBA가 BASF에 인수되고 Chemtura가 파산 신청을 하게 되는 등 시장의 구도가 변화하던 기회를 포착할 수 있었던 것도 부분적으로는 송원산업의 확대된 생산 능력에서 기인하였다. 경쟁사들의 경영난은 송원산업에

게 경쟁사로부터 이탈한 우수 인재의 영입을 가능하게 하면서 해외 사업에 더욱 박차를 가할 수 있게 했다. 다양한 글로벌 인재들을 영입한 후 이들을 잘 활용하기 위하여 송원산업은 Virtual HQ 개념의 조직을 새롭게 개편하고, 경영전반에 관한 사안을 효율적으로 협의하기 위한 그룹경영위원회를 조직하였다. 그러나 현재의 글로벌 조직구조는 안정화라는 숙제를 가지고 있으며, 200%가 넘는 부채 비율과 글로벌 1위 업체인 BASF의 적극적 중동시장 공략 움직임 역시 향후 풀어가야 할 과제이다.

**2. Teaching Point**

송원산업이 속해있는 정밀화학산업의 특성에 대해서 이해하고, 산업의 주요 성공요인(KSF, Key Success Factor)을 갖추기 위한 송원산업의 노력을 체계적으로 분석할 수 있도록 하는 것에 목적이 있다. 특히 한국 기업에서 보기 어려운 다양한 국적의 최고경영진과 virtual HQ라는 조직구조를 기반으로 글로벌 전략을 추진하고 있는 송원산업이 주는 의의를 이해하고, 향후 방향성까지 제시할 수 있도록 하고자 한다. 더 나아가 중장기적인 관점에서 한국 기술 인력을 기반으로 한 송원산업의 기술력 확보에 어떤 변수들이 존재하며 이를 타개하기 위해서는 어떤 방안들이 있는지 토론해 본다.

### 3. 토의질문

- (1) 정밀화학시장에서 성공하기 위해서는 지속적 기술개발과 함께 밀착된 고객 서비스(customer intimacy)를 갖추어야 한다. 송원산업은 어떻게 이 산업의 주요성공요인인 기술기반의 고객밀착 서비스 역량(technology based customer intimacy)를 가질 수 있었는가?
- (2) 송원산업은 한국기업으로서 드물게 자국민중심의 경영스타일(ethno-centric management style)을 탈피해서 세계지향적인 경영스타일(geo-centric management style)을 가지고 있는 기업이다. 이러한 조직문화가 어떻게 가능했는지를 논의하고, 앞으로 예상되는 문제를 제시하시오.
- (3) 송원산업의 미래 기술력 확보에 있어서 가장 큰 걸림돌은 무엇인가? 울산에 있는 한국의 기술 인력을 중심으로 미래의 기술개발을 이끌고자 하는 송원산업의 전략에 대해 평가하고, 향후의 시장 변화에 대응한 새로운 핵심역량 개발의 방안을 제시하시오.

### 4. 토의질문에 대한 분석

기업이 같은 시장에서 같은 소비자를 대상으로 경쟁할 때 한 기업이 다른 기업에 비해 높은 수익율을 달성할 수 있다면 그 기업은 그 시장에서 '경쟁우위'를 가지고 있다고 볼 수 있다. 기업이 지속적인 경쟁우위를 점하기 위해 필요한 조건들에 대해서는 여러

주장들이 있지만 그 중 하나로 Vanrey(1991)가 주장한 V.R.I.N.<sup>26)</sup>을 예로 들 수 있다. 그렇다면 송원산업은 어떠한 자원을 바탕으로 산화방지제 시장에서 강자로 도약할 수 있었을까? 송원산업이 속한 산화방지제 시장은 현재 다국적 화학기업인 BASF와 송원산업의 과점 구조로 형성되어 있다. 그러나 BASF는 거대 다국적 기업인 만큼 의사결정 속도가 송원산업에 비해 느릴 수 밖에 없는 구조이다. 반면에 송원산업은 상대적으로 작고 빠른 조직을 운영함으로써 BASF에 비해 기민하게 고객의 요청에 대응할 수 있었다. 하지만 송원산업 또한 조직의 규모가 커짐에 따라 과거와 같이 빠른 의사결정을 통한 고객요청 대응이 어려워진 상황에 놓이게 되었고 이를 해결하기 위해 의사결정의 속도를 높일 수 있는 Virtual HQ 구조로 조직을 개편하게 된다. Virtual HQ 구조에서 세계 각지의 송원산업 인력들은 업무와 관련되어 발생한 문제에 대해 각각의 최고 책임자들에게 보고한 뒤 해결방안을 모색한다. Virtual HQ 형태의 조직에서는 본사와 지사의 개념이 모호해지며 세계 각지의 직원들은 단지 자신이 담당하고 있는 업무의 최고 책임자와의 협업을 통해 문제를 해결할 뿐이다. 따라서 직원들은 조직 내의 복잡한 의사결정 과정에 신경 쓸 필요 없이 자신이 처한 상황에서의 문제 해결에 집중할 수 있게 된다.

#### (1) 송원산업의 핵심역량

이 질문은 무엇보다 기업이 속해있는 산업의 특성에 대해 이해하고, 산업의 KSF를 갖추기 위한 송원산업의 노력을 체계적으로 분석할 수 있도록 하는데 목적이 있다.

##### A. 제품과 산업의 성격에 대한 이해

26) 가치있고(Valuable), 희소하며(Rare), 대체 불가능하고(Inimitable), 모방하기 어려운(Non-substitutable) 자원

정밀화학산업은 기술집약도가 높으며, 글로벌 석유화학업계의 경기변동과 그 수요가 밀접하게 연관되어 있다. 주요 고객인 석유화학업체들의 다양한 요구를 만족시키기 위해 축적된 경험과 노하우가 큰 경쟁력으로 작용할 수 있으며, 큰 규모의 기업보다는 보다 작은 규모의 기업이 기민한 고객 요청 대응이 가능하다는 점에서 중요시 여겨지고 있다. 제품에 대한 안정적 공급 능력 역시 시장 내에서 중요한 요소이다.

막대한 자본을 보유하고 정밀화학제품에 대한 다양한 경험을 가지고 있는 다국적 대기업들이 글로벌 시장 내에서 과점 상태로 경쟁하고 있으나, 그 방대한 규모로 인하여 고객의 요청에 대해 빠르게 대처하는 능력이 부족하다는 단점이 있다. 다만, 중국 등의 신흥업체들의 경우 가격 경쟁력을 갖췄으나, 제품과 고객에 대한 노하우가 부족하다는 점을 그 한계로 꼽을 수 있다.

B. 송원산업의 강점

송원산업은 창업 초기부터 자체 기술력 확보를 위한 노력을 아끼지 않았는데, 이는 송원산업 연구소를 통해서도 잘 나타난다. 창립자를 비롯, 현 경영자인 박종호 회장의 배경이 화학 기술 개발에 있음을 고려하였을 때, 송원산업이 얼마나 기술을 중요시 여기는 기업인지 유추해 볼 수 있다. 송원산업은 기술 개발을 위해 핵심 기술 인력 확보에 노력을 기울이는 한편, 다양한 고객 요구를 만족시키기 위한 노력 또한 게을리하지 않았다. 특히 BASF 등의 다국적 대기업 대비 작은 규모의 송원산업은, 기동력 있는 전략을 통해 빠른 제품 출시 / 실시간 고객 대응 등 technology based customer intimacy를 구사할 수 있었다. 각국에 위치한 송원산업의 법인들 역시 고객 접근성을 높여 주었다는 점에서 송원산업의

경쟁력을 강화시켰다고 할 수 있다.

C. 송원산업의 핵심역량 평가

일반적으로 기업이 핵심역량을 확보하기 위해서는 첫째, 자사의 내부역량에 대한 치밀한 분석 및 투자가 이루어져야 하고 둘째, 역량과 전략적 비전과의 정합성을 고려해야 하며 셋째, 최고경영자를 포함한 관리자의 역할이 매우 중요하고 넷째, 단기간에 이루어지지 않기 때문에 오랜 시간 동안 꾸준한 노력이 필요하다.<sup>27)</sup> 이러한 관점에서 보았을 때, 송원산업은 박종호 회장의 강력한 리더십 아래에서 소비자 중심의 기술력과 서비스를 지속적으로 구축해 온 모범적인 사례라고 할 수 있다. 특히 다국적 대기업들이 과점의 형태로 경쟁하고 있는 정밀화학산업 내에서 기민한 전략적 대응을 할 수 있었던 송원산업만의 강점을 바탕으로 만들어진 송원산업의 경쟁우위는, 타 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없다는 점에서 그 지속 가능성을 높여주고 있다.

(2) 송원산업의 조직문화

이 질문은 한국 기업에서 보기 어려운 다양한 국적의 최고경영진과 virtual HQ라는 조직구조를 기반으로 글로벌 전략을 추진하고 있는 송원산업이 주는 의의를 이해하고 향후 방향성까지 제시할 수 있도록 하는 데 목적이 있다.

송원산업은 인력 활용 방안에 있어서 자국민 인력만을 고집하는 것이 아니라, 그 분야에 글로벌 경험과 능력을 가지고 있는 다양한 국적의 인력을 적극적으로 채용함으로써 현재의 글로벌 조직 체계를 완성시켰다. 송원산업의 글로벌 조직은 세계 여러 고객들에게 효율적으로 대응하기 위한 목적에서 구축

27) 21세기를 위한 전략경영 (조동성, 2010년, 경제경영 출판사)

되기 시작한 것으로, 글로벌 고객들에 대한 역동적인 서비스를 제공함은 물론 조직 내부적인 성장에도 큰 도움이 될 것으로 보여진다.

A. 다국적 최고경영진과 Virtual HQ 조직구조

2000년대 들어 금융위기 및 내부 경영난 등의 원인으로 인해 주요 경쟁사들이 어려움을 겪게 되자, 송원산업은 이 과정에서 이탈한 우수한 영업/마케팅 인력들을 대거 영입하였다. 이렇게 다양한 글로벌 인재들을 영입한 송원산업은, 이를 제대로 활용할 수 있는 새로운 글로벌 조직구조를 개편하게 된다. 비즈니스 매니지먼트, 영업, 제조 및 엔지니어링, 신사업개발 등 각 조직을 철저히 분권화 하였으며 각 조직 최고 책임자가 해당 분야에 대한 최고 의사 결정권을 가지게 함으로써 전문성을 강조하였다. 다른 기업들과의 가장 큰 차이점은, 이러한 최고 책임자들이 모두 본사에 모여 있는 것이 아니라 세계 각 지역에 흩어져 있다는 것이다. 즉, 기존에 자국민 중심 / 본사 중심의 경영 방식을 고집하던 한국 기업들에게 'virtual HQ'라는 새로운 개념을 성공적으로 운영하고 있다는 점에서 의의가 있다.

B. 향후 발생 가능한 문제점 및 운영 방안

지리적 거리로 인하여 자칫 발생할 수 있는 의사 결정 상의 문제를 해결하기 위해, 의사 결정 기구인 '그룹경영위원회'를 마련하여 Virtual HQ 조직구조를 보완하고자 하였다. 그러나 2011년 새롭게 개편된 현재의 글로벌 조직 구조는 향후 안정화에 대한 숙제를 남겨두고 있다. 송원산업으로 이직해 오기 이전부터 송원산업과의 오랜 업무 협력 경험을 통해 다양한 국적의 외국인들이 송원산업 문화에 잘 적응해 왔으나, 이들이 은퇴하고 난 이후에도 과연 현재의 virtual HQ가 제대로 운영될 수 있을지는 의문

점으로 남아 있다. 현재의 조직구조가 지속 가능한 것인지, 만약 그렇지 않다면 어떤 방향으로 나아가야 하는지에 대해 의논해 볼 필요가 있다.

C. 목표에 의한 자율경영제 실시

대부분의 목표관리제가 실패하는 제 1의 원인은 그 목표가 최고경영자나 대주주에 의해 일방적으로 정해지기 때문이다. 송원산업의 virtual HQ의 조직구조는 조직의 목표가 CEO 한 사람에게만 물리는 부작용을 방지하나, 조직의 성과는 결국 그 구성원인 사람들의 성과에 달려있는 만큼 조직 구성원 개개인의 노력이 전사적 비전 및 목표와 부합할 수 있도록 노력이 필요하다. 목표에 의한 경영(MBO: Management by objective)이 성공하고 타 기업과는 다른 차별적 성과를 내기 위해서는, 조직의 목표가 상하 양방향의 대화 및 정보교류에 의해 합의되어야 한다. 전략적 방향과 실행에 대한 조직원들의 면밀한 고려가 뒷받침 되어야만 송원산업의 효율적 조직 운영도 지속 가능하게 이루어질 수 있다.

D. Manager's Letter(경영서신)을 통한 조직의 투명성 및 상호의존성 향상<sup>28)</sup>

조직 내 상하 관계의 물리적 거리가 경쟁자보다 멀 수 밖에 없는 송원산업의 조직 특성상, 원활한 커뮤니케이션 및 정보 공유는 필수불가결의 요소이다. Top management 간의 의사소통뿐만이 아닌 하급 경영자와 상급경영자 간의 의사소통도 매끄럽게 이어져야 하는 것이다. 이 때 상하 동료 간에 공유하는 로드맵의 역할을 하는 것이 바로 경영서신(Manager's letter)이다. 이 경영수단을 통해 top management의 비전과 목표가 조직 구성구석 분명하게 공유되고 하급경영자의 의견 및 이해가 이에 반영될 수 있다. 이에 따라 역할 및 책임이 분명해 지며 의사결정 과

28) DBR "근로자의 머리와 가슴까지 빌려야 한다" (2012 No.107)

정 역시 신속하게 이루어 진다. 더 나아가 송원산업 조직 전반이 신뢰를 기반으로 한 학습조직이 되면서 조직 내 경영자 양성에도 큰 기여를 할 수 있다.

(3) 송원산업의 미래 성장전략

이 질문에서는, 한국 기술 인력을 기반으로 한 송원산업의 핵심역량이 향후 어떤 방향으로 발전해나갈 수 있을지 점검해보고자 한다. 중장기적인 관점에서 송원산업의 기술 개발에 대해 영향을 끼칠 수 있는 요인들을 파악하고, 이를 타개하기 위한 방안에 대해 토론해 보는 것에 목적이 있다.

국내에는 기술력과 아이디어로 무장한 수많은 중소기업들이 있으나, 이들은 대기업 대비 영세한 규모에서 오는 재무적, 조직적 한계 때문에 어려움을 겪기도 한다. 특히 한국 기술 인력을 고집하는 송원산업의 특성은 스스로 어려움을 가중시킬 수 있는 우려가 있다. 미래 지속 가능한 성장을 위해서 현재의 home advantage를 극대화하는 전략을 고수해야 하는지, 아니면 해외 다국적 기술 인력의 적극 활용을 꾀해야 할지에 대해 논의가 필요하다.

A. 한국 인력들을 중심으로 한 기술 개발

지역별 매출구성과 글로벌 시장 점유율을 보았을 때 송원산업은 글로벌 기업이라고 결론 내릴 수 있으나, 송원산업의 기술 개발만큼은 철저하게 한국을 기반으로 하고 있다. 이는 지적재산권 보호를 위한 경영진의 강력한 의지를 바탕으로 함과 동시에, 보다 저렴한 가격에 우수한 기술자들을 얻을 수 있는 home country의 location advantage를 극대화하고자 함에 있다. 그러나 최근 우리나라에 전반적으로 팽배한 이공계 기피 현상 및 수도권 대기업을 우선시 하는 구직자들의 특성을 미루어보았을 때, 울산에 본사, 공장 및 연구기반이 있는 송원산업

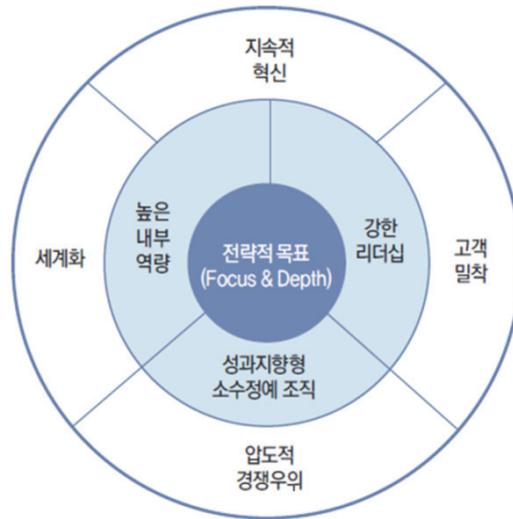
의 향후 기술개발 행보에 큰 어려움이 올 수 있을 것이라 예상된다.

B. 향후 송원산업의 장기적 기술개발 전략

이미 송원산업 내에서는 기술력을 가장 중요시 여기는 조직문화가 잘 갖추어져 있으며, 조직 내 의사결정 역시 효율적인 기술 개발 및 신속한 제품 개발이 가능하도록 이루어지고 있다. 이러한 송원산업의 강점을 더욱 증진시킬 수 있는 방안에 대한 고민이 내부적으로 이루어져야 하며, 그 후에 이공계 인재에 대한 정부의 지원 등을 요청하는 등의 방안을 이차적으로 고려해야 할 것이다. 비록 현재 경영진의 의견은 기술 인력들을 한국인에 국한시키는 것으로 하고 있으나, 해외 다국적 기술 인력들의 활용 방법에 대해서도 중장기적 관점에서 그 장단점을 고려하여 보는 것도 필요할 것이다.

C. Second jump를 위한 전략적 목표 설정

중견기업 성장에 있어서 첫 번째 벤치마킹으로 꼽히는 국가는 독일이다. 담배 제조 엔지니어링 세계 1위인 하우니(Hauni), 출입문 하드웨어 시스템의 1인자인 도르마(Dorma)와 같이 글로벌 시장을 장악한 독일의 미텔슈탄트(Mittelstand, 중소기업)들이 양질의 성장과 수출, 고용을 견인하며 탄탄한 독일 경제의 토대가 되고 있다. 이런 독일의 성공에 끌린 국가들이 독일식 도제 제도(Apprenticeship)와 유사한 인턴쉽으로 우수 인력을 중소기업에 공급하고, 장기 금융지원을 통해 자금 조달을 도우며, 각종 세제 혜택 및 산학 연계 R&D 프로그램 등의 정부 지원을 강화하는 등 해결책을 제시하고 있다. 그러나 이러한 정부의 지원은 한계가 있기 마련이기에 첫 성공 후 두 번째 도약(Second jump)에 실패, 즉 성장의 벽(Growth wall)에 부딪히기 마련이다. 정부 지원은 성장에 있어서 필요한 요소일 뿐 핵심요인이라고 할 수 없다. Second jump의 핵심요인



〈그림 8〉 중소기업 'Second jump'와 성장을 위한 핵심요인<sup>29)</sup>

은 결국 기업 안에 있는 전략적 목표이다.

지속적인 혁신, 고객 밀착 경영, 압도적인 경쟁우위 확보, 끊임없는 세계화에 대한 노력 등 외부의 4대 요소는 기업의 목표가 지향해야 하는 초점이다. 여기에 초점이 균형 있게 잡힌 CEO와 구성원들의 '할 일'을 명확하게 보여주는 목표가 없는 조직은 더 이상의 성장이 불가능 하다. 따라서 현재 시점에서 송원산업은 R&D 인력과 생산 엔지니어를 활용하여 기술 중심의 전략적 목표를 세우는 한편 CEO가 시장 관점을 보완하는 식의 중소기업형 콤팩트(compact) 기술전략을 세울 필요성이 있다. 즉, '어떤 기술로 시장을 개척할 것인가'에 대한 질문에 대해 스스로의 힘으로 답을 내고 전략을 수립, 실행하는 끊임없는 노력이 필요할 것이다.

29) DBR "CEO의 힘만으로 Second jump 어렵다. 특유의 콤팩트 기술전략을 찾자" (2013 No.135)