

성장전략의 기회와 함정: 삼립식품의 시너지 창출*

유 단**
김 승 구***
이 상 명****
박 철 순*****

1945년 상미당이라는 이름으로 출발하여 대한민국의 식문화 산업을 주도해온 삼립식품은 2015년, 창립 70년을 맞이하게 되었다. 지난 70년동안, 삼립식품은 새로운 식문화를 주도하는 선도자적 역할을 하며 성장을 해 왔지만, 그 과정에서 수많은 내외부적 도전에 직면하게 되었고, 이에 대응하였던 전략적 선택의 성공과 실패는 지속적 성장을 고민하는 기업들에게 많은 시사점을 제공해 준다.

삼립식품은 1950년대와 1960년대, 빵이 대중적이지 않은 시기에는 가격경쟁력과 유통망 확대에 주력하였고, 국민소득이 높아지며 새로운 수요가 생기기 시작한 1970년대에는 품질개선과 신제품 개발을 통해 시장의 요구에 대응하였다. 경제성장의 결실이 본격화되며 이를 통해 소비자의 기호가 변화되었던 1980년대와 1990년대 초반에는, 핵심사업인 제빵 사업에서의 고급화를 주도함과 동시에 창업 이후 반세기 동안 쌓았던 여러 역량들을 바탕으로 본격적으로 다각화를 추진하였다. 이러한 다각화의 과도한 시도는 기업환경이 급변하는 과정에서 삼립식품에 큰 시련으로 다가왔으며, 결국 파산이라는 결과를 초래하였다. 이후 태인사니 그룹에 인수되면서 삼립식품은 재도약의 발판을 마련하게 된다. 2002년 피인수 후, 제빵 관련 사업을 중심으로 역량을 모으고, 양산빵 시장에 집중하며 이전의 명성과 영광을 재현하는 발판을 마련하였다. 삼립식품의 뿌리라고 할 수 있는 양산빵 사업에서의 우월적 역량을 바탕으로 2010년 이후, 제빵의 원재료부터 최종 제품까지 일관 공정을 완성하는 종합식품회사로의 재도약을 위하여 꾸준히 노력해 왔다. 삼립식품의 이러한 노력들은 자사의 성과와 직접 연결될 뿐 아니라, 모기업인 SPC 그룹 내 다양한 식품 사업의 경쟁력을 강화시키는 데에도 핵심적인 역할을 담당할 것으로 기대된다.

기업의 지속적인 성장과정에서의 전략적 선택들에 대한 고민은 경영전략에 있어서 핵심적인 주제이다. 본 사례는 70년이라는 긴 역사 속에서 수많은 부침을 겪으며 오늘에 이른 삼립식품의 전략적 선택들을 분석하여, 기업성공 및 실패 과정에서의 성장전략이 어떤 차이가 있으며 그 과정에서의 핵심변수들은 어떠한지를 살펴 보고자 하였다. 특히 다각화 과정에서의 핵심역량과 핵심사업에 대한 고찰을 통하여 수직적 통합을 통한 시너지의 창출이 성장전략에 있어서 어떤 의미를 가지는지를 보다 구체적으로 살펴 보았다. 본 사례를 통한 이러한 시사점들은 지속 성장에 대해 많은 고민을 가지고 있는 기업들에게도 성장전략에 대한 통찰을 제공할 것이다.

주제어: 기업성장, 성장전략, 시너지, 수직적 통합, 다각화, 삼립식품, 양산빵 산업

논문접수일: 2015. 12. 23. 1차 수정본 접수일: 2016. 02. 29. 게재확정일: 2016. 03. 28.

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소 지원으로 수행되었습니다.

** 서울대학교 경영대학원 박사과정 (danlsnu@snu.ac.kr), 제1저자

*** 서울대학교 경영전문대학원 석사과정 (quanto@snu.ac.kr)

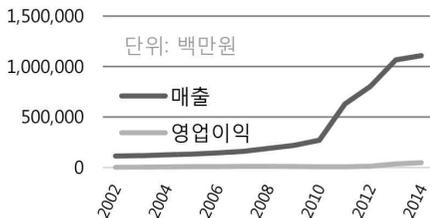
**** 한양대학교 경영대학 교수 (sanglee@hanyang.ac.kr), 교신저자

***** 서울대학교 경영대학 교수 (cpark@snu.ac.kr)

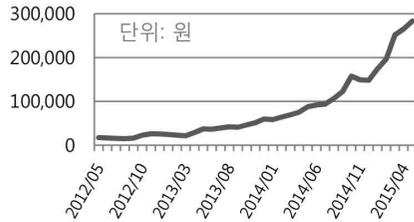
I. 서론

대한민국을 대표하는 식(食)문화 전문기업인 SPC는 올해로 창사 70년을 맞는다. 한국의 대표적인 장수기업으로서, 그리고 한국 경제를 이끌어가는 대표적인 중견기업으로 SPC의 70년은 더욱 큰 의미가 있다. SPC의 역사는 1945년 상미당이라는 이름으로 빵을 만들기 시작했던 삼립식품으로 거슬러 올라간다. 1980년대까지 제빵업계의 선두 주자였던 삼립식품은 1990년대의 소비자 기호변화와 외환위기 등의 환경변화에 적응하지 못하고 1997년 법정관리에 들어가며 큰 위기를 맞는다.

이 후 2002년 태인사니그룹(SPC의 전신)이 법정관리중인 삼립식품을 인수하면서 삼립식품은 다시금 재도약의 전기를 마련하게 된다. 삼립식품은 제빵사업의 가치사슬에 존재하는 다양한 활동들을 수행하는 자회사를 설립하면서 자신의 핵심사업인 양산빵 시장에서의 역량강화를 위해 힘쓰는 한편, 이들 자회사들을 통해 SPC그룹의 모든 사업영역에 시너지를 창출하여 SPC그룹의 지속적 성장에 크게 기여하고 있다. 삼립식품은 과거 빵만을 만들던 작은 국내 기업에서 벗어나 빵과 관련된 다양한 식품과 서비스를 제공하는 국제적인 종합식품 회사로 거듭나고 있다(그림 1 참조). 이러한 성과를 기반으로 삼립식품의 기업가치 역시 눈부신 성장을 계속하고 있다(그림 2 참조).



〈그림 1〉 삼립식품의 최근 13년간 매출변화 추이



〈그림 2〉 삼립식품의 최근 3년간 주식가격 추이

본 사례에서는 빵의 생산 및 판매와 관련된 다양한 활동들로 사업영역을 확장하고, 이를 기반으로 종합식품회사로 발전해 가는 삼립식품의 성장과정을 분석하였다. 이를 통하여 기업 성장을 위한 전략적 선택에 대한 통찰의 기회를 제공할 것이다. 이를 위해 먼저 삼립식품의 역사와 사업내용에 대해 정리하고, 삼립식품의 핵심사업인 제빵사업의 구성에 대해 설명하였다. 다음으로 제빵사업에서의 역량 강화를 위한 삼립식품의 전략적 선택과 이를 기반으로 종합식품회사로서 성장을 추구해 가는 전략을 분석하였다. 이는 핵심사업을 기반으로 역량을 강화하고, 이를 시너지의 원천으로 삼아 관련된 활동들로 사업영역을 확장해 나가는 전략적 선택에 대한 의미 있는 고찰을 제공해 줄 것이다.

II. 삼립식품의 성장과 도전

2.1 삼립식품의 창업과 성장

삼립식품의 역사는 창업자 고(故) 허창성 명예회장이 1945년 10월 황해도 웅진에서 문을 연 '상미당'으로 거슬러 올라간다. 1948년 허창성 명예회장은 상미당을 서울로 이전하였다. 이때 서울에는 이미 고려당, 뉴욕제과, 태극당 및 크라운 제과의 전신인 영일당 등 열 군데가 넘는 경쟁업체들이 존재하였

다. 이러한 시장상황에서 상미당은 백탄대신 값싼 가루연탄을 사용할 수 있는 무연탄가마를 개발함으로써 기존업체들보다 큰 규모로 원가절감을 이루어 낼 수 있었다. 즉, 원가 측면에서 경쟁업체대비 우위를 가지게 된 것이다.

1950년대 말 까지 상미당은 가내 수공업 형태로 빵을 만들고 서울 내에서 판매하였다. 허창성 명예회장은 제한된 성장기회를 극복하고자 제빵의 자동화를 계획하였으며, 1959년 3월 삼립제과공사를 설립하였다. 1960년대 들어오면서 소비자들의 빵 수요가 늘고, 사업이 지속적으로 성장하자 허창성 명예회장은 1961년 10월 상호를 '삼립산업제과공사'로 변경하고 1963년 9월, 서울 대방동에 공장을 건설하였다.

1964년 동경에서 열린 제 18회 올림픽 참관단으로 출국하던 허창성 명예회장은 일본행 비행기 안에서 스펀지처럼 부드러운 빵을 접하고 일본의 제빵공장을 견학하면서 새로운 빵 개발에 대한 계획을 세우게 된다. 귀국 후 허 명예회장은 진보한 제빵기술과 자동화 설비를 갖춘 신대방 공장을 건설하였고 국내 최초로 식빵 제조의 자동화를 이루어 냈다. 자동화 설비와 앞선 제빵 기술을 갖추게 된 삼립식품은 국내 수요를 충족시킬 수 있을 만큼의 충분한 양

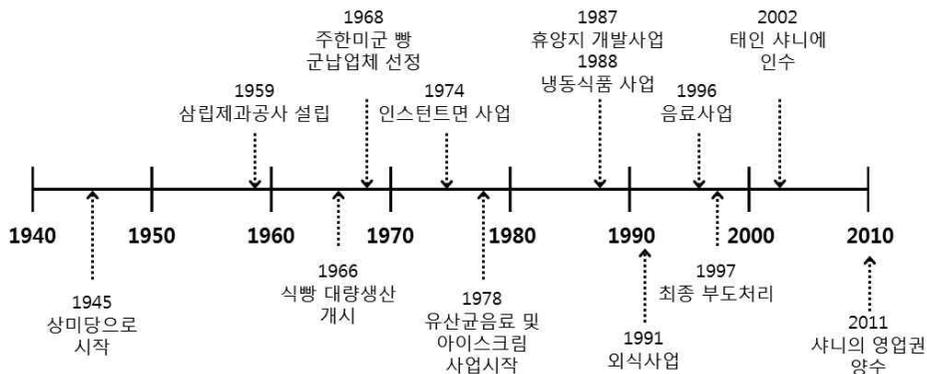
의 식빵을 공급할 수 있게 되었고, 이는 국내 제빵시장 및 제빵사업을 한층 성장시키는 계기가 되었다.

삼립식품은 1964년 '크림빵'을 출시하였고, 늘어난 수요에 대응하고자 1968년 3월 가리봉동 공장을 건설하였다. 같은 해 6월 허 명예회장은 상호를 '삼립식품공업주식회사'로 변경하고 제빵 전문기업으로서 재도약을 준비하였다.

1968년 5월에는 시설, 제조과정 및 품질에 대한 까다로운 평가과정을 거친 후 주한 미군의 빵 군납업체로 선정되어 주한미군에 빵을 납품하기 시작하였으며, 이로써 삼립식품의 브랜드 인지도가 한층 높아지게 되었다. 1970년 12월에는 겨울 빵의 대명사가 된 '삼립 호빵'을 출시하였으며, 1974년 11월에는 기름에 튀기지 않은 면을 기반으로 한 '하이면'을 출시하였다. 빵 제품 이외에도 1974년 여름에 아이스크림 '아이차'를 출시하였고, 1978년 7월에는 가리봉동공장에 음료 및 아이스크림 생산라인을 가동하였다(그림 3 참조).

2.2 시장 환경의 변화와 삼립식품의 대응

1970년대에 들어오면서 급속한 경제성장에 따른 국민소득의 증가와 핵가족화 등 경제적, 사회적 여



〈그림 3〉 삼립식품의 역사

건이 변화하면서 식생활의 변화도 이어졌다. 삼립식품은 이러한 환경변화에 선제적으로 대응하기 위하여 1972년 8월 고급 케익을 생산·판매하기 위한 자회사로 한국인터내셔널식품회사(샤니의 전신)를 설립하였다. 전통적으로 삼립이 양산빵 중심의 제빵을 핵심사업 영역으로 하였다면, 샤니의 설립으로 삼립식품은 발효과정을 거치지 않는 케익¹⁾ 및 제과 영역에로까지 사업역량을 확장할 수 있게 된 것이다. 1970년대까지 삼립식품, 샤니 등의 양산빵 업체가 제빵시장을 이끌어 갔다면, 1980년대 들어서는 소득 수준이 높아짐에 따라 윈도우 베이커리²⁾라 불리는 매장에서 직접 구운 신선한 빵을 판매하는 형태의 베이커리가 급성장하였다. 1985년을 기점으로 윈도우 베이커리의 빵시장 점유율이 양산빵을 추월하였으며, 1990년대 말에는 윈도우 베이커리 시장의 규모가 양산빵 시장규모의 2배 이상으로 성장하였다(그림 4 참조). 이렇듯 제과점에서 갓 구운 신선한 빵을 찾는 소비자가 늘어나는 변화에 대응하기 위하여 삼립식품은 1981년 '신데라'라는 브랜드를 출시하였다. 이어 1988년에는 고급 베이커리 브랜드 쉐마탕뜨(CHEZ MA TANTE)를 런칭하였으나, 1983년 삼립식품으로부터 독립한 샤니가 런칭한 파리바게트, 크라운베이커리 등의 후발 주자들에게 고전하며 제빵업계의 선두 자리를 내어주게 되었다. 제빵시장에서 입지가 좁아지게 된 삼립식품은 80년대 후반부터 사업다각화를 모색하였으며, 냉동식품, 외식사업, 음료사업 및 종합관광휴양지 사업으로 사업영역을 확장하였다.

삼립식품의 냉동식품 사업부는 1988년에 설립되었으며 기름에 튀기지 않은 건면인 '샤우면'을 출시하여 1992년에는 매출액이 40억원까지 이르렀으나 새로운 유통망 개척에 소홀한 채, 기존의 빵 사업 유통망에 의존함으로써 더 이상 성장하지 못하였다.

삼립식품은 1991년 1월에 외식사업부를 설립하고 우동전문점인 '방방곡곡'을 런칭하였다. 우동 체인점 '방방곡곡'은 전국으로 체인점을 확대해 나갔으나 프랜차이즈 운영경험 부족에서 오는 품질관리상의 문제와 지속적인 투자의 부족 등으로 인해 2001년 5월 사업을 중단하였다. 삼립식품은 1996년에 음료사업에 진출하여 열대음료 '너(KNUX)'를 출시하였다. '너(KNUX)'는 사전 시장조사에 의해 계획된 상품이었으나 1990년대 중반 열대과일이 아직 생소했던 시기에 출시되었기에 고객들로부터 큰 호응을 불러일으키지 못했고, 삼립식품은 1997년 법정관리 이후 구조조정을 수행하면서 음료사업을 포기하였다.

삼립식품은 사업 다각화의 일환으로 식품사업 이외에도 1987년 삼립개발을 설립하여 종합관광휴양지 개발사업에 뛰어들었다. 하지만 삼립개발이 건설해 운영하던 11개의 콘도미니엄 중 실질적으로 운영된 것은 불과 4개소 정도에 불과할 정도로 부진을 겪었다. 1990년대 중반에 이르러 콘도미니엄의 운영비용과 미분양 물량 등은 삼립개발이 재무적인 어려움에 처하게 되는 직접적인 원인으로 작용하였다. 이러한 새로운 사업에서의 잇단 실패로 인해 마침내 삼립식품은 1997년 5월 신한은행을 통해 돌아온 어음을 결제하지 못함으로써 최종적으로 부도 처리되었다. 삼립식품은 이후 법정관리와 기업 구조조정을 통해 수익이 나지 않는 사업부문을 매각하고 재무안전성을 높이는 과정을 거치게 된다.

2002년, 태인샤니의 파리크라상이 법정관리중인 삼립식품을 인수함으로써 삼립식품은 태인샤니 그룹의 일원이 되었으며, 2004년 1월 태인샤니 그룹은 사명을 'SPC 그룹'으로 변경하여 오늘에 이르게 되었다. 제빵 및 제과 중심의 사업영역에서 벗어나 종합식품기업으로서의 위상을 공고히 하고자 했던 SPC는 삼립식품 인수 이후, 2007년 한국 코카콜라 보

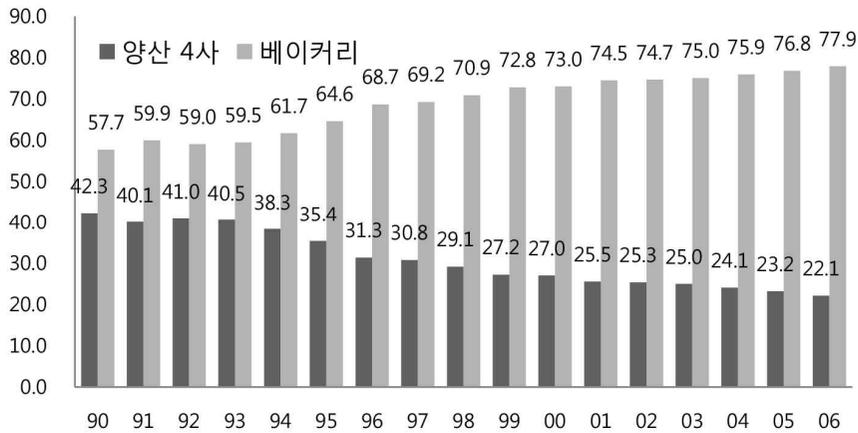
1) 케익은 발효과정대신 팽창과정을 거친다. 케익이 가지는빵과 다른 식감은 이 팽창과정에 기인한다.

2) 빵의 생산과 판매가 동일 매장에서 유리창으로 구분된 공간에서 이루어진다는 의미에서 윈도우 베이커리라는 명칭이 유래되었다.

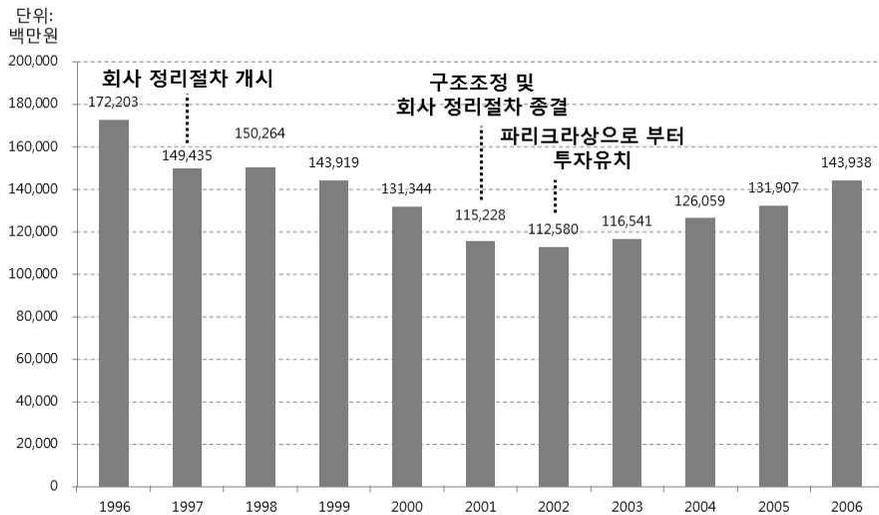
틀링 인수전에도 뛰어 들었으나 이는 실패하였다.

SPC 그룹은 그룹내 양산빵 사업을 삼립식품과 사니의 두 회사 체제로 운영하다, 2011년 4월 사니의 양산빵 사업의 영업권을 삼립식품에 양도³⁾하였다. 이로서 SPC그룹 내 양산빵과 관련된 모든 사업은 삼립식품에서 총괄하게 되었다. 삼립식품은 이보다

한 해 앞선 2010년에 액란(달걀에서 껍질을 제거한 내용물) 제조업체인 에그팜을 설립하였고, 2012년 제분기업인 밀다원을 인수하였으며, 2013년에는 육가공 업체인 알프스식품(그릭슈바인의 전신)을 인수하면서 양산빵 이외에 식품 및 식품원료를 생산하는 기업으로 변신하게 되었다(그림 5 참조).



〈그림 4〉 연도별 양산 4사 및 베이커리빵의 시장 점유율(매출액 기준)



〈그림 5〉 삼립식품의 SPC그룹 인수 전·후의 매출액 추이

3) 삼립은 사니로부터 브랜드 사용 및 빵의 판매망에 대한 권리를 인수하였다. 사니 법인이 인수된 것은 아니다.

III. 제빵산업

3.1 제빵 산업의 이해

제빵 산업은 반죽에서 포장까지의 모든 과정이 공장에서 대량으로 이루어지는 양산빵과 매장에서 제조한 빵을 직접 판매하는 베이커리빵으로 구분될 수 있다. 국내 양산빵 시장은 2010년 초까지 삼립식품, 샤니, 기린식품, 그리고 서울식품의 4개 회사가 경쟁하고 있었으나, 2011년 삼립식품의 샤니의 양산빵 영업권 양수와 서울식품의 양산빵 시장에서의 철수, 그리고 2013년 롯데제과의 기린식품 합병을 거치면서 2015년 현재 시장에는 삼립식품과 롯데제과 두 업체가 남게 되었다. 이 중 SPC그룹의 삼립식품과 샤니가 양산빵 시장에서 90%대의 압도적인 점유율을 보이고 있다.

제빵산업의 주요한 특성을 살펴보면 아래와 같다. 첫째, 제빵산업은 노동 의존성이 크다. 빵의 경우 중간 생산품의 생산 및 관리, 그리고 최종 완제품의 생산에 있어 자동화에 한계가 존재한다. 빵은 자동화된 공정 도중 제품이 파손될 위험이 크며, 제빵 완제품의 포장에 있어서도 다양한 외형을 가진 여러 가지 빵의 포장을 자동화하기는 쉽지 않다. 생산 과정에서의 노동 집약적 특성과 더불어 베이커리빵의 경우 매장 관리 및 이에 따른 비용이 부가적으로 발생하며 이들 대부분도 노동의 투입에 따른 비용인 경우가 많다. 둘째로 제빵산업은 내수 의존성이 크다. 빵의 경우 부패하기 쉬운 제품특성으로 인해 생산에서 판매까지 짧은 시간 안에 이루어져야 한다. 따라서 지역적으로 한정된 시장 안에서 경쟁하게 되며 경쟁의 정도도 치열하다. 세 번째로 제빵 산업은 경기변동의 영향을 많이 받는다. 가정 및 개인의 음식 관련 지출에 있어 빵 관련한 우선순위는 그리 높지 않다. 빵은 소비자에게 기호식품으로 인식되며 비교

적 고가의 가격으로 인해, 경기 하강 시에 소비가 급격히 줄어들지만 부식으로 취급되는 탓에 경기 회복 시에 소비의 증가속도는 느린 편이다. 이와 같이 국내 경기에 영향을 받는 것에 더하여 제빵 산업은 해외 경기의 영향도 받는다. 그 이유는 주요 원재료인 밀가루, 설탕 등이 수입에 의존하기에 해외 작황 및 경기에 직접적인 영향을 받는 데서 기인한다.

앞서 제빵산업을 양산빵과 베이커리빵으로 구분하였다. 양산빵이 반죽에서 포장까지 제조공정이 자동화되어 공장에서 대량으로 만들어 지는데 반해, 베이커리빵은 공장에서 반 가공된 중간재(휴면생지)를 매장에서 바로 구워 간단한 포장을 거쳐 판매된다. 베이커리빵은 일반적으로 양산빵에 비해 좀 더 신선하며 가격이 더 비싼 고급제품으로 인식된다. 이 둘은 어느 정도 차별화된 시장을 형성하고 있다고 볼 수 있지만, 기본적으로 빵이라는 같은 속성을 가지고 있기 때문에 둘 사이에는 결국 대체제의 성격이 강하게 존재한다. 또한 소비자 기호의 고급화는 베이커리빵의 수요를 촉진하지만, 이는 다시 양산빵의 고급화를 촉진시키면서 서로 영향을 미치게 된다. 특히 편의점(CVS)을 통한 일일 유통의 대두로 샌드위치와 같은 신선빵의 유통이 가능해지고 그 수요가 증가하고 있는데, 이는 단순히 양산빵을 베이커리빵의 열등재로써 구분할 수 없음을 잘 보여준다.

양산빵이라고 하면 앞서 살펴보았던 슈퍼마켓이나 편의점에서 볼 수 있는 포장된 빵만을 생각하기 쉽다. 하지만 양산빵 시장을 구성하는 또 다른 한 축은 기업간 거래(B2B)를 통해 유통되는 제품들이다. 커피숍, 패스트푸드 업체 등에서 취급하는 케이크 및 빵류의 대부분이 이에 해당되는 것으로 이들은 제빵업체들로부터 공급받은 것들이다. 여기에 더해 제빵업체들은 휴면생지라고 불리는 반제품도 공급한다. 휴면생지는 반죽 및 발효과정이 완료된 반제품으로써 매장에서 직접 구워 완제품으로 만들어진다. SPC그룹의 SPL과 서울식품이 휴면생지를 생

산하는 대표적인 업체들이며 대표적인 기업간 거래의 영역이다.

제빵 산업, 특히 양산빵 시장에서의 경쟁력은 신제품 개발능력, 마케팅, 유통망, 그리고 규모의 경제를 통한 가격 경쟁력으로 요약될 수 있다. 시장의 선두 기업인 삼립식품과 샤니는 이러한 면에서 노하우와 자금력을 바탕으로 경쟁력을 확보하여 후발 기업들을 앞서나가고 있다. 한편 제과업체의 선두 기업인 롯데제과는 2013년 기린식품을 인수하고 2014년 롯데 브랑제리를 흡수합병 하였다. 양산빵 시장에서 삼립식품과 샤니가 점유율에서 우위를 차지하고 있지만, 오랜 제과 경험과 마케팅 및 유통 노하우를 가진 롯데제과의와의 경쟁은 불가피 할 것으로 보인다.

3.2 제빵 과정에 대한 이해

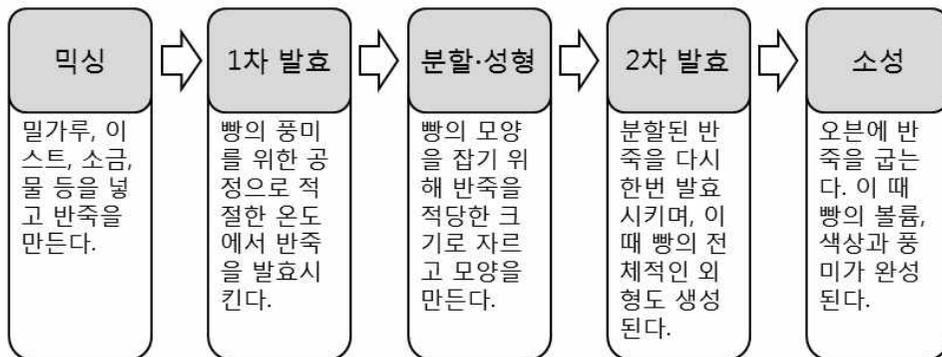
빵의 제조과정을 가장 대표적인 빵인 식빵을 만드는 과정을 통해 알아보면 다음과 같이 요약될 수 있다. 빵은 강력분을 주 원료로 물, 소금, 이스트, 설탕 등의 재료를 혼합하여 반죽한 후 발효와 굽기를 반복하여 최종 제품이 생산된다(자세한 내용은 그림 6 참조). 빵의 주 원료는 밀가루이지만, 밀가루를 원료로 사용하는 다른 제품들과는 달리 이스트와 같은 특별한 부재료가 들어가며, 제조과정에서 특별히

발효공정을 거친다. 발효공정은 빵의 품질 및 풍미에 큰 영향을 미치며 섬세하고 과학적인 기술이 필요하다.

빵의 제조과정과 재료의 사용은 각 제품의 종류와 용도에 따라 다르다. 식빵의 경우 아침식사를 대용하는 목적으로 포지셔닝되며 설탕의 양을 10%미만으로 조절한다. 이에 반해 일반빵 혹은 케이크류의 경우 간식용으로 포지셔닝되며 단맛과 부드러움이 특징이고 설탕의 비율이 식빵에 비해 전체적으로 높은 편이다. 그럼에도 불구하고 일반적인 양산빵의 제조과정은 서로 크게 다르지 않다. 하지만 케이크류의 제조과정은 빵의 제조 과정과 다소 차이가 있다. 식빵이나 일반 빵의 경우 이스트에 의한 발효과정이 있지만, 케이크류는 발효과정 대신에 팽창과정을 거친다. 케이크류의 독특한 식감은 이러한 팽창과정에 기인하는 것이다.

통상적으로 빵은 식탁빵류(식빵 등 식사용), 단과자류(크림빵, 단팥빵 등), 페스트리류, 그리고 케이크류로 나뉘며, 다양한 빵의 원재료간 구성비를 살펴보면 <표 1>과 같다.

빵의 재료 중 단일 품목으로 가장 큰 비중을 차지하고 있는 원재료는 단연 밀가루(백분)이며 빵의 종류에 따라 다르지만 전체의 25%~90%를 차지한다. 삼립식품에서는 다양한 종류의 빵을 생산하기



<그림 6> 식빵의 제조과정

〈표 1〉 다양한 빵의 원재료 구성

(%)	식탁빵류	단과자류	페스트리류	케익류
맥분	70 ~ 90	50 ~ 80	55 ~ 75	25 ~ 40
당류	5 ~ 7	12 ~ 16	4 ~ 11	25 ~ 30
계란	0 ~ 7	4 ~ 16	0 ~ 6	12 ~ 25
유지	5 ~ 11	8 ~ 16	22 ~ 28	19 ~ 25

위해 강력분, 박력분, 중력분⁴⁾을 모두 사용하고 있다. 여기에 더해 삼립식품은 각 제품 유형별로 전용 맥분을 다양하게 사용한다. 이는 각 제품의 특성에 맞는 단백질의 함량과 회분(ash content)량 등이 다르기 때문이다. 맥분에 단백질이 많으면 반죽했을 때 끊어지지 않고 늘어나는 성질이 좋아지며, 또한 조리과정 중에 안정성이 좋아진다. 회분은 무기질인 미네랄 성분인데 주로 밀 알곡의 바깥쪽에 포함되어 있다. 회분의 양이 많아지면 반죽의 색감이 어두워지며 안정성이 낮아진다. 이 두 성분은 빵의 식감과 색감을 결정한다. 예를 들어 식빵의 경우 부드럽고 쫄깃한 식감과 밝은 색감의 선호가 높기 때문에 단백질의 함량이 높고 회분의 함량은 적은 전용 맥분을 사용하며, 바게트 등의 빵은 바삭한 식감과 고소한 풍미를 추구하기 때문에 회분함량이 많은 맥분을 사용한다. 삼립식품의 밀가루 주 공급처는 밀다윈, 씨엔지코리아, 대한제분 등이다.

밀가루 다음으로 많이 사용되는 원재료는 액란이라 불리는 액상계란이다. 계란은 빵의 풍미에 많은 영향을 준다. 계란의 주 성분인 단백질은 빵의 조직을 형성하는데 도움을 주며 일반적으로 조직을 탄탄하게 해 주고 빵의 볼륨을 풍부하게 해 준다. 더불어 난황(노른자)에 들어있는 레시틴 성분은 천연 유화제로서 빵의 원료들이 잘 섞이도록 해 주는 역할도 한다. 식감의 관점에서 계란은 보다 풍부한 느낌이

들도록 돕는다. 이러한 계란의 사용목적은 빵과 케익에서 다르다. 빵에서 계란은 맛과 영양가치를 높이는 역할을 주로 하지만, 케익에서 계란 난백(흰자)은 거품구조를 만들면서 케익의 구조를 형성하는데 도움을 준다. 계란을 채로 저어주면(휘핑, whipping) 공기가 포집되면서 거품구조를 형성하게 되는데 이런 특징이 케익의 반죽에 이용되며, 마카롱과 같은 과자들도 같은 특징을 이용하여 만들어진다. 또한 계란의 산도(pH)가 빵의 식감 및 색감에 영향을 주기 때문에, 다양한 빵 각각에 적합한 액란은 다를 수 밖에 없다. 밀가루와 마찬가지로 계란 역시 원재료를 한 번 가공한 반제품으로 공급되는데, 삼립식품에 액란을 공급하는 주 공급처는 에그팜, 자연나라, 상지 등이다. 신선식품인 계란의 특성 상 유통기한이 비교적 짧고, 위생관리가 최종 제품의 품질에 직결된다.

제빵의 원재료로서 밀가루와 계란 다음으로 큰 비중을 차지하고 있는 단일 품목은 유지와 당류이다. 유지의 경우 빵의 내용물인 크림(버터크림, 생크림) 등을 생산하는데 빼 놓을 수 없는 재료이며 롯데삼강, 케이에이디에스, 삼양사 등을 통해서 주로 공급받는다. 당류의 경우 주로 감미 목적으로 사용되며 삼립 GFS(Global Food Service), 삼양사, 대한제분 등이 주 공급처이다.

빵의 주요 원재료인 밀가루, 계란, 유지, 당류 외에도 육류와 야채 등도 빵의 제조에 사용된다. 예를

4) 밀가루는 함유하고 있는 단백질의 함량에 따라 강력분, 중력분, 박력분 등으로 구분된다. 보통 단백질의 함량이 많으면 반죽을 했을 때 찰진 느낌이 들며, 단백질의 함량이 적으면 부드러운 느낌이 든다.

들면 샌드위치 제조 등에 쓰이는 육류와 야채 등이 이에 해당하며, 삼립식품은 이들을 다양한 업체들로부터 공급받고 있다. 제빵의 주요 원재료 중 기타 농수산물에 해당하는 제품들은 향신료, 대두 혹은 팥을 가공한 제품들이며 그 종류가 많은 만큼, 각 농수산물을 가공하는 다양한 업체들로부터 공급받고 있다(표 2 참조).

IV. 삼립식품의 전략적 선택

4.1 삼립식품의 핵심사업

삼립식품의 핵심사업은 흔히 양산빵이라 불리는 포장 완료가 되어 출고되는 빵(packaged bakery)으로서 일반빵, 식빵, 호빵, 케익 등을 의미한다. 삼립식품은 전통적인 빵 이외에도 냉장유통 식품인 샌드위치, 그리고 카스테라 아이스크림인 ‘아시나요’ 등도 생산하고 있다. 이들 제품들은 모두 빵을 재료로 활용하고 있다는 공통점이 있으며 샌드위치와 아이스크림에는 각각 육류와 유제품이 추가로 사용된다.

제빵사업의 경쟁력과 직결되는 주요한 특징들을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 삼립식품의 주 생산품인 빵의 생산에서 주원료가 되는 밀가루, 계란, 유제품, 그리고 육류 등과 같은 원료들은 오랫동안 저장이 어렵다. 따라서 원료의 공급이 수요와 잘 맞물려 있어야 적기에 신선한 재료를 공급받을 수 있다. 또

한 여기에 더해, 대규모 생산시설을 통한 생산의 계획적 추진을 위해서도 원료의 안정적인 공급이 필수적이다. 둘째로 최종 제품인 빵의 품질 및 위생은 원료의 품질에 달려있다. 이미 상태가 나쁜 재료를 사용하면 아무리 첨단 공정과 위생적인 제조환경을 거치더라도 최종적으로 좋은 제품이 만들어진다고 생각하기는 어렵다. 결국 최종 생산품인 빵의 품질관리를 위해 원료의 품질관리가 가장 중요한 것이다. 마지막으로 빵의 원료인 밀가루, 계란, 유제품 등은 환경요인 및 시장의 여건에 따라 가격변화의 속도가 빠르고 폭도 크기 때문에 원가 측면에서도 불확실성이 크다. 빵의 주원료들은 여타 공산품의 원재료들과는 달리, 재배 혹은 사육과정을 거쳐야만 한다. 재배와 사육과정은 초기 파종부터 수확에 이르기까지 상대적으로 오랜 기간이 걸리며 기후, 질병 등의 영향으로 계획량과 수확량에 큰 차이가 벌어지기 쉽다. 더불어 많은 부분 수입에 의존할 수 밖에 없는 원맥(밀)의 경우 환율이라는 경제적 불확실성까지 더해진다. 이러한 제빵산업 경쟁력에 핵심이 되는 특징들에 더하여, 현재 모든 산업 전반에 걸쳐 나타나고 있는 품질에 대한 소비자들의 기대수준의 상승, 그리고 원가관리의 중요성은 지속적으로 삼립식품에 도전이 되어왔다. 이러한 도전에 적절히 대응하기 위하여 삼립식품은, 원재료 공급에 있어서의 품질 및 원가 관리를 주타겟으로 하여 다양한 전략들을 지속적으로 추진해왔다. 특히 품질과 원가 두 측면의 경쟁력을 강화하기 위하여 원재료부터 최종 생산품에 이르는 생산공정의 단계들을 효율적이고

〈표 2〉 양산빵의 농수산물 원재료

구분	제빵용 재료	사용되는 빵
앙금류	단팥앙금, 백앙금, 고구마앙금 등	단팥빵, 호빵
플라워 페이스트류	카스타드크림, 슈크림 등	슈크림빵, 슈
잼, 필링류	과일가공품, 딸기, 블루베리잼 등	도너츠, 파이
육가공품	소시지, 햄 등	샌드위치, 피자, 크로켓, 햄버거

유기적으로 결합시키고 관리하고자 노력하였다. 이를 달성하기 위한 구체적인 방법으로는 장기 공급계약, 합작투자회사의 설립, 그리고 가장 강력한 방법으로 최종 생산품을 생산하는 기업이 원재료 및 그 생산과정을 직접 담당하는 수직적 통합 등 여러 가지 접근들이 있을 것이다. 그 중 삼립식품은 원재료의 공급을 담당하는 여러 계열사들을 활용하는 수직통합적 접근을 통해 핵심사업인 제빵사업에서의 경쟁력을 강화하고자 해왔다.

4.2 삼립식품의 계열사

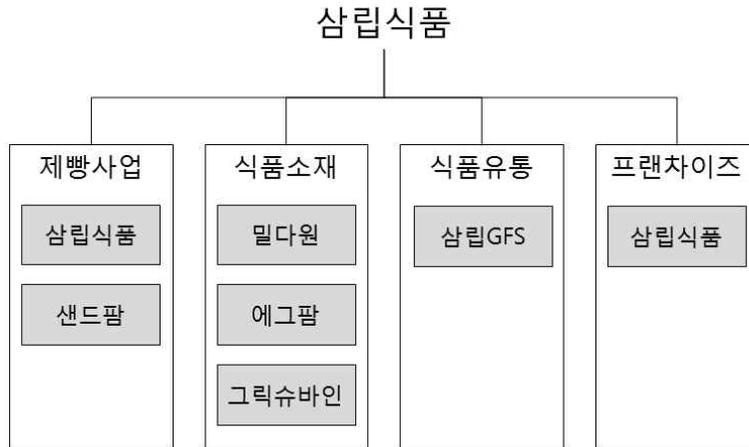
삼립식품은 현재 빵의 생산, 유통 및 판매 역량과 관련한 다양한 활동들을 수행하는 사업부문을 보유하고 있으며, 양산빵 제조업체로서의 경쟁력 강화와 지속 성장을 위해 자회사로 두고 있는 관련 계열사들은 <그림 7>과 같다.

4.2.1 밀다원

삼립식품에 있어 빵을 만들기 위한 핵심원료인 밀가루의 안정적인 수급은 매우 중요하다. 지난 1997

년까지 SPC그룹의 밀가루 주요 공급선은 CJ제일제당(당시 제일제당)이었다. 하지만 1997년 IMF 외환위기를 겪으면서 샤니가 밀가루 대금을 현금으로 결제할 수 없게 되자 CJ는 밀가루 공급을 중단하였다. 이러한 경험으로 SPC그룹은 밀가루 공급선 다원화를 통한 원재료 수급 안정화를 위해 노력하였으나, 원맥 가격의 상승 및 환율변화 등으로 만족할 만한 성과를 달성하는 데에는 한계가 있었다. 이를 해결하고자 SPC그룹은 2008년 7월 당시 우리밀을 가공하여 밀가루를 생산하던 밀다원을 인수하였다. 그리고 2012년 12월에는 삼립식품이 그룹내의 파리카라상으로부터 밀다원 지분 80.3%를 인수하며 자회사로 편입시켰다.

밀다원의 주 사업분야는 곡물 제분 및 가공업으로서 밀을 원료로 한 식품원료를 생산하는 것이다. 주 생산품으로는 다양한 종류의 밀가루가 가장 큰 비중을 차지하고, 밀가루를 추가 가공한 식품원료인 프리믹스(와플, 머핀 등 특정 제품의 생산을 목적으로 한 밀가루 가공품)제품도 생산한다. 2013년 5월 기준으로 밀다원의 연간 생산량은 약 17만톤이며 이 가운데 67%정도를 SPC 그룹 내 파리카라상, 비알코리아, 그리고 삼립식품 등에 판매하며, 나머지



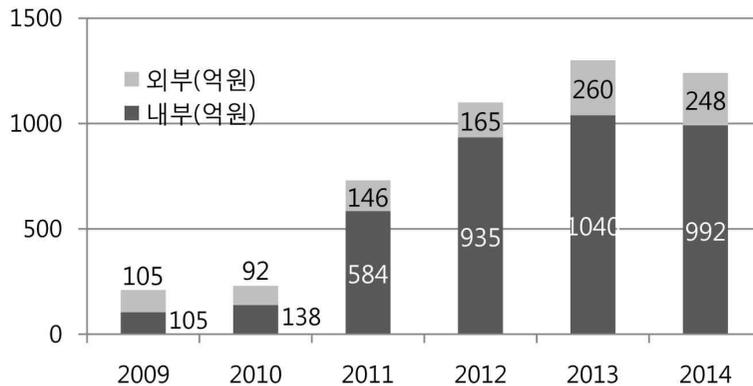
<그림 7> 삼립식품의 사업부문별 계열사 구성

33%정도는 외부로 판매하고 있다(그림 8 참조).

삼립식품을 비롯한 제빵업체들은 다양한 종류의 빵을 생산하고 있으며, 각기 다른 빵에 필요한 최적의 밀가루는 각각 다르다. 밀다윈의 경우 생산하는 총 47종의 밀가루 제품 중 29종이 제빵에 특화된 것들이다. 이는 여타 제분업체들이 특정 제품/기업을 위해 특화된 밀가루 생산을 위한 투자를 꺼리는 것에 비추어보면 상당히 높은 비율이라 할 수 있다. 즉, 대부분의 제분업체들이 제빵용 밀가루보다는 그 용도와 시장이 보다 광범위한 면, 제과, 부침 요리 등에 쓰이는 밀가루 생산을 주력으로 하고 있는 것에 반해, 밀다윈은 제빵에 특화된 밀가루 제품들의 생산에 많은 투자를 하고 있는 것이다. 이는 곧 여타 제분업체들이 제빵용 밀가루의 생산을 위한 규모의 경제를 갖추는 데에는 한계가 있는 반면, 밀다윈은 비록 전체 제분업계에서 선도적 위치를 차지하고 있지는 않으나, 삼립식품이라는 최고의 제빵업체를 고객으로 가지고 있음으로 해서, 제빵용 밀가루 생산에 특화된 설비투자를 할 수 있고, 이는 제빵용 밀가루 시장에서 규모의 경제를 달성할 수 있다는 것을 의미한다. 또한 장기적인 관점으로 볼 때, 삼립식품이라는 고객에서 나아가 여타 다양한 제빵회사들에게도 제빵에 특화된 밀가루를 경쟁력 있게 공급할

수 있는 전략적 옵션이 되는 것이다.

밀다윈의 이러한 제빵에 특화된 밀가루들은 삼립식품이 완성빵 시장에서 경쟁력을 확보할 수 있는 주요한 원천이 되고 있다. 즉, 다양한 밀가루가 필요한 신제품의 개발이 지속적으로 이루어 질 수 있는 원천되며, 동시에 사회적으로 물의를 일으키며 기업 이미지에 치명적인 영향을 미칠 수 있는 각종 식품 유해요소들이 빵의 원재료에 들어가는 것을 원천적으로 방지함으로써 장기적인 품질경영에 핵심적인 요소가 되는 것이다. 원가측면에서도 밀다윈은 삼립식품의 경쟁력에 주요한 역할을 하고 있다. 식품 원재료는 대개의 경우, 가공과정을 거칠수록 그 보존성이 떨어진다. 가령 밀을 가공한 밀가루는 그 원재료인 밀 보다 보존이 힘들며, 밀가루와 이를 가공한 반죽, 그리고 이를 사용하여 만든 빵에서의 경우도 보존성이 떨어지는 현상은 비슷하다. 그러하기에 수요가 한정된 제빵에 특화된 밀가루를 빵의 생산 계획에 맞추어 효율적으로 관리하기 위해서는 빵의 생산에 연결하여 원재료를 생산하고 공급할 수 있는 내부화가 품질관리 및 보관 비용 등의 절감에 큰 도움이 될 수 있는 것이다. 완성빵 이외의 다른 사업영역에서도 밀다윈을 통한 품질 및 원가관리가 삼립식품의 경쟁력에 필수적인 부분은 찾을 수 있다. 삼립



〈그림 8〉 밀다윈의 매출구조 - SPC 그룹내·외

식품은 편의점 및 일반 소매점을 중심으로 판매하는 양산빵 외에도 커피숍, 패스트푸드 업체 등에 B2B 거래로 빵류를 공급하고 있으며, 다양한 유통업체들의 PB(Private Brand)사업의 생산 파트너로서도 사업영역을 가져가고 있다. 이들 B2B사업에서는 제조회사의 브랜드와 다양한 제품들이 소비자들에게 직접 전달되기 어렵다는 특징이 있으며, 이로 인해 가격이 시장에서 중요한 경쟁요소가 된다.

“B2B사업에 있어 다양한 사업 파트너들과의 이해관계를 생각하지 않을 수 없습니다. 예를 들어 PB(Private Brand)사업의 경우 유통업체들은 자신의 브랜드를 붙여주는 것을 원하지 생산자의 브랜드를 원하지 않습니다. 결국 가격과 품질이 핵심 경쟁력이고, 삼립은 가격과 품질이라는 두 마리 토끼를 잡기 위해 운영의 초일류화를 지속적으로 추진하고 있습니다.”

- 삼립식품 Y 대표

4.2.2. 에그팜

빵의 주원료로써 액상계란(액란)을 빼 놓을 수 없다. 삼립은 제빵 사업의 핵심 원료인 액란을 생산하기 위해 2010년 7월 (주)에그팜을 설립하였다. 에그팜의 주 사업은 전란(흰자와 노른자)을 액상화한 액란을 제조하고 판매하는 것이며 2014년 기준으로

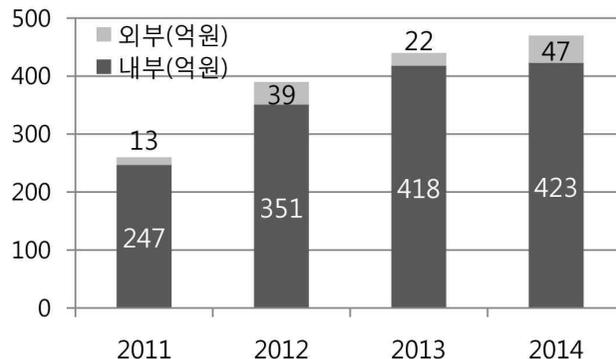
약 연 2만9천톤의 생산능력을 갖추고 있다.

에그팜의 주요고객은 SPC그룹 내 삼립식품과 파리크라상 등으로 그룹내 판매 비중이 압도적이며, 그룹 외 판매가 본격적으로 모색된 것은 2015년 2월 있었던 한국양계농협 불량계란 유통사건을 계기로 해서이다. 에그팜에서 생산하는 액란을 구입하는 주 외부 고객은 제과업체들이지만 인스턴트 면을 제조하는 업체들도 현재 거래 중이거나 계획하고 있다. 하지만 아직 에그팜은 그 생산량이 충분하지 못하여 SPC그룹 내에 판매 비중이 높은 현실이다(그림 9 참조).

“계란과 같은 원료를 타 식품업체에 판매하는 것을 망설일 이유는 없습니다. 하지만 아직 생산량이 충분치 못하며, 외부 수요가 꾸준하기에 향후 생산시설 증설에 대한 검토를 하고 있습니다.”

- 삼립식품 영업본부 S 전무

상기한 바와 같이, 식품산업에 있어서 원재료를 가공할수록 유통기한이 짧아지는 것은 일반적인 현상이다. 밀가루와 마찬가지로 계란을 가공한 액란도 계란에 비해 유통기한이 짧다. 이러한 상황 아래서 최종 제품의 생산계획에 맞추어 원재료의 수급을 계획하고 재고 수준을 유지하는 것은 가격 경쟁력, 원료 수급의 안정성, 그리고 품질관리 측면 모두에서



〈그림 9〉 에그팜의 매출구조 - SPC 그룹내·외

중요하다. 삼립식품은 에그팜을 통해 신선한 액란을 안정적으로 공급하는 체계를 이루고 있는 것이다.

4.2.3 그릭슈바인

삼립식품은 자사제품에 대한 소비자의 지불의사(willingness to pay)를 높이고, 고부가가치를 가진 다양한 빵의 수요에 대응하기 위해 2013년 7월 (주)알프스식품을 인수하였고, 2014년 회사의 이름을 (주)그릭슈바인⁵⁾으로 변경하였다. 그릭슈바인은 햄, 소시지 등 육가공 제품을 제조하는 회사로서, 외식 및 제빵사업을 하고 있는 SPC그룹 내 자회사들에게 고급 육가공품을 공급하고 있다.

다양한 종류의 빵을 만드는데 있어 밀가루와 같은 식물성 재료와 더불어 육류의 사용도 늘어나고 있다. 이는 빵에 대한 소비자의 다양한 기호를 제품에 반영하는 동시에, 기존에 간식으로만 인식되었던 빵을 식사대용으로 재포지셔닝 하기 위한 소비자 인식 전환을 가져오기 위해서도 중요하다. 예를 들어, 대표적인 가공식품인 라면의 경우, 소비자가 이를 통하여 한끼 식사를 해결할 수 있다고 인식하기 때문에 소비자들의 지불의사가 빵보다 높고, 상품 수요의 가격탄력성도 낮은 편이다. 하지만 빵의 경우 식사 대용품으로의 인식이 아직 충분히 형성되어 있지 않기 때문에 소비자의 지불의사는 라면보다 낮은 편이다. 더불어 SPC그룹은 이미 전국적으로 베이커리 빵 매장을 운영하고 있으므로 이들 매장과 연계하여 육가공품을 판매하는 방안도 시너지의 가능성이 있다고 보고 있다.

“빵과 고기는 서로 보완재의 성격이 있습니다. 따라서 빵과 함께 육류를 판매하면 시너지 창출의 가능성이 크다고 생각합니다. 더불어 빵과 육류의 유통기한은 공통

적으로 짧기 때문에 유통관리 측면에서도 두 제품을 함께 취급하는 데는 시너지가 존재할 수 있습니다.

- 삼립식품 Y 대표

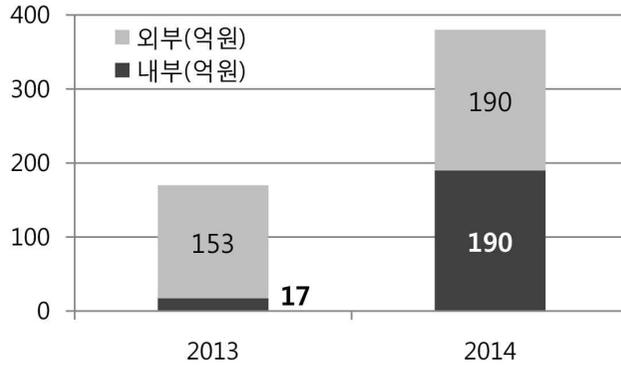
국내 육가공 산업은 1980년대 이후 먹거리에 있어 양보다 질을 중시하는 소비자 기호의 변화와 유통채널의 증가로 지속 성장을 이루어 왔으나, 2000년대 들어 건강 지향으로의 소비자 기호의 변화와 잦은 경기 변동에 따른 소비심리 위축으로 인해 일반 육가공품의 수요는 정체된 상황이다. 하지만 요리할 시간이 부족한 1인 가구 및 맞벌이를 하는 2인 가구의 증가에 따른 레토르트 제품의 수요 증가와 함께, 건강지향적 소비 트렌드에 부합하는 각종 식품첨가물이 사용되지 않은 프리미엄 햄의 판매는 증가하고 있다.

그릭슈바인은 이러한 소비 트렌드에 맞추어, 요리하기 간편하고 첨가물을 사용하지 않은 프리미엄 제품 위주로 생산을 하고 있다. 생산되는 육가공품은 크게 SPC 그룹 내 외식사업부에 공급되는 육류, 빵과 함께 사용되는 육류, 그리고 일반 소매용 육가공품으로 나뉘어 질 수 있다. 한 해 약 7천톤 가량의 육류가공품을 생산하며, 2014년 기준으로 약 380억원의 매출을 기록하고 있다. 이는 2014년 국내 육가공품(햄·소시지) 총 출하량이 185,625톤인 점을 고려하면 약 3.8% 수준으로 아직 미미한 수준이나, SPC그룹의 다양한 식품사업과 물류 및 유통망과의 시너지를 고려하면 성장의 가능성이 매우 크다고 할 것이다(그림 10 참조, 그릭슈바인의 13년 매출은 인수시점인 7월 이후의 내용만을 반영하였음).

4.2.4 삼립 GFS

삼립식품은 자회사들의 생산품들을 서로 연결하

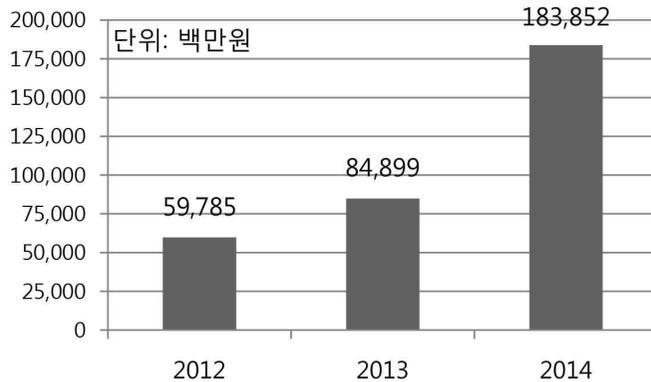
5) 그릭슈바인(Glücks Schwein)은 독일어로 '행운의 돼지'라는 뜻이다.



〈그림 10〉 그릭슈바인의 매출구조 - SPC 그룹내·외

고, 더 나아가 모 그룹인 SPC그룹 내 여러 회사들의 공급사슬을 지원하는 역할에 대한 필요성을 느끼고 있었다. 이를 해결하기 위해 삼립식품은 2014년, SPC그룹의 물류역량을 통합하여 삼립 GFS를 설립하였고 이를 통해 제빵에 필요한 원재료의 구매채널 단일화를 통한 경쟁력 제고와 SPC그룹 내 다양한 자회사들간의 물류활동 효율화를 추진하고 있다. 여기에 더하여 향후 편의점(CVS)등을 통한 일일 유통역량까지 갖추어지면 삼립 GFS를 통하여 삼립식품의 사업영역이 베이커리빵보다 부가가치가 높은 신선식품 시장으로까지 확대될 수 있을 것으로 기대하고 있다.

삼립 GFS 역시 사업 영역이 SPC그룹 내부에 국한되지 않고, 그룹 외부의 식당 및 단체급식사 등을 대상으로 식자재의 물류 서비스를 제공하고 있다. 여기에는 식재료 구매, 보관 및 배송이 포함되며 발전된 물류관리 시스템과 인프라를 핵심 역량으로 한다. 더불어 국내의 소규모 프랜차이즈 기업들로부터 물류서비스를 위탁 받아 제공함으로써 소규모 기업들의 사업역량을 강화시키고 동시에 삼립식품의 물류사업을 성장시킬 수 있는 상생협력형 사업모델을 만들고자 계획하고 있다(그림 11 참조, 2012, 2013년 매출은 GFS의 전신인 삼립식품 물류사업부문을 바탕으로 하였다).



〈그림 11〉 삼립 GFS의 매출액 변화

V. 삼립식품의 미래

삼립식품은 2013년 11월 창립 68주년을 맞으면서 'Happy food & Happy life를 창조하는 Top Food company'라는 슬로건을 내걸고 2020년 까지 매출 4조원(2014년 매출액은 약 1조원), 해외 5개국 진출이라는 구체적인 목표를 발표하였다. 이러한 목표를 달성하기 위해 삼립식품은 핵심 사업인 양산빵 사업의 역량강화를 신제품 개발, 품질, 그리고 유통의 측면에서 계획 및 실행하고 있다.

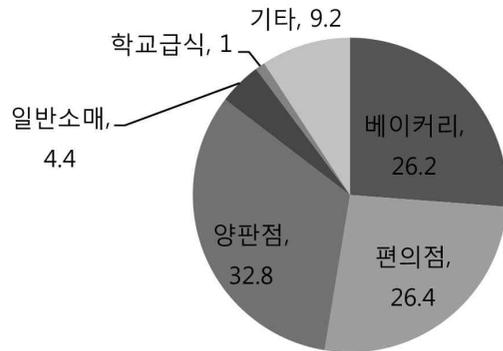
“편의점 등과 같은 일일 유통 채널을 활용하면 빵의 유통에 필요한 시간을 줄일 수 있고, 좀 더 신선한 다양한 빵을 공급할 수 있습니다. 유통의 발달로 양산빵 시장의 미래는 밝다고 판단합니다.”

- 삼립식품 영업본부 S 전무

이웃 국가인 일본의 빵 시장 유통 채널 별 시장 구성비를 보면 편의점을 통한 유통(3,709억 엔, 26.4%)이 윈도우 베이커리를 통한 유통(3,676억 엔, 26.2%)보다 크며, 양산빵의 주 유통 채널인 양판점과 소매점을 합치면 8,937억엔으로써 윈도우 베이커리를 통한 판매액의 2배가 넘는다. 이에 반해 한국의 빵 시장 구성을 살펴보면 2013년도 양산빵 시장의 규모는 3,698억 원, 윈도우 베이커리 시장의 규모는 2조 1,718억원으로 윈도우 베이커리의 규모가 압도적으로 크다. 삼립식품은 국내 시장에서 아직까지 미개척지인 편의점 및 마트와 같은 대형 유통채널에 맞는 새로운 양산빵 상품을 적극적으로 개발하여 양산빵 시장을 성장시킬 계획을 가지고 있다(그림 12 참조).

더불어 삼립식품은 제빵사업의 경쟁력강화를 위해 설립한 자회사들의 자체적인 역량이 강화됨에 따라, 빵의 재료로 사용되는 다양한 중간 제품들 각각을 독자 사업화 하여 키워나가려는 의지를 가지고 있

다. 즉, 기존에는 삼립식품 또는 모 그룹인 SPC그룹 내에서의 판매가 자회사들의 주요 매출원 이었다면, 이제는 SPC 그룹 외부의 제과 및 제빵업체 그리고 일반 소매를 조심스럽게 계획하고 있는 것이다.



〈그림 12〉 일본의 2013년도 유통 채널 별 빵 시장 구성비, 단위: %

국내 제분시장의 경우 웰빙트렌드 확산과 함께 식사대용품이 다양화 되고 있으며, 프리미엄 베이커리, 디저트, 브런치제품 등 밀가루를 원료로 하는 제품들의 수요가 증가함에 따라 성장세를 이어가고 있다. 증가하는 밀가루 수요에 대응하기 위하여 삼립식품의 자회사인 밀다원은 2012년 14만 4천톤이었던 생산능력을 2013년 22만톤으로 증가시켰다. 밀다원은 제빵 및 제과에 특화된 다양한 밀가루를 건과, 빵, 그리고 라면을 생산하는 다양한 기업고객들에 판매하고 있으며, 소매시장으로의 진출도 모색하고 있다. 밀다원의 경쟁기업으로는 대한제분(생산능력 46만톤), CJ제일제당(42만톤), 한국제분(42만톤), 삼양사(16만톤) 등이다. 규모의 경제가 주요한 경쟁우위의 원천으로 작용하는 원료시장의 특성으로 인해, 생산규모가 큰 상위 3개사에 비해 생산원가 측면에서 불리할 수 밖에 없기에 성장을 위한 치열한 경쟁을 하고 있다. 더불어 제빵기업인 삼립식품의 자회사라는 관계적인 특성이, 중·소규모 제빵업체

들과의 거래에 있어 불리하게 작용하는 점도 극복해야 할 부분으로 평가된다.

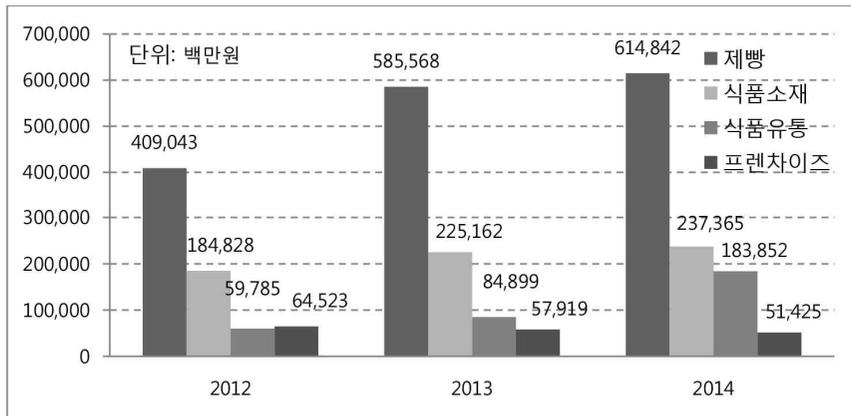
계란의 경우, 2015년 한국양계농협의 불량계란 유통 사건과 같은 식품위생과 관련한 일련의 사건을 겪으면서 삼립식품 계열사인 에그팜의 계란이 시장의 주목을 받고 있다. 에그팜의 계란을 구입하고자 하는 주 고객은 국내 제과업체들로써 아직은 에그팜의 생산량이 충분하지 못하여 대량으로 공급이 이루어지고 있지는 않은 실정이다. 에그팜은 향후 기업간 거래 외에도 일반 소매를 통해 계란 및 계란 가공 제품들의 판매도 계획 중이다.

그릭슈바인의 경우 삼립식품과의 거래 외에 햄·소시지 및 식육통조림과 같은 육가공 제품들을 소매로 판매하고 있다. 그릭슈바인의 경쟁사는 CJ제일제당, 롯데푸드, 동원F&B 등이며 이들 선두기업들의 2014년 시장점유율은 CJ제일제당 31.34%, 롯데푸드 16.35%, 동원 F&B 11.49%, 대상 8.18%, 그리고 농협 목우촌이 7.25% 등이다. 육류 가공업은 대규모의 설비가 필요한 장치산업적 성격을 가지고 있기 때문에 규모의 경제가 작용하며 다양한 제품들을 생산하면 제품간 범위의 경제도 발생한다. 이런 관점에서 그릭슈바인의 생산규모(7천톤)는 아

직 충분하지 않다고 볼 수 있다. 그러나 SPC그룹 내 다양한 사업영역과의 시너지를 생각한다면 그릭슈바인의 사업역량은 생산능력에서 보이는 것 이상이라고 평가할 수 있다. 신선식품인 육류의 특성상, 원료의 가공 및 제품의 판매에 있어 유통역량이 생산역량 못지않게 중요한데, 이 부분은 2014년에 설립된 삼립 GFS가 담당하며 물류에서의 경쟁력을 확보해 주고 있다.

샌드위치, 디저트류와 같은 신선식품의 경우 양산빵과 비교하여 볼 때 소비자들의 지불의사가 더 높은 편이다. 이들 제품들의 시장을 키우기 위해서는 일일유통과 같은 유통역량이 필요하다. 삼립 GFS는 삼립식품이 새로운 사업을 전개할 수 있도록 식품 이외의 영역에서 시너지를 제공하고 있다. 더불어 물류역량을 갖추지 못한 중소 식품업체들을 대상으로 물류 서비스를 제공함으로써 상생의 선순환을 이루면서 독립적인 수익원으로서의 역할도 기대된다 (그림 13 참조).

삼립식품은 핵심사업인 양산빵 시장에서의 경쟁력을 강화하기 위해 가격과 품질 두 측면에서 일류화를 지속적으로 추구하였으며, 이는 원재료부터 최종 제품에 이르는 가치사슬의 각 활동들을 직접 수행하



<그림 13> 삼립식품의 최근 3년 부문별 매출 추이

고 감독하는 형태로 구체화되었다. 삼립식품의 자회사들은 제빵에 필요한 다양한 원료들을 최종 제품의 생산계획에 맞게 효율적으로 공급하고 있으며, 빵의 제조에 필요한 최적의 원료를 높은 품질기준에 맞추어 생산함으로써 삼립식품의 양산빵 사업 및 SPC그룹의 다양한 제빵 사업 일류화에 크게 기여하였다.

SPC 그룹에 피인수된 후 삼립식품의 성장은 1990년대에 시도하였던 사업다각화와는 큰 차이가 있다. 삼립식품은 핵심사업인 제빵사업의 역량을 강화하기 위해 제빵과 관련되어 있는 사업부문 및 자회사들의 역량강화를 추진하였으며, 종합식품회사로의 도약계획은 이들 자회사들의 품질 및 생산에서의 괄목할 만한 성장에 기반한다. 밀가루, 계란, 육가공품 등을 생산하는 삼립식품 자회사들의 사업역량은 모기업인 삼립식품 및 SPC그룹의 요구를 충족시키는 수준을 넘어서고 있다. 하지만 아직까지 삼립식품의 테두리 안에서 많은 사업을 진행해 온 점, 그리고 시장 내 쟁쟁한 경쟁기업들을 고려하면 삼립식품의 자회사들이 과연 독립된 기업으로서 시장에서 성공할 수 있을지 쉽게 판단하기는 어렵다. 종합식품 회사로서 삼립식품이 어떤 전략적 선택을 할 지, 그리고 각 자회사들은 또 어떤 전략적 선택을 통해 성장과 발전을 이룰지 관심을 가지고 지켜볼 일이다.

삼립식품 사업보고서

NICE 평가정보 산업분석팀(2014), "Industry Report - 제빵 산업," NICE 평가정보

NICE 평가정보 산업분석팀(2014), "Industry Report - 제분 산업," NICE 평가정보

NICE 평가정보 산업분석팀(2014), "Industry Report - 육가공 산업," NICE 평가정보

矢野經濟研究所(2015), "パン市場に關する調査結果," 矢野經濟研究所

삼립식품 관련 언론보도자료

참고문헌

SPC그룹(2005), 「SPC60년사」

박철순(2003), 「세계수준의 한국기업에 도전한다」, 21세기북스, pp. 263~276, '다각화 기업의 이점을 극대화 하라'

장세진(2014), 「경영전략」, 박영사, pp. 275~363, '기업의 다각화 전략', '수직적 통합과 아웃소싱 전략'

농수축산신문(2008-2009), 「한국식품연감」

A Case Study on Vertical Integration and Growth Strategy of Samlip General Food*

Dan Liu** · Seunggu Kim*** · Sangmyung Lee**** · Cheolsoon Park*****

Abstract

Samlip General Food, which is a famous bakery company in Korea, celebrated 70th anniversary in 2015. Samlip has grown by responding changes of market environment as well as driving changes of the market. It concentrated its strategic resources on cost reduction and developing distribution channels during 1950's and 1960's when bakery products were not popular. In 1970's, Samlip paid effort especially to improve quality of products. Increased national income during 1970's had led further increased quality expectations and new bakery products in 1980's. Samlip focused its capabilities on developing new products and began to establish stores where daily bakery products were made and sold. However, Samlip bankrupted in late 1990's as a consequence of diversification that was not carefully planned and managed.

Samlip General Food was acquired by Tae-in Shany(its name changed to SPC in 2004) in 2002 and restructured its core businesses for packaged bakery products(manufactured and packaged in factory and sold in local grocery stores). Under the strength that had been grown on packaged bakery businesses and corresponding vertical integration, Samlip planned to expand its businesses to ingredients for bakery products and logistics services in 2010's. This study covered topic of vertical integration and growth strategies of a company that uses expanded capabilities from the results of vertical integration.

Change and growth of established companies are important as well as birth of new companies for soundness and sustainability of market. The specific facts and lessons from Samlip and

* The research performed under support of the Management Research Center at Seoul National University College of Business Administration.

** Seoul National University(danlsnu@snu.ac.kr), The First Author

*** Seoul National University(quanto@snu.ac.kr)

**** Hanyang University(sanglee@hanyang.ac.kr), Corresponding Author

***** Seoul National University(cpark@snu.ac.kr)

corresponding analysis that are described in this case study can be generalized to offer useful insight for growth strategies of organizations that are under similar situations.

Key Words: Growth strategy, Synergy, Vertical integration, Diversification, Samlip, Packaged bakery

〈Teaching Note〉

성장전략의 기회와 함정: 삼립식품의 시너지 창출

Synopsis

지난 70년간 삼립식품은 대한민국 제빵산업을 대표하는 기업으로써 성장해 왔으며, 국가의 사회·경제적 상황에 맞춰 변화와 혁신의 길을 걸어왔다. 양산빵 시장 점유율 1위를 유지했던 삼립식품은 이에 그치지 않고 국민소득 증가와 시장 변화의 흐름을 읽고 윈도우 베이커리 사업의 잠재성에 눈을 돌려 새로운 성장 동력으로써 이 분야를 활용함과 동시에 다양한 분야로의, 사업 다각화를 이루기 위해 노력한다.

그러나 그 과정에서 1997년 외환위기로 발생한 3억원의 어음을 처리하지 못해 부도가 되는 어려움을 겪기도 한다. 법정관리 과정에서 삼립식품은 과감한 사업구조 조정을 단행한다. 그리고 2002년 파리카라상에 피인수 되면서, 삼립식품은 SPC그룹의 일원이 되고, 이후 종합식품회사로 재도약의 시동을 걸기 시작한다.

종합식품회사라는 목표를 달성하기 위해 삼립식품은 자사 내뿐만 아니라, SPC 그룹적 차원에서 변화를 모색한다. 양산빵 시장에서의 역량 강화와 시너지를 위해 2011년 양산빵 시장 점유율 1위를 기록하던 샤니의 영업권을 양수 받았으며, 원재료 확보와 품질 향상, 새로운 성장 동력을 모색하기 위한 일환으로 제분회사인 (주)밀다원을 인수하기에 이른다. 나아가 2013년에는 햄, 소시지 등 육가공 제품을 제조하는 기업인 (주)그릭슈바인을 계열사로 편입시켰

다. 밀다원, 그릭슈바인 외에도 액상 계란을 제조, 공급하는 회사인 에그팜 등을 흡수함으로써 제빵 산업 역량 강화를 위한 수직적 계열화를 달성한 것이다.

이에 본 사례에서는 종합식품회사로 거듭난 삼립식품의 성장과 위기, 재도약을 위한 역량 강화 활동과 사업의 전개 및 사업의 수직적 계열화 과정, 그리고, 삼립식품 양산빵 사업의 미래에 영향을 미칠 시장의 요인들에 대한 분석 및 삼립식품이 종합식품회사로 성장해 나아가기 위해 필요한 역량의 구축 및 종합식품회사를 지향하는 전략적 판단의 근거에 대하여 집중적으로 논의코자 한다.

이 같은 내용에 관하여 본 사례에서는 다음과 같은 몇 가지 주요 이슈에 대한 학습의 초점을 맞추고 있다.

Teaching Point

본 사례는 지난 70년 간 대한민국 내 불모지로 여겨지던 “제빵 산업” 영역에서 독자적 길을 걸어온 삼립식품을 대상으로 하고 있다. 1990년대 중반 법정관리라는 고난의 시간을 겪었음에도, 이후 SPC그룹에 편입되어 그룹 내 새로운 성장동력을 제공하는 기업으로 자리잡기까지 삼립식품은 수 차례 변화와 도전을 마주하게 된다. 즉, 기존 사업 분야에서 철수를 결정하기도 했는가 하면, 제빵산업과는 동떨어진 새로운 사업으로 다각화를 시도하기도 했던 것이다.

이에 그치지 않고 SPC그룹에 속한 이후에는 “종합식품회사”라는 장기적, 실질적 비전과 목표를 세우고 이에 집중하기 위한 다각화 전략을 펼쳐왔다는 점에서 본 사례는 기업의 사업다각화 전략의 수립과 수행을 설명하기에 부족함이 없어 보인다. 한편, 사업부 및 계열사간 관련성이 높은 사업들로 다각화를 추진한 삼립식품은, 핵심역량 강화 및 시너지 창출을 위해 수직적 통합을 추구하게 된다. 경영전략 분야에서 수직적 통합은 다양한 목적과 방향성, 전략 이행에 따른 장, 단점을 가지기에 삼립식품이 취한 수직적 통합 전략이 실무적, 현상적으로는 어떤 문제점에 직면하였는지, 그럼에도 불구하고 어떤 장점을 가질 수 있었는지를 사례를 통해 학습할 수 있을 것이다. 마지막으로 이 같은 다각화와 수직적 통합 과정을 통해 오늘에 이른 삼립식품의 사업 포트폴리오를 계열사 별로 평가해 보고, 이들간 발생할 수 있는 사업 시너지 창출 방법 및 중요성을 인식해 보도록 한다. 오늘날 많은 기업들이 새로운 성장동력을 찾아 나서고 있다. 이런 상황 속에서 본 사례를 통해 계열사간 협력과 사업 조율을 통해 시너지를 발생시키는 모습을 확인한다면 성장전략에 대한 통찰을 제공하고자 하는 본 사례의 의도가 잘 달성된 것이다.

1. 기업의 사업다각화 전략에 대한 이해 및 평가
2. 사업확장에 있어 수직적 통합이 가지는 장, 단점에 대한 이해
3. 사업간, 계열사간 사업 시너지 창출 방법 및 중요성에 관한 이해

Assignment Question

1. 삼립식품은 1997년 5월 법정관리 상태에 이르게 되는데, 이 위기를 초래한 근본적 원인은 무엇이었을 지에 대해 논의해 보시오.

2. 삼립식품이 SPC그룹의 자회사로 편입된 2002년 이후부터 지속 성장을 해올 수 있었던 데는 어떠한 역량이 뒷받침 되었는지를 논의해보고, 그 과정 속에서 이들이 택했던 경영 전략이 가지는 장·단점에 대하여 논의 하시오.
3. 삼립식품은 향후 국내 양산빵 시장이 어떤 방향으로 변화될 것이라고 판단하고 있으며 그 근거를 어디에서 찾고 있는가? 삼립식품의 지속적 성장 및 확장을 위해 어떤 전략이 수립, 실행 되어야 할지에 대해 논의하시오.
4. 삼립식품이 기업의 장기적 비전으로써 “종합식품회사”를 설정하고 나아가는 것이 적절한 판단이라 생각되는가? 아니면 기존 양산빵 시장의 핵심역량을 바탕으로 이에 집중하는 것이 나은 판단이라 생각되는가? 사례의 내용을 중심으로 근거를 제시하고 평가해 보시오.

Analysis

1. 삼립식품은 1997년 5월 법정관리 상태에 이르게 되는데, 이 위기를 초래한 근본적 원인은 무엇이었을 지에 대해 논의해 보시오.

삼립식품은 대한민국 경제발전 과정과 함께 변화해 왔다. 먼저, 1960년대부터 시작된 정부 주도의 분식장려정책과 식생활개선운동으로 인해 양산빵 전문기업으로서 성장할 수 있는 기회의 발판을 마련하게 된다. 또한, 1970년대 들어서며 국가 경제의 성장이 실질적인 국민소득증가에 영향을 미치며 소비자들의 빵에 대한 인식이 변화하여, 기존제품보다 품질 좋고 고급스러운 빵을 원하는 상황에 놓이게

되었다.그러자 이에 대응하여 삼립식품은 고급 케이크를 생산, 공급하는 사니를 별도 법인으로 설립하게 된다.

그러나 삼립식품과 사니의 만남은 그리 오래가지 못했다. 1983년, 허영인 회장이 사니의 대표이사로 취임하며 사니는 삼립식품에서 완전히 독립하여 독자적 경영 시스템을 구축하기에 이른다. 이후, 사니는 1980년대 후반에 불어 닥친 '윈도우 베이커리 사업 시장의 붐'이라는 시대적 변화를 읽고 그간 축적시킨 베이커리 산업 역량을 활용하여 윈도우 베이커리 사업을 본격적으로 시작하게 된다. 그 뒤 파리크라상을 독립 법인으로 설립하고, 파리바게뜨를 출범 시킴으로써 윈도우 베이커리 프랜차이즈 사업에 집중하기 시작한다.

반면, 사니와 결별한 삼립식품은 소비자들의 빵에 대한 변화된 기호로 인해 고전을 면치 못하게 된다. 윈도우 베이커리 산업의 성장으로 인해 양산빵 시장에서 설 자리를 차츰 잃어가는 상황에 이르고 만 것이다. 이에 삼립식품은 새로운 성장동력 확보를 위한 전략으로써 사업 다각화 방안을 꺼내 든다.

우선, 1980년대 후반 콘도미니엄 사업에 뛰어들게 된다. 하지만 전국적인 대규모 콘도 건설 투자에도 불구하고, 경기 부진과 분양 실적의 저조함으로 큰 성과를 이뤄내지는 못한다. 오히려 건설 및 운영 비용이 증가됨으로써 기업 차원에 부담이 가중되는 상황에 놓이게 된다. 또한, 다각화의 일환으로 진행되었던 양 모피사업과 음료사업의 진출 역시 뚜렷한 성과를 얻지 못하며 무리한 사업의 확장으로 인한 자금부담 등의 역효과만 꺼안은 상황을 맞이하게 된 것이다. 이 같은 악순환은 1997년 IMF 사태가 확산되면서 결국 삼립식품은 은행에서 돌아온 3억원의 어음을 결제하지 못해 최종 부도 처리되게 되는 아픔으로까지 이어지게 된다. 이는 기존 성장의 원천이자 기업의 핵심역량이 집중된 제빵사업에서의 변화 타이밍을 놓치고 무리한 다각화를 통해 경쟁우위

를 상실함으로써 빚어진 결과로 볼 수 있다.

한편, 삼립식품이 선택한 다각화 전략에 대해 좀 더 자세히 살펴볼 필요가 있다. 흔히, 다각화(diversification)란 한 기업이 다른 여러 산업에 참여하는 것으로 정의된다. 즉, 기업의 성장(Growth), 시장지배력의 확대, 위험 분산(Portfolio), 범위의 경제성(Economy of Scope), 내부시장의 활용, 사업 간 시너지 창출 등을 목적으로 경영 분야를 넓혀나감을 의미한다. 이 같은 배경적 지식을 바탕으로 삼립식품의 다각화 과정을 살펴본다면, 이들은 90년대에 들어 주로 비관련 다각화를 통해 기업의 성장동력을 찾기 위한 기업 전략을 수행했음을 짐작할 수 있다. 이 전략은 성공할 경우 기존 산업에 대한 의존도를 줄이고 새로운 시장을 개척할 수 있다는 장점을 가질 수 있지만 각 사업에서 핵심적으로 요구하는 자원과 능력이 전혀 다르기 때문에 사업 간 잠재적인 시너지를 창출하기가 쉽지 않다는 한계를 가진다.

사례에서 확인할 수 있듯이 1990년대 삼립식품은 비관련 다각화 전략을 통해 성장의 원동력을 확보하지 못하였다. 이는 비관련 다각화가 기존 산업의 자원과 능력을 적극적으로 활용할 수 없으며, 새로운 산업에 대한 과감한 투자가 실패로 돌아갈 경우 생기는 다양한 문제점 등의 부정적 효과를 삼립식품이 간과했기 때문으로 풀이된다. 삼립식품은 제빵사업을 통해 구축된 생산기술과 운영 노하우, 유통채널 및 조직 관리의 핵심역량을 가졌음에도 불구하고 콘도미니엄 사업, 양 모피사업 등 이들이 가진 핵심역량을 전혀 발휘할 수 없는 사업 영역에 진출함으로써 기업 경영역량을 극대화 할 수 없었던 것이다.

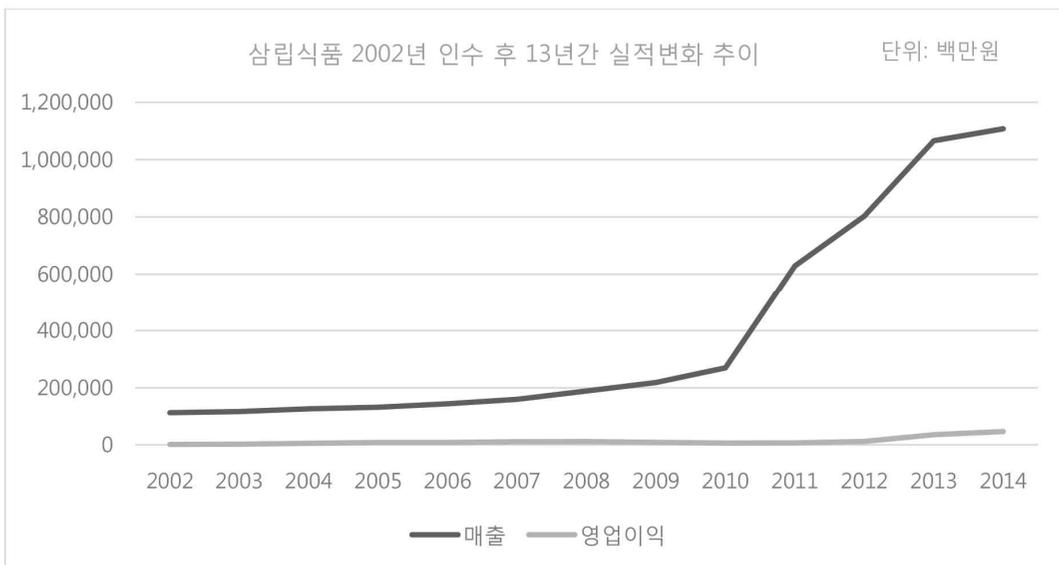
참고로, 21세기에 접어들면서 삼립식품이 취한 다각화 전략은 과거의 그것과는 다른 양상을 보이고 있다. 다각화의 다양한 목적 중 하나인 '시너지 창출'을 위해 과거 비관련 다각화의 방향성을 선회하여 상호 관련성이 높은 사업에 핵심역량을 집중한 것이

다. 예를 들어 밀다윈, 애그팜은 삼립식품의 자회사로 제빵과정에 필요한 원재료를 공급해 주는 역할을 하고 있다. 삼립식품의 입장에서 제품의 안전성 확보와 제품품질 및 재고 관리의 용이성 측면에서 제빵 사업에 있어 제품경쟁력을 창출할 수 있으며, 밀다윈 등 자회사 입장에서 보면 삼립식품이 요구한 제품 품질에 도달하기 위해 많은 연구와 제품 개발에 노력을 기울일 것이므로 각 사업분야의 시장경쟁력을 높일 수 있다. 이 뿐만 아니라 삼립식품은 제빵시장에서 높은 점유율을 확보하고 있으므로 자회사들이 삼립식품의 공급처로 지속적으로 성장할 가능성도 커 보인다. 제빵사업의 경쟁력을 더욱 강화하기 위한 전략적 선택이었던 삼립식품의 다각화는 삼립식품의 제빵사업이 구축한 자원과 역량을 바탕으로 각 자회사의 제품 경쟁력과 시장 경쟁력을 향상시킬 수 있는 시너지 효과를 가져온 것이다. 박철순(2003)은 바람직한 다각화의 우선 조건으로서 사업간 잠재적 시너지 극대화가 필요하며, 이는 사업간 핵심적으로 요구되는 자원이 관련성을 가지고 이것들을 공

유하거나 능력을 이전함으로써 창출된다고 주장하였다. 이 같은 맥락에서 볼 때, 삼립식품이 1990년대 비관련 다각화의 실패를 경험 삼아, SPC그룹에 편입되면서 취한 관련 다각화의 움직임은 결국 사업의 핵심 역량과 자원을 집중시키고 잠재적 시너지를 높이는 관련 다각화였다는 점에서 확연한 차이를 가진다고 볼 수 있겠다.

2. 삼립식품이 SPC그룹의 자회사로 편입된 2002년 이후부터 지속 성장을 해올 수 있었던 데는 어떠한 역량이 뒷받침 되었었는지를 논의해보고, 그 과정 속에서 이들이 택했던 경영 전략이 가지는 장·단점에 대하여 논의 하시오.

1997년 5월 법정관리를 받게 된 삼립식품은 2002년 베이커리 업계 시장 점유율 1위 기업이었던 파리크라상에 인수되기에 이른다. 그러나 경영적인 측면에서 안정을 되찾았음에도 불구하고 여전히 실적은 좋지 않다는 숙제를 안고 있었다. <그림 1>에서 확



<그림 1> 삼립식품의 실적 추이

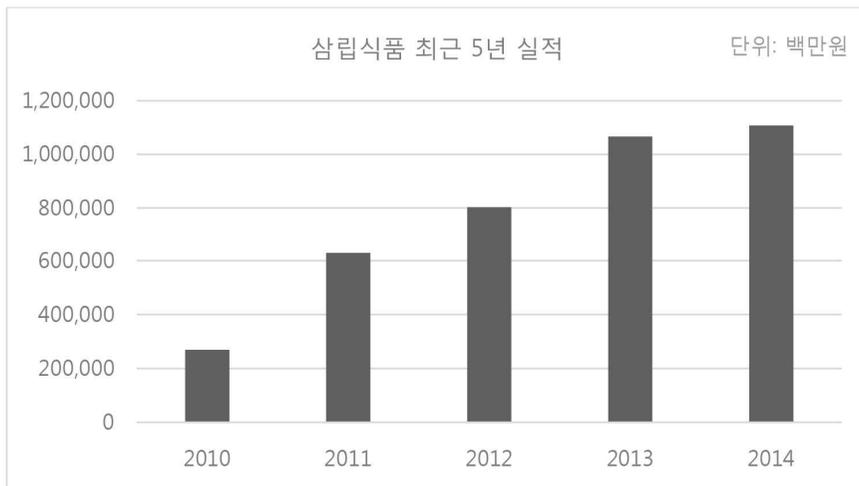
인할 수 있듯, 매출액의 지속적인 성장에도 불구하고 경쟁심화로 인해 영업이익률은 제자리 걸음 수준을 유지했기 때문이다.

그러나 2010년 이후 삼립식품은 제도약에 시동을 건다. SPC그룹의 주력 계열사인 베이커리 프랜차이즈업체 파리바게뜨가, 프랜차이즈 산업규제라는 제도적 벽에 부딪혔고, 이와 동시에 국내 베이커리 시장의 매장 포화상태로 인해 성장이 주춤하는 상황이 발생한 것이다. 이를 타계하기 위한 그룹적 차원의 핵심 중추 역할이 삼립식품에게 맡겨졌고, 이를 충실히 수행하였다. 이러한 성과는 삼립식품이 다년간 이루어온 역량구축 활동이 없었다면 불가능한 일이었다. 이들은 기존의 양산빵 사업 이외에 밀다윈, 그릭슈바인, 에그팜 등과 같은 식품소재 사업에 눈을 돌려 기존 제빵 사업의 경쟁력을 강화하기 위한 투자 활동 등을 견고히 하여왔던 것이다.

그 결과 현재, 삼립식품은 제빵사업부문, 식품소재사업부문, 식품유통사업부문 및 프랜차이즈사업부문 등을 갖추게 되었다. <그림 2>에서 확인할 수 있듯, 2014년 매출액은 총 1조 1076억원으로 2692

억원이었던 2010년에 비해 매출이 4배 이상 급성장하였다. 5년이라는 단기간에 달성한 놀라운 수치다. 좀 더 자세히 살펴 보자면 주력 사업인 제빵사업은 물론 밀다윈, 그릭슈바인 등 자회사의 매출 규모가 급성장하였으며, 이것이 결국 삼립식품 전체 매출 확대에 기여했음을 알 수 있다. 특히, 식품소재사업부문은 2012년 이후 지속적으로 성장하여 2014년 기준 2374억원을 기록, 삼립식품 전체 매출에 21.43%를 차지하고 있으며, 식품유통사업부문의 경우에도 2013년 849억원에서 2014년 1839억원으로 두 배 이상 급성장하여 삼립식품 전체 매출의 16.60%를 차지하고 있음을 자료를 통해 확인할 수 있다(본문 그림 13).

종합식품회사로 거듭나기 위한 삼립식품의 역량구축 활동은 여기서 그치지 않는다. SPC그룹의 자회사이자 양산빵 시장의 경쟁관계였던 샤니의 영업권을 인수하게 된 것이 대표적이다. 삼립식품이 SPC그룹 내에 편입되었음에도 불구하고 양사의 경쟁관계가 지속되고 있었다는 면에서 그룹적 차원의 통합 및 정리의 과정이 필요했음을 추측해 볼 수 있다.



<그림 2> 삼립식품 최근 5년 실적

삼립식품이 사니의 영업권을 인수하기 직전 해인 2010년 기준 양산빵 시장 내에서의 삼립식품 시장점유율은 34.2%로 사니의 시장점유율(50.2%)보다 낮았다. 하지만 SPC그룹은 삼립식품의 잠재성과 종합식품회사로써의 가능성을 더욱 높게 평가하여 결국 사니의 영업권을 삼립식품에 편입시키기로 결정한다. 이 같은 그룹차원의 자회사 구조조정 과정은 결국 삼립식품이 브랜드빵 시장의 독과점적 지위를 획득하게 되는 결정적 계기가 된다. 2013년 기준 삼립식품(60.63%)과 사니(34.30%)의 양산빵 시장의 점유율이 전체 시장의 94.93%에 달한다는 수치가 이를 증명한다.⁶⁾

앞서 언급한 계열사들의 합병, 그룹차원의 구조조정 과정 외에도 삼립식품 내부에서의 역량강화를 위한 활동 역시 활발히 이루어진다. 기존 주력 분야였던 양산빵 생산 외에 면류, 떡류, 샌드위치제품 등 제품의 다양화를 위한 활동에 힘쓰기 시작한 것이다. 물론 이처럼 제품의 다양화를 이룰 수 있었던 근본적 원동력은 식품소재 및 가공업체들의 인수합병(M&A)을 통해 가능했음을 추측해 볼 수 있다. 즉, 삼립식품이 인수합병을 통해 수직적으로 통합된 사업다각화 구조를 갖추게 되었음을 의미한다.

Williams(1975)의 신제도주의 경제학적 모델에 뿌리를 두고 있는 수직적 통합(vertical integration) 개념은 한 기업이 가치 생산 과정에 있어 수직적으로 연관된 두 개의 활동분야를 동시에 운영하는 것을 의미한다.⁷⁾ 통상적으로 기업이 사업을 운영함에 있어 수직적 통합 전략을 수행하는 이유에 대하여 생산과정을 통합함으로써 얻어지는 경제적 효과가 강조되긴 하지만 이것만으로 수직적 통합 전략을 활용하는 이유를 설명하는 데는 한계가 있으므로 이에 대한 보다 면밀한 논의 과정이 동반되어야만 한다.

수직적 통합의 이론적 근거는 기업의 관련활동을 수직적으로 통합하여 내부화함으로써 시장 내에서의 거래비용을 줄일 수 있다는 논리로부터 확장된다. 즉, 기업 내부에서 원자재를 획득하거나 자체의 유통망을 활용하는 등, 시장거래를 기업 내부의 거래로 대체함으로써 거래 비용을 줄일 수 있음을 의미한다.

이 밖에도 수직적 통합 전략은 기업 내 조정활동을 용이하게 한다는 장점 역시 가진다. 기업간 거래는 상당한 조정 비용이 뒤따르게 되는데 이러한 과정이 내부화(internalization)되면 결국 조정에 따르는 비용 부분이 절감되어 안정적인 기업 활동이 유지될 수 있음을 뜻한다. 제품 및 서비스의 품질 향상을 이끌 수 있다는 것 역시 수직적 통합 전략이 가지는 장점이 될 수 있다. 이는 후방 통합을 통해 양질의 원재료를 안정적으로 공급받음으로써 고품질을 유지할 수 있으며, 전방 통합을 통해 유통망을 확보해 고객에게 차별적인 서비스를 제공할 수 있음을 의미한다.

반면, 수직적 통합 전략은 몇 가지 단점이 수반되기도 한다. 우선, 사업 간 시너지 창출이 쉽지 않을 수 있다. 수직적 통합은 기존 사업을 강화하기 위한 수단이라고 정의를 내릴 수 있으나, 각 사업에서 요구하는 핵심적 자원과 능력이 전혀 관련이 없을 가능성이 존재하기에 이것이 사업간 시너지로 이어질 수 있을지는 개별 기업과 주어진 조건에 따라 달라질 수 있다. 이 밖에도 잠재적인 소비자와 경쟁관계 구도를 형성하게 될 가능성이 존재한다는 점, 동종 업계에 속한 다른 기업들이 경쟁 구도를 고려해 계열화된 기업 전체 제품 및 기업과의 관계를 끊어버릴 수 있다는 점, 수직 계열화 된 기업들 간의 경쟁심과 계열사들의 동기부여가 약해져 혁신활동 등에 대해 소홀해 질 가능성이 존재한다는 점, 경기 침체

6) 출처: NICE 평가정보: 제빵 산업 보고서, P19, 2014년.

7) 출처: <글로벌경쟁시대>의 경영전략, 장세진 지음, P419, 제5판.

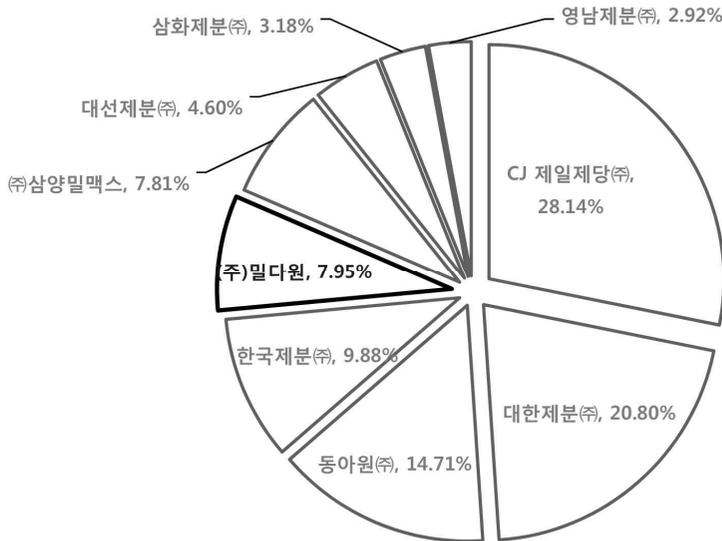
시 수직 계열화 된 기업들 전체가 경영난에 처할 수 있다는 점 등이 수직적 통합 전략의 단점을 지적될 수 있을 것이다.

이렇듯 다양한 장, 단점을 가지는 수직적 통합 전략을 삼립식품의 사례와 연관지어 생각해 본다면 왜 이들이 이 같은 전략을 채택하고 발전시켜 왔는지를 추측해 볼 수 있다. 우선, 제분 회사인 밀다윈, 육가공 업체인 그릭슈바인, 액상계란을 생산 공급하는 에그팜 등을 자회사로 흡수했다는 면에서 생산 공정에 있어 원재료 역량 강화를 위한 후방 통합 수직적 계열화를 실행하였음을 알 수 있다. 본래 제빵 산업의 경우 다양한 식자재가 모여 빵이라는 완제품을 만들어 내기에 한 회사 내에서 주요 원자재와 관련한 계열사를 수직 계열화 한다면 앞서 제시하였던 수직적 통합의 이점인 거래비용의 감소, 조정 비용의 감소, 제품 및 품질의 향상 등의 효과를 기대할 수 있기 때문이다.

삼립식품 계열사들의 면면을 살펴 보면 수직적 통합 전략을 통해 이들이 이루고자 했던 바가 더욱 가

시적으로 다가옴을 알 수 있다. 우선, 제분회사인 밀다윈은 밀가루 원자재의 안정적인 확보와 관련 기업들에게 일관된 품질의 자재를 공급하는 주요한 역할을 하게 된다. 즉, 밀다윈을 인수하기 이전 외부로부터 밀가루를 구매할 때 생기는 거래 비용을 수직적 계열화를 통해 최소화하고 경기변동에 대한 밀가루 가격과 공급과 관련한 위험 수준을 낮출 수 있었음을 의미한다. 특히, 제빵, 제과, 라면 등과 같은 전방 산업의 경우 밀가루가 완제품 원료의 60%를 차지하는 만큼 안정적인 거래처를 확보할 수 있었다는 점에서 수직적 통합의 효과가 매우 컸음을 짐작해 볼 수 있다.

〈본문 그림 8〉은 이 같은 효과를 종합적으로 보여주는 증거 자료가 된다. 삼립식품에 의해 2012년 인수된 밀다윈은 지속적인 생산설비 투자 및 연구개발에 역량을 집중한 결과, 2014년 기준 약 7년만에 매출액이 8배 급성장하는 모습을 보여주며 〈그림 3〉에서 확인할 수 있듯 제분 업계 5위의 반열에 오르게 된다.



〈그림 3〉 주요 제분 업체의 시장 점유율

삼립식품은 제빵 사업의 핵심 원료로써 액상계란(액란)을 생산하기 위해 2010년 7월 ㈜에그팜을 설립하였다. 에그팜은 2014년 기준으로 약 연 2만9천톤의 생산능력을 갖추고 있으며 에그팜의 주요고객은 SPC그룹 내 파리카라상과 삼립식품 등으로 내부 판매 비중이 압도적으로 높다. 에그팜은 그룹 외 판매 및 시장 규모의 확대를 적극적으로 모색하고 있다. 에그팜에서 생산하는 액란을 구입하는 주 외부 구입고객은 제과업체들이 일차적이고 인스턴트 면을 제조하는 업체들도 구입 중이거나 계획하고 있다. 앞으로도 업체 간의 B2B 거래의 비중을 지속적으로 높일 뿐만 아니라 B2C 시장의 개척에도 적극적으로 노력을 기울일 계획이다.

육가공 업체인 그릭슈바인 역시 삼립식품의 수직적 통합 전략의 이점을 잘 살려낸 자회사로 평가될 수 있다. 밀다윈을 인수한 이듬해 7월에 삼립식품 계열사에 편입된 그릭슈바인은 SPC그룹 계열사들의 육가공제품 소비량이 연 300억원에 달하는 점을 적극 활용하여 수직적 통합의 이점을 충분히 활용하고 있다. 나아가 육가공 제품은 그룹 내 관계를 넘어 시장의 잠재성 면에서도 높은 평가를 받고 있기에 향후 냉동, 냉장 가공품 사업 진출을 적극적으로 모색하고 있다. 삼립식품이 단순한 제빵, 제과 회사를 넘어 '종합식품기업'이라는 비전을 제시한 데에는 계열사인 그릭슈바인에 대한 기대가 반영되어 있다고 볼 수 있을 것이다.

이렇듯 삼립식품은 수직적 통합 전략을 통해 경쟁 역량을 더욱 견고히 하기 위한 작업을 진행 중에 있다. 물론 수직적 통합 전략으로 인해 발생할 수 있는 잠재적 위험이 존재하지만 그 단점을 최소화 시키고 장점을 극대화 시켜나가기 위한 노력을 게을리하지 않았기 때문에 단기간에 눈에 띄는 성과 향상을 일궈냈다고 평가할 수 있을 것이다.

3. 삼립식품은 향후 국내 양산빵 시장이 어떤 방향으로 변화될 것이라고 판단하고 있으며 그 근거를 어디에서 찾고 있는가? 삼립식품의 지속적 성장 및 확장을 위해 어떤 전략이 수립, 실행 되어야 할지에 대해 논의하시오.

삼립식품은 2020년까지 매출 4조원이라는 명확한 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 다양한 활동을 실행 및 계획 중에 있다. 물론 이 같은 전략 속에는 과거에도 그러했듯 제빵 사업이 지속적인 매출을 올려줄 것이라는 기본 가정이 내재되어 있다. 특히, 양산빵 시장 확대를 위한 잠재적 성장동력 발굴에 초점이 맞추어진 노력들이 이어질 가능성이 매우 높아 보인다. 이 같은 가능성은 한국 제빵 산업에도 큰 영향을 미친 이웃나라 일본 사례를 통해 더욱 큰 설득력을 얻게 된다.

일본의 빵 시장의 유통 채널 별 시장 구성비는 편의점을 통한 유통(3,709억엔, 26.4%)이 윈도우 베이커리를 통한 유통(3,676억엔, 26.2%)보다 크며, 편의점 유통액과 양산빵 주 유통 채널인 양판점과 소매점을 합치면 8,937억엔⁸⁾으로서 윈도우 베이커리 채널을 통한 판매액의 2배가 넘는 수치를 보이고 있다. 반면, 2013년 국내 제빵 산업의 경우 양산빵 시장의 규모가 6,922억엔, 윈도우 베이커리 시장의 규모는 2조 1,718억엔⁹⁾으로 윈도우 베이커리의 규모가 압도적으로 큰 것으로 나타났다. 이는 일본 양산빵 시장과 확연히 구분되는 결과로써 향후 편의점과 대형 할인 마트 등 다양한 유통 채널 활용이 국내 양산빵 시장의 키워드로 떠오를 가능성을 보여준다고 해석할 수 있을 것이다. 또한, 양산빵 시장이 베이커리 시장 이상으로 성장할 수 있다는 가능성을 제시해 줌으로써 새로운 양산빵 제품 개발에 적극적인 노력이 투입될 수 있음을 보여준다고 할

8) 출처: 矢野經濟研究所, “パン市場に関する調査結果,” 2015년 5월.

9) 출처: NICE 평가정보: 제빵 산업 보고서, 2014년.

수 있을 것이다.

이 같은 양산빵 시장의 잠재성이 조명을 받고 있는 가운데 삼립식품은 이 같은 변화의 흐름에 주목하여 양산빵 사업에 상품의 질을 높이고 새로운 제품을 개발하는 등 지속적인 투자를 진행해 나가고 있다. 특히, 삼립식품의 영업담당자는 “편의점과 슈퍼마켓 등과 같은 일일 유통 채널을 활용하면 빵의 유통과 관련된 시간을 줄일 수 있고, 좀 더 신선하고 다양한 빵을 공급할 수 있다.”며 국내 양산빵 시장의 성장 가능성을 밝게 보며 이와 관련한 투자를 늘려 나갈 뜻이 있음을 저자들과의 인터뷰를 통해 밝힌바 있다.

한국 제빵 산업의 경우 현재까지는 상대적으로 더 신선하며 높은 질을 보여주고 있는 베이커리빵에 대한 고객들의 수요가 높았기에 윈도우 베이커리 시장이 양산빵 시장대비 큰 성과를 보여주었다. SPC는 역시 이 같은 시장 흐름에 발맞춰 파리크라상의 프랜차이즈 베이커리 사업인 파리바게뜨를 통해 윈도우 베이커리 시장 1위를 차지하는 결실을 맺을 수 있었다. 그러나 최근 정부가 주도하고 있는 동네 빵집 살리기 운동이 확산되며 프랜차이즈 베이커리 사업 확장에 제동이 걸리기 시작하면서 더 이상 윈도우 베이커리 시장의 성장이 과거와 같은 성장률을 기록하지는 못할 가능성이 매우 커졌다.

이 같은 상황을 타계하기 위해 SPCE그룹은 삼립식품의 양산빵 사업을 새로운 성장 동력으로 정하고 ‘품질이 좋지 않고 맛있는 양산빵’에 대한 소비자들의 인식을 전환시키기 위해 맛, 품질 및 신선도의 개선 등을 위한 R&D 투자에 심혈을 기울이고 있는 상황이다. 뿐만 아니라 시장 확대를 위해 전통적 유통채널에 더하여 새로운 유통채널을 꾸준히 개척함으로써 양산빵 시장의 규모 및 매출을 확대시키려는 노력을 기울이고 있다. 전통적 유통채널의 경우, 편

의점 같은 일일 유통채널을 이용하여 제품의 신선도를 보장할 수 있으며, 상대적으로 가격이 비싼 윈도우 베이커리 빵보다 저렴한 가격과 어디서든 쉽게 찾을 수 있는 편의점의 편리성을 원하는 소비자들이 계속 증가하고 있다. 삼립식품은 이러한 추세를 인식하고 전통적인 유통채널에 맞는 상품을 적극적으로 개발하여 양산빵 시장의 규모와 매출을 높여가고 있다. 예컨대, 기존의 양산빵이라고 생각하면 떠오르는 포장빵 외에도 최근 1인 가구의 증가와 간편식 트렌드를 반영한 간편 식사 대용식, 디저트 제품, 샌드위치와 같은 빵 종류도 양산빵 시장의 새로운 제품군으로 편입시켜 편의점 같은 유통채널을 활용하는 전략을 펼치고 있다. 한국편의점협회의 2013년 편의점 이용고객 성향에 관한 통계 자료에 따르면 20대(35.1%)와 30대(27.1%)가 편의점 사업체들의 주요 고객층이며 고객 계층 면에서도 55.1%가 회사원임이 밝혀졌는데,¹⁰⁾ 이 같은 사실은 편의점과 같은 유통채널을 활용하여 양산빵 사업이 더욱더 소비자들 곁으로 가까이 다가갈 수 있는 잠재성이 높다는 가능성을 보여주는 신호로 해석될 수 있을 것이다.

이와 같이 삼립식품은 슈퍼마켓이나 편의점 같은 전통적 유통 채널 망에서의 입지를 넓혀 가고 있을 뿐만 아니라 커피숍, 패스트푸드 업체 등과의 연계 사업 등 새로운 시장으로의 확대에도 투자 노력을 기울이고 있다. 특히, SPC 관계자가 인터뷰를 통해 언급하였듯 커피숍과 패스트푸드 업체 등에서 취급하는 케이크 및 빵류의 대부분은 제빵업체들로부터 재료를 공급받아 만들어지는 제품들이기에 현재 약 70% 정도의 빵 식자재 시장 점유율을 차지하고 있는 삼립식품에게는 사업 확장의 기회가 될 수 있을 것으로 보인다. 결론적으로 삼립식품은 양산빵 시장의 확대 및 새로운 유통채널 개척에 있어 전통적 유통

10) 출처: 한국편의점협회 통계 자료, 2013년.

통채널에 구속받지 않고 유연성을 높여 미래 양산빵 사업 확장에 기회를 잡기 위한 활동을 더욱 강화해 나갈 것이라 예측된다.

그럼에도 불구하고 삼립식품의 양산빵 시장 확대 전략에는 앞으로 해결해 나가야 할 몇 가지 과제들이 남아 있다고 판단된다. 먼저, 현재 출시되는 양산빵에 대한 품질 및 맛에 있어 대대적인 개선과 향상의 과제가 제시될 수 있을 것이다. 양산빵은 원도우 베이커리에서 생산되는 빵과 같이 매장에서 당일 직접 구워 판매되지 않기 때문에 상품의 신선도와 맛의 측면에서 이 같은 문제를 극복해 나가야 할 문제점이 지적될 수 밖에 없다는 것이다. 이를 해결하기 위해서는 전통적 유통채널의 특성을 파악하여 그 특성을 적절히 활용해야만 한다. 대형 할인 마트와 편의점 같은 일일 유통이 가능한 유통채널의 경우 이에 맞는 상품을 개발, 출시함으로써 상품 유통 과정과 기간을 줄이고 방부제의 사용량을 줄임으로써 제품의 질을 향상시킬 수 있을 것이다. 그리고 2014년 설립된 삼립 GFS는 SPC 그룹 내 다양한 자회사들간의 물류활동의 효율화를 추진하는 목적을 가지므로 삼립 GFS의 물류역량과 삼립 양산빵 사업의 제품 개발의 역량을 잘 활용하여 시너지를 창출할 수 있음으로써 베이커리빵보다 부가가치가 높은 신선식품 시장을 확대할 수 있을 것으로 내다볼 수 있다.

또한, 양산빵의 품질 자체를 높이기 위한 과제로써 재료의 질적 향상을 위한 노력의 과제가 제기될 수 있을 것이다. 이는 삼립식품의 자회사인 밀다원, 에그팜 등 자회사들이 빵을 생산할 때 필요한 밀가루와 액란 같은 원재료의 품질력 향상에 역량을 집중시킴으로써 전체적인 양산빵 품질 제고에 집중할 수 있음을 의미한다. 삼립식품은 양산빵 생산기술에 대한 기술혁신과 상품의 연구개발에 대한 지속적인 투자 및 수직계열화를 통해 생산원가 절감이 가능한 구조임으로, 타 경쟁업체들보다 상대적으로 비교우

위에 설 수 있는 잠재적이 있다고 판단된다. 이 같은 경쟁우위는 양산빵 시장의 규모를 확장시킬 수 있는 동인이 될 것이다. 나아가 기존의 양산빵 제품들은 상대적으로 낮은 가격에 판매되었던 점에 주목하여 커피숍, 패스트푸드 업체 같은 양산빵 사업의 새로운 유통채널을 개척함으로써 고부가 가치의 상품으로까지 양산빵 시장을 확대할 수 있을 것이라 판단된다.

4. 삼립식품이 기업의 장기적 비전으로써 “종합식품회사”를 설정하고 나아가는 것이 적절한 판단이라 생각되는가? 아니면 기존 양산빵 시장의 핵심역량을 바탕으로 이에 집중하는 것이 나은 판단이라 생각되는가? 사례의 내용을 중심으로 근거를 제시하고 평가해 보시오.

70년의 역사를 지닌 삼립식품은 국내 양산빵 시장의 시장 점유율 1위 자리를 고수하고 있다. 이 같은 영광 속에는 1997년 찾아온 법정관리와 5년간의 구조조정 등 수 차례의 위기 상황과 이를 극복한 과정이 있었다. 현재 삼립식품은 SPC 그룹 내 유일한 상장기업으로 프랜차이즈 사업체인 파라바게뜨의 국내 시장 성장률이 줄어들게 됨으로써 그룹 내 새로운 성장동력으로 주목 받고 있다. 이에 그룹 차원에서 삼립식품은 제빵사업을 넘어 종합식품회사로 거듭나기 위한 장기적인 목표를 설정하였다.

이와 같은 삼립식품의 전략적 선택은 산업조직론적 관점과 자원기반관점(resource based view, RBV)에 의해 평가될 수 있을 것이다. 산업조직론에서는 기업이 매력도가 높은 산업군에 속해야만 높은 이익률을 얻을 수 있다고 주장하며 이는 결국 기업의 생존에도 직접적인 영향을 미침을 주장한다. 즉, 기업을 둘러싼 외부 환경과 사업 포트폴리오가 기업의 생존과 경쟁력에 영향을 준다는 입장이다. 이 같은 관점의 맥락 상에서 삼립식품의 양산빵 시장의 확대

및 종합식품회사로의 전략적 방향성 선회가 타당한 지를 살펴볼 수 있다.

최근 국내 제빵 시장은 국내경기 둔화 및 회복 지연으로 인해 소비자들이 상대적으로 비싼 베이커리 빵보다는 저렴한 양산빵을 찾는 소비 트렌드가 확산되고 있음을 확인할 수 있다. 2013년 양산빵 소매점 매출액이 전년대비 19.01% 증가한 369,852백만원을 기록하였으며¹¹⁾ 2014년 삼립식품 전체 제빵사업부분 매출액이 전년대비 4.99% 증가한 614,845백만원을 기록함으로써¹²⁾ 제빵사업이 지속적으로 성장해 나가고 있음을 볼 수 있다. 그러나 소비자들의 고급 빵에 대한 선호는 경기 상황에 따라 다시금 회복될 가능성이 있기 때문에 베이커리 빵과 양산빵 둘 사이에는 일종 대체성의 관계를 가진다고 볼 수 있을 것이다. 이는 양산빵 사업이 사회, 경제적 환경 상황으로부터 영향을 받는 환경적 위험성을 가진 분야임을 보여준다. 따라서 이 같은 위험을 분산하기 위한 선택이 기업입장에서는 필요하다. 특히, 사업을 확장함에 있어 '다각화'를 통해 산업 전반에 배태되어있는 환경적 위험성을 줄일 수 있다는 것이다.

삼립식품은 양산빵 사업뿐만 아니라 지속적으로 사업 다각화에 힘쓰고 있다. 2010년 7월 전란을 액상화한 액란을 제조하고 판매하는 (주)에그팜을 설립하였으며, 2012년 12월에 파리크라상으로부터 밀다윈의 지분 80.3%를 인수하여 자회사로 편입시켰고, 2013년 7월에는 소시지 등 육가공 제품을 제조하는 (주)알프스식품을 인수하는 등 제빵 재료 부문에 대한 사업을 확장해 나가는 움직임을 보였다. 또한, 2014년에는 향후 SPC그룹 내 물류 및 구매역량을 통합적으로 운영할 목적으로 삼립GFS를 설립하기도 하였다. 양산빵 사업으로 지속적 성장을 추구할 뿐만 아니라 재료, 제조, 물류를 아우르는 종합식품

회사로 성장해 나가기 위한 사업재편이 이루어지고 있는 것이다.

양산빵 시장의 사회, 경제적 환경 변화의 위험성은 이뿐만 아니라, 제빵산업의 특성상 내수 시장에 의존한다는 점, 국내에서 빵은 주식이 아닌 기호 식품으로써 인지됨으로 경기 상황에 따라 소비 패턴이 달라진다는 점, 밀 등의 원재료가 해외 사정에 의존되어 있다는 점 등의 다양한 위험을 안고 있다고 평가 된다. 따라서 이 같은 사회, 경제적 위험성을 감소시키기 위해 수직적 통합과 사업 다각화를 통한 원가 절감, 사업의 효율화 등이 이루어져야 할 것으로 판단된다.

한편, 자원기반관점 및 역량기반관점으로도 삼립식품의 전략적 선택 방향성에 대한 설명은 가능하다. 이 관점들은 기업의 경쟁력은 기업이 어떠한 핵심역량을 가지는지에 따라 결정된다고 보는 입장이다. 삼립식품의 경우, 이 같은 관점에서 자신들이 가진 독특한 역량을 내부화하는 전략을 펼쳤다고 볼 수 있다. 지난 70년 동안 삼립식품은 제빵사업에서 많은 경험과 역량 및 경쟁우위를 쌓아 왔다. 즉, 제품을 생산하는 역량 외에도, 제품 자체가 가지는 품질적 측면, 유통 및 판매 부분의 시장 장악력 등을 갖추었으며 상대적으로 넓고 탄탄한 유통망을 보유하고 있기에 타 경쟁업체와 비교하였을 경우 분명한 비교우위 역량을 갖추고 있다고 판단된다.

하지만, 이 같은 결과가 삼립식품의 사업 다각화를 모두 설명해준다고 볼 수는 없다. SPC그룹으로 피 인수되기 이전과 이후 진행되고 있는 사업 다각화는 그 특성이 확연히 구분되기 때문이다. 우선, 80년대 말부터 90년대 중 반까지 진행되었던 사업 다각화는 기존 사업과는 관련성이 높아 보이지 않는 비관련 다각화의 일환이었기에 종합식품회사로의 성장을 위한 전략적 선택이라기 보다는 새로운 성장

11) 출처: NICE 평가정보: 제빵 산업 보고서, 2014년.

12) 출처: 삼립식품 사업보고서 2014년.

동력을 찾기 위한 타 산업으로의 진출로 보는 것이 타당할 것이다. 이는 결국, 1997년 IMF를 겪으며 자금난에 시달리게 되고 법정 관리에 들어서게 되는 결정적 이유가 된다.

하지만 최근에 삼립식품이 추구하는 사업다각화는 이전의 사업 다각화와는 매우 다른 특성을 보임을 알 수 있다. 제빵기업으로서 빵의 재료에서부터 생산, 유통, 판매에 필요한 핵심 역량을 갖추기 위한 노력들이 이어지고 있음을 뜻한다. 예그팜, 밀다윈, 그릭슈바인 등의 자회사를 두고 원가절감 및 제품의 품질과 공급의 안전성 등을 확보함으로써 양산빵 사업에 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있는 역량을 구축할 준비를 마쳤다고 볼 수 있다. 오랜 기간 동안 제빵 산업에서 얻어진 경험적 지식과 가치창출 과정에서 수직계열화를 통한 역량의 강화는 삼립식품이 지닌 핵심역량이자 타사가 쉽게 모방할 수 없는 역량이 되었음을 의미한다.

이상에서 알 수 있듯, 삼립식품은 종합식품회사로써 SPC그룹의 새로운 성장동력이 되기 위한 준비를 마쳤다. 통합된 사업 간 시너지 효과를 통해 종합식품회사로 발돋움 해 나갈 가능성이 매우 높다고 판단되며 이는 삼립식품의 지속 성장에 있어 밑거름이 되는 전략적 선택이 될 것이다.

참고문헌

장세진(2007), <글로벌경쟁시대>의 경영전략, 제5판, (주)박영사.
 矢野經濟研究所, “パン市場に關する調査結果,” 2015년 5월.
 NICE 평가정보: 제빵 산업 보고서, 2014년.
 한국편의점협회 통계 자료, 2013년.
 박철순, 수만트라 교살(2003), 세계수준의 한국기업에 도전한다, P256-276, (주)북이십일 21세기북스.

Williamson, Oliver E.(1975), Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications, New York: Free Press.
 Barney, Jay B.(1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
 Porter, M. E.(1980), Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York.