

동성그룹: 성장을 향한 끊임없는 도전*

구 혜 영**
박 철 순***
김 성 훈****

본 교육용 사례는 기업의 자원과 역량과 성장전략 간의 동태적인 상호작용을 보여준다. 동성그룹은 지난 몇 년간 이례적인 성장을 달성한 기업이다. 전통적 제조업인 신발산업과 함께 부산에서 성장한 이 화학회사는 1980년대 말 국내 신발산업의 침체와 1990년대 말 외환위기의 영향으로 큰 어려움을 겪었다. 그러나 이러한 위기의 극복 과정에서 축적된 경험, 지식, 자원과 역량을 바탕으로 2008년부터 급격한 도약을 계획하고 실행하였다. 동성그룹은 1)이미 역량을 보유한 소재의 새로운 적용영역, 2)화학 산업 가치사슬에서의 전방영역, 3)새로운 소재에 대한 역량 확보가 가능한 영역으로 사업 확장 방향을 설정하고, 기존의 역량을 활용할 수 있는 인수합병을 핵심적인 성장 방식으로 채택하였다. 이러한 계획에 따라 인수합병을 통해 2008년 이후 동성에코어, 제네웰, 동성화인텍, 동성TCS를 차례대로 설립하였다. 그 결과 2008년 약 3천 4백억 원에 불과하던 그룹 합산 매출액은 2014년 1조 원을 넘어섰고, 국내 9개와 해외 7개 계열사를 거느린 중견그룹으로 성장할 수 있었다. 현재 동성그룹은 시너지 창출을 위한 그룹 수준의 조정활동과 추가적인 사업 확장을 위해 노력하고 있다. 원 컴퍼니 컨셉을 바탕으로 사업 구조조정과 관리 및 연구개발 기능의 통합을 추진하고 있고, 기존의 자원과 역량을 결집하여 자동차 부품산업과 엔지니어링 플라스틱 등 경량화 소재로의 진입을 적극적으로 추진하고 있다.

주제어: 기업전략, 사업다각화, 인수합병, 중견기업, 화학산업

1. 서론

2000년대 이후 기업 경영에서 가장 큰 화두는 바로 '성장'이다. 전세계적으로 과거와 같은 경제 성장을 기대하기 어려운 '뉴노멀(New Normal) 시대'에 접어들었기 때문이다. 특히 2008년 글로벌 금융위기 이후 세계 경제성장률은 3% 수준으로 저성장이 고착화되고 있고, 미래에 대한 전망 또한 부정적이다. 예를 들어 IMF는 2015~2020년 선진국의 잠재성장률을 연평균 1.6%로 전망하였는데, 이는 글로벌

금융위기 이전의 2.25% 보다 훨씬 낮은 수준이다. 저성장은 신흥국도 예외가 아니어서 IMF는 같은 기간 신흥국의 잠재성장률도 연평균 5.2% 수준에 그칠 것으로 예상하였다. 세계시장 수요를 주도하던 중국, 인도 등 신흥국의 성장률 하락이 선진국의 성장을 둔화시켜 글로벌 저성장을 더욱 심화시킬 것으로 우려되고 있다(미래창조과학부 미래준비위원회 외, 2016).

글로벌 경제 환경의 변화에 따라 한국 상장기업의 매출액성장률 또한 2008년 27.8%에서 2013년 -2.6%까지 하락하였고, 글로벌 금융위기 이후 꾸준

논문접수일: 2016. 11. 14. 1차 수정본 접수일: 2017. 02. 23. 게재확정일: 2017. 03. 09.

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 지원을 받아 수행되었음.

** 서울대학교 경영대학 박사과정(haeyoungkoo@snu.ac.kr), 제1저자

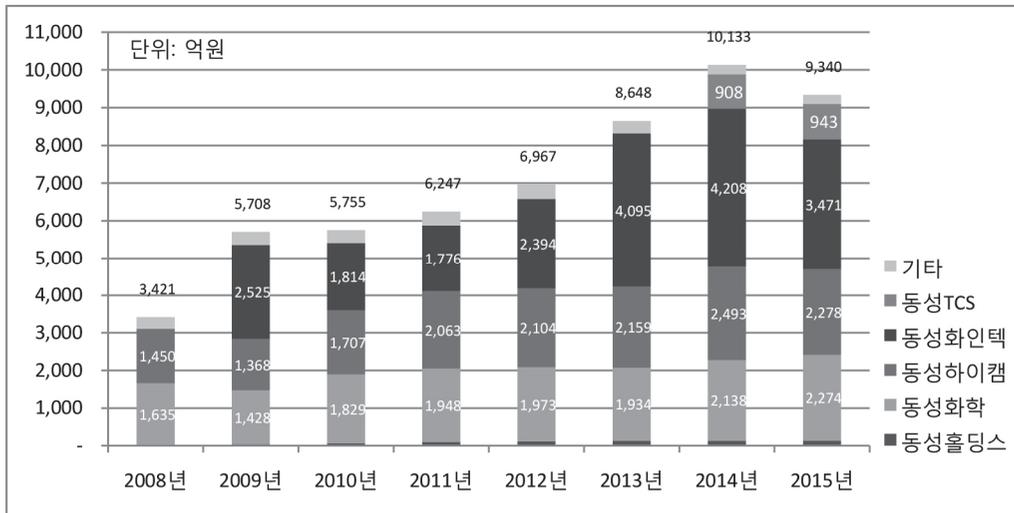
*** 서울대학교 경영대학 · 경영대학원 교수(cpark@snu.ac.kr)

**** 울산대학교 경영대학 부교수(cbaskim@ulsan.ac.kr), 교신저자

한 성장을 달성한 한국 기업을 찾기가 쉽지 않게 되었다(전국경제인연합회, 2015). 하지만 동성그룹은 이러한 '중력'이 작용하지 않는 매우 이례적인 기업이다. 이 그룹은 1959년 부산에서 설립된 동성화학을 모기업으로 한다. 신발을 만드는데 쓰이는 접착제와 수지를 생산하던 동성화학은 부산의 신발산업이 급격히 발전함에 따라 함께 성장해 나아갔다. 그러나 1980년대 후반 국내 신발산업이 경쟁력을 상실하자 어려움이 시작되었고, 다른 국내 기업들처럼 1990년대 후반 외환위기의 여파로 생존에 위협을 받기도 하였다. 과거에 비해 초라해진 동성그룹이 다시 도약을 시작한 것은 2008년이었다. 이 해에 지주회사인 동성홀딩스(지금의 동성코퍼레이션)를 설립하고 다음 해에 비전을 선포하며 대기업을 향한 도전을 본격적으로 시작한 것이다. 지금까지 치열한 노력의 결과 2008년 3,451억 원에 불과했던 그룹 합산 매출액은 2014년 1조 원을 넘어서게 되었다

(〈그림1〉 참조). 불과 6년여 만에 매출액이 3배 가까이 성장한 동성그룹은 현재 화학, 그린에너지, 바이오메디컬의 3대 사업영역에서 3개의 상장사를 포함하여 국내 9개, 해외 7개의 회사를 가진 중견그룹이 되었다.

본 사례는 동성그룹이 어떻게 이와 같은 이례적인 성장을 달성할 수 있었는지를 보여준다. 먼저 모기업인 동성화학의 창업부터 성장, 국내 신발산업의 쇠퇴에 따른 대응, 그리고 창업자의 별세로 인한 경영승계까지의 과정을 살펴보고, 이후의 도약에 기반으로 작용한 창업자의 특성과 회사가 겪은 독특한 경험에 대해 알아본다. 이어서 2008년 이후 본격적인 도약을 위한 체계적인 계획과 실행 과정을 살펴보고, 그 기반이 된 성장의 방향과 방식에 대한 논리에 대해 생각해본다. 마지막으로 동성그룹이 성장을 지속하기 위해 현재 중점적으로 추진 중인 사안과 직면하고 있는 도전에 대해 알아본다.¹⁾



〈그림 1〉 동성그룹의 성장

1) 본 사례에서는 각 사안에 대한 주요 경영자들의 생각을 충실하게 전달하기 위해 3차례에 걸친 인터뷰 내용을 적극적으로 인용하였다.

II. 동성화학

2.1 창업

“어디서 배우셨는지 모르겠지만 할아버지가 케미컬에 대한 지식을 보유한 분이었어요. 요즘은 기술이 복잡하지만 옛날에는 간단한 기술만 가지고 있어도 사업이 가능했잖아요. 주식회사가 된 게 1967년이니까 그 전까지는 가내공업 형태로 운영되었다고 봐야지요.”²⁾

동성화학의 창업주인 고(故) 백제갑 회장은 1927년 평안북도 의주에서 1남 2녀 중 장남으로 태어났다. 백회장은 해방된 다음 해인 1946년에 신의주제일공업학교를 졸업하고 한국 전쟁 중에 월남하여 당시 전시 수도였던 부산에 가족과 함께 정착하였다. 그는 부친과 함께 부산 동구 범일동에 가내공업 형태의 ‘건민고무’를 설립하여 고무장화나 방한화 등에 입히는 도료의 일종인 유성 에나멜 생산을 시작하였다.

1959년 11월 백제갑 회장은 상호를 바꿔 ‘동성화학공업사’를 설립함으로써 동성화학의 모태를 마련하였다. 이듬해인 1960년에는 부산 진구 가야동에 약 1천 평의 부지를 확보하고 슬레이트 지붕의 가건물 두 채를 지어 본격적인 공장 가동에 들어갔다.³⁾ 백회장이 사장을 맡았고, 부친인 백성도씨가 지금의 회장 역할인 총지배인을 맡았다. 이들 부자를 포함하여 총 직원이 7~8명 정도에 불과했던 초창기 시절의 동성화학공업사는 가마 몇 개로 도료제품인 유성 에나멜을 생산하여 말(斗) 단위로 판매하였다. 하루 평균 50~60말 정도씩 팔렸으나 가끔 매상이 100말 정도로 뛰는 날이면 백제갑 사장은 직원들을 모아 회식자리를 만들곤 했다.

이후에 백제갑 회장은 그 동안 축적된 경험을 바

탕으로 틈나는 대로 외국을 드나들면서 접착제 관련 기술을 하나씩 습득하여 제품 생산을 시작하였다. 또한, 지속적인 설비증설, 공장신축과 자본투자를 통하여 1966년 정부로부터 수출공산품 생산업체로 지정되는 등 접착제 전문 업체의 면모를 갖추어오며 1970년대 본격적인 성장기를 맞이할 준비를 마치게 되었다.

2.2 성장

2.2.1 국내 신발산업의 성장

“1970년대 중후반 국내에 신발산업이 자리를 잡으면서 신발에 들어갈 케미컬을 대량 공급할 기회가 생겼어요. 나이키나 브랜드 신발들이 한국에 OEM을 주기 시작하면서 국제상사 같은 규모가 큰 회사들도 생기게 되었지요. 그 전에는 신발에 필요한 케미컬을 일본에서 모두 수입했어요. 그러던 걸 국산화하면서 동성이 성장하게 되었지요. 부산에 신발 산업이 성장하면서 동성도 같이 성장한 거예요.”⁴⁾

부산은 항구도시로서 원재료인 고무의 조달이 용이하여 신발산업이 발전하기에 좋은 입지적 요건을 갖추고 있었다. 따라서 부산의 신발산업은 광복 전후 고무 공장들이 입지해 있던 항구지역을 중심으로 발달하였다. 그러나 1960년대 이후 부산의 신발산업이 급성장하게 된 배경에는 이러한 입지적 요건 외에 환경적 요인이 더 크게 작용하였다.

한국은 해방 이후 일제 식민지 체제에서 벗어나 대한민국 정부가 수립되며 혼란기에 접어들었다. 특히 한국 전쟁으로 인하여 산업활동이 한층 더 악화되었고, 국내 신발산업도 서울을 비롯한 주요 도시 고무 공장들의 파괴로 큰 타격을 입었다. 반면 부산은 비교적 전쟁의 피해가 적었고 피난민에 의한 수

2) 동성그룹 백정호 회장 인터뷰

3) 당시 공장의 모습은 <부록 2>의 사진 참조

4) 동성그룹 백정호 회장 인터뷰

요와 균용화의 대량 생산으로 인해 신발산업이 꾸준히 발전할 수 있는 계기가 마련되었다(이철우·주미순, 2001). 이어 1970년대 초반 일본 기업들이 생산기지를 부산으로 이전하면서 주요 생산품이 고무신에서 운동화로 전환되었고, 밑창, 안창, 중창, 갑피 등을 조립하여 만드는 운동화의 부품 기술 개발 또한 지속적으로 이루어졌다. 이 같은 자본과 기술의 축적으로 1970년대 후반 이후 부산은 일본뿐 아닌 미국과 영국 등을 포함한 세계적 신발기업들의 OEM 생산기지로 성장하게 되었다.

2.2.2 기술 역량의 확보

부산 신발산업의 발전에 힘입어 1970~80년대 동성화학도 함께 성장기를 맞이하였다. 1970년대 동성화학의 신발 소재사업은 크게 도료⁵⁾와 접착제로 구분할 수 있는데 두 제품 모두 폴리우레탄을 기반으로 한다. 폴리우레탄(PU: Polyurethane)은 석유화학산업의 중간 원료인 폴리올 (Polyol)과 이소시아네이트(Isocyanate)를 혼합 반응시키고 첨가제 등을 추가하여 만들어지는데, 우레탄 결합으로 만들어진 고분자 화합물로 질기고 화학약품에 잘 견디는 특성을 가지고 있다(한국석유화학협회, 2015). 신축성이 좋아서 고무의 대체 물질로도 사용되며, 가구, 의류, 각종 도료 및 접착제 등 다양한 용도로 사용된다.

동성화학은 이러한 폴리우레탄 기술이 국내에 전무하던 1972년 일본 사카이화학공업과 기술제휴를 맺음으로써 본격적인 접착제 양산체제를 구축하였

다. 합성피혁이 신소재로 출현함에 따라 1974년부터는 합성피혁용 표면처리제(도료)를 개발하여 생산하였다. 강력한 접착력이 특징인 폴리우레탄 도료를 합성피혁 제품에 칠하면 방수 능력과 부식 저항력이 현저히 높아지게 된다.⁶⁾ 이어서 1978년에는 일본 하니화학과의 기술제휴를 통해 알루미늄용 전착도료의 생산에도 착수함으로써 도료와 접착제 영역에서 입지를 확고히 해 나아갔다. 이러한 지속적인 제휴와 연구 개발 노력을 통해 동성화학의 접착제는 독보적인 기술력을 인정받아 나이키, 아디다스 등 세계적 기업들의 운동화 원료로 채택되게 되었다. 그 결과 동성화학은 1980년대 초반까지 글로벌 신발용 접착제 시장의 무려 80%를 장악할 수 있었다.

접착제와 도료에 이어 동성화학은 1981년 폴리우레탄 수지⁷⁾를 자체 개발하는데 성공하였다. 당시로는 첨단 고분자 제품이었던 폴리우레탄 수지를 밑창의 소재로 사용함으로써 부산에서 생산되는 신발이 획기적으로 고급화될 수 있었고, 동성화학은 주요 신발소재를 모두 생산하는 기업으로 발돋움할 수 있었다.

“초반기 동성화학의 성공은 무엇보다도 기술력 때문이라고 생각해요. 당시 지역 기업으로는 이례적으로 수도권에서 우수한 연구원들을 많이 영입했어요. 장학금도 많이 주었지만 그것보다는 창업자가 보여준 인간미와 비전이 이들을 영입할 수 있었던 원동력이었던 것 같아요. 그 결과 나이키 같은 글로벌 기업에게도 인정받는 접착제를 만들 수 있었고 점유율을 70~80%까지 확보할 수 있었지요.”⁸⁾

5) 도료란 페인트나 에나멜과 같이 고체 물질의 표면에 칠하여 고체 막을 만들어 물체의 표면을 보호하고 아름답게 하는 유동성 물질의 총칭이다(두산백과).

6) 두산백과 및 위키백과

7) 수지(樹脂, resin)는 원래 나무에서 나오는 자연유출물이 고화된 것을 말한다. 수지에는 천연수지와 합성수지가 있는데, 천연수지는 나무, 동물, 화석 등에서 나온 것이다. 합성수지(synthetic resin)는 다른 것과 섞이지 않은 상태의 순수한 합성고분자재료를 말하며 이로부터 접착제, 코팅, 플라스틱 제품이 얻어진다. 특히 수지를 충전제, 안료, 산화방지제 등과 같은 첨가제와 같이 섞어서 압출하면 플라스틱 재료가 얻어진다(두산백과).

8) 동성코퍼레이션 박충열 사장 인터뷰

2.2.3 석유화학 진출

1970년대 동성화학은 신발 산업과 접착제 사업의 호황을 기반으로 사업영역의 확대를 모색하였다. 당시 정부는 6개의 중화학공업 분야(철강, 기계, 전자, 조선, 석유화학, 비철금속)를 육성 업종으로 지정하는 중화학공업화 정책을 추진하였고, 이러한 전략산업에 자원을 집중적으로 배분하였다. 1978년 8월 동성화학은 정부의 중화학공업 육성정책에 부응하여 전라남도 여수에 석유화학 관련제품 제조업체인 호성석유화학을 설립하였는데, 이것이 2015년 7월 동성홀딩스와 함께 동성코퍼레이션으로 합병된 동성하이켐이었다. 호성석유화학은 산업 전반에 사용되는 각종 용제와 촉매제를 제조하여 판매했는데, 이에 따라 동성은 전체 화학산업에서 소재산업(동성화학)의 후방산업(Upstream)인 석유화학산업에 본격적으로 진출하게 되었다. 이후 동성하이켐은 합병되기 전까지 동성화학과 함께 동성그룹을 이끄는 두 기둥으로 자리잡았다.

2.3 도전과 극복

2.3.1 국내 신발산업의 쇠퇴

1980년대 말 국내 신발산업은 두 가지의 큰 변화를 동시에 겪게 되었다. 첫째, 노동 운동과 이에 따른 임금 상승으로 원가 경쟁력 유지가 어려워졌고, 노동집약적인 신발산업의 대량 생산기지로서의 이점을 점차 상실하게 되었다. 기업들의 생산기지가 임금이 낮은 중국과 동남아시아 국가들로 이전함에 따라 국내 신발산업은 서서히 위축되기 시작했다. 특히 OEM 생산을 기반으로 지역 수출액의 70% 이상을 차지했던 부산의 신발산업은 선진국 기업들이 1990년대에 들어 생산기지를 저임금 국가로 대거 이전하면서 수출이 급격히 감소하였다. 완제품을 조

립하는 과정이 대부분 해외로 이전되었고, 신발 소재 및 부품업체들 또한 이들을 따라 저임금 국가로 진출하기 시작했다. 둘째, 세계 신발산업의 기술이 날로 발전함에 따라 신발 제품의 종류가 단순한 운동화에서 벗어나 다양화되어 갔다. 운동화 이외에 등산화, 사이클화 등의 다양한 특수화가 등장했고, 이에 따른 소재의 개발과 제조 기술의 확보가 중요해졌다.

2.3.2 연구개발 강화와 제품 다각화

동성화학은 신발산업의 환경변화에 발 빠르게 대응하였다. 접착제와 도료의 개발과 생산에 있어 동성은 이미 독보적인 폴리우레탄 기술을 보유하고 있었고, 1970년대 다양한 기술제휴를 통해 입지를 더욱 확고히 해 나갔다. 동성화학은 이러한 기업의 핵심역량을 신발산업 이외의 다양한 영역에 적용시키는 전략을 펼쳤다. 1985년 본사를 부산 사하구의 신평장림공단으로 옮긴 후 산업용 접착제 개발에 박차를 가했고, 한국화학연구소와 공동으로 미국에 이어 세계에서 두 번째로 고무 금속용 강력접착제를 개발했다. 1986년 일본 아라카와화학과의 기술제휴를 통해 제지용 지력증강제 생산에 들어간 것을 비롯하여, 생산 품목을 제화용 접착제와 도료에서 특수도료, 합성고무용 및 ABS수지용 유화제, 제지용 약품 등에 이르기까지 1천여 가지로 확대하였다. 1989년 자체 개발한 신소재 '네오란(NeoRan)' 또한 신발의 충격흡수 소재로 개발되었으나 전자기기, 자동차, 운동용품 등의 충격완화에도 적용되었고 1992년 미국에서 특허를 획득하였다. 동성화학은 이와 같이 기존 도료, 접착제, 수지 사업에서의 경험과 기술을 적극적으로 활용한 제품 다각화를 통해 다품종 소량 생산 체제로 전환할 수 있었고, 이는 신발산업의 침체를 극복하는데 중요한 역할을 했다.

더 나아가서 동성화학은 급격한 신발제품의 다양

화와 고품질화에 따른 소재개발 요구에 대응하기 위해 1991년 기술연구소를 설립하여 첨단 신소재 개발에 박차를 가했다. 기술연구소는 4개실 6개과로 편제됐으며 전체 매출액의 3%가 넘는 연간 30억 원 이상이 연구개발비로 투자되었다. 이 연구소는 신발 로고에 사용되는 열가소성 폴리우레탄(TPU: Thermoplastic Polyurethane) 수지와 첨단소재를 바탕으로 한 각종 신발용 접착제 등을 잇달아 개발해 내는 개가를 올렸다.

2.3.3 경영승계

창업자의 장남인 백정호씨는 대학을 졸업하고 미국에서 유학생활을 마친 뒤 1985년 수습사원으로 동성화학에 입사하였다. 이 후 회사의 각 부서를 돌며 업무를 익히기 시작해 기획실장을 거쳐 1987년 상무이사로 승진하였다. 1994년 3월 창업주 백제갑 회장이 지병으로 별세하고 백정호씨가 대표이사 회장으로 취임하여 회사 상호를 '동성화학공업사'에서 '동성화학'으로 변경하면서 본격적인 2세 경영시대가 막을 올리게 되었다.

백정호 현재 동성그룹 회장이 회사의 경영에 적극적으로 참여함에 따라 1980년대 후반부터 다양한 변화가 시도되었다. 그는 창업자의 정신을 이어 받아 기술 개발과 축적을 통한 글로벌 기업으로의 도약에 대한 의지가 매우 강했다. 백정호 회장은 이 즈음 특히 두 가지의 변화에 중점을 두었다. 첫째는 동성화학의 유가증권시장 상장이었다. 당시 증권감독원의 권고도 있었지만, 재무개선을 통해 높은 부채비율로부터 벗어나고 대주주와 기업을 분리하는 것이 기업의 장기적 성장을 위해 바람직하다는 판단에 따라 백정호 회장이 창업자를 적극적으로 설득하여 상장이 추진되었다. 노력의 결과, 1988년 7월 동성화학의 상장이 이루어졌고, 같은 해 12월 백정호씨가 상장회사의 사장으로 취임하였다.

둘째는 해외 진출이었다. 1980년대 이후 많은 신발업체들이 해외로 이전함에 따라 동성화학과 같은 소재 및 부품업체에게도 해외 진출의 필요성이 증대되었다. 이 즈음 동남아시아에서 신발산업이 기반을 다져감에 따라 이 지역으로의 동성화학의 수출 역시 점차 늘어나고 있었다. 백정호 회장은 빠르게 이 지역에 진출함으로써 한국에서와 마찬가지로 신발업체들과의 친밀한 관계를 경쟁업체들보다 먼저 형성하여 시장을 선점할 수 있을 것으로 판단했다. 그러나 지금과는 달리 그 당시에는 국제화를 위한 지식과 정보가 극히 부족하였다. 동성은 여러 어려움에도 불구하고 동성화학의 현지 대리점을 파트너로 하여 1988년 태국에 공장을 설립하게 되었고, 인도네시아(1991년과 1993년)에도 현지법인을 설립하였다. 이후 1993년 중국 광둥성 지역에 합작법인인 '번우 동성화공유한공사'를 설립하고 신발용 접착제 생산에 착수함으로써 진출 지역을 동남아시아와 중국 전역으로 확대해 나갔다.

III. 도약의 기반

3.1 창업자의 정신적 유산

창업자인 백제갑 회장이 동성그룹에 남긴 정신적, 문화적 유산은 '동성가족'이라는 구성원의 일체감과 바른 마음으로 최선을 다한다는 뜻의 '정심최선(正心最善)의 정신'으로 요약할 수 있다. '동성가족'의 정신은 인수합병된 이질적인 기업들을 한데 묶는 '원 컴퍼니 컨셉(One Company Concept)'으로, 최선을 다하는 정신은 끊임없는 기술과 역량 개발에 대한 몰입으로 지금까지도 이어지고 있다.

과거 동성화학의 성장에는 구성원들의 소속감과 애사심이 큰 역할을 했다. 이에 대해 1980년대부터

30년 넘게 동성에서 근무한 박충열 사장은 다음과 같이 이야기 한다.

“동성화학이 성장할 수 있었던 가장 큰 원동력은 직원들의 애사심이라고 생각해요. 처음부터 우리 회사에는 ‘동성가족’이라는 인식이 컸어요. 1970년대 공장에 큰 불이 났는데, 모든 직원이 아무도 도망가지 않고 바가지 하나라도 들고 사력을 다해 불을 꺾었다고 해요. 이와 같은 애사심이 자연스럽게 일에 대한 열정과 몰입으로 이어졌고, 이것이 초반기 동성화학을 성공으로 이끌었어요.”

이러한 기업문화의 형성에는 창업자의 역할이 핵심적이었다. 창업자는 생산라인에서 언제나 직원과 함께 했고, 특별한 일이 없는 한 식사도 같이 했으며, 작업이 끝난 뒤에는 사내 목욕탕에서 서로 등을 밀어주는 친숙함을 보여주었다. 그런 과정에서 직원들의 이야기를 듣고, 기업 내의 문제점들을 슬기롭게 해결해온 것이다.⁹⁾

또한 당시 성공한 다른 창업자들과 마찬가지로 다른 모든 것을 포기하고 사업의 성공을 위해 주어진 여건에서 최선을 다하는 모습을 몸소 보여주었다. 이에 대해 창업자의 장남인 백정호 회장은 다음과 같이 회상하였다.

“저는 사업하면서 늘 바쁜 아버지의 모습만 보아왔어요. 부산에서 공부하러 서울에 와있었는데 아버지는 서울에 일이 있을 때 제게 가끔 들리셨지요. 옛날엔 전화도 없어서 밤 늦게 직접 찾아오셨어요. 하루는 왜 아직 안가고 있냐고 물으셔서 ‘대학 준비로 공부할 게 있어서요’라고 대답했어요. 그랬더니 아버지는 벌써 대학갈 때가 되었냐며 깜짝 놀라셨지요. 그 정도로 바깥 활동에 많이 분주하셨어요. 술도 드시지 않아서 옆에서 보기에는 인생을 즐기는 데는 전혀 관심이 없어 보이셨어요.”

3.2 외환위기와 극복

1997년이 되자 한국 경제 전체가 최대의 위기를 맞이하게 되었다. 한강의 기적으로 표현되는 35년 여간 지속되어온 한국의 경제 성장 신화가 위태롭게 된 것이다. 30대 재벌 중 1996년 한보그룹을 시작으로 1997년 기아와 한일이 무너졌고 국가 신용도는 급격히 하락하였다. 뿐만 아니라 아시아 외환위 기까지 겹쳐, 한국 정부는 1997년 12월 결국 IMF에 긴급 자금 지원을 요청하게 되었다. 급상승한 이자율은 한 때 30%에 이르렀고, 기업들의 부도도 계속 이어져서 1998년 4월까지 30대 재벌 중 무려 11개가 협조유자, 워크아웃, 법정관리를 경험해야만 했다(박철순·김성훈, 2006).

동성화학 또한 외환위기의 여파에서 벗어나지 못했다. 은행 차입금 위주의 자금 조달로 인해 높은 부채비율로 고전하던 다른 기업들과는 달리 동성화학 과 계열사들은 비교적 건실한 재무구조를 가지고 있었다. 따라서 백회장은 외환위기의 초반기에는 사업에 큰 지장이 없을 것으로 예상했다. 그러나 국가적 위기 상황이 점차 악화되자 기업에 대한 금융권으로부터의 압박은 매우 심해지게 되었다.

“부채 재연장을 위한 재무평가에서 은행은 이전과는 달리 실제 부채뿐 아니라 계열사간 지급보증준 것을 모두 부채로 평가했어요. 그래서 우리는 실제로는 부채가 적은데 지급보증을 모두 합쳐서 계산해버리니 만기가 될 때마다 막막할 수 밖에 없었지요. 금융권에도 돈이 없어서 자기들도 우선순위를 만들어야 했기 때문에 어쩔 수 없는 상황이었던 것 같아요. 만기가 돌아올 때마다 금융권에 읍소할 수 밖에 없는데 무언가 터닝포인트가 필요하다고 생각했어요. 결국 해외 업체와 딜을 해서 외화를 끌어들이자고 생각했지요.”¹⁰⁾

9) 직원들과 함께하는 창업자의 모습은 〈부록 3〉의 사진 참조
10) 동성그룹 백정호 회장 인터뷰

백정호 회장의 이와 같은 결정에 따라 곧바로 글로벌 기업들과의 사업 매각 협상이 시작되었다. 우선적으로 매각 대상이 된 것은 1980년대 중반 이후 국내 신발 산업의 쇠퇴에 대응하기 위해 진출했던 사업들이었다. 외환 위기 이전까지 동성화학을 모기업으로 16개의 신사업을 추진해 왔으나 이들을 모두 매각한 것이다. 대표적인 것으로 폴리우레탄의 원료가 되는 폴리올(Polyol) 사업과 지력증강제 사업을 들 수 있는데, 이들은 각각 화학산업의 글로벌 기업인 독일의 바스프(BASF)와 네덜란드의 악조노벨(Akzo Nobel)에 매각되었다.

동성의 사업 매각은 신사업에 그치지 않았다. 당시 동성화학은 폴리우레탄을 기반으로 한 신발 접착제와 도료, 소재 사업을 세 개의 축으로 하고 있었다. 특히 접착제 사업은 1980년대 전세계 시장의 80%를 장악할 정도로 성공적이었고, 이 사업에서 동성의 브랜드 또한 매우 강력한 명성을 가지고 있어서 명실상부한 동성의 대표 사업으로 확고히 자리 잡고 있었다. 그러나 놀랍게도 백정호 회장은 지금의 동성이 가능하도록 한 이 사업을 매각하기로 결정하였다.

“접착제 사업은 당시 수익이 가장 많이 나는 사업이었어요. 아깝지만 우리가 아깝게 생각하는 사업이어야 상대방에게 매력이 있을 것으로 생각했어요. 그래야 비싼 값에 팔 수도 있구요. 그 당시에는 회계정보가 신뢰받지도 못하고 코리아 디스카운트도 심했죠.”

매각 협상은 영국의 종합화학회사인 ICI (Imperial Chemical Industries)의 싱가포르 대리인과 진행되었고 협상조건에는 제품에 동성의 브랜드를 계속 사용한다는 내용이 포함되었다. 외환위기의 상황에서 협상력의 우위는 상대방이 가지고 있었다. 그러나 파트너가 동성화학의 접착제 사업을 매력적으로 평가하여 인수를 강력히 희망하고 있다고 판단한 동성은 오히려 주도권을 쥐고 인수협상을 진행해 나갔

다. 그 결과 지분 70%에 대한 파트너의 최초 제시 가격인 4천만 달러를 훨씬 뛰어넘은 7천만 달러에 매각이 이루어졌다. 나머지 30%의 지분 매각은 2007년에 약 3천만 달러에 이루어졌고, 완전 매각 전까지 접착제 사업은 두 파트너의 조인트벤처(동성 NSC) 형태로 유지되었다. 이후 2007년에 ICI는 악조노벨에 인수되었고, 악조노벨은 동성NSC를 포함한 접착제 사업 전체를 글로벌 화학 기업인 독일의 헨켈(Henkel)에 다시 매각하였다.

이러한 사업 매각을 통해 동성은 외환위기를 극복했을 뿐 아니라 이후의 성장에 핵심적인 자원과 역량을 축적할 수 있었다. 첫째는 재무자원의 축적이다. 가장 매력적인 사업을 매각함으로써 1억 달러 이상의 자금을 확보할 수 있었다. 이러한 재무자원은 이후에 동성이 화인텍을 시작으로 적극적인 인수합병을 추진하는데 있어서 핵심적인 재원이 되었다. 둘째는 인수합병과 관련된 지식과 경험의 축적이다. 협상의 파트너가 인수 합병의 경험이 많은 글로벌 기업들이었기 때문에 협상 과정에서 풍부한 지식을 학습할 수 있었다. 또한 2007년까지 이어진 ICI와의 조인트 벤처는 경영 전반에서 글로벌 스탠더드를 습득하는데 큰 도움이 되었다. 이에 대해 매각과정을 이끌었던 박충열 사장은 다음과 같이 이야기 하였다.

“접착제 사업을 매각하면서 M&A와 관련된 노하우를 집중적으로 학습할 수 있었어요. 글로벌 M&A 전문기업으로부터 에비타 배수(EBITDA Multiple), 현금흐름할인법(Discounted Cash Flow) 등에 대해 확실히 배울 수 있었지요. 이후에 조인트 벤처 체제를 유지하며 경영의 글로벌 스탠더드를 배웠습니다. 이러한 경험이 없었다면 이후에 인수를 손조롭게 할 수 없었을 거예요.”

3.3 골프사업의 경험

“아버지의 거의 유일한 취미가 골프였어요. 당시에 골프 공은 일본과 미국 밖에 못 만들었는데 우리도 노력하

면 만들 수 있다고 생각하셨습니다. 그러나 막상 시작해보니 생각만큼 쉬운 기술이 아니었어요. 공인을 받을 때까지 엄청나게 많은 시행착오를 거칠 수 밖에 없었죠.”¹¹⁾

1970년대 동성화학은 골프 공의 원료가 되는 폴리우레탄 제조기술을 바탕으로 골프산업으로의 다각화를 추진했다. 1977년 외국산이 전부였던 골프업계에 최초로 국산 골프 공을 선보였고, 1985년 오랜 제품개발의 노력 끝에 국제공인기구인 미국의 USGA와 영국 R&A의 공인을 획득함으로써 본격적인 수출에 돌입하였다.¹²⁾ OEM 방식으로서의 수출을 시작으로 곧이어 ‘팬텀’이라는 이름의 자체 브랜드를 출시하기에 이르렀다. 팬텀은 국내 골프 공 시장 점유율 1위를 차지했고, 1988년 서울올림픽 공식 골프 공으로 선정되면서 세계적으로 명성을 높게 되어 미국 등 50여 개국에 수출하는 세계 4대 골프 공으로 성장하였다.

1992년 동성화학은 급성장하는 골프사업을 분리하여 제품명과 같은 이름의 (주)팬텀으로 독립시켰다. 넘쳐나는 수출물량을 소화하기 위해 1994년 중국 청도에 연간 1천 8백만 개의 골프 공을 생산할 수 있는 수출전용 공장을 설립하였고, 매출액의 40%를 차지했던 나이키를 포함하여, 선진국 글로벌 기업에 자체 브랜드 및 OEM방식으로 골프 공을 수출하였다.¹³⁾ 골프 공 분야에서 세계적으로 인정받은 브랜드를 바탕으로 이후 골프 클럽, 골프 백, 골프 의류 분야로도 영역을 확장하였다.

그러나 1990년대 후반 외환위기의 여파는 골프사업에도 영향을 미쳤다. 당시 골프산업은 사치산업으로 인식되었기 때문에 골프 공, 골프 용품, 골프 의류 등 모든 관련산업이 급속히 얼어붙었다. 이즈음 주력 제품인 골프 공의 글로벌 시장환경도 변화하고

있었다. 기술력과 품질이 우선시 되던 골프 공 산업은 점차 원가 경쟁구도로 바뀌었고, 대만의 GTS, LTC, Foremost와 같은 자동화 대량생산 업체가 주를 이루게 되었다. 따라서, 대부분 수작업을 통해 고품질의 공을 생산하던 팬텀은 중국 청도 지역의 지속적인 인건비 상승으로 인해 가격 면에서 경쟁력을 잃어가는 상황이 발생했다. 이에 따라 동성은 2005년 골프 의류와 골프 용품 사업을 포함한 (주)팬텀을 먼저 매각하였고, 남아있던 중국 청도의 OEM 골프 공 공장도 2013년 정리 매각하여 30여 년간 계속된 골프 사업에서 철수하게 되었다.¹⁴⁾ 당시 골프 사업에 참여했던 동성코퍼레이션의 한상덕 전무는 그 때를 다음과 같이 회고하였다.

“B2B 만을 하던 우리 회사가 골프 사업을 하는 데는 어려움이 많았어요. 당시 모기업에서 최고의 영업담당 임원을 골프사업의 CEO로 파견했지요. 하지만 패션사업에서는 전혀 안 통했어요. 같은 아파트 주민 몇 명에게 시제품을 입혀본 후 반응을 보고 생산을 시작할 정도로 체계적인 시장분석능력 없이 주먹구구였죠. 많은 재고가 생기는 것은 당연했어요. 이후에 우리 회사는 잘하는 것에 집중하자는 생각으로 이 사업에서 철수했어요. 골프 사업을 통해 B2C는 우리가 잘할 수 있는 것이 아니라는 것을 깨달았습니다.”

IV. 도약의 계획

4.1 동성홀딩스 설립과 비전 설정

“접착제 사업을 매각한 후 그룹의 모회사인 동성화학에는 폴리우레탄 도료와 수지 사업만이 남았어요. 신발 사업이 거의 무너졌고, 기존에 접착제 사업의 거래처들

11) 동성그룹 백정호 회장 인터뷰

12) 각각 United States Golf Association (미국골프협회), Royal & Ancient Golf Club (영국왕립골프협회)을 뜻한다.

13) 한국경제신문(2001), “[주목! 이기업] 팬텀, 팬텀 신화, 국내 골프공 산 역사,” 2001년 5월 29일자.

14) 파이낸셜뉴스(2002), “국내 골프공 업체 1위,” 2002년 12월 17일자.

은 이제 우리와 관계가 없어졌어요. 골프 사업까지 지지 부진해서 거의 10년간 암흑기를 보내게 되었죠. 무언가 돌파구가 필요했습니다.”¹⁵⁾

외환위기 때 많은 사업을 매각하여 정체기를 겪던 동성이 본격적으로 재도약을 시작한 것은 10여 년이 지난 2000년대 후반이었다. 접착제 사업을 매각하면서 확보한 자금과 동성하이켐의 안정적인 수익을 기반으로 새로운 도약을 모색하기 시작한 것이다. 먼저 2008년 5월 동성화학은 지주부문인 동성홀딩스를 모회사로 분할 설립해 상장회사로 출범시켰다. 그리고 몇 달 후 자회사인 동성하이켐의 투자부문을 분할하여 동성홀딩스에 합병함으로써 지주회사 중심의 경영체제를 구축하기 위한 지배구조 재편 작업을 마무리 지었다.¹⁶⁾

이듬해인 2009년에는 ‘동성그룹’을 선언하며 비전 선포식을 가졌다. 2009년은 백제갑 회장이 부산 가야동에 동성화학공업사를 설립한지 50주년이 되는 해였다. 동성그룹은 새로운 비전인 ‘비전 2020’을 통해 기존의 화학뿐 아니라 그린에너지, 바이오메디컬의 3대 영역에서 성장주도형 사업구조로 그룹을 개편하고 2020년까지 매출액 3조원을 달성하겠다는 목표를 제시하였다. 2008년 그룹의 합산 매출액이 3,421억 원에 불과했음을 감안할 때 매우 공격적인 성장 목표였다.

4.2 성장의 방향 설정

4.2.1 화학산업의 가치사슬

석유화학산업은 석유산업에서 원유의 정제과정에

서 휘발유, 경유, 등유 등과 함께 분리되는 나프타(Naphtha)에서부터 시작된다. 나프타를 분해하여 기초유분을 생산하는 설비를 나프타 분해설비(NCC: Naphtha Cracking Center)라고 하는데, 이곳에서 만들어진 기초유분¹⁷⁾은 다양한 중간원료와 합성수지(플라스틱), 합성섬유원료, 합성고무 등을 생산하는 설비인 유도품 설비로 보내진다. 원유의 정제부터 나프타 분해설비와 유도품 설비를 거쳐 출하설비에 이르기까지 모든 물류가 파이프라인으로 연결되는 것이 효율적이기 때문에 주로 석유화학산업은 나프타 분해설비를 중심으로 콤비나트(Combinat)를 형성한다. 국내에서는 에틸렌 생산량 기준으로 여수, 대산, 울산 석유화학단지 순으로 규모가 크다.

석유화학산업의 최종제품은 다양한 가공산업의 원료가 된다. 폴리에틸렌, PVC등 쌀과 비슷하게 생긴 합성수지(플라스틱)는 플라스틱 가공산업, 나일론과 폴리에스터 등 합성섬유 원료는 섬유산업, 네오프렌 등 합성고무는 고무산업, 페놀과 아세트 등 기타 제품은 정밀화학산업의 원료로 사용된다. 플라스틱, 섬유, 고무, 정밀화학산업의 제품들은 다시 전기, 전자, 건설, 자동차(이상 플라스틱 가공산업), 의류(섬유), 타이어(고무), 의약 및 화장품 산업(정밀화학) 등 거의 전 산업의 소재 및 부품으로 사용된다(한국석유화학협회, 2015). 이 때 화학산업이란 석유화학산업, 정밀화학산업뿐 아니라 제조공정에서 주요 부분에 화학적 변화가 이용되는 공업 분야를 총칭하는 광범위한 개념이다. 산업분류 상 고무·플라스틱 제조업 등 다른 산업에 속하더라도 제조법에 화학적 반응이 이용된다면 화학산업으로 분류되는 것이다(〈그림2〉 참조).¹⁸⁾

15) 동성그룹 백정호 회장 인터뷰

16) 매일경제신문(2009), “동성화학, 동성그룹으로 도약,” 2009년 09월 16일자.

17) NCC에서 탄소고리를 분리하여 생산되는 탄소 개수가 2개인 에틸렌, 3개인 프로필렌, 4개인 BTX(벤젠, 톨루엔, 자일렌)와 부타디엔이 대표적인 기초유분이다. 주로 기초유분 하나를 중합반응시키거나, 두 개 이상을 반응시키며, 다른 화학 제품거리 반응시키는 세 가지 방법을 통해 다양한 유도품이 생산된다.

18) 한국화학산업연합회 홈페이지(www.kocic.or.kr)



〈그림 2〉 화학산업(플라스틱)의 가치사슬

이 중 플라스틱의 경우 일반적으로 석유화학산업과 가공산업 사이에 콤파운드 제조 공정이 존재한다. 콤파운드 제조업자들은 석유화학에서 공급받은 합성수지에 필요에 따라 가소제, 충전제, 착색제, 안정제 등의 첨가제를 배합하여 성형 공정에 그대로 투입될 수 있도록 한 성형 재료인 콤파운드(Compound)를 생산한다. 엔지니어링 플라스틱 등 응용복합소재의 개발 및 생산에 있어서 이러한 콤파운드를 만드는 기술 및 역량(콤파운딩 역량)은 가장 핵심적인 것으로 파악된다. 콤파운드를 공급받아서 적절히 성형하고 가공하면 신발, 자동차, 조선 등 수요산업의 부품이 되는데, 일반적으로 최종 완성업체까지의 성형 및 가공과정에는 1~3단계의 협력업체들이 존재한다.

4.2.2 동성그룹의 2008년 사업구조

동성홀딩스가 설립되고 새로운 비전이 수립될 즈음의 동성그룹은 동성하이켐과 동성화학을 주력회사로 하고 있었다. 동성하이켐은 석유화학, 정밀화학, 우레탄 사업부문을 가지고 있었다. 석유화학부문의 제품인 용제(Solvent)는 다른 물질을 용해시키기 위해 사용되는 액체나 기체이다. 동성하이켐은 여수 석유화학단지의 나프타 분해설비인 여천 NCC와 LG화학으로부터 라피네이트(Raffinate)라는 중간 원료를 파이프라인으로 공급받아 산업 전분야에 사용되는 용제를 생산하였다. 정밀화학부문의 제품인

유기과산화물은 합성수지를 중합하는 과정에서 촉매로써 사용되는데, 주로 LG화학, 한화케미칼 등 석유화학 업체들에 판매되었다. 유기과산화물의 원료는 바스프나 일본유지에서 수입하여 사용하였다. 우레탄부문에서는 한국바스프와 코리아PTG 등에서 원료인 MDI(Diphenylmethane Diisocyanate)와 폴리올을 구매하여 성형용, 코팅용, 접착제용 열가소성 폴리우레탄(TPU) 수지를 제조하여 판매하였다. 2008년 물량기준으로 용제의 국내 시장 점유율은 제품에 따라 17~30%, 유기과산화물은 57%, TPU는 20%를 차지하고 있었다.¹⁹⁾

동성하이켐이 많은 산업에 걸쳐 널리 사용되는 원료를 주로 생산하는 반면, 동성화학은 특정 가공 산업(신발산업)에 특화된 소재를 생산하였다. 동성화학은 1998년 매출액의 절반 가까이를 차지하던 접착제 사업을 매각한 후 신발창용 폴리우레탄과 합성 피혁용 폴리우레탄 수지 사업에 집중하고 있었다. 동성하이켐의 TPU 사업과 동일하게 한국바스프 등에서 MDI와 폴리올 원료를 구매하여 신발창의 소재로 사용되는 폴리우레탄 원액과 합성피혁의 표면 처리에 사용되는 도로 원액을 생산하여 국내외 신발업체(주로 OEM 생산업체)에 공급하였다. 2008년 물량기준으로 신발창용 PU의 국내 시장점유율은 26%로 삼성포리머(36%)에 이어 2위를, 합성피혁용 PU는 18%로 ㈜일삼(14%)을 제치고 1위를 차지하고 있었다.²⁰⁾

19) 2008년 동성하이켐 사업보고서

20) 2008년 동성화학 사업보고서

4.2.3 미래 사업구조 설정

“생각해보면 이전의 다각화가 실패한 이유는 우리가 미래에 어떤 회사로 가고 싶다는 전략이 없이 기회주의적이었기 때문입니다. 이제 우리는 어떤 사업을 해야 할지에 대한 큰 그림을 그리기 시작했습니다. 그래서 사업 도메인을 정하고 가능한 M&A 대상을 물색했습니다. 미래의 우리 모습을 그리고 이를 실현하기 위한 수단으로 M&A를 활용하는 거지요. 산업, 규모, 사업 아이템, M&A 가능성을 가지고 평가를 해서 30여 개의 잠재적 대상을 선정했습니다. 그 이후의 M&A는 모두 이 리스트에 포함된 기업들이었습니다.”²¹⁾

빠른 성장을 달성하기 위해 동성그룹은 세 가지 방향으로의 사업 확장을 모색하였다. 첫째는 현재 보유하고 있는 폴리우레탄 소재의 적용 영역(산업) 확대이다. 동성그룹의 핵심역량은 폴리우레탄과 관련된 기술과 역량이고, 동성하이켐의 TPU 사업과 동성화학의 PU 사업을 핵심으로 한다. 그러나 2008년 시점에서 두 기업의 폴리우레탄 사업은 공통적으로 성장의 한계에 직면해 있었다. 동성하이켐의 TPU는 주로 기저수지(Base Resin) 형태로 다른 콤파운드 제조업체에 공급되어 추가적인 화학 공정을 거쳐 다양한 산업의 소재로 활용되었다. 그러나 범용 제품의 판매는 중국산 저가 제품의 영향으로 어려움을 겪을 수 밖에 없었다. 또한 동성화학의 PU사업은 거의 모든 매출을 신발산업에 의존하고 있었다. 대부분의 신발 생산거점이 이미 해외로 이전했기 때문에 장기적으로 높은 성장을 달성하기는 어려운 상황이었다. 따라서 두 회사가 매출과 수익을 향상시키기 위해서는 폴리우레탄 소재의 새로운 적용 분야(산업)를 발굴하여 범용 제품이 아닌 그 산업의 용도에 특화된 소재²²⁾를 생산할 필요가 있었다.

이를 위한 노력의 예로 동성하이켐은 한화종합화

학, 현대모비스와 함께 2001년부터 3년여의 연구개발 활동을 통해 자동차 운전석 모듈 등 내장재에서 PVC를 대체할 수 있는 TPU를 개발하는데 성공했다. 자동차용 TPU는 기존의 PVC 소재보다 열과 추위에 잘 견디고 성형이 용이하다. 또한 재활용이 가능하고 인체에 무해하며 촉감이 좋기 때문에 주요 자동차 업체들이 내장재로서의 적용 범위와 차종을 넓히고 있는 소재이다. 개발 이후 동성하이켐은 기초수지를 생산하고, 한화종합화학은 콤파운드를 제조하며, 현대모비스는 이를 성형하여 완성품으로 만드는 방식의 역할 분담이 이루어졌다(전국경제인연합회, 2005).

사업확장의 두 번째 방향은 전방산업으로의 진출이다. 산업의 가치사슬에서 동성그룹의 후방산업은 나프타를 분해하여 기초유분 및 합성수지를 생산하는 석유화학산업이다. 이 산업은 규모의 경제가 매우 크게 작용하고 초기 투자 비용이 막대하며 유가 변동에 따른 가격 변동성이 높아서 동성그룹과 같은 중견기업에게는 진입이 거의 불가능한 사업이다. 우리나라에서도 SK, LG, 롯데 등 대기업이 이 사업을 수행하고 있다. 따라서 산업의 가치사슬에서 동성그룹이 확장할 수 있는 방향은 전방산업으로, 이는 다양한 산업의 성형 및 가공, 부품 생산이 포함된다. 화학제품이 많이 사용되는 수요산업으로 신발 및 의류(F&T), 건축, 전기전자, 자동차, 조선산업 등을 들 수 있는데, 이들 산업 중에서 동성그룹이 부품 성형 및 가공에 진입할 수 있는 영역에 대한 사전 조사가 이루어졌다.

성장의 세 번째 방향은 새로운 소재의 확보이다. 최근 화학산업에서는 수요 산업에 밀접하게 연계되어야 하는 소재 산업으로서의 특성 때문에 새로운 소재 개발의 필요성이 매우 커지고 있다. 수요산업

21) 동성코퍼레이션 박충열 사장 인터뷰

22) 화학산업에서는 범용 제품과 대비하여 이를 스페셜티 제품이라고 한다.

인 건축, 자동차, 전기전자 산업 등에서 소재에 대한 니즈가 점차 고도화 되어가는 추세가 두드러지기 때문이다. 수요산업에서 니즈의 변화는 크게 세 방향으로 요약할 수 있다. 첫째는 경량화이다. 자동차, 항공우주, 에너지, 건축구조물 등 다양한 분야에서 강도가 높은 동시에 가벼운 재료에 대한 요구가 점차 증가하고 있다. 둘째는 친환경화이다. 환경보호에 대한 인식이 확대되고 각 산업에 대한 환경규제가 강화됨에 따라 친환경 소재에 대한 수요가 확대되었다. 셋째는 고기능화이다. 최종 소비자의 니즈가 다양화됨에 따라 특정 기능이 강화된 소재에 대한 요구가 증가하였다.

이러한 수요산업의 변화로 인해 화학기업들에게 다양한 소재에 대한 기술과 역량 확보의 중요성은 더욱 커졌다. 또한 단일 소재로의 대응이 점차 어려워지는 상황에서 여러 소재와 원료를 배합하여 새로운 응용복합소재를 개발하고 생산하는 기술 및 역량이 매우 중요해지고 있다. 이에 동성그룹은 현재 보유하고 있는 폴리우레탄 소재 이외에도 추가적인 소재를 확보하고, 이를 기반으로 수요산업에 필요한 응용복합소재를 개발하여 생산하기 위해, 시장성 및 경쟁구조와 동성의 역량확보가능성을 기준으로 다양한 소재에 대한 조사를 진행하였다.

4.3 성장의 방식 설정

동성그룹은 기존 기업의 인수합병을 가장 핵심적인 사업확장 방식으로 채택하였고, 성공적인 인수합병과 신사업 추진을 위해 회계사와 투자은행 출신들을 지주회사인 동성홀딩스에 보강하였다. 동성은 네 가지 측면에서 내부성장(Organic Growth) 보다 인수합병에 중점을 두는 것이 바람직하다고 판단하였다. 첫째, 소재의 승인에 필요한 시간을 단축할 수 있다. 화학산업에서 한 소재를 개발하여 승인을 획득하기까지는 일반적으로 최소 6개월에서 3년까지

의 시간이 소요되는데 인수합병을 하면 이 기간이 불필요하다. 둘째, 단기간 내에 사업에 필요한 핵심적인 자원과 역량을 확보할 수 있다. 인수를 통해 경험과 노하우를 갖춘 연구인력을 확보할 수 있을 뿐 아니라 구매선과 구매 프로세스를 새롭게 개척하는데 필요한 시간과 노력을 줄일 수 있다. 셋째, 투자비용도 줄일 수 있다. 경험이 없는 사업에 신설방식으로 뛰어들게 되면 지식과 정보가 부족하여 설비와 인력 등에 대해 과대투자 하게 될 가능성이 높다. 넷째, 외환위기를 극복하는 과정에서 구축한 인수합병과 관련된 경험과 역량을 활용하면 성공가능성을 높일 수 있다고 판단하였다.

동성그룹이 설정한 스페셜티 제품 개발, 전방산업 진출, 신소재 확보는 다른 많은 화학기업들도 추진하고 있는 성장 방향이다. 특히 동성에게 큰 위협은 LG, SK 등 석유화학산업의 국내 대기업들도 이들에 포함된다는 것이다. 국내 및 글로벌 석유화학 기업들에게 가장 큰 수출 시장은 중국이다. 그러나 중국의 경제성장이 둔화되고 있고, 그 동안 중국 기업들의 증설이 지속됨에 따라 범용 제품에서 규모의 경제 달성을 통한 원가 경쟁력 확보가 이제는 어려워졌다. 따라서 많은 석유화학 기업들이 사업구조를 범용 제품 위주에서 스페셜티 제품 위주로 전환함과 동시에 전방산업인 환경·에너지, 의약·헬스케어 산업 등으로의 진출을 모색하고 있다(삼성증권, 2015).

이러한 위협에 대응하기 위해 동성그룹은 인수대상을 물색할 때 두 가지 기준을 추가적으로 고려하였다. 첫째는 인수 대상 기업이 영위하는 사업 영역의 규모이다. 규모가 충분히 커서 글로벌 대기업이 진입을 고려하고 있는 사업 영역이라면 진입 이후에 장기적인 경쟁우위를 확보하기 어려울 것이다. 둘째는 인수 대상 기업의 기술력이다. 뛰어난 기술력이 없다면 강력한 자원과 역량을 가진 잠재적 진입자로부터의 위협에서 벗어나기 어렵기 때문이다. 특히 화학산업은 국가적 경계의 의미가 크지 않은 전형적

인 글로벌 산업(Global Industry)이다. 따라서 인수대상 기업의 기술력은 국내 시장이 아닌 글로벌 시장의 관점에서 평가되어야 한다.

이러한 기준에 따라 소재 또는 주요산업의 틈새 영역에서 기술력을 바탕으로 글로벌 시장에서 우월한 지위를 확보하고 있는 중소(중견)기업이 가장 우선적인 동성의 인수대상이 되었다. 이는 과거의 동성화학과 비슷한 기업을 의미한다. 인수합병을 통해 2020년까지 10개 이상의 글로벌 1위 브랜드를 확보하는 것을 그룹 수준의 목표로 설정하여 인수 대상을 물색하였고 30 여 개의 국내 기업을 잠재적 대상으로 선정하였다.

V. 인수합병을 통한 도약

이후 동성은 수립된 방향과 계획을 실행하여 과감한 인수합병을 통해 성장해 나갔다. 첫째, 에코어를 통해 동성은 그린에너지 산업으로 진출하는 발판을 마련하였다. 둘째, 습윤드레싱제 기술을 보유한 바이오폴과 유착방지제 개발회사인 바이오레인의 합병을 통한 제네웰의 출범으로 바이오메디컬 산업으로 다각화하였다. 셋째, 화인텍의 인수를 통해 산업기치사슬의 전방산업인 성형 및 가공 영역으로 조선산업에 진출하였다. 마지막으로, 2014년 도하인더스트리를 인수하여 경량화 소재 사업으로 다각화하는 계기를 마련하였고, 새로운 경량화 플라스틱 소재 기술을 확보하여 항공기, 중장비, 버스 등의 운송기기 산업으로 진출하였다.

5.1 동성에코어

“화학산업에서 열을 다루는 능력은 매우 중요합니다.

지난 50여 년간 화학산업에 있으면서 우리는 열과 관련해서 많은 경험, 지식, 그리고 기술을 가지게 되었지요. 동성에코어의 페타이어 자원화는 이 축적된 기술력을 새로운 사업 영역에 적용했다는데 의의가 있습니다.”²³⁾

동성에코어의 설립은 2009년 발표된 ‘비전2020’과 깊은 관련이 있다. ‘비전2020’의 슬로건은 ‘자연과 함께하는 깨끗한 기술로 인류가 꿈꾸는 아름다운 세상을 만든다’이고, 비전 달성을 위한 사업영역으로 기존의 화학과 함께 그린에너지와 바이오메디컬이 제시되었다. 이러한 비전 수립에 중요한 기반이 된 것이 바로 동성에코어이다. 최근 환경과 관련된 각종 규제가 강화됨에 따라 폐기물 처리시에도 친환경적인 방법이 의무화되는 추세이다. 동성의 경영진은 이를 사업 기회로 포착하여 5년 여간 관련 기술을 연구해온 벤처기업을 인수하였고, 2008년 10월 동성케이케이(현재의 동성에코어)를 설립하였다.

동성에코어의 사업은 페타이어를 자원화하는 것(TTE: Tire-to-Energy System)이다. 이는 대표적인 폐기물 중 하나인 페타이어를 재생 제품과 재생 에너지원으로 환원시키는 사업이다. 이 과정에서 타이어를 구성하고 있는 천연 및 합성 고무류는 재생유와 재생 에너지원으로, 카본블랙은 다시 카본블랙으로, 철제 타이어 코드는 고철 스크랩으로 각기 분리되어 재활용된다.

동성에코어의 페타이어 자원화 기술은 추가적인 오염물질 배출 없이 페타이어를 친환경적으로 처리하는 것이 그 핵심이다. 동성은 벤처기업 인수 후 연구개발을 더욱 강화하여 2010년에 기존 생산기술과는 차별화된 디스크 체인(Disk Chain) 방식의 연속가동 생산기술을 상용화하는데 성공했다. 기존의 페타이어 배치 처리방식(Batch Type)은 도자기를 굽는 가마처럼 반응기에 일정량의 원료를 투입하여 처리가 완료되면 또 다시 원재료를 투입하는 방식이

23) 동성화인텍 R&BD 장흥수 상무 인터뷰

다. 반면 동성에코어의 연속 처리방식(Continuous Type)은 진공상태의 반응기(진공 열분해)에 디스크 체인을 활용해서 원료를 연속적으로 투입하여 24시간 가동되도록 하는 것이다. 이 방식은 오염물질이 배출되지 않고, 연속생산으로 인해 기존 방식보다 효율성이 높으며, 냉각과 가열을 반복하지 않기 때문에 반응기의 내구성 또한 높아지는 장점이 있다.

2014년 말 기준 동성에코어의 매출액은 약 50억 원으로 동성그룹 총 매출액의 0.5%에 지나지 않았다. 그러나 동성그룹은 지속적인 페타이어 열분해 기술 연구개발과 생산설비 확장으로 그린에너지를 미래의 그룹 주력사업으로 자리매김할 목표를 가지고 있다. 동성에코어는 직접 투자하여 설비를 설치하고 운영하는 사업 방식과, 설비를 판매하고 기술에 대한 로열티를 받는 방식(프랜차이즈 사업화)을 동시에 진행하고 있다. 전자는 주로 미국 등 선진국 진출 시 활용하고 후자는 중국 등 직접 사업을 진행하는데 계약이 있는 국가에 진출할 때 활용하고 있다.

최근 미국과 중국에서 사업의 성과가 나타나기 시작했는데, 특히 2014년 중국 청광그룹과의 설비 및 기술공급계약은 동성에코어의 해외 첫 설비계약이다.²⁴⁾ 이 프로젝트는 2014년 연산 2만 톤 처리설비를 시작으로 하여 2018년까지 10만 톤으로 생산능력을 확장하는 것을 목표로 하고 있다. 중국에서는 자동차 보급률이 급격히 높아짐에 따라 매년 약 2억 개의 페타이어가 발생하여 환경문제를 야기하고 있다. 이에 따라 중국 정부는 이 문제를 환경분야 중점 개선과제 분야로 선정하여 2013년부터 페타이어 관리시스템을 도입해 왔다. 동성에코어는 청광그룹과의 계약을 통해 자사의 사업을 중국 페타이어 재생 사업의 표준으로 삼는 것은 물론, 이를 레퍼런스(Reference)로 삼아 중국 및 글로벌 시장으로의 확장 전략을 추진하고 있다.

5.2 제네럴

동성그룹 '비전2020'의 3대 사업영역 중 또 다른 하나인 바이오메디컬 분야의 역사는 1990년대로 거슬러 올라간다. 1997년 외환위기로 인해 동성화학은 기술개발 연구소의 운영을 임시적으로 중단하게 되었다. 연구소가 문을 닫게 되자 몇몇 연구원들은 회사를 떠나 (주)바이오폴을 창업하고 폴리우레탄을 소재로 한 습윤드레싱제 개발을 본격적으로 시작하였다. 습윤드레싱제는 기존의 붕대나 밴드와는 달리 상처 부위를 습윤 환경으로 유지시킴으로써 딱지가 생기지 않도록 하고, 세균의 침입이나 오염을 방지하며, 상처에서 나오는 진물을 적절히 조절하여 빠르게 치유하는 창상피복재이다. 꾸준한 노력의 결과 (주)바이오폴은 국내 최초 습윤드레싱제인 '메디폼' 개발에 성공하였고 FDA 승인 및 CE마크 인증을 획득했다. 자금난으로 어려운 시절을 보내기도 했지만, 2001년 일동제약과의 전략적 제휴를 통해 '메디폼'을 국내에 시판하면서 안정적인 매출을 확보하였고 성공적인 바이오 벤처회사로 성장할 수 있었다.²⁵⁾

한편, 동성그룹은 비슷한 시기에 기존 주력사업인 화학분야를 바탕으로 신사업을 모색하던 중 2001년 생체조직을 대체하는 의료용 인공조직 개발 기술을 보유한 (주)바이오레인에 50% 지분출자를 결정하며 바이오 산업에 진출하였다. 이 후 2004년 (주)바이오레인은 폴리우레탄을 소재로 한 유착방지제 개발에 성공하여 식약청 허가를 받았고, 한미약품과의 전략적 제휴를 통해 '가디스'라는 브랜드를 시판하는 데 성공하였다. 유착방지제는 수술 후 떨어져 있어야 할 조직이나 장기 등이 비정상적으로 달라붙는 현상을 방지하는 것으로, 정형외과, 산부인과, 이비인후과 등에서 수술 부위에 폭넓게 사용되고 있다.

2005년 2월, 동성은 (주)바이오폴의 지분 55.43%

24) 2010년 현지법인인 US Dongsung Holdings Corp.와 US Dongsung Ecore Corp.을 설립하였다.

25) 매일경제신문(2002), "[바이오벤처/이사람] 박명환 바이오폴 사장," 2002년 6월 10일자.

를 약 43 억에 인수하여 계열사로 편입하였다. 그리고 2010년에는 인수한 ㈜바이오폴과 ㈜바이오레인을 합병하여 ㈜제네셀을 출범시켰고, 2014년 말 기준 매출액 약 200억 원의 규모로 성장시켰다. 2014년 현재 습윤드레싱 ‘메디폼’의 국내 시장점유율은 25%이고 유착방지제 ‘가디스’의 시장점유율은 40%에 이르렀다. 두 제품 모두가 독십자, 대응계약, 광동계약, LG생명과학 등 국내 메이저 제약회사들을 제치고 각 분야에서 1위를 차지하였다.

2014년 제네셀은 지금까지 이어온 일동계약과의 관계를 마무리하고 글로벌 제약회사 먼디파마(Mundipharma)와 메디폼에 대한 새로운 전략적 제휴를 체결했다. 계약기간 10년에 로열티가 1,160만 달러로 결정된 이 제휴를 통해, 메디폼(해외에서는 BETAplast로 판매)의 국내를 포함한 아시아, 라틴 아메리카, 중동 및 아프리카 지역 라이선스와 판매권을 먼디파마가 갖게 되었다. 이 계약으로 제네셀은 먼디파마가 보유한 글로벌 네트워크를 활용함으로써 메디폼이 국내를 벗어나 세계적인 브랜드로 성장할 수 있는 계기를 마련하였다.²⁶⁾

5.3 동성화인텍

“투자은행 담당자와 개인적으로 만났는데 그 동안 우리가 잠재적 대상으로 생각하던 화인텍이 인수 시장에 나왔다고 하더군요. 우레탄 단열재를 만드는 회사인데 동성도 우레탄을 잘 다루니 그 동안 꾸준히 지켜보고 있었지요. 조선산업의 사이클을 고려하면 2년만 고생하면 되겠다는 판단을 했습니다. 이 기간을 PMI(Post Merger Integration)와 구조조정에 활용하면 되겠다고 생각했습니다.”²⁷⁾

2009년 비전 선포 이후 이에 따른 성장 전략의 실행은 2009년 11월 화인텍(현재의 동성화인텍) 지

분 37.84%를 인수함으로써 본격적인 첫발을 내디뎠다. 인수금액은 최초 주식매매계약에서 약 480억 원(주당 8,296원)으로 설정되었으나, 이후 체계적인 실사, 가치 평가와 협상을 통해 372억 원(주당 6,409원)으로 낮아졌다. 조선 기자재 전문 기업인 화인텍은 LNG 보냉재 영역에서 세계 최고의 기업이었다. 꾸준한 연구개발 끝에 1995년 육상의 LNG 인수기지용 보냉재를 국산화한데 이어 1996년에는 세계에서 세 번째로 육상용보다 난이도가 훨씬 높은 선박용 초저온 보냉재를 개발하고 미국 선급협회, 영국의 로이드, 프랑스의 GTT로부터 품질인증까지 획득하였다. 2000년대에 접어들면서 국내 조선산업의 성장에 힘입어 국내 보냉재 시장점유율 약 60%를 달성하며 국내뿐 아니라 세계 1위 보냉재 업체로 발돋움했다.

LNG 운반선에 쓰이는 보냉재는 배관과 저장탱크 보냉재로 나눌 수 있고, 저장탱크 보냉재는 단열 패널(Insulation Panel)과 멤브레인으로 다시 나눌 수 있다. 배관 보냉재는 선박의 파이프를 감싸는 제품이고, 단열 패널은 풍랑 및 파도의 충격이 저장탱크에 미치는 영향을 견디기 위해 유리섬유가 박힌 고밀도 강화 폴리우레탄 제품이며, 멤브레인은 저장탱크에서 LNG와 직접 접촉해 극저온에 의한 수축 응력과 충격을 견디는 1차 장벽으로서 스테인리스 소재가 활용된다. 당시 화인텍은 세 종류의 LNG 운반선용 보냉재를 모두 생산하는 국내 유일의 기업이였다.

동성그룹에게 화인텍의 인수는 중요한 의의를 가진다. 첫째, 화인텍의 인수를 통해 기존의 폴리우레탄 사업을 강화할 수 있었다. 동성그룹이 연질(동성화학), 반경질(동성하이캡)에 이어 경질(동성화인텍)의 폴리우레탄 계열을 모두 갖추게 된 것이다. 이 세 유형의 폴리우레탄은 각각 시장 크기가 비슷

26) 파이낸셜뉴스(2014), “먼디파마-제네셀, 습윤 드레싱제 ‘메디폼’ 국내의 판매 제휴,” 2014년 3월 31일자.

27) 동성코퍼레이션 박충열 사장 인터뷰

하며, 연질은 신발, 가구, 침구에, 반경질(연경질)은 자동차용 범퍼와 내장재에, 경질은 냉장고, LNG선박, 건축물의 단열재에 주로 사용된다(삼성증권, 2003). 둘째, 화인텍의 인수를 통해 동성그룹은 전방산업인 성형 및 가공산업에 처음으로 뛰어들게 되었다. 특히 조선산업의 가치사슬에서 대형 조선사와 직접 거래하는 1차 협력업체를 보유한다는 측면에서 큰 의미가 있다. 셋째, 동성그룹의 규모가 급격히 성장하게 되었다. 2012년이 되자 동성화인텍은 2,394억 원의 매출액을 달성하여 동성화학과 동성하이캠을 제치고 그룹에서 가장 규모가 큰 계열사로 성장하였다.

이후 동성화인텍은 국내 조선산업이 어려움에 직면하자 2015년 '동성화인텍 아메리카'를 설립하여 셰일가스 프로젝트의 파이프 단열재 사업에 진출했다. 또한 선박의 에너지원으로서 LNG의 비중이 높아지는 추세에 대응하여 2015년 세계 최초로 메이저 선급에 들어가는 LNG 연료탱크 기본 설계 승인을 획득했다. 최근 벙커C유에서 LGN 추진선으로 선박을 개조하는 수요가 증가하고 있기 때문에 향후 이 사업에서 높은 성장이 기대된다.

5.4 동성TCS

“도하의 3대 사업은 중장비, 항공기, 건설부문입니다. 각 분야의 글로벌 기업인 볼보, 현대중공업, 두산인프라코어, 대한항공 등을 주요 고객으로 할 정도로 우수한 기술력을 가지고 있다고 평가했습니다. 우리는 도하의 인수를 통해 기존에 동성이 가지고 있던 탄소섬유에서의 역량을 더욱 강화할 생각입니다. 추후 자동차 경량화 부품 사업 진출을 위한 포석이지요.”²⁸⁾

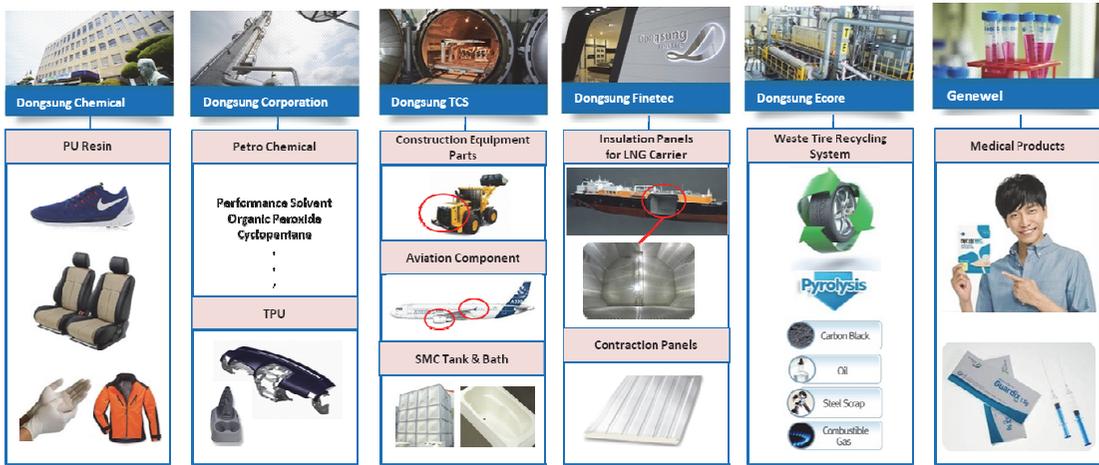
동성의 성형 및 가공산업으로의 진출은 동성화인텍에서 끝나지 않았다. 2014년 7월 도하인더스트리 지분 67.5%를 324억 원에 인수함으로 경량화 소재

사업에 본격적으로 진출한 것이다. 경상남도 김해에 위치한 도하인더스트리(현재의 동성TCS)는 경량화 소재를 성형 및 가공하는 기업으로 금속 부품소재를 대체하는 고강도 경량화 플라스틱 소재에 대한 기술을 보유하고 있었다. 볼보, 현대중공업, 두산인프라코어 등에 공급하는 건설중장비용 부품을 주로 생산하며, 대한항공을 통해 보잉과 에어버스에도 부품을 공급하고 있었다(<그림 3> 참조).

도하가 기술력을 가진 주요 소재는 두 가지였다. 첫째는 나프타를 분해하여 주요 기초유분인 에틸렌을 생산하는 과정에서 얻어지는 부산물인 디시클로펜타디엔(DCPD: Dicyclopentadiene) 소재이다. 이 소재는 가격이 낮은 대신 성형시간이 타 소재에 비해 오래 걸리기 때문에 다품종 소량생산 위주의 산업에 적합한데, 현재는 주로 중장비 부품과 자동차 튜닝의 소재로 활용되고 있다. 도하는 이 소재를 성형·가공하여 중장비, 트랙터, 버스 등에 사용되는 운전석 캐빈, 범퍼, 펜더, 보닛, 엔진후드 등의 부품을 생산하여 공급하고 있었다. 도하가 전문성을 가진 두 번째 소재는 섬유강화플라스틱의 일종인 SMC(Sheet Molding Compound)이다. SMC소재는 불포화폴리에스터 수지(UPR: Unsaturated Polyester Resin)를 기지수지로 하는데, UPR은 내수성, 내산성 등 물성이 우수하고 가공이 용이함에도 불구하고 다른 플라스틱 재료에 비해 가격이 저렴해서 대형 플라스틱 성형에 많이 활용된다. 도하는 기지수지인 UPR과 유리섬유를 구매하여 이를 직접 시트로 만든 후 주로 물탱크, 욕실의 천정판, 방수판 등의 건축자재를 생산하였다.

동성은 도하인더스트리의 인수를 통해 새로운 경량화 플라스틱 소재에 대한 역량을 확보하게 되었고, 화인텍의 인수를 통해 진출한 화학소재 성형 및 가공 산업으로의 본격적인 확대를 꾀했다.

28) 동성코퍼레이션 박충열 사장 인터뷰



〈그림 3〉 동성그룹 주요 제품

5.5 인수 후 관리

5.5.1 기술 및 연구개발 역량의 강화

“동성은 기술 중심의 회사입니다. 화인텍도 마찬가지이지요. 화인텍 인수 과정과 인수 이후에 가장 많이 노력을 기울인 부분이 기술력을 유지하는 것이었어요. 기술력이 없어지면 회사가 걸썩데기만 남는 거나 다름 없거든요.”²⁹⁾

동성이 인수한 회사들은 모두 기술력이 핵심인 기업들이다. 따라서 인수 후 관리에 있어서 동성이 가장 많이 노력을 기울인 것이 기술과 연구개발 역량의 유지와 강화이다. 화인텍의 인수에서도 마찬가지였다. 화인텍을 인수한 2009년 즈음은 글로벌 금융 위기로 인해 조선산업이 큰 어려움을 겪던 시기였다. 그럼에도 불구하고 동성은 경영권 인수 이후에 기업의 핵심 역량이 내재되어 있는 연구조직을 더욱 강화하기 위해 노력을 아끼지 않았다. 2009년 말 7명까지 급감했던 연구인력은 2014년 말 기준 20명

까지 꾸준히 증가하였고, 같은 기간 연구개발비용도 약 16억 원에서 32억 원으로 두 배 가까이 늘어났다. 이러한 연구개발에 대한 지속적인 노력의 결과로 2013년 동성화인텍은 270mm 두께와 0.08%의 자연기화율(BOR: Boil-Off Rate)을 갖춘 보냉재를 개발하여 시장에 내놓았다. 두께와 BOR은 보냉재의 품질에서 가장 핵심적인 두 요소인데, 두께가 얇을수록 LNG의 적재공간이 넓어져서 수송량을 늘릴 수 있고, 운반 중 하루에 기화되어 사라지는 가스의 비율(BOR)이 낮을수록 운반 중 손실이 줄어들기 때문이다. 그러나 이 두 요소는 서로 상충관계에 있다. BOR을 낮추기 위해서는 보냉재의 두께가 두꺼워질 수 밖에 없는 것이다. 실제로 2012년에 동성화인텍은 BOR을 기존의 0.15%에서 0.1% 낮춘 신제품을 개발했다. 하지만 상충관계로 인해 보냉재 두께는 270mm에서 400mm로 늘어날 수 밖에 없었다. 그러나 2013년 신제품은 이러한 상충관계를 깨고 전세계에서 가장 낮은 수준의 BOR과 두께를 동시에 달성한 제품이 되었다.

29) 동성화인텍 R&BD 장홍수 상무 인터뷰

5.5.2 영업 및 관리기능의 통합

“우리는 그룹 전체가 하나의 회사라고 생각합니다. 각 계열사는 대기업의 사업부이고 지주회사는 본사(HQ)의 기능을 하는 것이지요. 우리는 이것을 ‘원 컴퍼니 컨셉(One Company Concept)’이라고 부릅니다. 영업과 관리에 있어서 각 계열사 사이의 경계는 거의 없다고 보셔도 됩니다.”³⁰⁾

인수한 계열사 들은 모두 중소(중견)기업이다. 예코어와 제네웰의 종업원수는 2014년 현재 각각 11명과 94명에 불과하고, 인수 즈음 화인텍과 도하도 400명 미만이었다. 일반적으로 중소(중견)기업에서는 담당인력의 수와 전문성 부족으로 인해 영업과 기획·관리역량의 보유 수준이 낮다. 예를 들어 인수 이전 화인텍은 체계적인 분석 및 전략 수립 없이 사업다각화에 뛰어들고, 환위험 관리를 소홀히 하여 큰 어려움을 겪었다. 따라서 기술 및 연구역량의 강화와 함께 인수 이후에 동성이 중점적으로 노력을 기울인 부분이 영업과 관리의 통합이었다. 동성은 각 계열사의 주요 영업, 기획 및 관리기능을 서울사무소, 서울영업소 등의 형태로 동성홀딩스와 같은 건물에 입주시켰다. 또한 동성홀딩스가 본사로서 조정기능을 성공적으로 수행할 수 있도록 계열사의 정보를 지주회사 중심으로 통합하는 정보시스템(DIMS: Dongsung Integrated Management System)을 구축하였다. 이와 같은 노력은 지주회사와 계열사간, 그리고 각 계열사간 영업과 관리역량의 이전과 공유가 활발히 이루어지도록 하여 시너지를 창출하기 위한 것이다.

VI. 성장의 지속

6.1 성장목표 달성을 위한 노력

2008년 동성홀딩스를 설립하고 비전을 설정한 이후 동성그룹은 인수합병을 통해 눈부신 성장을 이루었다. 동성그룹은 2014년 말 현재 화학, 그린에너지, 바이오메디컬의 3대 영역에서 4개의 상장사를 포함하여 국내 10개, 해외 7개의 회사를 가지게 되었고, 2008년 3,421억 원에 불과하던 그룹의 합산 매출액은 어느새 1조 원을 넘어서게 되었다.³¹⁾

동성그룹은 ‘비전2020’에서 설정한 2020년까지 매출액 3조원을 달성한다는 목표를 향해 추가적인 성장에 박차를 가하고 있다. 이를 위해 2015년 7월 동성홀딩스를 동성하이켐과 합병하여 순수지주회사에서 사업지주회사로 전환하며 회사명을 동성코퍼레이션으로 변경하였다. 동성하이켐의 안정적인 수익 구조를 바탕으로 추가적인 인수합병의 재무적 기반을 마련하겠다는 것이다. 성장 목표의 달성가능성에 대해 동성코퍼레이션의 박충열 사장은 다음과 같이 이야기 한다.

“2020년 3조원 달성이 불가능한 것만은 아니라고 생각합니다. 우리가 인수하기 전 화인텍과 도하는 모두 개인 사업 형태로 경영되고 있었습니다. 하지만 기업의 규모가 커지면서 개인이 조달할 수 있는 자금과 경영 능력에 한계가 올 수 밖에 없습니다. 이러한 기업들을 동성이 인수하는 것이지요. 아직도 이러한 M&A 대상은 많고, 우리도 지속적으로 잠재적 인수 대상 리스트를 업데이트 하고 있습니다.”

그 동안 인수합병뿐 아니라 기존의 계열사들도

30) 동성코퍼레이션 전략기획팀 지승민 상무 인터뷰

31) 동성홀딩스와 동성하이켐의 합병으로 2015년 말 현재 기업집단에 속한 국내 계열사는 상장회사 3개를 포함하여 9개로 줄어들었다 (<부록 1> 참조).

2008년 설정된 성장의 방향에 맞춰 지속적인 노력을 해왔다. 예를 들어 동성화학은 오랜 연구개발을 통해 2013년부터 빅셉(Vixum)이라는 브랜드로 멜라민폼 소재를 본격 생산하기 시작했다. 멜라민폼(MF: Melamine Foam)은 열경화성 수지인 멜라민 수지를 스펀지처럼 발포(Foaming)시킨 것으로 스티로폼보다 가볍고 쿠션감이 좋다. 또한 단열과 흡음성이 뛰어나서 주로 건축물과 자동차, 항공기 등의 수송기기에 단열·흡음재로 사용되고 있다. 이 소재는 독일의 바스프에 이어 동성이 세계 두 번째로 개발했고, 건축물과 수송기기의 에너지 효율성 향상에 대한 요구가 증가함에 따라 수요가 지속적으로 늘어날 것으로 예상된다.³²⁾

동성은 2008년 이후에도 성장의 방향에 대한 조사와 분석을 꾸준히 진행해왔다. 그 결과 현재 중점적으로 추진할 성장 방향은 구체적이고 명확하게 설정되어 있다. 첫째, 중점 사업 영역은 자동차 부품 산업이다. 최근 이산화탄소 배출량을 감소시켜 환경 오염을 방지하기 위해 주요 국가들에서 자동차에 대한 연비규제가 급격히 강화되는 추세이다. 연비를 낮추기 위해 자동차 회사들은 친환경차 라인업을 확대하고, 엔진을 포함한 동력전달장치(파워트레인)를 재설계하며, 차량의 무게를 줄이기 위해 노력하고 있다. 이 세 가지 방법 중 연비를 가장 낮은 비용에 향상시킬 수 있는 방법이 차량 경량화인데, 일반적으로 자동차의 무게를 10% 줄이면 평균 연비는 5~7%가 향상되는 것으로 알려져 있다. 차체 골격, 샤시 및 부품 등에서 강도를 유지하며 기존의 강판을 대체할 수 있는 경량화 소재로 많이 쓰이는 것은 고장력 강판, 알루미늄, 그리고 플라스틱 소재이다. 특히 고장력 강판과 알루미늄이 기존 강판 대비 각각 80%와 60%정도의 무게인데 반해, 플라스틱은 50% 미만이기 때문에 최근 차량 경량화 소재로 특히 주목

받고 있다. 따라서 주로 내장재로 사용되며 2010년 기준 공차 중량의 평균 16%를 차지하던 플라스틱의 비중은, 골격, 샤시, 엔진룸 등으로 사용이 확대되어서, 경량화를 선도하는 자동차 기업들에서 이미 그 비중이 20%를 넘어서고 있다(삼성증권, 2015). 플라스틱 기업들에게는 거대한 시장이 열리고 있는 것이다.

둘째, 소재 측면에서 중점적인 추진 방향은 CFRP(탄소섬유강화플라스틱)와 엔지니어링 플라스틱으로의 진출이다. 이 두 소재는 강판에 비해 무게가 각각 25%와 40%에 불과해서 자동차 산업 등의 수요산업에서 철을 대체하는 경량화의 핵심적인 소재로 채택되고 있으며, 미래에 성장가능성이 매우 높은 것들이다. 이 중 엔지니어링 플라스틱(EP: Engineering Plastic)은 금속과 비교했을 때 PVC 등 기존 범용 수지의 약점인 내열성과 기계적 강도를 향상시켜 구조 재료로 사용될 수 있도록 한 플라스틱 소재이다. 특히 최근에는 EP와 유리섬유 또는 탄소섬유를 혼합하여 더욱 강력한 재료를 만드는 시도까지 이루어지고 있다(대신증권, 2015).

그 동안 동성그룹은 자동차 산업의 경량화 소재 확보와 부품 사업 진출에 꾸준히 노력을 기울여왔다. 도하의 인수는 이를 위한 중요한 교두보를 확보했다는 데 큰 의의가 크다. 첫째, 도하는 DCPD와 SMC를 소재로 중장비 부품을 만들어 현대중공업, 볼보 등 국내외 메이저 회사에 공급하고 있다. 중장비 산업에서의 경험, 기술과 명성을 기반으로 향후 트럭, 버스 등 상용차 시장에 본격적으로 도전해볼 수 있다. 둘째, 도하는 섬유강화플라스틱(FRP)의 성형 및 가공 기술을 확보하고 있다. 또한 GFRP의 일종인 SMC의 경우 원료를 배합하여 직접 가공 재료(시트)를 생산하는 기술도 보유하고 있다. 도하를 인수하기 이전에 동성화학은 2011년부터 3년에 걸

32) 2014년 동성화학 사업보고서

친 연구개발을 통해 고소성형에 적합한 CFRP 수지를 개발하여 특허를 획득하였다. 동성화학의 기초 소재 기술에 도하의 성형 및 가공 기술을 더하면 CFRP 기반 자동차 부품 산업의 가치사슬 전반을 내부화할 수 있는 기반이 만들어진다.

“성장 목표의 달성이 쉽지는 않겠죠. 경기도 불확실하고요. 하지만 계열사들이 자체적으로 준비하는 신사업도 있습니다. 그리고 그룹 차원에서는 자동차 소재를 생각하고 있어요. 대세가 전기자동차나 수소자동차 중 어디로 가더라도 에너지 효율성은 높여야 해요. 그래서 자동차 경량화 시장이 커질 때 기회를 잡는다는 생각을 하고 있습니다. 케미컬 소재를 복합하는 건 우리가 잘 할 수 있으니까요. 자체적으로 R&D도 하고 M&A도 진행하고 있어요.”³³⁾

6.2 성장의 관리

동성그룹은 성장의 지속과 함께 성장을 체계적으로 관리하는 것에도 노력을 기울이고 있다. 동성에서 이는 지주회사가 본사의 기능을 수행하고 각 계열사가 사업부의 역할을 하며 ‘동성가족’의 문화를 기반으로 그룹 전체가 하나의 대기업처럼 움직이는 ‘원 컴퍼니 컨셉’을 더욱 강화하는 것을 의미한다. 이를 위해 동성은 여러 계열사에 존재하는 중복된 사업의 통합을 추진하고 있다. 첫째, 건설자재 사업을 분리·통합하여 강화하는 계획을 수립하였다. 동성화인텍의 약 600억 원 규모 건설자재(단열패널) 사업, 동성화학의 60억 원 규모 빅셀 사업, 동성TCS의 300억 원 규모 건설자재(물탱크, 욕실자재) 사업을 별도의 법인을 설립하여 통합한 후, 신설법인의 사업영역을 자재 생산 및 판매에서 가치사슬의 전방 영역인 시공까지 확장하는 계획을 추진하고 있다. 둘째, 여러 계열사의 폴리우레탄 원료 및 소재 사업을 통합하여 동성화학이 맡도록 하는 것을 고려

하고 있다. 동성화인텍의 약 600억 원 규모 폴리우레탄 사업, 동성코퍼레이션(구 동성하이켐)의 700억 원 규모 TPU 사업이 고려 대상이다. 이와 같은 계열사간 사업 조정을 통해 동성코퍼레이션은 그룹의 지주회사이면서 동시에 석유화학 및 정밀화학 전문 기업으로, 동성화인텍은 고부가가치 조선해양 전문기업으로, 동성화학은 연질, 반경질, 경질의 소재를 모두 보유한 폴리우레탄 전문기업으로, 동성TCS는 중장비와 항공을 포함한 수송기기 부품 전문기업으로, 신설되는 건설회사는 종합 건설자재 기업으로 자리매김 할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

동성은 중복된 기능을 제거하고, 규모의 경제와 시너지를 창출하기 위해 관리기능과 사업영역뿐 아니라 연구개발 기능의 통합도 추진하고 있다. 첫째, 동성은 폴리우레탄 소재 관련 연구개발 기능의 통합을 계획하고 있다. 현재 폴리우레탄과 관련된 연구개발활동은 동성화인텍 고객지원 부문(안성), 동성코퍼레이션(구 동성하이켐)의 기술연구소(울산공장), 동성화학 F&T 사업부의 기술팀(부산)에서 지역적으로 분리되어 따로 수행되고 있다. 또한 주요 연구분야도 동성화인텍은 경질, 동성코퍼레이션은 연경질(TPU), 동성화학은 연질 폴리우레탄으로 나누어져 있다. 하지만 서로 밀접한 연관이 있는 폴리우레탄 소재에 대한 연구개발활동에서 시너지를 창출하고, 50여명 수준의 연구인력을 배치함으로써 규모의 경제를 달성하기 위해 이들을 모두 통합하려 하는 것이다. 통합 R&D센터의 조직구조로 각기 다른 산업의 기술영역을 지원하기 위해 폴리우레탄 유형과 주요산업을 두 축으로 하는 매트릭스 조직을 고려하고 있다. 둘째, 자동차 부품 산업 진출과 경량화 소재 개발의 성장 전략을 달성하기 위해 이 분야에 대한 그룹 차원의 연구개발활동을 시작하였다. 2015년 4월에 설립된 그룹 종합연구소는 불과 9명의 연

33) 동성그룹 백정호 회장 인터뷰

구원으로 시작했지만 향후 2020년까지 1천억 원의 연구개발비가 투자될 계획이다. 이곳에서 개발된 응용복합소재와 자동차 부품에 관한 기술은 각 계열사에 이전되어 추가적인 성장을 견인하게 될 것이다.

6.3 동성그룹의 미래

2015년 동성그룹은 또다시 어려운 난관에 부딪혔다. 동성홀딩스가 설립되어 본격적인 그룹체계를 형성한 이후 상승장구하던 그룹 합산 매출액이 약 20% 가까이 큰 폭으로 감소한 것이다.³⁴⁾ 여기에는 그룹 매출액의 약 40%를 차지하는 동성화인텍의 매출이 유례없는 조선산업의 부진으로 인해 급감한 것이 크게 작용했다. 그럼에도 불구하고 동성은 미래에 대해 여전히 밝게 전망하고 있다. 내부 성장 측면에서는 동성코퍼레이션(구 동성하이켄)의 자동차용 TPU 사업이 성장하고, 동성화학의 메모리폼(빅셀) 사업이 제 궤도에 올라서며, 동성에코어의 TTE 사업이 미국과 중국에서 본격적으로 성과를 내기 시작하고, 제네웰의 해외 매출이 먼디파마와의 제휴로 인해 본격적으로 창출될 것으로 예상되기 때문이다.

하지만 동성그룹에서 매출액 규모가 가장 큰 동성화인텍의 부진이 2016년에도 계속되었고 조선업의 불황도 그 끝을 예측하기 어렵다. 여러 계열사의 내부성장 계획이 현실화되어 성과로 나타날지, 인수합병이 계획처럼 성사될지는 미지수이다. 또한 이들이 예상대로 진행되더라도 불과 몇 년 남지 않은 2020년까지 매출액 3조원의 목표를 달성하는 것은 쉽지 않아 보인다. 과연 동성그룹이 1980년대 국내신발산업의 위기와 1990년대 외환위기를 극복한 것과 마찬가지로 이번에도 여러 불확실성을 극복하고 또 다시 눈부신 성장을 시작할 수 있을까?

Ⅶ. 결 론

오늘날 동성그룹은 7개의 계열사를 거느리는 1조 원 매출 규모의 그룹으로 성장하였다. 모기업인 동성화학은 1959년 창업 이후 독보적인 접착제 기술로 1970년대 국내 신발산업의 발전에 기여하였고, 1980년대 말 임금 상승과 제품 다양화에 따른 신발산업의 환경변화에 발 빠르게 대응하였다. 이어서 접착제 사업의 매각 후, 2009년 동성홀딩스 지주회사를 중심으로 지배구조를 재편하여 성장 목표를 수립하였다. 이후 인수합병을 통해 화학, 그린에너지, 바이오 3개의 핵심 사업구조를 견고히 확립하고 각 사업의 성장 모멘텀과 통합적인 시너지를 이루며 앞으로 나아가고 있다. 이처럼 탄탄한 성장동력을 기반으로 변모할 2020년 동성그룹의 모습을 기대해 본다.

REFERENCES

- Daeshin Securities (2015), "Emergence of Engineering Plastics Market," *Industry Analysis*, April 6, 2015. [printed in Korean]
- Doopedia - NAVER encyclopedia (terms.naver.com)
- Federation of Korean Industries (2005), "Case Studies of Technology Development of Component Manufacturers," *FKI Issue Paper*, No.20, May 24, 2005. [printed in Korean]
- Federation of Korean Industries (2015), "Performance Analysis of Public Companies in Korea, China, and Japan post Financial Crisis," *FKI Issue Paper*, No.212, April 23, 2015.

34) <부록 1>의 동성그룹 계열사 현황 참조

[printed in Korean]

Financial News (2002), "No.1 Golf Ball Manufacturer in Korea," December 17, 2002. [printed in Korean]

Financial News (2014), "Mundipharma-Genewel, Partnership Agreement across Global Markets for Licensing and Promotion of Medifoam," March 31, 2014. [printed in Korean]

Financial Supervisory Services (dart.fss.or.kr)

Korea Chemical Industry Council (www.kocic.or.kr)

Korea Petrochemical Industry Association (2015), "Understanding the Petrochemical Industry," Seoul, Korea Petrochemical Industry Association. [printed in Korean]

Lee, C. & Ju, M. (2001), "The Restructuring of the Footwear Industry in Busan, South Korea," *Journal of Geography Research*, 21, 37-71. [printed in Korean]

Maeil Business News Korea (2002), "[Bio Ventures / People Focus] Myung-Hwan Park, CEO of Biopol," June 10, 2002. [printed in Korean]

Maeil Business News Korea (2009), "Dongsung Chemical's Transformation to Dongsung Group," September 16, 2009. [printed in Korean]

Ministry of Science, ICT, and Future Planning, KISTEP, KAIST(2016), "*Future Strategy Report: Growth Strategy of the New-Normal Era in Korea*," Seoul, Time Travel Press. [printed in Korean]

Park, C. & Kim, S. (2006), "Changing Institutional Contexts and Responses of Korean Chaebol: DAEWOO GROUP," *Korea Business Review*, 10(1), 81-98. [printed in Korean]

Samsung Securities(2003), "Polyurethane Industry," *Industry Analysis*, September 17, 2003. [printed in Korean]

Samsung Securities(2015), "Chemical Industry: Emergence of Engineering Plastics," *Sector*

Update, March 12, 2015. [printed in Korean]

The Korea Economic Daily (2001), "[Company Focus] The Living Legend of Korean Golf Ball Phantom," May 29, 2001. [printed in Korean]

Wikipedia (ko.wikipedia.org)

<Interviews>

1st round (2014.11.21): Heung-Soo Jang, (Vice President, Dongsung FineTec), Sangdeok Han (Executive Director, Dongsung Corporation), Seung Min Ji (Vice President, Dongsung Corporation)

2nd round (2015.2.17): Seung Min Ji (Vice President, Dongsung Corporation)

3rd round (2015.4.9): Jeong Ho Baek (Chairman, Dongsung Group), Chung Yeol Park (CEO, Dongsung Corporation)

국내참고문헌

금융감독원 전자공시시스템(dart.fss.or.kr)

대신증권(2015), "머지않은 엔지니어링 플라스틱(EP) 시장의 개화," **산업분석**, 2015년 4월 6일.

매일경제신문(2002), "[바이오벤처/이사람] 박명환 바이오 폴 사장," 2002년 6월 10일자.

매일경제신문(2009), "동성화학, 동성그룹으로 도약," 2009년 9월 16일자.

미래창조과학부 미래준비위원회, KISTEP, KAIST(2016), **미래전략 보고서: 10년 후 대한민국 뉴노멀 시대의 성장전략**, 서울, 시간여행.

박철순, 김성훈(2006), "제도적 환경의 변화와 재벌의 대응: 대우그룹의 사례," **Korea Business Review**, 제 10권 제1호, 81-98.

삼성증권(2003), "폴리우레탄 원료업," **산업분석**, 2003년 9월 17일.

삼성증권(2015), "화학: 한 걸음 더 다가오는 엔지니어링 플라스틱," **Sector Update**, 2015년 3월 12일.

위키백과(ko.wikipedia.org)

이철우, 주미순(2001), "부산 신발산업의 재구조화에 관한 연구," **지리학연구**, 제21호, 37-71.

전국경제인연합회(2005), "부품소재 기술개발 성공사례 및 시사점," **FKI Issue Paper**, 제20호, 2005년 5월 24일.

전국경제인연합회(2015), "금융위기 이후 한중일 상장기업의 경영성과 분석," **FKI Issue Paper**, 제 212호, 2015년 4월 23일.

파이낸셜뉴스(2002), "국내 골프공 업체 1위," 2002년 12월 17일자.

파이낸셜뉴스(2014), "먼디파마-제네웰, 습윤 드레싱제 '메디폼' 국내외 판매 제휴," 2014년 3월 31일자.

한국경제신문(2001), "[주목! 이기업] 팬텀, 팬텀 신화, 국내 골프공 산 역사," 2001년 5월 29일자.

한국석유화학협회(2015), **석유화학산업의 이해: 석유화학으로 만드는 세상**, 서울, 한국석유화학협회.

한국화학산업연합회(www.kocic.or.kr)

화학대사전, 두산백과(terms.naver.com)

<경영진 인터뷰>

- 1차 인터뷰(2014. 11. 21): 동성화인텍 장홍수 상무, 동성코퍼레이션 한상덕 전무, 지승민 상무
- 2차 인터뷰(2015. 2. 17): 동성코퍼레이션 지승민 상무
- 3차 인터뷰(2015. 4. 9): 동성그룹 백정호 회장, 동성코퍼레이션 박충열 사장

〈부록 1〉 동성그룹 계열사 현황(2015)*

(단위: 백만원, %)

사업 영역	회사명	설립 (인수) 연도	사업분야	매출액(비중)		자산 (2014)
				2014	2015	
화학	동성코퍼레이션	2015	- 경영자문 서비스 - 석유화학제품 판매(솔벤트 등) - 고기능성 및 환경친화적 용제 - 정밀화학 및 우레탄(TPU) 제품	동성홀딩스: 13,377 (1.3) 동성하이캡: 249,326 (24.6)	126,809 (15.5)	동성홀딩스: 251,458 동성하이캡: 136,324
	동성화학	1967	- 신발창용 폴리우레탄 수지, - 합성피혁용 표면 처리제, - 특수도료 등 정밀화학 제품	134,863 (13.3)	139,216 (17.0)	137,518
	동성화인텍	1985 (2009)	- 초저온 보냉재, PU SYSTEM, 샌드 위치패널, 신냉매, 방재, SGC	420,799 (41.5)	345,919 (42.2)	280,638
	동성빅썸	2013	- 수출입업 및 판매업	-	-	526
	P.T Dongsung Jakarta(JDS)	1994	- 신발창용 폴리우레탄 수지 - 인도네시아 현지법인	25,744 (2.5)	30,260 (3.7)	12,998
	광주동성화학 유한공사(GDS)	2003	- 신발창용 폴리우레탄 수지 - 중국 현지법인	26,597 (2.6)	21,242 (2.6)	14,228
	Dongsung Vietnam(VDS)	2006	- 신발창용 폴리우레탄 수지 - 베트남 현지법인	26,486 (2.6)	36,715 (4.5)	14,271
	Dongsung- FineTec Vietnam	2014	- 기타 시설물 축조 관련 전문 시공 - 베트남 현지법인	-	1,549 (0.2)	272
중장비 및 항공 부품	동성TCS	1999 (2014)	- 건설기계 내외장재, 건축자재 - 초정밀 프레스 가공품, 항공기용 부 품	89,111 (8.8)	94,147 (11.5)	90,172
	도하에이스	2009 (2014)	- 풍력발전기 블레이드	-	-	245
	연운항도하 유한공사	2002 (2014)	- 건설기계 내외장재 - 중국 현지법인	3,461 (0)	180 (0)	3,654
바이오	제네웰	2010	- 창상피복제 및 유착방지제	20,265 (2.0)	23,572 (2.9)	32,524
	동성케멕스	2007	- 의료기기 연구개발 - 청산 절차 중	-	-	5,839
그린 에너지	동성에코어	2008	- 페타이어 열분해 플랜트 엔지니어링	4,917 (0.5)	70 (0)	4,940
	US Dongsung Holdings Corp.	2010	- 페타이어 열분해 플랜트 분야 경영자 문 및 운영관리 - 미국 현지법인	-	-	4,093
	US Dongsung Ecore Corp.	2010	- 페타이어 열분해 플랜트 엔지니어링 - 미국 현지법인	-	-	2,887
	16개 (국내9, 해외7)			1,014,946 (100.0)	819,679 (100.0)	992,587

* 주: 2008년 이후 추가된 계열사는 음영 표시함; 자료: 동성코퍼레이션 사업보고서(2014,2015); 자료원이 상이하여 본문의 <그림 1>과는 다소 차이가 있음.

〈부록 2〉 초기 동성화학공업사*



* 주: 부산 가야동 시절의 모습; 자료: 동성화학 역사관

〈부록 3〉 동성그룹 창업자 백제갑 회장*



*주: 1987년 사내행사(새마을 경진대회); 자료: 동성화학 역사관

Dongsung Group: Perpetual Journey toward Growth*

Haeyoung Koo** · Choelsoon Park*** · Seonghoon Kim****

Abstract

This case study aims to address the dynamic interplay between a firm's growth strategy and its resources and capabilities. Dongsung Group has shown extraordinary growth over the past few years. Born out of Busan amidst a blooming footwear manufacturing industry, the chemical company experienced tremendous difficulties stemming from a nationwide recession in the footwear industry in the late 1980s and the Asian financial crisis towards the end of 1990s. Despite its hardship, Dongsung developed and executed a successful corporate strategy based on its core resources and capabilities and has been enjoying exponential growth from 2008. Dongsung Group made conscious efforts to expand its businesses in three dimensions where its core resources and capabilities can be readily applied: 1) application of its existing products in new industries, 2) expansion into downstream activities within the chemical industry value chain, and 3) diversification into businesses where valuable resources and capabilities in new materials can be obtained. Implementing its plan, Dongsung acquired relevant businesses and subsequently established Dongsung Ecore, Genewell, Dongsung FineTec and Dongsung TCS. As a result, the Group's total sales exceeded 1 trillion Korean won in 2014 from a mere 350 billion won in 2008, and Dongsung became a High Potential Enterprise (HPE) with 9 affiliates in Korea and 7 subsidiaries overseas.

Currently, Dongsung Group is continuously making efforts to realize synergies from its acquisitions and to seek opportunities for additional growth. It is actively pursuing the integration of management and R&D activities within different affiliates under the umbrella of 'One Company Concept', and strives to utilize its core resources and capabilities to enter into automobile parts industries and lightweight materials arena such as engineering plastics.

Key Words: High Potential Enterprises (HPEs), Chemical Industry, M&A, Growth Strategy, Corporate Strategy

* This study was supported by the Institute of Management Research at Seoul National University.

** Ph.D. Candidate, Seoul National University, First Author

*** Professor, Graduate School of Business & College of Business Administration, Seoul National University

**** Associate Professor, College of Business Administration, University of Ulsan, Corresponding Author

〈Teaching Note〉

동성그룹: 성장을 향한 끊임없는 도전

Synopsis

동성그룹의 성장이 특히 인상적인 것은 세 가지 이유 때문이다. 첫째, 최근까지 동성그룹의 주력 사업은 성장이 어렵다고 여겨지는 전통적인 제조업이었다. 신발산업은 전형적인 사양산업으로 여겨지고 있고, 실제로 국제상사 등 대부분의 국내 신발산업 관련 기업들은 사라지거나 명맥만을 어렵게 유지하고 있다. 둘째, 동성화학을 모기업으로 하는 동성그룹은 50년이 넘는 역사를 가진 중견 기업이다. 기저 효과로 인해 신생기업의 성장률이 높게 나타날 수 있고, 자원과 역량의 보유수준이 높은 대기업은 성장에 유리할 수 있다. 실제로 한국경제연구원(이병기, 2013)에 따르면 2001년부터 2011년까지 기간 동안 매출액 성장률이 대기업 9.23%, 중소기업 7.78%로 6.6%인 중견기업보다 높게 나타났다.³⁵⁾ 셋째, 동성그룹은 일반적인 중소 및 중견기업과는 달리 기업전략(Corporate Strategy)을 적극적으로 활용함으로써 급성장하였다. 중소(중견)기업은 대기업에 비해 자원과 역량의 보유수준이 낮아서 동시에 여러 사업에 진입하여 성공적으로 경쟁하기 어렵다. 따라서 사업다각화, 수직적 통합 등의 기업전략은 대기업이 추구할 수 있는 것이고, 중소(중견)기업은 주어진 사업에서의 경쟁에 관한 사업수준 전략(Business Strategy)이나 마케팅, 연구개발 등 기능별 전략

(Functional Strategy)에 집중함으로써 유기적 성장(Organic Growth)을 추구하는 것이 바람직하다고 생각되어 왔다.

동성그룹은 어떻게 사양산업으로부터 대기업보다 열악한 자원과 역량으로 기업전략을 통해 성공적으로 성장할 수 있었을까? 이는 경험을 통한 학습을 통해 지식 및 자원과 역량의 기반을 구축하고, 2008년부터 이러한 자원과 역량을 효과적으로 활용할 수 있는 성장전략을 체계적으로 수립하여 실행했으며, 이후의 성장 과정에서 새로운 자원과 역량을 계획적이고 적극적으로 획득하여 이를 다시 미래 전략 수립의 기반으로 활용하고 있기 때문이다. 즉, 동성그룹은 기업의 성장과 전략에 있어서 자원과 역량의 중요성을 인식하여, 이를 관리하고 활용함과 동시에 확대하고 강화하기 위해 꾸준히 노력해온 것이다.

Teaching Point

본 사례는 자원준거론(A Resource Based View of the Firm) 관점에서 기업의 자원과 역량과 성장전략 간의 동태적인 상호작용을 잘 보여준다(Wernerfelt, 1984; Prahalad and Hamel, 1990; Chatterjee and Wernerfelt, 1991; Hamel and Prahalad, 1994). 자원준거론에서는 기존의 자원과 역량을 활

35) 중견기업은 '중소기업기본법'에서 중소기업에 해당되지 않고, '독점규제 및 공정거래에 관한 법률'에 따른 상호출자제한기업집단에 속하지 않는 기업을 의미한다(이병기, 2013).

용하고, 새로운 역량을 구축하는 수단으로서 전략의 역할을 강조한다.

구체적으로 본 사례에서는 시대별로 동성그룹이 어떠한 자원과 역량을 어떻게 확보하였으며, 이전 단계의 자원과 역량이 다음 단계의 성장에 어떻게 연결되었는지를 논의하고자 한다. 추가적으로, 다각화를 통한 가치창출의 핵심인 시너지를 실현시키기 위해 동성그룹이 어떠한 노력을 하였는지에 대해 논의한다.

Assignment Questions

- 1) 동성그룹의 자원과 역량이 시대별로 어떻게 구축되고 강화되었는지, 그리고 확보한 역량이 2008년 이후 동성그룹의 성장에 어떠한 영향을 미쳤는지 분석하고 논의하십시오.
- 2) 2008년 이후 사업다각화를 통해 동성그룹이 새롭게 구축한 자원과 역량에 대해 논의하십시오.
- 3) 골프 사업을 통한 실패의 경험이 이후 동성그룹의 핵심역량 확보에 어떠한 영향을 주었는지에 대해 논의하십시오.
- 4) 제네웰을 통한 바이오메디컬 사업진출과 운영방식을 분석하십시오. 동성그룹의 기존 자원과 역량의 활용, 전략적 제휴를 통한 성장 방식에 관하여 논의하십시오.
- 5) 인수로 인해 다각화된 사업들을 관리하기 위한 동성그룹의 활동을 평가하십시오.
- 6) 동성그룹은 '비전2020'에서 설정한 2020년까지 매

출액 3조원을 달성한다는 목표를 가지고 있다. 동성그룹은 과연 이 목표를 달성할 수 있을까? 자동차 부품 산업 진출을 중심으로 미래의 성장을 이끌고자 하는 동성그룹의 전략을 평가하고, 동성이 목표 달성을 위해 어떠한 역량을 개발하고 활용하여야 하는지 방안을 제시하십시오.

Analysis

4.1 시대별 경험, 자원과 역량, 성장전략

〈부록 1〉은 동성그룹에서 자원과 역량, 성장간의 관계를 요약한 것이다. 동성그룹은 이후 성장의 기반이 되는 중요한 지식, 자원과 역량을 경험을 통해 구축하였고, 이를 효과적으로 활용할 수 있는 성장 전략을 2008년부터 추진하였다.

4.1.1 창업-1980년대

동성화학이 신발 부품산업의 주역으로 이 시대에 전성기를 맞이할 수 있었던 것은 시장구조나 산업환경 때문만은 아니다. 동성화학만의 독특한 자원과 역량을 경영진이 애착을 갖고 키워나갔기 때문이다.

(1) 폴리우레탄 관련 역량의 구축

폴리우레탄 소재 관련 기술과 역량은 동성의 핵심 역량(core competence)이라고 할 수 있다. 창업 후 1980년대까지의 주력제품인 접착제(1972), 도료(1974), 수지(1981)는 모두 폴리우레탄을 기반으로 한 것이다. 설립 초기 창업자의 노력과 선진 기업들과의 제휴에서 역량의 구축이 시작되어, 기술연구소를 중심으로 한 지속적인 연구개발 노력을 통해 강화되었다.

(2) 국제화 역량의 구축

동성에서 국제화의 역사는 백정호 회장이 경영에 적극적으로 참여하기 시작한 1980년대로 거슬러 올라간다. 그 당시 많은 신발업체들이 공장을 해외로 이전함에 따라 동성에게도 해외 진출의 필요성이 커졌다. 이에 초반기 여러 어려움에도 불구하고 1988년 태국을 시작으로 인도네시아와 중국에 차례대로 현지법인을 설립하였다.

(3) 열역학 관련 역량의 구축

화학산업에서 열을 다루는 능력은 매우 핵심적이다. 동성은 창업 시절부터 동성화학, 동성하이켐을 통해 열역학 관련 경험과 역량을 지속적으로 축적하였다.

(4) 기업문화의 구축

동성그룹 문화에서 핵심은 창업자 시절부터 내려온 '동성가족'과 '정심최선'의 가치이다. 이러한 가치는 동성그룹을 이끌어가는 가장 기본적인 요소로 작용하였다.

4.1.2 1990년대-2008년

(1) 폴리우레탄 관련 역량의 강화 및 활용

1990년대에도 동성은 폴리우레탄 소재 관련 역량을 강화하기 위한 노력을 이어갔다. 기술연구소에서 열가소성 폴리우레탄(TPU) 수지를 포함한 신소재 개발이 계속되었고, 1993년부터 동성하이켐의 울산 공장에서 TPU 생산을 시작하였다. TPU 기술은 동성이 2000년대 자동차 내장재로 사업영역을 넓히는데 활용되었다. 기존 폴리우레탄 관련 역량은 골프 사업으로의 다각화에도 활용되었다. 골프 공은 공의 가운데 부분인 코어와 껍질인 커버로 이루어져 있는데, 코어에는 합성고무, 커버에는 폴리우레탄 소재가 주로 사용된다. 또한 이러한 역량이 바이오메디

컬 산업에 적용되어 제네웰의 습윤드레싱제(메디폼)와 유착방지제(가딕스)가 개발되었다.

(2) 국제화 역량의 강화

1980년대 신발산업의 해외 진출의 경험을 토대로 축적된 동성의 국제화 역량은 외환위기 극복 과정에서 글로벌 기업과의 거래와 이후의 조인트 벤처, 콜프사업을 통해 강화되었다.

(3) 재무자원의 확보

재무자원의 부족은 중소(중견)기업의 성장에 가장 큰 걸림돌이 되기도 한다. 동성그룹의 주력 사업인 신발산업이 부진했지만 동성하이켐의 용제와 유기과산화물 사업에서는 안정적인 수익을 창출하였다. 또한 외환위기 극복과정에서 폴리올, 지력증강제 등 그 동안 추진하던 신사업을 과감히 정리했을 뿐 아니라, 당시 가장 핵심 사업이었던 접착제 사업을 매각함으로써 1억 달러 이상의 재무자원을 확보할 수 있었다.

(4) 인수합병관리 역량의 구축

가치평가, 협상, 인수합병 후 통합의 전 과정에 큰 불확실성이 존재하기 때문에, 인수합병은 복잡하고 전문성이 필요하며 경험이 매우 중요한 작업이다. 실제로 많은 인수합병의 실패가 이러한 역량의 부족에 기인한다. 동성그룹은 외환위기를 극복하는 과정에서 바스프, 약조노벨, ICI 등 경험이 풍부한 글로벌 기업들로부터 인수합병에 필요한 지식과 역량을 학습하고 구축할 수 있었다. 즉, 예비타 배수, 현금흐름할인법 등의 가치평가 방법을 학습하고, 협상을 통해 유리한 조건을 관철시키는 경험을 쌓았으며, 조인트 벤처 운영에서 PMI의 과정을 관찰할 수 있었다.

(5) 경영관리 및 기획 역량의 구축

동성은 인수합병관리 역량과 마찬가지로 외환위기

를 극복하기 위한 사업 매각과정과 이후의 조인트 벤처 참여를 통해 경영관리에 있어서의 글로벌 스탠더드를 학습할 수 있었다.

4.1.3 2008년 이후

(1) 폴리우레탄 관련 역량의 강화

동성은 화인텍을 인수함으로써 폴리우레탄 소재 관련 역량을 더욱 강화할 수 있었다. 기존의 연질(동성화학), 반경질(동성하이켄)에 이어 경질의 폴리우레탄 계열을 모두 갖추게 된 것이다. 이 세 유형의 폴리우레탄은 각각 비슷한 시장 규모를 가지고 있다. 경질 폴리우레탄 관련 역량을 확보함으로써 다양한 산업에 다양한 제품을 제공할 수 있으며 연구개발에서의 시너지를 창출할 수 있게 되었다.

(2) 국제화 역량의 활용

그 동안 축적된 국제화 역량은 인수한 기업들의 추가적인 성장에 활용되었다. 동성애코어의 TTE 사업을 위해 2010년 미국에 2개 현지법인을 설립하였고, 제네웨의 해외 진출을 위해 2014년 글로벌 계약기업인 먼디파마와 전략적 제휴를 맺었으며, 동성화인텍의 미국 세일가스 프로젝트 참여를 위해 2015년 텍사스에 현지법인을 설립하였다.

(3) 열역학 관련 역량의 활용

화학산업에서의 오랜 경험을 통해 구축된 열역학 관련 역량은 동성애코어와 공유되어 2010년 혁신적인 TTE 기술을 개발하게 되었다.

(4) 기업문화의 강화 및 활용

동성그룹의 문화는 지주회사 중심의 그룹체제가 수립된 후 동성화학 설립 50주년을 맞이하여 기업 문화팀을 만들고, 창업자 기념 사업을 전개하며, 새로운 비전을 수립하는 과정에서 더욱 명문화되고 강

화되었다. 이후 동성의 문화는 '원 컴퍼니 컨셉'을 바탕으로 기존 기업과 인수한 기업을 하나로 통합하는데 활용되었다.

(5) 재무자원의 활용

외환위기 당시 가장 핵심사업이던 접착제 사업을 매각하며 창출된 재무자원은 2008년 이후 지주회사인 동성홀딩스를 설립하고, 화인텍 등 여러 기업을 인수하는데 효과적으로 활용되었다. 이후 동성하이켄의 안정적인 수익을 그룹 차원의 추가적인 성장에 적극적으로 활용하기 위해 동성하이켄과 동성홀딩스를 합병하여 2015년 동성코퍼레이션을 출범시키기도 하였다.

(6) 인수합병관리 역량의 활용

경험을 통해 축적된 이 역량은 동성이 인수합병을 핵심적인 성장 방식으로 채택한 이유가 되었다. 실제로 2008년 이후의 성장은 모두 인수합병을 통해 추진되었으며 가치평가, 협상, 인수합병 후 통합의 과정은 성공적으로 진행되었다. 예를 들어 화인텍의 인수금액은 최초 계약에서 480억 원으로 설정되었으나, 동성은 체계적인 가치평가와 성공적인 협상을 통해 이를 372억 원으로 낮출 수 있었다. 또한 동성은 이 역량을 더욱 강화하기 위해 회계사나 투자은행 출신의 인력을 적극적으로 영입하여 지주회사에 배치하였다.

(7) 경영관리 및 기획 역량의 강화 및 활용

동성의 경영관리 및 기획 역량은 지주회사 설립 이후 전담 인력을 보강함으로써 더욱 강화되었다. 기획 역량을 활용하여 체계적인 분석을 바탕으로 한 명확한 성장전략을 수립하여 실행할 수 있었고, 관리 역량을 피인수 기업에 이전함으로써 시너지를 창출할 수 있었다(<표 1> 참조).

〈표 1〉 성장 방향 및 방식의 설정과 실행*

구분	인수 대상 선정 기준	동성एको어	동성제네웰	동성화인텍	동성TCS
성장 방향	기존 소재의 자원과 역량 활용	●	●	●	○
	화학산업가치사슬의 전방영역	○	●	●	●
	새로운 소재 기술 및 역량 축적	○	○	●	●
성장 방식 (대상선정)	인수합병	●	●	●	●
	사업의 규모	●	●	●	●
	글로벌 기술력	●	●	●	●

* ● 매우 부합 ○ 어느 정도 부합 ○ 부합하지 않음

4.2 다각화를 통한 새로운 자원의 구축

자원준거론에서 바람직한 다각화는 기존의 자원이 나 핵심역량을 활용하여 새로운 사업으로 진출하는 것이다(Wernerfelt, 1984; Prahalad and Hamel, 1990). 하지만 다각화는 동시에 새로운 자원과 역량을 확보하는 수단이 된다. 이렇게 확보된 새로운 자원과 역량은 다시 이후의 다각화에 영향을 미치게 된다.

2008년 이후 동성그룹은 기존의 자원과 역량을 활용하여 다각화를 성장전략으로 추구했을 뿐 아니라, 다각화를 통해 기존의 역량을 더욱 강화하고 새로운 자원과 역량을 계획적이고 적극적으로 획득해 나갔다.

4.2.1 새로운 자원의 구축

(1) 새로운 소재관련 기술과 역량

동성은 성장을 위한 기존 계열사의 자체적인 노력과 다른 기업의 인수를 통해 소재관련 기술과 역량을 확대해 나아갔다. 동성화학은 오랜 연구개발을 통해 메모리폼 소재를 개발하여 2013년부터 빅썸이라는 브랜드로 생산을 시작했다. 이 소재로 인해 건설과 운송기기로의 사업영역 확대가 가능해졌다. 또한 동성화학은 3년여에 걸친 연구개발을 통해 고속

성형에 적합한 CFRP 수지를 2014년 개발하여 특허를 취득하기도 했다. 내부 개발과 함께 동성그룹은 도하의 인수를 통해 DCPD와 SMC 소재에 대한 기술을 확보하였다. 특히 SMC는 UPR을 지지 수지로 한 유리섬유강화플라스틱(GFRP)의 일종인데, GFRP는 CFRP와 함께 경량화 소재로서 최근 적용 분야가 확대되고 있다.

(2) 새로운 산업관련 경험과 지식

동성은 성장을 통해 다양한 산업과 산업가치사슬 활동에서의 경험과 지식을 축적하게 되었다. 화인텍의 인수는 조선산업에 뛰어드는 개기가 되었다. 화인텍과 도하가 건설사업 부문을 가지고 있었기 때문에, 동성은 이들을 인수하고 빅썸을 자체 개발함으로써 건설산업에 본격 진출하게 되었다. 또한 도하의 인수로 항공기, 중장비, 버스 등 조선을 제외한 운송기기 산업으로 다각화할 수 있었다. 이외에도 동성그룹은 제네웰을 통해 바이오메디컬 산업으로 진출했고, 에코어를 통해 그린에너지 산업에 참여하게 되었다. 그 결과 스포츠·레저(신발)에 국한되었던 기존의 사업구조는 화학산업의 주요 수요산업 대부분으로 확대되었다. 뿐만 아니라 동성그룹은 성장 전략을 통해 산업가치사슬 활동 측면에서도 영역을 확대하였다. 화인텍과 도하를 인수하고 제네웰을 설립함으로써 산업가치사슬의 전방인 각기 다른 산업

의 성형 및 가공 영역으로 진출한 것이다. 또한 도하의 인수를 통해 GFRP(SMC) 소재에 대한 콤팩운드 역량을 확보한 것도 중요한 의의를 가진다. 그 결과 수지 생산 단계에 국한되었던 동성의 기존 산업 가치사슬 활동이 다양한 산업과 소재에서의 콤팩운드, 성형 및 가공 영역으로 확대될 수 있었다.

4.2.2 새로운 자원의 활용가능성

2008년 이전 구축한 자원과 역량과 함께 성장을 통해 새롭게 획득한 경험, 지식, 자원과 역량은 또다시 동성의 미래 성장의 기반이 되고 있다. 현재 성장계획의 핵심은 소재 측면에서는 경량화 소재(특히 CFRP와 EP), 산업 측면에서는 자동차, 산업가치사슬 측면에서는 전방영역인 콤팩운드와 성형 및 가공으로의 진출이다. 즉, 경량화 소재를 콤팩운드하고 성형·가공하여 자동차 부품을 생산하는 것이다. 이러한 계획의 수립은 기존에 구축된 자원의 기반이 있었기 때문에 가능했다. 동성은 기존의 인수합병관리 역량을 활용할 수 있는 인수의 방식을 채택하고 인수 대상을 선정하는 중이다. 인수에는 동성하이켄과 동성홀딩스의 합병으로 증가된 가용 재무자원이 활용되고, 인수 이후에는 다른 사례와 마찬가지로 기업문화, 관리 역량, 국제화 역량이 이전되어 성공적인 통합과 추가적인 성장을 이룰 것이다.

새로운 사업의 성공을 위해 소재 관련 역량과 산업 관련 지식 또한 이전되어 활용될 것이다. 동성TCS의 GFRP 콤팩운드 및 성형·가공 기술과 CFRP 성형 및 가공 기술, 동성화학의 CFRP 수지 관련 기술, 최근 신설된 그룹 종합연구소에서 개발될 EP 등 경량화 소재 기술이 이전 및 공유되어 자동차 부품을 포함한 경량화 소재 사업의 성공가능성을 높일 것이다. 또한 산업 측면에서는 동성그룹이 그 동안 축적한 스포츠·레저, 조선, 건설, 운송기기 산업에서의 경험과 지식이 경량화 소재 사업에 이전되고

공유될 것이다. 특히 동성TCS가 가진 항공과 중장비 산업에서의 경험과 명성은 트럭, 버스 등 상용차를 포함한 자동차의 부품 산업과 공유가 용이할 것으로 예상된다.

4.3 골프사업의 경험

동성그룹은 골프 공의 원료가 되는 우레탄 제조기술을 바탕으로 골프산업에 진출하였고, 동성의 골프 공 사업은 OEM 방식과 자체 브랜드 '펜텀' 모두 세계적으로 인정받아 다른 골프 제품(클럽, 백, 의류) 분야로도 다각화하였다. 그러나 1990년대 외환위기로 골프산업은 소비가 급격히 저하되었고, 더불어 기술력을 우선시하던 동성의 골프 공 사업도 원가 경쟁구도로의 환경변화로 인해 점차 경쟁력을 잃어갔다. 따라서 동성은 두 번의 매각을 통해 골프 사업에서 완전히 철수하였다.

골프 사업으로의 다각화 경험과 B2C 사업의 실패는 동성그룹에게 있어 중요한 의미를 가진다. 첫째, 우레탄 소재관련 원천기술을 바탕으로 신발산업을 벗어난 관련다각화를 성공적으로 추진한 경험이다. 초기의 어려움에도 불구하고 지속적인 연구개발과 시행착오를 통해 글로벌 시장에서의 성공을 이룬 경험은 동성의 구성원들에게 자신감을 심어주기에 충분했다. 둘째, 관련다각화를 추구하는 과정에서 기술 이외의 핵심적인 자원과 역량의 중요성을 인식할 수 있었다. 동성은 산업재 사업에서 구축된 기술과 연구개발 역량을 골프 산업에 이전함으로써 어느 정도 성공할 수 있었다. 하지만 그 이외에 골프 산업 같은 소비재 산업에서 핵심적으로 요구되는 마케팅 역량, 유통 채널 등의 자원과 역량은 기존 사업에서 이전되거나 공유될 수 있는 것들이 아니었다. 따라서 이러한 자원과 역량을 추가적으로 구축하려 노력했으나 쉬운 일이 아니었고, 이는 큰 손실 이후에 사업에서 철수하는 핵심적인 원인이 되었다.

4.4 바이오메디컬 사업 진출

제네웰을 통한 바이오메디컬 사업 진출과 운영은 동성그룹의 과거 경험과 성장 방식이 잘 반영된 사례이다. 첫째, 유착방지제와 습윤드레싱은 모두 폴리우레탄을 주소재로 한다. 제네웰의 제품들은 기존에 동성이 보유한 기술과 역량을 활용하여 폴리우레탄의 새로운 적용 영역을 모색하는 과정에서 개발되었고, 그 결과 동성은 바이오메디컬이라는 새로운 산업 영역에 진출하게 되었다. 여전히 폴리우레탄은 인공장기 및 혈관의 소재로서 큰 잠재력을 가지고 있다. 둘째, 인수합병을 통해 새로운 사업에 필요한 자원과 역량을 신속하게 확보하였다. 동성의 기존 연구원들이 모여 차린 벤처기업을 다시 거두어들이고 기술력을 가진 벤처기업을 인수함으로써, 새로운 사업 분야에 필요한 기술과 연구개발 역량을 빠르게 획득한 셈이다. 셋째, B2C 사업에서 필요한 유통 채널과 마케팅 역량을 전략적 제휴를 통해 확보하였다. 골프사업에서의 경험은 B2C 사업의 핵심적인 자원과 역량을 내부적으로 구축하는 것이 매우 어렵다는 것을 동성의 경영진이 깨닫는 계기가 되었다. 따라서 동성은 자체적으로 판매 채널을 개척하고 마케팅 활동을 전개하는 대신 일동제약, 한미약품, 먼디파마와 같은 메이저 기업들과의 전략적 제휴를 통해 핵심적인 자원과 역량에서의 열위를 극복하는 방법을 선택하였다. 넷째, 국내가 아닌 글로벌 시장에서의 성공을 노리고 있다. 메디폼과 가디스가 국내에서 1위의 브랜드이지만 제네웰의 매출액은 200억 원 정도에 불과하다. 글로벌 시장에 진입하지 않는 한 성장의 한계가 명확한 것이다. 따라서 동성은 일동제약과의 관계를 마무리하고 글로벌 기업인 먼디파마와의 제휴를 맺음으로써 글로벌 시장에서 주요한 지위를 차지하려 하고 있다.

4.5 다각화된 기업의 관리

인수합병 이후에 잠재적 시너지를 실제로 실현시키기 위해서는 효과적인 통합계획의 수립 및 실행이 요구된다. 좀더 넓게는 다각화된 사업구조에서 시너지를 실현시키기 위해서는 일사불란하게 자원을 공유하고 역량을 이전할 수 있는 조정 역량(Coordinating Capability)이 반드시 필요하다(박철순·수만트라고살, 2003). 일반적으로 중소(중견)기업이 인수합병과 같은 비유기적 성장을 꺼리는 이유도 이와 같은 인수 후 통합과 조정 역량이 부족하여 가치 실현에 어려움을 겪기 때문이다(박철순 외, 2007). 하지만 동성그룹은 '윈 컴퍼니 컨셉'을 바탕으로 인수 후 통합을 포함한 조정 활동에서 뛰어난 역량을 발휘하고 있다.

(1) 기술 및 연구개발 역량 유지

기술 중심 중소기업의 인수에서 연구개발 인력의 유지는 매우 중요한데, 기술 및 연구개발 역량이 인적자원에 내재되어 있는 경우가 많기 때문이다. 인수 후 통합과정에서 대다수의 종업원들은 고용안정과 미래에 대한 불안감과 두려움을 가지게 되어 이직을 고려하게 된다(Pablo, 1994; Larsson and Finkelstein, 1999). 그러나 동성그룹은 창업자 시절부터 내려온 '동성가족'의 정신을 강조하고 야심차고 명확한 비전을 공유함으로써 이러한 두려움을 해소하여, 인수 후에도 핵심 인력의 이탈을 막을 수 있었다.

(2) 영업 및 관리기능 통합

동성이 인수한 기업들은 모두 규모가 크지 않고, 박충열 사장의 말처럼 경영 능력에서 한계에 이른 기업들이었다. 따라서 동성그룹은 인수 후 경영관리 역량을 공유하고 이전하기 위해 노력하였다. 이를 위해 각 계열사의 영업 및 관리기능이 지주회사와

물리적으로 같은 공간을 공유하도록 했고, 그룹 전체를 통합하는 정보시스템(DIMS)을 구축하였다.

(3) 연구개발기능 통합

동성은 영업 및 관리기능에 그치지 않고 연구개발 기능까지 통합을 계획하고 있다. 중복되고 분산된 폴리우레탄 소재 관련 연구기능을 통합하여 규모의 경제와 범위의 경제를 실현하고, 그룹 수준 연구소를 설립하여 미래 전략 실행을 위한 역량 구축과 그룹 내 연구개발 활동 조정의 역할을 부여하려 하고 있다.

(4) 사업구조조정

동성은 좀더 장기적인 조정 활동으로 사업의 구조 조정을 계획하고 있다. 복수의 계열사에 분산되어 있는 건설자재 사업(동성화학, 동성화인텍, 동성TCS)과 폴리우레탄 사업(동성화학, 동성하이켐, 동성화인텍)을 분리하여 통합함으로써, 중복으로 인한 비용을 절감하고 규모의 경제를 달성하고자 하는 것이다.

4.6 동성그룹의 미래

기업은 다각화를 위한 신 사업 진출을 검토하는 과정 또는 인수 대상의 결정을 결정함에 있어서 명백한 전략 목표를 수립하여야 한다(최영준·권기환, 2015). 동성그룹은 '비전2020'에서 선포한 매출액 3조원의 목표를 달성하기 위해, 자동차 부품 경량화 사업으로의 다각화를 향후 추진해야 할 가장 핵심적인 전략적 목표로 설정하고 있다.

자동차 부품 산업은 진입장벽이 매우 높은 산업이다. 실제로 자동차 회사의 1차 협력업체 지위를 신규로 확보하는 것은 거의 불가능하며 기존 1차 협력업체를 인수하는 방법이 거의 유일한 방법이다. 동

성그룹이 화인텍의 인수를 통해 조선업계의 1차 협력업체 지위를 확보한 것과 같이 자동차 부품 업계에서 플라스틱 사출 혹은 엔지니어링 플라스틱 관련 역량을 보유하고 있는 1차 협력업체를 인수하는 것은 논리적인 귀결이라 할 수 있고, 이를 위한 역량을 동성은 이미 보유하고 있다.

또한 동성이 추진하고 있는 다각화가 성공적이기 위해서는 지금까지와 마찬가지로 보유하고 있는 자원과 역량을 최대한 활용해야 한다. 특히 자동차 부품사업을 염두에 두고 인수한 동성TCS와 신소재 개발을 위해 설립한 그룹 수준 연구소의 역할이 특히 중요할 것이다(위의 4.2.2 참조).

인수합병에 있어서 재원의 확보 역시 중요한 과제일 것이다. 이미 지주회사 체제에 돌입한 동성그룹의 경우 지주회사 수준에서 탄력적으로 인수합병을 수행할 수 있는 정도의 자금력이 확보되어야 한다. 안정적인 현금창출 능력을 보유한 동성하이켐을 기존의 지주회사와 합병한 것은 이를 위한 노력이라고 할 수 있다.

REFERENCES

Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1991). "The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence. *Strategic Management Journal*, 12(1), 33-48.

Choi, Y. J. & Kwon, K. (2015), "Continuous Growth through Acquisition: A Case Study on LG H&H's Entry into Soft Drink Business", *Korea Business Review*, 19(1), 183-204. [printed in Korean]

Hamel, G., & Prahalad C. K. (1994), *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Publishing.

- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999), "Integrating Strategic, Organizational and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization," *Organization Science*, 10, 1-26.
- Lee, B. (2013), "Growth Factors of SMEs and Policy Issues," *Policy Research*, 13(6), Korea Economic Research Institute. [printed in Korean]
- Pablo, A. (1994), "Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision-Making Perspective," *Academy of Management Journal*, 37, 803-836.
- Park, C., Kim, D., & Lin, M. (2007), "Value Creation through M&A: Post-Merger Integration of Hana Bank," *Management Journal*, 41(2), College of Business Administration, Seoul National University. [printed in Korean]
- Park, C. & Ghoshal, S. (2003), "World Class Korean Company," Seoul, 21st Century Books. [printed in Korean]
- Prahalad, C. K., and Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 68(3), 79-92.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Boston, MA, Harvard University Press.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- 박철순, 수만트라 고샨(2003), **세계수준의 한국기업에 도전한다**, 서울, 21세기북스.
- 이병기(2013), 중소기업의 중견·대기업으로의 성장동인과 정책과제, **정책연구**, 제13권 제6호, 한국경제연구원.
- 최영준, 권기환(2015), "사업 인수를 통한 지속 성장 추구: LG생활건강의 한국 코카콜라보틀링 M&A를 통한 음료사업 진출," **Korea Business Review**, 제19권 제1호, 183-204.

국내참고문헌

- 박철순, 김동수, 인민식(2007), "M&A를 통한 가치창출: 하나은행의 합병 후 통합과정을 중심으로," **경영논집**, 제41권 제2호, 서울대학교 경영대학.

〈부록 1〉 동성그룹의 자원기반 성장

구분	경험/지식/ 자원과 역량	과거: 경영~2007				현재전략: 2008~2016				미래전략: 2016~			
		창업자	동성화학	하이켄	사업매각	조인트벤처	필포사업	지주회사	에코어	세네엘	화인텍	TCS	자동차부품
기업 인프라	재무지원			구축	구축			활용	활용	활용	활용	활용가능	활용가능
	기업문화	구축	구축	구축			강화	활용	활용	활용	활용	활용가능	활용가능
	인수합병				구축		강화	활용	활용	활용	활용	활용가능	활용가능
	관리·기획				구축		강화	활용	활용	활용	활용	활용가능	활용가능
소계	규제화		구축		구축			활용	활용	활용		활용가능	활용가능
	영업학	구축	구축	구축				활용					
	PU: 연결	구축	구축			활용							
	PU: TPU		구축(개발)	구축(생산)						구축(기공)			활용가능
	PU: 경질												
	MF		구축 (2013)									활용가능	
SMC(GFRP)			구축 (2014)								구축	활용가능	활용가능
	CFRP										구축(기공)	활용가능	활용가능
산업 가치 사슬	수지	구축(PU)	구축(PU)	구축(TPU)									활용가능
	폼파우더												활용가능
	성형/가공				구축(스프링)				구축(의료)	구축(조선)	구축(중장비)	활용가능	
산업	스포츠/헤어	구축	구축		구축								활용가능
	조선									구축			활용가능
	건설		구축 (2013)							구축	구축		활용가능
	운송기기			구축							구축		활용가능
	바이오/메디컬								구축				활용가능
그린에너지								구축					

2008년 이전에 구축된 자원과 역량
 2008년 이후에 구축된 자원과 역량
 자원과 역량의 활용