

한국형 카길을 꿈꾸다: 하림그룹의 팬오션 인수 사례*

이 기 병**

노 태 우***

하림그룹(이하 하림)은 국내 최초로 곡물 유통 사업에 진출하였으며 계열사인 팬오션(Pan Ocean)은 한국의 곡물 수송 최대 선사로 안정적인 곡식 조달에 기여하고 있다. 팬오션은 곡물, 석탄, 펄프, 철광석 등의 화물을 운송하는 국내 최대의 벌크(Bulk) 전문 선사이며 매출기준으로 국내 2위의 대형 해운회사이다. 팬오션은 카길(Cargill)과 같이 소수 글로벌 기업이 장악하는 세계 곡식 시장과 운송망에 국적선사로 참여하여 해운업계 최초로 해외 곡물 터미널 사업에도 진출하여 안정적인 물류 활동과 공급망 연계로 곡물 보국에 앞장서고 있다. 팬오션은 과거 2번의 기업 회생 절차를 견디어내고 3번의 주인이 변경되며 파산 위기까지 직면했었으나, 하림에 인수된 이후에는 성장세를 보여 왔다. 쌀을 제외한 주요 곡물을 수입하는 우리나라는 곡물 자급률 및 식량 자급자족도가 낮으며 최근 러시아의 우크라이나 침공 사태, 생산지의 이상기후 변화, 투기적 수요 증가와 코로나19 악재까지 가중되고 있다. 이 시점에서 글로벌 곡물 공급망 관리가 국가적, 산업적 차원의 핵심으로 부각되면서 사료, 가축, 식품을 둘러싼 다양한 원료의 안정적인 조달이 경쟁적이고 시급한 상황이 되고 있다. 이러한 배경 아래에 본 연구는 하림의 팬오션 인수를 중심으로 인수과정, 통합, 인수후성과를 살펴보고, 하림의 해운업 진출을 통한 경쟁력 확보 방안 모색과 인수 후의 위험과 갈등을 다루는 것을 목적으로 한다.

주제어: 팬오션, 하림, 공급망, 해운, 인수합병

1. 서론

최근 기후변화와 우크라이나 사태 장기화로 국제 곡물 가격의 상승 및 수급 불안으로 인해 식량안보가 위협받고 있다. 잦은 기상변화와 라니냐(La Nina)로 인해 중남미를 비롯한 세계적인 가뭄의 이상기후 후, 코로나19 사태로 글로벌 공급망의 차질이 발생하면서 옥수수·콩·밀 등 주요 곡물 가격이 인상되고 식료품값도 급등하고 있다.

곡물 가격 인상이 일반물가 상승을 심화하는 '애그플레이션(agflation)'으로 인해 산업 전 분야에 걸쳐 물가 파급효과가 증대할 것으로 우려되고 있다(지혜명, 2012). 쌀을 제외하면 해외 곡물 의존도가 높은 한국에게 있어 곡식의 안정적 확보는 국가적으로 중요한 사안이다. 한국은 1,500만 톤의 곡식을 매년 수입하고 있으나 곡물 자급률은 20.2%에 불과하며 사료 곡물 대부분을 해외에 의존하고 있다(농림축산식품부, 2022). 팬데믹 시대에 이는 더욱 중대한 문제로 공급사슬 병목현상으로 수입이 원활

논문접수일: 2022. 08. 24. 1차 수정본 접수일: 2022. 11. 22. 2차 수정본 접수일: 2022. 12. 21. 게재확정일: 2022. 12. 27.

* 본 사례는 순천향대학교의 연구비 지원을 받아 수행되었음. 본 사례의 작성에 사용된 자료는 하림그룹 관계자 인터뷰, 증권사 리포트, 인터넷 자료 등과 같은 2차 문헌을 통해 수집하였다. 본 사례가 최종 작성된 후, 하림그룹 관계자를 통해 내부적 검증을 거쳐 교육적 목적으로 개발되었음을 다시 한번 확인하였다. 따라서 본 사례를 위해 수집된 자료와 검증된 내용은 특정 기업과 경영자의 판단에 대한 개별적 평가를 하는 것이 아님을 밝힌다.

** 순천향대학교 글로벌경영대학 박사(lgb71@hanmail.com), 제1저자

*** 순천향대학교 글로벌경영대학 부교수(troh@sch.ac.kr), 교신저자

하지 못하면 구조적으로 곡물 부족 국가인 한국은 불확실성이 커지게 되며 식량안보는 국방 안보 만큼이나 중요해진다.

하림그룹(이하 하림)은 곡물 유통 사업에 2016년 국내 최초로 진출하였으며 계열사인 팬오션(Pan Ocean)은 한국의 곡물 수송 최대 선사로 안정적인 곡식 조달에 이바지하고 있다. 팬오션은 곡물, 석탄, 펄프, 철광석 등의 화물을 300여 척의 선대를 통해 운송하는 국내 최대의 벌크(Bulk) 전문선사 이기도 하다. 컨테이너선, 중량물 운반선, LNG선 등 고부가가치 화물 운송 서비스 분야에서도 활약하고 있으며 매출기준으로는 국내 2위의 대형 해운회사로 하림이 팬오션의 54.7%의 지분을 보유한 대주주이다(뉴스토마토, 2021).

팬오션은 우리나라 해운 역사에서 독특한 위상과 이력을 가진 회사이다. 운송이 물류로 정립되고 인식되면서 국가 경제에 큰 영향을 미치고 있으며 상품가격에 수요 및 공급 외 물류가 중요한 요인으로 자리하게 되었다. 공급과 수요를 이어주는 변수에서 최근의 물류는 유통과 보관이라는 공급망을 통하여 수요 및 공급에 영향을 미치는 주체가 되었다. 팬오션은 ‘카길(Cargill)’로 대변되는 소수 글로벌 기업이 장악하는 세계 곡물 시장과 운송망에 국적선사로 참여하고 있으며 해운업계 최초로 해외 곡물 터미널 사업에도 진출하여 안정적인 물류 활동과 공급망 연계로 곡물 보국에 앞장서고 있다.

팬오션은 과거 2번의 기업 회생 절차를 견디어내고 3번의 주인이 변경되었던 경영난에 시달린 회사이기도 하였다. 최근에는 코로나19 확산으로 물류가 중요한 공급 주체자로 인식되고 장기화에 따른 수급불균형, 주요 항만의 병목현상 심화, 해운업 전반의 수요회복이 발생하고 있다. 팬오션은 탄력적인 선대 운용, 강도 높은 사업 구조조정과 모범적인 재무 상황으로 새롭게 가치를 조명받고 있다. 하림에 인수된 이후에는 꾸준한 성장세를 보여왔고 국내 해

운업체 최초로 ESG 공모 회사채 발행 및 국내 해운사 중 단독으로 최고 신용등급 A를 획득하는 의미 있는 성과를 이루었다.

한국의 기업 경영 생태계에서 지난 20년간 자산규모 10조 원 이상의 대기업군에 진입한 곳은 카카오, 네이버, 하림뿐이며 이중 농·축산업을 모태로 해운물류 산업으로 대폭적인 성장을 실현한 회사는 하림뿐이다(The Bell, 2019). 이는 제조업과 ICT 기반으로 성장한 국내 대기업과 비교해 보면 하림만의 차별화 요소이며 특히 공급망 관리가 세계적 기업들의 핵심 역량으로 주목받는 현시대에 팬오션을 인수한 하림은 경영학적 관점에서 논의할만한 가치가 있다.

본 사례연구는 하림의 팬오션 인수·합병(M&A)을 통한 해운사업 진출 사례를 중심으로 한때는 회사의 파산 위기까지 몰렸던 팬오션이 현재의 경쟁력을 보유하게 되는 과정을 다룬다. 동시에 하림의 팬오션 인수 배경 및 과정, 인수 후 통합과 성과, 매각 내력을 살펴본다. 본 사례를 통해 해운산업의 경쟁력 확보를 위한 방안과 곡물 공급망의 안정적인 물류채널확보를 위한 유용한 전략과 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

II. 하림그룹의 설립과 성장

2.1 기업 개요

하림은 1978년 전라북도 익산시 황동농장 설립으로 시작되었으며 창업주는 김홍국으로 하림(夏林)의 뜻은 여름 숲이다(하림 홈페이지, 2022). 정부의 육계 유통 선진화 사업에 보조를 맞춰 병아리와 사료를 농가에 제공하고 닭으로 크고 나면 구매하여 닭고기를 만들어 판매 및 유통하는 육계 계열화 사업 전개를 위하여 (주)하림을 설립하였다. 농가는 안정적

인 소득이 보장되었고 위험은 정부에서 지정받은 육계 계열화 업체가 부담하였다. 육계 계열화 방식으로 인해 하림은 돼지고기, 사료, 축산 등 연관 분야의 사업을 키웠고 이러한 성장 속에 팬오션 인수로 해운·물류 계통으로 영향력을 확대해 나갔다.

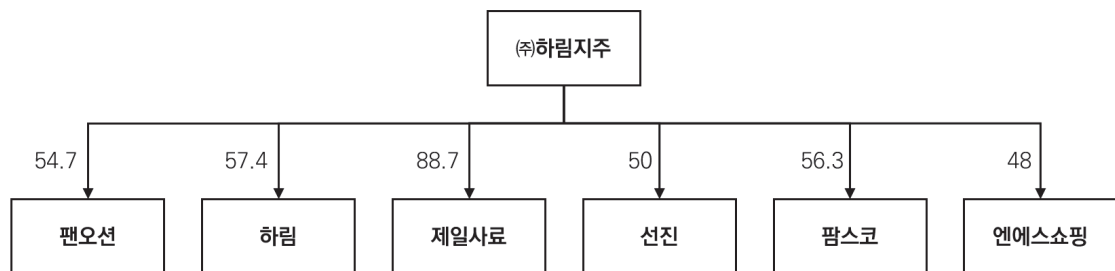
상호출자 및 채무보증제한 기업집단으로 2016년 공정거래위원회에 의해 지정되었으며 2021년 기준 하림은 공정 자산 13,044 십억 원, 계열사 55개로 세계 순위 31위를 기록하고 있다(공정거래위원회, 2021). (주)하림을 모회사로 하는 기업집단인 하림은 교보생명, 금호석유화학, 대상, 삼양, 동원그룹 등과 더불어 호남을 대표하는 기업 중 하나로 거론되고 있다. 하림은 닭고기 전문회사로 출발하여 곡물, 사료, 축산, 해운, 식품 제조, 도축가공, 유통판매 등 사업 영역을 7개 핵심 중심으로 발전시켜 나가고 있다(그림 1 참조). 주력 계열사로는 영역별로 물류·해운 팬오션, 가금·축산 (주)하림, 양돈·식육 (주)선진, 사료 부문 제일사료(주), 한우·신선식품 (주)팜스코, 홈쇼핑은 (주)엔에스쇼핑이 있다. 이중 상장사로는 (주)하림,

(주)선진, (주)팜스코, (주)엔에스쇼핑, 팬오션이 있으며 이들 회사의 지배 기업인 (주)하림 지주가 있어 총 6개 사가 상장 중에 있다(표 1 참조)(하림지주, 2022).

주요 상장사 실적으로 (주)하림은 연간 5~10%로 성장하고 있는 2조 2천억 내외의 2020년 국내 육계 시장에서 시장점유율 1위를 기록하고 있다(조선일보, 2021). 전체 사료 시장에서도 2020년 기준 18.7%의 시장점유율로 수년간 1위를 유지하고 있으며 인도네시아에 주요 계열사들이 현지 경영을 펼치며 동남아시아 시장에 발판을 마련하였다(글로벌 이코노믹, 2021). 국내 1위의 벌크선사 팬오션은 시멘트·석탄·철광석의 원자재 가격 상승 등으로 영업이익이 증가하고 있다.

2.2 성장전략

하림은 농장·공장·시장을 연결한 수직적 계열화(Vertical Integration)를 육계 산업 최초로 도입하여 삼장(三場) 통합경영을 구축하였다(머니투데이,



사업분야	하위사업영역
곡물유통 및 해운	해외곡물트레이딩, 벌크해운, 특수해운, 무역
사료	배합사료, 사료첨가제, 유기비료
축산	부화, 종축, 비육, 농장건설, 동물약품, 농업전문캐피탈
도축가공	닭고기, 돼지고기, 소고기, 오리고기
식품제조	유각공식품, 식품서비스, 종합식품, 펫푸드
유통판매	TV홈쇼핑, 온라인모바일몰, 식품판매점, 프랜차이즈

출처: (주)하림(2022)

〈그림 1〉 하림의 지배구조 및 사업 영역

〈표 1〉 하림그룹 계열사 현황

사업구분	상장구분	회 사 명	주 요 사 업	법인수
지주회사	상장	(주)하림지주	지주사	1
가금	상장	(주)하림	식품 닭가공	1
	비상장	(주)올품, (주)싱그린에프에스, 한강씨엠(주), 주원산오리, (유)에이치비씨	식품(닭)가공/사육	5
사료	비상장	제일사료(주), (주)하림팻푸드, (유)엑셀로이콤파인알앤디센터	사료 가공/판매	3
양돈	상장	(주)선진, (주)팜스코	양돈, 사료 가공/판매	2
	비상장	(주)선진에프에스, (주)선진햄, (주)청운, (주)팜스코푸드, (주)선진한마을, (주)봉산지피, (주)농화, (주)봉화제네틱스, (주)팜스코바이오인티, (주)포크랜드, (주)팜엔코, (유)하이포크스마트팜, (주)세티	양돈 사육 및 가공	13
유통	상장	(주)엔에스쇼핑	TV홈쇼핑	1
	비상장	(주)경우, (주)글라이드, (주)디이에프엔비, (주)맥시칸, (주)선진팜, (주)하령유통, (주)창트레이딩, (주)순우리한우, 피그앤그린(주)	육계도소매, 상품중개 한우유통	9
해운	상장	팬오션(주)	화물운송	1
	비상장	(주)포스에스엠	선박관리	1
기타특화	비상장	(주)선진브릿지랩, (주)하림애니멀클리닉, (주)에코캐피탈, (주)동림건설, (주)엔에스홈쇼핑미디어센터, 한국썬앤(주), (주)엔디, (주)엔바이콘, (주)하림산업, (주)에이치에스푸드, (주)하림엠에스, 한국인베스트먼트(주) (주)에그리로보텍, (주)익산, (주)늘푸른, (주)에버미라클	수의학, 금융/리스 동물약품 제조 부동산 개발 건강식품 제조	16

출처: 하림지주(2022)

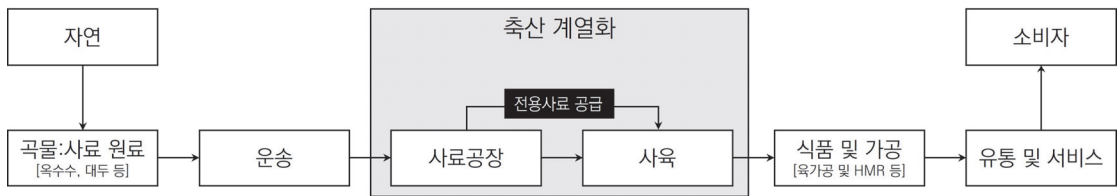
2017). 돼지·닭값이 폭락해도 소시지·치킨값은 좀처럼 인하되지 않는 것에 영감을 얻은 삼장 경영은 농장에서 사육, 공장에서 가공, 시장에서 판매·유통 단계를 통해 수직계열화하였다(그림 2 참조). 양계산업은 가격 변동이 심하고 짧은 소비의 계절성이 있어 진폭도 크며 농장·공장·시장의 기업 간 수급 조절을 위한 상호 연계성이 부족하여 장기적 사업으로 인식하기에 어려운 경영 불안정이 큰 문제로 인식되었다.

조류인플루엔자(AI), 뉴캐슬병(Newcastle disease) 등 전염병이 발생하면 집단 폐사로 막대한 손실을 볼 수 있으며 이는 예측 불가하여 흑자와 적자가 반복되었다. 안정적인 사업 전개를 위해서는 각 단계의 비용을 최소화하여 통합하고 수익을 최종 산

물에 부여하는 과정으로의 전개가 필요하였다. 김홍국 회장은 언론 인터뷰에서 삼장 경영을 다음과 같이 설명했다(조선일보, 2017).

“삼장 경영은 개별 농장과 기업이 협력하는 계열화 시스템에서 시작하여 사료·물류·가공업으로 범위를 확장, 계열화를 통해 생산성을 향상하고 위험을 줄여 안정적인 경영을 도모하는 방식이다. 육계 시장은 원가 절감이 경쟁력의 가장 큰 핵심이다. 병아리구매·사료·육계·도계 과정이 전문화되어 독립사업장의 효과적 배치 및 사육 농가를 본사 인근 지역에 통합하여 보관 비용과 물류비를 절감할 수 있었고 이를 통해 부채 상환이 조기 달성되어 금융 비용도 절감하여 수익 극대화의 원천이 되었다.”

하림은 수직계열화의 삼장 경영체제로 고품질 닭고



출처: ㈜하림 (2022) 내부자료를 저자가 재정리

〈그림 2〉 축산 계열화 사업 흐름

기 생산을 통해 국내 최고의 품질 보유와 원가 절감을 이루었고 둘째, 육계의 자체 조달로 배타적인 가격 비교 우위 확보 셋째, 안정적인 판매망 구축 및 국제시장에서 경쟁력을 확립하였다(박성태, 유병남, 1998). “현재 보유하고 있는 자원에 큰 상관없이 기회를 실제로 만들고자 노력하는 것이 기업가 정신”이다 (Stevenson, 1983). 하림의 성장 전략에 빼놓을 수 없는 요소는 끊임없는 도전정신이다. 김홍국 회장은 기업가 정신을 일깨우는 의미에서 나폴레옹의 모자를 모자 경매 가액 최대금액인 25억 8천만 원의 가액을 들여 구매할 만큼 나폴레옹의 “불가능은 없다”라는 도전정신을 높이 평가하였다(연합뉴스, 2014). 작은 병아리 10마리에서 시작하여 지금의 하림을 일구면서 성취에 안주하지 않고 ‘안전지대(Comfort Zone)’를 벗어나 도전과 개척 정신의 경영을 펼쳤다. 몇 마리의 병아리로 조그맣게 시작해서 수직계열화로 몸집을 키워 틈새시장을 지배하고 삼장 경영으로 인접 시장까지 진출, 확장을 통해 대기업으로 사세를 확대하였다.

하림은 끊임없는 도전정신을 근간으로 전환의 시대에 새로운 제품·서비스를 찾아서 창조해야 성공할 수 있다는 ‘제로 투 원(Zero to One) 전략’(Thiel, Masters, 2014)으로 발전시켰다. 이 전략의 핵심은 승자가 경쟁력 제고를 통한 경쟁우위 성취이며 특성으로는 네트워크 효과, 규모의 경제, 독자적 혁신 기술, 브랜드 전략을 제시한다(매일경제, 2017)

또한, 하림은 18백여 농가와 계약을 맺고 축산 농

가를 강소기업으로 양성하기 위한 특별 프로젝트를 추진하여 지역 일자리 창출 및 생산성·농가 소득향상에 앞장섰다(프레시안, 2017). 1999년 탄생한 하림의 대표 브랜드 ‘용가리’는 먹는 즐거움과 재미를 아이들에게 선사하고 어른들에게는 어린 동심의 시절을 돌아볼 수 있는 즐거움을 선사하는 장수 브랜드로 인식되고 있다(신아일보, 2021). 하림은 협력 업체와 생산성, 품질을 향상하고 기술을 발전시켜가면서 시장 경쟁력을 강화하여 함께 성장하는 발판을 지원하였다. 코로나19 여파에도 현금 결제 및 협력 업체에 기술·위생지원, 방역 활동 개선 등을 강화하여 축산업계 최초로 ‘동반성장지수 평가’에서 최우수 등급을 받았다(뉴시스, 2021). 하림의 전후방 계열화에 따른 네트워크 효과, 용가리·하이포크로 대표되는 높은 브랜드 인지도 및 지속적인 제품 개발과 사료 사업의 경쟁력으로 육계·양돈에서 고품질과 저 원가라는 성과를 창출하였고 이는 독점의 논란을 일으키면서 국내 최대의 육계 생산 기업으로 발전하였다. 작은 농장에서 시작, 생산부터 판매·물류까지 계열사 통합 체제를 구축하면서 규모의 경제를 키워 독점화하는 제로 투 원 전략과 40여 년 시간 속에 현실에 안주하지 않는 도전정신이 오늘의 하림을 만드는 밑바탕이었다.

하림의 또 다른 성장의 축은 인수·합병이다. 인수·합병은 기업 간 전략적 제휴·합작 투자 및 내부성장과 함께 기업의 대표적인 성장전략이며 자체 개발이 어려운 역량을 확보하는데 효과적인 수단이다(Yin&

〈표 2〉 하림 주요 인수합병 사례

인수회사	인수연도	업종	비 고
천하제일사료	2001	사료	양돈, 말, 애완동물 등 사료 생산
한국썸벤	2001	동물약품 제조, 판매 등	상호변경:(주)올품
주원산오리	2002	오리전문기업	(구)주원농산, 업계 최초 훈제요리 슬라이스 개발
선진	2007	축산업체(양돈)	국내 최초 브랜드(선진포크) 돈육, 미국, 중국, 베트남 사료공장 운영
팜스코	2008	축산업체(양돈)	대표브랜드(하이포크)
Allen Harim Foods	2011	닭고기 전문	사육, 해외사업 등(미국)
팬오션	2015	해운업	벌크화물 국내 1위 해운회사
엔에스쇼핑	2021	TV홈쇼핑, 글로벌유통	세계최초 식품 전문 홈쇼핑회사

출처: 저자 재정리(2022)

Shanley, 2008). 하림은 육계 사업을 넘어 공격적인 인수·합병으로 외형 확대의 진수를 보여줬다. 하림의 인수·합병 원칙으로는 첫째, 상승효과를 창출할 수 있는 기업만 인수하고 둘째, 시장의 저점속에 주변 반대가 심할 때 승부를 건다(매일경제, 2017). 인수·합병은 독점논란으로 제도적, 산업 구조적, 규제기관의 제약 등으로 시행에 어려움이 많은 전략이다(Lietal, 2017).

하림이 인수하는 회사의 공통점은 남들이 거들떠보지 않거나 경영이 부실하여 저 평가된 버려진 기업들이었다. 독점논란을 피하면서 하림의 인수·합병을 통한 성장전략은 기업 총수가 책임지는 영역으로 철저한 부실의 원인 파악을 통하여 이전의 사업과 연관성이 있고 인수 후 기존 기업문화의 전통을 유지하여 농·식품산업 전 분야에 포트폴리오를 구축하였다.

천하제일 사료를 비롯하여 주원산오리, 선진, 한국썸벤, 팜스코, 미국 닭고기 업체 ‘알렌패밀리푸드(Allen Harim Foods)’,엔에스쇼핑, 팬오션 등을 인수하여 외연 확장에 적극적으로 나섰다(표 2 참조). 이 같은 행보로 곡물, 사료, 축산, 도축, 판매, 유통의 순환구조를 완성하면서 식품의 전 과정을 통합·

관리하는 한국의 유일한 농식품 대기업으로 지위를 공고히 하였다. 아울러 국내 10조 원 이상의 자산을 보유한 대기업 32곳 중 유일하게 지방에 본사 소재지를 둔 곳은 하림이 유일하다(전북일보, 2019). 전북 익산에 신사육을 마련하여 대기업의 지방 본사 시대를 개막하였다. 농식품을 지역특화 산업으로 발전시켜 신규 일자리 창출 및 농업 연구개발, 식품 생산 등을 접목하여 허브 역할을 통한 지역 경제 활성화에 구심점 역할을 하고 있다.

III. 하림그룹의 팬오션 인수

3.1 하림의 팬오션 인수배경 및 인수과정

일반 가정에서 닭백숙을 저녁 요리로 만드는 과정을 되짚어 보면 소비자는 마트·시장에서 닭을 구매하고 유통사는 도소매 업체, 축산농가와 계약을 맺고 닭을 공급받는다. 닭을 키우기 위해서는 사료가 필요하며 이 사료를 배합하기 위해서는 옥수수, 밀과 같은 곡물이 필요하다. 한국은 사료용 곡물을 90%

이상 수입에 의존하고 있으며 벌크선으로 운송하고 있다(한겨레, 2021). 곡물이 선적되기 전 재배 농가에서 항만까지 화물자동차, 철도로 운반 하고 누군가는 곡물 재배 및 종자를 관리하면서 이러한 과정에 관여해야 한다.

하림의 사업 방향은 생산부터 소비까지 이르는 일련의 모든 유통 과정에 관계하여 중간 거래 단계를 제거하는 ‘슈퍼플루이드(Superfluid)’ 시대에 대비하여 가치사슬의 통합을 이루는 것이다(EY한영산업연구원, 2019). 실제로 하림은 수송(팬오션)-사료(천하제일사료)-닭(주)하림), 돈육(팜스코·선진)-B2C(엔에스쇼핑)로 연계되는 가치사슬을 구축하였다(The Bell, 2021).

곡물 수입 비중이 높은 우리나라의 경우 곡식 가격이 올라가면서 식량은 자원이자 ‘무기’이다. 식량 수출국들은 자국 내 소비에 주력하고, 메이저 곡물 기업의 독점은 심화하여 그 영향력은 점차 커지고 있다. 세계 최대 곡물 기업 카길은 자사 벌크선으로 곡물 유통을 하면서 운송 역량을 확보하였고 직접 가공, 판매, 생산하는 종합 축가공 기업으로 발전하였다. 하림이 세계적 곡물 회사로 도약하기 위해서는 사료 수입의 약 30%를 부담하는 운송비용을 낮추고 유통 안전망을 확보하여 장기적으로 곡물 유통 사업을 확장할 수 있는 해운회사 팬오션이 필요하였다(한국일보, 2015).

하림 김홍국 회장은 팬오션 인수와 관련 다음과 같이 말하였다.

“하림의 재무 상황이나 사업구조를 생각하지 않고 닭고기 회사가 왜 해운회사를 인수하느냐는 말들이 많았습니다. 우리나라는 곡물 자급률이 20%대 초반에 불과하며 곡물 비즈니스를 수행하는 기업이 없습니다. 예전부터 곡물 사업을 하고 싶었고 하림은 국내에서 가장 많은 사료를 판매·생산하는 기업으로 옥수수과 같은 곡물이 주원료입니다. 사료 곡물을 전량 해외에서 벌크선을 통해 수입하고 있었습니다. 팬오션은 법정관리 기간에 비

쌀 때 용선한 배를 모두 반납하여 부실이 상당수 정리됐고 글로벌 곡물 생산과 국제 거래량도 늘어 지금이 팬오션 인수 기회라 생각했습니다. 카길은 배를 6백여 척 운영하고 있습니다. 하림이 새로운 해운사를 만들려면 시간과 돈도 엄청나게 소요됩니다. 해운사 인수는 10년 넘은 저의 꿈이었지만 사실상 포기하고 있었고 이런 와중에 팬오션이 매물로 나와서 인수를 머뭇거릴 이유가 없었습니다.”

글로벌 먹거리 시장에서 물류의 중요성은 핵심적이며 하림이 세계적 곡물 회사로 도약하기 위해서 팬오션 인수는 필수적이었다. 양계 사업이 주력인 하림이 팬오션을 인수할 당시 연계 고리를 이해하지 못한 사람들은 의문스러운 반응을 보였다. 불과 자산 4조 원대의 하림이 총자산 4조 4천억 원의 팬오션을 인수한다고 하자 ‘승자의 저주’가 우려되는 무리한 인수라는 비판이 시장에서 제기되었다(조선일보, 2015). 1조 79억 원에 달하는 팬오션 인수가격 중 하림은 외부 조달금 5,580억 원을 투입하였고 일각에서는 기업 해체를 꾀은 STX, 웅진그룹 사례를 거론하며 자기보다 훨씬 몸집이 큰 꼬끼리를 삼킨 ‘보아뱀의 M&A’라는 지적도 받았다(한국일보, 2017). 이 같은 시각의 배경에는 해운업 불황과 하림과의 시너지가 있다고 해도 하림의 물량만으로는 팬오션을 경영하기에는 부족하다고 여겨졌다. 또한, 해운업황 실적이 개선되지 않으면 하림의 부담이 커지기 때문에 인수·합병 시장에서 흔히 볼 수 있는 과도한 인수라는 부정적 시각이 많았다.

3.2 팬오션의 기업개요 및 매각배경

1966년 5월 범용전용선 주식회사로 설립되어 전 화물 해상운송 사업 서비스를 영위하고 있는 팬오션은 한국의 대표적인 해운회사이다(표 3 참조)(팬오션 기업보고서, 2022). 팬오션이 속한 해운업에서의 대표적인 경쟁사는 HMM, 대한해운, 인터지스,

〈표 3〉 팬오션 기업 개요

업종	해상화물운송	
설립연도	1966년	
사업영역	벌크선(곡물, 석탄 등) 특수선(석유제품, 원유 등) 컨테이너, LNG, 곡물유통	
주요매출처	포스코, 한국전력, CJ, 한국가스공사, 동국제강, 세아, VALE, Cargill, Shell 등	
시장점유율	벌크화물 수송 국내 1위, 한국 2위의 해운사(매출기준)	
주요경쟁사	HMM, 대한해운, 인터지스, KSS해운	
구분	2015년	2021년
종업원수	785명	2,713명
매출현황	1조 8,193억원(벌크선 80%, 곡물유통 1%, 컨테이너선 6%, 탱커11%, LNG/중량물 1%, 기타 1%)	4조 6,161억원(벌크선 71%, 곡물유통 11%, 컨테이너선 8%, 탱커3%, LNG/중량물 2%, 기타 5%)
연간수송량	7,839만톤	11,214만톤

출처: 저자 재작성(2022), FnDataGuide 및 Dart이용

〈표 4〉 해운산업 주요경쟁사

기업명	HMM	대한해운	인터지스	KSS해운
설립연도	1976년	1968년	1956년	1984년
대표이사	김경배	김만태	박동호	이대성
주요매출제품	컨테이너운송	해운업	육상운송외	LPG 등 가스화물
직원수(명)	1,678	171	441	397
매출액	13조 7941억원	1조 1538억원	5888억원	3240억원
영업이익	7조 3775억원	2039억원	199억원	580억원

출처: 저자 재작성(2022), FnDataGuide이용

KSS해운이며, 주로 선대운영을 통해 이익을 창출하거나 세계적 수요에 민감하게 반영하여 운임을 효율적으로 관리해야 하는 특성을 가지고 있다(표 4 참조). 특히, 해상화물운송 산업은 벌크화물과 비벌크화물 운송서비스까지 다양한 형태로 수익을 낼 수 있으며 주계약사는 포스코, 현대글로벌비스, 한국가스공사 등이 있다. 해운산업에서는 벌크선을 통한 컨테이너화물이 주요 수익원이지만 최근에는 탱커선, LNG 운송 서비스가 부가가치가 높아지고 있는 상황이므로 화물운송계약을 다양한 포트폴리오로 구성할 필요가 있다.

1984년 범양상선으로 사명을 변경한 이후 1993

년 법정관리에 들어가 2004년 STX 그룹이 인수하면서 STX 팬오션으로 회사이름을 변경하였다(표 5 참조)(한인구, 김홍철, 2020). STX 그룹에 편입된 이후 계속되는 누적 적자에 시달리다 2013년 또다시 법정관리에 들어갔으며 2015년 하림이 인수하였다(이코노믹리뷰, 2017). 하림 인수 후 법정관리를 공식 종결하면서 부실한 기업 이미지를 벗어나고자 회사명을 지금의 팬오션으로 변경하였다. 팬오션은 SM그룹에 편입된 대한해운과 함께 한국의 둘뿐인 주권 상장 벌크선사이다. 해운산업은 대외지향적인 경제체제를 갖춘 우리나라 수출입화물의 99.7%, 철광석, 원유 등 원자재는 100%를 선박으로 수송

〈표 5〉 팬오션의 인수합병 역사

구 분	1986	1992	2002	2004	2013.6	2013.12	2015.6	2015.7
팬오션	회사설립 (범양상선)	법정관리	법정관리 졸업	STX그룹 인수	법정관리	산업은행 최대주주	하림그룹 인수	법정관리 졸업

출처: 저자 제작성(2022)

하고 있는 국가기간 산업으로 그 중요성은 매우 크다(한국해운협회, 2022). 해운업의 특징은 자본 집약적인 산업으로 소유주의 위험성과 경직성이 커서 코리아 디스카운트(Korea Discount)의 대표적인 원인으로 인식되고 있다(이기병, 노태우, 2020).

팬오션의 발자취는 국내 해운 역사에 유의미한 기록을 남겼다. 첫째, 한국을 대표하는 글로벌 해운사로서 컨테이너선, 자동차 운반선, LNG선 등 해운 전 분야에 다양한 운송서비스를 제공하고 있으며 벌크 선사로는 국내 최대이다(미래에셋증권, 2015).

둘째, 우리나라 기업 역사상 최초로 싱가포르 증권거래소(Singapore Stock Exchange)에 상장하였다. 2005년 7.14일 싱가포르에서 상장하여 국제 금융시장에 큰 관심을 불러 모아 글로벌 기업으로의 위상을 높였다(박선영, 변영희, 배한수, 2010).

셋째, 해운에 산업 자본이 유입되면서 나타난 전문 운송업체로 한국의 대표적인 '인더스트리얼 캐리어(Industrial Carrier)'의 주역이었다. 팬오션·한국가스공사 등이 지분을 투자하여 선·화주 합작으로 외항 화물 운송업체인 '코리아엘엔지트레이딩'을 출범시켰다(한국해양수산개발원, 2018). 화주가 운임 대신 선사가 지급해야 할 선박 투자 일부를 부담하여 안정적 해상서비스와 할인 운임을 보장받아 선·화주가 함께 상생하는 결과를 도출하였다.

넷째, 한때는 기름값도 지급 못하는 회사에서 2번이나 벼랑 끝에서 기사회생하고 주인이 3번 바뀐 해운 기업이다. 돌이켜보면 한국 해운 역사에서 법정관리를 받다 파산한 기업 사례는 한진해운, STX, 조양상선, C&라인 등이 있었다. 법정관리의 배경에는

해운업 불황과 경영실패에 주 원인이 있었지만 해운 산업에 대한 국가 경제적 중요성을 인식하지 못했던 채권단과 정부 당국의 미흡한 대응에도 기인하였다. 이러한 면에서 한진해운 파산 이후 침체하였던 한국의 해운 역사 속에서 팬오션의 존재는 그 자체만으로도 유의미하다고 할 수 있다. 팬오션이 M&A 시장에 매물로 나온 것은 사실 회사 자체의 문제가 아니었다. 범양상선 시절에는 창업주가 외화 도피 혐의로 검찰 조사를 받던 중 투신자살하였고 이후 장남이 사기 사건에 연루되어 법정 대리인이 경영을 맡아 혹독한 구조조정을 진행하였다. 1994년부터 세계 해운 업황 호조로 흑자를 기록하여 2002년 법정관리를 졸업하였고 STX그룹에 인수되어 회사명이 STX팬오션으로 변경되었다(조선비즈, 2013). 글로벌 금융위기 후 조선업 부실과 STX 그룹 차입금이 많아지면서 유동성 위기를 겪었으나 그룹 총수는 공격적 경영을 강화하면서 위험은 증폭되었다. 해운·조선업에 집중된 수직계열화로 인한 수익성 동반 하락과 중국 STX 다렌 조선소에 대한 과도한 투자, 세계 해운업의 침체, 총수에 편중된 의사결정 구조 등으로 팬오션은 또다시 매물로 나오게 되는 시련을 겪게 되었다(방호진, 하순목, 2018). 〈표 6〉은 핵심 요인에서부터 생존력에 이르기까지 하림과 STX 그룹을 각 요소별로 분석한 도표이다.

3.3 인수 후 통합

닭고기 사업이 주력인 하림이 팬오션 인수 후 해운 경영을 잘할 수 있느냐는 시장의 의구심과 불안감이

〈표 6〉 하림과 STX그룹 비교 분석

구 분	하림	STX
핵심요인	- 기업가정신	- 창업주 진취력
주요 인수자금 추진방식	- 자체자금, 사모펀드 동원	- 선박건조용 선수금 활용(높은 위험도)
수직계열화	- 운영 효율성	- 계열사의 동반부실
위기관리	- 시너지화 연계 - 가격 저점에서 기업 인수	- 오너 리스크 - 참모조직의 균형과 견제 부족
생존력	- 제로투원 전략(Zero to One)	- 자원 및 신생 에너지 개발로 재무위기 초래 - 핵심역량 사업 저하

출처: 저자 제작성(2022)

켰다. 거대자본과 수요·공급변화에 따른 운임변동을 편차가 크고 투기 및 부채비율이 과다한 해운업 특성상 과연 지속할 수 있는 회사로 재건을 할 수 있느냐가 의문이었다. 하림은 팬오션의 방향과 비전을 제시할 뿐 해운업의 전문성을 가진 임직원을 믿고 그들이 일을 잘할 수 있게끔 독립 및 자율 경영을 보장하는 문화를 조성, 이를 경영전략의 근간으로 삼았다. STX팬오션 시절의 팬오션은 STX그룹의 자금 조달에 많이 동원되었고 순환출자 구조는 불황기에 위험을 증가시켰다. 하림은 자사 직원들을 팬오션에 파견 보내지도 경영에 간섭하지도 않았다. 불확실성한 인수·합병 시장에서 기업이 정신에 입각하여 사주가 책임지고 팬오션의 위험까지 감안하여 인수를 주도하였기에 오늘날 하림의 일원이 되었다. 인수·합병에서 사주의 리더십은 인수 후 통합 과정에도 중요한 역할을 하여 피인수 기업인 팬오션 직원들의 사기진작과 중단기적 목표 및 성과 창출에 큰 영향을 미쳤다.

인수·합병은 기업의 가장 역동적이면서도 크기가 큰 경영 전략 요소 중 하나이다(Schweizer, 2005). 그러나 인수·합병의 약 70%가 최초 수립한 기준 달성에 실패하고 이중 53%는 통합과정에서 실패 사유가 발생한다(A.T. Kearney, 1999). 인수·합병의 시너지와 가치는 통합의 단계에서 이루어지며 이 과정은 매우 힘들고 복잡하기 때문이다(Agrawal and

Jaffe, 2000; Colman and Lunnan, 2011).

Davis는 기업문화는 조직 내의 규칙을 제공하며 구성원들이 인식하고 공유하는 가치와 태도, 신념이라(Davis, 1984) 하였고 Schwartz는 조직 내 영향을 미치는 기대와 소신의 패턴이라고 규정하였다(Schwartz and Davis 1981). 기업은 사람과 자원을 기반으로 만들어지기 때문에 자원이 없다면 창의력이 없고 이는 가치가 사라지는 것으로 여겼다. 이 같은 배경에는 기업문화란 결국 기업 가치를 높이기 위한 것이고 시대와 업종에 따라 변할 수 있다는 철학이 반영되어 있었다. 하림은 좋은 기업문화를 만들어야 한다는 기본적 명제만 있을 뿐 한 도구로 가두려 하지 않았고 자유에 중점을 두었으며 이러한 사례로 전문경영인의 나이 제한을 두지 않았다. 나이는 숫자에 불과할 뿐 능력을 높이 샀으며 전문경영인의 재량을 존중하였고 그들의 임기도 통상 10년이 기본이었다. 팬오션 대표이사도 범양상선 시절부터 근무하여 회사와 흥망성쇠를 겪었던 임원을 선임하여 경영을 일임, 조직을 조기에 안정화하였다. 팬오션 사장이 직원에게 강조하는 22년 신년사 말이다.

“최근 오미크론 확산, 세계적인 인플레이션 심화에 따른 양적완화 축소 이슈, 주요 국가 간 무역 갈등이 심화하고 있으며 우크라이나를 둘러싼 지정학적 위험까지 주목받는 등 불확실성이 증대함에 따라 변동성이 커질 것으로 예상됩니다. 임직원 여러분이 선제적이고 능동적으

로 대응하여 Global Operator 위상 제고 및 기업 가치 재평가 달성을 위해 노력해 주실 것을 당부 드립니다. 또한, 자랑스러운 한국 선사로서 화주와의 신뢰 구축을 통해 국제적인 명성을 굳건하게 유지하고 현실에 안주하지 않고 모든 일에 혁신을 도모하는 자세를 견지해야 합니다. 어떤 어려움을 맞이하더라도 긍정적 자세로 도전을 계속해 나가는 것이 필요하며 이를 위해 다 같이 힘을 모읍시다.”

조직에 다양한 활력을 불어넣고자 팬오션의 미국 법인 'Panocean(America) Inc.'은 미국 농무부로부터 곡물 수송업 인가를 취득하였다(서울경제, 2015). 하림은 해운 분야의 전문성을 가진 팬오션 구성원을 믿고 신뢰하여 인수 후 기존 조직을 유지하는 안정감을 선택하였고 곡물 사업실이란 전담 조직을 신설하여 본격적으로 곡물 트레이딩 사업을 확대해 나갔다.

3.4 인수 후 성과

팬오션은 2번의 법정관리와 3번의 주인이 바뀐 경영난에 처한 해운사에서 하림에 편입되면서 견고한 영업실적과 양호한 수익 창출 능력을 보여 하림을 대기업 반열에 올려놓았다.

통상적으로 해운회사는 '인풋(Input)' 대비 '아웃풋(Output)'이 일정하기에 선박이 많고 물동량이 안정적이면 수익 창출도 커지게 된다. 보유 선박이 많으면 화물을 많이 운송할 수 있어 '규모의 경제'가 가능하므로 주기적으로 노후 선박을 교체해야 한다. 선박 가격이 고가이기 때문에 배를 빌리거나 사선(Owned Ship)을 보유하는데 용선료(傭船料)를 지급하는 대신 자사 선박을 많이 운용해야 운임 하락 때 원가 경쟁력을 확보할 수 있고 선대(Fleet) 규모를 안정적으로 유지할 수 있다(유병철, 신성호, 유명진, 2021). 팬오션은 꾸준한 선박 발주 투자를 통한 사선 비중을 높였었고 그 결과 선박을 2016년 78척에서 2021년 109척으로 약 40% 증가시켰다(팬오션, 2022).

해운 시황이 좋다면 용선을 통해 영업을 확장하지만, 불황기에는 부실을 초래하는 위험이 될 수 있다. 과거 한진해운 등 국내 해운사들의 사례와 STX 팬오션 시절 무리한 용선으로 회사가 부신했기 때문에 하림 인수 후에는 안정적인 재무 및 용선 전략을 운용하였다. 전체적인 선대 규모 역시 2016년 195척에서 2021년 301척으로 54% 늘어났다(미래에셋증권, 2022). <표 3>과 같이 매출액도 2015년 1조 8,193억 원에서 2021년 4조 6,161억 원으로 153%가 증대하였고 연간수송량도 7,839만 톤에서 11,214만 톤으로 43%로 증가하였다. 매출액 비중이 미미했던 곡물사업도 154억원 원에서 4981억원으로 대폭적인 성장세를 보이면서 새로운 핵심 사업으로 자리매김하였다.

팬오션은 변동성이 강한 해운 경기에 따라 선대 운용을 유연하게 운영하였고 선제적인 시황 예측과 위험 관리를 통해 시장 상황에 맞춰 나갔다. 안정적인 벌크 수익을 기반으로 우량한 장기 용선계약에 집중하면서도 고비용의 불리한 계약은 해지하여 운용 효율화를 도모하였다. 운임상승 효과를 즉시 반영할 수 있는 비정기 단기운송계약(Spot)에 적합한 사업 구조를 구축, 이를 병행하였다. Spot은 운임 하락 시 운용을 줄이고 높을 때는 늘릴 수 있으며 운임이 오르면 비용 증가 없이 큰 폭의 매출이 상승하여 수익성을 극대화할 수 있어 팬오션은 이를 유용하게 활용하였다. 하림 계열사부터 벌어들인 화물 수입도 증가하여 2015년 하림 인수 시에는 274억 원에 불과하였으나 2017년 913억 원, 2018년 857억 원, 2020년 617억 원으로 전반적으로 금액이 증가하였다(뉴스위커, 2020).

팬오션 인수 후 김홍국 회장은 팬오션의 성과와 소회를 다음과 같이 밝혔다.

“글로벌 곡물 기업들이 석권한 곡식 시장에 팬오션을 통해 진출했다는 것 자체로 큰 가치가 있다고 생각합니다

다. 한국의 식품 생산량은 미미하고 국제 경쟁력을 증진하기 위해서는 식품 생산과 유통의 종합적인 시스템을 수립하는 것이 중요합니다. 일본과 한국의 곡물 자급률은 30%에도 미치지 못하며 동북아시아의 곡물 생산량은 매우 부족합니다. 우리는 동아시아 식품 시장에서 관리자 역할을 해야 하며 제가 해운업에 공을 들이는 이유도 바로 이 때문입니다. 과거의 팬오션은 수송만 했지만, 이제는 곡물을 사다가 팔고 있습니다. 조금 병든 기업과 기업 가치가 저 평가된 회사는 치료만 잘하면 아주 빠른 성장이 가능합니다. 하림그룹의 정신과 경영철학을 잘 절충시키면 금방 정상을 찾아서 가치도 회복될 수 있습니다. 제가 했던 M&A 중 가장 잘한 것이 ‘팬오션 인수’였으며 저에게는 ‘행운이자 운명’이기도 합니다.”

팬오션은 벌크선 편종을 벗어나 포트폴리오 다각화와 전 세계의 탄소 중립 선언에 대응하기 위해 LNG 운송 및 병커링 시장까지 진출하였다. 메이저 에너지 회사 셸(Shell)과 LNG 운반선, LNG 병커링 선박 총 4척에 대해 장기 대선 계약을 체결하여 LNG 선박 운용 및 관리 능력을 인정받았다(한국해운신문, 2021). 하림에 편입한 후 새롭게 시작한 곡물 사업은 2016년 14억 원, 2017년 25억 원, 2018년 7억 원, 2019년 28억 원의 영업 손실을 내며 매년 적자에서 벗어나지 못하였다(뉴데일리경제, 2020). 팬오션은 사료·식용 곡물을 해외업체에서 구매하여 동남아, 중국 등으로 유통·판매하고 있으며 정확한 시황 분석, 수요국의 곡물 수급과악, 물류 운영의 전문성을 밑바탕으로 경쟁력을 키워내었다. 이런 결과로 곡물 사업은 2020년 처음으로 31억 원

의 흑자전환을 이루었고 벌크 다음으로 팬오션 내 사업 부문에서 2번째로 매출 비중이 큰 성장세를 거듭하고 있다(전자공시시스템, 2022) 곡물 그룹을 지향하는 하림의 지원 아래 팬오션은 미국 곡물터미널 운영사 EGT 지분 36.25%를 인수하여 제2대 주주로 등극하였다(이코노믹리뷰, 2021). EGT 인수로 곡물 사업의 전문성과 인지도를 높이고 1대 주주인 세계 4대 곡물 회사인 번지(Bunge)와 동반관계도 확보하였다. 이러한 노력으로 팬오션은 하림 전 계열사 매출의 43.6%를 책임지는 주력사로 변모하였다(뉴스위크, 2020).

닭고기 사업이 주력이었던 하림은 팬오션 인수로 해운업 다각화를 이루었고 팬오션은 장·단기 용선의 탄력적 선박 운용과 하림의 물동량 지원, 균형 있는 재무 정책으로 인하여 하림의 새로운 주축이 되었다. 한때 채무불이행 상태까지 갔던 팬오션은 해운업의 태생적 문제인 시황 불확실성을 위험 회피적인 선대 운영으로 효과적으로 제어하였다. 신용 리스크를 줄여 국내 해운 기업 중 최고 신용등급인 안정적 A등급을 획득하였고 <표 7>과 같이 지속적인 재무 실적 개선을 이루었다. 다음은 팬오션을 오랫동안 취재해온 해운 전문 신문사 코리아쉬핑가제트 편집인의 말이다.

“팬오션은 해운업계에서 국내 1위 벌크선사라는 이미지가 확고합니다, 비록 2번의 법정관리를 겪었지만, 하림에 인수된 뒤 빠르게 실적개선을 이뤄냈고 흑자 경영을 이어가고 있습니다. 다만 상장기업임에도 조직 문화

〈표 7〉 팬오션 주요 재무현황 (단위: 억원)

구 분	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
인수과정	인수전	하림 양해각서 체결	하림 인수						
매출	2,4281	1,5550	1,7605	1,6063	2,0130	2,3375	2,1559	2,0128	4,6161
영업이익	-3303	2146	2297	1590	2016	2030	2084	2213	5747
당기순이익	-2,052	8098	565	908	1457	1442	1537	909	5266

출처: 저자 제작성(2022)

가 보수적이고 유연성이 떨어진다는 인상을 받고 곡물 사업 안정화를 이루지 못해 괄목할만한 성과 창출이 필요합니다. 팬오션의 강점은 장기 운송사업 확대와 효율적인 선대 운영, 안정적인 영업력이며 약점은 벌크선 시장의 변동성입니다. 기회로는 벌크선 시장 개선과 컨테이너선 호황, VLCC, LNG 등 신사업 투자이며 위협은 유가 상승과 국제사회의 환경규제를 꼽을 수 있습니다. 하림은 팬오션 인수 후 그룹 출신 인사들로 팬오션 조직을 장악하지 않았습니다. 팬오션 기존 인력을 중용하고 전체적으로 조직을 존중하고 급여, 직원복지도 국내 해운업계에서는 상위권이며 하림그룹 편입 이후 팬오션의 매출액과 영업이익 모두 신장하였습니다.”

IV. 결 론

2008년 세계 금융위기 이후 팬오션의 법정관리 신청, 한진해운의 파산, 산업은행의 HMM(구 현대상선) 인수는 한국해운 산업의 붕괴를 우려하는 사건들이었다. 그러나 물동량 감소를 우려한 운항감축과 미국의 소비 확산, 전자상거래 물량 확대, 중국 경제의 반등, 교역 불확실성에 대비한 재고 비축 수요 증대 등으로 해운산업은 최근 들어 부진에서 벗어나 호조세를 보인다. 코로나19 사태는 기업 환경을 뒤흔들어 전 세계 공급망이 붕괴하여 대외 무역 의존도가 높은 우리 기업들은 타격을 심하게 받고 있다. 주요 국가들의 지속 가능한 공급망 역량 강화 정책에 따른 의도된 지체·병목·교란·단절이 빈번하게 발생하여 글로벌 공급망은 대란에 빠졌다. 급격한 패러다임 변화와 불확실성을 안고 치열한 경쟁을 펼쳐야 하는 한국 해운 기업 중에서 팬오션은 그 중심에 있는 대표적 기업이다.

다가을 미래를 대비하여 위기 상황을 기회로 삼기 위해서 팬오션이 취할 전략으로는 첫째, 벌크 사업 의존도를 줄이고 친환경 선단으로 사업 포트폴리오를 개편해야 한다. 팬오션 보유 선대 301척 중 드라

이 벌크는 262척으로 전체의 87%이다(팬오션, 2022). 노후화된 선박과 저운임, 용선 및 사선 확보, 해운업 시장 상승을 통한 이익 창출에는 위기 관리에 고충이 많고 해운업 대처 변화가 어렵다.

둘째, ‘디지털 전환(Digital Transformation)’의 가속화가 필요하다. ‘화물의 원활한 위탁 수송’이 해운의 본업이지만 한정된 서비스를 극복하기 위해서는 디지털 전환이 필요하다.

셋째, 코로나 이후를 고려한 한국의 공급망 안정에 이바지하는 글로벌 종합물류 업체를 지향해야 한다. 이미 머스크, NYK 등 글로벌 해운사들은 선박·차량·비행기로 고객 공급망을 아웃소싱 하는 ‘제4자 물류(4PL, fourth party logistics)’ 서비스를 하고 있다. 팬오션도 벌크의 전문성을 넘어 중국, 일본에 있는 해외 물류 자회사를 활용하여 육상·항공·물류까지 아우르는 글로벌 물류 업체로 변신을 시도해야 한다.

넷째, ESG 경영을 실천해야 한다. 팬오션은 국제해사기구의 온실가스 배출량 제한, EEXI, CII 도입 등 친환경 규제에 대응하기 위해 해상 환경팀을 신설하였다. ESG 중 규제가 가장 많은 분야는 환경으로 해운사가 친환경화로 변모하지 않는다면 향후 국제 해운시장에서 생존하기는 더욱 어려워진다.

다섯째, 실패의 경험을 자산화 하는 경영이 필요하다. 기업 실패의 원인은 사업 경험 부족, 역량 과신, 근거 없는 낙관적 사고 등 다양하지만 팬오션의 경우는 이와 다르다. 범양상선 시절에는 창업주와 전문 경영진의 내분과 경영난이 주된 원인였고 STX 팬오션 때는 STX 건설이 보유한 저축은행 지분 인수, 그룹 내 조선소 선박 발주 등 STX 그룹의 계열사 내부 거래 자금이 연관되었다.

코로나 시대는 전 세계가 수요·공급 충격을 겪었고 이는 구조적 변화와 무역의 위기로 인식되어 한국의 경우 무역의존도가 급락하였으며 이러한 무역 문제는 공급망과 연결된다. 이제 공급망 관리는 개

별기업 차원의 문제가 아닌 국가 차원으로 확대되었다. 정부는 글로벌 공급망 다변화를 위한 전략 수립과 곡물 등 국적선사의 안정적 전략물자 수송을 위하여 종합심사 낙찰제 계약제도 개선, 저리의 자금 지원, 세제 감면 등 국가 공급망 위험 관리에 적극적으로 나서 필수 선대 규모 증대와 참여 해운 기업들에 대한 뒷받침을 확대해야 한다. 민간 기업들이 선도하는 해외 곡물 유통망 확보를 지원하고 인센티브 부여, 식량 비축을 확대하면서 국내 생산 기틀을 확충해야 한다. 민간 기업들이 선도하는 해외 곡물 유통망 확보를 지원하고 공급망 위기관리에 적극적으로 나서 인센티브 부여, 필수 선대규모 및 참여 해운 기업들에 대한 뒷받침을 증대하는 등 식량 비축을 확대하면서 국내 생산 기틀을 확충해야 한다. 곡물 보국을 위해서 종자 주권 확보와 수입선 다변화, 곡물 보관시설 보유와 항만의 사일로 시설을 확충하고 민간 부문의 의무 비율을 검토할 필요가 있다. 아울러 글로벌 공급망 지도를 작성하고 이를 지속해서 현행화하여 기업들이 활용할 수 있도록 해운, 물류, 수출입, 제조 기업에 제공할 수 있는 체계적인 정보 플랫폼 구축방안을 수립하여 안정적인 물류 인프라를 조성해야 할 것이다.

REFERENCES

- A. T. Kearney(1999), *Corporate Marriage: Blight or Bliss? A Monograph on Post-Merger Integration*, IL: AT Kearney.
- Agrawal, A. and Jaffe, J.F(2000), The Post-merger Performance Puzzle. in C. Cooper and A. Gregory (Eds.), *Advances in Mergers and Acquisitions*, 7(42), NY: Elsevier Science, 7-41.
- Colman, H.L. and Lunnan, R(2011), "Organizational Identification and Serendipitous Value Creation in Post-acquisition Integration," *Journal of Management*, 37(3), 839-860.
- Davis, S. M(1984), *Managing Corporate Culture*, MA: Ballinger Publishing Co.
- Li, J., Xia, J. and Lin, Z(2017), "Cross-Border Acquisitions by State-Owned Firms: How Do Legitimacy Concerns Affect the Completion and Duration of Their Acquisitions?," *Strategic Management Journal*, 38(9), 1915-1934.
- Masters, B. and P. Thiel(2014), *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future*, NY: Random House.
- Schwartz, H. and S. M. Davis(1981), "Matching Corporate Culture and Business Strategy," *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
- Schweizer, L(2005), "Organizational Integration of Acquired Biotechnology Companies into Pharmaceutical Companies: The Need for A Hybrid Approach," *Academy of Management Journal*, 48(6), 1051-1074.
- Stevenson, H. H(1983), *Perspective on Entrepreneurship*, MA: Harvard Business School.
- Yin, X. and Shanley, M(2008), "Industry Determinants of the "Merger versus Alliance" Decision," *Academy of Management Review*, 33(2), 473-491.
- EY한영산업연구원(2019), **초디지털시대 수퍼플루이드 경영 전략**, 서울, 알에이치코리아.
- 강명수(2021), "하림, 동반성장지수 평가 우수. 축산업계 최초," 뉴시스, 2021년 9월 24일자.
- 김용균(2021), "하림, 용가리 활용 브랜드 출시 눈길," 신아일보, 2021년 5월 12일자.
- 김은(2021), "하림그룹, 몸집 커졌지만 ESG 제자리 머쓱

국내참고문헌

- 한 대그룹 타이틀,” The Bell, 2021년 3월 6일자.
- 김진만(2019), “하림지주, ‘익산 신사옥 입주. 대기업 지방 본사 시대 개막,” 전북일보, 2019년 3월 14일자.
- 김태성(2015), “**양호한 벌크, 개선되고 있는 컨테이너**,” 서울, 미래에셋증권.
- 류제현, 우재혁(2022), “**팬오션, 바닥 다진 상황, 저점 매수 기회**,” 서울, 미래에셋증권.
- 문일호(2017), “김홍국 회장 1% 가능성만 있으면 도전 멈추지 말라,” 매일경제, 2017년 6월 11일자.
- 민재용(2017), “하림, 재계 30위로 큰 닭고기 전문회사, M&A도 증여도 마술처럼,” 한국일보, 2017년 6월 18일자.
- 박성태, 유병남(1998), “(주)하림의 수직적 계열화를 통한 경쟁우위 확보전략,” *Korea Business Review*, 2(3), 111-132.
- 방현덕(2014), “나폴레옹 모자 26억원에 한국 하림에 낙찰,” 연합뉴스, 2014년 11월 17일자.
- 배중윤(2017), “하림 계열화사업, 일자리-농가소득 성과 컸다,” 프레시안, 2017년 10월 12일자.
- 이가영(2021), “취임1년 팬오션 안중호號, 위기 속 사업 다각화 빛볼까,” 이코노믹리뷰, 2021년 3월 16일자.
- 이성규(2017), “하림, 삼라그룹, 왜 M&A의 정석인가,” 이코노믹리뷰, 2017년 5월 24일자.
- 이창곤(2021), “CJ 7번째 곡물 수입국 한국 공공비축 등 대응책 시급,” 한겨레, 2021년 11월 10일자.
- 이기병, 노태우(2020), “사모펀드의 해운업 투자사례 연구: 에이치라인 해운을 중심으로,” *국제경영리뷰*, 24(2), 91-103.
- 지해명(2012), “애플플레이션의 물가연관구조: 산업연관분석 물가추정모형 재평가를 중심으로,” *한국경제연구학회*, 30(4), 5-29.
- 한국해양수산개발원(2018), “**선·화주·조선 상생발전을 위한 해운산업투자 확대방안 연구**,” 부산, 한국해양수산개발원.
- 허재경(2015), “하림, 팬오션 품고 곡물유통 기업 날개,” 한국일보, 2015년 6월 13일자.
- 홍기영(2017), “제로투원 구글과 네이버,” 매일경제, 2017년 7월 10일자.
- 한인구, 김홍철(2020), “STX그룹의 성공과 실패의 전략적 분석,” *경영사연구*, 35(4), 5-30.
- 방호진, 하순목(2018), “신들의 황혼: 20세기 마지막 신화, STX그룹,” *경영사연구*, 33(3), 73-93.
- 박선영, 변용희, 배한수(2010), “STX팬오션의 국제회계기준(IFRS) 도입에 관한 사례연구,” *회계저널*, 19(2), 35-60.
- 유병철, 신성호, 노영진(2021), “컨테이너선 용선료 결정요인: 코로나19 발생 전후 비교,” *경영경제연구*, 43(3), 185-208.
- 김지영(2021), “원자재값 상승에 벌크선 운임도 급등세,” 뉴스토마토, 2021년 10월 6일자.
- 농림축산식품부(2022), “우리나라 곡물 자급율은 20.2%, 식량 자급률은 45.8%이며 밀·콩 자급률 제고 등 식량안보를 위해 노력 중,” 농림축산식품부, 2022년 4월 8일자.
- 김기성(2017), “땀방에서 일군 10조원 대기업, 하림 김홍국의 ‘15도 경영,” 조선일보, 2017년 6월 27일자.
- 조재희(2015), “하림그룹, 1조 80억원에 팬오션 인수,” 조선일보, 2015년 2월 13일자.
- 신인식(2021), “육계주 테마 강세 하림,” 조선일보, 2021년 6월 9일자.
- 박정환(2021), “미국 카길 연 매출 1146억 달러로 1위, 한국선 하림이 대표주자,” 글로벌이코노믹, 2021년 3월 18일자.
- 송지유(2017), “곡물 유통부터 육가공까지, 농업기업 최초 대기업된 하림,” 머니투데이, 2017년 5월 2일자.
- 엄주연(2020), “곡물흑자 숙원 풀까. 팬오션, 美 터미널 발판 트레이딩 박차,” 뉴데일리경제, 2020년 9월 18일자.
- 하제현(2015), “김홍국 하림그룹 회장,” 서울경제, 2015년 11월 12일자.
- 이혜중, 신대성(2020), “신사업 시너지 효과 위해 거금 주고 인수한 팬오션, 하림 그룹의 새로운 희망이 될 수 있을까?,” 뉴스위크, 2020년 4월 9일자.
- 공정거래위원회(2021), “**2021 상호출자제한 기업집단 및 공시 대상 기업 집단 결과**,” 세종, 공정거래위원회
- 곽용신(2021), “팬오션, LNG 병커링 시장 진출,” 한국해운신문, 2021년 4월 12일자.
- 연선옥(2013), “기구한 운명 STX팬오션(옛 범양상선) 10

년 만에 또 법정관리,” 조선비즈, 2013년 6월 7일자.

홈페이지

전자공시시스템 <https://dart.fss.or.kr/>

하림 <https://www.harim.com/main/intro.jsp>

한국해운협회 <http://www.shipowners.or.kr/m/about/industry.php>

하림지주 <https://harimholdings.co.kr/invnt/perfPage.do>

팬오션 <https://www.panocean.com/ko/ir/public-announcement-ko>

Dreaming of a Korean Cargill: Harim Group's Acquisition of Pan Ocean

Gibyoung Lee* · Taewoo Roh**

Abstract

Harim Group (hereafter Harim) entered the grain distribution business for the first time in South Korea. As Korea's largest grain transportation shipping company, Pan Ocean which became Harim's affiliate recently contributed to stable grain procurement. Pan Ocean was the largest domestic bulk shipping company that transported cargoes such as grain, coal, pulp, and iron ore and was the second largest in sales. Moreover, Pan Ocean has been competing in the global grain market and transportation network, dominated by a handful of global companies, such as Cargill. Pan Ocean had endured corporate rehabilitation procedures twice and even faced bankruptcy while the owner changed three times. However, after being acquired by Harim, Pan Ocean has shown sharp growth.

South Korea, which imports major grains besides rice, has a low grain and food self-sufficiency. Besides, the recent Russian invasion of Ukraine, abnormal climate change in production areas, increased speculators, and COVID-19 are exacerbating the difficulties of grain procurement. Stable grain security will become as important as national defense security. In this way, as global grain supply chain management has emerged as a key point at the national and industrial levels, the situation for a stable procurement of various ingredients surrounding feed, livestock, and food is becoming competitive and urgent. Under this backdrop, the purpose of this study is to investigate the acquisition process, integration, and performance, focusing on Harim's Pan Ocean acquisition while dealing with Harim's search for ways to secure competitiveness through expansion into the shipping industry and the risks and conflicts after acquisition.

Key Words: Pan Ocean, Harim, Supply Chain, Shipping, M&A

* Ph.D. Global Business School, Soonchunhyang University, First Author

** Associate Professor, Global Business School, Soonchunhyang University, Corresponding Author

〈Teaching Note〉

한국형 카길을 꿈꾸다: 하림그룹의 팬오션 인수 사례

Synopsis

곡창지대인 우크라이나는 ‘유럽의 빵 바구니’로 불렸지만, 러시아와의 전쟁 장기화로 인한 수출 허가제 도입으로 고기, 밀, 귀리 등 농산물을 수출 금지하였다. 러시아도 보리, 옥수수, 밀 등을 수출 제한 및 금지하고 있어 수입국은 많지만, 수출국은 적은 곡물 시장 특성상 글로벌 식량 위기는 현실로 다가오고 있다. 자연재해와 전 세계의 이상기후, 코로나 19 악재까지 겹치면서 쌀을 제외한 주요 곡물을 수입하는 우리나라는 심각한 타격을 받을 수밖에 없다. 곡물 공급망의 안전한 수송과 개방형 통상 국가로 수출입 비중이 큰 우리나라는 해운산업을 중요한 인프라로 인식해야 할 것이다. 가스, 석유, 철광석 등 사회가 필요한 물자를 저렴하고 안전하게 수송하는 것이 해운업의 사회적 책임의 경영이고 가장 근본적인 실천이기도 하다. 이러한 사회적 책임을 준수하지 못한다면 수에즈운하의 컨테이너선 좌초 사고처럼 에너지, 반도체, 자동차를 비롯한 전 세계 산업의 실물 경제에 전방위적 피해를 초래한다. 곡물 보국을 위해서는 종자 주권 확보에 집중하고 수입선 다변화 및 곡물 보관시설 보유와 항만의 사일로(Silo) 시설을 확충하고 민간 부문의 의무 비축을 검토할 필요가 있다. 팬오션은 2번의 법정 관리와 채무불이행 등 경영난을 겪다가 하림에 인수된 이후 꾸준한 개선세를 보여왔고 현재는 국내 해운 기업 중 단독으로 최고 신용등급인 A를 받을 만큼 괄목한 성장을

이룬 모범적인 사례로 평가할 수 있다. 본 사례를 통해 정부의 곡물 수급 안정화 정책, 국가 필수 선박 제도, 주력사업 교체의 경영 및 해운산업 활성화 방안에 관하여 토론해 보는 계기로 삼을 수 있기를 기대한다.

Teaching Point

- 1) 국가 필수 선박 제도와 곡물 수송 확대 방안
- 2) 곡물 수급 안정 정책
- 3) 벌크선의 특징과 해운산업 활성화 방안
- 4) 하림, 해운 물류업으로 주력사업 교체
- 5) 하림의 인수합병 성공요인
- 6) 팬오션 경영진 리스크와 인수합병 후 갈등조정

Assignment Question

- 국가 필수 선박 제도와 이를 통한 국적 곡물 선사의 수송 확대 방안에 대하여 논의하시오.

- 팬오션의 곡물 사업 확장에 필요한 정부의 수급 안정성 강화 정책에 대하여 논의하시오.
- 팬오션의 주력인 벌크선 특징과 해운산업 활성화 방안을 논의하시오.
- 하림의 팬오션으로의 주력사업 교체가 경영에 어떤 시사점을 주는지 논의하시오.
- 하림의 팬오션 인수합병 성공요인에 대하여 논의하시오.
- 팬오션 경영진 리스크와 인수합병 후 갈등조정에 대하여 논의하시오.

Analysis

1. 국가 필수 선박 제도와 이를 통한 국적 곡물 운반 선사의 수송 확대 방안에 대하여 논의하시오.

국가 필수 선박은 전시 사변 및 비상시 국가 경제에 불가결한 군수물자, 물품 등을 운송하기 위한 선박이다(법제처, 2022). 필수 선박의 선원은 외국인은 적당 6명으로 제한을 두고 임금은 정부가 보존해주며 항만시설이용료에 혜택을 부여하고 있다(안영균, 이민규, 2020). 한국은 곡물, 원유, 가스 등 필수 소비재의 무역의존도가 높고 북한으로 인해 육로 운송이 불가능하여 실질적으로는 섬나라와 다름없어 해운에 의한 수출입을 할 수밖에 없다. 해상으로 운송하는 수출입 물량이 99.7%인 해운 의존국으로 항만기능 장애 및 수송중단에 취약하다. 실제로 한진해운의 파산, 파나마 운하 마비 등은 우리나라 해운산업의 안전과 취약성을 다시금 돌아보는 계기가

되었다. Chang et al(2014)은 화물 운송의 보안과 안전성 강화를 위한 위험요인을 탐색하고 해상운송의 중요성을 강조하기도 하였다. 우리나라는 수입 곡물의 운송을 60% 이상 메이저 곡물 기업에 의존하고 있으며 국내 해운사로는 팬오션이 대부분 담당하고 있다. 국내에서 곡물운반선으로 국가 필수 선박으로 지정된 선박은 29척에 불과하다. 해외 곡물 뿐만 아니라 운송도 글로벌 메이저사에 의존하고 있어 수급 안정성이 취약하여 이를 낮춰야 한다.

그러기 위해서는 비상시 국가 필수 선박 제도를 통하여 곡물 운반 선사를 확대하고 인센티브, 금융 등 다양한 지원을 통하여 국민의 안정적 생활을 보장해야 한다. 가격만을 우선시하여 고령선 증가, 운임감소, 운송 서비스 품질 저하 등의 부작용을 초래하는 최저가 낙찰제를 지양해야 한다. 적정가격과 수송능력을 평가하여 운송 안전성을 우선하는 종합심사 낙찰법규를 확대하는 제도적 전환이 필요하다.

2. 팬오션의 곡물 사업 확장에 필요한 정부의 수급 안정성 강화 정책에 대하여 논의하시오.

한국은 식량 자급자족도가 45.8%이며 세계 7위의 곡물 수입국으로 품목별 자급률이 낮고 밀, 옥수수, 콩이 수입 곡물 중 3대 품목이며 약 2/3는 사료용으로 수입하고 있다. 미국·우크라이나·브라질·호주에 대한 의존도가 높고 이들 나라들이 코로나19로 인한 무역 제한 조치 및 작황 감소가 발생하면 가격 인상이 발생한다(그림 3 참조)(천지일보, 2022). 최근 우크라이나 사태로 곡물 수출 대국 러시아는 밀 수출 중단을 내세워 식량안보를 무기로 활용, 가격 상승은 현실화 되었고 글로벌 물류망이 붕괴하여 먹을거리 수입이 제3국에서 어려워지자 식량 자급률 중요성이 주목받고 있다.

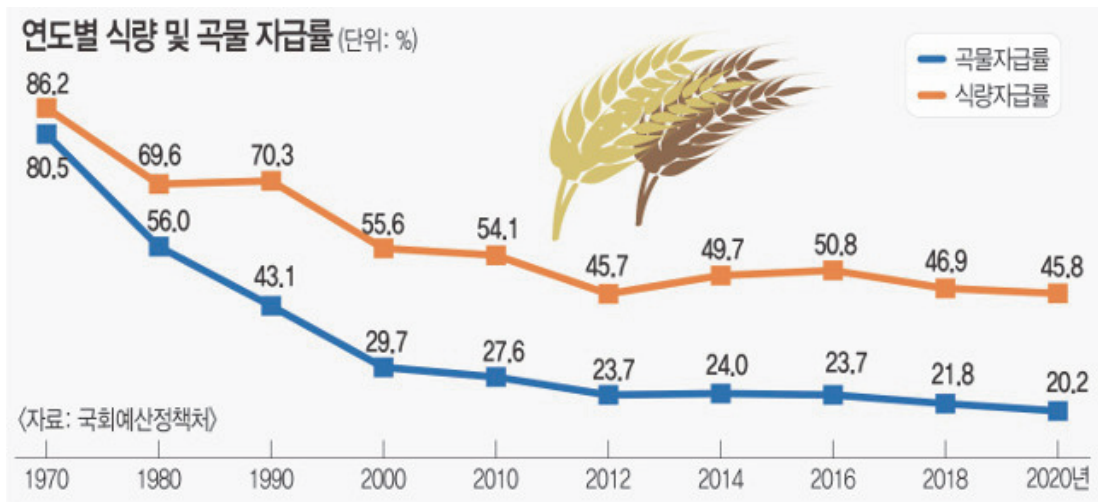
유엔은 전쟁·재해에 대비하여 2달 치 식량 확보 및 권장 수준을 18%로 제시하였지만 우리나라는 옥수

수(7.4%), 밀(12.8%), 콩(8.6%)이 연간 소비량 대비 재고율에 크게 밀돈다(환경일보, 2022). 이러한 곡물 수급 안정화를 위해서는 수송·선적·하역·가공·저장 등을 장악하고 있는 세계 4대 메이저 곡물회사인 Cargill, LDC, Bunge, ADM의 의존도를 줄이고 국적 공급사를 활용하며 기존 수입국과 협력 관계는 유지하면서도 수입선 다변화를 도모해야 한다. 세계 최대 곡물 기업인 카길의 2021년 매출액은 1,344억 달러에 순익은 50억 달러에 달한다(글로벌이코노믹, 2021). '지구촌 밥상을 지배하는 기업'이라는 별명을 갖고 있으며 곡물 유통에서 시작하여 금융·식품·에너지·물류 산업까지 진출하면서 최적의 농법을 농민들에게 가르쳐 돈을 버는 '창조기업'이기도 하다(조선일보, 2014). 카길은 곡물을 사고 파는데 그치지 않고 농업 컨설팅을 하며 대변혁 발생시 민첩하게 대응하며 장기적인 시각으로 미래 경영을 도모한다. 카길로 대변되는 세계적 곡물회사들은 생산·비축·유통·운송을 전방위적으로 담당하며 창고 역할을 하는 곡물 엘리베이터 확보와 막강한

선적 및 곡물 저장 능력을 갖추고 있다(월간중앙, 2015). 곡물 사업은 곡물 엘리베이터 인프라 조성 및 수송용 선박을 확보해야 하므로 투자비용이 크다.

또한 농업은 변동이 심해 불황기에는 막대한 손실을 감수해야 하며 선물시장을 이용하는 곡물 거래 특성상 금융시장의 높은 이해도가 필요하다. 이러한 점이 한국의 카길을 꿈꾸는 팬오션의 당면 현안이기도 하다. 관련 업체의 인수·합병과 국제적인 유통망을 확보하여 다양한 식량 생태계에 적극적으로 참여하는 것이 향후 팬오션의 미래과제이기도 하다.

곡물 수입이 팬오션 등 민간에 의해 이뤄지지만, 정부는 간접적으로 금융 지원 등 필요자금을 통해 국적 공급회사 뒷받침을 검토하며 타 국가와 협력 관계 증진을 통해 수출제한 조치를 예방해야 한다. 민간 기관에도 곡물 시장 및 각종 해상운임 정보를 제공하고 창고·야적장 등 물류 시설을 보완, 품질·보관을 개선하여 체선 방지 등 경제적 손실을 예방하는 등 국내 물류 기반을 확충해야 한다.



출처: 천지일보(2022)

〈그림 3〉 연도별 곡물 및 식량 자급률

3. 팬오션의 주력인 벌크선 특징과 해운산업 활성화 방안을 논의하시오

벌크선의 3대 화물은 곡물, 철광석, 석탄이며 사전적 의미로는 포장하지 않은 화물을 있는 그대로 수송하는 선박을 뜻한다. 부정기선인 벌크선은 컨테이너선 대비, 진입장벽이 낮으며 대량 운송이 필요한 변동성이 큰 역동적인 시장이다(Stopford, 2002). 또한정보가 국제브로커 채널을 통하여 실시간으로 공유되므로 완전경쟁 시장의 조건도 갖추고 있다. 원자재를 주로 싣는데 완제품을 수송하는 컨테이너선보다 소비자와 생산자의 분리가 극단적이라 자연적으로 장거리 공선 항해를 고려해야 한다. 벌크선은 규격이 정형화되어 있고 구조도 단순하여 특별한 건조기술이 요구되지 않고 이윤도 크지 않은 저부가가치 선박이다. 전반적으로 중국이 건조를 주도하고 있으나 한국의 중소 조선소와 자국 선사 발주에는 일본 조선소도 참여하고 있다. 벌크선 시장은 2008년 금융위기 이후 불황을 유지하다 2020년 하반기부터 호황기를 구가하고 있으며 <표 8>은 벌크선의 특징을 정리하였다. 우리나라 해운산업은 한진해운 파산 이후 많은 어려움을 겪었고 ‘해운 재건 5개년 계획’ 확정을 통해 경쟁력 회복을 위해 노력하고 있다.

개별 해운사 차원에서는 수송비용을 최소화하고 대형선박을 확보하며 화주 발굴을 위한 글로벌 마케팅역량을 확대해야 한다. 4차 산업혁명 시대의 경쟁

우위인 디지털 플랫폼도 구축하여 화주에게 해상환경, 운임, 화물 및 선박 종류 등 다양한 정보와 원스톱 해상 운송 서비스를 제공해야 한다.

해운산업의 비즈니스 모델 고도화도 필요하다. 첫째, 국제해사기구의 현존선 에너지효율지수(EEXI), 탄소 집약도 지표(CII)규제에 대비하여 웨트벌크(Wet Bulk), LNG 운반선 및 친환경 에너지 부문의 투자를 확대하여 새로운 성장 동력을 확보하는 계기로 삼아야 한다. 둘째, 현재 사용 중인 물류 플랫폼을 고도화하고 화물의 전체 운송 과정을 실시간으로 측정할 수 있도록 가시성(Visibility)을 높여야 한다. 보수적인 해운업체 특성상 팬오션의 조직 구성원 모두가 공감하는 열린 사고와 균형 잡힌 경영진의 의사결정, 조직 운영의 투명성을 통해 기업 문화를 디지털 기반으로 전환하여야 할 것이다.

셋째, 다양한 운송 수단을 보유해야 화주의 고객 만족이 커지고 대량 화주들과도 직접 계약이 쉬우며 경쟁체제가 심해질수록 종합물류 서비스를 제공하는 해운회사가 더 선호되기에 경쟁력 확보를 위해서 이에 대한 역량 강화가 필요하다. 넷째, 팬오션은 해운 기업 최초로 ESG 채권을 발행한 성과도 있었지만, 글로벌 해운시장에서는 평균을 밑돌고 있다. 엔진 출력 제한, CII 등급 관리 등 환경규제의 대응력을 높이고 ESG 주도권(Initiative)에 적극적으로 대응해야 한다. 또한, 선원·선박의 국적이 다르고 비즈니스 활동이 해외에서 이루어지는 해운 기업의 특

<표 8> 벌크선의 특징

구 분	내 용
화물의 종류	- 곡물, 가스, 석탄, 석유, 광석 등 단위별 포장되지 않은 화물
화물의 운임	- 수요에 따라 금액 변동되며 고정적인 운임 요율 없음
시장의 특성	- 해운 동맹에 의한 운임이 아닌 자유롭게 화주와 계약
운송계약의 방법	- 용선계약(Charter party)으로 체결
벌크선 형태	- 핸드사이즈(1만~35만톤), 핸드막스(35만~58만톤), 수프라막스(52,000톤) 케이프사이즈(6만~8만톤), 초대형벌크선(18만~25만톤)

출처: 저자 제작성(2022)

성을 고려 신설된 안전관리 조직을 중심으로 ‘중대재해 처벌 등에 관한 법률’에 저촉되지 않도록 최선을 기울여 지속이 가능한 조직을 위한 ESG 경영을 가속해야 할 것이다. 에너지 화주, 종합상사, 조선과 해운을 연계하여 에너지 개발 프로젝트를 수립하여 선박 신조, 운항 등을 연결하는 모델이 요구된다(이창희, 김치열, 2020).

선박금융도 부분도 강화하여 선박 조세 리스 제도를 도입하여 투자에 대한 세제 혜택, 투자자 저변 확대가 이루어지도록 해야 한다. 해운사의 보증강화와 블록체인 기반의 STO(Security Token Offering)를 통한 증권형 토큰의 선제적 선박금융 도입도 요구된다. 동시에 조선소의 우수한 선박건조, 양질의 선원교육 및 인력 공급, 해운사의 안정화된 수송력, 정부 차원의 다양한 지원정책이 유기적으로 결합하여 공동의 이익이 지속해서 창조할 수 있는 안정적인 해운 망을 구축하여 해운산업 활성화를 도모해야 한다.

4. 하림의 팬오션으로의 주력사업 교체가 경영에 어떤 시사점을 주는지 논의하시오.

핵심역량은 고객 가치를 제공하고 이를 효율적으로 수행하는 능력으로 경쟁우위 확보에서 꼭 필요한 것이다(Barney, 1991). 유·무형 자원의 결속이며 특별한 가치를 부여하므로 핵심역량은 대체 불가능하고 그 중요성은 이루 말할 수 없다(Aces et al., 2003). 하림의 주업인 닭고기 사업은 대기업과 중소기업 간 경쟁이 치열하여 원가 경쟁력을 확보하기가 쉽지 않다. 팬오션의 실적개선과 외형 확대는 닭고기 사업이 정체에 있는 하림에 새로운 매출 견인 역할을 담당하면서 사업 다각화를 계획 하게 된 동력이다. 팬오션으로 인해 하림은 30대 대기업군에 진입하게 되었고 미래 신사업인 곡물 사업 발전은 해운이 없으면 불가능하다. 하림은 본업인 닭고기·사료 사업이 성장하기 위해서는 수출입을 해야 하고

이 과정에 해운업은 필수적이라 여겼다. 하림 인수 전 팬오션은 적자를 면하지 못했지만, 대주주 교체 후 안정적인 재무실적을 나타내고 있다. 닭고기로 대표되는 농축산업 기반의 하림은 역설적으로 해운업이 주요 사업인 팬오션으로 주력이 교체되었다. 하림은 업(業)의 개념에 사로잡혀 그들이 잘하는 닭고기 사업이라는 핵심역량에만 매몰되지 않고 잘 모르는 해운업에 도전하였다. 닭고기 사업의 핵심 보완자인 해운업을 충분히 연구하여 사업방식, 구조를 옛것에서 새것으로 전환하여 전면적인 변화를 끌어내 새로운 성장의 기회로 삼는 ‘전략적 변곡점(SIP: Strategic Inflection Point)’을 만들었다(앤드루 S. 그로브, 2021).

그러나 해외 사업의 실적은 여의치가 않아 닭고기 업체인 하림 USA는 2021년 손실 328억과 매출 2982억원을 기록하면서 35억 원의 자본잠식에 빠지기도 하였다(The Bell, 2021). 하림은 육계 기업을 넘어 종합 식품회사로 발돋움 하려는 목적으로 발매한 즉석밥인 ‘하림순밥’은 판매 부진으로 단종하였고 ‘더 미식 장인라면’도 시장 점유율이 저조하여 대표이사 사퇴하기도 하였다(조선일보, 2022). 대기업 집단으로 지정된 이후 일감 몰아주기 규제 대상에 포함되어 공정거래위원회로부터 49억 원의 과징금을 부과받았으며 하림에 대한 ESG 평가 등급도 전체적으로 하향 조정되기도 하였다(매일경제, 2022). 하림은 본업인 육계·육가공 등 식품산업의 이익 창출력을 극복하면서 해운업 호황 이후의 다음 호경기를 준비하여 변화를 위협이 아닌 기회로 인식하면서 민첩한 회복력을 갖춘 기업으로 변모해야 할 것이다. 또한, 과거의 실패 원인을 분석하고 파악하여 미래 성공을 위한 밑거름으로 활용할 수 있는 시스템을 구축하여 실패를 자산화해야 한다. 과거의 경험을 답습하지 않고 조직원들에게 심리적 안정감을 주면서 새로운 변화를 시도하는 데 주저하지 않아야 한다. 가장 중요한 것은 실패를 통해 배우고 과거의 실패

〈표 9〉 사업확장 및 전환 성공 사례

유형	기업	내용
핵심 기술 부족 및 시대 트렌드 변화	LG	- 소프트웨어 노하우 부족, 스케일업(Scale-up) 확장능력 한계 - ‘전자강자’ → ‘자동차 전장’(미래 자동차 필수분야, 수요증가)
사업 다각화	유진기업	- 부업인 전자재가 전제 매출의 40%, 건축 자재 윈스톱 서비스 - ‘레미콘 업계 선두’ → ‘전자재 토탈 솔루션 유통’
고정관념 타파	대한항공	- 코로나19로 사람이 없으면 화물을 싣는 발상의 전환 - ‘여객기 위주 항공사’ → ‘화물운송 확대’

출처: 저자 제작성

를 반복하지 않는 것이다. 팬오션은 노후 선박이 많아 친환경 규제에 대비한 선박 발주가 필요하므로 재무 여력을 확충하고 STX 팬오션 시기의 전철을 밟지 않는 본업의 목적에 맞는 자금 운영이 필요하다. 조직 문화도 실현 할 수 있는 야심에 찬 목표를 세우고 학습하며 생각이 교환하고 맞부딪치는 건강한 조직을 만들어야 한다. 동시에 국가 경제적 차원에서 중요하며 회사에서도 전략적으로 추진 중인 곡물 사업도 새로운 시도와 방식을 통해 괄목할만한 성과를 이뤄 한국형 카길로 발돋움해야 할 것이다. 핵심 역량을 신사업에 빠르게 투입하여 체질 개선에 성공한 사례는 〈표 9〉와 같다.

하림의 팬오션 인수는 위기 때 핵심역량 본질을 파악하고 제대로 된 도전과 확장성 및 잠재력을 생각하면서 실험적 노력을 통해 혁신을 살리는 체제를 구축해야 한다는 점을 제시하고 있다.

5. 하림의 팬오션 인수합병 성공요인에 대하여 논의하시오.

성공적인 인수합병이 되기 위해서는 명백한 전략을 갖고 협상에 임하며 규모의 경제를 통한 비용 절감, 시장지배력 상승, 두 회사가 갖는 경영자원을 결합하여 새로운 경쟁 상위를 창조할 수 있는가를 고려하는 것이 무엇보다 중요하다(장세진, 2016). 이와 유사하게 Bauer and Matzler (2014)는 인수

합병 단계별로 중요한 이슈를 제시하며 (a)인수합병 전단계에서 전략적 보완성과 문화적 적합성, (b)인수합병 과정단계에서 통합의 정도와 속도를 강조했다. 많은 기업의 주요 경영전략으로 인수·합병을 통한 새로운 성장을 도모하고 있다. 인수·합병을 통해 재무적, 관리적, 운영적 시너지 효과를 창출하는 효율성 이론(efficiency theory)을 기대하고 있다(박원우, 2002). 기업은 투입한 시간, 몰입, 비용, 컨설팅의 영향으로 인수·합병 거래에서 빠져나오기 힘들어 계속해서 추진하려는 관성(momentum)이 일어나 더욱 큰 문제에 봉착하기도 한다(Haspeslagh and Jemison, 1991).

하림이 팬오션을 인수함에 있어서 성공적이었던 이유는 하림의 팬오션 인수·합병은 관성의 법칙을 벗어나 성장성·안정성·수익성을 고려하여 시장의 저점에서 전략적 보완성에 확신을 가지고 인수전에 참여했기 때문이다. 통상적으로 전문경영인은 배당 및 단기성과에 집중하는 반면 하림은 가치 사슬 내의 외형 확대와 규모의 경제를 달성하기 위하여 기존 농·식품 산업과 연계한 포트폴리오 구축을 추진하였다. 둘째, 하림은 팬오션이 전략적 포트폴리오로써 유망하다하여 무리한 속도로 인수하지 않았다. 이로 인해 ‘승자의 저주’에 빠져들지 않고 신중하면서도 부실의 근간을 찾아 경기 사이클이 명확한 해운산업의 본질적인 가치를 파악하여 계획적인 인수·합병을 하였다. 셋째, 통합의 정도 측면에서 유통·판매와 소

〈표 10〉 인수합병 성공 및 실패사례

구 분	인수·합병 기업	특 징
성공사례	현대자동차-기아자동차	- 기아차: 회생을 통한 재도약 - 현대차: 글로벌 자동차 기업으로 성장
	SK-하이닉스반도체	- SK: 미래 먹거리 사업 확보 - 하이닉스: D램 반도체 세계 2위
실패사례	금호아시아니-대우건설	- 금호: 차입 경영으로 워크아웃 - 대우건설: 산업은행에 인수 후 매각
	웅진그룹-극동건설	- 웅진: 출판 제외 웅진코웨이 등 매각 - 극동건설: 부도 후 매각

출처: 저자 제작성

비자에게 친밀하게 다가설 수 있는 전방통합과 공급망 강화를 위한 후방통합을 구축하였다. 즉, 하림의 팬오션 인수는 인수 전단계와 과정단계에서 그룹의 새로운 성장 동력의 발견하면서 동시에 핵심역량을 획득하는 계기가 되었다. 경제 위기가 심화하고 시장 성장이 더딘 오늘날 기업 경영환경에 인수·합병은 선택이 아닌 필수요소로 검토할만한 가치가 있다는 시사점을 내포하고 있다. 〈표 10〉은 국내기업들의 인수·합병 성공과 실패 사례를 정리하였다. 성공적인 인수합병 결과로 이어지는 확률이 높지 않다는 점에 비추어 볼 때, 두 회사 간의 진정한 시너지를 발견하는데 있어서 상당한 고민 끝에 결정되어야 할 것이다.

6. 팬오션 경영진 리스크와 인수합병 후 갈등조정에 대하여 논의하시오.

망하는 기업의 대표적 특징은 경영진의 성품, 잘못된 판단과 기업윤리의 부재에서 기인한다(호세에르난데스, 2021). 경영진의 횡령, 배임, 분식회계, 갑질은 투명성에 문제를 일으켜 기업 가치의 하락과 이미지 실추로 연계된다(강신아, 조상만, 2021). 팬오션도 전신인 범양상선 시절에 회사자금을 해외로 도피시킨 사실이 국세청 세무사찰로 밝혀지면서

사회적으로 많은 지탄을 받았다(국세신문, 2012). STX가 대주주였을 때 총수 회장이 횡령, 회계부정 때문에 “특정 경제범죄 가중처벌들에 관한 법률 위반”으로 복역하기도 하였다(한겨레, 2022). 경영진의 경제·사회·윤리적 문제야기는 투자자의 부(Wealth)에 부정적이며 기업을 큰 위기에 빠뜨리는 중요한 요소이다(한국ESG기준원, 2017). 하림에 인수된 팬오션은 당시 추가적인 기업 가치 손상을 예방하기 위해 이해관계자들에게 회사운영에 있어서 바람직한 행동을 보여주는 책임 활동이 필요했다.

많은 매체에 노출된 팬오션의 리스크를 불식시키는 방법으로 하림은 1989년부터 범양상선(현 팬오션)에 첫 입사하여 2015년까지 팬 오션에 몸담은 추성업 대표를 선임하여 거래처와의 신뢰회복을 최우선 과제로 설정하고 리스크관리에 온 힘을 쏟았다. 법정관리로 인해 단절되었던 과거 거래처들과의 영업회복을 위해 1년 동안 140 업체들과 시황분석 간담회를 진행했다. 리스크관리의 일환으로써 비정기 단기 운송계약(SPOT) 사업을 활성화하고 국제우량화주들과의 장기계약(연속항해계약, CVC)을 체결했다. 즉, 시황에 따른 변동성이 낮은 계약을 중심으로 영업하고 고위험군으로 분류되는 실적변동성이 높은 계약들은 회피했다. 추성업 대표 체제 이후 팬오션 지금까지 매출총이익률은 10%를 넘고 있다. 하림은

과거 경영진 리스크에 의해 낮아진 팬오션의 신뢰를 GE의 잭웰치처럼 오직 팬오션만을 위해 조직에 헌신한 인물을 대표로 선임하였고 그를 통해 위험회피적이고 안정적인 계약수급을 지향한 것은 바람직한 선택으로 사료된다.

또한, 많은 기업들이 인수합병 후 통합하는 과정에서 피인수 기업의 인적자원이 가진 중요성을 경시하여 실패로 이어지는 경우가 더러 나타났다(Hunt, 1990). 특히, 인수합병의 실패 원인 중 33~50%가 이러한 종업원 해고 및 인사이동과 관련한 문제에 기인한다(Mitchell and Marks, 1986). 인수·합병이 진행하면 피인수 기업은 고용불안에 직면하고 이러한 상황에서 종업원들은 열정과 창의적인 자세를 갖고 일하기가 어렵다.

하림은 팬오션 인수 후 인위적인 구조조정을 하지 않았고 경험과 기술을 가진 직원 개개인을 하나의 독립된 사업장처럼 생각했다. 팬오션의 강점 중 하나는 회사와 비전을 공유하며 한마음을 갖고 인적자원으로 무장된 직원들이다. 팬오션의 구성원들은 해운 시장의 본질적 가치를 파악하고 관측을 통한 선제적 위험 관리로 지속적인 성장을 이루었다(한국해운신문, 2021). 하림은 임원 정년이 없으며 총수인 김홍국 회장도 인수·합병 이후 기업의 성과와 실적보다 중요한 우선순위로 꼽은 것이 “좋은 조직 문화 창출”이었다(장지현, 2015). 이러한 안전하고 실리적인 조직 문화 조성으로 하림은 팬오션 인수 후 큰 잡음 없이 원만한 통합을 구축하였다. 기업의 인수·합병 후 갈등 발생은 필연적이며 이 과정에서 성급한 원칙 없는 해고는 향후 조직의 장기적 발전을 저해한다. 즉, 하림이 이러한 구조조정과 관련한 문제를 극복하는 방법의 하나로 피인수 기업의 직원을 존중하고 의식하는 조직문화를 기반으로 업무 환경을 조성한 것은 타당한 의사결정으로 볼 수 있다.

REFERENCES

- Aces, Z. J., Morck, R., Shaver, J. M. and B. Yeung (2003), The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective. in Audretsch D. V. (Ed.), *SMEs in the Age of Globalization*, MA: An Elgar Reference Collection.
- Barney, J. B(1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17(1), 99-121.
- Bauer, F. and Matzler, K(2014), “Antecedents of M&A Success: The Role of Strategic Complementarity, Cultural Fit, and Degree and Speed of Integration,” *Strategic Management Journal*, 35(2), 269-291.
- Chang, C.H., Xu, J and Song, D.P(2014), “An Analysis of Safety and Security Risks in Container Shipping Operations: A Case Study of Taiwan,” *Safety Science*, 63, 168-178.
- Haspeslagh, P.C. and Jemison, D.B(1991), *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*, NY: Free Press.
- Hunt, J. W(1990), “Changing Pattern of Acquisition Behaviour in Takeovers and the Consequences for Acquisition Processes,” *Strategic Management Journal*, 11(1), 69-77.
- Mitchell, L. and Marks, M. L(1986), “Merger Syndrome: Management by Crisis,” *Advances in Mergers and Acquisitions*, 20(3), 70-76.
- Stopford, M(2002), Shipping Market Cycles. in Costas Grammenos (Ed), *The Handbook of Maritime Economics and Business*, London: Informa Law, 235-258.

국내참고문헌

- 강선아, 조상민(2021), “오너리스크와 사회적 책임활동(CSR) 및 시장반응 연구: 빅데이터(Big Data) 활용,” **경영경제연구**, 43(2), 53-71.
- 나건웅(2022), “바람 잘 날 없는 하림그룹 발목잡는 ‘세 개의 덧은,’” **매일경제**, 2022년 1월 21일자.
- 박상희(2019), “42년 고도성장 비결은 독립 자율 경영 그룹 공채·로고 없어,” **The Bell**, 2019년 11월 28일자.
- 박원우(2002), “M&A 과정에서 핵심적 성공/실패 요인: 전략 및 인사·조직적 접근,” **경영논집**, 36(2), 271-294.
- 박희준(2021), “美카길 2021년 매출 1344억 달러, 이번엔 닭고기 회사 인수 추진,” **글로벌이코노믹**, 2021년 8월 10일자.
- 서종열(2022), “국내기업 M&A저조, G5 대비 40% 수준,” **글로벌이코노믹**, 2022년 2월 10일자.
- 신민정(2022), “배상 한 푼도 안 했는데 강덕수 전 STX 회장 사면 미스터리,” **한겨레**, 2022년 9월 6일자.
- 안영균, 이민균(2020), “국가필수선택제도 손실보상 개선 방안,” **국제상학**, 35(2), 179-195.
- 앤드루 S. 그로브(2021), **편집광만이 살아 남는다**, 서울, 부키.
- 윤희훈(2022), “2000원 아깝다..소비자 외면에 하림 라면 사업 빼격,” **조선일보**, 2022년 1월 3일자.
- 이인열(2014), “곡물업계 거인 카길의 페이지 회장. 아사아 언론 최초 인터뷰,” **조선일보**, 2014년 9월 20일자.
- 이창희, 김치열(2020), “글로벌 경쟁력 확보를 위한 정기선 해운정책의 개선방안 - 한·중·일 비교를 중심으로,” **해사법연구**, 32(1), 87-118.
- 이혜리(2022), “식량안보 공허한 메아리 되지 않으려면,” **환경일보**, 2022년 2월 15일자.
- 장세진(2016), **경영전략**, 서울, 박영사.
- 장지현(2015), “김홍국 하림 회장과 도상철 사장의 15년 실패,” **The Bell**, 2015년 3월 10일자.
- 김현진(2022), “우크라이나 사태로 세계는 ‘식량전쟁’... 韓은 또 ‘소 잃고 외양간 고치기’ 반복,” **천지일보**, 2022년

4월 29일자.

- 최은진(2021), “하림, 밀빠진 독 ‘하림USA’ 부실 눈덩이,” **The Bell**, 2021년 4월 5일자.
- 한국ESG기준원(2017), “**오너리스크가 기업가치에 미치는 영향**,” 서울, 한국ESG기준원.
- 한국해운신문(2021), “시황 전망 보다 빠른 대응이 중요,” **한국해운신문**, 2021년 12월 2일자.
- 허순강(2012), “STX 팬오션의 전신 범양상선 세무사찰,” **국세신문**, 2012년 1월 13일자.
- 허정연(2015), “100년 전통의 ‘빅4’가 세계 시장 80% 장악,” **중앙일보**, 2015년 6월 29일자.
- 호세 에르난데스(2021), **회사는 이유없이 망하지 않는다** (번역본), 파주, 문학사상.

홈페이지

법제처, 국가법령정보센터 <https://www.law.go.kr/>