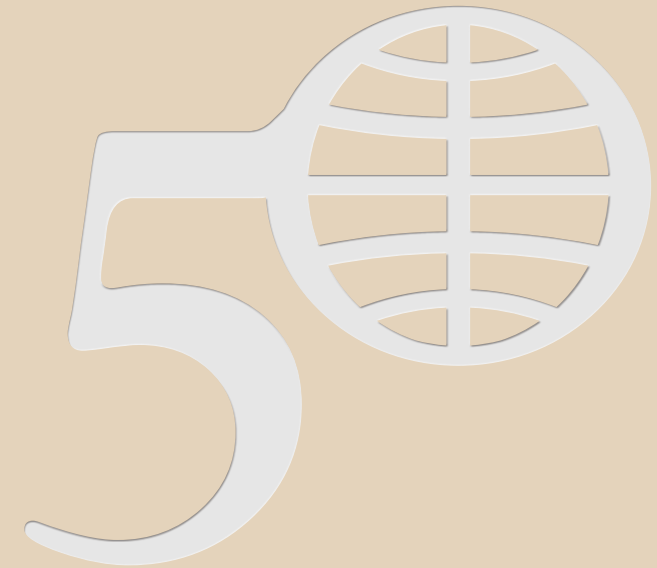


동원그룹 50년사



새로운 가치를 창조하는 사회필요기업



1969-2019

# 동원그룹 50년사 [ 通史 ]

通史

DONGWON GROUP  
1969-2019

# 동원그룹 50년사

1969-2019



새로운 가치를 창조하는 사회필요기업



발간사

새로운 가치를 창조하는 동원의 이정표가 되길 6

prologue

새로운 가치를 창조하는 사회필요기업으로 11

I  
동원산업에서 동원그룹까지

1969 - 1998

1부	1장	먼 바다를 향한 순조로운 출항	22
동원산업의 창립과	2장	과감한 투자로 위기 극복	28
수산업 기반 구축	3장	새로운 분야로 사업다각화 추진	33
2부	1장	국내 최초의 참치선망어업에 도전	36
제조업과 금융업으로	2장	참치통조림으로 식품제조업에 본격 진출	41
사업영역 확장	3장	3차 산업 진입을 위한 사업영역 확대	52
	4장	고객을 위한 보다 나은 공급망 구축	58
	5장	미래인재를 키우는 동원육영재단 설립	61
3부	1장	기업을 공개하고 경영혁신운동 전개	66
동원그룹,	2장	해양사업의 경쟁력 강화	74
그 새로운 항해의 시작	3장	고객에게 사랑받는 종합식품회사로 성장	80
	4장	계열사 확대와 그룹체제 선언	92

II

글로벌 동원을 향한 선택과 집중

1999 - 2019

1부	1장	지주회사 동원엔터프라이즈 출범	102
지주회사 설립,	1절	외환위기 극복과 동원그룹 경영구조의 재편	
도약의 기반	2절	동원엔터프라이즈의 탄생	
마련	3절	핵심 기업 중심으로 지배구조 재편	
2부	2장	동원F&B로 식품사업 전문화	115
1999 - 2003	1절	종합식품회사 동원F&B 설립	
	2절	식품 생산시스템의 고도화	
	3절	GNC로 건강기능식품사업 전개	
	3장	대한민국 식문화를 선도하는 동원홈푸드	132
	1절	푸드 서비스와 식자재 유통의 기반 구축	
	2절	생활에 향기를 더하는 동원과인플러스	
	3절	커피전문점사업 진출	
	4장	포장재 분야의 전환점 마련	143
	1절	연포장 및 스틸캔사업의 재정비	
	2절	동원EnC와 이스텔시스템즈의 출범	

2부	1장	식품 관련 사업의 다각화 추진	152
내일을 향한	1절	국내경제 성장과 동원그룹의 사업영역 확대	
신규 사업	2절	성공적으로 시장에 안착한 유가공사업	
도전	3절	조미식품 전문회사 삼조셀텍 및 TSQ 인수	
	4절	최고의 식품기업을 향한 발걸음	
2004 - 2007	2장	물류사업 및 수산 유통의 전문경영 실현	180
	1절	통합 물류시스템을 향한 발걸음	
	2절	수산물 유통사업의 할로 모색	
	3절	태양광발전소 사업 진출	
	3장	동원시스템즈로 통신·정밀·건설 사업 통합	189
	1절	동원시스템즈로 전열 재정비	
	2절	포장재사업의 확대 전개	

3부

글로벌 경영  
확대로  
새로운 도약

2008 - 2011

<b>1장 해외 수산기업 인수와 물류 네트워크 확대</b>	198
1절 글로벌 금융위기의 도래와 동원의 새로운 비전	
2절 미국 최대 참치가공기업 스타키스트 인수	
3절 세네갈 국영 참치캔 기업 SNCDS 인수	
4절 높은 부가가치를 창출하는 선망선 건조	
5절 물류센터 신축을 통한 운송망 확대	
<b>2장 유기적인 계열화로 식품사업 시너지 극대화</b>	227
1절 업종 간 계열화를 통한 시너지 창출	
2절 고객안심 최우선 경영 실시	
3절 홍삼사업 진출과 ‘천지인’	
4절 일본법인 설립	
5절 동원CNS의 그룹 사업 지원	
6절 동원F&B, 그룹 최초 연매출 1조 원 달성	
<b>3장 국내 최고의 종합식품기업, 동원홈푸드</b>	248
1절 식자재 유통사업의 인프라 확충	
2절 지속적인 거래처 확대	
<b>4장 미래를 준비하는 동원그룹의 인재와 비전</b>	255
1절 포장재사업의 안정화 및 지속적 성장	
2절 글로벌 리더를 육성하는 동원리더스아카데미	
3절 동원그룹 비전2020 수립	

4부

핵심사업 중심으로  
성장 동력  
확보와 구축

2012~2015

<b>1장 글로벌 종합포장재 기업으로 진화하는 동원시스템즈</b>	274
1절 세계경제의 회복과 동원의 핵심사업 재편	
2절 M&A를 통한 포장재사업의 지속적 확대	
3절 건설 및 통신사업의 분리	
<b>2장 지속가능한 수산업을 실현하는 동원산업</b>	292
1절 조직문화 혁신과 윤리경영 체제 도입	
2절 연어사업으로 선구적 진출	
3절 지속적인 선망선 및 물류거점 확보	
4절 콜드체인 인프라 구축	
<b>3장 지속성장하는 글로벌 식품 기업, 동원F&amp;B</b>	321
1절 지속성장을 위한 경영시스템 구축	
2절 중국 시장에 상륙한 동원참치	
3절 동원참치, 50억 캔 판매	
<b>4장 맛과 영양을 기반으로 성장하는 동원홈푸드</b>	340
1절 중국 조미식품 시장 진출	
2절 안전하고 깨끗한 푸드 서비스 제공	

5부

과감한  
투자와 전략으로  
미래 준비

2016~2019

<b>1장 업계를 선도하는 수산자원 및 물류사업군</b>	348
1절 동원그룹 4대 핵심사업 구축	
2절 동부익스프레스로 물류 사업영역 확장	
3절 동원로엑스 설립과 부산신항 저온물류센터 준공	
4절 세계 최초의 슈퍼투나 생산	
5절 동원그룹, 한국에서 가장 존경받는 수산기업	
<b>2장 식품가공 및 유통사업군의 본격적인 확장</b>	384
1절 신사옥에서 새롭게 도약하는 동원F&B	
2절 식자재 유통 공급망의 지속적 확충	
3절 ‘더반찬’으로 HMR 시장 진출	
4절 축산전문기업 동원팜스의 재도약	
<b>3장 생활 서비스 사업군의 고도화</b>	404
1절 글로벌 신소재 기업으로 성장하는 동원시스템즈	
<b>4장 다음 세대를 위한 교육과 나눔</b>	411
1절 독서경영을 통한 직원역량 강화	
2절 교육 특화 사회공헌의 확대	
<b>5장 동원그룹 창립 50주년</b>	423
1절 창립 50주년과 김재철 회장의 은퇴 선언	
2절 김재철 회장의 성실과 정도경영	
3절 부국(富國)을 위한 공익활동	
4절 김재철 회장의 경제사적 의의	

## 새로운 가치를 창조하는 동원의 이정표가 되길

동원그룹이 창립 50주년을 맞이하였습니다. 출범 당시에는 3명의 직원으로 초라하게 시작하였으나 현재 동원은 1만 6천여 명이 넘는 종업원들의 생활터전이자 자아실현의 장이 되었습니다. 우리 모두가 열성을 다하여 열심히 일했기에 가능한 일이었다고 생각합니다. 지난 반세기 동안 회사의 발전을 위해 노력해준 모든 임직원 분들에게 진심으로 감사의 인사를 전하고 싶습니다.

50년 전 동원산업은 전 세계로 뻗어 나가겠다는 원대한 포부를 ‘동원’이라는 이름에 담았습니다. 그 이름에 걸맞게 우리는 지금 국내에만 머무르지 않고 전 세계에서 활약하고 있습니다. 사업의 영역도 보다 넓어졌습니다. 동원은 원양어업에서 출발하였으나 이제는 식품, 패키징, 물류 등 다양한 사업을 영위하는 기업이 되었습니다. 특히 2000년대 들어서는 지주회사를 설립하여 각 계열사의 전문성과 경영능력을 크게 향상시켰고, 여러 해외법인을 확보하면서 진정한 글로벌 기업으로 거듭났습니다.

돌이켜보면 동원은 태생부터 글로벌 기업이었습니다. 아시다시피 동원은 바다에서 출발하였습니다. 회사 설립과 동시에 우리는 거친 파도에 맞서 싸워야 했습니다. 원양어업에 대한 이해가 부족하고 장비나 기술도 지금과는 비교가 안될 만큼 어려운 시절이었습니다. 그럼에도 불구하고 동원 가족들은 조금이라도 더 많은 고기를 잡기 위해 늘 남보다 앞서 새로운 어법을 개발하고 어장을 개척하였습니다. 바다 위에서 파도와 싸우는 것이 일상이었던 우리에게 ‘도전’은 익숙한 단어였습니다.

이제 새로운 50년을 시작하는 시점에서 우리는 수많은 도전에 직면해 있습니다. 하지만 바다 위에서 파도가 거칠다고 항해를 멈출 수 없듯이 우리도 미래를 향한 전진을 멈출 수 없습니다. 동원은 고난이 있을 때마다 정면으로 맞서 싸웠습니다. 1970년대 오일쇼크로 모든 업계가 위축되었을 때 우리는 오히려 위기를 기회로 삼아 과감한 투자로 새로운 선박을 도입했고, 이러한 도전 정신은 오늘의 동원이 있게 하였습니다. 동원은 또한 급변하는

시대에 능동적으로 대응하며 변화를 모색하였습니다. 1차 산업인 수산업을 시작으로 2차, 3차 산업을 모두 아우르는 6차 산업으로 사업영역을 넓혀왔습니다. 그 자랑스러운 역사를 계승하고 더 발전시키기 위해서는 앞으로도 빠르게 변화하는 기술과 제도를 먼저 파악하고 수용해야 할 것입니다. 변화에 적응한 자만이 살아남는다는 것이 역사적 진실이기 때문입니다.

‘역사는 과거와 현재의 끊임없는 대화’라고도 합니다. 그런 의미에서 동원의 50년 발자취를 한 권의 책으로 묶게 된 것을 기쁘게 생각합니다. 기록은 기억보다 강합니다. 아무리 눈부신 성취라 하더라도 기록하고 정리해두지 않으면 오랜 세월 속에서 지워질 것입니다. 역사에서 성공만큼 중요한 것이 실패입니다. 진정한 발전은 실패를 알고 그것을 반복하지 않는 것에서 시작하기 때문입니다. 기업은 하나의 생명체와 같고, 역사 속에서 성공과 실패를 반복하며 자신만의 이야기를 만들어 갑니다. 동원의 50년 역사 속에도 이러한 도전과 실패 그리고 변화의 이야기가 있으며, 이것은 앞으로

우리 후배들이 새롭게 써내려 갈 새로운 이야기에 끊임없이 영감을 줄 것입니다.

오늘날 동원그룹이 있기까지 열성, 도전, 창조의 정신으로 땀 흘려준 임직원 여러분과 동원그룹의 발전을 함께한 여러 관계자분들에게 진심으로 감사드립니다. 『동원그룹 50년사』가 새로운 동원 50년으로 향하는 이정표가 되길 바랍니다.

2019년 6월

동원그룹 회장 김재철

prologue

새로운 가치를  
창조하는  
사회필요기업으로

1969년 창업과 동시에 먼 바다로 나아간 동원산업은 거친 파도에 맞서며 대한민국의 대표 원양기업으로 성장하였다. 하지만 동원은 바다에서만 머물지 않았다. 1980년대에는 어획한 참치를 가공하는 과정에서 종합식품기업으로 발돋움하였고, 이를 토대로 금융 및 서비스업까지 그 영역을 넓히며 동원그룹으로 성장하였다. 2000년대에는 지주회사를 설립하고 사업구조를 재정비하면서 또 한 번의 전환점을 맞이했다. 동원은 수산업과 식품제조업을 분리하여 각 사업의 전문성과 책임성을 강화하는 한편, 양대 핵심 사업과 시너지 효과를 낼 수 있는 신규 사업을 지속적으로 발굴하여 그룹의 내실을 다졌다. 그 결과 오늘날 동원그룹은 수산, 식품, 종합포장재, 물류 등 다양한 분야로 사업영역을 확장하면서 글로벌 기업으로 성장할 수 있었다. 현재 동원그룹은 22개의 국내 계열사와 21개의 해외 계열사를 갖추고 있으며, 1999년 매출 1조 원을 달성한 이후 지속적으로 성장을 거듭해 2018년 매출 7조 원을 돌파하였다. 동원은 이러한 50년의 성장을 토대로 새로운 미래를 준비하고 있다.

동원산업은 1969년 4월, 식량자원의 보고인 바다를 개척하기 위해 설립되었으며, 지난 50년 동안 오대양을 누비며 대한민국의 수산사업을 선도하고 있다. 동원산업은 ‘세계 최고의 종합수산식품회사 / 제2의 창업, 양식업 진출’이라는 중장기 목표를 설정하고 각 본부별 전략과제를 설정해 추진하고 있다. 해양수산본부는 프로틴 챌린지(Protein Challenge)에 대한 솔루션을 제공하고, 기능성 원료사업에 진출하는 한편, 수매기반 선박 통합관리 플랫폼을 구축하고자 한다. 유통본부는 참치와 연어를 통해 국민수산식품회사로 자리매김하고, 판매 채널을 다변화시키면서, 농축산물 유통에도 진출할 계획이다. 물류본부는 콜드 체인의 모든 영역에 걸쳐 원스톱 서비스를 제공

## | 그림 1 | 동원그룹 사업영역



하고, 온라인 물류 진출로 B2C물류에 대응하는 한편, 글로벌 물류시장의 진출 기반을 마련하기 위해 노력하고 있다. 특히, 물류본부 로엑스는 대한민국 대표 3PL(Third Party Logistics) 기업으로서 ‘Cold Chain Logistics Value Creator’라는 비전 아래 전략과제를 설정해 추진해 나가고 있다.

1971년 사업을 개시한 동부익스프레스는 화물운송, 항만하역, 보관, 국제물류, 해외물류, 물류컨설팅에 이르기까지 물류 전 영역을 아우르는 종합 물류기업으로서, 빠르게 변해가는 세계 물류시장에 선제적으로 대응하여 최고의 고객가치를 창출하기 위해 노력하고 있다. 동부익스프레스는 향후 추진 전략으로써 ‘기존 수행사업 역량 강화’, ‘인프라 확대를 통한 네트워크 확장’, ‘신규 사업 진출’을 설정하였다. 먼저 기존 수행사업 역량 강화를 위해 신재생 에너지, 유해화학물 장치장 조성 등 ‘차별화된 물류 수행’과 내륙운송, 항만하역, 창고보관, 포워딩 등 ‘사업간 연계 서비스’를 진행할 계획이다. 또한 인프라 확대를 통한 네트워크 확장을 위해 컨테이너 터미널 및 자동차 전용 부두를 확보하고 보관사업의 인프라를 확대해 나갈 것이다. 또한 해상운송업 진출을 통해 사업을 다각화하는 등 신규 사업에도 적극적으로 진출하고자 한다.

2000년 11월 동원산업의 식품 부문이 독립하여 탄생한 동원F&B는 고객 건강에 기여하는 First & Best 식문화 기업이 되고자 최선을 다하고 있으며, 글로벌 식품회사로 나아가고자 기존 사업의 경쟁력을 강화하고 사업영역을 확대하고 있다. 동원F&B는 ‘국민 건강에 기여하는 First & Best 식문화 기업’이라는 비전 아래 ‘성과 창출형 변화 관리 / 미래 성장 인적 경쟁력 강화 / 조직 문화 개선’이라는 중장기 목표를 설정하고, ‘기존 사업의 선택과 집중’, ‘First & New 신사업 추진’, ‘인프라 혁신’을 3대 전략과제로 수행해 나가고 있다. 기존 사업의 선택과 집중에 있어 동원F&B는 기회사업 투자를 통해 사업 확장을 도모하고자 한다. 구체적으로는 유가공 사업을 1조 규모의 사업으로 육성시키는 한편, 전략 사업을 주력 사업으로 지속적으로 육성하기 위해 노력하고 있다. 한편, 동원F&B 신사업 추진의 핵심은 ‘건강편의

식 시장 진출’이며, 각 사업 부문별로 전략 상품을 개발해 육성하고 있다. 식품부문은 Care Food와 Meal Kit, 유가공 부문은 면역건기식과 CMR 및 기능성 분유, 건강식품 부문은 베트남 GNC 및 소재형 사업 진출을 목표로 사업을 추진 중이다. 인프라에 있어서는 영업, 온라인, 해외 등 전 영역에 걸쳐 Channel Shift 및 Intra 혁신을 도모하고자 한다. 이를 위해 동원F&B는 영업 부문 유통구조 혁신, 온라인 식품 제조 유통 강화, 해외사업 현지화 및 동남아 중심 시장 확대를 추진하고 있다.

1993년 오리엔탈 캐터링 주식회사로 단체급식사업을 시작한 동원홈푸드는 급식사업, 식자재유통사업, 조미식품사업, 외식프랜차이즈 사업을 넘어 온라인사업까지 사업영역을 확대하며 B2B 종합식품기업으로 성장하고 있다. 동원홈푸드는 ‘새로운 가치와 경험을 제공하는 식문화 유통기업’이라는 비전 하에 ‘영업고도화를 통한 식재사업 경쟁력 구축’, ‘플랫폼 확장을 통한 온라인 비즈니스 경쟁력 확보’, ‘핵심역량 강화를 통해 조미업계 압도적 1위 구축’, ‘강력한 손익구조 혁신 및 미래성장동력 확보’, ‘고객 접점 강화와 쇼핑몰 플랫폼 확대’를 중장기 목표로 설정하고 이를 위한 세부 전략과제를 마련해 추진하고 있다.

배합사료 제조 및 판매기업 동원팜스는 가축특성에 맞게 최적화된 영양설계, 축산환경에 맞춘 사양 프로그램, 고품질 사료로 축산농가의 절대적 신뢰를 얻고 있다. 동원팜스는 ‘고객을 최우선으로 생각하는 축산 전문회사’를 미래 비전으로 설정하였다. 이를 위한 세부 전략으로는 먼저 성장 기반을 구축하기 위해 전국 판매망을 구축하고, 공백시장 및 니치마켓에 진입하고자 한다. 또한 신성장 동력을 발굴하기 위해 자동화 시설과 연계한 신규 판매를 확대하고, 계열화 구축을 위한 위탁사업에도 진출할 계획이다. 아울러



러 내부역량을 강화하기 위해 전문인력 영입 및 육성, 원가 경쟁력 향상, 선진회사 및 해외 기술력 확보를 위해 노력하고 있다. 한편 와인유통전문기업 동원와인플러스는 세계 정상급 와인브랜드를 국내에 소개하여 고객의 생활에 향기를 더하는 다양한 전략사업을 추진해 나가고 있다.

1977년에 출발한 동원시스템즈는 연구개발에 대한 과감한 투자와 차별화된 신규 아이템 개발, 적극적인 해외 사업 추진, 그리고 환경친화적인 노력으로 소재부터 완제품까지 아우르는 종합 포장재 전문기업의 세계적 경쟁력을 갖추고 있다. 동원시스템즈의 비전은 '새로운 가치를 창조하는 글로벌 패키징 선도기업'이며, '사업고도화', '글로벌시장 확대', 'R&D 역량 강화'를 중장기 목표로 설정하였다. 이를 실현하기 위한 첫 번째 전략과제는 '사업합리화'이다. 동원시스템즈는 선택과 집중을 통해 육성사업군을 선정하고 신규 사업 발굴과 기술 및 R&D 역량을 확보하기 위해 노력하고 있다. 또한 신사업영역 내 성장역량을 확보하고자 신규 사업 및 전자소재 산업의 경쟁력을 확보해 나가고 있으며, 기존에 없던 혁신적인 제품을 출시하고, 글로벌 운영체계를 구축하여 세계시장을 선도해 나갈 것이다. 종합포장기업 테크팩솔루션은 Can 라인 및 유리병 용해로 증설 등 과감한 투자를 통해 업계 선도 기업의 자리를 확고히 다져나가고 있다.

동원건설산업은 새로운 주거문화 형성부터 친환경 도시 설계까지 고객을 위한 가치창조와 행복 추구의 비전 달성을 위해 최선을 다하고 있으며, 동원CNS는 전문성과 노하우를 바탕으로 다양한 분야에 최상의 아웃소싱 서비스를 제공하고 있다.

한편 동원그룹은 국내뿐만 아니라 해외에도 글로벌 네트워크를 구축하고 있다. 2008년 미국 최대 참치캔 브랜드 StarKist 인수를 비롯해 세네갈,

중국, 일본 등 글로벌시장 공략을 강화하고 있으며, 식품분야를 넘어 포장재, 물류 등 다양한 분야에서 글로벌시장에 가치를 제공한다.

창업 50주년을 맞이한 동원그룹은 새로운 가치를 창조하는 사회필요기업으로 나아가고 있다. 즉, 회사의 성장과 이익이 국가와 사회를 넘어 전 세계 인류의 행복에 기여할 수 있는 역량을 갖춰나가는 것이다. 육지에서 살아가는 인간에게 바다는 언제나 위협으로 가득한 미지의 영역이었다. 하지만 그 바다에 도전하면서 인간은 새로운 세계를 발견하고 문명을 발전시켰다. 바다에서 시작된 동원그룹의 역사는 그래서 늘 '도전'과 '개척'의 역사였다. 50년이 지난 지금, 동원의 도전은 바다는 물론 전 세계 모든 지역에서 활발하게 전개되고 있다. 사업규모는 비약적으로 증가했고, 사업영역도 다양해졌다. 하지만 동원은 자신이 출발한 바다의 가르침을 잊지 않고 있다. 세상을 넓게 바라보고 인간을 깊이 이해하며 미래를 향해 나아가고 있는 것이다.



# I

동원산업에서  
동원그룹까지

1969 — 1998

1부

## 동원산업의 창립과 수산업 기반 구축

---

1969

|

1978

## 1 장

먼		바	다	를		향	한
순	조	로	운		출	항	

### 1. 동원산업주식회사 출범

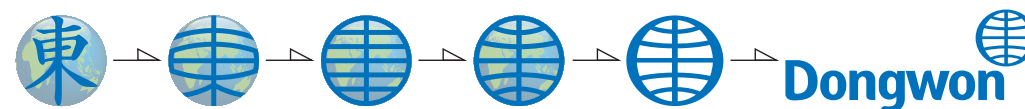
1960년대 말은 제1·2차 경제개발계획을 통해 공업화가 추진되던 시기였다. 이 기간 동안 우리나라 경제는 연평균 8.6%의 높은 성장률을 기록하였으며, 어업협력자금의 농수산 부문 중점지원 시책 등 많은 예산이 수산 부문에 투입되면서 수산업의 근대화가 본격적으로 이뤄지기 시작했다. 특히 1966년에는 수산청이 발족되면서 수산진흥정책을 보다 강력하게 추진하는 계기를 마련했다. 이러한 제도적인 정비와 더불어 기술개발, 해외 어장개척 등 관계자들의 노력에 힘입어 수산업은 유망산업으로 발돋움할 수 있었다. 동원산업이 설립된 1969년 당시 우리나라 수산업 총 생산액은 340억 800만 원이었으며, 이는 전년도에 비해 16.1% 증가한 수치였다. 그중에서도 원양어업은 해마다 급신장을 거듭해 1969년 말에는 원양업체 수가 24개 회사로 증가하였고, 전체 선원 수도 5,700여 명에 이르렀다. 또한 이 시기에는 선박수급과 수출여건도 크게 개선되었다. 일본에 중고어선이 크게 늘면서 이를

저렴한 가격으로 들여올 수 있었고, 일본 시장의 횡감용 고급 참치 수요도 크게 늘었다.

당시 국내외 원양업계에서 성실하고 능력 있는 선장으로 인정받던 김재철 회장은 일본의 여러 기업으로부터 독자적인 회사를 운영해 보라는 권유를 받았다. 바다에서 10년 동안 역량을 쌓아온 그는 면밀한 사업검토를 거쳐 마침내 1969년 4월 16일 동원산업주식회사를 설립하였다. 동원산업은 ‘수산물 판매업’과 이에 관계되는 ‘부대사업 일체’를 사업목표로 하여 자본금 1,000만 원으로 설립되었으며, 서울시 중구 명동에 사무실을 마련하고 3명의 직원을 두었다. 그리고 그해 7월 1일 동원은 일본 도쇼쿠사의 미국 현지법인 올림피아 트레이딩사로부터 지불보증 없이 37만 달러에 달하는 제31동원호와 제33동원호의 현물차관도입 계약을 체결했다. 은행이나 정부의 지불보증 없이 외국회사에서 인정받은 신용만으로 차관을 도입한 것은 당시로서 매우 파격적인 일이었으며, 이는 김재철 회장에 대한 신뢰가 없었다면 불가능한 일이었다.

회사명 ‘동원산업’은 김재철 회장이 직접 지은 것으로, ‘전 세계를 무대로 뛰는 동쪽의 나라’를 뜻하는 ‘동원(東遠)’과 가공, 무역, 유통 등 관련사업 모두를 포괄하는 ‘산업(産業)’을 더하여 향후 회사가 나아갈 방향을 담았다. 또한 회사를 상징하는 심벌마크에는 지구의 날줄과 씨줄, 그리고 ‘동녘 동(東)’

| 그림 2 | 동원의 심벌마크



자를 넣어서 전 세계를 무대로 뻗어 나간다는 원대한 포부와 이상을 표현하였다.

## 2. 최초의 어선도입과 출어

설립 후 동원은 수산청에 선박도입 신청서를 제출하였다. 당시 어선수입 사유서에는 수익성을 높이기 위해 어획량이 높은 인도양으로 출어시킨다는 계획이 명기되어 있었고, 이에 따라 1969년 7월 31일 동원 최초의 선박인 ‘제31동원호’가 도입되었다. 제31동원호는 481.43톤에 디젤 발동기 1개를 갖춘 우리나라 최초의 탑재모선식 연승어업용 중형어선이었다. 선장과 기관장을 비롯한 45명의 정예 선원들은 같은 해 8월 16일 부산에서 인도양으로 출항했다. 그리고 첫 출어에 나선 지 4개월 만에 중간보급 없이 만선을 기록했으며, 다시 25개월 만에 2,500톤을 어획하였다. 이는 120만 달러에 이르는 어획고로서 당시 우리나라 수출실적을 감안하면 그야말로 천무후무한 실적이었다. 그 결과 동원은 창립 이듬해인 1970년 12월 제31동원호 선장이 외화획득 공로를 인정받아 대통령표창을 받는 등 수산회사로서의 입지를 더욱 확고히 다져나갔다.

제31동원호를 도입해 큰 성과를 거둔 동원은 1969년 12월 제35동원호를 도입하였고, 1970년 1월 제33동원호를 도입하였다. 그리고 같은 해 12월에는 제38동원호를 도입하여 창립 1년 만에 4척의 선단을 형성하기에 이르렀다. 특히 제35동원호는 차관자금이 아닌 자체 자금으로 도입한 선박이었으며, 이를 계기로 국내 수산업계에서도 동원의 저력을 새롭게 바라보기 시작하였다. 물론 제35동원호가 인도양 조업 중에 큰 파도를 만나 좌초하는

등 갖은 시련을 겪기도 했다. 하지만 동원은 제35동원호를 개조해 오징어채 낚기 조업으로 전환하여 성공을 거두는 등 도전적인 모습을 보여주기도 했다. 이후 동원은 제51동원호, 제81동원호, 제53동원호, 제56동원호, 제91동원호로 꾸준히 선단 규모를 늘리면서 새로운 어장을 개척하고 신어법을 적용하면서 성장해 나갔다.

표 1 | 제31동원호 선박원부등본

선박 번호	22378호	선종	기선	선명	제31동원호	선질	강질
소유자 주소, 성명	서울시 중구 명동 2가 33-2 동원산업주식회사			등록 연월일	1969년 8월 9일		
신호 부자	6. L. S. V			공제 적량	673m³ 349		
선적항	부산시			선원사용실 적량	185m³ 605		
선박 장	48미터 40			하족 수창 적량	16m³ 202		
선박 폭	9미터 40			기관실 적량	436m³ 425		
선박 심	4미터			기타 장소 적량	35m³ 117		
총 톤수	481톤 43			순적량	690m³ 480		
총 적량	1,363m³ 829			순톤수	243톤 74		
상갑판상 적량	1,049m³ 829			기관 종류 급수	디젤 발동기 1개		
상갑판상 폐화된 장소 적량	1,049m³ 323			추진기 종류 및 수	나선 추진기 1개		
선미루 적량	215m³ 113			조선지	일본국 시미즈시		
갑판실 적량	95m³ 625			조선지	미쯔호 조선조		
창구의 초과 적량	3m³ 558			진수연월일	1963년 7월		
기관실 적량	436m³ 425			원명	제31동원		

### 3. 새로운 어법 및 어장의 개발

원양업에 있어 선진국과의 격차를 줄이려면 새로운 어법을 개발하고 신규 어장을 개척하는 것이 매우 중요한 과제였다. 이에 동원은 직원들에게 늘 공부하는 자세를 강조하였고, 늘 경쟁사보다 한발 앞선 어법을 적용하여 높은 어획고와 꾸준한 성장을 거듭할 수 있었다. 특히 동원 최초의 선박 제31동원호가 사용한 탐재모선식 연승 어법은 한국 원양어업에 새로운 전기를 마련했다. 이 어법은 큰 모선 위에 자선 1척을 싣고 다니면서 어군을 만나면 2척이 동시에 작업하는 방식으로, 어획량 역시 배 2척의 몫을 해냈다. 이러한 최신 어법으로 기대 이상의 어획고를 올린 동원은 이후 지속적으로 신어법 개발에 박차를 가해 저연승식 어법과 오징어채낚기 어법을 각각 인도양과 우리나라 동해에서 선보였다. 또한 북태평양의 은대구저연승 어법과 1972년 아프리카 가나에서 처음 시도한 가다랑어채낚기 어법은 초기 동원의 기술을 해외에 선보인 대표적인 어로기법이었다.

새로운 어법의 개발과 더불어 어장을 파악하는 안목 또한 중요했다. 빠른 어장의 확보가 향후 어획량을 크게 좌우하기 때문이다. 따라서 동원은 제31동원호의 첫 인도양 출어 때부터 다른 어선보다 한 발 앞서 조업 범위를 넓게 잡고 광범위한 어장을 확보하며 조업에 임했다. 이후 동원은 여러 어선들을 인도양으로 계속 출어시키면서 어장을 개척하였다. 또한 제35동원호가 동해안과 북해도에서 국내 어선으로는 최초로 오징어채낚기 조업을 실시하여 좋은 실적을 거두기도 했으며, 이는 훗날 북양 진출의 발판이 되었다. 1971년 12월에는 스텐트를 어선 제81동원호를 북태평양에 진출시켜 명태조업을 실시했다. 그리고 1973년 3월 제801동원호가 아프리카 가나

어장으로 출어함으로써 대서양까지 진출하게 되었다. 이와 동시에 인도양의 타마타브를 비롯하여 대서양의 라스팔마스, 테마 등지에 해외 기지와 지사를 설치하면서 동원은 명실상부한 글로벌 원양어업 회사로 자리를 잡아나갔다.

### 4. 수출 중심의 순조로운 성장

회사 설립 초기에는 내수시장이 형성되지 않았기 때문에 잡은 고기들은 곧바로 외국 상사를 통해 판매되었다. 따라서 동원의 어획량은 곧 수출실적으로 이어졌다. 창립 첫해인 1969년 동원은 4,130만 원의 매출과 함께 316만 원의 이익을 올렸다. 하지만 3년 뒤인 1972년에는 9억 2,405만 원의 매출을 달성하여 10억 원 돌파를 눈앞에 두게 되었다. 매출액 증가와 함께 자본금도 계속 늘어 나갔다. 자본금 1,000만 원으로 설립된 동원은 3년 만에 무려 600%의 자본신장률을 기록했다. 이는 설립 초기부터 회사가 순조롭게 성장했음을 보여주는 지표라고 할 수 있다. 한편 동원은 1970년 7월 부산사무소를 개설하였으며, 1972년 5월에는 본사를 2개 사무실로 확장하였다. 먼 바다에서 선원들이 파도와 싸울 때 육지에서 근무하는 직원들도 동원의 기반을 다지기 위해 열성을 다했다. 오늘날 동원의 성장 속에는 이처럼 바다와 육지, 저마다의 자리에서 최선을 다하는 직원들이 있었다.

## 2장

과	감	한		투	자	로
위	기		극	복		

### 1. 제1차 석유파동과 새 경영전략 모색

1973년 제1차 석유파동이 발생하면서 국내에서는 유류소비가 많은 수산업이 큰 타격을 입었다. 특히 1975년 이래 성장을 계속해온 한국 원양업은 석유파동과 연안어업국의 조업규제 등으로 위기에 봉착했고, 도산하는 기업들도 속출했다. 동원 역시 제1차 석유파동의 영향에서 자유로울 수 없었다. 선박비용 상황과 선박운영의 이중고를 겪는 와중에도 동원은 강인한 개척정신으로 위기를 극복해 나가는 한편, 다음과 같은 경영상의 변화를 모색하였다.

- 참치기지어업(基地漁業)\*에서 독항어업(獨航漁業)\*으로의 전환: 횡감용 참치잡이로 부가가치를 높이고자 참치독항어업으로 전환을 시도

\* 참치기지어업: 연승어구(延繩漁具)를 사용하는 어로방식

\* 참치독항어업: 연승어구를 사용하는 점에서는 기존의 어업 방식과 동일하나 고가의 횡감용 참치 공급, 초저온 냉동시설을 갖춘 어선이 투입된다는 점에서 구별되는 어로방식

- 북양으로 진출하여 명태 등 저서어(低棲魚)를 대량 어획하는 트롤어업의 활성화: 단위 어획량 당 원유가 적게 드는 트롤어선을 도입하여 원활한 자금운영을 도모
- 잡은 고기를 냉장 보관하여 판매함으로써 유통 효율을 극대화: 먼 바다에서 잡은 고기를 제때에 하역, 냉동 보관함으로써 선박 가동률을 높이고 유통 등 사업을 다각화
- 치밀한 자금운용 계획을 수립함으로써 위험에 대비: 수입원을 전적으로 어획물 판매에 의존하는 원양어업의 취약점에 대처

회사의 이러한 노력에 임직원들의 근검절약이 더해지면서 동원은 경제적 위기를 슬기롭게 극복해 나갈 수 있었다.

### 2. 대형 공모선 동산호로 북양 진출

동원은 불황일 때 과감하게 투자하는 승부수를 던졌다. 남들이 주저할 때 미래를 내다보고 투자하면 이후 보다 앞서나갈 수 있다고 판단했기 때문이다. 먼저 동원은 선포 증대를 위해 1973년 제801동원호와 제311동원호를 도입하여 각각 대서양과 인도양에 출어시켰다. 그리고 대형 트롤공모선을 건조하여 북양 어장에 진출하기로 결정하였다. 공모선(Factory ship)은 배 안에서 어획물을 제조·가공하고 저장할 수 있는 선박으로, 당시 대부분의 수산회사들이 투자를 꺼리던 상황에서 대형 공모선을 건조해 북양에 진출하는 것은 굉장한 모험이었다. 하지만 석유파동의 어려움을 극복하고 새로운 활기를 찾기 위해서는 어업 또한 노동집약적인 조업에서 벗어나 기술집약

적인 조업으로 전환해야만 했다. 이러한 배경에서 동원은 선폭증대와 어선의 대형화를 적극적으로 진행하였다.

새로 도입하고자 한 대형 어선은 배 안에 냉동시설뿐만 아니라 어분, 어육, 필렛(Fillet), 연육 등의 가공까지 가능한 공모선이었다. 그동안 동원과 거래를 해오던 미쓰비시 상사에서 투자할 의사를 밝히긴 하였으나 4,500톤급 어선 제작에 대해서는 부정적인 견해를 보였다. 당시 다른 수산회사들은 보통 300~500톤급 어선을 제작했고, 미쓰비시 상사 역시 경기가 어렵기 때문에 작은 배를 여러 척 만드는 것을 권유했다. 하지만 동원은 면밀한 검토와 분석을 바탕으로 성공에 대한 확신을 갖고 있었다. 결국 동원은 신용과 실력을 바탕으로 미쓰비시 상사를 설득하는 데 성공했고, 대형 공모선 동산호 건조에 필요한 자금을 조달할 수 있었다.

2년 만에 완성된 동산호는 1975년 김재철 회장을 포함하여 138명의 선원과 함께 북태평양으로 첫 출어에 나섰다. 캄차가 해역에서 명태조업을 실시한 동산호는 3개월 만에 3,000톤의 어획량을 기록하였으며, 그중 1,000톤을 아프리카 나이지리아 현지회사에 판매하고 나머지 2,000톤을 한국에 가져왔다. 이후로도 동산호는 지속적으로 조기만선을 거듭하며 주변의 우려를 말끔히 씻어냈다. 결국 동산호 도입을 계기로 동원은 사세를 비약적으로 키울 수 있었고, 불황 속에서 더 성장하는 기업이라는 인식을 대외적으로 심어줄 수 있었다.

### 3. 선폭 증대와 해외기지 설치

동원은 동산호의 건조와 병행하여 선폭 증대와 해외기지 확대를 위한 노력

을 이어 나갔다. 1973년 3월 가다랑어 어선 제801동원호를 도입하여 대서양 테마 어장으로 출어시킨 데 이어 4월에는 참치연승선 제311동원호를 도입해 제61동원호와 함께 인도양으로 출어시켰다. 이와 더불어 해외기지 설치도 진행되었다. 1973년 5월 동원은 아프리카 가나의 테마 항구에 첫 해외기지를 설치하였고, 다수의 선박들이 이곳을 중심으로 가다랑어채낚기 조업을 실시하였다. 한편 이에 앞서 동원은 미국 스타키스트사와 가다랑어 채낚기 훈련에 대한 계약을 체결하여 선원 64명에 대한 교육을 진행하기도 했다.

같은 해 9월에는 인도양의 마다가스카르의 타마타브에 기지를 설치하여 이곳을 중심으로 참치연승선들이 비교적 높은 어획고를 올렸다. 이어 동원은 본격적인 트롤어업에 주력하여 1974년 6월 대서양 최대의 어업기지인 카나리아 군도 라스팔마스에 기지를 설치하고, 3척의 어선을 투입하였다. 이와 같은 해외기지는 동원의 세계무대 진출에 속도를 더했고 새로운 어장 개척의 전진기지로서 큰 역할을 해냈다. 특히 라스팔마스 기지 설치 이후 7년 동안 동원이 획득한 어획량은 약 1만 9,000톤이었다. 이는 어려운 시기에 회사의 버팀목이 되어 주었으며 이후 동원은 성장의 교두보를 확보할 수 있었다.

동원의 선박들은 출범 이래 비교적 큰 사고 없이 조업을 이어 갔으나 1974년과 1977년 뜻하지 않은 화재 및 침몰 사고로 큰 피해를 입었다. 이와 같은 연이은 선박사고의 상처를 딛고 사세 확장의 기틀을 다지기 위해 동원은 1977년 11월 국내에서 선박 2척을 건조하고자 한국개발금융주식회사로부터 218만 달러를 지원받았다. 그리고 이듬해 2월 부산 대동조선에 2척의 참치독향선 건조를 의뢰하였다. 이에 따라 동원은 1978년 4월 제301동원호



와 제303동원호를 확보하였으며, 이들 선박은 같은 해 6월 인도양으로 출어하여 약 1년간 참치독항어업으로 좋은 실적을 거두었다. 또한 같은 시기에 동원은 2,000톤급 트롤어선 유양호를 도입하여 1978년 22척의 선단을 거느리는 중견 원양업체로 성장하였다.

#### 4. 미·소의 200해리 경제수역 선포와 동원의 대응

우리나라 원양업체는 1977년 미국과 소련이 각각 200해리 경제수역 규제를 단행함에 따라 심각한 타격을 입게 되었다. 북양에서 조업하던 국내 트롤어선과 저연승어선 78척이 한꺼번에 발이 묶여 어획량은 전년에 비해 약 27%가 감소했고 아울러 수출량의 감소 및 입어료 지불로 실소득도 크게 줄었다. 이에 따라 동원도 큰 타격을 받을 수밖에 없었다. 200해리 경제수역 선포 직전 동산호를 비롯하여 여러 선박이 북양에서 명태조업을 하고 있었는데, 특히 북양 어장 상실로 동산호가 입은 피해가 매우 컸다.

이에 동원은 북양의 비성어기에 동산호를 다른 어장으로 옮겨 가동률을 높이기로 하고, 1977년 4월 뉴질랜드 어장으로 출어시켰다. 동산호는 뉴질랜드 첫 조업에서 만선을 기록하고 200만 달러의 어획고를 올려 침체된 회사에 활력을 불어넣었으나 1978년 4월 뉴질랜드 역시 200해리 경제수역을 선포함에 따라 이후에는 이 수역에서도 어획권터를 배정받아 조업에 임하게 되었다. 한편 각국의 200해리 경제수역 선포 이후 대서양과 아프리카 연안국들이 입어료를 인상하면서 동원은 1981년 10월 라스팔마스 기지에서 철수하였다.

## 3장

새	로	운		분	야	로
사	업	다	각	화		추진

#### 1. 동원냉장을 통한 유통 효율 향상

제1차 석유파동을 극복하면서 동원은 어업의 경제성을 높이는 방안으로 잡은 고기를 냉장보관하여 유통 효율을 높이하고자 했다. 이를 위해 동원은 1973년 7월 부산시 서구 감천동에 대지 5,276㎡를 구입하면서 냉동공장 설립 계획을 수립한 뒤, 1976년 11월 자본금 6,000만 원으로 동원냉장주식회사를 설립하였다. 수산물 운수보관과 제빙 도매, 농·수산물 수출사업을 목표로 설립된 동원냉장은 설립 당시 650톤이던 냉장실을 1979년 5월 1,250톤으로 확장했고, 1982년 4월 제빙실을 냉장실로 개조하여 1,570톤의 저장 능력을 갖추었다. 이와 함께 동원냉장은 1985년 11월부터 참치미끼용 냉동고등어를 생산하여 동원산업의 수요를 충당하기 시작하였고, 이후 점차 생산량을 늘려 1988년에는 다른 원양업체에도 공급하였다. 동원냉장을 가동함으로써 동원은 대형어선이 한 번에 많은 어획물을 싣고 왔을 때 이를 손쉽게 냉장 보관할 수 있었고, 가격이 쌀 때 저장해 두었다가 적정



한 시점에 판매함으로써 수익성을 높일 수 있었다.

## 2. 오리온광학 설립

동원은 1차 산업인 수산업의 성장을 바탕으로 제조업 분야인 2차 산업 진출을 모색하였다. 여러 사업을 검토한 끝에 동원은 정밀산업 분야인 광학에 주목하고 1977년 10월 오리온광학을 설립하였다. 자본금 5,000만 원으로 출발한 오리온광학은 경기도 성남시 상대원동에 본사를 두었으며, 1978년 2월부터 생산에 돌입하였다. 초창기에는 일본에서 소재를 들여와 연마·코팅하여 카메라용 교환렌즈를 제조해 판매하다가 1982년부터는 현미경을 생산하기 시작했다. 오리온광학의 현미경은 당시 국내시장에서 30% 이상의 점유율을 차지하며 높은 매출 실적을 올렸다. 이어 1983년부터 ‘포토맨’이라는 소형 카메라를 생산하였고, 1984년부터는 일본 아사히펜탁스와 기술제휴하여 ‘펜탁스’ 카메라를 생산하기에 이르렀다. 오리온광학은 1984년 1월 동원광학주식회사로 사명을 변경하였다가 다시 1991년 3월 동원정밀주식회사로 이름을 바꾸고 기존 광학사업 이외에 포장용기성형 사업과 냉동·냉장쇼케이스 사업을 추가해 사업 범위를 확대하였다.

### 2부

## 제조업과 금융업으로 사업영역 확장

1979

|

1988

# 1 장

국	내		최	초	의
참	치	선	망	어	업
도	전				

## 1. 헬리콥터탐재식 참치선망선 도입

창립 10주년을 맞는 1979년은 제2차 석유파동으로 세계경제와 국내경제가 모두 불황으로 빠져든 어려운 시기였다. 그러나 동원은 제1차 석유파동 때 도 위기를 기회로 삼아 대형 공모선 동산호를 건조하여 사세를 신장시켰듯이, 이 시기에도 과감한 승부수로 위기를 돌파하고자 했다. 바로 국내 최초로 헬리콥터탐재식 참치선망선을 도입한 것이다. 동원이 도입한 참치선망어업은 우리나라 참치어업에 한 획을 그을 만큼 획기적인 변화를 가져다 준 어업이었다. 이는 가장 효율적이고 과학적인 어법으로 어군탐색에서부터 어획에 이르기까지 모든 과정을 체계적으로 진행하여 경제성을 극대화시킨 가장 현대화된 참치어업이었다.

일찍이 미국은 제2차 세계대전 이후 해군함정을 참치선망어업에 맞게 개조하고 자본투자와 기술개발을 통해 전 세계 어장을 석권했다. 따라서 다른 국가에서도 이 어법을 개발하기 위해 꾸준한 노력을 기울였으나 비용이

많이 들고 기술장벽이 높아서 성공하지 못하였다. 동원은 바로 이러한 선진 어법에 과감하게 뛰어들었고, 1979년 4월 국내 최초의 헬리콥터탐재식 참치선망어선인 코스타데마필(Costa de Marfil)호를 도입하였다.

이 선박의 가격은 320만 달러로, 당시 동원이 보유한 300톤급 참치독항선 7척 가격에 해당하는 엄청난 금액이었다. 가격보다 더 문제가 되는 것은

표 2 | 코스타데마필호 선박 국적 증서

어선 번호	BS-A-1681	적 량	총 톤수	807.122톤
신호 부착	H. L. W. G		총 적량	2,236,456m³
선종	동력선		상갑판하	1,789,395m³
선명	COSTA DE MARFIL		상갑판상패 위한 장소	497,070m³
선적장	부산시		선수루	
선질	강질		선교루	
기관 종류와 수	디젤 발동기 1대		선미루	139,994m³
추진기 종류와 수	나선 추진기 1개		갑판실	352,099m³
조선지	GUON, SPAN		창구의 초과	4,977m³
조선자	ASTILLEROS, MARITIMA, DEL, MUSEL		기관실	
진수연월일	1972년 4월		기타의 장소	
치수	<ul style="list-style-type: none"> <li>상갑판 양상에서 선수재의 전면으로부터 선미재의 후면에 이르는 길이 : 57.05미터</li> <li>선체 최광부에서 늑골의 외면으로부터 외면에 이르는 너비 : 11.60미터</li> <li>길이의 중앙에서 용골의 상면으로부터 상갑판양의 현측에서 상면에 이르는 깊이 : 5.50미터</li> </ul>			공제 적량 : 1,277,590m³
소유자	서울특별시 중구 중림동 355번지 동원산업주식회사			선원 상용실 : 303,160m³

기술 획득이었다. 참치선망 어법은 각종 첨단 장비를 활용하는 최신 어법이기에 때문에 고도의 기술이 요구되었고, 때문에 초기에는 관련 기술을 완벽하게 습득하지 못해 큰 성과를 얻지 못하였다. 하지만 동원은 김재철 회장이 직접 선박에 동승하여 문제점을 파악하고 이를 토대로 선망 어법에 지속적인 투자를 단행하였다. 그 결과 동원은 초기의 부진을 딛고 서서히 어획량을 늘려가기 시작했으며, 이후 참치선망 어법은 회사의 성장에 크게 기여하게 되었다.

## 2. 어선 신조 및 도입으로 선폭 증대

동원은 어려운 시기일수록 신설비, 신기술에 대한 과감한 투자로 대량 어획을 통해 어획당 생산비를 절감해 나갔다. 이러한 맥락에서 동원은 1979년 4월 제306동원호를, 같은 해 10월 제308동원호를 각각 건조하였다. 새로운 선박에는 초저온 냉동설비를 갖추고 참치의 선도를 유지시켜 비교적 높은 가격을 받을 수 있도록 했다. 이와 함께 1979년 3월에는 트롤어선 신양호를 도입하여 북양에 출어시켰으며, 이어서 1981년 9월에는 1,500톤급 참치선망어선인 캡틴김호를 인수하여 원양어업의 대형화 추세에 적극 대응하였

표 3 | 선박 및 어획량 변화 추이(1979~1988년)

연도	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
선박(척)	26	22	24	23	21	22	24	30	35	40
어획량(톤)	35,767	36,497	42,191	44,116	56,839	53,798	61,377	70,378	90,580	100,511

다. 실제로 1983년 동원의 생산실적은 1982년에 비해 22% 증가하였는데, 이는 선망어업이 본격화되고 남태평양 어장 개척에 따른 결과였다.

1984년에는 897톤급 참치선망선 월드김호를 도입하였고, 1985년에는 참치독항선 제801동원호, 트롤선 마르소플라(Marsopla)호를 도입하여 총 24척의 배를 보유하게 되었다. 1986년에는 참치선망선 코스모스김호, 유니버스김호 등 최신 설비를 갖춘 선망어선을 도입하고, 트롤선 가비나1호와 운반선 오션익스프레스호를 추가하였다. 이어 1987년에는 제802동원호를 비롯하여 참치연승선 4척과 트롤선 2척을 도입하는 한편, 참치선망선 쥘벤투스호도 들여와 9만 톤의 어획량을 기록하였는데, 이는 전년보다 28% 이상 증가한 수치였다. 이후 꾸준히 선망선과 연승선 등을 도입하여 창립 20주년을 맞는 1989년, 동원은 44척의 대선단을 보유한 세계 최대의 참치어획 회사가 되었다. 이처럼 첨단설비를 갖춘 최신 어선을 확보하면서 동원은 오대양 어떤 해역에서도 조업할 수 있는 여건을 갖추었다. 이러한 적극적인 투자의 궁극적인 목표는 양적인 성장 못지않게 질적인 성장, 즉 기술집약적인 조업으로 생산성을 높이는 것이었다.

## 3. 파나마 현지법인 및 광 기지 설치

동원은 1979년 4월 파나마에 현지법인 레아노 오리엔트 파나마(Lejano Oriente Panama S.A)를 설립했다. 이 회사는 일본이 제1차 석유파동 이후 한국에 대하여 참치 수입규제를 강화함에 따라 우회수출을 도모하기 위해 설립되었다. 자본금 1만 달러를 투자하여 설립한 파나마 현지법인은 초기에 선박 2척으로 출범하였으나 이후 꾸준히 선폭을 증대시켜 1990년대에는 독

항선 10척, 선망선 1척, 운반선 2척을 보유한 중견수산업체로 성장하였다. 그러나 1994년 11월 유엔해양법협약이 발효된 후 제3국 국적 어선들의 조업이 금지되면서 동원은 파나마 법인이 보유하고 있던 선박 중 일부를 한국 국적으로 인수하였고, 파나마 법인은 운반선 2척만 보유하게 되면서 어로 사업은 사실상 중지되었다.

한편 동원은 1983년 5월 남태평양 괌에 기지를 설치했다. 남태평양 수역에서 조업하는 우리나라 참치선망선의 절반 이상이 동원산업의 어선이었으므로 이곳에 전진기지를 확보하는 것이 무엇보다 중요했다. 괌 기지에서는 참치선망선이 입항하면 조업기간 중에 필요한 각종 선박파트, 소모품, 부식, 유류 등을 보급해 주며 선박수리 등의 지원을 하고, 어장일대의 정보 제공, 스케줄 관리 등을 통해 높은 어획량을 올릴 수 있도록 도움을 주었다.

## 2장

참	치	통	조	림	으	로
식	품	제	조	업	에	
본	격		진	출		

### 1. ‘동원참치’의 개발 및 출시

#### (1) 국내 최초의 참치통조림 출시

1982년은 동원이 종합식품회사로 발돋움하기 시작한 역사적인 해였다. 그 동안 원어 그대로 해외에 수출해 오던 참치를 통조림으로 가공하여 국내시장에 선보이기 시작한 것이다. 동원은 식품제조업에 진출함에 있어 어떤 어류를 가공할지 고심하였고, 오랜 검토 끝에 참치를 가공하여 내수시장에 판매하기로 하였다. 당시 우리나라에는 참치통조림이 거의 알려져 있지 않았으며, 일반 국민들은 참치가 어떤 생선인지조차 알지 못했다. 하지만 동원은 소득수준 향상에 따라 향후 시장 가능성이 매우 크다고 판단하여 참치통조림을 제조·판매하기로 결정했다.

한편으로 당시 미국과의 무역마찰 문제를 해소하기 위해서라도 참치통조림 국내 판매는 필요했다. 동원은 회사 설립 초기부터 세계 최대의 참치통조림 제조회사인 미국 스타키스트와 거래관계를 유지해 왔으며, 이는 동

원의 성장에 큰 도움이 되었다. 하지만 동원이 최대공급사가 되면서 스타키스트가 일방적으로 물량을 결정하는 상황이 벌어졌다. 김재철 회장은 스타키스트에 끌려가는 것보다 차라리 한국에서 참치통조림을 생산하는 것이 유리하다고 판단했다. 평소 우리나라 국민에게도 양질의 단백질원인 참치를 제공하려는 김재철 회장의 구상을 실현시킬 수 있는 기회이기도 했다. 그러던 중 김재철 회장은 1981년 하버드 AMP를 마치고 귀국하기 전, 스타키스트 LA공장을 방문해 생산공정을 둘러보게 됐다. 그리고 이 정도 공장이면 우리 기술로도 충분히 가능하겠다는 생각을 했다. 마침 우리나라 국민소득도 2천불에 가까워지기 시작했고, 도전해 볼 만하다고 판단해 국내 최초로 참치캔을 출시하기로 했다. 한식입맛에 맞추기 위해 유지류를 추가하기로 했고, 다양한 기름으로 테스트해 본 후 최종적으로 면실유를 담았다. 이러한 배경에서 동원은 1982년 11월 12일 국내 최초의 참치통조림 ‘동원참치’를 출시하였다.

## (2) 무에서 유를 창조한 참치 마케팅

동원은 참치캔이 우리나라 시장에 정착될 수 있도록 광고 및 판촉 측면에서 많은 노력을 기울였다. 1982년 12월 해외업무과에 광고 판촉 업무를 겸직하도록 함으로써 마케팅 조사에 착수하는 한편, 각종 시장정보 자료들을 수집하여 연차적으로 동원참치에 대한 각종 반응, 평가 및 소비자 구매형태를 분석하였다. 또한 제품, 가격, 유통, 판촉전략 등에 걸쳐 종합적인 마케팅 전략을 수립하였다. 당시 국내 소비자들의 참치캔에 대한 인식은 매우 낮은 수준이었다. 특히 참치통조림은 국내에서 처음 시도되는 것인 만큼 영업과 마케팅에 대한 참고사례가 전혀 없어서 전략 수립에 어려움을 겪었다. 이에



▲ 참치캔 초기 생산 모습

동원은 1983년 1월 ‘참치소비자 설문조사’를 최초로 실시하였다. 그리고 이러한 소비자 조사를 비롯한 제반 마케팅 조사 결과를 분석하여 본격적인 광고 전략까지 구체화시켰다.

동원은 우선 참치가 고급 어류인 점에 착안하여 참치캔을 ‘고급품’, ‘선진국형 식품’으로 포지셔닝하고 1차 소비 대상을 중·상류층으로 설정하였다. 그리고 소비자들에게 고급품이라는 인식을 확고하게 심어주고자 광고 표현에 있어서도 헬리콥터와 참치선망선을 등장시켰다. 즉, 어군탐지용 헬리콥터를 탑재한 최신행 선망선으로 바다

어장을 누비는 장면을 보여줌으로써 참치캔이 첨단 기술로 생산한 ‘고급 식품’임을 알리고자 한 것이다.

제품기획 측면에서도 고품질의 식품이 될 수 있도록 최선을 다했다. 기본원료는 소비자들이 가장 선호하는 참치의 살코기 부위를 사용하였고, 부재료 선택에 있어서도 소비자들의 성향을 면밀히 분석하였다. 동원은 참치캔의 기본원료 구성 면에서 살코기 못지않게 ‘기름’이 중요하다는 사실을 인식하고 있었다. 따라서 콩기름, 채종유, 면실유, 미강유, 올리브유를 가미한 각종 시제품을 만들어 실소비자를 대상으로 테스트를 실시한 뒤, 우리 국민들의 입맛에 가장 잘 맞는 면실유를 선택하였다.

가격 면에서는 고급 제품에 저가 정책을 적용하여 판매 효과를 극대화시키고자 했는데, 이는 향후 중산층을 겨냥하여 참치통조림의 대량 판매를 위한 전략이기도 했다. 유통 측면에서는 동원이 직접 영업망을 구축하여 판매



확장을 도모한다는 방침을 세웠고, 후발 업체들이 참치 시장에 뛰어들 것을 예상하여 단기간 내에 선발 업체로서의 이점을 최대한 살리기 위한 이미지 구축에 힘썼다.

### (3) 국내 참치 시장 석권

동원은 브랜딩에도 힘을 기울여 1983년 3월 상품명을 기존의 ‘동원참치’에서 ‘동원참치 살코기캔’으로 바꾸고, 포장에도 거대한 참치가 바닷물에서 솟구쳐 올라오는 디자인을 채택하였다. 아울러 후발업체들이 뛰어들 경우 방어책으로써 브랜드 이미지를 조속히 구축하기 위해 1983년 4월 서울 지역에 최초의 TV광고를 개시하였다. 초기 광고에서는 참치라는 제품의 이미지 포지셔닝에 집중하여 콩치통조림 등 기존 제품과의 차별화를 시도하였다. 또한 1984년 초부터는 배우 백일섭을 모델로 섭외해 TV광고를 전개하여 좋은 반응을 얻기도 했다.

이와 함께 판촉활동에도 많은 노력을 기울였다. 영업일선 담당자들은 물론, 관리직 직원들도 매 주말마다 서울 근교의 각 등산로 등지에서 시식 판촉활동을 전개하거나 시내 백화점에서 가두 홍보를 하는 등 모든 임직원들이 혼연일체가 되어 참치열풍을 일으키기 위해 최선을 다했다. 특



▲ 동원참치 최초 신문광고

히 동원은 1984년 추석명절 때부터 참치캔 선물세트를 업계 최초로 개발하여 획기적인 판매신장을 이룩하였다. 참치캔 선물세트는 그해 추석 시즌에만 30만 세트 이상이 판매되는 등 그야말로 돌풍을 일으켰다. 이때부터 명절 시즌에는 참치캔 선물세트가 없어서는 안 될 품목으로 취급되었고 해마다 그 수요도 크게 증가하였다.

좋은 원료와 우수한 제품력에 체계적인 마케팅 전략이 더해지면서 동원은 소위 ‘제1차 참치전쟁’에서 압도적인 승리를 거둘 수 있었다. 동원은 1983년 약 600만 캔을 판매해 시장점유율 70%를 차지하였고, 1984년에는 1,200만 캔을 판매해 75%의 시장점유율을 기록하며 국내 참치 시장을 석권하였다.

## 2. ‘오대감구이’로 수산가공 제품 다양화

동원은 수산가공식품의 다양화를 위한 전략제품으로 1985년 4월 조미오징어구이를 개발해 시판하기 시작했다. 동원은 수산물 가공업체로 성장하겠다는 방침과 함께 바다에서 대량으로 어획되는 오징어를 활용하기 위하여 조미오징어 시장에 참여하기로 결정하고, 기존 경쟁 제품과 차별화할 수 있는 제품개발에 착수하였다. 동원은 상품명이 제품이미지를 크게 좌우한다고 판단하여 브랜드 현상공모를 통해 제품명을 ‘오대감구이’로 정하고 판매에 돌입했다. 오대감구이는 해학적인 요소를 담아 흥미롭게 제작된 TV광고와 우수한 제품력이 소비자들을 만족시키면서 성공적으로 시장에 안착하였다.

생산 초기부터 선풍적인 인기를 누린 오대감구이는 발매 4개월 만인

1985년 7월 판매량 45만 개를 돌파했다. 제품이 인기를 얻자 한 중친회에서 타인의 성씨를 상품 이름에 사용한다는 이유로 브랜드 변경을 관계당국에 요청함에 따라 상품명을 ‘동원오징어구이’로 변경하기도 했다. 한편 동원은 1985년 말 참치통조림에 이어 꽁치통조림을 선보였다. 꽁치통조림은 원래부터 적지만 꾸준한 수요가 존재하는 품목이었으나 1980년대 이후 꽁치 어획량 감소와 불균형으로 가격차가 심해져 안정적인 제품 생산 및 판매에 차질이 있었다. 하지만 동원은 소량이나마 꽁치봉수망 어선에서 잡은 원어를 가공하여 보다 우수한 품질의 꽁치 통조림을 지속적으로 생산해냈다.

### 3. 동양 최대의 수산식품 종합가공공장

동원은 경제 성장과 더불어 국민들의 식생활에서 수산물이 차지하는 비중이 점차 커질 것으로 보고 국민식생활 향상을 위해 1986년 12월 6일 경남 창원에 동양 최대의 수산식품 종합가공공장을 세웠다. 창원공장은 동원 최초의 자체 생산 공장이라는 점에서 그 의미가 남달랐다. 창원공장 준공 이전까지 동원은 다른 업체에 임가공을 위탁하거나 공장을 임대하여 제품을 생산하였다. 하지만 제품 수요가 늘면서 설비확대 및 자체공장을 확보할 필요성이 대두되어 1984년부터 공장설립을 계획해 1985년 9월 창원에 15,000㎡ 대지를 확보하였다. 동원은 완벽한 수산물 종합가공공장을 건설하기 위해 관련 기술자들을 세계 유수의 공장에 파견하여 최신 설비를 견학하도록 했다. 그리고 1986년 4월 28일 기공식과 더불어 본격적인 공사에 착수하여 그해 12월 완료하였다.

창원공장은 당시 연간 2만 5,000톤의 참치 등 각종 수산물통조림, 1만



▲ 동양 최대 규모 수산물 종합가공공장 창원공장 초기 전경

2,000톤의 냉동수산물을 가공할 수 있는 생산설비와 1만 톤을 저장할 수 있는 냉장창고, 5,000톤의 자재 및 제품을 관리할 수 있는 창고를 갖추어 공장 규모 면에서나 생산능력 면에서 수산물 종합가공공장으로서 동양 최대를 자랑했다. 창원공장 준공으로 동원은 미국과 일본의 선진 수산식품기업들 못지않은 생산설비를 갖추게 되어 경쟁력을 한층 더 강화할 수 있게 되었다. 또한 세계적 수준의 수산식품 제조 및 가공기술을 확보하여 국내 수산식품 제조분야의 새 장을 열었다. 특히 원양어선들이 어획한 각종 수산물을 주원료로 사용함으로써 원료공급에서부터 가공완제품까지 일관된 대량생산체제를 갖추게 되었다. 이후 동원은 생산품목의 다양화를 위해 창원공장에 게맛살 라인을 비롯한 생산라인의 증설을 추진하고 전기설비, 폐수처리설비, 냉동설비 등 관련 시설을 보완해 나갔다.

#### 4. 참치캔 시장 확대를 위한 노력

동원은 국내 굴지의 종합식품회사로 성장해 나간다는 목표 아래 영업망을 꾸준히 확충해 나갔으며, 경쟁상대가 없는 상황에서도 광고홍보 활동을 활발하게 이어나갔다. 참치캔 시장 확대를 위해 가장 주력했던 것은 참치에 대한 영양학적 우수성을 홍보하는 것과 요리법을 개발하는 것이었다. 동원은 참치가 ‘소재식품’임을 파악하고 참치를 재료로 한 여러 요리를 홍보하는 것이 소비 확산에 있어 가장 중요하다고 판단했다. 이에 따라 우리나라 사람들의 입맛에 맞는 참치요리들이 속속 개발되어 여러 매체를 통해 소개되었으며, 특히 참치김치찌개는 기존의 돼지김치찌개를 밀어낼 정도로 널리 알려지게 되었다. 또한 아이들에게는 참치가 그냥 먹어도 좋은 음식이라는 점을 적극 알렸는데, 이는 완벽한 세척·살균에 더하여 첨가제 없이 순식물성기름으로 숙성시킨 제품이기 때문에 가능한 마케팅 전략이었다. 어린이들의 모험심과 패기를 주제로 한 ‘참치대장’이나 ‘보물섬’편 등은 이러한 전략을 바탕으로 등장한 광고였으며, 배우 원미경을 모델로 1988년부터 시작된 ‘참치김치찌개’와 ‘참치상치쌈’편 등은 참치요리를 홍보하기 위해 제작된 광고였다.

‘제1차 참치전쟁’에서 시장을 석권한 동원은 1987년에 약 2,800만 캔을 판매하여 전체 참치통조림 시장의 90%를 차지하였다. 그야말로 참치캔 시장에서 별다른 경쟁자 없이 독주하는 것처럼 보였으나 곧 강력한 경쟁기업이 등장했다. 같은 수산업체로서 원양선단을 보유하고 있던 사조산업이 1988년 8월부터 참치통조림 생산에 나선 것이다. 바야흐로 ‘제2차 참치전쟁’의 시작이었다. 동원은 경쟁사의 참여가 국내 소비자들에게 참치 붐을 일으켜 전체 시장이 확대될 것이라며 일단 긍정적으로 접근하였다. 하지만 판

매 현장에서는 경쟁사의 공세에 철저히 대비하였다. 먼저 경쟁사의 집중적인 광고전에 대응하여 동원은 오히려 광고량을 축소하였다. 경쟁사의 비교 광고에 선불리 대응을 할 경우 오히려 상대의 브랜드 인지도만 높여줄 수 있다는 판단 때문이었다. 대신 동원은 1989년 들어 영업조직을 기존 4부 10개 영업소에서 7부 12개 영업소로 강화시키고 판매조직 사원도 400명 수준에서 약 1,100명으로 확대했다. 물론 한때 경쟁이 극심해져서 서로 비방광고를 쏟아낸 적도 있었으나 소비자들에게 집중적으로 광고를 한 덕분에 전체 판매액은 두 회사 모두 크게 늘어났다.

#### 5. 다양한 신제품 개발

##### 1) 동원양반김

동원은 소비자들의 식생활 패턴 변화에 발맞춰 1985년 말 조미김 시장 진출을 결정하고, 원초김 수매를 시작하는 한편, 경기도 성남시 상대원동에 맛김사업소를 개설하였다. 그리고 계열사인 동원광학 내에 공장을 마련하여



▲ 청주공장 양반김 생산현장

이듬해인 1986년 4월부터 조미김 제품을 생산하기 시작했다. 당시 조미김 시장에는 무려 6개의 회사가 같은 시기에 진입하여 치열한 경쟁을 벌였다. 따라서 동원은 숙련된 기술자들을 확보하고 일본으로부터 최신 기계를 도입하는 등 품질 경쟁력을 확보하기 위해 노력했으며, 시장 확대를 위한 마케팅



팅 활동을 적극 전개하였다. 브랜드명 현상공모를 통해 제품 이름은 ‘양반김’으로 확정하였으며, 개성적인 이름에 창의성을 더한 TV광고 위주로 홍보활동을 펼쳐나갔다. 동원은 제품력에서 경쟁사들에게 뒤떨어지지 않도록 좋은 원초김 구매에 각별히 신경을 썼으며, 가공기술 발전을 서둘러서 신속히 제품을 개선하였다. 또한 성남공장의 규모로는 조미김 가공에 한계가 있다고 판단하고 1986년 11월 경기도 능곡에 최신형 자동생산라인을 갖춘 3,000㎡ 규모의 새 공장을 설립했다. 하지만 능곡공장 일대가 정부의 택지개발지구로 지정됨에 따라 1992년 4월 다시 조미김 생산 시설을 청주공장으로 이전하고 이곳을 주력공장으로 운영하였다. 조미김사업 진출 초기에는 치열한 경쟁으로 매출 이익률이 줄어드는 등 어려움을 겪었으나 1990년 10월 KS마크를 획득하며 품질을 바탕으로 시장점유율 선두를 차지하였다. 이후 1990년대에 들어 전체 시장 규모가 매년 감소하는 추세에서도 동원은 철저한 품질관리와 원가절감으로 경쟁력을 높이며 조미김 시장을 선도해 나갔다.

## 2) 동원게맛살

동원은 수산물 종합가공업체로 성장한다는 경영전략 아래 냉장식품 진출의 첫 품목으로 게맛살을 선정하고 1987년 내수시장에 본격적으로 뛰어 들었다. 이미 선발업체들이 안정적으로 자리를 잡아 높은 점유율을 차지하고 있는 상황이었고, 이는 후발업체인 동원에게 큰 부담으로 작용했다. 따라서 동원은 게맛살을 비롯한 각종 어육 연제품을 개발하기 위해 보다 많은 노력을 기울였으며, 마침내 1987년 9월 게맛살 제품을 시장에 선보였다. 이후 보다 완벽한 제품력을 갖춘 뒤 1988년 2월부터 TV광고를 개시하는 등 시장 확

대를 위한 마케팅 활동에 착수하였다. 동원은 소비자들이 신선도를 중요시 한다는 점을 파악하고, 차별화 전략으로 ‘신선함’을 강조함으로써 단기간 내에 제품 인지도를 끌어올리는 데 성공했다. 이와 함께 제품의 신선도 유지를 위하여 냉장차량을 통한 루트세일망과 냉장제품 대리점을 조직하는 등 콜드체인시스템을 구축하였다. 이러한 영업력과 제품홍보가 힘을 발휘하면서 동원은 빠른 시간 내에 게맛살 판매량을 끌어올릴 수 있었다.

## 3) 동원바다어묵

어묵은 게맛살처럼 냉동연육으로 만들기 때문에 후속제품을 출시하기에 유리했다. 따라서 동원은 1989년 4월 어묵생산을 위해 기술제휴를 맺은 일본 니쓰이사에 기술진을 파견하여 연수를 진행하고 창원공장에 어묵생산팀을 구성하여, 1989년 11월부터 어묵생산을 시작하였다. 게맛살과 마찬가지로 동원이 어묵제품을 출시할 무렵에는 이미 몇몇 경쟁사들이 시장에 진출해 있었다. 하지만 어묵 시장에는 중소기업 및 소규모 업체들도 전국에 산재해 있었기 때문에 기존 대기업의 시장점유율은 20%도 되지 않았다. 동원은 어묵제품 브랜드명을 ‘바다어묵’으로 정하고 점진적으로 판매망을 확대해 나갔다. 특히 1990년 7월부터는 성남공장에서도 어묵을 생산하게 되면서 서울을 비롯한 수도권으로도 판매망을 확대할 수 있었다. 어묵제품은 가공방식에 따라 튀긴 어묵, 구운 어묵, 찐 어묵의 세 종류로 생산되었는데 동원은 이를 각각 ‘해’, ‘달’, ‘별’이라는 이름으로 구분하고 이를 다시 중량에 따라 세분화하였다. 바다어묵은 선상에서 바로 처리된 신선한 연육을 사용해 자동화된 생산라인에서 위생적으로 처리되며, 어묵 특유의 쫄깃한 맛이 뛰어나다는 점을 소비자들에게 적극 알리면서 시장을 공략해 나갔다.

## 3장

3	차		산	업		
진	입	을		위	한	
사	업	영	역		확	대

### 1. 한신증권 인수와 금융 관련 계열사 설립

국내 원양업계에서 탄탄한 기반을 다진 동원은 그동안 축적된 힘을 바탕으로 2차 산업은 물론 3차 산업까지 나아갈 길을 모색하고 있었다. 이 과정에서 동원은 금융산업의 미래를 긍정적으로 내다보고 3차 산업 진출의 첫 단추로 증권업에 진출하였다. 동원이 증권업을 선택한 배경에는 1981년 김재철 회장의 미국 하버드대학 AMP과정(최고경영자 코스)이 있었다. 김재철 회장은 미국에서 3개월간 공부하며 하버드대학에서 MBA를 취득한 우수한 학생들이 어떤 곳으로 취업하는지 유심히 살펴보았다. 그들은 대부분 제조 회사가 아닌 투자은행(Investment Bank)이나 증권회사를 선택하였다. 자본주의 본고장인 미국에서 인재들이 증권회사로 모이는 것을 목격하고, 김재철 회장은 한국에서도 향후 증권업이 유망 성장산업이 되리라는 확신을 갖게 되었다.

마침 당시에는 증권업계의 침체와 더불어 한신증권이 경영상 어려움을

겪고 있었다. 1968년 12월 설립된 한신증권은 1980년대에 들어서 증권시장이 침체의 늪에 빠지면서 전국의 지점망을 정리하는 등 어려움에 봉착했다. 결국 1982년 대주주인 5개 시중은행의 민영화 방침과 함께 한신증권을 불하한다는 매각공고가 나왔다. 예상 낙찰가격은 70억 원 선으로 동원로서는 일단 자금확보가 문제였다. 자본금 20억 원 규모의 동원산업이 70억 원 규모의 증권회사를 인수하기에는 여려모로 무리라는 분석도 있었다. 그러나 이 무렵 동원은 유보금을 50억 원 이상 보유하고 있었으며, 자산규모가 자본금을 훨씬 뛰어넘는 내실 있는 기업이었다. 동원은 1척에 70억 원이 넘는 북양트롤선 하나를 사는 셈 치고 한신증권 입찰에 응하기로 결정했다.

원래 임원회의에서 결정된 입찰가 상한선은 70억 5,000만 원이었다. 하지만 경쟁사에서 더 높은 가격을 제시할 것을 예상하고 입찰 당일 오전에 임원회의를 소집해 5,000만 원을 더 쓰기로 하여 입찰가격은 71억 원으로 결정되었다. 그런데 입찰 현장에서 이 정도 금액의 입찰가를 쓸 때 대개 뒷자리에 1,000여만 원을 더 적어낸다는 것에 착안하여 동원은 최종적으로 71억 2,000만 원을 써냈고, 이 판단은 절묘하게 적중했다. 동원은 71억 2,000만 원의 입찰가를 제안하여 71억 1,750만 원을 쓴 태평양화학, 71억 1,250만 원을 쓴 미룡건설을 제치고 한신증권을 인수하는 쾌거를 이룬 것이다. 차액이 250만 원에 지나지 않는 박빙의 승부였고, 동원은 결과적으로 멋진 승리를 거두었다.

동원이 한신증권을 인수하자 관계자들은 큰 놀라움을 나타냈다. 당시 입찰경쟁업체인 태평양화학과 미룡건설은 재력이나 지명도가 높은 데 비해 동원은 재계에 거의 이름이 알려지지 않았기 때문이다. 그동안 외부에 두각

을 드러내지 않던 동원은 한신증권 인수를 계기로 숨은 저력을 인정받음은 물론 내실 있는 수산회사로서 주목을 받게 되었다. 한편 동원의 새로운 가족이 된 한신증권 또한 사내 분위기가 크게 바뀌었다. 보수적인 경영체제에서 벗어나 민간기업으로서의 적극적이고 진취적인 경영체제로 탈바꿈하게 된 것이다. 동원은 한신증권을 인수함으로써 금융업에 진출하는 계기를 마련함과 동시에 사업다각화의 새로운 장을 열게 되었다. 동원은 1986년 한신기술개발금융과 한신경제연구소, 1988년 한신투자자문을 차례로 설립하며 금융업 분야에서 수산업 못지않은 탄탄한 영역을 구축해 나갔다.

## 2. 내수시장 공략을 위한 동원식품

동원은 1980년대 들어 선단에서 잡은 어획물을 전량 수출하는 경영방식에서 벗어나 부가가치가 높은 내수시장을 공략하기 시작했다. 그 일환으로 1981년 경기도 성남에 식품사업소를 설치하였다. 성남식품사업소에는 700톤 규모의 냉장창고를 갖추어 냉동어획물을 국내에 판매할 수 있는 기반을 마련하였다. 동산호 도입 이후 북양조업이 활발해짐에 따라 명태, 가자미, 대구 등의 어획량이 크게 증가하였고, 동원은 이 중 일부를 국내에서 원어로 판매하는 것이 효율적이라고 판단해 냉장시설을 설치한 것이다. 성남식품사업소의 규모가 커짐에 따라 동원은 1981년 11월, 자본금 5,000만 원으로 동원식품주식회사를 설립하였다. 농수산물 도·소매업과 냉동·냉장업을 주요 사업으로 설정한 동원식품은 대규모 냉장창고를 기반으로 국내에 신선한 수산물을 공급하면서 성장을 이룰 수 있었다.

## 3. 냉동식품 생산거점 동일냉동식품 설립

참치캔, 조미김, 게맛살 등을 생산하며 수산물 종합가공업체로서 확고한 위상을 확보한 동원은 보다 사업영역을 넓혀 농·축산물 가공제품까지 생산하는 종합식품회사로의 성장을 모색하게 되었다. 그리고 그 징검다리 역할을 수행하는 제품군으로서 동원은 냉동식품에 주목하였다. 냉동식품은 신선한 상태로 오랫동안 보존할 수 있고 위생 면에서 안전성이 높으며 간편하게 먹을 수 있다는 장점이 있었다. 국내 냉동식품 시장은 1980년 이후 경제성장에 따른 생활수준 향상과 식생활 패턴 변화로 인해 급속히 확대되어, 매년 30~50%의 성장률을 보이고 있었다. 이러한 배경에서 동원은 냉동식품 업계에 진출하기로 하고 일본의 냉동식품회사와 합작투자를 통해 1987년 11월 동일냉동식품주식회사를 설립하였다. 그리고 1988년 2월 창원공장 내에 1,200㎡ 규모의 생산공장을 건립하여 만두, 크로켓, 돈가스 등 다양한 냉동식품을 생산할 수 있는 자동설비를 갖추었다.

설립 당시 생산능력은 하루 17톤으로 연간 5,000톤에 이르렀으며 시판 첫해인 1988년의 총 매출액은 약 30억 원 규모였다. 이후 냉동식품의 판매 호조에 따라 동일냉동은 1992년 10월 충남 아산에 4,000㎡ 규모에 7개의 생산라인을 갖춘 제2공장을 세웠으며, 이후 기존의 창원공장은 1997년 5월 동원산업에 매각하였다. 동일냉동식품은 선진기술에 대한 과감한 투자와 철저한 위생관리시스템을 도입하여 전 공정에 클린룸(Clean Room) 시스템을 구축하였으며 1996년 4월 국내 냉동식품업계 최초로 ISO 9001 인증을 획득하여 최고 품질의 냉동식품회사로 자리 잡았다.

#### 4. 통조림캔 생산을 지원하는 삼양공업

참치캔 등 통조림의 수요가 계속 증가하자 동원은 통조림캔을 보다 효율적으로 생산하기 위해 1988년 12월 삼양공업주식회사를 설립하고, 1991년 6월 경남 함안에 제1공장을 준공하였다. 이후 1993년 6월 제2공장, 1995년 7월 제3공장 및 사무동을 준공하는 등 확장을 거듭하여 1998년에는 총 건평 2,878㎡의 대규모 공장으로 성장하였다. 수산물 및 육가공 통조림의 캔과 뚜껑 등을 생산하는 삼양공업은 1997년 10월 기존 3피스(Piece) 캔의 고비용·다공정 생산방식에서 탈피하여, 저비용·단순공정의 2피스 캔 기술개발에 성공하였다. 그동안 원터치 뚜껑(Easy Open End, EOE)은 전량 수입에 의존해 왔으나 삼양공업이 국내 최초로 국산화를 이룬 것이다. 이러한 기술개발 노력을 인정받아 삼양공업은 1996년 12월 통상산업부로부터 ‘중소기업 창업 부문 대상’을 수상하였고, 1998년 8월에는 벤처기업으로 선정되는 등 높은 기술력을 갖춘 통조림캔 생산거점으로 성장하였다.

#### 5. 한성사료 인수

동원은 창원공장에서 생산되는 수산가공제품의 부산물(뼈, 어분 등)을 활용하기 위해 1987년 6월 부산시 동래구에 위치한 배합사료 제조업체인 한성사료주식회사를 인수하였다. 1968년 12월 한성사료공업사로 출발한 한성사료는 가축들의 사료를 생산하여 전국의 축산농가에 공급하는 것은 물론 양어용 사료도 생산하여 동원을 비롯한 국내 여러 양식장에 공급하고 있었다. 동원에 인수된 이후 한성사료는 1989년 12월 충남 논산에 새로운 사료

공장을 확보하고 기존의 부산공장을 이전시켰다. 한편 한성사료는 1988년 7월 더 큰 규모와 마케팅시스템을 보유하고 있는 선진사료 측에 경영권을 넘기면서 사업의 확장을 꾀하였으며, 이후 2007년 동원팜스로 사명을 변경하면서 동원이 직접 경영하는 회사로 탈바꿈하였다.

## 4장

고	객	을		위	한
보	다		나	은	
공	급	망		구	축

### 1. 영업본부 사옥 신축과 영업망 확대

수산물 가공제품과 냉동식품 생산으로 내수시장 진출이 본격화됨에 따라 영업력과 마케팅이 회사의 성장을 좌우하는 중요한 과제로 부각되었다. 참치캔 영업부서는 1982년 특수사업부로 출발하였다가 이듬해 1983년 6월 참치캔사업부로 조직이 변경되었다. 이에 따라 동원은 1983년 9월 대구, 11월 광주에 각각 영업소를 개설하고 조직을 강화하였다. 이후 참치캔에 이어 오징어구이, 콩치캔, 조미김이 계속 출시됨에 따라 동원은 기존의 참치캔 사업부 명칭을 1985년 7월 영업본부로 바꾸고 기구를 대폭 확대하였으며, 1988년 강남구 도곡동에 영업본부 사옥을 마련하였다. 동원이 본사 사옥보다 영업본부 사옥을 먼저 신축한 것은 영업력 강화에 대한 회사의 의지를 단적으로 보여주는 것이었다.

교통이 편리한 강남구 도곡동에 영업본부를 마련함으로써 동원은 고속 도로를 이용해 신속하게 대량의 물품을 이동·적재할 수 있게 되었으며, 완

벽한 제품 보관시설과 대형 냉장·냉동창고 및 배송차량을 갖추어 소비자와 거래처에 보다 신속하고 효율적인 서비스를 제공하게 되었다. 한편 이 무렵 영업본부는 본부장 아래 판매관리부, 판매1부, 판매2부, 부산판매부, 대구 판매부 그리고 전국 8개 도시(광주, 대전, 마산, 인천, 울산, 수원, 원주, 전주) 및 서울 지역에 2개의 영업소를 두었으며 500여 명의 사원이 영업활동을 전개 하였다.

### 2. 해외기지 및 합작회사의 설립

동원은 1986년 10월 자본금 40만 달러를 투자해 미국 LA에 합작회사인 베링피싱사(Bering Fishing Corp., U.S.A.)를 설립하였다. 이 회사는 미국 수역에서 직접 쿼터조업이 1988년 종료됨에 따라 그 대처방안으로 조업량을 안정적으로 확보하기 위해 설립되었다. 동원은 베링피싱사를 통해 미국 현지인과 공동 어로작업을 하기로 하고 선박이 부족할 경우를 대비하여 어선 1척을 확보하였다. 이 배는 최초 캐처보트(Catcher Boat)로만 쓰이다가 그 후 냉동설비를 갖추어 단독조업이 가능하도록 트롤선 베링1호로 개조되었다. 그러나 미국의 조업규제가 생각보다 훨씬 까다로워지면서 1989년 이후에는 활동이 급격히 줄었으며, 결국 동원은 1994년 6월 현지법인을 정리하고 철수하게 되었다.

한편 동원은 1988년 5월 인도네시아 암본(Ambon)에 해외기지를 설치하였다. 동원은 1987년 9월 제101동원호를 투입하여 아라프라(Arafura) 어장을 처음 개척한 이후 우리나라로서는 이곳에 최초로 기지를 개설하였다. 이 기지는 조업어선의 선박관리와 보급품 지원은 물론 동남아 선원수급 역할





기점으로 급속히 확대되었다. 자매결연을 맺은 주문진수산고등학교는 물론 전남 강진교육청에 정기적으로 장학금을 기탁하였고, 여수수산전문학교에도 장학금을 지급하기 시작했다. 또한 이때부터 한국과학연구원에 연구보조비를 기탁하는 등 학술연구 지원에도 관심을 기울였다. 한편 동원은 1977년 4월 전남 강진군의 어려운 중·고등학생들을 돕기 위해 강진동원장 학회를 설립하여 첫째 9명의 학생들에게 장학금을 지급하였다.

## 2. 동원육영재단의 설립과 운영

창업 이후 지속적으로 장학사업을 펼쳐오던 동원은 1979년 7월 창립 10주년을 맞아 기념사업의 일환으로 동원육영재단을 설립하였다. 설립 당시 임원진은 이사장에 김재철 회장, 상임이사에 오동빈 부회장, 이사에 이인혁(주)선진회장 외 9명, 감사 2명으로 구성되었으며, 사업목적은 다음과 같다.

- 장학금 지급
- 연구비 지급
- 국민체위향상을 위한 장려금 지급
- 교육발전을 위한 시상 및 지원

동원육영재단은 설립 첫해에 14명의 장학생을 선정하여 장학금을 지급하였고, 이듬해 1980년 3월에는 장학생 수를 70명으로 늘려 그 규모를 확대하였다. 이후 동원육영재단은 매년 약 60명의 학생들에게 장학금을 지급하면서 미래 인재를 육성하였다. 장학생은 학업 성적이 우수하거나 가정 형편

이 어려운 전국의 대학생과 대학원생 중에 자연과학 및 기술연구계통 전공 학생을 대상으로 학장과 총장의 추천에 따라 매년 3월 초에 선발하였다. 선발된 학생이 매 학기 B학점 이상을 유지하면 졸업할 때까지 장학금을 지급하였으며, 지급 시에는 성적증명과 논문 1편을 의무적으로 제출하도록 하여 장학생들이 좋은 성적을 유지할 수 있도록 하였다. 특히 동원은 1983년 전자공학, 첨단 소재공학, 유전공학 등 첨단 과학 전공 학생들을 대상으로 특수 장학생을 선발하여 당시로서는 국내 최고 수준의 장학금을 지급했는데, 이는 국내 최초의 사례였다.

3부

동원그룹,  
그 새로운 향해의 시작

---

1989

|

1998



# 1 장

기	업	을		공	개	하	고
경	영	혁	신	운	동		전
						개	

## 1. WTO 체제 출범과 IMF 외환위기

1990년대에 들어서 세계는 새로운 격변의 전환기를 맞게 되었다. 냉전체제가 끝나고, 자본주의 단일시장이 형성되면서 모든 국가들이 경제제일주의를 내걸고 실리를 추구하기 시작한 것이다. 세계경제는 개방을 추구하는 범세계주의와 지역 내 이익을 추구하는 지역주의가 병존하는 가운데 국경 없는 경제전쟁 시대에 접어들었다. 이러한 경제전쟁은 해양수산 분야에서도 나타났는데, 전 세계 바다 면적의 36%가 배타적 해양 분할의 대상이 되면서 국가 간 수역 다툼이 크게 증가하였다. 또한 WTO 체제의 출범으로 수산물 수입개방 압력이 심화된 데 반해 종합적인 해양 정책이 부재한 상황에서 경쟁력이 약한 국내 업체들의 부담은 한층 더 심화되었다.

이와 같은 세계적인 대변혁이 진행되는 가운데 국내에서도 정치, 경제, 사회 등 전반적인 측면에서 큰 변화가 일어났다. 특히 경제적으로 우리나라는 1990년에서 1992년까지 3년 연속 무역수지 적자를 기록하며 아시아의

신흥 개발도상국가 가운데 가장 경쟁력이 떨어진다는 지적을 받았다. 이에 1993년 2월 출범한 ‘문민정부’는 경제 문제를 해결하기 위해 ‘신경제 5개년 계획’을 새롭게 추진하였다. 이어서 1994년에는 우리나라 지방행정 사상 최대 규모의 개혁이 단행되었고, 경제기획원과 재무부를 재정경제원으로, 건설부와 교통부를 건설교통부로 통합하는 등 중앙정부의 조직 및 기능 측면에서도 대폭적인 개편이 단행되었다. 또한 해양행정 일원화를 위한 김재철 회장의 오랜 노력이 결실을 이루어 1996년 8월 해양수산부가 신설되었다.

하지만 무역적자는 계속 큰 폭으로 증가해 1996년 말 경상수지 적자가 237억 달러에 달하는 등 사상 최대 규모의 적자를 기록하게 되었다. 이러한 불황은 경기순환적인 일시적인 현상이 아니라 한국경제의 구조적인 문제 때문이었고, 일부 대기업들의 부도와 맞물리면서 국가적인 위기로 이어졌다. 정부는 1997년 11월 IMF(국제통화기금)에 구제금융을 신청하였고, IMF가 제시한 대외개방 확대 및 구조조정 요구를 수용하게 되었다. 1998년 2월 출범한 ‘국민의 정부’는 대외신뢰도를 회복시켜 외환·금융 시장의 불안을 조기에 해소시키는 데 주력하였고, 정부개혁, 금융개혁, 기업구조개혁, 노동개혁의 4대 개혁을 추진하였다. 물론 이 과정에서 1998년 실업자 수가 170만 명에 달하는 등 우리 사회는 사상 초유의 고통을 받았다.

## 2. 기업공개를 단행한 동원산업

회사의 규모가 점차 커짐에 따라 동원산업은 국민기업으로의 전환을 위해 1989년 2월 기업공개를 단행하였다. 동원은 이미 1979년부터 수차례 기업공개를 권유받은 바 있었으며, 원양어업이 회복세를 보임에 따라 1988년 기

업공개를 위한 준비작업에 들어가 그해 11월 14일 이사회 결의로 기업공개를 확정했다. 주간사인 현대증권은 동원의 과거 재무상황과 앞으로 재무상황을 면밀하게 분석한 끝에 액면가 5,000원인 주식 1주당 공모가격을 1만 8,000원으로 결정했다. 이는 1988년에 기업공개를 시행한 총 111개 기업 중 다섯 번째로 높은 금액으로 동원의 튼튼한 재무구조가 대외적으로 인정받고 있음을 증명하는 것이었다. 한편 기업공개와 함께 김재철 사장이 회장으로 취임하고 오동빈 부사장을 사장으로 발령하는 등 대폭적인 임원인사를 단행하면서 동원은 새로운 발전의 길을 걷게 되었다.

### 3. 경영혁신운동의 전개

급변하는 국내외 경제환경에 능동적으로 대처하고 기업의 경쟁력을 높이기 위해서는 과거의 성공에 머무르지 않고 새롭게 기업체질을 강화해야만 했다. 이에 동원은 1993년 3월 기존에 부·과 단위로 운영되던 조직을 팀제로 전환하여 조직의 전략성과 신속성을 강화했다. 아울러 본사에 경영혁신팀을 신설하였으며, 모든 사원을 대상으로 조직진단을 실시하고 회사의 비전과 가치체계를 정립하는 한편, 임원과 팀장을 대상으로 여러 차례 경영혁신워크숍을 진행하며 혁신운동의 발판을 마련하였다. 같은 해 6월에는 경영혁신운동의 명칭을 ‘신바람운동’으로 확정짓고 ‘다함께, 새롭게, 신나게’라는 캐치프레이즈도 마련했다.

이리하여 동원은 7월 1일 서울 양재동 동원빌딩 신사옥에서 전 임직원들이 참석한 가운데 경영혁신 전진대회를 갖고 동원문화의 핵심내용인 21세기 비전과 새로운 경영이념을 선포하였다. 동원이 새롭게 지향하는 기업

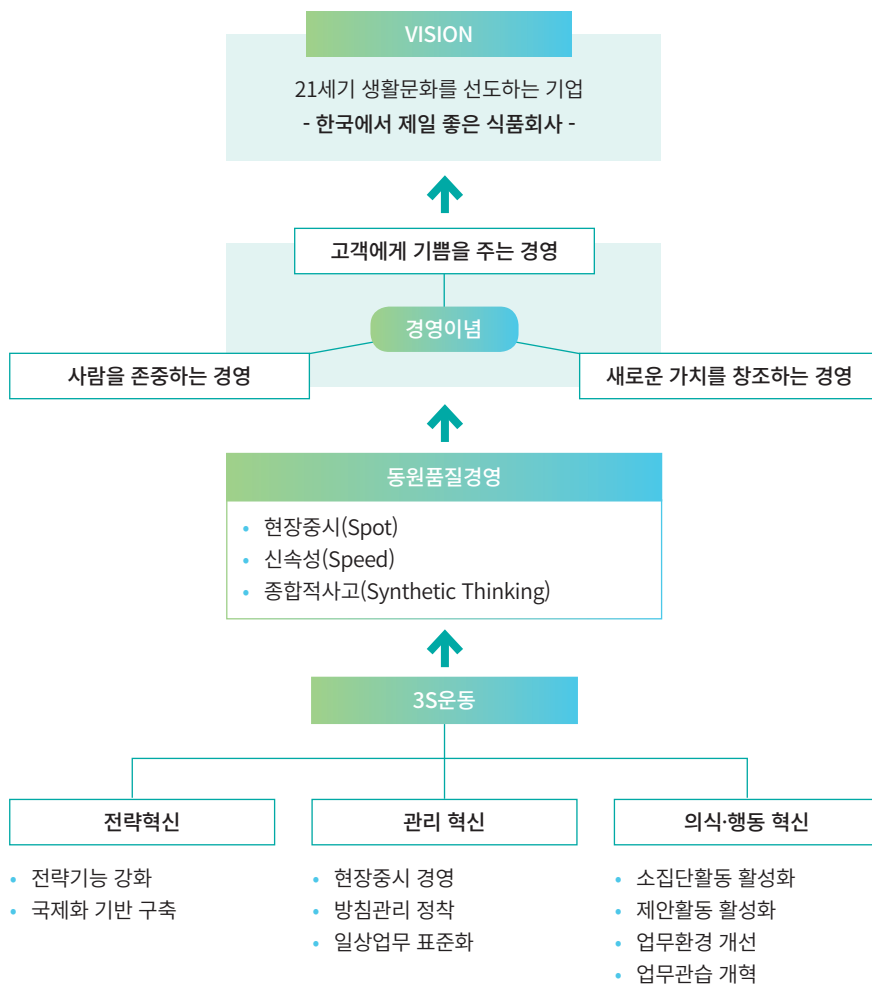
이미지는 ‘깨끗하고 활기찬 동원산업’이었다. 또한 ‘21세기 생활문화를 선도하는 기업-한국에서 제일 좋은 식품회사’라는 비전을 제시하였으며, 이를 달성하기 위한 새로운 경영이념으로 ‘고객에게 기쁨을 주는 경영’, ‘사람을 존중하는 경영’, ‘새로운 가치를 창조하는 경영’을 설정하였다. 아울러 새로운 경영이념을 구체적으로 실천하고 생활화하기 위해 모든 구성원이 지켜야 할 행동규범으로 ‘원칙을 철저히’, ‘작은 것도 소중히’, ‘새로운 것을 과감히’를 설정하였다.

동원은 경영혁신 전진대회 이후 경영혁신팀을 중심으로 신바람운동을 추진해 나갔다. 신바람운동은 전략경영체제 구축을 위한 ‘전략혁신’, 조직역량 증대를 위한 ‘관리혁신’, 가치관 공유 및 조직풍토 개선을 위한 ‘의식·행동혁신’을 중심으로 전개되었다. 먼저 1993년 7월 전국 각 사업장에서 신바람운동 설명회를 개최하였으며, 각 부서에서는 개혁을 주도할 변화담당자 62명을 양성하였다. 같은 해 8월에는 전사 신바람운동추진위원회를 구성하였고 부문별 신바람추진위원회를 조직하여 세부 추진계획을 수립하였다. 한편 창원, 성남, 청주 등 각 공장에서는 생산활동 중 발생하는 낭비요인을 사전에 제거하고 품질향상을 도모하기 위해 ‘5정운동’을 추진하였다. 이와 함께 동원은 전국 34개 사업장에 경영혁신운동의 소식을 전하는 <신바람뉴스>를 창간하였으며, 사내방송을 시작하고, 사내에절집을 발간·배포하였다. 그 밖에도 사내언론의 활성화를 위한 신바람FAX, 영업고충상담전화, 인사상담전화 등 다양한 제도 역시 신설되었다. 동원의 신바람운동은 ‘나부터, 지금부터, 작은 것부터’ 변화시켜 회사 전체의 변화를 일으키는 자발적 실천운동으로서 경영혁신에 크게 기여하였다.

#### 4. 품질경영을 위한 3S운동

경영혁신운동을 전개하면서 동원은 무한경쟁 시대에서 살아남으려면 품질과 가격경쟁력에서 세계일류가 되어야 한다고 판단하고 1994년부터 본

그림 3 | 동원 품질경영 추진체계



격적인 품질경영체제 확립을 위한 혁신운동에 돌입하였다. 효과적인 품질경영 달성을 위해 동원은 방침관리제도를 도입하였으며, 매년 경영방침과 중점시책을 정하고 각 사업장과 부서에서 이를 달성하기 위한 구체적인 실행계획을 세워나갔다. 또한 동원은 품질경영을 효율적으로 추진하기 위해 1994년 4월 창립 25주년을 맞아 '3S운동'을 전개하였다. 3S운동은 동원품질경영의 3대 핵심요소인 '현장중시(Spot)', '신속성(Speed)', '종합적 사고(Synthetic Thinking)'의 영문 머리글자 'S'를 따서 지은 이름이었다. 3S운동 추진에 따라 기존의 신바람운동추진위원회는 전사QM추진위원회로 그 명칭이 바뀌었으며, 각 본부와 사업장별로 QM추진위원회가 구성되어 경영혁신운동을 전개해 나갔다.

3S운동 2차 연도인 1995년에는 '품질경영 활성화의 해'로 설정하고, 다음과 같은 네 가지 방향 아래 경영혁신을 추진해 나갔다.

- 1 전 사원의 철저한 현장 마인드를 고취하여, 현장중시 경영을 강화해 나간다.
- 2 전 직원의 종합적 사고 생활화와 조직 간의 유기적인 시스템화를 적극 추진해 간다.
- 3 조직을 실질적이고 효율적으로 운영하고, 경쟁에 강한 체질을 배양하기 위하여 업무 프로세스를 재설계하는 BPR(Business Process Reengineering)을 향후 도입·추진한다.
- 4 경영의 질을 향상시킨다.

이어서 1996년에는 품질경영활동을 현장에 정착시킨다는 의미를 담아

‘현장밀착 경영의 해’로 설정하였다. 특히 이 시기에 가장 역점을 둔 것은 업무 프로세스를 재설계하는 BPR(Business Process Reengineering)의 추진이었다. BPR 추진을 위해 동원은 먼저 업무 프로세스에 대한 기초조사와 분석을 진행하여 총 17개의 대분류 프로세스와 51개의 중분류 프로세스를 도출하였다. 이후 실현가능성이 높고 비교적 짧은 기간 내에 재설계 효과가 극대화될 수 있는 프로세스를 선정하였고, 이에 따라 식품 본부의 상품개발 프로세스 혁신팀과 물류관리 프로세스 혁신팀, 해양본부의 지원 프로세스 혁신팀을 구성하였다. 동원은 상세 재설계 작업을 거쳐 프로세스 구현 작업에 들어갔으며, 1996년 11월 추진결과에 대한 종합보고회를 갖고 직원들을 대상으로 추진결과 및 향후 구현계획에 대한 설명회를 가졌다.

## 5. 조직체계 혁신과 교육 강화

양재동 신사옥 시대가 열린 1993년부터 동원은 경쟁력 강화를 위한 본격적인 경영혁신운동을 펼치면서 조직의 효율성을 높이기 위해 팀제를 도입하고 연공서열식의 인사관리를 능력 위주의 인사관리로 전환하였다. 또한 조직문화의 변화와 더불어 직원들의 자질향상을 위한 교육훈련의 강화도 함께 추진되었다. 동원은 각 계층별로 능력 향상을 위한 교육을 정기적으로 실시함은 물론 다양한 교육 프로그램을 통하여 임직원들의 자질을 향상시키기 위해 노력하였다.

이와 함께 동원은 사내 연구개발 분위기 조성과 자질 있는 직원들을 간부로 선발하는 능력주의 인사 실현 등을 목적으로 ‘사내논문제’를 실시하였다. 담당업무에 대한 전문능력 향상과 자기계발에 기여하는 사내논문제

도는 해를 거듭할수록 직원들의 자질 향상을 위한 제도로 뿌리를 내렸다. 1995년 3월에는 동원 설립 초기부터 이어져온 목요세미나가 1000회를 돌파하였다. 목요세미나는 동원의 역사와 함께한 자랑스러운 기업문화 중 하나로, 임직원의 교양증진과 자기계발, 커뮤니케이션의 활성화를 위해 매주 목요일 업무시간 전 90분간 본사 전 임직원을 대상으로 실시되었다.

## 2장

해	양	사	업	의
경	쟁	력		강
				화

### 1. 원양어업 환경변화와 선평 증대

우리나라 원양어업은 1994년 11월부터 발효된 유엔해양법에 따른 200해리 경제수역 선평국의 확대, 연안국들의 어업규제 및 입어로 인상, ‘엘니뇨현상’에 의한 어획량 변동 등으로 어려움이 가중되었다. 1991년에 800척에 달하던 국내 원양어선 수는 1993년 이후부터는 600여 척 규모로 줄어들었는데, 이것은 그만큼 조업규제가 심해졌다는 것을 의미했다. 하지만 어선 수 감소에도 불구하고 어로장비의 현대화로 생산성이 높아져 어획량은 크게 부진하지 않은 편이었다.

이러한 환경 속에서 동원은 꾸준히 새로운 선박을 도입하며 선평을 증대시켰다. 동원은 1993년 43척의 선단을 보유하고 있었으나 이후 신규 어선 도입과 노후선박 대체를 거치면서 1998년에는 51척의 선단으로 확대되었다. 이는 국내 수산회사 중 최대 규모였으며, 장비와 인력자원 면에서도 최고 수준이었다. 특히 동원은 당시 우리나라 참치선망선 26척 가운데 50%인

13척을 보유해 세계 최대의 참치어획선단을 꾸렸으며, 이를 기반으로 1998년 참치어황이 호황일 때 매출액을 크게 늘리며 IMF 외환위기를 이겨나가는 데 기여하였다.

### 2. 어장확보 노력과 해외 합작회사 설립

1990년대 초 세계적으로 어황이 부진하던 시기에 동원은 새로운 어장확보, 선원들의 사기진작, 회사와 선단 간의 커뮤니케이션 강화, 선원자질 향상 등 여러 가지 해결방안을 모색하였다. 먼저 오징어 어장 확보를 위해 1990년 10월 아르헨티나의 북쪽 해안도시인 마 델 플라타(Mar Del Plata)에 현지법인 아트란티스 파타고니카(Atlantis Patagonica)사를 설립하였다. 당시 아르헨티나의 자국수역 보호정책이 강화되어 외국기업의 어장 확장이 어려운 실정이었다. 아울러 이 무렵 오징어 가격이 지속적으로 상승했기 때문에 동원은 국내시장에 오징어를 안정적으로 공급하기 위해 현지법인을 설립하였다. 동원은 1991년 7월 이 회사 소속으로 일본에서 200만 달러를 차입하여 아트란티스1호를 구입해 투입하였다.

1992년에는 본격적인 러시아 어장 진출을 위해 합자회사 로스코 피셔리(Roskor Fishery)사를 설립하고, 지분 25%를 매입하였다. 당시 소련이 개혁과 개방을 표방하면서 외국자본을 적극적으로 유치하고 외자기업에게 혜택을 제공하자 동원은 러시아 어장의 안정적인 확보를 위해 지분을 매입하였으며, 명태·대구 조업을 위한 연승선 2척을 투입하여 조업을 실시하였다. 또한 1997년에는 러시아 블라디보스토크의 수산회사 달리바(Darlyba)사와 합작으로 달리바 코리아(Darlyba-Korea)사를 설립하였다. 이 회사는 명란,

게, 연어 등 러시아산 수산물을 안정적으로 확보하여 수출하는 업무를 담당하였다. 이어 동원은 미국의 수산회사인 인터내셔널 인더스트리사와 합작회사를 설립하는 등 수산물의 안정적 확보 및 수출 노력을 지속하였다.

### 3. 해양지원업무의 고도화

동원은 1996년 모든 업무구조를 재조정하는 BPR을 추진하면서 해양지원업무의 프로세스를 재설계하는 작업을 진행하였다. 해양지원업무 개선은 선용품 공급, 선박수리, 선원관리, 선박결산 프로세스 등 4가지 사항을 중심으로 고도화가 추진되었다. 먼저 선용품은 선박이 출항하여 조업하고 선원들이 생활하는 데 필요한 모든 물품을 의미하며, 당시까지만 해도 공급업체의 과다로 인해 주문, 가격협상, 세금계산 등의 작업이 매우 비효율적으로 이루어졌다. 동원은 선용품 구매 관련 업무를 단축시키고 조업 종료 후 선박에 남는 재고를 감소시키는 한편, 선적오류를 방지하여 선원들의 원만한 해상생활을 도왔다. 아울러 동원은 이러한 업무의 지원을 위해 협력업체 등록관리, 구매부서의 통합, 구매업무의 전산화 등을 추진하였다.

입항한 선박을 재정비하고 수리하는 것은 안전조업과 어획량 증대를 위해 매우 중요하다. 당시 동원의 선박수리 관련 협력업체는 30여 개 수준이었는데, 이 협력업체들이 상황에 따라 또 다른 협력업체를 선정하다 보니 수리업체들이 설비투자나 고급 인력 확보를 제대로 할 수 없어 수리의 질이 하락하고 비용이 증가하는 문제가 발생하였다. 동원은 선박수리 협력업체의 등록관리, 선단감독제, 종합수리관리시스템 등을 도입하여 이러한 문제점을 개선하고자 했으며, 결과적으로 선원들의 만족도를 높이고 고장발생

률을 감소시킬 수 있었다.

1980년대 들어 내국인들이 승선을 기피하면서 외국인 선원 고용이 증가했으며, 이에 따라 선원인력 확보는 수산기업의 중요한 과제로 대두되었다. 동원은 수산 관련 학교 장학금지급 확대, 동창회 유대 강화, 회사홍보 강화 등의 전략을 통해 우수 선원을 확보하고자 노력하였다. 또한 임금체계에 있어서는 정산내역을 신속하게 산정하고 제공하는 것이 선원들의 만족도로 이어졌다. 이에 따라 동원은 어획물관리 전산화를 시행함과 동시에 선박경비정산시스템을 재정비하여 정산기간을 단축시키고자 노력하였다.

### 4. 제주양식장 건립

동원은 ‘잡는어업’ 못지않게 ‘기르는어업’의 중요성을 일찍부터 깨닫고 오랜 검토를 거쳐 1980년대 후반 양식업에 착수하였다. 기존의 양식업이 새끼 고기를 잡아 한곳에 가두어 놓고 키우는 단순한 형태였다면 동원이 시작한 양식업은 인공부화로 치어를 양산하여 키우는 본격적인 양식이었다. 동원은 제주도 남제주군 표선면 해변가에 양식장 부지를 조성하고, 1988년 4월 시설공사에 착수하여 이듬해인 1989년 1월 1차 공사 건축물을 준공하였다. 이어 같은 해 9월에 2차 본시설 공사를 끝내고 1990년 1월부터 활어 판매를 시작하였다. 이후 확장 공사를 계속하여 1990년 5월 3차 본시설 공사를 완료하였다.

제주양식장 어류양성동에는 200여 개에 달하는 양성수조에 연 300톤의 어류양식 능력을 갖추고 광어, 복어, 우럭, 농성어 등을 양식하였다. 동원의 양식장은 가두리 양식과는 달리 태풍이나 자연 재해로부터 보호가 되고 직



접 육안으로 보면서 양식하기 때문에 안정성이 높았다. 이처럼 수산업계의 선두주자로서 동원은 차별화된 대규모 투자에 의한 본격적인 기업형 양식업을 시도하여 국내 양식업의 수준을 기술 및 규모 면에서 크게 향상시켰다. 또한 장기적인 투자를 통해 해당 지역에 양식업을 정착시킴으로써 지역민들에게 양식기술을 보급하고 고용증대에도 기여하였다.

## 5. 참치 외식사업의 전개

국내 참치캔 시장을 석권한 동원은 1990년대 들어 횡감용 참치의 국내시판을 검토하게 되었다. 이는 국민소득 증가에 따라 고급 식품에 대한 수요가 증가할 것이라는 예측과 더불어 본업인 수산업을 고도화시킨다는 차원에서 추진된 것이었다. 당시 한국원양어업협회 회장을 맡고 있던 김재철 회장은 국내 원양회사들과 협의하여 횡감용 참치의 국내시판을 결정하였고, 이에 따라 1991년부터 전국 주요 도시에 참치횡집이 등장하게 되었다. 동원은 횡감 소비를 계층별로 다양화하기 위해 외식사업을 3개 부문으로 나누어 전개하였다.

먼저 1991년 5월에는 외식사업본부를 발족시키고 외식체인점 사업 ‘동가(東家)’를 시작하였다. 동가는 기존 횡집의 고가 이미지에서 탈피하여 가격의 적정화를 통한 대중화를 실현시킨다는 개념으로 출발하였다. 이에 따라 동원은 설비의 자동화, 인원의 성력화(省力化), 제품의 표준화를 바탕으로 1992년 3월 동가 서울 영등포점을 1호점으로 열었다. 동원참치회 전문점은 동원에서 어획한 최고급 횡감용 참치 보급에 앞장선 음식점으로서 최상위급 요리사와 전문가를 통해 식단의 전문성을 추구하였다. 이곳은 동원

식품에서 가맹점을 모집하여 체인점 형식으로 운영되었으며, 1호점은 1991년 3월 오픈한 서울 서대문점이었다. 동원참치회 전문점은 이후 서울 강남점, 영등점 등으로 가맹점을 확대하여 1996년에는 전국에 187개점을 확보하였다. 동원직배는 새로운 수산물 주문배달시스템으로 유통구조 단축을 통해 소비자들에게 신선한 회를 저렴한 값에 공급하기 위하여 1992년 3월 설립되었다. 동원직배는 국내 최초의 수산물 택배였으며, 전화 한통화로 원하는 시간에 싱싱한 생선회를 즐길 수 있는 서비스를 제공했다.

## 3장

고	객	에	게		사	랑	받	는	
종	합	식	품	회	사	로		성	장

### 1. 농·축산물가공 공장 준공

동원은 종합식품회사로서 성장을 계속하기 위해 1995년 5월 16일 대단위 농산물가공 공장인 광주공장을 준공하였다. 광주공장은 창원공장, 성남공장, 청주공장에 이어 네 번째로 건설된 생산거점으로 지방화 시대를 맞이하여 지역경제 활성화를 위한 동원의 중장기 발전계획을 현실화시킨 사업이란 점에서 그 의미가 남달랐다. 연간 1만 톤의 생산능력을 갖춘 광주공장은 준공 직후 가미 참치캔에 이용되는 소스류를 비롯하여 불고기·돼지고기 양념장 등의 양념장류, 짜장·카레·쇠고기덮밥 등의 레토르트 식품, 그리고 토마토케첩 등을 생산하였다. 이후 1996년 5월부터는 해조류를 이용한 기능성 음료인 ‘해조미인’을 생산하였으며, 같은 해 6월에는 전통음료를 생산하기 시작했다. 이듬해 1997년 5월부터는 기존 청주공장에서 생산하던 딸기잼, 마요네즈, 참기름 품목을 광주공장으로 옮겨 생산하게 되었으며, 같은 해 10월에는 창원공장의 죽 생산라인을 이설하여 참치죽, 북어죽, 야채죽

등을 생산하게 되었다.

1996년 7월 16일에는 육가공 제품을 자체 생산하고자 진천공장을 준공하였다. 이 공장은 햄생산동과 김치생산동으로 구성되었으며 각각 연간 5,000톤, 4,500톤의 생산 능력을 갖추었다. 진천공장이 생산하는 햄·소시지와 김치는 온도와 세균에 매우 민감한 제품이기 때문에 현장출입 시 반드시 에어샤워를 실시하는 등 최신 위생관리시스템을 갖추었다. 또한 육가공제품은 방부제를 사용하지 않고 돈육만을 사용해 생산하였으며, 김치는 국내 처음으로 세척, 절임, 포장 등을 모두 최신식 라인에서 생산하였다. 진천공장의 준공에 따라 동원은 기존 창원공장을 수산물 가공기지로, 광주공장을 농산물 가공기지로, 진천공장을 축산물 가공기지로 각 공장별 특성에 맞게 운영하면서 종합식품회사로서의 위치를 확고히 다질 수 있었다.

### 2. 식품연구소의 이전과 확대 개편

동원의 식품연구 조직은 1992년 1월 성남공장 내 기술부 개발과로 출발하였으며, 1992년 3월 식품연구실로 그 명칭이 변경되었다. 이후 1993년 3월 한국산업진흥협회로부터 기업부설연구소로 지정되어 식품연구소로 이름을 바꾸고 신제품 개발의 산실로서 점차 규모를 확대해 나갔다. 당시에는 5개 연구팀에서 16명의 연구원들이 연구개발 업무를 맡았으며, 각 팀의 업무 및 주요 성과는 다음과 같았다.

- 제1팀: 소스, 레토르트 파우치를 개발하는 조미식품팀
- 제2팀: DHA강화 참치와 마요네즈, 드레싱 등을 개발하는 유지가공팀

- 제3팀: 미생물 및 발효식품 개발팀
- 제4팀: 냉동식품 개발팀
- 제5팀: 포장, 음료 개발팀

동원은 식품연구소의 기본방침을 ‘품질개발을 통한 기존 제품의 경쟁력 강화’, ‘신소재개발 및 포장재 대체를 통한 원가절감 방안 강구’, ‘매출이익 증대에 기여할 수 있는 신규제품 개발’ 등으로 설정하고 운영해 나갔다. 한편 연구개발 기능을 강화하기 위해 성남공장에 있던 식품연구소를 1995

표 4 | 식품연구소 주요 성과(1992~1998년)

시기	주요 성과
1992년 11월	<ul style="list-style-type: none"> <li>국내 최초로 DHA가 첨가되어 있는 IQ참치캔을 개발하여 DHA봄 선도</li> </ul>
1993년 8월	<ul style="list-style-type: none"> <li>참치로부터 고순도의 DHA를 추출·정제·가공하여 DHA유(油) 개발</li> </ul>
1994년	<ul style="list-style-type: none"> <li>일본 냉동식품 업체 ‘일본수산’과 공동기술연구 수행</li> <li>한국식품개발 연구원과 공동으로 즉류 제품 개발연구 수행</li> </ul>
1995년 8월	<ul style="list-style-type: none"> <li>일본 ‘이찌방 식품’과 레토르트 제품에 대한 공동기술연구를 통해 양코르 짜장, 카레 제품을 개발</li> </ul>
1996년 5월	<ul style="list-style-type: none"> <li>부경대학교와 4년간 산학연구를 통해 기능성 음료 ‘해조미인’을 국내 최초로 개발, 출시</li> </ul>
1997년 10월	<ul style="list-style-type: none"> <li>서울대학교와 공동으로 분자올리고당을 이용한 기능성 수리미(Surimi)의 개발 연구를 수행</li> </ul>
1998년	<ul style="list-style-type: none"> <li>러시아 국립 연구소 티로(TINRO)와 3년간 공동기술연구 수행 (고순도 DHA 제조 및 참치 정소에서 저분자 DNA 추출 기술 등)</li> </ul>

년 11월 1일 서울 강남구 도곡동에 위치한 영업본부 건물 3층으로 이전하여 첨단 연구시설을 보강하고 규모를 확대하였다. 이에 따라 식품연구소의 대내외 정보수집이 용이해졌고 제품 개선·개발 활동을 보다 빠르게 전개할 수 있게 되었다.

### 3. 수산물 가공 및 냉동식품의 지속적인 우위 확보

1990년대 이후 식품 시장은 거의 대부분의 제품이 시장성숙기에 접어들면서 업체마다 사업영역 확대를 위해 신제품을 과다 출시하고 타사가 우위를 점하는 기존시장을 공략하는 등 이른바 ‘전 품목 경쟁시대’로 돌입하게 되었다. 특히 동원산업이 절대 우위를 지키고 있던 참치캔 시장에는 오뚜기식품이 새롭게 뛰어들어 1993년 11월부터 관련 제품을 출시하였다. 동원 역시 광주공장, 진천공장의 준공과 더불어 조미류, 레토르트 식품, 김치, 육가공 제품의 양산체제를 갖추고 해당 시장에 본격적으로 진출하였다.

어떤 제품이든지 시장성숙기에 접어들면 도입기나 성장기에 비해 수요 증가율이 둔화되고 판매신장률도 감소하게 된다. 때문에 성숙기에는 제품 판매 둔화를 극복하기 위해 가격인하경쟁, 저가제품공세 등으로 치열하게 타사와 경쟁하게 되며, 그 결과 경쟁 제품의 동질화 현상이 나타나 고객들이 차별화를 느끼기 어려운 상황이 된다. 동원 또한 주력 제품인 참치캔이 1989년 63%, 1990년 80%, 1991년 36%라는 놀라운 성장률을 기록하다가 1992년부터는 한 자리 수 성장률에 머물러 시장성숙기에 접어들었음을 확인할 수 있었다. 수많은 업체가 경쟁하고 있는 어묵, 맛살, 조미김, 냉동제품 역시 마찬가지 상황이었다.

이처럼 시장성숙기에 접어든 식품 시장에서 동원이 종합식품회사로서 시장점유율을 유지, 확대하기 위해서는 공격과 수비를 병행하는 마케팅 전략이 필요했다. 이런 배경에서 동원은 1993년부터 참치캔 시장을 비롯하여 맛살, 조미김 등 수산물가공 제품에서는 지속적으로 업계 선두를 지켜나가는 한편, 새로 진출한 조미류 제품이나 육가공 제품 등은 기존시장에 대한 공략을 강화해 나가는 전략을 구사해 나갔다. 동원은 참치캔 품목의 다양화, 선발 주자로서의 품질 제고, 매장에서의 진열우위 확보, 전 점포 입점 등의 방침을 세우고 현장의 문제점을 개선하며 직원들을 독려했다. 이러한 고객 중심의 현장밀착 영업전략으로 동원은 지속적인 시장우위를 지켜 나갈 수 있었다.

#### 4. 새로운 제품의 전략적 육성

##### 1) 육가공 제품

수산물가공 제품 시장에서 확고한 위치를 다진 동원산업은 종합식품회사로 성장하기 위해 햄, 소시지 등 육가공 제품 시장에 새롭게 진출하고자 했다. 육가공 제품 시장은 1980년대부터 제일제당, 롯데축산 등의 경쟁사에서 시장을 선점한 상태로 가파른 성장을 이어갔으나 1990년대 들어 성숙기에 접어들면서 성장이 다소 둔화되었다. 이러한 상황에서 동원은 기존 수산물 가공 제품의 판매를 통해 다져놓은 전국 유통망을 바탕으로 1992년 육가공 제품 시장에 진출하였다.

동원은 먼저 성남공장의 연제품 공장에 육가공 생산라인을 설치하고 ‘골드팜’, ‘런천미트’와 같은 캔햄부터 소규모로 생산, 판매하기 시작했다. 그러

다가 1995년 11월 진천에 육가공 공장을 준공하고 대량 양산체제를 갖추에 따라 본격적으로 육가공 제품 판매를 강화하였다. 육가공 시장의 전반적인 성장 둔화에도 불구하고 동원은 국내산 돈육만 사용하는 ‘무방부제’, ‘저염도’, ‘저지방’ 제품이라는 인식을 널리 확산시키면서 급성장을 이뤄냈다.

이와 함께 1996년부터 본격적인 판매에 들어간 냉장햄도 괄목할 만한 성장을 보였다. ‘동원 앙코르햄’이라는 브랜드로 출시된 이 제품은 1996년 출시 첫해에 60억 원의 판매를 기록하였고 이듬해인 1997년에는 전년대비 무려 105%나 증가한 123억 원을 기록하였으며, 경기가 불황인 1998년에도 전년대비 87% 증가한 230억 원의 판매를 달성하는 등 급신장을 보였다. 비록 시장점유율 측면에서는 업계 4위에 머물렀으나 선발업체보다 15년이나 늦게 육가공 시장에 진입한 점을 감안하면 이는 놀라운 결과였다.

##### 2) 김치 제품

상품으로서 김치가 국내에서 첫 선을 보인 것은 1987년 12월 두산에서 알루미늄 진공포장 김치를 출시하면서부터였다. 이후 지방농협에서도 김치시장에 뛰어들어 단체급식에 참여하고 김장철에는 가정으로부터 김치를 주문받아 공급함으로써 시장이 확대되었다. 동원이 김치 시장에 참여한 것은 1995년 3월이었으며, 당시 동원은 대한농산, 대림식품 등을 통하여 OEM으로 김치 제품을 출시하였다. 하지만 종합식품회사를 지향하는 기업으로서 한국인의 대표식품 김치만큼은 직접 생산할 필요가 있었다. 무엇보다 동원은 이미 냉장 제품의 콜드체인을 완성하여 전국적인 판매유통망을 갖추고 있었다.

‘동원양반김치’라는 브랜드로 출시된 포장김치 제품은 발매 첫해인

1995년 32억 원의 매출을 기록하면서 두각을 드러냈다. 이어서 1996년 6월 동원은 진천에 김치공장을 준공하여 월 375톤을 자체 생산할 수 있는 체제를 갖추고 본격적으로 김치 시장을 공략하였다. 품목 또한 맛김치는 물론 깍두기, 총각김치, 동치미 등 7종류로 다양화하여 같은 해 55억 원의 판매를 기록하였다. 1997년에는 김치영업팀의 인력을 보강하여 김치전문 대리점을 확대한 결과 79억 원의 매출 성과를 거두었고, 1998년에는 84억 원의 매출을 올려 선두업체와의 격차를 더욱 좁혀 나갔다.

### 3) 음료 제품

88서울올림픽 이후 국내 음료 시장에는 스포츠음료, 섬유음료와 같은 기능성 음료가 등장하며 높은 성장세를 이어나갔다. 아울러 전통음료인 식혜, 수정과 등도 음료 제품으로 생산되어 건강음료로 소비자들에게 인기를 끌었다. 이러한 상황에서 종합식품회사로 나아가던 동원은 1995년 차별화된 제품으로 음료 시장에 진입하기로 결정하였다. 먼저 본격적인 음료사업 전개에 앞서 동원은 1995년 5월 OEM 방식으로 ‘동가식혜’를 첫 제품으로 선보였는데, 당시 식혜음료의 붐에 힘입어 좋은 판매량을 기록했다. 이와 같이 음료 영업의 기반을 마련하는 동안 1995년 12월 광주공장에 음료생산공장이 완공됨에 따라 동원은 본격적인 자체 생산체제를 갖추고 1996년 5월 기능성 음료인 ‘해조미인’을 출시하였다.

해조미인은 국내 최초로 해조류에 함유된 알긴산을 추출하여 개발한 건강음료였다. 동원은 제품의 효능을 적극적으로 홍보하는 한편, 거리 시음행사와 같은 대규모 판촉행사를 벌이면서 신제품의 성공적인 정착을 위해 노력했다. 또한 해조미인 출시와 함께 수정과, 대추음료, 녹차 등으로 제품을

다양화하였고, 같은 해 61억 원의 판매실적을 거둘 수 있었다. 특히 해조미인은 1996년 12월 서울경제신문, 스포츠서울, 일간스포츠 등 5개 신문사로 부터 식품음료 부문 ‘올해의 히트상품’으로 선정되기도 하였다. 이후 동원은 음료사업 전담팀을 구성하여 강화된 조직력을 바탕으로 개발에서 마케팅, 판매에 이르기까지 모든 업무를 전담하도록 하였으며, 차별화된 신제품을 선보이면서 국내 음료 시장을 공략해 나갔다.

### 4) 먹는 샘물

원래 먹는 샘물은 수출을 하거나 국내 거주하는 외국인에게만 판매하도록 제한되어 있었다. 하지만 수돗물에 대한 불신으로 공공연한 소비가 계속 늘자 정부는 1995년 6월 ‘먹는 샘물 관리법 시행규칙’을 제정하여 시판을 허용하였다. 이에 따라 대기업 및 군소업체들이 대거 먹는 샘물 시장에 뛰어들어 약 70여 개 업체가 난립하게 되었다.

동원이 생수 시장에 참여한 1996년 당시 전체 생수 시장의 규모는 연간 약 1,000억 원 정도였고, 시장이 지속적인 성장세에 있어서 사업전망은 매우 밝았다. 이러한 상황에서 동원은 1996년 6월 북청음료(주)로부터 먹는 샘물 공장을 인수하여 같은 해 9월부터 ‘동원샘물’을 판매하기 시작하였다. 1997년에는 샘물영업부를 발족시키고 보다 체계적인 판매에 돌입하였다. 당시 가정용, 사무실용, 업소용 등에 공급하는 대형 PC샘물은 샘물영업부에서 맡았으며, 슈퍼나 백화점 등에서 판매하는 소형 PET병 샘물은 유통특성상 음료영업부에서 담당하였다.

그러나 기존 인수한 설비로는 공장 규모가 작아 먹는 샘물 경쟁에서 앞서갈 수 없다고 판단하여 샘물 공장의 생산라인 신규교체 및 증설공사를 서



돌렸다. 이리하여 약 6개월간의 공사 끝에 동원은 1997년 7월 경기도 연천군에 동원샘물 생산을 위한 공장을 건설하였다. 연천공장은 하루 600톤의 생산능력(연간 PC 230만 개, PET 3,600만 개 생산)과 엄격한 수질관리체제를 갖추었다. 특히 연천공장에서 생산되는 샘물은 물맛을 결정하는 수소이온 농도가 8.0으로 약알칼리성이었으며, 경도가 물맛이 가장 좋다는 55mg/L로 소비자들에게 좋은 반응을 얻었다. 또한 우수한 품질을 바탕으로 국내 최초로 FDA(미 식품의약국), EPA(미 환경보호청), CA DOHS(미 캘리포니아 보건성)에서 실시하는 106개 항목의 수질검사를 만족시켰다.

샘물은 다른 제품과 달리 판매만큼은 전적으로 대리점의 역량에 달려 있다. 따라서 동원은 대리점 확장에 전력을 기울였고, 1996년 50여 개에 달하던 대리점은 1997년 100여 개로 증가하였다. 또한 당시 생수판매는 연고판매가 큰 역할을 했기 때문에 전 임직원이 생수판매 확장을 위해 힘을 쏟았다. 동원은 1996년 샘물 대형 PC와 소형 PET를 포함하여 7억 원을 판매하였으나, 본격적으로 영업에 돌입한 1997년에는 36억 원으로 매출이 크게 늘었고, 1998년에는 70억 원의 매출을 달성하였다.

또한 생산기반 확충을 위해 1997년 12월 5일 전남 구례에 샘물공장을 신설하기로 하고 전라남도, 구례군, 금호건설, 송원, 지리산관광개발 등과 함께 제3섹터 개발방식에 의한 사업을 추진하였으며, 1998년 7월에는 (주)돌샘물과 OEM 계약을 체결하여 수도권 이외 지역의 샘물사업도 확대하였다. 이러한 노력에 힘입어 1998년 동원샘물은 대형 PC샘물 부문에서 진로와 풀무원에 이어 점유율 3위를 기록하였고, 소형 PET병 부문에서는 농심과 진로 다음 자리를 차지하면서 출시 3년 만에 먹는 샘물 선두그룹 진입에 성공하였다.

## 5) 조미류 및 레토르트 제품

마요네즈, 토마토케첩 등의 조미식품 시장에 동원이 뛰어든 것은 1994년 3월이었다. 당시에는 자체 생산공장을 확보하지 못했기 때문에 서울하인즈와 제휴하여 '센스 마요네즈'라는 브랜드로 제품을 출시하였다. 동원의 조미식품 시장 진출은 종합식품회사로서 품목을 다양화한다는 측면과 더불어 경쟁사의 참치캔 시장 진출에 우회적으로 맞대응하는 것이기도 했다. 이후 1995년 5월 광주공장의 조미류 생산공장이 준공됨에 따라 동원은 자체 생산체제를 갖추고 같은 해 11월부터 케첩 제품까지 출시하게 되었다. 동원은 마요네즈 제품의 포장용기를 차별화하여 거꾸로 보관해 내용물을 끝까지 사용할 수 있도록 했다. 이러한 참신한 아이디어와 뛰어난 품질, 그리고 적극적인 마케팅에 힘입어 동원은 발매 첫해인 1994년 17억 원, 1995년 25억 원, 1996년 62억 원의 매출을 기록하였다. 이후 동원은 조미류 제품의 품질을 고급화하며 시장점유율을 높이기 위한 노력을 전개해 나갔다. 한편 국민식생활 패턴 변화로 레토르트 파우치(Retort Pouch) 식품이 꾸준한 인기를 얻자 동원은 이 시장에 참여하기로 하고 1995년 5월 광주공장 준공 후 '앙코르 짜장', '앙코르 카레' 등 레토르트 5종을 생산, 출시하였다.

## 5. 중국 청도동원식품유한공사 설립

동원은 세계적인 식품회사로 성장하기 위해 해외에 식품공장 건설을 모색하던 중 우리나라와 가까운 중국시장에 주목하였다. 1992년 한국과 중국이 정식수교 관계를 맺은 후 양국 간 경제교류가 활발해졌고, 한국기업들의 중국투자 또한 급증하였다. 이러한 배경에서 동원은 중국 청도(靑島)에 현지법



인 청도동원식품유한공사를 설립하고 1995년 9월 20일 계맛살 공장을 준공하였다. 이 공장은 창원공장으로부터 이전한 생산라인 1세트를 기반으로 연간 2,500톤의 생산능력을 갖추고 계맛살 제품을 생산하다가 품질안정으로 수출물량이 증가하면서 1996년 10월 다시 창원공장으로부터 1개 라인을 추가로 들여와 연간 4,700톤의 생산능력을 갖추게 되었다. 청도공장은 생산 첫해인 1995년에는 120톤을 생산하였으나 1998년에는 3,900톤까지 매년 생산량이 증가하였으며, 러시아, 스페인 등지로 수출하는 것은 물론 중국 내수시장에도 공급하는 등 성장을 이어나갔다.

## 6. 물류시스템의 선진화

종합식품회사로 성장한 동원산업은 기존에 어획물을 운반, 보관, 가공 처리하는 수산물 유통 혁신에 남다른 노력을 기울인 데 이어 식품제조업의 가파른 성장에 따라 물류시스템의 선진화를 추진하였다. 동원의 물류부서는 1983년 판매관리부 판매관리과의 소그룹 형태로 출발하여 1989년 판매관리부 내 물류과로 독립한 후 1992년 물류부로 승격되면서 물류합리화 3개년계획을 수립하였다. 이후 물류부는 1993년 식품사업본부 내 판매물류실로 확대·개편되어 통합조정 기능까지 수행하게 되었다. 당시 동원은 1993년부터 1995년까지 물류합리화 3개년 계획을 수립하였는데, 그 배경은 다음과 같았다.

- 제품 시장의 급격한 신장에 따른 판매물량의 급증
- 적기에 소량 물품의 잦은 배송 요구 및 직거래 비율의 증가

- 냉식제품 진출에 따른 콜드체인(Cold Chain) 구축의 필요성
- 성·비수기 판매량 기록의 심화

먼저 동원은 기존의 영업창고를 이용한 물류업무의 한계를 극복하고자 물류개선 제1단계로서 지점 재정비를 추진하였다. 이에 따라 1993년 6월 충청권에 대전물류센터를 시범 운영하고 이후 1994년에는 이천, 광주, 부산, 북부산에 4개의 물류 및 배송센터를 개설하였다. 이어 1995년에는 마산, 강릉, 김포, 의정부, 대구에 5개의 물류 및 배송센터를 개설함으로써 전국적인 광역물류체제를 구축하였다.

그밖에도 동원은 보관개선, 운송개선, 하역개선, 포장 및 유통가공 개선, 반품폐기물류 개선, 정보시스템 개선, 물류비용절감, 물류인력양성 등 다양한 분야에 걸쳐 물류시스템 선진화 작업을 전개해나갔다.

| 표 5 | 물류 및 배송센터 개설 추진내역(1993~1995년)

	센터명	개설일	창고규모(㎡)	관할지역
1	대전물류센터	1993년 6월 1일	640	충청권
2	이천물류센터	1994년 4월 1일	1,232	서울남부, 경기, 강원권
3	광주물류센터	1994년 9월 1일	1,216	호남권
4	부산물류센터	1994년 12월 1일	513	부산, 울산
5	북부산배송센터	1994년 12월 1일	700	북부산, 김해
6	마산물류센터	1995년 4월 1일	525	경남(마산, 진주)
7	강릉배송센터	1995년 6월 1일	300	강릉, 태백
8	김포물류센터	1995년 8월 1일	986	서울서부, 인천
9	의정부물류센터	1995년 11월 1일	1,207	서울동·북부, 의정부
10	대구물류센터	1995년 12월 1일	888	경북권

## 4장

계	열	사		확	대	와
그	룹	체	제		선	언

### 1. 금융 관련 회사의 설립과 인수

동원은 금융 서비스 관련 사업의 확장을 위하여 1995년 5월 한신펙토링주식회사를 설립하고 같은 해 6월부터 영업을 시작하였다. 한신펙토링은 기업 운영자금을 적기에 지원함으로써 국내 산업의 발전에 기여하기 위해 설립되었으며 주요 업무는 매출채권과 관련된 자금지원 관리와 팩토링금융 및 단기자금 지원 등이었다. 한신펙토링은 1996년 2월 동원파이낸스주식회사로 상호를 변경하였으며 회사설립 이후 3차례의 유상증자를 통해 1996년 3월 자본금 650억 원의 대형 팩토링회사로 성장하였다. 1996년 5월 서울 강남구 삼성동으로 본점을 이전한 동원파이낸스는 3개 지점을 순차적으로 개설하였으나 1998년 IMF 외환위기로 인한 금융산업의 위축으로 모두 폐쇄하였다. 동원파이낸스는 자본금규모와 영업실적 면에서 국내 파이낸스업계를 선도하였으며, 이후 여신종합금융회사로 성장하여 할부금융, 리스, 신기술금융, 일반대금업까지 업무영역을 확대하였다.

한편 한신펙토링의 설립에 이어 동원은 1996년 8월 고려상호신용금고를 인수하고 1997년 1월 사명을 동원상호신용금고로 변경하여 신용부금, 정기예금 및 적금 수신업무, 소액신용대출, 어음할인 등의 업무를 수행하였다. 동원상호신용금고는 지역 금융기관의 장점을 살린 현지 밀착경영으로 대형 은행에서 대응할 수 없는 섬세한 서비스를 제공, 신속한 의사결정과 컨설팅으로 경쟁력을 높여나갔다. 이처럼 지속적으로 관련 회사를 확대하면서 금융업은 수산업, 식품제조업과 함께 동원을 뒷받침하는 양대 축으로서 더욱 확고히 자리 잡게 되었다.

### 2. 정보통신사업 진출

#### 1) 성미전자 인수

동원은 1990년대 들어 수산업, 제조업, 금융업에 이은 새로운 사업영역으로서 정보통신 분야 진출을 모색하였다. 당시 정보통신 분야는 이동통신, 케이블TV 등을 중심으로 대기업들이 치열한 각축전을 벌이고 있었다. 이러한 상황에서 동원은 1995년 7월 광전송장치, 컴퓨터주변기기, 다중화장치 등 통신망 장비를 생산하는 성미전자를 전격 인수하였다. 성미전자는 1980년 설립된 유·무선 통신장비 전문 생산업체로서 1994년 기업을 공개한 내실 있는 회사였다.

성미전자는 완벽한 품질확보를 위해 노력하여 1994년 6월 한국품질인증센터(KSA-QA)와 미국의 UL사로부터 국내 최초로 ISO 9001 품질인증을 획득하였다. 특히 동원은 성미전자 인수 후 연구개발력을 강화하기 위해 1996년 1월 안양본사 부지에 1,800㎡ 규모의 연구소를 준공하여 종합정보

| 표 6 | 성미전자 인수 후 사업 진출 영역

부문	사업내용
광통신사업	동기식 광통신분야 제품 개발 - 광통신다중화 장치, 광가입자 전송장치 - 광통신 및 광대역 회선분배장치
유선통신사업	디지털 PCM 다중화장치 및 중계장치 통신용 CATV 마이크로웨이브 장치, 광역무선선로장치 디지털마이크로웨이브 통신시스템
네트워크사업	ISDN을 이용한 원격교육 및 화상회의 시스템 ATM교환, 근거리·원거리 부가가치통신망

통신 기술연구소로서의 면모를 갖추었으며, 매년 매출액의 8~10%를 연구 개발비로 집중 투자하였다.

## 2) 해피텔레콤 설립

정부에서는 1996년 1월 국제전화, 개인휴대통신(PCS), 주파수공용통신(TRS), 발신전용휴대전화(CT-2), 무선호출 등 7개 분야에 걸쳐 30개의 통신사업자를 선정하기 위한 신청요령을 확정·발표하였다. 이후 국내 많은 기업들이 신규 통신사업을 놓고 치열한 각축전을 벌였다. 정보통신 분야 진출을 선언한 동원은 하드웨어 업체로서 성미전자를 인수한 데 이어, 서비스 분야로서 무선호출사업에 진출하기 위해 컨소시엄을 구성하여 1996년 6월 수도권 무선호출사업자로 선정되었다. 사업권을 확보한 동원은 같은 해 7월 주식회사 해피텔레콤을 설립하고 준비과정을 거쳐 1997년 5월 9일 ‘고속빼빼 01577 해피텔’ 개통식을 거행하였다. 해피텔레콤은 후발주자로서 경쟁업체

와 차별화된 서비스를 제공하면서 1998년까지 46만 명의 가입자를 확보하였다.

## 3) 에스미디컴 인수

동원은 1995년 11월 애니메이션업체인 주식회사 에스미디컴(S-MEDICOM)을 인수하였다. 동원그룹에 인수된 이후 에스미디컴은 어린이의 꿈을 소중히 여기고 인간, 자연, 환경을 주제로 하는 만화영화 제작에 앞장섰다. 또한 ‘항상 더 큰 꿈을 실현하자’는 경영이념으로 미국, 일본과의 만화영화 합작제작 및 수출을 추진하는 등 세계시장 개척에 역점을 두고 고부가가치의 아이템 개발을 위해 노력하였다.

## 3. 동원건설과 동일렌탈 설립

동원은 그룹관련 계열사의 건물 건축이나 공장 증설을 위해 1989년 8월 삼경사를 인수하고, 이듬해 1990년 5월 삼경건설주식회사로, 다시 1997년 9월 동원건설로 상호를 변경하였다. 삼경사는 원래 소규모 건설업체였으나 동원에서 인수한 후 토목건축공사업, 전기공사업, 소방설비공사업 등의 면허를 취득하고 이어 재건축 재개발사업, 공동주택건설 및 택지조성사업, 토목·건축공사 감리용역업, 부동산 매매·임대 및 관리업, 종합상가에 대한 유통업 등으로 사업 범위를 넓혀 나갔다. 초창기에는 주로 동원과 관련된 공사 위주였으나 관급공사, 군부대공사, 민수공사, 아파트공사 등으로 사업영역을 확대하여 대형 건설업체로 발돋움하였다. 동원건설은 품질시스템 구축을 위한 노력을 꾸준히 전개하여 1997년 7월 국제품질규격인 ISO 9002

인증서를 받았으며, 이러한 품질체계를 협력업체에도 파급시키며 일정 수준 이상의 품질균일화를 이룩하였다.

한편 1995년 3월에는 건설장비, 산업장비, 이벤트용품 등을 임대해 주는 동일렌탈 주식회사를 설립하였다. 동일렌탈은 '소유에서 사용으로'라는 캐치프레이즈 아래 각종 렌탈 장비를 수요자가 원하는 기간 동안 임대해 주고 이에 따른 정비, 보수, 보관, 관리, 유지, 판매 업무를 수행하였다.

#### 4. 합리적인 그룹경영체제의 정립

동원은 수산업에서 출발해 제조업, 금융업 등으로 사업다각화를 이루었으나 '그룹'이라는 용어는 대외적으로 사용을 자제하였다. 이는 무차별적으로 사세를 확대하는 것이 아닌 '필요한 분야에만 진출하여 건실하게 육성한다'는 동원 특유의 경영철학 때문이었다. 그러나 1990년대 들어 정보통신 분야까지 진출한 이후 계열사가 10여 개에 이르자 조직의 구심점을 잡고 동원의 모습을 대외적으로 알리기 위해 '그룹'이라는 개념이 필요해졌고, 이에 따라 1996년 4월 1일 동원그룹이 공식출범하게 되었다.

출범 당시 동원그룹은 동원산업을 비롯하여 동일냉동, 동원정밀, 동원증권, 동원투자신탁운용, 동원창업투자, 동원경제연구소, 동원파이낸스, 성미전자, 에스미디컴 등 10개 계열사로 구성되었고, 총 매출액은 1조 2,000억 원, 전체 종업원은 1만여 명 규모에 달했다. 동원은 그룹 출범에 맞추어 기업이미지 통합작업을 진행하여 한신증권 등 5개 금융회사의 '한신' 기업명을 '동원'으로 바꾸었으며, 기업마크와 회사 로고체도 동원산업과 동일하게 조정하였다.

동원은 그룹화를 선언하였지만 재계의 다른 그룹과 달리 회장 직속으로 그룹을 총괄하는 종합조정기구를 만들지 않고 각 계열사의 자율성과 독립성을 최대한 보장하는 경영체제를 유지하였다. 이처럼 차별화된 합리적 그룹체제 덕분에 동원은 1998년 IMF 외환위기 당시 그룹총괄조직 해체 분위기 속에서도 큰 영향 없이 경영을 이어 나갈 수 있었다.

# II

글로벌 동원을 향한  
선택과 집중

1999 — 2019

1부

지주회사 설립,  
도약의 기반 마련

---

1999

|

2003



# 1장

지	주	회	사				
동	원	엔	터	프	라	이	즈
출	범						

## 1절

## 외환위기 극복과

## 동원그룹 경영구조의 재편

IMF 외환위기로 큰 어려움을 겪었던 우리나라는 1999년부터 외환유동성 위기를 극복하고 빠른 회복세를 보이기 시작했다. 국내경제 성장률은 1998년 마이너스 6.7%를 보였지만 1999년 들어 내수와 수출의 호조로 10.7%를 기록했다. 이와 같이 빠른 경제회복은 정부의 적극적 거시경제 정책과 강도 높게 추진된 구조개혁 덕분이었다. 특히 기업들의 구조조정 노력으로 금융 및 노동비용이 하락하면서 우리 경제의 경쟁력은 크게 향상되었다. 한편 미국 경제의 고성장 지속, 동남아 경제 활성화, 일본 엔화 강세 등 해외 경제 여건도 우리에게 유리하게 작용하였다.

2001년 발생한 9.11테러 이후 한때 세계경제가 침체에 빠지기도 하였으나 우리나라는 여러 대외적 불안요인에도 높은 성장을 이어 나갔다. 2000년대 들어 기업과 금융기관의 건전성과 수익성이 크게 개선되었고 경제운용의 패러다임도 시장 중심으로 정착되어 갔다. 이러한 성과를 해외에서도 높이 평가하여 S&P, 무디스, 피치 등 세계 3대 국제 신용평가 기관들은 2002년 우리나라의 신용등급을 A등급으로 격상시켰다. 2003년에는 이라크전의 여파와 SARS(중급성호흡기증후군) 확산 등의 영향으로 기업들의 투자심리가 위축되고, 소비가 부진한 양상을 보였으나 수출입 모두 사상 최대 실적을 기록하면서 우리 경제성장의 버팀목이 되었다.

제조업, 특히 식음료 분야는 2000년 1월 제정된 제조물책임법(Product Liability, PL법)이 2002년 7월 1일부로 시행되면서 중요한 변화를 맞았다. 소비자를 보호하고 제품 안전에 대한 의식을 높여 기업의 경쟁력 향상을 도모한다는 이 법안의 취지에 따라 각 기업들은 제품의 품질과 안전에 대해 보다 적극적으로 대응하기 시작하였다.

한편 해양수산부는 1999년 하반기부터 해양개발기본계획인 ‘해양한국 (Ocean Korea) 21’ 수립을 추진하여 2000년 5월 30일 해양개발위원회 및 국무회의를 거쳐 국가계획으로 최종 확정하였다. 해양한국 21은 해양개발기본법에 근거한 해양수산 분야의 종합계획으로, 청색혁명을 통한 해양부국 실현이라는 비전 아래 ‘7대 추진전략’, ‘21대 정책과제’, ‘100대 추진과제’를 담았다.

2000년대 초반은 국내 기업들이 외환위기 이후 사업 구조조정을 통한 선택과 집중으로 핵심사업의 경쟁력을 강화시키며 글로벌 기업으로 도약하는 시기였다. 정부의 재벌 시스템에 대한 규제가 강화되었고, 각 기업들

은 빅딜, 워크아웃, 기업분할 등 사업구조조정을 단행하여 경영의 투명성과 경쟁력을 확보해 나갔다. 실제로 이 과정을 성공적으로 이겨낸 국내 기업들은 외형적·양적 성장뿐만 아니라 질적 효율화까지 이루어 글로벌 경쟁력을 갖출 수 있었다.

이 시기에 동원은 지주회사 동원엔터프라이즈를 설립하여 그룹의 양대 축인 수산 부문과 식품 부문을 분리시키는 한편, 지원부서를 일원화시켜 경영의 효율성을 도모하였다. 아울러 각 계열사의 독립적인 경영을 보장함으로써 전문성을 살리고 경쟁력을 키울 수 있었다. 또한 금산분리법의 시행과 함께 동원의 금융 부문 역시 분리되었고, 그 결과 동원금융지주가 설립되었다.

새롭게 출범한 동원F&B는 종합식품기업으로서 계열구조 개선 및 ERP 구축 등으로 경영 효율성과 생산성을 높여나갔다. 리챔과 같은 새로운 브랜드를 적극적으로 선보였으며, 미국 GNC와 제휴하여 건강기능식품 사업에 진출하기도 했다. 한편 2001년 6월에는 푸드 서비스와 식자재 유통을 전담하는 동원홈푸드가 설립되어 급식사업을 확대해 나갔으며, 와인전문기업 동원와인플러스도 2003년 3월 새롭게 출발했다. 또한 동원홈푸드는 유기농 전문회사 이팜을 인수하면서 향후 유기농 식자재 유통의 기반을 마련하기도 하였다.

지주회사 설립과 함께 기타 사업군의 기능조정과 통합 역시 활발하게 이루어졌다. 동원정밀과 동원건설은 동원EnC로 통합되었고, 성미전자는 이스텔시스템즈로 사명을 바꾸었다. 특히 동원정밀은 이 시기에 진천공장을 준공하면서 포장재사업을 본격적으로 확대하였으며, 이는 오늘날 동원시스템즈 핵심사업의 근간이 되었다. 이와 같이 동원은 2000년대 들어 지주회

사를 설립하고 각 계열회사를 전문화시키는 등 경영구조를 재편하면서 그룹 전체의 경쟁력을 한층 높여 나갔다.

## 2절

동원엔터프라이즈의  
탄생

## 1. 지주회사의 정의와 국내 도입 과정

지주회사(持株會社, Holding Company)란 다른 회사의 주식을 소유한 회사이며 단순히 주식을 소유하는 것만이 아니라, 법적기준 이상의 해당 회사 주식(의결권)을 보유함으로써 그 회사에 대해 실질적 지배권을 취득하는 것을 목표로 한다. 특정 회사가 보유하는 자회사의 주식가액 합계가 자산총액의 50%를 넘을 경우 이 회사를 지주회사로 판정하며, 자산총액이 1,000억 원 이상인 지주회사의 경우 공정거래법의 적용대상이 된다.

일반적으로 지주회사는 기업의 효율성을 높일 수 있는 조직 형태로 알려져 있다. 지주회사의 가장 큰 장점은 기업지배구조의 투명성을 증대시켜 시장으로부터 적정한 기업가치를 평가받음으로써 주주의 가치를 높이고 책임경영을 정착시킬 수 있다는 것이다. 또한 사업 부문별 특성에 맞는 신속하고 전문적인 의사결정 체제를 확립하여 사업 부문별 경쟁력을 강화할 수 있으며, 전문화된 사업영역에 기업의 역량을 집중함으로써 경영의 위험요소를 분산시킬 수 있다. 또한 다수의 사업 부문을 분산하여 지주회사로 전환하는 경우 비주력 사업 부문의 매각이 용이하다. 이러한 여러 장점 때문에 지주회사는 외국투자자로부터 자본을 유치하는 데도 매우 유리하며, 우

리나라에서는 IMF 외환위기 이후 2000년대부터 점차 지주회사 설립이 가시화되기 시작하였다.

이처럼 지주회사는 여러 순기능이 있으나 대기업의 경제력집중 문제가 심각한 우리나라에서는 지배권을 이용한 특정 자회사의 손실, 계열사 간 불공정거래 등 역기능이 부각될 가능성도 높았다. 이러한 문제인식에서 공정거래위원회는 1986년 공정거래법 1차 개정을 통해 대규모기업집단 지정제도, 출자총액제한제도 등 일련의 경제력집중 억제 시책과 함께 지주회사 설립금지제도를 도입하였다. 다만, 법률에 의해 설립되거나 외국인 투자사업 영위를 위해 필요한 경우에만 예외적으로 지주회사를 허용하였다.

그러나 1997년 말 IMF 외환위기가 도래한 이후 기업구조조정의 신속한 추진이 요구되면서 지주회사의 필요성이 대두되었다. 당시 지주회사가 갖는 외자유치상의 장점, 비주력사업의 분리매각 촉진 등 구조조정 차원의 순기능이 부각되었으며, OECD(경제협력개발기구)나 IBRD(국제부흥개발은행) 등에서도 기업경영의 투명성 제고, 구조조정 촉진 등을 위해 지주회사제도의 도입을 우리나라에 권고하였다. 이에 지주회사가 기업구조조정의 수단으로 활용될 수 있도록 하되 경제력집중의 폐해를 방지할 수 있도록, 정부는 1999년 2월 공정거래법 7차 개정을 통하여 지주회사 설립을 제한적으로 허용하였다.

## 2. 계열분리와 독립적인 지주회사의 설립

지주회사가 흔치 않던 2001년, 동원그룹이 지주회사 전환을 결정한 것은 핵심사업 부문을 전문화하여 역량을 강화하는 한편, 각 계열사별로 신뢰성 있

는 책임경영을 강화하기 위해서였다. 수산, 식품, 금융이라는 이질적 업종을 별도로 분화시키고, 지주회사 전환과 함께 여러 계열사가 독립적인 경영을 시작하면 각 부문의 경쟁력을 높일 수 있기 때문이다. 아울러 그룹의 모태인 식품 부문에 비해 자회사인 금융 부문의 규모가 너무 커진 것도 지주회사 설립의 한 요인으로 작용했다. 당시 금융 부문의 자기자본 규모가 1조 원 이상인데 반해, 동원산업을 중심으로 한 식품 부문의 자기자본은 1,500억 원으로 8분의 1에 불과했다. 이처럼 작은 기업이 큰 기업을 거느리다보니 경영에 있어 어려운 점이 많았다.

지주회사 설립에 앞서 동원은 사업영역별로 전문화를 꾀하며 계열분리를 단행하였다. 기존의 동원산업은 해양사업부를 통하여 수산사업을 전담하도록 하였으며, 식품 관련 사업부는 2000년 동원F&B로 분리시켰다. 동원F&B는 기존의 동원산업 및 동원식품에서 영위했던 수산물·농산물·축산물·가공제품의 생산과 생수, 음료, 김치류에 이르기까지 식품에 관련된 모든 부분을 전담함으로써 전문성을 강화하는 한편, 변화하는 식품사업에서의 경쟁력을 확보할 수 있었다.

이어서 동원은 2001년 4월 16일 식품 관련 계열사 주식을 현물출자해 자본금 470억 원 규모의 지주회사 동원엔터프라이즈를 설립하였다. 동원엔터프라이즈는 동원F&B 주식의 47%와 동원정밀과 동원식품 주식을 각각 50.6%, 53.6% 보유하며 식품 관련 사업을 총괄하는 역할을 맡게 되었다. 지주회사 출범 이후 동원그룹은 동원산업과 동원엔터프라이즈 양대 축으로 재편되었다. 동원산업은 6개 금융계열사와 이스텔시스템즈, 해피텔레콤 등 정보통신사업을 맡았으며, 동원엔터프라이즈는 동원F&B, 동원식품 등 식품사업을 총괄하는 구조였다. 특히 동원엔터프라이즈는 자회사의 독립적

인 책임경영을 지원하였으며, 그룹 전체의 시너지 창출과 경영자원의 공유에 집중하였다.

이러한 계열분리와 독립적인 지주회사의 설립을 통해 동원은 핵심 사업 부문의 역량을 강화하고, 계열사별로 신뢰성 있는 책임경영을 강화할 수 있게 되었다. 또한 지배구조의 투명화와 단순화를 통해 합법적인 경영권 승계는 물론, 전반적인 경영수준을 질적으로 크게 향상시킬 수 있었다.

### 3. 김재철 회장 한국무역협회회장 선임

동원그룹 김재철 회장은 1999년 2월 제23대 한국무역협회 회장으로 선임되었다. 1991년부터 무역협회 비상근 부회장직을 맡아온 김재철 회장은 회장단과 관련자들 사이에 갈등이 있을 때 조정자로서의 역할을 충실히 수행하였으며, 평소 “무역흑자만이 위기의 조국을 구할 수 있다”는 점을 늘 강조하였다. 회장단 만장일치로 무역협회 회장에 선출된 김재철 회장은 취임사를 통해 “우리 경제에서 차지하는 무역의 중요성을 감안할 때 기쁨보다는 무거운 책임감을 느낀다”며 “280억 달러 무역흑자 달성을 위해 최선을 다할 것”이라고 밝혔다.

김재철 회장은 무역협회 회장을 맡은 직후, 21세기 지구촌 시대의 개막과 동북아 경제권의 부상에 걸맞은 새로운 비전과 실천전략이 필요하다는 평소 신념을 구체화하여 1999년 6월 ‘새로운 도약을 위한 21세기 신무역 전략’을 제시하였다. 이는 한반도를 동북아의 물류·비즈니스·관광의 중심지로 만들어 상품 수출과 함께 서비스 무역을 병행하자는 복합무역 전략이었다. 이러한 지론을 체계화하여 2000년 7월 『지도를 거꾸로 보면 한국인의 미래

가 보인다』라는 저서를 출간하기도 했다.

또한 김재철 회장은 당시 준정부조직이었던 무역협회가 재정자립을 할 수 있도록 ‘아셈 및 무역센터 확충 사업’을 추진하여 무역협회가 새롭게 도약할 수 있는 계기를 마련하였다. 특히 순보유자금이 차입금보다 많아지는 흑자원년을 당초 목표보다 4년 단축하여 2003년에 달성하는 성과를 이뤄냈다. 무역협회는 이렇게 축적된 자원을 기반으로 무역 및 IT전문 인력 양성, 국제적인 전문전시회 육성, 전자무역 인프라 구축, 해외복합무역 지원 네트워크 확대, 무역연구 기능의 강화 등 다양한 무역 인프라를 구축하는 데 집중할 수 있었다.

한편 한국무역협회장으로서 우리나라 무역발전을 위해 노력한 김재철 회장의 경영방침과 경영실적은 학계에서도 높이 평가되었으며, 2005년 12월 6일에는 외교통상부 인가 사단법인 아시아·유럽미래학회의 제1회 글로벌 CEO대상 국제통상 부문상을 수상하기도 했다. 이처럼 김재철 회장은 2006년 2월 임기를 마칠 때까지 한국무역협회가 가지는 공익과 수익성을 조화롭게 발전시키며 무역협회의 역할과 위상을 높이는 데 기여하였다.

### 3절

## 핵심 기업 중심으로 지배구조 재편

### 1. 금융 부문 지주회사 동원금융지주 설립

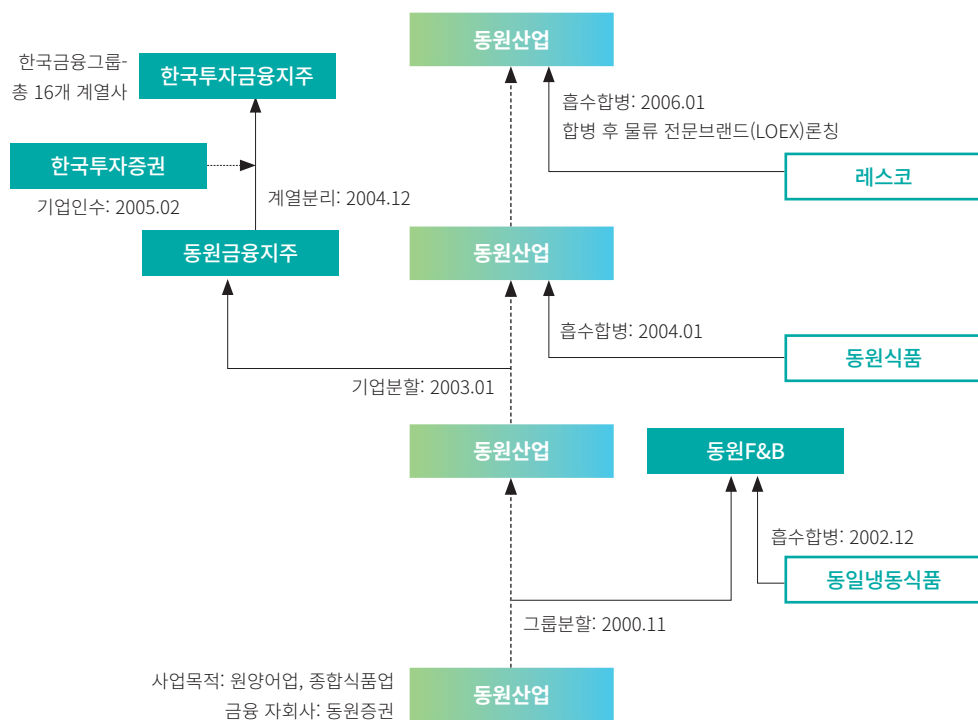
동원이 금융 부문을 분리시켜 금융지주회사를 별도로 설립한 데는 1999년 지주회사제도 도입과 함께 시행된 금산분리법(金産分離法)의 영향이 컸다. 금산분리법은 금융자본과 산업자본을 분리시키기 위한 법률로서, 우리나라에서는 공정거래법, 은행법, 금융지주회사법에 의해 금융자본과 산업자본 상호간의 지분 소유를 금지하고 있다. 이에 동원은 2002년 10월 동원산업을 식품지주회사인 동원엔터프라이즈에 편입시키는 대신 금융지주회사를 설립해 금융과 식품을 분리하는 새로운 그룹재편 방안을 마련했다. 그리고 이듬해 2003년부터 식품과 금융 부문을 분리하는 작업을 본격적으로 추진하였다.

동원엔터프라이즈는 그룹의 수산 부문 계열사인 동원산업을 자회사로 편입시켜 금융과 식품의 분리를 시도하였다. 이에 따라 동원엔터프라이즈는 동원산업, 동원F&B, 동원EnC, 동원식품, 동원홈푸드, 동영콜드프라자, 레스코 등 7개의 계열사를 거느리게 되었다. 식품 부문의 원료 공급선을 안정적으로 확보하고 식품가공·판매·유통의 전문성을 강화한다는 측면에서 동원산업의 동원엔터프라이즈 편입은 식품부문사업 재편의 핵심이라고 할

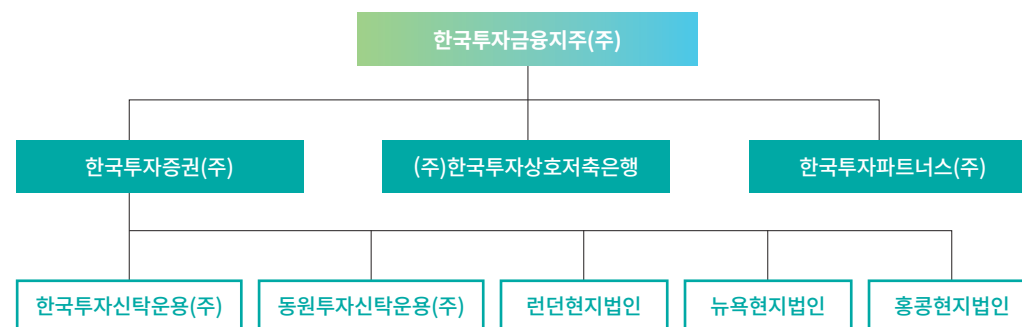
수 있었다. 또한 수산업 중심의 동원산업 지분이 식품지주회사인 동원엔터프라이즈로 넘어가면서 식품사업 분야의 경쟁력이 배가되고 종합식품회사로 성장할 수 있는 튼튼한 기반을 마련하게 되었다.

사실상 금융 부문의 지주회사 역할을 했던 동원산업이 동원엔터프라이즈에 편입됨에 따라 자연스럽게 2003년 5월 30일 금융 부문 지주회사인 동원금융지주(현 한국투자금융지주)가 설립되었다. 납입자본금 900억 원으로 설립된 동원금융지주는 신한지주, 우리지주에 이어 국내 3번째 금융지주회사로, 초대사장에는 김남구 동원증권 부사장이 선임되었다. 설립 당시 동원

| 그림 4 | 동원그룹의 계열사 분리 및 금융지주회사 설립 과정



| 그림 5 | 한국투자금융지주 출범 당시 계열사 현황(2005년 6월)



금융지주의 자회사로는 동원증권이 있었으며, 손자회사로는 동원투자신탁운용, 동원창업투자, 동원캐피탈, 동원상호저축은행, 동원증권 런던현지법인 및 뉴욕현지법인이 있었다.

동원금융지주는 계열분리를 통해 업계 선두로 발돋움할 수 있는 기회를 마련한 것은 물론, 금융지배구조의 투명성을 확보하고 금융전업그룹으로서의 이미지를 구축할 수 있었다. 무엇보다 동원금융지주는 산업자본에서 금융전업그룹을 탄생시킨 국내 첫 사례라는 점에서 국내외 관계자들의 주목을 받았다. 동원금융지주는 이후 지속적으로 사업을 확장시켜 나갔다. 특히 2005년 3월에는 한국투자증권의 지분 100%를 인수하여 자회사에 편입시켰고, 같은 해 6월 한국투자증권과 동원증권을 합병하면서 회사명을 동원금융지주에서 한국투자금융지주로 변경하였다. 동원증권 역시 합병 후 업계 4위로 도약하며 한국투자증권으로 사명을 변경하였고, 자산 관리와 IB를 중심으로 미래 성장 방향을 설정하였다. 한국투자금융지주는 한국투자신탁운용, 한국투자파트너스, 한국밸류자산운용, 한국투자상호저축은행 등 여러 금융기업들을 인수하면서 규모를 키웠고, 2018년 기준 8개 자회사



와 20개 손자회사를 둔 금융지주회사로 성장하였다.

## 2. 그룹 인사·총무 업무의 통합

동원엔터프라이즈는 경영지원센터를 두고 모든 자회사의 인사, 총무, 교육 업무를 지주회사에서 총괄한다는 점에서 다른 지주회사와 차별화된다. 동원은 비용 절감과 경영 투명성 강화를 위해 2003년 2월부터 전 계열사의 지원부서를 통합하는 작업을 진행하였다. 먼저 2004년 4월에는 인사와 교육, 총무 기능을 하나로 통합했으며, 이후 순차적으로 재경부서의 기능을 흡수하고, 시스템통합(SI)사업부를 지주회사 내에 두면서 모든 지원부서의 기능을 일원화시켰다. 동원은 통합 작업과 함께 단계적으로 성과관리제도를 도입하고, 전문가를 영입하는 등 인사시스템을 새롭게 정비하고 시스템적 관리기반을 구축함으로써 그룹 전체의 관리 수준을 향상시켰다. 또한 인재육성을 통합적으로 관리하고 인적 교류를 통해 계열사 간 인력 수준을 상향평준화하는 등 중장기적·체계적 인재육성을 실현하였다. 각 계열사에서도 지원업무를 지주회사에 위임함으로써 핵심·주력업무에 보다 역량을 집중시킬 수 있었다.

## 2장

동	원	F	&	B	로				
식	품	사	업		전	문	화		

### 1절

#### 종합식품회사

#### 동원F&B 설립

### 1. 동원산업과 동원F&B의 분할

동원이 지주회사를 설립하고 기업 구조를 새롭게 재편하는 과정에서 가장 핵심적인 것은 해양·수산사업과 식품사업을 분리시키는 것이었다. 이에 동원산업에서는 2000년 9월 29일 임시주주총회를 열어 해양·수산사업과 식품사업 부문을 분할하기로 의결하였다. 아울러 해양·수산사업 부문은 기존의 동원산업을 그대로 유지하기로 했으며, 분사되는 식품사업 부문의 회사명을 동원F&B로 확정하였다. 동원F&B는 ‘동원Food & Beverage’의 줄임말

로 식품전문회사로 새로 태어나 식품사업 분야에서 'First & Best'를 추구한다는 뜻도 함께 담았다. 동원F&B의 초대사장에는 박인구 동원정밀 대표이사가 선임되었으며, 이후 조직변경 및 각 조직별 임원선임 등 회사 분할 및 동원F&B 출범을 위한 실무 작업이 이어졌다.

이러한 과정을 거쳐 동원은 식품사업의 전문성을 강화하고 사업집중화를 통한 경쟁력 제고를 위해 2000년 11월 1일 식품사업 부문을 동원산업에서 분리시켜 새로운 독립법인 동원F&B를 설립하였다. 박인구 대표이사는 취임사에서 “우리의 비전은 보다 안전하고 좋은 식품을 공급함으로써 국민의 건강에 이바지하는 국내 제일의 식품 회사가 되는 것”이라고 강조하면서 ‘성과경영’, ‘지식경영’, ‘품질경영’, ‘고객만족경영’을 새로운 경영방침으로 제시하였다. 첫째, 성과경영은 내실이 없는 일, 성과가 없는 품목을 과감히 제거하는 한편, 비용을 줄이고 효율을 높여 그 성과를 주주와 구성원들이 함께 나누는 것을 의미했다. 둘째, 지식경영은 가진 자원을 부단히 갈고 닦아 자기 분야에서 가장 경쟁력 있는 인적자원이 되는 것을 뜻했다. 셋째, 품질경영은 생산의 전 공정과 관리의 전 과정에서 정확하고 안전한 현장관리와 확인을 이루는 것이며, 마지막으로 고객만족경영은 고객을 감동시킬 수 있도록 정성을 다하여 소비자가 회사의 제품을 적극적으로 선택하도록 만드는 것을 의미하였다.

한편 동원F&B는 “직원들이 건강해야 소비자들에게도 건강한 식품을 공급할 수 있다”는 취지로 출범 직후 ‘직원행동기준’을 마련하고, 이에 대한 구체적인 내용과 사례를 담아 『동원F&B인의 행동기준』이라는 소책자를 발간하였다. 직원행동기준의 주요 내용은 고객에게 신뢰를 주고 협력사로부터 금품과 접대를 받지 않는다는 것이었으며, 소책자에는 회사 생활과 업무에

## | 그림 6 | 동원F&B인의 행동기준

- 지식경영시대의 흐름에 발맞추어 평생학습을 추구하는 동원F&B인이 된다.
- 건강한 몸과 바른 마음가짐으로 타의 모범이 됨과 아울러 고객에게 신뢰를 주는 동원F&B인이 된다.
- 금연구역의 준수, 휴대폰 예절 지키기, 운전 시 1차선 운행 삼가기, 음주운전 및 도박 안하기, 각종 제해예방 노력의 생활화 등을 통해 예의 바르고 안전을 지키는 동원F&B인이 된다.
- 고객의 의견은 끝까지 경청하며, 고객보다 먼저 전화를 끊지 않는다.
- 협력사로부터 금품수수 및 접대를 받지 않는다.
- 회사비품, 지적·물적자산, 공금을 사적으로 이용하지 않는다.
- 근무시간 중 사적용무 처리, 업무와 무관한 인터넷 이용, PC통신, 증권투자, 게임, 장시간의 사적통화 등을 하지 않는다.
- 회식 시에는 잔 돌리기, 폭탄주 권유 등 건전한 회식문화를 저해하는 행위를 하지 않으며 회식은 반드시 1차로 끝낸다.
- 상사는 부하에게 사적인 업무지시나 심부름을 시키지 않는다.
- 직원 상호간 명절, 해외 출장 시 선물을 금한다.

관한 내용은 물론, 일상생활에 관련된 내용까지 상세하게 수록하였다.

출범 이후 동원F&B는 회사분할·설립에 따른 후속작업을 충실히 수행하고, 신속한 조직의 안정화, 지속적인 경영합리화로 조직전반의 효율성을 높이는 등 사업역량 및 미래 성장 기반 확충을 위해 노력하였다. 대표이사가 수시로 현장을 방문하는 ‘현장경영’과 신속하게 의사결정을 내리는 ‘스피드경영’도 동원F&B의 새로운 기업문화로 자리 잡았다. 이와 같이 철저한 성과위주 경영 및 강도 높은 구조조정과 비용 절감 노력으로 동원F&B는 출범

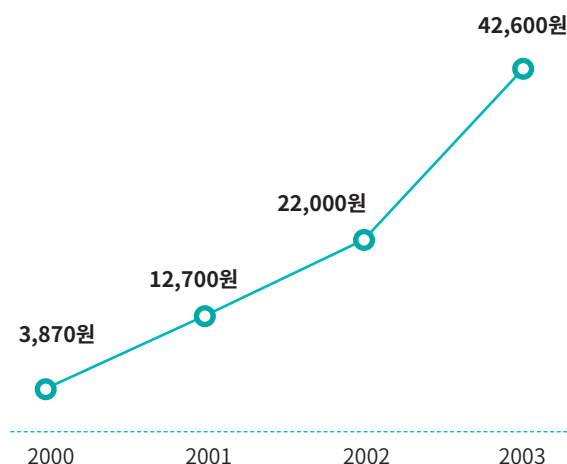
당시 2000년 735억 5,900만 원의 매출을 달성하였으나 2003년에는 5,861억 원의 매출을 달성하였다. 특히 참치통조림의 경우 발매 이후 처음으로 2,000억 원 이상의 매출을 달성하는 성과를 거두었다.

이러한 영업실적을 기반으로 동원F&B는 일부 부채를 조기 상환하는 등 더욱 안정적이고 견실한 재무구조를 갖추게 되었다. 회사 분할 당시 8,000원대이던 주가가 2003년 말 40,000원 대로 상승한 것도 동원F&B의 성장성과 안정성을 외부에서 높이 평가한 결과라고 할 수 있다. 이와 같이 동원F&B는 동원산업에서 분리된 이후 독립적인 경영을 통해 전문성을 갖춘 종합식품회사로 크게 성장해 나갈 수 있었다.

## 2. 식품 부문 계열구조 개선을 통한 경영 효율성 제고

‘Food & Beverage’라는 회사명에서 알 수 있듯이 음료 제품은 동원F&B에서 빠질 수 없는 중요한 사업영역이다. 특히 모든 음료의 기본은 ‘물’이라는 점에서 먹는 샘물사업은 오래 전부터 동원 음료사업의 중심으로 자리매김해 왔다. 동원은 1996년 9월 ‘동원샘물’을 출시하면서 먹는 샘물사업에 진출하였고, 1997년 샘물영업부를 발족시키며 본격적인 판매망 확대에 나섰다. 동

| 그림 7 | 동원F&B 주가 변화 추이(2000~2003년)



원F&B는 분할 출범 이후에도 음료사업을 향후 성장가능성이 높은 중요 사업군으로 분류하고 이에 대한 적극적인 투자를 이어나갔다.

먼저 동원F&B는 2001년 1월 동원식품의 연천공장과 중부공장을 인수하였다. 이는 샘물의 원활한 공급능력을 확보하고 직접 운영을 통해 안정적인 품질관리와 효율적인 품질개선을 추진하는 한편, 브랜드력을 제고하여 샘물판매사업을 보다 활성화하기 위해서였다. 아울러 동원은 전남 담양 추월산 청정지역에 위치한 추월산 돌샘물, 가지산 샘물을 OEM(주문자 상표 부착 생산) 시설로 확보하고 총 340여 개의 대리점을 운영하면서 먹는 샘물의 경쟁력을 키워나갔다. 이를 기반으로 2001년에는 일본시장에도 진출

했다. 동원F&B는 생수 42톤(1.8리터 기준 2,000박스)을 수출해 2001년 11월부터 오사카 지역에서 판매를 시작하였다. 생수 수입 기준이 매우 까다로운 일본에 수출했다는 것은 동원샘물의 품질이 세계적 수준임을 인정받는 것이기도 했다.

소비자의 편의성을 고려한 새로운 용량의 제품도 선보였다. 동원F&B는 2003년 6월 13리터 용량의 먹는 샘물 제품을 출시했다. 이는 기존 18.9리터 제품은 여성이나 노약자가 냉·온수기에 올려놓기에 너무 무겁다는 단점을 보완하는 한편, 한 가구에 서 1주일 동안 마시기에 적당한 양을 고려한 제품이었다. 아울러 동원은 위생마개(런스펠캡)를 사용해 제품의 위생 상태를 더욱 강화하였고, 제품 몸통에 부착된 라벨의 뒷면에 하얀 눈으로 뒤덮인 설산 이미지를 삽입하여 시각적인 청량감도 높였다. 이러한 다각적인 노력을 펼친 결과, 동원F&B는 2004년 7월 업계 최초로 월별 벌크형 샘물 판매량 100만 통을 달성할 수 있었다.



▲ 동원샘물 2L

이는 1996년 동원이 벌크형 샘플 시장에 진입한 지 8년 만에 이뤄낸 쾌거이기도 했다.

한편 동원F&B는 식품 부문 계열구조 개선으로 경영 효율화를 도모하기 위해 샘플 생산시설뿐만 아니라 동원식품의 다른 공장들도 순차적으로 인수하였다. 2002년 8월에는 음료 제품을 생산하는 동원식품 광주공장을, 같은 해 12월에는 양반김을 생산하는 청주공장을 각각 인수하였다. 아울러 2002년 12월에는 냉동만두 및 즉석식품 등을 제조하던 동일냉동식품도 흡수 합병하였다. 이는 제조와 판매에 역량을 집중하기 위해 이뤄진 조치였으며, 동원F&B는 이와 같은 식품 부문 사업구조조정으로 경영 효율성을 제고하고, 사업다각화를 통해 지속적인 발전을 도모할 수 있었다.

## 2절

### 식품 생산시스템의 고도화

#### 1. ERP 구축으로 품목 단위의 사업경쟁력 강화

동원F&B에서는 경영 전반의 효율성을 기하기 위해 2003년 ERP를 구축하였다. 당시 동원F&B에서 ERP를 도입하게 된 것은 기업관리, 공급망관리, 고객관계관리, 공장관리 측면에서 시스템 경영이 필요했기 때문이다. 동원F&B는 동원엔터프라이즈 및 SAP Korea와 함께 2002년 8월부터 2003년 6월까지 10개월 동안 ERP시스템 구축 작업을 진행하였다. SAP는 재무, 영업, 인사 관리, 상거래, 자산 관리 등 다양한 업무 영역별 비즈니스 솔루션을 제공하는 독일의 다국적 소프트웨어 기업으로, 당시 동원F&B에서는 이곳에서 개발한 'SAP ERP/BW시스템'을 적용하였다. 이 시스템은 자체 개발보다 빠른 시간 내에 적용할 수 있다는 장점이 있었으며, 개발언어는 업계에서 가장 보편적으로 사용하는 플랫폼을 적용해 새로운 IT기술을 확장 적용할 수 있도록 하였다. SAP의 ERP시스템은 식품산업을 포함한 소비재 산업의 산업별 솔루션을 보유한 것이 특징이었으며, 특히 동원F&B의 ERP에는 CPG(Consumer Packaged Goods, 소비자 패키지 상품) 업종의 최신 선진 사례를 적용하였다. 동원F&B는 ERP를 도입함으로써 생산은 물론 경영 전 분야에 걸쳐 긍정적인 효과를 거둘 수 있었다.

ERP 도입은 동원F&B가 종합식품기업으로 성장하는 데 있어 큰 전환점이 되었다. 먼저 ERP를 통해 핵심 제품군과 유통채널별 관리가 가능해지면서 핵심 제품군을 중심으로 매출을 크게 확대할 수 있었다. 즉 제품 품목 단위로 사업경쟁력을 크게 강화할 수 있게 된 것이다. 또한 재고평가손실, 가격할인 등 비정상적인 판매행위도 소비재의 특성으로 간주하고 개별 제품에 대한 평가를 통하여 정상적인 판매 비중을 가늠할 수 있게 되었다. 아울러 SCM 관리 기능을 강화하여 제품의 라이프사이클 관리를 실현하였다.

## 2. 각 공장별 HACCP 인증

HACCP은 ‘위해요소분석(Hazard Analysis)’과 ‘중요관리점(Critical Control Point)’의 영문약자로서 ‘위해요소중점 관리기준’이라고도 부른다. 위해요소분석은 원료와 공정에서 발생가능한 병원성 미생물 등 생물학적·화학적·물리적 위해요소를 분석하는 것을 의미하며, 중요관리점이란 위해요소를 예방, 제거 또는 허용수준으로 감소시킬 수 있는 공정이나 단계를 중점 관리하는 것을 의미한다. 즉, HACCP이란 식품의 원재료부터 제조, 가공, 보존, 유통, 조리단계를 거쳐 최종소비자가 섭취하기 전까지, 각 단계에서 발생할 수 있는 위해요소를 규명하고, 이를 중점적으로 관리하기 위한 중요관리점을 결정하여 자율적·체계적·효율적인 관리로 안전성을 확보하기 위한 과학적인 위생관리체계라고 할 수 있다. 때문에 HACCP은 전 세계적으로 가장 효과적이고 효율적인 식품 안전관리체계로 인정받고 있으며, 미국, 일본, EU, 국제기구(Codex, WHO, FAO) 등에서도 모든 식품에 HACCP을 적용할 것을 적극 권장하고 있다. 우리나라에서는 1995년부터 HACCP

제도가 도입·시행되었으며, 식품 위생 안정성기준의 중요한 척도로 활용되고 있다.

2000년대 들어 각종 식품안전 관련 사고가 발생하면서 식품안전에 대한 고객의 요구 또한 높아졌다. 따라서 동원F&B는 각 생산현장에서 선제적으로 HACCP 인증을 완료하면서 보다 깨끗하고 안전한 제품을 생산할 수 있도록 조치하였다. 2000년 1월 식품의약품안전청으로부터 성남공장 맛살 부문의 HACCP 인증을 받은 것을 시작으로, 2001년 6월에는 국내 최초로 어묵 부문에서 HACCP 인증을 획득하였다. 이후에도 동원F&B는 지속적인 생산체제 개선을 통해 전 제품에 대한 HACCP 인증을 획득해 나갔으며, 특히 2002년 1월에는 국내 최초로 창원공장에서 참치통조림에 대한 HACCP 인증을 완료하였다.

## 3. 식품안전센터 운영 및 전사적 안전경영시스템 구축

2002년 7월부터 제조물책임법이 시행됨에 따라 식품 위생 사고가 단지 기업의 매출 감소나 이미지 실추에 그치는 것이 아니라 기업의 존폐 여부를 결정할 수도 있게 되었다. 이러한 환경 속에서 각 기업들이 스스로 자구책을 준비하는 것은 물론 소비자들도 기업들에게 식품 안전성 확보를 강력하게 요구하는 분위기가 자연스럽게 형성되었다.

동원F&B는 안전문제에 보다 신속하고 정확하게 대처할 수 있도록 2003년 1월 식품안전센터를 설치·운영하는 한편, 점진적으로 전사적 안전경영시스템을 구축하였다. 식품안전센터는 공장의 원료 입고에서 소비자 판매까지 클레임 제로를 목표로 설치되었으며, 고객 의견의 수렴 및 제품의 품



질 모니터링을 담당하는 고객상담실, 생산공장의 품질관리 감독을 현장에서 담당하는 품질보증센터와 유기적인 업무체계를 구축하도록 했다. 고객상담실에서는 고객의 불만과 그에 따른 제품 품질 문제를 실시간으로 모니터링하여 식품안전센터와 품질보증센터 그리고 제품 개발을 담당하는 연구원에게 피드백(Feedback)하였고, 각 부서에서 이를 책임지고 해결할 수 있도록 하였다. 아울러 동원F&B는 구체적인 제품 안전성 향상 방안을 마련하고자 전사적 안전경영시스템을 도입하였다. 이는 안전경영과 관련된 전사적 활동을 통해 자연스럽게 전체 구성원이 제조물책임법에 대응할 수 있도록 한 것이다. 식품의 안전성을 최우선으로 하는 기업으로 자리매김하기 위해 2002년 5월부터는 전 사업장을 금연지역으로 선포하기도 했다. 이는 “건강한 회사가 건강한 식품을 만든다”는 동원F&B의 경영철학을 반영한 것으로, 직원들이 건강을 최고의 가치로 느끼게 해 식품의 안전과 품질관리로 연결시키기 위한 조치였다.

이와 같이 전사적으로 안전경영시스템을 구축한 결과, 동원F&B는 2000년과 2002년에 한국능률협회컨설팅에서 주관하는 식품안전경영대상을 수상하였다. 식품안전경영대상은 국내 식품 산업의 신뢰성과 안전도를 국제적 수준으로 높이는 것을 목표로 2000년도에 제정되었으며, 식품안전경영에 대한 적절한 운영시스템을 제시하여 소비자의 안전한 식생활을 보장하는 데 기여한 기업과 개인을 발굴해 시상하였다. 시상은 25개 식품유형별로 190여 개 사업장을 후보군으로 예비 선정한 뒤, 해당 기업의 전반적인 경영과 위생관리시스템 등에 대한 체계적인 분석을 통해 우수기업을 골라내는 방식으로 진행되었다. 동원F&B는 2000년 성남공장이 어육가공품 부문에서 수상하였고, 2002년 창원공장이 통조림 부문에서, 진천공장이 육가공 부

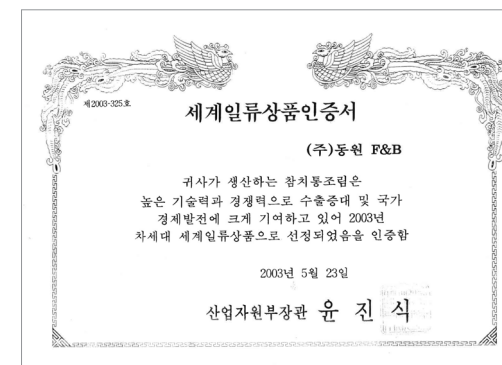
문에서 각각 수상하였다. 식품안전경영대상 수상을 통해 동원F&B는 기업 이미지를 제고하는 한편, 식품의 안전성을 평가할 수 있는 측정수단을 확보하는 등 바람직한 식품기업 모델로 발전할 수 있는 계기를 마련하였다.

#### 4. 동원 참치통조림 산업자원부 차세대 일류상품 선정

산업자원부에서는 수출이 소수품목에 편중되는 것을 막고 미래 수출동력을 창출하기 위해 2001년부터 세계일류상품 육성제도를 운영하였다. 세계일류상품은 크게 세계시장 점유율 5위 이내에 들면서 연간 5,000만 달러 이상이거나 수출규모가 500만 달러 이상인 ‘현재 일류상품’, 향후 5년 내에 5위 안에 들 가능성이 높은 ‘차세대 일류상품’으로 구분되었다. 2003년 3월 산업자원부에서는 차세대 일류상품 26개를 지정하였는데, 여기에 동원 참치통조림이 당당히 이름을 올렸다.

산업자원부에서는 2003년 기준, 동원참치가 향후 5년 안에 시장점유율 5위 안에 들 것이라며 성장 가능성과 사업성을 높게 평가하였고, 이는 동원

참치가 우리나라를 대표하여 수출을 지원할 가치가 있다고 인정한 것이기도 했다. 산업자원부의 차세대 일류상품 선정은 동원참치의 경쟁력 제고 및 수출활성화에 기여하였고, 나아가 동원참치의 글로벌 브랜드 이미지 강화에도 큰 도움을 주었다.



▲ 참치캔 세계일류상품인증서



## 5. 육가공 브랜드 ‘리챔’ 출시

동원은 1996년 7월 진천공장을 준공하고 캔햄, 냉장햄 등의 육가공 제품의 자체 생산을 시작하였다. 원래 ‘햄(Ham)’은 돼지고기의 넓적다리살을 일컫는 것으로 이를 가공한 것을 ‘햄’이라고 하지만 식품업계에서는 다리살 이외의 고기를 사용한 것도 ‘햄’으로 통칭해왔다. 햄은 사용한 원재료에 따라 등급이 나뉘는데, 돼지고기 다리살만을 사용해 만드는 고급 캔햄은 특유의 짭짤함과 쫄깃한 식감으로 국내에서 대표적인 국민식품 중 하나로 자리 잡았다.

2000년대 초반, 육가공 제품 중에서도 캔햄 시장은 지속적으로 성장을 이어가고 있었다. 2000년 920억 원 수준이던 국내 캔햄 시장규모는 2003년 1,520억 원으로 성장하여 3년간 약 65%의 높은 성장률을 보였다. 당시 국내 캔햄 시장은 경쟁사의 ‘스팸(SPAM)’이 주도하는 형국이었다. 동원은 ‘골드팜(Gold Farm)’이라는 브랜드로 캔햄 시장을 공략하였으나 브랜드 경쟁력이 약해 개별판매보다는 동원참치와 결합된 혼합세트 중심으로 성장세를 이어나갔다. 이처럼 국내 캔햄 시장이 지속적으로 성장하는 상황에서 업체 간 브랜드 경쟁이 본격화되자 기존의 골드팜을 대체할 새로운 브랜드가 필요하게 되었다.

아울러 2003년 진천공장의 라인증설이 완료되면서 캔햄 생산량이 약 2배가량 증가한 것도 새로운 브랜드 개발의 원동력으로 작용했다.

이에 동원F&B는 건강하고 차별화된 고급 캔햄 제품을 소비자에게 제공하고자 2003년 12월 육가공 브랜드



▲ 동원F&B 고급 캔햄 ‘리챔’

‘리챔’을 론칭하였다. 동원F&B는 국내 최초로 ‘저염’이라는 콘셉트로 캔햄 시장의 판도를 바꾸었다. 리챔은 순국내산 돈육의 앞다리 부위를 사용해 만든 캔햄으로서 ‘앞다리살로 만들어 부드러운 햄’, ‘짜지 않아 건강한 햄’을 표방하였다. 동원F&B는 기존 경쟁사 제품에 비해 짭짤함을 줄이는 한편, 고급 부위인 돼지고기 앞다리살만을 사용해 부드러운 식감과 고급스러운 풍미를 살렸다.

아울러 동원F&B는 패키지 디자인, 광고, 판촉 등 부가적인 부분에서도 심혈을 기울였다. 먼저 브랜드명 ‘리챔’은 ‘Rich’와 ‘Ham’을 결합시킨 뒤 ‘H’를 탈락시켜 부드럽게 발음되도록 한 것이었다. 패키지는 녹색 스트라이프를 활용해 고급스러운 이미지를 강조했고, 앞다리를 강조한 앞다리 스탬프 마크를 개발해 삽입했다. 또한 지퍼식 돌기캡(의장등록 제292637호)을 적용해 소비자들이 다양하게 재활용할 수 있도록 한 것도 차별화된 특징이었다.

동원F&B는 고급 제품에 걸맞게 리챔의 가격을 높게 설정하였고, 모든 유통경로에서 동일한 가격이 유지될 수 있도록 관리하였으며, 가격행사도 가급적 지양하였다. 유통에 있어서도 고급품 구매력이 있는 지역 할인점과 백화점에 우선 입점하였고, 서울 및 수도권 신도시, 6대 광역시를 집중적으로 공략했다. 아울러 출시와 동시에 TV 광고를 제작·방영하여 ‘앞다리살로 부드럽게 만들었다’는 리챔의 콘셉트를 분명하게 전달했고, 다양한 POP 및 행사용품을 제작하여 적극적인 판촉활동 역시 진행하였다.

2000년대 중반에 접어들어 사회적으로 ‘웰빙’이 트렌드가 되면서, 기존 캔햄에 비해 건강한 콘셉트로 출시된 리챔은 소비자들의 꾸준한 사랑을 받기 시작했다. ‘리챔’ 출시 전 동원의 캔햄 분기매출은 13억 원 정도였으나 론칭 이후에는 26억 원으로 상승했다. 특히 리챔은 캔햄 전체 매출 중 50% 이

상을 차지하며 매출과 이익을 동시에 확보하는 제품으로 성장하였다. 그리고 마침내 2005년 국내 캔햄 시장에서 시장점유율 10.5%를 차지하며 2위 브랜드로 자리를 잡았다.

이후 리챔은 지속적인 제품 리뉴얼을 진행하며 브랜드 가치를 높여나갔다. 출시 초기에는 ‘앞다리 살로 만들어 부드럽다’는 콘셉트로 원료의 차별화를 강조하였으나 2009년 6월부터는 ‘짜지 않아 좋다’는 콘셉트로 맛과 건강을 강조했다. 동원F&B의 지속적인 연구개발과 투자로 리챔은 고급 캔햄의 대표 브랜드로 안착하였으며, 매년 성장을 거듭해 2018년 기준 연 매출 약 1,000억 원의 대형 브랜드로 성장하였다.

### 3절

## GNC로 건강기능식품 사업 전개

### 1. GNC와 수입·유통 계약 체결

동원F&B는 2000년대 들어 식품전문기업으로서 ‘의식동원(醫食同源)’이라는 가치를 추구함은 물론, 향후 전략적으로 육성시킬 신규 사업으로 건강기능식품 사업에 주목하였다. 건강기능식품이란 인체의 건강증진 또는 보건용도에 유용한 영양소 또는 기능성분을 사용하여 정제·캡슐·분말·과립·액상·환 등의 형태로 제조·가공한 식품으로서, 기준·규격·표기·광고 등을 식약청에서 관리하였다. 2002년 8월, 정부는 건강기능식품의 안정성을 확보하고 품질향상과 건전한 유통·판매를 유도하여 국민건강을 증진시키고 소비자보호에 이바지하기 위해 ‘건강기능식품에 관한 법률(법률 제6727호)’을 제정하였다. 이 법률에서는 다양한 건강기능식품의 안전성과 기능성을 평가하고 유통질서를 관리할 수 있도록 제조·수입·판매에 대한 허가제와 신고제, 제조 등에 관한 기준과 규격, 위반행위에 대한 벌칙 등에 관해 규정하였다.

관련 법률이 새롭게 제정됨에 따라 건강기능식품의 효능에 대해 강조·표기하는 것이 가능해졌고, 제조 시설 없이 자기상표로 영업활동을 하는 것도 또한 가능해졌다. 아울러 동 시기에 제조물책임법이 발효되면서 제조물에

대한 책임이 강화되었고 방문판매 이외에 홈쇼핑, 전문점 등 건강기능식품의 새로운 유통구조도 확대되었다. 이러한 외부 환경 변화에 발맞춰 동원 F&B는 2001년 12월부터 국내외 건강보조식품 시장 현황을 분석하고 국내 경쟁사를 분석하는 등 구체적인 사업검토에 착수하였다. 그리고 2002년 7월 세계적인 건강기능식품 전문회사인 GNC와 한국 내 독점 수입 및 유통에 대한 계약을 체결하고 국내 건강기능식품 시장에 첫발을 내디뎠다.

## 2. 건강기능식품사업 본격적 전개

GNC는 1935년 설립된 건강기능식품 전문기업으로, 오랜 기간 미국 시장 점유율 1위를 고수하고 있으며, 54개국에서 8,000여 개 이상의 매장을 운영하는 세계적인 브랜드이다. 전문가 집단에서 개발한 다양하고 세분화된 제품을 보유하고 있을 뿐만 아니라, 최고의 생산 라인과 엄격한 품질관리 시스템을 갖추고 있다.

동원F&B는 GNC와 계약을 체결한 이후 사내에 건식사업본부를 설치하고 건강보조식품 사업을 체계적으로 추진해 나갔다. 건식사업본부에는 본부장 아래 마케팅PM(Project Manager), 교육, 전산, 영업(매장·온라인) 담당을 두었으며, 2003년 5월 GNC 제품 220개에 대한 국내 등록을 완료하였다. 동원F&B는 GNC 매장을 단순히 건강기능식품을 판매하는 장소가 아닌, 고객이 올바른 제품을 선택할 수 있도록 양질의 정보와 서비스를 제공하는 ‘영양 카운셀링 장소’로 설정하였다.

동원F&B는 GNC를 통해 건강기능식품 시장에 진출하면서 영양사 자격증을 갖춘 상담영양사들이 전문교육을 받고 소비자를 상대할 수 있는 시스

템을 구축했다. 때문에 보다 전문적인 상담을 통해 제품이 고객에게 전달되었고, 고객은 본인에게 필요한 건강기능식품을 선택적으로 구매할 수 있게 되었다. 또한 임시 판매대가 아닌 전문 매장 형태로 유통점에 입점함으로써 유통점에 건강기능식품을 판매하는 새로운 사업 모델을 확보하였으며, 고객들 역시 건강기능식품이 필요할 때 유통점에서 바로 구매할 수 있게 되었다. 이처럼 동원F&B의 GNC 사업은 단순히 건강기능식품을 수입·판매하는 것을 넘어, 국내 건강기능식품 시장의 구조를 혁신하는 데 기여하였다.



## 2. 영양사 커뮤니티 사이트 ‘재치영양사’ 운영

동원F&B는 2003년 영양사들의 커뮤니티 사이트인 ‘재치영양사(www.yori.co.kr)’를 인수하였다. 1998년 오픈한 재치영양사는 영양사들에게 정보공유의 장을 마련하고 쉼터 역할까지 하는 온라인 공간으로 2018년 기준 약 4만여 명의 회원들이 활동하고 있다. 2003년 무렵 재치영양사 사이트는 단체급식 식단과 레시피 자료를 비롯해 식자재 가격, 상품에 관한 상식 등 영양사업무에 도움이 되는 다양한 정보를 제공함으로써 현장 영양사들은 물론 급식 관계자들에게 인기를 얻고 있었다. 이에 동원F&B는 급식시장에서 중심적인 역할을 수행하는 영양사들의 업무편의를 돕고, 자체 식자재 유통사업과의 시너지 효과를 내기 위해 재치영양사 인수를 결정하였다.

동원F&B는 인수 후 2005년부터 재치포인트제도를 도입해 식단을 공유하고 좋은 글이나 답변을 올리는 회원에게는 포인트를 부여하고 경품을 제공하는 등 각종 이벤트로 회원들의 참여도를 높였다. 또한 급식 업무와 관련한 정보 외에도 임상영양코너에서는 외부 병원의 전문가를 연결해 해당 분야의 정보를 계속 업데이트하였으며, 각종 질문에 답변과 함께 정확한 임상영양 정보를 제공하여 큰 호응을 얻었다. 동원F&B는 재치영양사를 영양사들 스스로 만들어가는 사이트로 운영하면서 식자재 유통사업과의 연계를 도모하는 것은 물론, 나아가 우리나라 전체 급식의 품질을 높이는 데 도움을 주었다.

## 3. 유기농 쇼핑몰 이팜 인수

국민들의 소득과 생활수준이 향상되면서 건강에 대한 관심이 증가함에 따라 친환경 유기농 식품의 수요 또한 커졌다. 이에 동원그룹은 2003년 4월 친환경 유기농 전문회사 이팜(E-farm)을 인수하면서 친환경 유기농 사업에 본격적으로 참여하였다. 1999년 11월 설립된 이팜은 고객들에게 유기농쇼핑몰 서비스를 제공하면서 사업을 키워나갔다. 이팜은 인터넷을 통해 유기농 농산물을 주문하면 이를 만에 현관 앞까지 배달하는 방식으로, 인터넷 농산물 백화점을 표방하였다. 아울러 설립 직후 2000년 8월에는 서울 목동에 직영점을 오픈하면서 온·오프라인을 아우르는 유기농 전문업체로 자리 잡았다.

이팜(E-farm)의 ‘E’는 ‘Ecology’, ‘Earth’, ‘Environment’를 뜻하며, 지구환경과 사람을 살리고자 하는 마음을 담았다. 이팜에서 판매하는 모든 원자재 및 가공식품은 국가인증 친환경 농산물로서, MSG·합성색소·합성방부제를 첨가하지 않는다는 원칙을 고수하였다. 유기농은 비료와 농약을 전혀 사용하지 않고 거름으로 키운 제품에만 붙는 표시로, 국제규격에 따라 100% 유기농으로 인정받으려면 3년 이상 비료와 농약을 사용하지 않아야 한다. 또한 친환경 농산물은 국가인증 제품과 영농조합 등에서 국가에 신고한 제품으로 구분되는데, 이팜에서는 친환경 농산물 마크와 인증번호가 함께 표기된 국가인증 제품을 취급하였다.

이팜은 유기농 생산자 모임과 제휴를 맺고 250여 개 유기농가에서 상품을 공급받았으며, 농수축산물과 가공식품 등 500여 가지 품목을 판매했다. 농산물은 국립농산물품질관리원에서 인증된 것을 기준으로 생산자 생산



경력, 영농방식, 영농철학, 품질 등을 평가해 구입했으며, 매월 샘플링 검사를 실시하여 신뢰성을 높였다. 가공식품은 일체의 화학·인공첨가물이 가미되지 않은 자연식품만을 판매하였는데, 국내 유기농 식품의 경우 순수 국내 원료를 가공한 상품만을 납품받았으며, 해외 유기농 식품의 경우 각 국가에서 유기농 인증을 받은 식품만을 판매하였다.

오픈 직후에는 상품 중 냉장이 필요한 채소, 생선 등은 수도권에만 배송하였으나, 첨단 냉장장비 등을 확충해 전국으로 신선식품 배송망을 확대해 나갔다. 동원은 유기농 분야가 향후 식품사업의 중요한 성장축이 될 것이라고 확신하였고, 이팜 인수는 그러한 전략을 실현하기 위한 일종의 포석이었다. 아울러 동원의 이팜 인수는 향후 동원홈푸드의 유기농 식자재 유통의 출발점이라는 점에서도 큰 의미를 갖는 사건이었다. 한편, 이팜은 2008년 2월 동원홈푸드로 편입되었다.

## 2절

### 생활에 향기를 더하는 동원와인플러스

경제성장 및 시장개방과 함께 와인의 대중화가 확산됨에 따라 동원은 와인 사업의 문을 두드렸다. 2003년 2월 와인플러스를 설립한 것은, 식탁 위에 와인이 곁들여지면 우리 식문화가 보다 풍성해질 수 있다고 확신했기 때문이다. 경제가 지속적으로 성장하고 있는 만큼 향후 국내 와인 시장의 성장가능성 또한 높았다. 동원와인플러스는 설립 직후 사업을 본격적으로 전개하기 위해 2003년 10월 서울 은평구 갈현동에 사무실을 마련하였다. 그리고 합리적이면서도 우수한 품질의 와인을 수입해 판매하고자 전 세계 와인제조사 및 관련 제품들을 면밀히 검토하였다.

설립 초기에는 자체 영업망이 부족한 상황에서 신상품을 취급하기가 어려웠기 때문에 소비자에게 알려진 브랜드를 중심으로 접근하였다. 초기에 수입한 주요 제품으로는 솔로(Solo), 샤또 벨뷰 등이 있었으며, 기존 수입원으로부터 수입된 상품의 B/L(Bill of Lading, 선하증권)을 양도받는 방식으로 운영하였다. 동원와인플러스는 2004년 4월 보광훼미리마트에 입점하면서 본격적으로 와인 판매 사업을 시작하였고, 이후 백화점, 편의점, 호텔, 업장 등을 대상으로 제품 유통·판매를 활발하게 전개하였다.

2005년에는 양재동 동원빌딩 사옥으로 본사를 이전하면서 조직을 새롭게 정비하였다. 특히 2005년 4월에는 고려양조의 수입물량을 대거 인수하



고 인원을 크게 늘리면서 영업활동을 확대하였다. 더불어 고객들의 다양한 요구에 맞춰 제품의 라인업을 다변화하고자 노력하였는데, 독일의 헨켈, 프랑스의 미셸린취, 이탈리아의 펠시나·코디치, 칠레의 CQM 등을 대표적 예로 들 수 있다. 이와 같이 다양하고 우수한 품질의 제품을 확보한 결과 동원 와인플러스는 2006년 인천 하얏트호텔에 입점하면서 유통망을 호텔까지 확대할 수 있었으며, 신라, 그랜드하얏트 등 국내 우수 특급호텔에 활발히 유통·판매를 이어가고 있다.



▲ 동원와인플러스

한편 2007년 8월에는 프랑스 최고급 샴페인 브랜드인 로랑 페리에와 독점 계약을 맺고 국내에 공급하기 시작했다. 로랑 페리에에는 세계 4대 샴페인 그룹 중 하나로 뛰어난 균형감과 세련된 맛으로 세계적인 명성을 얻고 있었는데, 당시 대한항공 기내 제공용 샴페인이기도 했다. 동원와인플러스는 로랑 페리에 독점 공급을 통해 고급 와인 시장에 진입할 수 있는 기반을 마련하였다.

최근에는 호텔을 필두로 파인 레스토랑, 대형 프랜차이즈 등으로 전략적으로 경로를 다변화하며 업계에서 유일하게 질적, 양적 성장을 동시에 달성한 국내 TOP 10 수입원이 되었다. 2019년 현재 동원와인플러스는 칠레 몽그라스, 스페인 볼베르, 미국의 ‘무똥로칠드’라 일컫는 ‘팔메이어’, 대중적인 미국 캘리포니아 ‘보글’ 등 11개국 50개 브랜드를 보유하고 있다.

### 3절

## 커피전문점사업

### 진출

동원F&B의 첫 커피전문점사업은 2002년 3월 론칭한 테이크아웃 커피전문점 ‘카페 드 엘빠소’였다. 엘빠소(El Paso)는 스페인어로 ‘길’ 또는 ‘통로’라는 뜻이며, 소규모의 테이크아웃 전문점을 표방하였으나 언제든 카페형으로 자유롭게 전환이 가능하도록 했다. 또한 커피는 물론 케이크, 쿠키, 샌드위치 등을 메뉴에 추가해 상권 특성에 따라 탄력적으로 운영할 수 있다는 것이 특징이었다. 동원F&B는 2002년 5월 양재동 본사 사옥에 엘빠소 1호점을 열었고, 같은 해 8월 을지로3가 지하상가에 2호점, 동원증권 여의도 본사에 3호점을 각각 개점하며 가맹점을 늘려나갔다. 아울러 2002년 8월 26일 상표 출원을 마치고, 그해 50개점 오픈을 목표로 프랜차이즈 영업팀을 새롭게 구성하는 등 적극적인 마케팅을 펼쳤다. 하지만 국내 커피전문점 경쟁이 치열한 상황에서 단기간에 체인점을 늘리는 데는 한계가 있었다. 따라서 동원F&B는 프랜차이즈 사업을 공격적으로 확장하기 위해 2003년 11월 25일 외식업체 디자인푸드가 운영해온 샌드프레소의 영업권을 인수했다. 샌드프레소는 20㎡ 안팎의 매장에서 샌드위치와 에스프레소 커피 등을 파는 프랜차이즈 브랜드로 인수 당시 서울·수도권을 중심으로 78개의 점포를 두고 있었다. 샌드프레소 영업권을 인수함에 따라 동원F&B의 커피전문점은 기존 테이크아웃 커피 체인점인 엘빠소 22개 점포를 포함해 100여 개

로 늘어났다.

샌드프레소는 특급 호텔 출신의 조리사가 만들어낸 20여 가지의 뉴욕식 즉석 샌드위치와 베이글, 쿠키, 에스프레소 커피, 음료 등의 다양한 메뉴를 갖추었다. 무엇보다 특정 시간에 한정된 메뉴가 아니라 이른 아침부터 저녁 시간까지 다양한 고객층을 만족시킬 수 있는 메뉴를 갖춘 것이 특징이었다. 동원F&B는 샌드프레소 인수 이후 본사 식품연구소를 통해 메뉴 개발 및 상품 개발을 진행하였고, 계열사 레스코를 통해 주문 후 다음날 배송하는 전국적인 물류시스템을 확보하였다. 또한 브랜드 광고 및 홍보 전략의 일환으로 이마트와 계약을 맺어 이마트 매장 내에 샌드프레소를 입점시켰고, 드라마 PPL을 활용해 소비자들에게 친근한 브랜드로 다가가고자 했다. 이와 같이 동원F&B는 기존의 식품사업과 시너지 효과를 낼 수 있는 방향으로 샌드



▲ 동원F&B빌딩 ‘라운지’

프레소 사업을 확장해 나갔다. 2006년에는 동원홈푸드가 동원F&B의 샌드프레소 사업을 인수하였으며, 이후 코레일과 제휴해 고속열차 KTX 객차 안에서 제품 판매를 전개하는 등 사업 확대를 위한 노력을 이어나갔다.

## 4장

포	장	재		분	야	의
전	환	점		마	련	

### 1절

#### 연포장 및 스틸캔사업의 재정비

#### 1. 동원정밀의 포장재사업 진출

동원시스템즈의 시작은 1977년 10월 카메라사업 진출을 위해 설립한 오리온광학으로 거슬러 올라간다. 오리온광학은 1984년 동원광학주식회사로 사명을 변경하여 카메라, 현미경, 렌즈, 어학실습기자재 등을 생산하며 성장하였다. 하지만 시대적 변화에 따라 기존 핵심 제품들의 경쟁력이 점점 약화되자 1991년 3월 회사명을 동원정밀주식회사로 바꾸고 기존 광학사업 이외에 포장용기 성형사업과 냉동·냉장 쇼케이스 사업을 추가하면서 사업

범위를 넓혔다. 오늘날 동원시스템즈의 핵심 사업인 포장재사업은 바로 이때부터 시작되었다고 볼 수 있다.

동원정밀은 향후 새로운 사업영역으로 포장재에 주목하여 1991년 광주 사업장 내에 생산설비를 도입하고 플라스틱 포장재(양반김 트레이) 성형을 시작하였으며, 1996년에는 연포장재까지 생산영역을 넓혔다. 1996년 동원정밀 연포장사업의 연간 매출액은 66억 원 정도였으나 이후 지속적으로 매출액을 늘려나갔다. 동원정밀에서 생산한 연포장재는 당시 동원산업의 여러 생산품에 적용되었으며, 식품사업이 성장하면서 포장재사업도 함께 성장하였다.

## 2. 진천공장 확장 이전과 5S운동 전개

동원산업의 식품사업이 지속적으로 성장하면서 경기도 광주의 생산설비 만으로는 늘어나는 포장재 수요를 충족시키기 어려워졌다. 당시 광주 사업장에는 인쇄 8도 1대, T-TIDE 싱글 1대, 단재 1대 등 총 3대의 설비를 갖추고 있었다. 동원정밀은 향후 연포장 사업을 보다 확대하기 위해 1999년 생산기지를 경기도 광주에서 충북 진천으로 이전하기로 결정하였다. 새 생산거점은 충북 진천군 광혜원면 용소2길 32-4번지에 마련되었으며, 1만 5,329㎡ 규모의 대지에 공장을 건립했다. 기존 설비 3대에 새롭게 4대의 설비(인쇄 8도 1대, T-TIDE 싱글 1대, 드라이 1대, 단재 1대)가 추가로 도입되었고, 이로써 진천공장은 총 7대의 생산설비를 갖추면서 생산성을 크게 향상시킬 수 있었다.

진천공장에서는 공장 이전 직후 2004년부터 전 임직원이 동참하는 ‘5S

운동’을 전개하였다. 포장재의 불량률을 낮추고 생산성을 높이기 위해서는 공장의 청결과 정리·정돈이 기본이었기 때문이다. 5S운동은 일본의 자동차 기업 도요타에서 시작된 생산현장 관리방법인 ‘3정 5S’에서 비롯된 것으로 5S란 ‘정리’, ‘정돈’, ‘청소’, ‘청결’, ‘습관화’를 의미하며, 일본에서 각 단어가 ‘S’로 발음되기 때문에 붙여진 명칭이었다. 즉 진천공장에서는 5S운동을 통해 기본에 충실한 관리방식을 도입하였으며, 이는 눈으로 보는 관리시스템을 도입해 필요한 것과 불필요한 것을 구별하는 안목을 모든 구성원에게 가르쳐 이를 실천하도록 유도하는 일종의 생산성 혁신운동이었다.

진천공장에서는 5S운동을 전개하면서 청결의 날, 목요세미나, 혁신회의 등을 함께 진행하여 공장의 혁신활동이 전 직원들에게 빠르고 효과적으로 전파될 수 있도록 노력하였다. 5S운동 덕분에 진천공장의 생산성은 크게 향상되었다. 특히 진천공장에서 시작된 5S운동은 이후 함안공장에도 적용되었고, 나아가 동원F&B, 동원푸드 등 동원그룹의 다른 생산현장까지 확산되어 그룹 내 혁신활동 붐을 일으키는 데 기여하였다.

## 3. 연포장사업과 제관사업의 일원화

동원은 참치캔 등 통조림의 수요가 계속 증가하자 통조림 공관을 저비용·단순공정의 2-피스캔으로 전환하기 위해 1988년 2월, 자본금 1억 원으로 삼양공업주식회사를 설립하였다. 그동안 EOE(Easy Open End, 원터치 뚜껑)는 모두 수입에 의존해 왔으나 국내 최초로 국산화에 도전한 것이다. 생산거점은 창원공장의 인접지역인 함안에 건립하였으며 1990년대에 들어 제2공장, 제3공장을 준공하는 등 최신 설비 도입 및 확장을 꾸준히 추진한 결과, 1994

년에는 연매출 260억 원의 제관 전문기업으로 성장하였다. 특히 1991년 10월 저비용·단순공정의 2-피스캔 개발에 성공하여 1996년 통상산업부로부터 '1995년 중소기업 창업 부문 대상'을 수상하는 등 공관 및 원터치 뚜껑 생산의 선두주자로 인정받았다.

동원정밀은 기존의 연포장사업과 제관사업을 일원화시켜 경영 효율성을 높이기 위해 1999년 삼양공업을 인수 합병하였다. 삼양공업을 인수함으로써 동원정밀은 연포장 분야(진천공장)와 제관 분야(함안공장)를 아우르는 전문 포장재 기업으로 한 걸음 나아갈 수 있게 되었다.

## 2절

### 동원EnC와

### 이스텔시스템즈의 출범

#### 1. 동원정밀과 동원건설의 통합

동원건설은 출범 이후 꾸준한 성장세를 유지했다. 1989년 11월 건축시공사업 면허를 취득하고 이후 1990년대 들어 각종 건설·토목 관련 면허를 취득하면서 건설 역량을 키워나갔는데, 특히 1993년 6월에는 서울 서초구 양재동에 동원그룹 사옥을 성공적으로 완공하면서 시공 능력을 대외적으로 인정받았다. 1995년에는 건설업과 사업 성격이 유사한 렌탈업의 합병을 통해 경영 효율성 도모하고자 동원렌탈을 설립하기도 하는 등 동원건설은 그룹 내 관련 시설의 건설은 물론, 독자적인 사업영역을 구축하기 위해 노력하였다.

하지만 동원건설은 그룹 전체에서 그 비중이 크지 않은 기업이었다. 동원그룹은 2000년대 들어 수산사업군과 식품사업군 이외에 매출 비중이 작았던 정밀, 건설 등 기타 사업군을 통합하여 효율적으로 운영·관리하고자 비식품계열사에 대한 대대적인 정비에 착수하였다. 2001년 4월 지주회사 동원엔터프라이즈의 설립을 계기로, 동원은 같은 해 12월 동원정밀과 동원건설을 통합하여 자본금 158억 원의 동원EnC를 새롭게 출범시켰다. EnC는 'Engineering and Construction'의 약자로 설계, 시공, 건축 등을 전문으



로 한다는 뜻을 담고 있었다. 합병 후 동원EnC는 동원산업 강병원 사장을 총괄 대표이사 사장으로 선출하고, 조직을 새롭게 일신하여 경영을 이어나갔다.

## 2. 세계로 뻗어나가는 이스텔시스템즈

동원은 수산업, 제조업, 금융업에 이어 새로운 사업영역에 진출하기 위해 1995년 통신장비 전문기업 성미전자를 인수하였다. 이후 1996년 1월 안양의 본사 부지에 1,800㎡ 규모의 연구소를 준공하고 매년 연구개발비를 투자하며 기술개발에 집중하였다. 2000년 국내 최초로 개발한 비동기식 IMT-2000 기지국시스템 시제품은 이러한 오랜 투자의 결과물이었다. IMT-2000은 당시 CDMA방식을 3G로 업그레이드한 기술방식으로 음성통화는 물론이고 화상통화까지 가능한 차세대 이동통신 서비스였다. 동기식은 GPS 위성을 이용해 음성이나 데이터를 전송하는 데 비해 비동기식은 기지국이나 중계국을 통해 서비스하였다. 따라서 비동기식을 선택할 경우 국가 간 단일 번호로 통화하는 국제로밍에 유리하였다. 성미전자는 한 사용자에게 특성이 서로 상이한 음성, 화상, 데이터 서비스를 동시에 제공해주는 비동기식 IMT-2000 데모용 시스템을 개발함으로써 FLC 자체 개발 기술과 다양한 가입자 접속기술을 확보할 수 있었다.

2000년 6월에는 중국에 합작법인 상해성미전자통신유한공사를 설립하였다. 이를 통해 성미전자는 중국 내 CDMA중계기 판매를 시작으로 ADSL 모뎀, DSLAM, 기간망 전송장비, IMT-2000기지국 장비 등 수출경쟁력이 높은 품목에 연구개발을 집중해 향후 세계시장에 적극적으로 대응해 나가

기로 하였다. 아울러 성미전자는 중국 진출을 계기로 보다 체계적인 통신 전문기업으로 발전해 나가기 위해 2000년 11월 회사명을 이스텔시스템즈로 변경하였다. 이스텔시스템즈는 ‘동쪽(East)’과 ‘통신(Telecommunication)’의 합성어로 동방에서 세계로 뻗어간다는 포부가 담겨 있었다. 회사명 변경과 함께 이스텔시스템즈는 대대적인 조직개편 및 중장기 비전을 수립하고, 2004년 매출 1조 원의 초우량 통신시스템 전문회사로 도약한다는 청사진을 제시하였다.

이스텔시스템즈는 세계로 뻗어나가겠다는 사명에 걸맞게 해외시장을 적극적으로 개척하여, 2003년 12월 우크라이나에 현지합작법인 모빌링크를 설립하고, 2004년 4월부터 CDMA모바일 부가서비스 사업을 시작하였다. 아울러 우크라이나 현지에 중계기 및 관련 제품을 수출하고 이 경험을 바탕으로 인도네시아와 CIS 지역에 통신장비를 공급하기 위해 노력하였다.



2부

내일을 향한  
신규 사업 도전

---

2004

|

2007

# 1 장

식	품		관	련		사	업	의
다	각	화		추	진			

## 1절

### 국내경제 성장과

### 동원그룹의 사업영역 확대

2004년 우리나라 경제는 양적 측면에서 일부 성과를 거두었으나 내부적으로는 경기순환적 요인에 따른 내수부진의 지속과 대외적 불확실성으로 인해 2003년에 이어 어려운 시기를 보내야 했다. 그러나 한편으로 이를 극복하는 과정에서 자생적인 경기회복의 전기를 마련할 수 있었던 시기이기도 했다. 경제지표에 있어서는 수출 증가에 힘입어 5.4%의 높은 성장률을 기록했고, 경상수지는 276억 원의 흑자를 달성하였다. 하지만 민간소비는 2003년부터 본격적인 가계대출 조정이 진행되고 신용불량자가 증가하면서 위축되기 시작하여 2004년 들어서도 이어졌다. 2004년에는 대외적인 불확실

요인 중 특히 중국경제가 큰 변수로 작용했다. 연 9%의 성장세를 보이던 중국경제가 중국 정부의 경제안정화 조치 발표 이후 둔화될 것이라는 우려가 커지면서 국내 경제에도 부정적인 영향을 미쳤다. 국내적으로도 대통령 탄핵사태 등 정치·사회적 불안요인이 경제심리를 악화시켰다.

한편 2005년에는 양적인 면에서 전년도에 비해 다소 부진하였으나 가계부채 조정 과정이 점차 마무리되면서 민간소비 회복세로 돌아섰다. 무엇보다 소비심리가 회복되면서 각 기업들의 설비투자도 소폭이나마 회복세를 나타내기 시작했다. 2005년의 대외적 주요 변수는 국제유가로, 두바이유 기준으로 44%나 급등했다. 원-달러 환율 역시 2004년에 비해 12% 절상되어 수출경쟁력 악화 요인으로 작용했다. 이런 여러 상황들이 체감경기 부진으로 이어지면서 정부는 재정을 조기 집행하고, 저금리 기조를 견지하는 등 경기부양을 위해 노력했다. 특히 소득세율과 법인세율을 인하하는 등 경제활력 제고를 위한 감세정책을 적극 시행해 나갔다.

이와 같은 정부와 기업의 노력으로 2006년 우리 경제는 경기부진에서 벗어나 정상화된 내수경기 흐름을 바탕으로 성장 궤도에 진입할 수 있었지만 대외적 요인은 여전히 부정적이었다. 특히 국제유가는 2005년에 비해 다시 27% 상승하였고, 원-달러 환율 역시 2006년에는 7% 절상되어 수출기업들의 채산성을 악화시켰다. 이러한 대외여건과 국내경제 흐름 속에서 정부는 2006년 경제성장세를 유지하는 데 중점을 두고 경제정책을 운용하였다. 특히 기업환경 개선 및 서비스산업 경쟁력 강화 등 부문별 성장 동력 확충 노력도 적극적으로 추진하였다. 그 결과, 2007년에도 우리나라 경제는 잠재성장률 수준의 성장세를 유지할 수 있었다. 특히 교역조건 개선에 따른 실질소득 증가세와 소비심리 개선 등에 힘입어 내구재 소비를 중심으로 증가

세가 확대되었고, 설비투자 역시 2007년 상반기에 반도체 장비, ATM 기기 등 기계류를 중심으로 크게 증가하였다. 수출은 중국 등 신흥개발국의 수요와 우리나라 품질경쟁력에 힘입어 환율의 평가절상에도 불구하고 2007년 약 14%의 성장세를 보였다.

한편 2007년에는 해양·수산 부문에서 큰 사건들이 많았다. 2007년 12월 7일 해상크레인을 적재한 삼성1호와 유조선 허베이 스피릿호가 충돌하면서 1만 2,500㎥의 원유가 바다로 유출되는, 이른바 ‘태안 기름유출 사건’이 발생하였다. 이 사고로 인해 서해안지역 주민들과 양식장 등이 큰 피해를 입었으며, 방제작업을 위해 전국에서 자원봉사자들이 참여하는 등 국가적인 재난으로 기록되었다. 하지만 2007년에는 우리나라가 2012년 여수세계엑스포를 유치하는 해양·수산 분야의 큰 성과도 있었다. 세계박람회기구(BIE)는 2007년 11월 27일 프랑스 파리에서 열린 제142차 총회에서 2012년 세계엑스포 개최지로 대한민국의 여수를 선정하였다. 우리나라는 2006년 11월 13일 미주 4개국을 시작으로 46차례에 걸쳐 140개 BIE 회원국에 정부 부처 장관, 국회의원, 재계인사, 공기업 고위임원을 보내며 적극적인 유치 활동을 벌였다. 특히 동원그룹의 김재철 회장은 유치위원장으로 유치 활동을 진두지휘한 것은 물론, 최종 프레젠테이션까지 직접 참여하는 등 여수 세계엑스포 유치에 커다란 기여를 하였다.

김재철 회장은 2006년까지 무역협회장 임기 후 다시 사업에 복귀해 과감한 투자로 사업영역을 넓히고 사세를 확장해 나갔다. 동원F&B는 디엠푸드와 해태유업을 인수하며 유가공사업에 성공적으로 진출하였으며, 이후 두 회사를 통합해 2007년 동원데어리푸드를 출범시켰다. 또한 동원F&B는 제2도약을 위한 경영혁신활동을 전개하고, 식품업계 최초로 제품 이력관리

시스템을 도입하여 제품의 안전성을 강화했으며, ‘쥬쥬’ 브랜드로 즉석밥 시장에도 진출하였다. 동원홈푸드는 식품 분야의 새로운 성장 동력으로써 조미 시장에 주목해 삼조썰텍과 TSQ를 인수하였고, 어린이집에 친환경급식을 제공하는 에듀푸드사업도 새롭게 시작하였다. 동원산업은 참치유통가공사업을 개시하며 수산물 유통의 활로를 모색하는 한편, 레스코를 합병하고 로엑스 브랜드를 출범시키며 강력한 통합 물류시스템을 구축하기 시작했다. 한편 동원은 정보통신사업의 성장 계기를 마련하고자 기존의 이스텔시스템즈와 동원EnC를 합병하여 동원시스템즈를 새롭게 출범시켰다. 이 무렵 동원시스템즈의 포장재 부문은 진천공장의 혁신운동 이후 네슬레와 판매계약을 체결하면서 성장의 새로운 전기를 마련하게 되었고, 천안공장까지 인수하며 연포장사업을 크게 강화할 수 있었다.

## 2절

## 성공적으로 시장에 안착한

## 유가공사업

## 1. 프리미엄 덴마크우유로 유가공사업 진출

동원이 유가공사업에 진출한 2000년대 중반에는 우유, 발효유 등 유가공 시장의 경쟁이 점차 심화되는 반면 수요는 정체돼 전반적으로 침체 국면을 맞고 있었다. 2004년 원유 생산량은 226만 986톤으로 2003년 대비 4.4% 감소했다. 특히 가공시유 중 백색시유는 극심한 내수시장 부진으로 2003년 대비 3.8% 감소한 132만 7,190톤의 생산량을 나타냈다. 하지만 동원은 국민들의 소득수준이 증가함에 따라 치즈 등 유가공 시장이 성장할 것으로 확신하였으며, 고품질의 유제품을 생산하여 국민건강 증진에 기여하고자 하였다.

이러한 배경에서 동원그룹은 2005년 7월 덴마크우유를 생산하는 디엠푸드 인수를 통해 유가공 시장에 뛰어들었다. 디엠푸드는 자연 상태에 가장 가까운 제품을 통해 우유 본래의 순수한 맛을 지닌 제품을 공급한다는 철학을 바탕으로 1985년 설립되었다. 북유럽의 세계적인 낙농국가 덴마크는 일찍부터 완전식품인 우유의 사업성을 높게 보고 낙농업을 통해 선진국으로 발돋움했다. 현재 덴마크의 유제품들은 전 세계에서 최고급으로 인정받고 있으며, 웰빙식품으로도 널리 알려져 있다. 덴마크우유는 이러한 낙농선진국인 덴마크의 방식을 따라 만든 유가공 제품 브랜드로, 한국의 낙농업 발

전뿐만 아니라 양질의 유제품을 공급하기 위해 전라북도 및 덴마크와 협력하여 만들어졌다.

디엠푸드는 설립 이후 160여 명의 관계자들을 덴마크로 보내어 낙농 기술을 이전 받아 원료 조달에서 생산, 유통에 이르기까지 100% 국산화 및 현지화시켰으며, 그 결과 덴마크 유제품 특유의 건강한 맛을 그대로 살릴 수 있었다. 특히 덴마크우유는 덴마크식 정통 살균법(HTST)을 사용해 72~75°C에서 15초간 살균하여, 인체에 필요한 칼슘, 단백질, 비타민, 유산균 등의 영양소 파괴를 최소화한 것이 특징이었다. 또한 이와 같은 살균법을 진행하기 위해서는 원유 품질을 최상으로 유지해야 하기 때문에 항상 최상급의 '1A' 등급 원유(세균수 3만 이하)를 공급하기 위해 노력했다. 이러한 노력으로 덴마크우유는 2005년 주한 외국인들을 대상으로 실시한 설문에서 가장 본국과 가까운 맛의 우유 1위, 품질 선호도 1위로 뽑히기도 했다.

이처럼 덴마크우유는 국내에서 낙농선진국 덴마크의 맛을 그대로 살린 프리미엄 유가공 브랜드로 인정받고 있었다. 따라서 동원은 디엠푸드 인수 이후 덴마크우유의 브랜드 가치를 유지시키는 한편, 동원만의 새로운 가치를 접목시키고자 노력하였다.

## 2. 해태유업 인수로 유가공사업 확대

덴마크우유를 통해 유가공사업에 성공적으로 진입한 동원은 2006년 9월 다시 해태유업을 인수함으로써 유가공사업의 규모와 범위를 비약적으로 확장시켰다. 해태유업은 1963년 12월 대한식품공사로 출발하여 1968년 수원공장을 준공하고 1974년 1월 해태유업으로 상호를 변경하였다. 이후

1986년 강진공장을 준공하며 우유, 발효유, 치즈 등 모든 유제품을 생산할 수 있는 유가공 전문기업으로 발전하였다. 하지만 해태유업은 1997년 해태그룹의 부도로 자금난을 겪어오다 결국 2005년 3월 법정관리에 들어가게 되었다.

동원그룹은 유가공사업에서 규모의 경제를 확보하기 위해 해태유업 인수를 적극 타진하였고, 결국 2006년 2월 해태유업을 인수할 우선협상대상자로 선정되었다. 이후 인수금액과 방법 등을 조율한 뒤, 동원은 2006년 8월 관련 계약을 체결하였고, 같은 해 9월 채권단의 동의와 함께 법원으로부터 정리계획안 인가를 받게 되었다.

동원은 해태유업 인수와 더불어 유가공사업을 그룹의 핵심사업 가운데 하나로 성장시켜 나갈 계획을 분명히 하였다. 먼저 동원은 해태유업 인수 직후 약 100억 원 가량을 투자하여 유제품 생산라인 대부분을 새로운 설비로 교체하였다. 수익성 개선을 위해 30개가 넘는 품목의 생산을 중단시켰고, 수원공장에 있던 영업 사무실을 서울, 인천 등으로 전진 배치하는 등 조직에 변화를 주기도 했다. 또한 패키지 디자인 및 연구개발을 동원F&B와 통합해 진행하는 한편, 해태유업 물류를 동원산업의 물류 부문 로엑스에서 담당하는 등 시너지 효과를 유도하였다. 아울러 해태유업의 수익성을 개선시키는 것 외에 동원그룹과 해태유업의 문화를 서로 융화시키는 데에도 역점을 두었다. 이러한 다방면에 걸친 노력 덕분에 해태유업은 2005년 매출액이 763억 원에 불과했으나 동원에 인수된 후 2006년에는 매출액이 827억 원으로 증가하였다.

해태유업 인수는 동원그룹의 유가공사업이 본격화되었음을 의미하는 것으로, 동원은 해태유업을 인수함으로써 해태유업과 덴마크우유와의 통

합구매, 물류를 통한 원가절감 및 마케팅전략 통합수립 등 다양한 시너지 효과를 거둘 수 있게 되었다. 무엇보다 해태유업 인수로 동원은 고온살균우유 분야까지 사업을 확대할 수 있게 되면서 어엿한 종합 유가공 업체로서 본격적인 활동을 이어나갈 수 있게 되었다.

### 3. 동원데어리푸드 통합 출범

동원그룹은 2005년에 디엠푸드, 2006년에 해태유업을 각각 인수하면서 유가공 시장에 성공적으로 진입하였다. 동원은 유가공사업을 그룹의 핵심 사업으로 성장시켜 미래 성장의 원동력으로 삼고 종합식품회사로서의 위상을 공고히 하고자 해태유업과 디엠푸드를 통합하여 2007년 5월 1일 동원데어리푸드(Dongwon Dairy Foods)를 출범시켰다.

통합 당시 해태유업의 이름을 변경하는 안을 두고 내부적으로 다각적인 논의가 이어졌다. 디엠푸드의 덴마크우유와는 달리 해태유업은 유통시장에서 해태그룹의 부도라는 부정적인 이미지가 가격경쟁력에 악영향을 미치고 있었다. 따라서 동원그룹의 가족으로 새롭게 출발하면서 사명 변경은 당연한 선택이었다. 새로운 회사명은 디엠푸드의 덴마크우유와 해태유업의 신규 브랜드를 아우르는 한편, 상호 시너지를 창출할 수 있도록 하였다.

동원은 시장조사를 통해 새로운 사명을 다각적으로 검토하였으며, 이 과정에서 동원유업, 동원DH유업, 동원H&D 등 다양한 안이 제시되었다. 이 중 동원유업의 경우 동원그룹의 신뢰성을 전할 수 있으나 기존 주력 제품인 참치 이미지가 유제품의 맛과 연결되면서 소비자의 기대 수준이 낮게 나타나는 문제가 있었다. 결국 새로운 사명은 그룹명인 ‘동원’에 ‘유업’을 뜻하는

‘데어리푸드’를 더하여 동원데어리푸드로 결정되었다. 이는 ‘동원’이라는 이름이 주는 신뢰감에 ‘데어리푸드’라는 말의 전문성을 더한 것이었다.

동원데어리푸드는 공격적인 마케팅과 영업으로 가정 배달 및 유통 시장을 확대하고, 차별화된 신상품 개발과 고부가가치 치즈류 개발로 저부가가치 사업이 아닌 고수익 사업으로서 최고의 전문회사를 지향하였다. 통합 출범에 맞춰 동원데어리푸드는 ‘유가공을 바탕으로 국민 건강에 기여하는 제일 좋은 Dairy Foods 전문회사’라는 새 비전을 발표했다. 또한 2010년까지 업계 5위권의 위상을 형성해 궁극적으로 ‘업계 최고의 건강, 유가공 전문회사’를 지향하겠다는 계획도 천명하였다.

덴마크식 정통살균우유 및 마시는 요구르트의 강자인 덴마크우유와 고온살균우유 및 치즈를 주로 판매하던 해태우업이 하나로 합쳐지면서 동원데어리푸드는 통합 구매·물류를 통한 원가절감, 통합 마케팅 전략 수립 등 강한 시너지 효과를 거둘 수 있게 되었다. 실제로 동원데어리푸드는 통합 출범 원년인 2007년 총 매출 1,409억 원을 기록하면서 매출액 성장률 12%를 기록하였다. 이는 당시 유가공 업계 평균인 3~4%선을 훨씬 넘는 수치로, 동원데어리푸드는 통합 이후 빠른 성장을 이어나가며 명실상부한 유가공 전문기업으로 자리를 잡아 나갔다.

#### 4. 소와나무 브랜드 론칭

동원데어리푸드는 출범과 함께 신규 브랜드 ‘소와나무’를 론칭하였다. 당시 우유 브랜드는 중가의 대중화 브랜드와 고가의 프리미엄 브랜드, 그리고 저가 브랜드로 각각 구분되어 있었다. 대중화 브랜드 제품들은 주로 ‘제조공

법’을 중심으로 소비자들에게 맛과 신선함을 전달하고자 했으며, 프리미엄 브랜드 제품들은 ‘자연’과 같은 ‘이미지’와 ‘감성’에 소구하고자 했다. 기존 해태우업의 브랜드 가치는 유가공업계에서 가장 낮은 수준이었는데, 동원데어리푸드는 새로운 브랜드를 통해 경쟁사들이 간과하고 있던 ‘중고가 이미지 브랜드’로 소비자들에게 포지셔닝하고자 했다. 아울러 덴마크우유는 프리미엄 시장을 유지하면서 향후 두 브랜드가 역할 분담을 통해 효과적인 시장을 공략할 수 있도록 브랜드 전략을 설정하였다.

이러한 전략하에 동원데어리푸드는 유가공 식품의 상위 개념인 ‘자연(Natural)’을 콘셉트로 한 ‘소와나무’ 브랜드를 론칭하였다. 소와나무는 차별성 있고 철학이 있으면서 쉬워야 한다는 방향 아래 ‘자연의 행복을 담은 우유’라는 슬로건을 담아 개발되었다. 인간을 위해 ‘소’는 우유와 치즈를 주고, ‘나무’는 그늘과 좋은 공기, 열매를 준다. 이런 생각에서 ‘소와나무’ 브랜드에는 자연에 감사하는 마음을 담아 인간을 위한 가장 깨끗한 제품을 만들겠다는 의지를 담았다. 소와나무 브랜드는 기존 덴마크우유와 함께 동원데어리

푸드의 양대 브랜드로 활용되었으며, 우유뿐만 아니라 발효유, 유산균음료, 치즈, 버터 등 전 제품의 패밀리 브랜드로 확대 적용되었다.

한편 소와나무 브랜드의 첫 제품으로는 ‘소와나무 우유’가 출시되었다. 이 제품은 갓 출산한 소의 젖, 즉 초유가 들어 있는 것이 특징이었다. 초유에는 면역 강화와 성장에 도움을 주는 물질이 함유되어 있어 어린이뿐 아니라 성인의 건강에도 도움을 줄 수 있다. 또한 소와나무 우유는 국내 1A 등급 원유만을 사용하였으며, 우유의 맛



▲ 초기 소와나무 우유



과 품질을 높이기 위해 HD(Hi-Deaeration) 공법으로 제조되었다. 자체 소비자 맛 테스트 결과에서도 소와나무 우유는 전반적 만족도에서 경쟁사보다 훨씬 높은 점수를 얻는 등 최고의 맛과 품질을 추구하였다.

소와나무 브랜드를 론칭하면서 프리미엄시장은 ‘덴마크’ 브랜드로, 대중시장은 ‘소와나무’ 브랜드로 각각 역할을 나누어 시장 확대를 도모하였다. 동원데어리푸드는 소와나무 우유의 시장점유율을 2008년 10%, 2009년 12%로, 매출액은 2008년 2,000억 원, 2010년 3,000억 원, 2012년 4,400억 원으로 성장시킨다는 목표를 수립하고 제품개발, 생산, 마케팅, 영업 등 전 분야에 걸쳐 이를 실현시키기 위해 노력하였다.

## 5. 고품질 차별화 제품 출시

### 1) 아트 마케팅을 접목한 덴마크 명화시리즈

동원데어리푸드는 출범 이후 고품질의 차별화된 제품을 출시하면서 시장 점유율을 확대해 나갔다. 특히 독특한 콘셉트의 가공유를 적극적으로 개발하여 젊은 소비자들의 호응을 얻었다. 동원이 유가공사업에 본격적으로 진출하던 시기에 국내에서는 커피전문점의 테이크아웃 커피가 매년 인기를 더하고 있었다. 또한 캔커피, 컵커피 등 다양한 형태의 제품이 시장에 출시되었고, 경쟁도 그만큼 치열한 상황이었다. 이에 동원데어리푸드는 품질에 더하여 아트 마케팅을 통해 제품 차별화를 시도하였다.

‘아트 마케팅(Art Marketing)’은 대중에게 잘 알려진 작품을 통해 제품의 콘셉트와 메시지를 보다 효과적으로 전달하는 마케팅 기법이다. 동원데어리푸드는 2007년 12월, 레오나르도 다 빈치와 르누아르, 루벤스 등 유명 화



▲ 덴마크 명화 시리즈

가들의 작품이 실린 ‘덴마크 카푸치노’, ‘덴마크 모카라떼’ 등 6종의 제품을 ‘덴마크 명화 시리즈’라는 이름으로 출시하였다. 커피가 감성적 체험을 제공하는 문화 상품이라는 점에 착안하여 덴마크 브랜드의 커피 가공유 제품 디자인에 명화를 접목시킨 것이다. 상품을 진열했을 때 곧바로 고객의 눈길을 사로잡을 수 있도록 인물화를 제품 패키지에 담았으며, 그림에 대한 이해를 돕기 위해 간략한 설명도 추가했다.

이렇게 출시된 ‘덴마크 명화 시리즈’는 고급 가공유 시장에서 매출 1위를 차지하는 기염을 토했으며, 2011년에는 연간 매출 100억 원을 돌파하는 등 커다란 인기를 모았다. 이후 동원데어리푸드는 세계적인 문학 작품의 명문장이나 영화 포스터를 패키지에 삽입하는 등 아트 마케팅의 영역을 명화를 넘어 문학 작품과 영화로까지 지속적으로 확장하였다.

## 3절

## 조미식품 전문회사

## 삼조셀텍 및 TSQ 인수

## 1. 삼조셀텍과 TSQ 인수

동원F&B는 2006년 7월 ‘2012년 매출 2조원 달성’이라는 중장기 미션을 발표하였다. 아울러 이러한 목표를 조기 달성하기 위한 3대 동력으로 ‘기존 제품의 강화’, ‘신사업의 발굴’, ‘M&A’를 제시하였다. 특히 M&A는 2000년대 이후 동원F&B는 물론 동원그룹 전체의 빠른 성장에 견인차 역할을 하였는데, 이는 동원그룹이 무차별적인 M&A가 아닌 신중하고 전략적인 M&A를 추구해 성공시켰기 때문이다. 즉 단순히 외형을 키우기 위한 인수 합병은 지양하고, 회사의 부족한 역량을 강화하는 데 도움이 되는 M&A에 집중한 것이다.

2007년 삼조셀텍과 TSQ의 인수는 이러한 전략적 M&A의 대표적 사례라고 할 수 있다. 동원F&B는 식품 분야의 새로운 성장 동력으로써 조미식품 시장에 주목했다. 국내 조미식품 시장 규모는 2005년 기준으로 약 2조 2,000억 원 수준으로, 이는 식품 분야에서 제과, 유가공, 음료 다음으로 큰 시장 규모였다. 무엇보다 2001년부터 2005년까지 연평균 성장률이 10.6%에 달해 제과(3.6%), 유가공(3.2%), 음료(0.6%)보다 향후 성장 가능성도 훨씬 높았다.

이러한 배경에서 동원F&B는 2007년 2월 28일 삼조셀텍 주식 67만 2,000주, TSQ 주식 7만 4,480주에 대한 인수계약을 체결하면서 두 회사를 동시에 인수하였다. 1997년 1월 설립된 삼조셀텍은 소스·드레싱·면류·스프 등 조미식품 전문기업으로 2006년 매출액 419억 원, 영업이익 40억 원을 기록하였다. 동원F&B에 인수되기 전에도 이미 2000년 2월 HACCP 시스템을 도입했고, 2001년 3월에는 사내에 생명과학연구소를 신설하였으며, 2002년 3월에는 최신 설비의 아산공장을 완공하는 등 기술적 기반이 탄탄한 회사로 알려져 있었다. 실제로 삼조셀텍은 조미식품 분야에서 국내 최고 수준의 기술을 보유하고 있었으며, 피자헛, 아웃백스테이크, KFC, 도미노피자 등 주요 외식업체에 다양한 제품을 납품하면서 사업을 확대해 왔다. 또한 1991년 창립한 TSQ는 스낵·육류·해산물 등의 시즈닝, 과자·빵 등의 프리믹스 등을 제조하는 회사로 2006년 매출액 214억 원, 영업이익 17억 원을 기록한 내실 있는 기업이었다.

이들 두 기업을 인수한 후, 동원F&B는 2007년 6월 1일 TSQ를 삼조셀텍으로 합병시키며 조미식품사업의 설계도를 새롭게 그렸다. 합병 후 회사명은 대외인지도가 상대적으로 높은 삼조셀텍을 사용하기로 하였다. 두 회사의 합병으로 새롭게 탄생한 삼조셀텍은 식품조미 전문기술과 식품원료 가공분야 원천기술력을 결합해 명실상부한 업계 최고의 경쟁력을 갖추게 되었다. 특히 두 회사가 공통적으로 경쟁력을 갖춘 R&D, 생산, 영업 부문에서 높은 시너지 효과를 얻을 수 있게 되었다. 삼조셀텍은 인수를 계기로 B2B에 비해 상대적으로 취약했던 B2C 영업을 대폭 강화하였으며, 이를 위해 사내에 마케팅 부서와 B2C 영업 전담 부서를 신설하기도 했다.

이와 같이 동원F&B는 삼조셀텍, TSQ를 인수함으로써 향후 성장 가능성

이 높은 조미식품 시장에 본격적으로 참여하며 종합식품회사로서의 입지를 더욱 확고히 다지게 되었다. 또한 조미 전문 기술이 뛰어난 두 업체를 인수하여 식품가공 기술의 원천경쟁력을 한층 강화하는 등 식품사업의 전반적인 시너지 효과를 기대할 수 있게 되었다.

## 2. 에듀푸드사업 진출

동원은 미래의 꿈인 어린이와 청소년을 위해 2003년 이팜에 전문 파트를 구성하여 친환경급식을 제공하는 에듀푸드(Education food)사업을 시작하였다. 에듀푸드사업은 엄격한 품질심사를 거친 친환경 농산물과 MSG·합성색소·합성방부제를 첨가하지 않은 가공식품을 국·공립 유치원, 사설 놀이학교, 어린이집 등에 공급하는 사업으로, 사회교육의 시초가 되는 보육시설에 안전하고 깨끗한 친환경 먹거리를 제공함으로써 자라나는 아이들의 건강을 책임지겠다는 신념에서 비롯되었다.

이를 위해 이팜은 친환경 농산물을 안정적으로 공급받을 수 있는 공급망을 확보하는 한편, 아이들이 쉽게 먹을 수 있도록 손질이 필요 없는 순살생선·육류 제품 및 전처리된 야채를 구비하였으며, 간식류도 소용량 포장으로 제작해 아이들이 한 번에 섭취할 수 있도록 하였다. 그밖에도 학부모들을 대상으로 영양교육, 유기농 이벤트, 조리아카데미 등 다양한 이벤트를 전개하여 친환경급식에 대해 관심을 가질 수 있도록 노력하였다. 동원홈푸드는 2008년 이팜을 인수한 이후에도 에듀푸드사업을 지속적으로 전개하여, 2011년 기준으로 서울시 전 지역, 경기도, 인천 지역의 어린이집과 유치원 각종 학원에 이르기까지 412개의 보육시설에 신선하고 안전한 친환경 식자

재를 매일 제공하게 되었다. 한편 동원홈푸드는 2006년 9월 푸른들 인수 후 외식식자재 유통사업을 본격화하였으며, 같은 해 11월 이천물류센터를 오픈하였다.

## 4절

최고의 식품기업을 향한  
발걸음

## 1. 동원F&amp;B 신규 BI 개발

동원은 1969년 창립 당시 지구의 형상에 ‘동넉 동(東)’자를 넣은 심벌마크를 만들어서 모든 제품의 대표 브랜드로 활용하였다. 하지만 사업영역이 다양해지면서 기존의 심벌마크로는 회사 전체의 비전이나 실체를 드러내는 데 한계가 있었다. 특히 ‘동원’에 대한 의존도가 높고 ‘참치’와 ‘바다’라는 이미지에 한정되어 있었기 때문에 ‘신선’이라는 이미지를 강화하는 데 어려움이 있었다. 이러한 배경에서 동원F&B는 다양한 제품을 포괄할 수 있는 ‘종합 푸드 서비스 브랜드’의 개발을 통해 강력한 브랜드파워를 지닌 전략적 식품 브랜드를 창출하고자 2004년 7월 새로운 BI 개발에 착수하였다. 동원F&B는 모든 개별 브랜드의 시장지위와 역량을 재점검하였으며, 이를 토대로 브랜드 체계 및 전략을 재정립하여 2005년 9월부터 새로운 BI를 활용하기 시작하였다.

새로 개발된 마스터 BI는 동원F&B의 식품군을 대표하는 얼굴로서, 대한민국



▲ 동원F&amp;B 신규 BI

최고 식품기업의 위상과 변화하는 시대에 부응하여 부드러움과 강함을 동시에 담았다. 생명의 근원이라 할 수 있는 사랑, 잉태, 씨앗에서 착안한 이 BI는 동원의 브랜드명을 하트 혹은 씨앗 형태로 감싸 안는 형상으로 제작되었다. 이는 ‘자연의 풍성함’을 재료 삼아 ‘아낌없는 나눔’과 ‘행복이 깃든 생활’을 소비자에게 나누어주어 ‘보다 나은 삶’을 추구하는 동원F&B의 모토를 부드러우면서도 강렬하게 표현한 것이었다. 블루 컬러는 동원의 기존 자산임과 동시에 힘과 미래를 상징했으며, D의 좌측상단에 있는 등근 띠(Power band)는 자연의 에너지와 끊임없이 성장하는 동원을 의미했다. 이와 함께 동원F&B는 ‘Everyday Good Food’를 새로운 브랜드 슬로건으로 설정하였으며, 모든 고객이 날마다 좋은 하루를 보낼 수 있도록 언제 어디서나 좋은 음식으로 함께하겠다는 의미를 담았다.

## 2. 동원F&amp;B의 ‘Growth 2 U’

2000년대 들어 식품사업의 경쟁은 더욱 치열해졌다. 각 기업들은 브랜드를 앞세워 거의 모든 식품 분야에서 제품을 출시하며 수익을 극대화시키고자 했다. 업체들의 과도한 경쟁은 마케팅비의 증가와 이익감소 등 악영향을 미쳤고, 따라서 경쟁에서 살아남기 위해서는 남다른 역량이 요구되었다. 최고의 식품기업을 추구하는 동원F&B 역시 경영의 모든 분야에서 창조적이고 혁신적인 변화가 필요했다.

이처럼 급변하는 대외환경에 효과적으로 대응하기 위해 동원F&B는 2006년 3월 새 사령탑으로 김해관 대표이사를 선임하였다. 국내 유수 기업에서 마케팅 및 영업 전문가로 활약해온 김해관 대표이사를 통해 마케팅 및



영업을 강화하여 동원F&B를 국내 최고의 종합식품기업으로 성장시키고자 한 것이다. 한편 새 대표이사의 취임과 함께 전임 박인구 부회장은 동원그룹의 지주회사인 동원엔터프라이즈 대표이사 부회장과 동원F&B 부회장으로서 동원그룹의 비전 및 전략 수립, 신규 사업 추진 등의 업무를 담당하게 되었다.

새 대표이사 취임 후 동원F&B는 2006년 7월 3일 서울 양재동 본사 20층 대강당에서 전사 경영혁신 선포식을 개최하였다. 이 선포식은 동원F&B의 제2도약을 위하여 경영의 모든 분야에서 창조적, 혁신적 변화를 추진하겠다는 의지를 대내외에 천명하고, 전 임직원의 동참과 능동적 실천을 다짐하고자 마련되었다. 경영혁신 선포식의 슬로건 ‘Growth 2 U’는 동원F&B의 제2도약을 위한 경영혁신 활동의 명칭이기도 했다. 이 슬로건에서 ‘2’는 ‘Two’와 ‘To’의 뜻을 동시에 담고 있었으며, ‘U’는 ‘Up’을 가리켰다. 즉 이 슬로건에는 ①회사, 조직, 직원이 모두 변화의 주역이 되어 회사의 미션(매출액 2조 원)을 달성하고, ②회사와 직원이 동시에 성장하며, ③2배의 성과를 거두어 제2의 도약을 이루자는 의미를 담았다.

동원F&B는 선포식 행사에서 “열성과 도전 정신으로 혁신과 창조를 추구해 2012년 매출 2조원을 달성한다”는 미션을 발표하였다. 이와 함께 동원F&B는 회사 비전을 기존의 “국민 건강에 기여하는 First & Best 식품회사”에서 “고객의 건강에 기여하는 First & Best 식문화 기업”으로 변경하였다. 새로운 비전은 ‘식문화’라는 표현을 통해 동원은 사업영역을 식품에 국한시키지 않고 식품 주변 업종으로 확장시킬 수 있는 가능성을 열었다. 김재철 회장은 격려사를 통해 “변화와 혁신은 사무실이 아니라 현장에서 시작되어야 하며 현장에서 마무리가 되어야 한다”고 강조하였으며, “기존의 틀을 깨

뜨릴 수 있는 창의력을 발휘할 것”을 당부하였다.

이후 동원F&B는 제2도약을 위한 전사 경영혁신 프로젝트를 일관성 있게 추진하기 위해 경영혁신 관련 전담조직인 ‘경영혁신팀’을 신설하였다. 이 조직을 중심으로 동원F&B는 각 부문별 미션 및 비전 설정, 제2도약 경영혁신 슬로건 사내공모 등 조직의 전체와 부분 간의 소통을 지속적으로 유도하면서 과감한 목표를 설정하고 이를 실행하기 위한 노력을 전개해 나갔다.

### 3. 식품업계 최초 제품이력관리시스템 도입

식품사업은 그 특성상 다른 사업에 비해 ‘안전’에 특히 민감한 분야다. 모든 제품과 공정이 사람의 건강과 생명에 직결되는 만큼 현장의 작은 실수 하나가 기업 이미지에 치명상을 입히기도 한다. 따라서 제조 공정상의 실수를 사전에 방지하는 것은 물론, 문제가 발생하였을 때 원인을 조기에 정확하게 파악하고 대응책을 마련하는 시스템을 확보해 두어야 한다. 즉 식품기업이 소비자들의 신뢰를 얻기 위해서는 식품안전정보에 대한 통합관리가 반드시 필요한 것이다.

이런 배경에서 동원F&B는 약 1년여의 개발기간을 거쳐 2006년 9월 20일 국내 식품업계 최초로 제품이력관리시스템(PHMS: Product History Management System)을 도입했다. 제품이력관리시스템은 ‘식품안전 통합관리시스템’으로서, 원료 정보관리, 생산 공정관리, 제품 품질관리 정보를 제공하며, 각 정보의 변경내용을 실시간으로 확인·관리할 수 있도록 구축되었다. 즉, 각 제품의 원료 정보와 제품 정보를 전산화해 통합적으로 관리하는 것으로, 이를 통해 생산자는 실시간으로 웹상에 원료 정보, 제품 정보를 입

력하고, 관리자는 실시간으로 해당 정보 확인할 수 있게 되었다. 동원F&B는 제품이력관리시스템을 크게 원료 정보 관리와 제품 정보 관리로 구분하였다. 원료 정보 관리는 제품 구성 성분에 대한 관리이며, 제품 정보 관리는 제품 개요, 표시 사항, 포장 규격, 품질 기준, 제조 공정 등에 대한 관리라고 할 수 있다.

제품이력관리시스템이 구축됨에 따라 전 구성원들이 전산망을 통해 모든 제품의 생산 관련 정보를 즉시 알 수 있게 되었으며, 이로써 보다 안전하고 정확한 식품 품질관리가 가능해졌다. 또한 원료 추적 관리가 가능해짐에 따라 제품의 안전성 역시 훨씬 높아지게 되었고, 소비자가 원할 때 언제든지 원료 및 제품 정보를 제공할 수 있게 되었다. 이와 함께 제품 표기사항, 제조 공정관리, 원산지 등 각종 관련 법규에 대한 관리 및 대응이 가능해졌으며, 제품 관련 필요자료 제공 등으로 부서 간 업무 효율화 역시 도모할 수 있게 되었다.

#### 4. 참치의 가치혁신, ‘바다에서 온 건강’

‘동원참치’는 1982년 12월 첫 출시 이후 한 번도 1위 자리를 놓치지 않고 소비자들의 사랑을 받아온 대한민국 대표 식품 브랜드다. 출시 후 오랫동안 참치캔은 언제 어디서나 쉽게 먹을 수 있는 ‘편의식품’의 성격이 강했다. 하지만 2000년대 들어 각종 편의식품이 다양해지면서 동원참치캔의 입지는 과거에 비해 약해지기 시작하였다. 이에 동원F&B는 2007년 ‘동원참치 제3의 성장을 위한 가치혁신 출정식’을 갖고, 참치의 브랜드 가치혁신 운동을 전개하였다. 이는 업계 1위로서 타사와 경쟁하기보다는 참치 자체의 가치

를 높여 시장 전체의 성장을 꾀한다는 상생의 전략이기도 했다.

동원F&B가 설정한 가치혁신의 핵심은 참치를 ‘건강식품’으로서 부각시키는 것이었다. 참치는 고단백 저지방 수산물로 칼슘, DHA, EPA, 단백질, 오메가6, 비타민 등 인체에 유익한 영양성분이 들어있는 건강식품이다. 특히 참치에 많이 함유된 오메가3 지방산은 치매 예방과 고혈압 등 성인병 예방에 큰 효과가 있는 것으로 알려져 있다. 즉 국내 최고의 참치 브랜드인 동원참치는 이미 오랫동안 국민건강에 기여한 제품이기도 했다. 하지만 국내에서 참치는 ‘편의식품’이라는 이미지가 강했으며, ‘캔’ 식품이라는 선입견 때문에 소비자들이 참치를 ‘건강식품’으로 인지하는 데 한계가 있었다. 이에

동원F&B는 “바다에서 온 건강”이라는 콘셉트를 앞세워 광고, 홍보 등 마케팅 커뮤니케이션 활동을 적극적으로 전개해 나갔다.

이러한 커뮤니케이션 전략은 건강을 지향하는 웰빙 열풍과 맞물려 참치의 ‘제3의 성장’을 이끌어냈다. 2003년 2,000억 원을 넘어서며 장기간 정체를 겪고 있던 동원참치캔의 연간 매출액이 2008년에만 전년대비 12%가 성장한 2,570억 원을 달성하게 된 것이다.

동원참치의 가치혁신 운동은 적극적인 관련 제품 개발로도 이어졌



▲ 동원참치 ‘바다에서 온 건강’ 캠페인 지면 광고



다. 먼저 동원F&B는 기존의 ‘스탠다드참치’ 외에 ‘올리브유참치’, ‘포도씨유참치’ 등 프리미엄 참치를 시장에 선보였다. 건강한 기름에 관심을 갖는 소비자들을 겨냥한 제품이었다. 그 밖에도 칠리소스, 짜장, 불고기 참치 등 다양한 맛의 참치 제품을 내놓았으며, 빵이나 크래커에 발라먹는 간식 제품도 출시했다. 이러한 다양한 제품들은 소비자들이 참치를 접할 수 있는 기회를 늘렸고, 자연스럽게 제품에 대한 선호도 및 매출 증가로 이어질 수 있었다. 이후에도 동원F&B는 ‘건강’에 초점을 맞춘 참치의 가치혁신을 지속적으로 전개해 나갔으며, 동원참치캔은 국내 최고의 참치브랜드로서 시장 전체의 성장을 견인하는 역할을 수행할 수 있었다.

## 5. 맛있는 초고압 ‘쎬죽’으로 즉석밥 시장 진출

국내 즉석밥 시장은 1990년대 중반부터 시작되었다. 당시 즉석밥의 가장 핵심적인 가치는 ‘편의성’이었다. 하지만 즉석밥 시장이 포화 상태에 이르고, 사람들의 욕구가 다양해지면서 즉석밥도 새로운 가치를 제공해야만 했다. 동원F&B는 즉석밥 시장에 도전하면서 고객들이 원하는 새로운 가치는 ‘건강’이라고 판단했다. 즉 편리함은 기본이고, 맛과 건강까지 함께 담겨 있어야 향후 즉석밥 시장을 선도할 수 있다고 생각한 것이다. 이런 측면에서 ‘쎬죽’은 편의성, 맛, 건강을 모두 제공함으로써 즉석밥의 개념을 새롭게 정의한 제품이었다.

동원F&B는 2007년 6월 즉석밥 ‘쎬죽’을 시장에 선보였다. 제품의 슬로건은 ‘맛있는 초고압’이었다. 이는 3,000기압 초고압 식품공법으로 만들어 맛과 영양이 살아있는 신개념 즉석밥이라는 의미를 담은 것이었다. 쎬죽이

경쟁사의 즉석밥과 차별화된 점은 가정에서 짓기 어려운 100% 발아현미밥이나 팔곡밥을 초고압 공법으로 지어서 소비자들에게 제공한다는 것이었다. 곡물이 3,000기압의 높은 압력을 받으면 내부의 공기가 빠지고 딱딱한 전분 구조가 분열되어 식감이 부드러워진다. 아울러 수분침투가 쉬워져 찰기도 높아진다. 그래서 쎬죽의 밥알은 겉모양부터 기존의 길쭉한 즉석밥 제품들과 확연히 구분되었다. 또한 쎬죽은 이와 같은 초고압 공법 때문에 부드럽고 찰지며 소화가 잘되고 영양이 높다는 장점을 갖췄다. 특히 입자가 단단한 잡곡밥 제품에서 경쟁사보다 우위에 있었는데, 실제로 쎬죽은 경쟁사의 즉석밥과 비교한 소비자 블라인드 테스트 결과 밥맛, 식감 등 대부분의 항목에서 높은 평가를 받았다. 또한 쎬죽은 즉석밥 가운데 유일하게 산미료나 쌀미강추출물 등 첨가물을 전혀 넣지 않고 100% 곡물과 물만으로 밥을 지었다. 아울러 즉석밥 중에서 최초로 이중포장을 하였으며, 산소흡수



▲ 초고압 공법으로 지은 즉석밥 ‘쎬죽’

제를 장치한 포장으로 보다 신선함을 높였다. 잡곡밥에 소금을 넣지 않은 것 역시 건강을 먼저 생각하는 쉐컷의 특징이었다.

동원F&B는 쉐컷 브랜드 론칭과 동시에 찰진밥(백미), 100% 발아현미밥, 50% 발아현미밥, 팔곡밥 등 4가지 제품을 선보였다. 특히 100% 발아현미로 만든 즉석밥은 쉐컷이 세계 최초였다. 100% 발아현미로 즉석밥을 만드는 것은 국내는 물론, 초고압 기술 종주국인 일본에서도 어렵게 여기던 일이었다. 하지만 동원F&B는 약 2년여에 걸친 연구개발 끝에 초고압 공법을 활용하여 처음으로 100% 발아현미밥을 대표상품으로 출시하는 데 성공했다.

쉐컷은 맛, 원료, 제조관리 방식 등 모든 것이 차별화된 혁신적인 제품이었다. 또한 백미밥 일색이던 국내 즉석밥 시장에 발아현미밥을 비롯한 잡곡밥으로 승부수를 던지면서 전체 시장의 변화를 이끌어내는 데 기여하였다. 동원F&B는 출시 직후 2009년까지 즉석밥 시장 내 잡곡밥 부문에서 업계 1위에 오르는 것을 목표로 적극적인 사업을 전개해 나갔다. 아울러 초고압 기술을 쉐컷뿐만 아니라 홍삼가공제품 등 다른 제품군에도 점차 적용하여 품질 향상과 제품 다양화를 도모하였다.

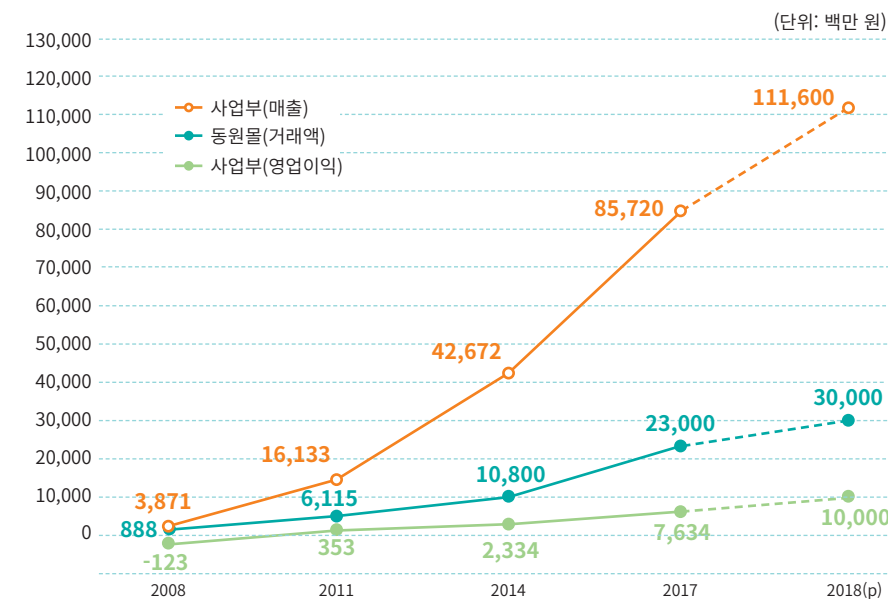
## 6. 동원몰 오픈

인터넷이 대중화되고 전자상거래가 활성화되면서 온라인 쇼핑의 시장 규모는 매년 급격히 성장하였다. 2006년 국내 인터넷 쇼핑몰 총 거래액은 13조 5,000억 원으로 2005년 대비 26% 증가하였다. 이 중에서 식품 매출 구성비는 전체의 약 7% 수준으로, 1차 식품의 특성을 감안하더라도 10% 수준까지는 지속적인 성장이 예상되었다. 인터넷 쇼핑에 익숙한 고객들이 늘고,

맛별이 가구가 증가하는 등 사회적 환경이 변하면서 식품 역시 온라인 구매가 크게 활성화된 것이다.

이러한 유통환경의 변화에 대응하는 한편, 분산된 고객채널의 통합으로 업무 효율화 및 시너지를 극대화시키고자 동원F&B는 2007년 5월 뉴채널팀 조직을 신설하였다. 온라인사업은 크게 두 가지 방향으로 전개되었다. 먼저 자사쇼핑몰 통합을 기반으로 식품 종합쇼핑몰을 구축하고자 하였으며, 그 다음으로 온라인 유통채널 영업을 통해 매출 확대를 도모하였다. 이에 따라 동원F&B는 2007년 8월 23일 동원 제품을 온라인상에서 판매하는 식품 전문 쇼핑몰, ‘동원몰(www.dongwonmall.com)’을 오픈하였다. 동원몰은 동원F&B와 동원산업의 제품을 보다 편리하고 저렴하게 구입할 수 있는 온라인

| 그림 8 | 온라인사업부 매출 및 동원몰 거래액 변화 추이(2008~2018년)



장터로서, 동원참치, 즉석밥 쉐컵, 동원샘물, 양반김치 등 일반식품을 비롯하여 유기농 웰빙식품, 인삼, 참치횡감에 이르기까지 종합식품회사 쇼핑몰로는 가장 많은 약 600여 종의 상품을 구비하였다.

특히 동원몰은 전용 합배송 물류센터를 구축해 현대인들의 생활방식에 맞는 소량 합포장시스템을 제공한 것이 특징이었다. 소량 합포장은 소비자가 할인점에서 쇼핑하듯이 동원몰에서 고른 여러 제품들을 온라인 장바구니에 담으면 그 제품의 수량이나 종류에 관계없이 한꺼번에 배송 받을 수 있는 서비스로서, 소비자의 배송비 부담을 줄여주었다. 또한 장바구니 기능과 선물세트 상품의 복수 배송지 입력 기능, 제품 상세정보 등을 보강하여 누구나 쉽게 이용할 수 있는 쇼핑몰을 구축하는 데 주력하였다. 이처럼 동원몰은 동원F&B와 동원산업에서 제품을 생산하고 물류 전문 브랜드인 로엑스에서 배송을 맡아 생산에서 배송까지 100% 동원이 책임지는 믿을 수 있는 쇼핑몰을 표방하였다.

## 7. 선진사료 인수를 통한 사료사업 본격화

1987년 6월 한성사료를 인수한 동원은 1988년 사료업체로서 더 큰 규모와 마케팅시스템을 보유하고 있는 선진사료에 경영권을 넘기면서 사업의 확장을 꾀하였다. 선진사료는 1989년 1월 충남 논산에 대규모 신규 사료공장을 완공하였으며, 1994년 10월 자동적재장치 완공, 1998년 3월 KSA·ISO9002 인증 획득, 1999년 5월 공장자동화시스템 도입 등 건실한 경영을 이어나갔다.

2000년대에 들어 지주회사를 설립해 경영체제를 재정비한 동원은 2001

년 12월 선진사료를 동원엔터프라이즈의 계열사로 편입시켰다. 동원의 계열사가 된 이후 선진사료는 2006년 6월 사료업계 최초로 ISO2000 인증과 식품안전경영시스템 인증(K-QA-FSO6002)을 획득하기도 했다. 또한 2006년 7월에는 자동전용 라인을 준공하고 2007년 11월에는 동원팜스로 상호를 변경하였다. 이후 동원팜스는 2008년 매출액 663억 원, 2009년 매출액 880억 원을 기록하면서 건실한 사료전문 회사로 성장하였다.

## 2장

물	류	사	업		및
수	산		유	통	의
전	문	경	영		실
					현

### 1절

#### 통합 물류시스템을 향한

#### 발걸음

#### 1. 레스코 합병과 물류 브랜드 로엑스 출범

동원산업은 창업 이후 오랫동안 어획물의 보관, 운반, 가공처리 등 수산물 유통구조를 혁신하는 데 남다른 노력을 기울여 왔다. 하지만 동원이 2000년대 이후 종합식품회사로 변모하면서 수산물뿐만 아니라 식품 분야 전반에 걸쳐 다양한 제품들이 전국으로 유통됨에 따라 이를 모두 아우를 수 있는 물류사업의 전반적인 개선이 요구되었다. 이에 따라 동원산업은 2000년대 들어 물류시스템의 선진화에 역점을 두고 관련 인프라를 확충해 나갔다.

2000년에는 부산, 김포, 이천물류센터를 신규로 개설하였고, 2002년에는 경산, 양산물류센터, 2004년에는 경기도 안산의 시화, 진천, 강릉에 물류센터를 개설하여 전국 어디서든 상·저온 물류에 관한 고객사의 요구에 대응할 수 있는 배송체제를 갖추었다.

동원산업이 물류 분야에서 빠르게 성장할 수 있었던 이유는 수산업과 식품업에서 앞선 냉장·냉동 기술을 확보하고, 이를 유통·판매하는 과정에서 유통채널을 마련하고 관리기술을 터득했기 때문이다. 즉 물류사업은 기존에 영위하던 사업의 강점을 살리는 과정에서 자연스럽게 발전한 것이며, 동원그룹이 새롭게 진출한 여러 사업영역 중에서 핵심사업의 성장과 가장 밀접하게 연결되어 있는 분야라고 할 수 있다.

물류 영역에서 동원산업의 핵심역량은 강력한 물류거점 인프라와 운영 시스템이었다. 동원산업은 일찍부터 물류거점화를 추진해 1993년부터 일차적으로 상물 분리를 시행하였고, 전국에 물류센터를 구축하였다. 그리고 1998년부터는 레스코를 통하여 물류대행사업(3자물류, 3PL)을 본격적으로 전개하였으며, 운송·보관·하역·포장 등 다양한 물류사업을 통하여 물류 품질과 서비스 수준을 크게 향상시켰다. 3자물류란 물류 관련 비용을 절감하기 위해 제품 생산을 제외한 물류 전반을 물류 전문 업체에 위탁하는 것으로, 공급자와 수요자의 물류를 제3자를 통해 처리하는 것을 말한다. 과거에는 단순히 비용을 절감하기 위해 물류 부문을 아웃소싱하는 것을 의미했으나, 최근에는 전문 물류회사가 제품의 생산 공정부터 고객에 이르는 전 단계를 효율화하는 것으로 그 의미가 확대되었다.

레스코는 공동물류를 통한 물류비 절감을 목적으로 1997년 한국과 일본의 5개 회사가 합작해 설립한 공동물류법인이었다. 레스코는 1998년 양지·

의정부·부천·양산 물류센터, 1999년 대전·대구·광주·제주 물류센터를 건립하면서 본격적인 활동을 전개하였으며, 매년 약 40%의 고성장을 이루면서 국내 3자물류업계의 대표주자로 성장하였다. 특히 동원산업은 일본 미쓰비시 그룹으로부터 3PL 운영 프로세스 및 IT 컨설팅 등 선진 물류기법을 전수받아 국내에 도입함으로써 물류 기술을 점진적으로 발전시켜 나갔다.

수산 및 식품 분야에서 물류 역량을 키워온 동원산업은 2006년 1월 1일 공동물류법인 레스코를 흡수 합병하였다. 동북아 중심물류 실현을 위한 물류 전문기업으로 거듭나기 위해서는 무엇보다 회사의 대형화 및 전문화가 필요하다고 판단했기 때문이다. 자금력과 해상 물류사업의 경험을 갖춘 동원산업에서 레스코를 합병할 경우 큰 시너지 효과를 기대할 수 있다는 점도 크게 작용하였다. 동원산업은 레스코 합병 이후 크게 수산과 물류 부문으로 회사를 재정비하며 각 부문의 전문경영을 실현하고자 했다.

동원산업 물류 부문은 2006년 5월 BI(Brand Identity)를 로엑스(LOEX)로 변경하면서 새롭게 출범하였다. 레스코를 합병하면서 동원산업은 보관·배송, 수송, 국제물류, 물류컨설팅 등 여러 채널의 사업다각화를 통해 물류 혁신을 선도하는 3자물류 기업으로 성장하였다. 특히 저온 물류시장에서 전국의 저온창고 네트워크망을 이용한 보관 및 배송으로 시장을 선도하였다. 2007년 기준으로 동원산업 물류 부문은 상온·냉장·냉동 제품을 동시에 보관할 수 있는 전국 16개 센터와 1,000여 대의 수·배송 차량, 우수한 전문 인력 등을 이용하여 국내외 70여 고객의 약 2만여 유통점에 고품질 물류서비스를 제공하였다. 또한 동원산업은 2004년 물류 부문 국내외 화물 및 운송 서비스 분야에서 ISO 9001, ISO 2000 인증을 획득하여, 서비스 품질 수준을 향상시켰을 뿐만 아니라 국내 물류 표준화에도 선도적 역할을 수행하였다.

## 2. KT로지스택배 및 아주택배 인수

레스코 인수 이후 3자물류사업에 주력하던 동원산업은 종합물류기업의 기반을 구축하기 위해 2007년 5월 9일 KT로지스택배를 인수하였다. KT로지스택배는 2002년 8월 설립되었으며, 인수 당시 하루 약 4~5만 박스의 물량을 처리하고 있었다. 동원산업은 기존 KT로지스택배의 택배망과 동원산업의 풍부한 물류 인프라를 활용해 2007년 말까지 하루 10만 박스의 물량을 처리한다는 계획을 수립하였다. 그리고 2007년 5월 16일 KT로지스택배의 명칭을 동원택배로 변경하고, 본격적인 택배사업을 전개해나갔다.

한편 2007년 12월 18일에는 기존 택배사업을 강화하고자 아주택배와도 인수계약을 체결하였다. 아주택배는 인수 당시 하루 7만 5,000박스의 물량을 처리하고 있었으며, 인수 이후 동원택배는 기존 처리 물량을 포함하여 총 13만 박스의 물량을 처리할 수 있게 되었다. 아주택배 인수를 통해 동원산업은 기존 동원택배와 아주택배의 공동센터 사용 및 물동량 증가, 생산성 향상, 수송 통합에 의한 원가절감 등의 효과를 누릴 수 있었다. 이를 기반으로 동원은 2009년까지 하루 20만 박스의 물량을 처리한다는 계획을 수립하고, 택배사업을 활성화시키기 위한 노력을 이어나갔다.

## 3. 업계 최초 종합물류업 인증 취득

정부는 물류전문기업 육성방안의 일환으로 물류정책기본법에 근거해 2006년부터 '우수물류기업 인증제도'를 운영하였다. 이 제도는 종합물류기능을 3자물류 기업에게 아웃소싱하는 화주기업에게 혜택을 제공함으로써 국내



물류기업의 질적 성장은 물론 물류기업이 활동할 수 있는 제3자물류 시장을 활성화시키는 데 도움을 주고자 마련되었다.

우수물류기업 인증제도는 국토교통부에서 관장하였으며, 한국교통연구원 산하 우수물류기업인증센터에서 위탁받아 심사, 정기점검, 심사관리 등의 업무를 담당하였다. 심사 과정에서는 기업의 리더십 및 경영전략, 사업 안정성(재무성과), 업무역량(인력, 고객지원역량), 네트워크, 매출구조, 고객, 자산, 3자물류·일괄위탁매출 등 물류사업의 전체적인 역량을 평가하였다.

동원산업은 우수물류기업 인증제도가 처음 시행된 2006년 로엑스 브랜드로 동영콜드프라자, 조양국제물류와 함께 공동으로 참여하여 종합물류 서비스기업 부문 인증을 획득하였으며, 2013년에는 동원산업 단독으로 참여하여 2018년 현재까지 인증을 유지해오고 있다. 특히 동원산업은 보관배송, 수송, 포워딩, 저온사업을 통해 고객에게 ‘원스톱 로지스틱 서비스(One-stop Logistics Service)’를 제공하는 종합물류회사로서 국가에서 정책적으로 추진하고 있는 3자물류 시장의 활성화를 통해 국가물류비 절감에 크게 공헌하였다.

## 2절

### 수산물 유통사업의

### 활로 모색

#### 1. 동원식품 합병 및 참치횡감 가공사업 개시

동원은 국내시장에 수산물을 판매할 목적으로 1981년 11월 동원식품주식 회사를 설립하였다. 설립과 함께 동원식품은 경기도 성남에 약 700톤 규모의 냉장창고를 갖추고, 국내에 신선한 수산물을 공급하기 시작했다. 특히 1988년 4월에는 성남에 냉동공장을 준공하고 그해 5월부터 참치횡감을 생산·판매하였다. 이후 동원식품은 조미김사업, 먹는샘물사업, 어묵맛살 제조 등으로 사업영역을 차츰 넓혀 나갔으나 2000년대 동원그룹의 계열분리 과정에서 참치횡감 가공사업 및 냉동수산물 보관사업을 제외한 식품 관련 사업을 모두 동원F&B로 이관하였다.

한편 당시 계열분리 과정에서 동원산업이 모든 수산사업을 전담하게 되었으며, 기존의 참치어획사업 이외에 새로운 사업에도 적극 진출하게 되었다. 동원참치횡감 가공사업 역시 이 과정에서 추진된 사업이었다. 먼저 동원산업은 재무구조를 개선하고 핵심사업 위주로 경영자원을 집중시키기 위하여 2003년 1월 동원식품을 흡수 합병하였다. 이로써 기존에 동원식품에서 추진하던 참치횡감 가공사업을 동원산업에서 본격적으로 확대 추진하게 되었다. 횡감 제품의 품질과 신뢰성을 높이기 위해 동원산업은 2005년



12월 부산공장의 HACCP 인증과 ISO 9001 인증을 받았으며, 2006년 2월에는 성남공장의 HACCP 인증을 취득했다. 그룹 내 식품 계열사인 동원F&B처럼 동원산업의 식품 생산방식 역시 차츰 고도화되어 우수한 품질의 참치 관련 제품을 생산할 수 있게 되었다.

## 2. 냉동다랑어 세계일류상품 인증 취득

산업자원부에서는 소수품목에 수출이 편중되는 것을 막고 미래 수출동력을 창출하기 위해 2001년부터 세계일류상품 육성제도를 추진하였다. 2005년 12월 29일 열린 제9차 세계일류상품 발전심의위원회에서는 동원산업의 냉동다랑어를 세계일류상품(현재일류상품)으로, 동원산업을 생산인증기업으로 선정하였다.

세계일류상품(현재일류상품) 선정기준은 세계시장 점유율 5위 이내이면서 세계시장 규모 5,000만 불 이상, 수출 규모 연간 500만 불 이상, 세계시장 점유율 10% 이상의 조건을 만족시켜야 한다. 또한 생산인증기업은 세계시장 점유율 5위 이내로서, 국내 동종상품 생산업체 중 수출실적 1위, 생산제품의 수출비중이 총 수출 중 30% 이상인 업체이어야 한다. 동원산업은 냉동다랑어류(참치)를 횡감용 및 가공용으로 취급하는 기업으로, 단일회사 규모로는 생산량 및 생산액에서 세계 1위를 점유하고 있기 때문에 세계일류상품으로 선정될 수 있었다.

## 3절

### 태양광발전소 사업

#### 진출

동원산업은 2007년 전라남도 강진군에 동원 솔라파크를 건설하면서 태양광발전 사업에 진출하였다. 강진은 태양광 발전의 핵심 조건인 적정 기온과 충분한 일조량 등을 갖추었는데, 동원산업은 이곳에 2007년 6월 20일부터 공사를 시작하여 같은 해 10월 18일 솔라파크 태양광발전소를 완공하였다.

동원 솔라파크는 1MW급 생산시설로서 약 330가구가 동시에 이용할 수 있는 연간 약 146만KWh의 전력을 생산할 수 있다. 일본 이토츠키상사와 태양광발전 사업 기술 제휴를 통해 완공된 동원 솔라파크는 국내 최초로 경사지에서 햇빛을 모을 수 있는 경사형 단축 추적식시스템을 적용하여 효율



▲ 동원솔라파크

성을 강화하였으며, 최첨단 모니터링시스템을 활용하여 시스템의 가동 상태를 원거리에서도 모니터링 할 수 있어 향후 무인으로 가동할 수 있는 것이 특징이었다. 아울러 전체 시스템을 내구성에 역점을 두어 설계하여 향후 25~30년간 사용이 가능하도록 하였다.

동원은 2007년 10월 22일 동원 솔라파크의 상업운전을 시작하였으며, 같은 해 12월 11일 전라남도 강진군 소재 발전소 부지에서 준공식을 가졌다. 이날 준공식에는 동원그룹 김재철 회장을 비롯하여 동원시스템즈 강병원 사장, 동원산업 수산유통 부문 박부인 사장, 동원산업 물류 부문 김상국 사장, 강진군 황주홍 군수, 김태정 강진군의회 의장과 이토츄상사의 니와 우이치로(丹羽宇一郎) 회장 등이 참석해 태양광발전소의 완공을 축하하였다.

## 3장

동	원	시	스	템	즈	로	
통	신	.	정	밀	.	건	설
사	업		통	합			

### 1절

#### 동원시스템즈로 전열 재정비

#### 1. 이스텔시스템즈와 동원EnC의 합병

통신장비 전문기업인 성미전자는 국내외 정보통신 시장이 점차 확대됨에 따라 2000년 5월 국내 최초로 비동기식 IMT-2000 기지국시스템 시제품 개발에 성공하였고, 같은 해 6월 중국에 현지법인 상해성미전자통신유한공사를 설립하였으며, 11월에는 이스텔시스템주식회사로 상호를 변경하였다. 이후 이스텔시스템즈는 2003년 우크라이나에 현지합작법인 모빌링크를 설립하고 2004년 KTX 통신망을 구축하는 등 새로운 통신장비를 자체

적으로 개발하면서 대한민국 정보통신 발전에 기여하는 기업으로 자리매김하였다.

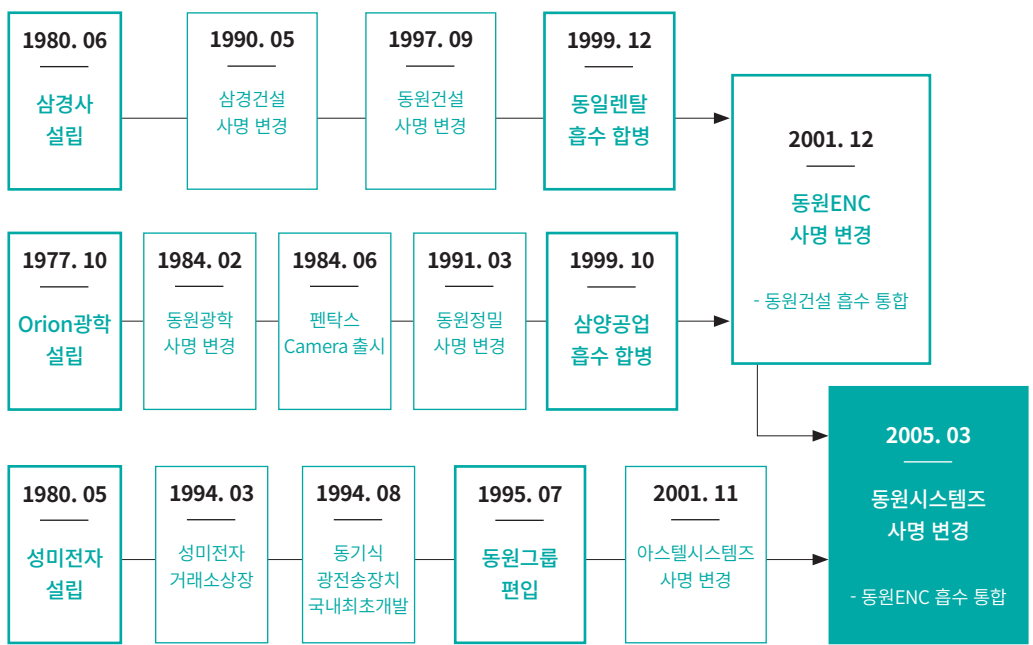
당시 이스텔시스템즈의 통신기술은 크게 유선분야와 무선분야로 구분되었다. 우선 유선 부문에서는 기간망(Back-bone)용 전송시스템이 대표적이었다. 여기에는 한 가닥의 광섬유를 통해 여러 개의 광신호를 동시에 전달하는 대용량 정보 전송 장치인 파장분할자동화 광전송장치(Wavelength Division Multiplexer, WDM)기술이 적용되었다. 또한 FTTH(Fiber To The Home)용 기가비트 이더넷 광가입자망(Gigabit Ethernet-Passive Optical Network, GE-PON) 장비를 개발해 통신 서비스 사업자들에게 공급할 뿐만 아니라 해외 수출도 활발히 추진하였다. 이 기술은 가정까지 설치된 광케이블이 제 용량을 발휘하여 데이터(초고속 인터넷), 영상(IPTV), 음성 등 고품질의 대용량 멀티미디어 서비스가 제공되도록 하는 기반 기술이었다. 한편, 무선 분야에서는 휴대전화 서비스를 위한 이동통신용 중계기를 2세대, 3세대, 와이맥스(와이브로)용까지 개발함으로써 우리나라 이동통신산업 발전에 크게 기여하였다. 특히 이 중계기에는 이동통신용 기지국의 서비스 영역을 확장하고 음영지역을 해소하여 투자비를 절감하는 2G(CDMA)·3G(WCDMA)·WiBro(Wireless Broadband Internet) 리피터(Repeater) 기술이 적용되었다.

하지만 이러한 통신장비 개발에는 막대한 자금이 소요되기 때문에 연구 개발을 지속하기 위해서는 안정적인 수입원이 필요했다. 이에 동원은 2005년 3월 통신장비 전문업체 이스텔시스템즈와 건설, 정밀, 포장재, 렌탈사업을 영위하는 동원EnC를 상호 합병하여 동원시스템즈를 새롭게 출범시켰다. 이로써 동원시스템즈는 건설, 정밀(교육기자재), 정보통신장비,

포장재 등 여러 분야를 아우르는 기업으로 거듭나게 되었다. 합병을 통해 동원시스템즈는 동원EnC의 안정적인 수익구조와 재무구조를 기반으로 미래 성장산업인 정보통신 사업 부문을 보다 성장시킬 수 있는 계기를 마련하였다. 나아가 사업영역 다각화를 통해 전문성을 보다 강화하고 상호 시너지 효과를 기대할 수 있게 되었다. 한편 동원시스템즈는 각 사업 부문의 전문성 강화를 위하여 사업 부문별 대표제를 도입하였다. 이에 따라 정보통신 부문은 기존의 이스텔시스템즈 서두칠 사장이, 건설 및 정밀 포장재 부문은 기존의 동원EnC 강병원 사장이 각각 대표이사를 맡게 되었다.

합병 이후 2006년 동원시스템즈는 포브스 코리아와 한국기업평가가

| 그림 9 | 동원시스템즈의 각 부문별 통합 과정



공동 선정한 ‘한국을 이끄는 200대 기업’에 당당히 이름을 올렸다. 합병과 함께 회사의 수익이 안정화되면서 그해 매출액 성장 부문과 이익 성장 부문에서 높은 평가를 받았기 때문이다. 동원시스템즈는 출범 이후 차세대 성장 동력으로 통신장비 분야를 적극 육성해 나갔으며, 건설 부문에서는 주택을 중심으로 병원 등 복지건설 분야에 주력하였다. 또한 정밀 부문은 교육 기자재의 토탈 솔루션을 제공하는 회사로, 포장재 부문은 종합 포장재 회사로 육성시켜나간다는 청사진을 제시하였다.

## 2절

### 포장재사업의 확대 전개

#### 1. 네슬레와 대규모 판매계약 체결

동원시스템즈 포장재사업은 1991년 양반김의 포장 트레이 생산에서 그 출발점을 찾을 수 있다. 동원 제품의 생산량과 매출이 늘면서 포장재사업의 매출 역시 함께 증가하였지만 포장재 사업이 독자적으로 생존·성장하기 위해서는 내부고객 외에도 외부의 다양한 고객을 확보할 필요가 있었다. 동원시스템즈는 5S운동을 통해 공장의 생산성과 품질을 대폭 끌어올렸고, 역량을 인정받음으로써 마침내 2006년 다국적기업인 네슬레와 대규모 판매계약을 체결하고 다양한 포장재 제품을 공급하며 성장의 전환점을 마련하였다. 동원시스템즈는 2006년 1월 26일 공개입찰에서 제품 공급권을 확보하는 데 성공하면서 내수용 및 수출용 스틱 제품 포장재와 파우치 등을 공급하기 시작하였다. 이후 차츰 공급량을 늘려나가며 2015년에는 매출액을 88억 7,700만 원까지 끌어올렸다.

네슬레 판매계약은 동원시스템즈의 포장재 사업 성장에 있어 획기적인 전환점이 되었다. 다국적 식품기업인 네슬레는 협력사를 선택할 때 품질에 대한 엄격한 기준을 정해두고 있다. 즉 네슬레의 협력업체가 되었다는 것은 식품 포장재 기업으로서 제품에 대한 품질과 안전성을 모두 인정받았다는

의미이기도 하다. 이는 네슬레 이외의 다른 기업과 거래할 때 동원시스템즈의 품질력을 알릴 수 있는 중요한 기준으로 작용하였다.

아울러 동원시스템즈는 다양한 형태의 제품군을 보유하고 있는 네슬레에 포장재를 생산·공급하면서 관련 제품에 대한 생산 노하우를 축적할 수 있었으며, 이를 기반으로 다른 기업들까지 거래선을 넓힐 수 있었다. 레이저 설비 제안을 통하여 담터, 티젠과 같은 고객사를 발굴해내고, 퓨리나m자형 파우치를 통해 제안 영업에 성공한 것 등이 대표적 사례였다.

아울러 동원시스템즈는 네슬레-동원 간의 상호 연구소 협업을 통하여 원가절감이 가능한 재질을 검토하고 새로운 형태의 제품 개발을 진행하여, 아로마 밸브 부착 제품, 박스형 파우치 등 신제품 개발에 도움을 주었다. 또한 네슬레에 안정적으로 제품을 공급하기 위해 텐덤, 레이저 등 설비를 증설하였고, 이는 다른 업체에 원활한 공급을 가능하게 함으로써 고객사와의 신뢰를 보다 견고하게 다지는 데 도움을 주었다.

## 2. 천안공장 인수

동원시스템즈는 2007년 4월 충남 천안시 동남구 목천읍에 위치한 삼성그라비아인쇄를 인수하면서 천안공장을 가동하기 시작했다. 인수 당시 천안공장은 대지면적 4만 5,000㎡, 건물면적 2,689㎡ 규모였으며, 인쇄기, 드라이라미네이팅기 등의 제조설비를 보유하고 있었다. 동원시스템즈가 천안공장을 인수하게 된 이유는 연포장사업 및 매출 확대를 위한 제조능력을 강화하는 한편, 수출용 PET Food Bag 전문 제조공장을 준비하기 위해서였다.

하지만 인수 당시 천안공장의 생산력은 매우 낮은 상황이었으며, 동원

시스템즈는 이러한 천안공장을 정상화시키기 위해 다양한 방법을 강구하였다. 먼저 생산시설 정상가동을 위한 제품수요처를 적극적으로 확보하였다. 김, 어묵, 햄 등 동원의 여러 관계사 제품에 사용될 포장재를 생산하는 한편, 식품에 머물지 않고 제약업체 등으로 영업 범위를 확대하였다. 아울러 제조경쟁력 강화를 위한 원가개선활동과 함께 설비 개선, 유틸리티 개선 등 생산성 향상 및 품질향상을 위한 혁신활동도 이어나갔다. 진천공장에서도 이미 그 효과가 입증된 5S운동은 천안공장에서도 동일하게 적용되었다. 구성원들은 공장 현장을 항시 정리·정돈하고 불합리한 요소를 제거하면서 작업 환경을 점차 개선시켜 나갔다. 또한 모든 직원들에게 동원의 문화와 정신을 지속적으로 교육시키면서 구성원들의 의식을 개선시켜 나갔다. 이렇게 노력을 기울인 결과, 천안공장은 정상화되었고 생산성과 매출이 크게 향상되었다.

동원시스템즈는 천안공장을 통해 안정적인 수요를 확보하는 것은 물론 제조능력을 강화하여 영업기회와 제조혁신을 통한 영업이익을 동시에 창출해 낼 수 있었다. 정상화 이후 천안공장은 PET Food Bag 등 수출용 제품을 주력으로 생산하기 시작했으며, 나아가 인쇄·드라이·텐덤·단재 등의 공정으로 다른 공장의 연포장 생산을 지원하는 전초기지 역할을 수행해 나갔다.

한편 동원시스템즈 진천공장에서는 2006년 12월 31일 동원F&B에 0.5리터 및 2.0리터 PET병 공급을 위해 공장을 증축하고 PET병 라인을 증설하였다. 새로 도입된 설비는 0.5리터 생산설비 1대, 2.0리터 생산설비 2대였으며 증축규모는 공장동 661㎡, 창고동 991㎡로 총 1,652㎡ 규모였다.

3부

글로벌 경영 확대로  
새로운 도약

---

2008

|

2011



# 1 장

해	외		수	산	기	업
인	수	와				
물	류		네	트	워	크
					확	대

## 1절

### 글로벌 금융위기의 도래와 동원의 새로운 비전

2008년, 세계경제는 커다란 위기를 맞이하였다. 미국 서브프라임 모기지 부실사태로 시작된 국제금융시장의 불안이 하반기부터 점차 심화되면서 실물경제로 급속히 전이됨에 따라 세계경제의 성장세는 크게 둔화되었다. 특히 2008년 9월 리먼 브라더스의 파산보호 신청 및 AIG의 유동성 부족 사태 이후 금융시장 전반에 걸쳐 위기가 빠르게 확산되었다. 이에 따라 주요 선진국의 주가가 폭락하고 대출도 크게 위축되었다. 또한 선진국 금융기관들이 신흥시장국에서 투자자금을 급격히 회수하면서 달러화 부족으로 신흥시장국 통화가 급격하게 약세로 전환되었고, 외화자금 조달 여건이 악화되

면서 일부 국가들은 금융위기에 직면하기도 했다. 국제유가는 2008년 7월 초 배럴당 140달러대로 사상 최고치를 경신했으나 글로벌 금융위기 이후 급락세로 전환되어 그해 12월 초에는 40달러대로 하락했으며 기타 원자재 가격 역시 동반 하락하였다.

이러한 전 세계적인 금융위기 속에서 우리나라 경제 역시 큰 어려움을 겪었다. 특히 2005년부터 성장세를 이어온 민간소비는 내수의 급격한 위축과 함께 2008년 0.5% 성장을 기록했는데, 이는 2003년과 2004년 마이너스 성장세를 보인 이후 가장 낮은 수치였다. 2008년 말부터 시작된 금융위기의 충격은 2009년 초반까지 이어졌다. 리먼 사태 이후 민간소비와 투자, 수출 모두 큰 폭의 마이너스 성장을 기록했고 설비투자과 수출 등의 침체국면이 지속되었다. 하지만 정부의 적극적인 내수부양 노력 등으로 2009년 하반기부터는 예상보다 빠르게 회복세를 보이기 시작했다. 그리고 2010년 우리나라는 OECD 회원국 중에서 가장 빠르게 위기를 극복하면서 6.1%의 경제성장을 달성하였다. IMF 등 국제기구와 주요 외신들도 한국을 ‘위기극복의 모범사례’로 높이 평가할 정도였다. 특히 2010년에는 G20 정상회의를 성공적으로 개최하면서 국제적 위상을 높이는 계기를 마련하였다.

한편 식품업계에서 2008년 최대의 화두는 ‘안전성’이었다. 상반기부터 식품이물질사고 및 멜라민 분유 파동이 일어나면서 식품업계 전체에 대한 소비자의 불신이 커졌다. 아울러 ‘웰빙’이 2007년에 이어 계속 식품업계의 트렌드로 자리 잡으면서 식품첨가물, 원산지, 트랜스지방 등 건강에 미치는 요인들을 직접 확인하고 구매하는 소비자들이 늘었다. 이에 따라 육가공, 조미료 시장을 중심으로 MSG무첨가, 자연원료 제품이 인기를 끌기도 했다. 한편 2008년 5월 정부의 미국산 쇠고기 수입 재개 결정이 광우병 논란을

일으키면서 한·미FTA에 반대하는 촛불집회가 전국을 들끓게 하기도 했다. 2010년부터는 스마트폰이 급속히 확산되면서 식품업계에서도 제품에 QR 코드를 적극 활용하고, 트위터와 페이스북 같은 SNS를 활용해 소비자와의 소통을 시도하였다.

해양·수산 부문에서는 2008년부터 소말리아 인근의 해적피해가 급증하기 시작했다. 2008년 소말리아 인근 해역에서는 총 111건의 해적 사건이 발생하여 통행하는 선박을 위협하였는데, 이는 2006년 20건에 비해 5배나 급증한 수치였다. 소말리아 인근 아덴만 해역에서 해적피해가 빈번하게 발생하자 관련 업계에서는 사설 경호 서비스 이용을 검토하는 등 적극적인 대응책을 논의하기도 했다. 2008년에는 수산물 원산지 표시법이 개정되어 외국에서 수정란, 어린 고기 등을 이식 승인 절차를 거쳐 국내에서 양식한 수산물의 원산지 표시기준과 방법을 신설하고, 원양수산물의 경우 ‘원양산(반드시 해역명 또는 국가명)’에서 ‘원양산(필요시 해역명)’으로 표시방법을 쉽게 바꾸었다. 수산 어법 개정도 있었다. 농림수산부는 국민 중심 법체계 선진화 계획에 따라 여러 법률에 흩어져 있던 ‘수산업 육성부분’을 ‘수산업법’으로 통합하고, 한시적으로 출현하는 특정 자원을 적정하게 이용할 수 있는 한시 어업허가제를 도입하였다.

물류 부문에서는 정부가 2008년 화물운송사업의 구조개편을 위해 3자 물류(3PL) 컨설팅 지원사업을 확대하기로 결정했다. 국토해양부는 2008년 5억 원의 예산을 들여 중견 화주 기업 4개사와 중소기업 7개사 등 11개 기업의 컨설팅을 지원하고 2012년까지 총 45억 원을 투입해 100여 개 기업의 물류 컨설팅을 진행하기로 했다.

글로벌 금융위기 속에서도 동원그룹은 미국의 최대 참치가공기업 스타

키스트를 인수하는 등 공격적인 경영으로 위기를 정면으로 돌파해 나갔다. 동원산업은 참치의 성장가능성에 주목하여 2008년 스타키스트를 인수하였으며, 2011년에는 아프리카 최대의 수산캔 회사인 세네갈의 SNCDS를 인수하여 새롭게 S.C.A SA를 설립하는 등 수산·식품 부문의 글로벌 기업으로 도약하였다. 아울러 동원산업은 횡감용 참치를 생산할 수 있는 최신 선망선을 잇따라 건조하면서 효율적인 조업을 실현하였다. 또한 경기도 이전에 아시아 최대의 냉동자동화 창고를 갖춘 물류센터를 건설하는 등 물류 인프라를 크게 강화하였다. 동원F&B는 업종 간 계열화를 통한 시너지 창출로 경영의 효율성을 높이고 매출을 성장시켰다. 고객안전을 최우선에 두고 각종 설비투자와 품질개선을 위한 노력도 이어졌으며, 천지인 브랜드를 통해 홍삼사업에도 새롭게 진출하였다. 또한 ‘개성왕만두’, ‘덴마크 인포켓치즈’ 등 소비자 니즈를 만족시키는 히트상품도 적극적으로 개발하였다. 이러한 여러 활동들이 성과를 내면서 동원F&B는 2011년 그룹 최초로 연매출 1조 원을 달성하는 데 성공하였다. 동원홈푸드는 경기도 시흥시 시화산업단지 내에 식자재 전문 유통센터를 건설하면서 고객들의 요구에 빠르게 대응할 수 있는 배송시스템을 갖추었다. 삼조셀텍을 통해 꾸준히 연구개발에 투자하면서 조미식품의 경쟁력을 강화하였고, 그 결과 프랜차이즈 업체에 식자재를 공급하는 등 사업 범위를 크게 확대할 수 있었다. 동원시스템즈의 포장재 사업은 각 공장의 혁신운동이 효과를 발휘하면서 안정적인 성장을 이룰 수 있었다. 특히 스틸캔을 생산하는 함안공장은 혁신활동을 통해 수익성을 크게 개선하고, 안전한 생산 환경을 구축하였다. 한편 동원그룹은 리더스아카데미를 개원하면서 직원들의 교육훈련을 보다 체계화시키는 등 미래를 위한 인재육성에 힘을 쏟았다. 그리고 2009년에는 창립 40주년을 맞아 ‘새

로운 가치를 창조하는 사회필요기업'이라는 그룹의 새 비전을 선포하고 신규 CI를 발표하면서 미래를 향한 지도를 새롭게 그려나갔다.

## 2절

### 미국 최대 참치가공기업 스타키스트 인수

#### 1. 스타키스트 인수 합병

1969년 출범한 동원산업은 전 세계 주요 어장에서 참치를 잡는 원양업으로 사업을 확장하였으며, 1982년 직접 잡아 올린 참치를 가공해 판매하는 참치 캔 가공사업에 진출하면서 식품제조업 영역에 성공적으로 안착하였다. 즉 참치는 동원그룹의 1차 산업과 2차 산업을 이어준 연결고리이자 기업의 성장을 견인한 힘의 원천이며, 사업의 역량을 집결시키는 구심점이라고 할 수 있다.

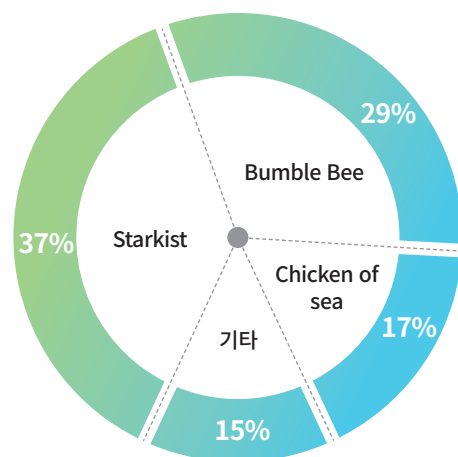


▲ 스타키스트 인수 체결식

동원그룹은 정밀, 정보통신, 금융 등 여러 분야로 사업을 확장해나가는 과정에서 회사의 출발점이었던 참치를 잊지 않았고, 이를 보다 부가가치 높은 산업으로 키워나가기 위해 노력하였다. 동원은 1980년대에 일찍이 국내 참치 시장을 석권한 이후 지속적으로 성장하는 참치 시장에 주목했다. 실제로 참치는 고단백 저지방 식품이자 건강식품으로 국내는 물론 전 세계적으로 인기가 높았다. 일본은 참치소비량이 한국의 약 8배가 넘는 참치애호국이었으며, 미국 또한 일상식료품 판매에서 커피, 설탕만큼 많이 판매되는 것이 참치일 정도로 인기가 높았다.

동원은 참치가 미래 산업을 선도하는 자원이 될 것이라 판단하고, 참치를 통해 세계적 식품그룹으로 성장하고자 했다. 2008년 미국 스타키스트 (Starkist) 인수는 세계 참치 시장의 지속적인 성장에 주목한 동원그룹의 과감한 결단이 만들어낸 결과물이었다. 스타키스트는 2007년 기준으로 매출이 5억 5,700만 달러에 이르고 미국에서 참치 시장 점유율 37%로 1위를 점유하는 브랜드로서 델몬트의 수산사업 부문을 담

| 그림 10 | 미국 내 참치캔 시장점유율(2007년)



※ 미국 시장 전체 규모: 약 1조 9,000억 원

| 표 7 | 미국 내 브랜드 인지도 순위(2007년)

업체	Starkist	Bumble Bee	Chicken of sea
인지도(%)	48	14	16

당하는 기업이었다.

동원그룹은 2008년 6월 30일 서울 중구 태평로 한국프레스센터에서 박 인구 동원그룹 부회장 및 데이브 마이어스 델몬트 재무책임자 등 관계자 50여 명이 참석한 가운데 스타키스트 인수체결식을 가졌다. 인수방식은 동원그룹이 미국 델몬트의 수산사업 부문 전체를 인수하는 ‘자산인수방식’으로 결정되었고, 향후 동원이 미국에 신규법인을 설립해 운영하기로 합의했다. 이후 세부적인 논의를 거쳐 2008년 10월 6일, 동원은 스타키스트를 3억 6,300만 달러에 인수하였다. 동원의 스타키스트 인수는 당시 식품업계 해외 기업 M&A 중 최대 규모의 인수합병으로, 국내 식품기업이 세계적인 식품 기업 반열에 오르는 첫 번째 사례이기도 했다.

## 2. 동원의 역량으로 이뤄낸 흑자 전환

동원은 인수 후 6개월 만에 스타키스트를 흑자로 전환시키며 세계적인 참치 명가임을 다시 한 번 입증하였다. 사실 미국 델몬트사 내부에서 수산 사업은 주력 사업이 아니었으며 성장도 수년 동안 정체되어 있었다. 인수 당시 생산 기술력 측면에서는 오히려 동원이 앞섰다. 실제로 참치 1톤당 채집할 수 있는 살코기양은 동원이 스타키스트보다 약 10% 가량 많았다. 동원그룹은 인수 후 공정 개선을 통해 원가율을 개선하고 제품 고급화 등을 통해 스타키스트의 수익성을 개선시켰다. 또한 동원F&B의 참치가공 기술을 스타키스트에 이전함으로써 원재료 투입비용 등을 크게 개선할 수 있었다. 이러한 노력 결과, 스타키스트는 동원그룹 인수 후 지속적인 실적 개선을 이뤄냈다. 인수 이전인 2007년 스타키스트의 전체 매출은 5억 3,889만 불 수

준이었으나 2008년에는 6억 1,752만 불의 매출을 기록하였으며, 2009년에는 6억 5,346만 불의 매출을 기록하였다.

동원은 스타키스트 운영에 관련 지원을 강화하여 스타키스트를 성장시켜 나갔다. 동원만의 참치사업 노하우를 스타키스트에 접목하여 우선적으로 미국 내 스타키스트의 시장점유율을 더욱 높이고 참치 시장 성장세가 세계적으로 가장 높은 남미 시장 등에 진출하여 사업구조를 더욱 단단하게 다져 나갔다. 스타키스트의 세계적인 브랜드력을 바탕으로 참치 이외에 각종 수산식품을 개발해 시장에 선보였으며, 동원산업을 중심으로 참치어획 역량도 강화하여 바다에서 소비자까지 참치 전 부문에 대한 경쟁력을 키워나갔다. 또한 동원의 수산 관련 노하우를 통하여 참치 시장 외 미국 내 냉장·냉동 수산식품 시장으로도 사업 범위를 넓혀 나가며 식품 전 부문의 글로벌화도 함께 추진해 나갔다.

### 3. 스타키스트 인수 of 특별한 의미

동원의 스타키스트 인수는 ‘해외 기업 인수’ 이상의 특별한 의미가 있다. 김재철 회장이 스타키스트와 처음 인연을 맺은 것은 원양어선 선장으로 일하던 1960년대 초반이었다. 당시 스타키스트는 사모아 섬에 참치캔 공장을 준공하고, 미국 내 참치캔 시장 조성에 박차를 가하고 있었다. 이때 공장의 첫 참치캔 제조를 위해 참치원어를 납품했던 인물이 바로 김재철 회장이었다.

이러한 인연은 김재철 회장이 1969년 동원산업을 창업한 이후에도 계속되었다. 동원산업을 회사 설립 초기부터 세계 최대 참치 통조림 제조회사인

스타키스트와 거래 관계를 유지하면서 가장 큰 공급사가 되었고, 이는 동원산업의 초창기 성장에 큰 도움을 주었다. 하지만 모든 납품 물량을 스타키스트가 결정하면서 주도권을 빼앗긴 것 또한 사실이었다. 마침 미국의 어업계에서 자국 판매 없이 수출만 하는 것은 불공정 거래라고 불만을 표출하기도 했다. 이에 동원은 자체적으로 참치통조림을 생산하기로 결정하고 1982년 국내에 동원 참치캔 통조림을 선보였다. 그리고 약 25년이 흐른 2008년, 동원은 참치를 납품하던 스타키스트를 역으로 인수하게 되었다.

스타키스트 인수를 통해 동원그룹은 동원산업, 동원F&B, 동원시스템즈 등 계열사 간의 상호 시너지 효과 창출도 기대할 수 있게 되었다. 국내 참치어획 1위 기업 동원산업은 스타키스트 인수로 향후 더욱 확고한 안정적인 수요처를 확보할 수 있게 되었으며, 포장재 사업을 영위하는 동원시스템즈 역시 포장재 납품으로 매출 증가를 이룰 수 있게 되었다. 아울러 국내 최고의 참치캔 제조사 동원F&B는 기존에 보유하고 있는 최고 수준의 제품기술력에 스타키스트의 노하우를 접목하여 제품개발력과 품질을 더욱 높일 수 있게 되었으며, 스타키스트의 유통망을 통해 참치 이외의 제품도 향후 미국 시장에 진출할 수 있는 기회를 갖게 되었다.

스타키스트 인수는 동원그룹의 성과를 넘어 대한민국 식품업계의 패거이기도 했다. 한국전쟁 이후 우리나라는 경쟁국들보다 늦은 시기에 근대 수산산업에 진출해 반세기 동안 비약적인 발전을 거듭했다. 동원의 스타키스트 인수는 이러한 국내 식품업계의 역량을 전 세계에 보여준 것이었으며, 대한민국이 세계 식품업계에서 최고 수준의 국가로 도약했다는 것을 알리는 상징적인 사건이었다.



## 3절

세네갈 국영 참치캔 기업  
SNCDS 인수

## 1. 수산자원 확보를 위한 각국의 치열한 경쟁

동원은 우리나라의 수산식량자원을 확보하는 것을 기업의 궁극적 목표로 삼고 있다. 수산식량자원은 국가적 식량안보 차원에서 중요할 뿐만 아니라 미래 녹색산업으로도 그 가치가 매우 높다. 하지만 2000년대 들어 수산자원에 대한 각국의 관심이 높아지면서 수산자원 확보를 위한 국가 간 경쟁이 치열하게 전개되었다. 연안국들의 배타적 경제수역(EEZ) 체제 강화에 따라 세계 각국은 자국 어족자원 보호를 위해 관련 규제를 강화하였다. 유엔은 지역수산기구(RFMO) 설립을 촉구하였고, 각 수산기구들도 쿼터 축소, 금어기 설정 등 각종 규제책을 내놓았다.

사실 원양어업 어장 축소는 과거부터 계속 이어져온 일이다. 전 세계 대부분의 연안국이 200해리 배타적 경제수역을 선포하면서 원양어업 어장 축소가 본격화한 지 오래되었다. 자원국인 태평양 도서 국가들은 조업규제를 더욱 강화하며 조업허가를 자국에 대한 경제적 지원 및 투자유치와 연계해 진행하고 있으며, 조업국의 경우 조업권 확보를 위해 연안국에 대한 경제 지원 및 투자를 경쟁적으로 확대하고 있다. 최근 중국, 대만, 일본 등이 태평양 지역에서의 참치 조업권 확보를 위해 대대적인 물량공세를 펼치고 가시

적인 성과까지 거두면서 우리나라 수산업에 위협을 주고 있다.

이처럼 세계 각국이 경쟁적으로 해양 자원 확보에 나서고 있지만 우리 바다는 점점 좁아지고 있는 것이 현실이다. 한국 해양산업의 위기는 곧 동원의 위기를 의미하며, 국내 원양어업의 선구자로서 동원은 이러한 위기를 돌파할 수 있는 해법을 수산업계에 제시하고자 다각적으로 노력하였다. 세네갈 국영 참치캔 기업 SNCDS(Société Nouvelle de Conserverie Du Sénégal) 인수는 바로 이러한 국제적인 수산자원 경쟁에서 앞서 나가기 위한 동원의 포석이기도 했다.

## 2. 세네갈 SNCDS 인수

동원은 2008년 미국 최대 참치캔 회사인 스타키스트를 인수한 데 이어 2011년에는 아프리카 최대의 수산캔 제조회사인 세네갈의 SNCDS를 인수하고, 현지 어업권까지 확보하였다. 동원은 2011년 11월 18일 서울 양재동 본사에서 쿠라이치 티암 세네갈 해양경제부장관과 투자협약을 체결했다. 투자금액은 약 2,100만 달러 규모였으며, 인수 후 동원그룹이 세네갈에 신규법인을 설립해 SNCDS의 경영을 이어나가기로 합의하였다.

SNCDS는 세네갈의 수도 다카르에 있는 아프리카 최대의 수산캔 회사로, 연간 최대 2만 5,000톤의 참치와 정어리 등을 처리할 수 있는 생산시설을 갖췄다. 동원이 인수할 당시 이곳은 세네갈 정부가 지분 51%를 보유한 국영 기업이었으며, 나머지 지분은 프랑스 계열 투자자 등이 나눠서 보유한 상태였다. SNCDS는 아프리카에 위치한 기업이지만 생산된 제품은 대부분 무관세로 유럽에 수출되었다. 따라서 동원의 SNCDS 인수는 사실상 아프리





▲ 동원그룹 박인구 부회장과 꾸라이치 띠암 전 세네갈 해양경제부장관의 투자체결식

카뿐 아니라 본격적인 유럽 진출을 의미하는 것이기도 했다.

동원의 SNCDS 인수에는 세네갈 정부의 적극적인 유치 노력도 한몫했다. 세네갈 정부는 동원이 원료조달·생산·영업 등에서 종합적인 경쟁력을 갖춘 수산 전문기업인데다 이미 스타키스트 인수를 통해 글로벌 사업역량도 충분히 갖췄다고 판단하였다. 동원은 2010년 12월 주한 세네갈대사관으로부터 협력제안서를 받고 SNCDS 인수를 위한 검토 작업에 착수했다. 이후 세네갈 해양경제부 장관이 한국을 두 차례 방문하고 세네갈 대통령이 직접 나서는 등 적극적인 투자 유치 끝에 인수계약이 성사될 수 있었다.

한편 동원의 SNCDS 인수는 해외 수산자원 확보라는 측면에서 국가적으로도 큰 의미를 갖는 성과였다. 동원은 SNCDS 인수와 별도로 세네갈에 추가로 자금을 투자하여 인근 해역의 어획권을 허가받기로 하였다. 또한 세네갈 측에도 긍정적인 영향을 미쳤다. 2,000여 명의 세네갈 현지인의 신규 고용창출과 더불어 동원의 선진기술을 전수받아 지역경제 발전을 이루게

되었기 때문이다. 즉 동원의 SNCDS 인수는 아프리카에 동원의 교두보를 확보했을 뿐만 아니라 수산식량자원 확보 차원에서도 유리한 위치를 차지하게 된 것으로써 대한민국 수산식량자원 개척사에 또 하나의 큰 업적으로 기록되었다. 아울러 2008년 스타키스트 인수 이후 가속도가 붙은 동원그룹의 글로벌경영 의지를 보여주는 성과였다.

### 3. 자회사 SCASA 설립과 현지 공장 준공

동원그룹은 SNCDS 인수 후 2011년 12월 30일 회사명을 'S.C.A SA(Societe de Conserverie on Afrcue SA, 아프리카 통조림 주식회사)'로 변경하고 생산시설 및 판매망을 대대적으로 정비하였다. 인수 당시 SNCDS는 참치 원어공급 부족과 경영난 등에 시달리면서 생산시설 가동률이 30%대까지 떨어지는 등 경영 상태가 크게 악화되어 있었다. 동원은 인수 직후 공장 시험가동 및 개·보수를 진행하고, 2013년 상반기부터 '토니카(THONICA)'라는 자체 브랜드 및 주문자상표부착생산(OEM) 방식으로 참치캔을 생산해 유럽으로 전량 수출하기 시작했다.

한편 2013년 10월 2일에는 아프리카 세네갈 수도 다카르에서 S.C.A SA 준공식이 개최되었다. 이날 행사에는 김재철 회장을 비롯하여 동원그룹 임직원들은 물론, 세네갈 대통령 및 총리 등 정부 주요 관료들이 모두 참석하여 동원에 대한 세네갈 현지의 관심도를 충분히 확인할 수 있었다. 준공식에 참석한 김재철 회장은 기념사를 통해 "S.C.A SA를 아프리카 최고의 수산물 가공회사로 만들 것이며, 이러한 성공을 통해 세네갈의 기업가와 젊은이들에게 꿈과 자신감을 심어주는 계기가 되도록 노력하겠다"는 뜻을



▲ S.C.A SA 공장 준공식장에서 Macky sall 세네갈 대통령과 김재철 회장

밝혔다. 아울러 마키 살(Macky Sall) 세네갈 대통령은 축사를 통해 “동원그룹의 SNCDS 인수는 기존 근로자의 일자리 보존과 추가적인 고용 창출뿐만 아니라 세네갈 참치산업 재도약에 크게 기여했으며, 동원의 세네갈 현지법인 자회사 설립을 통한 투자는 세네갈 내 더욱 긍정적인 사회·경제적 영향을 미칠 것으로 예상된다”며 감사의 뜻을 전하였다. 한편 동원 S.C.A SA 공장 준공식은 현지에서 개최된 제5차 KORAFF 심포지엄 및 우리나라가 주빈국으로 참가한 제1회 다카르 해양포럼과 같은 시기에 열려 한국과 세네갈 간의 해양수산 분야 협력 현황 및 성과를 공유하는 데 기여하였다.

동원그룹은 스타키스트 인수로 사모아 가공공장, 에콰도르 가공공장까지 얻은 데 이어, S.C.A SA 설립과 함께 세네갈 공장까지 확보하면서 5대양 6대주에 거점을 둔 글로벌 기업으로 성장하게 되었다. 이러한 적극적인 세계화 노력에 힘입어 동원그룹 전체 매출에서 해외 매출이 차지하는 비중

또한 2007년 9.8%에서 2012년에는 35.4%까지 크게 상승하였다.

한편 동원그룹 김재철 회장은 2013년 4월 11일 세네갈 정부로부터 국가공로훈장을 받았다. 이는 세네갈 SNCDS 인수를 통해 세네갈 수산업 및 식품산업의 발전에 크게 기여하고, 지속적인 투자로 고용창출 및 제조업 발전 등 세네갈 경제발전에 든든한 초석을 마련한 공로를 높이 평가받은 결과였다.

## 4절

높은 부가가치를 창출하는  
선망선 건조

## 1. 국내 참치 선망어업을 개척한 동원산업

동원산업은 국내 최초로 참치 선망선을 도입, 참치어업을 개척한 선구자로서 한국의 원양어업의 역사를 써왔다. 1979년 동원산업은 헬리콥터 탑재식 참치선망선 코스타 데 마필(Costa de Marfil)호를 인수하여 참치 선망어업을 시작하였다. 당시 선박 가격은 320만 달러로 300톤급 참치 연승선 7척의 값에 해당되는 큰 금액이었으며, 때문에 참치 선망선 도입은 그 자체로 동원에게 커다란 모험과 도전이었다. 그래서 국내 업계에서는 무리한 도전이 아니냐는 우려의 목소리도 있었다. 그러나 동원산업은 원양어업의 나아갈 길이 참치 선망어업이라고 확신하고 한발 앞서 선망어업에 도전하였다.

이러한 동원산업의 도전정신은 국내 최초의 PS(Purse seiner Special)처리 가능 참치 선망어선 건조로 이어졌다. 이는 횡감용 참치를 생산하는 선망선으로, 높은 부가가치 창출이 가능했다. 우리나라 정부에서는 1989년부터 기존의 계획조선사업을 전면 중단하였다. 하지만 2000년대 들어 최첨단 어선을 확보하는 것이 원양산업의 경쟁력 강화를 위해 가장 시급한 일이라 판단하고, 정부는 사업을 중단한 지 15년 만인 2004년 정부 예산과 회사별 자기자금을 투입해 최첨단 참치선망어선 신조사업을 적극 추진하게 되었다. 하

지만 신조에 대한 당시 정부의 지원은 과거 계획조선사업 조건에 비해 제한적인데다 조업 여건도 악화되어 여러 원양선사들이 쉽게 신조에 나서지 못하였다. 과거 계획조선사업은 자기자금이 20%인데다 건조하는 선박에 100% 담보를 설정하고 80%에 해당되는 금액을 충당하면 되기 때문에 건조가 용이했다. 하지만 새로 추진된 사업으로 어선을 신조하려면 사업비의 70%만 지원되고 나머지 사업비의 30%는 자기자금으로 건조해야 하기 때문에 원양선사들이 적극적으로 나서지 않았던 것이다.

이러한 열악한 여건에도 불구하고 동원산업은 최신 선박을 통해 우리나라 해양산업을 선도한다는 책임감으로 노후 어선 대체 선박으로써 2,200G/T급 참치선망어선 신조를 결정하였다.

## 2. 국내 최초 PS처리가능 선망선 건조

동원산업은 2004년 12월 참치선망어선 'OCEAN ACE호' 제작에 착수하였으며, 1년여의 제작기간을 거쳐 마침내 2006년 1월 25일 대만 카오슝 CH-ING FU 조선소에서 역사적인 진수식 행사를 가졌다. 이날 행사에는 동원그룹 김재철 회장, 이용준 동원산업 사장, 그리고 장경남 원양협회장과 해양수산부 관계자 등이 함께 참석하여 선망선 건조를 축하하였다. 동원산업의 새로운 참치선망어선 OCEAN ACE호는 1989년 이후 계획조선 사업이 중단된 이래 처음으로 우리나라의 원양어선이 신조되었다는 측면에서 큰 의미를 가졌다.

OCEAN ACE호는 총 톤수 2,200톤급으로 전장 84.39m, 폭 15.09m, 높이 6.19m 규모였으며, 선속은 17노트였다. 특히 이 선박은 통조림용 참치와





▲ OCEAN ACE호

횃감용 참치를 선별해 저장할 수 있는 시스템을 도입한 국내 최초의 대형 선망선으로 PS처리가 가능했으며, 항해·어탐·유압장비 등 최첨단 장비를 탑재하였다.

PS는 참치선망선에서 생산되는 횃감용 참치를 의미한다. 일반적으로 참치어선은 어획방식에 따라 횃감용 제품생산 선박, 캔용 제품생산 선박으로 나뉘는데, 횃감용은 연승 조업방식, 캔용은 선망조업 방식으로 어획이 이루어진다. 일본과 유럽 참치어선들은 오래 전부터 참치선망선을 이용하여 횃감용 참치를 생산했는데 이를 위해서는 선박의 동결능력, 선원들의 제품생산 과정에 대한 숙달이 필수적이었다. 이 때문에 국내 원양사들이 쉽게 도

| 표 8 | 동원산업 신조 선망선 주요 제원

순번	주요 제원	OCEAN ACE호	BLUE OCEAN호	장보고호
1	선박 전장(LOA)	84.39m	84.39m	79.90m
	선박 수선간장(LBP)	73.81m	73.81m	73.81m
	선박 폭(B)	15.09m	15.09m	15.09m
	선박 깊이 (D, Upper Deck 기준)	7.0m	7.0m	7.0m
2	최대 승무 정원	27명	32명	33명
3	어창용적 (WET)	1920m <sup>3</sup>	1920m <sup>3</sup>	1920m <sup>3</sup>
4	어창용적 (DRY)	143.8m <sup>3</sup>	151.2m <sup>3</sup>	151.2m <sup>3</sup>
5	급랭실(FREEZING ROOM)	63.7m <sup>3</sup>	63.7m <sup>3</sup>	63.7m <sup>3</sup>
6	선속	15.5KNOT (만재흘수7m기준)	15.5KNOT (만재흘수7m기준)	15.5KNOT (만재흘수7m기준)
7	PROPELLER (*피치=0.75R기준)	NAKASHIMA	NAKASHIMA	NAKASHIMA
		FPP 5익 (Key less) 직경 3.72m, 피치 3.66m	FPP 5익 (Key less) 직경 3.72m, 피치 3.66m	FPP 5익 (Key less) 직경 3.72m, 피치 3.66m
8	MAIN ENGINE	GM 5,000PS-2CYCLE	GM 5,000PS-2CYCLE	GM 5,000PS-2CYCLE
		900RPM	900RPM	900RPM
9	AUX'ENGINE (G/E)	CAT 3512, 1360kW×2set	CAT 3512, 1360kW×2set	CAT 3512, 1360kW×2set
		CAT 3508, 910kW×1set	CAT 3508, 910kW×1set	CAT 3508, 910kW×1set
10	HYD'SYSTEM (ELEC'HYD'PUMP TYPE)	MHT(JAPAN) 132kW×7set	MHT(JAPAN) 132kW×7set	MHT(JAPAN) 132kW×7set
11	REF'SYSTEM - 냉매 - COMPRESSOR	NISSIN REF' ENGINEERING	NISSIN REF' ENGINEERING	NISSIN REF' ENGINEERING
		R404A	R22	R22
		HASEGAWA 8대	HASEGAWA 8대	HASEGAWA 8대
		1단 : 3대	1단 : 3대	1단 : 3대
12	FREEZING SYSTEM - 냉매 - COMPRESSOR	1, 2단겸용 : 3대, 2단전용 2대	1, 2단겸용 : 3대, 2단전용 2대	1, 2단겸용 : 3대, 2단전용 2대
		HASEGAWA	HASEGAWA	HASEGAWA
		R404A	R404A	R404A
		2단 압축기 겸용사용 (독립장비 아님)	2단 압축기 겸용사용 (독립장비 아님)	2단 압축기 겸용사용 (독립장비 아님)
13	BILGE KEEL	없음	있음(우현선미)	없음
14	SONAR	저주파 1대	저주파 1대	저주파 1대
		고주파 1대	고주파 1대	고주파 1대
15	SKIFF BOAT	10.8M, CAT' 3412 760PS	11M, CUMMINS K38 1,013PS	11M, CUMMINS K38 1,013PS
16	NET BOAT	7M급 : 420PS 1대	7M급 : 420PS 1대	7M급 : 420PS 1대
		6M급 : 250PS 1대	6M급 : 250PS 1대	6M급 : 250PS 1대



▲ 장보고호

전하기가 그만큼 어려운 분야이기도 했다. 그럼에도 불구하고 동원산업은 한발 앞서 국내 최초로 PS제품 생산을 개시하여 몇 차례 시행착오를 경험한 끝에 일본에 수출할 만큼 안정적인 품질의 제품을 생산하게 되었다.

한편 동원산업은 2006년 신조한 선망선 OCEAN ACE호에 이어 2008년 6월 24일 BLUE OCEAN호, 2008년 11월 14일 장보고호를 잇따라 건조하면서 PS제품 생산을 확대하는 한편, 관련 기술을 축적시켜 나갔다.

## 5절

### 물류센터 신축을 통한 운송망 확대

#### 1. 업계최초 우수화물운수업체 인증 획득

우리나라는 동북아 주요국의 물류수요를 유치하기 위해 공항, 항만, 화물터미널 등의 물류거점시설에는 막대한 투자를 진행해왔으나 각 물류거점시설을 연결하는 화물운송 네트워크 및 관련 산업에 대한 육성은 상대적으로 부진하였다. 특히 화물자동차 운송업은 제조업, 유통업 등 타 산업과 경제 전반에 큰 영향력을 미치는 핵심 서비스 산업으로 물류거점시설을 연결하는 운송 네트워크의 중요한 구성요소지만, 과거 법규와 화물자동차 운송업의 특성으로 인해 선진적 거래관행이 정착되지 못하고 있었다.

이에 국토해양부는 우수화물운수업체 인증제를 통해 궁극적으로 물류산업의 서비스 경쟁력을 강화하기로 하고, 그 첫 결과물로서 2008년 8월 ‘2008 상반기 우수화물운수업체’ 인증결과를 발표하였다. 우수화물운수업체 인증제는 화물운수업의 전반적 서비스 수준 향상 및 이에 따른 소비자의 만족도 향상을 도모하기 위한 제도로, 세부적인 인증심사 및 인증업무는 한국능률협회컨설팅에서 대행하였으며, 2008년 상반기에는 동원산업을 비롯하여 모두 10개 기업이 인증을 받았다.

우수화물운수업체 인증제는 서비스 품질 전문가의 엄격한 현장평가 및

심사를 통해 전반적인 서비스 품질체계를 진단하고 개선 방향을 제시하는 제도로, 점점 위주의 결과만을 평가하는 표면적인 심사에서 벗어나 종합적인 관점으로 결과에 영향을 주는 서비스 체계 및 시스템까지 평가해 등급화시킨 것이 특징이었다. 즉, 기존의 현장 서비스 수준 평가를 위해 활용되었던 각종 서비스 모니터링이나 고객만족도 조사 등 결과지표 위주의 단순 관리에서 벗어나 서비스 가치를 생산하는 내부의 전략과 시스템 등 과정지표를 함께 평가항목에 포함시킴으로써 평소 서비스 개선활동 및 직원들의 노력도 함께 측정한 것이다.

동원산업은 CS 체계를 확립하여 이를 바탕으로 고객만족도 조사를 실시하는 등 임직원의 자발적 참여를 통해 최상의 물류 서비스를 실현하는 점이 높게 평가되었다. 2004년부터 시작된 1단계 CS 활동은 시행초기 CS 마인드를 전사적으로 고취하는 데 초점을 맞췄으며, CS 조직을 강화해 교육 매뉴얼을 작성·배포하고 교육 프로그램을 실시하는 등 경영층부터 일반 사원에 이르기까지 CS의 중요성을 대내적으로 알리는 데 중점을 두었다. 아울러 물류 최일선에 있는 배송기사들에게도 CS 교육을 실시해 고객들의 높은 호응을 얻었다.

하지만 무엇보다 동원산업이 고객들에게 최상의 서비스를 제공할 수 있는 것은 강력한 물류 인프라 때문이다. 3자물류 업계의 다른 회사들이 일반적으로 창고 등을 임대하여 고객에게 물류 서비스를 제공하는 반면, 동원산업은 고객의 편의와 만족을 위해 전국 네트워크망을 직접 보유·관리함으로써 고객에게 최상의 서비스가 제공될 수 있는 기반을 구축했다. 동원산업이 구축한 물류시스템 DLIS(Dongwon Logistics Information System)은 차량관제, RF(Radio Frequency)피킹시스템, DPS(Digital Picking System), DAS(Digital

Assorting System) 등 최상의 물류시스템을 통해 고객에게 최상의 정보를 제공할 뿐만 아니라, 고객의 특성에 맞는 물류 서비스를 실현할 수 있었다.

한편 우수화물업체 인증심사는 경영전략, 자원 및 환경관리, 운송 프로세스 관리, 정보시스템, 경영성과 등 5개 분야 12개 항목을 종합·평가하며, 총 1,000점 중 700점 이상을 획득하여야 인증을 받을 수 있다. 또한, 점수별 등급을 부여하여 단순히 서비스 품질 수준에 대한 인증에 그치는 차원에서 탈피해 ‘등급상승’이라는 지속적인 목표를 갖고 서비스 품질 향상 계획을 수립할 수 있도록 유도하였다. 동원산업 역시 2008년 인증 획득 이후 지속적으로 서비스 품질 향상을 위해 노력한 결과 2010년 제4차 화물운송 서비스 우수기업 인증에서 최고 수준인 AAA등급을 획득할 수 있었다.

## 2. 이천물류센터 및 아시아 최대 냉동자동화 창고 신축

저온 및 신선시장이 꾸준히 성장함에 따라 동원산업은 저온 및 신선상품 수요에 대비하기 위해 저온 물류인프라 역량을 꾸준히 강화해 왔다. 실제로 2005년부터 2009년까지 동원산업의 저온 및 신선 부문 매출은 연평균 23.8% 성장했다. 이렇게 시장이 성장하면서 가장 기본적으로 갖추어야 할 물류회사의 역량은 바로 고객의 상품을 보관할 수 있는 시설을 갖추는 것이었으며, 이에 따라 동원산업은 2009년 1월 경기도 이천에 최첨단 시설을 갖춘 다기능 물류센터를 오픈하였다.

이천물류센터가 건설된 곳에는 물류센터가 이미 존재하였으나 그 규모가 작아서 물류생산성을 높이는 데 한계가 있었다. 특히 기존 물류센터는 건립된 지 10년이 지나 시설이 노후화되고 설비 능력이 떨어져 물류 서비스



를 향상시키기가 어려웠다. 물동량이 꾸준히 늘어나는 상황에서 많은 고객을 유치하기 위해서는 시설 확충이 필수적이었다. 아울러 이천물류센터 건립은 흩어져있는 물류센터의 통합을 위해서도 필요했다. 이전에는 고객사별로 경기도 양지, 서울 성수동 등에 물류센터가 흩어져 있었기 때문에 운영인력 및 운영비가 증가하고, 관리 포인트가 늘어나는 한편, 수배송 및 보관 등으로 물류비가 상승할 수밖에 없었다.

동원산업은 이천물류센터를 건립함에 있어 다음과 같은 사항을 고려하였다. 첫째는 자동화였다. 과거 저온물류센터는 평치창고(선반을 사용하지 않고 화물을 바닥에 보관하는 창고) 및 랙이 설치돼 있어서 상하역 및 입출고 시 지게차나 작업자가 재고를 이동시키는 형태로 작업을 진행했다. 물론 지게차를 사용하면 수작업으로 진행하는 것보다 작업이 신속하지만 자동화 측



▲ 이천물류센터

면에서는 제한적이었다. 또한 지게차 사용 전후 단계에서 수작업이 투입되기 때문에 인력 절감 효과도 크지 않다. 이에 따라 새롭게 짓는 센터는 구상 단계부터 자동창고를 고려하였다.

둘째는 보관능력을 향상시키는 것이었다. 기존 물류센터는 1994년 오픈했기 때문에 당시 기준에 맞춰 미래의 물동량을 산정했다. 이에 따라 초기에는 보관능력에 여유가 있었지만 시간이 지나면서 물동량이 늘어났고, 장기적으로 보관할 수 있는 공간이 더 필요하게 됐다. 특히 3자물류 시장이 성장하고 저온물류 시장도 커지면서 늘어나는 물동량에 대비할 수 있는 인프라 확충이 중요해졌다. 이러한 요구사항에 적절히 대응할 수 있도록 동원산업은 저온창고를 단위 면적당 보관능력이 뛰어난 자동창고로 구축했으며, 상온창고는 파렛트 랙 창고로 구성하였다.

셋째는 생산성 제고였다. 물류센터의 역할은 재고를 보유하고 있다가 필요한 시점에 빠르게 공급하는 것이다. 이를 위해 이천물류센터는 주문을 빠르게 처리할 수 있는 물류시설과 레이아웃을 구성했다.

넷째는 고객사 확대를 위한 다양한 서비스를 제공하는 것이었다. 보통 화주업체는 한꺼번에 물류를 위탁하지는 않고, 보관, 배송, 재고관리 등 기능별로 아웃소싱을 하다가 통합적으로 위탁을 하는 경우가 많았다. 이에 따라 이천물류센터는 단순 보관 서비스에서부터 수배송, 재고관리, 통합물류 서비스 등 고객별 맞춤 서비스를 제공하고자 했다. 이를 위해 공간 구성에 있어서도 단순 보관 서비스 고객들이 3자물류로 전환할 수 있도록 창고를 기능별로 연결되도록 배치하였다.

이러한 전제하에 동원산업은 2007년 3월부터 공사를 시작하여 2008년 12월 새 물류창고를 완공하고 2009년 1월부터 본격적인 가동에 들어갔다.

동원산업은 기존 물류센터를 재건축해 대규모 최신식 물류센터를 신축했으며, 최신 기술이 적용된 자동창고와 상온창고, 일반 저온창고 등 기능별로 여러 시설을 구축하였다. 또한 다양한 온도대의 저온시설을 갖추어 보다 많은 고객들의 요구를 반영할 수 있도록 하였다.

이천물류센터는 대지 3만 6,300㎡에 건축면적 9,671㎡, 연면적 3만 9,531㎡ 규모로, 자동창고, 냉동·냉장창고, 상온창고 등으로 구성되었으며, 보관능력은 저온과 상온을 합쳐 5만 4,100파렛트 수준이었다. 이천물류센터에는 스택크레인, RTV 등 최첨단 시설이 적용된 자동창고가 도입되었다. 특히 자동창고는 보관면적 4,825㎡에 높이 36.8m, 보관능력 3만 2,680파렛트로 국내에서 저온창고로 지어진 자동창고 중 최대 규모를 자랑했다. 실제로 이천센터는 상온보다 저온물류의 기능에 보다 특화되었다. 물류센터 전체 보관능력 5만 4,100파렛트 가운데 저온 보관능력이 4만 1,900파렛트로 1만 2,200파렛트인 상온보다 4배 이상이었다. 이와 같이 이천물류센터는 동원산업이 그동안 물류센터를 운영하면서 습득한 노하우를 최대한 반영함으로써 보다 진보된 시스템을 갖추 수 있었으며, 물류 역량을 높이는 데 크게 기여하였다.

#### 이천물류센터 주요 특징

- ❶ 최첨단 자동화 시설
- ❷ 고객의 상품의 특성에 따라 다양한 온도대 제공
- ❸ 급속 동결이 가능한 경화시설
- ❹ 리프트 없이 각 층별 및 창고별로 직접 진입 가능
- ❺ 앞선 노하우의 3PL 시스템

- ❻ 빠른 입출고 및 최적의 보관 상태를 제공
- ❼ 입출고 현황 등의 온라인 서비스 제공

이천물류센터는 수도권 및 강원권과 전국 권역에 대한 접근성도 우수했다. 중부고속도로 서이천 나들목 인근에 위치한 이천물류센터는 수도권 동남부, 경기 남부권, 강원권의 물량 보관 및 배송에 용이하였다. 또한 영동고속도로, 경부고속도로의 연결이 쉬워 전국 크로스도킹 물량에 대해서도 쉽게 대응할 수 있었다.

이천물류센터를 오픈하면서 냉장 보관사업을 본격적으로 시작한 동원산업은 점차 가동률을 높여 나갔으며, 추가적인 고객을 확보해 나갔다. 특히 동원산업은 단순 저온 보관 서비스를 맡기는 고객들에게 통합물류서비스의 이점을 부각시키면서 3PL 서비스 고객으로 유치한다는 방안을 수립하였다. 아울러 상온 창고의 경우 보관능력을 높이는 것에서 한 걸음 더 나아가 물류 효율성과 운영속도를 제고하여 상온 제품 고객의 확보 역시 기대할 수 있게 되었다.

### 3. 한국파렛트컨테이너산업대상 및 한국물류대상 수상

#### 1) 한국파렛트컨테이너산업 대상 수상

2004년 처음 시작된 ‘한국파렛트컨테이너산업대상’은 파렛트·컨테이너표준화 이행 및 품질향상과 유닛로드시스템화에 기여한 기업을 표창하여 국내 파렛트·컨테이너 산업의 표준화 이행 확산을 통한 국가경쟁력을 제고하기 위해 마련되었다. 동원산업은 국내 파렛트산업 표준품질 향상 및 파렛트

유니트로드 시스템화 등 물류산업 발전에 기여한 공로를 인정받아 2008년 지식경제부장관 표창을 수상하였다.

시상식은 2008년 10월 23일 대한상공회의소에서 남인석 지식경제부 기술표준원장, 김정식 한국파렛트컨테이너협회장, 서병륜 아시아파렛트시스템연맹회장 등 파렛트·컨테이너업계 및 주요 물류설비 대표 등 100여 명이 참석한 가운데 개최되었다. 한편 이날 시상 행사와 더불어 한국컨테이너협회와 APSF(아시아파렛트시스템연맹)가 공동으로 주최한 제1회 한·중·일 아시아 유닛로드시스템 컨퍼런스가 함께 열려 각국의 물류전문가들이 주제 발표를 하는 등 한·중·일 3개국이 물류 분야에서 상호협력을 다지는 계기를 마련하였다.

## 2) 한국물류대상 대통령상 수상

동원산업은 2011년 11월 16일 국토해양부가 주최하고 한국통합물류협회가 주관하는 ‘2011년 한국물류대상 시상식’에서 대통령 표창을 수상하였다. 동원산업은 1997년 국내 공동물류의 효시인 3자물류 전문회사 레스코를 설립한 이후 국내 물류 프로세스 개선 및 물류 서비스 품질 향상에 크게 기여한 점 등을 높게 평가 받았다. 동원산업은 2004년 업계 최초로 물류 업무 프로세스 정립 및 물류 서비스 품질에 대한 표준화를 정립하였으며, 전국적인 Cold Chain Network 구축을 통해 국민 식생활에 기여하였다. 또한 2010년에는 국토해양부가 주관하는 우수 화물운송 서비스 인증심사에서 국내 최초로 AAA 등급을 획득하며 국내 물류 서비스 품질을 한 단계 높이는 데 선도적 역할을 하였다.

## 2장

유	기	적	인		계	열	화	로
식	품	사	업		시	너	지	
극	대	화						

### 1절

#### 업종 간 계열화를 통한 시너지 창출

동원F&B는 사업다각화와 더불어 업종 간 계열화를 통해 시너지 효과를 창출하기 위해 식품 관련 그룹 계열사들을 자회사로 편입시키는 작업을 추진하였다. 먼저 동원F&B는 2008년 10월 14일 161억 2,002만 원을 출자해 계열사 동원홈푸드의 주식 120만 2,000주를 취득하기로 결정했다. 이에 따라 동원F&B는 동원홈푸드의 지분을 96.94% 확보하게 되었으며, 취득금액은 자기자본 대비 6.74% 수준이었다.

2010년 9월에는 동원데어리푸드의 주식을 취득하면서 동원F&B의 자회사로 편입시켰다. 동원F&B는 2010년 9월 7일 임시주주총회를 개최하고 비

상장 계열사인 동원데어리푸드를 포괄적 주식교환 방식으로 완전 자회사로 편입시키기로 결정했다. 원래 동원데어리푸드의 지분은 동원엔터프라이즈가 100% 소유하고 있었으나 동원F&B에 주식교환 형태로 이전함으로써 동원엔터프라이즈→동원F&B→동원데어리푸드로 이어지는 지배구조가 완성되었다. 이를 통해 동원F&B는 식품 종류에 국한된 사업영역을 유제품까지 보다 다각화할 수 있게 되었다.

한편 동원데어리푸드 자회사 편입에 따라 동원F&B의 실적도 크게 개선되었다. 동원데어리푸드의 양호한 실적이 동원F&B에 100% 반영되었으며, 2011년부터 국제회계기준(K-IFRS)이 도입되면서 매출액, 영업이익, 당기순이익 확대 효과까지 거둘 수 있었다. 실제로 동원데어리푸드 자회사 편입 이후 동원F&B의 당기순이익은 2009년 235억 원에서 2010년 391억 원으로 늘어났으며, 매출액 대비 순이익률도 기존 2.95%에서 3.99% 수준으로 높아졌다.

## 2절

### 고객안심 최우선

#### 경영 실시

2008년 3월은 동원F&B에 있어 가장 큰 시련의 시기였다. 시판된 동원참치 캔에서 이물질이 발견되면서 제품의 신뢰성에 큰 타격을 입은 것이다. 동원F&B는 사건 발생 직후 이물질 혼입경로를 파악하기 위해 전 과정에 걸쳐 심층조사를 실시하였고, 이물질 혼입 이유가 명확하게 밝혀지지 않은 상황에서도 고객 안전이 최우선이라고 판단하여 즉시 관련 제품 17만 개의 리콜을 결정하였다.

이 사건 이후 동원F&B는 ‘고객안심 최우선 경영’을 실시하기로 결정하였으며, 이를 위해 전문가 자문단을 구성하고 제조 공정을 개선하는 등 관련 조치를 발 빠르게 시행하였다. 고객안심 최우선 경영은 사내 임직원에게 대한 품질관리 의식개혁과 생산공정 개선, 품질안전관리시스템 구축, 고객 만족 극대화 등 4대 실천 부문으로 구성되었다. 우선 품질관리 의식개혁을 위해 동원F&B는 ‘품질이 생명이다, 품질 클레임 제로 도전’이라는 목표를 설정하고 2008년 5월 1일과 2일 전사적으로 품질결기대회를 열었다. 또한 품질경영 강화를 위해 매월 ‘품질의 날’을 운영하고, 품질교육 강화를 위한 품질혁신사례 발표, 매일 주요 클레임을 최고경영자가 직접 챙기는 고객 클레임 공유, 확실한 재발 방지를 위한 재발방지교육, 연간 클레임 사례집 발간 등을 시행하였다.

다음으로 품질안전을 위한 생산공정 개선을 위해 품질전문가와 소비자 전문가, 외부 전문진단기관을 통한 전반적인 정밀 진단을 진행하여 혁신적인 품질안전 관리 개선안과 시스템을 재정립하였다. 동원F&B는 2008년 6월과 8월, 신동화 전북대 식품공학과 교수와 녹색소비자연대 조운미 본부장 등 외부 전문가 자문단과 HACCP 교육훈련 전문 기업 푸드원텍을 통해 4개 공장(창원, 진천, 아산, 성남)과 2개 협력업체(동식, 삼진물산)에 대한 정밀한 진단을 실시하였고, 이에 따른 후속조치를 마련하였다. 또한 기타 42개의 협력업체에 대해서는 품질 개선을 위한 내부 전문가 자문단을 구성해 점검을 진행하였다.

품질 관련 분야의 대대적인 투자도 이루어졌다. 동원F&B는 2008년 품질 부문에 58억 원을 투자하여 최첨단의 금속검출기 7대와 X-Ray 검출기 24대 등 총 31대의 이물질 검출기를 추가 설치하였으며, 2010년까지 총 150억 원의 품질 관련 투자를 계획하였다. 또한 사전에 클레임 발생요소를 제거하고 클레임 발생 시 신속·정확한 처리를 위해 ‘품질안전관리시스템’을 구축하기로 했다. 기존의 고객상담실을 대폭 확대·개편하여 최고경영자가 직접 관장하는 운영체제로 변경했으며, 내부에 PQM(Perfect Quality Management) 추진본부를 신설하고, 프로세스 재정립과 더불어 PQM 추진본부 주관하에 월간품질회의 및 품질지표관리를 시행하였다.

고객만족 극대화를 위해 고객의 눈으로 식품안전을 직접 확인하는 ‘오픈팩토리(Open Factory)’도 진행하였다. 동원F&B는 고객관점의 품질평가로 고객만족을 극대화시키고자 공장별로 월 1회 이상 회사 홈페이지를 통해 30명의 방문자를 선발하여 생산공정 전 과정을 공개하였다. 창원공장은 이를 위해 공장 안에 별도의 ‘참치홍보관’을 만들었으며, 2008년 12월부터 창

원공장, 아산공장, 진천공장에서 오픈 팩토리를 실시하였다. 그밖에도 동원 F&B는 지역별 전담직원 배치, 3시간 내 상담시작 원칙, 즉시 출동 등을 실시하여 고객만족을 극대화시키고자 노력하였다.



## 3절

## 홍삼사업 진출과

## ‘천지인’

## 1. 천지인 브랜드 론칭과 진덱스 오픈

2003년 GNC를 통해 건강기능식품 시장에 뛰어든 동원F&B는 미래 건강기능식품 사업을 견인할 핵심 제품으로 홍삼에 주목하고, 바다의 참치와 함께 효능과 품질이 뛰어난 홍삼을 생산·공급함으로써 우리 국민들은 물론 전 세계 사람들의 건강증진에 도움을 주고자 2005년 3월 홍삼사업 진출을 선언하였다. 동원F&B는 2006년 인삼사업부 조직을 신설하고 그해 6월 홍삼전문 브랜드 ‘천지인(天地人)’을 선보였다. 천지인 브랜드는 ‘하늘·땅·사람’이라

| 그림 11 | 천지인 홍삼 브랜드 콘셉트



고유의 홍삼 그대로, 동원이 제대로 -  
**동원천지인 홍삼**

**천** - 하늘이 내려준 신비한 기운

**지** - 땅이 키워낸 무한의 힘, 물이 전해주는 깊은 에너지

**인** - 손길이 담아내는 특별한 정성, 마음으로 전해오는 특별한 건강

는 의미로, 좋은 홍삼은 하늘의 빛과 바람, 땅의 흙과 물, 그리고 사람이 한데 어우러져 자연의 섭리대로 만들어진다는 것에서 착안하였다. 따라서 동원 천지인 홍삼은 ‘약과 음식은 근원이 같다’는 ‘의식동원(醫食同源)’의 정신을 바탕으로 ‘고유의 홍삼 그대로, 동원이 제대로’ 만든 홍삼전문 브랜드를 지향하였다.

브랜드 론칭 후 2006년 7월 동원F&B는 천지인의 첫 제품으로 ‘마시는 홍삼초’와 ‘가루홍삼’을 함께 출시했다. 식초음료인 ‘마시는 홍삼초’는 아세트산을 활용해 속성 발효시키는 타 제품과 달리, 2년간 자연 숙성한 거봉식초를 사용한 것이 특징으로, 6년근 홍삼농축액을 포함하면서도 합리적인 가격을 책정하였다. 또한 홍삼 분말 제품인 ‘가루홍삼’은 압출 성형(Extrusion) 공법을 활용해 새로운 사포닌 성분을 함유하면서 소화 흡수율까지 높은 제품이었다.

아울러 동원F&B는 2006년 8월 충남 금산에 인삼종합유통센터 진덱스(GINDEX)를 오픈하면서 인삼사업의 시너지 효과를 도모하였다. 진덱스는 인삼 도·소매장과 전시홍보판매장, 저온창고, 가공시설 등을 모두 갖춘 종합유통센터였으며, 7만 1,095㎡의 부지에 지하 1층, 지상 3층, 연면적 1만 507㎡ 규모로 지어졌다. 동원F&B는 2006년 2월 충청남도과 운영 위탁 계약을 체결하였으며, 2006년 8월 3일 진덱스 준공·개장식을 가졌다. 개장식 행사에는 김해관 동원F&B 대표이사, 이완구 충남지사, 박동철 금산군수 등이 참석하였으며, 이 자리에서 동원F&B는 진덱스를 명실상부한 국내 인삼유통의 중심으로 발전시키겠다는 뜻을 분명히 밝혔다.

## 2. 동원F&B 천안공장 준공

동원F&B는 2006년 천지인 브랜드를 론칭하고 2007년에는 ‘동원 천지인 홍삼’을 시장에 내놓으며 홍삼 시장에 뛰어들었다. 하지만 론칭 초기에는 자체 생산시설을 갖추지 못해 모든 제품을 외부 생산업체에 위탁할 수밖에 없었다. 이러한 OEM 방식의 중저가 제품으로는 고객 신뢰도를 확보하고 전문 매장을 확장하는 데 한계가 있었다. 실제로 전문 인력과 사업 노하우 부족으로 많은 어려움을 겪기도 했다.

국내 홍삼 시장 규모는 동원F&B가 첫 진출했던 2006년 이미 5,000억 원을 돌파했고, 2009년에는 8,990억 원을 기록했으며, 2010년에는 1조 원을 돌파할 것으로 전망되었다. 해외시장 역시 2009년 1,192억 원을 기록하는 등 꾸준한 성장이 이어졌다. 이처럼 홍삼 시장이 지속적으로 성장하는 상황에서 동원F&B는 제품의 품질과 신뢰성을 높여 브랜드력을 강화할 필요가 있었다. 이를 위해서는 OEM 방식이 아닌 자체 생산설비가 반드시 필요하다고 판단하여, 동원F&B는 2010년 인삼사업 부문의 전문가를 영입하고 천안에 자체 생산 공장을 준공하는 등 홍삼사업을 대대적으로 정비하였다.



▲ 동원F&B 천안공장

먼저 2010년 2월 동원F&B는 인삼R&D 전문가인 양재원 전 KT&G 중앙연구원 인삼연구소 소장을 고문으로 영입하였다. 이를 통해 신제품 개발과 품질향상 부문을 더욱 강화하면서 인삼사업의 새로운 전기를 마련하고자 했다. 아울러 30년간 한국인삼공사에서 홍삼수매 및 제조, 판매 등 홍삼관련 전 분야를 경험한 홍삼전문가 강순우 부사장을 비롯한 국내 최고의 홍삼제조전문가 및 인삼수매전문가를 영입해 홍삼사업을 강화하고자 했다.

하지만 무엇보다 가장 큰 변화는 천안에 홍삼전문 생산공장을 구축한 것이었다. 동원F&B는 2010년 12월 14일 충남 천안시 신당동에 홍삼전문 공장을 준공하였다. 천안공장은 대지 8,175㎡, 연면적 5,560㎡에 수삼처리능력 500톤 규모로 홍삼, 홍삼농축액, 홍삼추출액, 홍삼절편 등을 생산할 수 있는 설비를 갖추었다. 이와 함께 생산에 필요한 원료확보에 있어서도 차별화를 시도하였다. 동원F&B는 우수 경작농가만을 엄선해 계약재배를 통하여 양질의 수삼을 확보하였으며, 식품과학연구원의 안전성 검사를 통과한 청정수삼만을 원료로 사용하였다.

천안공장 준공식 행사에서 동원그룹 김재철 회장은 축사를 통해 “동원F&B가 일반식품의 범주를 뛰어넘어 건강식품의 총아인 홍삼까지 영역을 확장함으로써 명실상부한 종합건강식품회사로 한 단계 도약하였다”고 소감을 말하면서 “앞으로 홍삼사업을 우리 동원의 핵심성장동력사업으로 육성할 것이며, 천안공장이 바로 홍삼사업의 시발점이 될 것”임을 분명히 하였다. 동원F&B 김해관 사장도 준공식 자리에서 “신공장 준공으로 더욱 뛰어난 양질의 홍삼 제품을 생산하게 됨으로써 국내 소비자들에게 합리적인 가격의 믿을 수 있는 홍삼 제품을 제공하게 되었다”며 “미국GNC의 43개국 해외판매망을 통한 해외수출전략을 적극 전개해 한국 홍삼의 우수성을 전

세계에 알리는 동시에 홍삼사업을 동원그룹의 새로운 미래성장동력으로 만들어 나가겠다”고 말했다.

동원F&B는 천안공장을 준공함으로써 홍삼사업의 수직계열화를 완성시킬 수 있었다. 즉 원료인삼에서부터 홍삼 완제품이 만들어지기까지 모든 과정을 직접 관리함으로써 동원의 정신과 혼이 깃든 완벽한 홍삼제품을 제조·판매할 수 있게 된 것이다.

#### 4절

#### 일본법인

#### 설립

일본은 우리나라와 식문화가 유사한 인접국가로서 관광 등 교류가 많아 한국식품의 수용도가 높은 지역이다. 실제로 일본은 한국 최대의 식품수출 지역이며, 2010년 기준으로 동원F&B 전체 수출의 62%를 차지할 만큼 중요한 해외시장이었다. 동원F&B는 2003년 동경사무소를 개설하고 일본지역을 공략해 왔다. 하지만 일본은 상거래 관습상 밀착관리가 필요하며, 원화 절상 등 환경악화에 능동적으로 대응할 필요가 있었다. 이에 동원F&B는 기존 동경사무소의 활용도를 제고하고 일본에서 해외사업 및 회사의 성장동력을 발굴하기 위해 2010년 6월 자본금 200만 엔으로 일본법인 ‘Dongwon Japan’을 설립하였다. 동원F&B 일본법인은 법인장 아래 영업 부문과 지원 팀을 두었으며, 일본 최대의 한국계 식품회사가 된다는 비전하에 2014년까지 매출 242억 원을 달성한다는 목표를 수립하였다. 사업 측면에서는 이익을 기본으로 한 외형 성장을 추구하되, 각 제품 특성에 맞게 채널을 구분하고 현지 SCM 및 조인트 벤처 등 비즈니스 모델을 발굴한다는 전략을 세웠다. 아울러 그룹 제품의 수출 활성화 등 그룹차원의 시너지를 내기 위해 노력하였다.

## 5절

## 동원CNS의

## 그룹사업 지원

동원CNS(Consulting and Solutions)는 판촉 부문 및 상담 부문의 전문성을 제고하기 위해 전문영양상담 인력(Nutrition Consultant), 유통분야 전문판촉인력, 고객상담분야 전문상담인력 등을 선발하여 체계적인 교육훈련 후 해당 사업분야에서 고객의 가치를 높이는 곳이다. 단순 업무지원이 아닌 전문 판촉능력을 갖춘 우수한 인재를 지속적으로 확보하여 해당 분야 전문 인력으로 육성하고 이를 통해 산업 분야에 적합한 인스토어 머천다이징(In-store Merchandising) 전략을 개발·전개해 나감으로써 고객의 경쟁력을 강화하는 최상의 BPO(Business Process Outsourcing) 서비스를 제공하고 있다.

동원은 2003년 9월 24일 GNC 영양상담 업무를 원활히 진행하기 위해 동원U&I를 설립하였으며, 설립 직후 10월 1일부터 4개 점포(삼성플라자 분당, 홈플러스 금천/영등포, 갤러리아 압구정)에 총 10명의 인원으로 GNC 영양상담 업무를 시작하였다. 이후 동원은 그룹 내 인력관리를 체계적으로 운영하기 위해 2004년 2월 18일 동원U&I를 동원엔터프라이즈 계열사로 편입시키면서 사명을 동원HRD로 변경하였다. 동원HRD는 인재 파견 및 교육개발을 전담하는 기업으로서, 헤드헌팅, 인력파견뿐만 아니라 식품매장의 마케터, 금융상담 등 다양한 분야의 인력을 공급하는 계열회사로 성장해 나갔다.

그리고 2010년 2월 8일 동원HRD는 IT사업본부와 결합하여 동원CNS라

는 이름으로 새롭게 출발하였다. IT사업본부는 1983년 동원산업 내 신설된 전산과가 그 모태로서 2001년 4월 동원엔터프라이즈 SI 사업부로 편입되었다가, 2010년 3월 동원HRD 소속 사업본부로 변경되었다. 동원CNS는 출범 후 기존의 인력파견과 머천다이징 업무뿐만 아니라 동원그룹 계열사의 각종 전산시스템 구축 및 유지보수 업무도 함께 수행해 나갔다. 특히 2010년 8월 31일에는 동원그룹의 차세대그룹웨어 구축을 완료하였으며, 2013년 6

| 표 9 | 동원CNS 전산 관련 주요 업무 내역 (2004~2018년)

시기	주요 업무
2004년 4월 10일	동원에프앤비 SAP ERP 구축
2008년 12월 31일	동원시스템즈 SAP ERP 구축
2010년 8월 31일	동원그룹 차세대그룹웨어 구축
2012년 10월 19일	동원그룹 해외법인 StarKist (피츠버그) 전산SM용역 계약
2013년 9월 30일	한국투자저축은행 전산시스템 통합 유지 보수
2014년 3월 31일	동원에프앤비 SAP WM 구축
2014년 10월 3일	고려대학교 차세대 통합정보시스템 구축
2015년 6월 7일	더반찬, 금천미트인수 후, Shopping Mall 시스템 재구축
2015년 7월 17일	동원산업 LOEX 차세대통합물류정보시스템 구축
2015년 11월 30일	그룹사 DB암호화 구축
2015년 12월 26일	아제르바이잔나흐치반국립대학 교육정보화지원사업 수주
2016년 8월 31일	테크팩솔루션인수 후, ERP시스템 통합
2017년 7월 31일	한진피앤씨인수 후, ERP시스템 통합
2017년 8월 15일	동원팜스, 두산생물자원인수 후, ERP시스템 통합
2017년 12월 15일	동원 LOEX 설립 후, 보관업시스템 재구축
2018년 7월 16일	동부익스프레스인수 후, 기간시스템 재구축 시작

월 9일에는 ISO 20000 인증을 획득하면서 IT 서비스의 품질을 대외적으로 인정받았다. 아울러 동원CNS는 동원그룹이 다른 기업들을 인수·합병하는 과정에서 관련 시스템의 통합을 성공적으로 수행함으로써 인수 후 빠른 경영 안정화를 도왔다.

## 6절

### 동원F&B, 그룹 최초 연매출 1조 원 달성

#### 1. 프리미엄 만두 시장을 연 개성왕만두

국내 만두 시장은 1987년 해태 ‘고향만두’ 발매 이후 교자만두, 물만두, 군만두 등 주로 취식 및 조리 방법에 따라 세분화되어 있었고, 각 카테고리별로 시장 지위 업체들도 구분되어 있었다. 즉 교자만두는 해태, 군만두는 CJ, 물만두는 풀무원이 각각 시장의 1위 업체로 군림하고 있었다. 하지만 냉동만두에 대한 소비자들의 인식은 ‘저가’, ‘인스턴트’라는 이미지가 강했으며, 경제 성장에 따른 소비자들의 가치소비 성향이 증가하면서 냉동만두 시장은

점차 위축되고 있었다. 특히 2004년 소위 ‘쓰레기만두 파동’ 사건 이후 국내 냉동만두 소비는 거의 정체 상태에 머물러 있었다. 동원은 1987년 동일냉동을 설립하면서 냉동식품 시장에 진입하였으나 선도적인 브랜드와 제품의 부재로 지속적인 성장에는 한계를 드러냈다. 따라서 동원F&B는 기존 제품과 차별적 비교우위 제품 및 브랜드를 통해 냉동식품사업 전체를 활성화시키고자 2008년 새로운 냉동만두 제품인 ‘개성왕만두’를 개발·출시하게 되었다.



▲ 동원F&B 개성왕만두



개성왕만두는 기존 만두류보다 프리미엄 제품으로 접근해 웰빙 생활을 지향하는 소비자들에 초점을 맞췄으며, 속이 비칠 정도로 투명하고 얇은 만두피, 고기·야채·숙주 등 신선한 원료로 푸짐하게 채운 만두소가 특징이었다. 아울러 이러한 제품의 콘셉트 및 특징점을 최대한 살리고자 동원은 ‘개성왕만두’라는 직관적 네이밍을 적용하였다. 새로운 제품이 성공적으로 시장에 안착할 수 있도록 적극적인 마케팅 및 광고 판촉도 전개하였다. 특히 2011년에는 강호동을 모델로 TV광고를 선보이면서 소비자 인지도를 크게 높였으며, 2012년부터는 신동엽을 모델로 바꾸면서 상승된 분위기를 이어 나갔다.

개성왕만두는 TV광고 론칭 이후 급격히 매출이 늘었고, 기존 500억 원대에 머물러 있던 동원F&B의 조리냉동제품 매출은 개성왕만두 출시 이후 약 1,000억 원대 규모로 성장했다. 이러한 양적인 성장만큼이나 중요한 것은 개성왕만두가 냉동식품 시장에서 프리미엄 만두 시장을 선도적으로 개척했다는 사실이다. 개성왕만두의 성공에 고무된 경쟁사들은 앞 다퉈 고급 만두를 시장에 선보였고, 이는 전체 프리미엄 만두 시장의 확대에 이어졌다. 동원F&B 역시 개성왕만두의 후속작으로 2016년 9월 개성왕새우만두를 출시하는 등 프리미엄 만두의 개척자로서 시장을 이끌어 나가기 위해 노력하였다. 아울러 개성왕만두의 성공으로 동원F&B의 ‘개성’ 브랜드는 프리미엄 제품으로서 소비자들에게 다가갈 수 있게 되었다.

## 2. 국내산 원료로 만든 100% 자연치즈, ‘덴마크 인포켓치즈’

우리나라 치즈 시장 규모는 2000년대 들어 급격히 성장했으며, 소비자들

이 선택하는 제품 종류도 다양해졌다. 치즈는 제조 방법에 따라 자연치즈와 가공치즈로 나뉘는데, 특히 자연치즈는 원유를 유산균으로 발효하고 효소로 응고시킨 뒤 수분을 제거해 만든 것으로 원유의 풍미를 그대로 느낄 수 있어서 그 수요가 점차 증가하고 있었다. 그동안 국내에서 치즈 제품은 주로 햄버거·샌드위치에 끼워 넣거나 피자에 얹는 등 식재료로 활용되어 왔다. 치즈를 간편하게 간식으로 즐기려는 수요도 있었으나 치즈 제품의 특성상 휴대가 불편하고 쉽게 상할 수 있어서 상품화가 어려웠기 때문이다. 이에 동원F&B는 자연치즈에 대한 소비자들의 선호와 간식용 치즈에 대한 소비자들의 니즈를 반영한 제품 개발에 착수하였고, 마침내 2010년 3월 100% 국산 원유만을 사용해 만든 스낵형 자연치즈, ‘덴마크 인포켓치즈’를 출시하였다.

동원F&B는 덴마크 인포켓치즈를 개발하면서 ‘건강한 영양 식품’이라는 치즈의 본질적 가치에 집중했다. 이를 위해 남녀노소 부담 없이 즐길 수 있

는 영양간식을 목표로 오랜 기간 연구 개발을 거쳤

다. 동원F&B는 치즈가 가장 맛있으면서도 짜

지 않은 염도를 찾아냈으며, 우유의 고소한

풍미를 극대화하는 방법도 개발하였다. 또

한 스낵형 제품이라는 점에 중점을 두고 휴대성

을 강화했으며, 먹는 재미까지 더했다. 덴마크 인

포켓치즈는 ‘인포켓(In pocket)’이라는 이름처럼 주머니

안에 들어가는 작은 크기라서 언제 어디서나 간편하게

휴대가 가능했고, 스트링치즈 형태로 제조되어 손으로 길게

찢어먹는 재미를 고객들에게 제공했다.



▲ 덴마크 인포켓치즈

첫 제품 출시 후 동원F&B는 소비자들의 여러 취향을 만족시키기 위해 맛과 재료에 차별을 둔 다양한 덴마크 인포켓치즈 제품을 선보였다. 지방함량과 칼로리를 줄인 ‘덴마크 인포켓치즈 라이트’, 원유의 지방을 살려 보다 부드러운 ‘인포켓치즈 체다’, 네덜란드의 정통 고다 치즈를 더해 풍미를 살린 ‘덴마크 인포켓치즈 고다’, 숯불향을 더한 ‘덴마크 인포켓치즈 스모크’, 스트링 치즈에 쇠고기 육포를 더한 ‘덴마크 인포켓치즈 저키’ 등이 대표적이었다.

아울러 동원F&B는 덴마크 인포켓치즈의 깨끗하고 순수한 이미지와 잘 어울리는 배우 하연수와 박소담을 모델로 각각 2013년, 2016년에 TV광고를 제작하기도 했다. 또한 제품을 활용한 다양한 요리 레시피를 개발하여 SNS 등을 통해 공유하면서 판매 촉진을 도모하였다. 덴마크 인포켓치즈는 독특한 제품 콘셉트, 우수한 맛과 품질, 그리고 다채로운 브랜드 전략을 바탕으로 국내 자연치즈 시장에서 강자로 떠올랐다.

### 3. 추석선물세트 판매 최대 매출 기록

동원은 1984년 추석 명절 때부터 참치캔 선물세트를 업계 최초로 개발하여 획기적인 판매신장을 이룩하였다. 기존에 조미료, 식용유 등으로 구성된 명절 식품 선물세트는 있었으나 참치캔으로 구성된 선물세트는 동원이 처음 선보였다. 당시 동원 참치캔 선물세트는 30만 세트 이상 팔려나가며 추석 선물세트 문화에 돌풍을 일으켰다. 이후 동원은 매년 소비자 트렌드에 맞게 제품 구성을 다양화하며 명절 때마다 동원 참치캔 선물세트의 매출을 지속적으로 끌어올렸다.

2003년 매출 400억 원을 돌파한 이후 400억 원 초반대의 매출을 유지하

던 동원F&B는 2008년 추석 시즌에 551억 원이라는 매출을 기록하면서 추석선물세트 최대 매출 기록을 달성하였다. 2008년에 매출을 비약적으로 끌어올릴 수 있었던 것은 마케팅과 영업의 상호협력과 집중력 때문이었다. 동원F&B는 기존의 참치 및 리챔캔 구성품 중심에서 고급유를 혼합해 구성함으로써 기존 단독세트에서 종합세트로 상품구성을 변화시키며 수요를 확대하였다. 또한 판매 활동 역시 기존의 대리점, 슈퍼마켓, 백화점 중심에서 당시 크게 성장하던 대형 할인점에 판매력을 집중시키면서 유통경로를 확대하였다. 아울러 생산 측면에서도 구매와 유기적으로 연계하여, 정확한 포장계획과 함께 현장 판매기회 로스를 최소화하고자 명절 전날까지 제품을 생산하면서 판매를 극대화시켰다. 동원의 명절선물세트는 출시 이후 2018년까지 누적판매량 2억 세트, 누적매출 8조 원을 넘어섰다. 무려 30년이 넘



▲ 동원선물세트 모델 배우 조정석

는 기간 동안 고객들의 꾸준한 사랑을 받아온 동원 명절선물세트의 성공요인은 다음과 같다.

#### 동원 명절선물세트 성공 요인

- ❶ 판매, 생산, CM 등 전 부문에 걸쳐 목표달성을 위해 최선을 다하는 정신
- ❷ 가공식품 선물세트에서 건강 지향적인 선물세트의 콘셉트 지속 강화
- ❸ 소비자 트렌드에 선제적으로 대응하면서 차별화 강점을 부각
- ❹ 선물세트 전략 지원센터 운영을 통한 판매 활성화

#### 4. 동원F&B 연매출 1조 원 달성

동원F&B는 동원그룹 전 계열사 중 최초로 2010년 매출액 1조 원을 달성하면서 이른바 ‘1조 클럽’에 가입하게 되었다. 2010년 국내 식품업계에서 매출액 1조 원 이상을 달성한 업체는 모두 13곳이었으며, 동원F&B는 2010년 1조 201억 원의 매출을 거두며 여기에 이름을 올렸다. 동원F&B의 1조 매출을 견인한 것은 대표상품인 참치였다. 참치 제품이 건강에 좋다는 인식이 확산되면서 판매량이 지속적으로 늘었고, 이는 1조 원 매출을 돌파하는 데 큰 역할을 했다. 아울러 2010년 유가공업체인 동원데어리푸드를 자회사로 편입시키고, 홍삼사업을 본격적으로 확대한 것 역시 매출 성장에 도움을 주었다. 식품업계에서 ‘1조 클럽’은 큰 의미를 갖는다. 사업이 안정적인 궤도에 올라 규모의 경제 효과를 본격적으로 누릴 수 있는 기준점이 되기 때문이다. 특히 내수시장에서 판매가격이 낮은 제품들로 승부해야 하는 식품업계에서 매출 1조 원을 달성하기 위해서는 다른 제조업보다 훨씬 많은 노력과

공을 들여야 한다. 즉 동원F&B의 연매출 1조 원 달성은 고객의 건강을 우선적으로 생각하는 사업철학과 최고의 제품을 제대로 판매하겠다는 전 구성원들의 열정이 어우러지며 만들어낸 성과였다.

## 3장

국	내		최	고	의	
종	합	식	품	기	업	,
동	원	홈	푸드			

### 1절

#### 식자재 유통사업의 인프라 확충

#### 1. 시화 식자재 유통센터 오픈

국내 식품 유통 시장은 크게 외식업체 및 단체급식업체로 식자재가 유통되는 업무용시장과 대형 마트, 할인점, 백화점, 슈퍼마켓 등에 식품을 공급하는 가정용 시장으로 나뉜다. 이 중에서 동원홈푸드가 진출한 업무용 식자재의 경우 전체 시장 규모가 2008년 기준 약 19조 원 수준으로 그 규모가 매우 컸다. 하지만 2,000여 개 도·소매상으로 이뤄진 중소형 영세업자들 위주로 시장이 형성되어 있었고, 낙후한 유통구조 및 난립한 다단계 공급망으로 유

통 효율성이 매우 낮았다.

이에 동원홈푸드는 식품전문회사로 구성된 동원그룹의 경쟁력을 극대화시키고 양질의 상품을 고객에게 안전하고 저렴하게 공급한다는 목표 아래 식자재 유통사업을 본격적으로 확대하기로 하고, 이를 위한 교두보 마련의 일환으로 2009년 경기도 시흥시 시화산업단지 내에 국내 최대의 식자재 전문 유통센터를 완공하였다.

동원홈푸드는 식자재 유통사업의 핵심 경쟁력을 ‘구매 비용의 최소화’와 ‘배송시스템’으로 설정하였다. 먼저 동원홈푸드는 중간 유통 단계를 과감히 축소하고 생산자 직거래를 확대해 중간 마진을 최소화시킴으로써 신선하고 저렴한 식자재를 공급하고자 했다. 이를 위해 동원홈푸드는 농산물의 산지 직구매를 실시했다. 약 1만 종의 음식 재료를 급식장, 음식점 등에 공급하는 식자재 유통업은 무엇보다 구매 비용을 최소화하는 것이 매우 중요하다. 직구매로 중간 유통과정을 줄일 경우, 구매 비용을 크게 낮출 수 있으며, 이는 생산자(농민), 소비자(음식점주), 식자재 유통업체 모두에게 이익을 가져다줄 수 있었다.

또한 동원홈푸드는 고객의 요구에 적시 대응할 수 있는 배송시스템으로 새벽 장보기의 불편함을 해소하였다. 즉 음식점들이 동원에 장보기를 맡기고 편안하게 새벽잠을 잘 수 있도록 하는 것이 사업의 또 다른 목표였다. 동원홈푸드는 식자재 유통센터 내에 첨단 시설을 갖추는 것은 물론, 1만여 종의 농·수·축·공산품을 취급하고, 고객들의 요구에 빠르게 대응 가능한 배송 시스템을 갖추면서 24시간 항시 이용할 수 있는 식자재 유통센터를 구축하고자 하였다.

새로 건립된 시화유통센터는 총 4만 9,586㎡ 부지, 연면적 1만 9,834㎡



규모에 농·수·축산물 및 가공식품 등의 소분 및 비축 기능을 복합적으로 수행할 수 있는 최첨단 자동시스템과 위생 안전 관리시스템을 갖추었다. 센터 내에는 냉동, 냉장, 상온 창고에 각각 별도의 출고장을 구비하였으며, 육류 및 일배형 상품(당일 입고 및 출고해야 하는 상품)의 위생 안전 관리를 위한 국내 최대 2,000㎡ 규모의 냉장 및 냉동 시설을 갖추었다. 특히 77개의 자동 접안 도크를 확보하여 1일 1회 77대의 배송 차량이 동시에 접안할 수 있는 시설을 갖추었으며, 연간 2,500억 원 규모의 식자재 물동량 처리가 가능하도록 설계되었다. 또한 완공에 앞서 동원그룹 전체 유통·구매 통합에 따른 시너지를 극대화하기 위해 2009년 11월 초 전 사업 부문에 대한 ERP 통합정보시스템 구축을 완료하였다.

동원홈푸드는 식자재 전문 유통센터의 건설과 더불어 산지 구매 확대, 해외 소싱, 비축 구매 전략 등 구매 채널의 다양화를 추진하고, 학교급식 지원센터와 전략적 제휴를 통해 전처리 농산물 매입 및 급식 식자재 일괄 납품을 추진해 나갔다. 또한 중소형 유통업체와 제휴하여 식자재 마트 사업



▲ 동원홈푸드 시화 식자재 유통센터

및 유기농사업의 온·오프라인 활성화로 사업영역별 성장세를 이어나가기로 하였다.

한편 동원홈푸드는 2010년 9월 호남 담양물류센터, 같은 해 12월 영남 양산물류센터를 각각 오픈하면서 충청 이남까지 아우르는 전국 유통 네트워크 구축하였다. 이와 함께 2008년 7월부터 그룹 계열사인 동원F&B, 동원 데어리푸드 등의 통합구매 업무를 수행하고, 프랜차이즈 음식점 등에 대한 공격적인 영업을 전개하였다. 그 결과, 2009년 875억 원이던 동원홈푸드의 식자재 유통 매출은 2011년 1,675억 원 규모로 성장하였다.

## 2. 미국 맥코믹사와 라이선스 제휴 체결

동원홈푸드는 2011년 향신료로 유명한 미국의 맥코믹(McCormick)사와 로열티 제휴를 맺고, 한국에서 제조·납품하는 드레싱, 스프 등의 액상제품에 'McCormick' 브랜드를 사용하기 시작하였다. 맥코믹 관련 제품 매출은 계약 첫해인 2011년 23만 7,000달러 수준이었으나 2018년에는 약 410만 달러까지 증가하였다. 세계적 브랜드 맥코믹과 라이선스 계약을 체결함으로써 동원홈푸드는 매출 활성화와 더불어, 공동 협업을 통해 신규 전략 아이템을 개발하는 등의 효과를 거둘 수 있었다.



## 2절

## 지속적인

## 거래처 확대

## 1. 수산물 브랜드 ‘동원이의 바다생각’ 론칭

동원홈푸드는 2009년 3월 동원그룹의 원료구매를 통합·담당하게 되면서 동원산업 수산유통영업부의 업무를 이관 받아 2010년 1월 사내에 수산유통사업부를 신설하고 관련 사업을 본격적으로 전개해나갔다. 같은 해 론칭한 자체 브랜드 ‘동원이의 바다생각’ 역시 이러한 수산물유통사업을 확대해 나가기 위한 과정에서 도입한 것이었다. 동원이의 바다생각은 한국 최대의 수산물 전문기업 동원에서 구매부터 철저한 위생관리시스템에 의한 가공, 포장까지 직접 진행하기 때문에 안심하고 먹을 수 있는 것이 특징이었다. 특히 그동안 학교급식 및 업소용 식자재를 주로 취급해왔던 동원홈푸드가 일반 소비자를 타깃으로 개발한 첫 브랜드라는 점에서 의미하는 바가 컸다.

동원홈푸드는 브랜드 론칭 초기에 바다장어, 고등어, 갈치, 옥돔 등의 제품을 구성하고, 이후 품목을 추가해 나가면서 2011년에는 9종까지 제품 종류를 늘렸다. 아울러 동원홈푸드는 2010년 6월부터 현대홈쇼핑 채널에 입점해 바다장어를 판매하기 시작했다. 이 제품은 국내 자연산 100% 제품으로 절단하지 않은 상태로 포장하여 가정에서 간편하게 먹을 수 있도록 구성한

것이 특징이었다. 또한 헬스보이로 유명한 개그맨 이승윤을 모델로 기용해 소비자들에게 보다 친숙한 보양식의 이미지로 접근하고자 했다. 동원홈푸드는 현대홈쇼핑을 통해 6월 3회, 7월 2회 등 총 5번의 방송을 실시했으며, 그 결과 약 5억 원의 매출을 기록하는 성과를 거두었다. 이후 동원홈푸드는 스노우 크랩, 노르웨이 고등어 등 판매 제품을 확대했을 뿐만 아니라, 현대홈쇼핑 이외의 다른 홈쇼핑에도 적극적으로 입점을 타진하고, 대형 마트까지 유통채널을 확대하는 등 소비자들이 동원의 수산물 제품을 쉽고 친숙하게 접할 수 있도록 노력하였다.

## 2. 프랜차이즈 업체 식자재 공급사업 개시

동원홈푸드는 2006년 중소 식자재유통기업 ‘푸른들’을 인수한 이후 2007년부터 식당, 프랜차이즈 업체 등을 대상으로 식자재 공급사업을 시작하였다. 사업 첫해인 2007년 주요 거래처로는 취영루(22개점), 어바웃샤브(15개점), 야미안(30개점) 등이 있었으며, 초기에는 지방에 물류센터 인프라가 없었기 때문에 물류센터가 있는 수도권을 중심으로 사업을 전개하였다. 이후 전국적으로 물류 인프라를 구축하면서 2010년부터는 전국에 매장을 둔 대형 프랜차이즈 업체까지 거래가 확대되었다.

2010년 6월 17일에는 외식프랜차이즈 업체 F&D파트너와 식자재 공급에 관한 업무 협약을 체결하였다. F&D파트너는 국내 최초의 수작 요리 전문 주점 ‘와라와라’ 및 ‘군선생’ 등을 운영하는 대형 외식 프랜차이즈 업체였으며, 동원홈푸드는 F&D파트너와의 업무 협약을 통해 전국 70여 개 ‘와라와라’ 매장에 연간 120억 원 상당의 식자재를 공급하게 되었다.

프랜차이즈 업체들은 차별화된 식자재 공급 서비스를 제공하는 동원홈푸드를 통해 맛은 물론 안전성에 대한 고객들의 만족도를 높이하고자 했다. 2009년 시화유통센터를 완공한 동원홈푸드는 2010년을 식자재 유통업에 본격적으로 진출하는 원년으로 설정하였다. 동원홈푸드가 대형 프랜차이즈 업체에 식자재를 공급하게 된 것은 이러한 도약을 위한 큰 디딤돌이 되었다.

동원홈푸드는 프랜차이즈 업체에 식자재 공급을 원활히 진행하기 위해 2011년 프랜차이즈를 담당하는 외식식재팀을 신설하였으며, 식자재 공급 외에도 몰래 프랜차이즈 매장을 방문해 음식을 맛보고 평가하는 ‘미스터리 쇼퍼’ 등 고객사를 위한 부가 서비스도 제공하기 시작했다. 그 결과 2011년 ‘더후라이팬’으로 유명한 치킨호프 프랜차이즈 전문업체 H&P Systems와 식자재 공급 업무협약을 체결하는 등 식자재 공급 프랜차이즈 업체가 지속적으로 증가하였다. 이후에도 동원홈푸드는 외식 식자재 부문의 인프라 확대를 통해 다양한 외식 프랜차이즈 브랜드들과 파트너십을 확장해 나갔다.

## 4장

미	래	를		준	비	하	는
동	원	그	룹	의			
인	재	와		비	전		

### 1절

### 포장재사업의 안정화 및 지속적 성장

#### 1. 함안공장, 개선과 혁신운동 전개

함안공장은 동원시스템즈의 포장재 중에서 제관 생산을 전담하는 곳으로, 1999년 동원정밀이 삼양공업을 합병하면서 동원그룹의 DRD CAN(Draw & Redraw CAN, 금속캔) 및 EOE(Easy Open End, 캔 뚜껑) 생산의 거점이 되었다. 함안공장의 핵심 제품은 동원참치캔에 사용되는 스틸캔이며, 1990년대에 들어 제2공장, 제3공장을 준공하는 등 최신 설비 도입 및 확장을 꾸준히 추진하면서 1994년에는 연매출 260억 원의 제관 전문기업으로 성장하였다.

하지만 다른 고객사 확장 없이 동원그룹 관계사에만 생산을 의존하면서 함안공장의 성장세는 둔화되었다. 공장설비가 노후화되면서 연간 약 20억 원의 설비보전비용이 발생해 수익성이 악화되었고, 각종 안전사고도 끊이지 않았다. 함안공장에서는 이런 문제를 해결하기 위해 소규모 개선 및 혁신활동을 추진하였으나 오래 이어지지는 못했다.

문제가 반복되자 동원시스템즈는 2007년을 기점으로 함안공장의 생산성을 획기적으로 개선하기 위해 대대적인 전사적 혁신활동을 전개하였다. 이미 진천공장의 5S운동이 성과를 거두자 동원시스템즈는 진천공장의 책임자를 함안공장에 투입시키며 동일한 공장혁신운동을 함안공장에도 적용시켰다. 가장 먼저 바꾼 것은 사무실과 현장의 거리를 좁히는 것이었다. 이로써 현장에서 일어나는 일들을 관리자들이 즉시 파악하여 빠르게 조치할 수 있게 되었다. 동원시스템즈는 정리, 정돈, 청소, 청결, 습관화라는 다섯가지 행동원칙, 즉 5S운동을 공장 구성원 전원에게 전파하고 이를 생활 속에서 실천할 수 있도록 유도하였다. 아울러 세계 최고의 생산성 및 이익성장의 발판을 마련하기 위해 도요타 생산방식(TPS)을 벤치마킹한 ‘동원생산방식(DPS)’을 확립하여 5S운동과 병행해 나갔다. 당시 함안공장에서 전개된 주요 혁신활동은 다음과 같았다.

- ❶ 설비자산관리 전산화(e-TPM도입)
- ❷ 금형연구회를 통한 금형자산 개선활동
- ❸ 제조사양서 전산화를 통한 품질 표준화
- ❹ 진통과 분만의 립을 통한 혁신모델 및 기능교육장 운용
- ❺ 모랄(Morale)훈련을 통한 직원의식 개선

## ❻ 새벽시장을 통한 직원간 소통과 협조 활동 강화

이러한 지속적인 혁신활동 결과, 연간 300억 원 수준에서 정체되어 있던 함안공장의 매출액은 2010년 550억 원으로 크게 늘어났다. 끊임없이 비관계사의 매출 확대를 위해 노력한 결과, 기존에 100%였던 관계사 의존도 역시 67%까지 낮출 수 있었다. 또한 금형연구회를 통한 설비보전비용 감소 노력으로 연간 20억 원 수준이던 설비보전비용을 2010년에는 3억 6,000만 원까지 획기적으로 낮출 수 있었다.

## 2. 함안공장 안전보건경영시스템(KOSHA 18001) 인증

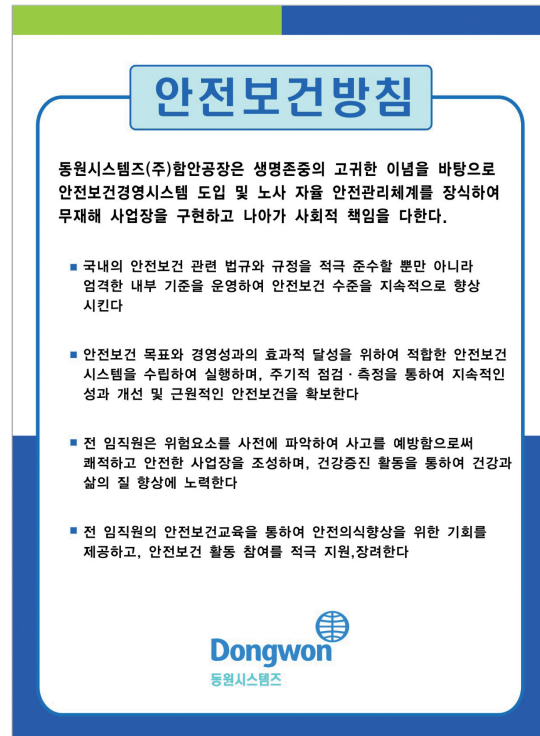
동원시스템즈 함안공장에서는 안전보건방침을 설정하고 무재해 사업장 정착을 위한 최적의 HS시스템을 구축하기로 하였다. 이에 대한 구체적인 실천사항으로서 동원시스템즈는 안전보건경영시스템의 활성화, 의식 향상 및 문화 정착, 보건관리 프로그램 활성화를 설정하고, 분야별 점검 및 진단 활동 강화, 무재해 운동 활성화, 건강 이상자 특별관리, 건강증진 프로그램 활성화 등을 전개해 나갔다.

안전보건경영시스템(KOSHA 18001)이란 사업주가 자율경영방침에 안전보건 정책을 반영하고, 이에 대한 세부 실행지침과 기준을 규정화하여, 주기적으로 안전보건계획에 대한 실행 결과를 자체평가 후 개선하도록 하는 등 재해예방과 기업손실 감소 활동을 체계적으로 추진하도록 유도하는 자율안전보건체계를 의미한다. 동원시스템즈 함안공장에서는 생명존중의 고귀한 이념을 바탕으로 노사 자율 안전관리체계를 정착하여 무재해 사업

장을 구현하기 위해 2009년 10월부터 안전경영시스템 인증을 준비하였다.

먼저 동원시스템즈는 ‘무재해 사업장 정착’이라는 목표하에 공장 HS 추진전략을 수립하였다. 이 전략에 따라 함안공장에서는 작업장 위험성 평가 및 작업환경을 측정하고, 잠재위험 제안전제도 강화 및 법정교육을 진행하는 한편, 관련 교육을 대폭 강화하였다. 특히 안전보건경영시스템 인증 심사를 위해 자율안전보건관리체계를 구축하고, 시스템 내부심사를 강화하였으며, 위험성평가 및 개선활동을 확대하였다. 아울러 분야별 점검 및 진단활동을 강화하고, 내부 보건관리 프로그램도 활성화시켰다.

인증 심사에서는 매뉴얼, 절차서, 지침서 등이 안전보건경영시스템에서 요구하는 인증기준에 적합한지를 문서심사와 현장심사를 통하여 검증하였는데, 동원시스템즈 함안공장은 안전보건경영체계분야 18개 항목, 안전보건활동수준분야 15개 항목, 안전보건경영관계자 면담 분야 6개 항목 등 총 39개 항목의 판단기준에 의해 심사를 받았다. 이러한 까다로운 심사조건을 모두 만족시킨 동원시스템즈 함안공장은 2010년 10월 13일 한국산업안전보건공단으로부터 안전보건경영시스템 인증을 획득하는 데 성공하였다.



▲ 동원시스템즈 함안공장의 안전보건방침

### 안전보건경영시스템 인증을 위한 단계별 준비사항

- ① 1단계 - 자체평가
- ② 2단계 - 안전보건경영체계분야 안전보건 방침
- ③ 3단계 - 안전보건경영계획수립 및 실행
- ④ 4단계 - 안전보건에 대한 점검 및 시정조치
- ⑤ 5단계 - 경영자검토

안전보건경영시스템 인증을 통해 동원시스템즈 함안공장은 무재해 14배수 달성이라는 성과를 거두었으며, 특히 근로자 참여를 통한 원활한 의사소통으로 안정적이고 지속적인 안전관리를 실현할 수 있게 되었다. 실제로 함안공장에서는 산업재해로 인한 보상이 매년 1~2건 발생하였으나 2011년에는 산업재해 제로를 달성하였다. 아울러 동원시스템즈는 내·외부 고객의 신뢰성 제고를 통한 손실감소 효과를 극대화하고, 나아가 극변하는 경영환경변화에 신속하게 대응할 수 있게 되었다.

### 3. 함안공장 안전경영대상 종합대상 수상

동원시스템즈는 사람을 존중하는 경영이념을 바탕으로 안전경영을 현장의 최우선 과제로 삼았다. 2010년 안전보건경영시스템을 인증 받은 동원시스템즈는 이후로도 현장의 혁신활동을 꾸준히 발전시켰으며, 그 결과 함안공장은 2011년 12월 19일 제19회 안전경영대상에서 종합대상을 수상하게 되었다. 고용노동부와 매일경제신문사가 주최하는 안전경영대상은 안전재해 예방에 우선적인 가치를 두고 근로자의 안전과 건강증진을 위해 노력하는

기업을 선정하여 포상하였으며, 1993년에 처음 도입되었다.

동원시스템즈 합안공장은 최고 품질의 제품 생산과 함께 ‘환경’과 ‘안전’에도 최우선의 가치를 두었다. 안전사고에 대비한 교육을 매일 아침 실시했고, 전문기관의 강사를 초빙하여 수시 교육을 실시했다. 이러한 교육을 통해 구성원들이 안전을 평소에 생활화할 수 있도록 유도했다. 또한 직원들의 안전문화를 정착시키는 실천교육을 월례화하였고, 위험요인에 대해 철저히 사전 대비하는 동시에 안전의식을 꾸준히 향상시켜 무재해 사업장을 만들어 나갔다. 위험기계설비의 경우 방호장치가 작동하지 않으면 생산에 지장이 있더라도 절대 가동하지 않도록 했다. 또한 위험기계기구의 접근 가능한 지점에는 안전커버를 제작, 부착하여 근원적인 접촉을 방지하였으며, 기계사용에 대한 안전수칙도 기계마다 부착해 안전한 사용을 유도하였다.

한편 합안공장의 자발적인 안전문화는 직원들 스스로가 참여하는 ‘새벽시장’과 ‘119시스템’이 대표적이었다. 새벽시장은 매주 수요일 아침 7시부터 8시 사이에 모든 직원들이 함께 만나 정보를 주고받는 격의 없는 소통의 장이었다. 이곳에서는 일주일 동안 발생했던 라인별 문제점들을 되짚어보는 동시에 안전과 관련된 브레인스토밍을 진행하였다. 또한 119시스템은 새벽시장이 끝난 후 도출된 문제점과 설비가동 불가 시 상호 협조하여 즉시 조치하는 시스템으로, 특히 안전과 관련된 문제는 즉시 개선·제거하여 현장 안전에 만전을 기하였다. 아울러 문제점이나 이상한 점을 한눈에 알 수 있도록 하여 임직원이 현장에서 즉시 대처해 위험 요인을 사전에 차단하는 등 안전보건경영을 지속적으로 정착시켜 나갔다.

#### 4. 건설·통신·정밀 부문의 새로운 도전

##### 1) 대한주택공사 2009년 우수시공업체 수상

동원시스템즈 건설 부문은 2009년 9월 30일 대한주택공사가 뽑은 우수시공업체로 선정되었다. 대한주택공사에서는 건설업체의 성실시공과 철저한 품질관리를 유도하고, 주택의 품질을 향상시키기 위해 매년 우수업체를 선정하였다. 대한주택공사는 2008년 발주공사의 준공실적이 있는 61개 건설업체와 8개 감리용역업체를 대상으로 시공품질 및 현장관리를 종합적으로 평가해 2009년도 우수시공업체 8개 업체와 우수감리업체 2개 업체를 선정하였으며, 이 중 동원시스템즈 건설 부문은 LH우수시공업체 주거 부문에서 LH충주연수아파트 건설공사의 품질을 인정받아 우수시공업체로 선정되었다. 이 수상으로 LH의 발주공사에 참여 시 PQ(입찰참가자격 사전심사) 가점을 받게 된 것은 물론, 공사 참여 시 선금금을 지급받을 수 있게 되었다.

이와 함께 동원시스템즈 건설 부문은 2009년 11월 17일 경제주간지 『한경비즈니스』가 선정한 ‘2009웰빙아파트대상’ 시상식에서 고급 주택·타운하우스 부문 수상업체로 선정되기도 했다. 동원시스템즈 건설 부문은 다양한 건축 영역에서 시공관리 및 품질 우수성을 인정받았으며, 이를 통해 동원그룹의 건설사로서 대외 이미지 제고 및 홍보 효과를 거둘 수 있었다.

##### 2) 동원올레브 설립

동원은 그룹의 신성장 동력을 확보하기 위해 새로운 사업영역을 적극적으로 발굴하였다. 이러한 전략을 일환으로 동원은 2011년 10월 카이스트(KAIST)와 합작 투자해 무선충전전기자동차 개발 및 상용화를 위한 신규 법



인 동원올레브를 설립하고, 자체 개발한 전기자동차 기술 상용화를 시도하였다. 동원올레브가 개발한 전기자동차는 유선으로 충전하는 기존 전기자동차와 달리 주행과 정차 중 도로에 설치된 급전 설비로부터 무선으로 전기를 충전하는 시스템

을 적용했기 때문에 달리면서 전기자동차 배터리를 충전할 수 있었다. 동원올레브는 기술 상용화 과정에서 경기도 과천시 서울대공원에 코끼리열차 3대를 개발해 운행하였으며, 경북 구미시의 시범버스 노선에 전기자동차를 투입해 운행하기도 하였다. 이러한 성과를 바탕으로 동원올레브는 관련 기술을 더욱 발전시켜 국내시장뿐만 아니라 해외시장까지 개척하기 위해 노력하였다.



▲ 동원 올레브가 개발, 운행한 서울대공원 코끼리열차

## 제2절

### 글로벌 리더를 육성하는 동원리더스아카데미

오늘날 기업을 둘러싼 경영환경은 급속도로 변화하고 있다. 지속적으로 성장·발전하기 위해서는 변화하는 환경에 능동적으로 대처해야 하며, 이를 위해서는 지식과 기술축적이 가능한 학습 기업으로 거듭나야 한다. 이 과정에서 가장 중요한 것을 구성원의 능력을 키워주는 것이다. 기업의 역량은 사람의 역량에서 시작되며, 구성원들이 성장하지 않으면 기업 또한 무한 생존 경쟁에서 살아남을 수 없기 때문이다.

동원은 창업 초기부터 목요세미나 등을 통해 언제나 학습하는 기업이 되 고자 노력하였다. 동원의 인재상은 ‘열성·도전·창조’의 동원정신을 갖춘 사람이다. 이것은 항상 창의적이고 행동력이 있는 사람, 새로운 것을 추구하는 도전적인 사람, 시도한 일에서 반드시 성과를 내는 집념과 열성을 갖춘 사람, 팀워크를 중시하고 더불어 일할 줄 아는 사람을 의미한다. 동원은 이와 같은 인재상을 정립하고, 회사의 장기비전과 경영이념 및 경영방침을 명확히 인식시키는 것은 물론, 직무수행에 필요한 전문지식과 기술, 그리고 사회의 변화에 대응할 수 있는 기본 지식을 습득하도록 하여 유능한 동원인을 효율적으로 양성하기 위해 2007년 동원리더스아카데미를 개원하였다.

동원리더스아카데미는 미래 도약을 위한 글로벌인재육성 및 평생학습의 요람으로서 설립되었으며, 학습 기업으로서의 동원, 인재육성 기업으로



▲ 동원리더스아카데미

서의 동원을 이룩하는 데 있어서 핵심역량을 키워주는 교육 훈련의 장으로 기획되었다. 2007년 7월 27일 경기도 이천시 장호원읍에 문을 연 동원리더스아카데미는 대지면적 2만 7,637㎡, 연면적 9,040㎡ 규모에 1개의 연구동과 2개의 숙소동으로 구성되었다. 이곳은 CCTV 모니터링시스템, 전자교탁, 마이크, 입체음향 시스템 등 첨단 교육 장비를 갖춘 총 10개의 교육장에 600여 명을 동시 수용할 수 있으며, 교육시설과 함께 숙박시설, 식당, 멀티미디어센터, 스포츠시설 등의 부대시설까지 완비하였다.

개원 이후 동원리더스아카데미는 동원그룹의 창업정신, 경영이념, 핵심가치를 전파하고, 동원인으로서의 정체성과 충성심 확보를 미션으로 설정해 동원그룹 인재양성의 허브 역할을 수행하였다. 또한 동원리더스아카데미는 그룹교육뿐만 아니라 외부교육사업에도 진출하여 기획교육, 위탁교육, 과정개발, HRD컨설팅, 중소기업 직업훈련 컨소시엄, 한식세계화교육사업 등 리더십분야와 식품분야에 특화된 전문교육기관으로서의 위상을 구

축해 나갔다. 동원리더스아카데미는 아름답고 쾌적한 환경, 친절한 서비스, 수준 높은 교육운영으로 2009년 10월 노동부 직업능력개발 훈련기관 평가 재직자 훈련 부문에서 최고 등급인 A등급을 받기도 했다.

한편 2011년 3월에는 신축건물 하모니하우스를 증축하여, 중강의실, 조리실습실, 레크레이션홀, 숙소 15실을 추가로 확보함으로써 교육훈련의 품질을 더욱 향상시켰다. 그 결과 2013년 3월에는 한국HRD 연수시설 부문 대상을 수상하는 성과를 거두었다. 또한 2015년 9월에는 한국생산성본부와

## | 그림 12 | 리더스아카데미 Vision



업무협약을 체결하고, 2016년 9월에는 쿠키앤과 요리교육 업무협약을 체결하는 등 외부기관들과 활발하게 교류하면서 함께 배움을 나누는 교육기관으로 성장하고 있다.

### 제3절

#### 동원그룹

#### 비전2020 수립

##### 1. Vision 2020 및 신규 CI 발표

동원그룹은 2009년 4월 16일 서울 양재동 본사에서 김재철 회장 및 그룹 임직원 200여 명이 참석한 가운데 창립 40주년 기념식을 가졌다. 이날 행사에서 동원그룹은 '새로운 가치를 창조하는 사회필요기업'이라는 신규 비전과 '비전 2020'을 선포하고 새로운 '기업 통합 이미지(CI)'를 발표하였다. 새 비전으로 설정한 '새로운 가치를 창조하는 사회필요기업'은 그룹의 지속적인 성장동력을 '새로운 가치를 창조'하는 것으로 규정하고 '사회정의의 실현'을 구체적으로 실천하는 기업이 되겠다는 것을 의미하였다.

먼저 '새로운 가치 창조'는 보다 나은 생활, 보다 나은 편리성, 보다 나은 안전성, 보다 나은 건강성 등을 위해 기존의 가치보다 더욱 뛰어난 제품, 서비스 및 생활 문화의 가치를 고객에게 제공한다는 뜻을 담았다. '사회 필요기업'은 동원그룹이 반드시 사회에 필요한 기업이 되겠다는 것을 의미하는 것으로, 지속적인 고용 창출과 납세의무를 성실하게 수행하고 나아가 건전한 기업이윤을 창출하여 사회에 공헌하겠다는 의미를 담았다.

'비전 2020'은 2020년에 그룹 매출 20조 원, ROE(Return On Equity, 자기자본이익률) 20%를 달성한다는 것으로써, 동원그룹은 이를 달성하기 위해 식

품유통사업 및 해외사업을 더욱 강화한다는 중장기 계획을 수립하였다. 김재철 회장은 창립 40주년 기념사를 통하여 “향후 동원그룹은 국내뿐 아니라 세계를 무대로 경영 활동을 강화하여 진출 지역이 어디든지 해당 지역에서 꼭 필요한 신뢰할 수 있는 사회필요기업이 될 것”이라고 강조하였다.

아울러 동원그룹은 밝고 젊어진 새로운 CI도 함께 발표하였다. 새로운 동원그룹의 CI는 기존 CI를 새롭게 발전시킨 것으로서 동원그룹이 고객에게 새로운 가치를 제공하는, 진정으로 고객이 필요로 하는 기업이 되겠다는 것을 시각적으로 표현하였다. 새로운 CI는 부드럽고 산뜻한 스카이 블루 컬러로 동원의 자산인 전문성과 신뢰성을 유지하는 동시에, 젊고 유연한 이미지를 표현하였다. 또한 영문 소문자 로고타입을 사용하여 친근하고 감성적이며 소비자 지향적인 동원그룹의 이미지를 표현하였다. 동양의 대표적 문자인 한자 동녘 ‘동(東)’ 글자가 지구 위에 펼쳐진 심볼과 영문로고 타입의 조화는 동서양의 융합을 상징적으로 표현한 것으로서, 동원그룹이 향후 한국을 대표하는 글로벌 기업으로 성장하고자 하는 의미를 담았다.

## 2. 김재철 회장, 최고기업가상 및 창업대상 수상

### 김재철 회장 주요 수상 내역

- 1982년 동탑산업훈장
- 1986년 은탑산업훈장



▲ 동원그룹 새 CI 디자인

- 1991년 금탑산업훈장(수산업분야 최초 수훈)
- 2001년 벨기에 국왕 훈장
- 2006년 칠레 베르나르도 오히긴스(산업최고훈장)
- 2008년 국민훈장 무궁화장
- 2009년 언스트앤영 최고기업가상 대상

### 1) 언스트앤영 최우수기업가상 마스터상

어려운 대외환경 속에서 위기를 극복하기 위해서는 기업가 정신이 절대적으로 필요하다. 1986년 미국에서 처음 도입된 언스트앤영 최우수 기업가상은 기업인들의 기업가 정신을 고취하기 위해 제정된 최고 권위의 국제적인 경영대상으로, 2008년부터는 국내에서도 수상자를 배출하기 시작했다. 언스트앤영(Ernst & Young)은 회계감사, 세무, 기업 인수합병 및 경영자문서비스 부문의 글로벌 리더로, 전 세계 13만 5,000명의 전문가들이 공동의 가치



▲ ‘제2회 언스트앤영 최우수 기업가상’ 시상식



관과 품질에 대한 확고한 의지를 바탕으로 역량을 발휘하고 있다.

한국 언스트앤영은 2009년 1월 14일 서울 신라호텔에서 ‘제2회 언스트앤영 최우수 기업가상(Ernst & Young Entrepreneur of the Year)’을 개최하였다. 이 시상식에서 동원그룹 김재철 회장은 최고 영예인 마스터(Master)상을 수상하였다. 제2회 언스트앤영 최우수 기업가상의 심사는 2008년 9월 23일부터 예비심사, 다섯 차례에 걸친 심사위원단의 심층평가, 최종심사 등의 절차로 진행되었다. 김재철 회장은 한국 원양업계를 이끌어 온 리더로서, 40년 전 창업 이래 동원그룹을 세계 최대의 수산회사로 키우고 식품가공업, 종합물류업, 증권금융업 등으로 사세를 확장하여 각 업계를 대표하는 최고의 기업들로 성장시켰다. 특히 2008년 세계 최대의 참치 브랜드인 미국의 스타키스트를 성공적으로 인수하는 등 광범위한 시장 개척을 위한 시도를 높이 평가받았다.

김재철 회장은 수상소감을 통해 “비좁은 한국 안에서만 맴돌지 말고 넓은 세계로 나가 도전하라는 평소 주장과 실천을 평가해주신 것 같다”며 “전 세계가 지속가능한 발전을 이루도록 모두 함께 지혜를 모으는 데 동참하겠다”는 뜻을 밝혔다. 한편 김재철 회장은 국내에서 두 번째로 2009년 5월 28일부터 31일까지 모나코 몬테카를로에서 개최된 ‘언스트앤영 월드 최우수 기업가상(Ernst & Young World Entrepreneur of the Year)’ 시상식에 한국 대표로 참가하였다. 이곳에서 김재철 회장은 세계 50개국에서 선발된 최고의 기업가들과 교류하며 기업가치를 보다 극대화할 수 있는 기회를 가졌다.

## 2) 한국경영사학회 창업대상

1993년 시작된 한국경영사학회 창업대상은 기업의 성장발전에 기여하고

경제발전에 공헌이 많은 창업가 그리고 사회적 책임과 경영자로서 능력이 뛰어난 기업가를 선정해 매년 시상하는 행사로서, 동원그룹 김재철 회장은 2009년 제15회 창업대상 수상자로 선정되었다. 한국 수산업계를 선도해온 김재철 회장은 ‘성실한 기업활동으로 사회정의 실현’이라는 창업이념 아래 동원그룹을 사회에 감동을 줄 수 있는 기업으로 성장시킨 점을 높게 평가받았다. 창업대상 시상식은 2009년 5월 22일 서울 삼성동 그랜드 인터컨티넨탈호텔에서 열렸으며, 경영사학회에서는 수상자 발표와 더불어 ‘도전과 정도경영의 40년’을 주제로 하는 연구 학술대회도 함께 개최하여 김재철 회장의 오랜 경영성과를 기념하였다.



핵심사업 중심으로  
성장 동력 확보와 구축

---

2012

|

2015

# 1 장

글	로	벌		종	합	포	장	재
기	업	으	로		진	화	하	는
동	원	시	스	템	즈			

## 1절

### 세계경제의 회복과 동원의 핵심사업 재편

2010년 시작된 유럽 재정위기가 장기화되면서 2012년 세계경제의 성장세는 크게 둔화되었으며, 우리나라 역시 부진한 경기 흐름 속에 성장률이 2.0% 수준에 머물렀다. 하지만 글로벌 금융위기에서는 비교적 빠르게 회복하며 2012년 하반기 우리나라는 무디스, 피치, S&P 등 3대 신용평가사로부터 국가신용등급이 향상되었다. 수출은 유럽 재정위기, 신흥국의 경제 둔화 등 글로벌 수요 부진으로 다소 감소하였으나 경상수지는 흑자 추세를 계속 유지하면서 2011년에 이어 2년 연속 무역 1조 달러를 달성하였다. 또한 2012년은 한미FTA가 본격적으로 발효되기 시작한 시기이기도 했다.

침체되었던 세계경제는 2013년부터 완만한 회복세를 보였고, 경제 활성화를 위한 정책이 효과를 거두면서 2013년에는 약 2년간 지속된 저성장 흐름에서 반등하며 3.0% 성장을 기록했다. 특히 우리나라는 미국의 양적완화 축소 등에도 불구하고 외국 자금이 유입되고 원화가치가 상승하는 등 여타 신흥국과 차별화된 움직임을 보여주었다. 이런 상황에는 역대 최고 수준의 국가신용등급이 큰 역할을 했다. 수출 및 경상수지는 2013년 사상최대치를 기록했고, 물가상승률 역시 1999년 이후 가장 낮은 수준을 보였다.

여세를 몰아 2014년에는 전 세계적인 경기 침체 속에서도 '사상 최대의 수출액·무역흑자·무역규모'라는 '트리플 크라운'을 달성했다. 하지만 이러한 수출 호조에도 불구하고 내수 경기의 침체는 좀처럼 나아지지 않았다. 세금 부담이 늘고 부동산 시장이 침체된 가운데 전세 가격은 급등하면서 소비여력이 줄어든 것이 큰 원인이었다. 베이비붐 세대들이 은퇴하면서 노후 준비에 대한 불안감이 고조된 것도 소비 부진의 한 원인으로 작용하였다. 특히 2014년 세월호 침몰사고는 우리나라 정치·경제·사회 전반에 걸쳐 큰 영향을 미쳤다. 2008년 글로벌 금융위기 이후 지속적으로 위축되던 내수 경기는 세월호 침몰사고의 영향으로 더욱 침체에 빠졌으며, 2015년 발생한 중동호흡기증후군(메르스) 역시 내수시장에 악영향을 미쳤다.

국토해양부와 농림수산부로 분리되었던 해양수산부는 2013년 새 정부 출범과 함께 해양수산부로 재출범하였다. 본부 조직은 3실, 3국, 9관, 41개 과로 정해졌으며, 11개 지방항만청과 국립수산물과학원, 중앙해양안전심판원 등 74개 소속기관을 거느리는 조직으로 재탄생했다. 해수부에는 부처 폐지 이전에 있던 해양정책, 해운·물류, 항만, 해양환경, 해양 연구개발, 해난심판 등의 업무에 새롭게 해양레저스포츠 분야도 추가되었다.

한편 2011년 동일본대지진으로 후쿠시마 원전의 방사능 오염수가 대량 유출되자 2013년 정부에서는 후쿠시마 주변 8개 현에서 나온 수산물 수입을 전면 금지하였다. 수입 금지 조치 대상은 209개 품목이었으며, 전체 일본산 수산물 가운데 15%의 수산물 수입이 중단되었다. 이와 함께 정부는 국내산 식품에 대한 방사능 검사기준도 강화하고, 일본산 수산물이 국내산으로 유통되는 것을 차단하고자 노력하였다. 또한 방사능 영향으로 수산물 소비가 위축되자 수산물 소비 활성화를 위한 각종 대책과 캠페인이 전개되기도 했다.

식품업계에서는 2015년 ‘가짜 백수오 사건’이 큰 이슈였다. 이 사건은 2015년 4월 한국소비자원이 유통 중인 32개 백수오 제품을 조사한 결과 실제 백수오를 원료로 사용한 제품은 9.4%에 불과하다고 발표하면서 시작되었다. 이후 전수조사를 진행한 결과, 진짜 백수오를 사용한 제품은 5%에 불과했고, 가짜 백수오 성분이 확인된 업체에 유명 기업들이 포함되면서 소비자들에게 충격을 주었다. 식약처는 백수오 파문이 건강기능식품 전반에 대한 소비자의 불신으로 번질 조짐을 보이자 제도를 보완하기로 하고, 건강기능식품 기능성 원료의 인정에서부터, 유통, 사후관리에 이르기까지 전 과정에 걸쳐 개선안을 마련하였다. 또한 2015년에는 각 식품업체들이 할랄 인증을 전개하면서 중동시장 공략을 가속화하기도 하였다.

동원그룹은 이 시기에 각 부문별로 핵심사업을 재편하고 새로운 성장 동력을 만들어가는 데 힘을 쏟았다. 특히 포장재사업의 변화가 두드러졌다. 동원시스템즈는 2012년 대한은박지를 인수하면서 포장재사업의 영역을 본격적으로 확대하였으며, 이후 2014년 한진피앤씨와 테크팩솔루션을 인수함으로써 기존 포장재사업에 첨단 소재 및 음료 포장재까지 생산하는 국내

유일의 종합포장재 기업으로 성장하였다. 또한 국내뿐만 아니라 미국 포장재 기업 아르다 사모아와 베트남 포장재 기업 TTP 및 MVP를 인수하면서 글로벌 포장재 기업으로 도약할 수 있는 발판까지 마련하였다. 한편 동원시스템즈는 건설 및 통신사업을 분리함으로써 종합포장재 기업으로서 핵심 역량을 더욱 집중시킬 수 있게 되었다.

동원산업은 수산업의 국제규제가 점차 강화되는 상황에서 컴플라이언스 위원회를 설치해 투명경영과 준법경영을 보완하고 보다 정직한 기업문화가 정착될 수 있도록 했다. 사업 측면에서는 성장률이 높은 연어사업에 선제적으로 진출하고, 알래스카 연어회사 실버베이스푸드와 상호투자를 체결함으로써 차별화된 경쟁력을 확보하였다. 원양사업에 있어서도 세계로호, 미래로호, 테라카호, 한아라호를 신조하면서 지속적인 선단 현대화를 진행해 글로벌 수산 경쟁에서 앞서가고자 했다. 물류 부분에서는 백암물류센터를 준공하여 3자물류의 허브 기능을 강화했고, 동영콜드프라자를 분리해 동원냉장으로 새롭게 출범시키면서 그룹 물류 사업의 큰 축을 담당하도록 했다.

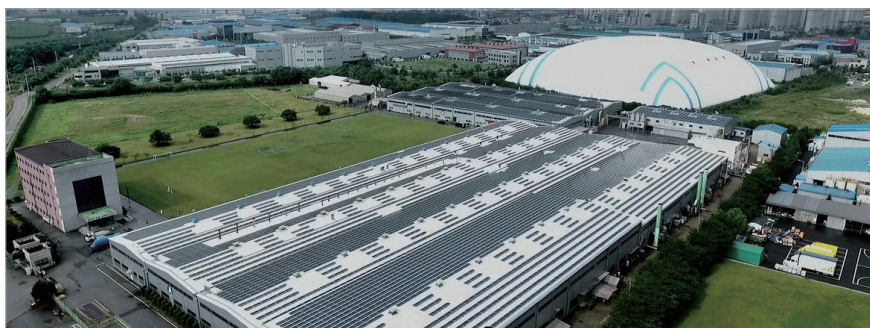
동원F&B는 브랜드 BI에 변화를 주는 한편, 내부적으로는 사업부 조직을 강화하고 강력한 PI 활동을 추진함으로써 각 분야별 프로세스를 크게 효율화시켰다. 또한 동원F&B는 중국 광명그룹과 판매계약을 체결하면서 중국 참치 시장 공략을 본격화하였고, 동원홈푸드 역시 위해삼조식품유한공사를 설립하면서 중국 조미 시장 공략에 나섰다. 아울러 동원F&B는 2014년 대표제품 동원참치의 50억 캔 판매라는 대기록을 달성했으며, 새로 출시한 ‘리얼크랩스’도 품질과 함께 독특한 콘셉트와 마케팅에 힘입어 고급 맛살 시장에 성공적으로 진입하였다.

## 2절

M&A를 통한 포장재사업의  
지속적 확대

## 1. 첨단소재 기업으로의 진화, 대한은박지 인수

동원그룹은 동원시스템즈를 통하여 EOE(Easy Open End, 원터치) 및 연포장재 등 식품분야의 포장재사업을 전개해 왔다. 동원시스템즈는 1977년 카메라 조립회사 오리온광학에서 시작되었으나 1996년 경기도 광주의 소규모 인쇄소를 인수하면서 포장재사업에 첫발을 내딛게 되었다. 이후 동원은 충북 진천의 포장재 공장 경매에 참여하여 인수하고, 스틸캔을 생산하던 삼양공업(함안공장)까지 인수하면서 포장재사업을 확대하였다. 또한 동원F&B 포장재 공급에 그치지 않고 2004년 한국네슬레에 커피스틱 포장필름을 공급하면서 포장재사업을 본격적으로 확대하기 시작했다.



▲ 대한은박지 전경

사실 포장재 산업은 오랜 시간 동안 다른 제조업 분야에 가려져 있었다. 산업의 주연이 아니라 조연이라는 인식이 더 강했다. 하지만 포장재 산업은 첨단 기술과 융합하면서 세계경제를 견인하는 한 축으로 자리 잡았다. 전 세계 무역규모가 점차 증가하면서 산업 자체의 성장성도 매우 높은 편이다. 식품산업의 성장과 더불어 생필품, 의약품, 산업용품에 이르기까지 포장재의 용도가 지속적으로 확대되고 있으며, 특히 기능성 포장에 대한 수요가 크게 증가하면서 고도의 기술을 필요로 하는 첨단산업의 영역으로 인식되고 있다.

이러한 외부환경의 변화 속에서 동원시스템즈는 EOE와 연포장재뿐만 아니라 유리병과 알루미늄에 이르기까지 모든 포장재 분야를 아우르는 종합 포장재 회사로 거듭나기 위해 노력하였으며, 이 과정에서 여러 M&A를 추진해 시장 지배력을 강화하였다. 동원그룹은 항상 외형적 성장보다 건전한 기업가치를 중시하였으며, 이를 실현하기 위해 각 계열사의 사업 방향과 일치하면서 사업을 올바르게 성장시킬 수 있는 기업들과 M&A를 추진해 왔다. 2006년에는 회생 절차가 진행 중이던 해태유업을 인수하여 인위적인 구조조정 없이 경영 정상화 및 수익성 확대에 성공하였으며, 2006년 삼조셀텍, 2008년 스타키스트 등 국내외 업체들을 인수하면서 경영 안정화 및 지속 성장을 성공적으로 이끌어냈다.

대한은박지 인수 또한 포장재사업에 특화된 동원시스템즈를 보다 좋은 방향으로 발전시킬 수 있다는 믿음 때문에 추진되었다. 대한은박지의 알루미늄 압연 및 가공 부문과 동원시스템즈의 연포장재를 비롯한 기타 포장부문을 결합할 경우 높은 시너지를 기대할 수 있었기 때문이다. 대한은박지는 알루미늄박 및 가공제품 전문회사로, 1971년 대한제박으로 창립되었다가



1978년 대한은박지로 사명을 변경하였다. 1991년 기업공개를 단행하고 이듬해 평택에 가공공장을 준공했으며, 2000년 충남 아산에 최신 공장을 신축하여 광폭 압연기를 설치하는 등 국내 대표적인 알루미늄 분야 전문기업으로 자리 잡았다. 하지만 2007년 대표이사 횡령 배임 사고 이후 기업가치가 하락하면서 2009년 결국 법정관리에 들어갔다.

동원시스템즈는 대한은박지의 전문성과 노하우가 향후 알루미늄을 비롯한 포장 소재 연구개발에 큰 도움이 될 것이라 판단하고 M&A를 추진하였다. 2011년 11월 대한은박지 매각이 시작된 이후 동원시스템즈는 같은 해 12월 우선협상자로 선정되어 MOU를 체결했다. 대한은박지 노동조합과의 갈등으로 잠시 인수 진행이 중단되기도 했으나 원만한 합의를 거쳐 동원시스템즈는 2012년 4월 인수 본 계약을 체결하였다. 이후 한 달간의 조정 및 기업결합신고 등의 절차를 거쳐 같은 해 5월 대한은박지 인수를 마무리지었다.

인수 후 동원시스템즈는 대한은박지의 경영정상화를 위해 최선을 다하였다. 특히 2012년 8월 17~18일 시행된 ‘대한은박지 하모니교육’은 관리직과 생산직 모두 참여한 화합의 장으로서 동원시스템즈와 대한은박지의 비전을 서로 공유하고 구성원의 마음을 하나로 모으는 자리였다. 2012년 8월 법정관리를 끝낸 대한은박지는 2013년 1월 흡수합병을 통해 동원시스템즈의 사업부로 편입되었으며, 합병 이후 생산성 혁신운동을 집중적으로 추진하여 단기간에 생산성과 품질을 끌어올렸다. 그 결과, 2013년 3월 13일 두원공조와 자동차 열교환기 부품 납품계약을 체결한 데 이어, 같은 해 4월 1일에는 한라공조와도 납품계약을 체결하였다. 두 회사에 ‘핀(Fin) 자재’를 공급함으로써 동원시스템즈는 연간 200억 원 이상의 매출을 거둘 수 있게 되었다.



▲ 동원시스템즈 아산공장에서 생산하는 포장재

대한은박지를 합병하게 된 동원시스템즈는 기존 포장재사업 부문에 대한은박지의 알루미늄 압연 및 가공 부분의 축적된 노하우를 더하여 종합포장재 전문기업으로 발돋움하게 되었다. 또한 두 회사의 노하우를 공유하고 기술 공동 개발을 수행함으로써 가공사업 분야에 대한 경쟁력을 확보하는 한편, 신소재사업 진출로 수출 역량을 크게 끌어올릴 수 있었다.

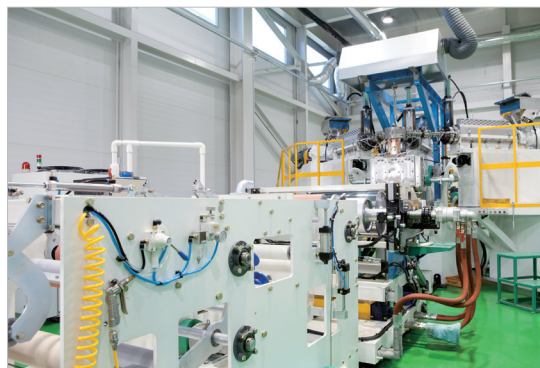
## 2. 산업용 필름 생산 기업 ‘한진피앤씨’ 인수

동원시스템즈는 대한은박지 합병을 통해 종합포장재 기업을 넘어 첨단소재 기업으로 진화하는 데 성공하였다. 여기에 더하여 동원시스템즈는 기존 포장사업과의 시너지 효과를 강화하는 한편, 첨단 소재 사업을 보다 확대하기 위해 2014년 산업용 특수필름 등을 생산하는 한진피앤씨를 인수하였다. 한진피앤씨의 수지사업 부문과 동원시스템즈의 포장 부문 및 알루미늄 압



연 부문을 결합하면 큰 시너지 창출이 가능할 것으로 판단했기 때문이다.

한진피앤씨는 1971년 창업한 산업용 특수필름 생산 기업으로, 국내 최고 수준의 산업용 특수필름과 위생용 필름 생산 설비 및 노하우를 갖



▲ 한진P&C 생산 현장

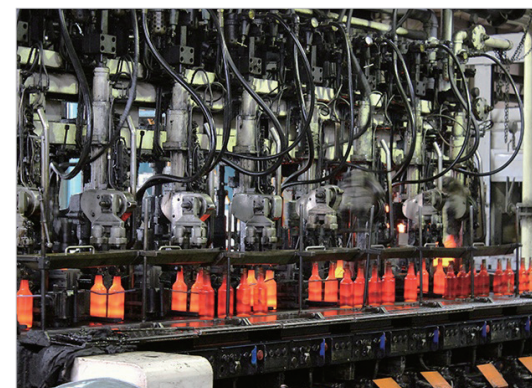
추였으며, 주로 미국·대만·한국의 코닝 등에 유리보호 필름을 납품하고 있었다. 인수 당시 한진피앤씨는 유전개발 투자로 인해 당기손실을 기록 중이었고, 무엇보다 경영진의 횡령·배임 및 주가조작 등으로 큰 위기에 처해 있었다. 이러한 위험요소에도 불구하고 동원시스템즈는 필름 생산이라는 핵심 사업의 경쟁력을 높이 평가하여 한진피앤씨 인수를 추진하게 되었다.

동원시스템즈는 2013년 11월 21일 한진피앤씨 인수계약을 체결하고, 제3자 배정 유상증자에 참여하는 방식으로 지분 69.04%를 확보하였다. 그리고 2014년 1월 인수 작업을 마무리하면서 한진피앤씨를 동원시스템즈의 계열사로 추가하였다. 인수 후 동원시스템즈는 2014년 5월 31일 한진피앤씨 'All Together 교육'을 진행하였다. 이 교육은 동원그룹의 일원으로서 새롭게 출발하는 것에 대한 자긍심을 고취시키고, 열정과 갈등 없는 소통과 팀워크의 중요성을 일깨우기 위해 마련되었다. 2014년 6월에는 서울 가산동에 있던 본사를 생산 현장이 위치한 충남 공주시 정안농공단지로 이전하였으며, 2015년 9월 7,355㎡ 규모의 본사 공장 및 사무실 증축공사를 완료하면서 새로운 도약을 위한 준비를 모두 마쳤다.

동원시스템즈의 한진피앤씨 인수는 즉시 가시적인 효과를 나타냈다. 동원시스템즈는 한진피앤씨를 인수한 후 2014년도 1분기에 매출액 1,504억 원, 영업이익 55억 원을 기록하였는데, 이는 2013년 대비 매출액은 28.1%, 영업이익은 무려 1,039% 증가한 수치였다. 또한 당기순이익도 2억 원을 기록하면서 빠르게 흑자전환을 이뤘다. 동원시스템즈는 한진피앤씨 인수를 통해 산업용 특수필름 및 위생용 필름 생산의 축적된 노하우를 확보하면서 국내 최고 수준의 첨단소재 전문기업으로 뻗어나갈 수 있는 기반을 마련하였다. 그리고 다각화된 제품 포트폴리오를 중심으로 R&D 강화와 수출 확대 등을 통해 지속적인 성장을 실현해 나갔다.

### 3. '테크팩솔루션' 인수로 유리병사업 진출

동원시스템즈는 2012년 대한은박지 인수, 2014년 1월 한진피앤씨 인수를 통해 지속적으로 포장재사업을 강화한 데 이어, 2014년 10월에는 매출 증대 및 부가적인 시너지 효과를 창출하기 위해 국내 최대의 포장재 기업 테



▲ 테크팩솔루션 생산 현장

크팩솔루션을 인수하였다. 테크팩솔루션은 유리병, 알루미늄캔, PET 등 3종류 음료 포장재를 모두 제조하는 국내 유일의 종합 음료용기 제조사였다. 따라서 동원시스템즈에서 인수할 경우 기존 포장재사업의 영역을 비약적으로 확장시킬 수 있을 것으로 기대되었다. 무엇보다 비교적

진입장벽이 높은 유리병 제조사업을 동원시스템즈의 포장사업 내에 편입시켜 주류 및 음료 시장의 다양한 고객 기반을 확보함으로써 전체적인 사업 안정성을 제고할 수 있었다.

테크팩솔루션은 1956년 해남초자공업이라는 이름으로 설립되어 국내 최초로 유리병사업에 진출했으며, 1979년 한국병유리를 합병하고 1998년 두산제관을 합병하면서 유리병, 캔, PET 등 식음료 제품에 필요한 거의 모든 포장용기를 생산하는 종합포장재 기업으로 성장하였다. 하지만 두산그룹이 지주회사 전환에 따른 재무구조 개선 차원에서 2008년 테크팩솔루션을 국내 최대 사모펀드인 MBK파트너스에 매각하였고, 이후 2013년 재매각 작업이 진행되었다. 동원시스템즈는 2014년 8월 13일 MBK파트너스와 테크팩솔루션 인수계약을 체결하였으며, 후속 보완 작업을 거쳐 2014년 10월 인수 작업을 모두 완료하였다.

동원시스템즈는 대한은박지, 한진피앤씨와 마찬가지로 인수 이후 테크팩솔루션에 동원그룹의 문화를 전하고 소속감을 심어주기 위해 2015년 1월부터 4월까지 총 12차례에 걸쳐서 ‘Growth Together 교육’을 실시하였다. 이 교육에는 테크팩솔루션 직원 약 685명이 참여하였으며, 동원그룹 구성원으로서 새로운 출발에 대한 동기를 부여하고, 소속감과 자긍심을 고취시키는 계기가 되었다.

동원시스템즈는 테크팩솔루션 인수를 통해 기존의 연포장재와 공관, EOE, 알루미늄 압연 기술과 산업용 특수필름에 더하여 유리병, 알루미늄 캔, PET 병 등의 음료 포장재까지 생산하는 국내 유일의 종합포장재 기업으로 자리 잡게 되었다. 이는 막대한 생산량을 바탕으로 규모의 경제를 실현함으로써 전체 시장을 선도하게 되었다는 것을 의미했다. 특히 동원시스

템즈는 지속적인 생산 및 운영 효율화로 수익구조 개선 효과가 큰 유리병 사업을 포트폴리오에 편입시킴으로써 다양한 고객 기반을 확보할 수 있게 되었다. 또한 기존의 가공식품 외에 음료 및 주류 산업을 새로운 수요로 추가함으로써 사업의 안전성을 제고하는 한편, 다양한 고객기반과 안정된 수요를 바탕으로 일정 수준의 안정적인 매출을 확보할 수 있게 되었다. 이와 같이 동원시스템즈는 국내 최고 수준의 생산능력과 기술력을 바탕으로 포장재사업을 수산 및 식품사업에 이은 동원그룹의 3대 성장축으로 만들어 나갔다.

#### 4. 미국 포장재 기업 아르다 사모아 인수

동원시스템즈는 대한은박지, 한진피앤씨, 테크팩솔루션을 차례로 인수하면서 연포장재, PET용기, 캔, 유리병, 알루미늄 등 모든 분야를 아우르는 국내 최대의 종합포장재 기업으로 도약하였다. 이에 그치지 않고 2014년에는 미국의 포장재 기업 ‘아르다 메탈 패키징 아메리칸 사모아(Ardagh Metal Packaging American Samoa Inc., 아르다 사모아)’를 인수하면서 글로벌 종합포장재 기업으로 한 걸음 더 나아갔다.

아르다 그룹은 전 세계 24개국에 98개 공장을 거느린 세계적인 캔·유리병 제조업체로 2014년 무렵 연 매출액은 약 48억 유로였다. 아르다 사모아는 아르다 그룹의 자회사로서 미국령 사모아에 위치한 캔 포장재 생산 공급업체였으며, 동원이 인수한 스타키스트의 사모아 공장에 캔제품을 납품하는 기업이었다. 동원시스템즈는 2013년 12월 5일 아르다 그룹과 인수 관련 MOU를 체결하고 인수대상 및 인수절차를 협의하였으며, 2014년 9월 29일

부터 같은 해 10월 13일까지 공장, 영업, 생산, 재고 등 전 분야에 걸쳐 실사를 진행하였다. 당시 아르다 사모아에서는 크게 307D, 401D, 211D 등 스타 키스트 사모아 생산품에 사용되는 캔제품을 생산하고 있었으며 구체적인 사업구조는 다음과 같았다.

실사를 마친 동원시스템즈는 2014년 10월 17일 아르다 사모아의 지분 100%를 2,600만 달러에 인수하는 계약을 체결하였다. 인수방식의 경우, 형식적으로는 회사의 주식 100%를 모두 취득하는 주식양수도 방식이었으나 실질적으로는 자산양수도 방식으로 진행되었다. 즉 아르다 사모아에서는 회사의 설비자산과 재고자산을 제외한 모든 자산과 부채를 정리하고, 동원시스템즈에서는 설비자산과 재고자산만 인수하는 방식이 적용되었다. 동원시스템즈는 계약 체결 후 같은 해 10월 20일 인수단을 현지에 파견하고 관련 절차를 거쳐 인수 작업을 모두 마무리하였다. 동원시스템즈는 아르다 사모아 인수를 통해 해외시장 개척의 전초기지를 구축하게 되었으며, 이를 기반으로 북미, 태평양 등 해외시장 공략에 적극적으로 나설 수 있게 되었다.

## 5. 베트남 포장재 기업 TTP 및 MVP 인수

2013년 약 877조 원이었던 전 세계 포장재 시장은 2015년 950조 원으로 성장했다. 이는 연평균 약 4% 정도의 성장률로서, 그 중에서도 개발 여력이 풍부한 아시아 시장이 포장재 시장의 중심으로 부각되었다. 특히 베트남은 원자재 값과 인건비 등이 저렴해 원가경쟁력이 뛰어난 지역으로, 전 세계 포장재 시장에서 가장 빠른 성장세를 보였다. 동원시스템즈는 이러한 베트남



▲ 동원시스템즈 베트남 포장재 기업 인수 체결식

을 생산기지로 삼아 동남아 시장뿐만 아니라 미국, 캐나다 등 북미 시장까지 수출을 확대할 목적으로 2015년 9월 17일 베트남 포장재 기업인 ‘탄 띠엔 패키징(Tan Tien Packaging, TTP)’과 ‘밍 비에트 패키징(Minh Viet Packaging, MVP)’을 9,600만 달러에 인수하였다.

TTP는 연포장재를 제조 판매하는 베트남 최대의 포장재 업체로 유니레버(Unilever), 에이스 쿡(AceCook), 아지노모토(Ajinomoto), 비나밀크(Vinamilk) 등 글로벌 및 로컬 대기업들을 주요 고객으로 확보하고 있었다. 또한 MVP는 연포장재, PET, CAP 등을 제조 판매하는 곳으로 2014년 베트남의 식품기업인 마산(Masan)그룹에서 분리·매각된 기업이었다. 앞서 미국의 포장재 기업 아르다 사모아 인수를 통해 해외 포장재 시장에 진출한 동원시스템즈는 TTP와 MVP의 힘을 더해 글로벌 포장재 시장에 본격적으로 뛰어들게 되었다. 아울러 동원시스템즈는 기술 이전 및 인적 인프라 활용을 통해 고기능성 포장재의 수출 확대까지 도모할 수 있게 되었다.

동원그룹은 언제나 새로운 영역에 도전하며 성장의 동력을 찾아냈다. 동원산업은 '선택과 집중'을 통해 참치 원양업 분야에서 세계적인 기업으로 성장하였고, 동원F&B는 참치에 대한 의존도를 줄여가며 종합식품기업으로 자리매김하였다. 이와 같이 동원시스템즈 또한 자사제품의 포장재사업에만 머무르지 않고 국내외 포장재 기업과의 M&A를 통해 사업 포트폴리오를 다각화하면서 새로운 변화를 모색하였다. 그 결과, 동원시스템즈의 포장재사업은 수산과 식품사업에 이어 그룹의 3대 성장축으로 자리 잡을 수 있었다. 글로벌 포장재 시장에는 독점 기업이 없는 만큼 품질 경쟁력과 원가 경쟁력만 갖고 있다면 성장 가능성은 누구에게나 열려 있다. 이에 동원시스템즈는 그동안 인수했던 여러 기업들의 역량을 하나로 결집시키면서 글로벌 종합포장재 회사를 향해 성장해 나갔다.

### 3절

## 건설 및 통신사업의 분리

동원시스템즈는 2012년 9월 24일 건설 및 통신사업 부문을 분할해 새로운 자회사 동원건설산업과 동원티앤아이를 설립하기로 결정했다. 또한 포장재사업 부문은 동원시스템즈라는 이름을 유지하되 2012년 4월 인수했던 대한은박지와 합병함으로써 포장재 전문 기업으로서 새로운 출발을 알렸다. 동원시스템즈가 건설 및 통신사업을 분리시킨 것은 각 부문의 사업구조를 명확히 하고 전문성을 강화하는 한편, 신속한 시장 대응을 통해 경쟁력을 강화하기 위해서였다. 실제로 대한은박지와 합병하여 포장재 분야에 특화시킨 동원시스템즈는 이후 한진피앤씨, 테크팩솔루션과 같은 국내 기업은 물론 아르다 사모아, TTP, MVP와 같은 해외 기업까지 인수하면서 세계시장까지 진출하는 놀라운 집중력을 보여주었다.

동원시스템즈는 2012년 10월부터 건설 및 통신사업 분리를 위한 실무 작업에 착수하였으며, 법적인 절차 등을 거쳐 같은 해 12월까지 분할·합병 작업을 완료하고, 2013년 1월 물적분할을 통해 동원건설산업과 동원티앤아이를 각각 설립하였다. 합병 후 동원시스템즈의 대표이사는 조점근 동원시스템즈 정밀 부문 대표이사가 맡았으며, 새로 설립된 동원건설산업과 동원티앤아이는 기존 각 부문의 대표를 맡고 있었던 김영현 대표이사와 이필환 대표이사가 맡았다. 이로써 정밀, 건설, 통신 부문으로 구성되어 있던 동

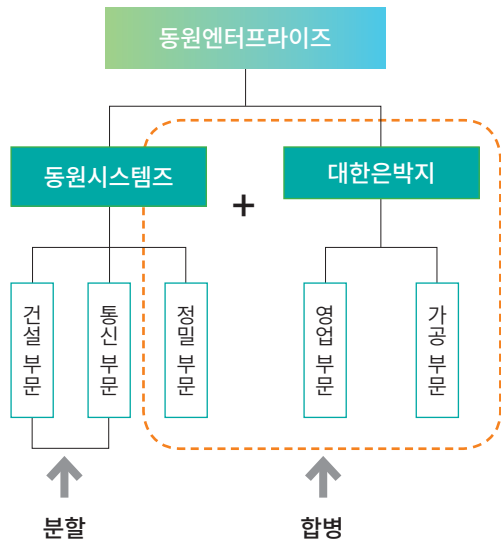


원시스템즈는 동원시스템즈, 동원건설산업, 동원티앤아이라는 3개 회사로 분리되었으며, 이를 통해 각 사업 특성에 맞는 신속하고 전문적인 의사결정 구조를 확립하고, 경영 효율성 및 책임경영체제를 더욱 강화하게 되었다.

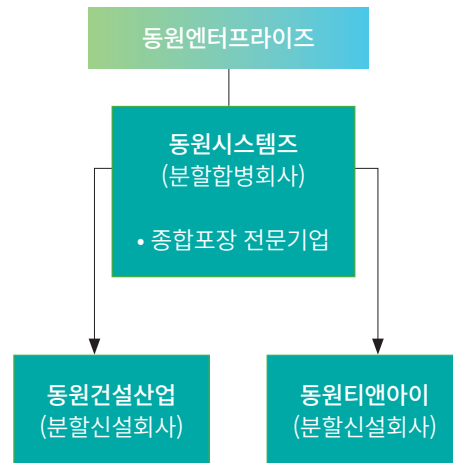
실제로 동원건설산업은 분할 이후 2013년 태양광 기관설치 및 리모델링 공사 물량이 늘면서 PM사업 부문의 매출과 영업이익이 2012년 대비 2배가량 증가하였다. 2013년 리스크를 최소화하고 선별적으로 수주했던 공사 물량이 매출에 반영된 결과였다. 양질의 공사를 대거 수주하면서 매출규모가 커졌고 영업이익이 늘어나면서 흑자를 기록하는 등 사업 분리의 가시적 효과가 나타난 것이다.

사업 분리 이후 2013년 1월 새롭게 출범한 동원티앤아이는 사업특성에 맞는 신속하고 효율적인 지배구조를 확립하여 책임경영체제를 강화하

| 그림 13 | 분할 합병 전 사업구조(2012년)



| 그림 14 | 분할 합병 후 사업구조(2013년)



는 한편, 핵심사업에 집중적으로 투자하고 시장 환경에 신속하게 대응함으로써 근본적인 사업 경쟁력을 제고하고자 노력했다. 이후 동원티앤아이는 2016년 9월 동원그룹 계열사에서 분리 매각되면서 티앤아이(현 올레디오)로 사명이 변경되었다.





화 등으로 조업환경이 크게 악화되었다. 특히 각국의 조업규제는 해를 거듭할수록 까다로워져서 각 선단의 경쟁 또한 치열해졌다. 실제로 미국 상무부는 한국과 에콰도르 등 10개국을 불법조업 자행국가 목록에 등재해 2013년 1월 10일 미국 의회에 제출하기도 했다. 불법조업 자행국가로 등재될 경우, 적절한 조치를 취하지 않으면 해당국의 어선은 미국 항만 진입이 금지되고, 수산물 또는 수산 가공품 수출도 제한될 수 있었다. 다만 제재 조치에는 2년의 유예기간이 있어서 이 기간 동안 법과 제도를 강화할 경우 제재 조치를 피할 수 있었다. 다행히 우리나라는 정부의 적극적인 대응과 개선조치를 통해 2015년 2월 예비 불법조업국에서 제외될 수 있었다.

유럽연합 역시 2013년 11월 26일 한국, 가나, 네덜란드령 쿠라사오 등 3개국을 예비 IUU 조업국(Illegal·Unreported·Unregulated, 불법·비보고·비규제)으로 지정하였다. EU는 예비 IUU 지정국들과 협의과정을 거쳐 지정 사유가 개선되지 않으면 불법조업국으로 분류해 해당국 수산물의 EU 지역 수출금지, 해당국 선박의 EU 항구 이용금지 등의 제재를 가했다. 2013년 당시 EU에서는 우리나라의 어선위치추적장치 장착 의무화 조치와 조업감시센터 설립이 지연된 점을 문제 삼았다. 이에 따라 우리 정부에서는 EU의 문제제기를 개선하기 위해 2013년 7월 원양산업발전법을 개정해 불법조업 관련 제재를 강화하고 조업감시센터 설립과 어선위치추적장치 장착 의무화를 위한 관련 예산을 확보하였다. 개정법에서는 불법어업을 할 경우 3년 이하의 징역 또는 불법수산물 가액의 3배 이하 벌금을 부과하는 등 벌칙을 대폭 강화하였다. 그 밖에도 위성을 이용한 전자조업일지시스템, 원양어선 어획실적 일일보고 체제, 불법어업 업체에 대한 삼진아웃제도 등을 도입하였다.

## 2) 글로벌 컴플라이언스 위원회 신설

동원산업은 국제 규제가 강화되기 이전부터 모든 경영활동에 있어 법과 규제를 준수하는 데 만전을 기하였으며, 법규 리스크 예방 차원을 넘어 투명하고 바람직한 경영활동을 위해 힘썼다. 하지만 동원산업이 성장함에 따라 글로벌 시장에서의 법률 및 규정 준수의 중요성과 대외 이해관계자들의 관심이 점차 증대되었다. 이에 동원산업은 최고경영층의 신속한 의사결정과 책임강화를 위해 2014년 3월 21일 글로벌 컴플라이언스 위원회(Global Compliance Committee)를 신설하였다.

위원회 구성은 마이클 퀴글리 사외이사를 위원장으로 위촉하는 한편, 동원산업 내 2명의 사내 이사와 2명의 사내 변호사를 위원으로 선임하였다. 마이클 퀴글리 사외이사는 미국 최고 로펌에서 파트너를 지낸 국제 법률전문가로서, 동원산업은 마이클 퀴글리 위원장을 중심으로 투명경영 및 준법경영을 강화해 지속가능경영시스템을 더욱 강화해 나갔다. 위원회 주요 활동 및 심의 사항은 기존 리스크 관리 및 대응, 대내외 조약 및 협약 관련 리스크 심리, 기타 컴플라이언스 관련 모니터링, 가이드라인 제시 등으로 설정하였다. 위원회는 분기별 1회 연 4회 정기적으로 개최하기로 하였으며, 관련 교육도 함께 진행하기로 하였다.

이러한 준비를 거쳐 동원산업은 2014년 5월 29일 컴플라이언스 선언식을 개최하고 첫 관련 교육을 진행하였다. 2014년에는 261명이 교육을 수료하였으며, 이듬해 2015년에는 125명이 수료하였다. 글로벌 컴플라이언스 위원회 출범 이후 해양수산, 유통, 물류본부에 걸친 총 21개의 안전이 상정되어 논의되었다.

글로벌 컴플라이언스 위원회는 동원산업의 준법 문화를 새롭게 만들고

| 표 10 | 글로벌 컴플라이언스 위원회 주요 안건

본부	항목	관련 법규	준수사항
해양 수산	어획자료제출	원양산업 발전법 제16조	Daily Catch Report, 부수어획종 자료, 어획물 체장 자료 제출
	선박검사	선박안전법 제8~12조 전파법 제24조	정부검사무선국검사, 국제협약검사, 선급 검사 등 검사 일정 준수
	안전관리	선원법 제15조	선내 의무 비상 훈련실시(소화, 방수, 퇴선훈련)
	연안국보고	각 연안국별 수산법 및 입어협정 조건	입어 허가 하의 조업(금어수역 조업금지), 선박 입출항 및 전제보고, 어획량 보고, 옵서버 승선, 선망선 VDS 관리 외
	보존관리기구 이행사항	각 기구별 보존관리 조치 조항	VMS(Vessel Monitoring System) 의무 설치, 어획 금지 어종제도, 옵서버 의무 승선 외
	어획쿼터관리	관련 국제규정	각 국제기구에서 정한 어종별 어획쿼터(눈다랑어) 초과 금지
	입출항 시 세관 신고 철저	해당 항구국의 관세 관련법	반입이 금지 또는 제한되는 물품에 대한 해당국 법규 준수
	해양오염방지	해양오염방지법 제22조	폐기물처리 규정준수, 선박의 유류 오염방지 설비 준수, 기름기록부, 폐기물기록부 작성 준수 외
	법정사관 승선	선박직원법 시행령 제22조 선박지원원의 최저승무기준	선박 등급에 따라 정해진 수 이상의 면허 소지자가 승선해야 함
	선원안전관리	선원법 제8장 제82조	선원에게 보호장구와 방호장치 제공 의무
	해양생태계보존	CCAMLR Conservation Measure(26-01)	남위 60도 이남 수역에서는 어획물 폐기 금지
	의료관리자 승선	선원법 제85조	총 톤수 300톤 이상의 어선이 원양구역을 운항하는 경우, 의료관리자 자격증을 가진 선원을 승선시켜야 함
물류	운송관리	화물자동차 운수사업법 시행규칙 제21조 3항	직접 운송 실적 충족
		화물자동차 운수사업법 시행규칙 제44조 2항	화물운송실적 신고의무
	안전관리	전기사업법 제73조 전기사업법 시행규칙 제41, 43조	각 물류센터별 전기안전관리자 근무기준 충족 (상시근무요건 : 수전 1,000Kw 이상, 비상발전 500Kw 이상)

유통	작업장 안전	산업안전보건기준에 관한 규칙 제1편 2장	작업장내 낙하, 미끄럼, 협착 등 사고에 대해 필요한 보호 조치
	위생교육	식품위생법 제31조	유통매장 회코너의 자가 위생점검 실시의무
	중량물 작업에 대한 특별조치	산업안전보건법	중량물의 제한(10회/일, 25kg 이상), 작업시간과 휴식시간의 배분, 3.5kg 이상 중량물 안내표시, 작업자세에 대한 안내
	피난시설	소방시설법 제10조 (피난시설, 방화구획 및 방화시설의 유지관리)	피난시설, 방화구획 및 방화시설의 주위에 물건을 쌓아두거나 장애물을 설치하는 행위 금지
기타	계열사 내부거래	공정거래법, 법인세법	계열시간의 부당 내부거래 금지

가꾸는 데 큰 전환점이 되었으며, 윤리적 사고와 책임 있는 기업 활동을 통해  
정직한 기업문화를 정착해 나가는 밑거름이 되었다.

컴플라이언스 선언서

- ❶ 나는 직무와 관련된 제반 법규, 규정 및 사규, 지침 등을 준수하고 윤리규  
범 및 내부통제기준을 준수할 것을 다짐한다.
- ❷ 나는 임직원들 간 협력하고 상호 존중하며, 예의 바르게 대한다.
- ❸ 나는 회사의 명예를 실추시키는 발언이나 공익에 반하는 행동을 하지 않  
으며, 동원인의 품위를 손상시키는 행위를 하지 않는다.
- ❹ 나는 고객들을 언제나 공정하고 친절하게 응대하며, 고객만족을 모든 행  
동과 판단의 최우선 기준으로 행동한다.
- ❺ 나는 협력업체의 발전이 곧 회사 발전의 원동력임을 인식하여, 협력업체  
와 투명하고 공정한 거래를 통해 공존 공영한다.
- ❻ 나는 업무상 인지한 회사의 중요정보나 영업 비밀을 회사의 사전승인 없  
이는 재직 중 업무 이외의 용도에 사용하지 않으며, 퇴사 후에도 사외로

유출하지 않는다.

- ⑦ 나는 회사의 유형자산 및 무형자산을 회사의 사업목적 외의 개인적 용도로 사용하지 않는다.
- ⑧ 나는 직무와 관련하여 이유여하를 불문하고 금전, 선물, 향응·접대 등을 받거나 요구하지 않으며, 부득이하게 수취할 경우 회사가 별도로 정한 윤리지침 관련 규정을 따른다.

### 3. 행복과 생산성을 함께 높이는 스마트워크

동원의 경영이념 중 하나인 ‘사람을 존중하는 경영’은 기업의 구성주체인 사람을 독립된 하나의 인격체로 인정하고, 일을 통해서 성장하고 발전할 수 있도록 지원하여 우수한 인재로 육성하는 한편, 신바람 나게 일할 수 있는 환경을 조성하여 개인과 회사가 함께 발전해 나간다는 것을 의미한다. 이러한 경영이념에 따라 동원은 모든 임직원들이 행복하게 근무할 수 있는 환경을 만들고자 전 계열사가 최선을 다하였다. 특히 일과 가정의 균형, 즉 ‘워라벨(Work and Life Balance)’이 우리 사회의 화두로 떠오르면서 동원그룹 역시 직원들의 삶의 만족도와 업무생산성을 함께 높이기 위해 각 계열사별로 다양한 제도를 마련해 시행하였다.

동원산업에서는 2015년 경영지원실 내에 D50추진TF를 신설하고 일하는 방식의 혁신을 강력하게 추진해 나갔다. 동원산업의 혁신활동은 크게 업무혁신활동과 조직문화개선활동으로 나뉘어 진행되었다. 이미 2014년부터 일하는 방법을 개선하기 위해 공유정신(Shared Spirit)을 전 임직원과 공유하며 업무 효율 향상을 도모하였고, 2017년 6월부터는 스마트워

| 그림 15 | 스마트워크 10대 제안





크(Smart Work)를 통해 업무 생산성 향상 및 조직문화 개선을 추진하였다. 이 과정에서 불필요한 업무를 제거하고 반복적인 업무를 전산화하기 위해 RPA(Robotic Process Automation, 로봇 사무업무 자동화)를 업무에 도입하여 업무 생산성을 크게 향상시켰다.

2018년 6월부터는 일·생활의 균형과 업무생산성 향상을 위한 ‘스마트워크 동행(동원인의 행복 만들기)’을 실시하였다. 동원산업은 스마트워크의 유형을 크게 ‘장시간 근무 바꾸기’, ‘일하는 방식 바꾸기’, ‘일하는 문화 바꾸기’로 분류하였으며, 이를 실현하기 위한 10대 제안을 만들어 구성원들과 공유하고 생활 속에서 실천할 수 있도록 홍보하였다. 장시간 근무를 바꾸기 위해서는 ‘정시 퇴근’, ‘업무집중도 향상’, ‘불필요한 업무 제거’를 설정하였고, 일하는 방식을 바꾸기 위해서는 ‘스마트 미팅(Smart Meeting)’, ‘공유 정신(Shared Spirit) 공유’, ‘근무형태 다양화’, ‘똑똑한 보고’를 제시하였다. 아울러 일하는 문화를 바꾸기 위한 ‘건전한 회식문화’, ‘워라벨’, ‘관리자부터 실천’을 제안하였다. 이러한 스마트워크 시행 이후 퇴근지수(정시 퇴근율)은 2017년 76.4%에서 2018년 82.1%로 상승하였으며, 연차지수(팀 평균 연차 소진)는 2016년 5.7일에서 2018년 8.6일로 상승하는 등 조직 전반의 일·생활의 균형을 달성할 수 있었다.

#### 4. 화합과 소통의 조직문화 구축

##### 1) 한마음협의회 출범

동원산업은 근로자와 사용자 쌍방이 참여와 협력을 통하여 노사 공동의 이익을 증진시키기 위해 2015년 4월 3일 한마음협의회를 출범시켰다. 한마음

협의회는 ‘한마음 한 뜻으로 우리 회사가 좋은 방향으로 나아가기를 원하는 협의체’라는 의미의 노사협의회로서, 직원들을 대표하여 분기마다 개선을 바라는 부분을 회사 임원들에게 전달하고, 이에 대한 답변을 들을 수 있는 창구 역할을 수행하기 위해 만들어졌다. 한마음협의회 대표는 선거인 명부에 등재된 근로자로서 직원 10인 이상의 추천을 받아 선출되었으며, 협의회에서는 주요 인사 관련 법령 개정사항 안내, 고충처리위원 위촉, 혁신 리워드(Innovation Reward) 운영 등의 활동을 전개하였다. 한마음협의회 출범 이후 동원산업의 2017년 행복경영지수는 71.3점으로 2016년 대비 12.3% 증가하였으며, 퇴직률은 2.7%로 2016년 대비 8.6%p 감소한 것으로 나타났다.

##### 한마음협의회 활동내역

- ❶ 주요 인사 관련 법령 개정내용 안내: 연차휴가 개정, 퇴직급여 보장법 개정 등
- ❷ 주52시간 근로제 관련 이슈 대응: 탄력적·선택적 근로시간제 등의 도입을 위해 취업규칙 개정 필요 요청
- ❸ 고충처리위원 위촉: 근로자의 고충사항을 청취하고 10일 이내에 조치사항 기타 처리
- ❹ 임금구성항목 변경 및 임금조정 안내
- ❺ 혁신 리워드(Innovation Reward) 운영: 혁신활동에 대한 합리적 보상체계를 구축하여 지속적인 성과체계 구축

##### 2) 주니어보드 운영

2014년 2월 출범한 주니어보드는 주임·대리와 같은 주니어급 임직원들이



이끌어나가는 소통 채널로, 구성원들의 보다 즐거운 생활을 위한 아이디어를 모아 회사에 전달하는 역할을 수행했다. 2016년 상반기에는 ‘가족사랑의 날 실천’, ‘동원기네스’, ‘종이신문 읽기 생활화’, ‘칭찬 릴레이’ 등을 추진하였으며, 특히 ‘가족사랑의 날 실천’은 매주 수요일을 ‘가족사랑의 날’로 정해 6시 30분 정시 퇴근 후, 가족들과 함께 시간을 보내자는 따뜻한 취지에서 시작되어 임직원들에게도 좋은 반응을 얻었다.

1년을 주기로 활동하는 주니어보드는 새로운 기수마다 활동 테마를 정해 조직문화 개선활동 및 Smart work 환경이 정착될 수 있도록 환경정화활동, 조직문화 지수 점검, 본부간 소통활동인 호프데이 등의 활동을 지속하고 있으며, 2018년부터 RPA 과제발굴단 활동을 겸하면서 업무생산성 개선에 앞장서고 있다.

### 3) 감사나눔운동 전개

감사나눔운동은 동원산업에서 긍정적 조직문화를 위해 진행하고 있는 캠페인으로, 2014년 6월부터 시작되었다. 감사나눔운동의 일환으로 동원산업에서는 감사동행 도시락 간담회, 따뜻한 동행, 동감책소리 공모전 등을 진행하였다. 특히 따뜻한 동행에서는 매달 의미 있는 봉사활동을 진행하였는데, 서울대공원 환경정화활동과 양재천 참치화단 조성, 부산 영도해변 정화활동 등을 통해 나눔을 실천하였다.

연2회 팀별 간담회를 진행하여 팀별 장점찾기, 우리팀의 키워드 등을 선정하는 등 감사를 테마로 한 조직문화를 구축하고, 불씨캠프, 선원캠프, 협력업체 동행감사, 선원가족행사등을 통해 감사고리를 확대하는 노력을 지속하고 있다.

## 2절

### 연어사업으로 선구적 진출

#### 1. 고급 연어캔 ‘동원연어’ 출시

연어는 고단백 저칼로리 식품으로 오메가3, 지방산(EPA·DHA) 및 비타민이 풍부하며, 회·스테이크·샐러드 등 다양한 요리가 가능하기 때문에 전 세계적으로 사랑받는 생선 중 하나다. 전 세계 연어 생산량은 2010년 276만 톤에서 꾸준히 증가하여 2013년에는 355만 6,000톤을 기록하였고, 2013년 기준 전 세계 1인당 연어소비량은 0.49kg으로 전체 수산물의 2.5%를 차지하였다. 이러한 연어 소비량의 증가세는 우리나라에서 더욱 두드러졌다.

우리나라 연어 수입량은 1997년 2,000톤에 불과했으나 2011년에는 처음으로 1만 톤을 넘어섰으며, 2014년에는 2만 톤을 돌파했다. 이처럼 연어 수입 물량이 매년 급증한 것은 소비자들의 수요가 그만큼 늘었기 때문이다. 2010년 초까지만 해도 연어는 대형 마트에서 전체 생선 매출 중 7~8위 정도에 머물렀으나, 2012년 6위로 올라선 데 이어 2013년에는 3~4위로 올라섰다. 연어가 대구, 가자미, 참조기, 명태 등 우리나라의 전통적인 반찬거리 생선을 제친 것이다.

동원산업은 2012년부터 냉장 및 냉동연어를 국내에 공급하기 시작했으며, 전체 연어 시장에서 점유율을 높이면서 사업을 빠르게 확대해 나갔다.

| 표11 | 전 세계 연어 시장 추이 (2010~2013년)

(단위: 천 톤)

구분	2010년	2011년	2012년	2013년
생산량	2,760	3,112	3,339	3,556

동원산업은 세계 수산업계에서의 위상을 활용해 셀막(Cermaq), 마린 하베스트(Marine Harvest) 등 해외 최대 연어 공급업체들과 적극적으로 협조해 나갔다. 동시에 연어가 수입되는 거점인 부산에 연어가공 공장을 설립, B2B 가공부터 B2C 완제품까지 생산 가능한 인프라를 구축하였다. 그리고 대형 마트, 백화점, 홈쇼핑, 편의점 등 유통채널에 동원연어 브랜드를 알리기 시작했다.

이처럼 2010년대 들어 국내 연어 시장이 꾸준히 확대되는 상황에서 동원F&B는 2013년 9월 고급 연어캔 ‘동원연어’를 출시하였다. 동원연어는 동원연어 오리지날, 동원연어 칠리, 동원연어 S, 동원연어 셀러드 등 모두 4종으로 출시되었으며, 시중에서 유일하게 코호 연어로 만든 고급 연어캔을 표방하였다. 코호 연어는 고급 어종에 속하는 연어로, 살이 선명한 붉은색을 띠며 맛이 부드러운 것이 특징이다.

특히 ‘동원연어 오리지날’은 고급 코호 연어를 더욱 신선하게 담아내기 위해 ‘FP(Fresh Pack) 공법’을 사용했다. FP 공법은 연어 살코기 덩어리를 그대로 통조림에 담은 후 높은 온도와 압력을 가해 한 번에 삶아내는 공법으로, 살코기 덩어리째 신선하고 부드러운 연어를 그대로 담을 수 있었다. 한편 ‘동원연어 칠리’는 연어에 칠리소



▲ 동원연어 4종

스 등을 가미해 달콤하면서도 매콤한 맛이 특징이었으며, ‘동원연어 셀러드’는 연어와 각종 채소, 마요네즈 등을 버무려 빵·크래커 등과 함께 즐길 수 있도록 개발되었다. 프리미엄 사각 캔인 ‘동원연어 S’는 코호 연어 살코기를 스테이크처럼 즐길 수 있도록 담아 차별화하였다.

동원 연어캔은 출시 직후 9월 시장점유율 6.1%를 기록했고, 이후 10월 16.4%, 11월 26.6%, 12월 34.5%로 급격히 점유율을 높였다. 또한 2015년부터는 배우 김혜자 씨를 모델로 ‘연어를 연어답게’라는 슬로건을 내세우며 새로운 TV광고를 선보이면서 마케팅을 강화하였다. 1982년 동원참치가 처음 출시되었을 때, 참치캔은 우리 국민들에게 생소한 고급 식품으로 인식되었다. 하지만 동원참치는 점차 동원만이 가진 안정적인 원어 수급능력과 차별화된 경쟁력을 통해 국민식품 반열에 올랐다. 동원F&B는 이러한 과거의 경험을 살려 연어 역시 참치에 이은 ‘국민수산물’로 육성시켜 국민건강과 식문화에 도움을 주고자 최선을 다하였다.

## 2. 실버베이 씨푸드와 상호투자 체결

동원그룹은 2014년 알래스카 연어어획회사 실버베이 씨푸드(Silver Bay Seafoods, SBS)에 2,000만 달러의 지분투자를 진행하여 연어사업을 보다 본격적으로 확대해 나가기로 하였다. 동원은 2014년 11월 10일 서울 양재동 본사 사옥에서 실버베이 씨푸드와 투자체결식을 가졌다. 실버베이 씨푸드는 2007년 연어를 직접 어획하는 선주들이 모여 만든 알래스카 최고의 연어 어획회사다. 약 100여 명의 선주들이 300척 이상의 조업선을 통해 핑크연어, 참연어, 사카이연어 등 다양한 알래스카 자연산 연어를 잡아 가공·판매

하며, 알래스카에만 4개의 공장을 운영하는 기업이다. 특히 실버베이 씨푸드는 연어 원어의 품질관리와 가공에 있어 세계 최고의 기술과 노하우를 가지고 있다. 따라서 동원F&B, 동원산업, 스타키스트를 통해 수산식품 제조 및 판매 노하우를 보유한 동원그룹은 두 회사의 기술 교류를 통해 향후 연어사업에서 시너지 효과를 극대화시킬 수 있게 되었다.



▲ 실버베이 씨푸드 투자체결 계약식

동원은 원어 수급부터 가공, 선별, 운송, 제조, 영업, 마케팅에 이르기까지 전 과정에 걸쳐 직접관리가 가능해지면서 더욱 품질 좋은 원어를 국내 연어 시장에 선보일 수 있게 되었으며, 나아가 국내 연어 시장에서 차별화된 경쟁력을 갖출 수 있었다. 먼저 원어 수급 측면에서는 고급 연어인 사카이부터 핑크연어, 참연어 등 알래스카 지역에서 어획 가능한 다양한 자연산 연어 어종의 수급이 용이해졌다. 원어 처리 및 제품 생산 측면에서 전문기술을 확보하는 것은 물론, 연구개발 측면에서도 다양한 연어 어종의 수급을 통해 상품개발과 테스트 등을 진행하여 더욱 다양한 콘셉트의 제품을 지속적으로 선보일 수 있게 되었다.

### 3. 연어 제품의 포트폴리오 강화

동원그룹은 실버베이 씨푸드와의 투자체결 이후 보다 다양한 연어 제품을 개발하여 제품 포트폴리오를 크게 강화하였다. 동원F&B는 2014년 11월 실

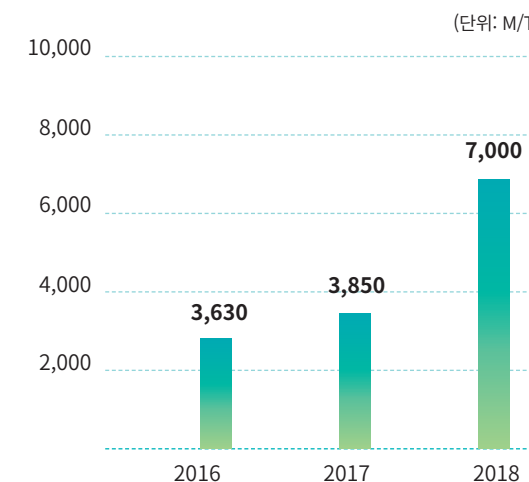
버베이 씨푸드에서 공급받은 신선한 알래스카 자연산 연어를 활용해 ‘동원 알래스카 연어 살코기’와 ‘동원 알래스카 연어 통살’, ‘동원 알래스카 연어 매운고추’, ‘동원 알래스카 연어 데리야끼’ 등 ‘동원 알래스카 연어’ 4종을 새롭게 출시하였다. ‘동원 알래스카 연어’는 알래스카에서 직접 잡아 급속 냉동한 연어를 국내로 가져와 캔에 담아낸 제품으로, 몸에 좋은 천일염과 카놀라유를 사용해 맛을 냈다. 특히 ‘동원 알래스카 통살’의 경우 알래스카 자연산 연어 제품 중 유일하게 통살 형태로 담아 식감과 활용도를 높였다. 기존 고급 연어캔인 ‘동원연어’가 코호 연어를 원료로 사용한 반면, ‘동원 알래스카 연어’는 알래스카 자연산 핑크연어를 원료로 사용하였다.

동원산업 역시 훈제연어와 구이연어 등 20여 종의 다양한 연어 관련 제품을 출시했다. 대부분 바로 먹거나 간단히 조리해서 먹을 수 있는 HMR 형태로, 2018년에는 관련 매출이 전년도 대비 약 40%나 성장했다. 특히 동원산업은 2018년 8월 100% 생 훈제연어 제품 ‘동원 에어익스프레스 훈제연

어’를 선보였다. 이 제품은 냉장연어를 노르웨이부터 항공직송으로 들여와 부산 연어가공공장에서 곧바로 훈제한 뒤, 냉장 상태 그대로 소비자에게 전달되었다. 때문에 노르웨이 현지에서 잡은 신선한 연어를 곧바로 훈제해 먹는 것과 동일한 맛을 제공할 수 있었다.

한편 동원산업은 2018년 국내시장에 약 7,000톤의 연어를 수입·공급

| 그림 16 | 동원산업 연어 수입량 추이(2016~2018년)



하면서 전체 시장의 19% 가량을 담당하였다. 특히 2018년에는 수입량이 전년도 대비 81%나 증가하였는데, 이러한 성장은 수산업에서의 오랜 경력과 기술 노하우를 통한 선순환 로드맵이 있었기에 가능했다. 이처럼 동원산업은 연어 최대 수입회사로서 수입량을 꾸준히 확대하며 커져가는 국내 연어 시장에 선제적으로 대응하는 한편, 다양한 연어 관련 제품으로 차별화된 포트폴리오를 구축하고 새로운 연어제품을 지속적으로 선보였다.



▲ 노르웨이 훈제연어 2종

### 3절

## 지속적인 선망선 및 물류거점 확보

### 1. 선단 현대화를 통한 원양어업의 재도약

원양어업은 한국의 근대화를 이끈 산업 중 하나다. 1971년에는 수출의 5% 이상을 담당하였고, 한때 한국은 일본, 미국과 함께 세계 3대 원양강국으로 손꼽혔다. 하지만 2016년에는 중국, 인도네시아, 페루 등에 밀리며 15위로 급락했으며 800척이 넘는 원양어선 수는 300척 수준으로 급감했다. 여기에 기후 변화로 인한 급격한 수온변화 등 조업환경 악화로 국내 원양어업은 더 큰 어려움을 겪었다. 미래 식량자원 확보를 위한 국제사회의 경쟁은 날로 치열해지고 경쟁국들의 투자도 늘어나는 반면, 국내 원양어업에 대한 관심과 투자는 날로 줄어들고 있는 것이 현실이다. 동원산업은 이를 타개하기 위해



▲ 미래로호



▲ 세계로호





▲ 테라카호



▲ 한아라호

지속적인 선단 현대화를 진행하면서 글로벌 수산 경쟁에서 앞서나가고자 하였다.

먼저 2014년 7월에는 선망선 세계로호를 건조하고 출항식을 가졌다. 세계로호는 국내 기업인 STX해양조선에서 건조하였는데, 이는 동원산업이 처음으로 국내에서 건조한 선망선이라는 점에서 의미를 가졌다. 세계로호는 2,205톤급으로 약 2년의 건조기간을 거쳐 완성되었으며, 주로 태평양에서 가다랑어와 황다랑어 등을 어획하는 데 운용되었다. 이어서 2014년 9월 17일에는 부산다대포항에서 선망선 미래로호의 출항식이 열렸다. 미래로호는 앞서 건조된 세계로호와 쌍둥이선으로, 출항식에는 동원산업 이명우 사장을 비롯하여 200여 명의 관계자들이 참석해 만선과 안전을 기원하였다.

또한 동원산업은 날로 경쟁이 치열해지고 있는 남태평양의 참치조업을 강화하고자 2015년 12월 30일 테라카호를 신규로 건조하여 명명식 및 출항식을 가졌다. 테라카호는 2,207톤급 참치 선망선으로 부산의 대선조선소에서 2014년 3월 건조계약을 체결한 뒤 약 1년 10개월의 건조기간을 거쳐 완성되었다. ‘테라카(TERAACA)’는 남태평양의 키리바시공화국에서 ‘매우 숙련

| 표 12 | 신조 선망선 주요 제원

NO	항 목	세계로호 / 미래로호 (STX조선해양)	테라카호 / 한아라호 (대선조선)
1	선박전장(LOA)	79.6m	79.6m
	선박수선간장(LBP)	70m	70m
	선박폭(B)	14.5m	14.5m
	선박깊이(D, Upper Deck 기준)	8.55 m	8.55m
2	최대승무정원	29명	30명
3	어창용적 (WET)	1700m <sup>3</sup>	1713.66m <sup>3</sup>
4	어창용적 (DRY)	50.35m <sup>3</sup>	96.35m <sup>3</sup>
5	급랭실(FREEZING ROOM)	116.62m <sup>3</sup>	51.12m <sup>3</sup>
6	선속	15.6KNOT (만재흘수 5.85m 기준)	15.6KNOT (만재흘수 5.85m 기준)
7	PROPELLER (*피치=0.75R기준)	해양금속	NAKASHIMA
		FPP 5익 (Key less)	FPP 5익 (Key less)
		직경 3.5m, 피치 3.20m	직경 3.6m, 피치 3.299m
8	MAIN ENGINE	GE, 4,900PS-4CYCLE	GE, 4,900PS-4CYCLE
		900RPM	900RPM
9	AUX'ENGINE (G/E)	CAT 3512C, 1360 kW×2set	CAT 3512C, 1360 kW×2set
		CAT C-32, 910 kW×1set	CAT C-32, 910 kW×1set
10	HYD'SYSTEM (ELEC'HYD'PUMP TYPE)	TH MARCO(SPAIN) 132 kW×7set	TH MARCO(SPAIN) 132 kW×7set
11	REF' SYSTEM	NISSIN REF'ENGINEERING	NISSIN REF'ENGINEERING
	- 냉매	R717	R717
	- COMPRESSOR	HASEGAWA 8대	HASEGAWA 8대
		1단 4대	1단 4대
		1단, 2단겸용 : 4대	1단, 2단겸용 : 4대



12	FREEZING SYSTEM	HITACHI (독립 SYSTEM)	HITACHI (독립 SYSTEM)
	- 냉매	R404A	R404A
	- COMPRESSOR	단단 3대(*17년개조신설) (SCREW - 75HP, 수냉식)	단단 3대 (SCREW - 50HP, 수냉식)
13	BILGE KEEL	양현에설치	양현에설치
14	SONAR	고주파 1대	고주파 1대
		저주파 1대	저주파 1대
15	SKIFF BOAT	9.8M, CAT' C32×1,000PS	11M, CUMINS×1,000PS KORT NOZZLE 부착형
16	NET BOAT	7M급 : 420PS 1대	7M급 : 420PS 1대
		6M급 : 250PS 1대	6M급 : 250PS 1대

된 어부의 정신’을 의미하며, 현지 어부들은 테라카가 어부에게 행운을 불러 준다는 믿음을 갖고 있다. 또한 ‘테라카’는 키리바시공화국의 대통령이 직접 지어준 이름으로, 한국과 키리바시의 우호적인 협력관계를 상징하는 이름이기도 했다.

한편 2016년에는 최신형 선망선 한아라호를 건조하고, 2월 16일 부산 다대항에서 명명식 및 출항식을 개최하였다. ‘한아라’는 ‘큰 바다’라는 뜻의 순수 우리말로 김재철 회장이 직접 친필로 쓴 글귀를 선박에 새겨넣었다. 한아라호는 기존의 선망선들과 달리 선망선에 연승선 기능을 추가한 형태의 선박이었다. 특히 특수 급냉설비를 탑재하여 기존 캔용 참치 생산 외에도, 연승선 기능으로 낚은 횡감용 참치의 생산도 병행할 수 있어 어획물의 부가가치를 크게 향상시킬 수 있다는 장점이 있었다.

이처럼 2014년부터 2016년까지 4척의 선박을 추가하면서 동원산업은 2016년 기준으로 총 40척의 선단(선망선 18척, 연승선 16척, 트롤선 1척, 운반선

5척)을 확보하였고, 이를 통해 국내 원양선단의 현대화와 융합을 선도하며 한국 원양어업의 재도약을 이끌어 나갔다. 또한 2015년에는 스웨덴 스톡홀름대 리질리언스센터(SRC)가 선정한 세계 12대 핵심 수산 기업에 당당히 이름을 올렸다.

## 2. 물류정보시스템 개발과 신규 물류센터 오픈

### 1) 차세대 물류정보시스템 개발

동원산업은 차세대 물류정보시스템 NGLS(Next Generation Logistics System)를 새롭게 개발하고, 2015년 1월부터 이를 물류업무에 적용하였다. NGLS는 주문관리부터 창고관리, 자동배차, 전표관리, 차량온도 등을 통합 관리할 수 있는 시스템으로, 고객사와 언제 어디서나 실시간으로 데이터를 주고받을 수 있으며, 신규 고객사에 대한 시스템 구축을 보다 쉽게 수행할 수 있게 했다. 특히 자체 정보시스템을 구축하기 힘든 중소기업체는 NGLS에 접속해 모든 정보를 조회할 수 있도록 했고, 대기업의 경우 회계시스템까지 연동시켜 양쪽이 회계 마감 등을 수행할 수 있도록 시스템을 구축했다. 차세대 물류정보시스템을 적용함으로써 동원산업은 물류 부문 전체의 시스템 속도를 상승시킨 것은 물론, 재고 가시성을 확보하고 이력추적까지 가능하게 되었다.

### 2) 백암물류센터 준공

신선식품 수요가 증가하면서 저온물류의 중요성 또한 점차 커졌다. 동원산업은 저온물류 선두주자로서 콜드체인 선도관리를 보다 체계적으로 운영

하기 위해 관련 인프라를 지속적으로 확대해 나갔다. 이러한 전략의 일환으로 동원산업은 2015년 7월 경기도 용인에 상온과 냉장·냉동 기능을 갖춘 백암물류센터를 준공하였다.

백암물류센터는 대지면적 4만 5,471㎡, 연면적 4만 6,608㎡ 규모로, 지하1층~지상4층으로 구성되었다. 지하1층은 저온창고로, 1만 4,095㎡에 냉동 2개실, 냉장 4개실로 구성하였고, 원활한 입출고 작업을 위해 보관고와 출하도크 사이에 넓은 전실을 확보했다. 2층과 4층은 상온창고로, 각각 1만 4,780㎡, 9,018㎡ 규모로 건설하였으며, 보관 능력은 지하1층 6,800파렛트, 2층 1만 2,000파렛트, 4층 8,000파렛트 수준이었다. 아울러 사무실과 기계실이 설치된 1층과 3층에도 일부 평치창고를 만들어 최대 2만 8,000파렛트 보관이 가능하도록 했다. 각 층에는 야드를 별도로 확보해 총 132대 차량이 동시 출차가 가능하도록 설계하였다.

만일의 사태에 대비해 소방안전에도 공을 들였다. 물류센터 지붕 및 외벽은 난연성 재질로 마감했고, 66개소 방화구역으로 나누어 각종 소방시설을 설치했다. 또한 최신식 화재예방 설비를 설치하고 인근 소방서와 시스템을 연동해 실시간 소방안전 제어 관리에 만전을 기하였다. 그 밖에도 50여명을 수용할 수 있는 기숙사를 마련해, 자사 및 파트너사 직원에게 무상으로 제공하였다.

백암물류센터는 상온뿐 아니라 냉장·냉동 등 신선물류를 함께 취급하는 만큼 철저한 온도관리를 위한 설비를 구축했다. 우선 제품 적정온도를 항상 일정하게 관리할 수 있도록 스마트 중앙관제시스템을 설치했다. 이를 통해 관리자는 언제 어디서나 스마트폰으로 온도를 실시간으로 감시·제어할 수 있었다. 냉동실과 냉장실을 연결하는 출입구마다 에어커튼을 설치하고 압

축효율이 뛰어난 냉동기를 설치했으며, 각 실마다 설정해 놓은 기준 온도를 이탈할 경우 담당자에게 자동으로 SMS가 발송돼 즉시 문제를 해결할 수 있도록 했다.

수배송 과정에서도 적재함의 온도유지와 냉해 방지를 위해 트윈 냉동기 설치 차량을 이용하였고, PCM(Phase Change Material, 상변화 물질) 축냉차량 1대도 시범 도입했다. PCM 축냉차량은 냉동기를 가동하지 않고 야간에 전기를 이용해 축열한 PCM이 차량 내부에서 발열하면서 냉기를 유지시키는 친환경 설비였다.

하절기 배송차량 적재함 온도 유지를 위해 사용빈도가 높은 드라이아이스 제조기도 설치하여, 제품 품질 향상과 원가절감을 도모하였다. 또한 원활한 차량 진출입을 위해 자동번호인식시스템을 도입하였으며, RFID를 기반으로 하는 저온 도크가이딩 시스템도 구축했다. 적재 제품에는 파렛트 단위 RFID(Radio Frequency Identification) 태그를 부착해 자동으로 행선지 상차 검품을 진행하였다.

백암물류센터는 냉장·냉동·상온의 세 가지 온도대를 모두 취급하기 때문에 3PL의 허브로 적합하며, 지리적으로도 1~2시간 내 수도권 배송이 가능하기 때문에 배송센터와 허브센터 기능을 동시에 수행할 수 있는 곳이었다. 동원산업은 백암물류센터 오픈 이후 기존에 운영하던 수도권 3개 센터를 통폐합하고 이천물류센터 기능을 조정했다. 즉 이천물류센터는 프랜차이즈 물류에 특화하고, 백암물류센터는 허브센터로서 3PL 기능을 강화하였다. 또한 기존 시화물류센터와 배송권역을 조정해 백암물류센터는 수도권 동남북부권, 시화물류센터는 서부권을 배송하도록 조치하였다.

동원산업은 백암물류센터를 확보하면서 공동물류 시너지 효과를 크게

높일 수 있었다. 과거 수도권에 흩어져 있던 3개 센터와 시화물류센터의 초과분을 수용해 백암물류센터로 통합하면서 불필요한 이동이 줄어들고 효율성이 향상된 것이다. 특히 간선 TC수송 측면에서 통합 공동수송을 통한 픽업 경유 과정이 생략되어 원가절감을 도모할 수 있게 되었다.

### 3. 원활한 조업을 위한 해외 합작회사 설립

오세아니아에 위치한 섬나라 키리바시는 가장 큰 어장과 약 5,474일의 VDS(Vessel Day Scheme, 조업일수관리제도)를 보유하고 있는 곳으로 원양산업에 있어 중요한 지역이다. 하지만 현지 여건상 투자 연계나 단독법인으로 선박운항이 어려운 곳이기도 하다. 이에 동원산업은 키리바시 정부와 협력하여 조업권을 확보하고자 2013년 8월 27일 키리바시에 합작회사 KKTFC를 설립하였다. 합작회사 설립을 통해 동원산업은 선단세력 확대를 위한 기회 창출과 함께 향후 국제사회와 연안국의 선박이전에 대한 요구에 선제적으로 대비할 수 있게 되었다.

한편, 동원산업은 세네갈 현지에 있는 참치캔 가공회사인 S.C.A SA에 원어를 원활하게 공급하는 한편 세네갈 수역에서 수산물 어획·판매 활성화를 통하여 현지 정부와의 관계를 원만하게 하고자 2015년 1월 13일 지분투자 방식으로 수산법인 CAPSEN SA를 설립하였다.

## 4절

### 콜드체인 인프라 구축

#### 1. 세계 최대의 냉장·냉동 창고 건설

동원은 1970년대 제1차 석유파동을 극복하면서 어업의 경제성을 높이는 차원에서 어획한 생선을 냉장 보관함으로써 유통의 효율성을 제고하고자 하였으며, 이를 위해 1976년 11월 동원냉장을 설립하였다. 동원냉장은 설립 후 피조개 양식사업, 원양·선어 유통사업, 오징어 유자망사업 등을 영위하였으며, 이후 설비 증축을 통해 저장 능력을 확대해 나갔다. 아울러 1985년 11월부터는 참치미끼용 냉동고등어를 생산하면서 동원산업의 참치어획에도 도움을 주었다. 동원냉장의 설립은 동원이 ‘잡는’ 어업에서 ‘가공’ 어업으로 전환하는 첫 전환점이기도 했다. 동원냉장을 가동함으로써 대형어선이 한 번에 많은 어획물을 싣고 왔을 때 이를 손쉽게 냉장 보관할 수 있었고, 가격이 쌀 때 저장해 두었다가 적절한 시점에 판매함으로써 수익성을 높일 수 있었기 때문이다.

동원냉장은 1991년 삼동산업으로 사명을 변경하고 국내 굴지의 냉동회사로 성장하고자 감천항에 대규모 냉동물류창고 건설계획을 수립하였다. 삼동산업은 부산을 동북아시아 물류 서비스의 중심으로 만들겠다는 비전하에 1991년 제1공장 건설에 착수하였으며, 약 10년간의 공사를 진행한

끝에 1999년 10월 준공하였다. 이곳은 수용능력 8만 톤급의 세계 최대 냉동·냉장 물류센터였으며, 특히 1만 2,000톤급 초저온 냉창고와 1일 50톤의 생산능력을 가진 핏감참치 가공공장까지 갖췄다. 제1공장은 부지면적 1만 6,424㎡, 건축면적 8,810㎡, 연면적 6만 5,928㎡로 지하1층~지상7층 규모였으며, SF급(-50℃ 이하 급속냉동용) 1만 2,024톤, F급(-40~-20℃ 냉동용) 4만 9,565톤, C&F급(-25~5℃ 냉동냉장겸용) 1만 7,981톤, 급속동결고 30톤/일의 냉동·냉장 능력을 갖췄다. 또한 최신 컴퓨터 관리시스템을 구축해 어떠한 상황에서도 즉시 대응이 가능한 종합 냉동·냉장 물류창고로 구축되었다.

제1공장은 감천항의 선박 접안벽 바로 앞에 위치해 있기 때문에 저장물의 입·출고가 간편한 것은 물론, 작업을 단시간에 끝낼 수 있어 저장된 화물의 선도유지와 운송비 절감 등에서 강점을 발휘했다. 아울러 최신 오존살균 시스템에 의한 완벽한 위생 처리로 신선한 핏감 참치를 생산함으로써 보다 신선한 제품을 국내외에 공급할 수 있게 되었다.

## 2. 제2공장 준공과 동원냉장의 새로운 출발

제1공장이 완공을 앞두고 삼동산업은 1998년 10월 본사를 냉동창고 자리로 이전했으며, 1999년 3월에는 회사명을 동영콜드프라자로 바꾸었다. 그리고 물류창고사업과 유통사업의 전문성을 강화하기 위해 1999년 7월 범창산업을 합병하였다. 이후 동영콜드프라자는 2008년 8월 25일 제2공장을 건설함으로써 동원그룹의 관련 사업을 확고히 지원하는 것은 물론, 동북아 냉동물류의 중심으로 도약할 발판을 마련하게 되었다.

부산시 서구 원양로 295번지에 건설된 제2공장은 2006년 8월 24일 기공



▲ 최첨단 냉동·냉장 물류기업, 동원냉장

식을 진행하였으며, 약 2년간의 공사기간을 거쳐 2008년 8월 25일 완공되었다. 이 공장은 대지면적 8,427㎡, 건축면적 4,551㎡, 연면적 4만 6,886㎡의 규모로 약 6만 톤의 보관 능력을 갖췄다. 또한 자동온도관리시스템, 외부 방열시스템, 최첨단 물류시스템, 재고관리시스템 등을 구축하여 다양한 제품을 신선하고 안전하게 보관할 수 있도록 하였다. 한편 동영콜드프라자는 2010년 8월 12일 제1공장과 제2공장의 EU수산물수출공장 등록을 획득하였으며, 이어서 중국, 러시아, 브라질, 인도네시아, 베트남, 태국 등과도 수산물수출공장 등록을 마쳤다. 제2공장 건설을 통해 동영콜드프라자는 EU, 러시아, 동남아 등으로 이어지는 물류교두보를 확보할 수 있었으며, 점점 증가하는 화물수요를 분산시키는 것은 물론 매출·수익을 증대시킬 수 있었다.

이렇게 제1공장과 제2공장을 확보한 동영콜드프라자는 2012년 공장



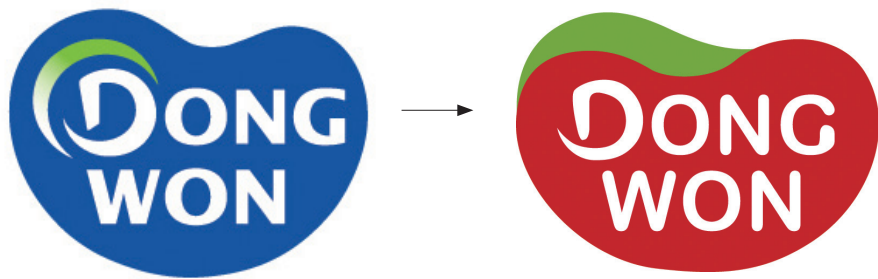




미지 변화를 시도했다. 기존 블루 계열 BI가 동원의 자산인 바다, 역동적인 힘, 미래 등을 나타냈다면, 새롭게 바뀐 레드 계열 BI에는 생명의 근원, 사랑, 고객에 대한 진심 등의 의미를 담았다. 또한 좌측 상단에 추가된 잎사귀 형태의 이미지는 동원이 추구하는 신선하고 건강한 자연 본연의 식품을 상징하였다. 동원F&B는 새 BI에 고객의 건강에 기여하고, 고객에게 더 행복한 삶을 선사하겠다는 진심을 담았으며, 이는 새로운 브랜드 슬로건과도 일맥상통하는 것이었다. 새 슬로건 ‘진심 어린 약속’에는 내 가족에게 더 나은 맛, 더 신선하고 건강한 식품을 제공하기 위해 엄선된 재료로 마음과 정성을 다해 만들고자 하는 동원F&B의 다짐을 담았다.

새 BI는 참치, 캔류, 맛살, 냉동, 어묵, 면류, 음료 등 각 브랜드 제품에 곧바로 적용되었으며, 동원F&B는 BI 교체를 계기로 종합 식품 브랜드인 ‘동원’과 김·김치·죽 등 전통 음식 브랜드인 ‘양반’, 고급 홍삼 전문 브랜드 ‘천지인’, 세계적 건강기능식품 브랜드인 ‘GNC’, 고급 육가공 브랜드인 ‘리챔’, 고급 유제품 브랜드 ‘텐마크밀크’ 등을 중심으로 소비자에게 더욱 사랑 받는 종합건강식품회사로 성장해 나갔다.

| 그림 17 | 기존 BI 및 새로운 BI



## 2. ‘계획대로 실행’ 체계 도입

동원그룹은 글로벌 비즈니스 및 경영혁신 강화를 통하여 동원F&B를 국내 최고 수준의 글로벌 식품기업으로 성장시켜 나가기 위해 2013년 3월 새 대표이사로 박성칠 대표이사를 선임하였다. 박성칠 대표이사는 취임식에서 “성장의 기본전략은 글로벌화와 수출”임을 언급하면서 “우리가 가진 자산을 잘 활용하고 거기에 스피드와 창의력을 더하면 엄청나게 성장할 수 있다”고 강조하였다. 아울러 신속한 실행력을 위해 프로세스 혁신이 중요하다고 역설하면서 향후 경영의 새로운 방향을 제시하였다.

새 대표이사 취임 이후 동원F&B는 손익을 책임지는 CM(Category Management)제도를 도입하고 단일회사 체계 운영을 통한 사업 간 시너지 확대 및 조직 효율화를 추진하였다. 그리고 2013년부터 동원F&B는 생산부터 판매에 이르기까지 전 조직에서 ‘계획대로 실행’할 수 있는 프로세스를 구축해 경영 효율성을 높이고, 지속성장이 가능한 경영시스템을 구축하였다. ‘계획대로 실행’의 기본은 무엇보다 주 단위별로 수립한 판매 및 마케팅 계획에 기초해 생산계획을 세우고, 이에 따라 원자재 구매계획을 수립하는 것이었다. 이는 전 조직이 수립한 계획대로 실행하면서 제품 및 원자재의 낭비를 줄이고 효율을 높여가면서 수익성을 강화하는 것을 의미했다. 이를 위해 동원F&B는 모든 구성원들이 주간 단위와 월간 단위로 실현 가능한 계획을 수립하고 그 계획대로 실행하도록 사내 프로세스를 개선하였다.

먼저 동원F&B는 품질 최우선을 위해 사전 품질관리 활동을 강화하고 품질관리 능력을 향상시켰다. 그 다음으로 신속한 실행을 위해 실행계획 체계를 운영하고, 영업 판매역량을 강화하였으며, CMG(Category Manager

Group) 역량을 강화하였다. 아울러 이익 중심을 실현하기 위해 사업구조를 개선하고, 원가경쟁력을 강화하는 한편, 낭비제거·프로세스 효율화·사무생산성 향상 등을 추진하였다. 이에 대한 각 부문별 세부 추진 사항은 다음과 같았다.

- ❶ 영업: 계획적인 영업을 통한 영업력 향상
- ❷ CM: 제품의 손익관리를 통한 이익 최적화
- ❸ SCM: 영업의 판매와 재고를 감안한 생산계획 수립 관리
- ❹ 생산: 품질 중심의 생산 및 생산 프로세스 개선

이와 같이 일하는 방법, 조직, 평가, 정보시스템 전반에 걸친 변화를 통해 동원F&B는 지속성장이 가능한 경영시스템을 구축하여 궁극적으로 영업이익 1,000억 체계를 구축하고자 하였다.

아울러 동원F&B는 임직원 모두 즐겁게 열정을 다하며 창의를 발휘할 수 있는 환경을 만들고자 'GWP(Great Work Place)' 활동도 확대하였다. 직원들의 창의력과 만족도 향상을 위해 근무복 자율화, 7시 이전 퇴근, 연차 사용 의무 등을 시행하였으며, 직원들의 건의사항 등을 무기명으로 사내 인트라넷에 등록해 문제를 해결하는 두드림제도 역시 도입하였다.

### 3. 단위사업부 조직 강화 및 PI추진실 설치

새 경영전략을 효율적으로 실현하고자 2013년 5월에는 사업부 조직을 대폭 강화하였다. 이는 크게 사업 간 융복합을 통한 시너지 및 신시장 창출이

라는 관점에서 진행되었다. 우선 동원F&B는 사업·고객 특성에 따라 조직을 통합 및 재편하였다. 사업 부문은 카테고리 기준으로 상온, 신선·음료(유가공·CF·음료·샘물), 건강식품 부문으로 재편하였고, 영업 부문은 B2C(영업본부·유가공본부 통합), B2B(식자재), 해외, 온라인으로 고객별 세분화하여 전 부문을 공유할 수 있도록 하였다.

이와 더불어 신속한 실행 체제를 위해 각 단계를 축소하고 조직을 통폐합하였다. 동원F&B는 영업본부를 CEO 직할조직으로 변경하고 영업부를 폐쇄하여 '사업부-지점' 체계를 구축하였다. 이를 통해 의사결정 단계를 축소하고 권한을 이양함으로써 신속한 실행 체제를 구축하고자 했다. 또한 생산 전문 조직 신설을 통해 전사 생산 관리도 대폭 강화하였다. 생산기술, 설비투자 등 생산 품질 및 효율 증대를 위한 전문 조직인 생산지원팀을 신설하였고, 투자 심의 회의를 운영해 투명성을 확보하고 낭비 부문을 제거하는 한편, 투자 후 효과를 검증 및 개선하였다.

프로세스 효율화를 위한 혁신 활동을 추진하기 위해 2013년 5월부터는 PI(Process Innovation)추진실을 설치·운영하였다. PI추진실에서는 지속적인 운영이 가능한 여러 혁신 활동을 진행하였다. 영업 분야에서는 영업력 향상을 위한 영업 PI를 추진하고, 유통재고 관리를 위한 대리점 관리시스템을 도입하였다.

SCM·물류, 생산·영업 부문에서는 APS(Advanced Planning Scheduling) 시스템을 도입하고, 판매·생산·물류 기준 정립 및 관련 계획을 수립함으로써 효율 향상을 도모했다. 물류 분야에서는 물류혁신 활동 및 유가공 콜드체인 운영 효율화 방안을 모색하였으며, PI 기획 부문에서는 단일 정보 체계 및 업무 생산성 향상을 위한 DIS(Dongwon Information System)를 구축하였

다. DIS는 전사 보고서 표준화 및 시스템화를 통해 신속한 경영정보를 제공하고, 정교한 S&OP(Sales & Operations Planning) 운영체계 구축을 통해 전사 PDCA(Plan Do Check Action) 사이클을 강화하는 한편, 업무 프로세스를 개선하고 업무 생산성을 향상시키기 위해 개발되었다. 특히 DIS에는 매출·손익 관련 정보와 BSC·품질·재고·채권·S&OP·GWP 등 기존에 없던 새로운 정보를 수록하였다. 아울러 동원F&B는 식품회사의 기본인 품질을 최우선으로 삼고, 품질 강화를 위한 클레임 관리 강화 및 관련 조직을 확대하는 한편, OEM 업체 관리에 더욱 집중하였다.

사업 부문에서는 식자재사업 부문과 온라인사업 부문을 크게 성장시키고자 하였다. 식자재사업의 경우, 유통 경로별 차별화 상품을 개발하고 상품 개발 프로세스를 새롭게 정립하여 전반적인 유통 경쟁력을 강화했다. 아울러 동원F&B, 동원홈푸드, 삼조셀텍이 상호협력하여 식자재 상품을 공동 개발하는 등 그룹사 간 시너지 효과를 창출할 수 있도록 하였다. 기존 동원F&B의 사업은 B2C에 집중되어 있었으나 2013년부터는 제품력과 브랜드력을 바탕으로 B2B 제품 개발 및 마케팅을 강화하였다. 또한 2013년 5월부터는 ‘동원몰’을 운영하는 뉴채널팀을 온라인사업부로 확대하고 온라인 전용 제품 등을 적극적으로 개발하는 등 온라인 판매에도 힘을 기울였다.

#### 4. 공급망관리를 통한 경영 효율화

2013년부터 경영혁신을 지속적으로 전개한 동원F&B는 그해 매출 1조 6,886억 원을 기록하며 2012년에 비해 1.6%의 성장률을 기록했고, 영업이익은 586억 원으로 70.3% 증가하는 성과를 거두었다. 이어서 2014년에는

매출 1조 7,949억 원, 영업이익 823억 원을 기록하면서 매출은 전년에 비해 6%, 영업이익은 40.5% 증가하였다. 특히 2014년에는 외형성장도 동반된 수익성 개선이라는 점에서 그 의미가 적지 않았다.

이같은 수익성 개선은 2013년부터 사내 업무 프로세스를 혁신한 것과 더불어 철저한 공급망관리(SCM)를 구축한 결과였다. SCM이란 원재료와 제품의 수요를 실시간으로 예측해 재고를 줄이는 관리기법으로, 재고를 줄이면 매출원가가 낮아져 수익성을 개선할 수 있었다. 실제로 공급망관리를 강화한 이후 동원F&B의 재고량은 크게 줄었다. 2011~2012년에는 재고자산이 2,800~3,000억 원에 수준이었으나 2013년 말에는 2,366억 원, 2014년 3분기 말에는 1,779억 원으로 큰 폭으로 감소했다. 이에 따라 매출원가율도 2012년 76.7%에서 2013년 74.2%, 2014년 3분기에는 70.9%로 크게 줄어들었다.

#### 5. 동원F&B, 동원데어리푸드 합병

동원F&B는 2010년 동원데어리푸드를 자회사로 편입시킨 데 이어 2013년 12월 27일 동원데어리푸드를 흡수 합병하였다. 이를 통해 동원F&B는 설비 시설이나 유통망의 공유로 중복투자를 제거하고 수익을 극대화하는 발판을 마련하게 되었다. 또한 2013년 기준으로 연매출 2000억 원에 달하는 동원데어리푸드를 더하여 동원F&B의 새로운 성장동력을 확충할 수 있었다.

## 2절

## 중국시장에 상륙한

## 동원참치

## 1. 온라인 및 홈쇼핑을 통한 중국 내 동원참치 판매

생산국에서 소비국으로 변화한 중국은 세계에서 가장 매력적인 시장이 되었다. 전체 인구 규모가 매출과 직결되는 식품업계에서 중국은 그 어떤 지역보다 중요한 곳으로 부각되었다. 하지만 중국은 근본적으로 한국과 다른 시장이며, 특히 음식이나 식품은 상대적으로 보수적인 특성 때문에 보다 신중한 접근이 필요했다. 동원은 1995년 중국 청도에 맛살 제조공장인 청도동원식품유한공사를 설립하면서 중국에 처음 진출하였다. 이후 2002년 중국의 정진그룹과 50:50으로 신설법인 합자회사를 설립하였고, 2004년에는 중국 현지에 참치 생산 공장을 구축하는 등 점차 중국 내 사업영역을 확대해 나갔다. 그리고 2010년대 들어서 한류열풍 등으로 중국 내 한국 상품의 수요가 증가하자 동원은 마케팅과 판촉을 강화하면서 동원참치 판매를 본격화하였다.

먼저 동원F&B는 2010년 10월 20일 중국 최대 전자상거래 업체인 타오바오와 ‘한국브랜드상품관’ 운영에 대한 MOU를 체결하였다. 이를 통해 동원F&B는 타오바오와 국내 브랜드 제품의 소싱·운영에 대한 전략적 협력관계를 맺었으며, 국내 패션의류, 생활용품, 잡화 등 다양한 제품을 타오바오

내 ‘한국브랜드상품관’에 선보일 수 있게 되었다.

이어서 2011년 8월 31일에는 중국의 CJ동방홈쇼핑을 통해 동원참치를 소개하였다. 당시 동원참치세트는 30분 동안 3,000세트가 모두 팔매될 정도로 좋은 반응을 얻었는데, 이는 ‘홈쇼핑’이라는 특수한 유통채널을 통해 ‘메이드 인 코리아’의 메시지를 효과적으로 전달한 결과였다. 방송에서는 ‘한국 사람들이 가장 좋아하는 한국의 동원참치’라는 메시지를 특히 강조했다. 중국에서는 한국산 제품에 대한 만족도가 매우 높게 나타나며, 이는 식품 분야에서도 예외가 아니었다. 중국에서는 주로 태국 등 동남아시아 지역에서 생산된 참치캔이 유통되고 있었기 때문에 한국의 ‘동원참치’는 중국인들에게 좋은 반응을 얻을 수 있었다. 또한 참치캔에 대한 중국인들의 인지도 자체가 낮았기 때문에 영상을 통해 취식 방법을 자세히 시연하며 소개할 수 있는 홈쇼핑은 동원참치 유통채널로서 매우 적절한 선택이었다. 실제로 방송에서는 참치캔에 대한 설명과 함께 볶음밥·죽 등으로 활용할 수 있는 취식방법이 자세하게 소개되었다.

첫 방송에서 기대 이상의 성과를 얻은 동원F&B는 해당 홈쇼핑과 협의하여 점차 판매량 및 방송시간을 늘려나갔다. 2012년에는 기존 상해에서만 방송하던 것을 광주, 천진 지역까지 넓혔고, 방송횟수 역시 월 8회로 매주 방송하여 한 달에 3만 세트까지 판매하는 성과를 거두었다. 이처럼 동원F&B는 온라인과 홈쇼핑을 통해 동원참치세트를 판매함으로써 중국인들의 참치에 대한 인지도 향상은 물론 동원참치의 맛과 품질을 효과적으로 알릴 수 있었다.



## 2. 중국 광명그룹과 동원참치 판매계약 체결

2011년을 기준으로 중국 전체 캔 시장 규모는 식품 시장 총매출 375조 원의 약 1.8% 정도였으며, 그중 참치캔 시장은 약 2,000억 원으로 어류캔 안에서도 아주 작은 카테고리를 형성하고 있었다. 하지만 참치캔 자체의 성장 가능성은 매우 높았다. 중국의 참치캔 시장 규모는 매년 증가하였으나 대부분의 매출은 B2B 시장에서 발생했다. 이는 중국인들이 참치캔을 구입해 가정에서 소비하는 것이 아니라, 외식으로 참치요리를 소비한다는 것을 의미했다. 집 밖에서 참치요리에 익숙해진 중국인들이 가정에서 참치캔을 소비한다면 바다만큼 넓은 시장이 눈앞에 펼쳐지는 것이다.

2011년부터 홈쇼핑과 온라인을 통해 ‘동원참치’ 브랜드를 알린 동원F&B는 2013년 중국 광명그룹과 제휴를 맺고 본격적으로 중국 참치캔 오프라인 시장에 진출하였다. 2013년 2월 20일, 동원F&B는 서울 양재동 본사에서 중국 광명그룹과 중국 참치캔 시장 진출에 관한 사업 제휴를 체결했다. 이에 따라 동원F&B는 광명그룹을 통해 새롭게 개발한 중화풍 참치캔 3종을 중국 현지에서 유통 및 판매하게 되었다. 국영기업인 광명그룹은 2012년 매출액이 약 18조 원에 달하는 중국 최대 식품 관련 제조 및 유통회사로, 제휴를 통해 광명그룹이 운영하고 있는 중국 전역 약 1만 점의 편의점과 중국 내 대형 마트인 까르푸, 테스코 등에 유통망 구축이 가능해졌다.

본격적인 중국 진출에 앞서 동원



▲ 동원F&B 광명그룹 MOU 체결식

F&B는 중국인들의 참치캔 취식 스타일을 분석해 현지인들의 입맛에 맞는 참치캔 개발에 착수했다. 한국에서는 요리용으로 참치캔을 이용하는 것과 달리 중국인들은 바로 섭취한다는 점에 주목하여 중국인들이 거부감 없이 직접 취식할 수 있는 중화풍 참치캔 3종(광동식, 사천식, 오향식)을 개발했다. 개발 단계에서 동원F&B는 현지 중국인들의 입맛에 맞는 향과 소스의 맛을 찾아내고자 했다. 연구원들은 국내에 중국인들이 주로 거주하는 대림, 안산 등지의 중국 식재료 전문점을 찾아다녔으며, 그곳에서 추천한 소스로 참치캔을 만들어 맛을 테스트하였다. 이런 노력 끝에 중국 특유의 맛을 살린 중화풍 참치캔 3종을 완성할 수 있었다. 광동식 참치는 광동지방 특유의 단맛이 강조된 불고기 맛을 담았고, 사천식 참치는 사천지방 특유의 매운맛을 살렸다. 또한 오향식 참치는 중국 특유의 다섯 가지 향신료를 사용하면서 간장 맛을 부각시켰다.

철저한 준비 과정을 거친 뒤 마침내 2013년 7월 중화풍 참치캔 3종이 중국시장에 출시되었다. 동원F&B는 중화풍 참치캔 3종을 시작으로 중국인 입맛에 맞춘 다양한 참치캔 제품을 지속적으로 출시해 나가며, ‘제2의 동원 참치 신화’를 중국에서 이뤄내기 위해 노력하였다. 또한 참치캔뿐만 아니라 양반김, 천지인홍삼 등 동원F&B의 우수한 제품들을 선보이면서 중국시장을 공략해 나갔다.

## 3. 동원F&B 중국법인 설립

동원F&B는 중국 사업을 해외사업의 핵심 축으로 성장시키기 위해 2013년 중국 현지법인 설립을 추진하였다. 법인 설립에는 중국 내 시장 확대에 한



계가 있었다는 점도 작용하였다. 중국 현지에 법인을 설립할 경우 광명그룹과의 참치캔 제휴와 더불어 현지 마케팅과 영업을 강화함으로써 중국 내 매출을 크게 확대할 수 있었다. 또한 수입일원화를 통해 복잡한 유통단계를 보다 단순화시킬 수 있었고, 인삼·냉동·유제품 등으로 취급품목을 확대하여 안정적인 제품 포트폴리오 구축이 가능했다.

이런 배경에서 2013년 7월 1일 동원F&B는 자본금 30만 달러로 중국 상해에 상해동원식품무역유한공사(上海东远食品贸易有限公司)를 설립하였다. 상해에는 참치캔 판매 제휴를 맺은 광명그룹이 소재하고 있을 뿐만 아니라 까르푸 등 주요 유통업체 본사가 위치했기 때문에 영업 및 마케팅 활동을 전개하기에 최적의 지역이었다. 동원F&B는 주재원 1명을 파견하고, 영업 담당 2명을 현지 채용하는 등 최소 조직으로 최대의 효과를 낼 수 있도록 중국법인을 운용하였으며, 향후 사업 확대 시 단계적으로 지역 사무소를 추가로 설치하기로 하였다. 설립 후 동원F&B 중국법인은 판매, 판촉, 수급, 여신, 행사 지원 등 중국 현지의 영업활동과 수입통관 및 검역 활동은 물론, 나아가 동원그룹의 중국사업 창구 역할까지 다양한 업무를 수행하였다.

### 3절

## 동원참치, 50억 캔 판매

### 1. 동원참치 판매 신기록 달성

‘동원참치’는 1982년 12월 국내에 처음 선보인 후 오랜 시간 동안 꾸준히 사랑 받아온 대한민국 대표 식품이다. 이러한 국민통조림 동원참치가 2014년 7월 단일 수산캔 브랜드로는 국내 최초로 50억 캔 판매를 돌파하는 신기록을 달성했다. 2014년까지 32년간 판매된 동원참치 50억 캔을 일렬로 늘어놓으면 지구를 약 10바퀴 반(약 41만 5,000km)이나 돌 수 있는 거리가 되며, 수직으로 쌓아 올리면 에베레스트 산(8,848m)의 약 20만 배 높이가 되는 엄청난 양이다.

김재철 회장은 1인당 국민소득 2,000달러 시대가 되면 참치캔 수요가 생길 것으로 예상하고 당시 아무도 생각하지 못한 참치캔을 시장에 내놓았다. 이후 동원참치는 경제 성장과 더불어 고급 편의식품 등으로 인식되며 소비자들에게 큰 인기를 끌었고, 2010년대에 들어서는 고단백 저칼로리 건강식품으로 인식되면서 ‘제2의 전성기’를 누렸다. 동원참치 50억 캔 판매의 신화는



▲ 50억캔 돌파 기념 참치캔

미래를 내다보고 새로운 상품에 과감하게 도전한 개척정신의 신화이기도 했다.

동원F&B는 동원참치 50억 캔 판매 돌파를 기념하여 ‘50억캔 판매기념’이라는 문구가 삽입된 기념판 참치캔을 선보이는 한편, 2014년 7월 1일부터 8월 29일까지 2억 원 상당의 경품을 걸고 이벤트 행사를 진행하는 등 국민통조림의 신기록을 많은 소비자와 함께 나누고자 하였다. 또한 50억 캔 돌파를 기점으로 동원은 고단백 저지방 참치캔을 더 많은 국민들이 즐길 수 있도록 다양한 신제품 개발에 더욱 박차를 가하였다.

## 2. 리얼크랩스 출시

2010년대 이후 식품 시장에서는 제품의 고급화가 빠르게 전개되었고, 이런 현상은 맛살 시장에서도 동일하게 나타났다. 김밥이나 산적 용도로 사용하는 전통적인 맛살 시장은 지속적인 감소 추세를 보이는 반면, 연육 함량을 높인 간식용 고급 제품들은 점차 증가하는 추세를 보였다. 김밥이나 산적과 같은 맛살을 활용한 음식 수요가 줄어들고, 맛살에 대한 소비자의 구매 니즈가 요리에서 간식으로 바뀐 결과였다. 동원F&B는 간식용 고급 맛살 시장의 비중이 향후에도 지속적으로 증가할 것으로 파악하고, 2013년 본격적인 간식용 고급 맛살 시장 진입을 위한 생



▲ 동원 리얼크랩스

산라인 도입을 결정하였다.

동원F&B는 제품 개발에 앞서 소비자 조사를 진행한 결과, 소비자들이 특정 경쟁사 제품에만 진짜 게살이 들어 있고 나머지 제품에는 없을 것이라며 잘못 인식한다는 것을 포착했다. 이러한 점을 공략하기 위해 동원F&B는 소비자에게 ‘진짜 게살’이라는 콘셉트와 가치를 제공함으로써 차별화를 시도하였다. 또한 진짜 게살을 담았다는 콘셉트를 제품명에 곧바로 적용하여 ‘리얼크랩스(Real Crabs)’라는 브랜드를 개발하였다. 품질과 생산설비 면에서도 경쟁사와 차별화를 시도하였다. 게살 6% 함량에 대한 소비자 신뢰도를 높이기 위해 겉표면에만 게살이 보이게 하는 ‘리얼크랩스 이중노즐 특허(특허번호: 10-1743332)’를 개발한 것이다.

이러한 준비 과정을 거쳐 동원F&B는 2014년 10월 동원 리얼크랩스를 출시하였다. 경쟁사의 간식용 고급 맛살의 경우 모두 게의 몸통살을 사용한 반면, ‘동원 리얼크랩스’는 몸통살에 비해 고급 부위인 다리살을 사용한 것이 특징이었다. 리얼크랩스는 토마토와 파프리카에서 추출한 천연 식물성 색소를 사용해 먹음직스러운 붉은 색을 재현하였으며, 함께 출시된 리얼크랩스 화이트는 업계 최초로 기존의 고정관념을 깬 무색소 흰색 맛살로 주목을 받았다.

‘리얼크랩스’ 출시에 맞춰 다양한 홍보 및 마케팅 활동 역시 병행하였다. 동원F&B는 진짜 게살이라는 장점을 적극 알리기 위해 고민하던 중 10여 년 전 한 광고에서 코믹한 대사로 화제가 되었던 원로배우 신구를 섭외하고, TV광고 및 온라인 바이럴 영상을 제작하였다. 또한 2014년 11월에는 리얼크랩스 출시를 기념하여 대학생을 대상으로 UCC 영상공모전도 진행하였다.

동원 리얼크랩스는 출시 첫해인 2014년 12억 900만 원의 매출을 기록한 이후 매년 60억 원 수준의 매출을 유지하면서 간식용 고급 맛살 시장에 성공적으로 안착하였다. 또한 동원F&B는 이러한 성공을 발판으로 ‘리얼’ 브랜드를 다른 제품까지 확대하여, 2016년 2월에는 국내 최초 연어 마블링을 재현한 ‘리얼연어롤’, 2016년 5월 인포켓 포장 타입의 ‘리얼스틱’, 2018년 3월 국내 최초 랍스터 맛살인 ‘리얼 더킹 오리지널, 랍스터맛’을 각각 선보였다.

동원 리얼크랩스는 시장의 변화를 빠르게 포착하고 차별화된 콘셉트와 품질을 갖춘 제품을 적시에 출시함으로써 고급 맛살 시장의 변화를 주도한 제품이었다. 실제로 리얼크랩스 발매 후 경쟁사들은 신제품을 발매할 때 게살이 함유된 고급 제품과 미함유된 저가 제품으로 구분해 출시하였고, 소비자들 역시 게살 포함 여부를 구별해 제품을 구매하게 되었다. 아울러 동원 F&B는 리얼크랩스로 고급 맛살 매출 비중을 확대시키며, 전체 맛살사업의 체질개선을 이끌어내는 데 성공하였다.

### 3. 안전보건경영시스템 OHSAS 18001 인증 획득

동원F&B는 각 생산현장에서 위생적이고 안전한 제품이 생산될 수 있도록 최선을 다하는 한편, 각종 관련 인증을 획득하여 소비자들의 신뢰를 얻고자 했다. 1999년 창원·성남·광주·진천공장에서 ISO 9001 인증을 획득한 데 이어 2001년에는 업계 최초로 창원·진천·성남·광주공장이 ISO 9001 2000년도 버전 인증을 획득하였다. 그리고 2015년 10월 30일에는 안전보건경영시스템 OHSAS 18001 인증을 국제표준화 인증기관인 한국능률협회인증원(KMAR)으로부터 획득하였다. OHSAS 18001(Occupational Health & Safety

Assessment Series 18001) 인증은 영국표준협회(BSI)를 비롯한 세계 각국의 13개 표준기관이 참여한 국제 안전보건경영시스템 인증제도이며, 동원 F&B는 이 인증을 통해 창원공장, 진천공장 등 전국 11개 생산현장의 근로 환경에 대한 안정성을 인정받게 되었다.

### 4. 미디어를 통한 대고객 소통의 강화

#### 1) 대한민국 소셜미디어 대상 수상

동원F&B는 2014년 11월 26일 서울 서초동 한국언론진흥재단 프레스센터에서 개최된 ‘대한민국 인터넷 소통대상·대한민국 소셜미디어 대상’ 시상식에서 식품 부문 ‘대한민국 소셜미디어 대상’을 수상하였다. 이 상은 인터넷 소통지수(ICSI)와 소셜소통지수(SCSI)를 바탕으로, 고객과 소통을 잘하는 기업 및 공공기관에 수여하는 상으로, 국내 1,200여 개 기업과 800여 개 공공기관을 대상으로 진행되었으며, 내부·고객·전문가·운영성평가 등 총 4단



▲ 2012년 제1회 ‘건강한 요리는 맛있다’ 요리대회 현장



계의 평가와 심의위원회의 검증을 거쳐 선정되었다. 동원F&B는 소셜미디어를 활용한 고객과의 소통에 있어, 2011년 8월부터 ‘우리들의 건강한 이야기 The Well’ 블로그와 페이스북을 중심으로 활발한 활동을 전개하였으며, 특히 2014년 11월에는 카카오톡 채널, ‘동원의 건강한 요리는 맛있다’를 새롭게 개설하며 소비자와 소통을 한층 강화한 점을 높게 평가받았다.

한편 동원은 2012년과 2013년에 ‘건강한 요리는 맛있다’ 요리대회를 개최하여 소비자들이 건강한 요리에 대해 생각해볼 수 있는 기회를 마련하였으며, 2015년부터는 그룹홍보대사인 ‘The Well 홍보대사’를 모집하여 고객과의 활발한 소통을 도모하였다. 2018년을 기준으로 동원그룹은 그룹 전체의 소식을 고객들에게 알리기 위한 블로그, 인스타그램, 페이스북을 운영하고 있으며, 기존 홈페이지와 블로그를 통합한 그룹 공식 온라인 사이트인 ‘미디어동원’을 2019년 2월 오픈하였다.

## 2) 동원F&B, 한국광고학회 선정 ‘올해의 광고상’ 수상

동원은 1982년 ‘동원참치’를 출시하며 식품사업에 첫 진출할 때부터 맛과 품질을 소비자들에게 효과적으로 알릴 수 있는 광고 제작에 심혈을 기울였다. 동원참치의 경우, 초기에는 참치의 맛, 요리법, 영양 등의 정보성 광고를 주로 제작하였으나 이후 시장을 선도하는 1등 제품으로 자리 잡으면서 감성적인 메시지를 담은 광고도 제작하기 시작했다. 이런 광고 전략의 변화에 따라 동원F&B는 2014년 ‘내 마음 참치에 답아’라는 감성적인 광고를 제작·방송하였으며, 같은 4월 3일 한국광고학회에서 주관한 ‘2014 올해의 광고상’ TV광고 부문 대상을 수상하였다. 한국광고학회는 국내 광고 및 홍보 관련 교수진과 전문가들로 구성되어 있는 권위 있는 학회로, 매년 그 해 최고



▲ 동원참치 ‘내 마음 참치에 답아’ TV광고

의 광고를 선정해 ‘올해의 광고상’을 시상하고 있으며, 2014년에는 TV 부문에서 동원F&B의 ‘내 마음 참치에 답아’를 비롯해 인쇄, 라디오, 온라인 등 6개 부문별 대상과 3개 특별상 등 총 9편의 수상작을 선정하였다. ‘내 마음 참치에 답아’ TV광고는 동원참치를 통해 사랑하는 이에게 마음을 전달하는 감성적 메시지를 담았으며, 일상에서 누구나 겪을 수 있는 이야기를 따뜻하게 풀어내 심사위원들에게 좋은 인상을 남겼다.





부문의 매출 또한 크게 증가하였으며, 삼조셀텍과 동원홈푸드의 제조가 일원화되고 분산되어 있던 투자가 통합되면서 경영 효율성도 크게 높일 수 있었다. 실제로 동원홈푸드는 삼조셀텍을 합병한 이후 시너지를 본격화하며 큰 매출 성장을 이뤄냈다. 조미유통 부문의 2014년 매출은 5,281억 원으로 2013년 4,965억 원에 비해 6.4% 증가하였다. 특히 영업이익은 212억 원으로 2013년 149억 원보다 42.3%나 증가했다.

## 2. 위해삼조식품유한공사 설립

인구 규모가 큰 중국은 식품사업에서 잠재력이 큰 시장으로 손꼽히고 있다. 이는 조미식품사업에서도 예외가 아니었다. 동원홈푸드는 2014년 중국 위해시에 조미식품 제조공장을 준공하고, 본격적인 중국시장 진출을 알렸다. 2013년 3월 1,000만 달러를 투자해 중국 위해시에 조미식품공장 건설을 시작하였으며, 2014년 3월 완공 이후 생산 준비과정을 거쳐 소스, 드레싱, 씨즈닝 등 조미식품의 본격 생산 및 판매에 돌입하였다. 특히 동원홈푸드는 중국 내수시장 구축 및 성장을 위하여 제조공장 건설과 함께 북경에 영업소 및 연구소를 두고 내수시장 개척에 주력하였다. 그 결과 한국계 기업을 중심으로 기존 주 거래처인 오리온에 씨즈닝 2종을 납품하게 되었으며, 조풍유한공사에 조미소스 1종, 중국계기업 스무유한공사에 스무떡볶이소스 1종, 카페베네소스 2종 등을 공장가동과 동시에 납품하게 되었다.

한편 동원홈푸드는 2014년 5월 13일 중국 산둥성 위해시에서 조미식품 제조공장 준공식을 가졌다. 준공식에는 동원그룹 박인구 부회장, 위해시 서동명 상무국장, 주중 한국대사관 이윤동 식약관 등을 비롯해 중국 주요 거

래처 및 협력업체 인사 100여 명이 참석하여 준공을 축하하였다. 이날 행사에서 동원그룹 박인구 부회장은 ‘천리길도 한 걸음부터 시작된다(千里之行始於足下)’라는 중국 고사성어를 인용하며, “위해식품유한공사를 통한 동원홈푸드와 중국 위해시의 동반 성장을 기원한다”고 인사를 전했다.

이로써 동원홈푸드는 기존 북경에서 운영 중이던 영업소 및 연구소와 함께 조미공장까지 가동함으로써 본격적인 중국 내수시장 개척에 착수하게 되었다. 이후 동원홈푸드는 중국인들의 입맛에 맞는 소스 개발을 통해 중국에 진출한 국내 기업뿐 아니라 중국 현지 기업들까지 사업영역을 점차 확대해 나갔다. 아울러 중국 내 외식·프랜차이즈 업체들과 공동으로 현지 고객 맞춤형 맛을 연구하는 등 원료부터 제품, 서비스까지 본격적인 현지화를 통해 2016년까지 500억 원의 매출 달성 목표를 수립하였다.

한편 동원홈푸드는 국내 식품업체뿐 아니라 중국 현지 업체까지 거래처를 넓히는 등 중국사업을 강화하기 위해 2018년 10월 위해삼조식품유한공사 유상증자에 참여하여 약 50억 원을 출자하였다.

## 2절

안전하고 깨끗한  
푸드 서비스 제공

## 1. 안전하고 바람직한 사업장 구축

## 1) 국립암센터 환자식당 HACCP 업소 지정

동원홈푸드는 모든 급식 사업장에서 고객들에게 안전하고 위생적인 음식이 제공될 수 있도록 노력하였으며, 이러한 노력의 일환으로 2014년 1월에는 국립암센터 환자식당 HACCP 업소로 지정되었다. 동원홈푸드는 2013년 3월부터 9개월간 철저한 준비를 진행하였으며, 총점 200점 만점에 181점의 높은 점수로 국립암센터 HACCP 지정 심사를 통과할 수 있었다. 동원홈푸드의 국립암센터 환자식당 HACCP 지정은 국내 병원에서 두 번째 사례였으며, 이를 통해 동원홈푸드는 위생관리의 공신력을 확보한 것은 물론, 사업 수주 시 대외 이미지를 크게 향상시킬 수 있었다.

## 2) 협력업체 안전보건시스템 구축 등 지원

주방은 맛있는 음식을 만드는 곳인 한편, 칼과 불을 사용하는 위험한 곳이기도 하다. 특히 많은 음식을 한꺼번에 조리하는 단체급식산업 종사자들은 조리과정 중 화상이나 조리실 바닥에서의 미끄러짐 사고, 조리도구에 의한 절단·베임·찔림 등의 산업재해에 노출되기 쉽다. 동원홈푸드는 자사 직원들

은 물론 협력업체 직원들의 안전한 근무환경 조성에 만전을 기하였으며, 이런 활동의 일환으로 2013년 5월 20일에는 서울 양재동 엘타워에서 안전보건공단과 ‘단체급식산업의 재해예방을 위한 업무협약’을 체결하였다. 업무협약에 따라 동원홈푸드는 본사는 물론 협력업체 직원들까지 보호하는 안전보건시스템을 구축할 수 있도록 산업안전공단의 지원을 받게 되었다. 산업안전공단에서는 각 현장별 위험성평가 표준모델을 개발하여 동원홈푸드에 제공하는 한편 본사와 협력업체 간 공생협력 프로그램을 마련할 수 있도록 기술지원을 약속하였다. 아울러 동원홈푸드는 최고 경영자의 경영방침에 안전보건사항을 반영하고, 근로자가 참여하는 ‘안전서약 운동’ 공동캠페인을 실시하는 등 사내 안전문화를 확산시켜 나갔다.

과감한 투자와 전략으로  
미래 준비

---

2016  
|  
2019

# 1장

업	계	를		선	도	하	는
수	산	자	원		및		
물	류	사	업	군			

## 1절

### 동원그룹 4대 핵심사업

### 구축

2016년은 국내외 정치적 상황이 급변한 시기였다. 미국은 도널드 트럼프가 대통령에 당선되면서 철저한 자국 보호주의로 선회하였다. 트럼프는 당선 이후 미국과의 무역에서 불공정하게 이익을 올리는 국가들을 강력하게 응징하겠다고 강조했으며, 이는 세계경제의 불확실성을 가중시켰다. 영국은 2016년 6월 국민투표를 통해 EU 탈퇴를 결정하였는데, 이는 유럽의 사회·경제·정치적 통합에 심각한 타격을 주었다. 국내에서는 최순실 국정농단 파문에 이은 국민들의 대규모 촛불집회, 그리고 대통령 탄핵이라는 사상 초유의 사태가 발생하였고, 새로운 정부가 출범하게 되었다.

전 세계적으로는 2016년부터 보호무역주의가 확산되기 시작했다. 여러 나라에서 수입규제 조치가 이뤄졌고 비관세 장벽 또한 높아졌다. 특히 우리나라 최대 교역국인 중국과 미국의 견제가 심해지면서 주력 품목의 수출에 어려움을 겪었다. 한국과 중국은 사드(THAAD) 배치를 놓고 극심한 갈등을 빚었으며, 중국이 우리나라 기업들에게 보복성 제재를 가하면서 국내 기업들의 중국 수출에 걸림돌이 되었다. 미국은 2017년부터 미국 우선주의를 내세우며 세계질서를 뒤흔들었다. 환태평양경제동반자협정(TPP) 탈퇴를 시작으로 세계기후변화협정(파리협정) 탈퇴, 유네스코 탈퇴 등 그동안 미국이 주도해 온 각종 국제협정과 국제기구에서 잇달아 탈퇴했다. 또한 나토와 한국, 일본 등 동맹국에 방위비 부담을 요구하고, FTA 및 NAFTA 재협상을 요구하는 등 자유시장경제에 맞서는 정책을 펼쳐나갔다.

이와 같이 대내외적으로 혼란스러운 상황에서도 추경 등 재정 보강과 적극적 경기 대응으로 우리나라는 2016년 2.7%의 성장률을 기록했다. 세계경제는 미국과 주요 자원신흥국을 중심으로 완만한 회복세를 이어갔으나 교역량과 물가는 낮은 편이었고, 브렉시트 및 미국의 보호무역주의 대두 및 금리인상 우려 등 불확실성이 크게 증가하였다. 유가 회복 등으로 수출은 회복세를 보였으나 전 세계 교역량이 둔화되어 수출 물량은 여전히 정체되었다. 실제로 2016년 수출액은 2015년보다 5.9% 하락하였다. 다만 수출보다 수입이 더 큰 폭으로 감소하면서 경상수지는 986억 달러 흑자를 기록, 2015년에 이어 사상 두 번째로 큰 규모를 달성할 수 있었다.

2017년에는 중국과의 통상 마찰, 북한 리스크, 구조조정 등의 어려움 속에서도 세계경제의 회복 및 국내 정책 효과 덕분에 3년 만에 3%대의 성장세를 이뤘다. 세계적으로도 선진국과 신흥국 모두 성장세를 이어갔고, 우리나라

라의 수출 역시 2016년보다 15.8% 증가해 사상 최대 실적인 3,739억 달러를 기록하였다. 금리와 주가는 전반적으로 오름세를 보였다. 생산 측면에서는 농림업 분야가 증가세로 전환된 것이 특징이었으며, 제조업 분야도 2016년에 비해 증가세가 확대되었다. 지출 측면에서는 민간소비에서 다소 진전을 보였으나 정부 소비는 감소해 전체적인 소비 증가세는 2016년보다 둔화되었다. 투자는 IT업종 호조 등에 힘입어 설비투자가 크게 확대되었고, 건설 투자도 양호한 회복세가 지속되었다.

식품 분야에서는 1인가구의 증가로 혼자 밥을 먹는 ‘혼밥족’이 크게 증가하면서 2016년 가정간편식(HMR) 시장이 큰 폭으로 성장하였다. HMR 시장 규모는 2010년 7,800억 원 규모였으나 2015년 1조 7,000억 원 규모로 성장했으며, 2016년에는 2조 원을 돌파하였다. 이어서 2017년에는 HMR 소비층이 1인가구를 넘어 주부 등 일반 가정까지 확대되면서 하나의 식문화로 자리 잡은 반면, 저출산의 영향으로 분유와 조제유 등 유가공품 시장은 줄어들었다. 편의점의 고급화와 대규모화가 급속도로 진행되는 한편 ‘착한 식품 기업’의 제품만 골라 사는 소비자들이 늘어난 것 역시 식품업계의 큰 변화였다.

수산업 분야에서는 2016년 수산물 수출액이 21억 달러를 넘기면서 2013년 이후 3년 만에 최대치를 기록하였다. 품목별로는 참치, 김, 전복 등의 수출 증가세가 두드러졌다. 특히 수출 1위 품목인 참치는 일본, EU로의 횡감용 참치 수출 및 태국, 베트남 등 동남아시아로의 원료용 참치 수출이 동시에 늘면서 수출액이 2015년 대비 17.6% 증가한 5억 7,600만 달러를 기록했다. 이러한 흐름이 이듬해에도 계속 이어져 2017년에는 수산물 수출액 23억 3,000만 달러를 기록했으며, 2012년에 이어 역대 2위 기록이었다. 이

러한 수출실적은 원료용 냉동수산물 수출에서 상대적으로 단가가 높은 수산물 가공품 수출로 발전했기 때문이다. 특히 2017년에는 베트남 수출액이 최초로 1억 달러를 돌파하면서 연간 1억 달러 이상 수출하는 국가가 5개국으로 늘어났다.

한편 2017년은 우리나라 원양어업이 60주년을 맞은 해이기도 했다. 1957년 6월 29일, 우리나라 최초의 원양어선 지남호가 인도양에서 참치 조업을 위해 27명의 선원을 태우고 부산항을 출발했다. 이후 한국 원양어업은 태평양, 인도양, 대서양 등 전 세계 어장으로 진출하며 우리나라 경제 성장을 이끌었다. 국내 최대의 수산기업인 동원산업 또한 과감한 투자와 어법 개발로 우리나라 원양어업 역사의 중심에 있었다. 하지만 산업구조의 변화와 함께 원양산업 역시 과거에 비해 많이 축소되었다. 수출액은 2012년 7억 1,200만 달러로 사상 최고치를 기록한 후 내리막길을 걷고 있으며, 생산량도 해외 어장의 급격한 감소 등으로 위축되면서 크게 줄었다. 원양업체 수도 2002년 131개사에서 거의 절반가량 줄어들었다. 이런 상황에서도 동원산업은 원양업계의 1위 기업으로서 한국 원양산업의 재도약을 위해 부단한 노력을 기울였다.

동원은 이 시기에 그룹의 4대 핵심사업을 수산, 식품, 포장재, 물류로 설정하고 이를 ‘수산자원 및 물류사업군’, ‘식품가공 및 유통사업군’, ‘생활서비스 사업군’으로 각각 분류하여 향후 성장의 방향성을 명확히 설정하였다. 먼저 물류 부문에서 동원은 2017년 동부익스프레스를 인수하면서 물류사업의 역량을 크게 끌어올렸으며, 이후 동원로엑스를 설립하여 부산신항에 대규모 저온물류센터를 마련하고, 2018년에는 부산신항 최대 물류기업 BIDC를 인수함으로써 고객사에 최고의 물류 서비스를 제공할 수 있게 되었다.



수산 부문에서는 고부가가치 제품인 슈퍼튜나의 가공방법을 완성시키고 관련 특허를 획득하여 우리나라 원양산업의 경쟁력을 한 차원 끌어올렸다. 아울러 2016년에는 ‘소네바 공동선언’에 참여하면서 지속가능한 수산업을 글로벌 수산기업들과 함께 모색해 나갔다. 동원F&B는 새로운 사육을 마련하고 성과 중심의 조직으로 거듭나기 위해 노력했다. 또한 식품과학연구원을 서울로 이전하면서 R&D 역량을 크게 강화하였다. 동원홈푸드는 온라인 축산물 유통기업 금천을 인수함으로써 식자재 유통 공급망의 범위를 확대하였으며, ‘차림’과 ‘더반찬’을 통해 온라인 HMR사업에 선제적으로 진입하였다. 또한 이 시기에 동원은 두산생물자원의 경영권을 확보하면서 사료사업을 강화함으로써 사료생산에서 축산물가공에 이르는 수직계열을 완성할 수 있었다. 종합포장재 기업으로 거듭난 동원시스템즈는 2018년 강원도 횡성군에 공장부지를 확보하고 미래형 고부가가치 사업인 무균충전음료 사업에 진출하면서 새로운 미래를 준비하였다.

## 2절

### 동부익스프레스로

### 물류사업의 영역 확장

#### 1. 종합물류기업 동부익스프레스 인수

수산 및 식품사업을 영위하는 동원그룹에 있어 물류는 동원산업, 동원F&B 등 여러 계열사의 사업과 직결되어 있다. 특히 신선도가 중요한 식품사업은 태생적으로 물류사업과 밀접한 관계를 맺고 있으며, 원료 운송을 비롯해 제품 납품, 상품 배송 등 사업 전반에 걸쳐 물류 의존도가 매우 높은 편이다. 또한 우리나라는 내수시장 규모의 한계로 인해 식품 및 외식사업을 확대하기가 점점 어려워지고 있다. 물류사업은 다른 사업과의 시너지 효과가 크기 때문에 인프라와 네트워크가 제대로 갖춰질 경우, 신사업 확장의 강력한 촉매가 된다.

이러한 배경에서 동원산업은 1997년 1월 국내 최초 한·일 5개사가 합작한 3PL전문 물류기업 레스코에 참여하며 물류사업에 진출했고, 2006년 레스코를 흡수 합병하면서 본격적인 물류 전문기업으로 거듭나게 되었다. 이후 동원산업은 ‘로엑스(LOEX)’라는 브랜드를 통해 모든 물류사업 부문을 하나로 통합하였으며, 전국 물류 네트워크와 콜드체인 시스템을 구축해 고객사의 니즈에 최적화된 물류 서비스를 제공하였다.

2010년대부터는 참치어가, 환율 등 외부환경 변화에 따라 수산과 유통

의 성장이 정체되면서 물류사업의 중요성도 더욱 높아졌다. 실제로 2015년 동원산업의 매출은 2014년 대비 2% 감소한 1조 3,597억 원을 기록하였는데, 수산과 유통 분야에서 각각 3%씩 감소한 결과였다. 특히 영업이익 면에서는 수산 분야에서 29%나 감소하면서 2012년 이후 지속적인 하락 추세를 보였다. 반면 물류 부문은 매년 비중이 늘었다. 2012년에는 물류 부문의 매출 규모가 1,636억 원으로 동원산업 전체 매출의 10.3%를 차지하였으나, 2015년에는 2,118억 원을 기록하며 15.6%로 상승했다. 비록 물류 부문의 비중 자체는 수산과 유통에 비해 낮았지만 성장세는 높게 나타났다.

이에 동원산업은 수산, 식품, 포장재에 이어 물류를 그룹의 4대 핵심사업으로 성장시키기 위해 노력하였으며, 2016년 동부익스프레스를 인수하면서 물류사업의 역량을 획기적으로 끌어올릴 수 있었다. 동원산업은 2017년 2월 1일 디벡스홀딩스로부터 동부익스프레스 지분 100%를 인수하였다. 동



▲ 동부익스프레스(부산항만)

부익스프레스는 항만 물류와 창고사업, 여객 운송, 국제 물류 등의 사업을 영위하는 국내 3위의 종합물류기업으로, 자회사인 인천항만, 동부부산컨테이너터미널, 동부고속과 동부렌터카 등의 지분을 보유하고 있었으며, 서울 고속버스터미널 지분도 11.11% 갖고 있는 등 다채널 유통망을 확보하고 있는 기업이었다.

동부익스프레스 매각은 2015년에 처음 추진되었으며, 당시 국내외 여러 기업 및 사모펀드들이 큰 관심을 보였다. 동원산업 역시 2015년 예비입찰에 참여하였으나 인수 경쟁이 지나치게 과열되어 금액이 높아질 것이라 판단해 최종입찰에는 참여하지 않았다. 결국 2015년 9월 현대백화점이 단독으로 본입찰에 참여해 협상을 벌였으나 인수금액에서 의견 차이를 보이며 결국 매각이 무산되었다. 이후 동부익스프레스에 대한 시장의 기대치도 낮아지면서 동원산업은 2016년 보다 낮은 금액에 동부익스프레스를 인수할 수 있는 기회를 갖게 되었다. 즉 동부익스프레스 인수는 기존 사업에 도움이 되는 기업을 합당한 가격에 인수한다는 M&A 원칙을 지켰기 때문에 가능한 결과였다.

동원산업은 2016년 9월 동부익스프레스의 대주주인 KTB PE 등과 4,700억 원의 인수금액으로 양해각서를 체결하고, 경영권 인수에 관한 배타적 협상 권한을 확보했다. 이어서 인수자금을 확보하기 위해 2016년 10월 말 2,000억 원 상당의 회사채를 발행하였고, 인수협상을 거쳐 같은 해 12월 동부익스프레스의 경영권을 4,250억 원에 인수하는 데 합의하였다. 이는 동원그룹이 그동안 성사시켰던 M&A 중에서도 가장 큰 규모였다. 협상 과정에서 다소 난항을 겪기도 하였으나 중재안이 도출되면서 당초 금액보다 450억 원이나 낮은 가격으로 동부익스프레스를 인수하게 되었다. 동원산업은

동부익스프레스 인수를 통해 물류사업에서 1조 원대 매출 실현이라는 양적 성장과 더불어, 항만하역·육상운송 부분에서 보다 큰 시너지 효과를 거둘 수 있게 되었으며, 수산물 유통가공업에 편중된 사업구조 역시 보다 다변화할 수 있었다.

## 2. 동원그룹에 편입된 동부익스프레스

동원산업은 2017년 2월 1일 동부익스프레스를 자회사로 편입시켰다. 이로써 동부익스프레스는 동원그룹의 계열사로서 새로운 첫 걸음을 내딛었다. 새 동부익스프레스의 대표이사로는 동원산업 물류본부장이자 동원냉장 대표이사였던 김종성 사장이 선임되었다. 김종성 대표이사는 동원그룹 입사 후 물류 부문에서만 25년 이상 종사한 물류전문가로서, 동부익스프레스를 성장시켜 물류사업을 동원그룹의 4대 핵심사업으로 성장시키는 임무를 맡게 되었다.

새 대표이사 취임식은 2017년 2월 1일 서울 동자동 동부익스프레스 본사에서 개최되었으며, 본 행사 이후 모든 임직원들이 동원그룹의 상징인 참치회를 나눠 먹으면서 동원그룹에 편입된 의미를 되새기는 시간을 가졌다. 이날 김종성 대표이사는 취임사를 통해 “동원그룹의 정신과 행동규범을 공유하고, 양사의 물류시너지를 극대화함으로써 글로벌 종합물류기업으로 도약하자”고 당부하였다.

이후 동원은 동부익스프레스의 조직 개편을 단행하고 조직 명칭을 동원그룹 체계에 맞게 변경하는 등 회사의 전체 조직을 재정비하면서 동원 계열사로서의 새 출발을 알렸다. 또한 매각 이전까지 오랫동안 정체되어 있

던 내부 분위기를 바꾸기 위해 노력하였으며, 이익 중심의 사업을 추진함으로써 회사의 내실을 다지고자 하였다. 즉, 과거 한계이익 중심의 손익관리에서 세분화된 원가관리 방식을 도입함으로써 매출뿐만 아니라 이익 측면에서도 높은 성과를 거두기 위한 경영을 추진하였다. 이처럼 전 임직원들의 노력으로 동부익스프레스는 동원그룹 전체의 성장에 기여하는 기업으로 거듭날 수 있었다.

## 3. 동부익스프레스의 관계사 정리 및 사업 재편

동원산업은 동부익스프레스 인수 후 내부적으로는 서로 다른 두 조직문화를 하나로 융합시키는 작업을 진행하는 한편, 외부적으로는 동부익스프레스의 사업영역을 재조정하는 작업에 착수하였다. 동원산업은 동부익스프레스 인수 이전부터 인수 목적이 물류사업의 시너지 창출이라는 점을 강조해왔다. 따라서 인수 이후 고속버스, 렌터카, 동부NTS 등 물류와 직접적인 관련이 없는 여객사업영역의 매각 작업을 추진하였다.

고속버스사업의 경우 1971년 동부익스프레스 설립 초기부터 영위하던 사업이었기 때문에 상징성이 있었으며, 이익도 꾸준히 발생하는 상황이었다. 하지만 미래 성장가능성이 제한적이었고, 무엇보다 동원그룹의 여객사업 경험이 전무했기 때문에 매각을 결정하게 되었다. 매각 방식은 물적 분할을 통해 100% 자회사를 만들고, 이 자회사의 주식을 매각하는 방식으로 이루어졌다. 동부고속의 경우 안정적인 흑자 사업이었기 때문에 여러 매수자들이 입찰에 응했고 2017년 10월 31일 가장 높은 금액을 써낸 키움증권과 코리아와이드 컨소시엄에서 887억 원에 동부고속을 인수하였다. 렌터

카사업 부문 역시 앞서 2017년 9월 일본의 차량 리스업체인 오릭스캐피탈에 사업양도 방식으로 매각되었으며, 차량 2,638대를 397억 원에 매각하는 것으로 결정되었다. 이어서 2018년 1월에는 동부NTS를 매각하였다. 동부NTS는 서울시 최대 규모의 콜택시 운영 서비스 ‘엔콜’을 운영하는 업체로서 약 9,000대의 차량이 엔콜 서비스에 등록되어 있었다. 동원산업은 보유 중이던 동부NTS의 지분 80.1%를 기업 소프트웨어 솔루션 제공업체인 솔로몬테크노서플라이에 전량 매각하였다.

한편 동부익스프레스는 2017년 8월 1일 자회사였던 대성티엘에스를 흡수 합병하였다. 대성티엘에스는 유통 및 창고 보관업을 전문적으로 영위하는 곳이었으나 그동안 별도 법인으로 운영되어 영업 및 관리 측면에서 본사의 지원이 크게 부족한 상황이었다. 이에 동부익스프레스는 대성티엘에스의 영업경쟁력 및 경영 효율성 제고를 통해 기업가치를 극대화시키고자 흡수 합병을 결정하였다. 이를 통해 동부익스프레스는 중복되는 영업망을 일원화시키는 한편, 동원의 로엑스와 연계해 비용을 절감하고, 식품유통 등에서 시너지를 낼 수 있게 되었다. 실제로 동부익스프레스는 대성티엘에스의 조직을 파주지점 및 밀양지점으로 개편해 운영함으로써 본사 영업조직과 연계해 더 나은 성과를 낼 수 있는 발판을 마련하였다.

이러한 사업 매각 및 조정을 통해 동원산업은 당초 계획대로 동부익스프레스의 부산 컨테이너 터미널, 인천항만, 광양 물류센터 등 물류 사업 부문만을 보유하게 되었다. 물류와 관계없는 기타 사업들을 성공적으로 매각함으로써 사업특성에 맞는 신속하고 전문적인 의사결정이 가능한 지배구조를 확립할 수 있었다. 또한 책임경영체제를 강화하고, 핵심사업에 집중함으로써 효율적인 가치 창출의 계기를 마련하게 되었다. 아울러 빠른 매각을

통해서 동부익스프레스 인수 자금과 관련된 재무적 부담도 크게 줄일 수 있게 되었다.

#### 4. 동부부산컨테이너터미널 추가 지분 취득

부산북항은 우리나라에서 가장 오랜 역사를 지닌 상업항으로서 부산신항이 개항하기 전까지 국내 최대 규모를 자랑하던 곳이었다. 부산신항 개항으로 인해 물동량이 점차 감소하였으나 북항은 여전히 국제 컨테이너 간선 항로에 위치한 동북아시아 경제권 관문의 한 축으로서 그 역할을 충실히 수행하는 곳이다. 특히 2002년 개장한 신감만 부두는 5만 톤급 2척과 5,000톤급 1척을 동시에 접안시킬 수 있는 컨테이너 전용 부두로서, 동부익스프레스의 자회사인 동부부산컨테이너터미널(DPCT)에 의해 운영되고 있었다.

DPCT에 접안하는 선박의 수는 한 달 평균 100여 척 수준이며, 1년간 처리하는 컨테이너의 수는 약 100백만 개에 이르렀다. 동북아 관문 역할을 하는 부산북항에 컨테이너 전용 부두를 소유·운영한다는 것은 그 자체로 중요한 의미를 갖는다. 종합물류기업으로서 위상을 높이는 것은 물론, 글로벌 물류기업으로 나아가기 위한 거점이 되기 때문이다.

하지만 부산신항 개항으로 북항의 물동량이 감소함에 따라 경영 환경은 조금씩 악화되고 있었다. 이에 대처하기 위해서는 빠른 의사결정이 필요하였으나 동부익스프레스는 DPCT의 지분 중 65%만을 보유하고 있었고, 나머지 35%는 대만에 본사를 둔 에버그린이 보유하고 있었기 때문에 신속한 의사결정에 어려움을 겪었다. 이에 동부익스프레스는 2017년 11월 24일 에버그린이 보유하고 있는 지분 35%를 전량 인수함으로써 신속한 의사결정



을 도모하였으며, 이를 통해 운영 효율성을 크게 높일 수 있었다. 아울러 기존에는 동부부산컨테이너터미널의 관리부서와 회계부서 등을 동부익스프레스 부산지사와 별도로 운영할 수밖에 없었지만 지분 인수 후에는 두 조직을 함께 운영할 수 있게 되었다. 또한 컨테이너 터미널의 야적장과 부산지사의 육상운송 창고시설 등 물류 인프라를 두 법인이 상황에 따라 유연하게 공유하며 효율성을 크게 향상시켰다.

### 3절

#### 동원로엑스 설립과

#### 부산신항 저온물류센터 준공

##### 1. 저온물류회사 동원로엑스 설립

저온물류(Cold Chain Logistics)란 일정한 기기를 활용하여 제품에 요구되는 온도대로 품질을 유지하고, 생산출하에서 최종 소비에 이르는 전체 물류흐름을 안전하게 관리하는 물류시스템을 말한다. 저온물류는 크게 냉동·냉장·정온으로 구분되며, 각 품목별 적정온도의 범위가 아주 좁기 때문에 이를 온도대별로 관리하는 것이 핵심이다. 2010년대 들어 소비자들의 소득 수준이 높아지고 라이프스타일이 변하면서 신선식품 및 가정간편식(HMR)의 수요가 증가하였고, 이에 따라 저온물류의 수요도 점차 증가하였다. 영업 환경도 B2B 중심에서 B2C 중심으로 빠르게 재편되고 있었다.

이러한 외부 환경의 변화에 대응하기 위해 동원그룹은 부산진해경제자유무역지역에 저온물류회사를 설립하기로 하고 2014년부터 관련 사업 준비를 진행하였다. 부산진해경제자유무역지역은 경제활동의 자율성을 최대한 보장하여 외국인 투자를 적극적으로 유치하기 위한 특별경제구역으로서, 지정학적으로 중국·일본·러시아를 연결하는 동북아시아의 중심에 위치하고 있다. 이곳에는 부산신항과 김해국제공항이 위치하고 있으며, 전국으로 연결되는 철도는 물류비용의 절감과 함께 향후 유럽까지 연결되는



대륙횡단철도의 기·종점 역할까지 수행한다. 또한 거가대교, 신항배후도로, 고속도로 등 잘 짜여진 도로교통망 역시 입주 기업의 물류 경쟁력을 더욱 높여주었다.

실제로 부산신항은 무역의존도가 높은 우리나라의 저온 수출입 물량을 취급하기에 좋은 입지조건을 갖추고 있다. 아시아 물류의 중심지로 최적의 요건을 갖추고 있을 뿐만 아니라, 신항 내에서도 DRY 물류창고 위주로 입주해 있어 냉장화물의 수요예측이 가능했다. 동원은 향후 냉장화물의 물류 흐름이 부산신항으로 점차 이전될 것으로 판단하여 이곳에 선제적으로 입주하기로 하고, 부산진해경제자유무역지역에 동원로엑스 설립을 추진하였다.

동원그룹은 오랜 원양어업의 냉동보관 및 운반기술 경험을 바탕으로 저온 냉동·냉장 물류 분야에서 경쟁력을 갖추고 있었다. 이미 동원산업의 이천냉장, 성남냉장과 더불어 부산감천항에 동원냉장을 운영 중이었으며, 여기에 더해 부산신항에 저온물류회사를 더할 경우 항만해운 물류를 크게 성장시킬 수 있었다. 동원은 사업성을 면밀히 검토한 뒤 2014년 8월 부산항만공사에 저온물류 사업계획서를 제출하였다. 그리고 2015년 7월, 동원산업 85% 실버베이 씨푸드 15%의 지분투자자로 동원로엑스를 설립했다. 실버베이 씨푸드는 2014년 동원그룹에서 12.5%의 지분투자를 진행한 알래스카 연어어획 가공회사로, 실버베이 씨푸드의 지분투자는 앞서 동원의 지분투자에 대한 상호투자의 일환으로 이뤄진 것이었다. 이와 같이 동원은 부산 지역에 새로운 저온물류사업을 진행하기 위한 준비를 착실히 진행해 나갔다.

## 2. 부산신항 저온물류센터 오픈

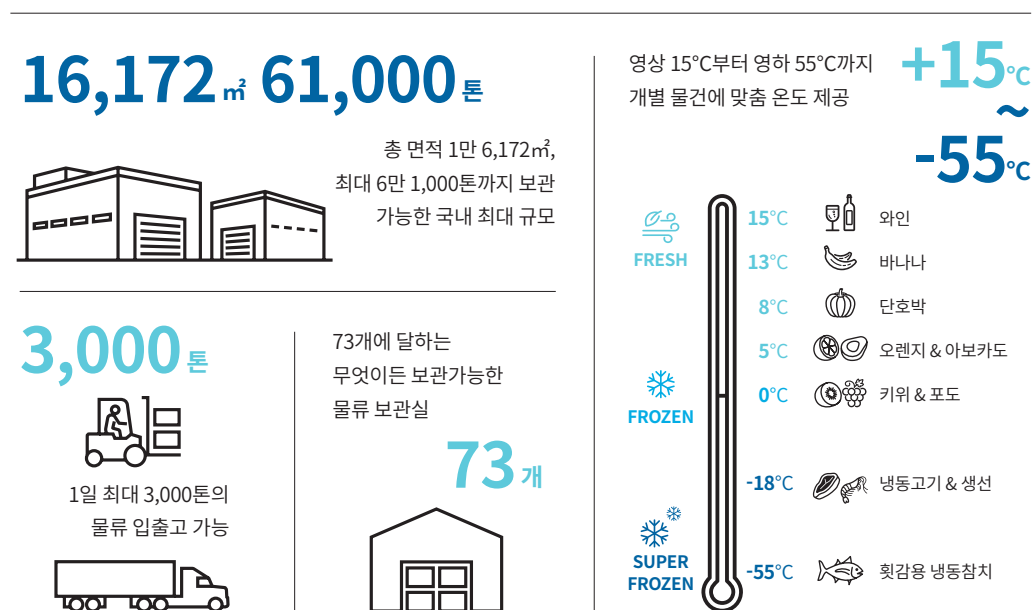
동원로엑스는 법인 설립 후 2015년 8월 부산신항 옹동배후물류단지의 입주자로 선정되었다. 이는 그동안 동원이 콜드체인 물류의 노하우와 전문성을 축적하여 부산신항에 입주할 경우 저온물류 환적화물의 가교 역할을 수행할 것으로 인정받았기 때문이다. 입주 승인 후 동원로엑스는 2016년 1월부터 부산신항에 저온물류센터 공사에 돌입하였으며, 2017년 9월 29일 준공을 완료해 각종 제반 허가사항 취득 및 초기 정비과정을 거쳐 저온물류 영업을 개시하였다. 그리고 2018년 4월 12일 ‘부산신항 저온물류센터’의 공식적인 개장식을 가졌다.

개장식 행사에는 동원산업 이명우 사장을 비롯하여 우예종 부산항만공사 사장, 진양현 부산진해경제자유구역청장, 리차드 릭스 실버베이 씨푸드 CEO 등 약 300여 명의 관계자들이 참석해 동원의 저온물류센터 오픈을 축



▲ 동원로엑스

| 그림 18 | 숫자로 보는 동원로엑스 부산신항 저온물류창고



하하였다. 이날 행사에서 이명우 사장은 환영사를 통해 “동원은 저온·냉동·냉장 물류 분야에서 어느 기업보다 경쟁력을 갖고 있다고 자부한다”며 “조속히 창고를 활성화하여 항만해운 물류성장에 도움이 되도록 하겠다”는 뜻을 전했다. 동원로엑스 송재권 대표 역시 “입지조건의 이점과 함께 콜드체인 물류에 있어 전문성을 바탕으로, 고객사에 최고의 물류 서비스를 제공할 것”을 강조하였다.

동원로엑스 부산신항 저온물류센터는 연면적 53,461㎡에 지하1층~지상6층 규모로 건설되었으며, 진도 7.0 기준의 내진설계와 초속 40m의 풍속을 견딜 수 있도록 안전하게 설계되었다. 75개실(평치 72개실, 자동화 3개실)에 달하는 보관실은 순수 보관량 기준으로 자동화창고 1만 8,900톤, 평

치창고 4만 2,100톤에 달하며, 영하 55도의 초저온부터 영상 15도까지 다양한 온도대의 화물을 한 번에 최대 6만 1,000톤까지 보관할 수 있도록 하였다. 또한 동시에 51대를 수용할 수 있는 트럭부스와 넓은 하역장을 갖추어 신속하고 안전하게 입·출고 작업을 할 수 있도록 설계되었다. 수산물, 초저온물, 농축산물, 가공식품 등 품목별로 적절한 온도를 유지할 수 있는 자동 온도조절시스템 또한 갖추어 더욱 신선하게 화물을 보관할 수 있었다.

안전성과 편의성도 크게 향상시켰다. 국내 최초로 물류창고 내부를 갈바륨으로 시공해 오염물질을 원천 차단했고, 창고 입·출고 속도를 개선하기 위해 1층 수직 반송기 및 자동화창고 컨베이어에 슬라브다운 시공을 적용하였다. 기존에는 슬라브가 하역장보다 높아서 적재 팔레트를 올려놓는 형태였으나 슬라브다운으로 적재 팔레트를 내려놓게 되면서 입출고 속도가 개선되었다. 자동화창고를 칸막이로 구획을 설치해 수산물, 축산물 등 적재 물품을 다양화한 것도 특징이었다. 특히 C&F급 룸에 농산물 에틸렌가스 제거용 환기팬을 설치하고, 고객의 화물을 안전하게 보관하기 위해 전 층에 출입통제시스템을 도입하는 등 시설 면에서 다른 창고와 차별화하였다. 아울러 입지 면에서도 경제자유구역이기 때문에 수출입 절차가 간단할 뿐만 아니라 동북아 물류항의 최적 입지로서 물류비를 절감하고 내륙 화물 운송을 쉽게 진행할 수 있었다.

동원로엑스는 2017년 10월 영업 개시 이후 “고객이 보관한 식품 우리 가족이 먹습니다”라는 슬로건을 바탕으로 건강한 식품을 소비자에게 전달하고자 최선을 다하고 있다. 저온물류창고의 존재 이유는 신선한 상품의 가치를 보존하여 부가가치를 높이는 데 있다. 따라서 동원로엑스는 우수한 설비와 최신 운영시스템을 갖추고, 직원역량 강화를 위해 수시로 교육을 시행하

는 등 하드웨어와 소프트웨어를 함께 갖추며 내실을 키워나가고 있다. 동원로엑스는 부산신항이라는 최적의 입지조건과 함께 그동안 동원이 20년간 축적해 온 콜드체인 물류의 노하우와 전문성을 결합하여 앞으로도 고객에게 최고의 물류 서비스를 제공해 나갈 것이다.

### 3. 창고관리 통합시스템 및 고객포털 신규개발 오픈

물류사업은 하드웨어와 소프트웨어가 함께 구축되어야 제 기능을 발휘할 수 있다. 즉 물품을 보관할 수 있는 창고뿐만 아니라 그 창고를 효율적으로 운영할 수 있는 관리시스템이 함께 갖춰져야 하는 것이다. 동원그룹의 물류사업은 동원산업, 동원냉장, 동원로엑스 등 계열사별로 분리되어 있으며, 각각 운영하는 시스템이 달라 효율성이 떨어진다는 한계가 있었다. 이에 동원은 운영 효율화 및 향후 신규 사업의 확장성을 고려하여 2017년 3월부터 동원산업, 동원냉장, 동원로엑스의 냉장·냉동 창고관리 통합시스템 ‘e-cold’를 구축하기 시작했다. 개발은 엠프론티어에서 맡았으며, 2018년 6월에 개발을 완료해 테스트를 거쳐 각 물류 현장에 순차적으로 적용하였다.

새롭게 개발한 보관업시스템은 다양한 고객 서비스를 지원하는 확장형 시스템으로서, 오더 기반의 확장성 통합정보시스템으로 구축되었다. 따라서 자동창고 및 타사 시스템과 안정적인 연계가 가능했으며, 특히 관세청 유니패스와 연계하여 수입화물에 대해 시스템 내에서 화물추적을 할 수 있었다. 또한 창고 프로세스 최적화 및 창고관리의 효율화가 가능했으며, 서비스 분류 체계를 통합하여 정산관리를 수행할 수 있도록 하였다. 그밖에도 시스템 정확도를 향상시키고 고객지원 서비스를 강화하는 등 동원그룹 물

류사업 전반의 업무 효율화에 큰 도움을 주었다.

한편 2018년 3월에는 고객들의 접근성과 편의성을 높이려 고객포털을 새롭게 개발하였다. 새 고객포털은 웹과 모바일 시스템을 함께 제공하여 고객들의 접근성을 높였으며, 실시간으로 고객의 니즈에 능동적 대응함으로써 영업경쟁력을 확보할 수 있도록 하였다. 또한 실시간 재고 및 현황 파악이 가능하였으며, 입·출고 이체 요청 및 처리내역 확인, 재고 및 수불 조회 등의 다양한 업무를 포털에서 처리할 수 있었다. 아울러 동원은 24시간 재고 확인 및 인증 시스템을 통해 보안을 강화하여 개인정보 보호에도 만전을 기하였다.

### 4. 부산신항 최대 물류기업 ‘BIDC’ 인수

동원그룹은 2017년 동부익스프레스를 인수한 데 이어 2018년 11월 27일 부산신항 최대 물류기업 BIDC(Busan International Distribution Company)의 지



▲ BIDC 물류동 내부

분 51.04%를 인수하면서 물류사업을 보다 확대하였다. BIDC는 부산신항에 위치하고 있는 물류기업으로 부산신항 배후 물류단지에 14만 1,240㎡의 부지를 갖추고 6만 7,650㎡ 규모의 물류센터를 운영 중이었다. 포워딩과 물류센터 운영을 주력 사업으로 영위하였으며, 주요 고객으로는 대우조선해양, 압웨이, 디섹 등이 있었다. 이로써 동원그룹은 부산신항에서 항만하역 사업을 운영하는 동부익스프레스, 부산신항에서 물류센터를 운영하는 동원로엑스와 함께 BIDC의 포워딩, 물류센터 인프라를 추가함으로써 경영 효율을 더욱 높일 수 있게 되었다.

## 4절

### 세계 최초의 슈퍼튜나 생산

#### 1. 고부가가치의 ST(Super Tuna) 처리 공법 개발

한국의 원양업계는 자원자국화 및 인력난 등 내·외부 환경요인과 개발도상국 등 후발주자들과의 치열한 경쟁 속에서 1990년대 산업의 정점을 찍은 후 점차 하락세를 보이고 있었다. 참치선망어업의 경우 비교적 경쟁력을 갖추고 있으나 기존 미국, 일본, 스페인 등 원양선진국은 물론 중국, 대만, 필리핀 등 신흥 원양 조업국들이 국가 차원의 지원을 통해 세력을 확대하고 있어 경쟁이 치열하다. 입어료 및 유가인상, 자원자국화에 따른 규제 강화 등으로 조업환경도 점점 어려워지고 있는 실정이다. 실제로 입어료의 경우, 2017년 기준 선박 1척당 42억 원 수준으로 2010년 대비 665.8%나 인상되었다. 이러한 상황에서 기존 사업구조로는 지속가능한 성장은 물론 기업의 생존 자체를 위협받게 되었으며, 경쟁에서 살아남기 위해서는 수익성을 제고할 수 있는 고부가가치 제품의 생산이 반드시 필요했다.

이에 한국 원양업계의 위기를 극복하는 방안으로서 동원산업은 2016년 슈퍼튜나(Super Tuna, ST)를 생산할 수 있는 처리공정 개발에 성공하였다. 슈퍼튜나 생산은 2004년 선망선을 신조할 당시 고부가가치 창출을 통해 선망업의 경쟁력과 수익성을 향상시키고자 계획한 사업이었다. 동원산업은



2006년 1월 PS(Purse seiner Special) 처리가 가능한 선망선 OCEAN ACE호를 건조한 이후, 선망선에서도 횡감용 참치를 생산하면서 보다 높은 부가가치의 제품을 확보하기 위해 노력하였다. 원래 선망선에서 대량으로 어획된 참치는 대부분 통조림용으로 사용되나 동원산업은 PS처리 시설을 통해 일부 물량을 -18°C의 브라인(Brine, 소금물)에서 초기 냉동 후 초저온 어창에 이적 보관하는 방법으로 횡감용 제품까지 생산하였다. 이 방법으로 생산된 제품은 횡감용 참치로 사용이 가능했으나 연승선에서 생산한 고급 횡감용 참치보다는 낮은 평가를 받는 것이 일반적이었다.

하지만 동원산업은 2006년부터 약 10년 동안 여러 시행착오를 거듭한 끝에 2016년 기존의 PS 처리 방식보다 뛰어난 ST 처리 공정 개발에 성공하였다. 슈퍼튜나는 차별화된 처리 공정을 통해 연승선의 횡감용 참치와 거의 동등한 수준을 확보하여 품질과 생산성 모두를 만족시켰다. 아울러 ST 개발을 이끈 김민호 사장 외 해양수산1팀으로 구성된 프로젝트팀이 동원그룹의 혁신경진대회인 동원이노피아드에서 1등상인 챔피언상을 수상하기도 하였다. ST 처리 기술개발 이후 동원산업은 성공적으로 슈퍼튜나를 생산하고 있으며, 주로 유럽으로 수출하여 스테이크 등 고품질 참치요리 수요에 대응하고 있다.

동원산업의 슈퍼튜나는 어획물 처리공정의 개선을 통해 선망선에서 생산한 고부가가치, 고급 스테이크용 및 횡감용 참치였으며, 이는 조업규제 강화와 글로벌 경쟁이 가속화되는 상황에서 기업 생존을 위한 혁신활동의 성과였다. 아울러 외국 조업선사들의 우리나라 우수 선장들에 대한 스카우트 경쟁이 과열되고 있는 가운데 고부가가치 제품의 생산을 통한 선원들의 자부심을 높이고 소득증대를 통해 우수 인력들의 해외 유출을 막는 부수적 효

과도 거둘 수 있었다.

## 2. 슈퍼튜나 생산 방법에 대한 특허 획득

슈퍼튜나는 연승선에서만 생산하던 고품질의 횡감용 참치를 선망선에 급냉실과 초저온 냉동설비를 설치하여 생산하는 고급 스테이크용 및 횡감용 참치이다. 특히 슈퍼튜나는 일반 통조림용 참치 대비 약 3배의 부가가치를 갖고 있으며, 나아가 유한한 자원의 효율적 활용이라는 인류의 보편적 가치 실현에도 부합하는 제품이었다. 무엇보다 기존의 PS 처리 방식이 수산선진국의 사업 모델이나 기술을 국내에 선제적으로 도입한 것이라면, 슈퍼튜나는 동원산업이 직접 명명한 세계 최초의 수산물 가공 기술이었다.

동원산업은 이러한 슈퍼튜나의 가치를 높이는 한편, 시장을 만들어가는 과정에서 후발주자의 난입으로 시장 혼란 및 제품의 가치가 훼손되는 것을 막기 위해 2017년 9월 슈퍼튜나에 대한 특허 출원을 신청하였다. 이는 개발 과정에서 헌신했던 구성원들의 자부심을 높이는 일이자 과거에 없었던 새로운 제품으로서 그 위상을 확보하는 일이기도 했다.

슈퍼튜나 생산을 위한 10여 년의 노력은 대외적으로 인정을 받았고, 동원산업은 2017년 11월 ‘초저온 냉동참치의 생산방법 및 이 방법에 의해 생산된 초저온 냉동참치(특허번호: 10-1800430)’로 특허를 획득하였다. 살아있는 상태의 어획물을 횡감용으로 완성하기까지의 공정이 기존 연승선의 횡감처리 및 선망선의 PS 처리와는 차별화된 방식으로 인정받은 것이다.

연승선의 어획물 처리방법은 처리공정과 냉동방법에 있어 한마리씩 GG(Gilled & Gutted, 아가미 제거 및 내장과 혈 제거, 꼬리 절단) 처리하여 에어 블



래스트(Air Blast, 공냉식)를 통해 급속 냉동하여 선도를 유지하는 방식인데 반해, 슈퍼튜나의 생산방식은 어획물을 GG 또는 드레스(Dress, GG처리 + 머리 절단) 처리한 이후 -19 ~ -20°C의 브라인에서 어체 온도를 초기에 빠르게 떨어뜨린 후 에어 블래스트로 급속 냉동 처리하는 방법이었다. 갓 어획한 참치의 어체 온도는 약 32°C에 달해 신선도와 품질유지를 위해 얼마나 빠르게 냉동시키느냐가 핵심이다.

이러한 슈퍼튜나의 생산방식은 수냉식 또는 공냉식을 단독 적용하는 것보다 냉동 시간을 4배 이상 단축시킬 수 있어 참치 육질을 원어 상태 그대로 보존하는 것이 가능했으며, 대량생산 또한 가능했다. 이는 기존에 사용되던 연승선의 어획물 처리방법과 선망선의 어획물 처리방법을 융합한 기술이었으며, 이전까지 아무도 시도하지 않은 혁신적인 처리공정으로 평가받았다.

### 3. 우리나라 원양산업 발전을 선도하는 슈퍼튜나

우리나라 원양산업은 급속한 대외환경 변화에서 새로운 기회를 통한 생존 전략이 필요한 시점이다. 참치산업은 중요 단백질 공급원으로서 앞으로 우리나라 식량안보를 위한 전략적 자원산업으로 지속 성장할 수 있도록 지원이 필요하며, 국제기구와 연안국들의 자원관리 흐름에 맞춰 자원을 효율적으로 활용하는 고부가가치 산업으로의 전환이 필요하다. 슈퍼튜나는 글로벌 참치산업의 치열한 경쟁 속에서 선망업을 한 단계 성장시키고 고도화시킬 수 있는 혁신적 가치를 가지고 있으며, 후발 경쟁국가인 중국, 대만, 필리핀 등에 유출해서는 안 될 자산적 가치 또한 갖고 있다.

최근 우리나라 연승선단의 세력이 약화되며 원어 부족현상이 심화됨에

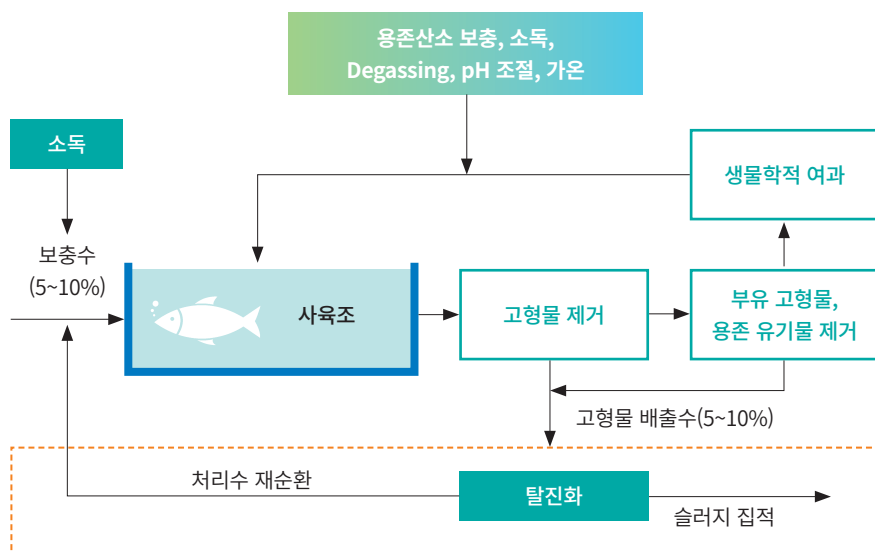
따라 국내 참치의 어가가 일본 시장가에 비해 높게 형성되고 있으며, 이는 우리나라 참치가공산업의 경쟁력 약화로 이어지고 있다. 참치가공산업은 부가가치를 높이는 효과 이외에 우리나라 참치업계의 안정적인 판매처 역할까지 수행하기 때문에 수산업 발전에 중요하며 경쟁력 강화가 필요하다. 이러한 상황에서 슈퍼튜나는 국내 원어부족 현상 해소 및 안정적인 공급을 통해 국내 가공업체의 경쟁력 강화에 기여할 수 있으며, 1차 산업인 원양어업에 집중된 우리나라 수산업의 구조를 2차(가공), 3차(유통) 산업으로 발전시킬 수 있는 핵심 기술이다.

글로벌 참치생산량은 2016년 기준 485만 8,000톤으로 2000년 처음 400만 톤을 초과한 이후 지속적으로 증가세를 보이고 있는 반면, 연승은 2000년 85만 3,000톤 이후 감소세를 나타내고 있고 같은 기간 우리나라의 생산량은 보다 큰 폭으로 감소하였다. 반면 중국은 연승선단 세력을 지속적으로 확대하고 있고 참치가공사업도 확장하면서 우리나라 참치산업의 주요 경쟁국으로 급부상하였다. 따라서 우리나라 참치가공사업에서의 경쟁력 상실을 막고 경쟁국과의 우위를 확보하기 위한 방안으로서도, 슈퍼튜나는 중요한 기회라고 할 수 있다. 특히 고급 참치 시장에서 지속 성장세를 보이고 있는 EU는 우리나라와의 FTA 체결로 관세감면의 강점이 있을 뿐만 아니라 대표적인 황다랑어 소비 시장이다. 선망 어법의 특성상 대부분 황다랑어를 처리하여 생산한 슈퍼튜나는 관련 시장을 더욱 확대하고 시장을 선점하는데 중요한 기회가 될 것이다.

#### 4. 잡는어업에서 기르는어업으로

2016년 11월 10일 서울 장충체육관에서 개최된 ‘2016 SEA FARM SHOW: 해양수산·양식 박람회’에서 동원그룹 김재철 회장은 “축산업의 경우 사냥에서 목축으로 발전한 게 벌써 오래전”이라며 “어업도 이제 ‘잡는어업’에서 ‘기르는어업’으로 변화해야 한다”고 강조하였다. 이미 동원은 1988년 우리나라 기업으로는 최초로 제주도 남제주군 표선면 해안가에 약 4만㎡ 규모의 어류 축양장과 1,586㎡의 종묘배양장 및 현대식 연구실 등 동양 최대 규모의 양식장을 건립한 바 있다. 이 양식장에서는 태풍과 같은 자연재해의 위험을 막기 위해 바닷물을 끌어올린 후 육지에서 직접 바다 어패류를 양식하는 방법을 적용하여 국내 양식업계에 새로운 모델을 제시하였다.

그림 19 | 순환여과양식 시스템 공정



제주양식장 건립 이후에도 동원산업은 수산기업으로서 양식업에 대한 꾸준한 관심을 보여 왔었다. 특히 2010년대 들어 각종 글로벌 환경 규제에 따른 선박운항 리스크가 증가하고 기존 어획에 의존하는 수산업이 성장에 한계를 보이면서 새로운 패러다임의 사업 확장이 절실했고, 그 대안 중 하나로써 동원산업은 잡는어업에서 기르는어업으로의 전환을 모색하였다. 이는 사업구조의 다변화를 통해 다음 세대를 위한 신성장동력을 구축하기 위한 방안이기도 했다.

동원산업은 차세대 양식사업의 전략을 크게 순환여과양식(Recirculation Aquaculture System, RAS)과 외해가두리양식의 두 가지 방향으로 설정하였다. 특히 양식에 필요한 연안환경이 악화되고 해외 수산물에 대한 수입규제 완화로 경쟁 심화되는 상황에서 순환여과양식은 지속가능한 양식방법으로서 더 높은 가치를 지녔다. 순환여과양식은 자연 환경 및 주변 환경과 독립된 육상 양식시설을 구축하기 때문에 제한된 생산 환경을 극복하여 보다 안정적인 사업이 가능하다. 동원산업은 기존의 유수식 양식을 순환여과식 양식으로 발전시킴으로써 양식 생산량 증대는 물론, 양식 수산물의 생산 시스템을 고도화해 공공의 이익과 가치를 추구해 나가고 있다.

## 5절

## 동원그룹,

## 한국에서 가장 존경받는 수산기업

## 1. 턴어라운드 성공한 S.C.A SA

동원그룹은 2011년 세네갈 국영기업인 참치캔 회사 SNCDS를 인수하며 아프리카 대륙에 진출하였다. 이곳은 유럽 및 중동 지역을 개척하기 위한 전략적 거점으로 개발되었다. 지리적으로 유럽 및 중동 지역과 가까울 뿐만 아니라 저렴한 인건비로 생산 단가를 낮출 수 있었으며, 세네갈 정부에서 제공하는 어획 쿼터도 확보할 수 있었다. 동원은 인수 후 회사명을 스카사(S.C.A. SA)로 바꾸고, 동원그룹의 경영문화를 적용해 운영하기 시작했다.

하지만 동원은 세네갈 현지의 노동문화 차이로 많은 어려움을 겪어야 했다. 세네갈은 사회주의 성향이 강했고, 강성 노조에서는 급여 인상 등을 끊임없이 요구했다. 반면 생산성은 그리 높지 않았다. 2015년까지만 해도 스카사의 생산성은 한국의 24% 수준에 불과했다. 노동문화도 많이 달랐다. 세네갈 직원들은 정시 출근에 대한 인식이 없었고, 실수를 지적할 경우 회피하기 일쑤였다. 또한 일부다처제로 많은 가족을 꾸리다 보니 가족 행사를 핑계로 무단결근을 하는 경우도 잦았다. 글로벌 시장에서 ‘메이드 인 세네갈’에 대한 신뢰와 인지도가 예상보다 낮다는 점도 문제였다. 참치 가공 품질이 낮아 바이어들이 떠나가고, 매출이 줄면서 공장 운영이 더 어려워지는

악순환이 반복되었다. 2016년에는 그룹 차원에서 세네갈 철수까지 검토할 만큼 적자 폭이 커졌다.

하지만 동원은 고심 끝에 세네갈사업을 포기하지 않고 재정비하기로 했다. 세네갈에서 철수할 경우, 그룹의 글로벌 전략에 차질이 생길 뿐만 아니라 향후 우리나라의 다른 기업들이 아프리카에 진출할 때 걸림돌이 될 수 있기 때문이었다. 먼저 동원은 2016년 스카사 공장 가동을 6개월 정도 중단하고 공정, 품질관리, 노사 관계 등을 원점에서 다시 구축했다. 그리고 같은 해 8월 이종오 전 삼성전자 동아프리카 지사장을 스카사 대표로 영입하고, ‘스카사 2.0’을 선포하면서 전체적인 경영의 틀을 바꿔나가기 시작했다.

내부적으로는 조직문화를 새롭게 재구축했다. 동원은 스카사 직원들의 실적을 계량화하고 우수 직원을 ‘상급 노동자’로 지정해 별도 인센티브를 지급하였다. 실적이 뛰어난 근로자가 더 많은 급여를 받을 수 있도록 제도화



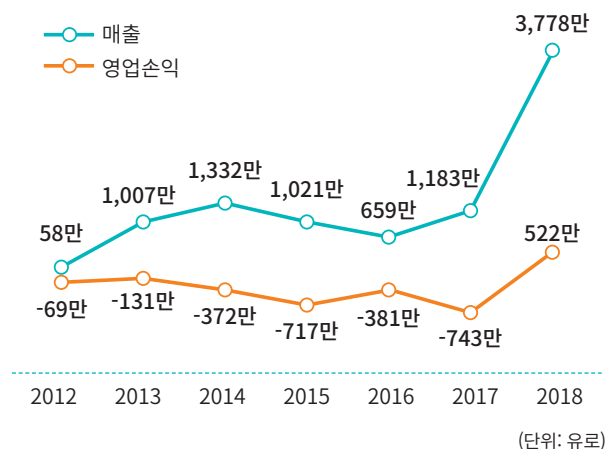
▲ ‘원(ONE) 스카사’ 활동



한 것이다. 제도를 잘 정착시키기 위해 업무 평가에도 보다 신뢰성을 더했다. 또한 조직 구조를 단순화해 직원들이 자신의 의사를 경영진에 쉽게 전달할 수 있는 소통구조를 만들었다. 아울러 주요 부문 최선임 직원들로 '시니어 위원회'를 구성해 자체적으로 공장 내 현안을 논의하고 의사결정을 내릴 수 있도록 했다. 동원은 시니어위원회에 매출, 생산량, 원가, 영업이익 등 주요 경영 현안을 모두 공개함으로써 근로자들의 신뢰를 얻었고, 노사 간 이견이 큰 현안들은 스카사 시니어위원회에서 직접 해결책을 만들도록 했다.

하나의 가족이라는 인식을 심어주기 위해 '원(ONE) 스카사' 활동도 대대적으로 전개했다. '원 스카사'는 일체감에 대한 슬로건으로, 나라마다 고유한 전통 가치관의 차이가 있다는 것을 인정하고, 모두 옳다고 믿는 공동의 목표를 향해 나아가자는 정신을 담았다. 이는 과거의 갈등을 해소하고 최고의 제품으로 글로벌 스탠다드 품질 확보와 프로세스 개선을 달성하자는 조직 내의 약속이기도 했다. 직원 복지도 크게 개선했다. 거의 무료에 가까운 가격으로 조식과 중식을 제공하였고 출퇴근 셔틀버스를 운행하였다. 두 가지 모두 세네갈에서 최초로 도입된 직원 복지였다. 조직문화의 변화는 곧바로 생산성의 개선으로 나타났다. 1인당 순살 처리량이 시간당 24kg에서 시간당 40kg으로 크게 늘어난 것이다. 이러한 조직문화 재구축과 더불어 동원은 스카

| 그림 20 | 스카사 경영실적 추이 (2012~2018년)



사 흑자전환을 위해 관련 인프라 정비에 착수했다. 스카사에 안정적인 원어를 공급하고자 조업선 3척을 대서양으로 보냈으며, 국내 창원공장과 미국 스타키스트의 전문가들을 세네갈 현지로 파견해 공정 및 품질 개선을 지원했다. 한국과 미국 수준의 생산성과 품질 향상을 위해 지속적인 교육을 진행했고, 미국 FDA의 식품안전관리인증기준(HACCP)을 모델로 품질 모니터링을 진행하였다. 아울러 미국 FDA와 영국 BRC, 유럽의 IFS 등 수출을 위한 품질 인증도 획득하면서 미국·유럽 고객사와도 거래도 시작하였다.

이렇게 다각적으로 노력을 기울인 결과, 스카사는 2018년 1분기에 114억 원의 매출과 10억 원의 영업이익을 내면서 처음으로 흑자 전환에 성공하였다. 동원은 이러한 흑자 전환을 기반으로 스카사 운영을 더욱 안정화시키는 한편, 장기적으로는 스카사를 유럽, 중동, 아프리카 지역을 담당하는 생산기지로서, 그룹 내 해외 기지의 지원센터 역할을 수행할 수 있도록 발전시켜 나갔다.



▲ 공정, 품질관리 등에서 새롭게 정비된 S.C.A.S.A 공장 내부

## 2. 소네바 공동선언으로 바람직한 수산업계 문화 선도

### 1) 지속가능한 수산업을 위한 소네바 공동선언

유엔 식량농업기구(FAO)는 2050년 미래 보고서에서 세계 인구가 96억 명으로 늘어날 경우 단백질 수요가 현재보다 70% 더 증가할 것이라고 전망하였다. 향후 30년 동안 단백질 공급량을 늘리지 않으면 전 세계가 단백질 절대 부족 상태에 빠지는 것이다. 조선퓌과 어법의 발전에도 불구하고 세계 어획량은 약 1억 톤 수준에서 정체 상태를 보이고 있다. 이러한 상황을 타개하기 위해서 전문가들은 지속가능한 어업과 함께 양식업을 발전시켜야 한다는 주장을 펼쳤다. 이러한 인식에서 2016년 11월 전 세계 수산업계의 영향력 있는 8개 기업 CEO들이 인도양 몰디브에 모였다. 해당 기업들은 어업, 양식, 사료 등 수산업과 관련된 전 부문에서 세계적으로 가장 영향력 있는 기업으로서, 스웨덴 스톡홀름대학의 연구기관인 SRC(Stockholm Resilience Center)에서 2015년 5월 선정한 12개 ‘키스톤 액터(Keystone Actors)’ 중 8개 기업들이었다. SRC는 사회, 경제, 환경 등 모든 분야에서 사회생태회복력(Social-ecological Resilience)에 대해 연구하는 기관으로 한국에서는 동원산업을 유일하게 선정되었으며, 그밖에도 세계 최대의 연어회사인 노르웨이의 ‘마린하베스트(Marine Harvest)’와 태국의 ‘타이유니온(Thai Union)’, 일본의 ‘니쓰이(Nissui)’, 세계 최대 어류 사료회사인 노르웨이의 ‘스크레팅(Skretting)’ 등의 글로벌 기업들이 포함되었다.

동원산업을 비롯한 8개 기업들은 2016년 11월 12~13일 이틀간 원탁회의를 통해 향후 세계 수산업계의 지속가능성 강화를 위한 논의를 진행하였다. 이 회의는 비정부기구(NGO)가 아닌 수산회사들이 주체가 되어 수산업

의 지속가능성을 논의한 최초의 자리였으며, 이틀간의 치열한 논의 끝에 7가지 주요 의제에 대한 공동선언을 채택하였다. 이른바 ‘소네바 공동선언’이었다. 참가 기업들은 원탁회의에서 해양생태계의 변화 및 어종과 어업 현황, 관련 법률 등 수산업의 지속가능 부문과 관련된 다양한 의제들에 대해 토론하고 각 기업의 전략과 방향을 공유했다.

### 소네바 공동선언 참가기업

- ❶ 동원산업(Dongwon, 한국): 참치
- ❷ 니쓰이(Nissui, 일본): 모든 수산식품
- ❸ 마루하니치로(Maruha Nichiro, 일본): 모든 수산식품
- ❹ 마린하베스트(Marine Harvest, 노르웨이): 연어
- ❺ 미쓰비시(Mitsubishi, 일본): 모든 수산식품
- ❻ 스크레팅(Skretting, 노르웨이): 어류 사료
- ❼ 이보스(EWOS, 노르웨이): 어류 사료
- ❽ 타이유니온(Thai Union, 태국): 참치, 새우

### 소네바 선언문 중 이행 합의 사항

- ❶ 우리 사업의 투명성과 추적성을 향상시키고, 정보 및 우수사례들을 함께 공유하여 현 업계와 공동 협력을 이룬다.
- ❷ IUU 조업 및 제품을 근절하고, 위기 어종이 공급·유통되지 않도록 한다.
- ❸ 업계, 기관, 시민사회가 협업하여 수산업 및 양식업의 생산성 향상을 위한 과학적 노력을 독려한다.
- ❹ 생산유통구조에서 어떤 행태로도 노동착취가 없도록 합심하여 노력한다.



- ⑤ 수산물에 항생제 사용을 감축하는 방향으로 일한다.
- ⑥ 플라스틱으로 인한 환경오염을 줄이기 위해 플라스틱 사용을 감축하는 세계적 노력에 동참한다.
- ⑦ 온실가스 배출을 감축시킨다.
- ⑧ 규제조치 개선을 포함한 사전관리의 우수사례를 활용하여 양식업을 재 성장 시킨다.
- ⑨ 지속가능수산업과 양식업의 신기술 개발에 투자 및 공동 협력을 모색한다.
- ⑩ 해양 관리를 위한 새로운 계획과 혁신을 지원한다.

소네바 공동선언에 참가한 기업들은 이후 2017년 5월부터 SeaBOS (Seafood Business for Ocean Stewardship) 회의를 통해 지속가능 수산업을 위한 활동을 이어가고 있다. SeaBOS는 글로벌 수산사업과 과학, 자연산 어획과 양식, 그리고 유럽·미대륙의 기업과 동양의 기업들을 이어주는 역할을 하고 있으며, 건강한 해양환경과 수산업의 지속가능성, 투명성, 추적가능성 등의 분야에서 노력을 다하고 있다. SeaBOS는 현재 5개 항목에 대한 Task Force가 운영 중이다.

#### SeaBOS Task Force

- 불법조업 및 강제근로 척결
- 글로벌 수산업에서의 투명성과 추적가능성 개선
- 정부와의 협업을 통한 각종 규제 개선
- SesBOS 비전, 전략, 모니터링, 소통
- 수산물 공급망 내 플라스틱 감축

#### 2) ‘한국에서 가장 존경받는 기업’ 선정

동원산업은 2018년 2월 27일 ‘2018 한국에서 가장 존경받는 기업’에서 수산 부문 4년 연속 1위 기업에 선정되었다. ‘한국에서 가장 존경받는 기업’ 조사는 한국능률협회(KMAC)가 2004년부터 국내에서 유일하게 기업 전체의 가치 영역을 종합적으로 평가하는 조사 방법론을 적용하였으며, 2018년에는 전체 산업을 망라해 30대 기업을 선정하는 ‘한국에서 가장 존경받는 올스타 (All Star) 기업’과 산업별 1위 기업을 선정하는 ‘한국에서 가장 존경받는 산업별 1위 기업’의 두 가지 유형으로 진행되었다. KMAC에서는 혁신 능력, 주주 가치, 직원 가치, 고객 가치, 사회 가치, 이미지 가치 등 총 6대 가치에 대한 분석을 진행하여, 산업별 1위 기업의 경우 각 산업별 매출액, 시장 규모 (GDP), 경쟁 정도 등을 통해 88개 후보 기업을 선정하였다. 이 중 동원산업은 제조 부문에서 전년도에 이어 1위 기업에 선정되었다.

한편, 2018년 12월 20일에는 해양수산부 주최로 열린 ‘2018 수산물 수출유공 및 수출브랜드대전 포상식’에서 2억 달러 수출을 달성해 2016년 1.5

억 달러 수출공로탑 수상에 이어 2억 달러 수출공로탑을 받았다. 동원산업은 2017년 7월부터 2018년 6월까지 1년 동안 총 2억 1,824만 달러(한화 약 2,455억 원)의 수산물을 수출했는데, 이는 전년 동기 수출액 대비 13.1% 성장한 규모로 국내 수산업계 최대 규모의 성과였다.



▲ 2018 수산물 수출 유공 및 수출브랜드대전 포상식, 수출 공로탑 수상 모습

## 2장

식	품	가	공		및
유	통	사	업	군	의
본	격	적	인		확
					장

## 1절

## 신사옥에서 새롭게 도약하는 동원F&B

## 1. 재도약을 위한 조직구조개혁

우리나라 경제는 2008년 글로벌 금융위기 이후 지속되고 있는 저성장 기조와 디플레이션 현상 등으로 IMF 당시보다 더 심각한 국면에 처하게 되었다. 특히 식품사업을 영위하는 동원F&B는 대형 유통 할인점의 성장 정체와 자체브랜드 확대 그리고 저성장에 따른 요구 수준 증가로 고비용, 저효율 구조라는 환경을 극복해야 하는 상황에 직면하였다. 이러한 배경에서 동원 F&B는 과감한 구조개혁 추진과 함께 재도약을 위한 중장기 전략을 수립·실

천함으로써 위기를 극복하고 기업의 새로운 성장을 도모하고자 하였다.

동원F&B는 2016년 1월 김재옥 총괄부사장을 신임 대표이사 사장으로 선임하였다. 김재옥 대표이사는 품질, 마케팅, 영업 등 동원F&B의 거의 모든 부문을 거쳐 온 CEO로서 다양한 사업 분야를 총괄하면서 조직을 안정적으로 이끌어 갈 사령탑으로 기대를 모았다. 신임 김재옥 대표이사는 취임사를 통해 “동원은 위기를 기회로 전환하는 저력의 DNA가 있다”고 강조하면서 “성장으로 전환 및 수익성을 개선하기 위해서는 명확한 전략과 숫자 중심 사고, 열성과 도전의 동원정신이 필요하다”는 점을 지적하였다.

새 대표이사 취임 후 동원F&B는 조직의 현안을 면밀하게 분석하고 이에 대한 대응책과 개선안을 마련하였다. 동원F&B는 참치를 비롯한 주력사업이 성장 정체에 있으며, 온라인사업을 제외한 해외, 건식 등 육성사업 또한 시장 지위가 크게 향상되지 않았다고 분석하였다. 내부적으로는 조직 부문 간 책임과 권한이 모호하여 당면과제와 문제를 해결하기 어려우며, 인력 운영 측면에서도 비효율이 발생하고 있다고 보았다. 업무 실행 측면에서도 단순집계, 현상파악, 분석에 그쳐 디테일한 계획 및 실행력이 부족하기 때문에 조직 전체의 성과가 부족하다고 파악하였다.

이를 해결하기 위해 동원F&B는 크게 조직과 경영전략 측면에서 새로운 변화를 시도하였다. 먼저 조직문화 및 의사결정 측면에서는 ‘위기의식을 느끼는 조직’, ‘문제와 도전을 정확히 인식하는 조직’, ‘비전 달성을 위한 숫자 중심의 성과 조직’으로 변화하기 위해 사업 전문 최적화 작업과 조직 통폐합 작업을 진행하는 한편, 현장 중심의 빠른 조직으로 개편을 실시하였다. 박성철 대표이사 체제 당시 동원은 영업본부를 CEO 직할조직으로 변경하고 영업부를 폐쇄하였으나 김재옥 대표이사 체제에서는 현장 조직의 실행력

강화 및 관리 공백 최소화를 위하여 영업부를 다시 부활시켰으며, 유통사업 부 본부 전략 기능의 실행력 제고와 근린상권 경쟁력 향상을 위해 유통지점을 분리·신설하였다. 아울러 근린상권 부문 중 대리점 구조 개선 및 단독화를 최우선 핵심과제로 두고 순차적으로 개선해 나갔다.

경영전략 측면에서는 주력사업의 시장지위를 향상시키기 위한 노력과 더불어 비효율 부문 구조개선을 통해 사업을 최적화하고자 했다. 이를 위한 전략 목표로서 동원F&B는 ‘지속성’, ‘고수익확보’, ‘전체 최적화’를 제시하였으며, 각각의 목표를 실현하기 위한 세부 전략을 도출하였다. 먼저 지속성을 확보하기 위해 주력사업의 턴어라운드, 신선냉동식품군의 고부가가치 사업 전환, 온라인 및 해외시장사업의 확대를 설정하였다. 고수익확보를 위해서는 대리점 단독화 및 근린상권 확대, 유통별로 수익성 개선, 수익개선 최우선 운영을 설정하였고, 전체 최적화 차원에서는 스피드한 조직체계 구축, 현장·목표지향·숫자경영, 비효율 업무 최적화 등을 제시하였다. 특히 회사 내부운영 최적화에 치우쳐 있는 관리체계를 현장 및 외부고객 창출 중심의 관리체계로 전환하여 개선과 혁신 및 신제품 개발에 조직의 모든 역량을 집중시키고자 하였다. 이를 통해 동원F&B는 2020년 매출 2조 3,000억 원, 영업이익 1,100억 원을 실현하는 국내 굴지의 종합식품기업으로 성장하겠다고 선언하였으며, 이를 조기에 실현하기 위한 노력을 경주해 나갔다.

한편 동원F&B는 사업 분야가 확대됨에 따라 사무공간을 추가로 확보하고, 흩어져 있는 여러 부서를 유기적으로 한곳에 입주시켜 시너지 효과를 발휘하기 위해 2017년 3월 30일 서울 서초구 양재동 일대 토지 및 건물(트러스트타워)을 인수하였다. 트러스트타워는 연면적 3만 6,208㎡에 지하 5층~지상 26층 규모로 동원산업 빌딩 바로 옆에 위치하여 각 계열사 간 협업



▲ 동원산업, 동원F&B 빌딩 전경

을 진행하기에 최적의 업무 환경을 갖추었다. 새로운 사옥을 확보함으로써 동원은 기존 동원산업 빌딩과 함께 그룹의 랜드마크를 구현하였으며, 근거리에서 식품과 비식품 계열사를 양분하는 효율적인 업무 공간을 구축하게 되었다.

2018년부터는 수직적 조직문화를 개선하는 한편, 임직원 간 상호동기를 부여하

고 업무능률 향상 및 사내근무 분위기 전환을 위해 ‘동행 프로젝트’를 전개하였다. 동원F&B는 칭찬·감사 포인트 모바일 앱을 운영하여 직원들의 적극적인 참여를 독려하는 한편, 동행(칭찬)게시판 및 동행서포터즈 운영을 통해 제도가 잘 정착될 수 있도록 노력하였다.

## 2. 식품과학연구원 서울 확장 이전

제품의 수명 주기가 단축되고 고객의 요구가 복잡해지는 등 경쟁이 심화되면서 각 기업들은 R&D에 대한 투자 규모를 지속적으로 늘리고 있다. R&D에 중점을 둔 제품 개발은 향후 제품 경쟁력을 확보하는 데 꼭 필요한 요소이다. 이에 동원F&B는 R&D 인프라 및 역량을 확대함으로써 차별화된 제품을 개발하는 것이 미래 기업의 경쟁 우위를 유지·강화하고, 지속 성장을 이루는 데 반드시 필요하다고 보고, 2018년 7월 식품과학연구원을 서울로 확장 이전하였다.

동원F&B는 새로 매입한 본사 트러스트타워 건물 2개 층에 약 150억 원



▲ 양재동 동원식품연구원 개원식



▲ 동원식품과학연구원 연구 현장

을 투자해 연구개발 공간을 마련하였고, 식품·유가공 제품개발 및 분석 연구팀을 이전시켰다. 새 연구공간은 기존 성남에 있던 연구소와 비교해 면적이 약 50% 확대되었고, 내부 구조 또한 연구원이 실험 및 개발하기에 효율적인 동선으로 짜여졌다. 아울러 최적화된 소규모 공장 설비 및 품질 안전을 위한 신규 분석기기를 갖추는 등 R&D 인프라가 대폭 강화되었다. 한편 연구실의 안전과 환경을 고려해 폐수, 화재 등을 실시간으로 모니터링할 수 있는 설비 및 안전장치를 설치해 문제를 사전에 방지할 수 있도록 하였다. 이와 더불어 동원F&B는 급격히 성장하고 있는 식품 HMR 시장 및 유가공 CMR 시장에 대응하고자 관련 분야의 경력 연구원을 충원하였으며, 향후 기능성 소재를 접목한 새로운 건강기능식품 개발 영역 진입을 위해 필요한 재원을 구축해 나갔다.

이전 후 동원F&B는 마케팅, 영업, 생산 등 연구소와 협업이 필요한 유관 부서 간의 물리적 거리가 줄어들면서 빠른 소통과 의사결정이 가능하게 되었다. 이를 통해 업무 속도 및 효율성 개선은 물론, 지속적인 소통을 통한 선행적 과제 발굴 및 빠른 실행으로 성과 지향적인 연구 개발이 가능하게 되었다. 무엇보다 R&D 부서가 식품 트렌드에 가장 민감한 서울 소비시장에

위치해 관련 트렌드를 빠르게 파악할 수 있게 되었으며, 이를 기반으로 식품 트렌드를 선도해 나갈 수 있는 제품 개발에 집중하여 획기적인 신제품을 지속적으로 발굴·개발할 수 있게 되었다. 아울러 우리나라 중심 지역이라는 입지적 장점을 활용하여 우수한 연구 인력을 확보할 수 있었다.

### 3. 동원참치 옴니 마케팅\* 강화

#### 1) 인기 캐릭터와의 콜라보레이션 마케팅

동원F&B는 2017년부터 동원참치와 인기 캐릭터의 콜라보레이션 마케팅을 진행하여 판매 확대 및 참치 저변 확대를 도모하였다. 먼저, 2017년 5월에는 영화 <슈퍼배드3> 개봉을 앞두고 미니언즈와의 콜라보레이션을 통해 다양한 기획 상품을 선보였으며, 상품 구매 시 미니언즈 캐릭터가 그려진 틱케이스를 증정하는 등 관련 이벤트를 진행하였다. 아울러 같은 해 7월에는 미니언즈와 협업한 TV광고를 제작해 방송하였으며, 9월에는 세계 유일의 미니언즈 참치캔 ‘미니언즈 악동매콤참치’를 출시하였다.

2018년 11월에는 애니메이션 캐릭터 ‘뽀로로’와의 협업을 통해 어린이 맞춤형 참치캔 ‘동원 뽀로로 참치’를 출시하였다. 이 제품은 아이들의 성장과 두뇌발달을 위해 DHA 성분을 강화하였으며, 어린이들이 쉽게 먹을 수 있도록 일반 참치캔에 비해 살코기를 잘게 만들어 밥에 부드럽게 비벼먹거나 다양한 요리에 활용할 수 있도록 하였다. 또한 동원F&B는 뽀로로와의 콜라보를 기념하여 ‘뽀로로파크’에서 어린이들을 위한 참치 요리를 선보이

\* 옴니 마케팅: 온라인, 오프라인, 모바일 등 다양한 경로를 넘나들며 소비자와 소통하는 마케팅 활동



는 등 캐릭터 마케팅을 통해 참치가 가진 다양한 가치를 소비자들에게 친근하게 전달하였다.

## 2) 레시피 참치캔 ‘동원참치 쿡캔’ 발매

1인 가구가 증가하고, TV 등 각종 미디어를 통해 음식을 주제로 한 ‘쿡방’이 인기를 끌면서 간단한 레시피로 음식을 직접 조리하는 사람들이 크게 늘었다. 이러한 트렌드에 맞춰 동원F&B는 소비자들에게 다양한 참치캔 레시피를 소개하면서 보다 친근하게 다가가고자 2018년 8월 세계 최초의 레시피 참치캔 ‘동원참치 쿡캔’을 발매했다. 이 제품은 캔 뚜껑에 레시피 일러스트를 그려 넣은 세계 최초의 참치캔으로, 소비자들에게 익숙한 한국식 레시피부터 서양식 레시피까지 총 55종의 다양한 참치캔 레시피를 담았다. 특히 사내 공모전을 통해 채택된 위트 있는 소개 문구를 함께 담아 보는 재미를 더하였으며, 레시피의 세부 내용은 동원참치 공식 인스타그램과 동원F&B 블로그에서 확인할 수 있도록 하였다. 동원F&B는 발매를 기념해 소비자들을 대상으로 ‘참치 어디까지 먹어봤니?’ 경품행사와 ‘쿡캔 인증샷’ 이벤트를 진행하였다. 또한 소비자 아이디어 공모전을 통해 레시피의 종류를 점차 늘려나갔다.

## 3) 다양한 팝업스토어 오픈

동원F&B는 2017년부터 참치의 활용성과 영양식품으로서의 가치를 대중들에게 알리기 위해 다양한 형태의 팝업스토어를 선보였다. 2017년 9월에는



▲ 동원참치 쿡캔 제품들

밥과 함께 바로 먹는 참치캔 ‘더참치’ 출시를 기념해, 10일간 서울 신사동 가로수길에 ‘더참치밥집’ 팝업스토어를 운영하였다. 행사기간 동안 동원&B는 방문객들에게 ‘더참치’를 활용해 만든 컵밥을 무료로 증정하는 이벤트를 진행하였으며, 10일간 누적 방문객 1만 명을 돌파하였다. 이어서 2018년 4월에는 롯데백화점 잠실점에 ‘동원참치 미니언즈 팝업스토어’를 운영하였다. 이 팝업스토어는 소비자들에게 다양한 참치 레시피들을 소개하기 위해 기획되었으며, 참치로 만든 세계 각국의 요리를 저렴하게 판매하는 한편, 집에서 참치 요리를 직접 만들어볼 수 있는 레시피 카드도 제공하였다. 동원참치 미니언즈 팝업스토어는 봄나들이 핫플레이스로 SNS를 통해 알려지

며 일평균 방문객이 주말 기준 2만 명에 달할 정도로 성공을 거두었다. 같은 해 10월에는 ‘여행페스타 2018’에 공식 초청되어 서울 코엑스 광장에 ‘동원참치 투고(TO GO)’ 팝업스토어를 열었다. 이 팝업스토어는 미니언즈 캐릭터와 귀여운 일러스트가 그



▲ ‘여행페스타 2018’ 동원참치 팝업스토어



▲ 동원참치 미니언즈 팝업스토어



▲ 뽀로로 테마파크 콜라보네이션



려진 노란색 여행가방 모양으로 디자인되어 사람들의 눈길을 끌었으며, 여행에서 간편하게 즐길 수 있는 다양한 참치 요리를 선보였다.

#### 4. 태국 최대 식품기업 CPF와 업무협약 체결

동원F&B는 2018년 8월 9일 태국 최대 식품기업인 CPF(Charoen Pokphand Foods)와 식품 비즈니스 기회 확대 및 협업을 위한 업무협약을 체결했다. 체결식 행사는 태국 방콕에 위치한 CPF 본사에서 개최되었으며, 펫푸드·HMR·유가공제품 등 양사 주요 제품의 수출입 판매 등에 대한 점진적 협력을 약속하였다. CPF는 연매출 17조 원으로, CP그룹의 최대 계열사이자 생육, 신선식품, HMR 등 다양한 식품을 생산하고 있으며, 태국을 비롯한 16개국에 생산공장과 영업망을 갖추고 전 세계 30여 개국에 식품을 수출하고 있다. 또한 CP그룹의 유통 계열사 CP All은 태국 최대의 창고형 마트 ‘Makro’와 11,000여 개의 ‘7eleven’을 운영하는 등 태국 내 최대 유통망을 보유하고 있다. 동원F&B는 향후 CPF 및 CP그룹과의 지속적인 교류·협력을 통해 다양한 제품을 태국시장에 선보이는 한편, CPF가 만든 뛰어난 제품을 국내에 수입 판매한다는 계획을 수립하였다.

## 2절

### 식자재 유통 공급망의 지속적 확충

#### 1. 금천 인수를 통한 축산물 유통 강화

동원홈푸드는 2015년 9월 21일, 온라인 축산물 유통전문기업 ‘금천’을 인수하면서 축산물 부문의 경쟁력을 크게 강화하였다. ‘금천미트’라는 브랜드로 유명한 금천은 1987년 창업해 약 30년간 국내산 우육과 돈육, 수입육 등 축산물을 유통해 왔으며 대전, 안양, 담양 등 3곳에 자체 가공공장 및 전국 물류망을 보유하고 있는 중견기업이었다. 특히 당일 주문/익일 배송시스템을 통해 전국 3만여 업체와 거래하고 있는 국내 최고의 축산물 종합쇼핑몰을 운영하고 있는 곳이기도 하다.

동원그룹이 금천을 인수하게 된 것은 동원F&B의 육가공사업과 동원홈푸드의 식자재 유통사업 두 분야에서 각각 시너지 효과를 낼 수 있을 것으로 판단했기 때문이다. 즉 금천의 축산물 인프라를 활용해 동원F&B 여러 육가공 브랜드의 품질 향상 및 다양한 육가공 신제품 연구개발을 도모할 수 있었으며, 급식 및 식자재유통 자회사인 동원홈푸드와의 협업을 통해 B2B 식품 부문의 서비스를 강화할 수 있었다. 아울러 금천은 동원 육가공사업의 수직계열화를 완성하는 데 있어서도 매우 중요한 기업이었다. 동원팜스가 축산 농가에 사료를 공급하고 축산 농가에서 금천에 축산품을 공급하면 이

를 가공해 판매하는, ‘사료-축산-육가공’의 안정적인 유통·공급망이 완성되는 것이다.

동원홈푸드는 축산물 유통전문기업인 금천이 갖고 있는 노하우와 영업력, 물류시스템 등을 바탕으로, B2C 및 B2B 식품 시장에서 경쟁력을 강화해 나갔다. 인수 후 금천사업부 조직을 신설하고 상품 다양화와 품질 강화는 물론 직배송과 물류 서비스 확대 등 체질개선을 위해 노력을 기울였다. 한우와 한돈, 일부 수입육 등 약 10여 종에 불과하던 상품을 80여 종까지 늘렸고 제주돈육, 경남 합천 심바우포크 등 지역 대표 축산물 브랜드를 비롯해 와규, 이베리코 등 수입 브랜드에 이르기까지 수요가 있는 새로운 상품들을 지속적으로 도입하며 신규 고객을 유치하였다. 또한 배송망을 확대해 기존 8곳에 불과하던 전국 직배송 거점을 인수 후 제주도를 비롯한 12곳까지 늘렸다. 2018년 6월에는 고급 육우 브랜드 ‘금천 보리소’를 론칭하며 프리미엄 국내산 소고기 시장을 확대해 나가기도 했다.

이러한 체질개선 덕분에 인수 당시 2015년 매출 1,370억 원 규모였던 금천미트는 인수 이후 2016년에는 매출액이 1,630억 원으로 늘었고 2017년에는 2,215억 원의 매출을 기록하는 등 2년간 60%가 넘는 성장률을 기록하였다. 온라인몰 회원 수 역시 2015년 9,895명에서 2017년 1만 4,061명으로 42% 증가하였다. 금천미트의 성장에 힘입어 동원홈푸드 역시 2017년 9,780억 원의 매출을 기록하면서 2018년 매출 1조 원 시대를 열게 되었다.

## 2. 식품종합유통센터 신설 투자

동원홈푸드는 2018년 충북 충주에 대규모 투자를 진행하여 식품사업 확대

를 도모하였다. 충주는 산업시설이나 첨단산업단지 등 기업을 위한 인프라가 우수할 뿐 아니라, 물류운송에도 유리한 도시다. 이곳에 동원은 물류, 생산, 유통 등을 통합 운영할 수 있는 식품종합유통센터를 신설하여 한 단계 더 도약한다는 계획을 수립하였다. 먼저 동원홈푸드는 2018년 3월 14일 서울 용산 드래곤시티호텔에서 충청북도 충주시와 투자 MOU를 체결했다. MOU에 따라 동원홈푸드는 615억 원을 투자해 충주메가폴리스 내에 식자재종합유통 및 식품제조를 위한 식품종합유통센터를 신설하기로 하였다. 부지규모는 약 6만 2,000㎡이며, 2019년 4월에 건설을 마치고 본격적인 운영에 들어갈 계획이다. 그밖에도 동원홈푸드는 2016년 2월 칠곡물류센터를 오픈하고, 같은 해 10월 화도물류센터를 오픈하는 등 전국적인 물류망 확대를 위해 관련 인프라를 확충하였다.

## 3절

## ‘더반찬’으로

## HMR 시장 진출

## 1. HMR 온라인몰 ‘차림’ 오픈

국내 가정간편식(HMR) 시장규모는 2010년 7,700억 원 규모에서 2015년 1조 7,000억 원, 2016년은 2조 3,000억 원으로 연평균 20% 이상 지속 성장하였다. 이러한 HMR 시장의 성장은 여성의 경제활동이 늘고 1인 가구가 증가하는 한편 전자레인지 등 저장 및 해동 가전제품이 널리 보급되었기 때문이다. HMR 시장이 발전한 선진국의 경우, 초기에는 맛과 편의성만 강조되었으나, 점차 영양·친환경·무첨가 등 건강 중심으로 변화하였다. 이에 따라 동원홈푸드는 국내 HMR 시장에서도 웰빙·건강 등의 가치가 반영된 제품이 확대될 것으로 보고 2014년부터 건강에 특화된 HMR 시장 진출을 준비하였다. 특히 2015년 3월에는 강남세브란스병원과 건강식 HMR 사업을 위한 MOU를 체결하면서 메뉴의 차별화까지 세심하게 대비하였다.

동원홈푸드는 2016년 3월 HMR 식품을 전문으로 판매하는 온라인몰 ‘차림’을 오픈했다. 차림은 병원의 전문화된 건강식인 ‘건강한 차림’, 대형 마트 HMR 코너를 표방한 ‘특별한 차림’, 반찬가게를 콘셉트로 한 ‘간편한 차림’으로 구성되었으며, 온라인 주문 후, 3~5일 내 원하는 날짜에 냉장 상태로 안전하게 배송 받을 수 있도록 운영하였다. 특히 건강한 차림의 경우, 강남

세브란스병원과 협업하여 개발한 건강식 메뉴를 그대로 제품화한 것이 특징으로 식단조절이 필요하거나 건강한 식사를 원하는 소비자들에게 좋은 반응을 얻었다.

론칭 직후에는 ‘건강한 차림’으로 ‘저요오드식’을 선보였다. 저요오드 메뉴는 해조류, 해산물, 유제품 등 요오드 함량이 높은 식재료를 사용하지 않았으며, ICP-MS(유도결합 플라즈마 질량 분석기) 방법으로 요오드 수치를 분석하는 등 과학적인 메뉴를 구성했다. 또한 모든 메뉴에 칼로리, 탄수화물, 단백질, 지방, 포화지방, 콜레스테롤, 요오드, 나트륨 등의 성분함량을 표시하여 소비자들이 직접 영양소를 확인할 수 있도록 했다. 동원홈푸드는 강남세브란스병원과 지속적으로 ‘건강한 차림’ 메뉴 개발을 통해 저염식, 실버식 등 건강 케어식 메뉴를 체계적으로 확대해 나갔다.

반조리 식품인 ‘특별한 차림’의 경우, 갈비찜·파스타·스튜·탕수육 등 재료 준비와 요리에 시간과 노력이 많이 들어가는 특별한 메뉴들로 구성했다. 손질된 재료와 함께 소스, 육수 등을 정량으로 깔끔하게 개별 포장하였고, 레시피 카드를 동봉하여 조리법만 따라하면 특별하고 맛있는 요리를 짧은 시간에 완성할 수 있도록 했다.

한편 ‘간편한 차림’은 완전조리 식품으로서, 메인 반찬과 밑반찬 등이 조리되어 배달되기 때문에, 음식을 데우는 수준에서 맛있는 반찬을 간편하게 즐길 수 있었다. 또한 매일 다른 메뉴를 제공하여 정기 식단으로도 주문할 수 있도록 구성하였다.

동원홈푸드는 재료 수급부터 메뉴개발, 물류시스템 등 식품전문기업으로서의 다양한 역량을 갖추고 있기 때문에 HMR 시장에서 앞선 경쟁력을 확보할 수 있었으며, 제조공장과 물류시스템의 확장 등 지속적인 투자를 통

해 ‘차림’을 국내의 독보적인 HMR 브랜드로 키워나가고자 하였다.

## 2. HMR 업체 ‘더반찬’ 인수

우리나라 HMR 시장은 주로 대형 유통업체의 PB를 중심으로 형성되어 있다. 제조사 기반의 동원F&B와 제조 및 식자재유통 기반의 동원홈푸드를 계열사로 둔 동원그룹은 HMR 시장에서 유통업체를 통한 단순 제조 납품보다 더 높은 부가가치를 창출하고자 했다. 즉 선택과 집중을 통한 자체 경쟁력 확보와 소비자의 다양한 니즈에 부응하는 온디멘드 전략으로 변화무쌍한 HMR 시장에서 미래형 사업모델을 통해 독자적인 시장을 개척하고자 한 것이다. 이에 동원그룹은 기존 경쟁력인 ‘식품업체로서의 제조 기술’과 ‘동원몰 운영 등을 통한 온라인유통 노하우’, ‘전국 모든 곳을 연결하는 물류 역량’을 기반으로 HMR 온라인 유통사업에 선제적으로 진입하였다.

2016년 ‘차림’으로 HMR 시장에 뛰어든 동원홈푸드는 온라인 HMR 사업의 조기 선점을 위해 같은 해 11월 온라인쇼핑몰 ‘더반찬’을 영위하고 있는 더블유푸드마켓을 인수하였다. 2008년 오픈한 더반찬은 인천 부평에 식품 제조공장을 마련하고 온라인 주문을 통해 반찬을 배달하는, 당시로서는 획기적인 방식을 선보였고, 이후 매년 성장을 거듭하며 국내 최고의 온라인 HMR 전문몰로 자리매김하였다. 인수 후 동원홈푸드는 더블유푸드마켓을 합병하여 기존 건강식 HMR 전문 브랜드몰인 ‘차림’과 ‘더반찬’과의 통합을 진행하였다. 기존의 차림이 건강식 HMR 메뉴에 강점이 있다면, 새롭게 인수한 ‘더반찬’은 회원 수가 22만 명에 달하는 국내 최대 HMR 전문 온라인몰로서 브랜드와 규모에 있어 강점을 가졌다. 동원홈푸드는 향후 HMR 시장

에서도 웰빙 및 건강식에 대한 요구가 커질 것으로 보고, ‘차림’의 전문성과 ‘더반찬’의 브랜드력을 더해 시너지를 만들어 나가고자 하였다. 실제로 두 브랜드의 통합 후, 기존 ‘차림’ 매출이 3배 가까이 증가하는 등 가시적인 성과를 거둘 수 있었다.

## 3. 더반찬 DSCK센터(가산공장) 오픈

온라인몰 더반찬을 인수한 동원홈푸드는 2017년 4월 26일 서울 가산동에 대규모 HMR 조리공장을 오픈하면서 국내 HMR 시장에 새로운 지평을 열었다. 새로운 가산공장의 규모는 2,200㎡ 수준으로 기존 더반찬 부평공장의 2배 수준이었으며, 건물 개조 및 설비 도입을 위해 약 70억 원을 투자하였다. 가산공장은 기존 더반찬 공장의 장점인 전통적 조리방식은 유지하되, 규모를 키우고 식품공장으로서 갖춰야 할 첨단설비와 안전설비 등을 대폭 보강하였다. 또한 공장이 서울 시내에 위치하기 때문에 수도권 직배송에 있어 더욱 강점을 발휘하게 되었다.

더반찬 가산공장 DSCK(Dongwon Standard Central Kitchen) 센터는 전통적인 조리방식과 현대적인 첨단기술이 융합된 새로운 유형의 식품공장이었다. 메뉴의 맛을 내고, 조리를 하는 과정은 모두 전통적인 수작업을 통해 이루어졌으며, 동원홈푸드 소속 메뉴개발팀에서는 메뉴마다 표준 레시피를 만들고, 조리팀에서 일관된 맛으로 조리를 진행하였다. 동원홈푸드는 집밥 특유의 손맛 재현과 맛의 일관성을 유지해야 한다는 더반찬의 철학을 대규모 설비에서도 실현하고자 하였다. 이를 통해 하루 300여 개, 연간 약 1,000여 개의 각각 다른 메뉴를 마치 집에서 만든 것처럼 만들어낼 수 있었다.



반면 식품으로서 안전과 포장, 물류 등에 있어서는 최첨단 기술을 적용했다. 특히 물류배송시스템에 국내 식품회사로는 최초로 첨단물류시스템인 DMPS(Dual Mode Picking System)을 도입해, 정확하고 안전한 배송서비스를 제공하였다. 이 시스템은 다품종 소량생산 및 배송에 최적화된 물류설비로, 고객의 주문대로 빠르고 정확한 배송이 가능했다. DMPS는 설비가 자동으로 각각의 고객 주문내역을 입력하고 읽어, 배송박스마다 정확한 제품들이 담기는 시스템으로, 이를 통해 동원홈푸드는 배송 불량률을 0% 수준으로 유지할 수 있게 되었다. 아울러 신속성 역시 크게 높여 시간당 생산성을 기존 대비 189% 가량 끌어올렸으며, 일일 6,000건, 최대 1만 건까지 주문량을 처리할 수 있게 되었다.

새로운 가산공장에서는 품질안전도 대폭 강화되었다. 원자재 입고부터 물류배송 과정까지 각 공정마다 작업자가 위생실 위생과정을 거쳐야만 입실이 가능할 정도로 철저하게 안전과 위생을 강화했다. 또한 미생물 분석실을 설치해 당일 모든 생산 제품에 대한 미생물 분석을 진행하여 맛있고 안전한 제품 생산을 지원하였다. 이처럼 동원홈푸드는 가산공장을 구축하면



▲ 품질안전과 위생을 강화한 더반찬 DSCC센터 생산라인



▲ 빠르고 정확한 배송을 보장하는 더반찬 DSCC센터 물류차량 모습

서 다품종 소량 HMR 제조에 최적화된 '조리형 식품공장의 표준'을 완성시켰다.

동원홈푸드는 더반찬 서울신공장 DSCC센터 오픈을 시작으로, HMR 시장에 적극적인 투자를 진행해 나갔다. 먼저 온라인으로 운영되고 있는 더반찬의 유통채널을

확대해 고객들이 보다 언제 어디서나 편리하게 제품을 구매할 수 있도록 하였다. 이를 위해 2017년 1월부터는 오픈마켓(쿠팡, 티몬, G마켓 등)으로, 같은 해 3월부터는 홈쇼핑으로 채널확대를 진행했으며, 오프라인 채널에서도 더반찬의 HMR 제품을 만날 수 있도록 백화점 등 유통업체와 협업을 진행해 나갔다.

그밖에도 동원홈푸드는 HMR 관련 R&D를 강화하여 유통기한 연장 기술, 동원시스템즈와의 협업을 통한 친환경 포장재 기술 등을 개발하고 있으며, 마케팅 분야에서도 기존 온라인에 한정된 웹 마케팅에서 한 걸음 더 나아가 오프라인 채널까지 포함한 다채널 광고, 홍보 및 프로모션 등을 진행해 나갔다. 2018년 8월에는 모바일 쇼핑 이용자들을 위한 전용 앱을 출시했으며, 쇼핑물 페이지의 리뉴얼도 진행하였다. 동원홈푸드는 DSCC센터 오픈을 계기로 향후 지속적인 투자를 통해 더반찬을 2023년까지 1,500억 원대의 국내 최고 HMR 전문 브랜드로 키워간다는 계획을 수립하였다.



## 4절

축산전문기업 동원팜스의  
재도약

## 1. 선진사료에서 동원팜스로

동원은 1987년 6월 부산에 위치한 한성사료를 인수한 뒤, 1989년 1월 충남 논산에 대규모 사료공장을 착공하였으며, 이후 윤성사료를 인수하면서 1990년 2월에는 선진사료로 상호를 변경하였다. 선진사료는 1993년 4월 특수사료시설(Extruder Pellet), 1994년 10월 자동적재장치, 1997년 로봇적재장치를 각각 완공하고, 1999년 5월에는 공장자동화시스템을 도입하는 등 사료 생산을 위한 설비 자동화를 진행하며 성장해 나갔다. 아울러 2006년 6월 사료업계 최초로 ISO 2000인증과 식품안전경영시스템인증(K-QA-FSO6002)을 획득하였으며, 같은 해 7월에는 자동전용라인을 준공하여 생산성을 보다 향상시켰다.

한편 동원그룹은 지주회사인 동원엔터프라이즈 설립 이후 2001년부터 선진사료의 지분을 꾸준히 늘려 2006년에는 지분 100%를 취득하면서 경영권을 확보하였고, 이듬해 2007년 11월 사명을 동원팜스로 변경하였다. 이로써 동원팜스는 동원그룹의 계열사이자 축산물가공업의 수직계열화를 담당하는 한 축으로서 그 역할을 충실히 수행해 나갈 수 있게 되었다.

동원그룹의 지속적인 투자를 바탕으로 동원팜스는 건설한 사료업체

로 성장할 수 있었다. 2007년 12월에는 벌크출하라인 3호기를 증설하였고, 2008년 8월에는 원료보관창고를 증설하였다. 또한 2009년 12월 노동부장관 표창장을 수상하고, 2010년 6월 노사우수문화기업에 선정되는 등 바람직한 기업문화 정립에도 힘을 쏟았다. 이러한 다각적인 노력 결과, 동원팜스는 2010년 7월 사료 판매 월 2만 톤을 달성하였고, 2011년 12월에는 자물량 판매 연간 24만 톤을 달성하는 등 안정적인 성장세를 이어갈 수 있었다. 한편 2011년부터는 양어사료, 참돈사료, 양견사료, 양돈사료 등 제품을 보다 다각화하였고, 2012년 펠렛 4호기 라인을 신설하면서 영업이익 30억 원을 돌파하는 성과를 거두었다.

## 2. 두산생물자원 인수

동원그룹은 사료전문 계열사인 동원팜스와의 시너지를 위해 2017년 3월 10일 두산생물자원을 인수하고, 같은 해 4월 동원팜스와 합병시켰다. 두산생물자원은 2007년 12월 두산그룹의 생물자원사업 부문을 물적 분할해 설립한 자회사로, 가축사료 공급부터 사육 관리까지 낙농, 양돈, 양계 등 축산농업 전 과정에 걸쳐 사업을 영위하는 기업이었다. 하지만 두산그룹의 사업구조 개편 작업의 일환으로 매각이 진행되었으며, 동원그룹이 단독 우선협상대상자로 선정되어 M&A가 성사되었다. 동원은 동원팜스와 두산생물자원의 기술력, 구매력, 영업력 등 관련 노하우를 결합시켜 미래유망산업인 사료사업 부문의 경쟁력을 강화할 수 있었다.

## 3장

생	활		서	비	스
사	업	군	의		고
				도	화

### 1절

#### 글로벌 신소재 기업으로 성장하는 동원시스템즈

#### 1. 무균충전음료사업 진출

무균충전(Aseptic Filling)은 살균한 음료를 외부의 균 침입이 불가능한 무균 설비에서 충전하는 방식으로, 유통 중 균이 발생할 수 있는 곡물음료나 혼합차, 유가공 음료 등을 보다 안전하고 위생적으로 생산할 수 있다. 충전 시 멸균을 위한 열처리 공정이 없기 때문에 원료의 영양소를 최대한 유지하는 것은 물론 고유의 맛과 향을 살릴 수 있다는 것도 장점이다. 또한 일반 음료에 비해 용기의 무게가 20% 가량 가벼워 친환경적이며, 투명한 디자인으로 소비자에게 시각적 청량감도 제공할 수 있다.

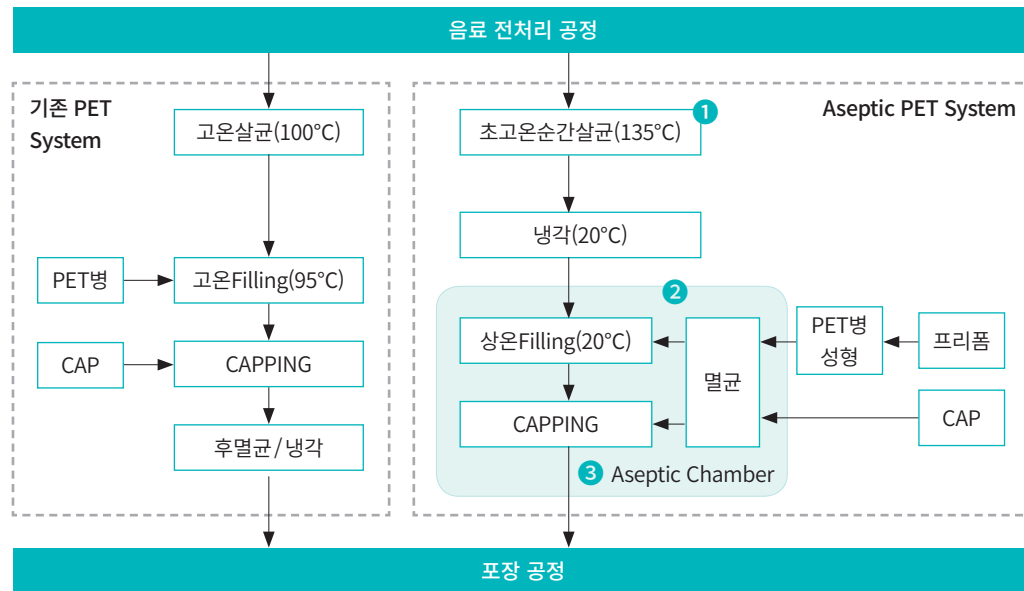
2016년을 기준으로 우리나라의 연간 무균충전음료 생산량은 약 5억 개 수준이었으며, 설비를 도입한 일부 브랜드 제조사를 제외하면 OEM 생산은 특정 기업의 독점시장으로 형성되어 있었다. 음료시장이 발달한 일본의 경우, 전체 음료 중 무균충전음료의 비중이 33.4%로 가장 컸으며, 연간 생산량이 무려 128억 개로 우리나라의 26배에 달할 정도로 큰 시장이었다. 우리나라 역시 무균충전음료시장이 높은 성장률을 보이고 있었으나 생산설비 자체가 부족하여 시장의 요구를 제대로 반영하지 못하였다.

이에 국내 최대 종합포장재 기업인 동원시스템즈는 미래형 고부가가치 사업인 무균충전음료사업에 진출하기로 하고, 2018년 2월 6일 강원도와 무균충전음료 공장 설립을 위한 MOU를 체결하였다. 무균충전음료는 OEM 독점시장이 형성되어 있기 때문에 원활한 시장 진입을 위해서는 경쟁력 있는 입지조건이 필수적이며, 특히 음료공장은 상수, LNG 등 유틸리티의 원활한 공급이 필수적이라 지자체와의 긴밀한 관계가 중요했다. 동원시스템



▲ 강원도와 동원시스템즈 MOU 체결

그림 21 | 기존 PET시스템과 Aseptic PET시스템 제조공정 비교



즈는 2017년 11월부터 수도권 인근 17개 공장 부지에 대해 방문 및 타당성 검토를 진행하여, 충분한 수자원과 청정한 환경, 입지조건을 갖춘 횡성군을 공장 설립 지역으로 결정하였다.

MOU 체결에 따라 동원시스템즈는 약 700억 원을 투자해, 강원도 횡성군 내에 10만 5,785㎡ 규모의 무균충전음료 공장을 설립하기로 합의하였다. 2018년 2월 6일 착공에 들어가 2019년 6월 완공을 목표로 공사를 진행 중이며, 2019년 7월부터 본격적인 생산에 돌입할 예정이다. 이후 지속적인 설비 증설 투자를 통해 2025년까지 무균충전음료 부문에서 연간 1,000억 이상의 매출을 올린다는 계획을 수립하였다.

동원시스템즈는 횡성공장을 통해 기존 포장재 제조에서 한층 더 나아가 음료 완제품을 직접 생산하는 영역까지 사업을 확장하게 되었다. OEM 생

산은 물론 향후 ODM(Original Development Manufacturing, 제조업자 개발생산)까지 진출할 수 있게 되었으며, 그룹 차원에서도 동원F&B 등 그룹 내 식품 계열사와의 시너지를 통해 새로운 음료를 적극적으로 개발·판매할 수 있게 되었다.

## 2. TTP 베트남 하노이 박닌공장 준공

베트남은 2017년 6.8%의 경제성장률을 기록할 정도로 성장성이 큰 시장이다. 이에 동원시스템즈는 2018년 베트남 북부 지역에 새로운 공장을 증설하고 본격적인 가동에 들어갔다. 2017년 9월 약 1,000만 달러를 투자해 베트남 하노이 박닌공장 증설에 착수하였으며, 약 6개월의 공사 끝에 4,500㎡ 규모의 증설 작업을 완료하였다. 2018년 3월 15일 개최된 박닌공장 준공식에는 동원시스템즈 조점근 사장과 베트남 계열사 TTP·MVP의 조정국 대표를



▲ 베트남 TTP 하노이 박닌공장 준공식

비롯해, 박닌성 주정부, 대사관, KOTRA 등 지역 기관 및 주요거래처 관계자들이 참석하여 공장가동을 축하하였다.

박닌 지역은 베트남 북부 대표 도시인 하노이 근교에 위치하고 있으며, 동원시스템즈 박닌공장에서는 향후 유니레버, P&G, 아지노모토, 마산 등 200여 개 거래처의 다양한 연포장재와 PET 등을 생산하게 되었다. 동원시스템즈는 기존 베트남 남부 대도시 호치민 사업장에 이어 북부에도 대규모 공장을 운영함으로써 베트남은 물론, 나아가 아시아 시장 전역에 효율적으로 진출할 수 있게 되었다. 또한 베트남의 생산능력 확대로 인해 글로벌 시장에서 원가경쟁력을 보다 강화할 수 있었다.

한편 이에 앞서 동원시스템즈는 포장사업 부문의 역량을 강화하기 위해 2017년 5월 17일 한진피앤씨를 흡수 합병하였다. 2014년 인수한 한진피앤씨는 산업용 특수필름 등을 제조·판매하는 자회사로서, 합병을 통해 동원시스템즈는 포장재 사업영역을 확대하고 시장경쟁력을 강화해 수익성을 제고할 수 있게 되었다.

### 3. 노사가 함께하는 바람직한 기업

#### 1) 2016년 대한민국 노사문화대상 대통령상 수상

동원시스템즈는 대한은박지를 인수하는 과정에서 복수노조가 형성되었다. 합병 이후 복수노조 간에 잠시 갈등을 겪기도 했으나 동원시스템즈는 ‘노동조합 대표성 존중 및 직접 대화 원칙’, ‘노사간 신뢰확보를 위한 다각적인 채널 구축’, ‘노사 모두 실익이 되는 교섭과제 접근’, ‘노사협력을 통한 지속 가능한 성장방안 구축’이라는 4가지 원칙에 따라 상생의 노사문화를 정착시

켜 나갔다. 특히 기존 동원시스템즈 노조가 대한은박지의 노조를 배려하여 건전한 노노관계가 조성되었고, 이러한 노노간, 노사간 안정을 토대로 2014년에는 근무형태 전환과 직원 충원을 통한 휴일근로 폐지 등으로 장시간 근로를 개선시켰으며, 2016년에는 정년연장 및 임금피크제를 도입하는 등 노동개혁 현장실천을 적극 추진하였다. 또한 동원시스템즈는 조직 MBO, KPI 설정에 따른 조직 성과 달성여부와 사업 부문별 달성 목표에 따른 연말 성과 인센티브 지급을 시행하고, 학습자 중심의 교육관리시스템과 성과관리 시스템을 구축하여 능력 중심의 인사관리를 운영하였다. 협력업체 경영위기 시 인수합병을 통한 전 직원의 고용승계와 합리적 원가책정, 물량 보장 등을 통하여 원·하청 상생협력과 동반성장에도 적극 앞장섰다. 동원시스템즈는 이러한 상생의 노사문화 정착에 대한 공로를 인정받아 2016년 고용노동부로부터 ‘노사문화대상’ 대통령상을 수상하였다.

#### 2) 고용노동부 ‘대한민국 일자리 으뜸기업’ 선정

동원시스템즈는 2018년 고용노동부가 선정하는 ‘대한민국 일자리 으뜸기업’으로 선정되었다. ‘대한민국 일자리 으뜸기업’은 지속적으로 신규 일자리를 창출하고 일자리의 질을 개선하기 위해 노력해온 기업을 격려하고자 마련된 제도로써, 고용노동부가 고용보험 데이터베이스 및 행정자료 분석과 국민 추천을 통해 후보 기업을 발굴하고, 현장조사 및 노사의견 수렴을 거쳐 최종 100개 기업을 선정하였다. 2018년 6월 28일 청와대 영빈관에서 열린 인증패 수여식에서 동원시스템즈 조점근 대표이사는 “앞으로도 양질의 일자리 창출과 성실한 기업 경영으로 사회 발전에 이바지할 것”이라고 수상 소감을 밝혔다. 동원시스템즈는 ‘지속적인 신규 일자리 창출’, ‘생산인력의





▲ 2018 대한민국 일자리 으뜸기업 선정

정규직 전환을 통한 고용안정 보장’, ‘인수 합병 과정에서 100% 고용승계’, ‘지역 인재 우선 채용을 통한 지역 일자리 창출’, ‘임금피크 도입에 따른 만 34세 청년 고용 확대’ 등에서 높은 평가를 받았다. ‘2018 대한민국 일자리 으뜸기업’에는 총 100개 기업이 선정되었으며, 동원시스템즈는 신용평가 금리 우대, 세무조사 유예 등 최대 3년간 고용창출 우수기업으로서의 지원을 받게 되었다.

## 4장

다	음	세	대	를	위	한
교	육	과	나	눔		

### 1절

독서경영을 통한  
직원역량 강화

#### 1. 목요세미나 2000회 돌파

목요세미나는 임직원 대상 교양 강좌 세미나로서, 동원그룹의 역사와 함께 한 대표적인 기업문화 중 하나다. 1974년 9월 26일, 당시 한국방송공사 아나운서 전영우 실장을 초청해 첫 강연을 시작한 이래 1995년 3월 23일 1000회를 돌파하였고, 2016년 6월 9일에는 2000회를 맞게 되었다.

동원그룹의 목요세미나는 국내에서 가장 오래된 기업 세미나로, 김재철 회장의 경영 철학인 ‘범재경영론’을 바탕으로 시작됐다. ‘범재경영론’은 한



명의 천재가 집단을 이끄는 것이 아니라 보통의 사람들이 하나로 뭉쳐 각자의 역량을 바탕으로 팀 스피릿(Team Sprit)을 발휘하는 것이 기업 성공의 방향이라는 철학이다. ‘동원 목요세미나’는 이러한 경영 철학에 기초해 급변하는 경영환경에 신속하게 대응할 수 있는 능력을 키우고, 끊임없는 자기계발을 통해 임직원들의 전문화를 실현하자는 취지로 탄생했다.

행사는 한 달에 한 번 외부 강사를 초빙하고, 그 외에는 사내 임직원들이 자체적으로 세미나를 진행하는 방식으로 이뤄진다. 외부 강사 초빙 세미나에는 동원그룹 계열사의 모든 임직원이 참석하며, 본사 외 사업장에서 근무하는 임직원들은 인터넷 방송을 통해 강연을 듣는다. 그동안 참여한 대표적인 외부 강사로는 이어령 이화여대 석좌교수(1000회), 산악인 허영호 씨(1024회), 박승 전 한국은행 총장(1135회), 박노해 시인(1376회), 김홍신 소설가(1670회), 김난도 서울대 교수(1929회) 등 다양한 명사들이 초청되었다.

한편 2000회 세미나에는 송호근 서울대 사회학과 교수가 초빙되어 동원 산업 본사 20층 강당에서 ‘세계화 시대 한국인의 심성: 바다의 철학’이라는 주제로 강연을 하였다. 김재철 동원그룹 회장은 2000회 세미나를 맞아 “모



▲ 동원 목요세미나 1000회



▲ 동원 목요세미나 2000회

든 임직원이 가치관을 공유하고 경영 환경의 변화에 능동적으로 대처하기 위해서는 전문가를 통한 새로운 지식과 정보의 습득이 필요하다”며 “앞으로도 동원 목요세미나를 통해 임직원 개개인이 주어진 환경에 안주하지 않고 스스로의 가치 향상을 위해 노력할 수 있길 바란다”고 직원들을 독려했다.

## 2. ‘독서경영 우수직장 인증’ 대상 수상

동원그룹은 2016년 12월 22일 문화체육관광부에서 주최한 ‘제3회 독서경영 우수직장 인증’ 시상식에서 대상인 장관상을 수상했다. 동원그룹은 창업 이후 지속적인 임직원 독서활동을 통해, 개인과 조직 전체가 성장할 수 있도록 독서경영을 지속적으로 실시한 공로를 인정받아 장관상을 수상하게 되었다.

평소 책을 많이 읽기로 유명한 김재철 회장은 평소 임직원들에게 “인생에서 ‘문사철 600권(문학책 300권, 역사책 200권, 철학책 100권)’은 읽어야 한다”며 독서의 중요성을 강조하였다. 동원은 이러한 김재철 회장의 철학을 바탕으로 다양한 독서경영 프로그램을 운영하였다.

한편 동원그룹은 2014년부터 ‘종이 신문 읽기 운동’이라는 독특한 캠페인도 추진하였다. ‘종이 신문 읽기 운동’은 임직원의 균형 잡힌 정보 습득을 위해 시작되었으며, 이 캠페인을 통해 팀장급 직원들의 종이신문 구독률이 2년 동안 약 2배 이상 증가했다. 또한 동원은 모든 직급의 임직원을 대상으로 신입사원 입문 교육 및 승진자 교육 등의 다양한 교육 과정과 사내 홍보 등을 통해 자발적인 캠페인 참여를 장려하였다.

## 2절

### 교육 특화 사회공헌의 확대

동원은 2009년 4월 그룹 40주년을 맞아 ‘새로운 가치를 창조하는 사회필요기업’이라는 새로운 비전을 발표하였다. ‘사회필요기업’은 동원그룹이 반드시 사회에 필요한 기업이 되겠다는 것으로, 지속적인 고용창출과 납세의무를 성실하게 수행하고 나아가 건전한 기업이윤 창출을 통해 사회에 공헌하겠다는 것을 의미하였다. 특히 김재철 회장은 평소 ‘인재양성’에 대해 남다른 관심을 보여 왔으며, 동원은 이러한 창업주의 뜻을 바탕으로 다양한 장학사업 프로그램을 개발하여 진정한 ‘사회필요기업’으로 나아가고자 하였다.

#### 1. 인재 육성에 대한 꿈

김재철 회장은 동원 설립 이전부터 고향의 어려운 학생들에게 개인적으로 장학금을 지급하던 중 1979년 동원산업 창립10주년을 맞이해 장학사업을 체계적으로 운영하고자 동원육영재단을 설립하였다. 기본 출연금은 3억 원이었으며, 당시 문교부 장관의 인가를 받아 1979년 7월 2일 동원육영재단이 출범하였다. 동원육영재단은 설립 첫해에 14명의 장학생을 선정하여 장학금을 지급했고, 이듬해인 1980년 3월 3일에는 장학생 수를 크게 늘려 70명의 학생에게 장학금을 지급했다. 이후 매년 약 60여 명의 학생들에게 장

학금을 지급하면서 미래의 인재를 육성하였다.

설립 초기, 장학생은 학업 성적이 우수하거나 가정 형편이 어려운 전국 의 대학생과 대학원생 중에 자연과학 및 기술연구계통 전공학생을 대상으로 학장과 총장의 추천에 따라 매년 3월초에 선발하였다. 그리고 선발된 학생이 매학기 B학점 이상을 유지하면 졸업할 때까지 장학금을 지급하였는데, 이때 성적증명과 논문 1편을 의무적으로 제출하도록 하여 장학생들이 좋은 성적을 유지하도록 하였다.

| 표 13 | 동원육영재단 장학사업 현황

(2018년 말 기준)

1970년대 1977~79년	1980년대 1980~89년	1990년대 1990~99년	2000년대 2000~09년	2010년대 2010~18년	장학현황 합계
54명	1,191명	1,366명	2,290명	1,760명	6,661명

| 표 14 | 연도별 대학기관 지원내역

연도	대학교	내용	비고
1996년	서울대	동원생활관 건립	건축금 30억 원
2005년	부경대	동원학술연구재단 설립	설립기금 10억 원
	전남대	동원장학재단 설립	설립기금 10억 원
2007년	한국외대	동원그룹리더십장학재단 설립	설립기금 10억 원
	고려대	글로벌리더십센터 건립	건축금 80억 원
2010년	부경대	동원장보고관 건립	동원학술연구재단에서 70억 원 증여
2013년	조선대	동원장학회 설립	설립기금 10억 원

특히 동원은 1983년 전자공학, 첨단소재공학, 유전공학 등 첨단과학 전공 학생들을 대상으로 특수 장학생을 선발하여 당시로서는 국내 최고 수준의 장학금을 지급했다. 이는 국내 최초의 사례로서, 김재철 회장이 직접 미국과 일본 등지를 다니면서 과학의 중요성을 일찍이 파악했기 때문이었다. 김재철 회장은 특수 장학생 선발을 통해 첨단과학의 중요성을 사회 전반에 널리 알렸고, 이는 정부 및 기업들이 해당 분야에 관심을 갖도록 하는 데 기여하기도 했다. 이처럼 동원은 동원육영재단을 통해 힘든 환경에서도 열심히 학업에 정진하는 젊은이들을 지원하는 것은 물론, 산학활동을 위한 연구비 지원 및 전문기술자들의 연구활동 지원 등 사회공헌 활동을 다각적으로 전개해 왔다.

동원그룹은 현재까지 약 6,000명 이상의 초·중·고·대학교 학생들에게 장학금을 지급했다. 또한 1980년 서울대 사회과학연구소 연구비 지원을 시초로 고려대, 연세대, 전남대, 부경대, 한국외대, 국립수산연구원, 국제사법연구원, 광주과학기술원 등 우수한 대학 및 연구기관을 후원해오고 있다. 이외에도 1996년 서울대 동원생활관 건축금 기부, 2005년 부경대 동원학술연구재단, 전남대 동원장학재단 설립, 2007년 한국외대 동원그룹 리더십장학재단 설립, 고려대 글로벌 리더십 센터 건축금 기부, 2010년 부경대 동원장보고관 건립 등 교육발전을 위한 기금 지원 및 각종 교육 기자재 지원에도 힘을 쏟았으며, 강원도 주문진 수산고등학교 등 7개 학교와 자매결연을 맺고 지원활동을 전개해 나갔다.

## 2. 부모와 아이가 함께하는 그림책 육아 ‘동원책꾸러기’

동원육영재단은 부모와 아이가 함께 책을 매개로 따뜻한 대화를 나누며 올바른 인성을 함양할 수 있는 독서 교육을 실현하고자 2007년 5월부터 ‘동원책꾸러기’ 사업을 시작하였다. 우리나라의 대표적인 어린이 독서 장려 캠페인인 동원책꾸러기는 만 6세까지의 자녀를 둔 가정에 책을 무료로 나눠주는 책 읽기 장려 캠페인이다.

이 사업은 “어려서부터 아이들에게 책을 읽는 습관을 만들어줘야 한다”고 생각한 김재철 회장의 신념에서 시작되었다. 책을 통해 지능지수(IQ)뿐만 아니라 다른 사람을 존중하고 공감하는 능력(EQ), 새로운 생각을 펼치는 능력(CQ)을 가진 아이로 기르자는 의미로 홈페이지 주소도 ‘www.IQEQCQ.com’로 설정하였다. 동원책꾸러기는 인터넷 홈페이지를 통해 책을 신청하면 선정을 통해 1년 동안 매달 1권씩 원하는 책을 집으로 보내주는 방식으로 진행된다. 2009년부터는 아이들이 그림책 작가와 직접 만나 다양한 책놀이 활동을 펼치는 ‘와! 책(와글와글 책꾸러기)’ 행사를 진행하였으



▲ 동원 책꾸러기 캠페인



며, 연말에는 회원들과 함께 그림책을 포장하고 크리스마스 메시지를 적어서 지역아동센터에 있는 아이들에게 책을 선물하기 시작했다.

동원육영재단은 이 사업을 위해 연간 약 10억 원을 투자하고 있으며, 12년 동안 1,200여 종 이상의 그림책을 130만 권 넘게 나눠주었다. 한편 아이와 함께 성장하고 있는 초보 부모를 위한 육아 전문 프로그램 ‘EBS 육아학교’와 함께 그림책을 통한 인성 교육을 주제로 페이스북 생방송을 진행했다. 동원책꾸러기에서 선정한 그림책을 활용해 자녀에게 사랑, 존중, 용기 등 12가지 덕목에 대해 교육하는 법을 알려주었다. 2017년에는 ‘동원책꾸러기 10주년 기념일’ 행사를 진행하여 다양한 체험부스와 함께 어린이들을 위한 다채로운 프로그램이 마련되었다. 특히 초창기에 함께했던 책꾸러기들이 중·고등학생이 되어 참여해 그 의미를 더하였다.

### 3. 바른 인재를 양성하는 전인교육 프로그램 ‘라이프아카데미’

동원육영재단은 2017년 3월 대학생들을 대상으로 하는 전인교육 프로그램, ‘자양라이프아카데미’ 과정을 개설하였다. ‘자양라이프아카데미’는 단편적 지식습득 위주의 교육에서 벗어나, 지식과 인성이 조화된 인재를 양성하고자 하는 전인교육 프로그램이다. ‘자양(滋養)’은 동원그룹 김재철 회장의 아호이며, 큰 바다가 평생 동안 변함없이 자신을 성장시키고 있다는 뜻으로, 이는 바른 인재를 키워 큰 세상으로 내



▲ 자양라이프아카데미 조별 토론 모습

김재철 회장님께

안녕하십니까. 부경라이프아카데미 1기 수료를 앞둔 부경대학교 전기공학과 박준범입니다. 동원 장학생으로 선정되자마자 이렇게 좋은 프로그램을 경험할 수 있어서 저는 정말 행운인 것 같습니다.

라이프아카데미는 한 학기 동안 저에게 정말 많은 가르침을 주었습니다. 예전의 저는 책과 인문학을 멀리했던 탓에 어휘도 부족하고 참여하지 못하는 대화가 많았습니다. 하지만 라이프아카데미를 한 후로는 제 인생의 전환점이 됐다고 할 수 있을 만큼 많은 것이 달라졌습니다. 저 스스로를 성장했다고 말하기는 좀 부끄럽습니다만 제 주변 사람들의 입을 빌리자면 ‘어른스러워졌다’는 말을 많이 듣는 것 같습니다. 확실히 전에 비해 시대 흐름을 읽는 눈이 생겼고 다양한 사고를 할 수 있게 되어 자신감이 부족했던 것 같습니다.

라이프아카데미를 하면서 이 프로그램의 ‘체계성’에 가장 놀랐습니다. 사회에 나가기 전 모든 분야로의 준비를 하게끔 하는 프로그램임을 실감합니다. 실제로 대외활동을 하면서 기업의 여러 간부들을 만나는데, 학교에서 무엇을 배우냐는 질문을 해와 라이프아카데미 활동을 얘기했습니다. 라이프아카데미 수업내용에 매번 놀라는 기업 관계자들의 반응을 보면 속에서 올라오는 뿌듯함을 감출 수가 없었습니다.

물론 많은 것을 배운다는 것이 쉽지는 않았습니다. 독서, 스피치, 에세이 등 여러 분야의 가르침을 받으려다 보니 전공공부에 투자할 시간이 줄어들어 초조할 때가 많았습니다. 그럴 때는 ‘지금하고 있는 활동이 전공공부 시간을 줄일 만큼 중요한 것일까?’ 자문한 적도 많았습니다. 결론적으로 저는 라이프아카데미를 하지 않았다면, 몰랐다면 후회했을 것입니다.

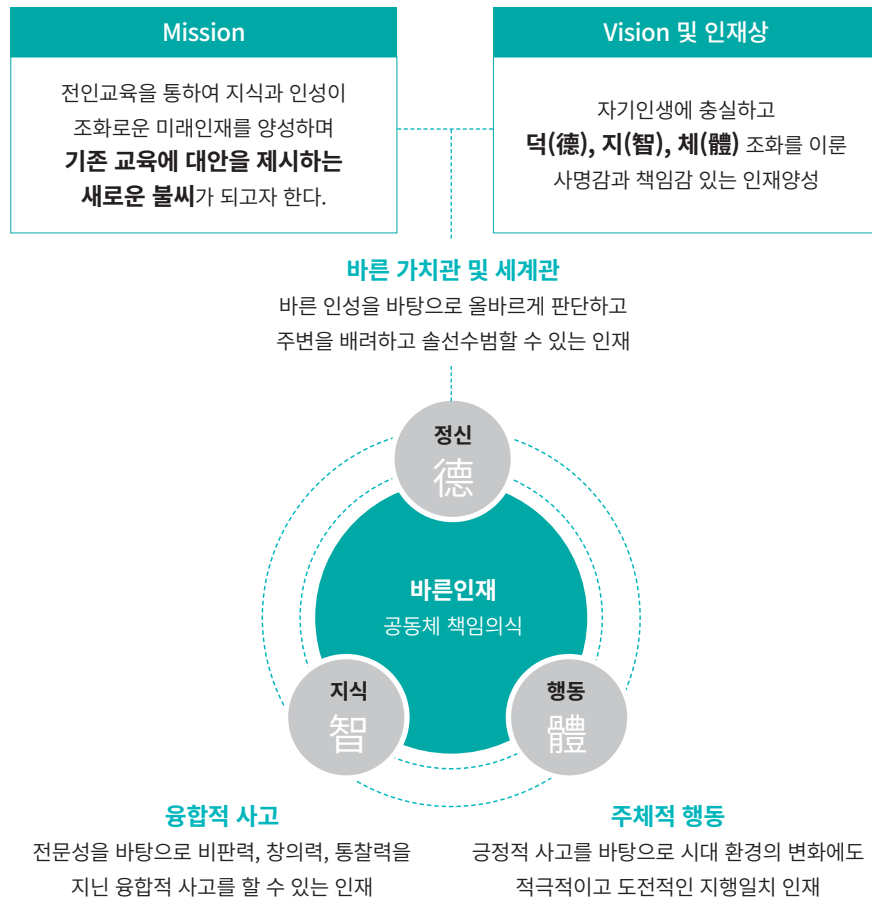
지적인 충족뿐만 아니라 차세대 리더를 양성한다는 슬로건을 가진 라이프아카데미에서 만난 학우들도 저의 소중한 자산이 되었습니다. 10년, 20년 후에는 부경 라이프아카데미 1기가 차세대 리더로서 한 자리에 모여 다시 한번 라이프아카데미의 이름을 걸고 의미 있는 활동을 하면 좋겠다는 생각을 했습니다. 많은 가르침의 기회를 주셔서 감사합니다.

부경라이프아카데미 1기 박준범 올림

▲ 부경 라이프아카데미 1기 수료생이 보내온 편지

보내겠다는 교육 프로그램의 의미와도 일맥상통한다. 김재철 회장은 라이프아카데미 출범에 앞서 “우리 국민들의 지식수준은 날로 높아지고, 생활은 한층 편리해졌음에도 행복도는 오히려 낮아지고 있다. 세계 최고 수준의 우수한 자질을 갖고 있는 우리나라 젊은이들이 지식 뿐 아니라 인성을 두루 갖춘 건전한 지식인으로 성장하는 데 도움을 주고 싶다”고 개설의 목적을 밝혔다.

| 그림 22 | 자양라이프아카데미의 미션 및 비전



| 그림 23 | 자양라이프아카데미 운영 현황





2017년 3월 25일 ‘자양라이프아카데미’ 1기 입학식을 갖고, 그해 3월부터 매주 토요일에 동원산업 본사빌딩에서 관련 교육을 시작하였다. ‘자양라이프아카데미’는 매주 토요일 25회 수업을 비롯해 겨울캠프, 여름방학 현장 실습 및 봉사활동 등으로 진행된다.

학자, 기업인, 예술가 등을 초빙해 진행하는 강연과 비즈니스 케이스 스터디 과정을 비롯해 문학, 역사, 철학, 과학, 예술 관련 폭넓은 독서와 토론, 문화활동 등을 진행하였다. 한편 동원육영재단은 라이프아카데미를 더 많은 학생들이 경험할 수 있도록 국내 대학교와 협약하여 대학별 라이프아카데미를 개설하였다. 2017년에는 연세대학교, 조선대학교, 부경대학교에 라이프아카데미가 개설되었으며, 2018년에는 서강대학교, 숙명여자대학교, 한국외국어대학교, 고려대학교, 서울교육대학교, 인하대학교에 라이프아카데미가 개설되었다. 각 대학에서는 자양라이프아카데미의 미션과 비전에 따라 기본적인 교육 체계는 공유하되, 각 대학별로 특성화된 교육이 될 수 있도록 유연하게 운영하였다. 2019년에는 청주대학교, 영남대학교에 라이프아카데미가 개설되어 전국적인 전인교육 프로그램으로 발전하였다.

## 5장

동	원	그	룹		창	립
5	0	주	년			

### 1절

#### 창립 50주년과

#### 김재철 회장의 은퇴 선언

동원그룹은 2019년 창립 50주년을 맞이하였다. 50년의 시간 동안 동원이 성장한 만큼 세상의 모습도 크게 바뀌었다. 특히 4차 산업혁명으로 대표되는 IT 기반의 급격한 변화는 동원에게 새로운 도전을 요구하고 있다. 2019년 4월 16일, 동원그룹은 창립 50주년 기념식을 갖고 전 임직원이 지나온 50년의 가치를 되새기고 미래에 대한 비전을 공유하였다. 이날 기념식은 경기도 이천에 위치한 동원리더스아카데미에서 임직원 250여 명이 참석한 가운데 진행되었다. 김재철 회장은 기념사를 통해 “동원의 창업정신은 ‘성실한 기업 활동으로 사회정의의 실현’이었고 비전은 ‘새로운 가치를 창조하는



▲ 김재철 회장과 동원그룹 계열사 대표 이사단

사회필요기업”이라며 “앞으로도 이 다짐을 잊지 말고 정도(正道)로 가는 것이 승자의 길이라는 것을 늘 유념해야 한다”고 강조했다.

특히 이 자리에서 김재철 회장은 “여러분의 역량을 믿고 회장직에서 물러나 여러분의 활약상을 지켜보며 응원하고자 한다”는 뜻을 밝혔다. 1969년 동원산업을 창업하고 회사를 이끌어 온 지 50년 만에 은퇴를 선언한 것이다. 기념사에서 김재철 회장은 “동원이 창립된 1969년은 인류가 달에 발을 디딘 해로, 선진국이 달에 도전할 때 동원은 바다에서 사업을 시작하는 엄청난 껍이 있었다”고 회고하며, “열심히 땀을 흘리고 힘을 모은 결과, 동원은 1, 2, 3차 산업을 아우르는 6차 산업을 영위하며 장족의 발전을 이뤘다”고 소감을 전했다. 이어서 “동원의 자랑스러운 50년을 만들 수 있도록 바탕

## 동원 창립 50주년 기념사

바다와 육지에서, 또 현장과 사무실에서 오늘도 열심히 일하고 계실 동원 가족 여러분, 안녕하십니까.

오늘 우리는 동원 창립 50주년을 맞이했습니다.

동원이 창립된 1969년은 인류 최초로 우주인 닐 암스트롱이 달에 발을 디딘 해이기도 하지요. 선진국은 달에 도전할 때에, 동원은 바다 한가운데에 낚시를 드리워 놓고 참치가 물기를 기다리는 사업을 시작했습니다. 엄청난 역사 발전의 gap이 있었습니다.

그러나 우리는 낙담하지 않고 열심히 땀 흘리며 힘을 모았습니다. 그 결과 오늘날 동원은 1,2,3차 산업을 모두 아우르는 6차 산업을 영위하고 있고, 세계로 진출하여 국내외에 2만여 명의 동원 가족이 되었습니다. 실로 장족의 발전을 이루었고 이 모두가 전·현직 동원 가족 여러분의 땀 흘린 결과라고 생각하기에 깊이 감사를 드립니다.

그러나 오늘날의 급격한 변화는 결코 과거를 자랑하고 있을 여유는 없습니다. 현실은 항상 난관에 쌓여 있고, 미래는 더욱 불확실하기 때문입니다. 더욱이 기업 경영은 언제나 힘든 운동 경기처럼 끊임없이 새로운 도전을 받고, 또 그것을 이겨내야 하기 때문입니다.

저는 지금까지 사회생활을 하면서 ‘인생의 짐은 무거울수록 좋다. 그럴수록 인간은 성장하니까’라고 하는 어느 선각자의 말을 믿고 따르려고 노력해왔습니다. 그러기에 저와 오래 동행한 사람일수록 힘들고 고생이 많았을 것입니다. 오랫동안 칭찬보다 질책을 많이 들으셨어도 저와 함께 오래 동행해준 동료들과 동원 가족들에게 이 자리를 빌어 거듭 감사를 드리는 바입니다.

그리고 그동안 동원의 자랑스러운 50년을 만들 수 있도록 바탕이 되어 준 우리나라와 사회에 대해서도 감사드리며, 우리 사회에 더욱더 필요한 동원이 될 것을 다짐해 봅니다.

사랑하는 동원 가족 여러분!

동원의 창업정신은 성실한 기업 활동으로 사회정의의 실현이었고, 오늘의 vision은 새로운 가치를 창조하는 사회필요기업입니다. 앞으로도 이 다짐을 잊지 마시고, 항상 여러분의 하는 일이 새로운 가치를 창조하고 있는지, 여러분의 활동이 사회에 필요한지를 진지하게 생각하며, 그것도 너무 늦지 않게 힘차게 전진하기 바랍니다. 그리고 正道로 가는 것이 승자의 길이란 것도 늘 유념하기 바랍니다.

사랑하는 동원 가족 여러분!

세상의 변화는 점점 빨라지고 있고, 4차 산업혁명이다 인공지능이다 하는 새 바람이 거세게 불어오고 있습니다. 그러나 아무리 거친 바람이 불어도 동원 가족 여러분이 가진 잠재

력과 협동정신이 발휘되면 능히 극복할 수 있다고 믿습니다.

따라서 저는 이제 여러분의 역량을 믿고, 회장에서 물러서서 여러분의 활약상을 지켜보며 응원하고자 합니다.

사랑하는 동원 가족 여러분!

더욱 힘차고 신속하게 그리고 正道로, 여러분의 역량을 심분 발휘하여 더 찬란한 동원의 새 역사를 써주시길 바랍니다.

그리고 여러분의 꿈이 자라는 생활 터전을 만들어주시고 국가 사회에도 공헌하십시오.

동원 가족 여러분의 무한한 건투와 행운을 비는 바입니다.

2019년 4월 16일

회장 김재철

▲ 김재철 회장 창립 50주년 기념사 전문

이 되어 준 우리나라와 사회에 감사드리며”, 임직원들에게도 “역량을 심분 발휘해 더욱 찬란한 동원의 새 역사를 써달라”고 당부하였다.

김재철 회장은 창립 50주년을 앞두고 오랜 고민 끝에 은퇴라는 결단을 내렸다. 창업 세대로서 소임을 다했고, 후배들이 마음껏 일할 수 있도록 물려서야 할 시점이라고 판단한 것이다. 특히 평소 ‘기업은 환경적응업’이라는 소신으로 변화하는 환경에 적응하는 것이 무엇보다 중요하다고 강조해 왔기 때문에 동원의 변화와 혁신을 새로운 세대가 이끌어야 한다고 보았다. 실제로 김재철 회장은 은퇴를 앞둔 시점에서 인공지능(AI)에 관심을 갖고 이를 사업과 연결하는 방안은 물론 글로벌 기업경영의 화두가 되고 있는 RPA 도입을 직접 진두지휘하였다. 김재철 회장은 우리나라의 경제발전을 이끌어 온 1세대 창업주로, 창업 세대가 명예롭게 자진 퇴진하는 사례가 거의 없었다는 점에서 국내 기업문화에 바람직한 이정표를 제시하였다.

한국경제



2019년 4월 17일 수요일 A01면 중상

5대양 거친 파도 헤치며 水産제국 일구다

## ‘50년 선장’ 김재철의 아름다운 퇴장

〈동원그룹 회장〉

1934년 전남 강진에서 농부의 아들로 태어난 김재철. 공부에 재능이 있던 그였다. 하지만 고3때 선생님의 한마디에 인생 항로를 바꿨다. “나 같으면 바다로 가겠다.”  
▶관련기사 A4, 5면  
그는 무한한 가능성이 있는 곳으로 향했다. “고작 뱃능이 되겠다는 것이 나”는 아버지의 호통을 뒤로하고 부산으로 갔다. 수산대(현 부경대)에 입학했다. 그곳에서 수많은 청춘이 배를 타다 영원히 바다로 가버렸다는 얘기도 들었다. 하지만 흔들리지 않았다. 최초의 원양어선 지남호가 출항한다는 얘기를 듣고 배에 몸을 실었다. “죽어도

경영 일선서 전격 은퇴  
어선 1척·선원 3명으로 창업  
세계 최대 수산회사 꿈 이뤄  
“이젠 무거운 짐 내려놓고 응원”  
“좋은” 각서를 쓴 채, 대학을 졸업한 청년 김재철은 선장이 됐다. 삶과 죽음의 경계를 넘나드는 항해를 시작했다. 일본 배를 빌려 세계의 바다를 누볐다. 참치를 잡으며 생각했다. ‘안젠가는 저들을 남겨서라!’  
그는 다른 뱃사람들과 달랐다. 배에

서도 책을 끼고 살았다. 고기 잡는 법을 연구하고 매도했다. 참치를 잘 잡은 그는 ‘캡틴 JC KIM’으로 불렸다. 1969년 4월 원양어선 한 척, 선원 세 명과 함께 회사를 차렸다. 동원산업이었다. 김재철 동원그룹 회장은 이후 수십 년간 참치, 바다와 함께했다. 그는 말했다. “숨 가쁘게 달린다 돌아보니 꿈꾸던 대로 세계 최대 수산회사가 돼 있었다.” 그의 사업은 수산업에 머물지 않았다. 1980년대 초 그는 미국에서 연수를 하다 금융산업에서 또 다른 미래를 발견했다. 한국으로 돌아온 그는 1982년 한

국투자금융그룹의 출범이었다. 16일 동원산업 창립 50주년 기념식이 경기 이천 연수원에서 열렸다. 기념사를 하던 그는 말했다. “이제 무거운 짐을 내려놓겠습니다.” 장내는 조용해졌다. 그를 회장의 은퇴 선언이었다. 하지만 일반 선장의 은퇴식과 다르지 않았다. 오래전 함께하던 뱃사람들 그리고 직원들과 사진을 찍는 것이 끝이었다. 참치왕, 재계의 신사, 21세기 장보고로 불린 김재철 선장은 50년 짙어진 파도 감았던 짐을 내려놓고 자연인으로 돌아갔다.  
김용준 생활경제부장 jyunki@hankyung.com

▲ 2019년 4월 17일 한국경제 1면

## 스피드경영 주문하며 은퇴한 김재철 동원그룹 회장

동원그룹이 지난 16일 창립 50주년 기념식을 가졌다. 창업주인 김재철 회장은 이 자리에서 회장직 은퇴를 선언했다. 그룹 창업자가 스스로 물러나는 것은 한국식 오너경영 풍토에선 드문 일이다. 김 회장은 올해 84세지만 지금도 청년처럼 건강하고 활력 넘친다. 은퇴 배경에 관심이 갈 수밖에 없다. 그는 매일경제신문 인터넷에서 ‘스피드 경영’을 이유로 꼽았다. 4차 산업혁명과 인공지능(AI) 시대에는 정보의 스피드가 중요한데 그건 젊은 사람들이 더 잘하는 일이라는 것이다. 많은 것을 생각하게 하는 은퇴 변이다. 스피드 경영은 남보다 한발 앞서 판단하고 과감하게 실행하는 능력이다. 이 점에서 김 회장은 스스로가 스피드 경영의 구루라 해도 좋을 만큼 많은 업적을 쌓았다. 1973년 1차 오일쇼크 때 동원산업 전체 자산보다 많은 돈을 투자해 4500t급 공모선 ‘동산호’를 건조했는데 이것이 동원산업 ‘수산 신화’의 발판이 됐다. 1982년 한신증권이 매물로 나오자 증권업 경험이 전무했음에도 동원산업 자본금(20억원)의 3배가 넘는 70억원을 배팅했다. 그때 세운 동원증권이 지금 한국투자금융그룹이라는 거대 금융회사로 성장했다. 2008

년 글로벌 금융위기 때는 미국 1위 참치캔 회사 스타키스트를 인수했다. 지금 이 회사의 미국 시장 점유율은 50%에 이른다. 김 회장 스스로는 1982년 참치캔 출시를 최대 사건으로 꼽았다. 그전에는 한국인들에게 생소한 식품이었던 참치를 연간 3억캔씩 소비되는 국민 식품으로 만든 사람이 김 회장이다. 평생을 남보다 몇 걸음 빨리 달려온 김 회장이 스피드를 은퇴 이유로 꼽은 것은 일종의 겸양으로 보이지만 경영의 본질을 짚은 것이다. 먼저 변하지 않으면 살아남을 수 없다는 자명한 진리를 말하고 있다. 김 회장이 강조한 것처럼 4차 산업혁명과 AI의 도래는 스피드의 중요성을 배가시키고 있다. 퍼스트무버와 패스트폴로어 간 성취의 격차는 갈수록 커질 것이다. 김 회장을 비롯한 창업 1세대들은 패스트폴로어로 오늘의 한국을 건설했다. 한 걸음 더 나가려면 더 빨라져야 한다. 1세대들이 거의 물러난 지금 한국 사회의 역동성은 오히려 갈수록 둔해지는 느낌이다. 스피드 경영은 개인의 높은 목표, 성취를 자극하는 사회적 분위기가 합쳐질 때 발현될 수 있다. 제2, 제3의 김재철이 나와야 한다.

▲ 2019년 4월 18일 매일경제 사설



## 2절

### 김재철 회장의

### 성실과 정도경영

김재철 회장이 갑작스럽게 은퇴를 선언하자, 국내 주요 언론들은 모두 ‘아름다운 퇴진’으로 이 소식을 크게 다뤘다. 우리나라 재계에서 1세대 창업주의 자진 퇴진이 드물기도 했지만, 한편으로 그동안 동원그룹 김재철 회장이 보여주었던 기업가정신과 정도경영에 대한 찬사이기도 했다. 동원그룹 김재철 회장은 ‘재계의 신사’로 알려져 있다. 창업 후 50년의 세월 동안 성실하고 치열하게 경영에만 몰두했고, 오직 정도경영의 길만을 걸어왔기 때문이다. 창업 당시 직접 만든 사시를 보면 그의 경영철학을 쉽게 알 수 있다. ‘성실한 기업 활동으로 사회정의의 실현’ 김재철 회장은 50년 동안 자신이 직접 만든 사시를 실현하기 위해 엄격하게 살아왔다.

특히 ‘기업인이라면 흑자경영을 통해 국가에 세금을 내고 고용창출로 국민들에게 일자리를 제공해야 한다’는 원칙으로 기업인의 성실과 책임을 늘 강조하였다. 창립 이후 처음으로 적자를 냈던 해에는 죄인이라는 심정으로 일절 공식석상에 나타나지 않고, 경영에만 전념했던 일화도 있다. 또한 1998년 IMF외환위기를 비롯해, 공채제도를 도입한 1984년 이후 한 해도 쉬지 않고 채용을 실시한 바 있다. 1991년 장남 김남구 부회장에게 주식을 증여하면서 62억 3,800만 원의 증여세를 모두 자진 납부한 것도 정도경영의 원칙을 지키고자 했기 때문이었다. 당시 국세청이 ‘세무조사로 추정하지 않

고 자진 신고한 증여세로는 김재철의 62억 원이 사상 처음’이라고 밝히면서, 이 사실이 국내 주요 언론에서 크게 보도되기도 했다.

이와 관련하여 웃지 못할 에피소드도 있다. 김 회장은 당시 증여세 자진 납부로 인해 다른 기업인들로부터 핀잔을 듣기도 했고, 심지어 세무당국으로부터 조사를 받기도 했다. 국세청조차 차명계좌를 통해 훨씬 많은 지분을 위장분사 했을 것이라 의심했던 것이다. 물론 조사 결과 탈세 사실이 전혀 없는 것으로 드러났고, 국세청에서 자신들의 의심을 부끄럽게 생각했을 만큼 김재철 회장의 정도경영은 사회 통념을 넘어섰다.

이러한 일화들에서 알 수 있듯이, 김재철 회장은 원칙을 철저히 하는 정도경영을 50년간 고집스럽게 지켜오고 있다. 그는 “원칙이나 정도를 지키는 것이 때로는 고단하지만, 오히려 훗날 편안함을 준다”고 말한다. 직원들에게도 ‘원칙을 철저히, 작은 것도 소중히, 새로운 것을 과감히’ 라는 행동규범을 강조하며, 이를 기업문화로 만들었다.

김재철 회장의 정도경영 원칙은 자녀교육에도 똑같이 적용되었다. 장남인 김남구 부회장이 대학을 마치자, 북태평양 명태잡이 어선에 태워 약 6개월간 일하도록 했다. 또한 차남인 김남정 부회장은 입사 후 창원의 참치캔 제조공장의 생산직과 청량리지역 영업직 등 가장 바쁜 현장부터 경험하도록 했다. 그렇게 두 아들 모두 현장을 두루 경험한 뒤 11년이 지나서야 임원으



▲ 김재철 회장의 성실납세를 다룬 국민일보 기사

로 승진했다. 경영자는 현장을 알아야 하며, 직접 경험을 해보야 현장에서 일하는 사람들을 마음과 말을 이해할 수 있다는 원칙 때문이었다.

## 社 說

1991. 3. 9(토)

### 이 사람

東遠産業의 金在哲회장이 자신이 보유하고 있던 주식을 아들에게 넘겨 주면서 62억원의 증여세를 국세청에 물었다. 재산을 넘겨줄 때 상속세나 증여세를 무는 것은 법이 정한 것이니 당연한 일이겠으나 우리는 그 소식에 신선한 충격과 함께 감동을 느끼지 않을 수 없다.

수서사건이다, 뇌물외유다, 입시부정이다해서 세상이 온통 혼탁한 돈으로 얼룩지다시피 하고 이 사회의 도덕적 준거나 윤리의 파탄이 심각하게 논의되고 있는 시대에 한 기업인이 결코 적지도 않은 돈을 기꺼이 법에 따라 정직하게 납세했다는 사실은 실로 형언하기 어려운 감회를 일으킨다.

기업인이라면 돈을 벌기에 혈안이 돼있고 따라서 정당한 방법으로 致富하기 보다는 권력과 결탁해 특혜 금융으로 돈을 모으든가 그렇지 않으면 늘 탈세와 부정행위를 해야만 한다고 믿어져 온 우리 사회에서 정직한 납세자체가 믿기 어려운 일인듯 싶다. 바로 그 때문에 거액의 증여세를 자신신고 받은 국세청조차 가명 계좌를 통해 훨씬 많은 지분을 위장분산한 것일 게라고 의심하고 세무조사를 했다고 한다. 그 결과 탈세사실이 전혀 없다는 것이 드러나 의심한 것 자체를 부끄럽게 했다는 것이 우리를 더욱 흥분시킨다.

뿐더러 金회장의 자진납부금액이 史上 최다라는 점도 잊어서는 안된다. 지금까지 우리사회에서 누구누구하는 대재벌기업인이 솔하게 ‘합법적’인 절차에 따라 상속세와 증여세를 물었다. 그러나 강제 추징을 제외하고 이번 金회장보다 더 많은 금액을 지출했다는 소식은 불행히 듣지 못했다. 분명히 金회장 보다 더 큰 사업을 하고, 더 재산이 많은 이들이 우리 사회에는 솔하게 많은데 어떻게 해서 그들은 이보다 적게 세금을 물고 빠져 나갈 수 있었는가 의심하지 않을 수 없다.

항간에는 증여세나 상속세는 ‘바보세’라는 설이 파다하게 떠돌며 그 때문에 대재벌들은 세금을 적게 물기 위해서 법의 허점을 교묘히 이용해 오고 있다는 얘기도 있다. 심지어 내야 할 세금의 10%만 물어도 많이 무는 것이라는 설까지 널리 유포되고 있다. 그 眞僞야 어떻든 우리는 東遠의 金회장이 ‘脱稅가 아니라 節稅를 하는 합법적인 방법이 얼마든지 있다’는 것을 알면서도 ‘방법 면에서 부도덕하면 웬지 하고 싶지 않았다’고 하는 고귀한 소신을 밀고 나간 점에 감격하지 않을 수 없다.

그는 비록 동료들로부터 어리석다는 핀잔을 들었지만, 그러나 그는 그런 기업윤리를 바탕으로 당당히 사업적 성공을 거두고 있다. 정직은 결코 어리석지 않다. 그것은 실패도 아니다. 그는 우리 사회에 진정한 기업인의 에토스를 보여 주었다. 우리는 그의 정직성에서 우리 사회 회생의 가능성을 다시 볼 것이다. 그리고 감히 우리 사회의 어두운 곳을 향해 ‘이 사람을 보라’고 외치고 싶다. 국민과 함께 그에게 충심으로부터의 박수를 보낸다.

▲ 김재철 회장의 성실납세를 다룬 조선일보 사설

## 3절

### 부국(富國)을 위한

### 공익활동

기업 활동이 국가에 보탬이 되어야 한다는 김재철 회장의 신념은 여러 가지 대외활동을 통해서도 나타난다. 김재철 회장은 우리나라 해양수산부 창설의 산파역할을 했으며, 수출강국을 만들기 위해 오랫동안 무역협회장을 역임했다. 또한 여수세계박람회 유치위원장으로 국제행사의 국내 유치를 진두지휘했다.

#### 1. 해양수산부 출범을 이끌다

김재철 회장은 국가경쟁력 높이기 위해서는 해양 관련 행정기구 설립이 반드시 필요하다고 생각했다. 그리고 1989년 4월, 해양 전략을 연구하는 민간 기구로 ‘해양개발연구회’를 발족시키는 한편, 다양한 채널을 통해 지속적으로 해양수산부 신설을 주장했다. 그렇게 여러 관계자들과 관련 주제를 논의하면서 해양개발과 행정일원화의 중요성을 구체화시켜 나갔다.

해양개발연구회와 김재철 회장의 적극적이고 지속적인 노력으로 해양 행정의 일원화에 대한 인식이 확산되었고, 마침내 1996년 5월 31일 제1회 ‘바다의 날’ 행사에서 김영삼 전 대통령이 해양수산부 신설을 발표하기에 이르렀다. 해양수산부 출범 후 범국민적 해양사상 고취와 해양수산 기술인력



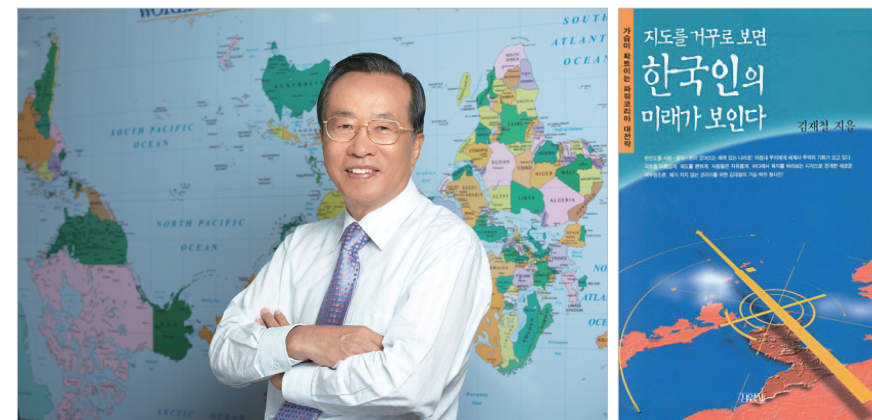
양성을 위한 기구로서 ‘해양문화재단’이 설립되었으며, 초대 이사장으로 김재철 회장이 선임됐다.

## 2. 대한민국 무역발전을 위해 힘쓰다

한편 1999년 2월에는 제23대 한국무역협회장으로 취임했다. 김재철 회장은 이미 1991년부터 무역협회 비상근 부회장직을 맡아 협회 사정에 밝았으며, 협회와 회원사 사이에 갈등이 있을 때 조정자로서 역할을 잘 수행해 왔다. 또한 IMF외환위기 이후에는 수시로 무역흑자만이 위기의 대한민국을 구할 수 있다고 언급할 정도로 투철한 무역정신을 가진 기업인으로 인정을 받았기에 회장단 만장일치로 무역협회 회장에 선출된 것이다. 김 회장은 무역협회 회장직을 맡은 이후로 회사 경영은 잠시 뒤로 하고 우리나라의 무역 발전과 무역협회의 혁신에 주력하였다.

김 회장은 무역협회 회장을 맡은 직후, 국제정세 변화에 맞는 새로운 비전과 실천전략이 필요하다는 생각을 구체화해 1999년 6월 ‘새로운 도약을 위한 21세기 신무역 전략’을 내놓았다. 이는 ‘21세기 지구촌 시대의 개막’과 ‘동북아 경제권의 부상’이라는 국제정세의 변화 속에서 한반도를 동북아 물류·비즈니스·관광의 중심지로 만들어 상품수출과 함께 서비스 무역을 병행하자는 복합무역 전략이었다. 그리고 이러한 지론을 체계화해 2000년 7월 『지도를 거꾸로 보면 한국인의 미래가 보인다』라는 저서를 출간하기도 했다.

또한 김재철 회장은 한국무역협회장 재임 시절 다른 나라와의 FTA를 적극적으로 추진했다. 젊은 시절부터 해외를 다니며 사업을 해 온 그는 누구



▲ 거꾸로지도 앞에 선 김재철 회장  
김재철 회장이 저술한 『지도를 거꾸로 보면 한국인의 미래가 보인다』

보다 FTA의 필요성을 절감하고 있었다. 한국처럼 영토가 좁고 자원이 적은 나라는 무역이 아니면 살 길이 없다는 것을 경험적으로 체득했기 때문이다. 이에 무역협회장 재직 시절 칠레를 시작으로 일본, 싱가포르, ASEAN, 멕시코, 미국, 인도 등 다양한 국가와의 FTA를 추진했다.

김재철 회장은 준정부기관으로서 무역협회가 갖고 있던 경영, 인사의 비효율적인 면을 개혁하는 데도 앞장섰다. 그간 비영리사단법인으로서 경영 효율성이 미흡한 점을 지적하면서, 전 임직원에게 향후 무역협회의 경영방향을 제시했다. 전시행정이나 외형적 사업보다는 무역협회의 설립목적인 회원사의 권익 옹호와 한국의 무역진흥을 위한 실질적인 사업을 추구하는 한편, 연공서열의 인사관행을 없애고 투명하고 공정한 인사조직을 운영했다.

또한 ‘아셈 및 무역센터 확충’ 프로젝트를 통해 무역협회가 재정 자립을 하고 도약할 수 있는 계기를 만들었다. 이를 통해 당초 목표 보다 4년 이른 2003년에 흑자목표를 달성했고, 이렇게 축적된 자원을 바탕으로 무역 및 IT

전문 인력 양성, 국제전시회 육성, 전자무역 인프라 구축, 해외복합무역 지원네트워크 확대, 무역연구기능 강화 등 다양한 무역 인프라를 구축하는 데 집중할 수 있었다.

이처럼 김재철 회장은 한국무역협회의 공익과 수익성을 조화롭게 발전시켜 무역협회의 역할과 위상을 높인 후 2006년 2월, 7년여의 임기를 명예롭게 마쳤다.

### 3. 여수세계박람회 유치에 기여하다

한편 김재철 회장은 2006년 5월 20일, '2012 여수세계박람회 유치위원회' 위원장으로 선임됐다. 세계박람회(엑스포)는 올림픽이나 월드컵과 함께 세계 3대 축제에 속하는 큰 국제행사였다. 이러한 세계박람회 유치는 우리의 다양한 문화, IT, 해양과학기술(MT), 생명공학, 로봇 등 첨단산업에 대한 기술정보 교류를 통해 국민소득 3만 달러 시대를 앞당기고 한국의 이미지도 제고할 수 있는 기회였다. 위원장이 된 김재철 회장은 여수세계박람회 주제를 '살아있는 바다, 숨 쉬는 연안'으로 정했다. 당시 국제적으로 기후변화와 해수면 상승이 핵심 이슈로 거론되었으며, 전 인류가 공동으로 직면한 위기상황의 해결책으로 해양에 대한 새로운 비전이 절실한 상황이었다. 김재철 회장은 여수세계박람회를 통해 이러한 국제적 문제에 대한 비전을 제시하는 것은 물론, 우리나라를 21세기 해양 선진국가로 육성하겠다는 원대한 국가경영전략도 함께 담고자 하였다.

아울러 여수세계박람회 유치는 국내적으로도 남해안의 낙후된 항만과 도서지역을 세계적인 해양관광지역으로 발전시켜 국토의 균형 발전을 도

모할 수 있는 기회이기도 했다. 김재철 회장은 유치위원장으로 전 세계 대표들에게 여수를 알리고, 주제에 대한 공감대를 형성하기 위해 노력했다. 또한 유치사절단을 수십 개국에 파견해 여수박람회를 알리기 위한 홍보 활동들을 진행하였으며, 회원국 대표들을 여수로 초청해 환경문제와 해양 비전에 대한 심포지엄을 개최하기도 했다.

이러한 다각적인 노력을 펼친 결과, 2007년 11월 26일 파리에서 열린 제 142차 BIE총회에서 우리나라 여수가 2012년 세계박람회 개최지로 결정되었다. 이에 대한 공로로 김 회장은 2008년 2월 22일, 국민 최고의 훈장인 '국민훈장 무궁화장'을 수훈하게 되었다.

### 4. 인재 육성의 모델을 제시하다

김재철 회장은 우리나라가 부강해지기 위해서는 사람을 키워야 한다고 생각했다. 젊은 시절, 전 세계를 누비며 우리나라 청년들보다 우수한 민족이 없다는 것을 알게 됐지만 당시 우리나라는 가난 때문에 학업을 포기해야 하는 학생들이 많았다. 이에 김재철 회장은 사업을 시작하기 전부터 정기적으로 고향지역에 장학금을 기부해왔으며, 마침내 1979년 창립 10주년을 맞아 자신의 지분 10%를 출자해 장학재단인 동원육영재단을 설립했다. 대기업 조차 장학재단을 운영하던 예가 드물었던 시기였다.

이후 동원육영재단은 40년간 장학금과 연구비, 교육발전기금 등 약 420억의 장학금을 지원하는 한편, 어린이들에게 그림책을 나눠주는 '동원 책꾸러기', 대학생 대상 전인교육 프로그램 '라이프아카데미' 등을 통해 우리나라 인재육성에 힘쓰고 있다.

#### 4절

### 김재철 회장의

### 경제사적 의의

김재철 회장이 원양어업을 시작하던 때는 우리나라가 수출입국을 통한 고도성장을 향해 달려가던 시점이었다. 때문에 경제인으로서 그가 우리나라 경제 전반에 기여한 측면은 결코 적지 않았다.

1969년 창업한 동원산업은 1970년부터 본격적인 외화벌이에 나서 1975년까지 외화가득률이 거의 100%에 이르렀다. 바다에서 잡은 모든 참치는 거의 전량 해외 시장으로 수출되었고, 외화 획득은 수출입국의 발판이 되었다. 김재철 회장이 참치잡이로 벌어들인 1975년의 수출액은 147만 5,764달러였다. 이는 독일로 파송된 광부와 간호사 1,341명의 외화 송금액과 맞먹는 금액이었다. 김재철 회장은 우리나라가 비록 자원이 없는 나라이지만 바다 개척을 통해 일어설 수 있다는 신념을 갖고 있었고, 이를 몸소 실천에 옮김으로써 한국 경제 성장에 크게 공헌하였다.

또한 그는 기업가정신의 표본이기도 하다. 흔히 기업가정신의 중요한 덕목 중 하나로 기회를 인지하거나 포착하는 ‘발견하는 능력’을 꼽는다. 김재철 회장은 일본에 이어 한국이 원양산업의 대국이 될 수 있다는 확실한 가능성을 발견하고 과감하게 뛰어 들었다는 점에서 기업가정신의 모범적인 표본이라고 할 수 있다. 지인들의 권유와 도움으로 사업에 뛰어 들기는 했지만 김재철 회장은 일본과 한국의 산업구조 전환에서 절묘하게 사업 기회를



▲ 청년 시절, 우리나라 최초 원양선인 ‘지남호’에 실습선원으로 타, 바다에서 우리나라 미래를 꿈꾼 김재철 회장

포착했다. 그는 일본의 원양산업이 경제 성장으로 인한 인건비 상승과 사람들의 의식 변화로 사양길을 걷게 되리라 정확하게 내다보았다. 또한 일본의 고도성장으로 인해 참치에 대한 수요가 꾸준히 늘어나라 확신했다. 일본에서 사양 산업이지만 산업 기반이 취약한 한국이 이를 인수함으로써 주요

한 산업 분야로 발전시킬 수 있음을 꿰뚫어본 것이다. 이후 김재철 회장은 한국 원양어업 발전의 주춧돌이자 기준점이 되었을 뿐만 아니라 한국 원양어업이 나아가야 할 비전과 미래상을 제시해 왔다.

아울러 김재철 회장은 우리나라 1세대 벤처 기업가의 대표주자이기도 했다. 오늘날 벤처기업이라고 하면 주로 IT 기업을 떠올리지만 사실 벤처기업의 정의는 시대 상황에 따라 달라진다. 1960년대 상황에서 원양어업은 엄청난 수익을 거둘 수 있지만 위험부담이 큰 벤처산업이었다. 1960년대 이전까지 우리나라의 어업은 제주도를 벗어나지 못하고 있었다. 하지만 김재철 회장은 노후된 선박을 빌려 제주도를 넘어 대양에 진출하고자 했고, 이는 오늘날 벤처 기업가들을 넘어서는 벤처 정신이었다. 신용으로 인수한 어선 한 척으로 성공한 부분은 오늘날 구글이나 페이스북이 벤처 캐피탈리스트



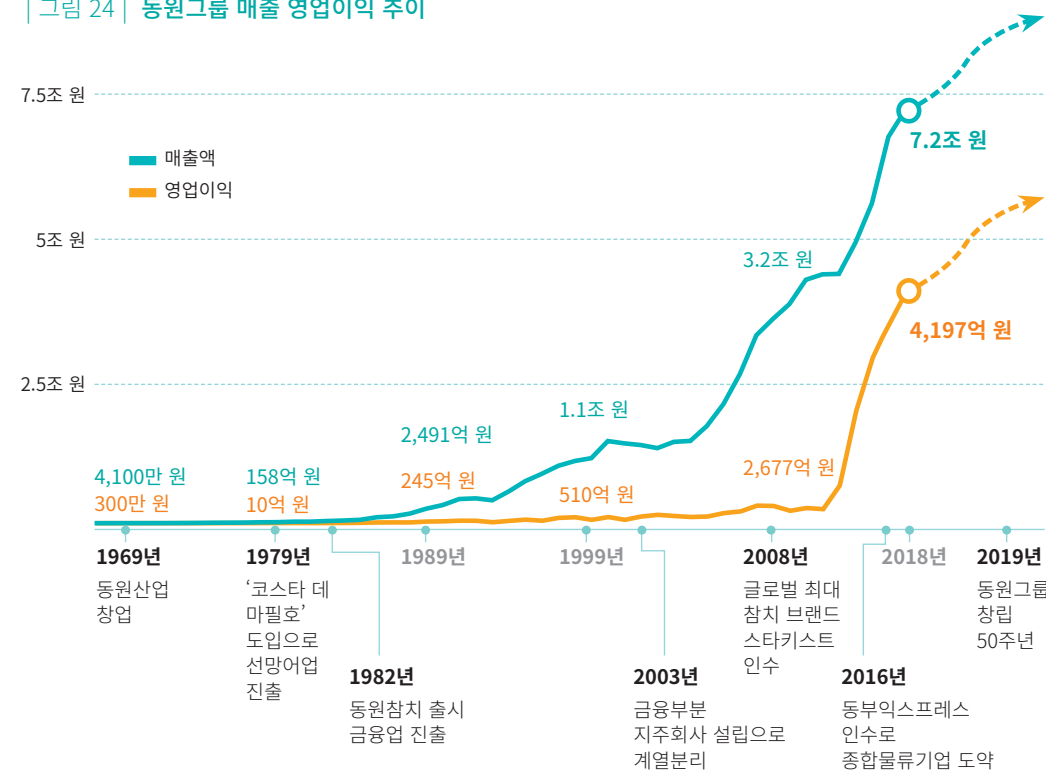
의 도움으로 성공한 것과 비슷한 부분이기도 하다.

김재철 회장은 프론티어 정신의 소유자였고, 그가 걸어온 길이 곧 한국 원양어업의 개척사였다. 동원산업 설립 이전에 이미 고려원양 광명 11호의 선장으로서 국내 최초로 인도양 어장을 개척했고, 창업 이후에도 열정적으로 새로운 어장을 개척하기 위해 노력했다. 이는 기업가로서 위험을 분산하려는 체계적인 노력이기도 했지만 동시에 원양업계에 새로운 방향을 제시하는 과정이기도 했다. 김재철 회장은 자신이 어장 개척과 새로운 어업 기법의 도입 등 모든 혁신의 프론티어에 서야 한다는 사실을 시대적 소명으로 받아들였다. 그는 업계에서 현장에 정통한 드문 수산인으로서 어장과 어법의 혁신에 남다른 각오와 도전의식, 책임감을 갖고 있었다. 1975년에는 오일쇼크의 여진 속에서도 미래를 보고 공모선인 동산호를 도입함으로써 업계에 신선한 충격을 주기도 했다. 참치 선망선 코스타 데 마필호 또한 원양어업의 미래를 내다본 선구적 도전이었다. 이후 한국이 참치 선망업에서 선두를 차지하게 되었기 때문이다.



▲ 창립 50주년을 맞은 동원그룹

| 그림 24 | 동원그룹 매출 영업이익 추이



이와 같이 김재철 회장은 기업가정신을 바탕으로 동원산업을 창업하여 먼 바다를 향해 도전하였고, 대양에서 거둔 결실을 통해 우리나라 경제성장기를 견인하였다. 끊임없는 도전과 혁신으로 동원의 성장은 물론 대한민국 원양어업을 발전을 이끌었으며, 이렇게 바다에서 얻은 지식과 경험을 바탕으로 제조업과 서비스업 등에 진출하여 동원그룹을 세계적인 기업으로 성장시켰다. 김재철 회장이 지난 50년 동안 이뤄낸 경영적 성취는 그가 평생을 도전했던 바다만큼이나 넓다고 하겠다. 동원그룹은 앞으로도 창업주의 도전정신을 이어나가며 '새로운 가치를 창조하는 사회필수기업'을 향해 끊임없이 나아갈 것이다.

## 東遠, 50年史

[발행일]	2019년 6월 20일
[발행처]	동원엔터프라이즈 서울시 서초구 양재동 275 동원산업빌딩 <a href="http://www.dongwon.com">www.dongwon.com</a>
[편집기획]	창립50주년 기념추진단
[기획·디자인]	(주)와우이미지 서울시 종로구 팔판동 142   02 -723-1534 <a href="http://www.wowimage.co.kr">www.wowimage.co.kr</a>
[집필]	이상우, 최혜정
[인쇄제작]	RAON C&P

### <비매품>

본문에 게재된 사진 및 자료의 무단복제를 금합니다.