

중소기업 성공요인에 관한 연구

(A study on the success factor of the Sam Bo Hwa Seong Co., Ltd.)

전 영 승*
(Young-Seung Cheon)

요 약 본 연구의 목적은 삼보화성의 성공요인을 분석하는 것이다. 본 연구는 사례연구로서 연구목적달성을 위해 삼보화성의 최고경영자인 김 동국사장과 면담을 하였으며 경영방침 및 사규 등을 검토하였다. 연구결과 삼보화성의 주요한 성공요인은 다음과 같다. 첫째, 최고경영자의 풍부한 경험, 둘째, 최고경영자의 장인 정신과 친직의식, 셋째, 최고경영자의 강력한 추진력, 넷째, 노사간 신뢰를 바탕으로 한 공동체 의식, 다섯째, 철저한 신용과 완벽한 품질관리, 여섯째, 기술개발을 위한 연구개발투자 등이다. 본 연구결과는 중소기업경영자나 회사를 창업하려는 예비경영자에게 유용한 정보가 될 것이다.

Abstract The purpose of this study is to analyze the success factors of the Sam Bo Hwa Seong Co., Ltd. this research is case study. In order to accomplish the objective, I had personal interview with the present Kim and reviewed business policy and company regulation. The main success factors of the Sam Bo Hwa Seong corporation are as following: first, a large experience of the top management, second, the artisan spirit and a mission sense of the CEO, third, a strong thrust of the present Kim, fourth, the partnership between labor and management, fifth, an exhaustive credit and a perfect quality control, sixth, research and development investment for the technical improvement. The result of this research will be a useful information to the management in small-medium firms and to the reserve management who wants establishment of the corporation.

1. 서 론

신발산업은 1960년대 중반 저임금을 바탕으로 하여 출발한 한국의 대표적 경공업산업이며 부산지역에 집중적으로 분포하고 있는 수출전략산업이었다. 우리 나라는 70년대 중반 이후 신발중주국 또는 신발왕국으로 명성을 날렸다. 신발산업은 1988년까지도 하여도 고도의 성장을 거듭하며 국민경제 발전에 견인차 역할을 하며 우리 나라 주요 수출품목의 하나로서 국가경제에 크게 이바지하여 왔다. 그러나 1989년 이후 원자재 가격의 상승, 원화의 평가절상, 급격한 임금인상 등 3고 현상으로 인하여 동아시아 신흥신발생산국과의 수출가격 경쟁력을 상실함으로써 신발수출은 마이너스 성장을 기록하고 있다. 이탈리아에 이어 세계 신발수출 2위국에서 급기야 1996년에는 9위국으로 전락하는 수모를 겪었다.

* 상지대학교 경상대학 경상학부

특히 부산지역의 신발산업은 우리 나라의 신발산업을 대표한다고 볼 수 있으며, 부산을 중심으로 한국 신발산업이 성장 및 쇠퇴를 진행하고 있다고 해도 과언이 아니다. 97년 기준으로 부산지역 신발업체 수는 전국의 49.4%인 770개이고, 생산액은 전국의 42.3%인 9,450억원, 수출액(98년 기준)은 전국의 66%인 4,890억 달러를 차지하고 있다. 그러나 부산지역의 신발산업 역시 90년을 고비로 급격히 쇠퇴 90년에 비해 업체수는 54%, 종업원수는 87%, 생산라인수는 74%로 크게 감소하였다[1].

앞에서 기술한 바와 같이 전국적으로나 부산지역으로나 신발산업은 1990년을 기점으로 급격한 수출감소, 산업규모의 축소 등 쇠퇴를 거듭하고 있는 실정이다. 그러나 본 연구에서 성공기업으로 인식하고 그 성공비결을 고찰하려고 하는 (주) 삼보화성은 1990년 10월 김동국 사장이 “위기는 곧 기회다”라는 판단과 20여 년 동안 현장에서의 신발생산경험을 살려 창업한 기업으로 지난 10년 동안 괄목할 만한 성장을 이룩하였다. 오늘날 (주) 삼보화성은 한국을 대표하는 골프화 생산업체로 주목을 받고 있다[2].

(주) 삼보화성은 대기업도 아니고 젊은이들에게 인기 있는 서비스업도 아니다. 대기업에 비해 여러 가지 면에서 불이익을 당하는 중소기업이고, 공해산업 혹은 3D 업종으로 기피당하는 신발제조업이다. 그럼에도 불구하고 삼보화성의 김동국 사장의 장인정신과 천직의식, 투철한 기업가 정신, 공동체의식으로 노사가 혼연일체가 되어 기업을 성장·발전시켜 창업당시 연 매출액이 1억 여원이던 것을 1999년도에는 100억원을 넘기는 대기록을 남겼다. 이 기록은 삼보화성을 성공기업으로 불리게 만든 값진 기록이라 할 수 있다. 왜냐하면 첫째, 비교적 짧은 기간에 매출액을 100배 신장시켰다는 점, 둘째, 대일 무역적자가 국가경제의 과제인 상황과 까다롭기로 소문난 일본 바이어를 상대로 전액 수출에 의해 달성한 금액이라는 점, 셋째, 사양길에 접어들었다는 신발제조업이 이룩한 금액이라는 점 때문이다. 오늘날과 같이 기업 특히, 제조업을 경영하기 어려운 여건에서 소규모 영세기업으로 출발한 삼보화성의 성공은 시사하는바가 매우 크다고 본다.

따라서 본 연구의 목적은 (주) 삼보화성의 성공요인을 분석하는 것이다. 이를 위해 필자는 (주) 삼보화성을 2회에 걸쳐 방문하여 김 사장을 비롯한 임직원과 면담을 하고 사규와 경영방침 및 재무제표 등 각종 자료를 수집·정리하였다. 본 연구는 사례연구라 할 수 있고, 연구의 결과는 IMF 관리체제 이후 기업경영에 어려움을 겪는 현역 경영자나 앞으로 기업을 창업하려는 예비 경영자들에게 귀중한 교훈과 유용한 길잡이가 될 것이다.

본 연구의 내용은 1장 서론에 이어 2장에서는 (주) 삼보화성의 프로필을 소개하고, 3장에서 삼보화성의 성공요인을 고찰한 후 4장에서 요약 및 결론을 맺기로 한다.

2. (주) 삼보화성의 프로필

2.1 회사의 개요

1990년 10월 1일 삼보산업이라는 이름으로 부산진구 가야3동에서 출범한 삼보화성은 종업원 6명의 소규모 기업으로 사이클화의 갑피임가공을 시작하였다. 김동국 사장의 투철한 장인정신과 천직의식으로 노사간 합심하여 1994년 4월 1일 완제품 제조라인을 설치하여 신발완제품을 생산하는 제조업으로 업종을 변경하였으며, 동년 7월 25일 무역업 등록증을 취득하였다. 같은 해 10월 삼보화성은 불링화 1,000족을 일본에 OEM방식으로 처녀수출하기에 이른다. 1995년부터 주요 수출대상국인 일본 거래처의 요구에 부응하기 위하여 다품종소량생산시스템을 갖추고 철저한 품질관리를 실시하여 고객만족경영을 실현해 간다. 1996년에 골프화를 생산하기 시작하였으며 1998년 10월 부산 사상공

단에 3층건물의 공장을 신축하고 법인형태로 조직을 변경하였으며 상호도 (주)삼보화성으로 바꾸었다. 명실상부한 신발 완제품 제조업으로 자리를 잡은 삼보화성은 1999년 5월 3일 중소기업진흥공단으로부터 수출유망중소기업으로 선정 받았다. 한국을 대표하는 골프화 생산 전문업체로서 확고한 위치를 차지하고 있는 삼보화성은 21세기를 맞아 새로운 도약을 목전에 두고 있다.

2.2 회사의 현황

하나의 신발을 만드는 데 들어가는 부품은 약 120가지이며, 소재도 다양해 원단만 해도 수 백 가지에 이른다. 그러나 신발제조과정은 크게 4단계로 구분할 수 있다. 원·부자재를 투입하여 첫째, 재단하는 단계, 둘째, 봉제하는 단계, 셋째, 창 접착단계, 마지막으로 조립하여 신발을 완성하는 단계이다. 과거에는 한 기업(공장)내에서 위 네 단계를 운영했지만 오늘날에는 생산성을 향상하고 위험을 분산화 하기 위해 소위 「소사장제」라는 이름으로 부품협력업체를 두어 분업화를 하고 있다.

따라서 삼보화성은 마지막 조립하여 수출하는 역할만 담당하고 나머지 재단, 봉제, 창 접착은 부품협력업체에 맡기고 있다. 그러나 삼보화성은 소사장제로 운영되는 부품협력업체들에게 원·부자재를 조달해 주고, 이들이 임가공한 부품을 전량 납품 받아 조립하기 때문에 부품협력업체들은 간접적으로는 삼보화성에 속한 기업이라고 보아야 한다. 이들 협력업체에 속하는 종업원 수는 대략 재단협력업체에 15-20명, 봉제협력업체가 80-100명, 창 접착업체가 30명 정도가 된다. 그러므로 삼보화성에 직·간접적으로 이해관계를 맺고 있는 종업원 수는 200여명에 이른다고 할 수 있다.

소사장제로 운영되는 부품협력업체를 제외한 삼보화성의 회사현황을 1999년 말을 기준으로 요약·정리하면 아래 <표 1>과 같다.

<표 1> 회사의 현황

사 업 내 용	신발 제조 및 수출
종 업 원 수	50명(생산직 35명, 관리직 15명)
1999년도 매출액	1백 4억 3천 7백36만 1천 원
1999년도 순이익	2억 7천 4백 9만 2천 원
본 사	부산시 사상구 학장동 236-20

2.3 앞으로의 비전 및 전망

김동국 사장은 “신발은 결코 사양산업이 될 수 없다. 왜냐하면 이 지구상에 인류가 존재하는 한 그들이 신발을 신기 때문이다.”라고 말하면서 고부가가치의 신제품개발에

박차를 가하고 있다.

(주)삼보화성은 21세기를 맞아 이제까지 축적된 기술력을 바탕으로 독자 고유의 골프화 브랜드를 개발하여 수출은 물론 골프 대중화에 부응한 내수시장에도 눈을 돌려 제2의 도약을 모색하고 있다. 이를 위해 이미 특허청에 특허를 출원 중에 있다. 즉, 시장변화에 대응능력이 떨어지는 바이어 중심의 OEM위주의 수출을 탈피하고, 고유브랜드에 의한 소비자 중심의 일류화 제품수출과 내수시장을 겨냥하고 있다.

신발산업은 남북관계의 호전에 따라 남북경협사업에 최적산업으로 주목받고 있다. 중장기적으로는 북한의 낮은 임금과 양질의 노동력을 남한의 우수신발제조기술, 소재 및 부품 개발력과 결합하면 신발산업의 부흥이 기대되는 시점이다. 따라서 삼보화성 역시 중장기적으로 볼 때 좋은 기회가 있을 것으로 판단하고 이에 대비하고 있다.

2.4 회사의 성장사

1990년 10월 1일 삼보산업으로 창업한 후 지난 약 10년간의 발자취를 정리해 보면 크게 3단계로 구분할 수 있을 것이다.

2.4.1 창업기

창업기는 1990년 10월 1일 부산시 부산진구 가야 3동 415-12에 삼보산업을 설립한 이래 1993년 12월 31일까지의 기간을 말한다. 김 동국사장은 이미 사양길에 접어 든 신발산업이라며 극구 말리는 주위의 권고를 외면하고 20여년간 신발 생산현장에서 생산직 근로자로서 또는 생산관리자로서 쌓아온 풍부한 경험을 바탕으로 나름대로의 큰 꿈과 희망을 안고 삼보산업을 창업한 것이다.

삼보산업은 1990년 10월 15일 사업자 등록을 하고 사이클화의 갑피를 임가공(봉제)하여 오늘날 한국을 대표하는 사이클화 생산업체인 (주)우연에 납품하였다. 그후 계속 사세를 확장하여 1992년 7월 1일 가야 2동 519-1에 대지 200평, 건평 65평의 공장을 임대하여 확장이전개업을 하였다. 이 때 종업원은 45명으로 증가하였다. 창업당시 6명의 종업원, 월 1,000만원 정도의 매출액을 기록하던 삼보산업은 1993년에 들어와서는 종업원이 70명으로 증가하였고 월 매출액이 6,000만원을 상회하게 된다. 그러나 상승하는 인건비 부담을 못이긴 (주)우연이 1993년 말 중국에 공장을 지어 진출하면서 삼보산업은 위기를 맞게된다. 김 동국 사장은 1993년 말 공장을 휴업하고 고쳐와 고통의 시간을 보내며 완제품 생산의 꿈을 구체화시켜 간다.

2.4.2 성장기

성장기는 3개월여의 휴업을 끝내고 1994년 4월 1일 완제품 제조라인을 설치하고 임가공업에서 신발완제품 제조업으로 업종을 변경한 이래 1998년 9월까지의 기간을 말한다.

이 때는 17명의 종업원으로 창 접착과 조립단계만을 삼보산업이 담당하였다. 재단과 봉제는 부품협력업체에 맡겼으므로 종업원 수는 전 보다 줄어들었다.

이 기간동안에 삼보산업은 1994년 7월 25일 무역업을 등록하고 같은 해 10월 드디어 OEM방식에 의해 불량화 1,000족을 일본에 수출하기 시작하였다. 여러 면에서 까다롭기로 이름난 일본 수입업자들의 욕구를 충족시키기 위해 1995년부터 다품종 소량생산시스템을 구축하였다. 생산량은 적어도 고가품을 생산하여 오히려 매출액이 증가하기 시작하였다. 이른바 이탈리아식 고가품을 생산하기 시작한 것이다.

1996년에 들어서면서 불링의 인기가 떨어지면서 불링화에 대한 수요도 감소하기 시작하였다. 삼보산업은 변화하는 환경에 민첩하게 대응하여 불링화 대신 골프화 생산을 시작하였다. 전량 수출하는 삼보산업은 IMF외환 위기가 오히려 매출액을 급신장시키는 계기가 되었다. 즉, 1996년 매출액이 14억 5천여 만원이던 것이 1997년엔 36억 5천만 원으로 두 배 이상 증가하였고 1998년에는 70억 4천여 만 원으로 증가하여 2년만에 매출액이 약 다섯 배 증가하는 고속 성장을 하게 되었다. 따라서 공장의 확장이 필요하게 되고 개인사업에서 법인 전환의 필요를 느끼게 된 것이다.

2.4.3 확장기

확장기는 1998년 10월 1일 삼보산업을 법인 전환하여 (주) 삼보화성으로 상호를 변경하고 부산시 사상구 학장동 236-20에 사옥을 신축하여 이전한 이래 현재까지의 기간을 말한다.

오늘의 삼보산업은 앞의 회사의 현황에서 살펴보았듯이 직·간접적으로 200여명의 종업원을 둔 명실상부한 중소기업으로 수출역군으로 한국경제의 발전에 일익을 담당하고 있다. 1999년도에는 골프화를 연 380,000족을 생산하여 매출액이 급기야 100억원을 넘어서는 쾌거를 올리기도 하였다(구체적인 수치는 뒤에서 설명하는 주요 재무정보를 참조할 것). 1999년 5월 3일에는 중소기업진흥공단으로부터 수출유망중소기업으로 선정되는 등 한국을 대표하는 골프화 생산기업으로 자리매김을 하고 있다.

새 천년을 맞이한 삼보산업은 자체 브랜드 개발을 통한 세계시장 공략이라는 야심찬 계획아래 연구개발에 박차를 가하고 있다.

2.5 주요 재무정보

기업의 경영성과나 재무상태는 회계정보를 통해 나타나게 마련이다. 동종 타 기업에 비해 놀랄만큼 눈부신 성장을 해 온 삼보산업의 최근 4년간의 재무정보를 요약하면 다음과 같다.

2.5.1 요약 대차대조표

대차대조표(balance sheet: B/S)는 연말, 반기말, 분기말 등 일정시점의 재무상태를 나타내는 회계보고서이다. 대차대조표를 통해 첫째는 자본구조의 안정성 즉, 자기자본에 비해 부채가 어느 정도인지 여부를 알 수 있다. 둘째는 지급능력의 안정성 즉, 단기부채를 상환할 유동자산은 충분한가를 파악할 수 있다. 셋째는 자산운용의 안정성 즉, 고정자산투자(설비자산)가 과도하지 않은지 여부를 확인할 수 있다[3].

삼보산업의 최근 4년간 요약 대차대조표는 <표 2>와 같다.

<표 2> 요약 차대조표

(단위: 천원)

	96.12	97.12	98.12	99.12
유동자산	158,807	341,120	330,229	877,640
고정자산	164,823	212,855	679,815	709,987
자산총계	323,630	553,975	1,010,034	1,587,627
유동부채	141,852	193,194	803,106	559,382
고정부채	100,000	80,000	66,567	613,792
부채총계	241,852	273,194	869,673	1,173,174
자본금	81,778	280,791	100,000	100,000
자본잉여금	-	-	6	6
이익잉여금	-	-	40,354	314,447
자본총계	81,778	280,791	140,360	414,453

2.5.2 요약 손익계산서

손익계산서(income statement: I/S)는 1년, 반년, 분기 등 일정기간의 영업성과를 나타내는 보고서이다. 손익계산서를 통해 기업의 경영성과 즉, 수익성을 평가할 수 있다.

(주)삼보화성의 최근 4년간 요약 손익계산서를 제시하면 <표 3>과 같다.

2.5.3 주요 재무비율

위에서 제시한 대차대조표나 손익계산서 등 재무제표를 통해 기업의 전반적인 건강상태를 파악할 수 있다. 재무제표를 통해 우리는 기업이 어떤 체형을 갖고 있고, 어떻게 균형을 빼며 어느 부분을 보강해서 튼튼한 몸을 만들지, 대책을 세울 수 있다[4]. 이와 같이 기업의 회계자료를 분석하여 과거 경영의 실태나 업적을 평가하고 현재

의 경영실태를 파악하려는 활동을 재무제표분석(financial statement analysis), 혹은 협의의 경영분석이라고 한다[5].

<표 3> 요약 손익계산서

(단위: 천원)

	96.12	97.12	98.12	99.12
매출액	1,452,742	3,650,592	7,043,189	10,437,362
매출총이익	159,065	318,666	211,599	699,358
영업이익	323,630	102,353	151,244	187,756
영업외수익	12,338	24,868	59,983	248,020
영업외비용	10,535	20,286	55,379	98,724
경상이익	47,248	106,935	146,848	337,052
특별이익	-	-	-	-
특별손실	-	-	-	22,979
당기순이익	40,088	102,620	145,639	274,092

재무제표분석 방법 중에 중요한 위치를 차지하고 있는 것이 비율분석(ratio analysis)이다. 비율분석이란 재무제표를 구성하고 있는 두 항목을 서로 대비시켜 재무비율을 계산하고, 산출된 재무비율을 절대적 기준과 비교하거나 산업평균비율 같은 표준비율과 비교하여 기업의 재무상태나 경영성과를 평가하는 방식이다. 재무비율의 종류는 정보이용자의 목적에 따라 유동성비율, 레버리지비율, 수익성비율, 활동성비율, 성장성비율, 생산성비율 등 여러 가지가 있으며, 구체적으로는 한국은행의 경우 70여 개의 비율을 제시하고 있다.

여기서는 앞에서 제시한 대차대조표와 손익계산서를 근거로 몇 가지 주요 재무비율을 <표 4>와 같이 제시한다.)

<표 4>에서 보듯이 (주)삼보화성의 재무비율은 산업평균비율보다 월등하게 양호함을 보여주고 있다. 즉, 성장성을 보여주는 총자산 증가율이나 매출액 증가율은 산업평균비율보다 매우 높은 수준을 보여주고 있어 최

근 4년 동안 급속도로 삼보화성이 성장 발전해 왔음을 알 수 있다. 수익성을 나타내는 매출액 경상이익율이나 총자본 순이익율 역시 업계 평균비율과는 비교가 안될 정도로 높은 수익성을 보여주고 있다. 다만 1998년도 매출액 경상이익율이 저조한 것으로 나타났는데 그 원인은 매출원가의 증가와 회사의 법인전환에 따른 차입금 증가로 인한 금융비용의 과다지출 때문이라고 판단된다. 기업이 장기채무지급능력과 단기채무지급능력을 판단하는 지표인 부채비율과 유동비율 역시 업계 평균비율 보다 1998년을 제외하고는 양호하게 나타나고 있다. 1998년에는 앞에서 언급

1) 본 고에서 제시한 주요 재무비율은 삼일컨설팅 그룹이 1992년에 지은 한국기업의 성공조건에서 제시한 것을 인용하였다.

<표 4> 주요 재무비율

		96.12	97.12	98.12	99.12
총자산증가율	삼보화성	-	71.18 %	82.32 %	57.19 %
	산업평균	19.14 %	16.98 %	6.01 %	0.53 %
매출액증가율	삼보화성	-	151.29 %	92.93 %	48.19 %
	산업평균	1.92 %	7.18 %	13.50 %	-5.36 %
매출액경상이익율	삼보화성	3.25 %	2.93 %	2.08 %	3.23 %
	산업평균	- 0.41 %	0.92 %	4.33 %	1.38 %
총자본순이익율	삼보화성	12.39 %	18.52 %	13.42 %	17.26 %
	산업평균	- 1.02 %	1.14 %	7.19 %	0.98 %
부채비율	삼보화성	236.74 %	97.29 %	619.60 %	283.07 %
	산업평균	636.54 %	624.28 %	266.09 %	346.10 %
유동비율	삼보화성	111.45 %	176.57 %	41.12 %	156.89 %
	산업평균	78.20 %	82.27 %	90.67 %	77.19 %
총자본회전율	삼보화성	4.49 회	4.16 회	4.50 회	4.02 회
	산업평균	1.58 회	1.45 회	.54 회	1.37 회

주) 1) 산업평균비율은 기업경영분석(한국은행) 1999년과 2000년판의 코드 D192(신발업)에서 각 연도별로 발취함.

하였듯이 법인 전환에 따른 차입금 증가로 비율이 불량하게 나타나고 있다. 그러나 1999년도의 업계 평균비율보다 월등히 양호하게 전환된 것으로 보아 삼보화성의 수익성이나 장·단기 채무지급능력은 문제가 없다고 판단된다. 이러한 사실은 김 사장과 면담에서도 알 수 있었다. 즉, 김 사장은 장·단기 부채지급에 문제가 없다고 단언하고 있었다. 활동성을 나타내는 총자본회전율 또한 산업평균수치보다 높아 삼보화성의 총자산이 효율적으로 활용되었음을 의미한다.

위에 제시한 재무비율로 미루어 볼 때 (주)삼보화성의 성장성, 수익성, 안정성, 활동성 등의 측면에서 국내의 다른 신발제조업보다 우수한 것으로 나타나고 있다. 다만 1998년도 회사의 법인전환에 따라 부채의 증가가 있었지만 1999년도 부채비율이 98년도에 비해 절반 이상 감소하여 채무지급에 큰 문제가 없을 것으로 판단된다.

2.6 경영이념 및 사훈

(주)삼보화성의 김동국 사장은 20여 년의 현장경험을 토대로 품질최상과 신용제일주의를 기업경영의 슬로건으로 내세우고 있다. 품질과 신용만이 극심한 경쟁세상에서 생존하고 성장하는 비결이라고 김 사장은 굳게 믿고 있는 것이다. 품질로 세계정상에 설 수 있고, 신용으로 시장을 개척한다는 것이다. 그는 대기업을 꿈꾸기보다는 다양한 고객의 욕구를 충족시키는 다품종 소량생산시스템에 의한 고부가가치 제품을 생산하는 이탈리아식 신발기업을 목표로 하고 있다. 즉, 양보다 질로서 승부를 걸겠다는 것이다.

“음식이 맛있는 식당엔 손님이 많게 마련이다”라고 말하는 김 사장은 세계에서 최고급의 골프화, 캐주얼화를 만들어 고객이 원하는 때와 장소에 공급하면 고객은 확보된다는 것이다.

또 하나 빼놓을 수 없는 그의 경영이념은 사업장을 노사공동체의 장으로 보는 것이다. 기업이 결코 사장 개인을 위해 존재할 수 없다는 것이다. 김 사장은 노사혼연일체의 협동정신을 강조하며 팀워크를 중시하고, “직장은 제2의 가정이다”는 정신하에 한가족 공동체 의식을 강조한다. 똑똑한 개인보다는 삼보화성의 공동체적 분위기에 적응할 줄 아는 사람을 더 선호하는 것이다. 위와 같은 경영이념을 바탕으로 (주)삼보화성은 “남과 같이 해서는 남 이상 될 수 없다”는 남다른 사훈을 내걸고 있다. 이 사훈은 앞의 주요 재무정보를 통해 알 수 있듯이 동종 타기업에 비해 탁월한 경영성적을 올림으로써 현실화되고 있는 셈이다.

경영이념과 사훈을 바탕으로 두고 작성되는 (주) 삼보화성의 매년 경영방침의 첫 머리에는 노사공동체 정신을 담고 있는 「우리들의 마음」이라는 표제하에

첫째, 서로 존경하는 마음

둘째, 서로 사랑하는 마음

셋째, 서로 양보하는 마음

넷째, 서로 이해하는 마음

다섯째, 서로 협조하는 마음 등 다섯 가지 마음을 기록하고, 사장을 비롯한 전 종업원들이 가슴에 새기며 실천을 다짐하고 있다.

3. (주) 삼보화성의 성공요인

1970 - 1980년대 한국경제 고도성장의 견인차역할을 해 오던 신발산업은 1988년 서울올림픽이 끝나면서 노동집약적 사양산업으로 추락하기 시작하였다. 이 때부터 원자재 가격의 상승, 원화의 평가절상, 급격한 임금인상 등으로 신흥 신발생산국과의 수출가격 경쟁력을 상실함으로써 우리나라의 신발수출은 마이너스 성장을 기록하기 시작한다. 1991년부터는 휴·폐업하는 신발업체가 속출하기 시작하고, 우리나라는 신발수출국 2위에서 1996년에는 9위 국으로 전락하고 만다. 신발산업의 비전이 전혀 보이지 않는 바로 이 때 즉, 1990년 10월 1일 (주) 삼보화성은 종업원 6명과 함께 삼보산업이라는 이름으로 창업되었으며 그로부터 10년도 되지 못하여 매출액 100억원에 직·간접 관련 종업원이 200여명에 달하는 건설한 수출유망중소기업으로 성장하였다. 뿐만 아니라 한국을 대표하는 골프화 생산업체로 인정을 받고 있다. 앞으로 (주) 삼보화성은 더욱 발전하고 성장할 것이다. 삼보화성은 성공기업으로 손색이 없

다고 본다. 왜냐하면 매출액, 수익률 등 경영성과 지표가 업계에서 상위를 차지하고, 비교적 단기간에 성장성과 수익성 측면에서 높은 신장세를 보여야 한다는 성공기업의 조건을 충족하기 때문이다[6]. 본 장에서는 (주) 삼보화성의 성공비결을 고찰하기로 한다.

3.1 경영자의 풍부한 경험

규모가 적은 중소기업의 성공과 실패의 이유는 전적으로 경영자의 능력과 전략의 설정, 그리고 이의 추진방식에 있다 해도 과언이 아니다. 경영자의 능력은 지식보다도 풍부한 현장경험에서 나온다고 볼 수 있다. “경험만이 최고의 스승이다”라는 말이 이와 상통한다고 본다.

삼보화성의 성공요인은 김동국 사장의 풍부한 경험에서 찾을 수 있다. 김 사장은 1969년 10월 당시 신발생산업체로서 대기업인 (주) 진양에 입사한 이래 삼보화성을 창업하기 직전까지 20여년 동안 (주) 국제상사, (주) 태광실업 등 대기업은 물론 사이클화 전문생산업체인 (주) 우연과 같은 중소기업에서 신발을 직접 생산하는 직공에서 생산을 책임지는 생산관리자까지 두루두루 풍부한 현장경험과 학습을 하였다. 특히 김 사장은 (주) 우연의 창업멤버이며 생산관리자로서 우연이 창업해서 성장하는 과정에 정말 혼신의 힘을 다했고 그 과정에서 기업경정의 노하우를 많이 터득하였다고 김 사장은 고백한다.

김 사장의 철저한 현장경험은 신발의 설계·개발단계로부터 원재료 구매, 생산, 고객에 판매, 사후관리까지의 전 과정에 정통한 전문가가 되게 하였다. 신발에 관한 한은 제 1인자라고 해도 결코 과장된 평가가 아니다. 이러한 사장의 지도하에 만들어지는 제품은 품질면에서 우수할 수밖에 없고 고객의 욕구를 충족시킬 수밖에 없을 것이다. 생 산품목도 사이클화에서 볼링화로 볼링화에서 골프화로 적 시에 변경하면서 시장수요를 예측하고 이를 적중시키는 것도 그의 경험에서 비롯되었다고 본다.

또한 현장경험자이기에 종업원들의 애로사항을 누구보다 잘 이해하고 파악한다. 그들의 경제적 고통과 저학력 콤플렉스를 동병상련의 심정으로 겨안는다. 배고픔과 가지 지 못한 자들의 서러움을 헤아릴 줄 아는 경영자다. 그러 기에 종업원들은 기업에 충성하고 애사심을 발휘하는 것이 다. 그가 사업장을 공동체로 인식하는 것도 바로 그의 경험 때문이라고 본다.

3.2 경영자의 장인정신과 천직의식

20세기의 성자로 불리던 앨버트 슈바이처 박사가 좌우 명이 무엇이나? 는 물음에 “우물을 파되 한 우물을 파라 단, 물이 나올 때까지 파라” 라고 대답하였다. 그는 “서른

살까지는 학문과 예술을 위하여 살고 그 이후부터는 인류 를 위해 봉사하라”고 스물 세 살 나이에 뜻을 세웠고 그 뜻을 일생을 통해 성취해가면서 그의 좌우명은 행동으로 입증된 셈이다.

삼보화성의 김 동국 사장은 1969년 첫 직장을 신발업체 에서 시작한 이래 오늘에 이르기까지 30여년 세월을 지나 깨나 오로지 품질 좋은 신발생산을 위해 보내왔다고 해도 과언이 아니다. 이것이 곧 장인정신이고 천직의식이라고 할 수 있다. 사양산업으로 추락하는 신발산업을 외면하고 많은 기업가들이 떠나갔지만 김 사장은 끈질기게 신발에 집착하여 생산직공으로부터 신발제조업의 사장의 경지에 오르게 된 것이다. 김 사장은 신발박사요 신발에 관한 한 은 프로라고 할 수 있다. 그는 양보다 질을 중시한다. 양은 적어도 고품질, 고부가가치의 제품생산으로 세계 신발수출 1등 국가인 이탈리아의 신발산업을 벤치마킹하고 있다.

천직의식이나 장인정신이 기술자, 기능공에게만 필요한 것이 아니다. 최고경영자 역시 천직의식을 갖지 않으면 전 조직의 분위기가 따라올 수 없는 법이다. 최고경영자의 임 무 중의 하나는 기술과 생산분야에 대한 천직의식을 북돋 고 사람에 대한 끊임없는 투자를 통하여 각 분야의 프로를 키워가는 것이다[7]. 김 사장은 자신의 경험을 살려 종업원 들에 대한 기술지도를 현장에서 실시하며 제품 하나 하나 에 자신의 혼을 담는 장인정신의 모범을 보이고 있다. 종 업원들의 한 번 실수는 관용으로 용서하지만 같은 실수를 반복할 때는 준엄하게 꾸짖으며 책임을 추궁하여 전문기술 인으로 육성해 가고 있는 것이다.

마치 모든 사람들의 목표가 하나 같이 ‘수단 방법을 가 리지 않고 돈을 벌자’인 것 같은 착각을 줄 정도로 물질주의 가 팽배한 오늘날 묵묵하게 남이 보지 않아도, 또 누가 알아주지 않더라도 작은 일에도 최선을 다하고 정성을 쏟 는 천직의식을 가진 기업가를 보기 어렵다. 이러한 세대 속에 우직하게 천직의식과 장인정신으로 김 사장은 삼보화 성을 성장시켜 온 것이다. 그는 “신발산업의 메카라 부르 는 부산지역에서 삼보화성이 가장 최후까지 남아있는 신발 업체가 될 것이다”라고 다짐하고 있다.

3.3 경영자의 강력한 추진력

경영자의 풍부한 경험이나 천직의식 및 장인정신만으로 기업이 성공한다고 볼 수 없을 것이다. 자신의 경험과 의 식을 실현할 수 있는 장을 펼치는 과감한 결단력과 강력한 추진력이 필요하다. 김 사장과의 면담과정에서 그는 자신 의 성공요인은 과감한 결단과 강력한 추진력에서 비롯되었 다는 고백을 하였다. 그 실질적인 예로서 첫째는 창업당시 신발산업이 추락하고 있었고, 생산부서 책임자로 몸담고 있던 (주) 우연의 간곡한 만류 등 어려움이 있었지만 결단

을 내리고 삼보산업을 창업한 것이다. 이 결단으로 오늘의 삼보화성이 존재하는 것이다. 둘째의 예로는 1993년 말 주거래처인 (주) 우연이 공장을 중국으로 이전하여 납품할 수 없는 위기에 처하였을 때 과감히 3개월을 휴업하고 준비하여 1994년 4월 1일 꿈에 그리던 완제품생산업체로 새 출발을 한 것이다. 이 결단으로 갑피 임가공업에서 명실상부한 신발 제조업으로 변신할 수 있었다.

김사장의 강력한 추진력이 돋보인 예를 하나 더 들면 1998년 4월 IMF외환위기 이후 모든 기업가들이 위축되어 투자를 기피하며 소극적인 행동을 보일 때 남들의 비웃음을 오히려 딱하게 여기며 김 사장은 사상공단내에 사육 신축부지를 물색하여 매입하고, 강력한 추진력으로 5개월만에 산뜻하고 쾌적한 지상 3층의 사육을 신축완공하고 기업형태도 법인으로 변경한 것이다. 이러한 추진력이 바탕이 되어 99년에 매출액 100억원을 달성할 수 있었다.

기회가 주어졌을 때 기회를 판단하고 그 기회를 살릴 수 있는 사람은 냉철한 판단력과 과감한 결단 그리고 이를 실행에 옮기는 강력한 추진력을 소유한 사람이다. 김 사장은 무모할 정도의 추진력을 바탕으로 불도저식의 “불가능은 없다”. “하면 된다”는 강한 추진력을 보여주고 있으며 이것이 삼보화성의 한 성공요인이라고 말할 수 있다.

3.4 노사신뢰를 바탕으로 한 공동체의식

오늘날의 기업경영에서는 경영자와 종업원간의 일체감 형성이 중요시되고 있다. 즉, 공동체의식에 바탕을 둔 노사관계의 안정은 생산성, 품질, 나아가 기업이익으로 연결되고 경쟁력을 결정짓기도 한다. 일본의 경우 “회사의 주인은 종업원이다”하는 식의 의식이 일반화되어 있고 요사이 는 경영자와 종업원을 뭉뚱그려 ‘기업원’이란 말로 표현할 만큼 노사간에 공동체 의식이 형성되어 있다[8].

공동체를 유지하기 위해서는 인간과 인간사이를 이어주는 어떤 끈이 있어야 하는데 신뢰가 이를 제공한다고 볼 수 있다. 따라서 기업구성원이 공동체의식을 가지려면 노사간에 신뢰가 바탕이 되어야 한다. 특히 최고경영자가 먼저 신뢰의 기초를 닦아나갈 때 기업이라는 공동체가 형성될 수 있다. 지도자가 신뢰를 받기 위해서는 생각과 말과 행동이 일치하여야 하며 자기의 이익이나 명예를 과하게 탐내지 말아야 한다.

(주) 삼보화성은 관리직이나 생산직이나 유니폼이 같은 것은 물론 김 사장 역시 같은 근무복을 입으며, 사장실도 따로 마련되어 있지 않다. 이로써 전 사원의 동질성을 높이는 것이다. 김 사장은 종업원들과 함께 현장에서 작업하며 그들에게 항상 존대 말을 사용한다. 회사를 찾은 외부인이 누가 사장이고 종업원인지 판별하기 어려울 정도로 종업원들과 함께 호흡하고 활동하는 것이다. 기업의 성장

은 건전한 노사관계와 행보를 같이 한다는 신뢰하에 동종의 타기업보다는 급여는 물론 근무조건과 복리면에서 우월하도록 심혈을 기울이고 있다. 더욱이 김 사장은 회사의 재무상태와 경영성과를 전 종업원들에게 공개하고 있으며, 사장 자신도 정해진 봉급 외에는 회사 돈을 한푼도 사적으로 사용하지 않는다고 자신 있게 말하고 있다. 발생한 이익은 공평하게 배분하고 나머지는 회사의 미래를 위하여 사내에 유보한다는 것이다. 종업원들은 김 사장의 위와 같은 언행에 전적으로 신뢰를 보내고 있다고 한다. 이를 증명하는 한 예가 삼보화성의 종업원 중 창업당시 종업원이 계속하여 장기근속하고 있다는 것이다. 즉, 이직률이 거의 없는 셈이다. 신입사원이 입사한 후 삼보화성의 독특한 공동체적 분위기에 적응을 못하면 스스로 퇴사하는 경우가 있을 정도로 서로 협동하고 아끼고 나누어 넘치는 직장으로 볼 수 있다. 또한 회사가 바쁘고 어려울 때는 솔선하여 종업원들이 시간외 근무는 물론 휴일까지 반납하며 헌신적으로 회사를 위해 일한다고 한다. 종업원들의 애사심과 주인공정신이 몸에 밴 것이다.

삼보화성의 공동체의식은 앞장에서 살펴본 ‘우리들의 마음’에 잘 나타나 있다. 이와 같은 노사신뢰를 바탕으로 한 공동체적 기업문화가 오늘의 삼보화성을 만든 비결 중의 하나임에 틀림없다.

3.5 철저한 신용과 완벽한 품질관리

삼보화성의 생산품은 전량 일본에 수출한다. 일본의 재고관리시스템은 소위 적시재고관리시스템 (just in time inventory system :JIT)이다. 즉 재고를 최소화하거나 무재고를 유지하는 것이다. JIT시스템을 도입하는 이유는 재고 보유에 따른 각종 위험과 비용을 절감하기 위해서다. 예컨대, 재고품 보관을 위한 창고료, 창고건물에 대한 보험료, 인건비 등 창고유지비는 물론이고 과다재고는 요즈음과 같이 라이프사이클이 짧은 상황에서는 진부화, 구식화의 위험이 있으며, 과다한 재고의 보유는 그만큼 자금이 묶이는 결과가 된다. JIT시스템이 성공적으로 운영되기 위해서는 거래처의 신용과 품질이 보장되어야 한다. 따라서 삼보화성은 일본 바이어들이 요구하는 때와 장소에 그들의 욕구에 충족되는 품질의 제품을 인도하여야 하는 것이다. 이들의 요구에 응하지 못할 경우는 수출의 길이 막히는 결과가 되기 때문이다.

삼보화성은 창업이래 철저한 신용과 완벽한 품질관리로 까다롭기로 이름난 일본수출의 벽을 넘었다. 납기를 정확히 맞추고 원하는 품질을 제공함으로써 삼보화성의 대일 수출액은 매년 급증하였던 것이다. 이것은 결코 아무 기업이나 할 수 있는 쉬운 일이 아니다. 왜냐하면 고객들의 욕구가 너무나 천차만별로 다양하기 때문이다. 예컨대 삼보화

성의 주 생산품목인 골프화만 해도 크게 구두스타일, 캐주얼 스타일, 운동화 스타일 등 3종류가 있고, 디자인, 색상 등에 따라 구두 스타일은 다시 30-40여 종류, 캐주얼 스타일 50-60여 종류, 운동화 스타일 역시 50-60여 종류가 있다는 것이다. 즉, 골프화의 종류가 150여 가지가 되는 셈이다. 이처럼 골프화도 다양화, 패션화, 전문화, 고급화되어 가는 상황에서 어떤 종류이든 얼마의 주문량이든 주문업체의 요구에 응하여야 한다.

삼보화성의 2000년도 운영방침에는 「2000년을 전사원 품질관리 정착의 해」로 정해놓고 불량률 0.02%에 도전하고 있다. 이밖에도 전사원에게 주지시키는 내용에는 '100%의 확인으로 발생될 문제점은 사전에 예방하자', '시간관념을 철저히 갖자', '문제점 발생시 각 담당자는 적극적으로 참여하여 완벽하게 해결하자', '같은 문제로 두 번 이상 지적 받지 말자' 등이 포함되어 있어 종업원들에게 철저한 신용과 완벽한 품질관리를 강조하고 있음을 알 수 있다. 또한 지속적 개선을 통해 기업목표달성을 추구하고 있음을 알 수 있다.

3.6 기술개발을 위한 연구개발투자

김 동국 사장은 삼보화성의 성공요인 중 빼놓을 수 없는 것으로 기술개발을 위한 적극적인 연구개발(R&D)투자를 들고 있다. 지속적인 기술개발이 없이는 기업의 생존이 어려운 현실이다. 왜냐하면 기술이 곧 기업의 경쟁력을 결정하기 때문이다.

연구개발의 중요성은 원가절감차원에서 극히 중요하다. 전통적인 원가관리는 제조와 판매단계를 중심으로 이루어졌으나 그 금액의 크기는 제품의 기획 및 설계단계에서 95%가 확정되어 버린다. 즉, 제품을 어떠한 재료로, 어떠한 부품으로 어떠한 공정을 거쳐 생산할 것인가를 정하고 나면 생산단계에서 절감할 수 있는 원가의 폭은 얼마 되지 않는다. 따라서 연구개발을 통해 품질이 우수한 제품을 만들 수 있고 동시에 원가도 절감하는 1석 2조의 효과를 거둘 수 있다.

삼보화성 조직에는 상무급 책임자가 지휘하는 개발부를 두고 있으며, 그 구성원은 6명이다. 회사의 규모에 비해서 결코 적지 않은 인원이다. "매월 매출액의 3% 정도를 개발부에 투입하고 있다"고 김 사장은 말했다. 이들의 연구 결과 앞으로 있을 골프화의 자체 브랜드 개발에 대비하여 골프화 창 부문에 관련된 특허를 출원 중에 있다는 것이다. 개발팀은 신제품 개발을 위한 끊임없는 노력은 물론 생산기술을 지도하고 생산과정의 문제점을 체크하고 이를 신속히 수정하는 등 기업성장의 중추적 역할을 담당하고 있다. 일본 바이어들로부터 제품 사양을 받으면 개발부의 관리지도에 따라 단시일내 그들의 욕구에 부합하는 완제품

을 생산한다고 한다. 김 사장은 (주) 삼보화성의 현재는 물론 미래가 연구개발투자에 달려 있음을 잘 알고 있다.

4. 요약 및 결론

IMF 금융위기 이후 기업의 성장은커녕 생존조차 어려운 상황에서 종업원 6명에 연 매출액 1억원 정도의 생계형 소규모 기업으로 출발하여 창업한지 10년도 되기 전에 직·간접 관련종업원 200여명에 연 매출액 100억을 달성한 (주) 삼보화성의 성공요인을 파악·제시하여 경제성장의 원동력인 중소기업을 경영하고 있거나 창업을 꿈꾸는 사람들에게 교훈과 희망을 주고자 함이 본 연구를 하게된 동기였다.

이상에서 (주) 삼보화성의 개요와 현황, 앞으로의 비전과 전망, 1990년 10월 1일 창업 후 10년 남짓한 회사의 성장사를 창업기, 성장기, 확장기로 구분하여 살펴보고, 최근 4년간의 요약 대차대조표와 요약 손익계산서를 제시하고 이들을 바탕으로 산출한 주요 재무비율과 한국은행의 기업 경영분석에서 제시한 업계표준비율을 비교·분석한 정보를 기술하였다. 비율분석결과 삼보화성의 지표는 업계 평균비율보다 모두 월등히 양호하여 삼보화성의 성공을 회계수치로 입증함을 보여주고 있다. 다만, 1998년 회사조직을 개인 회사에서 법인으로 전환하면서 소요된 자금의 차입으로 부채비율과 유동비율이 격정되었으나 1999년에 곧 호전되었고, 급격한 회사의 성장과 양호한 수익성으로 큰 문제가 되지 않는 것으로 나타났다.

이와 같이 (주) 삼보화성은 회계정보 면에서 탁월한 것 뿐만 아니라, 사양산업으로 전락하여 기업인들이 외면하고 공해산업이라고 일반 국민들이 혐오하는 신발산업에서 한국을 대표하는 골프화 생산업체로서 업계의 주목을 받는 면에서, 또한 대일 무역적자가 국가경제의 과제인 상황에서 일본에 전량 수출하는 수출역군으로서도 성공기업임에 틀림없다. 그 성공요인은 첫째, 최고경영자의 풍부한 경험, 둘째, 최고경영자의 장인정신과 천직의식, 셋째, 최고경영자의 강력한 추진력, 넷째, 노사신뢰를 바탕으로 한 공동체 의식 다섯째, 철저한 신용과 완벽한 품질관리, 여섯째, 기술개발을 위한 연구개발투자 등을 들 수 있다. 성공요인의 대부분이 최고경영자 개인의 역량과 관련된 부분이 많다고 볼 수 있다. 이는 중소기업의 특성에서 비롯된다고 본다.

삼성그룹의 이건희 회장은 리더의 덕목으로 알아야 하고(知), 행동해야 하며(行), 시킬 줄 알아야 하고(用), 가르칠 수 있어야 하며(訓), 사람과 일을 평가할 줄 아는 것(評) 등 다섯 가지를 들고 있다[9]. (주) 삼보화성의 김 동국사장은 위 덕목을 모두 갖춘 경영자라고 보여진다. 현장에 정통한 김 사장의 지휘하에 노사가 공동체 의식을 유지

하며 회사의 발전과 성장을 위해 헌신적으로 노력하는 모습이 오늘의 삼보화성을 낳았다고 본다.

삼보화성이 앞으로 더 좋은 기업으로 거듭나려면 지금과 같은 OEM방식에 의한 수출을 지양하고 지속적인 기술개발을 통해 자체브랜드를 개발하여 자사의 이름과 명예를 걸고 세계시장에 진출하여야 할 것이다. 현재와 같이 일본에만 의존하는 것은 장기적으로 문제가 될 우려가 있다. 따라서 해외시장을 다변화하고, 국내에 골프가 대중화되는 점을 감안 내수시장에도 관심을 둘 필요도 있다고 본다. 또한 화해무드가 조성되는 남북관계를 고려할 때 남북경협사업 중 최적산업으로 평가받고 있는 신발산업의 전문가로서 김 사장은 더 큰 비전을 갖고 또 다른 도전을 시도하는 것도 의미가 있다고 본다. 물론 그에 따른 위험도 많을 것이다. 그러나 지금까지 30여 년 신발이라는 한 우물을 파 온 김 사장과 그를 따르는 많은 종업원과 부품협력업체가 합심하면 (주) 삼보화성은 신발산업의 확실한 선두주자로 오늘의 신화를 계속 이어갈 수 있으리라 믿는다.

참 고 문 헌

- [1] 부산광역시, 신발제조기술, pp.3-5, 부산광역시, 2000.
- [2] 중앙일보, "신발업계 영광이여 다시 한번", 2000년 5월 15일 제33면.
- [3] 심정인·김영일, 초보자도 할 있는 기업 경영분석, pp.75-76, 자작나무, 1992.
- [4] 심정인·김영일, 초보자도 할 있는 기업 경영분석, p.16, 자작나무, 1992.
- [5] 박정식·신동령, 경영분석 제3판, p.20, 다산출판사, 1997.
- [6] 신유근, 한국기업의 성공과 실패, pp.30-31, 대한상공회의소, 1996.
- [7] 삼일컨설팅그룹, 한국기업의 성공조건, p.428, 매일경제신문사, 1992.
- [8] 삼일컨설팅그룹, 한국기업의 성공조건, p.40, 매일경제신문사, 1992.
- [9] 이건희, 이건희 엽세이 -생각 좀 하며 세상을 보자- p.32, 동아일보사, 1998.
- [10] 국제신문, "부산신발 입체적 육성", "부산 신발에카 재건", 2000년 1월 13일 제1면, 제3면.
- [11] 국제신문, "부산신발" 2000년 1월 5일 제 9면.
- [12] 김혁의 5인, 회계와 사회, 신영사, 1999.
- [13] 부산광역시, 21세기 부산경제 제도약을 위한 신발산업 육성 세부추진계획, 부산광역시, 2000
- [14] (주) 삼보화성, 사규, 2000.
- [15] (주) 삼보화성, "2000년도 운영방침", (주) 삼보화성, 2000.
- [16] 손기원, 회계를 몰라도 경영이 됩니까?, 경영베스트, 1996.
- [17] 중소기업학회, 21C중소기업의 진로, 중소기업학회, 2000.
- [18] 한국은행, 기업경영분석, 한국은행 1999.
- [19] 한국은행, 기업경영분석, 한국은행, 2000
- [20] 황일청, "기업가의 행동과 정신", 중소기업에 대한 새로운 도전과 정책비전, 한국중소기업학회, 중소기업연구원, 1995. pp.53-81.



정 영 승

1980년 국민대학교 경영학과 졸업(학사)
 1982년 국민대학교 대학원 경영학과(석사)
 1993년 국민대학교 대학원 경영학과(박사)
 1985년 ~ 현재 상지대학교 경상대학 경상학부 교수
 관심 분야 : 환경회계, 관리회계