5권 1호

메커니즘 연구

Journal of MECHANISM MANAGEMENT

메커니즘경영학회
MECHANISM SOCIETY

5권 1호

메커니즘 연구

Journal of MECHANISM MANAGEMENT

SER-M 모델을 활용한 자동차 산업 정보보안 메커니즘 연구
TISAX 인증 획득 성공 사례를 중심으로
1 지신명 신호상

GS칼텍스의 경쟁 우위 및 성장 전략 분석
Mechanism-Based View 전략을 중심으로
19 김태수 유재승

K-POP 기획사의 글로벌 전략 메커니즘
HYBE, SM, JYP, YG 사례 중심으로
49 정낙현

메커니즘경영학회
MECHANISM SOCIETY

5권 1호

메커니즘 연구

Journal of Mechanism Management

2025.05

메커니즘 경영학회
Mechanism Society

Contents

메커니즘 연구

Ⅰ. **SER-M 모델을 활용한 자동차 산업 정보보안 메커니즘 연구**

TISAX 인증 획득 성공 사례를 중심으로 ····· 1

지신명·신호상

Ⅱ. **GS칼텍스의 경쟁 우위 및 성장 전략 분석**

Mechanism-Based View 전략을 중심으로 ····· 19

김태수·유재승

Ⅲ. **K-POP 기획사의 글로벌 전략 메커니즘**

HYBE, SM, JYP, YG 사례 중심으로 ····· 49

정낙현

SER-M 모델을 활용한 자동차 산업 정보보안 메커니즘 연구

TISAX 인증 획득 성공 사례를 중심으로

A Study on Information Security Mechanism in the Automotive Industry Using the SER-M Model

Focusing on Successful Cases of TISAX Assessment

지신명*　　신호상**

목　　차

I. 서론
II.이론적 배경
1. TISAX 인증의 개념과 절차
2. SER-M 모델의 구성요소와 메커니즘
3. 정보보안과 경영성과 선행 연구 검토
III. 연구 설계 및 사례분석 방법
1. 연구 모델
2. 데이터 수집 및 분석 방법
IV. 사례 분석 및 논의
1. 주체 측면
2. 환경 측면
3. 자원 측면
4. 메커니즘 측면
5. 분석 결과
V. 결론

국 문 초 록

자동차 산업의 디지털 전환 가속화로 정보보안 위협이 증가함에 따라, 글로벌 공급망 내 TISAX(Trusted Information Security Assessment Exchange) 인증의 중요성이 강조되고 있다. 본 연구는 SER-M 모델을 활용하여 TISAX 인증이 기업의 정보보안 체계 구축 및 경영 성과에 미치는 영향을 구조적으로 분석하였다. 분석 결과, TISAX 인증 과정에서 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource)의 상호작용을 통해 다양한 전략적 메커니즘이 형성되며, 이는 기업의 정보보안 역량 강화와 경쟁력 확보에 핵심적으로 기여함을 확인하였다. 특히, 인증을 획득한 기업들은 고객 신뢰 증대, 글로벌 완성차 제조사와의 협력 기회 확대, 공급망 보안 요구 사항에 대한 선제 대응을 통해 전략적 우위를 확보하고 있었다.

사례 분석에 따르면, 대기업은 외부 환경 변화에 정보보안 전담 조직이 체계적으로 대응하고 내부 자원을 효과적으로 통합하는 '자원 혁신형(E-S-R)' 메커니즘을 나타낸 반면, 중소기업은 최고경영진의 리더십을 기반으로 자원을 선제적으로 확보하고, 이를 바탕으로 환경 변화에 유연하게 대응하는 '자원 창조형(S-R-E)' 전략을 구사하고 있었다. 또한 정보보안 전담 조직의 역량, 최고경영진의 리더십, 외부 환경에 대한 해석 역량이 인증 성과에 영향을 미치는 주요 요인임을 확인되었다. SER-M 모델을 기반으로 한 본 연구는 TISAX 인증 과정에서 형성되는 전략 메커니즘의 동태적 작용을 분석함으로써, 정보보안 전략 수립을 위한 실천 가능한 방향성과 구조적 기준을 제안하였다. 이로써, 정보보안 체계 구축은 자원의 배분을 넘어서, 주체, 환경, 자원의 유기적 상호작용에 기반한 전략적 메커니즘 설계 과정임을 시사하였다.

주제어: 정보보안 전략(Information Security Strategy), TISAX 인증(TISAX Assessment), 자동차 산업(Automotive Industry), SER-M모델(SER-M Model), 메커니즘(Mechanism)

I. 서론

자동차 산업은 글로벌 경제와 공급망의 중심에서 높은 품질과 안정성을 요구하는 현대 사회의 핵심 산업으로 자리매김하고 있다. 최근에는 스마트 모빌리티, 자율주행차, 커넥티드 자동차 등 정보통신 기술의 발달과 함께 디지털 전환이 급속히 진행되고 있으며, 이에 따라 사이버보안 위협 또한 빠르게 증가하고 있다. 실제로 2024년 전체 사이버 공격의 약 60%는 수천 개 이상의 자동차를 동시에 타격한 '초대형(massive)' 규모의 사건으로 분류되며, 이는 기존의 규제 중심의 보안 체계만으로는 실질적인 대응에 한계가 있음을 보여준다(Upstream Security Ltd., 2025).

이러한 보안 위협은 기존의 물리적 사고를 넘어 원격 해킹, 랜섬웨어 등 디지털 기반 공격으로 확산되고 있으며, 이는 자동차 제조업체뿐 아니라 부품 공급업체, 서비스 제공업체를 포함한 전체 공급망에 심각한 영향을 미치고 있다. 자동차 산업의 보안 사고는 그 빈도와 피해 규모가 지속적으로 증가하고 있으며, 공급망 전반의 운영 안정성과 신뢰성에 중대한 위협 요인으로 작용하고 있다(김동원 외, 2015). 이에 따라 자동차 제조업체와 협력업체들은 데이터 보호와 신뢰 확보를 위해 전략적 정보보안 체계의 도입이 필수적인 상황에 직면해 있다. 이러한 환경 속에서 독일자동차산업협회(VDA)와 유럽 자동차 제조·공급협회(ENX)는 자동차 산업에 특화된 정보보안 관리체계 및 인증 제도인 TISAX(Trusted Information Security Assessment Exchange) 표준을 개발하였다. TISAX는 공급망 내 데이터 보호를 위한 표준화된 접근법을 제공하며, 정보보안 수준을 강화하고 이를 통해 고객 신뢰와 경영 성과를 창출하는 데 기여하고 있다(지신명, 신호상, 2024). 최근 국내에서도 TISAX 인증의 필요성이 확산되면서, 인증을 준비하거나 획득한 기업들의 모범 사례가 점차 늘어나고 있다. 그러나 TISAX 인증 준비는 단순한 기술적 요건의 충족을 넘어, 자동차 산업 특유의 복잡한 공급 구조, 다양한 이해관계자, 고도화된 IT 인프라 등을 고려한 전략적 대응을 요구한다. 인증 과정에는 장기간의 준비와 상당한 자원 투입이 수반되며, 조직 내부의 역량뿐 아니라 외부 환경과의 정합성도 중요한 배경 요인으로 작용한다.

이러한 배경 속에서 본 연구는 TISAX 인증을 준비하고 추진하는 기업들이 어떠한 전략을 수립하고 실행하는지를 분석하고자 한다. 특히 인증 추진 과정에서 조직의 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource)이 상호작용하는 방식에 주목하고, 이로부터 기업별로 어떠한 메커니즘(Mechanism)이 형성되는지를 규명하고자 한다. 이를 위해 SER-M 모델을 분석틀로 적용하여, 자동차 산업내 기업들이 직면한 환경과 자원 조건, 그리고 그에 따른 전략적 선택이 TISAX 인증 성과와 어떤 관계를 형성하는지를 체계적으로 분석하고자 한다.

이를 위해 본 연구는 실제 인증을 수행한 사례를 중심으로 상이한 유형의 정보보안 메커니즘을 비교하고, 이들이 경영 성과 및 지속 가능성 확보에 미친 영향을 분석함으로써, 자동차 산업에서의 전략적 보안 접근이 기업 경쟁력에 어떻게 연결되는지를 설명하고자 한다. 나아가 이러한 분석을 통해, 유사한 인증 제도나 보안 체계를 도입하려는 타 산업군에도 적용 가능한 시사점을 제시하고자 한다.

논문접수일: 2025년 3월 4일, 게재확정일: 2025년 5월 23일
* 서울과학종합대학원대학교 경영학과 박사과정, denverchialex@gmail.com (제1저자)
** 서울과학종합대학원대학교 경영학과 전임교수, hsshin@assist.ac.kr (교신저자)

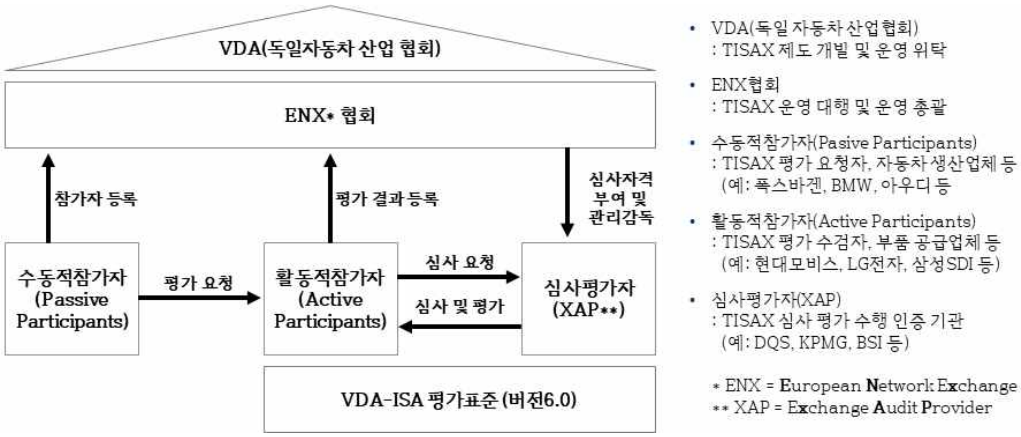
II. 이론적 배경

1. TISAX 인증의 개념과 절차

TISAX(Trusted Information Security Assessment Exchange)는 자동차 산업의 특수한 정보보안 요구를 반영하기 위해 개발된 평가 및 교환 절차로, 독일자동차산업협회(VDA)가 ISO/IEC 27001을 기반으로 자체 정보보안 평가 도구인 ISA(Information Security Assessment) 체크리스트를 개발하여 이를 체계화하였다. ENX 협회는 TISAX의 운영과 평가 절차의 감독, 그리고 감사 결과의 등록 및 공유를 담당한다. 기초가 된 ISO/IEC 27001은 다양한 산업 분야에서 정보보안 정책의 수립, 위험 평가 및 관리, 그리고 보안 통제 조치를 통해 정보보안을 체계적으로 구현하도록 설계된 국제 표준이다. 그러나 해당 표준은 범용적인 적용을 전제로 하고 있기 때문에, 복잡하고 고도로 통합된 공급망, 기술 집약적 설계 및 제조 공정, 그리고 지적재산 보호에 대한 산업 특유의 요구가 강한 자동차 산업의 보안 이슈를 충분히 반영하는 데 한계가 존재한다(지신명, 신호상, 2024).

이에 따라 TISAX는 ISO/IEC 27001의 핵심 원칙을 기반으로 하되, 자동차 산업이 직면한 고유의 보안 위협과 공급망 리스크를 반영한 보완적 체계로 발전하였다. 평가 절차에는 정보 제공 요청의 주체에 따라 활동적 참가자(Active Participants)와 수동적 참가자(Passive Participants)로 구분되며, 모든 평가 결과는 ENX 플랫폼을 통해 안전하게 상호 공유될 수 있다(ENX Association, 2024).

[그림 1] TISAX 참가자 그룹 구조



출처: ENX Association(2024) 제공 정보 재구성

[그림 1]에 나타난 바와 같이, TISAX 평가는 자동차 제조사(OEM)인 수동적 참가자가, 주로 부품 업체로 구성된 활동적 참가자에게 정보보안 관리 수준 입증을 요청하는 것에서 시작된다. 이후, 수동적 참가자의 정보보안 평가 요구 수준에 따라 활동적 참가자는 TISAX 평가 목표 및 수준을 등록하고, 공인된 심사 평가자에 의해 정보보안 역량 평가가 수행된다. 평가가 성공적으로 완료되고 인증을 획득하면 ENX 시스템에 등록되며, 이를 통해 관련된 모든 참가자 간에 평가 결과가 투명하고 신뢰성 있게 공유된다.

폭스바겐, BMW, 메르세데스-벤츠 등 주요 유럽 제조사들은 이미 TISAX를 공급망 참여의 필수 요건으

로 채택하고 있으며, 2024년 기준 전 세계 약 10,000개 기업이 인증을 획득하였다(ENX Association, 2024). 국내에서도 유럽 자동차 OEM과의 협력하는 기업들을 중심으로 관련 인증 도입이 확대되고 있으며, 약 250개 사업장이 인증을 완료한 상태다, 한국은 세계 5위의 자동차 생산국이지만, TISAX 인증 기업 수는 아직 글로벌 10위권에 미치지 못하고 있다. 그러나 글로벌 OEM 및 1차 협력사들과의 연계가 확대됨에 따라 국내 기업의 참여도는 점차 증가하고 있으며, 이에 따른 중요성 또한 부각되고 있다. 앞으로 참여 기업 수는 더욱 증가할 것으로 예상되며, 정보보안 평가 체계는 글로벌 자동차 산업 공급망의 보안성과 신뢰성 확보를 위한 핵심 수단으로 자리 잡아 가고 있음을 시사한다.

2. SER-M 모델의 구성요소와 메커니즘

SER-M 모델은 기업의 경영성과를 설명하기 위한 통합적 분석 틀로서 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource) 세 요소가 상호작용하여 메커니즘을 형성하고, 이를 통해 성과가 도출되는 과정을 설명한다. 기존의 요소 독립적 접근을 넘어서, 이들 간의 동태적 결합과 상호작용을 강조함으로써 기업의 지속 가능성과 경쟁력을 설명하는 데 효과적인 분석 도구로 작용한다(조동성, 2014; 조동성, 문휘창, 2022).

주체는 최고경영진 및 핵심 의사결정자로서 기업의 비전 수립, 전략 실행, 조직 구조 설계 등을 통해 전략의 중심축으로 작동하며 환경 및 자원을 고려한 판단과 실행을 통해 조직의 방향을 형성한다. 환경은 법적 규제, 경쟁구조, 시장 변화 등 외부 조건을 포함하며, 이에 대한 대응 전략은 기업 성과에 직접적 영향을 미친다. 자원은 내부의 인적, 물적, 기술적 기반으로, 전략 실행과 경쟁력 확보의 기반이다(구자원, 신철호, 이동환, 2009; 2012). 이들 요소는 각각 독립적 의미를 가지지만, SER-M 모델에서는 상호작용을 통해 성과를 창출한다는 점에서 중요한 통합적 의의를 지닌다(조동성, 2014).

메커니즘은 SER-M 모델의 핵심 개념으로, 주체, 환경, 자원이 상호작용하는 과정에서 형성되는 기업 경영의 원칙이다. 기업의 메커니즘은 그 기업만이 가지고 있는 고유한 특징을 반영하기 때문에, 경쟁 기업들이 쉽게 모방하기 어려운 지속적 경쟁우위의 원천이 될 수 있다(조동성, 2014).

조동성(2014)은 메커니즘을 창출하는 원리는 주체, 환경, 자원 간 다양한 상호작용 방식을 설명하기 위한 개념화이며, 이 세 요소가 상호작용하는 방식은 조합(Combination)과 순서(Permutation), 그리고 시간(Time)에 따라 설명할 수 있다고 하였다. 이는 곧 조직의 성과 역시 단순한 요소를 보유하는 데 그치지 않고, 그것들이 어떤 메커니즘에 따라 상호작용하느냐에 달려 있다는 점을 시사한다. 이러한 관점은 SER-M 모델이 자산 기반 논리를 넘어서, 메커니즘 중심의 전략적 사고로의 전환을 요구함을 보여준다.

이러한 관점은 특히 자동차 산업처럼 복잡한 공급망과 다양한 이해관계자가 얽혀 있는 산업 맥락에서 유의미하다. 정보보안이 전략적 경영 요소로 기능해야 한다는 점에서, SER-M 모델은 이를 체계적으로 해석할 수 있는 프레임워크를 제공한다. 예컨대 TISAX 인증과 같은 제도적 요건이 기업 성과에 어떤 방식으로 연결되는지를 메커니즘 관점에서 해석함으로써, SER-M 모델은 실무적으로도 높은 유용성을 지닌다고 할 수 있다.

3. 정보보안과 경영성과 선행 연구 검토

기존 정보보안 관련 연구는 보안 위협, 위험 관리, 보안 투자의 효과 등 개별 요인에 대한 분석에 주로 초점을 맞추어 왔다. 정보보안 인증이 경영성과에 미치는 영향을 다룬 정성적·정량적 연구도 일부 존재하나, 성과 창출의 내재적 작동 원리를 설명하는 메커니즘 기반 접근은 여전히 부족한 상황이다.

배영식(2012)은 정보보안 인증이 조직의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였으며, 박재영, 정우진(2019)은 보안 인증이 기업 주가에 긍정적으로 작용함을 보고하였다. 신현민, 김인재(2020)는 정보

보안 인증 기업이 비인증 기업보다 매출과 영업이익에서 유의미한 차이를 보이며, 기업 성과에 긍정적 영향을 줄 수 있음을 제시하였다. Alharbi and Gregg(2022)는 보안 투자가 단독으로는 제한적일 수 있으나, IT 투자와의 전략적 연계를 통해 재무 성과 개선에 기여할 수 있다는 점을 강조하였다. 그러나 이들 연구는 대부분 결과 중심의 분석에 머물며, 정보보안이 주체, 자원, 환경 등 투입 요소들과 어떠한 메커니즘을 통해 결합되어 성과로 이어지는지에 대한 설명은 상대적으로 부족하였다. 지신명, 신호상(2024)은 인과순환지도(CLD)를 통해 TISAX 인증이 정보보안 태세와 전략 결정에 영향을 미친다고 분석하였으나, 그 결과 역시 메커니즘의 구조와 작동 경로 자체를 직접적으로 다루지는 않았다.

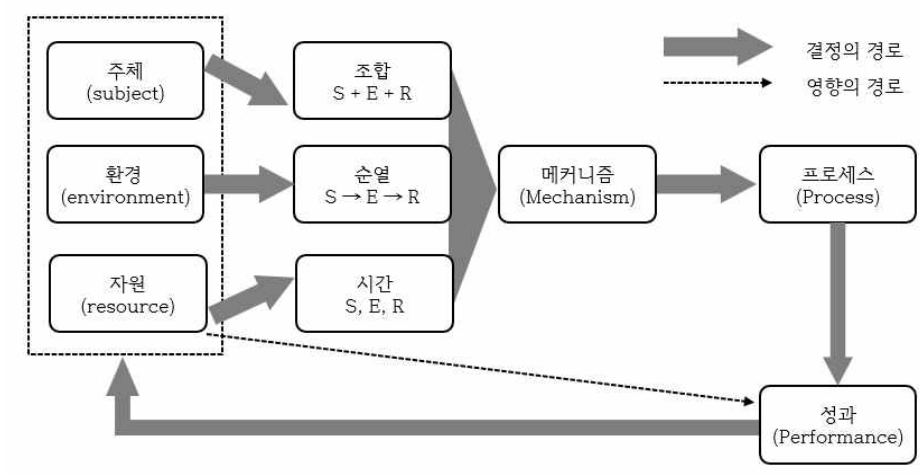
이러한 한계를 보완하는 대안적 분석틀로 SER-M 모델을 적용할 수 있다. 이는 메커니즘 기반의 전략적 사고틀로 다양한 산업의 사례 분석에 활용되어 왔다. 예를 들어, 김태종, 엄재근(2020)은 LG전자의 프리미엄 가전 시장을 대상으로 전략 메커니즘을 도출하였으며, 유정범 외(2021)는 종합 물류기업 메쉬코리아의 성장 사례를 통해 기술력과 외부 환경의 융합에 관한 메커니즘을 분석하였다. 이희수, 고영희(2022)는 직업훈련기관 사례를 통해 환경 대응 전략의 전개 과정을 고찰하였으며, 김지훈 외(2023)는 안전보건경영시스템 인증 메커니즘을 탐색하였다. 이용수, 임효숙(2024)은 전통 보험회사의 디지털 전환 사례를 통해 인슈어테크 기반 전략 메커니즘을 제시하였다. 따라서 본 연구는 SER-M 모델의 이론적 강점을 활용하여 TISAX 인증이 자동차 산업의 정보보안 역량 강화와 경영성과 창출에 기여하는 메커니즘을 심층적으로 분석하고자 한다. 기존 연구들이 다양한 산업군에 SER-M 모델을 적용해 온 것과 달리, 본 연구는 자동차 산업이라는 특수한 맥락에서 TISAX가 기업의 경쟁력과 지속 가능성에 미치는 영향을 조명한다. 특히, 인증 과정에서 주체, 환경, 자원이 상호작용하며 형성하는 메커니즘을 정리함으로써, 정보보안 전략 수립과 실행에 있어 실질적인 방향성을 제시하고자 한다.

III. 연구 설계 및 사례 분석 방법

1. 연구 모델

본 연구는 메커니즘 기반 관점을 적용하여 TISAX 인증 사례를 분석하였다. SER-M 모델은 주체, 환경, 자원이 상호작용하여 메커니즘을 형성하고, 이를 통해 기업 성과가 도출되는 과정을 설명하는 이론적 틀이다(조동성, 2014). [그림 2]에 제시된 내용으로서의 메커니즘 기반 관점(Mechanism-Based View)은 경영자가 의도하는 전략적 메커니즘을 구현하기 위해 주체, 환경, 자원의 각 요소들이 어떻게 조합(Combination)되고, 어떠한 순열(Permutation)로 배치되며, 활용 시점(Timing)이 어떻게 결정되는지가 전략 구성과 실행 방식에 결정적인 영향을 미친다고 본다. 이 관점은 주체, 환경, 자원을 효과적으로 결합하고 우선순위를 설정하는 전략적 사고와 행동 원칙(Logic of Thought and Principles of Behavior)을 설명하며, 기업의 경쟁우위는 개별 요소가 아닌 이들의 창조적 상호작용을 통해 형성된 메커니즘에서 비롯됨을 의미한다(조동성, 2014; 저우위보, 조동성, 2023).

[그림 2] 내용으로서의 메커니즘 기반 관점



출처: 조동성(2014, p.53), 메커니즘기반관점

SER-M 모델에서 조합은 메커니즘을 구성하는 각 요인의 결합을 지칭하며, 순열은 요인이 작동하는 순서에 따른 전략 형성의 흐름을 의미한다. 기업이 처한 상황과 대응 방식에 따라 <표 1>과 같은 메커니즘 유형으로 분류할 수 있다. 첫째, 창조형 메커니즘은 주체가 자원과 환경을 주도적으로 창출하는 방식이며, 둘째, 혁신형 메커니즘은 기존의 환경 혹은 자원에서 주체가 변화를 이끌어내는 형태이다. 셋째, 적응형 메커니즘은 주어진 환경이나 자원을 따라 주체가 수동적으로 대응하는 방식이다(조동성, 2014).

<표 1> 순열 기반의 메커니즘 유형

메커니즘	세부 유형	상세
창조형	환경 창조(SER)	주체가 강한 비전과 창의적 발상으로 새로운 환경을 적극 창조
	자원 창조(SRE)	주체가 강력한 비전을 가지고 조직 내부에 새로운 자원을 창출
혁신형	환경 혁신(RSE)	기존 자원을 주어진 조건으로 주체가 환경을 적극 혁신하는 유형
	자원 혁신(ESR)	기존 환경을 주어진 조건으로 주체가 자원을 적극적으로 혁신
적응형	환경 적응(ERS)	주어진 환경 하에 주체가 기존 자원을 소극적으로 유지하는 환경 적응
	자원 적응(RES)	기존 자원으로 주체가 소극적으로 환경을 활용하는 자원 적응

출처: 조동성(2014)

이러한 요소의 배치 순서와 기업의 대응 속도는 궁극적으로 TISAX 인증의 성공 여부와 정보보안 체계 강화에 있어 전략적 차별화를 가능하게 한다. 본 연구는 이러한 이론적 틀을 바탕으로, TISAX 인증 준비 과정에서 주체, 환경, 자원이 어떻게 상호작용하고, 각 요소가 어떤 방식으로 전략 형성에 영향을 미치는지를 분석하였다. 우선 주체가 중심이 되는 경우, 최고경영진의 리더십과 정보보안 담당자의 전략적 판단이 핵심 역할을 수행하며, 환경과 자원을 조정하는 방식으로 정보보안 체계가 설계된다. 반면, 환경이 우선시될 경우에는 글로벌 규제나 고객 요구에 기반한 전략 수립과 자원 확보가 이뤄지며, 자원이 중심이 될 경우에는 기존의 기술력과 인적 역량을 바탕으로 외부 요구를 조율하게 된다. 이러한 상호작용

은 요소의 배치 순서와 대응 속도에 따라 정보보안 체계의 유형을 달리하며, 결과적으로 차별적인 성과로 이어진다(조동성, 2014; 이형진, 하수경, 2024).

한편, 본 연구는 SER-M 모델의 전 범주를 포괄적으로 적용하기보다는, 분석 실효성을 높이기 위해 TISAX 인증을 획득한 두 대표 기업 사례에서 실제로 확인된 메커니즘 유형인 '자원 혁신형(E-S-R)'과 '자원 창조형(S-R-E)'에 초점을 맞추어 분석을 수행하였다. 이를 통해 SER-M 모델이 이론적 분류를 넘어서, 기업의 정보보안 전략이 제도적 요구에 어떻게 구조화되고 실행되는지를 설명할 수 있는 유효한 분석 프레임임을 실증적으로 제시하고자 한다.

2. 데이터 수집 및 분석 방법

본 연구는 TISAX 인증과 정보보안 경영성과 간의 관계를 분석하기 위해 문헌 자료, 사례 분석, 인터뷰 등 다양한 방법을 활용하였다. 연구의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해 학술 논문, 산업 보고서, 기업 공시 자료, 그리고 현장 실무자와 전문가 집단의 경험에 기반한 정성적 자료를 폭넓게 활용하였다. 문헌 자료는 정보보안 인증 관련 학술 연구, 자동차 산업 내 정보보안 정책과 실무 현황, ENX 보고서, 기존 TISAX 인증 사례 및 보안 규제에 대한 자료를 포함하며, TISAX를 주관하는 ENX와 실제 인증을 수행한 인증기관의 평가 자료를 참조하여 최신 동향과 업계 요구사항을 파악하였다.

사례 분석을 위한 정성적 자료는 본 연구에서 사례 분석 대상으로 선정된 현대모비스와 태림산업과의 실무 교류를 통해 심층적으로 확보하였다. 현대모비스는 과거부터 정보보안 실무진과의 협업 경험이 있어 TISAX 인증 추진 과정과 전략을 파악하였으며, 태림산업은 인증 수여식 전후로 경영진 및 실무 책임자와의 대면 미팅, 이메일 및 전화 커뮤니케이션을 통해 실제 대응 방식과 경영진의 인식을 파악하였다. 여기에 더해 인증기관 심사원 및 자동차 정보보안 컨설턴트의 의견도 반영하여 보다 균형 잡힌 시각을 확보하였다.

아울러, 정보보안 실무자 및 전문가 집단을 대상으로 설문조사를 수행하였으나, 해당 설문 결과에 대한 정량적 분석은 본 연구의 범위에서는 다루지 않고, 기존 문헌의 분석 결과를 인용하여 분석에 활용하였다. 정량적 근거는 기존 연구(지신명, 신호상, 2025)에서 수행된 AHP(Analytic Hierarchy Process) 결과를 인용하여 반영하였다. 해당 연구에서는 정보보안 전문가 18인을 대상으로, 기술적, 조직적, 환경적 요인 간의 상대적 중요도와 하위 요인을 분석하였다. 분석 결과, 조직적 요인이 가장 높은 가중치를 보였으며, 그 중에서도 정보보안 특히 전담부서와 경영진의 지원이 핵심 요인으로 도출되었다. 이러한 결과는 사례 분석에서 TISAX 인증 준비에 있어 SER-M 모델의 주체(S) 요소가 전략 형성과 실행에서 핵심적으로 작용함을 정략적으로 뒷받침하는 근거로 활용되었다.

IV. 사례 분석 및 논의

1. 주체 측면

주체는 기업의 정보보안 전략을 기획하고 실행하는 핵심 의사결정 주체로, 본 연구에서는 정보보안 담당자, 최고경영진, 관련 부서들이 이에 해당한다. 정보보안 전담 부서는 TISAX 인증 요구사항 분석, 정책 수립, 내부 절차 정비, 심사 대응 등 인증 준비와 유지 전반을 주도하며, 체계 유지를 위한 지속적인 개선에도 관여한다. 이러한 역할은 인증의 실질적 성공뿐 아니라 보안 체계의 지속 가능성 확보에 중요한 기여를 한다. 한편, 경영진은 정보보안을 기업 경영 전략의 중요한 축으로 인식하고, 이에 필요한 자원을 적극적으로 지원할 필요가 있다. 정보보안 투자가 비용으로만 인식되면 전략적 대응이 지연될 수 있으며, 조직적 지원이 부족할 경우 보안 정책의 적극적 실행도 어려워질 수 있다. 따라서 최고경영진의

전략적 리더십은 TISAX 인증 성공의 핵심요인으로 작용한다.

이러한 주체 요인의 중요성은 기존 정량적 연구에서도 확인된 바 있다. 지신명, 신호상(2025)의 연구에서는 AHP(Analytic Hierarchy Process)를 활용해 정보보안 전략 요인들의 상대적 중요도를 분석하였으며, 그 결과 조직적 요인이 기술적·환경적 요인보다 높은 중요도를 나타냈다. 특히 정보보안 전담 부서와 최고경영진의 리더십이 핵심 영향 요인으로 도출되었다.

본 연구는 이러한 정량적 결과를 사례 분석에 이론적 기반으로 활용하여, SER-M 모델의 주체 요소가 전략 수립과 실행 과정에서 어떻게 작용하는지를 해석하고자 한다. 아래 <표 2>는 해당 AHP 분석 결과를 재구성한 것으로, 조직적 요인(0.4550)이 가장 높은 비중을 차지하였으며, 정보보안 전담 부서(0.1472)와 경영진의 지원(0.1234)이 각각 1위와 2위를 기록하였다.

이 결과는 정보보안 전략 수립과 실행에서 주체 요인의 상대적 중요성을 정량적으로 보여주며, SER-M 모델의 주체 측면 분석에 이론적 정당성을 부여한다. 이후 사례 분석에서는 현대모비스와 태림산업이 이러한 주체 요인을 어떻게 전략적으로 활용했는지를 비교해 살펴보고자 한다.

<표 2> 정보보안 요인별 중요도 (AHP 분석 결과)

단계	주체	종합 중요도	중요도 순위
조직적 요인(0.4550)	**정보보안 전담부서**	**0.1472**	**1위**
	경영진의 지원	**0.1234**	**2위**
	내부 프로세스 정렬성	0.0949	4위
	직원 보안 인식 및 역량	0.0895	5위
기술적 요인(0.3123)	데이터 기밀성	0.1130	3위
	데이터 무결성	0.0801	6위
	데이터 가용성	0.0773	7위
	IT인프라 및 시스템 호환성	0.0420	11위
환경적 요인(0.2327)	법적 규제 및 정부 지원	0.0697	8위
	공급망 요구 및 신뢰성	0.0662	9위
	고객 요구 및 신뢰	0.0556	10위
	산업 경쟁 및 기술 트렌드	0.0412	12위

출처: 지신명, 신호상(2025) 논문 재구성

가. 정보보안 전담부서의 체계적 강화: 현대모비스 사례

현대모비스는 전문 정보보안 부서의 체계적인 운영이 TISAX 인증 성공에 어떻게 기여할 수 있는지를 보여주는 대표적인 사례이다. 2021년 TISAX 인증을 최초 획득한 이후, 인증 유지와 정보보안 역량 강화를 지속해왔으며, 2024년 기준 연간 매출 57조 원 중 절반 이상을 해외에서 달성할 만큼 글로벌 시장에서의 입지를 확고히 하고 있다(현대모비스, 2024)

현대모비스의 정보보안 전략은 정보보안 전담조직의 구조화된 운영 체계를 중심으로 구축되어 있다. 일반 정보보안팀 외에도 IT 운영팀과 사이버보안팀을 명확히 구분하여 정보보안의 세부 영역을 기능적으로 분화하였고, 본사는 글로벌 생산 및 R&D 법인의 보안을 총괄하며 강력한 정책과 솔루션을 일관되게 수

립하고 제공하고 있다. 이러한 구조는 ISO/IEC 27014에서 제시하는 정보보안 거버넌스의 핵심 요소인 '역할의 명확화'와 '중앙 통제 구조'를 잘 구현한 사례로 볼 수 있다.

특히, 2020년부터 사이버 전담 조직을 중심으로 자동차 사이버보안 업무 시스템(CSMS, Cyber Security Management System)을 고도화하고, 글로벌 보안 검점 간 정책 일관성과 실행 체계를 정비하였다. 이는 조직의 대응 역량이 TISAX 인증뿐 아니라 이후 정보보안 제도 대응 체계에도 기여했음을 보여준다. 또한, 정보보안 조직의 전문성과 지속적인 역량 강화는 Barney(1991)가 제시한 자원 기반 관점(Resource-Based View)에서 말하는 '내재된 조직역량'이 지속가능한 경쟁우위로 전환되는 과정을 잘 설명해준다. 즉, 현대모비스 사례는 대규모 조직에서 정보보안이 기술이나 정책을 넘어, 구조화된 조직 시스템과 전략적 자원 배분을 통해 성과로 연결될 수 있음을 시사한다.

나. 최고경영진의 리더십: 태림산업 사례

태림산업은 경남 창원에 위치한 자동차 부품 제조업체로, 글로벌 1차 협력사인 보쉬(Bosch), ZF 그룹 등 글로벌 1차 협력사에 납품하며, 생산품의 77% 이상을 수출하는 강소기업이다. 2024년, 경남 지역 중소기업 최초로 TISAX 인증을 성공적으로 획득하였으며 업계 최고 수준의 보안 시스템을 갖추게 되었다(인더스트리뉴스, 2024). 이러한 성과의 배경에는 최고경영진의 강력한 전략적 의지와 실행력이 자리잡고 있다. 태림산업의 최고경영진은 TISAX 인증을 글로벌 자동차 공급망 내 신뢰 확보와 장기적 경쟁력 유지의 전략적 수단으로 인식하고, 정보보안이 기업의 미래 성장과 직결된다는 점을 강조하며 전사적인 정보보안 체계 구축을 주도하였다. 이를 위해 정보보안 전담팀을 신설하고, 외부 컨설팅 업체와 협업하여 단계별 준비를 수행했으며, IT 인프라와 시스템을 개선하였다. 특히 정보보안 강화 없이는 글로벌 시장에서 경쟁력을 유지하기 어렵다는 위기의식을 공유하고 정보보안 강화를 주요 전략으로 확립하였다.

이와 같은 사례는 정보보안 전담 조직의 역량이 제한적인 중소기업에서도, 최고경영진의 전략적 판단과 실행이 TISAX 인증 성공의 핵심 요인이 될 수 있음을 보여준다. Calder and Watkins(2008)는 자원이 제한된 조직일수록 정보보안 전략이 경영진의 판단과 리더십에 크게 의존한다고 보았다. 실제로 태림산업은 정보보안을 디지털 전환의 일환으로 접근하였으며, 최고경영진은 이를 미래를 준비하는 위기 대응 수단으로 정보보안을 전략화하였다. 외부 컨설팅 업체와 내부 정보보안 전담팀 간 협업을 주도한 점 역시, 경쟁자와의 협업을 강조하는 최고경영진의 개방형 혁신 철학과 맞닿아 있다. 결과적으로 정보보안 목표를 경영 전략의 핵심 우선순위로 격상시키고, 조직 내외 자원을 효과적으로 조율함으로써 실질적 거버넌스를 구현하였다.

<표 3> 주체 측면 비교: 현대모비스와 태림산업

구분	현대모비스	태림산업
전략 주도	- 정보보안 전담조직 및 전문가 중심 전략 수립 - **AHP 종합중요도 1위 (0.1472)**	- 최고경영진(CEO) 주도 전략 수립 - **AHP 종합중요도 2위 (0.1234)**
조직 운영	- 글로벌 통합 보안 체계 구축 - 전문 보안 부서 간 협력 체계 운영	- 정보보안 전담팀 신설 - 외부 컨설팅 업체와의 전략적 협업
의사 결정	- 분화된 정보보안 조직 기반의 실행 체계	- 단일 의사결정 구조 - 최고경영진 직접 실행 주도
보안 문화 정착	- 전사적 CSMS 운영 - 규제 대응 체계 내재화	- 실무 교육 및 감사 체계를 통한 인식 제고
정보보안 거버넌스	- 역할의 명확화 및 중앙 통제 구조 구현 사례 (ISO/IEC 27104)	- 자원 제약 조직의 리더십 기반 전략 실행 사례 (Calder and Watkins, 2008)

<표 3>에서 보듯이, 현대모비스는 조직 기반의 구조화된 정보보안 전략을, 태림산업은 최고경영진 중심의 직접적 실행 전략을 각각 전개하였다. 이는 기업의 규모, 조직 구조, 의사결정 방식의 차이에 따른 것으로, 두 사례 모두 정보보안 전략 수립과 실행에서 주체 요인의 중요성이 핵심적으로 작용하였으며, 이는 이후 단계의 전략 전개와 성과에 결정적인 영향을 미쳤다.

2. 환경 측면

TISAX는 2017년 독일자동차산업협회(VDA)의 주도로 개발된 이후, 글로벌 자동차 공급망의 정보보안 표준으로 빠르게 확산되었다. 초기에는 Volkswagen을 중심으로 확산이 이루어졌으며, 2020년부터는 BMW, Mercedes-Benz, Bosch, ZF 등 독일 주요 완성차 및 부품 기업들이 하위 공급망 협력업체를 대상으로 TISAX 인증을 필수 요건으로 요구하면서 제도적 전환이 본격화되었다. 이후 2023년부터는 Stellantis, Renault 등의 OEM들도 이를 채택하며 글로벌 표준화가 가속되었다. ENX 보고서에 따르면 2024년 2분기 기준, 전 세계 10,000개 이상 기업이 TISAX 인증을 완료하였으며, 그 중 58%가 독일 외 지역에 위치하고 있다. TISAX는 단순한 보안 평가를 넘어, 글로벌 자동차 공급망 진입의 필수 조건으로 작용하고 있다(Raković, 2024). 이에 따라 자동차 부품 협력업체들은 기술적·조직적 대응을 넘어서, 외부 환경 변화에 대한 선제적, 전략적인 대응이 요구된다. 이러한 환경 변화는 정보보안 수준을 기업 생존과 직결되는 요소로 전환시키고 있으며, 이와 같은 상황 속에서 각기 다른 대응 전략을 전개한 대표적 사례로 현대모비스의 선제 대응 모델과 태림산업의 고객 수요 기반 적응 모델이 주목된다.

가. 글로벌 보안 규제 및 선제적 대응: 현대모비스 사례

현대모비스는 해외 매출 비중이 50%를 초과하는 사업 구조상, 유럽 OEM의 정보보안 요구사항을 조기에 인식하고 전략적 대응을 실행하였다. 2019년 이전부터 VDA 및 Volkswagen의 TISAX 인증 확산 움직임을 사전 모니터링하며, 2020년부터 인증 획득을 위한 내부 준비를 본격화하였다. 그 결과, 2021년에는 국내 자동차 부품업계 중 선도적으로 TISAX 인증을 획득하였다.

한편, 2022년 유엔 유럽경제위원회(UNECE) 산하 WP.29(World Forum for Harmonization of Vehicle Regulations)는 자동차 OEM을 대상으로 하는 사이버보안 국제 규정(UNR No. 155, CSMS)을 채택하였으며, 해당 규정은 2022년부터 유럽 시장 내 신차에 의무 적용되었다(최원석, 2020). 이는 완성차 제조사를 대상으로 한 규제로, 모듈·부품 공급사에 대한 직접 적용은 포함되지 않지만, 공급망 전반에 걸친 간접적 규제 대응이 요구되는 환경으로 전환되었다. 이에 현대모비스는 내부 대응 조직을 중심으로 CSMS(자동차 사이버보안 관리 시스템) 고도화 작업을 본격화하고, 글로벌 거점 간 보안 정책 통합 및 조직 정비를 추진하였다. 특히 2024년에는 유럽 자동차 제조·공급협회(ENX)로부터 아시아 부품업계 최초로 차량 사이버보안 인증인 VCS(Vehicle Cyber Security)를 획득하였다(연합뉴스, 2024). 이 인증은 법적 의무가 아닌 고객사 요구에 따른 자발적 대응이으로, 기존의 TISAX 인증 수준을 넘어서는 보안 역량이 요구된다. 따라서 현대모비스는 외부 규제 환경과 고객 요구에 대해 단기적 대응을 넘어 전략적 경쟁우위로 전환하려는 선도형 사례로 평가할 수 있다.

나. 공급망 내 고객사 요구 수용 및 전략화: 태림산업 사례

태림산업은 급변하는 외부 환경과 보안 요구의 강화 속에서도 전략적으로 대응한 중소기업의 대표적인 사례이다. 글로벌 공급망에서 정보보안 기준이 강화되면서, Bosch, ZF 그룹 등 독일계 1차 협력사는 공급망에 참여하는 국내 중소 부품 협력사들에게도 TISAX 인증을 요구하였다. 특히 ZF는 공식 서신을 통해 TISAX 인증을 향후 소싱의 필수 요건으로 명시하면서, 중소 부품기업에게 상당한 외부 압력과 환경

적 변화를 마주하게 되었다. 이와 같은 요구는 높은 진입 장벽으로 작용하였으며, 실제 다수 기업이 시간과 비용 부담을 이유로 대응을 유보하거나 회피하는 경향을 보였다. 기존 연구에서도 중소기업은 자금, 인력, 전문성 등의 제약뿐 아니라, 외부 환경 변화에 취약하다는 한계가 꾸준히 제기되어 왔다(문현정, 2009). 그러나 태림산업은 이와 같은 환경적 압력을 수동적으로 수용하지 않고, 전략적 전환의 계기로 인식하였다. 생산공정 전반에 디지털 전환 및 보안 고도화의 흐름을 접목시켜 기업 전략과 연계하고, 내부 개선과 외부 협업을 병행하며, 보안 수준을 단계적으로 높여 나갔다. 이러한 노력은 일회적인 인증 획득을 넘어, 외부 환경을 새로운 성장 기회로 전환하고자 한 실질적 적응 전략으로 해석된다.

이는 보안 역량과 기술 자산을 조직 내부에 내재화하는 구조적 토대가 되었고, 이러한 다각적 노력을 통해 2023년 말 TISAX 인증을 성공적으로 획득하였다. 이는 국내 중소기업이 보안이 취약하다는 이미지를 벗어나 환경의 변화에 적극적으로 핵심 역량을 내재화한 사례로 평가되며, 환경적 요인을 제약이 아닌 성장 기회로 전환하는 접근의 필요성을 시사한다.

<표 4> 환경 측면 비교: 현대모비스와 태림산업

구분	현대모비스	태림산업
주요 대응 동기	- EU 규제 및 글로벌 OEM 보안 요구 강화	- 1차 협력사 ZF그룹의 소싱 필수 요구
TISAX 인식 및 인증 시점	- 2019년, 독일 OEM 규제 사전 인지 - 2021년, 국내 기업중 선도적 대응 및 인증 획득	- 2020년, ZF그룹 공식 서신 수신 - 2023년, 경남지역 중소기업 중 최초 인증 획득
CSMS 인식 및 인증 시점	- 2020년, UN R155등 글로벌 규제 가시화에 따라 선제 대응 및 CSMS 조기 고도화 → 2024년 아시아 초 VCS인증 획득	- 미준비 (아직은 고객사 수요 없음)
환경 대응 전략	- 보안 규제를 성장 기회로 내재화	- 외부 압력을 전략 전환 계기로 활용

<표 4>는 두 기업이 동일한 외부 환경 변화에 대해 어떻게 상이한 전략을 선택했는지를 보여준다. 환경 요인은 전략의 수립과 실행에서 구조적 차이를 발생시키며, 어떻게 인식하고 설계하느냐에 따라 대응 방향과 성과가 달라질 수 있다. 지신명, 신호상(2025)은 환경 요인이 기술적·조직적 요인에 비해 상대적 중요도는 낮게 평가될 수 있지만, 외부 요구와 자원의 연결을 유도하는 핵심 배경 변수로 작동할 수 있다고 분석하였다. 따라서 환경적 요구를 전략적으로 수용하고 이를 내부 체계에 반영하는 기업일수록, TISAX 인증 대응에서 보다 구조화된 경쟁우위를 확보할 가능성이 높은 것으로 해석된다.

3. 자원 측면

자원(Resource)은 기업이 보유한 정보보안 인프라, 기술력, 인적 역량 등을 포함하는 요소이다. 기존 연구에 따르면, 조직적 요인에 이어 자원 측면이라고 볼 수 있는 기술적 요인이 인증 성공에 높은 중요도를 가지며, 특히 데이터 보호체계, 보안 솔루션, 전문 인력의 확보와 같은 자원의 전략적 배분이 핵심 요건으로 작용한다(지신명, 신호상, 2025). 이는 SER-M 모델의 자원 요소가 인증 대응의 실행력을 뒷받침하는 주요 기반으로 작동함을 시사한다.

TISAX 인증 기준은 문서 요건을 넘어, 정보보안 시스템의 실질적 안정성과 기술 기반 역량을 요구한다. 특히 정보보안의 핵심 3요소인 데이터의 가용성(Availability), 기밀성(Confidentiality), 무결성(Integrity) 확보와 같은 핵심 기술 요소들이 충족되어야 한다(서형준, 2021). 정보보안 인프라가 미흡할 경우 보완 권고나 인증 지연으로 이어질 수 있고, 이는 공급망 신뢰도에 직접적인 영향을 미친다. 또한,

기술적 요건을 효과적으로 운영하고 감독할 수 있는 정보보안 인력과 교육 체계의 확보 역시 필수적이다. 기업의 자원 대응 전략은 조직의 규모와 내부 역량에 따라 상이한 양상을 보인다. 대기업은 다양한 조직 단위와 글로벌 인프라를 활용한 체계적 자원 통합 전략을 구사하는 반면, 중소기업은 제한된 자원을 외부 컨설팅 업체의 전문역량과 내부 자원의 탄력적 활용을 통해 극복하는 방식이 일반적이다.

가. 통합 인프라 기반의 전략적 운영: 현대모비스 사례

현대모비스는 정보보안 인프라 구축을 위해 구조화된 전사적 투자와 대응 전략을 수립하였다. 먼저 정보보안팀, IT 운영팀, 사이버보안팀 간의 역할을 명확히 분리하고 각 팀의 전문성을 강화함으로써, 기능 분화 기반의 자원 운영 체계를 구축하였다. 이러한 체계는 각 팀이 명확한 책임과 권한을 가지고 유기적으로 협력하여 보안 사고 대응의 신속성과 효율성을 높이는 데 기여하였다. 기술적 측면에서는 클라우드 기반 보안 솔루션, AI 기반 보안 모니터링 시스템, 침입 탐지 및 대응 시스템(IDPS) 등 첨단 기술을 통합적으로 도입하여 실질적 보안 역량을 확보하였다. 특히, AI 기반 시스템은 실시간으로 이상 징후를 탐지하고, 잠재적 위협을 사전에 차단하는 데 중요한 역할을 하였다. 이러한 기술적 투자는 단순히 현재의 보안 요구를 충족하는 데 그치지 않고, 미래 사이버 위협에 대한 확장성과 유연성을 제공하였다. 기술 자원 외에도 운영 차원에서의 통합이 특징적이다. 현대모비스는 본사와 해외 생산 법인 간 보안 정책, 기술, 인력을 연계하는 체계를 구축하였다. 이를 통해 자원의 일관된 배분과 관리가 가능해졌으며 단발적 인증 획득에 그치지 않고, 인증 이후에도 보안 수준을 지속적으로 고도화할 수 있는 기반으로 작용하였다. 그 결과, TISAX와 VCS 인증 이후에도 통합된 보안 자원 운영체계를 바탕으로 지속적인 역량 고도화를 추진하고 있으며, 글로벌 정보보안 역량을 선도하는 입지를 공고히 하고 있다.

나. 제한 자원 하의 유연한 활용 전략: 태림산업 사례

태림산업은 정보보안 전담 조직이 없던 초기 조건에서도 제한된 자원을 전략적으로 활용하여 TISAX 인증을 성공적으로 획득한 사례이다. 인증 준비 과정에서 정보보안 전담팀을 신설하고, 외부 컨설팅 업체를 선정하여 자문을 받았으며, IT 시스템을 단계적으로 점검하고 보완함으로써 필요한 자원을 시기별로 확보하고 구축해 나갔다. 대규모 보안 인프라를 구축하기 어려운 조건을 고려하여, 클라우드 보안 솔루션 도입과 핵심 인력 맞춤형 보안 교육을 통해 정보보안 역량 확보와 내부 보안 문화 정착을 동시에 추진하였다. 특히 주목할 만한 점은, 보안 역량 확보와 동시에 제조업의 디지털 전환 흐름을 선도하고자 본사 내에 MDCG(Manufacturing Data Community Ground)라는 개방형 혁신 플랫폼을 구축한 것이다. 기존 노후 공장을 업사이클링하여 스마트팩토리 공간으로 전환하고, 실증 기반 테스트베드로 활용함으로써 정보보안 관련 시스템을 실험·검증하고, 보안 요구사항을 실제 운영에 반영할 수 있는 기반을 마련하였다(이영주, 2023).

MDCG는 AI 기반 공정 모니터링, 디지털 트윈 기술, 스마트 물류 시스템 등 첨단 디지털 기술을 생산 현장에 접목·검증할 수 있는 실험 공간으로, 외부 기술 파트너와의 협업을 촉진하는 전략 거점으로 기능하였다. 이는 기술을 보유함과 동시에 제한된 자원을 외부 컨설팅 업체의 전문 역량과 연계하여 보안 역량으로 전환한 내재화된 실행 방식으로 해석할 수 있다. 이처럼 외부 역량을 내부 전략에 통합하는 방식은 자원 제약 속에서도 글로벌 보안 인증을 달성할 수 있는 중소기업의 실질적 전략 대안을 제시한다.

<표 5> 자원 측면 비교: 현대모비스 vs. 태림산업

구분	현대모비스	태림산업
자원 운영 구조	- 정보보안, IT운영, 사이버보안팀 팀분리 및 역할 기반 통합	- 정보보안팀 신설 및 외부 전문가 협업 기반 유연한 자원
기술 자원 활용	- 클라우드, AI기반, 보안 모니터링, IDPS등 첨단 시스템 전사적 적용	- 클라우드 기반 보안 솔루션, 단계적 시스템 점검
보안 인력 및 교육	- 정규 조직 내 전문 인력 확보 및 법규 기반 정기 교육	- 맞춤형 교육, 외부 컨설팅 업체와 협업을 통한 실무역량 확보
정책 실행력	- CSMS 기반 정책 일원화, 본사·법인 연계 강화	- MCDG 중심 디지털 기술 실증, 실행 모니터링
전략적 특징	- 전사 인프라 고도화를 통한 장기적 경쟁력 확보	- 외부 자원 연계 통한 내부 보안 전력 내재화

<표 5>은 두 기업의 자원 측면의 조건과 대응 전략을 비교한 것으로, 현대모비스는 체계적 인프라 구축과 전문 인력 운영을 통해 글로벌 수준의 정보보안 역량을 확보한 반면, 태림산업은 외부 전문성 활용과 내부 인력 조정 등 유연한 전략으로 제한된 자원을 극복하고 인증을 성공적으로 이행한 모범사례이다.

4. 메커니즘 측면

메커니즘은 주체, 환경, 자원이 상호작용하여 조직이 외부 변화에 대응하고 자원을 결합하여 전략적 목적을 달성하도록 유도하는 작동 원리이다. 이러한 메커니즘의 기능은 내용 차원의 조정(Coordinating), 과정 차원의 학습(Learning), 그리고 시간 차원인 선택(Selecting)의 세 가지로 구분할 수 있다.

주체가 환경에 대응하며 자원을 활용하는 과정에서 메커니즘이 형성되고, 이는 시간이 지남에 따라 경험과 지식에 의해 진화하며, 환경에 의해 선택된다. 이에 따라 동일한 출발점에 있는 기업이라 하더라도, 학습과 선택의 차이에 따라 시간이 지날수록 점차 차별화되는 양상을 보인다(조동성, 2014).

정보보안 체계 역시 이러한 메커니즘에 기반한 전략 형성 과정으로 해석될 수 있다. 정보보안은 기술 중심 대응을 넘어 주체, 환경, 자원이 상호작용하며 보안 역량 강화와 경영성과 창출로 이어지는 경로를 형성하지만 동일한 인증 목표를 향한 실행 과정에서도 세 요소가 작동 순서와 방식에 따라 정보보안 체계 구축의 방식과 메커니즘의 특성 및 전개 양상이 다르게 나타남을 확인하였다. 이러한 메커니즘적 접근은 정보보안 전략이 자원 배분이나 정책 이행을 넘어, 동태적 상호작용을 통해 구체화되는 전략 형성 과정임을 보여준다. 특히, 기업이 어떤 메커니즘을 중심으로 전략을 수립하느냐에 따라 정보보안 성과와 경쟁력 확보 여부가 결정된다.

<표 6> TISAX 인증 기업의 요인별 정보보안 메커니즘 분석

SER-M 요인	현대모비스 (대기업 모범사례)	태림산업 (중소기업 모범사례)
주체 요인	- 정보보안 전담 부서의 강력한 운영 - 전사적 보안 정책 추진	- 최고경영진의 강력한 리더십 - CEO의 직접적 정보보안 투자 결정
환경 요인	- EU 규제 및 글로벌 OEM 보안 요구 강화 - 글로벌 보안 규제에 선제 대응	- 1차 협력사 ZF그룹의 소싱 필수 요구 - TISAX인증 요구를 전략 전환의 기회로 해석
자원 요인	- 보안 전문 인력 운영 및 강력한 인프라 구축 - 본사 및 해외법인 간 정보보안 통합 운영	- 보안 전담팀 신설, 교육 통한 보안 역량 강화 - IT 시스템 개선, 외부 컨설팅 업체 적극 활용
조정	- 글로벌 보안 정책 일관된 적용	- 유연한 자원 배분과 현장 중심 실행

메커니즘	- 각 법인의 보안 정책 조정 및 통합	- 중소기업 내 자원 분배 최적화
학습 메커니즘	- 보안 기술 학습 및 정기 업데이트 - 유럽 보안 법규 반영 체계화	- 전사 교육, 내부 감사 정례화 - 보안 문화 내재화
선택 메커니즘	- 글로벌 정보보안 환경 요구를 전략 지표로 연계 - 전사적 보안 관리 체계 내제화	- 정보보안을 경영 전략적 성과 지표로 설정 - 인증 확보를 기업 신뢰 자산으로 인식
메커니즘 유형	E-S-R (자원혁신형)	S-R-E (자원창조형)

<표 6>은 두 사례 기업의 주체, 환경, 자원 요인과 함께 조정, 학습, 선택이라는 메커니즘 기능이 어떻게 작동하였는지를 비교한 것이다. 정보보안 체계구축은 이러한 기능을 통해 구체화되며, 이는 조직의 전략 방향, 실행 방식, 자원 활용 방식 전반에 영향을 미친다는 점을 확인할 수 있다.

현대모비스는 대기업으로서 강력한 정보보안 전담 조직과 통합된 글로벌 운영 체계를 기반으로, 유럽 OEM의 보안 요구에 선제적으로 대응하였다. 본사와 해외 법인 간 보안 정책을 일관되게 조정함으로써 글로벌 통합 운영 체계를 형성하였고(조정), 관련 법규와 기술에 대한 지속적인 교육과 업데이트를 통해 조직 전반에 내재화하였다(학습). 또한 정보보안을 경영 전략의 핵심 성과지표로 설정하고, 글로벌 고객 요구에 대응하는 체계적 전략을 선택적으로 실행하였다(선택). 반면 태림산업은 자원 제약 속에서도 최고경영진의 리더십을 중심으로 자원을 유연하게 배분하고 외부 컨설팅 업체와의 협업을 통해 실행 체계를 마련하였으며(조정), 실무 중심의 보안 교육 및 내부 감사 체계를 통해 보안 인식을 제고하고 이를 조직 문화로 정착시켰다(학습). 아울러 최고경영자의 판단에 따라 TISAX 인증을 신뢰 자산으로 전환하고, 이를 통해 중소기업으로서의 경쟁력을 강화하는 전략적 선택을 실행하였다(선택).

여기에 SER-M 모델의 순열에 의한 6가지 경영 메커니즘 유형 중 현대모비스와 태림산업에 해당되는 메커니즘을 검토하였다, 경영자가 주체, 환경, 자원이 이미 주어진 상황에서 선택할 수 있는 전략적 행동은 이들의 배열 방식, 즉 순열에 달려 있으며(조동성, 문휘창, 2022). 이는 동일한 요소를 가지고도 보안 전략이 전혀 다른 방향으로 전개될 수 있음을 보여준다.

현대모비스는 외부 환경(E)에 대한 전략적 인식을 통해 주체(S)가 조직적 실행을 하였고 기술 및 자원(R) 강화를 통하여 고도의 정보보안 체계를 확립하였다. 이는 새롭게 주어진 환경에 따라 주체가 적극적으로 자원을 혁신하는 자원 혁신형(E-S-R) 메커니즘으로 환경이 선도 역할을 한다는 점에서 주체가 수동적으로 보일 수 있지만 환경 범주 내 주체가 적극적으로 새로운 자원을 창출하는 혁신적 모델이다.

태림산업은 최고경영진의 리더십과 의사결정을 중심으로 정보보안 전략을 전개하였다. 최고경영진인 주체(S)의 판단에 따라 필요한 보안 자원(R)을 능동적으로 확보한 후, 외부 환경(E)에 적극적으로 대응하는 방식으로 발전하여 나감으로써 자원 창조(S-R-E)형 메커니즘을 적용하였다. 이처럼 두 기업은 동일한 TISAX 인증이라는 목표를 지향했음에도 불구하고, 전략 전개 순서와 중심축에서 명확한 차이를 차이를 보였으며, SER-M 모델은 이러한 차이를 구조적, 시간적 관점에서 설명하는 유효한 틀로 작용하였다. 이를 통해 기업의 정보보안 전략은 주체, 환경, 자원이 병렬적으로 존재하는 것이 아니라, 동태적으로 상호작용하고 순차적으로 구성되는 메커니즘 기반 전략적 전개 과정임이 실증적으로 입증되었다.

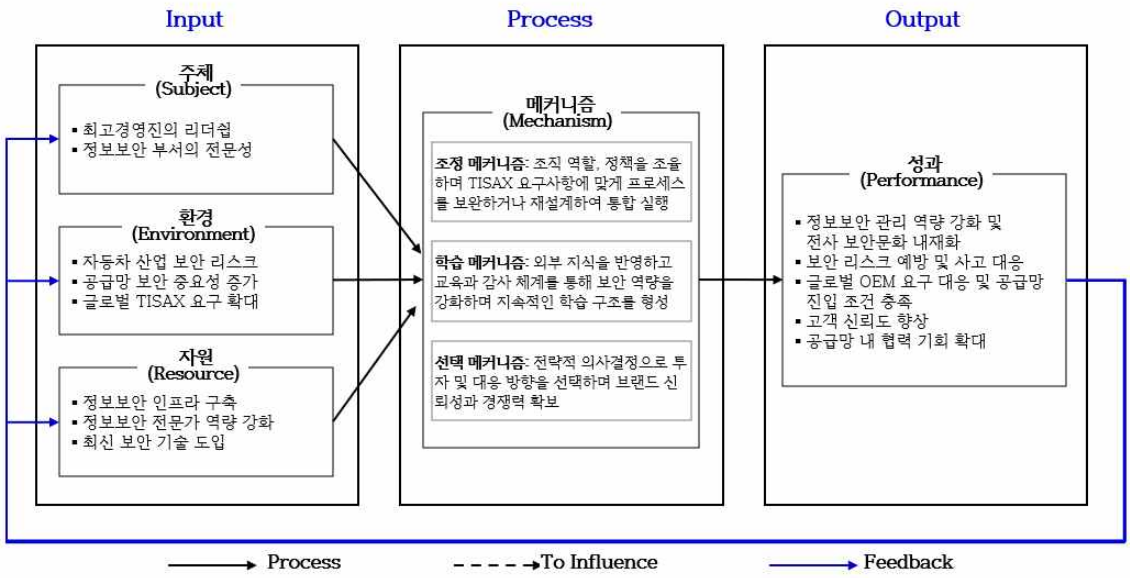
5. 분석 결과

앞선 분석 결과를 종합하면, SER-M 모델은 정보보안 전략을 해석하는 효과적인 분석 틀로 기능한다. TISAX 인증은 정보보안 요구사항을 충족하는 데 그치지 않고, 기업 내부의 주체, 환경, 자원이 상호작용하여 전략을 형성하고 실행하는 복합적 메커니즘 구축 과정으로 볼 수 있다. 이와 같은 복잡한 전략 전개 과정을 구조적으로 해석하는데 SER-M 모델은 매우 유용한 분석 도구가 된다. SER-M 모델은 주

체, 환경, 자원을 각각의 구성 요소로 나열하는 것이 아니라, 이들이 상호 작용을 통해 메커니즘을 형성하고, 전략 실행의 조정, 학습, 선택 과정을 통해 성과로 이어지는 Input-Process-Output의 논리로 설명할 수 있다.

[그림 3]은 이러한 논리를 시각화한 도식으로, 첫째, 좌측의 Input 단계에서는 전략 형성에 영향을 미치는 세 가지 구성요소를 포함한다. 주체는 최고경영진의 리더십과 정보보안 부서의 전문성을 의미하며, 환경은 자동차 산업의 보안 리스크, 글로벌 규제 및 고객 요구와 같은 외부 압력으로 구성된다. 자원은 정보보안 인프라, 전문 인력, 최신 보안 기술 등 조직 내부의 유·무형 자산을 포괄한다. 둘째, 가운데 Process 영역은 세 요인이 상호작용하며 형성하는 조정, 학습, 선택 메커니즘으로 구성된다. 여기서 조정 메커니즘은 정책과 실행의 일관성을 확보하는 과정, 학습 메커니즘은 외부 규제 및 기술 변화를 조직에 흡수하는 과정, 선택 메커니즘은 전략적 의사결정을 통해 보안 투자와 대응 방향을 설정하는 기능을 의미한다. 셋째, Output 단계는 이러한 메커니즘을 통해 도출되는 성과로, 정보보안 역량 강화, 외부 인증 대응력, 고객 신뢰 확보, 공급망 내 협력기회 확대 등을 포함한다. 특히 성과는 단발적인 결과에 그치지 않고, 다시 주체·자원·환경에 피드백되어 전략의 반복과 고도화로 이어지는 선순환 구조를 형성한다. 실제로 현대모비스는 TISAX 인증(2021년)과 VCS 인증(2024년)을 통해 글로벌 고객 신뢰도와 공급망 내 리더십을 확보하였으며, 태림산업은 중소기업으로서 TISAX 인증(2023년)을 획득하며 유럽 OEM과의 안정적 사업 기반을 마련하였다. 동일한 인증 목표를 갖더라도 주체, 환경, 자원의 해석과 배치 순서에 따라 전략 방식은 달라질 수 있으며, 이는 메커니즘의 조합 방식과 실행 결과에 직접적인 영향을 미친다.

[그림 3] SER-M 관점에서 본 TISAX 인증과 자동차 정보보안 경쟁력 강화



V. 결론

본 연구는 SER-M 모델을 적용하여 자동차 산업에서 TISAX 인증 사례를 중심으로 정보보안 전략이 어

떠한 메커니즘을 통해 형성되며, 이것이 기업의 경영성과와 어떻게 연계되는지를 분석하였다. SER-M 모델은 주체, 환경, 자원이라는 세 가지 요소의 상호작용을 통해 메커니즘이 형성되고, 이를 바탕으로 전략 실행 및 성과 창출이 이루어진다는 점에서 효과적인 이론적 틀로 가능함을 확인하였다.

사례 분석 결과, 현대모비스는 외부 환경(E)을 전략의 출발점으로 삼고, 이에 대응하는 조직의 주체(S)가 내부 자원(R)을 결합하여 혁신하는 자원 혁신형(E-S-R) 메커니즘을 따랐으며, 태림산업은 최고경영진의 리더십을 중심으로 필요한 자원(R)을 적시에 창출하고 환경(E)에 대응하는 자원 창조형(S-R-E) 메커니즘을 전개하였다. 이와 같은 차이는 조직 규모, 의사결정 구조, 리더십 형태 등 기업의 내부 특성에 따라 정보보안 전략의 구조와 실행 방식이 달라질 수 있음을 보여준다.

학문적 시사점으로는, 본 연구가 SER-M 모델을 정보보안 전략 분석에 적용함으로써, 기술적·정책적 대응에 국한되었던 기존 연구의 한계를 넘어 전략 메커니즘의 형성과 실행 과정을 동태적이고 구조적으로 설명할 수 있음을 실증적으로 제시하였다는 데 의의가 있다.

실무적 시사점으로는, 정보보안 전략의 효과적 실행을 위해 제도 도입을 넘어, 기업의 조직 구조와 외부 환경에 적합한 전략 메커니즘을 설계해야 한다는 점이 확인되었다. 대기업은 외부 환경 변화에 대한 보안 전담 조직을 통한 자원의 통합적 조정이 전략 실행력과 장기적 경쟁력 확보에 핵심 역할을 하며, 중소기업은 최고경영진의 리더십을 바탕으로 자원을 선제적으로 확보하고 이를 유연하게 실행하는 전략이 정보보안 강화를 위한 현실적인 해법임이 드러났다. SER-M 모델은 다양한 기업 특성에 따라 정보보안 전략이 어떻게 구분되고 구조화되는지를 설명할 수 있는 이론적 유용성을 지니며, 복합 산업 환경에서도 적용 가능한 분석 틀로서의 확장성을 보여주었다.

한계와 향후 과제로는, 본 연구가 사례 중심의 정성적 분석에 기반하였기 때문에 일반화에는 제약이 따른다는 점이 있다. 향후 연구에서는 금융, 의료, 에너지 등 다양한 산업 분야에서 정보보안 인증이 기업의 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써 SER-M 모델의 적용 가능성과 범용성을 더욱 확대할 필요가 있다. 또한, TISAX 인증 도입 전후의 재무성과, 고객 신뢰도, 공급망 안정성 등 구체적인 정량 지표를 포함한 후속 연구를 통해 분석의 정밀도를 높이는 것도 중요하다. 본 연구가 인증 과정의 메커니즘 형성에 초점을 맞추었다면, 향후 연구에서는 인증 이후 지속적인 정보보안 강화와 조직 학습이 장기적 성과에 미치는 영향을 심층적으로 탐구할 필요가 있다. SER-M 모델을 활용한 본 연구는 TISAX 인증이 단순한 규제 대응을 넘어, 자동차 산업 내 정보보안 경쟁력 강화와 경영성과 창출에 전략적으로 기여할 수 있음을 구조적으로 설명하였다. 이는 향후 정보보안 전략의 이론적 설계뿐만 아니라 실무적 실행 양 측면에서 모두 의미 있는 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

참고문헌

구자원, 신철호, 이동환. 2009.「기업 성장단계별 IT기업의 경영성과 결정요인에 관한 실증연구」.『상업경영연구』. 23(4): 413-438.

구자원, 신철호, 이동환. 2012.「메커니즘 요인 매개효과 검증을 위한 탐색적 연구」.『산업교육연구』. 26(4): 355-375.

김동원, 한근희, 전인석, 최진영. 2015.「자동차 공급망 위험관리(A-SCRM) 방안 연구」.『정보보호학회논문지』, 25(4), 793-805.

김지훈, 조규선, 엄재근. 2023.「ser-M 기반 안전보건경영시스템 메커니즘의 탐색적 연구 -안전보건경영시스템 구축 사례를 중심으로-」.『경영컨설팅연구』. 23(4): 207-216.

김태종, 엄재근. 2020.「ser-M 기반 프리미엄 가전 시장의 경영 전략 메커니즘에 관한 연구: LG 전자 사례를 중심으로」.『경영교육연구』. 35(6): 509-531.
문현정. 2009.「우리나라 중소기업의 정보 보호 역량 강화를 위한 교육 훈련 현황과 문제점」.『정보보호학회지』, 19(1): 2939. 한국정보보호학회.
박재영, 정우진. 2019.「기업의 정보보호 공시가 기업가치에 미치는 영향」.『지식경영연구』. 20(4): 39-55.
배영식. 2012.「정보보호 관리체계(ISMS) 인증이 조직 성과에 미치는 영향에 관한 연구」.『한국산학기술학회논문지』. 13(9): 4224-4233.
서형준. 2021.「공공부문 정보보안 행태에 미치는 영향요인: 정보보안의식의 매개효과를 중심으로」.『한국행정연구』, 30(2): 173207. 한국행정연구원.
신현민, 김인재. 2020.「정보보호 전문서비스 기업의 인증 및 상장 여부가 재무적 성과에 미치는 영향」.『지식경영연구』. 21(3): 197-213.
엄재근, 조규연, 탁진규. 2017.「ser-M 모형 분석을 이용한 기업가 정신에 관한 연구: 국내 9개 기업의 창업주 사례를 중심으로」.『한국경영교육학회』. 32(6): 431-451.
연합뉴스. 2024. 「현대모비스, 유럽 車협회 사이버보안 인증 획득…아시아 최초」. https://www.yna.co.kr/view/AKR20240926065100003 (검색일: 2025년 4월 2일)
유정범, 박재홍, 이동근, 박기찬. 2021.「IT 기술력으로 대한민국을 연결하다: 메쉬코리아의 성공 메커니즘 분석」.『한국경영학회』. 25(신년 특별호): 139-154.
이영주. 2023.「디지털 전환시대 중소제조기업 경쟁력 강화를 위한 스마트팩토리 공간구성 연구: 전기 및 전자부품 제조업 태림산업(주)을 중심으로」.『한국공간디자인학회논문집』, 18(5): 299-310. 한국공간디자인학회.
이용수, 임효숙. 2024.「인슈어테크를 활용한 전통적 보험회사의 혁신 전략 : 라이나생명 사례를 중심으로」.『지능정보연구』. 30(2): 287-312.
이희수, 고영희. 2022.「직업훈련 전문기업 ㈜지아이티아카데미의 환경대응 전략 메커니즘에 관한 연구」.『한국경영학회』. 26(2): 23-59.
이형진, 하수경. 2024.「ser-M 모델 기반 글로벌 K-푸드 브랜드 확장 전략에 관한 연구:비비고 사례를 중심으로」.『브랜드디자인학연구』. 22(2): 19-28.
인더스트리뉴스. 2024. 「태림산업, 경남 소재 중소기업 최초 'TISAX' 레이블 획득」. https://www.industrynews.co.kr/news/articleView.html?idxno=52552 (검색일: 2025년 2월 25일)
조동성. 2014. 메커니즘기반관점: 통합적 경영을 위한 새로운 전략 패러다임. 서울경제경영.
조동성, 문휘창. 2022. AI시대의 경영전략: 전략의 고수가 되는 비법. 서울경제경영.
저우위보, 조동성. 2023.「삼성 휴대폰의 중국시장 진출-성장-침체 사례를 통해 본 한국기업 중국 진출의 성공 방정식과 향후 재도약을 위한 제언: 메커니즘기반관점을 중심으로」.『한국경영학회 융합학술대회』. 61-104.
정지훈, 고영희. 2023.「국내 바이오제약 기업 성장 프로세스와 코로나-19 기회활용 전략: 셀트리온과 삼성바이오로직스 전략 메커니즘 비교분석」.『Korea Business Review』. 27(1): 27-52.
지신명, 신호상. 2024.「시스템 사고를 활용한 자동차 산업 정보보안 인증과 기업 성과 영향 분석: TISAX 인증을 중심으로」.『한국시스템다이내믹스 연구』. 25(3): 35-59.
지신명, 신호상. 2025.「AHP기법을 활용한 자동차 산업 정보보안 강화 요인 분석: TISAX 인증을 중심으로」.『정보보호학회논문지』. 35(2): 425-440.

현대모비스. 2024. 현대모비스 2024년 4분기 경영실적. https://www.mobis.com/kr/ir/irdisclosure.do#irdisclosure03 (검색일: 2025년 4월 20일)

최원석. 2020.「국제 학술대회를 중심으로 자동차 보안 기술 동향」.『정보보호학회지』, 30(6): 91~99. 한국정보보호학회

Alharbi, A., and D. Gregg. 2022, “The impact of IT investment and IT security intensity on firm performance.” In Proceedings of the 2022 IFIP 8.11/11.13 Dewald Roode Information Security Research Workshop, 1-21. Denver, Colorado, USA.

Barney, J. 1991, “Firm resources and sustained competitive advantage”. Journal of Management, 17(1): 99-120.

Calder, A. and S. Watkins. 2008, “IT Governance: A Manager's Guide to Data Security and ISO 27001/ISO 27002”. Kogan Page Ltd.

ENX Association. 2024. TISAX Participant Handbook: Version 2.7.2.

ISO/IEC. 2020. ISO/IEC 27014:2020, Information Security, Cybersecurity and Privacy Protection — Governance of Information Security. Edition 2.

Raković, R. M. 2024, “Information security in automotive industry: Mechanism TISAX”. Tehnika, 79(3): 361-367.

Upstream Security Ltd. 2025. Automotive & Smart Mobility Global Cybersecurity Report.

Abstract

A Study on Information Security Mechanism in the Automotive Industry Using the SER SER-M Model

Focusing on Successful Cases of TISAX Assessment

Shin Meung Chi Ho-Sang Shin

As the digital transformation of the automotive industry accelerates, information security threats are increasing, highlighting the growing importance of TISAX(Trusted Information Security Assessment Exchange) within the global supply chain. This study utilizes the SER-M model to analyze how TISAX assessments influence the development of corporate information security systems and overall business performance. The findings reveal that distinct strategic mechanisms emerge through the dynamic interaction of subjects, environments, and resources during the TISAX assessment process. These mechanisms play a critical role in enhancing firms' security capabilities while contributing to sustainable competitive advantage. In particular, companies that successfully completed the TISAX assessment secured strategic benefits such as stronger customer trust, expanded partnerships with global OEMs, and proactive alignment with supply chain security requirements.

Through comparative case analysis, this study identifies differentiated strategies across firm types. Large enterprises demonstrated a resource innovation-type (E-S-R) mechanism, where dedicated security teams systematically responded to external environmental changes and integrated internal resources. Conversely, small and medium-sized enterprises pursued a resource creation-type (S-R-E) strategy, led by top management leadership, focusing on preemptive resource acquisition and agile responses to external demands. Taken together, these results empirically demonstrate that the TISAX assessment functions not only as regulatory alignment but as a strategic driver that shapes organizational structures and decision-making logic. By applying the SER-M model, this study offers practical insights and structural guidance for designing information security strategies grounded in the dynamic interplay of subject, environment, and resources.

Keywords: Information Security Strategy, TISAX Assessement, Automotive Industry, SER-M Model, Mechanism

GS칼텍스의 경쟁 우위 및 성장 전략 분석:

Mechanism-Based View 전략을 중심으로

GS Caltex: Analysis of Competitive Advantage and Growth Strategy

- Focusing on the Mechanism-Based View Strategy

김태수*
Tae Su Kim

유재승**
Jaeseung You

목 차

I. 서론
II. 이론적 배경 및 선행연구
1. 우리나라의 정유산업 현황 및 정유산업에 대한 선행연구 검토
2. 경영 전략에 대한 선행연구 검토
III. GS칼텍스의 경쟁 우위 및 성장 전략 분석
1. GS칼텍스 소개
2. 메커니즘기반관점에서 GS칼텍스의 경쟁 우위 및 성장 전략 고찰
IV. 결론
1. 연구 요약
2. 시사점 및 향후 연구 계획

국문초록

본 연구는 정유산업에 속한 GS칼텍스가 어떻게 원가 경쟁력과 안정적 성장 기반을 확보하여 석유시장의 강자가 되었는가를 전략경영 연구의 주요 패러다임 중 하나인 메커니즘기반관점 하에 조정 프레임워크를 분석틀로 적용하여 분석하였다. 조정 프레임워크는 기존의 분석틀인 SER-M 모델에 조직의 공동목표와 상호의존성을 추가하여 구성 요소들 상호간의 관계를 분석함으로써 주체, 환경, 자원이 상호작용하여 메커니즘을 만들어 내는 논리를 명확하게 파악할 수 있는 장점이 있다.

연구 결과, GS칼텍스는 주체, 환경, 자원에 존재하는 상호의존성의 속성을 반영하여 GS칼텍스만의 고유하고 적합한 경영 메커니즘을 개발하여 적용함으로써 세계적인 경쟁력을 갖춘 정유사로 혁신해 왔음을 알 수 있었다. GS칼텍스가 적용한 메커니즘은 중장기 경영 메커니즘, 전문인력 양성 메커니즘, 운영 최적화 메커니즘이다. 중장기 경영 메커니즘은 대규모 자금이 소요되는 시설에 대한 적기 투자를 가능하게 하여 규모의 경제 확보, 판매 제품의 다양화, 시장 다변화의 초석이 되었다. 전문인력 양성 메커니즘으로 배출한 각 업무에 대한 전문인력은 해외시장의 효율적 개척 및 운영, 고도로 집적된 세계 5위 규모 생산공장의 원활한 가동을 가능하게 하였다. 운영 최적화 메커니즘은 원유 수입부터 가치사슬(Value Chain) 전 과정에 원가 우위 확보 및 제품 적기 공급을 가능하게 하였다. GS칼텍스의 사례는 성숙산업에 속한 기업이라 할지라도, 사업환경 변화에 기민하게 대응하여 조직에서 고유한 경영 메커니즘을 개발하고 적용함으로써 경쟁사 대비 우위를 확보하고 성과를 창출할 수 있음을 입증한다.

주제어: 정유산업, GS칼텍스, 메커니즘기반관점(Mechanism-Based View), 상호의존성(Interdependence(y)), 조정 프레임워크(Coordination Framework)

VI. 서론

석유산업은 크게 상류부문(Upstream)인 원유(Crude Oil) 탐사, 시추, 개발의 석유개발산업과, 하류부문(Downstream)인 원유 수송, 석유제품 정제, 저장 및 소비자 판매의 정유산업으로 구분된다. 비산유국이라는 태생적 한계상 우리나라 석유산업은 국내의 석유제품 수요를 충족시키기 위해 하류부문인 정유산업에 주로 진출하여 이를 중심으로 발전을 지속하고 있다. 우리나라 정유산업은 1960년대 정유산업 태동 이후 1990년대 말까지 국내시장에서 필요로 하는 석유 및 석유화학 제품을 공급하기 위하여 수입된 원유를 정제한 뒤 연료유와 석유제품의 원료를 공급하는 것을 주요 비즈니스 모델로 하는 대표적인 내수 기반 산업이었다. 그 결과 정유산업은 과점체제로 인해 한때 부정적인 이미지를 갖기도 하고, '달러 먹는 하마'라는 오해를 사기도 했다(최정엽, 2007; 제상영 외, 2010). 하지만 2000년대 이후 우리나라 정유산업은 내수 중심 산업에서 수출 중심 산업으로 변화를 시작하였으며, 2020년 이후 우리나라의 3대 수출 산업으로 자리를 지키고 있다.

현재 우리나라는 4개의 정유사가 운영되고 있으며, 이 중 GS칼텍스는 1967년 럭키화학(주)과 미국의 메이저 석유사의 하나인 칼텍스(Caltex Petroleum Corporation)의 합작법인으로 설립된 우리나라 최초의 민간 정유회사로 정유, 석유화학, 윤활유 등의 사업을 영위하고 있다. GS칼텍스는 전체 매출에서 수출이 차지하는 비중이 2023년 기준 약 73%로 국내 정유사 중 가장 높다. 이에 본 연구는 GS칼텍스가 어떻게 아시아 지역 정유사 대비 경쟁 우위를 달성하고, 이를 토대로 해외시장을 확장하여 안정적인 성장 기반을 확보하였는가를 심도 있게 분석하고자 한다.

선행연구 검토 결과, 국내 정유사가 경쟁사 대비 경쟁 우위를 확보하여 혁신과 성장을 이룬 사례를 탐구한 경영 전략 연구는 미흡한 편이다. 전략 연구는 한 조직이나 기업이 성공한 원인을 밝혀내는 연구(조동성 외, 2010)로, 기업의 성공을 분석하는 대표적인 전략 연구는 기업이 취한 경쟁전략을 분석하는 본원적 전략 연구(Porter, 1980), 기업의 전략적 대응을 다룬 연구(Miles et al., 1978) 등 다양한 연구가 이루어지고 있다. 한편 기업을 성공에 이르게 한 전략적 요인을 좀 더 구체적으로 분석하는 전략 연구는 주체 기반 관점(Barnard, 1938), 환경 기반 관점(Porter, 1980), 자원 기반 관점(Wernerfelt, 1984), 메커니즘 기반 관점(조동성, 2014) 등 학자들의 관심과 학문적 배경에 따라 다양하게 진행되어 왔다.

메커니즘 기반 관점(Mechanism Based-View: MBV, 아래 '메커니즘기반관점')의 전략 연구는 기업의 성공을 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource) 요인으로 각각 나누어 분석하는 기존의 환원주의적 연구와 달리, 주체(S), 환경(E), 자원(R)뿐만 아니라 이들의 결합 논리이자 상호작용의 원리로서 메커니즘(Mechanism)을 함께 살펴야 한다는 통합적 관점의 전략 연구이다(조동성, 2014). 메커니즘기반관점 전략 연구의 분석틀로는 주로 SER-M 프레임워크(Framework)가 적용되었다. 한편, 유재승과 조동성(2022, 2023a)은 메커니즘기반관점의 SER-M 프레임워크를 보완한 개념으로 조정 프레임워크(Coordination Framework)를 제시하였다. 조정 프레임워크는 SER-M 프레임워크의 핵심 요소인 주체, 환경, 자원에 조직의 공동목표와 상호의존성(Thompson, 1967; Mintzberg, 1983)을 추가함으로써, 기존 메커니즘 연구에서 다소 아쉬웠던 전략 요소의 상호관계 논리를 보다 체계적으로 정립하는 장점을 갖고 있다. 또한, 조정 프레임워크는 기업이 공동목표를 달성하기 위한 가치 창출 활동에서 작용하는 메커니

논문접수일: 2025년 4월 29일, 게재확정일: 2025년 5월 26일
* 서울과학종합대학원대학교 경영학과 박사과정, taesu31@naver.com (제1저자)
** ㈜톨쉽 경영고문, 서울과학종합대학원대학교 경영학과 특임교수, jasonyou@naver.com (교신저자)

즘의 형성 과정을 설명하는 데 적용되며, 이를 조합, 순열, 시간의 결합 원리와 상호의존성(Thompson, 1967; Mintzberg, 1983; Malone & Crowston, 1994) 개념과 연계하여 메커니즘이 형성되는 논리를 보다 명확하게 이해할 수 있도록 한다(유재승과 조동성, 2022). 이러한 접근 방식은 기업의 전략적 의사결정과 메커니즘 만들어 내는 과정을 보다 정교하게 분석할 수 있도록 하며, 조직이 지속적인 경쟁 우위를 창출하는 방식에 대한 통찰을 제공한다.

본 연구는 메커니즘기반관점의 전략 연구를 바탕으로, 유재승과 조동성(2022)의 조정 프레임워크를 분석틀로 적용하여 GS칼텍스의 성공 사례를 심층적으로 탐구하였다. 이를 통해, GS칼텍스가 대표적인 내수 중심의 성숙산업이라는 한계를 어떻게 극복했으며, 경쟁 우위를 확보하고 지속 가능한 성장 기반을 구축하는 전략적 성공을 거두었는지를 고찰하였다. 본 연구의 내용 구성은 다음에 전개될 2장에서 이론적 배경과 선행연구에 대하여 검토하였고, 3장에서는 메커니즘기반관점 하에 조정 프레임워크를 적용하여 GS칼텍스의 성공적인 경영을 가능하게 했던 메커니즘을 분석하였으며, 4장에서는 결론부로서 본 연구의 결과와 시사점 및 향후 연구 계획을 기술하는 것으로 이루어져 있다.

VII. 이론적 배경 및 선행연구

4. 우리나라의 정유산업 현황 및 정유산업에 대한 선행연구 검토

가. 정유산업 개요

석유산업의 가치사슬(Value Chain)에서 하류부문에 해당하는 정유산업은 정유사업, 석유화학사업, 윤활유사업 등 세 가지로 구분할 수 있다. 정유사업은 혼합물인 원유(Crude Oil)를 가열한 후 원유정제시설(CDU, Crude Distillation Unit)에서 비등점(끓는점)의 차이를 이용하여 프로판, 휘발유, 등유, 납사(Naphtha, 나프타), 경유 등과 같은 각종 석유제품으로 분리하여 생산하는 공정이다. 석유화학사업은 석유정제 공정에서 분리해 낸 납사 등을 원료로 하여 다양한 생산설비를 거쳐 방향족 계열 제품(벤젠, 톨루엔 등), 올레핀 계열 제품(에틸렌, 프로필렌 등) 같은 각종 석유화학 제품을 생산하는 공정이다. 윤활유사업은 석유정제 공정에서 분리해 낸 중질유분을 원료로 하여 2차 가공 공정을 거쳐 윤활기유를 생산하고, 이를 특정 기능을 갖는 첨가제(Additive Chemical)와 배합하여 내마모성과 같은 기계적 물성을 향상시키는 윤활유를 생산하는 공정이다. 정유제품은 납사를 제외한 대부분의 제품이 연료유로 사용되며, 납사의 경우에는 석유화학사업의 원료로 사용된다. ([부록 1]의 GS칼텍스 생산공정 계통도 참고)

한편 석유제품은 다양한 탄화수소류의 혼합물인 원유를 원유정제시설에 투입하면 여러 제품이 동시에 일정 비율로 생산되는 '연산품(連産品, Co-Product)'이라는 특성을 갖는다. 이러한 특성 때문에 원유 정제 시 휘발유, 경유, 등유, 납사 등 제품별 생산 수율이 상이하며, 제품의 수요에 맞춰 특정 석유제품만을 생산하거나 감산하는 것도 불가능하다. 이에 수요와 공급의 불균형이 발생하게 되며, 제품별 적정한 생산원가를 계산하기도 어렵다. 이러한 요인으로 정제설비의 적정가동률 선택이 수익성에 매우 중요하다는 특징이 있다(전규정, 1993).

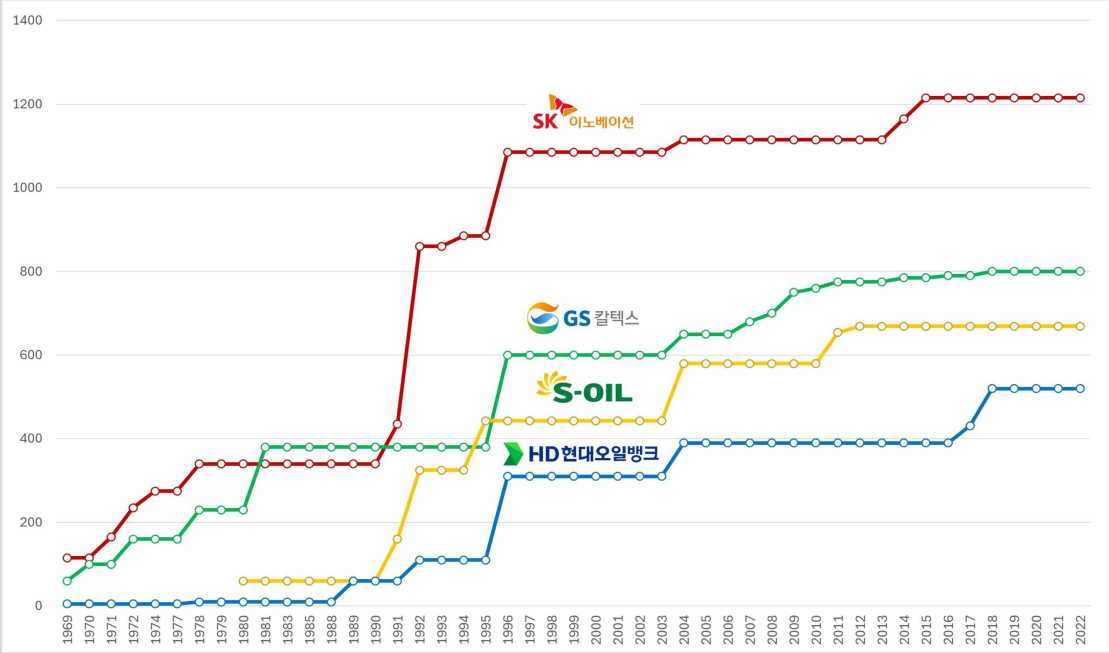
나. 우리나라 정유산업

국내 정유산업은 정부가 경제자립과 경제개발을 위한 첫 단계로써 1962년 제1차 경제개발계획을 수립하면서 시작되었다. 정부는 무엇보다 석유에너지의 안정적 공급 없이는 경제정책의 성공적인 추진이 불

가능하다고 판단하여 정유산업을 국가 경제의 기간산업으로 지정하고 「대한석유공사법」을 제정하였고, 같은 해 10월 대한석유공사를 설립하면서 정유공장 건설을 최우선 사업으로 채택하였다. 정부는 정유산업을 먼저 공기업을 설립하여 기간산업으로 육성하고, 그 뒤 민간기업에게도 사업권을 주어 국내 석유산업의 수요 증가에 대응하였다(조동성, 1983). 먼저 1964년 4월 일산 3만 5천 배럴(Barrel Per Calendar Day, BPCD, 아래 B/D) 규모의 대한석유공사(현 SK이노베이션) 울산공장이 국내 최초로 가동을 시작하였다. 정유사의 규모를 가늠하는 대표적인 기준인 정제능력 추이를 보면, 대한석유공사 공장 완공 이후 1969년 호남정유(현 GS칼텍스) 여수공장 준공으로 우리나라 정제능력이 18만 B/D로 늘어났다. 1970년대에는 정부의 중화학공업 육성 시책부터 1990년대 전반기까지 경제성장에 따른 석유 수요 증가에 맞추어 정제설비 증설이 이루어져서 1996년 기준 국내 총 정제능력은 244만 B/D에 이르렀다(대한석유협회, 2024).

우리나라의 정유회사는 SK이노베이션, GS칼텍스, S-Oil, HD현대오일뱅크 등 4개 사가 있으며, 이들 모두가 국내외 자본의 결합으로 출범했다는 공통점을 가지고 있다(이달석 외, 2012). 정유산업은 원유가 나지 않는 상황에도 불구하고 우리나라 경제에서 큰 비중을 차지하는 산업이며, 이와 같은 대규모 정제시설은 '규모의 경제'를 가능케 함으로써 국제 경쟁력 측면에서도 우위를 확보하고 있다(박순창, 2022). 2000년대 이후에 고유가 추세가 지속되고, 환경문제로 고유황 중질유에 대한 연료유로의 사용이 제한되는 가운데 우리나라 정유사들은 내수 수요에 대응하여 시장점유율 및 경쟁력 유지를 위하여 [그림 1]과 같이 투자를 지속하였다. 이 기간 동안 중질유를 경질유로 전환할 수 있는 고도화 설비(HOU, Heavy Oil Upgrade), 황 성분을 제거할 수 있는 탈황 설비(RDS, Residue DeSulfurization) 등의 투자와 함께 정제능력을 확대하였고, 그 결과 우리나라는 약 340만 B/D의 정제능력을 확보하게 되었다.

[그림 1] 우리나라 정유사 정제능력 현황 (단위: 천 B/D)



출처: 대한석유협회

우리나라의 석유 소비량은 <표 1>과 같이 약 280만 B/D로 세계 7위 수준인 반면, 정유사들은 약 340만 B/D로 세계 5위의 정제능력을 갖고 있어 국내 수요를 초과하는 공급 능력을 보유하고 있음을 알 수 있다(EI, 2024).

<표 1> 2023년 주요 국가별 정제능력 및 석유 소비량 현황 (단위: 천 B/D)

국가	정제능력	순위	국가	석유 소비량
중국	18,484	1	미국	18,984
미국	18,429	2	중국	16,577
러시아	6,781	3	인도	5,446
인도	5,085	4	사우디아라비아	4,052
한국	3,374	5	러시아	3,635
사우디아라비아	3,289	6	일본	3,366
일본	3,069	7	한국	2,797
이란	2,604	8	브라질	2,567
브라질	2,290	9	캐나다	2,351
독일	2,076	10	멕시코	1,962

주: 1) 한국의 정제능력 현황은 최신 숫자로 보정함.
출처: Energy Institute Statistical Review of World Energy 2024

정유사의 수익구조는 정제마진과 크랙마진(Crack Margin)으로 나눌 수 있다. 정제마진은 원유와 원유를 정제하여 생산된 석유제품 간의 가격 차이를 말하며, 크랙마진은 중질유와 경질유의 가격 차이, 즉 벙커C유를 크래킹(Cracking, 중질유 분해)하여 생산된 경질유와의 가격 차이를 말한다. 크랙마진은 시장 상황에 따라서 높은 수익성을 낼 수 있는데, 원유 가격을 밑도는 벙커C유를 2차로 재처리하여 경질유로 만들어 판매하면 수익이 늘어나며, 경질유 제품 가격이 강세를 보이는 시장 상황이라면 그 수익성은 더욱 커진다. 최근 국제 석유제품 시장도 단순 정제마진은 낮아지고 크랙마진은 확대되고 있는 추세이다.

다. 정유산업의 수출 현황과 추이

우리나라 정유산업은 1995년 세계무역기구(WTO) 체제가 출범하고, 1997년 IMF 사태를 맞으면서 새로운 환경을 맞게 되었다. 이 시기 내수경기 침체로 석유제품의 수요처인 전방산업의 가동률이 급격히 저하되어 석유제품의 수요는 감소하는 상황에서 에너지 가격 상승과 환율 불안이 지속되었다. 또한, 국내 석유시장의 자유화 및 대외 개방 정책이 채택되었고, 2000년 초 대기 환경문제가 제기되면서 고유황 중질유 제품뿐만 아니라 연료용 중질유의 사용 규제가 수도권부터 지방으로까지 순차적으로 강화 및 확대되어 시행되었다(장사범, 1995; 정승태, 1998). 예를 들어, 정부의 대기 환경규제 강화로 난방 및 산업용 연료유가 액화천연가스(LNG)로 대체되기 시작하였고, 발전 단가 문제로 발전소에서 석유 화력 발전이 중단되기도 하였다. 이러한 시장환경 변화로 정유제품의 공급 과잉 상황과 중질유를 중심으로 한 수요 감소 상황이 시장개방 정책과 맞물려 우리나라 정유사들은 위기를 맞게 되었다.

그러나 정유사들은 사업환경 변화에 대응하여 내수 중심에서 벗어나 수출의 비중을 늘리는 전략으로 위기에 대응해 가기 시작했다. 그 결과 2012년에는 석유제품 수출이 선박, 자동차, 반도체 등을 제치고 단일품목으로 국가 주요 수출 품목 중 1위를 달성한 바 있다. 2012년에 수출량 증대 및 유가 상승에 따라

휘발유, 경유 등 석유제품 수출액이 국가 전체 수출액의 9.9%로 가장 큰 비중을 차지하게 되면서 정유산업이 수출산업으로 위상을 정립하게 된 계기가 되었다(최기련, 2012; 박명덕, 2013). 관세청에 따르면 <표 2>와 같이 2023년 기준 우리나라 3대 대표 수출품은 반도체, 자동차, 석유제품이며, 석유제품은 최근 5년간 수출품 Top 5에서 벗어난 적이 없다. 2023년의 경우, 수입한 원유와 석유제품 수출은 각각 약 1,091억 달러, 509억 달러로 총수입액의 약 47%를 석유제품으로 다시 수출하여 국가 총수출액의 약 8%를 차지하고 있으며, 원유를 전량 수입에 의존하는 비산유국의 무역수지 개선에도 일조하였다(관세청, 2024).

아울러 <표 3>에서 우리나라 정유사들의 제품별 수출 현황을 보면, 수출 초기라 볼 수 있는 2003년은 수출량 기준으로 2억 배럴이었던 것이 2023년 기준으로는 약 5억 배럴로 약 2.4배 증가되었다. 정유제품은 크게 휘발유, 경유, 항공유 등의 경질유와 벙커C, 아스팔트 등의 중질유로 나눌 수 있는데, 우리나라가 주로 수출하는 석유제품은 가격이 비싼 경질유이다. 2003년에는 약 71%였던 경질유의 비중이 2023년에는 약 88%로 꾸준히 증가하였다(한국석유공사, 2024).

<표 2> 우리나라 주요 수출품 통계 (단위: 백만 달러)

순위	2019년		2020년		2021년		2022년		2023년	
1	반도체	79,077	반도체	82,884	반도체	109,297	반도체	112,847	반도체	86,135
2	자동차	40,455	자동차	35,634	자동차	44,317	석유제품	61,560	자동차	68,261
3	석유제품	39,280	석유제품	23,212	석유제품	37,020	자동차	51,680	석유제품	50,890
4	자동차부품	18,981	전화기	17,936	전화기	21,992	자동차부품	19,922	자동차부품	19,432
5	전화기	17,850	선박	16,523	자동차부품	19,265	디스플레이	19,449	디스플레이	17,043

출처: 관세청 수출입무역통계

<표 3> 우리나라 정유제품 제품별 수출 현황 (5년 단위) (단위: 백만 배럴)

구분	제품	2003년	2008년	2013년	2018년	2023년
경질유	경유	60.8	130.9	163.8	190.7	196.5
	항공유	27.7	76.9	89.5	115.4	92.8
	휘발유	13.5	30.9	64.0	87.9	102.0
	납사	31.0	22.9	39.6	43.6	39.9
	기타 경질유	16.0	2.8	8.5	12.9	5.8
	소계	149.0	264.4	365.4	450.5	437.0
	비중	*71.3%*	*79.3%*	*85.2%*	*84.8%*	*88.4%*
중질유 등	벙커C유	45.8	35.2	22.0	25.9	5.5
	아스팔트	6.7	15.7	18.1	24.0	12.2
	기타 중질유	1.8	2.6	9.3	12.5	15.1
	윤활유	5.7	15.9	14.5	18.7	24.6
	소계	60.1	69.4	63.9	81.1	57.4
	비중	*28.7%*	*20.8%*	*14.9%*	*15.3%*	*11.6%*
합계		209.1	333.6	429.0	531.4	494.2

출처: 한국석유공사 Petronet

현재 우리나라 정유사들은 중국, 일본, 대만 호주, 싱가포르 등 전 세계 60여 개 국가로 석유제품을 수출하고 있다. <표 4>를 보면 우리나라 정유사들의 정유제품 수출 주요 국가는 2023년 기준으로 호주, 싱가포르, 중국, 일본, 미국 순이며, 그 중 호주로의 수출 비중이 약 20%를 차지하고 있다. 수출 초기인 2003년에는 일본, 중국 등 인접국의 비중이 약 75%로 압도적으로 높았던 반면, 최근에는 주요 수출국에 호주, 싱가포르가 부상하는 등 변동이 생기고 있다(안정권, 2008; 대한석유협회, 2024).

우리나라 정부는 안정적인 해외시장을 확보하고, 개방을 통해 우리 경제의 경쟁력을 강화하기 위하여 2000년대 초반부터 FTA(자유무역협정)를 적극적으로 추진해 왔으며, 그 결과 2024년 현재 발효국가 기준으로 아세안, 미국, 칠레 등 59개국 21건의 FTA가 체결되었다(한국무역협회, 2024). FTA는 해당 제품 수출 시 관세 혜택이 있어 우리나라 석유제품의 수출 경쟁력을 한층 강화하는데 기여했다는 평가다(오세신, 2016). 실제로 2004년 우리나라 첫 FTA인 한국-칠레 FTA가 발효되면서 우리나라 정유사는 남미로까지 수출시장을 확장할 수 있었으며, 이후에도 미국, 호주 등 FTA를 잇달아 맺으며 넓어진 경제영토만큼 수출시장도 확대되었다.

석유제품 수출이 단일품목으로 국가 주요 수출 품목 중 1위를 달성했던 2012년부터는 수출 대상지역에 사우디, 쿠웨이트 등 산유국도 포함될 정도로 우리나라 석유제품의 국제 경쟁력이 입증되고 있다(최기련, 2012). <표 4>를 보면 2003년에는 Top 5 외 기타 국가에 대한 수출 비중이 약 8.5%였던 것이, 2023년에는 그 비중이 약 35.9%에 이르고 있어(관세청, 2024) 20년간 수출국이 다양화되고 많아졌음을 볼 수 있다. 국제에너지기구 IEA(2023)는「한국의 석유 안보 정책(Korea Oil Security Policy)」보고서를 통해 "한국은 매우 중요한 정유산업을 보유하고 있으며, 석유화학 원료를 제외한 대부분의 석유제품을 자급자족하고 있다"고 긍정적으로 평가하였다. 이처럼 원유 전량을 수입하는 우리나라가 석유 안보 측면에서 우수한 평가를 받는 배경에는 GS칼텍스 등 국내 정유사의 적극적인 시설 투자가 주효하여 글로벌 경쟁력을 갖추었기 때문으로 분석했다(김신, 2024).

<표 4> 우리나라 정유제품 국가별 수출 현황 (5년 단위) (단위: 백만 배럴)

순위	2003년		2008년		2013년		2018년		2023년	
1	일본	81.4 (39.0%)	싱가포르	91.4 (27.4%)	중국	90.8 (21.2%)	중국	127.2 (23.9%)	호주	96.3 (19.5%)
2	중국	76.0 (36.3%)	중국	95.1 (28.5%)	싱가포르	74.4 (17.3%)	일본	63.2 (11.9%)	싱가포르	60.2 (12.2%)
3	싱가포르	15.2 (7.2%)	일본	35.8 (10.7%)	일본	66.6 (15.5%)	대만	59.5 (11.2%)	중국	59.4 (12.0%)
4	미국	13.9 (6.7%)	인도네시아	17.0 (5.1%)	호주	27.8 (6.5%)	호주	49.5 (9.3%)	일본	53.4 (10.8%)
5	필리핀	4.8 (2.3%)	미국	14.7 (4.4%)	미국	27.5 (6.4%)	싱가포르	48.2 (9.1%)	미국	47.6 (9.6%)
기타		17.8 (8.5%)		79.7 (23.9%)		141.9 (33.1%)		183.7 (34.6%)		177.3 (35.9%)
합계		209.1		333.6		429.0		531.4		494.2

주: 2) 홍콩은 중국에 포함. 출처: 한국석유공사 Petronet

국제 석유시장에서 석유제품 거래의 기준이 되는 지표는 MOPS(Mean of Platts Singapore)인데, 이는

글로벌 정보 제공회사인 S&P Global Platts사에서 제공하는 석유제품의 평균 가격지표이다. MOPS는 싱가포르, 한국, 일본 등 다양한 국가에서 수입되거나 수출되는 석유제품의 가격을 객관적으로 평가할 수 있는 기준을 제공하고 있어 아시아 지역의 석유가격 결정에 기준이 되는 중요한 벤치마크이다(임병윤, 2022). 이처럼 싱가포르는 지리적 이점을 살려 세계적인 석유 트레이딩 허브로써 다양한 석유제품의 교역이 이루어지는 중심지로 자리매김하고 있다. 반면, 우리나라 정유산업의 강점은 대규모 정제설비를 운영하여 얻어지는 규모의 경제 효과와 양호한 수준의 설비 가동률 및 고도화 비율을 통해 나타나는 생산효율성이다(정준환, 2016). 한국은 지리적 여건이 불리함에도 불구하고, 적기 설비 투자와 정제설비의 규모의 경제성, 효율적인 비용 구조 및 설비 가동 역량의 우위를 바탕으로 고품질의 석유제품을 경쟁력 있는 가격으로 생산하여 국제시장에 수출해 온 것이다.

라. 정유산업에 대한 선행연구

정유산업에 관한 국내연구는 기술적 분석을 제외하면 주로 세 가지 범주로 구분된다. 첫째, 석유제품 가격 결정 프로세스에 관한 연구로서, 이는 유가와 환율 등 외부 변수와 국내 석유제품 가격 간의 상관관계를 규명하는 데 초점을 맞췄다. 예를 들어 손양훈과 나인강(2002)은 국내 휘발유 가격과 국제유가 및 환율 간의 관계를 분석하였고, 오선아와 허은녕(2006)은 유가 자유화 이후의 경쟁구조 변화를 살펴보았다. 제상영 외(2010)와 김정관 외(2011) 또한 석유제품의 가격 비대칭성과 시장 경쟁도를 분석하였다. 둘째, 주유소 고객의 충성도 및 전환 의도에 관한 연구가 있으며, 신만섭(2010)은 환경심리학 관점에서 주유소의 특성과 고객평가의 관계를 분석했고, 박연회(2023)는 PPM(Push-Pull-Mooring) 모델을 활용해 고객의 전환 행동을 탐구하였다. 셋째, 정유사의 전략 방향을 다룬 연구들로는, 이달석과 오세신(2011)의 RCA(현시비교우위) 지수 분석을 통한 수출 경쟁력 연구, 이달석 외(2012)의 사업 다각화 전략 분석, 정준환(2016)의 중장기 발전 전략 제안, 구지선(2021)의 탄소 중립 대응 전략, 박순창(2022)의 산업구조 기반 지속가능경영문화 연구 등이 있다.

해외연구의 경우, 정제 계획 수립, 불확실성 대응, 운영 효율성 제고 등을 주제로 한 모델링 기반의 접근이 많다. Wenkai Li et al.(2004)은 수요의 불확실성을 반영한 정제계획 모델을 제안했고, Marcel Joly et al.(2015)은 브라질 PETROBRAS의 전략적 학습 사례를 통해 운영연구의 중요성을 강조하였다. Tominac & Mahalec(2017)은 게임이론을 활용하여 전략적 정유 생산계획을 연구하였다.

한편, 국내 정유산업의 수출 전략과 관련된 연구는 유관기관인 한국석유공사, 대한석유협회, 에너지경제연구원 등을 중심으로 석유제품 수출 실적 및 산업구조 변화에 대한 업계 차원의 현황분석 연구가 주로 진행되었는데, 오세신(2016)은 한-중 FTA가 국내 석유산업에 미치는 영향을 분석하였다.

그러나, 우리나라 정유사가 내수 중심 기업에서 수출 중심 기업으로 근본적인 변신에 성공하여 지속적인 성장 기반을 확보한 사례를 전략경영의 관점에서 상세히 탐구한 연구는 미흡하다. 이는 국내 정유사의 수출 중심 전략의 실행이 본격화된 시점이 비교적 최근에 이루어진 일이기 때문으로 판단된다.

5. 경영 전략에 대한 선행연구 검토

가. 전략 연구 전반

기업가들은 지속적인 성장과 초과이윤 창출을 목표로 한다. 조동성 외(2010)에 따르면, ‘전략’이라는 개념은 기업들이 우수한 전략을 바탕으로 초과이윤을 창출하고 지속적 경쟁 우위를 확보하는 것을 연구하

기 위해 경영학에서 사용되기 시작했다. 전략 연구는 한 조직이나 기업이 성공한 원인을 밝혀내는 연구로 대표적으로 기업이 취한 경쟁전략을 분석하는 본원적 전략 연구(Porter, 1980), 기업의 전략적 대응을 다룬 연구(Miles et al., 1978) 등이 있다. 아울러 지속적 경쟁 우위를 설명하는 경영학의 전략 연구의 관점으로 주체 기반 관점, 환경 기반 관점, 자원 기반 관점이 대두되었다.

1930년대부터 1973년까지 주체 기반 관점의 전략 연구(Barnard, 1938: Fayol, 1949; Child, 1972)가 주로 이루어졌는데, 이는 기업의 지속적 성장과 초과이윤이 리더십, 능력, 성향과 같은 주체의 요소들에 달려 있다고 보는 관점으로 탁월한 CEO의 존재가 필수적이라는 주장이다(Barnard, 1938). 그러나 1973년 제1차 오일쇼크로 미국 경제는 악화되었고, 기업들은 '불확실성의 시대'에 진입했다. 이 시기에는 기업의 경쟁 우위가 내부적 요인보다 산업의 구조적 특성 같은 외부적 요인에 의존한다는 환경 기반 관점이 부각되었다. 특히 Porter(1980)는 산업의 구조적 특징이 기업의 행동과 성과를 결정한다고 보았다. 하지만, 1980년대 초 미국 기업들의 경쟁력 저하와 일본 기업들의 급성장을 설명하는 데에는 산업조직론적 접근에 한계가 있었다. 이에 따라 자원 기반 관점이 새롭게 각광 받기 시작했다. 자원 기반 관점은 기업이 각기 다른 자원과 능력을 갖고 있으므로, 자신이 보유한 자원의 정도에 근거하여 전략을 선택해야 한다고 주장한다(Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). 같은 산업에 속하더라도 기업별로 환경 변화에 대응하는 방식이 다른 이유는 각기 다른 자원을 보유하고 있기 때문이다.

기존의 전략 이론들은 각각의 관점에서 기업의 경쟁 우위를 설명하지만, 기업 내에서 실제로 전략이 실행되는 과정과 그 성과를 창출하는 방식에 대한 설명은 부족한 측면이 있다. 예를 들어, 환경 기반 관점은 산업구조가 기업의 성과를 결정한다고 보지만, 동일한 산업 내에서도 기업마다 다른 성과를 내는 이유를 충분히 설명하지 못한다. 이와 같은 문제점을 인식한 조동성(2014)은 기업이 지속적 경쟁 우위를 창출하려면 탁월한 주체(Subject), 외부 환경에 적응하는 능력(Environment), 경쟁 우위에 있는 기업 자원(Resource) 등이 조화롭게 상호작용 및 결합하여 기업 내에 메커니즘을 만들고 이를 통하여 기업의 남다른 성과가 창출된다고 주장하였다. 이를 메커니즘기반관점(MBV)이라고 하는데, 이는 주체, 환경, 자원 기반 관점에 이은 제4의 전략 연구의 패러다임이다.

나. 메커니즘기반관점

메커니즘은 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource)과 같은 조직의 투입물(Input)과 산출물(Output)인 성과 사이에 존재하는 가치 창출 과정(Transformation Process)에 작용하는 전략변수로서, 조직이 가치 창출 활동을 통해 차별화된 성과를 내는데 작용하는 핵심 요인이다(조동성, 2014). 조직에서 주체, 환경, 자원이라는 구성 요소들은 메커니즘을 생성하며 기업활동에 영향을 미치는데, 조동성(2014)은 이를 SER-M 모델로 설명하였다. 아울러 조동성(2014) 및 조동성과 문휘창(2022)은 기업의 메커니즘을 형성하는 주체, 환경, 자원이 상호작용을 하는 원리를 '조합(Combination)'과 '순열(Permutation)', '시간(Time)'의 3개의 축으로 분류하여 설명하였다. 조합은 메커니즘을 구성하는 각 요소의 결합을 지칭하며, 순열은 SER의 우선순위를 결정하는 것이고, 시간은 SER의 순열 후 이것의 작동과 관련된 시간적 속성과 관련된 사항이다. 메커니즘기반관점의 전략 연구는 기업의 성공을 주체, 환경, 자원 요인으로 각각 나누어 분석하는 기존 전략 연구의 환원주의적 연구와 달리, 주체(S), 환경(E), 자원(R)뿐만 아니라 이들의 결합 논리이자 상호작용의 원리로서 메커니즘(Mechanism)을 함께 살펴야 한다는 통합적 관점의 전략 연구이다(유재승과 조동성, 2022).

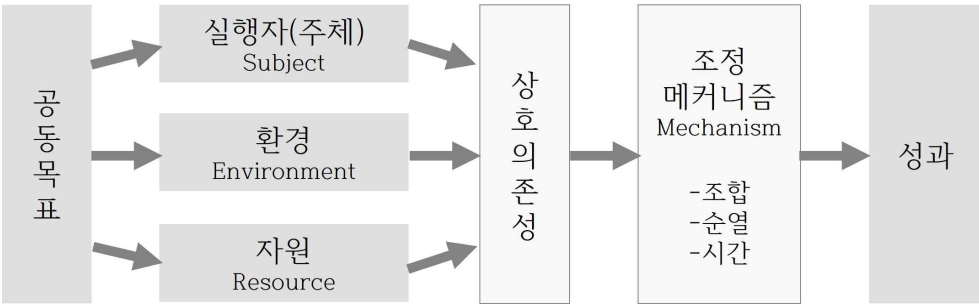
위 내용을 바탕으로 다양한 산업과 기업들에 대한 전략 분야의 사례 연구도 이루어져 왔다. 한국의 온라인 게임이 해외시장에서 성공적으로 진출하기 위한 전략과 메커니즘을 조동성 외(2004)가 연구했으며,

구자원과 이윤철(2009)은 IT 기업의 경영성과를 SER-M 프레임워크를 통해 연구 결과를 도출했다. 현영석과 송태복(2014)은 현대자동차의 스피드경영 전략에 대해 SER-M 모델을 기반으로 기업의 경영성과와 전략을 분석했으며, 공급망관리(SCM) 및 철강산업 분야에 대한 메커니즘 기반의 사례 연구가 홍성식(2019)에 의해 수행됐다. 또한, 김태종과 엄재근(2020)은 SER-M 프레임워크로 사용하여 LG전자의 사례 연구를 수행하여 프리미엄 가전 시장의 전략 메커니즘을 탐구했다. 김지희와 이윤철(2021)은 인천국제공항공사의 발전 과정을 메커니즘의 변화로 분석하였으며, 정지훈과 고영희(2023)는 셀트리온과 삼성바이오로직스 전략 메커니즘 비교분석을 통해 국내 바이오제약 기업의 성장 프로세스와 팬데믹과 관련된 기회 활용 전략을 연구하였다(정지훈과 고영희, 2023).

다. 조정 및 조정 프레임워크

조직 안에서 경영 프로세스(투입물의 변환 과정)를 만드는데 필요한 논리(Logic)와 행동의 원칙이 메커니즘이고, 이를 탐구하는 분석틀이 SER-M 모델이다(조동성, 2014). 유재승과 조동성(2022)은 SER-M 모델을 보완한 조정 프레임워크를 제안하였다. 유재승과 조동성(2023b)은 조직 전체의 역량을 모아 달성하고자 하는 목표를 '공동목표(Common Goal)'라고 하고, 공동목표 달성을 위한 과업 활동에서 주체, 환경, 자원 간 '상호의존성(Deutsch, 1949; Thompson, 1967; Mintzberg, 1983)'이 존재하며, 이에 따라 이를 조정하는 표준화, 사전 계획, 상호조율과 같은 '조정 메커니즘'이 달라진다고 주장하였다. 특히 상호의존성은 공동목표를 달성하기 위한 조직의 가치 창출 활동에서 조직의 제반 요소 간에 존재하는 관계의 속성으로 SER이 상호작용하여 메커니즘을 만드는 명확한 논리를 제공한다. 이처럼 조정 프레임워크는 기존 SER-M 모델에 조직의 공동목표와 상호의존성(Interdependence(y))을 추가하여 구성 요소들 간의 관계를 분석함으로써 SER-M 모델에서 주체, 환경, 자원이 상호작용하여 메커니즘을 만들어 내는 논리적 근거를 명확히 하였다(유재승과 조동성, 2022)[그림 2].

[그림 2] 메커니즘기반관점의 조정 프레임워크



출처: 유재승과 조동성(2022)에서 인용

조정 프레임워크를 분석틀로 적용하는 전략 연구는 조직이 공동목표 달성을 위해 실행자(주체), 환경, 자원 간의 상호의존성(Thompson, 1967; Mintzberg, 1983; Malone & Crowston, 1994)의 특성을 파악하고, 특정 조직이 어떻게 조정 메커니즘(March & Simon, 1958; Adler, 1995)을 만들어 남다른 성과를 창출하는가를 탐구한다(유재승과 조동성, 2022).

유재승과 조동성(2023b)은 코로나19 팬데믹 상황에서 마스크 부족 문제를 해결하기 위한 공동체 조직의 조정과 조정 메커니즘 연구(유재승과 조동성, 2023a), 포드자동차의 모델T와 이동식 조립시스템의 성

공 요인 분석을 통하여 조정 프레임워크의 타당성을 검증하는 연구를 수행하였다.

VIII. GS칼텍스의 경쟁 우위 및 성장 전략 분석

석유제품 생산에 필요한 원료인 원유(Crude)를 전량 수입에 의존하던 비산유국의 정유사가 매출액의 73% 이상을 수출로 올리는 기업으로 성공적으로 변신한 전략을 탐구하는 것은 학문적으로 또한 실무적으로 특별한 의미가 있다. 본 연구에서는 먼저 GS칼텍스의 설립부터 현재 상황에 이르기까지의 과정을 상세히 살펴보고, 다음으로 메커니즘기반관점의 조정 프레임워크를 적용하여 GS칼텍스의 수출기업으로의 성공 전략을 심도 있게 분석한다. GS칼텍스는 복잡한 글로벌 정유산업 속에서 주체, 환경, 자원 간 상호의존성을 파악하여 적합한 메커니즘으로 경영 활동을 효과적으로 조정하며, 수출 중심의 경쟁 우위를 확보해 왔다.

1. GS칼텍스 소개

GS칼텍스는 럭키화학과 미국 칼텍스의 50:50 합작으로 1967년 설립되었다. 2005년 GS그룹의 출범에 따라 현재의 사명을 갖게 된 GS칼텍스는 석유제품 수요 증가에 맞춰 주주 간 합의를 통한 전략적 선택으로 지속적인 시설투자를 진행하였으며, 이를 기반으로 <표 5>와 같이 대규모 석유정제 시설, 고도화 시설, 석유화학 생산공장, 윤활기유 공장을 갖춘 복합 생산 시설(Complex)을 구축하여 오늘에 이르렀다. GS칼텍스 여수공장이 보유하고 있는 정제능력 80만 B/D는 <표 6>과 같이 전 세계 정유공장 중 단일공장으로 세계 5위의 규모이다(Oil and Gas, 2024). 이를 통해 GS칼텍스는 원유정제공정에서 규모의 경제의 이점을 살릴 수 있는 여건을 마련하였다.

<표 5> GS칼텍스 사업부문별 주요 시설 현황

	정유사업	석유화학사업	윤활유사업
현황	• 80만 B/D의 원유정제시설(CDU)과 27만 5천 B/D의 고도화 설비를 통해 고품질의 휘발유, 경유, 항공유 등 석유제품 생산	• 연간 280만 톤 규모의 방향족(BTX) 제품과 연간 18만 톤 규모의 폴리프로필렌 제품 생산 • 연간 75만 톤 규모의 에틸렌(MFC) 및 50만 톤 규모의 폴리에틸렌 제품 생산	• 2만 7천 B/D의 윤활기유 생산 및 9천 B/D의 윤활유 생산
도입기	1969.06. 제1 CDU (원유정제시설) 1972.10. 제2 CDU 1981.06. 제3 CDU	1988.04. PP(폴리프로필렌) 1990.09. 제1 PX(파라자일렌), 제1 BTX(방향족)	1969.11. 인천윤활유공장
성장기	1995.09. 제1 중질유분해시설(RFCC) 1996.12. 제4 CDU 2007.09. 제2 중질유분해시설(HCR) 2011.05. 제3 중질유분해시설(VRHCR) 2013.01. 제4 중질유분해시설 (VGOFCC)	1995.08. 제2 PX 2000.07. 제2 BTX 2003.04. 제3 PX	2007.09. 윤활기유공장
성숙기		2022.11. MFC(올레핀생산시설)	

출처: GS칼텍스 사업보고서 및 홈페이지 내용을 연구자가 정리

<표 6> World Largest Refineries Top 7 (단위: 천 B/D)

순위	정유공장	위치	정제능력
1	Jamnagar Refinery (Reliance Industries Ltd.)	Gujarat, India	1,240
2	Paraguana Refinery Complex (PDVSA)	Paraguana, Falcon, Venezuela	940
3	SK Energy Co.,Ltd. Ulsan Refinery	Ulsan, South Korea	840
4	Ruwais Refinery (Abu Dhabi Oil Refining Company)	Ruwais, UAE	817
5	GS Caltex Yeosu Refinery	Yeosu, South Korea	800
6	S-Oil Onsan Refinery	Ulsan, South Korea	669
7	ExxonMobil	Singapore	605

출처: Oil and Gas(2024)

특히 기본 정제시설에 대한 투자가 마무리된 1990년대 말 이후, GS칼텍스는 중질유분을 분해하여 경질유를 생산하는 대규모 투자비가 소요되는 고도화 시설에 집중 투자를 해왔고, 사업 포트폴리오 차원에서 윤활기유 및 올레핀 제품을 생산하는 석유화학 공장에 투자하였다. 고도화 시설은 수익성이 낮은 벙커C와 같은 중질유를 분해하여 마진이 좋은 휘발유, 경유 같은 경질유를 생산하는 최첨단 설비인데, 비록 크랙마진이 좋다 하여도 대규모 투자비가 들어가고 조업(Operation) 조건이 까다로워 안정적인 운영이 힘든 까닭에 전 세계적으로도 일류 정유회사만이 시설을 보유하고 있는 정유사업의 경쟁력을 좌우하는 핵심 설비이다. GS칼텍스는 정유사업 환경 변화에 대한 최고 경영층의 전략적 선택과 여수공장의 우수한 조업 기술을 보유하고 있어 고도로 집적된 대규모 공장 시설과 첨단 공장에 대한 투자와 효율적인 운영이 가능하였다. 크랙마진을 통하여 석유정제산업의 원가 경쟁력을 높인 GS칼텍스를 비롯한 국내 정유사의 고도화 설비 현황은 <표 7>과 같다.

<표 7> 우리나라 정유사 정제설비 고도화 비율 (단위: 천 B/D)

	원유정제시설(CDU) (괄호는 콘덴세이트 공정 포함)	고도화 시설(HOU)	고도화 비율 (HOU/CDU)
GS칼텍스	800	275.0	34.4%
SK이노베이션	1,115 (1,215)	207.5	18.6%
S-Oil	580 (669)	224.2	38.7%
HD현대오일뱅크	520 (690)	217.0	41.7%
소계	3,015 (3,374)	923.7	30.6%

출처: 각 사 사업보고서, 홈페이지 내용 종합

이를 통해 GS칼텍스는 혼합물인 원유의 고유한 속성상 발생하는 생산 제품의 수급불균형 문제를 완화시키고, 판매 제품의 종류를 다양화하였으며, 제품의 원가 경쟁력을 확보하였다. 이 결과 GS칼텍스는 시장 규모가 작은 내수시장 위주의 석유정제 제품 판매에서 벗어나 다양한 제품을 판매할 수 있고, 규모가 큰 해외시장으로 시장의 다변화와 수익원 다원화를 할 수 있었다. GS칼텍스의 매출은 <표 8>과 같이 2023년 기준으로 정유사업이 전체의 80.0%, 석유화학사업이 15.8%, 윤활유사업이 4.2%를 구성하고 있

다. 특히 수출 비중이 전체 매출의 73.1%에 달해 매출의 대부분을 차지하고 있음을 알 수 있으며, 사업부별 수출 비중은 정유 70.6%, 석유화학 83.8%, 윤활유 79.2%이다.

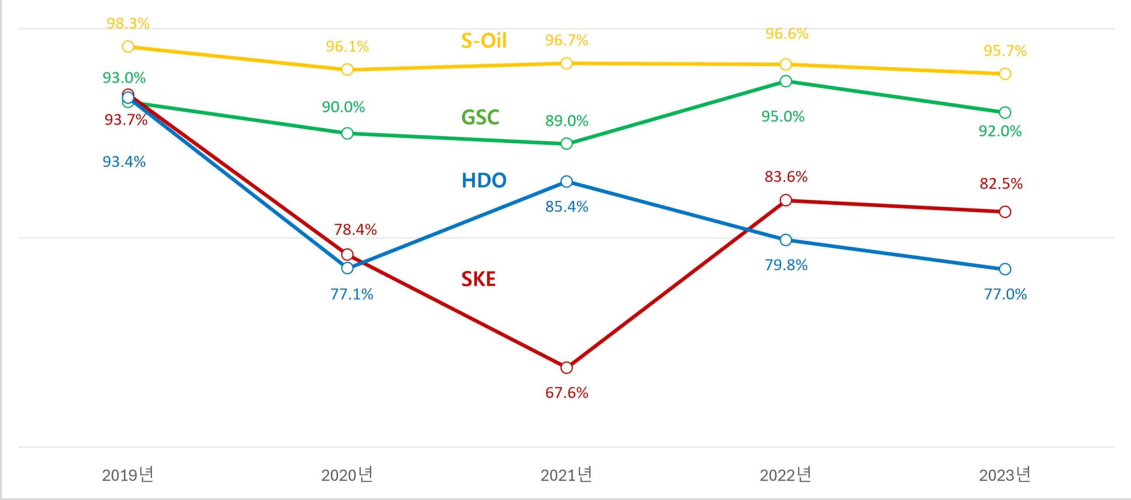
<표 8> 2023년 GS칼텍스 사업부문별 재무 현황 개요 (매출액 단위: 백만원)

	정유사업	석유화학사업	윤활유사업	소계
순매출액	38,896,920	7,659,868	2,050,760	48,607,546
매출액 비중	*80.0%*	*15.8%*	*4.2%*	*100.0%*
수출	27,460,591	6,422,446	1,625,209	35,508,245
내수	11,436,329	1,237,422	425,551	13,099,301
수출 비중	*70.6%*	*83.8%*	*79.2%*	*73.1%*

출처: GS칼텍스 사업보고서

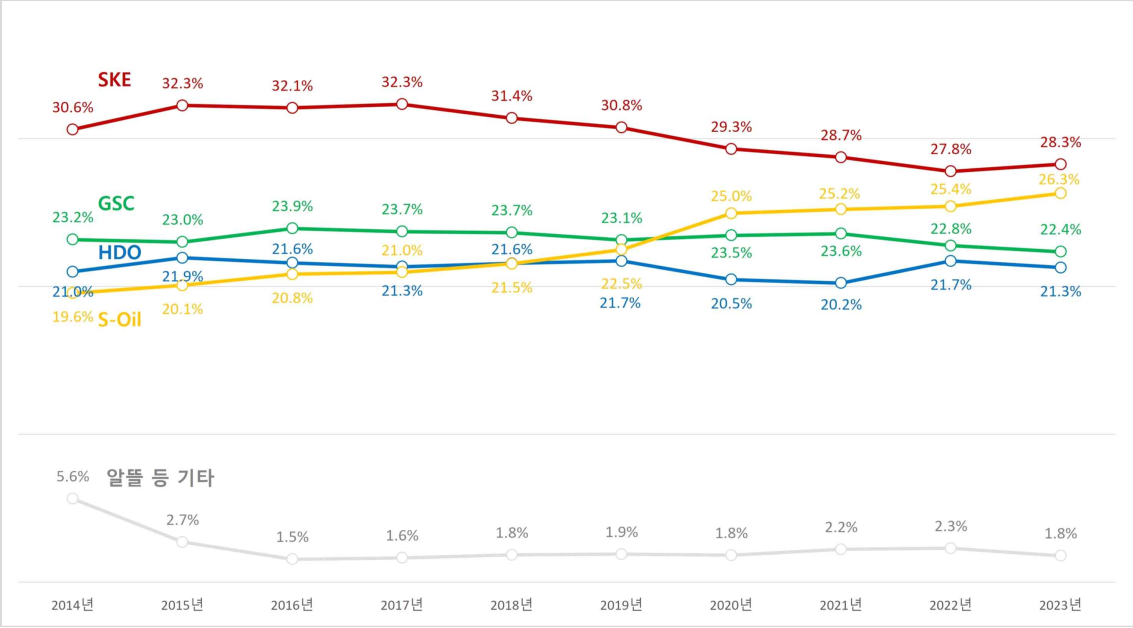
한편, 정유산업은 대규모 장치산업으로 설비 가동률이 높아질수록 생산원가에서 고정비가 차지하는 비중이 감소하여 제조원가가 낮아져 정제마진이 증가한다(Chulwoo Baek & Seung-Hoon Yoo, 2022). GS칼텍스의 정유공장 가동률은 [그림 3]과 같이 최근 5년간 92.3%로 우리나라 정유사 전체의 평균 가동률(89.6%)보다 높아 원가 경쟁력에 있어 우위에 있다. 또한, GS칼텍스가 [그림 4]와 같이 내수시장 시장점유율의 하락에도 불구하고 상대적으로 높은 공장 가동률을 유지하고 있는 것은 내수 판매 물량 감소분을 수출 물량 증가분으로 대체할 수 있었던 것으로 판단된다.

[그림 3] 국내 정유사 가동률 현황 (정유파트)



주: 3) 정유사업에 국한된 내용은 SK이노베이션 대신 SK에너지로 표기함. SKE는 SK에너지, GSC는 GS칼텍스, HDO는 HD현대오일뱅크. 출처: 각 사 사업보고서

[그림 4] 국내 정유사 내수 소매(경질유) 시장점유율 현황



출처: 한국석유공사 Petronet

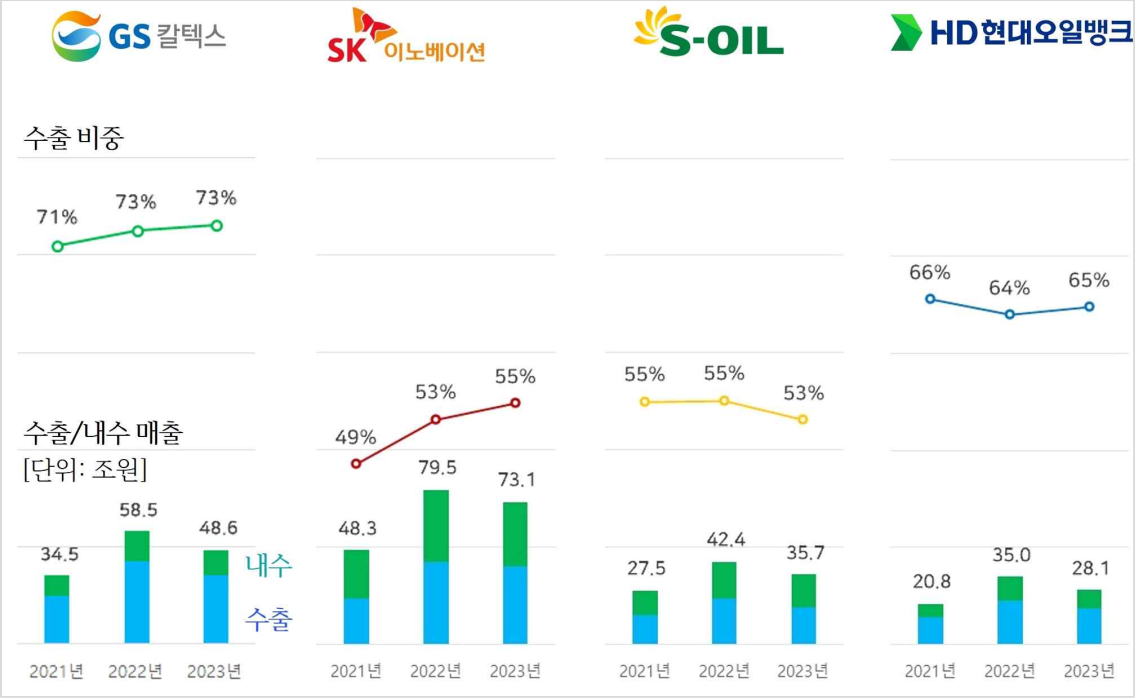
한편 GS칼텍스의 수출 대상국은 2013년 34개 국가에서 2023년 61개 국가로 10년 새 거의 2배 가까이 늘었음을 <표 9>에서 볼 수 있다. 같은 기간 동안 다른 정유사의 수출국 증가에는 큰 변화가 없는데, 이는 GS칼텍스가 경쟁사 대비 수출을 위한 경영 활동에 집중하였음을 보여준다. 또한, 우리나라 정유사들의 수출 비중을 살펴보면 [그림 5]와 같이 모두 50%를 넘지만, GS칼텍스는 현재 60여 개국 수출을 통해 전체 매출 약 49조 원 중 수출을 통한 매출이 36조로 약 73%에 이르러 국내 정유사 중 월등히 높다.

<표 9> 우리나라 정유사 수출대상 국가 변동 추이 (단위: 국가수, 5년 단위)

	2013년	2018년	2023년	증감('13년 대비 '23년)
GS칼텍스	34	57	61	+27
SK이노베이션	31	28	29	-2
S-Oil	29	38	36	+7
HD현대오일뱅크	21	20	25	+4

주: 4) SK이노베이션은 SK에너지, SK엔무브, SK인천석유화학, SK지오센트릭, SK트레이딩인터내셔널 포함, HD현대오일뱅크는 HD현대케미컬 포함. 출처: 한국석유공사 Petronet

[그림 5] 정유사별 매출 및 수출 비중 현황

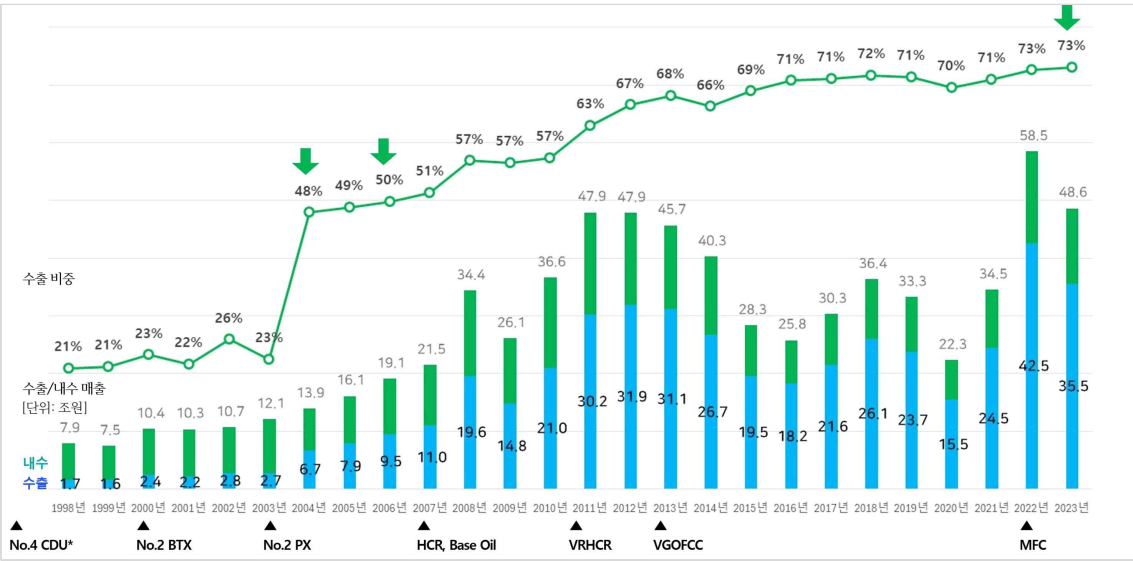


주: 5) SK이노베이션의 매출은 타사와 동일한 비교를 위해 정유, 석유화학, 윤활유 계열사만 포함함 (연결조정 후 매출). 출처: 각 사 사업보고서

GS칼텍스의 연도별 석유제품 수출 내역을 살펴보면 [그림 6]과 같다. 수출 비중은 2004년 23%에서 48%로 급격히 상승한 바 있으며, 2006년에 처음으로 50%를 넘어선 이후 지속해서 증가하여 2023년에는 73%를 초과하고 있다. 2000년대 초반 중국의 수요 증대, 국제 석유제품 가격의 점진적인 상승으로 수출시장의 마진 개선, GS칼텍스의 제3 PX(석유화학, 45만 톤/년) 공장 등 대규모 시설투자와 생산 능력 확장에 기인하여 2000년대 초반 수출 물량과 비중이 크게 증가하였다. 이후로도 수출 비중이 확대됐는데, 특히 2008년 HCR, 2011년 VRHCR, 2013년 VGOFCC 등 고도화 설비 증설 때마다 해외 수요에 맞춘 경질유 생산량은 늘리고, 원가 경쟁력은 제고시켜 그 비중이 지속해서 상승하였음을 볼 수 있다.

기업은 동태적이고 예측이 곤란한 환경 아래서는 마케팅 또는 기술 혁신 차별화가 적합한 반면, 안정적인 환경 아래서는 원가 우위 전략이 적합하다(Miller, 1987). 성숙산업인 정유산업은 국제적인 표준으로 정해진 규격제품이기 때문에 제품 차별화가 어려워 '원가 우위 전략'을 추구하게 되며, 제품을 경쟁자보다 값싼 가격으로 생산하려는 생산 능력 증대를 통한 '규모의 경제'를 확보하려는 노력과 운전 최적화를 통한 생산비용 절감 노력의 특성을 갖게 된다. 기업이 원가 우위를 확보하려면 원자재를 싸게 구입하거나, 생산공정을 최적으로 운전하거나, 규모의 경제를 갖춰 생산원가를 낮춰야 한다. GS칼텍스는 생산공정을 최적으로 운전하고, 대규모 투자비가 소요되는 시설투자를 통해 규모의 경제를 달성하여 원가 우위를 확보하여 수출기업으로 성공적으로 변신하였다.

[그림 6] GS칼텍스 수출 현황



출처: GS칼텍스 사업보고서

2. 메커니즘기반관점에서 GS칼텍스의 경쟁 우위 및 성장 전략 고찰

본 절에서는 내수 중심의 사업을 영위하던 GS칼텍스가 수출 중심 기업으로 변신하여 경쟁 우위를 확보한 성공 전략을 메커니즘기반관점의 조정 프레임워크(유재승과 조동성, 2022)를 적용하여 분석하였다. 메커니즘기반관점의 전략 연구는 실행자(주체), 환경, 자원이 상호작용하는 과정에서 만들어진 메커니즘에 중점을 두어 기업의 성공을 분석하는 통합적 관점의 전략 연구이다(조동성, 2014). 메커니즘은 조직이 가치 창출 활동 과정에서 투입 단계에 작용하는 독립 변수이자 투입 변수(Input Variable)인 주체, 환경, 자원과 달리, 조직 내에서 투입 요소를 변환하여 가치를 창출하는 활동 과정(Transformation Process)에 작용하는 조직 변수이며, 주체, 환경, 자원과 성과 간에 존재하는 매개변수이다. 한편 메커니즘기반관점의 전략 연구는 SER-M 프레임워크나 조정 프레임워크를 적용하여 분석할 수 있으나, 본 연구에서는 앞의 Ⅱ장 [그림 2]의 조정 프레임워크를 적용하여 GS칼텍스의 사례를 분석하였다. 조정 프레임워크는 기존의 분석틀인 SER-M 프레임워크에 조직의 공동목표와 상호의존성을 추가하여 구성 요소들 간의 관계를 분석함으로써 그간 다소 모호했던 주체, 환경, 자원이 상호작용하여 메커니즘을 만들어 내는 논리를 명확하게 파악할 수 있는 장점이 있기에 본 연구에서는 이를 적용하여 GS칼텍스의 성공을 탐구하였다. 즉, 조정 프레임워크는 특정 조직이 공동목표 달성을 위하여 실행자(주체), 환경, 자원과 이들의 상호의존성의 속성을 반영하며, 어떠한 메커니즘을 만들어 가치 창출 활동에 적용하여 남다른 성과를 창출하는가를 명확하게 파악할 수 있다.

가. 공동목표

유재승과 조동성(2022)에 따르면 조직의 역량을 모아 달성하고자 하는 조직 전체의 목표를 '공동목표'라고 하는데, GS칼텍스의 경우 50:50의 동일 지분을 가진 합작법인의 양측 대주주 모두 재무적 안정성

과 효율적인 운영관리를 중시하는 경향이 있기에 GS칼텍스의 공동목표는 '안정적 수익 확보를 기반으로 세계적인 에너지 기업으로의 발전'이라고 할 수 있다. GS칼텍스는 GS그룹과 미국 셰브론(Chevron) 양 주주의 합의에 따라 중요한 의사결정을 하고 있으며, 또한 매년 일정 수준 이상의 주주 배당을 중요한 의무로 여긴다.

<표 10> GS칼텍스의 공동목표

주요 목표	주요 내용
공동목표	• 안정적 수익 확보를 기반으로 세계적인 에너지 기업으로의 발전
하부목표	• 효율적인 운영을 통한 원가 경쟁력 확보 • 시장 다변화를 통한 수출 확대

나. 실행자(주체)

공동목표를 달성하기 위한 GS칼텍스의 실행자(주체) 그룹은 크게 경영진(이사회), 수출 담당 조직, 생산 담당 조직 등을 들 수 있는데, 실행자가 기업의 환경과 자원을 정확하게 파악하여 전략을 수립하고 실행하는 등 어떻게 경영 활동을 수행하는지에 따라서 기업의 성과는 달라질 수 있다. GS칼텍스는 공동주주간 이사회를 기반으로 안정적이고 효율적으로 회사를 운영하고 있다는 평가를 받고 있는데, 공동목표 달성을 위한 대규모 자금이 들어가는 설비 투자에 대한 전략적이고 시의적절한 의사결정을 진행해 왔다. 아울러 GS칼텍스를 1994년부터 22년간 맡았던 허동수 GS칼텍스 명예회장은 고도화 설비 관련 프로젝트의 성공을 위해 인사관리(HR) 측면에서 구성원들의 역량을 높여 성장기를 이끌었다는 평가를 받는다(Lee Jae-young, 2016). GS칼텍스는 'Supply&Trading본부'에서 원유 수입과 제품 수출을 맡아서 수행하고 있고, '생산본부'에서 수출 일정에 맞춰 원가 경쟁력이 있는 수출 제품의 생산, 저장, 출하 등 수급과 품질관리를 담당하고 있다. GS칼텍스 내에서 내수·수출 각 채널을 담당할 수 있는 전문인력을 육성하고 해외 사무소 등의 담당 조직을 구성하여 내부 조직을 최적화하는 요소도 수출기업으로 혁신을 위한 중요한 요소로 볼 수 있다. 실제로 GS칼텍스는 정유 트레이딩을 위해 싱가포르, 런던, 아부다비 사무소를 열었을 뿐만 아니라, 석유화학사업을 위해서 중국 랑팡, 중국 쑤저우, 체코, 멕시코 등 시장에 진출하였으며, 윤활유 수출을 위해 인도, 중국, 러시아 사무소를 운영하고 있다.

다. 환경

공동목표 달성을 위한 GS칼텍스의 환경 측면의 요소는 환율 및 국제유가 변동, 정부 정책, 환경규제, 주변 국가들의 정유설비 시설 변동 등을 들 수 있다. 이들 중 무엇보다 정유사의 수익성에 큰 영향을 미치는 요소는 원유 가격 및 석유제품별 국제유가의 변동인데, 이는 정유사가 회피할 수 없는 위험이기 때문에 대표적인 '체계적 위험'이라고 볼 수 있다. 국제유가에 영향을 미치는 요소는 생산원가뿐만 아니라 시장에서의 수급 요인, 지정학적 요소, 석유수출국기구의 인위적인 원유 수급 조절, 해운 운임 변동, 천재지변 등과 같은 다양한 요소들이 있다. 정유사가 원유가를 예측하는 것도 어려운 일이며, 이에 이러한 체계적 위험 요소를 회피하는 것도 불가능하다. 단, GS칼텍스는 규모의 경제 확보, 고도화 설비 구축, 생산 제품 다양화, 시장 다변화, 운영 최적화 등 다양한 경영 활동을 통해 체계적 위험의 충격을 완화하고자 노력해 왔다.

해외시장의 경우 위 <표 11>과 같이 중국, 인도 등은 경제성장에 따른 수요 증가로 정제설비가 증대되

어 석유제품 생산이 늘어나기도 하지만 경제성장 규모에 비한다면 제한적인 증가였다. 반면, 호주, 일본 등은 주요 정제설비가 노후화되고, 설비 투자비의 급격한 상승, 환경 비용 증가 등으로 인하여 정유설비에 대한 추가 투자가 어려워 석유제품 생산이 감소하였는데, 경쟁력이 약화된 이들 시장에 대한 GS칼텍스의 수출 공략이 주효하였다. 또한, 내수시장이 작음에도 불구하고 지리적 이점을 살려 엑손모빌(ExxonMobil), 쉘(Shell), 셰브론과 같은 메이저 정유사가 진출해 있던 싱가포르는 1990년대까지 아시아 석유시장을 주도하는 허브(Hub)였으나 점차 경쟁력이 약화되고 있다.

한편, 국내의 환경오염 방지를 위해서 석유제품에 대한 유황 함량 규제 및 중질유 사용을 제한하고 액화천연가스(LNG)로 연료를 전환하는 정책은 내수 수요를 감소시키는 석유사업의 중요한 환경적 요인이다. 내수시장의 치열한 경쟁에서 승리하기 위한 과도한 설비 투자와 경쟁은 1990년대까지 국내 정유사의 경영에 어려움을 가중시켰으나, 이를 타개하기 위한 해외시장 개척 노력, 살아남기 위한 첨단 공정기술 개발, 아시아 경쟁국 대비 앞선 선제적 투자를 통한 규모의 경제와 함께 경쟁력을 향상시켰다. 즉 GS칼텍스의 수출시장 개척을 위한 노력과 때맞춰 중국 등 아시아 국가의 수요가 증가하고, 급격한 신규 설비 투자비 증가 및 환경규제 강화는 해외 경쟁업체들의 신규 설비 투자에 제약요인으로 작용하여 GS칼텍스를 비롯한 국내 정유사에게 전화위복의 계기가 되었다.

<표 11> 아시아 주요 국가의 10년간 정제능력 변동 (정제능력 단위: 천 B/D)

국가	2013년	2023년	변동률('13년 대비 '23년)
말레이시아	612	955	56%
중국	14,503	18,484	27%
인도	4,319	5,085	18%
한국	2,878	3,374	17%
인도네시아	1,099	1,242	13%
싱가포르	1,414	1,302	-8%
대만	1,197	1,083	-10%
일본	4,123	3,069	-26%
호주	662	235	-65%
기타	2,424	2,645	9%
아시아 전체	33,231	37,474	13%

출처: Energy Institute Statistical Review of World Energy 2024

라. 자원

자원 측면에서 경쟁 우위 확보를 위한 GS칼텍스의 요소는 하드웨어와 소프트웨어 두 가지 측면을 살펴볼 수 있다. 국제적 표준 규격제품으로 품질 차별화가 어려운 정유제품의 수출을 위해서는 수송비를 부담하고도 최종 소비지에서의 가격이 경쟁자와 동등해야 하는데, GS칼텍스는 환경 변화를 고려하여 하드웨어 측면에서 대단위 단일공장에 고도화 설비에 대한 선제적이며 중장기적인 투자를 통해 '규모의 경제'를 확보하였다. 실제로 정유설비 공사 진행은 최소 2~3년이 소요되며, 1개 생산공장 당 조 단위 이상의 투자비가 소요된다(조성환, 2017). 정유설비는 크게 원유정제시설(CDU), 고도화 설비(HOU), 탈황 설비(RDS), 저장·배합·출하로 구성된 운영 설비 등 네 가지 범주로 구분해 볼 수 있다. 이중 정제능력, 고

도화 설비, 탈황 설비가 원가 경쟁력에 크게 영향을 미치고, 운영 설비는 제품의 수급에 큰 영향을 준다. 국내 정유사들의 경우 각자의 전략적 선택에 따라 이들 시설에 대한 선제적 투자에서 차이가 있는데, 이는 도입 원유 및 생산 제품, 생산원가 등에 크게 영향을 미친다.

아울러 원유의 성상(Composition), 배합비, 원료 투입량 등 여러 상황에 따라 조업 조건이 달라지며, 이에 따라 공장의 안정적 가동과 이를 위한 각종 소프트웨어 시스템도 자원 측면의 중요한 요소이다. GS칼텍스는 석유사업 관련된 수많은 데이터를 취합해 이들의 정보를 통합하여 운영하는 '플래닝데이터 플랫폼(PDP)' 시스템을 운영하고 있으며, PDP 안에 수집된 데이터를 활용해 원유 및 제품 가격과 물량 추이를 다차원으로 분석하면서 보다 효율적인 의사결정을 내리고 있다(이종훈, 2024). 특별히 대규모 정제능력을 비롯하여 석유화학 제품을 생산하는 하류부문까지 고도로 집적된 시설을 효율적으로 기동하기 위한 생산기술은 원가 경쟁력과 수급 안정성 제고를 위한 핵심 요소이다.

마. 상호의존성 분석

조직의 공동목표를 달성하기 위한 가치 창출 활동에서 적합한 메커니즘을 만들어 적용하기 위해 상호의존성의 속성을 정확하게 인식하는 것은 무엇보다 중요하며, '상호의존성'의 속성은 해당 조직의 공동목표에 맞춰 연구자가 다양한 관점으로 그 속성을 파악할 수 있다(유재승과 조동성, 2022; 2023a). 상호의존성은 공동목표를 달성하기 위한 주체, 환경, 자원의 관계 속성을 말하는데, 연구자의 연구 관점과 해당 산업에 대한 지식을 바탕으로 분석할 수 있다(Deutsch, 1949, 2006; Van de Ven et al., 1976) 상호의존성은 공동목표를 달성하는 데 있어 주체, 환경, 자원이 협조적인지 비협조적인지, 유리한지 불리한지, 강점인지 약점인지, 기회인지 위기인지, 충분한지 불충분한지 등의 관점으로 파악할 수 있다. 공동목표를 달성하는데 긍정적인 상호의존성은 더욱 활용하고, 부정적인 상호의존성은 그 영향력을 최소화하기 위하여 부족한 것은 확보하거나 보완하고 회피하여야 한다.

먼저, 실행자(주체)와 관련하여 상호의존성을 살펴보면, GS칼텍스의 경우 1969년 원유정제시설(CDU) 가동 이후 지속적인 설비 투자에 대해 공동주주 간 의사결정 과정은 우호적이었으며, 안정적이고 검증된 경영 활동을 통해 위험(Risk)을 최소화하는 데는 양측 주주 간 큰 입장 차이가 없어 협조적인 관계를 지속하였다. 이에 GS칼텍스는 대내외 환경 변화를 기반으로 정유, 석유화학 등 대규모의 투자를 적기에 진행하였으며, 수출 중심의 조직 운영과 해외지사 개설 등의 노력도 지속해 왔다. 아울러 생산과 수출 제품 출하를 담당하는 여수공장의 숙련된 전문인력과 및 Supply&Trading 본부의 해외시장의 전문인력은 GS칼텍스가 아시아 지역 경쟁사 대비 수출에서 경쟁 우위를 확보하는 데 강점으로 작용하였다. 이러한 전문인력 양성은 회사 최고 경영층의 공동목표를 달성하기 위한 분명한 인식에서 비롯되었다.

환경과 관련하여 상호의존성을 검토해 보면 정부 주도의 FTA 대상국 확대는 수출 환경에 유리하게 작용하였으며, 1990년대 중국, 일본 등 아시아 지역의 석유제품 수요 증가 또한 수출 증대에 좋은 기회였다. 하지만 2010년 이후 중국의 정제시설 및 석유화학 시설에 대한 대규모 투자는 GS칼텍스의 중국 시장에서의 기회를 약화시키고 있다. 반면 호주, 일본, 싱가포르 등은 정유설비가 노후화됨에 따라 설비의 폐쇄 및 감축을 지속해서 진행하고 있는데, 이러한 주변국의 의사결정은 GS칼텍스 등 우리나라 정유사의 수출 증대에 유리한 요소이다. 한편 국내시장에서 석유제품 사용에 따라 발생하는 온실가스 배출, 특별히 고유황 중질유 사용으로 야기되는 대기오염을 방지하기 위한 엄격한 유황 함량 규제는 GS칼텍스의 안정적 성장과 발전에 불리한 요소이다.

자원과 관련하여 상호의존성을 파악해 보면 GS칼텍스는 내수시장의 치열한 경쟁 상황에서 경쟁력을 유지하기 위하여 지속적인 설비 증설 및 확장에 따라 규모의 경제를 확보한 것은 차후에 수출시장을 개척

하는 과정에서도 원가 경쟁력 갖게 하는 강점으로 작용하였다. 특별히 2000년 이후 정유산업의 환경 변화에 대응하여 선제적으로 단행한 고도화 설비에 대한 투자, 석유화학 공장 투자, 윤활기유 시설투자 등은 수출에 강점으로 작용하였다. 아울러 이처럼 정유공정을 구성하는 다양한 단위 공정들이 긴밀하게 연결된 GS칼텍스 여수공장은 단일공장 기준으로 세계 5위의 거대한 복합설비가 안정적이고 효율적으로 운전되고 있는데, 이 또한 큰 강점이다. 단, 중질유 탈황 설비(RDS)는 원유에 함유되어 있는 유황을 분리하는 업그레이드 설비로써 상대적으로 저렴한 고유황 원유의 투입을 가능하게 할 수 있는데, GS칼텍스는 이에 대한 투자는 진행하지 못했다. 이처럼 시설의 일부 제약은 GS칼텍스의 원가 경쟁력 확보, 저유황 제품 생산 등에 약점으로 작용하고 있다.

<표 12> GS칼텍스의 상호의존성

요소	주요 내용
실행자(주체) Subject	• 공동주주의 관계는 대규모 투자 등 전략적 의사결정에 협조적 • 지속적으로 양성된 생산 및 수출 조직의 전문인력은 강점
환경 Environment	• 인접 국가의 석유 수요 증가는 기회 • 중국의 경제성장은 기회였으나 정유설비 및 석유화학 설비의 지속적 확충으로 석유제품 시장은 기회요인이 축소되고 석유화학 시장은 위기에 도래 • 호주·일본 등 인접국의 정유설비 축소 및 폐쇄는 수출에 기회 • 환경오염 관련 시설투자 및 사용 연료 규제는 위기
자원 Resource	• 고도화 설비 투자 및 정제부문의 하류공정 투자는 수출 증대에 강점으로 작용 • 대규모 복합설비의 안정적이고 효율적 운영은 강점 • 중질유 탈황 설비의 제약은 원가 경쟁력, 수출, 안정적인 수급 운영에 약점임

바. 조정 메커니즘

조정은 조직에서 보편성을 갖는다(Barnard, 1938; Etzioni, 1959; Mintzberg, 1983). 조직이 존재하는 이유는 조정을 통하여 거래비용(Williamson, 1973)이 발생하는 시장보다 더 효율적으로 목표를 달성할 수 있기 때문이다(Chandler, 1962). 조정은 공동목표를 달성하기 위하여 역할 분담에 따라 실행하는 기능별 활동을 공동목표에 맞게 한 방향으로 일치시켜 시너지를 창출하는 경영 활동이다(유재승과 조동성, 2022). Mintzberg(1983)는 역할 분담에 의한 기능별 특정 활동을 제외한 조직의 모든 활동이 조정이며 조직은 역할 분담과 조정으로 구성되어 있다고 하였다. Etzioni(1959)는 조직은 공동목표를 달성하기 위한 조정된 인간의 활동으로 보았으며, Malone & Crowston(1994)은 혼자 하면 안 해도 되는 추가적인 활동을 조정이라 하였다. 조정의 구성 요소는 공동목표, 역할 분담, 상호의존성, 조정 메커니즘이 있다(유재승과 조동성, 2022). '조정 메커니즘'은 조직이 가치 창출 활동 과정에서 조정을 실행하는 방법(March & Simon, 1958; Thompson, 1967, Mintzberg, 1983)이며, 유재승과 조동성(2023b)은 조직의 공동목표를 달성하기 위한 활동의 전 과정에 존재하는 상호의존성의 특성을 고려하여 조직의 경영 활동을 조정하는 구체적인 방법이라고 설명하였다. 이처럼 조정 메커니즘은 조직의 가치 창출 활동에서 핵심적인 역할을 하는 경영 메커니즘이다.

GS칼텍스는 수출시장 확대에 긍정적인 상호의존성은 적극 활용하는 조정 메커니즘을 만들어 적용하였으며, 그 결과 GS칼텍스의 수출 경쟁력은 지속해서 강화되었다. 반면 부정적인 상호의존성은 이의 영향력을 줄이기 위하여 해당 자원을 보완하거나, 다른 자원을 확보하는 조정 메커니즘을 고안하여 부정적인

영향을 최소화하였다.

GS칼텍스가 공동목표를 달성하기 위하여 가치 창출 활동에서 만들어 적용한 조정 메커니즘은 다음과 같다. 첫째, GS칼텍스는 공동주주의 협력적 관계하에 명확하게 공유되고 있는 공동목표를 달성하기 위하여 내수시장과 해외시장의 환경 변화를 직시하면서 이에 대응할 수 있는 적합한 중장기 경영 메커니즘을 만들어 실행하였다. 공동주주 간의 협력적 관계가 있었기에 대규모 자금이 들어가는 시설투자도 적기에 선제적으로 투자하여 이를 통한 원가 우위를 통해 가격 경쟁력을 갖게 하였다. 또한, 경질유 중심의 수출 제품 생산에 중점을 둔 조업을 통하여 수출 제품의 공급 능력도 우위를 갖게 하였다. 실제로 정제설비 규모의 경제와 고도화 설비가 GS칼텍스의 석유제품 생산 효율성을 높이고 가격 경쟁력을 확보하는 주요 요인으로 작용하고 있다. 높은 고도화율이 바탕이 된다면 경쟁사보다 배럴당 약 2달러 높은 수준의 정제마진을 얻을 수 있는데, 실제로 일본 Mizuho 은행 보고서에 따르면 한국 정유사의 평균 석유정제비용은 일본 정유사보다 배럴당 2.78달러 낮은 것으로 분석하고 있다(정준환, 2016). 한편 GS칼텍스는 사업의 중심이 내수에서 수출로 옮겨감에 따라 보유 자산의 재배치를 실행하고 있는데, 실제로 GS칼텍스의 주유소는 지난 2018년 2,437개에서 2023년 4월 기준 2,084개까지 약 14% 감소하였다. 이 같은 주유소 매각은 비효율 저수익 자산의 정리를 통해 사업의 재무건전성을 강화하기 위한 실행방안으로 해석되는데(정지원, 2024; 조대인, 2024), 향후에도 내수보다는 수출에 더 큰 비중을 두어 집중하겠다는 전략으로 풀이할 수 있다. 이처럼 환경 변화에 긴밀하게 대응하는 중장기 경영 메커니즘의 수립과 실행은 동등 지분을 가진 양대 주주의 관계가 협조적이지 않으면 불가능한 경영 메커니즘이다.

둘째, GS칼텍스는 공동목표 달성을 위해 해외 사무소 개소, 채널별 판매 경쟁력 강화를 위한 해당 업무의 전문인력 및 대규모 생산시설을 안전하고 효율적으로 가동할 공장 엔지니어를 양성하는 전문인력 양성 메커니즘을 만들어 꾸준히 실행하였다. 정유사의 수출 채널은 자회사, 트레이더(Trader), 바이어(Buyer) 등이 있고, 판매 방식도 장기 계약, SPOT 계약, 입찰 등으로 다양하나, 무엇보다 정유제품의 수요와 공급에 관한 정보는 경영 활동의 기본이 된다. GS칼텍스는 국내외 환경 변화를 지속해서 예측하고 대응하고자 아시아, 미주, 유럽 등의 지사를 개설하여 정보를 획득하고, 해당 지역의 시장에 대한 학습을 위하여 해외연수 프로그램 등을 통해 지역전문가를 양성하였다. 이러한 전문인력의 해외시장에 대한 깊은 지식 등의 경쟁력을 바탕으로 GS칼텍스는 수출처를 꾸준히 다변화했는데, 일례로 석유제품 최대 수출처는 2022년부터 중국에서 호주로 변경되었다([부록 2]의 GS칼텍스 수출 대상국 변화 현황 참고). 호주는 정유사 폐쇄가 에너지 안보에 심각한 위협이 됨에도 불구하고, 탄소 중립 바람이 거세게 불면서 석유산업에 대한 시설 투자가 급감하였는데, GS칼텍스는 이 기회를 이용하여 호주에 수출량을 확대하였다(김신, 2021; 김동욱, 2022; 대한석유협회, 2024). 아울러 앞의 <표 9>와 같이 GS칼텍스의 수출 대상국이 2013년 대비 2023년에 거의 2배로 확대되었는데, 이는 전문인력을 활용하여 환경 변화에 기민하게 대응하고 선도적으로 시장 다변화를 추진하였기 때문이다. 이와 같은 조정 메커니즘은 GS칼텍스만의 고유한 교육 훈련 메커니즘을 만들어 실행함으로써 시장에 능동적으로 대응할 능력을 갖춘 전문인력을 양성하고 확보되었기에 가능하였다.

셋째, GS칼텍스는 적기 시설투자를 집행한 중장기 경영 메커니즘 기반 아래 충분한 전문인력의 강점을 살려서 ‘생산계획 최적화 프로그램’, ‘업무조정위원회’ 등 정유사업 전 과정의 가치사슬에 적합한 운영 최적화 메커니즘을 고안하여 적용하였다. 국제적인 표준 규격 제품의 특성을 갖는 석유제품은 차별화가 불가능하여 원가 경쟁력이 중요한데, 원가 경쟁력이 있는 석유제품을 생산하기 위해서는 원유 수입부터 석유제품을 생산하고 출하하는 전 공정이 안정적이고 효율적으로 운영되어야 가능하다. 특별히 관련 생산시설이 갖추어져 있다 할지라도 원유를 수입하여 석유제품을 생산하고 해당국에 수출하기까지 긴 가치사슬에서 문제가 발생한다면, 원가 우위 확보와 적기 출하가 불가능하여 수출 경쟁력을 갖기 어렵다. GS

칼텍스는 이를 구성하는 하부 실행 메커니즘으로 내수·수출 비중 최적화를 위해 업무조정위원회를 운영하고 있으며, 공장 생산계획 최적화 프로그램(LP Model) 등을 통해 운영 효율화를 추진하는 조정 메커니즘을 개발하여 실행하고 있다. 업무조정위원회 OCCM(Operation Coordination Committee Meeting)은 원유 수입부터 제품 판매까지 장시간의 특성을 반영하고자 13개월간의 생산·판매·수급 등 오퍼레이션에 관련한 최적의 방향을 논의하는 의사결정 기구로, 각 사업 단위 및 관련 지원 단위의 의사결정권자들이 모여 전사적 관점의 논의를 통해 수익성을 극대화하는 월 단위 회의체이다(박주영, 2014). 아울러 GS칼텍스는 석유제품 생산부터 수출 트레이딩 및 선박 오퍼레이팅까지 경쟁사들과 달리 한 회사 내에서 수행됨에 따라 담당 조직 간 협력이 원활하여 고객들로부터 만족도가 높다.

위와 같이 GS칼텍스는 '안정적 수익 확보를 기반으로 세계적인 에너지 기업으로의 발전'이라는 공동목표를 달성하기 위하여, 주체, 환경, 자원의 상호의존성을 고려하여 GS칼텍스만의 고유한 경영 메커니즘을 만들어 실행하였다. 그 결과 GS칼텍스는 정유산업에서 경쟁 우위를 확보하여 성숙산업으로서 정체된 내수시장의 한계를 극복하고 시장 규모가 큰 아시아, 오세아니아 등 석유시장에 성공적으로 진출함으로써 매출의 70% 이상을 해외에서 달성하는 기업으로 변신하였다. 이 결과 동종 업계 경쟁사 대비, 우월한 생존 기반을 확보하였다.

IX. 결론

1. 연구 요약

본 연구는 내수 기반의 성숙산업인 정유산업에 속한 GS칼텍스가 고유하게 개발하여 적용한 메커니즘을 기반으로 국제적인 경쟁 우위를 확보하여 내수 중심에서 수출기업으로 변신하고 성장한 과정을 경영 전략 연구의 주요 패러다임의 하나인 메커니즘기반관점 하에 조정 프레임워크라는 분석틀을 적용해 분석하였다. GS칼텍스는 창립 이래 '안정적 수익 확보를 기반으로 세계적인 에너지 기업으로의 발전'이라는 공동목표 아래 이를 달성하기 위하여 실행자(주체), 환경, 자원에 존재하는 상호의존성의 속성을 반영하여 GS칼텍스만의 고유하고 적합한 경영 메커니즘을 개발하여 실행하였다. 특별히 GS칼텍스는 조직의 공동목표 달성에 긍정적인 상호의존성은 적극 활용하고, 부정적인 상호의존성은 보완하거나 그 영향을 최소화할 수 있는 조정 메커니즘을 개발하여 적용하기 위한 일관된 노력을 기울였다.

GS칼텍스가 공동목표를 달성하기 위해 수출기업으로 혁신하는 과정에서 적용한 메커니즘은 중장기 경영 메커니즘, 전문인력 양성 메커니즘, 운영 최적화 메커니즘이다. 중장기 경영 메커니즘은 적기에 대규모 자금을 조달하여 고도화 시설, 석유화학 및 윤활기유 생산공장 투자를 통한 규모의 경제, 판매 제품의 다양화, 시장 다변화 등의 초석이 되었다. 전문인력 양성 메커니즘으로 배출한 수출 전문인력과 공장의 엔지니어들은 GS칼텍스가 해외 판매조직 운영, 해외시장 정보 습득, 특정 수출 국가에 대한 기민한 대응 및 단일공장 기준 세계 5위의 정제능력을 보유한 고도로 집적된 대규모 생산공장의 원활한 가동을 가능하게 하였다. 운영 최적화 메커니즘은 국제 표준 제품으로 차별화가 어려운 석유제품의 특성상 원가 우위 확보가 핵심인데, 원유 수입부터 다양한 수출 제품 생산, 수출국의 규격에 맞는 제품의 배합·저장·출하 및 수송까지 길고 복잡한 가치사슬 전 과정에 안정적이면서도 높은 가동률 유지를 가능하게 하여 원가 우위를 확보하였고 고객에게 적기에 석유제품을 공급할 수 있게 하였다. 이처럼 GS칼텍스만의 고유하고 적합한 경영 메커니즘이자 조정 메커니즘은, GS칼텍스를 세계적 경쟁력을 갖춘 에너지 기업으로 발전하게 만든 핵심 요인으로 작용하였다. 따라서 GS칼텍스가 개발하여 경영 활동에 적용한 모든 조정 메커니즘은 전략 메커니즘이다.

한편 2000년대 이전 GS칼텍스의 수출은 석유제품의 생산 특성상 필연적으로 발생하는 수급 불일치 차원에서 내수 초과분을 단순히 해외에 판매하는 수준에 머물렀으나, 2000년대 이후는 양대 주주의 협력적인 관계하에 중장기 경영 메커니즘을 만들어 환경 변화에 선제적으로 대응하여 수출 중심으로 업무수행 체계를 개편하여 국제시장 수요를 예측하고, 생산 및 마케팅 전략을 세분화하는 등의 노력을 통하여 해외시장을 적극적으로 개척했다. 그 결과 GS칼텍스는 규모가 작은 내수 중심이던 시장을 글로벌로 확장하고, 매출의 73% 이상을 수출로 올리는 수출 중심 기업으로 혁신하는 데 성공하였다.

혁신은 연구자의 관점에 따라 제품 혁신, 프로세스 혁신, 서비스 혁신, 비즈니스 모델 혁신, 시장 혁신 등 다양한 범주로 구분될 수 있는데, GS칼텍스는 환경 변화에 기민하게 대응하여 비용 절감과 생산성 향상을 통해 원가 우위를 확보하여 해외시장을 적극적으로 개척하여 확대한 시장 혁신이다. 따라서 GS칼텍스가 만들어 실행한 전략 메커니즘 유형은 '환경혁신형' 메커니즘이다.

2. 시사점 및 향후 연구 계획

본 연구는 학술적 관점과 실무적 관점에서 여러 시사점을 준다. 우선 이론적 시사점으로서, 메커니즘 기반관점 하의 조정 프레임워크(Coordination Framework)를 적용하여 GS칼텍스의 전략 메커니즘을 분석하였다는 의의가 있다. 본 연구는 공동목표 설정 - 상호의존성 속성 분석 - 성과 창출이라는 일련의 과정에 따라 전략 메커니즘으로써 조정 메커니즘이 작동하는 논리 구조를 정유 산업의 실제 사례 기반하여 분석하고 명확하게 보여주었다. 이는 전략 연구로서 메커니즘 연구의 이론적 적용 가능성을 성숙산업에도 실증적으로 확장하였다는 데 의미가 있다. 또한, 기존의 메커니즘 연구가 SER-M 각 요소를 템플릿으로 적용한 연구가 대부분이나, 본 연구는 조직의 공동목표, 상호의존성을 포함하는 조정 프레임워크를 적용하여 주체, 환경, 자원 각 요소들과 메커니즘 간의 인과관계를 명확하게 보여준다는 점에서 연구의 차별점이 있다.

또한, 본 연구는 기업이 주어진 환경을 수동적으로 받아들이는 것이 아니라 주체가 적극적인 의지를 갖고 능동적으로 대응함으로써 환경인 시장을 혁신하여 큰 성과를 낼 수 있음을 보여주는 사례로, 전략을 연구하는 학자들에게는 메커니즘기반관점을 적용하여 환경혁신과 관련된 메커니즘을 연구하는데 상세하게 적용할 수 있는 이론적 근거와 논리를 제시하였다.

본 연구는 성숙산업과 내수산업에 종사하는 현업의 경영자들에게는 환경 변화를 직시하면서 발상의 전환을 통해 메커니즘기반관점에서 경영 메커니즘을 개발하여 기민하게 실행한다면, 남다른 성공을 할 수 있음을 보여주는 성공 사례이다. 이를 통하여 현업의 경영자에게 실질적인 성공 전략을 모색할 수 있는 구체적 방법과 동기를 부여할 것으로 기대한다. 또한, 한국 정유업계가 제한된 내수시장에서의 치열한 경쟁을 통해 품질 개선과 원가 절감을 달성하고, 이를 기반으로 해외시장에서의 경쟁력을 확보해 왔다는 점에 주목할 필요가 있다. GS칼텍스는 수출 중심 전략을 통해 총매출의 70% 이상을 해외에서 창출하고 있으며, 수출 대상국 또한 60개국 이상으로 다변화되어 있다. 이는 수출시장 다각화 전략의 성공적 사례로써, 내수 기반이 협소한 기업이 원가 우위 확보와 운영 효율성을 기반으로 글로벌 시장에서 경쟁력을 갖출 수 있음을 보여주는 대표적인 사례이다.

기업에게 있어 국내시장에서의 치열한 경쟁 활동이 단기적으로는 실적에 부정적인 영향을 미칠 수 있으나, 장기적으로는 조직 내부의 역량 강화를 유도하고, 글로벌 시장 진출의 기반이 된다는 점에서 본 연구는 전략적 함의를 제공한다. 고품질 제품 생산, 효율적 운영체계 구축, 수출 대상국의 다변화 전략은 K-푸드, K-뷰티 등 타 산업군에도 적용 가능한 보편적 전략 메커니즘으로 확장 가능하며, 국내 기업의 글로벌 경쟁력 확보를 위한 실천적 방법론을 제시하였다.

반면, 본 연구는 GS칼텍스만의 단일 사례로 원가 경쟁력과 수급 운영 능력 확보 관점의 전략 연구로 한정되었다는 한계가 있다. 따라서 향후에는 국제화 이론을 적용하여 GS칼텍스가 어떻게 국제화에 성공하였고, 그 특징이 무엇인가를 탐구하는 연구도 필요하다. 또한, 앞에서 살펴보았듯이 내수 기반으로 출발한 국내의 모든 정유사가 어떤 요인으로 인하여 매출의 절반 이상을 해외시장에서 올리는 기업으로 변신하였는지를 정유산업 전체를 연구 대상으로 하여 국제화 이론이나 혁신 연구의 프레임으로 탐구하는 것도 의미 있는 연구로 판단된다.

또한, GS칼텍스를 포함한 우리나라 정유사들은 대부분 국내자본과 해외자본의 합작으로 유사하게 시작되었으며, 유가, 환율, 규제 등 외부 환경 또한 거의 동일하다. 그럼에도 불구하고 정유사별로 설비 구성, 내수 및 수출시장 대응 전략, 수입 원유의 차이, 사업 다각화 영역 등에서 차이를 보이는데, 이러한 차이를 가져온 주요 요인이 무엇인가를 규명하는 연구도 큰 의미가 있을 것이다.

참고문헌

관세청 정보데이터기획담당관. 2024.『2023 그림으로 보는 무역통계』. 관세청.

구자원, 이윤철. 2009.「주체, 환경, 자원, 메커니즘 요인이 기업 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 성과 및 업종의 조절효과를 중심으로」.『전략경영연구』. 12(2): 105-133. 한국전략경영학회.

구지선. 2021.「정유산업의 탄소 중립 영향과 국내 대응 동향」.『산은조사월보』. 789: 22-45. KDB산업은행 미래전략연구소.

김신. 2021.「韓·日 정유산업 재편, 그 안에 '석유산업 자유화' 그리고 '경쟁' 있었다」.『GS칼텍스 미디어허브』. (3월 11일). https://gscaltexmediahub.com/energy/energy-column/reorganization_of_the_oil_refining_industry/

김신. 2024.「원유 전량 수입하는 한국, 단일정제능력 세계 최고 정유사 보유」.『에너지플랫폼뉴스』. (1월 17일). https://www.e-platform.net/news/articleView.html?idxno=83055

김동욱. 2022.「정유사에 기회의 땅으로 떠오른 '호주'...석유 수요 치솟자 반사이익」.『한국일보』. (2월 22일). https://www.hankookilbo.com/News/Read/A2022022114440003227?did=NA

김정관, 강승진, 허은녕. 2011.「석유제품가격 비대칭성의 국제비교연구」.『자원·환경경제연구』. 20(4): 663-688. 한국환경경제학회.

김지희, 이윤철. 2021.「인천국제공항공사의 동태적 경영 메커니즘 변천 사례: serM 분석을 중심으로」.『KBR』. 25(특별호): 219-241. 한국경영학회.

김태종, 엄재근. 2020.「ser-M 기반 프리미엄 가전 시장의 경영 전략 메커니즘에 관한 연구: LG전자 사례를 중심으로」.『한국경영교육학회』. 35(6): 509-531. 한국경영교육학회.

대한석유협회. 2024. 우리나라 석유산업의 역사. 대한석유협회. https://www.petroleum.or.kr/industry/story_3_2 (검색일: 2024년 9월 20일)

대한석유협회. 2024. 우리나라 석유산업 현황. 대한석유협회. https://www.petroleum.or.kr/industry/story_3_3 (검색일: 2024년 9월 20일)

대한석유협회. 2024. 이슈따라잡기. 대한석유협회. https://www.petroleum.or.kr/kor/board/issue?viewMode=view&ca=&sel_search=&txt_search=&page=1&idx=11 (검색일: 2024년 9월 20일)

박명덕. 2013. 2012년 석유제품 수출 실적 및 구조변화. 에너지경제연구원.

박순창. 2022.「산업구조에 기반한 지속가능경영 문화: 정유산업을 중심으로」.『문화산업연구』. 22(1): 89-99. 한국문화산업학회.

박연회. 2023.「PPM 모델을 적용한 주유소 고객의 전환의도 분석」. 부산대학교.

박주영. 2014.「GS칼텍스의 든든한 디딤돌 - 500회를 맞은 GS칼텍스 OCCM!!」.『GS칼텍스 매거진』. (5월 26일). https://archive.gscaltexmediahub.com/story/gsc-500-times-occm/

손양훈, 나인강. 2002.「휘발유 가격결정과 유가 자유화정책에 관한 연구」.『자원·환경경제연구』. 11(3): 493-513. 한국환경경제학회·한국자원경제학회.

신만섭. 2010.「주유소 특성과 정유사 특성이 고객평가와 충성도에 미치는 영향」. 세종대학교.

안정권. 2008. 세계경제 침체우려와 우리나라 석유제품 수출호조 지속가능성 평가. 한국석유공사 석유정보센터.

에이치디현대오일뱅크. 2024. 2023년 사업보고서. https://dart.fss.or.kr/dsaf001/main.do?rcpNo=20240329000013

오선아, 허은녕. 2006.「유가자유화에 따른 국내 정유산업의 경쟁도 분석 - 구조적 모형과 비구조적 모형의 비교」.『자원·환경경제연구』. 15(1): 51-69. 한국환경경제학회·한국자원경제학회.
오세신. 2016. 한-중 FTA가 한국 석유 산업에 미치는 영향. 에너지경제연구원.
유재승, 조동성. 2022.「조정(Coordination)에서 상호의존성(Interdependency)을 매개변수로 한 조정 메커니즘: 문헌 연구와 모델 빌딩」.『메커니즘 연구』. 2: 1-33. 메커니즘경영학회.
유재승, 조동성. 2023a.「코로나19 판데믹 상황에서 마스크 대란을 해결하기 위한 공동체 조직의 조정」.『창조와 혁신』. 16(1): 39-73. 피터드러커 소사이어티.
유재승, 조동성. 2023b.「조정과 조정 메커니즘: 포드자동차의 모델T와 이동식 조립시스템의 성공 요인」.『메커니즘 연구』. 4: 33-68. 메커니즘경영학회.
이달석, 오세신. 2011. 석유산업 미래 전략 연구 – 하류부문전략. 에너지경제연구원.
이달석, 오세신, 신힘철. 2012. 석유산업 미래전략 연구-사업다각화. 에너지경제연구원.
이종훈. 2024.「GS칼텍스, 정유·유화 산업 디지털 혁신 이끈다」.『에너지산업신문』. (9월 13일). http://eitimes.kr/View.aspx?No=3374777
임병윤. 2022.「국내 석유제품가격의 기준인 MOPS 가격 결정구조: Platts사 평가 방식을 중심으로」.『에너지포커스』. 84(여름호): 60-73. 에너지경제연구원.
장사범. 1995.「WTO 시대, 한국 석유산업에의 도전」.『석유협회보』. 171: 4-5. 대한석유협회.
전규정. 1993. 석유제품의 적정 가격 연구. 에너지경제연구원.
정승태. 1998. 에너지산업의 전망과 발전방향. LG경제연구원.
정준환. 2016. 국제 석유시장 구조 변화에 따른 한국 석유산업 중장기 발전전략(1차년도). 에너지경제연구원.
정지원. 2024.「GS칼텍스, 55개 주유소 내놨다…자산 유동화 '시동'」.『The Bell』. (3월 15일). https://www.thebell.co.kr/free/content/ArticleView.asp?key=202403131630382080103083&lcode=00
정지훈, 고영희. 2023.「국내 바이오제약 기업 성장 프로세스와 코로나-19 기회활용 전략: 셀트리온과 삼성바이오로직스 전략 메커니즘 비교분석」.『KBR』. 27(1): 27-52. 한국경영학회.
제상영, 양현석, 김형건. 2010.「국내 정유시장의 경쟁도 분석: 휘발유와 경유를 중심으로」.『한국데이터분석학회지』. 12(4): 2175-2184. 한국자료분석학회.
조대인. 2024.「실적 부진 주유소·LPG충전소 매각…GS칼텍스도」.『에너지신문』. (7월 16일). https://www.energy-news.co.kr/news/articleView.html?idxno=204371
조동성. 1983.「대한석유공사KOCO-걸프Gulf 사례」. 34-61.
조동성. 2014.『메커니즘기반관점』. 서울경제경영출판사.
조동성, 김영수, 이상석. 2010.「제4의 전략패러다임, 메커니즘 경영」.『동아비즈니스리뷰』. 62: 89-93.
조동성, 문휘창. 2022.『AI시대의 경영전략』. 서울경제경영출판사.
조동성, 이윤철, 이강문. 2004.「한국 온라인 게임 기업의 해외 진출 메커니즘에 관한 연구」.『국제지역연구』. 8(2): 248-266. 국제지역학회.
조성환. 2017.「2017 글로벌 정유공장 프로젝트 현황」.『K-BUILD 저널』. 17(6): 52-67. 해외건설정책지원센터.
최기련. 2012.「수출경쟁력을 바탕으로 한 국내 석유산업 미래전략 모색」.『KPA Journal』. 가을호: 3-6. 대한석유협회.
최정엽. 2007.「초고유가시대 정유산업의 생존전략」.『KPA Journal』. 가을겨울호: 42-47. 대한석유협

회.
한국무역협회 통상연구실. 2024. 한국의 FTA 체결현황 점검. 한국무역협회 국제무역통상연구원.
한국석유공사. 2024. Petronet 수출입정보. https://www.petronet.co.kr/main2.jsp (검색일: 2024년 12월 21일)
현영석, 송태복. 2014. 「2000년대 현대자동차 스피드경영 심층 사례 분석」. 『경상논총』. 32(4): 125-148. 한독경상학회.
홍성식. 2019.「ser-M 모델 기반의 공급망관리 및 국제통상 메커니즘에 관한 연구」. 서울과학종합대학원대학교.
GS칼텍스주식회사. 2024. 2023년 사업보고서. https://dart.fss.or.kr/dsaf001/main.do?rcpNo=20240401003454
GS칼텍스주식회사. 2024. GS칼텍스 사업소개. https://www.gscaltex.com/kr/business (검색일: 2024년 8월 18일)
Lee, Jae-young. 2016.「Analysis of Corporate Recruitment through ser-M Model Case Study of GS Caltex」. 서울종합과학대학원.
SK이노베이션. 2024. 2023년 사업보고서. https://dart.fss.or.kr/dsaf001/main.do?rcpNo=20240320000950
S-Oil. 2024. 2023년 사업보고서. https://dart.fss.or.kr/dsaf001/main.do?rcpNo=20240320001242
Adler, P. S. 1995. “Interdepartmental Interdependence and Coordination: The Case of the Design/Manufacturing Interface”. *Organization Science.* 6(2): 147-167.
Amitai Etzioni. 1959. “Authority Structure and Organizational Effectiveness”. *Administrative Science Quarterly.* 4(1): 43-67. Sage Publications, Inc.
Barney, J. 1991. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management.* 17(1): 99-120.
Chandler, A. D. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge.* MA: MIT Press.
Chester I. Barnard. 1938. *The Functions of the Executive.* Harvard University Press.
Child, J. 1972. “Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice”. *Sociology.* 6: 1-22. Sage Publications, Ltd.
Chulwoo Baek, and Seung-Hoon Yoo. 2022. “Dynamic Changes in the Export Competitiveness of the South Korean Oil Refining Industry”. *Applied Sciences.* 12: 1-13.
Danny Miller. 1987. “The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy”. *Strategic Management Journal.* 8(1): 55-76. Wiley.
Deutsch, M. 1949. “An Experimental Study of the Effects of Co-Operation and Competition upon Group Process”. *Human Relations.* 2(3): 199-231.
Deutsch, M. 2006. Cooperation and Competition. In M. Deutsch, P. T. Coleman, & E. C. Marcus (Eds.). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice.* 23-42. San Francisco: JosseyBass.
EI. 2024. *Energy Institute Statistical Review of World Energy 2024 (73rd ed.).* Energy Institute.
Fayol, H. 1949. *General and Industrial Management.* Sir Isaac Pitman & Sons.

IEA. 2023. *Korea Oil Security Policy.* International Energy Agency.

Malone, T. W., & Crowston, K. 1994. "The Interdisciplinary Study of Coordination". *ACM Computing Surveys (CSUR).* 26(1): 87-119.

Marcel Joly, Roger Rochad, Luiz Carlos F. Sousa, Marcia T. Takahashi, Pierre N. Mendonça, Leonardo A. M. Moraes, and Andre D. Quelhas. 2015. "The Strategic Importance of Teaching Operations Research for Achieving High Performance in the Petroleum Refining Business". *Education for Chemical Engineers*. 10: 1-19. Elsevier.

March, J. G., & Simon, H. A. 1958. *Organizations.* John Wiley.

Michael E. Porter. 1980. "Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability". *Financial Analysts Journal.* 36(4): 30-41. CFA Institute.

Mintzberg, H. 1983. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations.* Prentice-Hall.

Oil and Gas club. 2024. List of Refineries, In This Article We Have Discussed About World Largest Refineries. Oilandgasclub. https://www.oilandgasclub.com/worlds-largest-refineries (검색일 2024년 11월 4일)

Philip Tominac, and Vladimir Mahalec. 2017. "A Game Theoretic Framework for Petroleum Refinery Strategic Production Planning". *AIChE Journal*. 63(7): 2751-2763. Wiley.

Raymond E. Miles, Charles C. Snow, Alan D. Meyer, and Henry J. Coleman, Jr. 1978. "Organizational Strategy, Structure, and Process". *The Academy of Management Review.* 3(3): 546-562. JSTOR.

Thompson, J. 1967. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory.* Routledge.

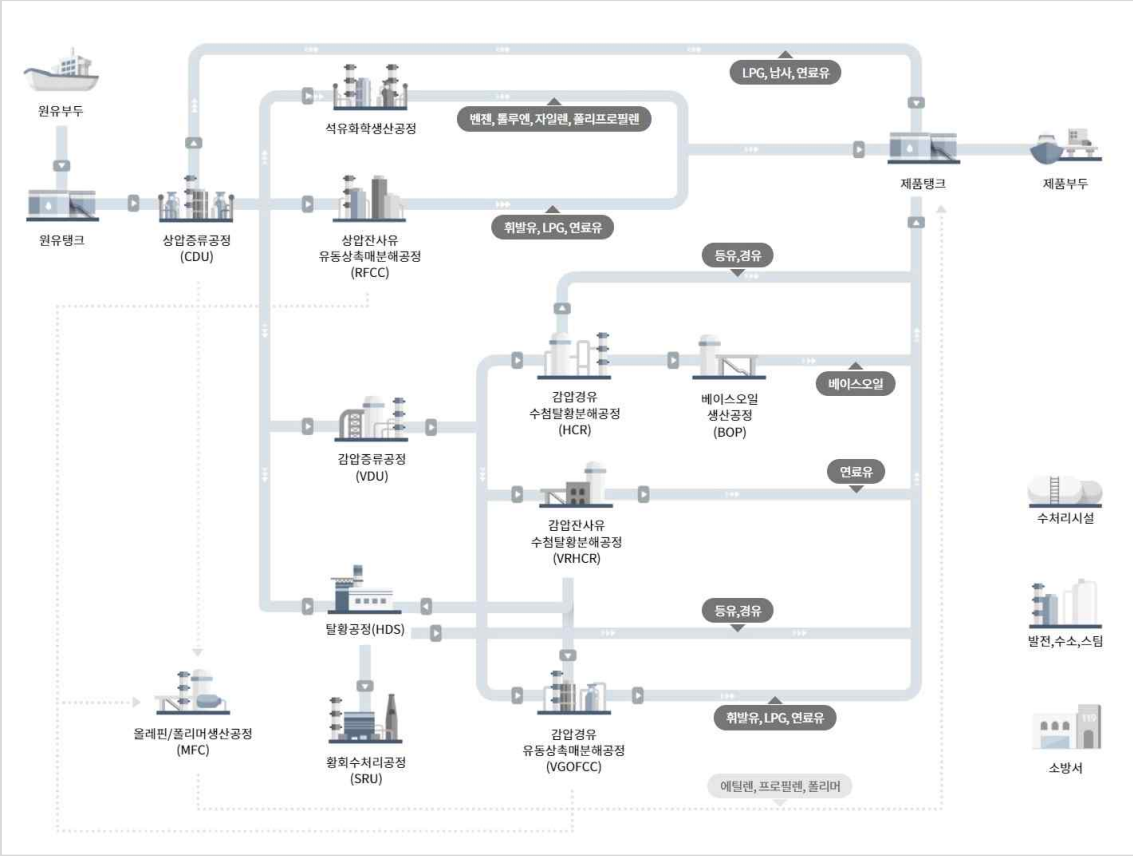
Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., & Koenig Jr, R. 1976. "Determinants of Coordination Modes Within Organizations". *American Sociological Review.* 41(2): 322-338.

Wenkai Li, Chi-Wai Hui, Pu Li, and An-Xue Li. 2004. "Refinery Planning Under Uncertainty". *Industrial & Engineering Chemistry Research.* 43(21): 6742-6755. American Chemical Society.

Wernerfelt, B. 1984. "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal.* 5(2): 171-180. John Wiley & Sons, Ltd.

Williamson, O. E. 1973. "Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations". *The American Economic Review.* 63(2): 316-325. JSTOR.

[부록 1] GS칼텍스의 생산공정 계통도



출처: GS칼텍스 홈페이지

[부록 2] GS칼텍스 수출 대상국 변화 현황 (단위: 천 배럴)

순위	2019년		2020년		2021년		2022년		2023년	
1	중국	46,965	중국	62,023	중국	45,761	호주	34,415	호주	30,897
2	미국	15,896	필리핀	10,586	호주	16,833	중국	26,424	중국	25,670
3	필리핀	14,371	미국	9,762	미국	15,964	필리핀	16,106	베트남	16,405
4	대만	12,574	싱가포르	8,661	일본	11,698	미국	14,582	일본	13,091
5	베트남	11,051	베트남	8,550	필리핀	11,356	싱가포르	12,728	필리핀	12,771
6	일본	7,588	일본	7,480	싱가포르	10,367	베트남	11,411	미국	11,050
7	호주	6,462	호주	7,039	베트남	6,421	일본	8,182	싱가포르	7,796
-	기타	24,677	기타	25,291	기타	20,170	기타	27,454	기타	34,000
	합계	139,584	합계	139,392	합계	138,572	합계	151,302	합계	151,680

주: 6) 홍콩은 중국에 포함. 출처: 한국석유공사 Petronet

Abstract

GS Caltex: Analysis of Competitive Advantage and Growth Strategy

- Focusing on the Mechanism-Based View Strategy

Tae Su Kim Jaeseung You

Petroleum products have become one of Korea's top three export items, despite Korea being a non-oil-producing country. Among the four major Korean refiners, GS Caltex leads with an export share around 73%. This study examines how GS Caltex overcame the limitations of a domestic-oriented industry and gained competitive advantage as a global exporter through a mechanism-based view, the 'coordination framework'.

The research highlights that GS Caltex has developed and implemented business mechanisms aligned with the common goal of becoming a global energy company based on financial stability. This achievement reflects the effective management of both mutually supportive and challenging interdependencies between the subjects(actors), environment, and resources in a complex market landscape.

GS Caltex adopted consistent strategies by fostering cooperative relationships among joint venture shareholders. These strategies facilitated economies of scale, enhanced refining facilities, and established efficient production systems. The company also strengthened its export-oriented capabilities by opening overseas offices, training specialists, and diversifying markets to respond to global environmental changes. Additionally, GS Caltex optimized strategic exports through systematic operations such as the optimization coordination Committee and the production planning optimization Program. These coordination mechanisms have been instrumental in bolstering its export competitiveness and positioning the company as a globally leading energy firm.

The GS Caltex case exemplifies how mature-industry companies can actively lead their environment to achieve remarkable outcomes. This case provides valuable academic insights for scholars researching strategic management and serves as a practical model for business leaders seeking successful management strategies.

Keywords: Refinery, GS Caltex, Mechanism, Interdependence(y), Coordination Framework

K-POP 기획사의 글로벌 전략 메커니즘:
HYBE, SM, JYP, YG 사례 중심으로

Global Strategy Mechanisms of K-POP Entertainment Companies:
A Comparative Case Study of HYBE, SM, JYP, and YG

*정낙현
Nak Hyun Jung

목 차

I. 서론
II.이론적배경
1. K-POP 산업의 성장과 글로벌화
2. K-POP 플랫폼과 글로벌 확산
3. 팬덤 플랫폼과 참여기반 경제 생태계
4. K-POP 기획사와 전략적구조
5. 메커니즘 기반 관점
III.연구방법
1. 연구 대상의 선정
2. 분석 방법
IV.사례분석
1. HYBE의 글로벌전략
2. SM Entertainment의 글로벌 전략
3. JYP Entertainment의 글로벌 전략
4. YG Entertainment의 글로벌 전략
V.결론
1. 요약과 시사점
2. 의의와 한계

국 문 초 록

본 연구는 K-POP 산업을 대표하는 HYBE, SM, JYP, YG 4대 기획사의 글로벌 전략을 SER-M 모델을 기반으로 비교·분석함으로써, K-POP 기획사의 전략적 구조와 실행 메커니즘의 차별성을 조명하였다. 특히 아이돌 발굴 및 육성 과정(R&D)과 글로벌 전략 메커니즘을 중심으로 질적 사례 분석을 수행하였으며, 각 사의 조직 구조, 자원 개발 체계, 디지털 플랫폼 전략, 팬덤 관리 방식의 상호작용을 중심으로 분석하였다. 분석 결과, HYBE는 Weverse 기반 팬덤 플랫폼과 멀티 레이블 구조를 통해 콘텐츠·기술·유통을 통합하고 있으며, SM은 표준화된 육성 시스템과 OSMU 전략을 결합하여 기술 융합형 생태계를 구축하고 있다. JYP는 지역 맞춤형 오디션과 순환형 육성 시스템을 통해 실용성과 운영 효율성을 확보하고 있으며, YG는 메가 IP 중심의 집중형 육성과 디지털 자산화를 통해 프리미엄 브랜드 전략을 구현하고 있다. 본 연구는 K-POP 산업의 글로벌 전략을 메커니즘 기반 관점을 적용하여 비교 분석함으로써, 디지털 플랫폼 시대의 문화산업이 요구하는 전략적 방향성과 지속 가능성의 조건을 이론적·실증적으로 제시한다.

주제어: K-POP, 글로벌전략, 디지털플랫폼, 팬덤, SER-M모델, 메커니즘

논문접수일: 2025년 05월 05일, 게재확정일: 2025년 05월 20일
* 미래에셋증권, nhjung.phd@gmail.com(단독저자)

I. 서론

K-POP은 지난 20여 년간 아시아를 넘어 전 세계적으로 확산되며 글로벌 음악 산업에서 주목받는 콘텐츠 산업으로 성장해왔다(김영민, 2018; 한국국제문화교류진흥원, 2021; Min, 2024). 특히 2020년대 이후 BTS, 블랙핑크, 스트레이키즈, 뉴진스 등의 아티스트들의 글로벌 성공은 단순한 음악 콘텐츠를 넘어, 팬덤, 브랜드, 세계관, 디지털플랫폼이 융합된 종합 엔터테인먼트 산업으로서 K-POP의 위상을 증명한다(Billboard, 2024; 김준형·한경훈, 2023; GLI, 2022; Asia Fund Managers, 2024). 이러한 흐름은 단순한 문화 소비의 범위를 넘어, 글로벌 팬덤 경제와 연결되며 새로운 산업 생태계를 창출하고 있다(김중현, 2020; Huang et al., 2015; 곽영식 외, 2021).

1990년대 후반 1세대 아이돌의 등장으로 시작된 K-POP은 이후 콘텐츠 기획, 퍼포먼스, 팬덤 전략 등의 고도화를 통해 지속적인 발전을 거듭해왔다. 초기 아시아 중심의 확산에서 출발한 K-POP은 2000년대 중반 이후 콘텐츠 다양화와 시장 확대를 기반으로 본격적인 산업화의 길에 들어섰으며, 2010년대 들어서는 글로벌 팬덤과 소셜미디어 기반의 확산을 통해 세계 대중문화의 주류로 자리매김하였다(김영민, 2018; 왕흔우·김현태, 2023). 특히 2020년대 이후는 유튜브, 트위터, 틱톡 등 디지털 플랫폼의 발달과 함께 팬들과의 실시간 소통으로 인한 상호작용이 가능해진 시기로, K-POP은 단순한 음악 콘텐츠를 넘어 플랫폼 기반의 브랜드 전략과 결합된 글로벌 종합 엔터테인먼트 시스템으로 진화하고 있다(김중현, 2020; 뉴스1, 2023; Weverse Company, 2023).

세계적 인기를 얻고 있는 K-POP 아티스트의 등장과 더불어, K-POP 기획사들은 단순한 음악 제작을 넘어 플랫폼 운영, 글로벌 브랜딩, 팬덤 관리, IP 비즈니스 확장 등 다층적이고 복합적인 전략을 통해 종합 엔터테인먼트 기업으로 전환되고 있다(SM Entertainment, 2023; HYBE, 2025; YG Entertainment, 2024a; JYP Entertainment, 2024a). 이러한 흐름은 디지털 플랫폼 중심의 산업 구조 재편과 맞물려 있으며, 각 기획사의 전략적 대응은 K-POP 산업 전반의 경쟁 구도와 발전 방향에 중대한 영향을 미치고 있다. K-POP 산업은 과거의 '우연한 히트' 중심의 성공 구조에서 벗어나, 기획사의 전략 메커니즘을 중심으로 한 기획·제작·유통의 체계화를 통해 글로벌 성과를 창출하는 시대로 진입하였다(김영민, 2018; Min, 2024; Choi, 2023). 이 과정에서 HYBE, SM Entertainment(SM), JYP Entertainment(JYP), YG Entertainment(YG)는 각기 다른 조직 구조, 콘텐츠 전략, 디지털 자산 운용 방식, 글로벌 진출 전략을 통해 서로 다른 전략적 특성과 성과를 나타내고 있다. 그러나 지금까지의 선행연구는 주로 특정 아티스트나 개별 성공 요인에 대한 분석에 집중되어 있었으며, 주요 기획사 간 전략을 비교하고 체계적으로 분석한 연구는 여전히 부족한 실정이다(Min, 2024; Li, W., 2023; GLI, 2022).

이에 본 연구는 K-POP 산업의 선도적 기획사인 HYBE, SM, JYP, YG를 대상으로 하여, 각 기획사의 글로벌 전략을 SER-M 모델에 기반해 체계적으로 비교·분석하고자 한다. 본 연구는 기존의 개별 사례 중심 또는 성공 요인 기술에 머물던 선행연구들과 달리, 주요 기획사 간 전략 구조의 차이를 메커니즘 중심으로 체계적으로 비교함으로써 K-POP 산업의 전략적 진화를 보다 정합적이고 이론적으로 설명하는 데 목적이 있다. SER-M 모델은 복잡계 산업에 적합한 메커니즘 기반 전략 분석 도구로(조동성, 2014), 문화산업 전반의 전략 형성과 실행 과정의 상호작용을 설명할 수 있는 유효한 분석 틀을 제공한다.

본 연구는 질적 사례연구 방법을 활용하여, 각 기획사의 조직 구조, 팬덤 전략, 디지털 플랫폼 활용, 콘텐츠 IP 전략 등을 분석하고, SER-M 구성 요소 간 상호작용을 통해 K-POP 산업 내 전략적 차별성과 지속 가능성의 조건을 도출하고자 한다. 이를 통해 K-POP 산업의 향후 전략 방향에 대한 이론적 통찰과 실무적 시사점을 함께 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. K-POP 산업의 성장과 글로벌화

한류(Hallyu), 즉 'Korean Wave'는 한국 대중문화, 특히 음악, 드라마, 영화, 예능 등이 국경을 넘어 확산되는 문화적 현상을 의미한다. K-POP은 이러한 한류의 중심 콘텐츠로 자리잡으며, 세계 대중문화의 주요 흐름으로 성장해왔다. K-POP의 글로벌 확산은 단순한 콘텐츠 수출이 아닌, 기술 변화, 산업 전략, 소비자 참여 양식의 전환과 맞물려 점진적으로 발전해 왔다. K-POP은 한류의 성장과 함께 여러 단계를 거쳐 발전해 왔으며, 각 단계마다 중요한 변화와 특징을 보여주었다. 본 연구에서는 K-POP의 발전 단계를 한류의 전개 단계에 맞추어 총 4단계로 구분하고 [표 1]에 제시하였다(최현철, 2021).

[표 1] K-POP의 글로벌 확산단계

단계	시기	주요 특징	주요 성과 및 주요기획사
1 단계: 태동기 (한류 1.0)	1997 년 ~ 2000 년대 중반	- 초기 K-POP (1 세대 아이돌) - 아시아 중심	- 산업 기반 형성 - 일본·중국 중심 한류 확산 시작 - SM(1995 설립)
2 단계:확산기 (한류 2.0)	2000 년대 중반~ 2010 년대 초반	- 2 세대 아이돌 그룹 성장 - 시장확대(북미,유럽 등)	- 시장 다변화 - 경제적 가치 본격 창출 - JYP(1996 설립), YG(1996 설립)
3 단계:세계화기 (한류 3.0)	2010 년대 초반~ 2019 년	- SNS 기반 글로벌 팬덤 - 유튜브, 스트리밍 서비스 활용 - BTS 등장 등	- 문화적 영향력 확산 - 글로벌 팬덤 형성 - 산업 규모 확장 - HYBE(2005 설립,BTS 데뷔 2013)
4 단계:디지털전환기 (한류 4.0,신한류)	2020 년 ~ 현재	- K-POP 의 플랫폼화 - 대규모 글로벌 투어 - 팬 커뮤니티 강화 - 메타버스/AI 콘텐츠 도입	- 글로벌 시장 주도 - 문화 외교 역할 - 디지털 기반 팬덤 확장 - HYBE, SM, JYP, YG

첫째, K-POP의 태동기(1997년 ~ 2000년대 중반)는 K-POP 1세대 아이돌 그룹인 H.O.T와 S.E.S의 등장과 함께 산업화 이전의 확산이 시작된 시기로 볼 수 있다. 이 시기의 K-POP은 일본, 중국, 동남아시아 등 아시아권을 중심으로 확산되었으며, 방송과 음반 중심의 문화 패키지 소비 구조가 특징적이었다. 이 단계에서는 소수 마니아층 중심의 소비가 이뤄졌으며, 팬덤 기반의 산업 구조나 전략적 해외 진출은 아직 본격화되지 않았다(최현철, 2021). 그러나 SM엔터테인먼트의 선도적 활동을 통해 향후 산업화의 기초가 마련되었다는 점에서 의미 있는 출발점으로 평가된다(박영은과 이동기. 2011).

둘째, K-POP의 확산기(2000년대 중반 ~ 2010년대 초반)는 K-POP의 산업적 체계가 본격화되는 시기로, 동방신기, 슈퍼주니어, 빅뱅 등 2세대 아이돌 그룹이 등장하며 아시아 전역에서 강력한 팬덤을 형성하였다. 이 시기의 K-POP은 높은 완성도의 콘텐츠를 통해 품질 경쟁력을 확보하였으며, 대중문화 소비의 중심 콘텐츠로 자리매김하였다(최현철, 2021). 특히 JYP엔터테인먼트와 YG엔터테인먼트가 산업 주체로 본격적으로 부상하면서 K-POP 산업은 아시아 중심에서 점차 글로벌 시장으로 외연을 확장할 수 있는 기반을 다지게 되었다. 이 단계는 한류가 단순한 문화 콘텐츠의 수출을 넘어, 경제적 가치와 문화적 영향력을 동시에 창출하는 문화산업으로 자리매김한 중요한 시점이다.

셋째, 세계화기(2010년대 초반 ~ 2019년)는 K-POP의 글로벌 진출이 본격화된 시기로, 북미, 유럽, 남미 등 전 세계 시장에서 대중적인 인지도를 확보하였다. 특히 소셜 미디어와 디지털 플랫폼의 확산은 K-POP의 글로벌 확산에 결정적인 기여를 하였다. 유튜브, 트위터, 인스타그램 등은 아티스트와 팬 간의 실시간 소통을 가능케 하였고, 팬들은 자발적으로 콘텐츠를 번역하고 확산시키는 공동 제작자의 역할을

수행함으로써, K-POP 산업의 지속 가능성을 높였다(최현철, 2021). 이 시기에는 방탄소년단(BTS)을 중심으로 한 글로벌 슈퍼스타의 출현이 이뤄졌으며, 이는 K-POP이 더 이상 특정 지역에 한정된 콘텐츠가 아니라 세계 대중문화의 중심으로 자리잡았음을 상징적으로 보여주는 사례이다. 이와 함께 HYBE(구 빅히트엔터테인먼트)가 주요 연예 기획사로 부상하였고, 기획사들의 글로벌 전략이 체계적으로 구체화되는 전환점이 되었다.

넷째, 디지털 전환기(2020년 ~ 현재)는 COVID-19 팬데믹이라는 외부 충격과 디지털 기술의 급속한 발전이 맞물리며 K-POP 산업의 전략적 대전환이 이루어진 시기이다. 전통적인 대면 중심의 활동은 제약을 받았고, 대신 온라인 콘서트(Beyond LIVE, BANGBANG CON 등)와 디지털 팬덤 플랫폼(예: Weverse, Bubble 등)의 활용이 강화되었다. 이는 단순한 공연의 대체 수단이 아니라, 디지털 생태계 기반의 팬 경험을 확대하고 팬덤 경제를 심화시키는 새로운 전략으로 기능하였다(최현철, 2021). 주요 기획사들은 음악뿐만 아니라 IP, 세계관, 브랜딩, 팬덤 전략 등을 통합한 글로벌 종합 엔터테인먼트 시스템으로의 전환을 시도하고 있으며, 이는 K-POP 산업이 기존의 엔터테인먼트 산업 모델을 넘어서는 새로운 가치사슬을 구축하고 있음을 시사한다.

이러한 한류의 진화는 K-POP 산업의 전략적 전환을 수반하였다. 기획사들은 디지털 기술을 활용한 팬 소통, 콘텐츠 유통, 글로벌 마케팅을 통해 새로운 가치사슬을 구축하고 있으며, 이는 전통적인 엔터테인먼트 산업의 패러다임을 넘어선 혁신적 접근이라 할 수 있다. K-POP의 글로벌 성공은 체계적 제작 시스템, 팬덤 전략, 디지털 플랫폼 활용 등에 기인한다(이승연 & 장민호, 2019).

2. K-POP 플랫폼과 글로벌 확산

K-POP은 디지털 플랫폼을 기반으로 글로벌 문화산업의 핵심 콘텐츠로 자리매김하였다. 유튜브, 트위터, 인스타그램, TikTok 등 주요 글로벌 소셜 네트워크 서비스(SNS)는 K-POP의 해외 팬덤 형성과 콘텐츠 확산에 핵심적인 역할을 하였으며, 이는 단순한 음악 소비를 넘어 실시간 소통, 참여형 콘텐츠 제작, 그리고 팬 커뮤니티 기반의 경제 활동으로 진화하고 있다(Korean Wave Industry Overview, 2023; 강현구, 고훈준, 2013; 김영후, 2020).

디지털 플랫폼은 K-POP의 글로벌 시장 점유율 확대뿐만 아니라 산업적 가치 창출에도 중요한 기여를 해왔다. 한국문화관광연구원(KCTI)의 보고에 따르면, 2023년 K-POP 해외 매출액은 총 1조 2,377억 원으로 추산되며, 이는 2022년(9,218억 원) 대비 34.3% 증가한 수치이다(오시진, 2024). 항목별 해외매출은 음반 수출 3,889억 원, 스트리밍 서비스 등 디지털 유통 2,603억 원, 해외 공연 수익 5,885억 원으로 나타났으며, 특히 공연 부문은 전년 대비 2,202억 원 증가하였다. 이는 팬덤 기반의 글로벌 투어 전략이 실질적인 수익으로 이어지고 있음을 의미한다.

이와 같은 성장은 디지털 플랫폼 중심의 생태계 구축, 팬 경험의 구조화, 브랜드/IP 기반의 고부가가치 전략이 결합된 결과로 해석되며, K-POP이 문화적 영향력을 넘어 실질적인 경제 기여를 수행하는 산업으로 전환되고 있음을 시사한다. 디지털 플랫폼은 단순 유통 채널을 넘어 전략적 자산(Strategic Asset)으로 기능하고 있으며, K-POP의 지속가능한 성장 전략의 핵심이 되고 있다(Kim & Yu, 2019; 김중현, 2020; 왕흔우, 김현태, 2023).

특히 유튜브는 뮤직비디오, 콘서트 콘텐츠, 팬과의 소통 채널로서 핵심 역할을 수행하였으며, 싸이의 "강남스타일"은 유튜브를 통한 글로벌 히트 사례로 대표된다. 이러한 플랫폼은 접근성과 확장성을 동시에 확보함으로써 K-POP의 글로벌 팬덤 형성에 기여하였으며, 디지털 기술이 청소년 세대의 일상과 결합되면서 전 세계 팬들이 콘텐츠와 커뮤니티에 참여할 수 있는 기반이 마련되었다(Megan et al., 2022).

3. 팬덤 플랫폼과 참여기반 경제 생태계

K-POP 글로벌 팬덤은 소셜미디어, 콘텐츠 다양성, 팬 참여 문화에 의해 형성된다(이정민 & 김현우, 2017).

K-POP은 디지털 플랫폼을 기반으로 글로벌 시장에서 문화적 영향력과 경제적 성장을 동시에 달성하고 있다. 유튜브, 트위터, 인스타그램, V LIVE 등 소셜 미디어는 아티스트와 팬들 간의 실시간 상호작용을 가능케 하며, 이는 글로벌 팬덤 형성과 콘텐츠 확산에 핵심적 역할을 수행한다(김영후, 2020; 박수진, 2015; 김영민, 2018; 강현구, 고훈준, 2013; Ni et al., 2023). BTS는 이러한 플랫폼을 통해 세계적 팬층을 확보하며 K-POP의 글로벌 입지를 상징적으로 확장하였다(Liang, 2023).

K-POP 팬덤 경제는 플랫폼을 매개로 한 새로운 산업 생태계를 형성하고 있다(김중현, 2020). 플랫폼 기반 팬 경험은 실시간 소통(이승연 & 장민호, 2019), 콘텐츠 소비(김중현, 2020), 그리고 팬 커뮤니티의 강화(왕흔우, 김현태, 2023에 이르기까지 전방위적으로 확장되고 있다. 팬들은 플랫폼을 통해 팬미팅, 온라인 콘서트, 굿즈 구매 등 팬덤 경제에 적극 참여하며, 이는 K-POP 산업의 주요 수익원으로 작용한다(김중현, 2020). 한국의 연예 기획사들은 이를 활용해 브랜드/IP 중심의 고부가가치 모델을 구축하고 있다(Li, 2023; Choi, 2023).

한편, 팬의 온라인 활동은 KOAI(K-pop fans' Online Activity Index)와 같은 지표로 측정되며, 팬 반응 기반의 정밀 마케팅을 가능케 한다(곽영식 et al., 2021). K-POP 팬덤의 온라인 활동은 팬클럽, 유료 V LIVE, 유튜브 시청 등 다양한 지표로 정량화되고 있다(곽영식 외, 2021). 이는 플랫폼 기반 팬덤 전략이 K-POP의 경제성과 충성도 모두에 기여함을 보여준다.

K-POP 플랫폼은 Z세대의 디지털 소비 특성을 반영하며, 음악 소비, SNS 기반 소통, 인터랙티브 콘텐츠를 중심으로 설계되어 글로벌 확산에 기여하고 있다(김영후, 2020). 이러한 특성은 K-POP이 단순한 콘텐츠를 넘어 팬 경험 중심의 문화산업으로 진화했음을 보여준다.

문화적 수용성 측면에서도 K-POP은 국가별로 상이한 반응을 보인다. 중국 수용자들은 뮤직비디오에 대해 높은 만족도를 보이는 반면, 소통 방식의 개선 필요성도 지적되었다(징 치웨이, 진수천. 2023). 또한, 한중 팬덤의 구매 동기는 자아개념과 상호작용 인식에서 차이를 보이며(왕흔우, 김현태, 2023), 팬 번역 역시 소비자 접근성과 문화 해석에 있어 중요한 역할을 수행한다(이유영, 2024).

K-POP의 성공은 후크송, 킬링파트, 댄스 중심 구성 등 음악적 전략과 글로벌 오디션, 다국적 멤버 구성 등 산업 전략의 결합에서 비롯된다(이승연 & 장민호, 2019; Min, 2024). 이는 K-POP 산업 내 기획사 간 경쟁과 동시에 플랫폼·유통·기술 영역에서의 전략적 협력이 공존하는 경쟁 협력(co-opetition) 구조와도 밀접하게 관련된다(Kim & Kwon, 2022).

이처럼 K-POP 플랫폼은 팬덤, 기술, 콘텐츠가 융합된 문화 비즈니스의 핵심 기반이며, 디지털 환경 속 지속가능한 글로벌 확산과 팬덤 경제 활성화에 결정적 역할을 수행하고 있다(Kim & Yu, 2019; Megan et al., 2022; 김중현, 2020; 왕흔우, 김현태, 2023).

4. K-POP 산업의 주요 기획사와 전략적 구조

K-POP 산업의 구조적 특성은 기획사 중심의 시스템 경영으로 설명된다. SM, YG, JYP는 K-POP 1세대와 2세대를 주도하며 산업의 기반을 마련하였고, HYBE(구 빅히트엔터테인먼트)는 BTS의 글로벌 성공을 계기로 급부상하여 멀티 레이블 전략을 기반으로 산업의 새로운 지형을 형성하였다. 대형 기획사의 시장 영향력이 K-POP 산업 구조에 변화를 주고 있다(장지선, 2024)

이들 4대 기획사는 단순히 아티스트 양성 기관을 넘어 콘텐츠 기획, 팬덤 기반의 브랜드 관리, 자체 플랫폼 개발, 글로벌 진출 전략 등을 종합적으로 수행하는 복합적인 엔터테인먼트 기업으로 진화하고 있

다. 각 기획사는 고유한 조직 문화와 경영철학을 바탕으로 시장변화에 대응하고 있으며, 자원의 배분 방식, 팬과의 소통 메커니즘 등에서도 상이한 전략적 접근을 취하고 있다. 예를 들어, HYBE는 플랫폼 중심의 팬덤 통합과 디지털화 전략을, SM은 세계관 중심의 콘텐츠 확장을, YG는 독창성과 정체성 기반의 브랜딩을, JYP는 시스템화된 훈련 및 글로벌 파트너십을 통해 지속가능한 성장을 도모하고 있다.

5. 메커니즘 기반 관점

경영학은 20세기 초부터 기업의 전략과 성과를 설명하기 위한 다양한 이론적 시도를 해왔다. 기존 연구들은 크게 세 가지 관점, 즉 기업 외부 환경에 주목하는 환경 기반 관점(Environment-Based View), 내부 자원과 역량에 초점을 맞춘 자원 기반 관점(Resource-Based View), 그리고 경영자의 인지와 의사결정을 강조하는 주체 기반 관점(Subject-Based View)으로 구분된다. 그러나 이들 개별 접근 방식은 급변하는 환경 속에서 기업이 어떻게 지속적인 경쟁우위를 창출하고 유지하는지를 충분히 설명하는 데 한계가 있었다(조동성, 2014).

이에 조동성(2014)은 기업의 전략과 성과를 설명하는 통합적 관점으로 메커니즘 기반 관점을 제안하였으며, 이를 분석하기 위한 틀로 SER-M 프레임워크를 개발하였다. SER-M은 기업 성과를 단일 요인이 아닌 다차원적 상호작용의 결과로 보고, 주체(S), 환경(E), 자원(R)을 입력(Input)으로, 이들의 상호작용으로 만들어진 경영프로세스를 작동시키는 메커니즘(M)을 통해 기업 성과를 산출(Output)로 파악한다(조동성, 2014; 조동성, 문휘창, 2022).

SER-M 관점에서 주체는 전략적 방향을 설정하고 자원을 배분하며 조직 활동을 이끄는 핵심 행위자로, 경영자뿐 아니라 전략적 의사결정을 수행하는 조직 전체를 포함한다. 환경은 정치, 경제, 사회, 문화, 제도 등 기업이 직면한 외부 조건들을 포함하며, 자원은 유형 자산뿐만 아니라 조직 문화, 브랜드, 지식 자본 등의 무형 자산을 모두 포괄한다. 그리고 메커니즘은 이들 요소가 상호작용하여 형성되는 기업의 실행 논리와 행동의 원칙으로, 조직 내에서 경영 프로세스를 작동시키는 데 필요한 논리와 행동 원칙을 의미하며 반복적이고 일관된 운영 규칙 및 학습 시스템의 형태로 나타난다(조동성, 2014).

SER-M 프레임워크는 단일 요인이 아닌 주체, 환경, 자원 간의 복합적 관계와 그 작동 원리를 통합적으로 분석함으로써, 기업의 성과를 이론적으로 설명할 수 있는 유효한 틀을 제공한다. 특히 본 연구에서는 콘텐츠, 팬덤, 플랫폼, IP 전략 등이 유기적으로 결합된 K-POP 기획사들의 전략 구조를 SER-M 관점에서 분석함으로써, 메커니즘 기반 접근이 문화 산업 내 전략적 경쟁우위 설명에 얼마나 효과적인지를 이론적으로 검증하고자 한다.

III. 연구방법

1. 연구 대상의 선정

본 연구는 K-POP 4대 기획사(HYBE, SM, JYP, YG)의 글로벌 전략을 비교·분석하기 위해 사례연구(Case Study) 접근법을 채택하였다. 질적 사례연구(Qualitative Case Study)는 특정 현상에 대한 심층적 이해를 제공하며, 복잡한 사회적 맥락에서 발생하는 다양한 변수를 탐구하는 데 적합하다 (Yin, 2017). 질적 사례 연구 방법은 K-POP기획사들의 성공 요인과 전략을 깊이 있게 분석하는 데 적합하다.

연구 방법론은 사례연구(Case Study) 접근을 중심으로 설계되었으며, 질적 분석과 정량적 지표 분석을 병행하였다. 연구 대상은 HYBE, SM, JYP, YG의 최근 3개년(2022~2024) 기업 활동과 성과이며, 각 기획사의 전략적 방향성과 차별성을 비교하기 위해 다양한 자료를 종합적으로 활용하였다.

분석 대상 기획사의 순서는 [표 2]과 같이, 2024년말 기준 시가총액과 매출액에 따라 HYBE, SM, JYP,

YG의 순으로 구성하였다. 이는 시장 내 각 기업의 상대적 위상과 산업 내 영향력을 반영하여 사례 간 비교의 객관성과 체계성을 높이기 위함이다.

[표 2] 2024년말 K-POP 기획사 시가총액 및 재무현황

	설립연도	시가총액(KRW)	매출액(KRW)	영업이익(KRW)	순이익(KRW)
HYBE	2005	11.01조원	2.25조원	1,840억원	-34억원
SM	1995	2.91조원	9,897억원	873억원	8억원
JYP	1996	2.51조원	6,018억원	1,283억원	977억원
YG	1996	1.26조원	3,649억원	-206억원	200억원

* 출처 네이버증권, FnGuide를 참고하여 연구자가 연구목적에 맞게 편집

2. 분석 방법

본 연구는 K-POP 산업을 선도하는 HYBE, SM, JYP, YG 네 개의 주요 기획사를 대상으로, 이들의 글로벌 전략을 구조적 관점에서 비교·분석하였다. 이를 위해 조동성(2014)이 제안한 SER-M 모델을 기반으로, 여기에 성과(Performance)를 추가한 SER-M(P) 분석틀을 적용하였다. 이 모델은 문화 콘텐츠 산업과 같이 전략의 실행 흐름과 결과 간의 구조적 연결성이 중요한 분야에서, 기업 간 전략 차이를 체계적으로 분석하고 해석하는 데 유용한 틀로 기능한다.

SER-M(P) 모델은 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource), 메커니즘(Mechanism), 성과(Performance)의 다섯 구성요소로 이루어져 있으며, 본 연구에서는 이를 다음과 같은 기준으로 정의하고 적용하였다. 주체(Subject)는 전략의 출발점으로서 기획사의 조직 운영 구조, 브랜드 철학, 리더십 체계 등 내적 정체성과 전략적 방향성을 포함한다. 각 기획사의 운영 방식과 전략 결정 메커니즘을 중심으로 분석하였다. 환경(Environment)은 글로벌 음악 시장의 구조적 변화, 디지털 전환, 지역별 수요 특성, ESG 요구, 기술 수용성 등 외부 환경 요인 전반을 포괄하며, 기획사가 이에 어떻게 대응하고 전략화하는지를 비교하였다. 자원(Resource)은 기획사가 보유하거나 통제 가능한 전략 자산으로, 아티스트 IP, 콘텐츠 제작 인프라, 팬덤 기반, 디지털 플랫폼 역량, 기술 인프라 등이 포함된다. 특히, 아이돌의 발굴-훈련-상품화에 이르는 일련의 육성 시스템을 일종의 R&D 구조로 간주하여 비교하였다. 메커니즘(Mechanism)은 전략이 현실에서 구체적으로 작동하는 실행 논리와 경로를 의미한다. 각 기획사가 보유한 플랫폼, 글로벌 오디션 시스템, 현지화 전략, 팬덤 수익화 구조 등을 중심으로, 실행 단계별 전략 흐름을 구조적으로 분석하였다. 성과(Performance)는 정량적 재무성과(매출, 영업이익)뿐 아니라, 글로벌 투어 성과, 콘텐츠 확산력, IP의 시장 확장성 등 정성적 지표를 포함하여 종합적으로 평가하였다.

K-POP 기획사의 글로벌 성공 요인을 분석하기 위해 다양한 데이터 소스를 활용하였다. 주요 데이터 소스는 문헌 자료, 회사 자료, 산업 기사, 그리고 소셜 미디어 데이터로 구성된다.

먼저, 문헌 자료는 K-POP에 관한 기존 연구를 검토하여 본 연구의 이론적 배경을 구축하는 데 활용되었다. 이를 위해 학술 논문, 서적, 연구 보고서를 검토하여 K-POP 기획사의 성공 요인을 학술적으로 분석하였다. 이러한 문헌 자료는 K-POP 기획사의 전략적 접근 방식과 K-POP이 가지는 역할을 이해하는 데 기초적인 틀을 제공하였다 이와 같은 다양한 데이터 소스를 활용하여 본 연구는 K-POP의 성공 요인을 다각적으로 분석하고, 연구의 신뢰성과 타당성을 확보하고자 하였다. 데이터의 신뢰성과 타당성을 보장하기 위해, 다양한 출처에서 수집된 데이터를 교차 검증하며, 신뢰할 수 있는 출처에서 얻은 자료만을 사용하였다.

분석 절차는 다음과 같다. 우선 각 기획사의 전략을 SER-M 요소별로 분류한 후, 내용 분석(Content

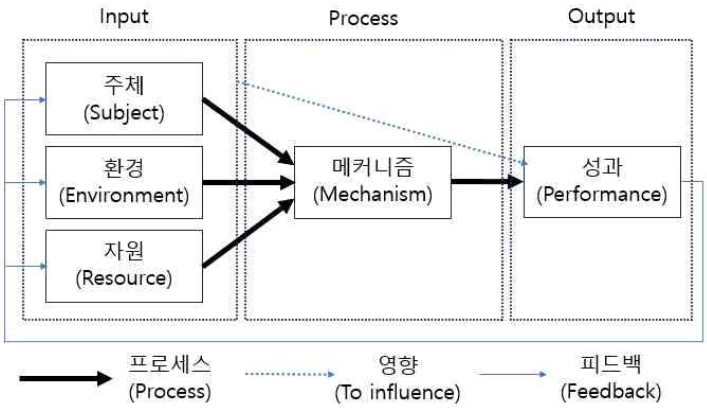
Analysis)을 통해 주요 전략 테마를 도출하였다. 이후 도출된 전략 테마에 대해 주제 분석(Thematic Analysis)을 실시하였으며, 이를 바탕으로 각 기획사의 전략을 비교 분석하였다. 이 과정에서는 각 기업의 SER-M 에 내재된 차별성과 우위 요소를 파악하고, 그 전략적 의미를 정리하였다. 특히 메커니즘(M)의 구성과 실행 방식이 기업 성과에 어떠한 영향을 미쳤는지를 중점적으로 검토하였다.

한편, 연구의 타당성과 객관성을 확보하기 위해 교차검증 방식도 병행하였다. 동일한 전략 항목에 대해 다양한 출처에서 수집한 데이터를 상호 비교하고, 분석 결과가 특정 기업이나 시기적 편향에 좌우되지 않도록 분석 기준을 명확히 설정하였다.

이러한 연구 방법론을 바탕으로 본 연구는 K-POP 기획사들의 전략 메커니즘을 체계적으로 비교하고, 지속가능한 성장 전략이 갖는 특성과 시사점을 도출하고자 한다. SER-M 분석은 단순한 성과 비교를 넘어 가치를 창출하는 조직의 내재적 구조의 차이를 설명하는 데 기여하며, K-POP 산업의 향후 전략 수립에도 실질적인 방향성을 제공할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 K-POP의 성공 사례를 통해 글로벌 시장에서 어떻게 경제적, 문화적 성과를 창출하는지 분석하기 위해 [그림 1]과 같은 메커니즘 기반의 SER-M 모델(주체, 환경, 자원, 메커니즘)을 채택하였다.

[그림1] SER-M모델



출처: 조동성. 2014.「메커니즘 기반 관점」

IV. 사례 분석

1. HYBE의 글로벌 전략

1.1. 주체(S) 측면

HYBE는 기존의 단일 기획사 체계를 넘어, ADOR, BELIFT LAB, PLEDIS, KOZ 엔터테인먼트 등 복수의 자회사를 독립적으로 운영하는 멀티 레이블 체제를 구축하였다. 이러한 조직 구조는 각 레이블이 고

유한 콘셉트와 차별화된 아티스트 포트폴리오를 개발·관리함으로써 콘텐츠 기획의 다양성과 운영의 유연성을 동시에 확보하게 한다. 이는 글로벌 시장을 겨냥한 타깃별 전략 수립을 가능하게 하며, HYBE의 글로벌 진출에서 중요한 구조적 자산으로 기능한다(장지선, 2024; HYBE, 2024).

이러한 구조는 방시혁 의장의 조직 철학에 기반하고 있다. 그는 본질 중심의 문제 인식과 혁신 지향의 태도를 다음과 같이 언급하였다(BANG, 2022).

> "나는 항상 '왜(Why) 이 일을 하는가'를 먼저 고민한다.
> 업계 관행이나 전통에 안주하지 않고, 본질을 이해하려 노력한다." (BANG, 2022)

또한 그는 콘텐츠 편중을 지양하고, 지속 가능한 구조적 시스템의 구축 필요성을 다음과 같이 강조하였다(BANG, 2023).

> "HYBE는 특정 콘텐츠 하나에 전적으로 의존하지 않는다.
> 다양한 IP와 플랫폼 구조를 통해 지속 가능한 비즈니스 구조를 만들어가는 것이 핵심이다." (BANG, 2023)

이러한 경영철학은 플랫폼 중심 구조와 멀티 레이블 전략을 결합하여, 단일 IP 의존성을 극복하면서도 시너지를 창출하는 HYBE의 전략 운영 방식으로 구체화되고 있다.

HYBE는 이를 실행하기 위해 조직을 HYBE Labels, HYBE Solutions, HYBE Platforms의 세 부문으로 나누어 체계화하였다. HYBE Labels는 음악 제작과 아티스트 관리를, HYBE Solutions는 영상 콘텐츠·IP 비즈니스·교육 서비스를, HYBE Platforms는 Weverse를 포함한 디지털 플랫폼 개발 및 운영을 담당한다. 이처럼 '음악-솔루션-플랫폼' 삼분 구조는 콘텐츠 제작부터 유통, 팬덤 기반 수익화까지의 전 주기 통합 운영체계를 실현하며, 각 부문의 전문성과 자율성을 기반으로 글로벌 전략을 실행하는 핵심 기반이 되고 있다(HYBE, 2022)

1.2. 환경(S) 측면

HYBE는 디지털 전환, 비대면 플랫폼의 확산, 다문화 수용성 강화 등의 글로벌 음악 산업의 환경 변화에 대응하고 있다. 이러한 변화는 단순한 기술 발전을 넘어, 콘텐츠 유통구조와 팬덤 형성 방식, 그리고 아티스트와 팬간의 관계 구조에까지 영향을 미치고 있다.

이에 대응하여 HYBE는 팬 소통과 콘텐츠 유통을 통합한 플랫폼 중심 전략을 수립하였으며, 특히 자체 디지털 플랫폼인 Weverse는 단순한 유통 채널을 넘어 팬덤 생태계의 기반 인프라로 기능하고 있다. 이 플랫폼은 글로벌 팬과 아티스트 간의 실시간 소통, 콘텐츠 소비, 커머스 기능을 통합하고 있으며, 전통적인 소속사-팬 관계를 플랫폼-팬덤 구조로 전환 시키는 핵심 수단이 되고 있다. 2023년 기준 Weverse는 전 세계 245개국에서 서비스되고 있으며, 월간 활성 사용자(MAU) 1,050만 명을 기록했다(Weverse, 2023). HYBE는 이 플랫폼을 통해 팬 소통, 콘텐츠 유통, 커머스를 하나의 시스템으로 통합하고 있으며, 이를 통해 팬 경험을 중심으로 한 글로벌 팬덤 생태계를 정교하게 관리하고 있다(Weverse, 2023).

또한, HYBE는 Universal Music Group(UMG)과의 10년 독점 배급 계약을 체결함으로써 북미 및 유럽 지역의 글로벌 유통망을 안정적으로 확보하였고, 멕시코시티 스튜디오 설립 등 라틴아메리카 현지화 전략도 병행하고 있다(Korea JoongAng Daily, 2024a). 이러한 행보는 단순한 콘텐츠 수출을 넘어, 다문화 수용성과 지역 맞춤형 기획을 포함하는 환경 적응 전략의 일환이다.

뿐만 아니라, HYBE는 급변하는 콘텐츠 소비 환경에 대응하기 위해 게임, 웹툰 등 2차 콘텐츠 영역으로의 확장을 적극 추진하고 있다. HYBE IM은 아티스트 IP 기반 게임 비즈니스 등을 통해 플랫폼 수익 다변화를 모색하고 있으며, 2025년까지 게임 퍼블리싱 매출 500억 원 달성을 목표로 하고 있다(전자신문, 2025).

종합적하면, HYBE의 환경 대응 전략은 Weverse 기반 팬덤 구조화, 지역 다변화 및 현지화 콘텐츠 전략, 기술 융합을 통한 콘텐츠 포트폴리오 확장이라는 세 축을 중심으로 구성되며, 이는 외부 환경 변화의 기회를 전략적으로 내재화하는 실행 기반으로 기능하고 있다.

1.3. 자원(R) 측면

HYBE의 핵심 자원은 글로벌 팬덤 기반의 아티스트 IP 포트폴리오, 이를 연결하는 디지털 플랫폼, 그리고 독립 레이블 중심의 아이돌 발굴·훈련 R&D 시스템이다. BTS, SEVENTEEN, NewJeans, LE SSERAFIM 등은 각기 다른 레이블(PLEDIS, ADOR 등)에서 독립적으로 기획·운영되고 있으며, 이는 HYBE의 멀티 레이블 체계가 콘텐츠 다양성과 시장별 특화 전략을 동시에 실현할 수 있게 하는 기반이다(한국방송통신전파진흥원, 2021).

아이돌 발굴 및 육성 측면에서 HYBE는 글로벌 오디션 프로그램(예: The Debut: Dream Academy, 일본 및 라틴아메리카 대상 프로젝트 등)을 통해 국가별 문화와 언어를 반영한 인재 발굴 시스템을 운용하고 있으며, 각 레이블은 자율적 책임 하에 아티스트의 훈련과 콘텐츠 기획을 수행한다. 이는 단일 본사 중심이 아닌 분산형 R&D 체계를 통해 시장별 요구에 최적화된 IP를 생산할 수 있는 실행 구조로 연결된다.

또한 Weverse 플랫폼은 팬 소통, 콘텐츠 유통, 커머스, 데이터 기반 팬 관리 기능을 통합하여, 디지털 기반 팬 경험 전반을 통제·분석 가능한 통합 플랫폼으로 발전하였다. 2023년 기준 MAU는 1,000만 명 이상이며(뉴스1, 2023), HYBE가 디지털 자산을 전략 자원으로 전환하는 구조를 실현하고 있음을 보여준다.

유통 측면에서는 2024년 Universal Music Group(UMG)과의 10년 독점 배급 계약을 통해 북미·유럽 중심의 안정적인 유통망을 구축하였으며, 게임, 웹툰, 영상 등 2차 콘텐츠 사업 영역으로의 확장을 통해 IP의 수직적 확장 전략을 실행하고 있다. HYBE IM을 중심으로 2025년까지 게임 퍼블리싱 매출 500억 원 달성을 목표로 하고 있다(전자신문, 2025).

결론적으로 HYBE의 자원 구조는 아이돌 R&D(글로벌 오디션-레이블별 육성 시스템)-디지털 플랫폼-유통망-2차 콘텐츠 확장으로 이어지는 다층적이고 통합적인 가치 창출 구조로 구성되어 있으며, 이는 K-POP 산업 내에서 전략 자원을 통합적으로 운영하는 선도적 모델로 기능하고 있다.

1.4. 메커니즘(M) 측면

HYBE는 글로벌 시장에서의 확장을 위해 디지털 플랫폼 기반의 팬덤 메커니즘, 다국적 인재 발굴 메커니즘, 지역 맞춤형 콘텐츠 메커니즘, 멀티 레이블 운영 메커니즘을 중심으로 전략 실행 체계를 구축하였다. 이 네 가지 메커니즘은 상호 연계된 구조로 작동하며, HYBE 고유의 통합적 경영 시스템을 형성하고 있다.

첫째, 디지털 플랫폼 메커니즘은 HYBE의 전략 전반을 관통하는 핵심 구조로 기능한다. 자사 플랫폼인 Weverse는 팬 소통, 콘텐츠 유통, 커머스, 데이터 기반 팬 관리 기능을 통합하여, 아티스트와 팬 간의 지속적인 상호작용을 가능하게 하는 핵심 실행 수단으로 작동한다. 플랫폼 내 유료 멤버십, 글로벌 팬 이벤트, 굿즈 유통 등은 콘텐츠 소비 구조를 변화시켰으며, 팬덤의 경제적·문화적 가치를 극대화하는 메

커니즘을 실현하였다(HYBE, 2025).

둘째, 글로벌 인재 발굴 메커니즘은 다국적 오디션을 기반으로 콘텐츠의 다양성과 문화적 포용성을 강화하는 실행 구조다. ‘The Debut: Dream Academy’ 프로젝트는 미국 시장에서 Geffen Records와 공동으로 추진되었으며, 지역 기반 인재를 직접 발굴하고, 이를 글로벌 아티스트로 성장시키는 인프라를 구축하였다. 이 메커니즘은 콘텐츠 생산의 지역 분산과 팬덤의 다문화 확장을 동시에 가능케 한다(HYBE, 2024).

셋째, 현지화 콘텐츠 메커니즘은 각 국가·지역의 문화적 특성과 시장 수요에 맞춘 콘텐츠 창작 및 아티스트 기획 전략을 의미한다. 예를 들어, 미국, 일본, 라틴아메리카 등 주요 시장에 특화된 그룹 결성과 KATSEYE 프로젝트, 멕시코시티 스튜디오 설립 등은 글로벌 전략의 지역 맞춤형 실현 사례로, 콘텐츠의 현지 적합성을 높이는 실행 메커니즘으로 평가된다(위버스 매거진, 2025).

넷째, 멀티 레이블 운영 메커니즘은 콘텐츠 생산의 자율성과 유통 안정성을 확보하기 위한 구조이다. HYBE는 자회사 단위의 레이블을 통해 창작 자율성을 확보하는 한편, Universal Music Group과의 독점 유통 계약을 통해 북미 및 유럽 시장 진입의 안정성을 확보하였다. 이를 통해 콘텐츠의 기획-제작-유통까지의 전 과정을 전략적으로 통합된 제작-유통 체계를 실현하였다(HYBE, 2024).

결론적으로, HYBE의 전략 실행 메커니즘은 기술 플랫폼 중심으로 팬 경험을 구조화하고, 지역 맞춤형 오디션을 기반으로 인재를 발굴하며, 현지에 특화된 콘텐츠 창작과 멀티 유통 구조를 통합 운영함으로써, 콘텐츠의 확장성, 팬덤의 지속 가능성, 경영 구조의 유연성을 동시에 확보하고 있다. 이는 BTS 활동 일시 중단 상황에서도 매출 1위를 유지하며, HYBE의 메커니즘이 글로벌 음악 산업 내에서 지속 가능한 경쟁 우위의 원천으로 작동하고 있음을 보여준다(HYBE, 2025).

1.5. 성과(P) 측면

HYBE는 BTS의 활동 중단이라는 구조적 리스크 상황에서도 안정적인 성장을 지속하며, 전략적 조직 혁신과 플랫폼 기반 사업모델의 실효성을 입증하였다.

특히 멀티 레이블 체계를 기반으로 한 아티스트 포트폴리오의 다변화, 팬덤 중심 플랫폼 운영, 그리고 글로벌 시장에 특화된 콘텐츠 전략은 K-POP 산업 내에서 독보적인 성과로 이어졌다. 2024년 기준, HYBE는 연간 매출 2조 2,556억 원을 달성하며 K-POP 업계 최초로 2년 연속 연 매출 2조 원을 초과하였다(HYBE, 2025). BTS의 활동 휴지와 일부 신사업 투자에 따른 영업이익 감소에도 불구하고, 콘서트 부문 매출은 전년 대비 25.6% 증가하며 실적을 견인하였다. SEVENTEEN, ENHYPEN, TOMORROW X TOGETHER 등은 2024년 빌보드 선정 ‘최고 매출 K-POP 투어’ 순위 상위권에 올랐으며, HYBE MUSIC GROUP APAC 소속 아티스트들은 총 147회 대규모 콘서트와 25회 팬미팅을 통해 글로벌 투어 시장에서 경쟁력을 입증하였다(HYBE, 2025).

북미 시장에서도 HYBE는 구조적 성과를 거두고 있다. HYBE AMERICA는 BMLG, QC Music과의 전략적 제휴를 통해 미국 현지 아티스트 유통과 신인 개발을 병행하였으며, KATSEYE는 데뷔곡 ‘Touch’로 빌보드 Global Excl. US 차트에 13주 연속 진입하며 미국 음악 시장 내에서 K-POP 시스템의 적용 가능성을 증명하였다(HYBE, 2025).

이러한 성과는 HYBE가 SER-M의 각 구성 요소를 유기적으로 결합하여 플랫폼, 콘텐츠, 아티스트, 유통망을 계획한 성과가 나올 수 있도록 적합한 전략 메커니즘들을 고안하여 실행한 결과이며, K-POP 기획사로서는 드물게 플랫폼 기업-글로벌 콘텐츠 기업으로 이행한 대표적 사례로 간주될 수 있다.

특히, 기술-콘텐츠-유통이 융합된 HYBE의 사업모델은 산업 구조의 진화를 선도하는 새로운 유형의 K-콘텐츠 기업으로의 전환 가능성을 보여준다(HYBE, 2025).

2. SM Entertainment의 글로벌 전략

2.1. 주체(S) 측면

SM엔터테인먼트는 K-POP 산업의 1세대를 선도한 기획사로서, 이수만 총괄 프로듀서가 제시한 '문화기술(Culture Technology, CT)' 이론을 기반으로 체계적 콘텐츠 제작 시스템 과 아티스트 육성 모델을 구축해왔다. 이 문화기술 이론은 콘텐츠 기획, 제작, 유통, 관리 등 K-콘텐츠의 전 과정을 산업화하는 전략 프레임으로, K-POP을 글로벌 산업으로 확장시키는 데 핵심 역할을 하였다(SM Entertainment, 2021; Music Business Worldwide, 2022).

이수만 총괄 프로듀서는

"문화기술은 K-POP의 성장 엔진이며, 이 시스템이 조직이 체계적으로 움직일 수 있게 한다"

고 언급하며, 반복 가능한 제작 시스템과 프로듀서들의 프로듀싱 역량의 중요성을 강조한 바 있다(Music Business Worldwide, 2022).

최근 SM은 이러한 CT 기반을 확장한 'SM 3.0 전략'을 도입하며, 조직의 기능을 다중 프로덕션 체제로 재편하고, 조직의 탈중앙화와 글로벌화를 동시에 추진하고 있다. 핵심 변화 중 하나는 아티스트별 맞춤 콘텐츠 전략 수립과 실행을 전담하는 독립적 조직 단위인 '제작 센터(Multi-Production Center)'의 구축이며, 각 센터는 콘텐츠 기획-제작-관리까지 독립적으로 수행하는 구조로 전환되었다. 이를 통해 아티스트별 특성과 타깃 시장에 적합한 전략 수립이 기능해졌으며, 팬덤 분산 없이 콘텐츠 집중 운영이 가능한 시스템적 유연성을 확보하였다(SM Entertainment, 2024a).

이처럼 SM의 주체적 역량은 단일 인물의 리더십을 넘어, 제도화된 콘텐츠 시스템과 기능 중심 조직 구조를 기반으로 진화하고 있으며, 이는 K-POP 산업의 전반적인 시스템화 및 산업화 모델 형성에 기여한 대표적 사례로 평가된다.

2.2. 환경(S) 측면

SM엔터테인먼트는 K-POP 산업의 구조적 변화와 디지털 환경의 급속한 확장에 대응하여 물리적·디지털 환경 모두를 전략적으로 재구성해 왔다. 특히 글로벌 콘텐츠 수요의 다변화와 팬덤의 주체화, 디지털 플랫폼 기반 유통환경의 정착은 SM의 환경 대응 전략에 결정적 영향을 미쳤다.

SM은 '글로벌 생산 센터(Global Production Center)' 전략을 통해 미국, 일본, 동남아시아 등 주요 시장에 현지 기획·제작 거점을 구축하였다. 이는 단순한 콘텐츠 수출을 넘어, 각 지역의 문화와 수요에 밀착된 콘텐츠 제작을 가능하게 하는 구조로 기능하며, 대표적으로 NCT 시스템은 NCT Hollywood(미국), NCT Tokyo(일본) 등 지역 기반 유닛을 통해 현지 오디션, 인재 발굴 및 훈련 체계를 통합 운영하고 있다

디지털 팬덤 환경의 진화 역시 핵심 변수로 작용하였다. SM은 SM ARTIST STATION, KWANGYA Club 등 자사 플랫폼과 Bubble, YouTube, TikTok 등 외부 플랫폼을 유기적으로 연계하여 팬과의 접점을 다층적으로 확장하고 있으며, 이를 기반으로 팬 데이터 분석에 기반한 실시간 콘텐츠 기획 및 마케팅 전략을 전개하고 있다.

환경 대응 전략 측면에서 SM은 지속가능성과 기술 융합을 동시에 실현하고 있다. Beyond LIVE는 세계 최초의 실시간 온라인 콘서트 플랫폼으로, 4K 화질과 다국어 자막, 팬 참여 기능을 통해 연간 120만

명 이상의 글로벌 관객을 유치하였으며, 오프라인 공연 대비 약 80%의 탄소 배출을 감축하였다(SM Entertainment, 2023).

또한, SM은 Play2Create(P2C) 생태계를 도입하여 팬이 아티스트 IP 기반 콘텐츠를 직접 창작하고 NFT로 수익화할 수 있는 구조를 마련하였다. 이는 팬을 단순 소비자가 아닌 공동 창작자로 전환시키는 디지털 순환경제 전략으로 평가되며, 팬 경험의 질적 전환을 가능케 한다(Music Business Worldwide, 2022; Bandwagon Asia, 2022).

종합적으로 SM의 환경 전략은 글로벌 현지화, 디지털 팬덤 기반 확장, 지속가능한 기술 플랫폼 구축을 중심으로 구성되며, 이는 이후 자원과 실행 메커니즘을 연결하는 전략적 기반으로 작동하고 있다.

2.3. 자원(R) 측면

SM엔터테인먼트의 자원은 장기적 IP 축적 기반, 체계화된 아이돌 발굴·훈련 시스템, 기술 융합 콘텐츠 인프라라는 세 축으로 구성된다. 특히 SM은 Global Production Center 체계를 통해 글로벌 시장을 겨냥한 아이돌 R&D 프로세스를 구축하고 있으며, 이는 자사 고유의 문화기술(Culture Technology, CT) 이론과 결합되어 지속 가능한 아티스트 개발 모델로 기능하고 있다.

아티스트 육성 측면에서 SM은 현지 오디션 시스템, 표준화된 트레이닝 체계, 콘텐츠 기획 센터 간 연계 구조를 통해 신인 발굴과 글로벌 상품화 전략을 실행하고 있다. aespa, NCT WISH, dearALICE 등은 이러한 R&D 체계의 성과로 평가되며, 신인 발굴과 IP 확장의 선순환 구조를 보여준다.

이와 함께 SM Culture Universe(SMCU)는 보아, 동방신기, 슈퍼주니어, EXO, aespa 등 아티스트 IP를 음악, 공연, 웹툰, NFT, 게임 등으로 확장 가능한 콘텐츠 생태계로 구축하고 있다. 2023년 SM 3.0 전략 하에 1차 IP 중심의 수익 구조를 2차 IP 중심으로 전환하고 있으며, 전체 매출의 약 40%를 2차 콘텐츠에서 확보하고 있다(SM Entertainment, 2024).

기술 자산 측면에서는 Beyond LIVE 플랫폼과 Bubble 팬 플랫폼이 핵심이다. Beyond LIVE는 세계 최초의 온라인 전용 콘서트 플랫폼으로, 실시간 스트리밍, 다국어 자막, 인터랙션 기능을 통해 연간 120만 명 이상의 글로벌 팬을 유치하였고, 탄소 배출 절감 등 ESG 관점에서도 우수한 성과를 보이고 있다. Bubble은 팬 행동 데이터를 기반으로 한 실시간 의사결정 체계를 가능케 한다. 또한 AI 기반 가상 아티스트 '나에비스(Naevis)'를 중심으로 생성형 콘텐츠 실험을 진행하고 있으며(SM Entertainment & LG Uplus, 2024), 팬이 직접 콘텐츠를 창작하고 수익화할 수 있는 Play2Create(P2C) 생태계도 운영 중이다. 이는 팬덤을 단순 소비자가 아닌 공동 창작자로 확장하는 자원 활용 패러다임의 전환을 보여주는 사례다.

결론적으로 SM의 자원은 아티스트 R&D-IP 브랜드화-기술 융합 플랫폼으로 구성된 고도화된 통합 구조를 형성하며, 이는 시장 대응 유연성과 장기적 경쟁우위를 동시에 실현하는 전략 자산으로 작용하고 있다

2.4. 메커니즘(M) 측면

SM엔터테인먼트는 콘텐츠 기획, IP 상품화, 팬덤 기반 콘텐츠 유통, 기술 융합 전략을 통합적으로 실행하는 고유의 메커니즘을 구축하고 있다. 이 메커니즘은 장기간 축적된 아티스트 IP, 체계화된 제작 시스템, 팬과의 상호작용 플랫폼을 유기적으로 연계함으로써, K-POP 산업 내 독자적인 전략을 형성하는 기반이 된다. 특히 SM은 콘텐츠 IP 기반 확장 전략을 중심으로, 팬 참여형 제작, 기술 융합형 플랫폼 운영, 글로벌 유통 연계 등 다층적인 실행 구조를 구축하였으며, 이는 SM 3.0 전략 하에서 콘텐츠-플랫폼-팬덤 간의 선순환 체계를 실현하고 있다. 또한 SM은 카카오와의 전략적 협업을 통해 첨단 정보통신 기

술을 플랫폼과 유통 채널에 적용하고 있으며, 이를 통해 기존 아티스트 IP의 콘텐츠 확장성과 시장 유통력을 극대화하고 있다(연합뉴스, 2023; SM Entertainment, 2024a).

첫째, 표준화된 트레이닝 메커니즘을 중심으로 글로벌 인재 발굴-육성-상품화의 일관된 프로세스를 구축하였다. SM은 자체 트레이닝 시스템을 통해 보컬, 댄스, 언어, 글로벌 커뮤니케이션 역량을 포함하는 교육 과정을 제공하며, 이를 정량화된 평가 기준에 따라 운영함으로써 반복 가능한 콘텐츠 생산 인프라로 기능하게 한다. 이와 같은 구조는 글로벌 시장에서 안정적이고 예측 가능한 IP 생산 시스템으로 작용하며, SM의 '문화기술(Culture Technology)' 이론과 제작 센터 중심 조직 구조와 결합하여 전략적 실행력을 확보한다(경향스포츠, 2020).

둘째, 글로벌 현지화 메커니즘을 실행하였다. Global Production Center를 기반으로 아티스트별 맞춤형 콘텐츠 기획과 현지 시장에 특화된 유닛(NCT WISH, dearALICE 등)을 운영함으로써, 글로벌 제작·공급 구조를 정립하였다(GLI, 2022).

셋째, 자사가 보유한 아티스트의 IP를 중심으로 One Source Multi-Use(OSMU) 전략을 메커니즘화하였다. 아티스트의 스토리와 정체성을 기반으로 음악, 영상, 웹툰, NFT, 게임 등 다양한 장르로 콘텐츠를 확장하고, 이를 플랫폼을 통해 유통함으로써 팬과의 접점을 다층화하였다(SM Entertainment, 2024b).

넷째, 팬 참여형 콘텐츠 제작 메커니즘을 활성화하여 팬을 단순한 수용자가 아닌 콘텐츠 생산 및 확산 과정에 참여시키고 있다. 이를 통해 제작 비용을 절감하면서도 콘텐츠의 확산력과 팬덤의 충성도를 동시에 제고하였다(김중현, 2020; Weverse Company, 2023). 더불어 SM은 Play2Create(P2C) 생태계를 도입하여, 팬이 아티스트 IP 기반 콘텐츠를 직접 창작하는 구조를 만들었다. 이 플랫폼은 팬의 자발적 참여를 유도하고 있으며, 기존 앨범 물량 생산을 연간 15% 이상 감축시키는 등 디지털 기반 순환 경제 시스템으로 진화하고 있다. 이러한 생태계는 단순 소비자를 넘어 창작자(fan creator)로서의 팬의 역할을 확대하며, 디지털 환경에서의 팬 경험의 질적 전환을 가능하게 한다(Music Business Worldwide, 2022;The Korea Times, 2022;Bandwagon Asia, 2022).

마지막으로, AI, 메타버스, 가상 아바타 등 기술 융합형 가치 창출 메커니즘을 실행함으로써 디지털 환경의 변화에 선도적으로 대응하고 있다. 가상 아티스트 '나에비스(Naevis)'의 개발, 메타버스 콘서트 플랫폼 'Beyond LIVE'의 운영 등은 이러한 전략의 일환이다(SM Entertainment, 2024a).

SM은 이와 같은 메커니즘을 통해 제작 센터의 구축을 출발점으로 하여, IP의 다층적 활용, 팬 중심의 창작 생태계 활성화, 그리고 기술 융합 기반의 콘텐츠 혁신으로 이어지는 일련의 실행 흐름을 구성하며, SM 고유의 콘텐츠 산업화 전략과 차별화된 경쟁우위를 실현하는 구조적 기반이 되고 있다.

2.5. 성과(P) 측면

SM엔터테인먼트는 IP 중심 전략, 플랫폼 연계 확대, 글로벌 투어 및 기술 기반 콘텐츠 확장을 통해 전통적 아티스트 중심 사업모델에서 기술·플랫폼 기반의 종합 콘텐츠 기업으로 전환하고 있다.

SM 3.0 전략과 카카오 자회사 편입 이후, IP 자산의 확장성과 플랫폼 운영 역량을 동반 강화하며, 지속 가능한 K-POP 비즈니스 모델을 구현하고 있다는 평가를 받고 있다.

음반 판매 성과 측면에서는 신인 및 차세대 아티스트들이 글로벌 시장에서 두각을 나타내고 있다. Aespa는 'Armageddon' 시리즈를 통해 약 120만 장, Riize는 'Boom Boom Bass'로 약 130만 장의 음반 판매고를 기록하며, IP 기반 콘텐츠의 시장성과 성장 가능성을 입증하였다. 이는 SM이 전략적으로 구축한 장기 IP 포트폴리오와 신인 IP 발굴 메커니즘이 실질적 성과로 연결된 사례이다.

공연 부문에서도 글로벌 확장이 가속화되고 있다. NCT Dream, Aespa, SHINee 등은 국내외 투어에서 흥행을 이어갔으며, 특히 NCT Dream은 2024년 하반기 영국, 프랑스, 독일, 덴마크, 네덜란드 등 유럽

투어와 영어 싱글 발매를 통해 서구 시장 진출을 본격화하고 있다. 이러한 전략은 음반, 공연, 스트리밍, 굿즈 등 다각화된 수익원을 기반으로 글로벌 시장에서의 영향력 강화를 가능하게 하고 있다.

플랫폼 연계 측면에서도 성과가 가시화되고 있다. SM은 카카오와의 전략적 협업을 통해 팬 커뮤니케이션 플랫폼 'Bubble'과 주요 유통 채널을 통합함으로써, IP 운영의 효율성과 수익성을 제고하고 있다. 또한 NFT, 메타버스, AI 기반 콘텐츠 개발 등 기술 융합형 수익모델도 실적에 점진적으로 반영되고 있으며, SM의 디지털 콘텐츠 사업 기반 확대에 기여하고 있다.

결과적으로 SM의 성과는 단일 아티스트 의존을 벗어나, 콘텐츠 기획-제작-유통-확산-기술 실험에 이르는 전방위적 전략 메커니즘이 유기적으로 작동한 결과라 할 수 있다. 이는 SM이 지속 가능하고 확장 가능한 산업 구조로 진화하고 있음을 의미하며(SM Entertainment, 2024a), K-POP 산업 내에서 기술과 예술, 플랫폼과 브랜드를 융합한 대표 사례로 자리매김하고 있다.

3. JYP Entertainment의 글로벌 전략

3.1. 주체(S) 측면

JYP엔터테인먼트는 중앙집중형 전략 기획과 분권적 실행 조직의 균형을 통해 아티스트 중심의 브랜드 경영 체계를 구축해왔다. 회사는 대표 아티스트(예: TWICE, Stray Kids, ITZY)의 글로벌 확장에 경영 자원을 집중하는 동시에, 자체 연습생 육성 시스템을 통해 내재적 성장 기반을 지속적으로 확장하고 있다(JYP Entertainment, 2024a).

조직 구조 측면에서 JYP는 아티스트별로 전담 조직과 레이블(JYP BLU:M, JYP STRIDE 등)을 운영하고 있으며, 콘텐츠 기획-제작-운영을 분리하여 콘텐츠 다양성과 효율성을 동시에 확보하고 있다. 이 다중 레이블 체계는 아티스트 고유 브랜드를 보존하면서도, 시장 변화에 유연하게 대응할 수 있는 조직적 기반을 제공한다(JYP Entertainment, 2024a).

박진영 대표는 이에 대해 다음과 같이 밝히며 JYP의 경영 철학을 드러내었다(JYP Entertainment, 2024a).

> "30년 동안 수많은 사람과 회사가 하루아침에 무너지는 것을 봤다. 그래서 항상 겸손하려고 노력한다.

그는 또 다른 인터뷰에서 다음과 같이 덧붙였다.

> "회사를 성장시키는 것은 시스템이 아니라 사람이다. 진심과 성실함, 자기성찰이 지속 가능한 조직의 바탕이다"(Park, 2025).

이러한 리더십 철학은 조직의 인재 중심 운영, 진정성 기반의 브랜딩, 그리고 지속가능한 글로벌 전략 수립에 있어 핵심 가치로 작동하고 있으며, 실제로 JYP는 TWICE, Stray Kids, ITZY 등의 글로벌 확장을 통해 안정성과 실용성 중심의 전략이 실현 가능함을 입증하였다.

3.2. 환경(E) 측면

JYP엔터테인먼트는 글로벌 음악 산업의 구조 변화와 디지털 전환 흐름에 전략적으로 대응하며, 북미와 일본을 중심으로 지역별 수요 특성에 맞춘 현지화 전략을 전개해 왔다. 오프라인 중심의 프로모션과 팬 이벤트에 기반한 일본 시장 진출을 시작으로, 디지털 플랫폼 기반의 팬덤 형성, 콘텐츠 소비의 글로벌

동시화, 팬 주도의 유통 구조 변화 등에 따라 외부 환경 적응 방식을 근본적으로 전환하였다.

JYP는 지역 맞춤형 오디션 프로그램인 Nizi Project와 A2K (America2Korea)를 통해 현지 인재를 발굴하고, 일본과 미국에서 각각 NiziU와 VCHA를 데뷔시킴으로써 시장 내 정착을 도모하였다(JYP Entertainment, 2024a; GLI, 2022; Harpers Bazaar, 2023). 특히 북미 지역에서는 Republic Records와의 전략적 협업을 통해 음반 유통 및 마케팅 경쟁력을 확보했으며, Live Nation과의 파트너십을 통해 글로벌 투어 시장에 적극적으로 진입하였다. Stray Kids의 경우 48개 도시를 순회하는 월드 투어를 성공적으로 개최하며 글로벌 팬덤 기반을 공고히 하였다(JYP Entertainment, 2024a).

디지털 환경에서도 JYP는 JYP Three Sixty라는 자회사를 통해 NFT 기반 콘텐츠와 IP 라이선싱을 확장하고 있으며, 이를 통해 새로운 형태의 팬 경험을 제공하고 있다(JYP Entertainment, 2024a). 향후 전략으로는 라틴아메리카 시장을 겨냥한 L2K (Latin to Korea) 프로젝트를 준비 중이며, 현지 언어와 문화 요소를 반영한 아티스트 론칭을 계획하고 있다(연합뉴스,2024).

2024년 기준 JYP의 전체 매출 중 해외 매출이 78%를 차지하며 글로벌 전략의 성과를 입증하였고, 2024년 연매출은 6,018억 원, 영업이익은 1,283억 원으로 역대 최고 실적을 달성하였다(JYP Entertainment, 2024b; Simply Wall St, 2025). 글로벌 시장에 최적화된 환경 전략이 실질적인 재무성과로도 이어지고 있다.

3.3. 자원(R) 측면

JYP엔터테인먼트의 자원은 아이돌 발굴·육성 시스템(R&D 체계), 글로벌 아티스트 포트폴리오, 콘텐츠 생산 및 수익화 인프라, 그리고 팬덤 기반 자산화 구조로 구성된다(JYP Entertainment, 2024a; JYP Entertainment Sustainability Report 2022).

자체 오디션 및 트레이닝 프로그램을 기반으로 일관된 신인 발굴-육성 시스템을 구축하고 있으며, 이는 'Nizi Project'(일본), 'A2K'(미국) 등 지역 특화 오디션 프로젝트를 통해 글로벌 시장에 맞춤화된 아이돌을 개발하는 구조로 진화하고 있다. 이 체계는 현지 오디션-JYP 본사 연수-현지 데뷔 및 운영이라는 R&D 프로세스를 구현하며, NiziU, VCHA, NEXZ 등의 사례를 통해 실증되었다.

JYP는 TWICE, ITZY, Stray Kids, NiziU 등으로 구성된 아티스트 포트폴리오를 보유하고 있으며, 이들은 북미·일본·동남아 시장을 중심으로 지역별 맞춤 전략을 기반으로 활동 중이다(JYP Entertainment, 2024a; GLI, 2022). 각 아티스트는 전담 레이블 체계(JYP BLU:M, JYP STRIDE)를 통해 브랜드 특성에 맞춘 콘텐츠 생산과 운영이 이뤄지고 있으며, 이는 기획-제작-운영 분리형 조직 구조로 자원의 효율적 운영을 가능하게 한다.

콘텐츠 수익화 자원으로는 자회사 JYP Three Sixty가 주도하는 2차 IP 사업이 있다. 해당 자회사는 머천다이즈, 라이선싱, NFT, 팬 플랫폼 운영을 통해 수익 구조의 다변화를 추구하고 있으며, 팬 경험 중심의 커머스 및 브랜디드 콘텐츠 개발을 통해 팬 충성도를 자산화하고 있다(JYP Entertainment, 2024a; Aju Press, 2021).

팬덤은 단순 소비 주체를 넘어 콘텐츠 소비자이자 확산자, 공동 창작자로 기능하며, 앨범 구매, 콘서트 티켓, MD 소비를 통한 지속적인 현금흐름과 브랜드 가치 제고에 핵심적인 역할을 수행하고 있다(Li & Qu, 2023; Huang et al., 2015). 이는 JYP의 전략이 단기적 성과보다는 장기적 자산화와 브랜드 확장에 초점을 두고 있음을 보여준다.

결론적으로 JYP의 자원은 글로벌 오디션 기반 R&D 시스템-아티스트 포트폴리오 운영 구조-2차 IP 수익화 체계-팬덤 자산화 전략으로 구성된 통합적 자산 구조로, 이는 지역 특화와 실용주의를 기반으로 한 JYP 고유의 성장 역량을 뒷받침하고 있다.

3.4. 메커니즘(M) 측면

JYP엔터테인먼트는 현지화 기반 인재 발굴 메커니즘, 글로벌 팬덤 확산을 위한 투어 운영 메커니즘, IP 수익 다각화 전략 메커니즘, 그리고 신인 아티스트의 육성 메커니즘이라는 네가지 축으로 구성된다. 이 네 가지 메커니즘은 상호 유기적으로 연결되며, JYP의 실용성과 효율성을 중시하는 경영 철학을 반영하고 있다.

첫째 JYP는 현지화된 인재 발굴 메커니즘을 통해 글로벌 확장 전략을 출발한다. 일본의 Nizi Project와 미국의 A2K (America2Korea) 프로그램은 해당 지역의 문화와 언어를 반영한 오디션 및 훈련 시스템으로 구성되어 있으며, 이를 통해 NiziU와 VCHA 같은 아티스트 그룹을 성공적으로 데뷔시켰다. 이는 단순한 해외 진출을 넘어, 콘텐츠의 현지 생산 및 소비 구조를 정착시키는 데 핵심적인 역할을 한다(JYP Entertainment, 2024; GLI, 2022).

둘째, 인재 확보 이후에는 글로벌 팬덤 확산을 투어 운영 메커니즘이 작동된다. TWICE, Stray kids 등 주요 아티스트는 Live Nation과의 전략적 제휴를 통해 대규모 스타디움 투어를 북미, 유럽, 아시아 등에서 전개하였으며, 이를 통해 팬 접점 확대 및 브랜드 인지도 제고에 성공하였다(JYP Entertainment, 2024a).

셋째, 확보된 팬덤은 IP기반 수익 다각화 메커니즘으로 전환된다. JYP는 아티스트별 브랜드를 중심으로 JYP Fan's, Beyond LIVE 등의 플랫폼을 활용해 팬과의 실시간 소통 및 커머스를 통합하고 있으며, 또한 JYP Three Sixty 자회사를 통해 머천다이즈, 라이선싱, NFT 등 2차 콘텐츠 수익 모델을 운영하며, 이는 IP의 장기 수익화 및 브랜드 확장을 위한 핵심 메커니즘이다(JYP Entertainment, 2024a).

마지막으로, 다시 신인 아티스트의 순환적 육성 메커니즘으로 이어진다. 자체 오디션 프로그램인 '더 딴따라'와 내재화된 연습생 시스템은 지속 가능한 인재 공급 체계를 구성하고 있으며, 이를 통해 신인 발굴과 브랜드 세대 교체를 자연스럽게 가능하게 한다(KBS뉴스, 2024).

결과적으로 '현지 인재발굴 - 글로벌 투어 운영 - IP 수익화 - 신규 육성'으로 이어지는 메커니즘이 선형적 흐름위에서 구성되지만, 반복적이고, 순환적인 구조로 작동한다. 이러한 메커니즘은 글로벌 시장 환경의 변화에 탄력적으로 대응하며, K-POP 산업 내 지속 가능성과 경쟁력을 강화하는 핵심 구조이다.

3.5. 성과(P) 측면(5)

JYP엔터테인먼트는 글로벌 현지화 전략, 아티스트 중심 브랜드경영, 디지털 팬덤 기반 확장 등을 일관되게 추진하며, 최근 3년간 안정적인 성과를 달성하였다. 2024년 기준 JYP의 연매출 6,018억 원, 영업이익 1,283억 원을 기록하며 역대 최고 실적을 달성하였으며, 이는 글로벌 전략 메커니즘의 실질적 효과를 입증하고 있다(JYP Entertainment, 2024b; Simply Wall St, 2025).

특히, Stray Kids는 2023년과 2024년에 Billboard 200 차트 1위를 두 차례 기록하며 북미 시장에서의 브랜드 경쟁력을 공고히 하였고(Billboard, 2024), TWICE는 K-POP 걸그룹 최초로 북미 스타디움 투어를 성사시킴으로써 글로벌 투어 시장 내 선도적 입지를 확보하였다. 이와 관련하여 Live Nation은 "JYP의 체계적인 팬덤 관리와 브랜드 전략이 북미 공연 산업의 기준을 새롭게 정의하고 있다"고 평가하였다.

2024년 한 해 동안 JYP 소속 아티스트들은 총 130회 이상의 글로벌 콘서트를 개최하였으며, 약 190만 명의 글로벌 팬을 동원하였다. 지역별 관객 구성은 일본 62%, 북미 25%로, JYP의 지역 맞춤형 전략이 실질적 시장 점유율로 전환되고 있음을 보여준다(JYP Entertainment, 2024b).

이와 더불어, JYP는 시장 확대 전략의 일환으로 라틴아메리카를 대상으로 한 L2K (Latin to Korea) 프로젝트를 추진하고 있으며, 현지 문화와 언어를 반영한 콘텐츠를 개발하고 있다(Korea Times, 2024).

결과적으로 JYP의 성과는 '현지화 전략 - 브랜드 중심 IP 운영 - 팬덤 기반 유통 - 순환적 아티스트 육성'이라는 일관된 전략 메커니즘 위에서 구축된 것으로, 안정성과 지속 가능성을 중심으로 하는 JYP 고유의 전략적 포트폴리오가 글로벌 음악 시장 내 경쟁 우위의 기반으로 작동하고 있음을 보여준다.

4. YG Entertainment의 글로벌 전략

4.1. 주체(S) 측면

YG엔터테인먼트는 창의성 중심의 조직문화를 기반으로 아티스트의 자율성과 독창성을 보장하는 운영 철학을 유지해왔다. 이러한 철학은 블랙핑크(BLACKPINK), TREASURE, BABYMONSTER 등 아티스트별로 특화된 브랜드 전략으로 구체화되며, 기획사 중심의 일 방향 관리가 아닌, 아티스트와의 협업 구조를 통한 독립적 콘텐츠 기획 체계를 형성하고 있다(YG Entertainment, 2024a).

양현석 YG 창립자는 다음과 같이 언급한 바 있다(YG LIFE, 2012).

"우리는 돈을 위해 음악을 하지 않는다. 우리가 좋아하는 것을 하기 때문에 힘이 생긴다"
(YG LIFE, 2012)

이 발언은 상업적 성공을 넘어 창작과 예술성에 대한 자율성을 기업의 핵심가치로 천명한 바 있다.이는 단순한 수익 중심의 경영을 넘어서, 아티스트 고유의 정체성과 브랜드 가치를 중시하는 IP 중심 경영 철학으로 연결된다.

조직 구조 측면에서도 YG는 이러한 자율성과 창의성을 반영한 공간 설계를 기반으로 개방형 스튜디오, 아티스트 라운지, 창작 공간 등을 통합한 본사 구조를 운영하고 있다, 이는 '창의적 환경 조성'을 최우선 과제로 삼는 조직 철학을 공간적으로 구현한 사례로 평가된다(YG Entertainment, 2024a).

또한 YG는 사업 부문의 전문화를 위해 배우 매니지먼트 부문을 분사하고 음악 중심의 콘텐츠 역량에 집중하는 전략을 택하였다(Yonhap News, 2025). 이와 같은 구조적 선택은 YG의 정체성을 음악·콘텐츠 중심 기업으로 고도화하고자 하는 주체적 의지를 반영한다.

4.2. 환경(E) 측면

YG엔터테인먼트는 글로벌 음악 시장의 구조 재편, 디지털 팬덤의 부상, 기술 융합 기반 콘텐츠 소비의 확산, ESG 중심의 지속 가능성 요구 등 외부 환경 변화에 전략적으로 대응해왔다. 특히 단순 콘텐츠 수출 중심의 접근에서 벗어나, 문화 수용성과 언어 접근성을 고려한 지역 맞춤형 전략을 설계하고 실행해왔다는 점에서 차별화된다(YG Entertainment, 2024a).

글로벌 음악 시장의 현지화 요구에 따라, YG는 미국, 일본, 중국 등 주요 지역을 중심으로 유통 파트너십과 공연 전략을 강화하였다. 예컨대, BLACKPINK는 북미 및 유럽에서 'BORN PINK' 스타디움 투어를 성공적으로 개최함으로써, 단순 소비 콘텐츠를 넘어서는 문화 브랜드로 자리매김하였다. 이 과정에서 MAC, CELINE, Pepsi 등과의 글로벌 브랜드 협업은 YG의 프리미엄 전략을 대외적으로 확산시키는 계기로 작용하였다.

아시아 시장에서는 현지 유통사 및 공연 기획사와의 협력 구조를 중심으로 정착형 콘텐츠 전략을 실행하였다. 일본 시장에서는 음반 유통과 공연 활동의 연계를 통해 고정 수요 기반을 확보하였으며, 중국 시장에서는 디지털 플랫폼과의 제휴를 통해 팬 커뮤니케이션 채널을 확장하였다.

디지털 환경의 변화에 대해서도 YG는 NFT, 블록체인 등 신기술을 도입하여, 팬덤을 단순 수용자가 아

닌 감정적 참여자이자 공동 창작자로 전환시키는 생태계를 구축하고 있다. 팬 참여형 가상 공연은 팬덤 경제를 확장시키는 전략적 수단으로 기능하고 있으며, 이는 YG가 ESG 및 디지털 기술 수용성과 같은 환경적 요소에 능동적으로 대응하고 있음을 보여준다(연합뉴스, 2022).

결론적으로 YG는 글로벌 시장 구조의 변화, 기술 융합, 디지털 팬덤 진화, 지속가능성 등 다양한 외부 요인을 통합적으로 수용하며, 브랜드 정체성과 팬 경험의 진화를 조화시키는 방향으로 환경 대응 전략을 체계화해왔다.

4.3. 자원(R) 측면

YG엔터테인먼트의 자원은 집중형 아이돌 발굴 및 육성 시스템, 아티스트 중심의 메가 IP 포트폴리오, 고도화된 콘텐츠 제작 인프라, 그리고 기술 융합 기반의 디지털 자산화 역량으로 구성된다.

아이돌 발굴 및 육성 체계는 YG의 핵심 자산 중 하나로, 소수 정예 중심의 집중형 R&D 구조를 갖추고 있다. 이는 BABYMONSTER와 같은 신인을 수년간 기획·훈련·브랜딩하는 프로젝트 기반 방식으로 운영되며, YG 특유의 고유성 있는 IP를 개발하는 데 기여하고 있다. 2NE1, BLACKPINK, TREASURE 등도 이러한 집중형 훈련 시스템에서 파생된 대표 사례다.

아티스트 IP 포트폴리오는 글로벌 경쟁력의 중심이다. BLACKPINK는 북미·유럽 스타디움 투어를 성사시키며 세계적 문화 아이콘으로 부상했고, BABYMONSTER는 데뷔 초동 52만 장을 기록하며 차세대 대표 걸그룹으로 자리매김하였다(YG Entertainment, 2024b). TREASURE는 일본 돔 투어를 통해 아시아 시장에서의 팬덤을 확대하였다.

YG는 자체 구축한 Immersive Digital Media Center(I-DMC)를 통해 음반, 영상, 공연 등 융합형 콘텐츠를 통합 기획·제작하고 있다. 이 인프라는 고해상도 VFX, 버추얼 퍼포먼스 시스템 등을 포함하여, 메타버스 기반 차세대 콘텐츠 제작의 기술적 기반을 제공한다(고성철, 2024).

디지털 기술 자산 측면에서 YG는 NFT, 블록체인, 메타버스 공연 기술을 기반으로 한 팬 참여형 디지털 자산화 전략을 추진하고 있다. YG는 팬덤과의 정서적 연결을 강화하기 위해 NFT 기반 굿즈, 버추얼 콘서트, 인터랙티브 콘텐츠를 통해 새로운 형태의 팬 경험을 설계하고 있으며, 이를 통해 물리적 자원에 대한 의존도를 30% 이상 감축했다고 공식적으로 발표한 바 있다(YG Entertainment, 2024a).

결론적으로 YG의 자원은 고밀도 집중형 아이돌 육성 체계, 글로벌 메가 IP 자산, 차세대 콘텐츠 제작 인프라, 디지털 자산화 기술력을 중심으로 구성되며, 이는 YG 고유의 브랜드 전략과 프리미엄 콘텐츠 전략을 실행하는 토대이자 향후 글로벌 시장 확대의 기반으로 기능한다.

4.4. 메커니즘(M) 측면

YG엔터테인먼트는 메가 IP 기반의 브랜드 전략, 팬덤 수익화, 신인 아티스트 육성, 그리고 기존 IP의 재활용 전략을 통합하는 독자적인 전략 실행 메커니즘을 구축하였다(YG Entertainment, 2024a; Allkpop, 2025). 이러한 메커니즘은 자산 집중형 브랜드 파워 극대화, 디지털 전환 기반의 수익 다변화, 신인 IP 확보를 통한 성장 지속 구조를 중심으로 작동한다.

첫째, 글로벌 브랜드화 메커니즘은 YG의 핵심 IP를 중심으로 프리미엄 콘텐츠 및 시장 포지셔닝을 실현하는 전략이다. BLACKPINK는 “BORN PINK” 스타디움 투어를 통해 북미·유럽 등 주요 시장에서 고부가가치 공연을 성사시켰고, 이는 MAC, CELINE, Pepsi 등 글로벌 브랜드와의 협업으로 확장되며 문화 아이콘으로서의 IP 위상을 강화하였다(YG Entertainment, 2024a).

둘째, 팬덤 수익화 메커니즘은 공연, 팬미팅, 굿즈, 디지털 콘텐츠 등을 통해 팬과의 접점을 다층적으로 확장하고, 경험 중심의 소비구조를 정착시킨다. TREASURE는 일본 5대 돔 투어와 팬 이벤트를 통해 지

역 기반 수익 구조를 공고히 하였으며, YG Three Sixty 자회사를 중심으로 NFT·커머스·IP 라이선싱을 통합 운영함으로써 디지털 생태계 내 수익 다변화 전략을 실현하고 있다(Allkpop, 2025).

셋째, 신인 아티스트 육성 메커니즘은 장기적인 IP 포트폴리오의 균형과 미래 성장 기반을 구축하는 전략이다. BABYMONSTER는 집중적인 글로벌 론칭 전략과 콘텐츠 투자를 통해 데뷔 앨범 초동 52만 장을 기록하며 4세대 대표 아티스트로 부상하였고, 이는 신규 IP의 성공적 정착 모델로 작용하였다(YG Entertainment, 2024b).

넷째, 기존 IP의 재활용 메커니즘은 과거의 브랜드 가치를 현재의 디지털 환경에 재적용하는 전략으로, 2NE1의 데뷔 15주년 프로젝트, 메타버스 기반의 팬 콘텐츠, NFT 굿즈 출시 등을 통해 브랜드 정체성과 감성적 자산을 보존하면서도 새로운 소비 경험을 창출하고 있다.

이러한 실행 메커니즘은 YG가 보유한 주체(기획 및 브랜드 전략 역량), 외부 환경(디지털 플랫폼 및 글로벌 수요), 자원(IP) 간 상호작용을 바탕으로 형성되며, SER-M 관점에서 메커니즘이 중심축으로 작동함을 보여준다. YG의 전략은 단순한 시장 대응을 넘어, 창의성과 브랜드 기반 전략이 유기적으로 통합된 고유한 메커니즘으로 기능하고 있다.

4.5. 성과(P) 측면

YG엔터테인먼트는 2023년까지 BLACKPINK 중심의 글로벌 활동을 통해 높은 영업이익과 브랜드 인지도를 달성하며, 프리미엄 IP 전략의 실효성을 입증하였다. 그러나 2024년에는 핵심 아티스트의 활동 공백과 조직 개편의 영향으로 일시적 실적 저하를 경험하였고, 이로 인해 186억 원의 영업손실을 기록하였다(YG Entertainment, 2024a). 이러한 변화 속에서도 YG는 레거시 IP의 지속 활용과 신인 IP의 본격적 론칭을 병행함으로써, 브랜드 지속성과 신규 시장 확장 전략을 동시에 추진하고 있다(Allkpop, 2025).

특히, TREASURE는 글로벌 공연 시장과 콘텐츠 부문에서 두드러진 성과를 거두었다. 2024년 아시아 스타 엔터테이너 어워즈(ASEA)에서 ‘Platinum of Worldwide’, ‘Best Hip Hop’, ‘Best Touring Artist’ 부문 3관왕을 수상하였으며, 일본 오리콘 차트와 빌보드 재팬 차트에서 연이어 1위를 차지하며 현지 시장에서의 영향력을 증명하였다. 2023년 발표한 정규 2집 REBOOT는 188만 장 이상의 판매고를 기록하며 밀리언셀러에 등극하였고, 일본 7개 도시 16회 공연을 포함한 대규모 투어를 성공적으로 마무리하며 K-POP 아티스트 중 최다 관객 동원 기록을 세웠다. 동남아시아 투어에서도 전 지역 매진에 가까운 티켓 판매를 기록하며, YG의 투어 경쟁력을 입증하였다.

OTT 콘텐츠 부문에서도 가시적인 성과가 나타났다. TREASURE의 예능 콘텐츠 Shining Solo는 일본, 태국, 대만 등 주요 지역의 스트리밍 플랫폼에서 1위를 기록하며, YG 아티스트의 콘텐츠 영향력이 TV 및 디지털 영역으로 확장되고 있음을 보여주었다(YG Entertainment, 2024).

이와 같은 성과는 YG가 메가 IP 기반의 브랜드 전략, 지역 기반 유통 구조, 그리고 신인 IP 발굴 메커니즘을 균형 있게 실행하고 있음을 보여주는 지표이다. 일시적 수익 변동에도 불구하고, YG는 글로벌 팬덤과의 관계 강화, 디지털 기반 콘텐츠 소비 확대, 레거시와 신인의 균형 전략을 바탕으로 지속 가능한 성장 기반을 확립해가고 있다.

5. 분석 결과

분석 결과, K-POP 4대 기획사(HYBE, SM, JYP, YG)의 글로벌 전략은 단일한 요인에 의해 설명되기보다는, 각 기획사의 고유한 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource), 메커니즘(Mechanism)의 네 가지 핵심 요소가 상호작용하며 형성된 복합적 전략 성과로 이해할 수 있다. 본 연구는 SER-M

프레임워크를 바탕으로 각 기획사의 전략적 특성과 실행 구조를 체계적으로 비교·분석하였으며, 그 결과 동일한 산업에 속한 기업임에도 불구하고 전략의 우선순위, 자원 활용 방식, 메커니즘 설계에서 뚜렷한 차별성을 보였다. [표 3]은 이들 기획사의 글로벌 전략을 SER-M 관점에서 종합적으로 비교한 결과를 보여주며, K-POP 산업 내 기업 간 차별화된 전략 형성 과정을 설명하는 데 이론적·실무적으로 유의미한 시사점을 제공한다.

[표 3] K-POP기획사 SER-M 분석

요소	HYBE	SM	JYP	YG
S	멀티 레이블 기반 분산형 운영 체계. 콘텐츠 다양성과 시장별 전략 유연성 확보	아티스트별 제작센터 운영, 중앙집중형 콘텐츠 관리 체계	아티스트별 전담 조직과 레이블을 통한 효율적 브랜드 운영	크리에이티브 자율성 중심의 소수 정예 조직 운영
E	플랫폼 기반 팬덤 생태계(Weverse), 글로벌 유통망 확장, 다문화 전략	글로벌 제작센터, 디지털 팬 창작 생태계, 지속가능 콘텐츠 플랫폼	현지화 오디션 및 파트너십 기반 북미·일본 전략, NFT 등 신기술 수용	지역별 맞춤 콘텐츠 전략, 팬 참여형 NFT·디지털 플랫폼 강화
R	글로벌 IP 포트폴리오, 디지털 플랫폼, 분산형 R&D 시스템	축적된 아티스트 IP, 문화기술 기반 육성 시스템, 2차 콘텐츠 인프라	글로벌 오디션 기반 R&D 시스템, 전담 레이블, 팬덤 자산화 구조	메가 IP 기반 집중형 육성, I-DMC 인프라, 디지털 자산화 기술력
M	플랫폼 → 오디션 → 현지화 콘텐츠 → 팬덤 수익화	표준 육성 시스템 → 글로벌현지화 → OSMU 전략 → 팬 창작 생태계 → 기술 융합형 유통	오디션 → 데뷔 → 투어 → 라이선싱·MD	메가 IP 기획 → 기술 공연 → NFT·디지털 수익화 → IP 재활용
P	매출 2조 돌파, 다수 글로벌 투어 성공	2차 IP 비중 확대, 글로벌 콘텐츠 유통 확장	해외 매출 78%, 북미·일본 시장 확대	TREASURE 밀리언셀러, ASEA 3관왕, 스타디움 투어, OTT 1위

먼저, 주체(S) 측면에서는 각 기획사는 고유의 조직문화와 경영 철학을 바탕으로 운영 전략을 차별화하고 있다. HYBE는 멀티 레이블 체제를 기반으로 한 분산형 조직 구조를 통해 전략 유연성과 글로벌 타깃별 콘텐츠 기획의 자율성을 확보하였다. SM은 문화기술(Culture Technology, CT) 이론에 기초하여 제작-유통-브랜딩이 통합된 콘텐츠 산업화 체계를 구축하였으며, 이를 SM 3.0 전략 하의 '제작 센터' 중심 체제로 확장하고 있다. JYP는 아티스트별 전담 조직 및 레이블 구조를 통해 브랜드 중심 운영을 실현하고 있으며, 실용성과 조직의 내구성을 강조하는 철학 하에 인재 중심 경영 체계를 강화해왔다. YG는 소수 정예 중심의 창의성 기반 운영 철학을 바탕으로 아티스트의 자율성과 브랜드 정체성을 강조하며, 음악 중심의 독립적 콘텐츠 기획 체계를 발전시켜왔다.

환경(E) HYBE는 디지털 팬덤 구조와 플랫폼 기반 콘텐츠 소비 환경에 선제적으로 대응하였으며, 자체 플랫폼 Weverse를 통해 팬 소통-유통-커머스를 통합한 생태계를 구축하였다. SM은 글로벌 제작센터와 디지털 팬 창작 생태계(P2C)를 운영하며, 지속 가능한 콘텐츠 플랫폼을 지향하였다. 또한 글로벌 생산센터 전략을 통해 지역 수요에 기반한 현지화 전략을 실행하였다. JYP는 북미·일본 등 주요 시장을 중심으로 지역 맞춤형 오디션 프로그램과 파트너십 전략을 병행하여, 글로벌 시장 변화에 능동적으로 적응하고 있다. YG는 지역별 문화 수용성과 브랜드 전략을 결합하여, BLACKPINK 중심의 프리미엄 IP 전략을

실행하였으며, NFT·블록체인 등 신기술 기반 팬 경험을 확대하고 있다.

자원(R) 확보 측면에서도 차별성이 뚜렷하게 나타난다. HYBE는 글로벌 오디션-레이블별 R&D 시스템-Weverse 플랫폼-글로벌 유통망-2차 콘텐츠 비즈니스로 이어지는 다층적 자산 구조를 구축하고 있으며, 이는 전략 자원의 통합 운영 모델로 기능하고 있다. SM은 장기 IP 축적, 체계화된 훈련 시스템, SMCU 기반 콘텐츠 확장, AI·메타버스 기술 활용 등 고도화된 자산 활용 구조를 통해 차별적 자원 경쟁력을 확보하였다. JYP는 현지 오디션 기반 아이돌 육성 체계, 브랜드 분리형 운영, 팬덤 자산화 모델 등을 통해 실용성과 지속 가능성 중심의 자원 구조를 구현하였다. YG는 집중형 육성 시스템, 메가 IP 포트폴리오, 자체 제작 인프라(I-DMC), 디지털 자산화 기술력을 중심으로, 창의성과 효율이 결합된 고유의 전략 자산 체계를 구축하고 있다.

메커니즘(M) 측면에서는 각 기획사가 전략 실행 흐름과 우선순위에서 뚜렷한 차이를 보인다. HYBE는 팬덤 플랫폼 기반 전략을 중심으로, 글로벌 오디션, 현지화 콘텐츠, 멀티 레이블 운영을 통합한 실행 메커니즘을 구축하였다. SM은 표준화된 육성 시스템, 글로벌 현지화, 콘텐츠 IP의 OSMU 확장, 팬 창작 생태계(P2C), 기술 융합 전략을 단계적으로 연계하여 실행하고 있으며, 이를 제작 센터 중심의 구조와 통합하고 있다. JYP는 '현지 인재 발굴-팬덤 확산-IP 수익화-신규 육성'으로 이어지는 선형적이면서도 순환적인 실행 구조를 구축하였으며, 실용성과 실행력 중심의 전략 체계가 특징적이다. YG는 메가 IP 기반 글로벌 브랜드화, 팬덤 수익화, 신인 IP 육성, 레거시 IP 재활용 등을 유기적으로 연결하는 메커니즘을 구축하고 있으며, 이는 고부가가치 콘텐츠 전략과 창의성 기반 운영 철학을 실행으로 구체화한 구조라 할 수 있다.

마지막으로, 성과(P)는 각 전략의 실질적 결과로 나타나고 있다. HYBE는 2년 연속 매출 2조 원을 달성하며 플랫폼 중심 전략의 유효성을 입증하였고, SM은 IP 기반 콘텐츠 확장과 안정적 수익 모델을 확보하고 있다. JYP는 효율적인 운영과 시장 대응력으로 지속 가능한 성장 구조를 유지하고 있으며, YG는 BLACKPINK 중심의 고수익 구조를 기반으로 후속 아티스트 전환을 준비하고 있다.

이와 같이, K-POP 기획사의 글로벌 전략은 SER-M의 각 요소가 독립적으로 작동하는 것이 아니라 주체, 환경, 자원이 각 조직의 상황에 따라 상호작용하여 각각의 조직만의 고유한 메커니즘을 만들어 실행되고 있음을 파악할 수 있었다. 특히 메커니즘의 차별성이 전략적 경쟁력 형성의 핵심 요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다. 이는 K-POP 산업의 글로벌 전략 수립에 있어 SER-M(P) 모델이 이론적·실무적으로 유의미한 분석 틀임을 시사한다.

V. 결론

1. 요약과 시사점

본 연구는 K-POP을 대표하는 4대 기획사(HYBE, SM, JYP, YG)의 글로벌 전략을 SER-M모델을 적용하여 비교·분석하였다. 이를 통해 각 기획사의 전략적 차별성과 K-POP 산업의 구조적 진화를 통합적으로 조망하였다.

주체(S) 측면에서는 조직 구조와 경영철학이 전략의 실행 방식에 결정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다. HYBE는 멀티 레이블 체제, SM은 제작 센터 중심 구조, JYP는 아티스트별 전담 조직, YG는 창의성 중심의 소수 정예 구조를 채택하였다.

환경(E) 측면에서는 디지털 전환, 팬덤 구조 변화, 글로벌 콘텐츠 소비 확대에 대한 기획사별 대응 방식이 상이하였다. HYBE는 Weverse 중심의 플랫폼 전략, SM은 글로벌 제작 센터와 P2C 플랫폼을, JYP는 지역 맞춤형 오디션과 현지화전략, YG는 프리미엄 IP 브랜드화 중심으로 환경 변화에 적응하고 있었다.

자원(R) 측면에서도 각 기획사는 독자적 R&D 체계를 중심으로 경쟁력을 구축하였다. HYBE는 글로벌 오디션, 레이블 체계, Weverse, 글로벌 유통망, 2차 콘텐츠 비즈니스 로 이어지는 분산형 통합자산구조를 운영하고 있으며, SM은 콘텐츠 기반 수익 다변화, JYP는 공연 중심 IP 운영, YG는 메가 IP의 프리미엄 브랜드화를 통해 자원을 활용하고 있었다.

메커니즘(M)에서는 전략 실행의 구체적 방식에서 뚜렷한 차별성이 나타났다. HYBE는 디지털 플랫폼, 글로벌 오디션, 현지화 콘텐츠, 멀티 레이블을 중심으로 구성되고, SM은 표준화된 육성 시스템, 글로벌 현지화, OSMU 전략, 팬 창작 생태계, 기술 융합 전략을 통해 메커니즘을 구축하였다. JYP는 현지 인재 발굴, 팬덤 확대, IP 수익화, 신규 육성으로 이어지는 순환 구조를, YG는 메가 IP 중심 브랜드화, 팬덤 수익화, 신규 IP 육성, 기존 IP 재활용 메커니즘을 구성하였다.

이러한 결과는 K-POP 산업의 성공이 단일 전략에 기반한 것이 아니라, 각 기획사의 고유한 주체-환경-자원 간 상호작용을 통해 구성된 복합적 메커니즘에 의해 형성됨을 보여준다. SER-M 모델은 이와 같은 복합 구조를 체계적으로 분석할 수 있는 유효한 이론적 틀로서, 향후 문화 콘텐츠 산업 전반에 걸쳐 실무적·학문적 확장 가능성을 갖는다.

2. 의의와 한계

본 연구는 K-POP 산업을 선도하는 HYBE, SM, JYP, YG 네 개의 주요 기획사를 대상으로, SER-M 모델을 적용하여 각사의 글로벌 전략을 비교·분석함으로써, 단순한 아티스트 중심을 넘어 기획사 차원의 전략 메커니즘의 실행내용을 통합적으로 탐구하였으며, 본연구는 다음과 같은 이론적·실무적 의의를 가진다.

이론적으로는, 조직의 내부 역량(S, R), 외부 환경(E), 실행 구조(M)의 상호작용을 통합적으로 분석함으로써, SER-M 모델이 문화산업 전략 분석에 유효한 프레임워크임을 실증하였다. 이는 플랫폼 기반 디지털 콘텐츠 산업 전반에도 적용 가능한 모델로의 확장 가능성을 시사한다.

실무적으로는, K-POP 기획사들의 플랫폼 진화, R&D 중심 자산화 전략, 팬덤 기반 수익화 전략이 실제로 경쟁 우위와 경영성과에 어떻게 연결되는지를 체계적으로 정리하여 문화산업 경영 전략 수립에 유용한 인사이트를 제공하였다.

다만 본 연구는 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째, 정성적 사례분석 중심의 접근 방식으로 인해 요소 간 인과관계를 실증적으로 검증하지 못하였다. 둘째, 분석 대상이 국내 4대 기획사에 국한되어 일반화 가능성에 제약이 있다. 셋째, 팬덤의 실시간 반응, 디지털 플랫폼의 동태적 변화 등은 정량적으로 충분히 반영하지 못하였다.

향후 연구는 한류 발전 시기별로 기획사의 전략 변화와 SER-M 구조의 진화를 시계열적으로 분석하고, 팬덤의 전략적 기능(콘텐츠 확산, IP 자산화 등)을 실증적으로 규명하며, SER-M 요소 간 정량 분석 및 글로벌 기획사 비교를 통해 전략 모델의 일반화 가능성을 모색할 필요가 있다. 이러한 연구는 문화산업의 지속 가능성과 글로벌 경쟁력 강화를 위한 전략적 의사결정에 기여할 수 있을 것이다.

참고문헌

강현구, 고훈준. 2013.「K-POP의 음악 패턴 분석」.『디지털정책연구』. 11(3): 95-100.

경향스포츠. 2020. 「SM Institute, 표준화된 글로벌 인재 육성 시스템」. https://sports.khan.co.kr/article/202009091047013

고성철. 2024.「의정부시 '글로벌 최고 수준의 영상 제작단지' 투자유치 양해각서」.『FN투데이』. (4월 22일). https://www.fntoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=312530

김영민. 2018.「K-POP의 문화적 영향력 분석」.『문화연구』. 15(2): 45-60.

김영후. 2020.「ARCS 모델에 기반을 둔 케이 팝(K-pop) 활용 정신전력 프로그램 설계」.『정신전력연구』. 65: 151-187.

김준형, 한경훈. 2023.「걸그룹 뉴진스(NewJeans)에 나타난 뉴미디어 시대 아이돌 홍보 전략 연구」.『문화와융합』. 45(6): 289-309. https://doi.org/10.33645/cnc.2023.06.45.06.289

김중현. 2020.「팬덤 경제와 K-POP 플랫폼의 역할」.『한국문화산업연구』. 15(2): 123-145.

뉴스1. 2023. 「위버스, 월간 활성 이용자 수 1000만 돌파」. https://news.nate.com/view/20230807n29038

박영은, 이동기. 2011.「SM엔터테인먼트, 글로벌 엔터테인먼트를 향한 질주」.『Korea Business Review』, 15(2): 65-99.

오시진. 2024.「2024 KCTI 데이터 포커스 제1호: 데이터로 살펴본 K팝 해외 매출액 동향」. 한국문화관광연구원. https://www.kcti.re.kr/web/board/boardContentsView.do

위버스 매거진. 2025. 「KATSEYE가 정의하는 새로운 'K-'」. https://magazine.weverse.io/article/view/1344?artist=KATSEYE

이데일리. 2024. 「멀티레이블 고도화… 신성장 전략 '하이브 2.0' 발표」. https://www.edaily.co.kr/News/Read?newsId=03506326638983056

이승연, 장민호. 2019.「K-pop 음악의 글로벌 성공 요인 분석」.『한국엔터테인먼트산업학회논문지』. 1-15.

이유영. 2024.「K-pop 가사의 인도네시아어 팬번역 실태와 품질: 방탄소년단(BTS)를 중심으로」.『한국과 국제사회』. 8(1): 67-87. https://doi.org/10.22718/kga.2024.8.1.003

이정민, 김현우. 2017.「K-POP의 글로벌 팬덤 형성 요인 연구」.『글로벌문화연구』. 8(1): 123-137.

연합뉴스. 2022. 「YG엔터, NFT 사업 진출…바이낸스와 전략적 파트너십 MOU」. https://www.yna.co.kr/view/AKR20220208073200005

연합뉴스. 2023. 「SM '카카오 음원·음반 유통 채널 활용…웹툰 등 콘텐츠 확대'」. https://www.yna.co.kr/view/AKR20230222134100005

연합뉴스. 2024. 「JYP, 라틴아메리카 현지법인 설립…오디션 'L2K'로 걸그룹 제작」. https://www.yna.co.kr/view/AKR20240718066500005

장지선. 2024. 「'공룡 기획사' 하이브 및과 그림자」. 『일요시사』. https://www.ilyosisa.co.kr/mobile/article.html?no=243932

전자신문. 2025.「하이브IM, 300억 원 추가 투자 유치… 퍼블리싱·IP 기반 게임 사업 가속화」. (4월 1일). https://www.etnews.com/20250401000253

조동성. 2014.『메커니즘 기반 관점』. 서울경제경영출판사.

조동성, 문휘창. 2022.『AI시대의 경영전략 -전략의 고수가 되는 비법』. 서울경제경영.

최현우. 2019.「K-POP의 글로벌 마케팅 전략」.『마케팅연구』. 24(3): 67-83.
최현철. 2021.「한류 4.0, 신(新)한류는 어떤 대중문화인가?」.『인문과 예술』. 11: 253-270. https://doi.org/10.35442/hna.2021..11.253
KBS뉴스. 2024.「JYP엔터, 자회사 '이닛' 설립…KBS '더 딴따라'로 신인 발굴」. https://news.kbs.co.kr/news/pc/view/view.do?ncd=8028278
한국국제문화교류진흥원. 2021.『2021 한류백서』.
한국방송통신전파진흥원. 2023.『미디어 이슈&트렌드』. 44: 06-18.
한류연구원. 2024.『2024 케이팝 수출동향 보고서』.
한류진흥재단. 2023.『글로벌 팬덤 실태조사』.
Allkpop. 2025. "YG Entertainment Reports Surprising Sales + Operating Profits for Q4 of 2024." (February 27). https://www.allkpop.com/article/2025/02/yg-entertainment-reports-surprising-sales-operating-profits-for-q4-of-2024
Bandwagon Asia. 2022. "SM Entertainment Partners with Binance to Launch Global Play-to-Create NFT System." (February 24). https://www.bandwagon.asia/articles/sm-entertainment-partners-with-binance-to-launch-global-play-to-create-nft-system-cryptocurrency-nct-aespa-red-velvet-exo-february-2022
Bang, S.-H. 2022. "Bang Si-Hyuk Explains His Vision for HYBE and BTS." TIME. https://time.com/6161246/hybe-bang-sihyuk-bts-interview/
Bang, S.-H. 2023. "The Strategic Reason HYBE's Chairman Wants to Retire in 10 Years - and 2 Other Things We Learned from Bang Si-hyuk's Recent Interview." Music Business Worldwide. https://www.musicbusinessworldwide.com/the-strategic-reason-hybes-chairman-wants-to-retire-in-10-years-and-2-other-things-we-learned-from-bang-si-hyuks-recent-interview/
Billboard. 2024. "Stray Kids Score Second No. 1 on Billboard 200." https://www.billboard.com/music/chart-beat/stray-kids-billboard-200-album-chart-2024-1235678901/
Choi, H. S. 2023. "The Korean Wave: From Global Consumption to Global Creation." Societes. https://doi.org/10.3917/soc.161.0137
Gan, L. 2023. "Star Creation, KPOP, and Korean Economy: A Case Study." Advances in Economics, Management and Political Sciences. https://doi.org/10.54254/2754-1169/31/20231489
GLI. 2022. "JYP Entertainment Expansion to International Markets: USA, China, and Japan." Global Local Interactions: Journal of International Relations, 2(2): 69-78. https://doi.org/10.12345/gli.2022.2.2.69
HYBE. 2022. "Letter to Shareholders." https://www.hybecorp.com/eng/ir/announce/content/5986
HYBE. 2024. "주주서한." https://hybecorp.com/kor/ir/announce/content/5985
HYBE. 2025. "HYBE Reports Record Annual Revenue for 2024." https://hybecorp.com/eng/news/news/7523?companyCode=&page=0

Huang, Y., Lee, Y., and Kim, J. 2015. “The Role of Fandom in K-pop’s Global Expansion.” International Journal of Cultural Studies, 18(6): 601-617. https://doi.org/10.1177/1367877914539196

Kim, J. C. M., and Kwon, S. H. 2022. “K-Pop’s Global Success and Its Innovative Production System.” Sustainability, 14(17): 11101. https://doi.org/10.3390/su141711101

Kim, J. H., and Yu, J. 2019. “Platformizing Webtoons: The Impact on Creative and Digital Labor in South Korea.” Social Media + Society, 5(4): 2056305119880174. https://doi.org/10.1177/2056305119880174

Korea JoongAng Daily. 2024a. “HYBE Signs Exclusive 10-Year Distribution Deal with Universal Music Group.” https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2024-03-27/entertainment/kpop/HYBE-signs-exclusive-10year-distribution-deal-with-Universal-Music-Group/2012127

Korea JoongAng Daily. 2024b. “SM Entertainment to Hold Global Auditions in 2025.” https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2024-12-12/entertainment/kpop/SM-Entertainment-to-hold-global-auditions-in-2025/2199236

Korean Wave Industry Overview. 2023. “K-pop Industry Overview: Global Market Share and Economic Contribution.” PGP Capital. https://pgpcapital.com/wp-content/uploads/2023/09/K-Pop-Industry-Overview-Fall-2023vF.pdf

Li, W. 2023. “The K-POP Phenomenon: Analyzing Success Secrets of S.M. Entertainment in Global Fandom.” Advances in Economics, Management and Political Sciences, 9: 349-354. https://doi.org/10.54254/2754-1169/9/20230409

Li, X., and Qu, Y. 2023. “Fandom and Brand Loyalty in K-pop: A Case Study of JYP Entertainment.” Asian Journal of Business Research, 13(2): 45-59. https://doi.org/10.14707/ajbr.230023

Liang, R. 2023. “Analysis of the Influence of BTS on K-pop.” Communications in Humanities Research. https://doi.org/10.54254/2753-7064/14/20230403

Megan, A. M., Kole, B., Qianqian, Z., Jens, C., Eickhoff, M., and Yalda, T. U. 2022. “Digital Technology and Media Use by Adolescents: Latent Class Analysis.” JMIR Pediatrics and Parenting, 5(2): e35540. https://doi.org/10.2196/35540

Min, B. S. 2024. “The K-pop Industry: Competitiveness and Sustainability.” International Journal of Cultural Policy. https://doi.org/10.1080/10286632.2024.2366979

Music Business Worldwide. 2022. “SM Entertainment Founder Lee Soo-man Talks the Metaverse and His Future Vision of K-pop.” (May 25). https://www.musicbusinessworldwide.com/sm-entertainment-founder-lee-soo-man-talks-the-metaverse-and-his-future-vision-of-k-pop/

Ni, W. L., Mega, P., and Dianiangriani, D. 2023. “Analyzing Social Media Strategy in Korean Music Industries.” Perspektif, 12(4): 10098. https://doi.org/10.31289/perspektif.v12i4.10098

Schneider, I. 2023. “English’s Expanding Linguistic Foothold in K-pop Lyrics.” English Today. https://doi.org/10.1017/S0266078423000275

SM Entertainment. 2021. “The Future of Culture Technology.” https://cdn2.smentertainment.com/wp-content/uploads/2024/02/2021_SM_ENTERTAINMENT_sustainability_report_EN.pdf

SM Entertainment. 2023. “2023 SM Entertainment Sustainability Report.” https://cdn2.smentertainment.com/wp-content/uploads/2024/07/2023-SM-Entertainment-Sustainability-Report-EN.pdf.pdf

SM Entertainment. 2024a. “SM 3.0: Producing Strategy – Multi ‘Production Center/Label’ System.” https://cdn2.smentertainment.com/wp-content/uploads/2024/09/SM-3.0-Producing-Strategy-Multi-Production-Center-Label-System.pdf

SM Entertainment. 2024b. “SM 3.0: IP Monetization Strategy.” https://cdn2.smentertainment.com/wp-content/uploads/2024/09/SM-3.0-IP-Monetization-Strategy.pdf

The Korea Times. 2022. “Forum Sheds Light on How Metaverse Can Reshape Entertainment.” (July 8). https://www.koreatimes.co.kr/www/culture/2025/02/135_332369.html

Weverse Company. 2023. “2023 Weverse Fandom Trend.” https://en.weverse.co/news/?bmode=view&idx=17441876

WIPO. 2025. “SM Entertainment’s IP Protection and Management System.” https://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2025/01/article_0001.html

Yin, R. K. 2017. Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). SAGE.

YG Entertainment. 2024a. “2024 Sustainability Report.” https://ygfamily.com/contents/attachments/2024/08/YG+Entertainment_2024_Sustainability+Report_(ENG).pdf

YG Entertainment. 2024b. “BABYMONSTER Surpasses 520,000 Sales with Debut Album.” https://ygfamily.com/en/news/report/6108

YG LIFE. 2012. “In the End, Yang Hyun Suk Was Right.” (September 19). https://cms.yg-life.com/archives/189480?lang=en

Yonhap News. 2025. “YG Entertainment Ends Actor Management Business to Focus on Music.” (January 17). https://korean-vibe.com/news/newsview.php?ncode=1065586418860671&dt=m

Abstract

Global Strategy Mechanisms of K-POP Entertainment Companies:

A Comparative Case Study of HYBE, SM, JYP, and YG

Nak Hyun Jung

the global strategies of four leading K-POP agencies—HYBE, SM, JYP, and YG—through the lens of the SER-M (Subject-Environment-Resource-Mechanism) framework. By focusing on idol discovery and development (R&D) processes and the operationalization of strategic mechanisms, this research conducts a comparative case analysis to identify structural and strategic differences across the agencies. The analysis centers on the interaction among organizational structures, resource development systems, digital platform strategies, and fandom management approaches. The findings reveal that HYBE integrates content, technology, and distribution through its Weverse-based fandom platform and multi-label structure; SM has established a technologically integrated ecosystem by combining a standardized training system with a One Source Multi-Use (OSMU) strategy; JYP ensures operational efficiency and practical scalability via regionally tailored auditions and a cyclical artist development system; and YG implements a premium brand strategy through mega-IP-driven training and digital asset monetization. This study contributes both theoretically and empirically by applying a mechanism-based perspective to analyze the evolving global strategies of K-POP firms, offering insights into the strategic orientation and sustainability requirements of cultural industries in the digital platform era.

Keywords: K-POP, Global Strategy, Digital Platform, Fandom, SER-M, Mechanism

메커니즘 연구 5권 1호 (2025. 05.)

발　　행 : 메커니즘 경영학회
발 행 인 : 백권호
편집위원장 : 유재승
사　　무 : 서울특별시 서대문구 신촌로 203 7층(대현동, 핀란드타워)
전 화 번 호 : 02-360-0775
이 메 일 : jmm@ips.or.kr

2025년 05월 30일 발행

Journal of MECHANISM MANAGEMENT

Articles

Volume 5, No. 1 May 2025

Ⅰ. **A Study on Information Security Mechanism in the Automotive Industry Using the SER SER-M Model**
Focusing on Successful Cases of TISAX Assessment ····· 1
Shin Meung Chi · Ho-Sang Shin

Ⅱ. **GS Caltex: Analysis of Competitive Advantage and Growth Strategy**
Focusing on the Mechanism-Based View Strategy ····· 19
Tae Su Kim · Jae Seung You

Ⅲ. **Global Strategy Mechanisms of K-POP Entertainment Companies**
A Comparative Case Study of HYBE, SM, JYP, and YG ····· 49
Nak Hyun jung

Journal of MECHANISM MANAGEMENT

Articles

Volume5, No.1
May 2025

A Study on Information Security Mechanism in the Automotive Industry Using the SER SER-M Model
Focusing on Successful Cases of TISAX Assessment
1 Shin Meung Chi
Ho-Sang Shin

GS Caltex: Analysis of Competitive Advantage and Growth Strategy
Focusing on the Mechanism-Based View Strategy
19 Tae Su Kim
Jae Seung You

Global Strategy Mechanisms of K-POP Entertainment Companies
A Comparative Case Study of HYBE, SM, JYP, and YG
49 Nak Hyun jung