

## [임원 역량 최우수 기업] 토와한국 '한상윤' 대표 인터뷰

2020 일하기 좋은 중소기업 '임원 역량' 테마에서 최우수 기업으로 선정된 토와한국은 반도체 후공정을 주 사업분야로 삼고 있는 장비 기업이다. 2013년 법인 설립 이후 매년 20% 이상의 매출 신장을 보이고 있으며 2023년도 연매출 500억을 목표로 성장가도를 달리고 있다. 다음은 토와한국 한상윤 대표와의 일문일답.



### 토와한국이 어떤 회사인지 먼저 소개 부탁드립니다.

토와한국 주식회사는 반도체 제조공정 중에서 후공정을 사업분야로 하고 있는 장비 기업이다. 초정밀로 제작된 Chip의 외부를 특수수지로 밀폐해 외부물리적인 충격과 스트레스로부터 보호하는, 물당공정에서 사용되는 장비와 관련 금형을 제조하고 설치하는 것을 주력으로 한다. 국내외 반도체 생산기업에 관련 제품을 납품하고 있으며 현재 관련 업종에서는 No1 Market Share를 갖고 있는 반도체 제조 장비 전문기업이다.

2013년 창립 이후 매년 새로운 인재가 영입되어 현재 100여명의 사원으로 구성되어 있으며 매년 20% 이상의 매출 신장과 수익을 창출하고 있다. 올해는 코로나 영향에도 불구하고 전년보다 신장된 실적을 기대하고 있다.

### 토와한국이 '경영진(임원역량 우수)' 테마에서 최우수 기업으로 선정되었다고 생각하시는지.

과한 평가를 받았다고 생각한다. 신생 기업으로서 사원 여러분들이 회사의 미래발전성과 성장성에 대한 경영진의 목표 수립과 노력을 긍정적으로 생각해 주시고 높게 평가해 주신 덕분이라고 생각한다. 앞으로 계속해서 회사의 목표와 비전을 재고하고 수립해, 더욱 더 사원분들에게 진솔하게 다가가 기대에 보답할 것이다.



### 창업 계기가 궁금하다. 창업 전 어떤 삶을 살아오셨는지.

한국 선박회사에서 사회 생활을 시작하던 중, 새로운 자기개발을 목표로 일본으로 유학을 가게 됐다. 수료 후 일본기업에 입사하여 반도체 제조장비의 해외영업을 담당하게 되었고, 그 후에 다른 업종의 사업으로 전업하였으나 수 년 만에 다시 반도체 제조 장비기업에 합류했다.

### 국내에서 제조업이 중심이 되는 장비 업계 창업을 한다는 것이 쉬운 일은 아니었을 것 같은데.

중국, 동남아에 비해서 높은 임금과 기업 환경의 어려움 등으로 상대적으로 매리트가 떨어진다는 건 사실이다. 하지만 사업은 사람이 중심이 되어 실현되는 것이다. 구성원의 본질과 각각의 강점을 충분히 파악하고 활용하는 것이 무엇보다 중요하다는 인식을 갖고 있다. 한국인이 갖고 있는 높은 기술 습득력과 개발에 대한 확장 능력 등의 장점을 활용하면 보다 신속한 결과를 창출이 가능하다.

그런 점에서 정밀 제조업이라 할 수 있는 반도체제조장비 사업에서도 충분히 부가가치 실현이 가능하다고 생각하게 됐고, 한국에서 제조를 결심하게 됐다. 지금 생각해봐도 무모함이 있었다고 생각하지만, 결과적으로 현재로서는 성공한 사례가 되지 않았나 자평한다.



### 토와한국이 지향하는 기업 문화는 어떤 모습인가.

3명으로 출발하여 여러 회사를 합병해 규모를 키웠고, 현재에 이르렀다. 많게는 50대부터 적게는 20대 초반까지 넓은 연령대의 사원들로 구성되어 있다. 사실 이렇게 연령대가 넓다 보니 아무래도 직원들이 활발하게 소통하기가 어렵다고 생각한다. 그래서 기업 차원에서 동호회 활동 등을 지원하고 권장하며, 해외 워크샵과 여러 운동회 모임들의 개최 등을 통해서 노력하고 있다.

조직문화에 있어서는 수평적 조직문화가 바람직하다고 생각하지만, 솔직히 아직 부족한 부분들이 많이 있다고 생각한다. 보다 바람직한 기업문화를 만들기 위해 노력해 나갈 예정이며 다른 기업들의 좋은 정책도 벤치마킹하려고 한다.

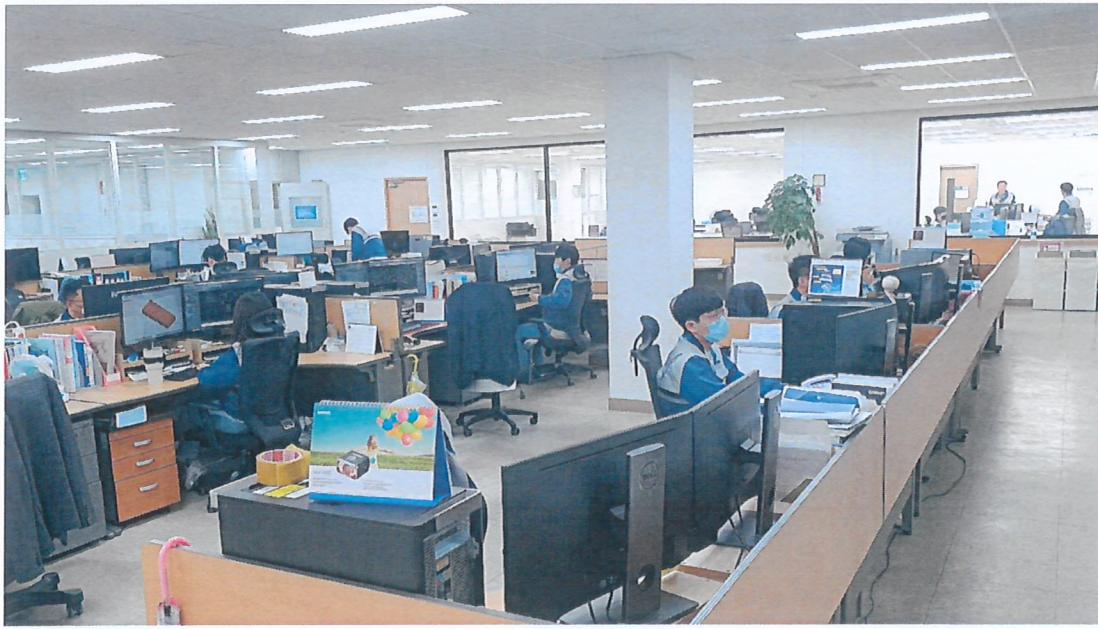
회사는 '사원'이 가장 기반이 되어야 한다고 생각한다. 직원들이 일하고 싶고 계속 함께하고 싶은, 가족 같은 기업 문화를 정착시키는 것이 목표다. 사실 아직 갈 길이 멀기에 금번 수상이 송구하다.

### 대학 자녀학자금 지원, 새내기 리프레시 휴가, 전 직원 해외 워크숍 등의 복지를 제공한다고. 임직원들이 특히 만족하고 있는 복지제도가 있다면 무엇인가.

대학 학자금 등은 어느 정도 연령대가 많은 사원들을 위한 안정된 복지 지원이기 때문에, 상대적으로 젊은 직원들에게는 와닿지 않는 제도다. 그래서 신입사원을 위한 새내기 리프레시 휴가 등도 도입하여 실시하고 있다.

동호회 운영도 적극 장려하고 있다. 예를 들면 골프 동호회 등도 있어서 가끔 직원들과 함께 필드를 나가기도 한다. 아직은 인원이 100명 정도이기에 가급적 매년 함께하는 해외 워크샵을 실시하려고 한다. 안타깝게도 금년은 계획은 있었으나 코로나19로 실시하지 못했다.

아무래도 전 직원이 함께한다는 점에서 해외 워크샵이 상대적으로 직원들의 만족도가 높지 않을까 생각한다. 앞으로도 타 기업의 좋은 사례들을 참고하면서, 더 만족스럽고 참신한 제도를 도입하려고 한다.



### 대표님의 차별화된 경영철학과 기업 운영 원칙 등이 궁금하다.

경영진이 확실한 목표와 운영 의식을 가지고 경영방향을 제시하여야 한다. 각각의 조직 구성원이 가지고 있는 단점과 장점을 충분히 파악하고 경영적 시너지효과를 낼 수 있도록 이끌어 내, 회사의 수익 증대에 연결시키는 것이 경영자의 중요 덕목 중 하나라고 생각한다.

그러기 위해서는 조직의 상급자 그리고 관리자와 경영자가 구성원을 세심하게 살펴봐야 한다. 조직에서 뒤쳐져 있는 자를 낙오시키고 뛰어난 자들로만 구성해서 나가는 것이 중요한 게 아니라 일정 부분에 있어서는 모두가 함께 갈 수 있게끔 도와주는 것이 가족 같은 회사를 만드는 데 있어 중요하다고 본다. 물론 동시에 개인 역량 차에 대해서는 엄격히 평가해서, 뛰어난 인재가 상대적 역차별을 느끼게 하지 않는 것도 인재 관리에 있어서 중요한 부분이라고 생각한다.

### 그렇다면 어떤 성향과 역량을 가진 인재와 함께 일하고 싶은가.

인성을 가장 중요하게 생각한다. 역량적으로 부족하다면 주변에서 도와주면서 어느 정도 전체의 시너지 효과를 기대할 수 있지만, 인성 부분에 문제가 있는 구성원은 팀원들을 힘들게 한다. 본인의 역량이 뛰어나도 전체로서는 시너지 효과를 기대할 수 없다고 본다.

두번째로는, 하고자 하는 의지가 있는 인재를 뽑고 싶다. 물론 일류 대학 출신 그리고 뛰어난 스펙으로 미리 준비되어 있는 인재를 일반적인 기업에서 선호하는 건 사실이지만 더 중요한 건 의지라고 본다. 보여 주기식으로 준비된 스펙보다는, 현재 준비는 덜 되어 있어도 앞으로 더욱 노력하고자 하는 의지를 가진 분이 필요하다.

세 번째로, 자기 관리에 철저하지 않거나 자기중심적 사고를 가지고 있는 분은 사양하고 싶다. 조직의 구성원으로서 본인으로 인한 문제를 의식하지 못한다면 다른 구성원에게 피해를 주고, 결과적으로 회사 발전에 저해가 된다고 본다.

#### **앞으로의 계획은 어떻게 되나.**

현재 사원들의 노력으로 매년 매출과 수익이 계속해서 신장되고 있다. 2020년도의 목표였던 연 300억 매출도 현 시점으로는 문제없이 달성할 수 있으리라 생각한다. 2023년도에 연 500억 매출을 달성하는 것을 중장기 목표로서 전략을 수립하고 있고, 그에 따라 계속해서 좋은 인재를 채용하고 준비해 나갈 예정이다.

특히 메카, 소프트 관련의 젊은 엔지니어를 많이 발굴하여 R & D부문을 강화시키고 각자의 능력에 맞추어 장기간의 해외 연수 등도 실시 할 예정이며, 해외 매출을 극대화시키기 위한 판매 강화 전략을 진행할 계획이다. 작지만 경쟁력 있는 강한 기업을 만들어 가려고 한다.

#### **끌므로, 이 인터뷰를 보고 있을 취업준비생들에게 '우리 회사에 꼭 와야 하는 이유'를 말씀해주신다면.**

토와한국주식회사는 초심을 잊지 않고 계속 성장하면서도, 우리가 지향하는 기업문화를 만들기 위해서 앞으로도 계속 노력할 것이다. 우리와 One team이 되어서 이 회사를 같이 키워나갈 자신이 있는 분들과 함께 작지만 강한 기업, 더 만족할 수 있는 기업을 만들어가려 한다. 대기업의 문화에 맞추지 않으면 도전 정신이 강한 분들에게는 충분히 그만한 가치가 있다고 말씀 드리고 싶다.