

석유부터 정보통신까지, 도전정신으로 미래 개척

최종현은 학문적 이해를 바탕으로 세계를 바라보는 시각을 갖춘 기업가였다. 1929년 경기도 수원에서 태어나 서울대학교 농화학과를 졸업한 후, 미국 위스콘신대학교에서 화학을 공부하고, 시카고대학교 대학원에서 경제학 석사 학위를 취득하였다. 시카고대학교는 자유시장경제 이론의 본산으로 알려져 있으며, 그는 이곳에서 시장과 제도, 인간의 자유에 대한 깊은 통찰을 쌓았다.

그는 자본주의를 자유로운 선택과 분명한

책임 위에 작동하는
제도임을 이해했
다. 이러한 철학
은 그가 남긴 연
설과 글에서 일
관되게 드러난다.



특히 한국 사회가 어떤 방향으로 나아가야 하는가에 대한 근본적인 고민을 품었고, 그 고민은 자유시장 경제의 실현을 위한 구체적인 실천으로 이어졌다. 1993년 전국경제인연합회(전경련) 회장으로 선출된 그는 재계의 리더가 되었고, 1997년에는 시장경제를 확산하기 위해 재단법인 자유기업원을 설립했다. 이처럼 그는 명실상부한 자유시장 경제의 가치를 알아본 리더이자, 철학을 갖춘 기업가였다.

형이 선택한 동생, 인재를 알아본 결단

1962년, 미국 시카고대학교에서 유학 중이던 최종현은 부친의 갑작스러운 타계로 귀국하게 되었다. 당시 선경직물은 창업자이자 형인 최종건 회장의 경영 아래 성장하고 있었지만, 국내 경제의 불확실성과 금융 산업의 제약으로 인해 경영 환경이 녹록지 않았다. 이러한 상황에서 최종건 회장은 동생 최종현을 부사장으로 임명하여 경영에 참여시켰다.

이는 기업의 미래를 위해 더 뛰어난 사람에게 경영을 맡기는 전략적 결정이었다. 최종건

최종현은 기업의 성장은 조직과 사람에서 비롯된다고 보았다. 한국고등교육재단을 통해 인재 양성에도 힘썼다. 1974년 사재를 출연해 설립한 이 재단은 5,000명 이상의 장학생을 배출했고, 947명이 해외 명문대 박사과정을 수료했다.

회장은 최종현의 지성과 국제적 감각을 높이 평가하였고, 이를 통해 선경직물의 질적 도약을 기대하였다. 이러한 정신은 SK그룹의 성장과 발전에 큰 밑거름이 되었으며, 오늘날까지도 기업 경영에서 인재의 중요성을 상기시키는 사례로 남았다.

전경련 회장으로서의 리더십

1993년부터 전경련 회장을 맡은 최종현은 세계의 구심점이자 전략을 갖춘 지식경영자로서의 역할을 수행했다. 외환위기를 전후로 한국 경제의 불확실성이 고조되던 시기, 그는 기업계의 입장을 대변하며 정부와의 직접 소통에 나섰다. 1997년 외환위기 직전, 폐암 투병 중임에도 김영삼 대통령을 직접 만나 환율과 금융시장에 대한 비상조치를 요청하며 위기 대응을 촉구했다.

김영삼 정부가 추진하던 업종 전문화 및 소유 분산 정책에 대해 “지금은 국경 없는 무한 경쟁 시대”라고 주장하며, 규제 완화와 자율경쟁, 세계화 대응을 강조했다. 이러한 발언을 통



최종현 SK 선대회장이 유공 인수후 첫출근해 직원들과 인사를 나누고 있다.

해 재계 내부의 의식을 정부에 전달하고, 시장 중심의 경제 구조 전환을 제안하는 데 주도적인 역할을 했다.

자율과 신뢰의 유산을 남기다

1970년대 후반, 그는 구성원의 자율성과 책임을 강조하는 경영 철학을 바탕으로, SK만의 독자적 경영관리체계인 SKMS(SK Management System)를 정립했다. 단순한 지침이나 리더 개인의 성향이 아닌, 조직 전체가 공유하는 원칙과 가치로 경영이 운영되어야 한다는 믿음에서

최종현 SK 선대회장이 1991년 6월 15일 유공(현 SK에너지) 울산 콤플렉스 내 9개 신규 공장 합동준공식에 참석한 뒤 공장 관계자로부터 공장현황 등에 대해 설명을 듣고 있다.



비롯된 결과였다.

그는 경영 시스템 전반에 '신뢰'와 '자율'을 중시하는 문화를 반영하고자 했고, 형식적 절차보다는 실질적 소통과 자율적 판단을 장려하는 제도 개선에 힘썼다. 이러한 변화는 구성원의 자발적 참여와 창의성을 유도하며, SKMS 철학 전반에 녹아들었다. SKMS는 이후 SK그룹의 장기적 성장과 지속가능한 경영을 이끄는 기반이 되었으며, 한국 기업사에서도 보기 드문 철학적 시스템으로 평가받았다.

경영 철학을 유산으로 남기다

최종현은 경영 활동과 철학을 말이 아닌 기록과 실천의 유산으로 남겼다. 그는 사업 실적보고, 구성원 간담회, 각종 회의와 행사 등을 녹음하여 원본으로 보존했고, 이는 훗날 디지털로 복원되어 '선경실록'으로 집대성되었다.

이 실록에는 SKMS의 형성과정, 중요 의사

결정의 배경, 국내외 인사와의 대화 내용 등이 담겨 있다. 이는 SK그룹 내부의 정신적 자산이자 교육자료로 활용되며, 그의 철학이 선언에 그치지 않고 유산으로서 실천적 기반이 되었음을 보여준다.

에너지 자립의 선구자

1973년 제1차 오일쇼크는 전 세계에 큰 충격을 안겼다. 이 사건은 많은 이에게 에너지의 소중함을 일깨워주었다. 누군가는 위기를 두려워했지만, 그는 그 속에서 내일을 준비했다. 최종현은 석유에서 섬유까지의 전 과정을 아우르는 수직계열화의 필요성을 절감하였고, 1980년 대한석유공사(유공)를 인수하는 결단을 내렸다. 이후 1991년, 울산콤플렉스의 완공은 석유 개발부터 정제, 화학제품 생산까지 이어지는 전 공정을 통합하는 성과를 이루었다.

또한, 그는 1983년 인도네시아 자바 해상 카

리문 광구 개발과 1984년 북예멘 마리브 유전 개발에 참여하여 1987년부터 상업 생산에 돌입하였다. 사우디아라비아와의 신뢰를 바탕으로 장기 원유공급계약을 체결함으로써 안정적인 원유 조달을 가능하게 했다. 최종현의 이러한 노력은 단순한 사업의 성공을 넘어, 한국이 에너지 운명에서 외부에만 의존하지 않는 나라로 나아가야 한다는 철학에서 비롯된 실천이었다. 그의 결단은 국가 자원의 주권을 고민하던 시대에 에너지 안보에 기여한 중대한 발걸음이었다.

정보통신 산업의 개척자

1984년, SK그룹은 미국에 미주경영기획실을 설립하고, 이듬해 텔레커뮤니케이션팀을 신설해 정보통신 산업 동향을 분석하기 시작했다. 이러한 준비는 1994년 한국이동통신의 인수로 이어졌고, 1997년 SK텔레콤으로 사명을 변경하며 본격적인 ICT 기업의 길을 걷게 되었다.

정보통신이 국가 경쟁력의 핵심이라는 통찰 아래, 그는 미래 산업에 선제적으로 투자하였다. 그 결과 SK텔레콤은 1996년 세계 최초로 CDMA 디지털 이동전화를 상용화하며, 통신 산업의 리더로 자리매김했다.

국경 너머를 고민한 선지자

최종현은 시카고대학교에서 경제학을 공부하며 국제 경제질서에 대한 시야를 넓혔다. 이러

한 학문적 기반은 이후 SK그룹의 글로벌 사업 확장에 간접적인 토대가 되었다. 그의 재임기 동안 SK는 중동, 동남아, 미주 지역을 포함한 다양한 해외 시장에서 자원 개발과 인프라 협력 사업을 추진했으며, 특히 석유와 통신 분야에서 활발한 진출을 이어갔다.

SK의 해외 사업은 파트너국과의 관계 형성을 중시한 접근을 취했으며, 현지 문화에 대한 이해와 장기적 신뢰 구축을 강조해 왔다. 이러한 경영 기조는 이후 SK가 글로벌 기업으로 성장하는 과정에 중요한 영향을 미쳤다.

철학으로 조직을, 교육으로 미래를

최종현은 기업의 성장은 조직과 사람에서 비롯된다고 보았다. 그는 SKMS를 통해 조직 철학을 다졌고, 한국고등교육재단을 통해 인재 양성에도 힘썼다. 1974년 사재를 출연해 설립한 이 재단은 5,000명 이상의 장학생을 배출했고, 947명이 해외 명문대 박사과정을 수료했다.

또한 1973년부터 MBC '장학퀴즈' 프로그램을 후원하며 퀴즈를 통한 장학금 지원을 실현했다. 2만5천 명 이상의 학생들이 이 프로그램에 참가하며, 그의 교육 철학이 단순한 구호가 아닌 실천이었음을 입증했다.

삶의 끝에서 남긴 사회적 유산

그의 책임감은 삶의 마지막 순간까지 이어졌다. “내가 죽으면 반드시 화장하고, 훌륭한 화

장시설을 지어 사회에 기부하라”는 유언에 따라, SK는 2010년 세종특별자치시에 은하수공원을 건립해 500억 원 규모의 장례문화센터를 세종시에 기부했다. 은하수공원은 무공해 자동화 시스템을 통해 분진, 냄새, 매연을 완전히 제거하는 친환경 장례의 새로운 기준을 제시했다.

무엇보다 은하수공원은 매장 중심이던 기존 장례문화를 화장 중심으로 전환하는 계기를 마련했다. 그는 화장에 대한 사회적 편견이 여전하던 시기에, 직접 화장을 선택하고 이를 공공시설로 남김으로써 국민 인식의 전환을 이끌었다. 이 같은 실천은 우리 사회의 장례문화 자체를 바꾼 상징적 전환점이자 사회적 유산이었다.

자리를 물려준 것이 아니라 철학을 남기다

최종현은 경영 승계를 단순한 가족 상속이 아닌, 철저한 준비와 철학의 계승으로 여겼다. 후계에 경영권을 넘기기 전, 다양한 실무 경험을 통해 리더로서의 역량을 키울 수 있도록 했다. ‘경영은 소유가 아니라 책임’이라는 인식을 바탕으로, 그는 리더십의 본질은 자리를 차지하는 데 있는 것이 아니라, 그 자리에 걸맞은 책임을 다하는 데 있다고 보았다.

그가 강조한 승계의 핵심은 ‘가문’이 아니라 ‘가치’였다. 경영을 통해 축적한 통찰과 철학을 후대에 남기는 것이 진정한 승계라는 믿음은

후계자를 지정하는 것을 넘어 기업의 방향성과 정체성을 정립하는 일로 이어졌다. 그의 이러한 원칙은 오늘날에도 지속가능성과 책임 있는 리더십을 고민하는 많은 기업에 유효한 기준으로 남아 있다.

한국형 기업가 정신의 표상

그는 저서인 『도전하는 자가 미래를 지배한다』의 신념을 실천으로 옮긴 인물이었다. 석유, 정보통신 등 미래 산업에 대한 과감한 투자와 선제적 결정은 그의 이름을 대한민국 산업화의 나침반으로 자리매김하게 했다.

최종현의 철학은 오늘날에도 이어지고 있다. 기술이 세상을 바꾸지만, 어떤 방향으로 나아갈지는 철학이 결정한다는 그의 신념은 지금도 유효하다. 그는 시장경제를 통해 우리 사회가 나아가야 할 길을 제시한 기업가였다. 그의 길은 기업가 정신과 시장경제 철학을 현실에 구현해낸 여정이었으며, 단지 한 기업의 성공담이 아니라, 한국 기업가 정신이 현실에서 구현된 실천적 기록이었다. 書政



글 · 최승노
자유기업원 원장