

삼성 KPMG

ISSUE MONITOR

제65호

December 2016

삼성KPMG 경제연구원

사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스 (Resilience)



Contacts

The contacts at KPMG in connection
with this report are:

장진영

선임연구원

Tel: +82 2 2112 7095

jinyoungchang@kr.kpmg.com



Contents

	Page
Executive summary	3
화학소재기업과 리질리언스	4
예기치 못한 변화에도 승승장구하는 화학소재기업들의 원동력은 무엇인가?.....	4
화학소재시장의 환경변화	5
4차 산업혁명과 화학소재산업	5
화학시장의 경쟁구도의 변화	6
화학소재산업으로 번지는 보호무역주의	7
리질리언스의 구성요소와 필요성	8
리질리언스의 필요성	8
리질리언스의 구성요소: 인지력·극복력·행동력.....	9
화학소재기업의 리질리언스 사례	10
BASF를 통해 본 화학소재기업의 ‘인지’ 사례	10
Corning을 통해 본 화학소재기업의 ‘극복’ 사례	13
Toray를 통해 본 화학소재기업의 ‘행동’ 사례	16
시사점 및 기업의 대응 전략	19
메가트렌드에 대한 지속적인 모니터링으로 사업관리 역량을 확보하라	19
뛰어난 위기 관리 체계 수립 및 적극적 실행으로 위기를 극복하라	20
강한 경영신념을 갖고 지속적으로 행동하라	21

본 보고서는 삼정KPMG 경제연구원과 KPMG member firm 전문가들이 수집한 자료를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 보고서에 포함된 자료의 완전성, 정확성 및 신뢰성을 확인하기 위한 절차를 밟은 것은 아닙니다. 본 보고서는 특정 기업이나 개인의 개별 사안에 대한 조언을 제공할 목적으로 작성된 것이 아니므로, 구체적인 의사결정이 필요한 경우에는 당 법인의 전문가와 상의하여 주시기 바랍니다. 삼정KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간 복제할 수 없습니다.

Executive Summary

최근 대내외 여건의 급격한 변화로 국내 화학소재기업의 실적이 크게 부진한 상태이다. 최대 수출 시장인 중국의 수요부진 지속 및 자급률 상승에 글로벌 경기회복 지연 등의 복합적인 요인들로 인하여 국내업계가 재고누적과 매출액, 영업이익 감소 등 큰 타격을 받았다. 이에 화학소재기업도 예측하지 못한 상황에 대비하고 어려움을 극복할 수 있는 DNA인 '리질리언스'를 조직 내부에 갖추어야 한다. 따라서 본 보고서는 화학시장의 다양한 환경변화를 살펴보고, 리질리언스의 구성요소와 필요성을 파악했으며, 예측 불허의 상황 속에서도 리질리언스 역량을 통해 새로운 기회를 선제적으로 창출한 글로벌 화학소재기업의 특징을 파악하였다. 이를 통해 국내 화학소재기업들에게 대응 전략을 제시하고자 한다.

Executive Summary

■ 화학시장의 환경변화

- 산업구조의 변혁을 야기할 수 있는 4차 산업혁명 도래의 핵심 전제조건으로서 '화학소재 고도화'가 요구되는 새로운 상황에서 메가트렌드의 변화를 선제적으로 인지하여 산업 발전을 선도할 수 있는 기회가 생김
- 하지만 현재의 상황은 선진국과 신흥국 사이의 경쟁구도가 급격하게 변화하는 불확실한 시장 상황이며, 자국의 이익을 최우선시하는 보호무역주의의 확산으로 인하여 국내 화학소재기업은 지속적이고 차별적인 경쟁우위를 확보하여 기업의 영속성을 유지할 필요성이 증대됨

■ 리질리언스의 구성요소와 필요성

- 리질리언스는 '원래의 상태로 회복하는 수준을 넘어 위기 이전보다 더 강한 경쟁력을 갖게 된다'는 뜻으로 '바운스 포워드(bounce forward)'로 도약하는 조직의 역동적인 능력
- 기업이 갖춰야 할 리질리언스의 요소는 인지력, 극복력, 행동력으로 꼽을 수 있으며, 각각의 측면에서 기업이 어느 정도 수준에 와 있는지 정확히 알고 부족한 부분은 개선/보완해야 함

■ 화학소재기업의 리질리언스 사례

- 바스프(BASF)는 특유의 집단지성을 기반으로 한 BASF New Business를 통해 산업 환경의 변화를 야기하는 메가트렌드를 지속적으로 '인지' 하고 있음. 이를 통해 자사의 핵심 성장 분야를 선정하고 이에 필요한 중점 기술을 육성함으로써 사업의 복잡성을 효율적으로 관리하고 사업 구조 고도화를 이룸
- 코닝(Corning)은 오랜 역사 동안 성장, 변영, 위기를 반복하고 있으며 위기를 '극복'하기 위해 단계별 위기관리 시나리오를 가정한 리스크 관리 체계인 'Ring of Defense'를 구축함. 순차적 위기 대응을 통하여 현재의 위기 극복과 미래 성장 동력의 확보라는 두 가지 목표를 동시에 달성
- 도레이(Toray)는 고유의 극한추구 경영정신을 바탕으로 핵심기술을 지속적으로 발전시켜 새로운 사업 분야에서 빠르게 '행동' 할 수 있었음. 단기간 시장 시류에 휘둘리기 보다는 장기적 관점에서 시장 수요를 창출하면서 기술 융합형 연구 개발을 통하여 신규 시장에서의 기술 우위를 확보함

■ 시사점 및 기업의 대응 전략

- 지속적인 메가트렌드 모니터링을 통하여 사업관리 역량을 확보해야 함
- 체계적인 위기 관리 시스템을 수립하고 이를 적극적으로 실행함으로써 위기를 극복해야 함
- 핵심역량에 대한 일관되고 지속적인 연구개발로 미래 성장 동력을 확보해야 함

사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스(Resilience)

화학소재기업과 리질리언스

“ 예 기 치 못 한 환경 변화에 대처하는 글로벌 화학소재기업의 숨은 역량: 리질리언스 (Resilience) ”

예기치 못한 변화에도 승승장구하는 화학소재기업들의 원동력은 무엇인가?

외부 환경 변화에 따라 화학소재산업의 역할 및 구성은 끊임없이 변화하고 있으며, 이에 대응하기 위한 기업들의 전략도 달라지고 있다. 특히 기초·중간재 소재를 생산·공급하는 위치에 있는 화학소재산업의 중요성은 이종 산업간의 통합과 연결성을 강조하는 4차 산업혁명의 도래에 따라 점점 커지고 있다. 하지만 신흥국의 범용 제품 생산량 증대로 경쟁구도의 변화, 글로벌 경기침체로 수요 감소, 환경규제 강화 등 보호무역주의 확산 등 위협 요인도 상존하고 있다.

최근 중국의 자급률이 급격하게 상승하고 있는 반면 수요는 둔화되고 있기에 중국 수출 의존도가 높은 국내 화학기업의 실적이 악화되고 있다. 2016년 단기적으로 저유가로 인한 원가절감요인으로 영업이익은 다소 증가하는 양상을 보였으나 이를 위기 극복의 신호로 보기는 어렵다. 특히 지난 11월 OPEC은 8년 만에 원유 감산 합의를 함으로써 국제 유가가 상승기조로 전환되었고, 향후 중장기적으로 상향 조정될 가능성이 커짐에 따라 원료다변화 투자의 트렌드가 다시 부각될 것으로 보인다. 또한, 중국은 설비확대를 통한 양적 성장 뿐만 아니라, 질적 경쟁력도 강화되고 있어 미국, 유럽 등 선진국 화학기업들은 기술력을 바탕으로 고기능성 제품 중심의 사업 포트폴리오로 빠르게 전환하고 있다.

이러한 상황에서 화학소재기업이 미래를 예측하고 준비하는 노력은 매우 중요하다. 여기에 예측 불허의 상황에 대비하고 당면한 어려움을 극복해 낼 수 있는 리질리언스 역량을 조직 내부에 갖추지 않으면 안된다.

리질리언스 역량을 보유한 글로벌 화학소재기업의 대표적인 사례로 BASF, Corning, Toray 등이 있다.

- BASF: 집단지성을 통해 산업의 메가트렌드 변화를 정기적으로 모니터링하여 '인지'하고 이를 기반으로 고도의 사업관리 역량 확보
- Corning: 시나리오 따른 순차적 위기관리 능력을 통해 위기를 '극복'하고 미래 성장을 위한 지속적으로 연구개발에 투자하는 기업
- Toray: 단기간 시장 흐름에 흔들리지 않고 경영신념에 따라 꾸준하게 '행동'하여 미래 성장 동력의 핵심 역량을 확보한 기업

이러한 기업들은 리질리언스 역량을 통해 급속한 변화의 흐름을 기민하게 파악하여 위험요소를 가려내고 새로운 기회를 선제적으로 창출하여 기업의 영속성을 유지하고 있다. 본 보고서에서는 세계 화학산업의 불확실성에서도 현재 여전히 승승장구 하고 있는 글로벌 기업들의 사례를 통해 우리 화학기업이 갖추어야 할 리질리언스 역량에 대해 고찰해보고자 한다.

사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스(Resilience)

화학소재시장의 환경변화

4차 산업혁명과 화학소재산업

2016년 다보스포럼의 화두는 단연 '4차 산업혁명'이었다. 이전의 산업혁명과 다른 점은 한 분야의 혁명적 기술에 대한 의존이 아닌 여러 분야의 혁신 기술이 융합되어 산업구조는 물론이고 경제·사회·문화를 포함한 모든 영역에서 엄청난 변화를 가져오는 것이다. 일반적으로 4차 산업혁명이라 함은 사람과 사람, 사람과 기계, 기계와 기계가 연결된 초(超)연결 사회를 의미하며, 이는 산업간 경계를 급격하게 허물어트릴 것으로 예상된다.

그러나 한가지 간과되고 있는 사실은 인공지능, IoT, 5G, 가상현실, 3D 프린팅, 전기차 및 자율주행, 차세대에너지 등 4차 산업혁명에 적용되는 분야 및 제품은 모두 화학소재의 고도화가 전제되어야 한다는 것이다. 4차 산업혁명의 주요 분야를 실현하기 위해 소재기술이 함께 발전해야 하며, 그 중심에 화학이 중요한 역할을 담당해야 한다. 첨단기술이 개발됨에 따라 화학산업에서 적용되는 핵심소재에 대한 고도화가 요구되고 있는 상황이기 때문이다.

“ 4차 산업혁명이
도래하기 위한
핵심전제조건으로써의
화학소재 고도화 전망



5G, IoT 시대의 도래로 다기능, 소형화, 고집적 기능성 소재가 요구되고 있으며, 이는 전기전자용 고내열 고분자 소재의 필요성을 높이고 있다. 또한 인간과 기계를 연결해 주는 IoT 시대를 열어가기 위해서는 잡아당기면 늘어나는 스트레처블(Stretchable), 휘어지는 플렉시블(Flexible), 몸에 착용하는 웨어러블(Wearable) 등이 필수적인데, 이는 그래핀(Graphene) 없이는 상상할 수 없다. 한편 3D 프린터에 쓰이는 재료는 플라스틱에서부터 고무, 왁스, 세라믹 등 150여 가지에 이르는 데, 최근에는 반도체성, 절연성 전자잉크의 개발이 주목 받으면서 나노소재 개발에 대한 관심이 높아지고 있다. 인공지능, 클라우드의 발달은 새로운 반도체용 소재의 필요성을 높이고 있으며, 반도체용 유기금속화합물 분야의 개발이 요구되고 있다. 뿐만 아니라, 전기자동차와 차세대 에너지는 2차 전지에 기반한 에너지 저장장치가 필수적이며, 향후 2차 전지의 성능 개량과 함께, 한정된 리튬 자원의 대체물질 개발 또한 관심이 고조되고 있다.

과거 화학산업은 석유화학을 중심으로 타 산업에 기초·중간재 소재를 공급하는 위치에 있었다. 그러나 앞으로의 화학산업은 전체 산업과 촘촘히 연결되어 4차 산업혁명을 가장 선두에서 이끄는 역할을 맡게 될 것이다. 제조업 중 가장 규모가 큰 화학산업은 자동차·IT·섬유·건축 등 4차 산업혁명 시대에 요구되는 여러 전방산업의 핵심 기반산업으로 상업적 성공을 거둘 경우 막대한 이익을 창출할 수 있는 성장가능성이 큰 산업이다. 산업간 융합의 중심인 화학산업은 다양한 혁신기술간 융합이 핵심개념인 4차 산업혁명에서 성공의 기폭제가 될 것으로 전망됨에 따라 화학기업들은 이러한 메가트렌드의 변화를 인지해야 하는 시점에 있다.

사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스(Resilience)

화학시장의 경쟁구도 변화

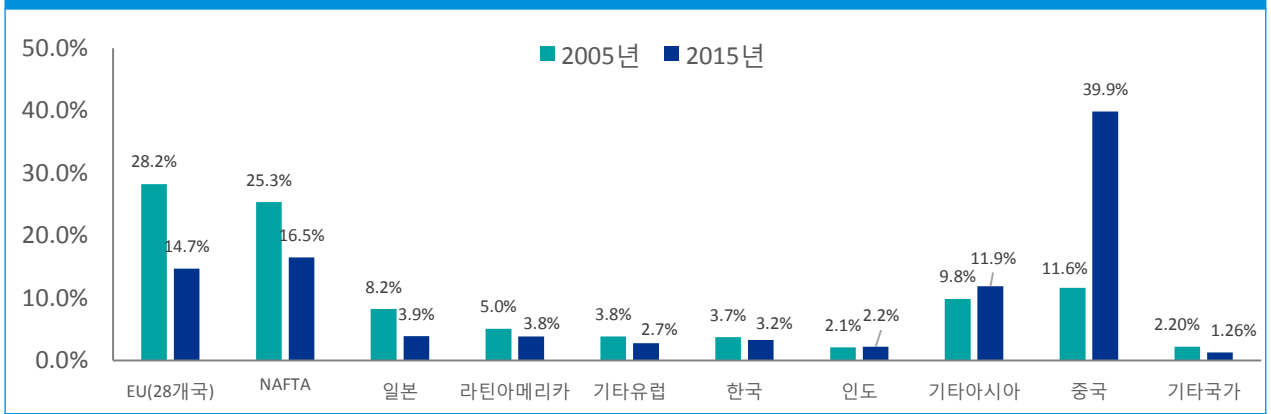
유럽화학산업협회에 따르면 2015년 글로벌 화학시장 규모는 3조 5,340억 유로로 2005년 이후 연평균 9%이상의 높은 성장을 기록했다. 지난 10년간 화학산업의 경쟁구도에서 가장 큰 변화는 글로벌 시장 점유율의 변화이다. 2005년 글로벌 시장 점유율이 11.6%였던 중국의 화학산업은 2015년 39.9%로 급성장 하였다. 중국 경제가 2000년대에 연평균 9~10%의 고성장세를 보이며 전방산업인 자동차, 전자제품, 타이어, 섬유 등의 석유화학 제품 수요가 증가했기 때문으로 분석된다. 또한 중국의 석유화학 주요 제품의 자급률은 2010년 65%에서 2014년 79%로 증가했는데, 이러한 중국의 자급률 증가는 글로벌 화학시장에서 중국의 점유율을 크게 높이는데 기여한 것으로 판단된다.

“ 신흥국은 범용 석유화학제품 생산 증대, 선진국은 스페셜티 제품 중심으로 생산체제 전환 ”

한국, 중국, 일본, 인도를 제외한 아시아 국가들의 시장점유율도 2005년 9.8%에서 2015년 11.9%로 증가했다. 싱가포르, 태국, 베트남, 말레이시아 등 ASEAN 국가들은 내수 성장에 따라 석유화학에 대한 투자를 지속하고 있으며, 특히 중동시장은 풍부한 공급원료를 기반으로 한 원가 경쟁력과 자금력을 기반으로 생산능력 확대에 집중하고 있다. 반면 한국의 경우 동기간 시장점유율이 3.7%에서 3.2%로 감소했다. 중국, 기타아시아, 중동 국가들의 부상에 따라 범용 석유화학 중심의 양적인 성장 기반에 서서히 한계가 오고 있음을 알 수 있다.

한편 기존 화학산업의 중심국이었던 미국, 유럽, 일본 등 선진국은 범용 석유화학 제품을 축소하고 고부가 스페셜티(Specialty) 제품 포트폴리오 확대에 주력해 왔다. 그 결과 고부가가치 사업부문에서 우리나라와 선진국의 기술격차는 점차 벌어지고 있다. 최근 우리나라도 기능성 플라스틱 소재 등으로 사업영역을 확장해 나가고 있지만 고부가 스페셜티 제품 시장은 원천 기술을 확보한 글로벌 기업들의 투자 경쟁으로 후발 주자의 진입이 쉽지 않은 상황이다. 경쟁구도의 변화 속에 우리나라 화학산업은 지속적이고 차별적인 경쟁우위 확보 전략을 재수립 해야 하는 시점에 있다.

지역별 화학시장 시장점유율(%)



Source: Cefic Chemdata International 2016
 기타 유럽: 스위스, 노르웨이, 터키, 러시아, 우크라이나
 기타 아시아: 중국, 인도, 일본, 한국은 포함하지 않음

사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스(Resilience)

화학소재산업으로 번지는 보호무역주의

글로벌 경제의 장기 침체로 세계 각국에서 보호무역주의 기조가 확산되고 있다. 수출중심으로 성장을 지속해온 우리나라 화학기업에게 보호무역주의 확산은 반갑지 않은 소식이다. 특히 2016년 브렉시트와 도널드 트럼프 미국 대통령 당선은 보호무역주의 확산 우려를 가중시키고 있다.

“ 철강 산업에서
 촉발된 보호무역주의가
 화학소재산업으로 확산 ”

한국무역협회에 따르면 2016년 9월말 기준 대(對)한국 수입규제는 총 179건이며, 이중 131건이 규제 중이고, 48건이 조사 중에 있다. 화학제품은 광물/금속 다음으로 수입규제 건수가 많은 품목으로 총45건의 수입규제 조사 및 부과건수를 기록하고 있다.

미국은 최근 보호무역주의 기조를 보이면서 석유화학 제품에 반덤핑 공세를 강화하고 있다. 미국 국제무역위원회(ITC)는 2016년 8월 미국 화학업체 이스트맨 케미칼 컴퍼니가 한국산 가소제(DOTO) 생산업체 3곳을 상대로 제기한 반덤핑 제소 예비조사에서 미국 산업의 피해가 인정된다고 판정했다. 또한 EU 집행위원회는 2016년 8월 한국산 '고순도 테레프탈산(PTA)' 및 '염'에 대한 덤핑조사에 착수했다. 우리나라는 EU 시장에서 PTA 및 염 점유율 1위를 차지하고 있다. 한편 2016년 3월 부터 인도는 플라스틱·화장품 중간원료인 '2-에틸헥사놀'에 대한 반덤핑 관세를 부과하기로 했다.

철강산업으로 촉발된 보호무역주의가 이제 화학산업으로 확산되고 있으며, 우리나라 화학기업들은 무역규제에 대응하기 위한 새로운 전략을 수립해야 하는 시점이다.

품목별 규제 및 조사건수(2016. 9월 기준)

구 분	규제중				조사중				총합계
	반덤핑	반덤핑/ 상계관세	세이프 가드	합계	반덤핑	반덤핑/ 상계관세	세이프 가드	합계	
광물/금속	47	5	16	68	15	1	13	29	97
화학제품	31		4	35	8		2	19	45
섬유	10		1	11					11
목재/제지			5	5	2		1	3	8
고무/가죽	3			3	2			2	5
전기기기	4			4	1			1	5
농수산물			2	2			1	1	3
기계		1		1	1			1	2
수송기계	1			1	1			1	2
기타 공산품	1			1					1

Source: 한국무역협회 비관세장벽 포털

사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스(Resilience)

리질리언스의 필요성과 구성요소

리질리언스의 필요성

경영환경의 파괴적 급변화는 건설산업에만 국한된 이슈는 아니다. KPMG가 주요 10개국의 글로벌 기업 CEO 1300명을 대상으로 향후 3년 동안 기업 환경에 대해 설문 조사한 결과, 응답자의 72%가 향후 3년이 과거 50년에 비해 더욱 중요한 시기가 될 것이라고 전망했다. 이중 1/3이 훨씬 넘는 41%의 CEO가 3년 후에는 지금과는 다른 형태의 비즈니스를 운영할 것으로 예상할 정도로 모든 산업의 경영환경은 급변하고 있다.

특히 우리가 예상치 못한, 혹은 설마 했던 “블랙시트” 충격과 미국 우선과 보호무역주의를 주장한 도널드 트럼프가 제45대 미국 대통령에 당선되는 ‘블랙스완’급 이변이 연이어 실제로 일어나면서 기업은 새로운 경제/경영 환경과 국제질서를 고민하지 않을 수 없게 되었다.

글로벌 경제가 아직도 뚜렷한 회복력을 보이지 못한 채 저성장의 늪에서 헤어나지 못하고 있는데 최근 발생한 이변들은 국제금융시장과 자원시장의 혼란을 가중시키고 있다. 또한 경쟁적인 금융정책과 종교와 영토를 둘러싼 지정학적 갈등은 오히려 불확실성을 가중시키고 있다.

여기에 4차 산업혁명으로 자리잡은 다양한 첨단 기술은 기업들이 환경변화의 급변성을 당연한 것으로 받아들이지 못하면 퇴출될 수 밖에 없는 환경에 직면해 있다. 이제는 「저성장 장기화」라는 현실을 인정하면서 생존과 지속발전을 위한 경영전략의 수립과 실행에 집중할 때가 온 것이다.

“ 화학소재기업의 미래를 결정하는 유전자 “리질리언스” ”

이러한 시기에 미래를 예측하는 힘을 가지고 있다면 좋겠지만, 미래예언자가 아니고서야 앞날에 대한 명확한 해답을 찾기란 어렵다. 이는 복잡하고 불확실성이 높은 환경 속에서 우리 기업이 지속적으로 안고 가야 할 숙제일 것이다. 하지만 이것만으로는 충분하지 않다. 예측이 빗나가 그간의 노력이 물거품이 되거나, 미처 예측하지 못한 상황이 발생하여 한 순간에 기업이 위험에 빠지는 경우가 수시로 발생하기 때문이다. 예측하지 못한 상황에 대비하고 어려움을 극복할 수 있는 역량을 갖추지 않으면 안 된다. 모든 기업들의 ‘리질리언스’에 주목해야 할 이유가 여기에 있다.

리질리언스는 ‘원래의 상태로 회복하는 수준을 넘어 위기 이전보다 더 강한 경쟁력을 갖게 된다’는 뜻이다. 외부 충격을 받은 스프링이 강한 활력으로 반응하며 원래보다 더 튀어 오르는 것과 같이, ‘바운스 백(bounce back)’에 그치지 않고 ‘바운스 포워드(bounce forward)’로 도약하는 조직의 역동적인 능력이 리질리언스다.

리질리언스가 없는 기업이 경영에 실패하거나 역경에 처했을 때 이를 극복하지 못하거나 극복하는데 오랜 시간이 걸린다면 새로운 경쟁환경에서 다시 정상으로 회복은커녕 생존조차도 어려울 수 있다.

사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스(Resilience)

리질리언스의 구성요소: 인지력 · 극복력 · 행동력

삼성KPMG경제연구원이 발간한 책, 『리질리언스: 기업의 미래를 결정하는 유전자』에서 다양한 사례를 분석한 결과, 기업이 어려운 상황을 성공적으로 견뎌낸 경험을 통해 리질리언스가 체화된 기업은 예측하지 못한 어떤 충격이 오더라도 보다 빠른 속도로 이겨내고 오히려 퀀텀점프를 함으로써 새로운 차원의 성장과 도약이 가능하다는 것을 알 수 있다.

“ 리 질 리 언 스 의 수준을 높이려면 조직의 인지력, 극복력, 행동력 수준을 정확히 알고, 부족한 부분은 개선/보완 필요 ”

이와 같이 갈수록 어려워지는 경제·경영 환경 속에서 지속적인 성장을 위해 기업이 갖춰야 할 리질리언스의 요소로 인(認)·극(克)·행(行)을 꼽을 수 있다. 또한 리질리언스의 수준을 높이기 위해 기업들은 자신의 조직이 인지력, 극복력, 행동력 측면에서 어느정도 수준에 와 있는지 정확히 알고 부족한 부분은 개선/보완해야 한다.

첫째, 인지력(認知力)이란 미래를 정확하게 인지하고 시장 선점하는 능력으로 불확실한 경영 환경이 이어지는 속에서 미래를 정확하게 인지하고 선점하는 기업만이 경쟁력을 확보하고 위험과 손실을 줄일 수 있다.

둘째, 극복력(克復力)이란 발생하는 변수들을 효과적으로 극복할 수 있는 능력으로 새로운 도전과 경쟁 속에서는 수시로 발생하는 온갖 변수들을 효과적으로 극복할 수 있는 능력이 그 어느 때보다도 중요하다.

셋째, 행동력(行動力)이란 변화와 혁신을 통해 발전을 이루는 과감한 추진력으로 이는 곧 변화와 혁신을 위한 과감한 추진력이라고 할 수 있다. 아무리 좋은 전략과 아이디어가 있다 하더라도 행동력이 없으면 아무 소용이 없다는 것이다.

리질리언스 구성요소



사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스(Resilience)

화학소재기업의 리질리언스 사례

BASF를 통해 본 화학소재기업의 '인지' 사례

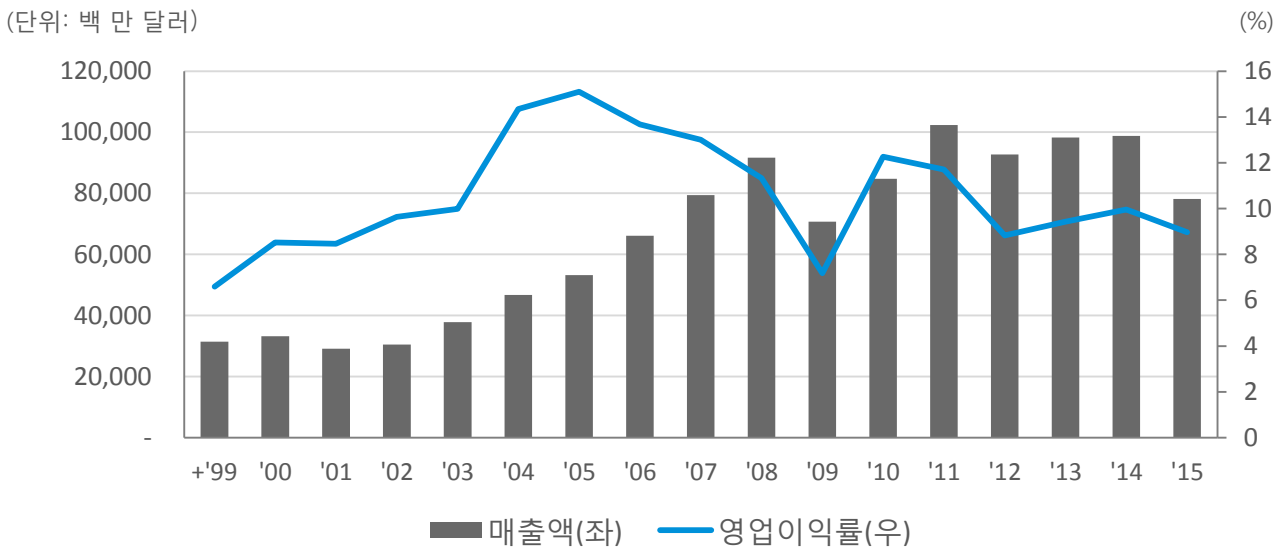
화학산업은 다른 산업에 비해 제품 수명주기가 길기 때문에 전략적 판단을 위해서는 환경 변화나 수요의 흐름을 정확히 읽는 것이 대단히 중요하다. 특히 산업간 경계가 허물어지는 4차 산업혁명 시대에는 사업구조의 고도화를 통한 새로운 성장 동력을 끊임없이 발굴하여야만 생존할 수 있게 된다.

“ 메가트렌드의 정기적인 모니터링과 이를 바탕으로 한 철저한 포트폴리오 관리 ”

종합화학기업으로서 화학산업의 선도 기업인 독일의 BASF 역시 산업 환경에 직/간접적인 영향을 미치는 메가트렌드(Megatrends)의 정기적인 모니터링과 포트폴리오 관리의 필요성을 미리 인지하고 이를 기반으로 경영전략을 수행하고 있다. 중국 등 신흥국 기업들의 성장이 이루어지기 시작한 90년대 중반 BASF는 범용 석유화학 비중이 큰 사업구조로는 경쟁우위를 지속하기 어렵다고 판단을 하였다. 사업 영역의 구조화와 설비 효율화, 그리고 경쟁사와의 사업교환(SWAP) 등 구조 정비의 필요성을 미리 인지하여 새로운 환경변화에 적합한 목표와 전략을 수립할 수 있었던 것이다.

그 기반에는 BASF 특유의 집단지성 노하우가 있다. 독일어로 통합, 연결이라는 의미를 가진 페어분트(Verbund)는 BASF만의 통합적 생산체계를 지칭하는데, 이를 연구 개발 분야에 적용함으로써 기술 개발의 범위를 확장시킬 수 있었다. 기업 내부의 다양한 연구진과 외부 연구기관, 대학, 스타트업, 산업계 파트너사들과의 협력을 통해 뛰어난 산업 환경 분석 능력과 기업 역량 평가 능력을 갖추게 되었다. 특히 최근에는 인류 공통의 과제 해결을 시도하는 온라인 플랫폼 '크리에이터 스페이스(Creator-space)'라는 오픈이노베이션을 통해 집단지성을 본격적으로 활용하려는 움직임을 보여주고 있다.

BASF의 매출액 및 영업이익률 추이



Source: Bloomberg

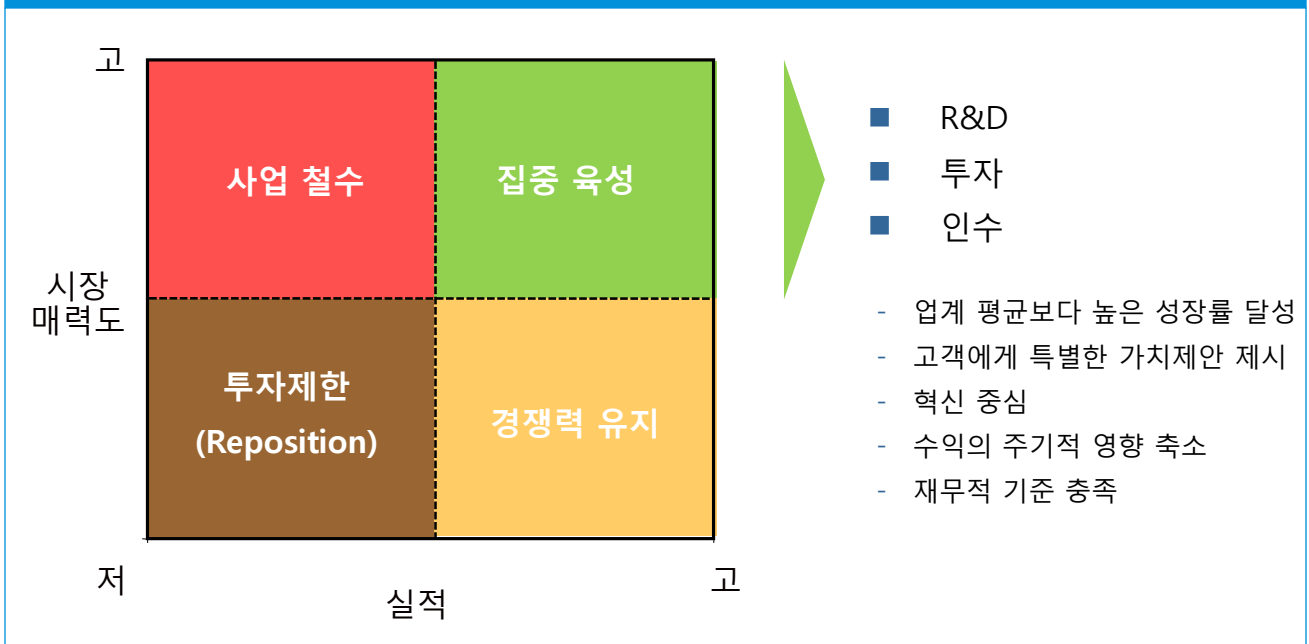
사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스(Resilience)

차별적 전략 수립의 필요성을 인지한 BASF는 기초 자료로서 메가트렌드 파악을 위해서 2001년 BASF New Business를 설립하였다. 트렌드 파악에만 목적을 두기보다는 메가트렌드 분석을 통해 자사의 핵심 성장 분야를 선정하고 이에 필요한 중점 기술을 육성하기 위함이다. 현재 사업의 성장 지속성에 대한 해결책과 동시에 향후 성장기회를 찾고 적합한 변화를 추구하기 위한 BASF의 인지 행위에 주목할 필요가 있는 이유인 것이다. 일련의 인지 과정을 통하여 새로운 사업기회를 선제적으로 탐색하고 이를 미래 성장 동력으로 육성함으로써 변화에 대한 관심을 사업과 연계시키려는 구체적인 노력을 하는 것이다.

“ 미래 예상 수익률에 따른 단계별 전략방향 수립 및 특화된 경영 전략 수행 ”

또한 사업의 복잡성을 관리하고 포트폴리오의 건전성을 유지하기 위해서는 고도의 사업관리 역량 확보가 필요하다. BASF는 매 5년 단위로 향후 10년의 사업 전망에 기초하여 전체 사업(Strategic Business Unit)을 미래 예상 수익률에 따라 Green(집중 육성), Yellow(경쟁력 유지), Brown(투자 제한), Red(사업 철수) 등의 네 가지 유형으로 분류하고 있다. 각 단계별 전략 방향과 사업 실행 전략을 수립하고 이를 점검하여 향후 전략 수립과 포트폴리오 재조정을 체계적으로 준비하는 특징을 보인다. 예를 들어, Green으로 분류된 사업에 대해서는 전사 차원의 지원 하에 M&A 등 과감한 투자를 적극적으로 고려하며, Yellow 사업은 확장보다는 시장 지위 유지를 위한 노력에 중점을 두고 유한한 자원을 재분배하는 것이다. 반면, 성장이 둔화되고 경쟁우위 약화로 미래 예상 수익성이 기준 이하가 된 Brown 사업은 추가 투자를 중지하고, 유동성 확보에 집중하여 장기적인 구조조정에 대비할 수 있는 것이다.

적극적인 포트폴리오 관리를 통한 내실 성장 추구



Source: BASF, 삼정KPMG경제연구원이 정리

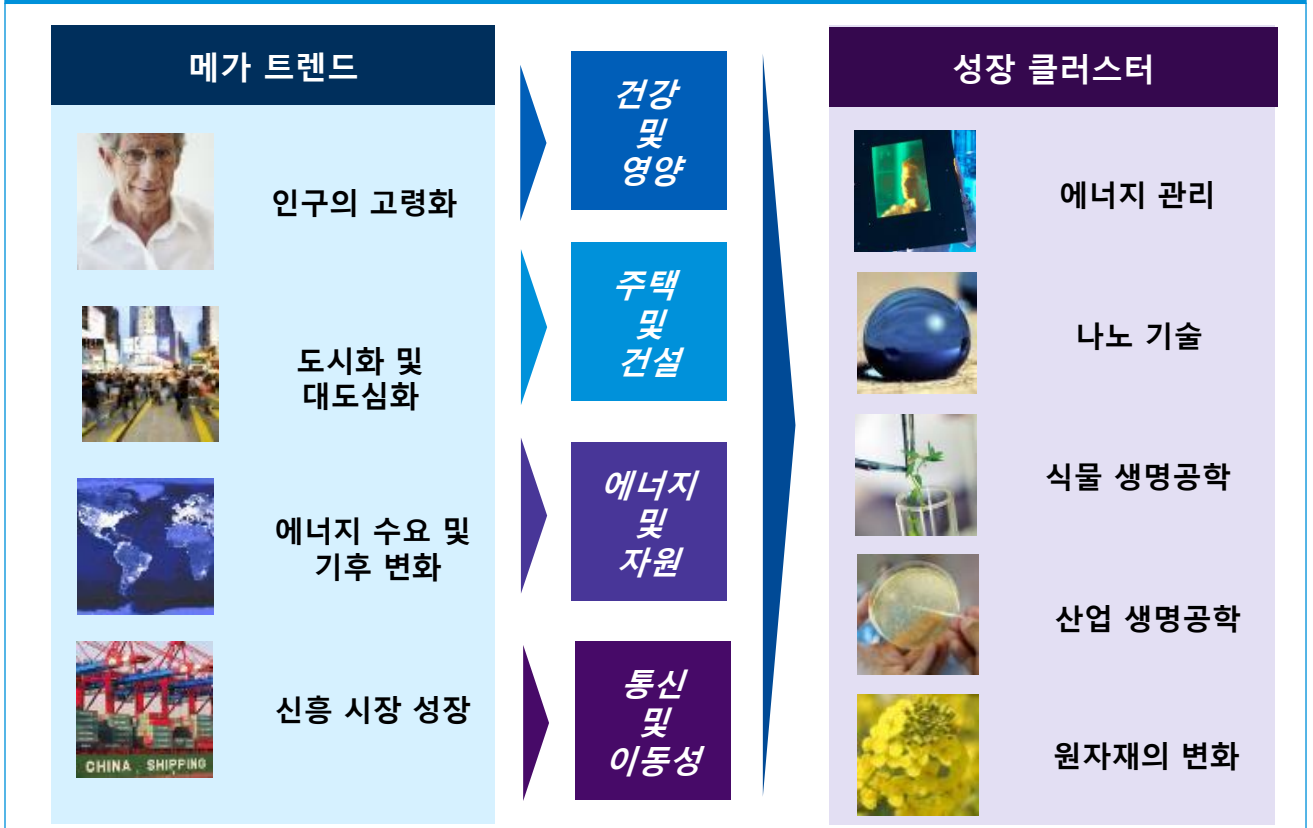
사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스(Resilience)

“ 경영 위기 극복을 위하여 선제적으로 시장 변화를 인지하고, 이를 통해 사업구조 구도화 및 다양한 성장 분야 선정 ”

사업 환경 변화에 대한 지속적인 관심과 이를 자사의 포트폴리오 관리 및 조정에 적절하게 활용함으로써 BASF는 사업구조 고도화에 성공할 수 있었다. 기업의 최종 목적은 빠르게 변화하는 경영 환경에서도 생존과 발전을 유지하는 것으로, 지속 가능성을 높이기 위해서는 사업 최적화를 달성하여 핵심 사업 역량을 키우고 리스크에 대응할 수 있는 힘을 키우는 것이다. BASF는 이러한 경영 판단 하에 경쟁열위에 놓여있던 섬유(2003)와 범용 플라스틱 지분(2005), 스티렌계열(2010) 등을 매각 또는 분사하는 한편, 고부가가치를 수반하는 특수화학업체 시바스페셜티(2008)와 화장품 재료와 식품첨가제를 만드는 코그니스(2010) 인수에 90억 달러 이상을 투자하는 등 전략에 부합하는 성장을 위해서는 적극적 인수 작업을 추진하였다.

1990년 후반부터 화학산업은 다변화되어 제품 특성화 단계에 도달했다. 새로운 환경과 변화 양상에 뒤처진 일부 기업은 경쟁에서 도태되었지만, BASF는 고유의 인지력을 발휘하여 포트폴리오를 더 발전시키는 동시에, 특정 제품군 뿐 아니라 여러 시장에 걸쳐 강한 우위를 점하는 전략을 세웠다. 끊임없이 자사의 사업 역량을 평가하고 이를 개선하려는 노력은 경쟁력 측면에서 큰 장점으로 발휘하여 최근 10년간 연평균 8%대의 탄탄한 매출 성장을 이루었으며, 화학산업의 선도기업의 지위를 확고히 할 수 있는 기반이 되었다.

메가트렌드 분석을 통한 성장 클러스터 전략



Source: BASF, 삼성KPMG경제연구원이 정리

사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스(Resilience)

Corning을 통해 본 화학소재기업의 '극복' 사례

1851년 설립된 Corning은 현재 전 세계 26개국 115개의 생산 및 연구시설을 갖춘 세계 최고의 유리 소재기업이자 오랜 역사를 자랑하고 있다. 1879년 토마스 에디슨의 전구 유리와 유리생산 프로세스를 공급하면서 비약적으로 성장하였다. 이에 그치지 않고 1908년 열차용 저팽창 내열유리, 1913년 내구성이 강한 조리기구와 실험기구 '파이렉스(Pyrex)', 1934년 플라스틱과 유리 특성을 모두 갖춘 가공소재 실리카, 1947년 TV 브라운관, 1970년 광섬유 등 유리 관련 제품을 잇달아 개발하여 상업화에 성공하며 전성기를 달렸다.

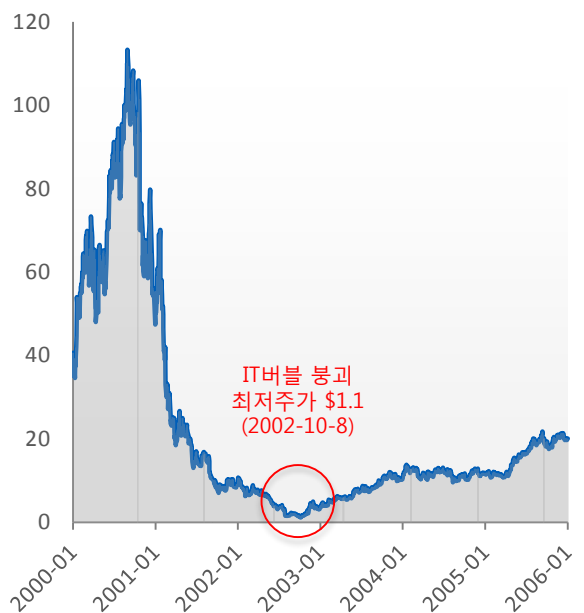
“ IT 버블 붕괴와 무리한 광통신 사업 투자로 인하여 주당 110달러에서 1달러로 주가 하락 등 위기 ”

하지만 160년의 역사를 이어오면서 Corning 역시 많은 위기를 겪었다. 특히 1990년대 후반 인터넷 확산과 급속한 광통신 사업 성장에 대한 낙관적 전망으로 광섬유와 광케이블 연구에 대한 투자를 확대하였다. 100억 달러라는 천문학적인 자금을 투입하여 광섬유 사업을 육성하였지만, 2001년 IT버블 붕괴로 30억 달러의 손실이 발생하고 주당 110달러였던 주가는 1달러대로 곤두박질 치는 등 심각한 경영 위기에 봉착하였다. 이런 위기에는 몇 가지 원인이 있었다. 시장 흐름에 너무 민감하게 반응하여 위험관리를 소홀히 하여 특정 사업에 과도한 투자가 이루어진 것이다. 또한 소재 제조 산업에서 첨단 통신기업으로의 무리한 변화 역시 외부 환경의 급격한 변화와 함께 위기를 불러온 원인이었다. 이에 Corning은 위기경영체제를 신속하게 선언하고 명예회장 제이미 호튼(Jamie Houghton)이 다시 현장에 복귀하는 등 위기관리능력을 발휘하여야 하는 시점이었다.

Corning의 발전과정 및 경영위기 사례

- 1851 설립
- 1879 백열전구용 유리 개발
- 1913 파이렉스(Pyrex) 개발
- 1947 TV 브라운관 개발
- 1964 경쟁사와의 가격경쟁 → 급격한 매출 감소 **1차 위기**
- 1984 세계최초 능동형 LCD 개발
- 1990년대 광섬유·광케이블 연구개발
- 2001 IT버블 붕괴로 주가 급락 (\$110 → \$1) **2차 위기**

Corning의 주가 변동 추이 (단위: USD)



Source: Corning, 삼성KPMG경제연구원이 정리

Source: Bloomberg

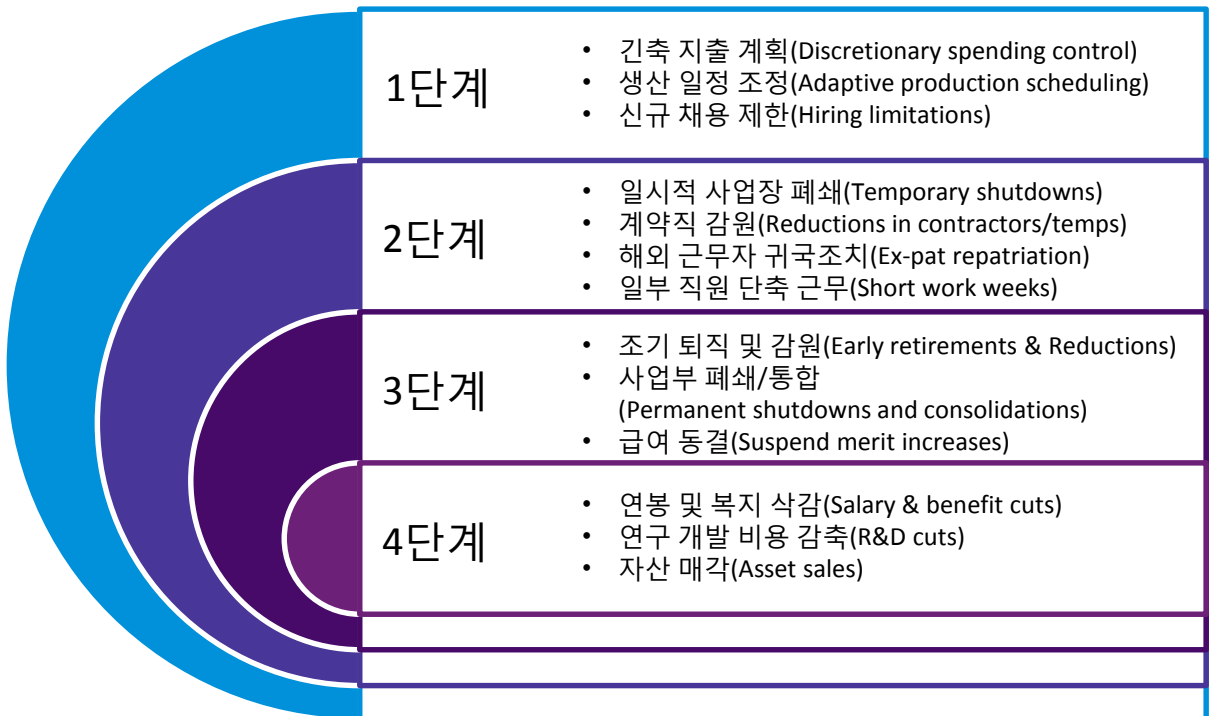
사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스(Resilience)

Corning은 위기 발생시 올바른 경영 의사 결정을 위한 '방어 테두리(Ring of Defense)'라는 리스크 관리 체계를 갖추고 있었다. 경영진은 전략적 체계 및 가치들에 따라 이 모델의 단계 및 대응 전략을 미리 수립해놓았으며, 이는 밖에서 내부 단계로 들어갈수록 보다 더 어렵고 힘든 위기 상황을 의미한다. 기업의 경영 상황이 어려워지는 정도에 따라 밖에서부터 안으로 들어가는 단계별 위기관리 시나리오에 따라 위기를 극복할 수 있는 것이다.

“ 단계별 위기관리 시나리오를 가정한 리스크 관리 체계(Ring of Defense)를 구축하고 신속한 위기 대응 ”

가장 바깥쪽 1단계 테두리에서의 초기대응은 건축 지출 계획, 지난해의 R&D 투자 수준 유지, 중요 포지션을 제외한 추가고용 정지, 재고 최소화를 위한 글로벌 공장 가동률 재고를 목표로 한다. 2단계 추가대응은 Top-down 방식의 예산 수립, 자산 투자 계획 취소, 운영 경비 절감을 위한 공장 휴가제 도입, 계약직 직원 감원, 일부 직원 단축 근무 실시, 해외 파견 근무자 귀국조치 등으로 이루어진다. 3단계는 급여 동결과 조기 퇴직 및 직원 감원을 통한 전방위적 구조조정 조치, 그룹 내 사업부 재검토 및 통합이다. 가장 안쪽에 위치한 4단계는 연구개발 부서예산의 삭감, 자산 매각, 연봉 및 복지 삭감이다. 이는 전사적 차원의 결정이 요구되는 마지막 단계의 액션플랜이다. 이런 4단계 위기관리 모형을 통해 Corning 은 신속한 의사 결정을 할 수 있었던 것이다.

경영 상황 개선을 위한 단계별 위기관리 체계: Ring of Defense



Source: Corning, 삼성KPMG경제연구원이 정리

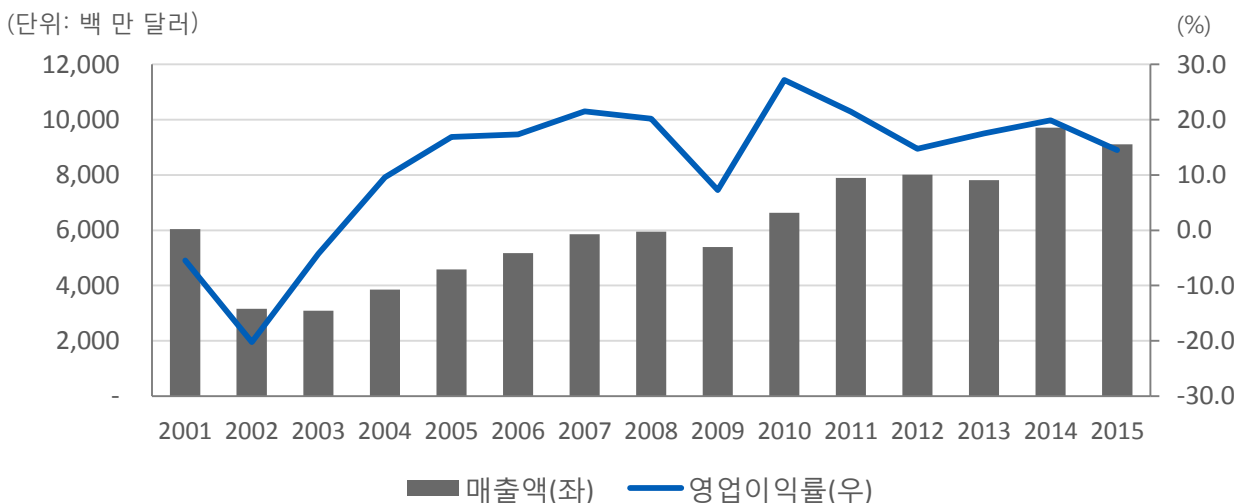
사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스(Resilience)

“ 특수 유리, 광학 분야에서 160년 이상 축적해 온 핵심역량을 집중하여 디스플레이 분야의 성장과 혁신을 선도 ”

여느 기업은 더 이상 과감한 R&D 투자를 중단하고 당장의 생존을 위해서 비용을 줄이려는 노력을 했을 만한 충격적인 위기 상황이었다. 하지만, Corning은 리스크 관리 체계에 따른 순차적인 대응을 통해서 미래를 위한 지속적인 R&D투자와 인재경영에 대한 투자를 지속하기로 결정하였다. 창업주 5대손이자 당시 최고경영자(CEO) 제임스 호튼은 “연구를 그만둔다면 우리에게 미래가 없다”며 2001년 매출액의 10.3%에 달하던 R&D 비용을 2002년에는 15.3%까지 끌어올렸다. 이런 꾸준한 투자로 Corning은 광섬유 제품 경쟁력을 지속 발전시켜서 시장에서 선도기업으로서의 지위를 유지할 수 있었다. 유리기판 기술에 대한 투자도 멈추지 않은 결과, 기판유리시장에서 50%이상 시장점유율을 확보하였다. 자신들의 핵심역량을 기반으로 꾸준히 사업을 확장해가는 Corning은 현재 디스플레이 분야에 중점을 두고 있다. 유리조성과 기술적 혁신은 산업의 진보를 가져오고 이를 바탕으로 소비자가 원하는 다기능의 얇고 고화질의 디스플레이 제조를 가능하게 한 요인도 위기 극복을 위한 꾸준한 노력 덕분인 것이다. 또한 10년 이상의 중장기 연구 과제에도 R&D 투자액의 30% 정도를 투자하는 등 잠재 가치가 있는 시장의 미래를 멀리 내다보고 투자하기 때문에 미래시장을 선점할 수 있는 역량을 갖춘 것으로 평가할 수 있다.

신흥국의 성장으로 화학산업의 경쟁구도가 끊임없이 변화하는 산업환경에서 지속적이고 차별적인 경쟁우위를 확보하기 위해서는 원천 기술의 확보가 중요하다. 하지만 원천 기술은 단기간에 확보할 수는 없으며, 연구개발 과정에서 수많은 위기에 직면할 위험이 있다. Corning의 사례에서 알 수 있듯이 직면한 위기에 동요하지 않고 적절한 대응을 위해서는 리스크 관리 체계 구축이 선행되어야 하며, 신속하고 순차적인 대응을 통해 위기를 극복하여야 한다. 이러한 위기 극복력은 미래 성장동력 확보를 위한 지속적인 연구개발 노력을 기반으로 갖추어 수 있었던 것이다.

Corning의 매출액 및 영업이익률 추이



Source: Bloomberg

사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스(Resilience)

Toray를 통해 본 화학소재기업의 '행동' 사례

“ 섬유, IT 제품, 탄소섬유 등 균형 잡힌 포트폴리오를 확보하여 섬유에서 첨단소재 기업으로 변신 중인 Toray

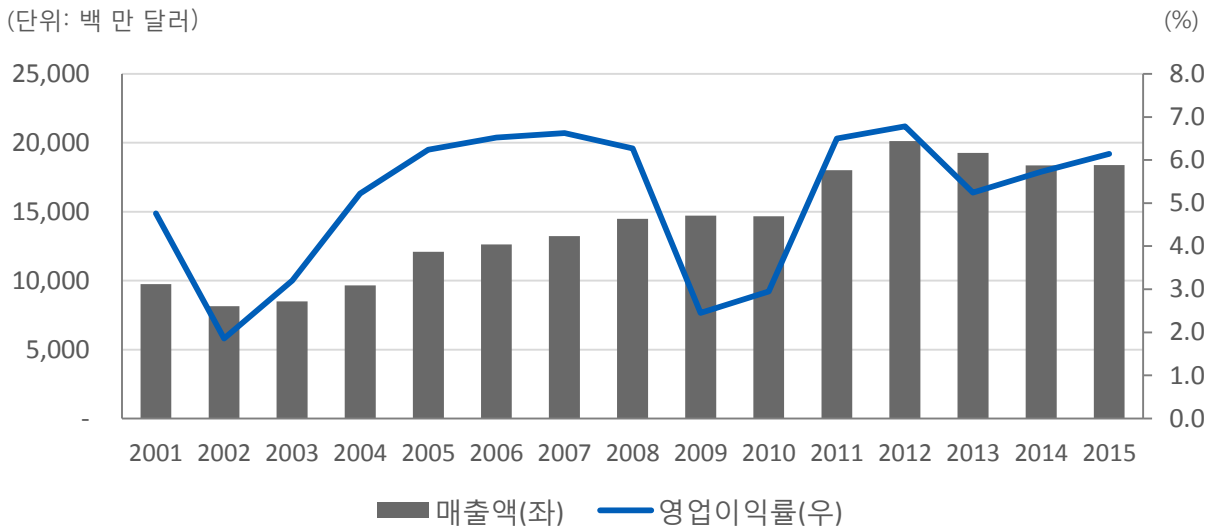
일본 섬유회사 Toray는 사양사업으로 평가 받는 섬유 사업을 주력으로 삼고 있음에도 불구하고 매출액과 영업이익 모두 세계 최고 수준의 위치에 올라섰다. 이런 성공의 배경으로는 특유의 극한추구 경영정신과 지속적인 기술 융합 연구를 통한 뛰어난 품질 경쟁력으로 설명할 수 있을 것이다. 사양사업의 한계를 극복하기 위해서 단기적으로는 사업구조 개혁에 전력을 다하여 사업 다각화와 해외 진출 전략으로 위기에 대처함은 물론, 50여 년 동안 묵묵히 연구 개발에 매진한 끝에 꿈의 소재로 불리는 탄소섬유의 선도기업으로 자리 매김 할 수 있었다.

”

섬유산업은 아시아 금융위기와 중국의 급성장으로 전 세계적인 시황이 악화되어 DuPont, BASF 등 다수의 글로벌 기업들은 2000년대 초반에 섬유 사업을 차례로 매각하는 등 성숙기를 지나 쇠퇴하고 있었다. Toray 역시 2002년 영업 적자를 기록하여 위기에 직면한 적이 있었다. 위기 극복을 위한 자조 노력 경영과 사업구조 개혁 노력을 통해 생존과 함께 잔존자 이익까지 누리며 세계 초일류 기업으로 발전할 수 있었다. 이는 화학 제품의 범용화로 경쟁기업간의 차별화가 축소되는 환경 변화에 적절하게 행동한 성공적인 경영 사례로 평가할 수 있다.

최근에는 항공기용 탄소섬유 등 첨단소재 사업에서의 성장도 주목할 만하다. 누적되는 적자에도 불구하고 꾸준한 연구개발에 투자하는 끈기와 함께, 다양한 기술을 융합 연구할 수 있는 Toray만의 고유한 일관된 행동력이 이런 뛰어난 성과를 달성할 수 있게 한 원동력인 것이다.

Toray의 매출액 및 영업이익률 추이



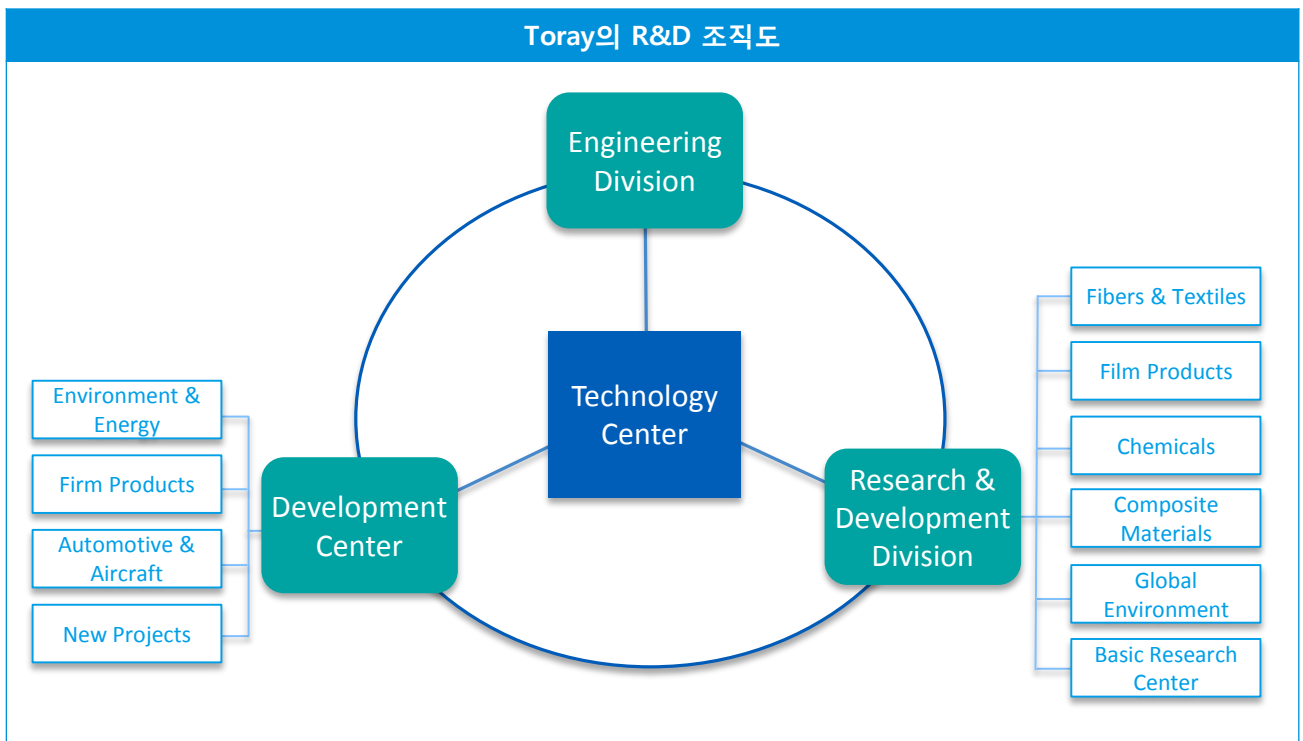
Source: Bloomberg

사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스(Resilience)

“ 소재 개발의 어려움 뿐 아니라, 초기 탄소섬유 시장의 수요를 창출하기 위한 자구적 노력 ”

Toray가 외부 환경에 빠르게 대응하여 사업 구조 개편을 성공할 수 있었던 배경에는 고유의 극한추구 정신을 바탕으로 한 지속적 연구개발 행동 추진력에서 찾아볼 수 있다. 기존 기술력의 한계를 뛰어 넘으려는 극한추구의 경영 이념 하에 단기간 시장 흐름에 휘둘리기 보다는 시장 수요를 창출하면서 지속적으로 연구개발에 투자를 하여왔다. 특히 탄소섬유소재는 50여 년 동안 묵묵히 개발에 매진한 결정체라 할 만하다. 1961년 오사카공업기술시험소(현 산업기술종합연구소)에서 아크릴 섬유를 사용한 탄소섬유를 발명하고 Toray는 양산을 위한 연구를 시작하였다. 하지만 막대하게 투자되는 비용에 비하여 복잡한 탄화 공정으로 인해 양산화 성과가 쉽게 나오지 않아 연구를 일시 중단한 적도 있었다. 그러나 마에다 전 회장은 계속해서 경영진에게 탄소섬유의 중요성과 성장 가능성에 대해 설득하여 다시 개발할 것을 호소했다. 이러한 노력 끝에 1971년 양산화 단계에 이르렀으나, 시장 수요가 생겨나지 않아서 사업을 지속하기 어려운 상황에 놓였다.

시장이 없으면 연구개발을 계속할 수 없기에 Toray는 스스로 시장 수요를 창출하기 위하여 '행동'하였다. '토레카'라는 자체 브랜드를 만들어서 낚싯대나 골프 샤프트, 라켓 등을 탄소섬유로 시제품을 만들어 조금씩 수요시장을 키워나가기 시작했다. 초기 시장 규모가 미흡하기에 다른 회사들은 이 시기를 견디지 못하고 탄소섬유 사업에서 철수하였지만, Toray는 탄소섬유의 생산기술 확립에 매진하여 1982년 양산설비를 본격적으로 가동하기 시작했다. 이러한 장기간의 연구개발 끝에 2014년 미국 Boeing에 1조엔 규모의 비행기용 탄소섬유 장기 독점 공급 계약을 성사시킴으로써 높은 성장성을 기대할 수 있는 새로운 시장에서 선도적인 위치에 올라설 수 있게 되었다.



Source: Toray 홈페이지, 삼성KPMG경제연구원이 정리

사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스(Resilience)

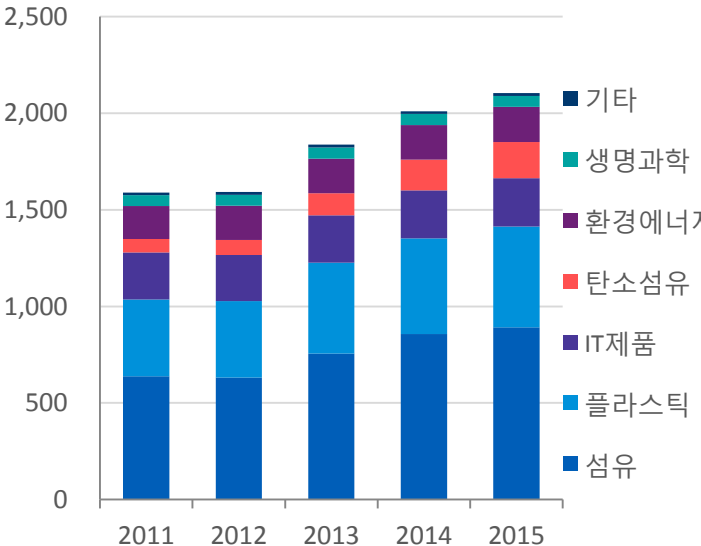
“ 50여 년간의 장기 연구 과정 끝에 탄소섬유 세계 시장 점유율 32% (2014년 기준)의 확고한 시장 우위를 보임 ”

비행기용 탄소섬유 소재 공급에 성공한 이후에는 상용화 가능성이 큰 자동차용 소재 공급을 위해 오토모티브센터(Automotive Center, AMC)라는 자동차 소재 솔루션 허브(Hub)를 설립하였다. 이는 Toray 그룹, 부품 생산 기업, OEM 자동차 기업 등과의 공동 개발 프로젝트를 총괄하고, 미래형 자동차 부품/소재 기술 개발을 집약할 수 있는 기술융합 연구 중심 조직이다. 이러한 연구 노력을 통해 축적한 뛰어난 원천기술력을 바탕으로 매출액에서 주력인 섬유 분야 외에 탄소섬유강화플라스틱(CFRP) 등 새로운 사업 분야에서 매출과 영업이익의 상당 부분(각각 8.9%, 20.6%)을 창출하기 시작하였다. 2016년 3월 기준으로 IT 제품, 탄소섬유, 환경에너지 부문이 총 매출의 29.5%, 영업이익의 41.0%를 차지하였다. 특히 IT 제품과 탄소섬유는 매출 비중 대비 영업이익 비중이 높아서 기존의 섬유와 플라스틱 사업보다 수익성이 높음을 보여주며 향후 성장을 주도할 것으로 예상할 수 있다.

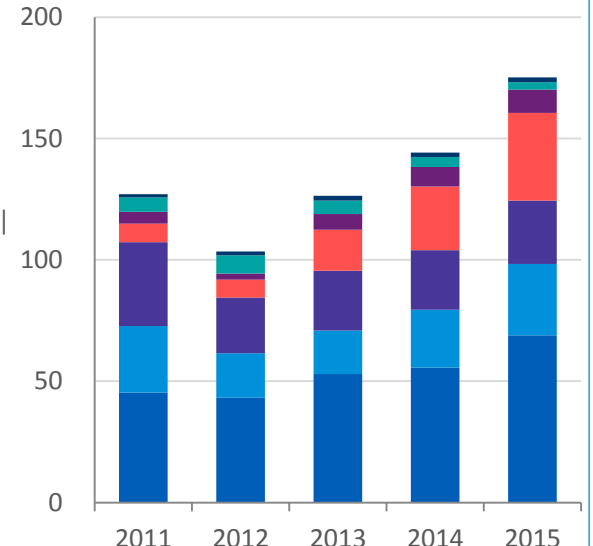
최근의 선진국의 보호무역주의 확산에 따른 석유화학 제품에 반덤핑 공세가 강화되고 있으며, 환경규제라는 명분으로 자국 산업 보호를 위한 간접적인 무역장벽이 높아지는 상황은 수출 중심 기업에게는 또 다른 위기상황이다. 하지만 탄소섬유강화플라스틱과 같은 신소재제품에 대한 무역규제의 수준은 범용 제품에 비해서는 상대적으로 낮고 수요 증대에 따른 수출 가능성은 높은 편이다. 이는 수입국에 적당한 대체제가 없거나, 자국 제품의 생산과 깊은 관련성이 있는 기초 소재 수입품이 필요하기 때문이다. 장기적인 계획하여 지속적인 연구개발을 진행할 수 있는 행동력은 첨단산업에 필수적인 원천기술의 선점을 가능하게 하여 보호무역 극복뿐만 아니라, 무역 활성화에 대한 기대도 키울 수 있게 하는 중요한 요소이다.

사업부문별 매출액 및 영업이익 추이

(단위: 십 억엔)



(단위: 십 억엔)



Source: Toray Financial Data

사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스(Resilience)

시사점 및 기업의 대응전략

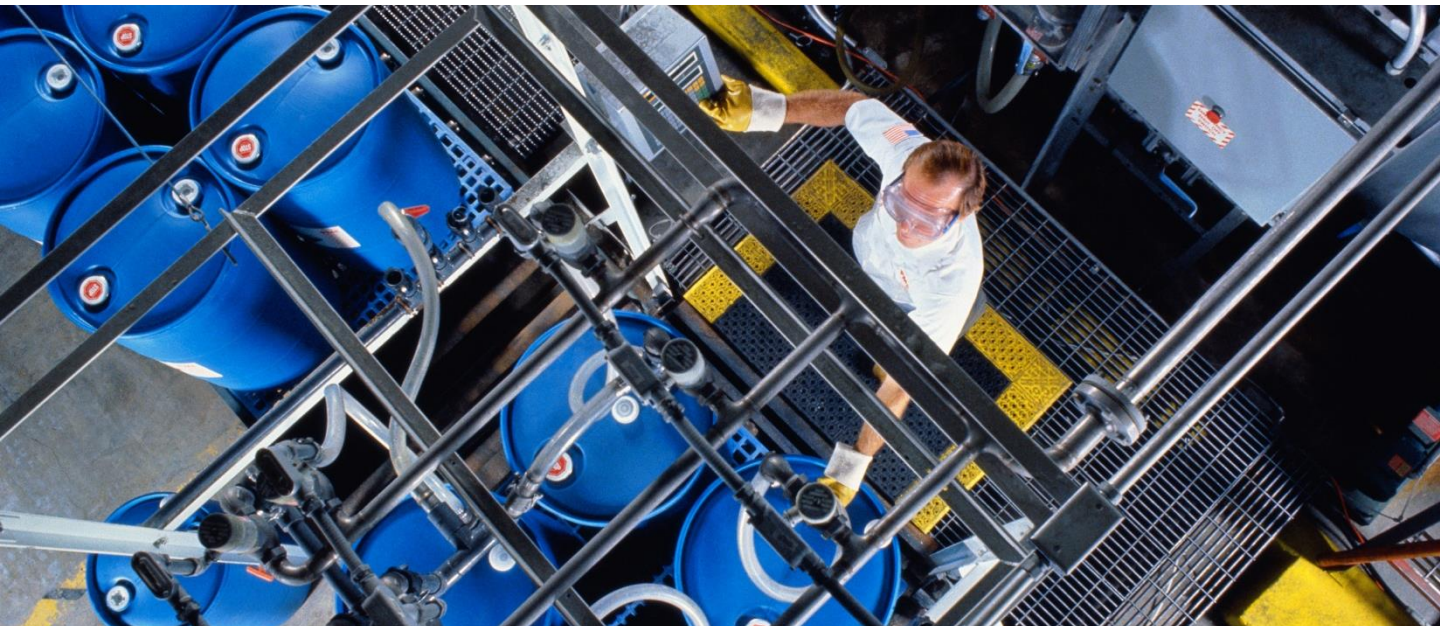
“ 산업의 환경 변화에 대한 지속적인 모니터링과 중장기 사업 전략 수립 필요 ”

메가트렌드에 대한 지속적인 모니터링으로 사업관리 역량을 확보하라

기업에게 인지력이란 시장을 선도하는 힘이다. 각종 정보들이 실시간으로 유통되고 대내외적 불확실한 경영환경이 이어지는 속에서 미래를 정확하게 인지하고 선점하는 기업만이 경쟁력을 확보하고 위험과 손실을 줄일 수 있기 때문이다. 기업이 자사에 적합하지 않은 정보나 부정확한 정보를 이용해서 미래를 준비할 경우 시간적·비용적으로 손실일 뿐 아니라 고객과의 관계에도 악영향을 초래하여 결국 기업의 존립까지 위태로울 수 있다.

다양한 기초 소재를 생산하는 화학기업으로서의 특성과 정체성을 유지하고 발전시키기 위한 노력의 중요성은 점차 증대되고 있다. BASF는 2000년대 이후로 수년간 글로벌 Top 수준의 지위를 유지하고 있으며 이는 차별적 사업 전략 수립과 뛰어난 포트폴리오 관리 능력에 기인한 것이다. 미래의 환경 변화나 수요의 흐름 등 메가트렌드에 대한 지속적인 모니터링과 이를 반영한 중장기 사업 전략 수립을 위한 투자에 적극적인 면모를 보여준다. 특히 인지력을 확보하기 위한 노력은 단순한 미래 전망 자료 수집에 그치는 것이 아니라, 자사의 핵심 성장 분야를 육성하기 위한 목적을 포함하는 것으로 미래 변화에 대한 인식을 사업과 연계하여 추진하는 것이다.

종합화학기업들은 다양한 사업 영역에 진출하고 있기에 본질적으로 사업의 복잡성을 관리하고 사업 관리 역량을 항상 점검하여야 한다. 이는 중장기 포트폴리오 관리라는 목표를 실제로 구현하기 위한 세부수단이라고도 할 수 있다. 기술과 환경 변화는 물론, 자신의 사업을 객관적으로 돌아보는 것이 중요해진 것이다. 정체성을 특정 영역으로 한정할 것이 아니라, 전체 환경 속에서 집중할 분야가 무엇인지를 먼저 살펴봐야 한다. 뛰어난 인지력을 가진 기업만이 미래의 사업환경 속에서도 자신만의 정체성을 유지하고 고객가치를 창출할 수 있는 차별적 경쟁력을 가질수 있다.



사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스(Resilience)

뛰어난 위기 관리 체계 수립 및 적극적 실행으로 위기를 극복하라

인지력만으로는 모든 것을 해결할 수 없다. 모든 기업은 위기에 직면한다. 정확한 정보를 바탕으로 미래를 인지했다 하더라도 그것을 실행하기까지 내외부의 장애와 위험 요소를 극복해야 한다. 특히 지금처럼 끊임없이 변화하는 시장환경, 급증하는 정보량, 새로운 도전과 경쟁 속에서 수시로 발생하는 온갖 변수들을 효과적으로 극복할 수 있는 능력이 그 어느 때보다 중요하다.

“ 시나리오에 따른 단계별 위기 대응 전략을 수립하여 리스크 관리 수행 ”

Corning의 사례는 위기 발생시 시나리오에 따른 단계별 위기 대응 전략의 중요성을 보여주는 사례이다. 리스크 관리 체계인 'Ring of Defense'는 위기에 놓인 경영 상황에 적합한 대응 전략을 포함하고 있으며, 이러한 행동 방침 덕분에 위기 상황에 당황하지 않고 올바른 대응을 할 수 있게 한다. 또한 기업의 생존과 직접적으로 연관된 핵심요소 - Corning의 경우는 연구개발 투자와 인재경영 - 를 보장할 수 있게 한다. 예측할 수 없는 위기를 극복하기 위해서는 철저한 대응 전략을 선제적으로 수립하여야 한다. 위기 상황만을 모면하기 위한 단기적 대응으로는 위기 극복이 어려울 뿐만 아니라, 위기를 극복한다고 하더라도 미래의 성장 동력을 잃을 가능성이 높다. 이는 기업의 생존력과 영속성에 관련된 문제로서 160년의 역사를 이어오고 있는 Corning의 위기 극복 능력에 주목하여야 하는 이유인 것이다.

Corning은 위기 속에서도 현재의 사업에 그치지 않고 미래를 위한 지속적인 투자를 하였다. 이는 직면한 위기 너머의 아직 진출하지 않은 새로운 시장을 위한 것이다. 소재과학은 새로운 소재를 만들어내고 이를 상용화하기까지 짧게는 5년, 길게는 10년 이상이 필요하다. 현재의 성공이 미래의 성공을 보장할 수 없는 경영 환경 속에서 단기적인 미봉책으로는 위기를 극복하기 어렵다. 기존의 사업 역량이 어느 순간 작동하지 않을 수 있는 위기 속에서 사업 역량을 철저히 재점검하고 새롭게 필요한 역량이 무엇인지 확인하는 노력은 기업의 위기 극복 능력을 증진시킬 수 있다.



사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스(Resilience)

강한 경영신념을 갖고 지속적으로 행동하라

기업이 지속 가능한 발전을 이루기 위해서는 현재에 충실하면서 동시에 미래를 열어갈 수 있어야 한다. 이때 필요한 역량이 바로 행동력이다. 행동력은 변화와 혁신을 위한 과감한 추진력이자 기업의 확고한 경영이념을 구체적으로 보여줄 수 있는 역량이다.

“ 끊임 없이 현재 기술력의 한계에 도전할 수 있는 강한 경영신념과 행동력이 필요

”

주력인 섬유사업은 물론 첨단소재 사업영역에서도 뛰어난 경영실적과 성장을 보여주고 있는 Toray의 성공요인은 무엇일까. 이에 대한 답은 탄소섬유의 개발 과정을 살펴보면 알 수 있다. 뛰어난 소재 경쟁력을 갖추기 위한 연구개발 과정은 수십 년이 소요되는 장기 개발 과정이며 막대한 비용이 투입되는 반면에 장래성이 불투명하다. 또한, 소재의 개발만으로는 사업화를 할 수 없기에 시장 수요를 창출하며 양산화 노력 역시 필요하다. Toray는 연구와 개발 단계에서 철저하게 장래성을 검토하기 때문에 사업화한 후에 철수하는 경우가 매우 적다. Toray의 매출액 대비 연구개발비 역시 다른 소재 기업에 비해 결코 많은 수준은 아니지만 투자효율이 높다. Toray의 경영진은 “단기에 성과가 나오는 테마만 집중하면 곧 한계에 부딪힌다. 적어도 50년 앞을 시야에 넣고 연구개발해야 한다”고 말한다. 또한, 섬유나 수지 연구뿐 아니라 화학, 의료 등 다양한 분야의 연구자들이 자유로운 분위기 속에서 한곳에 모여 기술 융합형 연구를 할 수 있는 분위기와 조직이 구성되어 있다. 이러한 자유로운 연구환경 조성은 기술융합 촉진 덕분에 지속적으로 신소재를 개발하고 상용화하여 시장에서의 선도기업으로서의 자리를 잡을 수 있었다.

‘시간의 논리’가 필요한 소재 분야에서 위기를 극복하고 성장 동력을 꾸준히 발굴하기 위해서는 기업은 확고한 연구개발 의지를 행동으로 보여줄 수 있어야 한다. 그런 측면에서 기술력의 한계에 지속하여 도전하여 새로운 영역에서 새로운 시장 수요를 창출한 Toray의 극한추구 정신과 기술 융합형 연구개발 추진은 강력한 의지를 기반으로 한 기업 행동력의 좋은 본보기라고 할 수 있다.





삼정KPMG 경제연구원

김범석

원장

T: 02-2112-0770

E: edwardkim@kr.kpmg.com

이광열

상무이사

T: 02-2112-0062

E: kwangryeolyi@kr.kpmg.com

임두빈

책임연구원

T: 02-2112-7469

E: doobeenyim@kr.kpmg.com

장진영

선임연구원

T: 02-2112-7095

E: jinyoungchang@kr.kpmg.com

엄이슬

연구원

T: 02-2112-3918

E: yeom@kr.kpmg.com

최근 발간물

Samjong INSIGHT

46호: 소셜시티, 공유경제와 시민중심의 초연결 도시

45호: 금융산업의 10대 Big Issue

44호: 리질리언스(Resilience), 기업의 미래를 결정하는 유전자

43호: 소비패턴의 11가지 구조적 변화

42호: 미래 자동차 시장의 역학

Issue Monitor

64호: 사례를 통해 본 유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

63호: 사례를 통해 본 건설기업의 리질리언스(Resilience)

62호: 스마트팜이 이끌 미래 농업

61호: 한-중 FTA 발효 반년

60호: 블록체인이 가져올 경영 패러다임의 변화, 금융을 넘어 전 산업으로

59호: 바이오의약품 시장의 기회와 글로벌 경쟁력 확보방안

58호: 코코본드, 기회인가 위험인가

57호: 중국 요우커의 새 주인공, 산커(散客)에 주목하라

56호: 태양광 산업의 사업모델 혁신: 해외시장으로의 Downstream 전략

55호: 브렉시트, 잠재적 위험과 기회

www.kr.kpmg.com

© 2016 Samjong KPMG ERI Inc., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.