

21세기 선진 기업 전략

■ 듀폰사의 21세기 사업 전략

- (수립 배경) 듀폰사는 21세기 미래의 수익성 기반을 환경 친화적이고 고수익 분야인 생명과학 산업으로 설정하고 이 분야에 대한 투자를 강화하기로 함
- (21세기 전략) 단순 화학 기업이 아닌 생명과학 기업으로서의 브랜드 이미지 재구축과 함께 생명과학 분야를 지속 성장을 위한 핵심 분야로 선정하고, 이의 발전을 위해 전략적 제휴, 기업 매수, 인터넷 활용 및 R&D 투자와 같은 전략을 활용함
  - (전략적 제휴) MIT 대학, 프랑스의 세균학 연구소 및 항암제 개발회사 등과의 전략적 제휴를 통해 생명과학 분야의 역량을 강화함
  - (기업 매수) 합작사의 지분 인수나 하이-브레드사의 인수, 신약 기술을 보유한 벤처 기업의 인수 등을 통해 생명과학 분야에 대한 투자를 강화
  - (인터넷 활용) MS사와 합작으로 건강 관리에 관한 정보를 제공하는 인터넷 의료사업 시작하고, 핵심 상품들의 인터넷 쇼핑몰을 구축
  - (R&D 투자) 생명과학 기업으로서 지속성장하기 위해 기초 과학에 대한 투자를 중심으로 R&D 투자에 전념함
- (시사점) 국내 기업들은 전통적인 기업 이미지에서 벗어나 미래의 고수익 분야로 나아가기 위한 중장기 전략을 수립하고 이를 실현하기 위해 전략적 제휴, 전자상거래와 같은 다양한 전략을 구사해야 함

## 듀폰사의 21세기 사업 전략

### □ 기업 개요와 비전 설정 배경

- (글로벌 화학 기업) 듀폰은 70여 개국 210개의 현지 공장과 시설을 운영하고 있는 글로벌 화학 기업임
  - 1802년 화공업체로 출발한 듀폰은 현재 아·태지역 15개국 40여개 생산시설을 포함해 70여 개국에 210개의 공장과 시설을 운영하고 있음
  - 듀폰의 사업부문은 현재 화학, 섬유, 산업용 및 가정용 소재, 생명과학 분야로 구분되어 있으나, 향후 산업용 기초 소재에서 벗어나 기존의 기술과 생명과학을 연계하는 생명과학 분야를 강화할 계획임
- (배경) 듀폰은 미래의 수익성 기반을 생명과학 산업으로 설정하고 이 분야에 대한 투자를 강화함
  - 듀폰은 화학, 섬유 등에서 1,800여종에 이르는 다양한 소재를 생산하고 있으나, 연구 결과 생명과학 사업은 환경 친화적이고 전통 사업보다 비용이 적게 들어 수익성이 높다고 판단함
  - 화학 기업으로서의 이미지를 탈피하고 생명 과학 기업으로 거듭나기 위해서는 지속성장이 가능하면서도 보다 환경 친화적인 제품 생산이 필요해짐

### □ 듀폰의 21세기 전략: The Miracle of Science

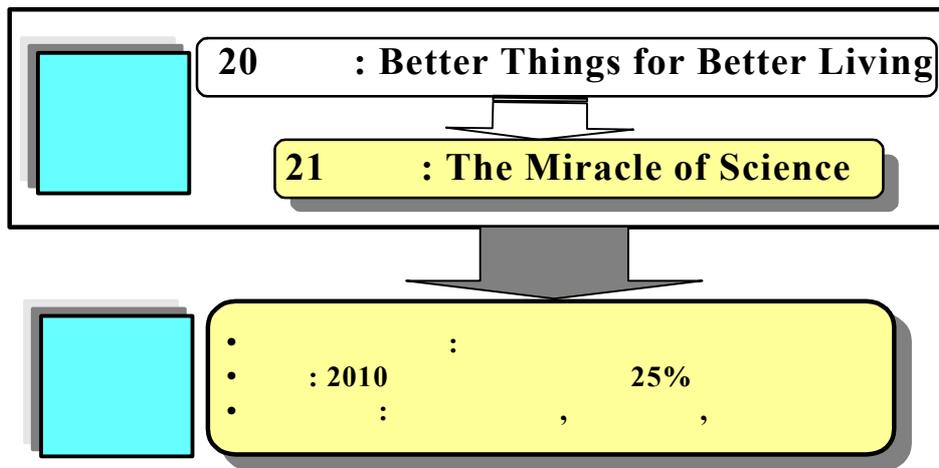
- (비전의 재구축) 생명과학 기업으로서의 브랜드 이미지 재구축과 함께 생명과학 분야를 지속 성장을 위한 핵심 분야로 선정함
  - 듀폰은 99년 4월 1935년 이래 사용해 왔던 브랜드 이미지를 "Better Things for Better Living"에서 "The Miracle of Science"로 변경하고, 생명과학 기업으로서의 이미지 구축에 나섬<sup>1)</sup>
  - 1998년 현재 생명과학 분야<sup>2)</sup>의 매출 비중은 15.3%에 불과하지만, 2010년까지

1) "Better Things for Better Living"이라는 슬로건이 생활의 향상을 위한 제품에 초점을 맞추었던, "The Miracle of Science"는 더 나은 세상을 위해 과학에 기반을 두고 식량 문제 및 인류의 생명 문제에 대한 솔루션 제공 능력을 제고하는데 포인트를 둠

2) 생명과학 사업 분야의 관련 사업부 또는 기업으로는 Qualicon社(유전공학에 강점을 갖고 있음

- 비중을 25%로 확대한다는 목표를 세움
- 1998년 현재 총 매출액 277.5억 달러중 생명과학 분야(Agriculture & Nutrition, Pharmaceuticals)의 매출액은 42.6억 달러로서 15.3%의 비중을 차지하고 있음
- 생명과학 분야의 핵심 역량 강화를 위해, 전략적 제휴, 기업매수 및 인터넷 등을 적극 활용함

< 듀폰사의 21세기 전략 >



- (전략적 제휴) 대학, 민간 연구소 및 경쟁 기업과의 전략적 제휴를 통해 생명과학 분야의 역량을 강화함
  - 듀폰 제약(DuPont Pharmaceuticals)은 9월 항바이러스 및 항암제 개발 회사인 Pharmasset社와 협력 관계를 맺고, HIV와 전염병 관련 사업에 대한 투자 강화
  - 듀폰의 생명과학 관련 자회사인 Qualicon은 프랑스의 세균학 연구소인 IPL과 협력 관계를 맺고 식품 안전 및 보건에 관한 연구 프로젝트를 추진하고 있음
  - 듀폰은 생명공학과 관련된 물질 개발 및 사업화 전략 마련을 위해 MIT대학에 2000년 1월부터 5년간 3.5억 달러에 달하는 연구비 지원 협력을 맺음
- (기업 매수) 1999년에 들어서도 합작사의 지분 인수나 관련 기업 매수 등을 통해 생명과학 분야에 대한 투자를 강화하고 있음
  - 98년에는 Merck社와 공동운영하던 제약회사의 지분을 인수해 완전 자회사로 만

DuPont Pharmaceuticals(제약관련 연구개발 업체), Optimum Quality Grains(세계의 식품 및 곡 공급 서비스에 특화), Protein Technologies International 사업부(콩류의 혼합 시스템에 대한 연구개발을 담당), Agricultural products 사업부(곡물류의 보호에 관한 연구를 담당) 등이 있음

- 들어 듀폰 제약회사로 재출발
- 듀폰과 Hi-Bred가 공동 경영하는 Optimum Quality Grains는 1998년에 설립되었으며, 사료 및 곡물 생산의 고부가가치화에 주력하고 있음
  - 미국 최대 종자판매회사인 하이-브레드社를 인수하였으며, 신약개발을 강화하기 위해 미국 나스닥 상장사인 CombiChem社와 인수 협상을 벌이고 있음
- (인터넷 혁명에 참여) 향후 마케팅의 핵심 자원으로 활용하기 위한 인터넷 사업에도 참여하고 있음
- MS와 합작한 웹MD(webmd.com)을 통해 건강관리에 관한 정보를 제공하는 인터넷 의료 사업을 시작함
  - 현재 듀폰의 핵심 사업인 화학분야에서도, 고급 섬유재인 라이크라를 전문적으로 판매하는 인터넷 쇼핑몰을 구축(www.lycra.com)함
- (R&D 투자) 과학 기업으로서 지속 성장하기 위해 기초과학에 대한 투자를 중심으로 R&D 투자에 전념함
- 듀폰은 과학의 기적을 위해 미국 델라웨어 윌밍턴의 중앙연구소를 포함 전세계 80여개 연구기관에서 연구개발을 집중 육성하고 있음
  - 향후 50년간 농업, 의약 등을 중심으로 한 과학혁명이 사회를 변화시킬 것이라는 확신하에 핵심 분야의 기초과학 투자와 이에 기반한 새로운 사업 기회를 추구하고 있음

### □ 시사점

- (핵심 사업 재구축) 환경 친화 이미지의 화학 기업에서 환경 친화적이면서 지속성장이 가능한 생명과학 기업으로서 재탄생하기 위해 핵심 역량을 재설정
- 향후 농산물 분야를 포함한 생명 과학 사업의 성장성을 예측하고, 기존의 화학 기술과 접목시킴으로써 시너지 효과를 거두고 있음
  - 생명과학 기술에 역량이 있는 대학과 제휴는 물론, 외국 연구소와 전략적 제휴 등 글로벌 아웃소싱을 통해 역량을 강화하고 있음
  - 또한 급속히 진행되고 있는 e-비즈니스의 중요성을 인식해 이 분야에 대한 투자도 늦추지 않고 있음

■ 신광철 주임연구원 kcshin@hri.co.kr ☎724-4047