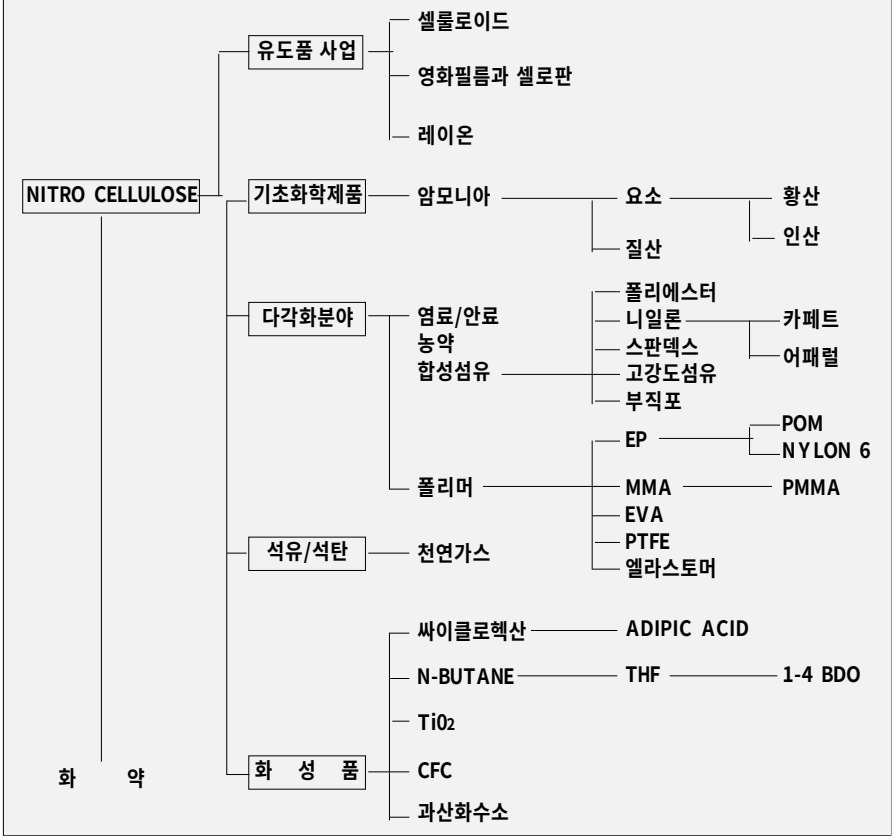
<Dupont>

Dupont, 덤핑·M&A의 선두주자 한국 투자는 외면"황금알"시장 이용

위기를 어떻게 극복할 것인가?
매출규모 세계 1위의 화학기업인 미국 Dupont이 창업 초기 출발사업인 화약설비의 과잉투자에 따른 위기를 어떻게 타개하고 어떻게 사업방향을 전개해 왔는지는 최근 국내 대부분 석유화학 기업이 과잉 투자에 따른 공급과잉으로 경영 압박을 받고 있는 시점에서 관심이 주목되고 있다.
석유·석탄 등의 대규모 사업 전개는 물론 폴리머 사업의 강세속에서 농약·의약등 생명공학 부문의 스페셜티 사업 활성화 전략의 노력에도 불구, 수차례에 걸친 실패를 거듭하면서 Dupont이 선택한 경영전략이 무엇인지를 분석해 본다.
또 최근 세계적인 불경기속에서 불황타개를 위한 Dupont의 리엔지니어링에 대해 살펴본다.
반면 한국듀폰은 한국내 사업전개에 있어 100% 단독투자라는 우월주의적인 무역·투자정책을 고집해 왔으며 취급 품목이 시장위주의 제품임에도 불구 대국민 홍보에 실패하는 등의 이유로 한국내 시장에서는 매출규모가 BASF KOREA에 밀리고 있는 것으로 나타났다.

Dupont의 사업 계열도



한편 중국 투자 확대에 따른 투자서열 이탈이라는 지적이 나오고 있는 가운데 한국듀폰의 경영위축설이 나돌고 있어 한국듀폰의 경영현황 및 경쟁력 분석을 통한 한국듀폰의 위치 및 역할에 대하여 재조명해 본다.

위기극복의 경영전략

Dupont은 1802년 흑색화약의 제조에서 출발한 200년의 역사를 지닌 종합화학기업으로, 오늘날과 같은 세계 1위의 화학기업으로 성장하기 위해서는 수차례의 위기를 지혜롭게 극복했기 때문인 것으로 평가되고 있다.
Dupont의 창업 1세기는 화약기업의 매수·통합에 열을 올렸으나 1차대전이후 무연화약의 수요 감소로 인한 니트로셀룰로즈의 공급과잉으로 크게 고전했었다.

그러나 이 위기는 니트로셀룰로즈 수요기업 및 관련기업의 매입·매수를 통해 벗어난 것으로 분석되고 있다.
즉 Dupont은 셀룰로이드,피혁옷감,영화필름과 셀로판,레이온 등 니트로셀룰로즈 유도품 부문의 기업을 인수하는데 주력해, 국내 기업이 Upstream 부문의 공급과잉 양상으로 유도품 사업의 설비 투자에 직접 참여하는 계열화와는 다른 형태의 수직계열화를 진행시킨 것으로 나타났다.
또 이 상황에서 Dupont은 계열화에 만족하지 않고 다각화에도 주력,황산·암모니아등의 기초화학제품사업은 물론 염·안료,X선 필름,농약,합성섬유와 냉매등의 다양한 사업에 참여했는데 전개 방식 역시 직접적인 설비투자가 아닌 관련분야의 유력기업 매입 또는 기술도입등의 방식인 것으로 나타났다.
Dupont의 두번째 사업위기는 70년대 2번의 오일 쇼크 및 80년대 초 세계 동시 불황으로 원료 확보는 물론 원료의 급격한 감소에 따른 수익악화로 이를 타개하기 위해 81년 Dupont은 석유·석탄 기업인 Conoco를 매수했다.또 탄화수소원료에 의존하지 않기 위한 생명공학·전자사업 부문으로의 전환을 꾀해 스페셜티 분야로의 진출을 시도했다.

Dupont의 주요 사업부문별 판매 실적 (단위 : 100만달러,%)

구 분	주 요 생 산 제 품	1991		1992		1993상반기	
		판매액	구성비	판매액	구성비	판매액	구성비
화성품	유기화학품(FLUOROCARBON,METHANOL,FORMALDEHYDE, ANILINE, ADIPIC ACID,기타 폴리머 중간체) 무기화학품(TiO_2, 시안화나트륨, 과산화수소, 황산 등)	3,478	9.0	3,617	9.6	922	**9.7**
섬 유	어패럴, 내장직물, 카페트, 산업용 섬유(폴리에스터, 나일론), 방호복, 스포츠 용품, 포장재등의 특수섬유(스판덱스, 아라미드 섬유, 부직포 및 고강도 컴포지트)	6,056	15.7	6,074	16.1	1,530	**16.0**
폴리머	엔지니어링 플래스틱 및 스페셜티 플래스틱(나일론, POM,POLYESTER, TEFLONE, ACRYL, ETHYLENE계폴리머 등) 엘라스토머(NEOPRENE계 고무,하이파론, 열가소성 엘라스토머, 불소고무 등) 필름(POLYESTER, POLYBUTYRAL 등), 가공품(인조대리석,	5,565	14.4	5,856	15.4	1,527	**16.0**
석 유	폴리이미드등), 도료	15,851	41.0	16,065	42.5	3,923	**41.1**
다각화 사 업	(CONOCO GROUP) 석유,천연가스의 탐사,정제,우송,판매 농화학제품 : 제초제,살제,살충제,식물 바이오 제품 * 석탄 : (CONSOLIDATION COAL GROUP)원료탄 및 일반탄 전자사업 : 커넥터와 팩키징, 포토레지스트,폴리이미드 필름, 후막재료,반도체 재료와 포토마스크,폴리에스터 필름, 이산화크롬 자성체 화상시스템 : 화학적 및 전자적 화상제품, 인쇄용 장치와 시스템 (옵셋인쇄판, 교정 시스템 등),화상용 화학품과 장치 의료제품 : X선 제품(필름, 장치와 화학품), 진단기구(자동 임상분석장치 등),** 처방약, 방성표식화합물, 바이오로지칼 연구용 재료와 장치	7,745	20.0	6,187	16.4	1,644	**17.2**
합 계	스포츠용품 : 스포츠 총, 탄약과 관련제품, 낚싯줄	38,695	100.0	37,799	100.0	**9,546**	**100.0**

주) * 92년 1월1일부터RWE AG의 자회사와 50:50합작회사로 운영
** 91년 1월1일부터 MERCK와 50:50 합작회사 DUPONT MERCK PHARMACEUTICAL로운영

Dupont은 기초원료의 구득난으로 가동율이 떨어지고 수익이 악화되자 기초원료선의 매입은 물론 원료 다각화를 시도하고 스페셜티 사업으로의 전환에 주력했다.
그러나 Dupont은 80년대이후 의료·농약 제품을 포함한 생명공학 분야 및 전자산업 부문에 대한 강

력한 지향에도 불구 지속적으로 폴리머관련 산업이 Dupont을 주도해 오고 있는 것으로 알려졌다.
Dupont은 스페셜티 강화전략의 일부문으로 추진해온 의약품 사업이 수년간 실패를 거듭하자 지난 91년 Merck와의 합작사인 Dupont Merck Pharmaceutical를 설립했다.
이는 Dupont이 자사 개발의 고혈압 치료제 및 심장약 치료제인 알기옥텐신 2,수용체 결항제등의 조기 시판을 꾀하기 위해 자력으로 사업전개를 이루어 나갈수 없다는 판단하에 임상시험 · 인가 · 마케팅등에서 경험이 풍부한 Merck와 기술제휴하여 공동 연구를 실시해 오던중 본격적인 합작기업이 설립되었다.
이 합작기업은 의약품 관계 전직원을 투입, 미래의 경영목표 달성에 대비하고 있어 초년도 매출액이 7억8000만달러를 윗도는 높은 수준을 보인 것으로 나타났다.
또 지난해에는 Dupont Merck Pharmaceutical이 일본의 萬有製藥과 일본소재 합작사를 설립, 개발 제품의 제조 · 판매에 열을 올리고 있다.
농약부문은 91년 이전부터 협력 관계에 있는 DNA Plant Technology와 특수 타입의 카놀라유를 개발,식품산업에 공급하는 Inter Mountain Calola를 설립했다.
또 ConAgra가 전액 출자한 사료첨가물 생산기업인 Nutribasis의 주식을 50%매입, 합작회사로 전환하고 저비용 농업 부산물과 천연물계의 영양제품 개발에 주력하고 있으며 Dupont과 ConAgra의 합작사인 Ecochem을 설립,생분해성 폴리머 등 신제품 생산 · 개발에 박차를 가하고 있다.
이처럼 Dupont은 스페셜티 사업부문의 발달을 위해 자체적 노력의 실패를 딛고 관련 부문 전문기업과의 공동연구 및 기술도입 · 합작등을 활발히 전개해 스페셜티 부문으로의 발빠른 전환을 시도 하고 있는 것으로 나타났다.

Dupont의 사업 부문별 매출액 및 경상이익 (단위 : 100만달러,%)

구 분	1989		1990		1991		1992		1993 상반기	
	판매액	구성비	판매액	증감율	판매액	증감율	판매액	증감율	판매액	증감율
화성품	3,702	10.4	3,677	▽0.7	3,478	▽5.4	3,617	4.0	922	▽4.2
	629	21.8	464	▽26.2	316	▽31.9	226	▽28.5	91	▽4.2
섬 유	5,966	16.8	6,085	2.0	6,056	▽0.5	6,074	0.3	1,530	▽0.1
	729	25.3	430	▽41.0	416	▽3.3	409	▽1.7	110	▽27.1
폴리머	5,581	15.7	5,809	4.1	5,565	▽4.2	5,856	5.2	1,527	0.0
	456	15.8	409	▽10.3	119	▽70.9	318	167.2	107	▽14.4
석 유	12,314	34.7	15,976	29.7	15,851	▽0.8	16,065	1.4	3,923	0.6
	538	18.7	1,078	100.4	814	▽24.5	337	▽58.6	199	155
*다각화사업	7,971	22.4	8,500	6.6	7,745	▽8.9	6,187	▽20.1	1,644	9.4
	530	18.4	364	▽31.3	107	▽70.6	(49)	▽145.8	121	▽14.0
합 계	37,886	100.0	42,428	12.0	40,360	▽4.9	39,089	▽3.1	9,546	2.0
경상이익	2,882	100.0	2,745	▽4.8	1,772	▽35.4	1,241	▽30.0	628	6.3
**세후	(401)		(485)		(446)		(266)		( )	
순이익	2,480		2,310	▽6.9	1,403	▽39.3	975	▽30.5		
판매액 이익율	7.0		5.8		3.6					
자본이익율	15.7		14.3		8.3		8.1			

주) * 석탄사업 포함, ** 이자 및 기타 본사경비 세후, ( )는 세후 경상이익

한편 Dupont은 최근 세계적 경기불황으로 경영압박을 받고 있는데 이를 극복하기 위해 리엔지니어링에 주력하고 있는 것으로 나타났다.
Dupont은 시장 중심의 사업조직을 잇달아 설립,특정산업의 수요 지향으로 Dupont의 모든 사업 제품과 서비스를 통합하는 시스템을 운영해 나갈 방침이다. 또 Dupont은 자동차 사업 본부,Dupont Aerospace Enterprise등을 설립,자동차 · 항공우주 · 제지 · 코팅 · 주택건설 · 보건부문 등 시장 중심의 사업 조직을 운영해 나아갈 계획이다.
또 철저한 경비삭감과 합리화 계획을 단행,82년이후 세계 전직원의 20%에 해당하는 3만5000명이 삭감되었으며 92년에도 이미 1만7000여명이 해고되었다.
92년~93년간 Dupont은 인원 삭감을 포함해 연간 10억달러의 경비절감 계획에 착수,연간 20억달러

(세포함)의 이익을 창출하기 위한 엄격한 합리화 전략을 추진하고 있다.
또 신규사업 진출 및 중핵사업의 강화를 위한 매입에 주력하고 있는 반면 채산성이 맞지 않는 사업과 비전략 사업 부문은 과감히 매각 · 정리하고 있어 국내 대기업의 문어발식 확장과는 대조적 양상을 보이고있다.
또 Dupont은 기존 중핵 사업의 강화를 위해 섬유 · 플래스틱 · 화성품등의 범용분야는 세계 최저비용의 생산기업이 되어야 하며 글로벌화에도 주력,아시아태평양 지역에 나일론 중간체를 포함한 10억달러의 투자에 이어 향후 10년간 나일론 사업부문에 15억달러의 투자를 계획하고 있으며 폴리에스터섬유부문은 미국내 설비 근대화를 위해 향후 3년간 3억달러를 투자할 계획이다.
또 이산화티타늄사업 확대를 위해 브라질 · 대만 · 한국의 신설이 추진중이다.
이외 스판덱스 및 스판덱스와 폴리에스터의 주요 원료인 THF · 1,4-BDO의 제조공법을 기존의 아세틸렌 프로세스에서 부탄 프로세스로의 전환을 연구 · 개발중이며 시클로헥산에서 프로필렌 · 부타디엔등 C3~C6계로의 전환도 모색중에 있다.

Dupont의 기업 매각 · 매입 현황

구 분	기 간	매각/정리사업	매 각 선	매각금액/생산능력/기타
화 성 품	1991	· CHAMBERS WORKS의 CFC-11,	자동차보수사업	
		'12HALONE-	생산중지	
		1301,TETRAETHYLLEAD		
		· FORMALDEHYDE(TOLEDO.OH)	PERSTOP POLYOLS	10만톤/년
		FORMALDEHYDE(BELLE.WV)	폐쇄	
		· METHANOL(BEAUMONT.TX)	BEAUMONT METHANOL CO.	75만톤/년
	1992	· 계면활성제 DUPONOL	WITCO	
섬 유	1990	· 황산(GRASSELLI.NJ)	생산중지	20만톤/년
		· 아크릴섬유 ORLON(미국)	생산중지	미국이외 지역은 79~81년 철수
		· ACRYL CRAFT YARN WINTUK	MONSANTO	
폴 리 머	1991	& SAYELLE		
		· 브라질의 POLIPROPILENO와의 엔지	POLIBRASIL	
		니어링플래스틱사업 합병		
		· DUPONT CANADA의 식품서비스 포	W.R.GRACE	2000만달러 이상
		장사업		
	1992	· 전자장치	ELCTRONIC INSTRUMENTATION	
		· 아크릴수지와 시트 사업	TEC ICI	ICI의 나일론 사업과 교환
다 각 화	1991	(MMA MONOMER 플랜트 포함)		
사 업		· DX IMAGING (DUPONT과 XEROX		87년 설립
		의 액체토너 합병)의 해소		
		· PDO(DUPONT과 PILLIPS의 광디스	PILLIPS 및 삼릉화성	85년 설립,광자기디스크(삼릉화성에 매
	1992	크 합병)에서 철수		각)20억엔
		· 특수통신지 플랜트(COLUMBUS.OH)	SILVER LEAF PAPER CO. 100% 출자	88년 매수
	1991	커넥터 사업	의 특별회사	
		· 면역분석 시스템 VISTA	SYVA CORP.	
		· 항생물 시스템STATE	WAMPOLE LAB.	
		· 의료 시스템(SCD)	테르모	
	1991	· 암진단	APLIDE BIOTECH	
		· 석탄사업(CONSOLIDATION COAL)	RWE A. G.의 자회사	12억달러 추정
기 타	1992	의 50%		
		· 플래스틱 회수 사업	ILLINOIS TOOL WORKS	89년 WASTE MANAGEMENT와 합작
섬 유	1991	PLASTICS RECYCLING ALLIANCE		사 설립, 91년 DUPONT이 100% 매입
	1992	· TRIBON	항공우주용 소형 컴포지트 부품	아크릴수지, 시트사업과 나일론 사업의
폴 리 머	1991	· ICI의 나일론 사업	섬유/엔플라/중간체	교환으로 4억3000만달러 이득
		· O'BRIEN COP.의 NASON자동차 및		

또 Dupont은 불황타개 전략으로 글로벌화 및 환경·안전 문제에 능동적으로 대처하는 능력도 모색중인 것으로 알려졌다.

경영 현황

92년 Dupont의 매출규모는 377억9900만달러로 전년대비 2.3% 감소했으며 순수익은 9억7500만달러로 전년대비 30.5% 감소한 것으로 나타났다.
또 자본 지출도 45억2400만달러로 13.8%나 감소했으며 R&D비용은 12억7700만달러로 1.6% 감소했다.
특히 주주자본이익율은 87~90년간 13~16%를 유지해 왔으나 91년에는 8.3%로 급감했으며 92년에는 8.1%로 줄어들었다.
92년 기준 석유부문의 세후 영업이익이 계속 증가세를 보이고 있으며 주력 분야인 폴리머사업도 약증가세를 보인 것으로 나타났다.
따라서 석유 및 폴리머·섬유 부문의 매출액이 전체 매출액의 74.1%의 절대 비중을 보이고 있으며 석유를 제외한 화학부문에서 폴리머 및 섬유 부문의 매출액이 60%이상을 차지,이 두사업부문이 Dupont의 전략사업임을 나타내 주고 있다.

Dupont의 합작 현황

구 분	기 간	상대기업	합작내용	기 타
섬 유	1991	TORAY	·싱가폴에서 스판덱스섬유 등 공동 사업추진(DUPONT.TORAY DTPL)	자본금 200만 달러
	1992	BALLARPUR INDUSTRY/GOA주 정부 및 기타(인디아)	·나일론 코드지	DUPONT 40%
폴 리 머	1991	동양잉크(1989~1991)	·평판인쇄잉크의 공동 사업 전개와 잉크판매(TOYO.DUPONT INTERNATIONAL INK)	
	1992	RPG INDUSTRIES(인디아)	·폴리에스터 필름	
석 유	1992	ARCHANGELSKGEOLOGIA	·석유생산(POLAR LIGHT CO.)	CONOCO 관련
다 각 화 사 업	1991	CONAGRA	·식품첨가물(비타민 기타)	CONAGRA의 자회사 NUTRIBASIS CO.의 주식 50% 매수
		CONAGRA	·고순도 황산,락티드폴리머 등(ECOCHEM)	
		DNA PLANT TECHNOLOGY	·특수타입의 카놀라유(INTER MOUNTA IN CANOLA CO.)	
		GRO-TEK INC.	·채식의 토양 대체품(NU GREEN)	
		SHANGHAI PESTICIDE FECTORY (중국)	·술포닐 요소 제초제 LONDAX	
	1990 1992 예 정	MERCK	·의약품(DUPONT MERCK PHARM.) ·DUPONT MERCK의 의약품개발, 제조, 판매	1989년 공동연구개발협정 추진 DUPONT MERCK가 50% 출자
	1991	제인	·오디오, 비디오 테이프용 PET필름	유럽과 미국의 2개사
		각전 제작소	·후렉소 인쇄판	DUPONT JAPAN
기 타	1991	유공(한국)	·중밀도 PE 가스 파이프	
		환화 바이오 케미칼	·농약판매	16%의 지분 참여
		관서 페인트	·DUPONT과 ICI가 합작한 IDAC가 자동차용도료 라이센스를 받음	
	1992	CROP GENETICS	·살충성 비루스제품의 공동 상업	
		ASSOCIATED OCTEL	·가솔린 첨가제 판매	

Dupont의 주요 설비투자 현황

사 업 부 문	설비투자내용				
	지역/사업내용	신증설	규 모	투자비	완공일
THF	· LA PORT,TX의 35%	증 설	-	6500만달러	91년말
(TETRAHYDROFURANE)	BUTANDIOL도 증설	증 설	6500만파운드/년	-	91년말
	· AUSTRIAS(스페인)	신 설	4만5000톤/년	1억5000만달러	95년 예정
ADIPIC ACID	· MAITLAND(캐나다),	증 설	-	-	91년
	ORANGE. TX, VICTOR				
	· 싱가폴				
	HEXAMETHYLENEDIAMI	신 설	11만톤/년		93년말
	N ADIPONITRIL				
	NYLONE POLYMER	신 설		총 10억달러 투자계획	
EO(ETHYLENE OXIDE)	· BEAUMONT, TX	증 설	9000만파운드/년		91년3월
EG(ETHYLENE GLYCOL)	P.D GLYCOL	증 설	1억1000만파운드/년		
METHANOL	· 노르웨이 (STATOIL &		100만톤/년	4억2400만달러	96년 예정
	CONOCO 합병				
CFC 대체품	· CFC-134a-CORPUS	신 설		3000만달러	91년1월
	CHRISTI,TX의 상업생산				
	· HCFC-124병산의 대형	신 설	7000만파운드/년	1억 달러	93년말
	플랜트				
	· 일본(삼정DUPONTCH	신 설	5000톤/년	70억엔	92~93년
	LORO CHEMICAL)				
	· HFC-32-WILMINGTON	신 설			92년6월
	DE의 파일럿				
	· DEEPWATER.NJ의 대형	신 설			92년2/4분기
	파일럿				
	· HFC-125와 HCFC-124-	신 설	100만파운드/년		92년 중반
	DEEPWATER,NJ				
나일론	· PARKERSBURG,WV	증 설		1억달러	91년하반기
	폴리머와 컴파운드				
	· ORANGE,TEX	증 설			91년3/4분기
	· 인디아(THAPAR그룹과	신 설	1만4000톤/년	9000만달러	91년
	합작)				
	· 아르헨티나	증 설		2000만달러	
POM	· 싱가폴 컴파운드플랜트와	신 설		5000만싱가폴달러	91년 2/4분기
	기술센터 및 렌진플랜트도				
	계획				
	· 한국 컴파운드 플랜트 건				
	설 검토중				
PP	· LOUISVILLE, KY/LA	근대화		1억달러/3년	
	PLACE,LA				
ETHYLENEVINYLACRYL	· LA PORTE, TX		4000만파운드/년		91년3/4분기
COPOLYMER					
POLYIMIDE FILM	· CIRCLERILLE,OH	12% 증설		6000만달러	91년
	POLYIMIDE RESIN	50% 증설			
	POLYIMIDE FILM	2배 증설	세계생산능력	1억4000만달러	
POLYVINYLBUTYRAL	한국,울산	신 설		6500만달러	92년
FILM					

92년 기준 화성품 부문의 매출액 규모는 36억1700만달러로 전년대비 4.0% 증가했으나 세후 경상 이

익은 2억2600만달러로 28.5% 감소했는데 매출액 증가는 나일론 중간체 등 스페셜티 부문의 매출증가에 기인하며 반면 수익악화는 이산화티타늄 및 미네랄 제품의 가격하락에 기인한다.
섬유부문의 매출액은 60억7400만달러로 정체양상을 보였으며 수익은 4억900만달러로 1.7% 감소했는데 이는 섬유 및 바닥재가 전년대비 약상승세를 보인것에 반해 신소재섬유의 수요가 약세를 보였기 때문으로 풀이된다.
폴리머 부문의 매출액은 58억5600만달러로 전년대비 5.2% 증가했으며 경상이익도 3억1800만달러로 전년대비 167% 증가한 것으로 나타났는데 이는 회계분기 이동으로 인해 지난해 매출액에 7500만달러가 계상되지 않은 것으로 실제 매출액은 41억5000만달러로 91년의 24억9000만달러 대비 67%의 증가율을 보여 다른 분야에 비해 높은 증가율을 나타냈다.
이러한 증가는 91년까지 경쟁력이 바닥권에 들었던 자동차 산업이 활기를 띰에 따라 관련제품의 수요가 증가했고 자동차 보수용 제품수요도 늘어났기 때문으로 지적된다.
또 고부가가치의 엔지니어링플래스틱의 수요도 증가한 것으로 나타났다.
석유부문의 매출규모는 160억6500만달러로 전년대비 1.4% 증가했으며 경상이익은 58.6% 감소했다. 이는 세계적인 원유가격의 하락을 반영한 것으로 지적되고 있다.
다각화 사업부문의 매출 규모는 61억8700만달러로 전년대비 20.1% 감소했으며 경상이익은 4900만달러의 적자를 기록, 전년대비 무려 145% 감소한 것으로 나타났다.
그러나 이 사업부문의 실질적 매출 규모는 제외된 석탄사업부문을 감안할때 전년대비 오히려 3% 증가했는데 이는 매출물량이 6% 증가한 것에 반해 제품가격이 3% 감소했기 때문으로 풀이된다.

Dupont의 주요 설비투자 현황

사 업 부 문	설비투자내용				
	지역/사업내용	신증설	규 모	투자비	완공일
TEFRONE (테로머 중간체 포함)	·PARKERSBURG. WG와 DEEPWATER,NJ ·SAN PAULO(브라질) 세계 테프론 생산능력	신 설 60% 증설	 3000톤/년	5000만달러 5000만달러	92년6월 1단계완성 95년
나일론 섬유	·CAMDEN, SC 등 미국내 4개 공장 ·나일론코드지 GOA(인디아 합작사)	근대화	 1만4000톤/년	1억4000달러 (15억달러/10년간 투자 계획중 일부) 1억9000만달러	93~94년 93년
폴리에스터 섬유	·CHARLESTON,SC 등 미국내 3개 공장	근대화 20% 증설		3억달러/3년	94년
스판덱스	싱가폴	신 설		2억달러	92년
부직포	우도궁(일본)	신 설			95년
아라미드 섬유NOMEX	ASTURIAS(스페인)	신 설	3600톤/년	2억달러	93년3월
아라미드 섬유KEVLAR	동해(일본)	신 설	2500톤/년	70억엔	91년2월
Ti2	·DE LISEL,MS ·KUAN YIN(대만) ·온산(한국) ·UBERABA(브라질) ·브라질 사이징제 및 포장설비	증 설 신 설 신 설 신 설 신 설	9만톤/년 6만톤/년 제 1기공사	 2억4000만달러 1억5000만달러	91년12월 93년 95년이후 95~96년 92년3월
과산화수소	·GIBBONS(캐나다) ·베네주엘라(삼릉가스/EKA NOBEL합병) ·뉴질랜드(삼릉가스EKA NOBEL 합병)		8000만파운드/년 1만톤/년 1만톤/년	1000만달러 4000만달러	91년3/4분기 91년3/4분기 91년
시안화소다	서오스테일리아		1억파운드/년	6000AUS달러	91년3/4분기
폐수처리	DEEPWATER. NJ		4000만 갤론/월	1억7000만달러	

92년 다각화부문의 실질적 매출 증가는 프린팅 및 출판 부문의 구조개혁으로 인한 경비 절감 및 의약품 분야에서의 수익 증가를 반영한 것으로 지적된다.

한국듀폰의 영업환경

한국듀폰은 국내시장에서 다양한 제품을 선보이고 있어 화학제품의 주요 공급선으로 국내 제조 기업 또는 수입품과의 가격경쟁이 치열한 상태이다.
한국듀폰은 TiO2 & Coating등 주요 전략품목등을 포함한 화학제품 사업부가 전체 매출액중 가장 높은 비중을 보이고 있어 35%의 점유율을 차지하고 있는 것으로 추정된다.
또 섬유 · 폴리머 사업부가 32%의 비중을 보이고 있어 화학제품사업부와 섬유 · 폴리머 사업부가 전체 매출액의 67 %를 차지하는 등 절대 비중을 보이고 있다.
이는 Dupont이 화학제품 매출액 217억34만달러중 두사업 부문이 43.9%의 높은 비중을 보이고 있는 점과는 흡사하나 섬유 · 폴리머부문이 27.9%로 화성품 사업부보다 높은 비중을 보이고 있다는 점에서는 미국내 영업과 다소 다른 영업 형태를 보이고 있다.
또 한국듀폰은 전자재료부문이 16%,농업제품부문이 7%,자동차 소재부문이 10%의 매출액 비중을 보이고 있는 것으로 추정된다.
한국듀폰은 폴리머 · 전자사업등의 매출을 계속 확대해 나간다는 방침아래 현지공장건설을 완료해 놓은 상태이다.
듀폰코리아포토마스크는 124억6700만원의 자본금으로 포토마스크 반도체 칩 원판 필름 공장을 지난 91년 완공,국내 포토마스크시장을 선점해 오고 있다.
국내 포토마스크 시장 2447만달러 시장중 듀폰코리아포토마스크는 E-Beam 2대를 보유,연 6000개를 생산,60%이상의 시장점유율을 확보하는 등 순조로운 사업 진행을 해오고 있으며, 다만 삼성전자가 E-Beam 2대를 보유, 자체소비하고 있는 점과 DNP · TOPPAN · HOYA등 일부 수입품과 경쟁하고 있는 수준에 불과해 이사업 전망은 밝은 것으로 지적되고 있다.
또 듀폰폴리머는 153억6900만달러의 자본금으로 출발, 엔지니어링플래스틱 시장에서 강세를 보이고 있는 것으로 알려졌다.

한국듀폰의 현황(1992) (단위 : 100만원, 명, %)

대 표 자	김 종 세	회사설립일	1985년 6월 26일
업 종	전기및 전자기기제조	일반도매	기타 사업 서비스
매출구성비	31%	18%	51%
관계 회 사	E.I.DuPont/한국특수폴리머/듀폰폴리머/듀폰한양안료		

대 주 주	소유 주식수	지분율
E.I.DuPont	2,999,750주	100%

임 직 원 현 황	1992년 상반기	1992년 하반기
임 원	9명	9명
사 무 직	202명	210명
생 산 직	29명	52명
기 타 근 로 직	14명	25명
합 계	254명	296명

다만 한국듀폰특수폴리머는 자본금 181억3200만달러로 자동차 및 건축의 안전유리 제조용 수지 PVB(Polyvinylbutyral)공장을 지난해 완공했으나 공장가동 및 영업이 원활하지 못한 상황인 것으로 알려졌다.
현재 PVB는 전량 수입에 의존하고 있는 품목으로 한국듀폰특수폴리머가 1200만달러이상의 국내시장 선점 및 이 제품의 아시아 교두보 역할을 통해 92년이후 일본 및 아시아 지역에 2000만달러이상을 수출할 수 있을 것으로 당초 예상했었으나 예상과는 달리 고전하고 있는 상황이다.
앞에서 언급한 듀폰코리아포토마스크 · 듀폰폴리머 · 한국듀폰특수폴리머는 Dupont의 100% 단독 투자회사라는 점을 주목할만 한데 이는 Dupont이 3개 부문을 유망사업으로 투자대상 국가의 현지 제조기업과 이익분배 없이 단독투자해 수익을 챙기는 것은 물론 더불어 현지기업에 기술이전을 꺼리고 있기 때문인 것으로 지적되고 있다.
한편 한국듀폰이 한국내 시장에서 전략 품목으로 내세우고 있는 대표적 제품은 이산화타타늄으로 2

만5000톤규모시장중 43.9%의 시장점유율을 보이고 있다.

한국듀폰의 대차대조표 (단위 : 100만원,%)

구 분		1991		1992		
		금 액	구성비	금 액	구성비	증감율
자 산	유동자산					
	당좌자산	15,375	76.1	9,597	63.7	▽37.6
	재고자산	2,668	13.2	3,878	25.8	45.4
	기타유동자산	2,157	10.7	1,582	10.5	▽26.7
	소 계	20,200	54.6	15,057	48.3	▽25.5
	투자와 기타 자산					
	투자자산	655	34.1	189	12.7	▽71.1
	기타자산	1,266	65.9	1,300	87.3	2.7
	소 계	1,921	5.2	1,489	4.8	▽22.5
	고정자산					
	유형고정자산	14,793	100.0	14,621	100.0	▽1.2
	소 계	14,793	40.0	14,621	46.9	▽1.2
	이연자산					
	신주발행비	68	100.0	26	100.0	▽61.8
	소 계	68	0.2	26	0.1	▽61.8
자 산 총 계		36,982	100.0	31,193	100.0	▽15.7
부 채	유동부채	21,631	94.2	2,495	56.4	▽88.5
	고정부채	1,322	5.8	1,931	43.6	46.1
부 채 총 계		22,953	62.1	4,426	14.2	▽80.7
자 본	자본금	29,997	213.8	29,997	112.1	0.0
	자본잉여금	1	0.0	1	0.0	0.0
	결손금	(15,969)	▽113.8	(3,231)	▽12.1	▽79.8
자 본 총 계		14,029	37.9	26,767	85.8	90.8
부채와 자본총계		36,982	100.0	31,193	100.0	▽15.7

한국듀폰의 부문별 영업 실적 (단위 : 1000달러,%)

구 분	취 급 품	1990		1991		1992	
		판매액	점유율	판매액	점유율	판매액	점유율
화학제품	TiO_2 & COATING FLUOROCHEMICAL(CFC) 일반화학제품 및 중간체 (ADIPIC ACID등)	32,958	33	52,029	34	109,481	35
섬 유/ 폴 리 머	나일론/스판덱스 부직포/고강도 섬유 엔지니어링플래스틱 FLUOROPOLYMER PERFORMANCE FILM	30,961	31	47,438	31	100,097	32
전자재료	PCM(PRINTED CIRCUIT MATERIAL) MCM(MICRO CIRCUIT COMPONENT MATERIAL	13,982	14	22,954	15	50,049	16
농업제품	살균제, 살충제, 제초제	11,985	12	15,303	10	21,896	7
자 동 차 소 재	뷰타사이트	9,987	10	15,303	10	31,280	10
합 계		99,873	100	153,027	100	312,804	100

주) 추정치,총 매출액은 당시 환율 환산치로 90년 1$=716.40₩, 91년 1$=760.80₩, 92년 1$=788.40₩

한국듀폰의 이산화티타늄시장에서의 점유율은 매년 감소하고 있는 양상을 보이고 있는데 이는 SCM등이 한국 지사를 설립하는 등 적극적으로 마케팅 활동을 전개하고 있으며 사우디크리스탈 등의 신규 공장이 한국내 시장 침투에 적극성을 보이고 있기 때문인 것으로 지적되고 있다.

또 Dupont은 당초 한국내 이산화티타늄 공장을 건설할 계획이었으나 이산화티타늄의 세계적 공급 과잉 및 가격 폭락으로 한국내 건설을 포기했으며 100%투자한 대만 지역의 4만톤 규모 공장은 최근 완공된 것으로 알려졌다.Dupont은 당분간 이산화티타늄을 비롯한 모든 사업에서 한국내 신규 투자를 보류하고 있다.

Dupont Korea는 이산화티타늄 시장에서 매년 사우디 크리스탈의 신규 공

장 가동 및 SCM을 비롯한 경쟁 기업의 판촉 강화로 시장점유율이 점차 약화되고 있는 경향을 보이고 있기는 하나 아직까지 국내 시장에서 절대 비중을 차지하고 있는 실정이다.
또 Dupont은 1,4-BDO 시장에서 신화유화등의 신규참여로 다소 고전, 시장점유율이 지속적으로 줄어들자 이에 맞서 가격인하정책을 펴고 있는 것으로 알려졌다.
93년 6월기준 1,4-BDO의 국내 유통가격은 신화유화가 톤당 1300달러로 Dupont에 비해 약간 높게 판매되고 있으며 Dupont Idemitsu제품은 1250~1300달러로 가장 낮은 가격대를 보인 것으로 나타났다.
지난해 거래된 1,4-BDO 가격은 정상가격 수준인 Kg당 1달러40센트-1달러80센트수준을 크게 밑도는 1달러20센트로 출혈판매 양상을 보였었다.
이는 신화유화의 본격 가동은 물론 Dupont의 시장점유율 위축에 따른 한풀이로 시장질서를 파괴하고 있다고 관련 업계는 지적하고 있다.
또 PET(Polyethylene Terephth-alate)시장에서는 Dupont의 시장점유율이 다소 늘어난 것으로 나타났는데 91년기준 수입물량의 74%를 Teijin이 26%를 Dupont이 차지했었으나 92년에는 Dupont과 Teijin이 비슷한 점유율을 보인 것으로 알려졌다.
이는 Teijin이 국내시장에서의 가격경쟁력 하락으로 자국내 공급에 주력,Teijin의 시장점유율이 줄어들었기 때문으로 지적되고 있으나 Dupont의 국내 시장점유율도 높은 상태는 아닌데 이는 국산이 Kg당 2500~2800원,수입제품은 2800~3000원에 거래되어 가격경쟁력이 없기 때문으로 보인다.
국내 PET 수요는 92년기준 500톤규모중 제일합섬이 200톤으로 40%,삼양사가 150톤 30%,럭키얼라이드와 동양나이론이 50톤으로 각각 10%, 기타 수입품이 50톤으로 10%의 점유율을 보인 것으로 나타났다.
또 아디픽산은 한불화학 생산이후 Dupont의 점유율이 낮아지고 있기는 하나 BASF/Dupont의 수입비중이 60%이상을 차지하고 있으며 가격은 91년 1/4분기기준 톤당 1370달러에서 92년 중반현재 1100달러에 거래되는 등 가격이 하향세를 보이고 있는 것으로 나타났다.
이처럼 Dupont은 국내에서 생산이 이루어지지 않고 있는 품목은 고가정책을 쓰고 있으며 국산화가 진행중이거나 국산화된 제품은 덤핑 또는 저가정책을 펼치고 있는 것으로 나타나 대표적인 다국적 기업의 양상을 보이고 있는 것으로 지적되고 있다.

한국 듀폰의 손익현황 (단위 : 100만원,%)

구 분		1991		1992		
		금 액	구성비	금 액	구성비	증감율
매출액	매출액					
	국내 매출액	1,744	-	2,653	-	52.1
	수출액	3,165	-	5,705	-	80.3
	관계회사수출액	2,274	-	4,084	-	79.6
	소 계	7,183	35.7	12,442	31.3	73.2
	상품 매출액	4,035	20.1	6,960	17.5	72.5
	오파수입수수료	8,896	44.2	20,294	51.1	128.1
합 계		20,114	100.0	39,696	100.0	97.4
매출원가	제품매출액	6,182	63.8	9,135	60.5	47.8
	상품매출원가	3,512	36.2	5,967	39.5	69.9
합 계		9,694	100.0	15,102	100.0	55.8
매출총이익		10,420	-	24,594	-	136.0
판매비와 일반 관리비		10,921	-	12,400	-	13.5
영업 이익(손실)		(501)	-	12,194	-	-
영업외 수익		4,176	-	4,259	-	2.0
영업외 비용		5,823	-	3,206	-	▽44.9
경상이익(손실)		(2,148)	-	13,247	-	-
특별 손실	고정자산처분손실	72	-	128	-	77.8
법인세차감전순이익(손실)		(2,220)	-	13,119	-	-
법인세 등		-	-	380	-	-
당기순이익		(2,220)	-	12,739	-	▽673.8

한국듀폰의 경영현황

한국듀폰은 지난 77년 서울 연락사무소를 개설했으며 79년 듀폰 동남아 지사를 개설했고 85년 듀폰코리아전자를 설립했다. 88년 한국듀폰·듀폰폴리머·듀폰코리아 포토마스크를 설립했으며 89년에는 한국듀폰특수폴리머를 설립했다.
90년에는 이천 포토마스크 공장을 완공했으며 91년에는 울산 폴리머 공장을 완공했고 92년 울산 특수 폴리머공장이 완공 되었다.
한국듀폰은 기초 화학제품 판매 이외에도 한국 전자산업시장의 중요성을 인식하고 포토마스크의 현지공장을 설립했으며, 뷰타사이트 등의 자동차용 특수 폴리머 공장 및 엔지니어링 플래스틱을 생산하는 폴리머 공장을 건설,국내 시장

의 전략 산업인 자동차 및 전자산업의 소재부문에 대한 직접 투자에 적극성을 보인 것으로 나타났다.
또 한국듀폰은 지난 93년4월부터 듀폰코리아포토마스크가 한국듀폰 및 한국듀폰특수폴리머를 합병함에 따라 현지 제조기업인 듀폰코리아포토마스크가 한국내 듀폰관계사의 모기업으로 향후 듀폰이 한국내 전자부품 관련시장의 중요성을 인식하고 이에따른 사업부 개편에 박차를 가할 것으로 전망된다.
따라서 전자사업과 관련 사업부등의 매입·매각 등이 이루어졌는데 93년초 커넥터사업부 (Dupont Connector System)를 Berg Connector에 매각했으며 93년 하반기 Monsanto의 Colloid Silica사업부를 매입,지난 11월 부터 실리콘웨이퍼업체를 겨냥한 한국듀폰의 영업이 전개되고 있는 것으로 알려졌다.
한국듀폰은 92년 한국내 매출액 규모가 397억원으로 91년대비 97.5%증가한 것으로 나타났다.또 92년 한국듀폰의 영업이익은 122억원,경상이익은 132억원으로 나타났다.
한국듀폰의 자본금은 90년 84억원에서 91년 300억원으로 크게 늘어났으며 부채 총계는 90년 353억원에서 91년 216억원으로 줄어들었다가 92년 다시 443억원으로 늘어난 것으로 나타났다.
또 한국듀폰은 고정자산처분 등으로 인해 117억원의 특별이익을 올린 것으로 나타나 경상이익과 특별이익 발생등을 감안 할때 당기순이익이 91년까지 22억원의 손실을 기록했던 것에서 반전, 127억원의 흑자로 전환한 것으로 나타났다.
또 한국듀폰이 보유한 1년이내에 갚아야할 부채(유동부채 250억원)에 비해 갚을 수 있는 능력을 뜻하는 1년이내에 현금으로 전환할 수 있는 유동자산이 얼마나 되는가를 판단하는 유동비율이 628.6%로 표준유동비율 200%이상을 훨씬 웃돌아 단기 지급 능력이 안정되어 있는 것으로 지적되고 있다.
또 한국듀폰의 부채비율은 16.1%로 나타나 표준 부채비율 100%를 밑돌고 있으며 91년 산업은행이 발표한 산업평균비율인 344.1%를 크게 밑돌고 있어 이기업은 채권회수의 안정성 측면에서 본다면 매우 안정되어 있는 것으로 지적되고 있다.
한국듀폰의 단기채무상환능력을 나타내주는 당좌비율도 400.6%로 표준비율인 100%를 크게 윗돌고 있어 단기채무능력 및 유동성이 건전한 것으로 나타났는데 이는 국내 기업의 당좌비율이 대부분 100%를 밑돌고 있는 것과는 대조적인 양상을 보이고 있다.
또 한국듀폰의 고정장기적합율은 55.9%로 표준비율 100%를 밑돌아 고정자산에 대한 투자가 안정되어 있는 것으로 평가되고 있다.
따라서 한국듀폰의 안정성은 양호한 것으로 지적되고 수익성 또한 좋아 경영성과가 양호한 것으로 평가되고 있다.
즉 한국듀폰의 매출 순이익률은 32.2%로 91년 산업평균 비율인 0.03%보다는 매우 양호한 것으로 나타나 Dupont의 전체 매출순이익이 마이너스성장을 보인것과는 달리 마진을 올린 것으로 나타났다.
또 한국듀폰의 성장성을 살펴보면 매출액 증가율은 91년 44.3%,92년 97.4%로 높은 증가율을 보이고 있으며 총자산 증가율은 91년 19.3%,92년 15.7%로 계속 향상되고 있는 것으로 나타났다.
Dupont은 한국 시장에서 비교적 큰 재미를 보고 있는 것으로 나타났으며 동남아시아 시장에 대한 전략기지로서도 그 의미는 중요한 것으로 지적되고 있다.
그러나 최근 Dupont은 91년 듀폰폴리머 공장 건설이후 한국내에 대한 투자를 동결하고 수입판매에 열을 올리고 있는 것으로 지적되고 있다.
이미 수년전부터 추진되어 오던 이산화티타늄 공장의 건설이 포기 또는 지연되는 등 투자대상 서열에서 밀리고 있는 양상을 보이고 있으며 기초원재료 부문의 투자보다는 라이크라 및 자동차 보수용 시장 등 소비재 제품을 겨냥,원료에서 완제품에 이르는 일관 공장 건설이 아닌 단순 가공 및 제품판매 센터 등만을 운영하는데 주력하고 있는 상황이다.
또 Dupont은 자사가 제출한 자료에 기초해 작성된 감사보고서에서 연구개발비 지출액이 전무한 것으로 밝히고 있어 매우 놀라운 것으로 지적되고 있는데, 이는 한국내 3개의 현지 공장을 보유 하고 있는 현상황에서 현지 공장운영 및 제품개발을 위해 연구개발이 이루어져야 함에도 불구 단순히 한국을 제품판매의 시장으로만 활용하고 있기 때문으로 지적되고 있다.
또 한국듀폰은 87년6월 외국인투자기업으로서 등록됨에 따라 89년 회계년도부터 5년간 외자도입법의

제14조 제1항 제1호의 규정(수출비율감면)에 따라 법인세 전액에 대한 감면혜택을 받게되어 있는 등 혜택을 누리고 있음에도 불구, 지난해 외국인투자 기업의 탈세자 명단에서 거론되기도 했었다.

한국듀폰의 경쟁력 비교(1992년) (단위 : %)

국가/기업명		TiO_2	N 66	ADIPIC	SPANDEX	FLUOROPOL	*PET	POM	PHTHOMASK	농 약
한국	삼양사						15.0			
	SKI		4.5							
	럭키얼라이드						5.0			
	고합악조									
	한불화학									
	태광산업				81.0					
	동양나이론		22.0				5.0			
	동국합섬				3.0					
	제일합섬				1.0		20.0			
	코오롱		17.0							
	한정화학									13.2
	제철화학									6.6
	동오화학									4.5
	동양화학									4.4
	KEP							66.7		
	럭키							11.1		
미국	DUPONT	43.9	30.0	16.0	13.1	28.0	25.0	7.2	60.0	6.7
	MONSANTO			13.0						1.0
	PFIZER									
	CYANAMIDE									
	HOECHST CELLANESE							1.8		
유럽	R-P			12.0						
	ICI									1.1
	BASF			32.0						2.5
	CIBA-GEIGY									2.7
	RADICI									
	SCM	20.9								
	TIOXIDE	14.6								
	ATOCHEM									
	RHOM & HASS									2.3
	BAYER									7.0
	HOECHST									
일본	ASAHI					10.0		2.0		
	SUMITOMO									
	ISHIHARA	10.5								
	TAIJINE									
	ICI/ASAHI					28.0	25.0			
	DAIKIN					28.0				
						6.0			40.0	
DAP/TOPPA/HOYA										6.7
	TAKE									2.7
	SANYO									2.7
	NISSAN							11.1		
	POLY-PLASTICS	10.1	26.5	27.0	1.9	-	5.0		-	35.9
기	타	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

주) *는 POLYETHYLENE TEREPHTHALATE

한국듀폰의 92년 매출액중 제품매출액이 차지하는 비중은 총 매출액 396억6968만원중 124억여원으로 31.3%를 기록하고 있으며 상품매출액은 70여억원으로 17.5%,오파수입수수료가 203억여원으로 51.2%를 기록해 제품자체 매출액보다는 수입해 판매하는 비중이 월등이 높은 것으로 나타났다.
또 듀폰폴리머.듀폰포토마스크 등 한국내 현지 공장 건설로 국내 판매는 물론 수출에도 주력해 수입위주의 판매형태에서 탈피,수출판로 개척에도 주력할 것이라는 발표와는 달리 점차 수출판매비중이 줄어들고 있는 것으로 나타났다.
지난 90년 총 매출액 139억여원중 순수 수출액 및 관계회사수출액을 합한 총 수출규모는 44억4700여만원으로 전체 매출액의 31.9%를 차지했던 것에 반해 91년에는 전체 매출액 201억여원중 수출규모가 54억여원으로 비중이 27.0%로 낮아졌으며, 92년에는 수출규모가 98억여원으로 24.7%의 비중을 보여 수출이 차지하는 구성비가 계속 낮아지고 있는 것으로 나타났다.
따라서 한국듀폰은 현지공장 건설에도 불구, 수입오파 매출액은 90년 68억여원,91년 89억여원으로 전년대비 30.2% 증가했으며, 92년에는 202억여원으로 무려 128.1% 증가한 것으로 나타나 한국 Dupont이 한국시장을 "황금알을 낳는 거위" 또는 "봉"으로 생각하는 것도 지나치 않은 것으로 지적되고 있다.
또 Dupont은 현지 공장건설로 인해 큰 수익을 올리기 보다는 듀폰포토마스크 등 공장운영의 난점등의 발생으로 정상 영업이 불가능하고 오히려 수입오퍼의 경우 시장개발비가 1775만여원으로 판매비와 일반 관리비중 차지하는 비중이 0.01%로 연구개발비 및 시장개발비등이 전무한 상태임에도 불구, 영업실적을 올릴수 있는 것으로 분석,한국내 투자보다는 중국 · 대만 · 싱가폴 등의 투자를 선호하고 있는 것으로 알려 졌다.
즉 Dupont은 한국시장을 오퍼수입 판매처로 활용할 가치가 크다는 측면에서 한국내 경영위축은 없을 것으로 보이나 투자에 대한 위축은 심각할 것으로 예상된다.
따라서 이같은 투자서열 대상에서 밀리고 시장개발비도 계속 감소되는 등의 추이로 보아 한국은 Dupont의 " 재고처리장" 또는 "다국적 기업과의 힘겨루기장"으로 전락할것이라는 지적이 나돌고 있는 상황이다.

<화학저널 1994/2/1>