

농업을 첨단으로

스미토모화학



住友化学

SUMITOMO CHEMICAL

- ❖ 소재지: 東京都中央区新川2丁目27番1号 東京住友ツインビル
- ❖ 설립(창업): 1913년 9월 22일
- ❖ 매출액: 19,543억 엔(2016년도 실적)
- ❖ 종업원: 32,536명(2017년 3월말 기준)

농업을 첨단으로_스미토모화학 (No.94)

< 요약 >

- 일본을 대표하는 종합 화학업체인 스미토모화학이 산적해 있는 농업의 과제 해결로 이어질 수 있는 사업 창출에 도전하고 있음
- 농업에 주목하는 이유는 비료 제조로 창업한 인연도 있지만 무엇보다 앞으로 성장 가능성이 매우 높은 분야이기 때문임
- 점차 치열해지는 화학업계에서의 국제경쟁에서 살아남기 위해 농업을 첨단산업으로 바꿔 성장의 핵심축으로 만들겠다는 계획임
- (벤치마킹 포인트) 해외 강호들과의 적절한 협력관계 구축으로 판매망을 확대 시키며 새로운 성장 동력을 지속적으로 찾아가고 있음

1. 벼농사의 획기적 전환

- ☐ 최근 스미토모화학은 드론을 이용한 새로운 벼농사 방법을 찾아 나서고 있음
 - 일본은 저출산 고령화의 심화로 농업종사자의 평균연령이 이미 65세를 넘어서고 있는 상황임
 - 일손 부족이 심각한 상황이 이어지고 있어 드론을 이용하면 대폭적인 에너지 절약은 물론 높은 효율성을 유지하며 벼농사를 할 수 있을 것으로 기대하고 있음
- ☐ 실제 논 위 30cm 상공의 초저비행을 빙상을 달리듯이 비행하는 드론을 쉽게 볼 수 있음
 - 간토(關東)지역의 잘 알려진 쌀 재배지 도치기(栃木)현 시모즈게(下野)시 일대에서는 드론이 논 위를 오가는 ‘미래의 농업’을 생각하게 하는 풍경이 종종 펼쳐지고 있음
- ☐ 이 일대 논에서는 미리 입력한 지형데이터를 바탕으로 전자동으로 드론이 비행을 함
 - 탑재된 특수 카메라로 벼의 상태를 촬영하고 생육상태와 병충해의 발생 상황을 확인할 수 있음
 - 필요에 따라서는 적절한 곳에 농약과 비료를 살포하기도 함

□ 이러한 드론과 화상해석기술을 개발한 스타트업 기업 Nileworks(도쿄 시부야 본사)와 공동으로 사업화를 검토하기 시작한 것은 지난 2016년이었음

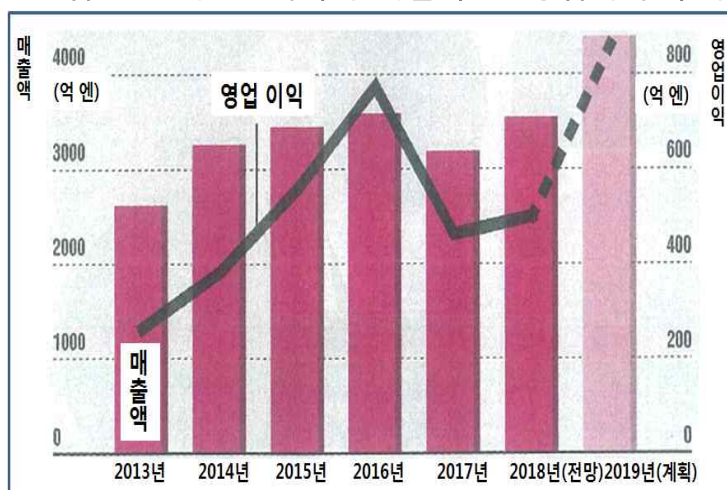
○ 2017년 10월에 스미토모화학은 Nileworks에 자본참여 형식으로 경영에 합류한 상황임

□ 스미토모화학은 적재량이 제한되는 드론에 소량이라도 효과적으로 효능을 발휘하는 전문적인 농약과 비료의 개발을 추진하고 있음

○ 또한 전국의 대표적인 배의 생육 데이터를 수집하고 해석해서 각각의 품종별로 영향을 주는 병충해의 발생 등의 예측을 하는 새로운 서비스를 확립하기 위해 준비하고 있음

□ 드론의 가격은 한 대 약 350만 엔으로 2018년 5월부터 대규모 농가를 대상으로 15대를 시험 판매함

<그림 1> 스미토모화학의 매출액 및 영업이익 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.1.22. 企業研究, Vol.144에서 인용

○ 2019년에는 약 500대를 판매하고 해외시장에도 적극적으로 진출한다는 계획을 세우고 있음

□ 스미토모화학이 Nileworks에 출자한 비율은 현재 6.2%이지만 앞으로 10%이상으로 올릴 계획으로 알려져 있음

○ Nileworks 측도 국내외에 농업용 자재의 판매망을 구축하고 있는 스미토모와의 연계를 통해 사업을 확대할 수 있을 것으로 기대하고 있음

□ 스미토모화학은 2018년 3월 결산에서 연결 순이익이 11년 만에 과거 최고치를 갱신할 것으로 예상되고 있음

○ 사우디아라비아 국영회사인 ‘사우디 아람코’와의 석유화학 콤비나트(결합 생산방식)가 2017년 봄 풀가동하면서 수익을 끌어올리고 있기 때문임

○ 그러나 스미토모화학은 만족할 수 있는 상황이 아니며, 그 배경에는 화학업계의 세계적인 경쟁격화에 대한 위기감이 있음

- 구미 화학업체들의 대규모 재편이 진행되고 있고 중국 등 신흥세력이 급격히 경쟁력을 높이고 있기 때문임
 - 규모측면에서 열세에 있는 일본 화학업체는 가격경쟁력을 살릴 수 있는 범용 화학 제품에서 ‘기술력’으로 승부할 수 있는 고부가가치 제품에 사업의 중심축을 이동시키지 않으면 생존이 어려운 상황임
- 실제 미쓰비시케미컬홀딩스는 산하의 과거 미쓰비시 레이온(현재 미쓰비시 케미컬)이 보유하고 있던 탄소섬유기술로 자동차시장을 개척했음
 - 또한 미쓰이화학은 기능성 수지 분야의 경쟁력을 끌어올리기 위한 다양한 시도를 하고 있음

2. 추종을 불허하는 강점

- 스미토모화학도 유기EL패널의 부품과 전기자동차에 탑재한 리튬이온전지용 부품 등 신소재에 주력하고 있으나 다른 일본의 종합 화학업체와 차원이 다른 ‘경쟁 원천’이 있는데, 그것이 바로 농업임
 - 사실 스미토모화학과 농업의 인연은 오래전부터 시작되었다고 할 수 있음
- 잘 알려지지 않았지만 스미토모화학은 1913년에 비료제조 사업으로 창업해서 1953년에 농약관련 사업을 시작했기 때문임
 - 일본에서 농약을 생산하는 최대 규모의 기업으로 이 분야에서는 다른 어떤 기업의 추종도 불허하는 막강한 경쟁력을 가지고 있음
 - ‘건강·농업관련 사업’의 매출액 비중은 20%에도 미치지 못하지만 이익측면에서는 최대 수익 분야로 2019년 3월 결산에서는 영업이익의 43%를 차지할 것으로 예상하고 있음
- 스미토모화학의 농업관련 사업은 단순히 비료와 농약을 제공하는데 그치지 않고 있음
 - 예를 들어 가장 대표적인 사업이 바로 2016년에 본격적으로 시작한 ‘쌀과 관련한 사업’임
 - 외식과 간식의 증가로 편의점과 외식 체인점에서 사용하는 저렴한 ‘업무용 쌀’의 수요가 급증하고 있는 것에 착안했음

<그림2> 업무용 신품종 쌀 개발



<그림3> 식어도 맛있는 외식용 쌀 개발



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.1.22. 企業研究, Vol.144에서 인용

- 2014년 바이오 벤처인 식물게놈센터(이바라기현 츠클마시 소재)로부터 업무용에 적합한 쌀의 신품종을 사들여 사업을 시작했음
 - 이 신품종은 고시히카리 등의 품종과 비교해서 면적당 수확량이 20%가량 많고 밥이 식어도 맛있다는 평가가 높았음
 - 다 자란 벼의 높이도 낮기 때문에 태풍이 오더라도 쉽게 넘어지지 않아 안정적인 공급을 기대할 수 있음
- 스미토모화학은 전국의 약 59여개의 농협을 경유해서 농가에 이 신품종의 생산을 위탁하고 있음
 - 종묘와 전용의 농약 및 비료를 세트로 판매하는 한편 농가가 수확한 쌀을 전량 사들여 도매상을 거치지 않고 대형 편의점과 슈퍼마켓에 직접 공급하는 구조로 되어 있음
- 스미토모화학은 2017년에 약 1500ha이었던 경작 면적을 2020년까지 1만ha까지 확대하여 농업자재와 사들인 쌀의 판매수입을 100억 엔으로 끌어올린다는 계획을 가지고 있음
 - 스미토모화학의 쌀사업추진부에서는 신품종의 장점을 널리 알려 협력해 주는 농가를 더욱 확대할 계획이며, 벼농사가 시황이나 관련 정책에 의해 영향을 받지 않는 ‘보통의 산업’으로 바뀌어나가겠다는 계획임
- 스미토모화학은 차근차근 일본 국내에서 농업 관련 사업의 범위를 확대해나가고 있음
 - 그렇지만 바다를 건너면 거대한 라이벌 기업이 수없이 많은 것이 현실임

- 스미토모화학의 농약판매액은 세계 대규모 기업에 비해 매우 부족한 상황이며, 앞으로 해외 기업이 일본시장 공략을 강화할 가능성도 있기 때문에 어떻게 이들 해외의 강호들과 경쟁할 것인지가 관건임

3. 최대 장점

- 이를 위해 스미토모화학은 두 가지 전략을 강구하고 추진해 나가고 있음
 - 첫째는 경쟁사를 이용하는 전략으로, 스미토모화학은 세계 대규모 기업들이 가지고 있지 못한 독자적인 유효성분을 개발해서 그것을 그 기업들에게 제공해서 새로운 농약개발에 도움이 되도록 하고 있음
- 제품화에 성공하면 그 기업들의 판매망을 통해 ‘스미토모화학 제품’이 세계에 퍼져나게 되는 것임
 - 이미 독일의 바이엘과 바스프, 미국의 듀폰과 몬샌드 등 세계 우수 대기업과 연이어 유효성분의 공급 등에 관한 기술제휴를 실시하고 있음
- 2020년까지 각국에서 시용허가 신청을 하는 4개의 유효성분만으로도 연간 1,000억 엔이 넘는 매출을 올릴 것으로 보고 있음
 - 자사의 판매망만으로 장사를 하려고 하면 아무리해도 도달하기 어려운 매출 규모인 것임
- 몇 년이고 사용을 하는 사이에 내성을 지닌 세균과 해충이 나타나 서서히 효과가 약해지는 것이 농약임
 - 따라서 농약업체는 항상 새로운 유효성분을 만들어내야 하는 과제를 안고 있는 것이 일반적임
- 스미토모화학은 농약관련 특허 보유수에서 구미 대기업과 어깨를 나란히 하며 업계에서는 ‘세계 굴지의 개발력’을 가진 것으로 평가받고 있음
 - 이러한 개발력을 바탕으로 세계적인 대기업에 의존하며 자사의 수익력을 끌어올리겠다는 전략인 것임

<그림4> 스미토모화학의 부문별 매출액 구성(2016년도)



자료: 스미토모화학 홈페이지에서 인용


- 물론 기술력만 있다고 공존공영의 관계를 구축할 수 있을 정도로 현실은 만만하지 않음
 - 자사의 수익으로 확실하게 연결되는 유리한 조건으로 제휴하는 방안을 모색하는 것이 필요함
- 그것이 바로 ‘스스로 팔 수 있는 능력’인데, 2010년에 오스트레일리아의 대규모 농약 업체에 자본을 참여했음
 - 현재 약20%를 출자한 대주주로 31개국에서 농약을 상호판매하고 있음
 - 2016년에는 농약시장이 가파르게 확대되고 있는 인도의 대규모 농약업체도 인수했음
- 업계 10위였던 인도시장에서의 스미토모화학의 시장점유율은 3위로 급상승하는 효과를 보았음
 - 스미토모화학은 역설적으로 들릴지 모르지만 스스로의 힘으로 판매하는 능력을 키우는 것이 대규모 세계적인 업체에 의존해서 판매망을 확대하는데 도움이 된다고 보고 있는 것임
- 스스로의 능력을 키워 상대에게 그 실력을 인정받음으로써 구미 대기업과의 제휴교섭에 임하고 있는 것임
 - 2011년에는 해외시장을 담당하는 국제사업부를 중심으로 해외 자회사의 직원도 포함한 정예부대 10명을 모아 ‘사업기회 개발 팀’을 만들었음
 - 이 팀을 이끌고 있는 팀장은 “구미의 대기업 담당자와 매주 30분은 통화를 하고 서로의 사업상황과 과제를 주고받고 있다. 현장 담당자간의 정보교환 채널을 만드는 것이 서로의 장점이 있는 제휴로 이어진다.”고 말함

4. 틈새시장 공략

- 국제경쟁에서 살아남기 위해 스미토모화학이 실천해 온 또 다른 전략은 틈새시장을 공략하는 것이었음
 - 그 대표적인 사례가 ‘바이오라셔널’ 제품인데, ‘바이오라셔널’은 스미토모화학이 만든 신조어로, 인공적인 화학물질이 아닌 천연의 미생물과 식물호르몬을 이용한 농약과 성장조정제를 말함

- 환경과 건강에 대한 영향을 최소화하고 뿌리의 흡수력을 높여 건조한 토지에서도 자랄 수 있도록 하는 독자적인 기능을 가지고 있음
 - 이 분야에서 스미토모화학은 ‘세계 최고 수준을 달리고 있다.’고 자부하고 있음
- 세계 농약시장은 약 6조엔 규모로 매년 2~3%의 성장을 이어가고 있음
 - 그 중에서 ‘바이오라셔널’제품의 시장규모는 아직 1500억 엔 정도이지만 매년 수십%로 급성장하고 있어, 스미토모화학은 2020년에 450억 엔의 매출을 기대하고 있음
- 사실 스미토모화학이 이 사업을 시작한 것은 이미 20년 전의 일임
 - 2000년에 미국 의약회사가 보유하고 있던 이 사업을 인수했는데, 환경과 건강의 사회적 니즈가 확대될 것으로 전망하고 시장에 진입한 것이었음
- 독자적인 노하우가 필요하고 농가에 사용방법을 세세하게 지도할 필요가 있는 등 영업에 공을 많이 들여야 하기 때문에 구미지역 대기업들은 경원해 왔던 분야이기도 함
 - 그러나 ‘공을 많이 들여야 하는 시장’일수록 진입장벽이 높고 이익률도 높은 것이 일반적임
 - 서둘러 시장에 진입해서 틈새시장의 1인자가 되려는 생각을 했다는 것이 주요했다고 볼 수 있음
- 2017년 8월에는 ‘協和醱酵바이오’의 식물성장조정제 사업을 인수하고 일본에서도 사업 확대를 본격화하고 있음
 - ‘이길 수 있는 분야’에 보다 집중해서 회사의 수익경쟁력을 강화하겠다는 전략으로 볼 수 있음
- 스미토모화학은 2003년에 석유화학사업 강화를 목적으로 한 미쓰이화학과의 합병협상이 통합비율에 대한 의견조율에 실패하며 무산으로 끝나자, 대체전략에 고심해 왔음
 - 그 대체전략이 농약과 의료, 일렉트로닉스 등의 분야에서 사업을 대폭 강화하는 것이었음
 - 2015년에는 석유화학의 상징이라고 할 수 있는 ‘에틸렌 플랜트’를 정지시키면서 40년 이상 지속했던 에틸렌의 국내생산을 마무리했음

5. 향후전망

- 일련의 구조조정을 거쳐 계상한 최종 적자는 500억 엔이 넘었었고 출혈을 통한 재무 체질 개선을 도모하여 잉여자금은 성장분야에 집중 투자해 왔음
 - 그 대표적인 분야가 스마트폰과 TV 분야에서 보급하기 시작한 유기EL관련 분야임
 - 2019년까지 독자적이 경쟁력을 갖춘 ‘굽어지는 패널’의 소재와 고분자형 발광재료 등을 시장에 투입할 계획임
- 에너지 관련 분야에서도 전기자동차에 탑재하는 리튬이온전지의 부자재가 확대되고 있음
 - 이산화탄소를 낮은 비용으로 회수할 수 있는 분리막도 2017년에 사업화에 성공했음
 - 지금은 전체 영업이익의 8~9%를 이룬 ‘고부가가치 사업’이 벌어들이고 있는 상황임
- 그러나 스미토모화학이 추진하고 있는 구조개혁이 전부 끝난 것은 아님
 - 석유화학 제품의 시황이 좋아지면서 나타난 실적호전이기 때문에 이제 막 새로운 단계에 진입했다고 보는 견해도 존재함
- 의약품사업의 최대 수익원인 항정신병약 ‘라트라’의 특허만료가 2019년 1월로 다가와 유기EL과 전지재료도 경쟁격화를 피하기 어려울 것으로 전망됨
 - 안정적인 수익확대를 목표로 하면서 ‘본업’의 강점을 살려 세계적인 네트워크를 구축한 농업관련사업의 성장을 도모해야 할 것으로 보임
 - 지난 15년 동안 추진해 온 사업 구조조정의 성패가 여기에 달려 있다고 해도 과언이 아닐 것임. 

사장 인터뷰

이길 수 있는 분야에서 승부한다

화학업계는 지금 치열한 국제경쟁의 한 가운데에 있습니다. 2017년 8월 미국의 대형 화학업체인 다우케미컬과 듀폰이 경영통합하면서 맘모스기업이 탄생(매출액 약 8조 엔)했습니다. 구미 대기업들은 다양한 사업재편으로 규모 확대를 서두르고 있습니다. 더욱이 중국과 중동의 국영, 준국영의 화학업체도 거대한 자본력을 무기로 야심적으로 사업확대에 나서고 있는 상황입니다.

화학산업 중에서 규모의 장점이 가장 잘 발휘되는 분야는 석유화학과 기초화학과 같은 ‘벌크케미컬’ 분야입니다. 이런 대량생산에 의한 가격경쟁력이 효과적인 ‘규모의 전쟁’에 매출액 2조 엔 정도의 당사가 도전해서 이길 수 있다는 보장이 없습니다.

그래서 우리는 자본력이 아니라 ‘기술력’과 ‘마케팅 능력’으로 승부할 수 있는 분야에 자금을 집중적으로 투입하기로 한 것입니다. 건강 농업관련사업, 유기EL패널 소재 등의 정보전자화학사업, 리튬이온전지용 부재 등의 에너지 기능재료사업, 의약품사업의 4가지입니다. 각각의 영역에서 세계 굴지의 기업들과 경쟁해서 ‘이길 수 있는’ 분야를 만들어 왔습니다.

그것이 점차 실적을 내기 시작했고 2018년 3월 결산에서 과거최고의 영업이익을 기대할 수 있게 되었습니다. 최근 석화학 제품의 시황이 좋은 것도 영향을 받았지만 열심히 육성해 온 고부가가치의 사업이 비로소 ‘벌어들이는 힘’을 갖춘 것이 크게 작용했다고 보고 있습니다. 석유화학 이외의 이러한 사업이 영업이익에서 차지하는 비중은 80%가 넘고 있어 포트폴리오 개혁은 8부 능선을 넘었다고 할 수 있을 것 같습니다.

그 중에서도 특히 기대를 하고 있는 것이 건강 농업관련 사업입니다. 농업은 ‘지속성장 가능성이 높은’ 분야이기 때문입니다. 국내에서는 ‘후계자 부족’ ‘국제경쟁력 강화’, 세계적으로 보면 인구폭발에 의한 ‘식량위기’와 농업에 타격을 주는 ‘기후변동’등, 심각한 과제가 산적해 있습니다. 그렇기 때문에 더욱더 우리에게 무한의 비즈니스 기회가 있습니다.

1913년에 비료 제조로 창업한 당사에게는 세계에 자랑할 수 있는 농업관련 기술의 축적이 있습니다. 이것을 바탕으로 스타트업 등과 연계하면서 IoT와 바이오 등의 선진 기술을 신속하게 흡수함으로써 농업이 안고 있는 다양한 문제를 해결할 수 있는 제품과 서비스를 만들 수 있습니다. 이것이야말로 농업과 함께 걸어온 당사에 있어서 ‘이길 수 있는 분야’라고 생각합니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2018.1.22. 企業研究, Vol.144
2. 스미토모화학 홈페이지