

SERI 경영 노트

2009. 8. 6. (제18호)

'Good-to-Great 기업', 몬산토

목차

1. 'Good-to-Great 기업', 몬산토	1
2. 농생명공학 전문기업으로의 변신과정	3
3. 변신의 성공요인	7
4. 시사점	10

작성 : 채승병 수석연구원(3780-8523)
seanchae@seri.org

감수 : 이범일 연구위원(3780-8180)
bumil@samsung.com

1. 'Good-to-Great 기업', 몬산토

□ 최근 글로벌 경제위기로 기업의 변신능력이 話頭로 떠오르면서 과거 화학업계의 2群 그룹에 속했던 몬산토의 변신에 관심이 집중

- 美 화학업계의 전통적 강자였던 다우케미컬, 듀폰의 실적이 악화되는 중에도 몬산토만큼은 탁월한 경영실적을 시현

• 2008년 영업이익익률 : 몬산토(25.4%) > 듀폰(7.3%) > 다우케미컬(3.7%)

• 금융불안이 최고조에 달했던 2009년 3월 9일 몬산토의 주가는 72.93 달러로 2008년 연중 최고점(6월 18일) 대비 48.5% 하락하는 데 그쳐, 다우케미컬 6.33달러(83.5%↓), 듀폰 16.14달러(65.4%↓)에 비해 상대적으로 선방

□ 몬산토는 1990~2000년대에 팬찮은(Good) 종합화학기업으로 평가받았음에도, 이에 안주하지 않고 위대한(Great) 농생명공학 전문 바이오기업¹⁾으로의 탈바꿈(換骨奪胎)에 성공한 대표적 사례

- 15년 전인 1993년에는 석유화학제품, 의약품, 식품첨가물, 제초제 등을 생산하는 美 5위의 종합화학기업²⁾(연매출 56億 달러)이었으나, 2008년 현재 세계 최대 종자회사(연매출 114億 달러)로 변신

• 세계시장 점유율은 23%이며, 특히 미국에서 재배되는 大豆의 97%, 세계 유전자변형(GM) 농산물의 87%가 몬산토의 특허형질을 이용한 종자를 사용

• 최근 『비즈니스위크』誌에 2008년 '세계에서 가장 영향력 있는 10大 기업'에 선정되었을 정도³⁾

¹⁾ 농생명공학(Agri-biotech)은 농업과 생명공학 지식을 바탕으로 생산성 증가 등 농업의 필요 요구를 충족시켜주는 분야

²⁾ 당시 美 화학업계 1위는 듀폰(연매출 156億 달러), 2위는 다우케미컬(125億 달러), 3위는 엑슨(100億 달러), 4위는 헥스트(63億 달러)

³⁾ McGregor, J. (2008. 12. 22.). The World's Most Influential Companies. *BusinessWeek*.

- 듀폰의 경우 과거에는 많은 기업들의 벤치마킹 대상이었으나, 지금은 오히려 몬산토를 따라잡으려 애쓰는 상황

· 몬산토의 '유전자변형 종자 기술' 관련 원천기술 장벽을 뚫기 위해
迂廻기술 개발과 법적 제소 등 다각적인 노력을 병행

□ 최근 농생명공학 전문기업으로의 변신은 '100년 역사 동안 계속 변신을 추구해온' 몬산토 특유의 기업문화의 연장선상에 위치

몬산토의 변신 역사(1901~1970년대)

- ▷ 몬산토는 1901년 코카콜라에 사카린, 카페인, 바닐린 등을 납품하는 식품첨가물 제조업체로 출발
 - 창업주 존 F. 퀴니가 그의 아내(올가 몬산토)의 이름을 따서 작명
- ▷ 1917년 아스피린 제조에 성공하면서 제약업에 진출
 - 1917년 바이엘(獨)의 미국 내 아스피린 물질특허가 만료되면서 생산에 착수, 1980년대까지 美 최대 아스피린 제조사로서의 명성을 구가
- ▷ 1920년대부터 산업용 기초화학제품(황산 등)을 필두로 화학공업 분야를 강화
 - 1929년 폴리염화바이페닐을 개발한 Swann Chemical Company를 인수, 1940년대에는 플라스틱과 합성수지 분야의 선도적 제조업체로 성장
- ▷ 1945년부터 농업용 화학제품(제초제 등) 사업을 개시하고 1960년에는 독립된 농업사업부를 설립
- ▷ 1972년부터 사업재편에 착수하고 석유 탐사 및 시추, 카펫용 아크릴 섬유 등 더욱 다양한 석유화학제품으로 사업영역을 확대
- ▷ 그 결과 1940년대부터 1990년대까지 美 10大 화학회사의 지위를 계속 유지 (이외 3개 기업만이 같은 수준의 성과 지속)

2. 농생명공학 전문기업으로의 변신과정

- 몬산토는 美 5大 화학업체라는 위상에 안주하지 않고 미래 환경변화를 예견해 농생명공학 전문기업으로 변신한 결과 1등 기업으로 도약

① 준비단계(1970년대~1995년)

- 1970년대부터 업계 선도주자인 듀폰을 벤치마킹하면서 바이오 분야에 대한 기초 R&D역량을 강화
 - 1979년 UC 버클리大의 생물학부장이던 하워드 A. 슈나이더만 박사를 영입하고, 사업 초기단계에 있던 생명공학기업 BioGen을 인수
 - 1981년에 생명공학 R&D회사를 설립하고 유능한 연구인력을 선점하여 유전자변형생물(GMO) 기술을 축적하기 시작
- 오일쇼크를 계기로 석유화학 분야의 성장에는 한계가 있음을 직감하고 바이오 분야로의 진출을 준비(위기의식의 발현)
 - 1984년 CEO로 취임한 리처드 J. 마호니는 바이오를 新성장동력으로 설정하고 事業 포트폴리오 조정에 착수
 - 화학부문은 경쟁력 있는 제품만을 남기는 '선택과 집중' 전략을 펴는 한편, 바이오 부문의 비중을 점차 확대
 - 1980년대에는 석유 탐사 및 채굴, 여러 석유화학제품 플랜트 등 경쟁력이 뒤처지는 부문을 순차적으로 매각(1988년에는 아크릴 섬유, 합성고무 등 시장점유율 세계 1위 제품만을 남겨두었을 정도)
 - 1985년 인공감미료 「뉴트라스위트(NutraSweet)」로 유명한 G. D. Searle을 25億 달러에 인수하여 제약 및 바이오 분야를 강화⁴⁾



⁴⁾ G.D.Searle은 제약을 중심으로 다방면의 화학 및 생명공학 역량을 보유하고 있었으며, 현재에도 화이자사의 자회사로서 명맥을 유지

② 본격적인 변신(1995~1999년)

- 1995년 CEO에 취임한 로버트 B. 샤피로는 '지속가능한 성장(sustainable growth)' 을 大前提로 삼아 「饑餓와 환경파괴로부터 인류를 구한다」는 新비전을 설정하고, 농생명공학 기업으로의 변신을 천명



- 매출액의 25%, 영업이익의 27%(1994년 기준)를 차지하던 非바이오 화학부문을 1996년을 전후해 전부 매각, 분사화하는 등 농생명공학 중심의 수직계열화에 착수
 - 플라스틱 사업부를 58億 달러에 바이엘에 매각하고, 남은 부문(30億 달러 규모)은 Solutia를 설립하여 분사화
 - 화학부문을 팔아 확보한 자금으로 1996년부터 생명공학 및 종자 분야 기업들을 적극적으로 인수·합병
 - 카길의 종자 판매부문을 14億 달러에, 옥수수 종자회사인 DeKalb Genetics(美)를 25億 달러에 인수하는 등 1996~1998년 3년 동안 약 80億 달러 규모의 인수·합병을 성사
- 유전자변형 종자에 소프트웨어와 같은 라이선스 개념을 도입하며 급성장
- 높은 생산량은 보장하되, 심은 작물로부터 종자 채취 등은 금지하는 계약을 맺어 종자의 재구매를 유도하는 방식을 고수
 - 몬산토의 유전자변형 작물 재배면적 : 121만 헥타르(1996년) → 2,307만 헥타르(1998년) → 9,944만 헥타르(2007년)⁵⁾

⁵⁾ 2007년 자료는 몬산토의 종자뿐 아니라 몬산토의 특허기술을 이용해 만들어진 종자 포함

③ 변신에 따른 역경과 새로운 출발(1999~2003년)

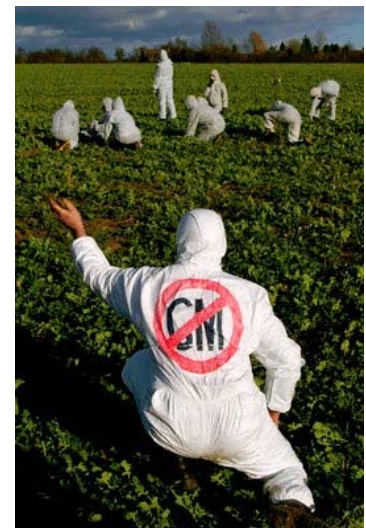
- 유럽을 중심으로 유전자변형 농산물에 대한 공포가 급속히 확산되면서 '프랑켄푸드(Frankenfoods)'⁶⁾라는汚名과 함께 성장세가 둔화

GMO를 둘러싼 영국의 논란: 푸스터이 事件

- ▷ 1998년 英 식물 단백질 전문가 A. 푸스터이 박사가 '유전자변형 감자를 먹인 쥐의 면역체계가 파괴되었다'는 연구결과를 언론에 공표
 - 인간광우병 문제로 식품에 대한 불안감이 팽배한 상황에서 反GM0 여론 고조
 - 찰스 왕세자도 GM0가 "신의 영역을 침범"한다고 맹비난
- ▷ 푸스터이가 재직하던 Rowett 연구소는 그가 잘못된 실험 데이터를 이용했다고 발표하고 고용계약 갱신을 거부했으나, 데이터의 신빙성과 美정부 및 몬산토의 外壓 음모론에 대한 논란이 지속

- 反GM0 운동이 확대되고 EU가 GM0 수입규제를 강화함에 따라 유럽시장이 크게 위축되고, 매출성장도 답보상태에 빠졌음

- 1999년 8월 도이체방크와 英 연기금펀드가 몬산토 주식 매도를 권고하고, 사태 진화를 위해 10월 CEO 샤피로가 그린피스 연례총회에 참석해 해명 연설까지 했음에도, 유럽 소비자의 인식을 바꾸는 데는 실패



- 매출액 : 52.5億 달러(1999년) → 50.6億 달러(2003년)

- 온갖 역경 속에서도 농업시장의 잠재성을 확신했던 몬산토는 사업구조 개편에 매진해 농생명공학 부문에 특화된 'New 몬산토'로 재정비

⁶⁾ 자연의 섭리를 어기고 유전자를 조작했다는 의미에서 GM0를 '프랑켄슈타인'에 악의적으로 빗댄 표현으로, 보스턴 칼리지의 영어학 교수인 폴 루이스가 1992년 『뉴욕타임스』 독자 투고에서 처음 사용

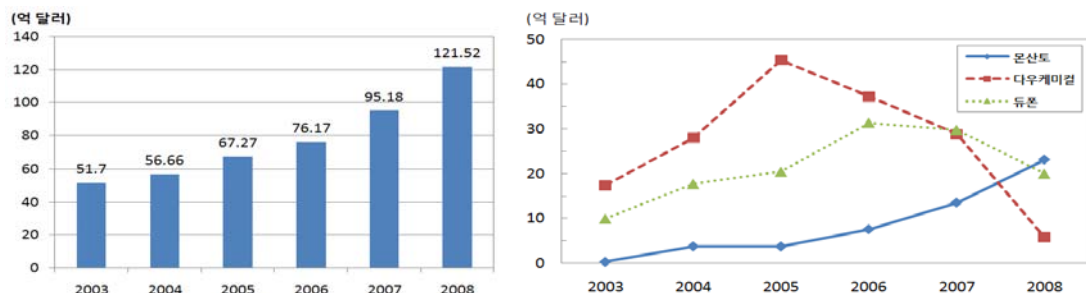
- 2000년 Pharmacia & Upjohn(美)과 합병하며 제약 및 영양 사업을 이관함으로써 'Old 몬산토'에 종언을 고하고 CEO 사피로도 퇴진
- 농업부문을 별도 기업으로 분사·독립시킨 'New 몬산토'로 출범하고 추가적인 인수·합병을 통해 종자시장에서의 지배력을 더욱 강화

④ 1등 기업으로의 도약(2004년~)

□ 지구온난화를 늦추기 위한 바이오 연료의 필요성과 신흥국가 식량위기의 심각성이 대두되면서 高효율 작물에 대한 수요가 급증

- 부시 행정부가 2005년 바이오에탄올 생산에 대해 세제혜택과 다양한 인센티브를 제공하면서 GMO 옥수수의 미국 내 수요가 급증
 - 인간의 主食으로 이용되는 밀과 달리 옥수수는 주로 가축사료 또는 바이오 연료로 이용되어 GMO에 대한 소비자들의 거부감이 적음
- GMO의 위험성 논란이 잦아들고, 곡물가격이 급등하면서 南美, 인도, 캐나다를 중심으로 유전자변형 농산물 재배가 증가
- 2003년 1,650만 달러의 純赤字를 기록했으나, 2004~2008년간 매출은 108%, 영업이익은 658% 상승⁷⁾
 - 특히 2008년 純利益은 23.1億 달러⁸⁾로 절대규모에서 듀폰(20億 달러), 다우케미컬(5.8億 달러)의 경영실적을 상회

몬산토의 매출과 순이익(2003~2008년)



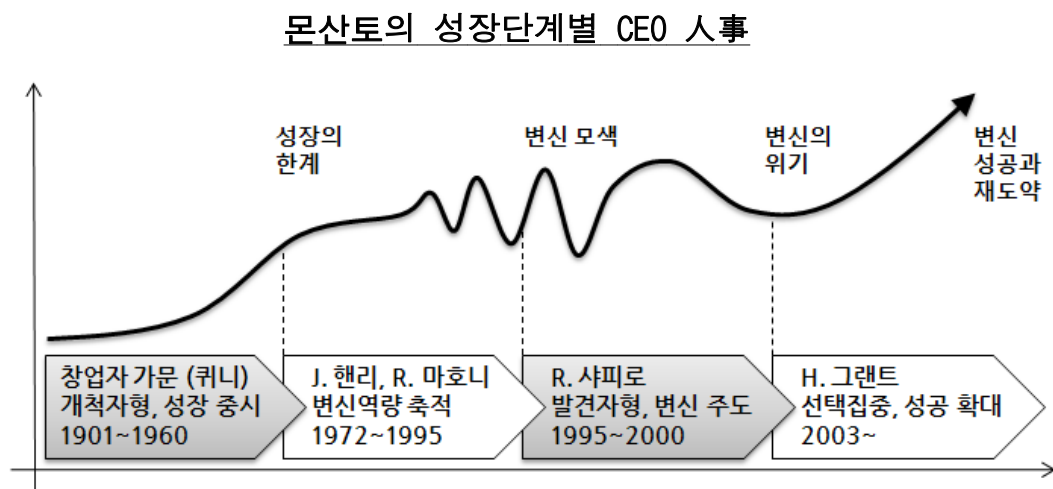
⁷⁾ 회계연도(전년 9월 1일~당년 8월 31일) 기준

⁸⁾ 3社の 동등한 비교를 위해 2008년 1~12월 실적으로 補正

3. 변신의 성공요인

① 성장단계별로 최적의 CEO를 선임

- 몬산토 변신 100年史의 가장 핵심적인 성공요인은 기업의 성장단계에 맞춰 適時에 適任 CEO를 선임했다는 점



- 존 퀴니(1901~1928), 에드가 퀴니(1928~1960) 등 창업자 가문이 경영을 맡았던 60년간은 별다른 위기를 겪지 않고 성장을 거듭해 미국 유수의 종합화학 기업으로 도약(成長期)
- 창업자 가문의 뒤를 이어 영입된 전문경영인들은 선배들이 쌓아놓은 성과에 안주하지 않고 변신역량을 축적하는 데 집중
 - 특히 리처드 J. 마호니(1984~1995)는 '석유화학산업의 레드오션화 (성장정체)'라는 위기의식을 바탕으로 고유의 지식창출역량을 강화해 몬산토가 훗날 바이오 산업에 진출할 수 있는 씨앗을 뿌렸다는 평가
- 로버트 B. 샤피로(1995~2000)는 그 자신이 被인수기업인 뉴트라스위트의 CEO 출신으로서 '열린 人事'의 표상이며, '발견자형 리더'로서 폭넓은 사내 커뮤니케이션을 통해 조직문화와 발상의 전환을 유도

※발견자형 리더 : 전문가에게 자문을 구하고, 안내자와 협력하고, 이전 기록을 연구해 숨은 가치를 찾아내고 활용할 수 있도록 만드는 리더⁹⁾

- 지속가능성 과제(7개) 해결을 위한 다기능팀을 조직·운영함으로써, 창의적인 신제품 아이디어를 전사적 차원에서 수집하고 실행
- 다양한 공개포럼을 열어 직원들에게 환경변화를 인식시키고, 변화의 필요성을 공유함으로써 농생명공학 전문기업으로의 大변신을 주도

□ 2003년 취임한 휴 그랜트의 경우 'GMO에 대한 반대여론 악화와 親환경 정책의 도래'를 예견하고 옥수수, 콩, 면화의 3大 GMO 상품에 자사의 역량을 집중('선택과 집중' 전략)

- 2008년 옥수수, 콩, 면화 종자의 매출 비중이 45.5%로 확대(2003년에는 30% 미만)
- 바이오 연료用 GMO에 대해 우호적인 美, 캐나다, 브라질 시장부터 집중 공략해 시장점유율을 크게 확대



② 背水陣 전략(위기의식의 극대화)

□ 돌발위험, 신흥국의 도전, 수익성 악화에 직면해 세계 1등 제품과 차세대 新성장동력만을 남기는 구조개편에 착수

- 오일쇼크를 겪으며 美 주요 화학업체들은 '특정업종에 집중할 것인지 아니면 복수업종을 兼營하면서 新수종을 발굴할 것인지'하는 전략적 岐路에 직면
 - 글로벌 상위 4大 업체인 듀폰, 다우케미컬, 바이엘, BASF 등은 기존 화학제품의 주도권을 유지한 채 新수종사업을 단계적으로 확대하는 전략(mixed strategy)을 선택

⁹⁾ 호에닉, C. (2009). 『위기를 극복한 리더들의 생각을 읽는다』 (박영수 역). 서울: 예문.

- 반면 하위업체인 몬산토와 노바티스는 다른 사업부를 모두 매각하고 특정사업에 집중하는 전략(pure play approach)을 채택

□ 1990년대 중반 과감한 M&A를 통해 농생명공학 분야에 집중한 몬산토는 스스로 背水陣을 치고 '변신 성공만이 유일한 살 길'이라는 위기의식을 전사적으로 공유

- 농생명공학 분야에 집중하기 위해 아크릴 섬유와 합성고무 등 세계 1등 제품마저 포기하면서까지 '경쟁자보다 앞선 변신'을 추구

- "격류가 흐르는 강가에서 모두들 물살이 잠들기를 기다리며 발끝만 담그고 있는데 한 사람이 강으로 들어선다"¹⁰⁾는 비유가 회자

- 변신이 CEO만의 과제가 아닌 전 조직원의 과제라는 인식을 공유하고 자발적인 참여를 독려함으로써 변신에 따른 갈등도 최소화

- 샤피로가 CEO 취임 직후 추진한 조직문화 변신은 2년 만에 완료되었고 변신에 적응하지 못한 희망퇴직자도 예상보다 훨씬 적었다는 평가¹¹⁾

③ 「Lock-in」 전략

□ 곡물 종자를 知的資産化하여 한 번 거래를 맺은 고객은 높은 프리미엄을 지불하더라도 재구매할 수밖에 없도록 하는 「Lock-in」 전략을 추진

- 새로운 형질의 종자 및 관련 기술을 특허로 등록해 후발주자의 시장 진입을 견제

- 종자 판매에 '라이선스' 방식을 도입해, 농민은 매년 몬산토 종자를 구입해 사용하도록 강제하고 위반할 경우엔 강력한 법적 대응을 강구

¹⁰⁾ 홍정기(1997. 4. 23.). "생명과학기업으로의 변신, 몬산토의 꿈" 『LG주간경제』, 411, 34-39.

¹¹⁾ 르윈, R. & 레진, B. (2002). 『컴플렉소노믹스』 (김한영 역). 서울: 황금가지.

- 제초제 耐性 종자를 판매할 때 자사의 제초제를 함께 사용하는 것이 유리하도록 패키지 상품化하여 다효능·고가품 판매를 확대

몬산토의 대표상품

- ▷ 제초제 耐性 곡물 종자 : 몬산토가 생산하는 RoundUp이라는 제초제에 내성을 지니도록 한 RoundUp Ready 기술을 이용한 곡물 종자로서, 둘을 함께 사용하면 다른 별도의 제초제를 사용하지 않고서도 잡초만 효과적으로 제거할 수 있는 점을 이용하여 패키지 상품化
- ▷ 살충성(Bt) 면화 종자 : 곤충에게만 치명적인 비티균(*Bacillus thuringiensis*)의 독소생성 유전자를 이식한 면화 종자로서, 별도로 살충제를 뿌리지 않아도 농작물이 스스로 살충 단백질을 생성하여 이를 먹는 해충을 퇴치

- 마이크로소프트사의 「Lock-in」 전략을 그대로 따라함으로써 「생명공학 업계의 MS」라는 비난을 받음(향후 해결해야 할 과제)

- 그린피스 등 세계 환경단체 및 反세계화 운동 진영의 표적으로 烙印
- 인도에서는 영세 면화재배 농민들에게 고가의 패키지 상품을 강요해 빚더미에 앉은 농민들이 자살하는 등 사회문제化된 적도 있음

4. 시사점

- '적당히 잘 나갈 때가 가장 위험한 때'라는 점을 명심하고 모든 기업은 'Good-to-Great' 개념을 日常化할 필요
- 무난한 실적은 긴장감을 떨어뜨려 환경변화에 둔감해지고 돌발위기에 취약한 수동적인 조직으로 전락시키는 주된 원인
- "괜찮은(Good) 것은 위대한(Great) 것의 敵"¹²⁾이라는 격언을 상기

¹²⁾ 콜린스, J. (2002). 『좋은 기업을 넘어... 위대한 기업으로』 (이무열 역). 파주: 김영사.

- 몬산토는 美 5大 종합화학기업이라는 허울을 걷어내고 조직 전체가 다가오는 위기를 직시하여 위대한 농생명공학 전문기업으로 도약
- 변신의 방향을 설정함에 있어, 산업생태계 관점에서 미래像을 그려보며 창조적인 장기 비전을 수립할 필요
 - 산업생태계의 변화는 기존 산업의 위기를 초래하기도 하지만, '業의 개념'을 재정립함으로써 확고한 선두를 굳히거나 大逆戰을 할 수 있는 절호의 기회도 제공
 - '농업기술 혁신을 통한 지속가능한 성장'이라는 흐름을 경쟁자보다 먼저 읽었다는 것이 몬산토의 성공적 변신의 출발점이었음을 명심

몬산토의 前 CEO 로버트 B. 샤피로의 회고

- ▷ "만약 우리에게 모델이 있었다면 우리는 지금까지 해왔던 것만큼 잘해내지 못했을 것이다. 우리에게 맞지 않는 방법들을 적용해야 하는 구속감에 시달리기만 했을 것이다. 가장 중요한 점은 우리의 길이 실험이라는 사실, 지금도 진행 중인 실험이라는 사실이다."

(자료: 르윈, R. & 레진, B. (2002). 『컴플렉소노믹스』 (김한영 역). 서울: 황금가지.)

- 소비자가 자사의 제품을 재구매할 수밖에 없도록 「Lock-in」 전략을 효과적으로 설계하고 구사하는 것이 중요
 - 단순한 지적자산은 경쟁자에 의해서 무력화되기 쉬우므로, 소비자를 고착시킬 수 있는 多효능제품 개발과 마케팅 전략의 병행이 필수
 - 다만 지나친 「Lock-in」 전략은 소비자들의 감정적인 반발을 야기할 수 있으므로 이미지 관리를 위한 선제적인 사회공헌활동에도 노력
 - 몬산토는 GMO의 초기 성공에 고무되어 소비자들의 감정적인 역풍을 사전에 대비하지 못함으로써 도중에 엄청난 역경을 경험