



CASE: OT-07
DATE: 12/2013

Korean Oil Refining Corporation

2012년 11월 25일 PM 3:00 이사회 당일

“사업의 전망을 확신할 수 있습니까?” KORC 의 2 대 주주 서미에너지의 조태석 회장이 말했다. 조태석 회장은 지난 2010 년부터 KORC 의 태양광 사업 진출을 강경하게 반대한 이사진 중 한 명이다. “지금 시장 상황을 보면 미래가 뻔히 보이지 않습니까? 웅진 그룹이 태양광의 모든 사업분야에 진출을 투자했다가 파산하기 직전이라는 건 웬만한 투자자들이면 이미 다 아는 사실입니다. 한화, LG 솔라에너지, OCI 다 끝났어요 이제. 지금 상황에서 서울실리콘에서 돈을 더 투자하는 것은 밑 빠진 독에 물 붓기랑 다를 게 뭐니까.”

오늘 이사회 의 안건은 유동성 문제에 직면한 서울 실리콘을 회생시켜줄지 그 여부를 결정하는 것이다. 서울 실리콘의 회생 여부는 사실상 KORC 가 지난 4 년간 막대한 비용을 투자해 온 태양광 시장 진출 프로젝트의 존폐 여부를 결정 짓는 사안이기 때문에 이사진 측 사이의 날선 대립각으로 팽팽한 긴장감을 유지하고 있다.

“서울실리콘이 여수 제 2 공장을 설립한지 반 년 밖에 안 되었습니다. 애초에 장기적으로 바라보고 시작한 프로젝트가 아닙니까? 그런데 지금 시장 상황이 좋지 않다고 태양광 사업에서 발을 빼는 건 너무 성급하지 않나 하는 의견입니다. 시간을 두고 좀 지켜보는 것이.. 원래 투자라는 게 그렇지 않습니까? 남들 투자할 때 투자하고, 뺄 때 빼면 돈 못 벌니다. 지금이 투자에 적기일 수가 있어요.” 김갑수 사외의사가 조심스럽게 말했다. “맞는 말씀입니다. 그러나 지금 상황은 특이 케이스예요. 중국 기업들이 어마어마 합니다. 덤핑 공세로 우리가 그만큼 가격을 낮추면 손해 보는 사업밖에 하지 못해요. 그리고 그나마 남은 투자자들도 세일가스로 빠지고 있으니..” 김갑수 사외이사의 말이다.

“현재 미국에는 현 인류가 백 년 간 쓸 수 있는 세일가스가 매장되어 있다고 추정되고 있습니다. 이에 따라 세일가스 채굴 기술을 가진 많은 유럽, 그리고 중국의 기업들이 미국으로 몰리고 있습니다. 세일가스가 있는데 태양광이라는 상대적으로 효율성이 아주 낮은 에너지 자원에 몰릴 투자자들은 많지 않다고 보여지기는 합니다.” 안상석 사외이사가 말했다.

서울실리콘은 현재 법정관리의 문턱에 있다. 기업의 생존이 KORC 의 1 대 주주인 사우디 리자드의 투자 보증에 달려있다. 태양광 산업의 전망이 어두워지고 리스크가 극대화 되서 사우디 리자드의 보증이 없이는 더 이상의 기관 투자는 받기 어려운 상황이기 때문이다.

조용히 있던 현 KORC 의 CEO 살레 바시르가 말했다. “KORC 가 2 년 전 태양광 산업에 진출하려고 했을 당시, 어떤 전망기관도 태양광 산업의 구조조정이 지금과 같이 깊고 길게 이어질 것이라고는 전망하지 않았습니다. 오히려 구조조정이 태양광 발전의 Grid Parity 를 앞당겨 태양광 수요를 견인할 것이라는 전망이 지배적이었어요. 이런 상황에서 KORC 의 1 대주주인 사우디 리자드에서 태양광 산업을 제 2 의 석유사업으로 육성하려고 했기 때문에, 그리고 KORC 의 역량과 시너지가 날 것이라고 판단했으며, 회사의 미래 성장 동력을 마련하고 사업 포트폴리오를 다양화할 수 있을 것이라 생각했기 때문에 사업에 진출했습니다. 당시 당사의 태양광 사업 진출은 타당한 선택이었겠지만, 지금 상황에서는 저도 글썩.. 유감입니다.” [Exhibit 1]

KORC 기업 정보

KORC은 1976년 두호양회와 이란의 국영 정유회사 NIOC간에 합작 투자로 설립된 한·이 석유 주식회사로 출발하였으나 이란 회교 혁명의 여파로 이란 자본이 철수하면서 1980년 두호양회가 이란 NIOC의 지분을 전량 매입하여 두호정유(주)로 상호를 변경하였다. 1991년에는 사우디아라비아 국영 석유 회사인 사우디 리자드를 새로운 파트너로 맞이 하게 되어 사우디 리자드가 35%의 지분을, 두호그룹이 28.4%의 지분을 보유한 채 공동 경영을 하게 된다. 그러나 1999년 두호그룹 구조조정 과정에서 두호그룹 지분 28.4%를 두호정유가 자사주 형태로 매입하여 계열 분리하였으며, 2000년에 현재의 KORC로 상호가 변경되었다. 또한 2007년에는 자사주 형태로 소유하고 있던 기존 두호그룹 지분 28.4%를 물류·운송 그룹인 서미그룹(서미에너지)에 매각하여 사우디 리자드와 서미그룹이 공동으로 경영하고 있다. 따라서 사우디 리자드가 1대 주주, 서미그룹이 2대 주주이다.

1대 주주인 사우디 리자드의 정식이름은 Arabian Oil Company로 2010년 기준 7조 달러로 평가되는 세계 최대의 사우디아라비아 국영 석유생산 회사이다. 석유 비축과 생산 면에서 세계에서 가장 큰 석유회사라 볼 수 있다. 리자드는 1년에 약 34억 배럴의 원유를 생산하며 사우디아라비아에서 약 2640억 배럴의 원유와 253조 평방피트의 천연가스가 매장된 100여 개의 유정을 관리하고 있다. KORC의 2대 주주인 서미그룹은 서미항공(주)을 모기업으로 하는 대규모 기업집단이다. 주요 사업은 관광사업, 전세여객자동차, 화물자동차, 버스·여객·자동차운송사업, 수출입업, 외국상사 대리점 및 외국항공표 판매대리업, 창고업 및 항만하역업, 양곡하역 및 보관업, 해외용역, 해상화물운송업, 선박대여업, 항공화물운송 대리점업, 자동차 및 그 부품 판매업 등이다. 계열회사로는 서미(주)를 비롯해 서미항공(주), 한국공항(주), 서에어(주), 서미해운(주), 서미관광(주), 항공종합서비스(주), 서미호텔네트워크(주) 등이 있다. 서미 그룹은 계열사인 서미항공(주)과 서미 해운(주), 한국공항(주)에서 각각 8,500억원, 1,500억원, 300억원을 출자해 서미에너지(주)를 설립하고, 서미 에너지가 KORC 자사주를 사들이는 방식으로 KORC지분을 인수하여 2007년에 KORC의 2대 주주가 되었다. [Exhibit 2]

2012년 11월 25일 당일 태양광 산업을 지속할 것인가를 안건으로 이사회를 진행할 때, KORC의 주주의 소유 지분은 각각 사우디 리자드 35%, 서미 에너지 28.4%로 앞서 언급했듯 두 기업이 최대 주주로 자리하고 있으며, 이사회는 KORC측 이사 6명과 서미에너지 측 이사 5명으로 구성되어있다. [Exhibit 1]

KORC 는 경쟁 업체들보다 10 년 이상 앞선 1990 년대 중반부터 대규모 고도화 시설인 중질유 분해탈황시설(BCC)을 성공적으로 가동해왔다. 이 중질유 분해탈황시설(BCC) 시설을 통해 경쟁력과 수익성을 높였고, 국내외 시장을 연계하는 생산 및 마케팅 전략을 추구하여 효율성을 높이고 있다. 아울러 내수산업으로 인식되던 국내 석유산업의 기존관념에서 탈피하여 초기부터 해외시장 개척에 주력한 결과, 매년 생산물량의 60% 이상을 수출함으로써 국내 석유산업을 고부가가치 수출산업으로 탈바꿈하는데 주도적인 역할을 수행하고 있다고 볼 수 있다.

KORC 의 CEO 는 사우디 리자드의 부장 혹은 상무급 인사들이 한국으로 파견된다. 총 임기는 4 년으로, 4 년의 임기가 끝나면 다시 사우디 리자드로 복귀하는 시스템이다. 이 때, 한국에서 4 년간의 CEO 로서의 실적을 바탕으로 본사에 돌아갔을 때 승진이 될 것인지, 그렇지 않은지가 결정된다. 그리고 2008 년, 사우디 리자드의 모하메드 압둘라가 KORC 의 CEO 자리에 임명되었다. 그는 진취적인 리더쉽으로 다양한 업적을 남겼는데, 2008 년 5 월에는 프랑스 석유기업 토탈사와 50 대 50 합작투자자로 KORC 윤활유(주)(KTLC)를 설립했다. 수익성을 증대시키기 위해 KORC 는 석유화학제품 생산시설인 제 2 아로마틱 콤플렉스를 포함한 온산공장 확장 프로젝트를 총 1 조 4 천억 원을 투입해 추진하였다. 2011 년 4 월에 완공하여 상업가동을 시작하여 파라자일렌 생산 능력을 연간 170 만톤 규모로 늘렸으며, 단일시설로는 세계 최대 규모이다. 3 년의 기획과 설계, 건설 기간을 거쳐 성공적으로 프로젝트를 완료하고 고순도 제품을 국내외에 공급함에 따라 KORC 석유화학부문에서도 경쟁력을 갖추어 나가고 있다. 같은 해 6 월에는 태양광의 원료인 폴리실리콘을 생산하는 서울실리콘의 지분을 33.4%를 인수하면서 신재생에너지 분야에 진출했다. 2012 년 3 월에 모하메드 압둘라 CEO 는 4 년 임기를 마치고 살레 바시르에게 CEO 자리를 이임하였다. 2012 년 7 월 조사 결과 KORC 는 14 만 9 천 배럴 규모의 중질유 분해 시설을 갖추고 있으며, 하루 66 만 9 천 배럴의 원유처리능력과 연간 170 만톤의 파라자일렌 생산능력, 하루 3 만 9 천 배럴의 윤활기유 생산능력을 보유하고 있다.

KORC 태양광 산업 진출할 당시 산업 현황

태양광 산업은 매년 고속성장을 하고 있으며 미래에도 큰 성장이 예상되는 미래유망 산업이다. 태양광 산업은 화석연료의 불안정한 공급에 대한 고민과 함께 신 재생 에너지가 대안으로 각광받기 시작하면서 혜성처럼 등장했다. 국가별 지원 정책에 힘입어 최근 5 년 사이에 고속 성장을 이루었는데, 여러 전문기관에서 전망한 수치를 종합하여 살펴보면 태양광 산업 시장은 매출액 기준으로 2011 년에는 메모리 반도체 시장 규모를 추월할 것으로 예상되며, 2020 년까지는 전체 반도체 산업보다 더 큰 규모로 성장할 것으로 전망하고 있다. [Exhibit 3]

전세계 태양광 시장 현황

세계 태양광시장은 독일, 스페인 등 유럽 국가와 일본을 위주로 형성 되었다. 그러나 세계 태양광 시장이 다변화되면서 신흥 세력으로 미국 및 중국이 급부상했고 아시아 지역 또한 시장 규모가 급속히 확대되어 글로벌 태양광 시장 확대를 주도할 것으로 전망하고 있다. 2009 년에서 2010 년 기준 전년 대비 127.4%의 큰 폭의 성장세를 기록했고 2014 년까지 연평균 30% 이상의 성장세를 기록할 것으로 예측했다. 유럽에서 가장 태양광산업이 활성화된 독일은 재생에너지 법(EEG, Renewable Energy Sources Act)을 기반으로 고정가격제, R&D 투자, 태양광 Roofs-top 보급계획, 솔라벨리 조성 등을 지원하고 있고, 발전차액지원제도의 과도한 제정부담으로 2009 년부터 연차 별 보급 한계용량을 설정하여 이를 초과 또는 미달하는 경우 기준가격을 조정하고 있으나, 지원하는 발전용량을 제한하지 않는다. 미국은 향후 10 년간 1,500 억 달러를 투자하여 500 만개의 그린칼라 일자리 창출을 목표로 하고 있으며, 2012 년까지 전체 공급 전력의 10%, 2025 년까지 25%를 재생에너지로 공급하기로 목표를 수립하였다. 또한 신 재생에너지 활성화를 위하여 의무할당제 제도를 시행하고 있으나 2008 년 발전차액지원제도를 승인한 캘리포니아 주를 포함하여 10 개 주가 발전차액지원제도 도입을 검토 중에 있다.

일본은 Cool Earth 50 에서 21 개의 혁신적 에너지 기술을 우선개발 기술로 선정하였는데 이중 혁신적 태양광발전을 포함하였고 태양광산업의 활성화를 위해 태양광 주택에 kW 당 7 만 엔의 보조금 지원 및 기업에도 설치비용의 일부와 세액공제 혜택을 주는 의무할당제 이외에 2009 년부터 보조금 제도를 부활하고 발전차액지원제도의 시행을 발표 하였다. 세계 2 위의 에너지소비국인 중국은 정부차원에서 태양광발전 프로젝트 예산의 50%를 지원하고, 특히 계통연계가 되지 않는 지역에는 설치비용의 70%를 보조할 계획이다. 또한 중국 과학원은 2050 년까지 3 단계(최근 단계, 중기단계, 미래단계)로 나누어 에너지과학기술 발전 로드맵을 제시하였다.

국내 태양광 시장 현황

국내 태양광 시장은 정부의 지속적인 지원아래 2004 년 이후 5 년간 무려 연평균 145.3%의 지속적인 성장세를 기록했다. 정부는 녹색성장이라는 정책의 큰 틀 아래 태양광 산업을 LCD 산업의 뒤를 이어줄 제 2 의 반도체 산업으로 육성하기 위해 많은 투자와 지원을 아끼지 않았다. 2004 년 당시 누적 설치량 기준 국내 태양광발전 시장규모가 4MW 로 전세계 시장의 0.3%에 불과했으나 태양광주택 10 만호 보급사업, 발전차액지원 제도 도입 등 정부의 적극적인 지원 정책과 함께 가파른 성장세를 보이며 2006 년 이후 3 년간 연평균 200%의 성장률을 기록하였다. 매출 기준으로도 2004 년 332 억원에서 2009 년 2 조 3700 억원의 72 배 성장을 보이며 태양광 시장의 붐을 증명했다.

태양광 산업의 Value Chain 은 폴리실리콘, 잉곳 및 웨이퍼, 태양전지, 모듈 그리고 발전 시스템 및 서비스로 분류할 수 있으며, 기 순서로 태양광 에너지를 창출한다. 폴리실리콘은 태양전지의 핵심 소재가 되는 가장 기본적인 원료로 규소를 정제해 만든다. 원천 기술을 기반으로 하며 장기 R&D 투자가 요구되는 Upstream 분야이다. 폴리실리콘을 녹여 블록형태로 만들면 잉곳, 이를 잘게 쪼개어 얇은 막 형태로 만든 상태를 웨이퍼라 칭하는데 원가 경쟁력을 기반으로 하며 따라서 원가 우위를 자랑하는 중국이 주요 글로벌 업체로 부상하였다. 이 웨이퍼를 이용해

태양전지를 제작하는데 기술방식에 따라 결정형과 박막형으로 구분되며 현재 생산되는 전지의 대부분은 결정형이다. 향후 박막형의 비중이 높아질 것으로 예상되기도 한다. 서로 연결된 여러장의 태양전지에 백시트, 유리, 부품등과 함께 압력을 가해 넓은 판 형태로 모듈을 제조하고 통상 볼 수 있는 사각의 형태가 대부분이다. 시스템 사업자는 이 모듈을 설계 및 배치하여 전력 시스템을 구축하고 태양광을 통해 에너지를 얻는다. [Exhibit 4]

최근 몇 년, 국내 태양광 산업의 붐과 함께 많은 대기업들이 태양광 시장 내 다양한 Value Chain 분야로 진출하기에 이르며 세계와 어깨를 나란히 할 수 있을 만큼 급속한 성장을 이룬다. 먼저 폴리실리콘 분야는 2008년 3월부터 동양제철화학(OCI)가 제품 상용화를 시작한 이래로, 2010년 처음으로 매출액 1조 원대에 진입하였으며, 세계 2위의 폴리실리콘 생산용량(27,000톤)을 기록했다. OCI외에도 서울실리콘, KCC가 생산을 개시하였고 LG화학, 웅진폴리실리콘, 한화케미칼, 삼성석유화학 등 국내의 대표적인 화학회사들이 폴리실리콘 생산을 위한 시운전 중이거나 생산계획을 발표하고 있다. 국내 태양광 잉곳·웨이퍼 분야에는 웅진에너지, 렉서, 오성엘에스티, 넥솔론, 네오세미테크 등 7개 사가 양산체재를 갖추고 있다.

특히 태양광 산업의 Value Chain에서 가장 수익성이 높다고 분석되고 있는 폴리실리콘 가격 강세는 2010년 3분기까지 지속될 것이라고 대부분의 애널리스트들이 전망하고 있다. 최대 태양광 시장인 EV 지역의 재정 위기, 유로화 약세 등에도 불구하고 폴리실리콘 가격이 상승하고 있다는 사실은 당분간 태양광 밸류 체인의 수급이 타이트함을 의미한다. 비록 계절적인 비수기로 접어 들고 신규 공급량이 증가하는 2010년 4분기부터 가격이 지속적으로 하락할 전망이기는 하지만, 대체로 가까운 시일 내에 폴리실리콘 가격이 kg당 40달러 이하로 하락할 가능성은 낮다고 판단하고 있다. [Exhibit5]

태양광 설치량은 2008년도 278 MW, 2009년도 159 MW, 2010년 130MW로 감소 추세에 있으나, 정부차원의 신 재생에너지 비중 확대 및 의무할당제(RPS)도입 및 공공건물의 신 재생에너지 상용의무화 강화에 따라 수요는 지속적으로 증가할 것으로 예측하고 있다. 한편 2009년 상반기를 바닥으로 태양광 수요가 빠르게 회복되면서 태양광 업체들의 주가도 전반적으로 반등하였다. 가장 주가가 많이 오른 종목 중 하나는 중국의 태양광 업체인 Trina Solar이다. Trina Solar는 탁월한 원가 경쟁력을 바탕으로 09년 이후 태양전지 시장 내 점유율이 빠르게 상승하면서 고성장과 고수익성을 구가하고 있다.

우려의 목소리

하지만 우리나라 태양광 산업이 글로벌 경쟁력을 갖추기 위해서는 아직 넘어야 할 산이 많다. 그 중 하나가 중국이라는 벽이다. 중국이 후발주자로 따라오던 다른 신 재생 에너지 산업과 달리 태양광 산업에서는 괄목할 만한 성장을 기록했으며 앞으로 산업의 중심에 설 것으로 예상하고 있다. 결국 생산성 부분에서 경쟁자가 없다는 중국을 넘어서는 전략이 나오지 않고서는 글로벌 경쟁력을 갖추 수 없다는 것이 우리나라 태양광 산업이 당면한 과제이다. 하지만 여기서 간과해서는 안될 것은 짧은 기간 국내 태양광 산업이 급성장하였다는 점이다. 이제 막 산업화 단계에 들어서 있는 국내 태양광산업은 아직까지 불안정하고, 너무 단기간에 성장하다 보니 여러 장애 요인들이 지속적으로 노출되고 있으며 선례로 선진국에서도 RPS (Renewable Portfolio Standard)제도 등을 성급하게 도입하여 PV 산업이 침체기에 빠지기도 하였다.

한편 독일, 스페인 등 국가의 적극적 지원과 배럴당 150달러를 위협하던 유가 급등에 힘입어, 지난 3년간 높은 성장률을 보이던 태양광 산업의 성장세가 둔화될 것이라는 전망 역시 존재한다. 2012년까지 연평균 40~50%의 성장률을 보일 것이라 예상했던 기관들이 그 수치를 낮춰 잡고 있다. 스위스의 투자은행인 UBS는 연간 성장률을 42.2%에서 15.4%로 낮춰 잡았고, 캐나다의 투자은행 CIBC는 44.4%에서 27.2%로 성장세가 둔화된다고 전망하고 있다. 이에 따라 2000년 닷컴 버블이 붕괴되어 수많은 IT 기업이 사라진 것처럼 태양광 산업의 높은 성장성과 수익성을 보고 공격적으로 투자를 계획한 기업들이 왓 컴(watt.com) 버블 붕괴의 희생자가 될지도 모른다는 의견이 일각 존재한다.

인물 소개

1. CEO 모하메드 압둘라 (CEO 2008.2~2012.2)

1) 경력

모하메드 압둘라는 미국 북애리조나대학 전기공학과에서 학사, 애리조나 주립대학교에서 석사를 마치고 스탠포드 대학교에서 최고경영자 과정을 수료했다. 그는 1981년 사우디 리자드에 입사한 후 유정개발 프로젝트와 사우디아라비아의 전력부문 민영화 사업 등 대규모 프로젝트에 참여한 경력이 있다. 그는 기획과 엔지니어링 부문 등 원유 채굴에서 정제분야까지 다양한 분야를 경험했다. 03'~06'에는 사우디 페트롤륨 싱가포르(SPS)의 사장을 역임했으며 06'~08' 사우디 페트롤륨 인터내셔널(SPI) 사장 겸 CEO를 지내며 글로벌 비즈니스 감각을 익혔다. 2008년 3월 KORC 대표이사 CEO로서 한국으로 부임했다.

2) 임기동안의 업적 ; '수익성 있는 지속 성장' 전략을 추구

압둘라 대표는 2009년 EBS CEO 특강에서 '현재 시점과 실행에 관심을 두고, 미래와 변화에 대해 생각하며, 변화에 대응하는 리더'를 강조했다. 그는 진정한 리더는 '리스크를 최소화하려는 관리자와는 달리 비전, 전략, 관리보다는 상상과 변화의 돌파를 생각하는 사람'이라고 말했다. 특히 훌륭한 리더가 되기 위해 "가치(Value), 열정(Passion), 온정(Compassion), 균형(Balance), 다양한 문화적 경계를 넘어서는 태도(Crossing Cultural Lines) 등이 필요하다고 강조했다. 또한 그는 "경쟁사들이 고도화 시설에 대한 투자를 확대해옴에 따라 KORC 만이 가졌던 앞선 경쟁력을 위협하고 있다. 경쟁 우위를 위해 설비 및 시스템 개선, 환경변화에 신속하고 유연한 대응을 위한 공정 가동 최적화, 안정적인 공장 운영 등을 통해 생산시설의 수익성을 개선해 나가야 한다"고 강조했다.

• 온산 프로젝트

- ✓ 4년의 임기동안 1 조 3,000 억원의 대규모 투자사업인 '온산공장 확장 프로젝트'를 추진, 2011년 4월 단일공장 세계 최대 규모의 파라자일렌(PX) 생산시설을 갖췄다.
- ✓ 확장된 온산공장이 2011년 4월부터 본격 가동에 들어감에 따라 기업의 석유화학제품 생산능력은 종전보다 2 배 이상 증가했다. 이를 통해 경쟁사들보다

10년 이상 앞서 고도화 설비를 도입해 세계 최고 수준의 경쟁력을 갖추고 있는 정유 부문과 더불어 수익구조 다각화를 실현할 전환점을 앞두고 있다.

- 신재생에너지 사업에 진출

- ✓ 압둘라를 인터뷰를 통해 “정유회사가 재생에너지 사업에 진출하기 쉽지는 않았지만, 사업을 종합적으로 본다는 시각으로 재생에너지 사업을 시작했고 앞으로도 재생에너지 사업에 비중을 둘 계획”이라고 밝혔다.
- ✓ 미래사업인 태양전지 소재 사업에 뛰어들어 정유회사에서 사업을 확장, 종합에너지 회사로 일어섰다.
- ✓ KORC는 태양광전지 주원료인 폴리실리콘을 생산하는 서울실리콘의 최대주주인 오성엘에스티와 함께 조인트 벤처 형태로 경영에 참여하기로 협약을 체결했다. 압둘라 대표는 “최근 완공된 온산공장 확장 프로젝트가 기존 사업분야의 안정성과 수익성을 높이는 역할을 한다면, 이번 신재생에너지 분야 진출은 KORC의 미래 성장 동력으로서 지속가능성장을 위한 확고한 기반이 될 것”이라고 말했다.

- 조직문화 혁신

- ✓ 압둘라를 4년간 KORC의 기업문화를 바꾸고 분위기를 쇄신하기 위해 노력한다. 그는 기업 문화는 지속가능하고 존경받는 기업의 바탕이며 이를 위해서는 CEO의 리더십이 필요하다고 강조했다.
- ✓ '스킨십 경영'을 중시하며, 조직과 임직원에게 대한 관심을 리더십의 출발점으로 삼고 있다. “기업의 수익성에만 초점을 맞추는 CEO는 관리자에 불과하다. 진정한 리더는 구성원들을 보살피고 그들로부터 신뢰를 이끌어내 끊임없이 새로운 도전과 마주해야 한다”는 게 그의 CEO 철학이다.
- ✓ 모하메드 압둘라의 리더로서의 특징은 ‘소통의 리더십’을 강조한다는 점이다. 그는 조직과 임직원에게 대한 관심을 리더십의 핵심으로 꼽으며, 진정한 리더는 늘 구성원들을 보살피고 그들로부터 신뢰를 이끌어내 끊임없이 새로운 도전과 마주해야 한다고 강조했다. 이러한 그의 소신은 특유의 현장 경영, 소통 경영에서 나타나는데, 울산 온산공장을 한 달에 두 세 차례 방문해 현장 임직원들과 유대감을 높이고, 신입사원들과의 정기대화, 각 부문 팀장들과 매주 점심식사를 함께 하는 등 임직원들과의 스킨십을 강화했다.

- 외적성장

- ✓ KORC는 지난 2007년 매출 15조 2000억원, 2008년 23조 1000억원, 2009년 31조 9000억원을 기록하면서 외형적 성장을 이뤘다. 압둘라 CEO가 취임 전인 2007년 15조 2000억원이었던 매출은 지난 4년간 2배 이상으로 늘었다. [Exhibit 6]

3) 평가

- 외국인으로는 유일하게 2009년 매경이코노미 100대 CEO에 선정됐다.

- 2011 년, ‘제 6 회 지속가능경영대상’ 최고상인 대통령표창을 수상했다. 압둘라 대표는 지속가능경영 관리 및 전략체계를 구축하고, 에너지 효율 개선사업 투자를 통해 온실가스 배출량을 감축시킨 공로를 인정받았다.
- 2011 년 12 월 외국인으로는 두 번째로 금탑산업훈장 수상자로 선정되었다.

한국에서의 4 년간의 공을 인정받아, 압둘라 대표는 내달 초 사우디리자드로 복귀하여 사우디 리자드의 10 년 미래전략을 짜는 CEO 직속 조직 리더를 맡게 된다. 그는 *"사우디 리자드는 석유화학, 정보기술(IT) 등 14 개 대형 프로젝트를 추진 중인데, 한국에서 배운 많은 것들을 접목해 더 나은 미래를 위해 변화를 이끌어가는 역할에 최선을 다할 것"* 이라고 말했다.

2. 전략기획본부장 (부사장)

김정수 부사장은 1987 년 서울대학교 경영학과 졸업한 후 1987 년 현재 KORC 의 전신인 (주)두호정유에 입사하여 지금까지 23 년간 KORC 에 근무하고 있다. 1998 년 밴더빌트 경영대학원에서 2 년간 공부했으며, 이후 다시 KORC 로 돌아온다. 2006 년 상무로 승진하며 임원이 되었고, 이후 CEO 모하메드 압둘라와 함께 CEO 직속기관인 전략기획본부에서 본부장이자 상무로서 많은 공을 세웠다. **[Exhibit 7]** 2009 년, 김정수 상무를 대표로 하는 전략기획본부는 화석연료의 가채연수가 감소하고 있는 상황해서 기업의 KSF 를 새롭게 하기 위해 신사업 진출을 계획한다.

"수익성 있는 지속성장이라는 회사의 mission 아래에서, 회사는 새로운 성장동력을 끊임없이 고민하고 발굴하려고 노력하였다. 특히, 회사의 주력사업인 정유사업 및 석유화학 경기의 변동성이 회사의 profitability 에 끼치는 영향을 완화시키기 위한 Complementary Business 에 진출을 통해, 안정적인 business portfolio 를 구축할 필요가 있었다."

이러던 와중 CEO 모하메드 압둘라는 신재생 에너지 진출을 계획하고 전략기획본부와 함께 태양광 산업에의 진출을 결정한다.

"신사업 진출 시, 회사는 회사의 Vision 및 기존 핵심 Business 와의 연관성 등 여러 요소를 신중히 고려해야 한다. 회사는 당시 vision 을 "아시아 태평양 지역에서의 가장 수익성 있는 정유회사" 에서 "가장 수익성 있는 종합에너지 회사"로 transition 하는 과정이었으며, 당시 신재생에너지 사업으로의 진출이 회사의 전략방향 중 하나였다. 당시 경영환경은 신재생에너지의 성장성이 크게 부각되고 있었으며, 신재생에너지 사업 투자는 회사의 Vision 과도 일치하였으며, 또한 당시 한국정부에서도 신재생에너지 사업을 국가적인 agenda 로 삼고 야심차게 추진 중이었다. 회사에서는 11 개의 신재생에너지 사업군에 대한 in-depth study 를 통해 가장 성장성과 수익성이 높았던 태양광 사업의 진출을 결정하게 되었다."

이 공을 인정 받아 김정수 상무는 2011 년 40 대 후반의 나이에 KORC 의 부사장이 된다.

3. 서울 실리콘 김해광 사장

서울실리콘의 김해광 사장은 우성 LST, 화성기술, 서울실리콘의 사장을 역임하고 있는 자수성가한 사업가이다. 서울실리콘은 국내의 OCI 와 함께 기술력을 인정 받은 회사로 고품질의 폴리실리콘을 생산할 수 있는 세계 8 개 회사중의 하나였으며, 규모의 경제 실현을 위해 증설을 추진 중이었다. 중소기업이던 서울실리콘이 태양광 폴리실리콘 제조 역량을 가지고 있음이 확인되자 여러 대기업에서 서울실리콘과 함께 사업에 진출하고자 하는 움직임을 보였고, 결국 KORC 은 서울실리콘의 일부 지분을 취득하여 2 대 주주로 JV 를 이루게 된다.

"이번 투자유치는 단기간에 세계 최고 수준의 고순도 폴리실리콘 상업 생산에 성공한 기술력과 경쟁력을 공식적으로 인정받은 것"이라면서 "정유업도 폴리실리콘과 같은 화학업종으로 기술 연관성이 있는 만큼 양사간 사업 시너지를 창출할 수 있을 것이다." 고 말했다.

이어서 "서울실리콘이 신생기업인 점을 고려하여, 서울실리콘 내 핵심 부서에 회사의 우수한 인재를 파견하여, 회사가 가지고 있는 선진경영기법을 전수하여 서울실리콘이 빠른 시일 안에 선진적인 시스템을 갖추어 업계 선도기업과 어깨를 나란히 할 수 있을 것이라는 판단한다." 고 전했다.

4. CEO 살레 바시르 (2012.3~)

2012년 3월 CEO로 부임한 살레 바시르는 미국 이스턴 미시간대를 졸업하고 웨인주립대 화학공학 석사를 취득한 뒤 사우디아라비아 국영 석유회사인 사우디 리자드에서 22년간 근무하며 기술·운영·엔지니어링·프로젝트·마케팅 등 폭넓은 분야를 두루 경험했다.

2005년부터 3년간 사우디 리자드의 정제부문 글로벌 책임자로서 자국 내 정유시설 현황과 내수 및 해외 판매, 전략적 비축 계획 등을 정확하게 파악하여 제품 공급 최적화 시스템을 운영하면서 글로벌 비즈니스 감각을 익혔다. 한국 CEO로 부임하기 직전 4년간 사우디 리자드의 싱가포르 지사인 사우디 페트롤리엄(SPS) 사장을 역임하면서 동아시아 지역의 마케팅 활동과 판매 네트워크 구축을 총괄하며 고객들과 강력한 유대관계를 형성하는 등 아시아 지역 경영문화에 정통한 것으로 유명하다.

KORC의 태양광 진출 결정

2009년 전 세계 시장의 동향에 발맞춰 한국 시장에서도 태양광 산업에 진출하는 기업들이 급격히 증가한다. 신재생 에너지 사업에 진출하기로 결정한 KORC는 2010년 6월, 태양광 폴리실리콘 사업 진출 의사를 결정하고, 2011년 5월 서울실리콘에 지분을 투자하여 JV 형태로 폴리실리콘 사업에 진출한다. 이와 관련하여 압둘라 CEO는,

"회사는 태양광산업의 모든 VC에 대해 심도있는 분석을 통하여 태양광 산업의 Upstream인 폴리실리콘 사업이 경쟁력 있는 기술력 확보의 어려움으로 인해 entry barrier가 가장 높은 반면 수익성과 성장성은 매우 높은 것으로 분석되었으며, Midstream인 셀/모듈은 상대적으로 낮은 진입장벽으로 인해 경쟁이 가장 치열한 반면 수익성과 성장성은 상대적으로 낮은 것으로 분석되었다. 회사가 폴리실리콘 사업에 투자를 결정한 것은 기술력 있는 파트너를 확보할 수가 있었을 뿐만 아니라 시장 진입 후에는 기술력 있는 회사를 중심으로 시장이 재편되어 결국에는 기술력을 바탕으로 한 원가경쟁력을 갖춘 회사만이 생존하여 시장을 지배할 것으로 판단했기

때문이다. 회사는 중장기적으로 타 VC 로의 진출 가능성을 염두하고 태양광 산업의 가장 상위 VC 인 폴리실리콘 사업에 진출하여 태양광 발전사업을 포함한 모든 VC 로 확장할 수 있는 교두보를 마련하였으며 실제로 회사는 서울실리콘을 통하여 태양광 전 VC 투자를 검토한 바 있다” 라고 말했다.

KORC의 태양광 폴리실리콘 사업 진출은 투자 결정까지 2년 이상 Study 및 Deal 을 진행하였고, 총 투자비 2650 억을 할당했다. CEO 와 전략기획본부가 주도한 태양광 폴리실리콘 사업으로의 진출을 결정하자, 조직 내부의 의견은 찬성과 반대로 엇갈렸다. 찬성하는 측의 의견은, 폴리실리콘 산업으로의 진출의 회사의 미래 성장 동력을 마련함과 동시에 사업 포트폴리오를 다양화할 수 있다는 점, 당사 대주주인 사우디 리자드에서 태양광 산업을 제 2 의 석유 산업으로 육성하려는 계획이 있다는 점 따라서 서울실리콘과의 JV 를 통해 향후 사우디에서 사업기회를 모색할 수 있다는 점, 폴리실리콘 제조공정이 당사 화학공정과 유사하여 상호간의 시너지가 발생할 수 있다는 점이 있었다. 그러나 이와는 반대로 조직 내의 회의적인 시선 역시 존재했다.

KORC의 한 임원은 “태양광 산업이 아직 성숙 산업이 아닌 관계로 산업의 구조조정 및 외부환경에 반응하는 내성이 약하고 그래서 리스크가 너무 높습니다. 현재 태양광 산업에 투자자들이 과도하게 몰리고 있는데, 과연 이러한 쏠림 현상이 계속될 것인지 의문스럽습니다.” 라고 말했다.

한편 회사의 주력 사업인 정유, 석유화학제품과 윤활기유 생산 등에의 생산요소 집중을 방해할 수 있다는 의견 역시 끊임없이 제기되었다.

태양광 프로젝트의 위기

그러나 봄처럼 일었던 태양광 산업이 침체되는 상황들이 전개되며 KORC 또한 태양광 산업 진출을 포기할 수 밖에 없는 현실에 놓인다. 먼저 2011년 유럽발 금융위기로 인한 유럽 시장의 침체는 태양광 시장에 큰 타격을 미쳤다. 그리스를 시작으로 눈덩이처럼 불어난 유럽의 재정 위기는 태양광 산업의 주요 수요국이었던 독일과 이탈리아 등의 국가에서 태양광 보조금 삭감 결과를 낳았다. 이에 따라 유럽을 주요 수출국으로 삼던 세계 여러 기업들의 매출은 줄어들었고, 유럽시장으로 가는 수출량 또한 전체 시장에서 10% 이상 감소했다. 유럽은 세계 태양광 산업의 가장 거대한 시장으로 전 세계 태양광 수요의 80% 이상을 차지하며, 한국 시장 역시 내수 시장을 키우기 보다 유럽 수요에만 의존해 왔기 때문에 태양광 시장이 침체기에 접어들자 직격탄을 맞는 꼴이 되었다.

2011년 말, 국내뿐 아니라 미국과 중국 등 해외 시장에서의 공급과잉과 재고부담으로 태양광 산업이 수익성 악화라는 악재를 맞게 되었다. 중국산 제품의 덤핑공세까지 가세해 글로벌 구조조정이 불가피하다는 우려가 높아지는 가운데, 증설 경쟁으로 인한 공급 과잉과 유럽발 재정위기로 인한 수요 감소가 맞물려 파산하는 해외 태양광 기업들이 줄을 이었다. 미국 1위 업체인 퍼스트솔라는 지난 2,4분기 영업이익이 6,400만 달러로 1/4 분기의 반토막으로 줄어들었으며 선과워 또한 2011년 상반기에만 1억 200만 달러의 적자를 기록했다. 미국의 3위 기업인 솔린드라를 포함한 에버그린솔라와 스펙트라와트 등 3개사는 경영난을 견디지 못하고

파산보호 신청을 했다. 독일의 대표적 태양전지 생산업체인 큐셀은 2011 년 상반기에 4 억 6,200 만 달러의 적자를 기록하며 파산 위기에 몰려 있다.

중국과 같은 경우는 정부의 대대적인 지원에 힘입어 진행했던 무리한 투자가 공급 과잉을 불러오며 태양광 모듈 부문 세계 10 위권 업체 안에 잉리그린에너지, JA 솔라, 트리나솔라 등이 대거 포진 하는 팔목할만 한 성장세를 이루기도 했지만, 중소기업들이 엄청나게 들어서면서 포화상태에 이르렀고 이는 저가 경쟁으로 치닫는 결과를 가져왔다. [Exhibit 8] 블룸버그 통신은 지판 가오 트리나솔라 CEO 의 말을 인용해 “향후 몇 년 사이 가격경쟁력 악화로 대부분의 태양광 에너지 장비 생산업체들이 사라질 것”이라 보도했으며, 20 년까지 광전지 패널 제작, 잉곳 및 폐이퍼 제작, 폴리실리콘 제작 3 대 부문에서 5 개 기업만이 생존할 것이라는 암울한 전망을 내놓았다. 태양광 산업 내 과다 경쟁은 무역갈등으로 이어지기까지 했는데, 미국은 중국의 저가 수출 공세에 맞서 반덤핑 보복관세라는 카드를 꺼내 들었으며, EU 또한 무역보복에 나서는 방안을 검토하며 업계가 얼어붙고 있는 실정이다.

이와 같은 해외의 상황 속에서 우리 나라 기업도 위기를 피해갈 수는 없었다. 대기업이 운영하는 태양광 발전소들의 실적은 거의 바닥을 칠 수준이었다. LG 솔라에너지는 2008 년 충남 태안군 일대에 14MW 규모의 태양광 발전소를 건립하여 운영을 시작했으나 2012 년 초 연간 당기순이익은 10 억 3000 만원으로 이 회사의 자본금 976 억원을 감안하여 계산하면 자본 대비 수익률이 1.05%에 지나지 않는다. 한화 계열사는 한국태양광발전 1 호라는 타이틀을 걸고 야심차게 태양광 산업에 뛰어들었으나 이 회사의 총 자산은 약 106 억원, 지난해 순이익은 1937 만원으로 자본 대비 수익률이 1%가 채 되지 않는다. 삼천리가 운영하는 함양태양광발전소의 경우 2011 년 2 억 4900 만원의 순 손실을 냈다. 한 증권사 애널리스트는 LG 솔라에너지가 설립되던 당시를 회상하며 말했다.

“당시 태양광 붐이 일던 07~08 년 때만 해도 LG 솔라에너지가 연간 순이익을 300 억원 정도 낼 것으로 예상하는 증권사들이 많았어요. 다들 태양광 시장에 대해 지나치게 장밋빛 전망만을 내놓았던 거죠.”

한편, 태양광 산업 붐이 일던 당시 태양광발전단가의 점진적인 하락과 석유/천연가스 가격의 상승 등을 가정하여 일조량 조건에 따라 2013 년 ~ 2017 년 즈음에 Grid Parit (태양광으로 전기를 생산하는 단가와 화석연료를 사용하는 기존 화력발전 단가가 동일해지는 균형점: 유가가 오를수록, 태양전지 모듈 가격이 내려갈수록 도달 시점이 빨라진다. 그리드 패리티를 달성하면 가정에서도 일반 전기 대신 태양광 전력을 쓰기 위해 설비 도입 사례가 급증할 것으로 예상됨) 도달 지역이 빠르게 확산될 것이라고 관계자들이 추정하면서 글로벌 패권 유지에 대한 미국의 고민이 시작되었다. 미국은 셰일 가스의 엄청난 매장량과 사업성을 확인한 바 셰일 가스, 셰일 오일 등을 주축으로 하여 에너지 수입국에서 에너지 수출국으로 전환할 수 있는 기회를 확인했고, 태양광 산업이 확산되는 상황은 미국에게 결코 유리한 환경이 될 수 없었다. 유럽과 중국은 미국의 자의적 패권전략을 막기 위한 목적의식적으로 글로벌 태양광산업을 주도하였으며, 태양광 에너지가 광범위하게 보급되면 석유에 대한 의존도가 줄어들어 Grid parity 에 그만큼 쉽게 도달할 수 있기 때문이다. 미국은 이에 대해 제동을 걸 필요성을 인식했다. 미국의 셰일 가스 개발 본격화를 통해 석유 가격을 낮게 유지하여 Grid parity 의 도달 시점을 지연하는 것이

급선무였다. 미국의 본격적인 셰일 가스 산업 착수를 보여주는 단적인 예는 오바마 미 대통령의 2012년 연두교서 발언이다.

“미국은 백년 간 공급할 수 있는 새로운 가스 자원이 있다. 셰일 가스를 안전하게 개발하기 위한 모든 조치를 취할 것이다.” [Exhibit9]

미국 내 존재하는 셰일 가스의 확인 매장량은 2010년 기준 187억 톤으로 만일 셰일 가스의 생산이 본격화된다면 이를 활용하기 위한 투자 또한 활성화 될 것이며 발전 가격 하락으로 인한 전기 요금이 안정되어 제조업의 가격경쟁력이 높아질 수 있다. 이는 미국의 제조업 부활을 가능케 함으로써 제조업을 앞세운 위안화의 도전으로부터 달러의 기축통화적 지위를 방어할 기틀을 마련할 수 있게 한다. 뿐만 아니라 2020년까지 60만개의 일자리를 창출하는 효과를 예상하기도 했다. 오바마 대통령의 공개적인 셰일 가스 지지와 함께 셰일 가스 주가 상승하는 반면 태양광 관련 주가는 부진하게 되었다.

글로벌 태양광 산업의 침체가 계속되면서 마찬가지로 휘청거리던 국내 태양광업체들은 실적악화로 투자 계획을 연기하거나 공장 가동률을 낮추었다. 특히 태양광 산업에 승부수를 띄웠던 웅진 그룹은 아예 적자 노선으로 접어들었다. 웅진 에너지는 1215억원 규모의 단결정 웨이퍼 공급 계약을 해지하였다. 뿐만 아니라 최근 정기 인사에서 웅진 에너지 대표 이사를 유학도 사장에서 제일모직 출신의 이재균 사장으로 교체하기에 이른다. 웅진 폴리실리콘 또한 국제 폴리실리콘 가격이 급락한 상황에서 실적 악화에 따른 책임을 물어 백수태 사장을 비롯한 연구소와 관리 부문 임원 등 OCI 출신 3인방을 교체하였다.

대내외적인 태양광 산업의 위기와 함께 KORC의 태양광 산업 진출 프로젝트도 한치 앞을 내다볼 수 없는 상황에 직면하였다. 그리고 2012년 3월 새로운 CEO로 살레 바시르가 임명된다. 태양광 산업 진출 프로젝트와 관련하여 조직 내 일부 회의적인 시각으로 인해 여전히 완전한 컨센서스가 이루어지지 않았으며, 사실상 내부적인 논쟁은 지속되고 있었다. 일각에는 본사의 신재생 에너지 사업의 직접 진출 움직임을 예상하는 목소리도 있었다. 다음은 살레 바시르 CEO 취임 직후 인터뷰를 발췌한 내용이다.

“현재 태양광 프로젝트와 관련하여 아직 결과를 논하기 조심스러운 단계이다. 우리는 태양광 시장에 찾아온 위기를 직시하고 있으며, 향후 우리 기업의 방향을 모색하는데 신중을 기할 것이다.”

2012년 5월 서울 실리콘이 여수에 제 2 공장을 완공했다. 이 공장을 세움으로써 서울실리콘은 국내 2위, 세계 5위의 폴리실리콘 생산 능력을 갖게 되었지만, 5천억이라는 과도한 투자 비용으로 인해 유동성 문제에 직면했다. 국내 2위의 폴리실리콘 생산업체였던 서울실리콘은 태양광 시장의 부진과 무리한 투자로 인한 기업 손실을 감당하지 못했다. 이에 서울실리콘은 KORC에 추가 자원을 요청하기에 이른다. KORC의 투자 선택에 따라 서울실리콘의 회생 여부와 더불어 태양광 프로젝트의 진행 여부가 결정되는 만큼 KORC는 중요한 선택의 기로에 직면했다. 그리고 2012년 11월 25일, 이사회가 소집되기에 이른다. [Exhibit10]

Exhibit 1

KORC 이사회의 구성

구분	성명	추천인	최대주주/주요 주주와의 관계
사내이사	살레 바시르	이사회	없음
기타 비상무이사	K.G Al-Buainain		사우디 리자드의 임원
	B.A. Abul-Hamyel		사우디 리자드의 임원
	조태석		서미에너지 회장
	양호수		서미에너지의 대표이사
사외이사	S.A Al-Ashgar	사외이사후보 추천위원회	없음
	S.B Al-Kaki		없음
	H.T. Al-Saadoun		없음
	김갑수		없음
	박용연		없음
	안상석		없음

사외이사 현황

성명	주요경력
S.A Al-Ashgar	전 사우디 리자드 부사장
S.B Al-Kaki	전 사우디 리자드 부사장
H.T. Al-Saadoun	전 사우디 리자드 상무
김갑수	-미국 미시간 법학박사 -전 대통령 경제 보좌관 -전 외환은행 이사회 의장
박용연	-서울대 법대 -미국 New York Law School 법학박사 -법무법인 태광 파트너 변호사
안상석	-인하대 물리화학부 교수 -나노정밀화학융합기술센터장 -KAIST 촉매화학박사/ 서울대 응용화학

Exhibit 2

KORC 의 주식 소유 현황

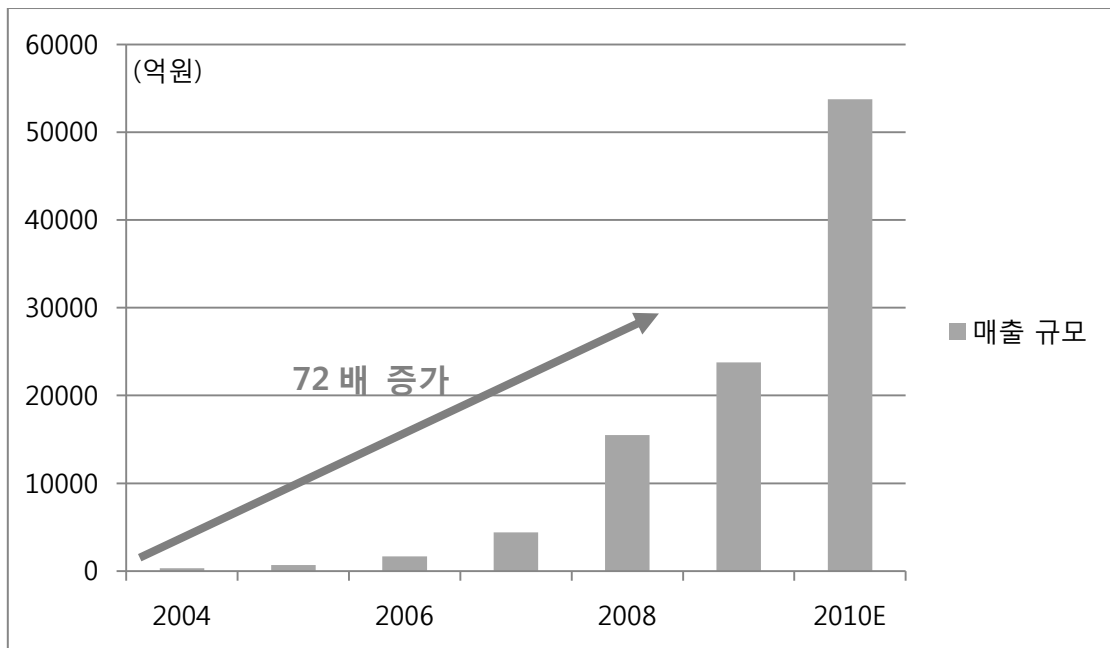
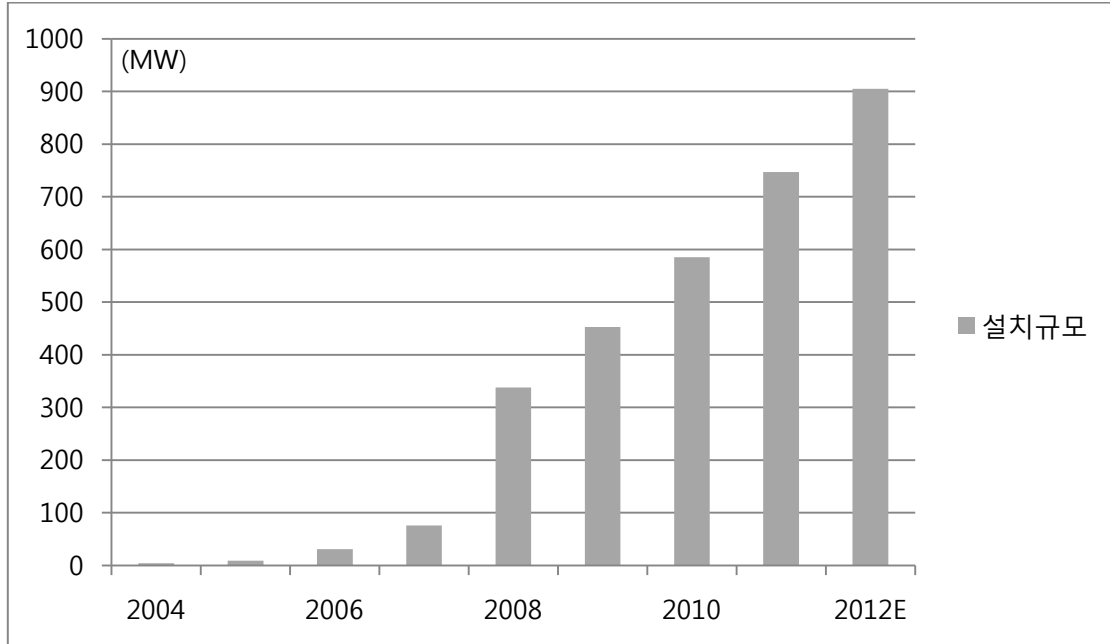
(기준일: 2011 년 12 월 31 일)

(단위:주)

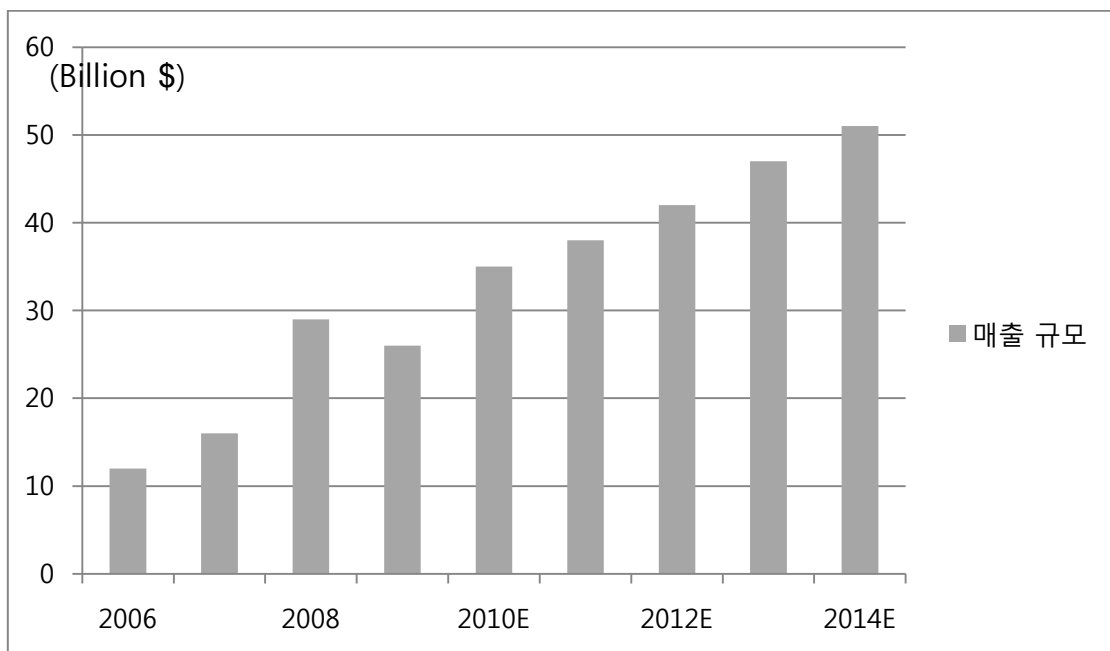
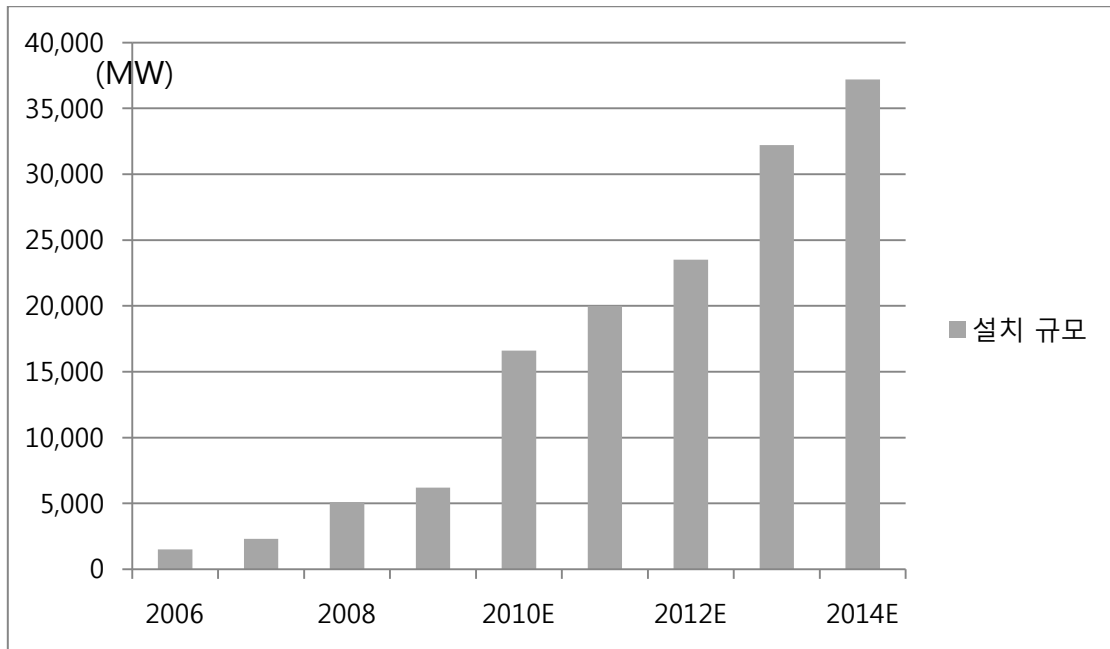
구분	주주명	소유주식수	지분율	비고
5% 이상 주주	AOC	39,403,974	35.00	-
	서미에너지	31,983,586	28.41	-
우리 사주 조합		10,060	0.01	-

Exhibit 3

국내 태양광 발전 설치 규모 및 매출 규모



해외태양광 발전 설치 규모 및 매출 규모



<source: SNE Energy>

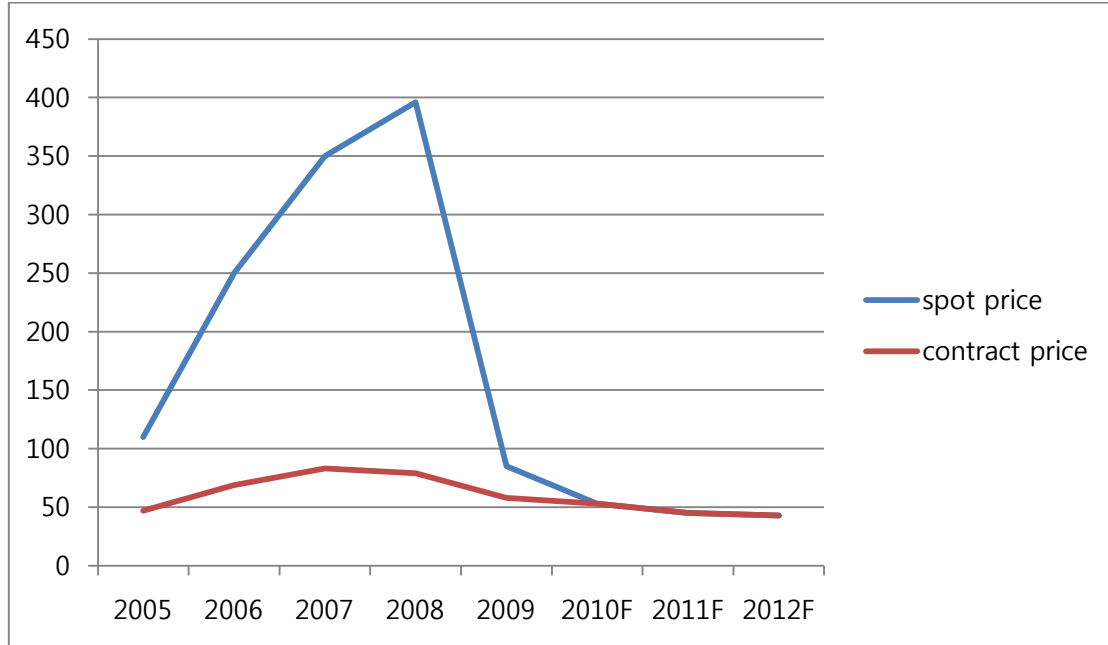
Exhibit 4

태양광 VC

	제품	업체	특징
	폴리실리콘 태양전지의 핵심 소재로 규소를 정제해 만듦	국내 OCI, 한화케미칼, 삼성정밀화학 등 해외 Wacker(독일), Hemlock(미국), GCL(중국) 등	장기 R&D 투자 원천기술 개발
	잉곳· 웨이퍼 고순도 실리콘을 녹여 블록 형태로 만든뒤(잉곳), 얇은 막 형태로 자름(웨이퍼)	국내 한화솔라윈, 넥솔론 등 해외 GCL, LDK(중국), REC Renesolar(중국) 등	원가경쟁력 기반
	솔라 셀(태양전지) 표면에 양극과 음극을 띤 캐리어 생성, 이동하면서 전류 발생	국내 한화솔라윈, 삼성 SDI 등 해외 JA Solar(중국), Sunteck(중국), First Solar(미국) 등	대규모 설비투자 양산기술 기반
	모듈 서로연결된 여러장의 태양전지에 백시트, 유리, 부품등과 함께 압력을 가해 넓은 판 형태로 제조	국내 한화솔라윈 등 해외 Sunteck, Yingli First Solar, SHARP(일본), Trira Solar(중국) 등	단순조립
	시스템 및 설치 모듈을 설계, 배치해 전력시스템을 구축	국내 한화큐셀 해외 Powerlight(미국), Tenesol(프랑스)	제어기술 기반

Exhibit 5

폴리실리콘 가격 추이 및 전망



<source: Photon Consulting, 대우증권 리서치 센터>

Exhibit 6

손익계산서

(단위: 십억원)

구분	2007	2008	2009	2010	2011
매출	15,229	23,104	17,424	20,530	31,914
영업이익	108	139	349	813	1,698
당기순이익	746	446	273	705	1,191

Exhibit 7

KORC 조직구조

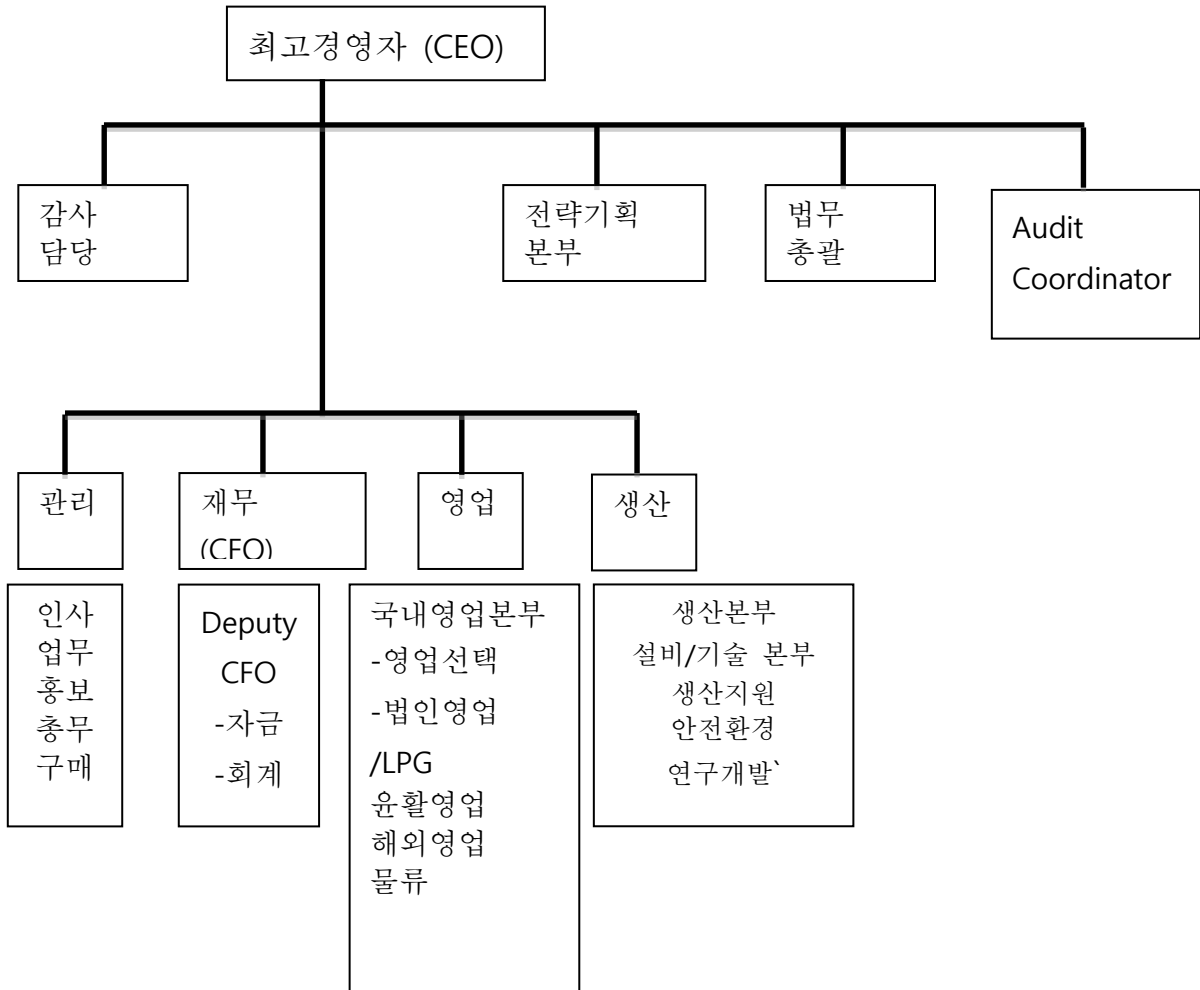
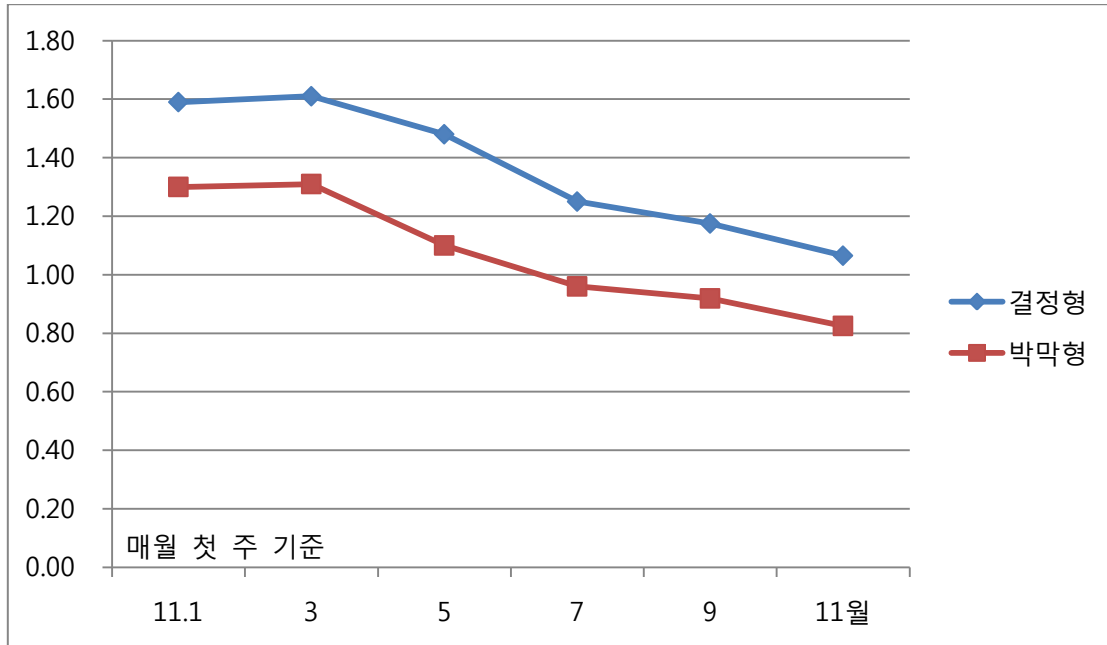


Exhibit 8

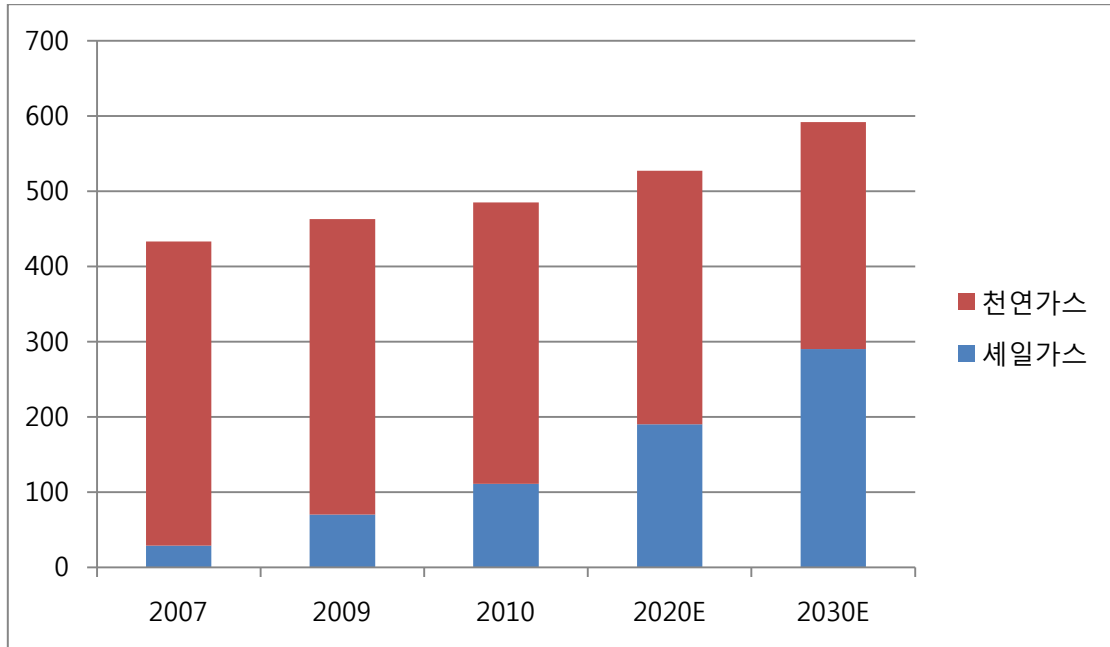
월별 태양전지 모듈 가격 추이
(단위:달러/와트, 2011년)



<source: PV 인사이트>

Exhibit 9

美 세일가스 생산 전망
(단위: 백만 t)



<source: 지식경제부>

Exhibit 10

KORC 태양광 사업의 타임라인

2009.5	신재생 에너지 전략 방향 결정
2010.6	태양광 폴리실리콘 사업 진출 의사 내부 결정
2011.5	서울실리콘 지분 투자 이사회 결정
2012.Q1	태양광 업계 구조조정 시작
2012.5	서울실리콘 제 2 공장 완공
2012.11	이사회 (안건: 태양광 산업의 지속 여부)

Discussion Questions

1. 태양광 산업은 Fad 였나? 만약 그렇다면, 왜 KORC 는 이에 순응할 수 밖에 없었을까?
[Business Fad]
2. 모하메드 압둘라에서 살레 바시르로 CEO 가 바뀌었을 때, 태양광 진출 프로젝트와 관련하여 조직이 맞이한 문제점은 무엇이 있었을까? [Leader Succession]
3. 2012 년 11 월 이사회에서, KORC 의 1 대 주주 사우디 리자드는 서울실리콘에게 투자를 해주기로 결정하고, 태양광 산업을 당분간 지속할 것이라는 결정이 났다고 가정하자. 이러한 상황에서 CEO 살레 바시르는 조직 구성원들에게 어떻게 consensus 를 이루어 낼 것인가?

Copyrights to OT-07