

지속가능한 業의 진화를 위한 글로벌 B2B 기업들의 전략 분석

민세주 수석연구원, 기업시민연구실 (sejoomin@posri.re.kr)

목차

1. 어떻게 지속가능성을 본업에 통합할 것인가
2. (화학) 바스프의 비즈니스 진화 전략
3. (에너지) 쉘의 비즈니스 진화 전략
4. (건설) 스칸스카의 비즈니스 진화 전략
5. 종합 및 시사점

Executive Summary

- **지속가능성은 전 세계 모든 기업의 당면 과제로, 본업 혁신이 필수적**
 - 지속가능성은 비즈니스와 별개의 과외 활동이 아니라 회사의 본업을 통해 이루어져야 진정한 의미를 가질 수 있으며, 이를 위해서는 제품 전략, 비즈니스 모델, 투자 및 경영관리 체계 등 기업 전 영역에 걸친 혁신이 필요
 - 대표적인 B2B 업종별 글로벌 선도 기업들은 어떻게 지속가능성을 본업과 연계하여 혁신하고 있는지 이들의 전략을 분석해 보고자 함
- **(화학) 독일 바스프는 자사 제품 포트폴리오의 지속가능성을 평가, 관리하는 고유의 톨을 개발하고 투자 및 R&D 전략과 연계**
 - 6만여 종에 달하는 모든 제품의 지속가능성 수준을 평가하고 우수 제품군의 비중을 확대하는 데 전략을 집중
 - 또한 자사 공정을 넘어 전후방 밸류체인까지 지속가능성을 높이기 위해 다양한 영역에서 공동 프로젝트를 추진하고 포괄적 관리체계를 구축
- **(에너지) 네덜란드 셸은 장기적 관점에서 에너지 산업의 지형 변화를 예측하고 이에 대응하기 위해 석유 기업에서 新에너지 기업으로 변신 추구**
 - 여러 시나리오 중 회사에 가장 위협이 되는 상황('Brave New World')에 선제적으로 대비하기 위해 과감한 전략적 변신을 시도
 - 석유 기반 제품 비중을 점진적으로 줄이고 新에너지 관련 투자를 전격 확대하여 비즈니스의 무게중심을 이동 중
- **(건설) 스웨덴 스칸스카는 건설 프로젝트의 친환경 수준을 3가지로 분류하는 고유의 포트폴리오 관리 방법론을 개발하여 사업전략과 연계 강화**
 - 법규 준수 이상의 뚜렷한 친환경성을 갖춘 프로젝트 비중을 확대하여 지속가능한 건설업을 선도한다는 계획
 - 특히 설계 단계에서 건축 폐기물 최소화와 에너지 사용량 절감을 우선 고려하고 에너지 자급자족을 넘어 에너지 생산형 건축물 건설에 성공
- **글로벌 B2B 기업들은 각 사의 비즈니스 특성을 고려하여 가장 효과적인 방식으로 지속가능성을 비즈니스 전략에 통합하고 있음**
 - 업(業)의 특성에 따라 핵심역량과 취약점이 서로 다르기 때문에 각 사의 입장에서 가장 효과적인 방법을 선택한 것
 - 모든 기업들은 자사 제품/솔루션의 현 수준을 객관적으로 평가하는 것에서 출발, 단순 홍보 수단이 아니라 전략방향 설정의 토대로 활용 중

1. 어떻게 지속가능성을 본업에 통합할 것인가

□ 지속가능성은 전 세계 모든 기업이 추구해야 하는 당면 과제

- 기존에 비즈니스를 운영해 오던 방식(Business As Usual)을 바꾸고 혁신해야 한다는 점은 명확하나 구체적인 방법을 찾는 것이 기업들의 숙제
 - 지속가능성은 비즈니스와 별개로 이루어지는 과외 활동이 아니라 회사의 본업을 통해 이루어져야 진정한 의미를 가질 수 있음
 - 이를 위해서는 제품 전략과 사업 아이템 구성, 비즈니스 모델과 사업 전략, 투자 및 경영관리 체계, 연구개발 전략 등 기업 운영의 전 영역에 걸쳐 혁신이 이루어져야 함
 - 특히 B2B 기업들의 경우 사회 전체에서 차지하는 비중과 전후방 영향력이 매우 크기 때문에 이들이 지속가능성을 높이도록 본업을 혁신하는 것은 사회적으로도 매우 중요함
- 대표적인 B2B 업종별 글로벌 선도 기업들은 과연 어떻게 지속가능성을 본업에 통합하고 있는지 이들의 전략을 분석해 보고자 함
 - 주요 B2B 업종인 화학, 에너지, 건설 산업에서 오랜 기간 비즈니스를 영위해 온 대기업이면서 지속가능성 측면에서 우수 기업으로 인정받고 있는 대표 기업들을 선정하여 이들의 전략을 분석

【 업종별 대표 글로벌 기업 】

업종	기업	설립년도	매출 규모
화학	독일 BASF	1865	591억 유로('20)
에너지	네덜란드 Shell	1907	1,805억 달러('20)
건설	스웨덴 Skanska	1887	187억 달러('20)

자료: 각 사 홈페이지

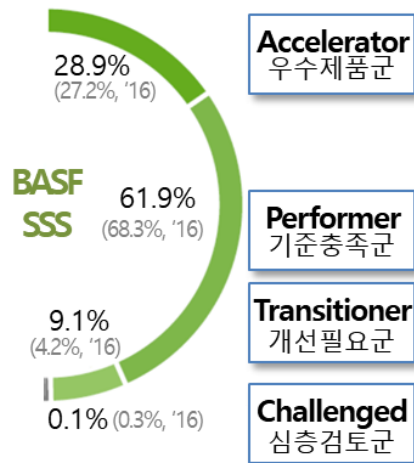
2. (화학) 바스프(BASF)의 비즈니스 진화 전략

□ 바스프는 기업 미션('We create chemistry')에 지속가능한 미래를 추구한다는 'for a sustainable future' 문구 추가, 전사 모든 전략에 지속가능성 통합

- 제품 포트폴리오의 지속가능성을 평가하고 관리하기 위해 'SSS(Sustainable Solution Steering)'이라는 고유의 방법론을 도입
 - 'SSS'는 바스프 전 제품 약 6만여 종을 대상으로 각 제품의 사회, 환경, 경제 기여도를 평가하는 고유의 틀임
 - 이는 기존에 '05년부터 운영해 오던 SEE Balance® 방법론¹을 더 발전시킨 형태로, SEE Balance 방법론을 운영하면서 축적한 제품별 데이터가 근간
 - 'SSS' 방법론을 위해 마케팅, 제품안전, 판매, 지속가능성, 연구개발 등 다양한 부서에서 지금까지 약 2,700명의 직원들이 투입되었으며, 매년 평가 결과를 업데이트하고 있음
- 바스프의 모든 제품을 지속가능성 수준에 따라 4개 제품군으로 분류하고 전사 제품 포트폴리오 고도화를 추진
 - 지속가능성 수준에 따라 'Accelerator'-'Performer'-'Transitioner'-'Challenged'의 4개 군으로 분류하고 상위 제품군 위주로 비중을 늘려 제품 포트폴리오 전체의 지속가능성 수준을 높인다는 전략임
 - 자원효율성을 획기적으로 높이거나 기후변화 대응에 기여하는 등 지속가능성 수준이 가장 높은 'Accelerator' 제품군은 '16년에 바스프 전체 매출의 27.2%를 차지했으나 '19년에는 그 비중이 28.9%로 1.7%p 상승
 - Accelerator 제품군의 '20년 매출액은 167억 유로 규모인데, 바스프는 '25년까지 이들 제품의 매출을 220억 유로로 확대할 계획이며 이는 약 32% 매출 성장을 달성한다는 의미임

¹ BASF에서 개발한 Socio-Eco-Efficiency 분석 방법론으로, 제품의 환경 영향과 경제성, 사회적 영향을 종합적으로 평가

【 ‘SSS’에 따른 제품군 유형과 매출 비중 (‘19) 】



자료: Sustainable Solution Steering - Accelerator Example Collection

○ 제품군 분류 결과는 사업 및 투자 전략과 긴밀하게 연계하고 있음

- 특히 전사 제품 포트폴리오의 지속가능성을 높이는 방향으로 M&A와 R&D 전략을 추진하고 투자 자원을 집중하고 있음
- 예를 들어 '16년의 경우 전체 R&D 투자의 60% 이상을 Accelerator 제품군에 집중 투자
- Challenged로 분류된 제품은 지속가능성 이슈를 해결하여 상위 제품군으로 재분류될 수 있도록 주력함. R&D를 통해 공정 등을 개선하고 필요한 경우에는 대체품목과 관련된 M&A를 추진하기도 함

□ 또한 자사 공정을 넘어 전후방 밸류체인까지 지속가능성을 높이기 위해 다양한 영역을 포괄하는 관리체계를 구축

○ 공급망과 원재료 구매의 지속가능성을 높이기 위해 글로벌 평가기준을 개발, 적용하고 업계 파트너사들과 공동 프로젝트를 추진

- 글로벌 화학 기업들과 함께 지속가능성 관점에서 공급사를 평가하는 'TfS(Together for Sustainability)' 기준을 개발하고 전 공급사에 적용
- 원재료 구매에 있어서는 순환경제 혁신 프로그램인 CE100²을 준수할 것을

² Circular Economy 100, 순환경제를 실천하는 기업 등 이해관계자들의 네트워크

선언하고 공급사, 비영리단체, 연구기관 등 다양한 파트너사들과 함께 화학제품의 재활용을 위한 ‘켄사이클링(Chemcycling™)’ 프로젝트를 추진

- **안전 및 환경, 제품책임관리, 물류 등 영역에서는 공급사부터 고객사까지 전체 밸류체인을 포괄하는 관리체계를 구축**
 - 안전 환경 이슈를 관리하는 바스프 고유의 방법론 체계인 ‘Responsible Care®’ 프로그램을 글로벌 전 사업장에 적용하고 공급사와 고객사에도 전파
 - 또한 원료 단계부터 고객이 제품을 사용하는 단계까지 전 주기를 포괄한 제품책임관리 체계를 운영 중인데, 화학물질의 임팩트를 관리하고 동물실험을 대체하는 등 노력을 기울이고 있음
 - 물류 영역에서도 원료 운송부터 제품 운송, 사용후 폐기물 운송까지 전 과정에 걸쳐 물류 리스크가 발생하지 않도록 체계적으로 관리하고 있음

3. (에너지) 셸(Shell)의 비즈니스 진화 전략

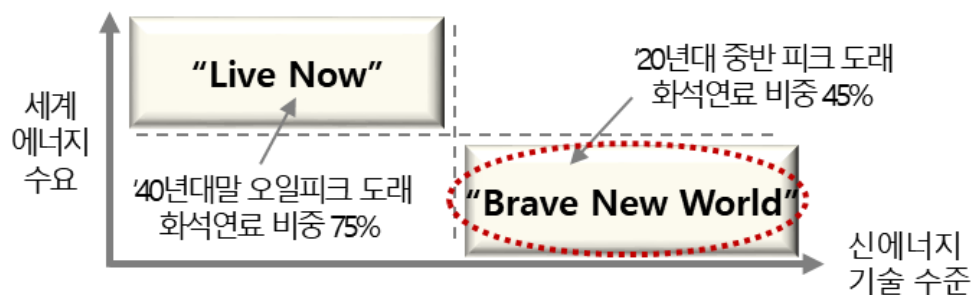
□ 셸은 ‘풍족하고 깨끗한 에너지 솔루션을 통한 사회 번영’이라는 미션 아래 석유 기업에서 新에너지 기업으로 변신 중

- ‘16년 장기적 관점에서 에너지 시장의 오일피크(Oil-Peak) 시나리오를 분석한 후, 가장 심각한 수준의 시나리오를 가정하고 전략적 대비
 - 셸의 시나리오 팀은 석유 사업에 극단적인 영향을 미칠지도 모르는 사회/경제적 큰 변화들을 예측하고 회사가 경영환경 변화에 잘 대처할 수 있도록 미리 경고하는 역할을 담당
 - 예를 들어 “극단적인 전망을 해 본다면 전기차는 얼마나 빨리 시장을 장악할 것이고 석유 수요는 어떻게 될까?”와 같은 질문에 답을 구하는 것
 - ‘16년 시나리오 팀은 세계 에너지 수요가 얼마나 증가할 것인가와 신에너지 기술 수준이 어느 정도로 발전할 것인가에 따라 4가지 시나리오(4개의 세계 ‘Four World’)를 도출
- **4가지 시나리오별 오일피크 도래 시점과 화석연료를 통한 에너지 공급 비중을 예측하였음**
 - 만약 세계 경제 성장에 따른 에너지 수요는 꾸준히 증가하지만 신에너지 기술

발전이 더디게 일어난다면 수요를 채우기 위해 화석연료에 계속 의존하게 되는 ‘현상유지(Live Now)’ 상황이 전개될 것

- 이 경우 오일피크는 약 2040년대 말경에 도래할 것이며, 전체 에너지 수요의 약 75%가 화석연료 기반으로 공급될 것임
- 하지만 반대로 세계 에너지 수요 증가세가 그다지 크지 않고 신에너지 관련 기술 수준이 급격하게 높아진다면 신에너지가 기존 시장을 상당 부분 대체하게 되는 ‘놀라운 신세계(Brave New World)’ 상황이 예상
- 이 경우에는 2020년대 중반을 기점으로 오일피크에 도래할 것이며, 세계 총 에너지 수요의 45%만을 화석연료 에너지가 차지하는 시장 도래

【 웰의 ‘4개의 세계’ 시나리오 (’16) 】



자료: 언론보도 종합, POSRI 재구성

○ 웰은 ‘놀라운 신세계’ 시나리오가 머지않아 도래할 수 있음을 인식하고 이에 대비하기 위해 석유 제품의 비중을 점차 줄여나가는 전략을 구사

- 우선 '16년 영국의 가스 대기업인 BG그룹을 U\$700억에 인수하여 천연가스 사업 비중 확대를 추진
- 석유 업스트림 프로젝트 중 경제성이 낮은 프로젝트 위주로 순차적 자산 매각을 시도하였는데, 북해 유전자산 중 일부와 캐나다 오일샌드(Oil Sand) 광구 지분 등이 그 대상이 되었음
- 또한 신규로 진행될 프로젝트에 대해서는 지속가능성 검증을 강화하여 IPIECA(세계 오일&가스 산업 협회)에서 제시한 지속가능성 기준을 충족하는 경우에만 진행될 수 있도록 사내 정책을 개선하여, 석유개발 관련 프로젝트는 자연스레 규모가 축소될 수밖에 없게 되었음

□ 또한 新에너지 관련 투자를 확대하고 M&A 등도 적극적으로 추진하여 비즈니스의 무게중심을 점진적으로 이동

- '16년 신에너지 관련 투자를 전담하는 '셸뉴에너지스(Shell New Energies)'를 신설하고 '20년까지 약 U\$32억을 투자
 - 투자 분야는 태양광, 풍력 등 신재생에너지뿐 아니라 미래 모빌리티, 배터리, 신에너지 관련 벤처 투자 등 다양한 분야를 포괄하고 있음

【 셸뉴에너지스의 주요 투자 분야 ('16~'19) 】



자료: 셸 지속가능보고서

- 최근에는 그린수소 프로젝트, 전기차충전 인프라, 신재생 전력거래 등 에너지 솔루션 관련 비즈니스를 꾸준히 확대 중
 - '20년 2월 해상풍력 발전을 통해 생산된 전기로 그린수소(H₂)를 생산하여 에너지원으로 공급하는 유럽 최대규모의 그린수소 프로젝트인 'NorthH₂'에 참여하였고, '30년 3~4GW, '40년에는 10GW 목표로 추진 중
 - '21년 1월에는 유럽 최대규모의 전기차충전 스타트업인 Ubitricity社를 인수하였는데, 이 회사는 기존 가로등에 부착하는 방식의 혁신적 기술을 기반으로 유럽 내 2,700개의 충전포인트를 확보하고 있었음
 - 또한 2월에는 신재생 전력거래 플랫폼(VPP)인 Next Kraftwerke社를 인수하여 약 1만개 이상의 발전/소비 유닛을 연결

4. (건설) 스칸스카(Skanska)의 비즈니스 진화 전략

□ 스칸스카는 ‘더 나은 사회를 위한 건설(We build for a better society)’이라는 미션을 세우고 그린 프로젝트 중심의 건설업 추구

- ‘Skanska Color Palette’라는 고유의 친환경 포트폴리오 관리체계를 통해 지속가능한 건축을 선도
 - ‘Skanska Color Palette’는 각 건설 프로젝트가 4대 자원(에너지, 탄소, 자재, 물)을 얼마나 사용, 배출하는가를 기준으로 ‘바닐라~그린~딥그린’의 색상으로 구분하는 체계
 - ‘바닐라’에 해당하는 프로젝트는 ISO 14001, 현지의 환경 규제 등 법규를 준수하는 수준의 사업들인데, 스칸스카에서는 이를 최소 요건으로 간주
 - ‘그린’ 프로젝트는 법규 준수 이상의 친환경성을 가진 프로젝트를 의미하고, 한발 더 나아가 ‘딥그린’ 프로젝트는 미래를 리드할 수 있는 획기적인 프로젝트를 뜻함
- 스칸스카는 최소 요건 충족을 초월한 ‘그린’ 이상의 프로젝트를 집중 확대한다는 전략
 - ‘그린’과 ‘딥그린’에 해당하는 프로젝트는 '18년 기준 스칸스카 건축 부문 매출의 46%를 차지하는데, 이는 전년도 43.4% 대비 2.6%p 상승한 것
- 또한 건설 자재 및 공법에 내포된 탄소량을 시각화하여 관리하는 고유의 툴(EC3³)을 개발, 대중에 공개하여 쉐 밸류체인의 그린화 추구⁴
 - EC3는 약 2만 6천여 종 건설 자재의 탄소발자국을 보여주는 디지털 DB인데, 건설 프로젝트 기획 단계부터 사용되는 자재 및 공법의 Embodied Carbon을 시각적으로 보여주고 비교할 수 있도록 하여 탄소 저감을 유도
 - 파일럿 개발 후 누구나 사용할 수 있도록 대중에 무료 공개함으로써 건설 산업의 전 밸류체인에 걸친 그린 프로젝트를 활성화하고 친환경 건설을 자사의 새로운 경쟁력으로 활용한다는 계획

³ Embodied Carbon in Construction Calculator

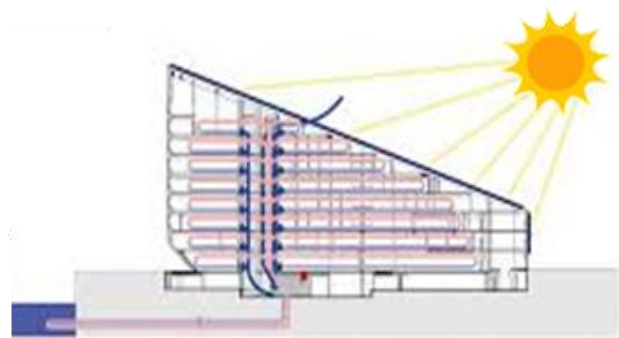
⁴ 보다 자세한 내용은 “글로벌 B2B 기업들의 탄소중립 전략 분석”, 민세주, POSRI, 2021. 7. 14. 참조 (www.posri.re.kr)

□ 특히 ‘딥그린’ 프로젝트의 경우 에너지 자급자족을 넘어 에너지를 생산하는(Energy-positive) 건축물을 설계, 건설하는 데 주력

○ 대표적인 건축물로 '19년 준공된 노르웨이의 저탄소 빌딩 브라토카이아 (Brattorkaia)를 들 수 있음

- 이 건물은 지붕에 태양광 패널을 설치하여 자체적으로 에너지를 생산하는데, 발전효율을 극대화하기 위해 해당 입지에서 최대한의 태양광을 흡수할 수 있도록 건물의 지붕 경사각을 19.7도로 정교하게 계산하여 설계
- 또한 건물 중앙부에 중정(中庭)을 도입하여 인공조명을 최소화하고 인근 지역의 해수를 끌어와 냉난방에 활용함으로써 건물의 에너지 사용량을 절감하는 데 초점을 맞춤
- 결과적으로 건물에서 필요로 하는 전력의 약 2배가량을 생산할 수 있게 되어 남은 전력의 일부는 에너지저장시설(ESS)에 저장하고, 또 일부는 마이크로그리드를 통해 인근 빌딩이나 EV 충전소에 판매하고 있음
- 건축물이 사실상의 도심 발전소(Powerhouse) 역할을 수행하는 것임

【 노르웨이 브라토카이아(Brattorkaia) 】



자료: <https://snohetta.com/projects/456-powerhouse-brattorkaia-the-worlds-northernmost-energy-positive-building>

○ 또한 스웨덴 가구업체인 이케아(IKEA)와 협업하여 친환경 목조 조립식주택 보클록(BoKlok) 프로젝트를 진행 중

- 보클록은 ‘스마트 리빙’을 뜻하는 스웨덴어(語)인데 스칸스카와 이케아는 목조 주택의 디자인을 표준화하고 필요한 자재/부품을 대량생산하는 방식으로

목조 주택의 경제성을 향상시켰음

- 보클록 목조 주택은 사전조립 방식으로 건설 현장에서의 건축 폐기물 발생을 최소화하고 태양광 패널을 설치하여 운영 시 에너지 비용을 절감할 수 있도록 설계
- 스칸스카는 북유럽 시장에서 보클록 목조 주택 약 1만 2천 채를 공급하였으며 최근에는 영국 시장에도 진출하였음

5. 종합 및 시사점

□ 글로벌 B2B 기업들은 각 사의 비즈니스 특성을 고려하여 가장 효과적인 방식으로 지속가능성을 비즈니스 전략에 통합하고 있음

○ 업에 따라 핵심역량과 취약점이 상호 다르기 때문에 각 사의 입장에서 가장 효과적인 방식을 선택하여 세부 전략 추진 중

- 바스프(화학)는 매우 많은 종류의 다양한 제품을 생산하기 때문에 전체 제품 포트폴리오의 지속가능성 수준을 향상시키기 위해 지속가능성 우수 제품 비중을 확대하는 데에 역량을 집중
- 또한 대규모 공정 산업(Process Industry)이라는 특성상 밸류체인 내 일부의 작은 이슈도 전체의 지속가능성을 위협할 수 있기 때문에 전후방 파트너사들을 포괄한 체계적인 관리 시스템을 구축
- 쉘(에너지)은 에너지 기업의 특성상 에너지원 자체의 친환경성이 가장 취약한 포인트이므로, 이를 전면적으로 개선하는 방향으로 전략 초점 설정
- 스칸스카(건설)는 건축 단계의 폐기물 발생 및 건물 운영에 따른 에너지 사용이 주요 지속가능성 이슈이므로, 이를 해결하기 위해 설계 단계부터 다양한 아이디어를 도출하여 친환경 건축을 시도

○ 기업들은 지속가능성을 비즈니스 전략에 통합하는 첫 걸음으로서 자사 제품/솔루션의 지속가능성 수준을 최대한 합리적으로 평가하는 데서 출발

- 현 수준을 평가하는 데 있어서 객관적으로 정해진 기준이나 방법론은 없으며, 각 사가 처한 상황에 맞추어 나름의 방법으로 스스로를 평가
- 바스프(화학)의 'SSS'와 스칸스카의 'Color Palette' 방법 모두 각 사의 비즈니스 특성에 맞는 고유 방법론임
- 다만 자사의 우수성을 대외적으로 홍보하는 수단이 아니라 현 상황에 대한 객관적 인식을 기반으로 향후 전략 방향과 목표를 설정하기 위한 목적으로 운영 중

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서/논문]

BASF Report 2019, BASF

BASF Report 2020, BASF

Sustainable Solution Steering - Accelerator Example Collection, BASF

Shell Strategy Day 2021 Presentation, 2021.2.11

Sustainability Report 2019, Shell

Annual and Sustainability Report 2019, Skanska

Annual and Sustainability Report 2020, Skanska

[홈페이지]

바스프 (www.basf.com)

로열더치셸 (www.shell.com)

스칸스카 (www.skanska.com)

<https://snohetta.com/>