

# 산업 다각화 전략과 ESG 경영을 통한 코린도 그룹의 경쟁우위 창출\*

정진섭\*\*  
왕배우\*\*\*

한상(韓商) 기업인 코린도 그룹의 CEO인 승은호 회장은 1969년, 인도네시아에서 원목 생산·수출을 위한 회사를 설립하면서, 두 나라의 국명인 코리아(Korea)와 인도네시아(Indonesia)를 합성하여 회사 이름을 코린도(KORINDO)로 정했다. 동사는 원목생산으로부터 시작되었으나, 합판, 조립, 신문용지, 팜오일 등 다양한 목재관련 분야를 아우르게 되었고 그 외에도 상용차, 풍력발전을 위한 윈드타워, 화학, 운송, 파이프코팅, 금융, 보험 등으로 업종을 다각화하여, 30여 계열사를 갖춘 성공적 대기업으로 성장했다.

본 사례는 이러한 성장의 프로세스를 관련 또는 비관련 다각화 전략과 ESG 경영에서 찾고자 했다. 다각화 전략은 기업의 확장에 있어서 그 규모 등으로 인한 이점도 있지만 위험이 커지는 불리함도 있다. 따라서 코린도(KORINDO)의 경우, 초기에는 관련 다각화를 조심스럽게 진행하면서 점차 약간 비관련에 가까운 업종까지 진출하게 되었다. 다만 그 성장의 기반에는 선견(先見), 선행(先行), 선점(先占)이라는 삼선(三先)의 경영철학이 있었고, 이는 경영학의 “PDS (Plan, DO, See) 전략”과 유사하지만, 보다 심오함과 체계적 시스템도 내포하고 있다.

한편, 승은호 회장이 강조해 온 “현지화”의 철학에는 최근 널리 회자되는 환경(Environment), 사회(Social), 지배구조(Governance)라는 ESG의 경영 철학이 녹아있음을 간과해서는 안될 것이다. 무엇보다도 ‘주는 것은 받는 것이 다’라는 철학을 기반으로, 코린도 그룹은 인도네시아 현지 주민과 더불어 성장했다.

끝으로, 본고에서는 코린도 그룹의 성공을 Porter(1990)의 다이아몬드 모델로 분석하고 시사점을 도출하였다. 성공 뒤에는 올바른 전략과 철학 그리고 CEO의 리더십이 있다는 평범한 진리가 먼 인도네시아의 대표적 한상(韓商) 그룹인 KORINDO에 녹아있음을 알 수 있었다.

주제어: KORINDO 그룹, ESG 경영, 산업 다각화 전략, 다이아몬드 모델, 한상(韓商)

## 1. 서론

오늘날 대기업들은 특정한 산업 내에서 하나의 사업에만 집중하기보다는, 핵심산업 이외의 다른 산업으로 사업(Business)의 범위를 확장하는 산업 다각화를 추진하는 경우가 많다(Chandler, 1959; Ansoff 1965; Porter, 1980; Scherer & Ross 1990; 정구현, 1987; 신유근, 1993; 권구혁, 1999; 예종석

등, 2002; 박종욱, 신준석, 2014). 예를 들어, 저탄소 녹색성장을 모토로 하는 녹색경제로의 본격적인 진입에 따라 환경경영에 대한 중요성도 강조되고 있으며(반혜정, 2013), 이에 따라 환경경영 관련 산업을 새롭게 추진하는 기업도 있다. 특히, 현대 기업의 비즈니스 환경에서 기업이 ESG 경영과 다각화 전략을 결합하여 지속 가능한 경영을 달성하려는 전략은 중요한 이슈가 되고 있다(노용휘 등, 2023). 본 논문은 한상(韓商) 기업인 인도네시아 코린도 그룹

논문접수일: 2023. 12. 26.

1차 수정본 접수일: 2024. 01. 28.

게재확정일: 2024. 02. 05.

\* 본 논문에 도움을 주신 한국경영학회와 코린도 그룹에 감사드립니다.

\*\* 충북대학교 경영대학 교수(jsjung1@gmail.com), 제1저자

\*\*\* 충북대학교 경영대학 박사수료(512515453@qq.com), 교신저자

(Korindo Group)의 성장 사례를 통해, 인도네시아에서 한상(韓商)의 활약과 더불어, 해당 기업의 ESG 경영 및 다각화 전략 실행에 대해 고찰하고자 한다.

1969년 9월, 인도네시아에 창립된 코린도 그룹(Korindo Group)은 인도네시아에 진출한 한국인 투자회사 중 최고/최대기업으로 꼽히는 것은 물론 인도네시아 내에서도 재계 상위권을 기록하는 대기업이다. 현재 직원수 3만여 명의 글로벌 기업으로서 핵심 사업부문인 자원사업부(원목, 합판)와 제지, 중공업(풍력, 소재, 자동차, 플랜트), 금융(증권, 보험), 부동산, 화학, 물류, 무역 등 인도네시아 전 산업 분야에서 30여개 계열사를 이끌며 활약하고 있다(최중경, 2016). 코린도(Korindo)란 코리아(Korea)와 인도네시아(Indonesia)를 합친 합성어로서, '코린도'라는 상호 자체가 이 기업의 성장 역사와 미래의 비전을 모두 담고 있는 상징이 되고 있다.

승은호 코린도 그룹 회장은 '한상(韓商)'을 상징하는 대표적인 인물로서, 인도네시아의 경제발전에 많은 기여를 하고 있을 뿐만 아니라, 한국 기업들의 글로벌 무대 진출을 위한 든든한 교두보 역할과 더불어 지속적으로 해외시장 개척을 위해 노력하고 있다. 특히 인도네시아에 진출한 교민 기업과 현지 기업 간의 사업 협력을 활성화하고, 인도네시아에서의 비즈니스 경험과 노하우를 공유하며, 인도네시아 내 한인(韓人)사회 상공인의 구심체 역할을 하고 있다.

무엇보다도 코린도 그룹의 성공을 이끈 것은 승은호 회장의 '삼선(三先)'이라는 경영철학이다. 상술하면, '삼선(三先)' 철학은 선견(先見), 선행(先行), 선점(先占)을 의미한다. 선견(先見)은 작은 나무에서 숲을 보는 기업이라는 것을 의미하며, 급변하는 환경에서 기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 변화의 흐름을 먼저 예측하고 미래 유망사업에 대한 계획과 조기에 시장을 개척할 수 있는 통찰력을 뜻한다. 선행(先行)은 앞선 기술로 세상의 변화를 이끌어가는 기업을 뜻한다. 기업의 실행 능력이 경영성과를 좌우하

므로, 예측된 유망사업을 먼저 실행하여, 새로운 가치를 창출하는 일이 중요함을 강조한다. 선점(先占)은 고객감동과 세상의 행복을 먼저 실현하는 기업임을 의미한다. 시장경쟁이 치열해지고 고객의 니즈(Needs)가 증가하는 상황에서 한발 앞서 고객이 요구하는 제품과 서비스로 감동을 주어야 한다는 뜻이다.

특히, 승은호 회장은 동 그룹의 무대인 인도네시아에서 현지화 기업으로 성장할 것을 주장하였다. 코린도 그룹이 소속되어 있는 현지 사회와 동질감을 갖고, 현지 인도네시아와 더불어 성장하고 윤택해지지 않으면 사업의 발전도 어느 순간에는 한계에 직면할 것으로 보았다. 그러한 측면에서 인도네시아에서 인재 양성에 이바지하고자 1997년 장학재단을 설립하고, 인도네시아의 주요 대학 학생들에게 장학금을 지급하였다.

코린도 그룹은 플랜테이션과 목가공, 제지, 풍력, 중공업, 물류, 부동산, 금융 등 30여개의 계열사를 보유하고 있으나, 단순히 문어발식으로 확장한 것이 아니라, 그룹의 전략에 따라 관련 및 비관련 다각화 전략으로 최초 원목 벌채 사업에서 연관 사업부터 비즈니스를 확장시켰다. 또한 차별화 전략도 함께 활용하였다. 예를 들어, 사양사업인 합판 사업에 진출 시, 과감한 투자를 통해 고부가가치인 고품질의 2차 합판(필름, 페인트합판)을 생산해 경쟁업체보다 고가정책을 유지하면서, 성장의 발판을 마련했다.

코린도 그룹의 본사는 인도네시아에 위치하며, 스페인, 프랑스, 독일에 중형 생산 공장을 두고 있다. 대부분의 제품은 서울, 도쿄, 홍콩, 로스앤젤레스, 제다 등에 5개의 주요 바이어 영업 사무소를 통해 수출하고 있다. 회사 경영은 여러 국가의 전문 경영진으로 구성되어 경영의 다각화를 이루었으며, 코린도의 프로젝트 개발 및 커뮤니티 건설 활동을 통해 인도네시아 사회 인프라 및 환경발전을 적극적으로 추진하여, 인도네시아 경제발전에 기여하고 있다.

본 논문은 한상(韓商)의 1세대라고 할 수 있는 승은

호 회장의 '삼선(三先)' 경영철학을 기반으로, 어떻게 현재의 발전을 기여하고 성장하였는지를 고찰하고자 한다. 특히, 다각화 및 ESG 경영전략과 더불어 Porter (1990)의 다이아몬드 전략 모델을 활용하여, 코린도 그룹의 성장을 면밀하게 고찰하고자 한다.

## II. 이론적인 고찰

### 2.1 코린도 그룹의 산업 다각화

산업 다각화는 기업의 현재 주력이 되는 사업을 중심으로 관련 산업분야로 진출하는 관련 다각화(關聯多角化)와 전혀 다른 사업으로 진출하는 비관련 다각화(非關聯多角化)로 크게 구분된다(Chandler, 1959; Ansoff 1965; Porter, 1980; Scherer & Ross 1990; 신유근, 1993; 정구현, 1987; 박종욱, 신준석, 2014).

Markides & Williamson(1994)는 기업 전략과 경영성과 간의 관계를 연구하였는데, 특히 '관련 다각화 전략'이 어떻게 기업에 이점을 제공하는지에 대해 심층적으로 연구하였다. 본 연구에서는 코린도 그룹이 다각화 전략을 통해 어떻게 다양한 비즈니스 영역에서 제품과 서비스를 제공하며 성장하고, 기존 사업을 기반으로, 지속적으로 성장하면서 경쟁우위를 확보하였는지를 고찰하였다.

이러한 기업의 사업다각화(事業多角化)는 제품 또는 시장영역의 확대 즉, 기업이 한 산업 분야에 국한되지 않고 다양한 산업 분야로 진출하는 전략을 말하며, 기업이 다양한 사업 영역에 걸쳐 다양한 제품 또는 서비스를 제공하면서 경쟁우위를 확보하고, 리스크를 분산시키면서 성장하는 것을 목표로 하고 있다. 다각화에 대한 기존의 문헌을 요약하면 <표 1>과 같다.

Rumelt(1982)는 기업의 다각화 전략과 수익성 사이의 관계를 연구하였는데, 특히 기업이 다양한 비즈니스 영역으로 확장할 때 수익성이 어떻게 변화하는지를 탐구하였다. 조사 결과, 다각화 전략의 성공과 수익성 간 흥미로운 연관성이 발견되었다. 연구 결과에 따르면, 가장 높은 수준의 수익성은 주로 공통의 핵심 기술 또는 자원을 활용하는 영역으로 다양화하는 전략을 채택한 기업들에서 나타났다. 이는 기업이 유사한 기술 또는 자원을 활용하여 여러 비즈니스 분야에 진출하면, 규모의 경제(Economy of Scale)와 범위의 경제(Economy of Scope)라는 이점을 얻을 수 있음을 시사한다. 공통의 자원과 기술을 공유하면 비용을 절감하고, 자산을 효과적으로 활용할 수 있다는 것이다. 즉, 이러한 다각화 전략은 기업 수익성을 향상시키는데 기여할 수 있다.

반면, 가장 낮은 수준의 수익성은 수직 계열화된 기업과 관련 없는 기업으로의 다각화 전략을 따르는 기업들에서 나타났다. 이러한 기업들은 기업의 핵심 역량과 무관한 다른 산업으로 진출하였고, 이로 인해 자원(Resources)의 효율적 활용이 어려워지며 경쟁력이 저하되는 결과를 가져왔다. 따라서, 기업의 다각화 전략이 기업의 핵심역량과 관련이 없는 경우, 이러한 다각화는 수익성에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사하고 있다.

#### 2.1.1 사업 다각화의 유형

Dundas & Richardson(1980)은 시장실패의 유형에 따라서 기업의 다각화 유형이 차이가 나타남을 강조하고, 제품 및 기술시장의 불완전성은 기업들에게 관련 다각화를 가져오며, 자본시장의 불완전성은 비관련 다각화에 이르게 한다고 주장했다. 이에 따라 다각화 의사결정을 한 기업은 <표 2>와 같이 기존의 사업과 새로운 사업 사이의 관련성의 정도에 따라 관련 및 비관련 다각화 유형으로 분류할 수 있다.

〈표 1〉 다각화의 정의

연구자	내용
Chandler(1959)	• 다각화 전략을 기반으로, 단일품목 생산기업이 전국 및 세계적인 시장으로 판매망 확대, 마케팅과 유통 부문으로 수직적 통합, 다양한 품목 등으로 다양한 제품별 다각화를 실시
Ansoff(1965)	• 기존 제품의 새로운 시장 진출은 시장의 확대, 새로운 제품의 기존 시장 참여는 제품의 개발로 명명하고, 새로운 제품의 새로운 시장 진출을 다각화로 정의
Steiner(1969)	• 다각화는 새로운 다양한 제품, 공정 및 시장으로 진출하는 것(광범위하게 정의)
Rumelt(1974)	• 미국 기업의 다각화 유형을 단일사업기업, 주력사업 중심기업, 수직적 통합기업, 관련 다각화, 비관련 다각화로 정의
Gort(1975)	• 다각화를 개별기업이 제공하는 시장의 이질성 증대로 정의
Porter(1980)	• 기업의 핵심역량과 경영자원을 활용하는 다각화 전략은 포트폴리오 관리, 리스트럭처링, 타사업 분야 진출, 차별화 우위의 창출과 관련
Scherer & Ross (1990)	• 다각화란 새로운 분야로의 움직임을 의미하는 것. 과거의 생산특화 유형과 관계를 끊는 새로운 비즈니스의 확장으로 정의
정구현(1987)	• 다각화란 기업이 기존의 상품 및 시장과 무관한 분야로 진출하는 활동이라고 정의. 또한 새로운 상품기술의 획득과 더불어 새로운 유통경로의 개척을 수반하는 활동이라고 정의함. 기업 지니고 있는 마케팅 노하우나 생산기술과는 다른 새로운 능력과 자원을 요구.
신유근(1993)	• 다각화를 기존의 사업부문으로부터 새로운 시장, 새로운 상품 등을 통해 새로운 사업부문으로 진출하는 것으로 정의. 기업전략에 대한 개념을 정의하면서 다각화 전략을 기업전략의 한 부분으로 간주.
이규억·박병형 (1993)	• 기업의 성장과 시장지배의 수단인 기업의 다각화 또는 기업결합(business integration)을 독립된 기업들을 인적, 물적 또는 자본적 결합을 통해, 통일한 관리체제하에서 기업활동을 수행하도록 조직하는 행위
김정포(1998)	• 다른 업종 또는 다른 산업에의 진출이라는 새로운 제품 또는 시장 분야의 조합에서 발생하는 전략으로서, 제품개발전략(제품다각화 전략)과 시장개발전략(지역다각화 전략)으로 정의
Villalonga (2004)	• BITS(Business Information Tracking Series) 자료의 분석 결과에 근거하여, 비관련 다각화에서는 다각화 활동이 발생하며, 관련 다각화에서는 다각화 활동이 발생함을 주장
Markides & Holweg(2006)	• 제공하는 서비스 측면 뿐만 아니라 수익 측면에서의 발생하는 현상으로 평가
장세진(2010)	• 다각화란 한 기업이 다른 여러 산업에 동시에 참여하는 것으로 정의
왕금휘(2022)	• 다각화 전략은 기업이 이미 주도적인 사업을 한다는 전제하에 기업의 운영 효율성을 종합적으로 향상시키고 장기 생존을 유지하는 것을 목표로 하나 이상의 관련 또는 관련 없는 생산 및 운영 활동에 참여하는 것을 의미

출처: 정석재(2013) 등 참조

주: 다각화는 산업을 기준으로 한 '산업 다각화'와 기업의 지리적 활동영역을 중심으로 한 '지리적 다각화(또는 국제다각화)'로 구분 가능하며, 본 연구는 '산업 다각화'에 초점을 두었음

관련 다각화는 기업이 수행하는 가치사슬상의 활동 (Porter, 1980), 경영자의 지배논리(Prahalad & Bettis, 1986), 여유자원 등에 의해서 기존사업과 관련이 있는 분야로 진출하여 특정기능의 경영자원의 생산성 향상, 수익성 변동의 최소화, 기업규모의 증대에 의한 시장지배력 강화, 판매와 생산, 그리고 연

구개발의 활용도 제고 등의 효과가 있는 반면, 비관련 다각화는 재무상의 위험을 감소시키기 위해서 관련성이 낮은 사업 분야로 진출하여 잉여 자금의 활용에 따른 효율적 현금관리, 장기적 이윤 극대화, 정보력 향상 등의 이점이 있다(조일흠, 이성규, 1987).

〈표 2〉 다각화 유형의 구분

구 분	관련 다각화	비관련 다각화
기본성격	• 기존사업과 관련이 있는 유사 사업 분야로 다각화 (마케팅, 유통, 생산기술 측면에서 유사한 시장)	• 기존사업과 전혀 무관한 새로운 사업 분야로의 다각화
방법	• 기존의 상표, 기술, 시설, 마케팅 능력의 활용 등	• 자금, 자금 포트폴리오, 수명주기 등의 개념을 활용
이전 가능한 자원	• 운영기술, 유통 시스템, 기능별 기술, 생산 설비, 연구 활동	• 재무자원, 일반관리기술
기대효과 (목적)	• 전문성, 규모의 경제, 시너지효과, 규모증가에 따른 경쟁지위 상승, 운영효율성의 증대, 매출과 이익의 안정성	• 위험분산, 비용절감, 성장, 현금 관리와 자원 배분의 효율성 증대, 매출과 이익의 안정성, 자본조달 비용 감소
조직의 통합	• 새로운 사업을 기존 조직에 통합시키는데 어려움이 상존하므로, 상대적으로 어려움	• 사업 사이의 조정과 통합문제가 발생하지 않기 때문에 상대적으로 용이함

출처: 대한상공회의소(2007) 등 참조

### 2.1.2 다각화 전략의 강점(Advantages)과 약점(Disadvantages)

범위의 경제(Economy of scale)를 통한 경쟁우위의 용이한 창출, 즉 산업 다각화 전략은 다양한 산업 분야로 진출함으로써 기업이 다양한 제품과 서비스를 생산하고 공급할 수 있게 된다. 이를 통해 생산량의 증가와 원가 절감 등의 경제적 이점을 얻을 수 있으며, 추가적 경쟁우위를 확보하는 데도 기여할 수 있다.

또한 기업은 다각화 전략으로 시장 역량을 확장하고 새로운 발전의 기회를 찾을 수 있으며, 시장 확장을 통해 기업의 지속가능경영을 가능케 할 수 있다. 특히 쇠퇴기에 있는 기업은 새로운 이익 성장 포인트를 찾을 수 있다(왕금휘, 2022).

아울러 산업 다각화 전략을 통해 기업의 리스크를 분산시킬 수 있어, 한 분야의 실패로 인한 영향에 대한 완화가 가능하다. 전통적인 포트폴리오 이론에 따르면, 자산의 다각화는 비체계적 위험을 줄이고, 관리비용을 감소시켜 효율성을 높이는 것으로 알려져 있으며(Haugen, 2001), 한 분야의 손실이 발생하

더라도 전체 기업 안정성을 유지시킬 수 있다.

한편, 산업 다각화는 다음과 같은 약점이 있다. 관련 다각화의 경우, 다각화된 사업 영역이라 하더라도 기업이 여전히 비슷한 사업 군에 종속되어 있다면, 한 사업 부문이 어려움을 겪을 경우 다른 전체 사업 부문들도 영향을 받을 수 있다는 것이다. 이는 결국 기업 전체에 대한 리스크를 상승시킨다.

또한 다각화에 있어서는 각 산업별(또는 비즈니스별) 경영자의 관리 전문성이 요구된다. 즉, 다양한 산업 분야로 진출하게 되면, 전반적인 경영자의 역량 요구가 더욱 높아지고, 나아가 기업의 전반적 자원(Resources)을 효율적으로 운용하기 어려울 수 있다. 특히 자본과 인력이 분산될 수 있어 각 분야에 충분한 자금과 전문 인력을 투입하기 어려워질 수 있으며, 결국 비용 증가와 효율성 저하의 가능성이 높아진다.

새로운 사업으로의 진출과 같은 기업의 교차 행동에 있어서 기업이 전략적 숙고 없이 무분별하게 의사결정을 내리는 맹목적인 다각화는 새로운 비즈니스의 실패를 초래할 뿐만 아니라 전체 비즈니스에 영향을 미치고, 결국 큰 손실 또는 전체 그룹까지 파산으로 이어질 수 있다.

### 2.1.3 코린도(Korindo) 그룹의 다각화 전략 (Diversification Strategy)

많은 학자들은 다양한 다각화 이론을 통해 기업 다각화의 중요성을 강조했다. 학자들은 관련 다각화와 비관련 다각화를 통해 기업이 시장을 확장하고 새로운 비즈니스 영역으로 진출하면서 성장과 경쟁력 향상이 가능하다고 주장했다. 관련 다각화를 강조하여 기존 제품과 산업 또는 관련된 다양한 제품 또는 산업으로의 확장은 긍정적인 경제적 효과를 창출될 수 있음을 보여주었다. 또한, 새로운 시장과 산업으로의 진출을 통해 더 많은 비즈니스 기회가 있음을 강조했다(Chandler, 1959; Ansoff 1965; Porter, 1980; Scherer & Ross 1990; 정구현, 1987; 신유근, 1993; 박종욱, 신준석, 2014; 홍성민 등, 2017).

코린도 그룹 역시 다양한 사업 부문의 광범위한 영역에서 비즈니스 활동을 펼치고 있다. 주요 비즈니스 부문으로는 목재 및 천연고무, 제지 및 합판, 건설 및 중공업, 물류업, 금융 서비스, 부동산, 휴게소 및 주유소 등이다.

첫째 주요 업종은 목재 및 천연고무 분야이다. 코린도(Korindo) 그룹은 1969년에 창립되었으며, 초기에는 원목 개발 사업을 시작하여, 목재 자원의 채집과 가공이 주요 사업이었다. 최첨단 목재 가공 사업과 빠르게 성장하는 목재 농장의 인프라를 개발함으로써 동 사업의 비즈니스뿐만 아니라, 열대 자연림의 보존에도 기여하고 있다. 동사는 인도네시아가 브라질에 이어 세계에서 두 번째로 큰 천연고무 생산국으로 자리매김하는 데 적극 기여하였다. 특히, 코린도 그룹의 천연고무 농장 비즈니스는 환경친화적으로 인도네시아의 자부심 중 하나가 되었다. 또한 말루쿠주 부루(Pulau Buru)섬의 환경 및 사회적 특성에 적합한 10,000헥타르의 천연 고무 농장을 개발하고 가공 사업도 펼치고 있으며, 섬의 지역 특산품인

카제푸트 오일의 가공 사업도 함께 수행하고 있다.

둘째는 제지 및 합판 분야이다. 코린도는 초기의 산림 자원 개발과 합판 공장 투자를 성공시킨 데 이어, 1984년 인도네시아에 신문용지 공장을 설립하여 신문용지를 생산하였다. 이는 첫째 사업부문과 관련이 깊은 관련 다각화 전략으로 볼 수 있다. 동사는 신문지, 산업용 종이, 티슈, 인쇄 및 필기 용지의 친환경 제조업체로서, 동남아시아에서 가장 큰 신문지 제조업체 중 하나이다. 코린도 그룹의 Wood Engineering도 1980년부터 40년 이상 중동, 일본, 유럽 및 기타 국가에 합판을 수출하는 인도네시아의 초우량 합판 제조 기업이 되었다.

셋째는 건설 및 중공업 분야이다. 코린도 그룹은 1989년에 중공업 사업부 사업허가를 취득하고, 목재와 제지 사업에 추가적인 사업 부문을 포함시켜 기업 다각화를 추진했다. 코린도는 친환경 재생 가능 에너지 지원을 생산하는 데 도움이 되는 풍력 타워 제조 분야에서 50년 이상의 노하우와 경험을 보유하고 있으며, 타워 공장은 ISO 9001/14001 인증을 받았다. 또한 동남아시아 고객에게 글로벌 물류 서비스를 제공하는 유일한 타워 제조업체로서, 정시 배송을 보장하면서 최고 품질의 타워와 더불어 고객의 다양한 요구를 충족시키는 “특수 차량”도 생산하고 있다.

그 외에도 코린도 그룹은 화학 공학, 발전 및 환경 분야의 핵심 기업으로 인도네시아의 중공업 건설에서 중요한 선두주자이다. 고품질 서비스를 제공하고 첨단 기술을 사용하며, 고객 만족도를 향상시키기 위해 지속적으로 기술을 개발하고 있다. PT KORINDO Konstruksi는 주로 석유 화학 및 공장 건설에 종사하면서, 글로벌 EPC(Engineering, Procurement, Construction) 회사와의 파트너십을 통해 고객 만족을 높이고 있다.

네 번째는 물류업 분야로서, 1992년 물류 사업부를 설립하여 운송, 창고 등 물류 사업에 진출하였다. 코린도 그룹의 운송 부문은 그룹의 초기 단계부터 통

나무, 합판, 원유 팜유 등의 생산 지점과 코린도 그룹의 수출입 기지를 연결해 왔다. 이러한 운송 분야에서 오랜 경험을 바탕으로, Pelayaran KORINDO는 경쟁력 있는 인도네시아 국내 합대 네트워크를 구축했으며, 국내 석탄 및 석유 해상 운송 산업에 진입하기 위해 더 많은 해양 이동 서비스 개발을 진행하고 있다. Pelayaran KORINDO의 국내/해외 전문지식은 그룹의 새로운 성장동력으로 등극했다.

다섯 번째, 금융 서비스 분야에서는 1997년에 보험 사업부를 설립하여 보험 분야에 진출했다. 현지화에 성공한 최초의 인도네시아-한국 합작투자인 다금융 회사이다. 즉, PT Clemont Finance Indonesia (CFI)는 리스, 팩터링 및 소비자 금융을 포함한 광범위한 금융 서비스를 제공하는 다중 금융 회사이다. 또한 1998년 한국의 메리츠화재해상보험(주)(Meritz Fire & Marine Insurance Co., Ltd.)와 Korindo Group 사이에 합작 투자하여 설립된 PT Meritz Korindo Insurance는 다양한 위험에 대한 보험 및 보호를 제공함으로써, 고객의 안정적인 관리를 지원하고 있다.

여섯 번째, 부동산 투자 분야에서는 생활 공간을 위한 창의적인 새로운 패러다임을 개발하였다. 코린도 그룹의 부동산 관리부서는 쾌적한 자연환경에서 실용적이면서도 편안한 생활과 작업 공간을 만들 뿐만 아니라 웰빙을 증진시키는 조용한 주거 단위와 고속도로에 쉽게 접근할 수 있는 사무실을 개발하였다.

일곱 번째는 휴게소 및 주유소 투자 분야이다. 시부버 스퀘어는 고급 서비스 휴게소와 쇼핑몰을 제공하는 '윌스톱 즐거움'으로, 스타벅스, 버거킹, 인도마렛, 토탈 부아 및 브랜드 제품 매장을 포함한 50개 이상의 매장을 갖추게 되었다.

코린도 그룹은 창립 이래 다양한 산업 분야로 진출한 다각화 전략을 성공적으로 추진하였다. 초기에는 원목개발과 합판 사업을 시작으로 목재 제지와 관련된 사업 분야로 입지를 다졌으며, 이후에는 제지 및

제화 사업부, 중공업 사업부, 금융 사업부, 물류 사업부, 부동산 사업부, 보험 사업부, 에너지 발전 사업 등 다양한 사업 분야로 진출하였다. 이를 통해 기업은 다양한 비즈니스 영역에서 성공을 이루며, 기존 사업의 의존도를 줄이고 지속적인 성장과 경쟁우위를 확보하였다. 코린도 그룹은 다각화 전략을 통해 리스크를 분산시키고, 지속 가능한 경영과 사회적 책임을 강조하는 ESG 경영을 실현하고 있으며, 향후 지속적인 혁신과 발전이 기대되는 글로벌 기업으로 성장하고 있다.

## 2.2 코린도 그룹의 ESG 경영

최근 ESG에 대한 관심이 커지고 있다. 특히 코로나19 팬데믹으로 '환경'의 중요성이 그 어느 때보다 커졌다. 코로나19 팬데믹이 환경 파괴에 따른 인체로 해석되면서 우리 사회의 환경에 대한 인식의 전환은 절실했고, 모든 기업들은 ESG 경영을 소홀하게 여길 수 없게 되었다(정진섭, 우시진, 2021; 오승재, 2021; Sisa Focus, 2020).

ESG는 환경(Environment), 사회(Social), 지배구조(Governance)의 첫 글자를 조합한 단어로, 기업경영에서 지속가능성(Sustainability)을 달성하기 위한 3가지 핵심 요소이다. 과거 기업의 가치는 재무제표와 같은 단기적·정량적 지표에 의해 주로 평가되어 왔다. 그러나 전 세계적 기후변화 위기와 코로나 19 팬데믹에 직면한 최근에는 ESG와 같은 비재무적 가치의 중요성이 더욱 높아지고 있다. ESG는 기업의 가치에서 특히 중·장기적 평가에 영향을 미친다. 결국, 환경, 사회, 지배구조 등 사회적 가치를 중시하는 방향으로 패러다임이 전환되면서 ESG는 기업의 장기적 생존과 번영의 핵심적 가치로 자리매김할 것이다(정진섭, 우시진, 2021). <그림 1>은 코린도 그룹의 창립부터 지금까지 주요 ESG 경영 활동을 요약한 것이다.



출처: 코린도 그룹 홈페이지  
(<http://korin.co.kr/default/03/01.php>)

〈그림 1〉 코린도 그룹의 ESG 활동

### 2.2.1 코린도 그룹의 환경(Environment) 활동

기업의 환경(Environment) 활동은 세계적 이슈인 기후변화 및 탄소 배출, 생물다양성 관련 이슈를 중심으로 기업이 수행하는 친환경 활동을 의미하며, 구체적으로는 친환경 경영시스템, 재생자원 활용, 그린산업, 친환경 제품 개발, 친환경제도 등이 있다 (Garvey et al., 2018; Trahan과 Jantz, 2023; 최신희와 윤천성, 2021). Hart(1995)와 반혜정(2013)은 환경이슈에 적극적인 기업은 환경 문제 및 규제에 따른 현재와 미래의 비용을 감소시킬 수 있으며, 환경이슈에 대한 적절한 대응으로 기업 효율성을 강화시키고 나아가 영업비용의 절감은 물론, 결국 기업 전체의 경쟁력 향상을 가져올 수 있다고 주장하였다.

코린도 그룹은 인도네시아에서 50년간 기업 사회 공헌 프로그램을 통해 지속 가능한 사회를 건설하기 위해 노력해 왔다. 원래의 숲을 베는 대신에 나무를 기르고 자연보호에 앞장서고 있으며, 특히 중국, 인도, 유럽 등 전세계로 수출되는 팜오일 사업의 경쟁력은 세계 최고를 자부한다. 코린도의 조림본부가 위치한 중부 칼리만탄의 팡갈란분 지역은 서울시보다 큰 672km<sup>2</sup> 규모의 조림사업을 진행 중인데, 높고 드넓은 조림지는 끝이 보이지 않을 정도다(최종경, 2016). 그 중에서도 인도네시아 지역 공동체에 실질적인 도움을 주면서 환경개선에 기여한 것은 '도시 숲' 프로젝트이다. '도시 숲' 프로젝트는 조림과 임업에 강점이 낮은 관리가 소홀한 토지나 쓰레기 매립지 등 환경이 훼손된 땅을 조림기술로 복원시켜 시민들이 언제든 찾아 즐길 수 있는 녹지 공간으로 재탄생시킨 사업이다.

코린도의 제품은 합판, 제지 등 다양한데 100% 폐지를 사용하여 생산하는 신문용지는 인도네시아 시장 점유율 1위를 기록 중이다. 또한 윈드타워의 풍력 발전, 플랜트 및 특장차, 상용차 등 중공업부문을 통해 인도네시아의 사회적 인프라 발전에 기여하고 성장을 지속하고 있다(최종경, 2016). 한편, 2019년 코린도 그룹은 자회사의 유휴 부지 2ha에 시범림 조성을 시작하기도 했다. 코린도 그룹의 CEO는 '환경 보호는 국가나 직업에 관계없이 모든 사람들이 주의해야 할 문제로 지속적으로 지켜져야 한다'고 강조했으며, 코린도 그룹의 환경 활동 의지를 피력했다.

### 2.2.2 코린도 그룹의 사회(Social) 활동

사회(Social) 활동은 세계적 이슈인 노동조건 및 사회봉사, 공정한 비즈니스 관행, 공급망 관리 관련 이슈를 중심으로 기업이 수행하는 친사회적 활동이며, 구체적으로는 지역사회 관계, 근로자의 안전 및 평등,



기업 공급망 관리 등이 있다(Garvey et al., 2018; Becchetti et al., 2022).

코린도 그룹은 인도네시아 지역사회가 가진 잠재력을 견인하는 데 큰 역할을 수행했다. 대표적 사례로는 지역주민과 더불어 운영한 고무농장, 생활환경 개선 CSR 프로그램, 지진 피해 복구 및 물 공급, 오지 도로개발, 장학재단 운영 등이 있다. 다음은 몇 가지 주요 사례이다.

첫 번째로, 코린도 그룹은 2011년부터 인도네시아 말루쿠주 부루섬에서 고무농장을 운영하였다. 고무농장을 운영하기 전 부루섬 주민들이 소유한 유휴 용지에 고무농장을 조성할 수 있도록 지원하였다. 이렇게 조성된 고무농장에서 채취된 수익은 코린도 그룹이 주민들로부터 전량 매입하는 식의 선순환 구조를 완성하였다. 이는 경영에 있어서 인도네시아의 현지화를 주장해 온 승은호 회장의 경영 철학에 바탕을 둔 것이다.

두 번째로, Balikpapan 지역 Jenebora 마을의 한부모 가족 주택 및 생활환경 개선 관련 지역 유관기관(POLES)과 협력하여 CSR 프로그램을 진행했다. 코린도 그룹은 이 지역 원주민들을 돕기 위해 4개 마을 현지 주민대표들과 군수 및 군청 관계자, 지역 유지들과 여러 차례 협의를 통해서 원주민들의 기본적인 의식주 해결과 경제자립 그리고 마을발전에 도움을 주기 위해서 300억 루피아를 30년간 분할 지급하는 방식으로 마을 발전기금을 기부하였다.

세 번째로, 2018년 7월, 북말루카 지역인 남할마헤라에서 7.2규모의 지진이 발생하였고, 이로 인해 13명이 사망하고 수만 명의 주민들이 주택을 잃어 대피하게 되었으며, 정부는 피해액을 300억 루피아로 추정했다. 이 지진 이후 PT Gelora Mandiri Membangun(GMM)는 지진 피해자들에게 256톤의 깨끗한 물을 공급했고 청소 및 도로 복구를 지원하였다. 코린도 그룹은 시민들에게 물 지원 외에도 GMM은 중장비와 건축 자재를 공급했다. 굴삭기, 픽

업 트럭, 덤프 트럭과 같은 중장비와 운송 수단은 긴급한 도로 개통과 대피소에서 식량 공급을 가속화하기 위해 동원되었다. 또한 인프라 구축을 지원하기 위해 GMM은 남할마헤라 군의 다양한 마을에 1,000매의 합판과 200매의 테르팔(투명한 방수 천)을 직접 기증하였다. 물론 이러한 기부는 재난으로 주택을 잃은 주민들을 위한 임시 주거 시설 구축에 도움을 주었다.

네 번째로, 2020년 10월 22일 목요일에 아루트 우타라 지역의 난가무아 마을에서 당시 PT Korintiga Hutani의 사장인 박종명은 지방 정부인 누르히다야에게 직접 17km 길이와 16m 폭의 도로를 CSR 차원에서 기부했다. 이 구간은 난가무아 마을과 아루타 지역의 팡쿠트 거주지 사이의 도로 연결로인데, 누르히다야 지사는 인프라 개발을 위한 협력 모델로 인도네시아 정부를 지원한 PT Korintiga Hutani를 높이 평가했다.

다섯 번째로, 코린도 재단운영이다. 재단은 100명이 넘는 직원 자녀에게 장학금을 수여하고 있는데, 이는 1998년부터 코린도 그룹이 재단을 통해 자사 직원 자녀에게 장학금을 제공하여 교육에 대한 약속을 이어가고 있는 것이다. 코린도 그룹은 우수한 인적 자원의 개발이 지속 가능한 발전의 핵심 중 하나라는 것을 인식하고 있으며, 이에 따라 인도네시아 교육의 질을 향상을 위해 장학금 지원을 통해 인적자원 강화를 지속적으로 실천하고 있다.

### 2.2.3 공유가치창출(Creating Shared Value, CSV)

세계에서는 기업의 사회적 책임(CSR)의 질적 성장 측면에서 기업과 사회의 동반성장을 위한 구체적인 실질적인 방안들을 모색해야 한다는 화두가 지속적으로 제기되고 있다. 이는 기업경영활동 이익의 일부를 사회와 나누는 전통적인 기업의 사회적 책임(CSR) 방식에서 진일보하여, 기업이 가진 자원과

전문성을 활용해 사회의 근본적인 문제를 해결하여 기업과 사회가 함께 지속가능한 발전을 추구하도록 하는 것이다(장유정, 조유현, 2016).

이러한 배경 하에서 최근 공유가치창출(Creating Shared Value, CSV)에 대한 논의가 활발히 전개되고 있다. 공유가치창출(CSV)은 기업의 경쟁력과 지역사회의 발전은 상호의존적인 관계에 있기 때문에 기업의 지속가능한 발전을 위해서는 사회의 변영이 선행되어야 하며, 이는 다시 기업의 성장을 촉진하는 선순환 구조를 이루게 된다는 것이다(Porter & Kramer, 2011).

다음은 코린도 그룹의 공유가치창출(CSV) 사례이다. 코린도 그룹은 현지인조차 잘 모르는 오지인 부루에 2012년 고무농장(PJ법인)을 조성했다. 2017년 첫 생산을 시작하였고, 현재는 1,160ha에 64만 3,800그루(ha당 555본)가 자라고 있다. 고무나무는 심은 지 5~6년 뒤부터 25년 정도 수액 생산이 가능하다. 고무농장은 지역에 활기를 불어넣었고 농장을 지켜본 주민들이 직접 찾아와 고무나무를 심고 싶다고 요청하였다. 코린도는 자체 농장을 넓히는 대신 지역과의 상생을 택했다. 2019년부터는 원하는 주민에게 묘목을 절반 값에 나눠 주고 생산이 이뤄지면 나머지 절반 값을 받는 식으로 운영되었다. 현재는 200ha의 고무농장이 조성되었으며 생산된 고무 수액은 코린도가 전량 구매해 주고 있다.

2.2.4 코린도 그룹의 올바른 지배구조(Governance) 활동

지배구조(Governance)는 주로 이사회와 독립성과 다양성 존중, 주주가치 강화, 기업의 청렴도 등으로 평가된다. 지배구조 측면에서는 무엇보다도 환경의 보호와 사회적 가치를 기업이 실현할 수 있도록 뒷받침하는 투명하고 신뢰도가 높은 이사회 구성 및 감사위원회의 구성이 필요하다. 특히, 뇌물이나 부패를 방지하고, 로비 및 정치 기부금 활동에서 기업 윤리를 준수함으로써 높은 지배구조의 가치를 확보할 수 있다(Strine et al., 2022).

기업의 거버넌스 측면에서, 코린도는 회사의 투명성과 공정성을 보장하기 위해 일련의 조치를 취하였다. 예를 들어, 위험 관리, 내부 감사 및 규정 준수 검토 등을 포함한 완벽한 내부 통제 체계를 구축하여, 회사의 운영이 법률과 윤리 기준을 준수하도록 하였다. 무엇보다도 코린도 그룹은 인도네시아 회사법에 따라 회사의 의사결정 및 집행기관인 회의체로 이사회와 감사위원회를 설립하여 2중 기업지배구조 형태를 띄고 있으며, 이사회는 경영을 수행하고 감독위원회는 경영진의 결정을 감시하고 이사회에 감독수행에 따른 조언 등을 제공하여 회사 거버넌스 구조의 합리성과 투명성을 보장하고 있다.

코린도 그룹은 경영 효율성과 투명성을 높이기 위해 일련의 회사 관리 개혁을 진행하였다. 코린도는 최첨단 회계 및 재무 관리 시스템을 채택하여, 회사

〈표 3〉 코린도 그룹의 올바른 지배구조를 위한 노력

코린도 그룹의 올바른 지배구조	인권 보호를 지지하고 존중
	인권 침해에 연루되지 않았는지 확인
	결사의 자유와 단체교섭권을 확보
	고용 및 직업과 관련하여 모든 형태의 강제 노동, 아동 노동, 차별을 철폐
	환경문제에 대한 예방적 접근 방식을 지원
	더 큰 환경적 책임을 장려하기 위한 이니셔티브에 참여
	환경친화적인 기술의 개발과 확산을 장려
	윤리적/공정한 방식으로 회사의 '좋은 거버넌스'를 구축한다는 정신을 실현하고, 부패 예방 및 근절

의 재무 상황을 감시하고 관리하는 데에 기여했으며, 코린도의 독립적인 감사위원회와 보상위원회를 설립하여, 회사의 결정과 인사 관리가 공정하고 투명하게 이루어지도록 하였다.

정보 공개 측면에서, 코린도 그룹은 정기적으로 회사의 재무 보고서와 사회적 책임 보고서 및 기타 중요 정보를 공개하여 주주와 투자자에게 투명성을 유지하였고, 지역 사회 및 이해관계자들과 정기적인 커뮤니케이션을 유지하여, 회사의 경영 활동이 지역 사회의 요구와 이익에 부합하는지 확인하였다.

전반적으로, 코린도 그룹은 거버넌스 측면에서 일련의 조치를 통해 회사의 투명성과 공정성을 보장하였으며, 이러한 거버넌스를 통해 회사의 경영 효율성과 경쟁력을 향상 시키는 데 기여했을 뿐 아니라, 회사의 명성과 이해관계자들의 이익까지 보호할 수 있었다.

코린도 그룹의 ESG 경영 측면은 <그림 2>와 같이 요약될 수 있다. 즉, 기업의 경영전략과 구조를 ESG 측면에서 조율함으로써 기업의 중장기적 경쟁력을 강화하고 있다. 환경 측면에서는 자원 관리와 에너지 효율을 개선하는 데 주력하고, 산업 부문에 따라 친환경 생산과 소비를 촉진하는 노력을 기울이고 있으며, 기업의 생산성과 환경개선 및 지속가능성 사이의 균형을 맞추는 데 노력하고 있다.

또한 사회적 측면에서는 지역사회와의 상호 작용

을 강화하고, 사회적 가치 창출에 주력하며, 사회적 기대에 부응하는 사업 운영을 추구하고 있다. 나아가, 코린도 그룹은 거버넌스 측면에서 투명하고 책임감 있는 기업 운영을 중시하며, 투명한 경영구조와 이해관계자들과의 효과적인 의사소통을 추구하고 있다. 결국 경영자들은 경쟁 환경과 기업의 가치를 고려하여 ESG를 기반으로 한 지속 가능한 경영전략을 세우고 이를 실현하기 위한 구조를 강화하고 있다.

코린도 그룹은 ESG 경영을 통해 리스크를 관리하고 기회를 포착하여 지속적인 성장과 경쟁우위를 추구하고, 나아가 전 지구적인 영역에서 사회적 책임과 지속 가능한 경영의 모범 사례로서 선도적 기업의 역할을 수행하고 있다.

### III. 다이아몬드 모델과 삼선(三先) 철학의 결합

#### 3.1 다이아몬드 모델을 활용한 코린도의 전략

코린도 그룹은 창립 이래 지속적으로 성장하고 있으며 다양한 산업분야의 다각화 전략을 추진하고 있는 기업이다. 특히 현지화와 더불어 ESG 경영을 활용하여 사회적 가치 창출에 노력하고 있다. 다음에서



<그림 2> 코린도 그룹의 ESG 경영

는 코린도 그룹의 성장을 승은호 회장의 삼선(三先) 철학과 더불어 Porter(1990)의 다이아몬드 모델을 기반으로 설명하고자 한다.

경영전략 분야의 세계적인 그루(Guru)인 하버드 대학의 Michael Porter 교수는 1776년에 Adam Smith가 '국부론'을 출판한 뒤, 200여 년간 지속되어 오던 전통적 경제이론의 패러다임을 바꿨다. 그는 전통 경제학이 강조하는 생산 관련 요소를 포함한 포괄적 모델로서 다이아몬드 모델을 제시하고, 국가 및 산업경쟁력을 총체적으로 이해할 수 있는 분석의 틀을 제공했다. 이 모델은 국가뿐 아니라, 산업, 기업을 분석할 때도 활용될 수 있다. 즉, 다이아몬드 모델은 국가 및 산업경쟁력 뿐 아니라, 기업 경쟁력에 대한 분석 수단이나 기업 전반의 현황을 파악하는 데 널리 활용될 수 있는 모델이다(정진섭, 우시진, 2021).

Porter의 다이아몬드 모델은 크게 요소 조건(Factor Conditions), 수요 조건(Demand Conditions), 관련 및 지원 산업(Related and Supporting Industries), 기업의 전략·구조·경쟁(Firm Strategy, Structure, and Rivalry)의 네 가지 내생변수와 '기회(Chance)'와 '정부(Government)'라는 두 가지 외생변수로 구성된다(Porter, 1990). 본 연구에서는 네 가지 내생변수를 활용하여 코린도 그룹의 발전을 요약·제시하면 다음과 같다.

### 3.1.1 요소 조건(Factor Conditions)

다이아몬드 모델의 요소 조건(Factor Conditions)은 기업이 경쟁력 있는 제품과 서비스를 생산하기 위해 활용하는 기본적인 자원과 능력을 나타내며, 이는 천연자원, 노동력, 기술력, 자본, 교육 수준 등과 같은 모든 내부 요소들을 포함한다. 좀 더 세분하면, 원재료, 천연자원과 같은 기초(Basic) 요소와 고급인재, 고급 기술과 같은 고급(Advanced) 요소로 구분할 수 있다.

코린도 그룹은 석유와 목재 등 풍부한 자원 즉, 원목공급지인 인도네시아의 질 좋은 원목과 저렴한 노동력을 확보해 초기에 단일 임업(목재 및 고무) 분야의 사업을 하는 회사에서 다각화 전략을 추진하면서, 기업의 기술, 인력을 좀 더 고급 요소로 발전시키면서, 금융, 에너지, 건설, 중공업, 로직스틱, 부동산 등을 사업을 확장시켰다. 이러한 요소 측면의 강화는 자원거점이론(Resource-Based View)의 핵심역량(Core Competence) 강화와도 연결될 수 있다.

### 3.1.2 수요 조건(Demand Conditions)

수요 조건(Demand Conditions)은 국내 수요의 성격과 수준이 기업의 경쟁력과 혁신을 촉진하는 요소로 작용하는 것을 의미하며, 특히 수요 조건은 경쟁적인 시장에서 고객들이 요구하는 수준 높은 제품과 서비스를 개발하고 생산하는 데 중요한 영향을 미친다.

코린도 그룹은 전략적으로 현지에서 민생에 관한 경영활동을 진행함으로써, 인도네시아 시장에서 핵심적 역할을 수행하고 있다. 따라서 기본적으로 인도네시아 내부 시장을 확대하는데 유리한 위치를 선점함은 물론, 점차 글로벌 시장에서의 고급 수요에 대응하기 위해 노력하고 있다.

이를 위해 목재 가공, 풍력발전, 로직스틱 등의 사업분야에서 스페인, 프랑스, 독일 등에 중형 산업 생산공장을 두고 있으며, 대부분의 제품을 서울, 도쿄, 홍콩, 로스앤젤레스, 제다 등 주요 바이어 영업 사무소를 통해 수출하는 등 활발한 글로벌 경영활동을 전개해 왔다. 즉, 시장 측면에서 글로벌 시장으로의 확장을 통해 지속적으로 염두해두고 성장을 지속해 왔다. 예를 들어, 팜유, 풍전 등 산업에서는 글로벌 시장에서의 경쟁력을 확보하여 초기 제품 개발부터 글로벌 시장에서 판매될 수 있는 높은 수준의 품질 경쟁력을 지향하였다.

### 3.1.3 관련 및 지원 산업(Related and Supporting Industries)

관련 및 지원 산업(Related and Supporting Industries)은 관련 산업들과의 긴밀한 협력과 지원 구조가 해당 기업의 경쟁력을 강화시킨다는 것이다. 예를 들어, 비즈니스 프로세스에서 관련 및 지원 기업과 긴밀한 협력을 맺는 것은 기술 혁신과 생산성 증가 등 긍정적 시너지 효과를 창출할 수 있다.

코린도 그룹은 원목개발과 목재 제지를 기반으로 다각화 전략을 통해 다양한 제품과 서비스를 확장해 갔다. 그러한 성장의 기반에는 관련 및 지원 기업들과의 협력을 통해 긍정적 시너지 효과를 창출한 것이다. 예를 들어, 물류 사업부를 통해 원료 운송과 제품(풍력 발전 장치 등)을 국내외로 효율적으로 배송했고, 금융 사업부를 통해 자금 조달과 재무 거래를 지원하면서 그룹 전체의 안정적 경쟁우위의 확보를 지원했다. 또한 에너지 발전 사업을 통해 기업의 에너지 수요를 안정적으로 지원하면서, 환경적으로도 지속 가능성을 추구했다.

### 3.1.4 기업의 전략, 구조 및 경쟁(Firm's Strategy, Structure and Rivalry)

기업의 전략, 구조 및 경쟁(Firm Strategy, Structure and Rivalry)은 기업의 경쟁 전략, 구조, 그리고 경쟁사들과의 경쟁 상황을 나타내며, Porter는 나중에 이 부문을 '경영환경(Business Context)'이라고도 명명했다. 기업 경쟁에서의 경쟁과 협력 관계 및 기업의 구조와 전략이 기업의 경쟁력에 중요한 영향을 미친다. 또한 여기에는 경영철학도 포함되는데, 이는 기업의 비전과 목표를 반영하며, 경쟁 전략과 구조, 그리고 경쟁 사이의 상황과의 연계를 통해, 기업의 지속가능한 종합경쟁력을 향상시키는 중요한 요소이다.

코린도 그룹은 특히 경쟁에 있어서 단지 인도네시아 시장에서의 경쟁을 넘어 세계시장의 1등과의 경쟁을 목표로 삼았으며, 결국 해당 비즈니스에서 글로벌 리더가 되었다. 기본적으로 삼선 철학은 경쟁 전략과 구조, 그리고 경쟁 사이의 상황과의 조화를 통해 코린도 기업의 종합적 경쟁력을 형성하고 향상시키는 핵심적 역할을 수행한다. 나아가, 최근 환경, 사회, 지배구조(ESG) 측면에서도 이러한 경영철학이 강조되고 실제 모든 경영활동에 투영되고 있다.

### 3.2 삼선철학과 경쟁우위의 결합

전술했듯, 전략 측면에서 코린도 그룹의 성공 요인 중 주목할 중요한 부분은 '삼선(三先)'의 철학이다. 선견(先見)은 시대와 사회요구에 부응하는 사업을 예측하여 '도전과 개척' 정신으로 사업을 전개하는 것을 말한다. 기존 시장 외에 새로운 시장에 먼저 진입하여 시장 점유율을 확보하고, 더 큰 영역으로 성장하는 것이다. 코린도 그룹은 목재 및 합판사업으로 시작했지만, 그룹의 필요에 따라 관련 및 비관련 사업으로 확장했다. 예를 들어, 시장을 해외로 확장하기 위해 자사 제품을 해외로 운송할 필요성이 커졌다. 하지만 현 상황에서는 운송할 수 있는 대외 여건이 부족한 것을 깨닫게 되었다. 적절한 운송관련 기업이나 인프라가 부족한 것이다. 이에 코린도 그룹은 자체로 운송수단의 개발 및 물류 사업을 시작했다. 즉, 어떤 측면에서는 비관련으로 볼 수 있지만, 사실상 그룹의 필요와 관련된 사업을 시작하고 성장시킨 것이다.

선행(先行)은 기업이 미래에 대한 비전을 가지고 적극적으로 행동하여, 앞선 기술로 변화를 선도하는 글로벌 리더가 되는 것이다. 선견을 했지만, 실제 실행이 되지 않는다면 이룰 수 없다. 즉, Plan-Do-See의 경영전략 프레임에서 "Do"에 해당되는 것이며, 과거 현대그룹의 故정주영 명예회장의 "자네 해봤어"라는 명언도 여기에 포함된다. 코린도 그룹은 이와

같이 실천을 중요시했다는 뜻이다.

선점(先占)은 기업이 선점한 영역에서 강력한 경쟁력을 확보할 뿐만 아니라 자신의 능력으로 이해관계자와 동행을 통해 모든 사회구성원의 행복을 실현함으로써, 결국 더 좋은 세상을 만들어 나가고자 하는 것이다. 즉, 코린도 그룹은 새로운 영역에서 빠른 성장과 지속 가능한 경쟁우위를 확보하여 자신의 성장과 모두의 행복을 이루는 생태계를 이루는 것을 그의 '삼선(三先)' 철학의 핵심이다.

다음에서는 이러한 삼선의 철학과 앞에서 설명한 다이아몬드 모델과의 결합을 통해 그룹 전체의 종합 경쟁력을 설명하고자 한다. <그림 3>은 이러한 코린도 그룹의 핵심 비즈니스 활동과 핵심 철학을 그림으로 나타낸 것이다.

다이아몬드 모델의 네 가지 내생변수들은 코린도 그룹이 어떻게 경쟁력을 지니게 되었는지는 설명하고 있으며, 그 위에 화살표로 삼선 철학을 연계시켰다. 이는 각 요소들의 실제 진행에 있어서는 삼선의 철학이 작동하고 있음을 나타낸다.

예를 들어, 어떤 새로운 비즈니스로 다각화 전략을 수행함에 있어서 먼저 해당 비즈니스를 먼저 파악하고(先見), 그러한 필요성과 전반적 미래 전망을 기반으로 신속하게 실행한 뒤(先行), 결국 성공적인

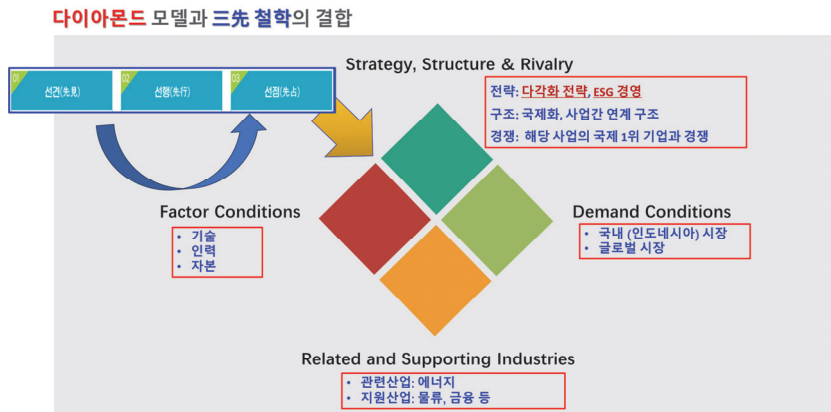
비즈니스를 통해 해당 부분을 점유하고 이러한 성과를 사회와 국가와 함께 공유한다는 것이다(先占).

중요한 기본 전략인 PDS(Plan-Do-See)와 유사하지만 보다 실천적 요소가 내포된 삼선의 철학이 다이아몬드 모델의 각 요소에 작용하고, 각 요소들이 상호 연계하고 지원하면서, 결국 그룹 전체의 안정적이며 지속가능한 경쟁우위를 창출하고 있는 것이다.

#### IV. 요약 및 시사점

본 연구는 코린도 그룹의 사례 분석을 통해 기업이 ESG 경영과 산업 다각화 전략을 성공적으로 결합하는 방법을 조사했다. 코린도 그룹은 산업 다각화 전략을 통해 기존 사업 영역에서의 성장과 더불어 새로운 분야로의 진출을 통해 전체 그룹의 시너지 효과를 창출하고 결국 종합적 성장을 현실화시켰다.

코린도 그룹의 성공은 기업의 전략적 목표와 현지 정부의 지역발전 목표를 결합하여, 긍정적 시너지 효과를 창출한 결과로 해석될 수 있다. 정부 정책과 협력하여 자원 확보, 인프라 구축 등을 통해 안정적인 경영환경을 조성하면서 사업을 확장했다. 또한, 교육,



<그림 3> 다이아몬드 모델과 삼선 철학의 결합

빈곤퇴치, 일자리 창출, 환경보호와 같은 사회적 책임활동, 윤리경영 등 ESG와 관련된 활동을 수행하면서 인도네시아의 현지화 전략을 철저히 추구했다.

한편 코린도 그룹이 성공 요인 중 전략 부문에서 주목할 만한 부분은 승은호 회장의 '삼선(三先)' 철학이다. 그리고 이러한 삼선의 철학이 '다이아몬드 모델' 각각의 요소들과 결합하여 그룹 전체의 시너지를 창출했다. 이러한 코린도 그룹의 심층적 사례 연구는 학계는 물론, 실무적으로도 다른 기업들에게 전략적인 의사결정을 위한 좋은 모범이 될 것이다.

본 연구의 학문적·실무적·정책적 시사점을 요약하면 다음과 같다. 먼저, 학문적 시사점으로는 첫째, 코린도 그룹의 성공 사례를 통해 관련 및 비관련 다각화에 대한 심층 분석을 진행하였으며, 산업 다각화 전략을 통해 성공적 시너지 창출 방법을 고찰할 수 있었다. 둘째로는 코린도 그룹의 ESG 경영과 산업 다각화 전략 및 현지화 전략을 동시 전개함으로써, 서로 다른 전략의 성공적 융합 가능성을 확인할 수 있었다. 특히, 승은호 회장의 '삼선(三先)' 철학을 다이아몬드 모델과 결합함으로써, 코린도 그룹의 성공이 결코 우연이 아닌, 기업 전략의 승리임을 확인하였다.

또한, 승은호 회장은 현지 정부와의 적극적인 협력을 강조하면서, 현지시장 환경을 이해하고 그에 적합하도록 사업을 발전시키는 '현지화 전략'의 중요성을 강조했다. 나아가 '삼선(三先)' 철학의 선견, 선행, 선점이라는 원칙은 실제로 기업 운영에 있어서 유용한 시사점을 제시하고 있다.

다음으로 기업에 대한 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 현 글로벌 시장에서 경쟁우위를 확보하고자 하는 기업들은 기업의 생존과 번영을 위해 'ESG(환경, 사회, 지배구조) 경영'이 필수적임을 깨달아야 할 것이다. 이는 지속 가능성과 사회적 책임을 강조하며, 향후 전체 경영 활동의 핵심 방향으로도 제시될 수 있다.

둘째, 다각화를 통한 기업 성장이 성공하기 위해서는 기본적으로 '핵심역량(Core Competence)'의 확보가 중요하다. 즉, 기업은 자사의 핵심역량을 기반으로 다양한 시장이나 산업으로 확장함으로써 지속적인 경쟁력을 구축할 수 있다. 다각화가 먼저인지 핵심역량의 확보가 먼저인지 그 선후를 구별하기가 쉽지 않으나, 핵심역량이 없는 가운데 새로운 시장이나 비즈니스에 진출한다면, 성공적인 다각화가 이루어질 수 없을 것이다.

셋째, 코린도 그룹의 사례를 통해 '현지화와 다각화는 서로 보완적'일 수 있으며, 기업운영에 있어서 협력과 상생이 무엇보다 중요하다는 점을 다시 한 번 확인할 수 있었다. 특히, 한상(韓商) 기업의 경우, 현지 사회와의 긴밀한 연계가 있어야 지속가능한 성장을 이루어낼 수 있으며, 따라서 현지화 전략이 중요하다.

넷째, 성공적인 기업 성장 특히 다각화를 위해서는 관련 및 지원 산업의 중요성을 깊이 통찰하고 활용해야 할 것이다. 예를 들면 코린도는 사업의 성장을 위해 필요하지만 자체적으로 물류 산업이나 금융 산업으로 확장할 수 없는 경우, 현지 정부는 물론 관련 및 지원 산업과 협력하여 새로운 사업을 개척하고 성장했다. 관련 및 지원 산업과의 협력과 전반적 전략은 결국 예측 가능한 경영을 가능케하고 글로벌 시장에서의 경쟁우위를 가능하게 할 것이다.

끝으로 정책적 시사점은 다음과 같다. 먼저, 각국 정부는 'ESG 경영'을 적극 지원할 필요가 있다. 구체적으로는 'ESG 지표'를 공개하고 기업들의 지속 가능한 경영을 강조해야 한다. ESG 경영을 촉진하기 위한 세제 혜택, 장려금, 교육 프로그램 등을 도입하여 기업들이 사회적 책임을 수행하고 지속 가능성을 추구하도록 유도할 필요가 있다. ESG 경영을 실현하려는 기업들을 위해 정부는 ESG 인증제도를 강화하고, ESG 지표를 기반으로 한 기업 규제 및 인센티브를 강화하여 사회의 발전과 기업의 지속 가능성을 유기적으로 연계해야 할 것이다.

둘째, 해당 국가에 투자한 외국인 기업을 '우리(us)'라는 인식으로 함께 성장하는 철학이 필요하다. 인도네시아 정부의 경우, 한상(韓商)을 인도네시아 기업으로 인정하고 함께 성장하였다. 클린턴 시절에 미국 경제가 발전하였는데, 그 기간에는 외국인투자기업도 미국 기업이라는 인식이 뒷받침되었다. Reich(1990) 교수의 'Who Is Us?'라는 논문에서 밝혔듯, 미국에 투자하고, 세금을 내고, 일자리를 제공하는 외국기업들을 연계하여, 결국 미국의 발전을 뒷받침하게 했다.

셋째, 정부는 국내외 모든 '기업'과 더불어 국가 및 지역을 발전시키는 지혜가 요구된다고 하겠다. 특히, 우수한 글로벌 기업을 국내로 투자유치하여, 성공적 경제발전에 도움이 될 수 있게 해야 할 것이다. 해외 진출에 관심 있는 글로벌 기업들을 지원하기 위한 투자유치기관을 적극 발전시켜야 할 것이다. 투자유치 및 해당 비즈니스에 대한 정보 제공, 투자 인센티브 등을 통해 우수한 기업이 국민들과 함께 성장할 수 있는 여건을 조성하는 것이 무엇보다도 중요하다.

본 연구는 다양한 시사점 이외에 일부 한계점도 내포하고 있으나, 이는 향후 연구의 중요한 이슈가 될 수 있을 것이다. 첫째, 본 연구는 코린도 그룹 단일 사례를 중심으로 살펴보았기 때문에 이러한 연구 결과를 일반화할 수 없다는 사례연구의 기본적 한계점을 지닌다. 또한, 사례 연구이므로 모든 상황에 적용되기 어려울 것이다. 따라서 다양한 기업 및 산업에서의 적용을 위해서는 추가적인 심층 연구가 필요할 것이다.

이러한 한계에도 불구하고 본 연구는 인도네시아 한상(韓商) 기업의 글로벌 성장을 위한 다양한 시사점을 도출한 바, 이는 관련 연구의 귀중한 기반이 될 수 있을 것이다.

## REFERENCES

- Ansoff, H. I.(1957), "Strategies for Diversification," *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Becchetti, L., E. Bobbio, and F. Prizia(2022), "Going Deeper Into the S of ESG: A Relational Approach to the Definition of Social Responsibility," *Sustainability*, 14(15), 9668.
- Chandler A. D.(1959), "Altgeld's America, 1892-1905, The Lincoln Ideal Versus Changing Realities," *Business History Review*, 33(03), 467-468.
- Dundas, K. N. M., and P. R. Richardson(1980), "Corporate Strategy and the Concept of Market Failure," *Strategic Management Journal*, 1(2), 177-188.
- Garvey, G. T., Iyer, M. and J. Nash(2018), "Carbon Footprint and Productivity: Does the "E" in ESG Capture Efficiency As Well As Environment," *Journal of Investment Management*, 16(1), 59-69.
- Gort, M.(1969), "An economic disturbance theory of mergers," *The Quarterly Journal of Economics*, 83(4), 624-642.
- Hart, O.(1995), "Firms, Contracts, and Financial Structure," *Oxford*, Oxford University Press.
- Haugen, R. A.(2001), *Modern investment theory: United States Edition (5th ed.)*, Pearson.
- Markides, C. C., and P. J. Williamson(1994), "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance," *Strategic Management Journal*, 15(S2), 149-165.
- Markides, V. and M. Holweg(2006), "On The Diversification of International Freight Forwarders: A UK Perspective," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(5), 336-359.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques*



- for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. E.(1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer(2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(1), 4-17.
- Prahalad, C. K., and A. B. Richard(1986), "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance," *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.
- Prahalad, C. K., and R. A. Bettis(1986), "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance," *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
- Reich, R. B.(1990), "Who Is Us?," *Harvard Business Review*, 68, 53-64.
- Rumelt, R. P.(1974), *Strategy, Structure and Economic Performance*, Boston, Cambridge, Mass, Harvard University Press.
- Rumelt, R. P.(1982), "Diversification Strategy and Profitability," *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369.
- Scherer F. M., and David Ross(1990), "Industrial Market Structure and Economic Performance," *Social Science Electronic Publishing*, 2(2), 683-687
- Strine Jr, L. E., Brooke, J. L. and K. M. Diamond (2022), "It's Time to Focus on the "G" in ESG," *Harvard Business Review*(Calls for Papers).
- Sisa Focus(2020), "Korean Federation For Environmental Movement, Consumer Want E-Mart, Lotte Mart, Homeplus to Address Overpacking," <http://www.sisafocus.co.kr/news/articleView.html?idxno=243966> (retrieved July 2020).
- Trahan, R. T., and B. Jantz(2023), "What is ESG? Rethinking the "E" pillar," *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4382-4391.
- Villalonga, B.(2004), "Diversification Discount or Premium? New Evidence from the Business Information Tracking Series," *Journal of Finance*, 59, 479-506.
- Wang, J. H.(2022), "Diversification Strategy and the Construction of Competitive Advantages of Chinese Private Enterprises," *Management & Technology of SME*, 2022(13), 76-78.

## 국내참고문헌

- 김정포(1998), "우리나라 해외직접투자기업의 제품 및 지역 다각화 전략이 기업성과에 미치는 영향," **국제경영논집**, 13, 177-212.
- 권구혁(1999), "한솔그룹의 다각화," **Korea Business Review**, 3(2), 51-84.
- 노용휘, 강승모, 백자경(2023), "지속가능성을 위한 준정부 기관의 ESG 경영: 한국입업진흥원의 사회적 가치 측정지표를 중심으로," **Korea Business Review**, 27(2), 1-20.
- 반종욱, 신준석(2014), "관련다각화 기업의 전사전략과 R&D 전략 간 전략적일관성 분석기법: 종합화학회사 사례," **한국전략경영학회**, 17(3), 101-118.
- 반혜정(2013), "기업의 다각화 전략에 따른 사회적 책임과 이익의 질," **Korea Business Review**, 17(3), 27-52.
- 신유근(1993), 한국기업의 사회참여와 기업재단의 역할, 한국기업재단총람, 전국경제인연합회.
- 오승재(2021), "ESG 경영과 상장회사 사외이사의 역할," **연세법학회**, 37, 401-433.
- 이규억, 박병형(1993), 기업결합. 한국개발연구원.
- 예종석, 김동욱, 권순천, 문현채, 이은정(2002), "제일모직의 사업다각화 성공사례," **Korea Business Review**, 6(1), 125-140.
- 장세진(1998), "경영자원론과 기업진화론을 중심으로 한 전략경영이론의 최근동향," **전략경영연구**, 1(1),

- 49-73.
- 장유정, 조유현(2016), "공유가치창출(CSV)인식 및 적용  
방안에 관한 연구," **한국기업경영학회**, 23(2),  
233-261.
- 정구현(1987), 한국기업의 성장전략과 기업구조, 대한상공  
회의소.
- 정석재(2013), 중소기업형 新유망아이템 발굴 프로세스 개  
발 연구, 한국과학기술정보연구원.
- 정진섭, 우시진(2021), "4차 산업혁명과 ESG 경영: 유통  
산업의 한·중 비교를 중심으로," **경영컨설팅연구**,  
21(3), 351-366.
- 조일흠, 이성규(1987), 한국 기업그룹의 다각화 전략 연구.  
한국경제연구원, 연구총서-44-3.
- 최신인, 윤천성(2021), "ESG 주요 평가지표 탐색," **평생  
교육리더십연구**, 8, 79-97.
- 최종경(2016), [인도네시아] 2천여 개의 대한민국 기업이  
진출한 동남아시아 인구 대국, BNK투자증권,  
2016-04-21 54.
- 홍성민, 박철순, 권기환(2017), "제이에스티나의 전략적 혁  
신과 다각화," **Korea Business Review**, 21(3),  
47-78.

#### 웹사이트

[http://www.mokpobi.net/sboard2/download.php?  
db=pds&uid=7&upfile=upfile](http://www.mokpobi.net/sboard2/download.php?db=pds&uid=7&upfile=upfile)  
<http://korin.co.kr/default/03/01.php>

## KORINDO Group's Competitive Advantage by ESG Management and Diversification Strategies

Jin Sup Jung\* · Pei-Yu Wang\*\*

### Abstract

Chairman Seung Eun-ho, CEO of KORINDO Group, established a company for wood production and export in Indonesia in 1969, combining the names of the two countries, Korea and Indonesia, to name the company KORINDO. It began with wood production, but it encompassed various wood-related fields such as plywood, afforestation, newspaper, and palm oil, and has grown into a successful conglomerate with more than 30 affiliates by diversifying its industries into commercial vehicles, wind towers for wind power generation, chemicals, transportation, pipe coating, finance, and insurance.

In this case study, we sought to find this process of growth in relevant or non-relevant diversification strategies and ESG management. In terms of corporate expansion, there are advantages due to its size, but there are also disadvantages of increasing risks. Therefore, in the case of KORINDO, related diversification was carefully carried out in the early stages, gradually entering slightly unrelated industries. However, the foundation of its growth was the “three agility (三先)” management philosophy of prevision (先見), prevenience (先行), and preoccupation (先占), which can be deeper and more systematic than the “PDS (Plan, DO, See) strategy” of management.

Meanwhile, it should not be overlooked that the philosophy of “localization” that Chairman Seung Eun-ho has emphasized contains ESG’s management philosophy of environment, social, and governance, which has recently been widely talked about. Above all, based on the philosophy of “giving is receiving,” KORINDO grew up with local residents in Indonesia.

Finally, in this paper, the success of the KORINDO group was analyzed using Porter’s (1990) diamond model and implications were derived. Behind the success, the ordinary truth that there is the right strategy, philosophy, and leadership of the CEO was found to be melted into KORINDO, a successful ‘Han Sang (韓商)’ group in Indonesia far away.

Key Words: KORINDO Group, ESG Management, Diversification Strategy, Diamond Model, Han Sang (韓商)

---

\* Professor, Department of International Business, Chungbuk National University, First Author

\*\* Ph.D. Candidate, Department of International Business, Chungbuk National University, Corresponding Author