



Innovation by Chemistry

# 한국도레이그룹의 50년

- 지금까지의 25년, 앞으로의 25년 -  
(11/10 한국도레이그룹 간부연수 설명자료)

---

2025년 11월  
한국도레이 대표  
큐노 모토히사

# 오늘의 Agenda

---

- 1) 자기소개
- 2) 도레이그룹 개요
- 3) 한국도레이 사업 개요
- 4) 경영 공부
- 5) 앞으로의 25년

# 1. 자기소개 (1)

- 성명 : 큐노 모토히사  
(KYUNO MOTOHISA)
- 출생 : 1960년, 일본 홋카이도
- 최종학력 : 홋카이도대학교 법학부
- 가족 : 배우자(한국인), 딸 2명

도레이 재직 42년 중

- 해외 근무 20년(총 6회)
- 해외 신설법인(공장) 설립 3회
- 합작법인 사업화/출범 3회
- 중국에서 광범위한 사업 총괄  
(사내 네트워크 풍부)
- 부임 전부터 한국 관련 업무 경험

## 경력

1984	입사 / 시가 경리과
1985	보트부 소속. 1985-1986 전일본 우승, 1986 서울 아시아대회 2위
1986	
1987	도쿄 플라스틱(주로 엔지니어링 플 라스틱) 사업 관리
1988	
1989	
1990	
1991	말레이시아 ABS 공장 건설·가동에서 일본 인 총무·재경 담당
1992	
1993	
1994	도쿄 플라스틱 해외사업화 지원
1995	
1996	홍콩·중국 수지가공 회사(합작) 건설·가 동에서 재경·총무·물류 전반 경험
1997	

1998	홍콩·중국
1999	
2000	도쿄 수지사업 기획, 국내의 사업의 손익관리·사업 재건 (예: KOLON 플라스틱)
2001	
2002	
2003	
2004	태국 PET 수지공장(합작) 건 설·가동 지원
2005	도쿄 해외사업 및 해외 관계회사의 관리·지원
2006	
2007	중국·상하이 상하이/나통회사의 경영관리 (재경·홍보·법무 등) 관리·지원
2008	
2009	
2010	도쿄 BSF 사업(합작) 관련, 모회사 대상 보고 등
2011	

2012	도쿄 BSF 합작 → 도레이100%화
2013	중국·상하이 중국 관계회사 경영(재경·홍보· 법무 등) 관리·지원 (중국 대표 부재 시 대리 업무 수행)
2014	
2015	
2016	
2017	도쿄 도레이인터내셔널에서 경영기획·관리 부문 담당
2018	
2019	오사카 도레이 섬유본부, 국내외 관계회 사 관리 전반 담당
2020	
2021	
2022	한국 한국 부대표, 대표 보좌
2023	
2024	
2025	부대표 → 대표

# 오늘의 Agenda

---

- 1) 자기소개
- 2) 도레이그룹 개요
- 3) 한국도레이 사업 개요
- 4) 경영 공부
- 5) 앞으로의 25년

## 2. 도레이그룹 개요 (1)

**'TORAY'**  
Innovation by Chemistry



설립  
1926년 1월



관계회사 수  
308사



매출  
2.6조엔



종업원 수  
47,914명

\*25년 3월말 기준

### 기업 이념

“우리는 새로운 가치 창조를 통해 사회에 공헌합니다”

### 기업 슬로건

‘소재에는 사회를 바꾸는 힘이 있다. – Innovation by Chemistry -’

## 2. 도레이그룹 개요 (2)

도레이그룹은

- 유기합성화학
- 고분자화학
- 바이오기술
- 나노기술

를 코어 기술로 하여

중합, 방사, 섬유고도가공, 제막 등

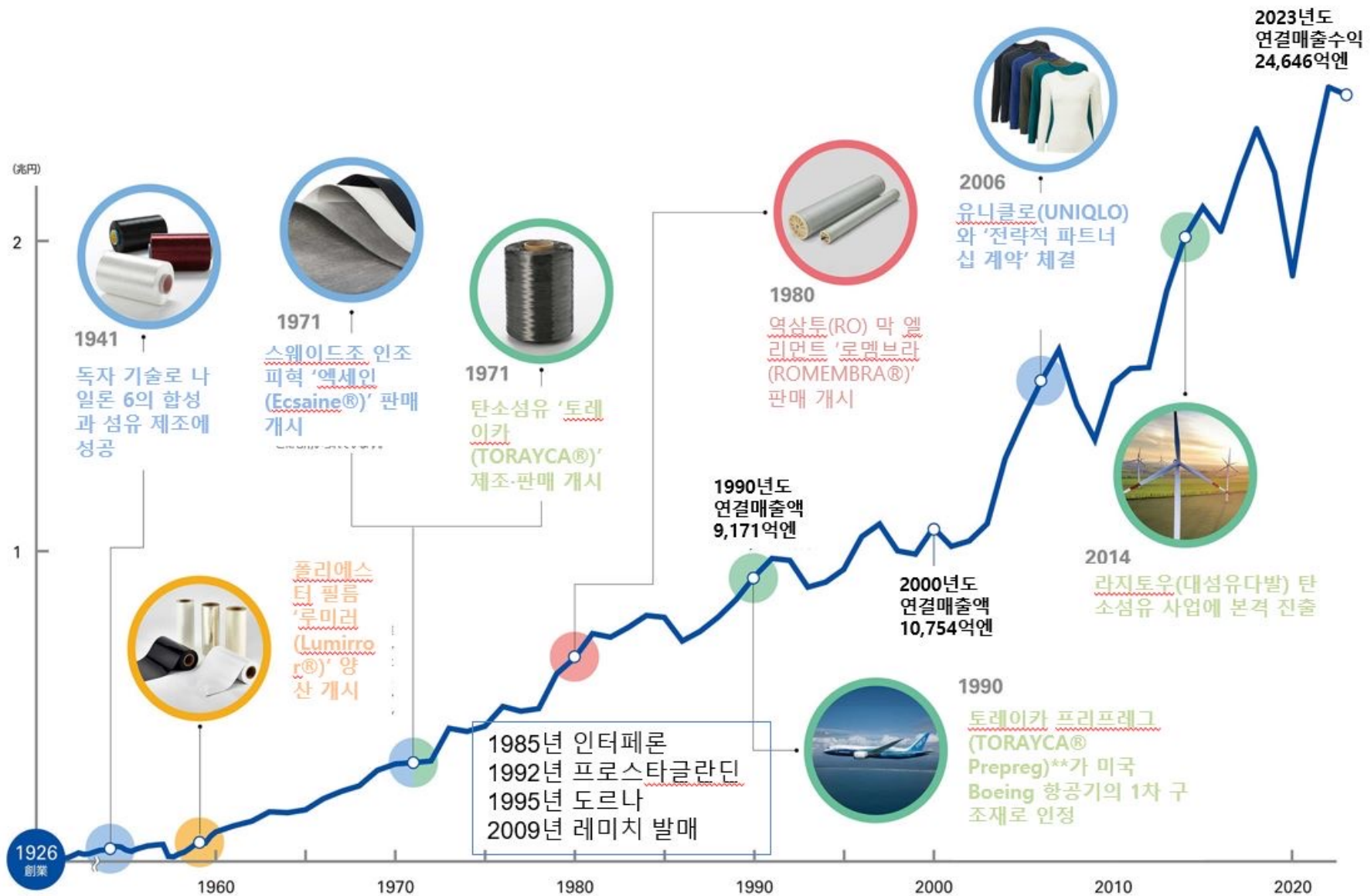
요소기술의 심화와 융합을 통해

섬유, 기능화제품(수지, 케미칼, 필름, 전자정보재료), 탄소섬유 복합재료, 환경 엔지니어링 사업, 라이프사이언스 사업 등 다양한 사업 분야에서

첨단 소재를 창출하고 사업화를 실현하고 있습니다.



## 2. 도레이그룹 개요 (3)



## 오늘의 Agenda

---

- 1) 자기소개
- 2) 도레이그룹 개요
- 3) 한국도레이 사업 개요
- 4) 경영 공부
- 5) 앞으로의 25년



### 3) 한국도레이 사업 개요 (1)

#### 한국도레이그룹 사업 연혁

1963년 한국나이론(현 Kolon)에 나이론 제조기술 공여  
1972년 삼성그룹과 합작, 제일합섬 설립  
1995년 삼성그룹과 합작, STECO와 STEMCO 설립  
1996년 도레이엔지니어링 코리아(TRENGKR) 설립  
1999년 새한과 합작, 도레이첨단소재(TAK) 설립  
2005년 도레이인터내셔널 코리아(TIK) 설립  
2010년 도레이배터리세퍼레이타 코리아(TBSK)에  
도레이 50% 자본참가(2012년 100%화)  
2011년 탄소섬유 사업 진출  
2013년 슈퍼엔지니어링 플라스틱(PPS) 사업 진출  
2014년 도레이케미칼 인수(2019년 합병)  
2015년 도레이 BSF 콘텐츠(TBCK) 설립  
2016년 TAK 제5공장 기공  
2018년 한국도레이과학진흥재단 설립  
2019년 한국도레이R&D센터 준공  
2020년 탄소섬유 복합재 프리프레그 사업 진출  
2023년 TAK 군산공장 2기, 탄소섬유 3기 기공  
2024년 TAK 메타알러미드 섬유 2기, 필름 가공 기공  
2025년 STEMCO Id-Coil 기공, PPS-2기 준공

#### 일본·한국 산업 토픽

1950년대 일본: 나이론, 폴리에스터 상용화  
한국: 합성섬유 수입 후 가공무역 중심 수출

1965년 한일국교정상화, 일본 경제협력으로  
한국 중화학공업 추진  
60년대후반 미일섬유무역 마찰

1970년대 삼성 전기제품 생산 개시, 반도체 사업 진출  
현대자동차 국산차 판매 시작

1980년대 미일자동차 마찰, 미일반도체 협정  
삼성전자 반도체 사업 확대

1990년대 일본 SONY 리튬이온전지 상품화  
아시아 외환위기

2000년대 일본: LCD 확대  
한국: 삼성, LG LCD 확대  
한국: 삼성·LG·SK 리튬이온전지 사업화

1986-2012년  
엔고 진행

도레이는 일한 산업 동향에 맞춰 한국 내 신규 사업화 및 확대를 추진  
2020~22년 코로나19 사태로 일시 정체,  
2023년 이후 확대 투자 재개

### 3) 한국도레이 사업 개요 (2)

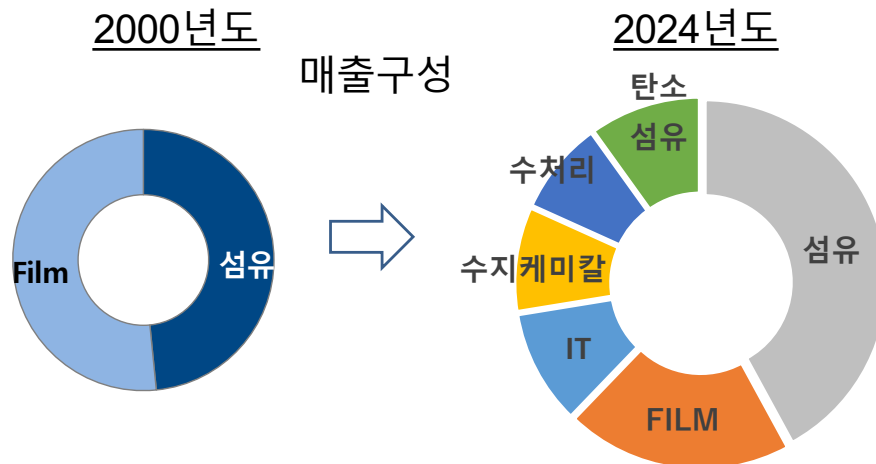
#### 한국 파트너 연혁(도레이 관련)

<u>KOLON</u>	<u>Samsung</u>
1951년 일본에 '삼경물산' 설립, 한국에서 나일론 독점 판매 57년 한국나이론(후일 KOLON(나일론)) 설립 63년 한국나이론에 도레이가 나일론 제조기술 공여	1948년 삼성물산 설립 1953년 제일제당, 1954 제일모직 설립
1965년 한일 국교정상화	
69년 한국폴리에스터(후일 KOLON(폴리에스터)) 설립 - 삼경물산·미쓰이물산·도레이 3사 합작 한국나이론에 도레이가 출자(45%) 70년대 서비스·관광·운송업 진출 81년 KOLON(나일론)과 KOLON(폴리에스터) 합병 88년 수입차 판매 개시	1969년 삼성전자 / 1970 삼성NEC(현 SDI) 설립 1972년 제일합섬 설립(제일모직 50%, 도레이 40%) - 도레이, 폴리에스터 면방 기술 공여 그 후 폴리에스터 섬유, 필름 사업 확대
1997년 아시아 외환위기	
1996년 KTP 설립(도레이 출자)	1995년 제일합섬 삼성그룹에서 분리 1999년 제일합섬 일부 사업 분리, 도레이세한 설립 (도레이 60% → 2008년 100%) 2000년 삼성자동차를 르노에 매각
2008년 리먼 쇼크	
2008년 합작 해소(후일 KOLON ENP)  (2025년 현황: KOLON에 대한 도레이 출자 0)	2008년 세한 기타 사업은 웅진그룹에 매각 2014년 웅진케미칼 인수, 도레이케미칼로 도레이 메이저 출자 2015년 삼성 화학사업을 롯데그룹에 매각 2019년 도레이케미칼 합병, 도레이첨단소재로 일원화

## 5. 한국도레이 사업 개요 (2) – 도레이첨단소재 실적 추이

### 도레이첨단소재(단체) 실적 추이

구분	2000→2024
총자산	3.4배
매출	5.0배



### 한국 기업의 강점

- 주요 투자에서 신속한 의사결정
- 해외사업 전개에 강함

### 도레이첨단소재 성공요인

- 우수한 경영자 및 직원(구 제일합섬에 입사한 한국인 인재)
- 도레이로부터의 지원, 인적 교류를 포함한 긴밀한 협력
- 강한 품질/원가 경쟁력(포함: 설비 투자에 대한 정부 인센티브)
- 삼성·LG·현대 등 유력 그룹과의 오랜 신뢰관계
- 안정적인 노사 관계

광범위한 제품군에 도레이의 최신기술을 이전, 적극적으로 설비 투자를 진행시켜 사업 확대.  
누적 투자액은 약 5조원으로, 재한 일본계 기업 중 탑 레벨.  
도레이첨단소재를 포함해, 한국 사업은 도레이그룹 매출 전체의 10%이상을 차지하는 중요 거점으로 성장.

### 3) 한국도레이 사업 개요 (2)

#### 한국도레이 사업 경영현황

(2024년도 실적)

회사명	진출연도	매출수익(억 원)	종업원수(2024년 말)
도레이첨단소재	1999년/제한사로 부터 경영권 취득	20,462	2,246
STEMCO	1995년/삼성전기와 합작	2,156	977
도레이BSF코리아	2010년/도레이50% 자본참여	2,315	378
도레이BSF코팅코리아	2015년		234
도레이인터내셔널코리아	2005년	1,110	28
도레이엔지니어링코리아	1996년	204	52
합계		26,247	3,915

광범위한 제품군에 도레이의 최신기술을 이전, 적극적 설비 투자로 사업 확대.

누적 투자액: 약 5조원, 임직원수 약4천명은 재한 일본계 기업중에서 탑 레벨.

TAK 설립 25년, 한국 사업의 매출, 영업이익은, 도레이 그룹 전체의 10% 이상을 차지하는 중요 거점으로 성장.

#### 한국도레이그룹 사업거점 (사업내용)



## 4. TAK 개요 및 주요 제품

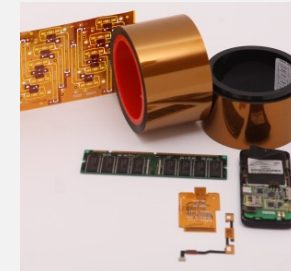
TAK	
자본금	7,576억원
출자비율	TORAY 100%
종업원	2,246명
일본인 파견 근무	18명

\* 2025년 3월 말 기준

### 주요 제품



폴리에스터 필름



IT소재



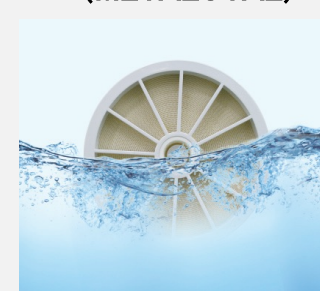
금속증착 필름  
(METALLOYAL)



탄소섬유



PPS 수지/컴파운드



수처리 필터



폴리에스터 원면



폴리에스터 원사



스판본드 부직포



메타아라미드  
(내열·고강도 섬유)



폴리에스터 수지



## 5. TAK 개요 및 주요 제품 (국내외 주요 거점)



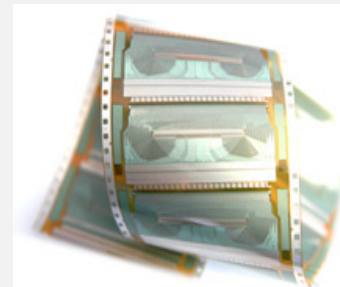
## 6. STEMCO 개요 및 주요 제품

### STEMCO

자본금	240억원
출자비율	TORAY 70%, SAMSUNG전기30%
종업원	977명
일본인 파견 근무	3명

\* 2024년 3월 말 기준

### 주요 제품



**2-METAL COF**



**COF(Chip On Film)**



**TV  
(FHD, UHD Display)**



**Mobile  
(FHD LCD)**

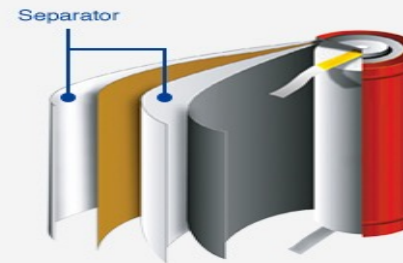
## 7. TBSK / TBCK 개요 및 주요 제품

	TBSK	TBCK
자본금	4,235억원	720억원
출자비율	TORAY 30% TAK 70%	TORAY 100%
종업원	384명	262명
일본인 파견 근무	6명	1명

\* 2025년 3월 말 기준

### 주요 제품

#### 2차전지분리막



IT기기(Mobile, Notebook, Digital 음향기기 Robot 청소기 등)



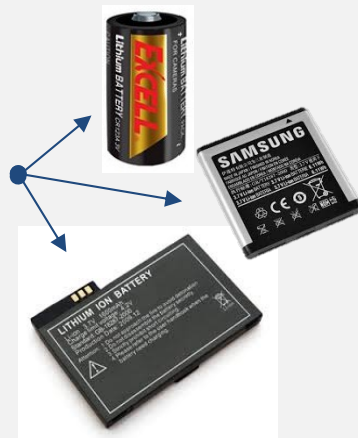
자동차 (EV, HEV)



신재생에너지 (ESS)



2차전지분리막





### 3. 한국도레이 사업 개요 (3) – 사회공헌활동

## 과학진흥·인재육성을 통한 사회공헌

### 공익법인 한국도레이과학진흥재단 (Korea Toray Science Foundation)

- 화학 및 소재 분야의 연구개발 지원을 통해 한국의 과학기술 발전에 기여
- 과학자·공학자 시상, 연구기금 지원, 이공계 장학 지원, 학술 진흥
- 도레이그룹의 일본 및 ASEAN 과학진흥재단과 함께 글로벌 연계를 추구

#### 주요 목적 사업

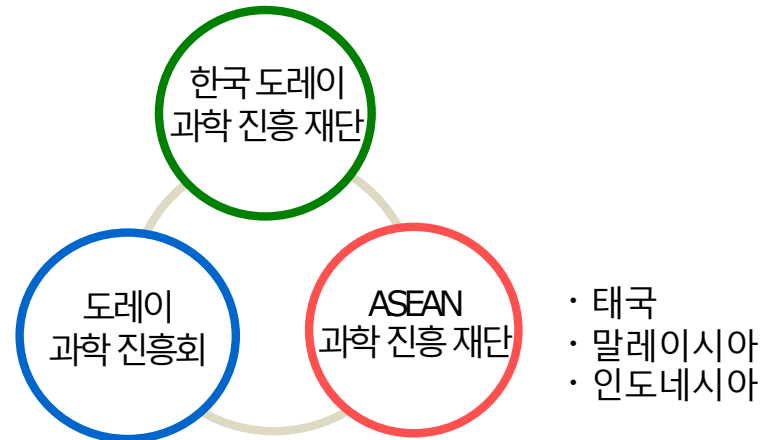
과학기술상  
(연2명, 각1억 원)

신진연구자 지원  
(연5명, 3년간  
각 1억5천만 원)

이공계  
장학 지원

과학문화·  
학술 진흥

#### 도레이그룹 과학진흥재단



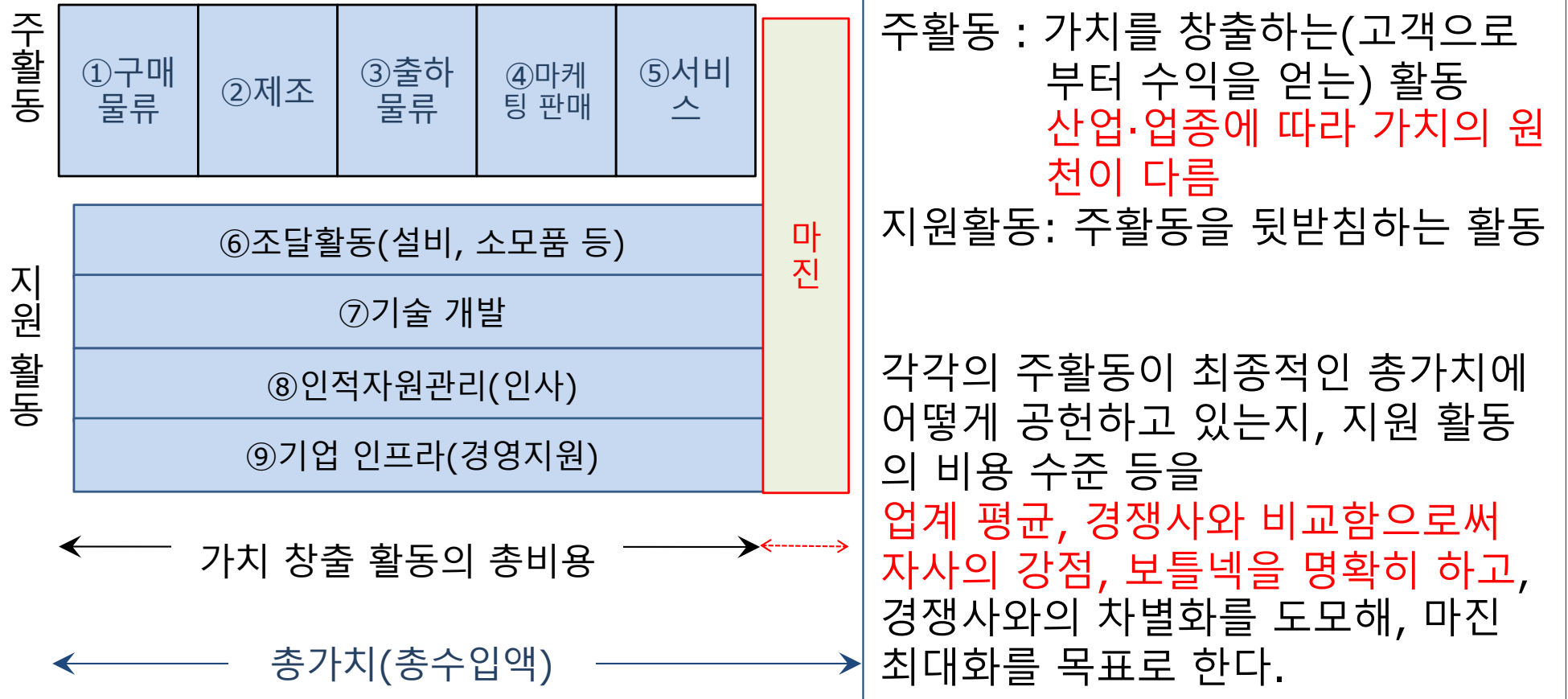
## 오늘의 Agenda

---

- 1) 자기소개
- 2) 도레이그룹 개요
- 3) 한국도레이 사업 개요
- 4) 경영 공부
- 5) 앞으로의 25년

## 4. 경영 공부(1)- “Value Chain이란 ?”

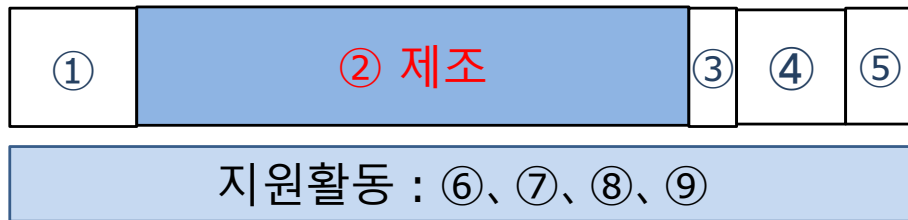
**“Value Chain”** source: Competitive Strategy by Michael E.Porter)



## 4. 경영 공부(2) – 한국도레이 사업 가치의 원천

(한국) 도레이 사업은 특정 고객을 대상으로 중간재를 제공하며, '제조' 활동의 강점을 바탕으로 발전해 왔음.

한국 사업은 다른 주활동에서도 강점을 발휘



①구매물류 : 석화원료의 저가 조달 가능

②제조 : 고품질·저원가  
 상대적으로 낮은 인건비·전력비,  
 - 규모의 경제 추구(적극 투자),  
 정부보조금활용  
 - 일본 최신기술 도입  
 - (삼성그룹으로 입사한) 우수 인재

③출하물류 :

④마케팅판매 : 삼성·LG 등 대형 고객 접근성



(어느 한국 경영간부의 발언))

- 우리는 제조업체이므로, 우리가 직접 제조한 것을 판매하는데 가치가 있다. 우리가 직접 제조하지 않은 것은 취급하지 않는다.
- 설비투자를 통해 생산량을 늘리는 것이 수익 확대에 필요하다.



다시 말하면

만약 '제조' 활동에서의 강점이 약해지면 경쟁사와의 차별화를 할 수 없고, 마진은 하락한다...

## 4. 경영 공부 (3)- 고수익 기업 '키엔스'의 가치 원천

### 【키엔스(일본) 개요】

- 설립 : 1974년
- 종업원 : 1.2만명
- 사업내용 : 공장 자동화(FA)용 센서·측정기기  
제조·판매
- 특징
  - (1) 팩토리리스(자체공장 無)
  - (2) 직판·컨설팅 영업(잠재 과제 발굴·해결)
  - (3) '세계 최초/업계 최초' 혁신 제품개발
  - (4) 높은 보상체계

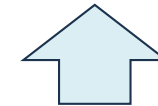
### 【키엔스 밸류 체인】



### 2024년도 경영지표

(Billion Yen)	키엔스G	도레이G	TAK
매출	1,059	2,563	225
영업 이익	550	127	12
영업이익률	52%	5%	5%
매출채권	320	606	39
재고자산	78	521	38
유형고정자산	77	1,110	141
사용자본합계*	475	2,237	218
사용자본이익률	116%	6%	6%

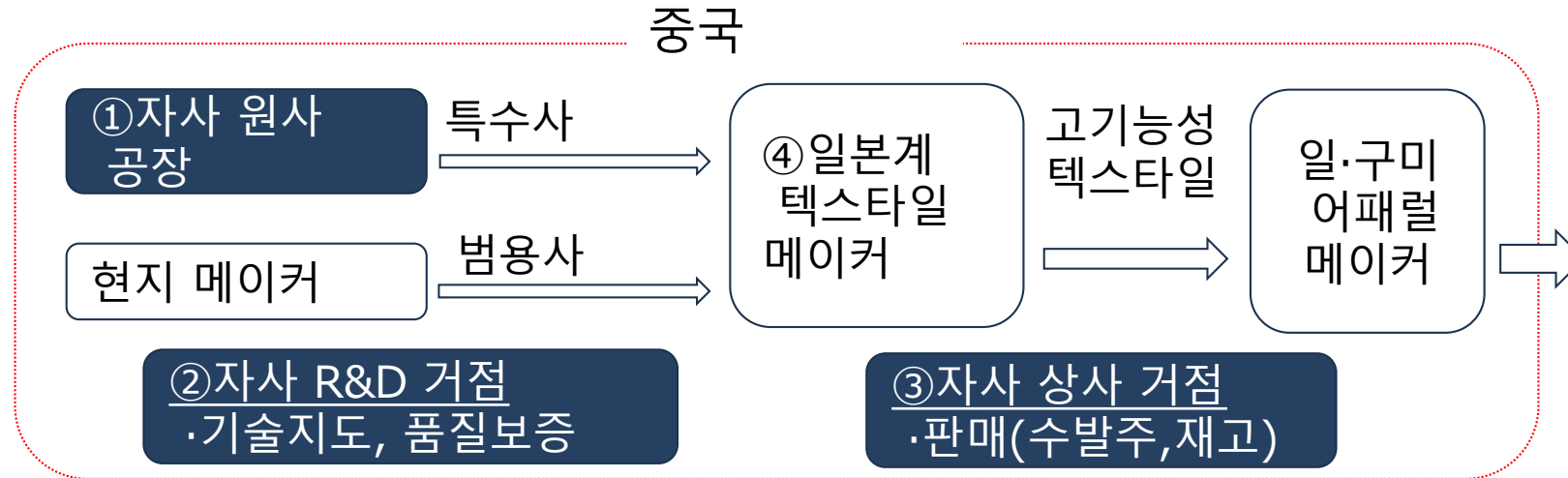
키엔스: 현재 현금성자산, 유가증권, 투자 등의 상세불명으로 인해 상기 항목만으로 비교



제조공정 없이도 마케팅 A/S 기술개발에 전력투입해 부가가치 확대, 팩토리리스로 제조·지원  
코스트 절감으로 마진 증대.  
대규모 재고/설비투자 자본이 불  
요.

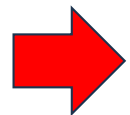
#### 4. 경영 공부 (4)- 도레이G의 팩토리리스 경영 모델

도레이G의 팩토리리스 예시 :



이미 사업을 전개하고 있던 ①원사공장, ②R&D거점, ③상사거점과 일본에서 오랜 세월에 걸쳐 협업해 온 ④일본계 유력 증권사의 중국 내 제조 거점을 활용하여 중국 내에 고기능 증권사의 공급망을 확립, 고수익 체제를 유지해 오고 있다

신속한 (On site에서의) 기술지도, (TORAY 브랜드에 의한) 신뢰할 수 있는 품질보증, (Quick delivery를 가능하게 하는) 재고판매 기능에 높은 가치를 인정받고 있다.



기존의 경영자원을 활용하여 차별화된 제품 및 서비스로 신속하게 고객의 과제 해결에 기여함으로써 가치를 창출함

## 4. 경영 공부 (5)- Supply Chain Management-1

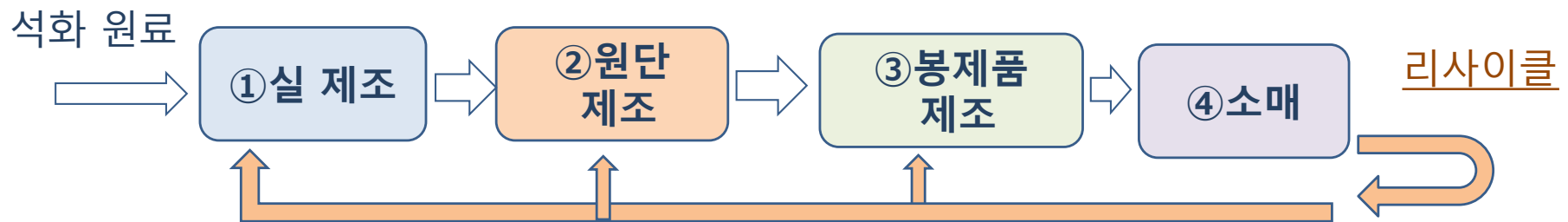
### 합성 섬유 제품의 공급망

※밸류체인: 소비자에 대한 판매·서비스까지 포함한 주요 활동, 지원 활동의 수준을 업계 평균, 경쟁사와 비교함으로써 자사의 강점, 병목현상을 명확히 하고, 경쟁사와의 차별화를 도모해, 마진 최대화를 목표로 한다.

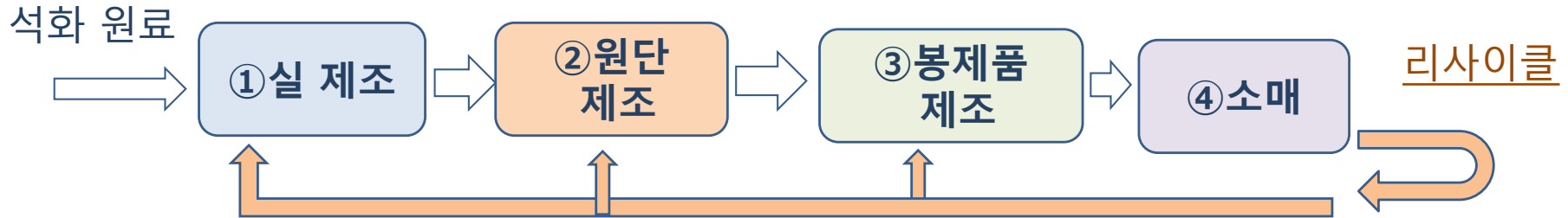
최종제품이 소비자에게 도달할 때까지 일련의 흐름 전체의 프로세스  
최종제품에 이르는 각 공정에서

요구되는 경영자원이 다르기 때문에 수평분업이 바람직하다.  
제조 공정도 전문화·기술 난이도·로트 차이 등에 의해 분업화(업종이 다르다) 되고 있다 → 아래 그림 ①, ②, ③, ④는 각기 다른 기업체가 담당하는 것이 일반적.

예: ①도레이, ②코마쓰 세이렌, ③마쓰오카, ④MUJI



## 4. 경영 공부 (6)- Supply Chain Management-2



	실 제조	원단 제조	봉제품 제조	소매
사업 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>석화 원료의 수입 및 저장</li> <li>중합등의 화학반응</li> <li>에너지 소비량 大</li> <li>기계제어 중심으로 소요 인원 少</li> </ul> ⇒ 자본집약적	<ul style="list-style-type: none"> <li>직기, 편기로 원단 제조</li> <li>공장용 면적 大, 에너지 소비량 中,</li> <li>수작업도 많아 소요 인원 적지 않다</li> </ul> ⇒ 비교적 노동집약적	<ul style="list-style-type: none"> <li>재봉틀로 원단을 봉제, 제품을 소매로 운송</li> <li>공장 면적, 에너지 소비량 모두 적음</li> <li>다수의 재봉틀 필요</li> </ul> ⇒ 노동 집약적 산업	<ul style="list-style-type: none"> <li>소비지에 입지</li> <li>판매 동향에 맞추어 생산 계획 변경 지시</li> <li>재활용용으로 회수</li> </ul>
입지 조건	<ul style="list-style-type: none"> <li>산업 인프라 정비</li> <li>투자에 대한 정부 보조</li> <li>우수한 엔지니어</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>실·봉제 거점 접근성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>노동력이 많고 저임금</li> <li>수요지에 가깝고, 관세면에서 유리한지</li> </ul>	제품 수요가 많은 경제 규모가 큰 지역

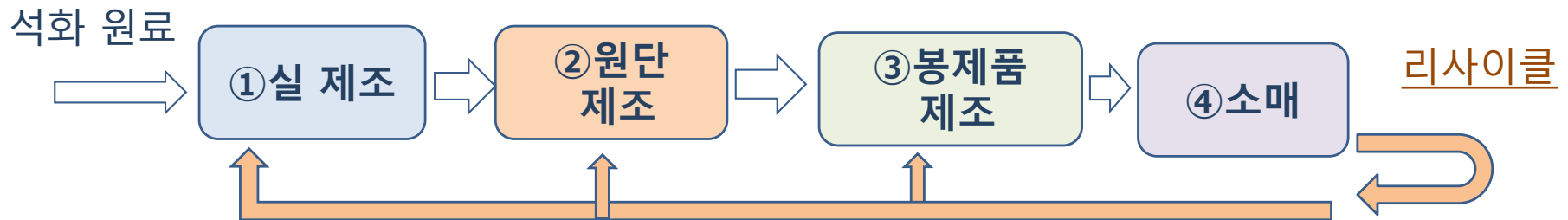
업종·사업내용별로 요구 경영자원이 다르고, 적정 입지도 상이.  
 상이한 기업/입지 간에 효율적 관리 필요  
 → Supply Chain Management



## 4. 경영 공부 (6)- Supply Chain Management-2

### Supply Chain Management :

최종 제품이 소비자에게 도착할 때까지의 공급망 전체(포함: 업종이 다른 기업간)를 관리·최적화하여 품질관리, 비용절감, 납기단축, 재고 적정화를 도모하는 방법




例えば

- ✓ 소매(④)의 판매 데이터 공유 → ③②①의 생산계획/원료조달에 피드백  
→ 각 공정 재고 적정화, 납기 단축 가능
- ✓ ①/②, ②/③, ③/④간 과잉품질 재검토, 중복 검사 축소, 포장 사양 간소화
- ✓ 납품 트럭의 역방향 물류로 리사이클품 회수 활용

## 4. 경영 공부 (7)- 요약

- ✓ 경쟁사 대비 강점·약점을 명확히 하여 가치 최대화 추구  
성공체험은 영구하지 않음: 강점이 약점으로 바뀔 수 있음
- ✓ 모든 제조사가 제조공정에만 가치 원천을 둘 필요는 없음  
타 주활동에서 가치 창출이 가능하면 자체 제조 없이도 고수익 가능
- ✓ 협업·분업으로 더 효율적/강건한 공급망 구축 가능

(획기적, 압도적인 신제품을 만들어낼 수 있다면 별개이지만)

- 
- 스피드·자산효율·리스크 분산 관점에서 자기완결주의의 한계
  - 자사의 강점을 살리는 타사와의 협업, 분업은 중요
  - 그러기 위해서는 자사, 타사가 보유하는 자산(가치)을 인벤토리화  
※ 타사에는 그룹사를 포함

Return On Invested Capital 중시 경영에 중요한 시책

## 오늘의 Agenda

---

- 1) 자기소개
- 2) 도레이그룹 개요
- 3) 한국도레이 사업 개요
- 4) 경영 공부
- 5) 앞으로의 25년

## 5. 앞으로의 25년(1)- AI에게 물어보다-1

<Microsoft Copilot 사용>

향후 25년간 성장이 기대되는 제품, 서비스는?



### AI·SaaS (Software as a Service)

- AI 기술의 진화에 의해, 업무 효율화·자동화가 가속.
- SaaS는, 클라우드형 업무 지원 툴이나 CRM, ERP가 급성

장.



### 의료·헬스케어

- 원격 의료, 재택 케어, 바이오 의약품의 수요가 확대.
- 개인맞춤 의료, AI 진단 지원이 주목받고 있다.



### 환경·에너지

- 재생에너지, 배터리, EV 관련 기술이 성장.
- 탄소중립 제품이나 그린건자재도 확대.



### 우주 및 항공 산업

- 위성통신, 우주관측기기, 우주여행 관련 기술 대두.
- 한국도 로켓 기술과 우주 스타트업이 증가.



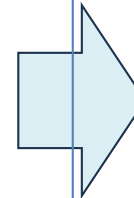
### 교육 테크놀로지 (EdTech)

- AI 교재 VR 교육 콘텐츠 확대.
- 어학 학습 앱이나 리스키링 지원 툴이 주목.



### 사이버보안

- 정보유출대응, 제로 트러스트, 블록체인 기술
- 특히 금융·의료·행정 분야에서의 도입이 가속.



도레이그룹의 제품과 관련된 부분은 많지 않다. 제품이 아닌 중요한 경영 시사점은 다음 페이지

애초에 AI가 도출하는 답이 맞는지 알 수 없다.

### 1. 지식의 한계

학습 데이터 의존 : AI는 과거 데이터나 정보를 바탕으로 학습하고 있기 때문에 미지의 사건이나 새로운 발견에는 대응할 수 없다.

### 2. 판단력의 한계

가치판단 불가: 예를 들어 '무엇이 옳은가' '무엇이 아름다운가'와 같은 물음에는 인간과 같은 주관적 판단은 할 수 없다.

## 5. 앞으로의 25년(2)- AI에게 물어보다-2

<Microsoft Copilot 사용>

한국 기업이 향후 25년간 경영하는 데 중요하다고 보는 것은?

### 혁신과 R&D 전략

- 중점분야 선정하여 집중투자
- 오픈 이노베이션을 확대.
- 제품에서 플랫폼 서비스로 전환:

### 글로벌 전략과 공급망 다변화

- 수출 의존 리스크의 헤지
- 공급망의 회복력 강화
- 현지화와 로컬 시장 전략

### ESG와 지속가능성(탈탄소와 사회적 책임)

- 탈탄소 로드맵 조기 수립
- ESG를 사업가치로 직결
- 이해 관계자와의 투명한 대화

### 인적 자본과 조직 변화

- 리스킬과 채용 전략
- 의사결정의 스피드와 기반 정비
- 건전한 기업구조 확립

### DX와 AI 활용

- 데이터기반 거버넌스 구축
- 업무 자동화 및 의사결정 지원
- 제품에 대한 디지털 부가가치

### 재무건전성과 기업지배구조

- 견고한 BS
- 자본 효율의 개선
- 거버넌스 및 투명성 제고

### <실행을 위한 단기~중장기 로드맵>

- 단기(1-3년): 수익 기반 안정화, 원가 구조 개선, 디지털 인프라 정비.
- 중기(3-8년): 중점분야에서의 기술 확립, 해외 시장과 현지 공급망 확대, 인적 자원의 본격적 전환.
- 장기(8-25년): 플랫폼화로 안정적 수익을 확립하고, 탈탄소와 ESG로 브랜드와 자본 효율을 극대화함.

결론:

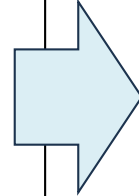
한국 기업들은 '기술×인재×글로벌 분산×ESG×강건한 재무'를 동시에 추진함으로써 향후 25년의 불확실성을 사업 기회로 바꿀 수 있다.

## 5. 앞으로의 25년(3)- AI에게 물어보다-3

<Microsoft Copilot사용>

2000년 당시, 우리가 상상한 25년 후

- **플라잉카의 보급**  
→기술적·법적 과제 많아 아직 한정적 실험단계
- **가정용 로봇과의 공생**  
→완전한 휴머노이드는 아직 일반적화 전
- **완전 자동화 사회**→  
부분적인 자동화에 그치고 있다
- **재생에너지 주력화**→  
주력화까지 이르지는 않았지만 진전
- **VR, AR의 일상화**→  
게임 분야에서 활용해도 생활 전반 침투는 한정적
- **인간의 수명 연장과 건강관리의 진화**→  
평균 수명의 극적인 연장은 미실현



좌기 내용에 대해 실현을 향해 나아가고 있지만, 25년 전에 상정한 수준에는 이르지 못하고 있다.

한편으로

- 지구 온난화에 대한 대응
  - 스마트폰, SNS
  - 전기 자동차
  - AI 활용
- 등은 당시 예상보다 빠른 속도로 진전

(당연하지만)  
예측은 어렵고, 그때그때 판단해 나갈 수밖에 없다.

## 5. 앞으로의 25년 (4) - 누가 할 것이냐(1)

무엇을(What)·어떻게(How) 하느냐 뿐만 아니라, **누가(Who) 하는냐**

“가장 강한 종이 아니라, 변화에 민감한 종이 살아남는다.”

【종의 기원】 by Charles Darwin

변화에 민감한[조직] 이 바람직하다  
그러기 위해서는

- 개인의 다양성을 힘으로 전환할 수 있는 조직
- 서로 다른 문화와 가치관을 이해하고, 적응하며, 공동창조할 수 있는 개인
- 문화지능(CQ)이 높은 인재육성 및 활용

Cultural Intelligence Quotient: 문화지능지수, IQ: 지능지수, EQ: 감정지수

(사건입니다만)

불안정한 환경에서, 타사와의 협업을 포함해 성과를 내기 위해서는 다양성을 받아들여 가치를 창출할 수 있는 인재의 육성·활용이 중요하며, 진화하고 학습하는 조직을 지향해야 합니다.

**'TORAY'**

**Innovation by Chemistry**