심층분석보고서

한화솔루션-경영관리

2026.04.24

| 노영우 컨설턴트

심층 분석 보고서: 한화솔루션-경영관리

심층분석보고서: 한화솔루션 PLS 경영관리

1장. 산업 분석 — 태양광·신재생에너지 산업의 구조적 전환

1-1. 시장 정의와 밸류체인의 수익 지점

태양광 산업은 폴리실리콘 제조를 시작점으로 잉곳, 웨이퍼, 셀, 모듈, 시스템·EPC, O&M, 발전사업(IPP)에 이르는 8단계의 수직 가치사슬로 구성되어 있으며, 각 단계별로 필요한 자본 집약도와 기술 난이도, 그리고 수익성의 성격이 크게 다르다는 점이 이 산업을 이해하는 첫 출발점입니다. 업스트림이라 불리는 폴리실리콘, 잉곳, 웨이퍼, 셀 단계는 규모의 경제가 결정적이며 자본 지출 규모가 수조 원 단위에 이르는 반면, 2024년부터 2025년까지는 중국발 과잉공급으로 인해 대부분의 플레이어가 원가 이하에서 출혈 경쟁을 이어가는 구조적 적자 구간에 머물러 왔습니다. 폴리실리콘 스팟 가격은 한때 kg당 5~6달러 수준까지 떨어지면서 Wacker, OCI, REC Silicon 등 서구권 제조사들이 생산을 중단하거나 사업 자체를 철수하는 결정을 내렸고, 이 과정에서 중국계 폴리실리콘 기업들 역시 막대한 손실을 감수하는 치킨 게임이 전개되었습니다. 반면 다운스트림에 해당하는 EPC, O&M, IPP 단계는 장기 PPA(전력구매계약)에 기반을 두고 안정적으로 자기자본이익률 8~12% 수준의 수익을 확보할 수 있는 구조이며, 이 때문에 글로벌 주요 태양광 기업들이 제조 비중을 유지하면서도 다운스트림으로 사업을 확장하는 추세가 뚜렷해지고 있습니다. 모듈 단계만 떼어놓고 보면 일반적으로는 저마진 상품화 구간이지만, 관세 장벽이 있는 미국 시장에서는 예외적으로 프리미엄이 형성되는데, 실제로 2025년 기준 미국 내 모듈 스팟 가격은 W당 0.28달러 수준으로 글로벌 평균 대비 약 190%의 프리미엄이 존재했습니다. 바로 이 구조적 차이가 한화솔루션 PLS 부문이 단순 모듈 제조에서 머물지 않고 발전사업, EPC, 가정용 에너지 솔루션으로 포트폴리오를 공격적으로 이동시키는 근본적인 이유이며, 경영관리 직무의 입장에서는 각 단계별로 원가 구조와 수익성의 성격이 전혀 다르기 때문에 세그먼트별 손익 분석과 투자 심의가 매우 정교해야 한다는 실무적 함의로 이어집니다.

1-2. 2024~2026 글로벌 설치량, 사상 최대에서 첫 역성장으로

글로벌 신규 태양광 설치량은 2023년 444GW에서 2024년 599GW로 무려 37% 성장하였고, 2025년에는 약 655GW 수준으로 또 한 번 사상 최고치를 경신하였으나, BloombergNEF는 2026년 전망치를 649GW로 제시하며 전년 대비 0.9% 감소라는, 2000년대 이후 한 번도 없었던 첫 역성장 가능성을 공식화하였습니다. 이 전망은 태양광 산업이 20여 년간 이어온 우상향 서사의 구조적 단절을 의미하는 것으로, 단순히 일시적 조정이 아니라 중국 중심의 수요 정점 도달이라는 굵직한 변곡점으로 해석되어야 합니다. 지역별 내역을 보면 2025년 중국은 315GW라는 역대 최대 규모의 설치량을 기록했는데, 이는 2024년 277GW 대비 증가한 수치이지만 동시에 계통 한계와 곡선 출력 제한(커테일먼트) 문제를 급격히 심화시켜 2026년에는 오히려 설치량을 스스로 줄여야만 하는 역설적 상황을 초래했습니다. 미국은 2025년 약 53GW, 인도는 49GW로 전년 대비 54% 급증하며 아시아 2위 시장으로 부상했고, 유럽은 약 70GW 수준을 유지했습니다. 중국 CPIA(태양광산업협회)가 2026년 자국 설치 전망을 185~275GW로 제시한 것은 전년 대비 20~25% 감소를 의미하는데, 이는 중국 정부가 주도해온 '반내권(anti-involution)' 정책의 결과로 해석됩니다. 반내권 정책은 과도한 내부 경쟁을 자제한다는 취지에서 수출세 환급률을 13%에서 9%로 낮추고, 원가 이하 판매를 금지하며, 자율 감산을 유도하는 조치들을 포함합니다. 이러한 중국의 성장 둔화는 역설적으로 글로벌 과잉공급 완화와 가격 회복이라는 반작용을 만들어낼 가능성이 크며, 한화솔루션을 포함한 비-중국 제조사 입장에서는 중기적으로 수익성 회복의 호재로 작용할 수 있습니다. 경영관리 직무의 시각에서는 이러한 글로벌 설치량 전망치의 방향 전환이 당장 내년도 AOP(연간 사업계획) 수립 시 매출 가정의 하방 조정 압력으로 작용하는 동시에, 판가 회복이라는 상방 기회 요

인도 함께 내포한다는 점에서 시나리오 기반의 다층적 모델링이 어느 때보다 중요해진 국면이라 할 수 있습니다.

1-3. 가격 붕괴와 중국 과잉공급의 반전 조짐

2022년 1월부터 2025년 1월까지 태양광 밸류체인의 가격 하락폭은 각 단계별로 폴리실리콘 마이너스 84%, 웨이퍼 마이너스 79%, 셀 마이너스 44%, 모듈 마이너스 60%에 이르는 사상 유례없는 붕괴였으며, 글로벌 모듈 스팟 가격은 2024년 3분기 W당 0.10달러까지 추락하여 업계 전체를 구조조정 직전까지 몰아넣었습니다. 이러한 가격 붕괴의 본질은 단순한 원자재 사이클이 아니라 중국 정부의 대규모 산업 보조금과 무차별적 공급 확장이 만든 구조적 현상이며, 그 결과로 2024년 기준 글로벌 모듈 제조 능력은 약 1.8TW로 확장되어 있는데 이는 실제 수요의 2~3배에 이르는 극단적 과잉 상태입니다. 다만 2025년 하반기부터 의미 있는 반등 국면이 관찰되기 시작했는데, 폴리실리콘 가격은 RMB 34,000원/톤이라는 저점에서 2025년 11월 RMB 50,000원/톤으로 약 39% 상승했고, 모듈 가격 역시 W당 RMB 0.70원 수준까지 회복되었습니다. 특히 주목할 점은 중국 자체 공급 능력의 감소인데, 2025년 중국 폴리실리콘 생산량은 전년 대비 29.6% 감소하여 2013년 이래 최초의 연간 감소를 기록했고, 웨이퍼 생산 역시 6.7% 줄어들면서 자체적인 구조조정이 본격화되고 있다는 점이 확인됩니다. 글로벌 모듈 제조 능력이 여전히 수요의 2~3배 수준이라는 과잉 상태는 지속되고 있지만, 가격의 바닥은 이미 다졌다는 것이 주요 리서치 기관의 공통된 해석이며, 2026년부터는 점진적 가격 회복과 수익성 정상화가 기대되는 상황입니다. 한화솔루션 PLS 경영관리의 입장에서는 이러한 가격 반등 국면이 판가 가정, 원자재 조달 원가 가정, 재고 평가 정책, 헤지 전략 등 거의 모든 재무 전제에 연쇄적인 영향을 미치기 때문에 월별 가격 지표의 추적과 시나리오 플래닝이 일상 업무의 핵심 축을 이루게 되며, 이를 놓치면 분기 실적 예측의 정확도가 급격히 떨어질 수밖에 없는 구조입니다.

1-4. 미국 IRA·관세·UFLPA·FEOC의 5중 규제 지형

미국의 태양광 정책 지형은 2025년을 기점으로 근본적으로 재편되었으며, 현재는 OBBBA, AD/CVD, Section 201, UFLPA, FEOC라는 다섯 개의 규제 축이 동시에 작동하는 복합 구조를 이루고 있어, 이를 체계적으로 이해하지 못하면 미국 내 태양광 사업의 수익성과 리스크를 제대로 평가할 수 없는 상황입니다. 첫 번째 축인 OBBBA는 2025년 7월 4일 법제화되었고, 이로 인해 태양광 투자세액공제(ITC, Section 48E)와 생산세액공제(PTC, Section 45Y)는 2026년 7월 4일 이후 착공된 프로젝트부터 2027년 12월 31일까지 가동을 완료해야만 공제를 받을 수 있는 구조로 축소되었으며, 제조 세액공제인 AMPC(Section 45X)는 2027년부터 단계적 감액이 시작되어 2031년에 완전 종료되는 일정이 확정되었습니다. 두 번째 축인 동남아 4개국 AD/CVD는 2025년 4월 21일 최종 판정이 내려졌는데, 캄보디아는 상계관세(CVD)만 최대 3,403.96%, 베트남 271%, 태국 799%, 말레이시아 168%에 이르는 극단적 세율이 부과되었고, 그 결과 미국의 동남아 모듈 수입액 129억 달러, 즉 전체 수입의 77%에 해당하는 물량이 사실상 경제성을 상실하는 극적인 시장 재편이 발생하였습니다. 세 번째 축인 Section 201 세이프가드는 2026년 2월 6일부로 8년간의 운영을 최종 마감하였고, 그 공백은 AD/CVD, Section 301, IEEPA(국제긴급경제권한법)에 기반한 호혜관세 등으로 대체되고 있어 관세 리스크의 총량 자체는 줄지 않고 오히려 다변화된 양상입니다. 네 번째 축인 UFLPA(위구르 강제노동 방지법)는 2025년 DHS Strategy Update에서 실리카 기반 제품을 우선 시행 대상으로 명시했고, 실제로 2025년 6월부터 11월 사이 한화 Qcells의 폴리실리콘과 셀 일부가 CBP(세관국경보호청)에 통관 억류되는 사태가 반복되었으며, 그 충격파로 2025년 11월 7일 조지아 공장에서는 1,000명 무급휴직과 용역인력 300명 해고라는 업계에 충격을 준 결정이 내려졌습니다. 다섯 번째 축인 FEOC 규정은 2026년 착공 프로젝트부터 비-PFE(Prohibited Foreign Entity) 비중인 MACR(Material Assistance Cost Ratio)이 40% 이상이어야 세액공제를 받을 수 있도록 규정하며, 이 비율은 2030년까지 매년 5%포인트씩 상향되어 결국 65%에 이르는 구조입니다. FEOC는 사실상 중국계 공급망을 배제하기 위한 설계이므로 한국·독일·미국 중심의 공급망을 가진 한화솔루션에는 오히려

강력한 반사이익이 되는 정책이며, 경영관리 직무의 입장에서는 이 다섯 가지 규제 축 각각의 발효 시점, 적용 범위, 수치 변동을 실시간으로 추적하여 사업계획과 투자 심의에 반영해야 하는 복잡한 과제를 안게 됩니다.

1-5. EU와 한국, 정책 주도의 시장 재편

EU는 2024년 6월 발효된 Net-Zero Industry Act(NZIA)를 통해 2030년까지 청정기술 역내 제조 비중을 40%까지 끌어올린다는 목표를 공식화하였고, 이를 뒷받침하기 위한 Implementing Act가 2025년 8월 채택되어 2025년 12월 30일부터는 재생에너지 경매의 최소 30% 또는 6GW 물량에 비가격 기준, 즉 지속가능성과 공급망 복원성이라는 평가 요소가 의무적으로 적용되고 있습니다. 이는 단순한 입찰 가격 경쟁에서 벗어나 공급망의 투명성, 탄소 배출 강도, 역내 조달 비중 같은 질적 요소가 평가에 반영된다는 의미이며, 한화솔루션처럼 독일 탈하임 본사와 유럽 내 다수 거점을 보유한 기업에게는 중국계 저가 공세를 제도적으로 방어할 수 있는 울타리가 됩니다. EU CBAM(탄소국경조정제도)은 태양광 완제품을 직접 대상으로 포함하지는 않지만 알루미늄 프레임, 유리 등 부자재에는 간접적으로 적용되고 있어, 공급망 전반의 탄소 관리가 EU 시장 접근성의 새로운 전제조건이 되었습니다. 한편 한국은 2025년 6월 이재명 정부 출범 이후 재생에너지 정책 기조가 공격적으로 전환되었는데, 2030년 재생에너지 100GW 목표가 공식화되었고 기존 윤석열 정부의 21.6% 목표가 상향 조정되었으며, 2035 NDC(국가온실가스감축목표)는 2018년 대비 61% 감축이라는 수치로 제시되어 국내 태양광 수요의 구조적 확대가 예상됩니다. 이러한 국내 정책 기조는 한화솔루션 Qcells의 국내 모듈 공장 가동률과 EPC 수주 파이프라인에 직접적인 긍정 요인으로 작용하며, 특히 RE100을 이행해야 하는 국내 대기업들의 재생에너지 PPA 수요가 급증할 것으로 전망됩니다. 경영관리 직무의 관점에서는 미국, 유럽, 한국이라는 세 개의 주요 시장에서 정책 방향이 각기 다르게 움직이는 상황이 오히려 지역별 헤지 구조를 형성하여 한 지역의 정책 리스크가 다른 지역의 기회로 상쇄되는 포트폴리오 효과를 만들어내고 있으며, 이를 수치로 정량화하여 경영진에게 제공하는 것이 경영관리 기능의 핵심 부가가치라 할 수 있습니다.

지원 전략 시사점 — 1장: 경영관리 직무의 관점에서 현재의 태양광 산업은 전통적인 수요 예측 모델, 즉 판가와 물량을 중심으로 매출을 전망하는 방식으로는 더 이상 현금흐름을 제대로 예측할 수 없는 국면에 진입했습니다. 오히려 정책 변수가 현금흐름의 가장 큰 동인이 된 상황이기 때문에 "정책 시나리오별 세액공제 수취액 곱하기 현금화 할인율 곱하기 통관 리스크"라는 3차원의 재무 모델링이 FP&A(재무기획)의 새로운 핵심 역량으로 부상하고 있습니다. 면접장에서 "태양광 산업의 전망을 어떻게 보느냐"는 질문을 받는다면, 단순히 "성장 산업"이라고 답하는 수준으로는 차별화되기 어렵고, 오히려 "2026년 사상 첫 역성장 전망과 정책 레버리지 기업의 기회 양립"이라는 뉘앙스 있는 답변, 즉 산업 자체는 일시적 역성장 구간에 진입하지만 FEOC 수혜를 받는 비-중국 제조사들에게는 오히려 반사이익이 발생한다는 이중 구조를 설명할 수 있어야 전략 컨설팅 수준의 사고력을 인정받을 수 있습니다.

2장. 경쟁사 비교와 한화솔루션의 포지셔닝

2-1. 글로벌 F4(중국 Top 4)의 동반 적자 국면

글로벌 태양광 모듈 시장에서 중국 F4로 불리는 JinkoSolar, LONGi, Trina Solar, JA Solar는 여전히 출하량 기준으로는 전 세계 시장을 지배하고 있지만, 2024년과 2025년에 걸쳐 네 기업 모두가 동반 적자라는 이례적 상황에 빠졌다는 사실은 중국 태양광 산업 자체의 구조적 한계를 드러내는 상징적 현상입니다. JinkoSolar의 경우 2025년 매출은 US$ 93.7억으로 전년 대비 29% 감소했고 모듈 출하량은 86.06GW로 여전히 글로벌 1위 자리를 지켰지만, 순손실은 RMB 44.5억에 이르렀으며 특히 4분기 매출총이익률이 0.3%라는 사실상 붕괴 수준으

로 떨어져 영업 자체가 성립하지 않는 국면을 맞았습니다. LONGi는 BC(Back Contact)라는 차세대 셀 기술을 무기로 차별화를 시도하며 Hi-MO 9 모듈을 출시했는데 이 제품은 출력 660W, 효율 24.43%라는 기술적 우위를 확보했지만, 2025년 상반기 매출은 RMB 328.1억으로 전년 대비 15% 감소했고 1분기 순손실만 RMB 14.4억에 이르러 기술 리더십과 재무 실적의 괴리가 뚜렷해졌습니다. 다만 LONGi는 페로브스카이트-실리콘 탠덤 셀에서 33.9%라는 세계 기록 효율을 보유하고 있어 장기적 기술 해자는 여전히 유효합니다. Trina Solar는 210mm 대형 웨이퍼 기반의 Vertex N TOPCon 2.0 모듈을 통해 기술 리더십을 유지하고 있으며 720W 이상의 고출력 모듈을 상용화했지만, 1분기 매출이 전년 대비 21.5% 감소하고 순손실이 RMB 13.2억에 이르러 미국 공장 매각을 공식 추진하는 단계에 이르렀습니다. JA Solar는 2024년 모듈 출하량이 79.45GW로 전년 대비 40% 증가하는 양적 성장을 이루었지만 2024년 순손실이 RMB 46.5억에 달했고, 2025년 연간 손실은 45억 위안을 상회할 것으로 전망되고 있어 성장이 곧 수익이 되지 않는 구조적 문제를 노출했습니다. 종합하면 중국 F4의 2025년 상반기 합산 손실만 US$ 15.4억에 이르며, 2024년 중국 태양광 Top 5의 합산 손실은 US$ 400억이라는 천문학적 수치에 도달했고, Caixin Global이 2025년 중국 태양광 상장사 전체의 합산 손실을 약 500억 위안, 즉 73억 달러로 추정한 것은 업계 전체가 이미 구조조정의 벼랑 끝에 몰려 있음을 시사하는 수치입니다. 경영관리 직무의 입장에서는 중국 F4의 이러한 동반 적자가 가격 회복의 선행 지표로 작용할 가능성이 크며, 한화솔루션의 판가 가정과 재고 평가 정책을 수립할 때 중요한 참조점이 됩니다.

2-2. First Solar, "비-중국 수혜주"의 표본

First Solar는 결정질 실리콘 기술을 사용하는 대부분의 모듈 제조사들과 달리 CdTe(카드뮴 텔루라이드) 박막 기술을 핵심 경쟁력으로 삼고 있으며, 이 기술적 차별성이 바로 UFLPA와 FEOC라는 두 가지 주요 규제 리스크를 구조적으로 회피할 수 있는 강력한 해자를 제공합니다. 실리콘 웨이퍼를 사용하지 않기 때문에 중국 신장 지역의 폴리실리콘 공급망과 아무런 연결 고리가 없고, 제조 공정 역시 중국계 기술 로열티나 장비 의존도가 낮아 FEOC 규정의 MACR 40% 요건을 손쉽게 충족할 수 있다는 점이 투자자 관점에서는 가장 매력적인 포인트입니다. 2025년 First Solar의 매출은 US$ 52억을 기록했고 희석주당순이익(EPS)은 14.21달러라는 이례적으로 높은 수준이었으며, 영업이익 중 약 16억 달러가 45X AMPC 크레딧에서 발생한 것으로 분석됩니다. 매출총이익률은 40~45%라는 대단히 높은 수준을 유지했는데, 이는 원가 이하 판매에 시달리는 중국 F4와 극명하게 대비되는 수치로서 미국 시장 내 비-중국 제조사의 프리미엄 구조를 가장 명확히 보여주는 사례입니다. 미국 내 제조 능력은 2026년 말까지 14GW로 확장될 예정이며 여기에는 루이지애나주 신규 3.5GW가 포함되고, 2027년에는 17.7GW로 추가 확장됩니다. 수주 잔고는 50.1GW, 금액 기준 150억 달러로 2029~2030년까지의 매출이 사실상 확보되어 있어 수요 변동성에 대한 가시성이 업계 최상위 수준입니다. 특히 주목해야 할 사례는 45X 크레딧의 현금화 거래인데, First Solar는 8억 5,700만 달러 규모의 크레딧을 8억 1,900만 달러에 양도함으로써 4.5%의 할인율로 현금화하는 데 성공했고, 이 거래 조건은 업계 전체의 벤치마크로 자리잡았습니다. 한화솔루션의 경영관리 조직 역시 AMPC 현금화를 위한 tax equity 투자자 발굴과 양도 가격 협상에서 이러한 First Solar의 거래 사례를 기준점으로 활용하게 되며, 4~5% 수준의 할인율을 기준으로 현금흐름 예측을 수립하는 것이 일반적인 업무 관행입니다.

2-3. OCI홀딩스, 비-중국 폴리실리콘의 유일 대안

OCI홀딩스는 한국 태양광 소재 산업의 대표 기업으로서, 말레이시아 TerraSus 공장의 폴리실리콘 생산 능력을 기존 3.5만 톤에서 5.66만 톤으로 62% 증설하기로 결정하였고, 베트남 네오실리콘 인수를 통해 웨이퍼 생산 능력 역시 2025년 상반기 2.7GW, 하반기 5.4GW 체제로 확대하며 수직계열화를 공격적으로 추진하고 있습니다. 2025년 OCI홀딩스의 매출은 3조 3,801억 원이었고 연간 영업손실은 576억 원에 그쳤으나, 4분기에는 매출 8,106억 원과 영업이익 273억 원을 기록하며 3개 분기 만에 흑자 전환에 성공했습니다. 이러한 턴어라운드

의 배경에는 폴리실리콘 가격의 반등과 함께 말레이시아 공장의 가동률 정상화, 그리고 미국 시장에서의 비-FEOC 지위에 따른 장기계약 확대가 자리잡고 있습니다. 특히 2025년 7월부터 미국 상무부가 폴리실리콘에 대해 Section 232 국가안보 조사를 공식 개시한 점은 OCI와 REC Silicon 같은 비-중국 폴리실리콘 제조사들에게 구조적 기회를 제공하는 계기가 되었는데, 이 조사 결과에 따라 중국산 폴리실리콘에 추가 관세가 부과될 경우 미국 내 모듈 제조사들은 비-중국 공급선을 확보해야만 AMPC와 ITC를 받을 수 있기 때문입니다. 한화솔루션 입장에서는 REC Silicon의 폴리실리콘 사업 청산으로 인해 자체 공급망이 무너진 상태에서 OCI가 사실상 비-FEOC 폴리실리콘의 핵심 대체 공급선으로 부상하고 있으며, 이는 단순한 공급 계약을 넘어 한국계 기업 간 전략적 공급망 동맹의 가능성까지 내포하는 의미 있는 흐름입니다. 경영관리 직무의 입장에서는 OCI와의 장기 공급계약 체결 시 계약 가격, 볼륨 커밋먼트, 품질 스펙, 지급 조건 등의 재무적 조건을 면밀히 분석하고 Cartersville 솔라허브의 원가 구조에 미치는 영향을 시나리오별로 정량화하는 역할이 요구됩니다.

2-4. 한화솔루션 Qcells의 3중 해자(moat)

한화솔루션 Qcells를 중국 F4나 First Solar와 정량적으로 비교해보면, 출하량의 규모 자체는 F4에 열위이고 수익률은 First Solar 대비 낮지만, 경쟁 우위의 질적 구조에서는 누구도 대체할 수 없는 3중 해자를 구축하고 있다는 점이 핵심입니다. 주요 경쟁사의 2025년 지표를 나란히 놓고 보면 JinkoSolar는 출하 86GW와 매출 93.7억 달러에 순손실 구간, LONGi는 출하 감소와 순손실 지속, Trina Solar는 적자와 미국 공장 매각이라는 사업 후퇴, JA Solar는 45억 위안 이상의 대규모 손실, First Solar는 출하 약 14GW와 매출 52억 달러에 EPS 14.21달러라는 업계 최고 수익성, 그리고 한화 Qcells는 글로벌 모듈 Top 10권을 유지하면서 매출 13.35조 원(신재생 6.86조)과 영업적자 3,533억(AMPC 5,360억 포함)이라는 포지션입니다. 한화솔루션 Qcells의 첫 번째 해자는 미국 주거용 시장에서 5년 연속 1위, 상업용 시장에서 4년 연속 1위라는 Wood Mackenzie 보고서 기반의 브랜드 파워이며, 이는 단기간에 복제할 수 없는 유통 채널과 고객 신뢰의 자산입니다. 두 번째 해자는 조지아주 Dalton 5.1GW 모듈 공장과 Cartersville 3.3GW 통합 공장을 합한 총 8.4GW 규모의 솔라허브라는 물리적 수직계열화 자산인데, Cartersville의 잉곳, 웨이퍼, 셀 라인이 2026년 3분기까지 순차 완공되면 미국 본토에서 결정질 실리콘 전체 밸류체인을 보유한 유일한 제조사가 됩니다. 세 번째 해자는 Q.ENERGY(유럽 개발사업), 174 Power Global(미국 발전사업), Qcells New Homes(미국 신축 주택용 솔루션) 등의 다운스트림 사업 포트폴리오로서, 모듈 제조의 변동성을 장기 PPA 기반의 안정적 현금흐름으로 헤지하는 구조를 만들어낸다는 점이 차별화 요소입니다. 이 세 가지 해자는 각각 독립적으로도 의미가 있지만, 서로 결합되었을 때 "미국 프리미엄 시장의 브랜드 × 수직계열화 원가 우위 × 다운스트림 장기 계약"이라는 삼중 복합 경쟁력을 만들어내어 First Solar와는 다른 방식의 차별화를 달성합니다. 경영관리 직무의 관점에서는 이 삼중 해자 각각의 재무적 기여도를 정량화하여 세그먼트 리포팅에 반영하는 것이 경영진 의사결정의 핵심 정보가 됩니다.

2-5. 2025 하반기~2026 초 핵심 이슈 타임라인

2025년 하반기부터 2026년 초까지 한화솔루션 PLS와 글로벌 태양광 산업을 관통한 핵심 이슈들을 시간 순서로 정리해보면, 이 기간 동안 정책, 관세, 공급망, 재무 구조의 네 가지 층위에서 동시다발적 변화가 일어났음을 확인할 수 있습니다. 2025년 7월에는 중국 MIIT(공업정보화부)가 14개 주요 제조사를 소집하여 자율 감산을 개시했고, 같은 달 미국에서는 OBBBA가 법제화되었으며 상무부가 폴리실리콘 Section 232 국가안보 조사를 착수하는 등 글로벌 공급망의 재편을 촉발하는 세 가지 핵심 이벤트가 한 달 안에 집중되었습니다. 2025년 11월에는 한화 Qcells 조지아 공장의 UFLPA 통관 지연에 따른 대규모 무급휴직이 발생하여 1,000명의 정규직과 300명의 용역 인력이 일시 해고되는 사태가 있었고, 거의 같은 시점에 한화솔루션의 2025년 3분기 매출 3.36조 원과 영업손실 74억 원이라는 실적이 공시되었는데 이 영업손실은 시장 컨센서스였던 마이너스 1,500억 원 대비 대폭 선방한 수치로 평가되어 주가는 오히려 상승 반응을 보였습니다. 2025년 12월에는 Cartersville 잉

곳 라인 양산이 공식 개시되었으며 같은 시기에 FEOC Safe Harbor 기간이 만료되면서 규제의 본격 적용 단계로 진입했습니다. 2026년 1월부터는 FEOC Material Assistance 규정이 본격 발효되었고, 2026년 2월 5일에는 한화솔루션 연간 실적이 발표되었는데 4분기에 약 4,600억 원에 이르는 일회성 비용(재고평가손실, 자산손상 등)이 반영되면서 연간 영업손실이 3,533억 원으로 확정되었습니다. 2026년 2월 6일에는 앞서 언급한 Section 201 세이프가드가 8년 만에 최종 만료되었고, 다음 날인 2월 7일 미국 재무부는 FEOC의 세부 가이던스를 공개하였습니다. 가장 극적인 사건은 2026년 3월 26일에 있었던 한화솔루션 이사회의 2조 4,000억 원 규모 유상증자 결의였는데, 발표 직후 주가가 마이너스 18% 급락하면서 시장의 강한 거부 반응이 나타났고, 이에 대응하여 2026년 4월 17일 회사는 증자 규모를 1조 8,000억 원으로 축소하는 수정 결의를 발표하였습니다. 이 사건은 단순한 자금 조달 이슈가 아니라 한화솔루션의 재무 구조와 주주 커뮤니케이션 전략 전반에 대한 시장의 신뢰 문제로 확산되었고, 경영관리 조직에게는 향후 IR 및 자본 정책 수립에서 더욱 정교한 사전 시뮬레이션이 요구된다는 교훈을 남긴 사례가 되었습니다.

면접 활용 포인트 — 2장: 첫째, 경쟁 구도에 대한 질문이 나올 때 "중국 F4의 출혈 경쟁"이 아니라 "정책 레버리지 기반 현금흐름 구조"로 경쟁한다는 관점을 명확히 제시할 것이 필요합니다. 둘째, 한화솔루션의 실질 경쟁자는 JinkoSolar나 LONGi가 아니라 미국 시장에서의 First Solar임을 분명히 하고, 결정질 실리콘 기술과 CdTe 박막 기술이라는 기술 경로의 근본적 차이에서 한화의 주거용·상업용 1위 포지션이 어떻게 도출되는지를 논리적으로 설명할 수 있어야 합니다. 셋째, OCI홀딩스와의 잠재적 협업, 즉 한국계 비-중국 공급망 축의 형성 가능성이라는 전략적 통찰을 언급할 수 있다면 단순한 업계 지식을 넘어 산업 생태계 전체를 조망하는 전략적 사고력을 보여줄 수 있습니다. 넷째, 2026년 3월의 유상증자 사건을 언급하며 재무 구조 정상화 과정에서 발생한 주주 커뮤니케이션 실패 사례를 어떻게 개선할 수 있을지에 대한 본인의 관점을 덧붙인다면 경영관리 직무에 대한 실무적 이해도를 크게 어필할 수 있습니다.

3장. 한화솔루션 심층 분석 — 수직계열화, 재무, 리스크

3-1. 사업 구조와 부문별 손익 해부

한화솔루션의 2025년 연결 기준 매출은 13조 3,544억 원이었고 영업손실은 3,533억 원, 당기순손실은 6,089억 원이었습니다. 부문별로 분해해보면 신재생에너지 부문 즉 PLS가 매출 6조 8,594억 원으로 전체의 약 51%를 차지하며 영업손실은 852억 원에 그쳐 적자폭이 크게 축소되었고, 케미칼 부문은 매출 4조 6,241억 원에 영업손실 2,491억 원으로 8분기 연속 적자라는 장기 부진이 이어지고 있으며, 첨단소재 부문은 매출 1조 1,109억 원에 영업이익 62억 원으로 소폭 흑자를 유지했습니다. PLS 부문 내부를 한 단계 더 세분해서 2025년 3분기 기준으로 살펴보면, 모듈 제조 자체는 1,586억 원의 적자를 기록하였고 EPC와 가정용 에너지 사업(Qcells New Homes, LGES Vertech에 대한 5GWh ESS 공급 등)은 983억 원의 흑자를 냈으며, AMPC 인식액은 682억 원의 이익 기여를 제공했습니다. 이 세 가지 세그먼트의 합이 PLS 부문의 총 손익을 형성하는 구조인데, 이는 "제조에서 난 적자를 다운스트림 수익과 세액공제로 메우는 구조"라는 것이 숫자로 정확히 확인된다는 의미이며, 바로 이 점이 한화솔루션 PLS 경영관리가 다루는 세그먼트 분석의 가장 핵심적인 프레임입니다. 신입 지원자라면 단순히 부문별 매출 비중을 외우는 수준을 넘어 각 세그먼트의 손익 성격이 왜 다른지, 그리고 경영진이 어느 세그먼트에 자원을 재배분해야 할지에 대한 의사결정 포인트를 설명할 수 있어야 차별화가 가능합니다. 경력직이라면 여기에 더해 세그먼트별 공헌이익률과 고정비 배분 로직, 이전가격 정책, Intercompany 거래 제거 절차까지 실무적으로 다룰 수 있어야 경영관리 포지션에 적합한 후보로 평가됩니다. 특히 2025년 4분기에 약 4,600억 원에 이르는 일회성 비용이 반영되었다는 점은 연간 실적의 표면적 해석과 실질 영업 추세

사이에 상당한 괴리가 있음을 의미하며, 경영관리는 이러한 일회성 항목을 분리하여 경영진과 시장에 정확한 영업 추세를 전달하는 역할을 수행해야 합니다.

3-2. 수직계열화의 완성과 REC Silicon의 좌초

REC Silicon은 원래 한화솔루션이 2021~2022년 기간에 21.33%, 그리고 ㈜한화가 별도로 12%를 인수한 미국 워싱턴주 모지스레이크 소재 폴리실리콘 제조사였으며, 한화의 수직계열화 전략에서 미국 내 폴리실리콘 공급망을 자체 확보한다는 핵심 퍼즐 조각이었습니다. 2024년 6월 REC는 태양광급 폴리실리콘 생산을 재개했지만, 시장 환경과 기술적 문제의 복합적 요인으로 인해 2025년 1분기에는 결국 "폴리실리콘 사업의 영구 중단"을 공식 선언하였고, 향후 사업 방향을 실리콘 가스와 이차전지용 음극재로 전환한다고 발표했습니다. 이로 인해 한화솔루션이 보유한 REC 지분의 장부가액은 2,423억 원에서 175억 원으로 약 93% 급감하는 대규모 평가절하가 발생하였고, 이는 2025년 4분기 일회성 비용의 일부로 반영되었습니다. 폴리실리콘 자체 조달이라는 본래의 전략적 목적은 실패로 돌아갔지만, 그 외 수직계열화의 나머지 조각들은 계획대로 진행되고 있는데, 구체적으로는 Dalton 5.1GW 모듈 공장과 Cartersville 3.3GW 통합 공장이 조지아주 솔라허브로서 총 3조 2,000억 원 규모의 투자가 집행되었습니다. Cartersville은 모듈 라인이 2024년 4월부터 가동되었고, 잉곳은 2025년 12월에 양산을 개시했으며, 웨이퍼는 2026년 2분기, 셀은 2026년 3분기에 각각 순차 가동될 예정입니다. 이 로드맵이 완성되는 시점부터는 폴리실리콘을 제외한 잉곳-웨이퍼-셀-모듈의 전체 밸류체인이 미국 본토에서 완결되는 구조가 형성되며, 이는 미국 내 결정질 실리콘 모듈 제조사 중에서 전례 없는 수준의 수직계열화입니다. 폴리실리콘은 자체 조달 대신 OCI(말레이시아), Wacker(독일), REC Silicon 몬태나 잔여 2,000톤 시설 등의 비-중국 공급선을 조합하는 Multi-sourcing 전략으로 전환되었으며, 이는 특정 공급선에 대한 의존도를 분산함으로써 리스크를 관리하는 동시에 가격 협상력을 유지하는 실용적 접근입니다. 경영관리 직무의 입장에서 이러한 수직계열화 단계별 가동은 각 단계마다 대규모 CAPEX 집행, 운전자본 증가, 감가상각비 증가, AMPC 인식 증가라는 네 가지 재무적 영향을 동반하며, 이를 분기별로 정확히 예측하고 IR 커뮤니케이션에 반영하는 것이 핵심 업무가 됩니다.

3-3. 실적과 AMPC 인식의 궤적

한화솔루션의 최근 3개년 실적 추이를 살펴보면, 2023년에는 매출 13.2조 원에 영업이익 플러스 5,792억 원을 기록하며 흑자였고 AMPC 인식액은 2,269억 원이었습니다. 2024년에는 매출이 12.39조 원으로 소폭 감소했고 영업손실 3,002억 원으로 적자 전환하였으며 AMPC는 3,659억 원으로 증가했고 CAPEX는 3조 4,000억 원이라는 대규모 투자가 집행되었습니다. 2025년 매출은 13.35조 원으로 다시 성장했지만 영업손실은 3,533억 원으로 적자가 지속되었고 AMPC는 5,360억 원으로 한 단계 더 증가했으며 CAPEX는 1조 9,400억 원으로 전년 대비 축소되었습니다. 2025년 분기별 패턴을 보면 1분기에는 매출 증가와 함께 영업이익 304억 원으로 흑자 전환했고, 2분기에는 매출 3.12조 원과 영업이익 1,021억 원으로 흑자폭을 확대했으며, 3분기에는 매출 3.36조 원에 영업손실 74억 원으로 적자 전환했지만 컨센서스 대비 대폭 선방한 수치였고, 4분기에 영업손실 4,783억 원이라는 큰 폭의 적자가 발생했는데 이 중 약 4,600억 원이 일회성 비용임을 감안하면 실질 영업 기조는 이미 턴어라운드 궤적에 진입했다고 평가할 수 있습니다. 2026년 회사가 공식 제시한 가이던스는 세 가지 핵심 지표로 구성되는데, 첫째 모듈 판매량이 9GW로 2025년 6GW 대비 50% 증가할 것이고, 둘째 AMPC 인식액이 약 9,500억 원으로 급증하며, 셋째 CAPEX는 1조 2,000억 원으로 전년 대비 36.7% 감소한다는 것입니다. 증권사들의 2026년 영업이익 전망은 편차가 매우 큰데, 유진투자증권은 4,710억 원, 하나증권은 1조 1,000억 원, 현대차증권은 1조 1,529억 원을 제시하고 있어 AMPC 인식 타이밍과 판가 회복 속도에 대한 가정 차이가 전망치의 격차를 만들어내고 있습니다. 회사 자체의 중장기 로드맵은 더 공격적인데, 2027년 영업이익 1조 3,500억 원, 2028년 2조 5,900억 원, 2030년 2조 8,900억 원이라는 수치를 제시하고 있어 2026년을

기점으로 한 본격적 턴어라운드가 예상됩니다. 경영관리 직무의 핵심 과제 중 하나는 이러한 회사 가이던스와 증권사 컨센서스 사이의 갭을 분석하고 매 분기 실제 실적이 어떤 궤적을 보이는지를 추적하여 내부 경영진에게 선제적 경고 신호를 제공하는 것입니다.

3-4. 재무 부담과 구조조정

한화솔루션의 재무 구조는 2024년과 2025년에 걸친 대규모 CAPEX 투자로 인해 상당한 부담 상태에 있으며, 순차입금이 2025년 말 기준 약 13조 원 수준까지 확대되어 부채비율은 193~196% 범위, 순차입금 대비 EBITDA 배수는 29.1배라는 극도로 높은 수준에 도달했습니다. 연간 이자비용만 5,394억 원에 이르러 영업외 부담이 회사 전체 손익에 큰 영향을 미치고 있으며, 신용등급은 여전히 AA-를 유지하고 있지만 아웃룩이 '부정적'으로 조정된 상태이기 때문에 추가적인 재무 구조 악화 시 등급 하향 가능성이 존재합니다. 이러한 상황에서 회사는 2024~2025년에 걸쳐 총 2조 3,000억 원 규모의 자구책을 추진했으며, 여기에는 비핵심 자산 매각, 비용 절감, 자회사 지분 정리 등이 포함됩니다. 그럼에도 불구하고 재무 부담이 지속되자 2026년 3월 26일 이사회는 2조 4,000억 원 규모의 유상증자를 최초로 결의하였으나, 발표 직후 주가가 마이너스 18% 급락하는 시장 충격이 발생했고 이에 대응하여 2026년 4월 17일에는 증자 규모를 1조 8,000억 원으로 축소하는 수정 결의를 발표하였습니다. 증자 대금의 사용 계획은 채무상환 9,000억 원과 시설투자 9,000억 원(주로 페로브스카이트 탠덤셀 양산 라인 투자)으로 구성되며, 동시에 발행예정주식총수가 기존 3억 주에서 5억 주로 정관 변경되었다는 점은 향후 추가 유증의 여지를 열어둔 것으로 해석되어 시장에서는 부정적으로 받아들여졌습니다. DS투자증권은 투자의견을 '매도'로 제시하였고, 한국기업거버넌스포럼은 이사회의 의사결정 과정을 공개적으로 비판하는 성명을 발표했습니다. 이 일련의 사건은 경영관리 조직에게 매우 중요한 교훈을 제공하는데, 자본 정책 결정 시 주주와 채권자 양 측면의 영향을 사전에 시뮬레이션하고 시장 커뮤니케이션 시나리오를 준비하는 것이 얼마나 중요한지를 보여주는 사례입니다. 경영관리 직무 지원자라면 이러한 유증 케이스를 분석하고 "만약 내가 경영관리 담당자라면 어떤 사전 분석과 커뮤니케이션 전략을 수립했을 것인가"에 대한 자신만의 관점을 준비하는 것이 면접에서 강력한 무기가 될 수 있습니다.

3-5. 기술 차별화 — 페로브스카이트 탠덤과 Q.PEAK

한화솔루션 Qcells의 주력 모듈 제품은 Q.PEAK DUO와 Q.TRON 시리즈이며, 이들은 TOPCon(Tunnel Oxide Passivated Contact) 기술을 기반으로 최대 630Wp의 출력을 구현합니다. TOPCon은 기존 PERC 기술의 후속 세대로서 셀 효율 향상과 생산 원가 하락을 동시에 달성하는 현재 업계 표준 기술이며, 한화는 이 분야에서 First Solar(CdTe)와는 다른 결정질 실리콘 경로에서 경쟁력을 유지하고 있습니다. 더 장기적으로 주목해야 할 기술은 독일 탈하임 R&D센터에서 개발 중인 페로브스카이트-실리콘 탠덤 셀인데, 이는 기존 실리콘의 이론 효율 한계인 29%를 넘어 이론적으로 44%까지 도달할 수 있는 차세대 기술입니다. 2024년 12월에는 상용 면적 기준 M10(330.56 제곱센티미터) 셀에서 28.6% 효율을 달성하며 Fraunhofer ISE(독일 태양광 인증기관)의 공식 인증을 획득하였고, 2025년 5월 22일에는 탠덤 모듈의 IEC와 UL 국제표준 인증을 세계 최초로 획득하는 이정표를 세웠습니다. 양산 일정은 2026년 파일럿 라인 가동을 시작으로 2029년 본격 상용화라는 이중 타임라인으로 관리되고 있으며, 2026년 유상증자 자금 중 9,000억 원이 이 탠덤 양산 투자로 배정되어 있습니다. 페로브스카이트 탠덤 기술이 상용화되면 단위 면적당 발전량이 크게 증가하여 토지가 비싼 미국, 유럽, 한국의 분산형 발전 시장에서 경쟁 우위를 확보할 수 있으며, 이는 한화솔루션의 장기 기술 해자로 평가됩니다. 경영관리 직무의 관점에서는 이러한 차세대 기술 투자가 단기적으로는 R&D 비용과 CAPEX 부담을 증가시키지만 장기적으로는 제품 믹스 개선과 판가 프리미엄 확보로 이어지기 때문에 투자 심의에서 NPV와 IRR 계산 시 장기 시나리오의 가중치를 적절히 반영하는 것이 중요한 과제가 됩니다.

3-6. 경영진 메시지와 리스크 맵

김동관 부회장은 하버드 정치학 학사 출신으로 한화그룹의 사실상 2세 경영을 이끌고 있으며, 2025년 5월부터 한화솔루션의 급여를 미수령하기로 결정함으로써 책임경영의 메시지를 내부와 외부에 동시에 발신했습니다. 신임 대표이사로 2025년 5월에 선임된 박승덕 큐셀부문 대표는 부회장의 최측근으로 평가되며, 이는 부회장이 태양광 사업의 턴어라운드에 직접 개입하여 결과를 책임지겠다는 신호로 해석되고 있습니다. 중장기 비전의 핵심은 재무 구조 정상화 로드맵이며, 구체적으로는 2026년 말까지 부채비율을 150% 미만으로 낮추고 순차입금을 9조 원 수준으로 감축하며, 2030년까지는 부채비율 100%와 순차입금 7조 원으로 정상화하겠다는 계획입니다. 이는 2025년 말 기준 부채비율 196%와 순차입금 13조 원 대비 대단히 공격적인 목표이며, 달성을 위해서는 AMPC 수취, 유증 자금 활용, 영업현금흐름 개선, 비핵심 자산 매각이라는 네 가지 레버가 동시에 작동해야 합니다. 주요 리스크 요인을 체계적으로 맵핑해보면 첫째 중국 저가 공세와 동남아 우회 수출의 재개 가능성, 둘째 OBBBA로 인한 AMPC의 2031년 종료 일정 확정, 셋째 REC Silicon 청산에 따른 폴리실리콘 자체 조달 불확실성, 넷째 순차입금 13조 원과 이자비용 5,400억 원이라는 재무 부담, 다섯째 유럽 자회사의 외화대출 2.15억 유로에 대한 재무약정 미충족 가능성, 여섯째 Cartersville 셀 라인의 가동 지연 가능성, 일곱째 케미칼 부문의 8분기 연속 적자라는 구조적 문제 등 총 일곱 가지가 핵심 리스크 맵을 구성합니다. 경영관리 직무는 이러한 리스크들을 정량화하여 월별, 분기별 리스크 리포트를 작성하고 발생 가능성과 재무적 영향도라는 두 축에서 히트맵으로 관리하는 것이 일상 업무의 중요한 부분을 이룹니다.

지원 전략 시사점 — 3장: 경영관리 직무에서 가장 강력한 어필 포인트는 "AMPC 현금화 가시성 관리"와 "재무구조 정상화 로드맵 모니터링"이라는 두 축으로 압축됩니다. 2026년 AMPC 9,500억 원 가이던스의 분기별 인식 타이밍, tax equity 투자자 풀 관리, transferability 거래 가격(First Solar 사례에서 1달러당 0.955달러의 할인 가격) 벤치마크에 대한 실무 감각이 중요하며, 부채비율 196%에서 150%, 그리고 100%로 이어지는 다년간의 경로상에서 시나리오 플래닝, 현금흐름 예측, 이자비용 절감 모델링을 어떻게 전개할 것인가에 대한 본인의 사고를 준비해두면 차별화가 가능합니다. 특히 REC Silicon 투자 실패 사례를 언급하면서 "수직계열화 전략의 필요성과 실행 리스크의 양면성"에 대한 본인만의 관점을 제시할 수 있다면, 단순 지원자가 아니라 회사의 전략적 딜레마를 함께 고민할 수 있는 준비된 인재로 각인될 수 있습니다.

4장. 인재상·조직문화·경영관리 도메인 선호 인재

4-1. 한화그룹 3대 가치와 한화솔루션 "Great Challenger"

한화그룹의 공식 인재상은 도전(Challenge), 헌신(Dedication), 정도(Integrity)라는 3대 가치로 구성되어 있으며, 이는 단순한 슬로건이 아니라 창업 정신인 "신용과 의리"에 뿌리를 두고 오랜 기간 내재화되어 온 조직의 DNA입니다. 도전이라는 가치는 새로운 시장과 사업 영역에 과감히 진입하는 기업가 정신을 의미하며, 한화솔루션이 2012년 독일 Qcells 인수를 시작으로 태양광 사업에 본격 진출한 것이나 2022~2025년 미국 조지아 솔라허브 3조 2,000억 원 투자를 단행한 것은 모두 이 도전 가치의 실천 사례로 해석됩니다. 헌신은 조직과 고객, 사회에 대한 책임 의식을 의미하며, 단순히 개인의 성과를 추구하는 것이 아니라 회사 전체의 목표와 방향성에 자신을 정렬시키는 태도를 포함합니다. 정도는 정직성과 윤리성을 의미하며, 특히 경영관리 직무처럼 숫자의 정확성과 공시의 투명성이 생명인 업무에서는 이 가치가 실무적으로도 결정적인 중요성을 갖습니다. 한화솔루션은 이러한 그룹 차원의 가치를 구체화하여 "Great Challenger"라는 부문 고유의 인재상을 제시하는데, 이는 세 가지 하위 요소로 구성됩니다. 첫째 Mission은 기후위기 대응 솔루션을 제공한다는 시대적 사명감이며, 둘째 Vision은 압도적 1등에 대한 집요함과 Local Champion을 넘어 Global Champion으로 성장하겠다는 야망이고,

셋째 Mindset은 장기 관점에서 사고하되 빠른 실행을 병행하고 디테일로 차별성을 만드는 주인의식입니다. 슬로건 "Local Champion을 넘어 Global Champion으로"는 단순한 수사가 아니라 조지아 솔라허브, 독일 탈하임, 말레이시아 공장, 프랑스 Q.ENERGY, 미국 174 Power Global이라는 실제 글로벌 네트워크와 일치하는 전략적 현실을 반영합니다. 경영관리 직무 지원자는 자기소개서와 면접에서 이 세 가지 요소 각각을 본인의 경험과 어떻게 연결시킬 것인지를 구체적인 숫자와 사례로 준비해두는 것이 핵심 전략입니다.

4-2. PLS 부문 특유의 조직 문화

PLS 부문은 2012년 독일 Qcells 인수를 계기로 독일인 중심의 Qcells 조직을 통째로 한화 그룹에 편입시키는 독특한 역사를 거쳤으며, 그 이후로 한국 본사, 독일 탈하임 기술본사, 미국 조지아 생산·영업 거점, 말레이시아 공장, 노르웨이 REC, 프랑스 Q.ENERGY라는 6개국 거점이 혼합된 글로벌 조직으로 성장해왔습니다. 이러한 역사적 배경으로 인해 조직 문화는 "독일식 품질·엔지니어링 규율 + 한국식 스피드 + 미국식 재무·IR 문화"라는 세 가지 이질적 요소의 하이브리드 형태로 형성되었습니다. 독일식 규율은 제품 품질 관리와 기술 개발에서의 철저함으로 나타나며, 한국식 스피드는 의사결정의 빠른 집행과 시장 대응 속도로 구현되고, 미국식 재무·IR 문화는 투자자 커뮤니케이션과 공시의 투명성, 그리고 세액공제와 같은 미국 특유의 재무 항목에 대한 전문성으로 드러납니다. 리포팅 라인 역시 한국 총괄본사와 독일 기술본사의 이중 구조로 운영되는 경우가 많아, 한 직원이 동시에 두 상급 조직에 보고해야 하는 매트릭스 조직 경험이 요구됩니다. 잡플래닛 평점을 기준으로 살펴보면 한화솔루션의 평점은 3.3점(리뷰 369건) 수준으로 대기업 평균 정도인데, 긍정 평가의 주요 요인은 워라밸, 복지, 상대적 수평성이며 부정 평가의 요인은 부서 간 편차, 최근 실적 부진에 따른 미래 불안감, 대규모 조직의 관료적 요소 등입니다. 제조업과 에너지 산업의 혼합 특성상 남성 직원 비율이 94%대로 여전히 높은 편인데, 이는 제조 대기업의 전형적 인적 구성으로서 최근 다양성 확대가 그룹 차원의 과제로 제기되고 있습니다. 경영관리 직무 지원자의 입장에서는 이러한 6개국 거점의 매트릭스 조직 환경에서 시차와 문화적 차이를 극복하며 연결 손익을 마감해야 하는 난이도를 이해하고, 본인이 글로벌 커뮤니케이션에 대해 어떤 준비가 되어 있는지를 구체적 사례로 보여주는 것이 중요합니다.

4-3. 김동관 부회장의 경영 기조와 조직 DNA

김동관 부회장은 하버드 대학 정치학 학사 출신으로 한화그룹의 차세대 리더로 자리매김하고 있으며, 그의 경영 스타일은 "글로벌 네트워크 + 데이터·재무 기반 의사결정 + 속도감 있는 실행"이라는 세 가지 키워드로 요약됩니다. 그는 태양광 사업에 직접 관여하며 한화솔루션의 전략 방향을 주도적으로 설정해왔고, 특히 미국 시장에서의 수직계열화 투자와 유럽 및 한국에서의 R&D 확대라는 중장기 비전을 구체적 실행으로 옮긴 핵심 인물입니다. 그를 보좌하는 임원진의 상당수가 BCG, Accenture와 같은 컨설팅 펌, JPMorgan과 MBK와 같은 투자은행 및 PE, 그리고 와튼스쿨, 하버드 MBA 출신의 해외 교육 배경을 가진 인재들로 구성되어 있다는 점은 조직의 의사결정 스타일에 깊은 영향을 미치고 있습니다. 이러한 배경을 가진 리더십 팀이 운영하는 조직에서는 감에 의존한 의사결정이 아니라 데이터 기반의 시나리오 분석, 재무 모델링, 리스크 정량화를 통한 결론 도출이 표준이 되며, 경영관리 직무가 제공하는 분석의 질과 깊이가 직접적으로 전략 결정의 수준을 좌우하게 됩니다. 2025년 1월 김 부회장이 트럼프 취임식에 참석한 것이나 와튼스쿨 인맥을 활용하여 미국 정책·금융 전문가들을 영입해온 과정은 "미국 정책·금융 네트워크 중심의 글로벌 확장 기조"라는 전략적 방향성을 상징적으로 보여줍니다. 조직 내부에서는 이러한 상위 경영진의 스타일이 중간 관리자와 실무진에까지 내려오면서, 보고서의 작성 방식, 회의에서의 발언 구조, 의사결정 프로세스 전반이 논리 중심으로 변화해왔습니다. 경영관리 직무 지원자는 이러한 조직 DNA를 이해하고 본인도 숫자와 논리로 소통할 수 있는 준비가 되어 있음을 보여주어야 하며, 이는 단순히 엑셀 스킬의 문제가 아니라 복잡한 현상을 핵심 지표 3~5개로 압축하여 전달하는 사고력의 문제입니다.

4-4. 경영관리 직무가 선호하는 인재 특성 — 7가지 핵심

경영관리 직무에서 가장 중요하게 평가되는 인재 특성은 일곱 가지로 정리할 수 있으며, 이는 실제 채용 현장과 성과 평가에서 반복적으로 확인되는 요소들입니다. 첫째, 숫자 감각과 정합성으로서 손익 이상치를 즉시 감지하는 직관, 공시 자료와 IR 자료의 오탈자에 대한 zero tolerance를 유지하는 꼼꼼함, 그리고 수백 개의 셀이 얽힌 엑셀 모델에서 참조 오류를 놓치지 않는 집중력이 이에 해당합니다. 경영관리에서 발생하는 1%의 오류는 공시 자료로 나가면 정정공시의 원인이 되고 IR 자료로 나가면 주가에 영향을 미치기 때문에 이 정확성은 생명과도 같은 덕목입니다. 둘째, 재무·관리회계 지식의 깊이로서 IFRS 연결재무제표와 별도재무제표의 차이, 원가 배부의 논리, 공헌이익 분석, 예산 편성 방법론 전반을 실무 수준에서 다룰 수 있어야 하며, 단순히 회계사 자격증 취득을 위한 교과서 지식이 아니라 실제 손익계산서가 어떻게 만들어지는지를 재무팀과 대화할 수 있는 수준의 이해가 필요합니다. 셋째, 글로벌 커뮤니케이션 역량으로서 영어는 필수이며, 독일법인과의 회의에서 통역 없이 논의할 수 있는 수준이 요구되고, 미국법인과의 월간 연결 패키지 협의에서 시차와 문화적 차이를 조율할 수 있어야 합니다. 한화솔루션처럼 6개국 거점을 가진 조직에서는 영어 이메일과 컨퍼런스콜이 일상이므로, 단순 독해 수준을 넘어 비즈니스 협상이 가능한 수준의 영어 실력이 요구됩니다. 넷째, 다부서·다국적 법인 협업 능력으로서 영업, 생산, R&D, 구매, 감사, IR, 본사 재경, 세무 등 기능별 부서와 동시에 협업하면서 각 부서의 관점과 용어를 이해하고 중재할 수 있는 능력입니다. 다섯째, 장기 프로젝트 관리 역량으로서 AOP(연간 사업계획), MTP(중기경영계획), CAPEX 심의처럼 수개월에서 수년에 걸친 과제를 마일스톤 단위로 관리하며 끌고 가는 인내심과 체계성입니다. 여섯째, 데이터 기반 의사결정을 위한 시스템 숙련도로서 SAP, Excel 고급 기능, Power BI, Tableau, SQL 기초 등의 도구를 능숙하게 다루며 방대한 데이터를 경영진이 이해할 수 있는 차트와 리포트로 가공할 수 있는 능력입니다. 일곱째, 위기관리 멘탈로서 월마감, 분기 결산, 연간 결산, 공시 피크 기간의 고강도 업무를 견디는 체력과 평정심, 그리고 시장 쇼크나 재무적 이슈 발생 시에도 침착하게 숫자를 분석하여 경영진에게 대응 방안을 제시할 수 있는 심리적 안정성입니다.

4-5. 소프트스킬과 업무 태도의 구체적 행동지표

한화 공식 인재상의 행동지표는 "자기개발 목표의 수립과 실천, 조직 목표와 개인 목표의 연계, 공과 사의 명확한 구분" 등으로 명시되어 있는데, 경영관리 직무의 맥락에서 이것이 구체적으로 무엇을 의미하는지를 해석해보면 몇 가지 명확한 행동 패턴으로 번역됩니다. 첫째는 "숫자에 스토리를 부여한다"는 태도로서, 단순히 수치를 집계하는 것을 넘어 "왜 이 숫자가 이렇게 나왔는가(Why)"와 "그래서 경영진이 무엇을 결정해야 하는가(So What)"까지 해석하여 전달하는 것이 본질이며, 이는 "Great Challenger"의 "디테일로 차별성을 만드는 주인의식"과 직접 연결됩니다. 경영관리가 만드는 보고서는 숫자의 나열이 아니라 경영진의 의사결정을 돕는 통찰이어야 하며, 이 통찰을 만들어내는 능력이 바로 직무의 핵심 부가가치입니다. 둘째는 "온전한 주인"의 덕목으로서, 경영관리는 감사팀, 세무팀, IR팀, 본사 재경팀 등 여러 기능의 교차점에 위치하기 때문에 특정 부서의 편을 들거나 특정 이슈를 숨기는 것이 아니라 객관적으로 숫자의 정확성을 책임지는 태도가 요구됩니다. 이는 "정도"라는 한화 핵심 가치의 실천이기도 하며, 특히 외부 감사인과의 면담이나 금감원의 공시 조회 시에 본인의 주장을 근거와 함께 명확히 제시할 수 있는 자신감의 바탕이 됩니다. 셋째는 "시대적 사명감"으로서, 기후위기 대응이라는 PLS 부문의 Mission에 대한 개인적 신념이 업무의 동기부여로 작용하는 것입니다. 단순히 대기업에 입사하기 위해 경영관리 직무를 지원하는 것이 아니라, 재생에너지 전환이라는 거대한 산업적 변화의 최전선에서 자신의 숫자 감각과 분석력을 활용하여 기여하고 싶다는 내재적 동기가 있을 때 장기적 성과가 나온다는 것이 경영진의 관점입니다. 넷째는 "글로벌 마인드셋"으로서, 한국 본사 관점에만 머물지 않고 독일, 미국, 말레이시아 법인의 입장에서 상황을 조망할 수 있는 역지사지의 태도입니다. 이러한 소프트스킬들은 단기간에 학습으로 획득되는 것이 아니라 오랜 기간의 경험과 성찰을 통해 형성되는 것이므로, 자기소개서에서는 본인의 과거 경험 속에서

이러한 태도가 어떻게 드러났는지를 구체적 에피소드로 보여주는 것이 효과적입니다.

지원 전략 시사점 — 4장: 자기소개서와 면접에서 본인의 경험을 설명할 때 "도전·헌신·정도"라는 한화 3대 가치와 "Great Challenger"의 Mission·Vision·Mindset이라는 프레임을 적극 활용하되, 단순한 키워드 나열이 아니라 구체적인 숫자, 기간, 성과로 증명하는 것이 핵심입니다. 예를 들어 "저는 도전 정신이 있습니다"라는 추상적 표현보다는 "학부 시절 창업 동아리에서 3개월간 12명의 팀원과 함께 지속가능 에너지 제품 프로토타입을 개발하여 교내 경진대회에서 1위를 차지했습니다"라는 구체적 기술이 훨씬 설득력이 있습니다. 특히 기후위기 대응이라는 Mission 키워드는 PLS 부문의 존재 이유이므로, 재생에너지 산업에 대한 개인적 신념과 산업 이해를 함께 보여주는 것이 강력한 차별화 요소가 되며, 단순히 "돈을 벌기 좋아 보여서"가 아니라 "이 산업이 왜 중요한가"에 대한 본인만의 관점을 준비해두어야 합니다. 또한 "Great Challenger"의 세 요소 중 본인의 강점과 가장 잘 맞는 요소를 선택하여 그것을 중심으로 자기소개를 구성하는 전략도 효과적입니다.

5장. 직무 분석 — 경영관리(PLS)의 실제 업무와 역량

5-1. 일·주·월·분기·연간 워크플로우

경영관리 직무의 실제 업무는 일일, 주간, 월간, 분기, 연간이라는 다섯 가지 시간 축에서 서로 다른 리듬으로 전개되며, 각 시간 축마다 다루는 업무의 성격과 산출물이 뚜렷이 구분됩니다. 하루 단위의 업무는 통상 오전 8시 30분경 ERP 시스템(SAP FI/CO 모듈)에 접속하여 전일 매출, 자금 입출금, 재고 변동 리포트를 확인하는 것으로 시작합니다. 이 데일리 리뷰는 단순한 숫자 확인이 아니라 전일의 비정상적 변동을 포착하는 조기 경보 시스템으로 기능하며, 예를 들어 특정 법인의 매출이 전일 평균 대비 30% 이상 급락했다면 즉시 해당 법인 담당자와 확인하여 원인을 파악해야 합니다. 이후 팀 스탠드업 미팅에서 당일 우선순위를 공유하고, 영업 및 운영 부서의 회의에 참석하여 손익 관점에서의 코멘트를 제공하며, Ad-hoc 분석 요청(예: 특정 제품 라인의 공헌이익 분석)을 처리한 후 일일 마감 리포트를 작성하여 팀장에게 보고하는 흐름으로 하루가 마무리됩니다. 주간 단위에서는 Weekly Performance Review 자료를 작성하여 사업부장에게 보고하는 것이 핵심 업무이며, 매출 예상의 변동 요인, 생산 라인의 차질 이슈, 원자재 가격 변동이 손익에 미치는 영향 등을 경영관리의 관점에서 종합하여 요약합니다. 월간 마감, 즉 Month-end Closing은 경영관리 직무의 가장 강도 높은 업무 주기이며 통상 10영업일 사이클로 운영되는데, 첫 5영업일(D+1부터 D+5까지)에는 매출, 원가, 비용의 마감과 함께 해외법인(미국 조지아, 독일 탈하임, 말레이시아 공장, 프랑스 Q.ENERGY 등)의 연결 패키지를 취합하는 작업이 진행됩니다. 이 단계에서 각 해외법인은 현지 회계기준에 따라 마감한 손익을 IFRS 기준으로 전환하고 Intercompany 거래를 식별하여 본사에 송부하며, 본사는 이를 검증하고 환율을 적용하여 연결 데이터를 준비합니다. 이어 D+6부터 D+8까지는 손익을 확정하고 KPI를 계산하며 Variance(차이) 분석을 수행하는데, Variance 분석은 실적과 계획의 차이를 가격 효과, 물량 효과, 환율 효과, Mix 효과, 원가 효과 등으로 분해하여 경영진이 핵심 동인을 파악할 수 있게 돕는 것입니다. 마지막으로 D+9에서 D+10에 걸쳐 MBR(Monthly Business Review) 보고서를 작성하여 부문장, 본사 CFO, 그룹 전략실에 보고합니다. 이 MBR은 단순한 숫자 보고가 아니라 해석과 시사점이 담긴 스토리텔링 문서이며, 여기서 경영관리 담당자의 통찰력과 커뮤니케이션 능력이 여실히 드러납니다.

5-2. 분기·반기·연간 사이클의 KPI

분기 단위의 업무 사이클은 월간 마감보다 한 단계 더 무겁고 공식적이며, 외부 공시와 투자자 커뮤니케이션이 결부되기 때문에 경영관리 조직의 긴장도가 가장 높아지는 시기입니다. 분기 결산을 지원하면서 IR 자료의 핵심 자료인 Bridge 차트와 세그먼트 손익계산서의 원자료를 제공하고, 분기보고서 공시 자료의 재무 부분을 검토하

며, Rolling Forecast를 업데이트하는 작업이 동시에 진행됩니다. Rolling Forecast는 과거 실적을 기반으로 향후 3~4분기의 재추정을 수행하는 것으로, 매 분기마다 새로운 실적이 반영되어 예측이 업데이트되는 방식이며, 이를 통해 경영진은 연간 목표 달성 가능성을 실시간으로 파악할 수 있습니다. 애널리스트 Q&A 사전 자료 준비도 분기 주기의 중요한 업무인데, 증권사 애널리스트들이 어닝콜에서 제기할 가능성이 높은 질문 20~30개를 사전에 예상하고 각 질문에 대한 답변 논리와 숫자 근거를 준비해두는 것이 경영관리의 역할입니다. 연간 단위에서 가장 큰 업무는 10월부터 12월까지 진행되는 AOP(Annual Operating Plan) 수립이며, 이는 다음 연도의 모든 재무 목표를 확정하는 회사 운영의 기본 문서입니다. AOP 수립 과정에서 가장 어려운 부분은 사업부에서 Bottom-up으로 제출한 매출 계획과 본사에서 Top-down으로 제시한 Target 사이의 Gap을 Closing하는 것인데, 예를 들어 Gap이 1,000억 원이라면 이를 원가 절감, 신규 채널 확보, 제품 믹스 개선 등의 구체적 조치로 Closing해야 하며, 이 과정이 바로 경영관리의 백미라 할 수 있습니다. MTP(중기경영계획)는 반기 1회 그룹 전략실 주도로 수립되며 경영관리는 부문 레벨의 숫자를 제공하는 지원 역할을 수행합니다. CAPEX 투자심의는 연중 수시로 진행되며, NPV(순현재가치), IRR(내부수익률), Payback Period(회수기간), 민감도 분석이라는 표준 툴킷을 사용하여 각 투자안의 경제성을 평가합니다. 2026년의 경우 Cartersville 셀 라인의 완공 투자, 페로브스카이트 탠덤셀 양산 라인의 투자, 유럽 Q.ENERGY 파이프라인 확장 투자가 CAPEX 1조 2,000억 원의 주요 심의 대상이 될 것으로 예상됩니다.

5-3. 이해관계자 맵과 정보 흐름

경영관리 직무의 이해관계자는 크게 내부와 외부로 구분되며, 내부만 해도 사업부 내부 레벨, 본사 레벨, 해외법인 레벨이라는 세 개 층위에 걸쳐 있어 정보 흐름의 복잡도가 매우 높습니다. 사업부 내부의 이해관계자로는 영업, 마케팅, 운영, R&D, 구매, 전략기획 부서가 있으며 각 부서는 서로 다른 관점에서 경영관리에 정보를 제공하거나 받아갑니다. 예를 들어 영업은 매출 예상치와 판가 정보를, 운영은 생산 실적과 원가 정보를, R&D는 신제품 개발 일정과 투자 요청을, 구매는 원자재 가격과 조달 현황을, 전략기획은 M&A와 신사업 아이디어를 경영관리와 공유하고 피드백을 받습니다. 본사 레벨에서는 한화솔루션 재경실, 기획실, IR팀, 감사팀이 주요 이해관계자이며, 이들은 각각 연결 결산, 전사 사업계획, 투자자 커뮤니케이션, 내부감사라는 서로 다른 목적에서 경영관리 데이터를 요구합니다. 그룹 레벨로 올라가면 ㈜한화 그룹 전략실이 있으며 이는 그룹 차원의 자원 배분과 포트폴리오 관리를 수행하므로 경영관리 자료를 매우 높은 수준에서 집계된 형태로 받아봅니다. 해외법인 레벨에서는 Hanwha Q CELLS America(조지아), Hanwha Q CELLS GmbH(독일 탈하임), 말레이시아 공장, Q.ENERGY(프랑스), 174 Power Global(미국 어바인)이 주요 대상이며, 각 법인마다 현지 CFO 조직이 있어 본사 경영관리와 실무적 교류를 이어갑니다. 외부 이해관계자로는 외부감사인(삼일, 삼정, 한영, 안진 중 하나), 금융감독원과 한국거래소(공시 관련), 증권사 애널리스트와 기관투자자(IR 관련), 세무서와 국세청(세무 관련), 금융기관(주거래은행, 신디케이트 대출 뱅크들, Tax Equity 투자자 등), 고객사와 협력사, 그리고 현지 정부 및 지방자치단체가 포함됩니다. 경영관리는 이 모든 이해관계자 축의 정보 교차점에서 숫자의 정확성과 일관성을 보증하는 역할을 맡으며, 한 사람의 경영관리 담당자가 하루에 5~10개의 이메일 스레드와 2~3건의 컨퍼런스콜을 동시에 관리하는 것이 일상적입니다. 이러한 복잡한 정보 흐름을 체계적으로 관리하기 위해서는 자신만의 트래킹 시스템(엑셀, 노션, 아웃룩 등)을 구축하고 우선순위를 명확히 하는 것이 필수적입니다.

5-4. 필요 역량 — 하드스킬과 소프트스킬

경영관리 직무에서 요구되는 역량은 하드스킬과 소프트스킬로 구분되며, 각 범주 안에서도 여러 세부 요소가 있어 종합적으로 평가되는 다차원적 역량 구조를 이룹니다. 하드스킬의 첫 번째는 재무 및 관리회계 지식으로서, IFRS 기준의 연결재무제표와 별도재무제표를 읽고 만들 수 있어야 하며, 원가 배부의 여러 방법(직접 배부, 단계 배부, 상호 배부)을 이해하고 실무에서 적용할 수 있어야 합니다. BEP(손익분기점) 분석, 공헌이익 분석, 예산

편성 방법론(Zero-Based Budgeting, Activity-Based Budgeting 등)의 이론과 실무를 함께 알고 있어야 합니다. 두 번째는 SAP FI/CO 모듈의 숙련도인데, 한화솔루션과 같은 대기업에서는 SAP가 거의 모든 재무 거래의 중심이므로 SAP를 다룰 수 없다면 경영관리 업무 자체가 불가능합니다. SAP 숙련도는 단순한 조회 수준이 아니라 전표 생성, 조직 구조 이해, Report Writer/Painter를 활용한 리포트 커스터마이징, 그리고 SAP Analytics Cloud나 BW 같은 분석 도구 연계까지 포함됩니다. 세 번째는 엑셀 고급 기능이며, 피벗 테이블, XLOOKUP, INDEX-MATCH, 시나리오 분석, 재무 모델링(3-statement model, LBO model 등)을 자유자재로 구사할 수 있어야 합니다. 네 번째는 Power BI 또는 Tableau와 같은 BI 도구이며, 월마감 후 대규모 데이터를 시각화하여 경영진 대시보드로 제공하는 업무에서 점점 더 중요해지고 있습니다. 다섯째는 SQL 기초인데, 데이터웨어하우스에서 직접 쿼리를 날려 raw data를 추출할 수 있으면 업무 속도가 크게 향상됩니다. 여섯째는 영어이며, 앞서 언급했듯이 한화솔루션의 6개국 거점을 고려할 때 영어는 선택이 아닌 필수입니다. 독일어를 구사할 수 있다면 탈하임 본사와의 소통에서 큰 우위를 점할 수 있어 우대 요소로 작용합니다. 전공 측면에서는 경영학, 회계학, 재무학, 경제학이 가장 직접적이지만 최근에는 산업공학, 통계학, 데이터 사이언스 배경의 지원자도 환영받는 추세이며, 자격증으로는 CPA(한국·미국), CFA, AICPA, 재경관리사 등이 우대 요소입니다. 소프트스킬의 측면에서는 숫자에 대한 감각, 집중력, 꼼꼼함이 기본이며, 비재무 임원에게 복잡한 숫자를 스토리로 설명하는 커뮤니케이션 능력, 다부서 협업 시 중립적 입장을 유지하는 균형감, 위기 상황에서의 평정심, 그리고 Why와 What's next까지 제시하는 전략적 사고가 차별화 요소입니다. 신입 공채의 경우 기초 회계 지식의 탄탄함과 학습 가능성, 그리고 커뮤니케이션 능력이 주요 평가 축이 되며, 경력직의 경우에는 SAP 실무 경험, 연결 마감 수행 경험, CAPEX 심의 수행 경험, 해외법인 손익관리 경험 중 최소 두 가지 이상의 실전 경력이 요구됩니다.

5-5. KPI와 성과 지표

경영관리 직무의 성과는 다수의 KPI로 다차원적으로 측정되며, 이들은 다시 재무적 KPI와 운영적 KPI로 구분됩니다. 재무적 KPI의 첫 번째는 회사 전체 또는 담당 부문의 매출, 영업이익, 영업현금흐름 달성률이며, 이는 경영관리 개인의 성과라기보다는 회사 전체의 성과를 의미하지만 경영관리의 분석과 조언이 사업부 의사결정에 영향을 미친 정도를 간접적으로 반영합니다. 두 번째는 Forecast Accuracy 즉 예측 정확도로서, Rolling Forecast가 실제와 얼마나 일치했는지를 측정하며 일반적으로 ±5% 이내를 우수한 수준으로 평가합니다. Forecast Accuracy가 낮다면 경영관리가 사업의 실상을 제대로 파악하지 못했거나 분석 모델에 문제가 있다는 신호이므로 근본적 개선이 필요합니다. 세 번째는 월마감 Lead Time이며, 표준인 10영업일을 기준으로 이를 지속적으로 단축하여 8영업일, 7영업일로 줄여나갈 수 있는지가 조직의 경영관리 역량 수준을 보여주는 지표입니다. 네 번째는 원가 절감률과 경영관리가 주도한 프로젝트의 기여액이며, 예를 들어 VRP(Variable Rate Plan)나 제조 원가 혁신 프로젝트에 경영관리가 참여하여 연간 몇 억 원의 절감을 이루었는지를 정량화합니다. 다섯째는 CAPEX 집행률과 사후 ROI 트래킹으로서, 승인된 CAPEX가 계획된 일정과 예산 내에서 집행되었는지, 그리고 투자 후 실제 수익이 심의 당시 전망과 얼마나 일치하는지를 추적합니다. 여섯째는 감사 지적 건수이며 이는 zero를 지향하는 지표로서 내부감사나 외부감사에서 경영관리 업무 관련 지적이 나왔다면 업무의 품질에 근본적 문제가 있다는 의미입니다. 일곱째는 예산 이행률이며 승인된 예산이 실제로 얼마나 집행되었는지, 그리고 집행되지 않은 예산이 이월되었는지 회수되었는지를 관리합니다. PLS 부문 특화 지표로는 AMPC 인식액과 현금수취 타이밍의 정확도, 미국·유럽·한국 지역별 세그먼트 공헌이익, Cartersville 수직계열화 단계별 원가 절감 효과 등이 추가되며, 이들은 회사의 전략적 우선순위와 직결되는 지표들입니다.

5-6. 대표 업무 시나리오 5가지

경영관리 직무의 실제 업무 모습을 이해하기 위해 다섯 가지 대표적 시나리오를 구체적으로 살펴보면 다음과 같습니다. 첫째, 월마감 시나리오입니다. 매월 첫 번째 영업일부터 10영업일까지 진행되는 월마감 과정에서 가장

흔히 발생하는 문제는 해외법인의 연결 패키지 지연이며, 예를 들어 Hanwha Q CELLS America가 D+4일까지 패키지를 송부하기로 되어 있으나 실제로는 D+6일에 송부되는 상황이 발생할 수 있습니다. 이 경우 본사 경영관리 담당자는 현지 재경 담당자와 실시간 컨퍼런스콜을 진행하여 지연 원인(예: 특정 거래처의 매출 확인 지연, 세무 조정 이슈 등)을 파악하고 대안적 방식으로 우선 추정치를 확보한 후, 최종 패키지 수령 시 차이를 조정하는 방식으로 보고 납기를 준수합니다. 환율 적용과 Intercompany 거래 제거 작업도 이 단계에서 집중적으로 이루어지며, D+10일까지 본사 CFO에게 MBR을 보고하는 최종 납기를 반드시 맞춰야 합니다. 둘째, IR 자료 지원 시나리오입니다. 분기 어닝콜이 예정된 주에는 경영관리가 부문 손익 Bridge(가격 효과, 물량 효과, 환율 효과, Mix 효과)를 제공하고 애널리스트가 예상되는 Q&A 30개 정도를 초안 형태로 작성하여 IR팀에 전달합니다. 예를 들어 "AMPC 인식 타이밍이 왜 작년 대비 변동되었는가", "Cartersville 셀 라인 가동 지연 가능성은 없는가", "유증 후 자본 구조는 어떻게 변화하는가" 같은 질문들에 대한 답변 논리와 숫자를 사전에 준비해두어야 합니다. 셋째, AOP 수립 시나리오입니다. 다음 연도 사업계획 수립 시 사업부 Bottom-up 제안(예: 매출 6조 8,000억 원)과 본사 Top-down Target(예: 7조 3,000억 원) 간의 5,000억 원 Gap이 존재할 수 있습니다. 경영관리는 이 Gap을 Closing하기 위해 원가 절감 기회(예: 폴리실리콘 조달 단가 협상으로 -1,000억), 신규 채널 확보(예: 일본 주거용 시장 진입으로 +1,500억), 제품 믹스 개선(예: 고출력 모델 비중 확대로 +1,000억), 환율 가정 재검토(예: USD 1,350원 가정으로 +800억) 같은 구체적 조치를 사업부와 협의하여 제안합니다. 넷째, CAPEX 투자심의 시나리오입니다. Cartersville 셀 라인 투자 건이 심의에 올라왔을 때 경영관리는 NPV, IRR, Payback Period를 계산할 뿐만 아니라 AMPC 수혜 시나리오의 민감도를 분석합니다. 예를 들어 AMPC가 2031년에 예정대로 종료될 경우, 2029년부터 조기 감액될 경우, 2035년까지 연장될 경우 세 가지 시나리오에서 IRR이 각각 몇 퍼센트포인트 변동하는지를 테이블로 제시해야 하며, 동시에 FEOC의 MACR 40%가 60%로 상향될 때 원가 영향을 정량화하는 것도 필요합니다. 이러한 민감도 분석을 통해 경영진은 단일 점추정이 아닌 리스크 조정된 의사결정을 할 수 있게 됩니다. 다섯째, 해외법인 손익관리 시나리오입니다. Hanwha Q CELLS America의 월별 손익을 모니터링하면서 AMPC 인식 패턴, tax equity 거래의 계약 조건, UFLPA 통관 리스크의 현황을 함께 추적합니다. 2025년 11월 조지아 공장의 UFLPA 통관 지연으로 인한 무급휴직 사태가 발생했을 때는 생산 중단 손실, 재고평가 영향, 인건비 일시 감소 효과를 시나리오별로 정량화하여 본사에 보고하는 업무가 급박하게 진행되었을 것이며, 이러한 위기 상황에서 냉정한 숫자 분석을 제공하는 능력이 경영관리의 가치를 가장 잘 보여주는 순간입니다.

면접 활용 포인트 — 5장: 면접에서 "경영관리 직무를 왜 지원했는가"라는 질문을 받는다면, 단순히 "숫자를 좋아한다"거나 "대기업에 입사하고 싶다"는 수준의 답변을 넘어 "제조 적자, 다운스트림 흑자, AMPC 수혜라는 세 그먼트별 손익 해부와 재무 구조 정상화 로드맵 모니터링이라는 PLS 특유의 복잡성에 매력을 느꼈습니다"라는 수준의 구체적이고 전략적인 답변을 준비하는 것이 강력한 차별화가 됩니다. "본인의 강점이 PLS 경영관리에 어떻게 연결되는가"라는 질문에는 숫자 감각, 글로벌 커뮤니케이션, 시나리오 플래닝이라는 3축을 본인의 경험(학회, 인턴, 프로젝트, 교환학생 등)과 구체적 숫자로 연결하여 답변하는 것이 효과적입니다. "가장 인상 깊은 최근 산업 이슈"를 묻는 질문에는 OBBBA와 FEOC로 인한 AMPC 구조 변화, 2025년 11월 조지아 UFLPA 통관 사태, 2026년 3월 유상증자 규모 축소라는 세 가지 최신 이슈를 언급하면서 각 이슈가 경영관리 직무에서 어떤 실무적 함의를 갖는지를 연결해 설명하면 탁월한 답변이 됩니다. 이러한 답변 구조는 단순한 산업 지식의 나열이 아니라 "지식을 업무 맥락으로 번역하는 능력"을 보여주는 것이므로, 채용 평가자의 입장에서 "이 사람은 입사 후 즉시 업무에 몰입할 수 있는 준비가 되어 있다"는 인상을 강하게 남길 수 있습니다.

참고 레퍼런스 (References)

심층 분석 보고서: 한화솔루션-경영관리

① 글로벌 리서치·정책기관

1. **NREL Spring 2025 Solar Industry Update** — https://docs.nrel.gov/docs/fy25osti/95135.pdf
2. **BNEF 2026 Solar Slowdown 전망 (pv-magazine USA)** — https://pv-magazine-usa.com/2025/12/22/bnef-sees-2026-solar-slowdown-with-china-slowing-the-world-growing/
3. **US Commerce 최종 AD/CVD 판정** — https://www.trade.gov/final-affirmative-determinations-antidumping-and-countervailing-duty-investigations-crystalline
4. **UFLPA 2025 Strategy Update (DHS)** — https://www.dhs.gov/sites/default/files/2025-08/25_0819_plcy_uflpa-strategy-2025-update-508.pdf
5. **EU Net-Zero Industry Act 공식 페이지** — https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/net-zero-industry-act_en
6. **EU NZIA Implementing Act 해설(Global Policy Watch)** — https://www.globalpolicywatch.com/2025/08/adoption-of-implementing-act-on-non-price-criteria-in-renewable-energy-auctions/
7. **SEIA Solar Market Insight Q3 2025** — https://seia.org/research-resources/solar-market-insight-report-q3-2025/
8. **45X Sec별 크레딧 금액(Bloomberg Tax IRC)** — https://irc.bloombergtax.com/public/uscode/doc/irc/section_45x
9. **OBBBA 청정에너지 세제 변경(RSM)** — https://rsmus.com/insights/services/business-tax/obbba-tax-clean-energy.html
10. **OBBBA 45X 상세(K&L Gates)** — https://www.klgates.com/Navigating-the-One-Big-Beautiful-Bill-Act-Critical-Updates-to-Clean-Energy-Credits-7-23-2025
11. **FEOC/PFE 가이드(Baker Tilly)** — https://www.bakertilly.com/insights/understanding-foreign-entity-of-concern
12. **Treasury FEOC 가이던스(Solar Power World)** — https://www.solarpowerworldonline.com/2026/02/treasury-issues-feoc-guidance-for-energy-project-developers-and-domestic-manufacturers/

② 업계 전문지·뉴스와이어

13. **Wood Mackenzie 2024 모듈 랭킹(pv-magazine)** — https://www.pv-magazine.com/2025/06/09/jinkosolar-takes-top-spot-on-woodmacs-list-of-pv-module-manufacturers-2/
14. **중국 2025년 315GW 설치(pv-magazine India)** — https://www.pv-magazine-india.com/2026/01/29/china-adds-315-gw-of-solar-in-2025/

15. **Qcells 조지아 1,000명 무급휴직(pv-magazine)** — https://www.pv-magazine.com/2025/11/10/qcells-furloughs-1000-georgia-staff-amid-us-customs-holdup/

16. **Section 201 관세 2026.2.6 만료** — https://www.solarpowerworldonline.com/2026/02/end-of-an-era-sec-201-tariffs-on-imported-solar-panels-expire/

17. **중국 Top 4 H1 2025 손실(PV-Tech)** — https://www.pv-tech.org/chinas-top-four-solar-manufacturers-suffer-1-54-billion-losses-h1-2025/

18. **PV-Tech 2025 美 정책 회고** — https://www.pv-tech.org/the-pv-review-2025-a-year-of-turbulence-in-the-us-from-an-energy-emergency-to-feoc/

19. **Caixin 중국 태양광 리셋 보도** — https://www.caixinglobal.com/2026-03-05/in-depth-chinas-solar-industry-enters-painful-reset-102419707.html

20. **TaiyangNews 중국 공급망 가격 리셋** — https://taiyangnews.info/markets/china-solar-pv-manufacturing-faces-demand-pricing-reset-in-2025

21. **First Solar 5번째 미국공장(pv-magazine)** — https://www.pv-magazine.com/2025/11/04/first-solar-plans-fifth-us-factory-with-3-7-gw-capacity-addition

22. **JinkoSolar FY2025 실적(StockTitan)** — https://www.stocktitan.net/news/JKS/jinko-solar-announces-fourth-quarter-and-full-year-2025-financial-83krzul460js.html

23. **First Solar Q3 2025 Earnings Presentation** — https://s202.q4cdn.com/499595574/files/doc_financials/2025/q3/Q3-25-Earnings-Presentation-Final-Secured.pdf

③ 증권사 리포트

24. **유진투자증권 한화솔루션 리포트(2025.11.6)** — https://www.eugenefn.com/common/files/amail//20251106_009830_tjdgus2009_867.pdf

25. **하나증권 한화솔루션 리포트(2025.5.16)** — https://files-scs.pstatic.net/2025/05/16/KRh3FuQs6X/250516(금)%20증권사리포트.pdf

26. **네이버 증권 한화솔루션 리포트 PDF** — https://stock.pstatic.net/stock-research/company/66/20241031_company_464971000.pdf

27. **대신증권 한화솔루션 리포트(2025.1)** — https://stock.pstatic.net/stock-research/company/2/20250117_company_44165000.pdf

④ 한화솔루션 공식 및 국내 언론

28. **한화솔루션 뉴스룸(2Q25 실적)** — https://www.hanwha.co.kr/newsroom/media_center/news/news_view.do?seq=14879

29. **한화솔루션 뉴스룸(카터스빌 가**

동) — https://www.hanwha.co.kr/newsroom/media_center/news/news_view.do?seq=13460

30. **Qcells Korea 탠덤셀 28.6% 효율 인증** — https://qcells.com/kr/stay-in-the-loop/trending-news-detail?newsId=NEW241219083156003
31. **뉴스와이어 2025 연간실적** — https://www.newswire.co.kr/newsRead.php?no=1028254
32. **전자신문 카터스빌 가동 보도** — https://www.etnews.com/20240507000281
33. **서울경제 카터스빌 IRA 혜택** — https://www.sedaily.com/NewsView/2D93GU2SNX
34. **디일렉 REC실리콘 폴리실리콘 청산** — https://www.thelec.kr/news/articleView.html?idxno=36928
35. **비즈니스포스트 김동관 부회장 경영 기조** — https://www.businesspost.co.kr/BP?command=article_view&num=424785
36. **시사저널e OBBBA 영향 분석** — https://www.sisajournal-e.com/news/articleView.html?idxno=413375
37. **한경매거진 2030 재생에너지 100GW** — https://magazine.hankyung.com/business/article/202512093285b
38. **OCI홀딩스 Q4 2025 흑자전환(아시아투데이)** — https://www.asiatoday.co.kr/kn/view.php?key=20260211010004252
39. **OCI 말레이 폴리실리콘 증설(디일렉)** — https://www.thelec.kr/news/articleView.html?idxno=55206

⑤ 채용·인재상

40. **한화 공식 핵심가치(도전·헌신·정도)** — https://www.hanwhain.com/web/hanwha/main_value/main_value.do
41. **한화솔루션 인재상 "Great Challenger"** — https://www.hanwhasolutions.com/ko/company/talented_greatchallenger
42. **한화솔루션 채용공고(jasoseol)** — https://jasoseol.com/recruit/103678