

심층분석보고서

KCC-도료영업

2026.05.15

1장: 산업(섹터) 분석

1-1. 글로벌 도료 시장은 2,000억 달러 규모의 성숙 시장입니다

글로벌 도료·코팅 시장 규모는 조사기관별로 편차가 있으나 2024년 기준 약 1,800억~2,200억 달러 수준으로 수렴합니다. Mordor Intelligence는 2025년 1,857억 달러에서 2030년 2,235억 달러(CAGR 3.77%)로 전망하고, Grand View Research는 2025년 2,199억 달러에서 2033년 3,336억 달러(CAGR 5.4%)를 제시하며, Polaris Market Research는 2024년 2,167억 달러에서 2032년 2,590억 달러(CAGR 4.9%)로 추정합니다. 세 기관의 수치를 종합하면 연평균 성장률 4~5% 내외의 성숙기 시장이라는 결론에 도달합니다. 이 성장률은 글로벌 GDP 성장률과 유사한 수준으로, 도료 산업이 더 이상 두 자릿수 성장의 신흥 산업이 아니라 거시경제 사이클과 동조하는 인프라성 화학 산업의 성격을 보유함을 의미합니다.

지역별로는 아시아·태평양이 전체 매출의 35~47%로 압도적 1위 권역을 형성하고, 중국이 APAC 시장의 약 37%를 점유합니다. 북미·유럽 시장은 신규 건축보다는 보수·재도장 수요 비중이 더 큰 반면, APAC은 신규 건설·제조업 캐파 증설·도시화 등 1차 수요가 여전히 시장을 견인하는 구조입니다. KCC가 인도(2025년 신규 공장 가동), 베트남, 인도네시아, 중국 곤산·광저우 등 APAC 거점을 강화하는 배경 역시 이 권역의 1차 성장성과 무관하지 않습니다.

세그먼트별로는 건축용(Decorative) 도료가 약 47~49%로 전체 시장의 절반을 차지하고, 그 뒤를 자동차·일반 공업·선박·중방식이 있습니다. 다만 매출 비중과 수익성 비중은 다릅니다. 건축용은 거래 규모가 가장 크지만 마진은 낮고, 자동차 OEM·선박·중방식·분체 등 산업용 코팅이 영업이익률 두 자릿수 이상을 안정적으로 확보하는 고부가 영역입니다.

1-2. 한국 도료 시장은 6조 원 내외의 과점 구조입니다

국내 페인트 시장 규모는 연간 약 5~7조 원 수준으로 추정합니다. 페인트잉크조합 출하 통계 기준으로 보면 세그먼트 비중은 건축·바닥·방수 약 28%, 공업용 18%, 차량용 16%, 선박용 6% 수준입니다. 한국 선박용 코팅 단독 시장만 보더라도 2024년 1.1억 달러(IMARC 추정, CAGR 5.6%)로 글로벌 조선 호황의 수혜를 받고 있습니다. HD현대중공업·삼성중공업·한화오션을 중심으로 한 K-조선 슈퍼사이클은 LNG선·VLCC·메탄올 추진선 등 고부가 선박의 발주 증가를 통해 선박도료 단가와 수량을 동시에 끌어올리고 있습니다.

시장 구조는 KCC·노루페인트·삼화페인트 상위 3사가 70% 이상을 점유하는 과점 구조이며, 250여 개 군소업체와 PPG코리아·아크조노벨·벤자민무어 등 외자 브랜드가 잔여 시장에서 경쟁합니다. 글로벌 톱5와 비교하면 한국 톱3의 합산 매출 규모는 작지만, 내수 시장의 진입장벽(브랜드 신뢰·시공 네트워크·관급/대형 건설사 spec-in)은 상당히 견고하여 외자 브랜드의 본격적인 시장 침투를 막아 왔습니다. 이는 한국 도료 산업이 글로벌 표준화 압력 속에서도 자생적인 톱3 체제를 유지해 온 핵심 이유입니다.

1-3. 친환경·저VOC·수성화가 첫 번째 메가트렌드입니다

최근 3~5년의 핵심 트렌드 가운데 가장 영향력이 큰 흐름은 친환경·저VOC·수성화입니다. 글로벌 저VOC 페인트 시장은 2024년 276억 달러에서 2035년 401억 달러(CAGR 3.46%, MRFR)로 성장 전망입니다. 환경부는 2025년 9월부터 자동차 보수용 페인트의 VOC 함유 상정 기준을 강화하여 유성에서 수성으로의 전환을 가속

심층 분석 보고서: KCC-도료영업

화하고 있고, KCC는 이에 대응해 자동차보수용 수성도료 'WT5000'을 출시했습니다. 친환경 규제는 한국 도료 사들이 회피할 수 없는 구조적 변수이며, 동시에 수성·바이오 베이스 라인업으로의 mix 개선이 ASP(평균판매단가)와 마진을 동시에 끌어올리는 기회로도 작용합니다.

LG화학과 KCC의 친환경 도료 공동개발 MOU(이산화탄소 포집·미생물 발효 기반 원료)는 이러한 친환경 트렌드의 대표 사례입니다. KCC의 친환경 도료 특허 출원은 2021~22년 2건에서 2023~24년 1분기 15건으로 7배 증가했고, 이는 회사가 친환경 영역을 R&D 우선순위로 격상했음을 의미합니다.

1-4. 분체도료·기능성 코팅이 두 번째 성장 벡터입니다

분체도료(Powder Coating)는 용제를 사용하지 않는 친환경 도료로, 글로벌 시장은 2023년 78억 달러에서 2032년 125억 달러(CAGR 6.1%, SkyQuest)로 성장합니다. 건축용보다 빠른 성장률을 보이는 영역이며, KCC는 사우디아라비아 ARAMCO의 송유관 FBE(Fusion Bonded Epoxy) 도료를 공급하는 등 분체 영역에서 글로벌 대형 발주를 수주한 트랙 레코드를 보유하고 있습니다. 기능성 코팅에서는 자기치유·항균·방오·내화·열차단 같은 부가 가치 영역이 형성 중이며, KCC '화이어마스크' 내화도료, 메타크루즈 네오실리콘 선박 도료가 대표 제품입니다.

기능성 코팅은 건축용 일반 도료 대비 단가가 2~5배 높고, 시공 후 클레임 리스크 관리 능력이 진입장벽으로 작용해 후발주자의 추격이 쉽지 않습니다. 따라서 KCC가 누리는 R&D·시공 데이터 자산은 향후 글로벌 톱5 추격을 위한 핵심 무기로 활용될 가능성이 높습니다.

1-5. 디지털 컬러매칭과 AI 조색이 세 번째 변화입니다

자동차 보수·건축 재도장 영역에서 디지털 컬러매칭과 AI 조색은 영업 현장의 풍경 자체를 바꾸고 있습니다. KCC는 자체 AI 조색 시스템 'KCC SMART 2.0'을 보급해 대리점·바디샵의 조색 정확도와 작업 시간을 동시에 개선하고 있습니다. 글로벌 톱5는 이미 클라우드 기반 컬러 라이브러리와 카메라 분광 측정기를 결합한 솔루션을 제공하고 있어, 한국 톱3 역시 디지털 영업 인프라 투자가 향후 5년 경쟁력의 분기점이 됩니다.

KCC가 2026년 5월 '영업 데이터 자동화 개발' 경력 인력을 채용한 점, 'KCC 건축도료 아카데미 예비 경영주 워크숍'을 통해 대리점 후계자에게 디지털 영업 도구 사용을 교육하는 점 모두 디지털 영업 인프라 투자의 일환입니다. 도료 영업 현장은 오랜 관계 자산 위에 데이터 도구를 얹는 하이브리드 모델로 진화 중입니다.

1-6. ESG·바이오베이스가 네 번째 흐름입니다

ESG·탄소중립 압력 속에서 도료 산업은 원료 단계부터 친환경 전환을 요구받고 있습니다. 삼화페인트는 식물성 모노머 기반 친환경 수성 도료 특허를 등록했고, 노루페인트는 폐자동차 라미네이팅 필름 재활용 도료를 출시했습니다. KCC 역시 LG화학과의 MOU를 통해 CO₂ 포집 원료·미생물 발효 원료를 채택한 친환경 도료 개발에 착수했고, LG생활건강과는 화장품용 실리콘 원료 공급 MOU를 체결했습니다. 화장품 원료 실리콘은 도료 영업과 무관해 보이지만, 모멘티브 인수로 확보한 실리콘 포트폴리오를 비도료 영역으로 확장하는 그룹 차원의 매출 다각화 전략과 도료 영업 부문이 전사 KPI 안에서 어떤 위상을 차지하는지를 보여주는 단서입니다.

1-7. 원자재 변동성이 트렌드의 이면을 형성합니다

페인트 원가의 60~65%를 차지하는 수지·이산화티타늄·잔사유는 국제 유가와 환율에 즉각 반응합니다. 2026년 3월 중동발 유가 급등 국면에서 노루·삼화·제비스코는 도료 가격을 10~55% 인상한 반면, KCC는 정부 물가안정 동참 차원에서 인상을 철회했습니다. 이 한 차례의 정책적 자제만 보아도 KCC가 보유한 가격 결정력과 정부·여론과의 협상력이 동종 업계보다 한 단계 위에 자리한다는 점이 드러납니다. 다만 원가 부담을 가격으로 전가

심층 분석 보고서: KCC-도료영업

하지 못하는 시기에는 mix 개선(고부가 비중 확대)과 비용 구조 개선이 마진 방어에 유일한 카드가 되며, 이는 영업 현장에서 채널별 제품 mix 관리의 중요성을 높이는 요인입니다.

1-8. 가치사슬상 수익 풀은 산업용 고부가로 이동 중입니다

도료 산업의 가치사슬은 원료(수지·안료·용제·첨가제)에서 출발해 도료 제조, 유통(대리점·직판), 시공·적용, 보수·리페니쉬의 다섯 단계로 이어집니다. 수익풀(Profit Pool)은 첫째, 고부가가치 산업용·자동차·선박 도료(영업이익률 두 자릿수)에 집중하고, 둘째, 분체도료·중방식·내화 기능성 코팅에서 형성하며, 셋째, 자동차 보수용 리페니쉬(브랜드·조색 기술 진입장벽) 영역에서 안정적인 마진을 창출합니다. 반대로 일반 건축용 도료는 가격경쟁 심화로 마진 압박이 이어집니다. 삼화는 약 800개 대리점망을, KCC는 전국 직판과 대리점을 혼합한 채널을 운용합니다.

2024년 글로벌 톱10 순위에서는 Sherwin-Williams가 184억 달러로 처음으로 PPG(182억 달러)를 추월하며 1위로 등극했고, AkzoNobel 118억 달러, Nippon Paint 102억 달러, RPM 73억 달러, Axalta 52억 달러, BASF Coatings 48억 달러(2025년 10월 Carlyle에 77억 달러 매각 발표), Kansai 37억 달러, Asian Paints 36억 달러, Jotun 31억 달러로 이어집니다. 상위 5사가 산업용 코팅의 25~30%, 장식용 코팅의 약 50%를 점유하는 과점 강화 흐름이 이어지고 있으며, 인수·매각·구조조정을 통한 포트폴리오 재편이 활발합니다. BASF Coatings의 77억 달러 매각은 화학 대기업이 도료 사업을 비핵심으로 판단하기 시작한 신호이며, 향후 글로벌 톱5의 합종연횡이 가속할 가능성을 시사합니다.

국내에 KCC 도료 1.94조 원, 노루 약 8,000억 원, 삼화 6,283억 원, 벽산(연결) 6,431억 원, 강남제비스코 3,131억 원, 조광 약 2,500억 원의 격차 구조를 형성하고 있어, 글로벌 과점 강화 흐름이 국내 시장에서도 동일하게 재현 중입니다. KCC가 압도적 1위 지위를 유지하는 한 산업용·자동차·선박 등 고부가 채널의 점유율 방어와 확대가 회사 전체 성장률을 결정하는 핵심 변수가 됩니다.

2장: 주요 기업 비교 및 대상 회사 포지셔닝

2-1. 국내 도료 시장은 KCC 단독 1위의 비대칭 과점입니다

국내 페인트 시장 점유율은 KCC가 약 35~40%로 압도적 1위이며, 2020년 매출 기준 KCC 도료 2.07조 원 대 노루 5,550억 원 대 삼화 4,807억 원으로 약 4배의 격차가 존재합니다. 다만 건축용 도료만 분리하면 삼화 24%, KCC 22%, 노루 19%, 강남제비스코 11%, 조광 4% 수준으로 비교적 분산된 양상을 보이며, 선박용 도료는 KCC 30%, 조광요턴(노르웨이 요턴 JV) 29%, 노루IPK(아크조노벨 JV) 23%, 삼화츄코쿠 17%의 4강 경쟁 구도를 이룹니다. 즉 KCC의 1위 지위는 자동차·선박·중방식·PCM 등 산업용 도료의 압도적 지배력에서 비롯된 것이지, 건축용 도료의 가격 경쟁에서 얻은 우위가 아닙니다. 이 구조적 차이는 KCC의 영업이익률이 동종 업계 대비 안정적인 이유를 설명하는 핵심 요인입니다.

2-2. 노루페인트는 신사업 전환의 선두주자입니다

노루페인트는 2023년 연결 매출 7,856억 원(+4.3%), 영업이익 408억 원(+56%), 2024년 1분기 인적분할 이후 사상 최대 1분기 실적을 기록하며 2017년 삼화를 역전해 업계 2위에 안착했습니다. 포트폴리오는 건축용 46.3%, 공업용 17.1%, PCM강판용 16.3%, 자동차보수용 7.1%로 분산되어 있어 KCC와 비교했을 때 산업용 비중이 다소 낮고 건축용 의존도가 높습니다.

심층 분석 보고서: KCC-도료영업

노루의 차별점은 R&D 강도에 있습니다. 매년 매출의 2.5%(2023년 169억 원)를 R&D에 투자하며, 이차전지 바인더·접착제·몰딩제 13종, 수소연료전지 소재 3종을 인터배터리 2024에 출품했습니다. 즉 노루는 도료라는 본업 위에 이차전지·수소 등 미래 화학 신소재 영역으로 사업을 다각화하는 'Adjacent expansion' 전략을 추구합니다. 이 전략은 도료 본업의 마진 압박을 신사업 매출로 보완하려는 시도이지만, 신사업이 본격적인 매출로 이어지기까지 시간이 필요하다는 점에서 단기 실적 변동성도 안고 있습니다.

2-3. 삼화페인트는 환율·원가 압박 속 실적 부진을 겪고 있습니다

삼화페인트는 2024년 연결 매출 6,283억 원(-0.5%), 영업이익 190억 원(-26.5%)으로 고회율·고유가의 직격탄을 맞으며 4분기에 적자전환했습니다. 2025년 3분기 누적 영업이익은 전년 대비 -70.2%로 부진이 심화되었고, 노루에 2위 자리를 내준 이후 격차가 좁혀지지 않는 흐름이 이어지고 있습니다. 약 800개에 이르는 대리점망은 강점이지만, 환율·원자재 변동성에 대한 헷지 능력과 산업용 채널의 침투력이 KCC·노루 대비 떨어진다는 평가가 시장에서 형성 중입니다.

2-4. 강남제비스코·조광페인트는 중견 플레이어의 한계를 보입니다

강남제비스코(舊 건설화학공업, '제비표페인트')는 2024년 별도 매출 3,131억 원으로 종합 도료사 지위를 유지하지만, 2025년 1분기 영업이익이 -84.9%로 적자전환하며 중견 도료사의 어려움을 그대로 노출했습니다. 중국 곤산·장가항과 베트남 법인 등 해외 거점을 운영 중이지만, 글로벌 톱5와 한국 톱3의 사이에 끼인 niche 포지션을 벗어나기는 쉽지 않습니다.

조광페인트는 2023년 매출 2,528억 원의 niche 플레이어로 조선·목공 특수도료에 집중하며, 조광요턴 JV가 선박 시장 29%를 점유하는 강점을 보유하고 있습니다. 노르웨이 요턴(Jotun)과의 합작은 글로벌 선박 도료 기술과 한국 조선소 영업망을 결합한 모델이며, 한국 조선 슈퍼사이클의 수혜를 가장 가깝게 받는 사업 구조이기도 합니다.

2-5. 벽산페인트는 건축 솔루션 패키지를 추구합니다

벽산페인트는 (주)벽산 100% 자회사로, 단열·천장재·외장재를 연결한 건축 솔루션 패키지 전략을 펼칩니다. 친환경 'Huna' 시리즈가 차별화 라인업이며, 건자재 본사와의 시너지를 활용한 건설사 일괄 영업이 강점입니다. 다만 도료 단일 사업의 규모와 R&D 투자가 KCC·노루 대비 작아, 산업용 고부가 영역으로의 확장에는 구조적 한계가 존재합니다.

2-6. KCC 도료의 글로벌 위상은 톱20권입니다

KCC 도료 부문 매출은 2022년 1조 5,143억 원에서 2023년 1조 6,570억 원, 그리고 2024년 1조 9,358억 원(+16.8%)으로 증가했습니다. 달러 환산 시 약 14억 달러 수준이며, Sherwin-Williams(184억 달러)·PPG(182억 달러)·AkzoNobel(118억 달러)·Nippon(102억 달러) 등 글로벌 톱4 대비 약 1/7~1/10 수준입니다. 글로벌 도료 순위로는 약 15~20위권에 자리합니다.

다만 실리콘·건자재까지 포함한 연결 매출은 6조 6,587억 원(약 48억 달러)으로, KCC는 사실상 도료 전업사가 아니라 종합 응용소재 기업으로 변모했고, 글로벌 실리콘에서는 다우(美 1위)와 바커(獨)에 이어 KCC-모멘티브 연합이 2~3위를 다투는 구도를 이룹니다. KCC의 그룹 매출 규모를 미국 Sherwin-Williams(232억 달러 합산)·PPG와 비교하면 1/4~1/5 수준에 도달하므로, 글로벌 톱10 콘체른에 한 발짝 가까워졌다는 평가가 가능합니다.

2-7. 최근 1~6개월의 핵심 이슈는 모멘티브와 밸류업입니다

2024년 5월 KCC는 SJL파트너스가 보유한 잔여 지분 50.2%를 4,050억 원에 매입해 모멘티브 100% 자회사를 완료했습니다. 2024년 말 MOM홀딩스 유상증자로 약 4억 달러를 출자해 인수금융 25%를 상환하면서 연 400억 원 이자비용을 축소했습니다. 2025년 7월에는 2030년 매출 10조 원, 영업이익률 10%, PBR 1.0이라는 기업가치 제고 계획을 발표하며 주당 최소배당 6,000원과 영업이익 연동 추가배당제를 도입했고, 2025년 10월에는 모멘티브 명의로 7억 달러 글로벌본드를 발행(KB국민은행 보증)해 고금리 텀론B를 차환함으로써 추가로 연 1,000억 원의 이자비용 축소를 노리고 있습니다.

정몽진 회장은 2025년 신년사에서 "IMF 위기 이후 최대 위기 상황, 비상경영 체제·내실경영"을 천명하면서도 친환경 도료 확대(LG화학과 CO₂-미생물 발효 원료 MOU), 화장품 원료 실리콘(LG생활건강 MOU), 자동차보수용 수성도료 'WT5000' 등 고부가 전환을 동시에 추진했습니다. 보수적 비상경영과 공격적 신사업 투자가 한 메시지 안에 공존한다는 점에서, KCC 영업 부문은 매출 외형 성장 압박과 비용·채권 관리 압박을 동시에 받는 운영 환경에 노출되어 있습니다.

2-8. KCC 포지셔닝을 한 문장으로 요약합니다

종합하면 KCC는 "도료 단일 사업"이 아닌 "도료·실리콘·건자재를 결합한 종합 화학소재 콘체른"으로 정의해야 정확한 분석이 가능합니다. 노루·삼화가 도료 본업 또는 도료 인접 신사업에서 활로를 찾는다면, KCC는 도료 본업의 마진 회복과 실리콘 글로벌 확장을 동시에 추진할 자금력과 채널 자산을 보유한 유일한 한국 도료사입니다. 산업용 채널의 광범위한 선택지(자동차·선박·중방식·분체·PCM), 실리콘·건자재와의 크로스셀 시너지, 글로벌 자동차·조선 OEM 대형 고객 기반의 안정성이 KCC 포지셔닝의 핵심 자산입니다. 이러한 자산은 영업 직군의 일상 업무가 도료 한 가지 카탈로그가 아니라 그룹 포트폴리오 전체를 활용하는 솔루션 영업으로 진화하고 있음을 의미합니다.

3장: 대상 회사 심층 분석

3-1. KCC글라스 분할 이후 3+1 사업 체제로 재편되었습니다

KCC는 2020년 1월 1일 인적분할을 통해 유리·홈씨인테리어·상재 사업부문을 KCC글라스로 분리하고, 실리콘·도료·건자재·기타(첨단소재) 사업부 체제로 재편되었습니다. 그룹은 장남 정몽진 회장(KCC), 차남 정몽익(KCC글라스), 3남 정몽열(KCC건설)의 3분지계 체제이며, KCC 본체는 B2B 산업재(도료·실리콘·건자재)에, KCC글라스는 B2C 인테리어(유리·바닥재)에 집중하는 명확한 사업 분리 구조를 갖췄습니다. 이 분할은 형식상의 분리에 그치지 않고, B2B 영업 사이클과 B2C 소비재 영업 사이클이 본질적으로 다르다는 인식 위에서 진행된 전략적 선택이었습니다.

2021년 12월 실리콘 사업부의 물적분할로 KCC실리콘이 설립되었고, 2024년 모멘티브 100% 인수와 함께 'KCC 본사, MOM홀딩스, 모멘티브 및 자회사'의 글로벌 실리콘 수직계열화가 완성되었습니다. 이 수직계열화는 글로벌 실리콘 원료에서 응용 제품까지를 한 그룹이 통제하는 구조를 의미하며, 화장품·헬스케어·반도체 등 비도료 영역으로의 확장 발판이 됩니다.

3-2. 부문별 매출 구조는 실리콘 절반, 도료 30%, 건자재 15%입니다

2024년 연결 외부매출 기준으로 부문 비중은 실리콘 약 47%(약 3.1조 원), 도료 약 30%(1.94조 원), 건자재

심층 분석 보고서: KCC-도료영업

약 15%(약 1.0조 원), 기타 약 9%로 구성합니다. 시계열로 보면 2023년 K-IFRS 기준 실리콘 52.7%/도료 21.9%/건자재 15.8%에서 2024년 도료 비중이 26~30%로 빠르게 확대되었습니다. 도료 비중 확대는 두 가지 요인의 결과로 해석합니다. 첫째, 도료 자체의 매출 증가(+16.8%)가 실리콘 회복세보다 빨랐다는 점, 둘째, K-조선 슈퍼사이클·국내 자동차 신차 사이클·해외 법인 호조가 동시에 도료 매출을 끌어올렸다는 점입니다.

영업이익 기여도에서는 도료 비중이 더 극적으로 부각합니다. 2025년 3분기 영업이익의 1,173억 원 가운데 도료가 51%(약 570억 원), 건자재가 30%(340억 원), 실리콘이 19%(210억 원)로, 도료 부문이 마진의 절반 이상을 책임지는 핵심 엔진입니다. 도료 영업이익률은 두 자릿수에 진입했으며, 이는 자동차/선박/PCM 등 산업용 고부가 채널과 해외법인(중국 곤산 +127%, 광저우 +133%, 싱가포르 +87%)의 동시 호조에서 비롯됩니다. 영업이익 기여 비중이 매출 비중을 상회한다는 것은, 도료 사업이 KCC 그룹 내에서 '수익성의 닻'이라는 역할을 한다는 의미입니다.

3-3. 모멘티브 인수는 6년에 걸친 '신의 한 수'가 되었습니다

KCC는 2019년 미국 실리콘 3위 업체 Momentive Performance Materials를 SJL파트너스·원익QnC와 컨소시엄으로 총 3조 5,000억 원(약 31억 달러)에 인수했습니다. 이는 삼성-하만, 두산-밥캣에 이은 한국 기업 해외 M&A 3위 거래이며, 누적 자금 투입은 6년간 약 3조 원에 달합니다. 인수 후 부채비율은 2018년 56.2%에서 2019년 110.7%, 2020년 188%로 급등했고, S&P는 KCC를 BB+로 강등한 바 있습니다.

2022~2023년 중국 폴리실리콘 과잉공급으로 실리콘 부문이 -833억 원 적자를 기록하며 위기를 겪었으나, 2024년 +730억 원 흑자전환했고, 2025년에는 약 810억 원 흑자(추정)로 회복세를 이어가고 있습니다. 2026년 중국 합리화, 다우(英 Barry 공장) 폐쇄, 엘켄 구조조정에 대한 기대감이 더해지며 2026년 영업이익 추정치는 5,019억~5,536억 원(하나·신영·키움 컨센서스)으로 사상 최대 영업이익 재도전이 가시권에 들어왔습니다.

모멘티브 인수가 '신의 한 수'로 재평가받는 이유는 단기 수익성이 아니라 글로벌 응용소재 시장의 구조 변화에서 KCC가 차지하는 위상에 있습니다. 미국·유럽 화학 대기업이 실리콘 사업의 변동성과 자본 집약도에 부담을 느껴 사업 매각·구조조정에 나서는 동안, KCC는 모멘티브를 100% 자회사로 편입함으로써 한국에서 글로벌 톱3 실리콘 플레이어를 보유하게 되었습니다. 이 자산은 향후 도료 영업의 글로벌 확장에도 시너지를 일으킬 가능성이 큼니다. 자동차·조선·전자 등 산업용 도료 고객의 상당수가 동시에 실리콘 사용자이기도 하기 때문입니다.

3-4. 도료 사업은 9개 채널의 종합 포트폴리오를 이룹니다

KCC 도료는 첫째, 건축페인트(친환경 K-BPI 5년 연속 1위), 둘째, 선박페인트(방오·해양플랜트, 메타크루즈 네오 실리콘), 셋째, 플랜트 중방식(카보라인 기술), 넷째, 분체(ARAMCO 송유관 FBE 공급), 다섯째, 일반공업(방산·휠), 여섯째, PCM(가전 강판), 일곱째, 자동차(전착·중도·베이스·클리어 4코트 플라인업), 여덟째, 자동차보수용(WT5000 수성, KCC Refinish 대리점망), 아홉째, 플라스틱 카테고리로 구성합니다. 9개 채널을 모두 보유한 한국 도료사는 KCC가 유일하며, 이 광범위한 포트폴리오 자체가 진입장벽 역할을 합니다.

방청도료는 14년 연속 '세계일류상품'으로 선정받았고, 친환경 도료 특허는 2021~22년 2건에서 2023~24년 1분기 15건으로 7배 증가했습니다. R&D 투자는 2021년 1,699억 원, 2023년 1,866억 원, 2024년 1분기 별도 487억 원으로 지속 확대 중입니다. R&D 투자 규모는 노루(매출 대비 2.5%, 약 200억 원대)·삼화(약 100억 원대) 대비 상당히 큰 절대 규모이며, 9개 채널 모두에 신제품·신기술을 공급하는 데 필요한 자본력의 근거가 됩니다.

3-5. 차별화 포인트는 종합 포트폴리오와 모멘티브 시너지에 있습니다

심층 분석 보고서: KCC-도료영업

KCC의 구조적 경쟁우위는 네 가지로 정리합니다. 첫째, 전자재(석고보드·그라스울·미네랄울·창호), 도료(B2B 9개군), 실리콘(원료에서 2차 제품까지 국내 유일)의 수직 통합 포트폴리오입니다. 둘째, 국내 건설사·HD현대중공업/한화오션 등 조선사·현대차/기아 등 완성차사를 망라하는 B2B 충성 고객 베이스입니다. 셋째, 모멘티브 인수로 확보한 글로벌 R&D·생산·판매 네트워크와 화장품·헬스케어·반도체용 스페셜티 실리콘의 고부가 영역입니다. 넷째, HD한국조선해양·삼성물산 등 상장주식 투자자산을 차입금 차환 담보로 활용하는 재무 레버리지입니다 (2025년 7월 HD한국조선해양 주식 담보 EB 8,828억 원 발행).

이 네 가지 자산은 단기 모방이 불가능합니다. 신규 진입자가 9개 도료 채널을 모두 갖추는 데는 최소 10~20년이 필요하고, 글로벌 실리콘 톱3 자산을 확보하려면 수조 원의 M&A 자금이 필요합니다. 따라서 KCC의 경쟁우위는 향후 10년 이상 유지될 가능성이 높으며, 이는 도료 영업 부문의 매출 안정성과 채널별 가격 결정력의 원천이 됩니다.

3-6. 리스크는 실리콘 사이클·건설 경기·환율에 집중됩니다

핵심 리스크는 다섯 갈래입니다. 첫째, 실리콘 업황·중국 경쟁으로 2022~2023년 -833억 원 적자가 재발할 가능성이 존재합니다. 둘째, 메탈 실리콘 가격 변동(2022년 kg당 5,050원에서 2024년 2,930원, -42%) 같은 원자재 변동성이 마진을 흔들립니다. 셋째, 모멘티브 인수 부채(MOM홀딩스 부채비율 1,425%)의 잠재 리스크가 남아 있습니다. 넷째, 건설 경기 침체로 인한 창호·바닥재·건축도료 판매 감소가 가능합니다. 다섯째, 환율·금리(달러 차입금 부담)가 분기 손익에 즉각 영향을 미칩니다.

정몽진 회장의 2025년 신년사에서 'IMF 위기 이후 최대 위기, 비상경영, 현금흐름 중심 내실경영'이라는 표현이 등장한 배경에는 이러한 리스크 인식이 자리합니다. 회장이 제시한 3대 키워드는 내실경영 강화, 초격차 기술경쟁력, 디지털 전환 가속화이며, 도료 영업 직군에서도 디지털 CRM·AI 조색·데이터 자동화가 핵심 화두로 떠올라 있습니다.

3-7. 친환경·디지털 전환은 도료 영업의 일상 변수입니다

KCC가 LG화학과 친환경 도료를 공동 개발하고, LG생활건강과 화장품 원료 실리콘 MOU를 체결하며, 자동차보수용 수성도료 'WT5000'을 출시하고, AI 조색기 'KCC SMART 2.0'을 대리점에 보급하는 일련의 움직임은 영업 부문 KPI에 변화를 가져옵니다. 매출 외형뿐 아니라 친환경·수성 라인업 mix 비중, 신제품 매출 비중, 디지털 도구 활용도 같은 정성적 지표가 평가 항목으로 들어오게 됩니다. 즉 도료 영업 부문은 과거의 '관계·견적·납기 관리' 모델을 유지하면서도, '솔루션·데이터·친환경 mix' 관리 역량을 새로 갖춰야 하는 이중의 운영 환경에 놓여 있습니다.

3-8. 2030 매출 10조 목표는 도료 영업의 활동 반경을 규정합니다

KCC가 2025년 7월 공시한 2030년 매출 10조 원·영업이익률 10%·PBR 1.0 목표는 도료 영업의 활동 반경을 규정하는 가장 강력한 가이드라인입니다. 매출 10조 원을 달성하려면 2024년 6.66조 원 대비 약 50%의 성장이 필요하며, 영업이익률 10%는 2024년 7.07%에서 약 3%포인트 상승해야 가능합니다. 도료 부문이 마진 기여도 50% 이상을 차지한다는 점을 고려하면, 도료 영업의 성과가 2030 목표 달성의 핵심 변수가 됩니다.

이 목표를 도료 부문 KPI로 환산하면 첫째, 해외법인 매출 비중 확대(중국·인도·베트남 등 APAC 거점 강화), 둘째, 친환경·수성·고기능 라인업 mix 개선, 셋째, 자동차·선박 OEM lock-in 강화, 넷째, 자동차보수용·중방식·분체 등 고부가 채널의 점유율 확대를 정리할 수 있습니다. 이 네 가지 KPI는 도료 영업 직군의 일상 업무 우선순위를 재배열하는 가장 구체적인 가이드라인이며, 회사 내부에서 영업 부문 인력 운용·평가·교육 체계를 결정하는

변수가 됩니다.

4장: 인재상/조직문화

4-1. 공식 인재상은 Knowledge·Challenge·Courage입니다

KCC 공식 채용 페이지에 명시된 인재상은 사명(社名)과 동일한 이니셜 'Knowledge - Challenge - Courage (KCC)' 세 가지 기둥입니다. 첫째, Knowledge(Professional on Basic Acceptance)는 "기본에 충실하고 조직 방향과 일치하는 전문지식을 가진 사람"을 의미합니다. 둘째, Challenge(Creativity·Will of Iron)는 "불굴의 의지와 창의력으로 실천하는 사람"입니다. 셋째, Courage(Honesty and Responsibility)는 "고객과 조직에 정직하고 사명감과 책임감을 갖는 사람"입니다.

슬로건은 "지식과 용기, 그리고 도전정신으로 무장한 당신이라면 KCC의 한 사람이 될 수 있습니다"이며, KCC 건설·KCC실리콘 등 관계사가 동일한 세 기둥을 공유합니다. 인재상 가운데 'Knowledge(전문지식·기본기)'가 가장 앞에 자리한 점은 화학 소재 B2B 기업의 정체성을 반영합니다. 도료·실리콘·건자재 모두 화학적 메커니즘에 대한 이해가 영업·기술·생산 전 직군에서 요구되며, 신입사원 교육 과정에서도 도료·화학 기본 지식의 습득이 가장 큰 비중을 차지합니다.

4-2. 조직 문화는 보수적 위계와 안정성을 강하게 띵니다

KCC는 1958년 설립된 60년 이상의 장수기업으로, 외부 평판 플랫폼 데이터는 보수적·체계적 성향을 강하게 시사합니다. 잡플래닛 리뷰는 1,674건에 평점 2.6/5.0으로 대기업 평균(2.8~3.0) 대비 다소 낮고, Indeed Korea는 3.4/5.0(100건)이지만 고용안정성·승진 항목은 2.8 수준입니다. 실명 리뷰에서는 '꼰대집합소', '경직된 군대문화', '변화·혁신보다 유지하려는 경향', 'CDP(Career Development Program)에 의해 원하지 않아도 전국 발령' 같은 키워드가 반복적으로 등장합니다.

반면 '본사 퇴근은 빠르다', '단합·협력 분위기', '배울 점 많은 선배', 업계 1위의 안정성과 평균 이상의 연봉이라는 긍정 평가도 일관되게 등장합니다. 사내문화 점수 3.2, 워라벨 3.3으로 '업무량은 많으나 시스템화되어 있음'이라는 평가가 종합 인상입니다. 즉 KCC 조직 문화는 "강한 위계와 안정성 + 시스템화된 업무 프로세스 + 보수적 의사결정 속도"라는 패키지로 이해할 수 있으며, 변화 추구형 인재보다는 시스템 안에서 꾸준한 성과를 만들어내는 인재가 적합한 환경입니다.

4-3. 변화는 디지털 영업 인프라에서 일어나고 있습니다

표면적 보수성과는 별개로, KCC는 2025년 '건축도로 아카데미 예비 경영주 워크숍'으로 대리점 채널 디지털화를 추진하고, AI 기반 조색 시스템 'KCC SMART 2.0'을 보급하며, 2026년 5월에는 본사에 '영업 데이터 자동화 개발' 경력 인력을 채용하는 등 영업 디지털 전환을 가속화하고 있습니다. 즉 조직 문화는 '오너 경영·범현대가 DNA에 기반한 강한 위계와 안정 지향 + 전국 사업장 CDP 순환 + 최근 디지털 영업 인프라 투자'라는 삼중 구조로 해석할 수 있습니다.

인재상의 'Courage(정직·책임감)' 강조가 보수적 후기와 일관성을 보이는 동시에, 'Challenge(창의·도전)'가 디지털 전환 의지의 명분을 제공합니다. 디지털 전환은 보수적 조직이 가장 어렵게 받아들이는 변화이지만, KCC는 대리점·바디샵 같은 외부 채널부터 디지털 도구를 도입함으로써 내부 저항을 최소화하면서 변화의 속도를 끌어올리는 영리한 전환 경로를 선택하고 있습니다.

4-4. 도료 영업 도메인이 선호하는 인재 일곱 가지 특성

도료 영업 도메인의 인재 요건은 화학산업 B2B의 보편성과 KCC 고유의 채널 구조를 결합해 일곱 가지로 정리할 수 있습니다. 첫째, 장기 거래관계 관리 능력입니다. B2B 도료의 spec-in은 한 번 결정되면 5~7년 lock-in 되는 annuity 구조여서, 신규 거래선 개척보다 기존 거래선의 충성도 유지·확대가 매출의 70% 이상을 결정합니다. 둘째, 기술적 이해와 영업력의 결합입니다. 수지·안료·경화제·도막 두께·코팅 시방을 고객에게 설명할 수 있어야 하며, 화학·화공 전공을 우대하는 이유가 여기에 있습니다.

셋째, 현장 중심성입니다. 건설현장·조선소·자동차 공장 방문이 일상이고, 색상이나 도막 클레임은 현장에서 의사결정합니다. 넷째, 다부서 협업입니다. R&D 중앙연구소·컬러엔지니어링센터·생산 공장·QA/QC·물류·재정과 일상적으로 연계해야 합니다. 다섯째, 안전·환경 의식입니다. VOC 규제·중대재해처벌법·ESG 대응이 영업 일선에서도 요구됩니다. 여섯째, 수치 감각입니다. 수주·매출·마진·채권 회수·연신 한도를 ERP 기반으로 관리할 수 있어야 합니다. 일곱째, 인내심과 관계지향성입니다. B2B 영업 사이클이 6~18개월에 이르고, 한 번의 클레임이 5년 거래를 좌우하기 때문에 단기 성과보다 장기 신뢰가 영업의 핵심 자산입니다.

4-5. McKinsey B2B Pulse는 관계지향 영업의 가치를 입증합니다

McKinsey B2B Pulse Survey에 따르면 B2B 의사결정자의 44%가 'Adapter'(관계 지향, 익숙한 공급선 유지 성향)로 분류되며, 도료처럼 시공 신뢰성·A/S가 중요한 카테고리에서 이 비중은 더 높아집니다. 자소설닷컴·링커리어의 KCC 영업 합격자 후기에 반복적으로 등장하는 '영업직무 준비하시는 분들 무조건 대리점부터 도세요'라는 코멘트가 이를 뒷받침합니다. 즉 도료 영업의 본질은 관계 자산을 쌓는 일이며, 데이터·디지털 도구는 그 관계 자산을 효율화하는 보조 도구입니다.

McKinsey의 'Building next-generation B2B sales capabilities' 보고서는 차세대 B2B 영업의 핵심을 '솔루션 셀링(제품 + 설계 + 시공 컨설팅)'으로 규정하는데, KCC가 자사 영업을 '토털 도장 솔루션'이라 명명하는 방향과 정확히 일치합니다. 솔루션 셀링 모델에서는 영업이 카탈로그를 들고 가격을 협상하는 역할에 그치지 않고, 고객의 시공 환경·내구성 요구·법규 대응·유지보수 계획까지 함께 설계하는 컨설턴트의 역할을 수행합니다.

4-6. CDP 순환 근무는 조직 문화의 양면성을 보여줍니다

KCC의 Career Development Program(CDP)은 신입사원·경력사원 모두에게 전국 단위 순환 근무를 적용하는 제도입니다. 영업 직군은 본사(서울 서초)와 전국 영업소·공장(울산·전주·여주·언양·여천) 사이를 순환하면서 채널·지역·제품군 경험을 누적하게 됩니다. 이 제도는 한 사람이 다양한 채널·고객을 경험하면서 종합적인 시야를 갖추도록 돕는다는 장점이 있지만, 가족·생활 거점의 잦은 이동이라는 단점도 동반합니다.

리뷰 플랫폼에서 'CDP에 의해 원하지 않아도 전국 발령'이라는 코멘트가 반복 등장하는 이유가 여기에 있습니다. 그러나 이 제도는 KCC가 도료 영업의 9개 채널·전국 시장·해외 거점을 모두 운영하는 종합 도료사로서, 특정 지역·채널에 종속되지 않는 범용 영업 인재를 양성하기 위한 의도적 설계이기도 합니다.

4-7. 신입사원 교육 체계는 화학·도료 기본기를 강조합니다

KCC 신입사원은 입사 후 본사 교육에서 도료·실리콘·건자재의 기본 화학, 제품군 구조, 영업 프로세스, ERP 사용법, 안전·환경 규정 등을 학습합니다. 영업 직군은 추가로 채널별 OJT(On-the-Job Training)를 진행하며, 첫 1~2년 동안 대리점·현장 방문을 통해 영업 실무를 익힙니다. 인재상 'Knowledge'가 첫 번째 기둥으로 자리한 이유가 이 교육 체계에서 드러납니다. 기본기 없는 영업은 도료 산업에서 통하지 않으며, 고객의 기술적 질문에 답할 수 없는 영업 담당자는 신뢰를 얻기 어렵습니다.

4-8. 조직 문화의 종합 진단

종합하면 KCC 조직 문화는 다음과 같이 정의할 수 있습니다. 안정 지향과 위계가 강한 보수적 대기업 문화이며, 시스템화된 업무 프로세스와 CDP 순환이 인재 양성의 중심에 자리합니다. 동시에 디지털 영업 인프라 투자와 친환경·신소재 R&D 확대가 변화의 외피를 형성하고 있습니다. 인재상 Knowledge·Challenge·Courage는 슬로건에 머무르지 않고 채용·교육·평가 전 과정에서 일관되게 적용되는 실질적 기준이며, 도료 영업 도메인이 요구하는 일급 가지 인재 특성과 회사 인재상 사이의 정합성이 KCC 영업 직군의 일관된 운영 원리를 형성합니다.

5장: 직무 분석

5-1. 영업과 영업관리는 별도 직군으로 운영합니다

KCC는 영업과 영업관리(영업지원)를 별도 직군으로 운영합니다. 영업 직군은 유기 도료 영업(전 계열 모집), 판촉(對건설사/시행사/설계사무소 판촉·공사수주), 기술영업(현장품질 보증·대관/법규 대응), 감리(건축용·산업플랜트·리피니쉬 도료 감리)로 세분화하며, 채용 후 채널별로 배치합니다. 영업관리/지원 직군은 '매출실적 관리(국내/해외), 영업부문 관리/지원/평가'를 수행하며 상경계열을 모집합니다.

별도로 채권관리·물류관리·원가관리·시공관리 직무가 일반관리 직군에 편제되어 있어, 영업관리자는 채권 회수·여신 한도·매출 분개·실적 평가를 본사 관점에서 모니터링합니다. 즉 영업은 '현장에서 hunter와 farmer의 역할을 동시에 수행'하고, 영업관리는 '본사 dashboard·평가·기획' 역할을 수행하는 명확한 역할 분담을 이룹니다. 이러한 역할 분담은 도료 영업의 복잡성(9개 채널 × 전국 거점 × 해외법인)을 한 사람이 모두 감당하지 못하기에 만들어진 분업 체계이기도 합니다.

5-2. 채널별 영업은 9개 카테고리로 분화합니다

KCC 도료 영업은 채널·전방산업별로 세분화되어 있습니다. 건축도료 영업은 시공사 구매팀·현장소장·설계사무소(spec-in), 1·2차 대리점, 도장업체, 아파트 재도장 시장, 홈씨씨 인테리어 채널을 대상으로 합니다. 선박도료 영업은 현대중공업·삼성중공업·한화오션 등 조선소 구매·도장팀과 ABS·LR·DNV 선급 인증을 핵심 관리 포인트로 다룹니다. 자동차도료 영업은 현대차·기아 OEM 구매팀과 Tier-1 부품사를 상대하며, 보수용은 카센터·바디샵·KCC Refinish 대리점망을 통해 간접 채널로 운영합니다.

PCM·공업·분체는 가전·강판코팅·중장비 OEM을 대상으로 하고, 중방식(플랜트)은 발전소·정유·석유화학 EPC와 카보라인 기술 라이선스 기반으로 거래합니다. 채널별로 영업 사이클·의사결정 구조·KPI가 모두 다르기에, 입사 후 첫 배치 채널이 향후 커리어 경로를 상당 부분 결정합니다. 자동차·선박처럼 글로벌 대형 OEM을 상대하는 채널은 글로벌 영업 역량을 키울 수 있는 반면, 건축 대리점 채널은 전국 영업망 운영과 채권 관리 역량을 키울 수 있습니다.

5-3. 일간·월간·연간 업무 흐름

일간 업무는 담당 거래선(대리점·도장업체·건설 현장·OEM 구매팀) 방문, 현장 클레임과 색상 조정 대응, 견적·납기 확인, ERP 입력(수주·출하), 대리점 재고 점검, 설계사무소 미팅으로 구성합니다. 영업 담당자가 하루에 평균 2~4개 거래선을 방문하며, 도시 외곽·지방 현장의 경우 운전 시간이 업무 시간의 30~40%를 차지하기도 합니다.

월간 업무는 월간 매출·수주 마감, 대리점 여신·채권 회수, 신제품(예: 화이어마스크 내화도료, '숲으로 메탈릭')

심층 분석 보고서: KCC-도료영업

소개, 색상 트렌드 판촉, 분기 PSI(생산-판매-재고) 회의, 영업소 회계관리(채권·자산)가 핵심입니다. 월말 매출 마감 주간에는 본사 영업관리 부서와의 커뮤니케이션이 집중되고, 채권 회수와 여신 한도 조정이 영업소장의 가장 큰 관심사가 됩니다.

연간 업무는 연간 KPI 수립(매출·이익·점유율), 대형 건설사 연간 단가계약 갱신, 선박·자동차 OEM의 연간 spec-in 협상, 건축도료 아카데미 등 대리점 교육, 시장 점유율 방어, 신규 채널 개척(예: 리피니쉬·PCM·EV 자동차 도료)으로 구성합니다. 연간 단가계약은 매출의 안정성을 결정하는 가장 중요한 의사결정이며, 영업 담당자가 본사 R&D·생산·재정과 협의해 가격·물량·납기·결제 조건을 설계합니다.

5-4. 내부 이해관계자 매트릭스

내부 이해관계자는 여섯 갈래로 구성합니다. 첫째, R&D(중앙연구소·컬러엔지니어링센터·분석연구센터·건축환경연구소)는 신제품과 맞춤 색상 개발을 담당합니다. 둘째, 생산(울산·전주·여주·연양·여천 공장)은 납기와 소량 다품종 대응을 책임집니다. 셋째, 품질(QA/QC)은 시공 후 도막 불량·박리 클레임 분석을 수행합니다. 넷째, 물류·구매는 출고관리와 원부자재 단가를 관리합니다. 다섯째, 재정·회계는 여신·채권·원가관리를 담당합니다. 여섯째, 마케팅은 브랜드(친환경페인트 K-BPI 5년 연속 1위)와 디지털 판촉을 운영합니다.

영업 담당자가 한 건의 수주를 완성하기 위해 평균 3~5개 부서와 협의해야 한다는 점에서, 내부 커뮤니케이션 능력은 외부 영업력 못지않게 중요한 역량입니다. 특히 클레임 대응에서는 R&D 분석연구센터, QA/QC, 생산 공장이 동시에 관여하므로 영업 담당자가 커뮤니케이션의 허브 역할을 합니다.

5-5. 외부 이해관계자 매트릭스

외부 이해관계자는 채널별로 분화됩니다. 건축 채널은 시공사 구매팀·현장소장·설계사무소·1·2차 대리점·도장업체·재도장 입찰 단지 관리사무소가 핵심 관계망입니다. 선박 채널은 조선 3사 구매·도장팀과 선급(ABS·LR·DNV)이 핵심입니다. 자동차 채널은 OEM 구매팀·Tier-1·바디샵이 주된 관계망이고, 중방식은 EPC·발전소·정유소·석유화학 플랜트 발주처가 의사결정자입니다.

채널별 외부 이해관계자는 의사결정 구조와 소요 시간이 모두 다릅니다. 건축은 발주 의사결정이 분산되어 있어 다층 관계 관리가 필요하고, 자동차 OEM은 의사결정이 중앙집중적이지만 spec-in 까지 1~3년이 걸리며 한 번 spec-in 되면 5년 이상 안정적인 매출이 발생합니다. 선박은 단위 발주 금액이 크고 글로벌 선주의 요구사항이 까다로워 기술 영업 역량이 결정적입니다.

5-6. 필요 역량은 기술·관계·수치의 결합입니다

필요 역량은 다음 다섯 가지로 정리합니다. 첫째, 기술적 도료 지식입니다. 수지·안료·경화제·도막 두께·코팅 시방의 기본 이해가 필요하고, 화학·화공 전공을 우대하지만 입사 후 기술교육으로 보완할 수 있습니다. 둘째, 영업력입니다. hunter(신규 개척)와 farmer(기존 거래선 관리)의 병행 능력이 필요하며, 채널·연차에 따라 비중이 달라집니다. 셋째, CRM·ERP·데이터 활용 능력입니다. KCC SMART 2.0 조색기와 영업 데이터 자동화 시스템을 운영할 수 있어야 합니다. 넷째, 협상·관계구축 능력입니다. B2B 특성상 구매팀·현장소장 인적 네트워크가 매출의 핵심 자산입니다. 다섯째, 재무 감각입니다. 채권 회수·여신 관리·원가·마진 시뮬레이션이 영업 담당자의 일상 업무에 포함됩니다.

이 다섯 가지 역량 가운데 어느 하나만 갖춰서는 안 되며, 다섯 가지를 모두 일정 수준 이상 결합한 인재가 KCC 도료 영업의 성과 상위 그룹을 형성하는 것으로 추정합니다.

5-7. KPI는 매출·이익·점유율·채권의 사각형입니다

KPI는 매출액·수주액, 영업이익률, 신규 거래선(대리점·현장) 개척 건수, 채권 회수율·연체율, 채널별 시장점유율, 클레임 건수·처리 리드타임, 신제품(친환경·내화·고기능성) 매출 비중이 핵심입니다. 영업관리 직군은 '영업부문 관리/지원/평가' 책임이 별도 명시되어 KPI 측정·환류가 본사 중심으로 이루어집니다.

매출액·수주액이 첫 번째 KPI라는 점은 자명하지만, KCC의 2030 매출 10조·영업이익률 10% 목표를 고려하면 영업이익률과 신제품 매출 비중의 가중치가 점점 높아질 가능성이 큼니다. 채권 회수율·연체율은 정몽진 회장의 '내실경영·현금흐름 중심' 메시지와 잇닿아 있는 KPI이며, 영업 담당자가 매출만 늘리고 채권을 부실화시키면 평가에서 불이익을 받는 구조입니다.

5-8. 대표 업무 시나리오 — 신규 건설사 수주

영업 담당자가 대형 건설사 본사 구매팀에 K-BPI 1위 친환경 수성도료를 제안하고, 컬러앤디자인센터와 협업해 단지 컨셉 컬러 시안을 제출합니다. 견본주택 시공 후 현장소장·감리와 도막 두께·도장 회차를 협의하고, 1차 대리점을 통해 납품하며 시공 클레임 대응까지 약 12~18개월의 영업 사이클이 소요됩니다. 이 사이클에서 영업 담당자가 관리해야 하는 의사결정자는 본사 구매팀, 설계사무소 인테리어 담당, 현장소장, 감리, 1차 대리점주, 도장업체 사장까지 6개 그룹에 이르며, 각 그룹의 요구사항을 조율하는 능력이 수주 성공률을 결정합니다.

5-9. 대표 업무 시나리오 — 클레임 대응

아파트 재도장 6개월 후 백화(efflorescence)가 발생하면 영업이 현장에 출동해 KCC 분석연구센터에 시료를 의뢰하고, 시공사·도장업체 합동 검토 후 부분 재시공을 합의합니다. KCC 셀프조치 1:1 AS 시스템으로 종결되며, 클레임 대응의 신뢰가 동일 단지·동일 건설사 추가 수주로 이어지는 '위기를 기회로' 모델입니다. B2B 도료에서 클레임 대응 속도와 품질이 다음 거래의 향배를 결정한다는 점에서, 영업 담당자의 클레임 응대 역량은 매출 KPI 못지않게 중요한 정성 평가 항목입니다.

5-10. 대표 업무 시나리오 — 분기 채권 관리

영업관리 담당이 ERP에서 분기 매출채권 회전일수를 모니터링하고, 60일 초과 대리점에 영업 동행 방문을 실시합니다. 여신한도 조정·할인 어음 처리를 본사 재정팀에 보고하고, 채권관리 직무와 협업해 부실 위험 거래선 등급을 하향 조정된 뒤 차분기 출고 한도에 반영합니다. 이 업무는 매출 외형이 아니라 회사의 현금흐름을 책임지는 핵심 업무이며, 영업관리 직군이 본사 재정·회계와 가장 밀착하여 일하는 영역이기도 합니다. 정몽진 회장이 강조하는 '현금흐름 중심 내실경영'이 가장 구체적으로 구현되는 지점이 분기 채권 관리 사이클입니다.

참고 레퍼런스 (References)

1. McKinsey — Building next-generation B2B sales capabilities — <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/building-next-generation-b2b-sales-capabilities>
2. McKinsey — Five fundamental truths: How B2B winners keep growing (B2B Pulse Survey) — <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/five-fundamental-truths-how-b2b-winners-keep-growing>

심층 분석 보고서: KCC-도료영업

3. **McKinsey — Seven tests for B2B growth** — <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/seven-tests-for-b2b-growth>
4. **Grand View Research — Paints And Coatings Market Size, Industry Report 2033** — <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/paints-coatings-market>
5. **Mordor Intelligence — 페인트 및 코팅 시장 규모 및 점유율 분석** — <https://www.mordorintelligence.kr/industry-reports/paints-and-coatings-market>
6. **Polaris Market Research — Paints and Coatings Market Size, Trends & Forecast 2024-2032** — <https://www.polarismarketresearch.com/industry-analysis/global-paints-and-coatings-market>
7. **Precedence Research — Paints and Coatings Market Size to Hit USD 293.54 Bn by 2035** — <https://www.precedenceresearch.com/paints-and-coatings-market>
8. **MarketsandMarkets — Industrial Coatings Companies, Top Manufacturers** — <https://www.marketsandmarkets.com/ResearchInsight/industrial-coatings-market.asp>
9. **PCI Magazine — 2024 Global Top 10: Top Paint and Coatings Companies** — <https://www.pcimag.com/articles/112529-2024-global-top-10-top-paint-and-coatings-companies>
10. **WPCIA — World's Top ten Paints Companies 2024 Annual Report** — <http://www.wpcia.org/news/World's%20Top%20ten%20Paints%20Companies%202024%20Annual%20Report.html>
11. **하나증권 — KCC 4Q24 Review (2025.2.10)** — https://www.hanaw.com/download/research/FileServer/WEB/industry/enterprise/2025/02/07/KCC_4Q24_Review_20250210_F.pdf
12. **알파스퀘어 — KCC Company Brief (2024.9.9)** — https://file.alphasquare.co.kr/media/pdfs/company-report/_09072700-002380.pdf
13. **FnGuide — KCC(A002380) 기업정보 스냅샷** — https://comp.fnguide.com/SVO2/ASP/SVD_Main.asp?pGB=1&gicode=A002380
14. **한국경제/Daum — 페인트 1위 KCC '독주'...노루·삼화는 '울상'** — <https://v.daum.net/v/20250820170028639>
15. **파이낸셜뉴스 — '80년 라이벌' 노루·삼화...뒤바뀐 페인트업계 2위** — <https://www.fnnews.com/news/202405291759237311>
16. **헤럴드경제 — LX하우시스 vs KCC 1Q 실적 비교** — <https://biz.heraldcorp.com/article/10733452>
17. **머니투데이 — KCC 2030년 매출 10조·OPM 10%·PBR 1.0 목**

심층 분석 보고서: KCC-도료영업

- 표 — <https://www.mt.co.kr/industry/2025/07/16/2025071514325381529>
18. 딜사이트 — '실리콘 흑전' KCC, 모멘티브 시너지 극대화 — <https://dealsite.co.kr/articles/122868>
19. 비즈워치 — '6년간 3조 투입' KCC의 모멘티브 — <https://news.bizwatch.co.kr/article/industry/2025/07/17/0015>
20. 더벨 — 모멘티브 7억 달러 조달, 재무구조 개선 — <https://m.thebell.co.kr/m/newsview.asp?svccode=&newskey=202510171436115120102215>
21. 인베스트조선 — KCC 3형제 분할 수순, 모멘티브 시나리오 — https://www.investchosun.com/site/data/html_dir/2019/10/21/2019102186003.html
22. 아주경제 — 정몽진 회장 2025 신년사: 비상경영·내실경영 — <https://www.ajunews.com/view/20250102133343752>
23. 머니투데이 — 자동차 페인트 시장도 친환경 바람, AI로 탄화수소 잡는다 — <https://www.mt.co.kr/future/2025/08/20/2025081814495041556>
24. 나무신문 — 건축용·가정용 친환경 페인트 시장 주도 — <https://www.imwood.co.kr/news/articleView.html?idxno=21207>
25. KCC 공식 — 페인트 제품 카테고리(건축·선박·플랜트·분체·공업·PCM·자동차·보수용·플라스틱) — <https://www.kccworld.co.kr/paints/index.do>
26. KCC 공식 — 인재상 (Knowledge·Challenge·Courage) — <https://www.kccworld.co.kr/jobs/talent.do>
27. KCC 공식 — 직무 소개(영업·관리·생산·R&D·EHS) — <https://www.kccworld.co.kr/jobs/notification.do>
28. 잡코리아 — KCC 기업심층분석(채용 프로세스·인재상) — https://www.jobkorea.co.kr/company/1985376/AnalysisView?Inside_No=15976
29. 자소설닷컴(Jasoseol) — KCC 채용공고 직무 리스 — <https://jasoseol.com/companies/1328/careers>
30. 링커리어 — 2024 KCC 합격자료(도료영업·해외도료영업) 면접 후기 포함 — https://community.linkareer.com/employment_data/2619952