

CEO Information

2007.1.17 (제587호)

2007년 글로벌 기업 동향

목차

요약

I. 2006년 글로벌 기업 개관

II. 2007년 글로벌 기업 동향

III. 한국기업에의 시사점

작성 : 문지원 수석연구원(3780-8102)
quizmoon@seri.org
김성표, 강현정, 한일영 수석 외
감수 : 류한호 연구위원(3780-8279)
hhlyu@seri.org

《 요 약 》

2007년에도 글로벌 기업의 화두는 작년과 마찬가지로 '성장'에 초점이 맞추어져 있다. 대다수 글로벌 기업의 CEO는 급변하는 경영환경 속에서 성장만이 미래의 안정을 담보한다는 명확한 경영방침을 천명하고 있다. 이러한 경영기조에 따라 지난 몇 년간 지속된 'M&A를 통한 시장지배력 강화'가 금년에도 성장전략의 핵심이 될 전망이다. '잃어버린 10년' 동안 수비적인 경영행태를 보이던 일본기업이 이미 2006년부터 공격적인 성장전략을 구사하기 시작하였으며, 2007년에도 해외에서 활발한 M&A를 전개할 것으로 보인다. 사업전략 측면에서는 바이오, 에너지, 헬스케어 등 글로벌 기업이 지속적으로 투자여부를 탐색하던 '신수종사업에 대한 본격적인 투자'가 이루어질 전망이다. 또한 한 발 앞서 유망분야에 진출한 기업은 대규모 투자로 진입장벽을 강화하여 후발자의 추격을 따돌리는 전략을 구사할 것이다.

선진국 시장의 성장이 둔화되는 가운데 글로벌 기업은 새롭게 부상하는 '신소비계층에 주목'하고 있다. 지역적으로는 고유가의 수혜자인 산유국시장은 물론이고 브라질, 베트남 등에 대한 투자가 강화되고 있으며, 이제 소득증가에 힘입어 구매력을 갖춘 개도국의 신소비계층에 대한 공략도 본격화될 전망이다.

기술개발 측면에서는 R&D 투자의 효율성 증대를 위한 '개방형 혁신체제'가 더욱 확산될 전망이다. 기술이나 아이디어를 외부에서 조달하는 인소싱(insourcing)과 함께 기술 주도권과 글로벌 표준 확보를 위한 전략적 제휴가 활발히 진행될 것이다. 또한 기업의 경쟁력은 결국 인재의 경쟁력이라는 관점에서 '글로벌 인재 경쟁'이 더욱 심화될 것이다. 특히 글로벌 기업으로의 비약을 준비하는 중국과 인도기업이 본격적인 인재 사냥에 나서면서, 이 두 나라가 인재의 블랙홀이 될 가능성이 높아지고 있다. 끝으로 구조조정이 상시화되고 대형 M&A가 빈발하면서 '조직의 구심력을 확보'하는 것이 기업의 당면 과제가 되고 있다.

글로벌 기업의 세계시장 과점화 현상이 심화되는 가운데 개도국 기업의 세계시장 진출이 가속화되고 있어 한국기업의 입지가 날로 취약해지고 있다. 외환위기 이후 나타난 보수경영기조에서 탈피하여 공격적인 성장전략을 추구하는 경영기조의 대전환이 필요한 시점이다. 글로벌 산업 재편에 대비하여 버릴 것은 버리고, 미래 수종 사업에는 적극적으로 투자하는 '투자의 집중력 발휘'가 필요하다. 또한 글로벌 경영 체제를 고도화하고 적극적으로 해외로 진출하는 '나가는(outbound) 글로벌 전략을 강화'하여야 한다. 점차 한계를 보이고 있는 추종자전략에서 탈피하여 신사업, 신제품을 만들어 내기 위하여 조직의 '창조적 토양을 조성'하는 것 역시 한국기업이 사활을 걸어야 할 시대적 과제라 할 수 있다.

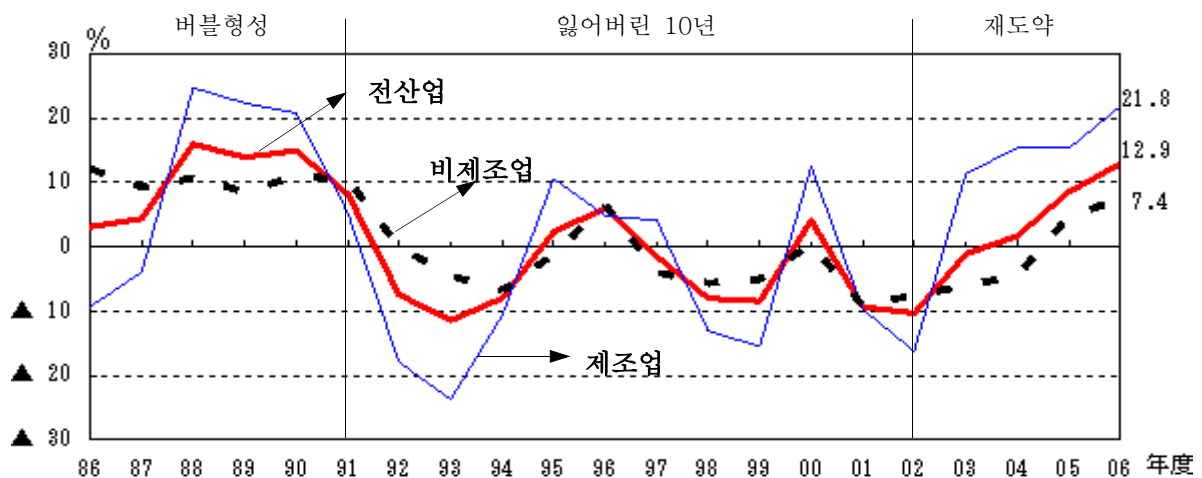
I. 2006년 글로벌 기업 개관

일본기업의 공격경영 전환

□ 일본기업이 '잃어버린 10년' 동안의 수비경영에서 벗어나 본격적으로 사업확장에 나서기 시작

- 평판TV, 반도체 등을 중심으로 글로벌 시장에서의 주도권 확보를 위해 공격적인 투자를 단행
 - 마쓰시타의 PDP공장 2배 증설, 엘피다의 D램 합작사 설립, 도시바의 낸드플래시 생산 확장(2008년까지 1조 엔 투자) 등
- 핵심사업부문의 세계시장 점유율 확대를 위해 해외기업 매수 등 국제 M&A시장에도 적극 진출
 - 2006년 1~11월 동안 일본기업이 해외기업을 M&A한 규모는 5.3조 엔으로 지난해의 3.3배에 육박¹⁾
 - 도시바의 웨스팅하우스(美) 원전부문, 닛폰판유리의 필킹턴(英) 인수가 대표적

일본기업의 설비투자증가율 추이



주: 2006년은 계획치

자료: 日本政策投資銀行, 『2005·2006·2007年度設備投資計劃調査』, 2006.8.2.

¹⁾ 『日本經濟新聞』, 2006. 12. 15.

Chindia 기업의 세계시장 진출

- 중국 기업은 정부의 지원과 풍부한 자금을 바탕으로 세계시장 진출(走出去)²⁾을 가속화
- 중국정부는 走出去 확대를 위해 2006년 6월에 해외투자 한도액을 철폐하는 등 자국기업의 해외투자를 적극 장려
 - 홍콩, 상하이 주식시장 활황으로 막대한 자금을 확보한 중국기업은 글로벌 M&A에 박차
 - 홍콩증시에서 112억 달러를 조달한 中國銀行은 2006년 12월 아시아 최대의 항공기 리스사인 SALE社(싱가포르)를 9억 7천만 달러에 인수
- 내수시장에 치중하던 인도기업도 공격적인 해외기업 M&A를 추진
- 2006년 1~9월 동안 인도기업의 해외기업 인수 규모는 72억 달러로 2004년 15억 달러, 2005년 45억 달러를 크게 상회³⁾
 - 타타그룹은 미국의 건강음료업체인 글락소의 지분 30%를 6억 8천만 달러에 인수

Chindia 기업의 주요 해외기업 인수 사례(2006년)

	산업	인수기업	피인수기업	금액(억 달러)	시기
중 국	에너지	Petro China	Petro Kazakhstan	27.4	8월
	금융	建設銀行	BOA(美) 홍콩 17개 지점	12.0	8월
	전자	China Electronics	필립스(和蘭) 휴대폰 사업부	na	10월
	화학	Blue Star Group	Rhodia(佛) 실리콘 사업부	na	10월
인 도	철강	미탈스틸 ^{주)}	아르셀로(佛)	380.0	6월
	식품	타타	글락소(美) 지분 30%	6.8	8월
	제약	닥터 레디스	베타팜(獨)	5.7	2월
	에너지	수즈론 에너지	이브홀딩스(벨기에)	5.5	5월

주: 미탈의 본사는 영국과 네덜란드에 소재

²⁾ 走出去(찌우추취)란 '밖으로 달려나가자'라는 뜻으로, 중국기업을 세계적인 기업으로 육성한다는 목표 아래 중국정부가 1999년부터 본격적으로 추진

³⁾ *Financial Times*, 2006. 10. 4

글로벌 과점화 현상 심화

□ 소수 메이저 업체를 중심으로 시장 재편이 가속화

- 하위업체와의 격차를 확대하기 위해 가격경쟁도 불사하는 등 메이저 업체의 시장지배력이 점차 증가
 - 휴대폰 5대 업체의 시장점유율이 2006년 80%를 넘어서기 시작
- 일부 업종의 경우 선두기업 간의 M&A로 경쟁사와의 격차를 벌리는 전략을 구사
 - 존슨앤존슨은 제약 1위업체인 화이자의 컨슈머 헬스케어부문을 166억 달러에 인수하여 동업종 최대업체로 등극
 - 메릴린치는 채권운용 업계 3위인 블랙록과 자사의 자산운용사업부를 합병해 증권분야뿐만 아니라 펀드운용부문 수위기업으로 부상

메이저 5대 업체의 세계 시장점유율 변화

품목	2004년	2006년	기업명
휴대폰	71.9%	86.4%	노키아, 모토로라, 삼성전자, LG전자, 소니에릭슨
액정TV	60.7%	66.2%	소니, 삼성전자, 필립스, 샤프, LG전자
플라즈마TV	57.1%	75.6%	마쓰시타, 삼성전자, LG전자, 필립스, 히타치
자동차	50.6%	57.5%	GM, 도요타, 포드, 르노-닛산, 폴크스바겐

주: 2004년 3분기, 2006년 2분기 기준(휴대폰·자동차는 판매대수, TV는 판매액)
 자료: 각사 자료 및 보도자료 종합

□ 미국과 EU 등 구미기업이 주도했던 과점 구축형 M&A가 일본, 인도 등 전세계 글로벌 기업으로 확산

- 세계 철강 1위인 미탈스틸은 2위인 프랑스 아르셀로와의 합병으로 3위 업체와 격차를 벌리며(3.4배) 세계 철강 생산의 10%를 초과
 - 일본담배산업(JT)은 영국 갤러허를 일본 M&A 사상 최대규모인 190억 달러에 인수키로 합의

가격경쟁에 따른 수익성 악화

- 경쟁심화와 가격하락으로 가전·PC·휴대폰 등 글로벌 전자업체의 수익성이 악화
 - 인텔은 경쟁사 AMD와의 치열한 가격경쟁으로 지난 20년간 지속된 고성장세가 중단
 - 2006년 1~9월까지 전년 동기 대비 매출 11%, 순이익 43% 감소
 - 휴대폰 선두업체인 노키아는 공격적인 저가전략을 추진한 결과 3/4분기에 전기동기대비 20%의 매출증가에도 불구하고 이익규모는 4% 감소
 - 전세계 휴대폰 평균판매가(달러): 344('96년)→228('00년)→155('06년)
 - 마쓰시타는 PDP TV가격을 1년만에 50% 인하(인치당 1만 엔 → 5천 엔)함으로써 평판TV 업체간 가격경쟁을 촉발⁴⁾
- 일부 업계 수위기업은 기존 성공방식에 대한 집착이나 차별화 미흡 등으로 실적이 급락
 - 혁신적인 비즈니스 모델로 글로벌 강자로 부상했던 델은 R&D 투자를 최소화하는 등 효율성만을 강조하여 한계에 직면
 - 2006년 3/4분기 사상 최저의 매출성장률(3.6%)을 보이며 PC시장의 1위 자리를 HP에 빼앗김
 - 소니는 게임기 시장에서 MS, 닌텐도와 차별화하지 못한 가운데 노트북 배터리의 대규모 리콜 사태까지 발생하여 수익이 급감
 - 2006 회계년도 2/4분기(7~9월) 순이익이 전년 동기 대비 94% 감소⁵⁾

⁴⁾ 미국시장에서 추수감사절 시즌을 겨냥하여 월마트의 경우 42인치 PDP TV를 전년 동기 대비 50% 인하한 가격으로 할인판매를 실시했고, 베스트바이에서는 60% 인하함

⁵⁾ 소니는 배터리 리콜에 510억 엔의 비용을 지출했고, PS3 가격인하로 1대당 최고 307달러의 손실이 발생함에 따라 부활에 난항이 예상

II. 2007년 글로벌 기업 동향⁶⁾

1. 성장 전략 : M&A를 통한 시장지배력 강화

M&A 및 구조조정을 통해 주력사업을 강화

□ M&A를 통해 기존의 주력 사업을 확대하고 수익 창출력을 강화

- 실적이 회복세로 돌아선 미국 항공업계에서는 유나이티드 항공사와 콘티넨털 항공사가 합병 여부를 논의 중
- 중국 최대 민간 자동차부품업체 완상그룹은 최근 경영난을 겪고 있는 포드자동차 부품 사업부문을 인수하기 위해 포드측과 협의 중

글로벌 기업의 M&A 전략

"노키아는 지속적으로 인수와 협력 시나리오를 검토해 나가야 한다"

(올리 페카 칼라스부오, 노키아 CEO)

"M&A는 모토로라의 중요한 성장동력이 될 것이다"

(애드 잰더, 모토로라 CEO)

"인수합병은 인접시장 진입과 새로운 영역에서의 사업정착을 가속화할 것"

(조지 버틀리, 3M 회장)

□ 실적이 부진하거나 자사의 미래 성장전략과 일치되지 않는 부분에 대해서는 과감한 구조조정을 단행

- CEO가 구조조정에 대한 명확한 방향을 설정하고 이를 진두지휘
 - "지출과 조직구조를 철저히 검증하여 현재, 그리고 미래 비즈니스의 환경에 적응하기 위한 조직구조나 규모, 목표를 전면 재검토"(폴 오텔리니, 인텔 CEO)

⁶⁾ Fortune Global 500 기업 중 업종별 수위기업과 중국, 인도의 주요 기업 및 언론에 집중 부각된 기업을 중심으로 2006년 10월 이후 발행된 국내외 주요 신문 및 잡지, 각 기업의 annual report 및 proxy statement, CEO의 인터뷰/강연자료와 2007년 신년 메시지를 분석

- 매각, 철수, 축소 등을 통해 확보한 자금은 기존사업의 경쟁력 강화 및 신사업에 대한 투자재원으로 활용

글로벌 기업의 구조조정 계획

기업	구조조정 내용
델	애플 아이팟과의 경쟁에 밀려 판매가 부진한 MP3P 시장에서 철수하고 PC, 프린터, 평판TV에 집중
인텔	통신 및 칩 사업부 등 일부 적자 사업부를 매각하고 1만 6천명에 달하는 인력을 해고하거나 재배치
GE	NBC 유니버설이 3분기 연속 10%의 이익감소세를 보임에 따라 전체인력의 5%를 감축, 2008년까지 7억 5천만 달러의 비용절감 예상
듀폰	전체 종업원의 2.5%인 1,500명을 정리해고하고 각국 공장 10곳을 폐쇄하여 얻은 1억 달러를 種子사업에 투자

일본기업의 공격적 M&A 전략

□ 핵심사업의 경쟁력 강화를 위한 성장전략으로 M&A를 적극 활용

- 시너지를 창출할 수 있는 기업간 결합을 통해 글로벌 경쟁력을 강화
 - 일본 최대의 광학 유리 제조업체인 HOYA와 대형 디지털 카메라·의 료기기 제조업체인 펜탁스가 2007년 10월 합병할 예정
- 2007년 적대적 M&A에 대한 규제완화로 일본 내 M&A시장에서 외국 기업과 일대 격전이 벌어질 전망⁷⁾

□ 해외기업에 대한 일본기업의 M&A 공세도 보다 강화될 전망

- 실적호조로 자금을 확보한 일본기업이 글로벌 M&A에 적극적으로 참여
 - "현상유지에 치중하던 일본 경영인들의 마인드가 강경조로 변했다. 2007년을 맞아 매우 공격적인 M&A전략을 채택할 것이다"(UBS증권의 오제키 아서 M&A부문 수석)

⁷⁾ 일본정부는 주식교환 방식의 M&A에 대한 세금 유예, 외국계 회사가 일본에 설립한 자회사를 통해 현금이 아닌 모회사 주식으로 일본기업을 매수하는 삼각합병을 인정하는 등 M&A환경을 정비

2. 사업 구조 : 본계도에 오른 新수종사업 투자

미래 유망사업에 대한 투자 본격화

- 미래 유망사업에 대한 투자전략이 '탐색'에서 본격적인 '실행'으로 전환
 - 대표적인 미래 유망사업인 바이오, 환경 및 헬스케어 영역의 사업 진출 확대
 - IBM은 2006년 2월 헬스케어 부문을 미래 수종사업으로 공표한 이후 다양한 사업 아이템을 발굴하는 중
 - 신에너지 및 에너지 절감 사업에 대한 투자가 증가
 - 금융사인 메릴린치도 파푸아 뉴기니 등의 액화천연가스 개발과 생산에 투자기로 결정
 - IT 컨버전스에 대응해 가전·모바일·의료 등으로 사업다각화를 추진
 - 애플은 2007년 1월 MacWorld에서 iPhone과 애플 TV를 공개
 - 인텔은 IT를 활용한 헬스케어 시스템시장을 선점하기 위해 CHA (Continue Health Alliance) 컨소시엄⁸⁾ 결성을 주도
- 신사업 관련 기업의 인수를 미래의 성장엔진 확보의 수단으로 활용
 - 자사의 내부역량에 대한 자신감을 바탕으로 차세대 성장동력을 이끌 기업을 인수
 - 이베이는 세계 인터넷 무료전화 서비스 1위 업체인 Skype를 인수하였으며, 머크는 서나 테라퓨틱스⁹⁾를 11억 달러에 인수(2006년)
 - 기존 사업의 약점을 보완하기 위해 관련기업을 인수
 - 로레알은 2006년 바디샵인터내셔널 인수로 글로벌 유통망을 보장

⁸⁾ 오라클, 파나소닉, 모토로라, 삼성전자 등 20여 기업이 참여하여 디지털 헬스케어 표준안을 개발
⁹⁾ 신약 개발의 '황금알을 낳는 거위'로 각광받는 첨단 RNA 간섭기술을 보유. RNA 간섭기술은 이상 질환을 유발하는 RNA의 단백질 생성을 억제하는 기술로 당뇨병과 암 치료의 핵심기술 중 하나

차세대 주력사업에 대한 진입장벽 구축

- 일부 선두업체는 既진출한 유망사업에서 대규모 투자를 실시하여 후발자의 진입의지를 약화시키고 주도권을 확보
 - 현재 주력사업에 이어 확실한 수익원이 될 사업을 보유한 기업의 경우 R&D투자, 인력확보, M&A 등 규모 확대를 통해 진입장벽을 강화
 - GE는 환경설비, 정수·정화시설 부문 등 청정기술분야의 R&D 투자를 2010년까지 현재의 2배 수준인 15억 달러로 확대할 계획¹⁰⁾

샤프를 지탱하는 차세대 수익원, 태양전지

- ▷ 태양전지를 주력인 LCD TV와 같이 '수익의 기둥'으로 키워나갈 계획
 - 2005년도 태양전지 판매액은 1,580억 엔(전체 매출의 5.6%)으로 샤프의 사업부문 중 세 번째로 큰 부문
- ▷ 2005년 생산능력을 415MW에서 500MW로 증강한 이후 2006년 10월에 생산라인을 증설하여 600MW 규모로 생산능력 확장
 - 2005년 기준 세계 최대 생산량 (점유율 24.8%)으로 6년 연속 세계 1위

- 핵심사업의 기술력과 브랜드력을 활용할 수 있는 인접사업에 대규모 자본과 인력을 투입
 - 캐논은 2010년 매출 1조 엔을 목표로 유전자 진단 사업을 본격화¹¹⁾
 - 또한 도시바와 공동으로 차세대 평판TV인 SED TV사업에도 투자
 - 하이브리드자동차 판매 1위인 도요타 자동차는 현행 7개 모델을 2010년까지 두 배 이상 확대할 계획

¹⁰⁾ GE는 2010년까지 同 사업의 매출을 200억 달러로 키우는 것을 목표로 하고 있음

¹¹⁾ 캐논이 경쟁력을 확보한 잉크젯 프린팅 기술과 광학기술은 유전자 진단 사업에서도 필요한 핵심 기술임. 캐논은 이미 100여명에 달하는 연구인력을 확보하고 있으며 디지털 X선 카메라를 개발 중

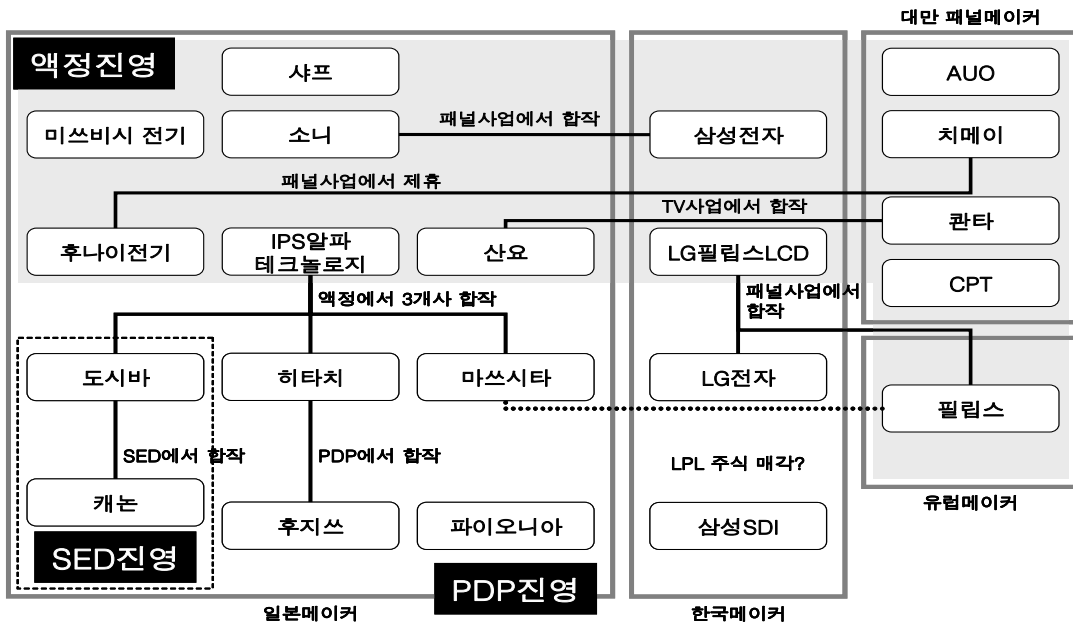
3. 기술 개발 : 개방형 혁신체제 추구

연계와 협력을 통한 경쟁력 강화

□ 외부기술이나 아이디어를 제품개발에 활용하는 인소싱(insourcing)¹²⁾과 내부 R&D 성과의 외부 활용 등 개방형 혁신에 주력

- R&D투자의 효율성을 제고하기 위해 글로벌 차원에서의 '개방형 기술 혁신'이 본격적으로 확산될 전망¹³⁾
 - 듀폰의 바이오 과학기술과 BP의 연료전문기술의 합작으로 차세대 바이오 연료 개발을 추구
- 기업간의 전략적 제휴를 통해 상생의 길을 모색
 - 세계 평판 TV 시장에 참여하고 있는 기업은 경쟁자와의 협력도 불사하며 합종연횡을 통한 기술 주도권 확보에 주력

세계 평판TV 시장의 제휴 현황



자료: Economist(日), 2006. 1. 2~9일자 재인용

¹²⁾ 자세한 내용은 「임영모 외, "개방형 기술혁신의 확산과 시사점", CEO Information 575호, 삼성경제연구소, 2006.10.25」를 참조

¹³⁾ 하이브리드자동차에 필수적인 연료전지 개발을 위해 도요타와 마쓰시타는 공동출자로 파나소닉 EV 에너지를 설립했고, 닛산은 NEC와 공동출자로 신회사 설립을 2006년 12월 21일 발표

Web 2.0¹⁴⁾과 소비자의 프로슈머¹⁵⁾화에 대응

- 'Web 2.0'시대와 소비자의 프로슈머화에 대응하여 관련 사업에 적극적으로 투자
 - 사용자 제작 콘텐츠(UCC)의 향후 수익 창출 가능성이 높아짐에 따라 '제 2의 닷컴 붐'까지 거론되는 상황
 - 구글이 사용자 제작 동영상 사이트인 YouTube를 16억 달러에 인수한 것을 필두로 여러 기업이 관련 사업에 투자¹⁶⁾
 - 특히 마이스페이스 등 참여자의 상호작용과 유대감이 높은 '인맥만들기(social networking)'사이트 연계 사업에 대한 선제적 투자 추진¹⁷⁾
 - 미국판 싸이월드인 마이스페이스는 가입자 1억 3천만명에 신규 가입자는 하루 25만명으로 명실상부한 사회적 네트워크 채널로 정착
- 기업 홍보와 고객과의 새로운 의사소통 채널로 적극 활용
 - 선마이크로시스템은 슈워츠 사장의 주도로 자유로운 형식의 사내 블로그를 만들어 고객의 비판과 조언을 청취

몬산토의 유튜브형 온라인 홍보

- ▷ 유전자변형 농산품생산업체인 몬산토는 환경보호주의자의 공격대상
 - 유전자변형 옥수수과 콩의 종자배양과 재배과정에 대해 의구심 제기
- ▷ 온라인 비디오를 제작하여 농산품의 생산과정을 생생히 공개
 - 필리핀과 호주의 재배현장과 현지 농민의 인터뷰 내용을 소개
- ▷ 현재 매달 1만 5천명이 시청하고 있으며, 2008년까지 한 달 시청자 수를 20만 명으로 확대하여 회사 이미지 개선에 기여

¹⁴⁾ Web 2.0은 참여와 공유를 핵심가치로 하며, 블로그, 위키디피아 등이 대표적인 사례

¹⁵⁾ 제품 개발을 할 때에 소비자가 직접 또는 간접적으로 참여하는 방식을 의미하는 생산자와 소비자의 합성어로, 미래학자 엘빈 토플러의 저서 『제3의 물결』에서 처음으로 소개

¹⁶⁾ 애플, 노키아, 모토로라, MS는 사용자 제작 동영상 서비스를 WiFi 등 무선 인터넷 환경에서 구현하기 위한 제품 및 서비스 개발

¹⁷⁾ 2006년 11월, 일본 소프트뱅크는 마이스페이스와 제휴, 일본판 마이스페이스 서비스를 실시했으며 이를 통해 1천만명의 이용객을 추가로 모을 수 있을 것으로 기대

4. 글로벌 시장 전략 : 신소비계층에 주목

자원 강대국을 성장의 발판으로 인식

□ 고유가 상황이 지속되면서 러시아와 중동이 신흥시장으로 각광

- 러시아의 1998년 모라토리엄 선언 이후 철수했던 유럽과 일본기업이 경쟁적으로 재진출¹⁸⁾
 - 일렉트로룩스(스웨덴), 메를로니(이탈리아), 베스텔(터키), 보시·지멘스(독일) 등이 러시아에 가전 공장을 설립
 - 소니, 도시바 등 일본업체도 법인을 세우고 공격적인 마케팅 전개
- 중동 금융 시장 규모는 4천억 달러로 연간 10~15%의 고성장세 지속
 - 중동권 전문 금융기관만 전세계에 300여 개사에 달하며 씨티, HSBC, 도이체뱅크 등이 중동 금융부문을 신설해 중동 각국에 진출 중

□ 차후 성장 잠재력이 높은 브라질, 베트남 등에 대한 투자가 확대

- 브라질은 룰라 대통령의 외국인 투자 유치정책 등에 힘입어 글로벌 기업의 차기 유망시장으로 각광
 - GE 이멜트회장은 지난 4년간 연평균 100%의 매출성장세를 기록한 브라질에 대한 투자를 늘릴 것이라고 발표
 - 월마트는 2007년 8억 5천만 헤알¹⁹⁾(전년 대비 42% 증가)을 투자하여 14개의 신규 매장을 개장할 계획
- 베트남이 중국과 인도에 이은 새로운 투자처로 급부상하며 해외직접 투자(FDI)가 2005년 59억 달러에서 2006년 102억 달러로 증가
 - 인텔은 6억 500만 달러를 투입해 호치민시에 세울 반도체 생산공장 계획안에 대한 베트남 정부의 승인을 받음

¹⁸⁾ 오승구 외, "러시아경제 호황과 시장전략", CEO Information 580호, 삼성경제연구소, 2006.11.29

¹⁹⁾ 약 3,400억 원

글로벌 신소비계층 부상에 선제적 대응

□ 새롭게 부상하는 글로벌 신소비 계층에 대한 선점경쟁이 치열해질 전망

- 글로벌 신소비계층은 소득 증가와 삶의 질을 중요시하는 신소비계층을 의미²⁰⁾
 - 소득수준이 연간 4천~1만7천 달러 수준에 도달한 신흥시장 중산층이 구매력을 가진 새로운 소비계층으로 등장²¹⁾
 - 40억 명에 달하는 개도국 저소득층의 구매력을 감안한 초저가 제품도 등장²²⁾
- 선진국 시장의 성장이 정체된 상태에서 새로운 기회의 땅으로 부상
 - "선진국 시장에서의 매출만으로는 우리가 생각하는 성장률을 달성할 수 없으며 이를 가능케 하는 국가로 진출해야 함(나니 베칼리, GE International CEO)"

□ 글로벌 신소비계층의 성장추세를 면밀히 파악하고 이들의 특성에 맞는 제품과 서비스 개발에 주력

- 삶의 질을 추구하며 소비의 질도 높이려는 신흥개도국 소비자의 니즈를 충족시킬 수 있는 전략을 구체화
 - P&G는 북경 뷰티 아카데미를 오픈해 스킨, 헤어케어, 화장품 관련 분야 연구 및 중국 시장에 맞는 신상품을 중점 개발
- 각기 다른 문화를 가진 신소비계층의 상이한 기호에 맞춤형제품 제공
 - 펩시는 중남미 시장용으로 '도리토스 과카몰리' 스낵을 출시해 호평²³⁾

²⁰⁾ 자세한 내용은 「오승구 외, "2007년 해외 10대 트렌드", CEO Information 586호, 삼성경제연구소, 2006.1.10」를 참조

²¹⁾ 세계은행(IBRD), "글로벌 경제전망 2007년", 2006

²²⁾ 노키아와 모토로라는 개도국용으로 50불 이하의 초저가형 핸드폰을 전략적으로 판매하고 있으며, 니콜라스 네그로폰테 MIT 교수팀은 개발도상국을 위한 '100달러 노트북' 시제품을 공개

²³⁾ 과카몰리(Guacamole)는 중남미 사람들이 즐겨 먹는 나초칩과 함께 먹는 소스의 일종

5. 조직·문화 : 구심력 있는 조직 만들기에 주력

구조조정과 M&A 후의 조직 일체감 확보

□ 대규모 구조조정에 따른 조직분위기 이완과 불안감 수습에 노력

- 소니는 외부 CEO영입 이후 강력한 구조조정에 따른 갈등을 최소화하고 조직 일체감 조성을 위해 노력
 - "CEO에 지명된 후 가장 큰 적은 소니 문화였다. 이제는 경영의 중점을 미국식 기업문화와 일본식 기업문화의 조화에 두겠다(스트링거 회장)"
- 대표적인 구조조정의 성공사례로 등장한 마쓰시타는 구조조정의 후유증 최소화와 조직구성원의 결속력 강화에 주력²⁴⁾

오쓰보(大坪) 마쓰시타 신임 사장의 직원 달래기

- ▷ 마쓰시타는 나카무라(中村) 회장의 주도하에 진행된 구조개혁이 마무리 단계에 들어서면서 오쓰보 후미오(大坪文雄)가 사장으로 취임
 - 2000년 CEO 취임 후 6년 동안 부실사업 정리와 인력구조조정을 단행하였던 나카무라는 회장으로 승진
- ▷ 오쓰보 사장은 조직의 안정감과 결속력을 높이기 위해 현장경영을 강조
 - "현장을 가장 잘 알고 있고 땀 흘리는 사람들과 대화를 통해 중요한 의사결정을 할 것"

□ 대규모 M&A 이후 두 조직간 시너지 창출이 고민거리로 부상

- 인수·피인수 기업간의 조직문화 불일치에 따른 실적 악화가 발생할 가능성 상존
 - 중국의 TCL은 독일 TV업체 슈나이더, 프랑스 톰슨사의 TV사업부문을 인수하여 세계 최대 브라운관 업체로 발돋움했으나 문화적 차이를 극복하지 못하고 폴란드 공장을 폐쇄하는 등 유럽거점을 축소

²⁴⁾ 2000년 취임한 나카무라 쿠니오 사장은 창업자인 마쓰시타 고노스케의 경영이념을 제외한 모든 것은 파괴와 혁신의 대상이라고 선언하며 6년여에 걸친 대규모 조직개편과 구조조정을 단행

스타 CEO 이후의 새로운 리더상 정립

- '비전'보다 '실적'과 '도덕성'을 중요시하는 이사회, 투자자의 압력이 거세짐에 따라 CEO 교체가 빈번하게 발생
 - 미국에서 2006년 한 해 동안(11월 말 기준) 교체된 CEO는 1,347명으로 2005년 1,322명을 돌파²⁵⁾
 - 실적 부진과 스톡옵션 스캔들 등에 따른 CEO 교체가 증가 추세
 - 과거 업적과 대외적 인지도가 높은 CEO라도 실적 회복에 대한 가시적 성과를 보여 주지 못할 경우 퇴진 압력이 가중

실적부진에 따른 글로벌 유명 CEO의 교체(2006년)

기업	전임 CEO	후임 CEO	퇴진 이유
씨티그룹	샌디 와일	찰스 프린스	무리한 합병전략과 금융스캔들
포드	윌리엄 포드Jr.	앨런 멀럴리	구조조정에도 불구하고 실적부진
화이자	헝크 맥키널	제프리 킨들러	제품리콜에 따른 추가하락, 실적부진
비아콤	톰 프레스턴	필립 다우먼	홍행실패에 따른 실적부진

- 스타 CEO의 후임 CEO는 자신만의 경영방침을 명확히 할 전망
 - 실적 부진으로 퇴출된 스타 CEO의 후임은 실속 다지기에 주력
 - 씨티그룹의 찰스 프린스 신임 CEO는 전임 CEO가 보여 준 공격적 스타일과 반대로 '느리지만 꾸준한 성장'을 추구하겠다고 발표
 - 반면 순조롭게 CEO 교체가 이루어진 경우에는 전임 CEO의 성공적 전략을 승계하면서 공격적 성장전략을 동시에 추진
 - 노키아의 칼라스브오 CEO는 1위 자리 수성을 위해 시장 차별화, 사업영역 확장, 브랜드 강화 등 3대 성장전략을 명확히 함

²⁵⁾ CEO 교체가 가장 높은 업종은 건강보험업(214명), 컴퓨터업(148명), 금융업(113명) 順 (미국 재취업 알선업체인 Challenger, Grey & Christmas, 2006. 12. 4)

6. 인재 전략 : 글로벌 인재 확보에 집중

Global Talent 쟁탈전이 과열

□ 일류 선진기업의 '글로벌 인재' 유치 경쟁이 더욱 치열하게 전개

- 핵심인재를 유치하기 위한 전문조직과 인력을 대폭 강화
 - 실리콘밸리의 인재 블랙홀로 불리는 구글은 스카우트인력 300명을 두고 'No. 1 인재' 영입에 주력
- 핵심인재의 경쟁사 유출 방지를 위해 소송도 불사하는 등 강력한 저지책을 구사하면서 기업간 분쟁이 빈번해질 전망
 - IBM은 자사의 데이터마이닝 최고전문가인 라케시 아그라왈이 마이크로소프트로 이직하자 소송을 제기

□ Chindia 기업까지 글로벌 인재 쟁탈전에 참여

- 중국기업이 자국에 진출한 외국기업의 우수 인력을 노골적으로 유치하는 등 '인재의 블랙 홀'로 등장
 - 레노보는 델 차이나의 데이비드 밀러 사장을 비롯한 아시아 지역 핵심간부 3명을 전격적으로 영입
 - 중국정부도 우수 과학인재 유치를 위해 국적과 인종을 불문하고 최고의 처우를 제공한다는 원칙을 천명²⁶⁾
- 인도는 선진국에서 활약하고 있는 자국 출신 IT 기술 인력을 재유치하기 위해 최상의 조건 제공
 - "향후 세계 각국에 산재한 인도인 전문직 인력의 대규모 유입이 본격화되는 역(逆) 두뇌유출 현상이 발생할 것"(싱 인도 총리, 국제경제관계연구위원회 창립 25주년 기념축사)

²⁶⁾ 중국과학기술부는 "피부색을 가리지 말고, 국적을 가리지 마라, 어떤 대가도 아까워하지 말라(不分膚色 不分國籍 不惜代價)"는 글로벌 인재유치의 3대 원칙을 제시(2006.12.3).

성과에 대해 파격적으로 보상

- 일부 기업의 전유물로 여겨지던 파격적인 보상제도가 글로벌 기업 전반으로 확산되는 추세
 - 능력있는 경영자에 대한 파격적인 보상을 통해 이직을 최소화하고 최고의 능력을 발휘하도록 유도
 - 美 포천 200대 기업의 CEO 평균연봉은 1,200만 달러에 이룸(2005년 기준)
 - "인재들에게 배울 기회를 제공하고(머리), 회사와 일에 대한 열정을 갖도록 독려하고(가슴), 금전적으로도 채워줘야(지갑) 한다(제프리 이멜트, GE 회장)"
- 임직원이 직무 중 이룩한 성과에 대한 적절한 보상의 필요성이 강조
 - 직무 중 임직원이 이룩한 성과에 대해서 적절한 금전적 보상이 이루어지지 않을 경우 소송 등 불필요한 갈등을 야기
 - 직무 중 발명에 대한 보상에 소극적이었던 일본기업은 최근 대규모 소송에 직면²⁷⁾

'특별 수당 2만 엔'으로 인한 소송

- ▷ 니치아(日亞)화학공업의 천재급 인재인 나카무라 순지는 노벨상급 발명품인 청색 LED를 개발하여 작은 중소기업이었던 니치아를 매출규모 1조원이 넘는 기업으로 성장시키는데 절대적 기여
- ▷ 그러나 회사가 과장승진과 특별수당 2만 엔만 지급하면서 갈등이 발생
- ▷ 나카무라 순지는 2001년 회사를 떠나 미국 산타바바라 캘리포니아대학 교수로 이직 후 회사를 상대로 소송을 제기, 2005년 8억 4천만 엔으로 화해

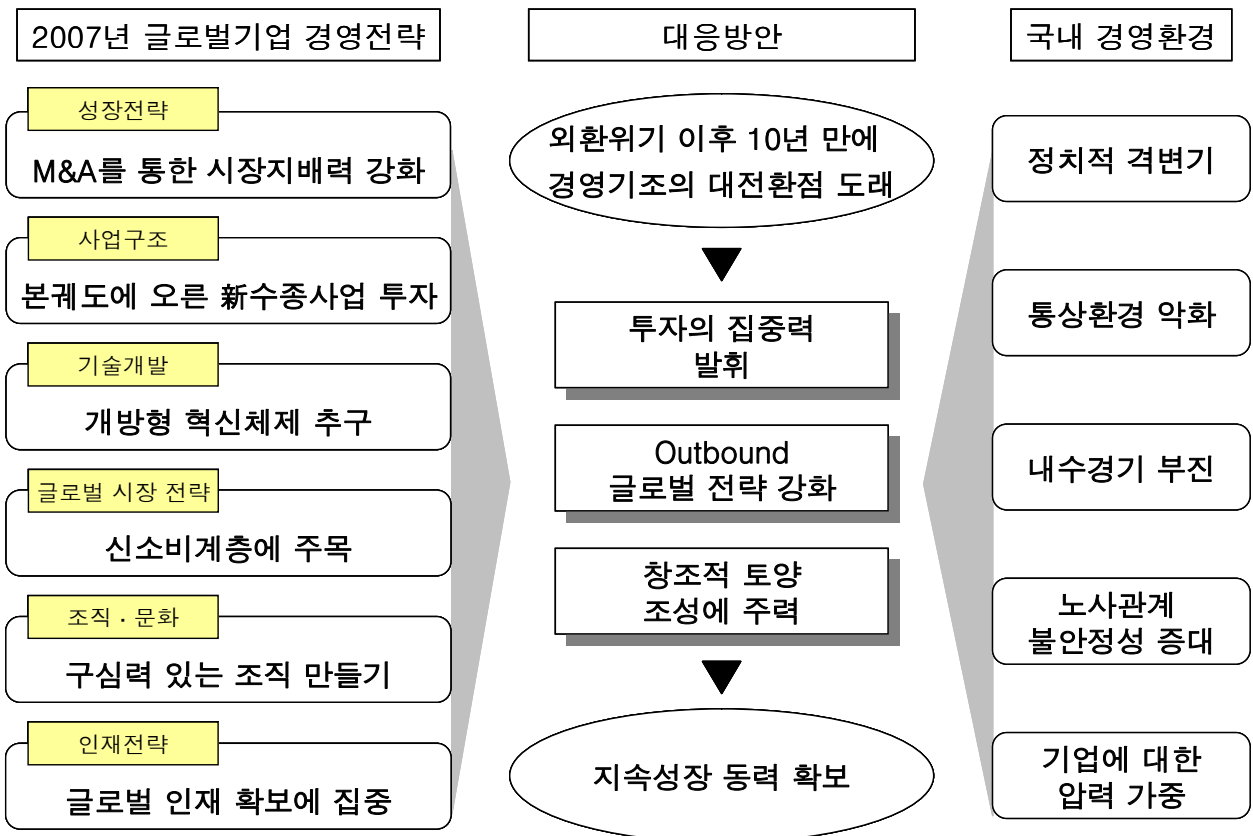
²⁷⁾ 2006년 도시바는 플래시 메모리 발명 보상금을 둘러싼 소송에서 보상금 8천7백만 엔에 화해, 히타치는 CD, DVD 등 광디스크 재생기술 발명 보상금을 둘러싼 소송에서 패소하여 1억 6천3백만 엔의 지급 판결을 받음

Ⅲ. 한국기업에의 시사점

경영기조의 대전환점 도래

- 외환위기 이후 10년이 되는 시점에서 한국기업의 경영시스템 전반에 대한 점검과 경영 기조의 대전환이 필요한 시점
 - 글로벌 기업의 공격적 행보 속에 개도국 기업의 세계시장 진출이 가속되면서 한국기업의 입지가 날로 취약해지는 위기 상황에 직면
 - 제품시장 뿐 아니라 기술, 인재 등 요소시장의 경쟁도 격화 일로
 - 외환위기 이후 나타난 보수경영기조에서 탈피하여 새로운 경쟁우위를 창출하기 위한 공격적인 성장전략을 강구
 - 외환위기 이후 구조조정에는 성공했으나 성장 동력의 위축이라는 부작용에 직면

2007년 글로벌 기업 동향과 대응 방안



투자의 집중력 발휘

□ '보이는 미래'에 대해서는 과감한 투자가 필요

- 차세대 에너지, 헬스케어, 환경 등 성장이 유망시되고 있는 분야에 대해서는 탐색차원을 넘어 본격적으로 투자를 확대
 - 자사의 강점분야와 이들 유망산업과의 연결고리를 찾아내어 집중적인 투자로 사업을 조기 육성하는 전략이 필요
- 천연자원이 풍부한 개도국 시장에 대한 적극적인 글로벌 전략을 전개
 - 성장잠재력이 높은 국가에 대해서는 수출 차원을 넘어 직접 투자 방식을 통해 이들 국가와 동반 성장하는 파트너십 관계를 모색²⁸⁾

□ 향후 글로벌 산업 재편기를 대비한 발 빠른 사업구조조정 노력을 경주

- 한국 내에 남길 것, 글로벌 산업 구도 내에서 자신이 담당할 역할 등에 대한 전략적 결정을 미리 준비
 - 기술격차의 단축, 제품수명의 단명화, 시장의 단거리화²⁹⁾ 등 '3短 현상'으로 인해 한국기업의 입지가 축소될 우려

몸을 가볍게(asset-light) 만드는 100년 기업 필립스

- ▷ 자사의 핵심사업인 AV사업에서 개발과 판매에 집중하고 제조거점은 모두 매각
 - 생산 아웃소싱을 통해 자본비용을 낮추는 한편 공장운영에 따른 관리상의 문제 제도 해결
- ▷ "필립스는 확실한 브랜드, 뛰어난 디자인, 그리고 고객의 라이프사이클을 잘 이해하고 있다. 어디서 제조하는 가는 중요하지 않고 거기에 필립스의 강점을 결합할 수 있는가가 관건이다(제랄드 크라이스터리 필립스 CEO)"

- *Financial Times*, 2005.11.18.

²⁸⁾ 러시아의 경우 1998년 러시아의 모라토리엄 선언 이후 일본과 서구기업이 철수하거나 소극적인 태도를 보인 반면 한국기업은 공격적인 현지활동을 견지하여 확고한 위상을 구축

²⁹⁾ 시장의 단거리화는 정보기술발달로 인한 거리의 단축과 FTA 체결 등에 따른 시장의 통합을 의미

'Outbound' 글로벌 전략 강화

- FTA 확대, 글로벌 과점화 경쟁의 심화, 원화절상 압력 증대 등은 당분간 지속될 피할 수 없는 경영환경임을 주지할 필요
 - 경영 기능의 전진배치, 글로벌 거점의 생존력 강화, 글로벌 본사 시스템 구축 등 '나가는 글로벌화(outbound globalization)'를 적극 추진
 - 새로운 시장개척에 대해 보다 발 빠른 의사결정과 실행력이 요구
 - 글로벌 기업들은 BRICs이외에 이미 Post BRICs를 새로운 수익창출 지역으로 간주하고 발 빠른 투자 활동을 전개³⁰⁾

- 글로벌 경영체제의 고도화를 위한 경영 역량 강화에 집중 투자할 필요
 - 비영어권 국가에 속하는 한국기업이 진정한 글로벌 기업으로 성장하기 위해 넘어야 할 최대 과제는 의식 개혁임을 주지
 - "한국은 아직도 산업화시대의 패러다임과 문화인 권위주의, 관료주의, 회계중심주의, 국수주의 등에 빠져 있고 이를 극복하지 못하면 글로벌 기업으로 성장하기 어렵다(스티븐 코비 박사)"³¹⁾
 - 글로벌 인력들에게 명확한 목표와 권한을 부여하고 국내 인력과 공동으로 작업할 수 있는 여건 조성에 주력
 - 글로벌 전략의 입안과 실행은 이를 이끌 수 있는 인력과 지원 시스템의 뒷받침없이는 사상누각이 될 위험이 높음
 - 글로벌 M&A 역량의 강화도 시급한 과제
 - 글로벌 역량이 취약하고 역사가 일천한 상황에서 현지 진출에 필요한 준비 기간을 줄일 수 있다는 속도의 관점에서 M&A의 중요성이 증대

³⁰⁾ 일본의 'BRICs 연구소'는 Post BRICs 대상국으로 VISTA(베트남, 인도네시아, 남아공화국, 터키, 아르헨티나)를 거론(BRICs 연구소, "Post BRICs 「VISTA」의 가능성", 2006. 12)

³¹⁾ 스티븐 코비, 글로벌 리더십 페스티벌 강연, 2006. 11. 28.

창조적 토양 조성에 주력

□ 인재 채용에 있어 재능과 열정이 있는 이질적 인재를 적극 충원

- 학력, 경력, 국적, 성별, 나이 등을 고려치 않고 이들이 보유한 다양한 경험과 역량을 중심으로 인재를 선별
- 인력의 다양성(diversity) 증대를 위한 투자와 소수의견(minority)에 대한 존중이 조직의 창조 역량을 강화
- 인재채용 기준을 다변화하여 '끼있는 인재'에 대한 채용의 문턱을 더욱 낮출 필요

창조성은 다양성과 마이노리티에 대한 이해에서 시작

"실리콘밸리 창조성의 요체는 다양성이며 이는 단순히 회사내 인종 비율이 아니라 아이디어의 다양성이다. 즉 창조성은 소수의 의견을 수용하고 고민하는 기업이 가진 특권이다." (존 체길라, AT커니 하이테크 부사장)

자료 : 매일경제 Creative Korea팀 · AT커니, 『창조혁명보고서』, 2005. 6.

□ 임직원의 창조력을 북돋기 위해서는 스태프부문의 역량을 강화할 필요

- 개인의 창의적 아이디어가 조직 차원에서 검토되고 실행되는 과정에서 스태프부문의 역할이 중요
- 조직 내에서 개인의 아이디어 死藏의 주요 요인 중 하나는 스태프진의 무지와 무관심이라는 연구결과를 참고³²⁾
- 스태프와 현장과의 교환근무 등을 강화하여 상호간 知的자극을 활성화
- 창조력은 연구개발 부서에 국한된 사항이 아니라 기획, 구매, 마케팅 등 조직의 전 부문에 걸쳐 필요한 사항임을 주지

³²⁾ 하버드大 창조관련 연구의 大家인 Amabile 교수의 연구결과에 따르면 과거의 관행에 따를 것을 요구하거나, 엄밀한 계수적인 근거를 요구하는 관리자 혹은 스태프 부문의 냉소적 반응이 임직원의 창조적 발상을 저해

【 지표로 보는 경제 Trend 】

< 금융동향 >

	1. 9	1. 10	1. 11	1. 12	1. 15	
환율	원/달러(종가기준)	938.5	937.8	938.9	940.0	938.6
	엔/달러(뉴욕시장)	118.80	119.37	119.63	120.42	120.35
금리	회사채(3년AA-, %)	5.26	5.26	5.28	5.32	5.33
	국고채(3년, %)	4.90	4.90	4.93	4.97	4.98
주가지수(KOSPI, 종가)	1,374.3	1,355.8	1,365.3	1,388.4	1,391.0	

< 실물동향 >

(전년동기(월)비, %)

	2004년	2005년	2006. 8월	9월	10월	11월	12월
GDP성장률 ¹⁾	4.7	4.0	4.8
민간소비	-0.3	3.2	4.0
설비투자	3.8	5.1	9.9
산업생산 증가율	10.2	6.3	10.9	16.5	4.5	6.3	..
평균가동률	80.4	79.8	80.7	84.1	81.5	82.4	..
실업률	3.7	3.7	3.4	3.2	3.3	3.2	3.3
실업자(만명)	86.0	88.7	80.7	76.6	78.9	76.8	78.4
전국 어음부도율	0.06	0.04	0.03	0.03	0.04	0.03	..
소비자물가 상승률	3.6	2.7	2.9	2.4	2.1	2.2	2.1
수출(억달러, FOB) ²⁾	2,538.5	2,844.2	272.9	296.6	280.5	306.6	291.7
(증감률)	(31.0)	(12.0)	(16.9)	(21.0)	(10.7)	(18.7)	(13.8)
수입(억달러, CIF)	2,244.6	2,612.4	270.4	277.1	256.4	267.6	275.3
(증감률)	(25.5)	(16.4)	(22.9)	(22.0)	(13.2)	(12.2)	(13.8)
경상수지(억달러)	281.7	149.8	-6.4	14.1	17.6	42.4	..
외환보유액(억달러)	1,990.7	2,103.9	2,270.2	2,282.2	2,294.6	2,342.6	2,389.6
총대외지불부담 ³⁾ (억달러)	1,722	1,898	2,494

1) 한국은행 2006년 12월 1일자 '2006년 3/4분기 국민소득(잠정)' 자료에 의거하여 작성.

2) 산업자원부 수출입 동향자료에 의거하여 작성.

3) IMF, World Bank 등 9개 국제기구가 마련한 새로운 편제기준, 분기별 발표.