

# CEO Information

2008.1.16. (제638호)

## 2008년 글로벌 기업경영의 7大 이슈

### 목차

#### 요약

I. 2007년 글로벌 기업경영 회고

II. 2008년 글로벌 기업경영의 7大 이슈

III. 한국기업에 대한 시사점

작성 : 문지원 수석연구원(3780-8102)  
ji-won.moon@samsung.com  
김성표, 한일영, 정호상, 김상범,  
이해욱

감수 : 이범일 연구위원(3780-8180)  
bumil@samsung.com

## 《 요약 》

2008년 글로벌 기업경영의 키워드는 '힘의 이동'과 '성장軸의 변화'로 요약된다. 세계경제의 장기 호황이 막을 내리는 가운데, 세계경제에서 중국을 위시한 신흥국가의 비중과 중요성은 날로 확대되는 등 힘의 이동이 발생할 것이다. 글로벌기업들은 새로운 성장 모멘텀을 확보하기 위해 미래지향적 사업구조로의 전환 등 성장軸의 변화를 시도할 것이다. 2008년 글로벌 기업경영의 7大 이슈는 ① 이머징 마켓 공략 본격화, ② 이머징 마켓 기업의 'Buy Global' 증대, ③ 글로벌 금융산업의 판도 변화, ④ 성역없는 사업 구조조정의 가속화, ⑤ CEO의 역할과 평가간의 딜레마 확대, ⑥ 다양성과 개방성을 지향하는 경영시스템 구축과 ⑦ 그린 이코노미(Green Economy) 시대 대비 등이다.

① 선진국 시장이 침체국면으로 진입함에 따라 글로벌 기업들은 그 대안으로 신흥시장 공략에 박차를 가할 것이다. 글로벌기업, 로컬기업과 아시아권 신흥 글로벌기업들은 신흥시장을 차지하기 위해 무한경쟁에 돌입할 것으로 전망된다. ② 글로벌 자금 경색으로 인해 미국과 유럽기업 주도의 글로벌 M&A가 위축되는 반면 중국, 중동 및 인도기업들의 글로벌 M&A는 확대될 것이다. ③ 서브프라임 모기지 사태로 인해 월街的 대표적 금융기관들의 사업구조조정이 본격화되면서 글로벌 금융업계의 판도가 재편될 가능성이 있다. 특히 國富펀드가 글로벌 금융업계의 구조조정에 적극 참여할 전망이다.

④ 경영성과의 양호 및 부진에 관계없이 글로벌기업들은 구조조정에 진력할 것이다. 특히 현재 실적이 양호하더라도 향후 사업전망이 불투명하다고 판단되면 사업 철수나 매각 등을 단행할 것이다. ⑤ 다양한 이해관계자들의 주문을 모두 만족시킬 수 있는 팔방미인형 CEO像이 더 크게 요구될 것이다. 그러나 CEO에 대한 최종 평가는 재무성과에 치중되면서 대다수의 CEO들은 기업의 실적 향상과 사회적 인정 사이에서 고민하는 딜레마에 봉착하게 될 것이다. ⑥ 글로벌기업들은 다양한 인재채용 방식을 통한 창의적 인재 확보, 조직문화 및 시스템 혁신을 통한 자율성과 개방성을 보다 확대할 것이다. ⑦ 지구 온난화 방지를 위한 온실가스 규제 논의가 전 세계 이슈로 부상하면서 글로벌기업들의 親환경 경영에 대한 관심과 노력이 증대할 것이다. 특히 재생에너지 개발사업을 차세대 성장동력으로 인식하고 이에 대한 투자를 확대할 전망이다.

힘의 이동과 성장軸의 변화라는 글로벌 기업경영의 흐름 속에서 한국기업은 우선 이머징 마켓의 守城 전략 수립에 만전을 기해야 한다. 그 동안 한국기업의 텃밭으로 인식되어온 이머징 마켓에 대한 글로벌기업들의 공략이 본격화될 경우 시장잠식이 우려되기 때문이다. 둘째, M&A 프리미엄 약화에 따른 M&A의 好機를 전략적으로 최대한 활용해야 한다. 특히 경쟁국 기업이 선진업체를 먼저 M&A함으로써 글로벌 경쟁력을 갖출 경우 한국기업의 입지가 축소되는 것을 경계해야 한다. 셋째, 기존의 경쟁이나 사업방식이 한계에 다다르자, 성장전략에서 발 빠르게 '선택과 운신의 폭'을 넓혀 가는 글로벌기업들의 전략적 유연성을 한국기업도 강화할 필요가 있다.

## I . 2007년 글로벌 기업경영 회고

### 글로벌기업의 경영기조는 성장에 초점

□ 2007년 글로벌기업은 '성장'만이 미래 생존을 담보할 수 있다는 방침 아래 다양한 전략을 구사

- 시장지배력을 강화하기 위해 글로벌 M&A, 투자확대 및 사업재편 등을 공격적으로 전개
- 높아진 경영리스크에 대한 관리와 지속적인 혁신 등을 통해 글로벌 선두기업의 위상을 공고화

### 2007년 글로벌기업의 경영기조와 특징



#### ① 사상 최고치를 기록한 글로벌 M&A

□ 풍부한 글로벌 자금 유동성을 토대로 M&A 등 공격적 경영이 활발

- 2007년 전 세계 M&A 규모는 4조 5,000억달러로 사상 최고치를 기록 (전년 대비 24.2% 증가)

· 이 중 국경을 넘는 글로벌 M&A(Cross-Border M&A) 비중이 47.0%

- 글로벌 M&A의 주도권이 미국에서 유럽으로 이동하고, 아시아 및 중동·아프리카의 M&A규모도 급신장
  - 2007년 유럽의 M&A 규모는 1조 8,000억달러로 5년만에 미국을 추월<sup>1)</sup>

#### 2007년 글로벌 M&A 현황

(단위: 억달러, %)

구 분	2006년	2007년	증가율
세계	36,101	44,824	24.2
미국	14,752	16,143	9.4
유럽	13,252	18,036	36.2
아시아	4,583	6,031	31.7
중동·아프리카	634	871	38.1

자료: Thomson Financial, 2008.1.

## ② IT업계의 투자 경쟁 가열

□ 평판TV와 반도체 등 IT업계는 시장주도권 확보를 위해 공격적 투자를 지속

- PDP와 LCD 등 평판TV 시장의 경우 절대적 시장지배력을 확보하기 위한 생산규모 확대 경쟁이 가속

- 마쓰시타(PDP패널)와 샤프(LCD패널)는 新공장 건설에 각각 2,800억엔과 3,800억엔을 투자

- 메모리업체의 경우 규모의 경쟁력 확보를 위해 대규모 투자를 집행

- 마이크론(36억달러), 인피니온(19억달러) 등 해외 주요 업체는 라인 신설 등에 대규모 시설투자를 실시

<sup>1)</sup> 서브프라임 모기지 부실로 촉발된 금융불안에 따라 2007년 하반기 전세계 M&A 규모는 상반기 대비 31.1% 감소했고, 특히 미국은 51.4%나 급감(Thomson Financial, 2008.1.)

## 주요 메모리반도체 업체의 설비투자 규모

(단위: 백만달러, %)

업체	2006년	2007년	증가율
삼성전자(韓)	6,845	8,330	21.7
하이닉스(韓)	4,380	4,600	5.0
마이크론(美)	3,000	3,600	20.0
남야(臺)	910	2,475	172.0
파워칩(臺)	2,610	2,150	-17.6
인피니온(獨)	1,580	1,875	18.7
엘피다(日)	1,245	1,350	8.4

자료: 한국반도체 산업협회, 2007.12.

## ③ 일본기업의 사업재편 가속화

□ 일본 전자업체는 경쟁력 회복을 위해 발 빠르게 사업재편에 착수

- 과감한 합종연횡을 통해 과다경쟁으로 인한 내부 출혈을 줄이는 한편, 외국 경쟁기업에 대한 비교우위 확보에 주력

· LCD 및 차세대 패널 시장에서 '마쓰시타-캐논-히타치' 및 '도시바-샤프'라는 新연합군이 등장

- 대형 종합전자업체들은 低채산성 사업을 매각하거나 철수하는 등 본격적인 사업구조 개편에 돌입

· 마쓰시타의 니혼빅터(자회사) 매각, 산요의 휴대폰·생활가전 철수, 히타치의 HDD 및 PC사업 철수 등이 대표적인 사례

## 2007년 일본 전자업체의 사업재편

구분	차세대 집중사업	사업 통·폐합
마쓰시타	PDP 패널 및 TV	니혼빅터(JVC)의 매각
산요	태양광 발전판, 차세대 2차전지	휴대전화 및 통신관련 사업 전면 철수
히타치	원자로 등 공업용 전기설비	PC사업 철수, HDD/CRT사업 철수
도시바	낸드플래시, 원자력 발전	영상 및 음악 관련 자회사 처분

자료: 각사 보도자료 종합

#### ④ 디지털산업의 중심軸 변화 : '하드에서 소프트로'

- 디자인·소프트웨어·사용자 편의성 등을 결합해 새로운 비즈니스 모델을 창출한 기업들이 디지털산업의 중심軸으로 부상
- 디지털제품의 기술 진보가 소비자 니즈를 앞서갈 정도로 빠르고 일상화 되면서, 하드웨어의 차별화를 통해 시장을 석권할 수 없는 상황이 도래
    - 닌텐도는 "고객에게 새로운 경험을 제공한다" 라는 콘셉트에 입각해 Wii와 D/S를 개발해 소니를 제치고 게임업계 1위로 등극
    - 애플은 터치스크린과 혁신적인 사용자 인터페이스를 갖춘 아이폰을 출시(*Time*誌가 선정한 2007년 最高의 발명품)
  - 후발기업의 경우 시장 선도기업과 차별화된 비즈니스 모델을 도입해 시장재편을 모색
    - 구글은 휴대전화에서도 개방형 플랫폼 개발계획을 발표함으로써 노키아와 MS가 주도하는 모바일 OS시장에 도전<sup>2)</sup>

#### 2007년 애플, 구글, 닌텐도의 순이익

(단위: 백만달러, %)

구분	2005년(1~9월)	2007년(1~9월)	연평균 성장률
애플	1,033	2,492	56.3
구글	1,093	2,997	65.6
닌텐도	456	1,451	78.4

자료: 각사 실적 발표

#### ⑤ 금융산업 : 서브프라임 사태로 明暗이 교차

- 서브프라임 모기지 사태로 인해 금융사나 펀드에 따라 희비가 교차

<sup>2)</sup> 2007년 11월 구글은 33개 휴대기기 및 통신업체와 '모바일 연합체'를 결성해 개방형 모바일 소프트웨어인 '안드로이드(Android)' 개발 계획을 발표

- 체계적인 리스크 관리를 했던 골드만삭스는 서브프라임 모기지 부실에도 불구하고 연간 110억달러 이상의 사상 최대 순이익을 달성
  - 반면, 대형 손실이 발생한 메릴린치, 씨티그룹과 UBS 등은 CEO가 전격적으로 교체
- 글로벌 M&A시장에서 유럽 및 미국系 사모펀드의 영향력은 축소되고 중동 및 아시아系 國富펀드의 영향력이 확대
  - 2007년 걸프협력협회(GCC) 6個 회원국의 해외기업 인수 규모는 830억달러로 전년 대비 2배 증가<sup>3)</sup>

#### 주요 글로벌 투자은행의 2007년 3/4분기 당기순이익 실적

(단위: 백만달러, %)

기업	2006년 3/4분기	2007년 3/4분기	증가율	비고
골드만삭스(美)	1,594	2,854	79.0	CEO 역대 최대 보너스
메릴린치(美)	3,019	-2,266	적자전환	CEO 교체
씨티그룹(美)	5,505	2,212	-59.8	CEO 교체
모건스탠리(美)	2,582	1,543	-40.2	공동사장 2명 교체
UBS(스위스)	1,866	-592	적자전환	CEO 및 CFO 교체

자료: 각사 실적 발표

## ⑥ 세계 자동차업계의 지각 변동

□ 도요타가 명실상부한 세계 자동차 판매 1위로 등극했으며, 이에 따라 美 자동차 업계의 사업구조 조정이 본격화

- 도요타는 936만대를 판매해 부동의 1위였던 GM(생산 926만대)을 추월<sup>4)</sup>
- 반면, 미국시장에서 도요타에게 2위 자리를 넘겨준 포드는 자회사 재규어와 랜드로버의 매각을 추진 중이고, 다임러벤츠는 2007년 5월 크라이슬러를 사모펀드 서버러스에 분리 매각

<sup>3)</sup> *Financial Times*, 2008.1.8.

<sup>4)</sup> *The Wall Street Journal*, 2007.12.26.

## II. 2008년 글로벌 기업경영의 7大 이슈<sup>5)</sup>

### 힘의 이동과 성장軸의 변화

□ 글로벌기업들은 세계경제의 장기 호황이 막을 내릴 것으로 판단하고 새로운 성장 모멘텀을 확보하기 위해 글로벌 차원에서 진행되고 있는 '힘의 이동'과 '성장軸의 변화'에 선제적으로 대응

- 힘의 이동 : 세계경제에서 선진국의 비중은 점차 줄어드는 반면 중국을 위시한 신흥국가(Emerging Country)의 비중과 중요성이 날로 확대
- 성장軸의 변화 : 지속 성장을 확보하기 위해 미래지향적 사업구조로의 전환 등을 추구

### 2008년 글로벌 기업경영의 7大 이슈



<sup>5)</sup> Fortune 선정 Global 500大 기업 중 업종별 상위기업, 중국·인도의 주요 기업과 언론에 집중 부각된 기업을 대상으로 2007년 10월 이후 발행된 국내외 주요 언론보도자료, 각 기업의 Annual Report 및 Proxy Statement, CEO의 인터뷰/강연자료와 2008년 신년 메시지를 분석



## 1. 이머징 마켓 공략 본격화

### 새로운 수익원으로 부상한 신흥시장

□ 선진시장이 침체국면으로 진입하자 글로벌기업들은 그 대안으로 신흥 시장에 주목

- 신흥시장은 개방화와 고성장에 힘입어 '新소비시장'으로 자리매김
  - 신흥시장 新소비계층의 소비패턴이 '생계 위주'에서 '삶의 질을 중시'하는 방향으로 빠르게 변화
- 글로벌기업들은 기존의 브랜드력을 기반으로 현지 소비자에 어필하는 상품을 기획·출시하면서 시장점유율을 확대
  - 노키아는 디자인과 마케팅을 포함해 제품개발의 쏠 과정에 신흥시장의 니즈를 반영하기 위해 중국과 브라질 등에서 디자인 스튜디오를 운영하고, 5~15년 후 신흥시장의 트렌드를 예측<sup>6)</sup>
- 신흥시장에 진출하는 글로벌기업의 업종도 기존의 제조업뿐 아니라 금융과 물류 등 서비스업종으로 다양화

#### 글로벌기업의 신흥시장 전략

기업	사업계획
도요타	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 신흥시장의 증저가 자동차 수요를 겨냥해 초저가 차종을 개발할 계획</li> <li>▷ 초저가 모델 생산을 위해 2010년 인도에 공장을 신설할 예정</li> </ul>
골드만삭스	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 아시아 사업 비중을 20% 이상으로 확대</li> <li>▷ Chindia 지역 부동산 투자 펀드를 2007년 10월 출시</li> </ul>
페덱스	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 필리핀 수빅에 있던 기존의 아시아·태평양 본부를 중국 광저우로 이전 (2008년 10월부터 운영할 예정)</li> </ul>
월마트	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 향후 5년간 중국내 매장 數를 2배로 늘릴 계획</li> <li>▷ 인도의 재계 5위 그룹인 바르티그룹과 손잡고 2008년 인도에 첫 매장을 개점(2015년까지 10~15개 매장을 추가 설립할 계획)</li> </ul>

자료: 각사 보도자료 종합

<sup>6)</sup> *Business Week*, "Nokia's Global Design Sense", 2007.8.10.

## 치열해지는 시장 쟁탈전

□ 글로벌기업, 로컬기업과 아시아권 신흥 글로벌기업들은 신흥시장을 차지하기 위해 무한경쟁에 돌입할 것으로 전망

- 글로벌기업은 '高價·高기능' 제품, 로컬기업은 '低價·低기능' 제품이라는 시장의 통념에서 벗어나 서로 상대방 시장을 공략

· 르노-닛산은 인도에서 3,000달러 이하의 자동차를 출시할 예정이고,<sup>7)</sup> 노키아는 저가시장을 공략해 중동·아프리카, 중국과 아시아 태평양의 휴대폰 판매가 각각 30% 이상 증가<sup>8)</sup>

· Hisense, Skyworth와 TCL 등 중국 로컬 가전기업들은 'Good-Enough'<sup>9)</sup> LCD TV를 집중 판매하면서 시장점유율을 확대하는 중<sup>10)</sup>

- 한국, 중국과 인도 등 아시아계 신흥 글로벌기업들도 선진시장보다 이웃 신흥시장에 대한 투자를 확대<sup>11)</sup>하면서 시장쟁탈전이 점점 더 치열해지는 양상

### 신흥 글로벌기업의 이점

- ▷ 기존 글로벌기업에 비해 신흥시장의 소비 및 정책 환경에 보다 익숙
  - ▷ 일단 신흥시장 진입에 성공하면 다양한 루트를 통해 선진국의 자금, 인력과 경영 노하우를 자유롭게 활용 가능
  - ▷ 기존 글로벌기업은 위험이 크고 규모가 작은 신흥시장 진입을 꺼리는 경향
- (자료: Khanna, T and K. G., Palepu, "Emerging Giants", *Harvard Business Review*, 84(10), 2006.)

<sup>7)</sup> *Newsweek*, "The World's Cheapest Wheels". 2008.1.5.

<sup>8)</sup> 2007년 3/4분기 중 중동·아프리카, 중국과 아시아 태평양의 휴대폰 판매 증가율은 각각 전년동기 대비 41.1%, 37.0%와 41.1%를 기록(Nokia 보도자료, 2007.10.18.)

<sup>9)</sup> 프리미엄 제품보다는 저렴하면서도 품질은 보통 이상인 제품

<sup>10)</sup> Gadish, O. et al., "The Battle for China's Good-Enough Market", *Harvard Business Review*, 85(9), 2007.

<sup>11)</sup> UNCTAD의 조사에 따르면, 신흥 글로벌기업들의 2005년 해외직접투자는 1990년 대비 약 500% 증가했고, 이 중 대부분이 신흥시장에서 이루어짐(UNCTAD, "World Investment Report", 2006.)

## 2. 이머징 마켓 기업의 'Buy Global' 증대

### 금융권으로 확산되는 중국기업의 영토확장

- 선진 금융기법 습득 및 글로벌 네트워크 구축에 목말라 있는 중국의 금융기관들은 정책지원을 등에 업고 해외 금융기관 인수에 박차를 가할 전망이다
- 종래 중국기업은 당국의 정책방향에 의거해 에너지 및 IT 첨단기술 기업 등에 집중적으로 투자<sup>12)</sup>
  - 그러나 2007년 들어 중국 정부는 금융산업의 발전과 금융 안정성 확보 등을 위해 선진 금융기관에 대한 투자를 적극 권장하기 시작
    - "금융산업의 발전을 위해 금융기관의 글로벌 M&A를 최우선적으로 지원할 방침" (저우샤오촨 중국인민은행長)<sup>13)</sup>
  - 외부에서도 "중국 금융산업 선진화를 위한 지름길은 글로벌 M&A" 라고 할 정도<sup>14)</sup>

#### 중국 금융기관의 해외 금융기관 투자 사례

투자주체	투자대상(국가)	규모(억달러)	시기
국가개발은행	바클레이즈 (영국)	30	2007년 7월
중국공상은행	성형은행 (마카오)	6	2007년 8월
중국공상은행	스탠더드은행 (남아공)	56	2007년 10월
중국민생은행	UCBH (미국)	2	2007년 10월
시틱증권	베어스텐스 (미국)	10	2007년 10월

자료: 각종 보도자료 종합

<sup>12)</sup> 2004년 국가발전계획위원회가 발표한 "해외투자 및 인수 권장대상 산업"은 주로 석유 등 에너지 및 IT 첨단기술 기업 위주로 지정

<sup>13)</sup> 2007년 9월 8일 중국 샤먼에서 개최된 제 11회 국제투자포럼에서의 기조연설 내용

<sup>14)</sup> *Economist*, "Trojan Dragons", 2007.11.7.

## 중동 및 인도기업도 해외기업 인수에 적극적

- 高유가로 막대한 오일달러를 축적한 중동系 기업의 파상적인 해외투자 공세가 전개될 가능성도 농후
  - 오일달러의 투자규모는 2007년 3.8조달러에서 2012년 5.9조달러로 확대될 전망(연평균 증가율 9.2%)<sup>15)</sup>
  - 대규모 지분투자 형식을 빌려 글로벌기업에 대한 영향력을 확대
    - 사우디아라비아의 알 왈리드 왕자가 소유한 킹덤 홀딩은 HP, P&G, 펩시코와 포시즌 호텔 등에 230억달러 상당의 지분을 이미 획득
- 안정적인 재무구조와 도전정신으로 무장한 인도기업도 취약한 기술력과 브랜드력을 만회하기 위해 글로벌 M&A에 집중
  - 高부가가치화가 결여된 가격경쟁력만으로는 선진시장을 개척하기가 어렵다는 인식
    - 2007년 12월 타타는 고급 자동차의 대명사인 재규어와 랜드로버 인수전에서 우선협상자로 선정
  - 일각에서는 민간기업 주도형 인도의 글로벌 M&A 파워가 정부주도형 중국의 M&A 파워를 추월할 가능성도 제기<sup>16)</sup>

### 인도 및 중국의 해외 M&A 추이

(단위: 억달러)

구분	2004년	2005년	2006년	2007년
중국	40	97	208	310
인도	15	45	217	260

자료: Thomson Financial

<sup>15)</sup> *Mckinsey Quarterly*, "The World's New Financial Power Brokers", 2007.12.

<sup>16)</sup> *Fortune*, "India's Firms Outpace China's in the Race to Go Global", 2007.10.28.

### 3. 글로벌 금융산업의 판도 변화

#### '월街의 지각변동'이 가시화될 전망

□ 미국發 서브프라임 사태로 유발된 부실규모가 지속적으로 늘어나면서 글로벌 금융기관의 경영실적이 개선되기는 어려울 전망

- 2007년 3/4~4/4분기 중 모건스탠리(36억달러), 메릴린치(23억달러), 베어스턴스(9억달러) 등이 창사 이래 최대 적자를 기록<sup>17)</sup>
- 2007년 11월 메릴린치의 구원투수로 투입된 신임 CEO 존 테인조차 취임사에서 "아직은 바닥이 아니다" 라고 고백했을 정도<sup>18)</sup>

#### 워렌 버핏이 바라본 '월街의 미래'

- ▷ 서브프라임 모기지 위기로 타격을 입은 대형 투자은행들이 수익을 내기까지는 향후에도 수년이 걸릴 것
- ▷ 손실을 입은 금융기관이 워렌 버핏에게 직간접적으로 지분 매입을 요청했으나 매력적인 투자대상이 없다며 모두 거절

(자료: CNBC와의 인터뷰 기사, 2007.12.26.)

□ 금융기관들의 사업구조 조정이 신속하게 이루어지면서 글로벌 금융업계의 판도가 재편될 가능성

- 메릴린치는 2007년 12월 메릴린치 캐피털(자산규모 15억달러)을 GE 캐피털에 전격적으로 매각
- 씨티그룹 등 일부 금융기관에서도 "안정성과 건전성을 유지하기 위해 기업분할이 필수적" 이라는 주장이 제기될 정도<sup>19)</sup>

<sup>17)</sup> 적자규모는 모건스탠리와 베어스턴스는 2007년 4/4분기 기준이고 메릴린치는 2007년 3/4분기 기준

<sup>18)</sup> *The New York Times*, "Merrill Lynch to Hire Chief of Big Board" 2007.11.15.

## 글로벌 '금고'로 자리잡는 國富펀드

□ 國富펀드(SWF; Sovereign Wealth Fund)가 글로벌 금융업계 구조조정에 적극 참여할 전망

- 2008년은 國富펀드가 막대한 자금력을 바탕으로 서브프라임 사태로 고전하는 글로벌 금융업계에 큰 영향력을 발휘하는 한 해가 될 가능성
- 國富펀드의 효율성과 투명성 등을 우려해 자국 금융업계를 보호하려는 움직임도 있지만 현실적인 대안은 없는 상황<sup>20)</sup>

### 최근 國富펀드의 금융기관 투자

투자주체	투자대상	규모(억달러)	지분획득(확정)	시 기
중국투자공사	블랙스톤	30	9%	2007년 5월
아부다비 투자청	씨티그룹	75	5%	2007년 11월
싱가포르 투자청	UBS	115	12%	2007년 12월
싱가포르 테마섹	메릴린치	50	10%	2007년 12월
중국투자공사	모건스탠리	50	10%	2007년 12월

자료: 각종 보도자료 종합

□ 특히 대형 國富펀드는 일반 제조기업에도 투자하면서 경영에 대한 영향력을 확대할 전망

- 최근 AMD와 소니 등 자금력이 취약한 제조기업들이 國富펀드로부터 긴급 자금을 수혈
- 전자, 자동차, 석유화학 등 여타 업종에 대한 투자확대를 염두에 두고 글로벌 우수 인재 영입에도 적극 나서는 조짐
  - 2007년 두바이 인터내셔널캐피털은 이데이 노부유키(소니), 헬무트 판케(BMW), 본 필드(BT) 등 거물급 전임 CEO를 영입

<sup>19)</sup> Fortune, "Examining Citigroup's Capital Shortage", 2007.11.7.

<sup>20)</sup> Knowledge@Wharton, "A Closer Look at Sovereign Wealth Funds", 2007.11.

## 4. 성역없는 사업구조조정의 가속화

### 중장기 사업전략에 근거해 선제적인 구조조정 추진

□ 경영성과의 好·不好에 구애받지 않고 글로벌기업들은 구조조정에 진력할 전망

- 실적이 부진하거나 부진할 것으로 예상되는 사업에 대해서는 즉각적인 구조조정을 단행

· 머크와 노바티스 등 글로벌 제약업체들은 특허 만료, 후속신약 부재와 정부의 약가 규제 등에 따라 2008년 중 구조조정에 착수할 계획

· IBM도 하드웨어 부문에 대해 15년만에 제품별 영업조직을 해체하고 전면적인 조직개편을 단행할 방침

- 현재 실적이 양호하더라도 향후 사업전망이 불투명하다고 판단되면 과감히 구조조정을 추진

· GE가 플라스틱 사업부<sup>21)</sup>를 중동 최대의 화학기업 베이식 인더스트리에 매각(116억달러)한 것이 전형적인 사례

#### 글로벌기업의 구조조정 계획

기업명	구조조정 계획
머크	펜실베니아 항생제 공장을 2008년 1월 1일자로 PRWT 서비스에 매각
노바티스	2010년까지 전 세계적으로 2.5%의 직원을 감축해 연간 약 16억달러의 경비절감을 계획
포드	인도의 타타자동차를 재규어 및 랜드로버 매각의 우선협상 대상자로 선정하고 협상을 진행 중
IBM	2008년 하드웨어 부문의 영업조직을 고객별로 재편하고, 인력 구조조정도 병행할 예정
소니	2008년 프로젝션 TV의 생산 및 판매를 중단

자료: 각사 보도자료 종합

<sup>21)</sup> 플라스틱 사업부는 매각 전에 매출 66억달러와 영업이익 6억 7,400만달러의 양호한 실적을 기록

## 5. CEO의 역할과 평가간의 딜레마 확대

### 팔방미인형 CEO像의 요구

- CEO가 주주, 투자자, 정부와 NGO 등 다양한 이해관계자의 상충되는 요구를 모두 만족시켜야 인정받는 추세
  - 각종 언론에서도 탁월한 실적과 더불어 환경과 빈곤 등 기업의 사회적 책임 문제에도 적극적인 CEO를 '최고의 CEO'로 집중 부각<sup>22)</sup>
    - 이사회에서 CEO를 평가할 때 재무성과뿐 아니라 조직문화, 평판, 이사회 및 주주와의 관계 등을 함께 고려하는 추세
- '팔방미인형 CEO를 구하기 어렵다' 는 인식이 점차 확산되면서 리더의 육성 및 평가 그리고 경영진 구성 등이 다양한 방식으로 이루어질 가능성<sup>23)</sup>
  - GE, P&G와 노키아 등은 사내교육 등을 통해 다양한 CEO 리더십을 배양
  - CEO 1인에게 모든 역할 수행을 요구하기보다는 다방면의 우수 인재로 최고경영자팀(TMT; Top Management Team)을 구축하는 추세도 확산
- 기업과 사회 모두 팔방미인형 리더십을 요구하면서도, CEO를 해고하는 결정적인 사유는 재무성과라는 것이 중론<sup>24)</sup>
  - 대다수의 CEO는 기업의 실적 향상과 사회적 인정 사이에서 고민하는 딜레마에 봉착
    - 월街的 칭송을 한 몸에 받던 찰스 프린스 씨티그룹 회장도 서브프라임 사태로 실적이 악화되자 결국 사임

<sup>22)</sup> 최고의 CEO로 꼽히는 이멜트 회장(GE)과 래플리 회장(P&G) 등이 대표적 사례

<sup>23)</sup> *Business 2.0*, "The Five Faces of the 21st Century Chief", 2007.8.21.

<sup>24)</sup> CEO의 다양한 역할 수행은 CEO직을 유지하기 위한 필요조건에 불과(*The Wall Street Journal*, 2007.1.4.)



## 6. 다양성과 개방성을 지향하는 경영시스템 구축

### 다양성에 기초한 '창의적 인재' 확보에 주력

□ 글로벌기업들은 획일적인 대량 채용방식이 아니라 차별화된 방식으로 다양한 인재를 확보하려는 경향

- 교수 추천, 게임, 모의 투자전략 수립과 후보자 개별관리 등 다양한 방법을 활용

· 구글은 대학에서 'Google Games(게임경연대회)'를 열어 우승자에게 취업 우선권을 부여

- 성, 연령, 인종과 다양한 지적 배경을 지닌 인재를 확보해 혁신적인 제품개발을 도모

· 인텔의 인간행동 연구소는 인류학과 심리학 등 다방면의 인재를 확보해 인간의 생활과 행동방식에 대해 심층 연구

#### 미국 경쟁력의 核 : 다양한 인종

▷ 2005년 현재 미국의 영주권 및 시민권을 획득한 이민자 수는 전체 인구의 8.7%에 불과하지만 미국의 첨단기술 벤처기업들 중 40%가 이민자에 의해 설립

- 인텔(헝가리), 야후(대만), 이베이(프랑스), 구글(러시아) 등

▷ 미국 상장기업 중 이민자가 설립한 기업들의 시가총액은 5,000억달러를 상회 (나스닥 시가총액의 10% 이상 점유)

▷ 9.11 테러 이후 미국 이민정책의 기초 변화로 외국 우수 인재 영입이 줄어들자 美 벤처협회는 기술인재에 대한 정부의 입국 및 이민 정책에 대한 수정을 요구

(자료: Anderson, S., et al., "American Made : The Impact of Immigrant Entrepreneurs and Professionals on US Competitiveness", NVCA, 2007)

## 조직문화 및 시스템 혁신을 통해 자율성과 개방성 추구

- 창조적 기업을 구축하려는 노력이 다양한 인재의 채용을 넘어서 조직문화, 시스템 및 제도 변화로까지 확대
  - 다양성과 자율성을 보호하는 포용의 문화를 구축해 확보한 인재를 유지하고자 노력
    - 월마트의 경우 '꼴찌 격려 미팅'을 통해 본인의 실패에 대해 어떻게 해결할 것인지 발표토록 하고 동료들도 문제해결을 적극 지원
  - 기업 내 제도 및 프로세스 개선을 통해 직원 개개인과 조직의 창조적 역량을 결집
    - 마쓰시타는 2007년 4월부터 사무직 3만명에게 재택근무를 시행하여 업무의 탄력성과 창의성 제고를 도모
  - 독창적이고 혁신적인 아이디어 및 해결책 도출을 위해 외부전문가의 지식을 내부에 접목하는 개방형 연구개발을 지향

### 글로벌기업의 개방형 연구개발

기업명	개방형 연구개발
도요타	▷ 에너지 저장 디바이스와 차량탑재 센싱 등 4개 분야를 지정한 후 첨단과학기술을 연구하는 대학·연구기관을 대상으로 공동연구 주제를 공모
IBM	▷ 오픈소스 개발자 등에게 IBM이 보유하고 있는 특허를 무상으로 사용할 수 있도록 허용
노키아	▷ 노키아 연구센터 중 Systems Research Center는 자사가 개발한 기술을 기반으로 파트너기업 등과 협력하면서 새로운 비즈니스 모델을 모색

자료: 각사 보도자료 종합

## 7. 그린 이코노미(Green Economy) 시대 대비

### 親환경 경영에 대한 공감대 확산

- 지구 온난화 방지를 위한 온실가스 규제 논의가 전 세계 이슈로 부상하면서 글로벌기업들의 親환경 경영에 대한 관심과 노력이 증대
  - 2007년 12월 발리 로드맵이 체결되면서 온실가스 감축이 선택이 아닌 필수과제로 대두<sup>25)</sup>
  - 제조기업들은 親환경 제품의 생산뿐 아니라, 청정기술 개발 및 親환경 프로세스 구축에 주력하면서 각국의 환경규제 강화<sup>26)</sup>에 대비할 전망
  - 모건 스탠리나 메릴린치 등 글로벌 금융사들도 프로젝트 파이낸싱을 통해 신흥시장의 탄소배출권을 확보하는 동시에 親환경기업의 이미지를 제고할 정도

#### 글로벌기업의 親환경 경영

기업명	추진 내용
HP	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 사내 모든 업무용 컴퓨팅 옵션에 최저 전력 프로세서를 사용</li> <li>▷ 제품 생산단계에서 低전압 프로세서 및 기술을 채택</li> </ul>
테스코	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 판매 제품의 라벨에 CO<sub>2</sub> 배출량을 표기하는 '녹색혁명' 추진</li> <li>▷ 온라인 주문 상품 배송 시 전기자동차를 본격 투입</li> </ul>
필립스	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 2012년까지 親환경제품의 매출비중을 전체 매출의 30%로 늘리겠다는 4차 '에코비전'을 발표</li> <li>▷ 2008년부터 5년간 親환경 경영에 10억유로를 투자할 계획</li> </ul>
마쓰시타	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 2006년 총 매출에서 차지하는 親환경제품 비중이 50%를 넘어섰고, 2011년까지 이를 70% 수준으로 확대할 계획</li> </ul>

자료: 각사 보도자료 종합

<sup>25)</sup> 2008년부터 2012년까지가 적용기간인 교토의정서는 38개 선진국을 대상으로 하고 있으나, 발리 로드맵은 2012년 이후 기후변화협약 당사국 192개국이 온실가스 의무 감축에 참여하도록 권고

<sup>26)</sup> EU는 2005년 8월부터 '친환경설계 의무지침(EuP)', 2006년 7월부터 '유해물질사용지침(RoHS)', 2007년 6월부터 '신 화학물질 관리제도(REACH)'를 시행 중

## 新성장동력 발굴 차원에서도 재생에너지 개발에 주목

- 재생에너지 개발사업을 차세대 성장동력으로 인식하고 시장선점을 위해 노력
- 재생에너지 시장은 향후 기후변화협약의 본격 시행과 맞물려 급성장할 전망
    - 2010년 세계 태양광 발전시장은 361억달러 규모로 2005년 대비 2배 이상 성장할 전망<sup>27)</sup>
  - 글로벌기업들은 재생에너지 개발사업을 '기업의 친환경 이미지 제고'와 '미래 유망사업 발굴'이라는 일거양득으로 인식
    - "환경이슈는 기업의 경쟁력을 유지하기 위한 전략적 차원에서 접근할 필요" (다니엘 에스티 예일大 환경법·정책연구소장)<sup>28)</sup>

### 글로벌기업의 재생에너지 사업 관련 투자계획

기업	사업내용
GE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 2010년까지 재생에너지 사업 투자규모를 현재의 2배인 40억달러로 확대</li> <li>▷ 청정기술 개발 벤처기업에 연간 5,000만달러씩 투자할 계획</li> </ul>
샤프	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 2010년 연 생산능력 1GW의 박막형 태양전지 공장을 건립할 예정</li> </ul>
구글	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 2007년 11월 '석탄보다 저렴한 재생에너지'로 명명한 에너지 사업 프로젝트를 발표</li> <li>▷ 대체에너지 연구를 위해 2008년에만 2,000만달러를 투입하고 관련분야 전문가 20~30명을 영입할 계획</li> </ul>
시티 그룹	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 재생에너지 개발 프로젝트에 대한 지분 참여를 확대</li> <li>▷ 향후 10년간 청정에너지와 대체기술 개발에 310억달러 이상 투자</li> </ul>

자료: 각사 보도자료 종합

<sup>27)</sup> 강희찬·조용권, "부상하는 태양광발전 산업", CEO Information 616호, 삼성경제연구소, 2007.8.8.

<sup>28)</sup> Time, "How Business Saw the Light", 2007.1.5.

### Ⅲ. 한국기업에 대한 시사점

#### 이머징 마켓의 守城 전략을 수립

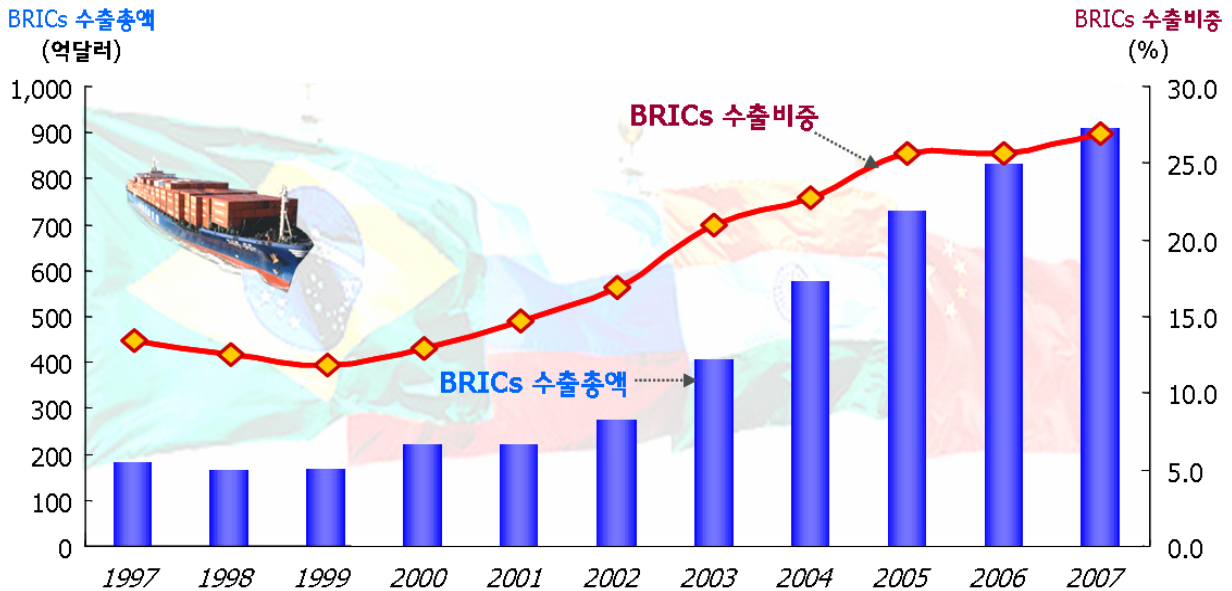
□ 그 동안 한국기업의 텃밭으로 인식되어온 이머징 마켓에 대한 글로벌 기업의 공략이 본격화될 경우 시장잠식이 우려되는 상황

- 이머징 마켓인 BRICs에 대한 한국의 수출은 2007년 1~11월 911억달러로 10년 전에 비해 5배 확대(연평균 증가율 17.5%)

· 특히 1997년 수출 순위 3위였던 중국은 2002년부터 제 1위의 수출 대상국으로 부상<sup>29)</sup>

- 베트남, 인도네시아와 터키 등 VISTA 국가<sup>30)</sup>에 대한 수출 규모도 지난 10년 사이 70억달러에서 160억달러로 2.3배나 확대

BRICs 국가에 대한 한국의 수출 실적



주: 2007년 수치는 1~11월 기준

자료: 한국무역협회 KOTIS DB

<sup>29)</sup> 러시아는 1997년 수출 순위 16위에서 2007년 8위로, 인도는 1997년 27위에서 2007년 11위로 상승

<sup>30)</sup> 베트남(V), 인도네시아(I), 남아프리카공화국(S), 터키(T)와 아르헨티나(A)는 VISTA 국가로 불리면서 BRICs 국가 다음의 고성장국으로 거론


## M&A의 好機를 전략적으로 최대한 활용

- 미국發 서브프라임의 장기화에 따른 국제 금융시장의 불안으로 글로벌 M&A가 위축되겠지만, 역으로 한국기업에게는 전략적으로 M&A를 추진할 수 있는 기회로 작용
  - 그 동안 글로벌 M&A를 주도했던 사모펀드가 위축되면서 매수기업에게 큰 부담으로 작용한 M&A 프리미엄<sup>31)</sup>이 다소 약화될 가능성
    - 사모펀드 블랙스톤은 2007년 3월에 M&A계약을 체결했던 미국 자동차 리스 및 모기지 기업인 PHH의 인수를 2008년 1월 1일 포기
- 반면 경쟁국이 선진업체를 먼저 M&A함으로써 글로벌 경쟁력을 갖출 경우, 한국기업의 입지가 급격히 축소될 우려
  - M&A의 비용이 낮아진 상황에서 BRICs 국가의 자본과 중동 오일달러 등은 선진국 기업 인수에 주력할 전망
    - 2007년 1~9월 개발도상국의 선진국 기업인수 규모는 1,280억달러로 선진국 기업의 개발도상국 기업인수 규모(1,300억달러)에 필적
- 글로벌 M&A의 기회와 위협이 공존하는 상황에서 한국기업은 시장확대, 기술확보와 新사업 진출 등 M&A 목적을 명확히 설정할 필요
  - 두산 인프라코어는 밥캣(美 건설장비업체)을 M&A할 때 건설장비의 풀라인 확보 및 글로벌 판매망 확대라는 전략목표를 갖고 추진<sup>32)</sup> (M&A 규모가 49억달러로 한국기업의 글로벌 M&A 사례 중 최대 규모)

<sup>31)</sup> M&A 프리미엄은 인수기업이 피인수기업을 인수할 때 지불한 주당 가치와 피인수기업이 M&A 대상에 오르기 전 정상적 경영활동을 할 때 주당 가치의 차이로 통상 10~25% 수준

<sup>32)</sup> 두산그룹은 2005년부터 AES(美)와 미쓰이밥콕(英) 등 다수의 글로벌 M&A를 적극적으로 추진하면서 M&A 경험과 역량을 축적

## '전략적 유연성(Strategic Flexibility)'을 확보

- 기존의 경쟁이나 사업방식이 한계에 다다르자, 성장전략에 있어 발 빠르게 '선택과 운신의 폭'을 넓혀 가는 글로벌기업들의 전략적 유연성을 한국기업도 배울 필요
  - 전략적 유연성을 높이기 위해서는 우선적으로 CEO가 일상에 함몰되지 않고 대국적 견지에서 자사의 성장전략을 모색할 수 있는 '사색의 시간'이 필요
  - 기존 주력사업도 중장기적 관점에서 재평가하여 어떤 사업을 어떤 방식으로 운용할 것이지를 새롭게 설정
    - 자사 완결주의 사업방식을 고집하던 도시바, 샤프와 소니 등 일본 전자업계도 기술개발과 설비투자 등에서 경쟁기업과도 협력하는 사업방식으로 전환
- 한국기업 전반에 만연되어 있는 자국주의나 자사주의 등을 탈피해 글로벌 전역을 대상으로 한 개방적 인재확보 전략을 강화해야 할 시점
  - 중국과 두바이 등은 '글로벌 경쟁력 강화의 핵심은 인재에 있다'고 보고 글로벌 인재 영입을 강력 추진
    - 중국투자공사는 앨런 그린스펀 전 미국 연방준비이사회 의장을 국제자문위원회 위원으로 영입할 계획
  - 또한 글로벌 인재가 '조직 내 고립된 섬'으로 전략하지 않도록 조직문화를 지속적으로 개선하는 동시에 기술인력뿐 아니라 조직 전 계층에서 외국인 영입을 확대 

## 【 지표로 보는 경제 Trend 】

## &lt; 금융동향 &gt;

	1. 8	1. 9	1. 10	1. 11	1. 14	
환율	원/달러(종가기준)	939.3	937.4	937.6	937.6	937.4
	엔/달러(뉴욕시장)	109.25	109.00	110.06	109.56	108.73
금리	회사채(3년AA-, %)	7.01	7.00	6.92	6.75	6.76
	국고채(3년, %)	5.90	5.85	5.73	5.52	5.53
주가지수(KOSPI, 종가)	1,826.23	1,844.47	1,824.78	1,782.27	1,765.88	

## &lt; 실물동향 &gt;

(전년동기(월)비, %)

	2005년	2006년	2006.12월	2007. 9월	10월	11월	12월
GDP성장률 <sup>1)</sup>	4.2	5.0	..	..	..	..	..
민간소비	3.6	4.2	..	..	..	..	..
설비투자	5.7	7.6	..	..	..	..	..
산업생산 증가율	6.3	10.1	3.0	0.4	18.2	10.8	..
평균가동률	79.7	81.1	80.5	80.6	83.4	81.9	..
실업률	3.7	3.5	3.3	3.0	3.0	3.0	..
실업자(만명)	88.7	82.7	78.4	71.9	73.3	73.3	..
전국 어음부도율	0.04	0.02	0.03	0.02	0.03	0.04	..
소비자물가 상승률	2.8	2.2	2.1	2.3	3.0	3.5	3.6
수출(억달러, FOB) <sup>2)</sup>	2,844.2	3,254.6	287.8	293.2	344.4	358.4	332.5
(증감률)	(12.0)	(14.4)	(12.3)	(-1.1)	(22.9)	(17.1)	(15.5)
수입(억달러, CIF)	2,612.4	3,093.8	275.2	271.4	326.5	337.1	341.1
(증감률)	(16.4)	(18.4)	(13.8)	(-1.8)	(27.4)	(25.9)	(24.0)
경상수지(억달러)	149.8	60.9	1.5	23.0	24.6	17.5	..
외환보유액(억달러)	2,103.9	2,389.6	2,389.6	2,572.9	2,601.4	2,619.3	2,622.2
총대외지불부담 <sup>3)</sup> (억달러)	1,879	2,634	..	..	..	..	..

1) 한국은행 2007년 12월 3일자 '2007년 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.