CEO Information

2013. 5. 22. (제896호)

글로벌 기업경영의 7大 트렌드

목차

Ⅰ. 불확실성이 지속되는 경영환경

Ⅱ. 글로벌 기업경영의 7大 트렌드

Ⅲ. 시사점

작성 : 강한수 수석연구원(3780-8342)
hskang@seri.org
이성혁 수석연구원
김지윤 수석연구원
이동준 선임연구원

SAMSUNG 삼성경제연구소

《 요 약 》

불확실성이 지속되는 글로벌 경영환경

세계경제의 활력이 저하된 가운데 국가 간 환율전쟁 분위기가 고조되고 각국의 자국기업 보호 노력이 확산되면서 글로벌 경영환경의 불확실성이 더욱 커지고 있다. 이에 따라 실적 건전성이 악화되고 있는 글로벌기업들은 다양한 방식으로 대응전략을 펼치고 있다. 한국기업은 글로벌 경기침체하에서 설상가상으로 원고·엔저의 파고에 직면하고 있어 위기대응방안을 선제적으로 마련해야 하는 상황이다. 이에 본 보고서는 주요 글로벌기업의 사업·글로벌·경쟁전략에 관한 최근 사례를 분석해 주목할 만한 7개 트렌드를 도출하고 한국기업에 주는 시사점을 제시하고자 한다.

글로벌 기업경영의 7大 트렌드

최근 글로벌기업이 공통적으로 수행하고 있는 전략적 활동을 일곱 가지 트렌드로 정리하면 다음과 같다. 먼저 사업전략 측면에서 보면, 글로벌기업은 ① **[쇄신]** 非주력사업을 매각해 확보한 자원을 핵심사업에 집중 투입해 경쟁력을 강화하거나, 기존 브랜드의 활력을 리뉴얼, 리포지셔닝, 사명 변경 등의 방식으로 재충전하고 있다. 예컨대 **마이크로소프트**는 IPTV 플랫폼인 '미디어룸'을 매각한 후 기존 Xbox에 역량을 집중하기로 했고, **포드**는 링컨 브랜드를 부활시키기 위해 10억달러를 투자할 계획이다. ② **[모색]** 異種산업에서 신사업, 신비즈니스모델을 발굴해 성장 동력을 찾는다. 기존 시장에서 성장 기회를 찾기 어렵자 異種산업에서 신사업을 모색하는 글로벌기업이 늘어나고 있는데, 특히 에너지, 헬스케어 등 유망사업 분야에서 이러한 시도가 빈번하다. GE는 최근 유전장비업체 **루프킨**을 인수하기로 결정했다.

글로벌 기업경영의 7大 트렌드

한편, 기존 수익창출 방식을 판매 중심에서 임대로 바꾸는 등 비즈니스 모델을 혁신하여 새로운 고객가치나 수익흐름을 창출하려는 시도도 눈에 띄게 증가하고 있다. 다음으로 글로벌 전략 측면에서 보면 글로벌기업들은 ③ **[재배치]** 생산 및 R&D 기지의 글로벌 이동 배치를 확대하고 있다. 중국, 인도 등 기존 글로벌 생산거점의 여건이 변하면서 리쇼어링을 비롯해 선진국 생산기지의 글로벌 이전이 증가하고 있으며, 신흥국기업들은 글로벌 전략 고도화의 일환으로 R&D 거점을 선진국에 전진 배치하고 있다. 예를 들어 **하이얼**은 일본에서, **화웨이**는 핀란드에서 연구개발 기능을 강화하고 있다. ④ **[신흥시장]** 미래성장을 위한 승부처로 신흥시장에 대한 비중을 확대하고 있다. 세계경제의 흐름이 이들 지역으로 급속히 이동하고 있는 추세를 반영해 글로벌기업들은 신흥시장에서 우위를 점하기 위해 조직 및 경영관행을 정비하면서 공세적 진출전략을 펼치고 있다. **폭스바겐**은 세계 1위를 달성하기 위해 '신흥국 전향'을 표방하고 있다. 끝으로 경쟁전략의 측면에서 보면, 글로벌기업은 ⑤ **[연합]** 새로운 유형의 진영경쟁에서 승리하기 위해 연합전선을 확대하고 있다. **나이키-애플**의 제휴에 맞선 **아디다스-구글**의 협력관계가 좋은 예다. 이와 같이 자사의 역량을 보완하거나 강화할 수만 있다면 이종, 동종 기업을 가리지 않고 협력관계를 맺는 사례가 늘어나고 있다. ⑥ **[융합]** 기술-제품 간, 또는 경영기능 간 융합으로 창조 동력을 확보하려는 노력이 증가하고 있다. IT 기술을 기존 제품에 접목해 새로운 서비스를 창출하거나, 소프트웨어-하드웨어, 개발-판매 등 경영기능 부문을 통합함으로써 시너지를 기대하는 시도가 확산되고 있다. 이에 따라 전통 제조기업과 IT 기업 간에도 치열한 경쟁이 예상되고 있는데, GE와 IBM은 기존 사업에 빅데이터 분석을 연계해 효율성 증대와 신사업 창출을 도모하고 있다. ⑦ **[저가]** 싸고 매력 있는 제품과 서비스를 확대한다. 글로벌기업은 똑똑해진 소비자의 가치소비 성향에 부응하기 위해 저렴하면서도 경쟁기업과 차별화되는 제품을 제공하고자 애쓰고 있다. 이를 위해 글로벌 공급망 재설계, 부품 표준화 등 비용절감 노력을 병행하고 있다.

글로벌 경쟁판도의 변화를 활용해 기회를 포착

글로벌 경영환경의 불확실성 확대에 글로벌기업이 다양한 전략으로 맞섬으로써 글로벌 경쟁판도가 크게 변하고 있다. 이런 가운데 원고·엔저의 충격까지 가세하여 한국기업은 커다란 위기상황에 직면했다. 그러나 경쟁의 룰에 변화가 나타나는 '구조적 단절기'에는 새로운 도전기업이 도약할 수 있는 기회도 함께 주어지기 마련이다. 따라서 한국기업은 '열린' 쇄신 노력으로 외부역량을 적극 수혈해 차별화 역량을 확보해야 한다. 또한 특정 사업이나 글로벌 지역에서 일전불사를 외치고 있는 글로벌기업의 공세에 대응하기 위해 '사실과 분석에 기반을 둔 위험감수'로 사업 위험을 통제 가능한 수준에서 관리하면서도 도전적 자세를 견지할 필요가 있다.

Ⅰ. 불확실성이 지속되는 경영환경

글로벌 경기침체와 불균형, 보호주의가 확산

□ 금융위기 이후 글로벌 경기침체 속에서 경영환경의 불확실성이 지속

- 최근 IMF가 2013년 세계경제 성장률을 3.5%(1월)에서 3.3%(4월)로 하향 전망하는 등 글로벌 경제의 활력이 약화

- 위기 이후 경제의 회복 속도도 신흥국, 미국, 유로존 등 지역별로 3元化(Three-Speed)되면서 글로벌 불균형이 심화[1)]

  · 신흥시장은 5.3% 수준의 경제성장이 예상되는 반면, 미국은 1.9%, 유로존 △0.3% 전망

  · 상대적으로 더딘 유로존 회복이 경제성장의 발목을 잡을 위험

- 향후 경기에 대한 글로벌기업 경영자들의 전망도 불투명

  · 컨설팅社 PwC(美)의 설문조사 결과, 기업경기에 대한 경영자의 신뢰가 2년 연속 4%p씩 하락해 2013년 36%를 기록[2)]

□ 자국기업을 우선시하는 각국의 보호주의 경향 확대

- 일본, 유로존 등의 공격적인 양적완화 정책과 신흥국의 외환개입으로 '환율전쟁' 재현에 대한 우려가 확대[3)]

- 정부, 미디어 등이 주도하는 해외 글로벌기업에 대한 압박이 강화

  · 미국정부는 사이버 보안 등을 이유로 중국산 IT 장비 구매제한 법안을 통과시키면서 화웨이, ZTE 등을 견제

  · 중국의 CCTV, 인민일보 등 주요 미디어는 최근 애플, MS 등 글로벌 IT 기업에 대한 공세를 지속

1) IMF (2013.4.). World Economic Outlook.
2) PwC (2013.1.). 16th PwC Annual Global CEO Survey.
3) Knowledge@Wharton (2013.3.13.). Global Currency Battles: A Waiting Disaster or a Win for All?

글로벌 환경변화는 기업 수요·공급측면의 변화를 초래

□ **[수요측면]** 소비심리 위축 등으로 기존 사업과 시장에서 기업성장 가능성이 크게 약화되고, 글로벌 소비파워의 중심축이 이동 중

- 경기 불확실성 확대로 소비자의 구매가 신중해지고, 저가격·고품질을 추구하는 '가치소비'가 증가하면서 글로벌기업의 매출 성장세가 약화[4)]

  · 스마트해진 최근의 소비자를 만족시키기 위해서는 낮은 가격과 함께 고품질, 차별화 요소의 확보가 필수

- 선진국시장 소비자는 구매여력이 상대적으로 약화되는 반면, 성장 잠재력이 높은 신흥국 소비자는 중요성이 상승

  · 2001~2011년 사이 개발도상국의 중산층 비중이 23%에서 42%로 높아졌으며, 2017년까지는 절반을 넘어설 전망[5)]

- 기술·제품혁신 등 기존 방식에 의존하는 新성장동력 창출 기회가 축소되면서, 기업성장을 위한 새로운 돌파구의 필요성이 증가

□ **[공급측면]** 글로벌 비용구조와 각국의 정책 변화 등으로 기업의 생산 거점 전략, 공급망 관리에 수정이 필요

- 중국, 인도 등 기존 글로벌 생산거점의 급격한 임금상승 등으로 글로벌 비용구조가 달라지고 기업의 해외진출 전략에도 변화가 요구[6)]

- 선진국의 일자리 창출요구 확산 및 이에 대응한 각국의 정책변화도 기업의 글로벌 투자와 인력운용 전략에 영향

  · 2013년 3월 유로존 실업률은 12.1%로 사상 최고치를 기록(Eurostat)

4) 2012년 여름부터 유럽 등 경기침체로 고전하는 선진경제뿐만 아니라, 아시아 지역 소비자들까지 소비를 줄이는 추세 (Asia's Shopping Passion Cools. (2012.8.19.). *The Wall Street Journal.*)
5) Rise of middle class in developing world's workforce. (2013.4.5.). *Financial Times.*
6) Here, there and everywhere. (2013.1.19.). *The Economist.*

글로벌기업의 실적이 악화

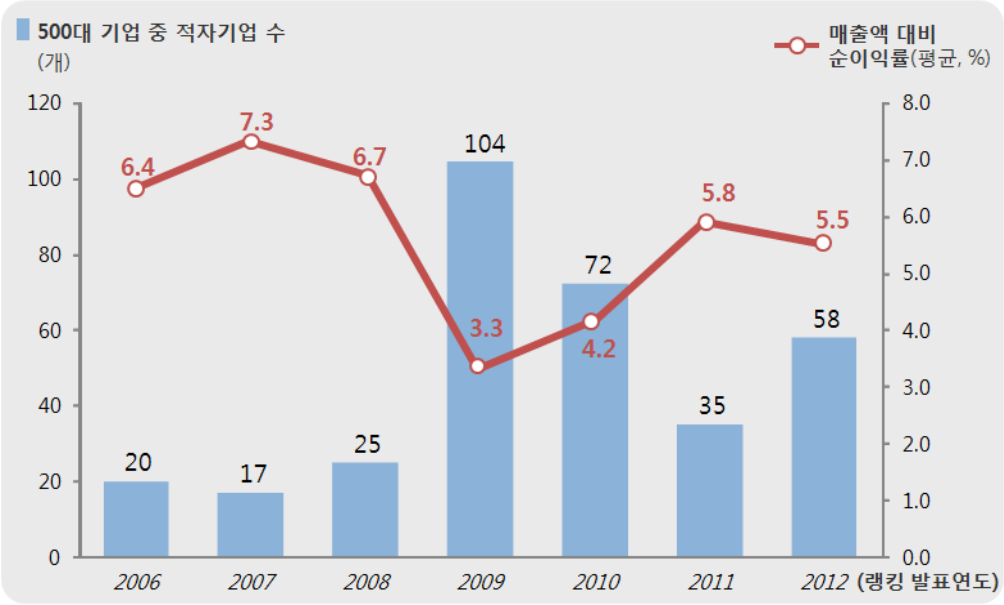
□ 경영환경이 악화됨에 따라 글로벌기업의 실적도 나빠지는 추세

- 글로벌 경제위기 이후 회복세를 보이던 기업실적이 2011년부터 다시 악화

  · '포춘 글로벌 500' 기업의 2011년 평균 순이익률은 5.5%(위기 이전 6.7%)에 그쳤으며, 전체의 10%가 넘는 58개 기업이 적자를 기록

  · 2012년에도 '포브스 글로벌 2000' 기업(2013년 발표)의 매출과 자산은 전년 대비 6~7%대 증가에 그치고, 순이익 규모는 7% 축소

'포춘 글로벌 500' 기업의 순이익률과 적자기업 수 추이



주: 각 연도 순위는 전년도 실적 기준
자료: *Fortune* (각 연도). Global 500.

□ 최근 경영환경 악화에 대응하는 글로벌기업의 사례를 분석하고, 주요 트렌드를 도출해 한국기업에 주는 시사점을 제시

- 원고·엔저 등으로 경영의 어려움이 가중되고 있는 한국기업은 선제적 대응방안 마련이 시급한 상황

Ⅱ. 글로벌 기업경영의 7大 트렌드

사업, 글로벌, 경쟁전략 측면의 7개 트렌드를 도출

□ 경영환경 변화에 대응하기 위해 최근 글로벌기업이 수행하고 있는 사업·글로벌·경쟁전략의 동향을 토대로 공통적 특징을 파악

글로벌 기업경영 트렌드 도출 방법

▷ 대상: 『포춘』 글로벌 500大 기업 중 산업별 首位기업, 일본·신흥국 대기업

▷ 초점: 사업전략·글로벌전략·운영 및 경쟁전략 등에 관한 최근 동향

▷ 자료원: 2012년 末 ~ 2013년 4월 각사 보도자료, 신문·저널 기사, CEO 인터뷰, 컨설팅사 보고서 등 600여 개의 기사 및 자료 참조

→ 귀납적 접근을 통해 글로벌 기업경영의 최근 트렌드를 파악

경영환경 변화와 글로벌 기업경영의 7大 트렌드

1. 사업전략

① 쇄신(Renewal): 사업구조와 브랜드 변신으로 활력 재충전

□ 악화된 글로벌 경영환경 타개를 위한 기업경쟁력 강화의 주요 수단으로 사업 포트폴리오 재정비와 재무·조직구조 개선을 추진

- 수익성 제고와 현금 확보를 위해 실적이 부진한 사업을 매각하고 대규모 구조조정을 실시

  · **소니**(배터리), **파나소닉**(디지털카메라, 휴대폰), **샤프**(해외 TV 공장) 등 경영난에 봉착한 일본 전자기업들은 사업매각을 가속화

- 분산된 자원을 유망 사업영역에 집중 투자하기 위한 목적으로도 사업매각을 수행

  · MS는 성장 가능성이 높은 콘솔게임기 Xbox에 자원을 집중하기 위해 IPTV 플랫폼 '미디어룸'을 **에릭슨**에 매각하기로 결정

- 조직구조와 기업문화 쇄신을 통해 조직 역동성 유지, 인재 확보 및 생산성 개선을 모색하는 기업도 다수

근무환경 개선에 나선 글로벌 IT 기업

▷ 최근 상당수 글로벌 IT 기업이 근무환경과 제도 정비로 직원의 생산성 제고에 주력

- **애플**은 엔지니어들이 산책할 수 있도록 수목원을 마련하고, **페이스북**은 본사의 주 통로에 바베큐와 스시 레스토랑, 자전거 매장 등을 설치
- **야후**의 신임 CEO 마리사 메이어는 무료급식, 마사지, 운동시설 제공 등으로 직원의 사기 제고와 생산성 개선을 모색
- **이베이**, **인텔**, **MS**, **오라클** 등은 사옥 신축 및 확장으로 근무환경 쇄신을 시도

(자료: Tech firms bumping up perks to recruit, retain. (2013.4.1.). *Associated Press.*)

□ 기존에 보유하고 있던 브랜드를 리포지셔닝, 리뉴얼함으로써 이미지 쇄신 및 매출 증대를 모색

- 새로운 고객층을 공략하기 위해 기존 브랜드와 조직 체계를 세분화

  · 중국 **레노버**는 기존 레노버 브랜드(사업부)를 저가제품 중심의 'Lenovo'와 고가제품 중심의 'Think'로 분할하여 하이엔드 시장 공략을 본격화

- 기존 제품의 매출 확대와 기업 이미지 쇄신을 위한 방편으로 브랜드 리뉴얼 및 새로운 방식의 프로모션을 시도

  · **포드**는 1990년 전성기 대비 매출액이 63% 급락한 링컨 브랜드를 재건하기 위해 10억달러를 투자할 계획

  · **버버리**는 노후한 이미지를 탈피하기 위해 2013년 F/W 패션쇼에서 스마트 기기로 접근이 가능한 증강현실 기반 프로모션을 전개

- 사명 등 핵심 브랜드자산을 대대적으로 재정비하여 고객과 투자자에게 체질개선 의지를 표명

  · 다수의 전자사업을 정리하면서 변신을 시도해온 **필립스**는 최근 사명 자체를 변경해 기업 이미지 쇄신을 시도

사명에서 '전자'를 떼어낸 필립스전자

▷ 경쟁력이 약화된 반도체, TV, 오디오 사업을 정리하는 등 강도 높은 구조조정을 단행해온 **필립스전자**가 최근 사명을 변경하며 재탄생을 모색

- 2013년 5월 3일을 기점으로 '**필립스전자**'에서 '**필립스**'로 사명을 전환

- 기존 전자기업 이미지를 탈피하고 의료기기, 친환경 조명, 소형가전 (면도기, 칫솔) 등 3대 분야에 집중하겠다는 의지를 반영

  · 현재 필립스는 조명시장에서 세계 1위, 의료장비 3대 제조사이며, 최근 전동칫솔, 면도기 등 소형가전 시장에서도 선전 중

(자료: 필립스 홈페이지; Philips Exits Consumer Electronics. (2013.1.29.). *WSJ.*)

② 모색(Exploration): 異種산업에서 신사업, 신비즈니스모델 발굴

□ 시장 확대에 의한 유기적 성장기회가 제한되면서, 다양한 異種 분야 신사업 추진 및 사업확장 시도가 증가

- 에너지, 헬스케어 등 유망 사업분야에 주력업종이 상이한 다수 글로벌기업들의 진입시도가 확대

  · GE는 에너지사업 확대를 위해 유전 관련 필수 장비업체 **루프킨**을 33억달러에 인수하기로 결정(2013년 4월)

  · **소니, 파나소닉** 등 일본 전자기업은 부진한 사업을 축소하는 한편, 헬스케어사업 진출을 본격화함으로써 '쇄신'과 '모색'을 융합

- 기존 플랫폼을 확장하기 위한 신사업 진출 시도도 상당수 이뤄지고 있으며, 진출방식으로는 다수가 M&A를 활용

  · 2013년 1월 **아마존**은 문자-음성 변환 기술을 보유한 '**이보나**'를 인수해 본업 경쟁력 강화에 도움이 되는 신사업에 진출 (음성 서비스를 활용해 전자책 및 쇼핑사이트의 편의성을 제고)

- 기존 사업의 핵심역량 및 성공적인 비즈니스모델을 타 영역에 이식해 사업영역을 확장

<u>호텔사업에 진출하는 글로벌 가구기업 이케아</u>

▷ 가구업체 **이케아**는 향후 10년간 유럽 전역에 150여 개 중저가 호텔을 건립할 예정

- 모회사의 부동산 투자 노하우와 유럽 내 보유 부동산을 적극 활용
- 가구를 조립하듯이 객실을 외부공장에서 생산한 후 조립하는 '모듈화' 방식을 도입하여 시공비를 절감
- 호텔운영 관련 역량은 호텔기업 **매리어트**와의 합작으로 확보할 계획

(자료: Ikea's Expanding Empire Includes Hotels and Cities. (2013.3.6.). *Businessweek*.)

□ 新수익원 창출을 위해 기존 비즈니스모델을 변형하려는 사례도 증가

- 효율을 중시하는 최근 소비자의 성향을 고려하여 새로운 판매방식을 도입하거나, '소유'보다는 '경험'을 제공하는 새로운 사업모델을 시도

  · MS는 2013년 1월부터 자사 S/W '오피스 365'를 임대방식으로 판매

  · 애플은 아이튠스에서 음악을 판매하는 방식에서 스트리밍(재생)하는 방식으로 확장한 아이라디오 서비스를 준비 중

- 고객 및 사업 파트너를 지원하여 비즈니스 생태계를 활성화하고 매출 증대를 도모

  · 전기자동차 업체 테슬라(美)는 은행과 협업해 소비자에게 파이낸싱 서비스를 제공

  · 구글은 광고주를 대상으로, 아마존은 자사 사이트를 이용하는 판매업자를 대상으로 대출 서비스를 시작

신용대출 서비스를 시작한 구글

▷ 구글은 검색광고를 외상으로 판매하는 신용카드 서비스를 영국에서 개시

- 자금 여유가 없는 광고주가 외상으로 광고를 올릴 수 있도록 신용카드를 발급
- 금융업에 진출하기 위한 목적이라기보다는, 중소규모 파트너를 지원하여 광고사업을 활성화하기 위한 목적으로 실시

(자료: Google makes first foray into credit business. (2012.10.8.). *Financial Times*.)

- 단순 제품판매를 넘어서 제품에 서비스를 결합하는 '서비스화 (Servitization)' 시도도 확산

  · 최근 '만물 인터넷(Internet of Everything)' 캠페인을 개시한 네트워크 장비기업 시스코는 의료기기, 건물, 고속도로 등 다양한 분야에 사용된 기기의 인터넷 연결과 관련된 서비스를 제공할 계획

2. 글로벌전략

③ 재배치(Re-alignment): 생산 및 R&D 기지의 글로벌 이동 배치

□ 기존 생산거점 국가 내 경영여건 악화와 선진국의 장려 정책 등으로 글로벌기업의 생산기지 본국이전(Reshoring) 움직임이 확산

- 인건비 상승, 법인세 인상으로 중국, 인도 등 기존 글로벌 생산거점 국가들의 경영여건이 악화

  · 선진국의 인건비 상승률이 최근 연 0.5~0.9% 수준에 그친 반면[7] 중국 제조업의 인건비는 최근 10년간 연 14%씩 상승[8]

- 일자리 창출을 위한 각국 정부의 유인책도 구미·일본기업의 리쇼어링 확대를 촉진

  · 오바마 정부는 '제조업 부활'을 선언하고, 제조기업 법인세를 35%에서 25%로 인하하는 등 적극적 제조업 지원정책을 추진

  · **애플**은 최근 미국 내 컴퓨터 생산라인에 1억달러 투자를 선언했으며, **구글**도 신제품 구글글래스의 자국 내 생산계획을 발표

□ 일부 기업은 동남아, 중남미 지역 등 새로운 생산거점 발굴을 모색

- 인건비가 낮고 아시아 거점으로 활용 가능한 동남아 투자를 확대

  · 태국, 필리핀, 인도네시아에 비해 중국의 인건비는 약 1.5~3.5배 정도 높은 수준[9]

  · **유니클로**의 협력사 **레버스타일**은 중국에서 베트남으로 생산거점을 이전하는 등 생산의 80%를 5년 내에 다른 아시아 국가로 옮길 계획

[7] Reshoring manufacturing: Coming home. (2013.1.19.). *The Economist.*
[8] National Bureau of Statistics of China (2002, 2012). China Statistical Yearbook.
[9] China.org.cn (2013.2.25.). China still has 10 year advantages in manufacturing.

- 멕시코 등 북미지역의 수출 거점화가 가능한 중남미 국가에 대한 관심이 고조[10)]

  · 2014년 가동을 목표로 멕시코에 자동차 공장을 건립 중인 **혼다**는 최근 변속기 생산시설 설립을 위해 4.7억달러 추가 투자계획을 발표

  · **레노버**는 2013년 1월 브라질 PC제조업체 CCE를 1.5억달러에 인수해 북미지역 생산거점 및 브라질 시장 공략의 교두보로 활용할 예정

□ 신흥국기업의 위상이 제고되면서 선진기업과 글로벌 경쟁을 하기 위해 연구개발 투자의 선진국行이 가속

- 중국기업 등 신흥국기업은 글로벌시장에서 약진하면서 위상이 제고

  · 2013년 4월 발표된 '포브스 글로벌 2000' 기업 중 아시아 기업이 715개로 6년째 최대를 기록하고 있으며, 매출 및 자산 성장률(8%, 15%)도 타 지역의 기업에 비해 훨씬 높은 수준

  · 컨설팅社 BCG(美)가 2013년 1월에 선정한 신흥국 고속성장기업 '100 Global Challenger'의 평균 매출규모는 S&P 500 기업을 상회[11)]

- 신흥국기업의 자금력과 기술력이 증가하면서 글로벌시장을 겨냥한 제품개발 목적의 선진국 내 R&D 센터 설치가 확대[12)]

  · **하이얼**은 가전제품 시장이 고도화된 일본 내의 연구개발 기능을 강화해 글로벌向 고부가제품 개발을 가속화할 계획

  · **화웨이**는 핀란드에 스마트폰 소프트웨어 개발센터 건립계획을 발표했으며, **바이두**는 **애플** 본사가 있는 쿠퍼티노에 연구소를 설립할 계획

10) Business clusters: Public-private strategy aims to attract foreign investors. (2013.3.20.). *Financial Times.*

11) BCG (2013.1.15.). BCG Names 100 Global Challengers From Emerging Markets That Are Reshaping Global Industries.

12) 기존 신흥국기업의 선진국 내 연구개발 투자는 자국시장 상품개발을 위한 기초기술 확보 성격이 强

④ 신흥시장(Emerging Markets): 미래성장을 위한 승부처로 비중 확대

□ 대다수 기업이 미래성장을 위한 전략방향으로 신흥국 진출 확대를 선정

- 성장활력이 약화된 유럽 등 선진시장의 비중은 축소하고 신흥시장 매출비중은 확대하는 전략을 추진

  · **폭스바겐**은 2018년까지 세계 판매대수 1위를 목표로 설정하고 주요전략으로 '신흥국 전향'을 제시[13]

  "세계 1위가 되기 위해서는 유럽시장에 대한 의존도를 낮춰야만 한다" (마틴 빈테르콘, **폭스바겐** CEO)

- BRICs 시장의 중요성이 지속되고 Next 11[14], MAVINS[15] 등 Post BRICs 국가들에 대한 관심도 증가

신흥국 비중의 차이로 실적 명암이 엇갈린 유니레버와 P&G

▷ 신흥시장의 성장 가능성을 주목하고 적극적으로 진출전략을 펼친 유니레버는 2012년 매출의 55%를 신흥국에서 달성

- CEO 폴 폴만은 글로벌시장에서 시장점유율 확보의 중요성을 강조하면서 글로벌 다각화를 추진, 세계 190개국에서 400여 개의 브랜드 상품을 판매

▷ 반면, 동종업계 글로벌 1위인 P&G의 신흥시장 매출비중은 40% 미만에 그침

▷ 최근 선진국의 경기침체로 고전하는 P&G와 달리 유니레버는 고성장을 지속

- 유니레버의 2012년 매출이 아시아와 라틴아메리카 시장의 성장세에 힘입어 전년 대비 10% 이상 성장한 반면, P&G의 매출증가율은 약 3%에 불과

(자료: Effort to turn the tide as P&G loses lustre. (2013.4.26.). *Financial Times*.)

[13] IHS Global Insight (2013.1.22.). VW cannot rely on Europe to meet 2018 target, says CEO.
[14] BRICs라는 용어를 처음 사용한 골드만삭스가 2005년 제시한 11개의 신흥 경제국으로, 한국을 비롯해 멕시코, 베트남, 이란, 이집트, 터키, 인도네시아, 필리핀, 파키스탄, 방글라데시, 나이지리아 등
[15] 2010년 美 『비즈니스 인사이더』가 BRICs 이후 주목해야 할 신흥 경제국으로 지목한 국가들로서, 멕시코, 오스트레일리아, 베트남, 인도네시아, 나이지리아, 남아프리카공화국을 지칭

□ 신흥국 진출 확대를 위해 필요한 조직 및 경영관행 정비도 병행

- 신흥시장 공략을 위한 조직개편, CEO 교체 등 강도 높은 변화 시도

  · 도요타는 2013년 초 사업부를 4개로 통폐합하면서 중국, 라틴아메리카 등 신흥시장을 전담할 사업부를 별도로 편성[16)]

- 신흥국 내 非시장 리스크를 최소화하기 위한 노력도 강화

  · HP는 2013년 2월 중국 내 협력업체의 학생 노동력 활용을 제한하는 지침을 배포[17)]

□ 신흥국 인프라 시장 등 대규모의 新시장기회를 확보하기 위해 전사 차원의 노력을 공세적으로 전개

- 인프라 수요가 확대될 것으로 예상되는 일부 아시아 국가 등에서 대규모 투자를 추진

  · 최근 GE는 인도네시아의 가루다항공, 국영 석유회사 페르타미나, 전력회사 PLN 등과 인프라 개발 협력에 관한 양해각서를 체결하고, 향후 5년간 약 3억달러를 투자할 예정

- 아프리카에 대한 관심이 증가하면서, 높은 수준의 리스크를 감수하면서까지 진출을 확대하려는 기업이 급격히 증가

  · GM은 2년 내에 아프리카 중산층 자동차 수요가 200만대 수준으로 증가할 것으로 보고 나이지리아 등 신규시장 개척에 박차[18)]

  · 화웨이는 MS와 제휴해 150달러대 초저가 스마트폰 '화웨이 4 아프리카 윈도폰'을 아프리카 7개국에서 판매[19)]

16) Toyota (2013.3.6.). TMC Announces New Organizational Structure and Executive Changes. Press Release.
17) HP Tightens Employment Rules for Suppliers in China. (2013.2.9.). *Bloomberg.*
18) GM South Africa Expects A 20% Boom In Its Chevy and Isuzu Car Sales In The Next Two Years, Mostly In North Africa And South Africa Markets. (2013.4.11.). *International Business Times.*
19) Microsoft and Huawei to Sell Windows Smartphones in Africa. (2013.2.4.). *The New York Times.*

아프리카에 주목하기 시작한 글로벌 IT 기업

▷ 최근 다수의 글로벌 IT 기업이 아프리카 시장에 적극적으로 진출

- IBM은 인도 모바일社 바티에어텔과 16개 아프리카 국가에 IT 서비스 제공 계약을 체결하고, 나이로비에 리서치랩을 건립
- MS는 2013년 초 케냐 정보통신부 및 현지 인터넷 서비스 회사와 제휴해 저비용, 고속의 브로드밴드 시스템 개발에 착수

▷ 평균 6%대의 고속성장, 민주주의 확산 등으로 인해 아프리카의 매력도가 상승

- 남아프리카공화국, 케냐, 나이지리아 등 산업화가 진행 중인 국가들을 중심으로 구매력이 있는 계층이 빠르게 증가
- IT 기업에 대한 아프리카의 수요는 정부주도의 헬스케어, 교육, 교통, 물 관련 인프라와 민간주도의 통신, 금융 인프라 등에 집중

(자료: The next frontier. (2013.2.16.). *The Economist*.)

3. 경쟁전략

⑤ 연합(Coalition): 異種, 同種 구분 없는 새로운 협력구도 형성

□ 홀로서기보다는 기업 간 연합전선을 형성하여 경쟁하는 진영경쟁이 지속적으로 확대되면서 新경쟁구도가 등장

- IT 기술과 전통제품을 결합해 새로운 서비스를 제공하고 시장을 확보하기 위한 이종기업 간 연합이 확대
  - 애플-나이키 vs. 구글-아디다스의 웨어러블 대결: 애플-나이키 연합이 '나이키+'를 출시한 데 이어, 구글-아디다스 연합이 'Talking Shoe[20]'를 시제품화하면서 경쟁구도가 본격화

[20] 2013년 3월 시제품이 나온 'Talking Shoe'는 안드로이드 OS와 블루투스로 연동되며, 신발에 각종 센서를 부착해 운동정보를 분석하고 활용하는 웨어러블 디바이스

화력 발전업계 진영경쟁의 점화: GE-도시바 vs.미쓰비시중공업-히타치

▷ 미쓰비시중공업과 히타치 간 화력발전용 설비사업(가스터빈 등) 통합에 대응하기 위해 GE와 도시바가 화력발전 합작회사 설립에 합의

- 미쓰비시중공업과 히타치가 화력중심 발전설비 사업의 통합을 먼저 결정(2012년 11월)
- 이에 GE와 도시바는 화력발전 설비의 개발 및 판매 부문의 통합을 위해 50대 50 합병회사 설립을 추진(2013년 1월)

▷ 대형 가스터빈 시장의 점유율 상위 3대 기업 중 GE와 미쓰비시중공업이 각각 진영을 형성하면서 글로벌 발전설비 업계의 경쟁구도 재편이 가속화될 전망

- GE, 지멘스, 미쓰비시 3개 사가 글로벌 대형 가스터빈 시장의 90%를 점유
- GE-도시바, 미쓰비시중공업-히타치 간의 진영경쟁은 향후 지멘스와 4위 사업자 알스톰(佛) 등의 행보에도 영향을 줄 것으로 예상

(자료: "東芝·GE, 火力合弁を正式発表 世界で共同受注". (2013.1.24.). 『日本經濟新聞』.)

□ 외부역량을 활용해 부족한 내부역량을 보완하기 위한 기업 간 제휴도 활발

- 상호 보유역량을 갖춘 이종업계 기업 간 결합이 확산
  - · **소니**의 영상기술과 **올림푸스**의 내시경 기술을 집약한 고성능 외과 내시경 시스템을 개발하기 위해 양사가 공동 출자회사를 설립
  - · **애플-야후**는 구글진영에 대항하기 위해 모바일 협력강화방안을 논의
- 동종업계의 기존 경쟁자와도 제휴하여 규모, R&D 역량 등을 확대
  - · 제약유통 3사인 **월그린**(美), **얼라이언스부츠**(英), **아메리소스버겐**(美)은 제휴를 통해 구매 협상력 확대, 글로벌 진출 등의 이점을 확보
  - · **도요타**와 BMW는 연료전지 시스템을 비롯해 스포츠카, 경량화 기술 등을 공동 개발하기 위한 장기협력협약을 체결(2013년 1월)

⑥ 융합(Convergence): 기술-제품, 경영기능 간 융합으로 창조 동력 확보

□ IT 기술 등의 발전과 함께 다양한 형태의 기술, 기능을 융합해 새로운 가치를 창출하려는 노력이 확대

- 기존 사업에 빅데이터 분석을 연계해 효율성 개선 및 신사업 창출을 모색하려는 노력이 제조기업과 IT 기업 양측에서 모두 출현
  - · GE는 소프트웨어, 데이터 분석 등에 대규모 투자를 단행하고 '산업용 인터넷(industrial internet)[21]'의 승자로 등극하겠다고 선언
  - · IBM의 스마터 플래닛 전략 역시 제조업, 의료서비스 분야 등에서 데이터 분석을 강조하고 사물지능통신(M2M) 등 다양한 IT를 접목해 효율을 극대화하려는 시도로 향후 양사 간 경쟁이 치열해질 전망

스타벅스, 커피향만큼이나 강한 디지털 풍미를 부가

▷ 스타벅스는 웹, 소셜미디어, 디지털 마케팅, 로열티 프로그램, 이커머스 등 다양한 분야에서 디지털 기술을 활용해 고객 만족도를 높이기 위해 노력

▷ 특히, 디지털 기술을 이용한 로열티 프로그램 'My Starbucks Rewards'를 성공적으로 정착시키고, 일반상점에서도 포인트(Stars) 부여가 가능하도록 확대

- 일반카드와 더불어 웹과 모바일에서 쉽게 구매할 수 있고, 매장에서 사용이 가능한eGift 카드를 출시하여 고객의 편의성을 향상
- 2013년 3월, 기존의 로열티 프로그램을 다른 일반상점에서 제품을 구입해도 포인트(Stars)를 적립할 수 있는 크로스 채널, 복수 브랜드 로열티 프로그램으로 확대

▷ CIO(Chief Information Officer)와는 별도로 CDO(Chief Digital Officer)를 임명하여 디지털 기술을 경영 전반의 다양한 부문에 성공적으로 접목

(자료: How Starbucks Has Gone Digital. (2013.4.4.). *MIT Sloan Management Review.*)

[21] 산업용 인터넷은 제조업이나 의료시설 등의 장비에 내장된 고도화된 소프트웨어를 일컫는 용어로 GE가 차기 성장동력으로 삼으며 명명한 분류

□ 시장 대응력 및 시너지를 강화하기 위해 경영의 주요 기능을 통합하고 융합하기 위한 시도가 증가

- 기업 주요 부문의 조직을 통합하거나 업무 연계성을 강화함으로써 시너지를 확보

  · 2013년 3월 **애플**은 기존에 분리 운영했던 하드웨어와 소프트웨어 개발팀을 통합해 양 부문의 유기성 확대를 도모

  "**코카콜라** 내에서 IT 부문과 마케팅 부문은 매우 긴밀한 관계를 유지하고 있다. 매년 디지털 마케팅 비용으로 수억달러를 지출하고 있으며, 이 때문에 최근 CIO 역할의 확대가 강조되고 있다."[22]
  (에드 스타이니케, **코카콜라** CIO)

- 시장 요구사항, 기술적 니즈 등이 R&D와 제품개발 단계부터 반영될 수 있도록 개발-판매부문 간, R&D 및 개발부문 간 융합 시도도 증가

  · 2012년 말, **시스코**는 개발 및 판매만을 총괄하는 사장을 별도로 임명하고, 시장변화에 따른 고객 움직임에 **시스코**의 주요 기술들을 접목하는 방안을 고민하는 임무를 부여

융합 시너지 창출을 위한 로슈 생명공학부문의 리스트럭처링

▷ 글로벌 제약기업 **로슈**는 최근 생명공학 부문과 진단의학 부문의 통합을 결정

- 진단의학 부문에 생명공학 연구기능을 융합하여 생명공학 부문에서의 생산성을 더욱 개선하고 시장수요를 제고하기 위한 취지

- 조직의 의사결정을 간소화하고, 연구단계에서 쓰인 기술이 실제 임상에서도 활용될 수 있도록 기술의 연계성을 향상시키는 효과도 기대

(자료: Roche To Restructure Applied Science Unit. (2013.4.23.). *Fox Business*.)

[22] Levin, R. (2013.3.). Driving the top line with technology: An interview with the CIO of Coca-Cola. *McKinsey Quarterly.*

⑦ 저가(Cheap & Competitive): 싸고 매력 있는 제품과 서비스 제공

□ 가치소비를 지향하는 글로벌소비자의 요구에 부응하기 위한 저가제품 출시가 확대

- 선진국 소비자들의 소비성향 하락, 부상하는 신흥국의 중산층 이하 소비자 공략을 위해 다수 기업이 저가 제품라인을 확대
  - '하버드 기업가정신(HarvardEntrepreneurship)'이 선정한 2013년 10대 트렌드 중 하나가 바로 '검약하는 소비자(Frugal Customer)'

- 단순한 저가가 아니라, 차별화 요소를 함께 갖춘 제품을 원하는 똑똑해진 소비자의 요구에 부응
  - 최근 중국 등 아시아에서 저렴하면서도 세련된 디자인과 품질을 갖춘 유니클로, 자라, H&M 등의 칩시크(Cheap-Chic) 브랜드가 인기[23]

- 기존 글로벌 강자기업들은 저가 제품을 출시하면서 기존 시장과 함께 신흥시장의 새로운 소비자군까지 공략
  - 최근 HP, 인텔 등은 20만원대 태블릿PC와 노트북 출시계획을 발표
  - 2013년 4월 노키아는 20달러짜리 저가 휴대폰 '노키아 105' 모델을 인도와 인도네시아에서 출시하고 유럽시장으로 확대할 계획

- 글로벌 신흥기업도 단독, 혹은 협력을 통해 저가제품을 출시하면서 시장점유율 제고를 도모
  - 대만 에이서는 99달러의 저가 태블릿을 출시하겠다는 계획을 발표했으며, 레노버 등도 2013년 2월 스페인 바르셀로나에서 개최된 'MWC 2013'에서 저가 태블릿 PC를 소개하며 대열에 합류

[23] Asia Gravitates to Cheap Chic. (2013.4.23.). *The Wall Street Journal.*

□ 글로벌기업들은 저가제품 제공을 위한 필요조건인 저원가를 달성하기 위해 다각도로 노력

- 원가경쟁력 강화를 위해 전사 차원의 비용절감 프로그램을 진행

  · **히타치**는 공급망, 조직, 비용구조 등 7가지 영역을 개선하는 '스마트 변혁 프로젝트'를 추진해 2015년 매출액 대비 원가 비중을 2011년보다 5%p 낮추겠다는 계획을 발표

  · **지멘스**는 2014년까지 60억유로 규모의 비용절감을 달성함으로써 영업이익률을 2%p 이상 높이겠다는 계획을 2012년 말부터 추진

- 글로벌 공급망 재설계, 부품 표준화 및 공용화 등으로 조달 유연성을 확보하고 원가를 절감하려는 노력도 확산

  · 신흥국 저비용 효과 감소 및 물류비용 등을 고려해 **레노버**는 美 노스캐롤라이나에 PC 생산공장을 가동하는 '온쇼어링[24)]' 전략을 추진

  · **도요타**는 5,000여 개에 이르는 부품 중 20~30%를 표준화하고, 향후 TNGA(Toyota New Global Architecture)라는 신규 설계방식을 도입할 예정

원가절감을 위한 닛산과 르노의 부품 공용화

▷ **닛산자동차**(日)와 **르노자동차**(佛)가 설계 · 부품 조달을 통합하기로 결정

- 주력 생산라인인 소형차 300만 대에 부품공용화를 추진해 신차 개발비용의 30%를 절감할 전망

- 2015년 출시될 **닛산** '마치'와 **르노** '클레오'부터 순차적으로 적용

▷ 양사는 신흥국을 타깃으로 한 저가 소형차 생산에 초점을 맞추어 전체 부품 중 50% 정도를 공용화할 계획

(자료: "日産・ルノー, 設計·調達を一体化 コスト３割減 小型300万台に共通部品". (2013.4.26.).『日本經濟新聞』.)

24) 선진국이나 신흥국 상관없이 어디든 '시장'이 큰 현지에 공장을 세우는 전략

Ⅲ. 시사점

글로벌 경쟁판도의 변화를 활용해 기회를 포착

□ 한국기업은 글로벌 경쟁의 판도변화라는 새로운 도전에 직면

- 저성장 기조 확산 및 글로벌 불균형, 그리고 이에 대응하기 위한 글로벌기업의 최근 전략동향은 경쟁판도가 급변하고 있음을 시사

- 경영환경 변화의 영향으로 다수 한국기업의 실적 건전성이 악화

  · 한국은행의 2012년 국내기업 경영성과 분석 결과, 영업이익률이 4.8%로 외환위기 이후 최저치를 기록

□ 경영환경 급변으로 인한 경쟁의 룰과 산업구조의 변화 속에서 새로운 승부처를 적극 모색

- 경쟁의 룰에 변화가 발생하는 '구조적 단절기(Structural Break)'에는 새로운 도전기업의 핵심 포지션 선점 등 판도변화가 가능[25)]

  · 디지털에서 아날로그로의 이동 등 산업환경의 구조적 변화기에는 몰락한 기업이 많았지만, 반면 새롭게 부상한 기업도 다수[26)]

- 신흥국 공략, 신사업영역 개척, 신비즈니스모델 발굴 등을 통한 재도약을 위해 한국기업 경영자들은 다시 한 번 기업가정신을 재무장할 필요

  · 실질적인 변화를 유발하지 못하면서, 경영자가 스스로 만족할 수 있을 정도의 적당한 노력만을 지속하는 '활동적 타성(Active Inertia)'[27)]에 빠지지 않도록 유의

25) Rumelt, R. (2008.12.). Strategy in a 'structural break'. *McKinsey Quarterly.*
26) 시스코(美)는 소프트웨어의 부상, 기업 네트워크의 확산, IP 네트워크로의 전환, 인터넷 보편화라는 변화를 활용해 AT&T와 IBM의 전쟁터가 될 것이라고 예상됐던 정보통신과 컴퓨터의 접점을 선점하는 데 성공(루멜트, R. (2011).『전략의 적은 전략이다』(김태훈역). 생각연구소.)
27) 설, N. D. (2003). 『기업혁신의 법칙』(안진환역). 웅진닷컴.

'열린' 쇄신 노력으로 일관성과 혁신성의 조화를 추구

□ 환경변화에 능동적으로 적응하면서도 自社만의 색깔, 정체성은 유지

- 일관성의 바탕 위에서 제품 및 브랜드, 전략 포지션의 변화를 추구하면서 일관성과 혁신성의 시너지를 모색

  · 2013년 **패스트컴퍼니** 선정 최고의 혁신기업 **나이키**는 신발회사에서 출발, 의류 및 골프용품 사업 진출, 신소재 개발 및 IT 기업과의 협력 등 혁신을 지속하면서도 일관성 있는 기업이미지를 유지

- 진화하는 회사의 모습을 통해 친숙함과 혁신성이라는 상반된 두 가지 가치를 동시에 추구

□ 느슨하지만 정조준된(loose but targeted) 협력을 통해 경쟁력의 핵심인 차별화 역량을 조기에 확보

- 결국 차별화된 제품과 서비스, 차별화된 경쟁전략이 가격경쟁의 덫을 피하고 기업의 생존 및 성장을 가능케 하는 최후의 보루

  · 글로벌 불균형과 고객의 다양성을 감안해 다수 기업이 빠져 있는 '평균의 함정'을 벗어나 다양한 고객니즈에 부응하는 솔루션을 제공[28]

  · 컨설팅社 **맥킨지**는 '성장산업'이나 '성숙산업'의 구분보다는, 산업의 세분화를 통한 차별적 접근이 기업성장의 요건임을 강조[29]

- 본질적인 역량은 내부에 보유하면서도 그 외의 기능은 비즈니스 플랫폼을 구축해 다양한 외부 참여자와 협력

  "새로운 환경에서 경쟁우위를 확보하기 위해 기업은 넓은 비즈니스 생태계에 위치한 다양한 파트너들과 협력관계를 구축해야 한다" (프랭크 모드루손, **액센추어** CIO)[30]

[28] 문영미 (2010). 『디퍼런트』(박세연 역). 살림Biz.
[29] 비거리, P., 스미트, S. & 바가이, M. (2007). 『성장의 모든 것』(조성숙 역). 이콘.
[30] Modruson, F. B. (2013.3.27.). Five strategies for a collaborative ecosystem. *CIO.*

'계산된 위험감수'와 '적극적 위험관리'를 추진

□ 일상적 수준의 노력만으로는 글로벌기업과의 경쟁이 어려운 상황이 도래했음을 인식하고, 역량을 결집해 적극 대응

- 글로벌기업은 열악해진 경영환경 속에서 사활을 걸고 특정 사업이나 지역에 자원과 역량을 집중 투입하는 모험을 감행

  "신중하게 선정한 시장, 카테고리, 기술에 '큰 도박을 거는 것 (taking big bets)'이 글로벌 경쟁에서 지속적인 경쟁우위를 제공한다"[31]

- 한국기업은 '사실과 분석에 기반을 둔 위험감수'로[32] 사업의 위험을 통제 가능한 수준에서 관리하면서도 도전적 자세를 견지할 필요

□ 과거에는 방어적으로 접근했던 리스크도 적극적으로 관리

- 리스크 관리 자체를 위험회피가 아닌 가치창출의 수단으로 보려는 시각이 부상

  "기업은 리스크 관리에 대해 새롭게 접근해야 한다. 리스크를 줄이거나 없애는 것보다는 경쟁우위를 창출하기 위한 활용방안에 대해 논의해야 한다."[33]

- 글로벌 활동범위가 확대되면서 각국 정치·경제 리스크의 모니터링, 非시장 리스크 최소화 등에 투자할 필요성이 증대

- 향후 글로벌기업의 특허공세가 확대될 것에 대비하는 한편, 보유하고 있는 특허를 보호하고 활용할 방안도 다각도로 모색 CEO

[31] Ernst & Young (2013). Globalization and new opportunities for growth.
[32] Pfeffer, J. & Sutton, R. (2006.1.). Evidence-Based Management. *Harvard Business Review.*
[33] Plaschke, F. et al. (2013.4.18.). The Art of Risk Management. BCG.

【 지표로 보는 경제 Trend 】

< 1일 지표 >

		5. 14	5. 15	5. 16	5. 17	5. 20
환율	원/달러(종가기준)	1,106.60	1,114.50	1,116.40	..	1,116.80
	엔/달러(뉴욕시장)	101.825	102.265	102.285	..	102.855
	달러/유로(뉴욕시장)	1.29790	1.29820	1.28760	..	1.28300
금리	회사채(3년AA-, %)	2.92	2.92	2.93	..	2.97
	국고채(3년, %)	2.56	2.56	2.56	..	2.60
	CD (91일, %)	2.69	2.69	2.69	..	2.69
	LIBOR (3개월, %)	0.2741	0.2741	0.2741	0.2736	0.2731
국제 원자재 가격	두바이(S, $/배럴)	100.00	99.24	100.08	100.86	101.56
	WTI(S, $/배럴)	94.17	94.26	95.09	96.00	96.76
	CRB 현물가격지수	475.2	474.61	473.78	473.91	..
주가지수(KOSPI, 종가)		1,968.83	1,971.26	1,986.81	..	1,982.43
한국 5년만기 CDS 프리미엄		69	69	70	69	69

< 월별 지표 >

	2011년	2012년	2012.12월	2013.1월	2013.2월	2013.3월	2013.4월
제조업생산 증가율[1]	6.0	0.8	-0.5	8.0	-9.7	-3.0	..
평균가동률	80.2	78.1	78.4	78.6	77.6	75.7	..
서비스업생산 증가율	3.2	1.6	0.7	1.3	0.1	0.7	..
실업률	3.4	3.2	2.9	3.4	4.0	3.5	3.2
실업자(만명)	85.5	82.0	73.7	84.7	99.0	88.3	82.5
총취업자 수(만명)	2,424.4	2,468.1	2,440.2	2,405.4	2,398.4	2,451.4	2,510.3
소비자물가 상승률	4.0	2.2	1.4	1.5	1.4	1.3	1.2
생산자물가 상승률	6.1	0.7	-1.2	-1.6	-1.6	-2.4	-2.8
생활물가 상승률	4.4	1.6	1.4	1.5	1.4	1.3	1.2
수출(억달러, FOB)[2]	5,552.1	5,480.8	450.3	457.0	423.2	473.6	462.7
(증감률)	(19.0)	(-1.3)	(-5.7)	(10.9)	(-8.6)	(0.1)	(0.4)
수입(억달러, CIF)	5,244.1	5,195.8	431.1	452.2	403.8	441.2	438.2
(증감률)	(23.3)	(-0.9)	(-5.2)	(3.9)	(-10.5)	(-2.1)	(-0.3)
외환보유액(억달러)	3,064.0	3,269.7	3,269.7	3,289.1	3,274.0	3,274.1	3,288.0

1) 통계청 (2013. 4. 30.) "2013년 3월 산업활동동향"에 의거하여 작성

2) 관세청 (2013. 5. 15.) "2013년 4월 수출입 동향(확정치)"에 의거하여 작성

< 분기 지표 >

	2011년	2012년	2012년 1분기	2012년 2분기	2012년 3분기	2012년 4분기	2013년 1분기
GDP 성장률[1]	3.6	2.0	2.8	2.4	1.6	1.5	1.5
민간소비	2.3	1.8	1.3	1.0	1.7	2.7	1.6
설비투자	3.7	-1.8	8.8	-3.5	-6.9	-5.2	-11.5
건설투자	-5.0	-1.5	-0.4	-3.1	-0.3	-4.2	0.7
SERI 소비자태도지수 (연간은 연말 기준)	45.4	44.9	44.2	46.6	43.6	44.9	46.4
개인금융자산(조원)[2]	2,302.6	2,485.7	2,365.3	2,384.8	2,449.9	2,485.7	..
개인금융부채(조원)	1,106.0	1,158.8	1,106.9	1,121.4	1,135.4	1,158.8	..
재정수지(조원)	18.6	18.5	-11.3	-11.5	-3.7	18.5	..
경상수지(억달러)[3]	260.7	432.5	25.6	111.9	145.6	148.3	100.2
총대외지불부담(억달러)[4]	3,987.2	4,134.4	4,116.6	4,157.7	4,193.8	4,134.4	..

1) GDP 성장률은 전년동기 대비
2) 개인금융자산 및 부채는 자금순환계정 기준
3) IMF 국제수지통계매뉴얼(BPM5) 기준
4) IMF, World Bank 등 9개 국제기구가 마련한 새로운 편제기준, 분기별 발표

< 주요국 통계 >

(전년동기 대비, %)

		2011년	2012년	2012년 1분기	2012년 2분기	2012년 3분기	2012년 4분기	2013년 1분기
미국	GDP 성장률[1]	1.8	2.2	2.0	1.3	3.1	0.4	2.5
	실업률[2]	8.9	8.1	8.2	8.2	7.8	7.8	7.6
	소비자물가[2]	3.2	2.1	2.7	1.7	2.0	1.7	1.5
일본	GDP 성장률[1]	-0.6	1.9	5.2	0.3	-3.5	-0.4	..
	실업률[2]	4.6	4.3	4.5	4.3	4.3	4.3	4.1
	소비자물가[2]	-0.3	0.0	0.5	-0.2	-0.3	-0.1	-0.9
유로 지역	GDP 성장률[1]	1.4	-0.4	0.0	-0.2	-0.1	-0.6	..
	실업률[2]	10.2	11.4	11.0	11.4	11.6	11.8	12.1
	소비자물가[2]	2.7	2.5	2.7	2.4	2.6	2.2	1.7
중국	GDP 성장률[1]	9.3	7.8	8.1	7.6	7.4	7.9	7.7
	실업률[2]	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1	..
	소비자물가[2]	5.4	2.6	3.6	2.2	1.9	2.5	2.1

1) 미국, 일본, 유로지역 GDP 성장률은 전기 대비 연율, 중국 GDP 성장률은 전년동기 대비
2) 실업률 및 소비자물가의 경우 분기 말 기준