

CEO Information

2011. 11. 16. (830)

2012

5大

. 2011

現

. 2012

.

: (3780-8063)
jongnyun.kim@samsung.com

《 요 약 》

2012년 '상시 위기'에 직면한 한국기업

2008년 글로벌 경제위기를 도약의 발판으로 삼아 글로벌 기업 판도변화의 주역으로 성장한 한국기업이 새로운 도전을 맞고 있다. 유럽발 재정위기로 경제위기 재발의 공포가 엄습하는 가운데, 전반적인 기업경영 여건이 악화되고 있다. 2011년 3/4분기 실적을 발표한 212개 상장사 중 67.0%의 영업이익이 감소하거나 적자 상태를 보이는 등 2011년 하반기 한국기업은 실적이 악화되고 있다. 2012년에는 **저성장 기조**가 심화되며 **불확실성**이 확대되는 '**상시 위기**' 상황에 돌입할 것으로 보여 한국기업의 실적은 더욱 악화될 전망이다.

2012년 기업경영의 5大 이슈

'모든 것이 변하는' 소위 경영의 뉴 노멀 시대가 본격화하는 2012년 '상시 위기'의 상황을 맞아 한국기업은 상충된 전략 목표를 동시에 달성해야 한다. 2012년 한국기업의 5大 경영 이슈는 다음과 같다. ① **공격과 수비 경영의 균형**이다. 과거 경영환경이 불확실했던 시기를 돌아보면 '공격경영'과 '수비경영'을 병행한 기업이 지속성장을 달성했다. 이를 위해선 먼저 안정적인 수익창출력을 바탕으로 위기상황에서도 견딜 수 있는 생존력을 갖추는 수비경영을 추진해야 한다. 아울러, 마케팅비, 광고비 등의 운영비를 늘리는 단기 공격전략과 R&D 투자 등 자본지출을 늘리는 장기 공격전략을 탄력적으로 구사할 필요가 있다. ② **부상하는 소셜 파워와의 소통 모색**이다. 사회·정치·경제 변화의 촉매제로 자리잡은 소셜 파워가 기업경영에 막대한 영향을 미치고 있다. 이에 따라 對사회 소통의 중요성이 더욱 커질 것으로 예상된다. 한편, 이윤 극대화를 넘어 기업이 사회적 책임을 수행해야 한다는 요구도 커지고 있기 때문에 윤리경영의 중요성이 강조되고 있다. ③ **한국의 강점을 활용한 차별화된 신흥국 공략**이다. 세계경제의 핵심 성장 축인 신흥국에서 각국 기업의 경쟁이 격화되고 있다. 한국기업은 한류나 경제개발 경험 등 한국의 강점을 활용하고 현지 특성에 맞는 차별화된 전략으로 신흥국을 공략할 필요가 있다. ④ **한중일 기업 간 협력과 경쟁 구도의 다변화**다. 과거 글로벌 경쟁력이 취약해 단순 하청기업에 불과했던 중국기업의 부상으로 새로운 협력 및 경쟁 구도가 형성되고 있다. 따라서 중국 현지의 생산 및 연구개발 기능 확충과 현지인력 활용이 중요하다. 한편 한일기업 간 전략적 보완관계가 확대되어 일본기업의 공급망에 대한 한국기업의 참여와 일본기업의 한국 진출이 확대될 전망이다. ⑤ **신규사업 영역에서 생존경쟁이 치열하게 전개될 것**이다. 성장성이 둔화된 신재생 에너지 등 일부 영역은 경쟁력을 확보한 소수

기업을 중심으로 재편되어 '玉石 가리기'가 급진전될 전망이다. 따라서 신사업 분야에서 경쟁력을 일거에 확보하는 수단으로 M&A의 중요성이 부각될 것이다. 다만 M&A 자체를 경영목표로 삼는愚를 범하지 않도록 균형 잡힌 시각에서 접근하는 것이 중요하다.

기회 선점을 위한 교두보를 마련하고 조직의 활력과 임직원 사기를 제고

한국기업은 공포가 아닌 '건강한 위기의식'을 바탕으로 '상시 위기'를 기회 포착의 에너지로 삼아야 할 것이다. 그동안의 체질 개선과 위기극복 경험을 바탕으로 기회 선점을 위한 교두보를 마련하고, 신사업 분야에서 확고한 경쟁력을 구축해야 한다. 이를 위해 전략적 비용절감과 함께 미래 준비에 힘쓰는 패러독스 경영을 구사해야 한다. 또한 '상시 위기'에 대비하여 사전적 위험관리와 사후적 위기관리를 모두 포괄하는 위기관리 시스템을 정비해야 한다. 적극적인 내부 소통을 통해 조직 분위기 침체, 임직원 불안감 및 스트레스를 조기에 완화하고, 임직원의 심리적, 경제적 고통에 대해 마음관리 및 근무환경 개선 노력을 다하는 등 조직의 활력과 임직원의 사기를 제고하기 위한 노력도 강화해야 할 것이다.

2012년 경영환경 변화와 기업경영의 주요 이슈

분야 (위기동인)	기업경영 이슈(2008)	기업경영 이슈(2012)
경영기조 (불확실성)	- 생존 여부가 불투명한 가운데, 현금흐름 개선을 중시	공격과 수비 경영의 균형 - 생존력 확보를 전제로 미래 지속성장을 위한 투자에 집중
對사회 소통 (불확실성)	- 기업의 사회적 책임이 부각, 기업들은 적극적으로 '나눔' 활동을 개진	부상하는 소셜 파워와의 소통 모색 - '나눔'과 더불어 사회적 가치 창출에 대한 수요 증대
시장확장 (低성장)	- 선진기업의 비주력 시장이었던 신흥국 시장을 적극 공략	한국의 강점을 활용한 차별화된 신흥국 공략 - '한류를 활용한 글로벌화' 등 글로벌 전략 차별화
경쟁구도 (低성장)	- 한중일 분업관계의 고착	한중일 기업 간 협력과 경쟁 구도의 다변화 - 한중일 분업관계의 다변화 - 한일 간 전략적 보완관계 강화
신사업 추진 (低성장)	- 주력사업을 보완할 신사업 발굴 및 진입이 최대 현안	생존경쟁이 펼쳐지는 신규사업 영역 - 차별화된 경쟁력으로 신사업에 진출 - M&A로 외부 역량 활용

I . 2011년 한국기업의 現 위치

위기에 빛난 한국기업

□ 한국기업은 2008년 글로벌 경제위기를 도약의 발판으로 삼아 글로벌 기업 판도변화의 주역으로 성장

- 한국 100대 기업의 2007년 평균 매출액은 2.3조원, 영업이익률은 9.1%를 기록했으며, 2011년 상반기에는 각각 1.5조원, 10.0%로 급성장

· 반면, 글로벌 100대 기업은 2007년 평균매출액이 770억달러, 영업이익률이 9.0%에서 2011년 상반기에는 각각 399억달러, 6.3%로 악화

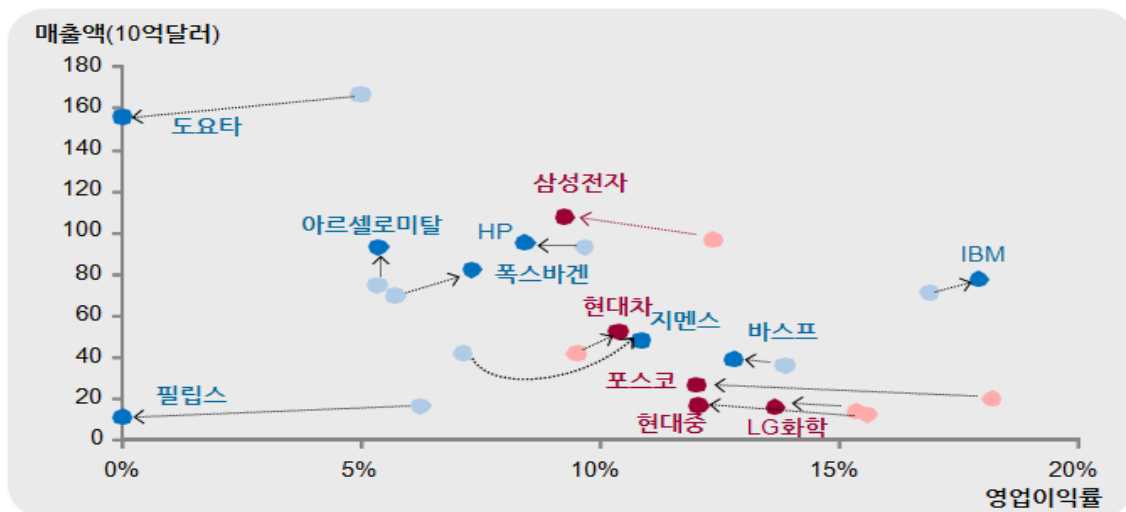
- 신흥국 중심의 세계시장 공략이 주효한 결과 한국의 수출 증가율은 2010년 28.3%였으며, 2011년(10월 말 현재) 21.4%로 둔화

□ 특히 한국의 글로벌화된 대표기업은 글로벌 기업과 당당히 경쟁

- 2011년 한국의 5대 주요 업종 대표기업은 20%에 가까운 성장세를 지속하고 있으며 영업이익률도 10%를 상회

- 글로벌 기업은 혼전 상태로, 그중 특히 일본, 유럽 기업이 고전 중

한국과 글로벌 대표기업 실적 비교(2010년 1~9월 → 2011년 1~9월)



주: 연결 기준 (단, 현대중공업은 개별 재무제표 기준)

자료: 각사 IR 자료

□ 한국기업이 위기 때마다 도약해온 것은 체질 개선 등 경쟁력 강화에 주력한 결과

- 한국 100대 기업의 매출은 외환위기 당시에 비해 4배가량 증가했고, 특히 경제적부가가치(EVA)¹⁾가 평균 -257억원에서 2,319억원으로 크게 확대

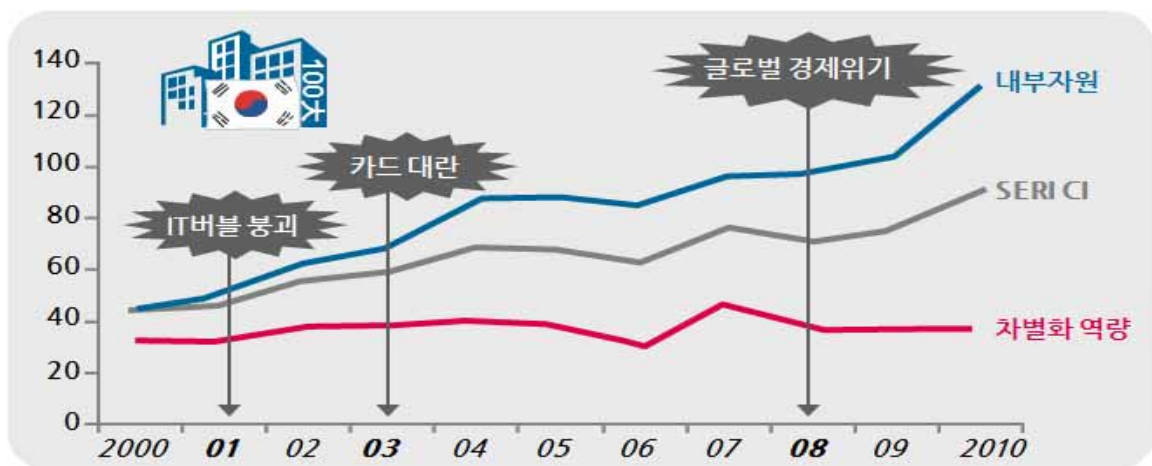
한국 100대 기업의 위상 변화

항목	1997년	2008년	2010년	2011년 상반기
매출액(조원)	176	544	666	333
영업이익(조원)	15.8	44.0	58.8	28.8
평균 경제적부가가치(억원)	-257(1998년)	466	2,319	-
부채비율(%)	314	89	72	71
유동비율(%)	100	117	118	117
평균 R&D 투자액(억원)	117(2000년)	350	472	255

주: KRX(한국거래소) 100 중 금융기업과 공기업을 제외한 77개사 기준(평균은 중앙값 기준)
자료: KISVALUE DB

- 한국 100대 기업의 SERI 경쟁력지수²⁾는 2000년 43.2에서 2010년 88.8로 급등했으며, 인력, 재무력 등 내부자원은 글로벌 수준을 능가할 정도

한국 100대 기업의 경쟁력 추이



주: 1) S&P 100 非금융기업의 2007년 중앙값 = 100

2) KRX(한국거래소) 100 중 금융기업과 공기업을 제외한 77개사 기준

자료: KISVALUE DB에서 데이터를 추출하여 삼성경제연구소의 기업경쟁력모형으로 평가

¹⁾ 경제적부가가치(EVA: Economic Value Added)란 기업의 수익성을 측정하는 방법으로, 영업이익에서 자기자본과 타인자본의 가중평균 자본비용을 빼서 구함

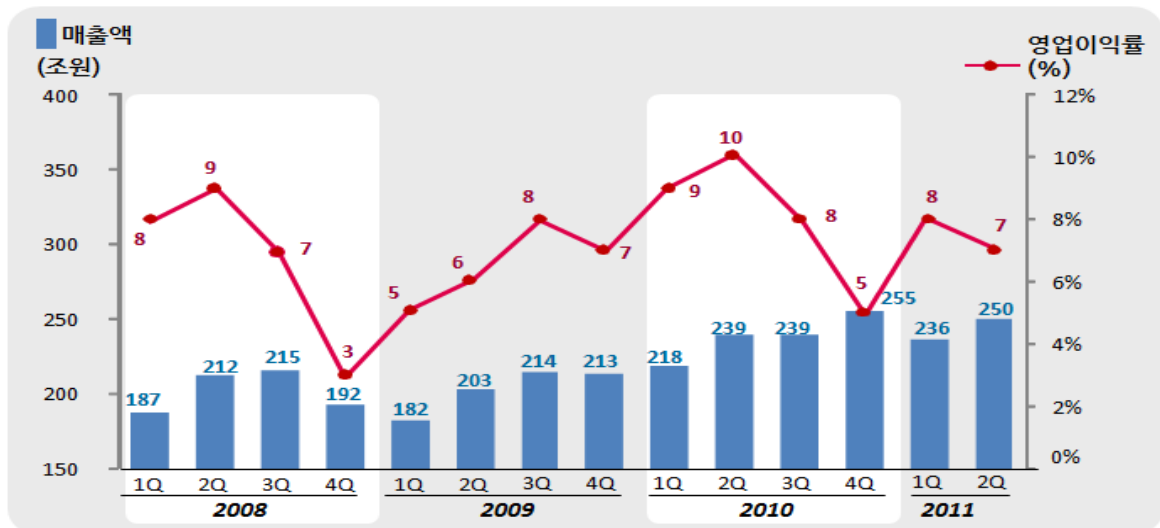
²⁾ 경쟁력지수(CI: Competitiveness Index)는 인력·투자력·재무안정성의 내부자원과 원가경쟁력·제품 차별력·고객밀착력의 차별화 역량으로 구성. 2007년 글로벌 100대 기업(S&P 100 중 금융사 제외)의 항목별 중앙값을 100으로 설정했으므로 지수가 100이라면 글로벌 100대 기업의 2007년 평균 수준임을 의미

성장세가 둔화되는 가운데 2012년에는 불확실성이 증폭

□ 한국 상장기업³⁾은 분기 매출 250조원 시대를 열며 2011년 상반기까지 성장세를 구가했으나 하반기부터는 성장세가 둔화

- 매출액이 글로벌 경제위기의 충격이 가장 컸던 2009년 1/4분기에는 182조원에 그쳤다가 계속 늘어나 2010년 4/4분기 255조원까지 확대
- 2011년 3/4분기에 상장사⁴⁾ 중 67.0%의 영업이익이 감소하거나 적자 상태

한국기업의 분기별 실적 추이



주: 금융기업과 공기업을 제외한 상장기업 중 데이터가 가용한 588개사 기준
자료: KISVALUE DB

□ 세계경제의 침체가 본격화되며 2012년 한국기업의 실적이 전반적으로 악화될 전망

- 한국기업은 2008년 글로벌 경제위기 시 불황 극복전략으로 성공했듯이, 2012년에는 강화된 체질을 기반으로 더욱 적극적으로 대처
- 경영환경 악화와 함께 글로벌 기업 판도가 선진권에서 신흥지역으로 급속히 이행하고 있으므로 위기를 기회로 삼는 지혜와 실천이 필요

³⁾ 금융기업과 공기업을 제외한 코스피 상장사

⁴⁾ 2011년 11월 15일 현재까지 실적을 발표한 212개 거래소 상장사 기준

Ⅱ. 2012년 경영 이슈와 대응방안

경영환경의 키워드: 低성장 + 불확실성 = '상시 위기'

□ 2012년에는 低성장 기조가 심화되며 불확실성이 확대되어 '상시 위기' 상황에 돌입

① 低성장 기조: 2012년에는 선진국 재정위기로 세계경제가 침체 국면에 빠지고 한국경제의 성장동력도 약화

· 경기순환상의 침체라기보다 구조적인 低성장기에 돌입

국내외 경제 전망

(단위: %)

구분	한국	세계	선진국	신흥국
			2012년	2011년
2012년	3.6	3.5	1.3	5.6
2011년	4.0	3.8	1.6	6.0

자료: 삼성경제연구소 (2011). "2012년 세계경제 및 한국경제 전망".

② 불확실성: 경기침체라는 위기와 더불어 새로운 위기 요인이 디지털·인터넷 환경을 매개로 급속히 확산되며 위기가 일상화되는 형국

· 유럽발 재정위기, 중국 리스크 등 세계경제의 위기국면이 심화

· 보안, 특허문제 등 새로운 위기 요인이 파괴력을 갖고 기업을 상시적으로 위협

· 이에 따라 현대·기아차, 포스코, KT, 한화를 비롯한 기업들이 속속 '비상경영'을 선포하는 등 전운이 고조

기업경영의 5大 이슈

- '상시 위기' 상황을 맞아 한국기업은 상충된 전략 목표를 동시에 달성해야 하는 새로운 과제에 봉착
- 과거 위기에서는 기업 생존이 최우선이었지만, 지금과 같은 '상시 위기' 상황에서는 생존과 더불어 미래 성장을 위한 투자도 필요
 - 쉽지 않은 도전이지만, 지금까지 축적한 경쟁력을 바탕으로 노력한다면 위기를 극복하고 한 단계 도약할 수 있는 기회

2012년 경영환경 변화와 기업경영의 주요 이슈

분야 (위기동인)	기업경영 이슈(2008)	기업경영 이슈(2012)
경영기조 (불확실성)	- 생존 여부가 불투명한 가운데, 현금흐름 개선을 중시	공격과 수비 경영의 균형 - 생존력 확보를 전제로 미래 지속성장을 위한 투자에 집중
對사회 소통 (불확실성)	- 기업의 사회적 책임이 부각, 기업들은 적극적으로 '나눔' 활동을 개진	부상하는 소셜 파워와의 소통 모색 - '나눔'과 더불어 사회적 가치 창출에 대한 수요 증대
시장확장 (低성장)	- 선진기업의 비주력 시장이었던 신흥국 시장을 적극 공략	한국의 강점을 활용한 차별화된 신흥국 공략 - '한류를 활용한 글로벌화' 등 글로벌 전략 차별화
경쟁구도 (低성장)	- 한중일 분업관계의 고착	한중일 기업 간 협력과 경쟁 구도의 다변화 - 한중일 분업관계의 다변화 - 한일 간 전략적 보완관계 강화
신사업 추진 (低성장)	- 주력사업을 보완할 신사업 발굴 및 진입이 최대 현안	생존경쟁이 펼쳐지는 신규사업 영역 - 차별화된 경쟁력으로 신사업에 진출 - M&A로 외부 역량 활용

1. 공격과 수비 경영의 균형

내실(수비경영)과 도전(공격경영)의 양면성

- 경영환경의 불확실성이 극도로 높아진 상황에서는 한국기업도 '공격 경영'과 '수비경영'을 병행하여 위기에 대응할 필요
 - 경영환경이 예측하기 어려울 정도로 수시로 변하므로 일반적인 위기 대응 전략만으로는 역부족
 - 한국기업은 과거 위기극복 경험을 통해 이미 일정 수준의 생존력을 확보했기 때문에 공격경영도 중시할 필요
 - 2008년 글로벌 경제위기에서는 다수 한국기업이 안정적인 현금흐름을 보유하지 못해 미래 투자, M&A 등 공격적인 경영을 추구하기가 곤란
 - 만일 수비경영에 매몰되어 마른 수건도 쥐어짜는 비용절감에만 몰두한다면, 미래 성장기회를 상실하고 중국, 인도 등 신흥국 기업에 추격당할 우려
 - 한국기업은 2008년 글로벌 경제위기로 선진국 기업이 주춤할 때, 자동차, 석유화학 등의 산업을 중심으로 과감하게 도전하여 추격
- 과거 경영환경이 불확실했던 시기의 경험을 살펴보면, '공격경영'과 '수비경영'을 동시에 추진한 기업이 지속성장을 달성
 - 위기대응 역량이 탁월한 글로벌 기업은 미래 성장사업 육성과 비용 절감 노력을 병행
 - 코닝은 2001년 IT 버블 붕괴로 550억달러의 적자를 기록했지만, 12개 공장을 폐쇄하는 구조조정과 함께 매출의 10%를 R&D에 과감하게 투자함으로써 TV용 평판유리를 수종사업으로 발굴

'공격경영'의 전제 조건: 수익성 확보

□ 안정적인 수익창출력을 바탕으로 위기상황에서도 견딜 수 있는 생존력을 갖추는 때 비로소 공격경영이 가능

- 향후 글로벌 실물경제 위축으로 低성장이 예상되므로 최악의 상황에서도 살아남을 수 있는 원가경쟁력 확보가 최우선 과제

• 2008년 글로벌 경제위기 당시 조선, 건설 등의 산업을 중심으로 주요 수주가 취소되고 극심한 출혈 가격경쟁이 전개됨

- 최근 현금흐름이 악화된 일본기업뿐만 아니라 글로벌 기업도 원가 경쟁력을 확보하기 위해 각고의 노력을 경주

• 필립스는 2011년 상반기 유럽 시장의 침체로 인해 가전사업(-4%), 조명사업(-3%) 등이 逆성장을 기록하자 2013년까지 '비용 8억달러 절감'을 목표로 설정

- 원가절감 노력을 경주하되 R&D 투자, 핵심인재 확보, 임직원 마음 관리 등에 만전을 기하여 공격경영의 여건을 확보

• 저명한 경영 컨설턴트 톰 피터스는 '교육 예산을 호황일 때 2배 늘리고, 불황일 때는 4배 늘려야 한다'며 조직원의 교육을 강조⁵⁾

□ 공격적인 행보를 전개할 수 있도록 충분한 '실탄'을 미리 확보

- 불연속적으로 경영환경이 변화하는 가운데, 부지불식간에 창출될 지속성장의 기회를 놓치지 않도록 필요 자금을 미리 준비

• 애플의 현금보유액은 2011년 10월 815억달러로 미국 재무부의 가용현금 잔액 740억달러를 능가

⁵⁾ 장상수, 정권택 (1997). "불황기의 종업원 사기진작 방안"(CEO Information 제90호). 삼성경제연구소.

- 중장기적인 관점에서 사업·지역 포트폴리오를 조정하여 필요 자금을 확보하고 동시에 운영 효율성을 제고
 - 최근 어려움에 직면한 유럽계 금융사가 非핵심사업을 매각할 것에 대비하여, GE 캐피털은 M&A에 필요한 자금을 확보하고자 한국, 중국 등에서 자회사를 매각 중

장·단기 공격전략의 조화를 추구

□ 마케팅비, 광고비 등의 운영비를 늘리는 단기 전략과 R&D 투자 등 자본지출을 늘리는 장기 전략을 탄력적으로 구사

- 불확실한 경영환경으로 인해 마케팅비, 광고비 등을 줄이는 경쟁 기업과 달리, 오히려 이를 단기간에 집중적으로 늘림으로써 시장 주도권을 확보
 - 1985~1986년 일본 불황기에 광고비를 10% 이상 늘린 기업은 즉각적으로 시장점유율이 6.9% 증가⁶⁾
 - 2008년 글로벌 경제위기 당시, 현대·기아차는 미식축구 결승전인 슈퍼볼에 1초당 1억원에 달하는 최고가 TV 광고를 집행하여 브랜드 인지도를 일거에 제고
- 경영환경 악화로 경쟁사들이 미래 성장보다 현재 생존에 집중할 때 R&D 등 성장기반 마련에 과감하게 투자하는 장기 전략을 추진
 - 듀폰은 2009년 1/4분기 매출이 전년동기 대비 50% 이상 급감했음에도 불구하고, R&D 투자를 기존의 14억달러 수준으로 유지함으로써 창업 이래 가장 많은 2,086건의 특허(2009년)를 출원

⁶⁾ 日經廣告研究所 (2009). "景氣後退期における廣告宣傳費の考え方."

2. 부상하는 소셜 파워⁷⁾와의 소통을 모색

소셜 파워의 확대

□ 사회·정치·경제 변화의 촉매제로 자리잡은 소셜 파워(social power)가 기업경영에 막대한 영향력을 발휘

- 과거 쉽게 사그라지던 산발적인 여론이 소셜 미디어를 매개로 확산되어 결집된 행동을 유발

· 미 대형은행의 횡포에 저항하여 은행 계좌를 폐쇄하자는 보이콧 운동이 페이스북을 통해 확산되면서 시작 3주 만에 60만명이 동참⁸⁾

- 부정적 의견이 쉽게 이슈화되는 소셜 미디어의 속성상, 표출된 불만은 소셜 파워로 발전하여 기업에게 유무형의 영향을 미침

아디다스의 유니폼 가격 책정을 둘러싼 공방

▷ 2011년 럭비 월드컵 공식 후원업체 아디다스가 개최국인 뉴질랜드의 유니폼 가격을 2배 이상 높게 책정하여 소비자가 반발



(Allblacks 홈페이지)

- 미국에서는 뉴질랜드의 반값에 팔리고 있다는 소식을 접한 소비자들이 이에 항의했지만, 아디다스는 판매가격 인하를 거부하고 유니폼을 반값에 판매하고 있는 미국 쇼핑몰의 뉴질랜드 해외배송 기능을 삭제

- 이 소식이 소셜 미디어에 급속히 유포되면서 제조사 아디다스에 대한 격렬한 항의 사태와 불매운동이 일어남

(자료: Hutchison, J. (2011. 8. 24.) The Price of a Jersey sets Rugby Fans against Adidas. *New York Times*.)

⁷⁾ 사회·정치·경제 전반에서 급부상하는 소셜 미디어의 영향력을 지칭하는 용어

⁸⁾ 미 LA의 갤러리 소유주인 크리스틴 크리스천이 페이스북에 '지각 있는 소비자들이 비윤리적인 기업에 본패를 보여주자'며 11월 5일을 '은행 갈아타기의 날(Bank Transfer Day)'로 선언. 전미신용조합협회 조사 결과, 65만개의 새 계좌가 개설돼 45억달러를 예탁(Bank transfer day marches planned. (2011. 11. 5.). *ABC News*. 인터넷 기사.)

사회와 공생하려는 노력을 경주

□ 2008년 글로벌 경제위기의 후유증과 유럽발 재정위기 등으로 인해 사회·경제적 불안 요인이 전 세계로 확대되는 상황

- 低성장 장기화와 高실업률로 유럽 등 선진국에서 대규모 시위가 확산

• 2011년 5월 스페인의 '분노한 사람들(Los Indignados)' 시위에 이어 11월 그리스, 이탈리아에서 건축조치에 항의하는 대규모 시위가 발생

- 불만의 표적이 정부에서 기업으로 확장되면서 反기업 정서가 고조

• 2011년 9월 미 뉴욕의 '월가를 점령하라(Occupy Wall Street)' 시위⁹⁾가 한국을 비롯한 전 세계로 확산

□ 기업이 이윤 극대화를 넘어 사회의 책임 있는 주체로서 의무에 충실해야 한다는 요구가 증가

- 사회적 요구에 부응하는 차원에서 기업은 동반성장, 소외계층 지원 등의 활동을 가속화할 전망

• 2010년 9월 29일에 발표된 정부의 「동반성장 종합대책」에 의거해 상생협력을 위한 시스템을 지속적으로 정비

• 최근 한국 200대 기업을 대상으로 조사한 결과, 한국기업은 조직 내 동반성장 전담조직 구축, 동반성장 실적의 인사평가 반영, 협력사와의 소통채널 확대 등 제도 개선에 주력¹⁰⁾

□ 기업의 사회적 책임에 대한 요구가 늘어남에 따라 對사회 소통의 중요성이 더욱 부각

⁹⁾ 2011년 9월 19일 70여명의 사람이 월가 근처에 모여 시작한 시위로 대규모 금융기업의 고액배당과 보너스에 대한 분노가 촉발의 원인. 글로벌 기업과 고소득 경영자들로 대변되는 상위 1%에게 富가 집중되고 나머지 99%는 상대적 박탈감과 빈곤에 시달리고 있는 현상을 비판하면서 10월 15일 전 세계 80개국 1,500여개 도시에서 일제히 反월가 시위를 벌임

¹⁰⁾ 전익주, 이도영 (2011). "「9.29 동반성장 종합대책」 이후 200대 기업의 추진성과 분석" (동반성장 이슈 시리즈 7호). 전경련중소기업협력센터.

- 親사회적인 기업 이미지는 위기가 닥쳤을 때 기업의 존망을 결정하는 중요 요인으로 작용

親사회적 기업 이미지로 위기 극복

- ▷ 평상시 기업 이미지가 좋았던 크루즈 기업 로열 캐러비안 인터내셔널(美)에 대해 부정적인 보도가 나오자, 외부 기관이 자발적으로 기업을 옹호
 - 로열 캐러비안 인터내셔널은 아이티 대지진이 발생한 직후 아이티 근처 해변에 정박해 초호화 파티를 즐겼다는 언론 보도로 비난의 대상이 됨
 - 로열 캐러비안은 오랜 세월동안 아이티에 투자해왔고, 대지진 참사 당일에도 크루즈선을 이용해 100만달러어치의 구호품을 전달했으나 이 사실은 보도되지 않음
 - 해당 기업과 직접 관련이 없는 외부 단체들이 회사를 적극 옹호하고 나서면서 아이티 크루즈 관광 운행의 중단 위기를 막음

(자료: Gaines-Ross, L.(2010). Reputation Warfare. *Harvard Business Review*, 88(12).)

- 현대의 소비자는 '영혼(Human Spirit)을 가진 능동적인 참여자'로 진화하고 있기 때문에¹¹⁾ 소비자에게 신뢰와 감동을 주는 소통이 중요
 - 기업의 실제 모습과 다른 활동이나 전시성 활동을 지양하고 기업의 내면과 일치하는 활동을 통해 진정성을 인정받도록 노력
- 기업의 사회적 책임에 대한 소셜 파워의 관심이 높아질 것이므로, 특히 윤리경영의 중요성이 부각

3. 한국의 강점을 활용한 차별화된 신흥국 공략

세계 경제성장의 동력, 신흥국

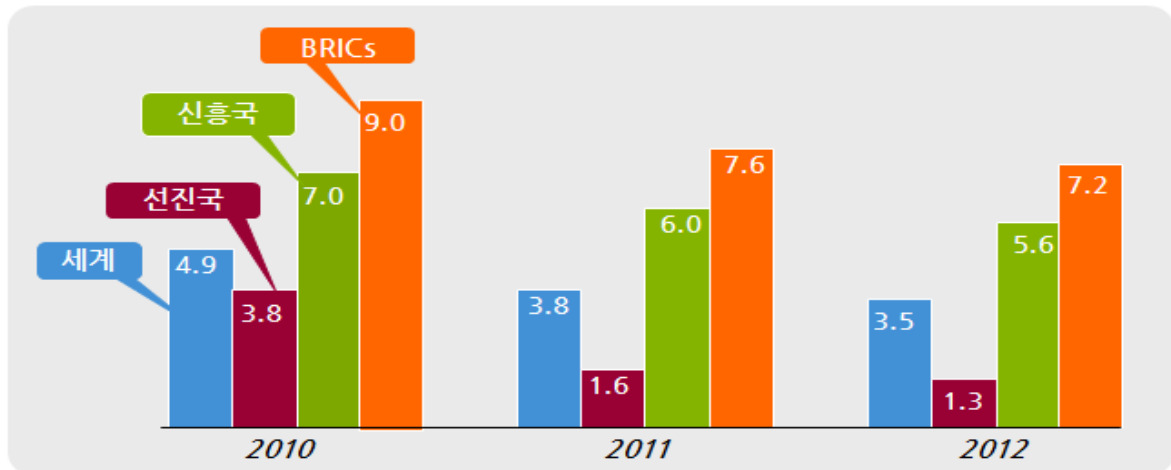
- 글로벌 경제위기 이후 신흥국이 세계 경제성장의 핵심 성장 축으로 발전

¹¹⁾ Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Consumers to Human Spirit*. Wiley .

- 2012년 선진국의 경제성장률은 1.3%로 전망되는 반면, BRICs 국가 (브라질, 러시아, 인도, 중국)의 경제성장률은 7.2%로 전망

선진국과 신흥국의 경제성장률 비교

(단위: %)



자료: 삼성경제연구소 (2011). "2012년 세계경제 및 한국경제 전망".

- 글로벌 기업 CEO 1,320명을 대상으로 조사한 결과, 향후 10년간 글로벌 경제 성장은 신흥국이 주도할 것이라는 응답이 우세¹²⁾
- 선진국 경제가 부진한 가운데 신흥국에 대한 한국의 수출은 선진국에 비해 상대적으로 높은 비중을 유지
 - 2011년 지역별 수출 비중: 27.5%(선진국) 對 72.5%(신흥국)¹³⁾

차별화 전략을 통해 신흥국을 공략

- 각국 기업의 경쟁 격화로 '레드 오션화'되고 있는 신흥국 시장에 성공적으로 안착하기 위해서는 차별화된 전략이 필요
- 진출 대상국 선정, 진출 방식과 영역 결정 등에 있어 한국의 강점과 현지의 특성을 결합하는 차별화 전략을 모색

¹²⁾ 신흥국 위주 성장 41%, 글로벌화 정체 29%, 선진시장과 신흥시장이 안정적 성장 18%, 신흥시장 하락 12%로 응답(McKinsey Quarterly (2011. 9.). Economic Conditions Snapshot. McKinsey Global Survey Results.)

¹³⁾ 한국무역협회, KITA.net.

- 유망 신흥국에 무조건 진출할 것이 아니라 한국과의 접근성을 고려하거나 지역 거점국가를 통해 인접 국가로 확산하는 전략을 구사
 - 포스코는 터키 이스탄불을 거점으로 삼아 동유럽, 중동, 중앙아시아로 시장을 넓혀나가는 전략을 수립
- 신흥국 경제발전에 필요한 인프라와 경제개발 노하우를 제공함으로써 중장기적인 파트너십을 구축
 - 정부와 민간 기업이 함께 참여하는 '공공과 민간의 파트너십(PPP: Public-Private Partnership)'을 통해 수도, 도로 등 인프라 사업을 추진
 - 한국기업의 자금, 기술, 전문성과 정부의 공적개발원조(ODA) 사업을 결합함으로써 실질적인 시장개척 수단으로 활용
 - 파키스탄 파트리드 수력발전 사업에 한국 정부와 민간기업이 공동으로 투자
 - 신도시 개발, IT 인프라 구축, 농업기술 등의 분야에서 한국의 경험과 노하우를 신흥국에 전수하여 진출의 교두보를 확보
 - LH(한국토지주택공사)는 아제르바이잔 신도시 프로젝트의 마스터 플랜 수립을 지원함으로써 후속사업을 수주할 수 있는 발판을 마련
- 한국기업은 드라마, 음악 등 전 세계로 확산되고 있는 韓流를 신흥국 진출의 첨병으로 적극 활용하는 한편, 현지 소비자 니즈를 반영한 현지밀착형 전략을 구사
 - 이미 韓流는 '대중문화 유행' 단계에서 '한국상품 구매' 단계¹⁴⁾로 진화
 - K-Pop 열풍이 불고 있는 브라질에서는 2010년 의류, 승용차, TV 등의 소비재 수출이 전년 대비 각각 89.5%, 68.0%, 62.1% 증가¹⁵⁾

¹⁴⁾ 한류의 확산단계: 1단계. 대중문화 유행 → 2단계. 파생상품 구매 → 3단계. 한국상품 구매 → 4단계. 한국 선호 (고정민 외(2005). "한류지속과 기업의 활용방안"(CEO Information 제503호). 삼성경제연구소.)

¹⁵⁾ 관세청 (2011. 6. 25.). "한류, 새로운 수출동력으로 활용". 보도자료.

- 선진국 출시 제품의 기능을 축소하여 신흥국 시장에 판매하던 기존 전략에서 탈피하여 신흥국 자체의 특성을 반영한 제품을 기획
 - CJ제일제당은 중국인이 선호하는 '닭고기 다시다'를 출시해 대형 글로벌 기업의 제품을 제치고 시장 점유율 2위(35%) 달성
 - 이랜드는 중국의 북부와 남부 소비자의 체형이 다르다는 점을 고려해 지역 맞춤형 의류를 디자인하여 판매

4. 한중일 기업 간 협력과 경쟁 구도의 다변화

중국기업의 부상으로 새로운 협력 및 경쟁 구도가 형성

- 글로벌 경쟁력이 취약했던 중국기업의 급성장과 더불어 중국 부품업체의 활용도가 높아짐에 따라 한일 완제품기업은 중국기업과의 협력을 강화
 - 그동안 한국과 일본의 생산기술 및 핵심 소재·부품기술, 중국의 저가 노동력을 활용한 완제품 조립이라는 수직적인 분업 관계가 유지
 - 중국기업의 경쟁력 제고로 한일 기업은 중국 현지 부품기업과의 협력을 확대할 전망
 - 2010년 12월 광저우(廣州)에서 열린 '일본계 자동차부품 조달 판매 전시회'에서 도요타는 중국 현지 부품업체의 참여를 호소
 - 일본의 자동차 부품회사인 제이텍트는 중국 현지 일괄생산체제를 구축하기 위해 일부 공정을 현지의 2차 부품업체에 위탁
- 중국기업의 급성장과 한중일 간 기술격차 축소로 인해 공급망의 선택 폭이 넓어지며 한중일 부품업체 간 경쟁이 심화
 - 향후 한일 기업은 低비용으로 고품질의 제품생산이 가능해진 중국 기업과의 경쟁이 불가피

- 2011년 8월 대한상공회의소의 조사에 따르면 중국에 진출한 한국 기업 중 54%는 3년 내에 기술력 등 경쟁 우위가 사라질 것으로 예상¹⁶⁾

□ 협력과 경쟁 관계에서 주도적인 위치를 확보하기 위한 중국 현지 생산·연구 개발기능 확충 및 현지인력 활용의 중요성이 증대

- 중국기업과의 제휴를 통한 현지 생산체제 구축이 활발해질 전망

- 닛산은 합작회사인 동평자동차를 통해 2015년까지 중국의 생산 능력을 230만대까지 확대할 방침
- "승자는 현지 생산능력을 보유한 기업" (카를로스 곤, 닛산 CEO)

- 진출국 환경변화에 빠르게 대응하고 시장 및 고객과의 근접성을 확보하기 위해서 현지 R&D 기능을 확대하고 현지인력을 적극 활용

- 중국 진출 기업의 현지 R&D 센터 수는 2010년 3,300개로 1997년 이후 연평균 46%씩 지속적으로 증가¹⁷⁾
- 2011년 10월 발효된 중국 내 외국인 사회보험 의무화에 따른 인건비 부담으로 현지 인력 활용의 필요성이 증대

한일 기업의 전략적 보완관계 확대

□ 일본기업은 자국 내 공급망의 불확실성이 확대됨에 따라 경쟁력 있는 한국기업과의 협력을 모색

- 지진, 엔高 등 잇따른 악재로 일본 완성품업체들이 높은 기술력을 보유한 한국기업을 대상으로 공급망 다변화에 박차

- 2011년 6월 현대모비스가 미쓰비시자동차로부터 2억달러 상당의 헤드램프를 수주했으며, 스바루로부터는 3,300만달러 상당의 리어램프를 수주

¹⁶⁾ 대한상공회의소(2011. 8. 28.). "중국경제 패러다임 변화에 따른 중국진출 국내기업 대응실태 조사". 보도자료.

¹⁷⁾ 박찬수 외(2011). "혁신강국 중국의 기술력과 한국의 대응" (CEO Information 813호). 삼성경제연구소.

- 이에 따라 한국과 일본 기업의 협력이 활성화되며 한국기업의 일본 시장 진출 기회도 확대되는 추세

- 한국 LED 보급협회, 일본 LED 보급협회, SKC는 MOU를 체결하고 2011년에 100억원, 2012년부터는 200~300억원의 LED 제품을 수출할 계획¹⁸⁾

□ 한국기업의 기술력과 제품 개발·생산 능력을 활용하기 위한 일본기업의 한국 진출이 확대될 전망

- 현대·기아차, 삼성전자, LG전자 등 글로벌 기업을 고객으로 하는 일본 부품 및 소재, 장비업체의 한국진출이 가속화

- 도레이는 2011년 6월 한국 구미에 탄소섬유공장을 건설한 데 이어, 2015년까지 R&D 센터 설립 등 연구개발에 총 1,483억원을 투자할 계획

- 일본기업은 한국기업과 합작회사를 설립하는 등 한국을 중국 및 아시아 시장 공략을 위한 생산거점으로도 활용

- 이비덴은 포항에 등방성 흑연¹⁹⁾ 생산거점을 건설하여 한국과 중국 등 아시아 시장의 반도체, 태양광발전 업체에 공급할 계획

- 투자 유치에 적극적인 한국정부의 노력도 일본기업의 한국진출을 확대시키는 요인으로 작용

- 평택 시는 2011년 7월 일본 현지에서 투자설명회를 열어 발카공업, 스미토모, 제이텍트 등과 2억 6,700만달러의 MOU를 체결

5. 생존경쟁이 펼쳐지는 신규사업 영역

급진전되는 '玉石 가리기'

□ 글로벌 재정위기 등으로 인해 성장성이 둔화된 신재생 에너지 등 일부 영역은 경쟁력을 확보한 소수 기업을 중심으로 재편

¹⁸⁾ LED光源普及開發機構 <<http://e-decoled.com>>

¹⁹⁾ 등방성 흑연은 반도체, 태양광발전에 필요한 폴리실리콘, 태양광웨이퍼 생산에 필수적인 소재

- 중국, 인도 기업 등 가격경쟁력을 앞세운 후발 주자가 선진국 기업을 거세게 추격하면서 업계 판도가 변화
 - 2011년 태양광 사업의 업계 1위와 2위 기업은 JA Solar, 선테크 등 중국기업이 차지했으며, 솔린드라 등 미국기업은 파산을 신청
- 특히, 유럽발 재정위기로 주요 시장이 침체되고 정책보조금이 삭감됨에 따라 글로벌 경쟁력이 약한 기업은 한계 상황에 봉착할 전망
 - 파나소닉은 2011년 정부 보조금 감축으로 유럽시장이 30% 이상 축소되자 미래 성장사업으로 육성하던 태양전지 사업을 전면 재검토
- 최근 한국기업은 태양광, 풍력, 헬스케어 등에 투자를 집중했지만 자체 역량이 아직 부족해 M&A 등으로 경쟁력을 일거에 확보해야 하는 상황

M&A를 통해 전략수단을 다변화

□ 2012년은 M&A를 통해 새로운 성장동력을 확보할 수 있는 호기

- 과거 외부의 시선이나 조직 내 반발 등으로 시도하기 어려웠던 사업 결합·분리, 인력통합 등의 과감한 변화를 추진하는 것이 가능
- 한국기업은 세계 10위권의 경제규모에 비해 국내기업 간 M&A 건수가 세계 32위, 해외 M&A 건수가 38위로 M&A에 소극적
- 반면, 강력한 경쟁상대로 부상한 글로벌 중국기업은 2011년 3/4분기 전년동기 대비 53% 증가한 55억달러 규모의 해외 M&A를 추진
 - "중국기업이 M&A 시장을 주도함에 따라 2000년대 후반 4% 수준이었던 중국기업의 글로벌 M&A 시장점유율은 8%로 급증"²⁰⁾

²⁰⁾ China to account for 8% of global M&A deals. (2011. 2. 4.). *China Daily*.

- 한국기업도 기존 경쟁구도가 재편되면서 저렴한 매물이 쏟아지는 등 호황기에 얻지 못하는 기회가 많다는 점을 적극 고려할 필요

불황기마다 M&A로 한걸음씩 도약한 다나허

- ▷ 산업공구 업체 다나허는 2003년 미 IT 불황기에 10건의 M&A를 계기로 초정밀 기기, 의료용 공구 등의 신사업에 진출
- ▷ 2003년 하반기부터 경기가 회복되자 연평균 20% 이상의 고속성장을 달성했고, 불황기에 인수한 기업이 전체 매출 증가액의 60% 이상을 견인
- ▷ 2009년 글로벌 경제위기 당시에 40억달러 이상의 M&A를 통해 초정밀 기기, 의료용 공구 등의 사업을 더욱 강화하면서 안정적인 사업 포트폴리오를 구축

(자료: Zook, C.(2007). Finding Your Next Core Business. *Harvard Business Review*, 85(9).)

□ M&A 자체를 경영목표로 삼는愚를 범하지 않도록 균형 잡힌 시각에서 접근하는 것이 중요

- M&A가 내수시장 한계를 극복하고 새로운 경쟁원천을 확보하는 유용한 전략 도구임은 분명

• "기업 성장에 있어 M&A가 갖는 의미와 역할에 대한 최고경영진의 합리적인 태도와 확신이 M&A 성공에 무엇보다 중요" (캐시 레작, HP CFO)²¹⁾

- M&A가 성장을 위해 선택 가능한 하나의 수단일 뿐이라는 점을 분명하게 인식하여 '딜 열병'에 걸리지 않도록 유념

• M&A의 대상, 규모, 빈도보다 중요한 것은 M&A를 추진하는 의사결정 과정 및 인수 후의 통합과정²²⁾

²¹⁾ Roche, P. (2010. 4.). Thinking longer term during a crisis: An interview with HP's CFO. *McKinsey Quarterly*.

²²⁾ Cottin, A., Rehm, W. & Uhlaner, R. (2011. 4.). Growing through deals: A reality check. *McKinsey Quarterly*.

Ⅲ. 시사점

기회 선점을 위한 교두보를 마련

□ 2012년은 기업을 둘러싼 환경이 대전환을 이루는 해가 될 전망

- 2008년 글로벌 경제위기로 촉발된 변화가 재정위기로 확산되며 거대한 해일이 되어 기업에 밀어닥칠 전망
- 기업의 역할이 더욱 커지면서 기업에 대한 사회의 요구도 증대
 - 자본주의 4.0, 착한 기업, 공유가치(Shared Value) 등의 개념이 부상

□ 공포(Panic)가 아닌 건강한 위기의식을 바탕으로 '상시 위기'를 기회 포착의 에너지로 삼는 자세가 중요

- 한국기업의 능력은 이제 웬만한 도전에도 견딜 수 있을 정도로 강화되었으며, 그동안의 위기극복 경험 또한 소중한 자산
- 차별화된 역량을 바탕으로 기회선점을 위한 교두보를 마련해야 하며, 특히 新사업은 한시도 지체할 수 없는 절박한 상황

□ 전략적 비용절감과 동시에 미래 준비에 힘쓰는 패러독스 경영을 구사

- 경기침체기에는 단기적인 효과를 노리는 비용절감이 일반적이는데, 이는 근본적인 체질 개선 효과가 적고 미래성장을 저해할 우려
 - 2000년대 초에 미국 자동차 빅3는 인력 구조조정으로 불황을 넘겼으나 경쟁력 감퇴로 2008년 글로벌 경제위기 당시 몰락
- 불황기를 극복한 기업은 공통적으로 전략적 비용절감을 통하여 확보한 자원으로 기술개발과 차세대 설비투자 등을 강화

- 특히 위기일수록 M&A 기회도 증가하므로 현금관리 등 준비에 만전

위기관리 시스템을 재점검

□ '상시 위기'에 대비하여 사전적 위험관리(Risk Management)와 사후적 위기관리(Crisis Management)를 포괄하는 위기관리 시스템을 정비

- 사전적인 위험관리는 위기 발생의 가능성을 낮출 뿐만 아니라, 위기가 발발하더라도 최소의 비용으로 신속한 회복을 가능케 함

- 모건스탠리는 평소에 백업시스템 등 사전 리스크 관리를 강화함으로써 '9·11' 테러로 본사가 사라진 위기를 극복

- 사후적 위기관리는 초기 대응과 복구로 이어지는데, 신속한 초기 대응이 성패를 좌우

- 존슨앤드존슨은 1982년 타이레놀 독극물 사건에 신속히 대응하여 오히려 소비자 신뢰를 얻는 전화위복의 성공을 거둠

□ 경기침체형 위기에 보안, 특허문제 등이 가세한 복합적인 성격의 위기 상황이 예상되므로 위기관리에 내부역량을 더욱 집중

- 재정위기 발발, 중국 리스크 등 돌발적인 상황에 대비하여 각사의 특성에 따른 맞춤형 위기관리시스템을 가동하면서, 기업보안, 특허 전쟁 등 새로운 위기요인에 선제적이고 개방적인 태도로 대응

- 위기의 원천이 외부에서 오는 것이라 하더라도 위기관리의 성패는 결국 내부 시스템과 조직 결속력에 달려 있음을 인식


- 이번 위기를 잘 극복하면 위기 후 새로운 질서가 형성된 글로벌 경제에서 한국기업은 강력한 경쟁력을 갖추고 주도권을 행사할 수 있을 것임

조직의 활력과 임직원의 사기를 제고하기 위한 노력을 강화

□ 적극적 내부 소통을 통해 조직 분위기 침체, 임직원의 불안감 및 스트레스를 조기에 완화

- 불안감으로 인한 임직원의 위험회피와 복지부동은 도전적인 경영전략 추진에 걸림돌로 작용
- 회사의 경영상황과 향후 전략방향 등에 대한 신속하고 제한 없는 소통을 통해 임직원의 불안을 해소하고 미래를 향한 도전적인 분위기를 고취
 - 선진기업은 CEO와 임직원이 정기적으로 모여 회사의 현황을 공유하고, 주요 이슈에 대해 자유롭게 토론하는 모임을 강화
 - 구글은 '찰리스 카페 미팅(Charlie's Cafe Meeting)'에서 CEO가 정례적으로 임직원에게 경영현황을 설명

□ 불황으로 인한 임직원의 심리적·경제적 고통을 줄이기 위해 마음관리 및 근무환경 개선 노력을 지속

- 저성장 시기에는 제도 개선이나 비용 수반형 접근보다는 칭찬, 격려 등 직원의 감성에 호소하는 마음관리가 효과적
 - "구조조정과 임금 삭감만이 능사가 아니라 직원이 이룬 작은 승리를 격려하고, 조그마한 아이디어라도 격려하는 것이 불황 전선을 돌파하는 길" (로자베스 캔터, 하버드 대학 경영대학원 교수)"
- 불황으로 인한 임직원의 생활고를 감안해 복지 비용을 일방적으로 삭감하기보다는 계층별 니즈에 따른 차별적인 복지 프로그램을 추진
 - 원가절감 차원의 획일적 복지 삭감 등은 우수한 인력에게 더욱 부정적으로 작용할 우려 

【 Trend 】

< 1 >

		11. 8	11. 9	11. 10	11. 11	11. 14
환율	원/달러(종가기준)	1,121.00	1,117.40	1,134.20	1,126.70	1,123.20
	엔/달러(뉴욕시장)	78.080	77.745	77.720	77.645	77.215
	달러/유로(뉴욕시장)	1.37650	1.38260	1.35300	1.36090	1.37840
금리	회사채(3년AA-, %)	4.24	4.23	4.18	4.23	4.25
	국고채(3년, %)	3.39	3.38	3.33	3.37	3.39
	CD (91일, %)	3.57	3.57	3.57	3.57	3.57
	LIBOR (3개월, %)	0.44417	0.44917	0.45278	0.45722	0.46056
국제 원자재 가격	두바이(S, \$/배럴)	111.26	110.52	108.48	110.32	110.70
	WTI(S, \$/배럴)	96.83	96.01	97.80	98.93	98.14
	CRB 현물가격지수	503.56	500.53	498.81	499.23	499.23
주가지수(KOSPI, 증가)		1,903.14	1,907.53	1,813.25	1,863.45	1,902.81
한국 5년만기 CDS 프리미엄		147	160	153	155	..

< >

	2009년	2010년	2011.6월	2011.7월	2011.8월	2011.9월	2011.10월
제조업생산 증가율 ¹⁾	-0.2	16.7	6.6	3.8	4.7	7.0	..
평균가동률	74.4	81.2	82.5	82.1	80.4	81.3	..
서비스업생산 증가율	1.8	3.9	3.5	3.8	4.9	3.8	..
실업률	3.6	3.7	3.3	3.3	3.0	3.0	2.9
실업자(만명)	88.9	92.0	83.9	83.7	76.2	75.8	73.6
총취업자 수(만명)	2,350.6	2,382.9	2,475.2	2,463.6	2,449.5	2,431.8	2,467.3
소비자물가 상승률	2.8	2.9	4.4	4.7	5.3	4.3	3.9
생산자물가 상승률	-0.2	8.6	6.2	6.5	6.6	5.7	5.6
생활물가 상승률	2.1	3.3	4.3	4.8	5.2	3.8	3.2
수출(억달러, FOB) ²⁾	3,635.3	4,663.8	467.5	489.7	457.8	468.2	..
(증감률)	(-13.9)	(28.3)	(11.2)	(21.1)	(25.5)	(18.8)	..
수입(억달러, CIF)	3,230.9	4,252.1	448.8	442.9	454.1	452.7	..
(증감률)	(-25.8)	(31.6)	(27.3)	(25.0)	(28.7)	(29.3)	..
()	2,699.9	2,915.7	3,044.8	3,110.3	3,121.9	3,033.8	3,109.8

1) 통계청 (2011. 10. 31.) “2011년 9월 및 3/4분기 산업활동동향”에 의거하여 작성

2) 관세청 (2011. 10. 18.) “2011년 9월 수출입 동향(확정치)”에 의거하여 작성

< >

	2009년	2010년	2010년 4분기	2011년 1분기	2011년 2분기	2011년 3분기	2011년 4분기
GDP 성장률 ¹⁾	0.3	6.2	4.7	4.2	3.4	3.4	..
민간소비	0.0	4.1	2.9	2.8	3.0	2.2	..
설비투자	-9.8	25.0	15.9	11.7	7.5	1.4	..
건설투자	3.4	-1.4	-2.9	-11.9	-6.8	-4.2	..
SERI 소비자태도지수 (연간은 연말 기준)	53.2	51.8	51.8	49.2	47.2	47.5	45.4
SERI 경제행복도지수 ²⁾ (연간은 연말 기준)	0.485	0.672	0.672	0.683
개인금융자산(조원) ³⁾	1,946.5	2,176.4	2,176.4	2,212.4	2,257.9
개인금융부채(조원)	854.8	937.3	937.3	949.0	1,050.1
채정수지(조원)	-17.6	16.7	16.7	-4.4	-2.3
경상수지(억달러) ⁴⁾	327.9	282.1	91.6	26.1	54.9	71.7	..
총대외지불부담(억달러) ⁵⁾	3,454	3,600	3,600	3,826	3,980

1) GDP 성장률은 전년동기 대비

2) 2010년 4/4분기부터 소득분배 부문 하위지수 산정법 개정으로 과거 자료와 상이

3) 개인금융자산 및 부채는 자금순환계정 기준

4) IMF 국제수지통계매뉴얼(BPM5) 기준

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

< >

(전년동기 대비, %)

		2009년	2010년	2010년 3분기	2010년 4분기	2011년 1분기	2011년 2분기	2011년 3분기
미국	GDP 성장률 ¹⁾	-3.5	-3.0	2.5	2.3	0.4	1.3	2.5
	실업률 ²⁾	9.3	9.6	9.6	9.4	8.8	9.2	9.1
	소비자물가 ²⁾	-0.4	1.6	1.1	1.5	2.7	3.6	3.9
일본	GDP 성장률 ¹⁾	-6.3	4.0	4.0	-2.4	-3.7	-2.1	..
	실업률 ²⁾	5.1	5.1	5.0	4.9	4.6	4.6	4.1
	소비자물가 ²⁾	-1.4	-0.7	-0.6	0.0	-0.5	-0.4	0.0
유로 지역	GDP 성장률 ¹⁾	-4.1	1.8	0.4	0.3	0.8	0.2	..
	실업률 ²⁾	9.6	10.1	10.1	10.0	10.0	10.0	10.2
	소비자물가 ²⁾	0.3	1.6	1.9	2.2	2.7	2.7	3.0
중국	GDP 성장률 ¹⁾	9.2	10.3	9.6	9.8	9.7	9.5	9.1
	실업률 ²⁾	4.3	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1	..
	소비자물가 ²⁾	-0.7	3.3	3.6	4.6	5.4	6.4	6.1

1) 미국, 일본, 유로지역 GDP 성장률은 전기 대비 연율, 중국 GDP 성장률은 전년동기 대비

2) 실업률 및 소비자물가의 경우 분기 말 기준