

Issue Paper

2010. 2. 1.

한국기업의 신성장 전략

목차

요약

I. 외환위기 전후 10년 기업의 변화

II. 기업 성장의 패러다임 변화

III. 유형별 선진기업의 성장전략

IV. 한국기업의 성장을 위한 제언

작성 : 신형원 수석연구원(3780-8022)
hyungwon.shin@samsung.com
강민형, 김상범, 하승, 민병석

《 Executive Summary 》

외환위기 이후 성장성이 약화된 한국기업은 다시 한 번 성장의 시대를 열 수 있는 성장전략을 모색해야 한다. 1997년 외환위기 이전과 이후의 10년을 비교해보면, 제조업의 매출액증가율은 9.6%에서 4.6%로 감소하였다. 이러한 성장의 둔화는 '정체의 관성' 때문에 위험하다. 2008년 기준 과거 5년간 기업의 매출액증가율을 분석한 결과, 국내기업은 한 해 정체를 하면 다음 해에도 정체할 확률이 59%이며, 2년 연속 정체할 경우 다음 해에 정체할 확률은 68%로 높아진다. 이와 같이 현상은 기업의 存亡을 위태롭게 하는 '정체의 늪'과 같다. 정체가 4년 연속 발생할 경우, 이후 5년 안에 퇴출될 확률이 국내기업은 40%, 해외기업은 14%로 급격히 높아진다. 이에 본 연구에서는 선진기업의 최근 성장전략을 살펴보고 한국기업의 지속적 성장을 위한 전략방향을 제시하였다.

분석대상이 되는 10개 주요 산업에서 50개 선진기업의 성장사례를 통해 최근 성장 패러다임의 변화를 파악하였다. 그 결과 (1) 성장목적 측면에서는 외형규모 확대와 더불어 변동성 최소화 성장을 추구하고 있다. 이는 원자재가, 환율 등 외부환경의 변화가 커지자 기업의 변동성도 함께 커진 점이 작용한 것으로 보인다. (2) 성장방식 측면에서는 ① 가치사슬의 수직적 통합을 지향하고 있다. 원자재, 부품 등의 자체 조달 비율을 높이고, 제품 판매 이후 서비스를 부가하여 수익을 장기화하고 있다. ② 유기적 성장에서 M&A를 통한 비유기적 성장으로 변화하고 있다. ③ 강자 간 연합을 통한 동반 성장을 지향하며, 기업의 독자적인 행보에 따른 리스크를 줄이고 있다. (3) 성장자금 조달 측면에서는 ① 꼬리를 잘라가며 성장자금을 마련하고 있다. 기업 '인수'를 통하여 성장하는 기업은 '매각' 또한 중시하여 2008년 기준 글로벌 500대 기업의 최근 10년간 누적 매각 금액은 인수 금액의 58% 수준이다. ② 기술력을 기반으로 한 '모방하기 힘든' 원가경쟁력을 성장자금 마련의 기초로 활용하고 있다.

이상과 같은 변화 속에서 주요 산업 내 한국기업의 글로벌 경쟁위치를 유형화한 후, 유형별 한국기업의 전략 방향을 제시하였다. 유형 I(철강, 에너지)은 가치사슬의 수직적, 수평적 확대를 동시 추구하여 巨人化를 지향하고 사업개발 역량을 강화해야 한다. 유형 II(정보전자, 자동차, 중공업)는 서비스와 결합하여 관계형 사업화를 추진해야 한다. 유형 III(제약, 식품, 유통)은 동시에 추진하기 힘든 양극단의 운영방식을 조화시키는 패러독스 경영역량을 우선 확보해야 한다. 유형 IV(통신, 건설)는 대표적 플래그십 모델을 확보한 후 이를 기반으로 해외에 진출하고 거대복합 시장에서 구심점 역할을 하도록 노력해야 한다.

《 요약 》

I. 외환위기 전후 10년 기업의 변화

외환위기 이후 한국기업의 성장성이 둔화

□ 1997년 외환위기를 기점으로 기업들은 성장성보다 수익성을 중시했으나, 결과적으로 성장성과 수익성이 모두 약화

- 제조업체의 매출액증가율: 9.0% ('87~'96) → 4.6% ('97~'07)¹⁾

- 100대 기업의 영업이익률 평균: 9.4% ('87~'96) → 8.5% ('97~'07)

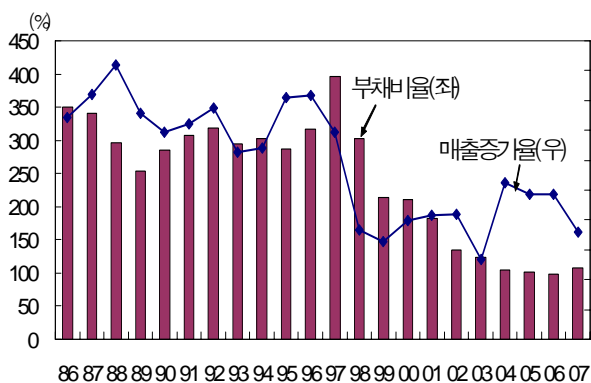
□ 대규모 설비투자를 통한 성장방식의 약화

- 외환위기 이전까지는 차입경영에 기반한 사업 확장이 용이했고 대마블사에 대한 믿음이 확고하여 대기업을 중심으로 대규모 설비투자가 진행

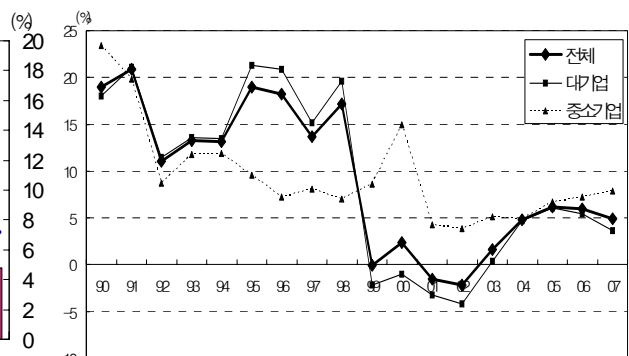
- 외환위기 이후 유형자산증가율이 하락세로 들어서고 나서 이전과 같은 증가율로 복원되지 않는 상태를 지속

· 외환위기 이전 10~20% 수준이었던 대기업을 유형자산증가율이 2000년대 중반 이후 5% 내외로 하락

한국기업의 성장성 추이



유형자산증가율 추이(제조업)



주: 외부감사 기업 대상, 매출증가율은 3년 이동평균값
자료: 한국은행, ECOS.

1) 정구현 외 (2008). 『한국의 기업경영 20년』. 서울: 삼성경제연구소.

성장정체는 기업의 생존자체를 위협

□ 한 번 성장이 정체²⁾되면 이후에도 정체되기 쉬운 '정체의 관성'이 존재

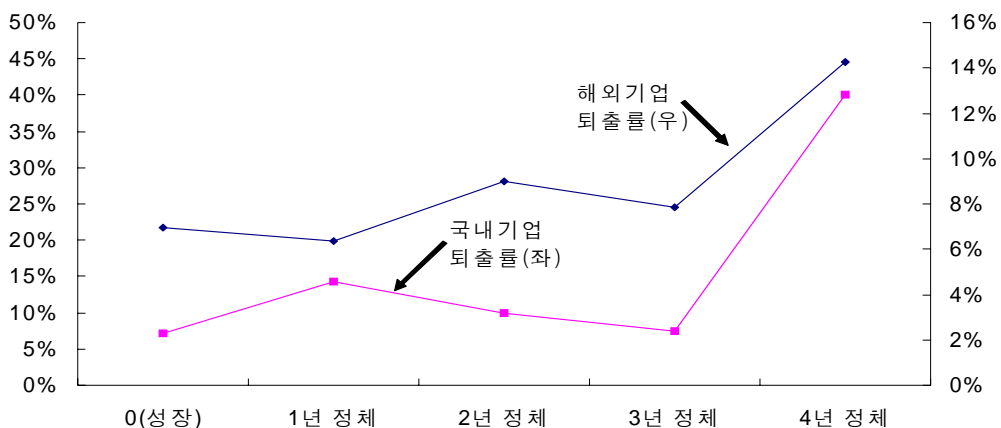
- 정체의 늪(국내기업³⁾) : 확률 (1년 정체 → 2년 정체)=59%
: 확률 (2년 정체 → 3년 정체)=68%

- 정체의 늪(해외기업⁴⁾) : 확률 (1년 정체 → 2년 정체)=35%
: 확률 (2년 정체 → 3년 정체)=43%

□ 성장정체가 지속될수록 기업의 存亡이 위태로워져 기업은 생존을 위해서라도 끊임없이 성장해야 함

- 특히 국내기업과 해외기업 공히 성장정체가 4년 연속 발생할 경우 퇴출⁵⁾ 가능성이 급격히 높아짐
- 2003년을 기준으로 4년 연속 정체를 한 기업이 이후 5년 안에 퇴출될 확률은 국내기업이 40%, 해외기업이 14%

성장정체 기간과 퇴출률 추이



자료: KIS Value; Thomson One Banker

2) 성장정체는 매출액성장률이 국내 혹은 세계 명목GDP 성장률에 미치지 못하는 경우로 정의
 3) 2003년 매출액 기준 국내 1000대 기업 대상
 4) 2003년 매출액 기준 해외 5000대 기업 대상
 5) 국내기업은 외감등록 기업 대상 퇴출 기준, 해외기업은 상장기업 대상 상장폐지 기준

새로운 성장방식을 모색해야 하는 한국기업

- 중국을 위시한 후발기업⁶⁾과는 차별화된 성장 전략을 모색해야 할 시점
 - 후발기업은 한국기업이 강점을 가진 산업에서 한국기업의 성장방식을 답습하면서 거대 내수시장 등 유리한 조건까지 보유
 - 'Fortune 글로벌 500'에서 BRICs 기업 수가 2003년 19개에서 2009년 58개로 급증

- 글로벌 선진기업의 성장방식을 분석하고, 한국 외감대상 기업 총 매출의 49%를 차지하는 100대 기업이 다시 한 번 성장의 시대를 열 수 있는 새로운 성장방식을 모색할 시점

II. 기업 성장의 패러다임 변화

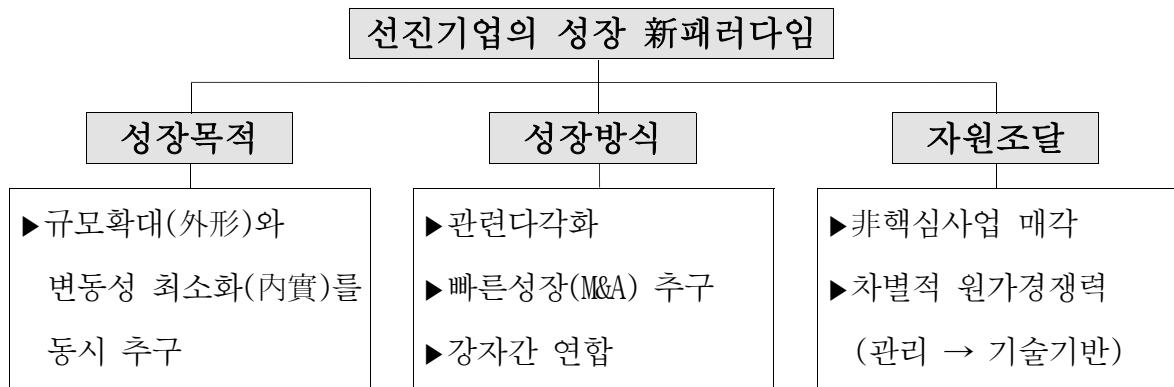
- 한국 및 글로벌 기업의 주요 산업 10개를 선정하여 이들 산업에서 성장 전략의 방향성을 제시하는 것이 목적
 - 한국 100대 기업의 주요 산업으로 **철강, 에너지, 정보기기, 자동차, 중공업(조선), 건설, 통신** 등 7개 산업을 선정
 - 100대 기업 중 80개 기업이 7개 산업에 포함

 - 7개 산업 외에 글로벌 500대 기업의 주요 산업으로 **제약, 식품, 유통** 등 3개 산업을 추가
 - 총 10개 산업이 글로벌 500대 기업에서 차지하는 비중은 63%

- 10개 산업별로 선진기업 또는 고성장 기업을 5곳씩 선정, 성장 패러다임의 변화를 성장의 목적, 방식, 자금조달 측면에서 파악

6) 본 연구에서 후발기업은 BRICs 기업을 지칭

기업 성장의 패러다임 변화 개요



성장목적	규모확대(外形)와 변동성 최소화(內實)를 동시추구
-------------	------------------------------------

□ 외부환경의 변화가 급격해짐에 따라 기업의 변동성도 심화

- 글로벌 기업의 매출성장률 변동성⁷⁾: 4.1% ('89~'98)→ 8.8%('99~'08)

□ 경영환경의 급격한 변화는 기업에게 기회로 작용할 수 있지만 변화를 활용하기 위하여 변화에 강건한(robust) 기업을 지향

성장방식	관련다각화 & 빠른성장(M&A) 추구 & 강자간 연합
-------------	--

① 가치사슬의 上·下流로 관련 다각화

□ 원자재, 부품, 모듈 등과 같은 가치사슬의 상류와 일정 수준의 판로를 확보할 수 있는 하류로 확장

- 예를 들어, 석유 탐사·개발 기업은 석유화학 산업(하류)으로, 석유화학 기업은 탐사·개발 (상류) 또는 제약, 바이오 산업(하류)으로 확장

- 자원을 보유한 기업 혹은 시장접근력을 보유한 기업을 인수 및 제휴

7) 글로벌 100대 기업의 매출액을 표준화하고, 각 10년간 표준편차의 MAD(Median Absolute deviation)를 사용. MAD는 이상치 효과를 배제하기 위함

□ 제품 판매 이후 서비스를 추가하여 수익을 장기화 함으로써 안정적 매출과 수익을 창출

- 전자산업의 앱스토어 모델, 건설산업의 운영서비스 사업의 사례

② 적극적 M&A를 통한 빠른 성장을 추구

□ 주된 성장방식이 유기적 성장(Organic Growth)에서 M&A를 통한 비유기적 성장(Inorganic Growth)으로 변화

- 글로벌 500대 기업의 M&A 규모: 약 2조 달러 ('89~'98)→ 약 7조 달러 ('99~'08)⁸⁾

- M&A가 한 번에 많은 비용을 요구함에도 불구하고 필요한 사업, 역량 등을 빠르게 확보하는 스피드의 중요성이 높아졌기 때문

③ 강자 간 연합을 통한 동반 성장

□ 기업의 독자적인 행보에 따른 리스크를 줄이기 위해 필요한 역량을 외부와 네트워킹하여 조달

- 동종업체 간뿐만 아니라 이(異)업종 간에도 부족한 부분은 보완하고 필요한 것은 얻는 성장방식을 선택

자원조달	非핵심사업 매각 & 차별적 원가경쟁력
------	----------------------

① 꼬리를 잘라가며 성장자원 마련

□ 지속적인 '매각'을 통하여 기존사업을 강화하거나 새로운 사업을 시작

8) Thomson One Banker, 1998년 500대 기업 기준 과거 10년간 M&A 규모의 합, 2008년 500대 기업 기준 과거 10년간 M&A 규모의 합

- 글로벌 500대 기업의 경우, 2008년 기준 최근 10년간 누적 매각 금액이 누적 인수 금액의 58% 수준⁹⁾
- 매각사업의 대상은 수익을 못 내는 사업이 아니라 자사보다는 다른 회사에서 더 높은 가치를 창출할 수 있는 비주력 사업

② 원가경쟁력 기반의 성장

- 선진기업은 기술력을 기반으로 한 '모방하기 힘든' 원가경쟁력을 성장자금의 기초로 활용
 - 각종 비용절감을 통하여 단기적으로 효과를 낼 수 있는 '관리기반'의 원가경쟁력을 넘어 중장기적 노력과 투자를 통하여 '기술기반'의 원가경쟁력을 보유

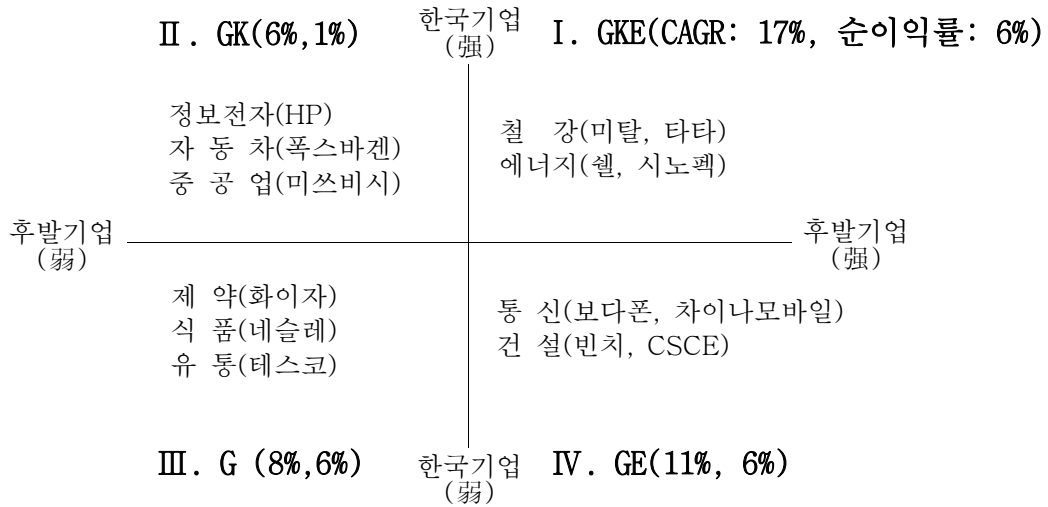
Ⅲ. 유형별 선진기업의 성장전략

한국기업의 경쟁 위치에 따른 유형별 특징

- 한국기업의 전략적 경쟁 상황을 기준으로 10개 산업에서 선진기업 및 고성장 기업의 최근 성장전략을 분석하고 산업별 시사점을 도출
 - 산업별 한국기업의 위치를 '선진기업을 추격 중인 산업인지 혹은 추격이 끝났는지(한국기업의 역량)'와 '후발기업이 대등한 수준으로 추격한 산업인지 혹은 격차가 여전히 있는지(후발기업의 추격 수준)'로 구분
 - '한국기업의 역량'과 '후발기업의 추격 수준'은 글로벌 500대 기업에 포함되어 있는지 여부를 사용

9) Thomson One Banker 2008년 기준, 기업 간 내부거래와 조인트 벤처 제외

주요 산업에서 한국기업의 위치 유형화



주: 1) 강약 기준은 글로벌 500 포함 여부
 2) 금융위기 이후 금융기업 실적 및 순위의 변동으로 인하여 금융업 제외
 자료: Thomson One Banker

유형별 산업 성장과정과 특징

I	<ul style="list-style-type: none"> • 대규모 설비투자가 필요한 기간산업으로 후발기업은 정부지원에 힘입어 성장하는 경우가 다수 (CAGR=17%, 순이익률=6%) • 기술이 설비에 임베디드되어 후발기업도 설치만으로 경쟁력 확보
II	<ul style="list-style-type: none"> • 글로벌 분업구조에서 단순조립으로 출발하되, 기술력을 축적해 고부가영역에서 경쟁력을 높이며 성장 (CAGR=6%, 순이익률=1%) • 한국기업이 하드·소프트 경쟁력을 강화하면서 선두그룹에 진입
III	<ul style="list-style-type: none"> • 산업 태동기에 출발한 구미기업들이 100년 이상 선도지위 차지 • 한국과 후발기업은 내수시장 위주로 성장(CAGR=8%, 순이익률=6%)
IV	<ul style="list-style-type: none"> • 사회 인프라 산업으로 정부 규제 및 보호가 존재 • 내수시장을 기반으로 후발기업이 급성장(CAGR=11%, 순이익률=6%)

※ 선진기업과 후발 고성장 기업의 성장전략을 정리하면 다음과 같음

유형별 성장전략 요약

I	<p>[需給型]: 철강, 에너지</p> <ul style="list-style-type: none"> • 선진기업 : 교섭력 강화를 위한 '규모확대 성장전략'에서 안정적 자원 조달과 수요처 확보를 위한 '수직통합 성장전략'으로 변화 • 후발기업 : 정부지원을 바탕으로 규모확대와 수직통합을 동시 추구
II	<p>[맞춤형]: 정보전자, 자동차, 중공업</p> <ul style="list-style-type: none"> • 선진기업 : 유니버설 플레이어화, 수익의 장기화, 원가경쟁력 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 모든 고객군을 아우르는 포괄적 제품포트폴리오 구축 - 서비스와의 결합을 통한 매출과 수익의 장기화 지향 - 지속적인 공정기술 혁신을 통한 원가경쟁력 강화
III	<p>[確率型]: 제약</p> <ul style="list-style-type: none"> • 선진기업 : 탁월한 포트폴리오 운영, 신약개발 성공률 제고 <ul style="list-style-type: none"> - 장단기 R&D 포트폴리오 운영으로 현금흐름을 원활화 - M&A, 제휴 네트워크 등을 통해 블록버스터급 신약개발 성공률을 제고 <p>[現地型]: 유통, 식품</p> <ul style="list-style-type: none"> • 선진기업 : 글로벌 표준화를 통한 효율과 철저한 현지화를 조화
IV	<p>[誘致型]: 통신, [調合型]: 건설</p> <ul style="list-style-type: none"> • 선진기업 : 해외 시장 확장과 서비스 복합화를 통한 고부가 사업영역 진출 • 후발기업 : 내수에서 기술을 축적하여 아시아, 아프리카, 중동 등 신흥시장 위주로 해외 진출

IV. 한국기업의 성장을 위한 제언

유형 I	샌드위치 탈출 전략 : 巨人化하고 事業開發 역량을 강화
------	--------------------------------

□ 가치사슬의 수평적 확대와 수직적 확대를 동시 추구

- 유형 I 에 속한 한국기업은 글로벌 기업에 비하여 수익성은 높으나 규모가 작은 상태로 교섭력을 높이기 위한 수평적 확대 전략은 여전히 유효

- 사업개발(Biz Developing) 역량을 강화하여 가치사슬 전반의 새로운 사업 기회를 발굴하고 진입 (일본기업은 상사기업과 협력)

유형 II **차별화 전략 : 서비스와 결합하여 관계형 사업화 추진**

- 제품에 창의적 서비스를 결합함으로써 고객과의 지속적인 관계 속에서 수익을 長期化(Long-term Return) 시키는 방식이 필요
 - 중개, 유지보수 등 운영 서비스를 제공하고 댓가를 받는 Fee based 산업화를 지향하고 Lock-in 된 고객에게 업그레이드 제품을 다시 판매

유형 III **선진기업화 전략 : 패러독스 경영역량 확보**

- 동시에 추진하기 힘든 양극단의 운영방식을 조화시킬 수 있는 歐美 선진기업의 패러독스 경영 역량을 습득
- 제약산업에서는 長期的인 관점에서 블록버스터級 신약 개발(Exploration) 을 추진하는 동시에, 短期的으로는 제네릭 의약품 등으로 현금흐름을 확보(Exploitation)하는 등 포트폴리오 균형을 유지
- 유통산업, 식품산업에서는 선진기업에 비하여 부족한 현지화 역량 강화를 위하여 본사 중심 구조에서 탈피, 분권화를 추진

유형 IV **내수한계 극복 전략 : 강점개발 후 해외진출, 복합화 구심점화**

- 사회 인프라적 산업임을 고려하여 새로운 거대 복합사업 기회에서 구심점 역할을 할 수 있도록 플래그십(Flagship) 모델 확보를 통한 해외진출
- 통신업에서는 이미 주요 해외 인프라 부문은 선점된 상태이므로 애플리케이션과의 결합에서 차별화를 지향하는 것이 필요
- 건설업에서는 차별적으로 우위에 있는 공종을 개발하여 관련 시장에서 글로벌 인지도를 확보하고 중장기적으로는 개발 및 운영 사업화를 추진

I. 외환위기 전후 10년 기업의 변화

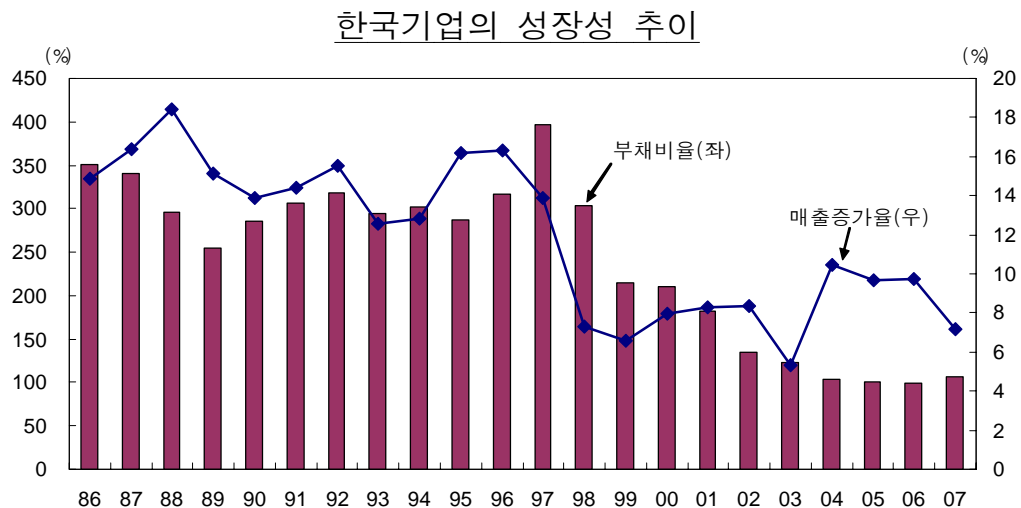
외환위기 이후 한국기업의 성장성이 둔화

□ 외환위기를 기점으로 성장성보다 안정성을 추구하는 경향이 뚜렷이 표출

- 제조업체¹⁰⁾의 매출증가율은 1987~1996년 기간동안 9.0%에서 1997~2007년 동안 4.6%로 감소해 성장성이 급속히 둔화¹¹⁾
- 반면, 재무 안정성을 획기적으로 개선하여 제조업체 부채비율은 외환위기 이전(1996년) 평균 317%에서 2007년 107%로 축소

□ 한국경제에서 높은 비중을 차지하는 100대 기업¹²⁾마저 성장성이 둔화

- 100대 기업의 경우, 외환위기 이전 10년간 매출증가율은 연평균 11.4%에 달했으나 이후 10년간은 연평균 5.7%로 추락
- 외환위기 전후 10년간 영업이익률 평균도 9.4%에서 8.5%로 감소하여 수익성 위주의 경영으로 전환되었다고 볼 수도 없는 상황



주: 외부감사 기업 대상, 매출증가율은 3년 이동평균값
 자료: 한국은행, ECOS.

10) 한국은행 기업 경영분석에서의 대상기업인 법인세 신고 영리법인
 11) 정구현 외 (2008). 『한국의 기업경영 20년』. 서울: 삼성경제연구소
 12) 100대 기업은 매출액 기준이며, 금융업과 유통업은 제외

대규모 설비투자를 통한 성장방식의 종식

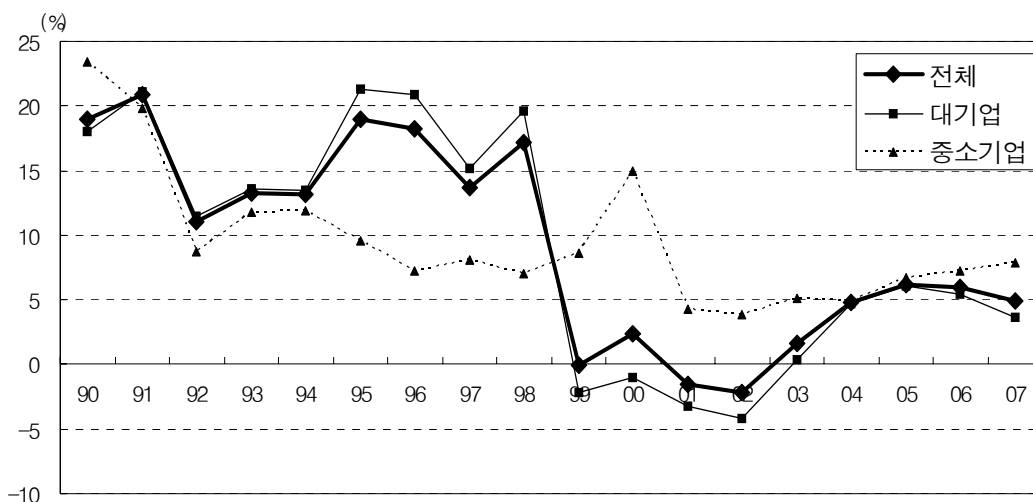
□ 외환위기 이후 투자환경과 투자에 대한 기업의 인식이 모두 변화

- 1990년대 중반까지는 차입경영에 의한 사업 확장이 용이했고 대마블사에 대한 믿음이 확고하여 대기업을 중심으로 대규모 설비투자를 단행
- 1993~1995년간 반도체 특수 등으로 한국경제가 호황을 구가하자 여러 업종에서 과감한 설비투자가 이루어짐
- 외환위기 이후 재무건전성에 대한 각종 정부 규제가 강화된 점도 있으나 이에 앞서 기업 스스로도 충분한 현금성 자산 유지를 중시

□ 유형자산증가율이 하락세로 들어선 후 이전과 같은 증가율로 복원되지 않는 상태를 지속

- 특히, 외환위기 이전 유형자산증가분에서 높은 비중을 차지하던 대기업을 투자가 저조
- 대기업을 투자가 감소로 인하여 외환위기 이전 10~20% 수준이었던 유형자산증가율이 2000년대 중반 이후 5% 내외로 하락

유형자산증가율 추이(제조업)



자료: 한국은행, ECOS.

성장정체는 기업의 존망을 위협

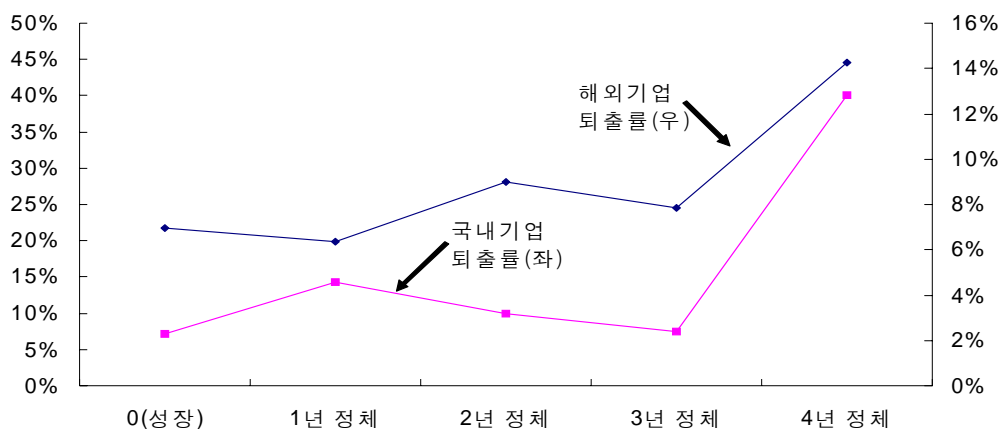
□ 한 번 성장이 정체¹³⁾되면 이후에도 정체되기 쉬운 '정체의 관성'이 발생

- 국내기업¹⁴⁾을 대상으로 전년도에는 정체하지 않았는데 이듬해에 정체가 발생한 기업은 39%였으나, 한 번 정체를 한 뒤 다시 정체를 한 기업은 59%, 2년 연속 정체를 한 뒤 다시 정체를 한 기업은 68%로 증가
- 해외기업¹⁵⁾의 경우도 정체되지 않은 경우(17.2%)와 비교해 1년 정체를 35%, 2년 연속 정체를 43%로 정체 기업의 비율이 증가

□ '정체의 늪'에 빠진 기업은 存亡이 위태로워져 생존을 위해서라도 끊임없이 성장해야 함

- 특히 국내기업과 해외기업 공히 성장정체가 4년 연속 발생할 경우 퇴출¹⁶⁾ 가능성이 급격히 높아짐
- 2003년을 기준으로 4년 연속 정체된 기업이 이후 5년 안에 퇴출될 확률은 국내기업이 40.0%, 해외기업이 14.3%

성장정체 기간과 퇴출률 추이



자료: KIS Value; Thomson One Banker

13) 성장정체는 매출액 성장률이 국내 혹은 세계 명목GDP 성장률에 미치지 못하는 경우로 정의

14) 2003년 매출액 기준 국내 1000대 기업 대상

15) 2003년 매출액 기준 해외 5000대 기업 대상

16) 국내기업은 외감등록 기업 대상 퇴출 기준, 해외기업은 상장기업 대상 상장폐지 기준

샌드위치 위기에 놓인 한국기업

- 신흥국의 경제 성장에 힘입어 글로벌 기업의 반열에 접어든 신흥 기업이 급증
 - 'Fortune 글로벌 500'에 속한 신흥국 글로벌 기업은 2003년 23개에서 2008년 56개, 2009년 69개로 3배 증가
 - 특히, BRICs(브라질, 러시아, 인도, 중국) 기업 수는 2003년 19개에서 2009년 58개로 급증
 - 보호된 내수시장에서의 시장지배력, 저임금 노동력, 부존자원, 정부지원 등의 비교우위를 활용해서 압축 성장을 달성했다는 분석
 - 금융위기의 피해를 상대적으로 덜 입은 내수기반을 확보하고 있을 뿐만 아니라, 중저가 상품 위주의 매출구조를 보유하고 있어 선진국 기업에 비해 불황에 강함
 - "글로벌 금융위기로 인해 신흥 기업에 더욱 유리한 경영환경이 조성됨" (워렌 버핏)
- 금융위기에서 살아남은 글로벌 선진기업들은 경쟁사들의 몰락으로 시장 지배력을 더욱 높일 것으로 전망
 - IBM, 월마트, 맥도날드 등 브랜드, 품질에서 '절대 강자'를 자처하는 글로벌 기업은 지속적인 성장을 달성
 - 금융위기의 직격탄을 맞았던, 월가도 골드만삭스, 모건스탠리 등 업계 1~2위 기업을 중심으로 여전히 건재함을 과시
 - 최근에는 정부의 대규모 공적자금을 발판으로 바이오 산업, 환경산업 등 미래 사업영역을 선점하기 위해서 전력투구
 - 일본기업들도 글로벌 경기침체와 엔고의 이중고를 거치며 더욱 강력해진 기업체질을 구축하여 반격이 예상

새로운 성장방식을 모색해야 하는 한국기업

□ 중국을 위시한 후발기업¹⁷⁾과는 차별화된 성장 전략을 모색해야 할 시점

- 후발기업은 한국기업이 강점을 가진 산업에서 한국기업의 성장방식을 답습하면서 거대 내수시장과 자금 등 유리한 조건까지 보유
 - 거대 내수시장을 무기로 한 선진기업과의 제휴로 빠르게 기술력을 축적
 - 타타(印), 레노버(中) 등은 강자만이 약자를 삼킨다는 고정관념에서 탈피해 경쟁기업의 허를 찌르는 대규모 M&A를 통해 압축 성장을 달성
- 아직은 후발기업이 일부 산업에 치중해 있지만, 고부가가치 제조업 발달이 본격화될 경우 한국기업에 큰 위협요인으로 부상

□ 글로벌 선진기업의 성장방식을 분석하고 한국 100대 기업이 다시 한 번 성장의 시대를 열 수 있는 방안을 모색할 필요

- 100대 기업이 한국 외감대상 기업의 총매출에서 차지하는 비중은 48.6%로 이들 기업의 성장이 중요

한국기업의 규모 분포별 매출 비중

기업순위	매출 기준	매출 총액	매출 비중
1~10위	20조 원 이상	343조 원	19.5%
11~100위	2조 3,000억 원 이상	511조 원	29.1%
101~1,000위	2,006억 원 이상	463조 원	26.3%
1,000위 미만~	-	442조 원	25.1%
합계	-	1,760조 원	100.0%

주: 2008년 기준 외부감사 대상 1만 5,712개 기업 대상

자료: Kis Value

- 100대 기업이 과거와 같은 대규모 설비투자에 근거한 성장을 지속할 수 없는 시점에서 새로운 성장 방식을 모색

17) 본 연구에서 후발기업은 BRICs 기업을 지칭

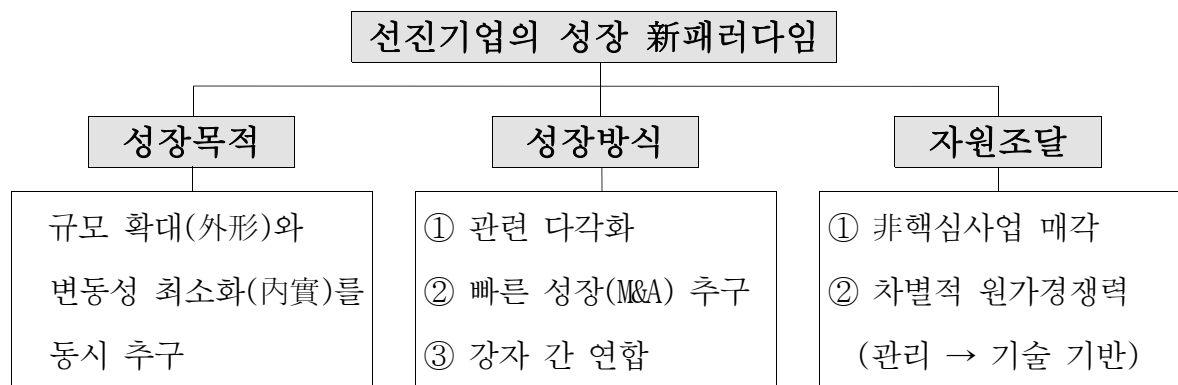
II. 기업 성장의 패러다임 변화

연구 프레임워크

- 한국 및 글로벌 기업의 주요 산업 10개를 선정하여 이들 산업에서 성장 패러다임의 변화를 파악
 - 한국 100대 기업의 주요 산업으로 **철강, 에너지, 정보기기, 자동차, 중공업(조선), 건설, 통신** 등 7개 산업을 선정
 - 100대 기업 중 80개 기업이 7개 산업에 포함
 - 7개 산업 외에 글로벌 500대 기업의 주요 산업으로 **제약, 식품, 유통** 등 3개 산업을 추가
 - 이들 산업은 현재 한국에서의 규모는 크지 않으나, 시장규모 등을 고려할 때 향후 한국기업 중에서도 글로벌 기업이 나와야 할 산업
 - 총 10개 산업이 글로벌 500대 기업에서 차지하는 비중은 63%

- 10개 산업에서 선진기업 또는 고성장 기업을 선정¹⁸⁾, 성장 패러다임의 변화를 성장의 목적, 방식, 자원조달 측면에서 분석

기업 성장의 패러다임 변화 개요



18) 사례분석 기업은 2008년 글로벌 500대 기업 중 분석대상이 되는 10개 산업별로 5개씩 총 50개 기업을 대상으로 하였으며, 선진기업의 경우 매출과 연평균 성장률(CAGR)이 1~5위인 기업 중 선정, 후발기업은 연평균 성장률이 10% 이상인 기업 중 선정

(1) 성장목적: 외형규모 확대와 변동성 최소화 성장

□ 외형규모 확대는 기업의 기본적 지향점

- 수익성보다 외형성장을 추구한 기업의 퇴출률은 18%로, 외형성장보다 수익성을 추구한 기업의 퇴출률인 36%보다 낮음¹⁹⁾

□ 최근 들어, 규모의 확대를 추구하는 외형성장 방식에 대하여 기업의 부담이 증가

- 2000년대 중반 이후 원자재 가격, 유가, 환율 등과 같은 가격 변동성이 급격해짐
 - 원자재 및 석유의 금융자산화로 인하여 가격 변화의 폭이 커지고 예측에도 어려움이 커짐
- 여러 산업에서 중국발 공급과잉에 대한 우려가 높아짐에 따라 설비증설과 같은 규모확대 성장에 부담이 증가
 - 2008년 기준 100대 기업의 과거 10년간 매출성장률 변동성²⁰⁾은 8.75%로, 1998년 100대 기업 기준 과거 10년간 매출성장률의 변동성 4.05%에 비하여 2배 이상 커짐

□ 외부환경의 변화에 따라 매출과 이익이 급격히 변하는 리스크를 줄여주는 방향으로 성장 목표가 변화

- 경영환경의 급격한 변화는 기업에게 기회로 작용할 수 있지만 변화를 활용하기 위해서는 변화에 강건한 기업이 되는 것이 중요
 - 신흥국 기업의 경우, 압축성장을 위한 High risk, high return을 추구하면서 환경변화에 따른 기업 변동성이 커지는 것이 불가피하지만, 선진기업들은 환경변화에 부침이 적은 성장을 지향

19) 비거리, P., 스미트, S. & 바카이, M. (2008). 『성장의 모든것』 (조성숙 역). 파주: 이콘출판.

20) 글로벌 100대 기업의 매출액을 표준화하고, 각 10년간 표준편차의 MAD(Median Absolute deviation)를 사용. MAD는 이상치 효과를 배제하기 위함

(2) 성장방식

① 가치사슬의 상하류로 관련 다각화

- 원자재, 부품, 모듈 등과 같은 가치사슬의 상류와 유통, 판매, 운영 서비스 등 가치사슬의 하류 부문으로 사업범위를 확장
 - 자체 조달 비율을 높이고 일정 수준의 판로를 확보해줌으로써 경기변동의 영향을 최소화하려는 일종의 '수직적 다각화'
 - 매출에서 원자재의 비중이 높은 철강, 석유 관련 산업에서 특히 두드러지게 나타나는 현상
 - 석유산업의 경우 탐사 및 개발 업체는 화학산업으로 확장하면서 부가가치를 더하는 방향으로, 화학업체는 탐사·개발사업(상류) 및 제약, 바이오, 소재 등(하류)으로 확장
 - 철강산업은 철광석 회사 또는 철광석을 보유한 철강회사를 인수하는 경우가 증가

중국 兩大 석유화학회사의 올라운드 플레이어 전략

- ▷ 에너지 산업을 통제했던 중국정부는 상류부문을 페트로차이나(Petrochina)에 하류부문을 시노펙(Sinopec)에 관할하게 했으나, 최근 두 회사는 비주력 부문까지 확장하면서 가치사슬의 올라운드 플레이어를 지향
- ▷ 시노펙은 개발탐사에 투자를 확대하여 상류부문을 강화
 - 2009년에는 5억 3,000억 배럴의 석유를 보유한 스위스 아닥스(Addax)社를 72억 달러에 인수
- ▷ 페트로차이나는 주력인 원유생산에서 정제 및 석유화학과 같은 하류부문을 강화하기 위하여 지분인수 및 M&A 등을 통해 해외 진출
 - 2009년 일본 닛폰오일의 지분을 인수함으로써 페트로차이나가 원유를 공급하고 일본공장에서 가공한 뒤 다시 중국으로 들여와 판매하는 방식을 취함

□ 나아가 원자재를 보유한 기업 혹은 시장 접근력을 보유한 기업을 인수하거나 제휴하여 가치사슬의 안정성을 높임

- 자원을 보유한 기업과의 합작투자를 통해 원자재 조달을 원활히 함
 - 중국의 철강업체 바오스틸(Baosteel)은 세계 3대 철광석 생산업체 중 하나인 브라질의 발레(Vale)와 합작해 브라질에 제철소를 건립
- 중국 등 주요 신흥시장에서 현지기업과 연합함으로써 안정적 수요시장을 확보
 - 세계 1위 화장품 업체인 로레알(佛)은 중국 로컬 화장품 회사인 샤오후스(小護士)를 인수하여 중국 내 전국체인망을 일거에 확보
 - 사우디아라비아의 국영 석유화학회사인 사빅(SABIC)은 중국의 시노펙과 공동투자하여 중국 텐진에 대형 석유화학 단지를 건설

□ 제품 판매 이후 서비스를 추가하여 수익을 장기화함으로써 안정적 매출과 수익 창출을 지향

- 경기 호불황에 따라 구매수요는 크게 변화하지만, 이미 구매한 제품의 서비스 수요는 호불황의 영향이 적다는 점을 활용
- 이는 일회적인 '거래형 사업' 방식을 넘어 판매 이후에도 고객과의 관계를 지속하며 매출과 이익을 발생시키는 '관계형 사업' 방식으로 변화를 의미
- ※ 거래형 사업이란 판매 시점에서 매출과 이익이 발행되고, 이후 부가가치를 창출할 수 있는 고객과의 관계유지가 없는 사업
- ※ 관계형 사업이란 고객에게 판매 이후 지속적인 서비스를 제공하며 부가가치를 더하는 사업

□ 정보전자, 건설, 중공업 등 다양한 산업에서 관계형 사업화가 진행

- 관계형 사업은 정보전자산업에서 가장 빠르게 확산

- 애플의 아이폰에서 사용 가능한 소프트웨어를 판매하는 앱스토어는 2009년 11월 현재 10만 개 이상의 소프트웨어와 20억 회 이상의 다운로드 횟수를 기록하며 아이폰의 가치를 극대화

전자업계의 서비스 결합 비즈니스

HP	통합출력관리서비스 (MPS: Managed Printing Service)
애플	앱스토어 (모바일 콘텐츠 오픈마켓)
	아이튠스 뮤직스토어(온라인 미디어 판매 서비스)
노키아	Ovi store(모바일 콘텐츠 오픈마켓)
	심비안 (스마트폰 OS)
RIM	블랙베리 앱 월드(모바일 콘텐츠 오픈마켓)
인텔	오포노 (모바일 운영체제)
IBM	로터스심포니 (블랙베리 탑재, 문서 작업 가능한 무료 오피스)

기술위주 하드웨어 업체에서 토탈 서비스 회사로 변신한 HP

▷ 2000년대 들어 서비스 부문을 꾸준히 강화

- 2001년 컨설팅, 아웃소싱 등을 담당하는 'HP 서비스' 조직을 신설하고, 최근 까지 37개의 서비스/소프트웨어 업체를 인수하면서 하드웨어 위주의 사업모델을 서비스 부문으로 확대

- 최신 프린터 기종에는 통합출력서비스를 제공하는 등 하드웨어 시장의 경쟁력을 서비스 시장으로 연계하는 전략으로 동 분야 1위를 차지

▷ 2008년 EDS 인수를 통해 하드웨어와 서비스를 포괄하는 회사로 변신

- EDS 인수로 IT 서비스 부문 매출이 170억 달러에서 390억 달러로 늘어나면서 해당 부문 매출이 540억 달러인 IBM에 필적하는 규모로 성장

- 서비스 부문 매출 비중은 2000년 15%에서 2009년 3/4분기 32%로 증가

- 건설업에서는 단순 시공의 부가가치가 낮아지면서 운영 서비스 사업을 강화
 - Vinci (佛, 세계1위), Hochtief(獨, 세계5위), ACS(스페인, 세계8위) 등 유럽의 건설사들은 운영사업이 수익의 주요 원천
 - 일본 5大 건설사(Kajima, Shimizu, Taisei, Obayashi, Takenaka)의 건설기술 내재화를 목적으로 하는 R&D 투자액을 1997년 대비 2006년에 절반 이하 수준으로 축소하고 기획, 운영, 금융관리 역량 향상에 초점
- 중공업에서도 판매 이후 차별적 서비스를 제공하기 위한 경쟁에 돌입
 - 현대중공업은 위성통신을 이용하여 굴삭기의 상태와 작업 이력을 실시간으로 파악하는 '하이메이트' 시스템을 개발하여 고장 여부 및 부품 교환시기 정보, 도난 방지 서비스 등에 활용

□ 관계형 사업은 후발기업이 쉽게 추격하기 힘든 비즈니스 모델

- 거래형 사업 방식은 원가, 품질 등을 기반으로 판매를 통해 성장하며, 이러한 사업방식에서는 후발기업이 경쟁력을 빠르게 강화
- 반면, 구미 선진기업은 관계형 사업방식으로 전환하여 판매 이후에도 지속적으로 수익을 창출

② 유기적 성장에서 M&A 성장으로 변화

□ 기업의 주된 성장방식이 유기적 성장(Organic Growth)에서 M&A를 통한 비유기적 성장(Inorganic Growth)으로 변화

- 최근 10년간 M&A 금액이 급격히 증가
 - 2008년 기준 글로벌 500大 기업의 최근 10년간(1999~2008년) M&A 관련 인수금액은 약 7조 달러로, 1998년 기준 500大 기업의 이전 10년간(1989~1998년) 규모인 약 2조 달러에 비해 2.5배 증가²¹⁾

- 선진기업과 후발 고성장 기업 모두에게 M&A는 일반화된 성장방식이며, 경우에 따라서는 M&A를 통하여 일거에 글로벌 초강자로 도약
- M&A가 한 번에 많은 비용이 요구되는 부담스러운 방식임에도 불구하고 필요한 사업, 역량 등을 보다 빠르게 확보하는 스피드의 중요성이 높아졌기 때문

대형 M&A로 일거에 글로벌 초강자로 등극: 보다폰

- ▷ 1999년 보다폰(英)이 만네스만(獨)에 1,071억 달러의 적대적 인수를 발표하면서 촉발된 인수합병 전쟁은 2000년 2월 1,800억 달러 규모의 우호적 인수합병으로 마무리
- ▷ 보다폰의 만네스만 인수는 영국과 독일 통신시장을 석권하려는 목적과 더불어, 글로벌 통신망을 통합해 네트워크 효율성을 극대화하려는 의도
 - 통신사업은 네트워크 접속지역이 확대되면 수익의 원천인 가입자 수가 증대되며, 동시에 통신설비 구매 시 교섭력이 높아져 구매비용을 최소화
- ▷ 글로벌 M&A를 통해서 해외의 접속지역을 확보하고 경쟁사의 시장 진입을 차단함으로써 지속성장의 기반을 마련

□ 선진기업은 빈번한 M&A로 노하우를 축적하고 있으며, 최근 신흥기업도 빠른 글로벌화를 위하여 M&A를 적극 활용

- 언제, 누가, 어떤 조건으로 매물로 등장할지 예측하기 어렵기 때문에 M&A 및 전략적 제휴에 능숙한 기업은 상시 전담조직을 구축하여 전략 시나리오별로 접근

21) Thomson One Banker, 1998년 500대 기업 기준 과거 10년간 M&A 규모, 2008년 500대 기업 기준 과거 10년간 M&A 규모

아르셀로미탈의 M&A 전담팀 상설 운영

- ▷ 2003년 전사 차원의 M&A 전담팀을 신설하고 CFO 산하의 상시조직으로 운영
 - 총 12명으로 구성(2007 기준)된 M&A 전담팀은 CFO인 아디티아 미탈(Aditya Mittal) 사장이 팀장을 겸직하고 팀원은 前職 투자은행가, 회계사, MBA 등 재무 경력자 등으로 구성
- ▷ 미탈 회장은 (1)기존 회사와의 시너지 극대화 가능성 (2)저원가 생산 가능성 (3)고부가가치 제품 생산력을 M&A의 3대 원칙으로 철저히 고수

M&A, 전략적 제휴 전담조직 사례

기업명	책임자		전담 조직
	직함	직급	
G E	CSO	부사장	사업개발팀
소 니	-	부사장	크리에이티브 센터
파나소닉	-	사 장	시스템 창조연구소
지멘스	CTO	사 장	지멘스 벤처 캐피탈
인 텔	-	사 장	인텔 캐피탈
바스프	-	사 장	BASF 벤처 캐피탈
듀 폰	CIO	부사장	신규사업 개발팀
P & G	-	부사장	Inno-Venture 그룹
나이키	-	부사장	신규사업 개발팀

- 선진기업은 M&A 원칙 등을 마련한 것은 물론 피인수기업의 지리적, 문화적 특성까지 고려하는 수준
 - 빈치, 테스코 등은 피인수기업의 기업문화를 배려하는 지금까지의 본사 정책으로 인하여 피인수기업의 거부감을 최소화
- 중국, 인도 등의 기업은 자사보다 규모가 큰 선진기업도 적극적으로 M&A하는 등 글로벌 경기침체 중에도 M&A가 성장세

- 연산 500만 톤(세계 56위)의 타타스틸은 2007년 연산 1,900만 톤(세계 9위)의 조강생산능력을 가진 코러스(英)를 121억 달러에 인수함으로써 세계 5위의 철강회사로 도약

③ 강자 간 연합을 통한 동반 성장

- 기업의 독자적인 행보에 따른 리스크를 줄이기 위하여 필요한 역량을 외부와 네트워킹하여 조달
 - 시장을 독식하겠다는 'Winner takes all'에서 상위기업 간 다양한 방식으로 연합하는 'Winners take all' 방식을 추구
 - “이제 혼자서만 크다고 결과를 얻고 성공할 수 있는 시대는 지났다” (라이트 호퍼, BMW 사장)
 - 기술의 빠른 진화, 기술과 산업의 융복합화, 소비자 니즈의 빠른 변화 등으로 인하여 개별 기업이 필요한 역량을 자체 개발 및 확보하는 데 리스크가 증가

크라이슬러와 피아트와 수평적 제휴

- ▷ 2009년 경영위기 속에서 크라이슬러는 피아트와 기술과 지분을 맞바꾸는 전략적 제휴를 체결함으로써 비용절감 및 경쟁력 제고를 동시에 추구
 - 피아트는 크라이슬러에 엔진 및 트랜스미션 기술, 생산 플랫폼을 제공하여 친환경 소형차 생산을 돕는 대신, 현금지급 없이 크라이슬러 지분 35%를 취득하고 북미 유통망을 공유해 북미지역 확장의 토대를 구축
 - 크라이슬러는 별도의 투자 없이 친환경 기술에 대한 정부의 자금지원 조건을 만족시키면서 경쟁력 있는 신제품 생산능력과 규모의 경제를 확보할 수 있게 되었으며, 비용절감 효과도 30억 달러 이상이 될 것으로 전망

(자료 : Fiat Nears Stake in Chrysler That Could Lead to Takeover (2009. 1. 20.). *Wall Street Journal*.)

- 동종업체 간뿐만 아니라 이(異)업종 간에도 부족한 부분은 보완하고 필요한 것은 얻는 성장방식을 선택
 - 동종의 경쟁업체 간 다양한 사업부문 중 어느 부문에서는 협력, 다른 부문에서는 경쟁하고 있는 '한 손으로 악수하고 다른 한 손은 주먹을 쥐고 있는' 상황이 속출
 - BMW는 폭스바겐, 피아트의 프리미엄급 제품 라인 확장에 맞대응하여 중소형 시장을 강화를 목적으로 푸조와 함께 1400cc, 1600cc급 엔진을 공동 개발, BMW의 미니와 푸조의 207 모델에 각각 적용
 - 이업종의 상위기업 간에 각각의 기술, 디자인, 브랜드, 마케팅 역량 등을 결합시켜 전혀 새로운 제품, 감성, 비즈니스 모델을 창조함으로써 이전까지 소비자들이 느끼지 못했던 가치를 제공
 - 휴대폰 업계에서는 아르마니폰, 프라다폰, 듀폰폰 등 명품 패션업계의 이미지를 차용

나이키와 애플의 만남 = 나이키 플러스(NIKE+)

- ▷ 운동화에 아이팟과 연동되는 나이키플러스 칩을 장착하면 운동 시간, 속도, 칼로리소모량 등이 아이팟에 저장
- ▷ 나이키플러스닷컴(nikeplus.com)에 접속하여 자신의 운동 이력을 확인할 수 있고 사이트 회원 간 기록이 공유되어 경쟁적인 러닝을 즐길 수 있음
- ▷ 전 세계 사용자가 28만 명을 넘었고 인터넷에서 이미 거대한 커뮤니티를 형성

- 특히, 자동차, 유통, 건설 등 많은 산업에서 IT화가 진행됨에 따라 IT를 중심으로 이업종 간 제휴가 활발히 전개

- 재규어와 애플이 공동개발하여 재규어 FX에 탑재한 원통형 기어변속기는 평상시에는 숨어 있다가 운전자가 탑승하면 자동으로 튀어나오는 전형적인 애플식 디자인



자동차-IT업체 간 제휴 현황

자동차업체	IT 업체	제휴 내용
포드	MS	Sync(차량과 휴대폰을 연동한 인포테인먼트 시스템)
	소니	차량용 정보단말기 공동개발
BMW	구글	커넥티드 드라이브(네비게이션에 검색기능을 도입)
	인텔	모바일 오피스 카(PC, 팩스 등 업무기능을 갖춘 차)
피아트	MS	블루&미(블루투스를 활용해 차량과 휴대폰 간 연동) 에코드라이브(운전성향을 분석하여 경제적 운전 유도)
재규어	애플	Driver Selection(애플이 디자인한 다이얼형 변속기)
현대기아차	MS	차량용 인포테인먼트 시스템 공동개발
	인피니언	자동차 맞춤형 반도체 공동개발

- 업계의 강자가 가진 우월적 시장지위와 시장신뢰를 활용하여 후발업체가 모방하기 힘든 전략적 제휴 네트워크를 형성

강자가 가진 제휴 네트워크 우위: 제약산업

- ▷ 제약산업과 같은 지식산업은 거래 당사자 간 정보비대칭에 의한 '기회주의적 행동(Opportunistic Behavior)'을 염려하기 때문에 협력관계 확보가 어려움
 - 무형자산인 제약기술은 기술을 공개하기 이전에는 거래 상대방이 자산가치를 합리적으로 평가할 수 없으며, 기술이 공개되는 순간 자산가치가 사실상 '0'에 수렴하기 때문에 기존의 신뢰가 거래 성사에 결정적 영향
- ▷ 지금까지 '기업명성'을 확보한 선진기업들은 후발기업과 비교해 '기회주의적 행동'에 대한 우려가 적기 때문에 제휴네트워크 구축에 유리

(3) 성장자금 조달: 매각 & 차별적 원가경쟁력

□ 성장을 위한 내부 자금은 기존 사업의 매각과 원가경쟁력을 통해 마련

- 기존 사업 중 비주력 사업 또는 시너지가 적은 사업의 '매각'을 지속함으로써 새로운 성장 동력의 자금을 마련
- 원가의 우위가 잉여자금 확보의 원천으로 작용, 원가경쟁력에서 탁월한 역량을 확보하고 투자도 지속

① 꼬리를 잘라가며 성장자원 마련

□ 기업 '인수'를 통하여 성장하는 기업은 지속적인 '매각' 또한 중시

- 글로벌 500대 기업의 경우, 1999~2008년간 누적 매각 금액이 누적 인수 금액의 58% 수준²²⁾
- 이는 1989~1998년간 누적 인수 금액 대비 누적 매각 금액 비율인 47%보다 증가한 수치

□ '사는 기술보다 파는 기술에' 초점

- 매각의 기준은 수익을 못 내는 사업이 아니라 자사보다는 다른 회사에서 더 높은 가치를 창출할 수 있는 사업
- GE는 NBC유니버설이 흑자를 유지하고 있음에도 불구하고 주력인 인프라 사업을 강화하기 위해 미디어 사업에서의 철수를 결정하고 매각
- 많은 기업의 경우 수익성이 견디지 못할 정도로 악화되어서야 헐값에 매각

22) Thomson One Banker, 기업 간 내부거래와 조인트 벤처 제외

- 기업의 비전과 핵심 역량에 따라 선제적으로 매각함으로써 유리한 협상을 이끌어냄
- 캐논은 시장성이 유망하더라도 자사의 핵심 기술역량과 연관성이 낮은 7개 사업을 매각하고 복사기, 프린터 등 인 이미징 역량을 활용 가능한 5大 사업으로 적극 진출

에온(獨)의 대규모 매각을 통한 M&A 성장

- ▷ 2000년 VEBA社와 VIAG社의 합병으로 탄생한 에온(E.ON)은 공격적 M&A로 단숨에 전력가스 부문 세계 1위에 등극
- ▷ 2000~2005년 동안 유럽의 전력 및 가스 업체를 대상으로 10여 건, 총 666억 달러 규모에 이르는 인수를 단행
- ▷ 같은 기간 동안 통신, 화학약품 산업 등 비주력 사업의 매각은 인수보다 오히려 많은 규모인 22건, 총 854억 달러 규모
- ▷ 300억 유로의 자금이 있는 것으로 알려진 에온은 막대한 자금력을 동원하여 지속적으로 M&A를 추진할 것임을 발표

- 미래에 대한 불확실성이 증가하여 기업들이 다양한 부문에 분산 투자하는 옵션식 투자가 늘어나면서 '파는 기술'이 더욱 중요시되는 추세

② 원가경쟁력을 통한 성장자금 조달

□ 선진기업은 생산공정에서 기술력을 기반으로 한 '모방하기 힘든' 원가경쟁력을 성장자금 마련의 기초로 활용

- 각종 비용절감을 통하여 단기적으로 효과를 낼 수 있는 '관리 기반'의 원가경쟁력은 기업의 근본적 경쟁력 강화에는 효과가 적고 후발기업도 모방 가능

- 고성장 기업은 중장기적 노력과 투자를 통하여 '기술 기반'의 원가경쟁력을 보유하여 소비자로부터 선택을 받거나 물량 수주에서 우위를 유지
 - 고객이 유통업체를 거치지 않고 직접 주문하는 델의 '다이렉트 모델'은 비즈니스 모델 자체가 경쟁력이 아니라 셀 생산 방식에서의 수많은 공정혁신이 '모방하기 힘든' 경쟁력

- 원가를 낮출 수 있는 공법, 공정기술 개발은 제조업체의 변하지 않는 성장 원천으로 작용
 - 삼성중공업은 2001년 메가블록(3000t급), 2006년 기가블록(5000t급), 2007년 테라블록(10,000t급) 순으로 블록 크기를 늘려 생산 효율 증대
 - PSA 푸조시트로엥그룹은 푸조 307/407/607과 시트로엥 C4/C5/C6 간에 각각 플랫폼을 공유해 제품개발 및 부품조달 비용을 최소화

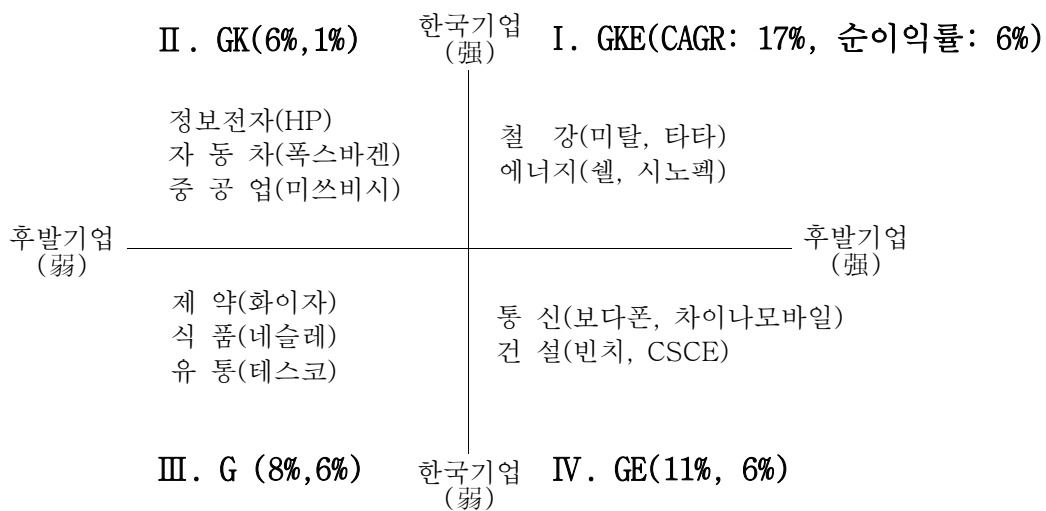
- 생산공정에서의 원가경쟁력 향상뿐만 아니라 R&D 투자의 효율성 극대화, 현지화 등 다양한 부문에서 원가경쟁력을 향상
 - 장기간의 투자를 통해 축적된 원가경쟁력은 후발기업에 진입장벽으로 작용
 - 제약산업은 신약후보 물질의 상용화 성공 확률이 0.01% 수준이며, 상용화에도 10년 이상이 소모, 선진 제약업체들이 오랜 기간 축적한 상용화 실패 데이터베이스를 통한 R&D 투자 효율성은 후발기업이 모방하기 어려움

 - 해외 현지 공급업체 육성, 공급업체에 대한 역량강화 지원 등을 함으로써 기업 내부뿐만 아니라 가치사슬 전반의 원가경쟁력을 향상
 - P&G는 주요 공급업체들의 역량 향상을 위해 트레이닝 프로그램을 실시하고 매년 정량적, 정성적 평가에 따라 다양한 혜택을 제공

III. 유형별 선진기업의 성장전략

- 한국기업의 전략적 경쟁 상황을 기준으로 10개 산업에서 선진기업 및 고성장 기업의 최근 성장전략을 분석하고 산업별 시사점을 도출
 - 산업별 해외 고성장 기업의 성장전략이 한국기업에게 제공하는 시사점은 한국기업의 글로벌 위상에 따라 다르다는 것을 고려
 - 선진기업을 이미 추격(Catch-up)한 산업과 아닌 산업, 후발기업이 대등한 수준으로 추격한 산업과 아닌 산업은 지향하는 전략에 차이²³⁾
 - 본 연구에서는 산업별 한국기업의 위치를 '선진기업을 추격 중인 산업인지 혹은 추격이 끝났는지(한국기업의 역량)'와 '후발기업이 대등한 수준으로 추격한 산업인지 혹은 격차가 여전히 있는지(후발기업의 추격 수준)'로 구분
 - '한국기업의 역량'과 '후발기업의 추격 수준'은 글로벌 500대 기업에 포함되어 있는지 여부를 사용

주요 산업에서 한국기업의 위치 유형화



주: 1) 강약 기준은 글로벌 500 포함 여부
 2) 금융위기 이후 금융기업 실적 및 순위의 변동으로 인하여 금융업 제외
 3) G:Global, K:Korea, E:Emerging
 자료: Thomson One Banker

23) 신장섭, 장하준 (2004). 『주식회사 한국의 구조조정』. 파주: 창비.; Gerschenkron, A. (1962). *Economic Backwardness in Historical Perspective*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

한국기업의 경쟁 위치에 따른 유형별 특징

- **유형 I(GKE형):** 500大 기업에 글로벌 선진기업(G)뿐만 아니라 한국기업(K)과 후발기업(E)이 모두 포함되어 있어 한국기업이 선진기업, 후발기업 모두와 경쟁해야 하는 영역
 - 전후방산업으로 연관효과가 큰 기간산업들(철강, 에너지)을 포함하고 있어 한국기업과 후발기업 모두 정부의 적극적인 지원과 육성을 통해 성장
 - 후발기업의 고속성장에 기인하여 유형I에 속한 기업의 1999~2008년 CAGR(Compound Annual Growth Rate)은 17%, 평균 순이익률은 6%
 - 핵심 기술이 설비에 내재된(embedded) 경우가 많아 기술력이 부족한 후발기업도 정부의 자금 지원으로 선진국에서 설비를 도입한 뒤 사업을 시작해 단기간에 선두그룹으로의 진입을 달성
 - 최근 10년간 각국 정부가 국영회사의 민영화를 추진하고 시장개방이 가속화되고 있어 글로벌 경쟁이 심화되는 양상
- **유형 II(GK형):** 선진 글로벌 기업(G)을 한국기업(K)이 추격하였으나 후발기업은 아직 500大 기업에 진입하지 못해 주로 글로벌 기업과의 경쟁이 치열한 유형
 - 기술 및 소프트 경쟁력에 기반한 글로벌 경쟁이 치열한 산업(전자, 자동차, 조선)을 포함하고 있어 장기간에 축적된 내부역량이 성장의 원천
 - 처음에는 낮은 원가경쟁력을 바탕으로 주로 단순조립을 통해 수익을 창출하다가 점차 기술력을 축적하면서 차별화의 여지가 많은 영역에서 부가가치를 창출하는 방식이 보편적
 - 선진기업 간 치열한 경쟁으로 인해 수익성이 낮은 유형II는 1999~2008년 CAGR이 6%, 평균 순이익률은 1% 수준
 - 한국기업은 단순 조립가공, OEM 생산 등을 통해 꾸준히 기술력과 소프트 경쟁력을 축적하고 해외 수출로 규모를 확장하여 선두그룹으로 도약

- 후발국 기업의 경우, 아직까지는 한국기업과의 기술력에 격차가 있으나 저렴한 노동력과 내수시장을 무기로 급성장 중
- 유형 III(G형): 선진 글로벌 기업(G)이 독보적인 지위를 차지하고 한국기업 및 후발기업이 진입하지 못하고 있는 유형
- 역사가 긴 산업들(제약, 식품, 유통)로 구성되어 산업 초기부터 참여한 선진기업의 연구개발(제약) 및 현지화 역량(식품, 유통)이 탁월
 - 화이자(제약, 1849년 창업), 네슬레(식품, 1866년 창업) 등 산업 태동기에 출발한 기업들이 100년 이상 글로벌 선도기업의 위치를 점유
 - 고성장하는 후발기업이 포함되어 있지 않음에도 유형III은 1999~2008년 기간 동안 CAGR이 8%, 평균 순이익률은 6%로 양호
 - 한국기업과 후발기업은 선진기업과 대등한 경쟁력을 갖추기 못하고 내수 시장 위주로 운영 중
 - 한국기업 및 후발기업의 글로벌 시장 점유율은 1%에도 미치지 못함
 - 운영역량을 축적할 수 있는 업력이 필수적이기 때문에 신흥국 기업 고유의 'Catch-Up 모델'이 실효를 거두지 못했다는 평가
- 유형 IV(GE형): 한국기업이 글로벌 선두권으로 성장을 못하고 있는 사이 선진 글로벌 기업(G)과 후발기업(E)이 경쟁하고 있는 영역
- 사회 인프라 산업(통신, 건설)이기 때문에 외국기업에 대한 제도적, 사회적 진입규제가 존재하므로 주로 로컬기업 간 경쟁이 이루어지며 내수시장이 성장의 원천
 - 고성장하는 후발기업이 포함되어 있는 유형IV의 1999~2008년 기간 동안 CAGR은 11%, 평균 순이익률은 6%로 높은 성장을 보임
 - 후발기업은 정부의 보호정책 및 대규모 내수시장을 기반으로 빠르게 성장할 뿐 아니라, 자국 시장에 진출하려는 선진기업과의 제휴를 통해 기술력을 축적한 뒤 글로벌 시장으로 역진출을 모색

- 한국기업은 내수시장이 성숙기에 접어들면서 새로운 시장 진출이 필요
 - 기술과 자본이 부족한 개도국이 해외기업에 제휴나 합작 등을 전제로 개방하거나 선진국이 경쟁환경 조성을 위해 부분적으로 개방하는 시장이 기회로 작용

□ 글로벌 500大 기업 중 10개 주요 산업에 속한 50개 기업을 대상으로 유형별 성장전략을 분석

- 유형 II, III은 선진기업의 성장전략에 대하여, 유형 I, IV는 선진기업과 더불어 후발기업의 성장전략에 대하여 분석²⁴⁾
- 단, 동일 유형 내에서도 업의 본질적 특성이 다른 경우는 구분하여 성장 전략을 분석²⁵⁾

글로벌 500大 기업 내 후발기업

글로벌 500大 기업 내 후발(BRICs)기업			글로벌 500大 기업 내 후발(BRICs)기업		
기업명	유형	산업	기업명	유형	산업
Petroleo Brasileiro (브)	I	에너지	Bharat Petroleum (인)	I	에너지
중국교통건설 (중)	IV	건설	Hindustan Petroleum (인)	I	에너지
중국철도건설 (중)	IV	건설	Oil & Natural Gas (인)	I	에너지
페트로차이나 (중)	I	에너지	타타스틸 (인)	I	철강
중국석유화학 (중)	I	에너지	Lukoil (러)	I	에너지
바오스틸 (중)	I	철강	Rosneft Oil Ojsc (러)	I	에너지
차이나유니콤 (중)	IV	통신	Gazprom Neft (러)	I	에너지
차이나 텔레콤 (중)	IV	통신	Surgutneftegaz (러)	I	에너지
인디안 오일 (인)	I	에너지	Severstal (러)	I	철강
Reliance Industries (인)	I	에너지			

주: 지주회사, 금융사 제외
 자료: Thomson One Banker

24) 2008년 글로벌 500大 기업 중 산업별로 5개씩 총 50개 기업을 대상으로 하였으며 선진기업의 경우 매출과 연평균 성장률(CAGR)이 1~5위 기업 중 선정, 후발기업은 연평균 성장률 10% 이상
 25) 예를 들어, 유형 III의 경우, 소수의 혁신적 신약이 매출을 견인하는 제약산업과 해외 현지에서 다양한 제품으로 매출을 발생시키는 유통, 식품은 업의 성격과 성장방식이 다름

(1) 유형 I : GKE형

- 산업유형: 수급형 산업 (철강, 에너지)
- 전략 키워드: 교섭력 극대화
 - 선진기업: 교섭력 강화를 위한 '규모확대 성장전략'에서 안정적 자원 조달과 수요처 확보를 위한 '수직통합 성장전략'으로 전환
 - 후발기업: 단기간에 선두기업을 따라잡기 위해 정부지원을 바탕으로 규모확대와 수직통합을 동시에 추구
- 사례기업: 아르셀로미탈, 에온 등 10개사

수급형 산업의 특징

- 수급형 산업이란 제품의 종류별로 규격이 정해져 있어 제품 차별화보다는 시장의 수요와 공급 변화에 따라 매출과 이익이 결정되는 산업
 - 에너지, 철강 등과 같은 거대 장치산업이 대표적
 - 타 산업에서 필수적인 에너지源, 소재 등을 제공하기 때문에 산업 전반의 호불황에 따른 수급 변동성이 큼
 - 특히 금번 글로벌 경기침체는 이전 불황보다 길게 지속될 가능성이 높고 원자재 가격의 변동 폭은 커져 수급 변동의 영향이 커질 전망
- 경기의 호불황에 따라 급격히 성장 혹은 쇠퇴하는 경우가 많아 수요변동에 대한 대응력이 중요
 - 사업의 안정성을 높이기 위하여 원자재의 자급률을 높이거나 수요처를 확보하는 것이 필요
 - 공급처와 수요처가 제한적이기 때문에 전후방산업에 대한 협상력을 강화하는 것이 수익에 크게 영향

- 일반적으로 원자재가 매출에서 차지하는 비중이 높아 협상력을 바탕으로 원자재를 저가에 조달하는 것이 기본적 지향점

철강산업에서의 성장전략

- 철강산업에서는 호황기였던 2000년대 중반까지 M&A를 통해 규모의 경제를 추구함으로써 전후방산업에 대한 교섭력 강화를 지향
 - 1990년 후반부터 2007년까지 철강산업의 최대 이슈는 업계 상위 기업 간 대형 M&A
 - 이로 인하여 1994년 10大 철강사의 생산 비중이 20.6%에서 2008년 28.3%로 증가

세계 10大 철강기업의 변화

(단위 : 백만 M/T, %)

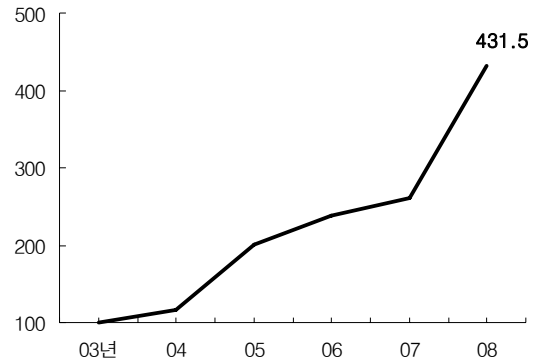
순위	1994		2001		2005		2008	
	업체명	조강 생산	업체명	조강 생산	업체명	조강 생산	업체명	조강 생산
1	신일본제철	25.5	포스코	27.8	미탈스틸	49.9	아르셀로미탈	103.3
2	포스코	22.1	신일본제철	25.8	아르셀로	46.7	신일본제철	37.5
3	위지노르	18.5	아베드그룹	23.4	신일본제철	32.9	바오스틸	35.4
4	브리티시스틸	12.9	위지노르	20.1	포스코	31.4	포스코	34.7
5	NKK	10.9	LNM 그룹	19.2	JFE 스틸	29.6	허베이스틸	33.3
6	티센	10.7	상하이바오강	19.1	상하이바오강	22.7	JFE	33.0
7	US 스틸	10.6	코러스	17.7	US 스틸	19.3	우한스틸	27.7
8	Riva	10.3	TKS	16.5	뉴코	18.5	타타스틸	24.4
9	스미토모	10.1	Riva	15.0	코러스	18.2	장쑤샤강	23.3
10	바오스틸	10.1	NKK	13.1	Riva	17.5	US 스틸	23.2
10大 기업 평균		14.8		19.8		28.7		37.6
10大 기업 비중		20.6		23.3		25.4		28.3

자료: World Steel Association <<http://www.worldsteel.org>>

- 이는 철강제품에서 원재료 가격이 차지하는 비중이 높아 가치사슬 내에서 협상력이 수익에 중요한 역할을 하기 때문

- 후방산업인 철광석산업은 상위 3개사의 집중도가 74% 수준으로 과점 상태
- 이에 따라 철강석의 가격상승은 2003년=100을 기준으로 2008년에는 431.5까지 상승

<철광석 가격변동>



- 전방산업인 자동차, 조선 역시 산업집중도가 높아 철강업체의 협상력은 전반적으로 취약한 편

철강산업의 취약한 협상력: 곤쇼크

- 1999년 닛산자동차의 위기 속에서 CEO로 취임한 카를로스 곤은 '닛산재생계획'을 발표하면서 "향후 닛산자동차의 구매비용을 20% 줄일 것이니 철강업체 등은 이에 적극 협조하기 바람"이라며 납품가 인하를 요구
- 고부가가치 자동차용 강판을 주력 시장으로 하는 신일본제철이 닛산자동차 생산에 필요한 강판 중 60%를 납품하는 조건으로 납품가격 20% 인하를 수용
- 이로 인하여 일본 내 철강업체 간의 협조체제가 붕괴되면서 2000년대 초반가와사키제철과 NKK가 합병되어 JFE 철강이 탄생

□ 2000년 후반 들어 철강산업의 전략적 지향점이 규모의 경제에서 가치사슬의 수직통합으로 변화

- 중국을 중심으로 한 설비 증설로 인하여 공급과잉이 우려됨에 따라 설비 증설에 따른 리스크가 높아짐

- 철강 시장조사 기관인 WSD은 중국의 철강 소비 대비 설비능력이 2008년 22.5% 과잉상태라고 분석
 - 원자재인 철광석과 원료탄 등의 가격 불안정을 경감시키고, 안정적 조달을 위하여 수직 계열화의 필요성이 증가
 - 원재료의 안정적 조달을 위해 해외 개발투자 확대, 종합상사와의 연계, 광산보유 철강사 인수 등이 활발이 전개
 - 신일철과 JFE 철강은 미쓰이 물산 등 일본계 종합상사와 연계를 강화하여 안정적 공급기반을 확보하는 전략 추진
- 반면 후발기업은 M&A를 통하여 규모의 확대와 가치사슬의 수직통합을 동시에 추구
- 단기간에 규모의 경제를 달성하고 안정적인 원자재 공급망을 확보해 글로벌 시장으로 진출하겠다는 의도
 - 중국 철강업체는 철강 소비와 생산에서 모두 1위인 자국 정부의 재정 지원하에 원자재 확보를 위한 투자 지속
 - BRICs 등 개도국 경제의 지속적인 고도성장과 증시 활황에 따른 해외자금 유입으로 인해 자금력이 풍부해진 것도 영향

에너지 산업에서의 성장전략

- 석유, 전력, 가스 등 에너지 산업²⁶⁾에서도 가치사슬의 상하류로 사업영역을 확장하면서 수급 변동성의 영향을 최소화하는 수직통합형 성장전략이 확산
- 석유산업의 경우 탐사, 개발 업체는 화학산업으로 확장하면서 부가가치를 더하는 방향으로, 화학업체는 탐사·개발사업(상류) 및 제약, 바이오, 소재 등(하류)으로 확장

26) 에너지 산업이란 1차 자원을 탐사·개발한 후 이를 다시 정제·가공하기까지의 모든 산업을 총칭하며 본 연구에서는 석유 관련 산업을 중심으로 분석

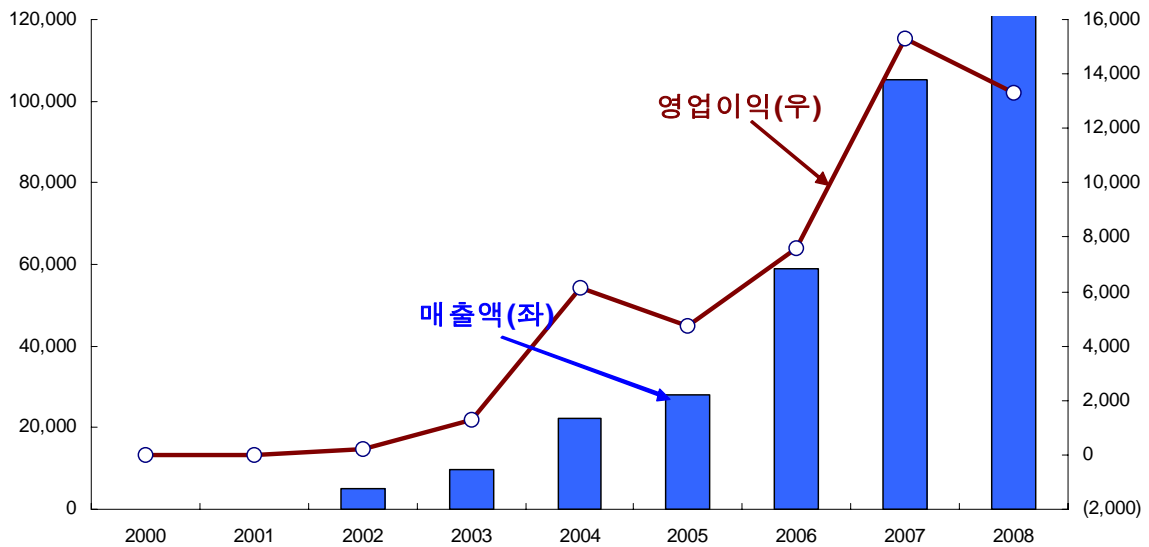
- 사우디아라비아의 국영회사 아람코(Aramco)는 다우케미컬과 합작으로 200억 달러를 투자해 기존의 정유설비를 석유화학 단지로 확장
 - 셸(Shell)은 1999년에서 2006년 기간 동안 화학부문 투자는 15%에서 3%로 줄인 반면, 탐사·개발 부문은 57%에서 69%로 늘림
-
- 수직통합형 성장방식은 자원을 보유한 중동기업 또는 주요 수요자인 중국 기업과의 조인트 벤처나 복합단지 조성 방식으로 추진
 - 엑슨모빌은 중국 푸젠 성에 2009년 완공예정인 복합단지에 푸젠 성 정부, 시노펙, 아람코 등과 공동 투자(지분율 25%)
-
- 중국 등의 후발 석유화학 기업도 가치사슬의 상하류를 통합하는 방향으로 성장

(사례) 아르셀로미탈: 규모 확대 이후 가치사슬의 수직통합 지향

- 아르셀로미탈은 1978년 창업한 이래 고로를 하나도 짓지 않고 거듭된 M&A만으로 글로벌 철강 1위를 달성
 - 1978년 인도네시아의 부도난 철강회사를 인수한 이래 '부실 철강사 인수 → 우량 철강사 인수 → 가치사슬 수직통합형 인수'를 하며 초고속 성장
 - 2008년 1,184억 달러의 매출과 1억 톤 이상의 조강 생산량을 기록하면서 2위 신일본체철과 매출과 생산량 측면에서 약 2.5배의 격차를 벌임

미탈의 매출액과 영업이익 현황

(단위: 백만 달러)



자료: Thomson One Banker

- 1990년대 후반까지는 주로 남미 등의 부실 철강업체를 저가에 인수하고 경영정상화를 시켜 기업가치를 높이는 방식으로 성장
 - 주로 부실 국영업체를 M&A하면서 해당 정부에 고용승계를 약속하고 낮은 가격에 인수, 이후 경영혁신을 통하여 수익 창출

- 1989년 가동률 30%에 하루 적자 100만 달러인 트리니다드 토바고의 국영 철강회사 이스콧(Iscot)을 인수하여 2년 만에 흑자로 전환
 - 1992년 인수당시 적자였던 멕시코의 국영 시발사(Sibalsa)를 인수하여 1년 만에 흑자 전환
- 1990년대 중국의 경제개발이 가속화되면서 급증한 철강 수요가 인수 기업의 수익발생에 큰 역할
 - 1992년 카자흐스탄의 국영 철강회사 카르멧(Karmet)을 인수한 이후 중국발 철강가격 상승으로 1년 만에 9,000만 달러의 순익을 기록
- 생산성이 개선되지 않거나 노조가 무리한 요구를 하는 경우에는 과감히 공장을 폐쇄하고 철수
 - 1996년 인수한 아일랜드 제철소는 5년 만에 철수
- 2000년대 들어서는 우량 철강회사를 M&A하는 방식으로 전환하여 규모의 경제를 본격화
- 1997년 지주회사인 ‘이스콧 인터내셔널’을 설립하여 뉴욕과 암스테르담 주식시장에 상장함으로써 대규모 자본을 확보하고 대형 M&A를 추진
 - 2004년 미국 내 2위 철강업체였던 ISG(美)를 인수하여 세계 1위 철강업체로 등극
- 2006년에는 미탈보다 생산품목 및 수익성에서 우위에 있던 당시 세계 2위 철강업체 아르셀로(룩셈부르크)마저 인수하여 아르셀로미탈(ArcelorMittal)로 사명을 변경
 - 헤지펀드를 이용하여 최대한 많은 주식을 끌어 모으는 한편, 시가가 높은 미탈의 주식과 상호교환하는 방법으로 인수를 성공
- 아르셀로 인수 이후 대형 철강업체의 M&A를 자제하고 전후방산업에 대한 투자에 집중하여 원료-생산-수송의 수직통합을 지향

- 전방산업에 대한 교섭력을 높이고 변동성이 커지는 원자재 가격에 대응력을 높이기 위함
 - 광산업체에 직접 투자하거나 광산을 소유한 철강업체를 중심으로 투자
 - 철광석의 경우 2008년 이미 45%에 이르는 자체 조달 비중을 2015년까지 75~85%로 끌어올릴 계획
 - 2008년 6억 5,000만 달러에 세베나야(러)로부터 광산과 부두시설 등을 매입했으며, 니켈과 망간 생산업체인 에라메트(佛) 인수를 추진 중
 - 2009년 락시미 미탈 CEO는 글로벌 경기침체의 와중에서도 리베리아의 철광석 투자 등 수직통합 전략은 변함없이 추진할 것을 분명히 함
 - 유통부문에서도 규모의 경제를 추구함으로써 수직통합을 바탕으로 한 생산성 향상을 도모
 - 2007년 영국의 철강유통업체인 NSD, 아르헨티나의 최대 철강유통업체인 Majdalani를 잇따라 인수
- 글로벌 경기침체로 인하여 신규투자가 잠시 중단되었으나 중장기적으로 아시아 지역의 생산규모는 확대될 예정(락시미 미탈, 미탈 CEO 2009.9.29)
- 이미 동유럽(노바 헛社), 서유럽(아르셀로社), 북미(ISG社) 등에서는 상당부분 거점을 확보한 상황이기 때문에 아시아에 대한 투자는 증가할 전망

(2) 유형 II: GK형

- 산업유형: 맞춤형 (정보전자, 자동차, 조선)
- 전략 키워드: 쏠 시장 맞춤 대응(유니버설 플레이어화)
 - ① 모든 고객군을 아우르는 포괄적 제품 포트폴리오
 - ② 서비스와의 결합을 통한 매출과 수익의 장기화 지향
 - ③ 지속적인 공정기술 혁신을 통한 원가경쟁력
- 사례 기업: HP, 폭스바겐 등 15개사

맞춤형 산업의 특징

- 맞춤형 산업이란 다양한 고객 니즈가 존재하는 시장에서 특정 니즈를 가진 고객집단별로 최적화된 제품을 출시하여 전체 시장 점유율을 높여 나가는 산업
 - 정보전자, 자동차, 조선 산업과 같은 수출지향 산업이 대표적
 - 품질, 가격 등 다양한 가치요소들을 고객군의 특성에 맞게 구성하는 능력이 기업의 경쟁력을 결정
 - 첨단 고부가가치 제품의 생산을 위한 기술력뿐 아니라 저가형 제품에서 이윤을 확보할 수 있는 효율적 생산 능력까지, 다양한 고객군을 모두 공략할 수 있는 능력이 중요

정보전자산업의 성장전략

- 정보전자산업에서는 미국기업이 1970년대 들어 경쟁력이 약해지고 1980년대부터 일본기업이 독식하다가 1990년 후반부터 한국, 대만 기업이 약진
 - RCA, 필코 등 미국기업은 라디오와 같은 제품으로 고성장을 누리다 금융 등 비관련 다각화를 시도하면서 1980년대 이후 기술 우위를 상실

- 파나소닉, 소니, 히타치 등 일본기업은 1960년대 후반부터 선진기업과의 합작을 통해 기술 격차를 줄이고 OEM을 통해 규모의 경제를 갖추다가 1, 2차 오일쇼크를 겪으면서 가격 대비 높은 품질을 무기로 미국기업을 역전
 - 한국 등의 후발기업들이 1990년대 후반 디지털 전환기를 기점으로 약진하기 시작
 - 아날로그 기술에서 디지털 기술로의 전환은 한국, 대만 등의 후발기업들이 새로운 출발선상에서 일본기업과 경쟁을 시작하는 기회를 제공
- 성장동력이 「원가 및 품질 경쟁력」 → 「브랜드 및 디자인 경쟁력」 → 「토털 서비스 경쟁력」으로 변화 중
- 최근 선진 정보전자 기업은 제조한 물건과 이의 활용을 극대화할 수 있는 솔루션을 결합하여 새로운 서비스 수익원을 창출
 - 자체적인 서비스 솔루션을 개발하는 대신 외부 서비스 기업을 인수해 HW 기업에서 토털 솔루션 업체로 변신하는 사례도 빈번
 - 정보전자산업의 최선두 기업이던 IBM, HP 등은 2002년 PwC, 2008년 EDS를 각각 인수하면서 IT 서비스 기업으로 전향
 - 제품이 서비스와 결합하면서 동일한 제품으로 다양한 고객군에 맞춤형 가치를 제공하는 것이 가능
 - 단순히 HW만을 저렴하게 구매하기를 원하는 고객과 IT 부서의 아웃소싱을 원하는 고객의 차별적 요구를 동시에 수용
 - 단품 판매 수익을 넘어 소비자의 니즈를 원 스톱으로 해결하는 서비스를 통해 장기적인 서비스 수익을 창출하고 이를 바탕으로 단품 판매도 촉진하는 선순환 구조를 추구

- 이러한 변화의 원인은 제조 자체의 부가가치가 낮아지고 대형 유통업체의 협상력이 강해져 제조만으로는 성장과 수익에 한계가 있기 때문
- 일부 기업은 저렴한 인건비를 보유한 중국기업과 대등하게 경쟁하기 어려운 상황을 극복하고자, 디자인 등 상품기획 단계에 보유 역량을 집중
 - 애플은 대부분의 제조공정을 홍하이(대만)로 이전하고, 강점을 보유한 상품기획 단계에만 진력

자동차산업의 성장전략

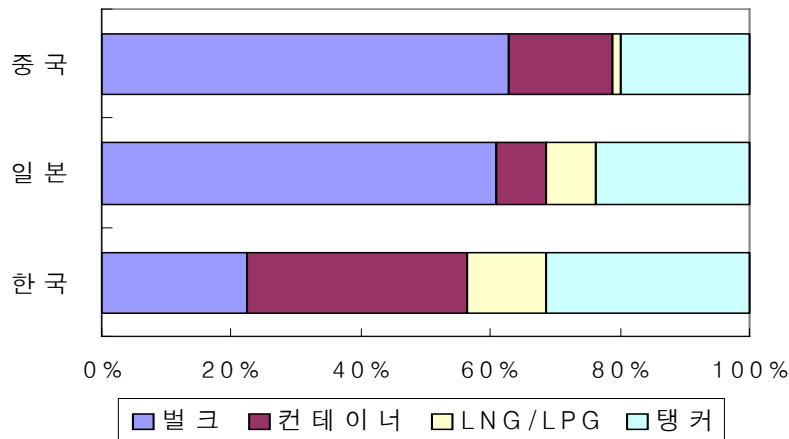
- 자동차산업은 1910년대부터 1970년대까지 미국이 최대 생산국이었으나 오일 쇼크 이후 일본이 1위로 부상, 이후 한국기업이 경쟁에 가담
 - 미국은 세계대전 이후 호황을 바탕으로 자동차산업의 종주국으로 군림했으나 장기간의 성공으로 혁신노력을 게을리하면서 차별적 경쟁력이 쇠퇴
 - 두 차례의 오일쇼크를 계기로 소형차에 대한 선호도가 높아지자 1980년대부터 저가격, 고품질의 일본차가 인기를 구가
- 선두기업은 생산 쪽에서는 플랫폼 공유를 통해 생산비용을 낮추고, 판매 쪽에서는 멀티브랜드 전략을 통해 다양한 고객군을 공략하면서 낮은 비용으로 고가시장과 저가시장을 동시 장악
 - 유사 차종 간 플랫폼 공유를 통해 제품 생산비용을 낮춰 신흥국 저가시장도 공략 가능한 원가경쟁력을 확보
 - 판매방식에 있어서는 고객군별로 차별화된 브랜드 전략을 구사함으로써 고가시장과 저가시장을 동시 공략
 - 도요타는 고가시장을 위해 렉서스 브랜드를 별도로 개발했으며, 폭스바겐은 아우디를 고가 브랜드로 육성

- 최근에는 선발업체들이 중심이 되어 IT산업과의 융합을 통한 고부가가치 성장전략을 추진 중
 - IT기술이 수익성과 품질을 높이는 새로운 요소로 등장하면서 반도체 제조회사에서 인터넷 포털 업체까지 다양한 IT업체들과의 제휴를 추진

조선산업의 성장전략

- 조선산업에서는 2000년대 들어 한국이 주도권을 확보하였고, 2003년 이후부터는 수주량·건조량 및 수주잔량에서 세계 1위를 고수
 - 1950년대까지는 영국이 조선산업의 주도권을 가지고 있었으나 1960년대 이후 원가경쟁력을 무기로 한 일본으로 주도권이 이동
 - 일본은 영국의 리벳 공법 대신 용접을 이용한 블록가공 방식으로 원가를 획기적으로 낮추면서 경쟁력을 확보
 - 1980년대 글로벌 경제 불황으로 인해 물동량이 감소함에 따라 수요가 줄면서 일본과 유럽의 조선업체는 투자를 줄였지만, 한국은 기술과 시설에 꾸준히 투자하며 재도래할 호황기를 준비
 - 그 결과, 한국은 1990년대 호황기를 거치면서 비약적으로 성장하며 수주잔량 기준 세계 10대 조선업체 중 1~6위를 차지
- 선도 조선업체는 균형 잡힌 제품 포트폴리오와 지속적인 공정기술 혁신을 통해 매출 및 수익을 극대화
 - 한국기업은 우수한 건조능력을 기반으로 저가 벌크선의 비중이 낮고 고부가 선박 비중이 높은 제품 포트폴리오를 구축
 - STX는 유럽의 대형 크루즈선 제조업체인 '아커야즈'를 인수하고 2009년 10월 세계 최대 규모의 크루즈인 '오아시스 오브 더 시스'(Oasis of the Seas)를 인도

주요국 선박 종류 구성(수주잔량 기준)



주: CGT, 수주잔량 기준, 기타 선종은 제외

자료: Lloyd's, World Shipbuilding Statistics 2008.

- 제조 원가를 절감할 수 있는 기술과 아이디어를 지속적으로 확보하여 생산성 우위를 유지

한국 조선업체의 공정기술 혁신

- ▷ 삼성중공업은 플로팅 도크, 메가/기가/테라 블록 공법 등을 지속적으로 개발
 - 플로팅 도크(2001년 개발): 육지에서 제작된 3천톤 블록을 해상 크레인으로 바다위 부유식 도크로 옮겨 선박을 건조·진수하는 방식
 - 메가/기가/테라 블록 공법 : 메가블록(2001년, 3,000t급) → 기가블록(2006년, 5,000t급) → 테라블록(2007년, 10,000t급) 順으로 플로팅 도크로 옮겨지는 블록 크기를 확대
- ▷ 현대중공업은 도크의 효율성 향상을 위해 육상건조 및 T자 도크 공법을 개발
 - 육상건조(2004년 개발) : 육상에서 선박을 건조한 후 공기부양식 Skid loader 기술을 이용, 플로팅 도크로 이동해 심해에서 진수하는 방식
 - T자 도크(2008년 개발) : 도크 중앙 부분을 아래로 25% 확장시킨 T자 모양의 도크에서 추가로 선체를 제작함으로써 생산성 향상

(자료: 배영일 외(2009). "한국 조선산업의 경쟁력 진단" (CEO Information 690호). 삼성경제연구소.)

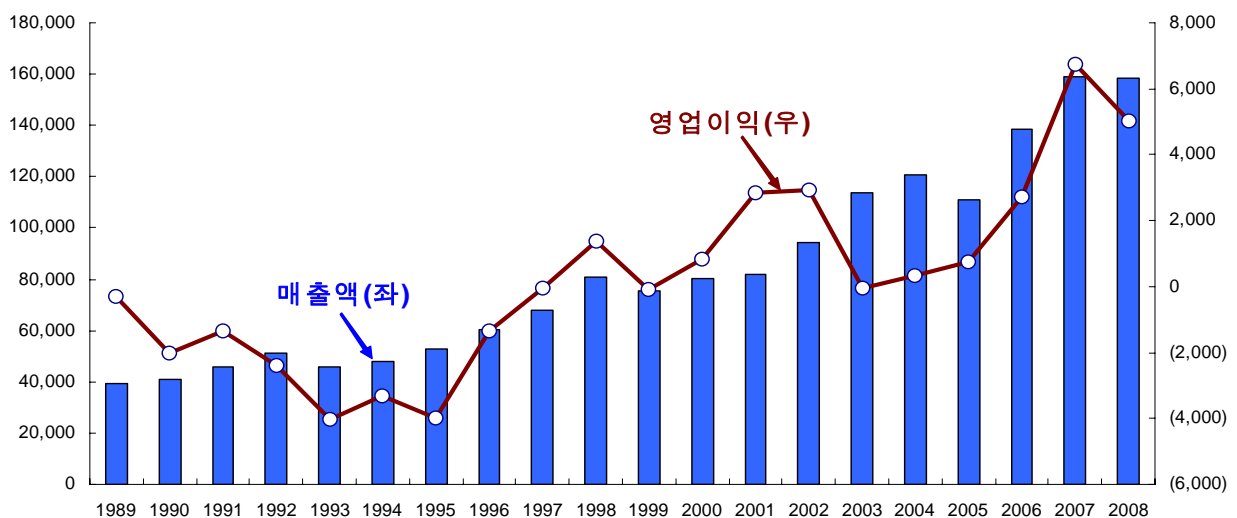
(사례) 폭스바겐: 멀티브랜드로 쏠 시장 대응

□ 적극적인 해외 현지생산 및 M&A를 통해 성장하여 2008년 매출액 기준으로 도요타에 이어 세계 2위를 기록

- 1980년대부터 신흥시장을 중심으로 현지 공장을 늘리고 중소기업의 기업을 M&A하여 확장을 본격화
 - 1985년 중국에 합작공장 설립, 1986년 세아트(스페인) 합병, 1991년 스코다(체코) 합병 등 과감한 확장전략을 구사
 - 현재는 중국이 독일보다 판매 대수가 많아 지역별 판매량 1위
- 1990년대 들어서 고급 브랜드를 중심으로 인수함으로써 저소득층에서 고소득층까지 수용 가능한 브랜드 포트폴리오를 구축
 - 1998년 부가티(프랑스), 람보르기니(이탈리아), 벤틀리(영국) 인수로 고급 브랜드를 확보하고 2000년에는 상용차인 스카니아(스웨덴)까지 인수
 - 대중차(VW, 스코다, 세아트), 고급차(아우디, 벤틀리, 람보르기니, 부가티), 상용차(스카니아, VW상용차)로 브랜드 포트폴리오 구축

폭스바겐의 매출액과 영업이익 현황

(단위: 백만 달러)



자료: Thomson One Banker

- 부품 공동화, 브랜드 차별화, 친환경 기술개발 등 3가지 핵심 전략으로 성장
 - 차종 간 플랫폼 공유를 강화하여 차량의 구조를 구동계, 서스펜션계 등 여러 모듈로 나누고 이러한 조합을 통해 더 많은 차종에서 부품을 공유
 - VW의 골프, 스코다의 옥타비아, 세아트의 레온 3차종의 부품 공유 비율은 60%에 달함
 - 보유한 다양한 브랜드들을 각기 다른 고객군에 맞추어 차별화하는 멀티브랜드 전략을 추진
 - 고소득층은 아우디, 중산층은 VW, 저소득층은 스코다 및 세아트 등으로 고객군에 맞추어 브랜드를 차별화
 - 그룹 내에 제품전략위원회를 두어 다른 브랜드의 시장을 잠식할 우려가 없는 경우에만 각 브랜드의 신차 개발을 허용
 - 지역시장의 특성에 맞춘 다양한 친환경 기술을 개발하여 고객을 공략
 - 저연비 가솔린/디젤엔진(유럽), 바이오 에탄올엔진(브라질), 바이오매스 액화연료엔진(중국) 등 지역별 전략을 추진
- 최근에는 자동차와 IT산업 간 융합을 통한 차량의 기능 및 안전성 강화를 차별화 요소로 보고 IT 업체와의 제휴 및 자체기술 개발
 - 구글과의 제휴를 통해 3차원 네비게이션 시스템을 개발하고, 애플과는 차량 내 엔터테인먼트 시스템에 대한 제휴를 논의 중
 - 파크 어시스트(Park Assist)라는 자동주차 시스템은 장착된 센서를 통해 미리 주차공간을 확인하고 일렬주차를 위한 핸들조작을 자동으로 수행

(3) 유형 III: G형

- 산업유형: 확률형(제약), 현지형(식품, 유통)
- 전략 키워드: 운영 탁월성으로 차별화
 - 선진기업(확률형): 장단기 R&D 포트폴리오 및 외부 제휴 네트워크 운영 능력을 통해 신제품 성공 확률을 극대화
 - 선진기업(현지형): 글로벌 표준화 및 현지 최적화의 조화
- 사례 기업: 화이자, 네슬레, 테스코 등 15개사

(3)-1. 확률형 산업

확률형 산업의 특징:

- 확률형 산업은 사업기회의 발굴 및 상용화가 어렵지만, 일단 상용화에 성공할 경우 고수익을 창출할 수 있는 진입장벽이 높은 산업
 - 신약 후보물질 상용화(0.01%), 석유탐사(0.1% 이하), 벤처투자(1% 내외) 등 확률형 산업의 상용화 확률은 매우 낮은 편
 - 특히, 지금까지 성공확률이 높은 영역을 중심으로 상용화되었기 때문에 향후 성공확률이 점차 낮아질 전망
 - "1928년 페니실린의 발견에 비견될 만한 기술혁신이 발생하지 않는다면, 향후 신약개발은 정체될 것" (리처드 클락, 머크 CEO)
 - 그러나 비좁은 '성공의 문'을 통과할 경우, 기존 실패를 일거에 만회할 수 있는 수익을 창출
 - 신약 1종을 개발하려면 평균 8억 달러의 개발비용과 14년의 연구기간이 필요하지만, 상업화에 성공한 신약은 연매출이 100억 달러를 상회

제약산업의 성장전략

- 대표적인 확률형 산업인 제약산업은 신제품 개발의 위험을 확률적으로 분산시킬 수 있는 신약개발 포트폴리오 운영역량이 필수
 - 개별 신약개발 프로젝트는 고위험·고수익 사업이지만, 다수의 프로젝트를 묶어서 포트폴리오로 운영하면 위험수준을 감내할 수 있음
 - 특히 지속적인 R&D 투자비용이 발생함에도 불구하고, 미래 현금흐름을 예측하기 어렵기 때문에, 상용화가 임박한 신약 프로젝트를 전략적으로 매입하는 등 제품 포트폴리오를 지속적으로 관리할 필요
- 신약개발에 필요한 기술들을 완벽하게 통제할 수 없기 때문에 견고한 R&D 네트워크를 구축하기 위해서 노력
 - 다양한 요소기술들이 복합적으로 필요하기 때문에 글로벌 기업일지라도 적극적으로 아웃소싱, 기술제휴 등 협력관계를 형성
 - 대학에서 발견한 신약후보물질을 이전하여 상업화할 확률은 제약기업이 스스로 연구하는 경우보다 13% 더 높음
- 불필요한 출혈경쟁을 사전에 제거하고, 안정적인 미래 수익원을 확보하기 위한 방편으로 기업 간 M&A가 활발
 - 글로벌 선진기업도 소수의 블록버스터 제품에 매출과 수익을 전적으로 의존하기 때문에, 자체 기술만으로는 미래수익 창출이 불투명
 - 따라서 초대형 인수합병을 통해 불필요한 신약개발 경쟁을 회피하고 안정적인 미래 현금흐름의 확보를 도모
 - 혁신적인 기술을 바탕으로 잠재적 경쟁자로 등장한 바이오 벤처기업에 대한 인수합병도 적극적

- 특히 최근 글로벌 금융위기를 거치면서 저평가된 기업을 M&A하려는 공격적인 움직임이 활발

글로벌 제약기업 주요 M&A 사례

인수기업	피인수기업	시 기	인수금액
GSK	스티펠	2009. 4	29억 달러
사노비	머드레이	2009. 4	7억 달러
머크	쉐링프라우	2009. 3	410억 달러
로슈	제네텍	2009. 3	468억 달러
화이자	와이어스	2009. 1	680억 달러
테바	바	2008. 12	74억 달러
노바티스	알콘	2008. 11	390억 달러
다케다	암젠	2008. 2	9억 달러

자료: 언론보도 종합

□ 최근 제약산업에 불연속적 변화가 발생하면서 후발기업에게도 진입기회가 열릴 조짐

- 제약산업은 정책방향 변화, 와해성 기술 출현 등 산업·경쟁 구조가 급변화할 때에만 진입이 가능한 특성을 보유
 - 기초기술, 네트워크 등 무형자산에 의한 진입장벽이 높기 때문에 후발기업은 선불리 진입할 경우 결코 선진기업과 대등하게 경쟁할 수 없음
- 실제 1990년대 바이오기술 등장으로 야기된 제약산업의 격변기를 기회로 이용한 암젠, 밀레니엄제약, 제네텍 등을 제외하면 신흥강자는 전무한 상황
 - 암젠은 바이오기술을 바탕으로 성공적으로 신약개발 시장에 안착하고, 지난 10년간 연평균 20%의 고속성장을 달성한 기린아
- 다만 최근 신약개발 비용이 기하급수적으로 증가하면서 제네릭 의약품(특허기간 만료에 따른 복제약품)에 대한 우호적인 정책환경으로 급선회
 - 각국 정부는 재정악화의 주요 원인으로 의료보험비를 지목하고 제네릭 의약품 시장을 크게 활성화할 계획

- 미국은 알레르기 치료제 등 일부 블록버스터 의약품들도 조기에 제네릭 의약품으로 전환시켜 가격인하를 유도할 계획
- 제네릭 의약품의 증가는 선발기업에게는 수익성 악화를 초래하는 위험요인이지만, 후발기업에게는 신규사업 진입기회가 될 전망

노바티스의 제네릭 의약품 사업

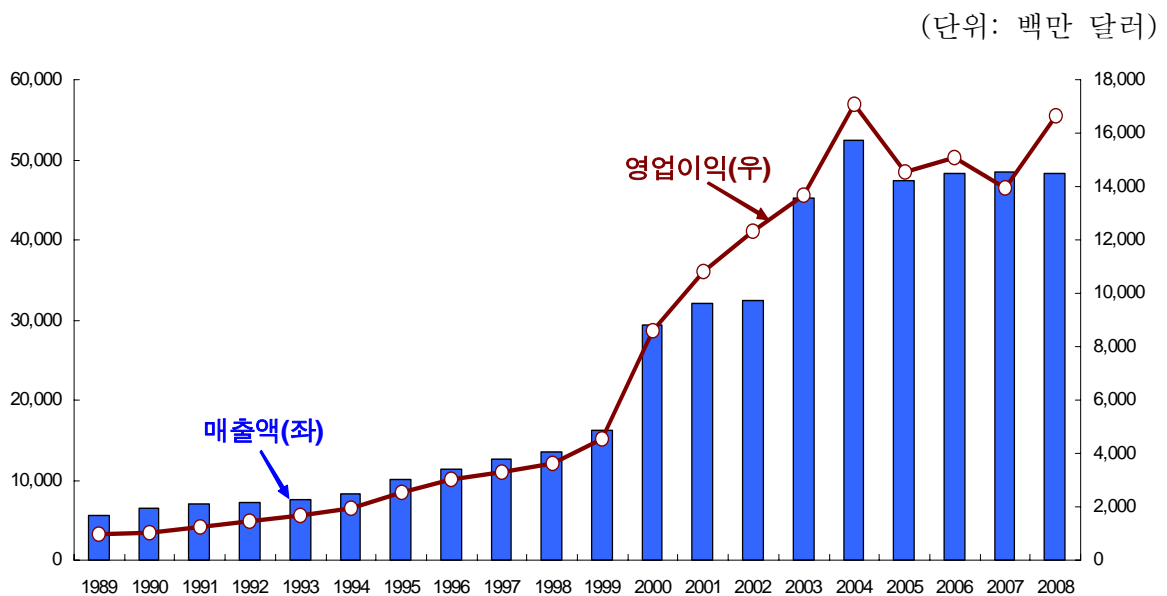
- ▷ 2005년 글로벌 제약기업 노바티스(스위스)는 독일 최대의 제네릭 의약품기업 헥살(독일)을 93억 7,000만 달러에 인수
- ▷ 신약개발에 의존하던 화이자, 머크 등과 달리 노바티스는 특허보호가 만료된 신약을 복제 판매하는 제네릭 의약품을 중심으로 지속성장 추구
- 신약개발 시장의 성장률은 8% 내외에 불과하지만, 제네릭 의약품 시장은 정책 보조에 힘입어 매년 20% 가까이 성장 중

(사례) 화이자 제약: 지속적인 R&D 혁신에 이은 과감한 M&A 전략

□ 1990년까지 기업성장의 방향성을 상실한 위기상황에 직면했지만, 과감한 R&D 활동을 통해 지속성장의 기반을 마련

- 전 세계 항생제 시장의 50% 이상을 점유하며 글로벌 제약회사로 도약했지만, 1960년대 제약산업의 성장성이 저하되면서 시멘트, 철강 등 비관련 다각화를 통한 성장을 모색
- 하지만 좀처럼 성장동력을 확보할 수 없었던 화이자는 결국 산재했던 연구 조직을 통합하고 매출액의 15~20%를 R&D에 투자하는 성공법을 선택
- 마침내 1990년대 중반 디플루칸(Diflucan), 노바스크(Norvasc) 등 메가 히트 제품을 연속 출시하면서 본업인 신약판매를 통한 지속성장을 달성
 - 22년의 개발기간이 소요된 고혈압 치료제 노바스크는 제네릭 의약품이 허용되기 이전까지 연매출액 50억 달러를 기록했을 정도로 대성공

화이자의 매출액과 영업이익 현황



자료: Thomson One Banker

- 경쟁사를 압도하는 극한의 R&D 효율화를 달성하면서 신약개발을 가속화
 - 과거 신약개발은 후보 화학물질을 모든 경우의 수에 따라 결합하면서 생성물질의 효능을 검증하는 방법이었기 때문에 매우 비효율적
 - 화이자는 업계 최초로 고속약물검색(High-Throughput Screening) 기법을 통해 신약개발 기간을 혁신적으로 단축
 - 고속약물검색은 IT 기술을 바탕으로 검색단위를 최소화하고 반복작업을 자동화하면서 개발 기간 및 비용을 획기적으로 단축

- 2000년 이후 신약개발의 한계점에 도달하자 M&A를 통한 성장을 추구
 - 핵심 제품의 특허만료에도 불구하고 R&D의 생산성 저하로 후속제품 출시가 어려워지자 M&A를 성장전략으로 선택
 - 워너램버트(2000년, 890억 달러), 파머시아(2003년, 583억 달러), 와이어스(2009년, 680억 달러) 등 M&A를 단행하여 10개 이상의 블록버스터 제품을 확보하고, 글로벌 영업·마케팅 부문의 운영효율성을 제고
 - 연매출 10억 달러를 상회하던 고지혈증 치료제인 리피토(Lipitor) 등 현존하는 블록버스터 제품을 대부분 확보

화이자의 신약기술 확보를 위한 파머시아 인수

- ▷ 2003년 세계 최대 제약사인 화이자는 경쟁 제약사인 파머시아를 583억 달러에 주식교환방식으로 인수
- ▷ 파머시아 인수는 안정적이고 수익성 높은 약품라인을 빠르게 확보함으로써 시장 지배력을 장기적으로 강화하고 불필요한 출혈경쟁을 사전에 제거하려는 의도
 - 화이자는 관절염 치료제 세레브렉스 등 약품 4종과 개발 중인 120개의 화학물질, 상업화된 80개의 제품 및 관련기술까지 확보

(3)-2. 현지형 산업

현지형 산업의 특징

- 현지형 산업이란 지역이나 국가별로 경영환경과 소비자 특성이 상이하어 글로벌 스탠더드보다는 현지화 역량이 사업의 성패를 좌우하는 유형
 - 대표적으로 식품이나 유통산업은 현지의 고유한 문화와 기존 공급망으로 인해 글로벌 기업들이 진출에 어려움을 겪는 분야
 - 세계 최대 유통기업 월마트는 현지 인프라와 소비자 특성을 파악하지 못해 한국과 독일에서는 사업을 철수했으며, 중국에서도 고전 중
 - 상품의 현지화와 함께 현지 기업이라는 이미지를 소비자들에게 각인시킬 수 있는 마케팅 전략을 통해 문화적 이질감을 극복하는 것이 해외시장에서 성공한 글로벌 식품 및 유통기업의 공통된 특성
 - 대표적인 패스트푸드 기업인 맥도날드는 프랑스에서 캐릭터를 '로널드'에서 프랑스 만화 주인공 '아스테릭스'로 변경
- 대부분의 글로벌 강자는 서구의 오랜 역사를 가진 기업들로 한국기업과 후발기업은 전무
 - 2008년 *Fortune* 500대 기업과 2009년 인터브랜드 글로벌 100대 브랜드 중 식품 및 유통관련 기업은 각각 52개와 16개로 모두 서구, 일본 기업
 - 한국기업은 *Fortune*과 인터브랜드 랭킹에 14개사와 2개사가 포함되어 있으나 대부분 제조업으로 식품 및 유통 관련 기업은 전무
 - 해외 현지 소비자들에게 신뢰성을 심어주는 장기적 관점의 투자와 고도화된 전략이 부족했기 때문
 - 식품, 유통 산업에는 지역문화와 라이프스타일이 반영되어 있어 현지 소비자들의 일상에 침투하기 위해서는 오랜 시간이 필요

- 국가마다 전통 있는 로컬 강자들이 존재하여 이들이 보유하지 못한 차별적 가치를 제공하는 것이 필수

식품, 유통 산업의 성장전략

- 현지기업의 인수를 추진하거나 현지 최적의 기업과 파트너십을 체결하여 리스크를 줄이면서 현지의 노하우와 인프라를 확보
 - 브랜드와 자금력을 보유한 글로벌기업이 현지의 주요 상권, 공급망 등과 같은 인프라를 보유한 현지기업과 제휴를 추진
 - 미국의 초콜릿 제조기업 Hershey는 성장 잠재성이 높은 인도시장을 공략하기 위해 현지 최대 식품기업 Godrej와 2007년 합작기업 Godrej Hershey Foods & Beverages Ltd.를 설립
 - M&A를 통해 규모의 경제를 이루고, 판매 채널을 확대
 - 독일계 유통기업 Metro AG는 20년간 21건의 인수와 17건의 지분참여를 단행했으며, 미국의 식자재 도매기업 시스코는 지난 30년간 120건 이상의 기업을 인수하여 성장
 - 현지의 특성을 이해하지 못하면 선진기업도 여지없이 실패
 - 한국에서 대다수의 글로벌 유통사들이 안정적으로 자리매김하지 못한 이유는 글로벌 물품 소싱에 치중한 나머지, 한국인 고객 특유의 구매취향을 충분히 이해하지 못했기 때문
- 해외 현지법인에 인력운영에서부터 마케팅, 공급망 관리 등 사업 전반에 대한 권한을 위임하여 현지완결형 사업체제를 구축
 - 본사의 전체적인 전략방향 공유를 위해 비전과 철학, 기업문화를 습득할 수 있는 정기적인 교육프로그램을 운영

- 현지 사업역량 강화를 위한 장기적 관점의 투자
 - 미개척 시장의 인프라에 직접 투자하거나, 경쟁력이 취약한 현지 중소기업의 경영활동을 지원하는 등의 사회적 책임활동을 통해 진출기업의 이미지를 제고
- 문화적 이질감을 극복할 수 있는 마케팅 전략을 수립할 필요
 - 글로벌 기업이 아니라 현지 기업이라는 이미지를 심어줄 수 있는 전략을 마련

현지화에 탁월한 역량을 갖춘 테스코

- 1998년 진출한 태국시장에서는 현지기업인 CP그룹과 함께 테스코 로터스를 설립하고 다양한 현지화 운영 전략을 실행
 - 상대적으로 소득 수준이 낮은 태국 소비자들을 고려해 'Roll Back'이라는 최저가 상품군을 매장 효율이 가장 높은 곳에서 판매
 - 지역의 특산품을 하나씩 구매하고, 포장개발에서부터 마케팅 교육 등을 통해 현지 중소기업체의 경쟁력이 향상될 수 있는 지원 프로그램을 운영
 - 잘 정리된 서구식 스타일 매장보다는 전통시장에서 상인과 흥정하고 자신이 원하는 물건을 직접 찾는 것을 선호하는 소비자의 특성을 매장 디자인에 반영
- 2004년 진출한 중국에서는 건강에 관심이 높은 중국 소비자를 배려하여 상품 전면부에 영양소 함유량을 표기한 라벨을 부착, 현재 자체 브랜드의 약 40%에 적용
- 2007년에 진출한 미국시장의 경우 미국 가정을 방문하여 요리습관, 쇼핑행태를 관찰하고 식료품 창고를 직접 조사하여 미국 소비자들이 선호하는 상품 포맷을 개발

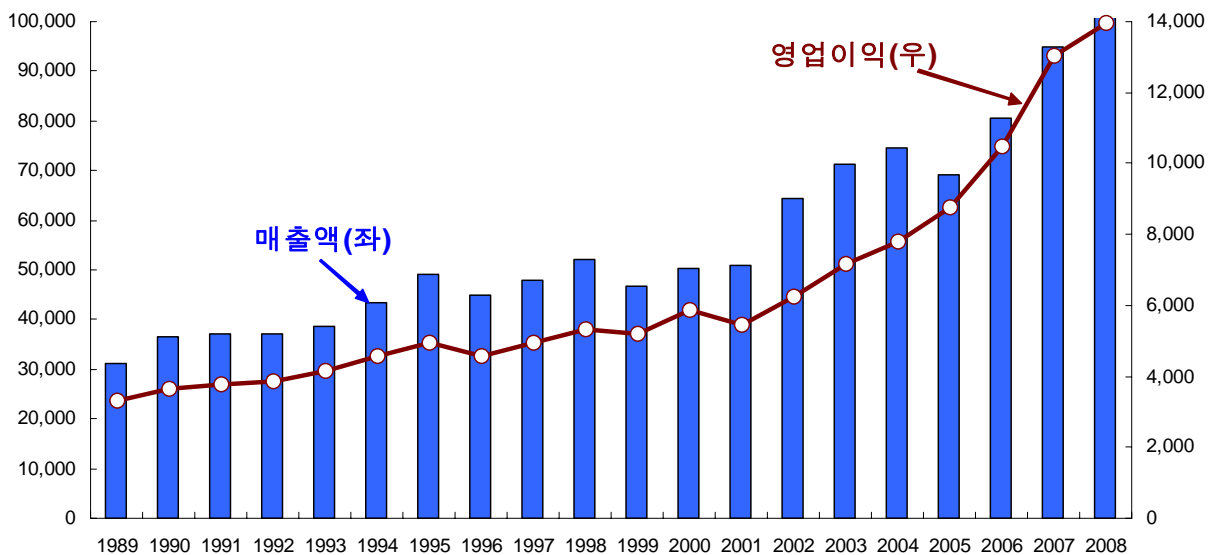
(사례) 네슬레: M&A와 현지화를 통한 성장

□ 1866년 약사 출신의 앙리 네슬레가 스위스에 설립했으며, 각국의 상이한 식문화로 인해 글로벌화가 어렵다는 식품 분야에서 성공한 세계 최대의 식품기업

- 앙리 네슬레가 1867년 모유를 대체할 수 있는 페린락테(farine lactee)의 개발을 계기로 유제품과 음료, 초콜릿, 반가공식품, 애완동물용 사료 등으로 사업을 확장
 - 주요 브랜드는 네스카페, 네스티, 페리에, 로레알 등
 - 네스카페, 네스티, 마일로 등은 70년 이상된 장수 브랜드
- 2008년 매출액 1,032억 달러, 영업이익 587억 달러 기록
 - 지난 20년간 연평균 매출액 4.5%, 영업이익 7.3% 성장

네슬레의 매출액, 영업이익 현황

(단위: 백만 달러)



자료: Thomson One Banker

- 창립 2년 만인 1868년 첫 해외진출(영국)을 시작한 이래 현재 전 세계 80여 개국에서 사업을 전개
 - 1930년대에 미국과 영국, 호주, 남미, 아프리카, 아시아 지역에 공장을 운영했으며, 전 세계에 약 28만 명의 종업원 중 스위스 국적은 약 3%에 불과
 - 현재 본국에서의 매출 비중은 2%에 불과하여, 『파이낸셜타임스』가 조사한 글로벌화에서도 네슬레가 1위를 기록
- 네슬레는 원료조달에서부터 물류, 생산, 마케팅 등 전 분야에 걸친 현지화 전략으로 지난 150년간 지속적인 성장세를 유지
- 식품 원료를 현지에서 조달함으로써 비용구조를 효율화하고 현지인의 입맛에 맞는 제품을 개발
 - 무역장벽이 높고 서구제품에 대한 부정적인 인식이 강한 시리아에서는 주요 생산물인 토마토와 밀을 원료로 하는 케찹과 인스턴트 면제품을 가공 및 판매

인도와 중국에서의 현지화 전략: 원료 생산지의 역량 향상을 지원

- ▷ 인도의 모가 밀크 지역에서는 농업전문가와 정기연구회를 운영하고 냉장탱크와 태양열 집열판, 분뇨 전환장치 등을 제공하여 농가의 생산성을 개선
 - 약 50년간 안정적으로 저가격 고품질의 우유를 공급받고 있음
- ▷ 유통 인프라가 열악한 중국 헤이룽장 쑤에서는 직접 생산마을을 연결하는 27개의 유통 네트워크를 구축하고 중국정부와 달리 즉시 대금을 지불하는 정책을 시행
 - 네슬레의 현지화 정책으로 인해 현지 농가의 젖소 개체 수가 진출 18개월 만에 3배 이상 증가

- 8,500여 개의 브랜드 중 10개국 이상의 지역에서 공동 사용하는 브랜드는 약 1%인 10여 개에 불과할 정도로 브랜드도 현지화

- 1~2개국에 사용하는 브랜드도 10%에 지나지 않으며, 90%의 브랜드가 현지 국가에서만 사용
- 미국 소비자를 대상으로 설문조사를 한 결과 네슬레가 미국기업이라고 응답한 사람이 절반 이상이었으며, 영국에서는 미국, 프랑스, 이탈리아 등 다양한 답변이 나올 정도로 브랜드의 현지화를 추구
- 가격, 유통, 마케팅, 인력운영 등 경영활동의 전반적인 사항을 각국에 진출해 있는 해외지사에 위임
- 스위스에서 운영하는 'At Rive-Reine' 교육 프로그램을 통해 현지 매니저들과 본사의 전략방향 및 기업 철학 등을 공유

□ 단기적인 수익보다는 시장의 장기적인 성장 잠재성을 중시

- 중동과 남미, 아시아 등 이머징 마켓에 경쟁자보다 미리 진출하여 시장을 선점
- 시장 잠재력에 대한 판단 기준은 경제성장률과 인구성장률 등 단순한 방식에 근거
- 진출 초기에는 분유, 연유, 면류, 두부 등 기본적인 품목으로 이머징 마켓을 공략하나 소득 수준 상승 정도에 따라 초콜릿, 미네랄 워터, 반가공 식품 등의 고급 제품으로 품목을 전환
- 전략적으로 대표 제품으로 공략함으로써 진출 초기 리스크를 최소화하고 마케팅 자원을 집중
- 인프라가 취약한 이머징 마켓에서는 시설 인프라에 대한 투자를 병행
- 나이지리아에서는 중앙집중식 물류시스템을 포기하고 소규모의 물류기지를 운영하고 있으며, 중국에서도 직접 물류 네트워크를 구축

(4) 유형 IV: GE형

- 산업유형: 유치형(통신), 조합형(건설)
- 전략 키워드: Scale과 Scope의 동시 추구
 - 선진기업(유치형): M&A를 통한 해외시장 진출 + 복합 서비스 강화
 - 후발기업(유치형): 내수 중심 성장 + 해외시장 진출 시작
 - 선진기업(조합형): 건설 중심에서 해외 운영사업으로 확장
 - 후발기업(조합형): 내수 중심 성장 + 아프리카 등 해외시장 진출
- 사례기업: 보다폰, 빈치 등 10개사

(4)-1. 유치형 산업

유치형 산업의 특징

- 유치형 산업은 한 번 고객을 유치하면 장기적으로 매출과 이익이 발생하며 유치고객이 증가할수록 효율이 높아져 진입장벽의 역할을 하는 산업
 - 대표적 유치형 산업인 통신산업은 '규모의 경제(Economies of Scale)'와 '망외부효과(Network Externalities)'로 인한 높은 진입장벽이 존재
 - 규모의 경제: 생산량이 증가함에 따라 평균생산비용이 감소하는 경제적 효과
 - 망외부효과: 이용자 수가 증가할수록 상품 및 서비스의 효용이 증가하는 현상
 - 공급자 측면에서 통신 네트워크는 대규모 초기투자가 필요한 반면, 유지 보수 비용은 크지 않기 때문에 선발기업이 절대적으로 유리
 - 高수익 지역에서 안정적으로 이익을 창출하는 선발기업과 달리, 후발기업은 보다 많은 위험이 내재된 低수익 지역에 진입
 - 수용자 관점에서도 통신서비스 상품은 망외부효과가 존재하기 때문에 선발기업에로의 '쏠림현상'을 유발

- 선발기업은 망내 이용요금 할인 등 망외부효과를 전략적으로 활용하며 후발기업의 고객확보를 저지
- 게다가 각국의 정책기관들은 국민들에게 통신서비스를 보다 저렴하게 제공하기 위해 선발기업에게 독점적 이익을 보장하는 경우가 많음
- 통신서비스는 핵심 인프라 서비스임에도 불구하고, 주파수 대역 등 요소 자원이 유한하기 때문에 각국은 이를 엄격하게 관리

통신산업의 성장전략

- 통신산업에서 글로벌 강자는 대형 내수시장을 선점한 미국, 영국, 일본, 중국 기업 등이 점유하고 있으며 해외 M&A를 통해 시장을 확장 중
- 세계 최대의 내수시장을 보유한 중국을 제외하면, 한국을 비롯한 후발국가 통신기업들은 선진기업이 구축한 진입장벽을 좀처럼 극복하지 못함
- 반면, 글로벌 강자들은 안정적인 내수시장을 기반으로 해외 M&A를 통한 세력 확장에 집중
- 신시장을 모색하는 글로벌 강자들의 성장전략과 대규모 통신시설 확보에 어려움을 느낀 후발기업의 이해관계가 맞아 M&A가 빈번하게 발생

글로벌 이동통신 주요 M&A 사례

인수기업	피인수기업	시 기	인수금액
싱텔	옵터스	2001. 8	70억 달러
스프인트	넥스텔	2004. 12	350억 달러
싱글러	AT&T 와이어리스	2004. 12	410억 달러
텔레포니카	02	2005. 12	316억 달러
소프트뱅크	보다폰 재팬	2006. 3	111억 달러
보다폰	허치슨 에사르	2007. 2	130억 달러
텔레포니카	차이나유니콤	2009. 9	10억 달러

자료: 각사 언론보도 종합

- 특히 토지, 주파수 등 유한한 공공재에 기반한 통신산업은 사업 추진을 위해서는 각국 정부로부터의 사업권 획득이 필수적이기 때문에 M&A를 통한 우회 진입전략도 효용성이 높음
- 최근 통신기업들은 기존 '영토확장' 전략에서 탈피하여, '3스크린(3Screen) 전략' 등 서비스 복합화를 통해 성장경로를 모색
- ※ '3스크린' 전략이란 휴대폰, PC, TV 등 소비자에게 친숙한 대표기기 3가지를 인터넷으로 연결해 사용자들이 언제 어디서나 콘텐츠나 서비스를 이용할 수 있게 해주는 것을 의미
- 국가 경제규모가 왜소한 일부 지역을 제외하면 대부분 통신망을 구축했기 때문에, 이제 '영토확장' 전략만으로는 성장을 담보하기 어려움
 - 아울러, 선진기업조차 통신망으로부터의 부가가치가 지속적으로 하락하고 있기 때문에, 새로운 서비스를 통한 돌파구 마련이 시급한 실정
 - 보유 통신망을 활용하여 음성·데이터를 원활하게 전달하는 기존 통신사업자(Carrier) 역할로는 성장의 한계점을 극복하기 불가능
 - 이에 글로벌 통신기업들은 '3스크린'을 미래 핵심 서비스로 설정하고 보유 역량을 집중하고 있음
 - '3스크린' 전략을 통해 통신기업과 방송기업이 서로의 영역에 교차 진입하는 것은 물론, 휴대폰 제조사까지 통신산업을 넘보면서 관련 산업의 대지각변동이 예상됨
 - 특히 '3스크린' 전략을 통해 업계가 재편되면서 후발기업에게도 새로운 도약의 기회가 발생할 가능성이 높음
 - 영국 보다폰은 무선통신 기술에 힘입어 일거에 통신업계의 거물로 등장

업종별 '3스크린' 전략방향

구 분	주요 사업자	전략 방향
통 신	AT&T	· 통신 컨버전스 경쟁의 차별화 요소로 3스크린 추진 · 하드웨어, 네트워크, 서비스 간 통합 지향 · 3스크린 통합환경에서 광고 등을 통한 수익창출 모색
방 송	컴캐스트 CBS	· 차별화된 콘텐츠와 서비스를 앞세워 온라인 유통채널 확대
인터넷	야 후 마이크로소프트	· PC에서 확보한 경쟁력을 바탕으로 휴대폰과 TV 영역에 진출 · 사업자 간 연계를 통한 통합 솔루션 제공
제 조	애플 삼성전자	· 하드웨어 중심에서 서비스 플랫폼으로 사업영역을 확장

□ 후발 통신기업들은 내수시장 위주의 성장전략을 추진 중이며, 최근 해외 시장 진출도 타진

- 대규모 내수시장을 기반으로 한 차이나모바일은 가입자 기준 세계 최대 이동통신업체로 성장했으며, 해외 진출도 추진 중
- 2009년 6월 말 기준 차이나모바일 가입자는 4억 9,300만 명
- 2006년 룩셈부르크 이동통신업체 밀리콤 인수를 시도하고(최종 결렬), 2007년 파키스탄 콕텔을 4억 6,000만 달러에 인수하는 등 꾸준히 해외 진출을 모색

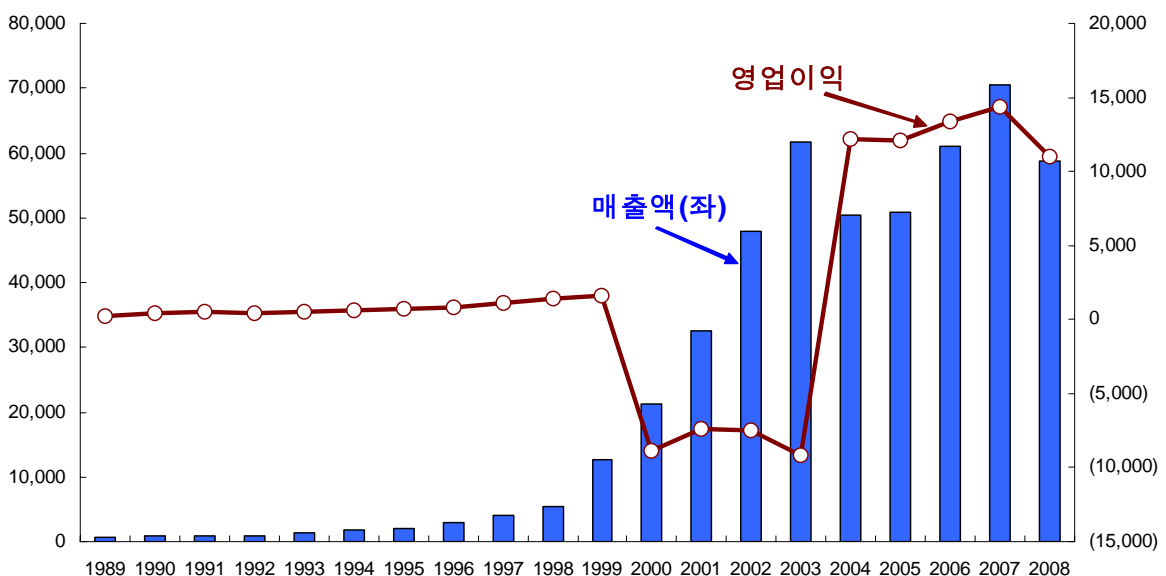
(사례 ①) 보다폰: M&A를 통해 일거에 글로벌 초강자로 등극

□ 적극적인 해외 진출을 통해서 유럽 최대의 이동통신 사업자로 급부상

- 영국의 대표적인 이동통신사로서 1984년 음성 및 데이터 등의 전자기기를 생산했던 Rascal Electronics의 자회사로 출발
 - 보다폰(Vodafone)은 이동통신 네트워크를 통해 음성(Voice)과 데이터(Data)를 동시에 제공한다는 의미
- 이동통신의 글로벌 확산을 틈타 공격적으로 해외 진출을 감행한 결과, 2009년 3월 총 가입자 수 3억 명을 돌파하며 차이나모바일에 이어 세계 2위를 기록
- 과거 인터넷 버블 붕괴 등 환경변화로 인해 수익창출력이 급락하며 경영 위기를 맞은 경험도 있지만, 목표시장의 특성에 따라서 성장전략의 차별화를 추구하며 위기상황을 성공적으로 탈출

보다폰의 매출액과 영업이익 현황

(단위: 백만 달러)



자료: Thomson One Banker

□ 유럽 시장에서는 대규모 인수합병을 거쳐 내실 있는 성장전략을 선택

- 에어터치(1999), 만네스만(2000) 인수를 완료한 이후 유럽에서는 운영비용을 최소화하고, '범위의 경제'에 기반한 결합상품 발굴에 주력
- 적극적인 아웃소싱을 단행하여 2009년 3월 기준 과거 5년간 30% 상당의 네트워크 운영비용을 절감하였으며, 2015년까지 30%의 비용을 추가로 절감할 계획
 - 2009년 3월부터 글로벌 경쟁업체인 텔레포니카(Telefonica)와 이동통신 네트워크를 공유할 정도로 운영비용 절감에 힘씀
- 아울러 창의적인 결합상품을 지속적으로 발굴함으로써 별도의 비용발생 요인 없이 가입자당 매출액을 제고
 - 2006년 음성전화와 문자 메시지 서비스를 결합한 요금제를 업계 최초로 출시해 가입자당 매출액을 10% 이상 향상

□ 신흥시장에서는 '규모의 경제'에 기반한 외형성장을 추구하되, 미개척 시장은 현지 이동통신 기업과의 협력관계 구축에 주력

- 성장지역은 현지법인을 설립하는 한편 공격적인 인수합병 전략을 구사해서 미래 성장동력을 조기에 확보
 - 성장지역 진입 시 100% 지분 확보가 경영원칙
- 다만 접근이 어려운 미개척 시장은 현지 이동통신 기업과의 협력관계 구축을 통해 글로벌 브랜드력을 활용한 공동 마케팅에 주력
- 미개척 시장에서는 재무 리스크를 최소화하면서도, 브랜드 인지도를 높여 향후 직접 진출에 필요한 초석을 마련하기 위함

주요 신흥시장 진출 현황

국가	국가	기업명	지분율
인수기업	포르투갈	Vodafone Portugal	100.0%
	호 주	Vodafone Network	100.0%
	뉴질랜드	Vodafone New Zealand	100.0%
	가 나	Vodafone Ghana	100.0%
	이집트	Vodafone Egypt	50.1%
협력기업	말레이시아	TeleKom Malaysia	-
	태 국	3/Hutchin	-
	사모아	Digicel Group	-
	아프카니스탄	Roshan	-
	아제르바이젠	Azer fon	-

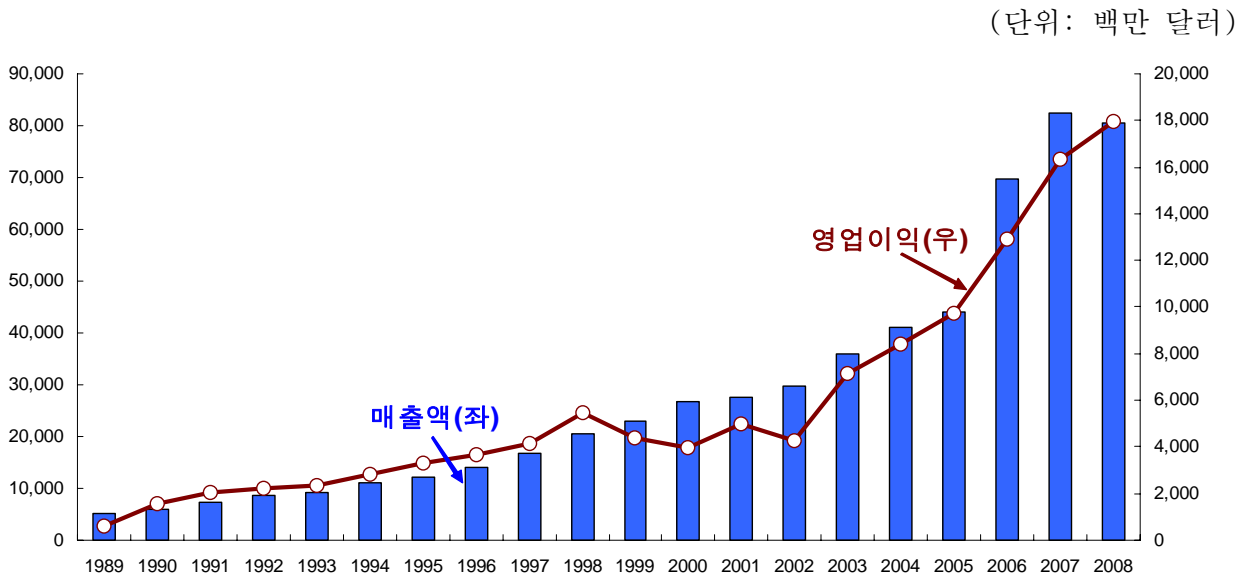
자료: 보다폰 (2008). 연차보고서

(사례 ②) 텔레포니카 그룹: 남미 거점을 확보한 후 유럽 지역을 역공

□ 스페인 내수시장의 안정된 시장지배력을 성장의 초기 발판으로 활용

- 텔레포니카 그룹은 1924년 설립되어, 1991년 스페인 정부로부터 전화사업권을 독점적으로 확보한 이래 안정적으로 내수시장을 수성
 - 스페인 전역에 통신서비스를 제공하려면 독점적인 사업권 제공이 필수적이라는 스페인 정책당국의 판단에 기인
- 내수시장의 강력한 시장지배력을 바탕으로 적극적으로 해외시장을 공략하여 2008년 총 853억 달러의 매출액을 달성
 - 가입자 수는 2008년 2.6억 명으로 전년 대비 13.2% 증가

텔레포니카의 매출액과 영업이익 현황



자료: Thomson One Banker

□ 유럽 지역의 통신기업임에도 불구하고, 남미를 첫 해외거점으로 선정

- 보다폰, BT, FT 등 유럽에 위치한 거대 통신기업과 본격적으로 경쟁하기에는 역부족임을 스스로 인정하고, 해외에서 성장기회를 모색

- 비록 남미는 유럽과 멀리 떨어져 있어 지정학적 이점을 활용할 수 없지만, 과거 스페인이 식민지를 운영했던 경험으로 인해 이질적인 문화로 발생하는 시행착오를 줄일 수 있었기 때문
 - 이에 1990년 칠레의 유무선 사업자인 엔텔을 인수하면서 본격적으로 남미시장에 진출한 이래, 2004년 벨사우스 라틴아메리카 인수를 기점으로 남미 거점을 완성
 - 2009년 기준 남미 거점 가입자 수는 1억 6,000만 명으로 자국 스페인 가입자 수인 4,600만 명을 3배 이상 증가하는 주력시장으로 자리매김
 - 브라질, 아르헨티나, 칠레, 콜롬비아, 에콰도르, 과테말라, 엘살바도르, 페루, 니과라과, 파나마 등 남미 13개국에 성공적으로 안착
- 남미에서 축적한 자신감과 경쟁력을 바탕으로 지정학적 이점을 보유한 유럽시장을 역공
- 2005년 영국의 무선통신사업자 O2를 250억 유로에 인수하면서 본격화된 유럽시장 공격은 체코, 이탈리아 등으로 전장을 확대하는 추세
 - 특히 유럽시장에서는 무선통신사업뿐만 아니라, 유선통신 시장까지 동반 진출하여 결합상품 판매를 통한 '범위의 경제' 달성을 도모

텔레포니카의 유럽 진출 현황

국 가	시 기	피인수 기업	인수 금액
체 코	2005년 4월	체코텔레콤	27억 유로
영 국 독 일	2005년 12월	O2 PLC	250억 유로
체 코	2007년 4월	체스키텔레콤	28억 유로
이탈리아	2007년 4월	텔레콤 이탈리아	41억 유로

(4)-2. 조합형 산업

조합형 산업의 특징

- 조합형 산업이란 고객의 주문을 받아 필요한 최적의 자원 및 참여자들을 현지에서 선정하고 관리하여 솔루션을 제공하는 산업으로 일반적으로 수요량이 적고 제품가격이 높은 것이 특징
 - 대표적 조합형 산업인 건설업의 경우, 건설현장이 분산되어 있고 현장마다 다른 하청업체를 선정해야 하기 때문에 규모의 경제 효과가 잘 나타나지 않는 특성
 - 이에 따라 일정 수준 이상으로 건설사가 성장하여도 차별적인 시공기술 혹은 원가절감 효과를 가지기 어려움
 - 필요한 자원 및 참여자들을 현지 상황에 맞게 조합하고 관리하는 역량이 경쟁의 원천이 되는 산업

건설업의 성장전략

- 선도적 건설기업들은 시공부문을 중심으로 가치사슬의 상류와 하류로 확장 중
 - 미국의 주요 건설사들은 공종별 차별적인 설계 및 엔지니어링 기술을 기반으로 시공관리 및 턴키 사업영역에서 전문적인 서비스 제공
 - 벡텔(Bechtel, 美)은 발전, 유화 등과 같은 플랜트 분야에서 보유한 설계 전문성을 바탕으로 세계 최고의 엔지니어링 회사로 성장
 - 유럽의 건설사 들은 금융역량과 결합하여 공항, 도로, 주차장 등 운영사업으로 영역을 확장함으로써 안정적이면서 반복적인 수익 창출을 도모
 - 이러한 변화는 경기 호불황의 영향을 크게 받으면서 수익성은 낮아지고 있는 단순시공의 한계를 반영

· 미국, 유럽의 경우 단순시공의 수익성은 2~3% 수준

- 내진(耐震)기술 등 시공부문에서 높은 기술력을 보유한 것으로 인정받는 일본의 건설사들도 개발 및 운영 사업을 강화하는 중
 - 시공기술 내재화를 목적으로 하는 R&D 투자는 점진적으로 줄이고 일본 국내외에서 개발 및 운영사업 역량을 강화

Kajima의 이미지 변신 노력

- ▷ 2008년 매출 189억 달러의 일본 1위 건설사인 Kajima는 매출의 70%가 시공에서 발생함에도 개발사업에 강점이 있는 기업임을 홍보
 - 2012년 완공을 목표로 하는 아키하바라 재개발 사업을 시작으로 복합개발 업체로 포지셔닝 중
 - 자사 복합개발의 강점으로 개발, 시공, 디자인 등 주요 부문을 모두 인하우스로 진행함으로써 부문별 조화 및 관리에 우위가 있음을 강조

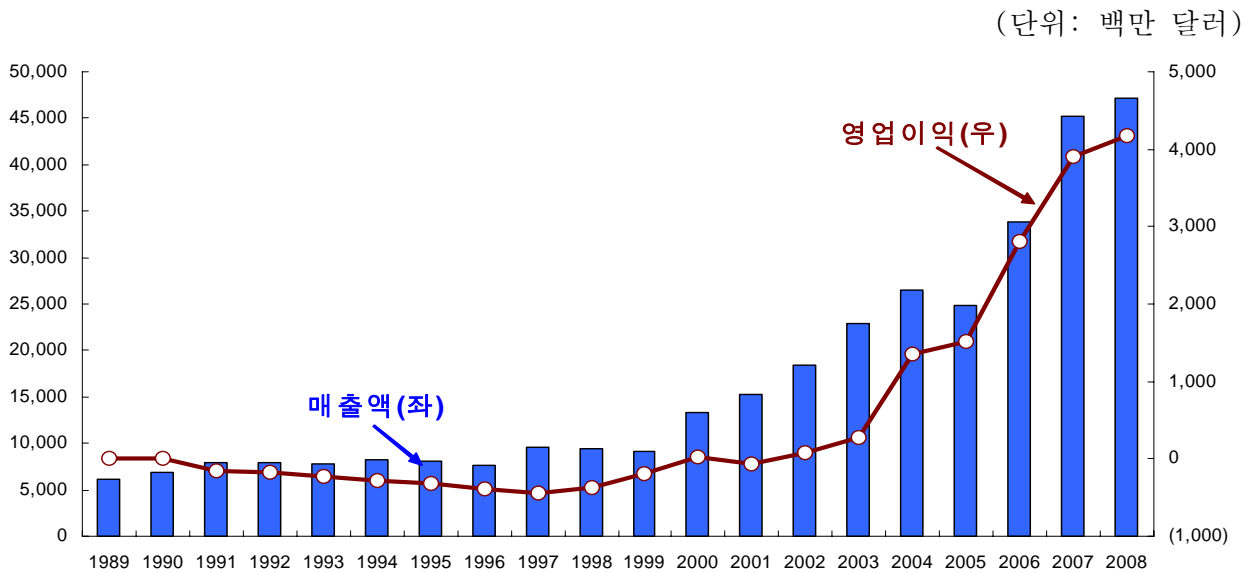
- 고부가가치 영역으로 사업구조를 전환한 건설 기업은 M&A를 적극적으로 활용하여 변신
 - 운영사업의 경우 기존의 시공과는 업의 성격이 달라 단순히 기존 인력의 재교육, 재배치 등으로는 사업에 진출하기 어려운 특성
 - 운영사업으로 진화한 유럽 건설사들의 경우 민영화되는 공공 운영사업의 지분을 인수하거나 기존의 운영회사를 지속적으로 M&A하면서 성장
 - 운영사업 과정 중 수많은 파생사업을 창출하는 선순환 시스템으로 발전하는 것이 중요
 - 도로운영 분야의 최강자인 빈치는 'Road Markings & Signs' 사업분야에서도 세계 1위로 도약

- 중국 건설사는 내수 시공시장에서 규모와 경험을 축적하고 최근 아프리카, 중동 등 해외시장을 활발히 진출
 - 2009년 건설전문정보지 *ENR(Engineering News-Record)* 발표 10대 건설사 중 중국의 건설업체가 5개 포함
 - 시공부문의 정수라 불리는 초고층, 초장대 부문에서도 중국 건설사의 약진이 초읽기
 - 중국 내수시장은 200m 이상 초고층 빌딩 시장이 세계 최대 규모이며, 주경간 1km 이상 교량의 시공 경험도 다수
 - 장기간 협력관계를 유지해온 아프리카에 패키지 딜 방식으로 진출하여 도로, 산업 설비의 수주를 늘리는 중
 - 중국기업의 해외건설 수주액은 연말 기준으로 2002년 150억 달러에서 2008년 1,046억 달러로 증가
 - 반면, 한국기업의 해외건설 수주액은 2002년 61억 달러에서 2008년 476억 달러로 증가하여 격차가 커지는 중

(사례) 빈치: 건설사업에서 운영사업으로 수익구조 변화

- 기존 시공사업과 신규 운영사업의 시너지를 통해 세계최대의 종합건설서비스 기업으로 성장
 - 2008년 기준 최근 10년간 연평균성장률(CAGR) 20%를 기록하며 매출 473억 달러, 영업이익률 10%를 달성
 - 빈치 지주회사가 100% 지분을 보유한 4개 사업부문(건설, 도로, 에너지, 운영사업)이 상호보완적 시너지를 창출
 - 리스크를 수반한 파이낸싱이 필요해지자 투자 회수기간이 긴 고수익 운영사업과 현금흐름이 안정적이면서 단기적인 저수익 시공사업을 조화

빈치의 매출액과 영업이익 현황

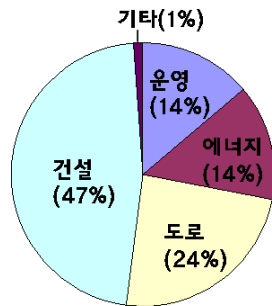


자료: Thomson One Banker

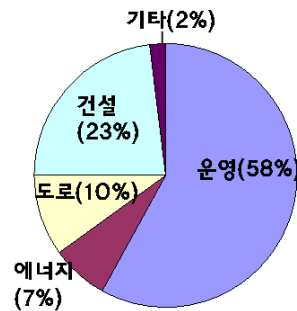
- 1990년대부터 사업영역을 운영사업으로 확장하면서 수익성이 크게 향상
 - 유럽 및 舊식민지 국가의 공항, 도로, 주차장 등 운영사업에 성공적으로 진출
 - 전체 매출의 14%에 불과한 운영사업 매출이 영업이익의 58%를 차지할 정도로 운영사업에서 높은 수익성을 유지

- 운영사업 부문의 영업이익률은 33.9%로 4~5%대의 건설부문보다 매우 높음

사업부문별 매출 비중 (2008년)



사업부문별 영업이익 비중(2008년)



자료: 빈치, 2008 사업보고서

- 운영사업 초기에는 빈치가 완공 후 운영권까지 소유하는 방식을 주로 활용했으나 2000년 들어 기존의 운영회사를 인수하는 방식으로 전개
 - 1998년 佛 「월드컵 메인 스타디움」 완공 및 운영 (지분 67%)
 - 1998년 포르투갈 「바스코 다 가마 대교」 완공 및 운영 (지분 31%)
 - 프랑스 최대 민자도로 운영회사인 ASF에 113억 달러를 투자하여 지분 73.4% 획득하고 프랑스 내 전체 민자도로의 23%를 운영

□ 시공사업과 운영사업 모두에서 M&A를 성장동력으로 활용

- 2001년 GTM과의 합병으로 당시 세계 1위였던 Bouygues를 상회하는 규모를 보유하게 되었으며 2006년 ASF 인수로 도로운영사업을 본격화
- 2007년 미국 19개 주에서 1,000개 이상의 주차장을 운영하는 LAZ社를 인수하여 미국 내 운영사업도 진출 시작
- 느슨한 결속력을 강점화하여 M&A의 부작용을 최소화
 - 그룹 차원의 기업문화를 명확하게 정의하지 않고 인수기업의 기존 브랜드 및 문화를 최대한 존중해주는 전략을 구사함으로써 빈치의 M&A에 대한 피인수기업의 거부감이 적은 편

- 2000년 합병한 GTM의 경우 GTM 산하의 자회사를 해체하지 않고 편제만 달리하여 재구성
- 빈치그룹 산하의 1,700여 개 자회사는 철저히 분권화된 자율 경영체제로 운영
 - 각 사업부문의 자회사는 단일회사로서 모든 기능을 보유한 자기 완결형이며 독립채산제로 운영되어 자회사 간 경쟁관계도 형성
 - 자회사가 외주업체 선정 시 빈치 그룹 내에서 선정해야 하는 규정 혹은 불문율은 없으며, 빈치 그룹 외에서 외주업체를 선정하는 경우도 빈번
 - 사업부 본사는 재무, 회계, 품질, 안전관리에 한해 관여하고 지주회사는 4,000만 유로 이상의 투자에 한하여 심사

※ 한국기업의 전략적 포지션 유형과 업의 특성을 고려하여 선진기업과 후발기업의 성장전략을 정리하면 다음과 같음

유형별 성장전략 요약

I	<p>[需給型]: 철강, 에너지</p> <ul style="list-style-type: none"> • 선진기업 : 교섭력 강화를 위한 '규모확대 성장전략'에서 안정적 자원 조달과 수요처 확보를 위한 '수직통합 성장전략'으로 변화 • 후발기업 : 정부지원을 바탕으로 규모확대와 수직통합을 동시 추구
II	<p>[맞춤형]: 정보전자, 자동차, 중공업</p> <ul style="list-style-type: none"> • 선진기업 : 유니버설 플레이어화, 수익의 장기화, 원가경쟁력 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 모든 고객군을 아우르는 포괄적 제품포트폴리오 구축 - 서비스와의 결합을 통한 매출과 수익의 장기화 지향 - 지속적인 공정기술 혁신을 통한 원가경쟁력 강화
III	<p>[確率型]: 제약</p> <ul style="list-style-type: none"> • 선진기업 : 탁월한 포트폴리오 운영, 신약개발 성공률 제고 <ul style="list-style-type: none"> - 장단기 R&D 포트폴리오 운영으로 현금흐름을 원활화 - M&A, 제휴 네트워크 등을 통해 블록버스터급 신약개발 성공률을 제고 <p>[現地型]: 유통, 식품</p> <ul style="list-style-type: none"> • 선진기업 : 글로벌 표준화를 통한 효율과 철저한 현지화를 조화
IV	<p>[誘致型]: 통신, [調습型]: 건설</p> <ul style="list-style-type: none"> • 선진기업 : 해외 시장 확장과 서비스 복합화를 통한 고부가 사업영역 진출 • 후발기업 : 내수에서 기술을 축적하여 아시아, 아프리카, 중동 등 신흥시장 위주로 해외 진출

IV. 한국기업의 성장을 위한 제언

□ 4가지 유형별로 한국기업의 성장전략을 제시

- 유형별 성장전략은 한국기업의 전략적 포지션, 해당 유형에서 선진기업의 성장전략, 업의 개념 등을 고려하여 도출

유형 I	샌드위치 탈출 전략 : 巨人化하고 事業開發 역량을 강화
------	--------------------------------

□ 가치사슬의 수평적 확대와 수직적 확대를 동시 추구함으로써 업계의 거인화를 지향

- 교섭력을 높이기 위한 수평적 확대 전략은 여전히 유효
 - 유형 I에 속한 한국기업은 글로벌 기업에 비하여 수익성은 높으나 상대적으로 규모가 작은 상태
- 수직적 통합을 통해 원자재의 자체조달 비중을 높이고 생산한 중간재의 자체 소화 비중을 확대함으로써 안정성을 강화
 - 원자재의 금융자산화 경향으로 가격 변동성이 심해졌고 호불황의 주기도 짧아질 것으로 전망되기 때문
 - 가치사슬 각 단계의 중간재들 중 일부에 수급변동이 생겨도 이의 영향을 분산시키는 효과

□ 사업개발(Biz Developing) 역량을 강화하여 가치사슬 전반의 새로운 사업 기회를 발굴하고 활용

- 가치사슬의 각 단계에서 발생하는 기술적 변화, 환경 변화 등을 종합적으로 고려하여 가치사슬을 효율적으로 조정(Coordination)하고 새로운 기회로 진출을 촉진(Facilitation)

- 중장기적으로 사업개발의 핵심인 예측력, 파이낸싱 기능을 강화하는 것이 필요
 - 수급 변동의 예측력을 높이고 새로운 사업기회에 진출하기 위한 외부 자금 조달 역량을 확보
- 자체적으로 역량 강화가 어려울 경우, 외부업체와 협력 혹은 대행하는 방안을 모색
 - 일본의 경우, 미쓰비시 상사, 미쓰이 물산, 이토추 상사 등 정보력이 뛰어난 상사기업이 이와 같은 역할을 대행

미쓰비시 그룹의 Biz Developer: 미쓰비시 상사

- ▷ 미쓰비시 그룹은 석유화학, 금속 등 원료산업과 중공업과 자동차 등 기계산업, 금융산업 등 다양한 부문에서 사업을 영위
- ▷ 미쓰비시 상사는 2000년대 들어 단순 중개를 통해 수익을 내는 비즈니스 모델을 탈피, 그룹 차원의 사업을 조율하는 기능을 수행
 - 산업 전체를 조망하여 가치사슬의 각 단계에서 발생하는 신사업을 발굴하고 역량 있는 관계사를 참여시키는 등 조정자 및 촉진자 역할을 담당

유형 II 차별화 전략 : 서비스와 결합하여 관계형 사업화 추진

- 제품에 창의적 서비스를 결합함으로써 고객과의 지속적인 관계 속에서 수익을 장기화(Long-term Return)시키는 방식이 필요
 - 중개, 유지보수 등 운영 서비스를 제공하고 대가를 받는 Fee based 산업화를 지향
 - 서비스로 Lock-in 된 고객에게 추후 업그레이드 제품을 또다시 판매하는 선순환 구조를 마련

- 정보전자산업, 건설업에서는 이미 활성화되어 있으며, 자동차산업에서는 도입 중인 상황
 - 향후 철강, 에너지, 조선과 같은 산업에서 전방산업을 대상으로 창의적 서비스 모델을 개발할 경우 높은 효과를 기대
- 이미 애플, 노키아 등 구미 선진기업이 서비스 결합 방식에서 주요 길목을 선점함에 따라 보다 공격적인 접근방식이 필요
 - 제품 판매 이후 발생할 수익을 제품 판매가격에 先반영하여 제품 가격을 낮추는 금융조달 기법 등 창조적, 차별적 접근을 모색
 - 다른 산업에서도 IT 서비스를 결합한 제품의 수요가 높으므로 산업 간 융합영역을 찾아 새로운 제품과 비즈니스 모델을 창조

유형 III	선진기업화 전략 : 패러독스 경영역량 확보
---------------	--------------------------------

- 동시에 추진하기 힘든 양극단의 운영방식을 조화시킬 수 있는 구미 선진기업의 패러독스 경영 역량을 습득
 - 장기적 투자와 단기적 성과를 조화시키고, 글로벌 효율과 로컬 맞춤을 조화시키는 '양손잡이(ambidextrous)' 기업으로 거듭나는 것이 필요
- 장기적인 R&D 활동을 통해 블록버스터급 신약을 개발(Exploration)하는 동시에, 단기적으로는 제네릭 의약품으로 현금흐름을 확보(Exploitation)하는 포트폴리오의 균형을 유지
 - 신약 R&D부터 상용화까지는 최소한 10년 이상 장기간 소요되며, 개별 성공확률도 낮기 때문에 사업 포트폴리오 관점에서의 현금흐름을 안정화시킬 수 있는 수익원을 마련

- "제약산업은 시간에 따라 리스크가 달라지기 때문에 포트폴리오 관점에서 사업운영을 하는 것이 성공요건"(피에르 아주리, MIT 경영학 교수)
- 제네릭 의약품을 통해 현금흐름을 확보하되, 이에 함몰되어 성장의 한계에 스스로 빠지지 않도록 경계
- 제네릭 의약품은 치열한 가격경쟁으로 인해 매출과 수익에 한계
- 한국기업이 압축적 성장을 이루기 위해서는 대학, 벤처기업, 해외 중견제약사의 신약기술을 평가할 수 있는 안목을 바탕으로 기술 습득형 M&A를 추구
- 유통 및 식품 산업 등은 글로벌 표준화를 통해 효율성을 높이는 동시에 철저한 현지화를 위하여 본사 중심의 운영에서 탈피하는 것이 필요
- 유통산업은 '글로벌 물품 소싱'과 '현지 물품판매'를 동시에 달성해야 하며, 식품산업의 경우에는 '글로벌 브랜드'와 '현지의 미감'을 조화
- 특히, 구미기업에 비하여 부족한 현지화 역량의 경우, 현지에 의사결정권을 대폭 이양하는 분권화를 통해 철저한 현지화를 지원
- 테스코 등 선진 유통기업은 일정 규모 이상의 투자를 제외하고는 현지에 의사결정을 일임

이온(日)의 현지 독립경영

- ▷ 동남아시아 시장에서 유통과 금융서비스 사업을 전개하는 이온(Aeon)은 말레이시아 현지 법인의 독립성을 위하여 2007년 상장하고, 자금조달도 현지은행과 협력해 이슬람 금융의 자금으로 136억 엔의 채권을 발행
- ▷ 이슬람 금융을 활용하는 이유는 이온크레디트서비스가 확보하고 있는 고객의 85%가 이슬람교도이며 이자를 인정하지 않는 고객의 니즈에 부응하기 위함

(자료: 伊藤暢人 外 (2008). "稼ぐ組織はこう作る 本社變身で前線に活力".

『日經ビジネス』,1429號, pp36~39.)

- 해외 소비자들이 현지기업이라고 인식할 정도로 현지화함으로써 소비자와의 거리를 좁히고 정서적 거부감을 완화
- 한국 인사동의 스타벅스 매장은 입점 반대 여론에 부딪히자 한국지사의 요구에 따라 이름을 한글로 표기하고 인테리어도 한국적으로 디자인

유형 IV	내수한계 극복 전략 : 강점개발 후 해외진출, 복합화 구심점化
--------------	---

□ 내수시장의 한계를 넘어 해외시장에 차별적 경쟁력으로 진출하는 것이 필요

- 신흥기업의 해외 진출이 강화되고 있으므로 가격경쟁 양상으로 가지 않기 위해서는 대표적인 제품 혹은 서비스를 플래그십(Flagship) 모델로 확보하고 이를 기반으로 관련 시장에서 우위를 추구
- 통신업의 경우, 이미 주요 해외시장에서 인프라 부문은 선점된 상태이므로 애플리케이션에서 차별화를 지향하는 것이 필요
- 건설업의 경우, 차별적으로 우위에 있는 공종을 개발하여 관련 시장에서 글로벌 인지도를 확보
 - 일본의 오양건설은 해양 구조물 부문에서 세계 최고 수준의 기술력과 건설 경험을 보유

□ 해외 진출 시, 로컬 기업과 제휴하거나 현지의 사업 이해당사자들과 긴밀한 관계를 유지함으로써 예기치 못한 변수를 통제하는 것이 필요

- 내수산업의 특성상, 오랜 기간 시장지배적 위치를 고수하고 있는 로컬 기업이 존재하므로 이들 기업과 협력하는 것이 유리하며, 각국의 보이지 않은 규제 및 관행을 관리할 수 있어야 함
- 내수시장에서 성장한 업력으로 인하여 국내에 한하여 작용하는 경쟁력이 해외시장에서도 통할 것이라는 기대를 경계

- 글로벌 선진기업도 생소한 문화권으로 해외 진출 시 이해부족으로 고전을 면하지 못하는 경우가 빈번

불발로 끝나버린 보다폰의 일본 공략

- ▷ 보다폰은 2001년 일본텔레콤 자회사인 제이폰(J-Phone)의 경영권을 획득해 일본 이동통신 시장에 진입
- ▷ 모바일 서비스 중심인 일본시장에서 강력한 시장지배력과 인지도를 보유한 NTT 도코모 등 현지 기업과의 경쟁에서 연패하고, 3세대 휴대폰에 대한 고객 니즈를 간과해 3세대 휴대폰을 출시를 미루자 기존 고객마저 빼앗김
- ▷ 기존 해외시장 진출에서 성공가도를 달리며 5개 대륙 25개국에 서비스를 제공하고 있는 보다폰이 로컬 기업의 인지도, 현지고객의 니즈를 충족시키지 못하는 우를 범하며 일본시장 공략은 실패로 끝남

□ 기존 사업을 구심점으로 복합화를 추진

- 통신과 건설 모두 사회 인프라적 성격을 가지고 있는 점을 활용해 주변 산업을 흡수함으로써 복합사업의 구심점을 지향
 - 통신에서는 방송통신 융합의 여건이 호전됨에 따라 '3Screen' 전략의 용이성이 높아짐
 - 건설에서는 친환경, IT화가 강조됨에 따라 고부가가치 영역을 끌어오는 것이 중요
- 드물게 나타나는 새로운 거대 복합시장 기회를 놓치지 않도록 치밀한 사업 준비가 필요
 - 통신에서는 B to B 서비스 사업의 기회, 건설업에서는 도심재생 사업 기회 등 기업을 일거에 성장시킬 수 있는 기회가 발생
 - 복합사업 추진 시 빈번히 발생하는 이업종 기업과의 주도권 경쟁에서 우위를 점하기 위해서는 차별적 기술, 플랫폼, 콘텐츠 등을 사전에 확보

〈참고문헌〉

- 김위찬 외 (2009). 『성장전략』. 서울: 21세기북스.
- 도현재 (2008). "한국 에너지산업의 현황과 정책방향". 『국제거래법연구』, 17(2), 259-285.
- 문상철 (2009). "중동 석유화학 투자확대, 전방위 공세 예고하나" (LG Business Insight 1052호). LG경제연구원.
- 박건형 역 (2005). "유럽전기사업자의 사업전략: E.ON사의 전략". 『해외전력정보』, 28(12), 17-31.
- 박준호 역 (2007). "E.ON사(독일)의 ENDESA(스페인) 매수리스크 요인과 매수 포기를 둘러싼 경영판단: 유럽 에너지 대기업들의 합종연횡과 새로운 M&A 모색의 움직임". 『해외전력정보』, 30(8), 1-34.
- 박용삼 (2008). 『기업성장의 숨겨진 공식』. 파주: 생능출판사.
- 박현성, 이상학 (2008. 8. 19.). "철강성공전략회의를 통해 본 향후 주목되는 철강 이슈". (CEO REPORT). 포스코경영연구소.
- 박현성 (2009. 1. 20.). "2009년 주요 철강사 전략방향" (CEO REPORT). 포스코경영연구소.
- 배영일, 이치호, 박찬수 (2009). "한국 조선산업의 경쟁력 진단" (CEO Information 제690호). 삼성경제연구소.
- 백문현 (2009). "최근 금융위기에 따른 에너지기업의 투자 동향 및 전망". 『한국에너지공학회 춘계학술발표회 초록집』 (pp. 82).
- 비거리, P., 스미트, S. & 바가이, M. (2008). 『성장의 모든것』 (조성숙 역).
- 심상형 (2009. 7. 28.). "불황 이후 중국 철강산업의 향방과 그 영향" (CEO REPORT). 포스코경영연구소.
- 신장섭, 장하준 (2004). 『주식회사 한국의 구조조정』. 파주: 창비.
- 신한동 (2009). "우리나라 전력산업의 수출에 관한 연구". 『무역학회지』, 34(1), 177-197.
- 유기돈 (2008). "메이저 석유기업들의 화학사업 전략방향 전망" (LG Business Insight 1012호). LG경제연구원.
- 유승록 (2008. 3. 18.). "세계 자원전쟁의 향방과 시사점" (CEO REPORT). 포스코경영연구소.

- 윤여중 (2008). "화학산업의 최근 트렌드와 지속가능한 성장 전략" (LG Business Insight 1008호). LG경제연구원.
- 이금용 (2009. 9. 22.). "세계 스테인리스 산업의 구조 변화와 기업의 전략 트렌드" (CEO REPORT). 포스코경영연구소.
- 이성호 (2009). "유틸리티산업의 미래 발전방향" (SERI 경영노트 제26호). 삼성경제연구소.
- 임경원 (2008). "우리나라 전력산업의 해외진출 입지선정에 관한 연구". 『전문경영인연구』, 11(2), 137-157.
- 정구현 외 (2008). 『한국의 기업경영 20년』. 서울: 삼성경제연구소. 파주: 이콘출판.
- 조문제 (2008. 5. 6.). "속도경쟁: 단순화로 승부한다 - 산업재 기업을 중심으로" (CEO REPORT). 포스코경영연구소.
- 최동용, 이상학 (2009. 7. 14.). "제24차 철강생존전략회의(SSS) 결과 보고". (CEO REPORT). 포스코경영연구소.
- 허광숙 (2008. 6. 10.). "세계 철강기업의 경쟁력 현황과 요인분석" (CEO REPORT). 포스코경영연구소.
- 허진석 외 (2008. 7. 22.). "최근 세계 철강 설비투자 특징과 전망" (CEO REPORT). 포스코경영연구소.
- 허진석, 이상규 (2009. 8. 25.). "철강 원료업계의 구조개편과 파급영향". (CEO REPORT). 포스코경영연구소.
- Gerschenkron, A. (1962). *Economic Backwardness in Historical Perspective*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hess, E. D. (2007). *The Road to Organic Growth*. NY: McGraw-Hill.
- Hess, E. D. & Kazanjian, R. K. (2006). *The Search for Organic Growth*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Olson, M. S. & Van Bever, D. (2008). *Stall Points*. New haven, Connecticut: Yale University Press.
- Penrose, E. (1995). *The Growth of The Firm*. Oxford, UK: Oxford University Press.

별첨: 사례 분석대상 50개 기업

유형	산업	회사명	2008년 매출액 (백만 달러)	10년간 CAGR (1999~2008)	2008년 순이익률
I . GKE	수 급 형	아르셀로미탈	118,411	134.6%	7.5%
		신일본제철	48,986	7.3%	3.3%
		JFE	40,138	11.8%	5.0%
		바오스틸	29,392	29.4%	3.2%
		타타스틸	28,685	41.3%	3.4%
		로얄더치셸	434,422	17.7%	5.7%
		엑슨모빌	425,071	11.4%	10.6%
		BP	286,214	14.6%	5.9%
		시노펙	208,475	24.6%	2.1%
		에온	120,826	10.5%	1.5%
II . GK	맞 춤 형	HP	118,364	12.1%	7.0%
		소니	79,387	2.3%	-1.3%
		노키아	70,627	15.1%	7.9%
		델	61,101	10.3%	4.1%
		애플	32,479	20.3%	14.9%
		도요타자동차	210,839	6.0%	-2.1%
		폭스바겐	158,507	8.6%	4.2%
		혼다자동차	102,815	6.3%	1.4%
		닛산자동차	86,648	4.5%	-2.8%
		아우디	47,627	13.5%	6.4%
		도요타 Tsusho	64,567	16.3%	0.6%
		Eads	60,258	11.5%	3.6%
		캐터필라	51,324	11.2%	6.9%
		미쓰비시 중공업	34,668	2.4%	0.7%
BAE Systems	24,337	8.8%	10.5%		

III. G	확 률 형	존슨 앤드 존슨	63,747	9.8%	20.3%	
		화이자	48,296	12.9%	16.8%	
		바이엘	45,847	6.8%	5.6%	
		로슈	42,753	10.6%	19.7%	
		사노피-아벤티스	38,396	24.4%	14.0%	
	현 지 형	네슬레	103,007	9.2%	16.4%	
		아처다니엘미들랜드	69,213	20.5%	2.5%	
		번지	52,574	23.1%	2.0%	
		펍시	43,251	8.7%	11.9%	
		안호이저 부시 인베브	22,426	23.9%	8.0%	
		월마트	401,244	10.4%	3.3%	
		카르푸	121,124	13.9%	1.5%	
		테스코	77,944	11.3%	4.0%	
		이온	53,459	9.9%	-0.1%	
		울워스	45,009	15.7%	3.5%	
	IV. GE	유 치 형	AT & T	124,028	10.7%	10.4%
			텔레포니카	80,705	14.9%	13.1%
			차이나모바일	59,812	32.8%	27.4%
			보다폰	58,346	18.6%	7.5%
NTT 도코모			45,681	2.6%	10.6%	
조 합 형		빈치	47,256	20.1%	4.7%	
		Bouygues	45,561	12.4%	4.6%	
		중국철도건설사	32,205	32.6%	1.7%	
		Hochtief	26,606	20.1%	0.9%	
		카지마	20,012	2.0%	-0.3%	