1. 글로벌 거시환경의 핵심 이슈 분석

가. 국제교역(FTA 중심)의 변화와 이슈

■ 전세계 FTA의 추진동향

전 세계적으로 발효중인 지역무역협정(RTA)은 194건에 달함

· GATT 출범 이후 체결된 지역무역협정은 250건이 넘은(2007년 3월)

· 지역무역협정은 1990년대 이후 급증, 1995년 WTO 출범 후 지금까지 144건이 발효

· 전세계 교역량에서 RTA 역내 교역량이 차지하는 비중은 2002년에 33%↑, 2005년에 50%↑

세계적인 FTA 체결증가는 WTO DDA 협상이 부진한 가운데 가속화될 전망

· 우리나라도 2004년 칠레와의 FTA를 발효시킨 이후 동시 다발적인 FTA 추진전략 수립

· 중국과 일본도 최근 2~3년 사이에 FTA 추진 건수가 급증

가. 국제교역(FTA 중심)의 변화와 이슈

■ 한 • EU FTA / 한 • 미 FTA 시행

· 우리나라는 각국과 체결한 FTA 네트워크에 의한 국내총생산, 수출, 수입이 60%를 상회

· 한•미 FTA는 다양한 산업과 부분에서 이해관계 충돌(대기업>중/소/소상공인)

· 한•EU FTA로 국가별 경쟁우위 산업 구분

⇒ 화장품, 고가 자동차, 의약품, 농축산업, 가죽제품 VS 섬유, 편물, 전기전자, 선박, 한류

■ 한 • 중 • 일 FTA 추진동향

한국은 2003년부터 FTA 추진 로드맵에 따라 동시다발적 FTA 추진

중국은 동아시아국가를 비롯한 각국과의 추진으로 경제적 이익과 외교안보적 영향력 확대추구

일본은 동남아 경제통합의 주도권을 확보하고자 FTA 적극 추진, 추진동력을 잃어가는 형국

가. 국제교역(FTA 중심)의 변화와 이슈

■ 한・중・일 FTA 추진동향

한중일 3국간에는 여전히 정치 경제적 갈등요인이 존재

· 각국의 산업구조 조정, 과거의 역사적 경험, 역사왜곡, 영토분쟁, 중국과 일본의 주도권 다툼 등 정치. 경제적인 갈등요인이 존재

한중일 간 FTA에 있어서의 경제적 주요 쟁점

· 일본의 농업 보호성향, 한국의 대중 농업 및 제조업 개방 우려, 서비스, 투자, 지적재산권을 포함한 자유화 수준이 높은 포괄적인 FTA에 대하여 중국의 소극적인 태도 문제

· 한국이 일본과의 조율을 통하여 농업부분의 민감성을 반영하면서 자유화 수준이 높은 FTA 표준안을 마련하여 중국과의 합의를 도출하고 중국 내 제도개선 합의를 견인하는 역할 필요

중국과 일본의 주도권 경쟁이 한중일 FTA의 가장 큰 걸림돌

· 중국은 중국이 배제된 경제통합으로 정치경제적 리더십이 상실될 것을 우려하고, 일본은 중국이 동아시아 지역 FTA 논의에서 주도권을 행사하는 것을 견제

가. 국제교역(FTA 중심)의 변화와 이슈

- 한국 FTA 발효(16개국), 체결(29개국), 협상 · 준비 중(25개국)

※ 2010년 10월 현재. 원의 크기는 수입시장 규모에 비례. 자료=외교통상부

가. 국제교역(FTA 중심)의 변화와 이슈

- 한국 FTA 발효(16개국), 체결(29개국), 협상 · 준비 중(25개국)

한국의 FTA 추진 현황

진행 단계	상대국
발효 (5건, 16개국)	❶칠레 ❷싱가포르 ❸EFTA(4개국:노르웨이, 스위스, 리히텐슈타인, 아이슬란드) ❹ASEAN(10개국:미얀마, 라오스, 태국, 캄보디아, 베트남, 필리핀, 말레이시아, 브루나이, 싱가포르, 인도네시아) ❺인도
체결 (3건, 29개국)	❶미국 ❷EU(유럽연합 27개국:그리스, 리투아니아, 슬로베니아, 키프로스, 네덜란드, 몰타, 아일랜드, 포르투갈, 덴마크, 벨기에, 에스토니아, 폴란드, 독일, 불가리아, 영국, 프랑스, 라트비아, 스웨덴, 오스트리아, 핀란드, 루마니아, 스페인, 이탈리아, 헝가리, 룩셈부르크, 슬로바키아, 체코) ❸페루
협상 진행 (7건, 12개국)	❶캐나다 ❷GCC(걸프협력회의 6개국:사우디아라비아, 쿠웨이트, 아랍에미리트, 카타르, 오만, 바레인) ❸멕시코 ❹호주 ❺뉴질랜드 ❻콜롬비아 ❼터키
협상 준비 공동 연구 (7건, 13개국)	❶일본 ❷중국 ❸한·중·일 ❹MERCOSUR(메르코수르 4개국:브라질, 아르헨티나, 우루과이, 파라과이) ❺러시아 ❻이스라엘 ❼SACU(남아프리카관세동맹 5개국:남아프리카공화국, 보츠와나, 레소토, 나미비아, 스와질란드)

※ 자료=외교통상부

나. 글로벌 금융위기와 금융정책의 변화

■ 글로벌 금융위기의 발단

2006년 말부터 모기지 연체율이 높아지면서 업체 파산

· 2006년 말 모기지의 연체율이 14%대로 상승, 2007년 2/4분기 연체율 16.95%까지 상승

· 2007년 2~8월 중 서브프라임 모기지를 다루는 미국 내 80여개 대출회사 파산

미국 및 유로 지역 등 투자은행들도 심각한 타격을 받음

· Bear Sterns 파산, BNP 파리바 피인수, 리먼브라더스 파산

· 2007년 8월 이후 유로지역과 영국으로 확산, 독일 작센주립은행 피인수, 영국의 노던록 파산

금융권 전반에의 전이 및 불확실성의 확산

· 금융불안과 신용경색을 우려한 각국 중앙은행이 대규모 긴급자금 투입과 금리인하 조치

· 과거 금융위기와는 달리 손실규모를 정확히 파악하기 어렵다는 점이 가장 큰 리스크

· 자산유동화 를 통하여 산업은행, 투자회사, 펀드 등 금융권 전반으로 전이

· 미국 FRB를 필두로 긴급 유동성 공급(미국2차 양적 완화), 재할인율 및 금리인하 조치

나. 글로벌 금융위기와 금융정책의 변화

■ 국내 금융정책의 변화와 규제

정책 방향

- 금융회사의 건전성 강화
- 개별 금융회사의 부실 확산을 막기 위한 금융시스템 구축
- 은행을 중심으로 자본건전성 강화, 영업활동과 대형화 제한

지배구조, 자본유출입

- 기업지배구조와 공시제도과 같은 금융시장 인프라 개선 추진
- 금융시장의 불안정성을 초래하는 자본 유출입 통제 강화(신흥국 중심)

- 금융회사는 수익성 악화에 대비 부대서비스 개발 등을 통한 수익원 발굴과 영업비용 감소에 노력
- 위험도에 따른 금융상품의 가격전략, 고객의 새로운 수요 창출을 위한 상품개발
- 금융규제로 인해 금융회사 차입을 통한 자금조달 대비
- 원활한 자본 조달을 위해 기업경영의 투명성 제고를 통한 시장의 신뢰 확보 필요
- 시장친화적 커뮤니케이션을 통한 투자자활동(IR)의 중요성 확대
- 해외자본의 유입출에 따른 환율 변동에 대비하여 환위험 관리
- 정부차원 금융회사의 대형화로 시스템 리스크 확대를 제어할 수 있는 방안 모색

다. 세계에서 존경 받는 기업들

■ 세계에서 존경 받는 50대 기업

1위	애플	2위	구글	3위	버크셔헤서웨이	4위	사우스웨스트항공	5위	프록터&갬블
6위	코카콜라	7위	아마존닷컴	8위	페덱스	9위	마이크로소프트	10위	맥도날드
11위	월마트	12위	IBM	13위	제네랄엘렉트릭	14위	월트디즈니	15위	3M
16위	스타벅스	17위	존슨&존슨	18위	싱가포르항공	19위	BMW	20위	아메리칸익스프레스
21위	노드스트롬	22위	타겟	23위	J.P.모건체이스	24위	나이키	25위	골드만삭스그룹
26위	펩시콜라	27위	캐타필러	28위	시스코시스템즈	29위	코스트코홀세일	30위	UPS
31위	네슬레	32위	인텔	33위	도요타자동차	34위	엑손모빌	35위	폭스바겐
36위	베스트바이	37위	메리어트인터내셔널	38위	삼성전자	39위	디어	40위	넷플릭스
41위	웰스파고	42위	혼다모터	43위	듀폰	44위	융브랜드	45위	이베이
46위	소니	47위	제네랄밀스	48위	오라클	49위	액센추어	49위	로우스

*출처 : Fortune, 2011

다. 세계에서 존경 받는 기업들

■ 존경 받는 기업 분석의 시사점

세계기업의 현 위치와 경영 트랜드를 파악, 장점을 참고, 성장과 수익뿐만이 아니라 세계경쟁력, 사람관리, 사회적 책임 등을 벤치마킹하고 시사점을 찾는 노력이 필요

■ 선정기준 및 분야별 존경 받는 기업들

▪ 선정 평가기준(총 9가지)

혁신(Innovation), 경영품질(Quality of management), 사람관리(People management), 재무건전성(Financial soundness), 기업자산의 사용(Use of corporate assets), 장기투자(Long-term investment), 사회적책임(Social responsibility), 제품/서비스 품질(Product/services quality), 국제경쟁력(Global competitiveness)

▪ 분야별 선정 기업

혁신부문 '애플, 구글, 나이키', 사람관리부문 '골드만삭스그룹, 애플, 월트디즈니', 기업자산의 사용부문 '맥도날드, 네슬레, W.W. 그레인저', 사회적책임부문 '스탯오일, 패로비얼, 월트디즈니', 경영품질부문 '맥도날드, 엑슨모빌, W.W. 그레인저', 재무건정성부문 '구글, 애플, 맥도날드', 장기투자부문 '구글, 맥도날드, 옥시덴탈', 제품/서비스 품질부문 '아마존닷컴, 구글, 노드스트롬', 국제경쟁력부문에는 '맥도날드, 구글, 네슬레'가 상위로 선정

2. 해외 및 국내의 경제전망

가. 해외 경제전망

- 국가별 해외 경제전망의 핵심이슈(2.1%~4.0% 성장 전망)

E U	재정위기 국가들을 가리키는 피그스(PIIGS :포르투갈, 아일랜드, 이탈리아, 그리스, 스페인)와 그 여파가 프랑스 등 다른 국가로 확대될 우려가 있는 형국
미 국	미국은 경기가 완만하게 회복되고 있으나 주택경기의 부진, 경기 부양책의 한계 등 저성장을 고착화할 우려가 있음
중 국	중국의 경제성장률 각각 9.0%, 8.5%로 전망, 유럽 경기 침체의 영향을 받을 수 있지만 내수 증가세를 유지해 급격한 경제 둔화 가능성 적음
일 본	주택경기 버블이 꺼지면서 잃어버린 10년, 최근 기업이 경쟁력 제고 결실의 부족으로 이름 없는 10년, 향후 10년 정도는 어려울 것으로 예상

나. 국내 경제전망

■ 우리나라는 3.4~4%의 경제성장 전망

세계경제의 성장률 저조로 완만한 경기 둔화 움직임을 보이다가 EU의 상황이 개선되면 성장세를 회복할 것으로 예상 "상저하고(上底下高)"

- 수출은 전년도에 비하여 증가율이 둔화되어 부정적 영향을 끼칠 것으로 전망
- 물가는 작년 4.4%보다 낮은 약 3.4% 상승할 것으로 전망
- 민간연구소는 물가 및 부채 문제가 상존하므로 민간 소비의 부진이 계속될 것으로 전망
- 증가해 온 가계부채는 가정 경제뿐만 아니라 우리 경제의 위협요인
- 실업률은 수치상으로는 작년(3.5%) 수준과 비슷할 전망이지만 상용직이 아닌 일용직·임시직 등 취약 계층의 체감 실업지수는 이보다 더 클 것으로 전망

다. 해외 및 국내 트랜드

■ 해외의 10대 트랜드

① 선진국 긴축 본격화

② 신흥국 성장 감속

③ 유럽 재정위기의 지속

④ 주요국가의 정권 시프트

⑤ 통상분쟁의 다면화

⑥ 소셜 파워의 영향력 확대

⑦ 불황 극복형 기업의 경영이 부상

⑧ 글로벌 인재경영의 가속화

⑨ IT 강자의 영향이 확대

⑩ 신자원 경쟁 본격화

*출처 : SERI

다. 해외 및 국내 트랜드

■ 국내의 10대 트랜드

① 한국 경제의 3중고

② 내수 부진의 지속 가능

③ 기후변화와 자원리스크 일상화

④ 북한 안정 속의 불안정

⑤ 선거정국과 정치권의 판도 변화

⑥ 복지확대 논의의 구체화

⑦ 사회적 가치에 대한 기업의 적극적인 변화

⑧ 기업의 공격과 수비의 양면성

⑨ 세대간 소통 노력의 활성화

⑩ 방송 및 통신의 춘추전국시대

*출처 : SERI

라. 거시환경의 핵심 이슈 정리

■ 글로벌 거시환경의 핵심 이슈 정리

해외 및 국내의 경제전망 및 트랜드, 국제교역 및 국제금융의 흐름, 세계기업의 위치와 경영 전략, 글로벌 원자재 동향 및 정치지형 등 다양한 글로벌 거시환경의 요소를 자사 사업과 연관지어 위협요소와 기회요소로 핵심 요약

■ 글로벌 거시환경 이슈정리 ETRIP

구 분	내 용
경제전망(Economic)	글로벌 경제전망, 금융, 환율, 물가 등 경제적인 환경
국제무역(Trade)	교역규모, 교역 품목, 무역협정 등 세계 무역 환경
원자재(Raw material)	유가, 곡물, 축산, 공산품 원자료 등의 원자재 환경
산업전망(Industry)	후퇴산업, 신흥산업, 유망산업 등 글로벌 산업 환경
정치지형(Political)	미국, 유럽, 중동, 남미, 아프리카, 아시아 등 정치 환경

라. 거시환경의 핵심 이슈 정리

국내 거시환경의 핵심 이슈 정리

글로벌 경제의 큰 흐름과 더불어 국내/외 정치, 사회, 문화 부분의 트랜드 이해가 필요.
Social(사회/문화), Technology(기술/정보), Ecological(생태학적), Economic(거시/미시), Political(정책/법규)의 핵심 요약

국내 거시환경 이슈정리 STEEP

구 분	내 용
Social(사회/문화)	인구통계, 트랜드 등 사회, 문화적인 환경
Technology(기술/정보)	정보통신, 기술변화, 신기술 등 기술적인 환경
Ecological(생태학적)	동식물, 자연, 환경문제 등과 관련된 생태학적 환경
Economic(거시/미시)	경제전망, 소비, 물가, 금융 등 경제적인 환경
Political(정책/법규)	해당 산업 및 시장의 정책이나 제도적인 환경

라. 거시환경의 핵심 이슈 정리

■ 국내 거시환경 STEEP 분석 사례(기회요인)

자원 고갈과 지구 황폐화 등의 **생태학적 문제와 더불어 환경에 대한 국민의 사회·문화적 인식**이 높아가고 있으며, **국내뿐만 아니라 세계 각국이 재활용 산업에 대한 활성화 정책**을 지원하고 있어 거시적 산업환경은 매우 우수한 것으로 판단됨

Social (사회/문화)	• 소비자들의 환경인식 고양으로 재활용율 및 친환경적 제품이 지속될 것으로 보임 • 환경친화적 Life Style의 변화로 재활용폐기물은 전체적으로 감소할 것으로 예상 • 1998년 34.9%였던 재활용율이 2004년 49.2%로 증가했음(자료:자원순환사회연대)
Technological (기술/정보)	• 재생에너지 기술개발에 정부 및 민간기업이 박차를 가할 것으로 예상됨 • 국내뿐만 아니라 세계적으로 재활용원료 개발 기술도 발전할 것으로 예측됨 • 오일화기술, 성형고체연료 제조기술, 가연성 가스 제조기술, 소각 열회수 기술 등
Ecological (생태학적)	• 고유가 시대와 천연자원소진 및 소멸 등 생태학적 위기상황과 피해발생 • 현 정부에서도 그린성장에 대한 비젼을 제시함(2008년 정부차원의 비전 제시) • 지구온난화 및 자연환경 훼손에 대한 인식 변화로 자원순환형사회 욕구 발산
Economic (경제)	• 미국발 금융위기로부터 시작된 전세계적인 경기침체기 돌입, 재활용부분 반대급부 • 세계적으로 원자재 및 플라스틱 주성분인 유가 상승으로 생산단가 및 처리비용 증가 • 국내 환경산업(12.4조)은 미국(약 209조원)의 6%, 일본(약 93조원)의 13% 수준[1]
Political/Legal (정책/법규)	• 금융지원(06년 현재까지 년간 400~700억) 및 조세감면(04년 매입공제 약 3천억)[2] • 공공요금감면(특정지역내 전기, 수도 등), 차량 유류비 보조, 외국인 고용허가제 검토 • 사업장감량화, 폐기물부담금, 생산자책임, 분리배출표시, 환경성보장 등 제도 강화

* Consulting project , 2009

3. 산업전망 및 산업구조 분석

가. 산업전망 분석

■ 산업의 생명주기 및 진화분석

기업이 속한 산업의 생명주기 분석을 통해 산업의 핵심요소, 성장, 재무, 운영의 특성을 이해함. 또한, 산업영역에 대한 연도별 매출추이 혹은 고객수 변동추세를 파악하여 성장성을 분석하고, 미래 성장가능성을 예측하여 사업전략 수립 및 마케팅 전략 수립에 유용하게 사용

산업의 생명주기분석

performance

	Early Stage	Expansion Stage	Transition Stage	Mature Stage
Key Strategy	·Product Development	·Revenue Growth Market Expansion	·Future Strategic Direction/Shareholder Value	·Reinvestment in New product
Growth	·Sound Business Strategy	·New Market/Strong customer relationship	·Shareholder Value maximization	·Strategic Partnership investment
Finance	·Access Capital for product development	·Access Capital for product development	·Long-term capital requirement	·Financial Expectations
Operations	·Experienced Management Team	·Experienced Management Team	·Intellectual/Creative right	·Efficiency cost reduction

time

*출처 : Robert M. Grant, Contemporary Strategy Analysis, 1998

나. 산업구조 분석

■ 산업구조 5FORCE분석

"잠재적 시장 진입자, 고객, 공급자, 대체품, 경쟁자"의 경쟁요인을 파악하여 산업구조 분석. 동태적 분석 병행 필요하며, 구매, 생산, 판매의 가치가 한 곳에서 혹은 동시 진행되거나 서비스 산업의 경우에는 변용적용 및 구매자 대신 서비스를 수행할 인적자원과 관련된 위협과 기회 요인을 분석하는 것이 더 적합

5FORCE 분석을 통한 위협요인 파악

구 분	분석의 key point	당사의 위협 정도(5점)
Suppliers	계열사 통한 구매로 위협강도 낮으며, 디자인과 품질에서 자사의 강점이 우수	★
Buyers	Group 브랜드 인지도 우수, EU시장 침체에 있지만 품질 차별화로 후방 프리미엄 고객의 위협을 극복	★★★
Potential Entrants	대규모 자본이 필요, 중소업체 진입 어려움, 동태적 관점에서는 국내 대형조선소에서 진출 가능성 있음	★★★
Substitutes	대체제의 위협은 적은 편이지만 경기의 위축으로 고객의 투자 축소 혹은 서비스 상품 소비로 전이 가능	★★
Industry Competitors	현재 산업 내 경쟁업체는 대부분 중소규모, 브랜드, 기술, 시장 경쟁력 등에서 경쟁력에서 우월한 위치	★

* Coaching project , 2011