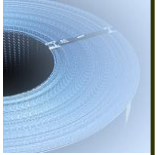


2009. 1. 6

POSRI CEO REPORT

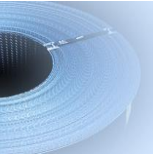
불황기의 승자기업 조건



포스코경영연구소

신현곤, 이윤희

Executive Summary



〈불황기의 승자기업 조건〉

- 現 글로벌 불황은 대공황 이후 100년만의 최대 위기로, 세계 경제의 글로벌 통합 여파로 불황의 파급 범위는 커지고, 속도 역시 더욱 빠르게 전개 중
 - 글로벌 신용경색으로 개도국의 투자가 위축되고 선진국의 내수 부진 심화에 따른 수출 부진이 겹쳐 글로벌 실물 불황과 기업도산도 속출
- 그러나 불황은 ‘기업 간 우열’과 ‘승자와 패자’를 가르는 시험대로써 기업에게 ‘생존 위협’과 ‘도약 기회’를 동시에 제공
 - 불황기에는 모든 기업이 침체의 함정에 빠지지만, 불황기의 전략 선택에 따라 승자기업으로 부상하거나 패자기업으로 전락
 - 불황기의 승자기업들은 불황기를 성장의 기회로 활용, 자원 분산을 줄이고 핵심역량에 집중하고, 불황에 투자해서 호황을 대비하며, 기초역량을 강화해서 기업의 미래가치를 증대하는데 기업역량을 집중
- 불황기의 승자기업 조건은 ‘성장의 4C’의 구축이 필수. 즉 기업 생존의 원천인 Cost(원가), Customer(고객), Cash(현금)라는 3C와 미래에 대한 확신(Confidence)을 구축하는 것임.
- 불황기의 가장 큰 장애는 ‘두려움 그 자체’임. 자사가 보유하고 있는 역량과 미래에 대한 확신을 기반으로 중장기 비전과 목표를 세우고, 행동으로 실천하는 것이 중요
 - 이를 위해 단기적인 재무성과와 중장기적인 성장동력 확보를 위한 미래 역량 구축에 만전을 기해야 함.

목 차

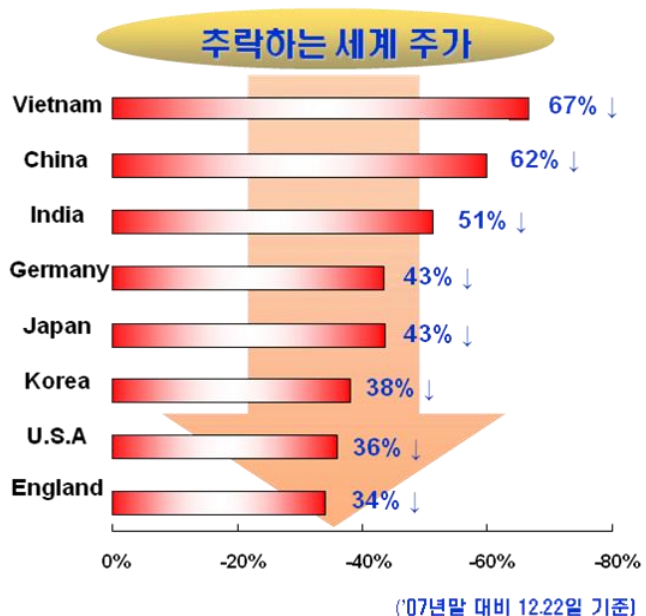
I. 엄습하는 불황의 공포	1
II. 현재 진행 중인 불황의 특징	3
III. 과거 경험상 불황기에도 승자는 존재	5
IV. 불황기의 승자기업 조건	7
V. 종합	9

I. 엄습하는 불황의 공포

□ 불황의 공포는 전 세계 주식시장을 강타해 세계 각국의 주가가 2007년 말에 비해 30%~70%까지 크게 추락

- 2008년 12월 22일 현재, 2007년 말 대비 중국이 62%, 베트남이 67%, 인도가 51%나 폭락하였고, 독일과 미국, 영국 등 선진국 주가도 30% 이상 급락

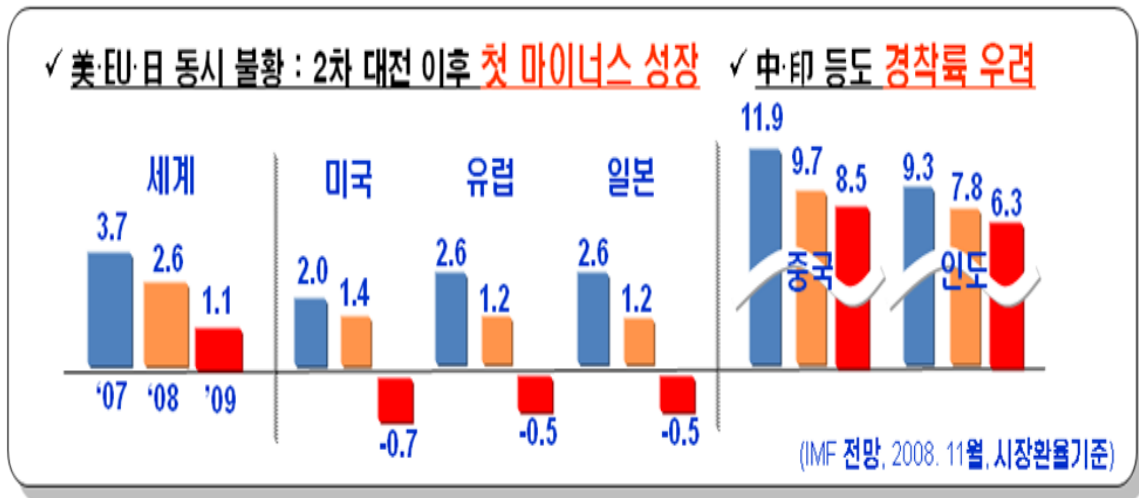
<추락하는 세계 주가>



□ 불황 확산에 대한 우려가 커지면서 IMF 등 주요 예측기관은 당초 성장률 전망을 수정해 하향 조정

- 2008년 10월에 이은 IMF의 수정 전망('08.11)에 따르면, 2009년 세계 경제는 1%대 초반 성장에 그칠 것으로 보고 있으며, 2차 대전 이후 처음으로 미국과 EU, 일본이 동시에 마이너스 성장률을 기록할 것으로 예측
- 세계 경제의 성장을 견인해왔던 중국과 인도 또한 고성장을 마감하고 각각 8.5%와 6.3%의 성장에 그치는 등 경착륙 우려

<세계 경제 성장률 전망>



□ 자동차 및 철강산업 등 실물 부문에서도 경기침체가 본격화되면서 유례없는 동시 다발적인 대규모 감산에 돌입

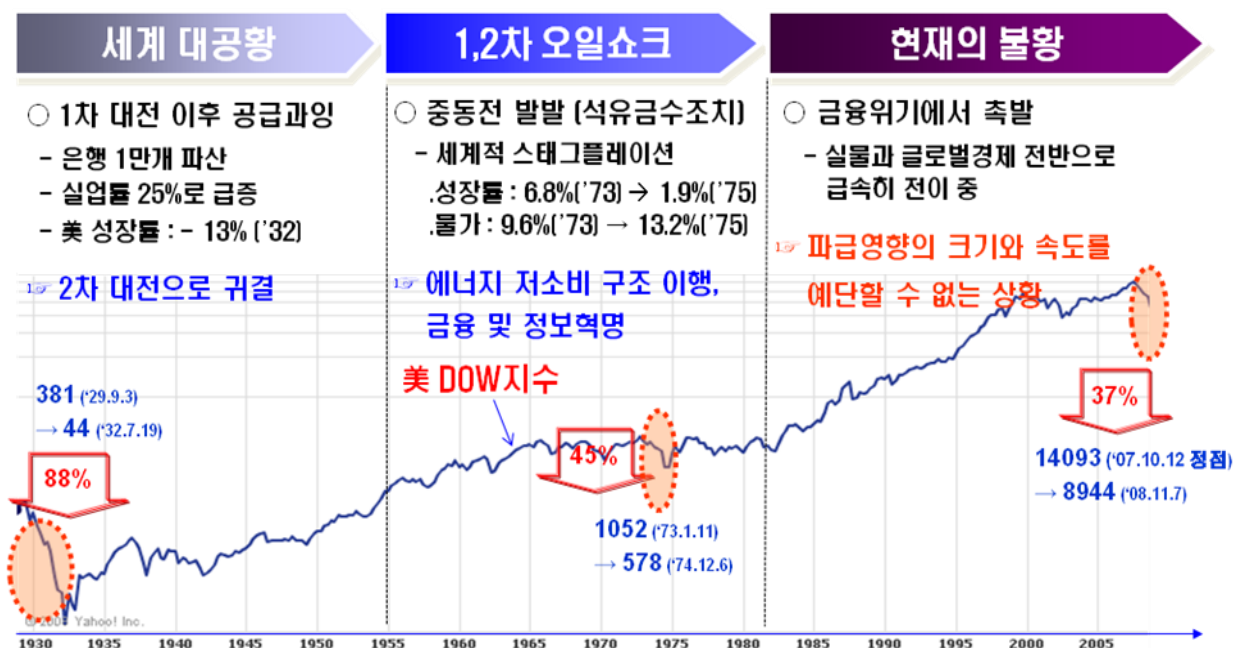
- 불황 여파로 판매가 부진을 면치 못하면서 일본 자동차사 및 미국의 Big 3(GM, Ford, Chrysler)는 감산 및 공장 폐쇄 결정
 - 도요타는 2008년 판매량을 2007년의 890만대 보다 15% 가량 적은 754만대로 하향 조정하였고, GM은 북미지역 공장의 가동을 중단해 2009년 1/4분기에 25만대 가량 생산을 축소할 계획
 - 특히 도요타는 2008년 회계 중 1,500억 엔의 영업적자가 예상되어 창사 70여 년 만에 처음으로 적자를 기록할 전망, 美 Big 3는 생존을 위해 정부에 막대한 규모의 구제금융 지원을 요청
- 철강산업에서도 강재가격이 단기간만에 급락하면서 Arcelor-Mittal과 중국 밀을 중심으로 전 세계 철강사들이 동시다발적인 대규모 감산을 추진하며 저가동를 체제로 전환

II. 현재 진행 중인 불황의 특징

□ 현재 진행 중인 불황은 대공황 이후 100 년만의 최대 위기

- 대불황이었던 세계 대공황과 1차, 2차 오일쇼크의 발발 원인은 다소 달랐지만, 단기적으로는 주가 급락과 중장기적으로는 파산과 실업급증, 성장률 급락 등 실물 부문의 극심한 고통을 초래
 - 세계 대공황: 1차 대전 이후 공급과잉이 원인이 되어 발발되어 2차 대전으로 귀결
 - 1차, 2차 오일쇼크: 중동전의 발발로 인한 석유금수조치로 유가가 급등하면서 세계적인 스태그플레이션 초래. 이후 세계 경제는 에너지 저소비 구조로 이행
- 금융위기에서 촉발된 최근 불황도 현재 실물과 글로벌 경제 전반으로 급속하게 전이. 불황의 파급 영향은 현재로서는 그 크기와 범위, 속도를 예단할 수 없는 상황

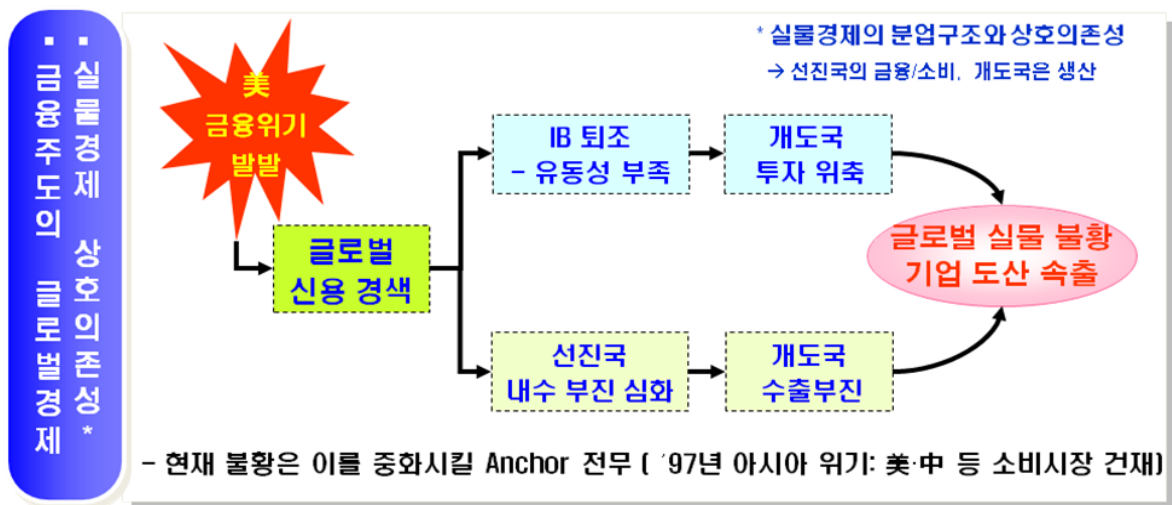
<대공황 이후 불황기의 원인과 특징>



□ 특히 금번 불황은 세계 경제의 글로벌 통합 여파로 불황의 파급 범위는 커지고, 속도 역시 더욱 빠르게 전개될 가능성

- 현재 세계 경제의 구조적 특징은 금융주도의 글로벌 경제 확산과 실물경제의 상호의존성이 증대한 것임. 이와 같은 경제 구조로 미국의 금융위기 발발에서 초래된 글로벌 신용경색은 크게 2개의 경로를 통해 실물경제로 전이
 - 투자은행(IB: Investment Bank)의 퇴조에 따른 유동성 부족으로 개도국의 투자가 위축되는 경로
 - 선진국 내수 부진 심화에 따른 개도국의 수출 부진이라는 경로를 통해 글로벌 실물 불황과 기업도산 급증을 초래

<불황의 파급 경로>



- 1997년 아시아 외환위기 당시에는 미국, 중국 등 소비시장의 견제로 불황을 조기에 극복할 수 있었으나 현재는 과거와 달리 이를 중화시킬 장치가 전무한 상황
- 현재의 불황은 시간과 지역, 산업의 구분 없이 무차별적으로 진행되는 동기화(Concurrence)가 특징으로, 향후 약육강식의 정글경제와 자국산업에 대한 보호주의가 확산될 우려 증대

□ 불황으로 인해 경제 주체들의 행동 패턴도 변화가 예상

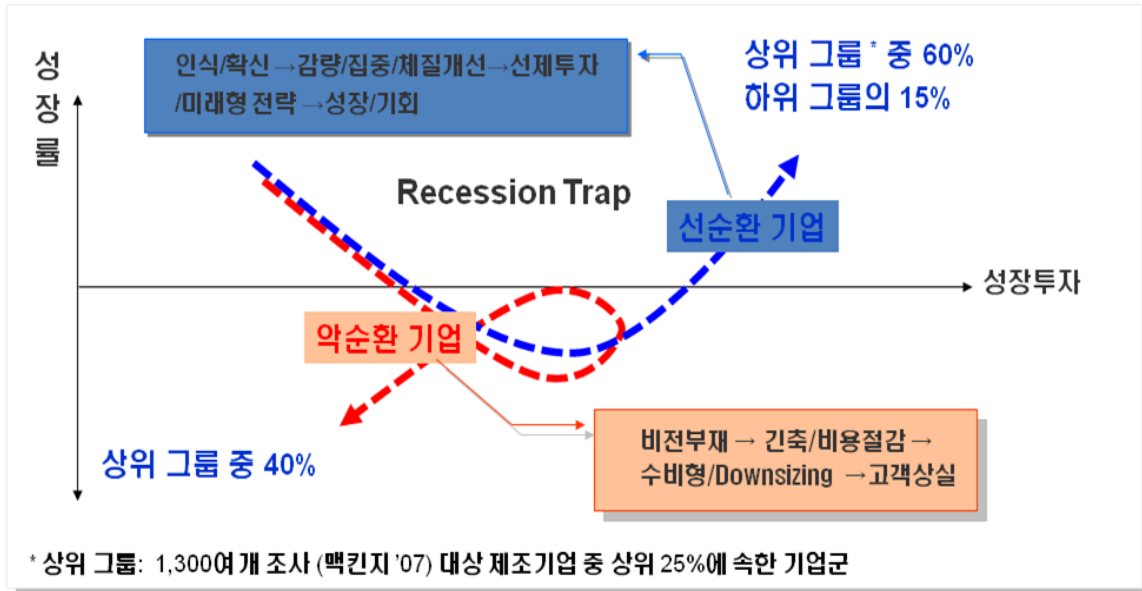
- 고객 측면에서는 소비자의 지갑이 얇아지면서 ‘가격’이 최우선적인 구매결정 기준이 되고, 브랜드보다는 실속을 중시하면서 언제라도 공급선을 바꾸려는 ‘갈아타는 소비자’ 증대
- 기업 측면에서는 호황기에 가리워졌던 기업 간 우열이 드러나면서 빈익빈 부익부 현상이 심화되고, 동시에 기업가치 급락현상이 속출하면서 현금보유 기업에게는 M&A 기회가 확대될 전망
- 시장 측면에서는 유동성 압박으로 국경을 초월한 치킨 게임(Chicken Game) 양상의 가격전쟁이 등장하고, 원가절감을 위한 몸집 줄이기와 전방위적 위기의식, 미래에 대한 두려움 확산
- 따라서, 이번 불황을 극복하기 위해서는 경제 주체들의 행동패턴 변화에 대응한 ‘경쟁 원천’ 확보가 매우 중요

III. 과거 경험상 불황기에도 승자는 존재

□ 불황은 ‘기업 간 우열’과 ‘승자와 패자’를 가르는 시험대로써 ‘생존 위협’과 ‘도약 기회’를 동시에 제공

- 불황기에 접어들면 선순환 기업과 악순환 기업이 모두 침체의 함정(Recesson Trap)에 빠지지만, 전략 선택에 따라 결과는 상이
 - 선순환 기업은 확신을 갖고 감량경영, 핵심집중 및 체질개선과 선제투자 및 미래형 전략을 추구함으로써 불황 탈출
 - 악순환 기업은 비전을 상실하고 긴축경영과 비용절감이라는 수비일변도의 축소지향적 전략을 선택함으로써 결국 고객을 상실하고 불황의 늪에서 탈출 실패
- 맥킨지의 조사결과에 따르면('07), 미국의 1,300여 개 제조업체는 2001년 IT 불황에 따른 경기침체를 거치면서 상위그룹 60%와 하위그룹 15%는 상위기업군으로 올라선 반면, 상위 그룹 중 나머지 40%는 선두기업의 지위를 상실

<불황 극복의 선순환 및 악순환 경로>



- 과거 불황기 전후의 기업 사례를 보면 불황기 이후의 승자기업과 패자기업의 ‘선택과 결과’는 극명한 차이가 존재
 - 캐논 VS 산요: 자원분산을 줄이고 핵심역량에 집중
캐논은 광학기술이라는 핵심역량을 통해 한 우물파기 전략을 고수하면서 승자로 부상하고, 산요는 주력산업과 차세대산업을 두고 선택과 집중에 실패하면서 주도적 위치 상실
 - 샤프, 애플 VS 코닥, 컴팩: 불황에 투자해서 호황을 대비
샤프와 애플은 ‘LCD 시장’을 선도하고 ‘i-Pod Economy’를 창조하며 승자로 군림한 반면, 코닥과 컴팩은 사업 재편 시기를 놓치거나 승산 없는 가격경쟁 게임에 치중하다 어려움에 직면
 - 카오, 폭스바겐 VS 도시바, 소니: 기초역량을 강화하여 기업의 미래가치를 증대
카오와 폭스바겐은 ‘연구개발 역량’과 ‘브랜드 파워 구축’에 집중하여 경쟁자를 제친 반면, 도시바와 소니는 인원삭감과 구조조정 등 축소지향적 전략을 고수하면서 미래에 대한 대비 소홀

IV. 불황기의 승자기업 조건

□ 불황기의 승자기업 조건은 ‘성장의 4C’를 구축하여 불황 이후의 **Winner’s Takes All**에 대비하는 것

- 불황기 생존의 원천인 Cost(원가), Customer(고객), Cash(현금) 등의 3C와 미래에 대한 확신(Confidence)을 통해 불황 이후 선두기업으로 도약
- 원가: 예상되는 가격경쟁에서 원가경쟁력은 가장 효과적인 전략병기로 부상. 원가 우위를 유지하기 위해 불요불급한 비용요인을 제거하고 경제성에 입각한 투자사업 우선순위 조정 등이 필요
- 고객: 흔들리는 고객 마음을 잡는 것은 불황기를 넘는 가장 확실한 안전판. 가격, 차별화 서비스(A/S, B/S) 등 경쟁역량을 발휘하여 전략 고객군 확보가 무엇보다 중요
- 현금: 신용경색(Credit Crunch) 상황 하에서 현금이라는 실탄은 향후 사업기회를 포착할 수 있는 최고의 무기. 비효율 사업과 비수익자산 처분 등을 통해 사업기회와 M&A 기회 확보가 필요
- 확신: 중장기적인 비전과 목표(Big Picture)를 행동으로 옮기는 기업이 최후의 승자로 부상 가능. 단기 재무적인 성과와 동시에 성장 동력 확보를 위한 미래 역량 구축에 만전

<불황기의 승자기업 조건>



□ 선진 철강사인 신일철도 과거 불황기의 실패를 딛고, 최근에는 3C 구축을 통해 성장의 모멘텀을 확보하는 과정

- 신일철은 오일쇼크 불황에서 헤이세이 호황 기간까지는 수익유지에 최우선 목표를 두고, 투자 억제 등 감량일변도의 경영 전개
 - 그 결과, 1973년 4,000만 톤을 상회했던 조강생산은 1990년대까지 2,500만 톤 수준으로 감소하였고 POSCO와 Bao Steel 등 신흥 Mill의 추격을 허용
- 1990년대 장기복합 불황 기간 중에는 종전의 전략에서 벗어나 설비, 부채, 인력의 3대 과잉을 해소하면서도 동시에 높은 수준의 기술개발투자를 유지하였고, 설비투자도 고급강 분야로 집중
 - 그 결과 현금, 원가경쟁력, 고객이라는 3C 확보 기반을 구축하게 되었고, 이를 원천으로 지난 수년간의 경기활황기를 맞아 수익과 생산능력이 동시에 증대하는 선순환의 사이클로 전환
- 현재 신일철은 재도약 하느냐 또는 현상유지에 그치느냐의 갈림길에 직면

<신일철의 불황 극복 사례>



V. 종합

□ 불황 극복은 불황이 가져오는 ‘두려움’을 벗어나는 데서부터 출발

- 지난 1929년 대공황에 직면하여 미국 루즈벨트 대통령은 對 국민 연설에서 불황기에 가장 큰 장애는 ‘두려움 그 자체’라고 함.
- 어떤 상황에서도 성장기업과 사업은 존재하기 마련이고, 과거 경험을 보더라도 불황은 경쟁력과 확신이 있는 기업에게는 새로운 도약의 기회로 작용

□ 기업들은 현재 자신이 보유하고 있는 3C 역량을 점검하고 보강하는 한편 미래에 대한 확신에 기반을 둔 강력한 실행력을 더해 다가올 호황기를 대비하는 적극적인 자세와 노력이 필요

* 신현곤 수석연구위원 (e-mail: hgshin@posri.re.kr)

* 이윤희 연구위원 (e-mail: yoonhlee@posri.re.kr)

 이 자료에 나타난 견해는 포스코경영연구소의 공식 견해가 아니며 작성자 개인의 견해를 밝혀 둡니다.