

한국경제의 도전과 기회 그 성장의 해법

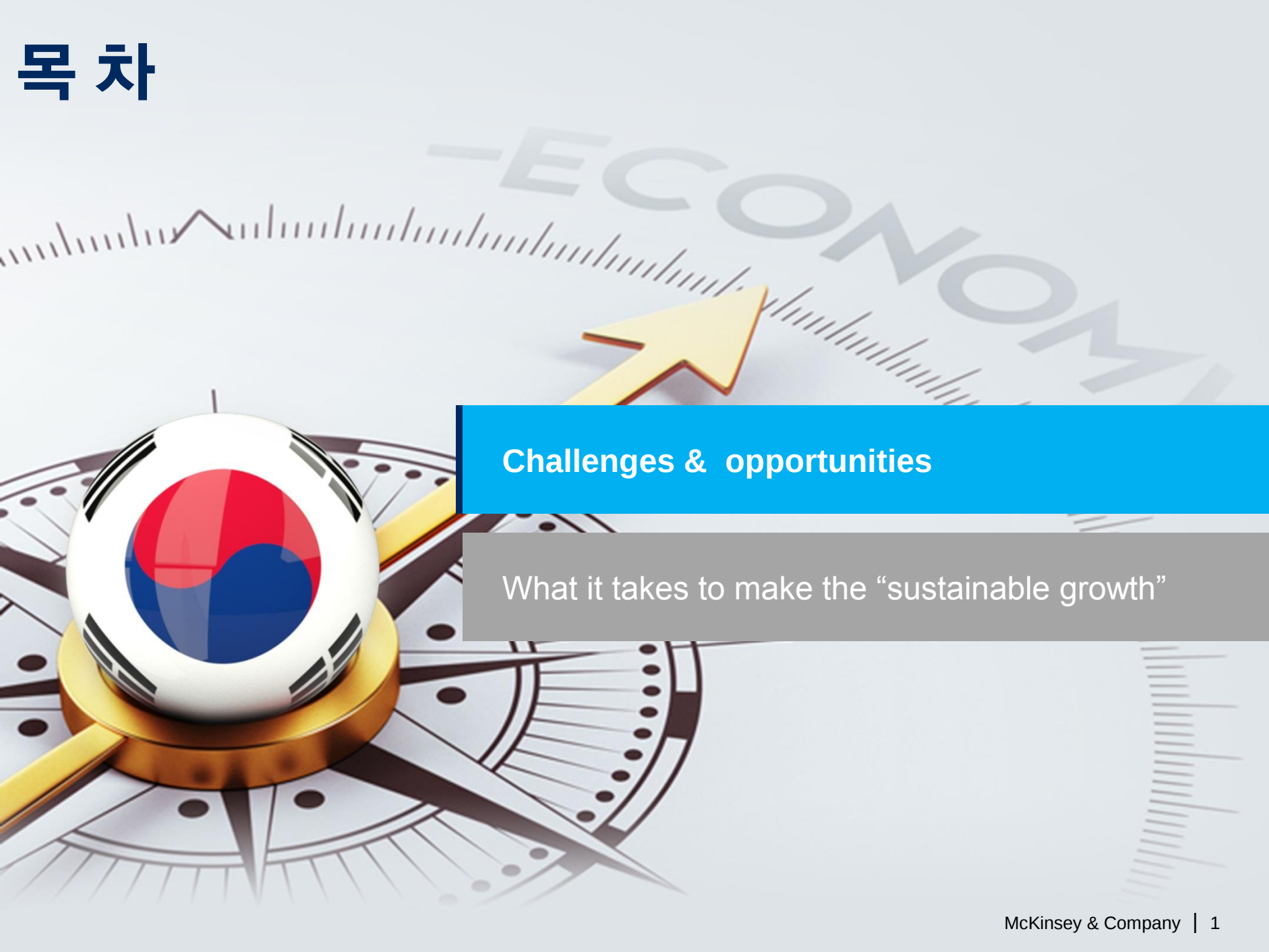
KISTEP 발표 자료 | 2015년 5월 20일



CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY

Any use of this material without specific permission of McKinsey & Company is strictly prohibited

목 차



Challenges & opportunities

What it takes to make the “sustainable growth”

volatility
uncertainty
VUCA
complexity
ambiguity

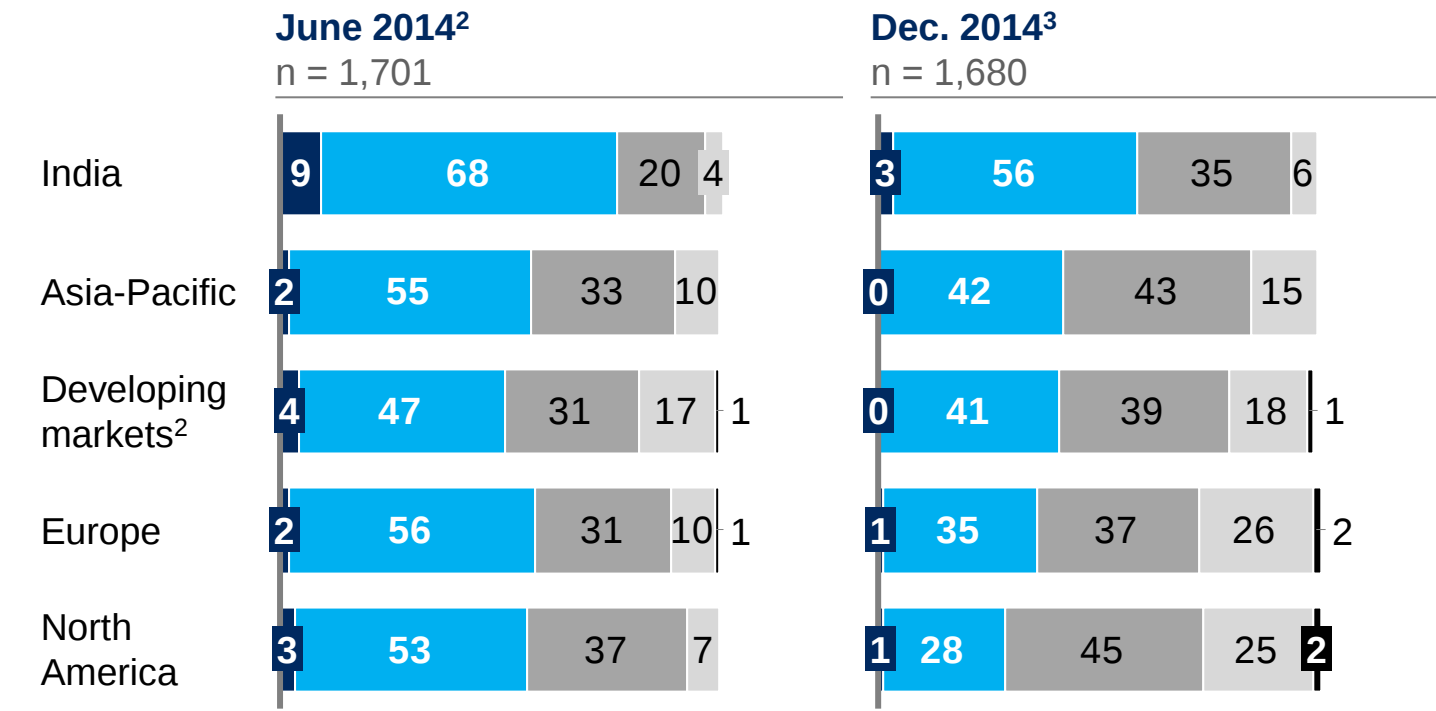
McKinsey global survey results (1/3)

% of respondents¹, by office location

Market perspective

Current conditions in global economy, compared with 6 months ago

■ Substantially better ■ Moderately better ■ The same ■ Moderately worse ■ Substantially worse





세계 기업의 최고
경영자들은
현재의 세계
경제상황이
두렵이
호전되지
않고 있다 고
응답함

1 Figures may not sum to 100%, because of rounding

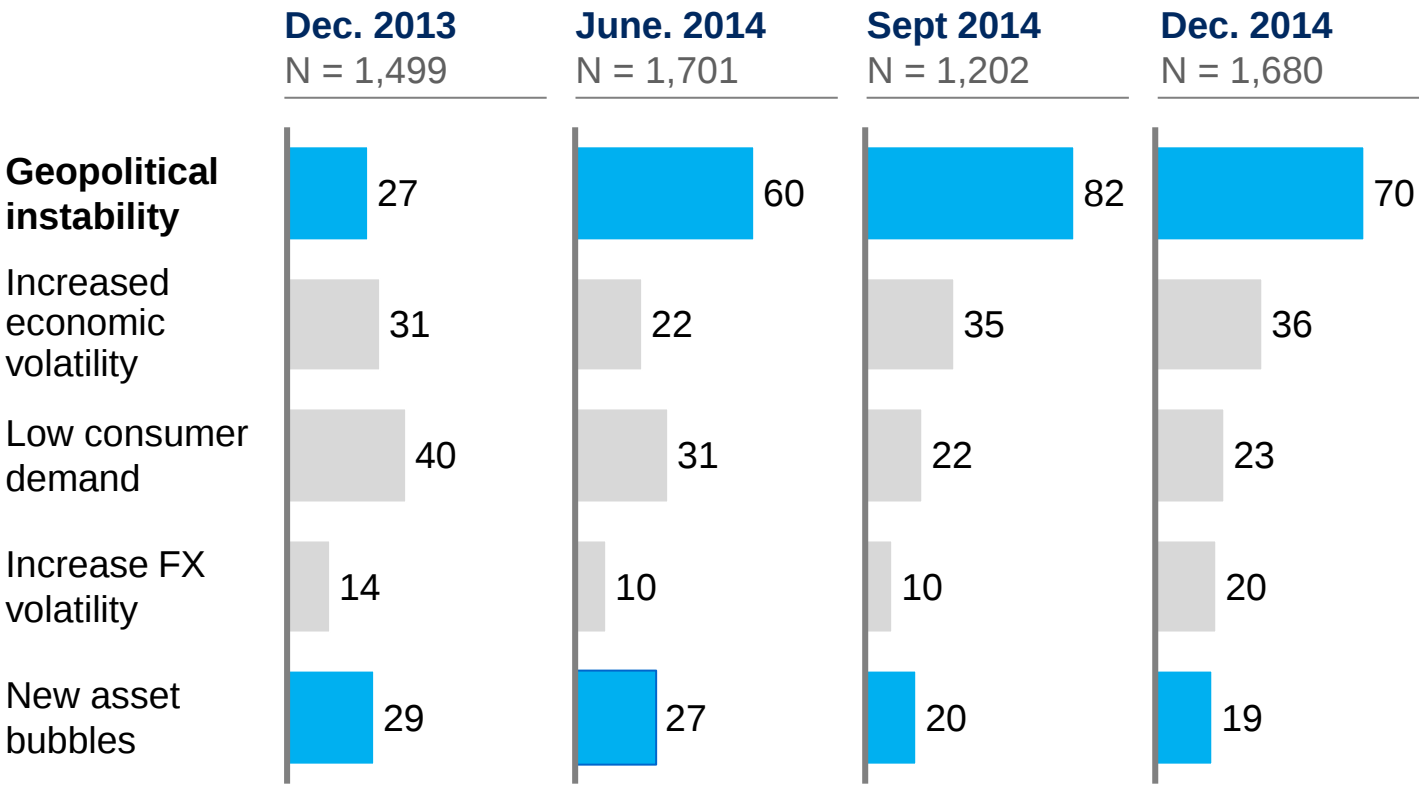
2 Includes China and Latin America

McKinsey global survey results (2/3)

% of respondents

Geopolitical instabilities

Top 5 potential risks to global economic growth¹ next 12 months




세계 경제 성장에
가장 큰 위협
요소는
‘Geopolitical
instability’라
고 응답함
“New asset
bubble”이
위험이 될
것이라는 인식은
점점 낮아지고
있음

1 Out of 12 risks that were presented as answer choices

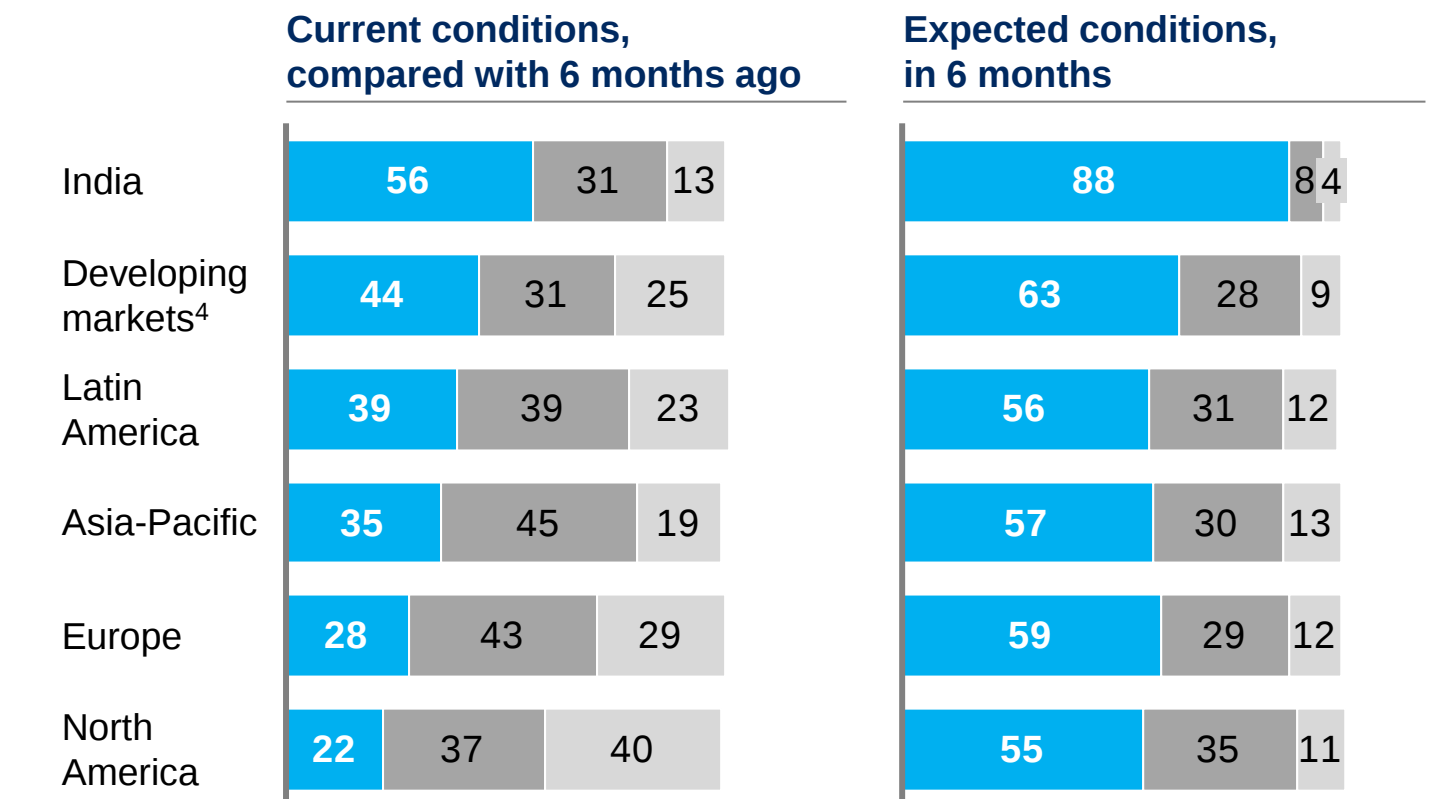
McKinsey global survey results (3/3)

% of respondents¹, by office location

Market condition

Economic conditions in respondents' countries
Dec 2014

■ Better ■ The same ■ Worse





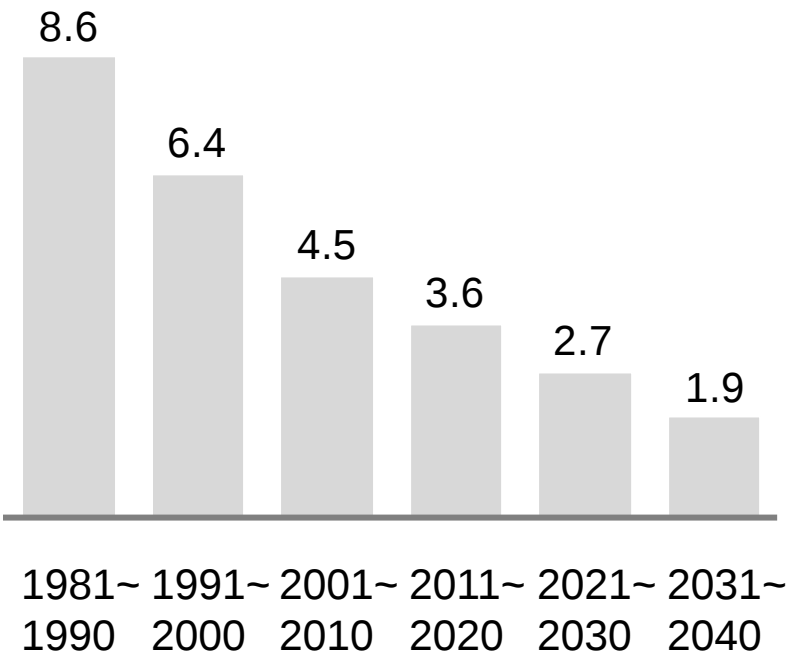
그러나,
전반적으로 향후
6개월 후에 자국
국내 경제 상황을
긍정적으로
예측한다고
응답함

1 Figures may not sum to 100%, because of rounding
2 In India, n = 136; in developing markets, n = 268; in Latin America, n = 103; in Asia-Pacific, n = 201; in Europe, n = 549; and in North America, n = 444
3 In India, n = 120; in developing markets, n = 184; in Latin America, n = 108; in Asia-Pacific, n = 169; in Europe, n = 603; and in North America, n = 493
4 Includes China

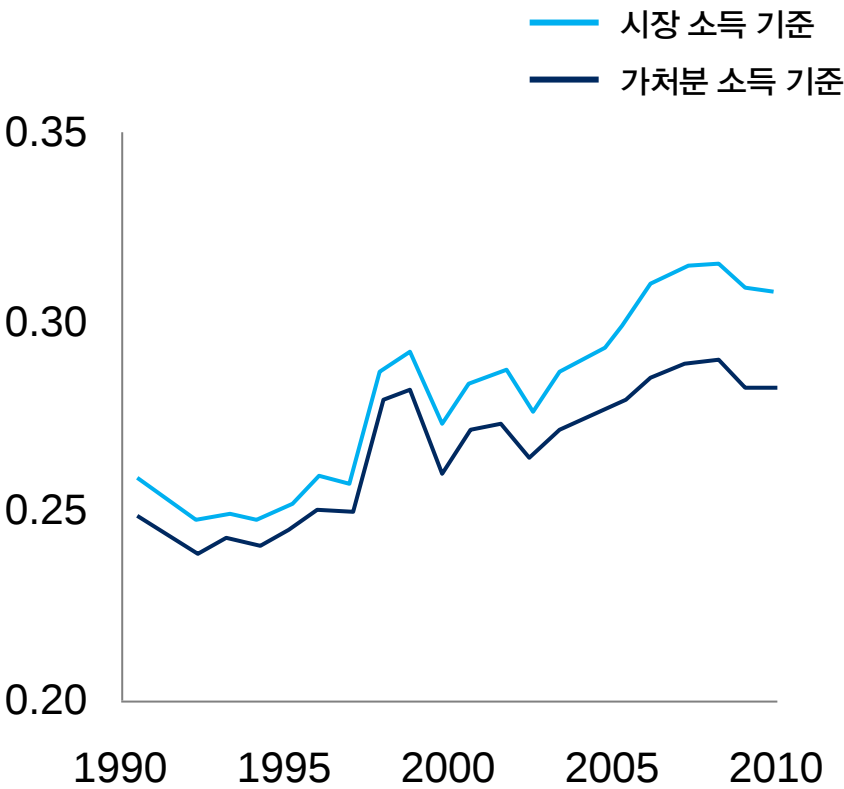
국내 경제는 성장과 분배 측면에서 모두 점진적 악화 추세...

잠재적 성장률 추이

퍼센트



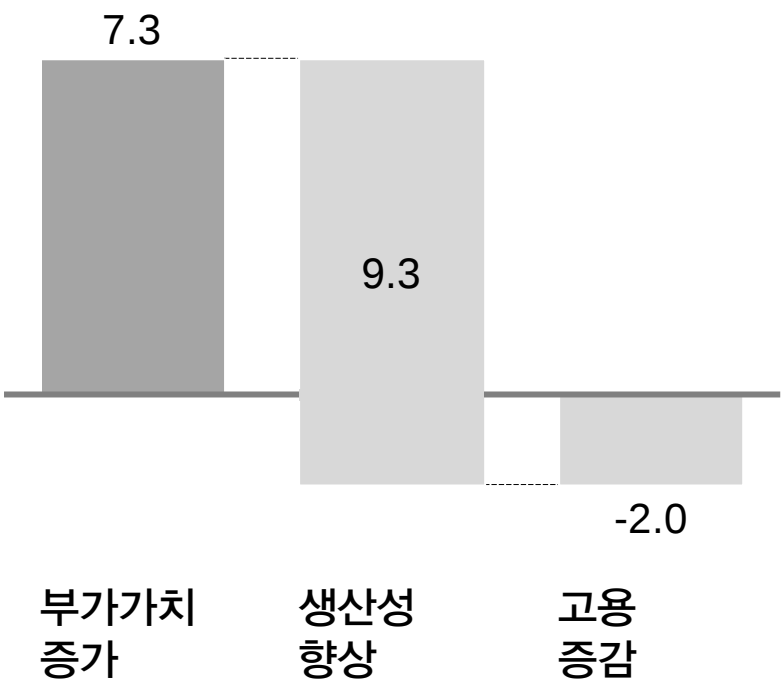
지니 계수



국내 경제의 구조적 악화요인 1 – 대기업 성장과 가계 경제 고용의 단절

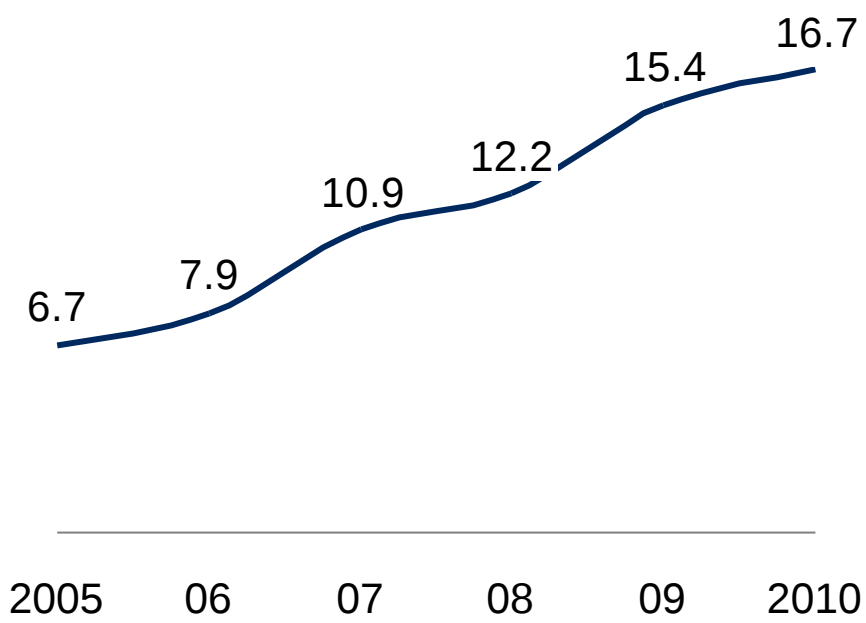
해외 성장에 따른 불가피한 국내고용 하락...

연평균성장률, 제조부문 대기업, 1995-2010¹
퍼센트



... 해외 생산 비중 증가

해외 생산 비율, 2005-10²
퍼센트

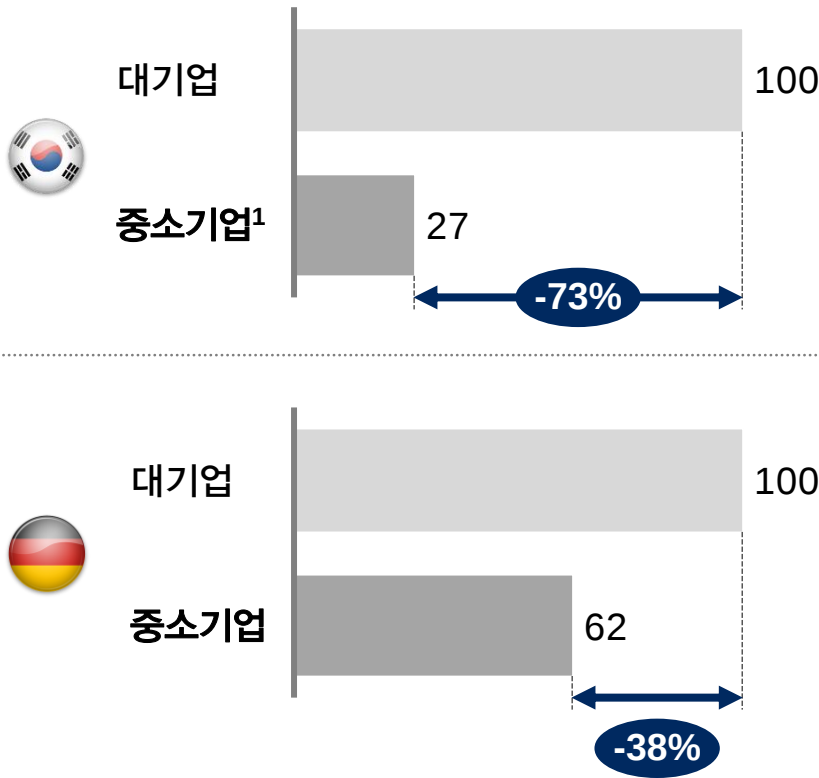


1 광산 및 제조업체 대상 설문조사에서 도출한 종사자 300명 이상의 제조업체들을 기반으로 함.
2 전체 매출 대비 해외 법인 생산 비율.

국내 경제의 구조적 악화요인 2 – 중소/중견기업의 경쟁력 및 성장 부진

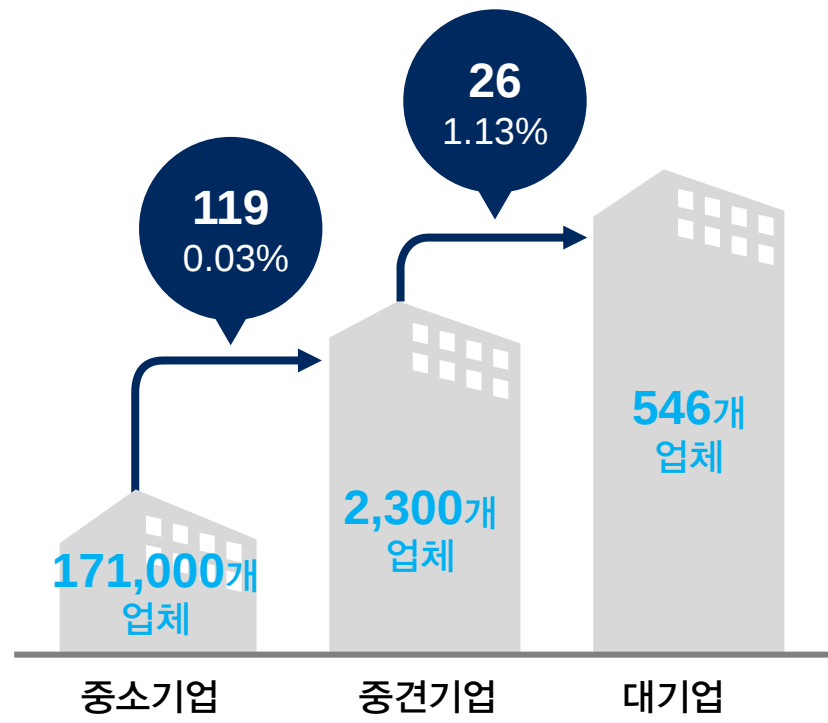
한국 및 독일의 대기업 대비 중소기업의 제조 생산성 (직원 당 부가가치) 비교

2010



중소기업 육성 결과

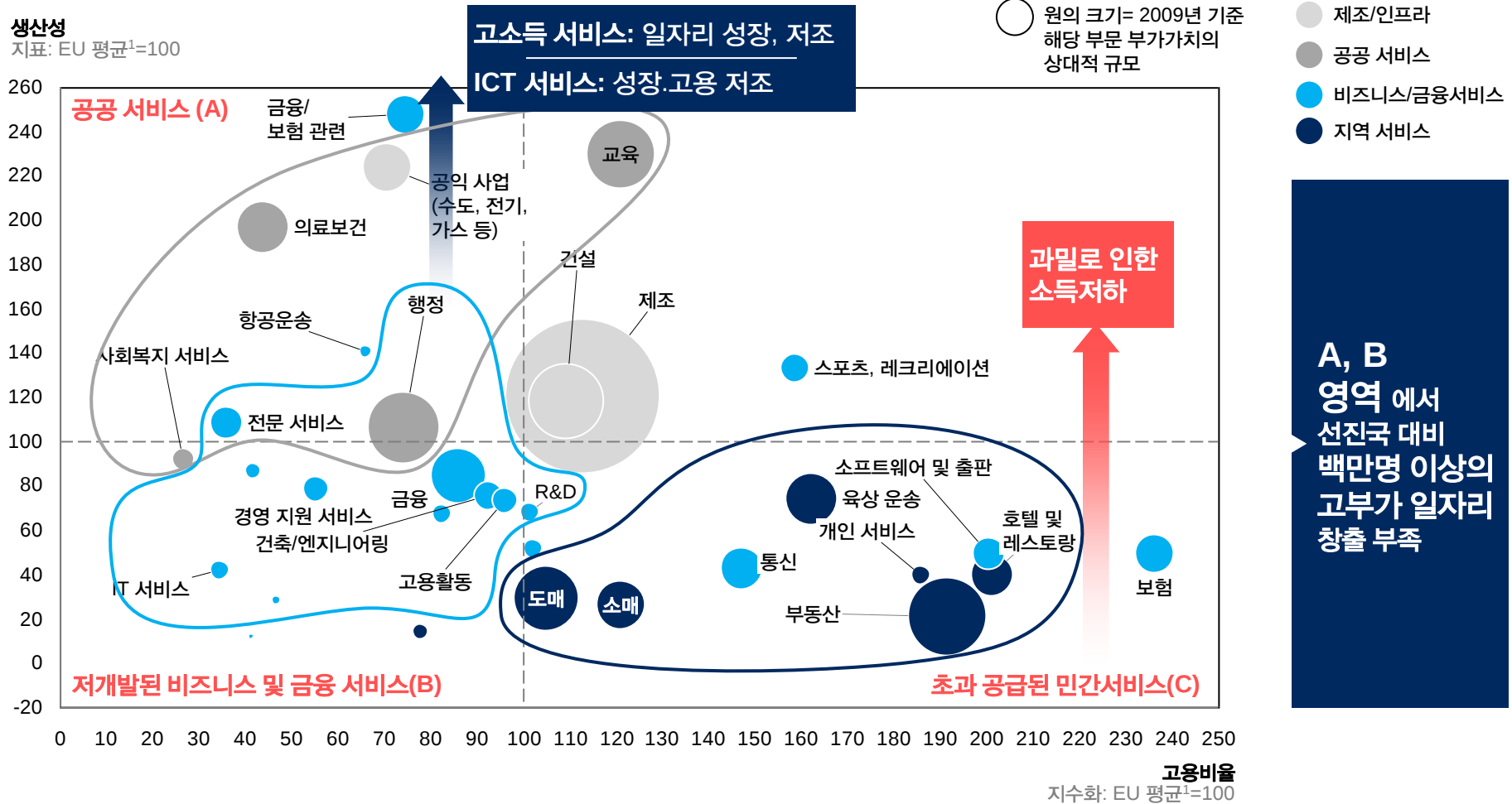
극히 소수의 중소기업만이 중견기업/대기업으로 성장
1997-2007, 사업체수



1 중소기업: 근로자 300인 이하 사업체, 중견기업: 상시 근로자 수 1,000명 이상, 자산총액 5000억 이상, 자기자본 1000억 이상, 직전 3개 사업연도 평균 매출액 1500억 이상이면 바로 중견기업으로 소속, 대기업: 상호출자제한 기업집단이라고도 불리며, 자산 총액 5조원 이상인 기업집단

국내 경제의 구조적 악화요인 3 – 저부가가치 위주의 서비스 산업 성장

EU 평균 대비 한국의 고용 비율 및 생산성, 2009

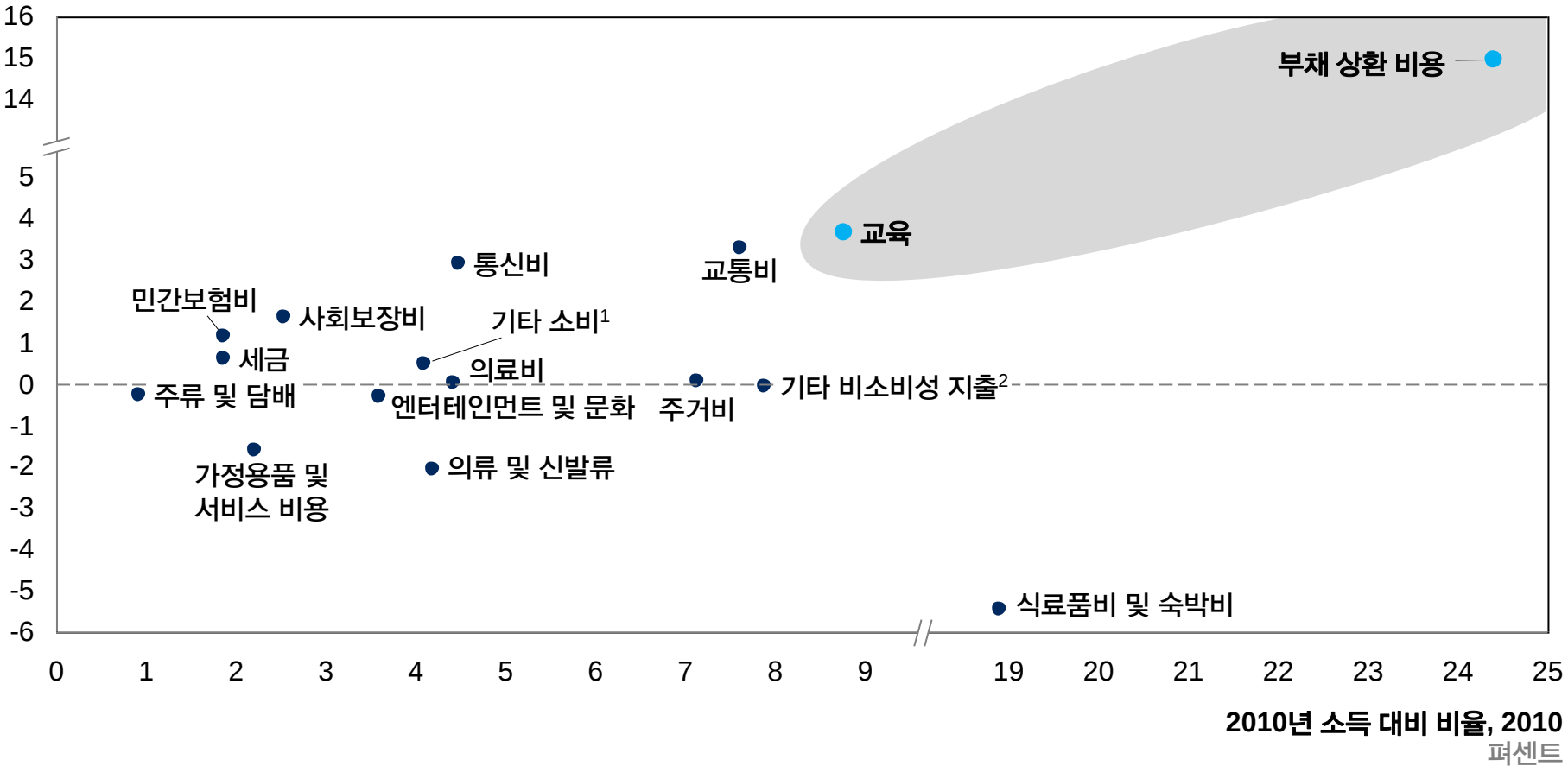


1 6개 유럽국가의 평균: 덴마크, 핀란드, 프랑스, 독일, 이탈리아, 네덜란드, 2009년 기준.

국내 경제의 구조적 악화요인 4 – 가계 지출 측면의 고비용 영역 확대

소득분위 상위 40-60% 표본 대상

소득 대비 비율의 증감, 1990-2010
퍼센트 포인트



1 이미용 서비스 및 용품, 시계 및 장신구 등
2 가구 간 이전지출, 비영리단체로 이전 등

향후 10년 이상의 기간을 좌우하게 될 5대 글로벌 메가트렌드

신흥 개발국의 대두

- 아시아, 아프리카 등을 중심으로 서양에서 동양으로 경제의 중심축 이동
- 10~15년 내 아시아, 아프리카 등 신흥국을 중심으로 20~30억명의 중산층 등장

정부의 역할

- “뉴노멀” 등 저성장 기조 하에서 정부의 재정 부담 및 역할 증대 (예: 의료비, 연금, 안전망 구축 등)
- 소득 불균형 및 실업률 해소가 최대 화두



자원의 희소성

- 신흥 개발국을 중심으로 중산층의 폭발적 증가로 식량, 물, 에너지 자원에 대한 부족 심화
- 자원부족에 기인한 새로운 혁신 진작

고령화 사회

- 향후 20년 간 선진국 뿐 아니라 중국 등 신흥국의 고령화 가속
- 생산성, 노동방식, GDP 성장률, 의료비용 등에 현격한 변화

Global grid 및 기술의 진보

- 긴밀히 연결되어 가는 글로벌 경제
- IT 업계에 국한된 것이 아닌 전 산업에 걸친 기술의 영향력 증대

글로벌 메가트렌드로부터 비롯되는 기회 요소

30억 명에
달하는 신규
중산층 등장



- 1 2030년까지 전세계적으로
신흥 중산층 약 30억 명 증가
 - 1인당 GDP 6천불 이상
신흥중산층: 2012년
약20억 명 → 2030년
약50억 명
 - 일반적으로 소비지출은
6,000불 소득을 기점으로
S-Curve형태로 확대
- 2 새롭게 등장하는 30억 명의
중산층 소비자들의 과반수가
한국과 인접한 아시아
신흥국에 거주

Global
connectivity
& trade zone



- 1 Virtuous connectivity
 - 1억 명의 digitalized
citizens
 - 22%의 스마트폰 사용자
- 2 FTA
 - 다양한 경제 블록화
 - 한-중 FTA, 한-호 FTA

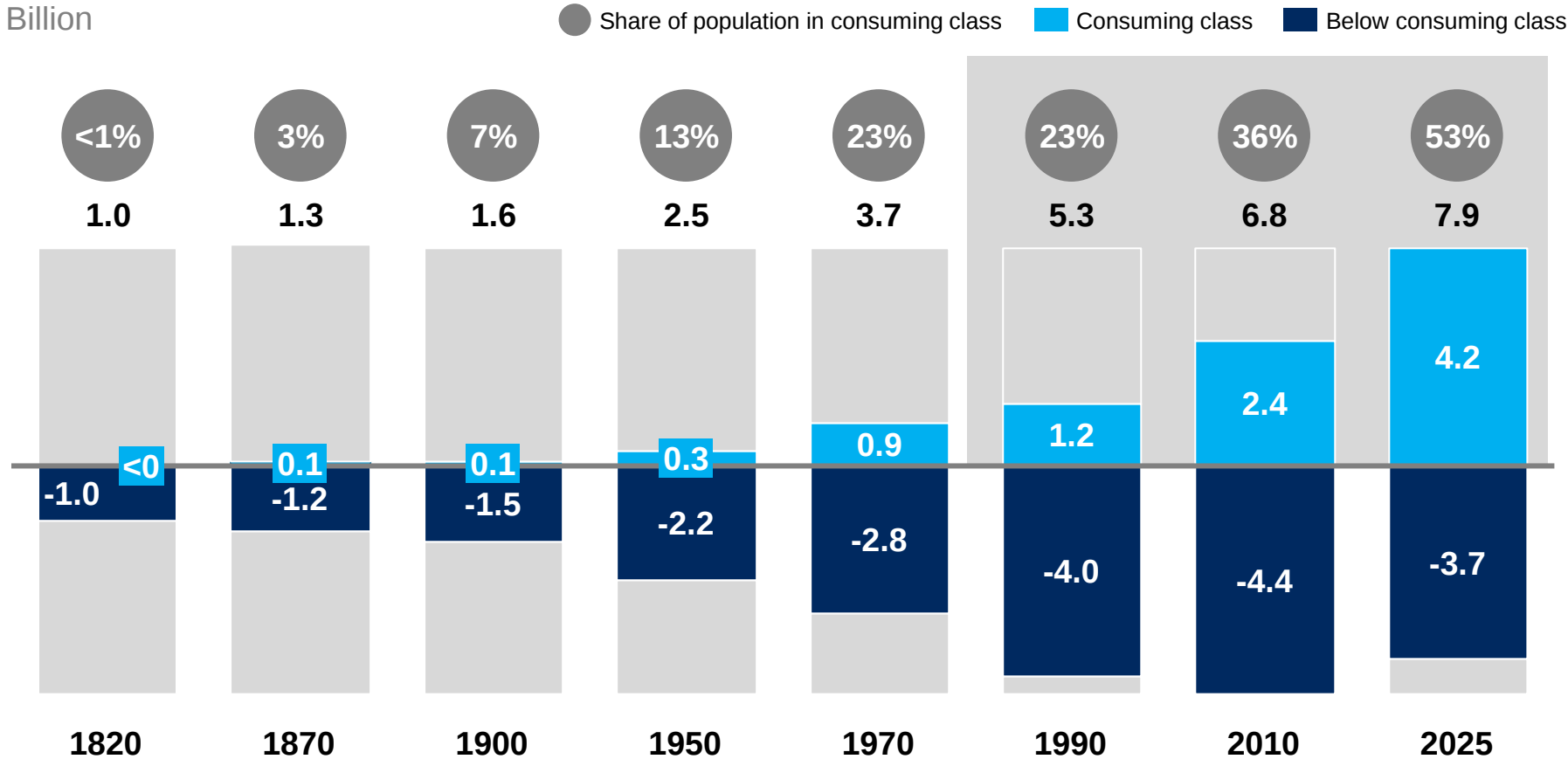
신기술 및
이종 산업간
융합 트렌드



- 1 신기술 대두 및 이종산업간
창조적 융합
 - 기존 산업이
고부가가치화되고 새로운
산업 창출
 - 예, 자동차산업 +
엔터테인먼트 + 의료기술
⇒ 차내에서 엔터테인먼트,
의료서비스 등이 제공되는
새로운 서비스산업 창출
- 2 선택과 집중을 통해 새로운
차별화 및 성장의 기회

15~20억명의 새로운 중산층이 향후 10년간 창출될 것으로 예측

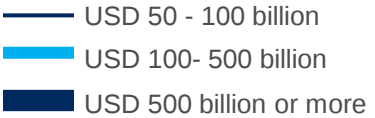
World population¹



1 Historical values for 1820 through 1990 estimated by Homi Kharas; 2010 and 2025 estimates by McKinsey Global Institute 2 Defined as people with daily disposable income above \$10 at purchasing power parity (PPP). Population below consuming class defined as individuals with disposable income below \$10 at PPP

NOTE: Numbers may not sum due to rounding

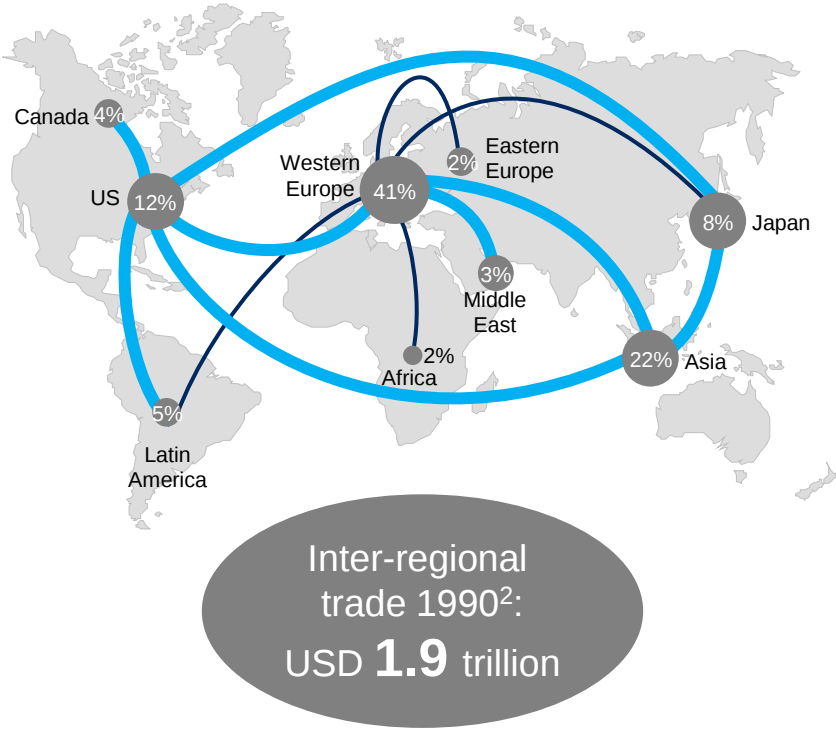
FTA 및 다양한 경제 블록화를 통해 Globalization의 규모 증대



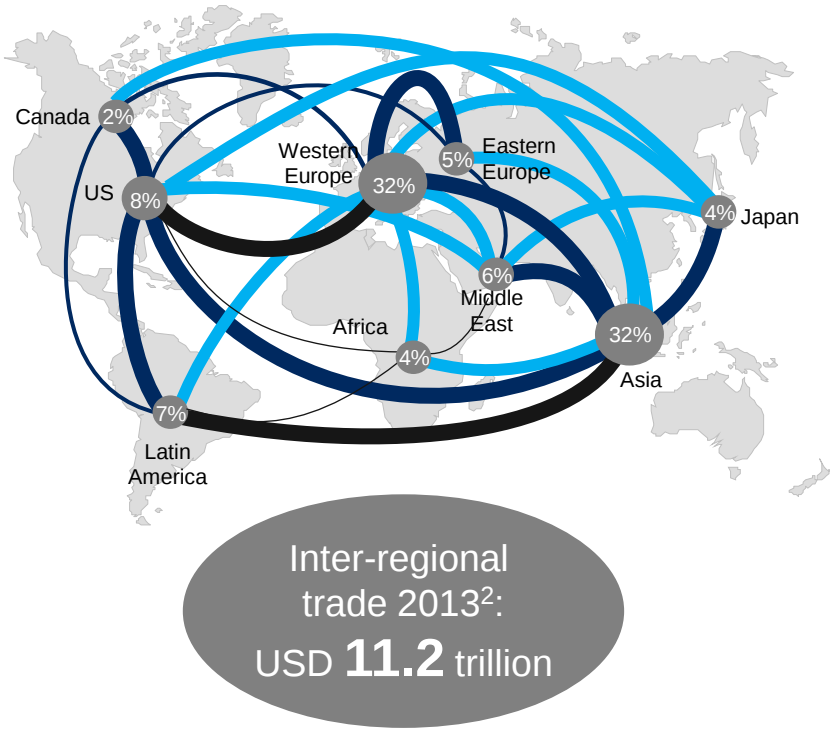
Lines show total trade flows¹ between regions

Figures in bubbles show participation in world trade; USD Billions

1990
100% = \$1.8 Trillion



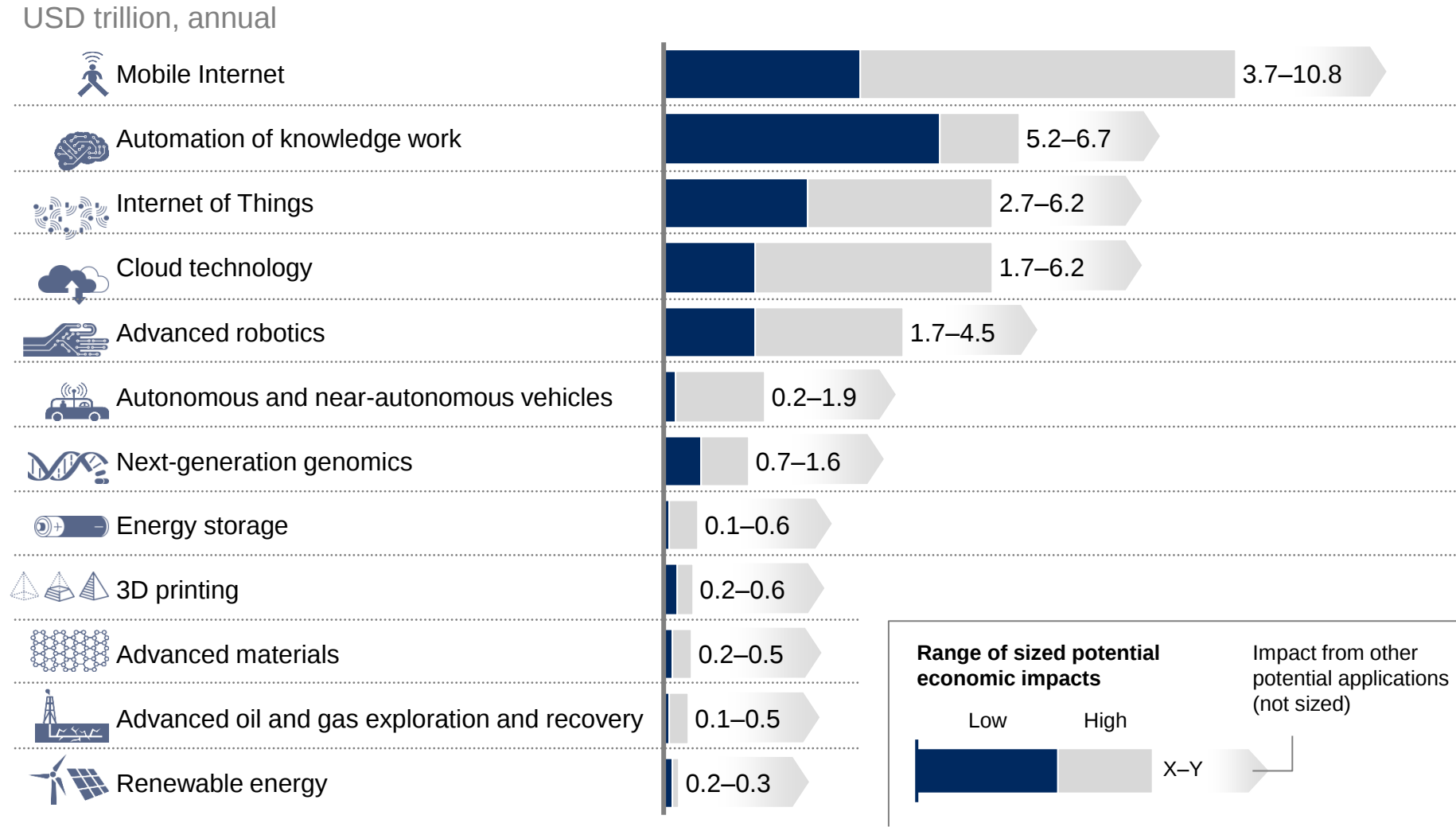
2013
100% = \$17.2 Trillion



1 Includes only merchandise
2 This value does not include the trade flows between countries in a region. If intra region trade flows are included the total trade for 2009 is \$18.3 trillions. Overall value estimate for 2013, breakdowns calculated on data until August 2010. Updated February 2011/ May 2014.
Source: Global Insight – World Trade Service, MGI Economic Research analysis

세상을 바꿀 만한 12가지 Disruptive technology의 부상과 함께, 이로부터 비롯되는 급격한 경제적 성장 예견

2025년까지의 잠재적 경제효과 (적용 산업 및 소비자 잉여가치 포함)



한국경제는 저성장, 저투자, 저소비, 저물가 구조 고착 상황 – 새로운 기회요소를 어떻게 잘 활용할 것인가가 관건



목 차



Challenges & opportunities

What it takes to make the “sustainable growth”

한국경제의 지속 가능한 성장을 위해서는 많은 국내 기업들이 당면하고 있는 사업적 조직적 이슈를 정확히 알고 해법을 찾아나가는 것이 필요함

기존 사업에서 과거 대비 성장세 둔화 혹은 수익성 저하 위기에 직면



- 글로벌 경제 성장률 및 국내 경제 성장률의 저하
- 기존 사업 영역은 대부분 성숙기를 지난 산업으로 구조적 성장 한계
- 기업 규모가 커지면서 과거와 같은 20~30%대 고성장을 유지가 어려워짐

신규 사업이 절대적으로 필요하나, 역량 부재



- 사업의 추가적 확장을 위해서는 지금까지와는 다른 역량을 요구, 예:
 - 신규 지역 시장 진출 및 Globalization
 - 제품기술의 혁신 혹은 제품과 서비스를 결합하는 Solution 사업화

글로벌 인재 및 시스템 경영 체계의 부족

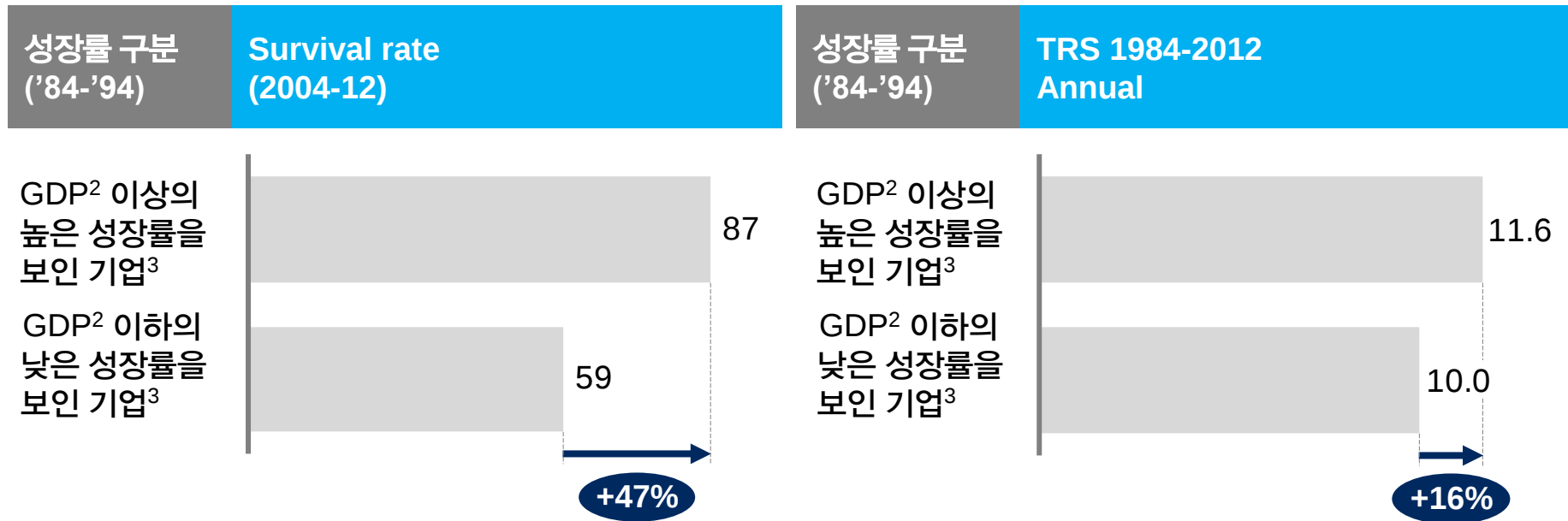


- 익숙하지 않은 새로운 지역, 시장에서 사업을 진두 지휘할 글로벌 리더십 부족
- 재무, 기획, 인사, 리스크를 포함하는 주요 경영 관리 영역에서의 Replicable한 시스템 경영체계 부재
- 기업문화의 이슈 – “상명하복” , “업무 비효율”

지속적 성장이 중요한가?

선진 사례를 볼 때, 지속적 성장은 기업의 생존과 가치 창출에 매우 중요함

Percent of US top 100 companies¹



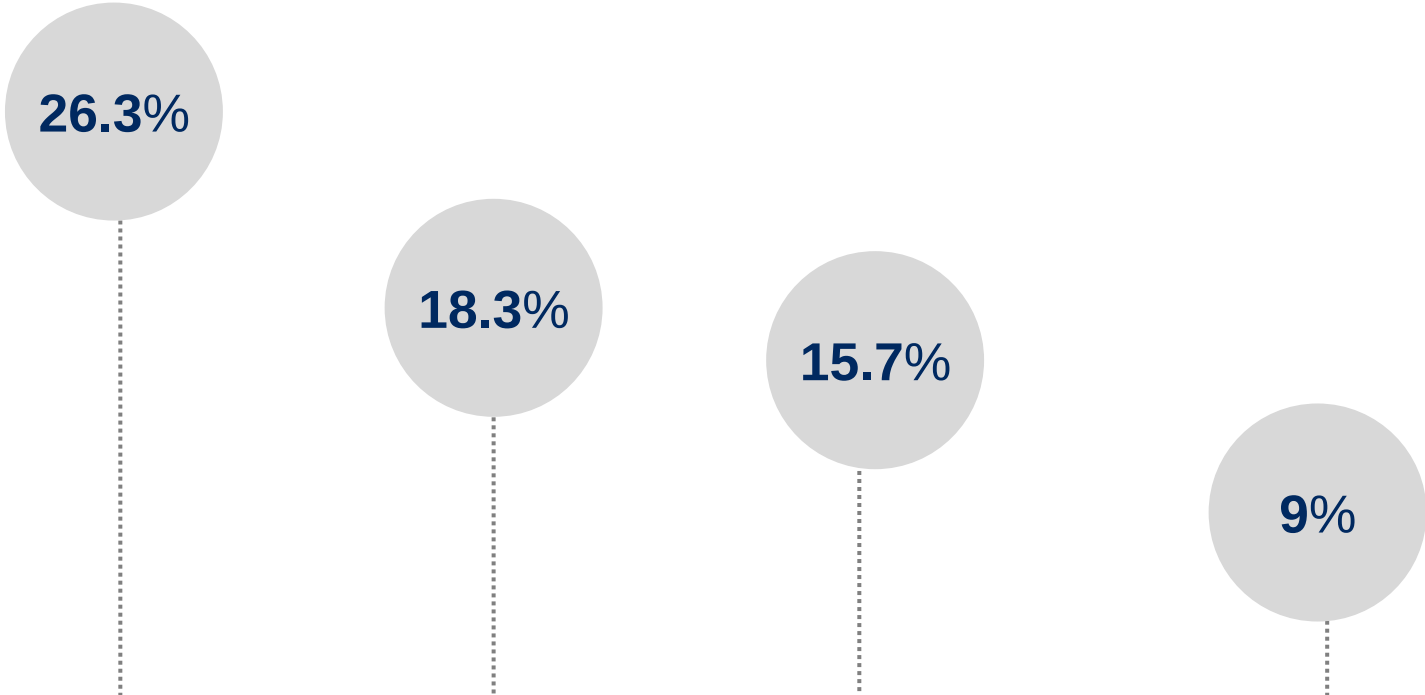
GDP 이상의 높은 성장률을 보인 기업은 더 낮은 성장률을 보인 기업 대비 20년 후 ~47% 더 높은 생존률을 보이며, ~16% 더 높은 주주수익률을 창출함

1 1984년부터 2012년 까지 미국 100대 기업의 실적을 분석함. 이를 제 1 Cycle(1984-1994)과 제 2 Cycle(1994-2004), 제 3 Cycle (2004~2012)로 구분하고 성장성과 수익성에 근거하여 4개의 그룹으로 구분한 후, 각 Cycle에 거친 회사들의 실적 변화를 관찰함
2 U.S. GDP growth '84 - '94: 5.5% CAGR
3 8 개 금융기관과 7개 파산 회사는 분석대상에서 제외함. GDP이상의 높은 성장률을 보인 기업은 총 31개, 이하의 낮은 성장률을 보인 기업은 총 54개임

지속적 성장이 가능한가?

글로벌 선도 기업의 매출 그룹별 달성 가능한 최고 성장률 수준이 다르며, 사업규모가 상대적으로 작을 때 이루었던 고성장이 점점 어려워짐

Fortune 500 기업 중 각 매출 그룹에 속한 성장률 기준 Top 5 회사의 평균 성장률



매출 20조 미만 매출 20~30조 매출 30~40조 매출 70조 이상

지속적 성장이 가능한가?

꾸준히 평균적 경제성장을 이상으로 성장하며 장수한 기업은 제한적이나 국내와 해외에 모두 존재함

선별사례



성장 기업 선정 기준

- **국내 기업**
 - GDP 성장율 (4%) 이상의 영업이익 성장율
 - 40년 이상 존속
- **해외 기업**
 - GDP 성장율 정도 또는 이상의 매출 증가율
 - 현재까지 존속 (1984년 기준)

국내¹

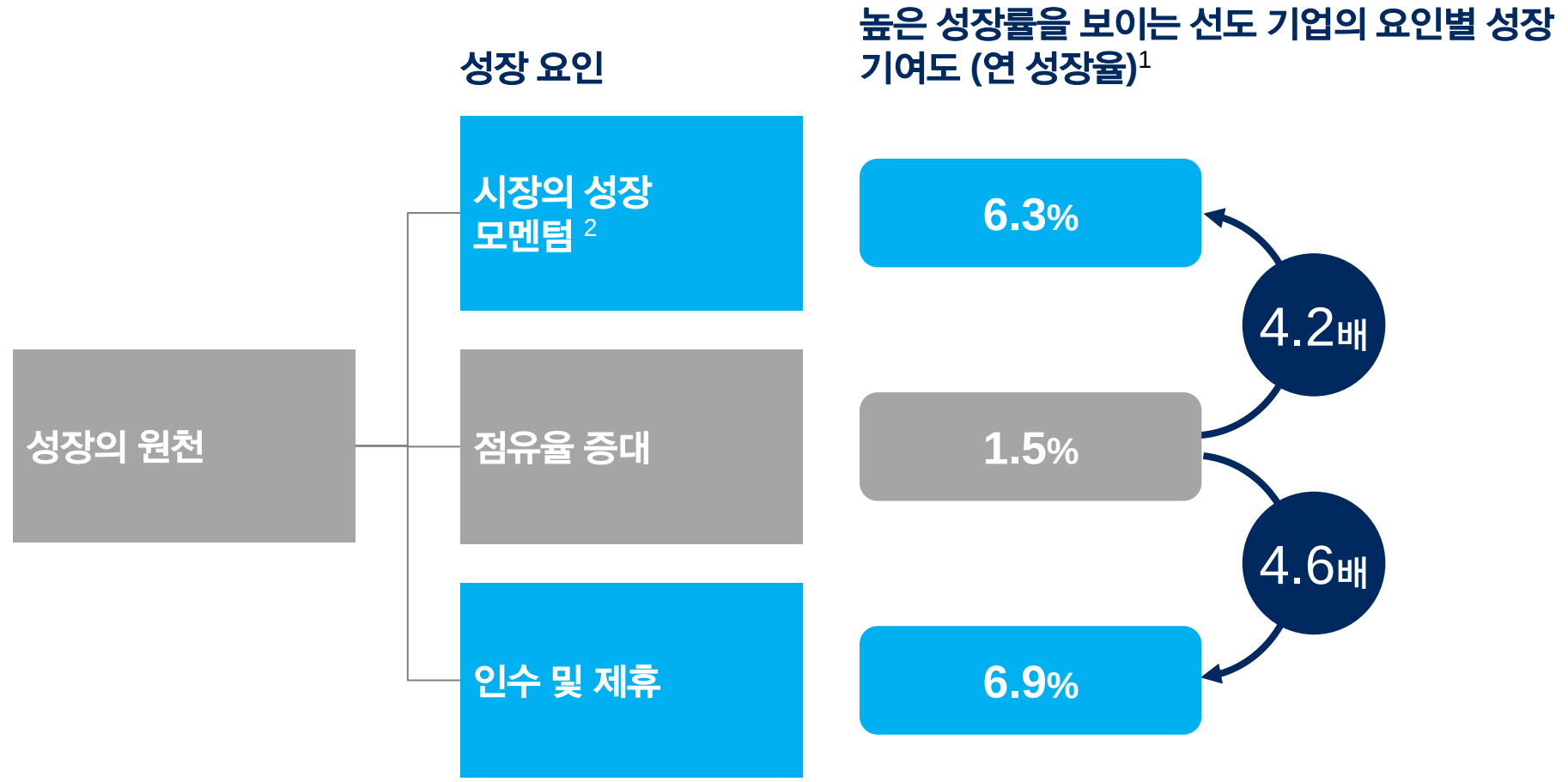
- 삼성
- 현대자동차
- SK
- 롯데
- 두산
- CJ

해외¹

- Wal-mart
- P&G
- Dow Chemical
- Caterpillar
- DuPont
- BASF
- Siemens
- Bayer
- Volkswagen
- BMW

지속적 성장을 위해서는 어떻게 해야 하는가?

성장성이 높은 영역으로의 전환을 통한 성장 모멘텀 확보 및 인수/제휴가 성장의 주요한 원천임

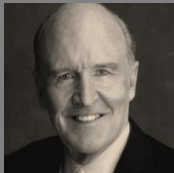
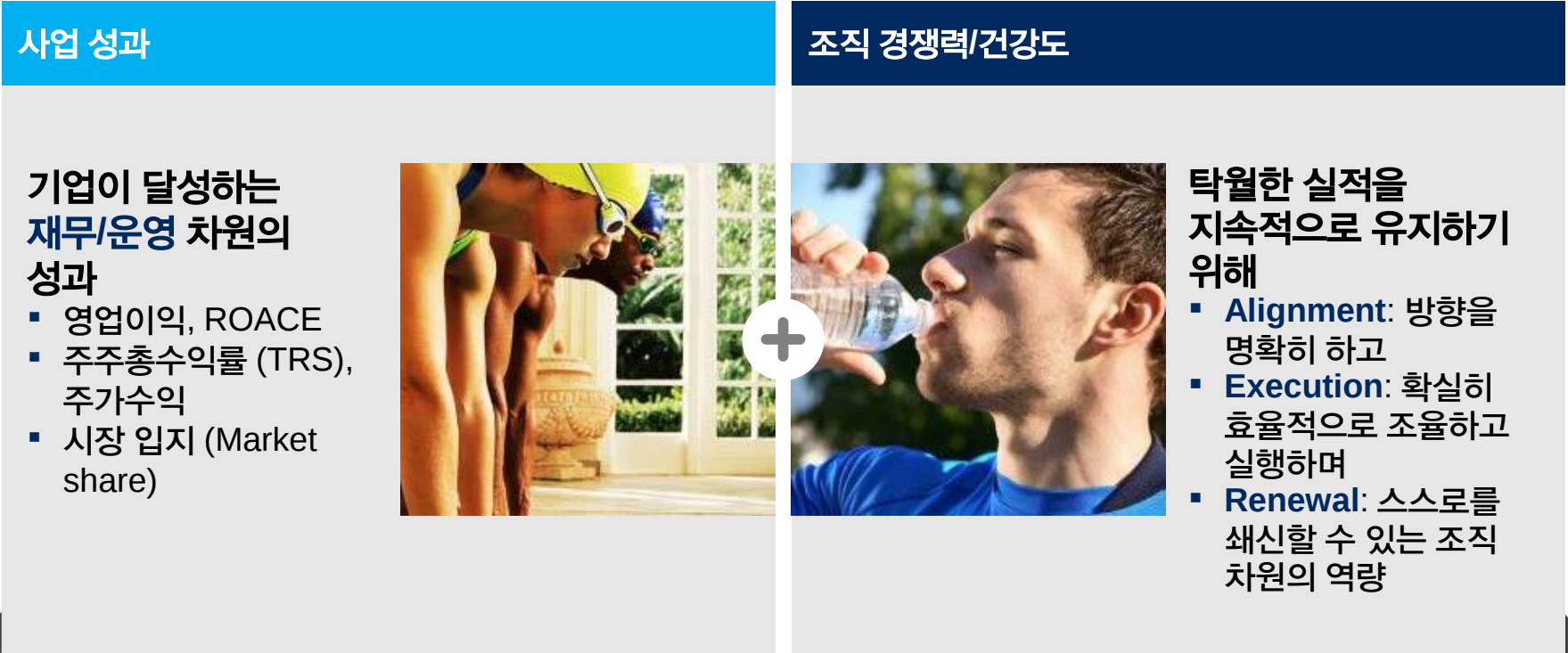


1 1999년~2004년 사이 연간 성장 기여도의 CAGR

2 포트폴리오 모멘텀: 성장이 예상되는 산업 및 산업 Segment로의 포트폴리오 조정을 통해 성장

지속적 성장을 위해서는 어떻게 해야 하는가?

지속적 성장을 위해서는 사업적 성과와 조직적 경쟁력을 모두 고려해야 함



주주가치만을 추구하는 편협함이야말로 이 세상에서 가장 어리석은 생각임
— Jack Welch | Financial Times
2009년 8월

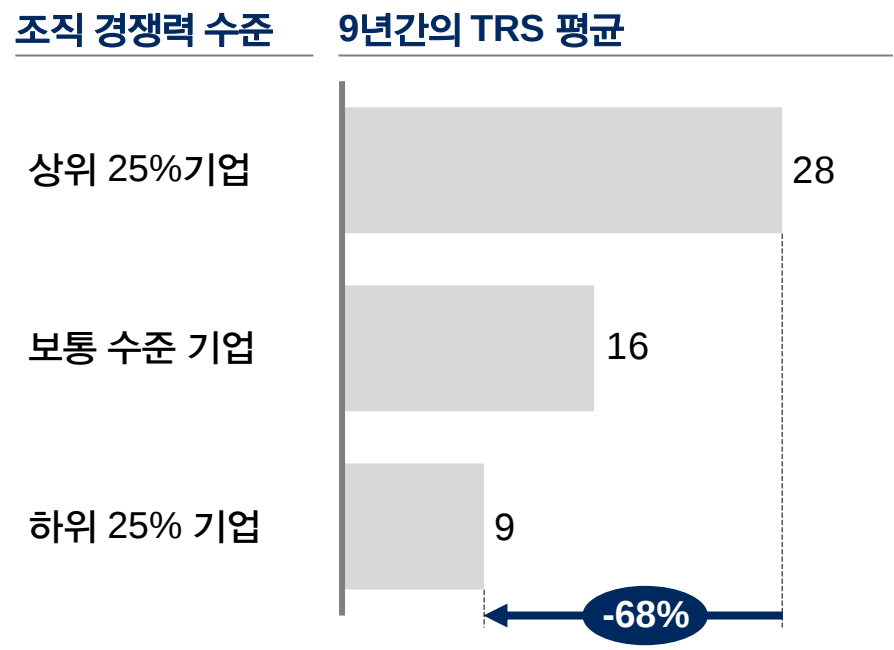
우리 회사가 막대한 주주가치 신장을 달성하게 된 것은 주주가치만을 사업의 목적으로 간주하지 않았기 때문임
— John Mackey | Whole Foods 창립자 및 CEO



지속적 성장을 위해서는 어떻게 해야 하는가?

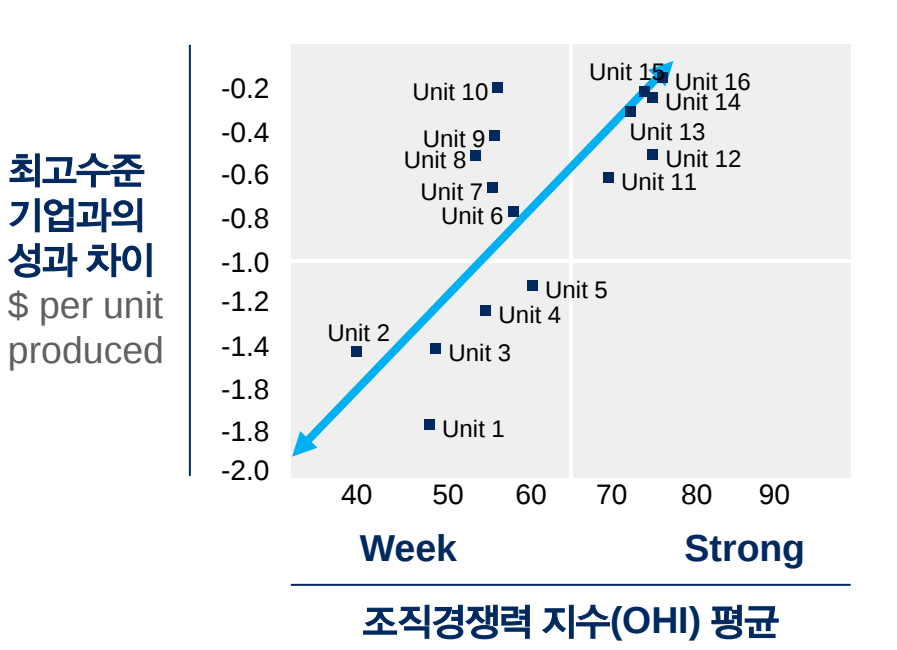
"조직 경쟁력 지수"가 높은 기업의 경우 지속적으로 높은 성과를 달성할 가능성이 높음

9년 간의 평균 TRS (총주주수익률) 비교



조직 경쟁력/건강도 수준이 높은 기업들은 그렇지 못한 기업 대비 장기적으로 3배 이상의 TRS(총주주수익률)를 기록해 왔음. 조사 대상 기업들의 평균 규모 기준 산정 시 이는 12억 달러 상당의 가치임

성과와 조직경쟁력 간의 상관관계



최고 수준의 조직적 경쟁력을 보유한 기업들은 그렇지 못한 기업들에 비해 재무적 성과와 운영적 성과 모두 뛰어난 것으로 확인됨

지속적 성장을 위해서는 어떻게 해야 하는가?
올림픽 참가 선수들과 마찬가지로 지속적 성과를 창출하기 위한 경쟁력 유형은 한가지가 아님



지속적 성장을 위해서는 어떻게 해야 하는가?

글로벌 케이스들을 보면 크게 4가지 유형이 나타남

Leadership Driven

***Leaders** act as a performance catalyst. They set high expectations and help the organization achieve them*



Market Focus

***Shaping** market trends and building a portfolio of solid, innovative brands keeps us ahead of the competition*



Execution Edge

***Discipline**, sound execution, and continuous improvement are the foundations of great performance*



Talent-Knowledge Core

***Our** collective talent and knowledge is our most important asset – our success depends on us developing this effectively*



지속적 성장을 위해서는 어떻게 해야 하는가?

지속 성장하며 장수하는 기업들은 공통된 특징은 지속성장 해법의 단초가 될 것임

성공적인 장수 기업들의 공통적 특성

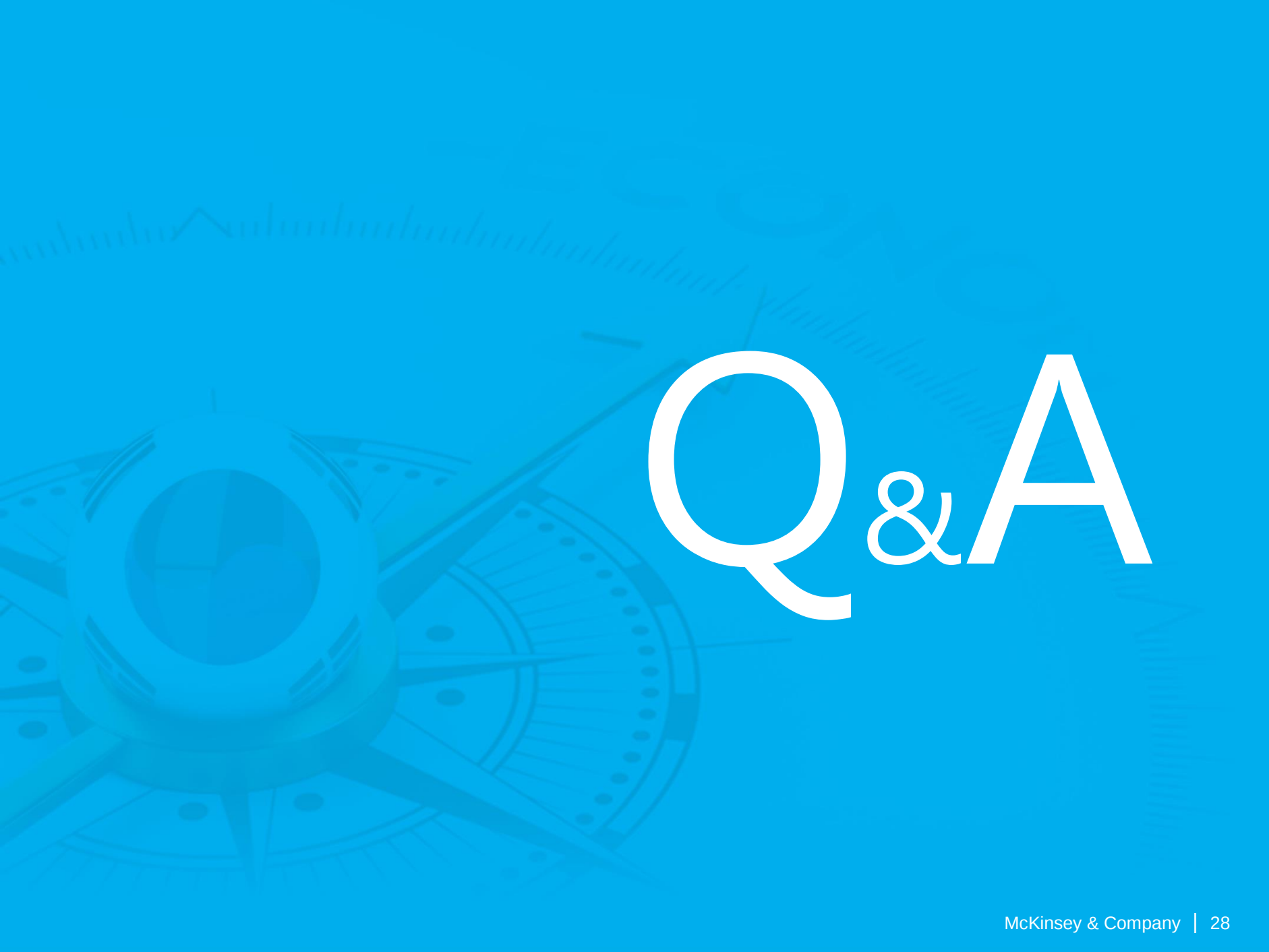


사업

- 2~3개 이상 핵심 사업에서 선두 자리를 확보, 성장에 요구되는 투자 재원을 자체적으로 창출
- 동시에, 1~2개 신수종 사업을 집중 육성
- 시장 변화에 맞추어 필요 시 핵심 사업군이라도 조정하며 포트폴리오를 신속히 재구성
- 높은 신인도 및 재무 건전성 유지, 대외적으로 긍정적 평판 보유

조직

- 통합적 가치 체계 및 이에 따른 일관된 조직 문화 및 “Way of working”
- 조직 및 경영관리 시스템이 고유의 전사적 경쟁력으로 정착
- 리더 그룹 및 우수한 인재 Pool을 확보하고 있고, 인재 Pool을 유지/업그레이드 하는데 지속적으로 투자

The background is a solid blue color. Overlaid on this background are two faint, light-blue graphics. On the left side, there is a compass rose with a circular center and several lines radiating outwards. On the right side, there is a line graph with a wavy line representing data points.

Q&A

End of document

