

CEO Information

2009. 11. 25. (제732호)

2010년 한국기업의 5대 불안요인과 대응방안

목차

요약

I. 한국기업의 現위치

II. 2010년 5대 불안요인

III. 시사점

작성 : 김성표 수석연구원(3780-8367)
sp.kim@samsung.com
이용화, 강한수, 김상범,
정영식, 이성호, 김화년,
이재형, 김정석

《 요약 》

2009년 3/4분기 한국기업은 글로벌 경기침체 속에서도 상대적으로 양호한 실적을 기록했다. 그동안 한국기업의 기초체력이 강화되었음을 입증하는 증거다. 시장은 2010년에도 한국기업의 실적이 지속적으로 개선될 것으로 낙관하는 분위기다. 한편, 최근 실적이 대내외 환경요인에 크게 영향을 받았다는 점에서 지나친 낙관을 경계해야 한다는 우려의 목소리도 크다. 본 보고서에서는 향후 한국기업의 실적을 좌우할 **5대 불안요인**을 선정하고 기업의 대응방안을 살펴봤다.

① '**3高 현상의 재현**'이다. 2010년에 3高(환율·금리·유가)는 더욱 심화될 것이다. 과거 3高에 비해 절대 수준이 높고, 세계경제가 당분간 저성장 국면에서 탈피하기 어렵다는 점에서 그 파장은 더욱 클 것이다. 한국기업은 우선적으로 리스크관리에 만전을 기하고, 철저한 원가절감을 통해 3高로 인한 경영부담을 완충하려는 노력을 배가해야 한다.

② '**선진 수출시장의 불확실성**'이다. 선진시장의 소비가 2010년에도 더딘 회복세를 보이거나 각국의 출구전략 등에 따라 再위축될 가능성이 있다. 특히, 미국과 유럽시장은 한국기업 수출의 1/3 이상을 차지할 뿐만 아니라 향후 글로벌 업계의 향방을 판가름하는 전략적 요충지라는 점에서 중요하다. 한국기업은 선진시장 고객니즈의 변화를 예의 주시하여 새로운 가치제공에 전력해야 한다. 브랜드, 디자인 등 소프트웨어 경쟁력 강화를 위한 노력을 지속하여 '프리미엄 제품'으로 자리매김해야 한다.

③ '**중국의 추격과 일본의 반격**'이다. 금번 위기에 중국기업은 견고한 내수시장과 정부의 지원에 힘입어 글로벌 강자로 급부상하고, 일본기업은 유례없는 구조조정과 과감한 R&D투자로 공세의 끈을 늦추지 않고 있다. 한국기업은 과감한 투자로 '新샌드위치 위기'의 돌파구를 마련해야 한다. 해외 M&A를 통해 첨단기술과 시장지배력을 일거에 획득하고, 未개화된 신성장 영역에 신속히 진출해야 한다.

④ '**산업의 녹색화**'에 따른 기업의 부담이다. 확대일로의 온실가스 배출규제로 기업의 비용상승은 불가피하다. 녹색경영에 대한 요구가 거세짐에 따라 녹색화는 더 이상 선택이 아닌 필수요건이 되었다. 자칫 소극적인 대응으로 위기에 직면할 가능성이 크다. 공정혁신, 녹색기술 개발 등으로 탄소 감축방안을 선제적으로 모색하고, 친환경 제품의 개발 및 녹색사업 진출 등의 폭넓은 전략적 접근이 요구된다.

⑤ '**불안정한 노사환경**'이다. 지난 1년간 위기극복 과정에서 조직원의 심리적인 불안감과 피로감이 증대된 상황이다. 글로벌 금융위기가 외형적으로 다소 진정되면서 지금까지 축적된 피로감이 실망과 불만으로 표출될 우려가 있다. 향후 도입이 예상되는 복수노조도 제도의 정착 과정에서 다소의 진통이 불가피하는 점도 부담이다. 다양한 커뮤니케이션 채널을 활성화하고, 충실하고 신속한 고충처리와 정보공유 등을 통해 노사간 신뢰를 쌓는 것이 무엇보다 중요하다.

2010년은 한국기업에게 진정한 21세기의 출발점이다. 지난 10년은 다양한 위기상황을 거쳐 온 21세기를 위한 시험대였다. 한국기업은 '**발상의 전환**'으로 가격경쟁력을 확보하고, '**새로운 가치를 창출**'함으로써 고객의 니즈를 충족함과 동시에 혁신의 주체인 직원 및 외부 이해관계자와 '**소통을 통한 신뢰문화를 구축**'하여 당면한 불안요인을 효과적으로 극복하고 진정한 글로벌 승자로 도약해야 한다.

I. 한국기업의 現위치

글로벌 경기침체 속에서 선전

□ 전 세계적인 경기침체 속에서 한국기업은 2009년 3/4분기에 위기 이전의 실적 수준을 회복

- 한국거래소 상장 및 등록 1,381개 제조기업의 2009년 3/4분기 매출액 231조원과 매출액 영업이익률 8.0%는 前 高點에 달하는 수준

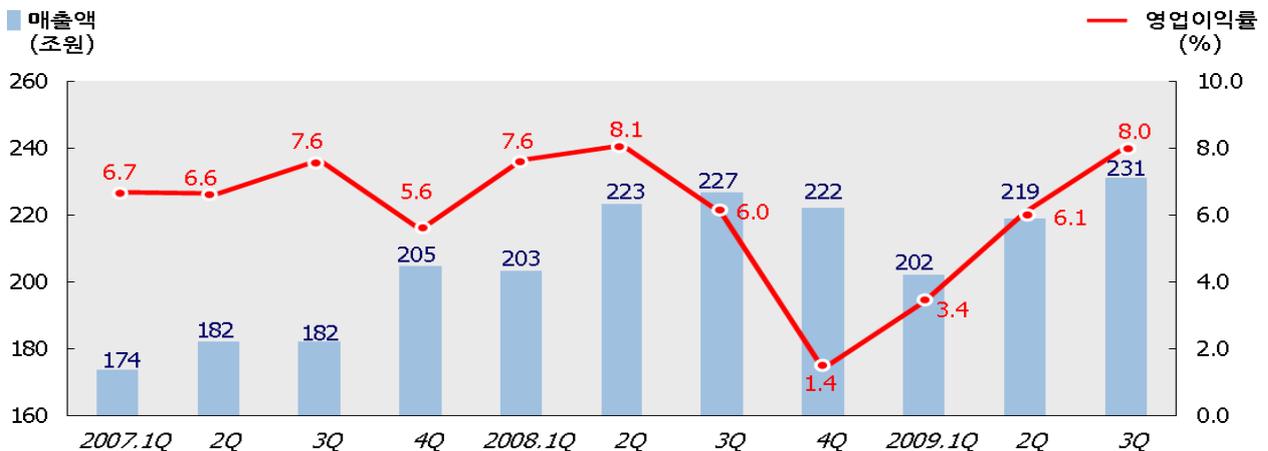
· 영업이익률: 8.1%(2008년 2/4분기)→ 1.4%(2009년 1/4분기)→ 8.0%(2009년 3/4분기)

· 삼성전자, LG디스플레이, 현대·기아 자동차 등 일부 기업은 2009년 3/4분기에 사상 최대의 분기실적을 기록

- 이러한 성과는 글로벌 경기침체 속에서 선진기업이 고전을 면치 못하는 가운데 이루어낸 好실적

· 2009년 3/4분기 美 S&P 500大 기업은 전년동기 대비 매출액과 영업이익이 각각 11.4%, 7.9% 감소¹⁾

한국기업의 경영실적 추이



주: 2007년 1/4분기~2009년 3/4분기까지 분기 실적을 모두 발표한 1,381개 제조기업 (거래소 566, 코스닥 815개사) 대상.

자료: FnGuide

¹⁾ Thomson One Banker(2009년 11월 20일 현재 3/4분기 실적을 발표한 486개社 기준)

지나친 낙관은 시기상조

□ 최근 한국기업의 好실적은 기업의 기초체력이 강화되었음을 입증

- 외환위기 이후 한국기업은 재무건전성, 기술력 및 글로벌 브랜드 이미지 등 경쟁역량을 지속적으로 강화

· 2008년 말 한국 상장 제조기업의 부채비율 99.8%, 美 특허건수 세계 5위, 세계 100大 브랜드에 삼성전자(21위), 현대자동차(72위) 포함 등 높아진 경쟁력이 위기극복의 원동력

□ 환율, 금리, 유가 등의 3低 효과, 각국 정부의 경기부양책 등 환경요인도 최근 실적개선의 주요인으로 작용했으며, 특히 환율효과가 컸다는 지적

- 환율효과를 제외하면 수출비중이 높은 한국기업의 최근 성과는 크게 축소될 것

· 평균 환율(원/달러) : 987(2008. 上)→ 1,214(2008. 下)→ 1,351(2009. 上)

□ 2010년에도 한국기업의 실적호조가 기대되나 최근 실적이 대내외 환경 요인에 크게 영향을 받았다는 점에서 지나친 낙관은 경계할 필요

- 한국기업의 실적은 2010년에도 지속적으로 개선될 것으로 예상²⁾

- 한편, 대내외 환경의 불확실성이 한국기업의 실적개선에 걸림돌로 작용할 것이라는 우려의 시각도 존재

· "최근 한국경제의 회복세는 과장된 측면이 있고, 많은 부분 국제 교역의 회복에 힘입은 바가 커서 앞으로 세계경기 회복세에 따라 그 향방이 결정될 것"(폴 크루그먼, 美프린스턴大 교수)

²⁾ 세계경제는 2009년 마이너스 성장(-1.7%)을 멈추고 2010년에는 3%대 성장이 가능하고, 특히 한국은 4.4%의 성장률을 달성(OECD)할 것이라는 긍정적인 전망을 기초로 업계는 2010년 기업실적에 대해 낙관적 입장

불안요인에 대한 치밀한 대비가 필요

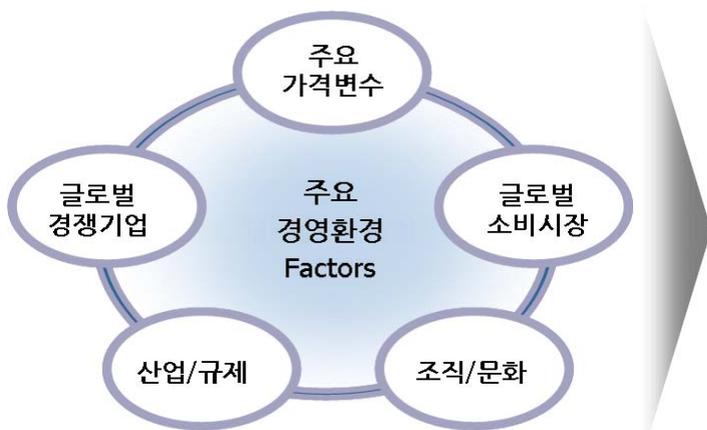
□ 최근 好실적의 주요 원인으로 작용한 외부 환경변수의 움직임뿐만 아니라 잠재적인 위협요인에 대해서도 주의

- 환율, 금리, 유가의 변화는 기업실적과 직결되므로 예의 주시할 필요
- 각국 정부의 경기회복 속도 및 출구전략 시행시기 등에 따라 글로벌 시장의 수요가 급변할 가능성
 - 2005~07년 60%대 수준이던 국내총생산 대비 대외부문(수출+수입) 비중이 2008년 90.5%로 급증하여 글로벌 수요변동이 기업의 실적에 미치는 영향이 그 어느 때보다 커진 상황
- 중국기업의 추격과 선진기업의 동향, 각종 규제나 제도변화 가능성 등 향후 경영의 잠재적인 위협요인에 대해서도 선제적인 대응이 필요

□ 주요 경영환경요인을 중심으로 2010년 한국기업이 대비해야 할 5大 불안요인을 선정하고 대응방안을 모색

- 이들 불안요인에 어떻게 대응하는가에 따라 기업의 실적이 좌우

2010년 한국기업이 대비해야 할 5大 불안요인



1	3高 현상의 재현
2	선진 수출시장의 불확실성
3	중국의 추격과 일본의 반격
4	산업의 녹색화
5	불안정한 노사환경

II. 2010년 5大 불안요인

① 3高 현상의 재현

□ 2009년 3월 이후 시작된 3高 현상은 2010년에 더욱 심화될 전망

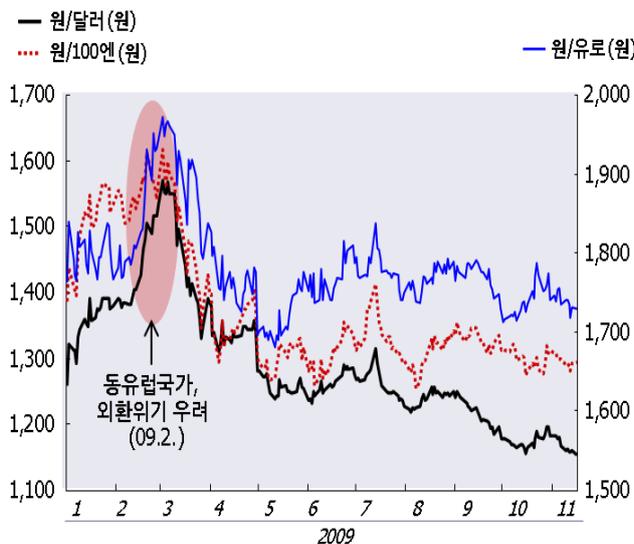
- 동유럽 국가의 외환위기 우려가 진정되었던 3월 이후 원화강세, 유가급등, 금리의 점진적 상승 등 3高 추세가 시작

- 원/달러 환율: 1,570원(3월 2일)→ 1,159원(11월 20일), 35% 절상
- 유가(두바이油): 43.7달러→ 77.6달러, 77% 상승
- 금리(국고채 3년): 3.87%→ 4.26%, 0.39%p 상승

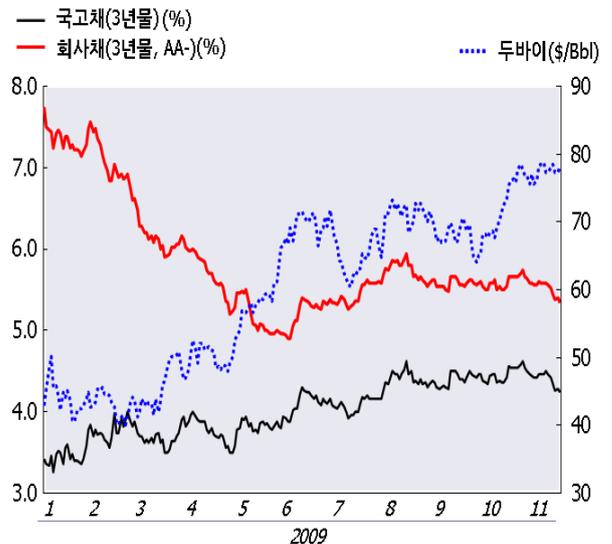
- 2010년 들어 본격적인 3高 상황에 직면할 가능성

- 연평균 원/달러 환율이 1,100원, 유가는 83.9달러, 회사채 금리는 6.4%에 달할 전망

원화 환율 추이



유가 및 금리 추이



자료: 한국은행, ECOS.; 한국석유공사(Petronet)

과거 3高에 비해 더욱 불리한 상황

□ 최근 여건은 2005~2007년의 3高 당시³⁾에 비해 전반적으로 불리

- 최근 3高 현상이 과거 3高에 비해 빠르고 가파르게 진행되고 있고, 유가와 금리는 과거 수준을 이미 상회
 - 유가는 절대 수준과 상승 속도 및 폭, 원화 환율은 절상 속도와 상승 폭, 금리는 절대 수준 자체에서 과거에 비해 불리
- 과거 3高에는 세계경제가 호황을 구가했지만, 현재는 당분간 저성장 국면에서 탈피하기 어려울 전망이라는 점도 불리⁴⁾
 - 최근 한국경제 여건도 과거 원화 강세기⁵⁾에 비해 상대적으로 취약하고, 대외의존도가 심화

최근과 과거 3高 시기 비교

		2005~07년 (2005년 평균→ 2007년 평균)	최근 시기 (2009년 평균→ 2010년 평균)
3高 현상	원/달러 환율	1,024원→ 929원(10.2% 절상)	1,276원→ 1,100원(16.0% 절상)
	유가(두바이油)	49.4달러→ 68.4달러(38.5% 상승)	61.4달러→ 83.9달러(36.6% 상승)
	금리(회사채AA-)	4.7%→ 5.7%(1.0%p 상승)	5.9%→ 6.4%(0.5%p 상승)
대외 환경	세계경제	고성장기	저성장기
	선진국vs. 신흥국	동반 성장	디커플링(선진국 < 신흥국)
	배경	저금리 + 유동성↑ 세계경제 불균형 확대	확장적 금융·재정 정책→ 출구전략 세계경제 불균형 조정 조짐
대내 환경	경제성장	저성장→ 고성장 (카드버블 붕괴) (수출+자산가격 ↑)	내수확대 여력의 약화 (고가계부채, 추가 경기부양 노력↓)
	수출입 비율 (GDP 대비)	60%대 중후반	90.5%(2008년)

³⁾ 1997년 외환위기 이후 3高 현상은 2005~2007년과 2009년 하반기 이후 등 크게 두 차례 발생

⁴⁾ 향후 세계경제 회복세는 전반적으로 완만한 가운데 신흥시장 경제가 선진국보다 나은 양 지역 간의 디커플링 현상이 나타날 전망이나, 과거 시기에는 세계적인 저금리와 자산가격 급등에 힘입어 선진국과 신흥시장의 동반 고도성장으로 호황기를 구가

⁵⁾ 과거 3高 시기에는 부동산 및 주가 급등에 의한 소비호조와 함께 세계경제의 활황기로 인한 수출 호조도 내수경기의 고성장에 기여한 반면, 2010년에는 내수기반이 고가계부채, 고부동산 가격, 추가 경기부양의 한계 등으로 크게 나아지기는 어려운 상황

유리한 환경의 소멸을 전제로 대응책을 마련

- 향후의 3高 현상은 한국기업의 글로벌 경쟁력을 약화시켜 기업 성장 및 수익성 개선의 걸림돌로 작용할 우려
 - 원/달러 환율이 10% 하락하고 원/엔 환율이 5% 하락할 경우 경제성장률은 1.66%p, 수출증가율은 3.01%p 하락
 - 무역수지 균형을 유지하는 유가(두바이油, 월평균)의 임계수준은 79달러
 - 국내 상장기업의 손익분기점 환율⁶⁾이 1,133원(2009년 2/4분기 기준)으로 실제 환율과의 격차가 축소되고 있는 상황
 - 대출금리 0.5%p 상승 시 기업의 순이자 부담은 연간 2.7조원 증가
- 기업은 3高의 파고를 극복하기 위해 1차적으로 리스크 관리에 만전
 - 환율, 유가, 금리 등에 대한 종합적인 리스크 관리 시스템을 구축
 - 특히, 원화 강세에 대응해 수익과 비용을 동일한 통화로 상계시키는 '자연 헤지'를 우선 추진하고, 결제통화의 다변화, 환헤지 상품의 활용 등으로 리스크를 관리

리스크 관리 '실패의 자산화' : 루프트한자(獨)

- ▷ 1985년 리스크 관리를 위해 추진했던 선물환거래가 오히려 영업이익의 2배에 달하는 1억 5,000만달러의 막대한 손실을 입힘
 - 1984년 보잉과 비행기 구매계약을 체결하면서 同社의 수익 대부분이 달러화로 발생하기 때문에 자연 헤지가 된다는 점을 간과한 성급한 리스크 대응 결과
- ▷ 막대한 손실 이후 전문인력을 총원하여 전담팀을 구성하고, 모든 계약에 대해 사전검토를 엄격히 적용하는 등 리스크 관리에 만전

⁶⁾ 손익분기점 환율은 해외영업수지를 0으로 만드는 환율로 정의

- 리스크 관리는 '또 다른 이익추구'가 아니라 '수익 안정화', '손실제한'이라는 점을 명확히 인식
 - 캐논은 연차보고서에 '거래목적의 파생금융상품을 보유하지 않는다'고 구체적으로 명시

□ 생산공정의 혁신 등을 통해 원가를 대폭 절감함으로써 3高 현상으로 인한 기업경영 부담을 완충하려는 노력을 배가

- 코스트 단위를 최소단위까지 분해하여 낭비적 요소를 극소화할 수 있는 코스트 절감의 발상 전환이 요구
 - 도요타는 '가이젠(改善)에서 가쿠신(革新)으로'라는 새로운 모토를 제시하며 혁신적인 비용절감에 돌입

NEC일렉트로닉스의 원가혁신 : '2배속 프로젝트'

- ▷ 비용절감 속도를 기존의 2배로 향상시키고, 기술개선에 따른 비용절감액을 기존의 2배로 끌어올린다는 전략
- ▷ 향후 2년간 800억엔의 비용을 절감할 계획(2010년 600억엔, 2011년 200억엔)
(자료: NEC Electronics (2009. 1. 29.). NEC Electronics Announces Measures to Reduce Fixed Costs by 80 Billion Yen over the next Two Years.)

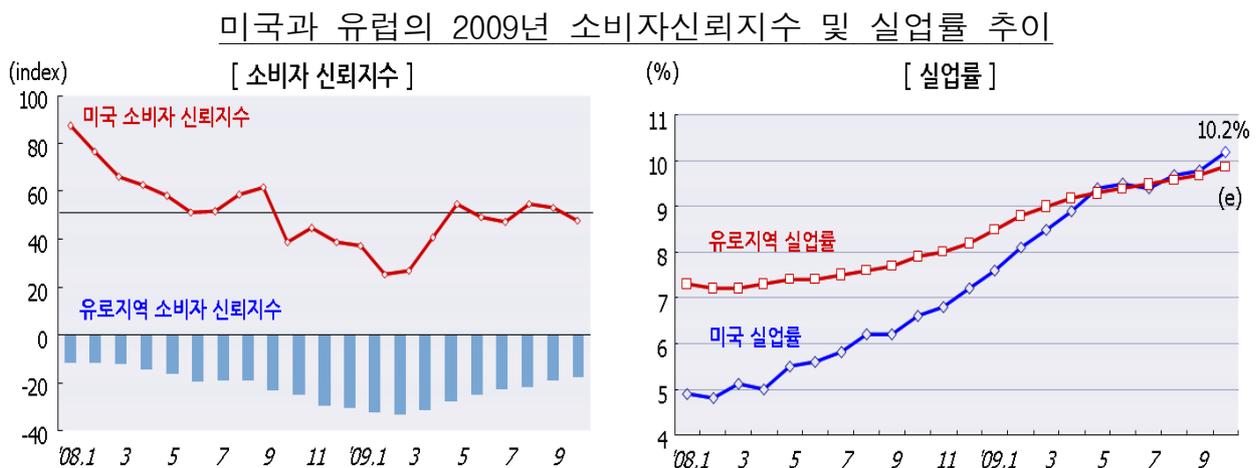
□ 고부가 제품개발 등을 통한 글로벌 경쟁력 제고로 攻守의 균형을 유지

- 3高 환경하에서 리스크관리와 원가혁신 등으로 가격경쟁력을 제고함(守備)과 동시에 브랜드, 디자인 등 소프트경쟁력과 제품의 고부가화(攻撃)를 통해 '비싸도 팔리는 제품'을 만드는 데 주력
 - 日 자동차업체는 1980년대 급격한 엔高로 가격경쟁력을 내세울 수 없게 되자 고급 브랜드 개발(렉서스, 인피니티, 아큐라 등)과 마케팅력 강화로 위기를 극복

② 선진 수출시장의 불확실성

미국·유럽 등 선진시장의 더딘 회복세

- 미국, 유럽 등 선진국 경제는 주택과 상업용 부동산의 연체율 상승, 은행 부실 등의 불안요인이 未해결되어 2010년에도 쉽게 회복되지 못할 전망
 - 선진국 경제는 강력한 경기부양책과 역사상 최저수준의 금리로 인해서 다소 안정을 찾았지만, 본격적인 회복을 기대하기는 시기상조⁷⁾
 - 現 위기상황을 비교적 정확히 예측했던 루비니, 크루그먼 등 주요 경제 전문가들도 선진국 경제의 미래 향방에 대해 부정적인 입장을 견지
 - "최악의 상황은 아직 오지 않았음" (루비니, 뉴욕대 경제학 교수)⁸⁾
- 실업률이 지속적으로 악화되고 있어 소비심리 회복이 더딘 속도로 진행되고, 소비가 再위축될 가능성도 제기
 - 미국과 유로 지역의 실업률은 각각 10.2%(2009년 10월), 9.7%(9월)를 기록



자료: Datastream; US Labor Statistics; Eurostat

⁷⁾ 주요 기관도 미국과 유럽의 2010년 경제성장률이 플러스로 전환될 것을 전망하고 있지만 회복속도는 더딘 전망 (IMF의 2010년 경제성장률 전망: 미국 1.5%, 유로 지역 0.3%)

⁸⁾ Roubini, N. (2009. 11. 15.). The Worst is yet to Come: Unemployed Americans Should Hunker Down for More Job Losses. *RGE Monitor*.

민간소비의 악화가 우려

□ 2010년 선진국이 경기부양책을 중단할 경우 민간소비가 위축될 우려

- 미국은 2009년 경기부양자금으로 할당된 1,850억달러를 초과하는 1,950억달러를 투입했음에도 불구하고, 민간소비는 아직 본격적으로 회복되지 못하고 있는 상황

· 위기의 진원지인 주택·상업용 모기지 부실문제를 완전히 해결하지 못했기 때문

- 1950년 미시건 소비자심리지수 작성 이래 최초로 2009년 10월 美 가계의 50% 이상이 2010년 소득이 축소될 것이라 응답하는 등 소비를 극도로 자제⁹⁾

· "금번 경기침체는 소비자들의 절약습관이 체질화되었다는 측면에서 기존 불황과 크게 다름" (리처드 커튼, 미시간 경영대 교수)

□ 지금까지 경기부양책에 힘입어 민간소비를 지탱했던 가전, 자동차 등 내구재 상품도 당분간 추가 교체수요를 찾기 어려울 전망

- 미국은 8월 말로 보조금 정책이 종료되고, 유럽도 2009년 말에 관련 정책이 종료되면 2010년 들어 자동차 판매실적이 하락할 우려¹⁰⁾

고객니즈의 변화를 예의 주시하여 새로운 가치제공에 전력

□ 글로벌 금융위기를 기점으로 새롭게 등장한 고객니즈에 유연하게 대응

- 고객니즈에 대한 분석을 바탕으로 새로운 제품과 서비스를 신속히 제공함으로써 최근 높아진 시장지배력을 지속적으로 유지

· 미국과 유럽 시장은 한국기업 수출의 30.1%를 차지할 뿐만 아니라, 향후 글로벌 업계의 향방을 관가름하는 전략적 요충지

⁹⁾ Rappeport, A. (2009.10.30.). Waning stimulus hits consumer spending. *Financial Times*.

¹⁰⁾ 김위대 (2009.8.14.). "정부지원 이후 유럽 자동차기업 실적 향상과 향후 전망". 국제금융센터.

- 고객 세그먼트를 재분류하여 상대적으로 구매력이 높은 프리미엄 고객층을 우선적으로 공략하는 등 차별적 접근을 시도
 - 불황기에는 제품 포트폴리오 조정을 위해 좋은 상품을 발굴하는 것도 필요하지만 시장성이 없는 상품을 포기하는 것도 중요¹¹⁾

□ 브랜드, 디자인 등 소프트 경쟁력의 강화를 통해 자사 제품이 '프리미엄 제품'으로 자리매김함으로써 가격경쟁의 한계를 극복

- 최근 선진시장의 경기침체에도 불구하고 한국 대표기업이 好실적을 거둔 데는 높아진 브랜드 위상과 디자인, 기술력이 중요하게 작용
 - CES 2010¹²⁾에서 삼성전자 21개, LG전자 17개 등 한국기업의 40여개 제품이 혁신상을 수상
 - "가격보다는 업무처리 속도, 디자인, 화질, 수상 경력 등 非가격적 요소가 美판매원들이 소비자들에게 삼성전자 LCD TV를 가장 우선적으로 추천하는 이유" (크리스 데노브, JD파워 부사장)
- 선진시장 소비자의 신뢰를 얻기 위한 다각적인 노력을 병행
 - 기업 이미지 광고 및 현지 밀착형 사회공헌활동 등을 통해 제품 뿐만 아니라, '기업'의 존재감을 각인

③ 중국의 추격과 일본의 반격

新센드위치 위기에 봉착: 글로벌 중국기업의 등장과 일본기업의 재무장

□ 금번 금융위기를 맞아 중국기업은 견고한 내수시장과 정부의 정책적 지원에 힘입어 글로벌 강자로 급부상

¹¹⁾ Roche, C. et al. (2009. 4.). Winning Consumers Through the Downturn. (BCG Global Report on Consumer Sentiment).

¹²⁾ CES(Consumer Electronics Show)는 1967년부터 미국 라스베이가스에서 매년 열리는 세계 최대의 전자제품 전시회

- 중국의 내수시장은 그 규모가 12.3조위안으로 금융위기 이후에도 전년 대비 13% 성장했을 만큼 탄탄한 기반
- 더욱이 중국정부는 적극적인 내수진작 조치로 수출에 일시적 어려움을 겪고 있는 기업들에게 새로운 활로를 제공
 - '家電下鄉(자덴샤샹)', '汽車下鄉(치차샤샹)'과 같은 정책을 통해 IT 제품, 자동차 등의 내구재를 상대적으로 낙후된 농촌지역에 보급¹³⁾
- 안정적인 시장과 정부의 정책지원을 바탕으로 중국기업은 과거 선진기업의 독무대였던 영역에서도 강력한 경쟁자로 부상
 - 화웨이(통신장비), 하이얼(가전), BYD(전기자동차) 등이 대표적

글로벌 강자로 부상하는 중국기업

▷ 화웨이는 선진국 기업의 전유물로 간주되던 통신장비 시장에서 글로벌 2위에 등극

- 대용량 음성·데이터를 신속하게 처리하는 대형 통신장비는 첨단 통신기술의 집합체로서 과거 시스코, 노키아 등 선진국 기업이 과점했던 난공불락의 시장



- 화웨이는 탄탄한 내수기반을 바탕으로 저렴한 고급 R&D 기술인력을 결집해서 선진국 기업의 아성을 정면 돌파

- 2009년 알카텔-루슨트, 노키아-지멘스를 누르고 세계 2위 기업으로 도약

▷ 하이얼은 일본 백색가전 시장에서 최근 2년간 70% 이상 고성장

- 신기능 추가에 주력하기보다는 불필요한 기능을 제거하는 '빨셈' 전략으로 원가를 절감하고 일본 소비자의 니즈를 신속히 반영



- 수도꼭지가 낮은 위치에 설치된 낮은 가옥의 특성을 반영하여 높이 87cm의 저상형 세탁기를 저가에 출시함으로써 일본 가전시장에 안착

¹³⁾ 家電下鄉(자덴샤샹)은 농촌지역 주민이 컬러 TV, 세탁기, 냉장고, 에어컨, PC, 휴대폰 등 가전제품을 구매할 때 구입가의 13%를 보조받을 수 있는 제도. 汽車下鄉(치차샤샹)은 자동차, 오토바이, 농기계 구매 시 구입가격의 13%, 최대 5천위안까지 보조금을 지급하는 제도

- 일본기업은 과거 영위했던 글로벌 강자의 지위를 회복하기 위해 유례 없는 구조조정과 과감한 R&D 투자 활동을 경주
- 수익성 악화를 기록한 주요 일본 전자기업의 경영실적은 구조조정 비용이 반영된 것이므로 신중한 해석이 필요
 - 2008 회계연도(2008.4~2009.3) 주요 전자기업의 총손실은 1.9조엔 이지만, 실제 영업적자는 총손실의 3% 내외에 불과한 6백억엔 수준
 - 구조조정을 위해 소요된 비용은 손실이 아닌 경쟁력 강화를 위한 투자
 - 강력한 구조조정과 동시에 미래 경쟁력 확보에 필수적인 R&D 투자를 확대하며 철치부심
 - 2008 회계연도 주요 9개 전자기업의 평균 매출 대비 R&D 투자 비중은 4.5%이며, 이는 전년도의 4.0%를 증가하는 수치
 - 적극적인 구조조정과 지속적인 R&D 투자활동의 효과는 엔高 현상이 점차 진정되는 2010년부터 본격적으로 가시화될 전망
- 일본기업은 한국기업을 뚜렷한 경쟁자로 인식하고 견제의 공세를 늦추지 않을 태세
- 현대자동차의 성장세에 부담을 느낀 도요타가 주력 차종인 캠리를 한국에 전격 출시하는 등 일본기업의 압박이 전방위적으로 전개
 - 일부 기업은 특허소송까지 제기하면서 한국기업을 적극적으로 압박
 - 샤프는 삼성전자가 LCD 패널 관련 자사의 특허권을 침해했다며 소송을 제기하여 2007년부터 3년간 법적 공방이 지속
 - 미쓰이화학은 LG화학에 손해배상액이 5억원에 불과한 특허권 침해 소송을 제기할 정도로 양사 간 신경전이 치열

- 中·日 기업들이 글로벌 경쟁력을 강화하면서 한국기업은 이들과의 정면 대결이 불가피한 '新샌드위치 위기'에 봉착
 - 과거 한국기업은 중국의 제조경쟁력과 일본의 기초기술을 적절히 연결하고 조합하여 샌드위치 위기를 극복한 경험을 보유
 - 강력한 구조조정을 통해 체질을 혁신한 일본기업 및 내수를 기반으로 글로벌 경쟁력을 강화하고 있는 중국기업과의 전면전이 불가피
 - 한·중·일 주력산업이 IT, 자동차, 조선 등으로 매우 유사함에 따라 경쟁이 극심할 것으로 예상

과감한 투자로 돌파구를 마련

- 첨단기술, 시장지배력 등을 일거에 획득할 수 있는 해외 M&A 등을 적극 활용
 - 중국기업은 거대한 내수시장과 가격경쟁력을 보유하고, 일본기업은 첨단기술을 장기간 축적했기 때문에 한국기업에 비해 다소 유리한 상황
 - 중국 해운선사들이 자국조선소에 발주 물량을 몰아줌에 따라 한국 조선산업은 10년 만에 중국에 1위(수주물량 기준) 자리를 빼앗김
 - 내부적인 노력만으로는 동등한 위치에서 경쟁국 기업들과 경쟁하기 어렵기 때문에 공격적인 해외 M&A를 통해 도약의 발판을 마련
 - 약점 보완과 차세대 기술, 희소자원 확보를 위한 해외 M&A를 추진
- 未개화된 신성장 영역을 적극적으로 발굴함으로써 지속성장 기반 확립
 - 바이오, 녹색 등 미래 유망산업을 중심으로 새로운 성장동력을 조기에 구축해 경쟁국 기업의 추격을 뿌리칠 필요
 - 특히, 한국기업이 강점을 보유한 IT기술과 미래 유망산업을 창의적으로 결합할 때 경쟁우위 확보가 가능

④ 산업의 녹색화

확대일로인 온실가스 배출 규제로 인해 비용상승이 불가피

- 한국정부는 국제 기후변화협약 협상 주도 및 적극적인 미래 대비를 위해 과감한 온실가스 배출 감축목표를 제안
 - 선진국과 개도국 간의 이해갈등이 첨예한 가운데, 2009년 12월 코펜하겐 회의를 계기로 2010년 내내 치열한 국제협상이 전개될 전망
 - 한국정부는 확고한 녹색성장 의지를 표명하기 위해 2020년까지 국가 온실가스 감축 목표를 국제사회가 개도국에 요구하는 최고 수준인 배출전망치¹⁴⁾ 대비 30%로 설정하고 후속 대책을 마련 중
 - 지식경제부는 2010년에 에너지 소비량이 연 50만 TOE¹⁵⁾ 이상인 사업장부터 '에너지 목표관리제'¹⁶⁾를 적용하여 2012년에는 에너지 소비량 연 2만 TOE 이상의 모든 사업장에 확대 적용할 계획
- 배출권 규제강화는 에너지 다소비 산업을 중심으로 비용증가를 유발
 - 온실가스 30% 감축목표를 달성하기 위해서는 국가 온실가스 배출의 65%를 점유하는 제조업 및 에너지산업에서의 감축이 기본
 - 세계적으로 탄소배출권의 배분방식¹⁷⁾이 무상 배분에서 경매 방식으로 전환되면서 에너지 다소비 산업에 비용부담이 커질 전망

¹⁴⁾ 배출전망치(Business as Usual)란 현재 추세대로 온실가스 증가량이 증가할 때 예상되는 배출량

¹⁵⁾ Ton of Oil Equivalent : 석유 1톤을 연소할 때 발생하는 에너지량

¹⁶⁾ 정부와 기업이 협의하여 에너지 사용목표를 설정하고, 3년 후 외부전문기관의 검증을 거쳐 목표 미달성 시에는 벌칙을 부과

¹⁷⁾ 1차 의무감축 기간(2008-2013년)에는 배출권을 무상 배분했으나, 무상으로 배분받은 탄소 다배출 기업들이 배출권 가격을 기회비용으로 반영해 소비자 가격을 인상시킴으로써 큰 폭의 이익을 취함. 이에 따라 유럽의 경우 2013년부터 단계적으로 유상 배분(경매방식을 통한 판매)을 확대해 2020년에는 전량 유상배분할 계획이고, 미국 Waxman-Markey 법안도 단계적으로 유상배분 비율을 확대해 2025년경 전량 유상배분하도록 규정

- 탄소배출권이 1톤당 20유로에 배분되는 유럽의 경우 에너지 다소비 산업의 생산비용이 8~38% 증가하는 것으로 추정¹⁸⁾
- 특히 탄소배출권이 유상 배분될 경우 한국 제조업이 부담할 비용은 2013년 최대 77조원(제조업 부문 GDP의 22%에 상당)에 달할 전망
 - 2020년까지 15% 온실가스를 감축을 위한 탄소 1톤의 한계감축비용은 50달러 내외로 추정
 - 4대 에너지 다소비 산업이 총 비용증가액의 90% 이상 기여하며, 특히 금속 및 광물 산업은 비용증가액이 부가가치 생산액을 초과

탄소배출권 유상배분 시 산업별 비용 증가 (2013년 기준)

구분	1차금속 (철강 등)	석유석탄 (정유 등)	석유화학	비금속광물 (시멘트 등)	제조업 전체
비용증가액(조원)	36.5	12.2	11.8	9.1	77.1
온실가스 감축률(%)	4.2	11.8	5.2	9.7	7.4
비용증가액/부가가치액(%)	113.1	38.4	25.9	101.1	22.0

자료: 한기주 외 (2008.12). "온실가스 배출저감 의무부담의 산업별 영향과 산업구조 고도화 전략". 산업연구원.

기업경영의 대전환이 필요한 시기

- 탄소 발생량이 높은 제품에 대한 규제와 소비자 압박이 거세짐에 따라 녹색화 대응은 선택이 아닌 필수며, 실패 기업은 도태될 우려
 - '탄소발자국' 제도¹⁹⁾ 확대, 자동차 연비 및 전기기기 효율성 규제 등 탄소 발생량이 높은 제품에 대한 규제가 급증
 - 영국의 슈퍼마켓 선도기업 테스코는 상품의 탄소발자국을 표시해 탄소 발생량이 높은 제품 대신 낮은 제품을 구매하도록 유도

¹⁸⁾ OECD/IEA (2008.10). Issues Behind Competitiveness and Carbon Leakage.

¹⁹⁾ '탄소발자국(Carbon Footprint)' 제도는 제품의 원료구매, 생산, 운송, 폐기에 이르는 전 과정에서 발생하는 온실가스 배출량을 최종소비자에 표기하는 제도로써 제조업과 서비스업을 포괄

- 도요타, BP 등 유럽·日本의 선도기업들은 국가 의무량을 상회하는 감축목표를 수립하였으며, 의무량이 없는 美國기업들도 감축을 선언
 - 2009년 9월 전 세계 정부에게 기후협약 합의를 촉구하는 유엔성명서에 코카콜라, 스타벅스, 테스코 등 500개 다국적 기업이 서명

□ 온실가스 감축비용의 증가는 2013년 이후 발생하지만, 2010년부터 공정 혁신, 기술개발 등을 통해 탄소 감축방안을 선제적으로 모색할 필요

- 제품의 제조, 배송, 소비, 폐기 등 단계별 에너지 투입량과 탄소 배출량을 측정하고, 과학적 방법론을 통해 제품 및 공정을 재설계
 - IBM은 6시그마 방법론을 응용해 에너지 관련 성과지표를 지속적으로 제고하는 Green Sigma 방법론을 개발
 - 월마트는 위탁 물류업체의 도로배송을 철도배송으로 전환하고 트럭의 디젤형 보조발전기를 축전형 전기발전기로 교체

□ 단순한 비용절감적 접근뿐만 아니라, 친환경 제품의 개발, 친환경 사업 진출 등 폭넓은 전략적 접근이 필요

- 녹색기술 개발에 대한 지속적 투자로 온실가스 감축 비용을 절감하는 한편, CDM²⁰⁾ 등 온실가스 저감관련 시장 참여도 적극적으로 모색
 - 2010년 1,500억달러 규모로 전망되는 탄소배출권 거래 사업에는 러시아의 가즈프롬과 일본 종합상사 등이 사업화를 활발히 추진 중

국내기업의 CDM 등록 사례

- ▷ 포스코는 광양에 소수력 발전설비를 구축해 CDM사업 승인을 받음으로써 향후 10년간 2만여 톤의 탄소배출권을 확보
 - 에너지 효율이 우수한 파이넥스 공법을 개발했으며, 탄소배출을 획기적으로 감축하는 '수소환원 제철공법' 개발에 착수



²⁰⁾ Clean Development Mechanism(청정개발체제) : 개발도상국에서 온실가스 감축사업을 추진하고 유엔 산하 CDM 집행위원회로부터 감축량을 인증받으면 탄소배출권(Carbon Emission Reduction)을 수여받아 국제 탄소시장에서 거래 가능

⑤ 불안정한 노사환경

조직원의 심리적 동요와 새로운 노사제도의 도입

□ 기업생존을 위한 자구방안을 다각도로 실행하는 과정에서 조직원의 불안과 피로감이 증대된 상황

- 2009년 상반기 구조조정, 급여 및 복리후생 축소 등 위기극복형 비용 절감 과정에서 조직원의 심리적 불안감이 확산

· 과도한 불안감을 느끼는 직원들은 창의성, 유연성이 저하되어 비합리적인 의사결정을 내릴 확률이 높음

- 불안정한 경영환경으로 기업 내 취급 정보량이 늘어났지만, 소극적인 채용방침으로 인해 1인당 업무량은 증가

- 지금까지 누적된 조직원의 불안감과 피로감은 상당기간 지속될 전망²¹⁾

□ 글로벌 금융위기가 외형적으로 다소 진정되면서, 지금까지 축적된 직원들의 피로감이 실망과 불만으로 표출될 우려

- 경영실적이 호전된 기업을 중심으로 직원들의 성과보상에 대한 기대감이 높아지는 상황

- 반면, 기업은 경영환경의 불확실성이 상존하여 미래에 대해 보수적인 입장을 견지할 수밖에 없는 상황이므로 향후 노사관계가 악화될 우려

□ 2010년 도입될 것으로 예상되는 복수노조를 둘러싼 노사정 간 입장차와 합의 지연도 개별기업에는 불안요인

²¹⁾ Hewitt Associates (2009. 8.) HR's Ten Point Plan in Response to the Economic Crisis.

- 복수노조 제도는 사회적 준비 부족으로 1997년 이후 3차례 유예되었으나, 2009년 말 유예기간이 만료
 - 복수노조 제도가 시행될 경우 하나의 사업장 내에 조직대상을 함께 하는 여러 개의 노동조합 설립이 가능
- 노사정 사이에는 교섭권 등 핵심사안에 대한 입장 차이가 뚜렷
 - 기업 내부 문제의 외부 파급력이 커짐에 따라 기업 내의 노사 간 협력이 과거 어느 때보다 중요

공정하고 합리적인 조직운영으로 노사 간 신뢰를 구축

- 노사 간 원활한 의사소통으로 신뢰를 구축하고 이를 통해 협력관계를 형성
 - 향후 불안정한 노사환경에서 발생할 문제나 혼란을 미연에 방지하기 위해 노사 간 신뢰와 협력의 문화를 강화
 - 다양한 커뮤니케이션 채널을 활성화해 개인 및 집단 차원의 고충처리, 정보공유 등을 신속히 진행하고 회사의 실정을 솔직하게 설명
- 공정하고 합리적인 인사제도를 바탕으로 유연한 조직운영 방안을 모색
 - 법과 원칙에 입각한 조직관리 및 공정하고 합리적인 인사제도 운영은 노사 간 신뢰형성의 기초임을 재인식
 - 최근 강조되는 '일과 생활의 조화(WLB, Work Life Balance)'를 충족시킬 수 있도록 유연한 조직운영을 추진
 - 美 기업의 유연근무제 도입 비율은 1996년 31%에서 2005년 74%로 10년 만에 2배 이상 증가²²⁾
 - 한국의 경우 재택근무 도입률이 0.7%로 선진국의 1/20에 불과²³⁾

²²⁾ Hewitt Associates (2005). SpecSummary: United States Salaried Work/Life Balance

²³⁾ 한국정보화진흥원 (2009). "IT기반 원격근무 재조명과 정책이슈"

Ⅲ. 시사점

□ 금번 위기에 선전한 한국기업에게 있어 2010년은 진정한 21세기의 출발점

- 지난 10년은 외환위기, 카드·IT·부동산 버블 충격, 글로벌 경기침체 등 다양한 위기상황을 거쳐 온 21세기를 위한 시험대
- 한국기업이 지금까지 축적한 경쟁력을 바탕으로 당면한 불안요인을 효과적으로 극복해낸다면 한 단계 도약이 가능

2010년 한국기업이 대비해야 할 5대 불안요인과 대응방안

불안요인	영향	요인별 대응방안
① 3高 현상의 재현	• 가격 경쟁력 약화	• 종합적 리스크 관리 시스템 구축 • 비용절감의 발상 전환, 고부가 제품 개발
② 선진 수출시장의 불확실성	• 글로벌 수요회복 부진	• 위기 후 새로운 고객니즈 파악에 주력 • 브랜드, 디자인 등 소프트 경쟁력 강화
③ 중국의 추격과 일본의 반격	• 新샌드위치 위기	• 해외M&A 등을 적극 활용 • 미래 성장동력을 조기에 확보
④ 산업의 녹색화	• 녹색화 대응 부담	• 녹색기술, 공정혁신 등으로 비용절감 • 친환경 제품화(필수 생존전략으로 인식)
⑤ 불안정한 노사환경	• 외부 영향력 증대 • 조직 내 불안심리	• 원활한 의사소통과 신뢰에 기반한 협력 • 유연한 조직운영

□ 각각의 불안요인에 대해 종합적이고 효과적인 대응을 위해 최고경영자는 조직 내에 전략방향을 명확히 제시하고, 일관되게 추진할 필요

- '발상의 전환'으로 가격경쟁력을 확보하고, '새로운 가치를 창출'함으로써 고객의 니즈를 충족함과 동시에 혁신의 주체인 조직원 및 외부 이해관계자와 '소통을 통한 신뢰문화 구축'에 전력

비용절감의 발상 전환을 추구

□ 불안요인으로 인한 원가부담이 커짐에 따라 한국기업은 비용절감을 통한 가격경쟁력 확보를 최우선 전략으로 추진

- 2008년 위기 이후 시행했던 '비용절감 프로그램'의 추진 결과를 면밀히 분석

- 최근 好실적으로 인해 나타날 수 있는 위기의식의 악화를 경계하고, 위기극복 차원의 구조조정 추진과정에서 발생한 부작용을 바로잡을 필요

□ 경쟁사 대비 차별화된 가격경쟁력을 확보하기 위해서는 발상의 전환이 필요

- 인건비, 복지비, 투자 등의 축소와 같은 단기적인 처방이나 점진적인 원가 개선만으로는 차별화된 경쟁력을 확보하는 데 한계

- "지금처럼 엔화 강세나 가격하락이 심각한 환경에서는 발상의 전환이 필요함. 처음부터 대담한 원가 목표를 정한 다음 이를 실현하기 위한 개혁 방법을 생각해야 함"(오쓰보 후미오, 파나소닉 사장)

日本電産의 역발상 비용절감, 'WPR(Double Profit Ratio)'

▷ 일본전산은 2009년 1/4분기 매출이 최고점 대비 44%까지 감소하자, 고용을 줄이지 않으면서도 매출 감소 하에 이익을 내는 구조로 바꾸기 위해 역발상 비용절감 (WPR 프로젝트:이익률 2배 제고)을 추진

- "생산성을 2배로 높이기 위해서는 생각을 완전히 바꾸어야 한다. 아날로그적인 개선에서 디지털적인 개선으로 전환해야 한다"고 직원을 독려

- 이익률 2배 달성을 전제로 회사 전체의 업무를 재검토하고, 불필요한 업무를 제거하기 위해 직원의 참여를 독려한 결과 최근 업무개선 제안 건수가 5만건에 육박

▷ 매출이 전 최고점의 65%까지 회복된 2009년 2/4분기에는 목표 영업이익 87억엔을 훨씬 상회하는 102억엔을 달성하는 성공을 거둠

- 2009년 말까지 그룹 계열사 중 약 30개사가 이익률 2배를 달성할 것으로 예측

(자료: "カイゼンを壊せ 市場半減でも利益倍増の極意" (2009.10.26.). 『Nikkei Business』 . pp.20~34.)

새로운 고객가치를 창출

- 고객조차도 미처 깨닫지 못했던 부가가치 창출을 통해 경쟁력을 확보
 - 3高, 선진시장의 저성장, 中·日 기업의 반격 등에 따라 기존의 가격 경쟁력만으로는 더 이상 시장주도권을 확보하기 어려운 상황²⁴⁾
 - 지속가능한 경쟁우위를 확보하기 위해 '창조적 리더십'을 바탕으로 새로운 고객가치를 구현할 시점
- 혁신상품 개발, BM(Business Model)혁신, 新사업창출 등이 새로운 고객가치 창출의 돌파구
 - 새롭고 가치 있는 결과물은 기존의 전략, 사업구조, 경영 시스템과 프로세스 등 경영전반에 '전략적 유연성'²⁵⁾ 확보가 전제되어야 산출이 가능

새로운 고객가치 창출의 3大 돌파구

- ▷ 혁신상품의 개발: 고객의 상상을 뛰어넘는 기능과 디자인으로 경쟁상품에 비해 프리미엄 가격을 받을 수 있는 아이코닉(iconic) 상품을 개발
- ▷ 비즈니스모델 혁신: 상품이 개발-제조-유통-판매되는 비즈니스 가치사슬상에서 기존 방법과는 다른 획기적 방법으로 시장의 외연을 확대
- ▷ 新사업 창출: 남들이 도전하지 않는 분야 또는 기업이 현재 진출하지 않는 영역에서 새로운 수익원천을 확보

- 창조경영의 總지휘자인 CEO는 강력한 리더십을 통해 현장 변화를 주도
 - 미래의 비전과 이를 구체화하기 위한 핵심목표를 명확히 제시하여 구성원의 관심과 창조적 행동이 응집력을 갖도록 견인
 - 구성원에 귀를 기울이는 '경청자로서의 리더십'을 바탕으로 적절한 권한위임을 통해 자율과 창조활동이 넘치는 조직문화 구축에 노력

²⁴⁾ Flatters, P., & Willmott, M. (2009). Understanding the Post-recession Consumer. *Harvard Business Review*. 106-112

²⁵⁾ 전략적 유연성(strategic flexibility)이란 소비자, 기술, 경쟁 등의 환경변화에 맞게 전략 수립 시 '선택과 운신의 폭'을 보다 넓게 가져가는 환경 적응성의 개념

소통을 통한 신뢰문화 구축

- 지속가능경영의 준수, 적극적인 글로벌 커뮤니케이션으로 '착한 기업'을 선호하는 글로벌 소비자의 신뢰를 확보
 - 2010년 발효가 예상되는 ISO 26000²⁶⁾과 같은 사회적 책임 가이드라인을 철저히 준수
 - 지속가능성 보고서 발간 등을 통해 외부 이해관계자와 소통을 강화함으로써 글로벌 소비자에게 '기업시민'으로 인식되도록 노력

한국기업의 신뢰적자

	독일	영국	캐나다	프랑스	미국	일본
한국인의 對외국기업 신뢰도 (A)	76	69	69	66	60	59
외국인의 對한국기업 신뢰도 (B)	26	29	29	29	31	41
신뢰 갭(A-B)	50	40	40	37	29	18

자료: 8th Annual Edelman Trust Barometer (2007).

- 외부 이해관계자, 임직원과의 소통 강화로 非경제적 리스크를 최소화
 - 글로벌 환경규제 강화 및 국내의 노사관련 제도변화 가능성 증대로 내·외부 이해관계자와의 커뮤니케이션이 더욱 중요
 - 고통분담에 따른 피로감 누적 등으로 종업원 불만해소와 사기진작이 중요
- 종업원 마음관리를 위한 공식적·비공식적인 제도와 시스템을 구축
 - 현실적에 따른 종업원의 보상 기대가 처우개선 요구로 표출될 가능성
 - 임금동결 등 양보교섭, 고통분담 조치로 종업원의 부담이 가중
 - 노사협의회, 고충처리제도, 멘토제도 및 종업원 사기조사 등 복수의 커뮤니케이션 장치를 활용해 종업원의 마음관리에 만전 ㉞

²⁶⁾ ISO 26000은 사회적 책임에 대한 국제표준으로 환경, 노사관계와 지배구조 등 이슈에 관해 논의

【 지표로 보는 경제 Trend 】

< 금융동향 >

	11. 17	11. 18	11. 19	11. 20	11. 23	
환율	원/달러(종가기준)	1,154.10	1,153.00	1,157.10	1,159.00	1,155.70
	엔/달러(뉴욕시장)	89.07	89.33	89.31	88.95	88.88
금리	회사채(3년AA-, %)	5.56	5.52	5.44	5.39	5.41
	국고채(3년, %)	4.47	4.42	4.34	4.27	4.29
주가지수(KOSPI, 종가)	1,585.98	1,603.97	1,620.54	1,620.60	1,619.05	

< 실물동향 >

(전년동기(월)비, %)

	2006년	2007년	2008년	2009.7월	8월	9월	10월
GDP성장률	5.2	5.1	2.2	..	2.9
민간소비	4.7	5.1	0.9	..	1.4
설비투자	8.2	9.3	-2.0	..	8.9
제조업생산 증가율 ¹⁾	8.7	7.1	3.0	0.8	1.0	11.3	..
평균가동률	80.0	80.1	77.2	78.7	77.7	80.2	..
실업률	3.5	3.2	3.2	3.7	3.7	3.4	3.2
실업자(만명)	82.7	78.3	76.9	92.8	90.5	82.6	79.9
전국 어음부도율	0.02	0.02	0.03	0.02	0.02	0.02	0.02
소비자물가 상승률	2.2	2.5	4.7	1.6	2.2	2.2	2.0
수출(억달러, FOB) ²⁾	3,254.7	3,714.9	4,220.1	319.8	289.6	345.1	339.6
(증감률)	(14.4)	(14.1)	(13.6)	(-21.9)	(-20.9)	(-7.8)	(-8.5)
수입(억달러, CIF)	3,093.8	3,568.5	4,352.8	276.4	273.9	298.0	303.3
(증감률)	(18.4)	(15.3)	(22.0)	(-35.6)	(-32.2)	(-24.6)	(-16.0)
경상수지(억달러)	53.9	58.8	-64.1	43.6	19.1	42.0	..
외환보유액(억달러)	2,389.6	2,622.2	2,012.2	2,375.1	2,454.6	2,542.5	2,641.9
총대외지불부담 ³⁾ (억달러)	2,601	3,832	3,811

1) 통계청 (2009. 10. 30.) “2009년 9월 산업활동동향” 에 의거하여 작성

2) 관세청 (2009. 11. 16.) “2009년 10월 수출입 동향” 에 의거하여 작성

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