

KEARNEY

탈 세계화에 따른 공급망 재편상황에서 글로벌 SCM 경쟁력 확보 방안

August 2023



COVID-19 엔데믹으로 인해 각 국가는 정상 경제 회복을 위해 긴축 정책을 시행하고 있으며, 동시에 자국 중심의 경제부흥 기조를 유지하며 탈세계화를 드라이브 하고 있다. 거기에 핵심인 미·중 간 공급망 패권 다툼 및 러·우 전쟁 상황 등은 이를 가속화 하고 있고, 과거 글로벌화 시대로의 회귀는 당분간 쉽지 않을 것으로 예상된다.



금융
Finance

재무 기반 의사결정이 상당히 강력한 순풍으로 작용했던 시대가 이제 종말에 접어들면서 **지정학적 이슈는 투자 결정을 내릴 때 전면 중앙에 자리잡게 됐다**

Charles Kay, Head, Warburg Pincus (PEF)



외교
Diplomacy

미국·중국 간 긴장이 고조되고, 러시아 우크라이나 침공으로 **온소링, 재 국유화 등 디커플링 세계에 대한 심각한 우려**를 야기하고 있다

J.M. Barroso, President, European Commission



무역
Global Trade

원가절감을 위한 아웃소싱 공급망은 **지정학적 위험을 헷징하는 형태로 옮겨가고 있으며, 세계와 제약 없는 무역은 이제 존재하지 않는다**

Christophe Weber, Head, Takeda Pharmaceutical



Kearney는 글로벌 SCM에 영향을 주는 Factor를 분석하였고 5개로 수렴되었다.



우크라이나 전쟁 장기화 및 국지적 긴장 국면으로 인한 공급망 혼돈

- 에너지 및 식량가격 급상승, 글로벌 공급망의 물리적 혼란



중국 견제 및 자국 경제 부흥을 위한 미국, 유럽의 보호무역주의 산업 정책 발표

- 중국의 제조 의존도를 낮추고, Covid-19로 인한 세수 확대를 보완 하기 위해 자국 중심 산업 경쟁력 강화를 위한 정책 강화2



첨단산업의 필수적인 자원을 레버리지하여 정치·경제적 이익을 추구

- 희소 자원, 청정 에너지에 대한 제한된 접근으로 인한 공급망 생존 경쟁 심화



Post-COVID 시대 중국의 Re-Opening 회복 지연에 대체 공급망 발굴

- 악화된 중국 내 기업 환경으로 인한 Risk를 줄이기 위한 대체 공급망 후보지 발굴














정부 및 투자자를 중심으로 한 ESG 관련 규제 가속화

- EU 탄소국경제도 및 공급망 실사법 제정, 공급망에서 기업의 책임경영이 강화요구 및 미흡 시 배척될 위기 존재

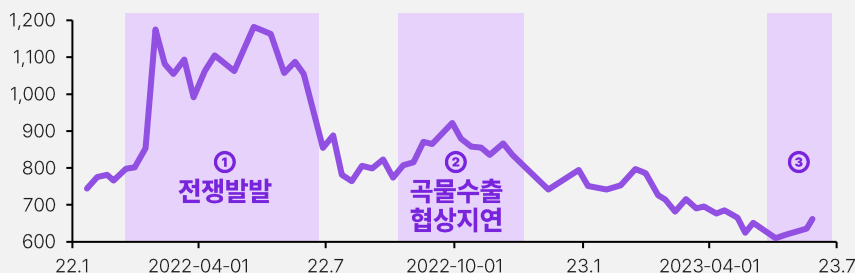
01 지정학적 위험 : 전쟁 장기화 및 관련 제제로 핵심 원자재 수급 불확실성 지속

현재 각 국가/지역 별 제제의 방향은 직접적인 수출 금지, 제한, 금융 제재, 공급 제재 등의 모습으로 나타나고 있다.

제제 유형 및 예시	임팩트	피해 원자재
 Direct Export ban <ul style="list-style-type: none"> - EU 철강재 수입 금지 - US 원유 수입 금지 	수출·수입 국가 변경 및 가격상승	 일반금속  귀금속
 Export restrictions <ul style="list-style-type: none"> - 해운사 Maersk의 운행 중단 	내륙 수출·입 가능 경로 전환	 원유  가스
 Financing ban <ul style="list-style-type: none"> - 주요 은행 금융거래 중단 - 스위프트 퇴출 	CAPEX 및 전반적인 투자활동 저하	 석탄
 Supply ban <ul style="list-style-type: none"> - 항공기 부품 / 스페어파트 수출 금지 	설비 가용성 저하로 인한 생산성 저하	 밀  목재

국제 밀 가격 동향

(단위: USD/BU)



'23.6월 우크라이나 카나우호 댐 폭발 및 봉괴로, 국제 밀 가격 5월末 대비 7% 이상 상승 중

→ 전황 전개에 따른 추가적인 원자재 수급 차질 발생 可

Source: Kearney

02 Nationalism : 글로벌 산업패권 경쟁 下, 선진국 주도 경제 국수주의 목적의 규제 시행

국가/지역 별 다양한 명분으로 적극적 규제를 확산하고, 서로가 Copy하고 있다.

IRA (미국 인플레이션 감축법, Inflation Reduction Act)



“기후 변화, 보건/복지, 기업 과세 개편 등 친환경 제로 및 미국 재정적자 해소 정책을 통한 인플레이션 감축”

도입 배경	- 미국 내 <u>인플레이션 방지</u> 를 위한 <u>재정 및 친환경 제로</u> 전환 정책 시행
주요 내용	최종조립 - <u>전기차 북미 최종 조립대상 세액 공제</u> 혜택 제공 (상업용 전기차 제외)
	핵심광물 - <u>미국 또는 미국과 FTA 체결 국가 추출 및 가공 핵심 광물 일정 비율 이상 사용</u> ('23년 40% → '27년 80%)
	부품 - <u>미국 생산 배터리 부품 일정 비율 이상 사용</u> ('23년 50% → '29년 100%로 단계적 강화)
	배제 - <u>품질·안전성 우려국가 생산 핵심 광물 사용 전기차 혜택 대상 제외</u> (핵심광물 '25~ / 소재 '24~)
향후 전망	- <u>특정 국가 의존도 高 핵심 광물 확보</u> 역량 강화 필요

CRMA (EU 핵심원자재법, Critical Raw Material Act)



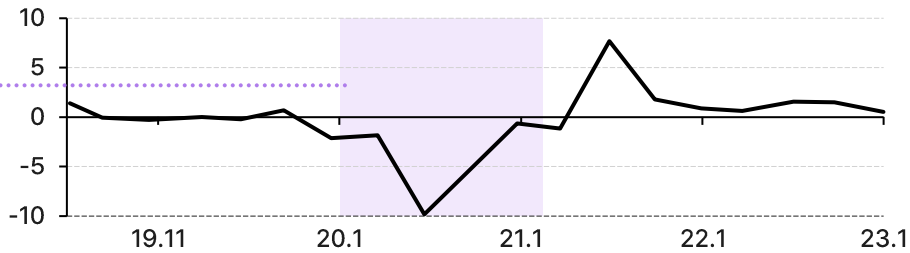
“EU역내 핵심 원자재의 공급망 다변화 및 재활용 증가를 위한 관련 기업 의무 창설 및 관리”

도입 배경	- EU 역내 희토류, 리튬, 코발트 등 <u>핵심 원자재</u> 에 대한 <u>공급망 불안정성 확대</u>
주요 내용	원자재 - 재생에너지 설비, EV용 배터리 등 <u>필수 불가결 30종 원자재 선정</u> (전략적 중요성, 수요, 공급망 현황 등 검토)
	공급망 - <u>핵심 원자재 채굴/가공/재활용 및 제 3국 수입 제한 기반 공급망 구축</u> - <u>전략적 광물 간 매핑 및 모니터링 강화</u> 를 통한 <u>조기 경보 시스템 운영</u> - 소비량 10% 이상 EU 역내 채굴 - 40% 이상을 EU 역내에서 가공 - EU 역내 재활용 15% 이상 증가 - 특정 국가 수입량 EU 연간 소비량 65%제한
향후 전망	- <u>규제 대상 핵심 원자재 종류 확대</u> 로 인한 <u>추가 의무 부과</u> 대응 필요

이러한 상황은 2가지 배경이 있다

1. 글로벌 제조업체의 Reshoring 통한 자국 경제 부흥과 일자리 창출

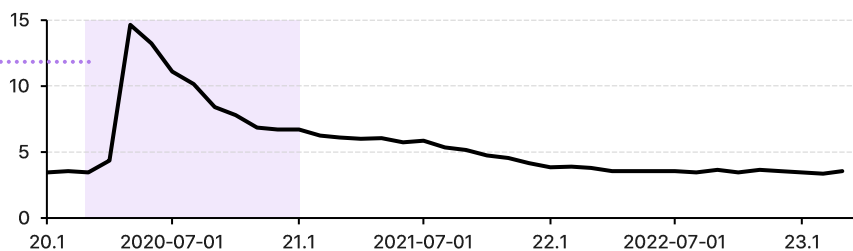
5개년 일본 경제 성장률 (단위:%)



- 혼다** - 중국 오토바이 생산시설 자국 이관 (중국 內 인건비 상승 및 자국 공장 자동화 原 원가비용 低)
- 기술유출위험 低, 신제품 개발/생산 유연한 대응 可
- Subaru** - 2027년 생산 가동 예정 EV 공장 신설
- 향후 5년간 국내 생산체제 재편 약 2,500억 엔 투자 예정
- 캐논** - 중국 및 아시아 내 분산화 된 주요 생산 거점 일본 이전 및 '25년까지 추가 이관 예정
- '21년 자국생산비율 66% 이상으로 유지 中

- 배경** - 경기 불황/엔화 약세 /신흥금 임금 상승
- 시사점** - 日 정부, 지속적인 엔저 추세 역이용 리쇼어링 촉진 및 강화를 통한 수출력 강화 전략

3개년 미국 실업률 (단위:%)



- 포드** - '10년부터 총 19개 생산 시설 이전 및 추가
- '21년 포드 社 SK이노베이션 EV 배터리 JV 설립 → 114억 달러 총 투자
- GM** - ~'17년 미국 내 생산 라인 54억 달러 투자
- 27개 생산시설 이전 및 추가
- '19년 일자리 약 13,000여개 창출
- 애플** - 텍사스 현지 공장 자동화 및 주요 부품 관세 혜택 통한 신규 제품 현지 생산
- ~'23년까지 미국 內 USD 3500억 달러 투자 예정

- 배경** - 실업률 증가 및 세일 가스 개발 통한 비용 감소 → 제조업 강화
- 시사점** - 美 정부, 자국 기업 대상 조세 감면 등의 세제 인센티브, R&D 강화, 인력 육성 위주의 정책 강화로 점진적 리쇼어링 확대

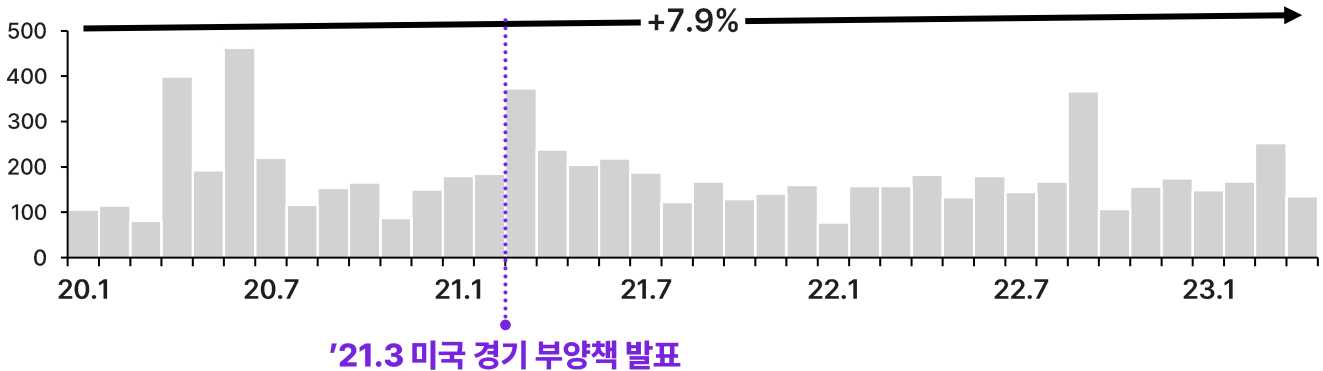
COVID-19로 인한 급격한 경제 침체 및 실업률 증가

리쇼어링 요인

- 화물 비용 상승
- 임금 상승
- 제품 이동시간
- 정부 인센티브
- 시장/고객 근접성
- 공급 적합성

2. 그리고 팬데믹 회복을 위해 지속된 재정 지출의 세수 보충

3개년 미국 국가재정 지출 (단위 Bn USD)



미국 경기 부양책 주요내용

대규모 재정지출 확대를 통한 경기 회복 강화 목표로 향후 **10년간 총 5.9조 달러** ('20년 GDP 28.2% 수준) 규모

- | | |
|---------------|-----------------------------------------------------------|
| 경기부양책 | – 팬데믹으로 감소한 국민 소득 지원하기 위한 1.9조 달러 규모 경기 부양책 |
| 인프라 투자 | – 제조업 부흥, 일자리 창출, 기후 변화 대응 등 경제 재건을 위한 4조 달러 인프라 투자 계획 마련 |
| 증세 | – 세수 확보 목적으로 법인 및 고속득층에 대해 3.5조 달러의 증세 추진 |

글로벌 주요국 Reshoring Incentive 정책

“ 세계 글로벌
주요 제조산업국가들은
기업의 리쇼어링을 지원하여,
법인세 확충을 통한
세수 충당을 강화하고자 함



- 핵심 산업을 중심 보조금 지급, 세제개혁 등 지원 지원
- 공공물자 조달 시 미국산 제품 우선 구매(현55%→'29, 75%)
- 인프라, 첨단기술 R&D 투자 등을 통한 기업 환경 개선
- 리쇼어링을 통한 약 22만여개('22년) 일자리 생성 예상¹⁾



- 해외 공장을 유턴할 경우 이전 비용 3분의 2까지 지원
- 경제안전보장추진법 생산 설비 국내 이전 유도
- 엔저 유지를 통한 대외 수출 경쟁력 확보



- 유턴 기업 스마트 팩토리 구축 및 R&D 보조금 지원
- 신재생에너지 제조시설 向 산업용전력 가격제도, 제조시설 운영 경비 지원
- 에너지전환기금으로 신재생에너지 기업 주식 매입

1. 리쇼어링 이니셔티브 추정
Source: Kearney

결국 Friend Shoring을 통한 新 공급망 냉전 구도가 강화되는 중이다.

미국의 프렌드 쇼어링 정책 출현

국제 공급망의
상호 의존성 고조

외부적 요인에 따른 공급망
취약성 (질병, 재난, 물류대란 등)

지정학적 긴장 속
경제·무역 안정화 시급

중국의 경제 패권 위협

러시아 우크라이나 침공

자유시장경제·민주주의 수호 동맹 결성에 국내외 공감대 형성

아웃소싱에서 기술 협력까지를 우방국 협력 틀 內 제한하고, 비우호국 경제와는 배타적 관계 구축

“ 프렌드쇼어링은 세계 경제가 어떻게 작동하는지에 대한 기준과 가치를
분명하게 준수하는 국가 그룹이 있고, 이들이 **파트너들과 유대관계를 강화하며**
핵심 재료의 공급이 이뤄질 수 있도록 함께 노력하는 것 ”

자넬 엘런, 미국 싱크탱크 연설 중

주요 산업 프렌드 쇼어링 사례

반도체



- 어플라이드 머티리얼즈, 벨기에의 아이멕과 반도체 연구 협업 강화
- 구마모토현 공장 건설 및 2공장 계획
- 미국 내 사상 최대 규모 투자 계획 수립

Auto



- 신규 공장을 중국이 아닌 슬로바키아 설립 계획 발표
- 미국 호주 정부 전기차 핵심 광물 산업 내 협력 강화

소비재



- Hasbro는 중국 생산 비중을 '18년 67% 에서 '23년 33% 축소, 인도 베트남 이전
- 면화 수입처인 신장 인권 이슈로 인해 LATAM 생산 비중 25%까지 확대

프렌드 쇼어링과 같은 기술·투자 블록화에 대비한 글로벌 공급망 운영 및 투자 전략 점검 필요

03 핵심 자원 무기화

미래 첨단산업(청정에너지, 전기차 등)에 필요한 핵심 광물은 글로벌 생산지가 편중되어 있고, 자원 보유국은 자원민족주의를 고수하는 반면 미보유국은 글로벌 공급망 안정성에 대한 고민이 커지고 있다.

자원 보유국의 자원민족주의 발현 방식

자원 국유화

- 배터리 원료 광물의 가치가 높아짐에 따라 중남미 내 자원 보유국가 중심 진행
 - '22년 멕시코 리튬산업 국유화 및 리튬 삼각지역 국가(글로벌 보유량 58%) 연합체 결성
 - '08년 볼리비아 국영 리튬기업 설립

자국 내 설비 투자 유도

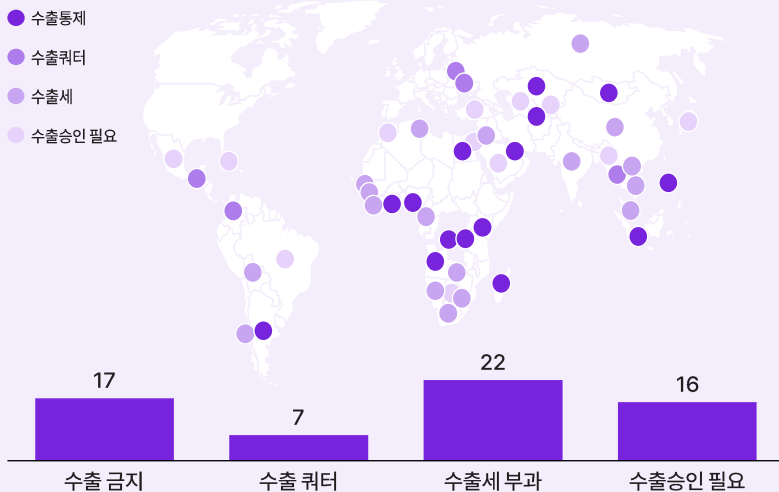
- 저 부가가치의 원광 수출 제한과 원자재 가공을 위한 해외기업의 자국 설비 투자 유도
 - 인도네시아는 '22년 보크사이트, '23년 구리 원광 수출 중단 계획 발표

자국 이익 강화 목적 수출 통제

- 자국내 공급 우선 배분, 정부 수입원 전용, 국제시세 영향력 확대를 위한 수출 통제 강화
 - 아시아, 아프리카 및 남미의 신흥국과 개도국 중심으로 수출 금지, 수출쿼터 지정, 수출세 부과 등 무역장벽이 강화 추세



글로벌 원자재 수출 통제 현황 (단위: 건, 2022)



자원 미 보유국 대응 방안

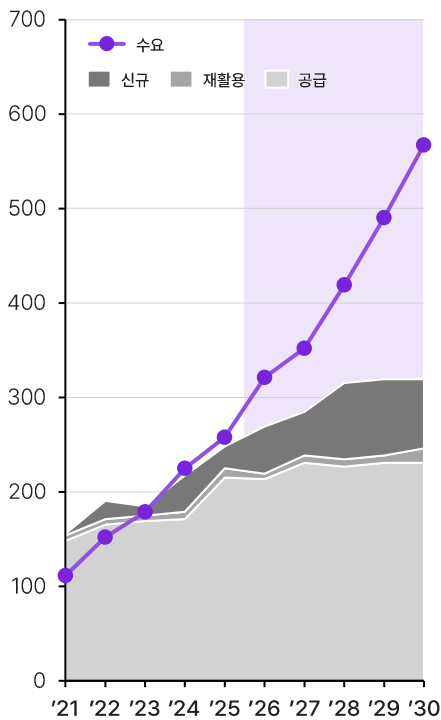


- 우방국은 협력사 및 Virgin 광물을 가공하는 정/제련소까지 가시성을 확보
- 자원 보유국이 취약한 환경, 인권 등 ESG 이슈를 명분으로 중국/러시아 등을 글로벌 공급망에서 퇴출하는 블록화 추진 중

이미 첨단산업의 성장으로 인해 핵심 광물의 수요가 증가하는 반면, 이에 비해 공급 부족이 더욱 심해질 것으로 예상되고 있다.

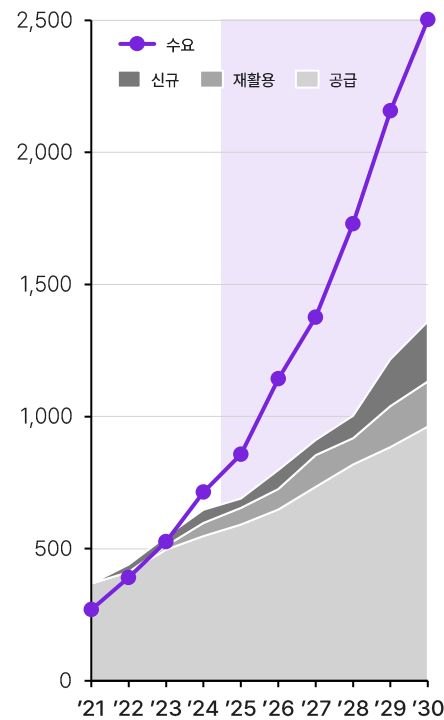
니켈 수급 전망

황화광의 부족 등으로
'24년~ 공급 부족 심화



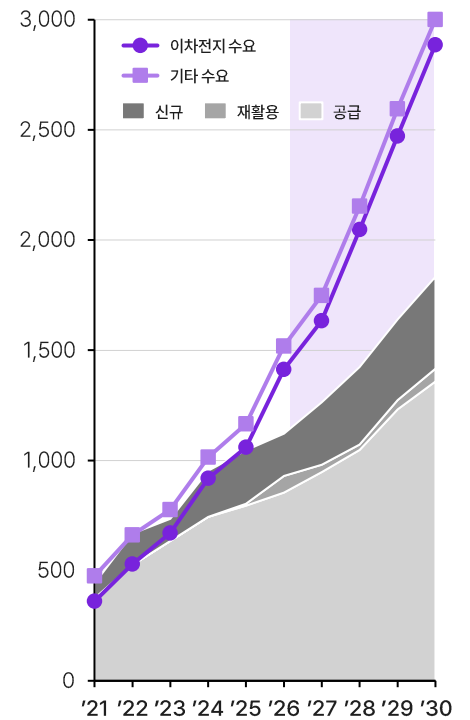
코발트 수급 전망

배터리 내 코발트 수요 감소 불구,
'24년~ 공급 부족



리튬 수급 전망

리튬 광산 개발기간 등으로
'25년~부족 심화



04 Post China

중국은 글로벌 제조 Hub로써 각국의 중국 의존도가 높았으나, 패권 경쟁과 맞물려 脫 중국 공급망 구성을 위한 대체 지역 발굴 노력이 진행되고 있다.

공급망 이동 From 중국 To 알타시아



알타시아란?

전세계적인 '탈脫중국화' 기조 속에서 중국을 대체할 수 있는
'대안적 아시아 공급망'
(Alternative Asian supply chain)

글로벌 기업의 공급망 이전 사례



- 중국 내 맥북 생산시설의 태국, 베트남 이전 검토
- 인도에서 아이폰14, 아이패드 생산
- 최대 협력사 폭스콘 인도 생산공장 건설위한 투자



- 부품공급업체 12개서 아세안 생산공장 건설 추진
- 한국 반도체 장비 클러스터 조성 위해 2400억원 투자
- 대만 1조2천억원 규모 추가 공장 증식



- 한국에 R&D 센터 건설 추진



- 베트남 호치민시 공장 확장을 위한 10억달러 투자계획



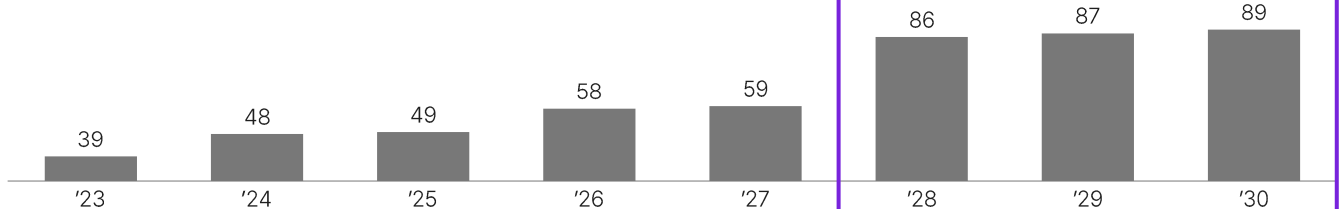
- 필리핀에 2680억원 투자 R&D 센터 확장

05 ESG

탈탄소화 지연 시, 기업의 비용(세금,관세) 증가하고, 공급사슬 퇴출 Risk는 더욱 커질 것으로 예상된다.

탄소세

국내 기업 탄소세 부담분

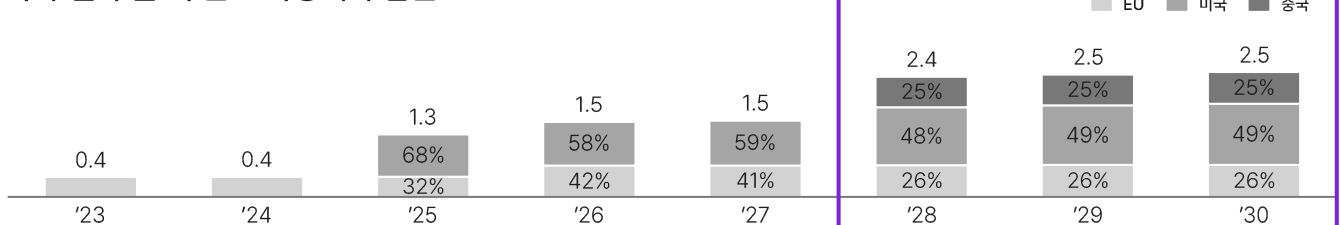


탈탄소 전환 정책 추진 위해 '23년 탄소세 도입, 탄소세 도입 5년 후인 '28년, 탄소 저감 미흡에 대한 징벌적 목적 세율 인상

탄소중립 이행점검 시점
'30년 前 세율 인상

탄소 국경세

국가 별 수출 시 탄소 국경세 부담분

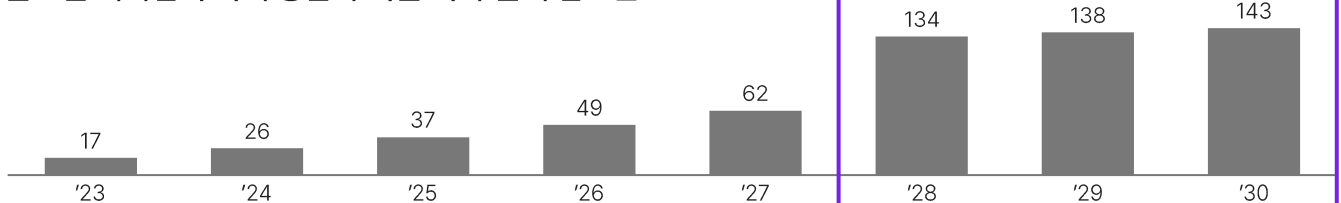


EU '26년 美 '27년, 中 '28년 순차적 탄소국경세 도입

글로벌 3대 시장 (EU - 미국 - 중국)
탄소국경세 부과

RE100

글로벌 대기업이 국내 공급사 퇴출 시 수출액 감소분



'28년 기점, 탄소배출 저감 미흡에 따른 공급선 퇴출 본격화

글로벌 기업의 RE100
미충족 공급사 퇴출 본격화 시점

또한, 유럽을 중심으로 글로벌 공급망 “인권”에 대한 책임도 법제화되어 요구 증대되고 있다.

EU 공급망 실사법 발효, 2024년부터 적용



『기업 지속가능성 심사 지침』 발표
(2022.12)



공급망 내 기업인권·환경보호 강화 위한
『공급망 실사법』 발효(2023.1)

* 기반 국제협약



ILO 채택 조항



미나마타협약



스톡홀름협약



바젤협약

EU 공급망 실사법 주요 사항

대상 분야

- 아동노동, 노예제·강제노동, 차별금지, 산업 안전보호, 노조결성, 적정임금지불

적용대상

- 2023년 : 고용인원 3000명 이상 기업
- 2024년 : 고용인원 1000명 이상 기업

관리 및 위반 조치

- 기업 자체 및 직·간접 공급업체에 대한 공급망 리스크를 진단 및 평가
→ 기업실사의무 이행 보고서 제출
→ 독일 연방경제, 수출관리청(BAFA) 관리
- 위반시 불이익
 - 최장 3년간 공공조달 계약 대상 제외
 - 벌금 최대 80만 유로
 - 연 매출 4억 유로 초과 기업은 연매출의 최대 2% 부과 가능

향후 전망

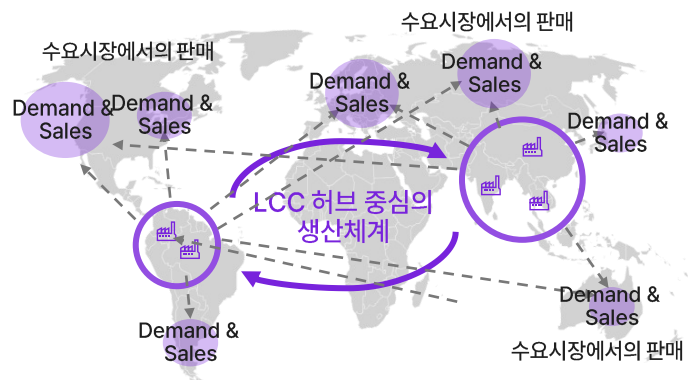
- 23년 末 EU 지침 시행(발효) 예상되며, 2년內 대기업(Gr.1)에게 실사 의무를 부과할 수 있는 EU 역내 회원국의 국내법 발의 예정
- EU CSDD와 유사하게, 기업의 공급망 실사 의무를 부과하는 법안이 세계 각국에서 발의 예정(호주 現 논의 중)

커니는 이러한 5대 Factor의 극복을 위해 공급망 “재구조화”, “예측”, “탄력”을 Key Word로 방향을 제시하고자 한다.

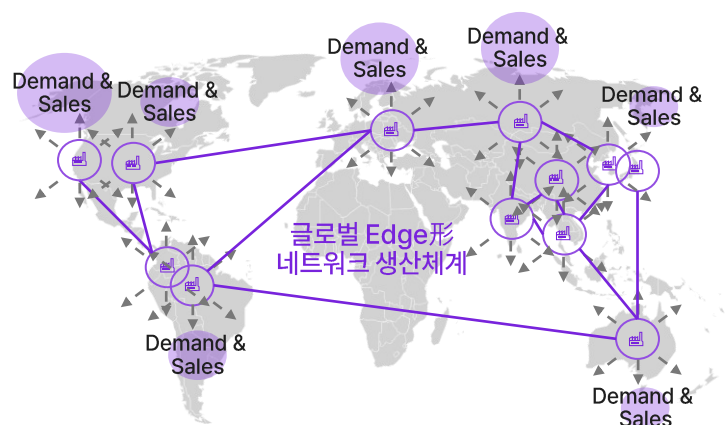
01 공급망 재구조화

새로운 가치사슬 환경에 부합하는 글로벌 운영 ‘구조’ 재정립을 제안하며, 이는 이제까지의 공급망 구조 방정식이었던 ‘최적화’에 ‘Risk 대응 形 GVC(Global Value Chain)’를 추가하는 것을 권고한다.

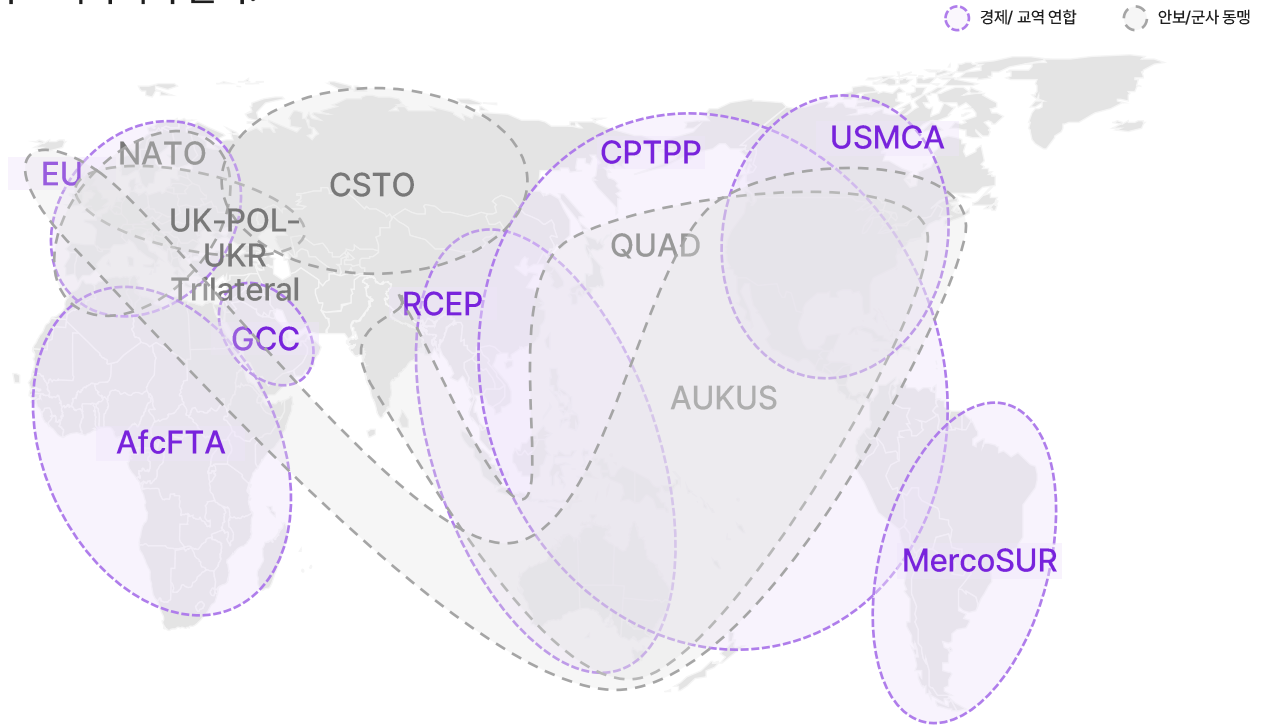
지금까지의 LCC 중심의 Hub & Spoke 形 생산판매 Chain 구조에서...



... LCC와 함께 HCC에도 고용 및 판매를 위해 생산거점 분산 필요



이는 판매지 중심으로 생산 거점의 분산화를 고려해야 하며, 이때 글로벌 경제/정치적 블록을 충분히 고려하여야 한다.



주요 경제/ 교역 연합

RCEP²('22)

- 동아시아 및 ANZ¹ 국가
- Total GDP: \$25.84 tr

USMCA³('94)

- 북미대륙 3개국
- Total GDP: \$24.37 tr

EU('93)

- 유럽대륙 27개국
- Total GDP: \$18.85 tr

CPTPP⁴('18)

- 환태평양 주위 10개국
- Total GDP: \$13.5 tr

AfcFTA⁵('20)

- 아프리카대륙 55개국
- Total GDP: \$3.4 tr

MecroSUR⁶('91)

- 남아메리카대륙 11개국
- Total GDP: \$2.2 tr

주요 안보/군사 동맹

NATO('49)

- 미국 및 유럽 30개국 중심 냉전구도의 안보연합

CSTO⁷('92)

- Warsaw Pact 소멸 후 구 소련 연합 6개국 안보연합

US Alliances

- 미국, 일본, 한국 등 미국 중심 다수 군사 동맹국

QUAD⁸ ('20)

- 미국, 일본, 인도, 호주 4자 중국 견제 목적 안보 협의체

AUKUS⁹('21)

- 미국, 영국, 호주 간 인도- 태평양지역 안보파트너십

영·폴·우 3자협력 ('22)

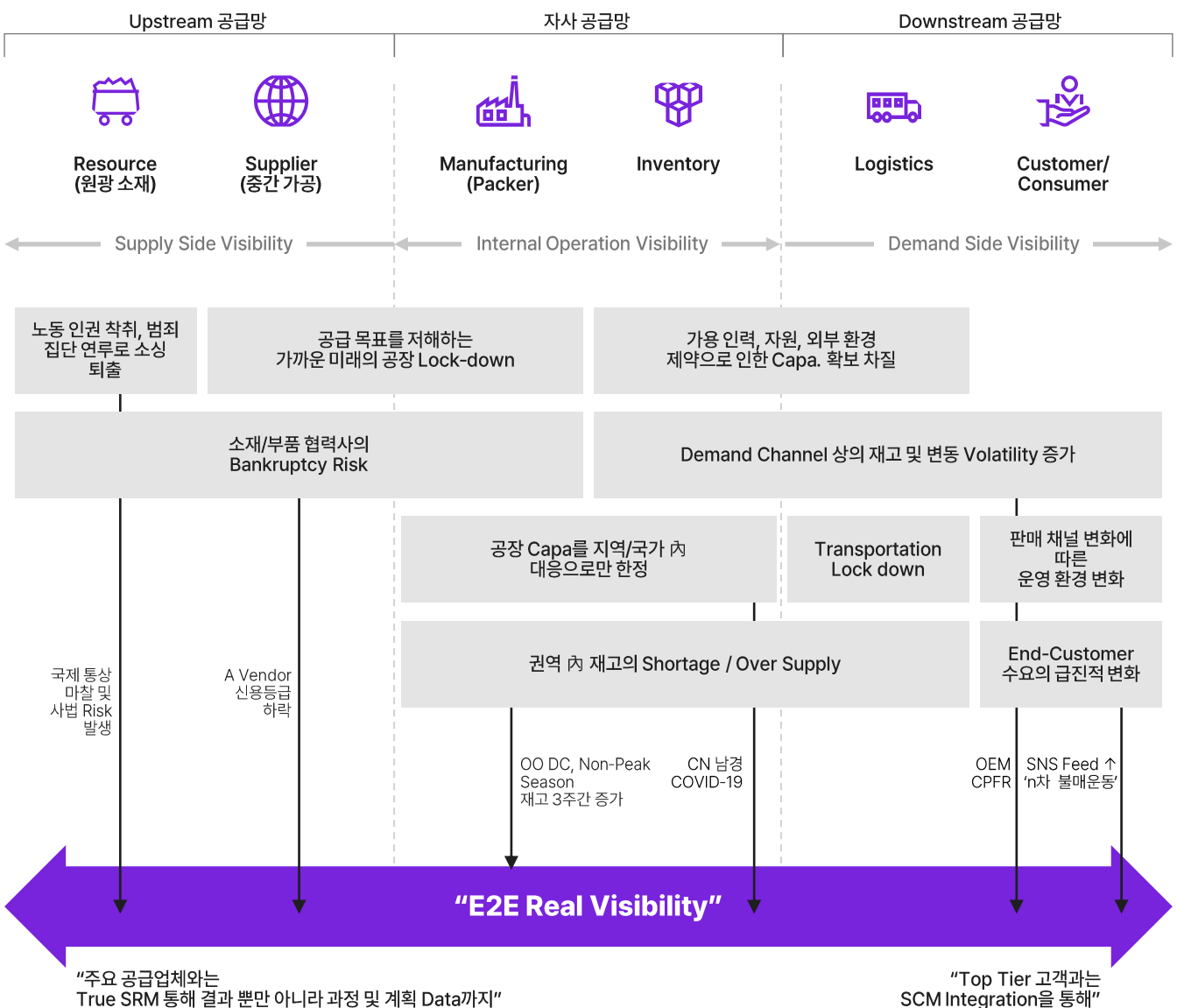
- 러시아 전쟁을 위한 물자 지원 및 군사 협력

1. ANZ (Australia, New Zealand), 2. RCEP (Regional Comprehensive Economic Partnership), 3. USMCA (United States-Mexico-Canada Agreement), 4. CPTPP (Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership), 5. AfCFTA (African Continental Free Trade Area), 6. MecroSUR (Mercado Común del Sur, Southern Common Market), 7. CSTO (Collective Security Treaty Organization), 8. QUAD (Quadrilateral Security Dialogue), 9. AUKUS (Australia, United Kingdom, United States)
Source: World Economic Forum

02 예측력 강화

복잡한 공급망 하에서의 Risk 예측은 2008년 서브프라임 모기지 위기의 N차 전파 이상의 복잡성을 가지고 있으며, Upstream ~ 자체 ~ Downstream으로 이어지는 E2E Visibility 확보를 통해 Risk가 발생하기 전에 대비가 가능한 예측 기반을 구축해야 한다.

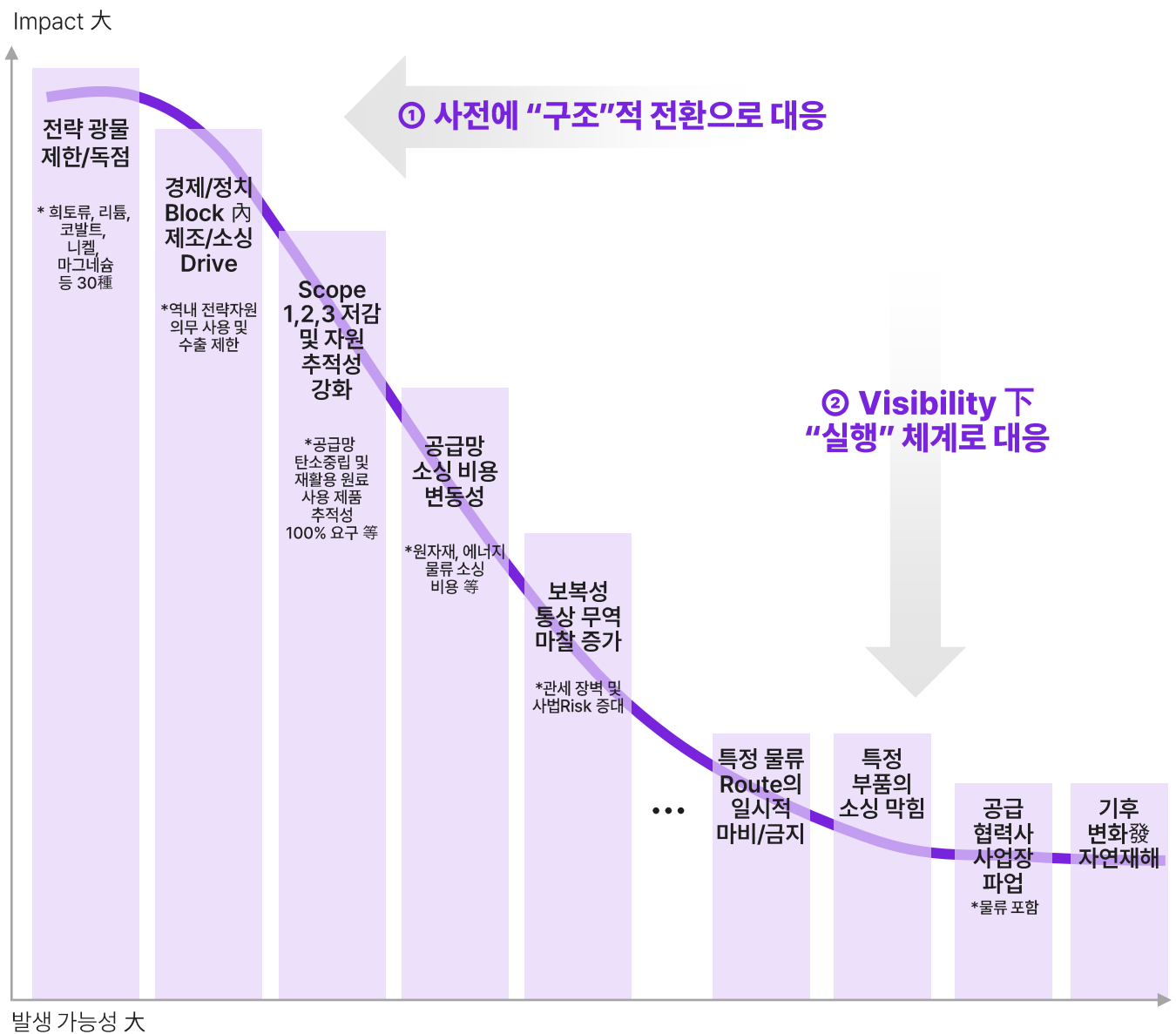
예측력 = f (① 자사 공급망 Visibility X ② Up/Downstream 공급망 Visibility X ③ Risk Impact 추정)



Source: Kearney

03 탄력성 확보

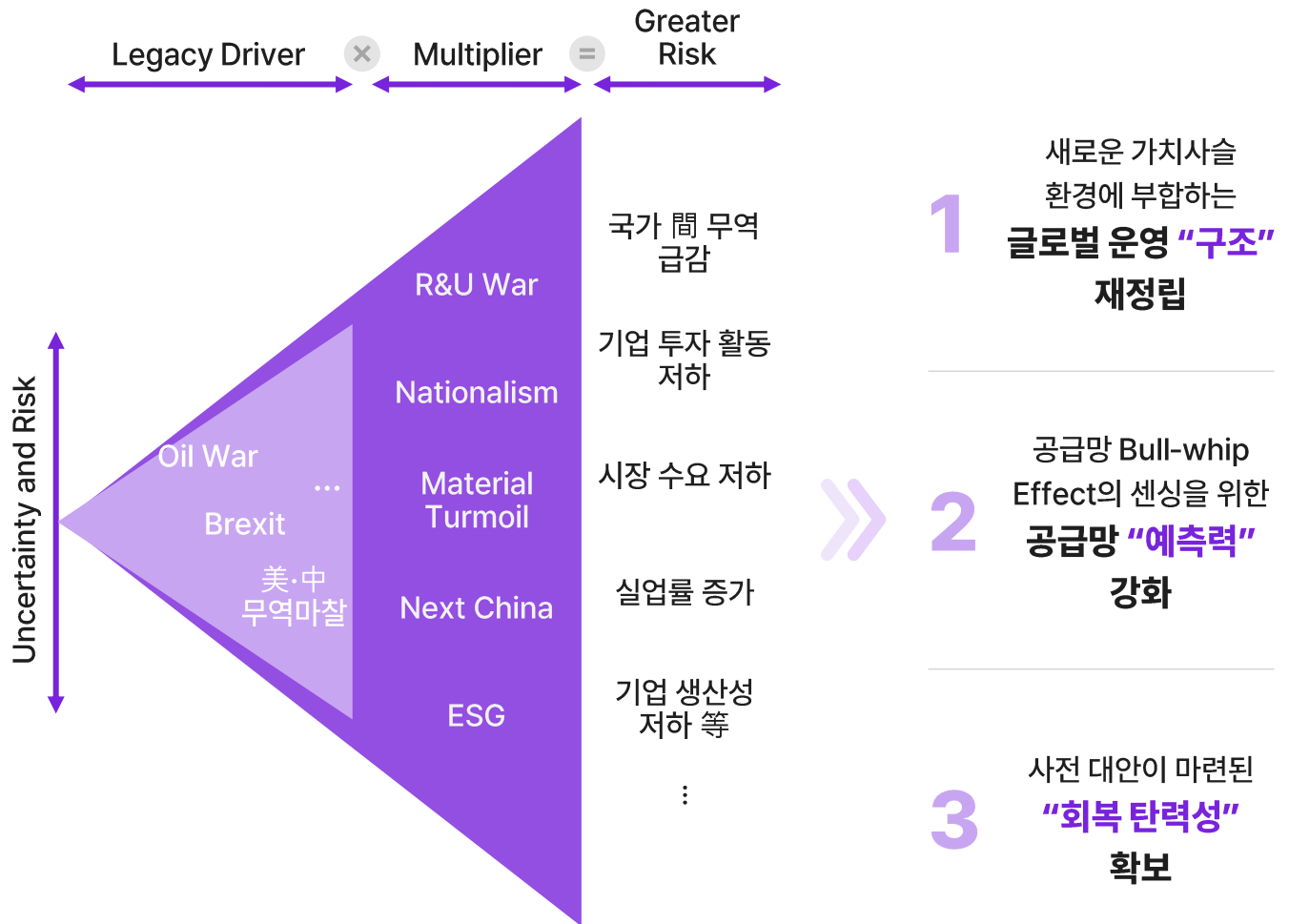
가능성이 높은 Risk에 대비하기 위해서는 사전 포석을 통해 미리 준비하고 있어야 하며, 일시 또는 다수 Event에 즉시 대응할 수 있도록 하여야 한다.



사전에 '구조'적 전환으로 대응한 사례

Risk	설명	사례
전략 광물 제한/독점 * 희토류, 리튬, 코발트, 니켈, 마그네슘 등 30種	첨단 산업(반도체, EV) 및 청정에너지 發 광물 수요 증대 比 자원 부국 수출 제한으로 조달 탄력성 둔화	Apple  제품 소요 14종 핵심 소재(코발트, 희토류 등 포함) 지정 및 관리 → 2035년 100% 재활용 소재 사용률 목표
		GM  加 광산업체 (리튬 아메리카)와 네바다주 리튬 광산 공동 개발 추진
경제/정치 Block 內 제조/소싱 Drive	역내 첨단 전략 사업 육성을 위해 제조 기업 유치 및 부품/소재 역내 의무 소싱 규제 법제화 추세	VW  지역 내 멀티 소싱 대상 확대 (Single Sourcing : Multi Sourcing을 80:20 → 60:40 으로 전환 中)
		TSMC  미국(4nm, '24년/ 3nm, '26 양산 착수) /일본(16~28nm, '24년 양산 착수) 신규 공장 투자
Scope 1,2,3 추적성 강화 *재활용 원료 사용 제품 추적성 100% 요구 등	재생원료, 비재생 원료 혼합 투입 시 완성품에 대한 재생원료 사용 추정량 불인정 추세	Polestar  배터리 內 코발트 및 차량에 적용된 운모를 소재 단계부터 완성품까지 이력을 추적할 수 있는 블록체인 플랫폼 운영
		BASF  블록체인 기반 재활용 플라스틱 추적 플랫폼 reciChain™ 확보 - 브라질, 캐나다 지역 Pellet-to-Pellet 추적 PoC 완료
공급망 Sourcing 비용 변동성 * 원자재, 에너지, 물류 등	지정학/규제 發 불확실성으로 각종 원료, 에너지, 물류 비용 급등 → 공급망 소싱 운영 비용 부담 증대	Northvolt  재생에너지 확보 및 폐배터리 공급 가능성을 고려하여 북유럽내 Giga Factory 구성 및 Closed-Loop 공급망 구축
		BMW  Mexico 內 배터리 핵심 소재(리튬 등) 채굴 잠재성, 미국 시장 근접성 등 고려 EV 공장 및 배터리팩 생산 투자(€8억 규모)
정치/군사적 충돌로 인한 보복성 통상무역 마찰 * 보복관세, 수출 제한 등	직접적인 금수 조치를 통한 경제/공급망 압박 및 개별 기업에 대한 사법(중국 반간첩법 등) 통제 가능성 확대	SEC  러시아의 네온가스 수출 제한에 대응 전체 사용량의 40% 국산화 대응
		GAP  위구르 강제노동법 발효로 면화 수입을 기존 중국에서 LATAM 생산 비중 25%까지 확대

요약하면 5대 공급망 재편 Factor에 따라, 제조업은 공급망 “재구조화”, “예측”, “탄력성 강화”를 진행하여야 한다.





KEARNEY

Copyright©2023 A.T. Kearney Korea LLC. All rights reserved.