

CHAIRPERSON NOTE

체어퍼슨노트

2009.03.20 (통권240호)

경제 이슈

- 美 연방준비제도이사회(FRB) 국채 매입
- 국내 고용시장 악화

경영 노트

- 불황속에서도 실적 호조인 기업들

사회 트렌드

- 와타나베 부인, 스미스 부인

차이나 리포트

- 코카콜라의 후이웬(汇源) 인수 무산과 시사점

저널 브리프

- 위기에 빛나는 '기본경영'

洗心錄

- 성공 공식

□ 美 연방준비제도이사회(FRB) 국채 매입

- 미국 연방준비제도이사회(FRB)는 미국 국채 및 모기지 관련 채권 구입을 통해 이자율 하락 및 주택시장을 안정화하고자 하는 계획 발표
 - 미국 국채 매입 : 3,000억 달러 규모의 국채 매입 발표를 통해 국채 가격 하락을 유도
 - 모기지 담보 채권 구입 : FRB는 패니매와 프레디맥 등 모기지 정부지원기관(GSE)의 모기지 담보 채권 구입의 규모를 5,000억 달러에서 1조 2,500억 달러로 확대
 - 향후 전망 : 제로가 근접한 정책금리에도 불구하고 시중금리는 상대적으로 높았으나 향후 금리 격차는 감소하고, 모기지 금리 감소 등 이자율 부담 완화로 주택시장에는 긍정적으로 작용

- 한편, 정부의 재정적자를 중앙은행이 통화를 발행하여 보전함으로써 인플레이션 우려, 달러화 가치 하락 등 문제 발생 예상

□ 국내 고용시장 악화

- 통계청(18일)에 따르면 경제활동인구와 취업자는 감소하였고, 실업자와 실업률은 증가하여 고용시장이 악화되고 있음
 - 경제활동인구 : 2009년 2월 현재 2,366만 7,000명으로 전년동월대비 3만 6,000명(0.2%p) 감소
 - 취업자 : 2월에 2,274만 2,000명으로 전년동월대비 14만 2,000명(0.6%p) 감소
 - 실업자와 실업률 : 실업자는 92만 4,000명으로 전년동월대비 10만 6,000명 증가하였고, 실업률은 3.9%로 전년동월대비 0.4%p 상승

- 또한, 비경제활동인구 중 구직단념자가 2월 현재 16만 9,000명으로 전년동월대비 5만 명(41.5%) 증가하여 고용시장 악화를 반영

□ 불황속에서도 실적 호조인 기업들*

- (개요) 세계 동시 불황으로 대부분의 기업들이 어려움을 겪는 가운데 몇몇 기업들은 실적 호조를 기록하고 있음
- (사례) 닌텐도, 유니클로, 헤네츠&마우리치(H&M)

구분	성과 및 성공요인
닌텐도	<ul style="list-style-type: none"> · 2008년도 영업이익이 전년 대비 9%나 증가하는 실적 호조를 기록 · 닌텐도의 성공요인은 단순 게임인 아닌 교육적인 게임을 개발해 부모들의 저항감을 최소화하였고, 가족·건강이란 가치 창출로 소비자의 마음을 사로잡음
유니클로	<ul style="list-style-type: none"> · 2008년 8월 결산기의 연결 실적은 매출액이 전기 대비 11.7% 증가한 5,864억 엔, 영업이익도 34.7% 증가한 874억 엔으로 증가 · 대형매장 출점을 추진하는 한편 유니클로가 직접 디자인해서 제조하고 유통시키는 비즈니스 모델을 택하고 있어 마진율이 개선되었고, 소비자 니즈에 보다 빠르게 대응할 수 있었음
헤네츠&마우리치	<ul style="list-style-type: none"> · H&M의 전 세계 매장수가 2008년 1월 1,527에서 2009년 1월 1,741개로 증가 · 값비싼 명품보다 저렴하지만 유행성 있는 상품을 대량으로 제작, 유통 및 판매하여 소비자에게 어필(Appeal)함

- 불황이라고 해서 소비자의 소비가 완전히 사라지는 것은 아니므로 소비자의 구매패턴과 니즈를 정확히 이해한다면 호황과 같은 성과를 거둘 수 있음
 - 무조건 싼 제품을 공급하기보다는 소비자의 니즈에 부합된 저가이면서도 실용적인 제품을 제공해야 함
 - 닌텐도의 성공요인과 같이 새로운 가치와 기능을 창출해야 할 것임

* 이 글은 “소비자들이 원하는 ‘+α’공략이 핵심”(한경비즈니스, 2009.2.12)에 실린 글을 요약, 재구성한 것임

□ 와타나베 부인, 스미스 부인*

- 그 동안 저금리의 엔화를 빌려 외화로 환전한 뒤 해외 고금리 자산에 투자하는 일본 주부 투자자들은 ‘와타나베 부인’이라는 별칭으로 불렸음
 - 40조 엔(약 605조 원)이나 되는 돈을 굴리며 전 세계적 유명세를 탔던 이들은 최근에는 엔고 현상을 등에 업고 직접 한국을 찾아와 온갖 쇼핑에 열을 올리고 있음
 - 일부는 장차 원화가 강세로 돌아설 것을 예상하고 원화 예금을 들어놓는 경우도 있다고 함

- 세계적인 명성을 얻은 ‘와타나베 부인’에게 최근 미국의 ‘스미스 부인’이 도전장을 던짐
 - 와타나베는 일본에서, 스미스는 미국에서 가장 흔한 성(姓)임
 - 달러 값이 안전자산 선호 현상으로 고공행진을 하면서 스미스 부인들은 요즘 와타나베 부인처럼 다른 나라 예금에 열을 올리고 있음
 - 특히 원화처럼 달러 대비 저평가된 통화에 대해 관심이 높음
 - 앞으로 달러가 약세로 돌아서면 해외투자를 팔아서 환차익을 얻겠다는 전략임

- 미국 FRB가 경기부양을 위해 공격적으로 금리를 내린 결과 미국의 정책금리는 ‘제로’까지 떨어진 상태
 - 이 때문에 기준금리가 3.25%인 호주나 11.25%인 브라질 같은 고금리 국가에 스미스 부인들의 투자가 집중되고 있음

- 그러나 다른 측면에서 보면 스미스 부인의 활약이 커질수록 미국 기업들의 자금난은 더 심각해짐
 - 일본의 경우 1990년대에 와타나베 부인들이 돈을 해외로 내보내는 바람에 일본 기업들이 자금 확보에 애를 먹으면서 불황이 깊어진 경험 있음

* “美 주부들 해외투자, 스미스 부인이 뜬다”(조선일보, 2009.3.16)

□ 코카콜라의 후이웬(汇源) 인수 무산과 시사점

■ (개요) 3월 18일 중국 상무부는 코카콜라의 중국 최대 음료 업체인 후이웬 인수안에 대해 거부 방침을 발표

- 중국 상무부는 코카콜라의 후이웬 인수안이 성사될 경우, 시장지배력이 과도하게 집중되어 음료업계의 경쟁질서를 교란할 것을 우려하여 부결 조치함
- 코카콜라의 후이웬 인수안 거부 근거가 설득력이 부족한 것도 사실임
 - 중국 사회과학원은 이례적으로 인수 안 거부 결정은 상무부가 민족주의 여론에 백기를 든 것이라고 비판

■ 코카콜라는 2008년 9월 후이웬 인수 의사를 표명한 이후 5개월 동안 중국 상무부와 협상을 반복하였으나 최종적으로 거부 판정을 받음

- **인수 규모** : 코카콜라가 제시한 인수가격은 무려 24억 달러(3조 6,000억 원)로 해외기업의 중국기업을 상대로 한 인수건으로는 최대 규모임
 - 후이웬은 홍콩연합거래소 상장기업으로 인수 제안 당시 주당 4.14 HKD였으나 코카콜라는 시가의 약 3배에 달하는 12.2 HKD 제시
- **인수 목적** : 최근 코카콜라는 탄산음료 분야에 과도하게 집중된 사업구조를 과일음료 분야로 다각화하기 위해 후이웬 인수를 추진
 - 중국의 과일음료 시장은 연평균 14.5%씩 증가하여 2012년에는 191억 톤에 달할 것으로 전망되는 반면, 탄산음료 시장 규모는 감소 추세 지속
- **거부 사유** : 中 상무부는 ‘반독점법’*을 근거로, 만약 합병이 성사되면,
 - 코카콜라의 탄산음료시장에서의 지배적 지위가 과일음료시장으로 전이 가능,
 - 중국 내 중소 음료업체들의 생존을 위협, 가격상승을 유발할 가능성이 있음

* 중국의 ‘반독점법’은 우리 나라의 ‘독점규제 및 공정거래에 관한 법률’에 해당되며, 14년 간의 준비 기간을 거쳐 2008년 8월 1일부터 시행에 들어 감.

- 시장의 반응 : 그러나 시장에서는 코카콜라가 후이웬을 인수하더라도 독점적 지배력을 행사할 수 있는 정도는 아니라고 주장
 - 톰슨에 따르면, 코카콜라와 후이웬이 합병될 경우, 과일과 야채즙 시장의 20.3%, 전체 음료 시장의 17.3%를 차지할 것으로 추정
 - 그러나 ‘반독점법’은 합병기업의 시장점유율이 전체의 2/3를 초과하는 경우를 독점으로 규정

- (평가) 중국의 코카콜라의 후이웬 인수안 거부 결정은 독점규제와는 무관하며, 자국 브랜드를 지키기 위한 보호무역주의 강화로 보는 것이 타당

- 중국 상무부는 코카콜라가 후이웬을 인수하더라도 ‘후이웬’ 상표 사용을 포기할 것을 종용

- (전망) 중국의 금번 조치는 향후 보호무역주의 강화 전조로 보이며, 중국자본의 해외진출에도 제약이 걸릴 것으로 예상됨

- 중국 상무부는 ‘반독점법’ 시행 이후 총 40건의 해외기업의 국내기업 인수합병 사례를 검토하였으며, 코카콜라 건이 첫 거부 사례임

- 자원 분야에 집중된 중국기업들의 해외기업 인수합병이 제약 받을 수 있음
 - Aluminum China의 호주 Rio Tinto 지분 195억 달러 인수건과 Valin Iron사의 Fortescue Metal에 대한 8억 달러의 투자안을 포함한 11개 광산 지분 인수 프로젝트가 난관에 봉착

- (시사점) 중국의 보호무역주의 강화는 전 세계로 확산될 조짐을 보이고 있으며, 이로 인해 글로벌 경제위기 극복이 더욱 지연될 수도 있음

- 특히 수출지향 경제구조이면서 중국 의존도가 높은 한국은 G20 정상 회의와 같은 기회를 십분 활용하여 보호무역주의의 확산을 막아야 함

□ 위기에 빛나는 ‘기본경영’*

- 지난 10년간 지속적으로 뛰어난 성과를 낸 기업들에게는 8가지 공통된 성공비결이 있음
 - 글로벌 컨설팅사 ADL의 분석에 따르면 상식에 가까운 경영전략을 사용한 기업이 경쟁사 대비 성과가 좋았음
- 상식에 가까운 기본경영원칙

< 기본경영 전략 >

전략	내용
지역, 상품, 고객층 분산	· 지역과 상품, 고객층을 분산해 매출 안정성을 높이고 경기 사이클의 영향을 최소화
근접상품 확대	· 자사의 주력제품과 연관성이 있는 ‘근접상품군’을 확대하여 근접제품 간 시너지를 높일 수 있는 판매전략을 채택 · 상품영역 확대와 더불어 서비스의 질과 종류를 다양화해 고객만족을 높임으로써 추가적 매출을 추구
브랜드 강화	· 다양하고 지속적인 마케팅 활동으로 불황기에도 브랜드 강화
글로벌 지향	· 사업확장 및 고객, 상품, 제조의 글로벌화를 지향 · 진출한 국가에 본사가 가지고 있는 기술, 브랜드, 경영인프라는 그대로 전이하되 각국의 독특한 시장상황을 반영
핵심사업 확장	· 가장 잘 아는 분야와 연관된 사업 확장만을 고수하여 위험을 최소화하고 장기적인 이익창출을 도모
1위 지향 확대	· 핵심역량 분야에서는 글로벌 1위를 지향해 기술 및 브랜드 가치를 확보하고 이후 그 노하우를 다른 제품과 분야에 적용
확실한 M&A	· 특히, 기존 사업과 상품, 고객 관점에서 효과가 확실한 인수 합병(M&A)만을 신중히 실행
지속적 비용절감	· 재고나 운전자본수준을 줄이는 동시에 세계적으로 가장 품질 좋고 저렴한 공급망을 확보하여 자원을 조달

자료: ADL

- 경영자는 자신의 경영원칙을 돌아보고 기본경영과 부합하지 않는 원칙을 제고해볼 필요가 있음
 - 특히 기본경영을 올바르게 실천한다면 호황, 불황기를 아울러 탁월한 성과의 원천이 될 수 있다는 점을 명심

* 이 글은 『매경ECONOMY』 (2009.3.4~3.25)에 실린 글을 요약, 재구성한 것임

□ 성공 공식

미국의 경영 컨설턴트 윌리엄 담로스(William G. Damroth)가 1957년 발간한 <남자 나이 마흔, 성공에 배팅하라>는 성공을 꿈꾸는 젊은이에게 아직까지도 유용한 성공 공식을 제시하고 있다.

$$[(EE+ CT+ SP) \times DD]^b$$

EE = 교육과 경험(Educational background and Experience)

CT = 창조적인 사고력(Creative Thinking Ability)

SP = 자신을 홍보하는 능력(Selling Personality)

DD = 방향성 있는 일정한 노력(Directional Drive)

b = 기회(The Breaks)

■ 성공가능성=(EE+ CT+ SP)

EE(교육과 경험)이란 ‘머리와 마음의 도서관’에 얼마만큼 지식과 지혜를 쌓고 있는가를 말한다. CT(창조적 사고력)이란 인간과 조직을 성공으로 운반해 주는 수레에 해당한다. SP(자신을 홍보하는 능력)는 자기 자신과 아이디어를 다른 사람에게 효과적으로 홍보하는 능력, 신뢰와 우정이며 열의이자 설득력을 말한다. 이 셋을 합한 것이 성공가능성의 합계이다.

■ 가능성에 방향을 부여한다.

가능성을 현실화 하려면 이것에 일정한 방향성을 부여해야 한다. 그것이 DD(일정한 방향을 지닌 노력)와 b(기회)이다. 왜 같은 가능성을 갖고 있으면서도 어떤 사람은 다른 사람보다 두 배나 앞서 나갈까? 비밀은 방향성 있는 노력에 있다. 그 사람은 목표가 생기면 그것을 손에 넣기 위해 곧바로 행동했던 것이다. 기회가 주어지고 행운이 따르면 성과의 값은 제곱 혹은 세제곱이 되기도 한다. 기회는 성공한 모든 사람들에게 크나큰 성공을 주는 요소이다. 기회는 그냥 우연이 아니다. 불러들일 수도 있고 만들 수도 있다. 더 많은 사람들과 관계를 구축하라. 기회는 사람을 통해 찾아온다.

“당신의 과거가 궁금하다면 지금의 처지를 살펴보라.
당신의 미래가 궁금하다면 지금의 행동을 살펴보라.”

- 불교 금언