

# CHAIRPERSON NOTE

체어퍼슨노트

2009.04.17 (통권244호)

## 경제 이슈

- 美 주택경기의 향방은?

## 경영 노트

- 일본 기업의 불황극복을 위한 활동

## 사회 트렌드

- 런치컬처族
- 오피트니스

## 차이나 리포트

- 글로벌 금융위기 속 중국계 은행의 명암

## 저널 브리프

- 이익공헌도에 기반한 제품 포트폴리오 재편

## 洗心錄

- ‘프린티어 정신’이 성장의 원동력

□ 美 주택경기의 향방은?

○ 미국 주택 관련 지표의 실적 급락 및 고용시장 지속 등으로 인해 주택 경기 회복은 당분간 어려울 것으로 전망됨

- 미국 주택 지표 : 신규주택착공 및 주택허가 지표의 3월 실적치가 전월대비 급락함으로써 주택경기 회복은 당분간 어려울 것으로 전망
  - (주택 허가) 2009년 2월에 54만 7,000채로 전월대비 5.0% 급등하였으나 3월에 51만 3,000채로 6.2%나 급락
  - (주택 착공) 2009년 2월의 실적치는 57만 2,000채로 전월대비 19.9%나 증가하였으나 3월에 51만 채로 전월대비 10.8% 급락함으로써 주택경기 회복에 부정적으로 작용
  - (주택 압류) 2009년 1/4분기에 80만 3,000건으로 전분기대비 9.0%나 증가하였고 전년동기대비로는 24.0%나 급증
- 고용 지표 : 비농업고용 감소세는 둔화되었으나 실업률이 높은 수준을 유지하고 있어 주택시장에 부정적으로 작용
  - (실업률) 2007년 12월에 4.9%를 기록한 이후 지속적으로 증가하여 3월에 8.5%를 기록. 향후 10% 대 이상 증가할 것으로 전망
  - (비농업 고용) 2009년 1월에 74만 1,000명 감소로 최대 수치를 보인 이후 다소 감소하여 3월에 66만 3,000명 감소를 기록하였으나 여전히 높은 수치를 유지

< 주택 관련 지표 추이 >

(단위: 1,000 채, %, 천명)

	2008년						2009년		
	7월	8월	9월	10월	11월	12월	1월	2월	3월
주택 허가	937 (-17.7)	857 (-8.5)	805 (-6.1)	730 (-9.3)	615 (-15.8)	547 (-11.1)	521 (-4.8)	547 (5.0)	513 (-6.2)
주택 착공	949 (-12.9)	854 (-10.0)	824 (-3.5)	767 (-6.9)	651 (-15.1)	550 (-15.5)	477 (-13.3)	572 (19.9)	510 (-10.8)
실업률	5.8	6.2	6.2	6.6	6.8	7.2	7.6	8.1	8.5
비농업고용	-128	-175	-321	-380	-597	-681	-741	-651	-663

주 : 1) 주택허가와 주택착공 1,000채, 실업률은 %, 비농업고용은 천명을 기준  
 2) ( ) 안은 전월대비 증가율

□ 일본 기업의 불황극복을 위한 활동\*

- 불황의 장기화로 인해 지속적인 경영 개선 활동으로 유명한, 일본 기업들의 효율적인 비용절감 사례가 큰 관심을 받고 있음

회 사	내 용 및 사 례
캐논	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사무실의 불필요한 요소를 제거하기 위해 회의실을 비롯하여, 일부 부서에 의자를 없애버림</li> <li>· 이는 업무처리 시간단축이라는 결과를 가져와 업무능력을 향상시킴</li> </ul>
스즈키	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 생산, 제조 공정의 효율적인 원가절감과 함께 관리부서의 프린트 용지 등의 비용절감을 사장이 직접 강조</li> <li>· 이를 통해 불가능하다고 생각했던 저가의 오토바이를 생산</li> </ul>
파낙	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기계회사인 파낙은 사장을 비롯한 전 임직원이 여행경비, 영업비용등의 구체적인 엄격한 규제로 비용절감</li> <li>· 2008년 영업이익률이 40.5%라는 경이로운 성과를 거둠</li> </ul>
미라이공업	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 전기절약을 위해 형광등마다 사원의 이름을 부착하고 있으며, 다카가와 사장은 18년 된 회사 공용차 이용</li> <li>· 40여 년에 이르는 경영흑자를 기록 중임</li> </ul>
모리마츠공업	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 급수탱크를 생산하는 업체로서 임대료 및 인건비를 절약하기 위해 사장의 사무실을 따로 두지 않고 있음</li> <li>· 일본 및 중국의 10개 공장을 관리하기 위해 200대의 카메라 설치하여 전 공장을 순회하는 데 두 달이 걸리던 일을 30분 만에 처리</li> </ul>

- 기업은 비용절감을 단기 대응에 머물지 말고 적용 가능한 비용절감 전략을 생활화하여 장기적으로 기업 조직문화로 체화해야 할 것임

\* “일본 기업들의 비용절감 백태”(매경이코노미, 2009.4.15) 참조

□ 런치컬처\*

- 점심시간을 활용해 문화를 즐기고 배우려는 ‘런치컬처(lunch + culture) 族’이 뜨고 있음
  - 점심식사를 하면서 클래식·재즈 강연을 듣거나 와인을 배우고 요리를 직접 만들어 먹는 프로그램이 인기 상한가임
- 이들은 이런 프로그램에 참가해 직장에서의 스트레스를 풀고, 생활의 활력소를 찾고 있음
  - 세종문화회관이 개설한 ‘샌드위치와 함께 하는 정오의 강좌’가 대표적인 예인데, 요일마다 클래식, 미술, 재즈 강좌를 들으며 샌드위치 점심을 먹음
  - 와인유통업체인 와인나라는 점심시간을 이용해 식사와 와인을 강의하는 ‘와인&런치’강좌를 개설
  - 라퀴진은 매주 금요일 낮 12시에 ‘직장인 요리강좌’를 열고 있음

□ 오피트니스\*\*

- 오피트니스는 오피스(office)와 피트니스(fitness)의 합성어로서, 사무실에서 업무를 보면서 건강관리까지 할 수 있는 제품을 말함
  - 전자파에 장시간 노출돼 나타나는 두통, 밝은 조명과 컴퓨터 사용으로 인한 준의 피로와 손목 결림 등을 해결해 주는 제품들임
- 생활의 반 정도를 일로 보내는 직장인의 경우, 이러한 오피트니스 제품을 잘 활용하면 일과 함께 건강을 챙길 수 있음
  - PC에 붙여 유해 전자파와 자외선을 차단해 주는 스티커, 눈의 피로를 줄이는 ‘편광 여과 패널’, 키보드 부착 손목 보호대, 손목 보호용 마우스 패드 등이 그 예임
  - 다양한 명화를 슬라이드 쇼 기능으로 감상할 수 있는 디지털 액자, 명화 천 마우스 패드, 명화 머그컵 세트 등 마음을 순화시켜 주는 데스크 소품들도 이에 해당함

---

\* “점심 먹고 문화 즐기고”(한국경제신문 2009.4.15) 참고

\*\* “기특하군, 오피트니스 소품”(중앙일보 2009.4.16) 참고

□ 글로벌 금융위기 속 중국계 은행의 명암

■ (개요) 최근 영국 파이낸셜 타임즈가 발표한 글로벌 은행 랭킹에서 시가총액 기준으로 중국계 은행이 1위부터 3위까지 석권

- 중국공상은행이 1위, 중국건설은행이 2위, 중국은행이 그 뒤를 이음
  - 2008년 말 기준 3대 중국계 은행의 시가총액은 3,500억 달러로 3대 미국계 은행에 비해 1,000억 달러 정도 상회
- 중국계 은행의 선전(善戰)은 미국, 유럽, 일본계 은행들의 시장가치가 급락하고 중국 증시가 급반등세로 전환한 데 따른 것임
  - 2009년 4월 15일 현재 미국계 주요 은행들의 주가는 최고점 대비 80% 이상 급락, 중국계는 50% 대의 하락률을 보임
  - 4월 15일 현재 중국계 은행들의 주가는 전년 말 대비 상승세를 시현한 반면, 미국계 은행들은 하락세 또는 제한적인 상승세를 보임

< 중국 위안화 국제화 추진일지 >

(단위 ; 달러, 위안, %)

	BOA	Citi	JP모건	중국은행	공상은행	건설은행
최고치	53.2	55.7	52.1	7.5	8.8	11.3
2008년 12월 말	14.1	6.7	31.5	2.9	3.5	3.8
2009년 4월 15일	10.4	4.0	32.9	3.5	4.1	4.3
최고점 대비 증감률	△80.4	△92.9	△36.8	△53.7	△53.4	△62.0
전년말 대비 증감률	△26.2	△40.3	4.3	20.7	17.1	13.2

자료 : 상해증권거래소, New York Stock Exchange.

■ (긍정적 원인) 중국계 은행들의 재무구조 안정성과 수익성 제고

- 재무구조 안정성 제고 : 국유상업은행들의 부실채권비율과 BIS비율 호전
  - 국유상업은행의 부실채권비율은 2002년의 23.6%에서 2007년 말 2%대로 개선됨
  - BIS비율은 13%대를 기록함으로써 주요 선진국 은행보다도 높은 수준 유지

- 수익성 제고 : 국유상업은행들의 순자산 이익률이 10% 대 기록
  - 2007년 말 기준 중국은행의 ROE는 14.2%를 기록, 그 외에 공상은 행, 건설은행, 교통은행은 모두 15%를 상회
  
- (부정적 원인) 중국계 은행의 약진은 리스크 노출(risk exposure) 억제와 정부의 증시 부양책의 더 큰 영향을 미침
  - 리스크 노출 억제 : 중국계 은행의 해외 금융자산 투자는 적격국내기관투자자(QDII) 제도에 의해 제약 받아왔으며, 해외 금융기관 지분 인수는 은행감독위와 외환관리국이 규제를 받아 왔음
  - 증시 부양 : 2008년 9월부터 재정부와 중국투자공사는 은행 지분을 확대를 위시한 증시 부양책을 공공연히 추진
  - 기업대출자금 증시 유입 : 1/4분기 기업투자가 부진한 상황에서 기업 예금 감소는 기업대출자금의 증시 유입 가능성을 입증
  
- (시사점) 글로벌 금융위기를 계기로 중국계 은행의 부상과 국제 금융질서의 변화는 거스를 수 없는 추세, 하지만, 해결해야 할 과제도 산적
  - 중국계 은행들의 약진은 외부요인의 영향이 크므로 글로벌 은행으로서의 경쟁력을 갖추려면 변화를 과감히 시도할 필요가 있음
  - 미국, 유럽, 일본 등 선진국 금융기관의 몰락과 막대한 경제규모를 뒷받침한 중국계 은행의 영향력 확대는 국제금융에 새로운 질서를 확립
  - 중국계 금융기관의 선진화는 궁극적으로 중국경제의 지속발전과 그에 따른 중국경제의 위상과 직결
    - 2020년까지 상해를 국제금융 중심지로 육성할 계획은 중국계 은행에 글로벌 은행으로 도약하는 계기가 될 전망

□ 이익공헌도에 기반한 제품 포트폴리오 재편\*

- 경기침체 속에서 회사 전체의 이익을 극대화하기 위한 고부가가치 제품·고객 위주의 포트폴리오 재편이 강하게 요청되고 있음
  - 최근 경기침체로 인해 안 팔리는 제품을 과감히 정리하고 이익기여도가 높은 제품에 집중하기 위한 제품·고객 포트폴리오 재편이 요구됨
  - 이를 위해서는 기능 부문별로 개별 효율을 극대화하는 개별 최적 패러다임에서 벗어나 회사 전체의 이익을 극대화하기 위한 공동의 목표수립 및 전사적 제품 포트폴리오 수립 작업이 필요
- 이익공헌도에 기반한 제품 포트폴리오 재편
  - 이익공헌도란 제품의 매출액에서 직접 변동비를 제외한 공헌이익을 제약요건(시간, 자원 등)으로 나눈 수치로, 제품의 최대 현금창출력을 뜻함

< 이익공헌도에 기반한 제품 포트폴리오 수립 과정 >

단 계	내 용
1. 고부가가치 판정기준의 재확립	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 매출액에서 직접변동비만을 차감한 공헌이익과 현금창출을 저해하는 제약요건을 계산한 후, 공헌이익을 제약요건으로 나누어 이익공헌도를 계산</li> <li>· 이익공헌도에 기반하여 고부가가치 판정 기준을 재확립</li> </ul>
2. 전략적 중요도 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 제품·고객별 시장 환경에 있어서 시장 창출력, 시장에서의 위치, 경쟁 구도, 고객 평가, 가치 창출, 브랜드 파워 등을 각각 수치화해 평가</li> <li>· 이를 위해 영업·생산·상품기획·연구소의 핵심인재로 기능통합팀(cross-functional team)을 구성하고 공동으로 협의 하에 주요 요소 및 요소 간 상관관계를 분석</li> </ul>
3. 통합적인 목표 선정 및 부문별 책임과 역할규명	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 제품별 이익공헌도와 전략적 중요도를 적용하여 부가가치가 높은 제품, 고객군을 선정</li> <li>· 새로운 목표에 따라 각 조직의 책임과 역할을 규명하고 실행에 돌입</li> </ul>

- 경영자는 전사적인 제품 포트폴리오 구축이 지속될 수 있도록 상기 관리체제를 갖추어야 함
  - 실행조직으로서 시장상황을 반영한 전략적 중요도, 제품·고객별 이익공헌도를 모니터링하는 기능통합팀을 지속적으로 운영

\* 이 글은 『매경Economy』 (2009.4.22)에 실린 글을 요약, 재구성한 것임

## □ ‘프런티어 정신’이 성장의 원동력

미국발 금융위기 여파로 세계 경제가 휘청거리고 있다. 일부 비관론자들은 미국식 자본주의가 이제 한계에 봉착했으며 과거 로마제국이 멸망했던 것처럼 머지않아 미국 경제도 점차 퇴조할 것이라는 성급한 전망도 내놓고 있다. 하지만 미국의 잠재력을 고려할 때 국제 사회에서의 위상이 쉽게 추락하지는 않을 것이라는 견해도 여전히 설득력을 얻고 있다.

미국의 잠재력이 평가받는 배경에는 ‘프런티어 정신’이 있다. 미국의 역사를 되돌아보면 새로운 프런티어 개척의 역사라 해도 과언이 아니다. 건국 직후에는 서부 개척을 통해 국가의 기틀을 다졌고, 19세기에 들어서서는 서구 열강의 제국주의 정책에 동참하여 중남미와 아시아로 진출하면서 국부를 축적할 수 있었다. 20세기에 접어들면서 전 세계로부터 대량 이민의 유입으로 형성된 거대한 국내 시장이 새로운 프런티어로 등장하였고, 이를 개척하는 과정에서 GE, 포드, 3M, IBM 등 오늘날의 수많은 글로벌 기업들이 성장할 수 있었다. 이후 우주라는 프런티어에 눈을 돌리면서 우주 개발 강국의 입지를 확립했으며, 최근에는 인터넷공간이라는 프런티어를 개척하면서 마이크로소프트, 구글, 이베이, 아마존 등 IT 분야의 선도 기업들을 만들어냈다. 이처럼 미국은 끊임없이 새로운 프런티어를 개척하면서 국가 발전의 초석을 다져왔기에, 대공황과 세계대전 등의 숭한 국가적 시련을 겪으면서도 오늘날 세계의 중심 국가로 군림할 수 있었던 것이다.

기업의 흥망성쇠를 결정하는 것도 새로운 프런티어의 개척 여부가 그 열쇠라 할 수 있다. 현재에 만족하면서 새로운 변화를 능동적으로 주도하지 못하면 기업은 성장할 수 없다. 세계 굴지의 장수기업들은 공통적으로 새로운 성장동력(프런티어) 육성에 성공했다는 특징을 가지고 있다. 전 세계적인 경기 침체의 그늘이 드리워지고 있는 현 상황에서 당면의 위기 극복도 중요하지만, 이에 급급하여 프런티어 개척을 소홀히 한다면 기업의 미래는 없다. 긴 안목에서 지속성장을 위해서는 끊임없이 신천지를 찾아 과감히 도전하는 ‘프런티어 정신’이 필수적이다.

**“젊은 비관론자만큼 보기 괴로운 것은 없다.”**

- 마크 트웨인(1835~1910) : 미국의 소설가