

HRI 체어퍼슨노트
**CHAIRPERSON
NOTE**

2010. 11. 08(月)



경제이슈

美 제조업지수 상승세로 전환
10월말 외환보유액 3,000억 달러 육박

경영노트

지속가능경영의 성공 요인 : 수익 창출과 연계

사회 트렌드

테파쿠로

저널브리프

변화에 필요한 추진력 얻기

洗心錄

꿈꾸는 사람과 꿈을 이루는 사람

이 보고서는 현대그룹 임원들을 위한 경영참고용 자료로서 외부에 공식 배포되는 문서가 아니오니 무단 복제 및 전제를 금합니다.

□ 美 제조업지수 상승세로 전환

- 10월 공급자관리협회(ISM)의 제조업지수(PMI)¹⁾가 전월 대비 2.5%p 상승
 - PMI 지수 : 2010년 4월 60.4% 최고점을 기록한 이후 하락세를 거듭하다 8월 상승하였으나 9월 다시 하락하여 54.4%를 기록. 하지만, 10월 다시 상승세로 전환되어 56.9%를 나타냄
 - 신규주문, 고용, 생산 지수 변화 : 신규주문지수는 9월 51.1%에서 10월 58.9%로 크게 개선, 고용지수도 1.2%p 상승하며 57.7%를 기록, 생산지수는 6.2%p 상승하며 62.7%를 나타냄
 - 수출과 수입 지수 변화 : 수출은 6.0%p 증가한 60.5%를 기록한 반면 수입은 5%p 하락하며 51.5%를 기록함
- 경기회복세 둔화 우려에도 불구하고 미국 제조업지수가 상승세로 전환되고 특히 신규주문지수가 크게 개선됨에 따라 제조업이 완전한 회복세를 이어갈 전망

□ 10월말 외환보유액 3,000억 달러 육박

- 한국의 10월말 외환보유액은 전월보다 35.7억 달러 늘어난 2,933.5억 달러로 사상 최대치를 기록
 - 외환보유액의 구성 : 10월말 현재 유가증권 2,563억 달러(87.4%), 예치금 324억 달러(11.0%), SDR(특별인출권) 36.1억 달러(1.2%), IMF포지션²⁾ 9.9억 달러(0.3%), 금 0.8억 달러(0.03%)로 구성
 - 외환보유액 증가 배경 : 운용수익이 늘어났고 미국의 대규모 양적 완화정책에 따른 달러화 약세와 유로·엔화 강세로 이들 통화로 보유한 자산의 달러화 환산액이 늘어났기 때문임
 - 주요국 외환보유액 : 한국은 세계 6위의 외환보유국으로 1위 중국(24,543억 달러)에 이어 일본(11,096억 달러), 러시아(4,901억 달러), 대만(3,805억 달러), 인도(2,929억 달러)가 각각 2~5위를 차지함
- 무역·자본거래를 통해 달러 유입이 지속되고 있고 달러 약세 기조가 이어지면서 외환보유액은 올해 안에 3천 억 달러를 넘어설 전망

1) ISM제조업지수는 미국 20개 산업 내 400개 제조업체를 대상으로 설문조사를 통해 지수화한 경제지표로 50%를 넘으면 경기확장을, 50%를 밑돌면 경기위축을 의미
2) IMF 회원국이 출자금 납입으로 보유하게 되는 교환성통화를 수시로 인출할 수 있는 권리

□ 지속가능경영의 성공 요인 : 수익 창출과 연계³⁾

- 지속가능경영에 성공하는 선두 기업들은 환경 경영을 통해 실질적으로 수익성을 높이기 위해 노력하고 있음
 - 보스턴컨설팅그룹의 설문조사 결과 92%의 기업이 지속가능경영을 추구하지만 대부분은 법적 의무를 다하는 수준에 그침
 - 하지만 실질적인 지속가능경영을 위해서는 생산 및 공급 비용의 절감, 매출액 확대, 경쟁 우위 확보 등을 통한 수익 창출과 연계되어야 함
- 지속가능경영을 기업 전략으로 성공하기 위해서는 실행을 위한 투자와 목표 달성 후의 비용 절감, 매출 증대를 포함한 수익성 평가가 요구됨
 - 원료 절감, 재활용과 같은 생산 및 공급망의 효율성 제고를 통한 비용 절감과 투자 성과의 연계가 성공적인 지속가능경영의 시작임
 - 장기적으로는 지속가능경영을 통해 개발한 상품이나 지속가능경영 시스템 등을 이용해 새로운 시장을 구축하고 매출 증대로 이어져야 함
- (사례) 나이키는 지속가능경영의 목표를 금전적 가치로 환산하고 이를 달성하기 위한 실천으로 지속가능성과 수익성 측면 모두에서 성공함

< 나이키의 환경 경영 >

	내 용
생산 효율성 제고	<ul style="list-style-type: none"> •지속가능성장과 수익 실현에 대한 장기 전략 수립 후 생산 과정 조사를 통해 낭비되는 연료가 연간 7억 달러임을 발견 •조사를 바탕으로 신발 생산 과정의 자원 순환 및 재활용 생산 시스템을 개발하여 생산 비용을 절감
공급망 변화	<ul style="list-style-type: none"> •공급망의 변화를 위해 다우케미컬, 듀폰 등 협력업체에 지속가능성 목표 달성을 위한 협력을 요청하고 동맹 관계 구축
경쟁 우위의 변화	<ul style="list-style-type: none"> •이후 디자인 과정 조사에서 신발 두 켄레 생산에서 소각·매립되는 원료로 한 켄레 추가 생산이 가능함을 알아냄 •이를 위해 나이키의 주요 경쟁우위인 디자인 정책을 변경시켜 수익성을 높임과 동시에 지속가능경영에도 성공
신상품 개발	<ul style="list-style-type: none"> •버려진 페트병을 모아 만든 운동복 신상품을 개발하여 기업 이미지 제고와 함께 매출 증대로 연계

3) 본 자료는 ‘디자인 전략까지 바꾼 나이키, 지속가능성·수익 향상 두 토끼’(한국경제신문, 2010. 11. 4)’를 요약 정리함

□ 데파쿠로4)

- 백화점에 SPA 브랜드가 입점하는 소위 ‘데파쿠로’ 현상이 뚜렷해지고 있음
 - ‘데파쿠로’란 백화점의 일본어인 ‘데파토’와 저가 의류 브랜드 유니클로의 일본식 발음인 ‘유니쿠로’의 합성어
 - 일본 백화점들이 불황을 타개하기 위해 가두점과 쇼핑몰 중심으로 운영되던 SPA 브랜드를 경쟁적으로 입점시킨 데서 나온 말임
 - 지난 4월 도쿄 중심부에 있는 다카시마야 신주쿠점과 가와구치점이 유니클로를, 마쓰자카야 긴자점이 포에버21을 각각 입점시키면서 올해 일본 유통업계 최대 화두로 떠오름
 - 국내에서도 유니클로, 자라, 망고 등 해외 SPA 브랜드의 백화점 입점이 늘고 있음

- 일반적으로 백화점과 SPA 매장은 궁합이 맞지 않는 업태임
 - SPA는 ‘다품종 소량생산’으로 상품 수가 많아 기존 백화점 패션매장보다 최소 5배가 넘는 330㎡ 이상의 넓은 공간이 필요한 데다 저가 상품이 대부분이기 때문
 - 임대수수료도 기존 패션 브랜드보다 훨씬 낮은 수준을 요구하기 때문에 수익성 면에서 백화점에 불리

- 수년째 극심한 불황을 겪고 있는 일본 백화점과 달리 호황을 이어가고 있는 국내 백화점들이 SPA 브랜드를 앞다퉈 입점시키는 것은 ‘선제적 대응’ 성격이 강하다는 분석
 - 성장단계로 인기몰이를 하고 있는 SPA를 백화점들이 점포 안으로 수용해 패션트렌드에 민감한 젊은 층을 붙잡아 두려는 의도
 - 국내에서 본격적으로 매장 수를 늘리려는 SPA로서도 목 좋은 곳을 차지하고 있는 백화점 입점을 마다할 이유가 없음
 - 국내 백화점들의 점포 대형화 추세도 SPA 입점에 유리한 환경을 조성

4) ‘유통업체 데파쿠로 바람 거세다’(한국경제신문 2010.11.3) 참조

□ 변화에 필요한 추진력 얻기⁵⁾

- 지속가능성장을 도모하는 변화를 추진하기 위해서 조직은 고객 응대 직원들을 통해 외부 환경 변화를 관찰하는 한편, 다양한 방법으로 직원들의 긴장감을 고취시켜야함

< 변화에 필요한 추진력 얻기 >

제 언	내 용
고객 서비스 직원의 말에 귀를 기울여라	<ul style="list-style-type: none"> •(내용) 고객응대 직원들은 업무수행 과정에서 자연스럽게 외부환경 정보를 수집할 수 있어 기업에 통찰력을 제공할 수 있음 <ul style="list-style-type: none"> - 고객 응대 직원들은 일상적으로 시장의 분위기나 자사 제품과 서비스에 대한 고객들의 반응을 접하고 있음 - 직원들의 생생한 현장경험을 모아보면 고객이 조직에 바라는 점, 기업이 나아가야 하는 방향 등을 파악할 수 있음 •(시사점) 기업은 현장 직원들의 설명에 귀를 기울이고 일정한 패턴이 나타나는지 살펴봐야 함
비디오의 이점을 적극 활용하라	<ul style="list-style-type: none"> •(내용) ‘백문이 불여일견’, 고객의 불만사항 등을 전해 듣는 것보다 비디오 등을 통해 직접 보는 것이 훨씬 효과적임 <ul style="list-style-type: none"> - 제조·연구 종사 직원들은 고객의 불만사항을 전해 듣는 경우가 대부분이며 전해 듣더라도 무시하는 경우가 많음 - 하지만 비디오 등을 통해 고객이 직접 불만을 토로하는 장면을 보고나면 변화의 필요성을 절감할 수 있음 •(시사점) 조직 내 문제를 이슈화하려면 솔직하고 인간적인 모습을 보일 수 있는 비디오를 활용하는 것을 고려해볼 수 있음
나쁜 소식을 감추지 말라	<ul style="list-style-type: none"> •(내용) 나쁜 소식을 감추기만 하면 정작 조직이 변화해야 할 때 추진하기가 매우 어려워짐 <ul style="list-style-type: none"> - 많은 고위경영진들이 주가하락 등 나쁜 소식으로 인한 부작용을 우려해 직원들에게 잘 알리지 않음 - 하지만 나쁜 소식이 조직 내 전달되지 않는다면 직원들은 위기를 느끼지 못하고 무사안일주의에 빠질 위험이 있음 •(시사점) 나쁜 소식이라도 투명하게 전달하여 직원들이 긴장감을 늦추지 않게 하는 것이 필요함
사람들을 외부로 보내라	<ul style="list-style-type: none"> •(내용) 조직 내에서보다 외부에서 변화의 충격을 더욱 크게 실감할 수 있음 <ul style="list-style-type: none"> - 직원들은 대부분 외부 정보의 상당 부분을 이미 알고 있다고 생각하거나 나와 상관없다고 느끼게 마련임 - 하지만 현장에서의 경험은 사고와 감정에 예상치 못한 과장을 불러 불러일으킬 수 있으며, 이 같은 경험을 동료들과 공유한다면 조직 변화를 효과적으로 추진할 수 있음 •(시사점) 기업은 주기적으로 조직원들을 외부로 보내 환경변화를 체험하게 하고 그 경험을 동료들과 나누도록 장려해야함

5) “안주는 금물, 항상 보편화에 귀 기울이자”(Dong-A Business Review, 2010.6.15)
참조

□ 꿈꾸는 사람과 꿈을 이루는 사람

사람들은 누구나 크든 작든 나름대로의 꿈을 가지고 세상을 살아간다. 어린 시절의 꿈, 학창 시절의 꿈, 사회인으로서의 꿈 등 인생에 있어서 그 시기에 따라 꿈이 변하기도 한다. 소박하든 원대하든 누구에게나 꿈은 소중하다. 꿈이란 행복을 추구하는 모든 사람들의 삶의 방향이자 행동의 원동력이기 때문이다. 꿈을 가진다는 것이야말로 이른바 만물의 영장이라 자부하는 인간이 다른 동물과는 차별화되는 중요한 특징이라 할 수 있다.

흔히 ‘꿈꾸는 사람은 아름답다’라는 말을 하곤 한다. 하지만 인간은 누구나 작든 크든 꿈을 꾸며 살아가기 때문에 단지 꿈을 꾸는 것만으로는 부족하다. 어느 작가는 말하길 꿈을 가진 사람은 두 부류로 구분된다고 한다. 꿈꾸는 사람과 꿈을 이루는 사람이 그것이다. 누구나 꿈을 꿀 수는 있지만, 자신의 꿈을 이루는 사람은 그다지 많지 않다. 따라서 ‘꿈을 이루는 사람이 아름답다’고 하는 것이 보다 적절한 표현은 아닐까?

인생의 성공이란 달리 말하면 자신의 꿈을 실현하는 과정이라 할 수 있다. 그러나 꿈을 이루기 위해서는 수많은 역경과 좌절이 있을 수 있고, 이를 극복하기 위한 끈기와 인내를 필요로 한다. 꿈은 저절로 또는 우연히 이루어지지 않는다. 인생에서 성공하고 싶다면 긍정적인 사고를 갖고 자신의 꿈을 향해서 한걸음씩 나아가는 스스로의 노력이 필요하다. 물론 노력한다고 해서 사람은 세상에서 하고 싶은 일을 모두 이룰 수는 없다. 하지만 진정으로 하고 싶은 일에 최선을 다한다면, 누구에게나 꿈이 이루어질 수 있는 기회는 찾아올 것이다.

‘나에게는 꿈이 있습니다.’로 시작하는 연설로 유명한 미국의 마틴 루터 킹 목사는 피부색으로 차별받지 않는 평등사회를 꿈꾸었다. 그리고 그 꿈은 건국 232년 만에 버락 오바마가 미국의 첫 흑인 대통령으로 당선됨으로써 조금은 이루어진 셈이다. 우리는 살아가는 동안 계속 꿈을 꾸어야 하고, 그 꿈을 쫓아서 걸기도 하고 때로는 뛰기도 한다. ‘꿈을 가지고 있는 사람은 늙지 않는다’라는 말도 있지 않는가?

“만약 우리가 현재와 과거를 서로 경쟁시킨다면
반드시 미래를 놓치게 될 것이다.”

- 윈스턴 처칠 (1874 - 1965) : 영국 정치가