

HRI 체어퍼슨노트 CHAIRPERSON NOTE

2010. 02. 22 (月)



경제이슈

미국의 산업 생산 7개월 연속 상승세 지속
2009년 교역조건 사상 최대폭 개선

경영노트

아웃소싱 결정을 위한 고려 요소

사회트렌드

CCO(Chief Convergence Officer)

차이나 리포트

중국 부동산시장 과열 억제정책의 향방은?

저널브리프

기술개발 아이디어, 외부에서 찾아라

洗心錄

사기(史記)에서 배우는 '변화경영'

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

□ 미국의 산업 생산 7개월 연속 상승세 지속

- 미국 연방준비제도이사회(FRB)가 17일 발표한 미국의 1월 산업생산이 0.9% 증가율을 나타냄
 - 제조업 생산 : 작년 12월 0.1%의 감소율을 나타내며 부진을 보였으나 2010년 1월 1.0%의 증가율을 나타내며 성장세로 전환
 - 광업 : 작년 12월 0.2%의 감소율을 나타냈으나 2010년 1월 0.7%의 증가율을 나타내며 성장세로 전환
 - 전기, 가스 부문 : 작년 12월 6.3%의 증가에 이어서 2010년 1월 0.7%의 증가율을 나타내며 지속적인 상승세 유지
 - 설비가동률 : 작년 12월 71.9% 대비 0.7%p 증가하여 2010년 1월 72.6%를 기록
- 제조업 및 산업 부문 전반에 회복 조짐을 보이며 미국 경제 회복의 기대감이 상승하고 있으나 높은 실업률이 지속됨에 따라 향후 본격적 경기 회복까지는 시간이 걸릴 것으로 예상

□ 2009년 교역조건 사상 최대폭 개선

- 한국은행이 발표한 '2009년중 무역지수 및 교역조건 동향'(12일)에 따르면 지난해 수출가격보다 수입가격 하락폭이 커지면서 교역 조건이 1988년 이후 최대폭으로 개선
 - 수출입 단가지수 모두 하락 : 수출단가지수는 90.5로 전년의 108.4에 비해 17.9p(16.5%) 떨어졌고, 수입단가지수도 104.9로 전년의 138.1보다 33.2p(24%) 하락
 - 수출 물량은 소폭 증가 : 식료 및 직접 소비재와 원료 및 연료 수출 물량이 늘어 전년대비 0.6% 증가하였으나, 수입물량은 원자재, 자본재, 소비재가 모두 줄어 전년대비 2.4% 감소
 - 순상품교역조건 큰 폭 개선 : 순상품교역조건지수¹⁾는 수입단가가 수출단가보다 더 많이 하락하면서 2009년 86.3으로 전년의 78.5보다 7.8p(9.9%) 상승하며 1988년 이후 최대 오름폭을 기록
- 최근 유럽의 재정 위기와 국제 원자재 가격 상승세 등으로 주요국의 경기 회복이 지연될 것으로 예상되어 수출입 여건이 악화될 수도 있음

1)순상품교역조건지수란 일정 단위의 물건을 수출한 대금으로 수입할 수 있는 물량을 지수화한 것. 지수가 커지면 벌어들인 돈에 비해 살 수 있는 물량이 많아진다는 것을 의미

□ 아웃소싱 결정을 위한 고려 요소²⁾

- 아웃소싱이란 제품 생산 혹은 서비스 제공 과정의 일부를 외부 업체로부터 공급받는 것을 의미함
 - 아웃소싱은 설비 투자비나 서비스 비용을 포함한 고정 원가를 감소시키고, 외부 환경 변화에 유연하게 대처할 수 있다는 장점이 있음
- 하지만 아웃소싱의 결정을 위해서는 단순한 고정 원가의 비교 외에 증분원가, 경기 변화, 보유 기술, 경영 전략과 같은 요소의 분석이 필요함
 - 아웃소싱에 따른 원가가 절감이 가능해도 증분 원가가 높을 경우 호경기에 판매량이 증가해도 이에 따른 이익 증가가 크지 않음³⁾
 - 생산 제품과 관련한 핵심 기술이나 독점적이고 안정적인 사업 구조를 보유한 경우에는 아웃소싱보다는 자체 생산이 유리함
 - 당장의 이익이 적어도 미래 수요의 확대가 예상되거나 기업의 핵심 사업으로 육성하려는 경영 전략을 수립한 경우는 자체 생산이 바람직함
- 신중한 분석을 거치지 않은 아웃소싱의 선택 시 품질 저하, 경쟁자 양산, 원가 증가와 같은 이유로 실패를 겪을 수 있음

< 아웃소싱의 실패 사례 >

	내 용
품질 저하	<ul style="list-style-type: none"> • 1990년대 후반부터 2000년대 초반 많은 미국 기업들은 콜센터 운영 비용의 절감을 위해 인도, 아일랜드 등에서 아웃소싱을 함 • 하지만 고객 응대가 중요한 콜센터에서 의사소통에 대한 고객 불만이 증가하자 최근 콜센터를 다시 미국으로 복귀시키고 있음
경쟁자 양산	<ul style="list-style-type: none"> • IBM은 PC 생산의 고정 원가 감소를 위해 CPU와 소프트웨어 생산을 인텔과 마이크로소프트에 아웃소싱함 • 이후 인텔과 마이크로소프트는 기술 개발을 통해 해당 분야의 최고 기업으로 성장했고, IBM은 경쟁력을 잃은 PC시장에서 철수함
증분 원가 증가	<ul style="list-style-type: none"> • 미국의 자동차 부품회사인 브리지튼 인더스트리는 경쟁이 치열해지고 이익이 감소하자 일부 부품을 아웃소싱하기로 결정함 • 하지만 아웃소싱한 부품에 대한 단위 생산 증가에 따른 증분 원가가 너무 높아 오히려 손실 폭이 확대되었음

2) 동아비즈니스리뷰(2010년 2월)의 ‘아웃소싱, 만병통치약 아니다’ 참조

3) 총원가는 생산량과 관계없이 발생하는 고정 원가(고정비)와 생산량 증가에 따라 증가하는 증분 원가(변동비)를 포함함. 아웃소싱의 단위당 총원가가 자체 생산의 총원가보다는 낮지만 증분 원가보다는 높은 경우 생산량 증가 시 아웃소싱의 원가가 높을 수 있음

□ CCO(Chief Convergence Officer)⁴⁾

- CIT를 통해 회사 성장 동력을 찾고 일하는 방식마저 바꾸는 기업들은 CIT 담당 책임자(CCO)와 조직을 빠르게 갖추고 있음

- 인터넷 포털 ‘네이트’와 ‘싸이월드’를 운영하는 SK커뮤니케이션즈는 최근 ‘CCO(최고융합책임자)’를 신설

- ※ CIT(Convergence IT)란 IT를 바탕으로 타산업과의 융합(컨버전스)을 통해 생산성을 높이고 가치를 창출한다는 뜻. 예컨대 IPTV를 통해 환자의 상태를 원격으로 진료하고, 모바일을 통해 당뇨 진료를 하는 등의 기술이 등장한 것은 IT와 의료서비스의 융합임

- CCO가 탄생하게 된 것은 CEO, CFO, COO 등으로 구성된 기존 조직으로는 빠르게 바뀌는 IT 환경에 적응하기 쉽지 않기 때문

- 특히 서로 다른 업종과의 화학적 융합과 각종 규제, 법 해소가 필요한 컨버전스 사업에 적합하지 않기 때문임

- 또 회사 내 IT인트라 담당과 전산실 책임, 보안관 등의 업무에 머물렀던 CIO 체계로는 컨버전스 육성에 한계가 있음

- ※ 최공경영자(CEO, Chief Executive Officer), 최고운영책임자(COO, Chief Operation Officer), 최고재무책임자(CFO, Chief Finance Officer), 최고기술책임자(CTO, Chief Technology Officer), 최고고객만족책임자(CSO, Chief Satisfaction Officer), 최고정보화책임자(CIO, Chief Information Officer)

- CCO의 역할을 다음과 같음

- IT와 타산업 컨버전스 사업 책임

- 회사 내 컨버전스 전략 구상(COO, CSO와 협력)

- 스마트폰, 영상대화, 클라우드 컴퓨팅 등 신기술 도입 주도(CTO와 협력)

- 유연근무제 등 회사 내 일하는 방법의 혁신 지휘(인사담당자와 협력)

- 일부에서는 CEO가 CCO가 돼야 한다고 주장

- 컨버전스 사업은 회사 혼자 힘으로는 할 수 없는 성격이기 때문에 CEO의 판단과 결정이 요구되며, 최고위 경영층의 마인드부터 바뀌지 않는다면 사실상 컨버전스는 공염불이 되기 때문임

4) “CCO 도입해야”(매일경제신문, 2010.2.19) 참조

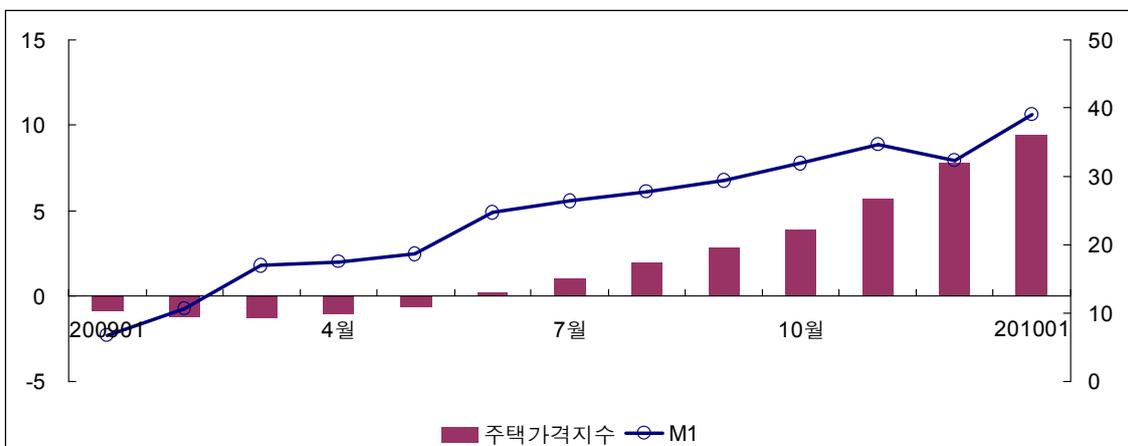
□ 중국 부동산시장 과열 억제정책의 향방은?

■ 최근 중국 부동산 시장이 과열 양상으로 치달음에 따라 규제에 대한 논의가 뜨거움

- (현황) 2010년 1월 중국 도시지역 부동산 가격 상승 폭은 18개월 이래 최고치를 기록함
 - 2010년 1월 전국 70대 주요 도시의 부동산가격은 전년동기대비 9.5% 상승하여 작년 12월(7.8%)에 비해 상승 폭이 확대
 - 인민은행에 따르면, 2010년 1월 초 현재 중국 대도시의 부동산 가격 수준은 이미 2007년 최고치를 20.8% 정도 초과한 것으로 나타남
- (원인) 중국의 부동산 가격 급상승은 금융기관의 대출 급증에 기인함
 - 2009년 중국의 부동산 관련 대출은 전체 대출의 10% 남짓하지만, 기업들의 변칙적인 대출자금 운용 관행으로 볼 때 그 비중은 최소한 30%를 초과할 것이라는 주장도 있음
 - 2010년에 들어 1월에도 신규대출 규모는 1조 3,900억 위안에 달해 2009년 4/4분기 대출 총액보다도 많으며, M1 증가율은 과거 10년간 최고치인 39%를 기록

< 중국 주택가격지수와 M1 증가율 추이 >

(단위 : %)



자료 : 중국인민은행.

주 : 주택가격지수는 전월대비 증가율, M1은 전년동월대비 증가율을 의미함

■ (주요 조치) 중국은 부동산시장 과열 방지를 위해 다방면의 조치 강구

- 최근 중국은 부동산 대출을 규제하기 위해 두 차례에 걸쳐 금융기관의 기준율을 1.0%p(0.5%p씩 2회 인상) 인상 조치함
- 중국 금융감독기관은 은행기관의 부동산 대출과 관련해 창구지도에 나섰다으며, 규칙 위반 여부에 대한 감독을 강화함
- 또한 중국에서는 작년 말부터 부동산 시장의 버블을 걷어내기 위해 부동산 재산세제(物業稅)도입에 대한 논의가 활발하며, 빠르면 1/4분기에 시행될 가능성이 높음
- 부동산 투기가 성행하는 북경, 상해 등 대도시들은 최근 최저 임금 수준을 상향 조정하고 공공임대 주택 공급확대 계획을 발표함

■ (효과) 부동산시장 과열 억제책 실시로 대도시의 거래량이 큰 폭으로 감소

- 중국 정부의 부동산 시장 억제 정책에 대한 기대로 최근 대도시를 위주로 거래량이 현격히 감소하는 양상을 보임
 - SouFun의 조사에 따르면, 1월 상해와 북경의 부동산 거래량은 작년 12월에 비해 각각 46.4%와 64.5% 감소함
 - 하지만, Hyperlink Research의 조사에 따르면, 51%의 주민들이 향후 6개월 동안 주택가격이 상승할 것으로 예상, 이러한 기대는 과거 수개월 동안과 비슷한 수준임

■ (시사점) 중국의 부동산시장 과열 억제 정책을 ‘퇴출 전략’으로 확대 해석하는 것은 금물

- 2009년 중국경제에 대한 부동산 업종의 성장 기여율이 50%를 넘는 현실을 감안할 때 급격한 조정 정책은 기대하기 힘들 것임
- 1월 CPI(소비자물가지수) 상승률이 1.5%로 작년 12월(1.9%)에 비해 다소 완화되어 중국은 당분간 금리인상 조치를 보류할 것으로 기대됨

□ 기술개발 아이디어, 외부에서 찾아라⁵⁾

- 기업들이 연구, 기술 개발 및 상업화 과정에서 다양한 방식으로 외부와 협력하는 오픈 이노베이션 사례가 증가하고 있음
 - 오픈 이노베이션은 연구개발에 소요되는 비용을 절감하고 외부의 아이디어와 인력을 활용할 수 있다는 장점이 있음
 - 하지만 현실적으로 오픈 이노베이션을 실행하기 위해서는 많은 어려움이 있어 체계적으로 접근할 필요성이 제기됨

< 오픈 이노베이션의 효과적인 실행 방안 >

방안	내용
M&A로 기술을 획득하라	<ul style="list-style-type: none"> •시스코는 자체적으로 제품을 개발하기보다는 혁신형 중소벤처기업을 인수해 개발하는 것이 특징임 <ul style="list-style-type: none"> -1993년부터 2009년 1월까지 총 139개 기업을 인수했으며 체계화된 M&A 프로세스를 통해 가장 경쟁력 있는 기술·제품·인력을 성공적으로 획득해왔음
산학협력 체제를 활용하라	<ul style="list-style-type: none"> •인텔은 과거 기부 위주의 산학협력 체제를 개선하여 실질적으로 원천기술을 획득할 수 있는 산학공동연구 체제를 구축했음 <ul style="list-style-type: none"> -미국 버클리대, 영국 케임브리지대, 중국 칭화대 등과 함께 ‘랩렛(Lablet)’이라는 연구소를 설립하여 공동연구를 진행
외부 네트워크를 구축하라	<ul style="list-style-type: none"> •P&G는 2002년부터 자사와 타인의 지적자산을 연결해 제품을 개발하는 C&D(Connect&Develop) 체제를 도입하였음 <ul style="list-style-type: none"> -이에 따라 매출액 대비 R&D 투자비율은 2000년 4.8%에서 2005년에는 3.4%로 감소한 반면, R&D 생산성은 60% 증가하고 2년간 100여 종의 신제품을 출시하였음
외부의 전문 기업으 활용하라	<ul style="list-style-type: none"> •여건상 오픈네트워크 구축에 어려움을 겪고 있는 경영자들이라면 오픈이노베이션 서비스회사 활용을 고려할 수 있음 <ul style="list-style-type: none"> -이런 기업들은 각 사가 보유한 네트워크를 활용해 고객이 원하는 솔루션을 찾아주는 서비스를 제공하고 있음
트리즈와 오픈이노베이션을 결합해 시너지를 창출하라	<ul style="list-style-type: none"> •트리즈(TRIZ: 창의적 문제해결이론)를 이용하여 요구되는 기능을 수행할 수 있는 방법을 찾은 후, 오픈이노베이션을 통해 활용가능 자원을 조달한다면 보다 효율적인 문제해결이 가능함 <ul style="list-style-type: none"> -트리즈의 FOS(Function Oriented Search: 문제해결을 위해 필요한 기능과 방법을 찾아주는 검색도구) 활용을 제안함 •인텔은 반도체 코팅공정 중 기포가 발생하는 문제를 삼페인 공장에서 병에 삼페인을 담는 방법을 적용해 해결하였음

5) “기술개발 아이디어 외부에 널려있다”(매경ECONOMY, 2010.2.24) 참조 및 재정리

□ 사기(史記)에서 배우는 ‘변화경영’

최근 도요타가 자동차 결함으로 인한 대량 리콜 사태로 어려움을 겪고 있다. ‘비용 절감’에 몰두한 나머지 도요타를 세계 1위로 만들어준 ‘품질’을 소홀히 했다는 데 가장 큰 원인이 있다. 하지만 솔직하고 신속해야 하는 ‘고객 대응’에 미흡했던 점 또한 그냥 넘어 갈 일은 아니다. 이 모습은 2000년 전, 무력으로 한나라를 건국한 유방이 신하인 육고의 의견을 받아들여 문(文)으로서 나라의 기초를 세운 것과 비교된다. 이에 사마천의 사기 열전 중 <역생·육고열전>에서 ‘변화경영’이 국가존망에 원천임을 설명한 일화를 소개하고자 한다.

육고는 초나라 사람으로 한나라 고조의 신하가 되어 남월왕 위타가 한나라를 섬기는 데 크게 기여한 인물이다. 그는 한고조에게 국가경영에 대해 ‘시경’과 ‘상서’를 인용하여 강연을 하였는데, 어느 날 한고조는 “나는 말 등에 올라타 천하를 얻었소. 어찌 ‘시경’과 ‘상서’ 따위를 쓰겠소!”라며 육고를 꾸짖었다. 이에 육고는 “말 등에 올라타 천하를 얻었다고 하여 어찌 말 등에 올라타고 천하를 다스릴 수 있겠습니까? 옛날 은나라 탕왕과 주나라 무왕은 무력으로 정권을 얻었지만 민심에 순응하여 나라를 지켰습니다. 이와 같이 문과 무를 함께 쓰는 것이 나라를 길이 보전하는 방법입니다. 옛날 은나라 왕 부처는 무력을 지나치게 쓴 탓에 멸망하였고, 진나라는 형법만을 쓰고 바꾸지 않았기 때문에 결국 멸망하였습니다. 만일 진나라가 천하를 통일한 다음에 인의를 행하고 옛 성인을 본받았다면 폐하께서 어떻게 천하를 차지하였겠습니까?”라고 말하였다.

한고조는 육고가 못마땅했지만 부끄러운 낫빛을 하고 “나를 위하여 진나라가 어떻게 천하를 잃었고, 내가 어떻게 천하를 얻었으며, 또 고대 국가들의 성공과 실패에 대하여 글을 지어 올리시오.”라고 명했다. 이에 육고는 국가존망의 징후를 서술하여 모두 열세편의 글을 지었으니 서명이 ‘신어(新語)’이며, 한나라가 지속될 수 있었던 국가경영의 초석이 되었다.

“지식은 나눌 수 있지만 지혜는 나눌 수 없다.”

- 헤르만 헤세(1877~1962) : 독일의 소설가