

# HRI 체어퍼슨노트 CHAIRPERSON NOTE

2010. 05. 31 (月)



## 경제이슈

경상수지 3개월째 흑자 기록  
3월 미국 주택가격지수 전월대비 상승

## 경영노트

글로벌 리더 육성의 중요성

## 사회트렌드

한국 합계출산율, 최저 수준

## 차이나 리포트

중국 탄소세 도입 로드맵과 시사점

## 저널브리프

글로벌 기업들의 최근 녹색경영 전략

## 洗心錄

앵커링 효과: '미끼'로 인한 잘못된 판단

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

□ 경상수지 3개월째 흑자 기록

- 한국은행에 따르면, 2010년 4월 중 경상수지는 전월보다 다소 감소한 14.9억 달러의 흑자를 기록, 2월 이후 경상수지 흑자가 3개월째 지속됨
  - 상품수지 및 서비스수지: 상품수지는 반도체, 승용차 등의 수출 호조로 흑자규모가 확대(전월 \$14.9억→\$51.9억), 서비스수지는 특허권 등의 사용료 지급이 줄어들며 적자규모가 축소됨(전월 \$21.0 →\$18.5억)
  - 소득수지: 대외배당금 지급이 크게 늘어나는 '계절적 요인'에 따라, 적자규모가 전월 2.6억 달러에서 4월에 13.8억 달러로 확대되어 경상수지가 전월보다 감소하는데 주요 원인으로 작용
  - 경상이전수지 : 유학생에 대한 송금 지급이 늘어나며 적자규모가 전월 3.5억 달러에서 4.7억 달러로 확대
  
- 12월 결산법인의 배당금 지급이 마무리됨에 따라, 소득수지도 흑자로 돌아서고, 경상수지 흑자 추세도 당분간 지속될 것으로 전망됨

□ 3월 미국 주택가격지수 전월대비 상승

- 미국 연방주택금융청(FHFA)가 25일 발표한 자료에 따르면 미국 3월 주택가격지수는 전월대비 0.3% 상승
  - 주택가격지수 월별 추이 : 1월 주택가격지수는 전월대비 0.6% 하락, 2월은 전월대비 0.4% 하락하였으나 3월 주택가격지수는 4개월 만에 상승세를 나타내며 회복세로 전환
  - 주택가격지수 분기별 추이 : 2010년 1/4분기 미국 주택가격지수는 전년 동기대비 3.1% 하락하여 2009년 1/4분기 7.0% 하락에 비해 하락폭 둔화
  
- 미국 정부의 주택 구입 세제 혜택이 주택판매와 주택가격 회복에 도움을 주었지만, 미국 고용시장의 회복세가 지연됨에 따라서 주택시장의 회복세가 가속화되기까지는 시간이 걸릴 전망

□ 글로벌 리더 육성의 중요성<sup>1)</sup>

- 기업의 활동 무대가 글로벌화 되었음에도 기업 리더들의 인재풀만은 국내 시장을 벗어나지 못하고 있음
  - 포춘 500대 기업에서 외국인 CEO의 비중은 14%에 불과한 것처럼 글로벌 기업에서의 글로벌 리더 육성은 아직 초기 단계에 머물러 있음
- 글로벌 리더의 육성은 국제 경험 및 객관적 시각을 가진 인재 육성의 외에도 자사가 보유한 능력 있는 인재들을 놓치지 않기 위해서도 중요함
  - 외국인 인재들은 타국 출신에 대한 유무형의 한계를 극복하고 재능을 발휘하는 사람들로써 이들을 활용하지 않는 것은 기업에게 큰 손해임
  - 이를 위해서는 다양한 국가의 인재 채용, 외국인의 본사 근무 기회 제공, 인재의 국가 간 순환 배치, 동등한 승진 기회 제공 등이 필요함
- 본사는 스위스에 있지만 매출의 90%를 해외에서 올리는 네슬레는 글로벌 인재의 영입과 육성에 가장 뛰어난 기업으로 꼽히고 있음

< 네슬레의 글로벌 인재 육성 사례 >

	내 용
글로벌 문화를 경험한 인재 채용	•채용 단계부터 이중 국적 보유자, 다문화 가정 출생자 등 다양한 국가 경험자를 선호함
외국인의 본사 근무 기회 제공	•직원들은 입사 초기와 중간 관리직 시절에 각각 한 번씩 스위스 본사에 근무해야 함 •이를 통해 향후 기업을 이끌어갈 인재들이 국제적 시각을 얻는 동시에 본사 내에 네트워크를 구축하도록 유도함
인재의 국가 간 순환 배치	•국가 순환 배치 프로그램을 운영하여 인재들을 다양한 경영 환경에 노출시킴 •또한 고위 경영진으로의 승진 조건에도 해외 근무 경험을 포함하고 있음
내외국인의 동등한 승진 기회 제공	•세계 각국에서 모인 모든 직원들은 외국인이 내국인과 동등한 조건으로 임원에 승진하는 것을 당연하게 여김 •실제로 이사회 12명 중 6명, 인준위원회 4명 중 2명, 집행 이사회 13명 중 12명이 외국인 임원임

1) 본 자료는 ‘글로벌 기업으로 도약하고 싶다면 국제 무대에서 활약할 CEO를 육성하라, Grooming CEO talent at the truly global firm of the future(동아비즈니스리뷰, 2010. 5, Arthur D. Little Inc., 2009)’를 요약 정리함

□ 한국 합계출산율, 최저 수준<sup>2)</sup>

- 우리 나라 출산율은 세계 최저 수준에 머물 정도로 저출산이 고착화
  - 한국의 2009년 합계출산율은 1990년 2.82명이었으나 1983년 인구대체수준인 2.06명으로 떨어진 후 2005년에는 1.08명까지 하락
  - 황금돼지해인 2007년 1.25명으로 늘었지만 2008년 1.19명, 2009년 1.15명으로 다시 줄고 있음
  - 이는 OECD 회원국 중 최저이며, 세계적으로도 대만(1.05명)과 홍콩(1.03명)을 제외하고 가장 낮은 수준
  
- 문제는 글로벌 금융위기로 청년실업 문제가 악화되면서 출산에 직접 영향을 주는 혼인건수가 감소하고 있다는 점
  - 혼인건수는 2003년(302만 5천 건) 이후 4년 연속 증가해 2007년 343만 6천 건까지 늘어남
  - 그러나 금융위기가 터진 2008년 327만 7천 건으로 줄어든 뒤 2009년 309만 8천 건을 기록, 2년 연속 감소
  
- 가임여성 인구가 해가 갈수록 줄고 있는 것도 문제
  - 올해 1291만 명인 가임여성(15~49세) 인구는 10년 뒤인 2020년에는 1131만 명으로 감소
  - 특히 2027년에는 988만 명으로 1000만 명 선이 무너질 것으로 예상
  - 주 출산 연령층(15~39세 여성 인구)의 감소도 빠르게 진행 중인데, 올해 573만 명에서 2020년에는 479만 명으로 100만 명 가까이 줄어들 전망
  
- 주 출산연령층의 여성인구가 감소하고 있어 출산율이 늘어난다 하더라도 출생아수 증가는 기대하기 어려운 상황
  - 통계청은 한국의 출산율에 영향을 미치고 있는 요인들로 ▲미혼 비율 증가와 유배우(有配偶) 비율 감소 ▲결혼 및 자녀관 약화 ▲일과 양육 양립의 어려움 ▲소득·고용 불안 및 양육비용 등 경제적 어려움을 지적

---

2) “대가족 장려정책, 고령화-저출산 해소효과 클 것”(문화일보 2010.5.27)

□ 중국 탄소세 도입 로드맵과 시사점

- (개요) 최근 중국 정부는 2020년까지의 탄소 배출량 감소 목표를 달성하기 위해 탄소세 도입 준비 작업을 가속화
  - 2009년 말 코펜하겐 제15차 세계기후대회 직전 중국은 2020년까지 CO2 배출량을 2005년 대비 40%~45% 감소할 계획을 공표함
  - 5월 28일 중국 국가발전개혁위와 재정부는 탄소세 도입을 골자로 하는 보고서를 발표함
  - ‘중국탄소세제프레임워크’로 명명된 해당 보고서는 탄소세제의 구체적인 실시방안 및 세목별 기능을 명시함
- (주요 내용) 해당 보고서는 2012년을 중국의 탄소세제 도입 적기로 제시하고 있으며, 기업을 우선 과세 대상으로 설정함
  - 과세 기준 : 중국은 탄소세 과세와 관련하여 두 가지 기준을 마련함
    - 1안 : CO2 톤당 2012년 10위안, 2020년 40위안 과세
    - 2안 : CO2 톤당 2012년 20위안, 2020년 50위안, 2030년 100위안 과세
  - 과세 대상 : 중국은 탄소세를 기업에 우선적으로 적용하고 개인에 대해서는 징세를 당분간 유예할 방침임
  - 도입 시기 : 중국은 탄소세 도입 적정시기를 2012년경으로 제시함
- (예상 효과) 중국의 탄소세 도입은 장기적으로 저탄소경제 진전에는 긍정적이지만, 단기적으로는 기업의 경쟁력을 떨어뜨릴 가능성이 상존
  - 중국은 탄소세 도입으로 철강, 석탄, 석유화학 등 에너지 사용량이 많은 산업의 구조조정을 도모할 수 있어 산업구조의 업그레이드가 가능함
  - 한편 현재도 중국 기업의 세부담이 국제적으로 높은 편이어서 탄소세가 도입될 경우 국제경쟁력이 약화될 수 있다는 주장도 제기됨
  - 또한 초기에 과도하게 낮은 기준(톤당 10위안)을 채택할 경우 연간 CO2 감소량은 전체 배출량의 0.5%인 3,000만 톤에 그쳐 효과가 미미함
- (시사점) 중국의 탄소세제 도입으로 우리도 덩달아 서두를 필요는 없지만, 최소한 이와 관련한 심도 있는 연구 조사와 광범위한 논의를 통한 준비 태세를 갖추는 필요는 있음

□ 글로벌 기업들의 최근 녹색경영 전략<sup>3)</sup>

- 녹색산업이 성장하면서 녹색성장의 개념도 환경보호 차원에서 벗어나 인류의 지속가능성을 도모하고 기회를 창출하는 성장동력으로 자리잡음
  - 신재생 에너지 등 관련 시장이 성장하면서 녹색산업은 향후 10년간 연평균 12.7% 성장, 2020년에는 3000조원에 이를 전망
- 이에 따라 기업들은 적극적인 녹색전략 마련이 요구됨
  - 특히 자사에 적합한 녹색성장 전략을 고안하여 성공을 거두고 있는 해외기업들의 사례를 눈여겨볼만함
  - 아래의 표는 최근의 녹색 경영 사례를 마이클 포터의 세가지 경쟁전략으로 살펴본 것임

< 글로벌 기업들의 최근 녹색경영 전략 >

전 략	내 용
비용우위	<ul style="list-style-type: none"> <li>•(설명) 녹색 기술을 활용하여 포장·운송 등 비용을 절감하는 전략</li> <li>•(사례) 영국의 화장품판매사인 러쉬(Lush), 미국의 도소매업체인 스테이플스(Staples) 등                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 러쉬: 미용품의 포장을 없애거나 최소화하여 쓰레기 발생을 억제하고 부피가 작고 가벼운 고체 샴푸바를 개발하여 운송비용을 15분의 1로 절감하였음</li> <li>- 스테이플스: 운송 트럭의 최고 속도를 시속 96km 이하로 제한하는 엔진을 개발·적용하여 연비개선 및 유류비 절감 효과를 얻음</li> </ul> </li> </ul>
차별화	<ul style="list-style-type: none"> <li>•(설명) 녹색 기술 및 제품 개발로 친환경 이미지를 부각시키는 전략</li> <li>•(사례) 미국의 루프레이(Roofray), 노르웨이의 썩크(Think), 영국의 클럽4클라이미트(Club4Climate) 등                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 루프레이: 태양광 발전기 설치구역 선택, 발전량 계산, 전력비 절감, 투자비 계산, 설치 업체 연결 등 태양광 지원 사업을 전개</li> <li>- 썩크: 전기자동차 소비자들에게 월 100~200달러 정도의 비용으로 배터리를 대여하여 가격부담을 획기적으로 낮춰줌</li> <li>- 클럽4클라이미트: 춤추는 사람들이 바닥을 두드리면서 발생하는 에너지로 전력을 조달하는 댄스동력 나이트클럽을 운영</li> </ul> </li> </ul>
집중	<ul style="list-style-type: none"> <li>•(설명) 녹색시장을 타깃으로 관련 기술을 집중적으로 개발하는 전략</li> <li>•(사례) 네덜란드의 에코벤처스(Ecoventures), 미국의 쏠라비(Solar Bee) 등                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 에코벤처스: 식물성장은 20% 높이고 에너지 사용은 20% 절감할 수 있는 태양에너지 기반 작물재배 폐회로시스템을 개발</li> <li>- 쏠라비: 물 저장소의 순환을 유도하여 녹조 현상을 억제하고 처리 약품을 절감할 수 있는 태양 발전 물순환 설비를 개발</li> </ul> </li> </ul>

3) “녹색 기술이 미래를 차별화한다”(동아비즈니스리뷰, 2010.5) 참조

□ 앵커링 효과: ‘미끼’로 인한 잘못된 판단

사람들에게 아래 두 식 중 하나를 주고, 답을 5초내에 말하게 한다.

질문 A :  $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 =$

질문 B :  $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8 =$

실험 결과, 질문 A를 받은 사람들은 답을 평균적으로 2,250, 질문 B는 512라고 답했다. 두 곱셈의 답(실제 답은 40,320)이 똑같음에도 불구하고 이렇게 커다란 차이를 보이는 이유는, 답을 구하기 위해 처음에 시작하는 값에 차이가 있기 때문이다. 질문 A는 먼저  $8 \times 7 = 56$ 을 계산한 다음, 56에 6을 곱하고, 다음에 5, 4... 순으로 계산하다가 시간에 쫓겨 답하게 된다. 질문 B는 먼저  $1 \times 2 \times 3 = 6$ 을 계산한 다음, 6에 4를 곱하고, 다음에 5, 6... 순으로 계산한다. 그래서 처음에 계산한 답(여기서 56과 6)이 크면 전체의 답도 크게 답할 가능성이 높아진다는 것이다. 이와 같이 처음의 결과가 최종 결정에 영향을 주는 효과를 ‘앵커링’ 효과(Anchoring Effect; 닷 내리기 효과)라고 부른다. 여기서 앵커는 심리적으로 기댈 곳을 의미한다.

앵커링 효과는 실제 생활에서 많이 접한다. 가격을 잘 모르는 제품을 구매할 때 주인에게 가격을 물어보면 주인들은 “이거 얼마(정상가)인데 얼마(할인가)에 가져 가세요”라고 말한다. 이때 주인이 말한 정상가(앵커)와 할인가 간에 차이가 클수록 심리적 보상이 커서 훨씬 쉽게 구매하게 된다. 프로경기의 일부 선수가 연봉 협상시 처음에 말도 안 되는 큰 연봉을 제시하게 되는 경우가 왕왕 있다. 허황된 요구액이지만 처음 제시한 연봉이 차후 협상에 영향을 미치는 게 사실이다.

사람들은 답이 무엇일지 떠오르지 않을 때 일단 앞서 생각하거나 보았던 답 즉 앵커를 기준으로 삼는다. 그런데 우리는 한 가지 중요한 사실을 알고 있어야 한다. 답을 결정하는 데 참고하는 지식이 알수록 이 앵커에 더 많이 의존한다는 점이다. 상대방이 던진 ‘미끼’(앵커)에 걸려들지 않으려면 처한 상황을 제대로 판단할 수 있는 지식을 갖추도록 노력해야 한다.

**“경험이란 인간이 자신들의 잘못에 붙이는 별명이다.”**  
- 오스카 와일드 (1854~1900) : 영국의 시인, 소설가, 극작가