

HRI 체어퍼슨노트  
**CHAIRPERSON  
NOTE**

2010. 06. 14 (月)



**경제이슈**

미국 전역에서 완만한 경기 회복세  
가계대출 3년 5개월來 최대폭 증가

**경영노트**

IBM의 글로벌 통합 기업 모델

**차이나 리포트**

제2차 『중미 전략과 경제대화』

**저널브리프**

‘역기능 모멘텀’ 극복하기

**洗心錄**

쉬면서 가자

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

□ 미국 전역에서 완만한 경기 회복세

- 美 연방준비제도이사회(FRB)(9일)가 발표한 베이지 북에 따르면 미국 전역에서 완만한 경기 회복세 확산
  - 소비지출 및 관광 : 소비지출은 필수품 중심으로 증가하였고 관광도 전반적으로 증가세
  - 자본지출 : 기업들의 자본지출은 소폭 상승하고 특히 제조업, 운송업, 에너지 산업 중심으로 시설물에 대한 자본지출이 큰 폭으로 증가
  - 고용 및 임금 : 노동시장 상황은 대부분 지역에서 정규직이 소폭 증가하며 개선
  - 주택 : 4월 30일 종료된 주택구입자에 대한 정부의 세제 혜택으로 주거용 부동산은 개선됐지만 상업용 부동산은 여전히 침체
- 미국의 전역에 걸쳐 경기가 전반적으로 회복되고 있기는 하지만 유럽의 재정위기가 미국의 금융과 기업 여건에 미칠 영향에 대한 우려가 급증

□ 가계대출 3년 5개월來 최대폭 증가

- 신용대출이 크게 늘면서 지난달 은행 가계대출이 3년 5개월 만에 최대폭으로 증가했으며 은행 수신 역시 올해 들어 가장 큰 증가폭을 보임
  - 가계대출 : 신용대출 증가와 더불어 계절적 요인이 겹쳐 5월 말 현재 가계대출 잔액은 415.4조 원으로 전월대비 4.4조원 증가, 2006년 12월(5조 원↑) 이후 3년 5개월 만에 최고치를 기록
  - 은행수신 : 정기예금 호조세와 함께 대규모 법인자금 유입으로 5월 말 현재 은행수신 잔액은 1,039.2조 원으로 18.6조 원이 증가, 사상 최대폭인 16.2조 원이 감소했던 지난 3월에 비해 크게 늘어남
  - 배경 : 기업이 대내외 불확실성을 고려해 투자 보다는 은행에 돈을 맡기면서 수신이 큰 폭으로 증가했으며 자금을 대거 유치한 은행은 금리인하를 비롯해 대출 영업에 적극 나서면서 신용대출도 크게 증가
- 하반기 부동산 가격 정체 또는 하락세가 지속되면 부채가 늘어난 가계의 디레버리징(deleveraging) 요인은 더욱 확대될 전망이다

□ IBM의 글로벌 통합 기업 모델<sup>1)</sup>

- 최근 들어 세계화 시대의 글로벌 기업 조직 운영 모델로 ‘글로벌 통합 기업 모델(Global Integrated Enterprise)’에 대한 관심이 증가함
  - 과거의 글로벌 기업의 조직 모델은 본사 중심으로 업무를 관장하는 국제 기업과 세계 각국에 지사를 두는 다국적 기업의 모델이었음
  - 한편 최근에는 세계화가 가속화되면서 전 세계를 하나의 회사로 간주하고 운영하는 글로벌 통합 기업 모델에 대한 관심이 증가함
  
- 세계 170여 국가에서 사업을 펼치는 IBM은 2003년부터 글로벌 통합 기업 모델을 도입하여 운영 중임
  - IBM의 글로벌 통합 기업 모델의 핵심 전략은 신속한 의사결정 체계와 시장 변화 대응 능력 제고, 글로벌 최적 위치에서의 업무 수행임
  - 이를 통해 업무 기능을 글로벌 차원으로 통합하는 한편, 외부 파트너와의 협업 강화로 각국의 업무가 유기적으로 수행 가능하도록 구축함
  
- 또한 IBM은 공동 서비스센터를 도입하여 업무 프로세스를 표준화하고 데이터와 시스템 통합을 통한 업무 자동화 체계를 조직하였음

< IBM의 공동 서비스 센터 도입 효과 >

영역	도입 전	도입 후
공급망 관리	· 복잡, 다양한 프로세스 및 시스템 · 300개 이상의 구매 조직	· 통합 프로세스 및 시스템 · 3개의 글로벌 구매 센터로 통합 · 전체 비용의 17% 절감
재무	· 각국의 개별적 업무 조직 · 비통합적인 의사결정지원 체계	· 통계 및 의사결정지원체계 통합 · 비핵심업무 아웃소싱을 통한 25~35% 비용절감
인사	· 각국 개별의 인사관리 시스템 · 지역 및 국가 중심 인력관리체계	· 글로벌 통합 인력운영체계 · 인적자원 및 역량조합 표준화
마케팅	· 제품 및 지역 중심 제품 마케팅	· 글로벌 마케팅 프로그램 표준화 · 11.5% 비용 절감
IT	· 지역, 국가별 최고정보책임자 체계 · 55개 데이터 센터 · 1만 6천여 개 어플리케이션	· 글로벌 통합 최고정보책임자 · 글로벌 데이터 센터 6개로 통합 · 어플리케이션 4,500로 축소

1) 본 자료는 ‘글로벌 통합 기업(GIE)으로 가는 길(동아비즈니스리뷰, 2010. 6)’을 요약 정리함

□ 제2차 『중미 전략과 경제대화』 2)

■ (개요) 최근 중국과 미국은 제2차 『중미 전략과 경제대화(Strategic & Economic Dialogue)』를 북경에서 개최

- 중미 양국은 5월 24일과 25일 양일에 걸쳐 북경에서 제 2차 『중미 전략과 경제대화』를 개최함

■ (주요내용) 중미 양국은 글로벌 금융위기 극복과 지속가능한 경제발전을 위해 전략, 경제 및 현안 이슈에 대한 폭 넓은 합의를 도출

- 경제적 측면 : 중국과 미국은 지속가능한 경제 발전과 보호무역에 대한 반대를 경제 대화의 핵심 의제로 다룸

① (경제구조 개선 가속화) 양국은 경제성장 방식 전환과 경제구조 개선을 가속화할 것을 약속함

· 중국은 소비 비중 확대와 사회보장시스템 구축을 통해 경제 구조의 개선을 약속하고 미국은 국내 저축률 제고와 재정건전성 제고를 다짐함

② (보호무역주의 배격) 중미 쌍방은 글로벌 무역과 투자를 위해 보다 개방적인 환경을 조성하기 위해 보호무역주의를 배격하기로 함

· 미국은 무역구제 조사 과정에서 market oriented industry 지위 인정을 요청한 중국기업에 대해 공정하고 합리적으로 대우함

· 또한 중국의 조건부 시장경제 지위<sup>3)</sup>를 인정하기로 하고 연내에 對中 금수(禁輸) 품목의 범위를 축소하고 허가 절차를 간소화하기로 함

· 중국은 외자 기업에 대해 국민대우를 부여하고 정부구매에 외국기업들도 참여할 수 있도록 정책을 개정할 예정임

③ (금융분야 협력 강화) 양국은 금융기관이 실물경제에 대해 긍정적인 기능을 발휘할 수 있도록 금융 분야에서의 교류와 협력을 강화 함

2) 중미 양국은 2005년부터 전략대화(전략 위주)를 2006년부터는 전략경제대화(경제 위주)를 개최해왔으며, 2009년 오바마 집권 이후 종전의 대화 형태를 하나로 통합하여 전략과 경제 분야를 망라한 전면적인 대화체제로 전환

3) 시장경제지위(Market Economy Status)는 일국의 경제에 대한 정부의 관여도를 판단 근거로 하며, 시장경제지위의 획득 여부는 반덤핑관세의 부과 기준에도 영향을 줄 수 있으므로 중국으로서는 시장경제 지위 획득이 절실한 상황임.

- 중국은 적격외국기관투자자(QFII : Qualified Foreign Institutional Investor)<sup>4)</sup>의 주가지수선물 투자를 허용함
  - 미국은 금융산업에 대한 중국계 금융기관(은행, 증권, 펀드관리회사 등)의 투자를 허용, 기타 국가의 금융기관과 동일한 감독기준을 적용함
  - ④ (국제금융시스템 개혁 협력) 중미 쌍방은 국제금융시스템 개혁 과정에서 협력을 강화할 것을 합의함
  - 미국은 국제금융시스템 개혁 과정에서 중국을 포함한 발전도상 국가들의 발언권 확대와 역할 증대에 대한 긍정적인 입장을 확인시킴
  - ⑤ (분야별 대화체제 도입) 중국과 미국은 경제 대화의 접촉면을 확대하기 위해 정부 부서 간, 협회 조직 간 대화 체제를 폭넓게 운영함
  - 중국 사회보장부와 미국 노동부는 중국의 최저임금 수준, 사회보험, 취업통계 등에 대해 대화 체제를 유지하기로 함
  - 또한 양국은 자금세탁, 반테러, 위폐(僞幣) 유통 방지 분야에 대한 협력 체제를 구축하고 과학 기술 관련 부서 간 협의체를 구성하기로 함
- 전략적 측면 : 중국과 미국은 에너지와 환경 이슈를 전략 분야 핵심 의제로 선정하고 합의사항을 문서화함
- ① (에너지자원 공동 개발) 중국 국가에너지국과 미국 국무부는 셰일가스(shale gas) 자원개발 분야에서 협력을 강화하기로 함
  - ② (핵안전 협력) 중국 국가핵(核)안전국과 미국 핵규제위원회(Nuclear Regulatory Commission)는 Westinghouse AP1000<sup>5)</sup> 핵안전 관련 MOU 체결함
  - ③ (녹색발전 공동 추진) 중국 국가발전개혁위원회와 미국 국무부는 녹색발전 관련 MOU를 체결하고 공동 사무국을 설립하기로 합의함
  - ④ (통상, 통행, 통관 편의 제공) 중국 해관총서(海關總署 : 세관)와 미국 국토안전부는 공급망 안전과 통관, 통행의 편의를 위한 MOU를 체결함

4) 중국은 외국 자본의 국내 자본시장 투자를 허용하기 위해 2006년부터 적격외국기관투자자 자격제도를 도입함.

5) AP1000은 미국 전력회사인 Westinghouse가 고안한 3세대 핵발전 설비 표준으로, 2007년 중국이 최초로 도입하여 4기의 반응로(reactor)를 건설 중에 있으며, 미국 핵규제위원회의 최종 안전심사 통과를 목전에 두고 있음.

- (평가) 제2차 중미 전략과 경제대화를 통해 양국은 대립 국면을 넘어 협력 기반을 마련한 것으로 평가되며, 세계 경제에 미치는 영향 역시 긍정적인 것으로 판단됨
  - 양국 간 대립 국면 진정 : 미국이 위안화 절상, 인권 및 지역 안보 문제에 대한 거론을 자제함에 따라 양국 간 대립이 어느 정도 진정된 것으로 보임
    - 당분간 위안화 환율에 대한 중미 양국 간 소모적인 논쟁은 수그러들 것으로 보이며, 통상마찰의 가능성도 줄어들 것으로 보임
  - 양국 간 협력 기반 마련 : 금번 대화를 통해 중국과 미국은 win-win의 공동 번영의 길로 나아 갈 수 있는 협력 기반을 마련함
    - 중국의 소비 비중 확대, 미국의 저축률 제고와 재정 건전성 확보는 글로벌 불균형을 해소할 수 있는 근본적인 대안이 될 것임
  - 중국 시장개방 가속화 : 금번 대화를 계기로 중국의 소비시장과 자본시장 개방이 가속화될 것으로 예상됨
    - 중국이 외자기업에 국민대우를 부여하고 정부구매 참여를 허용함과 동시에 QFII의 투자 범위를 확대한 것은 큰 진전으로 볼 수 있음
    - 또한 미국이 중국의 시장경제 지위를 인정함으로써 인해 중국의 시장개방은 더욱 가속화될 것임
  
- (시사점) 중미전략과 경제대화에 따른 중국 경제 상황 변화에 대비해 정부와 국내 기업들은 대응 전략을 마련해야 함
  - 중국의 내수 비중 확대와 정부구매시장 개방에 따른 소비시장 확대에 대비해 국내기업들은 현지에서의 영업력 강화와 마케팅 투자 증대가 요구됨
  - 중국의 금융시장 추가 개방에 대비해 국내 금융기관들은 중국 시장을 선점하기 위해 대 중국 투자를 확대해야 함
  - 국제금융시스템 개혁 과정에서 발언권과 영향력 증대를 위해 정부는 중국과의 대화 채널 구축을 통해 긴밀한 공조관계를 유지해야 함

□ ‘역기능 모멘텀’ 극복하기<sup>6)</sup>

- ‘역기능 모멘텀’이란 진로를 수정할 필요가 있다는 신호가 나타났음에도 불구하고 작업을 추진하는 바람에 나타나는 재앙, 부작용 등을 의미함
  - 사람들은 자신이 하고 있는 행동에 몰두하다 보면 커다란 문제로 발전할 가능성이 있는 작은 문제를 알아차리지 못하는 경향이 있음
- ‘역기능 모멘텀’을 극복하기 위해서는 의도적으로 방해요인을 만드는 것이 도움이 됨
  - 아래 제언을 바탕으로 작업 과정에서 중간 중간 점검하는 시간을 갖고 진로 수정을 고려하는 습관이 필요함

< ‘역기능 모멘텀’ 극복하기 >

제 언	내 용
진정한 비판 의식을 가져라	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 의도적으로 겸손한 태도를 습관화하고 전문가에 대한 과도한 의존을 탈피하는 것이 필요함                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 의도적인 겸손을 습관화: 그 어떤 누구도 미래의 역동적인 모습을 장담할 수 없으므로 자신이 알고 있는 정보를 맹신하는 것은 금물임</li> <li>- 전문가에 대한 과도한 의존 탈피: 전문가의 의견이라도 한번 더 확인해보고 반박하기 위한 노력을 기울여야 함</li> </ul> </li> </ul>
적극적으로 의사소통을 하라	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 문제가 있다면 큰소리로 의문을 제기하고 의사소통을 방해하는 장벽을 제거해야 함                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 큰소리로 의문 제기: ‘역기능 모멘텀’을 초래할 수 있는 작은 문제점을 발견하기 위해서는 구성원 개개인이 의문점을 큰소리로 전달하여 공론을 활성화하는 것이 바람직함</li> <li>- 의사소통의 방해물 제거: 다른 사람과의 접촉을 차단하여 의사결정 과정을 단순화시키려는 유혹이야말로 ‘역기능 모멘텀’을 초래하는 가장 큰 원인이 될 수 있음</li> </ul> </li> </ul>
다양한 정보를 수집하고, 관점을 확보하라	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 적극적으로 정보를 수집하고 다양한 관점을 확보하기 위한 노력이 요구됨                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 적극적인 정보 탐색: 혹 자신이 알지 못하는 정보는 없는지 더 잘 파악하기 위한 노력이 요구됨</li> <li>- 다양한 관점 확보: 역기능 모멘텀을 극복하기 위한 총체적인 통찰력을 갖기 위해서는 구성원들의 다양한 정보와 관점을 유기적으로 종합하는 작업이 요구됨</li> </ul> </li> </ul>

6) “재앙을 부르는 ‘역기능 모멘텀’ 막으려면...”(동아BusinessReview, 2010.5) 참조

## □ 쉬면서 가자

우리는 경쟁의 시대에 살고 있습니다. 다른 사람보다 열심히 하지 않으면 뒤처진다는 생각에 끝없이 일하고 있습니다. 하지만 빠른 속도로 앞으로 나아가는 것만이 능사가 아닙니다. 중간 중간에 휴식의 시간을 가져 재충전의 시간을 가져야 합니다. 휴식 없는 경쟁이나 전진은 단지 힘들다는 수준을 넘어서 갑작스러운 중단이라는 커다란 위기로 다가올 수 있습니다.

줄리 머건스턴가 쓴 <능력있는 사람의 시간관리>에는 다음과 같은 내용이 있습니다. “앤드류는 하루 12시간씩 일하지만 저녁식사는 가족이나 친구들과 함께 한다. 자신의 일을 좋아한다는 자체가 엄청난 에너지의 원천이 되지만, 휴식을 취하는 시간과 친한 사람들과의 만남도 소중히 여긴다. 주말에는 한가하게 시간을 보내고 정기적으로 여행을 즐긴다.” 우리의 몸이 휴식이 필요하듯이 마음도 휴식이 필요합니다. 마음이 고장 나면 몸의 고장과는 달리 적당한 약도 찾기 어렵습니다. 항상 육체적인 건강과 함께 마음의 건강을 살피는 습관이 필요합니다. 에릭 블루멘달의 <1% 더 행복해지는 마음사용법>은 다음과 같이 말합니다.

『수고했어, 이젠 조금 쉬어  
당신의 마음을 잘 돌봐주세요.  
마음은 당신의 몸 못지않게 여리고  
도움을 필요로 하면, 당신의 보살핌을  
지금 이 순간에도 기다리고 있습니다.  
마음에게 위로를 건네세요  
수고했어, 그리고 이제 조금 쉬어.』

또한 우리 모두의 마음은 예민하고 섬세해서 격려가 필요합니다. 힘들고 지쳐있을 때의 격려 한마디는 우리를 다시 굳세고 튼튼하게 일으켜 세울 것입니다. 서로 격려하며 함께 가는 것이 필요한 때입니다.

“인간의 모든 불행은 단 한 가지,  
고요한 방에 들어앉아 휴식할 줄 모른다는 데서 비롯된다.”

- 파스칼 (1623~1662) : 프랑스의 수학자, 철학자