

HRI 체어퍼슨노트

CHAIRPERSON NOTE

2011.09.19 (통권366호)



경제이슈

프랑스 주요 은행, 신용등급 강등

원/달러 환율 급등세

경영노트

예측이 리스크가 되는 시대

사회 트렌드

니트(NEAT) 다이어트

美 인구의 15%가 빈민

저널 브리프

지속가능경영의 과제

洗心錄

일본 세 영웅의 리더십

□ 프랑스 주요 은행, 신용등급 강등

- 국제적 신용평가사인 무디스는 14일 프랑스 주요 은행에 대한 신용등급을 하향 조정
 - 강등 현황 : 무디스는 14일 프랑스 대표은행인 소시에떼 제네랄의 신용등급을 Aa2에서 Aa3로, 또 다른 대형은행인 크레딧 아그리콜의 신용등급을 Aa1에서 Aa2로 각각 한 단계씩 하향.
 - 신용등급 강등 배경 : 무디스는 최근 그리스 디폴트 우려가 급증함에 따라 그리스 채권을 대량 보유한 해당은행¹⁾의 신용위험을 고려하여 신용등급을 하향조정
 - 주변국으로 신용위기 전이 우려 : 프랑스 은행을 중심으로 신용경색 우려가 급증함에 따라 프랑스 은행의 주채무국인 이탈리아, 스페인의 신용등급 연쇄 강등 가능성이 제기
- 그리스 디폴트 우려가 프랑스 은행위기로 전이됨에 따라, 유럽 재정위기가 유럽 신용경색과 맞물리며 유럽 금융위기에 대한 우려 증대

□ 원/달러 환율 급등세

- 최근 원/달러 환율은 유럽의 경제 위기 지속과 외국인 자금의 이탈 등 대외 불안 요인으로 급등
 - 원/달러 환율 급등세 : 원/달러 환율은 추석 연휴 이후 급등하여 9월 15일 기준 1,116.4원으로 올해 3월 이후 최고치를 기록
 - 유럽 경제 위기 지속 : 그리스의 디폴트 우려로 인한 글로벌 증시 급락, 프랑스 은행의 신용 등급 하향 조정 등 유럽 경제 위기 지속
 - 외국인 자금 이탈 확대 : 외국인들은 9월 15일 기준 채권시장과 주식시장서 각각 2,170억원, 1,963억원 순매도하며 원/달러 환율 상승의 직접적인 요인으로 작용
- 원/달러 환율 급등의 영향으로 8월 수입물가가 전년동기대비 10.0% 상승, 수입물가는 시차를 두고 소비자물가 상승압력으로 작용할 전망

1) 2011년 7월 유럽 중앙은행 감독청의 재무건전성 보고서에 의하면 소시에떼 제네랄과 크레딧 아그리콜이 보유한 그리스채권은 각각 66억, 271억 유로로 추산

□ 예측이 리스크가 되는 시대²⁾

- 정보 기술의 발전으로 경영 요소 간의 연결성 및 상호 의존성이 높아지고 복잡성이 증대됨에 따라 의사결정을 위한 예측이 더욱 어려워짐
 - 각 경영 요소간의 의존성이 높아지면서 개별 요소의 작은 변화가 다른 요소들과 상호 작용을 일으키며 예상치 못한 결과가 발생하게 됨
 - 하지만 과거에 발생했던 결과들을 바탕으로 수립된 현재의 분석 및 예측 도구들은 오늘날의 비경험적 결과를 인식하지 못하는 한계가 있음
- 닌텐도는 시장 조사 결과를 바탕으로 개발한 게임기 Wii를 통해 성공하는 듯 했으나 결국 이 때문에 한계에 봉착하게 되었음
 - 게임기 시장의 수요 예측에 따라 모션 감지 기능을 넣는 대신 다른 성능은 낮춘 Wii의 출시 초기에는 일시적인 성공을 거두었음
 - 하지만 게임 제작사들이 PS3나 Xbox용 게임은 생산하면서 단순한 기능을 가진 Wii용 게임은 생산하지 않을 것이란 점은 예상할 수 없었음
- 복잡성으로부터의 리스크를 줄이기 위해서는 예측 요소를 제거하거나 작은 변화 및 예측 범위에서 벗어나는 결과에도 주시하는 자세가 필요

< 복잡성 증대에 대한 대응 방안 >

	내 용
예측 요소의 제거	<ul style="list-style-type: none"> • 가능하다면 가격, 수요 등의 예측에 따른 결정을 제거하거나 최소화 • 보잉사는 B-777기의 개발 과정부터 수요자인 8개의 항공사를 참여시켜 기능, 가격, 수요에 대한 예측의 필요성을 제거함
나비효과에 주의	<ul style="list-style-type: none"> • 평균치 외의 작은 요소로부터 큰 영향이 발생할 수 있음에 유의 • 코카콜라는 수요 예측을 바탕으로 New Coke를 출시했으나 평균적인 인구 분포 밖의 수요자에서 발생한 거부 반응이 확산되며 실패
대응 시나리오의 수립	<ul style="list-style-type: none"> • 일어날 것 같지 않을 사건과 이에 대한 대응 방안의 스토리를 상상 • 불확실성의 증대로 예측의 효용이 떨어진 지금도 질문과 상상을 통한 시나리오 수립은 많은 기업과 전문가들로부터 저평가되어 있음
다양한 시각을 통한 시나리오 보완	<ul style="list-style-type: none"> • 스토리텔링식 시나리오의 단점을 보완하기 위한 다각적 접근이 필요 • 특정 사건에 대한 다양한 요소 및 입장에서의 대응 의견을 지속적으로 수집, 비교하여 시나리오를 데이터화하고 진화시켜나가야 함

2) 본 자료는 ‘Learning to live with complexity (Harvard Business Review, 2011. 9)’를 요약 정리함

□ 니트(NEAT) 다이어트³⁾

- 요즘 미국, 일본 등에서 생활습관 변화를 통해 살을 빼는 ‘니트(NEAT) 다이어트’가 인기라고 함
 - ‘비운동성 활동열 생성(Non-exercise activity thermogenesis)’을 뜻하는데, 지하철에서 서서 가기, 할인점에서 카트 대신 바구니 이용하기, 움직이면서 통화하기, 리모콘 쓰지 않기, 계단 이용하기, 서서 대화하기 등임
- 니트 연구를 주도하는 미국 메이요 클리닉의 제임스 레바인 박사는 생활 습관 변화만으로도 몸속 열량 소비를 20%까지 늘릴 수 있다고 주장
 - 니트 다이어트는 특별한 비법이라기보다는 적게 먹고 많이 움직이라는 다이어트의 평범한 진리라고 할 수 있음

□ 美 인구의 15%가 빈민⁴⁾

- 경기 침체로 미국의 중산층이 무너지면서 최저생계비 이하로 생활하는 빈민층이 급증한 것으로 나타남
 - 美 인구통계국 연례보고서에 따르면 미 전체인구 3억 680만 명 중 15.1%에 달하는 4,620만 명이 빈곤층으로 집계
 - 1년 사이에 260만 명 늘어난 수치이며, 이중 어린이는 1,640만 명임
 - 빈곤층의 절대 규모로는 통계를 작성하기 시작한지 52년 만에 최대치이고, 비율로는 1992년(15.1%) 이후 최고 수준임
- 실업률이 9%대의 고공행진을 거듭하면서 중산층이 붕괴된 탓
 - 중산층의 가계소득 중간치도 4만 9,445달러를 기록 1997년 수준으로 내려 았음
 - 로렌스 켈츠 하버드대 교수는 “그야말로 잃어버린 10년”이라고 말함
 - 미국의 빈곤층 기준은 상당히 높음. 재산은 고려하지 않고 연간 소득만을 기준으로 삼아 4인 가구는 2만 2,314달러, 1인 가구는 1만 1,139달러 이하인 경우를 가리킴

3) “니트(NEAT) 다이어트”, 한국경제신문, 2011.9.15.

4) “미 중산층 와르르... 인구 15%가 빈민”, 한국일보, 2011.9.15.

□ 지속가능경영의 과제⁵⁾

- 기업들은 지속가능경영에 있어 ‘완벽한’ 실행과 평가에 집착하기보다는 지속가능경영의 한계를 인정하고 융통성을 발휘할 필요가 있음
 - 많은 제조·유통 기업들이 자원고갈과 기후변화를 최소화하려는 노력의 일환으로 지속가능경영에 나서지만 곧 수많은 난관에 부딪힘
- ① **친환경 제품의 태생적 한계** : 환경에 전혀 영향을 미치지 않는 소비란 불가능함
 - 결국 친환경 제품이라 함은 다른 제품에 비해 환경에 미치는 부정적인 영향이 적다는 것을 의미할 뿐이라는 점을 염두에 두어야 함
- ② **방대한 데이터 수집** : 지속가능경영의 실천/평가를 위해서는 수천가지 제품에 대해 원료확보부터 폐기에 이르는 전과정의 환경적 영향은 물론 근로환경 등 사회적 요소를 포함한 수많은 데이터를 수집해야 함
 - 특히나 하나의 제품에 세계 각지에서 생산된 원료가 투입되는 현대사회의 복잡한 공급 경로는 데이터 수집의 어려움을 가중시킴
- ③ **우선 순위 선정** : 지속가능성을 나타내는 다양한 요소들의 중요도를 분석하여 우선적으로 고려되어야 할 요소들을 선정하기란 매우 까다로운 작업임
 - 예를 들어 제조 과정에서 발생하는 토양 침식과 탄소 배출 중에 어떤 것이 더 우선시되어야 하는지 현재로서는 정확히 알 수 없음
- ④ **친환경 제품의 실효성** : 많은 투자와 복잡한 연구를 통해 친환경 제품을 내놓더라도 실제로 환경에 미치는 영향을 획기적으로 낮췄다고 보기 어려움
 - 예를 들어 미국의 식료품 회사인 ‘스토니필드 팜’은 자사의 그 어떤 제품보다도 소의 트림이 가장 큰 온실가스 배출의 주범이라는 결론을 얻고 소의 가스 배출을 줄이는 사료를 개발함
- ⑤ **업계의 참여 거부** : 지속가능경영은 업계 내 다수의 기업이 함께 노력할 때 보다 높은 성과를 올릴 수 있음
 - 하지만 많은 기업들이 지속가능경영에 필요한 대규모 투자나 예상치 못한 부작용 등을 우려하여 지속가능경영에 나서기를 꺼려하고 있어 이를 극복하는 것이 관건임

5) 「친환경 제품 등급제, 무엇이 문제인가?」 (Fortune Korea, 2011.9) 참조

□ 일본 세 영웅의 리더십

두견새가 울지 않으면, 그 새를 오다 노부나가는 죽여 없애고, 도요토미 히데요시는 울게 만들고, 도쿠가와 이에야스는 울 때까지 기다린다는 유명한 말이 있다. 일본을 대표하는 세 영웅의 인물평이다. 야마오카 소하치(山岡莊八)의 소설, 『도쿠가와 이에야스』를 토대로 세 영웅의 리더십을 비교해 본다.

합리적인 리얼리스트, 오다 노부나가(織田信長, 1534~1582)

이 얘기만을 보면 오다 노부나가는 그저 성격이 급한 인물쯤으로 치부하기 쉬운데 사실은 그렇지 않다. 두견새를 죽인다는 것은 노부나가의 성격이 포악하고 급하다는 것이 아니라 기발하고 대담하다는 의미다. 그는 상식을 초월하고 남의 의표를 찌르는 천재성과 대담성을 가진 인물이었다. 전 생애를 걸쳐 약 100회쯤 전투를 치렀는데 단 한 번도 같은 전법을 사용하지 않았다고 한다.

또한 늘 합리적인 리얼리스트였다. 상대를 알고 나를 알면 백전백승이라는 생각을 가지고 있었기에 정보 수집력이 강했다. 그 훌륭한 예가 오다 노부나가의 막강한 총포대다. 15세기 전후로 일본에 총포가 전래되었는데 전국시대에 노부나가만큼 총포의 위력을 재빨리 알아차리고 이를 효율적으로 전쟁에 활용한 인물은 없었다.

그는 상상을 초월하는 결단력과 추진력을 지닌 인물이었다. 자신의 사위이자 이에야스의 장남인 노부야스에게 자결을 요구하는 행위 등 천하를 통일하여 절대국가를 수립하는 데 방해가 된다고 판단될 때는 냉정하고도 무자비한 결단을 내리고 이를 곧장 실행에 옮겼다. **혼노사(本能寺)에서 반란군을 맞아 싸우다 자결한 노부나가를 애석해하고 그를 국민적 영웅으로 지금도 좋아하는 이유는 그의 천재성과 합리적 현실주의, 과감한 결단력과 추진력이 근대적 절대국가를 세우는 교두보 역할을 했다고 믿기 때문이다.** 그래서 일본 지식인들은 그를 프랑스의 나폴레옹이나 로마의 시저와 비견하기도 한다.

겸손과 정직, 도요토미 히데요시(豊臣秀吉, 1536~1598)

오다 노부나가에 이어 일본 천하를 재패한 도요토미 히데요시는 원래 장돌뱅이 평민 출신이다. 그는 바늘 장수였고 생김새 때문에 원숭이란 별명이 따라다녔다. **그렇지만 그는 겸손함과 정직함 때문에 전국시대의 무시무시한 살풍경 속에서도 그의 인품이 돋보였다. 음모가 가득한 난세에도 히데요시는 전혀 악의를 느끼게 하지 않는 인물로 부각되었다.**

노부나가도 죽을 때까지 그를 믿었고 귀족들은 장돌뱅이 출신인 그를 가까이했다. 고도의 속임수가 아닌가 하는 의심이 나기도 했지만 겸손과 정직을 갖춘 인물에게 반하고야 만 것이다. 자신의 주군인 오다 노부나가와 가신들에게 완전한 신뢰를 얻은 히데요시는 그의 탁월한 재능과 주도면밀함으로 주어진 일을 빈틈없이 처리하여 실적을 쌓았고 1582년 키오스 회의를 통해 바야흐로 꿈에 그리던 정권을 잡게 된다.

균형의 리더십과 불굴의 인내, 도쿠가와 이에야스(徳川家康, 1542~1616)

도쿠가와 이에야스는 근면, 성실, 검소함 등을 두루 갖춘 지도자였지만, 가장 높이 살 점은 그의 불굴의 인내심이었다. 이에야스는 여섯 살에 당시 최대 세력이었던 이마가와 가문의 인질로 잡혀가 고난을 겪은 일을 시작으로, 장성해서는 최대의 세력으로 군림했던 오다 노부나가의 강요로 맏아들을 죽이지 않을 수 없었으며, 도요토미 히데요시에게는 양자라는 이름으로 아들을 인질로 보내고 여러 번 결혼 경험이 있는 히데요시의 여동생을 정실로 맞이하는 굴욕을 당하기도 했다.

놀라운 인내심, 사려 깊음, 겸손함, 검소하고 소박함, 오다 노부나가 같은 두둑한 배짱, 부하를 가까이도 멀리도 하지 않는 균형의 리더십, 그리고 만백성의 평온한 삶을 늘 생각하는 평화의 철학 등. 이러한 이에야스의 리더십에 의해 분열된 일본은 통일되고 근대국가 일본은 탄생된다.

그는 수도를 에도로 옮겨 265년 동안 만개한 에도문화를 열었고, 해외 무역을 강화하며 스스로 뛰어난 ‘국가적 세일즈맨’으로 맹활약하여 일본 발전의 기틀을 마련한다. 이런 점에서 일본인들은 이에야스에게서 진정한 근대적 지도자의 모습을 발견하고 그를 추앙하게 된 것이다.

특히 그의 조직관리술은 아직까지 경영 전략의 지침으로 널리 회자되고 있다. 가령 “훌륭한 부하를 데리고 있으려면 자신의 몫을 줄여서라도 부하에게 배고프다는 생각을 갖게 해서는 안된다”, “부하는 인연으로 묶어서도 안되고 비위를 맞춰줘서도 안되고, 너무 멀리해서도 가까이해서도 안된다..... 위압적이어도 안되고, 방심하게 해서도 안되는 것이다. 부하는 두려워하게 만들어야 하는 것이다” 등이 그 예이다.

경영을 외부와의 경쟁으로 보는 것은 위험천만한 발상이다.
기업의 경쟁은 타인과의 싸움이 아니라 자신과의 싸움이다.

<워렌 베니스 (Warren Bennis, 1925~) 서든캘리포니아대 교수 >