

HRI 체어퍼슨노트

CHAIRPERSON NOTE

2012.01.30 (통권384호)



경제이슈

일본 경상수지 흑자 감소

2011년 4/4분기 성장세 둔화

경영노트

신년사를 통해 본 재계의 화두

사회 트렌드

게릴라 소비자 파워 세진다

저널 브리프

코닥과 후지의 엇갈린 희비

洗心錄

임세(任勢), 흐름을 활용하라

□ 일본 경상수지 흑자 감소

- 2011년 11월 일본의 경상수지 흑자는 3월 이후 9개월 연속 감소를 나타냄
 - 경상수지 추이 : 일본의 경상수지는 2010년 11월 9,554억 엔을 기록하였고, 2011년 11월 전년동월대비 85.5% 감소한 1,385억 엔을 기록
 - 상품수지 적자 : 일본의 상품수출이 전년동기대비 3.1% 감소한 반면 상품수입이 14.0% 증가하여, 2011년 연간 상품수지가 1985년 이래 최초의 적자를 기록할 전망
 - 서비스수지 적자 : 2011년 11월 전년동월대비 서비스수지 적자폭이 74.9% 증가하여 1,151억 엔의 적자를 기록
- 태국 홍수의 파급영향과 글로벌 경기 둔화 등으로 상품수출 감소세가 지속되고, 에너지가격 상승 등으로 교역조건이 악화되는 등 일본의 경상수지 흑자 감소가 지속될 전망

□ 2011년 4/4분기 성장세 둔화

- 한국은행이 발표한 4/4분기 국내총생산(GDP) 증가율은 전기대비 0.4%, 전년동기대비 3.4% 증가에 그쳐 성장세가 크게 둔화
 - 소비 : 민간소비는 내구재, 준내구재 등 재화소비의 부진으로 2009년 1/4분기 이후 첫 감소세를 나타내며 전기대비 -0.4% 감소
 - 투자 : 설비투자는 기계류, 운송장비 등 투자가 줄어 전기대비 -5.2% 감소, 건설투자는 비주거용 건물건설 등을 중심으로 -0.3% 감소
 - 대외거래 : 수출은 2009년 4/4분기 이후 처음으로 마이너스 성장을 기록하며 전기대비 -1.5% 감소, 수입은 금속제품 및 일반기계 등의 수입이 줄어 전기대비 -3.1% 감소
- 국내 경제는 대내외 경기 불확실성으로 내수부문과 수출부문의 동반 부진 현상이 지속되며 당분간 경기의 둔화 흐름이 이어질 전망

□ 신년사를 통해 본 재계의 화두¹⁾

- 국내 주요 대기업들은 2012년을 맞아 대내외 경영 환경의 변화와 이에 대한 위기의식이 담긴 신년사를 발표
 - 대외적으로는 유럽발 경제위기와 경기 침체의 장기화, 증동의 민주화 및 정세 불안, 신자유주의에 대한 저항 등으로 불확실성이 더욱 증대
 - 대내적으로는 북한의 정권교체, 4월 총선과 12월 대선, 청년 실업 및 가계 부채, 양극화의 문제 등에 노출된 상황
- 신년사를 통해 볼 수 있는 2012년 재계의 주요 화두는 ‘성장과 내실’, ‘기업경쟁력과 사회공헌’으로 오늘날의 사회·경제적 상황을 반영
 - 상당수 기업들은 현재의 위기 상황을 오히려 성장을 위한 기반 구축의 기회로 삼아 공격적인 투자를 진행하겠다는 의지를 표명
 - 특히 2012년에는 성장과 내실의 동시 추구, 성과 극대화와 사회공헌이라는 정반대의 가치를 동시에 강조하는 패러독스 경영이 이슈로 부상

< 주요 기업의 2012년 신년사 >

	핵심화두	현황 및 환경	주요 전략 방향
삼 성	경쟁력 강화	<ul style="list-style-type: none"> · 신사업 생존주기 단축 ·異업종/기업군간 경쟁 확대 	<ul style="list-style-type: none"> · 신사업/신제품/신기술 개발에 역량집중
현대차	품질경영 강화	<ul style="list-style-type: none"> · 자동차산업 성장세 둔화 · 업체간 경쟁 치열 	<ul style="list-style-type: none"> · 하이브리드 친환경 차량 개발 · 전자제어 분야 원천기술 확보
L G	차별적 고객가치	<ul style="list-style-type: none"> · IT산업의 급속한 변화 · 자사 제품의 경쟁력 약화 	<ul style="list-style-type: none"> · 고객가치와 실질적 성과 창출 · 용기 있는 미래 준비
C J	지속성장	<ul style="list-style-type: none"> · 미디어 시장의 경쟁 가속화 · 이동통신사업의 생존 여부 	<ul style="list-style-type: none"> · 핵심사업군 1위 달성 · 신성장 동력 확보 · 글로벌 진출 가속화

1) 이 글은 『동아비즈니스리뷰』(2012.1.15)의 ‘2012년 재계 신년사 분석’을 요약 정리함

□ 게릴라 소비자 파워 세진다²⁾

- 올해 우리나라 소비자들의 대표적인 키워드는 ‘게릴라’인 것으로 분석
 - 불확실성 속에서 사는 소비자들이 자신의 이익을 위해 이합집산을 거듭하는 모습을 게릴라에 비유한 것
- 제일기획은 라이프스타일 조사 결과, 글로벌 경제위기 이후 거시적 불확실성이 개인적 차원의 불확실성 심화로 이어졌다고 주장
 - ‘성실하게 저축해도 원하는 삶을 보장받을 수 없다’고 생각하는 소비자의 비율이 2009년 이후 계속 증가
 - ‘예상되는 결과를 꼼꼼히 따져보고 행동한다’는 소비자는 47.5%로 2009년 2.8%포인트 감소했음
 - 삶이 불확실해지는가는 의견에 대해 그렇다는 비율이 2009년 48.7%, 2010년 52.9%, 2011년 55.7%로 지속적으로 증가
- 개인의 이기적 성향도 강화됨
 - ‘가족을 위해 나를 희생할 의향이 있다’는 질문에 그렇다는 응답이 2009년 54.1%에서 2011년 48.9%로 감소
 - 가족에게 의지하려 하면서도 가족보다 자신의 이익이 먼저인 ‘얌체족’이 늘고 있다는 것임
 - 사회적 이슈에 대한 반응도 달라졌는데, 내 이익에 당장 영향을 미치는 사안에 대해서는 적극적으로 반응하지만 환경, 소외계층, 빈부격차 등 내 이익과 직접적 관련이 없는 사회문제에 대해선 무관심해짐
- 동시에 소비자들은 “내가 겪는 문제를 혼자 힘으로 해결할 수 없다”는 한계도 느끼고 있는 것으로 드러남
 - SNS 등을 활용해 자신과 문제인식을 같이하고 이익을 공유하는 사람을 모아 문제를 풀어가려 하고 있음
 - 불안하면 사람들이 모이게 마련이며, 개인의 불안감이 증가하면서 새로운 형태의 다양한 연대가 나타날 것이라는 게 전문가들의 의견임

2) “게릴라 소비자 파워 세진다”(매일경제, 2012.1.30)

□ 코닥과 후지의 엇갈린 희비³⁾

■ 필름시장을 지배하던 코닥이 최근 파산보호를 신청하면서 한때 필름시장의 라이벌이었던 후지의 생존비결이 조명을 받고 있음

- 코닥은 당시 잘 나가고 있는 필름 사업을 포기할 수 없다는 생각에 갇혀 천 개가 넘는 필름기술을 보유하고도 변화를 주저함
- 이에 반해 후지는 적극적인 구조조정과 사업다각화를 통해 미래에 대비한 자구책을 만들어 감

■ 미래를 대비한 후지와 현재에 안주한 코닥 간의 세 가지 차이

① 빠르고 정확한 결단력

- 야후나 노키아, 모토로라와 같이 코닥은 현재의 시장지배력에 만족하고 변화에 발 빠르게 대응하지 못하여 몰락의 길을 걷게 됨
- 세계 최초로 디지털 카메라 기술을 개발한 코닥은 이를 기회가 아닌 필름시장에 대한 위협으로 인식하고 이 기술을 상업화하는 데 주저함
- 그러나 후지는 필름의 핵심기술을 제약, 화장품, 헬스케어 등에 빠르게 접목시키고 구조조정을 단행하여 디지털 시대에 성공적으로 안착함

② 올바른 선택과 집중 그리고 실행

- 코닥과 후지 모두 디지털 시대의 도래를 예측했으나 두 기업은 미래를 대비한 사업 전략 및 자원 집중 전략에 있어 차이를 보임
- 코닥은 미래 예측에도 불구하고 오직 필름 부문에 대한 투자에만 집중하였으며, 투자 실패 여부를 판단하기까지 무려 6년의 시간이 걸림
- 반면 필름업의 쇠퇴를 예측한 후지는 사업 다각화 전략에 주력하여 의약품·의료기기회사를 인수하는 등 활발한 투자를 벌이고 있음

③ 변화와 혁신을 주도하는 리더십

- 두 기업의 격차를 벌린 데 결정적인 역할을 한 것은 전략을 총괄하는 리더의 능력 여부였음
- 2005년 코닥에 부임한 안토니오 페레즈 CEO는 혁신적 변신을 꾀하는 대신 프린터 시장 진출, 특허소송 제기 등에 역량을 허비함
- 이에 비해 후지의 고모리 CEO는 필름시장이 정점에 이르렀던 2000년부터 보유기술자원을 바탕으로 꾸준히 신사업 영역을 개척함

■ 코닥과 후지의 사례에 비춰볼 때 사업에 실패하는 이유는 기술을 보유하지 못해서가 아니라 조직과 리더십의 문제라는 것을 알 수 있음

3) '후지는 코닥과 달랐다'(머니투데이, 2012.1.24), '코닥의 비극'(한겨레, 2012.1.8) 참조

□ 임세(任勢), 흐름을 활용하라

연말 연초에는 서점가에 새해의 트렌드를 보여주는 책과 보고서들이 홍수를 이룬다. 10년 후 미래, 10년 후 세상, 2020 트렌드 등 다가올 미래에 대한 독자들의 궁금증을 조금이라도 해소해 주려는 취지에서 기획된 책들이 신간 코너를 장식하고 있다. 미래의 트렌드를 미리 아는 것은 지진 이후의 쓰나미를 미리 알고 대피하면 살 수 있는 것처럼 사느냐 죽느냐를 좌우하기도 한다. 또한, 세상의 큰 변화를 남보다 먼저 파악하고 활용하는 것은 기업의 변신과 경영성과를 높이기 위해서도 결정적으로 중요하다.

군사와 전쟁에 있어서도 세(勢)를 활용하는 것이 성패를 좌우함을 일찍이 설파한 사람이 바로 기원전 6세기경 『손자병법』을 저술한 손무다. 손무는 싸우지 않고 적을 굴복시키는 전승(全勝)이야말로 모든 전략 중 최선이라고 했고, 전승을 위한 6대 원칙을 소개⁴⁾하고 있다. 즉, 상대방을 자신의 의도대로 조종하여 반격 능력을 박탈할 책략이 필요하고(계도), 독특한 전략으로 기존의 원칙을 깨야 하며(출기), 상대의 약점을 공격 목표로 삼아 돌파하고(격허), 주변 환경과 대세의 흐름을 활용하되(임세), 주도권을 확보하고(주동), 승리할 확률이 높은 분야에 자원을 집중 투입하라(집중)고 했다.

손무는 “거센 물결이 빠르게 흘러 무거운 돌도 떠내려가게 하는 것이 곧 세”이므로, “세를 거스르지 말고 활용하라”고 충고했다. 만약 힘이 부족하다면 적의 힘(敵勢)을 빌리고, 지형의 힘(地勢)을 빌리고, 군사들의 사기(氣勢)를 빌려야 하며, 일단 세가 형성되었으면 ‘사나운 기세’로 몰아 부쳐 상대방을 단숨에 제압해야 한다는 말이다.

기업도 군대와 마찬가지로 ‘세’를 얻으려면 자원을 집중해 전략적 고지와 험준한 형세를 먼저 점령해야 하며, 민첩하고 절도 있게 행동해야 한다. 2,500년 전에 쓰여진 책이지만 새로운 패러다임을 구하는 불확실성의 시대를 헤쳐 나아가기 위한 교훈을 얻기에 부족함이 없다.

4) 궁위전 著(류방승 譯), 『손자, 이기는 경영을 말하다』, 와이즈베리, 2011년12월