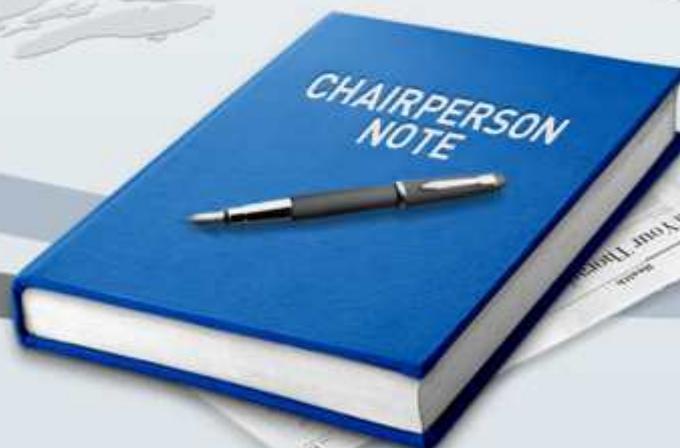


체어퍼슨노트

CHAIRPERSONNOTE

- 경제 이슈
 - 일본 경제 회복세
 - 4월 신규취업자수 30만 명대 회복
- 경영 노트
 - 역혁신(reverse innovation)
- 사회 트렌드
 - 한국, 中·日보다 인종차별 심하다
- 저널 브리프
 - 도요타의 경영시스템 개혁
- 洗心錄
 - 모션블러(motion blur) 효과



본 보고서에 있는 내용을 인용 또는 전재하시기 위해서는 본 연구원의 허락을 얻어야 하며, 보고서 내용에 대한 문의는 <http://www.hri.co.kr>로 주시기 바랍니다.

□ 일본 경제 회복세

- 일본 아베 총리의 강력한 경기부양책에 힘입어 1분기 GDP 성장률이 시장 전망치를 상회하며 소비지출과 수출이 모두 증가세를 나타냄
 - GDP 성장률 추이 : 1분기 GDP 성장률이 연율 기준 3.5%를 기록하였고, 전년동분기대비 0.9%로 최근 1년 동안 가장 높은 상승폭 기록
 - 내수 회복세 : 일본의 경기 부양책에 힘입어 소비자들이 지출을 늘림에 따라 1분기 개인 소비가 0.9% 증가하며 2분기 연속 증가세 유지
 - 수출 호조세 : 엔저효과로 1분기 수입은 1.0% 늘어나는 데 그친 반면, 수출은 3.8%로 크게 증가. 3월 무역수지는 2,199억 엔의 적자를 기록하였지만, 무역수지와 소득수지 등을 합한 경상수지는 1조 2,512억 엔의 흑자 기록
- 일본 정부의 경기 부양책과 엔저 효과 등으로 일본 경제의 회복세는 지속될 전망이다, 정부 부채와 재정 악화 등 불안 요인 존재

□ 4월 신규취업자수 30만 명대 회복

- 통계청의 4월 고용동향에 따르면 신규취업자가 3개월 만에 30만 명대로 회복 하는 등 고용시장이 개선되고 있으나, 청년층 고용은 여전히 부진
 - 고용지표 동향 : 4월중 신규취업자는 전년동월대비 34.5만 명 증가하며 3개월 만에 30만 명대를 회복. 취업자 증가폭 상승에 따라 고용률은 59.8%로 전년동월대비 0.1%p 상승
 - 산업별 : 제조업 취업자(16.5만 명)는 10개월 연속 높은 증가세를 유지하였고 서비스업(18.4만 명)은 보건·복지, 사업시설관리 등을 중심으로 취업자 증가세를 보임
 - 연령별 : 신규취업자는 주된 근로 연령대인 30~50대에서 크게 개선되었으나, 20대 신규취업자는 전년동월대비 9만 명 감소하며 청년층의 구직난이 심각
- 4월 중 고용은 완만한 개선 흐름을 보였으나, 최근 고용시장의 선행지표인 구인구직비율이 4개월 연속 하락하고, 엔화 약세에 따르는 수출 제조업의 업황 부진이 예상되어 향후 고용 시장의 둔화 우려

□ 역혁신(reverse innovation)¹⁾

- **신흥시장의 경제적 위상이 높아지면서 전통적인 혁신 방법에서 벗어난 역혁신에 대한 관심이 증대**
 - 전통적인 혁신 방식은 글로벌 기업들이 자국의 혁신 제품을 신흥시장에 맞게 수정해 싸게 파는 글로벌라이제이션(글로벌화+ 현지화) 방식
 - 한편 역혁신은 신흥 시장에서 혁신 제품을 개발해 선진국을 포함한 전세계에 유통시키는 방식
 - 역혁신은 ① 가난한 나라에서 혁신을 하고 ② 가난한 나라의 혁신을 다른 가난한 나라로 가져가고 ③ 그 혁신을 부자 나라로 가져가는 3단계의 과정을 거침
- **글로벌 기업들은 신흥국 고소득층을 대체할 수요 발굴의 필요성과 신흥국 기업들의 성장으로 인한 경쟁 심화에 따라 역혁신이 불가피**
 - 과거에는 신흥시장의 상위 10% 고객만 공략해도 매년 폭발적인 성장세를 달성할 수 있었으나 시장의 포화로 인해 중저 소득층에게 눈길을 돌리기 시작
 - 또한 신흥시장의 로컬 회사들이 품질이나 가격면에서 글로벌 기업들을 위협할 정도로 성장

역혁신(reverse innovation) 사례

	내 용
GE	<ul style="list-style-type: none"> • 인도와 중국 등 신흥국 초음파기기 시장에 진출한 GE는 미국 고객에게 팔기 위해 혁신한 제품을 그대로 팔다가 현지 고객들에게 외면당함 • 상위 10% 고객이 아닌 나머지 90%를 공략하기로 결정한 GE는 4만 달러에 달하는 높은 가격이 실패의 주요 원인을 파악 • 현지의 혁신팀은 시행착오를 거쳐 1만 5,000달러짜리 이동식 초음파 기기를 출시하였고, 현재 미국을 포함한 선진국에 역수출되고 있음
마힌드라	<ul style="list-style-type: none"> • 인도의 마힌드라라는 농기계 업체는 1994년 미국 시장에 진출하였고, 자사의 빨간색 소형 트랙터가 취미로 농사짓는 사람, 조경사, 건설업자에게 최적이라고 판단 • 다만 몸집이 큰 미국인들이 편안하게 사용할 수 있도록 좌석과 브레이크 페달 크기를 키우는 등 미국 시장에 맞게 약간 수정을 가함 • 마힌드라는 1999년~2006년까지 매년 평균 40%씩 성장하여 판매 수량 기준으로 세계 1위의 트랙터 회사로 발돋움

1) ‘세계 3대 경영 대가 비제이 고빈다자란 교수’(조선비즈, 2013.05.11), ‘How GE is disrupting itself’(Harvard Business Review, 2009.10), ‘이머징 마켓 공략...역혁신에 답 있다’(서울경제, 2013.02.08)의 내용을 요약·정리함.

□ 한국, 中·日보다 인종차별 심하다²⁾

- 한국이 높은 경제·교육 수준에도 인종차별 정도가 심한 것으로 나타났다고 워싱턴포스트(WP)가 보도
 - 80여 개국을 대상으로 조사한 ‘세계가치관조사’(WVS, World Value Survey) 자료를 바탕으로 인종차별 수준을 7단계로 나눠 지도를 그린 결과 한국은 인종차별 수준이 둘째로 높은 단계에 속했음
 - ‘이웃으로 삼고 싶지 않은 사람이 누구인가’라는 질문에 대해 한국은 응답자 중 36.4%가 다른 인종을 이웃으로 둘 수 없다고 응답
 - 일본과 중국은 모두 20% 1만이었음
 - WP는 경제와 교육 수준이 높고 민족적 갈등이 없는 한국에서 인종차별 수준이 높은 것으로 이례적이라고 평가

- 스웨덴 경제학자들이 WVS 자료를 바탕으로 한 최근 연구에서 경제 수준이 높을수록 다른 인종에 대한 관용도 높다는 경향성을 찾아낸 것과 상반되는 결과임
 - 한국은 오랜 단일민족이라는 자부심, 동남아시아권에서 온 이민자의 급증, 일본과의 역사적 갈등 등이 인종차별 수준이 높은 원인으로 나타내고 있음
 - 파키스탄은 경제 수준이 낮고 종교적 충돌이 빈번하지만 6.5%만이 다른 인종을 이웃으로 두기 어렵다고 답해 예외적인 나라로 조사됐음

- 전체 조사국 가운데 방글라데시는 71.7%로 다른 인종에 가장 배타적인 것으로 나타남
 - 그 뒤를 요르단(51.4%)과 인도(43.5%)가 이었음
 - 미국·캐나다·호주·뉴질랜드는 인종차별 응답 비율이 5% 미만으로 나타나 가장 낮은 단계에 속했음
 - 스웨덴은 1.8%로 조사 국가 중 가장 낮았음

2) ‘WP 한국, 中·日보다 인종차별 심하다’(조선일보, 2013.5.18)를 요약 정리함

□ 도요타의 경영시스템 개혁³⁾

- 2009년 대규모 리콜사태 이후 세계 순위 3위까지 추락했던 도요타는 폐쇄적인 경영시스템을 변화시키며 빠르게 부활하고 있음

- 리콜사태 이전과 이후를 비교하면 다음과 같음

① 의사결정권 위임

- (리콜사태 이전) 일본 본사 및 주요 지역 담당 부사장 5명이 협의하여 주요 사안을 결정했으며 이에 따라 주요 지역 본부장들은 현지가 아닌 일본 본사에서 근무해야 했음
- (리콜사태 이후) 각 지역 본부장에게 주요 사안 결정권을 위임하고 일본 본사에 근무하던 지역 본부장들도 현지로 배치

② 현지법인 권한 확대

- (이전) 의사결정 시스템이 본사 중심으로 이루어짐에 따라 해외 법인에는 리콜을 결정할 권한이 주어지지 않았음
- (이후) 현지 법인이 직접 리콜을 결정할 수 있도록 권한을 부여

③ 보고 체계 개선

- (이전) 품질 문제 발생시 ‘현지 딜러→현지 법인 품질 담당자→현지 법인 임원→일본 본사 담당자’의 4단계 보고 시스템을 거쳐야 했음
- (이후) 신속한 대처가 가능하도록 현지 법인 품질담당자와 일본 본사 품질담당 임원 간 핫라인을 구축

④ 설계 규격화

- (이전) 2000년대 초반 이후 생산 차종과 물량 급증, 차량 기능의 고도화, 차량 내 전자장비 증가 등의 요인으로 개발·생산 프로세스가 기하급수적으로 복잡해짐
- (이후) 장난감 블록인 레고처럼 부품을 규격화해 필요에 따라 탈부착하는 폭스바겐의 레고식 생산 시스템을 벤치마킹

⑤ 리스크 조기 대응 시스템 구축

- (이전) 정식 보고라인을 통해 올라온 리포트로 상황을 파악하여 시기적절한 대응이 불가능했음
- (이후) 콜센터, 인터넷 등을 통해 품질 불량과 소비자 불만을 미리 파악하는 조기경보 시스템 ‘EDER(Early Detection & Early Resolution)’을 구축

3) ‘리콜에 날개 꺾인 도요타, 남은 ‘매뉴얼’ 깨고 부활가속 페달’(한국경제, 2013.05.07) 참조

□ 모션블러(motion blur) 효과

우리는 정직과 정확이 무슨 일이 있어도 지켜야 하는 중요한 가치라고 어려서 부터 배운다. 하지만 생활에서 거짓과 부정확은 궁극적으로 곤란을 가져오지만 그렇다고 해서 완전하게 정직하고 정확한 것이 항상 바람직한 것이 아니라는 점을 깨닫게 된다.

이는 특히 정보 전달에서 드러난다. 핵심 내용이 같다고 했을 때 얼마나 상대가 받아들이기에 좋게 전해지느냐에 따라 반응이 달라지는 것을 누구나 경험했을 것이다. 시의 적절하고 상황에 맞게 표현을 바꿈으로써 철저한 정직과 정확의 원칙에서는 벗어났더라도 바람직한 결과를 가져오는 것이 예외라기보다는 오히려 일반적인 현상이다. 부분적으로 이는 인간의 언어적 한계에서 연유한다고도 할 수 있다. 인간의 언어 표현에서 직유보다 은유가 훨씬 더 많다는 사실은 어쩌면 인간이 정직하고 정확한 표현이 불가능한 존재일지 모른다는 것을 가리킨다. 그런데 20세기에 등장한 대중 예술의 한 장르인 영화에서의 촬영 기법은 어쩌면 이 두 가치가 인간의 정보 수용 능력과도 잘 어울리지 않을지 모른다는 것을 보여준다.

영화는 1초에 24장의 사진을 찍어 만든 필름을 역시 1초 동안 연속해서 스크린에 광선을 이용해 비추는 방식으로 관객에게 상영된다. 그런데 문제는 24장의 스틸 사진을 찍어 1초 동안 연속적으로 보여주었을 때 우리에게는 극장에서처럼 자연스럽게 보이지 않는다는 데 있다. 이는 옛날에 만든 킹콩 영화를 상상하면 누구나 쉽게 수긍할 수 있다.

영화 속에 등장하는 배우들과 달리 킹콩의 미니어처 인형을 이용해 동작의 한 장면씩 사진을 찍어 연결한 킹콩의 연기와 움직임이 아주 어색했던 것을 이 를 봤다면 거의 누구나 기억할 것이다. 그러면 똑같이 24장의 필름을 사용했음에도 그 효과가 어떻게 전혀 달랐을까?

그것은 바로 배우들이 “동적 멍게짐” 정도로 해석되는 motion blur(모션블러) 기법으로 촬영되었기 때문이다. 움직이는 배우들은 매순간 정적인 정확한 모습의 스틸 사진으로 촬영되는 것이 아니고 카메라 셔터가 1/24초 동안 열려있으면서 이 시간 동안의 움직임까지 찍혀 필름으로는 미세하게나마 움직이는 방향

으로 번짐이 생긴 모습으로 나타난다는 것이다. 당연히 살아있지 않은 옛날의 조그마한 킹콩은 24번의 계산된, 경우에 따라서는 아주 세밀한 움직임의 거친 정적으로 정확한 모습만을 보여줄 수밖에 없었고 이것이 같은 스크린 위에서 자연스러운 배우들과 어색한 움직임의 킹콩이 함께 등장하게 된 이유다. 역설적으로 인간의 눈은 정직하고 정확했던 킹콩보다 덜 정직하고 정확했던 배우들의 모습을 더 편안하게 받아들였다고 할 수 있다.

이런 정직과 정확을 원칙으로 견지하면서 표현을 상황에 맞추는 접근은 뜻밖에도 0과 1로 이루어진 디지털 세상에도 그대로 적용되고 있다. 그것은 바로 디지털 애니메이션 영화다. 이전의 애니메이션 영화는 옛날 킹콩 영화와 같은 문제를 안고 있어 주제, 연출, 관객, 상연 장소 등에서 제약을 피할 수 없었다. 그런데 고성능 컴퓨터가 도입되고 살아있는 배우들에게 적용했던 모션블러를 컴퓨터 프로그램을 통해 만들어진 캐릭터를 대상으로 표현할 수 있게 됨에 따라 애니메이션 영화는 이전의 한계를 벗어나 새롭게 태어날 수 있게 되었다. 디지털 애니메이션은 정확과 정직에 다시없이 적합한 컴퓨터라는 도구를 인간의 한계에 맞추는 어찌 보면 약간 퇴행적인 적용을 통해 성공적으로 등장했다고 할 수 있다.

물론 지나치게 분명하고 많은 모션블러 효과는 영화 속 배우들의 연기를 자연스럽게 보이게 만들기보다는 어색하게 만들 것이다. 이는 정확과 정직의 원칙을 현실과 지나치게 타협하지 말아야 할 이유를 제공한다. 정확하고 정직한 정보만이 아니고 이를 시의적절하고 상황에 잘 맞는 표현으로 어떻게 포장할지는 0과 1로만 이루어진 디지털 세상에서도 역시 중요한 고민거리다.

지식은 나눌 수 있지만 지혜는 나눌 수 없다.

- 헤르만 헤세(Hermann Hesse, 1877~1962) : 독일의 소설가, 시인