

# 경제와 노후생활

## ■ 경제

- 경제 동향
- 산업 이슈 : 최근 북한의 경제정책과 2014년 남북경협 전망
- 경제 이슈 : 가계 재무상태 변화의 특징과 시사점

## ■ 노후생활

- 테 마 : 100세 시대의 자산운용시장 변화
- 세 심 록 : 패배가 확실한데도 끝까지 싸우는 사람들의 심리
- 북 리뷰 : 다윗과 골리앗(말콤 글래드웰 著)

□ 경제 동향

○ 실물 동향 : 국내 경기 전반적 회복세 지속

- 12월 산업활동동향에 따르면 국내 경기는 광공업 생산과 설비투자 등을 중심으로 회복 흐름을 나타내고 있음
  - (생산) 광공업생산은 반도체 및 부품과 자동차 업종의 호조로 전월대비 3.4% 증가하여 54개월 만에 최고치를 기록, 서비스업은 도소매업(-2.1%), 숙박·음식점업(-4.6%) 등이 감소하면서 전월대비 0.7% 감소
  - (소비) 소매판매는 내구재(-0.5%), 준내구재(-3.4%) 및 비내구재(-0.7%)의 소비가 모두 줄어 전월대비 1.3% 감소
  - (투자) 설비투자는 기계류와 운송장비 투자가 모두 증가하여 전월대비 5.2% 증가, 반면 건설투자 중 건설기성은 건축 및 토목공사가 모두 부진하여 전월대비 7.4% 감소

○ 금융 동향 : 美 양적완화(QE) 축소, 신흥국 불안 등으로 야기된 불안이 2월 이후 안정세

- 신흥국 금융 불안, 1.29 美 연준의 양적완화(QE) 추가 축소, 주요국 경제지표 부진 등으로 나타난 불안한 모습이 2월 들어 안정세로 반전됨
  - (주가) 글로벌 증시 급락으로 1900선 이하로 하락하였다가 美 고용지표 호재 등에 따른 글로벌 금융시장 안정에 힘입어 다시 1900선 이상으로 회복
  - (금리) 신흥국 불안에 따른 안전자산 선호 현상으로 하락하던 추세가 신흥국 경제 불안 우려 완화, 외국인 국채선물 순매도 등으로 하락세가 진정되는 모습
  - (환율) 신흥국 금융시장 불안 지속, 미 양적완화 축소 등으로 원-달러환율이 상승하다가 2월 들어 글로벌 금융시장 안정에 따라 전반적 하향세 반전

<국내 주요 경제지표 추이>

구 분	2012	2013							2014		
	연간	1/4	2/4	3/4	10월	11월	12월	4/4	1/27	2/10	
실물지표	GDP성장률(%)	2.0	1.5	2.3	3.3	-	-	-	3.9	-	
	제조업생산(%)	0.8	-1.8	-0.8	0.0	3.6	-1.0	2.7	1.7		
	소비자물가(%)	2.2	1.6	1.2	1.4	0.9	1.2	1.1	1.1		
	실업률(%)	3.2	3.6	3.1	3.0	2.8	2.7	3.0	2.8		
	경상수지(억달러)	480.8	99.7	198.0	189.8	95.1	60.3	64.3	219.7		
금융지표	국고채3년물(%)	3.13	2.68	2.67	3.01	2.83	2.94	2.94	2.90	2.90	2.87
	원/달러(원)	1,126.8	1,084.1	1,122.2	1,112.2	1,066.8	1,062.8	1,056.7	1,062.1	1,063.4	1,079.5
	코스피지수(P)	1930.4	1985.4	1932.6	1917.7	2029.7	2009.9	1988.3	2009.3	1952.6	1912.1

주 : GDP성장률, 제조업산업생산, 소비자물가는 전년동기대비 증감률이며, 금융지표는 1/27~2/7 평균값임.

## □ 산업 이슈 : 최근 북한의 경제정책과 2014년 남북경협 전망

- (개요) 김정은 체제는 집권 2년간 경제 강국 건설을 위한 대내외 경제 개혁 조치를 실시해왔고, 이러한 기조는 집권 3년차에도 유지·강화될 전망이다
  - 2014년 김정은 체제는 경제재건 추동력 확보를 위해 대내 경제 개혁조치 강화를 비롯해 대외 경제특구 설치를 통한 개방조치를 확대할 것으로 예상
  - 2014년은 김정은 체제 3년차로 경제적 성과 도출을 위해 내부개혁 조치 지속과 외자유치를 통한 경제특구 중심의 대외개방 행보를 강화할 것으로 판단
  
- (최근 북한의 경제정책 평가) 경제건설과 인민생활 향상에 주력하는 방향에서 대내 개혁과 대외 개방을 확대
  - (경제건설과 인민생활 향상에 주력) 경제발전에 방점을 두는 새로운 정책 노선을 제시하는 한편, 인민경제 활성화를 위한 내각책임제를 강화
    - 경제부문에 방점을 둔 병진노선 채택 : 과거에는 경제보다는 국방정책(핵·선군 정치)을 강조했다면, 이제는 경제건설과 인민경제 활성화를 강조
    - 내각 책임제 강화 : 인민경제 활성화에 기여하기 위해 박봉주 내각총리를 중심으로 내각 책임제 강화를 추진하여 내부경제 개혁조치를 위한 토대를 마련
  - (대내 개혁 추진) 단기간 내 인민생활 향상을 위해 자율성 부여가 핵심인 6.28 농업개혁 조치와 12.1 기업소 개혁 조치를 추진
    - 6.28 농업개혁 조치 : 협동농장 개혁을 통한 농업 생산성 향상에 목적을 두고 있으며, 분조관리제의 세분화와 수확물의 자율처분권 확대 등이 핵심
    - 12.1 기업소 개혁 조치 : 독립채산제를 도입해 당 책임비서와 지배인의 책임 하에 생산 계획부터 물자 조달, 생산물 판매, 분배까지를 책임지도록 실시
  - (대외 개방 확대) 외자유치 활성화 토대 마련을 위해 경제개발구법을 채택하는 한편, 13개 지방급 경제개발구 추진을 발표
    - 경제개발구법 제정 : 2013년 5월 29일 채택된 경제개발구법은 북한 전역에 경제특구를 확대하는 내용이 핵심



- **경제개발 기구 개편** : 2013년 10월 16일 경제개발 10개년 계획 수행을 위해 설치했던 국가경제개발총국을 '국가경제개발위원회'로 승격, 대외사업을 총괄 담당
  - **지방급 경제개발구 발표** : 북한은 2013년 11월 21일 최고인민회의 상임위원회 정령을 통해 지방급 경제개발구 13개를 각 도에 설치하는 계획을 발표
- **(2014년 전망) 북한의 경제개선 조치는 지속적으로 추진될 것으로 보이며, 남북경협 사업은 현안문제 해결에 따라 현상유지 혹은 급진전 가능성 존재**
- **(북한경제 전망) 6.28조치 시범운영을 토대로 경제특구 활성화 발표를 비롯해 다양한 대내외적 경제개선 조치가 본격적으로 추진될 것으로 전망**
    - **대내적** : 내부 경제개혁 강화를 위한 6.28, 12.1조치의 공식발표가 예상, 기타 인민경제 활성화를 위한 개혁 조치가 발표될 가능성이 존재
    - **대외적** : 13개 경제개발구를 통한 실제 성과에 역점을 두는 한편, 북-중 관계를 기본으로 하는 경제협력 강화를 통해 외자유치 확보를 적극 모색
  - **(남북경협 전망) 큰 변화가 없는 현상유지 시나리오의 가능성이 가장 높지만, 이산가족 상봉 등 현안문제 해결에 따라 급진전 가능성도 존재**
- **(시사점) 남북 경협 활성화가 통일 한반도를 앞당긴다는 공감대 확산을 위해 적극적인 정책 건의 및 창조적 신사업 제안이 필요**
- '나진-하산 프로젝트' 사업 등이 현 정부의 '유라시아 이니셔티브' 정책에 도움이 되고, 나아가 동북아 경제평화에도 보탬이 될 수 있음을 적극적으로 건의
  - 향후 남북경협 활성화에 대비하여 남북한 모두의 관심을 끌 수 있는 창조적인 신사업 제안 등을 미리 준비해둘 필요가 있음
    - 김정은 제1비서의 역점 사업인 원산 특구 개발과 박근혜 정부의 DMZ 세계평화공원 조성을 연계하는 신사업 등을 기획
    - 북한의 식량난 해결과 한국의 식량기지 확보를 위해 '남북 러시아 연해주 농업기지 구축' 등도 고려

## □ 경제 이슈 : 가계 재무상태 변화의 특징과 시사점<sup>1</sup>

○ 최근 가계부채가 점증하고 있는 가운데 가계 재무건전성이 우려되고 있음

- 2010년부터 실시되고 있는 통계청 등의 가계금융관련 조사에서 최근 3년 동안 가계 순자산이 큰 폭으로 증가하였으나, 연도별 추이를 보면 2013년에는 소폭 감소함
- 구성요소별로 자산측면에서 큰 폭으로 증가하던 저축액 증가세가 주춤하고, 부동산경기 침체 등으로 실물자산이 2013년 감소세로 돌아서고 있음
- 부채 측면에서는 줄어들던 담보대출이 2013년 다시 확대되고 있음

### < 최근(2010~13) 가계 재무상태 변화의 특징 >

#### 1. 저소득층의 순자산 감소가 큼

- 1분위 가계의 경우 부채증가 보다 자산 증가가 큰 폭으로 감소하면서 순자산이 1,440만원 감소하였으며, 반면 5분위의 순자산은 금융자산의 큰 폭 증가로 7,450만원 증가하고 있다.

#### 2. 연령별로 30세 미만 가구주 가계들의 자산증가가 어려운데다 전월세가격 상승에 따른 임대보증금 부채가 늘어나면서 순자산 증가가 미미함

#### 3. 구주 성별로 여자 가계의 자산 증가가 미흡하여 순자산 증가폭이 해마다 작아지고 있음

#### 4. 입주형태별로 '자기집', '전세' 등과 달리 '월세 등 기타'의 경우 부채 증감은 거의 없으나 높은 월세 부담으로 인하여 자산 축적의 어려움을 나타내고 있음

#### 5. 종사상지위별로 상용근로자 및 자영업자 등의 순자산 증가폭이 임시일용근로자 등 보다 크며, 자영업자의 순자산 증가폭이 상용근로자를 상회하고 있음

#### 6. 지역별로 부동산시장이 호황을 누리고 있는 '비수도권'의 가계와 달리 부동산시장 침체를 겪고 있는 '수도권' 가계의 순자산 증가폭이 점점 축소되고 있음

<sup>1</sup> 현대경제연구원, 『경제주평』 “가계 재무상태 변화의 특징과 시사점” 14-3호(통권 574호), (2014. 01. 17.)에서 발췌 요약.

- 2010년부터 2012년까지 빠르게 회복되었던 가계 재무상태가 2013년에는 특히 자산 증가의 어려움에 따라 취약 계층을 중심으로 악화되고 있음
  - 2010년부터 2012년까지 빠르게 회복되었던 가계 재무상태가 2013년에는 특히 자산 증가의 어려움에 따라 취약 계층을 중심으로 악화되고 있음
    - 저소득층일수록 가계 처분가능소득대비 총부채 비율이 해마다 크게 증가하는 반면 고소득층(5분위)는 오히려 그 비율이 감소하고 있는데, 이러한 상황이 장기화될 경우 경기회복과 서민경제 안정에 걸림돌로 작용할 수 있음
  - 특히, 취약 계층과 수도권 가계의 재무상태 개선이 시급함
    - 이를 위해 고부가가치 서비스부문의 일자리창출 등을 통한 가계 실질소득 증가, 가계 자산부채의 구조조정, 청년층의 사회진입 지원, 전월세 안정화 대책 마련 등이 시급함
    - 분석 결과 취약 계층의 가계 재무상태 악화 현상은 대체적으로 부채증가 보다 자산증가가 이루어지고 있지 않기 때문인 바, 다양한 자산형성 지원제도를 마련하고 있는 선진국처럼 이들 계층이 자산을 형성할 수 있도록 개인개발계좌(IDA) 등 계층 특성에 맞춘 맞춤형 금융상품을 적극 보급할 필요가 있음

박덕배 전문연구위원 (2072-6216, dbpark@hri.co.kr)

## □ 테마 : 100세 시대의 자산운용시장 변화

### ○ 요약

2013년 고령사회를 거친 우리나라는 2021년에는 65세 이상 노년인구의 비중이 20%를 넘어서는 초고령사회로 진입함에 따라 본격적인 100세 시대를 맞이하게 된다. 이에 따라 60~80세 사이의 비교적 건강한 노년층으로 구성되는 활동노년층(Active Seniors)의 증가가 예상된다. 활동노년층의 증가는 경제활동과 자산축적을 보다 확대시킴으로써 노년의 장기화에 대비한 연금저축의 확대와 결부된 자산운용시장의 성장을 가속화시킬 것으로 전망된다.

고령화와 함께 노후의 경제적 생활의 편안함을 확보하기 위한 과제로 다양한 위험 구조에 입각한 장기적 고수익을 제공받는 연금시장의 확대가 필수적으로 뒷받침될 것으로 보이는데 2060년까지 40%까지 소득대체율이 점차 하향 조정되는 국민연금의 소득을 보완하는 수단으로 기업퇴직연금과 개인연금저축이 큰 폭으로 성장할 것으로 전망된다. 이때 고수익을 제공받기 위한 수단으로 기존의 DB(확정급부)형 연금저축보다는 DC(확정기여)형 연금저축이 더 큰 성장세를 이룰 것으로 전망되고 운용자산의 형태도 위험을 더 감수하고서라도 더 큰 수익률을 거둘 수 있도록 주식형 자산의 편입확대가 점차적으로 이루어질 것으로 예상된다.

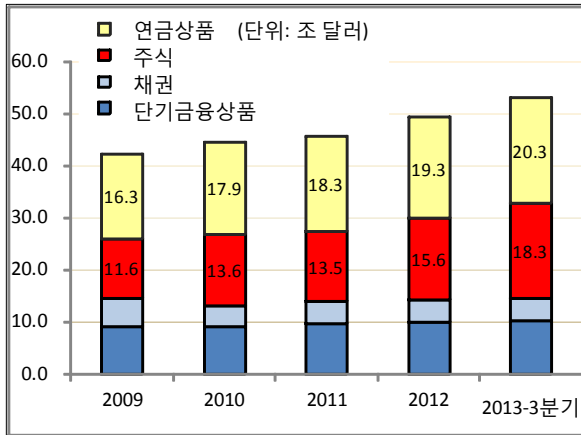
마지막으로 고령화에 따른 장수위험의 증가에도 불구하고 아직까지 제대로 된 사적 연금 등의 금융저축을 실행하지 못한 노년층을 위하여는 소득대체수단의 일환으로 노년층의 보유주택을 담보로 정부가 장수기간, 주택가격, 금리변동 등의 모든 위험을 떠안고 연금을 제공하는 주택연금(Reverse Mortgage)이 본격적으로 활성화될 것으로 전망되며 2025년까지 동 연금의 보증잔액은 150조원을 상회할 것으로 예상된다.

○ 개인금융과 연금시장의 확장: 개인별 맞춤형 리스크 관리방식의 보편화

- 장수위험(Longevity Risk)의 증가에 따라 기존의 DB(확정급여)형 위주이던 (기업)퇴직 연금은 DC(확정기여)형으로 전환되고 개인퇴직연금(IRP)의 규모도 크게 증가할 전망
  - 100세 시대에서 잔존수명기간의 확대는 위험-수익률 관계로부터 장기적 수익률이 높고 위험도 큰 주식포트폴리오로의 편입비중 확대가 요구되고 있음
  - 이는 사회보장적 성격을 갖춘 공적연금에서 벗어나 개인별로 노후생활을 행복하게 설계할 수 있는 퇴직연금과 개인연금으로의 투자비중을 증가시키는 계기로 작용
  - 이때 DC형 퇴직연금과 개인연금(IRP)에서 주식투자비중은 사전에 개인별 맞춤형계약에 따라 달라질 수 있는데 연금의 급부개시 및 급부종료 연령 및 목표수익률, 허용가능위험수준 등의 차이에 따라 개인별로 동적 자산배분(Dynamic Asset Allocation)을 차등화하는 연금운용방식이 보편화될 것으로 예상됨
  
- 미국의 경우, 개인금융자산 중 주식투자의 비중은 최근 4년간 연평균 12.4%의 빠른 증가속도를 보이고 있음
  - 개인금융자산에서 주식투자규모(직접투자와 뮤추얼펀드를 통한 간접투자의 합계)는 2009년 11.6조 달러에서 2013년 3분기말 현재 18.3조 달러로 연평균 12.4% 증가하였고 동기간 연금상품투자는 연평균 5.6% 증가한데 반해(16.3조 달러 → 20.3조 달러) 동기간 단기금융상품과 채권투자의 합계는 감소하였음
  - 한편 미국의 연금자산투자액 중에서는 DB형이 1995년부터 2012년까지 연평균 4.9% 증가에 그쳤으나 DC형과 IRA(개인연금계정)은 동기간 각각 6.7%(1.7조 달러 → 5.1조 달러), 8.7%(1.3조 달러 → 5.4조 달러) 증가를 기록

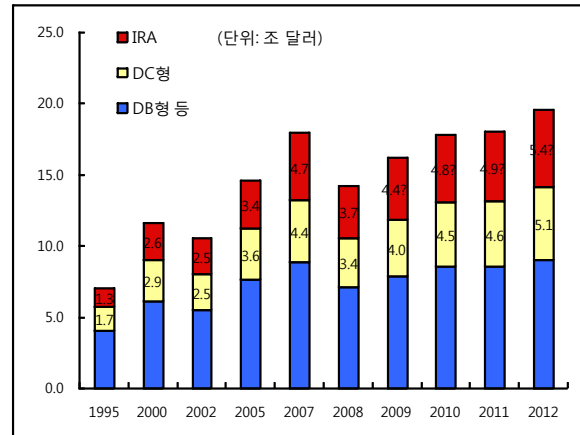


< 미국의 개인금융자산 구성 추이 >



자료 : Federal Reserve Board, "Flow of Funds, 2013".

< 미국의 연금자산 구성 추이 >



자료 : Investment Company Institute, "2013 Fact Book".

○ 국내 사적연금 시장의 확대 재편

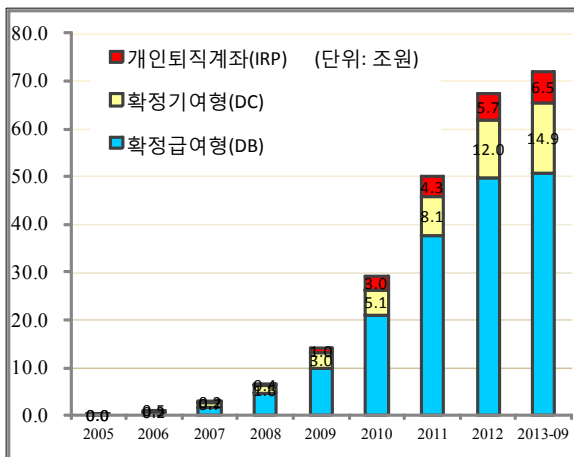
- 2005~2013년 국내 사적연금(Private Pension) 적립액은 연평균 185.5%의 폭발적 성장세 시현

- 고령화의 진전과 함께 노후생활자금 준비를 위한 연금적립은 향후 소득대체율이 40%에 머물 것으로 전망되는 국민연금에 대한 의존일변도에서 벗어나 퇴직연금 및 개인연금 등 사적연금으로 급속히 확대되고 있음
- 이에 따라 2005년 163억원에 불과하던 사적연금 적립액은 2013년 9월말 현재 72조 284억원을 기록하여 연평균 185.5%의 폭발적 증가세를 기록
- 이중 (기업)퇴직연금 DB형은 동기간, 연평균 209.6% 증가하였고 퇴직연금 DC형과 개인퇴직연금(IRP)의 연평균 증가율은 각각 165.7%와 151.7%를 기록
- 그러나 2010~2013년까지의 최근 3개년 증가율을 보면 DC형이 42.6%를 기록하여 34.1%를 기록한 DB형을 추월하였음

- 연금자산의 운용구성은 아직까지는 매우 보수적이거나 점차 선진국형으로 변화할 것으로 보임

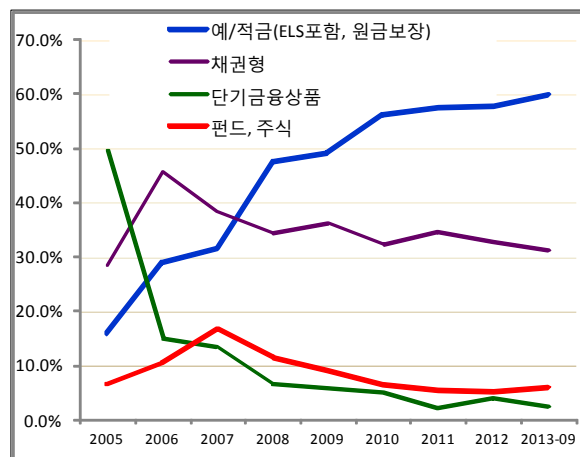
- 사적연금의 운용구성은 DB형의 비중이 아직까지는 많은 관계로 원금보장형 성격의 예적금이 전체 자산운용액의 가장 큰 비중을 차지함(2013년 9월말 현재 59.9%)
- 그러나 이러한 예적금은 주식 또는 주가지수의 실적과 연계된 ELS(Equity Linked Securities)나 EIS(Equity Indexed Securities) 등 파생상품이 가미된 형태이며 단기금융상품(2006년 15.0%→2013년 2.5%)과 채권형(2006년 45.7%→2013년 31.1%)에 대한 자산운용 비중은 큰 폭으로 줄어들고 있음
- 2013년 9월말 현재 6.1%에 그치고 있는 주식형 상품의 운용비중 또한 DC형 및 IRP의 확대 추세와 함께 장기간 고수익 실현을 위한 위험감수를 용인하는 차원으로 변화하여 미국 등의 선진국에서와 마찬가지로 점차적으로 확대될 것으로 전망됨

< 한국의 사적연금 구성 추이 >



자료 : 금융감독원 『퇴직연금 통계』.

< 한국의 사적연금자산 운용 추이 >



자료 : 금융감독원 『퇴직연금 통계』.

○ 주택연금 (Reverse Mortgage) 시장의 활성화 예상

- 보유주택과 공적연금 이외에 뚜렷한 노후소득원이 없을 경우 노후소득의 대체수단으로 주택연금(Reverse Mortgage)이 가장 적합
  - 보유주택을 담보로 매월 일정금액을 연금형태로 제공받는 주택연금은 국내에서는 대출유형에 따라 종신지급형(Tenure Mortgage), 확정기간형(Term Mortgage) 및 대출한도설정형(Credit Line Mortgage)으로 구분됨
  - 주택연금 공급자는 차입자의 장수위험(Longevity Risk), 주택가격 하락위험(Price Risk), 이자율 상승에 따른 대출원리금의 가치하락 위험(Interest Rate Risk) 등의 교차위험(Crossover Risk)에 노출됨
  - 주택금융공사가 위의 교차위험을 전액 부담하는 조건으로 2007년부터 주택연금이 개시된 바, 2014년 1월 현재 시가 6억원 주택담보의 종신지급형 연금의 경우 65세 부터 60세 이상 가구 월평균소득의 60%를 지급받을 수 있음
  - 국내 주택연금의 가입조건은 미국보다 많이 완화된 60세 이상, 보유주택 시가 9억원 이하로 책정하였음(미국은 65세 이상, 보유주택 시가 62.5만 달러 이하)

< 연령별, 담보주택가격별 주택연금 차입자의 월 주택연금지급액 >

(단위: 원, %)

담보주택시가	60세	65세	70세	75세	80세
1억원	<b>228,410</b> (8.3)	274,320 (10.0)	333,130 (12.3)	412,170 (15.0)	521,790 (19.0)
3억원	<b>685,240</b> (25.0)	822,950 (30.0)	999,390 (36.5)	1,236,500 (45.1)	1,565,380 (57.1)
6억원	<b>1,370,480</b> (50.0)	1,645,890 (60.0)	1,998,790 (72.9)	2,473,000 (90.2)	3,130,760 (114.2)
9억원	<b>2,055,730</b> (75.0)	<b>2,468,840</b> (90.1)	<b>2,969,080</b> (108.3)	<b>3,175,400</b> (115.8)	<b>3,497,280</b> (127.6)

자료 : 한국주택금융공사, KOTIS.

주 : 2014년 1월 27일 기준, ( )안은 2013년 9월말 기준, 60세 이상 가구 월평균소득 대비.

- 2013년 11월말 현재, 국내의 주택연금 보증잔액은 21조원을 돌파하는 등 노후소득의 대체수단으로 높은 인기를 보이고 있음
- 국내 주택연금은 주택금융공사의 지원 하에 도입된 지 6년 만에 보증잔액이 21조 6천억 원을 돌파하였으며 연금지급액도 2013년 11월말 현재 8천억 원을 상회함
- 한국금융연구센터(2012)에 의하면 2017년부터는 연간 신규보증액이 10조원을 상회하여 2025년에는 보증잔액이 150조원에 육박할 것으로 전망됨

< 우리나라 연도별 주택연금 판매추이 >

(단위: 건, 억원)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013.11월
신규 가입건수	515	695	1,124	2,016	2,936	5,013	4,896
해지건수	3	71	79	132	315	306	410
계약유지건수	511	1,166	2,260	4,067	6,689	11,396	15,882
신규보증공급액	6,025	8,633	17,474	30,361	41,000	69,006	58,295
<b>보증잔액</b>	<b>5,972</b>	<b>14,247</b>	<b>31,275</b>	<b>59,523</b>	<b>97,472</b>	<b>163,485</b>	<b>216,364</b>
<b>연금지급액</b>	<b>44</b>	<b>265</b>	<b>772</b>	<b>1,639</b>	<b>2,931</b>	<b>5,193</b>	<b>8,133</b>

자료: 한국주택금융공사.

□ 시사점

○ 증권화와 운용시장의 다변화 및 주택연금의 활성화가 추진될 것으로 전망됨

- 고령화에 따른 노후자금 수요의 증대는 사적연금 가입 증대로 귀결되어 다양한 위험 수익률의 기반을 갖는 자산운용시장이 확대되는 계기로 작용할 것으로 전망
- 노후기간의 장기간은 연금지급기간의 장기화라는 장수위험을 맞이하게 되므로 이를 대비하는 차원에서 다양한 위험에 입각한 장기수익률 제고를 위한 자산운용 비즈니스의 확대가 예상됨
- 금융자산의 축적이 이루어지지 않은 노후세대의 경우 보유주택을 담보로 연금을 지급받는 주택연금(Reverse Mortgage)의 가입 확대가 이루어질 것으로 전망
- 장수위험에 대비한 연금투자를 미리 실행하지 못한 노년층들의 경우 정부 주도하의 위험이 비대칭적으로 삭감된 형태의 주택연금(Reverse Mortgage) 가입을 활성화할 것으로 전망됨

강남대학교 김병준 교수 (031-280-3222, bobbyjoe@kangnam.ac.kr)

## □ 세심록(洗心錄)

### ○ 패배가 확실한데도 끝까지 싸우는 사람들의 심리

상대의 승리가 확실한데도 무의미하게 끝까지 싸우는 사람들이 종종 존재한다. 패배 일보 직전에서조차 왜 사람들은 미련을 버리지 못하는가? 사전에 더 큰 손해를 막을 수 있는 충분한 기회를 가졌음에도 불구하고 객관적인 결정을 내리기에는 실패를 수용해야 한다는 생각이 너무 고통스럽기 때문이다. 엄청난 손실을 받아들이는 것이 너무 고통스러운 나머지 작은 희망에 너무 큰 기대를 거는 셈이다. 자신의 패배를 막을 수 있을지 모른다는 일말의 기대감이 사태를 더욱 악화시키는 주범이다.

이는 학문적으로도 어느 정도 검증된 사실이다. '가능성의 효과(Possibility effect)'가 여기에 해당한다. 사람들은 일어날 가능성이 매우 낮은 결과들에 대해 원래 마땅히 받아야 할 기댓값 이상으로 높은 가중치를 부여하기 때문에 발생하는 효과이다. 다음의 세 가지 예시를 살펴보자. 당신이 100만 달러를 받을 확률은 5퍼센트씩 늘어난다. A. 0%→5%, B. 5%→10%, C. 50%→55% 과연 각각의 사례가 주는 가치는 모두 동일할까? 많은 사람들이 A의 경우를 B나 C보다 인상적으로 받아들인다. 이는 확률이 0퍼센트에서 5퍼센트로 늘어나면서 과거에는 존재하지 않았던 가능성, 즉 상금을 받을 수도 있다는 기대감이 생겼기 때문이다.

극단적으로 낮은 확률에도 불구하고 거액의 상금을 받을 수 있다는 가능성 때문에 로또를 구입하는 사람들, 폭락장에서도 손절매를 하지 못하고 주식을 계속 보유한 채 어찌할 바를 모르는 사람들, 이들은 모두 '가능성의 효과'로 인해 확률에 적합한 수준보다 훨씬 더 많은 돈을 지불하고 있는 셈이다.

의사결정에 있어서도 마찬가지이다. 최후의 결정을 내려야 하는데 그동안 투자한 시간과 돈이 아까워 망설여질 때가 있다. 조금만 더 버티면 문제를 해결할 수 있는 방법이 보일 것도 같다. 그러나 당신이 객관적인 분석을 바탕으로 충분한 근거를 가지고 있다면 과감하게 결정을 해야 한다. 지금이 바로 그 때이다.

**점손은 모든 미덕 중 가장 이루기 힘든 것이다. 자신을 좋게 생각하려는 욕망만큼 잠재우기 어려운 욕망은 없기 때문이다.**

- T.S. 엘리엇(1888-1965): 시인, 작가



## □ 북리뷰

- **제목: 다윗과 골리앗**
- **저자: 말콤 글래드웰**
  - '1만 시간의 법칙', '티핑포인트' 등 새로운 용어를 만들어내며 피터 드러커를 잇는 경영사상가로 평가. 통찰력 있는 독보적 스토리텔링으로 출간하는 책마다 세계적인 이슈를 불러일으키는 밀리언셀러 작가.

## ○ 주요 내용

- **성경에 등장하는 다윗과 골리앗의 싸움에서 다윗이 골리앗을 이긴 것은 우연이 아니라 당연한 결과**
  - 거대한 몸집의 골리앗과는 달리 조그마한 몸집의 다윗은 기동성이 뛰어났고, 돌을 초속 34m로 던질 수 있도록 훈련된 전문 투석병이었을 가능성 높음
  - 다윗과 맞선 골리앗이 가진 승산은 칼로 무장한 청동기 시대의 전사가 45구경 자동 권총을 가진 적과 맞섰을 때와 마찬가지로
- **강점과 약점의 구분이 언제나 정확하지는 않으며, 약점이라고 생각했던 것이 실제로는 강점이고, 강점이라고 생각했던 것이 약점인 경우가 많음**
  - 일반적으로 사회적 현상들은 어느 지점까지는 X가 Y를 증가시키지만, 궁극적으로 X의 증가가 Y를 감소시키는 역U자형 곡선이 발견
  - 모든 긍정적인 특성, 상태, 그리고 경험은 일정 수준을 넘어서면 혜택을 능가하는 비용이 발생하기 시작
  - 어떤 교육기관이 엘리트 기관일수록 학생들은 자신의 학업 능력에 대해 더 나쁘게 생각하여 자신감이 저하되는 현상 발생
- **있을 게 없어 보일 정도로 치명적인 약점이 '바람직한 역경'으로 작용할 수 있음**
  - 골드만 삭스의 회장 개리 콘, 버진 그룹의 리처드 브랜슨, 이케아의 설립자 잉바르 캄프라드 등은 난독증을 극복하고 성공
  - 역사상 573명의 걸출한 사람들 가운데 25%가 열 살이 되기 전에, 34.5%는 열다섯 살이 될 때까지, 45%는 스무 살이 될 때까지 부모 중에 적어도 한 명이 죽었음
- **선의로 행사하는 힘과 권위일지라도 역효과를 불러오기 시작하는 지점이 있음**
  - 권력을 과도하게 사용하면 정당성의 문제를 낳고, 정당성이 없는 힘은 행복이 아닌 반항을 낳음

# HRI Leaders Forum

최고CEO와 으뜸 지성의 만남



## 프리미엄급 최고경영자 포럼 HRI 리더스 포럼

### 일정

매월 넷째주 목요일 저녁 7시 만찬

### 장소

서울시 주요호텔

### 시간

19:00 ~ 19:35 만찬 및 인사교류  
19:35 ~ 19:45 경제 · 산업동향 브리핑  
19:45 ~ 21:00 주제 강연

#### HRI리더스포럼에 지혜를 나눠준 연사

- 김난도 서울대 교수(대한민국소비트렌드의 최근 흐름과 시사점)
- 최재천 이화여대 교수(21세기 기업생태계와 지식의 통섭)
- 유홍준 명지대 교수(명작의 조건과 장인정신)
- 금난새 지휘자(하모니리더십)
- 김정운 명지대 교수(마음을 움직이는 힘)

#### HRI리더스포럼 혜택

- 명사들의 주제강연(경제·경영·인문·사회·예술)
- CreativeTV(usociety.co.kr)WIP멤버십 제공
- 매회 경제·경영 베스트셀러 제공
- 최신 경제산업 동향자료

#### 연회비

- 1명 가입시 100만원(1인)
- 2명 가입시 90만원(1인)
- 3명 이상 가입시 80만원(1인)



HRI리더스포럼 사무국  
Tel. 02-2072-6246,6309  
Fax. 02-2072-6249  
E-mail. forum@hri.co.kr

 현대경제연구원  
<http://www.hri.co.kr>