



GEI 05-06

# Global Economy Insight

---

2005. 08. 08

- 중국 위안화 평가절상 이후 美中 경제는?
- 위안화 평가절상에 따르는 일본 기업의 경영 전략 변화
- 세계 최강 GE의 비밀: 이멜트 회장의 'One GE' 전략
- 피터 드러커와 크리스텐센의 경쟁우위 확보 전략
  - 피터 드러커: 테크놀로지스트가 경제를 좌우한다
  - 크리스텐센: '파괴적 이노베이터'가 되라

---

## □ 중국 위안화 평가절상 이후 美中 경제는?1)

對中 무역수지 적자 폭 확대에 따른 미국의 중국 위안화 평가절상 압력에 의해, 중국 정부는 위안화의 2.1% 평가절상을 단행하고 관리변동환율제를 채택 (2005년 7월 21일) 함. 위안화 평가절상에 의해 중국 내 기업의 달러가치 하락에 의한 순이익 증가가 예상되는 반면, 중국으로부터 값싼 소비재를 수입하는 대형유통회사와 노동집약적 산업으로 인해 이익 마진이 작은 중국 내 섬유업체의 경제적 손실이 예상됨. 한편 위안화의 소폭 평가절상은 중국의 무역수지 흑자 축소에는 별 영향을 미치지 못할 것이며, 이에 따르는 미국의 추가 절상 압력 또한 예상되어 2006년 중순경에는 총 10%의 추가 평가절상이 전망되고 있음

### 1. 위안화 평가절상 배경

- 2005년 7월 21일 중국의 인민은행 (People's Bank of China) 은 2.1%의 위안화 평가절상을 전격 실시함
  - 특히, 과거 11년간 유지되던 위안화 페그제 (1달러 : 8.28위안) 를 폐지하고 一日 0.3%의 상하한 폭을 가진 관리변동환율제 (Managed Float Exchange Rate Regime) 를 채택함
- 중국의 위안화 평가절상의 주요 배경으로 심각한 對中 무역 수지 적자를 겪고 있는 미국의 對中 경제 압박을 들 수 있음
  - 미국의 對中 무역수지 적자 규모는 2000년 838억 달러에서 2004년에는 약 2배 수준인 1,620억 달러를 기록함
    - **보복 관세 압박:** 이러한 對中 무역수지 적자 개선을 위해 美 의회는 모든 중국 제품에 대해 27.5%의 관세를 부과하는 Senate 295 법안을 상정하여 중국의 환율 절상을 압박하였음

---

1) 본 자료는 *Economists*, 2005 7.23, *Financial Times*, 2005. 7. 22~25의 보도 내용을 요약·정리한 것임.

---

## 2. 파급 영향

○ (긍정적 효과) 중국내 생산 기지를 가진 수출 회사들은 달러 가치 하락에 의한 순이익이 증가할 전망이며 미국 수출회사의 경쟁력 제고가 예상됨

- 중국에 생산 기지를 가진 수출 회사들은 순이익 상승 효과를 누릴 전망이다
  - 위안화 평가절상으로 인한 중국 내로 반입되는 중간재 가격 하락 효과가 수출 가격 상승 효과를 상쇄하여 기업의 순이익이 증가할 것임
- 위안화 평가절상 폭이 기대치보다 작지만 미국 수출 회사의 경쟁력 향상에도 도움이 될 것이라고 전망됨

○ (부정적 효과) 중국으로부터 소비재를 수입하는 소비재 유통회사와 중국 내 섬유생산 업체들의 수익 감소, 중국 부동산 가격 하락, 미국 국채 가격 하락 등이 예상됨

- 소비재 유통 및 섬유업체의 수익 감소: 중국으로부터 소비재를 수입하는 소비재 유통회사와 중국 내 생산 기지를 가진 섬유업체의 경제적 손실이 가장 클 것임
  - 유통회사: 이익 마진이 낮은 유통회사(예: Wal-Mart) 들은 중국으로부터 수입되는 제품의 가격 상승으로 순이익 감소가 예상됨 (중국의 위안화 평가절상 소식이 있을 후 Wal-Mart의 주가는 1.5% 하락하였음)
  - 섬유회사: 수익 마진이 작은 섬유업체는 수출 단가 상승에 의해 방글라데시와 인도네시아에 대한 경쟁력 약화로 수익 감소가 예상됨
- 중국 부동산 시장 하락: 위안화 가치 상승에 의한 부동산 시세 차익 실현을 위해 외국 자본의 부동산 매각이 본격화될 경우 중국 내 부동산 가격이 하락할 가능성이 높음
- 아시아, 유럽 국가들은 반사 이익: 중국 위안화 평가 절상으로 미국 채권 및 통화의 상대적 가치는 하락한 반면 아시아 각국 통화, 유럽 국가들과 일본의 국채, 글로벌 자산의 상대적 가치가 상승할 것으로 전망되어, 이들 국가들은 위안화 평가 절상에 의한 반사 이익을 누릴 것임

- 한편 미국 국채의 최대 중국을 포함한 아시아 국가들은, 2001년부터 하락하기 시작한 유로화 대비 달러 가격의 급격한 하락에 의한 자산 손실을 경험했기 때문에 미국 채권을 더 이상 구입하지 않을 것이며, 이로 인해 미국 국채 가격은 하락할 것임

### 3. 향후 위안화 전망

○ (향후 평가절상 압력 가능성) 미국의 압력으로 2.1%의 위안화 평가절상이 단행되었지만 중국 제조업의 과잉 공급에 대한 생산조정으로 중국의 수입이 감소하는 반면, 무역수지 흑자 기조는 지속될 것으로 보여 미국의 위안화에 대한 추가 평가절상 압력이 있을 것으로 전망됨

- 중국 무역 수지 흑자 지속: 제조업 부문의 과잉 공급 현상에 의한 생산 조정으로 수입은 감소될 것으로 판단되나, 수출 경기는 여전히 호조세를 보이고 있어 무역수지 흑자는 계속 증가할 것으로 전망됨

- 제조업 부문 수입 감소: 제조업의 경우 이미 생산된 제품의 90%가 과잉 공급 상태에 있기 때문에 향후 과잉 공급 해소를 위한 생산 조정이 있을 것으로 판단되어, 이로 인한 수입 감소가 예상됨

- 수출 경기 호조 지속: 2005년 6월 중국의 수출 증가율은 30.6% (전년 동월 대비)로 수출 경기는 여전히 호조세를 보이고 있어 무역수지 흑자는 더욱 증가할 것이며, 이로 인한 미국의 추가 평가 절상 압력이 지속될 것임

- 미국의 추가 압력 가중: 따라서 위안화 평가절상 조치에도 불구하고 미국의 對中 무역수지 적자는 크게 개선되지 않을 것이므로, 향후 미국의 추가적인 위안화 평가절상 압력이 있을 것으로 판단됨

- 10% 내의 추가 평가절상 전망: 이와 같은 요인들에 의해 제이피모건(JP Morgan) 과 중국사회과학대학(Chinese Academy of Social Science)에 따르면 이후에도 위안화 추가 평가 절상 가능성이 있는 것으로 전망됨

- 제이피모건(JP Morgan)에 따르면 2005년 말경 5%의 추가 평가절상이 예상되며 향후 12개월 안에 총 10%의 평가절상이 예상된다고 전망함

- 중국사회과학대학의 전망에 따르면 위안화의 급격한 평가절상 방지를 위해 중국 정부의 인위적 개입이 예상되나, 2006년 중반까지 완만한 평가절상이 예상된다고 전망함

## □ 위안화 평가절상에 따르는 일본 기업의 경영 전략 변화<sup>2)</sup>

일본경제신문사가 7월 22일 실시한 '위안화 평가절상에 대한 경영자 설문조사' 결과에 따르면 위안화 평가 절상에도 불구하고 중국 진출을 확대하겠다는 응답이 전체 53%로 나타났으나, 향후 일본 기업들은 중국 내 생산 거점의 최적화 및 아시아 등 중국 이외의 성장 지역 진출을 통해 리스크 분산을 적극 꾀할 전망이다. 한편 위안화 평가 절상 폭에 대해서는 향후 1년간 5~10% 미만이 31.9%로 가장 높은 비중을 차지했음

○ 위안화 평가절상에 대한 경영자 설문조사(日本經濟新聞社, 7월 22일)에 의하면, 위안화 평가절상에도 불구하고 중국 진출을 확대하겠다는 응답이 전체 53%에 달했음

- 설문조사 결과에 따르면 생산 거점 및 판매 거점 확보를 위해 향후 對 중국 투자를 '확대시키겠다'고 응답한 기업 비율은 52.8%, '현상 유지하겠다'는 47.2%, '축소시키겠다'는 0%로 나타났음

○ 한편 위안화 평가 절상에 따르는 경영 방침 변화에 대한 일본 기업의 톱 경영자의 의견을 종합하면, 향후 일본 기업들은 생산 및 판매 거점의 최적화 및 중국 이외의 아시아 진출을 통한 리스크 분산을 추진할 것으로 판단됨

- 이와 관련한 설문조사 결과에 의하면 중국 이외의 생산 거점 분산에 대해 '고려하고 있지 않다'가 59.7%를 차지하였지만, '이미 분산시키고 있다'가 22.2%, '검토 중이다'가 11.1%, '기타'가 6.9%로 나타나, 일본 기업 경영자들은 생산 거점 분산을 통한 리스크 관리 또한 중시하고 있는 것으로 나타남

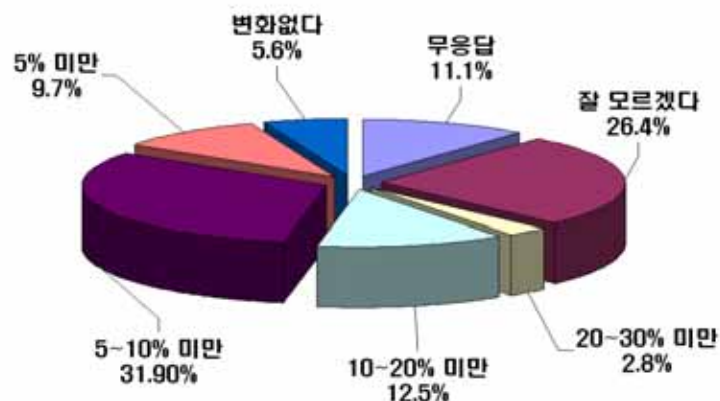
- 또, 일본 기업의 톱 경영자들의 의견을 종합하면 중국 시장의 성장성을 중시하므로 판매 거점은 확대하되 중국 내 생산 거점 최적화<sup>3)</sup>와 더불어 베트남, 인도 등 아시아지역 진출을 통해 생산 거점의 분산화에 역점을 둘 것으로 나타남

2) 본 자료는 日本經濟新聞, 2005年 7月 23日の 보도 내용을 요약·정리한 것임.

3) 중국 내 생산 거점의 최적화란 임금 등의 생산비용, 원재료 조달 및 상품 운반 등을 위한 물류비용 등의 각종 비용을 최소화시킴으로써 비용 대비 경영 효율의 최대화를 꾀하고, 이를 통해 위안화 평가절상의 부정적인 영향을 상쇄하려는 일본 기업의 경영전략을 말함

- **오테아라이 후지오 (케논 사장):** 일본에서 중국 생산 거점으로 상당량의 부품이 수출되고 있으며, 현지 생산된 제품을 중국에서 수출하고 있기 때문에 위안화 평가 절상의 영향이 상쇄되고 있고 생산 거점은 이미 분산되어 있음
  - **스즈키 야스노부 (NTN 사장):** 수요지 및 최적 생산지 그리고 리스크 분산에 대해 늘 연구하고 있으며, 특히 BRICs를 의식하면서 동구권이나 아시아 지역으로의 생산지역 분산을 추진할 예정임
  - **이다 요시노리 (이스즈자동차 사장):** 향후에도 중국 생산 체제를 강화할 예정이며, 중국의 위안화 평가 절상은 중국산 제품의 가격경쟁력 약화 요인으로 작용할 것이나 현지 생산에 의한 비용 절감 등 합리화 효과가 더 클 것으로 판단됨
  - **쿠라다 마츠에이 (미츠이물산 사장):** 생산 및 판매 거점은 계속해서 ASEAN, 인도를 포함한 광역 아시아 관점에서 최적화를 꾀할 것임
  - **이케다 히로카즈 (아사히맥주 사장):** 중국 사업은 제3국에 대한 수출용 뿐 아니라 중국 시장의 성장 예측을 바탕으로 추진하고 있으므로 향후에도 중국 시장 확대에 대응하기 위해 중국 내 생산 거점 확충을 꾀할 것임
- 일본의 톱 경영자들은 중국 이외의 생산 거점 후보지에 대해서는 베트남 9개사, 인도 7개사, 태국 6개사, 동남아시아 6개사 순으로 선호하는 것으로 나타났음
- 1년 후 위안화 변동 폭에 대해서는 '5~10%' 미만이 31.9%로 가장 많은 비중을 차지했으며, '10% 이상'도 15.3%나 되는 것으로 나타나, 일본의 톱 경영자들은 향후 1년간 위안화의 변동 폭이 상당히 클 것으로 판단하고 있음

< 일본 톱 경영자들의 위안화 평가절상 폭 예상 >



---

## □ 세계 최강 GE의 비밀: 이멜트 회장의 'One GE' 전략<sup>4)</sup>

GE 이멜트 (Jeffrey. R. Immelt) 회장은 취임 이후 지속적인 성장을 위해 전사 사업부문에 분산되어 있는 기술 및 노하우를 집결시켜 조직의 효율성을 극대화시키기 위한 'One GE' 전략을 실행하여 거대기업화 폐해 (Conglomerate Discount) 를 극복 하였음. 이와 함께 '린 6-시그마'를 통한 '시간 단축 혁명', 연구개발투자 강화, 연구원 역량 강화, 영업 및 마케팅 분야 강화 등의 5가지 전략을 통해 고성장을 유지 하고 있음

### ○ 이멜트 회장은 'One GE' 전략을 통해 기업의 Conglomerate Discount를 타파하고 성장 중심 경영을 가능케 함

- 'One GE' 전략이란 복수의 사업부문에 분산되어 있는 기술이나 노하우를 집결시켜 조직의 효율성을 극대화시켜, 기업의 끊임없는 성장을 달성하도록 하는 것임
  - 일반적으로 조직이 커지면 조직의 경직화, 부문 간 알력 발생 등의 이른바 대기업병이 발생하게 되는데, 이로 인해 기업은 성장력 약화, 기업 업적 악화 같은 Conglomerate Discount를 경험하게 됨
  - GE의 경우, 'One GE' 전략을 통해 부문 간 의사소통을 원활히 하고, 협력 관계를 강화시킴으로써 Conglomerate Discount를 극복하고 지속적인 성장을 이루고 있음

### ○ 한편 GE는 이멜트 회장 취임 후 '린 (lean) 6-시그마'를 통한 '시간 단축 혁명', 기술혁신을 위한 적극적인 투자 등을 통해 경쟁력을 강화시키고 있음

- '린 6-시그마'란 시간 관리 개념을 종래의 6-시그마에 접목시켜, '시간 단축 혁명'을 통해 고객 만족 향상이라는 목적을 달성하기 위한 新경영 기법임
  - '린 6-시그마'란 종래의 GE가 생산성 향상과 비용 절감을 위해 추구해왔던 6-시그마에 시간 최적화 (just-in-time) 를 통한 비용 최소화를 추구하는 토요다의 린 (lean) 생산시스템을 접목시킨 것임

---

4) 본 자료는 日經ビジネス, 2005年 7月 25日, pp.31-45의 내용을 요약·정리한 것임.



---

· '린 6-시그마'의 도입 목적은 연구개발, 생산, 납기 등 공급사슬 전반에 걸친 '시간 단축 혁명'의 달성으로 생산성 향상, 비용 절감 등 종래의 6-시그마의 목적과 고객 만족도를 보다 더 높이기 위한 것임

- 이멜트 회장 취임 후 GE의 연구개발투자는 2000년 22억 달러에서 2004년에는 31억 달러로 급증하였고, 중국 상하이 (2003년), 독일 뮌헨과 일본 시즈오카 (2004년) 등 글로벌 연구 거점 확대를 통해 시장 근접형 인재 및 기술 개발 역량을 강화시키는 등 연구개발 부문 투자를 지속적으로 확대시키고 있음
- GE는 연구원의 다양성 확보를 통한 연구성과 향상 뿐 아니라 '비즈니스 마인드 양성 교육', 시장 동향에 대한 사업부문과의 빈번한 토의 등을 통해 연구원의 역량을 강화시키고 있음
- 한편 GE는 영업 및 마케팅 분야 강화를 위해 견실 경영 기법, 글로벌 마케팅 전략, 사원 개인의 전문성 강화 및 국제화 등의 전략을 구사하고 있음
  - 견실 경영 기법: GE는 1년 계획을 수립할 경우 우선 15년 정도의 장기 전망을 바탕으로 시장에 영향을 미치는 요인들과 그 영향에 대한 분석을 토대로 향후 2~3년 내에 해야 할 것들에 대해 조사하여, 내부성장이 10% 이상이 될 것으로 판단되는 사업에 대해서만 시장에 진입한다는 견실 경영 기법을 활용함
  - 글로벌 마케팅 전략: GE는 M&A (건강·의료 부문) 등을 통해 새로운 기술을 획득하여 신제품을 개발할 뿐 아니라, 전 세계의 GE 영업망을 통해 판매함으로써 경쟁력을 확보하는 전략을 구사하고 있음
  - 사원의 전문성 강화 및 국제화: GE는 영업 및 마케팅 부문 역량 강화의 일환으로 자사의 비즈니스와 고객과의 점점 강화를 통한 경영 성과 향상을 위해 사원 개인의 전문성 강화, 사원의 국제화 (인도, 중국, 중동 등 현지 채용 증가)를 적극 추진하고 있음



---

## □ 피터 드러커와 크리스텐센의 경쟁우위 확보 전략<sup>5)</sup>

### 1. 피터 드러커 (Peter F. Drucker): 테크놀러지스트가 경제를 좌우한다.

피터 드러커는 정보혁명이 가속화되고 있는 가운데 지식노동과 육체노동 모두 가능한 '테크놀러지스트 (Technologist)'가 정보화 시대의 새로운 주역으로 급부상하고 있을 뿐 아니라, 앞으로 기술 모니터링을 바탕으로 한 기술 매니지먼트 및 기술에 대한 철저한 윤리관 등이 더욱 요구될 것으로 전망함

○ 정보혁명으로 지식을 활용하는 지식노동자의 중요성, 지식노동과 육체노동 모두 가능한 '테크놀러지스트' (Technologist)의 생산성 향상, 기술 매니지먼트가 중요한 의미를 가지게 되었으며, 현대 사회를 구성하고 있는 각 주체의 철저한 윤리관이 반드시 필요하게 됨

- 정보혁명이 가속화되고 있는 가운데 지식노동자의 생산성 향상이 각국의 경쟁력 향상에 직결됨에 따라 테크놀러지스트의 중요성이 급부상하고 있으며, 기술 매니지먼트가 중요한 의미를 가지게 되었음

· 테크놀러지스트란 지식노동과 육체노동 즉 이론과 기술을 모두 체득한 지식노동자를 말하며, 정보화 시대의 기본 핵심 인프라로서 선진국의 유일한 경쟁우위 요소로 급부상하고 있음

· 따라서 테크놀러지스트의 생산성 향상 뿐 아니라 이공계 출신자가 매니지먼트를 이해하고 문과계 출신자가 기술을 이해하는 즉, 기술 매니지먼트 또한 중요한 의미를 가지게 되었음

---

5) 본 자료는 東洋經濟, 2005年 7月 2日 (피터 드러커), pp.96-98, 日經ビジネス, 2005年 7月 4日 (크리스텐센), Special Issue, pp.36-41의 내용을 요약·정리한 것임.

- 특히 기술은 문명 창조의 원동력이자 사회 변화의 중심이므로 기술 모니터링을 기반으로 한 기술 매니지먼트를 통해 기술발전의 전모를 파악하는 것이 중요하며, 현대 사회를 구성하고 있는 개별 주체들의 철저한 윤리관이 필요함
  - 더욱이 신기술에 대한 예측은 대부분 도박에 가까우므로, 발전도상에 있는 기술에 대해 관찰·평가·판정하는 이른바 기술 모니터링을 통해 기술 매니지먼트의 목적을 달성해야 할 것임
  - 또 복잡한 변화의 연속인 현대 사회에서는 기업, 정부 등 각 주체들이 기술변화에 대한 자신의 행동에 대해 스스로 책임을 진다는 철저한 윤리관이 반드시 필요함

## 2. 클레이튼 크리스텐센 (Clayton M. Cristensen): ‘파괴적 이노베이터’가 되라<sup>6)</sup>

한국, 대만 등의 기업들이 ‘파괴적 이노베이션’에 의해 경쟁력을 강화시키고 있으나, 일본 기업들은 ‘지속적 이노베이션’ 추구로 점차 시장 경쟁력이 약화되고 있음. 한국 또한 중국을 비롯한 아시아 국가들의 급성장으로 기업 경쟁력 약화 가능성이 높아지고 있어, ‘지속적 이노베이션’ 추구를 통한 안정적 이윤 추구와 함께 ‘파괴적 이노베이션’ 추구를 통한 新시장 형성 및 경쟁력 강화가 시급해 짐

- 과거 ‘파괴적 이노베이션’으로 경쟁우위를 달성했던 일본 기업들은 아시아 국가들의 급격한 추격에 의해 경쟁력을 점점 상실해 가고 있는 반면, 최근 미국 기업들은 ‘파괴적 이노베이션’을 통해 경쟁력을 회복하고 있음

6) 크리스텐센은 그의 저서인 『이노베이션의 딜레마』(1997년)에서 이노베이션을 ‘지속적 이노베이션’과 ‘파괴적 이노베이션’으로 나누고 있음. ‘지속적 이노베이션’이란 어떤 제품에 대해 해당 제품의 시장에서 경쟁력을 높이기 위한 기술개발을 말하는데, 예를 들면 통신 속도의 향상 등이 이 범주에 속함. 만일 이 경우에 기존의 기술과 전혀 다른 기술을 사용했다하더라도 그것은 ‘지속적 이노베이션’에 해당함. 한편 ‘파괴적 이노베이션’이란 해당 시점에서 주류를 이루고 있는 제품 또는 기술이 타것으로 하는 시장과는 전혀 다른 시장에서 처음 받아들여져 결국 기존의 주류 상품을 시장에서 구축해버리는 기술을 말함. 예를 들면 최초 IBM은 컴퓨터 메인 프레임 시장을 제패했으나 이후 DEC가 미니컴퓨터를 개발하여 IBM은 메인프레임 시장에서 구축되었음, 또 그 이후 애플과 IBM은 퍼스널 컴퓨터(PC) 시장을 개척하나 또 다시 포터블 PC가 등장하여 새로운 시장 개척에 경쟁자 보다 5년이나 뒤처지게 됨.

---

- 과거 일본 기업들은 '파괴적 이노베이션'으로 비약적인 성장을 이룩했으나, 최근 '지속적 이노베이션'에 안주하여 경쟁력이 약화되고 있음

· '파괴적 이노베이션'이란 소니가 輕薄短小형의 저렴한 가격대 제품을 개발하여 기존 시장 제품을 구축한 것처럼 이전과 질적으로 차별화된 기술혁신을 의미하나, '지속적 이노베이션'은 제품의 성능을 지속적으로 향상시키는 일반적인 기술혁신을 말함

· 특히 소니의 경우 급격한 경쟁력 하락을 경험하고 있는데, 이는 과거 일상생활의 관찰을 통해 새로운 것을 찾아내는 '파괴적 이노베이션' 추구라는 소니 정신이 데이터와 이의 분석을 기초로 한 MBA식 합리적 경영 도입으로 파괴되었기 때문임

- 한편 인텔, 코닥 등 미국 기업들은 과거의 소니와 같이 일상생활의 관찰을 통해 새로운 것을 찾아내어 상품화하는 이른바 '시장의 가장 밑바닥에서의 파괴적 이노베이션'을 바탕으로 경쟁력을 회복함으로써 재도약 할 수 있었음

○ 한국 기업 또한 일본 기업과 유사한 점이 많아 향후 일본 기업과 같은 문제점에 봉착할 수 있으며, 이를 회피하기 위해서는 '파괴적 이노베이션'과 '지속적 이노베이션'이라는 이질적 특성의 양립이 필요함

- 따라서 성공한 기존 사업 분야는 '지속적 이노베이션'을 통해 착실한 이윤을 추구할 수 있어야하며, 장기적 전망에 근거하여 향후 반드시 필요하다고 생각되는 모든 분야에 대해서는 '혁신적 이노베이션'을 통해 새로운 성장 동력을 찾아 나가야 함

본 자료는 국내외 주요 기관의 발표 자료 중에서 CEO에게 도움이 될 경제·경영 현안 내용을 선정하여 요약 정리한 것입니다.(문의: 이 부형 연구위원 02-3669-4011)