

# Global Management Insight

2006. 2. 2

- ‘커뮤니티 비즈니스’ : 지역경제 활성화의 새모형
- 우수 도서 소개 : 『성장 기업의 조건』
- 주요 경영 지표

# I. “커뮤니티 비즈니스” : 지역경제 활성화의 새 모형

## EXECUTIVE SUMMARY

### 1. 논의 배경

- 지방자치체가 시행된 이래, 지역경제 활성화를 위해 해외자본의 유치, 수출의 장려 등의 정책적 노력이 상당히 이루어짐
- 하지만 경제활동인구의 감소로 인한 지역경제의 위축은 투자의 위축과 고용 감소 및 소득의 감소로 이어져 지역경제가 더욱 위축되는 악순환을 초래
  - 또한, 수도권에 비하여 비수도권의 지역내 총생산(GRDP)이 상대적으로 낮은 성장률을 보이고 있음
- 이에 대한 실천적 대안으로서 커뮤니티 비즈니스의 활용을 통한 지역사회의 활성화 모색이 필요함
  - 지역산업의 새로운 고용창출을 통한 지역 경제력의 향상이 요구되며, 지역주민의 자활 의지를 기반으로 하는 커뮤니티 비즈니스의 정책적 고려가 필요함
  - 과거 영국에서 시작된 커뮤니티 비즈니스는 일본을 비롯한 선진각국에서 지역사회의 활성화 측면에서 활발히 전개되고 있음

### 2. 커뮤니티 비즈니스의 개요

- (개념) 커뮤니티 비즈니스는 지역의 과제를 비즈니스의 수법을 통하여 해결함으로써 그 활동의 이익을 지역 사회에 환원한다는 취지의 사업을 총칭
  - 사회적인 공익과 경제적인 이익을 동시에 추구하며, 참여주체들의 공동이익 실현을 사업영역으로 하는 비즈니스를 말함
- (특징) 커뮤니티 비즈니스는 다양한 주체의 참가와 유연한 조직형태를 가지며, 보건, 복지, 환경, 교육, 문화 등의 지역사회 현안을 중심으로 사업 전개
  - (참여주체) 지역사회의 주민이 중심이 되고, 지방자치단체나 행정기관, 비영리기관, 기업 등 다양한 주체가 참여함
  - (사업영역) 비즈니스의 주요한 분야는, 보건, 복지, 환경, 교육 등 지역사회의 현안 문제가 중심임
  - (조직형태) 비영리법인, 유한회사 등의 독립적 형태 및 기업노조, 연구기관과의 연계한 형태 등 다양한 조직형태와 유연한 운영이 가능함
  - (사업의 지속성) 최소한의 수익을 창출함으로써 사업의 지속성 확보를 전제

- (기대 효과) 참가주체의 경제적 이익과 같은 직접적 효과뿐만 아니라, 지역사회 전체의 공익을 높이는 간접적 효과까지 다양
  - 첫째, 지역 내의 고용창출 효과가 기대됨
  - 둘째, 지역 내의 자원을 이용하여 생산과 소비의 지역내 순환이 가능함
  - 셋째, 지역의 특성을 개발하고 지역사회에 대한 이해와 관심을 향상시킴
  - 넷째, 상대적 저비용으로 지역주민의 눈높이에 맞춘 서비스의 제공이 가능
  - 다섯째, 개인의 지역발전을 위한 역할 분담을 통한 참여 동기 부여와 자아실현 욕구를 충족시킴

### 3. 커뮤니티 비즈니스의 사업 구조 및 실천 사례

- (사업구조) 지역내 자원을 활용하여 지역내 생산과 소비, 이에 따른 수익을 지역사회에 환원하는, 지역순환형 사업구조가 이상적임
- (실천사례) 일본의 경우, 지역 활성화를 유도하고 지역주민의 경제적 자활을 지원하는 다양한 형태의 커뮤니티 비즈니스가 전개되고 있음
  - (생활밀착형) 지역사회의 고령자에 대한 맞춤형 간병서비스를 제공하는 '스미다 리버사이드 네트'
  - (지역환경 개선형) 지역사회의 환경 및 삶의 질의 향상 추구를 목적으로, 정보공유를 지향하는 '퓨전 나가이케'
  - (산업창출 지원형) 역사적 건물을 심볼로 하여 관광개발과 유리공예사업을 통한 고용창출을 추구하는 '쿠로카베'등이 대표적 실천 사례임

### 4. 커뮤니티 비즈니스 활성화를 위한 방안

- 지속적 수익성을 확보하기 위한 재정지원 및 감세, 전문 인력의 양성, 교육훈련체계의 정비가 요청됨
  - 커뮤니티 비즈니스의 지속성을 위한 노하우, 교육훈련에 대한 정책 지원 및 지역주민의 경제적 자활의지를 유도하는 행정지원 시스템의 구축이 필요
- 기업의 자발적 참여를 유도하기 위한 사회경제적 환경 조성이 필요하며, 행정기관 및 비영리기관과의 유기적 공조체제가 요구됨
  - 기업의 자발적 참여를 유도하기 위한 행정기관의 기업 지원 및 커뮤니티 비즈니스에 대한 경제적 동기 부여 등의 환경 조성이 필요
- 기업은 커뮤니티 비즈니스를 사회적 책임 활동의 일환으로 접근
  - 커뮤니티 비즈니스를 통한 지역경제 활성화와 사회공헌의 기회로서의 활용이 가능함

## 1. 논의 배경

- 1995년 지방자치제가 시행된 이래, 지역경제 활성화가 주요 정책현안이 되어 왔음
  - 1991년 부활되어 1995년 지방선거를 통한 본격적인 지방자치제가 시작되면서, 지방자치단체에 의해 해외자본의 유치, 수출의 장려 등 지역경제 활성화를 위한 노력이 이루어져 왔음
- 하지만 지역사회 경제활동인구의 상대적 감소로 인한 소득 감소, 이로 인한 지역경제의 위축으로 이어지는 악순환이 계속됨
  - 경제활동인구 감소로 인한 지역경제의 위축은, 투자의 위축과 고용감소 및 소득 감소, 나아가 소비 감소로 이어져 지역경제가 더욱 위축되는 악순환을 초래함
  - 특히 서울, 경기, 인천 등 수도권의 2004년 경제활동인구는 48.5%로 2000년 대비 전체비중이 약 2% 정도 늘어나, 동기간 비수도권이 1.8% 증가에 그친 데 비해 수도권은 10.4%로, 수도권의 경제활동 집중도는 심화됨

< 지역별 경제활동 인구 추이 >

	2000년		2004년		2000-2004년 증감률(%)
	인구 (천 명)	비중(%)	인구 (천 명)	비중(%)	
수도권	10,304	46.6	11,377	48.5	10.4
비수도권	11,830	53.4	12,040	51.5	1.8
전국	22,134	100.0	23,417	100.0	5.8

자료 : 통계청, KOSIS

- 수도권에 비해 비수도권 지역이 상대적으로 낮은 성장률을 보이고 있음
  - 지역내 총생산(GRDP)은 2003년까지 수도권과 비수도권의 격차가 조금씩 벌어지고 있음  
(1998년 수도권 46.2%, 비수도권 53.8% ⇒ 2003년 각각 48.1%, 51.9%)
  - 2004년에는 수도권과 비수도권의 격차가 다소 축소되었으나, 지방자치제의 시행 초기인 1998년 수준보다 낮은 상태임

< 지역별 GRDP 집중도 변화 >

구분	1998년	1999년	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년
수도권	46.2%	47%	47.8%	48.2%	48.7%	48.1%	47.7%
비수도권	53.8%	53%	52.2%	51.8%	51.3%	51.9%	52.3%

자료 : 통계청, KOSIS

- 1998년부터 2004년까지의 지역별 GRDP 증감률을 살펴보면, 충남, 경북 등 일부 지역을 제외하고 나머지 지역은 모두 수도권보다 낮은 성장률을 보임
- 특히 수도권의 평균 성장률은 69.5%로, 비수도권의 평균 성장률 59.6%를 크게 상회하고 있어, 동기간의 비수도권이 상대적 저성장임을 보여줌
- 이에 따라 지역사회의 소득향상과 고용기회 확대 등 지역경제의 활성화가 중요한 정책 과제로 부각됨

< 지역별 GRDP 추이 >

(단위 : 조 원)

구분		1998년 GRDP	2004년 GRDP	1998-2004년 증감률 (%)
수도권	서울	114.6	182.0	58.8
	인천	22.9	36.9	60.9
	경기	84.2	156.9	86.4
	소계	221.7	375.9	<b>69.5</b>
비수도권	부산	29.6	45.7	54.5
	대구	17.6	25.7	44.1
	광주	10.5	16.8	59.7
	대전	11.4	18.6	62.9
	울산	23.8	38.6	62.4
	강원	14.5	21.6	49.6
	충북	16.1	24.3	51.2
	충남	22.8	42.7	87.5
	전북	16.4	24.2	47.7
	전남	25.5	37.9	48.9
	경북	31.9	56.6	77.5
	경남	33.5	52.4	56.3
	제주	4.6	7.0	53.0
	소계	258.1	411.9	<b>59.6</b>
	전국	479.8	787.8	<b>64.2</b>

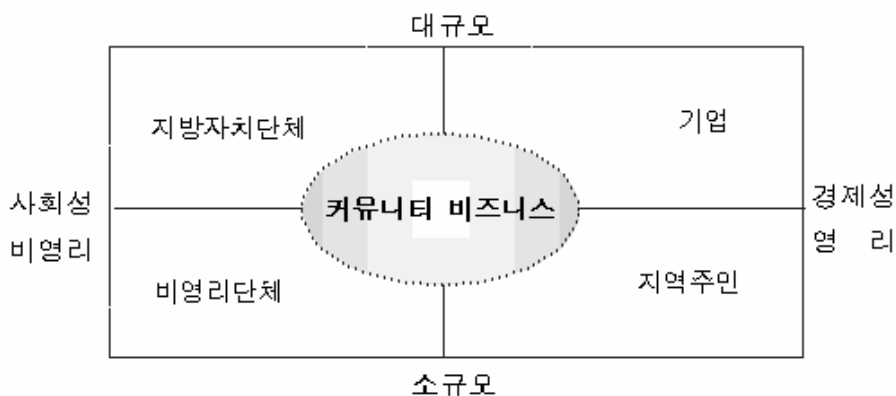
자료 : 통계청, KOSIS

- 이에 따라, 지역경제 활성화를 위한 정책적 대안이 요구되며, 지역주민의 자활 의지를 기반으로 하는 커뮤니티 비즈니스가 새로운 모델로 도입 검토가 필요
  - 지역사회 활성화를 위한 근본적인 대안으로서, 환경개선과 복지향상을 도모하면서 지역내의 유희인력에 대한 고용기회의 확대를 통한 지역경제력의 향상이 중요함
  - 이에 따라 지역주민의 자활 의지를 기반으로 하는 커뮤니티 비즈니스에 대한 정책적 고려가 필요함
  - 과거 영국에서 시작된 커뮤니티 비즈니스는 일본을 비롯한 선진각국에서 지역사회의 활성화 측면에서 활발히 전개되고 있음

## 2. 커뮤니티 비즈니스의 개요

- 커뮤니티 비즈니스란 '커뮤니티'와 '비즈니스'를 합성한 개념으로서, 지역이 안고 있는 과제를 비즈니스의 수법에 의해 해결함으로써, 그 활동의 이익을 지역에 환원하는 사업의 총칭을 말함
  - 기업 비즈니스처럼 영리성과 경제성을 추구하는 한편, 지방자치단체와 지역주민이 추구하는 사회적 공공이익을 동시에 달성하는 데에 목적을 둠
  - 지역주민의 단독 참여, 또는 기업과 지방자치단체, 그리고 비영리단체 등과 연계한 다면적 참여의 다양한 형태가 존재함
  - 지역사회의 과제와 주민의 다양한 추구가치에 관련된 모든 분야가 사업 영역이 되며, 커뮤니티의 확장과 더불어 비즈니스 영역도 확대 가능함

< 커뮤니티 비즈니스의 개념도 >



□ 커뮤니티 비즈니스의 특징

- (참여 주체) 커뮤니티 비즈니스는 지역사회의 주민이 활동의 중심이 되며, 기업, 비영리단체 등의 다양한 주체가 참여할 수 있음
  - 고령자, 주부, 퇴직자 및 비정규직 등의 지역의 유희인력이 활동의 중심이 되어, 커뮤니티를 통한 인적 네트워크를 바탕으로, 지역사회의 공익을 우선으로 하는 비즈니스 전개를 추구함
- (사업 영역) 커뮤니티 비즈니스의 주요한 분야는 보건, 복지, 환경, 교육 등 지역사회에 사회 안전망에 관한 다방면의 문제에 걸쳐 있음
  - 기존의 공공서비스 부문을 중심으로 하여, 지역사회의 공익 및 지역주민의 다양화된 가치 구현에 관한 모든 사업영역이 포함됨
- (조직 형태) 커뮤니티 비즈니스는 조직형태는 다면적이며 조직운영상의 유연성이 있음
  - 지역주민, 비영리법인 및 유한회사가 단독 운영의 조직형태 및 기업노조, 연구기관과의 연계 형태와 지방자치단체와의 협력체계의 구축 등 조직형태에 구애받지 않음
  - 조직운영의 면에서도 재택근무와 같이 근무시간이나 장소의 제약에서 벗어난 조직운영의 유연성이 있음
- (사업의 지속성) 기존의 자선사업이나 자원봉사와는 달리, 일정한 수익을 계속적으로 창출함으로써 사업의 지속성 확보를 목적으로 함
  - 경제적 자립을 유지할 정도의 최소한의 수익을 계속적으로 창출함으로써 사업의 지속성을 확보하는 것을 전제로 함
  - 기업을 비롯한 외부로부터의 무상지원이나 기부에 의존한 1회성 사업이 아니라, 최소한의 수익창출을 통한 지속적 경제적 자립을 추구함
- (저 리스크) 비교적 한정된 자원으로 소규모의 창업이 가능하기 때문에, 영리추구의 기업 비즈니스나 벤처 비즈니스에 비하여 사업의 리스크가 작음

## 1. '커뮤니티 비즈니스' : 지역경제 활성화의 새 모델

- 커뮤니티 비즈니스는 지역내 인적 네트워크와 자원을 기반으로 하여 최소한의 경제성만을 추구하기 때문에 소규모의 창업이 가능
- 따라서 경영자원의 집중투자가 필요한 기업 비즈니스 및 신규시장의 불확실성속에서 이윤의 극대화를 추구하는 벤처 비즈니스보다 상대적으로 리스크가 적다는 특징을 가짐

### 커뮤니티 비즈니스의 유래

- 1981년 설립된 영국 스코틀랜드 지방의 「Community Business Scotland」란 중간적인 지원 조직의 형태인 유한 회사의 출범에서 커뮤니티 비즈니스의 기원을 찾을 수 있음
- 재정재건과 경제개혁을 목표로 작은 정부를 지향하면서 1979년 발족한 대처정권은, 우체국이나 상점 등의 기본적인 지역 커뮤니티 서비스가 미치지 않는 농어촌을 지원하기 위한 프로그램으로서 지역주민을 회원으로 하는 「커뮤니티 협동조합(Community Cooperate)」의 설립을 지원하는 정책을 시행함

### □ 커뮤니티 비즈니스의 기대되는 효과

- 지역의 유희인력을 중심으로 한 새로운 고용의 창출이 가능
  - 커뮤니티 비즈니스는 주부나 고령자, 학생, 비정규직 종사자 등 산업경제 하의 정규근로자 이외의 지역주민 참여가 가능하므로 새로운 고용창출효과가 기대됨
- 지역의 경제기반 확립을 추구할 수 있음
  - 커뮤니티 비즈니스는 지역내의 자원을 활용하여 지역주민에 의한 생산과 소비가 이루어지는 순환경제를 가능하게 함으로서, 지역의 경제기반 확립을 촉진시키는 효과가 기대됨
- 지역내 고유 자원의 개발을 통한 애향심의 고양과 지역 활성화가 가능
  - 지역내의 생활문화와 전통 예술에 대한 관심을 고양시키며 지역의 고유한 특성을 개발하는 사업을 통하여, 지역사회에 대한 이해와 관심을 높이는 효과가 기대됨



- 공공서비스에 대한 사회적 비용의 절감을 기대할 수 있음
  - 기존의 공공서비스로는 효율적으로 대응하지 못한 지역사회의 문제에 대해, 서비스의 아웃소싱을 통한 상대적인 저비용으로 서비스 제공이 가능
  - 또한, 지역사회를 사업 영역으로 하므로, 서비스의 수혜자인 지역주민의 눈높이에 맞춘 서비스제공이 가능하다는 효과가 기대됨
- 개인의 자아실현욕구를 충족시킬 수 있음
  - 사회구조 변화와 개인의 라이프스타일 변화에 따른 다양한 욕구에 대하여, 지역발전을 위한 역할의 적극적 분담으로, '사는 보람'과 자아실현을 만족시키는 효과가 기대됨

### 3. 커뮤니티 비즈니스의 사업 구조 및 실천 사례

#### □ 커뮤니티 비즈니스의 지역순환형 사업 구조

- 지속적인 수익을 창출하면서 지역사회에 공헌하는 실천적인 사업 구조는 다양한 주체가 참여하는 지역순환형 비즈니스모델이 이상적임
  - 지역의 자원을 활용하여 지역내 생산과 소비를 통한 지속적 수익 창출의 구체적 사업 구조가 요청됨

< 지역순환형 사업구조 모델의 예 >

비즈니스 구조	비즈니스 내용	참가주체
→ 환경교육의 실시	서비스제공	행정기관
↓		
환경리사이클에 의한 쓰레기 처리	서비스제공	기업, 행정기관
↓		
생활쓰레기의 퇴비를 농가에 판매	물품판매	지역주민
↓		
퇴비를 이용한 유기농 작물 재배	서비스, 물품판매	지역주민, 기업
↓		
유기농 작물을 이용한 음식점 경영	상품판매	기업, 비영리단체
↓		
지역주민을 위한 도시락판매	서비스, 물품판매	지역주민, 기업

□ 커뮤니티 비즈니스의 유형 및 일본의 사례

- 일본은 산업사회의 고도화에 따른 지역사회의 소외현상이 진행되는 가운데, 특히 1990년대 중반 이후로 비영리단체를 중심으로 다양한 유형의 커뮤니티 비즈니스가 전개되고 있음

- 제1유형 : 생활밀착형 비즈니스

- 여성의 사회진출 및 저출산·고령화의 진행과 같은 사회구조적 변화에 따른 지역사회의 생활편익에 관련된 수요에 대응하는 분야를 말함
- 기존의 영리비즈니스 및 행정서비스의 형태로도 존재하지만, 특히 서비스 구현에 필요한 사회적 비용의 절약이 요구되는 분야가 해당됨
- 예를 들면, 노약자 및 장애자를 위한 간병서비스, 취업여성을 위한 가사서비스, 육아지원서비스와 같은 보건, 복지서비스의 제공을 주요한 사업 대상으로 함

스미다 리버사이드 네트 ([www.network.sumida.tokyo.jp](http://www.network.sumida.tokyo.jp))

- 도쿄도 쿠로다구(東京都黒田區)의 고령자를 대상으로 간병, 생활지원 서비스의 제공 및 IT 강습회와 같은 학습지원 사업을 전개하고 있음
- 고령자의 가족을 중심으로 네트워크를 구축하여 자신들이 받고 싶은 맞춤형 간병서비스를 추구하고 있음
- 창업의 계기는 실버산업과 복지산업에 관심을 가진 지역기반 기업들의 자원봉사 친목회에서 출발하였으며, 고령자용 상품판매 등의 지속적 수익창출을 통한 재정기반의 확보를 도모하고 있음

- 제2유형 : 지역환경 개선형 비즈니스

- 살기 좋은 지역 환경의 조성을 목적으로 하여, 에너지와 자원의 재활용 등, 자원순환과 주거환경개선에 초점을 둔 비즈니스를 말함
- 예를 들면 산림육성사업, 도시미관정비와 같은 환경개선사업, 태양열 이용과 폐자원의 재활용과 같은 공해방지사업이 해당됨
- 특히, 공해문제, 자원의 재활용과 같은 환경문제는 특정지역만의 문제가 아니라 사회전체, 나아가 세계 전체의 공익에 연관되므로 비즈니스의 확대가능성이 큰 분야임

**비영리법인 퓨전 나가이케 (www.pompoco.or.jp)**

- 도쿄도 다마지구(東京都多摩地區)의 주민을 대상으로 한 생활 전반의 공익에 기여함을 목적으로 하여, 고도정보화 사업, 주택관리 지원사업, 홍보 지원사업 등의 지역사회의 환경개선 사업을 전개하고 있음
- 인터넷을 이용한 독자적인 지역 커뮤니티를 바탕으로 지역주민의 관심사인 정보, 교육, 육아, 건강 등의 정보공유 시스템을 구축하고 있음
- 다마 뉴타운 지역의 관리조합을 중심으로 사업전개하고 있으며, 교육, 리사이클, 지역 홍보 등을 통한 사업수익을 지역에 환원하고 있음

**- 제3유형 : 산업창출 지원형 비즈니스**

- 지역의 특화산업을 육성함으로써 고용기회 확대를 통한 지역경제기반을 확립을 도모하며 지역사회에 활력을 불어넣는 것을 목적으로 하는 비즈니스를 말함
- 예를 들면, 지역의 관광자원 및 문화자원을 개발하는 것과 같이 지역의 고유 자원을 활용하여 지역의 특화산업의 진흥을 도모함으로써 지역경제 활성화와 고용창출을 추구하는 사업이 해당됨

**주식회사 쿠로카베(黒壁) (www.kurokabe.co.jp)**

- 시가현 나가노시(滋賀縣長野市)에는 외벽이 옷으로 검게 칠해진 역사적 건축물이 유명하며, 이를 지역활성화의 심볼로 하여 관광개발과 유리공예를 주축으로 하는 사업을 전개하고 있음
- 지역사회의 젊은 여성이 활동의 주축이며, 사업 수익은 도시외관정비, 국내외와의 교류, 유리를 주제로 한 시민대학 개최를 통한 교육 등 지역사회에의 환원을 목적으로 함
- 지역사회의 고유자원을 활용한 지역의 특색산업 창출과 고용 확대에 초점을 두고 있으며, 임원은 원칙적으로 자원봉사의 형태이나 스텝은 유급으로 활동하고 있음

#### 4. 커뮤니티 비즈니스 활성화를 위한 방안

- 커뮤니티 비즈니스 활성화를 위해서는 지속적인 수익성의 확보와 인력 양성 및 교육훈련체계의 정비가 필요함
  - 비즈니스의 지속성을 확보하기 위한 최소한의 수익성 창출을 유도하는 정책차원의 재정지원 및 세금 감면 등의 정책 대안이 요구됨
  - 지역주민의 경제적 자활 의지를 고양하기 위한 체계적인 전문 인력의 양성 시스템이 필요함
  - 또한 지역사회 활성화를 위한 사업화의 노하우를 비롯한 교육훈련 프로그램의 체계적인 정비가 요청됨
  
- 기업의 자발적 참여를 유도하는 사회경제적 환경 조성이 필요하며, 다양한 참여주체와의 공조체제가 요청됨
  - 기업은 지역현안에 관련된 비즈니스의 제안, 노하우의 제공 등을 통하여, 지역경제 활성화를 위한 능동적 역할이 요구됨
  - 이에 기업의 자발적 참여를 유도하기 위한 행정기관의 기업지원 및 커뮤니티 비즈니스에 대한 경제적 동기 부여 등의 환경 조성이 필요
  
- 기업은 커뮤니티 비즈니스를 사회적 책임 활동의 일환으로 접근
  - 기업은 지방자치단체, 비영리기관 등의 다양한 참가주체와의 연계를 통한 공조체제 구축을 통하여 커뮤니티 비즈니스를 통한 지역경제 활성화와 사회공헌의 기회로서의 활용이 가능함
  - 실제로 구미에서는 기업에 대한 투자지표로서 '사회적 책임투자(SRI : Socially Responsible Investment)'가 평가받는 추세를 보이고 있음

연구위원 허만울 (02-3669-4127, myhur112@hri.co.kr)

## II. 우수도서 소개 : 「성장기업의 조건」

램 차란<sup>1)</sup> 著(양유석 譯), 2005

### □ 序論

- 항상 기업들은 멋진 홈런 한방만을 날리고 싶어 하지만, 한방의 홈런은 그리 쉽게 오지 않으며, 그것이 성공이나 성장을 의미하는 것은 아님
  - 홈런만을 치려고 하면 헛스윙을 하게 되고, 몇 번 헛스윙을 경험하다 보면 제풀에 기가 죽어 슬럼프에 빠지는 경우가 많음
  - 오히려 현재와 같은 저성장 시대에는 홈런보다 이윤이 확보되는 작은 안타들이 기업을 지속적으로 성장시키는 성공요인이 될 수 있음
  - 이렇듯 저자는 지속적인 성장을 유도할 수 있는 10가지 조건을 제시하여 현대 기업이 추구해야 할 전략적 방향을 제시하고 있음

### □ 지속적 성장기업이 되기 위한 10가지 조건

#### [조건 1] 이윤이 나는 성장에 대한 도전

- 지속적인 매출성장을 위해서는 비용절감이나 생산성 중 하나만을 중시하는 결정론적이고, 내부 중심적인 사고방식은 매우 위험함
  - 비용절감 중심의 식스시그마나 구조조정, 획기적 성장을 위한 혁신 기술이나 대규모 M&A에 관심이 치우친다면 장기적인 성장이 어려움
  - 지속적인 성공을 위해서는 생산성 향상과 매출 증가를 함께 고려해야 할 사항인데도 대다수의 경영자는 이를 별개의 것으로 생각하고 있음

---

1) 램 차란(Ram Charan)은 기업 경영방식에 혁신적인 변화를 가져왔던 「실행에 집중하라」의 공동저자로서 하버드 비즈니스 스쿨에서 박사학위를 취득하고, 하버드 비즈니스 스쿨과 노스웨스턴 대학교에서 후학들을 양성 중에 있음. 저서로는 「CEO가 당신이 알고 있길 원하는 것들」, 「이사회는 작업 중」, 「리더십 파이프라인」 등이 있음

**[조건 2] 홈런보다는 1, 2루타 같은 지속적인 안타 생성**

- 성장에 대한 생각을 바꾸기 위해서는 두 가지 사항을 고려해야 함
  - 첫 번째는 지속적인 매출성장이 이루어지도록 기업의 시스템과 프로세스를 완벽하여 적소에 배치하는 것임
  - 두 번째는 혁신 기술이나 비즈니스 모델 개발 같은 홈런은 성공확률이 낮기 때문에 이윤이 발생하는 안타가 필요함
  - 안타는 新고객 개발, 新시장 진출 등을 의미하며, 이를 위해서는 기업내 '부서간 정보흐름의 강화'가 필수적으로 요구됨

**[조건 3] '좋은 성장'에 대한 집중**

- '좋은 성장'이란 매출뿐만 아니라 이윤도 동시에 증가하는 것을 의미함
  - 이는 부서간의 원활한 협력을 기반으로 고객요구 충족을 통한 차별화된 제품이나 서비스의 개발에서부터 시작됨
  - 이에 반해, 나쁜 성장은 전략적인 논리가 부족한 상황에서 인수·합병을 추진하거나 시장점유율만을 높이기 위해 가격인하를 추진할 때 나타남

**[조건 4] 성장을 위한 리더십 육성**

- 성장에 필요한 리더십은 성장의 중요성과 고객니즈 정보를 직원들에게 직접 커뮤니케이션하고, 모든 부서들 간에 공유토록 유도하는 것임
  - 수집된 고객정보의 실시간 교환이 가능하도록 내부 프로세스를 개선
  - 자사 산업이 성숙기에 있더라도 低성장을 정당화하는 것은 자제
  - 높은 성장과 수익에 상응하는 리스크와 보상을 회피해서는 안됨

**[조건 5] 수익생산성의 추구**

- 수익성장을 이루기 위해서는 수익생산성에 초점을 맞추어야 함
  - 비용생산성이 비용절감을 반영한다면, 수익생산성은 매출성장에 同수준 또는 低비용이 어느 정도 효율적으로 영향을 미쳤는지를 설명하는 것임
  - 즉, 비용을 지출한다는 사실 자체보다도 기업이 어디에 지출하고, 그것이 이윤을 발생시키는지에 초점을 맞춘다는 것임

## 1. 앞 두 소제 : 「성장기업의 조건」

- 따라서, 低이윤-高비용의 자동차산업 같은 곳에서는 비용생산성보다 수익생산성이 더 적합하다고 할 수 있음

### [조건 6] 성장예산의 책정과 실행

- 기업의 현재 매출액에서 몇 퍼센트가 단기 또는 중장기 매출을 창출하기 위해 지출되었는지가 성장예산의 출발점임
- 자금 조달 방법으로는 경제-쇠퇴한 제품라인의 투입비용을 절약하거나, 침체 사업부분의 예산을 전환하는 방법이 있음
  - 물론, R&D 비용 같이 기존 예산에 할당되어 있던 자금을 재배치하는 것도 유용하지만 무엇보다 경영진의 용기 있는 결단이 요구되는 사항임

### [조건 7] 업 스트림 마케팅의 강화

- 업 스트림 마케팅은 고객의 입장에서 그들의 니즈를 찾아내거나 창조해 가는 마케팅으로 고객과 기업 모두에게 장기적인 가치를 제공해 줌
  - 이에 반해, 다운 스트림 마케팅은 브랜드 구축, 판촉, 광고, 상품배달, 고객서비스, 고객관리를 기업의 관점에서 집행하는 마케팅임
- 업 스트림 마케팅의 구축은 다음과 같이 6단계로 나누어 짐
  - (1단계) 전반적인 시장분석을 통해 시장관계와 경쟁사들을 파악
  - (2단계) 여과되지 않은 고객정보를 수집하는 데 주력
  - (3단계) 구매자가 모두 동일하지 않다는 전제하에 시장을 세분화
  - (4단계) 고객과 기업, 모두를 알고 있는 영업직원들을 분석
  - (5단계) 고객과의 관계를 심화 시킬 수 있는 방법들을 탐색
  - (6단계) 고객니즈에 따라 적절한 마케팅 툴을 사용하는 전문가를 배치

### [조건 8] 교차판매를 통한 가치제안

- 기업이 안타를 친다는 것은 고객이 충족할 만한 가치제안이 이루어졌다는 것을 의미하며, 안타는 교차판매를 통해 가능함

## II. 우수 사례 소개 : '성장기업의 조건'

- 교차판매란 기업이 특정 상품에만 의존하지 않고 다른 상품까지 함께 판매하는 적극적인 판매방식임

### - 교차판매의 성공가능성을 높이기 위해서는 다음과 같은 과정이 중요함

- 정보 수집을 통해 고객 니즈의 전체적인 윤곽과 주요 의사결정권자 및 의사결정과정을 파악하는 과정이 필요함
- 이를 통해 상품배합, 가격, 원가 등과 관련된 가치제안을 작성하여, 비용 절감, 수익률 증가 등 고객이 얻을 수 있는 이득이 제시되어야 함

### [조건 9] 성장을 위한 조직내 사회적 엔진의 구축

- 시장정보나 창의적인 아이디어는 성장의 필수 요소이며, 부서 간에 올바른 경로로 흘러갈 수 있도록 사회적 엔진이 필요함

### - 사회적 엔진을 가동시키기 위해서는 다음과 같은 평가가 필요함

- 첫째, 조직 구성원들의 업무수행에 대한 고객들의 니즈 충족도
- 둘째, 조직 내에서의 커뮤니케이션 능력
- 셋째, 사회적 엔진의 구성요소로서 역할 수행능력
- 넷째, 수평적인 협력환경에서의 효과적인 업무 수행능력

### [조건 10] 혁신의 매출성장 전환

- 혁신을 매출성장으로 전환시키기 위해서는 아이디어 생성·선정·양성·출시 과정이 필요하며, 다음과 같은 사항들이 요구됨

- (아이디어 생성) 경영진이 성장에 관심이 없거나, 조직이 관료주의 또는 보상에 인색한 것으로 비춰지면 아이디어 생성이 어려움
- (아이디어 선정) 공정하고 객관적인 평가를 위해서는 아이디어 실현 능력, 성장예측력, 배치 능력 등을 겸비한 선정자가 필요함
- (아이디어 양성) 인내심, 설득력, 아이디어의 재 구성력과 폭넓은 인적 DB를 갖춘 리더가 아이디어의 성공확률을 상승시킴
- (제품 출시) 시장의 상황뿐만 아니라 자금조달과 주요 직원들의 인적투여 현황에 대한 검토가 요구됨



□ 結論

- 치열한 시장경쟁에서 기업이 생존하기 위해서는 성장밖에 없다는 일반적인 논리를 본서에서는 10가지 조건으로서 구체화 시켜줌
  - 특히, 성장을 위한 출발점을 내부적인 비용절감보다는 시장관점에서 고객으로부터 찾아야 한다는 주장은 시사하는 바가 큼
  - 이를 위해, 매출과 이윤을 고려한 수익생산성의 개념도입과 보다 공격적인 관점에서 성장을 도모해야 한다는 주장도 이해가 됨
  - 하지만 기업이 범위의 경제를 추구하고자 이중 시장으로 진출할 경우에 성장전략에 대한 언급이 있었더라면, 탐독에 보다 도움이 되었을 것임

연구위원 이철선 (02-3669-4128, cslee@hri.co.kr)

主要 經營 指標

한국 기업들의 업종별 주요 경영 지표

(1) 제조업 주요 경영 지표

구 분		2000년	2001년	2002년	2003년	2004년
성장성	매출액 증가율	15.20	1.69	8.26	6.12	17.10
	총자산 증가율	-0.80	-1.81	3.14	6.94	7.96
수익성	매출액 영업이익률	7.40	5.52	6.74	6.87	7.56
	매출액 경상이익률	1.29	0.35	4.69	4.68	7.79
	금융비용/매출액	4.70	4.16	2.59	1.87	1.31
	차입금 평균이자율	10.49	9.44	7.65	6.82	5.93
안정성	자기 자본비율	32.20	35.44	42.47	44.77	48.96
	유동비율	83.23	97.87	106.07	109.75	116.97
	고정비율	198.46	181.62	145.09	132.21	118.92
	부채비율	210.57	182.20	135.44	123.39	104.24
	차입금 의존도	41.22	39.77	31.71	28.30	24.01
활동성	총자산 회전율	0.96	0.98	1.08	1.10	1.20
	매출채권 회전율	6.92	7.07	7.49	7.34	8.02
	매입채무 회전율	9.46	10.34	11.12	10.67	11.35
생산성	설비투자효율	46.48	44.40	56.04	58.12	70.91
	부가가치율	20.25	19.31	21.79	21.39	22.86

(2) 업종별 성장성 지표 (2005)

구 분	매출액증가율	유형자산증가율	총자산증가율
전 산 업	13.32	3.83	6.74
어 업	8.69	-3.40	-0.19
광 업	3.78	-2.14	2.96
제 조 업	17.10	4.78	7.96
전 기 · 가 스 업	9.06	2.99	3.87
건 설 업	8.87	13.62	7.75
도 매 · 소 매 업	8.13	4.80	6.57
숙 박 업	8.98	2.75	5.28
운 수 업	18.07	2.40	2.61
통 신 업	7.62	-5.27	2.15
사 업 서 비 스 업	5.32	8.93	3.16
오락 · 문화 · 운동 관련산업	10.31	5.49	14.89

(3) 업종별 수익성 지표 (2005)

구 분	대출액 영업이익률	대출액 경상이익률	금융비용/ 대출액	차입금 평균이자율
전 산 업	6.75	7.03	1.40	5.87
어 업	4.11	4.61	1.87	5.39
광 업	-1.51	-0.44	6.16	4.75
제 조 업	7.56	7.79	1.31	5.93
전 기 · 가 스 업	9.47	12.31	2.05	3.93
건 설 업	5.14	4.49	1.26	7.00
도 매 · 소 매 업	3.83	4.25	0.86	5.80
숙 박 업	4.97	5.06	3.97	5.67
운 수 업	5.90	7.93	2.64	5.98
통 신 업	15.05	10.78	3.94	6.55
사 업 서 비 스 업	4.24	3.79	0.75	7.00
오락 · 문화 · 운동 관련산업	12.74	13.42	2.85	6.46

(4) 업종별 안정성 지표 (2005)

구 분	자기자본 비율	유동비율	고정비율	부채비율	차입금 의존도
전 산 업	46.73	116.53	128.35	113.99	25.63
어 업	38.66	98.03	133.87	158.69	39.64
광 업	13.87	67.89	404.98	620.94	64.01
제 조 업	48.96	116.97	118.92	104.24	24.01
전 기 · 가 스 업	6.25	84.90	148.02	65.97	24.56
건 설 업	37.63	153.84	86.87	165.77	24.06
도 매 · 소 매 업	39.53	111.26	119.24	152.95	26.31
숙 박 업	55.56	54.72	162.08	79.98	23.15
운 수 업	33.61	79.09	231.55	197.56	40.13
통 신 업	42.19	89.32	177.64	137.05	38.75
사 업 서 비 스 업	52.71	162.60	76.95	89.70	14.69
오락 · 문화 · 운동 관련산업	42.13	105.16	180.12	137.34	20.66

(5) 업종별 활동성 지표 (2005)

구 분	총자산 회전율	대출채권 회전율	매입채무 회전율
전 산 업	1.16	8.08	11.14
어 업	1.17	24.23	21.64
광 업	0.70	4.33	12.88
제 조 업	1.20	8.02	11.35
전 기 · 가 스 업	0.50	9.36	14.50
건 설 업	1.35	6.10	8.95
도 매 · 소 매 업	1.90	9.32	9.47
숙 박 업	0.33	29.36	24.29
운 수 업	0.97	14.02	19.08
통 신 업	0.66	6.61	22.06
사 업 서 비 스 업	1.40	5.76	10.31
오락 · 문화 · 운동 관련산업	0.45	8.52	25.51

(6) 업종별 생산성 지표 (2005)

구 분	총자본투자효율	설비투자효율	부가가치율
전 산 업	27.39	70.65	23.57
어 업	29.92	87.06	25.68
광 업	28.09	61.81	40.16
제 조 업	27.51	70.91	22.86
전 기 · 가 스 업	14.30	26.03	28.49
건 설 업	34.52	308.53	25.64
도 매 · 소 매 업	23.89	84.85	12.59
숙 박 업	16.59	23.72	50.87
운 수 업	39.65	63.90	40.83
통 신 업	29.17	60.49	44.31
사 업 서 비 스 업	52.88	330.43	37.66
오락 · 문화 · 운동 관련산업	18.85	39.32	41.83

※ 경영 지표 설명

지표	계산 방식	설명
매출액 증가율	당기매출액/전기매출액	기업의 외형적 성장세를 판단하는 지표로서 경쟁력 변화를 나타내는 척도
총자산 증가율	당기말 총자산/ 전기말 총자산	기업의 전체적인 성장척도 측정 지표
매출액 영업이익률	영업 이익/매출액	제조 및 판매 활동 등 기업의 주영업활동 성과를 나타내는 지표 (영업외손익 제외)
매출액 경상이익률	경상 이익/매출액	경영 활동의 성과를 나타내는 총괄적 지표 (영업활동 및 재무활동 성과 포함)
금융비용/매출액	이자비용/매출액	기업이 부담하고 있는 금융비용의 수준을 나타내는 지표
차입금 평균이자율	이자/이자부부채	이자부부채(회사채, 장·단기차입금)에 대한 금융비용의 비율
자기자본비율	자기자본/총자본	기업의 안정성을 측정하는 대표적인 지표
유동비율	유동자산/유동부채	단기채무에 대한 지급능력을 나타내는 지표
고정비율	(고정자산-이연자산)/ 자기자본	고정자산에 대한 자기자본의 총당 비율로 자산의 고정화 위험을 측정하는 지표
부채비율	부채/자기자본	자기자본비율과 함께 기업 안정성을 측정하는 대표적인 지표
차입금 의존도	(회사채+장·단기차입금)/ 총자본	총자본중 외부 조달 차입금 비중을 나타내는 지표
총자산 회전율	매출액/총자산	총자산의 효율적 이용을 나타내는 지표
매출채권 회전율	매출액/매출채권	매출채권의 현금화 속도를 나타내는 지표
매입채무 회전율	매출액/매입채무	매입채무의 원활한 결제, 즉 단기지급능력 상태를 나타내는 지표
설비투자효율	부가가치/설비자산	설비자산(유형자산-건설중인 자산)의 부가가치 창출 능력을 측정하는 지표
부가가치율	부가가치/매출액	부가가치(경상이익+인건비+감가상각비+임차료+순금융비용+조세공과)를 매출액으로 나눈 비율

**국가경쟁력(IMD) 지표**

(1) 국가별 경쟁력 순위 비교

\*괄호 안은 비교국가수

국 가	2001년 (49개국)	2002년 (49개국)	2003년 (30개국)	2004년 (60개국)	2005년 (60개국)
미 국	1	1	1	1	1
일 본	23	27	25	23	21
중 국	26	28	29	24	31
영 국	17	16	19	22	22
싱 가 폴	3	8	4	2	3
한 국	29	29	37	35	29

(2) 우리나라의 분야별 국가경쟁력 순위

\*괄호 안은 비교국가수

분 야	2001년 (개국)	2002년 (49개국)	2003년 (30개국)	2004년 (60개국)	2005 (60개국)
경제 운영 성과	15	32	40	49	43
정부 행정 효율	28	26	37	36	31
기업 경영 효율	35	27	45	29	30
인프라	26	23	30	27	23

(3) 2005년도 우리나라의 분야별 5대 강점, 약점 요인

분 야	강 점		약 점	
	요인	순위	요인	순위
경제 운영 성과	실업률	4	생계비지수(뉴욕=100)	56
	실질 상품수출 증가율	10	교역조건	52
	상품수출	12	외국인 직접투자유입액 실질증가율	50
	청년 실업률	13	국제 관광 수입	49
	구매력기준 GDP	14	경기회복에 대한 탄력성	42
정부 행정 효율	환율안정성	2	여성 국회의원 비중 (%)	58
	총의환보유고	4	성·인종 등 사회적 차별 정도	54
	공·사기업에 대한 정부 보조금	4	외국노동자의 취업금지관련 법률정도	53
	소비세율	5	정책의 일관성 부재 정도	52
	이자율 스프레드	7	정치적 불안의 정도	51
기업 경영 효율	기업의 소비자만족도 중시 정도	4	노사관계의 적대성 정도	60
	근로시간	7	상품수출 대비 팩토링비율	53
	등록기업 수	7	외국문화에 대한 폐쇄성 정도	53
	세계화에 대한 긍정적 태도의 정도	7	국제기준 대비 중소기업의 효율성	50
	경제와 사회의 개혁 공감대	11	금융규제의 기업활동 제약않는 정도	48
인프라	광대역 통신망 가입자수	1	초등학교 학생-교사 비율	54
	특허생산성	2	총보건지출액	54
	광대역 통신 비용	2	경작면적 (㎡, 1인당)	52
	부양비율	3	대학교육의 경쟁사회요구 부합 정도	52
	고등교육비율	4	의료지원 정도	48

주요 금융 지표

구분	'04년말	'05년말	12월말	2주전	1주전	02/02	
				01/19	01/26		
환율	원/달러'	1,035.10	1,011.60	1,011.60	985.00	969.00	972.00
	원/100엔	1,012.07	859.90	859.90	860.70	843.94	814.04
	엔/달러	102.63	117.75	117.75	115.26	115.79	118.07
	달러/유로	1.3633	1.1849	1.1849	1.2117	1.2246	1.2060
국내 금리 (%)	국고채(3년)	3.28	5.08	5.08	4.98	4.93	4.90
	CD(91일)	3.43	4.09	4.09	4.16	4.16	4.21
	클(1일)	3.26	3.75	3.75	3.71	3.76	3.74
국제 금리 (%)	美TB(10년)	4.22	4.39	4.39	4.37	4.52	4.56
	美프라임레이트	5.25	7.25	7.25	7.25	7.25	7.50
	일본국채(10년)	1.44	1.48	1.48	1.49	1.51	1.57
	LIBOR(3개월)	2.56	4.53	4.53	4.61	4.66	4.71
국내 주식 시장	KOSPI'	895.92	1,379.37	1,379.37	1,360.64	1,356.75	1,374.44
	거래량(만주)	24,858	44,490	44,490	40,811	36,782	44,962
	고객예탁금(억원)	82,064	118,956	118,956	137,298	135,367	134,483
	KOSPI 200	115.90	165.60	165.60	175.50	174.95	178.25
국제 주식 시장	美다우존스	10,783.01	10,717.50	10,717.50	10,880.70	10,809.50	10,852.00
	美나스닥	2,175.44	2,205.32	2,205.32	2,301.81	2,283.00	2,281.57
	日닛케이225	11,488.76	16,111.43	16,111.43	15,696.28	15,891.02	16,710.55
	獨DAX	4,256.08	5,408.26	5,408.26	5,430.84	5,548.91	5,649.60

자료 : 1. 재정경제부      2. 한국은행      3. 美 연방준비은행  
주 : 1. 종가 기준