

CHAIRPERSON NOTE

경제 이슈

- 국가 채무, 사상 처음으로 GDP의 30% 상회
- 국제 유가 급등, 경기 회복 발목 잡나

경영 노트

- 텐소의 성공 비결, JIMI

사회 트렌드

- 美 아이비리그의 ‘아시안 경계령’
- CPO (Chief Privacy Officer, 개인 정보 관리 책임자)

저널 브리프

- 美中 통상마찰 심화

洗心錄

- 리바이털라이제이션 (revitalization)

□ 국가 채무, 사상 처음으로 GDP의 30% 상회

- 2005년 국가 채무는 2004년의 203.1조 원 (GDP 대비 26.1%) 보다 44.9조 원이 늘어난 248.0조 원 (GDP의 30.7%)에 달함
 - 이에 따라 같은 기간 국민 1인당 국가 채무도 422만 원에서 513만 원으로 91만 원이 증가함
 - 2005년 국가 채무의 급증은 외환 시장 안정용 국채 발행 증가분 15.8조 원, 공적자금 원리금 상환 비용 상승분 13조 원, 일반회계 적자 보전 증가분 9조 원 등이 주된 원인임
 - 한편 전체 채무 248.0조 원에서 융자금 회수나 자산 매각 등으로 자체 상환이 가능한 금융성 채무는 147.1조 원 (총채무 대비 59.3%)이며, 조세 등 국민 부담으로 이어지는 적자성 채무는 100.9조 원(40.7%)임
- 비록 OECD의 평균 국가 채무/GDP 비중보다는 낮은 수준이나 향후 저출산, 고령화 등으로 대규모 국가 채무가 발생할 것으로 예상되는 가운데, 불과 3년 사이에 국가채무가 114.4조 원이 급증하여 미래 재정 건전성이 크게 위협받고 있는 상황임

□ 국제 유가 급등, 경기 회복 발목 잡나

- 2006년 2월을 기점으로 하락세를 나타냈던 국제 유가가 3월에 들어 다시 급등세를 나타내고 있음
 - 2006년 2월 1일 61.10달러를 기록한 이후 하락세를 보였던 중동산 두바이유*는 3월에 들어 다시 상승세를 나타내 2006년 4월 3일 61.89달러로 사상 최고치를 기록
 - * 중동산 두바이유는 국내 원유 도입의 절대 비중(2005년 81.8%)을 차지
 - 이에 따라 2006년 3월 국내 기업의 원유 도입 단가도 사상 처음으로 배럴당 60달러를 돌파한 것으로 조사됨
- 향후 이란 핵문제 등으로 국제 유가 상승세가 지속될 것으로 보여 기업들의 채산성 악화에 따르는 투자 부진, 고용 불안, 소비 부진 등이 경기 회복에 걸림돌로 작용할 우려가 높아지고 있음

□ 덴소의 성공 비결, JIMI

- 세계 3대 자동차 부품업체인 일본의 덴소(デンソー)는 기술과 사람을 중시하는 이른바 “JIMI”라는 경영 철학으로 지속적인 성장을 추구
 - 1949년 도요타자동차에서 분리된 덴소는 ‘탈도요타 경영’에 성공하며, 시가총액이 4조 엔(2006년 2월 기준)에 달하는 등 미국의 델파이, 독일의 보쉬와 함께 세계 자동차 부품업계 ‘Top 3’로 성장함
 - 덴소의 성공 비결은 “JIMI”로 불리는 경영 철학에 있으며, 이것이 개인에게 확산되어 “JIMI형 인간”이라는 새로운 기업문화로 정착함

- “JIMI”는 일본식 경영(J), 혁신(I), 장인 정신(M), 문화간 융합(I)을 뜻함
 - J(Japanese Style) : 고용 안정을 통해 직원과 회사가 서로를 깊게 신뢰하며, 인재와 노하우를 지속적으로 활용함
 - I(Innovative) : 장기적 전략에 근거하여 평상시에 개개인에게 새로운 가치를 창출할 수 있도록 활력을 제공하고 동기를 부여함
 - M(Meister) : 장인 정신으로 무장된 기술력을 세대와 국경을 넘어 전달함으로써 생산력을 최강의 무기로 삼음
 - I(Intercultural) : 해외 진출 지역에 자사의 기업문화를 확장시킴으로써 타문화와 스스로의 강점을 융합시킴

- 글로벌 경쟁 하에서는 혁신을 지속하고 전문성과 독창성을 요구하는 경영 철학이 중요
 - 미국 델파이는 매출의 대부분을 모기업인 GM 등 미국의 완성차업체에 의존하고 있으며, 최근에는 구조조정과 임금 협상을 둘러싼 노사 갈등 악화로 파산 위기로까지 몰리고 있음
 - 반면에 덴소는 도요타와 대등한 관계에서 독자적으로 사업을 전개하고, 노사, 협력업체 등과 원만한 협력 관계를 지속해오고 있음
 - 이는 사람을 최우선으로 여기며 기능과 현장을 중시하는 문화 풍토와 함께 스스로 끊임없이 자기 개발을 요구하는 경영 철학이 있기 때문임

□ 美 아이비리그의 ‘아시아 경계령’

- 아시아계 학생들이 아이비리그 등 미국 주요 명문대학을 휩쓸고 있다 함
 - 대학입시 컨설팅 회사인 아이비섹세스에 따르면, 한국계, 중국계, 인도계 등 아시아계 학생이 하버드대 18%, 예일대 14%, 프린스턴대 13%, 컬럼비아대 16%, 펜실베이니아대 23% 등을 기록함
 - 스탠퍼드대 24%, MIT 27%, 버클리대 47% 등 다른 명문대학의 아시아계 비율은 그보다 더 높았음
- 미국의 대입 연령대 인구 중 아시아계가 차지하는 비중은 4% 미만인 점을 감안하면 이런 진학률은 거의 기록적인 수치인데, 이는 아시아계 학부모의 높은 교육열 때문임
 - 유대인은 미국 인구의 2%에 불과하지만 아이비리그 입학생의 20%를 차지하고 있고, 뉴욕과 워싱턴의 대형 로펌 변호사의 40%가 유대인임
- 아시아계 학생 비율이 높아지면서 역효과도 나타나고 있는데, 각 대학이 인종다양성을 추진한다는 차원에서 입학생의 인종 비율을 맞추려고 하기 때문에 아시아계 학생은 성적이 앞서도 입학이 불허되는 예가 많다고 함
 - 전문가들은 대학들이 성적순으로 합격 여부를 결정한다면 미국 주요 명문대학에서 아시아계 비율이 30%까지 올라갈 것으로 보고 있음

□ CPO(Chief Privacy Officer, 개인 정보 관리 책임자)

- CPO란 고객들의 개인 정보 관리 책임자로서, 온라인상의 사생활에 대한 관심이 높아지면서 생겨난 직책임
 - 이들은 조직 전체에 대해 총괄적으로 일을 해야 하는데, 왜냐하면 법률적 사안과 마케팅, 기술적 관심사를 통합하는 자리에 있기 때문임
 - 또한 규제 당국과 소비자 그룹과도 협력해야 하는 중요한 자리임
- 프라이버시를 침범하는 회사들은 소비자들의 즉각적이고 치명적인 반발에 마주치기 때문에, CPO들은 보다 보편화될 것
 - 최근 온라인, 통신회사 등을 중심으로 개인정보의 외부 유출이 사회문제되고 있어, 각 회사들은 이를 체계적으로 관리할 CPO를 신설하는 것도 고려해볼만한 일임

□ 美·中 통상마찰 심화*

- (미국의 對中 개방 압력 강화) 최근 미국과 중국 간 마찰이 심화되고 있는데 이는 쌍둥이 적자 심화로 국가부도 위기가 고조되고 있는 미국이 중국에 대한 개방 압력 수위를 높이고 있기 때문임
 - (국가 부도 위기에 있는 미국) 미국이 국가 부도 위기를 극복하기 위해서는 자국 금리 인상에 의한 소비 억제와 중국과의 무역 불균형 해소를 동시에 달성해야 함
 - 소비 억제: 미국은 스스로 국내 금리 인상을 통해 국민들의 씬씀이를 줄여 나감으로써 국채 발행 규모를 억제하여, 재정 적자 폭이 더 이상 확대되지 않도록 해야 함
 - 중국과의 무역 불균형 해소: 한편 미국의 전체 무역적자의 30% 정도를 차지하는 對中 무역적자 폭 해소 또한 시급히 해결해야 할 과제임
 - (미국의 對中 압력 강화) 미국은 ‘슈머-그레이엄 법안’ 준비, 환율조작국 지정 등 對中 압력을 강화할 것으로 전망됨
 - 보복 관세: 미국은 對中 무역적자 폭 축소를 위해 중국 제품에 대한 27.5% 보복 관세 부과 내용을 담은 ‘슈머-그레이엄 법안’을 준비
 - 환율조작국 지정 가능성 고조: 또 오는 4월에 발표될 환율보고서를 통해 중국을 ‘환율조작국’으로 지정할 가능성이 고조되고 있음
 - 위안화 평가 절상 압력 가중: 한편 위안화 평가 절상 압력 또한 환율예측모형 등을 통해 추정된 달러와 위안화 사이의 적정 수준인 1달러/6.9 위안까지 지속될 것임
 - (영향) 미국의 對中 압력이 가중될 경우 그 동안 심리적 마지노선으로 여겨졌던 ‘1달러=8.0위안’선이 붕괴될 가능성이 높음
- (시사점) 미국의 압력에 의해 위안화가 평가 절상될 가능성은 높으나 미국이 금리 인상을 지속하는 한 원/달러 환율의 급락 가능성은 낮음.
 - 단, 중국에 대한 개방 압력이 한국에 대한 개방 압력으로 이어질 가능성이 높아 지금부터라도 충분한 대비책 마련이 필요할 것임

* 이 글은 『한경 비즈니스』(2005.04.10)에 실린 글을 요약, 정리한 것임.

□ 리바이털라이제이션(revitalization)

1990년대 초 유행했던 리엔지니어링에 대한 강한 반작용으로 리바이털라이제이션(revitalization)이란 개념이 부각되었다. 리엔지니어링을 통해 대부분 기업은 당장 비용 절감이라는 가시적 효과를 거두었다. 그러나 이 가운데 상당수가 비용이 줄어드는 것보다 더 빠른 속도로 매출이 감소하였고 이에 따라 새로운 경영 위기를 맞았다. 이같은 문제 때문에 리엔지니어링을 하되 성장의 인자를 잃지 않고 리엔지니어링을 진행시켜야 한다는 명제에 부닥치게 됐다. 여기서 새롭게 나타난 개념이 리바이털라이제이션이다.

토마스 로버트슨 교수는 리바이털라이제이션의 4가지 방법론을 다음과 같이 설명한다.

① 시장 침투(Market Penetration)

기존 상품을 갖고 기존 시장을 파고드는 전략으로서 단기적으로 가장 많은 이익을 올릴 수 있다. 대체로 성공 확률은 75%이다. 소니의 워크맨이 단적인 예이다. 기존 상품을 개량한 이 제품으로 소니는 카세트 녹음기 시장에 일대 변혁을 불러 일으켰다. 그리고 고객 니즈를 선도하려는 의지와 중단 없는 이노베이션으로 끊임없이 제품을 선도했다. 그러나 어떤 기업이 든간에 이같은 시장침투는 장기적으로 추진할 전략은 못된다. 궁극적으로 시장이 변하고 기술이 진보한다는 대명제 앞에서는 무기력할 수밖에 없기 때문이다.

| | 기존 상품 | 신상품 |
|--------|---|---|
| 기존 시장 | 시장 침투 (Market Penetration) 성공확률 75% | 상품 개발 (Product Launch) 성공확률 45% |
| 새로운 시장 | 시장 개발 (Market Development) 성공확률 35% | 사업 다각화 (Diversification) 성공확률 25% (조직 혁신) 35% (기업 인수) |

② 시장 개발(Market Development)

기존 상품으로 새로운 시장을 개척하는 방법으로서, 맥도널드가 중국과 러시아 시장을 새로 개척한 것, 전혀 새로운 시장인 공항과 개별 기업체에 체인점을 개설하는 것 등이 예이다. 그러나 경험적으로 이 전략은 성공 확률이 35% 정도로 그리 높은 편은 못된다.

③ 상품 개발(Product Launch)

새로운 상품으로 기존 시장을 공략하는 전략이다. 가장 대표적인 예는 3M의 ‘30% 룰’이다. 3M은 과거 4년간 개발한 제품의 비중이 매출의 30%를 넘도록 하는 것을 사시로 삼을 정도로 신제품 개발에 대한 의지가 강하다. 경험적으로 상품 개발의 성공 확률은 45% 정도 되는데, 끊임없는 혁신을 통한 점진적인 상품 개발일수록 성공할 가능성이 높다. 상품 개발에 있어 중요한 포인트는 기술 수준보다 시장 표준에 맞는 제품을 내놓는 것이다. 고전적인 예이지만 비디오테이프에서 마쓰시타의 VHS방식이 소니의 베타 방식을 누를 수 있었던 것도 시장 표준에 맞는 제품을 만들었기 때문이다. 기술력만 본다면 마쓰시타의 VHS방식은 소니의 베타방식에 미치지 못했다.

④ 사업 다각화(Diversification)

새로운 상품을 개발해 새로운 시장을 개척하는 방식이다. 가장 위험성이 높은 전략이지만 어떤 기업들에는 또 특별한 시기에는 절대적으로 필요한 경영 전략이기도 하다. 사업다각화는 크게 두 가지 방법으로 추진되는데, 그중 하나는 기존의 기업조직을 완전히 개조하는 것이고, 또 다른 하나는 새로운 기업을 인수하는 것이다. 전자의 성공확률은 25%, 후자는 35% 정도이다.

리바이털라이제이션을 위한 이같은 4가지 전략은 어느 하나를 택하고 나머지는 버리는 식이 아니라 4가지 전략을 동시에 진행시킬 수 있다는 데 유의해야 한다. 즉 각각의 전략이 갖는 성공 확률과 장단기적 수익성 등을 고려해 기업이 보유한 자원을 어떻게 배분하느냐가 가장 중요한 문제이다.

“먼지가 쌓이게 하는 것보다 차라리 먼지를 피우는 것이 낫다.”

- 후베르트 부르다(1940~) : 독일의 출판업자