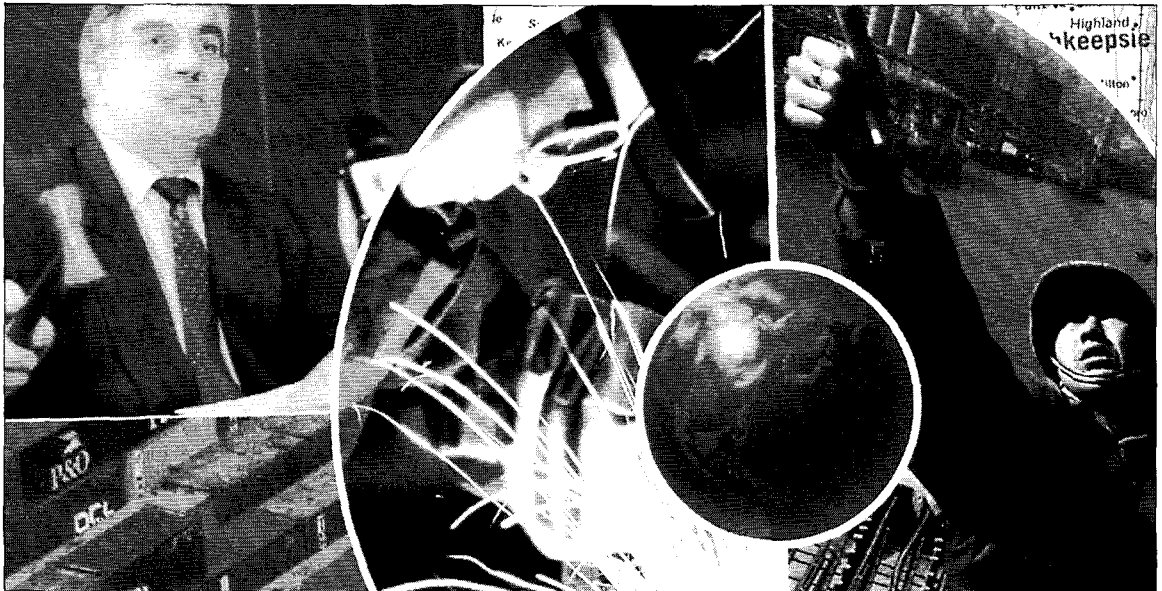


# 새해 경제전망과 우리기업의 대응과제



백 영 훈 원장  
한국산업개발연구원



## 새해의 경제전망

지난 한 해는 역사상 유래를 찾아볼 수 없는 다사다난한 한해였다. 전직대통령의 뇌물사건을 위시해서 견잡을 수 없는 정치적 역경이 국가경제의 기축을 송두리채 흔들고 있다. 30대 재벌총수들이 줄줄이 사직당국에 끌려가 수사를 받고 엄청난 규모의 뇌물사건이 국민의 극심한 분노를 폭발시키고 있다. 이와같은 역사적 충격속에서 과연 우리나라 경제는 새해에 어떠한 영향을 미치게 할 것인가. 그리고 우리 기업들은 이러한 격변의 시국에 즈음하여 어떻게 대처해 나

갈 것인가가 우리들의 중요한 관심사라고 말할 수 있다.

내년중 경기의 정점을 지나 경기수축기에 진입할 것으로 예상되는 우리경제의 거시경제환경은 다음과 같이 상정해 볼 수 있을 것이다. 즉, 96년 경제를 전망함에 있어 2%내외의 완만한 원화절상추이와 2%이내의 적자재정 그리고 종합과세제도에 따른 자금시장의 충격등이 고려되어야만 할 것이다. 96년중 엔화 및 달러가치의 변동이 크지 않고 해외자본의 국내유입이 예상외로 크지 않다면 현재의 경상수지가 흑자로 반전되지 않는 한

원화절상률은 연간 2% 이내에서 그리고 추경편성 등의 돌발적 요인이 없다면 재정적자는 세수의 오차를 감안하더라도 재정규모의 2%를 넘지 않을 것으로 추정된다. 이외에 정치적 요인도 충분히 감안되어야 할 것이다. 왜냐하면, 95년 출범한 지방정부가 본격적인 개발경쟁을 벌일 것으로 예상되며 4월중으로 예정된 국회의원 총선거 그리고 97년말로 예정된 대통령선거일정은 거시경제운명을 제약할 것으로 판단된다. 가장 우려되는 것은 경기상승기에 걸쳐 지속적으로 안정됨으로써 물가안정에 기여해 온 부동산

산가격이 토지가격을 기준으로 할 때, 이미 94년말부터 상승추이로 반전했다는 점이다. 전반적인 명목 금리의 인하추이와 종합과세의 실시로 이자수익률이 낮아진 거액자금이 채권 및 주식시장에 머무르지 않고 상당규모가 지방자치단체의 개발경쟁에 편승하여 부동산시장으로 유입된다면 현재의 지가상승추이는 가속화될 수 있을 것이다.

이상의 대내외 여건과 예측상의 위험을 감안하여 한국경제연구원의 분기거시계량모형에 의해 96년도 전망을 시도한 결과는 표에 요약된 바와 같다.

거시지표로 본 96년중 우리경제의 추이는 일반적으로 인식되고 있는 우리경제의 잠재경제성장률 수준에 접근하는 안정화과정으로 요약할 수 있겠다. 즉, 내년중 성장둔화가 예상되지만 연중 성장률은 7.5% 내외에 달함으로써 비교적 안정적인 성장국면이 이어질 것으로 전망할 수 있다. 앞에서 잠시 언급한 바, 노동공급상의 제약과 우리경제가 이미 95년중 일인당 소득이 1만불을 넘어설 만큼 이미 경제규모가 커졌다는 점을 감안할 때, 이 정도의 성장속도는 경기후퇴라고 할 수는 없을 것이다. 따라서 96년중 우리경제는 침체국면없이 안정성장국면을 장기화할 수 있는 기회를 맞을 수도 있을 것으로 판단된다.

전망의 내용을 부문별로 보다 구체적으로 살펴보면, 최종수요 부문에서는 건설투자를 제외한 민간소비와 설비투자 그리고 수출증가율이 모두 95년에 비하여 둔화되는

### 95/96 경제전망

단위 : 전년동기비, %

	1993	1994	1995			1996
	연 간	연 간	상반기	하반기	연 간	연 간
국내총생산	5.8	8.4	9.8	8.3	9.0	7.5
제조업	5.0	10.4	12.0	9.9	10.9	8.6
총소비	5.3	7.0	7.6	7.7	10.9	8.6
민간소비	5.7	7.4	8.4	8.0	8.2	7.9
총고정자본형성	5.2	11.7	14.0	10.3	12.0	8.5
설비투자	-0.1	23.3	21.9	14.6	18.0	9.4
투자	8.9	4.6	8.2	7.2	7.7	7.8
생산자물가	1.5	2.7	4.5	4.8	4.7	3.1
소비자물가	4.8	6.2	4.7	4.4	4.6	4.9
경상수지	3.8	-45.3	-59.4	-23.9	-83.1	-66.7
무역수지	18.6	-31.5	-42.1	-14.8	-56.8	-40.1
수 출	809.5	936.8	575.5	665.9	1241.4	1412.8
증가율	7.7	15.7	33.6	31.6	32.5	13.8
수 입	790.9	968.2	617.6	680.7	1298.2	1452.9
증가율	2.3	22.4	38.1	30.7	34.1	11.9
무역외수지	-19.7	-19.9	-16.4	-12.2	-28.6	-33.3
환율(원/US 달러)	808.1	788.7	758.0	766.0	766.0	750.0

자료 : 한국은행, 통계청, 95년 하반기 이후는 본원 예측치  
 주 1 : 물가부문의 단위는 기간평균 전년동기비  
 2 : 국제수지부문의 단위는 억달러

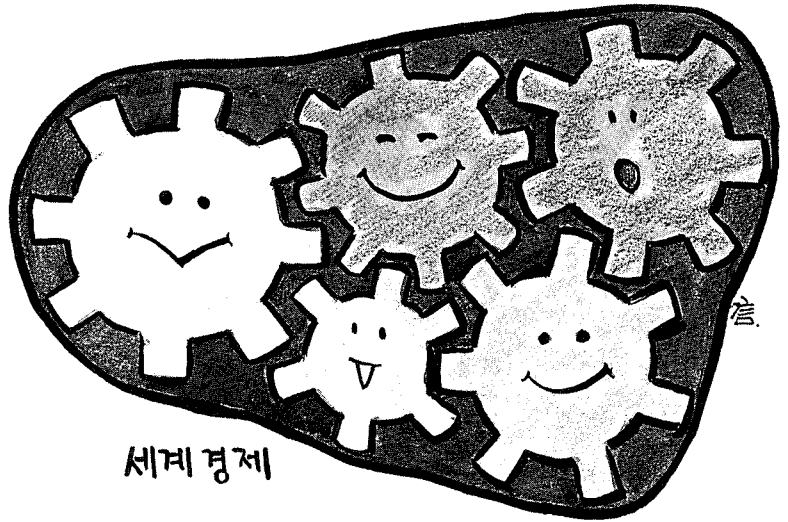
모습을 보이고 있다. 민간소비지출의 경우, 96년중에도 같은 추이를 지속할 것으로 예상되나 연간기준 총소비증가율이 여전히 경제성장률을 하회할 것으로 미루어 소비주도의 성장국면이 예상되지는 않는다고 하겠다. 이는 임금인상률이 명목경제 성장률을 하회하고 조세부담률이 증가하는 추세에 있는데다 과거 경기 확장기에 소비증대를 견조했던 자본소득(부동산 및 주식시장으로 부터의 windfall gain)의 증가가 이번 확장기에는 아직 두드러지지 않고 있다는 사실과도 일치한다. 설비투자의 경우, 올 상반기 중의 높은 투자증가세가 점차 둔화

되어 96년중에는 한자리수로 낮아질 것으로 예상된다. 이는 향후 수출증가세가 둔화될 것으로 예상되고 그간의 투자확대로 신규설비능력 증가함으로써 최근 평균설비가동률이 낮아지고 있음을 반영한다. 95년 하반기이후의 둔화 추이가 96년까지 이어질 것이나 여전히 경제성장률보다는 높은 수준의 투자증가율이 예상되는 것은 전반적인 투자순환의 마감에도 불구하고 철강과 자동차 그리고 일반기계와 전자부문 등에 대한 투자가 꾸준히 이루어지고 여타부문에서도 금리인하추이 하에서의 임금상승부담을 완화하기 위한 구조조정을 위한 투

자가 증가할 것으로 예상되기 때문이다. 건설투자의 경우는 공공부문 중 사회간접시설에 대한 투자는 예산사업들이 예년의 증가추세를 유지하는 반면 민자유치사업이 본격화할 지가 여전히 불투명하고 주택부문의 부진이 쉽게 해소될 것으로 예상되지 않음으로써 올해의 증가세를 유지하는 정도가 될 것으로 전망된다. 즉 96년도 건설투자증가세는 민자유치사업의 활성화여부와 주택수요의 신장세에 의존하고 있으나 현재로서는 돌파구가 보이지 않는다는 점이다.

대외부문의 경우, 내년중 수출입신장세는 둔화될 것으로 예상되나 두자리수의 증가세를 지속함으로써 수출입을 합한 대외교역규모는 3천억불을 상회할 것으로 예상된다. 설비투자둔화에 영향을 받고 있는 수입증가세의 둔화가 수출둔화보다 빨리 이루어짐으로써 96년중 무역적자는 95년보다 다소 축소된 40억불, 경상수지적자는 무역외수지가 지속적으로 확대됨으로써 약70억불에 달할 것으로 전망된다. 이같은 경상수지적자규모는 GNP대비 15%미만이다.

특기할 것은 수출증가세가 현재의 경기국면을 주도하고 있는 것은 사실이나 동시에 대외부문이 수면에서 성장을 제약하는 부문이라는 점이다. 최종수요부문의 전망치를 보면 다른 최종수요부문의 성장률은 모두 GDP성장률을 상회하고 있으나 대외부문이 적자를 기록함으로써 성장률이 낮게 나타나고 있는 것이다.



### 무한경제시대의 대응전략

21세기를 맞이하는 오늘의 세계 경제는 순풍이 아니라 폭풍전야에 휘몰아치는 거센 바람이 밀려오고 있다. 국경없는 경제전쟁, 세계적 통상마찰, 기술패권주의, 우루과이라운드, 지역통합, 글로벌리제이션 등 실로 얼마전까지만 하더라도 예상할 수 없었던 새 파도가 밀려오고 있다.

지난 일세기 동안을 이어온 경제질서를 근원적으로 파괴하고 다가오는 21세기를 이끌어갈 새로운 경제질서를 모색하고 있다.

지금까지 세계경제는 동서냉전이라는 정치적질서와 GATT에 의한 자유무역체제라는 두개의 축을 바탕으로 발전하였다.

그러나 90년대 들어 세계경제는 구소련의 붕괴와 UR협상의 타결이라는 새로운 정치·경제질서로 전환되면서 과거와는 질적으로 판이하게 다른 근본적인 구조변화를 맞이하고 있다.

이제 세계는 물리적으로는 『지구촌』이 되었고, 심리적으로는 인류싸움의 『한마당』이 되었다. 세계는 지구촌시대의 경제전쟁은 시작되고 있다. 우리는 『지구촌』이라는 『한마당』에서 연출되는 『관계극』의 주인공이 되어야 한다.

지구시대적 경쟁의 물결이 몰아닥치고 있다. 개방화·자유화의 압력이 가중되고, 우루과이라운드 등 한 나라의 경제가 송두리째 국제화의 물결 속에 파묻혀 가고 있다. 내가 투망하지 않으며 남의 주망에 걸려드는 비정한 시대가 도래한 것이다.

기업은 이 시대에 어떻게 살아남을 수 있을 것인가 하는 문제에 직면한 것이다. 기업의 생존기반이 달라지고 경영여건이 총체적으로 변신하는 시대에 살고 있는 것이다. 살수 있는 길은 하나뿐이다. 국제화에 능동적으로 대처하는 일이다. 경영의 논리·조직·시장등이 지난 날의 모습과는 판이하게 달라진다.

협소한 국토와 태부족한 산업입지, 가용자원의 제약을 받는 가운데서 수출물동량을 힘겹게 동원했던 지난날의 수출정책은 이미 그 한계점에 도달된 상태이다. 앞으로 전개된 국제화전략은 국제적 경제기반 위에서 조성되어야 한다는 새로운 전략개념이, 우리 경제정책의 주도적 기능으로 재인식되어야 한다는 사실이다.

앞으로 우리기업이 지구촌시대에 어떻게 살아남을 것인가? 우리 기업의 국제적 진출의 뜻은 한국경제의 미래적 과제를 개척하는데 있어서 없어서는 안 될 본보기로 평가되어야 한다. 우리의 기업가들이 무한히 열려 있는 국제진출에 도전하기 위하여 그들 스스로가 열정적으로 그 가능성을 탐색하는 모습을 보일때, 국가나 국민은 마땅히 그들을 도울 수 있는 모든 조치를 시기적절하게 시행해 주어야 한다.

지구형기업의 등장을 가능케한 세계경영의 조류로서 다음 세가지 를 들 수 있다.

- ① 세계인류의 기호의 공통화
- ② 자본, 기술, 정보 등 세계적 이동 속도의 상승
- ③ 세계 각국간의 상호의존 관계의 심화

첫째, 기호의 공통화는 문화권, 종교, 언어, 교육, 기후 등의 차이를 넘어서 공통적으로 사용될 수 있는 제품이 보급되고 보편화되고 있다. 자동차 등 내구소비재, 반도체 등 생산·자본재의 시장은 지금 지구화되고 있다고 하겠다. 최근의 제품인 VTR의 경우 일본·미국·유

럽에서는 거의 동시에 보급이 시작되고 있다. 선진국으로부터 수입해 오는 나라가 많아짐에 따라 지구형 상품의 시장규모가 크게 늘어나고 있다.

둘째, 경영자원의 이동은, 예를 들면 자본시장의 국제화 추세에서 보면 명백하다. 지금 세계의 자본은 24시간 끊임없이 거래되고 있으며, 아주 사소한 이윤차에도 민감하게 반응되어 이동하고 있다.

마지막으로 세계 각국의 상호의존관계는 점차 더욱 긴밀화되고 있다. 특히 세계의 무역의존도(세계 수출/세계GNP)는 60년에 7.4%이었던 것이 90년에는 20.5%로 상승되고 있다. 이것은 무역에 의한 국제분업이 세계경제 확대의 원동력을 나타내고 있는 것이다.

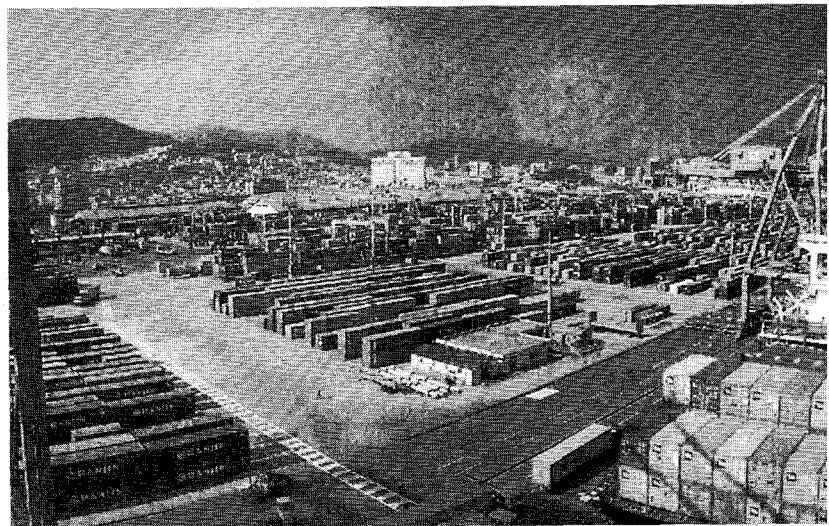
지금 세계경제는 하나하나의 나라의 집단이 아니라 세계를 하나의 시장으로 보는 시대에 들어서고 있다. 그러한 움직임은 통신·교통 등의 발달에 따라 더욱 가속화 되

고 있다. 특히 컴퓨터의 급속도 성능향상, 하드웨어·소프트웨어의 규격 공통화는 정보통신의 고도화를 추진하고 지구를 더욱 협소하게 하고 있다. 그리하여 세계의 기업은 각기 『지구형상품』을 개발하고 세계의 자원을 가장 유효하게 활용하여 생산하고 세계시장에 판매할 수가 있게 된 것이다.

앞으로 구미기업이 지구형기업으로 성장할 가능성은 많으며, 아시아의 선두주자 일본기업은 말할 것도 없고 한국, 대만 등을 포함하는 신생공업국의 발전 역시 더욱 빨라질 것이다.

지구기업시대에 있어서는 『규모의 경제(Economy of Scale)』가 중요시되는 것이 아니라 『범위의 경제(Economy of Scope)』가 더욱 중요시된다. 따라서 지구기업시대의 요체는 경영조건을 범위의 경제를 위하여 현지화하는 일이다.

현지에서 요구되는 경영조건을 현지에서 충족할 수 있도록 하기



위하여 현지 경영체제를 구축하여야 한다. 가장 중요한 것은 부품, 공정 하청 등 이른바 로컬 컨텐트의 비율을 확대하고 현지 사회구조 안에서 신뢰를 구축할 수 있는 경영체제의 발굴이다. 인적 자원의 현지화, 투자·기술개발까지 국제적인 영역으로 그 폭을 넓히고 있는 현실에 따라 매니지먼트도 지구형체제화하는 것이 시급한 과제로 등장하고 있다.

기업의 국제화는 다음의 네단계로 이루어진다. 즉 첫째의 단계는 “집”의 국제화이다.

집의 국제화는 지역으로 몇개의 거점을 확보하여 상호간에는 아무런 관련성을 유지하지 못한 채 운영하는 단계를 의미하고, “선”의 국제화는 이들 지역내의 거점이 상호간의 연계성에 의해서 경영을 유지하는 단계이며, “면”은 각 지역내에 지역본사의 기능을 통하여 지점이 운영되고, “입체”의 국제화는 각 지

역간의 모든 경향성의 특성을 심분할애하고 있는 것이다. 그러므로 경제활력을 형성·유지하고, 변화에의 대응력이 상실되지 않도록 해야 할 것이며, 시장기능의 유지·강화, 노동력의 수급조정과 이의 원활화를 통해서 산업조정을 전개해 나아가갈 필요가 있는 것이다.

경제가 고도화됨에 따라서 사회적 체제도 필연적으로 국제화의 진전을 전제로 하여 발전되어 갈 것이다.

국제화에 대응하여 정치·경제·사회의 모든 부문의 인식체계가 국제화될 수 있도록 북돋움으로써 국내체제의 정비와 의식의 변혁을 이룩해야 한다.

무한경쟁시대를 눈앞에 두고 오늘날 기업은 경영패라다임(Paradigm)의 전환을 요구받고 있다. 이제는 점진적 개선책으로 오늘의 위기를 극복할 수 없다. 패라다임(시대를 반영하는 사상)의

전환을 촉구하는 리스트럭처어링을 실행하지 않고서는 어느 기업이건 현재의 위기에서 탈출한다는 것은 불가능한 일이다.

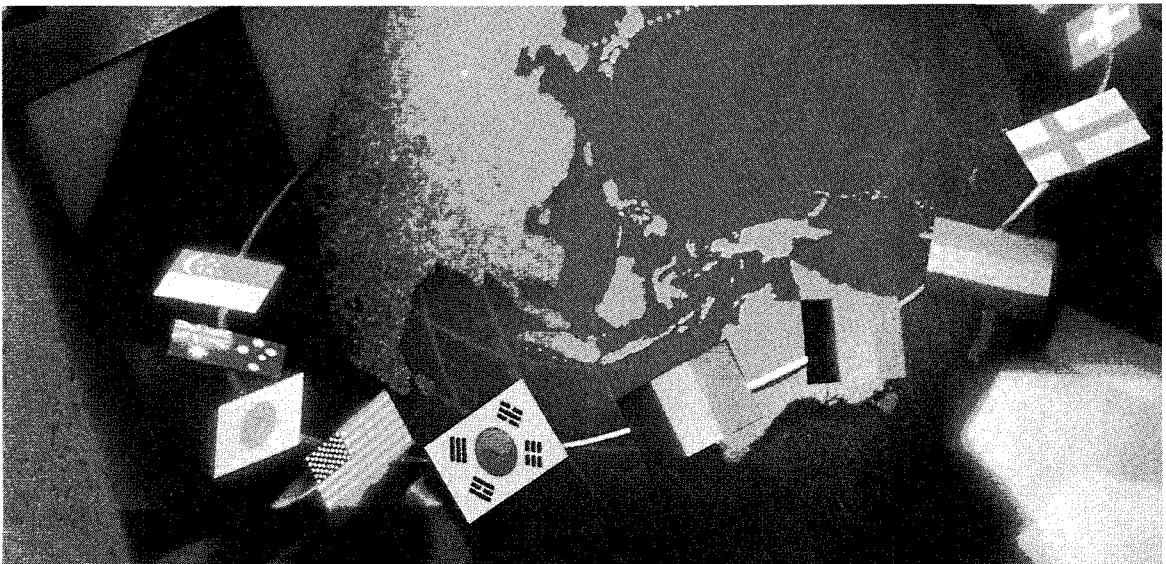
리스트럭처어링은 새로운 출발·신선한 스타트를 의미한다. 다시말하면 격변의 시대에 기업이 살아남기 위하여 지금까지의 경영에 관한 로직(Logic)구조, 시장조직, 활동목표 등 경영체제를 근본적으로 재구조화하는 것을 뜻한다.

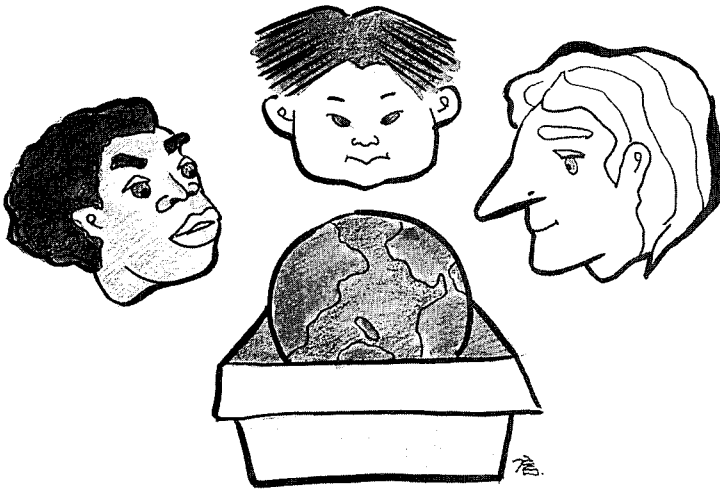
리스트럭처어링의 기반에는 새로운 업무운영의 비전을 만들어 내어 거기서 그 비전이 될 수 있는대로 빨리 실행에 옮기는 것이다.

따라서 비전을 정하고 그것을 실행에 옮기기 위하여 경영진의 적극적인 관여를 필요로 하고 있다.

리스트럭처어링 또는 리엔지니어링은 기업의 톱이 리더가 되어 주도권을 쥐고 강력히 밀고 나갈 수 있다.

경영진이 리스트럭처어링으로서





두에 서는 것은 지금까지의 일의 프로세스를 근본적으로 다시 생각하고 그것을 철저하게 뜯어 고친다는 패러다임(시대를 반영하는 사상)적인 개혁으로 거기에는 강력한 리더십이 필요하고 그만큼 효과도 기대할 수 있다는 장점을 지닌다. 경영진은 우선 새로운 비전을 표명하고 그에 따라서 프로세스를 근본적으로 다시 고치도록 촉구해야 한다. 그때에는 지난날의 성공담 같은 것은 잊혀지고 지금까지의 일이나 방법이 부정되기 쉽기 때문에 사람들은 동요할지 모른다.

그런때야말로 경영진은 조직의 선두에 서서 사람들을 격려하고 어려움에 닥쳐서는 기가 죽는 일이 없도록 리엔지니어링 혁명을 추진하지 않으면 안되는 것이다.

리스트럭처어링이 지향하는 것은 바야흐로 비즈니스의 세계에 있어서의 패러다임의 전환이다.

이제는 점진적인 개선책이 아니고 단숨에 하는 근본적이고 철저한 개혁, 과거의 성공에 얽매이지 않고 어떻게 하면 보다 나은 고객 서비

스를 제공할 수 있을 것인가라는 관점에서 모든 일에 대하여 철저하게 다시 생각되어야 한다.

그리하여 현재의 어려움을 극복하고 포스트자본주의 시대에 있어 기업이 계속 번영할 수 있으려면 그 성패가 리스트럭처어링의 성공여부가 달렸다는 것을 결코 간과해서는 안될 것이다.

전략경영이라는 용어가 최근 유행되고 있다. 이 말은 변혁을 주도하는 핵심적발상을 의미한다. 변화의 불확실성 속에서 미래를 예측하며, 기업의 새로운 생명력을 재발견하는 수평적사고의 발상인 것이다.

다시말하면, 회사가 전체적으로 구각에서 벗어나고 밀려오는 격변에 대응할 수 있도록 새로운 변신 전략을 모색하는 발상을 말하는 것이다.

지금, 우리의 경영내부에는 시대의 변천에 너무나 뒤떨어진 낡은 『구각시대』가 만연되고 있다. 사고방식 자체가 그렇고, 회사의 정관·규칙·조직·직무 규정 등 허다한 규칙과 규정의 틀에 갇혀 자아의

생명력을 억압하고 있으며, 제도 자체가 변화를 외면하고 낡은 보수주의 구각에서 벗어나지 못하고 있는 실정이다.

경영에 있어서 개발모델 자체가 내일의 새로운 변혁에 얼마나 적응할 수 있도록 짜여져있느냐에 따라 기업의 성패가 근본적으로 가늠하게 된다.

지난날의 개발모델은 이제 그 스스로가 성장주도력을 크게 제약하는 요인으로 바뀌었을 뿐만아니라, 앞으로 기업은 input(투입)중심의 새로운 성장함수를 모색해야 하며, 그것은 이미 다가온 『첨단산업체질』에로의 혁신과 이를 통하여 성숙단계로의 이행을 추구할 수 있는 『국제경쟁력』을 제고해 나가야 한다. 이것을 뒷받침하기 위한 전략으로서 자본 축적력·기술력·생산력·경영력 등을 구비하는 작업을 새로운 구심점으로 수렴해야 할 것이다.

미래지향적인 경영모델을 설계하기 위하여, 기업내부를 총체적으로 활성화시킬 수 있는 환경과 조건을 조성해 주어야 하며, 정보를 개방해야 하고, 동기모색을 통해서 창의적인 경영기풍을 진작시킬 수 있는 경영내에 있어서 기업문화를 창조해 나가야 한다.

그리고 조직의 전략적 기능을 유기적으로 재배분하고 미래 기업에로의 전환능력을 배양하기 위하여 인력의 재배치, 조직의 재편성, 기능의 정비 등 새로운 전략수단의 개발을 끊임없는 노력을 쏟아야 한다.