

# 한국경제의 향후 10년\*

Dominic Barton

오늘 우리가 남겨두고자 하는 메시지는 기본적으로 3가지가 있다.

첫째는 한국의 구조조정이 1997년부터 좋은 출발을 해왔지만 이 작업을 마무리 짓기 위한 여정은 아주 길다는 것을 우리가 실제로 믿고 있다는 것이다.

둘째는 만일 우리가 2010년까지 10년간의 한국에 대해 조망해 본다면 매우 낙관적으로 보일 수 있을 것이라는 점이다. 주요 구조조정이 활력을 되찾는다고 가정할 경우 한국경제가 2010년에 영국 규모의 경제가 될 수 있을 것으로 우리는 실제로 믿는다. 일부 사람들은 이러한 목표설정이 다소 무리가 있다고 생각할지도 모르지만, 맥킨지(McKinsey)는 사실 지난 3년간 한국의 각 분야를 철저히 분석하는데 많은 시간을 투입했으며, 특히 요소생산성에 주시하였다.

본인은 이 문제를 경제학적으로 풀어나가지는 않을 것이다. 그러나 철저히 분석한 후 전망해 볼 때 우리는 영국 규모의 경제가 한국이 나아갈 타당성 있는 목표라고 생각한다. 이러한 것은 10년 내에 이루어지며, 물론 여기에는 아주 심도 깊은 구조조정이 반드시 이루어져야 함이 요구된다.

만약 우리가 구조조정의 과제를 진지하게 처리하지 않는다면, 아르헨티나처럼은 안되겠지만 멕시코 및 브라질과 같은 결말이 날 수도 있다. 이 나라들은 그들이 직면한 구조조정의 과제를 해결하지 못했으며 급격한 성장과 하락, 성장과 부(負)의 성장을 기본적으로 반복해 왔다. 이러한 것이 한국경제가 직면해 있다고 생각되는 선택이다.

향후 12개월에 관한 것은 질문하지 말아 주시기를 부탁드립니다. 맥킨지는 분기별 거시경제 예측을 특히 잘하지 못하며, 장기적인 것에 대한 전망은 좀 낮다고 생각된다.

세 번째는, 구조조정의 관점에서 많은 사람들이 “무엇”을 해야하는지 안다는 것으로 생각된다. 우리가 일부 기업들의 규모를 축소해야 하며, 생산성을 증가시켜야 한다는 것을 알고 있다는 등이다. 근본적인 과제는 이것을 어떻게 이루어내느냐 하는 것으로 여겨진다. 왜 우리는 구조조정의 압력을 지속할 메커니즘을 만들 수 없는가? 그래서 본인은 마지막 부분에서 이러한 목표를 이룰 수 있고 실제로 이를 위해 노력하는 기업, 정부, 노동자 및 모든 사람들에 대한 압력을 지속하도록 보장하는 중요한 메커니즘이라고 생각되는 몇 가지에 관한 약간 이야기하고자 한다.

## 구조조정 상황

우선 전체적인 구조조정 과정에서 한국의 위치에 대한 맥킨지의 생각으로 시작하고자 한다. 1998

년 1월에 우리는 많은 발표를 하였으며 이러한 개관은 한국경제를 위해 앞으로 이루어져야 한다고 생각되던 우리의 전망이었다. 그러나 이와 같은 구조조정은 6개월이나 8개월, 심지어 3년만에 이행 되는 것이 아니었다. 이러한 구조조정은 5년에서 15년 이상 걸리는 것이다.

이는 다른 여러 나라에서 작업해온 것과 다른 35건의 금융 및 경제 위기에 대해서도 살펴본 결과로부터 나온 것이다. 3년만에 문제를 해결한 나라는 한군데도 없다. 위기를 극복하는 바로 그 시점에 대한 목표를 설정한다는 시각은 어리석은 일이다. 여러분들은 그렇게 하지 말아야 한다.

이러한 것을 완전하게 이룩하는데는 아주 많은 시간이 걸릴 것이라는 점을 우리는 이해할 필요가 있다. 유동성 함정과 금융위기에서 벗어났다는 것은 좋은 소식이지만, 우리는 진정한 경제구조조정이라고 생각되는 단계의 바로 그 초기에 있는 것이다. 여기에 대해서 좀더 이야기하겠다.

여러분들도 아시다시피 초기 구조조정에 대해서는 많은 사람으로부터 매우 좋은 평가를 받아온 것으로 생각된다. 사실 본인은 도전을 즉시 극복한 한국이 아시아를 비롯한 모든 나라들에게 아주 좋은 본보기라고 생각한다. 그러나 구조조정의 압력과 초점을 유지하는데 대해서는 몇 가지 의문도 있다.

예를 들어 1997년 이전의 금융부문과 지금의 금융부문에 대해 생각해 보면, 해야할 필요가 있는 것들이 더 많지만 아주 중요한 변화들이 이루어져 왔기 때문에 크게 다르다. 기업부문에서 이루어진 변화는 매우 적고 노동부문도 마찬가지이다.

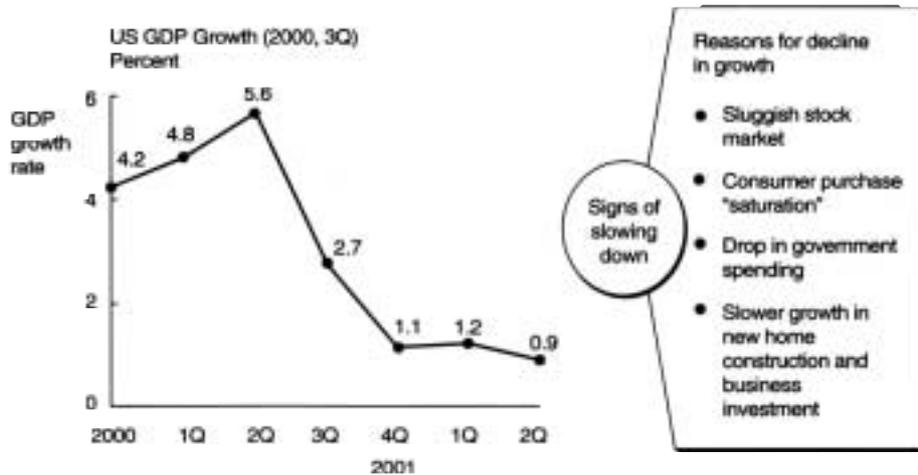
가장 큰 성공은 외부환경에서 이루어져 왔다고 생각된다. 1997년 10월말의 단기부채에 대한 외환 보유율은 위험수위를 훨씬 넘어선 것이었다. 이러한 수치는 뚜렷이 증가해왔으며 실제로 계속 증가하고 있고, 이러한 수치를 가지고 외부의 관점에서 한국이 전에 보다 훨씬 더 튼튼해졌다고 말하는 것이다. 그러나 문제는 진정한 경제구조조정이 이루어지지 않을 경우 이러한 것이 오랫동안 지속되지 못할 것이라는 점이다.

다행인지 불행인지 모르겠지만, 한국은 일본과 다르다. 일본이 현재의 상황을 10년 넘게 유지할 수 있었던 것은 부유하기 때문이다. 한국은 이와 같은 부유함이 없다. 그리고 일본은 향후 5년간 유사한 도전에 직면하게되어 구조조정을 해야만 할 것으로 생각된다. 그러나 한국의 경우 지금의 외부환경이 1997년 이전보다 훨씬 더 낫다.

아시아 국가들의 실제 경제 회복상황을 살펴보면 2001년부터는 다소 불안정해지고 있지만 1997년 이래 큰 회복을 보이고 있다. 그 동안 있었던 일을 실제로 면밀히 살펴볼 때 일부 외적 동향이 한국의 회복을 계속 돕고 있었다는 점에서는 큰 행운이었다. 즉 미국은 놀라울 정도의 성장률이 계속되었으며, 한국은 이러한 고통을 기꺼이 분담할 노동력을 가지고 있었고 한국 내 인플레이션과 유가는 아주 낮은 수준에, 가용자본은 낮은 수준에 있었다. 이러한 조건들의 거의 대부분에 대한 현재의 상황은 크게 다르다.

미국경제에 대해 살펴보면, GDP성장률이 매년 4~5%대에서 약 1~0.9%대로 하향 이동한 것으로 나타난다(〈Figure 1〉 참조). 흑자는 이를 부(負)의 영역으로 이동하는 것으로 예측하고 있으며, 또 1~2%사이에서 유지될 것이라고 말하는 사람들도 있다. 중요한 사실은 우리가 1997년의 위기를 벗어나도록 힘을 제공한 원동력이 지금은 없다는 것이다.

〈Figure 1〉 BUT NOW, GLOBAL ECONOMIC GROWTH SLOWING DOWN

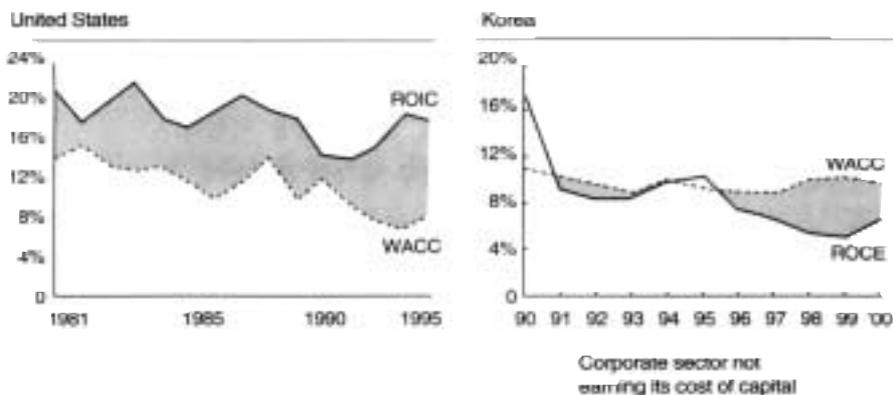


Source: US Department of Commerce

일부 기업구조조정에서 실제 일어나고 있는 것들에 대해 살펴보면, 한국 자신뿐만 아니라 외부비평가들도 기업구조조정의 속도에 대해 아주 많은 우려를 하고 있는 것으로 생각된다. 그리고 이것은 다시 한국의 전체적인 신인도 측면에 반영되는 것으로 여겨진다. 한국은 여러분도 아시다시피 가장 낮은 투자등급인 '트리플 B (Triple B)' 정도의 나라로 고착되는 것 같다.

근본적으로 이러한 것의 핵심적인 부분은 기업부문이라고 믿어진다. 〈Figure 2〉에서 다루려한 것은 미국경제와 한국경제 양쪽 모두의 기업부문이 10~12년간에 걸쳐 산출해낸 경제적 부가가치의 척도이다. 1981년도와 1995년 사이의 미국의 기업부문을 비교할 경우, 계속해서 등락이 있기는 했지만

〈Figure 2〉 WEAK CORPORATE SECTOR



Operating income needs to increase by 6-8 percentage points over the next 10 years

만 기업부문의 투자자본에 대한 회수는 같은 기간 전체에 걸친 자본비용보다 현저하게 높았다.

한국의 경우는 불행하게도 몇 년을 제외하고는 반대의 상황이었다. 경제적 부가가치의 관점에서 볼 때 같은 기간동안 한국의 기업부문은 가치를 파괴해오고 있었다. 이것이 바로 위기가 오게 된 이유이다. 어떤 면에서 여러분들은 이에 대한 보상을 해야한다.

구조조정을 앞으로 나아가게 하는 비판은 기업부문을 제자리로 돌아가도록 한다는 것이 우리의 견해이다. 한국의 산업을 살펴보면 한 두개의 산업에 집중되어 있지 못하다. 이러한 가치파괴가 한국의 산업에 대단히 많이 그리고 폭넓게 계속되고 있다.

우리는 기업이 부채에 대한 이자를 지불하는 능력인 이자상환율에 대해 이야기해왔다. 그리고 이러한 이자상환율을 볼 때 염려되는 것은 많은 한국기업들이 부채에 대한 이자를 상환할 수 없으며 자기 부채를 건널 수 있는 상황이 절대 아니라는 것이다. 따라서 이와 같이 특별한 기업은 자신의 수익 능력과 자금창출을 개선하도록 하기 위한 압력이 필요하다. 이것은 큰 작업이다. 그리고 이러한 작업에서 더 많은 미상환대출금이 발생하기 쉽다.

좋은 소식은 지난해에 정부가 현금으로 이자를 지급할 수 없는 기업들에 대해 엄격한 기준을 적용함으로써, 크지는 않지만 최소한 긍정적인 방향으로 움직여왔다는 것이다. 그렇게 함으로써 여러분은 실제적인 개선을 이루어온 것이다.

그러나 큰 문제는 여전히 많은 한국 기업들이 부채에 대한 이자를 거의 지급할 수 없다는 것이다. 이것은 지속될 수 있는 상황이 아니다. 따라서 또다시 변화가 있어야만 할 것이다.

1990년부터 2000년까지에 있었던 대폭적인 수정을 포함하여, 이 기간동안의 한국 주식시장 대비 미국 주식시장의 수익률을 살펴보면 커다란 차이가 나타난다. 미국 주식시장에 돈을 투자했을 경우 평균수익률은 한국 시장이 4% 수준인데 비해 미국 시장은 대략 18%정도 되었을 것이다.

이는 몇 가지 점들을 반영한다고 생각된다. 하나는 기업들의 심각한 어려움이다.(본인은 이 문제를 이러한 기관들의 실적을 개선하기 위해 다루어야 하는 몇 가지 기업지배구조 문제에서 다시 언급하겠다.) 그리고 두 번째로 이것은 한국 소비자에게 실제 영향을 미친다.

이것은 저축을 하고 있는 한국 소비자들에게 아주 심각한 문제인데, 즉 돈을 어디에 넣어야 하느냐 하는 것이다. 왜냐하면 주식시장이 위와 같이 나타날 경우 한국의 많은 주요 자금들을 주식시장으로 유인하지 못할 것이기 때문이다. 따라서 이러한 문제들은 연계되어 있는 것이다.

재벌 구조조정과 관련하여 일부 개선된 부분은 있지만, 솔직히 말해 크게 개선된 것이 아니다. 진정한 어려움을 감수한다면 이러한 부분을 자세히 살펴 보라. 예를 들어 상위 5대 재벌의 계열기업들의 수를 살펴본다면, 정말로 재벌들이 당초계획보다 기업들의 숫자 면에서 목표를 낮추어온 것은 아닌가? 또다시 주춤거리지는 않았는가? 이러한 그룹은 훨씬 더 많은 구조조정을 해야할 필요가 있다.

금융부문을 보자. <Figure 3>은 1위부터 10위 규모의 금융제도의 상대적 순위이다. 우리는 실제로 2년 전에 세계 각지에서 온 중앙은행 인사들과 함께 이 작업을 했다. 그것은 맥킨지 주최의 회의였는데, 여기에서 우리는 세계 전체의 국가들을 금융제도 발전 측면에서 기본적으로 살펴보았다.

우리가 조사한 주요 평가항목은 제일 우선 신용숙련도이며, 규제 및 감독 접근방식, 효율성과 자본



상품수명 주기가 급격히 줄어들고 있다. 1980년대의 소비재 평균 상품수명주기는 대략 7년이였다. 그 상품이 원숙해지기까지 7년이 걸렸다. 이것이 급격히 하락해왔으며, 특히 개인용 컴퓨터와 같은 분야를 살펴보면 지금 월 단위의 주기이다. 이러한 것이 조직에게 스스로 다시 만들어내도록 많은 압력을 넣고 있다.

모든 신흥경제를 얻는 것이 승자가 되는 것처럼 보이기도 한다. 중간계층이 없다. 최고인 자는 훨씬 더 점점 커지고 빨라지며 패자는 시스템에서 사라진다. 따라서 훨씬 더 공격적이며 그 바깥세상은 진화론적이다.

제휴를 맺는 사람들이 더 많아지고 있다. 더 많은 기업들이 시대를 넘어서 아웃소싱(outsourcing)을 하고 있으며 다른 기업들과 함께 일을 하고 있다. 제휴를 맺고, 네트워크를 구축하는 것 등이 훨씬 더 중요해졌다.

그리고 재능을 위한 전쟁도 있다. 재능을 위한 전쟁에 대해서 한 가지만 말하고자 한다. 한국은 엄청난 재능을 가지고 있다. 한국의 1인당 박사학위자의 수 등에 대해 생각해 보면, 이와 같이 고등교육을 받은 개개인들은 세계 전역에 있는 기업들과 나라들이 한국에서 자기 나라로 유치하고자하는 목표물이 되고 있다.

싱가포르를 살펴보자. 싱가포르는 자기 나라에 살고 있는 특정 카테고리의 재능을 가진 사람들에 대해 전 세계에서 가장 큰 시장을 갖고자하는 아주 독특한 목표를 설정했다. 그래서 더 많은 힘을 쏟은 결과 이러한 시스템이 정착되어 가고 있다.

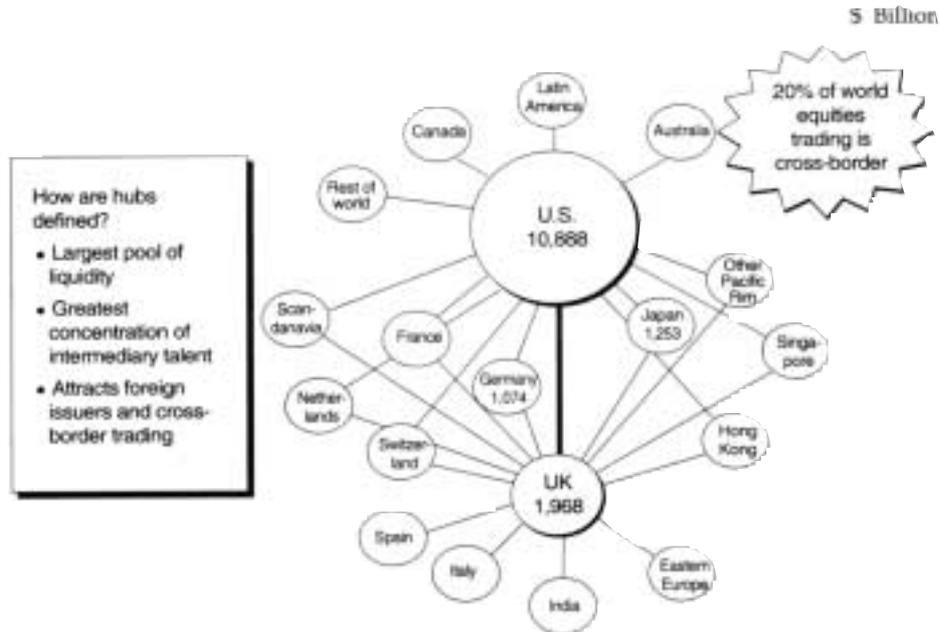
<Figure 4>는 세계금융시장에 관한 것이다. 맥킨지는 이러한 것이 어떻게 전개되어왔는가 하는 것에 대해 많은 시간을 할애해왔다. 그리고 이 도표에서 여러분들이 지워버려야 할 메시지가 하나 있는데, 그것은 기본적으로 이 세상에 존재한다고 생각되는 금융의 두 가지 축이다. 이는 영국과 미국 뉴욕의 월스트리트에 근거를 두고 있다. 프랑크푸르트의 중요성이 약간 커지고 있지만 근본적으로 주된 금융중심지 두 곳은 미국과 영국이다.

여하튼 여러분들은 누가 신경을 쓰느냐, 왜 중요하냐고 말할 수도 있다. 그것이 중요한 이유는 그곳은 많은 자산관리인들과 투자자들이 있는 곳이기 때문이다. 그들은 회계기준, 법률기준, 기업 지배의 의미에서 규칙을 정하는 사람들이다. 그들은 과거 어느 때보다도 훨씬 더 큰 힘을 가지고 있다.

그들이 이러한 도표를 그릴 때, 많은 사람들은 세계에서 두 번째로 큰 경제로 일컬어지며 다소 금융의 중심지라고 할 수 있는 일본이나 동경을 생각할 것이다. 싱가포르는 스스로 이와 같은 특정분야에서 어떤 역할을 하고 있다고 생각한다. 그러나 영국과 미국이 두 중심지인 것은 사실이다. 이 점을 이해하는 것이 중요하다. 이것은 정치에 관한 것이 아니라 돈에 관한 것이다. 그리고 이곳은 대부분의 돈과 투자결정자들이 집중되고 있는 곳이다. 또한 이러한 것이 많은 기준들을 이끌어가고 있다고 생각되는 그것이다.

보충하고 싶은 점은 승자가 모든 경제를 차지한다는 개념이 존재한다는 것이며 세계 최고가 되고 있는 나라의 기업들이 있다는 것이다. 핀란드의 노키아(Nokia)에 대해서는 모두 알고 있다. 지금도 여전히 노키아가 조정하고 있는 노키아의 주식시장은 일반적으로 통신주식 면에서 KOSPI 시장의 역

〈Figure 4〉 EQUITY MARKETS ILLUSTRATE THE IMPORTANCE OF HUBS  
EXAMPLE: Cross-border trading in equities, 1997



Source: Cross Border Capital; FIBV; German Stock Exchange

량을 모두 투입한 것보다 더 크며, 이러한 것이 솔직히 한국에게는 기회를 의미하는 것으로 생각된다.

그러나 네덜란드에 있는 맥킨지의 조사결과를 보면, 네덜란드는 작은 나라이지만 최소한 5개의 세계 최고의 기업들을 가지고 있는데 그 기업들은 네덜란드 외부에 근거를 둔 기업들이다. 스위스에는 6개가 있는 것으로 조사되었다. 이런 나라들은 오늘날의 한국보다 더 작은 나라들이다.

지금 현재 한국에는 1개의 기업이 있는데 삼성전자가 그것이다. 앞으로 한국은 10~15번째 순위의 세계 최고의 기업들을 더 많이 보유하는 것을 목표로 해야 할 것으로 여겨진다. 이러한 기업들은 세계 전역에서 경쟁과 분명한 역할을 하고 있으며 또 할 수 있다고 여겨진다.

우리는 구조조정을 향해 좋은 출발을 했다. 그러나 가야 할 길은 멀다. 우리는 5~15년간의 4가지 단계에 대해서 이야기했다. 그리고 한국이 직면하고 있는 한가지 선택은 이러한 문제들에 진지하게 뛰어든다, 아니면 성장률의 급격한 등락이 반복되고 있으며 전체 성장률의 하락을 주도하고 있는 라틴아메리카 국가들과 같은 길을 가느냐 하는 것이라고 생각된다.

## 2010년 한국

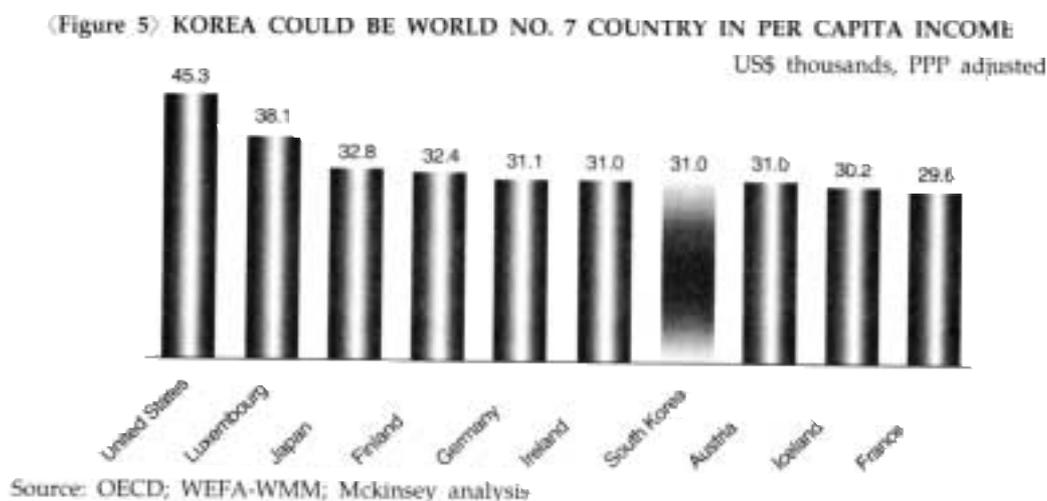
2010년에 대해 살펴볼 때 이것은 본인이 앞서 언급한 기초적인 철저한 분석 특히 요소생산성을 근거로 하는 것으로서, 근본적으로 1인당 GDP를 이끌어가고 있고 구매력지수를 기초로 한국경제가 2010년까지 OECD에서 상위 10위 규모의 국가가 되리라는 것을 기대할 수 있으며 또 기대해야 하는

것으로 여겨진다.

이는 연간 성장률이 6%를 약간 넘는다는 의미이며 이러한 수치에 대해 여러분들은 다소 심각한 목표라고 말할 수도 있을 것이다. 반면에 OECD는 상위 10위 그룹 국가들의 성장률을 약 1%정도로 예측하고 있다.

만약 우리가 1인당 소득수준 측면에서 이를 다른 나라들과 비교해본다면 이러한 목표는 한국을 대략 세계 7위에 올려놓을 것이다((Figure 5) 참조). 그런데 아일랜드 바로 뒤에 있게 된다는 것은 흥미로운 일이며 그 나라가 어디에서부터 출발하였는가 하는 것 자체도 재미있다. 따라서 이것이 우리가 한국이 이룩할 수 있다고 생각하는 목표이다.

우리가 조사했던 중요한 과정 중 하나는 요소생산성 분석이었으며 분석 측면에 대해서는 여기에서



자세히 언급하지 않겠다. 그러나 기본적인 문제 중 하나는 오늘날 한국의 노동생산성이 미국의 절반으로 나타난다는 것이다.

오직 한 산업(철강업체인 포항제철)만이 생산성 측면에서 세계에서 두각을 나타내고 있다. 다른 모든 분야와 산업에서는 한참 뒤떨어져있다. 따라서 한국의 노동생산성은 근본적인 문제이다. 그리고 이 작업은 우리가 밥 솔로우(Bob Solow), 마틴 베일리(Martin Bailey)를 비롯한 많은 사람들과 공동으로 한 것으로, 분야별 차이점을 아주 세세하게 검토하는데 약 2년이 걸렸다.

미래지향적인 관점에서 우리가 추측하고 조사하고 있는 것은 우리가 노동생산성을 뚜렷하게 개선할 수 있을 것이라는 점이다. 2010년에 미국 수준에는 도달하지 못할지도 모르지만 근접하게는 될 것이다.

여기에서 얻고자 하는 것은 이 경제가 초점을 두는 것이 무엇이나는 측면에서 약간의 움직임이다. 중공업에서 더욱 서비스 지향적인 경제로 이동은, 그리고 이러한 서비스 지향적인 산업들은 보다 높

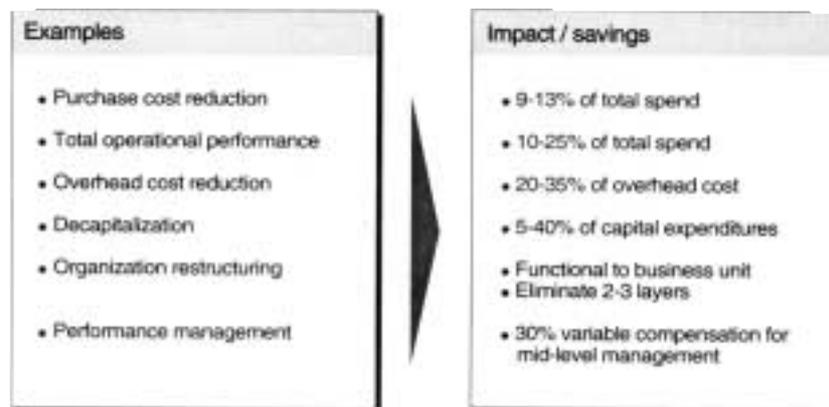
은 성장률 등을 가져온다. 둘째는 지금까지보다 훨씬 더 유연한 노동시장이다. 우리가 경제를 이동시키는 만큼 많은 직업이 생겨나며 또 없어지기도 할 것이다. 그리고 기업자체의 대폭적인 생산성 개선이다. 이것은 우리가 얼마나 많은 노동력을 필요로 하는지, 우리가 하고 있는 일의 노동력을 지원할 자본을 충분히 사용하고 있는지에 대한 질문을 우리 스스로 하게 만들 것이다. 이 부분에 대해서는 좀더 이야기하겠다.

이러한 과정에 대해서 우리는 한국기업들과도 극히 일부분의 작업을 공동으로 해왔는데, 우리와 함께 일한 모든 개별 한국기업에서 찾아낸 것이 있다. 우리가 발견한 것은 이 모든 기업들에 생산성과 실적 개선의 기회가 분명히 있다는 것이다.

(Figure 6)은 구매비용의 절감, 효과적인 실적, 간접비용 절감 등 우리가 보아온 몇몇 벤치마크(benchmark)들이다. 이러한 것들은 비용절감과 실적개선 측면에서 기업들이 제거해야 할 것으로 생각되는 수치들이다.

그런데 이러한 수치들은 유럽이나 북미에서 우리가 작업하면서 세계 전역에 걸친 관행의 한 부분

〈Figure 6〉 RESTRUCTURING OPPORTUNITIES



으로 나타나는 수치의 정확히 두 배이다. 우리는 어려움 속에서 여러 번의 실패를 거치면서 찾아냈으며, 여러분들이 하고자 한다면 기업들이 실적을 개선할 수 있는 기회가 분명히 있다.

서비스 부문에 대한 우리의 조사결과를 보면 한국은 다른 나라들에 비해 아주 선진화 과정에 있는 서비스 부문을 가지고 있으며, 이 부문은 분명히 이동해야할 필요가 있다고 생각된다. 이러한 서비스 부문의 기업과 산업을 살펴보면, 그리고 이 부문들의 성장률을 한국이 전통적으로 중시해온 기업들의 성장률과 비교해보면 약간의 차이가 있으며 몇 가지를 지적해보고자 한다.

소프트웨어, 생명공학, 통신서비스를 살펴보자. 이 부문들은 모두 성장률이 8~15%의 범위 내에 있다. 한국에 존재할 필요가 있는데 존재하지 않는 비즈니스는 온라인으로 이루어진다. 특히 서비스 부문이 그러하다.

사교육을 근거로 한 교육 서비스는 절대적인 면에서 세계 최대의 단일 교육시장(약 300억 달러 규모의 시장이다)이며, 여기에서 세계 최상위로 떠오를 잠재력을 가지고 있다.

서비스산업의 성장을 다른 부문(제조업 부문 성장)과 비교해보면, 성장의 기회가 아주 낮은 철강과 섬유와 같은 수준으로 나타나고 있다. 따라서 우리는 한국경제가 제조업 부문에서 더욱 더 서비스 부문으로 초점을 이동할 필요가 있다고 생각한다.

우리는 또 향후 10~15년에 걸친 한국 인구 연령층의 중요성에 대해서도 조사하려 하는데, 이 또한 서비스 측면의 관점에서의 기회들을 나타낼 것으로 생각된다. 이는 전 세계의 많은 다른 경제들의 개발과정에서 나타난 것이다.

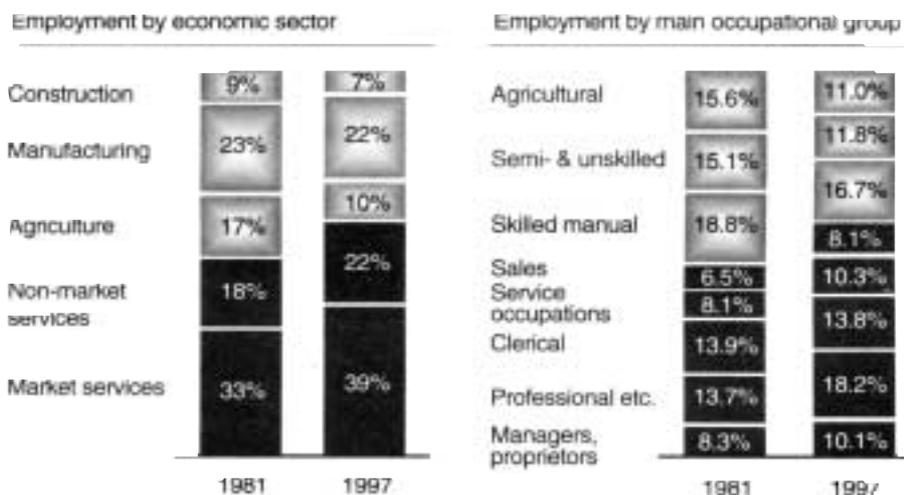
앞에서 언급한 것처럼, 이러한 과정에서 많은 직업들이 창출되겠지만 많은 직업들은 없어지기도 할 것이다. 우리의 평가는 서비스 기반의 경제로 더 많이 이동해야 한다는 것이며, 여기에서 창출되는 새로운 직업은 대략 3백만 정도가 될 것이다. 그러나 이 과정에서 직업을 바꾸어야만 할 사람들이 많아지게 될 것이다. 따라서 노동시장의 유연성이 절대적인 위기에 처하게 된다. 만약 노동시장의 유연성이 없다면 우리가 필요로 하는 목표를 이루지 못할 것이다.

그리고 일부 부문이 없어지거나 그 중요성이 크게 하락하는 현상이 뒤따르게 될 것이다. 농업부문은 비록 예전보다는 훨씬 덜하지만 아직도 종사하는 인구가 많고 일본의 경우에서 보아 알다시피 정치적으로 어려울 수도 있다. 그러나 이러한 것은 해결되어야만 할 것이다.

아일랜드는 우리가 항상 마음에 두어야 할 모델이다. 왜냐하면 우리가 심도 있는 분석을 하는 동안에 이러한 종류의 성장이 다른 나라에서 정말로 발생했는지를 살펴보자는 이야기도 했기 때문이며, 또 그래왔던 것이 사실이다. 잠시 후에 언급하겠지만 아일랜드는 좋은 사례이다.

혹자는 1986년 이전에 10~15년이라는 장기간동안 아일랜드를 “유럽의 바구니(basket case of Europe)”라고 언급했다. 1986년경 아일랜드는 자신들이 하고자 하는 것이 무엇인냐는 관점에서 근본적인 전환을 이루어냈다. <Figure 7>은 아일랜드가 1981년에는 어떠한가 1997년에는 어떠한가

(Figure 7) IRELAND EXAMPLE: EMPLOYMENT STRUCTURE HAS GONE THROUGH SIGNIFICANT CHANGE



가를 나타내고자 하는 것이다. 그것은 예를 들어 서비스 부문과 제조업 부문의 비율 측면에서 한국의 상황과 무서울 정도로 비슷하다. 아일랜드 경제의 약 50%가 서비스 부문이었다. 아일랜드는 이를 60%로 끌어올렸다. 10%가 많은 것으로 보이지 않을지 모르겠지만 그렇지 않다. 이것이 아일랜드가 회복하는데 중요한 부분을 차지해왔다.

서비스 부문의 기회를 강조하기 위해서 우리는 다른 분석을 했다. 즉, 말 그대로 서울과 맨하탄의 상업광고책자(Yellow Pages)를 가지고, 거기에서 사람들이 이용할 수 있는 종류와 수를 비교해보면 엄청난 차이가 나타난다.

예를 들면 맨하탄은 7,000가지인데 비해 서울은 2,000가지로 나타난다. 현재 한국에는 존재하지 않지만 존재할 필요가 있는 서비스 비즈니스의 기회가 많다. 이러한 것에서 창출되는 기회와 직업이 많기 때문에 바람직하게도 기업가들은 이를 따르려 한다.

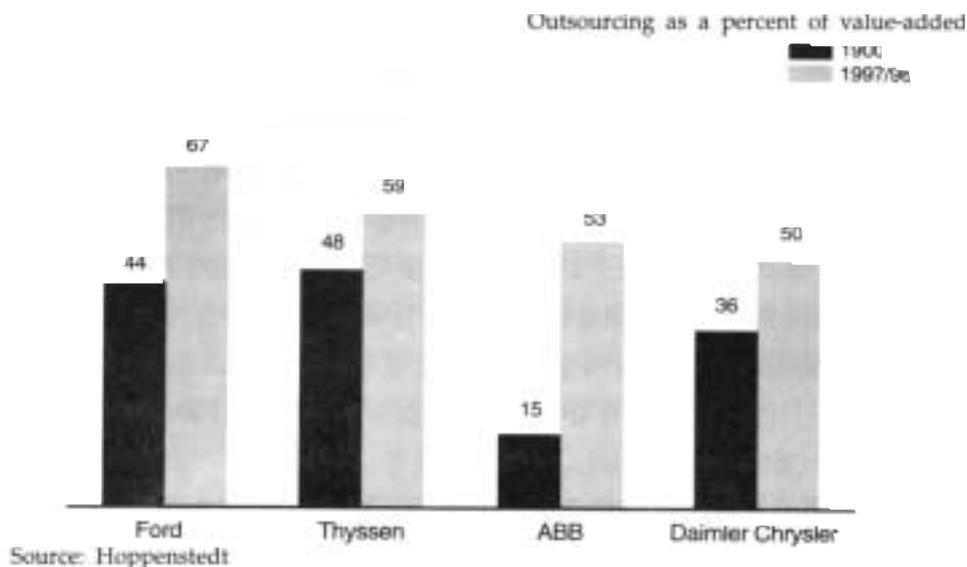
이와 같은 서비스 부문에 대한 또 다른 요소는 기업들이 추구하고자 하는 것에 의해 좌우된다. 한국 기업들의 의식은 여전히 스스로 모든 것을 다하고자 하는 것으로 나타난다. 즉, 정보기술(IT), 무역, 모든 종류의 활동을 내부에 두고자 한다.

세계 여타 지역은 어떤 일을 함에 있어서 아주 다른 방식으로 움직이고 있다. <Figure 8>은 유럽과 미국의 기업들이 기업내부 대비 기업외부에 있어서 부가가치를 실제로 어떤 비율로 생산되고 있는가를 나타내는 사례이다.

Ford, Tyson, ABB, DaimlerChrysler와 같은 기업에게서 나타나는 것처럼 기업으로서 하고 있는 부가가치의 주요 부분이 실제로 그 기업 내부에서 이루어진 것이 아니라, 다른 상대방에게 자기 기업으로 공급하도록 아웃소싱을 하여 파트너 제휴를 하는 것이다.

이것은 한국 경제가 내부적인 처리방식을 줄이고 더 많은 아웃소싱을 하기 위한 장기전환의 중요

〈Figure 8〉 INCREASED SPECIALIZATION LEADS TO HIGHER OUTSOURCING FOR LEADING GLOBAL COMPANIES



한 요소가 되리라 생각된다. 이는 모든 서비스산업 전반에 걸쳐 있다. 예를 들면 제3차 물류지원, 몇몇 은행들이 이미 하고자 생각하고 있는 정보기술과 결합된 은행 등과 같은 것이다. 이러한 모든 것들이 구조조정의 관점에서 일어나고 있는 중요한 요소이다.

한국의 구조조정에서 중요해질 또 다른 분야는 한국의 과잉중복투자 문제를 해결하는 것이다. 한국은 지난 3년 동안 맥주산업, 화학산업, 또는 심지어 철강산업까지의 산업통합 작업에 일부 시간을 할애해왔다.

그리고 솔직히 산업 내에서 능력을 초과하는 부분을 줄임으로써 얻는 커다란 이익과 생산성 개선 잠재력이 있다. 한국의 일부 산업에는 경쟁자가 너무 많고 실제로 이러한 사례가 아주 많지는 않지만 하나로 합쳐진 것으로 다소 위장되어, 사실상 합병기업과 전반적인 산업의 실적을 개선시켜왔다.

우리는 다른 부문에서는 어떤 일이 일어나고 있는지에 대해 많은 시간을 할애했는데 이 부문 산업 전반에 걸쳐 과잉중복투자(너무 많은 경쟁자)가 심각하다고 여겨진다. 그래서 우리는 할 수 있는 만큼 명확히 하려고 했으나, 우리 생각은 더 적은 숫자로 대대적인 합병을 해야만 한다는 것이다. 그리고 공정거래위원회가 이 문제와 소비자들을 더 많이 이해하게되기를 바란다. 왜냐 하면 거기에 한국의 이익이 있다고 여겨지기 때문이다.

경쟁시장은 한국이 아니다. 앞서 본인이 말하려 했던 것처럼 경쟁시장은 세계시장이다. 따라서 우리가 앞으로 나아가는 만큼, 이 점에 대해 생각할 필요가 있다.

노동측면에서는, 우리의 조사에 의하면 향후 10년 동안 약 560만 명의 근로자가 직업을 바꾸게 될 것으로 여겨진다. 이는 한국경제에서 꽤 큰 숫자이다. 그리고 이것은 노동시장의 유연성을 크게 요구할 것이다. 이 점은 노동자측이 자신의 역할에 있어서 더욱 더 유연성과 이해가 필요할 뿐만 아니라, 사람들이 새로운 직업을 찾을 수 있도록 하는 것 등의 측면에서 국가의 안전한 메커니즘과 지원도 필요할 것이다.

본인이 언급한 것처럼 아일랜드의 경우는(이 부분에 관한 10년 동안의 것이 자세하게 나타나 있다.) 한국을 살펴보기 위한 아주 흥미로운 모델이다. 아일랜드는 계속되는 성장률 감소로 인해 수년 동안 “유럽의 바구니”였다. 1986년은 아일랜드가 깨어난 시기였으며 충분한 논의가 이루어졌다. 그리고 아일랜드는 아주 괄목할만한 개선을 이룩해왔다. 아일랜드는 지난 14년 동안 평균 약 6.2%의 성장률을 반복하여 이룩해왔으며, 이는 매우 인상적인 것이다. 실업률은 약 19%에서 5% 이하로 떨어졌다.

이와 같은 것의 핵심요소는 두 주요정당이 경제적 공감대에 합의했다는 것이다. 이러한 것이 한국이 더 많은 일들을 할 수 있기를 본인이 진정으로 바라는 것이다. 왜냐하면 이것이 2010년에 한국이 가고자 하는 곳으로 움직이기 위한 모든 한국사람들의 관심사항이기 때문이다.

여러분은 속해있는 정당이 무엇인지는 상관하지 말아야 한다. 특히 정치가 개입될 때는 더욱 그러하다. 그러나 아일랜드의 경우 중요한 사실은 이 두 정당이 경제적 공감대를 만들면서 아일랜드가 가야 할 목표에 합의했다는 것이다. 이 두 정당은 우호적인 정당이 아니다. 그들은 아주 심각할 정도로

서로 싫어했다. 그러나 그들은 경제적 공감대를 이루어낼 수 있었으며, 그래서 장기간동안 경제정책의 지속성을 유지했던 것이다.

아일랜드는 정부권력의 변화가 몇 차례 있었으나 여전히 경제적 지속성을 유지할 수 있었다. 한국의 경우에는 어떻게 이루어질 수 있는지 전혀 알 수 없지만, 한국은 앞으로 나아가기 위한 경제정책의 지속성이 필요하기 때문에 본인은 사람들이 할 일에 대해 생각하기를 바란다.

## 개혁의 가속화

금융부문으로 가보면, 그것은 “아주 흥미로운 것이지만, 어떻게 이것을 모두 해낼 것인가?” 하는 것이다. 현재 우리가 해온 것은 앞으로 더욱 적극적인 구조조정을 추진하기 위한 주요 메커니즘으로 생각되는 것의 윤곽이다. 우리는 “기업이익 개선”, “비용절감”이라는 말이 쉽게 이해되는 것으로 생각한다.

그것은 적재적소에서 구조조정을 추진하는 메커니즘을 갖추는 것이며, 극적인 일이 일어나는 “무엇”을 만드는 것이다. 우리는 메커니즘을 5가지로 분류해 보았는데 기업지배구조, 자본시장, 노동시장 개혁, 적극적인 지도자, 정치개혁이 그것이다. 만약 한 가지만 선택해야 한다면 기업지배구조가 될 것이다. 왜냐 하면 기업지배구조는 정치개혁만을 제외한 다른 많은 것들을 이끌고 나갈 수 있을 것으로 생각되기 때문이다. 따라서 본인은 이 부분에 약간의 시간을 할애하고자 한다.

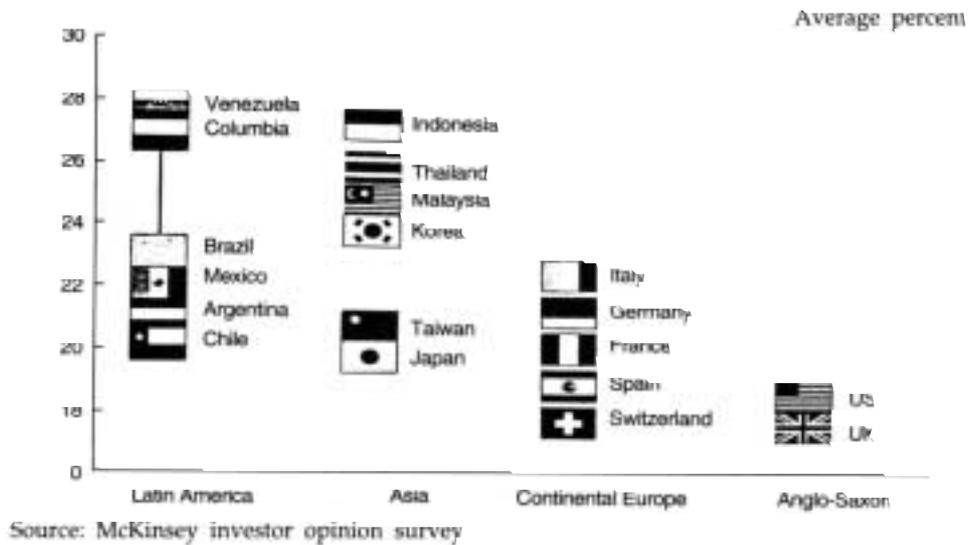
장기적으로 한국경제가 해야 할 필요가 있는 것들이 있다. 교육개혁이 그중 하나라고 생각된다. 한국은 교육에 대해 세계 어떤 나라보다도 많은 비용을 지출하지만, 연구결과 등 고등교육기관들의 실적을 보면 우리가 살펴본 다른 어느 나라들보다 현저하게 낮다. 그러나 여전히 이것은 잠재적으로 한국의 커다란 힘이 될 수도 있을 것으로 생각된다.

연구개발(R&D)정책은 다른 나라들이 자신의 주요사업이라는 측면에서 계속 크게 변화시켜온 또 다른 분야이다. 이 과정에서 지속성과 중요성을 유지하면서 민간부문을 더 많이 포함시키는 것, 또 솔직히 다른 나라와 다른 나라의 연구기관들을 지렛대로 삼는다는 것은 한국이 앞으로 나아가는 만큼 중요해질 것이다.

기업지배구조와 관련하여, 이 문제가 왜 중요한 지에 대해서는 많은 시간을 할애하지 않겠다. 다행스럽게도 사람들은 이 문제를 이해하고 있다. 우리는 작년에 아시아 및 세계에 있는 전체 기관투자자들과의 대화를 통해 기업지배구조의 중요성에 관한 조사를 했으며 금년에도 다시 했다. 우리가 발견한 것은 거기에 아주 강한 메시지가 있다는 것이다. 즉, 많은 투자자들은 건전한 기업지배구조에 대한 프리미엄을 기꺼이 지불할 것이며, 실제로 그것이 그들 자신이 조사한 재정보고서보다 더 중요하다고 말하고 있다는 것이다.

(Figure 9)은 건전한 기업지배구조에 대해 사람들이 기꺼이 지불하고자 하는 평균 프리미엄의 사례이다. 중간계층인 일본, 대만, 한국, 말레이시아 등에 대해 살펴보면, 투자자들은 건전한 기업지배구조에 대해 약 23%의 프리미엄을 지불하겠다고 한다. 이 점이 투자자들이 건전한 기업지배구조를 얼마나 중요하게 여기는가 하는 것이며, 투자자들은 이를 강화하기 위해 기꺼이 자기 돈을 내놓는 것

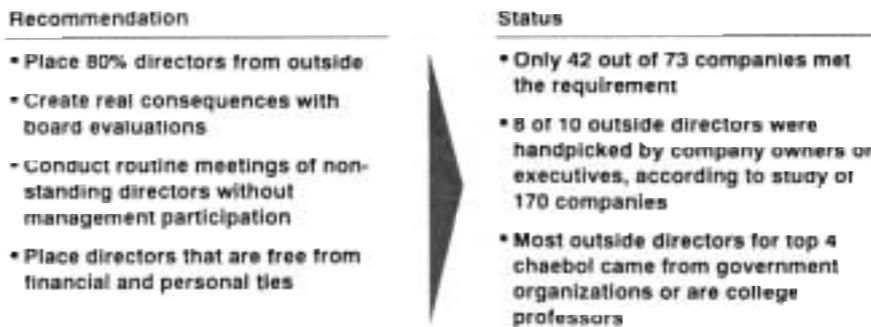
〈Figure 9〉 THE AVERAGE PREMIUM INVESTORS WOULD BE WILLING TO PAY DIFFERS BY COUNTRY...



이다.

기업지배구조에 관하여 한국에서 이루어진 것이 약간 있으나 가야할 길은 멀다. 본인은 이 분야가 한국에서 얼마나 잘 이루어지고 있는지 〈Figure 10〉의 오른쪽을 지적하고자 한다. 기업지배구조 항목을 살펴보면, 투자자들이 적용하고자 생각한 것을 실시한 기업은 73개 중 약 42개 기업뿐이다. 독립성을 살펴보면, 불행히도 한국에서는 사외이사들의 대다수가 진정한 독립성이 없다. 이러한 것이

〈Figure 10〉 STATUS OF BOARD GOVERNANCE  
Establish independent board governance structures



건전한 기업지배구조를 이룰 수 있도록 변화시켜왔다. 투자자들이 독립성이라고 말할 때는 매우 엄격한 항목을 의미한다.

다른 요인은, 우리가 평가하기에 향후 5년간 한국에는 2,000명의 독립적인 이사가 필요하다는 것이라고 생각된다. 이것은 우리가 금융감독원과 연세대의 박상용 교수와 함께 작업해온 것인데, 지금 현재 자질을 갖춘 사람은 약 150명 정도뿐이라고 여겨진다. 이는 그 사람들이 우수하지 않다는 말이

아니다. 그들도 할 수 있다. 그러나 훈련을 받아서 자질을 갖추었느냐, 이사가 할 일이 무엇이라고 생각하느냐의 측면에서 현재 대략 150명뿐이라는 것이며 한국은 2,000명이 필요하다. 여기서 해야 할 큰 일이 있다.

우리의 견해로는 한국에 이사의 자격을 실제로 인증하는 기관을 설립할 필요가 있다고 본다. 우리가 한국에 설립할 필요가 있다고 생각하는 기관은 전반적인 영역에서 다양한 프로그램이 있는 기관이다. 그리고 이러한 것은 기업에 큰 이익이 될 뿐만 아니라 한국의 이미지에도 이익이 될 것으로 생각한다. 그리고 솔직히 국내 주식시장과 소비자들에게도 이익이 될 것이다.

두 번째 메커니즘은 자본시장이다. 이것은 본인이 아주 좌절을 느낀다고 말해야 하는 부분이다. 왜냐 하면 많은 사람들이 이 문제에 대해 이야기해왔으며 수년 동안 변화시키려고 노력해왔다. 그리고 이 문제의 중요성과 필요성에 대해서도 이야기해왔다. 세계은행과 한국에 있는 여러 우수 연구기관에서 많은 연구가 있었지만, 이 문제에 대해서 충분하게 이루진 것은 없다.

이러한 자본시장의 구축은 우리가 훨씬 더 나은 위험조정시스템과 가격시스템을 다양한 도구로써 갖추도록 하고 기업에 압력을 가하도록 하기 때문에 중요하다. 북미에서 기업의 실적을 위해 압력을 행사하는 것은 자본시장과 투자자들이며 유럽도 점점 그렇게 되고 있다.

“자본시장”은 분명한 의미의 용어가 아니다. 이 말은 다양한 사람들에게 아주 여러 가지를 의미한다. 맥킨지의 관점에서 보면, 가장 중요한 요소는 장기채무시장 형성이라고 생각된다. 운 좋게도 현재 한국의 채무시장은 단지 5년 만기로 운용되고 있을 뿐이다. 한국은 30년 만기의 채무시장이 필요하다. 왜냐하면 한국이 장기채무시장을 가지고 있다면 그때는 다른 수단, 다른 위험의 가격을 책정할 수 있기 때문이다. 이것은 재산, 벤처기금 등 다른 자본시장 자산계층의 나머지 부분이 시장으로 유입될 수 있도록 할 것이다.

이는 가능한 것이다. 싱가포르의 1998년에 자본시장이 없었지만 1년 반만에 자본시장을 갖게 되었다. 싱가포르는 채무시장이 필요 없었다. 싱가포르는 흑자 정부재정을 유지하고 있지만 채무시장 즉 장기채무시장을 구축해 왔다.

장기채무시장 구축은 힘든 작업의 결과이다. 이러한 작업은 정부만 한 것이 아니다. 자문단이나 연구진들뿐만 아니라 민간부문도 참여해왔다. 또 중개인들과 실제 자본시장을 필요로 하는 금융기관들도 참여해왔다. 한국은 이러한 채무시장을 구축·운용하는데 우선 순위를 두어야 한다. 왜냐하면 그렇게 하는 것이 한국에게 실제로 이익을 가져다 줄 것이기 때문이다. 이는 어려운 일이 아니다.

여기서 본인이 이야기하고자 하는 한 가지는, 감독과 규제 측면에서 금융시장의 통합과 건전성 보장은 모두 금융감독원 등의 기관에 달려 있다고 많은 사람들이 말한다는 것이다. 대부분의 다른 선진 금융시장에서는 규정이 중요한 역할을 한다. 그러나 기관들의 질서를 잡고 금융기관들이 적절한 행동을 취하게 한다는 관점에서 실제로 가장 중요한 역할을 하는 것은 자본시장이다.

또한 기업지배구조도 이러한 역할을 할뿐만 아니라, 이러한 역할을 유도하고 있다. 우리는 메커니즘을 이끌어 가는 안전망 뿐 아니라 개혁의 중요한 부분으로서 자본시장과 기업지배구조에 대해 생각할 필요가 있다.

노동시장은 많은 것들이 논의될 수 있다. 몇 가지 흥미로운 부분들은 실제로 나타난 한국의 노동조합 가입숫자가 여러분들이 생각하는 것보다 훨씬 적다는 것이다. 본인은 11%라고 생각하는데 이에 비해, 영국은 약 55%이다.

문제는 유연성과 의식에 있다고 생각된다. 그리고 노동자를 교육시키는 것이 중요할 것이다. 세계적인 경향과 구조조정에 관한 다양한 발표와 회의에 노동계에서 얼마나 많은 사람들이 참석하는지 아는가? 본인은 세계가 어떻게 변화하고 있는지 등에 관해 교육시키는 곳에 노동계의 지도자들을 참석시키는 것이 매우 중요하다고 생각한다.

두 번째는 노동프로그램에 대한 공공지출을 아일랜드와 비교해보면 현저하게 낮다는 것이다. 이것은 실직자의 재취업에 대한 한국의 지원이 부족하다는 것을 의미한다. 또 이러한 것은 실업보험뿐만 아니라 구직과 직업훈련시설 및 지원의 형태에서 기인한다. 이는 전환과정을 겪어온 많은 나라들에게 아주 중요한 부분이다.

따라서, 노동계가 더욱 유연해질 수 있도록 하는 방법에 대해 공공부문에서 더 많은 일을 할 필요가 있다. 그것은 노동자들을 때려서 깨우는 것이 아니다. 거기에 이러한 것의 분명한 요소가 있다. 그러나 이러한 것은 노동자들이 직업을 전환하는 것 등을 위한 환경이 존재하도록 보장하는 것이기도 하다.

네 번째로, 핵심 메커니즘은 적극적인 지도자들이다. 아시다시피 다른 사람들이 어떤 일을 하지 않은 것에 대해 비난하기는 쉽다. 한국에서 변화에 대한 책임은 경영자와 지도자들의 몫으로 생각된다. 기업이 처한 아주 어려운 시기와 상황들을 매우 성공적으로 다루어온 지도자들에게는 몇 가지 흥미로운 특징들이 있다고 여겨진다. 세부적인 것은 아니지만 본인은 이 특징들의 몇 가지를 지적하고자 한다.

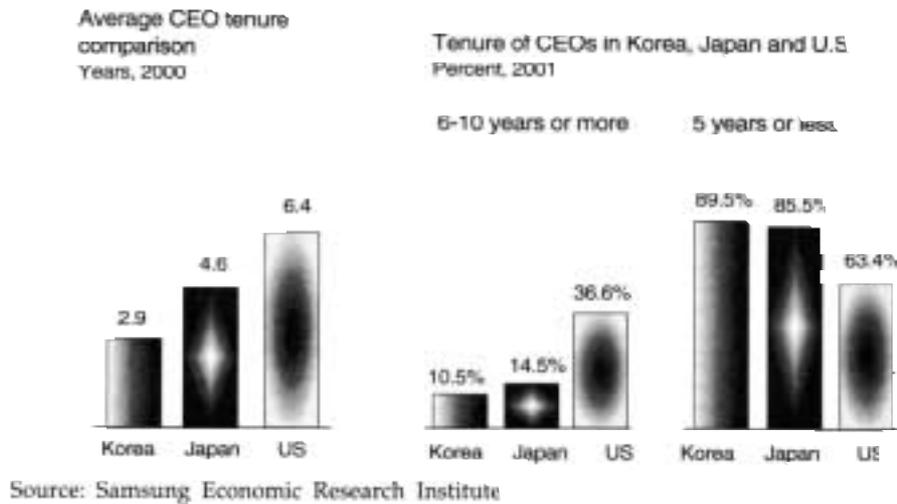
첫째는 이러한 사람들이 자기 시간을 어떻게 이용하는가 하는 것이다. 그것은 우리가 알고 있는 것과 매우 다르다. 한국의 경영자들은 자기 시간을 이용한다.

두 번째 요소는 강도에 대한 것이다. 성공적인 지도자들은 모두 아주 강력하게 실천한다. 그들은 어떻게 하면 더 잘할 수 있고 더 빨리 할 수 있으며 실적을 개선할 수 있는지에 대한 질문을 항상 하고 있다.

세 번째는 이러한 지도자들은 한국의 지도자들보다 자기 직무에 좀더 긴 시간을 할애한다는 것이다.

가장 큰 문제는 한국의 지도자들이 너무 자주 바뀌는 것이다. 여러분도 아시다시피, 정부 각료가 칩대시트 바꾸듯이 바뀐다. 한국 경영자들의 평균재임기간은 훨씬 적다. 만일 여러분들이 정례적으로 지도층을 바꾸고 있다면 조직의 형태를 바꾸기는 아주 어렵다. 이것이 바로 기본이다. <Figure 11>은 2000년도의 한국과 미국 경영자들의 평균재임기간에 대한 비교이다. 한국의 경우는 약 2.9년이다. 우리가 이러한 분석을 했을 때는 상황이 좋을 때였다. 이는 다른 나라의 경우보다 훨씬 낮다. 따라서 중요하다고 생각되는 것 중 하나는, 실적이 좋다면 경영자들을 더 오랜 기간동안 그 지위에 있도록 함으로써 그들이 할 필요가 있는 것들을 이루도록 해야 한다는 것이다.

〈Figure 11〉 NEED TO INCREASE TENURE OF CEOS IN KOREA



또 다른 분야는 보상에 관한 것이다. 적정 규모의 기업(우리는 소규모 기업은 조사하지 않고 대기업을 조사하고 있다)의 보상구조를 조사하여 미국의 경영자들과 비교해보면, 한국의 경영자들은 기본급여와 기타 수입에서 대부분의 보상이 이루어지고 있다. 이것은 우리가 미국의 경우에서 살펴본 것과 아주 다르며 유럽의 경우와는 차이가 점점 커지고 있는데, 이들 지역에서는 스톡옵션과 실적 인센티브 형태에서 나온 금액이 경영자에 대한 보상의 큰 부분을 차지하고 있는 것으로 나타난다. 이것이 한국에서 이루어져야 할 필요가 있는 변화의 중요한 요소라고 생각된다.

이러한 것들이 여러분들 스스로 질문했을지도 모르는 몇 가지들이다. 이 질문들은 맥킨지가 자기 조직에서 일상의 업무를 생각하는 고객기업의 경영자들에게 묻는 것들이다. 왜냐하면 변화는 정부의 명령이나 규제자의 명령으로써 이루어지는 것이 아니기 때문이다. 이러한 변화는 다른 방식으로 업무를 처리하고자 하는 기업 실무책임자들에 의해서 이루어진다. 따라서 우리 고객의 경영자들이 자신의 조직을 생각하고 있는 만큼 우리가 그들에게 묻고자 하는 몇 가지 질문들이 있는 것이다.

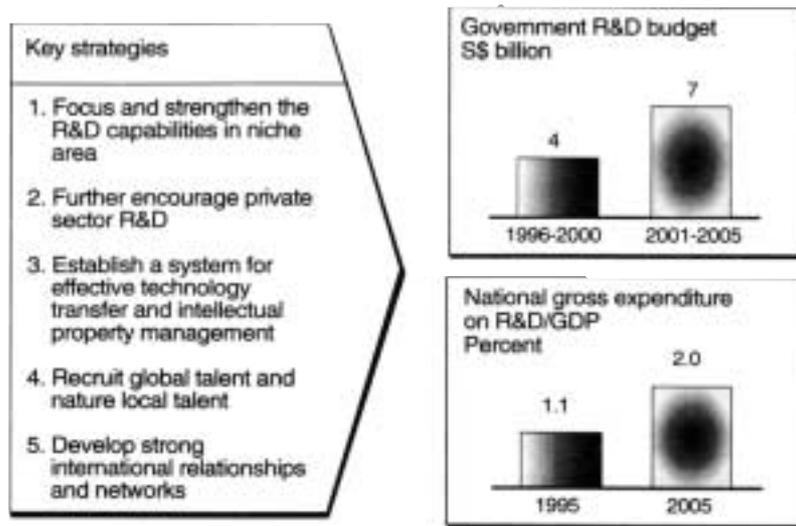
교육개혁은 더욱 장기적인 것이다. 한국은 GDP 기준으로 교육에 대해 다른 어떤 나라보다 많은 지출을 한다. 그러나 결과의 한 요소인 교수 연구결과에 대해 살펴보면 아주 낮으며 개선이 필요하다. 이는 쉽게 개선될 수 있으리라 생각된다.

실제로 박사학위 소지자와 해외에 살면서 중요한 역할을 하고 있는 한국인들의 숫자를 살펴보면 그 숫자가 많은 것에 우리 모두 놀란다. 금융기관의 측면에서 보면 교육을 받은 한국인들의 수가 크게 늘어나고 있다고 말할 수 있는데, 그들은 미국에서 교육을 받고 현재 미국에서 살면서 세계 유수 금융기관의 실무팀에 있는 사람들이다. 따라서 잠재력은 있지만 교육제도는 크게 개선되어야 한다고 생각된다.

연구개발(R&D) 부분에 대해서는 많은 시간을 할애하지 않겠다. 〈Figure 12〉는 MIT에서 나온 것



(Figure 13) SINGAPORE SCIENCE AND TECHNOLOGY PLAN 2005



## 질의 · 응답

[질문] 두 가지 질문이 있다. 첫째, 외적변수로서 귀하는 다니엘 벨(Daniel Bell)과 모델스키(Modelski)의 100년 주기의 장기 정치·문화 사이클을 고려하였는가? 또, 콘트라티에프(Kotratieff)와 슈페터(Schumpeter)의 50년 주기 기술관리 사이클을 고려하였는가? 즉, 핵심 기술산업인 정보기술(IT)의 네 번째 주기가 현재 사라지고 있으며, 새로운 생명기술과 세라믹 초전도체의 다섯 번째 주기가 올 것이라는 것을 감안하였는가?

둘째, 금년 후반기의 WTO 가입과 2008년 북경올림픽으로 중국이 부상하고 있는데, 이 두 가지가 2008년 혹은 2009년 후반까지 불을 일으킬 것이다. 한국과 일본의 경험에 의하면 이것은 한국경제에 영향을 미칠 커다란 경기침체를 가져올 것이다.

귀하는 이 두 가지의 외적변수를 고려하였는가?

[답변] 첫 번째 질문에 대해서 본인은 아니라고 말해야 될 것 같다. 우리는 콘트라티에프의 사이클과 이에 대한 모든 요소에 대해 조사하지 않았으며 각 부문별로 발생할 수 있는 것에 대한 접근을 기초로 한 요소생산성을 가지고 이를 설정했다.

두 번째 질문인 중국과 일본에 대해서, 우리는 실제로 조사를 했다. 이 부분에 관해서는 우리 경쟁사 중 하나인 부즈 알렌(Booz Allen)이 아주 훌륭한 조사를 했던 것으로 생각된다. 부즈 알렌은 이를 호두까기(nutcracker)라고 했던 것 같다. 만약 일본이 재기한다면 일본은 어떻게 될까? 그리고 중국 쪽에서는 어떤 일이 일어날 것인가? 우리는 부문별로 이러한 것을 예측해 보았다. 우리는 한 예로 섬유부문을 조사했는데, 한국은 섬유부문에서 중국에 대해 경쟁력을 유지하지 못할 것으로 생각되며 이러한 것은 이 부문에 영향을 미칠 것이

다. 우리는 각 부문별로 중국에 대한 조사를 했다.

[질문] 귀하는 철강부문을 제외한 한국 노동자의 생산성이 미국의 절반밖에 되지 않는다고 지적하였다. 귀하는 이것이 한국 노동자의 의식 문제라고 생각하는가 아니면 제도나 사회간접자본의 문제라고 생각하는가?

예를 들어, 한국에서 교수로서의 본인의 생산성은 미국 교수의 절반이다. 본인이 미국으로 이주할 경우 본인의 생산성은 여전히 절반밖에 되지 않을 것으로 보는가? 설명해주시면 고맙겠다.

[답변] 노동문제는 많은 부분으로 이루어진 아주 복잡한 문제라고 생각된다. 양쪽 다 어느 정도 문제가 있지만 노동자의 의식 문제라고 여겨진다. 노동자는 경제발전 전반에 걸쳐 중요한 역할을 해왔다. 20년간의 일들을 살펴보면 노동자들이 혹사당해 왔다는 논란이 있을 수 있다. 그러나 세계는 변하고 있다. 특히 노조 지도자들에게는 어느 한쪽의 승리(win-lose)보다는 양쪽 모두의 승리(win-win)라는 마음자세를 이해할 필요가 있다고 본다.

미국이 어떻게 해왔고 유럽 특히 영국이 어떻게 해왔지를 살펴보면, 또 성공적으로 이루어온 기업들을 살펴보면 그들은 노동자를 교육시키는데 많은 시간을 할애했다.

일본이 미국시장에 진출하여 미국 자동차산업을 잠식했을 때, 포드(Ford)나 제너럴모터스(General Motors)와 같은 미국 자동차 제조회사들은 해외 자동차공장(예를 들어 영국의 닛산 자동차공장)에 노조 지도자들을 파견하여 “우리가 허풍을 떠는 것이 아니라 그들이 자동차를 더 잘 만들 수 있다”는 것을 보도록 하였다. 일본은 한 사람이 많은 자동차를 생산하고 있으며 여러분들에게도 보일 것이다. 우리는 노동계의 이해를 돕는 것이 필요하다. 따라서 그것은 노동자들이 어리석은 사람들이라는 감정의 문제가 아니었다.

그러므로 교육요소가 있다고 생각된다. 또한 이것은 기업지배구조가 도움을 줄 수 있는 것이다. 노동계가 믿음을 가진다면 실제로 훌륭한 기업지배구조가 이루어지며 그 기업이 투명성을 가질 것으로 본인은 생각한다. 노동자들은 기업경제학적으로 발생하고 있는 일을 이해한다.

두 번째 질문과 관련하여 본인은 귀하가 하고 있는 일에 아주 생산적이라고 확신한다. 그러나 사람들이 시간을 어떻게 사용하며 사용하는 시간의 초점을 어떻게 맞추느냐, 그리고 생산품이나 행동을 어떻게 이끌어내느냐 등의 관점에서 환경적 요소가 있다고 생각된다. 그리고 성과를 이룰 수 있는 방향으로 변화할 필요가 있는 것들이 일부 있다. 다른 예를 들면 본인은 금융부문에서 대부분의 일을 하는 탓에 개별적으로 비교해 볼 때, 북미지역에 있는 본인의 고객을 위해 일을 할 경우 한국의 금융담당 직원이 북미로 가서 일하는 것이 북미지역에 있는 직원들보다 더 낫다고 여긴다. 그러나 환경이 아주 다르고 제약이 따르리라 생각된다.

[질문] 귀하는 우리에게 몇 가지 가정과 함께 향후 10년간의 큰 그림을 제시하였다. 귀하가 언급한

시나리오에 의하면 첫째, 서비스 부문에서 추가적인 개혁이 이루어지면 한국이 연간 6%의 성장을 이룰 수 있다고 하였고 둘째, 금융과 제조업 부문에서 개혁을 하면 연간 4%의 성장을 이룰 수 있다고 하였다. 그리고 마지막으로 근본적인 개혁이 이루어지지 않을 경우에는 1~2%의 성장밖에 이룰 수 없을 것이라고 하였다.

한국에서의 귀하의 경험과 정치적 상황이나 노동시장 상황에 대한 귀하의 평가에 비추어 볼 때, 어떤 시나리오가 가능성이 있는가?

[답변] 낙관적일지는 모르지만 첫 번째는 약 70%, 마지막은 30%, 두 번째는 0%라고 말하고 싶다. 솔직히 한국이 두 번째를 이루리라고는 생각되지 않는다. 본인은 한국의 경제가 구조조정이 되거나 그렇지 않거나 둘 중의 하나라고 생각한다. 한국에는 근무윤리와 목표의식이 있다고 여겨진다. 한국사람들이 무엇을 목표로 해야할지 안다면, 그리고 정치부문이 작동할 수 있다면(본인은 이 부문이 어떻게 이루어져야 할지 전혀 단서가 없다.) 이러한 수준을 이룰 수 없는 이유가 없다고 보여진다.

[질문] 귀하는 2010년에 한국경제의 규모가 영국 수준으로 될 것이라고 언급하였다. 이는 북한경제도 포함하는 것인가? 2010년의 영국 경제규모에 대한 귀하의 견해는 무엇인가? 중국의 경제규모는 어떻게 될 것으로 보는가?

[답변] 북한은 포함되지 않았다고 생각된다. 우리는 이 부분에 있어서 통일이 안된 상태를 가정했다. 그러나 여기에 대해 언급하고 싶은 단 하나는 한국이 통일비용을 요소로 두어야만 한다는 것이다. 여러 사람들이 통일비용 등에 대해 이야기해 왔으며, 이러한 것은 동독과 서독에서 나타난 것보다 훨씬 더 중요하다. 한국은 이러한 것을 요인으로 두어야 할 것이다. 이 같은 요소는 시스템에 많은 부담이 될 것이다. 본인은 통일이 이루어지길 바란다. 그러나 통일이 이루어질 수 있다면 지금까지 해야했던 구조조정보다 더 빠른 구조조정의 압력을 받을 것이다. 간단히 말하면 북한은 포함되지 않았다는 것이다. 우리는 현 상태가 유지될 것으로 가정했다. 만약 남북한이 함께 간다면 필요한 자원이 여기에 추가될 것으로 생각해야 할 것이다.

중국경제에 관해서는, 실제로 중국에서 맥킨지의 프로젝트가 진행중이며 이러한 수치를 조사하고 있다. 그 수치에 대한 일차적인 견해는 중국이 정상적으로 약 7~8%정도 성장할 수 있다는 것이다. 중국에 대한 우리의 우려는 큰 부채위기가 있다는 것인데, 지하경제에서 그 파고가 높아지고 있다.

은행대출로 월급을 지급하는 국영기업(SOE: State Owned Enterprise)들과 같은 기업들이 많은 것으로 나타난다. 사람들이 이러한 기업의 성장 접근방식의 지속성에 대해 우려하기 시작했다. 본인은 결코 중국을 깎아 내리는 사람이 되지는 않을 것이다. 본인이 말한 것처럼 중국은 호두까기가 되고자 하고 있고, 그렇게 될 것이며, 또 그렇게만 한다면 중국은 성장을 이룰 수밖에 없다. 그러나 중국은 자체적으로 심각한 구조조정을 겪어야 할 것으로 생각

된다.

[질문] 두 가지 질문이 있다. 귀하는 한국이 위기초기에 대응을 잘한 편이며 유동성 위기에 성공적으로 대처했다고 언급하였다. 그 후 이러한 것이 중단되었으며 개혁노력은 다소 주춤거리고 있다. 귀하는 지난 2년에 걸쳐 한국이 부진한 현상의 이유를 무엇이라고 보며 어떻게 설명할 수 있는가?

두 번째 질문은 귀하가 반복적으로 부인한 것에 관한 것이다. 귀하는 정치적 문제에 대해 전혀 아는 바가 없다고 언급하였다. 그러나 본인은 귀하가 한국의 정치활동 부문을 다루고 싶은지에 대해 궁금하다. 정치부문에 있어서의 한국의 생산성을 다른 나라들과 비교한다면 국가에 대한 좋은 서비스가 되고 귀하에게도 훌륭한 사업이 되지 않겠는가?

[답변] 첫 번째 질문과 관련하여, 본인은 많은 요인들이 개혁을 침체시키고 있다고 생각한다. 솔직히 그 중 하나는 극적인 회복이었다고 본다. 본인이 말하는 것은 한국이 성장률을 이루었고 모든 지표들이 안정되고 있었으며 그리고 은행들도 구조조정이 되고 있었던 것으로 나타난다는 것이다. 아주 좋아 보였다. 두 번째로는 정부로부터의 압력과 구속력이 약화되었다는 의미라고 생각된다. 특히 그 기간동안에 선거에 초점을 두었기 때문인지 아니면 다른 무엇 때문인지는 모르겠다. 목적과 압력의 의미 같은 것이 약화되었다.

아시다시피 모든 사람들이 IMF 위기에 대해 이야기했다. 말하기 좋은 것은 아니지만 부분적으로는 외부인들이 한국에 들어와 일을 추진한 것이 도움이 되었는데, 이러한 것이 불쾌해서 메커니즘을 집행하였던 것으로 생각된다. 위와 같은 것들이 세 가지 요인이다.

거기에는 정부측의 잘못된 판단도 있었다고 생각되며 이를 단기과제로 다루어온 정치인들도 거론하고 싶다. 이러한 것이 정부가 단기적으로 해결한 부분이다. 본인 말한 바와 같이 이는 5~15년에 걸쳐 진행되는 것이며 여러 정부에서 이루어져야 할 것이다. 현재 비판을 하는 사람들은 자신이 이러한 문제를 해결하는 자리에 있게 될 것이기 때문에 더욱 조심하게 될 것이고, 그리고 이 사람들을 비판하는 사람들은 그들이 그 자리에 있게 될 것이기 조심해야만 할 것이다. 이것이 장기적인 진행과정이다. 따라서 본인은 위와 같은 점들이 일부 요인이며, 성공적인 출발이 있었기 때문에 실망하고 있다고 본다.

두 번째 질문인 정치적 측면과 관련하여, 비록 무엇이 옳고 그른지에 관해서는 꽤 복잡한 부분이지만 본인은 그것이 흥미로운 작업이 될 것으로 생각한다. 이 부분에서는 해야 할 필요가 있는 일들이 많다고 느껴진다. 본인은 아주 흥미로운 사실을 발견하였는데, 즉 포춘(Fortune)誌 선정 75대 기업을 살펴보면, 세계가 계속 변화함에 따라 그 기업들은 세계 전역에 걸친 모든 변화 때문에 지난 10년 동안 최소한 두 가지의 커다란 전환을 거쳐야만 했다. 우리의 기본 정치적 진행과정을 형성 당시부터 살펴보면, 이는 약 200년 정도 된 것으로 큰 변화가 없었다. 무엇인가 변화할 필요는 있다. 왜냐하면 정치부문이 이 시점에서 무너져버렸다고 생각되기 때문이다. 그러나 본인은 다른 나라의 정치부문도 무너졌고 생각한다. 사람들은 실질적인 문제에 어떻게 대처하고 있는가? 우리는 특정한 문제를 다룰 수 있는 생명

력을 가지고 있는가? 이러한 것은 훌륭한 분야라고 생각되며 맥킨지가 이 문제를 다룰 능력이 있는지는 의심스럽다. 본인은 아마도 감옥이나 그와 비슷한 곳에서 끝나게 될지도 모르겠다.

[질문] 한국의 미래를 진단하고 더욱 구체적인 계획을 시도한, 아주 값지고 체계적인 구성을 제공해 주신데 대해 감사드립니다. 귀하는 정치적 리더십의 방향과 학계가 직면하고 있는 과제들을 지적하였으며, 노동자의 역할에 대해서도 언급하였다. 본인은 실제로 그들이 인간들이기 때문에 “노동자”라는 말을 싫어한다. 그리고 우리는 노동조합과 노조 지도자, 그리고 그들의 목표를 실제로 평범한 사람들이 대처하며 이루고자 하는 것으로 혼동하고 있다.

또 귀하는 기업부문과 기업 지도자들의 과제에 대해서도 언급했다. 그러나 귀하가 직접적으로 언급하지 않은 흥미로운 분야가 있다. 이는 한국에서 아주 활발한 분야라고 생각되며, 사람들이 가지고 있는 개인적인 영향력 때문에 아마 한국에서 가장 변화하기 어려운 부분 중 하나일 것이다. 그것은 한국의 관료제도이다. 정부를 정치적 리더십과 관료적 기능(명령경제, 통제센터와 시스템과 같은)을 구분하고, 한국의 미래에 활력적으로 필요한 리더십을 계속 제공하면서 명령경제 모델에서 벗어나기 위한 한국의 관료제도의 구분에 대한 과제를 어떻게 보는지 언급해줄 수 있는가?

[답변] 훌륭한 지적이며 중요한 부분이라 생각된다. 이 점에 대한 본인의 견해는 기업지배구조로 다시 되돌아가야 한다는 것이다. 이는 흥미로운 연구분야가 될 것이다. 정치적 진행과정이 가장 효과적인 방법인지 확실하지 않다면 무엇이 관료제도에 가장 효과적인 기업지배구조 모델이 될 것인가? 만약 여러분들이 하고자 한다면, 한국의 모든 관료들에게 그들이 어디에 초점을 맞추고 있는지 통찰력 있게 질문해야 할 것들이 많다. 그들의 생산성은 어떠한가? 그들은 적정한 부분에 초점을 두고 있는가? 그들이 노력하여 지향하는 효과는 무엇인가?

본인이 정치부문에 대해 언급하였던 것처럼, 기업들이 겪어야만 했던 많은 개혁과 변화가 관료부문에서 이루어져왔다고는 생각되지 않는다.

논쟁의 여지가 있는 언급일지도 모르지만 한국의 우체국을 보자. 만일 본인이 진정한 자본주의자로서 자본을 가질 수 있다면 우체국을 살 것이다. 본인은 여러분에게 여러분들이 우체국에서 큰 수익을 얻을 수 있다는 것을 이야기하고 있는 것이다. 네덜란드, 독일 등 세계 다른 나라에서는 이러한 일이 일어나고 있다. 이 나라들의 우체국은 세계적으로 활동하고 있다.

아주 부적절할지 모르지만 질문을 하는 본인을 용서해달라. 우체국에 압력을 주는 곳이 있는가? 우체국은 해야 할 일을 모두 하고 있는가? 본인은 우체국이 효율적으로 아주 잘 운영되고 있다고 확신하지만, 무엇을 할 수 있는가 하는 실체의 관점에서 말하고 있는 것이다. 관료제도에는 강조되어야 할 필요가 있다고 생각되는 부분들이 있다. 본인이 가지고 있는 문제는 누가 강조해야 하는지 아니면 어떻게 강조해야 하는지를 모른다는 것이다. 하지만 이 분야는 아주 중요하고 흥미로운 조사분야일 것으로 생각된다.

[질문] 우체국에 관한 의견에 감사드리며 관료제도 문제에 대해 좀더 깊게 논의하고자 한다. 본인은 금융감독위원회와 같은 정부 부처 및 조직에 대해 직접적으로 생각하고 있으며, 이러한 조직에 있는 사람들이 직면한 개개인의 문제에 대해 언급해 왔다. 그들을 전통적으로 한국 경제에 리더십(사고적 리더십, 직접적 리더십, 집행적 리더십)을 제공해왔다. 귀하는 아까 싱가포르 경제에 대해서 언급했고 아일랜드에 대해서도 다루었다. 또한 양쪽 모두 관료부문에서 가치가 창출되어 왔다고 생각된다.

한국경제가 명령경제에서 자유시장경제로 전환하는 것에 관해 우리가 이야기한 것처럼 개인적으로 당면과제가 있다. 한국에서 가장 우수하고 현명한 사람들이 정부부문(관료부문)으로 진출해왔으며, 잠재적으로 그들은 자유시장경제 하에서 그들의 존재이유 전체가 무너지는 것을 보고있다.

아직은 관료들이 활발하게 자신의 패러다임을 전환하며 가치 있는 리더십을 계속 제공한다고 여겨지지만 앞으로는 다른 형태로 계속되어야 할 것이다. 그리고 우리가 기업과 영리기관들이 전환과정을 거치는 것을 도와줄 필요성이 있었던 것처럼 누군가 그들을 도울 필요가 있다는 것이 본인의 느낌이다. 이러한 것이 한국의 정치적 차원에서 이끌어가고 시도하는 것과 꼭 같은 영역이라고 생각되지는 않는다. 기업에서와 마찬가지로, 이러한 영역에 대한 실용적인 접근방식과 일부 정부조직에 대한 재조명이 필요하다는 목적이 있으며 또한 성공방법도 있다고 생각된다.

한국의 많은 관료조직들은 그들에게 부여된 성공수단이 있는데 그것이 실제로 항상 최선의 국가이익에 맞는 것은 아니라는 것이 본인의 느낌이다. 나타난 결과가 한국을 위해 가치 있는 결과에 반대될 때, 국회는 정부가 왜 이러한 공적자금을 사용하는지 질문함으로써 견제를 하는 것이다. 여기에 대해 귀하가 조금만 언급해주시면 좋겠다.

[답변] 귀하의 견해에 동의한다.