

# CEO Information

2010. 7. 7. (제763호)

## 비즈니스의 새로운 기회, SLOW

### 목차

I. 느림의 가치와 슬로 트렌드의 키워드

II. 슬로 비즈니스의 유망 분야

III. 슬로 경영의 부상

IV. 시사점

작성 : 주영민 수석연구원(3780-8269)  
ym08.joo@samsung.com  
이갑수 수석연구원  
김진혁 수석연구원  
이민훈 수석연구원

## 《 요약 》

세상이 빠르게 변화하고 있지만 역설적으로 느림과 여유도 중요한 가치로 부상하며 '속도의 경제'와 '느림의 미학'이 공존하고 있다. 소비자는 무조건 시간효율을 추구하는 것이 아니라, 오히려 속도를 줄이거나 정지, 때로는 과거로 회귀하는 데서 즐거움을 느끼고 있다. 또한 변화 속도가 빠른 도심 공간을 벗어나 자연친화적 공간에서 생활함으로써 여유를 찾고 있으며 경쟁에 지친 자신의 마음을 돌아보는 것은 물론, 우열의 비교대상으로 여기던 타인의 마음까지 돌아보려는 경향이 있다. 이와 아울러 편의성을 쫓는 과정에서 소홀히 했던 건강을 돌보고 궁극적으로 건강에 도움이 되는 생활방식을 실천하고자 한다.

이러한 슬로 트렌드의 부상은 기업에 있어 새로운 비즈니스의 기회인 동시에 기존 경영관행에 변화를 요구하는 위협 요인으로 작용한다. 따라서 느림의 가치를 기존산업과 비즈니스에 접목해 新사업 기회를 탐색해야 한다. 슬로 비즈니스의 유망 분야와 대표 사례는 다음과 같다.

### 슬로 비즈니스의 4대 유망 분야와 대표 사례

슬로 키워드	비즈니스 성격	대표 사례	
감속	시간가치 재해석	머스크	화물선 감속운항으로 비용을 절감
		루이비통	장시간의 수작업을 통해 고품질 유지
		몰스킨	아날로그적 다이어리로 느림의 미학을 고취
親환경	공간가치 재해석	신안군 증도	느리게 사는 삶을 추구하는 슬로시티
감성	마음 돌보기	움프쿠아	은행과 카페의 결합으로 편안함을 제공
		리소나	업무 처리시간의 완급조절로 투자 유치
건강	몸 돌보기	기적의 사과	100% 자연농법으로 썩지 않는 사과를 재배

기업 내부적으로도 느림을 접목해 기존의 스피드 경영을 보완해야 한다. 스피드를 지나치게 강조하다 보면 제품의 품질 저하, 경영자원의 남용, 낮은 수준의 혁신 반복 등이 발생하기 때문이다. 생산 효율성 제고, 성과 추구 등 스피드 경영의 장점에 여유와 자율, 일과 삶의 균형, 꼼꼼한 품질관리 등 '슬로 경영'의 장점을 결합하여 창의성과 직원 만족도, 기업가치 등을 제고해야 한다.

기업은 新기술 출현 속도가 빨라지고 경쟁이 치열해질수록 느림의 가치를 통해 만족을 얻으려는 니즈가 동반 상승함을 명심해 新사업 기획 시 더 빠르고 더 새로운 것을 탐색하던 습관에서 '더 느리고 옛 것'의 가치를 재점검하는 방향으로 마인드를 전환할 필요가 있다. 아울러 CEO의 신념과 리더십을 통해 슬로 경영을 성공적으로 조직에 접목해야 한다. 정부는 슬로 비즈니스 육성을 통해 삶의 질을 향상시킴과 동시에 취약부문인 서비스 산업의 경쟁력 제고에 기여하는 것을 정책의 중점 목표로 설정해야 한다. 또한 슬로 비즈니스를 활용하여 속도 경쟁에서 지체되고 있는 지방을 활성화해야 할 것이다.

## I. 느림의 가치와 슬로 트렌드의 키워드

### 부상하는 느림의 가치

- IT의 발달로 세상이 빠르게 변화하고 있지만 역설적으로 느림과 여유도 중요한 가치로 부상하며 '속도의 경제'와 '느림의 미학'이 공존
  - 성장 중심 가치관이 지배하는 성과주의 및 경쟁심화에 대한 반작용으로 삶의 속도를 늦추고 정신적 여유를 찾으려는 욕구가 확산
    - 명상, 도보관광 등 느림을 통해 삶의 본질에 대한 성찰과 여유를 되찾으려는 경향이 증가
  - 느림의 가치는 잠시 속도를 늦추고 주변을 둘러봄과 동시에 앞으로 나아갈 방향을 고민할 수 있는 여유를 찾는 것에서 발현
- 느림의 가치가 부상하면서 시간이나 효율성, 성과 등에 대한 관점도 변화
  - 시간관리의 목표는 주어진 시간 안에 더 많은 일을 하는 것뿐 아니라 남은 시간을 잘 활용하여 여유와 재충전의 시간을 가지는 것까지 포함
    - 창조경영의 시대에는 '잘 쉬는 것도 경쟁력'이라는 인식하에 임직원의 여가와 재충전이 경영의 중요한 과제로 등장
  - 더 빨리, 더 많이 만드는 것뿐만 아니라, 천천히 만들더라도 더 가치 있고 고급스럽게 만드는 것이 효율적이라는 인식이 확대
    - 느림의 가치가 담긴 슬로푸드, 수제품 등이 고급품으로 평가
  - 경제적 성과를 측정함에 있어서 GDP 위주의 양적 지표 이외에도 삶의 질이나 만족도를 평가할 수 있는 새로운 지표를 개발할 필요

## 소비문화로 정착되는 슬로 트렌드

- 은퇴를 앞둔 베이비부머와 고소득 젊은 층 등이 웰빙족에 합류하며 衣·食·住·樂 전반에 슬로 트렌드가 깊숙이 침투
- 패스트푸드에 제동을 거는 슬로푸드<sup>1)</sup> 움직임과 더불어 한식의 현대화, 각종 질병 및 다이어트에 대한 관심이 맞물려 슬로 붐이 촉진
    - 1990년대부터 '웰빙', '로하스', '오가닉' 에 이어 최근에는 매크로바이오틱 등 신개념 트렌드가 등장<sup>2)</sup>
  - 발빠르게 유행을 따르는 '패스트패션'과는 달리 親환경과 정성에 초점을 맞춘 '슬로패션'도 중산층 소비자를 중심으로 인기
    - 의류에서 발생하는 유해가스를 줄이기 위해 오래 입고 다시 쓰자는 취지로 '슬로패션'이 등장→ 자연염색 재료를 사용하고, 유해성 원료를 전혀 사용하지 않는 의류를 고가에 판매
  - '금전'과 더불어 소비의 필수자원인 '시간'을 많이 보유한 은퇴자가 증가함에 따라 주거 및 여가에서 슬로 트렌드가 더욱 활성화될 전망
    - 도심을 벗어나 자연과 더불어 느리게 사는 슬로비(Slobbie)족<sup>3)</sup>의 등장으로 '슬로홈', '슬로시티'가 건설업계 新화두로 부상

### 가장 '빠른' CEO에서 가장 '느린' CEO로 탈바꿈한 사나이

- ▷ 과거 인텔의 CEO로서 최첨단 기술을 섭렵했던 크레이그 배럿은 2009년 5월 은퇴 후 한적한 시골산장의 주인으로 변신하여 '느림의 미학'을 전파
- 휴대폰 수신 불가 지역인 몬태나 주 숲 지대에서 산장을 운영하며 제2의 인생을 시작
  - 산장 경영에 편안과 여유의 고객 서비스를 접목한 결과 1박에 최대 2,500달러에 이르는 비싼 숙박료에도 불구하고 큰 인기
- (자료: Intel's former chief takes on hospitality. (2009. 9. 17.). *Fortune*.)

<sup>1)</sup> 품질 좋은 재료로 최소 20~30분 이상 조리해 만들어진 음식들로서 대량생산 및 산업화에 의해 표준화된 맛이 아닌 지역 고유의 맛을 살린 전통 음식이 이에 해당

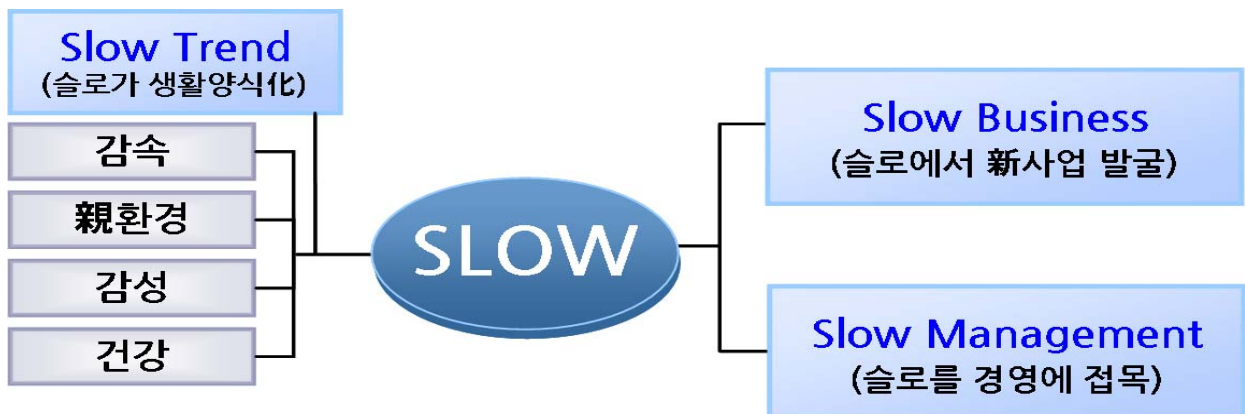
<sup>2)</sup> 매크로바이오틱(macrobioitic)은 동양의 자연사상과 음양원리에 뿌리를 두고 있는 식생활법으로 유기농 곡류와 채식을 중심으로 식단을 짜되 일물전체(一物全體), 즉 균형적인 영양섭취를 위해 모든 식재료의 뿌리부터 껍질까지 통째로 먹는 방식을 권장하는 것이 특징

<sup>3)</sup> 충분한 능력을 갖추고도 가족과의 생활에 시간을 투자하기 위해 저소득을 감수하면서까지 일을 줄이는 사람

## 슬로 트렌드의 4大 키워드: 감속, 親환경, 감성, 건강

- 소비자는 슬로 트렌드에 담긴 新가치를 추구함으로써 만족과 균형감을 느끼고 속도경쟁에 따른 누적된 피로와 스트레스에 대처
  - ① '감속'(시간 가치 재해석): 무조건 시간효율을 추구하는 것이 아니라, 오히려 속도를 줄이거나 정지, 때로는 과거로 회귀하는 데서 즐거움을 느낌
  - ② '親환경'(공간 가치 재해석): 변화속도가 빠른 도심 공간을 벗어나 변화는 더디지만 자연친화적 공간에서 생활함으로써 여유를 창출
  - ③ '감성'(마음 돌보기): 경쟁에 지친 자신의 마음을 돌아보는 것은 물론, 우열의 비교대상으로 여기던 타인의 마음까지 돌아봄
  - ④ '건강'(몸 돌보기): 편의성을 쫓는 과정에서 소홀히 했던 건강을 돌보고 궁극적으로 건강에 도움이 되는 생활방식을 실천
- 슬로 트렌드의 부상은 기업에 있어 새로운 비즈니스의 기회인 동시에 기존 경영관행에 변화를 요구하는 위협 요인으로 작용
  - 슬로 트렌드에 착안하여 유망한 新사업 기회를 탐색하는 한편, 기업 내부적으로 느림을 체화하고 이에 부응하여 조직을 재정비할 필요

### 슬로 트렌드에 대응한 슬로 비즈니스와 슬로 경영



## II. 슬로 비즈니스의 유망 분야

### 1. 슬로 트렌드의 비즈니스화

- 느림의 가치를 기존 산업과 비즈니스에 접목해 새로운 시장을 창출하고 경쟁구도를 변화
  - 즉시성, 속도가 핵심 경쟁력인 비즈니스에 느림을 활용하여 차별적 가치를 창출하는 역발상을 시도
    - 프레스니스버거, 크라제버거 등은 친환경 재료를 사용하고 시간이 더 걸리는 직화구이 등의 조리법을 내세워 패스트푸드의 대명사인 햄버거의 가치를 변화시키고 프리미엄 햄버거 시장을 창출
  - 효율성과 스피드만으로는 차별적인 경쟁우위를 확보하기 어려워지고 있으므로 친환경, 감성적 만족 등의 가치로 재무장할 필요

#### 혼다가 F1에서 철수한 이유

- ▷ 혼다는 2008년 12월 F1(국제자동차연맹이 주최하는 세계 최고의 자동차경주대회)에서 철수하기로 결정하고 관련 팀을 매각
  - 혼다는 창업 이듬해인 1964년부터 F1에 진출하여 불황기에 2차례 불참을 제외하고 44년간 꾸준히 참가해왔음
- ▷ 혼다의 F1 철수는 단순히 비용절감 차원이 아니라 자동차 산업의 패러다임이 변화하고 있음을 시사
  - 혼다의 F1 철수는 스피드, 출력에서 친환경, 소형으로의 콘셉트 변화에 대한 대응
  - F1에 투입되었던 연구인력 400여명을 하이브리드 자동차, 배기량 1,300cc 이하의 경차 등 친환경 자동차 개발에 투입

- 고령화와 웰빙 트렌드 확산에 대응하여 심신에 여유를 부여하고 일상에 휴식을 제공하는 '슬로 비즈니스'가 기업의 새로운 성장동력으로 주목

- 베이비부머(1955~1963년 출생)의 은퇴는 '슬로 비즈니스' 활성화의 기폭제로 작용
  - 약 810만 명의 베이비부머가 건강한 노년(strong senior)을 형성함으로써 여유시간을 소비하는 休 관련 시장이 확대될 전망
- 고령사회가 될수록 더 큰 성장기회는 시간절약형 비즈니스가 아니라 시간소비형 비즈니스에서 발생

□ 스피드 경쟁에 익숙한 기업일수록 미래 '슬로 비즈니스' 선점을 위한 대응책 마련이 필수

- 유럽에 이어 미국에서는 'The Natural Step'<sup>4)</sup> 신념에 근간한 親환경 비즈니스가 뚜렷한 성과를 나타내고 있는 실정
  - 인터페이스, 이케아 등의 기업은 내추럴 스텝에 근거해 재료 구매, 제조, 운송, 시설 건설, 폐기물 관리 등 모든 프로세스를 변화

#### **비즈니스(business)가 비지(busy)해야 한다는 생각은 착각!**

- ▷ 생태적이고 느린 비즈니스가 모든 면에서 뒤떨어지지 않는다는 사실이 세계 곳곳의 여러 사례를 통해 증명
- ▷ '슬로 비즈니스'는 타자를 부정하거나 우열을 다투지 않고 '슬로' 개념에 충실하게 있는 그대로 인정하고 받아들이기 때문에 우군을 확보하는 데 유리

(자료: 츠지 신이치 (2003). 『슬로우 이즈 뷰티풀』. 빛무리.)

## 2. 슬로 비즈니스의 4대 유망 분야

- 슬로 트렌드를 활용하여 기업의 새로운 성장동력을 창출하기 위해서는 슬로 트렌드의 키워드에 대응하는 분야를 적극적으로 발굴할 필요
  - 물질적인 측면의 삶의 질(건강, 식사 등)과 정신적인 측면의 삶의 질(스트레스나 걱정이 없는 즐거움)을 제고하는 비즈니스를 창출

<sup>4)</sup> 스웨덴 의사인 칼 헨리 로베테(Karl Henrik Roberte)가 1989년 제창한 환경 교육 프로그램으로 사회 전체가 지속가능하기 위한 구체적 실천 사항 및 원칙을 담고 있음

## 슬로 비즈니스의 4대 유망 분야

슬로의 키워드	비즈니스 성격	대표 사례
감속	시간에 가치를 부여	머스크, 루이비통, 몰스킨
親환경	풍요로운 공간 창출	슬로시티 증도
감성	마음의 여유를 제공	움프쿠아은행, 리소나은행
건강	건강한 신체 유지	기적의 사과

## ① 시간의 슬로 비즈니스: 시간에 가치를 부여하는 비즈니스

## 머스크(Maersk): 화물선의 감속 운항으로 비용절감 실현

□ 세계 최대 해운선사인 덴마크의 머스크는 컨테이너선의 항해 속도를 절반으로 줄여 원가를 절감하고 환경보호에도 선제적으로 대응<sup>5)</sup>

- 세계 주요 항로의 컨테이너선 항해 속도를 기존 시속 24~25노트(44~46km)에서 시속 12노트(22km)로 감속

· 이로 인해 이산화탄소 30% 감축, 연료비 30% 절감, 비운항 선박 투입을 통한 선복과잉 문제 개선 등의 효과가 발생

□ 비용과 빠른 배송에 초점이 맞춰져왔던 운송업계에 새로운 기준이 되고 있는 환경적 측면에서의 지속가능성에 발 빠르게 대응

- 유가가 고공행진을 거듭하고 온실가스 배출량 감축을 통한 환경보호가 새로운 화두로 등장하면서 '느림의 효율'이 새롭게 조명받기 시작

- 고객을 대상으로 운송 속도를 줄이는 대신 연료절감과 지구온난화 방지 효과를 거두는 것이 얼마나 중요한지를 설득

· 바쁘게 돌아가는 기항 스케줄은 선박을 추가로 투입하여 해결

- 국내에서도 한진해운, 현대상선 등이 감속운항 움직임에 동참

<sup>5)</sup> Rosenthal, E. (2010. 2. 17). Slow Trip Across Aids Profit and Environment. *New York Times*, A1.



### 퇴물이 된 초고속 선박, 머스크 버몬트(Maersk Beaumont)

- ▷ 머스크의 초고속 선박 머스크 버몬트가 연료가격 상승과 수요감소로 무용지물화
- 세계에서 가장 빠른 선박(시속 30노트)으로 일반 화물선보다 3배의 연료를 사용
  - 머스크는 운항 속도가 떨어지더라도 연료 사용량을 줄이는 전략을 선택하고 머스크 버몬트급의 선박을 개조해 속도를 늦추는 방법을 검토 중
- (자료: World's fastest container ships mothballed. (2010. 2. 23). *Financial Times*.)

### 루이비통: 철저한 수작업 정성이 탄생시킨 대표 명품 브랜드

- 장시간의 수작업을 통해 고품질을 유지하여, 제품에 담긴 시간가치를 중시하는 소비자의 신뢰를 획득
- 고급 가방을 제작하던 匠人 루이 비통(Louis Vuitton)이 1854년 여행용 가방 판매점을 오픈하면서 브랜드 역사가 시작
    - '우아함(Elegance)과 독창성(Creativity)으로 브랜드 전통과 품질을 표현해야 한다'는 사명하에 장인의 수작업 원칙을 고수
  - 타의 추종을 불허하는 엄격한 제품 테스트를 거치며 재고는 할인 없이 폐기하되, 일단 판매한 상품에 대해서는 평생 수리보증 서비스를 실시
  - 루이비통의 대표 디자인인 '모노그램 캔버스'가 꾸준한 인기를 얻은 결과 글로벌 금융위기 중에도 고성과를 창출
    - 패션 및 가죽 사업부의 매출이 지속적으로 증가(2007년 56억유로 → 2009년 63억유로)
- 남다른 '정성'의 가치를 인정받아 고가격, 희소성, 중후함의 상징이 됨
- 2010년 브랜드 가치가 198억달러로 명품 중에서도 단연 으뜸
    - 영국 조사기관 밀워드 브라운 옵티머가 매년 발표하는 'BrandZ Top 100'에서 5년째 1위 명품 브랜드를 유지

- 루이비통은 FIFA의 의뢰를 받아 우승 트로피 가족 케이스를 특별 제작해 남아공 월드컵과 브라질 월드컵 우승팀 시상 시 함께 전달할 예정
  - 월드컵 우승 트로피와 루이비통 가방은 세계인이 가장 갖고 싶어하는 물품이라는 점에서 높은 상징성

### 몰스킨(Moleskine): 아날로그적 다이어리로 느낌의 미학을 고취

- 기록의 속도저하 및 효율성 때문에 디지털 기기에 밀렸던 몰스킨 다이어리는 직접 손으로 기록하는 아날로그 속성을 통해 느낌의 가치를 부여해 인기
  - 몰스킨은 1800년대 프랑스 파리의 문구공방에서 유행했던 수첩으로 검고, 단순한 수첩을 이르던 보통명사
  - 디지털에 익숙한 사람일수록 아날로그 필기구를 애용하고, 디지털 세상과 아날로그적인 삶이 충돌하지 않는다는 사실에 주목
  - 디지털 지식노동자를 타깃으로 연매출 700억원을 기록
- 다이어리를 글, 그림 등 창조적 영감을 적어 넣는, 쓰여지지 않은 책으로 인식하게 한 것이 성공요인
  - 책처럼 문구점이 아니라 서점에서 판매하고 국제표준도서번호를 부여
    - 쓰지 않은 몰스킨의 가격은 1~2만원대이지만 쓰여진 몰스킨은 첫 장에 소비자가 가격을 표기하도록 해 스스로 가치를 부여

### ② 공간의 슬로 비즈니스: 공간을 풍요롭게 하는 비즈니스

#### 슬로시티 '증도' : 느리게 사는 삶을 추구

- 전라남도 신안군에 소재한 증도는 갯벌과 염전, 그리고 습지가 공존하는 지역으로 인정받아 2007년 아시아 최초의 '슬로시티'로 지정

- 여의도 면적 2배에 달하는 140만평의 국내 최대 규모인 태평염전은 국내 천일염의 70%를 생산
- 소금창고 건물을 개조한 소금박물관(2007년 근대문화유산 등록), 갯벌 생태전시관 등 증도의 자연과 문화를 체험할 수 있는 시설을 조성
- 도보체험관광 등 슬로 여행의 인기로 증도 방문객 수가 2년 사이에 3.5배 증가(2007년 10.7만명 → 2009년 37.3만명<sup>6)</sup>)

□ 민관 협력으로 염전 보존, 인프라 구축 등의 다양한 노력을 전개

- 섬 곳곳에 400여대의 자전거를 비치하여 누구나 무료로 이용할 수 있는 친환경 교통시스템을 구축
- 주민들 스스로 증도를 '담배연기 없는 건강의 섬'으로 선언하여 「금연조례」를 제정하고 자율 금연거리를 지정

#### 느림으로의 초대, 슬로시티

▷ 1999년 이탈리아의 그레베 인 키안티에서 시작된 운동으로 톱니 바퀴 돌듯 쉽 없이 돌아가는 도시생활에서 벗어나 여유를 갖고 살아가자는 취지

- 바쁜 도시생활과 반대되는 개념으로 공해 없는 자연환경 속에서 지역의 먹을거리와 고유문화를 느끼며 인간다운 삶을 되찾자는 느림의 미학을 추구
- 2010년 현재 20개국 132개 도시가 가입했으며, 한국에서는 현재 전남 신안, 완도, 장흥, 담양과 경남 하동, 충남 예산의 총 6개 도시가 슬로시티에 가입



### ③ 마음의 슬로 비즈니스: 마음을 여유롭게 하는 비즈니스

**움프쿠아(Umpqua)은행: 은행과 카페의 결합으로 편안함을 제공**

□ 미국 서부 오리건 주의 중소 지방은행인 움프쿠아은행은 은행과 카페를 결합하여 고객이 오랜 시간 머무를 수 있도록 공간을 조성

<sup>6)</sup> 관광지식정보시스템, 관광통계.

- 호텔급의 안내 데스크, 고급 카페, 인터넷 이용 회의실 등을 설치하여 첨단, 스피드, 신뢰 등으로 대표되는 은행의 이미지를 편안, 친근으로 변화
  - 영화 상영, 요가, 뜨개질 강습, 디자인 강좌 등을 정기적으로 개최해 은행을 잘 찾지 않던 젊은 층, 가정주부 등을 고객으로 유인
  - 감동 서비스를 제공하기 위해 직원들을 리츠칼튼의 서비스 스쿨에 파견하여 40시간의 교육과정을 이수하게 함
  - 은행과 카페를 결합한 지점의 평균 예금액은 일반 지점의 130%이며, 금융상품 판매액은 일반 지점의 200%
- **윌프쿠아은행은** 슬로뱅킹 이론(slow banking)의 모범 사례로 각광
- 슬로뱅킹 이론에 따르면 고객이 지점에 머무는 시간이 길수록 투자하는 금액도 상승
  - 2003년 카페를 결합한 은행을 처음으로 개설할 당시 1년간 목표액 1,500만달러를 9개월 만에 약 3배 초과 달성(5,000만달러 유치)
    - 같은 지역의 경쟁사 지점에 비해 3배가량 많은 투자를 유치
- **글로벌 경기침체를 맞은** 은행이 비용절감을 이유로 지점을 축소할 때 **윌프쿠아은행은** 지점을 고객유치의 핵심공간으로 인식하여 오히려 확대
- **뱅크오브아메리카**는 2009년 7월 전체의 10%에 달하는 6,100개의 지점을 정리하기로 결정
  - 반면, **윌프쿠아은행**은 2006년 127개였던 지점 수를 2009년 151개로 확대

## 리소나은행: 업무 처리시간의 완급조절로 투자를 유치<sup>7)</sup>

- 리소나은행(日)은 효율을 추구하는 시간절약형, 경험을 즐기는 시간 소비형의 서로 다른 욕구에 대응하기 위해 업무 처리시간의 완급을 조절
  - 소매금융사업에서 활로를 찾으려는 리소나은행은 2004년부터 고객의 대기시간 단축에 주력
    - 창구직원과 창구 뒤에서 근무하는 직원의 업무구분을 없앴으로써 바쁜 시간에 서로 도울 수 있는 방법을 도입
      - 직원의 업무의욕이 향상되고 평균 4분이던 대기시간도 실시 8개월 만에 1분으로 단축
    - 하지만 이런 방식은 은행에 온 고객들 중 빨리 업무를 끝내고 싶어 하지 않는 고객들이 있어 한계에 직면
- 금융상품에 대한 상담 및 판매 업무의 시간(차분한 대응)과 예금인출 등의 사무적인 업무의 시간(빠른 대응)을 이분화
  - 업무시간의 이분화와 함께 업무창구의 이분화도 동시에 추진
  - 사무적인 업무 창구에는 높은 카운터를 설치해서 안쪽에서 직원도 선 채로 대응
    - 사무적인 업무의 속도가 기존보다 2배 빨라져서 담당자를 반으로 줄이고 금융상품 판매 담당 직원을 증원
  - 금융상품 판매 창구에는 부스나 개별 좌석을 마련해 차분하게 고객을 맞는 방식으로 전환

<sup>7)</sup> "時間格差が商機生む消費行動の2極化にどう應えるか." (2007. 11. 19.). 『日経ビジネス』, 40-42.

#### ④ 신체의 슬로 비즈니스: 건강한 신체를 유지시키는 비즈니스

##### 기무라 아키노리의 기적의 사과: 자연농법으로 썩지 않는 사과를 재배

- 일본 아오모리 縣의 기무라 아키노리는 시간이 걸리더라도 이에 구애받지 않고 비료 등 성장촉진제를 완전 배제한 100% 자연농법을 시작하여 10년만에 썩지 않는 사과를 재배하는 데 성공<sup>8)</sup>
  - 후쿠오카 마사노부가 쓴 『자연농법』을 읽고 감동하여 자연농법으로 사과를 재배하기로 결심
    - 사과는 농약을 안 쓸 경우 수확량이 90% 이상 감소하기 때문에 2년 연속 무농약 재배를 할 경우 수확량은 0%
  - 자연농업 재배 9년 만에 처음으로 사과 꽃이 만개하고 10년이 되는 해에 드디어 썩지 않는 사과가 탄생
    - 기무라의 사과는 온라인 판매에서 3분 만에 품절되고, 이 사과를 재료로 만든 수프는 1년이나 기다려야 할 정도로 선풍적인 인기
    - 1991년 태풍이 아오모리 縣을 휩쓸어 대부분 사과농장이 도산했지만 기무라의 농장은 자연농법으로 내성이 강해져 80%의 수확량을 확보
- 농약, 화학비료, 천연비료, 농기계를 사용하지 않고 자연의 힘으로 사과나무가 스스로 회복하도록 최대한 방치한 逆발상이 성공의 시작
  - 잡초, 해충, 들쥐, 토끼도 방치했고 사과나무가 병에 걸릴 경우 식초 물을 공급하며 나무와 진심 어린 대화를 나눈 것이 전부
  - 숲 속 토양의 풍요로움을 깨닫고 잡초 등을 방치한 결과 자연의 균형이 유지되었고 사과나무는 스스로 건강을 회복

<sup>8)</sup> 이시카와 타쿠지 (2009). 『기적의 사과』. 김영사.

### Ⅲ. 슬로 경영(Slow Management)의 부상

#### 경영에 느림을 접목하여 스피드 경영을 보완

□ 스피드는 급변하는 경영환경에 신속하게 대응하여 고객이 만족하는 제품과 서비스를 남보다 빠르게 제공하는 데 꼭 필요한 핵심역량

- 글로벌 선진기업은 경쟁사보다 앞서 新제품을 출시하고, 위기 시 신속하게 의사결정을 내리는 등 스피드 경영을 체질화

· "덩치가 큰 기업이 언제나 작은 기업을 이기는 것은 아니지만, 빠른 기업은 언제나 느린 기업을 이긴다"(존 챔버스, 시스코시스템스 CEO)

- 특히 스피드는 한국인의 대표적인 특징일 뿐만 아니라 한국경제의 압축성장 및 IT 강국을 만든 밑거름

· '빨리빨리'로 대변되는 스피드 경영이 한국기업의 경쟁력<sup>9)</sup>

□ 최근 스피드 경영의 부작용과 한계를 보완하는 수단으로 기업경영에 느림을 접목한 슬로 경영이 부상

- 스피드를 지나치게 강조하다 보면 제품력 저하, 경영자원의 남용, 낮은 수준의 혁신 반복, 조직 구성원의 피로감 누적 현상 등이 발생

#### 과도한 스피드 중시가 초래한 머크(Merck)의 실패

▷ 1995년 제약회사 머크의 CEO 레이 길마틴(R. Gilmartin)은 기업의 목표를 '가장 빨리 성장하는 회사'로 설정하고 도전적인 성장목표를 제시

- 성장목표를 달성하기 위해 관절염 치료제 Vioxx의 출시 시기를 성급하게 앞당기는 과정에서 안전성에 대한 검증을 도외시

▷ 결국 Vioxx는 심혈관 계통의 부작용으로 리콜 사태를 겪으며 기업에 막대한 타격을 초래

- Vioxx 사태 해결을 위해 41억달러 규모의 피해배상기금을 조성하는 등 금전적 손실뿐만 아니라 소송사태 등이 이어지며 기업 이미지도 손상

<sup>9)</sup> “韓國企業、危機バネに躍進”. (2010. 5. 9.). 『日本經濟新聞』.

- 생산 효율성 제고, 성과 추구 등과 같은 스피드 경영의 장점에 여유와 자율, 일과 삶의 균형 등 슬로 경영의 장점을 결합하여 창의성과 직원 만족도, 기업가치 등을 제고

· 슬로 경영은 스피드 경영을 대체하는 것이 아니라 이를 보완하는 개념

#### 슬로 경영(Slow Management)의 효과



#### ① 여유와 자율을 통해 창조성을 제고

□ 글로벌 경쟁의 축이 노동과 자본에서 지식과 창조로 이행함에 따라 자원 투입과 효율성 추구만을 중시하는 관리형 경영이 한계에 직면

- 적절한 시간압박(Time Pressure)은 업무에 대한 집중력을 높이는 데 도움이 되지만, 과도한 시간압박은 임직원이 좌절감을 느끼게 되어 오히려 창조성 발휘를 억제<sup>10)</sup>

□ 임직원에게 적당한 여유와 자율을 부여함으로써 창조성을 제고하는 경영방식이 선진기업을 중심으로 확산

- 경영에 있어서 느림은 낭비와 비효율이 아니라 창조적 사고를 잉태하고 업무에 대한 몰입과 열정을 유도하는 일종의 재충전으로 평가

<sup>10)</sup> Amabile, T. M. et al. (2002). Creativity Under the Gun. *Harvard Business Review*, 80(8), 52-61.



- 구글은 근무시간의 20%를 자신의 담당업무와 관련이 없는 창조적인 일에 사용하도록 장려
- 경영의 큰 그림을 그려야 하는 CEO일수록 새로운 영감을 얻기 위해서는 바쁜 일상을 벗어나 여유와 휴식이 필요
  - 빌 게이츠는 매년 2주간의 생각주간(Think week)을 통해 아이디어를 충전
  - 일본 게이단렌(經團聯) 회장을 역임한 도쿄 도시오(土光敏夫)는 "경영자는 최소한 하루 30분 이상 휴식하며 혼자 있는 시간을 가져야 한다"라며 느림의 가치를 강조

## ② 휴식과 재충전을 제도화함으로써 직원 만족도를 극대화

- 삶의 질을 희구하는 성향이 강화되면서 기존의 일 중심적 근로관이 개인 생활을 중시하는 방향으로 변화
  - 장시간 근로를 당연한 것으로 받아들이고 개인생활보다는 직장의 일이 우선이라고 여기던 가치관이 점점 약화
    - 서울의 직장인 중 31.6%는 일과 삶의 균형을 찾기 위해 현재의 직장을 그만둘 수 있다고 응답<sup>11)</sup>
  - 선진국의 경우 일과 삶의 균형(Work & Life Balance)이 핵심인력 유지를 위한 중요 조건으로 정착
    - 인사관리 컨설팅업체인 타워스페린의 조사에 따르면 핵심인력이 이직하는 이유 중 1위가 승진·상사와의 관계 문제이며, 2위가 일과 생활의 균형 문제<sup>12)</sup>
- 인재를 확보하고 직원 만족도를 제고하기 위해 다수의 선진기업이 직원의 휴식과 재충전을 제도적으로 보장

<sup>11)</sup> "직장인 78% 일과 삶 불균형으로 고통." (2010. 6. 11.). 『한국경제』.

<sup>12)</sup> Towers Perrin (2003). Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement.

- 재택근무제, 출퇴근 시간 자율화 등 유연근무제도를 통해 직원에게 여유와 자율을 부여함으로써 직원 만족도를 제고
  - 소프트웨어기업 SAS는 육아지원 및 건강관리 프로그램, 각종 편의 시설 구축 등 업무환경의 질을 높이기 위한 다양한 제도를 시행→ 2010년 *Fortune* '가장 일하기 좋은 기업' 1위에 선정

### 이나식품공업 츠카코시 회장의 나이테 경영

- ▷ 이나식품공업은 한천제품의 세계시장점유율 1위 기업으로 50여년간 단 한 차례의 적자도 내지 않고 성장을 지속
  - 경영목적을 '이윤 추구'가 아니라 '직원 행복'에 두고 무리한 투자를 자제한 결과, 불황기에도 구조조정이나 임금을 삭감하지 않는 튼튼한 기업으로 성장
- ▷ 츠카코시 히로시 회장은 '나이테 경영' 이라는 특유의 경영철학을 강조
  - 나이테 경영이란 나무가 나이를 먹을 때마다 나이테가 하나씩 생기듯이, 기업도高い윤 추구를 위한 급성장을 경계하고 직원 모두가 행복한 가운데 천천히 순리에 맞게 성장해야 한다는 것을 의미

### ③ 꼼꼼한 공정관리로 품질혁신을 모색

- 최근 토요타 리콜사태 등 기업을 일시에 위기로 몰아넣는 사태가 발생하면서 꼼꼼한 공정관리에 기반한 품질경영의 가치가 재조명
  - 무리하게 생산을 강행하는 것보다 원칙과 기본을 준수하여 결함 없이 만드는 것이 더 중요하다는 것을 재확인
    - 브레이크 결함으로 인한 리콜에서 시작된 토요타 사태는 경영목표 달성을 위해 장시간 노동과 지나친 비용절감을 감행한 것이 원인으로 지목

### 스피드보다 완벽함을 중시하는 블리자드

- ▷ 블리자드는 직원 수 3,500여명, 연간 매출액이 1조원에 이르고, 디아블로, 스타크래프트 등으로 유명한 세계적인 게임 기업
- ▷ 빠른 출시보다 오류가 없는 완벽한 게임을 출시하는 것이 더 중요하다는 경영 원칙을 세우고 완벽하게 검증되지 않은 게임은 출시를 무기한 보류
  - 스타크래프트2는 2009년 출시 예정이었지만 게임의 오류를 검증하는 베타 테스트가 길어지면서 출시일이 2010년 7월로 1년 이상 연기
  - 출시 일정이 연기되었지만 완벽함을 추구하는 블리자드의 경영원칙이 게임 마니아 사이에 인정받으면서 오히려 기대와 흥분이 고조되고 있는 상황

#### ④ 느낌의 가치를 추구함으로써 기업 이미지를 개선

□ 선진기업은 성장 일변도가 아니라 지역사회와의 동반 성장, 환경보호 등 느낌의 가치도 경영목표에 포함하여 기업 이미지를 제고

- 기업은 경제적 성과에만 매달려서는 장기적인 생존이 불가능
    - 단기성과를 지나치게 추구한 결과 분식회계를 자행하거나, 노사 갈등 등의 부작용으로 어려움을 겪는 기업이 발생
  - 단기적인 성장을 다소 유보하더라도 환경보호와 거래질서 유지 등 사회적 책임을 다하면서 경영활동을 수행한 기업이 결국은 성공
    - 오린 스미스 스타벅스 前 CEO는 노동착취나 미성년자 노동 등 비윤리적 행위로 생산된 커피 원두를 거부하고, 세계공정무역인증 기구(FLO)의 인증을 받은 커피 원두를 조달
- 이로 인해 수익이 감소하는 등 단기적인 성장에는 부정적이지만, 기업 이미지가 개선되어 장기적인 성장에는 기여

## IV. 시사점

### 逆발상을 통해 무한한 슬로 비즈니스 기회를 탐색

□ 新기술 출현 속도가 빨라지고 경쟁이 치열해질수록 느림의 가치를 추구하려는 니즈가 동반 상승함을 명심

- 일뿐만 아니라 소비생활에서도 '빨리빨리'를 당연시하던 소비자가 전반적인 삶의 속도를 늦추고 소비의 진정한 즐거움을 고민하기 시작

· 내용이 부실해도 무조건 화려하고 새로운 것을 선호하는 '혁신적 소비계층'에 비해 多産多死형 상품들에 싫증을 느끼고 오래 쓸 수 있는 무난한 상품을 선호하는 '스마트 소비계층'이 증가 추세<sup>13)</sup>

- 경제적 불안 및 스트레스를 해소하고 심신의 안정을 찾기 위한 休상품 및 抗스트레스 상품 수요도 확대

· 번거롭고 귀찮게 여겨지던 요가, 스파, 명상 등이 각광을 받고 제주 올레길, 지리산 둘레길 등 '도보체험관광'도 대히트

□ 新사업 기획 시 더 빠르고 더 새로운 것을 탐색하던 습관에서 '더 느리고 옛 것'의 가치를 재점검하는 방향으로 마인드를 전환할 필요

- 속도, 편의에 대한 고정관념을 버림으로써 의외의 高수익 기회를 발견

· 과거의 성, 수도원, 성곽 등을 활용한 스페인 호텔 파라도르 (Parador)는 역사적·예술적 가치를 중시하는 여행객으로부터 호평

· 입맛이 점차 서구화됨에도 한식 외식메뉴 개발, 전통 발효식품 상품화 등의 노력으로 슬로푸드의 대명사인 전통 한식이나 죽, 떡 등을 중식, 양식, 일식, 빵 등보다 선호<sup>14)</sup>

<sup>13)</sup> "反古典の消費学". (2005. 7. 4.). 『日本經濟新聞』.

<sup>14)</sup> 닐슨 컴퍼니 (2009. 8.). "외식을 할 때 식당을 선택하는 기준에 관한 설문조사".

## CEO의 신념과 리더십을 통해 슬로 경영을 성공적으로 조직에 접목


- CEO는 리더십, 조직 및 인재 관리 등 경영활동 전반에 걸쳐 느림의 가치를 활용
  - 임직원에게 적당한 여유와 자율을 부여함으로써 조직구성원의 피로 현상을 미연에 방지할 필요
    - 슬로 경영을 비용낭비가 아닌 기업 생산성과 이미지를 동시에 높이고 창조적인 핵심인재 유치를 위한 즐거운 '투자'라고 인식
  - 담당업무와 직접적인 관련이 없는 다양한 형태의 '슬로 창작'을 권장
    - 업무 효율에만 급급했다면 사장되었을 많은 아이디어가 부서 간 토론 및 역량 교류를 통해 대히트할 가능성
- 장기적으로 브랜드 가치를 높이기 위해서는 임직원에게 다소 더디더라도 꼼꼼한 공정관리를 권고하는 것이 바람직
  - 무리한 효율 추구로 야기된 토요타 사태와 상반되게 루이비통은 철저한 수작업 원칙을 고수하여 변함없는 브랜드 명성을 유지

### 'Y 이론'의 힘을 믿어라!

- ▷ 더글러스 맥그리거(Douglas McGregor)는 베스트셀러인 『기업의 인간적 측면』에서 기존 경영정설을 반박
  - X 이론: 기존의 정형화된 경영정설로서 종업원은 게으르고, 일에 무관심하며, 금전적 보상이 일을 하는 유일한 동기라고 인식
  - Y 이론: 종업원은 일에서 스스로 의미를 찾고 문제해결 의지를 갖는다는 인식
- ▷ 대부분의 CEO는 X이론의 입장에서 Y이론을 약간 덧칠하는 정도로 기업을 경영하지만, 소수 혁신기업은 설립 당시부터 Y이론에 바탕을 두고 비전을 설정

(자료: McGregor, D. (2005). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.)

## 경제정책의 목표를 시간가치를 활용한 삶의 질 제고로 전환

- 선진경제로 도약하기 위해서는 양적 성장을 제고뿐 아니라 시간의 가치를 활용하여 삶의 만족도를 높이는 것이 중요
  - 한국경제는 성장 위주의 정책을 통해 양적 발전을 이루는 데는 성공했으나 질적 측면에서 삶의 질을 제고하는 데는 미흡
    - 스위스 국제경영개발원(IMD)에 따르면 2009년 한국의 삶의 질 지수는 OECD 30개국 중 24위에 불과
  - 다양한 공동체 생활과 충분한 여가시간은 삶의 만족도를 높이는 핵심요소
  - 슬로 비즈니스 육성을 통해 삶의 질을 향상시키는 동시에 서비스 산업의 고부가가치화를 정책적으로 추진
    - 대부분의 슬로 비즈니스가 서비스 분야에서 창출됨을 주목해 슬로 비즈니스 창출을 위한 연구개발 지원 및 인력양성을 추진
- 슬로 비즈니스를 활용하여 속도 경쟁에서 지체되고 있는 지방을 활성화
  - 농촌 등 지방의 경우 대도시에 비해 슬로의 속성이 강하다는 점에 착안하여 지역에 산재한 매력적인 슬로 자원을 발굴해서 상품화
    - 지역 특산품이나 지역 전통공예를 활용한 제조, 발효식품, 농촌 관광 개발 등이 대표적인 슬로 비즈니스
  - 경륜이 있는 노년층, 노하우를 갖고 있는 주부 등을 활용함으로써 지역산업에서 슬로 비즈니스를 창출해 취업기회를 확대
    - 일본의 오가와노쇼(小川の庄)는 고령자의 노하우를 활용해 옛날 방식으로 전통식품을 제조하여 도시민에게 호평 

## 【 지표로 보는 경제 Trend 】

## &lt; 1일 지표 &gt;

		6. 29	6. 30	7. 1	7. 2	7. 5
환율	원/달러(종가기준)	1,217.00	1,222.20	1,228.70	1,228.50	1,223.40
	엔/달러(뉴욕시장)	89.345	88.695	88.430	87.690	87.715
	달러/유로(뉴욕시장)	1.2273	1.2190	1.2225	1.2508	1.2553
금리	회사채(3년AA-, %)	4.79	4.77	4.72	4.74	4.77
	국고채(3년, %)	3.89	3.86	3.80	3.82	3.85
	CD (91일, %)	2.46	2.46	2.46	2.46	2.46
	LIBOR (3개월, %)	0.53300	0.53394	0.53331	0.53363	0.53125
국제 원자재 가격	두바이(S, \$/배럴)	73.70	73.14	71.85	70.52	69.88
	WTI(S, \$/배럴)	75.82	75.77	72.52	71.89	..
	CRB 현물가격지수	419.81	422	421.33	419.8	..
주가지수(KOSPI, 종가)		1,707.76	1,698.29	1,686.29	1,671.82	1,675.37
한국 5년만기 CDS 프리미엄		129	133	135	128	124

## &lt; 월별 지표 &gt;

	2008년	2009년	2010.1월	2010.2월	2010.3월	2010.4월	2010.5월
제조업생산 증가율 <sup>1)</sup>	3.4	-0.9	38.9	19.6	23.4	20.5	22.3
평균가동률	77.5	74.6	78.9	80.3	82.4	82.2	82.8
서비스업생산 증가율	3.6	2.0	4.4	7.3	5.5	3.8	3.8
실업률	3.2	3.6	5.0	4.9	4.1	3.8	3.2
실업자(만명)	76.9	88.9	121.6	116.9	100.5	93.4	79.3
총취업자 수(만명)	2,357.7	2,350.6	2,286.5	2,286.7	2,337.7	2,392.4	2,430.6
소비자물가 상승률	4.7	2.8	3.1	2.7	2.3	2.6	2.7
생산자물가 상승률	8.6	-0.2	2.8	2.4	2.6	3.2	4.6
생활물가 상승률	5.4	2.1	3.8	3.4	2.9	3.0	3.0
수출(억달러, FOB) <sup>2)</sup>	4,220.1	3,635.3	307.4	331.7	374.2	393.6	390.9
(증감률)	(13.6)	(-13.9)	(45.5)	(30.6)	(34.2)	(29.8)	(40.5)
수입(억달러, CIF)	4,352.8	3,230.9	314.6	310.0	355.0	353.8	349.7
(증감률)	(22.0)	(-25.8)	(26.4)	(37.2)	(48.4)	(42.2)	(49.4)
외환보유액(억달러)	2,012.2	2,699.9	2,736.9	2,706.6	2,723.3	2,788.7	2,702.2

1) 통계청 (2010. 5. 31.) “2010년 4월 산업활동동향” 에 의거하여 작성

2) 관세청 (2010. 6. 15.) “2010년 5월 수출입 동향” 에 의거하여 작성

## &lt; 분기 지표 &gt;

	2008년	2009년	2009년 2분기	2009년 3분기	2009년 4분기	2010년 1분기	2010년 2분기
GDP 성장률 <sup>1)</sup>	2.3	0.2	-2.2	1.0	6.0	8.1	..
민간소비	1.3	0.2	-1.0	0.7	5.8	6.3	..
설비투자	-1.0	-9.1	-17.3	-7.0	13.3	29.9	..
건설투자	-2.8	4.4	5.1	4.4	5.0	2.3	..
SERI 소비자태도지수 (연간은 연말 기준)	38.5	53.2	48.9	52.6	53.2	51.9	52.7
SERI 경제행복도지수 (연간은 연말 기준)	0.754	0.665	0.635	0.638	0.665	0.741	..
개인금융자산(조원) <sup>2)</sup>	1,683.7	1,946.5	1,833.2	1,914.8	1,946.5	1,998.0	..
개인금융부채(조원)	802.3	854.8	818.9	836.8	854.8	863.6	..
재정수지(조원)	11.9	-17.6	-28.0	-25.7	-17.6	-7.0	..
경상수지(억달러)	-57.8	426.7	131.0	104.0	105.6	13.4	..
총대외지불부담(억달러) <sup>3)</sup>	3,779	4,019	3,786	3,974	4,019	4,098	..

1) GDP 성장률은 전년동기 대비

2) 개인금융자산 및 부채는 자금순환계정 기준

3) IMF, World Bank 등 9개 국제기구가 마련한 새로운 편제기준, 분기별 발표

## &lt; 주요국 통계 &gt;

(전년동기 대비, %)

		2008년	2009년	2009년 2분기	2009년 3분기	2009년 4분기	2010년 1분기	2010년 2분기
미국	GDP 성장률 <sup>1)</sup>	0.4	-2.4	-0.7	2.2	5.6	2.7	..
	실업률 <sup>3)</sup>	5.8	9.3	9.5	9.8	10.0	9.7	9.7
	소비자물가 <sup>3)</sup>	3.8	-0.4	-1.4	-1.3	2.7	2.3	2.0
일본	GDP 성장률 <sup>1)</sup>	-1.2	-5.2	6.9	0.4	4.6	5.0	..
	실업률 <sup>3)</sup>	4.0	5.1	5.3	5.3	5.2	5.0	5.2
	소비자물가 <sup>3)</sup>	1.4	-1.4	-1.8	-2.2	-1.7	-1.1	-0.9
유로 지역	GDP 성장률 <sup>1)</sup>	0.6	-4.1	-0.1	0.4	0.1	0.2	..
	실업률 <sup>2)</sup>	7.5	9.4	9.4	9.8	9.9	10.0	..
	소비자물가 <sup>3)</sup>	3.3	0.3	-0.1	-0.3	0.9	1.4	1.6
중국	GDP 성장률 <sup>1)</sup>	9.6	8.7	7.9	9.1	10.7	11.9	..
	실업률 <sup>2)</sup>	4.2	4.3	4.3	4.3	4.3	4.2	..
	소비자물가 <sup>3)</sup>	5.9	-0.7	-1.7	-0.8	1.9	2.4	3.1

1) 미국, 일본, 유로지역 GDP 성장률은 전기 대비 연율, 중국 GDP 성장률은 전년동기 대비

2) 실업률 및 소비자물가의 경우 분기 말 기준

3) 2010년 2분기 미국, 일본의 실업률과 주요국 소비자물가는 2010년 5월 기준