IBK가 만드는

중소기업 CEO리포트

2012 築基堅礎(축기견초) 기초를 세우고 초석을 단단히 다져라

2012. September. vol.91



CEO를 위한 지식 라운지, 지(知)테크

가계 대출 부실 가능 경로를 점검하다

중국계 은행, 세계의 은행이 될 수 있을까?

GSUV(Gamma SUV), PANEL ASM R/END
차량 경량화를 위한 고강도 부품 제조 공정 '핫프레스포밍(Hot Press Forming)'은 철판을 900℃의 고열에 가했다가 급랭시켜 기존 제품보다 철판의 구조가 2배 이상 강화된 선도 기술이다. 최근 개발 양산 중인 PANEL ASM R/END는 (주)오토젠의 최첨단 기술력이 녹아 있는 제품으로 GM의 소형차급 SUV 오펠과 뷰익 버전에 사용되고 있다.

IBK경제연구소
IBK Economic Research Institute

"다른 사람을 판단할 때 행운과 능력을 혼동하지 마라."
–칼 아이칸



칼 아이칸(Carl Icahn, 1936~)
주식을 적대적 인수합병(M&A) 방식으로 사들인 뒤 분사나 증자 등을 통해 해당 기업 가치를 단기간에 올리고 이를 되팔아 차익을 챙기는 기업 사냥꾼. 아이칸캐피털이라는 헤지 펀드를 운용하는 칼 아이칸은 세계적인 억만장자이자 적대적 M&A의 대명사로 불리는 인물이다. 정작 본인은 행동주의 투자자라고 불리길 원하지만, 세상은 칼 아이칸을 원조 기업 사냥꾼으로 부른다.
지난 2006년 국내에서도 KT&G에 대해 적대적 M&A를 시도하는 과정에서 10개월 만에 차익 1,500억 원을 챙기고 떠나 '먹튀' 논란에 휩싸이기도 했던 칼 아이칸은 수익을 위해서는 물불을 가리지 않는 냉혹한 성격의 소유자로 유명하다. 그러나 일각에서는 단순한 투자 철학을 고수하고 시장이 과열되어 있다고 생각될 때는 과감히 시장에서 떠날 줄도 아는 그를, 특별한 투자 원칙이 아닌 기본에 충실해도 시장에서 상상도 못 할 수익을 낼 수 있는 투자자의 예로 들기도 한다. 유럽 재정 위기가 확산되면서 유명 투자자들이 줄줄이 손해를 본 것과 달리 지난해 아이칸캐피털의 수익률은 34%였고, 칼 아이칸이 챙긴 돈은 무려 25억 달러(약 2조 8,300억 원)에 달한다.

중소기업 IBK가 만드는 CEO리포트

Contents

2012. September. vol.91

02 시론 — 하반기, 위기 극복 DNA가 필요하다

기획 특집

04 **CEO를 위한 지식 라운지, 지(知)테크**
눈코 뜰새 없이 바쁜 CEO들을 위해 하루 15분 이내의 짧은 시간 투자로 커다란 수익을 올릴 수 있는 지(知)테크 방법

경영 라운지

08 경영 전략 — 소크라테스에게 배우는 '질문 경영'
12 CEO 인터뷰 — 직원과 회사의 아름다운 하모니를 꿈꾸는 CEO, (주)오토젠 이연배 회장
16 글로벌 마켓 — 가능성과 리스크가 공존하는 두 얼굴의 나라 브라질
20 비즈니스 포커스 — 소송 없는 경영
24 경영 컨설팅 — 위기의 시대, 가장 위대한 전략은 자원 집중

CEO 라운지

26 성공 DNA — 위기 돌파를 위한 중요 가치, 신뢰
28 인문학 읽기 — 화려한 고독의 도시, 베네치아
30 CEO 매니저 — 천 마디 말보다 스킨십 한 번이 더 효과적이다
32 멘탈 피트니스 — 돈으로 행복을 살 수 있을까?
34 맛집 탐방 — 건강에 좋은 발효 맛집
36 단어로 보는 시장 — 주목! 핫 트렌드
37 법률 상식 — 계약 시 무시할 수 없는 부수적 의무

경제 라운지

38 세무 카페 — 국경 허문 탈세, 국경 넘어 잡으려는 국세청
40 핫 이슈 — 가계 대출 부실 가능 경로를 점검하다
42 글로벌 이슈 — 중국계 은행, 세계의 은행이 될 수 있을까?
44 경제 동향 — 해외경제 / 국내경제 / 중소기업 / 금융시장
48 IBK's PICK — 제35회 '희망 중소기업 포럼' 개최

Cover



GM 글로벌 협력 업체 약 4,000개 중 품질, 납기, 원가 및 기술에서 인정받은 업체만이 받을 수 있는 'GM Best Supplier of Year'를 수상(2008)할 정도로 기술력과 품질을 인정받고 있는 자동차 부품 회사 (주)오토젠. 선진화된 기술과 엔지니어링의 역량 강화 등 사업 영역을 전 세계로 확대함과 동시에 2023년에는 글로벌 톱 10에 진입하고자 하는 야심 찬 목표를 가지고 전진하는 강소기업이다.

하반기, 위기 극복 DNA가 필요하다



IBK경제연구소장
이 동 주

"햇볕이 거의 수직으로 모래 위로 쏟아져 내려, 바다 위에 반사되는 그 빛은 바라보기가 어려울 지경이었다. 땅과 돌이 머금은 열기는 숨조차 쉬기 어렵게 했다."

카뮈는 소설 〈이방인〉에서 살의마저 느낄 정도의 햇빛을 이렇게 묘사했다. 104년 만에 우리나라를 습격했다는 가뭄과 폭염. 카뮈가 알제리 사막에서 느낀 감정도 이랬으리라.

이제 폭염이 물러가고 선선한 아침이 우리를 반긴다. 그러나 시원한 아침과 달리 우리 경제 환경은 그리 녹록하지 않다. 아직도 우리 중소기업이 현장에서 체감하는 온도는 여전한 듯하다. 무더위와 가뭄보다 더 우리를 힘들게 하는 세계 경제의 침체가 바로 그것이다.

사막처럼 끝이 보이지 않는 경제 침체

유럽이라는 먼 지역의 위기가 시작된 것이 벌써 1년 전이다. 여름 뒤에는 선선한 가을이 오듯 수그러들 법도 한데 아직도 진행 중이다. 설마가 사람 잡는다는 말처럼 설마 했던 문제가 현실이 되어 중소기업을 어렵게 한다. '지난밤 사이에 위기 국면이 어떻게 전이되었는지, 어떻게 대응해야 하는지, 어떤 방향으로 전개될 것인지' 등의 문제가 우리의 최고 관심사가 되어버렸다. 정말 걱정인 점은 이 위기가 언제 끝날지 가늠하기조차 쉽지 않다는 것이다.

지금 유럽은 깊은 경기 침체의 늪에 빠져 있다. 독일 등 몇몇 국가를 제외하면 앞이 보이지 않는 상황이다. 경기 침체는 공식화되었고, 올해 경제 성장률은 마이너스를 기록할 것임이 기정사실이 된 듯하다. 2012년 하반기에도 불확실성이 해소되지 못한 채 실물 경기 침체는 지속될 전망이다. 유럽에 이어 우리의 관심을 끄는 국가는 중국이다. 유럽은 중국의 최대 수출 시장인 동시에 제2의 투자 국가다. 중국의 움직임이 우려스러운 것은 우리에게 미칠 영향 때문이다. 유럽의 위기로 인해 내부적인 경제 체질 변화를 시도하고 있는 중국, 누가 가장 큰 타격을 입게 될까? 바로 우리나라와 우리나라의 중소기업이라는 데 문제의 심각성이 있다.

하반기, 수출 중소기업의 어려움이 걱정

미국과 일본, 유럽에 이어 그간 주요 수출 대상국이었던 중국을 향한 길마저 가로막힌다면 더는 물러날 곳이 없다. 지금까지 우리나라의 중국 수출은 가공 무역이 주를 이루었다. 부품과 소재 등 중간재와 자본재를 수출하고, 우리 기업의 중국 현지 법인에서 조립 가공한 완성품을 유럽으로 재수출하는 구조였다.

문제는 중국이 가공 무역 중심의 수출에서 내수 주도의 성장으로 주요 전략을 바꾸었다는 점이다. 2006년



55.7%였던 가공 무역 비중이 2011년 48.9%까지 줄어든 추세가 그 사실을 뒷받침한다. 유럽의 경기 침체가 이어지자 이러한 추세는 더 심화되었다. 우리나라의 중국 수출 증가율이 2012년 상반기 전년 동기 대비 1.5% 감소를 기록했다.

사실 글로벌 금융 위기 이후 전체 중소기업의 수익성 측면에서 든든한 버팀목 역할을 해왔던 것은 수출 중소기업이었다. 내수 중소기업의 수익성 회복이 불확실한 가운데 금년 하반기 수출 중소기업의 어려움은 우리나라 전체 중소기업의 어려움을 더욱 심화시킬 수 있다는 점이 걱정이다.

현장에서 느껴지는 중소기업의 우려

최근 실시한 중소기업 현장 방문 조사에서 이러한 우려를 체감할 수 있었다. 중소기업들은 하반기 목표를 애초보다 20~30% 하향 조정해야 한다며 어려움을 토로했다. 중국을 포함한 수출 실적도 최소 10%에서 30%까지 줄어들 것으로 전망하고 있었다.

"지난 8월에 기술 인력 2명과 외국인 등 생산 인력 8명을 구조 조정했습니다. 전체 인력이 75명이니 10%가 넘는 수준입니다. 인력의 중요성을 알면서도 다른 방안이 없었습니다."

유럽 재정 위기가 장기화되면서 일부 대기업도 비상이라고 한다. 인력 감축에서부터 조직 통폐합, 자산 유동화를 통한 현금 확보 등 비상 경영에 대한 보도가 심심치 않게 나오고 있다. 상대적으로 외부 충격에 취약한 중소기업들도 하반기 수출 부진이 심해지면 상당한 영향이 불가피할 전망이다.

위기 극복 DNA를 다시 한 번

이런 어려운 시기에 시원한 바람 한 점이 되어줄 수 있는 곳은 없을까? 그 희망은 IBK기업은행에 있다. IMF 금융 위기까지 거슬러 갈 것도 없다. IBK기업은행은 이미 2008년 글로벌 금융 위기 기간 동안 전체 중소기업 대출의 91.2%를 지원했다. 은행들이 위기 관리에 중심을 두고 있을 때 IBK기업은행은 중소기업과 그 어려움을 함께하고자 노력했다.

지금도 마찬가지다. 중소기업의 어려움을 제일 먼저 체감하고 중소기업 대출 공급 확대, 전면적인 대출 금리 인하, 무료 경영 컨설팅 등 2008년보다 더 다양한 지원 대책을 시행하고 있다. 송해 선생의 목소리처럼 '기업이 살아야 일자리가 늘어납니다'라는 사실을 알고 있기 때문이다. 그러나 이것만으로는 부족하다. 정부 차원에서도 종합적이고 근본적인 대책을 조속히 마련해야 할 것이다.

이러한 외부 지원도 중요하지만 무엇보다도 중요한 것은 우리 중소기업들이 수많은 위기를 이겨내온 저력을 다시 한 번 발휘해야 한다는 것이다. 지금까지 우리 중소기업은 험난한 준령을 넘고, 거친 폭우를 이겨내면서 위기 극복 DNA를 내재시켜왔다. 이번의 유럽 재정 위기라는 폭염을 이겨낼 수 있도록 중소기업의 위기 극복 DNA가 다시 한 번 부활하기를 기대한다.



나뿐 아니라 주변까지 바꾸는 힘

CEO를 위한 지식 라운지, 지(知)테크

세상 모든 CEO들은 성공을 꿈꾼다. 그러나 단순한 재테크만으로는 결코 인생의 성공을 장담할 수 없다. 지식에 대한 투자야말로 진정한 성공을 담보할 수 있는 훌륭한 수단이다. 눈코 뜰 새 없이 바쁜 CEO들을 위해 하루 15분 이내의 짧은 시간 투자로 커다란 수익을 올릴 수 있는 지(知)테크 방법에 대해 알아본다.

글 권내리(편집부)

줄어들지 않는 수익률, 지테크

기업이 자금 조달이나 운용에 고도의 테크닉을 사용해 금융 거래에 의한 이득을 꾀하는 일인 '재무 테크놀로지'의 줄임말인 '재(財)테크'. 이 단어를 시작으로 시간을 운용하는 시(時)테크, 땅을 사고팔아 돈을 버는 '땅테크', 금을 사고파는 '금테크', 흡연 비용을 절감할 수 있어 전자담배 사용률이 점점 늘어난다고 해서 생긴 '전자담배테크', 스마트폰 앱을 사용하기만 해도 돈을 벌 수 있다고 하여 생긴 '앱테크' 등 수많은 신조어가 생겨났다. 하지만 이 중 CEO가 가장 주목해야 할 테크는 무엇보다 가장 큰 수익률을 올릴 수 있는 '지테크'일 것이다.

다른 테크는 사용하는 기술에 따라 수익을 늘릴 수도, 오히려 수익이 줄어들 수도 있지만, 지식을 불려 이득을 꾀하는 지테크는 수익률이 줄어드는 법 없이 더 많은 지식을 생성해내고, 눈에 보이지 않는 개인의 자산을 불려나갈 수 있는 수단이다. 그뿐만이 아니다. 일단 속도가 붙기 시작한 투자는 개인뿐만 아니라 주변에도 영향을 미쳐

크고 작은 변화를 이뤄낸다.

세상이 성공했다고 인정하는 수많은 기업가를 보라. 그들은 바쁜 와중에도 결코 손에서 책을 놓지 않으며, 책에서 얻은 다양한 지식과 아이디어를 세상에 응용한 사람들이다. 그러므로 CEO라면 오늘도 좋은 책을 고르고, 강의를 듣고, 지식을 쌓는 데 게을리해서는 안 된다.

매일 분초를 다투며 중요한 결정을 내려야 하는 CEO. 그러나 복잡한 머리, 쫓기는 마음으로 내리는 결정은 치명적 실수로 연결될 수 있다. 그래서 CEO는 올바른 결정을 할 수 있는 다양한 지식과 정보, 아이디어를 갖춰야 할 것이다. 머리도 식히고 참신한 아이디어와 충실한 정보를 얻는데 유용한 것이 바로 지테크다. 어디서부터 시작해야 할지 알 수 없다면 아래에 소개하는 사이트 등을 통해 하루 중 시간을 약간만 내어 조금씩 시작해보자. 지식이 풍성해지는 즐거움은 물론 상상할 수 없는 인생의 수익률을 보장받을 수 있을 것이다.

Section 1

CEO의 시야를 넓힌다!

안목을 넓히고 싶은 CEO에게 성공한 리더들의 조언과 최근의 지식 트렌드를 접하는 것만큼 유용한 것이 또 있을까? 하지만 일일이 찾아서 강의를 듣고 책을 읽기에는 시간과 비용 부담이 너무 크다. 최근 주목받고 있는 지식 나눔과 지식 콘서트의 인기 덕분에 온라인을 통해서도 좋은 강의와 지식 트렌드를 접할 수 있게 됐다.

세계 엘리트의 지혜를 배운다, TED

www.ted.com

최근 사회적으로 크게 반향을 일으킨 지식 콘서트의 원조는 바로 TED다. 빌 게이츠, 빌 클린턴, 제임스 캐머



런, 인드라 누이, 제이미 올리버, 제인 구달, 앨 고어, 보노 등 세계적인 명사들의 생각과 아이디어를 얻을 수 있는 TED는 이미 1억 명의 세계인들이 보는 대표적인 콘텐츠로 자리매김했다. TED는 기술(Technology), 엔터테인먼트(Entertainment), 디자인(Design)의 머리글자를 딴 것으로, '퍼뜨릴 만한 가치가 있는 지식'을 모토로 다양한 분야의 전문가와 석학들의 강의를 인터넷을 통해 무료로 제공한다.

홈페이지를 통해 강의를 볼 수 있으며, 한국어 자막도 제공된다. 아이폰과 안드로이드폰 앱으로도 제공되므로 편리하게 시청할 수 있다.



다양한 분야의 전문 정보를 접할 수 있는 한국형 TED, KOCW

www.kocw.net

KOCW(Korea Open Course Ware)는 국내 대학 및 해외 교육 자료 공개 운동 협의체와 연계해 강의 자료를 공유하는 서비스다. 국내외 대학의 강의, 노벨상 수상자와 세계적인 석학들의 강의를 들을 수 있고, 국내 110여 개 대학의 강의 자료 2,700여 건을 접할 수 있다. 강의 분야도 인문과학부터 사회과학, 자연과학, 공학,

의·약학, 교육학 등 다양하다. 특히 매월 인기 강의를 따로 표시해두어 세계 경제는 물론 사회 이슈까지 트렌드를 잡아낼 수 있다. 빌 게이츠 등 세계 석학들의 강의가 담긴 '세계 경제 전망', '인재 관리 전략', '글로벌 인재 포럼'을 비롯해 글로벌 세미나나 전시회 등에서 시행된 세계 석학들의 기조연설도 볼 수 있다. 또한 아시아, 유럽 등 다양한 언어권의 외국어 강좌를 배울 수 있는 추천 외국어 강좌 시리즈도 유용하다.

Section 2

경영 감각을 키우자!

CEO에게 가장 중요한 것은 역시 경영 능력이다. 흐름을 읽어내고 변화할 줄 아는 감각을 익히기 위해서는 수시로 최신 정보를 접하고 훈련하는 것만이 경영 실력을 쌓는 지름길이다. 출근 후 10분, 점심시간 10분이라는 짧은 시간을 활용해 경영 감각을 훈련할 수 있는 사이트를 찾아가보자.



궁금한 문제, 여기서 풀어라! Aha! CEO

www.ahaceo.org

'세계 모든 CEO가 묻고 싶었던 질문—Aha! CEO'라는 슬로건에서 알 수 있듯 CEO를 위한 맞춤형 사이트다. 온라인 5분 강좌를 통해 CEO의 고민을 해결해준다. CEO들의 고민을 1,700여 개의 키워드로 분류해 시나리오를 구성하고, 이와 관련된 전문가의 이론과 사례를 통해 경영 현장에서 바로 적용할 수 있도록 제시해주기까지의 모든 과정을 5분 내외의 짧은 동영상으로 볼 수 있다. 세계 경제 흐름과 전망도 신속하게 업데이트해 수시로 체크할 수 있다.

세계 경영인들이 많이 읽고 벤치마킹하는 것으로 널리 알려진 '하버드 비즈니스 리뷰'를 국내 CEO의 눈높이에 맞게 재구성해 하이라이트만 올려놓은 코너도 있다. 또 CEO 스피치에서는 성공한 CEO가 자신의 성공 전략과 스피치 방법을 생생하게 들려준다.



중소기업을 위한 전문 정보가 가득! 중소기업지식나눔터

www.digitalsme.com

중소기업진흥공단이 운영하는 중소기업지식나눔터는 중소기업을 위한 다양한 마케팅 정보와 최신 트렌드를 제공한다. 크게 지식 거래, HIT 500, 행복 기업, 세 카테고리로 나뉘어 있는데, 지식 거래에서는 경영과 관련된 전문가들의 노하우를 비롯해 비즈니스에 유용한 정보를 담은 동영상, e북 등을 소개한다. HIT 500에서는 중소기업진흥공단에서 지원하는 중소기업 히트 제품과 체험단의 이야기를 구체적으로 담고 있어 최근 소비자들이 관심을 두고 있는 분야와 제품 트렌드를 읽을 수 있다. 중소기업 CEO들이 회사를 경영하는 데 도움이 될 만한 실질적인 정보를 가볍고 보기 좋게 구성해놓아 부담 없이 최근 트렌드를 접할 수 있다.

경영의 지혜를 배운다, 행복한 경영이야기

www.happyceo.co.kr

이러닝 기업인 휴넷의 조영탁 대표가 운영하는 사이트



로 무료 메일링 서비스를 통해 매일 경영의 지혜가 담긴 에세이를 만나볼 수 있다. 세계 최고의 석학들과 CEO들의 주옥같은 명언과 함께 조 대표의 짤막한 해석을 담은 경영 에세이가 주 콘텐츠다. 스마트폰으로도 서비스되고 있어 바쁜 업무 중에도 언제 어디서나 경영의 지혜, 나아가서는 삶의 지혜까지 얻을 수 있는 짧지만 강한 여운을 주는 사이트다.

Section 3

문화 감수성과 소양을 기른다

기업을 경영하는 것은 단순히 성과와 결과만으로 나타나는 것이 아니다. 수많은 이가 모인 곳이 회사이니만큼 인재를 길러내고 조직이 원활히 소통할 수 있는 기업 문화를 만들어야 한다. 이 때문에 창의력과 감성 소통 등 소양을 기를 수 있는 인문학이 몇 년 전부터 큰 호응을 얻고 있다. 조직을 이끄는 CEO도 마찬가지다. 잠깐만 시간을 투자하면 풍부한 감성과 문화적 소양을 기를 수 있다.

지루하고 따분한 인문학은 가라, 행복한 인문학당

happyinmun.hunet.co.kr

행복한 인문학당은 인문학을 기업 교육에 접목한 인문학 온라인 교육 프로그램으로 바쁜 CEO들이 인문학 소양을 갖추는 데 적합하게 설계돼 있다. 각 강좌가 주제별로 10~15분의 짧은 동영상 강의로 구성되어 있다. 이어령 교수, 고은 시인 등 국내 대표적 지성인 10명이 문학과 역사, 철학 고전 100권을 선별한 뒤 각 분야 최고 전문가들이 강의한 정통 인문학 강좌로 구성되어 있다. 150여 개의 강의가 제공되고 있으며 개별 강의 결제가 가능해 듣고 싶은 강의만 듣거나 휴넷 '문사철 100클럽'에 가입해 100개 과목을 3년간 자유롭게 수강할 수도 있다.

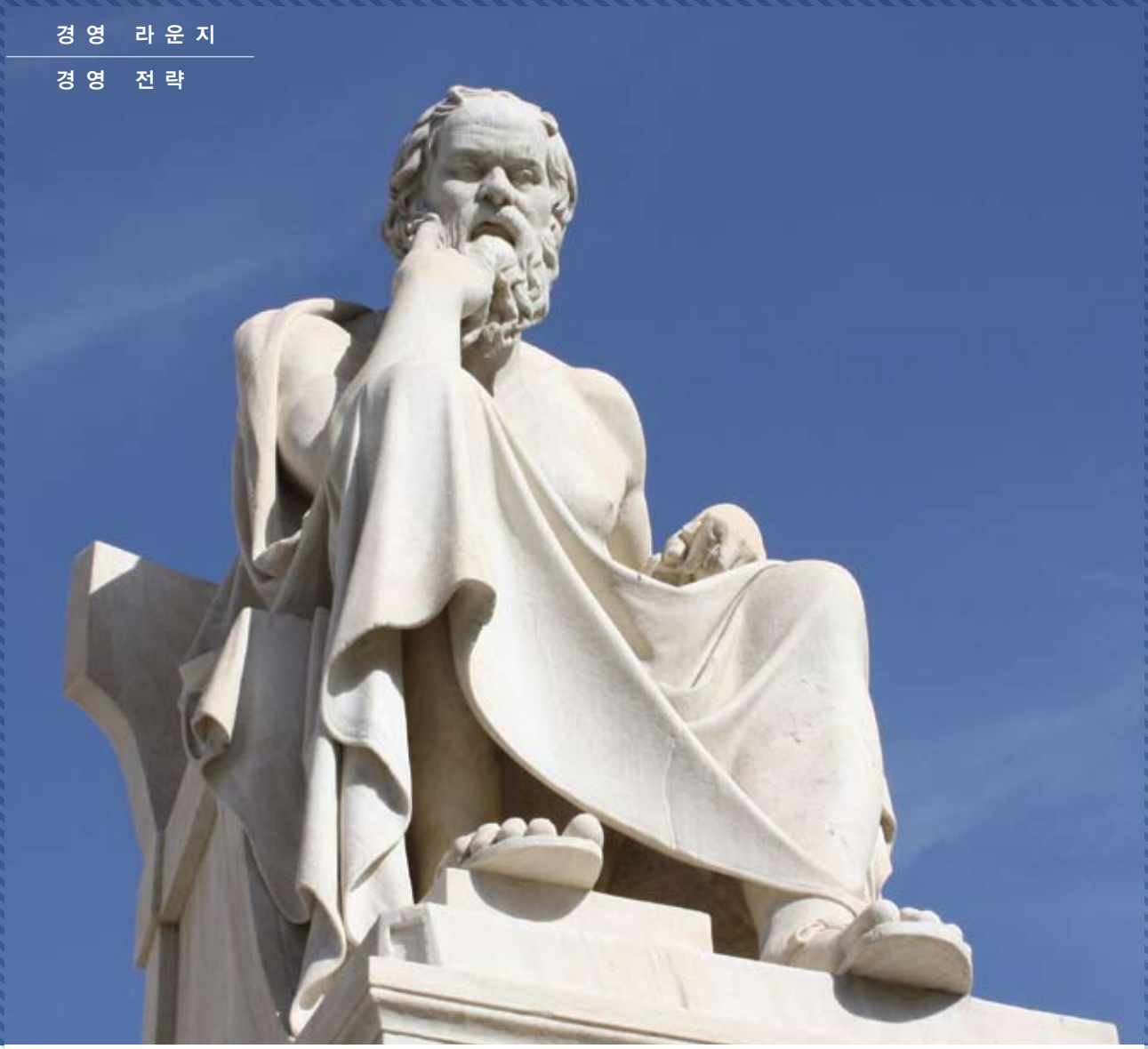




독서 경영을 배운다, 독서경영연구원

www.kbook.or.kr

우리나라 최초의 독서 디자이너로 알려진 다이애나 홍의 한국독서경영연구원 사이트다. 정보와 지식 경쟁의 시대에도 책 읽기는 여전히 시대의 화두인 만큼 독서경영에 대한 CEO들의 관심도 끊이지 않는다. 다이애나 홍의 칼럼인 '독서 향기'는 다양한 책을 접하는 방법과 그 책에서 무엇을 얻고 배워야 할지에 대해 귀띔해 준다. 독서 경영을 실천할 수 있도록 코치를 받을 수 있으며, 매달 추천 도서와 독서 경영을 위한 공개 강좌도 마련한다.



명령을 버리고 질문을 가져라

소크라테스에게 배우는 '질문 경영'

"너 자신을 알라." 그리스 철학자 소크라테스가 남긴 것으로 너무나 유명한 말이다. 제일 먼저 누가 이 말을 했느냐에 대한 진위 여부가 밝혀지지 않아 여전히 논란이 되긴 하지만 어쨌든 소크라테스는 '무지(無知)' 속에 갇혀 지내지 말고 자기 자신의 내면을 끊임없이 성찰하고 겸손한 삶을 살아야 한다는 메시지를 현대인들에게 전해주는 철학자다. 많은 가르침 중 기업의 리더인 경영자들은 소크라테스에게서 그의 '질문하는 버릇'에 배움의 초점을 맞출 필요가 있다.

글 김진욱(〈머니위크〉 팀장, 〈위기의 CEO 철학에서 길을 찾다〉 저자)

상대방과 깊이 있는 대화를 이끌어내는 질문

소크라테스는 생활하면서 늘 이런 생각을 갖고 살았다고 한다.

'나는 다른 사람보다 현명하다. 보통 사람들은 자기 자신이 모르고 있다는 사실을 모르지만 나는 내가 모르고 있는 것을 알고 있다. 따라서 나는 늘 (모르기에) 질문을 던진다.'

소크라테스의 질문은 '되풀이하는 질문으로 상대방과의 깊이 있는 대화를 가능하게 한다'는 것이 요지다. 고대 그리스 젊은이들의 우상이자 스승이었던 소크라테스는 깊이 있는 질문에 단련되도록 하는 것이 젊은이들에게 논리적으로 자신의 사고를 살펴보고 그 사고의 타당성을 판단할 수 있게 해준다고 굳게 믿었다. 소크라테스는 그의 제자들과 대화하기 위해 질문으로 주제에 대한 자신의 무지를 고백한 것이다. 일종의 '바보 연기'를 통해 제자들로 하여금 스스로 그 주제에 대한 지식을 습득하도록 유도했다.

소크라테스는 자신이 항상 질문을 던지는 것에 대해 "내가 질문하는 것은 목적과 이유를 갖고 '진리'를 찾아가기 위해서"라는 변을 내세웠다. 이 대목에서 오늘날의 경영자들은 기업의 생존과 성장을 위해서라면 소크라테스처럼 늘 질문을 던지는 버릇을 가질 필요가 있다는 것을 알 수 있다. 일종의 '질문 경영'을 펼쳐야 한다는 얘기다. 경영자가 부하(직원들)에게 창의력과 상상력을 가질 수 있도록 끊임없이 질문을 던지는 경영이 바로 질문 경영이라고 정의할 수 있다.

도요타 조 후지오 회장의 'Why 경영'

일본 최대 자동차 회사 도요타의 조 후지오 회장. 그는 1960년 도쿄 대학 법학부를 졸업한 후 바로 도요타에 입사해 47년간 도요타를 세계 자동차업체의 선두 기업으로 이끈 '도요타의 전설'로 통한다. 그런 그가 많은 경영자로부터 존경의 대상으로 칭송받는 이유 중 하나는 남다른 경영 기법을 펼쳤기 때문이다.

'도요타 방식(Toyota Way)' 등 조 회장은 여러 가지 경영 방식을 내세웠으나 후배 경영자들이 가장 주목하는 부분은 직원들의 창의성을 끄집어낸 것으로 유명한 '왜(Why) 경영' 방식이다. 이 경영 방식의 배경에는 소크라테스식 질문 경영이 자리한다.

조 후지오 회장은 자신의 경영 노하우를 토대로 후배 경영자들에게 늘 이런 조언을 했다.

"여러분이 경영자라면 직원들에게 다섯 번 'Why(왜)'라는 질문을 해보세요. 사업 현장의 말단직 사원에게 가서 '당신은 왜 이 일을 하고 있나?'라고 물어보라는 겁니다. 만약 그 사원이 다섯 번이나 '왜'라는 질문에 연속적으로 답변할 수 있다면 당신이 경영하는 회사는 정말 훌륭한 회사임이 틀림없습니다."

조 회장의 '도요타 방식' 역시 '왜 경영'의 연장된 개념으로 볼 수 있다.

"도요타 생산 방식의 핵심은 작업 중 결함이 발생할 때 작업자가 작업대에 설치된 정지 끈을 잡아당겨 조립 라인을 멈추고 문제점을 찾아 해결한 뒤 다시 작업에 들어가는 것입니다. 일단 문제점을 찾고 해결하는 과정에서 담당자들 간에 수많은 질문이 오가게 되는 구도죠."

위기의 수렁에서 빠져나오게 하는 질문의 힘

경영도 경영이지만 '질문' 하나가 내 인생을 바꿀 수도 있을까? 정답은 '그렇다'이다.

이왕 경영 얘기를 하고 있으니 '현대 경영의 아버지'로 평가받는 피터 드러커를 거론해보자. 피터 드러커는 어렸을 때 선생님에게 받은 질문을 평생 마음에 새기며 살았다고 한다. 그의 선생님이 아이들에게 "너는 무엇으로 기억되기를 바라니?"라고 물었고, 아이들이 대답을 못 하자 선생님은 웃으면서 이렇게 말했다고 한다. "지금은 대답 못 해도 괜찮다. 그러나 50세가 되어서도 이 질문에 대답을 못 한다면 그건 네 삶을 낭비했다는 뜻이란다."

그는 평생을 이 질문을 생각하며 살았다. 어렸을 때 받



> 좋은 질문에는 감정이 들어가 있지 않다. 자기 위안을 위한 것이 아니라 상대를 격려하기 위한 질문이기 때문이다. 그리고 겸손함도 배어 있다. 결국 '좋은 질문'을 던지는 경영자라면 그의 직원들은 절대 위축되지 않고 어떤 경기 침체 상황에서도 꿋꿋하게 일어설 수 있다는 자신감을 스스로 얻는다.

은 이 질문 하나로 드러커는 현대 경영학의 거장이 되었고, 그가 세상을 떠난 지금까지도 그의 이론은 많은 기업 CEO에게 '정석'이 되고 있다.

질문은 때로는 한 기업을 위기의 수렁에서 건져내는 막대기 같은 역할을 하기도 한다. 미국 몰트아메리카스사의 더그 이든 회장은 위기 상황의 회사를 정상으로 올려놓은 후 이렇게 말했다.

"처음 부임했을 때 몰트아메리카스는 적자를 내고 있었어요. 그러나 4년 뒤 우리는 성공을 거두었습니다. 나는 질문하는 능력 덕분에 성공했다고 믿어요. 그리고 질문에 흔쾌히 대답해준 고객의 힘이 컸다고 봅니다. 우리 사업은 매우 복잡해서 협력이 없으면 해답을 찾을 수 없거든요."

질문은 이처럼 여러 가지 힘을 갖고 있다.

지시를 내릴 것인가, 질문할 것인가

박정희, 전두환, 정주영, 박태준…. 한국처럼 정부 주도의 경제 발전이 이뤄진 국가에서는 기업의 최고 경영자 역시 강력한 지도력과 권력을 발휘하는 '카리스마형 리더'가 유독 주목을 받아왔다. 이들에게서 보이는 공통적인 리더십의 유형은 바로 '지시형 리더십'이다. 2012년인 현재에 와서도 여전히 이 같은 지시형 리더십은 복잡하고 다양하게 얽혀 있는 경제 현장에서 적잖은 경영자들이 실제 보여주는 리더십이기도 하다.

'지시형 리더'는 아무래도 빠른 결정과 추진력 있는 업무 전개로 인해 따르는 직원들이 일사불란하게 움직일 경우 기업 성장 속도가 빠르다는 장점이 있다.

물론 경영자의 의사 결정이 적재적소에 맞았을 때에 한해서다. 그런데 오늘날처럼 다양성이 난무하고 개인화, 그리고 글로벌화된 사회에서 지시형 리더십을 고수했다가는 성공보다는 실패의 '쓴 잔'을 경험할지도 모른다.

현대 기업의 최고 경쟁력은 기업에 속한 인재들이 내는 아이디어에 달렸다고 해도 과언이 아니다. 과연 기업의 구성원들(인재들)에게 '지시'만 강요하는 최고 경영자가 그들에게 인기가 있을까? 인기를 먹고사는 연예인은 아니더라도 경영자는 자신이 이끌어가야 할 직원과 호흡을 함께하며 그들의 생각을 최대한 읽어낼 줄 알아야 한다.

일방적인 지시와 함께 경영자들이 피해야 할 또 다른 덕목은 지시 불이행에 따른, 혹은 미진한 성과에 대한 감정적인 질책이다. 본인이 지시한 계획대로 사업이 잘 진척되지 않으면 으레 사장은 담당 부장을 자신의 사무실로 불러들여 호통치는 게 일쑤다.

"이번 일은 왜 이 모양입니까?"

"김 부장, 이 정도밖에 일을 못해요?"

이런 말을 듣고 돌아선 김 부장이 과연 마음속으로 '그래, 다음부턴 더 열심히 해보자'라며 굳은 각오를 다졌을까? 절대 아니다. 이런 사이클이 반복되면 회사의 직

원들은 경영진의 질책이 두려워 '최소한의 명맥 유지' 차원에서만 일을 하게 될 것이다. 혼나지 않을 정도만 일한다는 것이다.

이번엔 상황을 바꿔 생각해보자. 직원들에게 일방적인 '지시'가 아닌 그들의 의견을 묻고 스스로 생각하게 만드는 '질문'을 내리는 최고 경영자를 떠올려보자.

"이 대리, 계획하는 프로젝트는 잘 구성되고 있나요?"

"목표 달성을 위해 필요한 것은 무엇이죠? 내가 어떤 부분에 대해 지원해주면 좋겠습니까?"

최소한 이 같은 질문을 받은 부하 직원들은 그의 상사를 위해, 혹은 회사를 위해 자발적이면서도 창의성을 갖고 일에 매진할 수 있는 동기는 충분히 부여받았을 것이다.

통찰을 이끌어내는 질문

좋은 질문에는 감정이 들어가 있지 않다. 자기 위안을 위한 것이 아니라 상대를 격려하기 위한 질문이기 때문이다. 그리고 겸손함도 배어 있다. 결국 '좋은 질문'을 던지는 경영자라면 그의 직원들은 절대 위축되지 않고 어떤 경기 침체 상황에서도 꿋꿋하게 일어설 수 있다는 자신감을 스스로 얻는다.

행여나 몇 번 주력하던 프로젝트가 실패하더라도 질문하는 경영자 밑에서 일하는 직원들은 오히려 '맷집'을 키울 수 있는 기회를 얻게 된다. 리더십을 신경 과학적으로 풀이한 미국의 데이비드 락&제프리 슈워츠는 질문과 관련해 다음과 같은 연구 결과를 발표했다.

"질문을 받으면 우리는 고민을 하면서 변화가 필요하고 또 가능하다는 결론에 이른다. 이런 결론은 마치 섬광처럼 순식간에 이뤄지는데 이것이 깨달음, 즉 '통찰'의 순간이다. 반면 바뀌어야 한다는 명령을 들으면 그 명령이 아무리 논리적일지라도 뇌가 거부 반응을 일으킨다."

좋은 경영자가 되고 싶은가? 그렇다면 '지시형 리더십'이 아니라 '질문의 리더십'을 발휘하라. 직원들 앞에서 질문을 던져보라. 그렇다면 당신의 직원들은 그 질문에 대한 답변을 찾기 위해 자신을 돌아보고 끊임없이 노력하는 모습을 보일 것이다.

'!(느낌표)가 아닌 ?(물음표).'

이것이 지금 당신의 회사를 한층 경쟁력 있는 기업으로 만들어주는 묘책이다.

Tip

질문의 7가지 힘

_ 도로시 리즈(Dorothy Leeds)

하나, 질문을 하면 답이 나온다. 질문을 받으면 대답을 하지 않을 수 없다. 이러한 의무감을 응답 반사라고 한다.

둘, 질문은 생각을 자극한다. 질문은 질문을 하는 사람과 질문을 받는 사람의 사고를 자극한다.

셋, 질문을 하면 정보를 얻는다. 적절한 질문을 하면 원하고 필요로 하는 정보를 얻을 수 있다.

넷, 질문을 하면 통제가 된다. 모든 사람은 스스로 상황을 통제하고 있을 때 편안하고 안전하다고 느낀다. 질문은 대답을 요구하므로 질문을 하는 사람이 유리한 입장에 서게 된다.

다섯, 질문은 마음을 열게 한다. 사람들은 자신의 사연, 의견, 관점에 대한 질문을 받으면 우쭐해진다. 질문을 하는 것은 상대방과 그의 이야기에 관심을 보여주는 것이므로 과묵한 사람이라도 자신의 생각과 감정을 드러낸다.

여섯, 질문은 귀를 기울이게 한다. 질문하는 능력을 향상시키면 보다 적절하고 분명한 대답을 듣게 되고, 중요한 일에 집중하기 쉬워진다.

일곱, 질문에 답하면 스스로 설득이 된다. 사람들은 누가 해주는 말보다 자기가 하는 말을 믿는다. 사람들은 자신이 생각해낸 것을 좀 더 쉽게 믿으며, 질문을 요령 있게 하면 사람들의 마음을 특정한 방향으로 움직일 수 있다.

신뢰와 기술, 그리고 아름다운 나눔의 협주곡

직원과 회사의 아름다운 하모니를 꿈꾸는 CEO, (주)오토젠 이연배 회장



쉴 새 없이 제품을 옮기는 대형 트럭이 1만 2,500㎡ 규모의 공장 앞에 줄지어 서 있다. 공장 한편에서는 1,500톤의 대형 프레스가 육중한 몸을 일으켜 자동차 프레임을 찍어낸다. SF 영화에서 보았을 법한 용접 로봇들이 두 팔을 뻗어 시뻘건 불꽃을 피워 올린다. 기술 연구소에서는 인주 공장에 새로 들어설 최신 HPF 라인을 점검하는 연구원들의 모습이 보인다. 웅장하면서도 힘찬 협주곡을 듣는 느낌이다. 사무동 입구를 지나자 이 멋진 협주곡을 지휘하는 마에스트로, (주)오토젠의 이연배 회장 집무실이 있다. 자동차업계에서는 쉽게 만나기 힘든 여성 CEO다. 그래서일까? 이 멋진 협주곡이 더더욱 아름답게 느껴지는 것은.

글 강한기(사사 작가) **사진** 선우형준

자동차 부품(스템핑 파트) 회사, 오토젠

지난해 지식경제부로부터 ATC(Advanced Technology Center) 과제를 수행하는 회사로 선정된 (주)오토젠. 중견기업은 물론 대기업도 재수, 삼수를 해도 뽑히기 어렵다는 과제에 단번에 선정된 것이다. 이 과제의 주제는 바로 HPF이었다. (주)오토젠은 스템핑 파트(자동차 부품) 생산 기술 중 세계적으로도 앞선 기술인 HPF(Hot Press Forming) 라인을 인주 공장에 설치하고 있다. 이는 (주)오토젠이 R&D에 많은 노력을 기울여 왔기 때문에 가능한 일이었다. 또한 이러한 노력이 바탕이 되었기에 GM 본사로부터 'Best Supplier of the Year'를 수상할 수도 있었다.

많은 이들은 그녀가 연세대학교 피아노과를 졸업한 음악인이라는 사실을 알면 깜짝 놀라곤 한다. 자동차 부품 사업과 피아노 선율, 쉽게 연계되지 않는 단어들이다. 그러나 이 회장의 생각은 다르다.

"오케스트라는 조화, 즉 하모니를 이루어야 가능합니다. 그런 측면에서 본다면 경영도 오케스트라입니다. 지휘자의 손짓 하나로 생산과 마케팅, 기술 개발이 함께 돌아가야 하지요. 자동차 부품업도 마찬가지입니다. 용접, 프레스, 설계, 품질 관리 등이 유기적으로 하모니를 이루어야 하기 합니다."

(주)오토젠을 방문한 포스코 직원들은 체계화된 생산 설비를 보고 이렇게 언급하기도 했다.

"회사 내부가 아주 잘 정리되어 있고, 체계화되어 있습니다. 기술과 생산, 경영이 조화를 이루는 것 같습니다."

이 회장에게는 (주)오토젠 회장 이외에도 많은 직함이 있다. 대표적인 것만 뽑자면 서울YWCA 회장, 서울사회복지 공동모금 회장 등이다. 기업인인 동시에 한국을 대표하는 여성으로, 한국의 나눔 문화를 실천하는 분으로 손꼽아도 부족함이 없다.

대우 사태, 그리고 다시 찾은 희망

(주)오토젠은 이 회장의 남편 조용선 명예 회장이 1975년 흥진이라는 이름으로 창업한 회사다. 처음에는 대한전선에 TV와 냉장고 등 가전 부품을 공급하는 회사로 출발했다. 1980년 대우자동차 협력 업체가 되면서 자동차 부품 회사로 변신했다. 특히 자동차 차체 부품 공급 기업으로 착실한 성장의 길을 달렸다. 이 회장이 사업 전면에 나선 것은 IMF 외환 위기 직후부터다. 이전까지 이 회장은 YWCA 등에서 사회 공헌 활동에 주력할 뿐 사업에는 전혀 관심이 없었다.

"돌이켜보면 명예 회장님은 오직 정도 경영의 길을 걸었습니다. 그렇게 해도 사업은 번창했습니다. 하지만 현실은 녹록지 않았습니다. 제도와 관행은 불합리했고, 중소기업을 운영한다는 것이 얼마나 힘들고 어려운지 절실히 깨닫게 되었습니다. 그때부터 제가 본격적으로 사업에 뛰어들게 되었습니다."

대우에서 받은 어음이 휴지 조각이 되어버리자 이 회장이 직접 발 벗고 나섰다. 대우자동차의 고위 임원을 만나 하소연을 했고, 각급 정부 기관을 찾아갔다. 그러나 남은 것은 깊은 어둠뿐이었다.

"금융감독원과 중소기업 지원 기관 등 안 찾아간 곳이 없었습니다. 멀쩡하던 회사가 하루아침에 파산 위기에 내몰렸지만 누구도 도와주지 않았습니다."

스스로 살아날 방법밖에 없었다. 이 회장은 우선 가진 것을 모두 내놓았다. 집은 물론 각종 회원권을 모두 팔았다. 회사가 어려워지니 170여 명의 직원 가운데 50여 명이 회사를 떠났다. 가슴이 너무나 저렸던 이 회장은 사장의 신분임에도 직접 식당에 나가 일했다. 손수 밥을 퍼주는 사장의 모습을 보며 직원들도 고통을 분담했다. 상여금이 지급되지 못했지만 나중에 지급하겠다는 이 회장의 약속을 믿었다.



"스스로 살아날 방법밖에 없었다.
이 회장은 우선 가진 것을 모두 내놓았다.
집은 물론 각종 회원권을 모두 팔았다.
회사가 어려워지니 170여 명의 직원 가운데
50여 명이 회사를 떠났다.
가슴이 너무나 저렸던 이 회장은 사장의
신분임에도 직접 식당에 나가 일했다."

"직원들에 대한 고마움은 결코 잊지 못할 겁니다. 어려울 때 함께 손을 잡아준 직원들 덕분에 새로운 출발을 도모할 수 있었습니다."

위기 극복의 일등공신

위기 극복에 결정적인 공헌을 한 이는 이 회장의 아들인 조홍신 현 사장이다. 미국에서 공부하다가 군 복무를 위해 귀국했던 그는 학자의 꿈을 버리고 스스로 형극의 길로 들어섰다.

"제대를 한 달가량 앞둔 아들에게 편지를 썼습니다. 대우가 부도 난 상황에서 도움이 절실하다는 내용이었습니다. 이전까지 조용선 회장님과 저는 가업 승계를 생각해본 적이 한 번도 없었습니다. 독일의 장수 기업과 가업 승계 이야기를 듣긴 했지만 적절치 않다는 생각을 하곤 했습니다. 하지만 다른 방법이 없더군요. 편지를 받은 아들은 한 달 동안이나 고민했습니다. 그리고 제대와 동시에 입사했지요."

조홍신 사장은 회사 인근의 공구 상가에 거처를 정했다. 오후 5시가 되면 전기가 끊어졌고, 온수 시설도 전혀 없는 그야말로 '잠만 잘 수밖에 없는 곳'이었다. 새벽까지 회사에서 일하고, 전기장판에 의지해 잠을 잤다. 이 회장은 지금도 그때 일을 생각하면 가슴이 저리다고 한다.

"이런 일이 있었다고 해요. 새벽에 느낌이 이상해서 일어나 보니 밖에서 외국인 근로자들이 방 안을 들여다보고 있었답니다. 정말 오너 일가의 자식이 이런 데에서 살고 있나 확인하고 싶었던 겁니다. 나중에는 외국인 근로자들이 제게 이런 말도 하더군요. 정말 이해가 되지 않는다고요. 편히 살 수도 있는 분이 왜 그 고생을 하는지."

조 사장의 합류는 회사의 부활에 결정적인 역할을 했다. 매일 밤 금리를 계산해서 보다 유리한 조건의 자금을 확보했고 기술 개발에도 열성적인 노력을 기울였던 것.

이 회장의 지휘 아래 조 사장과 직원들이 열심히 노력하자 상황은 호전되었다. 특히 2003년에 들어서면서 회사는 확장 일로에 들어섰다. 대우자동차를 인수한

> 성장의 비결은 기술 개발의 힘 덕분입니다. 제가 피아노를 전공한 여성 CEO여서인지 오히려 기술 개발에 더 매달렸습니다. 우리 회사가 절체절명의 위기였던 2000년에 기술 연구소를 설립한 것도 그 때문이었습니다.



GM이 신차 칼로스를 생산하면서 주문이 폭증했다. 이후 회사는 승승장구의 길을 걸었다.

매출액도 원상 회복되었고, 2005년에는 해외 수출을 위해 사명을 (주)오토젠으로 변경했다. 2007년에는 자회사인 (주)코링텍을 설립했으며, 2008년과 2011년에는 각각 인주 공장 및 군산 공장을 건설, GM대우는 물론 쌍용자동차로 공급을 확대하기 시작했다. 그 성공의 비결은 기술과 품질이었다.

"성장의 비결은 기술 개발의 힘 덕분입니다. 제가 피아노를 전공한 여성 CEO여서인지 오히려 기술 개발에 더 매달렸습니다. 우리 회사가 절체절명의 위기였던 2000년에 기술 연구소를 설립한 것도 그 때문이었습니다."

(주)오토젠의 기술과 품질 역량은 세계 수준이다. (주)오토젠의 제품 불량률은 3ppm에 불과할 정도로 공정 기술이 뛰어나다. 3ppm은 100만 개 가운데 3개 이하만 불량이라는 의미다. 철판에 900℃의 고열을 가했다가 급랭시켜 강도를 기존 제품보다 2배 이상 향상시키는 신기술 핫프레스포밍(HPF) 개발에도 성공했다. 이 기술을 적용한 제품은 곧 인주 공장에서 생산될 예정이다.

독특한 경영 철학, 나눔과 행복

우수한 경영 성과 못지않게 시선을 끄는 것은 이 회장의 경영 철학이다. '도전', '성취', '진출', '열정' 등을 내세우는 여느 기업인과는 달리 '나눔'이 맨 앞자리에 놓여 있다. 그다음이 '행복'이다. '나눔'이 없다면, '행복'하지 않다면 아무리 '돈 잘 버는 기업'을 만든다 한들 무슨 의미가 있겠는가? 아들을 향해 '돈보다 행복하게 살라'고 조언하는 어머니의 마음을 연상시킨다.

그래서일까, 해마다 연말에 이 회사 직원들은 이 회장에게 가장 소중한 선물을 받는다. 1년 동안 먹을 김치가 바로 그것. 경비 아저씨부터 청소하는 분들까지 전 직원에게 5인 기준의 김장 김치를 전달한다. 그뿐만이 아니다. 최근에는 금연하는 직원에게 급여의 50%를 추가 지급했다. 사회 공헌에도 적극 나서고 있다. 시흥에 있는 양로원인 '섬김의 집'에도 김치를 제공하고 있으며, 해마다 직원들과 함께 이곳을 방문해 행복을 나누고자 노력한다.

"IBK기업은행이 힘든 중소기업에게 손을 내미는 것과 같습니다. 우리 오토젠도 약자를 배려하는 마음으로 행복한 사회를 만드는 데 일조하고 싶습니다."

이 회장이 꿈꾸는 사회는 모든 것이 하모니를 이룰 때 가능하다. 기업은 우수한 제품으로 성과를 내고, 은행은 이를 지원하고, 사회는 건강한 모습으로 약자를 배려할 때 아름다운 협주곡이 탄생하는 것이다. 음악인 출신의 여성 CEO, 나눔을 실천하는 우수 기업의 CEO 이연배 회장을 주목하게 되는 까닭이 거기에 있다.



신흥국 탐방 ⑥
8월호 브라질 경제 환경과 기회
9월호 브라질 시장 여건과 위협 요소
10월호 성공적인 브라질 진출 방안

거대한 내수 시장, 턱없이 부족한 두 나라 간의 이해

가능성과 리스크가 공존하는 두 얼굴의 나라 브라질

2012년 들어 브라질 경제를 바라보는 우려의 시선이 커지고 있다. 실제로 예년에 비해 대내외적으로 불안 요소가 적지 않은 상황이다. 무엇보다 유럽 재정 위기, 미국과 중국의 경기 둔화는 브라질 경제에 부정적인 여파를 미치고 있다. 실제로 올해 5월까지 브라질의 최대 수출 품목 중 하나인 철광석 수출이 10년 만에 처음으로 감소했다. 하지만 이러한 영향에도 브라질을 가볍게 보고 넘겨서는 곤란하다. 탄탄한 내수 시장과 달라진 경제 체질 덕분에 과거처럼 급격히 나락으로 떨어지지 않을 것이란 전망이 우세하기 때문이다. 여기에 2014년 월드컵, 2016년 올림픽 개최에 따른 특수가 브라질 경제에 긍정적인 영향을 가져올 것으로 기대된다.

글 문진욱(KOTRA 정보기획실)

돈 쓰는 맛을 알기 시작한 신흥 중산층

현재 브라질 경제의 버팀목은 인구의 절반이 넘는 중산층에 기반을 둔 거대한 내수 시장이다. 하지만 불과 10여 년 전만 해도 브라질 내수 시장에 대한 평가는 인색했다. 2억에 달하는 인구에도 불구하고 빈민층이 전체 인구의 절반에 육박할 정도로 불평등이 심했기 때문이다. 이 때문에 브라질은 부유층을 제외한 나머지 소비자들은 시장에서 가치가 없다는 극단적인 분석도 있을 정도였다. 하지만 이제는 다르다. 그간 경제 성장으로 중산층 인구가 크게 늘어나고 있기 때문이다.

통상적으로 브라질 소비 계층은 월 평균 소득에 따라 A, B(월 소득 R$ 4,591 이상), C(월 소득 R$ 1,065~4,591), D(월 소득 R$ 768~1,064), E(월 소득 R$ 768 이하)계층으로 구분한다(적용 환율 : 2012년 8월 1일, US$1=R$ 2.00 수준). 흔히 말하는 중산층은 통상 C계층을 말한다. 도표를 보면 알 수 있듯 2003년부터 2010년까지 새로이 C계층으로 편입된 인구는 약 3,200만 명, 바

로 이들이 브라질의 신흥 중산층이다. 이들 신흥 중산층은 브라질 경제의 새로운 성장 동력원으로 TV, 냉장고, 자동차 등 내구성 소비재를 집중적으로 구매하고 있다. 이 기간에 신흥 중산층의 소비가 7배 이상 증가했으니 브라질이 2008년 글로벌 금융 위기를 큰 어려움 없이 극복한 것도 이해가 된다. 앞으로 2014년까지 D계층과 E계층 중 3,600만 명이 추가로 A, B, C계층에 흡수될 전망이므로 이런 지속적인 중산층 확대는 브라질 경제 구조를 더욱 강하게 할 것임이 틀림없다.

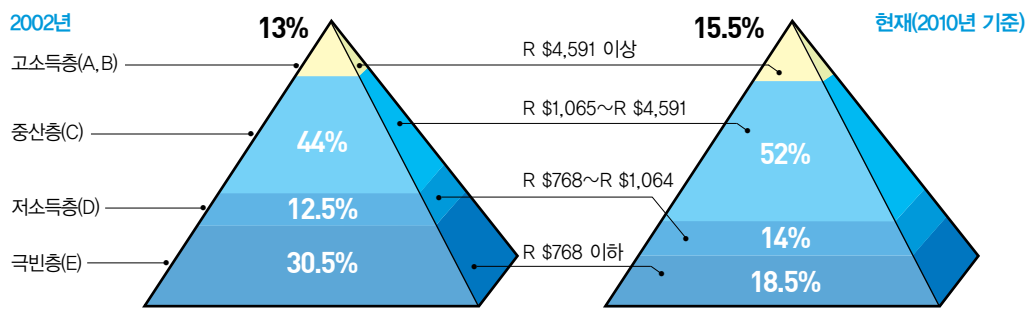
높아지는 '메이드 인 코리아'의 위상, 개선되는 브라질 진출 여건

중산층 소비자들의 우리나라 제품에 대한 인지도가 예전에 비할 수 없을 정도로 높아지고 있는 것은 상당히 고무적인 현상이다. 우리나라 제품은 IT, 전자 제품뿐만 아니라 자동차까지 브라질 중산층 사이에서 폭넓은 인기를 끌고 있다. 지금은 우리의 주력 제품이 브라질 중산층에게 부의 상징으로 자리매김했지만, 불과 6~7년 전만 하더라도 상황은 달랐다. 한 예로 한국산 자동차는 이미 브라질에 진출해 있던 전자 제품에 비해 시장 점유율이 현저히 낮았다. 유럽, 미국 등 글로벌 메이커들이 현지 공장을 가동하고 있고 수입 관세만 35%에 달한 점을 생각하면 어떤 상황이었는지 짐작이 될 것이다. 하지만 현재는 과거와 마찬가지로 생산 공장이 없음에도 브라질 곳곳을 누비는 한국산 자동차를 쉽게 찾아볼 수 있다. 우리나라 자동차 품질이 개선되면서 그만큼 현지 소비자들에게 인지도가 높아진 것이다. 알고 지내는 브라질 사람의 말에 의하면 처음 한국산 자동차를 탈 때 상당한 용기가 필요했다고 한다. 유럽, 미국, 일본 자동차들이 각광받는 브라질에서 우리나라 자동차는 너무나 생소했던 것이다. 하지만 뛰어난 품질을 바탕으로 틈새시장을 파고든 결과 지금은 가장 인기 있는 자동차 중 하나가 되었다. 이러한 한국산 자동차의 인기는 자동차뿐만 아니라 부품 산업 등 연관 산업, 그리고 우리나라 제품 전체로 확대되고 있다.

우리나라 제품이 브라질 시장에서 인기를 끌면서 한국의 이미지도 전과 비교할 수 없을 정도로 개선되었다. 브라질 사람들에게 한국이라고 하면 첨단 기술을 보유한 선진국이라는 이미지가 강하다. 한국 기업에 대해 관심을 보이지 않던 브라질 바이어들도 한국에서 왔다고 하면 막연히 자기네 비즈니스에 도움이 될 것이라는 기대를 하기도 한다.

이렇듯 변화하는 시장 여건을 우리 기업이 잘 활용해야 한다. 브라질 시장 공략에서 큰 시너지 효과를 얻을 수 있기 때문이다. 1990년대 초반, 브라질에 막 진출했던 우리나라 기업은 말 그대로 맨땅에 헤딩하며 시장을 개척해나갔다. 시행착오도 많았다. 낮은 인지도를 높이기 위해 부단히 노력했다. 하지만 지금 브라질

브라질의 소득 피라미드



자료 : FGV(제툴리오 바르가스 재단)


브라질 상파울루 시내 중심가를 오가는 사람들.



사람들이 넘쳐나는 브라질 상파울루 쇼핑센터.

에 진출하는 기업은 더없이 높아진 인지도를 바탕으로 과거에 비해 수월하게 진출할 수 있는 탄탄한 발판을 갖게 된 것이다.

서로에 대한 이해가 절대적으로 부족한 한국과 브라질

브라질과의 비즈니스에서 가장 큰 어려움은 지리적으로 너무 멀다는 점이다. 브라질과 우리나라는 서로 지구 정반대편에 있다. 미국, 유럽, 중동, 어디를 거치더라도 최소한 한 번 이상 쉬어 가야 한다. 순수 비행시간만 24시간이고, 환승에 문제라도 생기면 30~40시간은 기본이다. 별일 아니라고 생각할 수도 있지만 현장에서 보면 거리상의 문제는 실제 비즈니스 진행에 아주 큰 걸림돌로 작용한다. 한 예로 우리 기업이 판매한 기계에 대한 A/S를 브라질 바이어가 요청해도 한국에서 기술자가 비행기를 타고 브라질에 가는 시간만 꼬박 이틀 이상이 걸린다. 한시가 급한 바이어 입장에서는 현지 판매와 A/S망이 구축되지 않은 우리 기업과의 비즈니스 진행을 주저하는 것이 당연하다.

먼 거리라서 일어나는 또 다른 문제는 서로를 접할 기회가 적고, 그러다 보니 사정을 제대로 알지 못한다는 점이다. 대표적으로 우리 기업이 가장 많이 저지르는 실수가 브라질을 너무 쉽게 생각한다는 것이다. 다른 나라에서 얻은 경험이 브라질에서도 똑같이 적용될 거라 생각하고 브라질에 제대로 된 경쟁자가 있겠느냐고 쉽게 본다. 흔히 처음 브라질을 대할 때 브라질의 수준을 개방 당시의 중국이나 동남아 정도로 생각한다. 하지만 브라질은 수백 년에 걸친 유럽인의 이민을 통해 형성된 나라다. 따라서 대부분의 산업 부분에서 유럽계 기업이 주요 시장을 꽉 쥐고 있다. 동시에 브라질 현지 기업들의 경쟁력도 뛰어나다. 또 전 세계 공산품 시장을 석권하고 있는 중국산 제품은 중저가 시장을 장악하고 있다. 상황이 이러다 보니 산전수전 다 겪은 우리 대기업도 브라질 현실을 직면하고는 혀를 내두른다. 대부분 중소기업 역시 브라질의 가능성만 보고 진출을 시도하다가 크고 작은 어려움에 부딪히면 중간에 쉽게 포기하고 만다. 이처럼 우리 제품이 브라질에 진출하기란 결코 쉽지 않다. 세계적인 글로벌 기업뿐만 아니라 현지 기업의 크고 작은 기업과도 치열한 경쟁을 각오해야 하는 곳이 브라질이다.

브라질 리스크, 납득할 수 없는 답답한 현실

브라질이 매력적인 시장임은 분명하다. 하지만 장미에 가시가 있는 것처럼 브라질 비즈니스에도 많은 애로 사항이 있다. 기회는 많지만 큰 과실을 따기 위해 예상치 못한 위협 요인을 잘 극복해야 한다. 브라질을 접해본 사람은 흔히 "되는 것도 없고 안 되는 것도 없는 나라"라고 말한다. 이러한 것을 통틀어 '브라질 리스크(Brazil Risk)'라고 부른다.

브라질에서는 우리 상식으로는 도저히 이해할 수 없는 일이 비일비재하게 일어난다. 예로 통관 업무를 주관

하는 세관은 연례행사처럼 파업한다. 한 달은 예의고 심하면 반년 이상 파업을 지속하기도 한다. 이뿐만이 아니다. 여권 발급과 공항 출입국 심사를 담당하는 연방 경찰도 마찬가지다. 이들이 파업하면 브라질 사람들의 여권 발급은 무기한 중단된다. 공항에선 5시간 이상 줄을 서도 출입국 심사대를 통과하지 못한다. 심지어 경찰조차 파업해 치안 공백이 생기고, 외환 업무를 담당하는 중앙은행도 파업해서 한 달 가까이 외환 거래가 중단되곤 한다.

거래를 위한 각종 부대 여건도 호의적이지 않다. 브라질은 전통적으로 금융 비용이 높고 이로 인한 각종 장벽이 높다. 브라질은 과거부터 만성적인 인플레이션이 문제였다. 1980년 연간 인플레이션이 100%를 돌파한 브라질은 1989년 1,973%, 1993년에는 2,477%라는 경이적인 기록을 세우기도 했다. 이러다 보니 브라질 정부의 최우선 정책은 물가 안정에 맞춰져 고금리 정책을 고수하고 있다. 브라질이 외환 위기를 겪었던 1999년 3월 연 금리는 45%에 달했다. 세계적인 저금리 추세에도 불구하고 작년 하반기까지만 하더라도 연 금리가 11.5%였다. 실질적으로 세계 최고의 금리 수준이다. 이렇게 금리가 높다 보니 바이어들은 신용장 거래를 잘하려고 하지 않는다. 기업이 시중 은행에서 자금을 대출받으려면 연 20%가 넘는다. 이 때문에 브라질 전체 거래에서는 할부가 성행하고, 대금 회수가 늦을 수밖에 없다. 금융 비용을 줄이기 위해 바이어들은 첫 상담부터 6개월 이상의 외상 거래를 요구한다. 이 외에도 복잡한 세금 제도, 노동자에 편향적인 노동법 등 브라질 진출을 위협하는 각종 요인은 일일이 나열하기 어려울 정도다. 우리로서는 도저히 납득할 수 없는 일이 발생하는 곳이 바로 브라질인 것이다.

브라질 리스크, 이해하고 받아들이려는 노력이 필수

2011년 기준 우리의 브라질 수출은 100억 달러를 넘었다. 그렇지만 80% 이상이 대기업 품목이다. 현실적으로 중소기업이 지구 반대편에 있는 브라질에 진출하기에는 넘어서야 할 장벽이 많다. 특히 높은 비용, 인력 부족, 언어 소통은 중소기업이 단기간에 해결하기 어려운 점이다. 심지어 세계 곳곳을 누비는 우리 대기업도 브라질에 진출한 이후 제대로 정착하는 데 10년 이상의 시간이 걸렸다.



브라질에서 가장 많이 듣는 표현은 '여기는 브라질이다' 라는 말이다. 브라질의 각종 말이 안 되는 요인을 비꼼과 동시에 브라질의 현실을 있는 그대로 받아들여야 한다는 뜻이다. 또한 돌려서 브라질을 제대로 이해하지 않고 불합리한 부분을 불평하면서 시간을 낭비하지 말라는 뜻이기도 하다. 차라리 그 시간에 브라질의 현실과 타협하고 실질적으로 시장 진출을 위해 고민하는 게 훨씬 낫다. 다행히 브라질에 대한 정확한 이해가 부족하고 어려움을 겪는 것은 우리뿐만이 아니다. 재미있게도 브라질 현지에 진출한 일본 기업의 가장 큰 애로 사항은 일본에 있는 본사와 커뮤니케이션하는 것이라고 한다. 우리 역시 지금부터라도 브라질을 제대로 이해하고 있는 그대로 받아들이려는 노력이 필요하다.





이제는 법률 경쟁력이다

소송 없는 경영

일본이 쓰러질 듯 쓰러질 듯하면서도 버티는 이유는 경쟁력 있는 중소기업층이 두꺼워서라고 한다. 나눔의 기업 문화를 경험해보지 못한 우리나라에서 모두가 잘살기 위해서는 경쟁력을 갖춘 중소기업들이 안정된 일자리를 창출해야 한다. 기업의 경쟁력은 크기에 있는 것이 아니라 누구도 만만히 보지 못할 기술 경쟁력에 있다. 기업의 생명과도 같은 그런 기술 경쟁력을 지키는 데 필요한 것이 바로 법률 경쟁력이다.

글 나국주(법무법인 일조 대표 변호사, 〈소송 없는 경영〉 저자)

돈 쓰고 시간 드는 소송, 가능한 한 피해야

'의사는 밑져야 본전이고 변호사는 잘해야 본전'이라고 한다. 의사는 아픈 사람을 낫게 해주지만 변호사는 돈 받을 거 받게 해주고, 죄짓지 않은 사람 죄 없다고 밝혀주는 직업이라 그렇게 표현한다. 따라서 잘해야 본전이나 찾아주는 소송은 손해나는 짓이다. 더욱이 소송은 시간과 비용이 만만치 않아 본전 찾는 것도 힘들다. 소송은 마지막 수단이다. 가장 좋은 방법은 소송하지 않고 목적을 이루는 방법이다. 소송은 일이 벌어진 다음 이를 해결하는 방법이기에 감정적이고 비효율적이다. 합리적이고 효율적인 방법은 법적인 문제가 발생하기 전에 미리 예방하는 것이다. 흔히 전자는 사후적·교정적 문제 해결 방법이라 하고 후자는 사전적·예방적 문제 해결 방법이라 한다. 특히 개인보다 법적인 문제 발생 가능성이 높은, 기업을 경영하는 사람은 소송하지 않고 문제를 해결하는 방법을 잘 알고 익숙해져야 한다.

기업이 소송이란 리스크 없이 경영하려면 법률 경쟁력을 갖추어야 한다. 법률 경쟁력이란 법률 문제가 발생하지 않도록 하거나, 발생한 법률 문제에 잘 대응할 수 있는 기업의 능력을 말한다. 우리나라의 기업 수 99%, 근로자 수 88%를 차지하는 중소기업은 우리나라 경제의 근간이다. 지금까지 우리나라 경제 정책은 양적인 성장을 추구해왔고, 그렇기에 경제 정책의 중심에는 대기업만 있었다고 해도 과언이 아니다. 그러나 우리나라가 지속 가능한 발전을 이루려면 중소기업이 강해져야 하고 우리나라가 행복한 나라가 되기 위해서는 대기업과 중소기업이 진정한 의미의 상생을 해야 한다. 이를 위해서는 누구도 넘보지 못할 기술 경쟁력을 가져야 하는데 이러한 기술 경쟁력을 갖도록 하고, 또 이를 지키는 능력이 바로 법률 경쟁력이다.

우리나라 중소기업은 모든 면에서 대기업에 비해 경쟁력이 떨어지지만 특히 취약한 부분이 법률 경쟁력 부분이다. 중소기업이 안정적으로 성장하려면 기술 경쟁력을 지킬 수 있는 법률 경쟁력이 있어야 한다. 특히 FTA로 인한 법률 시장 개방, 로스쿨 등으로 쏟아져 나온 변호사들로 인해 법률 시장이 혼탁해져 그전에는 법적인 분쟁이 되지 않았던 사소한 사항까지 법적 분쟁으로 비화됨으로써 경영을 하는 데에서 법률 비용이 비약적으로 증가할 위험이 커지고 있다. 그러므로 중소기업에 법적인 비용을 줄이기 위한 법률 경쟁력의 중요성은 그 어느 때보다 커지고 있다.

소송에 취약한 중소기업, 법률 경쟁력 키워야

채권·채무 관리 능력, 계약서 작성 능력, 영업 비밀 보호 능력, 지적 재산권 관리 능력, 노무 관리 능력 등이 대표적인 법률 경쟁력이다.

계약서를 잘못 써서 가장 중요한 기술 또는 회사를 깡그리 뺏기는 경우, 영업 비밀이 누출되거나 직원이 영업 비밀을 가지고 나가 회사가 어렵게 된 경우, 특허권 등 지적 재산권 관리를 잘못해 큰 손실을 입은 경우 등 법률 경쟁력이 없거나 약해서 문

> "계약서를 작성할 때도 계약서는 분쟁이 생길 때 보는 것이기 때문에 서로 잘하자는 내용보다는 상대방이 약속을 어겼을 때를 대비한 조항을 상세히 적고 결국 법정에서 판사에게 보여준다는 마음으로 작성해야 한다."



제가 생기면 그 손실은 회사 문을 닫게 되는 등 감당하지 못할 정도로 커질 수 있다. 기업이 제대로 된 법률 경쟁력을 가지려면 먼저 경영 활동이 곧 법적 활동임을 인식해야 한다. 직원과의 관계가 인간관계가 아닌 근로 계약이라는 법적인 관계라는 사실을 인식해야 회사 사정이 어려워 월급을 주지 못했을 때 노동부에 고발당하는 배신감을 누르고 냉정하게 대처할 수 있다.

> 기업이 법률 경쟁력을 가지려면 경영 활동이 곧 법적 활동이라는 인식의 기반 위에 기업 내에 사전적·예방적 법률 시스템을 갖추어 아예 법률 문제가 발생하지 않도록 하는 것이 필요하다.

계약서를 작성할 때도 계약서는 분쟁이 생길 때 보는 것이기 때문에 서로 잘하자는 내용보다는 상대방이 약속을 어겼을 때를 대비한 조항을 상세히 적고 결국 법정에서 판사에게 보여준다는 마음으로 작성해야 한다. 그리고 일반적으로 돈 되는 영업 정보는 모두 보호받는 영업 비밀이라고 알고 있으나 법에서는 엄격한 요건을 갖추어야 영업 비밀로 인정한다. 그래서 대부분은 영업 비밀로 인정하지 않으므로 그 요건에 맞추어 영업 비밀을 관리해야 한다. 이런 것이 바로 경영 활동이 곧 법적 활동이라는 사실을 인식하면서 경영하는 것이다.

기업이 법률 경쟁력을 가지려면 경영 활동이 곧 법적 활동이라는 인식의 기반 위에 기업 내에 사전적·예방적 법률 시스템을 갖추어 아예 법률 문제가 발생하지 않도록 하는 것이 필요하다.

가장 좋은 방법은 기업 내 법률 전문 팀 구성

중소기업이 법률 경쟁력을 가지려면 기본적으로 기업 내에 사전적·예방적으로 법률 문제를 처리할 시스템을 갖추어야 한다.

대부분의 사람이 법률 문제는 발생한 이후에 처리하면 된다고 여긴다. 물론 개인이 평생에 한 번 발생할지 모르는 법률 문제에 미리 대비하기 위해 시간과 비용을 투자하는 것은 비효율적이다. 그러나 기업의 경우는 사정이 다르다. 기업을 운의 소관으로 경영한다면 모를까, 대기업이든 중소기업이든 평소 법률 문제에 대비하는 시스템을 꼭 갖추어야 한다.

법률 문제를 처리하는 시스템을 갖추려면 기업 내에 법률 전문가를 두는 게 가장 이상적이다. 대기업은 이게 가능하나 중소기업은 인건비 부담으로 법률 전문가를 두는 것이 쉽지 않다. 대기업과 중소기업 간에 기술 경쟁력보다 법률 경쟁력에서 비교도 할 수 없이 차이가 나는 이유다. 중소기업이 취할 수 있는 차선책은 자문 변호사를 두

는 것이다. 하지만 현실에서 중소기업의 자문 변호사는 기업의 법률 경쟁력 강화에 별로 도움이 되지 않는다. 기업이 제대로 된 법률 경쟁력을 가지려면 기업 내에 사전적·예방적으로 법률 문제를 처리할 시스템을 갖추어야 하는데 일반 자문 변호사는 이런 시스템 역할을 할 수 없다. 대부분의 자문 변호사는 법률 문제가 발생한 뒤에야 비로소 관여하므로 사전적·예방적으로 법률 문제를 처리할 의지도 방법도 없다.

중소기업 연합으로 법률 전문가를 위탁하는 방법 모색

중소기업이라도 제대로 사전적·예방적으로 법률 문제를 처리하려면 법률 문제를 처리할 변호사를 책임자로 하는 법무팀 등 담당 부서를 두어 기업 내에 법률 문제를 처리할 시스템을 만들고 이를 유지·관리해야 한다.

그러나 현실적으로 중소기업은 변호사를 고용할 형편이 안 되기 때문에 중소기업의 법무팀을 담당할 변호사를 아웃소싱받는 방법을 고려해볼 수 있다. 10~20개 정도의 중소기업이 그룹을 만들어 한 변호사를 법무팀 책임자로 아웃소싱받아 그 변호사가 해당 기업의 법률 시스템(채권·채무 관리 시스템, 계약 관계 관리 시스템, 영업 비밀 관리 시스템 등)을 만들고 이를 유지·관리하는 업무를 하는 것이다. 여기서 법무팀장으로 중소기업에 아웃소싱된 변호사는 사전적·예방적으로 법률 문제를 처리해 자문 기업이 소송의 리스크에서 벗어나 자유롭게 경영 활동을 할 수 있도록 한다. 이로써 기업은 사전적·예방적 법률 시스템을 갖추어 법률 경쟁력을 갖게 되고 로스쿨 등으로 과잉 공급된 변호사를 흡수할 새로운 변호사 시장도 형성될 수 있다. 그리고 자문 기업의 수가 늘어나 한 변호사가 담당하는 기업이 같은 업종으로 묶이는 경우 그 변호사는 해당 분야 최고의 전문 변호사가 되기 때문에 최고 품질의 법률 서비스를 제공할 수 있을 것이다.

이 시스템에서 기업은 중소기업 자문을 전문으로 하는 법무법인으로부터 변호사를 아웃소싱받는 비용을 지불해야 하는데 만일 중소기업이 이 비용을 부담하기 어렵다면 국가나 중소기업 관련 기관에서 정책 자금으로 이 비용을 일부 지원하는 제도를 고려해볼 수 있다(중소기업청 등에서 중소기업에 지원하는 컨설팅 자금을 사전적·예방적 법률 시스템을 갖추어 이를 유지·관리하는 분야에도 지원한다면 지금도 가능하다).

지금까지 중소기업에 대한 정책은 자금과 기술 개발에만 초점을 맞추어왔다. 이제는 FTA에 따른 법률 시장 개방, 로스쿨 제도 등으로 기업을 경영하는 데에서 법률적 분쟁이 점차 늘어나고 있어 이에 대응할 법률 경쟁력이 그 어느 때보다 강조되기 때문에 중소기업의 법률 경쟁력을 강화시키는 정책이 반드시 나와야 한다. 정책적으로 중소기업의 법률 경쟁력을 강화하는 데 자금이 지원된다면 중소기업의 체질을 근본적으로 강화시켜 경쟁력 있는 기업을 만드는 데 큰 역할을 할 것이다.

"현실적으로 중소기업은 변호사를 고용할 형편이 안 되기 때문에 중소기업의 법무팀을 담당할 변호사를 아웃소싱받는 방법을 고려해볼 수 있다. 10~20개 정도의 중소기업이 한 변호사를 법무팀 책임자로 아웃소싱받아 그 변호사가 해당 기업의 법률 시스템을 만들고 유지·관리하는 업무를 하는 것이다."



스티브 잡스와 한국 양궁, 그리고 배수진의 교훈

위기의 시대, 가장 위대한 전략은 자원 집중

"33년간 매일 아침 거울을 보며 나 자신에게 물었습니다. 오늘이 내 인생의 마지막 날이라면 오늘 내가 하려고 하는 일을 할 것인가 하고 말입니다. '아니다'라는 대답이 계속 나오면, 그 상황을 바꿔야 한다는 사실을 깨달았습니다. 곧 죽을 것을 생각하는 것은 제가 인생에서 큰 결정을 내리는 데 도움을 준 가장 중요한 도구였습니다. 모든 외부의 기대, 자부심, 좌절과 실패의 두려움, 그런 것들은 죽음 앞에서는 아무것도 아니기 때문에 진정으로 중요한 것만을 남기게 됩니다." _ 스티브 잡스(Steve Jobs)

글 박성률(IBK컨설팅센터 컨설턴트)

절체절명의 순간, 어떤 선택이 필요한가?

2011년 10월 애플 창업자 스티브 잡스가 죽음을 맞이하자 각 언론은 그의 생애를 심층 보도했다. 특히 2005년 스탠퍼드 대학교 졸업식장에서 남긴 말은 그의 죽음과 관련해서 많은 주목을 받았다. 그의 이야기는 복잡한 모든 것이 닥쳤을 때 무엇을 선택해야 하는지에 대해 중요한 교훈을 준다. 가장 중요한 의사 결정이 필요할 때, 그는 오직 중요한 한 가지 사항만을 화두로 삼았다. 그의 이야기는 우리 중소기업 CEO들에게 많은 시사점을 제공한다. 글로벌 금융 위기에 뒤이은 유럽의 재정 위기, 디플레이션과 경제 민주화 등 최근 경영 환경이 극도로 어려워지고 있는 가운데 우리 CEO들은 어떤 선택을 해야 하는가? 상당수 대기업이 비상 경영 체제에 돌입한 사례에서 볼 수 있듯 위기가 닥치면 기업의 자원을 보다 효율적으로, 보다 집중해야 함은 자명한 일이다. 평소 같은 상황이라면 10가지 사업(Business or Activity or Objective)에 고루 노력할 수 있지만 위기 상황에서는 그것이 불가능하기 때문이다. 〈초한지〉에 등장하는 '배수의 진'이 위기 상황 때 거론되는 이유가 거기에 있다.

내일 당장 어떤 의사 결정을 내려야 하는가?

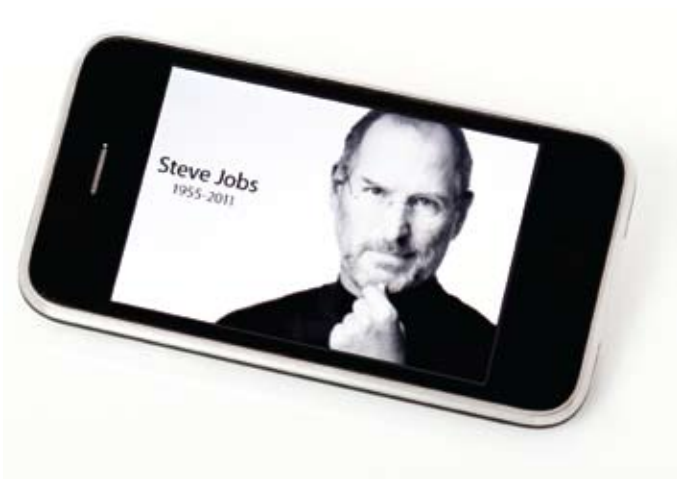
문제는 우리 중소기업이다. 컨설팅 현장에서 살펴보면 위기 극복 매뉴얼이나 계획 수립 방안이 없는 경우가 적지 않다. 기업의 자원을 한 군데 집중해야 하는 것은 명확하지만 '무엇이 가

장 중요한지, 어느 분야의 우선순위가 가장 필요한지' 파악되지 않는 경우가 많기 때문이다. 실제로 다음과 같은 질문에 선뜻 답변할 수 있는 CEO가 얼마나 될까?

"기업의 매출이 줄어들고 원가가 오르는 시점에서 기업 경영 과정 중 가장 중요한 것은 무엇입니까?"

제품 디자인을 변경해야 하는지, 영업 채널과 조직 혁신을 도모해야 하는지, 아니면 성장성이 높은 신규 사업을 추진해야 하는지 정말 곤란한 문제다. 이에 대한 해답은 기업 환경에 대한 정확한 분석, 여러 이슈가 미치는 영향을 복합적으로 계산해야 가능하다. 물론 전문적인 부분이기에 중소기업에서 이를 직접 수행하기란 쉽지 않다.

그러나 단 한 가지 원칙만은 분명하게 세울 필요가 있다. 그것은 바로 스티브 잡스의 연설에서 얻을 수 있는 교훈이다. 죽음이라는 극한 상황을 가정한 그가 가장 중요한 한 가지 화두에 골몰했던 것을 기억해야 한다. '내일 우리 기업의 생존에 문제가 생긴다'는 극한 가정 아래 단 하나의 의사 결정을 해야 한다면 당면한 문제가 무엇인지 파악하는 데 적지 않은 도움이 될 것이다.



> 죽음이라는 극한 상황을 가정한 그가 가장 중요한 한 가지 화두에 골몰했던 것을 기억해야 한다. '내일 우리 기업의 생존에 문제가 생긴다'는 극한 가정 아래 단 하나의 의사 결정을 해야 한다면 당면한 문제가 무엇인지 파악하는 데 적지 않은 도움이 될 것이다.

한국 양궁, 위기를 극복할 수 있었던 비결

단 하나의 생각과 집중력으로 성공을 거둔 사례는 쉽게 찾을 수 있다. 멀리 갈 것도 없다. 바로 지난달 런던 올림픽에서 보여준 우리 양궁 선수들의 놀라운 성과가 바로 그것이다.

"작년 세계 선수권에서 실패했기 때문에 부담이 많았습니다. 또 세트제의 특징 때문에 상대 선수와 수시로 점수를 비교하다 보니 집중이 어려웠습니다."(런던 올림픽 금메달리스트 기보배 인터뷰)

"점수 차이나 금메달에 대한 집착을 잊고 오직 한 발 한 발에만 집중했습니다. 마지막 화살이라고 생각한 것이 주효한 것 같습니다."(런던 올림픽 금메달리스트 오진혁 인터뷰)

해병대 훈련, 전방 입소, 야구장 훈련 등 무수한 훈련도 도움이 되었지만 악조건을 딛고 놀라운 성적을 거둔 한국 양궁 승리의 비결은 다름 아닌 '배수진'이었다.

독일의 대표적인 히든 챔피언 기업 중 하나인 프로이덴베르크(Freudenberg) 그룹의 마르틴 슈타르크 부회장이 강연을 통해 남긴 말도 마찬가지 맥락이다.

"글로벌 강소기업이 되려면 한 가지 분야에 집중하고 혁신에 집착하는 자세가 가장 중요합니다."

단 한 가지의 목표 설정이 바로 성공 조건

위기의 시대, 우리 중소기업에 가장 필수적인 조건은 바로 '하나에 대한 집중 전략'이다. 물론 코닥이나 노키아의 사례에서 볼 수 있듯 외부 환경의 변화에 유연하게 대응할 수 있는 전략적 유연성도 중요하다. 하지만 중소기업은 먼저 주변 환경과 실정, 그리고 우리 기업이 처한 상황을 고려할 필요가 있다. 자원과 역량이 제한적인 우리 중소기업이 위기 상황에서 무리한 유연성을 추구하다가는 오히려 경쟁력 저하 현상을 맞이할 수 있기 때문이다.

여러 조건과 환경을 고려하되 핵심 역량을 강화하거나 전략적인 집중을 통해 기업 경쟁력과 지속 성장 가능성을 향상시키는 것이 더 현실적인 대안이라 생각한다.

마지막으로 미국의 가장 큰 위기 가운데 하나였던 제2차 세계대전을 승리로 이끈 영웅 아이젠하워의 명언을 알려드리고자 한다. 위기의 시대에 이만큼 적절한 표현은 또 없을 것이다.

"우리는 인생이나 전쟁이나 다른 모든 일에서 한 가지 목표를 정하고 모든 정신을 집중할 때만 성공한다."

_ 아이젠하워(Dwight David Eisenhower)

서로 믿고 이해하는 힘

위기 돌파를 위한 중요 가치, 신뢰

불확실성이 점점 커져가는 현대의 치열한 경영 환경 속에서 기업들은 위기 대처 능력을 키우기 위해 힘을 쏟고 있다. 급변하는 경영 환경에 대처하기 위해 순간의 상황에 대처할 수 있는 유연성과 판단력도 필요하지만, 기업들이 한 가지 간과하는 점이 있다. 바로 서로를 믿고 이해하는 '신뢰'라는 가치다.

글 이상목(편집부) **일러스트** 박윤지

신뢰가 만들어낸 세계 1위의 신화

펩시콜라의 크레이그 웨더 회장은 신뢰에 대해 이렇게 말한다.

"사람들은 실수를 너그럽게 넘겨줄 수 있다. 하지만 만약에 당신이 그들의 신뢰를 망가뜨린다면 그들로부터 다시 신뢰를 얻기는 불가능할 것이다."

얼핏 추상적인 가치로만 여겨지지만, 신뢰는 사실 기업 조직에 결정적인 영향을 주고 경쟁에서 이길 수 있는 무기가 된다. 이러한 신뢰의 가치는 세계 1위의 PC 업체 델(Dell)의 사례에서 쉽게 알 수 있다. 델은 표준화된 PC를 기존의 대형 유통 조직이나 소매상을 거쳐 판매하는 대신 고객이 주문한 다양한 사양의 제품을 맞춤식으로 제조해 판매하는 '직접 판매 방식(Dell Direct Model)'으로 세계 정상에 올랐다.

델은 칩 생산자, 부품 생산자, 액세서리 생산자와의 완벽한 정보 네트워크를 구축해 고객의 주문이 바로 협력 업체에 전달되도록 했고, 생산 이후의 모든 과정도 협력 업체에 인계되도록 했다. 이를 통해 포장 등에 소요되는 시간과 비용을 절약하게 된 것이다. 이러한 직접 판매 방식으로 델이 성공을 거두자 많은 기업이 이 방식을 벤치마킹했다. 그러나 그 누구도 델과 같은 획기적인 경영 성과를 올리는 데 성공하지 못했다. 단순히 정보를 공유하는 시



스템만 갖춘다고 해서 고객의 요구에 신속하고 유연하게 대응하는 데는 한계가 있었다. 결국 델과 다른 기업들의 본질적인 차이는 바로 파트너와의 신뢰 형성에 있었던 것이다.

델은 상호 보완이 되는 협력 업체를 찾아내 서로의 성공을 위한 신뢰 구축에 힘을 쏟았다. 새로운 직접 판매 방식이 자신들은 물론, 협력 업체에 어떤 가능성을 제공하는지를 설득한 것이다. 실제로 델은 자신들이 수집한 고객의 움직임을 공급업자들에게 실시간으로 피드백하고 협력 업체들은 고객의 수요에 맞춰 제품을 생산함으로써 부품 재고의 효율성과 회전율을 획기적으로 개선하며 신뢰를 통해 윈윈할 수 있는 바탕을 만들어냈다.

성공적인 조직 문화, 신뢰가 만든다

특히 최근 강조되고 있는 기업의 조직 문화 구축에서 신뢰는 더욱 중요한 역할을 한다. 조직 내에서의 신뢰는 구성원 간의 활발하고 긍정적인 상호작용을 가능하게 하는 중요한 매개체가 되기 때문이다.

반세기가 넘도록 미국 실리콘밸리 내 매출액 1위를 고수해온 최고의 정보 기술(IT) 기업인 휴렛팩커드(HP) 신화의 비밀은 신뢰를 바탕으로 하는 'HP Way'에 있다고 해도 과언이 아니다. 'HP Way'는 자율적이고 창의적인 조직 풍토를 중시하며 사원과 고객을 소중히 관리하는 신뢰와 정직을 바탕으로 한다. 그 단적인 예가 항상 부품 창고와 공구실을 개방해놓는 정책이다. HP의 창업자 중 한 사람인 데이비드 패커드는 제너럴 일렉트릭(GE)에 근무하던 시절 경험한 것을 바탕으로 직원에게 부품 창고와 공구실을 개방하기로 결정했다. 그가 GE에 근무하던 시절 GE는 다른 기업과 마찬가지로 자사 직원이 회사의 공구나 부품을 훔쳐 가지 못하도록 특별한 주의를 기울였다. 그러나 직원들은 오히려 틈만 있으면 공구와 부품을 가지고 나가기 일쑤였다. 데이비드 패커드는 HP 설립 초기의 이 경험을 생생히 떠올리고는 자사의 부품 창고와 공구실을 항상 개방하기로 결심했다. 어느 날 또 다른 창업자인 빌 휴렛이 회사의 공구실이 잠긴 것을 발견하고, 문에 'HP는 직원들을 신뢰합니다'라는 메모 한 장을 남겼다. 부품 창고와 공구실 개방은 HP의 기본 철학인 '신뢰와 정직'을 상징하는 것이었기 때문이다. 이러한 창업자의 기본 태도는 정직하고 개방적이며 서로 신뢰하는 조직 문화를 만드는 데 크게 기여했다. 'HP Way'는 전 세계 경영학 교과서에 모범 사례로 소개돼 기업인과 경영학자들의 많은 관심을 받았다.



신뢰에 바탕을 둔 성장이 미래를 만든다

신뢰는 기업 조직에 구체적으로 결정적 영향을 주며, 기업의 우수성을 가늠하는 핵심 기준이 된다. 신뢰는 비용을 절감시키며 창조적 일을 가능케 한다. 또한 조직 사회에 탄력을 주며 경쟁에서 이길 수 있는 무기가 된다. 신뢰는 효율적인 의사소통의 가장 본질적인 성분이며 모든 종류의 조직을 결합시키는 기본적인 원칙이기 때문이다. 신뢰가 축적된 조직에는 구성원들 간의 자발성과 협력의 질이 높기 때문에 구성원들에게 이해와 협력, 몰입과 헌신을 보다 많이 기대할 수 있고 성공하는 조직으로 성장해나갈 수 있다.

세계의 경제 모델로 꼽히던 미국의 경제 위기 이후 세계 경제는 불확실성과의 전쟁에 나서고 있다. 현재의 위기를 타개하기 위한 단기적인 처방보다는 장기적인 안목에서 보다 튼튼한 신뢰를 쌓는 데 힘써야 할 것이다. 신뢰에 바탕을 두지 않은 성장은 결국 사상누각에 불과하다는 사실을 역사가 증명해주고 있기 때문이다.



육체의 눈이 아니라 지성의 눈으로 봐야 하는 곳
화려한 고독의 도시, 베네치아

"베네치아에 혼자 오지 마라. 왜냐하면 누가 당신 곁에 있더라도 그에게 쓰러질 것이므로…." 물 위에 떠 있는 도시, 안개 속을 유영하는 곤돌라, 운하를 따라 숨바꼭질하듯 숨어드는 소로, 이 몽환적인 도시를 품고 있는 아드리아 해. 베네치아는 대놓고 전신을 보여주지 않는다. 보이는 것들과 보이지 않는 것들을 꿰고 맞춰야 비로소 보이는 곳이다. 영화 '여정(旅情)'에서 캐서린 헵번이 이탈리아 남자 로사노 브라치에게 가차 없이 쓰러지듯, 베네치아가 던지는 유혹은 깊고 강렬하다. 그러나 쓰러진들 어쩌겠는가. 여기가 바로 베네치아 아닌가.

글 이현숙(IBK 송도테크노파크 지점 차장)

베네치아의 탄생

야만족이었다. 저항한 자도, 저항하지 않는 자도 죽음을 비켜 갈 수는 없었다. 때는 로마 제국 말기, 이탈리아 북동쪽 베네토 지방 사람들이 훈족의 침입을 피해 도망간 곳은 갈대만 무성한 개펄이었다. 지금으로부터 1,500년 전의 얘기다. 도저히 사람이 살 수 있는 곳이라고 생각할 수 없는 곳이라야만 야만족으로부터 안전할 수 있었다. 야만족의 침입욕을 부추길 만한 어떠한 먹거리도 없어야만 목숨을 부지할 수 있었다. 척박한 환경, 있는 거라곤 바다뿐인 이곳에서 그들은 어떻게 살아남았을까. 개펄로 이주한 이들이 가져간 것은 목재였다. 살 집과 이동할 배를 만들기 위해서였다. 초기 베네치아의 주된 사업은 염전 개발이었으나 토목 건축과 상업이 발달하면서 점차 해상 무역에서 중요한 위치를 차지하게 되었다. 특히 동방으로 열린 바다는 콘스탄티노플(지금의 이스탄불)에 상인들을 진출시켜 동서양 교역의 교두보를 마련했다. 〈동방견문록〉을 쓴 마르코 폴로가 중국에 진출해 관직에 오른 것도 이때다. 당시 베네치아 상인들은 단순히

행상인이 아니었다. 여행자, 탐험가, 선장이었으며 무엇보다 영리한 이코노미스트(Economist)였다. 바다 안으로 숨어든 사람들, 그러나 이들은 다시 바다 밖으로 나가 바다를 일구고 바다를 활용하고 마침내 바다로부터 부(富)를 캐냈다. 베네치아는 이렇게 탄생했다.

말뚝 위에 도시를 짓다

베네치아의 운하는 배도 배지만, 물이 드나드는 길이다. 섬과 섬 사이, 간석지와 간석지 사이에 깊은 곳만 남겨 물이 지나가도록 하고 나머지를 석재로 메꾸어놓은 땅이 베네치아다. 조수 간만과 강으로 흘러드는 비의 양을 조절하는 일은 이들에게 사활이 걸린 문제였다. 밀물 때의 바닷물과 비의 유입으로 넘치는 강물의 힘을 상쇄하기 위해서는 미로처럼 빽빽한 수로를 만들 수밖에 없었다. 당시 이 직무를 맡은 행정관이 업무를 소홀히 해 문제가 발생했을 때 교수형에 처했다는 사실은 물 관리가 얼마나 중요했는지를 증명한다. 그렇다면 지반은 어떻게 조성했을까? 우선 단단한 재질의 떡갈나무를 골라 끝을 뾰족하게 깎아서 5m 정도의 말뚝을 만들어 개펄 속에 빈틈없이 박는다. 그리고 이 말뚝 위에 바닷물에 강한 석재를 쌓아 올린 후 그 위에 건물을 짓는다. 수면 위에 떠 있는 것처럼 보이는 베네치아의 건물은 바로 이러한 수많은 말뚝과 견고한 석재의 기초 위에 세워졌다. 이렇게 해서 150개가 넘는 섬과 180개에 가까운 운하, 410개의 다리로 이어진 베네치아의 몸통이 만들어졌다. 괴테가 "베네치아는 육체의 눈이 아니라 지성의 눈으로 봐야 한다"고 한 말에 고개가 끄덕여지는 이유다.

곤돌라, 카사노바, 비발디의 도시

베네치아에는 자동차가 없다. 교통수단은 오로지 배다. 소방차도 배고, 쓰레기차도 배고, 택시도 버스도 배다. 그중 최고의 배는 곤돌라다. 베네치아의 곤돌라는 모두 검은색이다. 왜 검은색일까? 16세기 곤돌라는 각양각색이었다. 또 덮개가 있어 밀폐된 공간이었다. 그러다 부유층의 사치와 퇴폐가 심해지면서 곤돌라는 치장을 하기 시작했다. 당시의 곤돌라는 부와 권력, 신분의 상징이었으며, 애욕과 정념이 불타던 은밀한 장소였다. 이를 보다 못한 총독이 곤돌라를 검은색으로 칠하라는 칙령을 내리면서 화려한 쇼가 막을 내렸다. 물론 곤돌라를 덮던 뚜껑도 사라졌다.

이 낭만적인 연애 장소를 십분 활용한 인물이 불세출의 바람둥이 카사노바다. 그는 40여 권의 저서를 남겼으며, 프랑스 루이 15세에게 로또(Lotto) 사업을 제안할 만큼 명석했다. 실제로 '로또'는 행운을 뜻하는 이탈리아어다. 베네치아 출신으로 외교관, 재무관, 문학가이며 사교계를 휩쓸던 카사노바. 그는 떠났지만 그가 즐겨 탔던 곤돌라의 로맨스는 여기 아드리아 해에 남아 21세기의 연인들을 부르고 있다.

오스트리아 빈이 모차르트의 도시라면 베네치아는 비발디의 도시다. 18세기 비발디는 비틀스나 마이클 잭슨처럼 대중음악을 선도했던 당대 최고의 인기 스타였다. 당시 베네치아를 방문하는 유럽인들의 관광 일정에 비발디의 콘서트는 필수 코스였다. 비발디가 지금의 우리에게 알려진 것은 1913년 이탈리아 실내악단인 무지치(Musici)가 '사계'를 연주하면서부터다. 바이올린 협주곡집에 들어 있는 12곡에 '봄·여름·가을·겨울'의 부제를 붙인 곡이 '사계'다. 베네치아에서는 비발디의 '사계'를 반드시 들어보라. 계절이 오고감을 눈이 아닌 귀로도 볼 수 있음을 깨닫게 될 것이다.

화려하게 위장한 고독의 도시, 냉정함 속에 정열을 감추고 있는 도시, 인간이 만들어놓은 모든 것을 뛰어넘는 도시, 그리고 아름다움 이외에 모든 것을 잃어버린 도시, 베네치아. 여행 마지막 날 밤, 산마르코 광장을 걷는다. 사각의 광장에 밤이 내리고, 핑크빛 가로등이 하나둘씩 눈을 뜬다. 아드리아 해를 건너온 바람이 숨을 고르는 시간. 자, 이제 베네치아가 숨겨둔 고독의 맨얼굴을 볼 차례다.



상대의 마음을 움직이는 비즈니스 스킬

천 마디 말보다 스킨십 한 번이 더 효과적이다

스킨십은 연인이나 부부 사이에서만 있는 것이 아니다. 스킨십은 비즈니스에서도 매우 유용하다. 아부성 발언보다 스킨십 한 번이 더 큰 효과를 발휘하기 때문이다. 스킨십은 상대에게 인간적인 감정을 표현하는 수단으로 매우 효과가 크다. 하지만 비즈니스에서 스킨십을 활용하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 아무렇지 않게 한 행동이 오해를 불러일으킬 수도 있기 때문이다. 상대의 마음을 움직이는 비즈니스 스킨십에 대해 알아보자.

글 이보미(편집부)

스킨십의 첫걸음, 눈 맞춤

사람과 사람과의 만남에서 가장 먼저 이뤄지는 것은 무엇일까? 의식하건 의식하지 않건 필수적으로 하게 되는 행동이 있다. 바로 눈 맞춤(Eye Contact)이다. 첫 비즈니스 미팅이라면 무턱대고 스킨십을 하기보다 눈 맞춤을 통해 첫인상을 전달하는 것이 좋다. 특히 외국인과 협상할 때 우리나라 사람들이 미처 생각하지 못하는 것이 바로 눈 맞춤의 중요성이다. 외국인들이 가장 의아하게 생각하는 것이 '왜 한국인들은 자꾸 눈길을 피하느냐'는 것이다. 중동과 서구권 문화에서는 대화할 때나 악수할 때 눈을 마주치지 않으면 상대방이 뭔가 숨기고 있고, 떳떳하지 못한 사람이라고 생각한다. 반면 동양권에서는 상대방의 눈을 너무 뚫어져라 쳐다보는 것이 예의에 어긋나는 행동이다. 비즈니스 스킨십에서 문화적 차이를 고려해야 하는 것은 분명하지만, 적절한 눈 맞춤이 서로 신뢰를 쌓는 데 중요한 역할을 한다는 것을 잊지 않도록.

악수로 자신을 표현하자

비즈니스 스킨십 중 가장 흔한 몸짓은 악수다. 하지만 악수를 그냥 손을 마주 잡고 흔드는 것 정도로만 알고 있는 사람이 많다. 악수는 상대방과 처음 시도하는 공식적인 스킨십이자 자기표현의 수단이다. 그래서 악수는 생각보다 훨씬 중요하다. 얼마나 똑바로 매너를 갖춰 당당하게 하느냐에 따라 그 사람에 대한 호감도와 품격이 하늘과 땅 차이로 벌어진다. 상대가 악수를 청할 경우 반드시 일어나도록 한다.

또 상대방의 손을 느슨하게 혹은 손가락 끝을 잡거나 스치듯 가볍게 터치하는 악수, 힘을 지나치게 싣는 악수는 실례다. 악수할 때 적당하게 힘을 주면 훨씬 진취적이고 적극적인 인상을 줄 수 있다. 사실 악수하는 방법보다는 악수하는 마음가짐을 손으로 전달하려는 노력이 더 중요하다. 마음을 실어 잡는 손은 깊은 인상을 남긴다. 상대방에 대한 호감을 악수를 통해 드러낸다

"인간은 일정한 거리 안으로 누군가 들어오는 것에 강한 경계심을 가진다. 자신과 근접한 거리에 있다는 것만으로도 신경 쓰이는 심리적 영역이 있는 것. 그 절대적 공간을 '보디 존'이라고 한다."

면 상대방 역시 호의를 보일 것이다. 서양에서는 왼손 악수에 부정적인 의미가 있으므로 부상이나 장애로 부득이 왼손으로 악수해야 할 경우에는 미리 상대에게 양해를 구하도록 하자.

스킨십에는 심리적인 영향이 있다

어깨나 등을 부딪치는 것은 '함께 간다'는 의미를 담고 있어 동료애를 표현하는 좋은 방법이다. 또 악수를 통해 회사 직원을 격려할 수 있다. 윗사람이 아랫사람에게 악수를 청하면 아랫사람은 평등한 관계로 인정받는다는 느낌을 받기 때문이다. 하지만 가까워진 비즈니스 파트너 또는 회사 사람들과 스킨십을 할 때도 일정한 심리적인 규칙은 지켜야 한다. 아무리 친밀한 관계라도 갑작스러운 스킨십은 그다지 유쾌한 행동이 아니기 때문이다.

일단 상대에게 당신이 다가가고 있음을 알리고, 가까이 다가가거나 옆자리에 앉으면서 상대의 반응을 보는 것이 필요하다. 인간은 일정한 거리 안으로 누군가 들어오는 것에 강한 경계심을 가진다. 자신과 근접한 거리에 있다는 것만으로도 신경 쓰이는 심리적 영역이 있는 것. 그 절대적 공간을 '보디 존'이라고 한다.

심리학자 에드워드 홀에 의하면 보디 존은 대인 관계의 친밀도를 기준으로 네 가지로 나눌 수 있다. 업무 처리나 사교에 필요한 비즈니스 공간은 2.7m에서 3.6m 정도, 상대의 체취는 느낄 수 없지만 스킨십이 가능한 공간은 50cm에서 1.2m 정도로 정의한다. 물론 보디 존은 상대와의 친밀도에 따라 거리가 가까워지기도, 멀어지기도 한다.



문화적 차이를 고려해야 하는 외국인과의 스킨십

같은 문화적 토양에서 자란 사람들끼리의 스킨십도 어색한데, 문화적 차이가 있는 외국인과의 스킨십은 더더욱 어색하기 마련이다. 실제로 문화적 차이를 염두에 두지 않고 행동해 불필요한 손해를 보는 경우도 적지 않다.

흔히 외국인들은 스킨십을 좋아한다고 생각하기 쉬운데 실제로는 다르다. 남미와 프랑스 사람들은 스킨십 횟수가 잦은 편이지만, 영국과 독일은 스킨십이 극단적으로 적다. 영국과 독일 사람들은 인사도 고개만 숙이는 목례를 주로 하고 스킨십은 악수 정도에 그친다. 남미와 아프리카, 중동 사람들은 스킨십에 적극적인 편이라 비즈니스 자리에서도 상대방의 어깨나 무릎, 팔을 만질 정도로 편안하게 스킨십을 한다. 따라서 중동이나 중남미에서 협상할 때는 살갑게 스킨십을 해야 한다. 될 수 있으면 서양식 악수 대신 두세 번 힘껏 껴안는 게 좋다. 원래 이 관습은 상대가 칼을 숨기지 않았다는 걸 확인하는 데서 유래한 것으로 협상 의지를 확인하는 제스처다.

학자들에 의하면 문화 권역별로 편안함을 느끼는 거리가 다르다고 한다. 대개 미국이나 유럽 사람들은 팔 하나 정도의 거리, 중동이나 중남미 사람들은 반 팔 정도가 자연스럽다. 동양 사람들은 팔 하나 반 정도 멀찍이 떨어지는 경향이 있다.

아시아 지역은 우리나라와 비슷하다고 생각하기 쉽지만, 특별히 주의해야 할 점이 있다. 동남아시아에서는 어깨를 치거나 머리를 만지는 행동을 피해야 한다. 모욕을 당했다고 느끼기 때문이다. 특히 아이들의 머리를 쓰다듬는 행동은 절대 금물이다. 동남아 사람들은 머리를 인간의 영혼이 들어 있는 신성한 곳으로 여겨 부모 외에 다른 사람이 만지는 것을 매우 꺼린다.



손쉽게 행복해지는 심리학적 기술

돈으로 행복을 살 수 있을까?

물론 가능하다. 그러나 그 비법을 이해하려면 먼저 인생에서 정말 중요한 물음 중 두 가지를 해결해야 한다. 첫 번째 질문은 "다른 사람들과 비교했을 때 나는 실용적인 제품에 비해 명품을 얼마만큼 선호하는가?"이다. 그리고 두 번째 질문은 "물질 중 일상생활에서 인간의 행동에 가장 강력한 영향을 주는 것은 무엇일까?"이다. 행복을 추구하는 과정에서 한 번쯤 점검해볼 필요가 있는 이러한 질문에 효과적으로 답하기 위해서는 심리학적인 교양을 익히는 것이 중요하다.

글 고영건(고려대학교 심리학과 교수)

명품과 행복의 관계

"다른 사람들과 비교했을 때 나는 실용적인 제품에 비해 명품을 얼마만큼 선호하는가?"라는 질문에 대해 명품을 선호할수록 더 높은 점수를 주는 식으로 자신의 점수를 매겨보라. 단, 100점 만점을 기준으로. 만약 남들과 비슷한 수준으로 명품을 갖는 것을 좋아한다면 50점을 주면 된다. 하지만 일반 사람들보다 명품을 더 좋아한다면 선호하는 만큼 50점보다 더 높은 점수를 주고, 만약 대부분의 사람보다 명품을 덜 좋아한다면 그만큼 50점보다 더 낮은 점수를 주면 된다.

첫 번째 질문은 물질주의 특성을 평가하기 위한 것이다. 만약 이 질문에 61점 이상의 점수를 주었다면, 일반 사람들보다는 물질주의 특성이 더 강한 편이라고 해석할 수 있다. 이러한 사람들은 소비 과정에서 명품을 구매하는 것을 더 선호하며 삶에 만족감을 느끼기 위해 명품을 구매하는 것이 필요하다고 느끼는 경향이 있다. 대조적으로 39점 이하의 점수를 준 사람은 물건을 구매하는 행동보다는 정신적인 풍요로움을 체험하는 활동에 시간과 노력을 더 많이 투자하는 경향이 있다. 그렇다면 물질주의 특성 점수와 행복은 어떤 관계가 있을까?

한 심리학 실험에서 연구자들은 사람들이 물건을 구매하는 것과 경험(여행이나 공연 등)을 구매하는 것 중 어느 쪽을 선택할 때 더 행복해지는지를 조사했다. 연구 결과 물건을 구입하는 행동보다는 경험을 구입하는 활동에서 단기 및 장기적으로 행복감이 더 높게 나타났다.

그렇다면 왜 이러한 차이가 생기는 것일까? 물건의 경우 대부분 시간이 지날수록 낡고 유행에 뒤처지게 되기 때문에 매력도가 떨어지는 경향이 있는 반면 의미 있는 경험은 이러한 시간의 영향을 거의 받지 않는다. 사실 경험을 구입하는 사람은 일반적으로 시간이 지날수록 가치가 더해지는 추억이라는 인간적인 보너스까지 챙길 수 있다.



인간의 행동에 가장 강력한 영향을 주는 물질

이제 두 번째 질문, "물질 중 일상생활에서 인간의 행동에 가장 강력한 영향을 주는 것은 무엇일까?"로 넘어가도록 하자. 이 물음에 많은 사람이 '돈'을 첫 번째 대답으로 선택한다. 자본주의 사회에서 돈이 인간의 행동에 큰 영향을 미치는 것은 사실이다. 하지만 정답은 아니다. 돈과 비교할 수 없을 만큼 인간의 행동에 결정적인 영향을 주는 물질은 따로 있다.

보통은 돈에 이은 후속 답변으로 '밥'이 따라나온다. 특정 상황에서 밥은 인간의 행동에 가장 큰 영향을 줄 수 있는 물질일 수 있다. 영양실조로 죽어가는 기아 상황이 바로 그 예이다. 하지만 이것은 지극히 특수한 예외적인 상황이고 원래 문제에는 '일상생활'이라는 조건이 붙어 있다. 자, 이제 다시 도전해보라. 과연 물질 중 일상생활에서 인간의 행동에 가장 강력한 영향을 주는 것은 무엇일까?

두 번째 질문의 정답은 엔도르핀(Endorphin)이다. 엔도르핀은 뇌 속에서 분비되는, 진통 및 쾌감 효과와 관계있는 호르몬 물질로 아편과 화학적 구조식이 유사하기 때문에 뇌아편기제라고도 불린다. 사람들이 마약, 알코올, 도박 등에 중독되는 것도 바로 이러한 엔도르핀과 관계가 있다.

일상생활에서 엔도르핀의 효과가 가장 잘 나타나는 활동이 바로 심리적인 의례(儀禮), 즉 리추얼(Ritual)이다. 리추얼은 개인이 스스로의 행동에 대해 특별한 의미를 부여함으로써 일상생활에서 동일한 행동이 반복적으로 나타날 뿐만 아니라 동시에 그러한 활동에 강렬한 심리적 의존을 보이게 되는 것을 말한다. 흔히 '인이 박이다'라고 표현하는 행동이 리추얼의 전형적인 예에 해당된다.

엔도르핀의 효과를 잘 보여주는 예로는 러너스 하이(Runner's High)라는 현상을 들 수 있다. 조깅할 때 오랫동안 달리다 보면 굉장히 힘들고 고통스럽지만 어느 순간 마치 약에 취한 것처럼 기분이 좋아지는 체험을 하게 된다. 이때는 몸이 날아갈 것처럼 가벼워진다고 해서 러너스 하이라고 하는데 이것이 바로 엔도르핀의 전형적인 효과에 해당된다.

돈으로 행복을 구매하는 심리학적 기술

돈으로 행복을 사는 최고의 비법은 무엇일까? 그것은 바로 리추얼 형태의 경험을 사는 것이다. 기본적으로 어떤 행동이 리추얼이 되기 위해서는 특정 활동에 특별한 의미를 부여하는 동시에 강렬한 수준의 심리적 의존이 나타나야 한다.

특정 스포츠 구단에 특별한 애정을 갖고서 매주 응원하러 가는 것, 특정 동호회에 가입해서 매주 모임에 꾸준히 참석하는 것, 문화유적 답사를 위해 틈틈이 전국을 주유(周遊)하는 것 등이 바로 그 예에 해당된다. 돈으로 행복을 구매하기를 원하는가? 그렇다면 리추얼에 투자하라!

자연이 도와줘 더 맛있다
건강에 좋은 **발효 맛집**

발효(숙성) 음식 하면 김치와 장을 먼저 떠올리게 된다. 이제 그 원리를 이용한 메뉴가 전국, 모든 종류의 맛집에서 생기고 있다. 한식뿐만 아니다. 일식, 중식은 물론 캐주얼 레스토랑, 빵집에서도 발효 음식 열풍이다. 사람들이 발효 음식에 열광하는 이유는 인간 또한 발효 중인 존재이기 때문이다. 궁합도 그런 궁합이 없다.

글 이영근(여행 작가)



긴즈버그 경기도 양평군 서종면 문호리 398-3 | 031-771-8798
브레드05 서울시 마포구 서교동 408-25 | 070-7656-9905
퍼블리크 서울시 마포구 상수동 311-1 | 02-333-6919
오월의 종 서울시 용산구 한남동 737-2 | 02-792-5561
여수막줄래회집 인천시 남구 경인로 438번길 10 | 032-435-6664
원조 홍어 서울시 영등포구 신길4동 214-29 | 02-844-4323
양수면옥 경기도 고양시 일산동구 풍동 573-15 | 031-901-3377
도적 서울시 마포구 서교동 402-17 | 02-322-6746
진주냉면 들말점 경남 진주시 평거동 199-1 | 055-745-2000



배우 이영애도 단골이라는 천연 효모 빵집 '긴즈버그'의 갓 구워낸 빵.



쌀, 호밀 가루 등 다섯 가지 천연 효모를 사용하는 홍대 앞 '브레드05'.

배가 더부룩해지지 않는 천연 효모 빵

경기도 양평군 서종면 문호리에 가면 '긴즈버그'라는 빵집이 하나 있다. 일본에서 마케터로 활동하던 조진용 씨가 차린 천연 효모 빵집이다. 개업 6개월 만에 양평군 일대는 물론 청담동에까지 이름을 날리고 있는 명물 빵집으로 등극했다. 돈을 많이 벌어 명물이 아니라 빵을 좋아하는 사람이라면 누구나 기다리던 이상적인 빵을 만들어내기 때문에 명물이 되었다. 공식적인 영업시간은 오전 11시부터 오후 5시지만, 실제로 문을 닫는 시간은 늦어야 3시다. 이른 아침부터 만든 빵이 3시 이전에 동나기 때문이다. 인기 비결은 이 집에서 사용하는 천연 효모에 있다. 이 집은 이스트를 사용하지 않는다. 오로지 천연 효모로 발효한 유기농 밀가루 반죽만 사용한다. 간식으로서의 빵이 아니라 건강식 그 자체다.

천연 효모로 빵을 만드는 발효 빵은 소화가 잘되고, 배가 더부룩해지지 않으며 심지어 마음이 평화로워지는 것을 느끼니 더 이상 할 말이 없다. 홍대 앞 '브레드05'는 막걸리, 쌀, 호밀 가루 등으로 만든 천연 효모 다섯 가지를 사용한다고 해서 이름을 브레드05라고 붙였는데, 긴즈버그와 비슷한 이유로 온종일 손님들의 발길이 끊이지 않는다. 근처에 있는 '퍼블리크', 이태원의 '오월의 종'도 천연 효모로 발효시킨 반죽으로 빵을 만들어 큰 인기를 끌고 있다.

입안에서 녹는 맛, 선어회

'회 하면 역시 활어회' 이런 등식이 서서히 깨지고 있다. 수족관에 있는 생선을 잡아 바로 떠서 먹는 회가 과연 최고의 맛일까? 식성에 따라 그럴 수도 있겠지만 사실은 활어보다 선어회가 더 부드럽고 맛있다. 숙성 과정에서 발생하는 발효 효과 때문이다. 숙성 과정에서 몸에 나쁜 미생물은 제거되고 몸에 좋은 미생물만 남게 되어 살코기가 부드러워지고 소화도 잘된다. 인천 석바위 사거리 근처에 '여수막줄래회집'이라는 음식점이 있



발효된 빙장삼치로 인기를 끌고 있는 인천 '여수막줄래회집'.



영등포 신길로에 있는 원조 홍어 골목에서는 화끈한 냄새를 발산하는 홍어찜을 맛볼 수 있다.



일산 풍동에 있는 '양수면옥'의 청국장 정식. 점심에만 제공한다.

다. 이곳은 인천 사람뿐 아니라 수도권 마니아들이 원정 회식을 갈 정도로 상당히 많은 단골을 확보하고 있는 집이다. 주메뉴는 '빙장삼치'다. 여수나 통영 욕지도에서 낚시로 잡은 참삼치(50cm 이상의 생선에는 '참' 자가 붙는다)의 피를 뺀 후 얼음이 담긴 스티로폼 상자에 넣어 택배로 부치면 약 10시간 만에 도착한다. 배달되는 시간 동안 숙성 발효된 삼치가 기묘한 맛으로 변신하는데, 그것을 도톰하게 썰어 역시 대표적인 발효 식품 가운데 하나인 깻잎장아찌에 싸 먹는 게 바로 빙장삼치다. 삼치는 구이와 활어회 모두 맛있지만 빙장삼치를 한번 맛보고 나면 구이는 물론 활어회에 대한 생각이 완전히 달라진다.

몸이 뻥 뚫리는 기막힌 별미, 홍어찜

발효 생선의 총아는 역시 홍어가 아닐까? 지금 40대 이상의 중장년들에게는 생애 최초로 '홍탁'을 먹어보고는 혼비백산했던 기억이 한 번쯤은 있을 것이다. 지금은 입맛이 변해서 1990년대까지 흔히 먹을 수 있었던, 콧구멍은 물론 온몸의 구멍이 뻥 뚫리는 '정통 홍탁'을 구경하기가 쉽지 않다. 암모니아 냄새가 작렬하는 홍어를 먹으려면 그나마 '홍어찜'을 맛보는 게 좋다. 영등포 우신초등학교 앞 사거리 하나은행 골목 신길로에 있는 원조 홍어 골목에서는 비교적 화들짝 놀랄 만한 암모니아 냄새를 발산하는 홍어찜을 맛볼 수 있다. 이 골목은 홍어무침이나 삼합을 먹으려는 손님들로 일 년 내내 문전성시를 이루는 서울에 몇 남지 않은 맛집 골목이다.

이 골목에서 홍어찜을 먹은 사람은 집에 갈 때 대중교통을 이용하는 것은 포기하는 게 좋다. 어쩌면 당신 한 사람 때문에 승객들이 일제히 하차하거나 난동을 부릴 수도 있다. 택시를 타더라도 문을 활짝 열고 택시 기사에게 팁이라도 듬뿍 쥐여주는 게 좋다. 홍어찜을 먹고 나면 그 독한 냄새가 적어도 두 시간은 주변에 발사된다. 느끼지 못하는 사람은 오직 당신뿐이라는 사실을 잊어서는 안 된다.

장 청소 발효 음식의 대명사, 된장&청국장

발효 음식에는 우리 몸에 좋은 미생물이 적당히 들어 있어 음식이 몸속으로 들어가면 내장을 정화시키는 효과가 있다. 장 청소를 해주는 대표적인 음식은 역시 된장과 청국장이다. 맛있는 청국장의 조건은 콩을 띄울 때의 온도와 시간인데, 그 비법을 터득한 집이 많은 손님을 끌게 되는 것은 당연한 일이다. 일산 풍동의 '양수면옥'은 한우 전문점이지만, 이 집의 청국장 맛을 잊지 못해 찾아가는 손님도 많다. 점심 특선 메뉴로만 제공하는 묵은지청국장 정식과 누룽지청국장 정식, 그리고 청국장 정식 등이 인기 있다.

냉면과 삼겹살을 발효시켜 큰 히트를 친 식당도 있다. 한때 전국을 들썩이게 만들었던 와인삼겹살이 바로 그것이다. 고기를 두툼하게 썰어 와인이 들어간 소스를 바른 뒤 김치냉장고 숙성 칸에 넣어두었다 구워 먹는 게 바로 와인삼겹살이다. 홍대 앞에 있는 '도적'은 고기에 칼집을 내고 소스를 발라 발효시켜 부드럽고 독특한 삼겹살을 제공한다. 냉면 육수도 발효시켜서 사용하는 집이 있다. 진주 명물 '진주냉면'은 이 집만의 비법인 육수 소스를 개발, 농축액을 사흘가량 발효시킨 후 블렌딩해서 육수로 내놓는데, 섬세한 면발 관리와 세상에 하나뿐인 육수 맛으로 일 년 내내 문전성시를 이룬다.

주요 지역 발효 맛집

대전 '쭈꾸대박' 숙성 양념
대전시 서구 둔산동 1453 | 042-483-7388
대구 숙성 한우 '착한한우'
대구시 서구 내당1동 70-3 | 053-522-1116
광주 청국장 '장모님 콩밭'
경기도 광주시 오포읍 신현리 659 | 031-711-1755
나주 '영산포 홍어'
전남 나주시 영산동 251-3 | 061-337-5000
부산 와인 숙성 삼겹살 '통마루'
부산시 중구 광복동2가 38-2 | 051-245-8503

CEO를 위한 뉴스 클리핑

주목! 핫 트렌드

소비 시장은 예측보다 항상 빠르게 움직이며 변화, 성장한다.
신문 지상에 오르락내리락하는 용어 중심으로 소비자 트렌드를 짚어본다.

글 편집부

리니언시(Leniency) 제도 _ 자진신고자 감면 제도

> 지난 7월 2일 보험업계에 따르면 올해 3월 말 기준 국내 보험사의 총자산은 620조 4,391억 원으로 600조 원을 처음 돌파했다. 하지만 불어난 몸집과는 달리 그 위상은 예전만 못해 보인다. 지난해 삼성, 교보, 대한, 미래에셋, 신한, 동양, KDB, 흥국, ING, AIA, 메트라이프, 알리안츠 등 16개사 생명보험사가 공정거래위원회로부터 예정 이율과 공시 이율 담합으로 과징금 3,653억 원을 부과받았다. 이 중 눈치 빠른 일부 생보사는 **리니언시(자진신고제)**를 비롯해 공정위 조사에 적극 협조해 과징금을 면제받거나 감면받았다. _ 매일경제, 2012. 8. 2

리니언시(Leniency, 자진신고자 감면) 제도는 담합 행위를 자진 신고하면 과징금의 전액 또는 일부를 면제해주는 제도로 2005년부터 본격 적용하고 있다. 리니언시 제도 덕분에 그동안 은밀하게 이뤄진 기업들의 담합 행위 적발 건수가 크게 늘어났다. '고백'이 증거로 작용해 담합 사실을 쉽게 입증할 수 있게 됐고, 소비자들은 기업들의 담합으로 인한 피해를 줄일 수 있게 됐다. 하지만 리니언시 제도를 악용해 과징금을 회피하는 '먹튀 기업'이 속출하는 등 기업의 도덕적 문제로 비화되는 경우도 생기고 있다.

에코 세대

> 2일 통계청이 2010년 인구주택총조사 결과를 바탕으로 내놓은 '베이비부머 및 **에코 세대**의 인구·사회적 특성 분석'에 따르면 베이비부머의 경우 자기 집에 거주하는 비율이 59.6%에 달한 반면, **에코 세대**의 자가 거주 비율은 15.4%에 머물렀다. 베이비부머 가운데 '전세'와 '보증금 있는 월세' 비중은 각각 19.1%와 15.9%인 반면, **에코 세대**는 월세(42.5%)와 전세(31.0%)의 비중이 압도적으로 많았다. _ 한국일보 2012. 8. 2

에코 세대란 1979~92년생을 이르는 말로 베이비부머 세대인 1955~63년생의 자녀 세대를 이르는 말이다. 한국 전쟁 후 출산율이 급증한 시기에 탄생한 베이비부머 세대의 자녀로 메아리(에코) 현상과 같다는 의미로 쓰인다. 에코 세대는 고학력으로 전문직과 사무직을 추구하는 경향이 강하고, 출산율이 부모 세대인 베이비부머 세대의 절반인 것으로 조사되었다.

생활협동조합

> 기획재정부는 사회적 **생활협동조합**의 의료 기관 개설 인가 요건 강화와 비조합원 이용 범위를 구체화한 협동조합기본법 시행령 제정안을 3일 재입법 예고한다고 2일 밝혔다. 재정부는 그동안 '소비자생활협동조합법'에 근거해 협동조합의 의료 기관 개설이 가능했으나 건전한 의료 협동조합 대신 이를 가장한 영리 추구형 사무장 병원이 난립해 사회적 문제를 야기했다고 시행령 제정 이유를 설명했다. _ 파이낸셜뉴스 2012. 8. 2

생활협동조합은 지역 공동체가 주주이자 조합원이 되는 형태의 기업 모델이다. 생산자와 소비자와의 직거래를 통해 중간 이윤을 없앤 것이 특징으로 직접 생산자를 찾아 미리 공급량과 가격을 결정하므로 판매 가격이 비교적 안정적이다. 또한 일자리 확대와 물가를 안정시키는 역할을 하기 때문에 새로운 형태의 대안 기업으로 관심을 끌고 있다. 정부에서는 올해 12월 1일 협동조합 기본법 시행을 앞두고 있으며, 지난 7월 서울시가 민간 협동조합 및 사회적 경제 단체와 협력을 강화하자 각 지자체도 동참하고 있다.

중소기업의 외부 계약 시 주의 사항 제4회
계약 시 무시할 수 없는 부수적 의무

각종 계약에는 계약의 주가 되는 조항 외에도 부수적으로 넣어야 하는 의무가 있다. 이런 부수적 의무에 관해 철저하게 표기해야만 불필요한 다툼이나 손해를 막을 수 있다. 계약상 주된 의무 외 부수적 의무에 관한 각종 문제점과 주의 사항을 살펴본다.

글 오현일(IBK컨설팅센터 전문컨설팅팀 변호사)

쌍방 간 협조 의무 등 부수적인 의무 내용 확인해야

계약에는 대금 지급, 물품 공급, 건물 시공, 임차 목적물 제공 등 주된 의무 외에도 부수적인 의무가 있다. 계약 체결 당시에는 이런 부수 의무 내용도 확정해 계약서에 명시해두어야 유사시 불이익을 받지 않는다.

먼저 제3자 손해 등에 대한 보험 관계 담보 문제가 있을 수 있다. 예컨대 물류 회사 같은 경우에는 직접 차량을 소유하면서 운영할 수도 있지만, 실제 운송은 제3업체에 맡길 수도 있다. 그러므로 실제 운송을 맡은 제3업체와 계약을 체결하면서 해당 업체 소유 차량에 자동차 보험이나 기타 화물에 관한 보험이 가입되어 있는지 확인할 필요가 있다. 이를 위해 계약 체결 당시 제공 차량에 대한 자동차보험 증권 등을 첨부해달라고 요구하고 이를 계약 조항으로 명시해두는 것이 안전하다.

다음은 '이행 보조자' 문제다. ①일방 당사자(주로 '을' 측)의 계약상 의무의 전부 또는 일부 이행에 대해 제3자가 이를 대체 이행하거나 제3자의 협조를 받는 것을 허용할 것인지(이를 법률상 용어로 '이행 보조자'라고 한다), ②허용하는 경우 해당 제3자의 과실로 인한 손해는 어떻게 할 것인지, ③해당 제3자가 업무 수행 중 손해를 입게 된 경우는 누가 책임을 질 것인지, ④제3자의 손해 예방을 위한 안전 문제는 어떻게 할 것인지 등을 미리 명시해둔다면 더욱 충실한 계약서가 될 것이다.

ex. 제OO조(이행 보조자)

① '을'은 본 계약상의 의무 이행에 관하여 제3자의 협조 또는 이행 보조가 필요한 경우 '갑'의 사전 동의를 받아 이를 활용할 수 있으며, '갑'의 사전 동의 없이 계약상 의무의 일부 또는 전부를 타에 양도·인수시키거나 이행 보조자를 사용하는 경우에는 이를 본 계약에 대한 위반 행위로 간주한다.

② '을'이 전항에 따라 의무의 일부 또는 전부를 제3자 등에게 수행하게 하는 경우에는 그 제3자의 고의 과실은 '을'의 고의 과실로 간주한다. 다만 '을'이 그 제3자의 선임과 감독 관리에 관하여 주의를 게을리하지 아니하였음을 입증하는 경우에는 그러하지 아니하다.

③ 전항에 따라 '을'의 의무의 일부 또는 전부를 이행하는 제3자가 업무 수행 과정에서 입게 되는 일체의 손해는 '을'이 책임진다. 다만 '갑'의 고의 또는 과실에 의한 경우는 그러하지 아니한다.

ex. 제OO조(안전 관리)

① '을'은 본 계약상의 업무 진행에 관하여 현장에 1인의 안전 관리 책임자를 두어야 한다.

② 전항의 안전 관리 책임자는 인명 구조나 응급 처치에 관한 공인된 자격이 있는 자이어야 한다.

③ 본 계약상의 행사 진행 과정에서 발생하는 안전사고에 관한 일체의 책임은 '을'이 진다.

③ 전항에 따라 '을'의 의무의 일부 또는 전부를 이행하는 제3자가 업무 수행 과정에서 입게 되는 일체의 손해는 '을'이 책임진다. 다만 '갑'의 고의 또는 과실에 의한 경우는 그러하지 아니한다.

선이행 의무에 대한 처리 규정 두는 것이 좋아

마지막으로 일방 당사자의 의무 이행을 위해 상대방의 우선적인 협조 의무가 있는 경우, 그러한 협조의 지연이나 불능으로 인한 문제에 관해서는 어떻게 할지 규정을 두는 것이 타당하다. 예컨대 용역을 발주받아 수행하는 업체라면 해당 용역 수행에 관해 발주 측의 기획안이나 도면 또는 필요한 관련 정보 등을 우선하여 제공받는다. 이런 기획안이나 도면 제공은 선이행 의무로 상대방(보통은 '갑' 측)이 이를 지연하는 경우 또는 제공할 수 없는 경우 어떻게 할 것인지 처리 규정을 명시해두면 도움이 된다.

ex. 제OO조(협조 의무의 지연과 불능)

① '갑'이 제OO조에 따라 '을'에게 제공할 도면, 기획안, 관련 정보 등의 제공을 지연하는 경우에는 이로 인한 납품의 지연에 관하여 '을'은 책임지지 아니한다(또는 '이로 인한 납품 지연 기간에 대하여서는 제OO조에 따른 지체 상금이 발생하지 아니한다').

② '갑'이 본 계약 체결 후 1월의 기간 동안 제OO조에 따른 도면, 기획안, 관련 정보 등을 제공하지 아니하는 경우 또는 도면, 기획안, 관련 정보 등의 제공이 불가능하게 된 경우에는, '을'은 본 계약을 해지하고 기수령한 계약금을 반환하지 아니한다(또는 '금 OOO원을 위약금으로 '갑'에게 청구할 수 있다').



역외 탈세, 세법 안에서 절세 방법 찾아야

국경 허문 탈세, 국경 넘어 잡으려는 국세청

국세청의 칼끝이 날카로워졌다. 상대적으로 느슨했던 해외 도피 재산에 대한 세금 추징 사례가 늘어나고 있는 것. 2005년에 사망한 최 모 씨의 경우가 그렇다. 그는 1990년대 아프리카 라이베리아에 해운 관련 페이퍼컴퍼니를 설립했다. 이 회사를 통해 선박 매각 대금 등 1,700억 원을 스위스 등 제3의 조세 피난처에 숨겨두었다가 사망 직전 이를 인출했다. 뒤이어 상속 재산이 없는 것처럼 위장, 상속세를 탈루했으나 곧 국세청에 적발되었다. 1,515억 원을 추징당하게 된 것이다. 점차 강화되는 '역외 탈세'에 대한 세금 추징, 앞으로 어떻게 될까?

글 김학찬(PB고객부 세무사)

대한민국 1년 예산의 두 배가 넘는 해외 도피 재산

2012년 7월 22일, 영국의 시민 단체인 '조세 정의 네트워크'가 발표한 보고서는 우리나라에 큰 파장을 몰고 왔다. 거기에는 지난 40년간 우리나라에서 해외 도피된 자산이 무려 7,790억 달러(약 896조 원)로 중국, 러시아에 이어 세계 3위라는 충격적인 내용이 담겨 있었다.

우리나라 1년 예산(325조 원)의 두 배가 훨씬 넘을 뿐 아니라 현재 사회 문제가 되고 있는 우리나라 전체 가계 부채와도 맞먹는 천문학적인 규모다.

이에 뒤질세라 국세청이 역외 탈세 방지를 위해 홍콩과 중국 등 15개 도시에 해외 정보 수집 요원을 파견할 계획이라는 발표까지 나오면서 이를 바라보는 시선도 매서워지고 있다. 대체 역외 탈세는 어떻게, 어떤 방식으로 이루어지는 것일까?

케이만 군도, 버진아일랜드, 스위스, 홍콩, 이 지역들은 대표적인 조세 피난처다. 소득의 전부 또는 상당 부분에 대해 세금을 부과하지 않는 곳들이다. 국세청의 세무 조사에서 나타났듯이 기업이나 자산가들은 탈세 자금을 빼돌리는 데 이 지역을 이용한 것으로 확인되고 있다. 이 중 스위스의 경우는 정보를 공개했지만 나머지 지역은 미공개 원칙을 고수, 은닉 자금의 보관처가 되고 있다.

스위스의 비밀 계좌, 실체를 드러내다

이전까지 스위스는 자국법을 근거로 오랫동안 금융 비밀주의를 고수했다. 이 원칙이 무너지기 시작한 것은 2009년의 일이다. 미국 정부가 자국민의 탈세를 방조했다는 이유로 UBS 은행을 조사한 것이 계기였다. 미국의 주도 아래 세계 각국의 조세 피난처에 대한 공동 대처 방안이 발표된 것. 결국 미국 정부와 국세청(IRS)이 정보 교환 형식으로 5만여 건에 대한 고객 정보를 제공하면서 비밀주의 원칙은 막을 내리게 되었다.

우리나라 정부도 이에 호응했다. 지난 7월 10일, 기획재정부는 스위스 정부와 개정 조세 조약에 대한 비준서를 상호 교환하는 데 성공했다. 7월 25일부터 발효된 이 조약에 의해 상당 부분 변화가 시작되고 있다.

이전까지의 조세 조약에는 정보 교환 규정이 없어 스위스 개설 계좌에 대한 확인이 어려웠다. 이번의 조약 개정이 성공을 거두면서 금융 거래 정보를 받을 수 있게 되었다. 이름과 주소 등 인적 사항이 없다 해도 계좌 번호만 있으면 정보 요청이 가능해진 것이다. 국세청의 해외 금융 자료 수집이 용이해졌다는 평가다.

역외 탈세 세무 조사, 앞으로는 어떻게 될까?

지난 7월 10일, 국세청은 역외 탈세 혐의가 있는 40개 기업을 대상으로 세무 조사를 시행한다고 전격 발표했다. 그 선정 배경은 바로 외국과의 조세 정보 교환을 통해 수집된 자료라고 밝혔다. 이전까지와는 다른 행보다. 지금까지는 사실상 국내 거래에 세무 조사가 집중 시행된 것이 사실이다. 해외 자료 수집의 어려움 때문이었으나 앞으로는 해외 정보를 바탕으로 한 심층 분석, 심층 조사가 급증할 것으로 예상된다.



그뿐만이 아니다. 국경을 경계로 벌어지는 탈세 행위에 대응하기 위해 세계 각국의 노력도 더 강화되고 있다. 국제적인 논란을 몰고 왔던 미국 정부의 '해외계좌신고 제도(FATCA)'가 대표적인 장치다. 이 제도는 미국에 진출한 금융사를 대상으로 미국인 납세자의 계좌 등을 미국 국세청에 신고하도록 한 조치라고 설명할 수 있다.

우리나라도 마찬가지다. 2009년에는 과세 정보를 교환하기 위해 미국 등 6개국이 참여한 국제탈세정보교환센터(JITSIC)에 가입했다. 최근에는 조세 피난처 국가들과 정보교환협정 발효를 추진하고 있는 것으로 알려져 있다. 이제 국외 소득 자료가 여러 방식을 통해 과세 관청에 수집될 가능성이 높아졌다. 적어도 세금에 관한 한 '투명하도록 강제받는' 환경으로 점차 변화하고 있는 것이다.

이제는 변화된 환경에 대응해야 한다. '숨길 수 있는 방법'을 찾기 위해 갈팡질팡하는 것보다 세법의 테두리 안에서 절세 방법을 찾는 것이 진정한 기술(Technic)이기 때문이다.



한국과 스위스 간 조세협약 및 부속의정서

● **조세협약 제25조 정보 교환(신설)**

체약국의 권한 있는 당국은 과세가 이 협약에 반하지 않는 한 협약 규정의 시행 또는 협약의 대상이 되는 조세에 관한 국내법의 시행 또는 집행에 관련될 것으로 예상되는 정보를 교환한다. 정보의 교환은 제1조에 의하여 제한되지 아니한다(이하 생략) .

● **부속의정서 2호(개정)**

• 요청국의 과세 당국은 협약 제25조에 따라 정보를 요청하는 경우 피요청 체약국의 과세 당국에 다음의 정보를 제공하는 것으로 양해된다.

• 검사 또는 조사의 대상인(들)의 이름과 입수할 수 있는 경우 주소, 생년월일, 혼인 여부, 조세 식별 번호와 같이 그 대상인(들)의 신원 확인을 쉽게 하는 그 밖의 세부 사항(이하 생략).

태풍의 눈 '가계 부채'의 진실

가계 대출 부실 가능 경로를 점검하다



가계 부채 문제가 예사롭지 않다. 언제 터질지 모르는 화약고를 보는 듯하다. 2012년 3월 말 가계 부채 잔액은 911조 원에 달했다. 이 중 가계 대출은 856조 원이며, 판매 신용은 54조 원을 차지했다. 막대한 가계 대출 규모는 우리나라 경제에 부정적인 영향을 미칠 수밖에 없다. 외국 상황과 비교하면 문제의 심각성을 짐작할 만하다. 가처분 소득 대비 개인 부채 비율이 157.6%로 주요국 중 영국 다음으로 높은 순위를 차지하고 있는 것. 막대한 우리나라의 가계 대출, 과연 어떻게 해결할 수 있을까?

글 곽동철(IBK경제연구소 연구위원)

가을 빚에 소를 잡아먹다 보면

우리나라 속담 하나가 떠오른다. '가을 빚에 소도 잡아먹는다.' 수확철인 가을에는 빚을 얻어 쓰기 쉬우므로 돈 걱정을 하지 않아 씀씀이가 헤퍼진다는 의미다. 그러나 가을 빚은 훨씬 더 불어 다시 이듬해로 넘어가기 일쑤다. 현재 우리나라 가계 대출 상황이 그런 모양새다. 글로벌 금융 위기 이후 급감했던 가계 대출은 2009년 하반기 이후 증가하다가 2011년 하반기 이후 다시 둔화되었다. 경기 침체의 영향 탓이다. 문제는 그간 급증했던 가계 대출 금액이 만만치 않다는 사실이다. 금융 위기 이후 은행권 대출은 연간 17조~27조 원 증가한 반면, 비은행권 대출은 2008년을 제외하고 해마다 30조~40조 원씩 증가했다. 그나마 다행인 것은 가계 대출 부실 지표가 전반적으로 안정되어 있다는 점이다. 국내 은행의 여신 건전성은 주요국 가운데 최고 수준이며 주택 가격 대비 주택담보대출 비율도 47.4%로 주요국가 평균인 60~80%에 비해 현저히 낮은 수준이다.

가계 부채 비율의 고공 행진, 그 이유는?

그럼에도 불구하고 전망은 그다지 밝지 않다. 차주의 부실화 가능성이 확대되고 있는 것. 특히 저소득층과 고연령층의 대출 증가가 걱정이다. 고소득층의 가계 대출은 줄어든 반면, 저소득층의 비중이 증가하고 있고, 경제 활동이 왕성한 20~50대의 가계 대출 비중은 감소하는 반면 50대 이상의 가계 대출 비중이 증가하고 있기 때문이다.

주택담보대출의 부실화 가능성도 어려운 문제 가운데 하나다. 수도권의 주택 가격이 꾸준히 하락하고 있으며, 이에 따라 수도권 경매 처분량도 증가하고 있는 것. 수도권 아파트의 낙찰률과 낙찰가율이 부진을 겪고 있는 것도 모두 마찬가지 현상이다. 주택 가격 하락률까지 더해질 경우에는 문제의 심각성이 더 커진다. 집단 대출의 부실화도 쉽지 않은 문제다. 집단 대출은 가계 대출에 비해 연체율이 높으며, 주택 가격이 하락하고 있는 수도권에 집중되어 있어 부실화 가능성이 높기 때문이다. 분양가 대비 시가가 30% 이상 낮은 단지 비중이 58.7%에 달할 정도다. 개인 자영업자의 대출 부실이 2011년 이후 급증하고 있다는 점, 다중 채무자가 큰 폭으로 증가하고 있다는 점 등은 가계 대출의 심각성을 보여주는 지표라 할 수 있다.

가계 대출 부실, 과연 어떻게 될까?

가계 대출 억제 노력이 지속되고 있어 대출 증가세는 악화되지 않고 있다. 그러나 언론에서 가계 대출의 위험성을 가리켜 '시한폭탄', '뇌관'으로 표현하는 것처럼 앞으로의 전망은 밝지 못하다. 주택 시장의 위축과 대외 환경의 악화로 경기 회복의 불확실성이 점차 커지고 있기 때문이다. 만약 지금과 같이 경기 위축 상황이 지속된다면 가계 부채 '시한폭탄'의 초침은 더 빨리 폭발을 향해 치닫게 될 것이다.

위기를 줄이기 위해서는 대출 금리 상승이 억제되어야 할 것이며, 대출 상환 압력이 완화되어야 할 것이다. 우선 금융 위기 이후 감소되었던 가계 이자 부담은 금리 상승과 함께 오르게 되므로 최근의 정체 국면이나 민간 소비 위축을 감안해서 축소 노력이 필요하다. 주택 담보 대출의 거치 기간 종료에 따른 원금 상환 부담, 또는 만기 종료에 따른 갱신 부담 조정도 필요할 것으

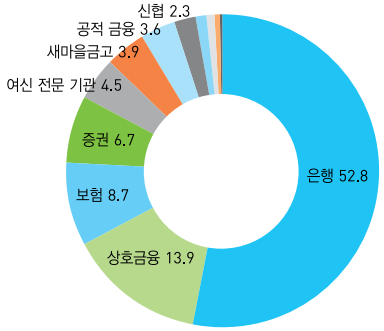
가계 부채의 정의와 현황

가계 신용	910조 원
가계 대출	856조 원
판매 신용	54조 원

가계 부채	1,107조 원
개인 대출	1,038조 원
기타 부채	69조 원

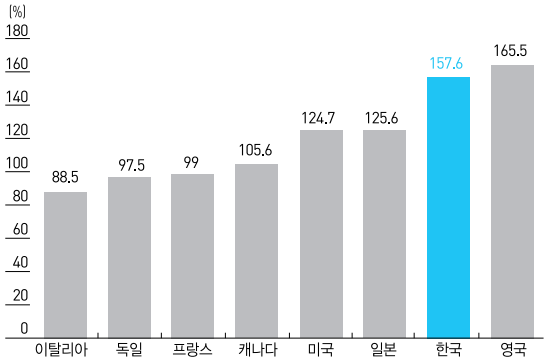
주 : 2012년 1분기 말 기준
자료 : IBK경제연구소, 한국은행

기관별 가계 대출 비중



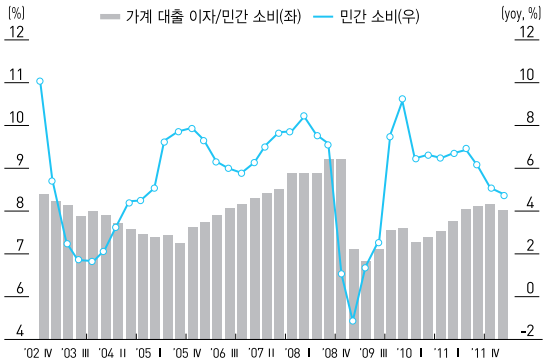
주 : 2012년 1분기 말 기준. 자료 : IBK경제연구소,한국은행

가처분 소득 대비 개인 부채 비율



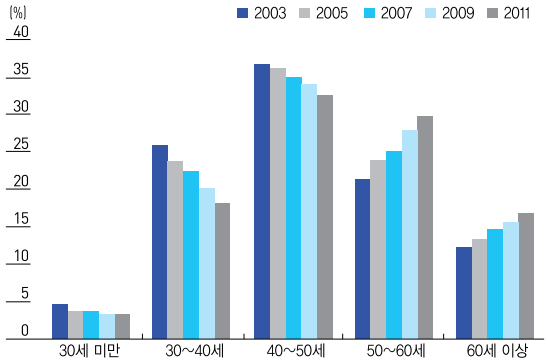
주 : 이탈리아·일본은 2009년, 기타 2010년 기준
자료 : IBK경제연구소, OECD, KDI 보고서

민간 소비 대비 가계 대출 이자 부담



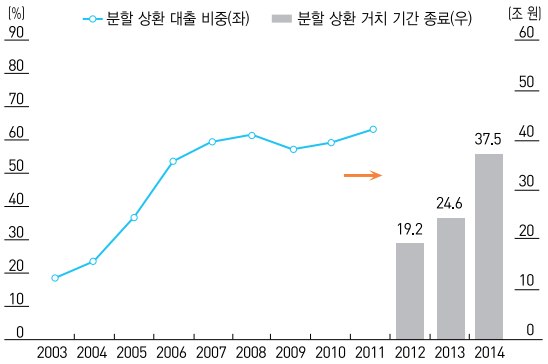
주 : 민간 소비는 최근 4분기 합이며, 가계 대출 이자율은 은행 금리 적용
자료 : IBK경제연구소, 한국은행

연령대별 가계 대출 비중



주 : 은행+비은행 및 잔액 기준. 자료 : IBK경제연구소, 한국은행

주택 담보 대출의 분할 상환 비중 및 거치 기간 종료



주 : 9개 국내 은행 주택담보대출 기준. 자료 : IBK경제연구소, 한국은행

로 예측된다. 그러나 무엇보다 주택 시장 부양과 같은 경기 부양 노력이 지속되어야 한다. 우리나라의 경우 부동산 자산 비중이 2011년 기준으로 74%에 이른다는 점을 간과해서는 안 된다. 특히 저소득층일수록 이러한 비중이 높아 부동산 시장 침체가 가계에 치명적이기 때문이다.

'폭탄 돌리기'라는 표현마저 등장하고 있는 가계 부채의 위기, 우리나라는 어떤 선택을 해야 할까. 중소기업인들도 관심을 갖고 유심히 지켜보아야 할 것이다.



중국계 은행의 해외 진출 동향과 전망

중국계 은행, 세계의 은행이 될 수 있을까?

2012년 런던 올림픽에서 중국의 선전은 세계를 놀라게 했다. 4년 전 베이징 올림픽에서 미국을 물리치고 종합 우승을 차지했지만, 자국에서의 성과였다는 점에서 그리 높은 평가를 받지 못한 것은 분명한 사실이다. 그러나 런던에서도 미국의 아성을 위협하는 성적을 거두자 중국 내에서의 자신감은 날로 확대되고 있다. 스포츠 분야에서만 그런 것이 아니다. 제조업은 물론 금융 분야에서도 미국 등 선진국을 넘보는 수준이다. 중국계 은행의 해외 진출, 어느 수준까지 와 있을까?

글 곽동철(IBK경제연구소 연구위원)

중국계 은행, 글로벌 기업의 선두권으로 나서

2012년 4월 18일 미국의 경제 전문지 〈포브스〉는 세계의 2,000대 기업을 발표했다. 엑슨모빌, JP모건체이스, GE 등이 앞 순위를 차지한 가운데 중국공상은행(ICBC), 건설은행, 농업은행, 중국은행이 30위권에 들어서는 기염을 토해냈다. 중국계 은행의 글로벌화, 과연 어느 정도 수준일까?

중국계 은행의 해외 자산 규모는 갈수록 커지고 있다. 1985년에 90억 달러에 불과했던 해외 자산이 2007년 말 2,700억 달러 수준까지 급증했다. 놀라운 성과임에 분명하지만 중국계 은행의 해외 자산이 전체 자산에서 차지하는 비중은 여전히 선진국 은행에 비해 낮은 수준이다.

중국계 은행들도 그런 점을 인식, 2006년부터 해외 시장 진출을 본격화해왔다. 거기에는 우리나라도 예외가 아니다. 2009년 말 현재 국내 외국계 지점 수의 16%, 자산 총액의 7%를 차지할 정도다. 이들은 기업 대출을 늘리는 등 한국 내 영업을 확대하고 있으며, 특히 선박, 항공, 플랜트 등을 주요 관심 영역으로 삼고 있다.

해외 진출을 확대하게 된 배경

중국계 은행들의 해외 진출 가속화는 예견된 것이나 다름없다. 중국계 은행들의 자산 규모는 예금과 대출이 급증하면서 큰 폭의 상승세를 보였다. 거기에 중국의 경제 성장이 놀라운 발전상을 구가하면서 국제적인 지위도 함께 상승했다.

2011년 기준으로 중국의 총 은행 자산은 전년 동기 대비 18.9% 증가한 113.3조 위안에 달한다. 이러한 수준은 세계적인 은행과 비교해도 절대 뒤지지 않는다. 중국 기업의 해외 진출 확대도 중국계 은행의 글로벌화를 촉진시키는 또 다른 배경이다. 중국의 외환 보유액은 2006년 이후 해마다 4,000억~5,000억 달러씩 급증, 2012년 6월에는 3조 2,400억 달러에 달했다. 중국 기업들은 막대한 자금을 활용, 해외 투자를 늘렸는데 2011년의 투자 규모는 600억 7,000만 달러였다. 지난 20년간 연평균 46%의 속도로 증가한 것이다.

중국계 은행의 해외 시장 진출 현황

구분	2006	2007	2008	2009	2010	2011
진출 국가 수	29	29	–	32	–	–
해외 지점 수	47	60	78	86	94개 이상	125
대표 사무소 수	12	–	–	–	12개 이상	
해외 총자산(억 달러)	2,268	2,674	–	–	–	
은행업 총자산에서 차지하는 비중(%)	0.52	0.50	–	–	–	–

자료 : 중국은행 감독관리위원회

중국계 은행의 해외 진출, 앞으로 어떻게 될까?

중국계 은행의 해외 진출은 홍콩과 마카오, 대만 등 아시아 지역을 중심으로 이루어지는 것이 특징이다. 중국과 경제적으로 가장 밀접하게 연관되어 있으며, 중국 기업의 해외 진출이 가장 활발한 지역이기 때문이다.

또 다른 특징은 '위안화의 국제화 진전에 따른 해외 업무의 확대'다. 위안화의 무역 결제 규모가 2010년 1/4분기 184억 위안에서 2011년 4/4분기 5,390억 위안, 2012년 1/4분기 5,804억 위안으로 급증하는 등 중국 화폐의 영향력도 커지고 있기 때문이다. M&A를 통한 해외 금융 회사 인수, 비은행 금융 부문에 대한 진출 증가도 빼놓을 수 없는 특징이다.

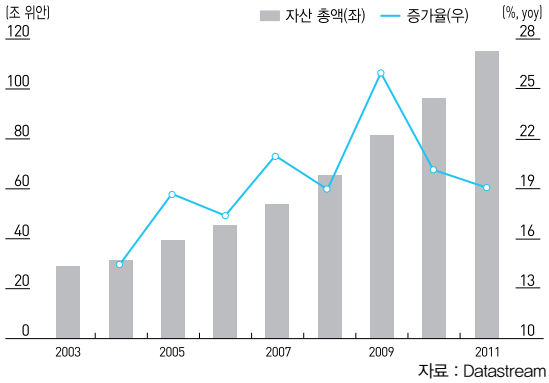
외국계 은행에 대한 M&A 진출이 많아지고 있으며, 해외 사업 다각화를 위해 자산 운용, 보험, 리스 등 비은행 금융 분야를 강화하는 것도 특기할 만한 사항이다. 향후 중국계 은행의 해외 진출은 어떻게 이루어질까?

지금보다 더더욱 가속화될 것으로 예상된다. 특히 아시아를 넘어 미국과 유럽 등 선진국으로의 진출도 많아질 것으로 보이며, 사업 영역에서도 증권과 보험, 자산 운용 등으로 다각화될 것으로 전망된다. 그들이 올림픽에서 거둔 놀라운 성적처럼 '글로벌 시장을 주도하는 은행'이 될 수 있을까? 세계가 관심을 갖고 지켜보는 이유가 거기에 있다.



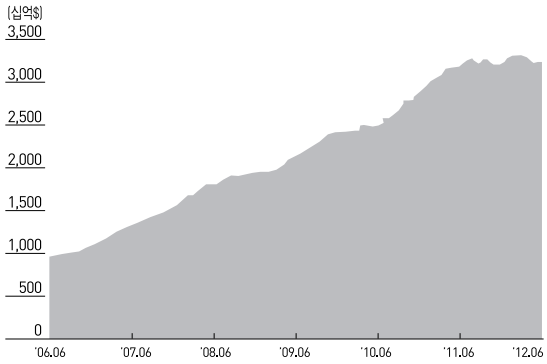


중국 은행업의 자산 총액 및 증가율



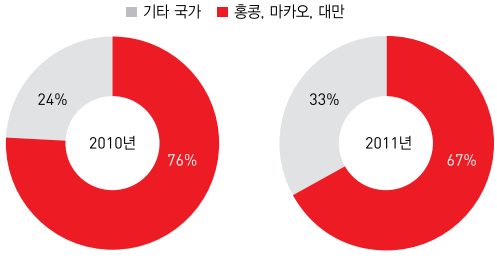
자료 : Datastream

중국의 외환 보유액 현황



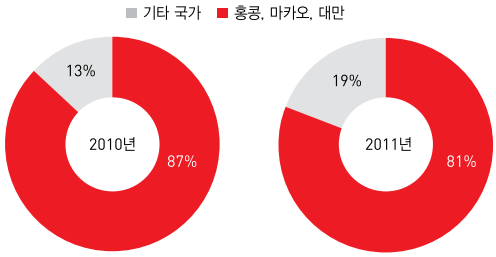
자료 : Datastream

해외 자산 지역별 분포 : 중국은행(BoC)



자료 : 연차 보고서

해외 영업 이윤 지역별 분포 : 중국은행(BoC)



자료 : 연차 보고서

글로벌 경제의 침체, 장기간 지속될 듯

유럽 위기가 지속되고 있지만 해법은 여전히 지지부진하다. 경기 둔화에 대한 우려가 완화되고 있는 미국에 비해서 유로존은 독일 경제마저 둔화되어 심각한 수준이다.

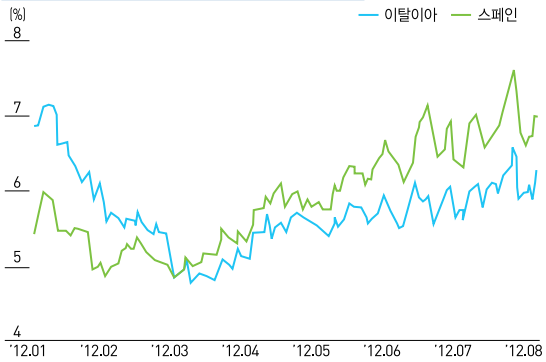
Q. 유럽 재정 위기 해결을 위한 돌파구는 있는가?

A. 유럽중앙은행(ECB)의 추가 부양 가능성 커져

7월 26일, 영국 런던에서 열린 올림픽 투자 유치 콘퍼런스에서 ECB의 마리오 드라기 총재는 "우리의 임무(Mandate) 안에서 ECB는 유로를 보호하기 위해 무엇이든 할 준비가 되어 있다"고 언급, 글로벌 경제에 청신호를 보냈다.

그러나 8월 2일, ECB 통화정책회의가 기준 금리를 동결하고 별도의 경기 부양책을 내놓지 않자 시장은 차갑게 돌아섰다. 시장에서는 SMP를 통한 국채 매입, 기준 금리 인하, 3차 LTRO 등을 기대했으나 즉각적이고 대규모적인 조치가 없자 이탈리아와 스페인의 국채 가격이 다시 내려가고 주가도 하락했다. 시장에 실망을 주긴 했지만 여전히 ECB에 거는 기대감도 적지 않다. 오는 9월 또는 10월에 ECB 통화정책회의에서 SMP를 통한 3차 국채 매입 재개가 예상되기 때문이다. 다만, ECB의 선제적인 조치 사항이 관건이다. 회원국의 자구 노력이 미흡하다는 판단 아래 정책 시행에 앞서 각 나라에 적극적인 구조 개혁 이행, 구제 금융 신청, EFSF의 역할 확대를 요청한 것. 향후 ECB의 조치에 관심이 쏠리고 있다.

국채 10년물 추이 : 이탈리아와 스페인



자료 : Datastream

Q. 미국의 경기 회복 가능할까?

A. 주요 경제 지표 개선으로 선순환 구조 형성될 것으로 예상

미국의 고용 지표가 증가함에 따라 소비와 생산이 증가하고, 다시 고용이 증가하는 선순환 구조를 형성할 것으로 예상된다. 지난 7월 생산과 설비 가동률은 소비 심리 개선에 따른 소비 확대와 재고 축소에 따른 생산량 증가 덕분으로 전월 대비 각각 0.5%p와 0.4%p 증가한 0.6%, 79.3%를 기록했다. 특히 리먼 사태 시 약 69% 수준이었던 설비 가동률은 2008년 4월 이후 최고치를 나타냈다. 소매 판매 역시 7월, 전월 대비 1.5%p 증가한 0.8%의 수치를 기록했다. 2012년 2월 이후 4개월 만에 소매 판매가 플러스로 돌아선 것은 고용 회복과 2/4분기 부진에 따른 반사 효과 때문인 것으로 보인다. 이로써 미국의 경기 둔화에 대한 우려는 당분간 완화될 것으로 보인다.

산업 생산(전월 대비, %) 0.7(2012년 1월)→0.5(2월)→−0.7(3월)→0.8(4월)→ 0.1(5월)→0.1(6월)→0.6(7월)

설비 가동률(전월 대비, %) 79.5(2008년 4월)→… →78.4(2012년 3월)→78.9(4월)→78.9(5월)→78.9(6월)→79.3(7월)

소매 판매(전월 대비, %) 0.64(2012년 1월)→1.03(2월)→0.37(3월)→−0.51(4월)→−0.12(5월)→−0.73(6월)→0.81(7월)

향후 유럽 일정 : 9월, 10월

구분	내용
9월 6일	ECB 통화정책회의 – SMP 재개 및 3차 LTRO 여부
9월 중	무디스, 스페인(Baa3) 투기 등급 강등 여부
9월 12일	독일 헌법재판소, ESM 및 新재정협약 위헌 여부 결정
9월 14일	EU 재무장관회담
9월 말	프랑스 의회의 新재정협약 승인 여부
10월 18~19일	EU 정상회의(브뤼셀)

자료 : 국내외 언론 기사 요약

국내 경제, 경기 부진의 늪에서 탈출할 수 있을까?

**수출 지표가 지속적인 하락세를 보이는 가운데 내수 경기도 좋지 않다.
생산과 소비, 투자 증가율이 모두 마이너스를 기록하면서 경기 부진이 장기화될 가능성도 적지 않다.**

Q. 산업 활동 지표는 어떻게 변했는가?

A. 6월 생산과 소비, 투자 증가율 모두 마이너스 기록해

제조업 생산과 소매 판매 모두 전월보다 0.5% 감소했다. 지난 3월에 이어 3개월 만에 마이너스를 기록한 것. 문제는 생산과 소매 판매뿐만이 아니라 설비 투자도 매우 부진하다는 점이다. 설비 투자 증가율도 6.3% 감소, 경기 하락의 우려가 매우 크다는 것을 보여준다. 건설기성 증가율이 전월 대비 3.3% 하락했다는 것도 문제다. 생산과 판매, 투자가 감소하다 보니 평균 가동률도 하락했다. 지난 5월에 79.4%였던 평균 가동률은 78.2%로 떨어졌다. 재고도 10.7% 증가하는 등 경기 둔화 조짐이 커지는 상황이다.

제조업 생산 증가율 추이(%) 3.2(2012년 1월)→1.2(2월)→−3.2(3월)→0.9(4월)→1.3(5월)→−0.5(6월)
소매 판매 증가율 추이(%) 0.8(2012년 1월)→2.5(2월)→−2.6(3월)→0.9(4월)→0.7(5월)→−0.5(6월)
설비 투자 증가율 추이(%) 12.8(2012년 1월)→△3.5(2월)→−7.0(3월)→4.7(4월)→0.1(5월)→−6.3(6월)
건설기성 증가율 추이(%) −15.4(2012년 1월)→5.5(2월)→−1.4(3월)→−5.8(4월)→2.5(5월)→−3.3(6월)

Q. 지난달 수출 실적은 어떤가?

A. 7월 수출은 전년 동월 대비 크게 감소, 상반기 수출 누계액 증가율도 마이너스로

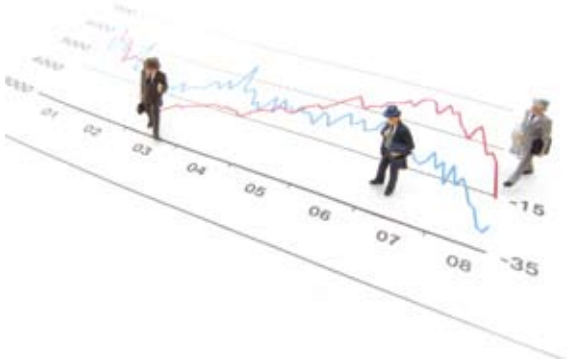
글로벌 경제의 침체가 우리나라 경제에도 직격탄을 날리고 있다. 올해 들어 수출 증가율이 다섯 차례나 마이너스를 기록한 것. 특히 지난 7월의 수출은 전년 동월 대비 8.8% 감소(잠정치 기준)되어 글로벌 경기 악화가 갈수록 악영향을 줄 것으로 보인다. 상반기 수출 누계액 증가율도 전년 동기보다 0.8% 하락한 것으로 나타났다. 13대 품목의 수출 상황을 보면 증가 품목은 컴퓨터, 액정 디바이스, 일반 기계, 자동차 부품 등 4개에 불과하다. 문제는 향후 전망이다. 주요 국가의 경기 상황이 여전히 침체의 늪에 빠져 있는 것을 고려한다면 하반기의 수출 부진도 지속될 전망이다.

수출 증감률 추이(%) −7.3(2012년 1월)→20.4(2월)→−1.5(3월)→−5.0(4월)→−0.8(5월)→1.1(6월)→−8.8(7월)
13대 품목별 수출 동향(7월 말 기준, 전년 동월 대비, %)
- 증가 품목(4개) : 컴퓨터(15.7), 액정 디바이스(6.7), 일반 기계(3.5), 자동차 부품(1.9)
- 감소 품목(9개) : 반도체(−1.2), 섬유(−2.1), 자동차(−5.3), 가전(−7.5), 석유 제품(−12.2), 철강 제품(−20.2), 석유 화학(−22.3), 무선 통신 기기(−34.7), 선박(−57.5)

Q. 소비자 물가, 어떻게 변했는가?

A. 2000년 5월 이후 최저치인 1.5%(전년 동월 대비) 기록

지난 7월의 소비자 물가는 크게 낮아졌다. 성장세 둔화에 따른 수요 감소, 원유 등 국제 원자재 가격의 하락, 무상 교육 · 무상 급식 확대 시행, 기저 효과 등이 물가 저하의 요인으로 꼽히고 있다. 그러나 향후 물가는 상승세를 기록할 전망이다. 우선 전기 요금이 4.9% 인상되었고, 국제 곡물 가격도 상승세이기 때문. 경기 부진과 물가 상승의 이중고로 인해 경기 회복은 더딜 전망이다.



지속되는 중소기업의 부진, **언제 해소될 수 있을까?**

제조업 가동률은 계속 하락하고 있으며, 설비 투자는 감소한 상황이다. 자금 사정이 곤란하다고 응답한 기업들도 점차 늘어나고 있다. 유럽의 위기와 국내 경기의 부진이 계속되고 있기 때문이다.

Q. 중소제조업 7월 가동률 상황은?

A. 7월의 중소제조업 가동률, 지난달보다 하락

7월 중소제조업 가동률은 지난달보다 0.8%p 하락한 73.1%를 기록했다. 의복 · 모피, 의약품 업종의 하락이 특히 큰 편이다. 산업별로는 경공업이 0.3%p 하락한 71.5%, 중화학 공업이 1.1%p 하락한 74.0%로 나타났다. 선진국의 경기 둔화로 인한 수출 감소, 내수 회복 지연 등이 부진의 원인이다. 무더위와 여름휴가, 장마 등 계절적 요인도 크게 작용한 것으로 보인다.

Q. 설비 투자는 어떤 상황인가?

A. 지난달보다는 감소, 전년 동월보다는 증가해

설비 투자 실시 업체 비율은 16.2%로 나타났다. 전월 대비 2.5%p 감소하였고, 전년 동월 대비로는 0.4%p 증가했다. 업종별로 살펴보면 의약품, 비금속 광물의 설비 투자는 전년 동월 대비 감소했다. 반면, 의료 정밀 광학, 화학 제품 등은 늘어난 것으로 조사되었다.

Q. 중소기업의 수주 및 수익성은 좋아졌는가?

A. 5개월 연속 부진의 늪에 빠져

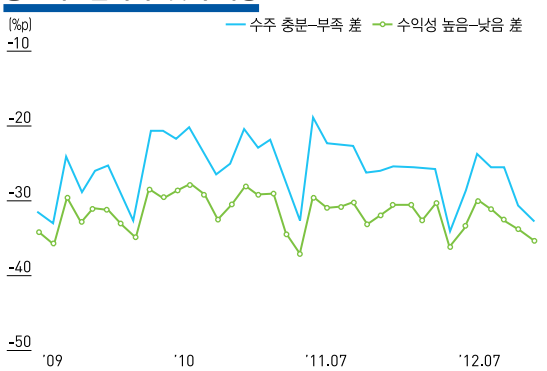
수주 및 수익성도 좋지 않다. 지난 3월 이후 5개월 연속 부진을 이어가며 둔화되는 양상이다. '수주 충분–부족 差'가 전월 대비 1.9%p 악화된 –32.8%p로 나타난 것. '수익성 높음–낮음 差'도 지난달보다 1.2%p 하락한 –35.4%p로 밝혀졌다. 자금 사정도 다소 악화되었다. 자금 사정이 곤란하다고 응답한 업체의 비율은 전월 대비 0.3%p 늘어난 30.2%를 기록하며 '자금 사정 양호–곤란 差'가 1.3%p 하락했다.

Q. 재고 상황 및 고용 사정은 어떤가?

A. 재고 부족 업체 늘어, 고용은 다소 악화

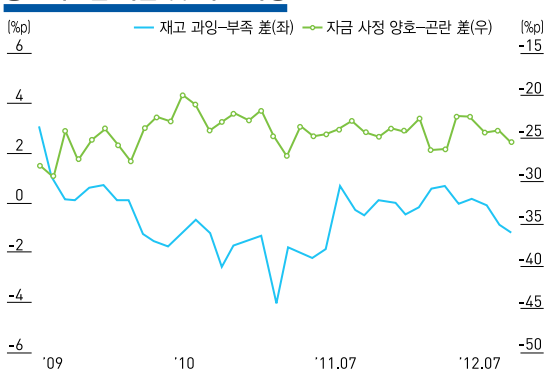
재고가 부족하다고 응답한 업체는 지난달에 비해 0.5%p 증가한 것으로 나타났다. 5월 '재고 과잉–부족 差'는 –1.1%p로 전월 대비 0.2%p 감소했다. 전년 동월과 비교하면 0.8%p 감소한 수치다. 7월 고용은 종사자 수 증가 업체가 감소하며 전월에 비해 0.4%p 악화된 것으로 조사되었다.

중소제조업 수주 및 수익성



자료 : IBK경제연구소

중소제조업 자금 및 재고 사정



자료 : IBK경제연구소

둔화되는 경기 지표, 금융 동향에 관심 기울여야

국내에는 여전히 반갑지 않은 소식들이 가득하다. 수출은 큰 폭의 감소세를 기록했고 생산, 소비, 투자 모두 둔화되고 있다. 금융 시장은 어떻게 움직이고 있는가?

Q. 최근의 금리 하락, 그 이유는 무엇인가?

A. 기준 금리의 인하, 시중 금리의 하락으로 이어져

유럽의 이야기는 여전히 위협적이다. 이에 따라 안전 자산으로 이야기되는 채권 시장에 자금이 지속적으로 유입되며 시중 금리(국고 3년물 기준)는 하락 압력을 받고 있다. 이런 가운데 7월 금융통화위원회는 대내외 경기 둔화를 우려하며 기준 금리를 전격 인하했다. 최근 시중 금리는 기준 금리보다 낮은 수준으로 하락, 2% 후반대에 머물러 있다.

Q. 앞으로의 금리, 어떤 양상을 보일까?

A. 당분간 시중 금리는 완만한 하락세 이어갈 듯

유럽과 미국 등의 추가적인 완화책 시행에 대한 기대감이 고조되고 있다. 이에 따라 위험 자산 선호가 강화되며, 목마른 국내 주식 시장에 외국인의 대규모 주식 순매수가 이어지고 있다. 한편, 시중 금리는 8월의 기준 금리 동결로 인해 단기적으로 상승 압력을 받았다. 하지만 유럽의 불확실성은 여전하고, 대내외 경기 둔화에 대한 우려는 커지고 있어 채권 시장의 견조한 수급 상황이 상승 압력을 완화시켰다. 당분간 시중 금리의 완만한 하락 추세는 지속될 것으로 예상된다.

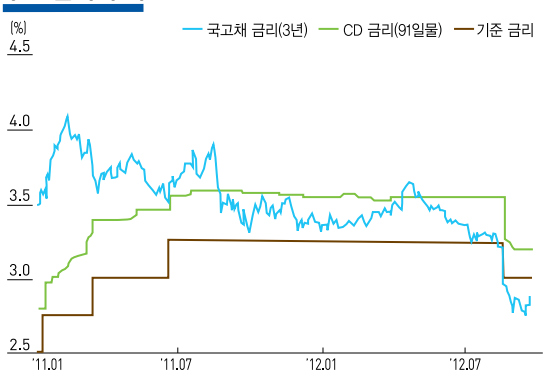
Q. 원/달러 환율의 전망은 어떤가?

A. 하락 기조는 이어질 듯. 단, 속도는 제한적일 것으로 보여

유럽과 미국 등 주요국의 추가 완화책에 대한 기대감으로 원/달러 환율은 하락세를 이어가고 있다. 그러나 유럽과 미국 모두 빠른 기간 안에 구체적인 방안을 제시하지 못함에 따라, 원/달러 환율은 실망감으로 소폭 반등했다.

최근 미국의 경제 지표는 예상보다 다소 개선된 모습을 보이고 있지만, 완화책에 대한 기대 심리는 유효한 상황이다. 이에 따라 위험 자산 선호가 강화, 외국인 자금의 대규모 유입 등이 이어지고 있다. 단, 유럽의 지속되는 위기와 글로벌 경기 위축 등을 고려하면 추가 유입을 기대하기는 어렵다. 따라서 향후 원/달러 환율의 하락 기조는 계속 이어질 것으로 예상되는 가운데 하락 속도는 제한적일 것으로 보인다. 글로벌 정책 대응의 실행 여부에 관심을 기울일 필요가 있다.

주요 금리 추이



자료 : 한국은행

원/달러 및 100엔/원 환율 추이



자료 : 한국은행

중소기업의 미래를 이야기한다!
'희망 중소기업 포럼' 개최

대기업의 중소기업 인력 빼가기 문제는 어제오늘 일이 아니다. 오는 9월 24일 개최되는 제35회 '희망 중소기업 포럼'에서는 대기업의 중소기업 기술 인력 빼가기 문제에 문제에 대한 해법을 살펴본다.

제35회 '희망 중소기업 포럼'에서는 대기업의 중소기업 기술 인력 빼가기와 관련된 주제로 각 분야의 전문가를 모시고 심도 있는 토론과 현장의 생생한 이야기를 나누는 시간을 가지고자 합니다.

정계, 경제 단체, 업계, 학계 등 각 분야의 인력 관련 최고의 전문가들과 함께 대기업의 중소기업 기술 인력 빼가기에 대해서 고민하고, 적절한 정책 대안까지 도출해보는 시간을 가지려고 하오니 관심 있는 분들의 많은 참여 부탁드립니다.

약 300명의 중소기업 CEO를 대상으로 열리는 제35회 '희망 중소기업 포럼'은 미리 신청만 하면 누구나 참석하실 수 있으며, 주위에 관심 있는 분들과 동행하셔도 좋습니다. 다만, 참석하시는 분은 시간 관리에 유의하시기 바라며 사전에 아래 연락처로 꼭 신청해주시기 바랍니다.



'희망 중소기업 포럼'이란?

2006년 발족한 우리나라를 대표하는 중소기업 포럼으로 중소기업과 연관된 주요 경제 이슈와 현안에 대해 토의하고, 중소기업 입장에서 대안을 제시하는 것이 이 포럼의 목적이다. 한국중소기업학회와 매일경제신문사, IBK기업은행이 공동으로 주최한다.

제35회 '희망 중소기업 포럼' 개최

주제 '대기업의 중소기업 인력 빼가기' 해법은 없는가?
일시 2012년 9월 24일(월) 오전 7~10시
장소 웨스틴조선호텔 그랜드볼룸(1층)
참가비 무료
참가 신청 방법 업체명, 참석자명, 직책, 휴대폰 번호, 이메일 주소 등을 기재해 전화, 팩스, 이메일로 신청.
사전 통지하지 않을 경우 좌석 확보 불가능.
전화 02-729-6694, 5111 팩스 02-729-6605, 6807
이메일 tnals16@ibk.co.kr

Notice

IBK에서 만드는 〈중소기업 CEO 리포트〉는 제호 그대로 중소기업 CEO를 위한 정보를 제공하는 월간지입니다. 항상 정확하고 CEO들에게 도움이 되는 정보를 담고자 하는 〈중소기업 CEO 리포트〉는 여러분의 소중한 의견을 기다립니다. 독자 엽서를 작성해 보내주시면 추첨하여 정성껏 마련한 선물을 드립니다. 〈중소기업 CEO 리포트〉는 매달 1일 발행됩니다. 이 책자의 발송을 원하지 않는 고객께서는 IBK경제연구소로 전화 또는 메일을 주시기 바랍니다.
tel. 02-729-6414 **e-mail.** ibkceoreport@ibk.co.kr

※엽서는 매달 20일에 마감됩니다.

〈중소기업 CEO 리포트〉 8월호 선물 당첨자





바롱 드 바르봉 + 〈콰이어트〉

김유진 경기 화성시 병점동 안화동마을
최성일 서울시 강서구 염창동
최정윤 충북 청주시 흥덕구 봉명동
강성수 충북 청주시 흥덕구 가경동
최병갑, 김슬기, 강진기 광주시 남구 주월동
김성훈 울산 울주군 범서읍 천상리
박혜진 서울시 종로구 연지동
신병태 대구시 북구 산격2동
최지하 전북 군산시 개정면 통사리
최성욱 전남 목포시 옥암동
김팔경 부산시 기장군 정관면 예림리
김승숙 서울시 서초구 반포2동
김대현 경기도 안산시 단원구 초지동
임영숙 충북 청원군 북이면 옥수리
정헌수 경기도 부천시 원미구 상동

※선물 문의 02-6443-8890
8월호 당첨자 선물은 9월 3일 일괄 배송됩니다.

발행일 발행일 2012년 9월 1일(통권 91호)
등록번호 서울중 라 00429
발행인 조준희
편집인 이동주
발행처 IBK기업은행(www.ibk.co.kr)
주소 서울특별시 중구 을지로2가 50번지
tel. 02-729-6414 fax. 02-729-6605
기획 IBK경제연구소
편집·디자인·제작 (주)RH Korea(02-6443-8888)
사진 season2(02-538-9966)
인쇄소 다라니
※〈중소기업 CEO 리포트〉의 저작권은 IBK기업은행에 있습니다. IBK기업은행의 동의 없이 무단으로 이 책에 실린 모든 글과 그림, 사진을 사용할 수 없습니다.



CEO의 고민을 한방에 해결해주는 복지서비스, 뭐 없을까?

기업복지전문가, 웰트리에 답이 있다!

회사경영보다 복지가 더 고민인 사장님들, 하자니 어렵고 안하자니 걱정되셨죠?
지금까지 직원복지를 직접 챙기셨다면, 이제 웰트리에게 맡기십시오.
웰트리는 기업이 원하는 복지제도를 패키지로 구성하여, 전용시스템과
규모의 경제를 통해 맞춤 운영해 드리는 중소기업에 최적화된 복지서비스입니다.
기업에게는 비용절감과 운영의 편리성을, 직원들에게는 높은 만족도를 -
중소기업 복지제도, 전문가를 만나면 답이 보입니다.

비용은 줄이고, 만족은 커지는 중소기업 맞춤복지서비스 – 웰트리



웰트리는 Welfare(복지)와 Tree(나무)의 합성어입니다

행복을 주는 나무 weltree
www.weltree.com

참! 좋은 은행 IBK기업은행

기업복지 전문회사 이지웰페어와 중소기업을 가장 잘 아는 IBK기업은행이 '웰트리복지카드'를 통해 웰트리서비스를 함께 제공합니다.

2012 여수세계박람회 공식후원은행

IBK기업은행!
대한민국 국민 모두가 거래할 수 있는 은행입니다.

기업은행이라는 이름에
「기업」이란 글자가 들어 있어,

아직도
기업은행을 「기업」만 거래할 수 있다고
생각하는 분들이 많습니다.

그것이 아닌데, 참! 안타깝습니다.

학생, 주부, 군인, 근로자, 회사원 등
대한민국 국민 모두가
거래할 수 있는 은행입니다.

국민여러분!

기업은행에 예금하면 기업을 살립니다.

그리고

기업이 살아야 일자리가 늘어납니다.



참! 좋은 은행
IBK기업은행

IBK홍보대사
송해 · 김우빈 (MBC 예정된 인세 '나쁜 녀석 들인)

IBK캐피탈 IBK투자증권 IBK연금보험 IBK자산운용 IBK시스템 IBK신용정보 IBK저축은