



07-42 (통권 169호)  
2007.10.19

# CHAIRPERSON NOTE

## 경제 이슈

- S&P, 한국 국가신용등급 'A'로
- 한국, 외국인 직접투자(FDI) 순위 20단계 하락

## 경영 노트

- 변화를 이끄는 리더의 4가지 특징

## 사회 트렌드

- 20대 감각과 세련미를 더한 40대 DD족
- 우리 사회의 시대정신은 '경제 성장'

## 저널 브리프

- 일본, 3각 합병 허용으로 적대적 M&A 위기 고조

## 洗心錄

- 브랜드 리더십

## □ S&P, 한국 국가신용등급 'A'로 유지

- 세계 3대 신용평가기관 중 하나인 스탠더드 앤드 푸어스(S&P)는 한국의 국가신용등급을 'A'로 유지하였으나 국내 금융기관들의 대외채무 확대로 우발적인 재정 위험은 증대되었다고 경고하고 나섬
  - 최근 남북 간 화해무드와 6자회담의 진전으로 전쟁이나 북한경제의 갑작스러운 붕괴 등 지정학적인 문제로 인한 우발적인 재정 위험은 줄어들었음
  - 그러나 한국 금융권의 대외채무가 2002년 670억 달러에서 올해 말 2,250억 달러 수준으로 크게 늘어날 것으로 예상되는 등 금융권의 우발적인 재정 위험은 확대되고 있음
  
- 향후 국가신용등급 전망과 관련하여서는 남북 간 평화무드 진전 등으로 상향조정의 가능성이 있으나 금융권의 우발적인 재정위험이 심화되면 신용등급의 하향조정을 고려할 수도 있다고 밝힘

## □ 한국, 외국인 직접투자(FDI) 순위 20단계 하락

- 유엔무역개발회의(UNCTAD)가 발표한 '2007년 세계투자보고서'에 의하면 지난해 한국의 FDI 유치 순위가 2005년의 27위에서 20단계 하락한 47위를 기록함
  - 지난해 한국의 FDI 순 유입액(도착금액-회수금액)은 까르푸(16억 달러), 월마트(9억 달러) 등 세계적인 유통업체들의 투자 회수로 전년대비 29.8% 줄어든 49억 5,000만 달러를 기록함
  - 한국의 FDI 잠재력 지수는 전년과 동일한 17위를 유지하였으나, FDI 성과지수는 8단계 하락한 123위를 기록하여 FDI 유치 잠재력은 높으나 실제 성과는 미미한 것으로 조사됨
  
- 한편, 지난해 전 세계 FDI 총액은 1조 3천억 달러로 2005년의 9,480억 달러에 비해 38.1% 늘어나 3년 연속 증가추세를 지속함

□ 변화를 이끄는 리더의 4가지 특성 \*

- (개요) MIT의 슬론 매니지먼트 리뷰는 ‘어떤 변화에도 살아남는 기업의 조건’에서 기업의 변화를 이끄는 4가지 리더십을 소개함
  - 일반적으로 기업변화는 “아이디어 확산 → 아이디어 실행 → 시스템 변화 → 기업문화 조성”의 4단계를 거침
  - 기업변화에 성공하는 기업들은 변화의 대상(개인 또는 시스템)과 변화실 행정도(인식 또는 행동)에 따른 변화의 4단계 순환구조상에서 리더들의 차별적인 리더십이 필요함을 설명함
  
- (리더십) 4단계로 구성된 변화의 순환과정에서 필요한 리더십으로는 전도자, 군주, 건축가, 교육자적 리더십이 있음
  - (전도자형 리더십) 아이디어 확산단계에서 변화를 위한 아이디어를 창출하는 역할을 담당하며 인적네트워크와 뛰어난 설득기술이 필요
  - (군주형 리더십) 아이디어 실행단계에서는 사람들의 변화에 대한 저항을 극복하기 위해 공식적인 권위와 권한을 갖춘 군주형 리더가 필요
  - (건축가형 리더십) 변화에 맞추어 업무방식 등 기존의 시스템을 재구성하기 위해서는 창의적이고 계획적인 건축가형 리더십이 필요함
  - (교육자형 리더십) 변화의 정착과 지속적인 기업변화를 유도하기 위해서는 직원들에게 변화의 필요성을 인식시키고, 기업문화로써 정착시킬 수 있는 교육자형 리더십이 필요함
  
- (시사점) 변화 단계상에서의 각각의 리더들에 대한 전략적 육성이 요구되고 리더들은 변화과정에서 변화대상과 실행정도의 균형에 주의해야함
  - 기업 변화를 위해서는 전도자, 군주, 건축가, 교육자형 리더십이 요구되나, 모든 리더십을 갖춘 리더는 드물기 때문에 각각의 리더들을 전략적으로 육성할 필요가 있음
  - 리더들이 변화대상을 시스템에 치중하면 개인의 창의성이 무시되는 한편, 변화를 위한 행동이 실행되기 전에 또 다른 변화의 필요성이 인식된다면 직원들의 의욕과 기업의 목표 상실이 발생함

\* 이 글은 MIT Sloan Management Review(2006. Summer)에 게재된 “The Underlying Structure of Continuous Change”를 요약재구성한 것임

## □ 20대 감각과 세련미를 더한 40대 DD족

- 요즘 권위보다는 열정, 개성, 친근함을 가진 40대를 일컬어 DD족 (Dandy Daddy)이라고 부름
  - 유교 중심의 서열주의와 집단주의가 약해지면서 ‘나’라는 주체를 발견한 것이 DD족 트렌드를 형성하는 원인이 됐다고 함
- 이들의 깔끔하고 단정한 외모는 20대 스타일을 무색케 함
  - 피트니스클럽에서의 정기적인 운동, 남다른 피부 관리, 개인 아이템(양복, 휴대폰, 만년필, 가방, 자동차 등)에 자신만의 개성을 강조하는 센스, 유창한 영어 실력, 와인바에서의 부셔 회식 등이 이들의 라이프스타일 특징임
  - 아울러 자신의 자녀들과의 관계에서도 권위적인 아버지가 아닌 함께 놀아주고 대화하는 친구같은 아버지가 됨

## □ 우리 사회의 시대정신은 ‘경제 성장’

- 경제 성장을 우리 사회의 시대정신으로 경제성장을 꼽은 응답자가 53.8%로 가장 많은 것으로 조사됨
  - 다음으로 사회적 평등(11.8%), 한반도 평화(11.4%), 세계화(8.1%), 선진화(5.4%), 민주화(4.6%) 순임
- 차기 대통령이 우선해야 할 정책도 경제성장(37.2%), 일자리 창출(21.2%)이 1, 2위를 차지해 경제에 대한 국민의 높은 관심을 반영
  - 교육개혁(8.2%), 복지정책 강화(7.0%), 부패 척결(6.3%), 정치 개혁(6.0%)은 비교적 큰 차이로 3위 이하로 밀림
- 1987년 이후 한국사회에 가장 큰 영향을 미친 사건으로는 52.8%가 97년 외환위기를 꼽았고, 87년 6.10항쟁(10.9%), 92년 문민정부 출범(7.0%), 2000년 남북정상회담(6.9%)이 뒤를 이음
  - 정책 우선 순위에 대해서는 성장 우선론(48.8%)과 분배 우선론(47.0%)이 각각 팽팽히 맞섬

□ 일본, 3각 합병 허용으로 적대적 M&A 위기 고조\*

- (개요) 3각 합병 허용으로 외국 기업의 일본 기업에 대한 M&A가 용이해짐에 따라 일본 기업들 내에서 적대적 M&A에 대한 우려가 고조됨
  - 일본은 2006년 회사법 개정으로 외국 투자 유치를 촉진하기 위해 3각 합병을 허용함
  - 3각 합병은 외국 기업이 현지 자회사를 활용해 기업을 합병하는 것으로, 일본 기업 주주에게 합병의 대가로 모회사 주식을 양도하게 됨
  - 일본은 외국 기업에 대해 주식 교환을 통한 합병을 인정하고 있지 않지만, 3각 합병제도로 대상 기업을 100% 자회사로 만들 수 있게 됨
  
- (현황) 적대적 M&A가 용이해짐에 따라 일본 기업의 경영권을 노리는 외국 기업들의 공세가 강화되고 있음
  - 페리카피털 : NEC 일렉트로닉스의 지분 25%를 모회사인 NEC로부터 1,544억 엔에 인수하겠다고 제안했으나 거절됨
  - 스틸파트너스 : 삿포로맥주의 지분 18%를 매집했으며, 식료품 회사인 불독소스의 공개매수(TOB : Take Over Bid)도 추진함
  - 씨티그룹 : 10월 3일 일본 3대 증권사 중 하나인 닛코 증권을 삼각합병 형태로 100% 완전 자회사 한다는 계획을 발표함
  
- (영향) 적대적 M&A를 추진하려는 외국 자본의 공세 강화에 대응하기 위한 일본 기업의 경영권 방어책 도입이 가속
  - 일본 기업들의 경영권 방어책은 주로 신주예약권\* 방식임
  - 2006년 경영권 방어책 도입 기업은 2005년(27개)의 5.6배인 151개사를 기록했으며, 2007년 9월 현재 222개 사로 크게 늘어남
  
- (시사점) 한국 역시 외국 자본의 적대적 M&A 위협에서 예외가 될 수 없으므로, 일본 상황을 예의 주시하고 방어책을 시급히 마련해야 함
  - ※ 신주예약권 : 경영진이 공격자를 제외한 주주들에게 회사의 신주를 저렴하게 매입할 수 있는 옵션을 부여하는 것

\* 이 글은 『한경 Business』(2007.10.22)에 실린 글을 요약, 정리, 재구성한 것임.

## □ 브랜드 리더십

아커(David A. Aaker) 교수와 요컴스탈러(Erich Joachimsthaler) 교수는 그들의 공동 저서인 ‘브랜드 리더십’에서 소비자의 마음을 사로잡는 브랜드의 창조가 얼마나 중요한지 강조하고 있다. 또 브랜드의 대량생산으로 브랜드에 대한 선택과 집중에 관한 새로운 과제를 기업이 안고 있다고 지적하고, 이의 해결을 위한 방안으로 다음과 같은 4가지 핵심체계를 갖춘 ‘전략적 브랜드 리더십 모델’을 제시하고 있다.

- ① **브랜드 아이덴티티(Brand Identity) 시스템** : 브랜드 아이덴티티란 특정 브랜드를 통해 기업이 표현하고자하는 목표 이미지를 말하는데, 강력한 브랜드란 풍부하고 명확한 브랜드 아이덴티티를 보유해야 한다.
- ② **브랜드 아키텍처(Brand Architecture) 시스템** : 기업이 보유하고 있는 다양한 브랜드들이 상호 독립적이면서 상보적인 관계에 있도록 해주는 시스템으로 브랜드 간 시너지 효과, 개별 브랜드의 명확성, 브랜드 간 지렛대 효과를 창출하는 시스템을 말한다.
- ③ **브랜드 구축 프로그램** : 종래에는 아디다스와 같은 브랜드 아이덴티티 중심, 마스터카드나 IBM과 같은 후원 프로그램 중심의 브랜드를 구축하는 방법이 주로 사용되었으나 최근에는 웹 2.0 등 인터넷을 이용한 브랜드 구축 등 다양한 프로그램 등장하는 등 브랜드 구축 프로그램이 다양화되고 있다.
- ④ **브랜드 매니지먼트 프로그램** : 기업 활동 및 경쟁의 글로벌화에 따라 글로벌 브랜드 확립을 위한 기업의 브랜드 매니지먼트 프로그램이 매우 중요한 경쟁 요소로 부상하고 있다. 더욱이 특정 지역 또는 국가를 대상으로 한 브랜드 전략과 글로벌 브랜드 매니지먼트 프로그램의 연계는 매우 중요하다.

최근 기업의 핵심경쟁력이 유형의 자산보다는 무형의 자산으로 이동되고 있는 가운데 브랜드 가치의 중요성이 크게 부각되고 있다. 따라서 기업은 브랜드에 관한 전략적인 매니지먼트와 리더십 강화를 통해 기업 경영 성과를 극대화해야 할 것이다.

**제품은 공장에서 만들어지지만  
브랜드는 고객의 마음 속에서 만들어진다.**

월터 랜더(Walter Landor) : 세계적인 브랜드 컨설팅회사 Landor Associates 설립자