



07-35 (통권 162호)

2007.8.31

# CHAIRPERSON NOTE

## 경제 이슈

- 미국 주택경기 침체 장기화
- 9월 기업체감경기, 호조세 전망

## 경영 노트

- M&A의 성공과 실패

## 사회 트렌드

- 납치보험

## 저널 브리프

- 환율, 어디로 가나

## 洗心錄

- 이청득심(以聽得心), 리더십은 경청에서 나온다

## □ 미국 주택경기 침체 장기화 우려

- 최근 주택시장에서의 일부 지표의 호조에도 미국 주택경기 침체가 장기화 될 지도 모른다는 우려가 점차적으로 확산되고 있음
  - 미 상무부에 의하면 지난 7월 중 신규주택 판매실적이 전월대비 2.8% 증가한 87만 채를 나타내어, 주택경기가 회복세로 돌아서는 것이 아닌가 하는 기대감을 불러 일으켰으나
  - 이는 서브프라임 모기지(비우량 주택담보대출) 부실 파문이 확대되기 전의 주택경기 상황을 반영하고 있어 주택경기 회복의 징표로 해석하기에는 무리가 따름
  - 또한 미 부동산중개인협회(NAR)의 7월 중 기존주택 판매실적이 전월 대비 0.2% 감소한 575만 채를 나타내어 미국 주택경기 침체의 장기화 우려를 낳고 있음
- 이에 따라 주택경기 침체가 장기화 되어 경제전반의 침체로 이어지는 것을 막기 위해서는 연방준비제도이사회(FRB)가 금리인하에 나서야 한다고 요구하는 목소리도 점차 커지고 있음

## □ 9월 기업체감경기, 호조세 전망

- 기업의 체감경기를 나타내는 기업경기실사지수(BSI)가 서브프라임 모기지 부실 확산 우려에도 불구하고 8월에 이어 9월에도 호조세를 지속함
  - 전국경제인연합회의 9월 기업경기실사지수 전망치는 111.8로 나타나 서브프라임 모기지 붕괴 경기불안 요인에도 불구하고 조사기업들은 9월 경기가 호조세를 보일 것으로 전망하였음
  - 이는 주로 환율안정에 따른 수출 증가 및 수출 채산성 개선, 민간소비의 완만한 회복세, 부동산 시장의 가격안정 등에 따른 것으로 분석됨
- 산업별로는 제조업과 비제조업, 제조업 내에서는 경공업과 중화학공업 모두 경기가 호전될 것으로 전망함

□ M&A의 성공과 실패

- (개요) 연 5%의 경제성장도 버거운 경제 성숙기에 접어들면서, M&A가 기업의 성장수단으로 주목받고 있으나 그 성과에 대해서는 의문임
  - 베인 앤 컴퍼니 조사에 따르면, M&A 성공의 기준은 M&A 계약의 성사여부, M&A 실무진의 업적, M&A 이후 주주가치 창출 등이 있는데,
  - M&A 이후 주주가치 창출의 관점에서 보면 M&A의 70% 이상이 실패로 결론지을 수 있음
- (M&A 실패의 10대 원인) M&A에서 빠짐없이 등장하는 논리가 ‘운영상의 개선’과 ‘시너지’인데 대부분의 경우 매우 모호하며, 거래의 성사에만 몰입할 경우 ‘딜 열병’(deal fever)으로 실패한 M&A로 귀결될 수 있음
  - 베인 앤 컴퍼니는 미국 등 6개 선진국 700개 대기업의 M&A 사례를 분석하여 다음과 같은 10가지 실패 원인을 도출함

<M&A 실패의 10대 원인>

순위	내용	사례
1	통합상의 장애요인 미 고려	일본 미즈호 금융그룹
2	합병 후 시너지 과대 평가	프랑스 수력회사 CGE
3	경영진 통합 및 유지에 실패	
4	실사과정에서 핵심 이슈 미발견	
5	타깃의 실적이 과대 평가됨	
6	불충분한 전략적 적합성(fit)	
7	시장상황의 불리한 변화	
8	딜의 회소성으로 인한 무리한 추진	
9	입찰 전략 실패	
10	통합업무 부담으로 실적 부진	

자료: 베인 앤 컴퍼니

- (시사점) M&A 성공에 대해서는 주주, 경영진, 외부세력(투자은행, 주간사 등)간의 시각차이가 있는데 진정한 성공은 주주의 이익이 되어야 함
  - M&A의 성공은 거래의 성사가 아니라 ‘M&A를 통한 기업가치의 제고’와 ‘주주가치의 극대화’가 평가기준이 되어야 하며,
  - 인수자의 입장에서는 거래성사의 유혹에 빠지지 않고 냉정함을 유지하여야 M&A 거래에는 성공하고도 기업실적이 나빠지는 승자의 저주 (winner's curse)를 피할 수 있음

## □ 납치 보험\*

- 선진국에서는 중동과 남미, 아프리카 같은 위험 국가에 파견되는 직원이나 납치범들의 표적이 되기 쉬운 부유층과 대기업 간부 등을 상대로 납치보험(Kidnap and Ransom insurance)이 일반화되어 있음
  - 납치나 테러 위험으로부터 자신을 스스로 지켜야 한다는 인식이 확산된 결과임
- ‘K&R 보험’이라고 불리는 납치보험은 글로벌 기업의 증가에 힘입어 2001년 9.11테러 이후 급성장했는데, 전 세계 시장규모는 2억 5,000만 달러에 이른다고 함
  - 영국계 히스콕스사가 납치 보험 분야를 특화해 전 세계 시장의 60% 가량을 차지하고 있고, AIG나 인슈어캐스트, e글로벌보험, 블랙폭스, 영국의 로이드 등도 납치보험 상품을 다름
  - 납치보험에 가입하면 ▷납치시 몸값(혹은 사망 시 보험금) ▷협상전문가 고용비 ▷통역비 ▷납치 과정에서 입은 부상 치료비 ▷정신적 충격 완화를 위한 심리 상담료 ▷납치 기간에 입은 재산 및 연봉 손실 등을 보상받음
- 보험료나 보험금 규모는 분쟁지역의 역사와 성격, 납치 빈도 등에 따라 다른데, 보상금이 1억 달러 안팎인 것도 있다고 함
  - 글로벌 대기업은 1인당 연간 5만 달러의 보험료에 최대 2,500만 달러 까지 보상금을 받도록 설계된 상품이 있음
  - 포천지 선정 500대 기업의 최소 60%가 납치보험에 가입한 것으로 추정됨
  - 다만 보험금을 노린 납치범들의 공격을 피하기 위해 보험 가입 여부는 비밀에 부치고 있음
- 상당수 보험사는 납치사건 전문 컨설팅그룹이나 경호회사와 연계됨
  - 이런 회사에는 전직 미국 중앙정보국(CIA)이나 연방수사국(FBI) 요원들이 전문가로 참여하고 있음

\* 동아일보 2007.8.31일자 기사에서 요약 재구성

□ 환율, 어디로 가나\*

- (현황) 서브프라임 문제는 세계 경제 및 금융의 핵심지인 미국에서 발생하였기 때문에 그 금융 충격의 부작용이 어디에서 발생할지 우리는 주목할 수밖에 없으며 그 중에서도 환율이 주 관심사임
  - 우리나라 2004년 대외의존도는 70.3%로 대만(89.6%)보다는 낮지만 미국(19.5%)이나 일본(21.8%) 등 선진국에 비해 크게 높은 수준임
  - 외국인이 우리나라 주식시장에서 차지하는 비중도 매우 높은 편에 속하기 때문에 환율과 같은 대외 변수의 급격한 변동은 우리 경제의 성장률을 좌지우지하는 잠재력을 가지고 있음
  
- (불가피한 달러화 약세) 달러화 약세를 초래한 대표적인 요인은 1980년대 중반부터 나타나기 시작한 미국의 경상수지 적자 때문이며 2006년 말 현재 국민총생산(GDP) 대비 6.6%로 추정됨
  - 이러한 미국의 대규모 경상수지 적자를 반영하여 달러화는 2002년 이후 지속적으로 절하되었으나 여전히 문제가 해결되지 않아 달러화의 추가 절하가 필요한 것으로 분석됨
  - 서브프라임 문제를 해결하기 위한 FRB의 노력으로 현재 일시적인 안전 자산 매입세로 인해 비정상적인 강세를 보이고 있는 달러화가 다시 약세를 보일 것으로 예상됨
  
- (시사점) FRB의 적극적인 대응으로 원화는 달러화에 대해 또 다시 강세를 보일 것이나 그 폭은 매우 제한일 것임
  - 시장 변동성 측정 지표인 VIX지수는 서브프라임 문제로 인해 큰 폭으로 상승하였지만 최근 다시 떨어지고 있어 시장 변동성이 다시 진정되고 있는 것으로 보임
  - VIX지수(Volatility Index : 시카고 변동성 지수) : 수치변동이 클수록 주식 가격 변동이 크다는 것을 보여줌으로써 주식 시장의 리스크 정도를 알려주는 지수임

\* 이 글은 『한경BUSINESS』(2007.9.3)에 실린 글을 요약, 정리, 재구성한 것임.

## □ 이청득심(以聽得心), 리더십은 경청에서 나온다

이청득심(以聽得心)은 ‘귀 기울여 들으면(以聽) 사람의 마음을 얻을 수 있다(得心)’라는 뜻이다. 청(聽)이라는 한자를 보면 큰 귀를 의미하는 왕(王)의 귀(耳), 열(十)개의 눈(目)과 하나(一)의 마음(心)으로 이루어져있다. 따라서 청(聽)이라는 글자는 마음으로 듣고 보는 것이며, 집중해서 들어야 함을 의미하고 있다.

‘마음을 얻는 지혜, 경청’이라는 책에서 제시하는 경청의 방법은 첫째, 상대방의 생각을 받아들이고 ‘공감하는 것’, 둘째, 상대를 완전한 인격체로 ‘인정하는 것’, 셋째, 자신의 생각을 전달하기 위한 말을 ‘절제하는 것’, 넷째, 상대를 이해하고 존중해주는 ‘겸손한 마음을 갖는 것’이라고 한다.

경청하는 자세는 겸손한 마음을 만들고, 겸손한 마음이 있어야 경청할 수 있다. 겸손은 자만에 빠지거나 상대의 비위를 맞추는 것이 아니라 자신에 대한 자긍심을 바탕으로 나를 낮추고 상대방의 자긍심을 높이는 것이다. 자신의 자긍심을 높이기 위해서는 상대로부터 어떠한 모욕을 당하더라도 흔들림이 없는 목계(木鷄)\*가 되어야 한다. 경청의 자세와 온화한 마음을 유지하고, 평소에 상대에게 관심과 감사의 마음을 갖는다면 겸손함이 완성되는 것이다.

‘경영의 신’이라고 불리는 마쓰시타 고노스케의 성공 요인은 ‘겸손’의 철학이었다. 그는 ‘기업은 인간 생활의 향상을 위해 존재하는 곳이므로 올바르게 운영되어야 한다’고 생각했다. 이를 실현하기 위해 그는 항상 겸손과 배려의 자세로 직원들의 이야기에 귀를 기울였다고 한다. 그는 겸손하면 들을 수 있고 교만하면 들을 수 없다는 사실을 알았고 상대의 입장을 이해하고 들어주는 배려가 있었던 것이다. 그가 남긴 경영의 교훈은 바로 ‘리더십은 웅변보다 경청에서 나온다.’는 것이다.

**꿈에서 깨어나오기로 결심할 때 비로소 꿈을 실현시킬 수 있다.**

조세핀 베이커(1906~1975) : 미국의 여가수, 댄서

\* 장자(莊子)의 달생편(達生篇)에 나오는 이야기로 싸움닭이 상대의 도전에 싸울 기색을 보이지 않고 아무런 반응을 보이지 않고 있자 싸움이 되질 않았다. 경쟁이나 투기가 있을 때 적개심이 생기며, 이를 없애면 싸움과 적이 생길 리가 없다는 교훈이 담겨있음