사 내 한
CN 09-07

CHAIRPERSON NOTE
체어퍼슨노트

2009.02.20 (통권236호)

경제 이슈
- 美 '주택소유자안정화대책(HSI)' 발표
- 국내 순대외채권 규모 마이너스 전환

경영 노트
- 리더는 이성이 아닌 감성으로 말하라

사회 트렌드
- 일본, '초식계(草食系) 남자' 증가
- 2008 한국의 자화상

차이나 리포트
- 중국 재정수입 급감의 원인과 영향

저널 브리프
- 불황기의 생존법칙: '경쟁자의 동선을 미리 예측해 대응하라'

洗心錄
- 장군 한 사람의 공은 만 사람의 뼈가 부러진 끝에 이룩된다

現代經濟硏究院
HYUNDAI RESEARCH INSTITUTE

□ 美 '주택소유자안정화대책(HSI)' 발표

■ **미국 정부는 '주택소유자안정화대책(HSI)'(19일)을 통해 주택담보대출금 상환 부담 경감 및 주택담보대출 매입하고자 하는 계획 발표**

- **개요** : 미국 정부는 주택시장 회복을 위해 주택담보대출금을 갚을 수 있도록 모기지 상환 조건을 완화해주고 모기지 금리 하락을 위해 정부지원기관을 통해 주택담보대출을 매입하고자 함
- **모기지 상환 조건 완화** : 모기지 회사가 압류 대상 주택을 압류하지 않으면 연간 1,000달러씩 최장 3년간 지원함으로써 주택 소유자의 부담 경감을 유도
- **모기지 금리 완화** : 패니매와 프레디맥 등 모기지 정부지원기관(GSE)이 보유한 모기지를 2,000달러까지 인수함으로써 모기지 금리 인하를 유도하고자 함

■ **하지만, 모기지 상환 부담으로 어려움을 겪는 주택소유자에게 도움이 되겠지만 주택 시장 침체를 회복시키기에는 부족하다는 의견이 지배적임**

□ 국내 순대외채권 규모 마이너스 전환

■ **한국은행(20일)에 따르면 대외투자에서 외국인투자를 감한 순국제투자잔액은 마이너스이나 그 규모는 축소되는 가운데 대외채권에서 대외채무를 뺀 순대외채권 규모는 마이너스 전환**

- **순국제투자** : 2008년말 현재 순국제투자잔액은 -1,098억 4,000만 달러로 2007년 말 2,295억 4,000만 달러에 비해 마이너스 규모가 1,197억 달러 축소됨
- **순국제투자 마이너스 규모 축소 원인** : 환율 및 주가변동에 의한 평가손실규모가 대외투자보다 외국인투자에서 더 크게 발생한 데 기인
- **순대외채권** : 2008년 말 현재 -323억 4,000만 달러로 2007년 말 374억 1,000만 달러에 비해 697억 4,000만 달러 감소

■ **따라서, 순대외채권의 변동의 면밀한 모니터를 통해 단기 및 유동부채 부담으로 인한 국내 금융 시장 불안 요인 가능성을 차단할 필요성 증대**

□ 리더는 이성이 아닌 감성으로 말하라*

■ **전무후무한 경제 불황속에서 리더가 조직의 분위기를 좌우할 수 있어서 불황극복을 위한 리더의 역할이 어느 때보다 강조되고 있음**

- 좋은 분위기에서 직원들은 더욱 헌신적으로 업무에 몰입을 할 수 있고 이는 어려움을 해결하는 큰 도움으로 이어지므로 불황극복의 핵심은 바로 리더십에 있다고 할 수 있음

■ **불황시에 리더의 조직관리 방안**

- 세계적인 인사조직 컨설팅사인 헤이그룹은 불황기 극복을 위한 리더십이라는 주제로 포럼을 갖고 이에 따른 여러 대안을 제시
- 그 무엇보다 리더의 솔선수범, 친화력 등의 감성적 리더십 역할을 강조하면서 불황기 조직 관리를 위한 운영 모델을 제시함

<불황기 조직 관리 모델>

	1단계 <출혈억제 단계>	2단계 <집중치료 단계>	3단계 <회복 단계>	4단계 <유지 단계>
전략	문제점을 90일 이내에 조속히 해결	전략적 최우선 과제 선별 및 우선순위 재조정	전반적 전략 재조정	중장기 지속 실행전략
운영 모델	빠른 분석에 기초한 즉시적 구조조정 및 관리·강화를 통한 상황 제압	핵심 운영·실행 부서 재조정을 통한 비용절감	쾌속성장을 위한 사업운영 모델 재설계	중장기 지속 성장을 위한 운영 모델 재설계
직원 역량	핵심 노하우 강화 및 몰입도 증진	핵심 인력의 핵심 직무 재배치	전반적 인력자원 재배치	역량개발 투자 및 시장기회 발굴
관리자 그룹	최고경영진의 대응 방안 논의 및 빠른 의사결정	지배구조 및 의사결정 시스템에 대한 강화	최고경영진부터 단계적으로 의사결정 권한 위임	글로벌 차원의 사업 및 이슈에 대한 논의
조정	비용	비용 및 수익	사업가치 창출	중장기 전략적 가치 창출

<자료 : 헤이그룹>

■ **불황기 탈출을 위해 조직원들의 마음을 움직이는 감성적인 리더십과 더불어 패배의 그늘에 쌓여있는 조직원들에게 자신감을 심어주어야 함**

- 명확한 현실파악과 비전제시 및 목표공유로 모두가 함께 살아남을 수 있는 상생협력의 자세를 보여주어야 할 것임

---

* "리더의 감성으로 조직을 춤추게 하라"(동아일보, 2009.2.19자) 참조

□ 일본, '초식계(草食系) 남자' 증가*

■ **일본에서 '잃어버린 10년'의 여파로 젊은 남성 가운데 '초식계 남자'가 늘고 있다고 함**

- 초식계 남자란 육식동물처럼 공격적이지 않고 양처럼 온순하며 묵묵히 자신의 일에만 집중하는 성실한 남성을 뜻하는 신조어
- 이성교제에 관심이 없는 대신 독신생활을 즐기면서 개인적 취미나 일에 시간과 돈을 투자하는 것이 이들의 특징

■ **이렇게 초식계 남자가 등장하게 된 것은 물질적으로 풍요로운 시대에 태어나 뭔가를 얻기 위해 치열하게 살 필요가 없었던 것이 첫째 원인**

- 둘째로는 '잃어버린 10년' 동안 성장하며 미래에 대한 큰 기대 대신 성실함만을 지향한 점 때문임

■ **초식계 남자는 일본 경제 및 사회에도 영향을 주고 있음**

- 외양은 멋지지만 유지비가 많이 드는 스포츠카 대신 실용성이 뛰어나고 승차감도 좋은 콤팩트카가 각광받는 것이 대표적 사례
- 아울러 남자다움에 얽매이지 않고 남녀평등을 자연스럽게 수용함

□ 2008 한국의 자화상

■ **통계청이 발표한 '2008 한국의 사회지표'에 의하면, 우리 나라 총인구는 4,860만 7,000명, 등록 외국인은 전체 인구의 1.8%**

- 2007년 기준 기대수명은 79.6년으로 전년 대비 0.4년, 2000년(76.0년)에 비해서는 3.6년 길어짐. 여성의 기대수명(82.7년)이 남성(76.1년)보다 6.6년 긴 것으로 나타남
- 핵가족화의 급진전으로 전체 가구의 20.1%가 '1인 가구'이며, 93.8%가 이동전화에 가입하고 있고, 대학진학률은 83.8%

■ **1인당 국민총소득(GMI)은 20,045달러로 전년 대비 8.9% 상승**

- 근로자 월평균 임금은 257만 7000원(전년 대비 4.1% 증가)이며, 주당 평균근로시간은 43.5시간(전년 대비 0.7시간 감소)

---

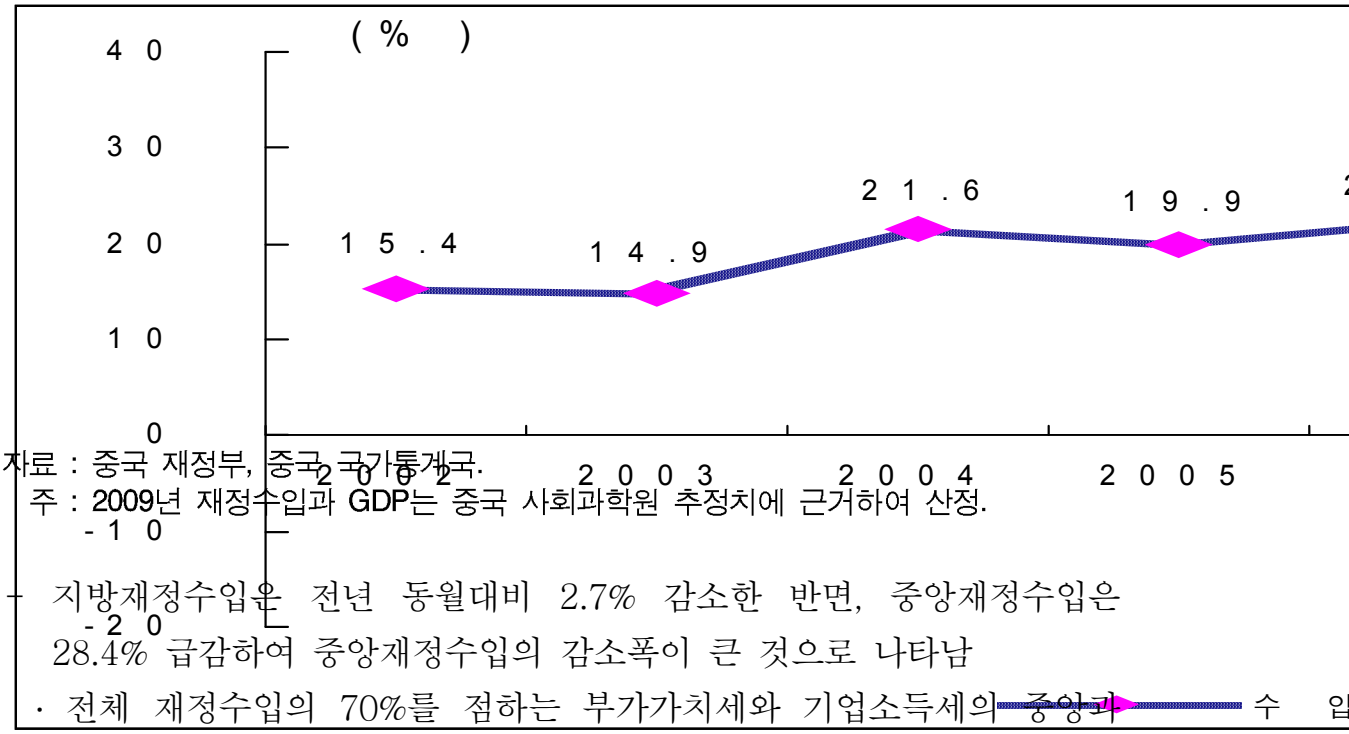
* "당신도 초식계 남자?"(동아일보, 2009.2.18) 참조

□ 중국 재정수입 급감의 원인과 영향

■ (개요) 2009년 1월 중국의 재정수입은 경제 개방 이후 처음으로 마이너스 증가율을 보여 경기부양과 국채발행 계획에 차질이 우려됨

- 2009년 1월 중국의 재정수입은 6,131.6억 위안(125조 원)으로 전년 동월대비 17.1%나 급감
  · 중국의 재정수입은 2008년 10월 이후 감소세로 전환된 이후 12월에 소폭 증가세를 보였으나 2009년 1월에 다시 큰 폭으로 감소
  · 중국의 재정적자는 2009년 최소 8,000억 위안을 상회할 것으로 보여 재정 안정 기준인 GDP 대비 3.0% 선을 넘을 가능성이 있음

< 중국의 재정수입과 수지 추이 >



자료 : 중국 재정부, 중국 국가통계국.
주 : 2009년 재정수입과 GDP는 중국 사회과학원 추정치에 근거하여 산정.

- 지방재정수입은 전년 동월대비 2.7% 감소한 반면, 중앙재정수입은 28.4% 급감하여 중앙재정수입의 감소폭이 큰 것으로 나타남
  · 전체 재정수입의 70%를 점하는 부가가치세와 기업소득세의 중앙과 지방의 귀속 비율은 3:1로 세수감소는 중앙재정수입에 더욱 부정적임

- 춘절(春节) 특수로 인해 소비세 징수액이 13.2% 증가한 것을 제외하고는 모든 세목에서 감소세가 나타남

■ **(원인) 1월 중국의 재정수입이 급감한 것은 경기 급락과 세제감면 정책의 실시 때문임**

- 금번 재정수입 감소의 가장 직접적인 원인은 경기 급락에 따른 기업소득세 감소로 1월 한 달 동안 24.8%나 감소

- 중국은 2008년 4월 이후 증권거래세율을 0.3%에서 0.1%로 인하하고 9월부터는 증권거래세 쌍방향 징수제도를 단방향 징수제도로 전환

- 그 외에 수출부가가치세 환급률 인상, 개인소득세 감면, 부가가치세 감면, 차량 구매 시의 취득세 감면 조치는 재정수입 감소에 영향을 줌
  · 1월 수출부가가치세 환급액은 전년 동월 대비 25.1% 증가한 634억 위안에 달하고, 수입 급감으로 수입품에 대한 소비세와 관세는 각각 19.1%와 19.3% 감소
  · 그 외 국내 부가가치세, 영업세, 개인소득세는 각각 2.8%, 2.7%, 1.9% 감소
  · 배기량이 1,600cc 이하 차량의 취득세를 취소하고 농촌지역의 차량 소비를 늘리기 위한「자동차농촌보급(汽车下乡)」정책으로 인해 1월 차량 취득세는 21.2%나 감소

■ **(영향) 재정지출에 대한 의존도가 높아진 현 상황에서 세수의 급격한 감소로 인해 중국은 국채 발행 규모를 확대할 수밖에 없으며, 이는 금리상승으로 이어져 침체 국면을 극복하는 데 부정적인 결과를 초래할 것임**

- 중국이 2008년 말에 제시한 경기부양책에 따르면 2009년과 2010년 2년간에 걸쳐 매년 최소 6,000억 위안의 국채 발행 수요가 발생

- 국채 발행 물량 확대에 대한 기대심리로 금리가 상승하고 이로 인해 재원 조달이 원활하지 못할 경우, 중국의 경기부양책은 수포로 돌아 갈 수 있음

□ 불황기의 생존법칙: '경쟁자의 동선을 미리 예측해 대응하라'*

■ **불황에는 경쟁자의 움직임을 예민하게 포착하는 것이 필요**

- 기업의 수익활동이 상당부분 자사의 경영전략에 좌우되는 호황기와는 달리 불황기에는 자사의 활동이 경쟁사의 행보에 큰 영향을 받음
- 이에 따라 경쟁사의 행동을 관찰하여 자사의 차별화된 기회나 능력을 찾아 경영전략을 수립하는 기업대책이 주목받고 있음

■ **글로벌 컨설팅회사 맥킨지는 불황기 기업의 생존전략으로 '경쟁자의 머릿속으로 들어가야 한다'고 제언**

< 경쟁자의 머릿속으로 들어가기 위한 방법 >

원 칙	내 용
경쟁사 목소리를 들어라	· 기초정보를 수집하고 경쟁사 최신 행보를 파악 · 정보를 얻기 위해서는 판매현장에서 이메일이나 블로그, 공동전산망 등을 활용
유·무형 자산의 차이를 찾아라	· 이를 바탕으로 자사가 먼저 활용할 수 있는 기회나 능력을 포착하는 것이 목표
경쟁사 전략담당자처럼 사고하라	· 경쟁사의 자산, 능력, 시장포지션을 파악하여 경쟁사가 이를 어떻게 보호, 확장, 활용할지 예측 · 경쟁사 대응 중 가능성 높은 순서대로 분류하고 솎아내는 작업을 반복
의사결정권자를 파악하라	· 누가 의사결정권을 가지는지 파악하고 개인성향과 인센티브를 분석하여 경쟁사 전략예측모델을 정교화

자료: 맥킨지

■ **외부환경요소가 더욱 중요해지는 불황기에 경영자는 경쟁사의 행보를 관찰하여 시장과 경쟁사에 대한 통찰력을 얻을 필요가 있음**

- 게임이론이나 전쟁게임 등을 이용한 경쟁사 전략 시나리오를 만들어보거나 롤플레잉(role playing)을 통한 경쟁사 의사결정과정을 모의해 볼 수 있음

---

* "불황기 생존 제1법칙, 경쟁자의 머리 속으로 들어가라"(한국경제신문, 2009.2.18) 참조

□ 장군 한 사람의 공은 만 사람의 뼈가 부러진 끝에 이룩된다

당나라 시인 조송(曹松, 약 830년~ 미상)의 시 '기해세(己亥歲)'의 한 구절에는 "一將功成萬骨枯(일장공성만골고)"라는 말이 나온다. 장군 한 사람의 공은 만 사람의 뼈가 부러진 끝에 이룩된다는 뜻으로 곧 한 사람 장군의 공은 무수한 병사의 희생 끝에 이루어진다는 말이다.

비즈니스 세계나 일상생활에서 성공하는 과정도 마찬가지이다. 성공은 자신의 힘만으로 이루어진 것이 아니고 자신을 지탱해 준 많은 사람들의 도움이 있었기에 가능한 것이다. 그러므로 일이 잘 풀리는 것은 나 자신의 능력에 의한 것이라기보다는 주변의 도움이 크다는 점을 명심할 필요가 있다. 자신의 노력만으로 일이 잘 진행된다고 생각하는 것은 현재 상황을 제대로 인식하고 있는 것이라 볼 수가 없다.

유명 연예인인 유재석의 경우, 자신을 낮추고 남을 포용하며 배려할 줄 아는 배려의 리더십으로서 성공한 대표적인 케이스다. 사람들 위에서 군림하는 수직적 관계로부터 벗어나 인간적인 모습으로 사람들과 동화되는 수평적인 관계를 유지하고 겸손하게 남을 섬기는 과정에서 최고의 자리에 올라서게 되었다. 인간은 혼자서는 아무것도 할 수 없는 아주 약한 존재란 것을 고려하면, 조직 사회에서 혼자만 잘났다고 하며 이기적으로 행동하는 것은 성공의 길과는 멀어지게 될 것이다. 많은 사람들의 도움을 얻었을 때 만이 큰 성공을 거둘 수 있기 때문이다. 무슨 일이든 일이 잘 풀릴 때에는 "一將功成萬骨枯"라는 격언을 기억하고 다른 사람을 더 배려할 때 지금보다도 더 많이 그들의 협력을 얻게 되고 이는 자신과 조직의 발전으로 이어질 것이다.

"친구를 얻는 유일한 방법은 스스로 완전한 친구가 되는 것이다."

- 에머슨 (1803~1882) : 미국 사상가 겸 시인