

# CHAIRPERSON NOTE

체어퍼슨노트

2009.02.06 (통권234호)

## 경제 이슈

- 미국 잠정주택판매지수(PHSI) 상승
- 국내 실물지표의 감소세 심화

## 경영 노트

- 위기를 극복하는 5가지 리더십

## 사회 트렌드

- 新 NG족

## 차이나 리포트

- 중국 장비제조 산업과 방직 산업 진흥계획과 시사점

## 저널 브리프

- 효율적인 이사회 구성과 운영

## 洗心錄

- 인삼과 '안성마춤'

□ 미국 잠정주택판매지수(PHSI) 상승

- 미국부동산중개인협회(NAR, 3일)는 잠정주택판매지수가 하락세에서 상승으로 반등함으로써 주택시장 회복의 조짐이라는 의견도 대두
  - 잠정주택판매지수\* : 지수가 100 이상이면 주택판매가 활성화될 것임을 말하며 100 이하는 그 반대를 의미. 2008년 4월에 93.5에서 11월에 82.5로 하락하다가 12월에 87.7로 상승함
  - 지수 상승 원인 : 주택시장 침체로 인한 부동산가격 하락과 주택담보대출 금리 하락 등 주택 구입 여건이 좋아짐으로써 주택 수요가 증가한 것으로 분석됨
  - 주택재고 : 2008년 4월에 454만 채에 달했던 재고가 12월에는 368만 채로 줄어들고 있어 잠정주택판매지수의 상승과 추세가 유사함
- 이러한 지수는 주택매매의 선행지수로 간주되기 때문에 향후 주택시장 회복의 조짐으로 볼 수도 있으나 미국 경제 불확실성이 해결되지 않고 있는 상황에서 일시적인 반등세일 가능성도 높은 것으로 판단됨

□ 국내 실물지표의 감소세 심화

- 기획재정부(5일)에 따르면 생산·내수·수출 등 실물지표의 감소세 심화로 경기 침체 위험이 확대
  - 생산 : 광공업생산은 수출 감소 지속으로 12월에 전년동월대비 -18.6로 전월에 비해 4.6%p 하락
  - 내수 : 소비재판매는 전년동월대비 -7.0%로 전월대비 1.8%p 감소
  - 수출 : 해외수요 감소, 수출단가 하락, 연휴로 인한 조업일수 감소 등으로 12월에 -32.8%를 기록
- 한편, 수출 감소에도 불구하고 유가하락에 따른 수입 감소, 서비스수지 개선 등으로 12월까지 3개월 연속 흑자를 기록하였으나 2009년 1월 경상수지는 적자로 전환될 전망

\* 잠정주택판매는 주택의 매매계약을 성립하였으나 대금지급 등 세부 거래과정이 남은 것을 말며, 잠정주택판매지수는 이러한 잠정주택판매를 지수화 한 것임

□ 위기를 극복하는 5가지 리더십

- 위기 시에는 관리보다는 현상을 돌파하는 리더십이 절대적으로 요청됨
  - 보스턴컨설팅그룹(BCG)은 위기를 극복하는 다섯 가지 리더십으로 ‘직원과 직접소통’, ‘중간 관리자의 활용’, ‘자신감 고취’, ‘시나리오 경영’, ‘포스트 위기 투자 확대’ 등을 꼽았음

구 별	실천 기업 사례
직원과 직접소통	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 뉴스코퍼레이션 루퍼트 회장은 위기 때마다 수시로 직원에게 전화를 걸어 회사의 문제가 무엇이고 직원들의 고민이 무엇인가를 파악</li> <li>· 이는 직원들과의 의사소통 부재로 생가는 불신 등을 없애기 위함</li> </ul>
중간 관리자 활용	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사업 최대의 위기를 맞은 에자이 일본 제약회사는 중간 관리자층에서 103명을 뽑아 ‘혁신 전도사’로 임명</li> <li>· 또한 이들을 활용한 조직 차원의 변화를 선도하는 프로그램을 만들어 위기를 극복함</li> </ul>
‘할 수 있다’는 자신감 고취	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 미국 아멕스의 케니스 체놀트 회장은 직원들에게 지속적이고, 장기적으로 자신감을 심어주어 아멕스의 지속적인 성장 발판을 제공함</li> </ul>
시나리오 경영 도입	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 로열더치셸은 오일쇼크 직후인 1983년까지 하위권 메이저 회사였지만 위기 예측을 통한 시나리오 경영을 도입하고, 이를 통한 러시아 가스개발에 참여하여 지금의 성공을 이끌어 냄</li> </ul>
포스트 위기를 대비한 투자	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 2000년대 초 닛산자동차에 불황이 찾아왔을 때 카를로스 곤 닛산 CEO는 회복기 경기에 대비하여 연구개발 투자를 25% 늘렸고, 이는 훗날 제품 경쟁력 강화로 이어져 소비자의 큰 호응을 얻음</li> </ul>

<보스턴컨설팅그룹 2009. 2. 2>

- 위기 때마다 그 빛을 발하는 리더십은 탁상공론보다는 현장중심 경영으로 직접적인 실천이 매우 중요함
  - 우수한 리더라도 조직 구성원들과의 신뢰와 협조가 없다면 위기 극복에 한계가 있음을 명심해야 함

□ 新 NG족\*

- 졸업에 필요한 학점을 모두 이수하고도 대학을 계속 다니는 ‘신 NG(No Graduation)족’이 크게 늘고 있음
  - 10여 년 전 외환위기로 고용시장이 얼어붙자 당시 대학가에는 해외연수를 떠나거나 각종 자격증을 따기 위해 휴학하는 관행이 확산되면서 이른바 ‘5년차 대학생’이 쏟아졌음
  - 이제는 글로벌 금융위기에 따른 극심한 경기침체로 ‘6년차 대학생’까지 생겨나는 것임
  
- 일부 대학에서는 아예 ‘졸업연기제’를 운영하고 있음
  - 졸업연기제는 휴학을 하거나 필수과목을 일부러 수강하지 않는 등 편법으로 졸업을 기피하는 NG족이 늘어나자 각 대학이 공여지책으로 도입한 제도
  - 등록금의 6분의 1(50~60만 원)만 내고 재학생 신분을 유지할 수 있음
  - 졸업연기신청자 집계가 끝난 5개 대학의 졸업연기자 수는 1,416명으로 지난해 790명에 비해 79% 증가했음
  - 졸업생 대비 졸업연기자의 비율도 지난해 5.91%에서 올해 10.79%로 두 배 가까이 상승
  
- 졸업을 미루는 대학생의 증가로 4학년 재적 인원과 26세 이상 대학생 비율이 꾸준히 높아지고 있음
  - 4학년 학생 비율은 1997년 18.8%에서 매년 상승해 2008년 4월 현재 23.1%로 높아짐
  - 26세 이상 학생 비율은 같은 기간 5.2%에서 6.7%로 상승
  
- 그러나 청년층의 사회 진출이 늦어지는 것은 사회적으로 큰 부담이 됨
  - 청년들의 구직기간이 장기화돼 사회 진출이 늦어지면 사회 전반적으로 활력이 떨어짐
  - 또한 대기업 노조처럼 조직화돼 있지 않아 이익집단으로서 목소리도 못 내는 청년들에게 사회 차원의 배려와 관심이 필요

\* “대학 5학년 다시 쏟아진다”(동아일보, 2009.2.4) 기사 참조

□ 중국 장비제조 산업과 방직 산업 진흥계획과 시사점

■ (개요) 2월 4일 중국 국무원은 지난 달 철강과 자동차 산업에 대한 진흥계획 발표에 이어 방직과 장비제조 산업에 대한 진흥계획을 비준

- 중국은 산업구조에서 장비제조와 방직업의 중요성을 고려하여 기타 산업에 앞서 진흥계획 발표
  - 장비제조 관련 기업 수는 전체의 30.9%를 차지하고, 창출하는 부가가치는 28.5%, 고용은 30.5%를 담당
  - 방직산업은 중국의 지주(支柱) 산업으로 부가가치는 전체의 6.4%를 차지하는 데 비해 고용은 전체의 13.5%나 차지

< 중국 장비제조업과 방직업의 전체 산업에서 차지하는 비중 >

(단위 : 억 위안, %)

	기업 수	생산액	부가가치	자산	종업원 수
장비제조	93,377.0	105,382.8	25,925.2	81,281.6	2,244.1
	(30.9)	(33.3)	(28.5)	(27.9)	(30.5)
방직	38,417.0	21,474.9	5,796.7	15,735.6	993.0
	(12.7)	(6.8)	(6.4)	(5.4)	(13.5)
전 산업 합계	301,961.0	316,589.0	91,075.7	291,214.5	7,358.4

자료 : 중국 통계연감(2006).

주 : 연 매출 500만 위안(10억 원) 이상인 기업만 포함.

방직산업은 방직과 복장, 신발, 모자 제조업을 포함, 장비제조업은 일반장비, 특수장비, 운송장비, 전기기계 등을 포함.

■ (주요 내용) 진흥계획은 장비제조업을 전략산업으로, 방직업을 민생(民生) 산업으로 규정하고 기술개발을 지원하고 구조조정을 유도하는 것이 주요 내용임

- 장비제조업 : 건설, 기계 장비와, 부품의 국산화 실현을 최우선 목표로 정하고 구조조정을 유도함으로써 경쟁력 향상

- 발전과 송전, 자원 채굴과 운송, 고속철도 및 도심철도 분야에서 핵심 부품의 국산화를 조기에 실현
  - 철강, 자동차, 방직 등 핵심 산업 관련 설비의 자동화 수준 향상
  - 산업 장비의 기초 부품의 국산화 실현과 품질 향상을 통해 산업 발전의 기초를 다짐
  - 장비제조 핵심 기업 위주로 구조조정을 통해 대형화를 추진하고 제품의 표준화를 선도
- **방직업** : 글로벌 분업체계에서 중국의 경쟁 우위가 가장 확고한 분야로 브랜드 가치 제고와 구조조정을 통해 양적 성장에서 질적 성장으로 성장방식을 전환
- 방직품의 내수 비중을 확대하는 한편, 수출시장 다가가화를 통해 해외시장 점유율을 유지
  - 기술개발과 자체 브랜드 구축을 통해 국제시장에서의 지명도를 제고
  - 에너지 소모가 많고 환경오염을 유발하는 생산공정과 설비를 과감히 퇴출
  - 동부 연해(沿海) 지역은 고부가가치 방직산업 위주로, 일반 방직가공업체들은 중서부 지역으로 이전
  - 방직품의 수출부가가치세 환급률을 기존의 14%에서 15%로 인상하고 발전가능성은 있으나 재무적 곤경에 처한 기업들에는 금융 지원
- (시사점) 방직업의 경우 중국의 경쟁우위가 확고하기 때문에 국내 산업에 주는 영향은 미미하지만 장비제조업의 경우는 국내 산업에 타격을 줄 것으로 예상
- 한국의 대 중국 수출 품목 중 건설, 기계 장비의 비중이 높기 때문에 향후 해당 품목의 대 중국 수출은 물론 해외시장에서의 경쟁이 심해질 전망
  - 또한 중국이 부품 소재에 대한 국산화를 의욕적으로 추진함에 따라 부품 소재의 역조(逆潮)현상이 발생할 가능성이 크며, 따라서 장기적으로 국내 중소 제조업체들의 경쟁 환경이 악화될 전망

□ 효율적인 이사회 구성과 운영\*

- 최근 많은 기업들이 위기극복과 미래 도약을 위한 청사진 마련을 위해 이사회 개편을 계획하고 있음
  - 연간 계획을 짤 수 없을 만큼 요동치는 경제위기 하에서 이사회를 통해 시장이해력과 통찰력을 얻어 대응책을 마련하는 것이 그 목적
- 글로벌 헤드헌팅 및 리더십 컨설팅 회사 헤이드릭&스트러글스가 제안한 '고효율 이사회 구축' 방안

< 효율적인 이사회 구성과 운영을 위한 6가지 제언 >

제 언	내 용
이사회는 더 이상 CEO를 위한 거수기나 단순 조언자가 아니다	· 이사회를 기업가치 높일 전략적 자산으로 인식해야함
최고의 이사회는 뛰어난 개인들의 집합체가 아니라 균형 잡힌 팀이다	· 전문성과 경험이 풍부한 이사회 멤버 개인들이 공동의 목표를 위해 조화를 이루어야 함
공식적으로 이사회를 평가할 시스템을 갖춰라	· 이사회에 활력을 불어넣고 효율성을 높일 수 있음
경영환경이 어려울수록 보수적인 관점에서 감독할 멤버가 필요하다	· 위험한 비즈니스전략이나 사업리스크를 견제하는 멤버가 필요함
새로운 이사회 멤버는 열린 사고를 가져야 한다	· 통찰력은 과거 업적이 아니라 미래를 보는 식견에서 비롯됨
차기 CEO 선정 프로그램을 준비하라	· 기업의 영속적 발전을 위한 후계자 선정도 중요함

자료: 헤이드릭&스트러글스

- 경영자는 효율적인 이사회 구성 및 운영과 더불어 이사회의 조언에 귀 기울여 듣고 경영에 반영하는 자세가 필요함
  - 사외이사들은 내부자가 미처 생각하지 못한 점들을 지적하고 전문지식을 바탕으로 시장에 대한 새로운 통찰력을 제공할 수 있다는 점을 명심

\* 이 글은 『한국경제』(2009.2.4)에 실린 글을 요약, 재구성한 것임

□ 인삼과 ‘안성마춤’

미국발 글로벌 위기로 인해 국내 경제가 침체되면서 기업이나 가게, 정부 모두 힘들어 하고 있다. 이렇게 힘든 시절이 오면 우리 선조들은 한약 등으로 몸을 보호 하는 등 건강에 더욱 주의를 기울였다. 우리가 잘 알고 있는 대표적인 약재로는 인삼이 있다. 인삼(人蔘)은 뿌리 모양이 사람과 같다고 해서 붙여진 이름으로, 귀신같은 효험이 있다고 하여 신초(神草)로도 불리며, 높은 계급에 해당되어 사람이 받든다는 의미로 인함(人衡)이라고도 한다. 우리 인삼의 역사는 삼국시대까지 거슬러 올라간다. 627년 신라 진평왕 때, 당고조에게 인삼을 예물로 왕사를 보냈고, 662년 신라 신문왕때 수교품으로 인삼 200근을 당나라에 보냈다는 기록이 있다. 그리고 1009년 고려 현종 때 예성강 벽란항에서 아라비아 상인들과의 주요 교역품으로 거래되면서 고려(Corea)인삼이란 국제적 명성을 얻게 된다.

그렇다면 금산, 풍기, 개성, 강화, 진안 등 우리 나라의 유명 인삼 지역 중 어느 곳 품질이 가장 좋을까? 농림부에 의하면 2003~5년 3년간 실시한 품평회에서 ‘안성 인삼’이 연속 1위로 뽑혔다. 인삼을 재배하지 않았고 전통적으로 ‘질그릇’만을 만들어온 안성이 최고의 인삼 산지가 된 것이다. 성공의 비밀에는 ‘안성마춤’이라는 지역브랜드에 있다. ‘안성마춤’이란 질그릇을 만들었던 안성 장인들이 ‘주문자의 마음에 꼭 들도록 마춤다’는 의미에서 생겨난 보통명사이다. 안성시는 ‘안성마춤’을 지역브랜드로 선정하고, 농협, 컨설팅팀, 생산농가 등 지역 내 사업주체들에게 브랜드 육성을 위한 고유 역할을 부여함과 동시에 품질·브랜드 관리위원회를 구성하여 인삼에 대한 강력한 품질검사를 실시해 온 것이다. 이러한 노력은 인삼 이외에 ‘안성마춤 배’, ‘안성마춤 쌀’, ‘안성마춤 포도’, ‘안성마춤 한우’ 등으로 전파되어 최고의 품질과 경쟁력을 확보하게 하였다. 질그릇만을 굽던 안성이 ‘최고 인삼’을 만들어 낸 사례는 기업들에게 사업전환에서 브랜드관리가 성공요인으로 작용한다는 시사점을 제공한다고 하겠다.

**“확실한 벼는 불확실한 처지에 있을 때 알려진다.”**  
 - 키케로(BC 106~ BC 43) : 고대 로마의 문인·철학자·정치가 -