

CHAIRPERSON NOTE

경제 이슈

- 환율 하락과 유가 급등으로 기업 수익성 악화
- 중국, 지급준비율 0.5%p 상향 조정

경영 노트

- 자금 조달의 新기법 : 메자닌(Mezzanine)
- 기업 경영의 새로운 키워드 : 녹색경영

사회 트렌드

- '마이타임族'의 부상
- 관료사회의 '넘트' 신드롬

저널 브리프

- 도미노 금리 인상

洗心錄

- 변혁적 리더십(Transformational Leadership)

□ 환율 하락과 유가 급등으로 기업 수익성 악화

- 한국은행에 따르면 올해 1/4분기 상장·등록 법인 기업들의 성장성과 재무구조는 개선된 반면, 수익성 악화, 투자 부진 문제는 지속되고 있는 것으로 나타남
 - 올해 1/4분기 상장·등록 법인의 매출액 증가율은 전년동기대비 6.9%로 작년 1/4분기의 4.3%에 비해 2.6%p 상승하였으며, 부채 비율도 올해 3월말 현재 88.5%로 작년 말의 89.2%보다 0.7%p 개선됨
 - 그러나 기업들의 영업이익률(영업이익/매출액×100)은 전년동기에 비해 1.6%p 하락한 6.8%에 그쳤으며, 투자 부진의 영향으로 유형자산/총자산 비중도 작년말 43.2%에서 올해 3월말 현재 43.0%로 하락함
- 하반기에도 원화 강세, 고유가, 금리 상승 등으로 채산성이 더욱 악화될 것으로 예상되는 가운데, 내수 회복 여부도 불확실하기 때문에 기업들의 투자 심리 위축이 심화될 것으로 판단됨

□ 중국, 지급준비율 0.5%p 상향 조정

- 중국 중앙은행인 인민은행은 6월 16일 경기 과열을 막기 위한 긴축 정책의 일환으로 7월 5일부터 현행 7.5%인 시중은행의 예금 지급준비율을 8.0%로 0.5%p 상향 조정할 것이라고 발표
 - 중국은 지난 2006년 4월 28일 대출금리 인상 등 정부의 긴축 의지에 도 불구하고 통화량, 대출 등의 증가세가 지속되고 있어 경기 과열 억제를 위해 이번 조치를 추가적으로 단행
 - 실제로 2006년 5월 중국의 통화량(M2)은 전년대비 19.5% 증가했고, 대출 증가액도 2006년 1~5월 사이 1조 7,800억 위안으로 전년 동기 대비 80% 가량 급증한 것으로 나타남
- 더욱이 중국은 대출금리 인상, 위안화 절상 등 추가적인 긴축 조치를 추진할 것으로 예상되어, 對中 수출 의존도가 높은 아시아 지역의 중국내 수입수요 감소에 따르는 對中 수출 감소가 우려됨

□ 자금 조달의 新기법 : 메자닌(mezzanine)

- 기업들의 M&A 과정에서 자금조달 수단으로 ‘메자닌’의 활용이 증가
 - 주식연계신용공여제도인 ‘메자닌’은 우선주, 신주인수권부사채(BW), 전환사채(CB) 등 주식 관련 권리를 담보로 자금을 제공하는 금융기법임
 - 이탈리아어로 1층과 2층 사이의 중간방을 의미하는 메자닌은 채권변제 순위에서 대출보다 밀리고, 지분 투자보다는 앞서는 일종의 후순위채임
 - 외국계 사모펀드 ‘에쿼티 파트너스’의 하이마트 인수, 이랜드가 까르푸 인수자금 조달 과정에서 활용하면서 널리 알려짐
- 경영권 상실의 우려를 최소화하면서 양질의 자금 조달이 가능
 - 메자닌 파이낸싱은 일종의 급전으로 상대적으로 고금리를 감내해야 하는 부담이 있으나 안정적인 경영권 확보가 가능하고, 레버리지 효과가 탁월함
 - 제3자의 자본 참여에 따르는 경영권 상실의 우려를 최소화하면서 양질의 자금 조달이 가능함
 - 외국에는 메자닌 전문펀드들이 많으며, 아직 국내에는 활성화돼 있지 않지만 제2금융권을 중심으로 메자닌 투자에 대한 관심이 증가하고 있음

□ 기업 경영의 새로운 키워드 : 녹색경영

- 환경경영이 홍보수단을 넘어 주요 경영전략으로 인식
 - 그동안 환경 문제는 기업이미지 제고를 위한 홍보 수단으로 활용되었으나, 이제는 환경단체 등과 공조 체제를 구축하는 등 주요 경영전략으로 인식됨
 - GE는 ‘에코매지네이션’(Ecomagination, Eco+ Imagination)을 표방하고, 맥도널드는 환경단체와 공조해 닭 공급업체에 항생제 사용을 줄이도록 요구하고 있으며, FedEx는 배송용 차량을 환경 친화적인 하이브리드 트럭으로 교체함
- 친환경기술 확보 여부가 향후 기업경쟁력을 결정하는 요소로 작용
 - 국제적으로 기후변화협약 발효, 다자간 환경협약 등 환경보전을 명분으로 하는 무역규제 움직임이 가시화함
 - 기업의 사회적 책임이 강조되고 있는 현실에서 환경경영의 실천은 중장기적으로 기업 브랜드 가치를 높일 수 있는 경영 전략임

□ ‘마이타임族’의 부상

- 기업의 구조조정과 명예퇴직 등으로 40대, 50대 은퇴자들이 늘어나면서, 은퇴의 의미가 과거처럼 사회적 퇴장이 아니라 제2의 인생을 위한 새로운 단계 전환의 의미로 받아들여지고 있음
 - 은퇴는 이제 3R의 시대로 새롭게 규정되어야 한다는 것임
 - 3R이란 재충전(Refresh), 소생(Revive), 새로운 구상(Reimagine)을 말함
- 애비게일 트레포드는 50대 이후를 ‘마이타임族’으로 명명, 이들에 대한 사회적 인식이 필요함을 지적하고 있음
 - 트레포드는 그의 저서 『마이 타임』(My Time)에서 50대 이전은 직업, 결혼, 양육 등으로 인해 스트레스가 많은 삶이고, 50대 이후는 이런 고통에서 해방되어 여유와 가치를 추구하는 시기라고 정의하며 50대 이후를 ‘마이타임族’으로 규정함
 - 아울러 마이타임族이 사회적으로 무시할 수 없는 새로운 계층으로 부상했지만, 이에 대한 사회적 인식이나 기반은 아직도 부족한 상태임을 지적함

□ 관료사회의 ‘넙트 신드롬’

- 넙트(NIMT)란 책임있는 자리에 있는 공직자가 ‘내 임기 중에는 골치 아픈 일은 다루고 싶지 않다’(Not In My Term)라는 의식을 의미함
 - 방폐장이나 쓰레기장이 필요하다는 것을 인정하면서도 ‘우리 동네엔 절대 들어서면 안 된다’는 ‘넙비(NIMBY·Not In My Back Yard)’에 빗대어 만든 말로서, 공무원의 극심한 몸사리기를 대변하는 조어임
 - 넙트 현상은 정권 후반기면 으레 나타나는 일이지만 여당이 지방선거에서 참패한 후 눈치보기가 심해진 데다 최근 외환은행 매각 관련 감사 결과로 관료책임론이 불거지면서 더욱 만연될 조짐을 보이고 있음
- 그러나 이러한 넙트 현상은 공무원의 복지부동을 야기시켜 행정의 무능과 비효율을 증가시킴
 - 스위스 국제경영개발원(IMD) 국가경쟁력 평가에서 한국의 ‘정부행정효율’이 61개국 중 47위의 낙제점을 받은 이유의 일부이기도 함

□ 도미노 금리 인상*

- (세계적인 정책 금리 인상) 최근 세계 경제에는 미국, 일본, 유럽 등 세계 각국의 정책 금리가 본격적으로 인상되는 금리 인상 도미노 현상이 나타남
 - (금리 도미노 인상 원인) 세계 금리 도미노 인상은 세계 경제의 견실한 성장, 국제 원자재 가격 상승, 미국과 개도국 간 금리 차 확대 때문임
 - 세계 경제의 견실한 성장: IMF는 2006년에 둔화될 것으로 예상했던 세계 경제성장률을 당초 4.3%에서 4.9%로 상향 조정하는 등 세계 경제가 견실한 성장세를 지속할 것으로 전망함
 - 국제 원자재 가격 상승: 2005년 하반기 이후 원자재 가격의 고공행진이 올 들어서서 세계 각국의 물가 상승을 부추기는 원인으로 작용함
 - 미국과 개도국 간 금리 차 확대: 최근과 같이 국제 자금이 국경을 초월하여 금융 수익을 노리고 이동하는 시대에는 선진국의 금리가 지속적으로 올라갈 경우 선진국과 개도국의 금리 차가 확대되어 개도국 자금이 빠져 나가므로 개도국들도 자국 금융 시장의 안정을 위해 금리를 올려야 함
- (영향) 금리 인상은 펀드들의 수익력을 떨어뜨려 마진콜에 의한 디레버리지 현상을 불러와 신흥시장의 통화가치와 주가 폭락을 야기할 수 있음
 - (디레버리지 발생) 각종 펀드들의 수익력 하락으로 증거금에 일정 수준 이상의 부족분이 발생할 경우 고객으로부터 이를 보전하라는 요구인 마진콜이 이루어지고, 결국 헤지펀드들의 증거금 부족분을 메우기 위한 기존 투자 자산 회수 행위인 디레버리지가 발생할 수 있음
 - (신흥시장 금융 불안 야기) 디레버리지 현상이 발생할 경우 헤지펀드들은 신흥시장에 대한 투자자금을 우선 회수 대상으로 선택할 것으로 전망되며, 이 경우 신흥시장에서는 외국인 자금 이탈에 따르는 통화 및 주가의 폭락 현상이 발생할 수 있음

* 이 글은 『한경 비즈니스』(2006.06.26)에 실린 글을 요약, 정리한 것임.

□ 변혁적 리더십(Transformational Leadership)

1978년에 발표한 역작 <리더십 강의>를 통해 리더십을 하나의 학문 분야로 개척했고, 오늘날 리더십 열풍의 진원지 역할을 했던 제임스 맥그리거 번스(J. M. Burns)는 리더십을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분한다.

거래적 리더십 vs. 변혁적 리더십

거래적 리더십(Transactional Leadership)은 지도자가 여러 정치 주체들의 중개인 역할을 하는 것이다. 자리와 권력을 주고받으면서 이해관계를 조정하는 것은 정치 지도자의 기본적인이고 일상적인 기능이다.

반면 **변혁적 리더십(Transformational Leadership)**은 지도자가 사회의 근본적 변화를 가져오는 주역이 되는 것이다. 그러나 변혁적 리더십은 영웅이나 위인 이론과는 달리 대중을 변화의 과정에 참여시키고 집단의 정체성과 능력을 고무하는 역할을 강조한다.

21세기 진정한 리더십, 변혁적 리더십

최근 번스는 <역사를 바꾸는 리더십>(Transforming Leadership, 2003)에서 21세기를 변혁시키고 올바른 세상으로 나아가게 할 수 있는 리더십으로서 ‘변혁적 리더십’을 강조한다. 그는 이 책에서 역사적으로 부도덕하게 변질된 경우가 많은 ‘카리스마 기반 리더십’이나 목표를 쟁취하기 위해 이해관계자들과 물밑 협상과 거래를 서슴지 않는 ‘거래적 리더십’과는 일정한 거리를 둔다.

변혁적 리더십의 발생학적 이해

리더십은 어디서 시작되는가? ‘변화’(change)가 시작되는 곳에서 리더십은 시작한다. 변화는 어디에서 시작되는가? 변화는 사람들 사이에서 강력한 ‘욕구’(want)가 싹트면서 시작한다. 지도자는 추종자의 욕구를 감정이입을 통해 이해하고, 그것을 하나의 가치로 정립하여 정당한 ‘필요’(need)로 바꾼 뒤 이에 대처한다. 지도자는 추종자들이 욕구를 ‘희망’과 ‘열정’으로, 다음

에는 좀 더 의미 있는 ‘기대’로, 최종적으로는 ‘권리’로 탈바꿈하도록 도와 준다. 지도자는 이 과정에서 추종자보다 한 발짝 앞서 나가기도 하지만, 또한 점진적으로 변화는 추종자들의 욕구, 필요, 기대에 밀접하게 보조를 맞추므로써 계속 전진한다. **추종자들로부터 배우고 지도되는 것이다. 결국 지도자가 추종자의 뜻에 부응함으로써 이끄는 것이다.(leading by being lead)**

그런 의미에서 변혁적 리더십의 핵심은 노자의 ‘도덕경’에 닿는다.

“낳아 기르되 소유하지 않고, 행하되 공을 내세우지 않으며, 이끌되 지배하지 않는다.”

변혁적인 리더는 꿈을 증개하는 사람

변혁적 리더십은 지도자-추종자의 이분법적 구도를 지양한다. 좋은 지도자는 군림하는 것이 아니라 자신의 리더십에 추종자의 욕구를 투영해낼 수 있는 사람이다. 이때 지도자의 가장 필요한 덕목은 비전 제시와 동기 부여이다. 저마다의 목표, 희망, 공포로부터 한 차원 높은 욕구를 추출해서 집단 행동을 이끌어 내는 것이다. 현실적이고 매력적인 전략적 비전을 만들어서 추종자를 하나로 묶고 그들의 에너지를 결집하는 일이다. 물론 이 과정에서 간디의 ‘비폭력 무저항주의’와 같은 창조적 아이디어가 뒷받침되어야 한다. **하지만 보다 중요한 것은 대중이 동의할 수 있는 가치와 도덕이 뒷받침되어야 한다. 지도자-추종자를 단단히 묶어낼 변혁의 힘은 다름 아닌 도덕적 가치이기 때문이다.**

가치에 토대를 둔 리더십의 역할은 사회가 개방적이고 다원적이 되면서 더욱 중요해진다. 민주주의 사회에서 지도자가 되려는 사람에게 가장 효과적인 방법은 다수의 희망과 기대를 반영하는 가치로 사람들을 설득하는 것이기 때문이다.

**“직장에서 퇴근한 뒤에 하는 일은
당신이 직장에서 어디까지 올라갈 수 있는지를 결정한다.”**

- 지그 지글러 : 미국의 성공 철학자