

# C O N T E N T S

## 오 피 니 언

2008년, 금융대국 중국이 다가온다. 02

## 초 점

대내외 금리차가 국내 금융 및 외환시장에 미치는 영향 06

## 금 융 토 픽

국내 은행의 해외 브랜드 구축 전략 10



## 매니지먼트

유통경로의 변화와 대처 - Tupperware와 방문판매 14

사회적 기업의 현황과 전망 18

전략 케이스 스터디 - 애플(Apple) 22



## 산 업 정 보

그린 IT 추진현황 및 전망 26

철강 원자재 가격상승 영향 점검 30

## 트 렌 드

새롭게 떠오르는 국부펀드(SWF)의 모습 34

비즈니스 페어플레이, 공정거래(Fair Trade) 38



## 골 드 로 드

황금알을 품은 나라, 카자흐스탄 42

## 이 달의 책

이코노믹마인드 44

## 재 테 크

자녀결혼비용은 자녀와 분담하자 48

## 신한은행 소식

에스버드, 3연승으로 2년 연속 통합우승 달성! 등 51



신한은행 홈페이지([www.shinhan.com](http://www.shinhan.com))  
기업고객사이트 “신한FSB리뷰” 메뉴를  
클릭하시면 PDF로 download하실 수 있습니다.





# 2008년, 금융대국 중국이 다가온다.

한화증권 리서치본부 전병서 전무

## 중국 개방 30년의 화려한 성적표

중국이 신용위기로 부도난 미국의 세계적인 IB회사들의 지분을 사들이고 있다. 지구 한쪽 미국에서는 은행장부터 대통령까지 TV에 나와서 경기침체를 막는다고 야단법석이다. 거꾸로 중국은 총리부터 11%가 넘는 초고성장에 경기과열을 막는다고 난리다.

2008년은 중국이 “죽의 장막”을 걷고 개방을 해 자본주의 시장경제로 나온지 30년이 되는 해다. 중국은 1600년대까지만 해도 세계 최강자였고 4대 문명 중 유일하게 살아남은 문화 선진국이었다. 그러나 중국의 지난 100년 간은 청나라의 몰락과 공산당의 실정으로 세계에서 완전히 잊혀진 시기였다. 78년 개방이후 30년 만에 이루어낸 중국의 성적표는 놀랄 만하다. 세계 최대인 1조5천억불의 외환보유고, 세계최고의 경제성장률, 세계시장 1위품목 170개, 세계주식시장 시가총액 상위 10개사중 4개회사가 중국회사다.

“중국경제의 설계사”로 칭송 받는 등소평이 검정 고양이

이든, 흰 고양이든 돈만 벌면 된다는 획기적인 발상으로 개혁개방을 한지 30년 만에 중국은 세계무대에서 다시 우뚝 섰다. 중국의 땅은 넓지만 사람이 살 수 있는 땅은 황하강과 양자강 주변과 동해안의 해변 밖에 없다. 중서부와 북부지방은 모두 사막과 고원으로 사람이 살기 어려운 지역이다. 중국은 역사적으로 보면 항상 개방경제를 통해 강대국을 이룬 나라였다. 당, 원, 명나라를 보면 대외무역과 개방경제로 아시아와 유럽에 걸친 대제국을 건설했다.

황하유역에 중국 전체인구의 80%가 모여 살았다는 옛 기록을 보면 중국은 항상 자원과 식량이 부족한 나라였고 이를 해상교역과 실크로드를 통한 교역을 통해 해결해왔다. 이런 중국이 공산당 집권이후 “죽의 장막”을 치고 폐쇄정책을 썼으니 잘 살 수 없는 구조였다. 그런 중국 역사의 교훈을 현실의 정책으로 바꾼 등소평의 혜안이 무섭다.

### 2008년 금융대국으로 중국이 다가온다

세계무대에서 사라졌던 중국이 2008년에 올림픽을 계기로 “금융의 갑옷”을 입고 화려하게 부상할 전망이다. 지난 30년 간 중국은 값싼 노동력과 외자를 기반으로 제조대국을 이루었고 무역을 통해 세계 3대 교역국이 되었으며 제조업의 경쟁력에 힘입어 엄청난 무역흑자가 생기면서 세계최고의 달러보유국이 되었다.

중국은 지금 넘치는 달러가 문제다. 제조대국, 무역대국에서 진정한 경제대국이 되기 위해서는 금융대국이 되어야 한다는 게 중국의 생각이다. 100여년 전 중국은 도자기와 비단, 차를 팔아 전세계의 은을 광조우에 모았고 이 과도한 유동성이 결국 서구열강의 침략을 몰고왔다. 역사의 경험으로 중국은 넘치는 유동성이 서방 열강들을 다시 물려줄게 할 가능성이 있다고 보고 있다. 이미 발빠른 헛지펀드들과 IB들이 중국에 돈을 묻고 있다. 매년 3~4천억불씩 늘어나는 외환보유고의 증가를 막기 위해 중국은 세계 원유시장에서 기름을 사재기 하고 그 래도 모자라 이젠 달러를 직접 해외로 퍼내는 작업을 하고 있다. 세계금융시장이 혼란에 빠진 지금 중국은 이미 지난해에 2,000억불짜리 국부펀드를 만들어 놓고 아시아와 전세계의 주요 기업을 대상으로 쇼핑 리스트를 뽑고 있다.

세계의 패자로 군림해 온 미국은 지금 과거 일본과 아시아가 겪었던 금융위기로 국가부도사태에 직면해 있다. 세계는 온통 미국의 신용위기로 금리를 내리고 있지만 중국은 오히려 금리를 올리고 있다. “불황에 거상이 나고 난세에 영웅이 난다”고 이런 전세계적인 쇼크에 세계최대 규모의 달러를 가진 중국의 힘에 눈이 다시 가는 것은 어쩔 수 없다.

시가총액이 800조원에 못 미치는 한국증시에 중국이 국부펀드 2,000억불을 한국증시에 쏟아 부으면 한국 대표기업은 모두 중국에 자동으로 M&A당한다. 한국의 첨단 IT기술의 해외유출을 걱정하지만 중국기업이 한국기업을 사버리면 기술유출문제는 애초부터 없다. 금융위기 때 지프차와 액정관련기업이 이미 중국에 팔려

갔다. 지금까지 지프차와 액정관련기술의 중국유출이 문제된 적이 있었는가?

### 21세기의 조공은 배당과 이자

과거 2천년간 중국의 역사는 한족 이외의 주변 민족과의 전쟁의 역사다. 흉노, 선비, 돌궐, 여진, 몽고, 말갈족 등 많은 민족과 전쟁이 있었지만 지금 중국인의 호적에는 그런 민족이 없다. 심지어는 원나라, 청나라 같은 몽고족과 만주족이 세운 나라까지 한족의 역사로 편입해 버렸다. 중국은 만만디라고 하는 긴 “시간”이라는 연료로 불을 지피 무엇이든지 녹여버리는 엄청난 용광로 같은 융화력을 가진 나라다.

한국은 2천년간 중국에 융화되지 않고 굳건하게 단일 민족의 피를 지켜왔다. 대단한 일인 것도 같지만 한편으로 한국인의 성씨를 보면 이미 우리는 오래 전에 모두 중국에 창씨개명을 했거나 중국의 이민을 엄청나게 받아들인 것처럼도 보인다. 그러나 중국에 융화되지 않고 살아남은 이유는 중국을 큰형님으로 모시고 열심히 조공을 바친 결과다. 고려와 이조 500년간 생존 비결은 바로 사람부터 특산물까지를 풀 라인업으로 바치고 왕은 물론이거니와 왕세자 심지어는 왕비의 책봉까지 베이징의 허락을 받았기 때문이다. 말 잘 듣는 꼬마 동생을 굳이 M&A할 이유가 없었기 때문일지도 모른다.

중국에 한류가 유행하고 “이영애의 대장금”이 중국인의 저녁시간을 사로잡았던 적이 있다. 중국인이 한류에 관심을 보인 것은 공산주의 50년간 잊어버렸던 유교사상의 원조를 조공을 받았던 한국의 드라마에서 발견했기 때문이지 한국의 문화가 진정으로 위대하고 존경스러웠기 때문은 아니다. 이미 중국본토와 홍콩에서 한국 드라마와 스타들에 대한 추문을 만들고 한류를 폄하하는 일들이 발생하고 있다.

90년대 초반 한국증시가 개방된후 한국에는 “비자발적인 다국적기업”들이 대거 등장했다. 삼성전자, 포스코, KB국민은행 같은 한국의 대표기업들의 지분율을 보면 국내 대주주보다 지분이 높은 외국인 주주가 등장했다.



종게 얘기하면 기업의 국제화 수준이 높아졌지만 다르게 생각하면 새로운 조공을 바치는 대상이 생긴 것이다. 주주총회 때마다 전세계를 돌아다니며 주총 참석장을 받아오는 것이 IR팀의 중요임무가 되었고 주주총회에서 외국인 주주의 단기적인 이해관계가 회사의 장기적인 경영전략보다 더 중요한 지경에 이르렀다. 한국의 최대 기업인 모전자회사가 연간 7조원의 이익을 내지만 그 중 절반은 외국인 몫이다. 그리고 주가관리와 주주이익을 환원한다고 매년 2조원에서 많게는 4조원을 풀어 자사주를 사준다. 그때마다 외국인들은 보유 주식을 팔아서 차익을 챙긴다.

금융의 세계최대 강국인 미국은 재정적자, 무역적자가 1조달러를 넘어도 여전히 잘 먹고 잘 산다. 철강, 자동차, 가전 등 주요 제조업체가 모두 망해도 미국은 전세계 금융시장에 깔아 놓은 자본이 벌어들이는 배당과 이자로 자국의 부동산시장이 망가지고 투자은행이 부도나도 끄떡없이 잘 지내고 있다. 결국 21세기에는 창과 칼로 다른 나라를 정복하는 제국이 아니라 금융으로 지배하는 금융제국이 등장하고 있다. 이런 시대에 21세기 현대판 조공은 이자와 배당이다.

### 이웃집 억만장자와 친해지기...

지금 세계경제는 이상한 일을 겪고 있다. 원자재 곡물 가격이 사상최고치를 갱신하고 있고 유가가 100불인 데도 물가가 두 자리 수를 넘어가는 나라가 별로 없다. 70년대 80년대 오일쇼크 때의 기억을 되살리면 아무래도 이상한 일이다.

이는 지난 50여년간 자본주의 세계에서 완전히 잊혀졌던 동구, 중국 등 25억명의 사회주의 국가들이 자본주의 시장경제로 편입되었기 때문이다. 무한정 공급되는 값싼 노동력을 바탕으로 매년 가격이 20~30%씩 하락하는 공산품을 만들어 내기 때문에 원자재와 유가가 폭등해도 물가는 여전히 한 자리수이다.

물은 높은 곳에서 낮은 곳으로 흐르지만 돈은 성장률이

낮은 곳에서 높은 곳으로 흘러 다닌다. 선진국 투자는 행들은 아시아의 네 마리 호랑이들이라는 이름으로 후발 아시아국가에 열심히 투자하다 이제는 브릭스란 거창한 이름을 지어 놓고 신흥시장의 잘나가는 기업을 사들여 성장의 과실을 탐닉하고 있다.

한국의 2천년 역사를 되돌아 보면 중국이 세계의 강국이 되었을 때 한국도 잘 살았다. 당나라가 강했을 때 신라가 융성했고 명나라가 해상대국을 건설했던 시절에 조선이 500년간 태평성대를 누렸다. 초강대국의 옆에서 중국을 포함한 아시아를 누비며 2천년의 역사를 지켜온 우리 조상의 지혜가 자랑스럽다. “바다의 전설이었던 장보고”, 중앙아시아를 가로질러 인도까지 다녀온 “한국인 최초의 세계인 혜초스님”, 고구려의 후예로 비록 당나라의 군복을 입기는 했지만 파미르고원을 넘어 중앙아시아 전역을 정복해 72개국으로부터 당나라에 조공을 받치게 했고 서방에 제지기술을 전해준 “동양의 한니발인 고선지장군”, 청나라의 베이징에 가서 중국상인들을 대상으로 폐돈을 번 “장사의 신” 조선의 “거상 임상옥”의 피가 우리 몸에 흐른다.

중국이 다시 세계사의 주역으로 일어서고 있다. 지금 우리 한국에 2000년만에 호기가 오고 있다. 전세계가 중국에 투자해 돈을 벌려고 혈안이 되어 있다. 한국만큼 중국과 오래 같이 있었고 중국을 잘 아는 나라가 있을까? 등잔 밑이 어둡다고 한국은 한국전쟁 이후 50년간 중국은 공산주의로, 한국은 자본주의로 갈라져 서로를 완전히 잊고 지냈다. 중국의 젊은 세대들은 한국을 모르고 한국의 젊은 세대는 한자와 중국을 모른다. 비행기를 타고 열서너시간을 가는 먼 나라 미국은 잘 알지만 기차타고 서울-부산가는 시간보다 가까운 중국에 대해 우리는 너무 무지하다.

84년 미국의 스커더 캠퍼사가 만든 코리아펀드의 수익률은 90년대 후반까지 미국의 컨츄리펀드 중 최고의 수익률을 자랑했다. IT강국 한국의 IT주에 투자해 십수년간 원금을 수십배 불렀기 때문이다. 어떻게 가능했을까? IT의 대표인 반도체는 70년초 미국이 개발해 85년까지

세계 1위였고, 80년 중반 이후 일본에 1위 자리를 내주었다. 95년 이후에는 한국이 세계 1위 자리를 차지했다. 미국은 반도체는 일본으로 보냈지만 15년간 자국산업의 경험을 통해 금융으로 일본 반도체산업에 투자해 큰 돈을 벌었고 다시 10년간 그 경험으로 한국에 투자해 대박을 냈다.

자동차, 철강, 조선, 전자 등 주요 제조업의 과거 국제적 이전 과정을 보면 미국에서 일본 한국 중국으로 기러기가 날아가는 모양으로 이전되고 있다. 금융산업에서 한국의 과거 제조업의 경험을 살려 중국산업에 투자하면 얼마든지 승산이 있다. 1인당 GDP 2,000불대인 현재 중국은 한국의 80년대 중반과 유사하다. 80년대 중반 한국의 최대 수출품목은 섬유였다. 최근 중국증시에서 높은 수익을 낸 업종은 반도체, 인터넷, 자동차가 아니라 섬유업종 주식이었다.

우리가 “살아온 삶의 흔적”만으로, 살아온 경험으로 투자해서 돈을 벌 수 있는 분야가 중국의 금융시장이다. 21세기의 조공은 배당과 이자이고 잘나가는 나라의 주기업의 주식을 사서 성장의 수혜를 탐닉하는 것이 21세기 금융시대의 돈벌이 방식이다. 10년 뒤에 일본을 제치고, 30년 뒤에 미국을 제치고, 세계 1등을 하겠다고 큰 소리치는 나라, 한강의 기적은 저리 가라 할 정도로 불과 30년 만에 단숨에 세계 3위로 올라선 나라 중국을 어떻게 관리하고 투자할 것인가가 한국 금융의 과제다. 국내 금융기관끼리 서로 M&A하네 마네 하는 사이 우리 옆집의 억만장자는 이미 정신차리고 더 이상 한국의 금융기관과 거래를 하지 않을 가능성이 높다.

중국이 금융에서 더 크게 일어서기 전에 우리가 먼저 진출해야 한다. 그러기 위해서는 금융분야에서 중국어에 능통하고 중국을 잘 아는 “중국통”의 양성이 시급하다. 중국은 전세계에서 영어가 잘 안 통하는 유일한 나라다. 중국은 중요한 의사결정은 회장이나 사장이 결정하는 특이한 구조다. 40대 중반이상의 중국의 리더들은 문화대혁명의 영향으로 대학교육을 제대로 받은 사람들

이 아니기 때문에 자연히 영어가 약하다. 또한 중국이 세계의 중심이라는 생각에다 이제는 돈까지 넘쳐 흘러 그 기세가 하늘을 찌른다. 외국투자은행의 중국현지법인 사장은 반드시 중국어를 할 수 있어야 한다는 조항이 증권감독원의 외국법인 허가조건에 들어있는 나라다.

한국 금융기관의 진출도 남과 다른 전략이 필요하다. 중국은 1개 국가가 아니라 31개 나라가 모인 연합국이다. 전세계 금융기관들이 모두 치열하게 경쟁하는 북경, 상해에 점포와 법인을 낼 것이 아니라 또 다른 선택과 집중이 필요하다. 산둥성의 인구는 한국의 2배이고 인구 4천만이 넘는 성이 15개가 넘는다. 중국의 돈 많은 현이 집중된 성은 산둥성, 장수성, 저장성이다. 중국의 평균 성장률이 11%이지만 20개성의 성장률은 11%를 넘어 서고 있다.

중국은 대국이기 때문에 큰 것만 상대한다. 그룹은 그룹끼리 상대하려고 한다. 그리고 상업은행 업무만을 가지고는 중국에서는 승산이 낮다. 상업은행 업무와 투자은행 업무를 겸해서 들어가는 것이 유리하다. 따라서 금융기관은 은행, 증권, 보험, 투신, 벤처 단독으로 들어가기 보다는 금융그룹으로 진출하는 것이 상대적으로 리스크가 적어 보인다.





## 대내외 금리차가 국내 금융 및 외환시장에 미치는 영향

2007년 하반기 이후 미국의 서브프라임 모기지 부실 문제의 여파로 인해 미국 연방준비제도이사회는 금리인하 조치를 계속 이어가고 있다. 이에 따라 2007년 8월 0.3%p에 불과했던 한국과 미국의 금리차는 2008년 3월말 현재 2.75%p까지 확대되었다. 또한 상반기중 미국의 FOMC에서는 미국 경기침체를 억제하기 위해 추가적인 금리인하 조치를 시행할 것으로 예상되고 있어, 양국간 정책금리 격차는 더욱 커질 전망이다. 이처럼 한국과 미국의 정책금리 격차가 확대되는 가운데 이에 따른 외환 및 채권시장에 미치는 영향을 실증분석 등을 통해 살펴보았다.

### ■ 미국의 금리인하로 한·미 정책금리 격차가 확대

2007년 9월 이후 미국의 서브프라임 모기지 부실 문제가 심화되면서, 미국의 경기침체 우려가 커지고 있다. 이에 따라 미국 연방준비제도이사회(FRB)는 투자와 소비심리 약화를 억제하기 위해 금리 인하 조치를 단행하였다. 2007년 8월 미국의 정책금리인 Federal Fund Rate는 5.25%에서 6차례 내리면서 2008년 3월말 현재 2.25%까지 인하되었다.

반면 한국의 정책금리<sup>1)</sup>는 2007년 8월 이후 5.0%를 유지하고 있다. 이에 따라 2007년 8월 0.3%p였던 축소된 한국과 미국의 정책금리 차는 2008년 3월말 현재 2.75%p로 확대되었다. 이처럼 대내외 금리차가 커짐에 따라 한국은행의 통화정책 운용이 매우 어려워지고 있는 상황이다. 이는 국내적으로는 물가상승 압력 등에 직면하고 있기 때문이다.

### ■ 주요국에 비해 대내외 금리 차가 환율에 미치는 영향력은 미미

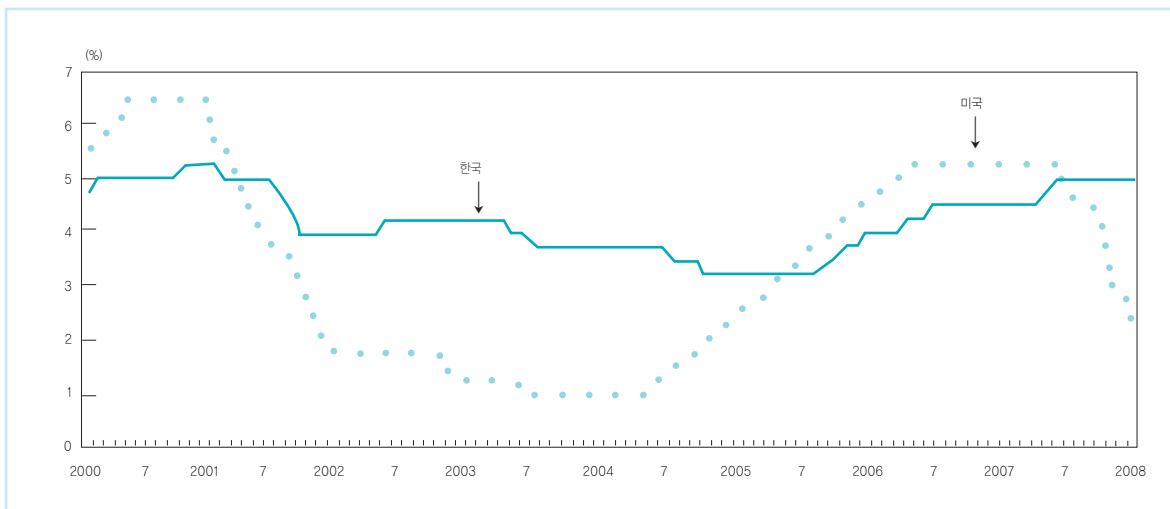
경제이론으로 의하면, 대내외 금리 격차는 환율에 영향을 미친다. 이와 관련한 환율결정 이론으로는 국제대차설

(국제수지론적 접근법), 구매력 평가설 등이 대표적이며, 자본의 완전 이동성을 기초로 통화접근법, 포트폴리오 접근법 등이 있다. 이들 이론에서는 환율이 무역수지나 금리차 확대 등에 따라 결정될 수 있음을 가정하고 있다.

주요 선진국의 경우, 대내외 금리차는 환율에 매우 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 국제 외환시장에서 통용이 활발하게 이루어지고 있는 유로화나 엔화는 미국 금리차와 유의적으로 높은 상관관계를 지니고 있었다. 2005년 1월부터 2008년 1월까지 유로화와 엔화는 미국 금리차와 상관관계가 각각 0.703, 0.860으로 나타났다. 이는 미국의 금리 인하가 주요국 통화 강세 요인으로 작용함을 의미하고 있다.

반면, 한국은 미국과의 금리차가 환율에 별다른 영향을 주지 못하고 있다. 마찬가지로 2005년 이후 한·미 금리차와 환율간 상관관계는 0.209에 불과하였다. 이러한 결과는 한국의 채권시장 개방도가 낮은데다, 국내 경제의 무역의존도가 높아 환율이 주로 무역수지 등에 더 많은 영향을 받고 있음을 보여주고 있는 것이다.

〈그림 1〉 한·미 정책 금리 추이

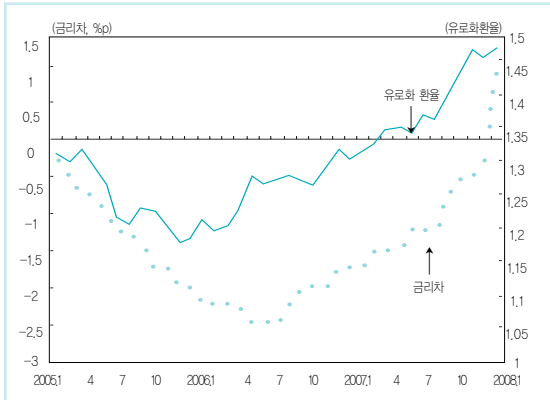


자료 : DataStream, 한국은행

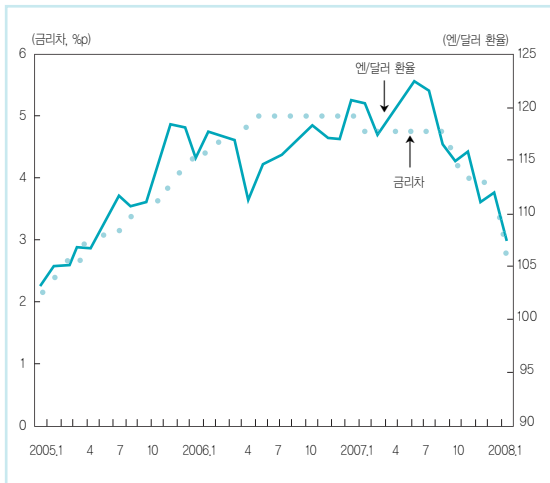
1) 2008년 3월부터 한국의 정책금리는 콜금리에서 PR(환매조건부채권) 금리로 변경되었다.



〈그림 2〉 미-유로 금리차와 유로/달러 환율

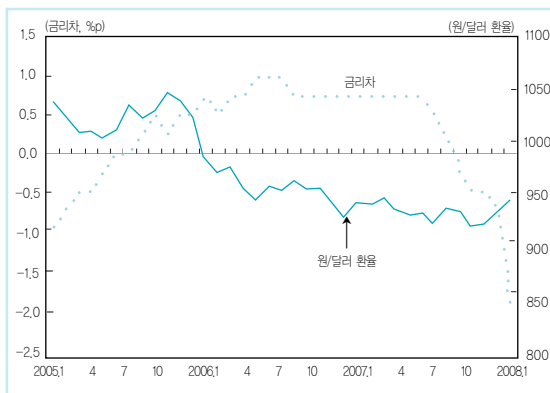


〈그림 3〉 미-일 금리차와 엔/달러 환율



자료 : DataStream

〈그림 4〉 원/달러 환율과 한·미 금리차 추이



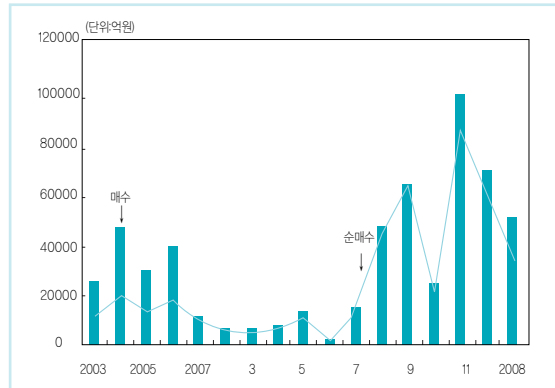
자료 : DataStream

## ■ 외화유동성 유입은 확대될 것으로 예상

한·미 금리차 확대에 국내 채권시장을 중심으로 외화 유동성이 크게 늘어날 것으로 예상된다. 2007년 하반기 이후 외국인은 재정거래(arbitrage) 기회를 활용하여 국내 채권시장에서의 매수세를 활발하게 전개하고 있다. 특히 외국인은 대부분 환 헤지를 통해 채권시장에 진입하므로, 원/달러 환율에는 큰 영향을 미치지 않았던 것으로 평가되고 있다.

또한 채권시장은 상대적으로 안전자산 성격이 강하므로, 환 리스크를 노출시킬 가능성이 낮은 편이다. 다만 외화유동성이 증가하면서 시장금리는 하향 조정될 것으로 예상되고 있다. 이와 관련하여 국내에 달러 캐리 트레이드 자금유입은 기대하기 어려울 전망이다. 외국인의 원화채권 매수는 국채나 통안채 그리고 통화스왑 금리간 격차를 이용한 재정거래 수요 비중이 높다는 점을 들 수 있다. 게다가 한국보다 금리 수준이 높은 투자국가가 존재하고 있다는 점을 감안하면, 미국의 저금리로 인한 달러 캐리 트레이드 유입 규모는 실제로 가시화될 확률은 희박하다고 할 수 있다.

〈그림 5〉 외국인의 채권 매수와 순매수 추이



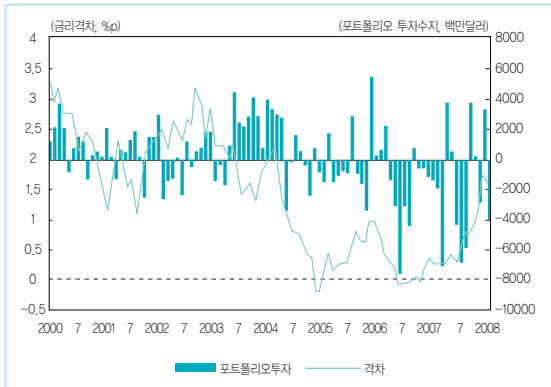
자료 : 금융감독원

또한 한·미간 금리차 확대에 의해 포트폴리오 투자 자금의 해외 유출은 양국 금리 축소시 보다 상대적으로 약화될 것으로 보인다. 2007년 중 포트폴리오 투자 수



지는 15.9억 달러 적자를 기록하였지만, 금리차가 확대되기 시작한 2007년 9월에서 2008년 1월까지 포트폴리오 투자 수지는 8천만 달러 흑자를 나타냈다

〈그림 6〉 한·미 시장 금리차와 포트폴리오 수지 추이



자료 : 한국은행

### ■ 금융 및 외환시장의 불확실성에 효율적으로 대응할 필요

앞에서 살펴본 바와 같이, 최근 외환시장은 금리차 요인보다는 세계 금융시장 변동에 더 크게 좌우되는 것으로 나타났다. 미국과 상대 국가와의 금리차가 환율에 미치는 영향력은 자본시장 개방 수준과 화폐 가치 등에 따라 차별화되는 양상을 보였다. 유로 지역이나 일본 등은 미국과의 금리차가 발생할 경우, 즉각적으로 자국 화폐가치에 반영되는 구조를 지니고 있는 것으로 추정되었다. 그러나 한국은 선진국과는 달리 이러한 파급경로가 발생하지 않았고, 원/달러 환율은 금리차보다는 경상수지 등에 더 큰 영향을 받고 있음을 알 수 있다. 또한 채권시장에서의 외국인 투자 확대는 중장기적으로 한국의 금리 인하 압력으로 작용할 것으로 예상된다. 미국과의 금리차 확대에 따른 외화유동성 유입은 시장 금리의 하락에 영향을 미칠 가능성이 있다. 그러나 인플레이션 압력이 상반기 중 지속될 것으로 예상됨에 따라 경기와 물가상승 압력 완화 정도에 따라 금리 인하 여부를 결정하는 것이 바람직할 것으로 보인다. 이처럼 한국과 미국간 금리차 확대, 환율 상승 등 국내

외 금융시장의 변동성이 커지는 상황에 대응한 시스템 구축이 필요하다. 이는 한미 금리차 확대보다는 미국의 서브프라임 모기지 부실 문제의 후폭풍과 같은 글로벌 신용경색 상황이 국내 금융 시장에 더 큰 영향을 미칠 것으로 예상되기 때문이다. 다만 향후 금리차가 더 큰 폭으로 진행되거나 국제 금융시장 불안 등이 심화될 가능성에 대비해야 할 것이다.

그리고 리스크 관리를 위해 내국인에 대한 달러화 대출 비중 등은 축소해 나가야 할 것이다. 미국의 저금리로 인한 달러 캐리 트레이드 등으로 외국인의 채권투자 확대나 내국인의 외화 대출 수요가 늘어날 것으로 예상된다. 이러한 상황 속에서 내국인이 달러화 대출을 받는 경우, 원/달러 환율 하락시 환 위험 노출이 우려되고 있다. 이외에도 국내 금융기관이나 정책당국은 채권시장을 통한 외화 유동성 유입 등이 늘어나는 가운데 재정거래 물량에 대한 조절에 초점을 맞추어야 할 것이다.

FSB연구소 경제연구팀 이코노미스트(경제학 박사) 최호상  
economist@shinhan.com



# 국내 은행의 해외 브랜드 구축 전략

국내 은행들의 글로벌 시장 진출 행보가 가속화되고 있다. 지난 한해 동안 서브프라임 모지기 사태가 세계 금융시장을 뒤흔들어 놓았음에도 불구하고 국내 은행들의 해외 영업실적이 전반적으로 양호하게 나타남으로써 글로벌 시장 개척을 향한 국내 은행권의 발걸음이 한층 가벼워졌기 때문이다. 그러나 국내 은행들의 해외 사업이 본 궤도에 오르기까지 극복해야 할 장애물이 여전히 많은 것 또한 현실이다. 대표적인 것이 바로 국내 은행들의 취약한 브랜드 인지도이다. 금융업의 특성상 고객과의 신뢰가 사업의 성공 여부를 좌우할 수 있다는 측면에서 해외 시장에서의 낮은 브랜드 인지도는 매우 심각하면서도 시급히 해결해야 할 대표적인 당면 과제가 아닐 수 없다. 발등의 불로 다가온 국내 은행의 해외 브랜드 구축 전략, 그 방안을 살펴해보도록 한다.

## 금융기관의 브랜드 가치

금융기관의 총자산 가치에서 브랜드 자산이 차지하는 가치는 얼마나 될까? 영국의 국제 브랜드 가치 평가기관인 브랜드 파이낸스가 발표한 2007년 세계 500대 금융 브랜드 리스트를 살펴보면 금융기관의 브랜드 가치는 다른 일반 제조회사의 브랜드 가치에 비해 크게 저평가되어있음을 알 수 있다.

일례로 2007년 금융산업 부문 브랜드 가치 1위로 평가된 HSBC의 경우 기업의 총자산 가치(시가총액)에서 브랜드 자산의 가치가 차지하는 비중은 19%에 불과하다. 반면 전체 순위에서 1위를 차지한 코카콜라의 브랜드 자산 가치는 총 자산가치의 39%(2006년 기준), 28위를 차지한 나이키는 무려 84%에 이르고 있다.

이처럼 금융기관의 브랜드 가치가 다른 산업의 기업 대비 상대적으로 낮은 평가를 받고 있는 이유는 그동안 금융

기관들이 브랜드를 하나의 중요한 자산으로 인식하지 못하고 이를 소홀히 한 측면이 강하기 때문이다. 또한 브랜드 자산이 차지하는 중요성을 인정한 후에도 광고와 홍보를 통해 그 가치를 제고하려 했을 뿐 실제로 고객에 대한 차별적인 가치를 창출하는데 실패함으로써 고객의 마음 속에 그 어떤 강렬한 인상도 남기지 못하는 과오를 범했기 때문이다.

## 취약한 국내 은행의 브랜드 가치

앞서도 이미 언급했지만 금융산업, 그 중에서도 특히 은행업은 업무 본질상 고객의 신뢰를 생명으로 하기 때문에 브랜드 인지도는 강력한 경쟁력을 발휘한다. 특히 해외에서 은행 영업을 추진하는 경우 높은 브랜드 인지도는 은행이 진출한 지역사회 구성원들의 마음을 얻어 영업 기반의 뿌리를 내리는 근간을 마련할 수 있다는 차원에서 한층 더 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다.

이런 상황에서 국내 은행들의 브랜드 가치는 심히 걱정스러운 수준이 아닐 수 없다. 브랜드 파이낸스의 자료에 의하면 2007년 말 현재 세계 100대 금융 브랜드에 포함된 국내 은행 브랜드는 국민은행(87위)과 신한은행(90위) 단 2개에 불과하다. 그것도 지난 한해 동안 2006년 대비 각각 25, 22 계단씩 하락한 상황이다. 지난해 중국계 대형 상업은행의 기업공개(IPO)가 연이어 이루어 지면서 세계 금융 브랜드 순위 변화에 적지 않은 영향을 미친 것을 감안한다 해도 국내 은행권이 글로벌 경영 원년을 선언한 바로 그 해에 한국 대표 은행들의 브랜드 가치가 무려 20여 계단씩 하락한 사실은 매우 실망스러운 결과가 아닐수 없다.

더군다나 국내 은행이 진출했거나, 향후 진출을 고려하고 있는 시장에서 필히 맞닥트릴 수 밖에 없는 경쟁자가 바로 최고 수준의 브랜드 가치를 보유하고 있는 선진 대형은행 들임을 고려해 보았을 때 해외 시장에서의 국내 은행 브랜드 가치 제고 작업은 시급히 해결해야 할 과제를 부인할 수 없는 상황이다.

#### 선진 은행의 해외 브랜드 구축 전략, 사회 공헌

그렇다면 해외 시장에서의 브랜드 가치 구축은 어떤 방법으로 접근해야 가장 효과적일 수 있을까? 해외 시장 개척에 있어 국내 은행들을 훨씬 앞서고 있는 선진 금융기관들의 해외 브랜드 가치 제고 전략을 살펴보면 몇 가지 시사점을 얻을 수 있다.

〈표 1〉 주요 금융기관의 브랜드 가치

(단위 : US\$100만)

| 순위<br>2007년 | 순위<br>2006년 | 은행               | 국가  | 브랜드가치  | 시가총액    | 브랜드가치/<br>시가총액(%) | 브랜드 등급 |
|-------------|-------------|------------------|-----|--------|---------|-------------------|--------|
| 1           | 2           | HSBC             | 영국  | 35,456 | 188,466 | 19%               | AAA    |
| 2           | 1           | Citi             | 미국  | 27,817 | 147,041 | 19%               | AA     |
| 3           | 3           | Bank of America  | 미국  | 25,417 | 144,179 | 18%               | AA+    |
| 4           | 5           | Santander        | 스페인 | 20,718 | 97,842  | 21%               | AA-    |
| 5           | 4           | American Express | 미국  | 16,183 | 51,455  | 31%               | AAA    |
| 6           | 10          | Chase            | 미국  | 14,798 | 86,865  | 17%               | A+     |
| 7           | 8           | BNP Paribas      | 프랑스 | 14,637 | 97,501  | 15%               | A+     |
| 8           | 7           | Wells Fargo & Co | 미국  | 13,130 | 94,593  | 14%               | AA     |
| 9           | 16          | Goldman Saachs   | 미국  | 12,520 | 84,564  | 15%               | AA     |
| 10          | 11          | Credit Suisse    | 스위스 | 12,140 | 66,377  | 18%               | A-     |
| 87          | 62          | Kookmin Bank     | 한국  | 1,881  | 21,923  | 9%                | BB     |
| 90          | 68          | Shinhan Bank     | 한국  | 1,800  | 19,461  | 9%                | A      |

자료 : Brandfinance (Global 500 Financial Brands Index)

〈표 2〉 금융기관의 사업부문별 브랜드 가치 순위

|   | Consumer banking | Corporate Banking | Investmeent Banking | Credit Cards     |
|---|------------------|-------------------|---------------------|------------------|
| 1 | HSBC             | HSBC              | Goldman Sachs       | American Express |
| 2 | Citi             | Citi              | JP Morgan           | Citi             |
| 3 | Wells Fargo & Co | Bank of America   | Morgan Stanley      | Chase            |
| 4 | Santander        | Deutsche Bank     | Credit Suisse       | MBNA             |
| 5 | BNP Paribas      | Santander         | UBS                 | Capital One      |

자료 : Brandfinance (Global 500 Financial Brands Index)

일반적으로 금융기관을 포함한 기업이 자사의 브랜드 가치를 높이기 위해 사용하는 가장 대표적인 방법들은 상품의 품질 및 기술력을 강화하여 소비자의 신뢰를 확보하거나, 국제행사 후원 및 홍보 활동 강화 등을 통해 노출 빈도를 높임으로써 브랜드 인지도 제고의 효과를 달성하는 것이었다. 그러나 이런 전통적인 방법은 단기간 내에 실질적인 수익을 창출하는 것을 목표로 하고 있는 국내 은행들이 선택하기에는 그리 적합한 방법이 아닐 수 있다. 금융상품 특성상 품질과 기술력 강화가 어렵고, 글로벌 차원의 행사 후원 및 홍보 활동은 기대되는 효과에 비해 비용부담이 너무 큰 것이 현실이기 때문이다.

이런 상황에서 국내 은행들이 주목해야 하는 것이 바로 해외 시장, 특히 향후 급속한 성장이 기대되나 현재까지는 경제적 빈곤에 노출되어 있는 개발도상국 시장에서 선진 은행들이 보여주고 있는 현지 브랜드 가치 제고 전략이다. 이들은 자국에서 이미 높은 브랜드 인지도를 구축했음에도 불구하고 외국자본에 대한 현지 주민들의 거부감이나 문화적 차이로 인한 이질감을 극복하고 현지 정부 및 시민과의 유대감 형성을 위해 사회공헌이라는 색다른 접근 방법을 선택하고 있는 것이다.

아시아, 아프리카, 중동 국가들을 주요 영업지역으로 삼고

있는 영국계 은행 스탠다드 차타드의 경우 이들 지역이 선진국에 비해 낮은 위생환경 및 복지 혜택으로 시력을 잃거나 에이즈에 걸릴 확률이 더 높다는 사실에 착안해 시각장애인 시력회복 프로그램인 “Seeing is Believing”과 에이즈 예방교육 캠페인 “Living with HIV”을 적극 지원하고 있다. 2003년 시작된 “Seeing is Believing” 사업을 통해 연간 9천 여건의 백내장 시술이 실시되는 등 동 프로그램은 이제 스탠다드 차타드 은행을 상징하는 트레이드 마크로 자리매김하고 있다는 평가이다. 물론 스탠다드 차타드 은행이 자행의 브랜드 인지도 제고를 통한 수익 창출만을 위해 동 프로그램을 시작하지는 않았겠지만, 이러한 노력들이 현지인들과 끈끈한 유대 관계를 형성함으로써 현지밀착경영의 토대 마련에 기여하고 있다는 사실은 자타가 인정하고 있는 분명한 사실임에 틀림없다.

#### 국내 은행들의 과제

브랜드는 고객에게 어떤 믿음을 줄 것인가를 결정하는 것으로, 고객에게 한번 전달된 믿음은 좀처럼 바뀌지 않을 뿐 아니라 고객은 이에 근거하여 향후 접하게 될 정보를 처리하는 경향이 매우 높다. 이는 곧 해외 시장에서의 브랜드 이미지를 긍정적으로 구축하기 위해서는 진출 초기부터 체계적인 브랜드 관리 작업이 진행되어야 한다는 것을 의미한다.

이러한 사실을 고려해 볼 때, 사회공헌활동은 대규모 투자 없이도 지역사회로부터 존경받는 기업이 되어 성공적으로 현지화를 이룩할 수 있는 근간을 제공한다는 차원에서 국내 은행들이 해외시장 개척 초기부터 적극 선택할 수 있는 새로운 브랜드 전략이 될 수 있을 것으로 판단된다. 구체적인 방법을 살펴보면 다음과 같다.

#### 첫째, 지역사회에의 이익 환원

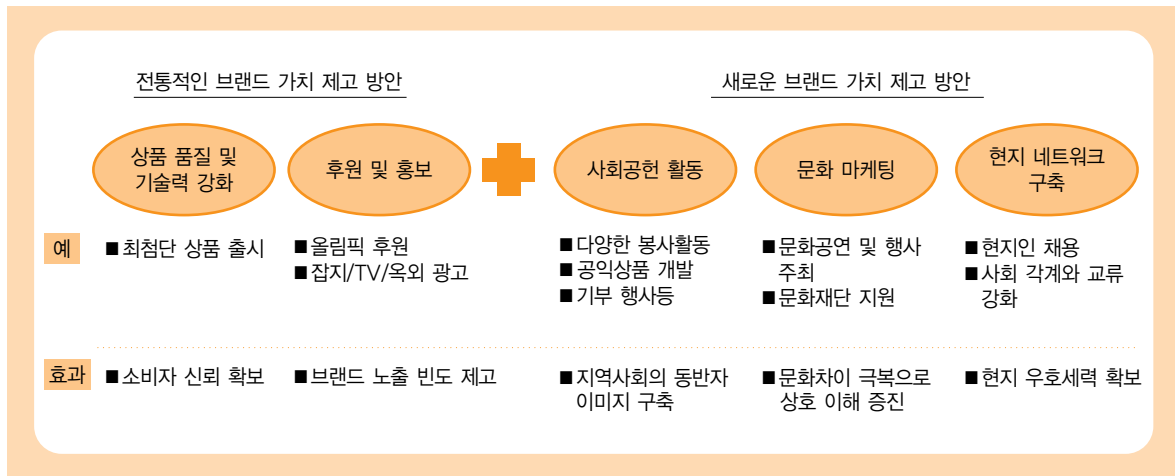
은행의 성장과 발전을 도모하는 동시에 현지에서 창출한 이익의 일부를 현지 사회에 뜻있는 방법으로 환원해야 할 것이다. 이를 통해 외국 기업이 자국에서 이윤만 쟁

〈그림 1〉 스탠다드 차타드 은행의 “Seeing is Believing” 캠페인





〈그림 2〉 글로벌 기업의 브랜드 가치 제고 방안



긴다는 편견을 없애고, 지역 사회의 진정한 동반자라는 이미지를 구축해야 할 것이다. 일례로 현지인 대상 장학 사업을 실시한다든지, 현지 빈민층을 위한 물품 지원 및 지역사회에서의 자원봉사 활성화, 그리고 지역 사회 거주민 혹은 학생을 대상으로 현장 위주의 금융지식 교육 강좌 프로그램을 실시하는 것도 대안이 될 수 있다.

#### 둘째, 문화 마케팅의 활성화

전통적으로 문화적인 행사에 관심과 참여도가 높은 지역을 중심으로 현지 문화와 한국 문화의 특성을 함께 접목하는 홍보 및 이벤트를 추진할 필요가 있다. 다양한 문화공연의 혜택을 받지 못하는 지방에 고객 감사 차원에서 문화 활동을 개최, 지원하고, 이를 통해 양국 문화에 대한 상호 이해 증진과 은행 브랜드에 대한 고객의 호감도 및 신뢰도를 제고해 나가야 할 것이다.

#### 셋째, 현지 고용 창출

진출국 현지 전문가 채용 및 양성 등 인적 네트워크 구축을 통해 국내 은행의 우호 세력을 확보하는 방안도 고려해볼 만하다. 특히 현지 대학생을 대상으로 인턴십 프로그램을 운영한다든지, 현지 사회 각계와 광범위한 교류를 촉진하는 것은 진출한 국가의 고객을 파악하고, 끈끈한

인간관계를 구축하는데 상당한 효과를 발휘할 수 있을 것이다.

#### 사회 속에서 찾고, 지속성을 유지해야...

사실 본고에서 제안한 구체적인 실행방안 중 일부는 삼성이나 LG 등과 같은 국내 대표 기업들이 이미 해외 시장에서 실행하여 상당 수준의 성과를 이룩한 프로그램들에서 착안한 아이디어이다. 국내 은행들이 해외시장에서의 새로운 브랜드 관리 전략을 수립, 실행함에 있어 굳이 먼 곳에서 성공사례를 찾을 필요가 없다는 것이다. 다만, 한가지 강조하고 싶은 것은 해외 진출 시 현지 시민의 뜨거운 반응과 신뢰를 얻어내기 위해서는 철저한 현지 니즈 조사를 통해 보다 현실적인 사회공헌 주제를 발굴해야 한다는 것이다. 또한 사회공헌활동은 자선행사가 아니라는 사실을 명심하여 일회성의 선심성 기부보다는 확실한 하나의 후원 대상을 찾아 지속적으로 실행에 옮김으로써 사회공헌활동을 브랜드화 하는 노력을 기울여야 할 것이다.

FSB연구소 미래전략팀 한유경 ykhan21@shinhan.com



마케팅 성공기업사례 시리즈Ⅳ

## 유통경로의 변화와 대처- Tupperware와 방문판매

현용진, KAIST 경영대학원 교수

### 유통경로의 변화는 전략적 과제

한번 만들어진 유통경로는 여간해서 바꿀 수가 없다. 유통 경로를 만드는데 시간과 노력, 그리고 돈이 많이 들어가기 때문이다. 반면 유통경로를 어떻게 만들고 운용하는가는 매출에 결정적인 영향을 미친다. 쉽게 말해서, 어떤 가게에 나의 물건을 어떻게 진열해 놓고 파느냐에 따라 매출이 높을 수도 있고 아니면 낮을 수도 있다. 이런 연고로 정상적인 기업이 라면 함부로 유통경로를 바꾸거나 새로운 유통경로를 만들지 않는다. 그럼에도 유통경로를 바꾸거나 새롭게 개발할 상황이 기업에게 다가오게 되는데, 이 상황은 기업이 어떻게 대처하느냐에 따라 매우 큰 생존위협이 되기도 하고, 아니면 매우 큰 기회이 되기도 한다.

이때 너무 주저하여 변화에 늦게 대처해도 기업에 큰 치명상을 줄 수도 있다. 가령, 금융업의 경우 이미 유통경로 상의 변화가 충분히 있어야 된다고 생각된다. 다행히도 법제도적 규제를 통해 확보된 시장 때문에 별다른 변화 없이도 산업은 잘 굴러가고 있다. 계속적으로 정부관리에 의해 시장이 보호된다면 별 문제는 없겠지만, 그렇지 못해 시장의 빗장이 더 크게 풀어지면 겹잡을 수 없는 변화의 요구에 직면하게 될 것이다. 그런 경우에 정부 당국자는 당당하게 흑기사로 자처 하겠지만, 결국 손해를 보는 것은 금융산업에 종사하는 각각의 기업과 구성원들, 그리고 소비자인 국민들 뿐일 것이다.

유통경로에 변화를 줄 수 밖에 없는 상황은 여러 이유에서 오게 된다. 소비자의 구매 패턴이 변하여 더 이상 기존 유통경로가 힘을 쓸 수 없게 되어서 그럴 수도 있고, 아니면 IT기술과 같은 혁신적 기술이 출현하여 이 기술에 기초한 유통경로가 기존 경로보다 훨씬 더 효율적으로 물건을 팔 수 있게 하여 그럴 수도 있다. 아니면 방카슈랑스의 예와 같이 법제도적 변화로 말미암아 더 많은 고객을 찾을 수 있게 하고, 또한 더 쉽게 물건을 팔 수 있게 하는 유통경로의 개발이 가능하게 되어 그럴 수도 있다. 물론 투자적 요인도 있을 수 있다. 가령, 자본을 쉽게 끌어들이 수 있는 여건이 조성되면, 많은 자본을 유치하여 좀더 규모의 경제를 얻을 수 있는 대규모 유통점 중심의 유통경로의 개발이 더 쉽게 되고, 이에 따라 기업도 유통경로에 변화를 줄 수 밖에 없게 된다.

플라스틱 용기업체인 Tupperware 사례는 위 모든 요인들이 복합적으로 작용하여 열린 새로운 상황에서 유통경로에 변화를 주기 위한 기업의 다양한 노력들을 보여준다. 아직 이러한 노력은 계속 진행 중이고 따라서 당장 어떤 결론을 이끌어 낼 수는 없지만, 이 노력 중의 일부는 낭패로 끝날 수도 있고, 또다른 어떤 일부는 성공으로 끝날 수도 있다고 판단된다.

#### 변화의 바람

Tupperware는 고급 플라스틱 용기를 제조하여 파는 회사이다. 요사이 우리나라의 젊은 층에게는 생소한 업체일지는 모르나, 한때 우리나라 중산층 이상 주부들에게도 많은 사랑을 받았던 업체이다. 다른 어느 나라보다도 트렌드의 변화가 빠른 우리나라에서는 그 인기가 많이 식은 것 같으나 미국이나 기타 서구 선진국에서는 그 사업이 계속 잘 이어지고 있는 업체이다. 일반 음식물/음료 보관/이동 용기나 식탁/주방용기에서부터 갓난 아이들의

이유식 용기에 이르기까지 아주 다양한 고급 플라스틱 제품을 생산하고 판매하는 업체이다. 전통적으로 이 업체는 방문판매형태의 유통경로를 사용하여 왔다. 즉, Tupperware 제품만 취급하는 판매원(contractor)이 소비자를 만나 제품을 소개하고 주문을 받는 그런 형태이다. 따라서 그 판매원의 주 수입원은 판매에 따른 커미션이다.

판매원은 자기 영업구역에서 주부들을 모아놓고 파티를 여는데, 이 파티를 흔히 Tupperware Party라고 지칭한다. 파티에서 주부들은 판매사와 함께 음식도 놓고 가정일이나 그 밖의 관심사들에 관해 의견도 나누면서 즐거운 시간을 갖게 되는데, 이 과정에서 Tupperware 제품에 대한 소개도 이루어지고 주문도 받게 된다. Tupperware Party는 오랫동안 성공적인 방문판매모델로 여겨질 정도로 매우 큰 성과를 낳았다. 많은 회사들이 이 방판모델을 배우고 접목해 왔는데, 필자 생각에 아마도 암웨이(Amway), 에이본(Avon)의 방문판매 방식과 함께 가장 성공적인 방판판매 모델로 꼽힐지도 모른다.

그런데 Tupperware Party 방식의 방판을 유지하기 어려운 상황이 발생하기 시작했고, 이런 상황은 1990 ~ 2000년대에 더욱 심화되었다. 그 가장 큰 이유 중의 하나는 낮에 Tupperware Party에 올 주부가 없게 된 것이다. 미국의 여러 경제사회적 여건이 변화하여, 주부들은 낮시간에도 취업이나 기타 여러 이유로 한가한 시간을 낼 수가 없게 되었다. 그리하여 <표 1>에도 나와 있듯이, 쇼핑에도 시간절약과 편의성이 더욱 중요시 되었다. <표 1>은 2000년대 들어 오면서 나타난 현상을 보여주고 있는데, 비록 식료품 쇼핑에 관한 것이지만 많은 시사점을 던져 준다. 특히 쇼핑에 지나치게 시간을 많이

## ◎ 매니지먼트-1

쓰고 있다고 답한 사람이나 쉽게 쇼핑을 할 방법을 생각해 본 적이 있다고 답한 사람은 응답자의 80 ~ 90% 이상이 되고 있음을 보여주고 있는데, 이는 미국사회의 time-hungry한 단면을 잘 시사해 주고 있다.

〈표 1〉 식료품 쇼핑에 대한 미국 소비자의 생각

|                          | 예   | 아니오 |
|--------------------------|-----|-----|
| 즐거운 일이라고 생각하는가?          | 11% | 89% |
| 지나치게 많은 시간을 쓴다고 생각하는가?   | 83% | 17% |
| 돈보다 시간 절약이 더 중요한가?       | 50% | 50% |
| 시간 절약 방법을 생각해 본 적이 있는가?  | 85% | 15% |
| 쉽게 쇼핑할 방법을 생각해 본 적이 있는가? | 93% | 7%  |

시간에 쫓긴 주부들이 더 이상 Tupperware Party에 오지 않게 되자 회사는 새로운 유통경로를 생각하게 되었다. 기존의 방문판매 형태와 함께 쇼핑몰에 장소를 확보하고 판매대를 설치하여 제품을 소개하고 판매하고, 이와 함께 TV홈쇼핑과 인터넷 판매경로를 개설하였다. 쉽게 말해서 유통경로가 다양해진 것이다. 그런데 이것이 유통경로가 다양하게 덧붙여지면 당연히 기존 방문판매원과 회사간에 갈등이 생기게 된다. 방문판매원이 자기 영업구역에서 팔 수 있는 고객을 그 새로운 유통경로에 빼앗겨 매출이 줄기 때문이다. 이런 문제는 새로운 유통경로를 개설하고자 하면 어떤 회사라도 겪을 수 있는 것이다. 가령 지역별로 영업권을 나누어 놓고 대리점을 통해 제품을 팔던 회사가 할인점에 사람들이 몰려 가는 추세를 생각해 할인점에 대량으로 제품을 납품하게 되면 그 인근 대리점들은 매출부진의 상황에 놓일 수 있다. 따라서 Tupperware는 그런 기존 방문판매 경로와 신(新)경로 간의 충돌을 줄이기 위한 방안들을 찾아야 했다.

### 유통경로 간 충돌의 해결 방안

상기 경로간 충돌을 줄이기 위해 Tupperware가 채택한 방법들 중 가장 먼저 눈에 띄는 것은 유통기능의 분

화이다. 일반적으로 유통기능은 8가지로 분류 정의되는데, 그것들은 보관/수송, 소유권, 협상, 촉진, 위험부담, 금융, 주문으로 지칭될 수 있다. Tupperware는 새로운 유통경로를 통해 촉진활동을 강화하고 기존 방문판매 경로에서는

협상, 주문, 지불 등과 같은 활동을 더 잘 담당하게 하였다. 가령 인터넷으로 제품문의가 들어오면 그 구매 의도자를 해당지역의 방문판매원에게 연결해 주고, 그 방문판매원은 제품을 소개하고 협상하여 주문을 받고 하는 그런 식이었다. 이같은 방문판매 경로와 신(新)유통경로 간의 기능분화는 잘만 되면 매우 바람직한 것이다. 기존 방문판매원은 잘 모이

지도 않는 사람들을 모아 Party를 하려고 고생하지 않아도 되고, 교육지책으로 신규고객을 찾아 이리저리 정처없이 헤매는 일도 줄일 수 있기 때문이다. 대신 인터넷이나 기타 경로를 통해 연결된 구매의도자를 만나 안정감 있게 판매서비스를 제공하며 그를 고객으로 개발할 기회를 더 얻을 수 있게 된다.

또 하나의 유통경로 간 충돌해소 방법으로 Tupperware는 기존 방문판매 경로에서만 자사의 전 제품라인을 취급하게 하고 새롭게 개발한 다른 유통경로에서는 그같이 전 제품라인을 취급하지 않게 하는 정책을 채택하였다. 즉, 취급제품라인을 차별화함으로써 유통경로 간의 차별화를 꾀하였고, 이러한 차별화에서 Tupperware는 기존 방문판매 경로를 주 판매경로로 하고 나머지 새로운 경로들은 방문판매 경로에서 잡을 수 없는 소비자들을 찾고, 붙잡기 위한 접점으로 삼고자 했던 것 같다. 가령 인터넷 경로에 들어와 제품을 둘러보고 사려는 소비자에게 “죄송합니다. 그 제품은 여기에서 사실 수 없습니다. 원하시면 방문판매원으로 하여금 손님께 신속히 연락을 드려 주문을 받아가도록 조치하겠습니다.” 라는 식의 영업활동을 꾀하는 것



같다. 전사적 차원에서 이러한 영업활동을 하면 기존 방문판매 경로와 신(新)유통경로 간의 충돌도 최소화할 수 있고, 시장도 효율적으로 개발하고 지킬 수 있을지 모른다.

### 전략적 시사점

Tupperware가 촉진활동을 전문으로 하기 위한 유통경로를 확충하기 위해 시도한 것들 중 하나가 Target이라는 중저가(中低價) 체인스토어 내에 부스(booths)를 차려놓고, 거기서 Tupperware Party를 시도한 것이다. 즉, 낮에 주부들이 시간이 없어서 가정집에서 열리는 Party에 모이지 않으니 쇼핑 나온 사람들을 붙잡아 부스에 모아놓고 방문판매원으로 하여금 Party를 열게 한 것이었다. 이 아이디어는 매우 그럴듯 했으나 여러 가지 문제점들로 인해 별 큰 소득을 얻지 못하였다. 첫째로, 매장 내에 모여서 가정집에서와 같은 분위기로 만족스러운 Party를 열 수가 없었다. 둘째로, 쇼핑 나온 사람들은 비교적 장시간 동안 이 사람 저 사람들이 어수선하게 모여있는 Party에 잘 참여하려고 하지 않았다. 셋째로, Target 안에는 중저가의 값싼 플라스틱 제품들이 많이 진열되어 있었고, 또한 Target에 오는 사람들은 값비싼 Tupperware 제품보다는 그런 값싼 제품을 사러 오는 사람들이었다. 더욱이, 그런 값싼 플라스틱 제품을 진열하고 있는 Target 내에서 Tupperware 제품을 촉진하는 것은 Tupperware 제품의 이미지를 훼손시키는 결과를 주게 되었다. 가령 쓸데없이 비싸다는 인식을 줄 수도 있는 것이다.

결국 기존 방문판매원도 보호하고, 사람이 잘 모이는 곳에 가면, Party에 사람을 잘 모을 수 있을 것이라는 단순한 생각도 하여 추진한 새로운 유통경로의 개발노력은 그 시행(operation)에 있어서 좀 더 많은 점들을 고려하지 못하여 소득을 얻지 못하였다. 전략적으로는

그런 쇼핑장소 내의 Party 개최가 별로 나쁜 방안은 아니었던 것 같다. 그러나 전술적으로 중저가(中低價) 쇼핑장소에서 이 사람 저 사람을 산술적으로 많이 모아 Party를 하겠다는 것은 좀 생각해 볼 점들이 많은 것 같다. 그렇지만 전체적으로 Tupperware는 변화하는 환경에 대처하여 강구해야 할 유통경로 상의 변화를 다각도로 모색하였고, 또 상당부분 좋은 소득을 얻었다고 생각된다. 특히 기능분화를 통해 유통경로 간의 충돌을 최소화하겠다는 전략은 다른 기업들에게 많은 전략적 시사점을 준다고 생각된다.



자료 : www.Tupperware.com

# 사회적 기업의 현황과 전망

고령화와 양극화 트렌드가 지속되는 가운데 노동절약적 생산기술의 획기적 향상으로 인해 소득 및 고용 문제가 심각해지고 있다. 일하고 싶지만 일할 수 없는 문제에 대한 다양한 해법이 제시되고 있는 가운데, 사회적 기업에 대한 관심도 높아지고 있다. 하지만 아직까지 사회적 기업의 개념은 CSR 또는 마이크로 크레딧 등과 쉽게 구분되지 못하는 수준에 불과하다. 이 글에서는 사회적 기업의 개념, 법안의 내용 및 현재 상황 등에 대해 이야기 해보고자 한다.

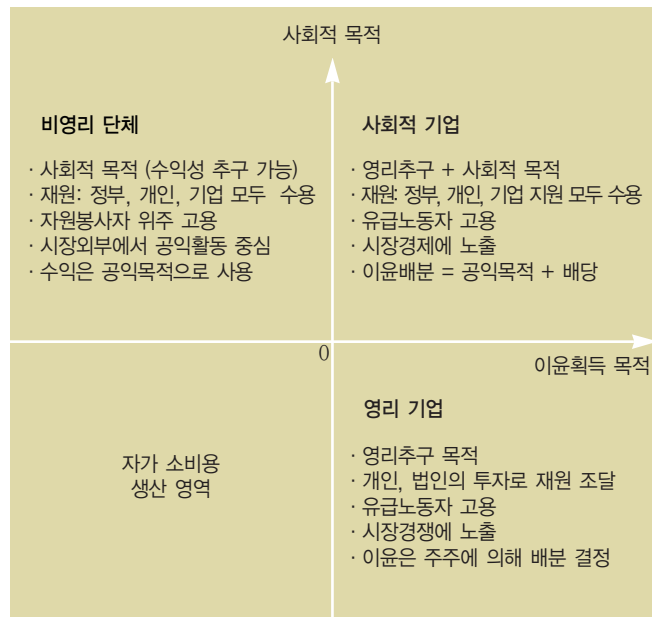
## 사회적 기업의 출현

현대 경제사회에서 고용의 중요성은 더욱 강조되고 있다. 기술이 발달하면서 노동절약적이지만 더 높은 생산 수준 달성이 가능해졌다. 먹고 사는 문제로서의 노동문제에 아울러 자아실현으로서 노동 문제 역시 중요해지고 있다. 오래 전부터 서구사회는 복지확충 문제를 넘어 일할 수 있는 기회를 어떻게 창출할 수 있는지에 대해 심각한 고민을 해왔다. 우리 나라의 경우에도 최근 이러한 경향이 생겨나면서, 복지의 확충에 이어 기업의 사회적 책임과 마이크로 크레딧에 대한 관심이 증폭되었고 사회적 기업(Social Enterprise)에 대한 관심도 증가하고 있다. 2007년에 사회적 기업 육성을 위한 법률이 제정되었고, 2008년 출범한 신정부는 사회적 기업의 활성화를 주요 국정과제로 선정한 바 있다.

그러나 아직도 많은 사람들은 사회적 기업이 무엇인지 잘 모르거나, 기업의 사회적 책임 또는 마이크로 크레딧 등과 혼동하는 경우가 있다. 사회적 기업을 CSR과 동일시하거나 개개의 영리기업들이 사회에 공헌하는 것으로 잘못 이해하고 있는 경우도 많다. 사회적 책임 기업과 사

회적 책임활동을 하는 기업은, '경영상 이익을 위해 사회 공헌 활동을 전략적으로 이용하는 기업'을 의미한다. 따라서 궁극적인 목적에서 사회적 기업과는 다른 맥락을 지니고 있다. 이 글에서는 이러한 점에 주목하여 사회적 기업의 개념, 의의, 필요성 등에 관하여 살펴보고 공유하는 기회를 갖고자 한다. 동시에 2007년 제정된 법과 신

〈그림 1〉 비영리단체, 영리기업, 사회적 기업의 관계



정부의 국정과제 내용을 살펴보고 이를 토대로 사회적 기업의 전망 등에 대해서도 이야기해보고자 한다.

### 사회적 기업의 개념과 의의

사회적 기업은 이윤을 추구하지만 동시에 사회적 목적으로 경영되는 회사를 의미한다. <그림 1>에서는 사회적 기업을 영리기업 및 비영리단체와 구분하여 그 특징을 보여주고 있다. 영리기업이 이윤추구를 주목적으로 하고 있다면 비영리단체는 수익성을 추구할 수는 있지만 본질적으로는 사회적 목적 즉, 공익성을 추구한다. 이에 반해 사회적 기업은 위 두 가지 목적을 모두 추구하는 기업을 의미한다. 즉, 사회적 기업은 사적 이윤을 추구하면서도 동시에 시장에서 퇴출된 사람들을 고용하거나 그들을 대상으로 서비스를 제공하는 역할을 동시에 수행함으로써 두 가지 목적을 모두 달성하고자 한다. 사회적 기업 설립을 위한 재원은 정부, 기업, 개인 모두로부터 기부, 출연, 출자 등 다양한 형태로 조달될 수 있다. 고용에 있어서도 차이가 있다. 비영리단체의 경우 주로 자원봉사자 중심으로 활동하지만 사회적 기업은 영리기업과 마찬가지로 유급고용을 추구한다. 물론 고용대상자의 고용 목적과 내용에서는 영리기업과 차이를 보인다. 사회적 목적을 추구하고 있기 때문이다. 한편 사회적 기업은 영리기업과 마찬가지로 시장경쟁에 그대로 노출된다. 그리고 창출된 이윤은 기본적으로 사회적 목적으로 사용되거나 재투자되어야 하지만, 일부에 대한 배당이 가능하다. 이러한 점은 영리기업의 이윤 사용에 대한 결정이 주로 주주에 의해 결정된다거나, 비영리단체의 경우 발생한 수익은 주로 공익적인 목적으로만 사용될 수 있다는 점에서 차이를 보인다. 그리고 지배구조에 있어서도 사회적 기업은 주주, 근로자, 서비스 수혜자, 지역사회인사, 후원자 대표 등 다양한 이해관계자들이 참여하는 형태를 보이게 된다.

사회적 기업의 기원은 1970년 이후 유럽에서 NGO들이 국가와 기업이 제공하지 못한 사회서비스를 지역주민에게 제공하면서 시작된 것으로 알려지고 있다. 유럽

의 경우 사회적 기업이란 용어가 널리 사용되기 시작한 것은 1990년대 들어서이다. 기업 운영방식을 통해 사회서비스를 제공함으로써 사회적 서비스 제공과 더불어 실업문제를 해결할 수 있을 것으로 기대되었다. 2000년대 들어서는 사회적 기업을 통한 사회경제적 효과에 대해 유럽연합 차원에서도 검토하기 시작했다. 각 나라의 입법례를 보면, 1991년 이탈리아의 사회적 협동조합, 1995년 벨기에의 사회적 목적 기업, 프랑스의 집단이익 협동조합, 스페인의 사회적 목적 협동조합, 포르투갈의 사회연대 협동조합 등이 있다. 영국의 경우 통상산업부 산하에 사회적 기업부서를 설치하고 사회적 기업들이 공동체의 법인으로 법적 지위를 갖도록 하고 있다.(임혁백 외, 사회적 경제와 사회적 기업)

### 우리나라의 사회적 기업 지원 내용 및 현황

한국의 경우 2007년에 국회에서 사회적 기업에 관한 입법이 이루어지면서 관심이 점점 더 커지고 있다. 복지체제를 본격적으로 추진한 국민의 정부에 이어 2003년 출범한 참여정부는 사회적 일자리 창출을 위한 사업을 추진하였다. 그 사업규모는 지속적으로 확대되면서, 정부발표에 의하면, 2007년에는 1조 3천억원 규모 약 20만명이 참여하는 정도로 커졌다. 그러나 대부분의 사업 내용이 재정지원에 의존하고 있으며 또한 단기적이고 임시적인 저임금 일자리 제공에 그치고 있기 때문에 지속가능성에 의문이 제기되었다. 이에 지속가능한 양질의 일자리를 창출하고 사회서비스의 공급을 확대하기 위해 사회적 기업의 육성에 대한 논의가 활발하게 일어났다. 그 결과 2007년 1월에 사회적 기업 육성법이 공포되어 동년 7월부터 시행되고 있다.

사회적 기업 육성법안과 시행령의 내용을 좀더 자세히 살펴보면 다음과 같다. 법안에서 사회적 기업은 “취약 계층에게 사회 서비스 또는 일자리를 제공하여 지역 주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업”으로서 노동부 장관의 인증을 받은 기업을 의미한다. 법안의 취지는 “사회적 기업을 지원하여 우리 사회에서

충분하게 공급되지 못하고 있는 사회 서비스를 확충하고 새로운 일자리를 창출함으로써 사회 통합과 국민의 삶의 질 향상에 기여”하는 것이다. 사회서비스는 교육, 보건, 사회복지, 환경 및 문화 분야의 서비스 등으로, 구체적으로는 보육서비스, 예술 관광 및 운동 서비스, 산림보전 및 관리 서비스, 간병 및 가사지원 서비스 등이 있다. 법안에서, “사회적 기업은 영업활동을 통하여 창출한 이익을 사회적 기업의 유지 확대에 재투자하도록 노력해야 한다”고 규정함으로써 영리기업과 확실하게 구별하고 있다. 또한 사회적 기업의 유형을 다음과 같은 4가지로 구분하고 있는데, 그것은 취약계층에 대한 일자리 창출을 주된 목적으로 하는 일자리 창출형, 취약계층에 대한 사회서비스 제공을 주된 목적으로 하는 사회서비스 제공형, 양자가 혼합된 혼합형 및 위 유형에 포함되지 않는 기타형이다.

법안에 담겨 있는 주요 사회적 기업 육성 방안을 살펴보면 다음과 같다.

1. 경영지원: 사회적 기업의 운영에 필요한 경영, 기술, 세무, 노무, 회계 등의 분야에 대한 전문적인 자문 및 정보 제공 등 각종 지원을 할 수 있다.
2. 시설비 등의 지원: 사회적 기업 운영에 필요한 부지 구입비 시설비 등을 지원 용자하거나 국공유지를 임대할 수 있다.
3. 공공기관의 우선 구매: 중소기업진흥 및 제품구매 촉진에 관한 법률에 따른 공공기관의 장은 사회적 기업

이 생산하는 재화나 서비스의 우선 구매를 촉진해야 한다.

4. 조세 감면 및 사회보험료의 지원: 국세, 지방세를 감면하거나 고용보험료, 산업재해보상보험료, 국민건강보험료 및 국민연금보험료의 일부를 지원할 수 있다.

5. 사회 서비스 제공 사회적 기업에 대한 재정지원: 공개 모집 및 심사를 통해 운영에 필요한 인건비, 운영경비, 자문비용 등의 재정적인 지원을 할 수 있다.

사회적 기업으로 인증 받기 위해 필요한 조건에 대해 법에서는 다음과 같이 규정하고 있다. 첫째, 사회적 기업으로 인증 받고자 하는 기업은 민법상 법인, 조합 그리고 상법상 회사 또는 비영리 민간단체 등 대통령이 정하는 조직형태를 갖추어야 한다. 둘째, 유급 근로자를 고용하여 재화와 서비스의 생산판매 등 영업활동을 수행해야 한다. 셋째, 의사결정구조와 관련, 서비스 수혜자 및 근로자 등 이해관계자가 참여하는 형태를 갖추어야 한다. 넷째, 영업활동을 통하여 얻는 수입이 일정기준 이상이고 회계연도별로 발생한 이윤의 2/3 이상을 사회적 목적에 사용해야 한다.

2008년 3월 현재 우리나라에 인증된 55개 사회적 기업의 구체적인 현황은 <표 1>에 잘 나타나 있다. 표에서 보듯 아직은 규모나 다양성 면에서 많이 부족한 모습을 보이고 있다.

### 신 정부의 사회적 기업 육성방안과 전망

위에서 살펴 본 바와 같이 우리나라의 경우 외국에 비해

<표 1> 한국의 사회적 기업 현황

| 유형       |      | 일자리제공형     | 사회서비스제공형  | 혼합형          | 기타형        | 합계          |
|----------|------|------------|-----------|--------------|------------|-------------|
| 기업수(개)   |      | 15(27.3%)  | 7(12.7%)  | 19(34.5%)    | 14(25.5%)  | 55(100%)    |
| 기업<br>형태 | 사회복지 | 4          | 0         | 1            | 0          | 5           |
|          | 재단법인 | 0          | 0         | 1            | 1          | 2           |
|          | 사단법인 | 3          | 4         | 7            | 1          | 15          |
|          | NPO  | 1          | 0         | 5            | 1          | 7           |
|          | 주식회사 | 6          | 0         | 4(주식,유한)     | 11         | 21(주식,유한)   |
|          | 의료법인 | 0          | 3         | 1            | 0          | 4           |
|          | 영농법인 | 1          | 0         | 0            | 0          | 1           |
| 고용인원(명)  |      | 506(19.8%) | 110(4.3%) | 1,146(44.8%) | 796(31.1%) | 2,558(100%) |

자료 : 문보경(2008) “사회적 기업 인증요건에 대한 검토와 개선방안 모색”



사회적 기업의 역사가 일천하고 55개 기업에 2,500명 남짓 고용하는 규모에 불과하다. 하지만 2008년 출범한 신정부는 저소득층을 고용하는 사회적 기업을 지원하고 육성함으로써 취약계층의 일자리 창출을 도모하겠다는 목표를 분명히 하고 있다. 즉, 사회적 목적을 추구하면서 취약계층에게 지속가능한 일자리를 제공할 수 있는 사회적 기업 육성이 시급하다고 보고, 기존 고용지원망의 확충, 효율성 강화와 함께 사각지대에 있는 취약계층의 일자리 지원을 위한 제도설계를 강조하고 있다.

이에 2007년 현재 55개에 불과한 사회적 기업을 2012년까지 1천개를 인증하여 사회적 기업의 토대를 구축하려는 목표를 제시했다. 사회적 기업의 양적 확대를 도모하기 위해 사회적 기업의 인증요건 및 절차의 완화 등 제도 개선을 추진하고 재정, 경영, 세제 지원 등 다양한 지원을 확대하여 사회적 기업을 활성화하겠다는 것이다. 한편 기업의 사회공헌 활동과 사회적 기업을 적극적으로 연계시키고, 지자체의 사회적 기업 관련 조례를 제정 추진한다든지 민간서비스 위탁계약 및 우선 구매를 활성화하는 등 지자체와의 연계도 강화시킬 계획이다. 이를

통해 고령자, 장애인, 경력단절여성 등 노동시장 진입이 어려운 계층에게 지속가능한 일자리를 제공하고 사회 서비스 공급 확충으로 국민의 삶의 질 향상을 도모할 수 있을 것이라는 기대를 보여주고 있다.

성장과 분배 두 마리 토끼를 모두 잡아야 하는 상황에서 사회적 기업은 이론적 가능성을 충분히 보여주고 있다고 여겨진다. 하지만 이제 그 첫걸음을 떼놓고 있는 우리나라의 경우 아직은 가야 할 길이 멀게 느껴지기도 한다. 그러나 참여정부가 사회적 기업 육성을 위한 법률제정 등 기본 인프라를 만들었고, 신정부에서도 중요 국정과제로서 보다 적극적인 지원 방안을 만들고 실천으로 옮길 것으로 예상된다. 따라서 사회적 기업의 개념을 명확히 이해하고 그 파급효과를 정확히 인식하는 일이 요구된다. 비록 사회적 기업의 비즈니스 모델이 아직은 명확히 보이지 않는 상황이지만, 고령화·양극화 등 메가트렌드가 밀려오면서 비즈니스 모델 가능성에 대한 고민을 쉽게 날려버릴 수도 있을 지 모르기 때문이다.

FSB연구소 미래전략팀 하익준 ikjunha@shinhan.com

〈표 2〉 신정부의 사회적 기업 활성화 방안

| 구 분  | 내 용                                                                                                                                                                                                                                              |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 취지   | <p>■ 사회적 기업에 대한 지원 및 육성을 통해, 취약 계층의 일자리 창출</p> <p>- 사회적 목적을 추구하면서 수익창출 및 재투자를 통해 저소득층, 장애인 등에게 지속가능한 일자리를 제공</p> <p>- 기존 고용지원망의 확충, 효율성 강화와 함께 사각지대에 있는 취약계층의 일자리 지원을 위한 제도설계 필요</p>                                                             |
| 추진방향 | <p>■ 사회적 기업의 토대 마련</p> <p>- 사회적 기업수 확대(55개 → 2012년까지 1천개)</p> <p>- 기업의 CSR과 사회적 기업의 연계방안 모색</p> <p>- 지자체와 사회적 기업의 연계방안 모색</p> <p>- 사회적서비스 일자리, 자활, 장애인 직업재활시설 등을 사회적 기업으로 육성</p> <p>■ 사회적 기업의 인증요건 및 절차의 완화 등 제도개선</p> <p>■ 재정, 경영, 세제 지원 확대</p> |
| 기대효과 | <p>■ 고령자, 장애인, 여성 등 취약계층에게 지속가능한 일자리 제공</p> <p>■ 사회서비스 공급 확충으로 국민의 삶의 질 향상</p>                                                                                                                                                                   |

# 전략 케이스 스터디 - 애플(Apple)

최근 우리 기업들이 마주하고 있는 경영의 화두는 성장이다. 지금까지와 같이 기존 선두기업의 선례를 참고로 시행착오를 줄이면서 이를 재빨리 반복하는 것은 선두권으로의 진입을 목표로 한 후발주자에게는 효과적인 전략일 수 있다. 하지만 시장의 리더로서 능동적으로 고객의 요구에 대응하며 시장을 이끌기 위해서는, 충족시켜야 할 새로운 고객수요를 스스로 찾아나가고 이를 위한 제품의 개발부터 판매에 이르는 프로세스의 변화가 필요하다. 컴퓨터에서 MP3 플레이어, 음악과 영상 콘텐츠 유통, 휴대전화에 이르기까지 끊임없는 성장과 성공을 이어가고 있는 애플(Apple)은 이러한 측면에서 본받을 점이 많은 기업이다. 이번 호에서는 애플의 사례를 통해 기업이 성장하기 위한 고객중심주의로의 변화노력에 대해 알아보자.

## 뉴턴의 사과, 애플의 성공

한입 베어 문 무지개 빛 사과모양의 로고를 보면 컴퓨터를 떠올릴 수 있는 것처럼, 애플은 컴퓨터 제조에서 출발한 기업이다. IBM 컴퓨터가 개발되기 이전인 1970년대에 이미 'Apple II'라는 컴퓨터를 만든 애플은 완벽한 기술위주의 기업이었다. 1980년대에 출시된 IBM컴퓨터가 개방형 구조로 PC시장에 진입하여 운영체제와 프로세서 개발을 마이크로소프트(Microsoft)나 인텔과 같은 기업에게 맡긴 반면, 스스로의 기술에 대한 자신감을 갖고 있던 애플은 자체적으로 개발한 뛰어난 매킨토시 운영체제와 소프트웨어를 갖춘 컴퓨터를 생산, 판매하였다. 애플의 컴퓨터는 전문가들로부터 기술적인 완성도와 그래픽, 디자인, 사용자의 편의성 면에서 우수함을 인정받아 뜨거운 호응을 불러일으켰고, 1980년대 초반 이제 막 PC시장에 진입했던 IBM을 제외하고는 애플에게 뚜렷한 경쟁상대가 없었다. IBM 컴퓨터에 적용된 마이크로소프트의 운영체제가 '윈도우즈' 출시 전까지 도스(DOS)와 같은 명령어 방식에 의존하던 데 반해, '누구나 쓰기 쉬운 컴퓨터'를 표방한 애플의 공동창업자 스티브 잡스는 마우스를 이동시켜 그래픽으로 표현된 명령어를 작동시키는 편리한 GUI(Graphic User Interface)에 기반한 운영체제 매킨토시(Macintosh)를 개발하였다. 소비자의 사용편의

성을 높임으로써 가정용 컴퓨터 시장영역을 확대하고 규모를 키운 애플은 자사의 앞선 기술력, 그래픽과 디자인의 우위를 바탕으로 강력한 차별화를 이루어내 더 높은 가격을 받을 수 있는 프리미엄 제품으로 포지셔닝할 수 있었다. 아이작 뉴턴의 사과에서 고안한 애플의 사과모양 로고는 전세계적 브랜드로 성장 하였고, 1980년 전세계 개인용 컴퓨터의 15%를 차지한 이후 계속된 성장을 통해 1991년까지 약 17배의 매출 성장을 보이게 된다.

## 떨어진 사과, 애플의 실패

애플의 이러한 기술력에 주목한 IBM은 로열티 지급을 대가로 소프트웨어 호환을 요청하였지만 운영체제를 자사의 컴퓨터를 위한 차별화 요소로 활용하던 애플은 이를 거부하였다. 그러자 IBM은 마이크로소프트의 운영체제를 갖춘 컴퓨터의 운영체제 '윈도우즈'의 코드를 다른 컴퓨터 업체에게 오픈한 개방형 구조를 갖추도록 하여 다른 회사와의 제휴를 꺼리던 애플에게 심각한 타격을 입히게 된다. IBM 타입은 수많은 호환제품 제조 회사간의 경쟁으로 인한 생산성 향상과 대규모 시장점유에서 비롯된 효율성으로 애플을 압박할 수 있었다. 마이크로소프트는 막대한 이익에 기반한 소프트웨어 개발노력을 지속하여 '윈도우 95'와 같은 뛰어난 운영

〈그림 1〉 데스크탑 컴퓨터 아이맥 (i-Mac)



체계를 선보이며 애플의 기술적 우위를 무력화하였고, 하드웨어에선 델(Dell)과 같은 주문형 제조 기업이 소비자가 원하는 기능을 갖춘 낮은 가격의 IBM PC제품을 쏟아내었다. 그래픽이나 인쇄작업 등 뛰어난 성능이 필요한 작업자들은 여전히 애플의 컴퓨터를 선호하였지만, 대신 비싼 가격을 지불해야 했다. 애플은 결국 IBM 진영의 모든 회사와 힘겨운 싸움을 벌여야 했고, 그 결과 1990년대 초 50 대 50이던 IBM 타입과 매킨토시의 생산비율은 1995년 97 대 3으로 벌어지게 되었다. 1991년 66억 달러였던 애플의 시장가치는 96년 25억 달러로 감소하였으며, 47%에 달하던 제조이익률은 10%로 급락하였다.

돌아보면 애플의 실패는, IBM 진영이라는 개방형 경쟁자의 등장과 함께 시장이 확대되고 컴퓨터가 범용화하면서 규모의 경제효과가 중요해지고 기능과 가격이 경쟁요소로 부각한 사실을 간과한 채, 디자인 우위요소나 프리미엄 이미지만을 강조한 결과였다. 또한 앞선 기술에만 의존하여 개방형 구조를 갖추지 못함으로써 하드웨어와 소프트웨어 모두에서 애플제품은 낮은 호환성을 가질 수 밖에 없었고, 이는 소비자들의 선택을 받지 못한 중요한 이유가 되었다. 한번 쏠린 무게중심의 이동은 사용자간의 '네트워크 효과'로 인해 더욱 커졌다. 결국 애플은 늘어난 재고와 자체적으로 하드웨어와 소

프트웨어를 개발해야 하는 높은 개발 비용 구조에 따른 재무적인 부담과, 이로 인한 잦은 감원으로 인한 기업 분위기 침체, 스티브 잡스 해고 이후 대대적인 저비용 제품 개발에 나선 것과 같은 경영진의 일관성 없는 전략으로 인하여 어려움을 겪게 되었다.

### 잡스의 복귀와 다시 일어난 사과나무

적자에 시달리던 애플은 1996년 스티브 잡스의 복귀 이후 활기를 찾게 되었다. 잡스는 먼저 애플의 실패원인을 기술력에 대한 과도한 집착과 자만심에 의한 폐쇄적 운영에서 찾았고 이러한 실패원인을 감추기 보다 여기서 얻은 교훈을 적극 활용하였다. 애플은 외부의 소프트웨어 개발업체를 활용하고 제품 생산을 아웃소싱함으로써 외부의 자원을 적극 활용하는 플랫폼(Platform) 기업으로 거듭나고자 했다. 즉 제품기획, 디자인, 판매만을 담당하고 생산과 기타 요소들을 외부에 맡기는 체계를 만든 것이다. 세계적인 히트상품 아이팟(i-Pod) 역시 한 외부 컨설턴트의 아이디어를 발전시킨 것이었다.

이러한 혁신적 전환을 통해 스티브 잡스는 우선 애플의 고질적인 문제로 지적되던 고비용구조와 복잡한 조직구조를 개선하였다. 그리고 여기서 얻은 비용절감분을 매출 증대를 위한 핵심경쟁력 강화를 위한 투자에 쏟아부었다. 아웃소싱과 제품 단순화를 통해 재고를 줄여 1998년 21일이던 재고일수를 2001년 이틀로 단축할 수 있었고, 중복요소 제거를 위해 조직을 재설계하여 유사한 기능을 통합하였다. 교육용 컴퓨터사업과 PDA와 같은 부진사업부문은 과감히 정리하였고, 투자계획을 다시 짰다. 잡스는 애플의 핵심경쟁력을 그래픽과 컨트롤 면에서 높은 사용자 편의성, 쿨(Cool)한 브랜드 이미지, 그리고 우수한 디자인 능력으로 압축했고, 이러한 면에서 차별화를 더욱 확실히 하기 위해 아낌없는 투자를 단행하였다. 제조를 외주에 맡기는 대신 '단순하고 편리하게' 라는 원칙하에 혁신적인 디자인을 도입하였고, 세련된 포장과 광고, 경쟁력 있는 마케팅전략을 전개하였다. 이러한 일련의 노력은 한 마디로 스스

로의 강점을 활용한 고객중심주의로 요약할 수 있다. 즉, 기술우위의 함정에 빠져 고객을 등한시한 과거에 대한 반성을 토대로 철저히 고객과 사용자 중심의 혁신을 실행한 것이다. 과거의 애플은 혁신적인 제품으로 시장을 만들고 개척하는 ‘기술추진형(Technology push)’ 모델을 추구하였다. 그러나 매킨토시 컴퓨터를 개발하고도 IBM 진영에 컴퓨터 시장을 내준 경험을 갖고 있는 애플은 더 이상 앞선 기술에 의존하여 소비자를 이끌지 않았다. 대신 애플이 선택한 전략은 ‘기술이 연료가 되고 시장의 힘에 의해 견인되는(Market-pulled, technology-fueled)’ 모델이었다. MP3 플레이어 출시하기 전 시장의 성숙을 기다리며 온라인 뮤직서비스 아이튠즈(iTunes)와 음악유통 인프라구조를 갖춰 사용자 편의 면에서 혁신을 가져왔고, 음악관련 지적재산권에 대한 문제를 해결하는 등의 준비를 차근차근 해나갔다. 애플은 제품을 개발할 때 기술에 대한 논의보다 소비자가 무엇을 원하는지에 대한 의견수렴과 상황파악이 먼저라는 원칙을 유지하고 있다. 이러한 생각을 기반으로 부족한 첨단 기능대신 기존의 고객이 부족함을 느끼는 편의성을 창의적인 아이디어와 혁신적인 기술로 충족시킨 제품을 내놓을 수 있었던 것이다.

### 상상력과 감성을 담은 디자인

계속되는 적자에 어려움을 겪던 애플이 부활하게 된 계기를 마련한 제품은 1998년 출시된 데스크탑 컴퓨터 ‘아이맥(i-Mac)’이었다. 사각형의 투박한 본체와 모니터를 따로 두고 이들을 연결하는 복잡한 코드가 얹혀있는 전형적인 컴퓨터와 달리, 속이 흰히 들여다보이는 다양한 색상의 플라스틱 케이스에 모니터와 본체가 일체형인 가정용 컴퓨터는 당시로서는 획기적이었다. 애플 역사상 가장 빠른 시간 안에 가장 많이 팔린 매킨토시로 기억되는 이 제품은 다양한 멀티미디어 확장성과 호환성을 갖추어, 비싸고 대중적이지 않다는 평가를 뒤집고 600만대 이상 판매되어 회사의 재기에 결정적인

역할을 하게 되었다. 이러한 혁명적인 제품 뒤에는 하루 12시간이상 디자인 팀과 함께 보내며 소비자가 만족할 만한 디자인에 몰두했던 최고경영자 스티브 잡스와 기술보다 디자인을 우선시하는 애플의 철학이 있었다. 잡스가 사내의 디자인 부서와 제품개발 회의를 함께 할 때 논의되는 내용 중 가장 중요한 것이 ‘소비자들이 편안하고 쉽게 기술을 접할 수 있도록 하는 디자인의 임무를 다하고 있는지’에 대한 질문과 대답이다. “더 이상 성능에 대한 강조는 필요하지 않다. 이는 자동차회사가 제품의 최고속도에 대해 떠들지 않는 것과 같은 이유”이다라고 애플의 디자인 담당 부사장(Chief Design Officer) 조너던 아이브는 말했다고 한다. 최근 애플이 내세우는 주력제품들은 그 기술적인 사양 면에서 최고수준이라고 말할 수 없는 경우가 많다. MP3 플레이어의 경우, 유수의 국내기업이 만들어내는 제품과 저장용량이나 부가기능을 비교해보면 아이팟이 가격대비 높은 가치를 제공한다고 보기 어렵다. 2007년 출시된 아이폰 역시 2.5세대 통신기술을 채용하여 일반적인 휴대전화 기술의 로드맵으로 볼 때 그다지 앞선 제품이 아닌 것으로 평가된다. 멀티미디어 메시징 서비스(MMS), 동영상 촬영 기능도 갖추고 있지 않은데다 40만원~50만원이라는 다소 비싼 가격임에도 매장 앞에서 밤을 지새워 줄을 서게 하는 이 제품의 핵심요소는 바로 세련된 디자인과 사용자편의 중심에 둔 혁신적인 인터페이스인 것이다.

미국 전역과 세계 주요도시에 자리잡은 유통망 ‘애플스토어’(Apple store)를 보면 이러한 고객중심 시각이 제품개발 단계뿐만 아니라 각 기업활동에 스며들어 있음을 알 수 있다. 상품이 종류별로 전시된 다른 플래그 샵(Flag shop)과 달리 애플스토어는 제품을 고객의 용도에 따라 모아놓고 있다. 사진을 좋아하는 사람을 위한 코너는 사진기·PC·사진 편집 및 관리 소프트웨어를 모아 놓았고, 음악을 듣는 사람을 위한 코너는 아이팟



〈그림 2〉 휴대전화 아이폰 (iPhone)



과 PC, 업로드용 CD음반, 실시간 다운로드가 가능한 콘텐츠인 ‘팟캐스트(Podcast)’를 포함한 프로그램 ‘아이튠즈’가 연결되어 있다. 고객은 각자의 흥미에 따라 여러 제품을 함께 사용해 봄으로써 제품 포장에 써 있는 사양이 아니라 실제 상황으로 제품의 가치를 경험할 수 있는 것이다. 애플이 수많은 실험을 통해 만들어 낸 이런 혁신적 점포 구조는 기업이 제품의 가치를 고객과 소통하는 데 효율적으로 쓰이고 있다. 애플의 MP3 플레이어 아이팟에는 커버 플로우(Coverflow) 기능이 있다. 이는 음악에 음반의 사진 파일로 커버를 입힌 후 마치 책장을 넘기듯이 검색하고 선택할 수 있는, 자신이 가지고 있는 음악을 그림과 연결하여 아날로그적 느낌을 통해 더욱 애정을 갖게 하는 기능이다. 애플은 이처럼 고객이 디지털 음악을 들으면서 아쉬움을 느낄 수 있는 기능까지 배려한 세심함을 갖고 있다.

### 중요한 것은 일관성

육상경기나 스케이팅과 같은 경주에서 2위주자가 선두 선수의 뒤에 바짝 붙어서 달림으로써 공기저항에 따른 체력소모나 레이스를 이끄는 부담을 덜어낸 상태에서 중반전의 승부를 노리는 경우를 볼 수 있다. 우리나라의 많은 기업들 역시 ‘Fast Second’라는 이름으로 이와 유사한 전략을 펼쳐왔다. 그러나 새로운 성장기회의 탐색과 이를 위한 전략실행에 한계로서 작용할 수 밖에 없다. 덴마크의 미래학자 롤프엔센은 저서 ‘드림 소사

이어티’에서 정보화 시대 이후엔 소비자에게 꿈과 감성을 제공하는 것이 차별화의 핵심이라고 말했다. 미래의 기업은 소비자에게 차별화된 감성적 경험(emotional experience)을 제공함으로써 가치를 창출한다는 것이 그의 요지다. 애플은 상상력과 감성, 고객에 대한 배려를 기반으로 고객 중심의 간결한 사용자 편의성과 사람들이 이해할 수 있는 감성적 디자인이라는 자사의 강점을 파악하고 이를 녹여낸 제품의 차별성을 고객에게 일관된 메시지로 효과적으로 전달하고 있다.

움직임의 방향과 크기를 표현하는 값을 ‘벡터(vector)’라고 한다. 크기가 같은 두 벡터를 더해도 방향이 반대면 더해지는 것이 아니라 0이 되는 것처럼, 기업활동에서도 한 방향의 벡터가 일관적으로 유지되어야 한다. 많은 기업들이 경쟁우위를 갖추기 위해 새로운 기술과 기업 내부 프로세스의 혁신을 시도한다. 그러나 실제로 확실한 비교우위를 획득하는 기업이 많지 않은 이유는 수많은 혁신의 방향이 중구난방이어서 고객에게 가치 있는 것으로 느껴지지 않기 때문이다. 애플은 고객중심 편의성과 감성적 디자인이라는 자사의 차별성을 강조하고 이를 위해 소비자와 소통하기 위한 활동들을 전반적인 기업활동에 걸쳐 일관성 있게 전개하고 있다. ‘There’s something in the air. 무언가가 나타날 것이다.’ 최근 애플이 세계에서 가장 얇은 랩탑 컴퓨터 ‘맥북 에어(MacBook Air)’를 선보이며 티저(teaser) 광고에서 사용한 말이다. 제품명과 함께 공기의 가벼움을 연상시키는 air라는 단어를 사용한 애플이 영민한 마케팅기법을 느낄 수 있는 대목이다. 달리 보면, air라는 단어는 애플이 중시하는 고객중심의 가치와 이를 위한 감성요소를 표현하는 말일 수도 있겠다는 생각이다. 고객과 감성이란 마치 손으로 잡을 수 없는 공기처럼 개념적으로만 들릴 수 있다. 그러나 점차 기업을 둘러싼 핵심요소로서 그 중요성은 더해져 가고 있다. 사람 뿐만이 아닌 기업도 고객과 감성이라는 공기 없이는 살 수 없는 시기가 다가오고 있는 것은 아닐까.

FSB연구소 미래전략팀 박범진 beomjin@shinhan.com

# 그린 IT 추진현황 및 전망

최근 지구온난화, 환경오염 등에 대한 관심 증가와 국제 환경협약 및 환경규제에 대응하기 위해 글로벌 기업들은 친환경 경영을 통한 기업이미지 제고에 노력하고 있다. 또한 친환경 기술 및 사업을 적극 발굴하여 친환경 시장을 선점하려는 움직임도 활발하게 이루어지고 있으며, 이러한 노력은 IT업계에서도 시작되고 있다. IT 제품 생산과 관련 시설운동을 위한 전력 소비는 막대한 양의 에너지가 소비되어 지구 온난화를 가중시킨다. 이제 IT업계에서도 전력의 효율적 사용을 위해, 컴퓨팅 환경을 분석하고 이를 구성하기 위한 부품 개발에 관심을 보이고 있다.

## IT업계의 핫 이슈, 그린 IT

세계 IT 시장에서 각종 환경 규제에 대한 대응이 큰 이슈로 부각되고 있다. 유럽연합을 비롯한 주요 국가들을 중심으로 전력 배출기준 등을 통과한 환경제품만을 유통시키려는 움직임을 보이고 있어, 환경 규제 준수가 기업의 경쟁력을 좌우할 변수로 부각되고 있다. 주요 시장조사 업체들은 2008년 IT시장에서 환경준수를 위

한 유해물질 대체기술 및 에너지 효율화 시스템 등 그린 IT를 핵심 이슈로 꼽고 있다.

그린 IT란 IT기반의 친환경 기술을 포괄하는 개념으로 전세계 환경 문제를 극복하기 위해 개발된 유해물질 대체기술, 에너지 효율화 시스템, 대체에너지 등 친환경 IT기술을 말한다. 기업 및 소비자 입장에서는 지속가능한 성장과 쾌적한 삶을 보장하는 가치있고 좋은 기술을 의미한다.

업계에서는 IT기업들의 최대 이슈로 부상한 그린 IT에 대한 관심이 2008년에는 한층 더 확대될 것으로 보고 있다. IT기업들도 앞으로 제품을 개발할 때는 성능뿐 아니라 전력 소비량 감소, CO2 배출 저감 등 환경친화적 요소에 대한 연구에도 힘을 쏟을 것으로 예상된다. 환경규제의 선두에 선 EU는 지난 2005년 8월 폐전자제품처리지침(WEEE)에 이어 2006년 7월에는 유해물질사용제한지침(RoHS)을 도입했다. EU는 또 지난 해에는 신화학물질관리정책(REACH)을 도입하는 등 순차적으로 환경규제 수위를 높이고 있다.

〈표 1〉 2008년 IT산업의 10대 전략기술

1. 그린 IT (Green IT)
2. 통합커뮤니케이션 (Unified Communications)
3. 비즈니스 프로세스 관리 (Business process management)
4. 메타데이터 관리 (Meta data management)
5. 가상화 (Virtualization)
6. 매쉬업 (Mashup)
7. 웹 플랫폼 (Web platform)
8. 컴퓨팅 패브릭 (Computing fabric)
9. 실세계 웹 (Real World Web)
10. 소셜 소프트웨어 (Social software)

자료 : 가트너

〈표 2〉 주요 국가별 환경규제 현황

| 국가 | 규제명                          | 발효시기     | 해당분야    | 내용                             |
|----|------------------------------|----------|---------|--------------------------------|
| EU | WEEE<br>(폐전자제품 처리지침)         | 05.8     | 전자/자동차  | 폐기되는 전기전자 제품 무료 수거 의무화         |
|    | RoHS<br>(유해물질 사용제한지침)        | 06.7     | 전자, 자동차 | 납, 수은, 카드뮴 등 6대 유해물질 사용 제한     |
|    | REACH<br>(산화화학물질 관리제도)       | 07.6     | 전 산업분야  | 원료 및 재료에 포함된 화학 물질 등록 및 위해성 평가 |
|    | EuP<br>(친환경 설계 의무지침)         | 08.8(예정) | 전 산업분야  | EU 수출품 대상 EuP 지침 준수 의무화        |
| 미국 | 캘리포니아 폐전기기기<br>제품 재활용법       | 03.8     | 전자      | 폐전자 제품에 대해 재활용 요금 부과           |
| 일본 | J-Moss<br>(전기전자기기 화학물질 표시방법) | 06.7     | 전자, 자동차 | EU RoHS와 동일한 규제                |
| 중국 | China RoHS                   | 07.3     | 전자      | 11대 1,400여종 제품 대상 유해물질 표시 의무화  |

자료 : 산업자원부

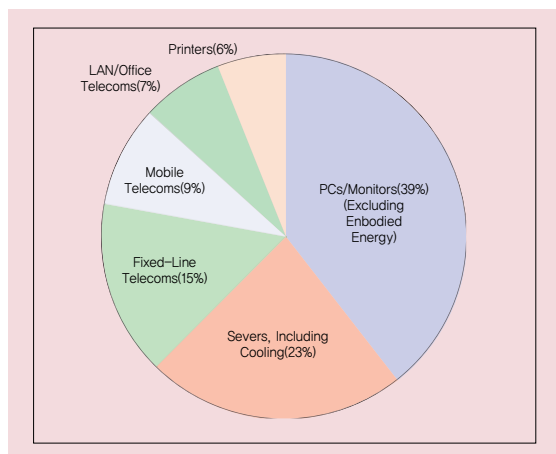
### 서버/스토리지 분야에서 앞서나가는 그린 IT

그린 IT의 활용은 여러 형태로 나타나고 있는데, 서버 및 스토리지의 고집적화, 에너지효율화가 주요 이슈로 부각되고 있다. 하드웨어의 크기와 대수를 줄이면서도 높은 컴퓨팅 파워를 내고, 데이터 저장 공간 활용도를 높이는 고효율 데이터 센터가 요구되고 있다. 또한, 전력소비 비중이 높은 냉각시스템의 효율화 방안도 중요한 요소로 부각되고 있다.

한편 IT산업의 CO2 배출량은 항공산업 전체 배출량과 비슷한 수준인 전세계 배출량의 약 2%를 차지하는 것으로 추정되고 있다. 이중 서버 가동 및 냉각 등 데이터 센터 운영에 따른 CO2 배출량이 전체 IT산업의 배출량

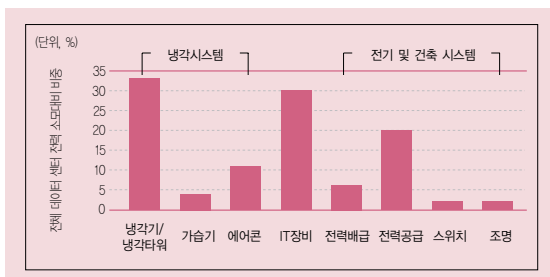
가운데 4분의 1 가량 차지하는 것으로 추정된다. 세계적인 IT시장조사기관인 가트너는 컴퓨터로 인한 CO2 배출량이 연간 3,500만톤에 이르며 이는 영국에서 이착륙하는 항공기 100만대에서 내뿜는 CO2 배출량과 맞먹는다고 발표했다. 또 데이터 센터내 전력공급과 냉각 시스템에 사용되는 전력은 10년 후까지 꾸준히 증가할 것으로 전망했다.

〈그림 2〉 IT산업에서 CO2 배출 비중



자료 : 가트너

〈그림 1〉 데이터 센터내의 전력 사용



### 데이터 센터 현황 및 전망

2000년 1,220만대이던 전세계 데이터 센터의 서버수는 2005년 2,600만대로 증가하였으며, 전력소비량도 2배 이상 증가되었을 것으로 추정된다. 한편 2006년 미국 데이터 센터의 전력소비량은 610억 kWh로 이는 580만 가구의 사용량과 맞먹는 수치이며, 2011년에는 1,000억 kWh으로 증가할 것으로 전망된다.

데이터 센터의 전력소비량은 일반적인 사무실보다 10~30배에 달하며, 2015년 무렵이면 서버 등 IT 기기를 구매하는 비용보다 이를 유지 관리하는 비용이 더 많아질 것으로 추정된다. 또한 데이터 센터의 86%는 2001년 이전에 구축되어서 전기효율도 낮고 설비증설에 한계가 있어서 늘어나는 정보량을 수용하기 어려운 상황이다. 국내 IDC(Internet Data Center) 시장은 1998년 한국인터넷데이터센터(KIDC)가 코로케이션 서비스를 제공하면서 시작되어, 1999년에는 KT, 2000년에는 하나 로텔레콤 등이 진입하였다. 2000년 6백억원 수준에서 2006년 3천억원으로 급성장하였고 내년에는 5천억원을 돌파할 것으로 전망된다.

인터넷 데이터 트래픽이 꾸준히 증가하였고, 최근에는

UCC, 비디오 콘텐츠, 멀티미디어 서비스가 증가함에 따라 CDN(Contents Delivery Networks) 업체들의 수요가 급증하는 등 IDC 시장은 성장을 지속하고 있다. 2000~2006년 연평균 30.8%씩 성장하면서, IDC 사업자들의 서버 증설 및 고집적화, IDC 신설 등 투자를 진행 중이다.

### 주요 IT 업체들의 그린 IT 추진전략

주요 IT기업들은 에너지 효율화 및 환경친화 전략을 더욱 가속화하고 있는데, 일차적으로 지난해부터 '그린 IT' 전략을 발표하고 있으며, 올해부터 데이터 센터를 중심으로 그린 IT 솔루션을 집중적으로 공략할 계획이다. 2005년 에너지 사용 기준으로 향후 3년 동안 에너지 소비의 20%를 줄일 계획이며, 목표달성을 위해 IBM, SUN, Intel, HP, AMD 등 세계적인 IT 업체들은 '그린 그리드(Green Greed)'라는 단체를 조직해 데이터 센터 구축 및 운영, 설계와 관련된 최선의 방법론을 모색하고 있다. 업체별로는, IBM은 본사 차원에서 '빅 그린 프로젝트(Project Big Green)'를 선포하고 친환경 저전력 컴퓨팅 구현을 위해 연간 10억 달러의 예산 등 회사의 주요 역량을

〈표 3〉 주요업체별 그린 IT 관련 기술/제품

| 업체              | 분야                   | 내용                                                                                          |
|-----------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Intel           | CPU                  | 환경에 악영향을 미치는 할로겐과 납 사용중단                                                                    |
| Dell            | 서버                   | 파워에지 에너지 스마트 서버 : 시스템 내부 온도에 따라 냉각팬 속도를 조절하는 저전력 팬기술 적용                                     |
| SUN             | 데이터센터                | 블랙박스 : 전력소비를 낮춘 이동형 데이터 센터                                                                  |
|                 | CPU                  | 울트라스팍 T2 : 성능향상을 통해 에너지 절감                                                                  |
| Fujitsu         | 서버                   | 프라이머지 TX : 전력절감, 설치공간의 축소, 소음량 감소를 획기적으로 이뤄 지난해 인텔 개발자 포럼에서 혁신상을 수상                         |
| EMC             | 스토리지                 | 냉각시스템의 효율적 운영을 통해 스토리지 자원과 에너지 사용을 효율화하기 위해 스토리지 통합방안 제시, 친환경 스토리지 제품군을 출시                  |
| Western Digital | HDD                  | WD RE2-GP : 기존 HDD에 비해 5와트이상의 전력을 절감                                                        |
| Hitachi         | 스토리지/서버              | 하모니머스 그린 플랜 (Harmonious Green Plan) : 5년 내 CO2 3만 3천톤 감소를 목표로 스토리지와 서버 가상화 등의 전력 감소 기술 개발계획 |
| -               | SSD(Solid StateDisk) | 낸드플래시 메모리로 된 반도체 디스크로 하드디스크 드라이브(HDD)를 대체하여 데이터 접근 속도를 높이고 소음을 줄이는 한편, 소비전력을 낮춤             |

자료 : 산업자원부



투입하고 있다. HP는 2010년까지 전 세계의 모든 HP 제품의 에너지 사용량을 20% 감축할 계획이다. SUN도 차세대 데이터 센터 서비스와 관련된 총비용을 절감하는 것을 목표로 한 그린컴퓨팅 사업을 적극적으로 펼칠 계획이다

데이터 센터의 에너지 절감 방안 외에 IT 관련 기술/제품 분야에서도 오염물질의 사용을 지양하고, 에너지 사용량과 발열량의 감소, 설치공간의 축소와 같은 총소유 비용을 낮추는 친환경적 요소가 고려된 제품이 출시되고 있다.

### 국내 IT시장 정체, 그린 IT로 돌파해야

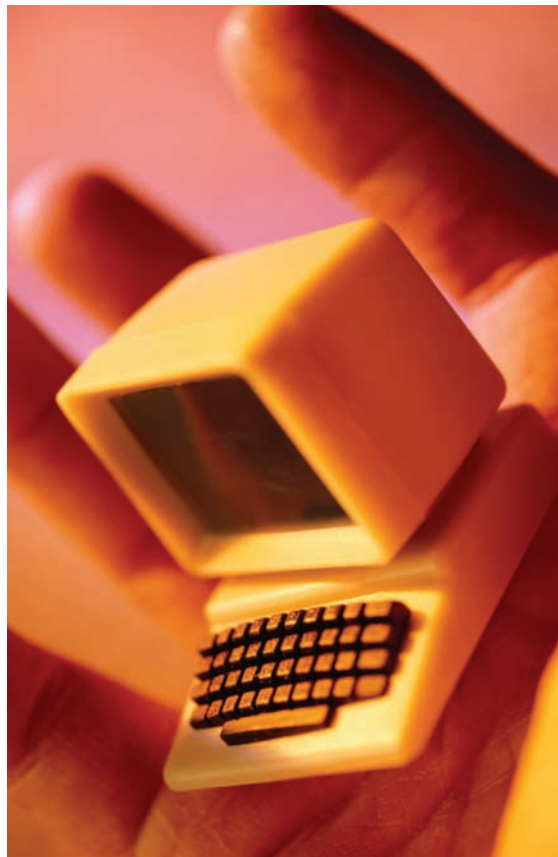
그린 IT의 대두로 IT산업은 안팎에서 추가수익을 창출할 전망이다. IT산업 내에서 CO2 배출량 감소 및 휴대폰 재활용 등 환경 이슈를 활용하여 새로운 사업기회를 발굴할 수 있다. 이외에도 IT산업의 고객군이 되는 헬스케어, 자동차, 교육, 공공서비스, 건설 및 농업 등 타 산업이 직면하고 있는 CO2 저감이슈를 해소할 수 있는 혁신적 솔루션을 제공할 수 있다. 예를들어 텔레콤이탈리아(Telecom Italia)그룹이 이탈리아 국가 의료시스템의 e-헬스 서비스와 솔루션을 개발하는 과정에서 환자의 병원 및 의료시스템 접근성의 획기적인 개선과 교통 이용량을 줄여 CO2 배출량 감소에 기여했다.

IT 분야의 친환경 문제는 예전부터 대두됐지만, 타 산업 대비 온실가스배출량이 적다는 인식이 높아서 환경에 대한 관심은 비교적 낮은 편이었다. 정보통신산업의 온실가스배출량이 다른 산업보다 적은 게 사실이나 제조, 설비운영, 서비스 등에 소요되는 전력소비량은 증가 추세에 있다. 각 업체의 그린 IT 정책은 지난해부터 본격적으로 발표되기 시작했고, 그린 IT는 아직 초기 시장이다.

한국 IDC에 따르면 2008년 국내 IT 시장은 2007년 성장률(3.7%)보다 상승한 4.6%로 전망되며, 2007년과 마찬가지로 소프트웨어 및 서비스가 국내 IT 시장을 주도할 것으로 예상된다. 그러나 전세계적으로 경기 불확실성이 확산됨에 따라 국내 IT 시장, 하향 안정화 추세

점진적인 저성장 기조 고착화될 것으로 전망하였다. 한편 고객들은 보다 중요한 비즈니스 핵심역량에 집중하려는 경향을 보이고 있으며, IT의 역할에 있어서도 과거 비용적 개념의 접근에서 벗어나 비즈니스를 활성화할 수 있는 인에이블러의 역할에 보다 관심을 기울이고 있다. 우리나라는 이제 막 그린 IT에 대한 개념이 도입되고 있는 실정이며, 대형 IT업체, 통신업체, 글로벌기업의 국내 현지법인 등 일부 발빠른 업체들이 그린데이터 센터 설립을 추진하고 있는 상황이다. 가까운 일본에서는 히타치, 후지쯔, NEC 등 IT업체에서 자체적인 그린 IT 계획을 추진중이며, 그린IT 프로모션 협회를 설립하는 등 그린 IT에 대한 상당히 많은 진전을 보이고 있다. 국내에서도 다양한 분야에서 그린 IT 도입을 서둘러 IT강국으로서의 위상을 지켜야 할 것으로 생각된다.

FSB연구소 산업정보팀 맹승주 maeng@shinhan.com



# 철강 원자재 가격상승 영향 점검



철강 원자재 가격 상승으로 맨홀뚜껑, 변압기, 전선 등 고철 도둑이 나타나고, 철강재를 원재료로 사용하는 주물업계에서는 납품 단가 현실화를 요구하며 협회 차원의 납품 거부 사태가 벌어지기도 하였다. 정부는 고철과 철근을 매점매석행위 품목으로 고시하고 개별업체의 재고관리까지 하는 등 철강 업계에 전에 없던 현상들이 나타나고 있다.

2000년대 들어 강세를 지속하던 철강 원자재 가격은 중국 등 개도국의 수요 증가로 2004년 한차례 급등세를 보였으며, 2008년 들어 재차 상승세를 나타냄에 따라 산업 내 변동성이 더욱 확대되고 있다.

이하에서는 철강 원자재 가격 상승과 이로 인한 철강제품 가격 인상에 따른 영향을 철강 산업내 세부 업종과 주요 산업 별로 구분하여 살펴보고자 한다.

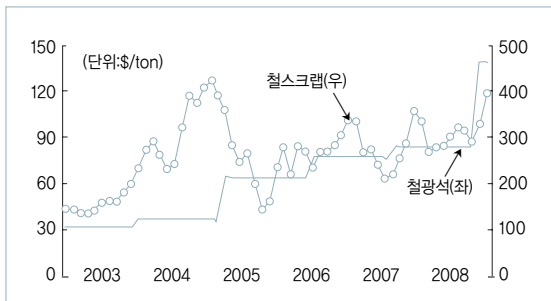
## Cost Push 요인에 의한 철강제품 가격 급등세

지난 2월 세계 2위 철강사인 일본의 'Nippon Steel' 과 세계 1위 철광석 생산업체인 브라질 'Vale' 사가 2008년 연간 철광석 공급계약을 체결하였다. 공급 가격은 전년 대비 65% 인상된 수준으로, 新日鐵(Nippon Steel)과 공동 협상을 하기로 한 POSCO와 JFE Steel, Kobe Steel 등도 동일한 인상 폭을 적용 받게 되며, 가격 협상 중인

중국 등 타 철강업체들도 이의 영향을 받게 될 전망이다<sup>1)</sup>.

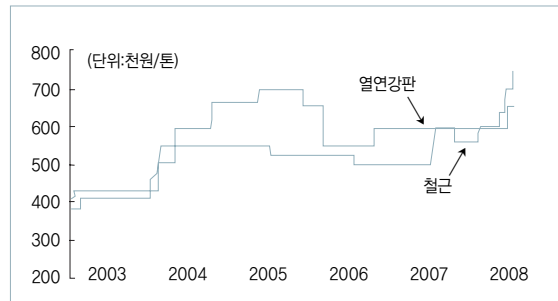
철광석과 함께 고로 철강제품의 주 원료인 유연탄도 가격 협상 과정에 있으나, 유연탄의 수급상황은 철광석보다 더 타이트한데다 주 생산국인 중국 및 호주의 기상이변으로 현물가격 강세가 지속되고 있어 철광석보다 높은 상승률을 보일 것으로 전망된다.

〈그림 1〉 철강 원자재 및 주요 제품 가격 추이



자료 : 코리아 PDS(www.koreapds.com)

주) 철광석 Fines[CVRD(유럽계약가/FOB 마데이라)]  
고철 #1 Dealer Bundles[시카고]



자료 : 한국철강신문(www.kmj.co.kr)

주) 열연 강판 : 포스코 열연강판(SPHC) 서울지역 도매가격 기준  
철근 : 동국제강 이형철근 SD30 A,B

1) 세계 주요 철강업체와 철광석 업체는 매년 말부터 다음해 철광석 연간 공급계약 조건을 협상해 오고 있음. 철광석 가격은 2003년(=100 기준) 이후 가파르게 상승하여 (2004년 117.0, 2005년 200.7, 2006년 238.8, 2007년 261.5, 2008년 431.5) 6년 연속 상승세를 기록 하고 있음

철광석과 유연탄은 1차 산업 특성상 생산량 확대가 쉽지 않은 데다, 상위 3사의 점유율이 70%를 넘어서는 등 Bargaining Power가 철강업체에 비해 우월하다. 또한, 철강 수요도 증가세를 지속하고 있어 단기간 내 철강 원자재의 가격 안정을 기대하기는 쉽지 않은 상황이다. 철광석과 더불어 전기로 제강사의 주원료인 철스크랩 가격도 상승세를 지속하고 있다.

중국 및 세계 경제 호조에 따른 수요 증가로 상승세를 보여오던 국제 철강재 가격은 원자재 가격 상승으로 급등세를 나타내고 있다. 이에 따라 국내 철강제품 가격도 2008년 들어 급등하고 있으며, 철강산업과 수요산업에도 많은 영향을 미치고 있다.

#### 철강 산업내 하공정 업체 수익성 악화

철광석, 유연탄, 철스크랩 등 원자재 가격 인상으로 철강 업체가 받게 되는 영향은 가격 상승분을 제품 판매가격에 전가(반영)하는 정도에 따라 상이하게 나타나며, 이는 주로 제품별 시장 수급상황에 의해 결정된다.

철강 업체중 로(爐)를 보유한 '상공정' 업체로는 일관 제철사인 POSCO와 전기로 제강사들이 있다.

포스코의 경우 원재료가 매출액에서 차지하는 비중은 28% 내외로 철광석과 유연탄 가격을 각각 65%, 100% 상승을 가정하면 제조원가는 4조원 증가하며, 수익성 유지를 위해서는 톤당 14만원의 가격인상이 이루어져야 한다. 포스코는 이미 지난 1월 제품별로 6~7.5만원의 가격 인상이 이루어졌고, 열연코일과 후판 가격이 국제가 대비 100달러 이상 저렴한 수준에 있어 추가 가격인상에는 어려움이 없는 상황이다.

전기로 업체의 경우도 원재료인 스크랩 가격이 급등하고 있으나, 제품 가격에 충분히 반영하여 적정 수준의 롤마진(Roll Margin)을 확보하고 있다. 철근 제조업체의 경우 일반적으로 톤당 22만원의 롤마진이 유지되고 있으나, 원재료 가격이 급등한 2004년과 2007년에는 27만원까지 확대되어 원자재 가격 상승은 제품가격과 마

진 폭을 상승시키는 요인으로 작용하는 것으로 파악된다. 이와 같이 철강 산업내 상공정에 속하는 업체들은 원자재 가격 상승의 대부분을 제품가격에 반영하고 있어 매출이 확대되고 수익성도 유지되나, 로(爐)를 보유하지 못한 하공정 업체들은 제품 가격에 반영하기 어려운 시장구조로 수익성 악화가 예상된다.

산업연관표를 이용해서 철강 제품별 가격 상승 영향을 분석해 보면, 제품별 가격효과는 '선철 및 합금철→강반성품(조강)→열간압연품→냉간압연강재→기타철강1차제품'의 순서대로 크게 나타난다.<sup>2)</sup> 이는 철강산업 생산 Flow상 바로 상위 단계의 생산품이 차기 생산공정에 사용되기 때문이다.

국내 철강산업(표준산업분류 D27100 제1차 철강산업, KisLine 업체 기준)의 평균 제조원가율은 84.9%( '원재료비/제조원가' 비율은 83.0%)이며, 세부 업종별로 상이하여 원자재 가격상승의 영향도 차별화를 보이게 된다.

특히, 냉연강판, 강관, 유통업체들은 가공 물량과 적정 롤마진 확보가 어려워지고 있으며, 중·소형 강관, 형강 등을 생산하는 단순 압연업체, 제관업체, 주물업체 등은 가격 상승으로 수요 위축시 어려움이 한층 가중될 가능성이 높다.

〈표 1〉 철강산업 세부 업종별 제조원가율 (%)

| 구분   | 2006년 | 10년 평균 |
|------|-------|--------|
| 종합   | 82.5  | 82.0   |
| 일관제철 | 75.0  | 75.6   |
| 전기로  | 84.9  | 86.9   |
| 특수강  | 90.4  | 93.0   |
| 냉연도금 | 94.6  | 88.4   |
| 강관   | 89.9  | 87.1   |
| 선재가공 | 83.9  | 85.4   |
| 합금철  | 92.6  | 87.4   |

자료 : 한국철강협회(www.kosa.or.kr) 철강보

2) 산업연관분석 통합소분류에서는 철강산업을 선철 및 합금철, 강반성품, 열연, 냉연, 기타 철강1차제품의 5개 품목으로 구분하고 있으며, 가격상승 영향은 선철 및 합금철→강반성품(조강) 0.401, 강반성품→열간압연품 0.459, 열간압연품→냉간압연강재 0.395, 냉간압연강재→기타철강1차제품 0.341, 기타철강1차제품→기타철강2차제품 0.113으로 나타남

조선, 자동차, 건설업 등 철강재 수요 산업에 영향

철강산업은 총 산출액 기준 전체 산업의 3.4% 비중을 차지하는 생산유발 효과와 전후방 연관효과가 큰 산업으로, 수요산업까지 포함시 비중은 31.2%에 달한다. 철강제품 수요 비중(실수요가 100 기준)은 건설업이 35.5%로 가장 크며, 제조업 중에서는 자동차 23.9%, 조선 19.7%, 전기·전자, 조립금속, 일반기계의 순서로 나타나고 있으며, 철강재 가격 상승은 수요비중이 큰 산업일수록 비용 상승 영향이 크게 작용한다.

산업연관표를 기준으로 한 철강재 가격인상이 각 산업의 생산물 가격에 미치는 영향은 국산거래표 이용시 1차 금속을 제외하고는 조립금속 산업이 0.2418로 가장 높게 나타난다. 이어 일반기계, 수송장비, 건설업, 전기·전자 순서로 나타나고 있어, 상기 수요산업별 철강재 출하구조에서 살펴본 산업별 비중과 대체로 일치하고 있다.

원자재 가격 상승으로 인한 철강재 가격 인상은 수요산업에 원가부담 요인으로 작용하게 되나, 수요산업별로는 철강재 가격인상분을 제품 가격에 전가할 수 있는 시장 상황에 따라 상이하게 나타나게 된다. 따라서, 출하구조나 산업연관표를 이용한 영향 분석보다는 직접적인 개별산업의 특성과 업황을 파악하는 것이 중요하다.

장기 호황을 보이고 있는 [조선업]의 경우, 후판 가격 상승과 공급부족으로 어려움을 겪고 있다. 조선업은 국내 후판 수요의 80% 가량을 소비하고 있으며 총수요의 40% 이상을 수입에 의존하는 상황으로(2007년 후판 소비량 1,131만톤, 생산량은 723만톤), 중·소 조선사의 경우 물량 확보가 어려운 상황에 있다.

조선업체들의 경우 향후 3년 이상의 건조 물량을 확보한 상태로 2010년 이후까지 후판의 수급 불균형은 지속될 전망이며, 이에 따라 후판 가격도 추가적으로 상승할 가능성이 높다. 실제로 2008년 들어 신일본제철이 후판 공급가격을 전년 대비 톤당 220달러나 높은 수준을 요구하고 있어, 조선 수주가격이 원자재 가격과 연동되기는 하나 원자재 물량 확보 및 단기적인 수익성에는 부정적인 영향을 미치게 된다. 산업연관표상 철강제품 가격 1단위 변화에 대한 선박류 투입계수는 0.0725이며, 선박에 대한 철강재 원단위 비중은 업체별로 10%를 상회하고 있다.

대형 조선사들은 후판 가격 상승분을 자체 흡수할 수 있으나, 중·소형 신규 조선사의 경우 후판 물량 확보 리스크와 더불어 가격 상승으로 인한 수익성 악화가 예상된다.

[자동차] 산업은 원재료 중 철강재 비중이 8.0%(현대자동차 2007.3분기 기준, 1조 368억원)로 철강가격 10% 인상시 연간 약 1,400억원의 추가 비용이 발생하게 되며 업계 전체로는 2천억원 이상의 비용 증가가 예상된다.

자동차(및 부분품)의 투입계수는 0.0489에 달하며, 자동차에 소비되는 철강재는 냉연, 아연도, 열연 등 판재류 1톤과 봉·형강, 주·단조 등으로 판매가격 대비 철강재 원가비중은 6% 내외로 철강가격 인상분을 상당 부분 흡수 가능할 것으로 보인다.

철강재 소비량이 가장 많은 [건설업]도 전체 매출액에서 철근, 봉강 등 철강재가 차지하는 비중이 업체별로

〈표 2〉 수요산업별 철강재 출하구조 (%)

|       | 조립<br>금속 | 일반<br>기계 | 전기<br>전자 | 조선   | 자동차  | 기타   | 제조업  | 건설업  | 실수<br>요가 | 차공<br>정용 | 유통   | 내수<br>출하 | 수출   |
|-------|----------|----------|----------|------|------|------|------|------|----------|----------|------|----------|------|
| 봉·형강류 | 8.4      | 5.8      | 0.2      | 22.7 | 45.7 | 17.2 | 22.4 | 77.6 | 41.0     | 10.1     | 48.9 | 88.0     | 12.0 |
| 판재류   | 7.5      | 4.5      | 13.6     | 31.5 | 39.6 | 3.3  | 87.1 | 12.9 | 48.7     | 30.3     | 21.0 | 69.1     | 30.9 |
| 철강재   | 7.6      | 5.9      | 10.8     | 30.5 | 37.0 | 8.2  | 64.5 | 35.5 | 46.9     | 20.3     | 33.6 | 75.6     | 24.4 |

주) 상기 비중은 분류 체계상 각각의 상위분류 단계를 100으로 기준했을 때 비중임. 예를 들면, 철강재의 조립금속 비중(7.6%)은 철강재의 제조업 출하를 100으로 했을 때의 출하 비중임

자료 : 한국철강협회(www.kosa.or.kr)



4~7% 수준에 달하여, 철강재 가격 인상은 수익성 악화 요인으로 작용하게 된다.

시장지배력이 있는 대형건설사(원청사)는 원자재 가격 상승 부담을 하도급 업체에 일부 전가할 수 있으며, 노무비와 현장경비 등 간접경비 절감을 통해 원가부담의 상쇄가 가능하여 비용 인상 요인이 적은 반면, 하도급 업체인 중견업체는 비용상승 외에 철강재 구득난까지 겹쳐 원자재가격 상승이 건설사간 차별화를 확대시키는 요인으로 작용하게 된다. 특히, 중소형 주택건설 업체의 경우 분양가격 확정 이후의 자재비 인상은 고스란히 건설사가 떠안게 되어 미분양 물량이 많은 업체의 경우 경영난이 한층 가중될 것이다.

#### 철강재 사용하는 중소기업 경영난 악화 우려

이상에서는 철강재 가격 상승의 영향을 산업별로 살펴 보았으나, 실제로 철강재를 원재료로 사용하는 개별 업체의 체감 경기는 이보다 훨씬 심각한 것으로 파악되고 있다. 철근과 형강 등을 소재로 사용하는 '철구조물' 제작업체와 '중·소형 건설사', 열연강판과 후판 등을 소재로 사용하여 중간재 형태의 제품을 만드는 '컨테이너 부품' 및 '자동차 부품' 생산 업체, 냉연강판을 소재로 방화문과 덕트를 생산하는 '방화문' 제작업체, 선재(Wire Rod)를 소재로 하는 '볼트·너트' 생산업체와 '스프링' 제조업체 등은 공통적으로 수익성 악화와 소재 구득난을 겪고 있다.

〈표 3〉 제1차 금속 투입계수표

|            | 국산투입계수 | 수입투입계수 |
|------------|--------|--------|
| 제1차금속      | 0.4292 | 0.1350 |
| 금속제품       | 0.2418 | 0.0502 |
| 일반기계       | 0.1192 | 0.0118 |
| 가구및기타제조업제품 | 0.0769 | 0.0260 |
| 수송장비       | 0.0571 | 0.0175 |
| 건설         | 0.0540 | 0.0081 |
| 전기,전자기기    | 0.0279 | 0.0134 |
| 정밀기기       | 0.0203 | 0.0036 |

자료 : 한국 은행, 산업연관분석 2003년 통합대분류 28 부문 기준

또한, 납품 물량을 수주한 경우에도 수주 시점과 제품 구매시 가격 차이로 인해 수익이 전혀 발생하지 않거나 납품 기간이 긴 경우에는 적자가 발생하는 경우도 생기게 된다.

제품 가격에 소재 가격 인상분을 반영하고자 하나, 대형 실수요 업체들과의 가격 협상력 열위로 인해 충분한 가격 인상이 어렵고, 인상이 되는 경우에도 일정 기간 동안의 어려움을 감수해야 하는 상황이다.

중소기업의 경우, 원자재 가격 상승분을 제품가격에 전혀 반영하지 못하는 업체가 전체의 61.7%에 달하며, 50%이상을 반영하는 업체는 17.7%에 불과한 것으로 조사되었다(산업연구원). 특히, 소기업의 경우 전혀 반영하지 못하는 업체가 63.9%에 달해 기업 규모가 작을수록 원자재 가격 상승에 따른 기업 경영이 어려워 지는 것으로 나타나고 있다.

현 시점에서 철강재 수요업체들은 채산성 악화보다는 소재의 안정적인 확보가 중요하므로, 기존 공급업체와 긴밀도를 높이는 한편 원자재 공급선을 다원화하는 노력도 필요하다.

원자재 생산업체도 수출을 자제하고 국내 수요업체에 물량을 최대한 배정하려는 판매전략 변화가 요구되며, 최종 수요자인 대형 납품업체도 금번 주물납품 중단 사태에서 보듯이 단기적인 이익보다는 장기적인 기업경영 차원에서 일정 부분 고통을 분담하려는 자세가 필요하다. 철강 원자재 비중이 원가의 절대적인 부분을 차지하고 있으면서 유동성이나 여유 자산 규모가 적고, 그룹이나 대주주 등으로부터 유동성 지원이 어려운 업체의 경우 원자재 가격 급등이 기업의 Fundamental을 침해할 가능성이 있으므로, 금융기관 입장에서는 이에 대한 리스크 관리도 필요하다.

FSB연구소 산업정보팀 김일광 kigwang@shinhan.com

# 새롭게 떠오르는 국부펀드(SWF)의 모습

매년 1조달러에 가깝게 증가하고 있는 국부펀드(Sovereign Wealth Fund: SWF<sup>1)</sup>)는 미국의 서브프라임 사태를 계기로 전세계의 주목을 받고 있으며 2015년에는 그 규모가 11~15조 달러로 성장할 것으로 전망하고 있다. 2005년에 설립된 한국투자공사(Korea Investment Corporation: KIC)도 200억 달러의 자본금을 가지고 2008년 1월에 메릴린치에 20억 달러를 출자하는 등 전세계 주요 국가들이 국부펀드에 적극적인 관심과 투자를 아끼지 않고 있다. 일반적으로 국부펀드는 「정부가 자국의 자금을 늘리고자 하는 투자 활동을 하는 펀드」로 정의된다. 여기에 대한 재원은 원유나 천연가스의 판매 수입이나 수출 등의 외환 수입으로 얻어지는 외환보유액으로 구성된다. 최근 국부펀드의 움직임은 미국 서브프라임 사태를 계기로 세계 금융시장의 새로운 원천으로 떠오르고 있다.

1) SWF 이 말은 모건스탠리의 외환담당 이코노미스트에 의해 만들어진 신조어로 추측되고 있으며, 일부에서 '정부계 펀드'라고도 일컫고 있음. Stephen L. Jen, "Sovereign Wealth Funds and Official FX Reserves," Weekly International Briefing(Morgan Stanley), September 15, 2006.

### 국부펀드의 특징과 부상

국부펀드는 민간 펀드와 달리 다음과 같이 몇 가지 특징적인 요소를 가지고 있다. ① 국가에 의해 운영되며 투자가 순수한 경제적인 투자 이외에도 정치적인 목적 추구로 진행될 가능성 ② 경제적이거나 장기간 투자가 가능하고, 운용 리스크가 높은 투자의 가능성 ③ 차입에 의존하지 않는 관계로 경기 변동 축소에 긍정적으로 기여할 가능성이 그것이다.

실제로 중국투자유한책임공사(CIC)<sup>2)</sup>는 2007년 12월 50억 달러에 이르는 거대한 자금을 모건스탠리에 출자한 바 있다. 이러한 움직임 전에 2007년 10월에 열린 G7 회담에서 선진국 정상들은 국부펀드에 대해 「조직 구조, 리스크 관리, 투명성 및 설명책임 등의 분야에 있어 최상의 모범을 보여줄 것」을 요구한 바 있을 정도로 선진국들도 최근의 국부펀드의 움직임에 민감하게 반응하고 있다.

신흥 아시아 경제 국가들은 아시아 외환 위기 이후 미국의 소비주도형 성장으로 인한 무역적자의 확대 및 적극적인 외국 기업의 유치와 수출 확대 등으로 많은 외화의 축적이 가능해졌다.

특히 과거 우호적으로 미국채권에 집중적으로 투자하

였던 산유국들과는 달리 중국 및 아시아 국가의 국부펀드는 축적된 미국 달러를 적극적인 투자형태로 운용하고 있다.

실제로 미국의 경우 이러한 국부펀드 자금의 유입에 우려를 표명하면서도 민간기관 투자가 및 국제통화기금(IMF) 보다도 자금조달이 용이하고 신속하다는 점에서 이를 제도적으로 보강하려는 움직임을 보이고 있다.

중국투자유한책임공사(이하 CIC)에 대해 좀 더 알아보도록 하자. 올해 2월 중국 은행감독위원회는 자국 은행이 일본 주식과 펀드에 투자할 수 있도록 허용하겠다고 밝혔고, CIC가 아시아 투자금 절반에 가까운 100억 달러를 일본 주식과 부동산에 투자한다는 소식이 알려지면서 관련 업체 주가가 최고치를 기록하기도 하였다.

“해외진출”을 의미하는 중국어인 「走出去」를 슬로건으로 삼고 있는 CIC는 1조5천8백억 달러에 이르는 외환보유액 중 일부인 2천억 달러를 ① 국내금융기관 출자 ② 금융기관에 자본투입 ③ 세계 금융시장에서 운용하고 있다. 여기서 세계 금융시장의 투자 자금으로 할당된 금액이 약 800억 달러로 이 가운데 200억 달러가 아시아 지역에 유입된 것으로 추산하고 있다.

〈표 1〉 주요 국부펀드의 규모와 특성

(단위 : 달러)



자료 : 국제통화기금(IMF)

2) China Investment Corporation 약자로 2007년 설립. 자본금 2천억 달러이나 자산규모는 4천~6천 달러에 이르는 것으로 추정되고 있음. 2007년 5월 미국 사모펀드 블랙 스톤에 30억 JC플라워에 40억 투자 및 12월에 홍콩소재 철강회사 및 미국 대형금융회사에 출자하는 등 전략적인 투자를 하고 있음.

CIC는 설립 당시 해외투자를 위탁할 전문운용회사를 모집했는데, 130여개가 넘는 전세계의 글로벌 대형 운용회사가 응모하였고 홍콩주식, 글로벌주식, 미국주식, 글로벌 채권 및 외화관리 상품으로 구분하여 자산관리 운용회사를 지정하였다.

CIC의 자본금 원천인 특별국채는 연이율 약 4%대이지만, 중국위안화는 미국 달러에 대비하여 7% 이상 가치가 상승하고 있어 향후 지속되는 환차손을 채우기 위해서는 14%에 가까운 수익이 필요할 것으로 전망하고 있다. 이는 CIC의 입장에서는 운용의 부담 요인으로 작용되고 있다.

또한 CIC의 성공여부는 10%가 넘는 고수익 창출처의 지속적인 발굴과 자산운용에 따른 글로벌 인재의 육성, 내부관리 시스템 구축, 운용 노하우 축적이 관건이 될 것으로 보인다. 실제 중국내부에서도 CIC의 지속 성공 여부에 관심을 표명하고 있으며, 투자 손실에 따른 추가 재원의 확보 및 지출이 지속될 가능성에 대해서도 문제점이 제기되고 있는 상황이다.

그럼에도 불구하고 전세계 외환보유고 1위인 중국은 전세계 금융시장에 대한 적극적인 투자와 움직임을 보이고 있다.

### 노르웨이의 바람직한 국부펀드 운용 모델

1990년 설립된 노르웨이의 국부펀드인 정부연금기금(GPF)은 자산 규모가 3,220억 달러로, 주요 재원은 원유관련 수입이다. 1997~2006년 사이 평균 투자 수익률은 6.5%로 비교적 양호한 수준이며, 다른 국부펀드와는 달리 상당히 투명한 운용 내역의 공개와 철저한 분산 투자가 특징이다.

노르웨이 정부연금기금의 투자처는 모두 해외이며, 2006년말 기준으로 42개국에 3천여개가 넘는 회사에 주식을 투자하고 있다. 그 중 채권 및 주식 투자 비율이 60:40으로, 향후 부동산에도 투자할 계획인 것으로 알려져 있다.

현재 정부연금기금은 재무부의 감독 아래에 있지만, 운용은 '노르웨이 중앙은행 투자운용 그룹(NBIM)'이 하고 있다.

특히 노르웨이의 정부연금기금은 앞으로 다가올 석유 고갈에 대비한 투자와 고령화 사회에 따른 미래 세대의 복지 지출에 쓰일 예정이다.

노르웨이는 사우디아라비아, 러시아에 이어 세계 3위의 원유 수출국가이다. 원유 수출에서 나오는 '석유펀드'를 살려 국가 미래에 대비하고 있는 모습은 현재 국부펀드 운용을 시도하는 신흥 경제국가들에게 많은 시사점을 주고 있다.

〈표 1〉 주요 국부펀드의 규모와 특성

| 석유/원자재 상품펀드(Commodity Fund) | 설립연도 | 재원      | 규모(억달러) |
|-----------------------------|------|---------|---------|
| ○ 아부다비 투자청(ADIA)            | 1976 | 원유      | 8,750   |
| ○ 쿠웨이트 투자공사(KIA)            | 1953 | 원유      | 2,130   |
| ○ 러시아 안정화기금(SF)             | 2004 | 원유,광물자원 | 1,570   |
| ○ 카타르 투자청(QIA)              | 2005 | 원유,천연가스 | 400     |

\*안정적인 포트폴리오 투자를 하며 기타 카자흐스탄(180억), 미국(400억) 등의 석유기금 및 준비 기금등이 있음

| 非상품펀드(Non-Commodity Fund) | 설립연도 | 재원     | 규모(억달러) |
|---------------------------|------|--------|---------|
| ○ 싱가포르 정부투자공사(GIC)        | 1981 | 외화준비 등 | 4,380   |
| ○ 중국투자유한책임공사(CIC)         | 2007 | 외화준비   | 2,000   |
| ○ 싱가포르 테마섹 홀딩스(Temasek)   | 1974 | 외화준비 등 | 1,080   |
| ○ 홍콩 인베스트먼트 포트폴리오         | 2005 | 외화준비   | 1,400   |

\*전략적인 포트폴리오 투자로 risk를 감수하며 기타 정부출자 기금으로 조성된 두바이 DIC(60억), 말레이시아의 KN(180억) 등이 있음.

출처 : IMF, "Global Financial Stability Report", BOK(2007.9), PIIE





### 일본의 국부펀드 설립 움직임과 한국의 국부펀드

싱가폴의 테마섹과 정부투자공사(GIC)와 같은 국부펀드는 이전부터 알려져 있었지만, 최근의 외환보유액 확대 및 자원수입 증가에 따른 중국과 러시아 등 신흥국가의 국부펀드 신설은 일본 정부에게도 신선한 자극을 주고 있다.

외환보유액이 약 1조 달러에 이르고 있는 일본도 자민당을 중심으로 일본판 국부펀드를 설립하고자 하는 움직임이 있으며, 「자산효과로 국민을 풍요롭게 하는 의원연맹」의 야마모토(山本) 전 금융담당 장관을 중심으로 60여명의 의원들이 함께 준비하고 있다.

하지만 위험투자인 펀드 운용에 대한 일본 재무성의 소극적인 자세 및 정부 보유자산의 활용방법을 신중하게 결정하려는 정부 관계부서들의 움직임 등이 맞물려 다소 시간이 걸리고 있다. 실제 경상수지 흑자를 지속해온 일본이지만, 막대한 국부를 운용할 만한 전문기관이 없을 뿐더러 인재 확보에도 상당한 노력과 시간이 필요한 현실적인 문제가 있다.

일본정부는 우선적으로 국부펀드의 자원을 무엇으로 할 것인지부터 단계별로 결정하려고 하고 있다. 일본은 국부 재원을 외환보유액으로만 한정하지 않고 「공적연금, 국유부동산, 특별회계 적립금」등도 감안하여 내년에 운용 개시할 움직임을 보이고 있다. 그러면서도 한편으로는 ① 최근 정부에서 민간으로 흐

르는 금융기관 움직임에 역행하는 것은 아닌가 ② 고수익을 원하는 만큼 손실도 각오해야 하는 바, 막상 손실이 날 경우 책임문제는 어떻게 할 것인가 ③ 재정흑자인 산유국과 자국의 고금리를 회피하기 위해 외환보유액에 적극적인 중국과는 다른 일본의 금융환경을 어떻게 풀어나갈 것인가 등에 대한 해결책 마련을 위해 일본 정부는 고심하고 있다.

한편 한국투자공사(KIC)는 2005년 싱가포르의 GIC를 모델로 한국은행의 외환보유고와 정부의 외환환평형기금을 기초로 국내의 금융 운용부문의 강화를 목적으로 설립되었다. 현재 KIC의 자산운용 비중은 채권 70%, 주식 30%이며, 2015년까지 자산규모를 2,000억 달러 수준으로까지 확대할 계획이다.

KIC는 중앙은행이 감당하기 어려운 공격적인 투자와 국가 여유 자산을 한 곳으로 집중시켜 국제 금융시장에서의 역량을 키우고 투자의 전문적인 노하우를 익힐 수 있음과 동시에 아시아의 금융 중심지로 도약하고자 하는 전략을 수행하고 있다.

이처럼 각국의 국부펀드의 움직임이 세계 금융시장에서 중요한 사안이 되고 있듯이 한국의 국부펀드 운용 또한 이러한 움직임 속에서 한층 성장할 수 있도록 정부 및 기관들의 노력이 필요할 것이다.

FSB연구소 경영연구팀 김동휘 okane999@shinhan.com

〈표 2〉 구미 금융기관에 대한 국부펀드 출자 현황

| 금 융 기 관 | 공 표 일      | 금 액         | 출 자 자                                      |
|---------|------------|-------------|--------------------------------------------|
| 모건스탠리   | 2007.12.19 | 50억 달러      | 중국투자유한책임공사(CIC)                            |
| 시티      | 2007.11.26 | 75억 달러      | 아부다비 투자청(ADIA)                             |
|         | 2008.1.15  | 125억 달러     | GIC(싱가폴), 쿠웨이트 투자청(KIA) 및 기타 20억 달러의 공모 포함 |
| USB     | 2007.12.10 | 130억 스위스 프랑 | GIC 및 익명의 중동 투자가                           |
| 메릴린치    | 2007.12.24 | 62억 달러      | Temasek(싱가폴) 및 기타 미국투자회사                   |
|         | 2008.1.15  | 66억 달러      | KIC(한국), KIA, 일본 미즈호 코퍼레이션 은행              |

출처 : 일반 국내외 언론매체

# 비즈니스 페어플레이, 공정거래(Fair Trade)



한국은 70년대 부터 고도경제성장을 추진하게 되면서 '목적은 수단을 정당화한다'는 인식에 젖어들어 부의 배분보다는 부의 증대에 신경을 더 많이 써왔다. 그 때문에 자연히 경제행위에 있어서도 공정성이 등한시 되어온 것이다. 그러나 시장경제체제의 효율성은 경쟁적 행동과 공정한 거래를 전제하기 때문에 공정성이 약해진 경제는 일정 수준 이상 발전할 수 없고 궁극적으로는 사회적 혼란을 야기할 수 있기에 규제대책으로서의 공정거래제도가 필요한 것이다. 하지만 지나친 규제가 오히려 기업경제활동의 발목을 잡는 요인이 되서는 안될 것이다.

## 페어 플레이(Fair Play) 정신

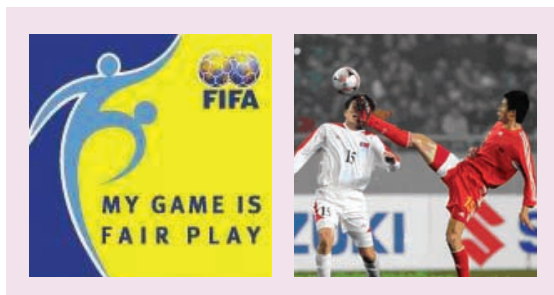
경제행위를 스포츠경기에 비유한다면 공정거래제도는 운동경기의 규칙 즉, 게임룰(Game rule)이라고 할 수 있다. 이러한 스포츠 룰은 경기에 참여한 모든 선수들이 정당당당하게 자신의 실력을 발휘하고 경기가 원만하게 진행되도록 하기 위한 수단이다.

마찬가지로 공정거래제도는 경제거래에서 사업자(기업)들이 공정한 경쟁을 하도록 함으로써 개인의 경제적 자유와 사회적 이익을 조화시키고, 자원의 효율적 분배와 소비자보호 나아가 국민경제의 균형적인 발전이라는 목

적이 달성되도록 하기 위한 수단이라고 할 수 있다. 특히 공정거래제도를 축구경기의 규칙과 비교해 보자면 많은 유사점들이 존재하고 있다는 것을 알 수 있다. 축구경기 규칙의 경우 거친 태클, 업사이드 및 핸드링 등의 반칙 유형이 있고, 반칙을 할 경우 프리킥, 패널티킥, 옐로카드(Yellow card) 및 퇴장 등의 벌칙이 있다.

마찬가지로 공정거래제도에는 사업자(기업)들이 경제행위에서 해서는 안될 담합행위, 사업자 단체금지행위, 부당한 고객유인, 거래거절, 경쟁사업자배제, 거래강제, 거래상 지위남용행위 및 사업활동방해행위 등 불공정거래행위의 유형들과 같이 불공정거래행위를 했을 경우에 경고, 시정명령, 신문 공표명령, 과징금 및 검찰고발 등의 벌칙이 주어지게 된다.

〈그림 1〉 스포츠와 페어플레이



또 축구경기에서 참가선수들이 규칙을 위반하게 되는 경우, 선수들에게는 부상의 위험과 함께 경기가 매끄럽게 진행되지 못해 시합이 자주 중단되며 관중들도 반칙을 한 선수에 야유를 보내듯 경제거래에 있어서 사업자(기업)들이 불공정거래행위를 하게 된다면 힘없는 중소기업이나 소비자들이 피해를 보게 되고 경제

거래가 원활하게 작동이 되지않게 되며, 소비자들도 불공정거래를 하는 기업을 비난하고 심하면 불구매 운동까지 벌이게 되는 것이다.

올림픽경기에서 경기규칙을 운용하는 기관으로 국제심판과 국제올림픽위원회가 있듯이 경제거래에 있어서는 공정거래제도를 운용하는 공정거래위원회가 있다.

### 공정거래(Fair Trade)제도

스포츠경기 뿐만 아니라 비즈니스 세계에서 경쟁하는 기업간 그리고 소비자간에도 페어플레이 즉 공정거래(Fair Trade)가 필요하다. 사업자(기업)의 시장지배력 지위의 남용과 과도한 경제력의 집중을 방지하고, 부당한 공동행위 및 불공정거래행위를 규제하여 공정하고 자유로운 경쟁을 촉진함으로써 창의적인 기업활동을 조장하고 소비자 보호와 함께 국민경제의 균형 있는 발전을 도모하기 위해 1990년<독점 규제 및 공정거래에 관한 법률>이 제정되었다. 이에 따라 불공정거래행위의 유형과 기준을 공정거래위원회가 고시하여 금지해왔으나 법집행의 투명성을 위해 1996년 공정거래법을 개정하여 대통령령으로 정하였다.

공정거래법이 지향하는 공정한 경쟁이란 사업자 상호간의 자유로운 경쟁이 방해받지 않고 자유로운 경쟁이 가격·품질·서비스를 중심으로 전개되고 사업자가 거래여부·거래조건에 관해 자주적으로 판단하는 상태를 말한다. 즉, ①자유로운 경쟁 ②경쟁수단의 공정성 ③자유경쟁기반의 확보라는 3가지 조건이 유지되는 경우 공정한 경쟁상태라고 볼 수 있다.

따라서 이와 같은 공정한 경쟁상태에 악영향을 미칠 우려가 있는 경우 공정경쟁 저해성이 있다고 한다. 공정거래법 제 23조 1항에 열거된 행위유형들은 위의 3가지 조건 중 하나이상을 침해하는 것이다.

① ‘자유로운 경쟁의 침해’ 유형으로는 거래거절, 차별 취급, 부당염매, 배타조건부 거래 등이 해당되고, ② ‘공정한 경쟁수단’의 관점에서 볼 때 공정하지 않은 유형은

부당한 고객유인, 거래강제 등이며, ③ ‘자유경쟁기반의 침해’의 경우에는 거래상 지위남용행위가 대표적인 예라고 할 수 있다.

### 불공정거래행위의 유형과 사례

자본주의 시장경제 체제하에서 효율성이 발휘되기 위해서는 시장에서 모든 사업자들이 각자의 능력을 바탕으로 최선의 경쟁이 이루어질 수 있어야 한다. 그러나 실제로는 사업자들이 불공정한 경쟁수단을 이용하여 경쟁사업자나 거래상대방의 사업 활동을 구속하거나 이들 사업자의 사업활동을 방해하는 경우가 종종 발생하게 된다. 이럴 경우 시장에서의 경쟁질서는 파괴되고, 경쟁사업자나 거래상대방은 물론 소비자에게까지 영향을 미치게 된다. 따라서 시장에서의 경쟁 질서를 유지하기 위해서는 사업자 간의 경쟁이 공정하게 이루어질 수 있도록 불공정거래행위를 규제할 필요가 있다. 대표적인 불공정거래행위를 유형과 사례를 다음과 같이 살펴보고자 하자.

#### 1) 거래거절

- 부당하게 거래의 개시를 거절하는 행위
- 계속적인 거래관계를 중단하는 행위
- 거래수량을 현저히 제한하는 행위

#### 사례1

모문화사 등 8개 출판사가 신규경쟁업체인 모출판사의 거래를 방해하기 위해 자기들의 거래상대방인 총판에서 거래거절토록 하였다가 시정권고를 받음

#### 사례2

실사례로 시장점유율이 80%인 제강회사가 중소기업에 공급하는 가격이 대기업에 공급하는 가격보다 25%내지 51% 높게 거래한 것이 중소기업에게 대기업과의 가격경쟁을 불리하게 하여 공정경쟁을 저해할 수 있다고 시정명령을 받음

#### 2) 경쟁사업자의 배제

부당하게 저가로 물건을 판다거나 부당하게 고가로

물건을 구입하는 행위

#### 사례

모 치약회사가 국방부에서 실시한 치약의 구매입찰에서 개당 1원의 가격을 응찰 후 330만개를 공급하기로 하였으나 입찰가격 1원은 시중가격 220원보다 현저하게 낮은 가격으로 정상적인 거래과정에서는 성립될 수 없는 대가이고 이는 군납치약시장에 신규참가경쟁자를 배제하고 독점적인 지위를 유지하기 위한 부당염가매매행위로 판정 받음

#### 3) 부당한 고객유인

- 정상적인 거래관행에 비추어 부당하게 과대한 이익을 제공 또는 제공할 제의를 하여 경쟁사업자의 고객을 자기와 거래하도록 유인하는 행위
- 자신의 물건을 과대광고 등을 통하여 경쟁사업자의 물건보다 현저하게 우량 또는 유리한 것으로 오인시키거나 경쟁사업자의 물건이 자신이 것보다 현저하게 불량한 것으로 오인시켜 고객을 유인하는 행위
- 경쟁사업자와 그 고객의 거래에 대하여 계약체결 저지, 계약불이행의 유인 등의 방법으로 거래를 부당하게 방해함으로써 경쟁사업자의 고객을 자기와 거래하도록 유인하는 행위

#### 4) 끼워팔기

자기회사 또는 계열회사의 사원들로 하여금 자사제품 판매목표를 할당하여 판매케 하는 사원판매행위

#### 5) 거래강제행위

- 음식점들이 드레스, 식당, 사진촬영 등을 이용하지 않으면 예식실을 이용할 수 없다고 함으로써 예식장 부대시설이용을 강제하는 행위
- 거래상 지위의 남용(거래상 지위가 우월함을 이용하여 부당한 거래를 요구하는 행위)
- 구입강제, 이익제공강요, 판매목표강제, 불이익제공, 경영간섭 등

#### 사례

맥주회사가 자사가 생산하는 소주의 판매확대를 위하여 주류도매상에게 주문의사와 관계없이 소주를 공급하고 일부 도매상이 소주의 반입을 거절하자 인기 술인 맥주의 공급을 중단한 것이 불공정거래행위로 판정 받음

#### 6) 구속조건부 거래

거래상대방의 사업활동을 부당하게 구속하는 조건으로 거래하거나 사업활동을 방해하는 행위

#### 7) 사업활동방해

거래상대방의 기술을 부당하게 이용하는 행위

#### 8) 인력의 부당유인, 채용

거래처 이전의 방해행위, 기타의 방법으로 사업활동을 방해하는 행위

#### 9) 부당한 자금, 자산, 인력의 지원

- 부당하게 특수관계인 또는 다른 회사에 대하여 가지 급금, 대여금 등 자금을 현저히 낮거나 높은 대가로 제공 또는 거래하거나 과다한 경제상의 이익을 제공 함으로써 특수관계인 또는 다른 회사를 지원하는 행위
- 유가증권, 부동산 등 자산을 현저히 낮거나 높은 대가로 제공하는 행위

#### 불공정거래위반에 대한 규제와 조치

공정거래위원회가 적발한 불공정행위에 대해 내릴 수 있는 조치로는 무혐의(주의촉구), 경고, 시정조치, 과징금납부명령, 과태료부과, 입찰참가자격제한요청 및 영업정지요청, 고발 등이 있으며 공정거래법 위반으로 입은 자에 대한 사적인 구제조치로 피해자가 법 위반자에 대하여 손해배상을 청구할 수 있다.

#### [1] 행정적 규제

사업자의 불공정거래행위가 있을 때 공정거래위원회는 직권으로 또는 신고에 의하여 조사한 후에 당해 사업자에





대하여 당해 불공정거래행위의 중지, 계약조항의 삭제, 법 위반 사실의 공표, 기타 시정을 위하여 필요한 조치를 취할 수 있고 시정조치를 받은 자가 응하지 않을 때에는 공정거래위원회의 고발에 의하여 2년 이하의 징역 또는 1억 5천만원 이하의 벌금에 처하게 되어 있다.

다만, 공정거래위원회의 시정명령에 불복하는 자는 처분통지를 받은 날로부터 30일 이내에 이의신청을 할 수 있고, 그 이의신청에 대하여 공정거래위원회는 60일 이내에 재결을 하여야 하며, 공정거래위원회의 재결에 불복하는 자는 재결의 고지를 받은 날로부터 30일 이내에 서울고등법원에 행정소송을 제기할 수 있다.

## [2] 사법적 규제

사업자가 불공정거래행위를 한 경우에도 사법적인 효력에는 그 영향이 없으나 그로 인하여 손해를 입은 자가

| 조치             | 적용 경우                                                                                                                                                                                |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 무협의 (주의촉구)     | 공정거래법, 표시·광고법, 하도급법 또는 약관법 위반행위로 인정되지 않거나, 위반행위에 대한 증거가 없는 경우                                                                                                                        |
| 경고             | 법을 위반하였으나 법 위반의 정도가 경미하거나 피심인이 사건의 심사 또는 심의 과정에서 스스로 시정할 경우                                                                                                                          |
| 시정조치           | 시정조치에는 시정권고와 시정명령이 있으며, 시정권고는 위원회의 심의·의결을 거쳐 법위반 사항을 시정할 시간적 여유가 없을 경우 위반행위자에게 미리 시정방안을 청하여 이에 따를 것을 권고하는 제도이며, 시정명령은 사후 행위의 제거 및 위반행위에 의해 초래된 경쟁제한 효과를 적절히 제거하여 경쟁을 현실로 회복시키기 위한 조치 |
| 입찰참가자격 제한등의 요청 | 하도급법을 상습적으로 위반하는 원사업자 또는 수급사업자에게 입찰참가자격 제한, 영업정지 등의 조치를 취할 것을 관계 행정기관의 장에게 요청할 수 있음                                                                                                  |
| 과징금납부 명령       | 공정거래법, 표시·광고법 위반행위 및 하도급서면 미교부등 하도급법상의 주요 위반행위에 대하여 위반행위자에게 경제적 부담을 하는 제도                                                                                                            |
| 고발조치           | 시정조치등 위원회의 각종 명령을 이행하지 않거나, 법 위반내용이 매우 중대할 경우 경쟁질서를 위해 사법적 조치를 위해 취하는 조치                                                                                                             |
| 과태료부과          | 공정거래 관련 법규에서 규정한 각종 공사 및 신고의무를 이행하지 않거나, 공정위의 조사에 대하여 정당한 이유없이 출석에 응하지 않고 조사 거부·방해 또는 기피행위, 허위자료 제출등의 행위를 할 경우 과태료 부과                                                                |

있을 때에는 사업자는 과실이 없더라도 손해배상책임이 있다. 다만, 이 청구권은 공정거래위원회의 시정조치가 확정된 후라야 행사할 수 있고 행사할 수 있는 때로부터 3년이 경과하면 소멸된다

사업자의 불공정거래행위는 공정거래위원회의 고발이 있으면 2년 이하의 징역 또는 1억 5천만원 이하의 벌금형을 받게 된다.

## 공정거래를 알아야 기업경영도 할 수 있다

우리나라는 다른 개발도상국에 비해서 일찍이 공정거래법을 도입하였으나, 종래 법의 논리전개나 적용에 있어서 경제적 합리성이 무시되어오곤 했다. 이런 경우 자칫 과오들이 누적되면, 공정거래법은 그 존재가치를 상실하면서 오히려 경제발전을 저해하는 것처럼 비칠 수 있다. 즉 경제행위를 하는 사업자들의 발목을 잡는 행위로 비쳐질 수 있다는 것이다. 새 정부의 시장친화 정책은 시장 경쟁을 돕는 법질서나 규제까지 철폐한다는 것이 아니라 시대 환경에 따라 필요성 없게 된 규제에 대해 전향적으로 검토하여 시장에는 약육강식의 '투쟁'이 아니라 공정하고 투명한 '경쟁'이 되도록 해야 할 것이다.

스포츠경기 참가하는 모든 운동선수들이 사전에 경기의 룰을 충분히 숙지한 상태에서 자신의 기량을 100% 발휘하며 그라운드에서 최선을 다하듯, 비즈니스 세계에 있어서도 각 기업들은 공정거래에 대한 규칙을 알고 있어야 기업경영을 제대로 할 수 있게 되고 비즈니스 세계에서 서로서로 패어플레이를 함으로써 궁극적으로 국가경제에 도 이바지할 수 있을 것이다.



FSB연구소 경영연구팀 김봉석 bongusuk@shinhan.com

# 황금알을 품은 나라, 카자흐스탄



신한은행은 국내은행으로는 처음으로 카자흐스탄 금융감독당국으로부터 현지법인 인가를 취득하였다.

올해 6월경이면 제반 준비를 마치고 신한은행 자체 브랜드와 고유의 영업방식을 통해 카자흐스탄에 선진 금융서비스를 제공한다는 계획이다. 카자흐스탄은 현재 1천 6백만명의 인구에 33개 은행이 영업 중에 있어 신규 은행 설립 인가가 어려운 국가로 알려져 있으며 실제로 최근 6년 동안 신규 은행 설립 허가를 내주지 않고 있었다. 이러한 카자흐스탄은 러시아의 독립국가연합(CIS)국가 중 시장경제체제로의 전환에 가장 성공한 나라로 평가 받고 있으며, 향후 더욱 발전가능성이 높은 지역으로 우리가 더욱 더 많은 관심을 보여야 할 나라중에 하나일 것이다.

## 일반개황

카자흐스탄은 중앙아시아에 위치한 세계 9위의 영토대국으로 석유, 천연가스, 우라늄, 금, 구리, 철광석 등 풍부한 부족자원을 기반으로 성장 잠재력이 큰 국가로 2000년 이후 연평균 10% 안팎의 고도성장을 지속적으로 하고 있다.

경제개혁을 가장 적극적으로 실시함으로써 석유·천연가스 부문을 중심으로 외국인투자가 증가하는 등 CIS 국가 중 시장경제로의 체제전환에 가장 성공적 나라라고 평가받고 있다.

특히 국내기업들과 함께 유전개발, 광물공동탐사 그리고 우라늄광 개발 사업을 추진중에 있으며 국내 우라늄 수요의 약 1/4을 카자흐스탄에서 공급받고 있다.

## 경제 및 산업동향

카자흐스탄은 정치적 안정을 바탕으로 한 개방적인 시장경제 정책의 지속추진과 원유 등 풍부한 지하자원 및 카스피해 원유개발 등을 바탕으로 외국자본의 투자가 증가됨에 따라 10%수준의 고도 경제성장을 이어가고 있다. 국제신용평가기관인 Standard & Poor's사가

2006년 11월 카자흐스탄의 국가신용등급을 'BBB'까지 올리며, 안정적격으로 상향조정한데 이어, Moody's도 'Baa2'로 평가하면서 CIS국가 중 최초로 투자적격 판정을 받게 되었다.

현 나자르바예프 카자흐스탄 대통령은 산업 다각화를 실현하기 위해 지하자원만을 의지하지 않고

〈표 1〉 카자흐스탄 투자 유망분야

| 업종             | 시장진입매력도 | 시장 특성                                              | 비고                           |
|----------------|---------|----------------------------------------------------|------------------------------|
| 건축자재생산         | 매력적     | 현재 지속적인 건축붐에 따라 거대한 내수시장 형성 중이며 향후에도 계속될 전망        | 고부가 제품을 생산에 주력 필요            |
| 금융             | 매력적     | - 중앙아시아 및 CIS시장 수요 지속 확대 전망<br>- 현재 군소은행 난립        | 투자관련 파인낸싱 서비스개발 확대 필요        |
| 경공업<br>(주로 섬유) | 매력적     | 주변국 시장규모 확대 추세 및 중국으로부터 많은 수요 전망                   | 관련 인프라 개발 필요                 |
| 가구 생산          | 매력적     | 국내는 물론 동유럽, 중앙아시아로부터 수요확대 전망                       | 중소기업육성분야                     |
| 석유가스관련 설비      | 매력적     | 국내외 시장수요 확대                                        |                              |
| 화학             | 매력적     | 내수시장이 큼. 특히 인 및 인산염의 많은 수요 예측                      | 인산염의 본격 생산 요구 증가             |
| BT             | 매력적     | 향후 국내 및 해외 시장수요확대 전망. 거액의 투자가 필요하며, 사업성공시까지 장기간 소요 | 현지에서의 실제적인 수요분야에 대한 조사 선행 필요 |
| 농작물 재배         | 매우 매력적  | 국내 자체 및 극동러시아로부터의 많은 수요 예측                         |                              |
| 제약             | 매력적     | 내수 시장은 작으나 주변 중앙아시아 지역 전체적으로 시장수요 확대 발전 전망         | 중앙아시아 지역에 대한 면밀한 사전 수요 조사 필요 |

자료 : 카자흐스탄 경제예산계획부

석유 채굴 및 가공을 위한 기계설비제작, 석유화학, 농산물, 경공업과 식료품 공업 및 주택 그리고 건설분야를 육성해 나가려고 노력하고 있다.

### 시장의 특성과 투자환경

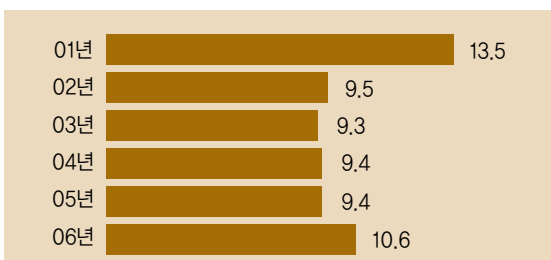
최근 들어 카자흐스탄의 경제 고성장과 함께 국민의 생활 수준이 높아짐에 따라 소비자들 또한 상품구매시 가격보다는 품질을 우선 염려해 두는 경향이 나타나고 있다. 저소득층은 저가의 중국산 제품을 많이 구매하고, 중소득층은 가격이 저렴하고 품질이 좋은 한국산 또는 터키산 상품을 선호하며, 고소득층의 경우는 고가의 유럽산 상품을 많이 구입하고 있다. 이렇듯 한국산 제품은 중국산 제품과 고가의 유럽산 제품의 중간 위치를 차지하고 있다. 특히 전자제품의 경우 55%의 카자흐스탄 국민이 LG, 삼성 등 한국산 제품을 구입하고 있고 한국산 핸드폰, 자동차 등도 흔히 볼 수 있다.

한국과의 실질협력은 원유사업을 성장동력으로 하는 카자흐스탄의 경제발전에 따라 한국기업들은 가전, IT, 유전개발, 건설 중장비 및 자동차, 건설, 석유화학 분야 진출이 활발히 진행되고 있어 향후에도 지속적으로 증가할 것으로 전망된다. 특히 한국의 국내 건설 경기 하락에 따라 해외시장 진출을 적극 모색하고 있는 건설기업들이 아스타나 신도시 건설 및 카스피해 종합개발 등에 따른 건설수요 증가로 향후 더욱 활성화될 것으로 기대된다.

### 금융업

카자흐스탄이 구소련 공화국 중 금융분야가 가장 발전

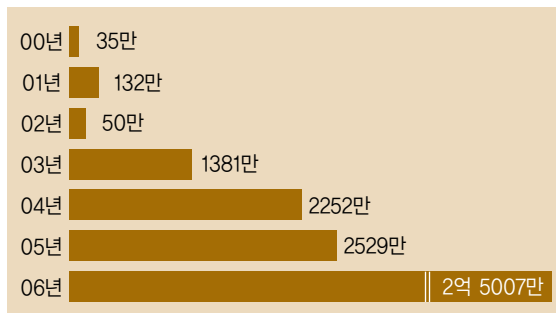
〈그림 1〉 카자흐스탄 경제성장률 (단위 : %)



자료 : 카자흐스탄 중앙은행, 통계청

한 나라라는 사실은 잘 알려져 있지 않다. 91년 독립 이후 대외 개방을 통해 금융 부문을 비롯한 경제의 전환을 착수하였다. CIS국가중 가장 빨리 금융권의 사유화를 완성하고 부실 금융기관을 통합 합병하였으며 금융제도의 자유화와 감독기능의 강화 조치를 도입한 것이 주요했다. 카자흐스탄에는 현재 33개의 은행이 있는데, GDP규모가 760억불 정도인 나라로서는 상당히 많은 편이고, 그 중에 Citigroup, HSBC, ABN-AMRO 등 세계 굴지의 외국은행도 14개나 포함되어 있다. 카자흐스탄의 금융부문은 급격히 늘어나는 원유 수입

〈그림 2〉 우리나라의 대 카자흐스탄 투자현황 (단위:달러)



자료 : KOTRA, 한국수출입은행

과 약 500억불에 달하는 외국인 투자 그리고 국제 금융기관의 높은 평가와 국제 신인도 개선 등에 힘입어 지난 5년간 자산이 6배 증가하였고, 대출 증가율은 04년 52%, 05년 75%, 06년 50%에 달하였으며, 06년 금융부문의 전체자산이 517억에 달하여 GDP의 74%에 이르는 성장을 거듭하고 있다.

그럼에도 불구하고 아직 카자흐스탄 금융권이 극복해야 할 과제가 많이 남아있다. 은행이나 기업 등은 경영의 투명성이 아직 미흡해서 주식 시장에 상장을 꺼리고 있고 해외로부터 자본의 확보를 시도하고 있다. 하지만 영국의 Fitch사는 카자흐스탄의 금융권의 성장 잠재력을 높이 평가하면서도 앞으로 유가하락, 인플레이션, 카자흐스탄 금융기관의 과다한 해외자본 대출의 위험성을 경고하고 있다.

FSB연구소 경영연구팀 김봉석 bongusuk@shinhan.com



[WINNING:The Answers]

# ‘이코노믹마인드’

마테오 모테를리니

예전에 복권에 당첨된 사람이 그 재산을 계속 유지하는 비율이 낮다는 통계를 본 적 있다. 성급하게 일반화하기는 그렇지만, 쉽게 번 돈은 쉽게 쓰게 된다는 것과 연관이 있을 것이다. 노동의 대가로 받은 돈과 복권으로 생긴 돈은 소비에 있어 다른 것이 일반적이다. 왜 그럴까? 본 도서에서는 사람들은 머리 속에 카테고리라 있어서 경제적 지출을 다르게 한다고 설명한다. 경험적으로 이해가 간다. 하지만, 우리는 이성적 인간 Homosapiens가 아닌가?

왜 우리는 연말 보너스를 월급과 다르게 흥청망청 쓰게 되는지, 잘나가는 축구팀은 왜 꼭 중요한 경기는 망치는 것인지, 도박에서는 왜 적당히 돈을 잃은 사람보다 몽땅 잃은 사람이 더 많은 것인지, 기상 캐스터보다 내가 더 날씨를 잘 맞힌다고 생각하게 되는 이유는 무엇인지 등에 대한 설명을 이코노믹마인드에서 명쾌하게 풀어내고 있다.



축구화 한 켤레와 축구공의 값은 모두 합해 110유로다.  
 축구화의 값은 축구공의 값보다 100유로 더 비싸다.  
 축구공은 얼마일까?  
 5분 동안 다섯 개의 축구공을 생산하기 위해서는 다섯  
 대의 기계가 필요하다. 그 기계 100대로 축구공 100개를  
 만드는데 얼마의 시간이 필요할까?

이 문제들을 보면서 승부욕을 불태우며 풀어봤을 것이다.  
 답은 축구공의 값은 105유로, 시간은 5분이다.  
 사람들의 심리가 어떻게 이성의 판단에 영향을 미치는  
 가에 대한 질문들이다. 답을 내는 유형을 보면 직관적  
 으로 답을 선택한 사람들과 꼼꼼하게 따져본 사람들로  
 나뉘게 된다. 100유로, 100분으로 답을 한 사람이 꽤  
 될 것이다.

이코노믹마인드를 통해서 저자는 아주 간단한 메시지를  
 던진다.

“인간의 이성은 그리 이성적이지 못하다.” 정확히 얘기  
 하면 이성적으로 판단한다고 생각하는 것들의 상당 부분이  
 이성적이지 아니라는 얘기다.

책에서는 간단한 예를 들고 있다.

크리스마스 세일 기간이다. 당신은 오래 전부터 눈여겨  
 본 휴대폰을 구입하려고 한다. 휴대폰 가격이 60유로다.  
 당신이 막 그것을 사려고 할 때 친구가 거기서 10분 거  
 리의 다른 가게에서 50유로에 똑같은 물건을 팔고 있다  
 고 알려준다.

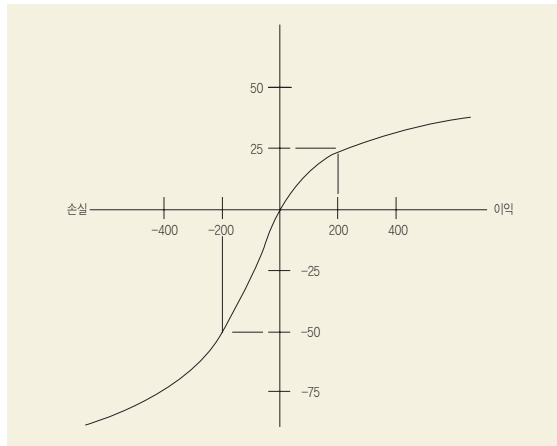
어떻게 하겠는가? 값이 더 싼 그 가게로 당장 갈 것인가?  
 똑같은 상황이다. 이번에 당신은 텔레비전을 새로 구입  
 하려 한다. 텔레비전 가격은 1780유로다. 이번에도 친  
 구가 거기서 10분 거리의 다른 가게에서는 똑같은 텔레  
 비전을 1770유로에 팔고 있다고 알려준다.

어떻게 하겠는가? 값이 더 싼 그 가게로 당장 갈 것인가?  
 저자에 따르면 대부분의 사람들이 처음 경우에는 다른  
 가게로 가지만, 두번째는 가지 않는다고 분명하게 대답  
 한다고 한다. 달리 표현하면 대부분의 사람들에게 10유  
 로의 가치는 똑같은 것이 아니다.

경제학적인 시각에서 보면 두 경우의 10유로는 같아야

한다. 하지만, 많은 경우에 있어서 동일한 금액이라고  
 하더라도 사람에 따라, 상황에 따라 동일하지 않다. 이런  
 현상을 행동경제학, 행동심리학이라는 영역에서 분석한  
 다. 행동심리학에서의 인간은 경제학에서 말하는 식의  
 ‘인간의 모든 결정이 최대 효용을 추구하는데 달려있다’  
 는 것을 부정한다. 충분히 감성적일 수 있다는 것이다.

〈그림〉 전망이론(보통사람의 결정이론)



“가치는 경제적 상황 그 자체가 아니라 그것들 사이의  
 차이에 의해 주어집니다” - 카너먼의 ‘전망이론’ 가로  
 축은 긍정적인 상태(오른쪽)와 부정적인 상태(왼쪽)다. 금  
 전적 이익과 손실로 봐도 되지만 직업에서의 성공과 실  
 패, 당신 마음속의 성공과 실패를 가리킨다고 봐도 된  
 다. 주관적, 심리적 변화들 중 긍정적인 측면은 가로축  
 의 위쪽에, 부정적인 것은 아래쪽에서 찾을 수 있다.

이 곡선이 이익을 나타내는 볼록한 부분과 손실을 나타  
 내는 오목한 부분이 비대칭적인 이상한 곡선으로, 선  
 전체가 오목하지 않은 것은 사람들의 체계적인 비합리  
 성 때문이다.

제일 먼저 주목해야 할 것은 중심에서 멀어질수록 서서히  
 완만해진다는 점이다. 이는 기쁨이나 주관적인 유용성은  
 이익이든 손실이든 중심에서 멀어질수록 감소하게 되는  
 것을 의미한다. 즉 사람들은 1000과 1005의 차이보다는  
 5와 10 사이의 차이에 훨씬 더 민감하다.

책에서는 이런 인간의 비이성적인 선택들에 대해 소개하고 있다.

## ■ 감정의 휴리스틱(heuristic)

사례: 향아리 A에는 열개의 공 중 빨간 공이 하나다. 그리고 향아리 B에는 100개의 공 중 빨간 공이 여덟 개다. 빨간 공을 꺼내면 50유로를 따게 된다. 하나의 향아리를 골라서 뽑아야 한다. 어떤 것을 선택할 것인가?

기초적인 계산만 해봐도 돈을 딸 확률은 향아리 B보다는 A를 선택했을 때 더 커진다. 그렇지만 적지 않은 사람들이 확률을 계산해보고도 향아리 B를 선택하려는 유혹에 굴복한다. B를 선택한 사람들은 A에 있는 단 하나의 공보다는 B에 있는 여덟 개의 공을 마음속으로 그리고 있을 수 있다.

하얀 공들을 무색의 배경으로 만들어놓고 빨간 공들을 부각시키는 이런 대표성의 힘이 향아리에 있는 공들과 연관된 숫자를 부차적인 것으로 만듦으로써, 위험에 대한 합리적인 평가보다 우위에 서게 된다.

## ■ 친근감의 휴리스틱

미국 주식시장은 전 세계 시장의 47퍼센트를 차지하고 있다. 일본은 26퍼센트, 영국은 13퍼센트 등이다. 그러므로 현대의 포트폴리오 이론은 이런 구분을 존중하면서 주식에서 분산투자를 해야 한다고 조언한다. 그러나 미국 투자자의 93퍼센트는 미국 주식에 투자한다. 일본 투자자의 98퍼센트는 일본 주식에 투자한다. 영국 투자자의 82퍼센트는 영국 주식에 투자한다.

다국적 기업인 코카콜라의 주식 16퍼센트를 보유한 사람은 바로 코카콜라의 본거지인 미국 애리조나 주의 주민들이다. 즉 사람들은 자신들에게 친근한 회사에 투자한다. 사람들이 잘 알고 있다고 생각하는 회사는 그들 가까이에 있는 회사들이다. 이상한 지역적 이유 때문에 사람들은 특정 기업을 더 많이 신뢰한다.

그러나 친근감, 가까움, 신뢰감은 주식의 위험-이윤 관계와 아무 관련이 없다. 마찬가지로 포트폴리오를 분산해야 한다는 합리적인 요구와도 별 관련이 없다.

## ■ 극단예의 반감

사례: 한 그룹의 사람들에게 디지털카메라를 구입하라고 요청했다. 두 모델 중에서 하나를 선택하는 것이었다.

첫번째 모델은 239.99유로이고 두번째는 469.99유로다. 둘 다 같은 상표다. 각 모델의 특수 기능들이 모두 설명되었고, 두 모델의 가격은 모두 적당하였다. 사람들의 선택은 각각 50퍼센트로 똑같이 나뉘었다.

다음에는 다른 그룹의 사람들에게 똑 같은 두 개의 모델에 더해 799.99유로 가격의 새로운 모델을 소개했다. 결과는 어떻게 되었을까? 품질이 좋고 비싼 세번째 모델을 소개했더니 대부분의 사람들이 중간 모델을 선호했다. 이처럼 여러 개의 선택권은 중간 것을 선택하게 만드는데, 중간 모델은 이제 적절하고 다른 그 어떤 것보다 가치가 있음이 밝혀졌기 때문이다.

이런 현상은 레스토랑에서 와인 리스트를 작성할 때에 이용된다. 여간해서는 주문하기 쉽지 않은 가격의 특별한 와인을 추가하는 것은 레스토랑 사장에게 좀 더 높은 가격의 와인을 팔 수 있는 분위기를 만들어준다. 아주 높은 가격의 와인이 리스트에 존재함으로써 비싼 와인이 중간 가격의 와인으로 탈바꿈하는 것이다. 이를 ‘극단예의 반감’이라고 한다.

## ■ 마음의 계산(mental accounting)

사례: 당신의 낡은 자동차는 이미 노쇠해서 크고 작은 문제들이 계속 발생하고 있다. 조만간 길에서 멈춰 서게 될 것이다. 당신은 새 자동차를 사기로 결정한다. 기본 모델은 2만 3천 유로다. 판매자는 당신에게 에어컨의 이점을 설명한다. 새 자동차에 에어컨을 설치하려면 1천 유로가 더 들겠지만 당연히 설치하지 않겠는가? 에어컨을 설치하기로 한다. 강력한 엔진이 제공하는 이점은 매우 크다. 강력 엔진은 1천 유로다. 특별 제공되는 내비게이션은 5백 유로이며, A/S 연장 기간을 5년으로 하면 5백 유로가 더 추가된다. 이렇게 하면 총 2만 6천 유로다. 그렇게 되면 당신은 이렇게 말할 것이다. “아니, 됐습니다. 저는 제 차를 그냥 쓰겠어요. 그럼 다음에 뵙지요.”

이 역시 너무도 현실적이고 일상적인 사례이다. 우리는

‘이행성의 원리’를 위반하고 있는 것이다. 즉 우리가 만약 C보다 B를 좋아하고 B보다는 A를 좋아한다면 합리적으로는 C보다 A를 좋아해야 한다. C는 낡은 자동차이고, B는 싼 값의 새 자동차이며, A는 옵션이 포함된 자동차이다. 그런데 이론에서 현실로 옮겨 가면서 갑자기 우리의 비합리적인 면이 튀어나온다. 그러니까 우리는 C보다 B를 좋아하고 B보다 A를 좋아하지만 A보다는 C가 좋은 것이다.

#### ■ 정박 효과

사례: 많은 상점들이 법에서 정한 세일 기간 이외에도, 1년 내내 할인 가격으로 물건을 파는 것 같은 인상을 줄 수 있는 방법을 찾으려 애쓴다. 상점들은 소비자가 아주 싼 값에 물건을 산다고 생각하도록 속이는 것이다. 원래 가격표에 있는 가격은 실제 판매되는 가격과 비교했을 때 낮아 보이게 되어준다. 당신은 ‘249유로짜리 신발’이 아니라 ‘원래 300유로를 줘야 하지만 249유로까지 할인하는 신발’을 사고 싶어하지 않겠는가?

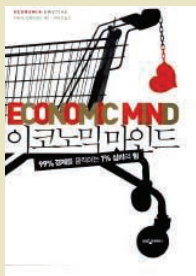
또한 거의 모든 옷의 가격이 1500유로 가까이 되는 어느 옷가게에서 800유로로 판매되는 의류가 있는 경우, 사람들은 그것을 구입하지 않을 수 없을 것이다. 하지만 모든 옷의 가격이 500유로 정도 되는 상점에서 800유

로짜리 옷을 산다면, 마치 도둑맞은 기분이 들 것이다. 정박 효과는 이런 것이다. 먼저 기준이 되는 특징을 잡게 되면, 사람들의 의사결정은 그 특징을 기준으로 판단하게 되는 것이다. 즉 스스로가 답을 던지기 전에 혹은 누군가 우리에게 답을 던지기 전에 주의를 기울여야 한다. 이미 답이 내려진 곳에서는 충분히 멀어지기 쉽지 않기 때문이다.

왜 우리는 이렇게 일상에서 경제적인 선택을 할 때 이성적이지 못하게 되는 것일까? 책에서는 이를 신경과학적, 심리적인 측면에서도 분석하고 있다. 하지만, 저자가 이를 통해 말하려고 하는 것은 사람들의 마음에 이성적이지 못한 ‘실수’를 저지르는 것은 당연하다는 것이다. 그리고 우리가 자주 하는 몇 가지 실수에는 일정한 규칙이 있고 거기에 예외란 없다. 다시 말해 그 실수들은 체계적이기 때문에, 그 체계를 밝혀내게 되면 다시는 그런 실수를 하지 않을 수 있다.

FSB연구소 경영연구팀 차태현 siroutkast@shinhan.com

## ‘이코노믹마인드’



지은이 : 마테오 모테를리니 출판사 : 웅진지식하우스

이탈리아 밀라노 산 라파엘 대학에서 인지경제학과 자연철학을 가르치고 있음. 미국 카네기 멜론 대학(CMU)의 방문교수였으며, 실험?응용 인식론 연구센터(CRESCA)의 공동책임자이자, 재무 행동 연구센터의 책임자임. 또한 밀라노 실험연구소와 프로축구구단 AC밀란의 과학 분야 고문으로 활동하고 있음. 저서에 《의학적 결정(Decisioni mediche)》 《경제적 판단력에 대한 비판(Critica della ragione economica)》 《인지 및 실험경제학(Economia cognitiva e sperimentale)》 등이 있음

# 자녀 결혼비용은 자녀와 분담하자

분당PB센터 PB팀장 김은정

‘자식을 키워봐야 부모의 마음을 알 수 있다’는 말처럼 자녀는 결혼생활의 꿈에 젖어 부모의 마음을 어느 정도나 알아줄지... 아마 자신의 자식을 결혼시킬 때나 부모의 마음을 알 수 있지 않을까...하는 생각이 듭니다. 많은 부모님들은 자녀가 결혼을 하게 되면 혼수나 결혼비용 등 경제적인 부담이 가중됨에도 불구하고 자신들보다는 자녀가 앞으로 더 잘 살기를 바라는 마음으로 하나라도 더 준비해 주려고 합니다.

이는 결혼은 사랑만으로 살아가는 것이 아니라 경제생활도 함께 꾸려가야 한다는 것을 부모님은 이미 알기에 더욱 걱정이 큰 것이라 생각합니다.

그러나 자녀의 결혼비용에 그 동안 모아놓은 자산을 다 사용한다면 자신들의 노후생활도 문제가 되기 때문에 자녀 결혼비용은 자녀와 함께 준비해야 합니다. 이를 위해선 자녀가 경제 활동을 하게 되는 때부터 경제활동의 조연자로 부모님의 역할이 크다고 봅니다. 그래서 자녀 결혼비용에 대한 재테크 방법을 다음 사례를 통해 알아보기로 하겠습니다.

## 상담사례 #1

지금까지 열심히 살아왔지만 돈을 많이 벌어놓지 못한 직장인으로, 주 관심사는 자녀 결혼자금을 어떻게 준비할까입니다. 현재 자녀가 둘인데, 딸은 졸업 후 취업해서 월급을 받고는 있지만 월급으로 자기 결혼자금을 충당하기엔 턱없이 부족하고 또 이제 군에서 제대하고 복학하는 아들의 결혼비용 마련이 더 걱정입니다. 요즘 애들 결혼시키는데 1억원 이상이 든다고 하는데 아직까

지는 부모가 자녀의 결혼비용까지 책임지는 것이 일반적이라 애 들을 결혼시킬 것을 생각하니 조금 부담이 되기도 합니다. 게다가 노후생활비도 만만치 않다고 하는데 어떻게 하면 될지 고민이 많습니다.

현재 남편의 월수입은 700만원정도 되고 앞으로 5년 정도 직장생활을 더 할 수 있을 것 같습니다. 딸은 26세로 컴퓨터회사에 다니는데 월수입이 290만원 정도 되며 아직 결혼계획은 없지만 3년 안에 결혼을 시킬 예정이며





아들은 24세로 대학2년생입니다.  
현재 거주하는 주택(시가 7억원)과 개인연금신탁에 1억 정도 연금보험에 5천만원, 은행의 후순위채권에 8천만원, 국내와 해외 주식형 펀드에 2억원, 정기에예금에 1억원 등 금융자산은 5억3천만원 정도로 총재산이 12억3천만원 정도 있습니다. 딸은 작년 여름에 취업해서 아직 제대로 저축을 못하고 있는데 제 월급에서 100만원씩 적립식 펀드에 투자하고 나머지는 용돈과 학원비 등으로 사용하고 있습니다. 저는 아들과 딸의 결혼자금으로 각각 2억원과 1억원 정도 준비해 주려고 하는데 딸과 아들이 어떻게 하면 효과적으로 결혼자금을 마련할 수 있을까요?

**Answer ==>** 자녀가 대학만 졸업하면 부모의 부담이 줄거라 생각하지만 현실은 그렇지 않습니다. 바로 자녀 결혼비용 때문인데요, 자녀가 부모의 노후를 책임지지 않기 때문에 자녀에게 들어가는 돈이 더욱 부담이 되는 것입니다. 특히 상담자처럼 자녀가 이미 결혼 적령기에 접어들었다면 그 부담이 더 큰데 이때 부모가 자녀의 결혼자금을 100% 준비하겠다는 생각을 바꾸고 필요자금의 일부라도 자녀와 함께 준비하는 것이 필요합니다. 상담자의 경우 26세인 딸과 24세인 아들의 결혼비용으로 3억원을 준비한다면 부부의 노후를 생각하지 않는다면 현재 금융자산으로 충분히 충당할 수 있지만 노후를 생각해 일부는 자녀에게 부담시키기 바랍니다.

#### ① 결혼자금과 결혼시기를 정하자

먼저 두 자녀의 결혼에 필요한 자금을 생각하고 결혼시기를 생각해야 합니다.

상담자 생각에 딸의 혼수비용으로 1억~1억2천만원 정도가 필요하다고 하시지만 이 돈을 모두 가전제품이나 생활용품을 사 주는 것보다 향후 딸이 돈을 모을 수 있는 종자돈으로 일부 자금은 현금으로 주고 나머지 꼭 필요한 가구나 생활용품을 준비해 주시는 것이 딸이 미래에 좀더 빨리 재정적으로 자리를 잡는데 도움이 되는 방법입니다. 요즘 부모님 혹은 결혼 당사자는 최고 품질의 가구와 가전제품 그리고 한 달에 한 두 번 정도 쓸까 말까 하는

생활용품 등까지 준비하고 있지만 모든 것을 부모가 준비해 준다면 물건의 소중함을 덜 느끼게 되므로 약간 부족한 듯 준비해 주고 생활에 꼭 필요한 것은 자신들이 돈을 모아 구입하도록 해주게 하는 것이 필요합니다. 현재 은행의 후순위채권 투자금액인 8천만원은 딸의 결혼자금으로 생각하고 나머지 부족한 자금은 상담자와 딸이 함께 준비해 가시기 바랍니다. 즉 필요한 결혼비용의 30%는 현금자산으로 준비해 준다고 생각하시면 되겠습니다. 물론 후순위채권 원금만 딸의 결혼자금으로 사용하지 이자는 상담자의 노후자금으로 저축해야 합니다. 딸은 아직 결혼할 생각이 없고 약 2년 후에 결혼한다고 했으므로 2년동안 3천만원을 목표로 저축해 가면 됩니다. 월소득 700만원 중 30만원을 딸의 결혼자금으로 투자하고 딸은 100만원은 지금처럼 저축하고 추가로 매월 지출을 매월 190만원을 사용하던 것을 110만원으로 줄이고 추가로 80만원을 저축하기 바랍니다. 2년간 12%의 수익률을 기대하면서 110만원을 투자한다면 2,970만원을 모을 수 있으므로 딸의 결혼비용을 충당할 수 있습니다. 그러나 8천만원으로 혼수를 장만하고 2년간 투자한 돈은 딸이 결혼 후에도 계속 투자해 간다면 딸이 나중에 주택을 구입하는 등 여러 용도로 사용할 수 있으므로 후자를 적극 추천해 드립니다.

그리고 아들의 경우 아직 학생이고 또 소득이 없기 때문에 상담자의 부담이 클텐데 아들 결혼비용으로 2억원을 생각하고 있으므로 현재 정기에예금 1억원과 부족한 자금 1억원은 6년동안 상담자와 아들이 취업한 후엔 아들과 함께 저축해 가면 되는데 상담자는 아들 결혼자금 용으로 매월 110만원을 6년 동안 13%의 수익률을 기대하면서 투자한다면 6년 후엔 1억1천만원을 모을 수 있게 됩니다. 그러나 6년간 계속 상담자의 소득으로 투자를 하는 것이 아니라 아들이 취업하는 2년 후엔 아들의 소득으로 투자를 하는 것으로 바꾸고 상담자부부의 돈은 자신의 노후자금 준비용으로 투자목적은 바꾸시면 됩니다. 아들도 마찬가지로 정기에예금 1억원을 6년동안 운용해 이자소득이 발생한 부문은 상담자의 노후자금 등으

로 사용하시고 원금만 아들의 결혼자금으로 주면 됩니다. 아들도 딸의 경우와 같이 주택자금 외에 결혼예물 등은 반지 한 두 개로 간소화 하고 예물비용으로 쓸 자금은 자신들의 종자돈으로 사용할 수 있게 현금자산으로 주시면 됩니다.

## ② 기대수익률을 높이는 투자방법을 선택하자

이렇게 매월 700만원의 소득 중 140만원을 자녀의 결혼 자금으로 떼서 저축할 때 확정금리 상품보다는 비록 지금은 전 세계 주식시장이 혼란 속에 있다고 해도 적립식펀드 등 고수익을 기대할 수 있는 투자상품을 적극 활용해야 합니다. 전문가들의 의견에 따르면 2008년 하반기부터는 전 세계 주식시장이 회복한다고 하니 장기투자를 계획하고 꾸준히 투자해 가시기 바랍니다. 추천하는 상품은 국내 주식형상품과 러시아와 브라질에 투자하는 펀드로 먼저 국내와 해외에 얼마를 투자할 것인가의 투자비중을 결정해야 하는데 국내 40%, 동남아시아 30%, 그리고 러시아와 브라질에 30%의 비중으로 투자하기를 추천합니다.

국내에는 SH자산운용의 “Tops vale주식형투자신탁”으로 기업의 가치를 분석하여 저PER주, 저PBR주, 고배당주 등 가치주에 투자하는 펀드로 주식 소유의 개념보다는 사업체를 구성한다는 개념에서 지주회사 설립 형태의 포트폴리오를 구성하여 운용한다는 특징이 있습니다. 2008년처럼 변동성이 큰 시장에선 저평가된 기업을 찾아 투자하는 가치주펀드가 유리합니다. “SH더드림 러브 주식형펀드”는 세계 최대 천연자원 보유국인 러시아와 브라질에 집중투자하는 펀드로 러시아와 브라질 모두 세계 최대 천연자원 보유국으로써 천연자원 수출을 통해 높은 경제 성장률을 실현 중이고, 이머징 국가들의 지속적인 고성장애 따라 원자재 수요증가의 최대 수혜지역으로 미국 의존도가 낮은 브라질 및 러시아에 투자하여 향후 미국 경제 둔화 및 글로벌 신용경색의 직접적인 영향이 낮을 것으로 기대된다는 특징이 있습니다. 이 펀드는 러시아 및 브라질 지역 투자에 정통한 세계적인 자산운용사에 위탁운용하는데 러시아 및 동유럽 투자에 정통

한 Baring 자산운용에서 러시아 펀드를 운용하며, 브라질 지역 투자에 오랜 경험이 있는 Halbis 자산운용에서 브라질 펀드 운용하고 있습니다.

## ③ 자녀가 어릴 때부터 준비하자

상담자의 경우 자녀결혼비용으로 사용할 수 있는 금융 자산이 있기에 자녀 결혼자금에 대한 부담이 크지 않지만 일반적인 경우 생활에 쪼들리다 보면 충분한 금융자산을 준비해 둘 수 없기 때문에 자녀가 어릴 때 조금씩 결혼비용을 준비하고 또 필요한 자금의 대부분을 자녀가 준비할 수 있게 자녀가 사회생활을 시작할 때 조인과 약간의 강제성을 띄워 준비시키시기 바랍니다. 지금같이 자녀교육비가 많이 드는 시대에 자녀의 결혼비용까지 부모가 준비할 수 없기 때문입니다.





### ■ 에스버드, 3연승으로 2년 연속 통합우승 달성!

신한은행 에스버드는 3월 23일 용인에서 삼성생명과의 대결로 펼쳐진 2007~2008 시즌 여자농구 챔피언 결정전 3차전을 79대 63으로 승리하면서 3연승으로 2년 연속 통합우승을 차지하였다. 특히 정선민선수는 챔피언 결정전 2차전에서 22득점, 10리바운드, 12어시스트로 본인 통산 9번째 그리고 챔피언 결정전 사상 최초의 트리플더블을 기록하여 기자단 투표에서 만장일치(60표)로 처음으로 챔피언전 MVP가 되었다.



### ■ 새싹 어린이 보육시설 개원

신한 직원의 어린 자녀를 마음 놓고 맡길 수 있는 직장보육시설 / 신한은행 새싹 어린이집이 일산에 개원했다. 지난 3월 4일 실시된 개원식에는 신상훈 은행장과 최원석 부행장, 노조위원장과 부서장들이 참석해, 테이프 커팅을 시작으로 어린이집 시설을 돌아보고, 간단한 다과를 즐기며 개원을 축하하였다. 신한은행의 첫번째 직장보육시설인 새싹 어린이집은 직원 영유아 자녀가 가장 많은 경기도 일산구 마두동에 설립됐으며 위탁경영기관인 푸른보육경영이 운영하게 된다.



### ■ 2008 문화재 사랑 캠페인

승려문 화재사건 이후 문화재 사랑에 동참하기 위해 '2008 문화재 사랑 캠페인'을 실시하였다. 문화재에 대한 관심 제고와 보존 사업을 위해 우선 임직원 대상으로 문화재 사랑 모금 캠페인을 전개하여 조성된 성금은 '문화유산 국민신탁법인'에 전해져 문화재 보존 사업에 쓰일 예정이다. 또한 지난 2월 27일 출시된 '문화재 사랑 정기예금'은 고객이 가입한 금액의 0.1%를 '문화재 보존사업 기금'으로 출연하는 공익상품으로 3월말까지 5천억원 한도로 판매한다. 이 상품은 고객에게 기본 금리 외에 거래 형태에 따라 최고 0.3%P의 우대 금리가 추가로 제공된다.



### ■ 최경주 후원 조인식

신한금융그룹이 세계랭킹 5위인 최경주 선수와 공식 스폰서 계약을 체결했다. 지난 3월 17일 조선포텔에서 열린 계약 체결식에는 신상훈은행장과 신한카드 이재우 사장 등 그룹 관계자와 골프계 인사들이 참석하였다. 최경주 선수는 지난 2005년부터 3년 연속 신한동해오픈에 출전하며 신한금융그룹과 인연을 이어왔으며, 특히 지난 해는 처음으로 우승을 차지하기도 했다. 이번 계약으로 최경주 선수는 3년간 신한동해오픈에 출전하고, 그룹계열사 광고 모델로도 활동하게 되며 신한금융그룹의 로고가 부착된 캐디백을 사용하게 된다.

이로써 신한금융그룹은 최경주 선수와 지난 해 신인왕 김경태, 유망주 강성훈, 골프컨설턴트 박경호를 보유하는 등 국내 최고 수준의 골프단을 운영하게 되었다.





### ▶ 삼일절 기념 태극기 나눠주기 행사

지난 2월 26일 신한은행은 3.1절을 앞두고 명동 한복판에서 태극기 나눠주기 행사를 실시했다. 신한은행장과 박찬 부행장, Young Frontier, 그리고 제8기 대학생 홍보대사 등 60여명이 행사에 참여해, 준비한 태극기 1200개를 시민들에게 전달하였다.

신한은행은 우리나라의 미래를 젊어지고 나갈 젊은 세대들에게 애국심을 고취시키고 태극기에 대한 애정을 가질 수 있는 기회를 전달하기 위해 지난 2004년부터 매년 삼일절마다 삼성동 코엑스몰과 탑골공원, 명동 등지에서 시민들에게 태극기를 무료로 나눠주는 행사를 벌이고 있다.



### ▶ 사업승계 컨설팅을 통한 중소기업 지원

3월 25일 오후2시, 본점 대강당에서 200여명의 중소기업 CEO 및 후계자를 대상으로 국내 저명한 사업승계 전문가를 초빙하여 '효과적인 사업승계 전략수립을 위한 세미나'를 개최하였다. 당행은 창업주의 고령화 등으로 인하여 사업승계가 필요하나, 안정적인 사업승계의 실행에 어려움을 겪고 있는 중소기업을 지원하기 위해 컨설팅 제공, 세미나 개최 및 사업승계 가이드라인 제공 등 다양한 방안을 통해 사업승계 지원에 나설 계획이다. 이날 사업승계 전문회계법인인 성도회계법인과 업무계후를 통해 상속/증여세 관련 지식과 절세방안 뿐만 아니라, 후계자교육, 종업원승계와 M&A 등 다양하고도 구체적인 사업승계 실행방안이 제시된 '사업승계 가이드라인'을 제공하였다.



### ▶ 지능형 순번 발행시스템 설치

신한은행에 지능형 순번 발행시스템이 도입돼 영업점 설치가 진행되고 있다. 기존의 번호표를 뽑는 구형순번기를 터치 스크린 방식으로 변경해 고객이 내점 후 직접 필요한 업무와 직원을 선택하고, 직원은 고객의 Needs를 미리 파악해 업무를 볼 수 있게 되었다. 또 대기 순서를 알려주는 순번대기표 대신 SBN 고객 방송화면을 분할해 호출번호를 표시하고 YTN 자막 뉴스를 지원하게 된다. 창구 천정에는 직원개개인의 LCD모니터를 설치해 각 직원의 업무 관련 이력이나 상품홍보, 대기시간 예상 등 다양한 정보를 안내하게 됩니다. 또 고객의 대기시간과 분기 내점회수 등 각종 통계와 CRM 연계 정보도 함께 제공돼 고객관리에 도움이 될 것으로 보인다.