

주간 KDB리포트

Weekly KDB Report

이슈브리프

전세계 국가개발은행의 자금조달 현황

금융권의 수평적 조직문화 도입 노력 및 시사점

북한포커스

북한의 생산공정 자동화 동향

금융시장

금리 · 환율 · 주가



주간 KDB리포트 Contents

이슈브리프

| | |
|---------------------------------|---|
| 전세계 국가개발은행의 자금조달 현황 | 1 |
| 금융권의 수평적 조직문화 도입 노력 및 시사점 | 3 |

북한포커스

| | |
|-----------------------|---|
| 북한의 생산공정 자동화 동향 | 7 |
|-----------------------|---|

금융시장

| | |
|--------------------|---|
| 금리 · 환율 · 주가 | 9 |
|--------------------|---|



전세계 국가개발은행의 자금조달 현황

KDB미래전략연구소 미래전략개발부
서대훈 (kdb14@kdb.co.kr)

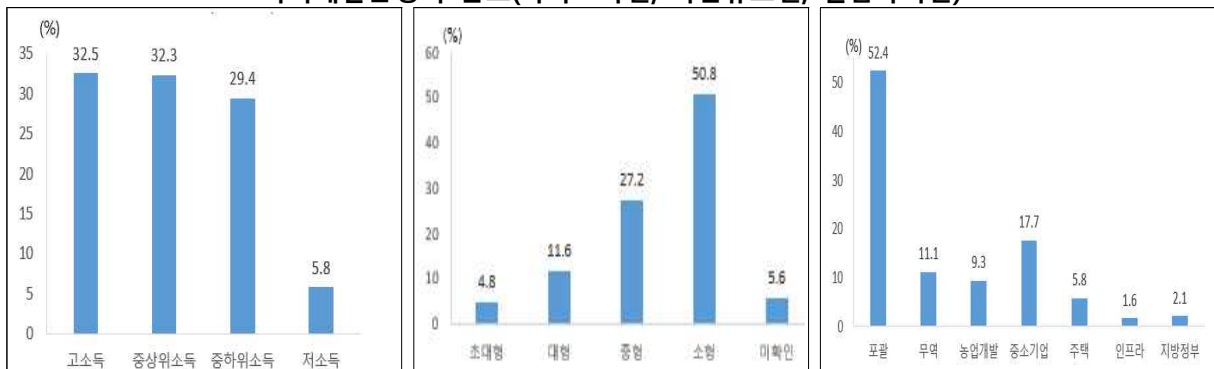
- ◆ 북경대 신구조경제학연구원이 조사한 결과, 전세계에 378개의 국가개발은행이 존재하며, 94.2%가 중하위소득 이상인 국가에 분포하고 자산규모 10억달러 미만 소형은행이 50.8% 차지
- ◆ 상업은행 대비 유보이익 활용도가 높고 장기·고위험 사업을 지원하는 업무 특성상 부채조달 비중이 낮은 수준
 - (부채조달 비중) 상업은행 87%, 국가개발은행 71%
- ◆ 자금조달 형태는 국가의 개발단계나 국가개발은행의 설립목적에 따라 상이하여, 단일의 자금조달 구조는 없는 것으로 조사

※ 본고는 '20.11월 북경대 신구조경제학연구원의 "Funding Sources of National Development Bank" 보고서의 내용을 참고하여 정리한 것임

□ '20.11월 북경대 신구조경제학연구원은 국가개발은행을 체계적으로 연구하기 위하여, 전세계 국가개발은행을 분류한 후 조달현황을 조사

- 전세계의 국가개발은행은 150여개국에 걸쳐 378개가 있으며, 94.2%가 중하위소득 (1인당 국민총소득 1,036달러 이상) 이상인 국가에 있고 자산규모가 10억달러 미만인 소형은행이 50.8%를 차지
 - 국가별 소득기준*으로는 고소득(32.5%), 중상위소득(32.3%), 중하위소득(29.4%), 저소득(5.8%) 순으로 분포
 - * WorldBank의 GNI per capita in current USD 기준으로, 저소득(소득<1,036달러), 중하위소득(1,036달러≤소득<4,046달러), 중상위소득(4,046달러≤소득<12,535달러), 고소득(12,535달러≤소득)으로 구분
 - 자산기준*으로는 소형(50.8%), 중형(27.2%), 대형(11.6%), 초대형(4.8%) 순으로 분포
 - * 초대형(1,000억달러≤자산), 대형(100억달러≤자산<1,000억달러), 중형(10억달러≤자산<100억달러), 소형(자산<10억달러)
- 설립목적별(Mandate)로 보면 특정 목적*보다 포괄적 목적(52.4%)을 주로 수행
 - * 중소기업(17.7%), 무역(11.1%), 농업개발(9.3%), 주택(5.8%), 지방정부(2.1%), 인프라(1.6%) 지원업무 순

국가개발은행의 분포(국가소득별, 자산규모별, 설립목적별)



자료 : 북경대 신구조경제학연구원

□ 장기·고위험 사업을 지원하는 특성상 상업은행 대비 부채조달 비중이 낮으며, 자금조달은 주로 채권발행을 활용

- (내부조달) 총자산 대비 이익잉여금 비중으로 계산된 내부조달 비중은 4.6% 수준
 - 다만, 당기순이익 대비 유보이익의 비중은 개발은행이 96%로 상업은행의 70% 대비 높은 편*

* 개발은행이 설립목적에 따른 적극적인 업무수행을 하도록 정부가 유보이익 활용을 장려

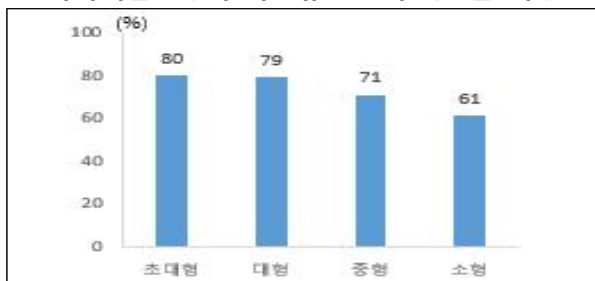
- (외부조달) 총자산 대비 부채조달의 비중이 71% 수준이었으며, 채권발행을 주된 부채조달 수단으로 활용

- 자산규모별로는 규모가 클수록 부채를 통한 자금조달 비중이 높은 것으로 조사
- 상업은행(87%)과 비교시 부채조달 비중이 낮았으며, 이는 개발은행의 지원사업이 장기·고위험 프로젝트임에 따라 정부출자에 일부 의존한 것이 원인
- 기관수 비중(해당형태로 조달하는 기관수/전체 기관수)으로 파악한 외부조달의 주요 방법으로는 채권발행*(45.5%), 예수금**(28.8%), 국제기구의 공적개발원조(10.3%) 등

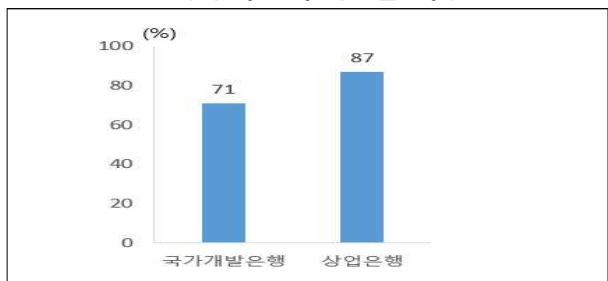
* 장기·고위험 프로젝트 지원 특성상 채권발행에 대해 정부가 보증을 제공

** 개발은행의 경우 예수금 수취시 만기불일치에 따른 유동성리스크 문제가 나타날 수 있지만 다른 자금조달 대안이 부족한 저소득 국가의 개발은행은 주로 예수금을 수취

국가개발은행의 자산규모별 부채조달 비중



은행형태별 부채조달 비중



주 : 부채조달 비중 = 총부채/총자산
 자료 : 북경대 신구조경제학연구원

□ 국가의 개발단계, 산업구조 차이 및 개발은행의 설립목적에 따라 자금의 조달 구조 형태가 상이

- 저소득 국가의 개발은행은 채권발행의 활용도가 상대적으로 낮은 수준
 - 국가소득별 채권발행 기관수 비중 : 저(18.2%), 중하위(37.8%), 중상위(55.7%), 고(47.2%)
- 인프라 및 스타트업·중소기업 등의 지원업무를 수행하는 개발은행은 사업위험 때문에 부채조달 보다는 자본조달 비중이 상대적으로 높은 경향
 - 설립목적별 부채조달 비중(평균 71%) : 인프라(52%), 스타트업·중소기업(67%), 무역(78%), 지방정부(82%)

금융권의 수평적 조직문화 도입 노력 및 시사점

KDB미래전략연구소 미래전략개발부
남 정 훈 (njh@kdb.co.kr)

- ◆ 디지털 혁명, 밀레니얼 세대의 등장 등 금융산업과 사회적 변화에 능동적으로 대응하기 위해 보수적인 기존 금융기관들은 수평적 조직문화 도입
- ◆ 수평적 조직문화가 정착되기 위해서는 경영진의 강력한 지지를 바탕으로 밀레니얼 세대의 문화를 반영하는 제도적 변화와 전사의 지속적인 노력 필요

□ 최근 은행, 카드사 등 보수적이고 위계적인 문화를 보유한 기존 금융기관에서 수평적 조직문화 도입 노력

- 금융기관은 규제 준수, 금융사고 방지 등을 위해 수직적인 의사결정 구조와 보수적인 조직문화를 보유
- 외국계 은행과 시장변화에 더 민감하고 상대적으로 자유로운 제2금융권 중심으로 호칭·직급 단순화, 유연근무제, 자율복장 등 수평적 조직문화 도입 시작*
* '16.1월 현대카드를 시작으로 신한카드('17.2) 삼성카드('17.3) 등 카드사 중심으로 조직문화 변화 시도
- 최근 가장 보수적인 은행권에서도 완전한 자율복장, 호칭 통일 등 수평적 조직문화 확산을 위한 제도적 변화 추진

금융권 수평적 조직문화 도입 사례

| 기 업 | 특 징 |
|------|--|
| 씨티은행 | - '14.9월 임직원간 호칭을 '님'으로 통일 |
| 신한카드 | - '17.2월 직급 호칭을 매니저(Manager), 프로(Pro) 단순화 - 일률적인 점심시간 폐지하고, 원하는 시간대에 1시간 자유롭게 활용 가능 |
| 삼성생명 | - 직원 상호간 호칭을 '프로'로 통일 |
| 신한은행 | - '17.8월 디지털·ICT 그룹에서 선임·수석 호칭 사용 시작 - '20.8월 경영지원그룹에서 부서장 외 모든 직급 호칭을 '프로'로 통일 |
| 하나은행 | - 본점 스마트오피스 도입, 전직원이 수평적 공간 활용 - '20.11월 영어닉네임 사용(본점은 상시, 영업점은 회의시간 중 사용) - '20.11월 전 직원 복장 자율화 시행 |

□ 핀테크 기업이 촉발한 디지털 금융혁신, 밀레니얼 세대로 대표되는 새로운 고객군의 등장 등 환경의 급변에 유연하고 능동적으로 대응하기 위한 수평적 조직문화 필요성 증대

- 핀테크 및 빅테크 기업이 수평적 조직문화를 바탕으로 금융혁신을 주도하며 기존 금융기관과 경쟁 심화
 - 핀테크 및 빅테크 기업은 효율적인 의사결정과 빠른 실행력으로 금융산업에서 가파른 성장세 시현*
 - * KPMG(2019) "한국 핀테크 동향 보고서"에 따르면 국내 핀테크 업체 수는 '14년 131개 → '15년 205개 → '16년 264개 → '17년 288개 → '18년 303개로 지속적인 증가 추세
 - 토스 운영사인 비바리퍼블리카의 대표는 수평적인 소통이 가능한 조직문화와 직원에게 자율성을 바탕으로 책임 의식을 강화하여 자기주도적 업무 수행을 성공 비결로 선택
 - * '19.1.23 동아비즈니스리뷰 special report 인터뷰 참조

토스 조직문화의 핵심

| 구분 | 특징 |
|-------------------------|---|
| 지시와 명령은 없다. 다만 소통이 있을 뿐 | <ul style="list-style-type: none"> - 직급이나 직위는 없다. 오직 역할만 있을 뿐이다 - 리더는 결정하고 명령하는 자리가 아닌 구성원들이 효과적으로 목표를 달성하도록 돕는 자리 - 지시하고 명령을 내리는 관리자는 없으나, 직원들은 서로 소통을 통해 '내 일'이 무엇인지 파악하고 그것을 찾아 업무 수행 |
| 규칙은 없지만 책임은 있다 | <ul style="list-style-type: none"> - 정해진 규칙이 없다 - 완전한 유연근무제 및 휴가 무제한(횟수 포함) - 절차와 프로세스는 실수를 줄이는데 유용하지만 개인의 능력을 제한하는 한계를 만들기 때문에 이를 최소화하여 사람의 역량을 최대화 - 완전한 자율과 책임이 조직문화 핵심 - 직원들 간의 높은 신뢰 때문에 가능 - 탁월한 성과를 내기 위해서라도 최소한의 규칙과 절차가 필수 |
| | <ul style="list-style-type: none"> - 가차 없는 피드백(상시 피드백 시스템) - 수시로 일하는 방식과 성과에 대한 피드백 실시 - 대상자에게 피드백을 직접 전달했는데도 개선되지 않으면 '경고' 부여 - 3번의 경고가 부여되면 해고절차 시작 |

자료 : '19.1.15 DBR 265호, SR1. '토스'를 탄생시킨 비바리퍼블리카의 소통

○ IT기술에 대한 고객의 경험 확대, 밀레니얼 세대*의 증가와 비대면 업무방식 확산 등 시장의 변화를 따라잡기 위한 조직문화의 변화 필요성 증대

* 1980년초 ~ 2000년대 출생 세대

- 소통 및 유행에 민감한 밀레니얼 세대가 소비 시장의 주축으로 등장하면서 이들을 사로잡기 위해 신속하고 유연한 대응이 가능한 토양 마련
- 내부적인 직원 구성에서도 밀레니얼 세대가 증가함에 따라 이들을 포용하고 업무 역량을 극대화할 수 있는 자유롭고 수평적인 조직문화 필요성 인식 확대

※ 노벨경제학상 수상자인 조셉 스티글리츠는 저서 '창조적 학습사회'에서 젊은 사람들에게 학습효과가 크기 때문에 젊은 사람이 주도하는 선도기업들이 더 나은 성과 창출한다고 주장

- 비대면 업무방식의 확대로 업무생산성 제고를 위해서는 소통을 기반으로 업무가 진행되어야 하며, 이를 위해서는 수평적 조직문화가 필수

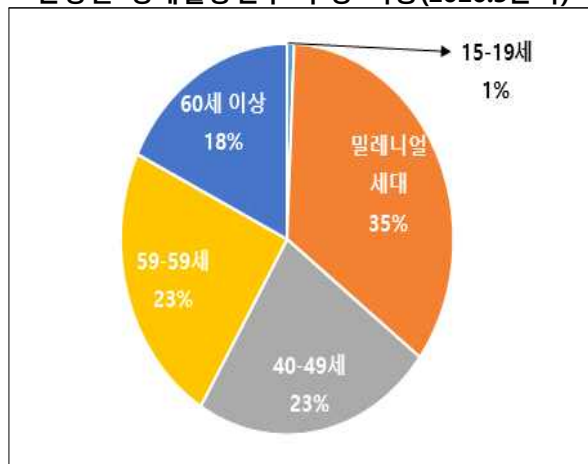
※ 하나은행은 변동적이고 불확실하며 복잡하고 모호한 'VUCA'시대에 대응하기 위해서는 창의적·수평적 기업문화를 만들어야 하고, 영어 닉네임 사용이 모든 구성원이 동등한 전문가로 인정받는 수평적 기업문화의 첫 출발이라고 설명

밀레니얼 세대의 주요 특징

| 구분 | 주요 특징 |
|---------------|------------------------------------|
| Freedom | - 유연하고 수평적인 환경에서 자율적이고 창의적 업무 추구 |
| Work Balance | - 일과 삶의 균형 추구 |
| Me Generation | - 삶의 기준은 '나', 조직보다는 나의 성장이 중요 |
| Fairness | - 저성장시대에서 경쟁의 일상화로 윤리 중심적이고 공정성 중시 |

자료 : 언론자료 참고

연령별 경제활동인구 구성 비중(2020.3분기)



자료 : 통계청, 경제활동인구조사, 2020.3분기

* 밀레니얼 세대(20세-39세)

□ 수평적 조직문화가 정착되기 위해서는 경영진의 강력한 지지를 바탕으로 밀레니얼 세대의 문화를 반영하는 제도적 변화와 전사의 지속적인 노력 필요

- 단편적인 제도변화로 수직적이고 보수적인 금융권 조직문화가 단기간에 수평적 조직문화로 변모하는 것은 한계
 - '00년대 일부 대기업에서는 애플, 구글 등 미국 IT기업들의 성공요인을 수평적 조직문화로 인식하고, 이를 벤치마킹하여 제도변화를 시행하였으나 전사적인 조직문화로 자리잡지 못하고 기존체계로 복귀

기존체계로 복귀 사례

| 기업 | 특징 |
|-----|---|
| KT | - '09년 기존 직급 대신 매니저라는 호칭 사용 후, '14년 기존 직급체계로 회귀 |
| 한화 | - '12년 사원은 '씨', 대리부터 부장은 '매니저' 호칭 사용 후, '15년 기존 직급 회귀 |
| 포스코 | - '11.7월 매니저·팀리더·그룹리더로 간소화 후 '17.2월 기존 직급으로 회귀 |

- 수평적인 조직문화가 내재화되기 위해서는 경영진의 확고한 지지를 바탕으로 직원들이 심리적 안정감을 가질 때까지 지속적인 정착 노력이 필수
 - 리더의 행동과 강력한 지지를 통해 조직 내 심리적 안정감*이 공유되어 있다면 직원들이 제도변화에 대한 거부감이 감소하여 조직문화 정착에 용이
 - * 심리적 안정감이란 직급이 낮더라도 개인의 어떠한 의견이나 행동에 대해 조직 내 직간접적인 벌을 받지 않는다는 믿음
 - SK그룹은 최고 경영진이 그룹 차원에서 수평적 조직문화 구축을 위해 제도, 조직구조, 업무공간·방식 등 여러 부문에서 변화 추진
 - ※ 마이크로소프트(MS) 4번째 CEO인 사티아 나델라는 자신의 저서 <히트 리프레시>에서 "CEO의 C는 문화(Culture)의 약자라면서 CEO는 조직문화를 담당하는 큐레이터"라고 주장
- 또한 기업의 고유문화와 밀레니얼 세대의 문화가 융합될 수 있는 제도로 변경되어야 하며 이를 위해서는 시행착오를 통한 담당자의 지속적인 노력 필요
 - ※ SK텔레콤은 기존 직급체계 → '06년 팀장을 제외한 팀원(사원, 대리, 과장 등)을 동일평가 그룹으로 변경하고, 팀원 모두 매니저로 호칭 통일 → '16년 직급체계를 5단계(B1, B2, B3, B4, A)에서 2단계(B,A) 변경하여 수평적 직급체계 구축 → '19년 자유로운 토론 분위기를 조성하기 위해 전 직원 사내 호칭을 '님'으로 변경

북한의 생산공정 자동화 동향

KDB미래전략연구소 한반도신경제센터

정지순 (jsjung@kdb.co.kr), 권태윤 (tykwon94@naver.com)

- ◆ 북한은 설비 노후화로 인해 저하된 생산효율성 개선을 위해 전 산업부문에 생산공정 자동화를 추진 중이며, 기계공업의 자동화 기술·경험을 경공업 분야 등으로 확대
- ◆ '17년 이후 강화된 대북제재 영향으로 자동화 관련 전자부품 수입이 어려워진 상황을 타개하고자 과학기술 연구에 대한 예산지원을 늘려 자체설비 개발 및 보급에 노력

□ 북한은 김정은 집권 이후 낙후된 기술·설비로 인해 낮아진 생산효율성을 제고하기 위해 과학기술을 적용한 기계화, 무인화 등 생산공정 자동화에 노력 지속

- 김정은 위원장은 '16년 제7차 당대회 시정연설을 통해 각 경제부문의 현대화·정보화 실현을 위한 전략적 목표로 생산공정 자동화, 공장 무인화 등을 강조
 - 주요 산업 대표공장을 중심으로 첨단과학기술을 활용하여 생산공정 자동화를 추진하고 전 산업부문으로 확대하도록 독려
 - * "모든 부문에서 과학기술과 생산이 일체화되고 생산공정의 자동화, 지능화, 무인화가 높은 수준에서 실현된 어미공장, 표준공장을 꾸리고 일반화하여 경제전반을 세계선진수준에 올려세워야 합니다." ('19.4월 김정은 위원장 최고인민회의 제14기 제1차 회의 시정연설)

□ 기계공업 분야에서 자동화 관련 기초설비 제작·보급 및 생산공정 자동화를 우선 추진하고, 경공업 등 다른 산업으로 확대

- 군수산업의 기반으로 전 산업에 설비를 공급하는 기계공업 분야는 생산공정 자동화에 필요한 CNC*기술 적용 공작기계 등을 개발·보급하고 주요 기계공장 생산공정 내 자동화 시스템을 선제적으로 구축
 - * Computerized Numerical Control, 기계조작에 필요한 수치와 부호정보를 컴퓨터를 이용해 수치제어 장치에 입력하여 기계를 자동제어
 - 기계공업의 '어머니 공장'으로 불리는 희천련하기계종합공장 등 대표적 공작기계 생산공장은 다른 산업의 생산공정 자동화에 필요한 CNC공작기계를 생산·공급
 - 공작·정밀·농기계 생산공장* 등도 CNC기술 적용 설비도입으로 자동화 공정 구축
 - * 양척베어링공장(CNC 선반·연마공정 및 자동소재공급장치 제작기술 도입), 단천광산기계공장(CNC 보링·평삭공정 도입), 금성트랙터공장(연마공정 자동화) 등

- 기계공업의 자동화 추진 과정에서 축적한 경험과 기술을 바탕으로, 김정은 집권 이후 경공업·농수산업 등 분야로 생산공정 자동화 확대
 - 주민 생활수준 향상을 위해 생필품을 생산하는 식료품·의약품·인쇄공장 등 경공업 분야에 자동화 설비 및 시스템 도입
 - * 평양어린이식료품공장(공정무인화 로봇), 라선맥주공장(세척·포장 자동설비), 정성제약종합공장(적재·포장 자동설비), 평양교육도서인쇄공장(무인운반차) 등
 - 자동화 공정을 도입하여 농산물 생산증대 도모
 - * 중평채소온실농장(재배환경 자동조절시스템), 평양버섯농장(멸균공정 자동화) 등
 - 화학·철강공장, 발전소 내 생산성 향상을 위한 자동화 설비·공정 도입
 - * 순천린비료공장(원료투입-제품포장 연속공정), 김책제철소(압연공정 자동화), 북창화력발전소(석탄 자동공급 설비), 어랑천수력발전소(관리운영 시스템) 등

희천련하기계종합공장의 CNC 설비



자료 : 연합뉴스 '11.1.18자

평양교육도서인쇄공장의 무인운반차



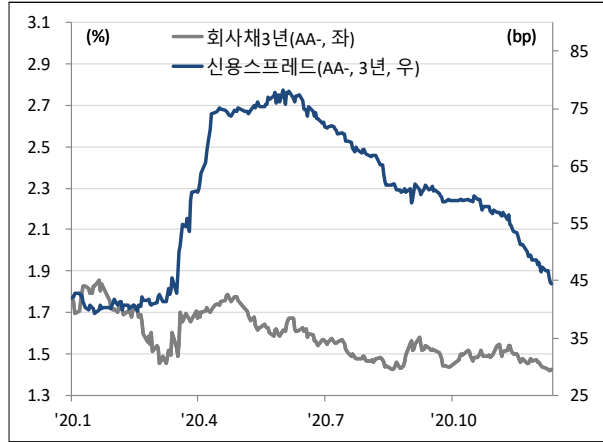
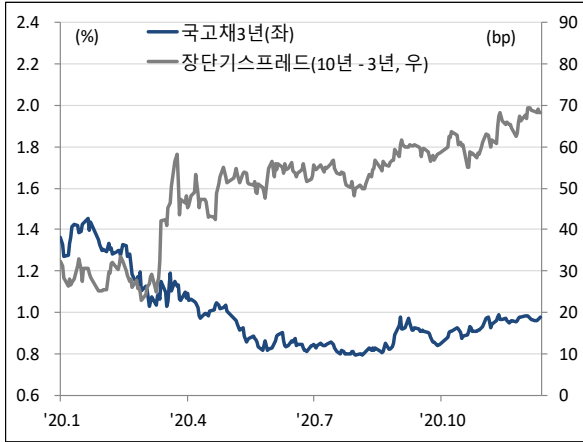
자료 : 통일뉴스 '20.12.2자

□ **대북 경제제재의 영향으로 기존 수입에 의존하던 자동화 부품·설비에 대한 자체 개발 추진**

- 전자회로·저장장치 등 설비 자동화에 필요한 전자부품·설비를 대부분 수입을 통해 조달하였으나, '17년 전기·전자기기 일체(HS코드85)가 UN안보리 제재 (2397호) 품목으로 지정되어 공정 자동화 추진에 난항
- 연구기관 및 대학 등의 과학기술 연구에 대한 예산 확대지원 등을 통해 자동화 관련 기술·설비 개발 촉진
 - 무인원료운반차·기중기로봇(국가과학원), 자동포장로봇(평양기계대학), 노즐마개 공급로봇(김책공업종합대학) 등 설비를 개발하여 공장·기업소에 보급

금리 · 환율 · 주가

금 리 국고채3년 0.98% (1.4bp ↑), 신용스프레드 44.4bp (2.9bp ↓)



환 율 원/달러 1,090.3원 (8.2원 ↑), 엔/달러 104.06엔 (0.10엔 ↓)



주 가 코스피 2,770.06pt (1.41% ↑), 코스닥지수 928.44pt (1.61% ↑)



* ()는 전주대비 상승 ↑, 하락 ↓

주간 KDB리포트

Weekly KDB Report

제907호

주간 KDB리포트는 인터넷에서 찾아보시거나 이메일로 받아보실 수 있습니다.

인터넷 rd.kdb.co.kr, kdb.co.kr
문의 787.7818

본 리포트에 게재된 내용은 집필자의 개인 의견으로 당행의 공식 입장이 아닙니다. 본 리포트의 저작권은 한국산업은행에 귀속되며, 원고의 무단 전재, 복제, 배포 등 저작권 전반에 관한 침해 행위를 금합니다.