



IBK 기업은행



ESG 대출 글로벌 최우수 은행 · 단기투자상품 글로벌 최우수 은행

# 세계가 인정한 IBK기업은행

IBK기업은행은 글로벌 초일류 금융그룹을 향해 나아가겠습니다



CEO REPORT

2025 NOVEMBER Vol.248

IBK경제연구소

NOVEMBER 2025 Vol.248

# CEO REPORT



## MONTHLY CEO

방화문(도어)제조·시공 전문기업  
(주)미건도어테크 송희범 대표

IBK경제연구소  
IBK Economic Research Institute

IBK가 만드는 중소기업

# CEO REPORT

NOVEMBER 2025 Vol.248



CEO Report 웹진

발행일 2025년 11월 3일 통권 248호

등록번호 서울종 라 00429

발행인 김성태

편집인 서경란

발행처 IBK기업은행([www.ibk.co.kr](http://www.ibk.co.kr))

주소 서울특별시 종구 을지로79(을지로2가)

Tel 02-729-6461

기획 IBK경제연구소

※ <IBK가 만드는 중소기업 CEO REPORT>의 저작권은  
IBK기업은행에 있습니다.

IBK기업은행의 동의 없이 무단으로 이 책에 실린  
모든 글과 그림, 사진을 사용할 수 없습니다.

## Contents

### SPECIAL REPORT

#### 02 THEME

스몰딜 시대의 M&A

#### 04 SPECIAL ①

AI·에너지·바이오·K컬처…

M&A로 새 먹거리 찾아라

#### 08 SPECIAL ②

스몰딜 前 자사 장단점 분석

피인수기업 정밀 실사도 필수

#### 12 TABLE TALK

스몰딜 인수 후 인재 이탈 막고

공존형 조직문화 일궈야 성공



### CULTURE

#### 40 LAW

직원 등의 없는 연봉 삭감은  
어디까지 허용되나요?

#### 42 MOVIE

〈셰이프 오브 워터〉  
포옹의 물결: 다름을 품는 리더십

#### 44 ESSAY

내면에 머무는 시간

#### 46 WORK OUT

운전 후 피로, 허리부터 풀자

#### 48 IBK SUPPORT

IBK역사관 이음스퀘어(IE:UM<sup>2</sup>)

일시 | 2025. 9. 15.(월) 16:00

장소 | 수원시청



### ECONOMY

#### 18 MONTHLY CEO

방화문(도어)제조·시공 전문기업  
(주)미건도어테크 송희범 대표

#### 24 START-UP

(주)선진알씨에스, (주)프리아이디어,  
티큐어, 플렉셀스페이스, 씨이비비과학,  
아이탑글로벌

#### 28 MARKETING

성공하는 브랜드 뒤엔  
'팬슈머'로 진화한 팬덤 있다

#### 32 TAX

회계처리 안 된 가지급금  
관리 않고 방치 땐 위험

#### 34 IBK EXPLORING

중소기업 성장과 안전, IBK가 함께 만든다

#### 36 GLOBAL ECONOMY

지금 세계는:

#### 38 INDUSTRY TREND

국내외 경제 및 산업 동향

# 스몰딜 시대의 M&A

2025년 M&A 시장은 대형 거래보다 기술과 인재 확보를 위한 스몰딜이 주류로 떠오르고 있다. 대기업은 물론 중견·중소기업도 성장 동력과 해외 진출을 위해 스몰딜을 적극 활용하며 단기간에 기술·인력·시장 진입을 동시에 확보하는 전략으로 자리 잡고 있다. 변화하는 M&A 흐름과 스몰딜이 열어가는 기회와 과제를 살펴본다.

02 THEME  
스몰딜 시대의 M&A

04 SPECIAL ①  
AI·에너지·바이오·K컬처…  
M&A로 새 먹거리 찾아라

08 SPECIAL ②  
스몰딜 前 자사 장단점 분석  
피인수기업 정밀 실사도 필수

12 TABLE TALK  
스몰딜 인수 후 인재 이탈 막고  
공존형 조직문화 일궈야 성공



# AI·에너지·바이오·K컬처... M&A로 새 먹거리 찾아라



2025년 인수합병(M&A) 시장은 글로벌 경제의 불확실성과 기술 혁신이라는 두 축이 맞물리며 복합적인 양상을 보이고 있다. 상반기에는 중금리 기조와 지정학적 리스크, 보호무역주의 강화 등으로 투자 심리가 전반적으로 위축됐지만 하반기 들어 AI를 중심으로 한 기술 혁신과 금리 인하 기대감이 맞물리며 점진적인 회복세가 감지되고 있다.

**Profile. 민준선**  
- 삼일PwC 팀부문 대표

## 위축에서 반등으로, 2025년 M&A 시장의 전환점

2025년 상반기 글로벌 M&A 시장은 거래 건수가 전년 대비 6% 감소했지만 거래금액은 16% 증가하며 메가딜(거래금액 50억 달러 이상) 중심의 회복세를 보였다. 특히 AI·반도체·바이오·에너지 전분야에서 인수합병이 활발하게 이뤄지며 기업들은 신기술 확보와 포트폴리오 재편을 위한 전략적 행보를 강화하고 있다. 반면 한국은 조기 대선과 무역 분쟁 등 복합적 요인으로 거래 건수와 금액이 각각 15%, 10% 감소하며 침체를 겪었다.

하반기에도 불확실성은 남아 있지만 글로벌 무역 협상 진전과 AI 중심의 기술 혁신, 에너지·자원 확보 움직임은 시장에 긍정적으로 작용하고 있다. 또한 국내에서는 상법 개정에 따른 지배구조 개선

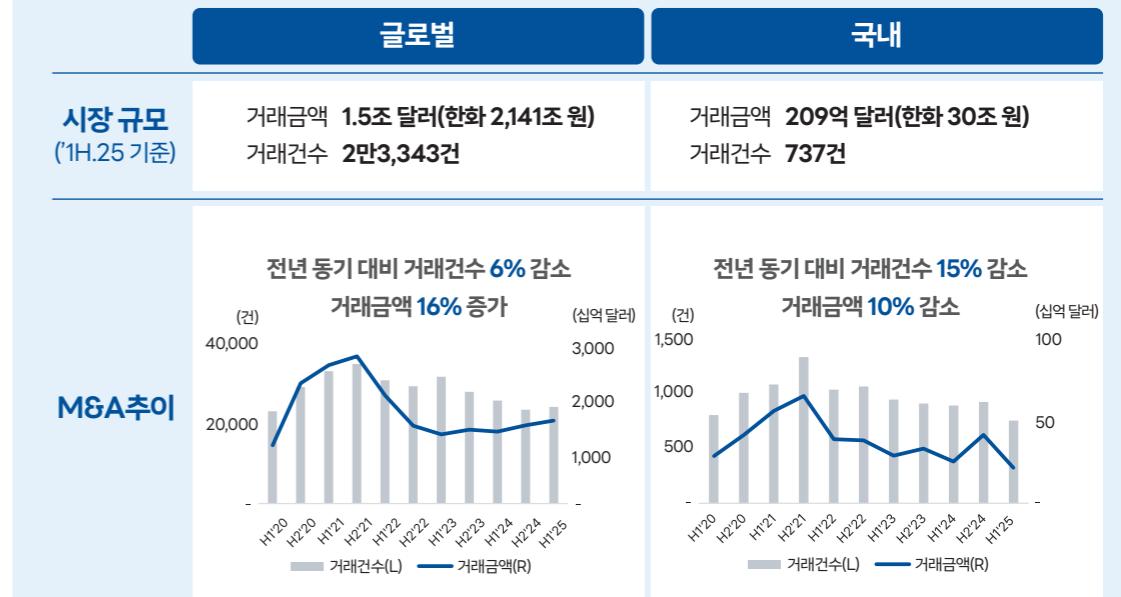
과 정치 안정화로 외국인 투자가 늘고 관세 협상 마무리로 대기업의 해외 투자 재개 움직임도 감지되고 있다.

## 미래 산업 전환, 기술·환경·문화가 이끈다

한국 경제는 기술 패권 경쟁, 글로벌 공급망 재편, 인구구조 변화 등 복합적인 도전에 직면해 있다. 이러한 환경 속에서 새로운 성장 동력을 확보하기 위한 산업 구조의 전환이 절실하며 미래 먹거리 기술 선점이 중요하다. 특히 인공지능(AI), 반도체, 바이오·헬스케어, 전력 인프라, 환경, K-컬처산업은 향후 10년간 국가 경쟁력을 좌우할 핵심 분야로 주목받고 있다.

미래 산업으로 가장 주목받는 분야는 인공지능

## 국내외 M&A 시장 동향



\*환율: 1,427원/달러 적용(2025년 상반기 평균 기준)

자료 삼일PwC

(AI)과 반도체다. AI는 제조·금융·의료 등 전 산업에 걸쳐 혁신을 주도하고 있으며 반도체는 디지털 경제의 핵심 인프라로서 관련 기술을 확보하고자 각국 정부와 기업들이 총력전을 펼치고 있다.

바이오·헬스케어 또한 고령화와 건강에 대한 관심 증가에 따라 지속적인 성장이 기대된다. 기업들은 신약 개발, 유전자 치료, 디지털 헬스케어 분야에서 투자를 확대 중이며 각국 정부의 규제 완화와 R&D 지원 정책도 산업 성장에 긍정적인 영향을 미치고 있다.

에너지 수요 증가와 탄소중립 기조는 전력 인프라 산업의 혁신을 가속화하고 있다. 스마트 그리드, 분산형 에너지 시스템, 재생에너지 통합 기술 등은 안정적인 전력 공급과 효율적인 에너지 관리를 동시에 실현할 방법으로 부상하는 중이다.

한편 기후 위기와 자원 고갈 문제를 해결하기 위한 방안으로 폐기물 산업의 중요성이 높아지고 있다. 단순한 처리 중심에서 벗어나 순환 경제를 기반으로 한 자원 재활용, 에너지 회수 기술 등이 개

발되고 있으며 특히 AI와 IoT를 활용한 스마트 폐기물 관리 시스템은 도시의 효율성과 지속가능성을 동시에 높이는 핵심 기술로 주목받고 있다.

아울러 K-컬처 확산으로 국가 브랜드가 제고되고 경제적 파급효과가 증대되고 있는 점도 주목할 만하다. K-콘텐츠의 유행이 뷰티·푸드·패션·관광 등 다양한 분야에 대한 관심과 매출 증가로 연결되며 산업 내 새로운 성장 동력으로 자리 잡았다.

이 외에도 SaaS(서비스형 소프트웨어)·모빌리티·우주항공·로봇 등 기술 기반 산업도 미래 경제의 핵심축으로 작용할 것이며 관련 기술 선점을 위해 활발한 투자가 진행 중이다.

#### 포트폴리오 혁신의 핵심 전략으로 부상하다

급변하는 글로벌 경제 환경 속에서 기업들은 생존을 넘어 지속가능한 성장을 위해 포트폴리오 혁신을 모색하고 있다. 위에서 언급된 미래 핵심 산업들은 대규모 투자와 기술 혁신, 시장 선점을 통해 빠르게 성장하고 있으나 기업들이 자체적으로 관

련 역량을 확보하기에는 시간과 자원이 부족한 경우가 많다. 따라서 외부 역량을 빠르게 흡수할 수 있는 M&A는 포트폴리오 혁신을 위한 가장 효과적인 전략으로 평가된다.

M&A는 단순한 외형 확장이 아닌 기술 확보, 시장 진입, 인재 영입 등 다양한 전략적 목적을 달성할 수 있는 강력한 도구이다. 기업은 기술 기반 기업과의 M&A를 통해 미래 성장 동력을 빠르게 재화할 수 있으며 불확실성이 높은 시장에서 리스크를 분산하고 경쟁 우위를 선점할 수 있다. 특히 바이오·헬스케어, AI, 친환경 기술 등 고위험·고수익 분야는 내부 R&D보다 외부 기술 확보가 더 현실적인 전략일 수 있다.

한국 기업들이 미래 산업 경쟁력을 확보하기 위해서는 M&A 시장의 활성화가 필수적이다. 그러나 현재 국내 M&A 시장은 거래 규모와 건수 면에서 글로벌 대비 열위하며 전략적 M&A보다는 재무적 목적의 거래가 중심이 되는 경향이 있다. 이를 개선하기 위해서는 제도적, 금융적, 전략적 측면에서의 다각적 접근이 필요하다.

우선 규제 완화와 절차 간소화가 중요하다. 기업들이 신속하고 유연하게 M&A를 추진할 수 있도록 관련 법령과 심사 절차를 개선하고 공정거래법 등 경쟁 제한 우려에 대한 명확한 가이드라인을 제공해야 한다. 또한 중소·중견기업을 위한 M&A 지원 펀드나 세제 혜택을 통해 시장 참여 확대가 필요하다.

금융 측면에서는 전문 투자기관과 M&A 자문 생태계를 강화해야 한다. 전략적 투자자와 재무적 투자자 간의 협업 모델을 확대하고 산업별 전문성을 갖춘 M&A 중개 및 분석 역량을 육성함으로써 거래의 질과 성공률을 높일 수 있다.

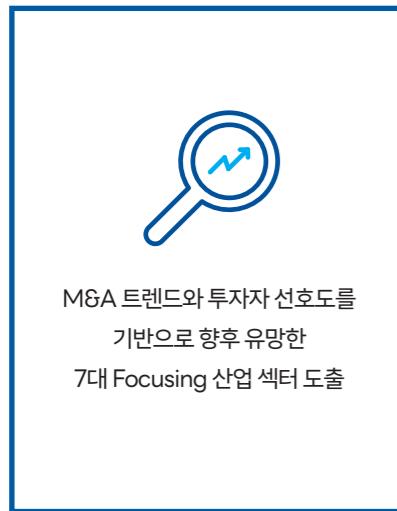
#### 중소기업의 글로벌 도전, M&A

AI가 주도하는 기술혁명 속에서 대기업뿐만 아니라 중소·중견기업의 역할과 전략적 대응이 더욱 중요해지고 있다. 자금력과 정보 접근성 측면에서 제약이 있는 중소·중견기업은 과거 M&A에 소극적일 수밖에 없었지만 최근 신정부 출범 이후 '국민성장펀드'와 같은 정부 지원 프로그램이 마련되면서 기술 확보나 설비 투자형 M&A를 적극적으로 고려할 수 있는 환경이 조성되고 있다. 이러한 정책적 지원은 중소·중견기업이 미래 산업에 필요한 역량을 외부에서 빠르게 흡수할 수 있도록 돋는 중요한 수단이 될 수 있다.

또한 중소·중견기업도 해외시장 진출 및 선진 기술 확보를 위한 해외(Outbound) M&A에 관심을 가져야 한다. 글로벌 기업이나 유망 스타트업과의 전략적 인수는 미래 성장 동력을 확보하는 데 매우 효과적이다. 다만 해외 M&A는 딜 소싱, 협상, 가치평가, PMI(Post-Merger Integration: 인수합병 후 기업 통합) 등 전 과정에서 난이도가 높아지므로 산업별 전문성과 글로벌 경험을 갖춘 전문가의 활용이 필수적이라는 점을 인지해야 한다.

5차 산업 혁명으로 불리는 AI 중심 기술 변화는 기업들에 위기이자 기회로 작용하고 있다. 포트폴리오 혁신은 선택이 아닌 생존 전략이며 M&A는 그 중심에 있다. 변화에 선제적으로 대응하고 지속 가능한 성장을 이루기 위해서는 M&A를 단순한 거래가 아닌 기업 혁신을 위한 전략적 도구로 인식하고 적극적으로 활용해야 한다. 유망 산업에 대한 선제적 진입과 포트폴리오 전환을 통해 기업은 미래 경쟁력을 확보하고 지속 가능한 성장 기반을 마련함으로써 글로벌 시장에서의 입지를 강화할 수 있을 것이다.

#### M&A 유망 분야



7대 핵심 산업	세부 산업
반도체	소재, 부품, 장비
AI	AI, 클라우드, 정보보안
전력인프라	변압기, 전선, 발전기 등
환경	폐기물, 재활용 등
헬스케어	제약, 바이오, 의료기기
Beauty	브랜드/제조/유통, 미용기기
F&B	식자재, 프랜차이즈, 가공식품 등

자료 삼일PwC

글. 윤영삼

# SMALL DEAL

@clipart Korea

## 스몰딜 前 자사 장단점 분석 피인수기업 정밀 실사도 필수

대외 환경 변화 속에서 스몰딜에 대한 관심도가 높아지고 있다.

작은 규모의 인수합병이라도 기업의 전환을 이끌어내는 사례가 점차

늘고 있기 때문이다. M&A가 효과적인 성장 전략이 되려면 자신의 강점과 약점을

객관적으로 파악하고 피인수기업의 현황과 잠재적 리스크를 면밀히 분석해야 한다.

특히 스몰딜은 빅딜에 비해 상대적으로 덜 관료화돼 있고 시스템이 취약할 수 있다.

이러한 리스크를 발견하고 관리할 수 있는지 검토하는 과정이 필수적이다.

### Profile. 윤영삼

- 중소형 특화 M&A 자문사  
모멘스투자자문 이사

### '스몰딜'로 성장 돌파구 찾는 중소기업들

최근 중소·벤처기업의 성장 전략으로 '스몰딜(Small Deal)'이 주목받고 있다. 스몰딜은 대형 M&A와 달리 비교적 작은 규모의 인수합병을 의미하지만 그 효과는 결코 작지 않다. 스몰딜은 말 그대로 규모가 작지만 기술 확보, 인재 영입, 시장 진입을 단기간에 이뤄낼 수 있는 현실적인 도구로 주목받는다. 대기업 중심의 대형 거래가 정체된 사이, 중소·벤처기업들이 경쟁력을 확보하기 위한 실행 가능한 대안으로 자리 잡고 있다.

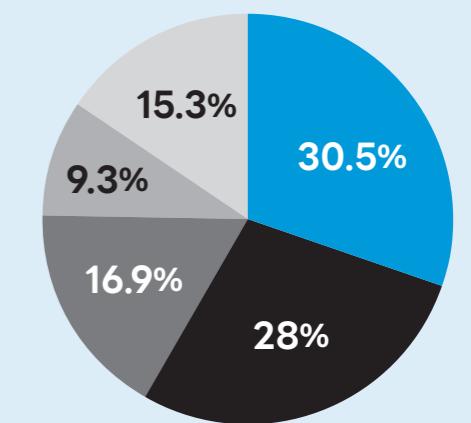
당사가 자문했던 솔루션 기업 A사는 SI(시스템 통합) 업체 두 곳 B·C사를 연이어서 인수했다. A사는 펌웨어 개발 업력과 경쟁력은 있지만 SI 수주 경험이 없어서 SI로의 업의 확장을 위해서는 레퍼런스와 인력이 필요했다. 인수 후에 B·C사의 레퍼런스 및 인력을 활용해 수주를 위한 영업활동을 활발하게 벌이는 등 인수사의 IoT 분야를 노하우와 결합해 비즈니스 영역을 확대했다. 아울러 3개사의 인력을 통합해 관리하면서 자체 솔루션 개발에도 속도를 내고 있다. 결론적으로 인수를 통해서 시장 확보, 인력 확보, 기존 사업과의 시너지까지도 창출할 수 있었다. A사는 현재 시너지를 낼 수 있는 SI 업체를 추가로 인수하는 것을 검토하고 있다.

이종 산업의 가족기업 D사는 잘 구축된 IP를 갖춘 F&B 기업 E사를 인수해 신사업에 진출했다. D사는 재무관리 및 마케팅 노하우를 활용해 E사의 IP를 발전시키고 팬덤을 형성했다. 센트럴 키친을 운영해 원가를 절감하고 매장 수를 확대함으로써 1년 만에 매출을 3~4배 이상으로 끌어올리며 사람들의 선호를 매출로 이어지게 만들었다. 인수 통해서 사업다각화에 성공할 수 있었다.

삼성메디슨이 프랑스의 신생 AI 스타트업 소니

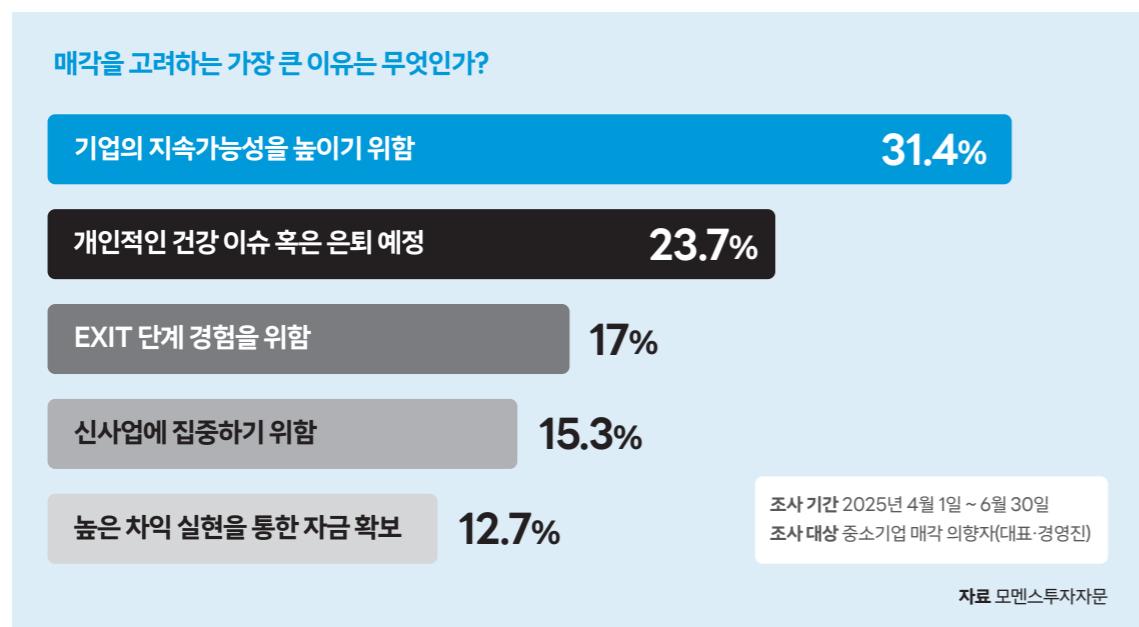
오를 1,265억 원에 인수한 것은 초음파 진단기기 분야에서 전략적 '스몰딜'의 모범 사례로 평가할 수 있다. 이 금액은 삼성그룹 전체 M&A 규모를 고려할 때 상대적으로 작지만 전략적 가치는 매우 높다. 산부인과 초음파용 진단 소프트웨어와 AI 진단 보조 기능에 특화된 소니오를 인수함으로써 삼성메디슨은 자체 개발에 투입될 시간과 비용을 절약하고 자사 제품의 경쟁력을 즉각적으로 한 단계 끌어올릴 수 있었다. 또한 유럽의 우수한 AI 개발 인력을 확보하는 효과도 거뒀다. 소니오는 이미 미국 최대 산부인과 체인과 AI 솔루션 공급 계약이 있었던 만큼 이 공고한 글로벌 레퍼런스를 통해 초음파 진단기기의 핵심인 북미 시장 공략의 교두보까지 확보했다는 점에서 더욱 합리적인 판단이었다.

### M&A 매각 희망 산업군



● IT/SW   ● 제조 및 건설업   ● 서비스업  
● F&B   ● B2C 브랜드/커머스

자료 모멘스투자자문



앞선 사례를 통해 볼 때 M&A를 통한 성과 달성의 어려움을 간과하기 쉽다. 연구에 따르면 기대한 성과를 내지 못하는 경우가 절반 이상에 달하며 뉴욕대학교 스텐경영대학원의 바루크 레브 교수 연구에서는 전체 M&A의 70~75%가 인수 당시 기대한 가치 창출에 실패했고 인수 기업의 주가나 영업이익이 평균보다 낮은 수준에 머무르는 경우가 많았다. 또한 틸버그대학교 연구진(Luc Renneboog 외)의 분석에서도 인수 후 공개기업의 장기 수익률이 비인수 기업 대비 유의미하게 낮은 경향이 나타났다.

그럼에도 성공한 사례에는 공통된 특징이 있다. 첫째, 자신의 강점과 약점을 정확히 파악하고 있다는 점이다. 둘째, 인수 전에 피인수기업에 대한 철저한 실사를 진행한다는 점이다. 결국 이러한 접근은 ‘지피지기(知彼知己)’의 원칙과 같다. 성공적인 M&A는 우연이 아니라 자신과 상대를 정확히 이해하고 준비한 전략의 결과임을 보여준다.

### 지피지기, M&A 성공의 첫 번째 조건

인수 문의를 받다 보면 “좋은 회사를 알아서 제 안해 달라”라는 요청이 종종 있다. 하지만 인수의 성패는 어떤 회사를 사느냐보다 왜 사려는지와 그에 맞는 준비가 돼 있느냐에 달려 있다. 가용 자본력과 인적자원, 회사의 방향성과 비전에 따라 ‘좋은 회사’의 기준은 완전히 달라진다.

내부 검토 과정에서 “그 정도 거래액이면 우리가 직접 만들 수 있다”라는 결론을 내리기도 한다. 하지만 실제로는 같은 결과를 만들기 위해서는 시행착오, 시간, 암묵지(Know-how)가 필요하다. 하나의 제품이나 서비스를 구현하고 시장에 안착시키기까지는 팀을 구축하고, 고객을 확보하며, 신뢰를 쌓는데 필요한 절대적인 시간과 비용이 존재한다. 이 과정을 우회할 수 있다고 믿는 것은 큰 착각이다.

특정 역량이나 기술을 확보하기 위해 인수를 추진하는 경우라면 그 역량과 기술을 가진 인력의 리텐션(유지) 또한 핵심 리스크다. 인수 후 조직문화나

리더십의 변화로 인해 핵심 인재가 이탈하면 인수의 본질적 목적이 사라질 수 있다. 결국 ‘지기’란 자신이 무엇을 가지고 있고, 무엇이 부족한지를 냉정히 이해하는 일이다. 그 출발점이 명확해야 인수라는 도구가 성장의 수단으로 작동할 수 있다.

실사의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. M&A는 숫자만 맞춘다고 끝나지 않는다. 표면적으로 보이는 재무제표나 손익 구조 이면에는 수많은 가정과 변수가 숨어 있다. 표면적으로는 성장하고 있는 기업이라도 특정 고객이나 채널 의존도가 높을 수 있고, 일시적 비용 절감이나 비정상적 수익이 반영된 경우도 적지 않다. 특히 국내 중소기업의 경우 절세나 회계 처리 관행 등으로 인해 재무제표가 실제 운영 상황과 일부 차이가 있을 수 있어 표면 숫자만으로 기업 가치를 판단하는 것은

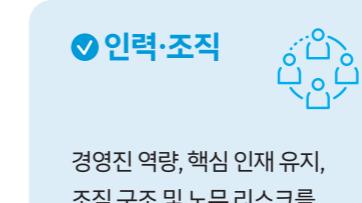
위험하다.

또한 기업의 규모가 크지 않다면 대표자의 역량이 기업 가치 대부분을 차지하는 경우가 많기 때문에 ‘사람’과 ‘조직문화’에 대한 실사가 재무적 검토 만큼 중요하다. 실사의 본질은 거래 이후 어떤 리스크를 감수할지 명확히 인식하는 과정이다. 모든 리스크를 없애는 것은 불가능하다. 하지만 그 리스크를 미리 구조화하고 대응 시나리오를 설계한 인수자는 인수 후 통합(PMI) 과정에서 훨씬 높은 성공률을 보인다. 특히 중소·벤처기업의 경우 정보 비대칭이 크기 때문에 외부 전문가의 검토가 필수적이다. 재무·법무 실사는 물론 고객 유지율, 핵심 인력 리텐션, 기술 검증, 공급망 리스크까지 통합적으로 살피는 것이 필요하다. 이를 통해 인수 대상 기업의 가치와 시너지 가능성을 평가할 수 있다. ↗

### 성공 M&A의 핵심 체크리스트



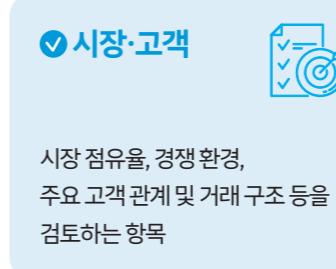
재무 기록, 손익 구조, 자산·부채 등 재무 건전성과 수익성을 확인하는 항목



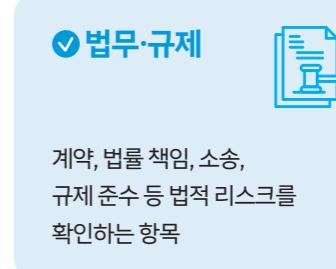
경영진 역량, 핵심 인재 유지, 조직 구조 및 노무 리스크를 점검하는 항목



핵심 기술과 특허, 라이선스, 기술 인재 유지 리스크 등을 점검하는 항목



시장 점유율, 경쟁 환경, 주요 고객 관계 및 거래 구조 등을 검토하는 항목



계약, 법률 책임, 소송, 규제 준수 등 법적 리스크를 확인하는 항목

# 스몰딜 인수 후 인재 이탈 막고 공존형 조직문화 일궈야 성공

전 세계적으로 경기 침체와 고금리로 글로벌 공급망 위기가 지속되면서 재무적 리스크가 낮고 필요한 자원을 적시에 확보할 수 있는 스몰딜이 M&A 시장의 주류로 떠올랐다. 급변하는 산업 환경 속에서 스몰딜을 통해 기업의 가치를 극대화하고 지속적인 혁신을 추구하는 기업만이 생존할 수 있는 상황. 중소기업이 스몰딜을 선택해야 하는 이유와 기대 효과, 자칫 간과하기 쉬운 리스크와 한계를 짚었다.



“

중소·중견기업이 스타트업을 인수할 때  
발생하는 취득세, 법인세 등 세금 부담을  
줄이거나 기술·인재 확보 목적의 M&A에 대해  
세액 공제 등 유인을 제공하면 실질 거래가  
늘어날 수 있다.

”



## 스몰딜은 대기업 중심 M&A와 무엇이 다르며 스몰딜로 인한 향후 산업 생태계 흐름은 어떻게 전망하는가.

**김규옥** 대기업 M&A가 규모의 경제와 시장 지배력을 키우는 데 집중했다면 스몰딜은 빠른 기술 확보와 인재, 시장 적응력 확보에 초점을 두고 있다. 이는 산업 생태계를 덩치 중심에서 유연한 연결 중심으로 바꾸는 전환점이다.

**이상호** 대기업 M&A는 리스크 관리형 거래의 성격이 강한 반면 스몰딜은 상대적으로 전략적이며 생산성 향상을 지향하는 거래 형태로 평가된다. 스몰딜은 성장 한계에 직면한 산업이나 한계기업에 묶여 있는 자본과 인력을 신성장 부문으로 이동시키는 동태적 자원 재배분의 메커니즘으로 가능하다. 한정된 자원의 비효율적 활용을 해소하고 신산업 부문으로의 기술 확산과 고용 창출을 촉진함으로써 산업 생태계의 역동성을 회복시키는 긍정적 파급효과를 가져올 수 있다.

**백상경** 스몰딜은 기술, 인재, 고객 네트워크 등 내부 역량을 보강하기 위한 정밀한 인수 전략으로 진화했다. 자본이 적더라도 전략적 직감과 조화의 묘를 통해 강력한 경쟁력을 확보할 수 있다. 이러한 변화는 산업이 대기업 중심의 수직 구조에서 벗어나 전문 기업과 중소기업이 협업 네트워크를 이루는 수평 구조로 이동하는 단초가 된다. 각 기업이 가진 강점을 교차 연결하며 공동의 가치를 창출하는 개방형 혁신의 흐름이 강화될 것이다.

## 스타트업과 중견기업 간의 기술·인재 확보형 거래가 중소기업 성장에 미치는 의의와 한계는 무엇인가.

**김규옥** 내부에서 축적하기 어려운 신기술이나 핵심 인재를 단기간에 확보해 시장 진입 장벽을 넘을 수 있다는 점에서 가치가 크다. 기술 집약 산업에서도 실질적 성장 촉매가 될 수 있다. 다만 인

수 후 조직문화 충돌, 핵심 인재 유출 등 리스크가 발생할 수 있다.

**이상호** 급속한 기술 변화와 산업 전환기에 중견기업은 신기술 확보나 사업 구조 전환에 신속히 대응하기 어렵지만 스타트업은 창의적 아이디어와 추진력을 바탕으로 새로운 성장 동력을 발굴할 잠재력이 크다. 이는 일정 수준의 자본력과 조직 체계를 갖춘 중견기업과 결합할 때 시너지를 창출 할 수 있다. 다만 스타트업은 핵심 인력에 대한 의존도가 높고 의사결정 체계가 미흡한 경우가 많다.

**백상경** 한정된 자원으로 모든 기술을 직접 개발하기 어려운 중소기업이 이미 검증된 스타트업의 기술이나 인재를 인수하는 것은 효율적인 선택이다. 다만 해당 기술에 대한 검증이 충분히 이뤄지지 않았다면 기대한 만큼의 수익을 내지 못할 가능성이 높다. 무엇보다 핵심 인력이 유출된다면 기술만 남고 실행력과 후속 기술 개발력이 사라지는 ‘껍데기 인수’로 전락하기 쉽다. 스몰딜의 성패는 얼마나 싸게 샀는가에 달려 있지 않다. 인수 이후 새롭게 합류한 기업을 얼마나 잘 조화시키고 살려냈는가에 달려 있다.

## 한국 기업의 글로벌 시장 진출 시 해외 기업과의 협업·합작형 스몰딜의 실질적 효과는 어떻게 보는가.

**김규옥** 현지 기업의 기술력, 유통망, 규제 대응 경험을 활용해 시장 진입장벽을 낮추고 리스크를 분산시키는 효과가 있다. 대규모 투자가 부담스러운 중소·중견기업이 공동 개발, 브랜드 협업, 파일럿 프로젝트 형태로 글로벌 수요를 테스트해 볼 기회를 제공한다. 이런 방식은 시장 적응력을 높이고 장기적인 확장 기반을 다지는 데 좋은 전략이 된다.

**이상호** 현지 기업과의 제휴를 통해 유통망, 고

객 기반, 브랜드 신뢰도를 단기간에 확보할 수 있으며 각국의 규제, 무역 장벽, 인허가 절차를 우회하거나 완화하는 데 실질적인 효과가 있다. 단순한 해외 진출 수단을 넘어 시장 접근성과 기술 경쟁력 제고를 동시에 달성하는 복합적 성장 경로로 기능할 수 있다.

**백상경** 현지 기업의 네트워크와 유통 구조, 규제 대응 역량을 그대로 활용할 수 있어 진입장벽을 낮춘다. 중요한 것은 현지 기술·브랜드·고객 경험을 함께 축적하는 일종의 ‘학습형 글로벌화’라는 자세를 취하는 것. 아주 작은 규모의 스몰딜이나 협력사업을 반복하면서 실험과 실패를 통해 배우고, 그 경험을 바탕으로 점진적으로 확장해 가야 한다. 그래야 글로벌 무대에서 지속 가능한 입지를 다질 수 있다.

## 글로벌 파트너십의 성공적인 사례와 그 과정에서 드러난 어려움은 무엇인가.

**김규옥** 아모레퍼시픽은 2022년 미국 스킨케어 브랜드 타타하퍼(Tata Harper)를 인수하며 기술뿐만 아니라 미국 시장 유통망, 브랜드 운영 노하우를 확보했다. 현재 매출 증가 등의 성과가 있는 것으로 보이나 장기적으로 문화·경영 방식의 차이를 극복하는 것이 과제가 될 것이다. 충돌이 생기면 협업 시너지가 줄어들고 장기 파트너십 유지가 어려워질 수 있다.

**백상경** 야놀자는 숙박 중개 플랫폼으로 출발했지만 예약 중개 모델의 한계를 일찌감치 인식하고 다수의 해외 스몰딜을 통해 클라우드 기반 호텔 관리 솔루션 기업으로 전환했다. 야놀자는 인수 초기부터 문화적 충돌과 의사결정 속도 차이를 예상하고 한국 본사 중심 통합 대신 현지 CEO 중심의 자율 경영 체제를 설계했다. 기술 플랫폼은

통합하되 브랜드·운영·인사 시스템은 지역별 특화 방식으로 분리해 실행력을 유지했다. 이런 선제적인 구조 설계가 스몰딜의 성공으로 이어졌다.

## 스몰딜 과정에서 발생하는 재무적 리스크와 실사(DD) 한계를 어떻게 관리해야 하는가.

**이상호** 재무 자료 검증뿐 아니라 운영 실태, 주요 계약 관계, 기술 및 지식재산권(IP) 보유 현황, 핵심 인력 의존도 등 비재무적 요소까지 폭넓게 점검해야 한다. 실사 과정에서 발생할 수 있는 정보 불확실성은 계약 단계에서 보증·면책 조항, 단계별 대금 지급 구조, 성과 연동형 보상 체계 등을

통해 보완할 수 있다. 스몰딜 실사는 완전한 정보 검증 절차라기보다 불확실성하에서 위험을 식별하고 분산하는 과정으로 이해해야 한다.

**백상경** 중소기업의 경우 매출, 부채, 고객 계약, 기술 자산 등 핵심 데이터가 불투명한 경우가 상대적으로 많기 때문에 외부 전문가 네트워크를 활용한 다면적인 검증이 필요하다. 회계·법률 실사뿐 아니라 기술, 인적 조직, 평판까지 입체적으로 검증할 필요가 있다.

#### 중소기업이 실사 과정에서 놓치기 쉬운 사항은 무엇인가.

**김규옥** 핵심 인력의 이탈 가능성과 기술 자산의 실질 가치를 놓치는 경우가 많다. 핵심 인재가 퇴사하면 기대했던 기술력이나 운영 역량이 사라져 인수 효과가 반감된다. 계약 시 인센티브나 주식 보유 조건 등으로 인재 유지를 설계해야 한다. 또 보유 기술이나 IP의 실제 활용성, 등록 상태, 법적 분쟁 여부 등을 면밀히 확인하지 않으면 향후 법적·재무적 문제가 발생할 수 있다.

**백상경** 실사의 핵심이 재무인 것은 사실이나 보이지 않는 부분을 찾아내려는 노력이 필요하다. 인수 전에 조직의 비공식적 의사결정 구조, 고객과의 신뢰 관계, 기술 인력의 이직 의향 등을 면밀히 파악해야 인수 이후의 불확실성을 최소화할 수 있다.

#### 인수 후 통합(PMI)이 실패하는 주요 원인은 무엇인가.

**이상호** 스타트업이나 중소기업은 대표자나 핵심 인력에 대한 의존도가 높아 인수 이후 핵심 인재의 이탈이 발생하면 기술력이나 네트워크가 단기간에 소멸할 위험이 있다. 따라서 핵심 인력의 안정적 이전을 위해 성과 연동형 인센티브, 경영

참여권 보장 등 계약상 보호 장치를 마련하는 것이 중요하다.

**백상경** 많은 기업이 인수 후 조직과 시스템을 하나로 합치는 것을 성공의 목표로 삼는다. 하지만 완전한 통합보다 효율적 공존에 초점을 맞춰야 한다. 특히 스몰딜의 경우 인수 대상 기업의 가치가 기술, 인재, 문화에 집중돼 있다. 이 고유성을 흡수하려다 오히려 잃는 경우가 많다. 기술적 시너지는 빠르게, 조직문화는 천천히 병합하는 게 좋은 원칙이 될 수 있다. 점령군이 아니라 새로운 동반자로 접근할 때 PMI는 성공한다.

“

급속한 기술 변화와 산업 전환기에  
중견기업은 신기술 확보나 사업 구조 전환에  
신속히 대응하기 어렵지만 스타트업은 창의적  
아이디어와 추진력을 바탕으로 새로운  
성장 동력을 발굴할 잠재력이 크다.

”



#### 스몰딜 활성화를 위해 정책적·제도적으로 필요한 지원이 있다면.

**김규옥** 중소·중견기업이 스타트업을 인수할 때 발생하는 취득세, 법인세 등 세금 부담을 줄이거나 기술·인재 확보 목적의 M&A에 대해 세액 공제 등 유인을 제공하면 실질 거래가 늘어날 수 있다. 또 많은 중소기업이 DD, 가치평가, PMI 등에 대한 경험이 부족해 스몰딜을 꺼리는 데 정부나 공공기관 차원의 중개 플랫폼, 표준 계약 가이드라인, 전문가 매칭 시스템 등을 구축해 실무적 장벽을 낮춰줘야 한다.

**백상경** 대형 상장사 중심으로 설계된 M&A 제도를 비상장 중소기업의 현실에 맞게 손봐야 한다. 스몰 M&A 전문 중개기관을 제도화하는 것도 좋은 방법이다. 지방은행이나 상공회의소가 중개자 역할을 하는 일본처럼 말이다. 반대로 비상장 기업의 공시와 회계 투명성을 강화하는 작업도 필요하다.

#### 향후 5년을 어떻게 전망하는가.

**김규옥** 기술 중심의 성장 전략이 강화될 것이다. 대기업뿐 아니라 중견·중소기업들도 자체 개발보다 빠른 성장을 위해 유망 스타트업의 기술과 인재를 인수하는 방식을 택할 가능성이 높다. 또 글로벌 시장 진출의 교두보 역할이 커질 것이다. 국내 기업이 해외 유망 스타트업이나 현지 기업과의 협업·합작을 통해 문화적·법적 장벽을 낮추고 시장 적응 속도를 높이는 전략이 확대될 것이다.

**이상호** 스몰딜은 비효율적인 자원 배분을 교정하고 산업의 생산성을 높이는 성장 전략으로 기능할 수 있다. 기술·인재 확보형 스몰딜이 새로운 성장 동력을 발굴하고, 사업 재편형 스몰딜이 자원의 효율적 재배분을 이끈다면 향후 5년은 한국 자

●●  
중소기업의 경우 매출, 부채, 고객 계약, 기술 자산 등 핵심 데이터가 불투명한 경우가 상대적으로 많기 때문에 외부 전문가 네트워크를 활용한 다면적인 검증이 필요하다.  
●●



본시장과 중소기업의 체질을 근본적으로 바꾸는 전환점이 될 것이다. 결국 스몰딜의 확산은 개별 기업의 가치 제고를 넘어 코리아 프리미엄의 실질적 토대를 다지는 과정이 될 것이다.

**백상경** 성장 면에선 기술과 시장 변화를 빠르게 흡수하는 디지털·전환형 스몰딜이 힘을 발휘할 것이다. 생존 면에선 인구 감소와 고령화 속에서 기업의 명맥을 있는 가업승계형 스몰딜이 큰 역할을 할 것이다. 현재 베이비붐세대 창업주가 은퇴기에 접어들면서 후계 없는 제조업체가 늘고 있다. 향후 5년 내 이런 모델이 본격화할 가능성이 있다. ↗

**방화문(도어)제조·시공 전문기업  
(주)미건도어테크**

## 기술로 여는 안전한 문, 디자인으로 완성한 공간

(주)미건도어테크 송희범 대표



작은 공장에서 시작해  
기술과 디자인으로 승부하는  
(주)미건도어테크는 오늘날  
대한민국 도어 산업의 표준을  
새로 쓰고 있다. 방화문에서  
단열·스마트·디자인 도어로 이어진  
혁신의 궤적 속에서 이들은 여전히  
'최고가 되기 위한 최고(最苦)'의  
길을 묵묵히 걸어가고 있다.

### ‘안전’에서 시작된 도어 혁신의 길

2001년 한 화재 사고를 계기로 ‘사람과 공간을 지키는 문’을 만들겠다는 한 사람의 신념이 기업의 출발점이 됐다. 당시만 해도 국내 도어 산업은 단순한 기능 위주의 시장이었고 화재 안전에 대한 인식도 지금만큼 높지 않았다. 그러나 송희범 대표는 “문 하나가 사람의 생명을 구할 수 있다”라는 확신으로 직접 기술개발에 뛰어들었다. 그렇게 탄생한 ‘미건방화문’은 철저한 품질 관리와 수많은 시험 과정을 거쳐 시장에 첫발을 내디뎠다. 제품의 성능은 물론 내열성·단열성·내구성·안정성을 동시에 충족하는 ‘기술 중심의 도어’라는 개념을 정착시킨 것도 이 시기였다.

창업 초기 (주)미건도어테크의 행보는 쉽지 않았다. 생산 설비와 연구 인력, 유통망 등 모든 것을 스스로 구축해야 했다. 하지만 송희범 대표는 기술과 신뢰만큼은 타협하지 않았다. 그는 수십 차례의 실패 끝에 방화 성능과 디자인을 모두 개선한 독자적 도어 구조를 완성했고 곧 자체 특허를 취득하며 업계의 주목을 받았다. (주)미건도어테크가 일찍이 품질 인증과 특허 확보에 힘쓴 이유는 단순히 경쟁력을 갖추기 위함이 아니라 제품이 곧 ‘안전의 약속’이라는 철학 때문이었다.

2006년 회사는 ‘신기술 벤처기업 인증’을 획득하며 도어 산업 내 기술 선도 기업으로 자리 잡았다. 이어 기업부설연구소를 설립해 제품 개발과 공정 개선을 병행했고 2012년에는 법인 전환과 함께 ‘(주)미건도어테크’로 사명을 변경했다. ‘테크(TECH)’라는 단어에는 도어 산업의 기술집약적 성격과 미래지향적 경영 의지가 담겨 있다. 방화문을 넘어 단열 문·현관 도어·스마트 도어 등으로 영역을 확장한 것도 이 무렵부터다. 기술의 기반 위에 디자인과 감성을 결합하며 단순한 출입구가 아닌 ‘공간을 완성하는 문’을 만들겠다는 비전이 구체화되기 시작했다.

송희범 대표는 “최고가 되기 위해 최고(最苦)가 필요하다”라는 철학을 임직원 모두에게 강조한다. 이는 단순한 구호가 아니라 도전과 혁신의 과정에서 포기하지 않는 태도를 뜻한다. 그는 실패를 두려워하지 않고 현장 경험을 통해 얻은 문제의식을 기술 개선으로 연결해 왔다. 제품 한 장, 도장 한 번, 도어 여닫음의 감각 하나까지 세심히 검증하는 집요함이 지금의 (주)미건도어테크를 만든 힘이었다. 그 결



M903-1 고급 칼라강판

과, 미건도어테크는 ‘방화문 제조·공급 업체’ 타이틀을 넘어 ‘안전과 품질, 그리고 책임’을 실현하는 전문기업으로 자리매김했다.

20여 년이 지난 지금도 (주)미건도어테크는 여전히 그 초심을 잊지 않는다. 시대는 변하고 소비자의 취향도 달라졌지만 기업의 출발점이었던 ‘안전’의 가치는 한번도 흔들린 적이 없다. 화재로부터 인명을 보호하겠다는 초창기 목표는 이제 ‘사람과 공간을 위한 도어 문화 창조’로 진화했다. 도어 한 장에도 철학을 담겠다는 의지, 그것이 바로 (주)미건도어테크가 오늘날까지 흔들림 없이 성장해 온 이유다.

### 맞춤 기술과 디자인으로 완성한 ‘스마트 도어’

(주)미건도어테크의 성장 배경에는 기술 혁신에 대한 집요한 집념이 자리한다. 방화문으로 출발한 기업이 단열 문, 현관 도어, 프리미엄 디자인 도어까지 사업 영역을 확장할 수 있었던 이유는 변화하는 시장 요구에 누구보다 빠르게 대응했기 때문이다. 제품의 안전성과 기능성을 기본으로 소비자의 취향과 건축 트렌드에 부합하는 ‘디자인 가치’를 결합해 도어의 개념을 한 단계 끌어올렸다. 송희범 대표는 “이제 문은 단순한 출입구가 아니라 공간의 첫인상을 결정짓는 요소”라며 기술과 미학의 결합을 강조한다.

회사의 기술력은 수많은 특허와 인증이 증명한다. 내화성과 구조강성을 극대화한 방화문 구조 특허(특허번호 KR101707047B1)를 비롯해 자동화 설비와 친환경 자재와 칼라 강판 및 그래픽 도장 방화문 등은 (주)미건도어테크만의 최고의 경쟁력이다. 특히 펄라이트 충진 공



법은 유해 물질을 최소화하고 내구성을 강화한 친환경 기술로 국내외에서 품질과 디자인 모두를 인정받고 있다. 이런 기술적 성취는 연구소 중심의 R&D 체계와 숙련된 현장 인력의 노하우가 결합된 결과다.

다양한 제품 라인업도 주목할 만하다. 고단열 유럽형 단열 도어, 프리미엄 현관 도어, 칼라 강판 도어, 그래픽 도장 도어 등은 기능성과 심미성을 동시에 만족시키며 맞춤형 수요가 높은 시장을 중심으로 성장세를 이어가고 있다. 특히 칼라 강판 도어는 감각적 인테리어를 추구하는 신혼부부, 프리미엄 아파트·오피스텔, 초고층 빌딩 스마트시티 인프라, 학교와 병원 등 공공시설, 반도체 및 배터리 공장 등 첨단시설, 고급 주거단지, 호텔 고객층을 주요 타깃으로 삼고 있다. 설계·제작·시공·AS를 아우르는 일괄 시스템을 통해 고객이 원하는 크기, 색상, 질감, 단열 성능 등을 자유롭게 반영할 수 있다.

품질에 대한 고집 또한 (주)미건도어테크의 브랜드 신뢰를 견인한다. 모든 공정은 KS와 ISO 국제표준에 맞춰 관리되며 자동화 설비와 숙련공의 수작업이 조화를 이룬다. 작은 흠집 하나도 허용하지 않는 정밀한 품질관리 체계는 ‘완벽한 문’을 향한 (주)미건도어테크의 철학을 보여준다. ‘스마트 도어’라는 이름 아래 기능과 감성, 안전이 공존하는 새로운 문화를 열어가고 있는 것이다.





## 친환경·스마트 시대, 새로운 도어 문화를 연다

도어는 더 이상 단순한 ‘문’이 아니다. 맞춤 기술로 건물의 구조 및 용도, 사용자 환경에 따라 방화문 성능과 제어 시스템을 최적화하는 기술과 디자인, 친환경 가치가 집약된 하이테크 건축 자재로 새롭게 정의되고 있다. 에너지 절감, 친환경 소재, 자동화 기술, IoT 연동 등 다양한 요소가 융합되며 산업의 경계가 빠르게 확장되고 있다. (주)미건도어테크는 이러한 변화의 흐름을 누구보다 선제적으로 읽어내고 있다. 방화문으로 쓰은 안전 기술에 스마트 기능과 친환경 가치를 더해 미래형 도어 시장을 선도하는 기업으로 자리 잡았다.

(주)미건도어테크는 일찍이 친환경 인증과 저탄소 소재 도입을 추진하며 ‘그린 도어’ 개발에 집중해왔다. 펄라이트 공법의 유해 물질 배출을 최소화하고 폐기물 발생량을 줄이는 생산 체계를 확립했다. 또한 단열 성능을 높여 냉난방 에너지를 절감하는 ‘고효율 단열도어’와 IoT 기술을 접목한 ‘스마트 센서 도어’를 연이어 선보이며 기술 경쟁력을 강화했다. 법규 준수를 출발점으로 제품 전 과정에 지속 가능한 가치를 심는 노력이 조직 전반에 뿌리내리고 있다.

경기도 시흥시 시화공단에 있는 본사는 (주)미건도어테크의 또 다른 강점이다. 수도권 물류의 중심지이자 제조 인프라가 밀집한 지역 특성을 십분 활용해 원자재 공급·생산·시공·AS까지 전 과정을 유기적으로 연결한다. 신속한 납기 대응과 현장 중심의 기술 지원 체계는 고객 만족도를 높이는 핵심 기반이 되고 있다. 이러한 효율적인 산업 구조 덕분에 품질 관리와 서비스 경쟁력 모두에서 높은 평가를 받고 있다.

(주)미건도어테크는 이제 글로벌 시장으로 눈을 돌리고 있다. 동남 아시아, 몽골, 러시아 등 신흥국을 중심으로 수출망을 확대하며 현지 인증과 맞춤형 제품 전략으로 브랜드 인지도를 높이고 있다. 향후에는 유럽 시장 진출과 글로벌 파트너십을 강화해 ‘대한민국 기술로 만든 프리미엄 도어’의 위상을 넓혀갈 계획이다.

(주)미건도어테크는 기술과 윤리, 혁신과 책임의 조화를 통해 새로운 도어 문화를 만들고 있다. 문 하나에도 철학을 담는 기업, (주)미건도어테크가 그리는 내일의 모습이다.



# START-UP

## 중고층 건축물 전용 클라이밍 시스템 선도



(주)선진알씨에스 구정모 대표

- ◎ 주요 기술 중·고층 전용 클라이밍 시스템
- ◎ 주요 제품 AGS(Auto Gangform System) 등
- ◎ 홈페이지 [www.sunjincs.com](http://www.sunjincs.com)

(주)선진알씨에스는 건설 현장의 안전성과 효율성을 높이기 위해 중·고층 건축물 전용 클라이밍 시스템을 개발한 전문 기업이다. 기존 클라이밍 시스템은 초고층 전용으로 무겁고 비용이 높아 40층 이상에서만 적용되는 한계가 있었다. 그러나 선진알씨에스는 제품을 간소화해 20~40층 중고층 현장에 적합하도록 설계했으며 기존 대비 50% 수준의 합리적 비용으로 안전성과 시공성을 확보했다. 이로써 건설사들이 안전 규제 강화에 대응하면서도 비용 부담을 낮출 수 있도록 새로운 대안을 제시하고 있다. 회사는 현대건설, 현대엔지니어링, GS건설, 포스코 EAC 등 국내 주요 건설사의 현장에서 시스템을 공급하며 검증을 마쳤고 이미 다수의 특허 등록과 해외 특허 출원을 통해 기술적 차별성을 공고히 하고 있다. 또한 한국건설기술연구원 주최 평가에서 성능을 인정받

았으며 해외 마케팅 지원사업에도 최종 선정돼 글로벌 진출 기반을 마련했다. 선진알씨에스는 건설 분야에 이어 조선 산업용 가설 발판 시장으로도 사업을 확장하며 새로운 성장 동력을 확보하고 있다. 회사는 2030년 매출 300억 원 달성을 목표로 안전성과 경제성을 동시에 만족시키는 시스템을 통해 중고층 건축 시장의 새로운 표준을 만들어가고 있다.

## Free Idea 욕실 데이터 분석 통한 탄소중립 혁신

(주)프리아이디어 우종만 대표

- ◎ 주요 기술 AIoT 기반 리필형 어메니티 디스펜서 제조 기술, 호텔 욕실 데이터 수집 및 ESG 데이터 분석 기술
- ◎ 주요 제품 Osull®er RC 1.0([www.osuller.com](http://www.osuller.com))  
플랫폼, 캡슐형 리필 어메니티, Housekeeper App
- ◎ 홈페이지 [www.freeidea.co.kr](http://www.freeidea.co.kr)

(주)프리아이디어는 AIoT(인공지능 사물인터넷) 기반 리필형 어메니티와 호텔 운영 최적화 플랫폼을 결합해 탄소중립과 ESG 경영의 새로운 방향을 제시하는 기업이다. 일회용 플라스틱 사용을 줄이는 리필형 IoT 디스펜서를 통해 호텔 욕실 데이터를 수

## IBK 창공 육성기업

(주)선진알씨에스 · (주)프리아이디어 · 티큐어 · 플렉셀스페이스 · 씨이비비과학 · 아이탑글로벌

집하고 이를 분석해 객실 운영 효율화, 고객 행동 패턴 클러스터링, 수요예측, 친환경 경영 실적 측정 등 다양한 부가가치를 창출한다. 2022년 법인 설립 이후 (주)프리아이디어는 제주 지역 호텔을 대상으로 사전 수요조사를 실시하고 자체 특허 19건 등록 및 삼성전자 특허 5건 이전을 통해 기술 경쟁력을 확보했다. 또한 비건 표준 인증과 유럽 COSMOS 인증을 받은 천연 성분의 샴푸·보디워시 등 캡슐형 어메니티 제품을 개발해 글로벌 친환경 기준에도 부합했다. (주)프리아이디어의 플랫폼은 호텔 PMS 및 OTA 기업과 API 연동이 가능해 호텔 운영자의 객실 관리·고객 CRM·ESG 보고를 통합 지원하며 환경부 탄소중립 포인트 제도와의 연계도 추진 중이다. (주)프리아이디어는 2025년 10월 싱가포르 법인을 설립하고 태국·미국 등 현지 법인 설립까지 도모함으로써 글로벌 데이터 플랫폼 구축을 추진 중이다. 우종만 대표는 “욕실 데이터를 ESG 자산으로 전환해 지구의 온도를 1도 낮추는 데 이바지하겠다”라는 비전을 내걸었다.

## Tecure 레이저 치료 기술로 여는 차세대 의료 혁신

티큐어 강현욱 대표

- ◎ 주요 기술 내시경용 레이저 치료 기술,  
체내 장기 적용 가능 레이저 전달 기술 등
- ◎ 주요 제품 EndoCure(FDA 혁신의료기기 지정),  
EsoLight 등
- ◎ 홈페이지 [www.tecure.com](http://www.tecure.com)

티큐어는 정밀 레이저 기술을 활용해 체내 질환 까지 치료할 수 있는 차세대 의료기기를 개발하는 딥테크 기업이다. 기존 레이저 치료는 신체 외

부나 제한된 부위에만 적용돼 활용도가 낮았으나 티큐어의 기술은 소화기·호흡기·비뇨기 등 다양한 내부 장기에 적용 가능해 치료 범위를 크게 확장한다. 치료와 지혈을 동시에 수행해 출혈과 통증을 줄이고 흉터를 최소화하며 회복 속도를 높일 수 있다는 점에서 차별성이 뚜렷하다. 특히 티큐어가 개발한 내시경용 레이저 치료기기 ‘엔도큐어(EndoCure)’는 2025년 미국 FDA로부터 세계 최초의 레이저 분야 혁신의료기기(BDD)로 지정됐다. 이는 기술적 독창성과 임상적 잠재력을 동시에 인정받은 성과로 신속 심사와 보험 적용 협의 등 다양한 혜택을 바탕으로 상용화 기간을 단축할 수 있게 됐다. 티큐어는 2020년 설립 이후 부산연합 기술지주 투자와 딥테크 팀스 선정 등을 거치며 성장 기반을 다졌다. 현재는 2형 당뇨와 비만 등 대사질환, 식도질환을 주요 적응증으로 삼아 임상을 확대하고 있으며 2028년까지 국내외 인허가와 기술특례 상장을 목표로 하고 있다.



## 차세대 태양전지로 여는 우주 시장

플렉셀스페이스 안태훈 대표

- ① 주요 기술 직접 재활용 공정 기술, 단계별 검증(자체·고객사) 시스템
- ② 주요 제품 친환경 직접 재활용 소재, 지속가능 순환 자원 솔루션
- ③ 홈페이지 [www.flexellspace.com](http://www.flexellspace.com)

플렉셀스페이스는 급성장하는 뉴스페이스 시대에 발맞춰 차세대 우주용 태양전지를 개발하는 혁신 기업이다. 민간 주도의 글로벌 우주산업은 2030년까지 최대 1조2,000억 달러 규모로 확대될 것으로 전망되며 저궤도 위성, 민간 우주정거장, 우주 태양광발전 등 다양한 분야에서 새로운 동력이 요구되고 있다. 기존 태양전지는 고비용, 공급 부족, 낮은 출력 등 한계가 있었지만 플렉셀스페이스는 이를 해결할 차별화된 솔루션을 제시하고 있다. 플렉셀스페이스는 페로브스카이트(Perovskite)와 CIGS 소재를 결합한 텐덤 구조 태양전지를 통해 고효율과 경량성이라는 경쟁력을 확보했다. 특히 박막형으로 제작돼 깨짐 없이 견고하면서도 유연성을 갖춰 우주 환경에서의 안정성을 크게 높였다. 이 기술은 NASA, 에어버스, 보잉, 아마존 프로젝트 카이퍼 등 글로벌 위성 제조사들의 관심을 끌며 다수의 프로토타입 공급 협의로 이어지고 있다. 플렉셀스페이스는 이미 한화시스템으로부터 이전받은 특허 5건을 포함해 핵심 지식재산권을 확보했으며 향후 미국과 유럽에 국제특허(PCT) 출원을 진행해 기술 방어에 나설 예정이다. 또한 2027년 제품 양산과 2028년 IPO를 목표로 생산 라인을 확충하고 해외 현지 생산기지 설립도 추진 중이다.



## 미래 산업의 게임체인저, 그래핀

씨이비비과학 변찬 대표

- ① 주요 기술 그래핀 제조 및 양산화 기술, 그래핀-타 소재 복합화 기술 등
- ② 주요 제품 조강성 강화 첨가제, 기밀성 강화 첨가제, 이차전지용 그래핀-실리콘 음극재 등
- ③ 홈페이지 [www.cbbs.co.kr](http://www.cbbs.co.kr)

씨이비비과학은 ‘꿈의 신소재’로 불리는 그래핀을 현실 산업에 접목해 상용화를 선도하는 혁신 기업이다. 2010년 노벨상 수상으로 학문적 가치를 인정받은 그래핀은 전자·에너지·건설 등 다양한 분야에서 활용 가능성이 크지만 높은 가격과 양산성 부족, 표준 부재 등의 한계로 본격적인 산업화를 이루지 못했다. 씨이비비과학은 이 같은 제약을 극복하기 위해 독자적인 그래핀 분산 기술과 복합화 기술을 개발, 건설재와 생활소재, 이차전지 등 폭넓은 응용 분야에 그래핀을 적용하며 시장을 개척해 왔다. 특히 그래핀 기반 건설용 첨가제 3종을 상용화하며 주요 기업과 공동 특허 및 논문을 발표했고, 제품의 신뢰성과 성능을 객관적으로 입증했다. 이를 통해 콘크리트 솔루션 기업으로 자리매김하고 있다. 씨이비비과학은 세계 최초로 그래핀 인증을 획득한 사례를 보유하고 있으며 다수의 지식재산권(2025년 8월 기준 특허·상표 등 총 46건 출원, 24건 등록)을 통해 기술 우위를 공고히 하고 있다. 또한 현대건설, 삼표산업 등 대기업과 협력해 공동 연구와 제품 검증을 진행하며 상용화 가능성을 입증했다. 최근에는 산업부 국가과제를 수주해 수십억 원 규모의 연구개발을 추진하고 있으며 울산 이차전지 전략특화 지역 내 밸류체인 형성을 목표로 하고 있다. 매출 역시 연평균 성장

률 30% 추세로 빠르게 성장하고 있다. 현재는 북미·베트남 등 해외시장 진출도 본격화하며 글로벌 사업 확장을 꾀하고 있다. 씨이비비과학 변찬 대표는 “그래핀을 통해 미래 소재 산업의 패러다임 전환을 이끌겠다”라는 비전을 내걸고 차세대 소재 혁신을 향한 도전을 이어가고 있다.

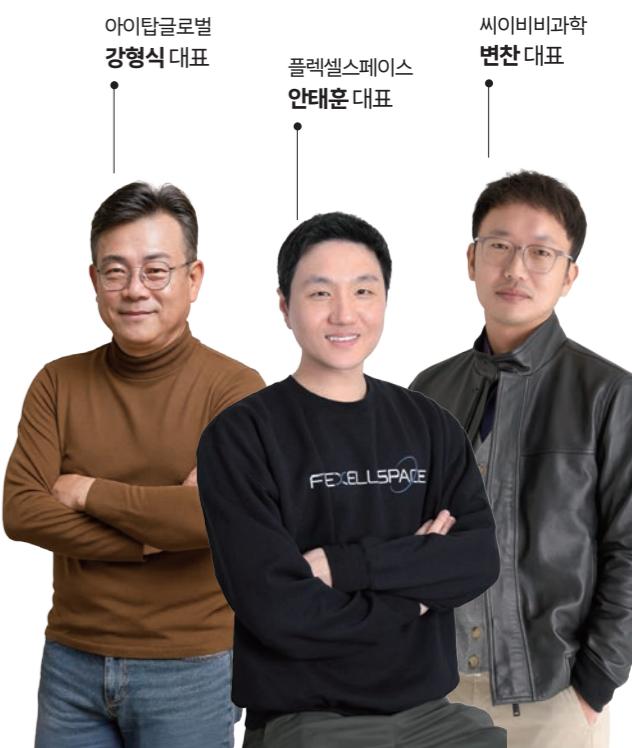
환성도 우수하다는 평가를 받고 있다. 아이탑글로벌은 2020년 설립 이후 국내 주요 기업들과 협력하며 신뢰를 측면해 왔으며 2022년 매출 18억 원을 기록하는 등 빠른 성장을 이어가고 있다. 2025년에는 벤처 인증을 획득하고 핵심 제품 개발을 확정했으며 현재 LG에너지솔루션 등 글로벌 파트너와 NDA 및 공급 협의를 진행 중이다. 아이탑글로벌은 2026년 양산 체계 구축을 목표로 연구개발과 생산 설비 확충에 주력하고 있으며 2028년 Pre-IPO, 2029년 IPO 또는 전략적 M&A를 통해 글로벌 시장 진출을 가속화할 계획이다. ‘화재로부터 에너지를 안전하게 지키고, 세상을 바꾸는 거대한 빛이 되겠다’라는 비전으로 배터리 안전에서 건축, 에너지 분야까지 적용 가능한 솔루션 라인업을 갖춘 아이탑글로벌은 차세대 내화단열 시장의 핵심 플레이어로 주목받고 있다. ☞

## 고온에서도 버티는 배터리 안전 기술

아이탑글로벌 강형식 대표

- ① 주요 기술 트랜스 세라믹 기반 내화·단열·유연성 복합 기술, 다층 구조 설계를 통한 고효율 열 차단 기술 등
- ② 주요 제품 IPIS Series, ITRP Series, ITRC Series 등
- ③ 홈페이지 -

아이탑글로벌은 배터리 화재 안전을 해결하기 위해 차세대 내화 단열 소재를 개발하는 전문 기업이다. 전기차와 에너지저장장치(ESS) 시장이 급성장하면서 배터리 화재는 업계 최대 리스크로 부상했으며 기존 내화 소재는 고온 차단성, 유연성, 가공성 등에서 한계를 드러내왔다. 아이탑글로벌은 이 문제를 극복하기 위해 ‘트랜스 세라믹’ 기반의 다층 복합 내화 단열 솔루션을 선보였다. 화재 시 세라믹화 과정을 통해 열 확산을 차단하는 이 소재는 얇고 유연하면서도 높은 내화성과 단열 성능을 동시에 구현한다. 또한 기존의 불연소재 대비 30% 이상 가벼운 경량 구조로 설계돼 전기차 배터리팩의 효율성을 높이고, 가공성과 대량생산성을 동시에 확보했다. 실제 실험 결과, 1,000도 이상의 고온에서도 30분 이상 구조적 안정성을 유지하며 다양한 금속·폴리머 복합소재와의 호





## 성공하는 브랜드 뒤엔 '팬슈머'로 진화한 팬덤 있다

콘텐츠 산업에서 이제 성패를 가르는 건 관객 수나 시청자 수 같은 지표가 아니다. 대신 그 자리를 차지하게 된 건 팬덤의 유무다. 팬덤에서 시작해 팬덤으로 끝나는 새로운 패러다임은 콘텐츠 산업만이 아니라 모든 산업 분야에도 적용되고 있다.

**Profile. 정덕현**  
- 대중문화 평론가  
- <대중문화 트렌드 2018> 등

한때 시장의 승패는 숫자가 결정했다. 누가 더 많이 팔고, 누가 더 많은 고객을 모았는가가 브랜드의 힘이었다. 하지만 지금은 다르다. 얼마나 ‘열광’을 만들어내는가, 그것이 성패를 가른다. 팬들은 더 이상 소비자에 머물지 않는다. 함께 만들고, 이야기하고, 브랜드를 성장시키는 주체, 바로 ‘팬슈머(Fan+Consumer)’로 진화했다. 이제 기업은 고객의 주목을 사는 대신 관계를 설계해야 하는 시대에 들어섰다. 상품이 아닌 세계관으로, 광고가 아닌 공감으로 팬을 만든 브랜드만이 살아남는다. 모든 산업의 중심에는 이제 팬덤이 있다.

### 케이팝에서 산업으로, 팬덤의 확장

전 세계를 강타한 소니픽처스 애니메이션 <케이팝 데몬 헌터스>는 놀랍게도 다양한 한국 문화에 대한 전 세계적인 관심을 증폭시켰다. 라면, 김밥, 국밥 같은 K푸드는 물론이고 목욕탕이나 한의원 같은 한국 일상 문화 체험에 대한 외국인들의 욕구를 만들었다. 또 작품에 등장한 낙산공원 성곽길은 팬이라면 반드시 찾아야 할 성지가 됐다. 흥미로운 건 작품 속 등장한 호랑이와 까치 캐릭터로 인해 국립중앙박물관이 때아닌 특수를 경험하게 됐다는 점이다. 이 캐릭터의 모티브가 된 전통 민화 작호도가 들어간 굿즈를 구매하기 위한 인파로 오픈런 사태가 벌어졌다. 극 중 보이그룹 사자보이스가 쓴 ‘갓’도 화제가 돼 ‘까치 호랑이 배지’와 더불어 ‘갓 키링’도 불티나게 팔려나갔다. 이 현상은 새삼 뮤지엄 굿즈 자체에 대한 관심을 높였다. 이미 쓰이던 ‘굿즈’라는 표현도 다시 회자되며 다양한 아이디어 상품이 주목받는 계기가 됐다. 갓을 모티브로 만든 ‘조선의 멋 갓잔’, 술을 따르면 선비의 얼굴이 붉게 변하는 ‘취객 선비 3인방 변색잔 세트’, 미니어처 크기로 만들어진 ‘자개소반 무

선충전기’ 등등. 박물관에서 그저 관람의 대상이던 문화유산들이 일상 속 굿즈로 들어오기 시작했다. 도대체 이런 일은 왜 벌어진 걸까.

그 밑바탕을 들여다보면 ‘팬덤’이라는 하나의 키워드가 보인다. 사실 <케이팝 데몬 헌터스>의 글로벌 신드롬 역시 바로 이 팬덤을 겨냥했기 때문에 가능했던 일이었다. 이미 전 세계에 저변이 생긴 K팝 팬덤이 그들이다. <케이팝 데몬 헌터스>는 사실상 열정적인 K팝 팬덤의 마음을 저격하는 내용으로 무장한 작품이기도 하다. 그간 서브컬처 이자 비주류로 치부돼 왔지만 서서히 세계 팬들을 모으며 메인컬처로 성장하는 과정을 함께한 팬덤들이라면 팬과 K팝 아티스트가 하나가 돼(혼문) 악령(나쁜 생각들)을 물리치는 서사에 열광할 수밖에 없었을 게다. 그것이 K팝 팬들이 음악을 통해 위로받았던 그 경험들을 그대로 담고 있기 때문이다. 그래서 이 팬덤들이 결집해 만든 <케이팝 데몬 헌터스>의 성공은 콘텐츠의 차원을 넘어 현실까지 영향을 미치는 파급효과로 이어졌다. 팬덤이 가진 강력한 힘이다.

굿즈 5개년 매출액 추이



## 팬덤이 바꾼 소비의 공식

팬덤 소비가 가진 힘은 수치로도 확인할 수 있다. 국립박물관 문화재단에 의하면 뮤즈 연간 매출액은 2020년 38억 원에서 2022년에 117억 원, 2023년에는 149억 원으로 증가했다. 여기에는 한 가지 흥미로운 사실이 있다. 2020년 뮤즈에 대한 관심을 촉발한 인물이 바로 BTS의 리더 RM이다. 그가 당시 국립중앙박물관의 반가사유상 전시와 더불어 제작된 미니어처를 구매했다는 사실이 알려지면서 뮤즈가 MZ세대들에게 ‘힙한’ 아이템으로 떠올랐기 때문이다. 이후에도 이 반가사유상 미니어처는 나영석 PD가 만든 <서진이네-멕시코 편>에 테이블 오브제로 등장해 세계인들의 관심을 받았다. 스타와 연결된 팬덤들의 관심은 그대로 소비로 연결돼 몇 년 사이에 3배가 훌쩍 넘는 매출액 증가로 이어진 것이다. K팝의 인기와 더불어 관련 굿즈 시장들과 팝업스토어들이 생겨난 것도 팬덤 소비의 영향이다. 여의도 더 현대 백화점의 경우 K팝 아이돌의 팝업스토어가 상설로 열리면서 해외 팬들의 성지로 떠올랐다.

그런데 팬덤 소비는 K팝 산업에만 국한된 건 아니다. 스타와 팬덤이 존재하는 스포츠 분야에서도 팬덤 소비는 일반화됐다. 좋아하는 스포츠 스타의 굿즈를 구매하고 응원하는 팀 중심의 스포츠 해설을 들으며, 나아가 현장 경기 직관을 하는 일련의 소비문화들이 정착돼 있다. 또한 최근에는 취향을 공유하는 콘텐츠 팬덤도 생겨나고 있다. 코로나 이후 침체기에 빠져 있는 극장 소비에 있어 단비처럼 등장한 재패니메이션 팬덤이 대표적이다. 이 불황기에도 <진격의 거인>이나 <귀멸의 칼날>이 흥행에 성공하고, 나아가 <바람계곡의 나우시카>, <모노노케 히메> 같은 작품이 재상영돼 인기를 끌고 있는 건 결국 팬덤의 힘이 작용한 덕분이다.



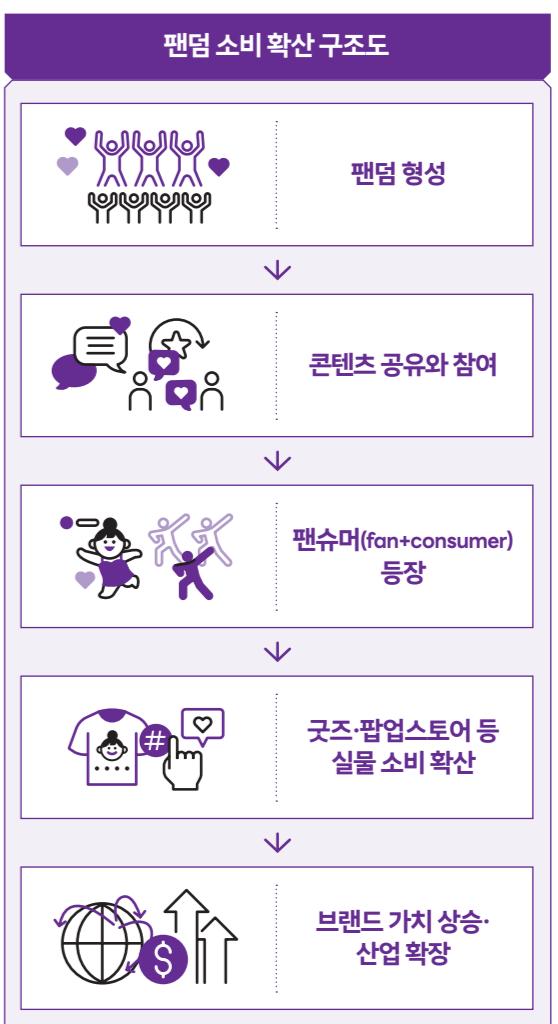
## 새로운 소비자로서의 팬덤, 팬슈머

K팝을 대표하는 ‘21세기 비틀즈’ BTS는 늘 상을 받는 자리에서 자신들의 팬덤 ‘아미’에 대한 경의를 표현한다. 이것은 그저 예의의 차원이 아니라 진심이다. BTS의 성장사에 아미의 지분이 분명하기 때문이다. 실제로 BTS의 성공은 디지털 네트워크로 가능해진 글로벌 시장에서의 SNS 팬덤 전략과 맞물려 있는 면이 있다. 시작부터 끊임 없이 SNS를 통해 팬들과 소통하고 그 성장을 함께해온 아미들은 이제 BTS가 어떤 음원을 내놓아도 구매하고 스스로 주변에 입소문을 내는 막

강한 팬덤 소비자가 됐다. 물론 이것은 과거부터 같은 노래를 다른 패키지로 여러 개 만들어 내놓아도 팔리는 이른바 ‘의리 소비’의 형태로 기획사 아이돌 그룹들이 이미 추구해왔던 것이긴 하다. 하지만 BTS가 보여주는 팬덤 소비는 성장 자체를 함께한 ‘프로듀싱’ 개념까지 담겨 있다는 점에서 특별하다. 여기서 등장하는 게 바로 ‘팬슈머(Fan+Consumer)’다. 그저 수동적 소비의 차원에 머물러 있는 게 아니라 능동적으로 원하는 걸 주장하고 그 주장이 수용된 것을 소비하는 새로운 소비자가 그들이다.

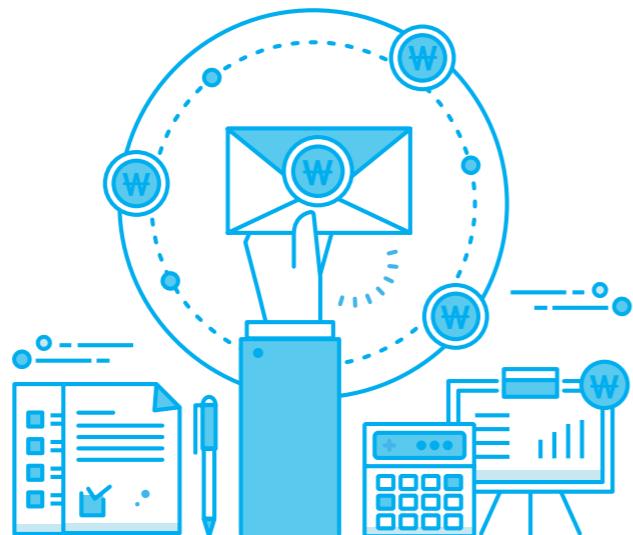
팬슈머가 탄생한 가장 큰 요인은 뉴미디어가 소비자들에게 심어준 ‘세상의 중심은 나’라는 관점의 변화다. 주로 밀레니얼세대들이 갖게 된 이 관점은 모바일처럼 개인화된 미디어가 만들어낸 것이다. 과거의 주력 미디어였던 TV 같은 경우 송신자(생산자)가 주가 되고 이를 소비하는 수신자(소비자)는 종이 되는 관계를 만들었다. 그래서 우리는 TV가 전하는 정보를 별 의심 없이 수용하곤 했다. 하지만 모바일은 수신자가 주가 돼 선별적으로 송신자의 정보를 취득한다. 모바일처럼 개인화된 미디어를 통해 세상을 보는 새로운 세대들은 그래서 소비에 있어서도 자신을 중심으로 세워두고 필요하면 생산에 관여한다. 이로써 매스미디어 시대에 묵살되곤 했던 개인적 취향들은 모바일 시대에 하나둘 부활하기 시작한다. 그래서 저마다 제각각인 취향들은 개성을 중시하고 남들과 똑같은 소비를 하고 싶어 하지 않는다. 결국 그 유니크한 자신만의 소비를 할 수 있는 극점에 팬슈머들이 등장하는 것이다. 팬슈머들은 그래서 소비하는 게 아니라 소비를 창출해낸다. 자신이 좋아하는 것을 다른 이들도 좋아할 수 있게 사비까지 들여가며 홍보하기도 하는 이유다.

자, 그렇다면 이 팬슈머의 등장이 기업에 시사하는 건 뭘까. 결국 팬슈머는 같은 소비자다. 이들은 콘텐츠를 더질하는 존재지만 또한 일상적인 소비를 하는 이들이기도 하다. 그러니 팬슈머로서의 소비 방식은 어디에서나 적용된다. 기업의 상품 구매도 이제는 ‘덕질’이 된다. 얼마나 마음을 잡아끌고, 취향을 저격하고, 나아가 소비자를 팬으로 만드는 참여와 동반성장을 경험하게 하는가가 성패를 가르지 않겠는가. 기업의 성패를 가르는 건 그래서 이제 팬덤의 유무가 되는 시대에 들어왔다.



# 회계처리 안 된 가지급금 관리 않고 방치 땐 위험

중소기업에서 흔히 볼 수 있는 가지급금은 단순한 일시적 대여금으로 치부하기 쉽지만 이를 대수롭지 않게 생각하다간 법인세 및 소득세 추징, 횡령 간주 등 각종 리스크를 피할 수가 없다. 따라서 안정적인 경영을 위해서는 평소 이의 관리가 필요하다. 다음에서 가지급금의 발생 원인과 정리 방법, 예방을 위한 관리 포인트 등을 알아보자.



## 가지급금이 생기는 이유

가지급금은 법인의 자금이 외부로 유출됐지만 정식 회계 처리가 되지 않은 금액을 의미한다. 중소기업에서는 다음과 같은 이유로 자주 발생한다.

### 주요 발생 원인

- 대표이사나 임직원이 개인적 용도로 자금을 인출한 경우
- 특수관계인에게 무상 또는 저리로 자금을 대여한 경우
- 영수증 미수취, 중복 송금 등 회계상 착오로 인한 오류

증빙 미수취나 중복 송금 등 단순한 실무상 착오는 즉시 조치하면 대부분 문제가 되지 않는다. 그러나 업무와 무관하게 인출된 자금은 이야기가 다르다. 세법상 이러한 자금에는 연 4.6%의 인정이자를 적용해 그 금액을 법인의 수익이자 대표이사의 상여로 간주한다. 결과적으로 법인세와 소득세가 이중으로 과세되므로 각별한 주의가 필요하다.

### 특히 주의해야 할 가지급금 유형

- 대표이사나 주주 등이 개인 목적으로 인출한 자금(단, 금여 가불금 등은 제외)
- 자회사·계열사 등 특수관계 법인 또는 친족 등 개인에게 무이자·저리로 대여한 자금
- 사용 목적이나 출처가 불분명한 자금

## Profile. 신방수

- 세무법인 정상 세무사
- <중소기업 세무 가이드북> 등

## 가지급금, 이렇게 해소하자

세법상 문제가 되는 가지급금은 업무와 무관하게 인출된 자금이다. 이러한 가지급금은 가급적 빠른 시일 내에 정리해야 법인세·소득세 부담을 줄이고 경영 리스크를 예방할 수 있다. 다음은 실무에서 활용할 수 있는 대표적인 해소 방법이다.

### 현금 상환

가장 확실하고 안전한 방법은 대표이사나 임직원이 개인 자금으로 직접 상환하는 것이다. 여유 자금이 있다면 즉시 법인 계좌로 입금해 가지급금을 정리하는 것이 가장 바람직하다.

### 주식 양도 또는 배당 활용

대표이사가 보유한 주식을 법인에 양도하거나 배당금으로 받은 자금을 활용하는 방법도 있다. 이 경우에도 양도소득세나 배당소득세 등 과세 이슈를 함께 고려해야 한다.

### 급여·상여금·퇴직금을 활용

대표이사의 급여·상여·퇴직금 등을 통해 마련한 자금으로 상환할 수도 있다. 이때는 근로소득세·퇴직소득세·4대 보험료 등 추가 부담이 발생하므로 세무 담당자와의 사전 협의가 중요하다.

### 자산 거래를 통한 상환

개인 자금이 부족하다면 보유 자산을 법인과 거래해 상환 재원을 마련할 수 있다. 예를 들어 개인이 보유한 부동산·차량·특허권 등을 시가로 법인에 양도하거나 임대하고 그 대금으로 가지급금을 상환하는 방식이다. 단, 부동산의 경우 양도소득세 등 추가 세금이 발생할 수 있으므로 사전에 세무 검토가 필요하다.

### 관계회사 대여금 정리

관계회사나 특수관계인에게 대여한 가지급금은 출자전환(자본전환) 등의 방식으로 정리할 수 있다. 이는 회계상 부채를 줄이고 자본구조를 개선하는 효과도 있다.

## 가지급금 관리 체크포인트

### 가지급금 규모에 따른 대책을 마련한다.

업무 무관 가지급금 규모가 작은 경우에는 리스크가 거의 없으나 가지급금 규모가 수억 원을 넘어가면 리스크는 가중될 수밖에 없다. 따라서 이 경우 자칫 횡령 등으로 비화될 소지가 있으므로 앞에서 본 가지급금 정리 방법을 시시로 시행한다. 물론 가장 좋은 방법은 처음부터 가지급금이 발생하지 않도록 다음과 같은 지침을 준수하는 것이 바람직하다.

- 대표이사 대여금, 급여 인상, 배당, 상여금 지급 등은 이사회·주주총회 승인 절차를 거쳐 공식적으로 처리해야 한다(차용증 등 구비).
- 대표 개인의 생활비나 투자금은 가급적 급여·배당으로 가져가도록 구조화한다.
- 회계감사·내부통제 규정을 통해 법인 자금 사적 사용을 원천 차단하거나 최소화한다.
- 부득이하게 가지급금이 발생하면 단기간 내 상환 계획을 수립하고 이자를 지급한다.

### 수시로 가지급금 현황을 파악한다.

가지급금은 매월이나 매 분기 등의 결산을 통해 현황을 파악할 수 있다. 이는 재무상태표상 유동자산에 '가지급금' 또는 '주주·임원·종업원 단기대여금' '관계회사대여금' 등으로 표시된다. 회사는 이를 통해 전월 등과의 비교를 통한 증감 이유를 분석할 수 있게 된다.

### 가지급금의 성격에 따른 세무 처리를 바르게 한다.

가지급금의 발생 원인이 급여 가불금이라면 업무와 관련성이 있으므로 세법상 문제는 없다. 하지만 대표이사 등이 무단으로 인출한 경우라면 세법에서 정한 인정이자 상당액을 계산한 후 법인세와 근로소득세 처리를 해야 한다. ↗



10월 1일 서울 을지로 기업은행 본점에서 열린 업무협약식에서(왼쪽부터) 박주선 기술보증기금 전무이사, 김현중 한국산업안전보건공단 이사장, 김성태 IBK기업은행장, 최원목 신용보증기금 이사장이 기념촬영을 하고 있다.

## 중소기업 성장과 안전, IBK가 함께 만든다

IBK기업은행이 중소기업의 성장과 산업 생태계의 안전을 아우르는 폭넓은 협력 행보를 이어가고 있다. 지방자치단체와 공공기관, 보증기관 등과의 연계를 통해 금융과 비금융을 결합한 맞춤형 지원을 확대하며 중소기업의 지속 가능한 성장 기반을 다지고 있다.

### 협업으로 중소기업 성장 동력 키운다

IBK기업은행은 지난 9월 수원특례시와 '창업기업 설비투자 특별지원' 업무협약을 체결했다. 창업 7년 이내 중소기업을 대상으로 사업장 마련 및 설비투자 시 최저 1%대 초저금리로 자금을 지원하는 내용이다. 이번 협약은 기업은행의 '창업기업 설비투자 특별지원 프로그램'과 수원시의 '중소기업 육성기금'을 결합한 것으로 창업 초기 기업의 금융 부담을 대폭 완화하는 것이 핵심이다.

IBK기업은행은 자체 프로그램을 통해 최대 1.5%포인트, 수원시는 최대 2.0%포인트의 금리 감면을 추가로 제공함으로써 최대 3.5%포인트의 혜택을 누릴 수 있도록 했다. 창업기업들은 이를 통해 사업장 구축과 생산설비 확충 등 초기 투자에 필요한 자금을 안정적으로 확보할 수 있다. 또

한 시설자금 외에도 신용보증기금·기술보증기금의 보증서를 담보로 운전자금 지원이 가능하며 생산·조직·재무관리 등 분야별 맞춤형 컨설팅을 함께 제공해 기업의 성장을 다각도로 지원한다.

이번 협약은 수원시의 지역 창업 생태계 조성과 첨단기업 유치 전략에 실질적인 힘을 보탠다는 점에서 의미가 크다. IBK기업은행은 중소기업의 성장단계별 자금 수요에 맞춘 특화 금융상품과 컨설팅을 지속 확대해 나갈 계획이다.

같은 날 체결된 '수원 경제자유구역 지정 및 첨단기업 유치 촉진을 위한 상생발전 협약' 또한 지역경제 활성화와 기술집약형 산업 기반 조성에 이바지할 것으로 기대된다. 김성태 은행장은 "기업하기 좋은 도시를 만들기 위해 수원시와 긴밀히 협력하겠다"며 "창업기업의 생태계 활성화를 위한 지원을 지속하겠다"라고 말했다.

### 안전경영 확산으로 지속 가능한 산업 생태계 구축

IBK기업은행은 중소기업의 성장뿐 아니라 '안전한 일터 조성'을 위한 금융지원에도 힘쓰고 있

다. 지난 10월 1일, 한국산업안전보건공단·신용보증기금·기술보증기금과 함께 '안전경영활동 우수기업 금융지원'을 위한 4자 간 업무협약을 체결했다. 협약에 따라 산업안전보건공단은 위험성평가 사업 인정기업 등 안전경영활동 우수기업을 은행과 보증기관에 추천하고, 추천받은 기업은 안전설비 설치 및 시설 운영에 필요한 자금을 우대 지원 받는다.

특히 기업은행은 이번 협약을 계기로 총 1조 원 규모의 'IBK산업안전 활성화 지원대출'을 신규 출시했다. 기업당 최대 150억 원 이내의 운전·시설 자금을 지원하고 금리를 최대 1.5%포인트 감면한다. 또한 전문 컨설팅을 포함한 비금융 서비스를 병행해 기업의 안전경영 체계 강화를 돋는다.

김성태 은행장은 "안전경영에 앞장서는 기업들의 금융 부담을 줄이고 근로자와 기업 모두가 안심할 수 있는 일터 조성에 기여하겠다"라며 "IBK기업은행은 앞으로도 중소기업의 성장과 안전을 동시에 뒷받침하는 든든한 파트너로 남을 것"이라고 밝혔다.



9월 15일 수원 팔달구 수원시청에서 열린 업무협약식에서 김성태 IBK기업은행장(왼쪽)과 이재준 수원특례시장(오른쪽)이 협약식을 마치고 기념촬영을 하고 있다.

# 지금 세계는:



## 스냅챗, 저장 공간 요금제 도입에 반발 확산



미국 기반 SNS 스냅챗이 기존 무료로 제공하던 저장 공간을 유료화하겠다고 발표하자 이용자들의 반발이 거세다. 스냅은 5GB를 초과하는 사진·영상 저장에 요금을 부과할 계획이며 이용자들은 “추억에 가격표를 붙이는 것”이라며 강하게 비판하고 있다. 스냅은 100GB 요금제 월 1.99달러(약 2,800원)부터 시작할 가능성을 언급했다. 디지털 클라우드 비용 부담과 무료 서비스의 종말 논쟁이 본격화하고 있다.

## WTO, 내년 무역 성장을 0.5%로 하향 전망



세계무역기구(WTO)가 내년 세계 무역 성장을 전망치를 기존 1.8%에서 0.5%로 크게 낮췄다. 이는 글로벌 경기둔화와 미·중 무역 갈등, 보호무역주의 확산이 맞물리며 관세 충격이 심화된 결과라는 분석이다. WTO는 올해 상반기 상품 무역이 4.9% 증가하며 회복세를 보였지만 하반기 들어 교역 둔화 조짐이 뚜렷하다고 경고했다. 특히 각국이 자국 산업 보호를 앞세워 무역 장벽을 강화하면서 글로벌 공급망의 불확실성이 커지고 교역 위축이 세계 경제 전반에 부담으로 작용할 수 있다고 우려했다.

## 세계은행, 2025년 중국 성장을 4.8%로 상향



중국의 2025년 경제성장을 전망치가 기존 4.0%에서 4.8%로 상향 조정됐다. 이는 예상보다 빠른 경기 회복세와 일부 내수 진작 정책 효과가 반영된 결과다. 다만 세계은행은 소비 위축과 기업 신뢰 하락, 수출 둔화 가능성에 여전해 2026년 성장률은 4.2%로 다시 낮아질 것으로 전망했다. 특히 부동산 경기 침체와 지방정부 부채 문제는 중국 경제의 주요 하방 리스크로 지목됐다.

4,000 달러

국제 금값이 사상 처음 온스당 4,000달러를 돌파했다. 트럼프 2기 행정부 출범 이후 관세 전쟁과 연준 독립성 약화, 연방정부 셧다운 장기화로 달러 가치가 흔들리면서 안전자산 수요가 급격히 늘어난 결과다. 특히 연준이 금리를 추가로 인하할 것이란 전망까지 겹치며 올해 금값은 44% 이상 폭등했다. 주요국 중앙은행과 개인투자자들이 미 국채 대신 금을 대거 매입하며 시장 불안을 반영하고 있다.

3조7,758억 엔

일본 재무성이 지난 10월 8일 발표한 바에 따르면 8월 경상수지는 3조7,758억 엔(약 35조 원) 흑자를 기록해 7개월 연속 흑자를 이어갔다. 그러나 전년 동월 대비 흑자 규모는 4.8% 줄었다. 무역수지는 1,059억 엔 흑자로 전환됐으나 수출은 전월보다 6% 감소했고 서비스 수지는 적자 폭이 커졌다. 1차 소득수지는 4조2,986억 엔 흑자를 기록했지만 전년 대비 11.5% 줄어 해외 투자 이익 감소가 반영됐다.



## EU “철강 무관세 쿼터 축소, 관세 50% 부과”



유럽연합(EU)이 수입산 철강에 대한 관세를 기존 25%에서 50%로 인상하는 방침을 공식화했다. 무관세 수입 쿼터도 절반으로 줄여 해외 철강 유입을 억제하기로 했다. 이는 중국산 저가 철강의 대량 유입과 에너지 가격 급등으로 어려움을 겪는 유럽 철강 산업과 30만 종사자의 일자리를 보호하기 위한 조치다. EU는 지난해 철강 770억 유로를 수출하고, 731억 유로를 수입했으며 세계 철강 과잉 생산 능력은 EU 연간 소비량의 4배 수준에 달한다.

4,000 명

세계적 CRM 기업 세일즈포스가 AI 도입 가속화를 이유로 전 세계 직원 약 4,000명을 감원한다고 밝혔다. 마크 베니오프 CEO는 고객지원 업무의 절반 이상이 이미 AI로 대체되고 있어 인력 구조조정이 불가피하다고 설명했다. 앞서 마이크로소프트도 상반기 1만5,000명을 줄이며 AI 전환 흐름에 동참한 바 있다. 업계 전반에서 AI 기술 확산이 본격화되며 실리콘밸리 고용 구조가 큰 변화를 맞이하고 있다는 분석이 나온다.

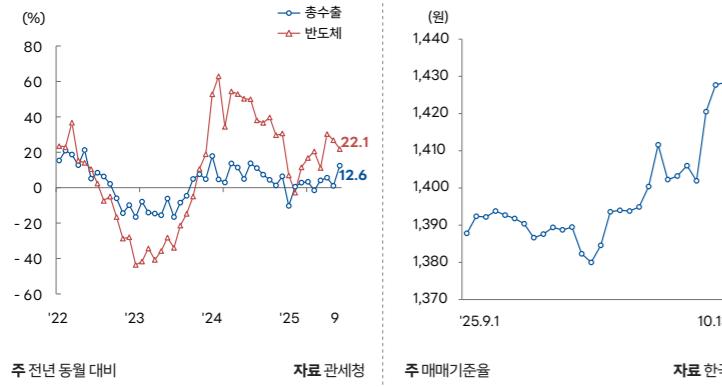
40.6%

올해 1~8월 한국인의 중국 방문객 수가 198만7,547명으로 전년 대비 40.6% 급증했다. 특히 중국의 30일 무비자 입국 제도 시행이 여행 수요를 크게 자극한 것으로 분석된다. 무비자 허용 이후 베이징·상하이·칭다오 등 주요 도시로의 여행이 늘며 단체 관광과 항공 수요도 회복세를 보이고 있다. 반면 베트남, 필리핀, 태국 등 동남아 방문은 감소세를 보여 여행지 선택이 재편되는 흐름을 드러냈다.

# 국내외 경제 및 산업 동향

## Korea

### 수출



#### 수출, 여전히 증가 흐름

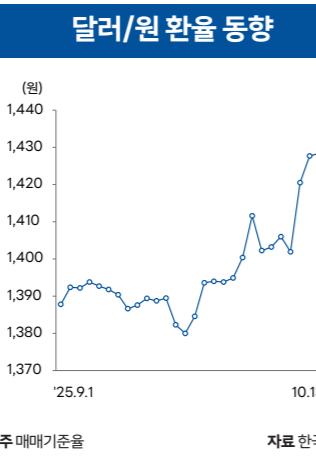
9월 수출(659억 달러)은 전년 동월 대비 12.6% 증가하며 2022년 3월 이후 최대 실적을 기록했다. 미국의 관세 부과와 영향으로 대미 수출이 감소하고 대중 수출도 둔화세를 지속하고 있지만 EU·동남아·중동 등으로의 수출이 증가했다. 품목별로는 반도체(22.1%)·자동차(14.0%)·선박(23.8%) 등을 비롯한 10대 주요 수출 품목 중 9개 품목 수출이 모두 증가하면서 여전히 양호한 흐름을 보였다.

#### 소비자물가 상승률, 2%대 재진입

9월 소비자물가 상승률은 명절을 앞두고 농·축·수산물 가격이 상승하고 지난달 일시적으로 인하됐던 휴대전화 요금이 정상화됨에 따라 8월에 비해 상승폭이 확대됐다. 향후 물가 경로는 환율 및 유가 변동성 확대 등으로 불확실성이 커진 상황이다.

\*소비자물가(전동비, %) : 1.7('25.8) → 2.1(9)

### 달러/원 환율 동향



#### 환율은 추석 연휴 이후 급격히

상승하며 1,420원대를 상회  
**(2025년 9월 1일 1,387.7원 → 10월 2일 1,406.0원 → 10월 15일 1,428.4원)**  
9월 중순 이후 관세협상에 따른 3,500억 달러 투자 관련 우려 확대로 원화는 약세를 보이며 9월 29일 1,410원대를 돌파했다. 연휴 직전 네고 물량을 출회하며 1,400원대로 복구했으나 연휴 기간 중 발생한 일본 자민당 총재 선거에 따른 엔화 가치 급락 영향으로 1,420원대로 급격히 상승했다. 이후 미중 갈등이 재차 확산하며 원/달러 환율은 15일 1,428.4원으로 5월 이후 최고치를 기록했다.

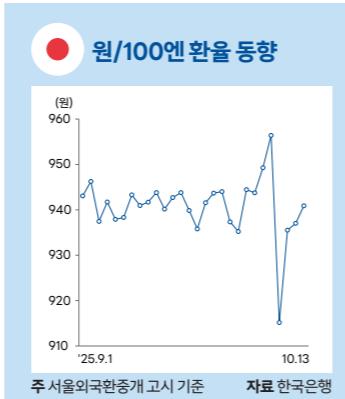
#### 2025년 4분기 말 환율 전망은 1,378원

블룸버그에서 종합하는 주요 IB(16개사)의 2025년 4분기 말 달러/원 환율 전망은 평균 1,378원(최고 1,400원)으로 조사됐다. 이 중 '1,380원 이상'으로 전망한 IB가 10개사로 가장 많았다.

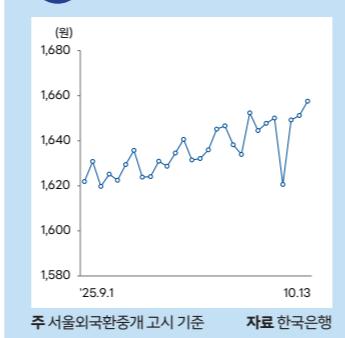
\*환율 전망 응답 시기: 2025.9.1~10.13

## Exchange Rate

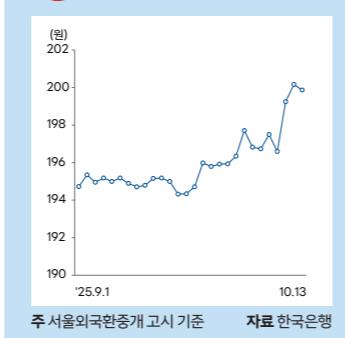
### 원/100엔 환율 동향



### 원/유로 환율 동향

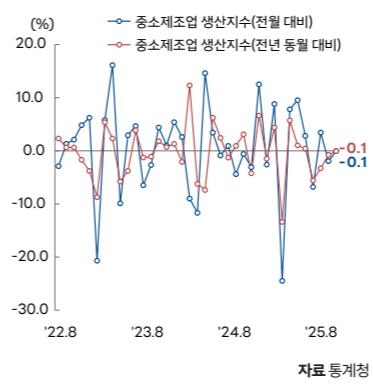


### 원/위안 환율 동향



## Small Business Trends

### 생산

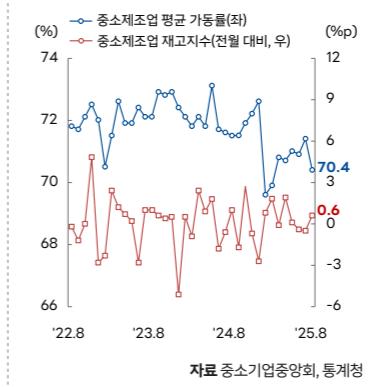


#### 생산, 전월 대비 감소

2025년 8월 중 생산은 전월 대비 0.1%, 전년 동월 대비로 0.1% 감소한 92.2를 기록했다. 업종별로는 전월 대비 자동차(21.2%), 의약품(11.0%), 전자부품(8.2%) 등에서 증가했으며 반도체(-3.1%), 식료품(-4.2%), 기타운송장비(-6.1%) 등에서 감소했다. 전년 동월 대비로는 반도체(12.3%), 자동차(5.2%), 전자부품(9.7%) 등에서 증가했으나 금속가공(-9.1%), 비금속광물(-18.8%), 식료품(-5.7%) 등에서 감소한 것으로 나타났다.

\* 업종별 생산증감률은 중소기업·대기업을 모두 포함한 수치임

### 가동률 및 재고



#### 가동률, 전월 대비 감소

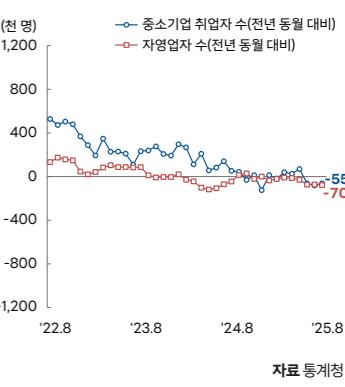
2025년 8월 중소제조업 전체 평균 가동률은 전월 대비 1%포인트 감소한 70.4%를 기록했다. 세부적으로 소기업(5~49인)은 1.1%포인트 감소한 66.9%, 중기업(50~299인)은 0.9%포인트 감소한 74.3%로 조사됐다.  
\* 2023년 8월 조사부터 신규 표본을 대상으로 한 조사 결과임

#### 재고, 전월 대비 증가

2025년 8월 중소제조업 재고는 전월 대비 0.6%p 증가했다. 업종별로는 전월 대비 자동차(18.0%), 전기부품(7.7%), 전기장비(2.2%) 등에서 증가한 반면 식료품(-5.3%), 기타운송장비(-7.9%), 반도체(-2.2%) 등에서 감소한 것으로 나타났다.

\* 업종별 재고증감률은 중소기업·대기업을 모두 포함한 수치임

### 고용



#### 취업자 수, 전년 동월 대비 감소

2025년 8월 중소기업 취업자 수는 전년 동월 대비 5만,000명이 감소했다. 세부적으로 종업원 수 5인 미만 중소기업에서는 13만,000명이 감소한 반면 5인 이상 299인 이하 중소기업에서는 8만 명이 증가해 전체 중소기업 취업자 수는 2,559만 9,000명으로 전년 동월 대비 감소했다.

\* 중소기업은 종업원 수 299인 이하

#### 자영업자 수, 전년 동월 대비 감소

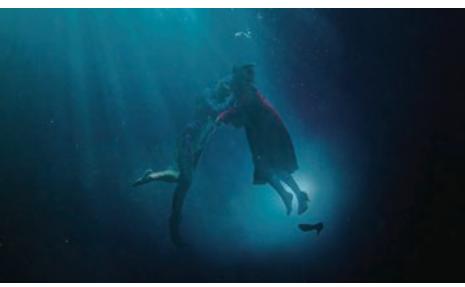
2025년 8월 자영업자 수는 전년 동월 대비 5만,5,000명이 감소해 567만 5,000명을 기록했다.

영화 <셰이프 오브 워터>

## 포용의 물결: 다름을 품는 리더십



©씨네21



개봉  
장르  
감독  
출연

2018. 2. 22.  
드라마  
기예르모델 토르  
샐리 호킨스, 마이클 셔너,  
리차드 젠킨스, 옥타비아 스펜서

다름을 품는 용기야말로 조직을 새로운 차원으로  
이끄는 리더십의 힘이다. 엘라이자가 물속으로  
몸을 던져 사랑과 연대를 선택했듯 오늘의 리더  
역시 불확실성과 두려움의 물결 속에서 다름을 품는  
결단을 내려야 한다. 다름을 환영할 때 조직은 벽을  
넘어 다리를 놓고 새로운 미래로 나아갈 수 있다.

**Profile. 한명훈**

- 아테네학당 대표  
- <언택트 리더십 상영관> 등

“나를 있는 그대로  
봐 주니까요.”

- 엘라이자

### 다름에서 태어나는 관계

영화 <셰이프 오브 워터>에서 인상적인 장면 중 하나는 엘라이자가 비밀리에 수조 앞에 앉아 삶은 달걀을 건네는 순간이다. 달걀이라는 소박한 음식은 두 존재 사이의 첫 다리가 된다. 언어로는 소통 할 수 없지만 그 단순한 나눔의 행위는 서로를 이해할 수 있다는 가능성을 열어준다. 우리는 종종 ‘다름’을 두려움의 대상으로 규정하지만 관계의 출발은 다름을 인정하는 데 있다. 다름이 없었다면 그 특별한 관계도 존재하지 않았을 것이다.

엘라이자가 음악을 틀고 수조 앞에서 손짓으로 춤을 추는 장면은 관계의 본질을 상징한다. 상대방이 나와 같은 언어를 쓰지 않아도 심지어 같은 종(種)이 아니더라도, 우리는 감각과 정서의 교류

를 통해 깊이 연결될 수 있다. 그 장면은 우리에게 묻는다. 조직에서 서로 다른 배경을 가진 사람들이 만났을 때 우리는 그 다름을 장벽으로 보는가 아니면 새로운 화음을 만드는 악기로 보는가?

조직 안에서도 다름은 마찰을 일으키지만 그 마찰은 불꽃을 낳는다. 혁신적인 아이디어, 새로운 해석, 그리고 미처 보지 못했던 길은 서로 다른 시각이 만나는 지점에서 나타난다. 리더가 해야 할 일은 그 불꽃이 상처로 번지지 않도록 불안을 창조의 에너지로 전환하는 것이다. 다름에서 태어나는 관계야말로 조직을 성장시키는 가장 근원적인 힘이다.

### 벽이 아닌 다리를 놓는 리더

<셰이프 오브 워터> 속 비밀 연구소는 벽과 감시로 가득한 통제의 공간이다. 관리자들은 수조 속 생명체를 실험 대상으로만 취급하며 다름을 위험으로 본다. 그러나 엘라이자는 다른 선택을 한다. 벽을 더 높이 세우는 대신 수화로 이름을 묻고 음식을 나누며 작은 다리들을 놓는다.

리더십도 마찬가지다. 리더가 벽을 세우면 사람들은 각자의 영역에 갇힌다. 부서 간 경쟁, 세대 갈등, 편견이 그 벽이 된다. 반면 리더가 다리를 놓으면 서로 다른 경험과 가치가 만나 더 큰 가능성이 열린다. 브레네 브라운은 “용기는 친밀함으로 가는 다리를 놓는 행위”라고 했다. 리더의 용기는 완벽한 답을 아는 게 아니라 모름을 인정하고 다른 목소리에 귀 기울이는 데 있다. 진정한 리더십은 그 과정에서 함께 성장하는 것. 다리 놓기는 불완전한 조각들을 이어 새로운 길을 만드는 과정이다.

엘라이자가 위험을 무릅쓰고 생명체를 구출하는 장면은 다리를 놓는 리더십의 완벽한 은유다. 그녀는 규칙의 벽 대신 사랑의 다리를 택한다. 진

정한 리더도 숫자와 규정 뒤에 숨지 않고 사람과 사람을 연결할 때 조직의 진짜 힘이 생긴다. 벽은 안전해 보이나 결국 고립을 키울 뿐이지만 다리는 불안정해도 새로운 가능성은 연다.

### 포용은 선택이 아닌 생존의 전략

<셰이프 오브 워터>에서 엘라이자의 선택은 개인의 연민을 넘어선 행위다. 그녀는 목숨을 걸고 생명체를 구출한다. 이는 단순한 사랑 이야기가 아니라 존재 자체를 인정하는 급진적인 선언이다. 그녀가 택한 길은 위험했지만 그 위험 속에서만 진정한 자유와 연대가 가능했다. 오늘날 조직의 현실도 이와 같다. 다양성과 포용은 선택할 수 있는 옵션이 아니다. 급변하는 시대에 다양한 관점과 경험을 품지 못한다면 조직은 생존 자체가 위태로워진다. 포용은 도덕의 언어가 아니라 전략의 언어다. 다름을 존중하지 않는 조직은 닫힌 회로에 갇히지만 다름을 포용하는 조직은 끊임없이 새로운 해답을 창조한다.

리더여, 당신의 조직에서는 얼마나 많은 사람이 ‘있는 그대로’ 존중받고 있는가? 다양성을 껴안는 것은 단순한 선의가 아니라 미래를 열어가는 가장 현실적인 힘이다. 포용의 리더십은 다름을 위협으로 보는 눈을 거두고 가능성으로 보는 태도에서 시작된다. 다름을 두려워하지 말라. 다름은 당신의 조직을 풍요롭게 할 자산이며 진정한 혁신을 여는 열쇠다. 포용은 조직의 창의성과 지속가능성을 키우는 토양이며 리더가 이를 실천할 때 구성원들은 비로소 자신의 목소리를 낼 수 있다. 서로의 차이를 이해하려는 노력이 쌓일수록 조직의 신뢰는 깊어지고 함께 나아가는 힘이 커진다. 다름을 품는 용기를 가진 순간, 당신의 리더십은 한층 더 빛날 것이다.

# 직원 동의 없는 연봉 삭감은 어디까지 허용되나요?

**Profile. 윤형석**

- 인사노무컨설팅 을 대표
- 전 이랜드그룹 패션사업부 인사노무팀
- 전 중소벤처기업청 비즈니스지원단 전문위원



노동법률에 대해 궁금한 점이 있으신가요?  
아래 이메일로 보내주시면 전문 노무사가  
책임된 답변을 상담해드립니다.  
**dnc\_sj05@naver.com**



## ✉️ 오늘의 사연

안녕하세요, 노무사님. 저는 수도권에서 약 70명의 직원을 두고 있는 기계부품 제조업체의 인사총괄팀장입니다. 최근 회사는 원자재 가격 급등과 수주 물량 감소로 경영 압박이 커지고 있습니다. 고정비 가운데 인건비 비중이 크다 보니 경영진은 인건비 절감을 중요한 과제로 삼았고 그 과정에서 전 직원의 연봉을 일정 부분 삭감하는 방안을 논의하게 됐습니다. 임원들은 자발적으로 동의할 가능성이 있지만 일반 직원들은 반발할 수 있어 우려가 큽니다. 저희 고민은 직원들의 개별 동의를 받지 않고 경영상 필요에 의해 일방적으로 연봉을 삭감하는 것이 법적으로 가능한지 여부입니다. 근로계약서에 명시된 임금 조건을 변경하는 것이기 때문에 분쟁 소지가 크지 않을까 하는 걱정도 있습니다. 또한 노사 합의나 취업규칙 변경 절차가 필요하다면 어떤 요건을 갖춰야 하는지, 만약 직원이 동의하지 않을 경우 회사가 취할 수 있는 다른 대안에는 어떤 것들이 있는지도 궁금합니다. 회사의 존속을 위해 불가피한 선택일 수 있지만 근로자와 불필요한 갈등을 만들고 싶지는 않습니다. 판례나 법적 기준상 정당한 임금 삭감으로 인정받으려면 어떤 절차를 거쳐야 하는지, 실무적으로는 어떻게 접근하는 것이 바람직한지 조언을 부탁드립니다.



## New message

From 윤형석 노무사

Subject Re: 노무사님, 연봉 삭감에 대해 상담하고 싶습니다

안녕하세요 팀장님. **근로기준법 제17조[근로조건의 명시]**에 의하면 사용자는 근로계약 체결 때 근로자에게 '임금'과 관련한 사항을 명시해야 하며 근로계약 체결 후 변경하는 경우도 같습니다. 이를 위반하는 경우 동법 제117조에 의하여 500만 원 이하의 벌금(양벌규정)에 처해질 수 있겠습니다. 따라서 **근로계약서에 명시된 임금 등의 중요한 근로조건을 변경하기 위해서는 근로계약서 재작성 등을 통한 근로자의 '명시적 동의'**가 필요합니다. 인사평가 결과와 연계한 연봉 삭감의 경우 효율적 인력 운영을 위한 사용자의 인사권 행사에 해당하지만 동시에 중요 근로조건인 임금의 저하에 해당하기 때문에 개별 근로자의 동의가 있어야 한다는 취지의 행정해석(인사고과에 의해 연봉금액이 결정되는 인사제도를 운영하는 경우라고 할지라도 인사고과 자체로 연봉계약이 체결되는 것은 아니고 사용자는 연봉결정 통지서를 근로자 개별로 교부해 근로자의 명시 또는 목시적 수락을 얻어야 하며 근로자가 거부하는 경우 유효한 근로계약이 체결된 것으로 보기 어렵다. 근로기준팀-973,2005.11.4.) 등도 있음을 미뤄보면 근로자의 귀책이 전혀 없는 회사의 경영상 필요 등에 의한 임금의 삭감은 더더욱 근로자의 '명시적 동의'가 있어야 할 것입니다.

나아가 임금 등 중요 근로조건에 대한 처우가 기존 근로계약서보다 불리하게 변경되는 경우 취업규칙 변경을 통해서도 개별 근로자의 동의가 없는 한 임금 삭감은 불가합니다. (근로기준법 제94조 제1항에 의하면 사용자는 취업규칙의 작성 또는 변경에 관하여 해당 사업 또는 사업장에 근로자 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 그 노동조합, 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자 과반수의 의견을 들어야 하며, 취업규칙을 근로자에게 불리하게 변경하는 경우에는 그 동의를 받아야 하며 이를 위반하는 경우 500만 원 이하의 벌금(양벌규정)에 처해질 수 있습니다.)

다만 ▲**근로계약이 취업규칙 등 사규에 따른 임금제도의 적용을 반영한 것으로 볼 수 있는 경우** ▲**근로계약이 개별적으로 근로조건을 정한 경우로 보기 어렵고 취업규칙 등 사규에 정한 전형적인 근로조건을 담은 경우** ▲**개별 근로계약서에서 임금에 관해 취업규칙 등 사규에 따른다는 규정이 있고** ▲**매년 연봉계약을 하더라도 그것이 근로조건 통지 또는 확인의 의미에 불과한 경우 등에 있어서는 개별 근로자의 동의가 필요하다고 보기 어렵다고 판단됩니다.**

회사의 경영상 필요에 의한 근로자 임금의 일방적인 삭감은 분쟁이 발생 시 ▲**임금체불 진정 및 고소** 등으로 형사책임 ▲**민사상 임금청구 소송** ▲**손해배상에 대한 소송** ▲**노동조합이 있는 경우 부당노동행위 또는 단체협약 위반** ▲**고용노동부의 특별근로감독을 통한 시정명령** 등 다양하고 심각한 법적 문제와 부수적 행정 제재들은 물론 ▲**근로자의 사기 저하** ▲**이직 증가** ▲**조직 사회적 자본에 해당하는 신뢰 저하 등 관리상 문제들이 발생하게 됩니다.**

Reply

Forward

Cancel

# 내면에 머무는 시간

쇼펜하우어는 “인간은 누구나 혼자 있지 않을 수 없다. 결국 인간의 행복은 얼마나 혼자 잘 견딜 수 있는가에 달렸다”라고 말한다. 내면이 빈약한 사람은 다른 사람을 필요로 하지만 내면이 풍부한 사람은 혼자서도 잘 지낼 수 있다. 고독을 얼마나 잘 견디는지는 각자의 능력에 달려 있다.

정신력과 상상력이 충만한 사람은 굳이 자신에게서 도망쳐 다른 사람과 헛된 시간을 보낼 이유가 없다. 인간은 혼자 있을 때 본래의 모습이 가장 뚜렷하게 드러난다. 고독한 순간에 나 자신에게 온전히 몰입하면 행복감이 찾아온다.

젊을 때는 다른 사람과 쉽게 친해지므로 고독은 ‘뛰어난 정신을 지닌 소수의 운명’이지만 나이가 들어 주위 사람들이 하나둘씩 곁을 떠나면 외로움은 모두가 맞이하게 되는 운명과 같다. 점차 사리 분별 있는 행동을 하게 되는 60대가 되면 자연스럽게 혼자 있고 싶은 마음이 강해진다. 왜냐하면 타인에 대한 착각과 어리석음에서 벗어나면 남과 어울리려는 충동이 그만큼 사그라들기 때문이다. 그동안 자신이 겪은 경험과 성찰, 갈고닦은 지식과 능력 덕분에 사람을 보는 눈이 까다로워진다. 혼자 있을 때 나 자신에게 가장 중요한 것이 무엇인지 알려고 노력해야 한다. 고독을 자연스럽게 즐기다 보면 타인과의 불필요한 갈등도 줄어들어 자신의 삶에 만족할 수 있다.

인간은 저마다 개성과 욕망이 다르므로 타인과 완전히 하나가 될 수는 없다. 우리는 관계 속에서 끊임없이 부딪치며 불협화음을 만든다. 인간이 완전히 하나 될 수 있는 것은 오직 나 자신뿐이다. 따라서 자신의 비밀을 툭 털어놓을 수 있는 대상도 나 자신뿐이다.

고독은 마음의 평정과 행복의 원천이며 고독을 견디며 나 자신에게 의지할 때 비로소 나는 자신에게 모든 것을 걸 수 있다. 고독을 견디는 능력이 부족하면 내면의 공허와 권태를 다스리지 못해 타인에게 의지하게 되며 유흥이나 잡담, 사교 모임을 찾게 된다. 고독을 두려워해서 누군가와 함께하려는 생각은 무엇보다 위험하다.

쇼펜하우어는 ‘지적으로 뛰어난 사람은 고독으로 두 가지 이점’을 갖는다고 말한다. 첫째는 ‘자기 자신과 함께한다는 이점’이고, 둘째는 ‘타인과 함께하지 않는다는 이점’이다. 타인과의 만남에는 많은 강제, 고충, 위험이 뒤따른다. 고뇌가 생겨나기 때문에 만남을 필요로 하지 않을 정도로 내면이 풍부한 사람은 그 자체로 행복하다. 혼자서도 단단히 설 수 있는 사람이 타인과도 잘 지낼 수 있다. 홀로서기가 불가능하면 타인과의 관계도 온전할 수 없다. 따라서 우리는 늘 행복의 내적 원천인 고독의 샘이 고갈되지 않도록 주의해야 한다.

쇼펜하우어에 따르면 “마음의 진정하고 심원한 평화이자 완전한 내면의 평정, 즉 건강 다음으로 중요한 지상의 재화는 고독 속에서만 발견할 수 있으며 철저한 은둔 상태에서만 지속적인 기분을 가질 수 있다”. 누구나 자신의 자아가 크고 풍요롭다면 사막과 같은 각박한 세상 속에서도 가장 큰 행복한 상태를 누릴 수 있다. 고독 속에서 자신의 위대함을 찾는 사람은 다른 사람에게 행복을 애써 찾지 않아도 된다. 자신의 고독을 진정 사랑할 수 있는 사람만이 타인을 위해서도 위대한 사랑을 할 수 있다. 고독은 참된 행복의 오아시스인 샘이다. ☺



@clipartkorea

**Profile. 강용수**

- 고려대 철학연구소 연구원
- <마흔에 읽는 쇼펜하우어>
- <니체 작품의 재구성> 등

# 운전 후 피로, 허리부터 풀자

장시간 운전이나 장거리 이동 뒤에는 허리와 골반 주변 근육이 뻣뻣해지기 쉽다. 오랜 시간 앉은 자세로 고정된 척추와 둔근, 햄스트링의 긴장을 풀지 않으면 허리 통증으로 이어질 수 있다. 이번 호에서는 따라 하면 좋은 '허리 리셋 스트레칭'을 소개한다. 간단한 동작만으로도 굳은 몸을 부드럽게 이완하고 다시 가벼운 일상을 맞을 수 있다.



허리뼈와 허리뼈 사이에 있는 추간판(Intervertebral disc)은 젤리 같은 수핵, 수핵을 감싸는 섬유륜, 영양 공급을 하는 연골종판으로 구성된다. 허리를 앞으로 굽힐수록 수핵은 후방으로 이동하고 비트는 동작이 동반되면 후외측으로 이동한다. 반복적이고 누적된 역학적 스트레스는 수핵을 이동 시켜 심한 경우 섬유륜을 뚫고 탈출하는 추간판탈출증(허리디스크)을 일으킨다. 허리디스크에 취약한 자세는 어떤 자세일까? 바로 장시간 앉아 있는 자세다.

직립 자세에서 추간판에 실리는 압력이 100이라고 했을 때 서서 몸통을 앞으로 숙일 때는 150, 의자에 앉은 자세는 140, 의자에 앉은 자세에서 앞으로 숙이면 185가 된다. 잠깐 앉는다고 문제가 되는 건 아니다. 일반적으로 오랫동안 반복적으로 누적되면 근육 불균형이 생긴다. 이로 인해 어느 순간 벼릴 수 없을 때 문제가 된다. 허리디스크 등 허리 질환은 코어 근육이 약하거나 과도한 일을 반복하는 경우 등 다양한 변수에 의해 영향을 받는다.

환자를 치료하다 보면 장거리 운전이나 장시간 이동 후 허리 통증을 호소하는 경우가 많다. 오랫동안 한 자세로 앉아 운전하면 허리가 점점 뻐근해지고 고관절이 결리는 느낌을 받기도 한다. 심

할 경우 다리가 저리거나 당기는 신경학적 증상이 나타나기도 한다. 장거리 운전으로 생기는 허리와 골반의 부담을 줄이기 위해서는 세 가지를 기억해야 한다.

첫째, 휴게소를 자주 이용한다. 우리 몸은 한 자세로 오래 있었을 때 뻣뻣해지고 혈액순환 능력이 떨어진다. 운전을 2시간 이상 하면 다리도 붓고 무거워진다. 휴게소를 이용해 앉아 있던 자세를 바꾸고 가볍게 스트레칭을 하면서 굳은 몸을 풀어야 한다. 둘째, 운전 중 몸을 앞으로 기울이거나 비트는 동작을 피한다. 앞서 이야기한 것처럼 의자에 앉아서 몸통을 앞으로 숙일수록 추간판 내 압력은 더 증가한다. 셋째, 장거리 운전 후에 가벼운 스트레칭과 운동으로 몸을 관리한다. 뻣뻣해진 근육을 늘리는 스트레칭과 운전하면서 안 쓰인 근육을 강화하는 게 핵심이다. 일상의 이동이나 여행 후에는 자세를 자주 바꾸고 간단한 허리·골반 스트레칭으로 장시간 운전으로 생기는 부담을 예방해보자.

## Profile. 안병택

- 바디안 대표
- 단국대학교 스포츠과학대학원 겸임교수
- <매일통증><4050 생활습관 리셋>등

## 10분이면 충분한 허리 리셋 스트레칭

### ① 맥킨지 신전 운동

서서하는 맥킨지 신전 운동으로 역학적으로 수핵을 앞으로 이동하는 방법이다. 서서 양손을 허리에 대고 상체를 천천히 뒤로 젖힌다. 젖힌 상태에서 7초간 유지한다. 스트레칭을 하는 동안 숨을 내쉰다. 10회씩 2세트 반복한다. 통증이 일어나거나 불편하면 멈춘다.



서서 양손을 허리에 대고 상체를 천천히 뒤로 젖힌다. 젖힌 상태에서 7초간 유지한다.

### ② 네발걸음 자세에서 몸통 돌리기

척추를 펴면서 몸통을 회전해 스트레칭을 하는 방법이다. 팔다리를 어깨너비로 벌리고 손바닥과 무릎을 짚는 네발걸음 자세를 취한다. 왼쪽 손을 뒤통수에 댄 후 팔을 뒤로 젖히며 몸통도 회전한다. 이때 숨을 내쉬면서 1회당 7초를 유지한다. 10회씩 2세트 반복한다.



### ③ 네발걸음 자세에서 무릎 들기

네발걸음 자세에서 무릎을 들어 앞쪽 복근을 강화하는 코어운동법이다. 네발걸음 자세를 취한다. 두 무릎이 지면에서 3cm 정도 떨어지도록 들어 올린다. 복근에 힘이 들어오는지 확인하며 1회당 3초를 유지한다. 10회씩 2세트 반복한다. 손목이 아프거나 불편하면 멈춘다.



네발걸음 자세에서 두 무릎이 지면에서 3cm 정도 떨어지도록 들어 올린다. 복근에 힘이 들어오는지 확인하며 1회당 3초를 유지한다.

# IBK역사관 IE:UM<sup>2</sup> 이음스퀘어

시간을 잊고, 가치를 쌓아,  
영원을 만드는 공간

이제, 세 개의 큐브로 이루어진 이 공간 속에서  
IBK의 끝없는 가능성과 위대한 서사를 만나보세요

2025년 8월 1일부터 함께 합니다

위치 서울특별시 종로구 을지로79 IBK기업은행 본점 2층  
입장은 1층 미디어월 아래 엘리베이터를 이용합니다.

운영 시간 평일 10:00~16:00 (\*주말·공휴일 휴관)

관람 방식 자유 관람 (\*단체 관람은 사전 예약제 운영 예정)

입장료 없음

문의 IBK경제연구소 IBK역사관 담당  
성효진 과장 02-729-6458, hj.sung@ibk.co.kr



상기 내용은 역사관 사정에 따라 변경될 수 있습니다.

IBK  
가  
바꾼  
삶.

## 인생은 당당하게, 상속은 단단하게

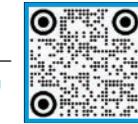
당당하게 살아온 당신의 인생  
끝까지 당당할 수 있도록

계약, 설계,  
관리, 상속은 물론  
기부와 사회 환원까지

당신의 뜻을,  
단단하게  
지켜드리겠습니다



지금 바로, 가까운 IBK기업은행에서  
IBK 내뜻대로 유언대용신탁



한국금융투자협회 심사필 제25-02055호(2025.05.19.~2026.05.18.) 준법감시인 심의필 제2025-3339호(2025.05.16.) 유효기간(2026.05.12.)  
※ 자세한 문의는 거래영업점 또는 IBK고객센터(☎1566-2566)를 이용하여 주시기 바랍니다. ※ 투자는 금융상품(신탁계약)에 대하여 IBK기업은행으로부터 충분한 설명을 받을 권리가 있으며, 투자 전 상품설명서 및 약관을 반드시 읽어보시기 바랍니다. ※ 이 금융상품신탁계약은 예금자보호법에 따라 보호되지 않습니다. ※ 이 금융상품신탁계약은 자산기격변동, 시장금리 변동 등에 따라 투자 원금의 손실(0~100%)이 발생할 수 있으며 그 손실은 투자자에게 귀속됩니다. ※ 신탁계약을 체결하면 수도권에서 보장하는 법정상속인의 유류분에 대한 권리(증여)를 침해할 수 있으며 유류분 청구 및 반환 소송이 발생할 수 있습니다. ※ 이 금융상품신탁계약 서비스의 기본 계약보수(선행)는 신탁원본의 0.5%, 집행보수(후취)는 신탁원본의 0.2~0.8%입니다.