

# 아시아 시장에서의 POSCO의 현지화\*

## -중국과 베트남 시장 진출 사례를 중심으로-

김 용 규\*\*

본 사례는 한국 철강산업의 대표적 기업인 POSCO의 아시아 시장에서의 현지화 방향을 조사하였다. 이러한 사례 연구의 목적은 한국의 국제기업들이 해외시장에 진출하여 독립된 경영주체로서 현지사회에 정착하기 위하여는 무엇보다 현지법인의 현지화가 주요한 과제가 되기 때문이다. 따라서 본 사례는 POSCO의 아시아 시장에서의 현지화의 필수요소인 현지의 인적 자본, 원재료·부품, 기술, 자본 등의 경영자원을 현지에서 조달하고 현지시장에 적합한 마케팅전략과 현지사정을 감안한 조직을 구축하고 현지사회에 융화하기 위한 전략적 대안을 제시하는데 있다. 이러한 연구를 위해 본 연구는 아시아 주요 신흥시장 중 대표적인 시장인 중국과 베트남 시장에서의 POSCO 현지화 사례를 중심으로 연구하였다.

## 1. 머리말

본 사례연구는 철강산업의 대표적 기업인 POSCO의 아시아 시장에서의 현지화 방향을 알아보고 이를 학부수업에서 교육용 사례로 사용할 수 있게 개발하였다. 이를 위해 POSCO의 아시아 시장에서의 현지화 전략을 연구하기 위하여 아시아 주요신흥시장국 중 대표적 시장인 중국, 베트남을 주요 연구대상 국가로 설정하였다. 연구방법은 기존에 발표된 각종 통계자료 등을 참고로 한 2차 자료를 수집하여 분석하고 부족한 부분은 직접 저자가 기업을 방문하여 해당 부문의 실무자와의 인터뷰를 통한 1차 자료 수집방법을 병행하였다. 연구기간은 1998년 12월 1일부터 12월 30일 까지 1개월이다.

## 2. POSCO의 아시아 주요신흥시장에서의 현지화 고려 요소

POSCO의 아시아 주요신흥시장에서의 현지화 전략은 다음과 같은 내용을 고려해 볼 수 있다.

\* 본 연구 사례는 1998년 POSCO의 학술연구비 지원에 의하여 이루어졌습니다.

본 연구 사례에 대해 유익한 조언을 해주신 두분의 익명심사위원에게 감사드립니다.

\*\* 안양대학교 경영학부 조교수

현지화의 내용은 크게 ①마케팅의 현지화 ②인적자원의 현지화 ③생산 및 기술의 현지화 ④자본 조달의 현지화 ⑤조직의 현지화 ⑥현지사회와의 융화로 나눌 수 있다.

현지화의 내용을 세부적으로 살펴보면 마케팅 분야의 현지화는 현지시장에 적합한 상품 컨셉트를 개발하고 기존의 현지 유통망을 이용하거나 독자적인 유통망을 구축하여 적극적인 현지시장 판매를 도모하는 것이다. 이 분야의 현지화는 현지시장 적합형 상품개발과 현지 유통망 확충을 위해서 지속적인 노력이 필요하다.

인적자원의 현지화에서는 현지인력을 생산직이나 중간경영자로서 뿐만이 아니라 최고경영자로 등용하여 현지인 중심으로 현지법인을 운영하는 것이 핵심이다. 이를 위해서는 우수한 현지인력을 확보하고 육성하는 것과 독자성을 지니게 된 현지법인이 본사의 기본적인 경영방침이나 문화를 공유할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

생산 및 기술 현지화에서는 현재 수입의존도가 높은 소재를 현지에서 조달하여 비용부담을 낮추고 현지에서 제품을 개발하고 생산할 수 있는 능력을 갖추으로써 현지시장의 요구에 보다 신속하게 대응하는 것이 과제이다. 이를 위해서는 현지법인 내의 기술능력과 더불어 현지 부품업체들의 기술수준과 생산능력을 향상시키는 것이 중요하다.

자본조달의 현지화는 현재 해외차입에 의존해 있는 기업의 금융구조를 탄력적으로 운영하여 현지에서 발생할 수 있는 금융 리스크에 효과적으로 대처하는 한편 현지에서 필요한 자본을 조달하는 것을 뜻한다.

조직의 현지화는 권한 이양으로 현지법인의 자율성을 높이는 동시에 현지법인의 조직구조나 기업문화도 현지의 필요에 따라 조정하여 현지 사업활동에 가장 적합한 형태로 현지법인의 조직을 변화시키는 것이다. 본사의 글로벌 경영을 뒷받침할 수 있도록 본사의 기본적인 경영방침을 따르면서 어떻게 현지법인의 자율성을 보장하는가가 핵심사항이라고 할 수 있다.

마지막으로 현지사회에 융화하려는 노력이 필요하다. 이것은 현지사회의 법률적 환경을 잘 파악하여 불이익을 당하지 않도록 노력하는 한편 인적교류를 활성화하여 현지 네트워크를 구축하고 기부 등 현지사회에 대한 공헌도를 높여 현지에서 바람직한 기업시민으로서의 지위를 확보하는 것을 뜻한다. 이렇게 함으로써 외국기업은 현지사회에서 현지기업과 최소한 같거나 더 나은 대우를 받을 수 있게 되는 것이다.

앞에서 언급한 현지화 전략수립에 따른 이론연구를 근거로 철강산업과 관련된 POSCO의 아시아 주요신흥시장중 베트남과 중국 현지법인의 현지화 사례를 제시하면 다음과 같다.

## 1) 마케팅의 현지화

### (1) 제품전략

POSCO의 베트남 현지법인 POSVINA의 주력 사업제품은 강판 종류중 골판재 제품인 아연도금 강판을 생산 판매하고 있다. 현재 생산규모는 년 3만 톤으로 1998년, 1999년 세후 이익이 각각 52만 불, 57만 불이다. 1999년 현재 아연도금 강판(GI)의 베트남 현지시장에서의 총수요는 11만

톤으로 현지에서 공급되는 물량이 10만 톤(91%), 수입이 1만 톤(9%)으로 구성되어 있다. 그리고 현지업체의 전체생산능력은 1999년 29만 7천 톤, 2000년은 34만 2천 톤으로 예상되며 현지업체 수도 18개에서 22개로 증가하여 아연도금 강관업체의 과다 출현 및 공급초과로 가격경쟁이 치열해지고 있는 실정이다. 그리고 1999년 현재 POSVINA의 판매규모는 22만 톤으로 전체시장에서의 시장점유율은 20%를 차지하고 있다.

그러나 이러한 치열한 경쟁에도 불구하고 POSVINA는 1992년 현지진출이래 안정적인 조업과 판매활동으로 가동 3년만에 투자비를 회수하는 경영실적을 시현하여 비교적 성공적인 현지진출사례로 평가하고 있다. 이러한 성공요인중 제품전략 부문에 있어서는 현지진출 초기부터 한국에서 축적한 조업 및 기술적 know-how을 활용하였다. 아울러 본사 POSCO로부터 아연도 강관의 소재인 고품질의 냉연강관을 안정적으로 구매하여 양질의 품질을 갖춘 제품을 지속적으로 생산하여 공급하였다. 그리고 1997년 이후 경쟁사의 과다출현에 따른 공급과잉으로 판매 및 수익성 저하에 대응하기 위해 원가절감과 제품의 차별화에 중점을 두었다. 구체적으로 도금 방식의 개선 즉, 기존의 Sheet by Sheet 방식에서 Coil to Coil 방식으로 전환함에 따른 생산성 향상 및 원가절감으로 품질대비 가격이 싼 제품을 생산할 수 있었다. 또한 현지소비자들의 다양한 제품요구에 부응하기 위해 제품의 폭과 길이의 다양화와 제품형상의 다양화(단순롤판에서 Roll-forming)를 위한 시설투자를 하였고 베트남 지역의 지리 및 교통 특성상 제품적기 공급이 중요하여 제품수요가 밀접한 지역과 원거리 지역에 창고를 설립 운영하고 있다.

## (2) 가격전략

베트남 시장의 경우 현지법인인 POSVINA의 가격전략은 다음과 같다.

베트남 시장은 현지 아연도금 강관 업체의 과다출현으로 수요에 비하여 공급물량이 초과되고 있어 가격경쟁이 치열한 시장이다. 그리고 수입품 증가와 베트남 현지 영세 업체가 소자본과 적은 기술로도 현지시장 진입이 가능하고 아울러 탈세를 이용한 저가의 저급품 공급으로 시장을 교란하는 등 가격경쟁이 심화되고있는 추세이다.

구체적으로 아연도 강관의 수입가와 현지국내 판매가격과 비교해 보면 관세 부과전 수입가는 톤당 \$478에 관세 30%를 포함하여 \$621인 반면에 국내가는 \$495로 현재로서는 현지업체들이 훨씬 가격경쟁력이 있는 것으로 나타나고 있다. 그러나 AFTA 합의에 의하여 2006년까지 수입품에 대하여 5% 수준까지 관세인하 계획을 갖고 있어 수입품의 가격이 낮아져 현지생산업체에 위협이 될 것으로 예상된다.

따라서 1997년 이후 POSVINA는 생산설비 개조 및 원가 절감활동으로 지속적인 생산원가를 줄여나가고 있다.

## (3) 유통전략

철강제는 산업재에 속하기 때문에 소비자 상품에 비하여 현지시장에서의 유통구조가 비교적 단순하나 일반적으로 현지시장에서의 철강제의 유통경로는 직접경로와 간접경로로 나누고 간접경

로는 다시 단순판매점 성격의 현지유통대리점과 현지코일센터(가공판매점)로 나눌 수 있다.

현지 생산공장에서 현지 대형실수요자 및 POSCO직영 현지가공업체와의 직접경로는 비교적 현지에서 구입물량이 많아 현지시장에서 유통경로상의 규모의 경제 이점이 있다.

그러나 중국 시장은 POSCO의 현지 생산공장 및 직영가공판매점이 소수에 불과하고 현지시장의 국토가 넓기 때문에 막대한 물량과 증량을 가지는 철강제품의 경우 운송 및 보관등 유통비용이 엄청나기 때문에 오히려 현지 유통대리점과 현지업체코일센터로 하여금 지역적으로 독점권을 주는 것이 유통비용 절감을 위한 효과적인 유통체제가 될 수 있다.

이와 함께 POSCO가 직영하는 현지 가공판매점인 코일센터 경우 현재 중국에 2개소를 두고 있는데 현지수요자가 요구하는 규격으로 철강제품을 절단가공하고 현지수요자의 납기조정 및 재고부담을 덜어주기 위해서는 기존지역과 신규지역에 이들 가공판매점의 추가설립이 요구된다.

현지 유통대리점을 이용한 현지유통망을 확보하기 위해서는 현지 유통시장에 대한 지식과 경험을 갖춘 기업과 현지기업 제휴를 적극적으로 모색하여야 한다. 현지인의 선호도와 철강업에 대한 이해수준 및 경험을 고려하여 현지 유통대리점 파트너를 선정해야 할 것이다.

미국의 일관고로사인 INLAND사가 중국의 보산강철과의 철강유통센터 합작투자가 95년 이루어 졌는데 현지기업과의 중국시장 철강유통망의 구축은 현지기업의 유통망을 활용하여 막대한 철강유통비용을 줄이는 데 일조를 할 수 있어 POSCO도 현지시장에서 이러한 현지 철강기업들과의 철강유통센터 건립을 고려해 볼 수 있겠다.

#### (4) 촉진전략

한국철강제품의 세계시장에서의 현지소비자의 품질인지도는 낮은 것으로 나타났다. 1995년 미국마케팅조사기관인 GALLUP사가 조사한 보고에 의하면 세계 14개국의 철강제품에 대한 해외 소비자 제품인지도 조사에서 일본은 1위, 중국은 8위, 한국은 11위를 기록하여 한국철강제품의 인지도가 매우 낮게 조사되었는데 POSCO의 경우 기업이미지 마케팅에 의한 기업의 인지도 향상을 통하여 자사제품의 경쟁력을 높일 수 있는 촉진전략이 요구된다.

촉진전략은 PULL전략과 PUSH전략으로 나눌 수 있다. PULL전략은 TV, 라디오, 인쇄물 등의 대중매체를 이용한 광고를 통하여 자사의 상호와 상표를 홍보하는 소비자 유인 전략이다. PUSH전략은 인적판매원이나 유통대리점을 통하여 자사의 제품을 시장에 밀어내는 전략이다.

아시아 주요신흥시장국들은 국토가 넓고 최근에 칼라TV 등의 대중매체가 잘 발달되어 있어 PULL전략을 통한 기업이미지와 제품광고를 병행하여 브랜드이미지를 높이도록 하여야 한다.

## 2) 생산 및 기술의 현지화

철강산업이 해외에 진출하여 현지생산이 어려운 이유는 일본 등 주요수출국의 현지 철강산업 육성기피에도 원인이 있으나 그 동안 철강산업은 대형 고로에 의한 규모의 경제에 크게 좌우되어 왔기 때문에 보다 소규모의 적정설비 건설이 어려웠음에도 큰 요인이 있어 대부분 초기진출은 수출을 위한 서비스센터 및 하공정제품 위주의 가공공정에 중점 투자해 왔다.

지금까지 현지 생산체제는 하공정에 집중되었다. 하공정 진출방식은 본국에서 생산한 소재를 이동하여 가공 후 판매하는 방식으로 이러한 방식의 전제조건은 철강의 제조원가가 소재에서 최종제품에 이르기까지 상당한 차이가 나는 고로를 보유한 일관제철소를 전제로 한 것이다.

최근에는 이러한 철강생산방식의 변화는 해외에 진출하는 철강회사들로 하여금 현지에서 철강제품생산을 용이하게 하고 있다. 기존의 일관제철소에 의한 고로법 생산은 대규모자본 및 설비가 요구되는 자본집약도가 높은 산업으로 종래 아시아 주요신흥시장의 설비 투자시 최대의 제약요인이었던 자본부족 문제를 야기하였다. 그러나 최근에는 자본집약도가 낮고 혁신기술인 TS/FR기술, 스크랩 대체기술 등 신기술 채용이 가능한 미니밀건설 투자가 적극 추진되고 있다. 미니밀 생산기술은 제품의 슬래브 및 열연등 소재에서 최종제품에 이르기까지의 부가가치 차이가 크게 줄어들었기 때문에 소재를 본국에서 이동하여 가공하는 방식은 점차로 줄어들 것이다.

일본의 경우 아시아 주요신흥시장에서 생산의 현지화 발전단계는 크게 3단계로 나눌 수 있다.

첫단계는 1970~80년대 중반으로 가공 및 서어비스센터를 중심으로 현지 유통시장에 진출하였다. 두 번째 단계는 1985년~1990년 중반 냉연 및 도금강판등 하공정 분야에서 현지 합작투자를 통하여 현지 생산을 해왔다. 최근에는 현지에서 일관공정을 통한 상공정 분야의 투자를 확대하는 경향을 보이고 있고, 이러한 과정에서 자본집약도가 낮은 미니밀 투자가 활발히 추진되고 있다. POSCO의 경우에도 지금까지는 주로 열연과 냉연 등의 국내 철강소재를 현지에 가져가 현지에서 냉연, 아연도, 석도강판등으로 가공 판매하는 하공정분야에만 진출하였으나 소규모의 자본과 설비가 가능하고 철강혁신 기술사용이 가능한 미니밀을 이용한 상공정 투자의 진출이 현지 시장에 필요하다.

POSCO의 경우 실제 대규모의 상공정 분야 진출에 의한 현지에서의 일관생산체제 구축에 의한 생산의 현지화는 막대한 투자규모에 의한 투자위험과 생산설비의 설계 및 디자인의 어려움과 현지국의 정치적 위험관리 능력과 현지화 능력이 부족하여 현재까지 하공정 부분의 진출에 주력해온 것이 사실이다.

그러나 장기적으로 아시아 주요신흥시장은 세계적으로 가장 성장잠재력이 높은 국가로써 이들 시장에서의 철강산업의 선두주자가 되기위하여는 상공정 투자에 의한 생산의 현지화가 필요하다.

세계 철강시장에서 한국의 주요 경쟁국인 일본, EU 등은 자국내 일관제철소의 고로법 생산투자설비가 현재 과다하여 이들 유희설비를 그대로 방치하고 해외에 진출하여 신규투자를 하기에는 어려운 점이 많기 때문에 POSCO의 경우 방대한 투자여력을 바탕으로 향후 10년간 아시아 시장을 선점하고 이를 바탕으로 세계철강산업을 리드할 수 있는 좋은 기회라고 하겠다.

또한 POSCO는 이러한 현지국에서의 상공정분야 투자에 의한 생산의 현지화와 함께 현지의 철원부족을 해결하기 위해 철원공급기지 동반 진출을 고려해야 한다. 호주와 인접한 인도네시아에 철원투자와 철강석과 천연가스매장이 풍부한 베트남, 인도 등에 상공정 투자에 소요될 대체 철원의 확보가 동시에 병행되어야 한다.

### 3) 인적자본의 현지화

철강산업은 소비재 산업과는 달리 자본집약적 산업으로서 상대적으로 현지인 들의 고용이 적을 수 있다. 그러나 POSCO는 철강혁신기술 도입에 따라 숙련된 현지인의 채용과 교육 및 훈련으로 현지인 고용을 늘려 현지인들을 높은 직위까지 고용함으로써 현지직원들의 사기를 앙양하고 현지정부의 요구를 수용하는 긍정적 효과와 현지인 등용에 의한 현지수요에도 좋은 반응을 얻을 수 있다. 아울러 본사 파견사원에 대한 비용도 줄일 수 있는 이점이 있다.

POSCO가 아시아 주요 신흥시장에서 인적자본의 현지화를 이루기 위해서는 우수한 인력을 확보하고 그들의 능력과 애사심을 지속적으로 향상시키며 그들과 기업문화를 공유하는 일이 중요하다. 그러나 POSCO의 경우 현지에 진출해 있는 미국, 유럽, 일본 등의 선진국 기업들에 비해 기업의 인지도가 낮아 현지 우수인력확보에 어려움을 겪고 있다. 그리고 인적자원 현지화의 가장 큰 문제는 우수인력을 확보하더라도 현지인의 기술과 업무능력이 부족하고 현지인과 본사파견사원간의 동료의식과 소속감이 부족하여 이직율이 높다는 점이다. 또한 현지인이 본사 문화와 경영방침에 대한 이해가 부족하다는 점이다.

이러한 인적자본의 현지화 사례로 중국시장에 진출한 POSCO 현지 법인인 순덕포항도신강판유한공사의 경우를 예를 들면 다음과 같다.

POSCO의 중국 현지법인 순덕포항도신강판 유한공사는 1997년 4월에 설립되어 100만 톤의 갈바륨 강판 생산능력을 가지고 있다. 중국현지법인은 공장 가동 초기부터 현지의 공고출신 근로자들을 현지채용하고 이들을 훈련시키기 위하여 한국 본사에서 기술 감독관을 초청하여 OJT(On-the-Job-Training)교육을 실시하고 또한 이들 종업원 중 일부는 한국내의 유사한 생산설비를 갖춘 업체에 파견교육을 실시하였다. 그리고 현지 공장 가동 이전부터 안전 제일 중심의 작업 및 작업표준서 매뉴얼을 작성하여 수차례 교육을 하였고 기능경진 대회를 실시하여 자기계발과 동기부여로 개인별 능력을 증진시키고 이러한 프로그램에 종업원들이 자발적으로 참여하도록 유도하였다. 준공 2년이 경과된 시점에서 보면 현지 종업원들의 업무 숙련도는 안정된 수준으로 통상적인 고장 및 비상시 응급대처가 가능하다.

그리고 생산기술 분야의 한국파견 직원은 생산본부장, 생산팀장, 기술팀장, 정비팀장등 4명으로 각 팀장 산하에 상주주임, 교대주임, 반장 등은 현지인을 채용하고 있다. 2001년부터는 생산본부장과 정비팀장이외는 현지인을 채용할 예정으로 이를 위하여 기업내 각 팀의 차석을 선발하여 육성 중에 있다.

### 4) 자본 조달의 현지화

POSCO가 아시아 주요 신흥시장에서 현지 경영을 함에 있어 필요한 자본을 본국에서와 같이 현지에서 자유롭게 조달하게 하는 것이 자금 조달의 현지화이다. 즉, 본사에서와 같이 현지에서 자기 신용으로 자금 조달과 함께 여유자금을 유리하게 운영하는 것이다. 또한 현지통화의 변동에

의한 외환 리스크를 효율적으로 관리하는 것이 자금 조달의 현지화이다.

아시아 주요신흥시장에서 POSCO가 자금조달의 현지화를 추진하는데 가장 큰 문제는 현지 자본시장이 잘 발달되어 있지 않아 자본 조달원이 부족하다는 것이다. 싱가포르, 홍콩을 제외하면 금리도 높고 금융 서비스 수준도 낮은 편이다. 따라서 현지 자본시장이 발달되어 있지 않은 상태에서 현지 자본조달을 용이하게 할 수 있는 방법을 고려하는 것이 진출기업의 과제라고 할 수 있다. 또한 현지통화변동에 의한 환위험을 관리할 수 있는 헷징 수단과 전문인력의 부족을 들 수 있다. 이러한 현지 자본시장의 열악한 조건에서 POSCO가 고려할 수 있는 대안은 다음과 같다.

첫째는 현지에 주식을 상장하는 방법이다. POSCO가 현지시장에서 주식상장으로 얻을 수 있는 장점은 본사에 대한 자금 의존도를 감소시키고 현지인 소유지분을 높여 비록 현지인의 지위는 높아지지만 경영권은 유지할 수 있다. 현지기업이라는 이미지를 높여 현지인에게 좋은 인상을 남길 수 있고 현지인이 소수지분으로 참여할 경우라도 현지 법인의 경영내용에 대한 투명성을 제공할 수 있다. 태국에서는 상장기업이 일반기업보다(35%) 낮은 법인세율을 (30%)을 적용 받고 인도네시아에서는 파트너와 상장주식의 합계가 전체주식의 45% 이상인 경우 국내법인과 동일한 대우를 받아 외국인참여가 금지된 분야에도 투자할 수 있는 등 상장기업만이 누릴 수 있는 인센티브가 있다. 한편, 주식상장으로 야기될 수 있는 단점으로는 본사 소유지분이 감소하여 M&A의 가능성이 생기고(정부의 경영간섭, 제 3자 경영권 확보 등) 배당금 확보를 위해 내부유보를 감소시켜야하며 상장수속과 상장 후 경영내역을 공개해야 하는 번거로움이 있고 현지 주식시장이 발달하지 못해 상장을 해도 자금 조달이 잘 안될 수 있다는 점등을 들 수 있다. 일본기업의 경우에는 1995년 기준으로 아시아 증권시장에 상장한 일본기업의 수가 100개가 넘는 것으로 나타났다. 현지에서의 주식공개로 현지에서의 기업지명도와 고객선호도를 높이는 부수 효과를 볼 수 있었다. 또한 주식공개시 신주를 증자하여 발행하고 기존에 가지고 있던 구주를 매각하면서 본사는 액면가와 시가의 차이만큼 자본이익(Capital Gain)도 얻을 수 있기 때문에 초기 투자자금의 조기회수도 가능한 이점이 있다. 실제 일본의 이시카와지마 하리마 중공업의 경우 지난 1987년에 싱가포르 현지법인의 주식을 매각해 당시 100억엔을 넘는 주식매각이익을 확보함으로써 조선불황과 엔고로 고전했던 본사의 구조조정을 돕는데 크게 기여한 바가 있다. 아시아 시장에서는 주식공개로 기업에 참여한 새로운 주주들이 기업 경영에 대해 직접적으로 간섭하는 경우가 드물고 주주총회에서 주주와 경영진이 심하게 대립하는 일이 적다는 점도 현지시장에서 상장의욕을 높이는 요인이 될 수 있다. 현지시장에서 주식을 상장하기 위해서는 현지기업의 재무구조의 건실성과 마케팅, 생산, R&D 등의 기업경영전반에 경영실적이 우수하다는 평가를 받아야 한다. 일본기업들의 경우에는 아시아시장에서 각 현지국별로 주식을 공개한 경우도 있지만 싱가포르나 홍콩에 지역본사를 설립하여 그 지역본사의 주식을 공개해 해당지역에 필요한 자금을 집중 조달한 경우도 있다. 싱가포르와 홍콩은 아시아의 주요국제금융시장으로서 여기에서 주식상장을 성공적으로 추진하기 위해서는 높은 국제 신용평가 등급이 필요하므로 본사를 포함해 현지기업들이 전사적 차원에서 신용평가 등급을 유지·향상시키는데 노력하고 있다. 결론적으로 POSCO의 경우에도 일본기업들과 같

이 현지각국에 주식을 개별적으로 각각 상장하든지 아니면 기존에 있는 홍콩금융법인이나 신규로 싱가포르에 현지 금융법을 설립하여 이들 지역 금융법을 통하여 일괄적으로 자금을 조달하여 주변 현지국에 분배하는 방법이 있다. 위의 두 가지 방법 중 하나를 택하라고 한다면 지역금융법을 통하여 현지필요자본을 조달하는 것이 유리하다고 볼 수 있다. 그 이유는 아직 POSCO의 경우 아시아시장에서 해외현지법인이 14개로 일본의 수준까지 이르기에는 시간이 요하기 때문에 단기적으로 지역 금융시장을 이용하고 POSCO의 현지법인수가 확대되고 현지국의 자본시장이 활성화될 경우에는 개별 국별 현지 시장에 주식을 상장하는 것도 고려할 수 있겠다.

둘째는 범아시아 차원의 자본조달의 현지화를 위해 지역 금융법을 설립하는 것이다. 아시아 주요신흥시장의 경우 대부분 자본 시장이 발달되어 있지 않고 소규모이기 때문에 개별시장국별로 자본조달이 용이하지 않다. 따라서 아시아의 주요국제금융시장인 싱가포르와 홍콩 등에 지역금융법을 설립하여 주변 현지국들에게 필요자본을 조달해 줄 수 있다. 이러한 지역금융법을 통하여 이들 시장에서 낮은 금리로 자본조달이 용이하고 다양한 외환리스크 헷징 수단을 활용할 수 있는 이점이 있다. 또한 이들 지역금융법인은 현지국들의 여유자금을 범아시아권을 대상으로 운영할 수 있는 이점을 가진다.

셋째는 역내 다국적기업의 금융기관을 활용하는 것이다.

현재에 진출해 있는 국내금융회사외에 미국, 유럽, 일본 등의 다국적 금융기관의 서비스를 활용하는 전략이 필요하다. 금융 서비스에는 여러 가지가 있으나 현재 일본기업들이 최근 관심을 가지고 있는 것은 CMS(Cash Management Service)이다. 세계 여러 곳에 지점이나 공장을 가진 다국적기업의 경우 각 현지법인별 은행 계좌 잔액이 수시로 변한다. 국제 CMS는 모든 현지법인의 정보를 실시간으로 제공하는 한편 여유자금을 가지고 있는 현지법인의 자금을 자금 부족에 시달리는 현지법인에 신속하게 공급할 수 있게 하는 효율적인 자금운용수단이다. CMS는 방대한 컴퓨터시스템과 금융기술 혁신에 대한 막대한 투자를 필요로 하기 때문에 시티뱅크나 체이스 맨해튼 은행 등 일부 국제 금융기관들이 독점적인 입지를 구축한 분야이다. 체이스 맨해튼 은행의 경우 많을 때는 하루 30만 건의 여러 국가의 통화 결제를 처리하면서 그 액수가 1조 5,000억달러에 이른다고 한다. CMS를 활용하면 본사나 각 해외법인간의 자금 결제를 거래차액만으로 축약할 수 있는 이점이 있다. 본사나 해외법인간의 채권·채무를 수시로 결제하는 것보다 일정한 기간간격에 따라 거래대금을 종합해 자금이동을 한번으로 줄이면 송금수수료 및 외환 수수료도 크게 절감할 수 있다. 또한 해외 현지법인이 가진 계좌의 자금부족액과 예금액을 각종 통화별로 집약 정리해주어 자동금리결정 서비스를 (자금이 부족할 때는 대출이자, 남을 때는 예금이자)받는 것도 가능해진다. 시티뱅크나 체이스 맨해튼 은행은 CMS를 활용한 리스크 헷징이나 자금운용 효율화 서비스를 수시로 개선하고 있기 때문에 이들 기관을 이용하면 글로벌 금융기관들의 최첨단 금융기술혁신을 활용하는 셈이 된다. POSCO의 경우에도 아시아 주요신흥시장에 진출한 현지법인에게 용이한 낮은 금리와 기체가 가능한 지역금융법인의 신규설립(싱가포르)과 기존 금융법인(홍콩)의 활성화가 필요하다. 또한 CMS를 이용한 다국적 금융기관의 금융서비스를 현지법인

과 본사간의 자금결제 및 여유자금의 투자 및 운영에 이용할 수 있다.

베트남 시장에서의 자본조달 현지화의 실제적인 예를 들면 POSCO 현지법인인 POSVINA가 필요로 하는 운영 및 생산설비자금의 조달은 차입통화 선정으로 인한 환율 변동에 따른 외환위험과 이자율과의 상쇄효과 관계를 고려해볼 필요가 있다. 구체적 예를 들면 베트남 경우 POSVINA가 필요로 하는 자금을 현지에서 U\$로 차입하는 방법과 베트남 현지 통화로 차입하는 두 가지 방법이 있다. 이자율을 비교할 경우에는 U\$차입의 경우 이자율이 2000년 1/4분기 경우 7.5%이고 베트남 통화 차입의 경우에는 년 10.2%로 약 3%정도 U\$ 차입 이점이 있다. 그러나 차입통화별 환율변동에 의한 외환 위험 면에 있어서는 U\$는 차입시점과 상환 및 이자 지급 시점에서의 환율이 다를 경우 환차 위험이 있는 반면 베트남 통화는 이러한 외환위험이 없는 장점이 있다. 따라서 절대적인 이자율은 베트남 통화차입이 U\$차입 보다 3-4% 부담은 많으나 대부분의 차입자금의 원리금 상환이 3-5년의 중장기 자금으로 현재의 베트남 통화의 외환위험이 크다는 점을 감안한다면 일차적으로 베트남 통화 차입을 고려하고 U\$차입은 차선책으로 고려해 볼 수 있다.

## 5) 조직의 현지화

POSCO가 아시아 주요신흥시장에 현지법인을 확대해 나감에 따라 현지법인의 조직을 현지화 하는 일은 POSCO가 글로벌 기업으로 성장하는 과정에서 거쳐야하는 일로 이해될 수 있다.

펠머터(H.V.Perlmutter)는 글로벌기업의 정도를 측정하는 기준으로 경영자의 태도를 중시하고 이를 ① 본국지향, ② 현지지향 그리고 ③ 세계지향의 세 가지로 분류하였다. 첫째 본국 지향적인 경영자는 본국인은 우수하고 신뢰할 수 있으나 현지인은 태만하고 의욕적이지 못하다. 따라서 각 현지법인에서 본국인이 경영을 장악하는 것은 당연하다고 생각한다. 둘째 현지 지향적인 경영자는 현지의 사정을 현지인이 더 잘 알고 있으며 로마에 가면 로마의 법에 따라라는 격언의 취지를 살려 현지법인은 우수하며 신뢰할 수 있는 현지인에게 맡기고 특단의 하자가 발생하지 않는 한 본사는 자회사의 경영에 간섭하지 않는 것이 좋다고 생각한다. 셋째 세계 지향적인 경영자는 펠머터가 가장 이상적인 경영형태라고 주장하는 것으로 국적에 관계하지 않고 최적의 인재를 본사를 포함한 세계각지에 적재·적소의 원칙에 따라 인사배치하고 본사와 현지법인과의 세계 지향적인 기준에 의거, 상호 협력하여 현지법인을 운영하게 된다는 것이다.

이상과 같은 경영형태 중 E형(본국지향)의 경영은 본사의 강력한 통제를 받고 있어 선진적인 경영기법과 기술을 효율적으로 현지에 이전시킴으로써 실적을 올릴 수 있는 장점이 있는 반면 현지에서 본사로서의 유효한 피드·백이 이루어지기 어렵고 현지인의 우수한 인재가 육성되지 않아 현지인의 사기저하와 본사에 대한 감정이 악화되는 결과를 초래함으로써 중·장기적으로 마이너스효과가 많다고 평가된다. 이에 대하여 P형(현지지향)의 경우에는 현지정부와 현지인 들의 등용으로 현지인 들의 사기가 진작되는 장점이 있으나 너무 현지의 사정에 집착하게 됨으로써 본사와 여타 국에서 개발되는 경영기법과 기술 발전에서 멀어지는 결과를 초래할 우려가 있는 것으로 지적되고 있다. G형(세계지향)의 경우는 세계적인 인적 물적 자원을 가장 효율적으로 이용할 수

있다는 장점이 있어 가장 이상적인 경영형태라고 할 수 있다. 그러나 세계각국에는 뿌리깊은 민족주의가 여전히 남아 있으며 외국인간의 신뢰관계를 구축하는데는 많은 어려움이 따른다는 점을 감안할 때 이를 성급히 실행에 옮기기에는 무리가 있다 할 것이다. 따라서 해외에 진출하여 현지법인을 경영하는데 있어서는 현지국가의 발전단계와 역사, 문화, 등 제반사회여건을 감안하면서 현지실정에 알맞은 경영방침을 정립하는 것이 보다 효과적인 것이다. 필머터는 해외에 진출하고 있는 현지법인경영형태는 일반적으로 E형→P형→G型の 방향으로 발전하고 있다고 결론을 짓고 있다.

한국은 E형의 위치에 머물고 있다는 것이 일반적인 평가이다. 한국 현지법인은 극소수의 기업을 제외하고는 아직 현지화의 정도가 미미한 상태이어서 E형의 단계를 벗어나지 못하고 있으며 P형으로의 전환을 시도하고 있으나 많은 어려움을 겪고 있는 것으로 알려지고 있다. 그러나 장기적으로 50여개의 해외현지법인을 구축하려는 POSCO의 경우 글로벌 기업이 되기 위하여서는 P형(현지지향)의 기업경영으로 조직의 현지화가 선행되어야 할 것이다.

POSCO의 아시아주요신흥시장에서의 조직의 현지화 목표는 다음과 같다.

먼저 현지법인이 자체 관리의 효율성을 극대화시키기 위하여 본사가 현지법인에게 경영의사 결정권한을 위양하고 인적관리를 통한 경영통제권을 확보하고, 기업의 경영이념을 공유하도록 하는 일이다. 이러한 조직의 현지화를 위해 POSCO가 해야 할 일은 구체적으로 다음과 같다.

첫째로 급변하는 현지시장국의 경영환경에 신속적으로 대응하기 위하여 현지법인에게 경영의사결정의 자율권 범위를 정하여 주고 허용된 권한 범위 내에서 의사결정의 신속성을 부여하여 현지에서의 적응도를 높여야 한다. 이와 같이 현지법인의 의사결정사항과 본사의 결제사항을 구분하여 현지법인의 경영에 혼란을 줄일 수 있다. 일본기업이 ASEAN에서의 자회사 경영과 인적자원 관리의 방법에 대한 현지법인에 대한 권한 이양조사에 의하면 <표 1>과 같이 연간예산의 결정, 고정자산의 구입 및 처분, 생산판매 물량 등의 결정을 현지에 위양하고 있다. 그러나 현지법인의 임원인사, 신규사업의 착수, 이익의 재투자 등은 본사의 승인이 필요한 부분이다.

[표 1] 현지법인 및 지역본사로의 권한 이양항목

(단위: %)

기업명	미국	구주	아시아
연간경비 예산의 결정	58.1	52.4	58.1
고정자산의 구입처분	56.2	51.4	57.1
생산판매물량의 결정	48.6	43.8	49.5
대출·차입·채무보증	41.0	33.3	40.0
이익처분·재투자	28.6	24.8	30.5
현지법인의 임원인사	13.3	9.5	12.4
신사업의 기업화	10.5	7.6	10.5

자료: ASEANにおける日本企業の子會社經營と人的資源管理のあり方

둘째는 지역본사제도의 도입이다. 지역본사제도는 세계를 복수지역으로 분할하여 각 지역에 본사기능을 부여하는 것이다. 국제기업활동의 복잡성이 증대되고 현지의 시장특수성에 적합한 상황판단에 근거한 신속한 의사결정의 중요성이 점차 부각되고 있어 본사와 현지법인간의 이해관계가 충돌하는 사례가 증가할 가능성이 예상됨에 따라 종래의 본사의 해외사업부 중심체제에서 벗어나 경영의 현지화를 지향하여야 한다. 이와 같은 지역 본사 설립의 배경요인을 요약하면 다음과 같다. ① 해외에서의 사업활동비중이 점차 높아짐에 따라 현지에서의 효율적인 경영시스템을 구축해 나아가야 할 필요성이 강하게 대두되고 있다. ② 해외자회사의 경영활동이 그룹 전체의 경영방향과 일치하도록 장기적인 안목을 갖고 추진해 나가지 않으면 안 된다. ③ 경영의 세계화 비전의 관점에서 미국, 유럽, 아시아 등 주요 지역의 현지기업과 공존, 공영의 방안을 모색해 나가지 않으면 안 되는 상황이다. 지역본사의 기능을 보면 다음과 같다.

① 경제적인 합리성 측면에서 지역본사가 해외자회사를 흡수하여 지주회사를 설립할 때 세계상의 장점을 추구할 수 있다. 예를 들어 아시아 주요 신흥 시장국에 있는 자회사중 일부가 흑자이고 나머지가 적자라면 이들 기업을 지주회사의 형태로 바꾼다면 그 이익을 상쇄시킬 수 있다. 또한 재무적 효율화에 따른 잉여자금을 현지에 비축하고 현지에서의 신규사업을 위한 재투자에 이용할 수 있다.

② 지주회사가 추진역할을 수행하고 경영활동의 효율적 운영을 위한 새로운 경영 제도를 확립시킬 수 있다는 것을 들 수 있다. 구체적으로 현지와 본사간의 연계를 취하면서 경영활동을 추진하기 위한 기획, 조사, 법률, 감사, 정보처리, 광고 및 선전, 인사, 교육제도 등에 관한 Total System을 만드는 것이다.

③ 인적자원의 상호이용이다. 지역본사의 설립은 경영자원의 현지화를 한층 더 가속화시키기 위한 과정으로 이해되어야 한다. 이를 성취하기 위해서는 지역본사가 그 주도권을 가지면서 지역 본사 지배하에 있는 해외자회사의 인사정책을 재검토하고, 인적자원의 현지화를 도모하기 위한 제도를 정비하며 그밖에 조연기능을 갖추어야 한다. 또한 자회사의 직무순환, 인사고과 시스템, Career Path 및 교육시스템 등을 재정비하여 다양한 지원을 해주어야 한다. 특히 인재채용과 교육은 해외자회사가 이를 독자적으로 행하는 것보다 지역본사와 상호 협력하는 집중적 체계 하에서 행하는 것이 훨씬 효과적이다.

셋째는 조직의 현지화를 위하여는 경영관리의 매뉴얼 화이다. 현지로의 권한위양, 관리직에의 현지인등용 등의 현지화를 효율적으로 실시하기 위해서는 본사와 현지법인간의 생산관리 및 경영관리의 공유체계가 확립되어야 한다. 생산기술의 공유는 본사에서 파견한 기술자들이 QC활동을 비롯한 한국적 생산방식을 정착시키고 생산성향상을 시킴으로서 어렵지 않게 이루어지는 경우를 볼 수 있다. 그러나 경영관리의 공유를 통하여 종업원에 동기부여하고 사업의 효율성을 높이는 예는 그리 흔하지 않다. 경영관리의 경우에는 본사에 있어도 대개 문서화가 미흡한 경우가 많고 본사와 현지간 문화의 차이로 인하여 문서화가 되지 않고 경영관리과정을 공유하기는 상당히 어려운 측면이 많다. 따라서 경영관리의 공유화가 확립되기 위하여는 경영관리의 목표, 방법,

과정 등을 문서화 내지는 매뉴얼화하는 작업이 필요하게 된다. 경영관리의 매뉴얼화를 통하여 현지법인에 전달 가능한 지식을 집대성할 수 있고 현지법인에 경영관리가 용이하게 이전될 수 있는 수단이 될 것이다.

POSCO의 중국 현지법인 순덕포항도신강관 유한공사 현지 기업 조직의 경우 대표이사 격인 총경리 밑에 2개 본부, 7개 팀으로 운영 중에 있는데 팀장 밑에 주관이나 주임을 두고 있다.

팀장 이상 10개 직위중 인사팀장만 현지인으로 채용되고 있다. 팀제도가 아직 중국 내에서는 익숙하지 않으나 팀 단위로 업무가 독립적으로 이루어지고 있다. 향후 10개 직위중 5개의 직에는 현지인을 채용할 예정이다. 중국현지인의 문화적 배경을 고려할 때 개인주의가 강하고 남의 일에 관여하기를 싫어하여 팀단위의 독립성을 보장하는 조직 환경을 조성할 경우 자주적인 업무수행으로 조직의 현지화에 기여할 것으로 기대된다. 또한 현지 채용 관리자와 본사 파견자가 동등한 업무를 수행할 경우 동일한 권한과 책임을 부여하여 예측되지 않는 위치에서의 업무 수행할 수 있는 조건을 부여할 필요가 있다. 그리고 현지에서의 현지사회 및 정부와의 융화와 대외적 업무 처리를 위해서는 총경리조리라는 직위도 도입하는 것을 고려하고있다.

### 5) 현지사회와의 융화

POSCO가 해외에 진출할 때 앞에서 언급한 마케팅, 생산, 인적자본 및 물적 자본의 현지화의 함께 간과하지 말아야 할 것이 현지법인이 현지사회의 구성원으로서 현지인 들에게 호감을 사도록 노력해야 한다는 것이다. 이를 위해서는 현지사회에 깊은 관심과 애정을 가질 필요가 있다. 이러한 현지사회와의 융화가 필요한 이유는 외국기업이 법률적 문제가 발생했을 때 현지기업보다 유리한 판정을 받을 수 있다는 점이다. 또한 현지법인이 기업이익의 일부를 현지사회에 환원하는 모습을 보여준다면 기업이미지를 개선하는 효과를 얻을 수 있다.

구체적으로 POSCO가 현지사회에서 호평을 받기 위해서는 먼저 현지의 정치, 경제 상황뿐만 아니라 관련 법률에 대한 충분한 이해가 필수적이다. 실제 현지기업과의 합작계약의 체결시 계약상의 사소한 과실로 큰 낭패를 겪는 경우가 많은데 이는 현지의 상관습, 제도, 법률 등에 무지한 결과 때문에 발생한다.

또한 현지 정부가 펼치고 있는 정책사업에도 적극 참여하여 정책적 제언을 하는데 적극 참여함으로써 현지정부의 호감을 살 수 있다. 이와 함께 현지지역사회에 공헌하기 위해 장학금을 지급한다든지 양로시설이나 병원 등에 기부를 하며, 파견사원들이 현지사원과 현지주민들과의 개인적인 우호증진활동으로 POSCO의 기업이미지를 향상시키는데 도움을 주도록 노력해야 한다.

아울러 현지의 사회적 특성을 이해하고 개인적 친분을 이용한 사적네트워크를 구축하는데 힘써야 한다. 그러나 아시아 주요신흥시장에서는 각 현지국의 정치 사회적인 특성을 잘 파악하지 않으면 특정 정부인사와의 개인적인 친분이 오히려 사업활동에 장애가 될 수도 있기 때문에 주의가 요구된다.

## 참 고 문 헌

- 대한무역진흥공사, 「아세안진출 한국기업 운영실태」, 1995.
- 대한상공회의소, 「베트남진출 한국기업의 현지화 전략」, 1996.
- 산업연구원, 「일본기업의 세계경영」, 1994.
- 서갑경의 4인, 「아태지역의 산업분석과 POSCO 국제화 전략」, 고려대학교 기업경영연구소, 1993.
- 안종모, 「일본의 대 아세안 진출 및 현지화 전략」, 산업연구원, 1994.
- 윤동진, “포스코의 국제화 과정과 방향”, 공기업국제화 세미나, 한국국제경영학회, 1997.
- 이장로, 「국제마케팅론」, 무역경영사, 1997.
- 이지평·김영민, 「미래경영 글로벌경영」, LG경제연구원, 1994.
- 이지평·송민선, “동남아 진출기업의 통화위기 대응방안과 현지화 전략”, -日本 기업사례를 중심으로-, LG경제연구원, 1998.
- 한국경영자총협회, 「해외진출 한국기업의 인사노무관리 실태와 과제」, 1996.
- 한국수출입은행, Internet 자료, <http://www.koreaexim.go.kr>
- 한국생산성본부, 「한·일 비교를 통한 해외투자기업의 현지화 전략에 관한 연구」, 1996.
- 현대경제사회이사원, 「동남아진출 일본기업과 한국기업의 현지화 전략」, 1993.
- 高倉新昭, 「海外進出の企業戦略」, 財経詳報社, 1987.
- \_\_\_\_\_, 「國際財務の實際」, 日本經濟新聞社, 1989.
- 今西伸中 編著, 「日本企業の國際化戦略」, 同文館, 1994.
- 吉原英樹 編, 「日本企業の國際經營」, 同文館, 1992.
- 大和總合研究所, 「東南アジア通貨の混亂」, 1997.
- 徳永重良, 野村正實 著, 「日本企業・世界戦略と實踐」, 同文館, 1991.
- 鈴木輝夫, 「海外事業管理の方法」, 中央經濟史, 1988.
- 北村かよ子 編, 「ASEAN 機械産業の現状と部品調達」, アジア經濟研究所, 1992.
- さくら總合研究所, 「マレーシアでの事業展開」, 1997.
- \_\_\_\_\_, 「タトでの事業展開」, 1996.
- 石井昌司, 「日本企業の海外事業展開」, 中央經濟史, 1992.
- 小林英夫 著, 「東南アジアの日系企業」, 日本評論社, 1992.
- 小川政道, 高橋英明 著, 「アジアにおける經營 ローカライゼーション」, 中央經濟史, 1992.
- 月刊アジア, 1998, 1.
- 日本労働研究機構, 「望まれる海外派遣労働者支援のための総合的雇用管理システム確立」, 1994, 12.

- 日本在外企業協會, 「ASEANにおける日本企業の子會社經營と人的資源管理のあり方」, 1997. 3.
- 日本鐵鋼輸出組合, 「世界鐵鋼需給と日本の鐵鋼輸出見通し」, 1998.
- 八幡成美水野順子 共著, 「日系進出企業と現地企業との企業間分業構造と技術移轉」, アジア經濟研究所, 1988.
- Chakravarthy, B. and H. Perlmutter, "Strategic planning for a Global Business." *Columbia Journal of World Business* Summer 1985.
- Daniels, J.D., and L. H. Radebaugh, *International Business : Environments and Operation*, 7th ed Addison-Wesley Publishing co., 1994.
- Euromoney*, September, 1998.
- Harrel, G. D., and R. O. Kiefer, "Multinational Strategic Market Portfolios," *MSU Business Topics*, Winter 1981.
- IISI, *Steel Statistical Yearbook*, 各年号
- Institutional Investor*, September 1998.
- International Country Risk Guide*, PRS Group, September 1998.
- POSCO, Internet 자료, <http://www.posco.co.kr>
- Root, F. R, *Foreign Market Entry Strategies* New York : Amacom, 1982.
- Susan, P. D and C. S. Craig, *Global Marketing strategy* McGraw-Hill 1995.