

# 21세기 한국 시멘트 산업의 'Go Global' 전략

최태희(현대경제연구원 연구위원, 경영학博)

## 1. 서문

21세기 '디지털 경제'는 기업의 산업 활동에 큰 파급효과를 가져오고 있다. 먼저 지식, 정보 등 무형자산이 기업의 모든 경제활동에서 핵심적인 요소가 되고 있다. 토플러 교수가 '권력이라는 힘의 형태가 물리적인 힘에서 자본을 거쳐 지식으로 이동하고 있다'고 지적하였듯이 오늘날의 경영기반의 형태는 지식기반 경영이다. 과거에는 토지, 자본, 노동 등 유형자산이 생산 활동에 큰 부분을 차지하였지만, 현대에는 지식, 정보 등 무형자산이 생산, 유통, 소비 등을 잇는 기존의 가치 사슬의 창조적 파괴를 가져와 경제적 시너지 효과를 나타내는 중요한 역할을 하고 있다. 이 무형자산들에 혈액을 공급하는 인터넷·인트라넷이 디지털 경제의 중요한 산업 인프라라고 할 수 있겠다. 이러한 디지털 경제가 가져온 가장 큰 파급효과는 글로벌화의 가속화이다. 지식, 정보 등의 무형자산은 인터넷을 통하여 실시간(real time)으로 전 세계에 전달되고 있다. 세계적인 소매유통회사인 월마트가 전 세계로 시장을 확대하는 데 50년이 걸린데 반하여 온라인 경매회사인 이베이가 전 세계 시장을 장악하는데 걸린 시간은 불과 2년이었다.

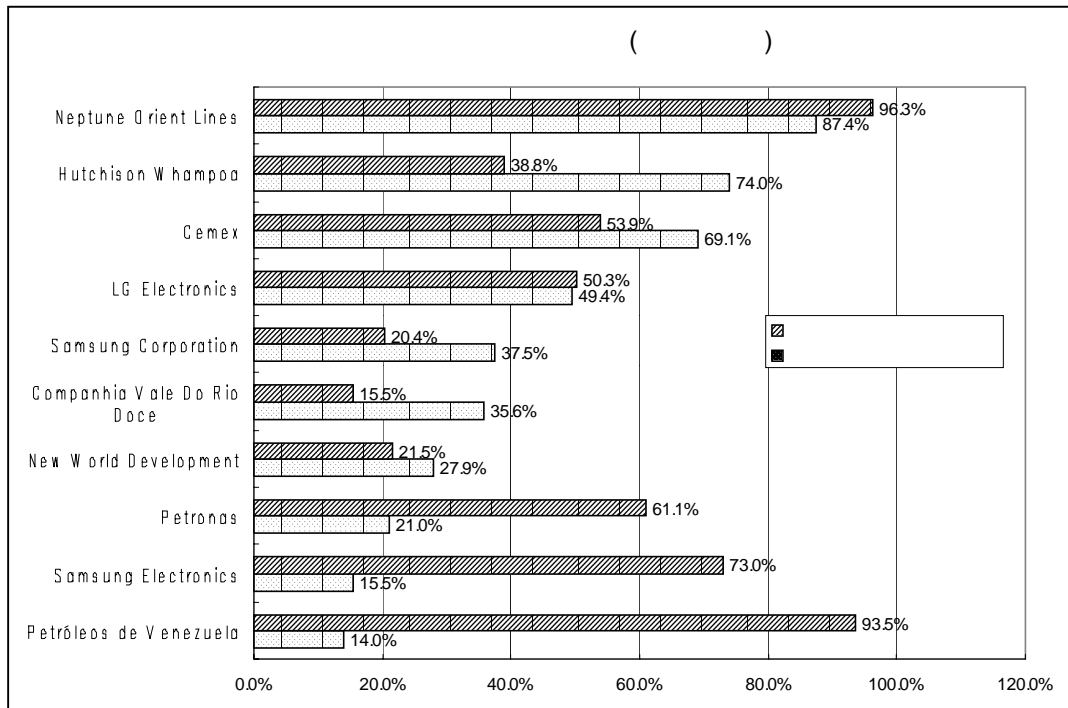
이러한 변화는 컴퓨터와 같은 새로운 4차 산업뿐만이 아니라 시멘트와 같은 기존의 산업에 더욱 큰 영향을 미칠 가능성이 많다. 기업별 e-business化, 글로벌化 격차는 세계 시멘트 산업의 재편을 가져올 수도 있을 것이다. 시멘트산업은 부피가 크고, 중량이 무겁고, 물류비용이 과다하여 부가가치가 낮아서 수출보다는 내수에 치중하게 되는 전형적인 굴뚝산업이라고 할 수 있다. 또한 원가 중 에너지가 차지하는 부분이 크고 대규모의 설비투자가 필요한 전형적인 규모의 경제(economies of scale)를 보여주는 산업이다. 이런 점 때문에 시멘트산업도 부가가치가 낮고 성장잠재력이 낮은 산업으로 인식되어왔다. 그러나 세계적인 시멘트업체인 스위스의 홀심(Holcim), 프랑스의 라파즈(Lafarge), 멕시코의 시멕스(Cemex) 등은 오늘날 '디지털 경제'에의 빠른 적응을 통하여 지속적인 고성장과 수익을 창출해올 수 있었다.

이 글에서는 현재 국내경제의 침체를 극복하고 21세기 디지털 경제 시대에 도태되지 않고 우량기업으로 거듭나기 위한 시멘트산업의 미래형 '글로벌 전략'을 검토하고 구체적인 실천 방안을 제시해 보고자한다.

## 2. 글로벌화 통한 위기극복

한때 세계 최고 경제대국이었던 일본과 독일은 1990년 자산에 대한 거품이 붕괴되면서 현재 장기간의 경제침체에 빠져있다. 이코노미스트지(2003. 4. 3)는 그런 수렁 속에서도 고속성장세를 유지하고 있는 일본과 독일의 기업들의 특징을 분석하였다. 가장 큰 공통점은 글로벌화 전략에 성공한 것이다. 한 마디로 표현하면 'Go Global' 전략이다.

시멘트산업의 경우도 예외는 아니다. 특히 수출 물류비용의 증대, 내수시장의 포화, SOC 산업 등 국내건설 경기에 민감한 시멘트산업의 경우는 지속적인 수익창출과 고성장을 위해서는 기업의 글로벌화는 필수불가결하다고 할 수 있겠다. 시멘트산업에서 세계 1위의 자리를 고수하고 있는 라파즈는 한국을 포함하여 75개국에서 진출하여 활발한 경영을 하고 있고, 핵심은 유럽을 거점으로 세계 70여 개국에서 활동을 하고 있다. 유엔무역개발회의(UNCTAD)는 2002년 '세계투자보고서(World Investment Report)'에서 기업의 글로벌화 정도를 조사하였다. 그중 개발도상국의 기업군에서는 중남미를 거점으로 기업의 세계화를 추진 중인 세계 3위의 시멘트기업인 멕시코의 시멕스사가 3위에 랭크되어있다. 96년부터 '글로벌 전략'을 추진한 시멕스사는 특히 개발도상국에 중점적으로 진출하고 있는데 그 이유는 소규모의 건설에 사용되는 '소용량 포장'으로 마진을 극대화할 수 있기 때문이다. 유럽의 라이벌인 홀심이나 라파즈 보다 높은 마진을 유지할 수 있는 것도 이런 이유 때문이다.



출처: UNCTAD, World Investment Report, 2002

국내기업도 중국, 베트남, 인도네시아 등 아시아 개도국을 중심으로 세계화에 나섰지만 97년의 외환위기로 인하여 시멘트기업은 세계적인 기업들의 글로벌화 추세에 상대적으로 뒤쳐지게 되었다.

글로벌화는 주기적인 경기에 좌우되는 산업의 수익을 안정시키는 가장 자연스러운 전략중의 하나이다. 예를 들면 남반부의 경우는 한국과 계절이 반대로 나타나기 때문에 계절에 민감한 산업의 안정적인 수익 창출원이 될 수 있는 것이다. 또한 국내 경기가 나빠지면 기업은 해외로 눈을 돌려야 한다. 제품군의 다양화와 사업의 다각화를 통한 분산투자는 기업의 안정적 성장을 확보하는 주요한 전략 중 하나이다. 주식투자에서 자주 인용되는 서양속담 중에 'Don't put all your eggs in one basket'(모든 계란을 한 바구니에 담지 마라)는 말이 있다. '분산투자'의 중요성을 일깨우는 의미이다. 글로벌화 전략도 수익원을 분산함으로써 경영 리스크를 헷지(hedge) 한다는 의미에서 지리적 분산투자라고 할 수 있겠다.

일본의 도요타와 혼다는 일찌감치 미국시장에 진출함으로써 90년대에 몰아닥친 일본 국내 불경기를 극복할 수 있었다. 상대적으로 세계화가 늦었던 닛산의 경우도 미국시장에 진출함으로써 90년대 말의 위기를 극복할 수 있었다. 시멕스사도 멕시코가 보호무역장벽을 제거하기 시작한 80년대 중반부터 세계화를 추진하여 호텔, 석유화학, 그 밖의 사업들 매각하고 시멘트사업을 핵심역량으로 해외로 눈을 돌리기 시작하였다. 특히 멕시코 국내경기와 독립적으로 움직이고 장기적인 성장가능성이 풍부한 시장에 집중하였다. 그 결과 90년대에 스페인, 베네수엘라, 콜롬비아 등의 공장을 인수하고, 최근 푸에르토리코에 진출하기까지 개발도상국 위주의 지속적인 글로벌화를 추진해왔다. 멕시코의 폐소화가 심각하게 절하된 95년의 외환위기 때도 해외 자회사의 지원으로 현금유동성 문제를 무사히 넘길 수 있었다.

국내경기가 안 좋은 때 일수록 기업은 글로벌화를 위한 가속페달을 밟아야 한다. 토교의 닛코살로몬스미스바니(Nikko Salomon Smith Barney)사의 애널리스트 알렉산더 킨몬트는 "지난 7~8년간의 전 세계 기업이 받은 가장 큰 교훈은, 국내 경기가 나빠지면 세계로 진출해야한다는 것이다"라고 글로벌화의 중요성을 강조하고 있다.

### 3. 글로벌 전략 과제

기업이 글로벌화에 성공하려면 어떤 경영전략을 따라야 하는가? 기업이 비전과 목표를 설정한 후에는 이 목표를 달성하기 위한 경영전략을 가져야 한다. 마이클 포터는 기업의 여러 활동을 결합하여 독특하고 가치 있는 위치

(positioning)를 창출하는 것이 경영전략이라고 하였다. 한국 시멘트업계가 글로벌화라는 중장기 비전과 목표를 달성하기 위해서는 수많은 경영전략을 수립할 수 있겠지만 다음과 같은 4가지 실천 전략과제들을 시급히 개선해야 할 것이다.

### 가. 브랜드 인지도 증대

브랜드 파워는 기업이 세계화를 이루는데 있어서 필수불가결한 요소이다. 브랜드의 인지도 없이는 세계시장에서 살아남을 수 없다. 이제 우리나라 기업도 '브랜드 파워는 곧 글로벌 경쟁력' 이라고 인식하는 패러다임에 익숙해져야 할 때다. 지난해 비즈니스위크(2002. 8. 5)지와 인터브랜드(Interbrand)사가 공동 조사 발표한 '세계 100대 글로벌 브랜드'에 따르면 세계최고의 브랜드는 약 696억 달러(83조 5천억 원)의 코카콜라로 641억 달러(76조 9천억 원)의 마이크로소프트를 제치고 부동의 1위를 유지하고 있는 것으로 조사되었다. 한국 삼성전자의 브랜드 가치는 약 83억 달러(10조 원)로 세계 34위를 차지하였다. 그러나 브랜드 마케팅에 가장 성공한 케이스로서 2001년 대비 30% 성장을 하여 세계최고 브랜드 가치 성장률을 기록하였다. 인터브랜드사의 브랜드 컨설턴트 데이비드 마틴은 "브랜드가 한 고객의 신뢰를 얻으면 반복해서 구매로 연결될 뿐만 아니라 주변의 사람들로 고객으로 끌어들인다" 라고 브랜드의 다단계식 영향력을 강조하고 있다.

물론 브랜드 가치의 극대화는 하루아침에 이루어지지 않는다. 브랜드 관리에 있어서는 먼저, 장기적인 안목에서 전략적 차원으로 브랜드 영향력을 강화하기 위한 전담 부서가 필요하다. 세계적인 초일류기업에서는 브랜드 전담 부서를 설치하여 고객서비스, 연구개발, 광고 등 기업 제반활동이 브랜드에 미치는 영향을 객관적으로 파악하고 분석하여 브랜드 가치의 극대화를 꾀하고 있다. 그러나 산업자원부에 의하면 국내 511개 기업 중 브랜드 관리 전담 부서가 있는 기업은 145개사에 불과하며 이 중 대부분이 3명 이내로 운영되는 소규모로 운영되고 있는 실정이다. 이제 국내 시멘트업계도 제품 포장의 로고에서부터 고속도로변의 기업 이미지 광고에 이르기까지 체계적인 브랜드 이미지 구축을 위한 '토탈 브랜드 관리' 전담부서의 강화가 필요한 시점이라고 하겠다.

### 나. 군살빼기를 통한 수익성 개선

최근 일본의 니혼게이지신문은 2002년 사상 최고이익을 경신한 245개사의 특징을 분석 발표하였다. 그 결과를 감축(Slim), 안전·안심(Safety), 독

창성(Specialty) 등 '3S'의 형태로 정리 발표하였다. 이 중 첫 번째가 군살빼기이다. 불필요한 자산과 부채를 축소하고, 희망퇴직 등을 통하여 인건비를 줄이는 것이 그 성공의 비결이라는 것이다. 이렇게 고정비와 변동비를 절감함으로써 기업은 손익분기점을 낮추고 이것은 곧 시장에서 가격경쟁력 우위를 점할 수 있다는 것을 의미한다. 그 결과 기존의 경영학 이론과 달리 성숙기에 접어든 철도기업, 담배산업 등의 회사들도 사상 최고의 이익을 낼 수 있다는 것을 증명하였다. 일본의 제조회사 카오는 비용절감을 위해 온갖 노력을 종교처럼 경주하고 있다. 그 결과 20년 동안 이익이 증대하게 되었다.

시멘트산업은 대규모 설비투자가 필요한 자본집약적 산업으로서 제조원가에서 연료비가 차지하는 비율이 높고 고정비용이 높은 구조를 가지고 있다. 따라서 국내 시멘트 기업의 글로벌화 추구에 있어서는 철저히 비용을 줄이는 슬림화도 병행되어야 할 것이다. 세계 초일류기업은 경기후퇴의 위기를 느끼기 전에 다이어트를 시작한다. 국내시멘트 기업들도 불황을 타개하고 고성장을 달성하기 위해서는 국내외 공장의 재편, 생산성 향상, 경영 효율화 등의 구조조정을 통한 슬림화를 통한 원가절감과 함께, 다품종 고부가가치 시멘트 등을 개발, 생산하여 다양한 소비자들의 욕구를 충족하여 고수익 구조로 전환하여야 할 것이다.

#### 다. 시멘트 기업의 e-Transformation

초일류 다국적 기업들의 경우 주문, 생산, 재고관리, 배송에 이르기까지 전부 컴퓨터시스템으로 이루어지고 있다. 그러나 우리나라가 보유한 세계최고의 IT 인프라에 비하여 국내 시멘트 산업의 e-business 전환(transformation)은 아직도 미흡한 실정이다. 세계적인 네트워크 관련 기업인 美 시스코 시스템즈는 지속적으로 IT 지향적인 기업으로의 변화를 추구하여 현재 약 85%의 주문과 80%의 서비스 요청을 온라인상에서 처리하고 있다. 이로 인하여 지난 3년간 약 15억 달러의 비용을 절감하였다고 한다. 이러한 전환은 바로 앞에서 언급한 기업의 슬림화 달성에 의한 수익성 개선과 직결되는 것이다.

e-business 화가 기업에 가져다주는 이익은 어떤 것인가? 먼저, 기존의 생산라인부터 소비자로 연결되는 가치 사슬의 창조적 파괴를 통한 재구축이 가능하다. 기존의 수직적인 사슬이 수평적으로 네트워크화 되어 중간단계의 불필요한 시간, 비용의 절감을 가져와 기업의 효율성을 증대시킨다. 이것은 곧 양방향 연결을 통한 고객과의 관계망을 높이고 고객가치 증대와 나아가 장기적으로는 브랜드 가치향상과도 연결될 것이다. 그리고 시간과 공간을 초월하여 구매, 생산, 유통을 연결함으로써 새로운 비즈니스모델의 창조가 가능해진다.

스텐포드 MBA 출신인 잠브라노 시멕스사 CEO가 제시한 가장 중요한 비전은 'Cemex Way' 라고 하는 인터넷 세대 기업화(IGC: Internet Generation Companies)였다. 그는 기업의 e-business로의 전환을 통하여 경영자와 종업원 간의 유대강화, 물류비용의 절감과 유통효율성 증대를 이룩할 수 있었다. 인터넷 지향적인 기업으로 변화하는 것은 장기적인 계획이 필요하다. 시멕스사는 온라인화 작업을 80년대 말에 시작하여 95년에 처음으로 웹 베이스로 전환을 하였다. 그러나 20여년이 지난 2000년까지 시멕스사의 IT 프로세스의 10% 이하만이 웹 베이스로 전환될 수 있었다.

'시작이 반'이라는 말이 있다. 시간과 공간을 초월하여 광속으로 상거래가 이루어지고 있는 디지털 경쟁시대에 살아남으려면 시멘트 산업의 '디지털기업화'는 선택이 아니라 필수라고 할 수 있겠다.

#### 라. 환경경영 체제의 전환과 윤리경영

21세기의 기업의 생산 환경에 있어서는 '환경경영'이 화두이다. 글로벌 시멘트사들은 이미 오래전부터 환경경영을 중요한 전략으로 삼고 있다. 시멘트 산업은 이미 각종 슬래그, 석탄회, 폐타이어, 폐 플라스틱유 등을 제조 공정에 활용하여 환경문제에 앞서가는 산업이라고 할 수 있다. 그러나 생산과정상 많은 열에너지를 소비하고 있으며 생산과정 중 이산화탄소 등 다량의 온실가스 배출은 불가피한 것으로 알려져 있다. 그렇지만 최근 국제 무역환경을 둘러싼 문제 중 가장 주목할 만한 이슈는 선진국들이 자국의 환경기준을 근거로 외국상품의 수입을 금지하는 이른바 비관세 무역장벽이다. 대한상공회의소의 조사에 의하면 2001년 유럽연합(EU)에 수출한 상품중 70%가 환경규제 품목이었다. 따라서 국내기업도 환경경영의 중요성에 대한 패러다임의 전환이 필요한 시점이다. 앞으로는, 환경문제에 대해 수동적인 시설투자만으로는 급변하는 국제사회에서 생존할 수 없다는 인식을 가져야한다.

특히 2002년 교토의정서 합의이후, 선진국들은 이산화탄소 등 온실가스 배출의 저감에 사활을 걸고 있다. 유럽연합은 2008년부터 2012년까지 이산화탄소 등 다섯 개의 다른 가스들을 1990년 수준의 8%이하로 줄여야 한다. 열에너지 소비가 많은 우리나라 시멘트업계에 있어서도 온실가스 문제는 더 이상 '강 건너 불'이 아니다. 앞으로 우리 정부도 세계시장에서 경쟁력 제고를 위하여 필연적으로 이산화탄소 배출 규제를 강화할 것이다. 한국환경경제정책평가원의 연구결과에 따르면 2010년 기준 이산화탄소 발생을 10% 저감하려 할 때 11조 2,840억 원의 비용이 발생한다고 한다. 우리나라는 현재 세계 10위의 이산화탄소 배출 국가인데다 10년 내에 세계 7위의 이산화탄소 배출국이 될 것으로 예상되고 있다. 에너지 수입액만 연간 200억 달러로, 철

강·화학·시멘트 등 에너지 소비가 많은 업종이 산업의 주류여서 온실가스 배출에 대한 규제는 필연적이라고 할 수 있다. 유럽처럼 국가와 기업체는 이산화탄소의 총량을 부여 받고, 배출이 많은 기업체는 배출 할당량을 시장으로부터 매입하여 결과적으로 생산 비용의 증가를 가져올 것이다. 이렇듯 치열한 환경경쟁체제에서 이산화탄소 배출이 높은 우리시멘트 업계가 살아남으려면 다른 기업보다 한발 먼저 '환경경영체제'로 전환 하여야 할 것이다. 당장 새로운 패러다임에 적응하는 것이 힘들겠지만 남들보다 먼저 움직이면 선도자(first mover)의 기회를 창출할 수 있을 것이다.

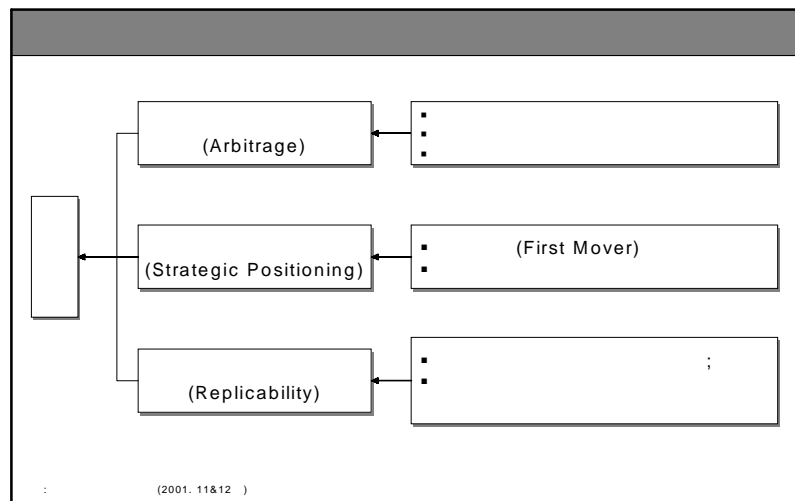
시멘스사는 2002년 세계환경센터(World Environment Center)로부터 '국제기업 환경 성취' 부분의 금매달을 획득하였다. 최근 국내에서도 라파즈한라시멘트사가 국제인증기관인 BSI(British Standards Institution)로부터 국제환경경영시스템인 ISO14001 인증을 취득하는 등 환경문제에 많은 관심을 가지게 되었다. 기업이 생존하고 나아가 가치가 증대되는 첫걸음은 바로 최고경영자(CEO) 스스로가 환경 패러다임의 변화를 인식하고 실천하는 것이다. 이미 선진국에서는 기업가치 평가에 환경친화성이 중요한 변수로 작용하고 있다. 생산, 수송, 사용, 재활용, 재사용 및 폐기까지의 전 과정에 청정생산 방식을 도입함으로써 자원을 보전하고 원가를 절감해야 한다. 또한 환경부하저감형 콘크리트, 환경친화적 생산공정 환경 등 환경기술(ET)을 적극 개발해야 한다. 전문가들에 의하면 일반적으로 국내의 청정생산기술 수준은 선진국에 비해 많게는 10년 이상 뒤쳐져있다고 한다. 이렇듯 청정생산 관련 기술개발에 뒤처지면 결국 선진국의 환경규제에 의하여 '청정생산기술'도 종속될 수밖에 없을 것이다.

한국 시멘트기업의 환경경영체제의 전환은 궁극적으로 윤리경영(moral management)의 정착으로 귀결된다. 최근 각종 연구논문에 의하면 윤리적인 기업이 주식시장에서 고평가를 받고 있다고 조사되고 있다. 그러나 아직 우리나라 많은 기업들은 윤리경영이라고 하면 접대 받지 않기, 선물주고 받지 않기 등의 수준에서 관심을 두고 있는 실정이다. 이것은 우리기업들이 윤리경영과 기업경쟁력의 상생효과를 잘 모르고 있는데서 비롯한다고 할 수 있다. 2001년 미국의 엔론사태로부터 시작하여 우리나라를 포함한 전 세계의 경제를 뒤흔들고 있는 분식회계파문도 기업의 윤리경영 부재로부터 기인한다고 할 수 있다. 2001년도 PwC(PriceWaterhouseCoopers)사에서 조사한 국가 불투명지수에서 조사대상 35개국 중 한국이 5위에 오르는 불명예를 받았다. 한국기업은 똑같은 수익을 올려도 주가가 세계시장에서 저평가 받고 있는 '코리아 디스카운트'의 멍에를 지고 있다. 이 현상은 한국 기업의 투명성이 부족함으로 인하여 외국투자자들이 기업의 가치를 일정부분 상각하여 저평가하는데서 기인한다고 할 수 있겠다. 따라서 우리나라 시멘트 기업도 세

계에서 인정받는 초일류기업으로 거듭나기 위해서 환경경영으로부터 시작하여 궁극적으로는 윤리경영체제로의 전환이 시급하다고 하겠다.

#### 4. 맺음말

이 글은 21세기 한국 시멘트 산업의 중장기 발전을 위한 글로벌 전략의 일환으로 국내기업의 주요 실천과제를 제시하고 있다. 그러나 기업의 글로벌화에는 필연적으로 리스크도 따르므로 최고경영자(CEO)의 신중한 의사결정이 필요하다. 먼저, 해외진출의 명확한 이유를 찾아야 한다. 왜 국내시장개척보다 해외시장으로 우선해서 진출해야하는가에 대한 답을 제시할 수 없으면 해외시장진출을 제고해야 할 것이다. 최근 하버드 비즈니스 리뷰에서 글로벌화의 성공을 위한 핵심 선결요소를 아래의 표와 같이 정리하였다. 기업의 글로벌화를 위해서는 우선 해당국으로 진출하므로 인하여 어떤 혜택을 확보할 수 있는지를 조사하여야 한다. 원재료, 노동, 금융비용, 세제혜택 등으로 경제적 이점을 극대화 할 수 있는 곳에 입지해야 할 것이다. 또한 해당기업은 타 기업에 비하여 어떤 핵심역량(core competency)을 보유하고 있는지에 대한 분석이 선행되어야 한다. 예를 들면 선도자의 지위를 이용한 시장의 선점이 있을 수 있을 것이다. 마지막으로 국내에서 체득한 비즈니스 모델의 재구축을 통하여 글로벌 경영에 대한 불확실성이 최소화 될 수 있다고 본다. 따라서 이 3가지 강점에 속하지 않는 기업이라면 글로벌화의 실패로 직결될 것이다.



글로벌화를 결정하고 나서 다음으로는 해외진출의 수많은 대안에 따른 비용과 위험 등에 대한 철저한 분석이 선행되어야 한다. 그리고 마지막으로 결



정된 대안을 실천으로 옮길 수 있는 인력조직, 예산에 대한 계획을 수립하고 타당성 조사를 포함한 총체적인 사업계획서를 마련해서 추진해 나가야 할 것이다.

글로벌화를 이룬 기업의 마지막 종착지는 글로컬라이제션(globalization)이다. 글로벌화(globalization)와 현지화(localization)이 합성된 개념이다. 세계적으로 글로벌화에 성공한 초일류 기업들을 보면 글로벌화와 현지화를 동시에 추구하고 있다. 스웨덴의 세계적인 가구회사인 이케아(IKEA)사는 매장을 크게 하고 같은 제품을 전 세계에서 판매함으로써 엄청난 '규모의 경제'를 달성하였으나 초창기 미국시장에서 적자를 면치 못하고 있었다. 그러나 미국 현지 실정에 맞는 제품 20%를 추가함으로써 '현지화'에 성공할 수 있었다. 시멕스사가 개발도상국의 시멘트 '소비형태'를 잘 파악하여 현지화에 성공하였듯이 '로마에 가면 로마법을 따른다'는 경영마인드로 생산, 인사, 판매, 서비스 등의 철저한 현지화를 더불어 추구하여야 할 것이다.

마지막으로, 한 기업이 성공적인 글로벌화를 달성하기 위해서는 무엇보다도 경영이념이 변해야 한다. 기존의 물건을 판다는 개념으로 성장과 이윤만을 추구한다면 세계시장의 무한경쟁에서 살아남을 수 없다. 전 세계 소비자 개개인에게 보다 나은 맞춤 서비스를 판매하여 무형적 가치 제공의 극대화를 추구한다는 경영 패러다임으로의 전환을 이루어야 할 것이다.