

## A Study on Organizational Changes of the Korean Financial Companies Operating in China

Jung Seok Choi<sup>1#</sup>, Seok Gyu Choi<sup>2+</sup>

<sup>1</sup>Department of Chinese Language and Chinese Studies, Sunmoon University, Kalsan-ri, Tangeong-myoon, Asan, Chungnam, Korea

<sup>2</sup>Department of Counseling Psychology & Social Welfare, Sunmoon University, Kalsan-ri, Tangeong-myoon, Asan, Chungnam, Korea

### Abstract

This study analyzes the organization changes of the Korean financial companies operating in China, focusing on the issue changes of the management agency. First of all, the sources of issue changes in the Korean financial companies operating in China vary company size, and the management agency appeared to influence a change in the organizational structure of the owner-manager system companies. Second, there was a positive correlation between the human resource relocation and the changes in product demand in the financial markets responding to the rapidly change financial environment in China. Third, China's financial market continues to be centered on the state-owned commercial banks which are mostly owned by the government, such as binary (Huijin) company and the Chinese Ministry of Finance.

**Key words:** change of organization, management organization, relocation of human resources, Chinese financial market

### 1. 서론

#### 1. 연구배경 및 목적

중국은 세계 G2국가로서, 1978년 개혁개방 이후 2014년까지 36년 동안 연 평균 10% 대의 높은 경제성장률을 기록하며 미국과 함께 세계경제를 책임지고 있다. 그러나 2007년 14.2%의 최고 경제성장률을 기록한 후 점진적으로 중국정부의 질적 성장정책과 더불어 경제발전방식을 전환함에 따라 중국의 경제성장률은 계속해서 내림세를 보이고 있다. 특히 2015년 중국의 경제성장률은 6.9%를 기록하여 1990년 3.8% 이후 25년

만에 7% 아래로 하락하여 중국정부가 그동안 강조하였던 바오치(保七) 달성에 실패하였다. 구체적으로 산업별로 보면, 1차 산업은 3.9%로 전년보다 0.2% 포인트 감소하였고 2차 산업은 1.3% 포인트 감소한 6.0%를 기록하였으나, 3차 산업은 8.3%로 전년보다 0.2% 소폭 증가하였다. 이는 중국정부가 소비, 서비스업, 금융업의 성장 중시 정책에 따라 3차 산업이 중국의 경제성장률을 견인하였다고 볼 수 있다.

반면 중국의 경제성장률을 보고 향후 경제전망을 비관하기에는 아직 이르다고 판단할 수 있다. 왜냐하면 2007년 14%에서 2013년 8% 이하까지 6년 동안 6% 이

# The 1st author: Jung Seok Choi, Tel. +82-41-530-8430, e-mail. [ayuwa@daum.net](mailto:ayuwa@daum.net)

+ Corresponding author: Seok Gyu Choi, Tel. +82-41-530-8574, e-mail. [choisk74@hanmail.net](mailto:choisk74@hanmail.net)

상 경기가 빠른 속도로 위축이 되었지만, 2014년 이후 7.4%에서 6.9%까지 불과 0.5%의 미세조정을 하고 있기 때문에 경기위축이 점차 마무리되고 있다고 해석할 수 있다. 이에 시드니공대 호주·중국 관계 연구소 부소장인 James Laurenceson은 “2015년은 중국 발전의 전환점이 될 것이다. 이는 확실히 구 성장 모델과의 결별을 나타내고 있다”며 “고정자산 투자와 수출이 경기 회복에 큰 도움이 되지 않은 가운데 가계 소비가 탄력적인 성장세를 보이고 전반적인 불안정을 상쇄시킬 만큼 충분한 일자리를 창출했다”고 설명했다.

Xi Jin Ping(習近平) 정부는 13차 5개년 계획시기에 중국정부가 성장모델을 내수와 소비중심으로 전환하기 위하여 여러 방면에서 힘을 쏟고 있다. 특히 금융방면에서는 내수와 소비 중심의 성장모델에서는 자원을 효율적으로 배분하고 민간의 소득을 증대시키기 위한 자본시장 개방, 금리·환율의 자유화 등 금융시장 개혁이 필수적인바 적극적으로 추진하고 있는 상황이다.

중국 금융시장에서 가장 큰 특징은 국유상업은행 중심의 금융시스템이 지속되고 있다는 점이다. 중국의 GDP대비 은행 자산은 200%를 상회하고 있을 뿐 아니라, 전체 금융자산의 80% 이상이 은행자산으로 구성되어 있다. 특히 전체 은행 총자산의 40% 이상을 차지하는 국유상업은행의 경우, 후이진(Huijin) 회사와 중국 재정부 등 정부지분이 50-80%를 차지하는 등 중요한 비중을 점유하고 있다. 2015년 6월 Bank around the

World 자료기준, 시가총액 세계 10대 은행 중 4개가 중국의 국유상업은행이 차지하고 있는데, 중국 공상은행(세계1위, 3616억 달러), 중국 건설은행(세계2위, 2939억 달러), 중국 농업은행(세계3위, 2816억 달러), 중국 은행(세계4위, 2629억 달러)순이다). <Table 1>에서 볼 수 있듯이 상위 4위까지 모두 중국의 국유상업은행이 차지하고 있고 전 세계에서 유일하게 중국계 은행들이 자산총액이 전년대비 증가하고 있음을 알 수 있었다. 이처럼 전 세계에서 중국 금융시장의 빠른 성장은 2007년 이후 현지화 영업을 통해 중국에서 본격적인 경쟁을 펼치고 있는 한국의 금융기업들에게도 새로운 수익 창출 시장으로서 매우 중요한 의미를 부여하고 있다.

더불어 중국정부는 금융시장의 활성화를 위해 2014년 3월 중국 전국인민대표대회에서 리커창(李克強) 총리는 정부업무보고를 통해 금리자유화와 금융기관의 금리결정 자율권확대를 금융개혁의 첫 번째 목표로 제시하는 한편 인민폐 환율의 변동성 확대와 인민폐 자본계정의 자유화도 지속적으로 추진하겠다고 강조하였다<sup>2)</sup>.

이러한 배경 하에서 1장 서론에서 연구배경 및 목적, 중국 금융기업의 경영활동 개선과 관련된 선행연구를 한국과 중국으로 나누어 살펴보고, 2장에서는 중국 금융시장 개방의 가속화와 위안화의 국제화를 중심으로 한 금융개혁 등 중국금융시장의 변화 등을 고찰한 다음, 3장에서는 한국직업능력개발원에서 2013년 실시한 인적자본기업패널 5차 자료의 기업조사 자료와 NICE 기

Table 1. World best 10 ranked banks based on the sum total of market value

Rank	Name of the Bank	Nation	Total market value(Unit: US\$100M.)
1	ICBC	China	3,126(2013,12) → 3,181(2014,3)
2	HSBC Holdings	UK	2,758
3	China Construction	China	2,538(2013,12) → 2,602(2014,3)
4	BNP Paribas	France	2,589
5	Mitsubishi UFJ Financial Group	Japan	2,508
6	JPMorgan Chase & Co	USA	2,476
7	Agricultural Bank	China	2,406(2013,12) → 2,470(2014,3)
8	Bank of China	China	2,292(2013,12) → 2,435(2014,3)
9	Credit Agricole Group	France	2,346
10	Barclays PLC	UK	2,266

※ Source: Bank around the World(2014)

1) Bank around the World Statistics, <http://www.relbanks.com/worlds-top-banks/assets>

2) Gi, M. S. 2014. *2014 Direction of China's Financial Reform*, Korea Institute of Finance Financial Weekly Brief.

업재무 데이터를 기반으로 하여 중국에 진출한 금융업 중 11개 기업을 대상으로 SPSS통계프로그램을 사용하여 빈도분석과 상관관계, 다중회귀분석을 실시하기 위한 연구 설계를 실시하였다. 4장에서는 3장의 가설을 토대로 실증분석을 실시하여 결과를 도출한 다음, 최종적으로 결론을 맺을 것이다.

## 2. 선행연구

중국 금융기업의 경영활동 개선에 대한 선행연구는 한국과 중국의 선행연구로 나누어 볼 수 있다. 우선 한국의 선행연구에 대해 알아보면, Lee(2014)는 최근 중국에서 전개되고 있는 노동환경의 변화가 중국 진출기업들에게 어떤 영향을 미치고 있는지에 대한 문제의식에서 출발하여 진출기업들의 대응실태와 구조적 문제점은 무엇인지 분석해보고, 이에 대한 인적자원관리전략을 제시하고자 하였다.

Han & Jung(2014)은 중국 금융전략의 변화에 대해 5가지를 중심으로 분석을 진행하였다. 첫째, 국유은행 중심의 금융시스템이 진행되고 있다. 둘째, 금융 감독체제가 분업감독체제 속 겸업감독체제를 허용하는 체제로 진화하고 있다. 셋째, 점진적인 자본시장의 개방화정책으로 세계시장에서의 위상이 상승하고 있다. 넷째, 금융주도의 M&A가 급증하고 있다. 마지막으로 금융영토 확장이 가속화되고 있다.

Gwon, *et. al.*(2014)은 조직변화에 영향을 미치는 선행변수와 동인에 대한 연구를 통해 조직변화는 발전론적 관점(developmentalism)과 분화론적 관점(epigenetic theory)에서 설명하고자 하였다. 실증 결과 조직변화의 가장 직접적인 요인은 경영하락에 의한 환경적 요소가 아니라 경영환경에 변화로 외부환경에 민감하게 반응하려는 외부환경에 있음을 분석하였다. 조직변화는 크게 내부에서 보고 분화론적 관점(epigenetic theory)에서는 조직변화의 원천을 외부의 힘과 예기치 못한 노동시장 환경 등에 의해 발생한다고 하였다. 구체적으로 살펴보면 조직변화는 첫째, 경영환경에 의한 변화이다. 조직변화는 경영시장의 변화, 기술변화 등에 의해 바뀌

는 것을 말하는데 외부적 힘은 조직이론에서는 환경변화에 의한 압력을 말한다. 이러한 환경변화는 조직내부의 시스템이나 인사관리를 유효하지 않게 만들고 압력을 높이게 만든다. 둘째, 조직변화의 대표적 이론으로는 고위층 이론(upper echelon theory)이 대표적이다. CEO를 비롯한 최고경영진의 경영정책과정에 어떻게 참여하느냐에 따라 조직성과와 변화를 일으키게 된다. 한국경영인의 경우 조직변화에 영향을 주는 중요한 변수 중 하나로 볼 수 있고 주요 효과성에 대해서는 주된 논쟁이 되어왔다.

Ku(2012)는 중국이 금융시장을 개방한 후에도 여전히 존재하고 있는 제도적 장벽이 무엇인지 사례연구를 통해 분석을 하였다. 이를 위해 중국이 WTO 양허에 따라 금융시장을 개방한 내용과 양허와 무관하게 개방한 내용이 무엇인지 이해하고 한계가 무엇인지 파악하였고, 여전히 미흡한 부분이 무엇인지 분석함으로써 금융시장에 남아있는 제도적 장벽이 무엇인지 파악하고 대응방안을 도출하고자 하였다.

Lee & Kim(2010)은 국제인사관리 문헌에서 핵심적인 문제 중의 하나인 해외지사들의 인사관리 정책과 인사관리 효과성 간의 관계를 연구하였고, 경쟁전략의 조절효과도 살펴보았다. 연구 자료는 한국노동연구원이 진행한 2007년 중국진출 한국기업의 인사/노무관리 및 경영환경 실태조사 자료를 활용하였는데, 본 연구를 위한 표본은 141개 한국기업의 중국제조법인의 자료를 활용하여 다중회귀분석방법을 채택하여 자료를 분석하였다.

Zang(2009)은 각종 사회관점 및 상호작용의 방법을 통해 사회발전의 제도시각에서 출발하는 신제도주의 관점에서 중국에 진출한 한국기업의 문제점과 개선방안에 대해 분석하였다. 즉, 수많은 회사의 발전은 똑같은 조직구조를 가지고 진행되었는지, 혹은 회사의 각기 다른 제도의 형성이 어떻게 개인행위에 영향을 미치는지 등에 대해 분석을 진행하였다.

다음으로 중국의 선행연구에 대해 알아보면, Xie(2015)는 중국경제발전의 핵심적인 역할을 하고 있는 민영기업의 직면한 여러 가지 경영환경, 즉, 생존환경

의 상대적인 차이, 기업생명주기의 상대적인 단축, 가족기업모델의 주도, 명확한 기업가 의지 및 행위특징 등의 요인들이 민영기업의 발전에 어떠한 영향을 주었는지에 대해 분석을 진행하고, 이에 대한 대책을 수립하였다.

Qiao & Han(2015)은 현대 경제발전 과정에서 인제는 사업단위발전의 기초이기 때문에 인적자원관리는 사업단위 관리의 핵심내용이자 기초발전조건으로, 합리적인 인적자원관리를 시행하기 위해서는 사업단위의 경쟁력을 향상시키는 것은 물론 사업단위의 경제 효율 역시 제고시켜야 한다고 강조하였다. 이에 인적자원관리가 사업단위의 경제효율에 어떠한 영향을 미치는지 통합모형을 통해 분석을 진행하였다.

Xu(2015)는 인적자원관리이론 및 발전추세에 대한 연구는 이미 기업관리 분야의 핵심적인 문제로 부각되었고, 효과적인 인적자원관리는 기업경영에 있어 매우 중요한 부분이 되었다고 강조하였다. 이에 기존 인적자원관리의 연구현황에 대해 각기 다른 학자들의 견해를 정리하고, 인적자원관리 이론을 현실적인 기업관리 운영의 활용방법과 향후 연구추세를 종합적으로 연구 진행하였다.

Cui & Zhang(2007)은 21세기 이후 한국기업의 대 중투자가 급증하면서 인적자원관리에 대해 관심이 높아졌다고 제기하였다. 또한 인적자원관리 중에서 채용, 신입 오리엔테이션, 업적평가, 처우복지와 승진 등 5개 단계에 대해 실증분석을 진행한 결과 노동자들은 업적 평가와 승진이 가장 관심이 있는 분야라고 강조하였다.

종합적으로 살펴본 한국과 중국의 선행 연구들은 주로 조직변화의 원천을 인적자원 내부 및 경영성과에 의한 하락으로 보고 있으나 중국 금융환경의 변화가 중국에 진출한 한국기업에 어떤 영향을 주고 있는지 그로 인한 기업의 조직변화와 어떤 관계가 있는지 파악하기 어렵다는 문제를 안고 있다. 조직변화의 원인과 성과에 대해서는 다양한 이론적 관점이 제기되어 왔다. 조직의 변화는 흔히 조직의 인적자원관리의 결과물인 경영성과 하락으로 보고 있다. 뿐만 아니라 일부 연구에서는

조직변화를 외부환경 시장 및 경영환경 변화로 인해 조직변화로 이어지는지를 규명하고 있다.

본 연구는 이러한 기존연구의 한계를 극복하기 위해 중국 금융정책의 환경이 이해하고 중국 금융환경에 둘러싼 중국에 진출한 한국기업의 조직변화에 어떤 영향을 주고 있는지 분석한다는 점에서 독창성이 있다고 볼 수 있다.

## II. 중국 금융시장의 변화

중국 금융시장은 2001년 WTO가입을 기점으로 급속히 변화를 시작하였다. 중국의 경제대국화에 따른 금융대국화가 가시화되면서 국제금융시장에 대한 중국의 영향력이 빠르게 전파되고 있는 상황이다. 이와 더불어 2008년 미국 발 금융위기를 계기로 중국 위안화의 국제화 역시 빠르게 진행되는 가운데 위안화의 무역결제에 급속히 확대되며 중국의 금융시장이 세계의 주목을 받고 있다. 이러한 상황에서 본 장에서는 중국 금융시장의 변화를 크게 금융시장 개방의 가속화와 위안화의 국제화를 중심으로 한 금융개혁에 대해 살펴보기로 하겠다.

### 1. 금융시장 개방의 가속화

중국은 금융시장 개방에 비교적 소극적인 입장을 취해왔으나, WTO가입 후 양허에 따라 단계적으로 개방하여 중국인과 외국인사이에 차별적으로 적용되던 여러 경제정책과 법규 등을 수정한 결과, 2006년 12월 중국 금융시장 개방의 유예기간이 완료되면서 전면적인 금융시장 개방단계에 진입하게 되었다. 그러나 은행, 증권, 보험으로 대표되는 금융 산업의 업종별로 금융시장의 개방수준에는 차이가 존재하게 되었다.

3가지 업종의 개방수준에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 은행분야로서, 2001년 중국 내 외국인 투자은행으로 등록된 금융기관은 19개이고 자산 규모는 3739억 위안으로 당시 중국 총 은행자산의 1.8%를 차지하였다. 그러나 2006년 중국 은행시장은 완전히 개방되었고 특히 위안화 소매금융을 외국인 투

자은행들에게 완전히 개방하게 되었다. 이들은 단독 지분 현지법인 설립이 허용되었고, 주요 업무는 위안화 예대 업무, 은행카드 업무 등 기본적으로 중국계 은행과 동등한 자격을 가지고 중국 내에서 영업활동을 할 수 있게 되었다.

둘째, 증권분야로서, 은행보다는 자본시장의 개방에 더욱 소극적인 자세를 보여 외국인에 대한 내국민 대우는 여전히 담보상태에 놓여있다고 할 수 있다. A주 시장은 여전히 중국인투자자들에게만 개방되어 있으며, 외국인에게는 직접적인 접근이 허용되지 않고 있다. 다만 2002년 12월 이후 역외 기관투자자들(QFII)에게 제한된 조건 하에서 주식시장의 개방을 허용하고 있는 상황이다. B주 시장은 1991년 4월 선전증권거래소가 개설되어 외국인만의 투자를 위해 하나의 특수한 주식시장을 개방하였는데, 2001년 중국인에게도 개방된 이후 투자대상의 제한이 사라진 상황이다. 결국 중국인은 A주 시장과 B주 시장에 모두 투자할 수 있는 반면 외국인은 B주 시장에만 투자할 수 있도록 장벽을 만들어 놓았다. 또한 A주식은 위안화로 거래하는 반면 B주식은 달러와 홍콩 달러로 거래되므로 위안화 평가절상 시 손실을 입을 수 있는 상황에 처해있다.

셋째, 보험 분야로서, 은행 다음으로 개방적인 분야라고 볼 수 있다. 중국의 보험시장은 생명보험과 손해보험이 구분되어 운영되고 있고, 생명보험의 경우 외국기업은 원칙적으로 50% 지분의 합작사 설립만이 허용되는 반면 손해보험의 경우 100% 단독지분의 현지법인 설립이 허용되고 있다. 현재 중국의 보험시장은 2004년 12월 11일 WTO체제 이행기가 종료된 이후 완전개방의 새로운 시기로 진입하여 외국인 투자보험회사들은 더 이상 중국 내 새로운 기관의 설립에 대한 지역적 또

는 수량적 제한을 받지 않고 있으며, 영업범위에 대한 제한도 없는 상황이다.

결론적으로 중국의 금융시장은 WTO가입을 계기로 중국과 외국 사이의 상호경쟁과 협력으로 상생하고 있다. 이러한 상황에서 중국의 금융기관들은 국제적 조직의 모범규준을 받 빠르게 연구하고, 자신들의 핵심역량과 경쟁력을 꾸준히 향상시키며 시장과 규제 모두의 질을 개선하는데 끊임없이 노력하고 있다. 이와 동시에 외국계 금융기관들은 중국진출사업을 자신들의 장기계획에서 핵심적인 전략적 구성요소로 삼고 있어 중국 금융시장에 보다 깊숙이 진출하고 있다. 이는 자본배분의 효율성을 제고하는데 도움을 주어 중국경제 전반에 선순환적인 긍정적인 영향을 주고 있다.

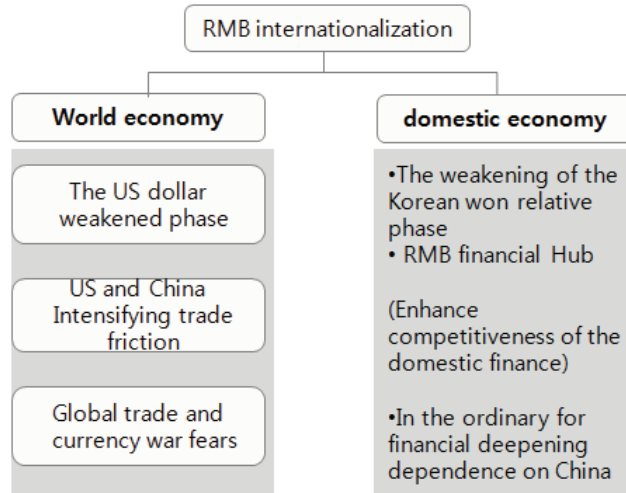
## 2. 위안화의 국제화

중국정부는 2001년 WTO가입을 시작으로 위안화의 국제화, AIIB<sup>3)</sup>(Asian Infrastructure Investment Bank) 등 대외 금융영역 확장을 위한 중국 금융시장의 경쟁력 확보를 위해 지속적으로 금융개혁을 실시하고 있다. 2001년 WTO가입을 통해 2006년까지 5년 간 금융시장 개방을 추진했으며, 2009년부터는 위안화의 국제화를 통해 자국통화의 지역 및 기축통화 전략을 본격적으로 추진하고 있다.

위안화의 국제화는 1997년 아시아 외환위기 이후 주변 중화권 국가를 중심으로 시작되었으며, 중국정부는 위안화를 국제화를 시키기 위해 기능별, 용도별, 지역별로 나누어 3단계의 국제화단계를 점진적으로 추진하고 있다. 구체적으로 살펴보면, 첫째, 기능별로 보면, 교환매개수단, 계산단위, 가치저장수단 등 3가지 기능을 수행해야 한다. 둘째, 용도별로 보면, 결제통화, 투

3) AIIB는 미국과 일본이 주도하는 세계은행과 아시아개발은행(ADB) 등에 대항하기 위해 중국의 주도로 설립되는 은행으로 아시아·태평양지역 개발도상국의 인프라 구축을 목표로 한다. 2013년 10월 시진핑 중국 국가주석이 아시아를 순방하던 중 공식 제안해 2014년 10월 24일 아시아 21개국(중국, 인도, 파키스탄, 몽골, 스리랑카, 네팔, 오만, 카자흐스탄, 쿠웨이트, 카타르, 우즈베키스탄 11개국과 인도네시아를 제외한 아세안 10개국 등)이 설립을 위한 양해각서(MOU)를 체결한 상태이고 2015년 말 공식 출범하였다. 500억 달러 규모로 출범하여 참여 국가들로부터 출자를 받아 자본금 규모를 1000억 달러 선까지 늘릴 계획이다. 2015년 4월 15일 창립회원국이 57개국으로 최종 확정되었다. 창립회원국에는 주요 20개국(G20) 중 13개국, 주요 7개국(G7)에서는 미국·일본·캐나다를 제외한 4개국이 포함됐다. 아시아에서는 중국과 한국을 비롯해 인도네시아·말레이시아·베트남·싱가포르·태국·필리핀 등 동남아시아국가연합(ASEAN) 회원국과 호주 뉴질랜드 등이 참여했다(매일경제용어사전).

Table 2. Impact of internationalization of the RMB on the world and the South Korea economy



※ Source: Han & Cheon, 2014.

자통화, 보유통화 단계를 거쳐야 한다. 마지막으로 지역적으로 보면, 주변국에서 지역권을 통해 전 세계적으로 통용되어야 한다. 종합해보면, 국제화 1단계는 교환매개수단, 결제통화, 주변국 등을 충족해야 하며, 2단계는 계산단위, 투자통화, 지역권으로, 3단계는 가치저장수단, 보유통화, 전 세계 통용을 통해야 진정한 위안화의 국제화를 실현시킬 수 있는 것이다.

이를 위해 중국정부는 무역결제통화로서 위안화의 기능을 강화하기 위해 위안화 무역결제 허용대상 지역 및 기업 등을 2009년 이후 꾸준히 확대하고 있다. 시계열 순으로 살펴보면, 2009년 4월 5개 시범도시(상하이, 광저우, 선전, 주하이, 둥관) 소재 홍콩 및 마카오 기업을 대상으로 위안화 무역결제를 시범적으로 허용한 데 이어 7월에는 이들 시범도시와 광시, 윈난 지역 중국기업의 아세안 10개국과의 무역거래 시 위안화 결제를 허용하였다. 2010년 6월 위안화 무역결제 시범도시를 20개 성시로 확대하고 허용대상 지역에 대한 제한도 철폐하여 전 세계 모든 국가를 상대로 위안화 무역결제를 허용하였으며, 2011년 3월 위안화 무역결제 가능지역을 중국 전역으로 확대하였다. 2010년 12월 수출 분야 위안화 무역결제 허용기업을 대폭확대(365개 → 67,359개) 하였으며, 2012년 3월에는 모든 수출기업을 대상으로 위안화 무역결제를 허용하는 등 꾸준히 위안화의 국제

화를 위해 개방대상과 지역을 확대하고 있는 상황이다.

향후 위안화가 국제통화로 부상한다면, 역내 위안화 허브화 등으로 중국에 진출한 한국 금융기업의 경쟁력 향상이 예상되나 대중 경제의존도 심화로 인한 원화의 상대적 위상 약화초래 등 부정적인 영향도 우려된다. 또한 미 달러 위상 약화에 따른 미중 간 통상마찰 심화로 글로벌 무역 및 통화전쟁을 확산시키는 등 세계경제에 부정적 영향 역시 우려되는 상황이다. 구체적인 내용은 <Table 2>에 정리되어 있다.

다만 위안화의 국제화는 다른 금융개혁 조치와는 달리 중국정부의 정책의지보다는 외부여건의 성숙 여부에 크게 좌우될 것이기 때문에 구체적인 달성시기를 예상하기는 무리가 있지만, 이 과정에서 나타날 한국경제의 변화에 대비한 한중 간 금융 및 통상 분야에서의 상호 협력관계 재구축, 통화스와프 확대, 원-위안 직거래 시장 개설 등 여러 분야에서 선제적 대응전략이 필요해 보인다.

### III. 연구 설계

#### 1. 연구방법

본 연구에서는 중국에 진출한 한국 금융업종 기업들을 중심으로 기업형태, 기업규모, 오너 경영체제, 경영

성과에 대한 감소, 경영환경의 변화가 조직변화의 정도에 어떤 영향을 미치는지 관계를 규명하는 탐색적인 연구를 수행하고자 한다.

통계자료는 한국직업능력개발원에서 2013년 실시한 인적자본기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel) 5차 자료를 사용하였다. HCCP는 한국직업능력개발원 주관으로 2년마다 100인 이상 기업을 대상으로 추적 조사하는 중장기적인 패널 조사로 2005년에 처음으로 시작되었다.<sup>4)</sup> 본 연구의 실증분석을 위해 한국직업능력개발원의 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel) 5차 년도의 기업조사 자료, 그리고 NICE 기업재무 데이터를 사용하였다.

인적자본 기업 패널의 5차 년도 기업 자료를 통해 경영 내 외부 환경 변화, 조직변화 요인 및 다양한 형태의 조직변화의 정도에 관한 자료를 수집하였으며, 경영성과에 대한 감소는 기업재무 데이터 중 영업이익 정도를 활용하였다.

표본에 조사된 총 기업 수는 금융업종 중 중국에 진출한 11개 기업을 대상으로 분석하였다. 아직 한국의 금융기업이 중국에 진출한 기간이 얼마 안 되어 표본의 수가 적지만 향후 점차 증가할 것으로 보인다. 이에 분석방법은 SPSS분석을 진행하였고 조직변화의 정도에 어떤 영향을 미치는지 관계를 보기 위해 선형 회귀분석을 실시하였다.

구체적으로 살펴보면 통제변수는 기업형태, 기업규모는 300명 미만, 300~999, 1,000~1,999명, 2,000명 이상으로 SPSS통계프로그램을 사용하여 경영성과에 대한 감소와 규모, 오너 경영체제, 경영환경과 조직변화 간 상관관계를 보기 위해 상관분석(Correlation Analysis)을 실시하고 독립변수는 기업문화를 경쟁 가치 모델에 따라 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 시장문화로 구분하였다.

독립변수를 보면 경영성과 감소는 NICE 기업재무

데이터를 통해 확보하였으며 2011~2013년 2년간 영업이익이 감소를 보인 경우 경영성과에 대한 영향을 받을 것으로 보았고 로그변수로 처리하였다. 경영환경의 변화는 시장 환경 변화인 제품의 수요변화에 대한 변수로 구성하였다. 또한 기업의 오너 경영체제인 ① 완전한 오너(owner) 경영체제 ② 전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 절대적인 체제 ③ 전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 상당 정도 있는 체제 ④ 전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 약간 있는 체제 ⑤ 완전한 전문경영자 체제를 변수로 처리하였다.

종속변수는 조직 운영체제의 변화를 대표할 수 있는 변수로 조직구조의 변화정도에 대해 측정된 자료를 사용하였다. 조직구조변화는 지난 2년 간(2011~2012년) 본사 내의 부서 및 조직의 변화가 어느 정도 있었는지에 대해 자료를 사용하였다. 마지막으로 지난 2년 간 전환 배치나 업무재조정 등 인력배치의 변경이 있었는가에 대해 변수를 사용하였다.

## 2. 연구가설

이러한 연구 설계의 방향에 따라 통제변수인 기업형태, 기업규모와 조직변화와의 관계를 살펴보고, 그 다음으로 독립변수인 경영성과 감소, 경영환경 변화, 오너 경영체제와 조직변화와의 상관관계를 살펴보고자 한다. 그리고 이들 변수 간 어떤 영향을 미치는지 회귀분석을 통해 가설을 검증하고자 한다.

가설 1: 경영성과 감소는 조직변화에 관계가 있을 것이다.

가설 2: 경영환경 변화는 조직변화에 관계가 있을 것이다.

가설 3: 기업규모와 기업형태에 따라 조직변화에 관계가 있을 것이다.

가설 4: 시장 환경 변화(시장수요변화)는 조직변화

4) 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel, 이하 HCCP) 조사는 우리나라 기업이 지닌 인력의 양적·질적 수준을 파악하고, 기업 내에서 인적자원을 축적해가는 과정과 내용 등을 파악하기 위하여 2005년에 시작되었다. 표본 기업의 인적자원 정보를 설문조사 자료로 수집하고, 한국 신용평가정보(주) 기업재무 자료와 특허청의 특허 정보를 결합한 데이터(Linked-Survey-Secondary-Dataset)를 기업 단위 패널 자료로 작성하여 제공하고 있다.

에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5: 소유경영체제가 전문경영체제보다 조직변화 정도가 높을 것이다.

앞서 제시한 가설의 추정회귀 식은 다음과 같다.

$$Y_i = \alpha + \beta_1\delta_{1i} + \beta_2\delta_{2i} + \beta_3ceo_{3i} + \beta_4outcom_{4i} + \beta_5org_{5i} + \epsilon_i \quad (1)$$

식(1)에 대한 각 기호에 대한 정의는 다음과 같다.

i =company

Y=Change of organization

δ1=Form of business(Listed=1, KOSDAQ=2, FS/EA 및 GE=3)

δ2 Company size(300Less than, 300~999, 1,000~1,999, 2,000more than)

ceo=Owner management system, Management experts system

outcom=Reduction of management achievements (The last two years)

org=Change of organization(Changes in market demand, Changes in the business environment)

ε=error term

#### IV. 실증분석

가설을 검증하기 위하여 다음과 같은 과정을 거쳐서 분석하였다.

첫째, 기업형태, 기업규모, 오너 경영체제의 특성을 파악하기 위한 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였다.

둘째, 통제변수인 기업형태와 기업규모와 조직변화와의 상관관계를 보기 위해 상관분석(correlation analysis)을 실시하였고, 독립변수인 경영성과 감소와 경영환경의 변화, 오너 경영체제와 조직변화 사이의 영향력을 규명하고자 할 때 주로 사용되는 통계학적 기법은 회귀분석으로, 본 연구에서는 회귀분석을 실시하였다.

다음 <Table 3>은 표본의 일반적인 특성을 나타낸 것으로, 조사된 표본 11개 기업 중 기업형태별로는 상장기업이 72.7%, 금감/외감 및 일반이 27.3%의 분포를 보였고 기업규모에서는 2,000명 이상의 기업이 63.6%고 1000~1999명 규모는 27.3%, 나머지 300~999명의 규모는 9.1% 분포를 보였다.

경영성과 감소, 경영환경 변화, 오너 경영체제가 조직변화에 어떤 영향을 미치는지 회귀분석을 진행하기에 앞서 본 연구에서 활용된 11개 중국에 진출한 금융기업들의 주요 변수들에 대한 기술통계와 상관분석은 <Table 4>, <Table 5>와 같다.

경영성과 감소, 제품의 수요변화, 오너 경영체제와

Table 3. The general characteristics of the sample

Classification		frequency	rate	Classification		frequency	rate
Co. Type	Listed	8	72.7	Co. SIZE.	300~999	1	9.1
	FS/EA	3	27.3		1,000~1,999	3	27.3
	KOSDAQ	0	0.0		2,000~	7	63.6
	Sum	11	100		Sum	11	100

Table 4. Descriptive statistics

	Classification	N	M	SD
Control variable	1. Co.Type	11	1.55	.934
	2. Co.Size(300~999, 1000~1999, 2000~)	11	3.55	.688
Independent variable	3. Reduction of management achievements	9	.111	.333
	4. Changes in market demand	11	3.00	1.095
	5. Owner management system	11	3.27	1.104
Subordination variable	6. Change of organization	11	2.73	.647
	7. Relocation of human resources	9	1.33	.500

Table 5. The correlation coefficient of the variable

Classification	1	2	3	4	5	6	7
1	1						
2	-.510	1					
3	-.250	-.229	1				
4	.391	-.133	-.335	1			
5	-.159	.048	.164	-.165	1		
6	-.391	.818**	-.395	-.141	-.025	1	
7	.189	-.115	-.293	.714*	.447	.000	1

주: \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001.

Table 6. Impact of environment characteristics and management agency on the organizational change

Classification	Subordination variable			
	Change of organization		Relocation of human resources	
	β	SE	β	SE
1. Co. Type	0.122	0.059	-0.075	0.401
2. Co. Size	0.813**	0.076	-0.180	0.392
3. Reduction of management achievements	-0.213	0.155	-0.199	0.534
4. Changes in market demand	.083	0.046	0.770	0.167
5. Owner management system	0.378*	0.049	0.602	0.189
R2	0.979		0.822	
Adj. R2	0.934		0.378	
ΔF-value	27.956*		1.850	

주: N=218. \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001.

조직변화 간에 상관관계는 일부 유의한 결과를 보였다. 기업규모에 따른 조직변화와 상관관계( $r=.818, p<.01$ )를 보여 가설3이 지지되었다. 시장경제에 입각한 제품 수요의 변화와 인력재배치와는 정적(+) $r=.714, p<.05$ 를 보여 가설2가 지지되었다.

〈Table 6〉는 경영성과 감소, 제품의 수요변화, 오너 경영체제가 조직변화에 어떤 영향을 주는지 결과를 정리한 것이다. 경영주체인 오너 중심의 경영체제와 전문 경영체제, 지난 2년간 주력제품(상품/서비스) 수요 변화에 따른 조직변화에 미치는 영향에 대한 결과에서 기업규모( $\beta=.813, p<.01$ )에 따라 조직구조변화에 영향을 미치는 것으로 나타났고 경영주체에서는 오너 경영체제( $\beta=.714, p<.05$ )의 기업이 조직변화에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 경영주체와 제품의 수요변화에 따른 인력재배치에 대해서는 유의미하지 않아 영향을 미치지 않았다.

이러한 결과는 기업의 규모에 따라 한국 금융기업의 내부조직에 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다.

Gwon, et. al.(2014)은 조직변화에 영향을 경영환경의 변화로 연구한 바가 있는데, 본 연구결과에서도 최

근 2년간 경영성과감소는 조직변화에 영향을 주지 않고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 조직변화의 직접적인 원인은 경영하락에 의한 환경적 요소가 아니라 경영 환경에 변화 즉, 중국 금융시장 외부환경에 민감하게 반응하려는 조직내부의 원인으로 볼 수 있다. 조직변화의 원인은 외부의 경영압력으로 조직이 변화할 수 있지만 경영진이 환경에 반응하려는 적응적, 인지적인 경우도 있다.

결론적으로 경영성과 감소와 조직변화와 유의미하지 않은 것은 최고경영자가 시장 환경을 어떻게 인지하고 판단하는 지에 따라 결정된다 해도 과언이 아니다. 특히, 최근 중국 금융시장의 빠른 변화로 인해 한국 금융기업의 조직변화를 민감하게 반영하고 있음을 시사한다고 볼 수 있다.

## V. 결론

본 연구는 중국에 진출한 한국 금융기업의 조직변화에 관한 연구로 경영주체의 동인을 중심으로 조직변화에 대해 분석하고자 하였다. 본 연구는 최근 빠른 중국

금융환경의 변화에 둘러싼 한국 금융기업의 조직변화를 경영성과 압력과 경영환경의 주체인 경영체계 관점에서 살펴보는 연구로 큰 의미가 있다. 본문에서 연구된 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 중국에 진출한 한국 금융기업의 조직변화에 대한 원천은 기업규모( $\beta=.813, p<.01$ )에 따라 조직구조 변화에 영향을 미치는 것으로 나타났고 경영주체인 오너 경영체계( $\beta=.714, p<.05$ )의 기업이 조직변화에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 경영주체와 제품 수요변화에 따른 인력 재배치에 대해서는 유의미하지 않아 영향을 미치지 않았다. 이러한 결과는 조직의 변화는 경영성과 하락에 의한 압력보다는 중국 금융환경에 민감하게 반영하려는 경영체계에 의한 요인으로 볼 수 있다. 선행연구에서 살펴보았듯이 조직변화의 촉진 요인은 경영진의 역할과 경영의사결정의 힘이 강하게 작용하는 것도 한국금융기업의 특유한 현상으로 보인다. 경영환경 변화에 따른 경영진의 민감한 반응은 조직변화를 이끌 만큼 충분히 기여할 수 있다고 본다.

둘째, 기업규모에 따른 조직변화와 상관관계( $r=.818, p<.01$ )를 보여 가설3이 지지되었다. 중국 금융환경의 변화에 따른 금융시장 제품수요의 변화와 인력 재배치와는 정적(+) 상관관계( $r=.714, p<.05$ )를 보였다. 이러한 결과는 최근 상위 4위까지 전 세계에서 유일하게 중국계 은행들만이 중국의 국유상업은행이 차지할 만큼 기업규모에 따른 금융시장이 형성되고 있음을 알 수 있다. 전 세계에서 중국 금융시장의 빠른 성장은 한국금융기업의 입장에서는 중국 현지화 영업을 통해 수익창출을 위해서는 능동적인 인력운영 방식의 변화가 필요했을 것으로 보인다.

셋째, 경영주체와 제품의 수요변화에 따른 인력재배치에 대해서는 유의미하지 않아 영향을 미치지 않았다. 중국 금융시장은 국유상업은행 중심의 금융시스템이 지속되고 있다는 점이다. 국유상업은행의 경우, 후이진(Huijin) 회사와 중국 재정부 등 정부지분이 50-80%를 차지하는 등 중요한 비중을 차지하고 있고 중국정부의 금융 산업에 대한 대수와 소비 중심의 성장모델에 관심

을 보이고 있는 상황에서 한국 금융기업의 입장에서는 수익창출의 중요한 시장으로 볼 수 있다. 이는 인적자원의 변화보다는 핵심경영주체의 경영정책과 의사결정을 통해 빠른 중국시장 진입을 위한 필요성의 결과로 해석할 수 있다.

본 연구를 진행하면서 한계점은 큰 자산규모의 금융환경 속에서 중국 금융시장에 진출한 소수의 한국기업을 중심으로 연구가 이루어졌지만, 이러한 기존연구의 한계를 극복하기 위해 중국 금융환경의 변화와 한국금융기업의 조직변화에 원천을 시스템 내부와 외부환경의 따라 구분하여 조직변화에 어떤 영향을 주고 있는지 분석을 진행하였기에 큰 의미를 지닌다. 향후 중국에 진출한 한국금융기업의 내외적 조직변화에 대한 실질적인 현장조사와 분석을 통해 조직변화 원천을 비교 분석할 수 있다면 상대적으로 설득력 있는 연구가 이루어질 것으로 기대된다.

## References

- Bank around the World Statistics.
- Cui, L. X. and D. Zhang. 2007. An Empirical Study of Korea Enterprises in China of Human Resource Management. *A Journal of Science of Science Technology and Management*. 28(6): 155-158.
- Daily News Glossary.
- Gwon, Seok Gyun, Bo In Choi, and Seon Young Yoon. 2014. *Korea's Corporate Organizational Changes: Sources and Drivers*. Korea Research Institute for Vocational Education & Training. 5: 267-284.
- Han, Jae Jin and Min Jung. 2014. *Chinese Financial Strategy Changes and Implications*. Hyundai Research Institute. 15(13): 1-16.
- Han, Jae Jin and Yong Chan Cheon. 2014. *RMB Internationalization Evaluation and Implications*. Hyundai Research Institute. 598: 1-48.
- Ieforex Network. 2016.1.19. China's 2015 GDP Growth up a 25-year Low.
- Jee, Man Soo 2014. 2014 Direction of China's Financial Reform.

- Korea Institute of Finance Financial Weekly Brief*. 23(14): 8-9.
- Jeon, Ik Ho. 2015. China's Financial Reform Current Situation and Issues. *The Bank of Korea Overseas Economic*. 2015(11): 9-24.
- Jeon, Yong Bok. 2012. China's Emerging Financial Markets. *Seoul Economic Management*. 73-110.
- Ku, Ki Bo. 2010. *Theory of China Finance*. Bakyoungsa. 27-29.
- Ku, Ki Bo. 2012. Institutional Barriers in Korea and the Countermeasures of China's Financial Markets. *Northeast Asian Economic Research*. 24(1): 107-131.
- Lee, Seung Gye. 2014. Chinese Companies Entering the Working Environment Changes and Human Resource Management Strategy. *Business Law*. 25(1): 431-459.
- Lee, Young Jin and Sung Soo Kim. 2010. Study of International HR Policies and HR Effectiveness-Targeting Korea Enterprise in China Manufacturing Subsidiaries. *Human Resource Management Research*. 17(3): 131-156.
- National Bureau of Statistics of the People's Republic of China. 2016.1.19. *2015 into the National Economy Steady*. Steady Good.
- Qiao, R. F. and S. Han. 2015. Analysis of Economic Mechanism of Human Resource Management and Promotion. *A Journal of Chinese High-tech Enterprises*. 2015(18): 183-184.
- Xie, W. L. 2015. Analysis of Chinese Private Enterprise Human Resource Management Problems and Countermeasures. *A Journal of Administered Space*. 2015(8): 38-40.
- Xu, R. H. 2015. Situation and Prospects of Human Resource Management. *A Journal of Chifeng College*. 2015(5): 73-75.
- Zhang, Z. Z. 2009. Korea's Enterprises in China to Improve Its Human Resources Management Method- Based on the View Neo-institutionalism. *A Journal of Global Outlook*. 2009(7): 85-88.
- Korean References Translated from the English*
- 구기보. 2010. 중국금융론. 박영사. 27-29.
- 구기보. 2012. 중국 금융시장의 제도적 장벽과 우리나라의 대응방안. *동북아경제연구*. 24(1): 107-131.
- 권석균, 최보인, 윤선영. 2014. 한국기업의 조직변화: 원천과 동인. *한국직업능력개발원*. 5: 267-284.
- 매일경제용어사전.
- 이승계. 2014. 중국의 노동환경 변화와 진출기업의 인적자원관리 전략. *경영법률*. 25(1): 431-459.
- 이용진, 김성수. 2010. 국제인사관리정책과 인사관리 효과성에 관한 연구-한국기업의 중국제조 법인을 대상으로 인적자원관리연구. 17(3): 131-156.
- 전용복. 2012. 부상하는 중국 금융시장. *서울경제경영*. 73-110.
- 전익호. 2015. 중국의 금융개혁 추진현황과 과제. *한국은행 해외경제*. 2015(11): 9-24.
- 지만수. 2014. 2014년 중국금융개혁의 방향X. *한국금융연구원 주간 금융브리프*. 23(14): 8-9.
- 한재진, 정민. 2014. 중국 금융전략 변화와 시사점. *현대경제연구원*. 15(13): 1-16.
- 한재진, 천용찬. 2014. 위안화 국제화평가와 시사점. *현대경제연구원*. 598: 1-48.

Received: Jul. 25, 2016 / Revised: Aug. 17, 2016 / Accepted: Aug. 29, 2016

## 중국 진출 한국 금융기업의 조직변화에 대한 연구

- 경영주체의 動因을 중심으로 -

국문초록 본 연구는 중국에 진출한 한국 금융기업의 조직변화에 관한 연구로 경영주체의 동인을 중심으로 조직변화에 대해 분석하였다. 첫째, 중국에 진출한 한국 금융기업의 조직변화에 대한 원천은 기업규모에 따라 조직구조변화에 영향을 미치는 것으로 나타났고 경영주체가 오너 경영체제의 기업이 조직변화에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 중국 금융환경의 변화에 따른 금융시장 제품수요의 변화와 인력재배치와는 정적(+)상관관계를 보였다. 셋째, 중국 금융시장은 국유상업은행 중심의 금융시스템이 지속되고 있다는 점으로 국유상업은행의 경우, 후이진(Huijin)회사와 중국 재정부 등 정부지분이 중요한 비중을 차지하고 있고 정부의 금융산업에 대한 내수와 소비 중심의 성장모델에 관심을 보이고 있는 상황에서 한국 금융기업의 입장에서는 수익창출의 중요한 시장으로 볼 수 있어 인적자원의 변화보다는 핵심경영주체의 경영정책과 의사결정을 통해 빠른 중국시장 진입 필요에 의한 결과로 보인다.

주제어 : 조직변화, 경영체제, 인력재배치, 중국금융시장

Profiles **Jung Seok Choi** : He received his economics Ph.D. from Chinese Academy of Social Sciences (Thesis: Analysis of Korea-China Steel Industry policy Contribution, 2008), and currently Sunmoon University and is serving as assistant professor Department of Chinese Language and Chinese. The main interests is china macro economy, china distributor, china industry. The main paper is "Analysis between China Economic Inequality(2015)", "Studies on Growth of China's Large Steel Companies Emerged Strategic(2015)". Major writings include "Chinese Contemporary Consumer Culture and Market Culture(2010)", "Change of Contemporary Chinese Culture(2011)", "China Conventional Theory(2013)"(ayuwa@daum.net).

**Seok Gyu Choi** : He received his Ph.D. from Korea University of Technology and Education. He is a professor of the Department of Counseling and Industrial Psychology, Sunmoon University, in which he has taught since 2014. His interesting organizational culture, human resources development, employment policies, human resource management. He has published 6 articles in journals and written 2 books(choisk74@hanmail.net).