

한국전력공사 해외사업본부 허경구 본부장

[학력]

1976 휘문고등학교 졸업
1980 성균관대 무역학과 졸업
1990 조지워싱턴대학교 MBA 졸업

[주요경력]

2007.01 한국전력공사 아주사업처장
2009.01 한국전력공사 인사처장
2009.05 한국전력공사 해외사업개발처장
2012.02 한국전력공사 비서실장
2012.12~現 한국전력공사 해외사업본부장

Power Interview

한전은 새로운 먹거리 창출을 위한 방안으로 이미 오래전부터 해외사업을 적극 추진해 왔다.

그리고 검증된 'KEPCO' 브랜드 파워와 세계 초일류 전력사업 수행 능력 및 경험을 바탕으로 많은 분야에서 성과를 창출해 나가고 있다. 그러나 여기서 멈출 수는 없다.

더 많은 해외사업을 통해 한전의 해외시장 경쟁력을 강화해 나가야 한다.

이에 한전 해외사업본부는 올해 좀 더 많은 분야로, 그리고 다양한 국가로의 진출을 꾀하고 있다. 여기에 철저한 검증을 통해 수익을 극대화하고 리스크를 최소화하는데

주력한다는 방침이다. 세계 전력시장에서 한전이 확고한 위치를 다질 수 있도록

해외진출 전략을 강화하고 있는 한전 허경구 해외사업본부장을 만나 본부의 비전과 올해 추진할 주요 업무계획 등에 대해 자세히 들어봤다

“해외사업은 이제 선택이 아닌 필수입니다.”

한전 해외사업본부 허경구 본부장의 의지는 한 마디로 확고했다. 그는 한전이 해외사업을 필수적으로 추진해 나가야 하는 이유가 셀 수 없을 만큼 많다며 자세한 설명을 이어 나갔다.

먼저 허 본부장은 “신흥개발국을 포함한 전 세계적으로 글로벌 IPP¹⁾에 수요 증가가 이어지고 있어 한전과 같은 경쟁력 있는 디벨로퍼(Developer)의 역할이 더욱 증대되고 있다”며 해외시장의 분위기를 설명했다.

이러한 긍정적인 분위기 속에서 “EPC²⁾ 등 국내기업과의 해외 동반 진출을 통해 국부를 증대함과 동시에 일자리 창출에도 기여하고자 함이 한전이 해외사업을 지속적으로 추진하고 있는 이유”라고 허 본부장은 강조했다.

아울러 장기적이고 안정적인 수입원의 다변화를 꾀함으로써 선진국형 수익구조를 정착시키기 위해서라도 해외사업은 필수라는 것이 허 본부장의 확고한 생각이다.

허 본부장은 “국내외 여러 가지 어려운 경영여건 하에서도 해외사업을 적극적으로 추진해 국내사업의 성장 둔화에 대응해 나갈 것”이라며 “해외사업을 지속적으로 확대해 해외에서 번 돈으로 전사 부채감축에 적극 기여하겠다는 CEO 방침을 구현하기 위해 본부 전 직원의 역량을 집중하겠다”고 밝혔다.

이를 위해 해외사업본부는 화력, 신재생, 송배전 및 자원사업을 4대 축으로 사업 전반의 수주 경쟁력을 강화하고 글로벌 시장 특성에 맞는 차별화된 맞춤형 진출 전략을 통해 세계전력시장에서 위치를 확고히 할 계획이다.

또한, 스마트그리드(Smart Grid), 초고압직류송전(HVDC), 이산화탄소 포집 및 저장(CCS) 등 미래 유망 기술을 적극 개발해 활용함으로써 해외 전력사업의 다변화를 추구하기로 했다.

허 본부장은 “공익성이 강조되는 국내사업과는 달리 해외사업에서 만큼은 철저히 수익성 관점에서 바라볼 계획”이라며 “운영 중인 사업도 주기적인 수익성 재평가를 통해 사업구조를 더욱 내실화하겠다”고 말했다.

1) Independent Power Producer : 독립민자발전사업자

2) Engineering, Procurement and Construction : 엔지니어링, 자재구매, 건설까지 계약자가 수행

특히 “해외사업을 주도적으로 추진해 국내 건설사 및 중소기업 등이 해외로 동반진출하고 일자리를 창출할 수 있는 통로를 적극적으로 만들 예정”이라고 덧붙였다. 이와 관련해 허 본부장은 작년 초에 수주한 베트남 사업을 모범적 사례로 들었는데, 이 사업의 경우 한전과 두산중공업 및 한국수출입은행 등이 시너지를 발휘해 약 12억 달러 규모의 경제적 파급효과와 함께 연간 최대 3,000여 명의 신규고용을 창출할 것으로 전망된다.



인도네시아 자원개발 현장 방문

이러한 전체적인 비전 및 목표 달성을 위해 한전 해외사업본부는 올해 중점적으로 추진해 나갈 사업들도 구체화해서 진행 중이다.

우선 허 본부장은 “발전사업 해외진출 가속화를 통해 글로벌 챔피언으로 도약하겠다”고 밝히면서 “이를 위해 신사업 및 신시장을 적극적으로 개척해 해외발전사업의 다변화를 추구할 계획”이라고 말했다.

또한, 프로젝트 파이낸싱 재원조달에 따른 모기업 부채영향을 최소화하기 위한 방안을 강구해 나갈 계획이며, 해외사업 리스크 관리 프로세스를 개선해 사업위험 검증에 보다 심혈을 기울일 방침이라고 덧붙였다.

아울러 허 본부장은 올해 한전이 해외사업을 추진하는데 있어 성장성 및 안정성을 중시한 전략적 사업운영을 해 나갈 계획임을 분명히 했다. 허 본부장은 “무엇보다도 해외 운영사업의 매출향상을 통해 수익성을 적극 제고할 예정이며, 또 추가 투자비 최소화 등 자구노력을 통해 전사 부채 감축에 기여토록 하겠다”고 밝혔다.

선택과 집중을 통한 자원사업의 내실화도 기하기로 했다. 허 본부장은 “비핵심사업에 대한 자산 매각을 통해 투자비를 점진적으로 회수해 나가는 동시에 핵심사업의 경우에는 재원조달의 토대를 철저히 구축하는 등 사업 관리를 보다 강화해 나갈 방침”이라고 설명했다. 또 자원 Trading 사업을 성공적으로 출범시켜 구입전력비 절감에도 기여할 계획이라고 말했다.

Power Interview

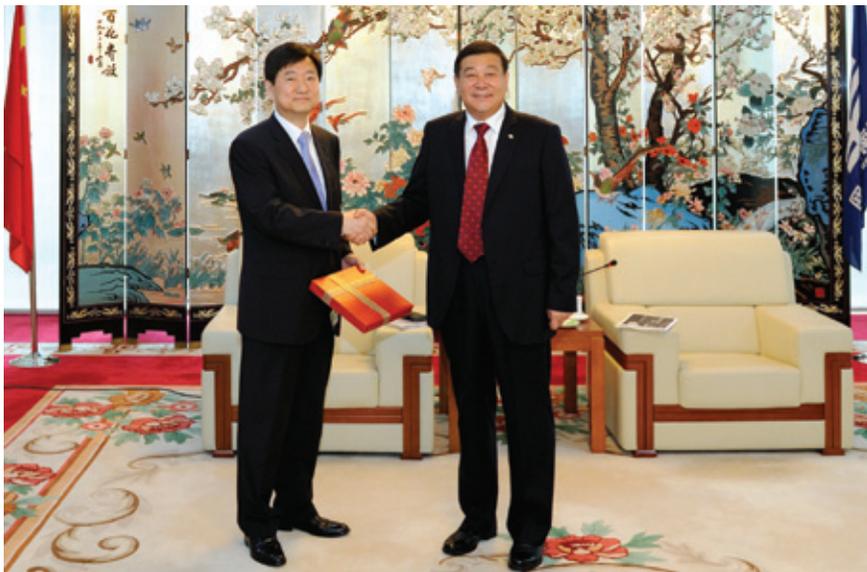
발전기술부분의 역량을 결집시켜 경쟁력도 키워나갈 예정이라고 한다. 이에 대해 허 본부장은 “해외발전 사업의 EPC 및 O&M 분야에서 입찰경쟁력을 강화해 나가고, 해외 발전소 건설 및 운영의 신뢰도를 높일 계획이며, 전문인력 양성시스템도 구축해 업무수행 능력을 제고해 나가겠다”고 밝혔다.

허 본부장은 이러한 계획을 바탕으로 각 분야별로 해외사업 수주에 적극 나설 방침이라고 전했다.

먼저 허 본부장은 “화력분야의 경우 올해 발주되는 해외 입찰사업에 적극적으로 참여 할 계획”이라며 “올 한해 중동, 동남아, 중남미, 아프리카 등지에서 발주되는 입찰사업이 다소 있을 것으로 전망되고 있어 철저히 준비해 수주 성과가 있도록 노력할 예정”이라고 말했다. 아울러 Mine-mouth IPP, IWPP³⁾, ISCC⁴⁾ 등 신사업 및 신시장에도 적극적으로 참여한다는 방침이다.

그리고 신재생에너지 사업의 경우에도 확대되는 사업기회를 적극 활용해 발전원별 포트폴리오를 최적으로 구축해 나가기로 했다. 특히 허 본부장은 “사업타당성이 확보된 우량사업의 Greenfield M&A 추진도 적극 고려해 나갈 방침”이라며 “M&A 사업의 경우 기술력 적용으로 부가가치를 높일 수 있는 사업을 선별적으로 추진해 나갈 예정”이라고 밝혔다.

아울러, 자체 재무부담 최소화를 위해 국민연금펀드를 활용하는 등 다양한 금융조달방안을 마련, 수주 경쟁력을 높여 나간다는 방침이다. 그런데 이러한 해외사업을 추진하는데 있어 가장 큰 애로점이 리스크가 크다는 것이다. 이에 대해 허 본부장은 “리스크 최소화 및 재무부담 경감을 위해 다각도의 전략을 마련해 추진해 나가고 있다”고 밝혔다.



중국 남방공사 면담 모습

3) Independent Water and Power Project : 발전소와 담수화 플랜트를 건설해 민자로 운영하는 사업

4) Integrated Solar Combined Cycle : 태양열과 가스복합 발전사업으로 발전소 효율증대와 탄소배출량 저감 가능

허 본부장은 “해외사업 추진 시 엄격한 내부 심의절차와 외부전문가에 의한 사업성 및 리스크 검증을 거치고 있다”며 “구체적으로 사업선정위원회, 외부전문가가 참여하는 사업리스크심의위원회를 거쳐 이사회 승인까지의 내부 심의절차 뿐만 아니라 법률, 재무, 기술 등 분야별 세계 최고 전문 자문기관을 통해 이중으로 검증절차를 거치고 있다”고 말했다.

특히 “올해부터는 재무적 타당성 심의를 위해 사내외 전문가 동수로 이루어지는 ‘투자심의회’를 신설, 한 번 더 외부전문가의 검증을 받도록 하는 등 투자자의사결정 프로세스를 개선해 운영할 계획”이라고 허 본부장은 덧붙였다.

재무부담 경감을 위해 해외사업본부는 자금조달원의 다변화를 추구하고 전략적 금융기법을 적극 도입할 예정이다. 이와 관련, 허 본부장은 “수출입은행 뿐만 아니라 무역보험공사 등 타 정책금융기관으로 조달원을 확대 추진하고, 중동의 이슬람 자금 등 유동성이 풍부한 지역의 현지 금융을 적극 활용함과 동시에 하이브리드 금융기법 활용을 통해 신규사업의 Bankability를 강화해 나가겠다”고 밝혔다.

아울러 허 본부장은 금리 재협상 또는 차환을 통한 운영사업의 수익성 제고, 부채 영향 최소화를 위한 PF 자원조달 방안 수립 등도 차질 없이 추진해 나갈 예정이라고 말했다.

국내 기업들이 관심을 갖는 분야인 동반 진출과 관련해서는 최근 해외시장의 흐름부터 설명을 이어나갔다.

허 본부장은 “해외발전설비 시장의 요즘 추세가 발주처가 공사를 직접 발주하는 EPC 방식에서 투자 Developer를 대상으로 입찰을 하는 IPP 방식으로 바뀌고 있다”고 지적했다.

따라서 허 본부장은 “Developer가 EPC 건설업체를 동반해서 해외경쟁 시장에 나가야 하기 때문에 국내 EPC 회사들 입장에서는 유능한 Developer를 선정하는 것이 매우 중요하다”며 “이와 관련, 한전의 해외 IPP 시장에서의 입찰 수주율은 약 40% 수준을 유지하고 있는 바, 이는 세계 최고 수준”이라고 밝혔다.

이어 허 본부장은 “한전은 그동안 해외사업 추진 시 국내 기업과의 동반 진출을 적극 추진해 왔고, 또 앞으로도



해외사업본부가 지난해 6월 진행한 '전력사업 해외진출 국가전략화 워크숍'

Power Interview

지금까지 그래왔던 것처럼 국내 기업과의 'Korean Contents' 구성을 통해 해외 동반 진출을 꾸준히 추진할 계획"이라고 강조했다.

이와 관련, 한전의 경우 UAE 원전과 요르단 알카트라나 화력발전사업, 멕시코 노르페 가스복합사업 등 많은 해외 수주 프로젝트에 국내기업과 컨소시엄을 이루거나 EPC 파트너로 함께 진출했고, 도미니카 배전망 사업 등 다양한 송배전 사업에 동반 진출해 경쟁력 있는 중소기업의 해외진출을 도모한 바 있다.

한편, 허 본부장은 이러한 목표들을 차질 없이 추진하기 위해 효과적인 조직 운영에 노력하고 있다고 밝혔다.

허 본부장이 밝힌 조직운영의 첫 번째 원칙은 바로 '성과(Performance)로 말하자'이다. 허 본부장은 "치열한 수주경쟁에서 2등은 패배와 다름없기에 직원들에게 승부근성을 가진 프로페셔널이 돼 승리할 것을 주문하고 있다"고 말했다. 또한 "프로젝트를 진행하다 보면 '할 수 없는 이유'는 무수히 많지만, 긍정적인 마인드와 발상의 전환을 통해 '꼭 해야만 하는 이유' 한 가지를 찾아 성과를 창출하는 조직으로 만들고자 노력하고 있다"고 강조했다.

이를 위해 유연한 조직·인사 운영을 하고 있다는 것이 허 본부장의 설명이다. 그는 "외형 보다는 실질에 보다 역점을 뒀 사업수주 등 성과 지향적인 본부를 지향하고자 한다"며 "시시각각 변화하는 대외 환경변화에 맞춰 태스크포스 등을 적기에 구성해 조직의 업무 추진 역량을 배가시켜나갈 것"이라고 밝혔다.

아울러 "사업 추진방향을 기존 천수답 방식에서 과감히 벗어나 기획영업형 사업추진을 해 나가겠다"며 "해외 사업개발처에 전력그룹사 및 EPC사 연계 개발로 시너지를 창출함과 동시에 Greenfield, 성능복구 운영사업 (ROMM), Merchant 사업 발굴을 위해 시장개척팀을 운영하고 있는 것이 대표적인 사례"라고 지적했다.

두 번째로 밝힌 조직 운영 원칙은 '소통과 융합'이다. 허 본부장은 "해외사업은 개개인이 아니라 'KEPCO'라는 한 팀으로 움직이는 것"이라며 "치열한 수주경쟁에서는 무엇보다 내부구성원 간의 자유롭고 편안한 소통으로 서로 신뢰할 수 있는 환경을 만들어야 '최고'를 이끌어낼 수 있다"고 강조했다.

끝으로 허 본부장은 "해외사업은 우리가 해야 하고 또 할 수밖에 없는 현실임을 직시하고, 전 직원의 역량을 집중시킬 때"라며 "글로벌 최고의 Developer가 되기 위해 다 같이 노력해 주길 바란다"는 당부의 말을 직원들에게 남겼다. 