

# 동남아 진출 한국기업의 현지화(Localization) 전략

이 광 철\*

## 목 차

- I. 서론
- II. 동남아지역 환경의 변화
- III. 현지화전략 추구
- IV. 동남아 진출기업의 현지화전략 현황
- V. 향후 현지화 전략 방향

## I. 서론

세계경제는 두개의 상반되는 움직임을 보이고 있다. 첫째는 GATT UR교섭에 나타나듯이 세계의 자유무역체제를 견지하여 자유무역을 더욱 추진하려는 움직임이고, 둘째는 유럽공동체(EC) 통합이나 북미자유무역권(NAFTA) 구상과 같이 지역블럭화를 구축하고 역외의 무역통로를 제한하려는 움직임이다. 세계경제가 동시 불황경향을 보이고 있는 현시점에서 축소된 균형하에서 영합(Zero-Sum)형의 경쟁관계를 가지기 쉽고, 지역블럭화의 경향이 확대되고 지역간의 경제대립, 무역마찰의 확대 가능성이 높아지고 있다.

무역마찰(통상압력)에 대응하기 위하여 생산거점을 해외로 이전하는 업체가 급속히 증가하고, 동남아지역은 부존자원 및 저렴한 노동력이 풍부하고 개방적 시장경제체제를 유지하고 있을 뿐만 아니라 경제개발을 위해 외국인투자를 적극적으로 유치하고 있어 유망한 투자지역으로 선정되고 있다. 경쟁력 상실부문인 노동집약적 업종을 중심으로 동남아투자를 적극 추진, 동남아와의

\* 홍익대학교 경영학과 교수

본 연구를 위하여 설문조사결과를 활용할 수 있게 허락해 주신 정재영 교수, 박윤재 교수께 감사드립니다.

산업협력을 강화하여 상호이익 극대화를 도모할 수 있어, 동남아투자는 대내적으로는 산업구조조정, 대외적으로는 동남아국가와의 산업협력적 차원에서 적극 추진되어 왔다.

그러나 최근에 들어 중국, 베트남 등 북방국가에 대한 관심이 급속히 증대되면서 상대적으로 ASEAN국가들에 대한 투자가 보합 내지 감소하는 실정이다. 따라서 이들지역에 대한 전략방향이 재정립되어야하는 시점에 와있는 것으로 판단된다. 본연구에서는 향후 투자가 지속적으로 이루어질 것으로 예상되는 동남아국가에 대한 한국기업의 합리적인 접근전략을 Localization(현지화)라는 차원에서 접근해 보고자하며 그간의 일본기업의 동남아 진출전략과 비교분석을 시도한다. 연구범위는 ASEAN 4개국(인도네시아, 말레이시아, 필리핀, 태국)으로 한정하고, 기존에 이루어진 몇가지 실태조사를 기본자료로 사용한다.

연구내용을 보면 먼저 2장에서 동남아지역의 최근 환경변화를 살펴보고, 이에 대응하는 전략으로서 Localization(현지화) 전략의 필요성을 3장에서 살펴본다. 이어 4장에서는 기존에 행해진 실태조사를 근거로 동남아진출 기업의 현지화전략 현황을 분석하고 마지막으로 향후 Localization전략을 어떻게 효율적으로 추진할지에 대한 논의를 해본다.

## II. 동남아지역 환경의 변화

### 1. 현지국 투자여건의 변화

동남아지역 투자환경 변화의 첫번째 양상은 저임금활용을 목적으로 한 투자에 대한 매력도의 상대적 감소라 할 수 있겠다.

〈표 2-1〉 한국·일본·대만의 대 ASEAN 및 중국 투자추이

(단위 : US\$ million)

|           | 1989<br>금액(건수) | 1990<br>금액(건수) | 1991<br>금액(건수) | 1992<br>금액(건수) | 1993.1-5<br>금액(건수) |
|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------------|
| <b>한국</b> |                |                |                |                |                    |
| ASEAN     | 90.3(66)       | 226.5(110)     | 320.4(127)     | 235.0( 90)     | 66.0( 28)          |
| 중국        | 6.4( 7)        | 16.0( 23)      | 42.0( 69)      | 141.2(171)     | 84.7(110)          |
| <b>대만</b> |                |                |                |                |                    |
| ASEAN     | 276.9(62)      | 519.7(109)     | 708.1(100)     | 301.8( 68)     | 26.2( 21)**        |
| 중국        |                | 601.6(2227)*   | 174.0(237)     | 247.0(264)     | 281.3(501)**       |
| <b>일본</b> |                |                |                |                |                    |
| ASEAN     | 782.0(789)     | 3242.0(759)    | 3083.0(584)    |                |                    |
| 중국        | 438.0(126)     | 349.0(165)     | 579.0(246)     | 441.0(217)     |                    |

ASEAN : 인도네시아, 말레이시아, 필리핀, 태국

\* : 1983-90년까지의 누계 (대만정부는 1990.10. 대륙투자에 대한 신고요구)

\*\* : 1993.1-4

출처 : 『중화민국 화교급외국인투자 기술합작 대외투자 대외기술합자 통계월보』, 각호.  
『대장성 금융국 통계연감』, 각호.  
한국은행, 『해외투자통계연보』, 각호.

최근에 들어 임금의 상승, 기술자, 중간관리직, 숙련공 등의 인재확보난, 전력 통신 운수등 하부구조(infrastructure)의 미정비, 물가상승 및 토지건물 임차료 급등 등의 투자환경변화가 중국이나 베트남에 비하여 상대적으로 노동 집약적인 투자를 지속적으로 유치하는데 문제점으로 나타나고 있다. 실제로 한국, 일본, 대만의 ASEAN 및 중국에 대한 투자규모의 변화추이를 〈표 2-1〉을 통하여 살펴보면 1992년 이후 3개국 공히 ASEAN에 대한 투자건수가 급격하게 주는 반면 상대적으로 중국에 대한 투자가 급증하고 있는 양상이 나타나고 있다.

## 2. 현지국 요구사항의 변화

투자수용국의 경우 일반적으로 경제발전이 따라 투자기업에 대한 요구사항

이 변화하게 된다. 이를 단계별로 살펴보면 <표 2-2>와 같다. 첫단계에서는 대개 현지국의 고용증대 및 경제성장, 더 나아가 외화획득을 회구하는 단계로 투자국의 노동집약적인 투자를 받아들이는 단계라 할 수 있다. 두번째는 기술지향적인 외국인투자를 적극 수용함으로써 자국내 산업고도화를 추진하려는 단계이며, 세번째는 외국투자를 자국내 현지화할 것을 기대하는 단계로 둘째 단계와 동시에 진행될 수도 있다.

동남아국가의 경우 이제 첫번째 단계로부터 두번째 및 세번째 단계로 막 진입하는 단계에 있는 것으로 판단된다. 지난 10월초에 열린 ASEAN 6개국 및 일본간의 경제장관회의에서 중국과 베트남의 저임금 노동력으로 인하여 ASEAN은 산업고도화가 필요하고 일본으로부터 기술집약적인 산업이 이전되어야 한다는 점이 논의되었고 일본은 구조개선을 위해 지원한다는데 합의를 본 바가 있다.

<표 2-2> 현지국의 단계별 요구항목

|              |  |
|--------------|--|
| 제1단계 : 성장    | - 경제성장, 산업육성<br>- 고용흡수(노동집약형 투자)<br>- 수출진흥, 외화획득 |
| 제2단계 : 산업고도화 | - 기술이전, 인재육성<br>- 기술집약산업 투자<br>- 지원산업 육성         |
| 제3단계 : 현지화   | - 문화 및 관습의 존중<br>- 현지사회와의 조화<br>- 환경 자원의 보전      |

### 3. AFTA(ASEAN Free Trade Area) 결성

ASEAN 6개국이 1993년 1월부터 자유무역지대를 결성하기로 합의를 본 바 있다. 이는 향후 15년간 점진적으로 관세를 인하하여 최종유효관세를 5%미만 수준까지 역내국간 관세장벽을 축소시키는 계획이다. 이에따라 향후

ASEAN역내 교역이 확대되고 산업협력이 강화되며, ASEAN경제의 역내분업이 촉진될 것으로 기대된다.

#### 4. 일본기업의 전략전환

일본기업의 동남아를 포함한 아시아에 대한 진출패턴의 변화를 요약하면 다음의 <표 2-3>과 같다. 구미선진국으로의 진출은 주로 무역마찰회피를 목적으로 이루어진데 반하여 아시아개도국에의 진출 목적은 다양하여 폐쇄적인 현지 국내시장에의 진입을 위한 진출과 일본국내의 인건비상승과 엔고에 대응하기 위한 진출, 국내를 대신하는 새로운 생산기지를 구축하기 위한 진출 등으로 나누어 볼 수 있다.

이를 시대순으로 보면, 1980년대 전반에는 현지시장을 침투하기 위한 수입 대체형투자가 주류를 이룬데 대하여 1980년 후반에는 플라자합의 이후 급격한 엔고로 구미등 제3국시장을 향한 수출거점형투자가 증대하였고, 1990년대에 들어서는 일본국내시장을 겨냥한 기업내 국제분업형투자가 많이 이루어지고 있다.

<표 2-3> 일본기업의 아시아진출 패턴의 변화

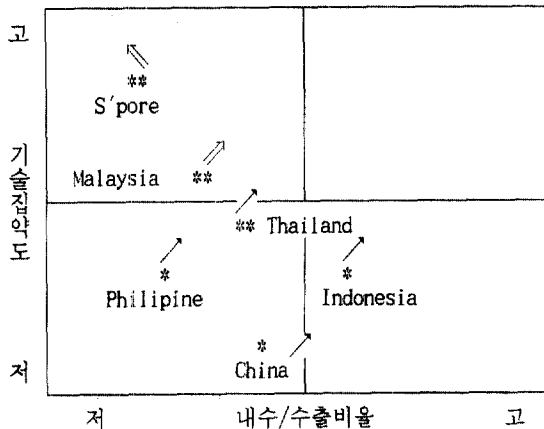
| 시기        | 진출패턴  | 현지에서의 공헌                 |
|-----------|-------|--------------------------|
| 1980년대 전반 | 수입대체형 | - 경제성장, 산업육성<br>- 고용흡수   |
| 1980년대 후반 | 수출거점형 | - 수출진흥, 외화획득             |
| 1990년대 전반 | 사내분업형 | - 기술이전, 인재육성<br>- 지원산업육성 |

출처: 小川政道, 高橋英明, 『아시아에서의 경영로컬리제이션』, (중앙경제사, 1992)

<표 2-4>는 일본 자동차 및 전자산업의 아시아(ASEAN과 중국)에 대한 투자전략변화를 일본 노무라종합연구소에서 도표화한 것이다. 종축은 투자사업

의 기술집약정도를 나타내며 횡축은 현지생산제품의 내수판매/수출판매비율을 표시한다. 또한 별표는 현재의 위치를 나타내며 화살표는 미래의 방향을 의미한다. 예를들어 말레이시아, 태국, 필리핀투자의 경우 별표의 위치로 투자의 특성을 파악해보면 기술집약도는 중위수준이며 대개 수출지향적인 성격을 갖고있는 것임을 알 수 있으며, 화살표의 방향은 향후 투자의 성격이 기술집약적이며 약간의 내수시장에도 관심은 있으나 역시 수출지향적인 성격은 변하지 않을 것이라는 점을 말해주고 있다. 반면에 인도네시아나 중국의 경우는 향후 내수시장판매에 주력할 것으로 보인다. 전체적으로 보아 동남아에서 싱가포르, 말레이시아, 태국 (별표 2개)등은 본국과 보완적인 차원에서 고기술 제품의 생산기지로 활용될 것으로 예상이 된다.

<표 2-4> 일본기업의 아시아투자패턴 변화



출처: Nomura Research Institute.

### Ⅲ. Localization(현지화)전략 추구

#### 1. 현지화전략의 필요성

앞서 살펴본 바와같이 최근들어 동남아시아의 투자여건이 급격하게 변화하고 있는 상황이다. 동남아시아의 경제발전과 더불어 노동비용의 상승과 기술

수준의 향상은 현지생산품의 고부가가치화, 고품질화로의 이행의 필요성을 증대시키고 있으며 우리기업으로부터의 기술이전에 대한 요구를 강화시키고 있다. 현지의 산업정책도 고부가가치형의 산업육성에 중점을 두기 시작하고 있다. 또한 일본기업들의 경우에도 동남아투자에 대한 전략의 변화모습이 나타나고 있다. 구미시장도 아시아로부터의 수출품에 대하여 보호주의적 태도를 보이기 시작하고 있는 상황이다. 이러한 환경의 변화에 대응하기 위하여 동남아시아에 대한 진출전략을 재고할 필요성이 있겠다. 향후 동남아시아에 대한 전략을 모색하기 위하여 서구 및 일본기업들의 투자행태와 비교하여 살펴보기로 하자.

동남아국가를 대상으로한 외국인투자의 성격을 투자의 글로벌화 정도 및 투자의 기술집약도라는 두가지 차원에서 분류를 하면 다음과 같은 표를 작성할 수 있다. 횡축은 투자업종의 글로벌화 정도를 나타내는데 이에는 Porter의 분류방식에 따라 global산업과 multi-domestic산업으로 나눌수 있겠다. global산업에 속한 투자는 동남아를 세계시장에 제품을 공급하기 위한 생산기지로서 활용하기위한 투자라 할 수 있겠고 multi-domestic산업에 속한 투자는 현지시장침투를 목적으로 이루어진 투자라 할 수 있겠다. 종축은 투자의 기술수준 정도를 나타내는데 이를 3가지 수준(고,중,저)으로 나누어보았다.

〈표 3-1〉 동남아 외국인투자의 산업별분포 분석

|                  |   |   |   |
|------------------|---|---|---|
| 산업의<br>기술<br>집약도 | 고 | <1>                                     | <2> 구미기업 (많음)<br>일본기업 (적음)              |
|                  | 중 | <3> 일본기업 (많음)<br>구미기업 (적음)<br>한국기업 (적음) | <4> 구미기업 (많음)<br>일본기업 (많음)<br>한국기업 (적음) |
|                  | 저 | <5> 한국기업 (많음)                           | <6>                                     |
|                  |   | Global산업                                | Multi-domestic 산업                       |

이때 한국기업의 동남아투자는 주로 노동집약적(기술집약도가 낮음)이고 global산업에 속한 업종이 주류를 이룬다. 즉 의류, 신발업종과 같이 cell 5

에 속한 업종이 주종을 이룬다. 물론 기술수준이 상대적으로 중위에 있으며 global산업에 해당하는 전자업종의 투자도 최근들어 증대하고 있다(cell 3). 또한 음식료품과 같은 현지시장을 침투하기위하여 현지투자를 감행한 multi-domestic산업에 속한 투자도 일부 존재한다(cell 4). 반면에 일본기업의 경우는 global산업에 속하며 기술이 중위권에 있는 자동차나 전자산업의 투자가 동남아에 집중되고 있다(cell 3). 또한 구미기업과 마찬가지로 현지시장 공략을 목적으로하는 은행산업과 같은 multi-domestic산업의 진출도 눈에 띈다(cell 4).

같은 표를 이용하여 한국기업의 향후 동남아에 대한 투자의 방향을 제시해보자. 먼저 글로벌산업의 업종의 경우 cell 5에 해당하는 노동집약적인 업종은 점차 중국이나 여타 임금이 저렴한 곳으로 이전되어야 하며 일본과 마찬가지로 전자 및 자동차와 같은 기술수준이 약간 높은 산업의 생산공정을 점차 이전시켜 글로벌시장에 공급하는 제품의 생산기지화하는 것을 고려해 볼만 하겠다(즉 cell 3의 강화). multi-domestic 산업의 경우도 그간에는 투자비중이 적었지만 개도국에 적합한 품목의 경우 현지시장의 효율적 침투를 위한 동남아투자를 적극 고려해 볼 필요가 있다 하겠다(즉 cell 4의 강화).

이상과 같은 동남아지역으로의 투자방향 속에서 우리기업에 있어 풀어야 할 과제는 과연 무엇이겠는가? 글로벌산업의 경우 기술적으로 중위수준에 있는 투자업종으로의 고도화가 이루어지면서 기존에 추구하던 글로벌전략을 지속적으로 추구하는 가운데 어떻게 Localization시킬 것인가가 매우 중요한 과제로 등장할 것이며, multi-domestic산업의 경우도 물론 기존에 진출해 있는 업체는 물론 신규로 진출할 업체에게 필요한 것은 철저한 Localization전략일 것이다. 결국 이제는 동남아를 저임금 노동력을 활용하려는 안이한 목적으로 진출하는 전략에서 점진적으로 벗어나 현지의 요구에 맞추어 점진적으로 Localization 전략을 강화시켜야 할 것으로 판단된다.

## 2. Localization(현지화)전략의 내용

해외진출기업이 취할 수 있는 현지화전략은 일반적으로 크게 세가지 측면에



서 이해될 수 있겠다. 첫째, 경영관리의 기능별 현지화 측면으로서 생산, 인사, 연구개발, 마케팅 등의 분야에서의 현지화를 지향하는 것이며, 둘째는 현지사회와의 조화로운 관계속에서 현지국의 정치적 위험을 감소시키는 전략적 측면이고, 셋째는 본사와 자회사의 권한위양관계로서 자회사의 자율권을 강화하는 측면이라 할 수 있다.

### (1) 경영관리의 기능별 현지화

해외진출, 현지생산이 어느정도 진전된 단계에서 경영과제의 초점은 현지 경영관리를 어떻게 성공시키느냐에 있다 하겠다. 현지공장경영과 관련하여 본국스태프의 파견, 본국 설비의 공급, 작업조직의 운영, 품질관리 방식 등 기존의 한국적 생산 및 관리방식을 가지고 들어가는 기업이 보편적인 실정이다. 그러나 본사파견인을 줄이고 자립할 수 있는 현지공장이 얼마나 있는가 또는 현지공장이 얼마나 장기적으로 안정성을 가질 수 있는가 등의 문제가 제기되고 있다. 일단 현지공장운영의 최초의 장애는 넘었다 하더라도 전체로서 저조한 효율성을 어디까지 올릴 수 있는가가 현지기업의 1990년대의 과제가 될 것이다.

경영관리의 현지화는 다음과 같이 생산, 인사, 연구개발, 마케팅 등 분야별 현지화를 달성하는 과정에서 이룩할 수 있겠다.

#### ① 생산의 현지화:

생산면에서의 현지화는 현지에서 부품조달을 확대시키는 차원에서 이룰 수 있다. 초기에는 현지생산에 투입되는 원부자재를 본사에서 공급하다가 점차적으로 생산의 규모가 확대되면서 일부는 본국의 공급업자의 현지생산업체나 현지공급업자로부터 공급받게 된다.

#### ② 인적자원의 현지화:

이는 현지 기능직노동력들의 채용확대와 경영층의 현지인 채용면에서 찾을 수 있다. 현지국의 고용증대요구가 확대되는 상황 속에서 "사람의 국제화" 또는 "경영의 현지화"에의 대응이 필요하게 된다. 현지인 채용상황을 보면 한국기업은 구미기업에 비하여 현지인의 간부등용이 극히 드물다. 현지인들을 잘 기용하지 않는 것은 한국기업이 여전히 편협한 사고방식에서 크게 벗어

나지 못하고 있다는 것이다.

### ③ 연구개발의 현지화:

일본기업의 경우는 기술개발의 국제화 전략으로서 연구개발거점의 해외설치가 급격히 증대하고 있다. 그 목적을 살펴보면, 첫째로, 첨단기술분야는 기술개발속도가 빠르고 대규모의 투자가 필요하게 되어 어느 한 기업만으로는 모든 분야를 커버할 수 없기 때문이다. 둘째로, 선진국의 고도화된 기술을 흡수하기 위함이다. 셋째로, 현지소비자의 수요에 맞는 제품을 개발하여 현지법인의 경쟁력을 강화시키고 미래에도 기술우위를 지속시킴을 목적으로 한다. 예를 들어 농약제조회사는 현지기후, 토양, 환경에 적합한 제품을 개발하기 위하여는 현지연구소를 설치하는 것이 바람직한 것이다. 개도국 진출시 현지 정부의 기술이전에 대한 요구에 부응하기 위하여 현지연구설비를 마련하는 경우도 있다.

### ④ 자본의 현지화:

초기에는 본사에서 자금을 공급하거나 본사보증으로 차입을 할 수도 있겠으나 차차로 현지법인의 독자적인 자금조달능력을 키우는 것이 필요하게 된다.

### ⑤ 마케팅의 현지화:

판매와 마케팅은 대개 여타 기능에 앞서 현지운영으로 전환하는 기능인데 어떻게 차별화하는 경영을 성공적으로 이끄는가 하는 것이 중요한 포인트이다. 일반적으로 마케팅기능에서 보다 현지화하고 현지법인에 권한을 위임하면서 본사가 해외현지법인으로부터 정보를 잘 수집하고 있는 기업이 성공적인 영업실적을 나타낸다는 연구가 있다. 마케팅은 각국, 각지역의 다양한 고객의 욕구에 접하고, 이것을 상품전략, 사업전략으로 연결시키는 역할을 한다.

## (2) 현지사회와의 관계

최근에 한국의 해외투자가 급증하면서 현지국에서의 한국기업에 대한 비판이 서서히 나타나고 있다. 이러한 움직임속에서 "어떻게 현지에서 좋은 반응을 받을 수 있는가?"라는 내부자화의 문제가 새롭게 대두되었다. 이러한 국제환경변화에 대응하여 해외시장에 현지법인을 갖고있는 한국기업은 현지화노력을 해야한다. 현지인 고용의 증가 또는 권한위임등 기업내의 국제화 노력은 물론, 지역사회와의 조화를 지향하는 문화활동이나 기부금 등의 사회공헌

활동에 의하여 현지국에서 "선량한 기업시민"이 되려고 노력하여야 한다. 한국식 경영의 특색은 일시해고의 불안을 안고 있는 구미의 불투칼라계층이나 실업률이 비교적 높은 농촌지역에서는 어느정도 효과가 있을 수 있다. 그러나 고급교육을 받은 기술자나 현지 관리인들은 한국식 경영방식에 종종 거부 반응을 나타내고 있다. 한국의 현지법인에 근무하는 현지출신관리자들은 한국기업이 배타적이어서 주요 정책결정에 있어 자신들을 소외시키고 있다고 불평하고 있다. 이러한 문화적 마찰은 한국인들의 의식구조와도 관련된다. 예를 들어 그들이 갖고 있는 현지인들에 대한 우월감, 지나친 경제성 추구 등의 특성이 현지의 문화, 관습에 대한 인식부족과 결부되어 마찰을 초래하는 것이다.

한국현지법인의 규모가 점차 확대됨에 따라 현지인 고용이 중요한 문제로 등장하였고 현지의 고용관련제도를 충분히 이해하지 못하여 발생하는 실수도 나타난다. 현지인에 대한 신규채용, 임금, 승진결정에 있어서는 특히 인종, 피부색, 종교, 성별 등에 의한 차별은 위법이기에 신중을 기할 필요가 있다.

### (3) 본사로부터의 권한위양

해외현지법인에 대한 본사의 전략은 globalization과 Localization의 두가지 방향에서 접근이 가능하다. 그간에 우리기업들은 사실상 글로벌전략의 잇점을 최대한 살리는 전략을 많이 수행해 왔다. 향후 선진기업들과 해외시장에서 경쟁하기 위하여는 차별화를 강화시켜야하는 상황이고 이는 현지법인에 대한 권한위임을 통하여 가능해질 것이다. 현지법인에 대한 자율성 보장은 현지시장의 요구에 신속하게 대응하고 현지 경쟁자와의 경쟁에서 민첩하게 대응한다는 차원에서 요구되는 것이다.

그간 우리기업은 먼저 수출사업에서 글로벌화했으나 그 국제화는 Global Supplier로서의 역할 뿐이었다. 환언하면 제품만 팔 수 있으면 된다는 것이었다. 요직에는 본사스태프를 파견하여 현지인을 관리하고, 단지 본국스태프는 현지와의 의사소통 역할만을 수행하고 있을 뿐이다. 일본의 소니, 伊藤忠상사, 미쯔비시상사등 많은 기업이 해외지역통괄회사를 설립추진하는 것도 본사권한을 지역본사에 위임함으로써 현지실정에 적합한 전략을 능동적으로 수립하려는 것이다.

### 3. 일본기업 Localization 전략의 전개<sup>1)</sup>

일본기업의 해외전개는 1990년대에 들어와 새로운 국면에 접어든다. 우선 1960년대에서 1970년대 전반기에 걸쳐서는 수출을 축으로 했고 해외투자는 노동집약적 산업과 생산공정 일부의 아시아지역으로의 이전이 주를 이루었다. 1970년대 후반 이후 무역마찰 및 엔고현상에 대응하기 위하여 생산을 중심으로 한 구미 진출이 활발하게 이루어졌다. 지금 일본은 세계의 주요 직접투자국의 하나가 되어 세계로의 진출을 확대하고 있는 한편, 보호주의와 일본비판의 소리가 높아지고 있다.

이러한 일본기업의 국제화과정에서, 핵심용어도 60년대부터 70년대 전반에는 "국제화", 70년대 후반부터 80년대에는 "해외진출, 현지생산", 오늘날에는 "현지화 또는 글로벌전략"으로 변화한다. 일본기업은 전부터 해외 생산기지 구축을 진행해왔지만 일본기업의 본국중심주의에 대한 해외의 비판이나 현지의 욕구에 대응하기 위하여 최근에는 "현지화"를 중요시하게 된다. 그리고 현지화가 기능적으로 마케팅, 생산, 연구개발 등의 전분야에서 진행되고, 지리적으로도 미국, 유럽, 아시아 이외의 지역으로 확대됨을 보여주는 가운데 이것을 전체로 통합하여 세계규모에서 사업을 전개하는 경영의 글로벌화를 어떻게 추진하고 경쟁우위를 축적하는가가 현재의 주요과제가 되어 있는 것이다.

#### (1) multi-regional 체제에서 global network 체제로 이행

일본기업의 Globalization은 1960년 및 70년대에 수출위주의 국제화를 제1단계, 1980년대의 무역마찰과 엔고현상에 대응하기 위한 수동형의 해외투자를 제2단계, 현재는 제3단계에 해당하는데, 제3단계의 Globalization은 일본, 미국, 유럽, 아시아 등의 주요경제지역에 사업활동의 기반을 두는 Multi-regional 전략의 추구이고, 이는 미국, 유럽, 아시아에 대한 Zone Management 지향의 특징을 가진다. 제3단계의 Globalization은 제2단계에 이룩한 주요국별 생산거점을 하나의 영역으로 생각하여 Zone Management를 강조하는 과정이 되고 3극 (또는 4극) 지역체제, 지역통괄

1) 牧野昇, 『일본기업의 글로벌전략』(다이아몬드사, 1992)에서 참조.

회사 등의 구조나 요소가 그 특징을 구성하고 있다. 또 제3단계는 일본기업이 미국, 유럽, 아시아 등에 폭넓게 진출하는 일본의 Localization의 강화를 목표로 하게된다.

제4단계는 global network를 향하는 과정으로서 이 단계에서는 일본중심형 국제화의 전환과정이 되고 일본에 글로벌 경쟁력의 원천이 집중하고 있는 현재의 사업구조, 기능체제를 세계규모적 관점에서 재배치를 모색하고 새로운 일본적 글로벌 경쟁력의 재강화를 꾀하여 글로벌기업으로 발전을 모색하는 과정이다.

## (2) 글로벌 경쟁력 재배치

일본기업의 글로벌경쟁력의 원천은 연구개발 및 생산을 중심으로하는 지역의 육구에 적용하는 생산기술에 있다. 수출이나 해외투자에 잘 나타나듯이 일본중심의 국제화에서는 경쟁력의 원천인 생산기술이 일본국내에만 집중되어 있었다. 그리고 국내판매에 수출을 더하여 수요 공급의 균형을 잡고, 일본국내에 상대적으로 높은 경쟁우위구조를 만들어 이것을 글로벌경쟁력의 원천으로 이용하였다. 그런데 최근 미국, 유럽과의 사이에 무역마찰이 생기고 경제블럭화가 진행되면서 Local-Content 또는 Regional-Content의 요청이 확대되는 가운데 지역내에 주요부품의 현지생산이 요청되고, 이와 아울러 연구개발의 현지화가 중요한 과제로서 부상하였다. 일본기업은 일본국내에 보유하고 있던 생산기술의 강점 그 자체를 해외에 분산시키면서 이에따라 국내에 기반을 두는 글로벌경쟁력의 강점이 점점 감소하는 상황에 직면했다. 또한 세계경제의 침체에 따른 Zero-Sum 경제상황은 미/일간, 일/유럽간의 경제마찰을 격화시켜 생산기술과 관련된 주요부품의 생산 및 상품기획, 개발활동을 국내에만 보유하는 것이 어려워 지고 있다. 일본기업은 한쪽에서는 강점을 가지는 생산기술을 중심으로 하는 글로벌경쟁력의 재강화와 다른 한쪽에서는 미국, 유럽, 아시아의 4국 체제하에서 글로벌경쟁력의 원천을 재배치하고 글로벌전략의 재구축을 모색하는 것이 긴급과제로 부상하고 있다.

일본기업의 글로벌경쟁력의 원천은 대부분 일본국내에만 존재하기 때문에 미국, 유럽등의 지역통합회사가 Globalization을 선도하고 있다고 해도, 실

제로는 글로벌경쟁력의 원천이 아직도 해외지역으로 이전되지 못하고 있다. 앞으로 일본기업이 미국, 유럽, 아시아 등에서 Multi-regional 체제를 구축하려고 한다면 각 지역내에서 부가가치를 산출할 수 있는 생산기술의 기반을 일본 이외의 각 지역으로 이전해 나갈 필요성이 있다. 즉, 생산기술의 핵심이 되는 상품기획/개발, 주요부품의 생산을 해외지역으로 이전해야 할 것이다. 이러한 요소들은 미국, 유럽, 아시아 지역내에서 완결할 수 있을 정도의 경제규모를 실현하기 어려운 실정이므로, 일본을 포함하여 글로벌적인 보완관계를 구축하는 것이 불가결한 조건이 된다.

#### IV. 동남아진출 기업의 Localization(현지화)전략 현황

##### 1. 실태조사 문헌

동남아투자기업의 현지화전략 현황을 살펴보기 위하여 세가지 자료를 이용하였다. 하나는 정재영, 박윤재의 실태조사이고 다른 두개는 한국무역협회, 산업연구원과 전경련의 실태조사이다.<sup>2)</sup>

##### (1) 정재영과 박윤재의 실태조사

이 실태조사의 방법을 보면, ASEAN 4개국 (인도네시아, 말레이시아, 태국, 필리핀)에 투자한 한국기업을 대상으로 설문지법과 면접법을 겸용하여 실태조사를 하였다. 조사의 대상이 되는 현지법인들은 이미 현지공장이 설립되어 가동단계에 있는 법인들로, 이들 4국에 주재하는 대한무역진흥공사의 무역관을 통하여 대상기업을 파악하였고 현지방문경험과 국내의 모기업들과의 접촉경험을 토대로 하여 설문지를 개발하였다. 설문지법으로 파악할 수 있는 자료의 질적 수준을 보완하기 위하여, 또한 발송된 설문지의 회수율을 제고하기 위하여 약 3주간에 걸쳐 조사대상지역의 30여개 현지법인들을 직접 방문하여

2) 정재영, 박윤재, 『우리나라 중소기업의 아세안 4개국 해외투자실태에 관한 연구』, 국제무역경영연구원, 중소기업진흥공단, 1991. 10. ; 한국무역협회, 산업연구원, 『제조업 해외투자의 효율화방안』, 1992.8. ; 전국경제인연합회, 『우리나라 해외투자법인의 현지화실태와 개선과제』, 1993.3.

현지경영자들과 면담을 실시하였다.

전체응답업체의 수는 중소기업이 70개 업체, 대기업이 55개 업체로 구성되어 있는데, 그들이 소재하는 국가별 분포를 살펴보면, 인도네시아에서 활동하는 업체가 65개, 타일랜드가 23개, 필리핀이 20개, 그리고 말레이시아가 17개 업체로 되어 있다. 이들 응답업체는 동남아 4국에 투자한 전체업체의 약 63%에 해당하는 수이다. 전체 응답업체들의 업종별 분포를 보면, 섬유 및 봉제업종으로 진출한 업체가 52개 업체로서 수위를 점하고 있고, 다음으로 앨범이나 안경 등 잡화류 업체가 19개 업체, 그 뒤를 전기전자류 업종이 15개 업체, 화학제품류 14개 업체의 순으로 구성되어 있다.

국가별로 투자업종의 분포를 보면, 인도네시아와 필리핀에서는 섬유 및 봉제업에의 투자가 각각 55.4%와 50.0%의 비율로서 주종을 이루고 있다. 말레이시아 진출업체들의 주요업종으로는 앨범과 낚시대 등의 잡화류가 29.4%, 전기·전자와 화학제품이 각각 23.5%였다. 태국은 전기·전자가 34.8%로서 수위였고, 섬유·봉제가 26.1%로서 뒤를 이었다.

〈표 4-1〉 조사대상기업의 투자국및 업종별 분포 - (1)

(단위 : 업체수)

|        | 인도네시아    | 필리핀      | 말레이시아    | 태국       | 전체         |
|--------|----------|----------|----------|----------|------------|
| 전기전자류  | 1(1.5)   | 2(10.0)  | 4(23.5)  | 8(34.8)  | 15(12.0)   |
| 섬유봉제류  | 36(55.4) | 10(50.0) | -        | 6(26.1)  | 52(41.6)   |
| 신발류 %  | 7(10.8)  | -        | -        | 1(4.3)   | 8(6.4)     |
| 기계류 %  | 1(1.5)   | 1(5.0)   | -        | -        | 2(1.6)     |
| 스포츠용품  | 3(4.6)   | -        | 1(5.9)   | 2(8.7)   | 6(4.8)     |
| 화학제품 % | 5(7.7)   | 3(15.0)  | 4(23.5)  | 2(8.7)   | 14(11.2)   |
| 목제품 %  | 4(6.2)   | -        | 3(17.6)  | -        | 7(5.6)     |
| 잡화류 %  | 8(12.3)  | 4(20.0)  | 5(29.4)  | 4(17.4)  | 21(16.8)   |
| 합계 %   | 65(52.0) | 20(16.0) | 17(13.6) | 23(18.4) | 125(100.0) |

출처: 정재영, 박운재, 앞의 책.

(2) 무역협회와 산업연구원의 실태조사

연구자들이 동남아 진출기업들을 직접방문하여 현지 면담 및 설문조사를 실

시하였으며 조사업체는 ASEAN 4개국(인도네시아, 말레이시아, 필리핀, 태국)에서 가동 중인 38개사이다. 국별로 보면 인도네시아 7, 말레이시아 6, 필리핀 13, 태국 12개사 이며, 업종별로는 섬유, 의복 12, 신발 7, 화학 7, 전기전자 7, 기타 (완구, 앨범, 목재 등) 5개사이다.

〈표 4-2〉 조사대상기업의 투자국 및 업종별 분포 - (2)

(단위 : 업체수)

|       | 인도네시아   | 필리핀      | 말레이시아   | 태국       | 전체        |
|-------|---------|----------|---------|----------|-----------|
| 섬유 의복 | 2       | 8        | -       | 2        | 12(31.6)  |
| 신발    | 4       | 1        | -       | 2        | 7(18.4)   |
| 화학    | -       | 2        | 2       | 3        | 7(18.4)   |
| 전기전자  | -       | 1        | 3       | 3        | 7(18.4)   |
| 기타    | 1       | 1        | 1       | 2        | 5(13.2)   |
| 합계    | 7(18.4) | 13(34.2) | 6(15.8) | 12(31.6) | 38(100.0) |

출처: 한국무역협회, 산업연구원, 앞의 책.

(3) 전경련의 실태조사

조사대상기업으로는 지역별, 업종별로 투자규모 100만달러, 최소 5년이상 현지에서 영업활동을 수행중인 현지법인 100개를 선정하여 설문지를 우송하였으나 50개사로부터 설문지를 회수하였다.

〈표 4-3〉 조사대상기업의 투자국 및 업종별 분포 - (3)

(단위 : 업체수)

|        | 동남아  | 유럽 | 북미 | 중남미 | 중국 | 기타 | 전체 |
|--------|------|----|----|-----|----|----|----|
| 수산업    |      |    |    | 1   |    |    | 1  |
| 섬유, 의복 | 3    |    | 1  | 3   | 2  | 2  | 11 |
| 석유화학   | 2    |    |    |     |    |    | 2  |
| 금속광물   |      |    | 2  |     | 1  |    | 2  |
| 조립금속   | 2    | 5  | 2  | 1   | 1  |    | 11 |
| 식품, 가구 | 1    |    | 5  |     |    |    | 7  |
| 무역     | 3    | 2  | 8  |     |    |    | 13 |
| 건설     |      |    | 2  |     |    | 1  | 2  |
| 금융     |      |    |    |     |    |    | 1  |
| 합계     | % 11 | 7  | 20 | 5   | 4  | 3  | 50 |

출처: 전국경제인연합회, 앞의 책.



## 2. 현지화전략 실태조사

### (1) 경영관리의 현지화

#### ① 경영관리상의 문제점

동남아지역에 진출한 한국기업들이 경영관리상 겪고있는 어려움을 지적해 달라는 질문에 대하여 중소기업과 대기업의 경영진이 공통으로 지적한 첫번째 항목은 현지종업원의 기술수준 부족이라는 점인데 현지인력을 고용한 후 적정 수준으로 기술을 향상시키기 위하여 기술지도하는데 어려움을 겪고 있음을 나타낸다. 다음으로는 모기업과 파견직원의 현지적응애로, 마케팅 능력의 부족, 전반적 경영능력 부족 등을 중요한 애로사항으로 지적하였는데 이들 애로사항은 한국기업의 현지경영경험이 부족한 관계로 현지파견인의 현지경영능력이 미흡하다는 점을 시사하고 있다.

〈표 4-4〉 동남아 현지법인 운영상 애로사항

(단위 : 업체수)

|                  | 중소기업 | 대 기업 | 전 체 |
|------------------|------|------|-----|
| 종업원의 기술수준 부족     | 20   | 16   | 36  |
| 모기업파견직원의 현지적응애로  | 12   | 6    | 18  |
| 마케팅능력의 부족        | 9    | 6    | 15  |
| 전반적 경영능력의 부족     | 4    | 4    | 8   |
| 현지종업원 또는 노조와의 불화 | 2    | 4    | 6   |
| 합작상대방과의 불화       | 2    | 3    | 5   |
| 현지국정부의 간섭        | 4    | 1    | 5   |
| 기 타              | 9    | 11   | 20  |
|                  | 62   | 51   | 113 |

출처: 정재영, 박윤재. 앞의 책

#### ② 마케팅의 현지화

동남아진출기업의 판매시장 분포를 파악하기 위하여 현지법인 총매출에서 현지국시장에 판매하는 비중을 업체별로 파악하여 〈표 4-5〉에 나타내었다. 총

111개 업체중에서 현지국시장 매출이 전혀없는 현지법인이 무려 61.3%(68개 업체)를 차지하고 있었다. 현지국판매 비중이 25% 이하인 업체를 합하면 88개업체로서 78%를 차지하게 된다. 이는 동남아에 대한 투자의 대부분이 저임금을 활용하거나 또는 우회수출 기지로 이용 제3국으로 수출하려는 목적을 갖고 있음을 여실히 증명하고 있다

〈표 4-5〉 현지국시장 매출비율

(단위 : 업체수)

| 현지시장매출비율    | 인도네시아 | 필리핀 | 말레이시아 | 태국 | 합계         |
|-------------|-------|-----|-------|----|------------|
| 0 (%)       | 36    | 10  | 9     | 13 | 68 (61.3)  |
| 1 - 25 (%)  | 12    | 2   | 2     | 4  | 20 (18.0)  |
| 25 - 50 (%) | 2     | 2   | 1     | 1  | 6 ( 5.4)   |
| 50 - 75 (%) | 1     | 1   | 2     | -  | 5 ( 4.5)   |
| 75 - 99 (%) | 1     | -   | -     | -  | 1 ( 0.9)   |
| 100 (%)     | 3     | 3   | 2     | 3  | 11 ( 9.9)  |
| 합계          | 65    | 19  | 16    | 21 | 111(100.0) |

출처: 정재영, 박운재, 앞의 책

이를 중소기업과 대기업으로 나누어 보면 중소기업은 총 61개업체 중 72.1%인 44개 업체가, 대기업은 총 50개 업체중 48.0%에 달하는 24개 업체가 현지국에 대한 판매가 전혀 없는 것으로 응답하여 중소기업들은 대기업에 비해 현지시장 의존도가 낮은 것으로 나타났다.

참고로 동남아 투자의 생산품이 본사로 역수입되는 비중이 얼마나 되는가를 알아보기 위하여, 현지법인들의 한국시장에 대한 매출비율을 살펴보았다. 본사예의 납품을 포함한 한국시장에의 매출을 전혀 하지 않는 업체가 중소기업은 90%(55개 업체), 대기업은 66%(33개 업체)로서 대다수 업체의 현지생산품은 한국시장을 대상으로 하지 않고 있는 것으로 확인되었다. 그러나 소수지만, 중소기업의 1개 업체와 대기업투자기업의 5개 업체는 한국시장공급에만 전념하고 있는 업체도 있었다.

〈표 4-6〉 한국시장 매출비율

(단위 : 업체수)

| 한국시장매출비율 | 중 소 기 업 | 대 기 업 | 전 체 |
|----------|---------|-------|-----|
| 0        | 58      | 33    | 88  |
| 1 - 50   | 3       | 10    | 13  |
| 50 - 99  | 2       | 2     | 4   |
| 100      | 1       | 5     | 6   |
| 합 계      | 61      | 50    | 111 |

출처: 정재영, 박윤재, 앞의 책

③ 인사관리의 현지화

인사관리의 현지화를 직능별로 보면, 먼저 기능직의 경우 98%를 현지인을 활용하고 있는데 이는 투자목적 자체가 저임금 활용이 대부분이므로 당연한 결과이다.

〈표 4-7〉 직능별 현재비율

|       | 기 능 직 | 전 문 직 | 관 리 직 |
|-------|-------|-------|-------|
| 전체지역  | 95%   | 58%   | 18%   |
| 동남아지역 | 98%   | 19%   | 24%   |

출처: 전경련에서 설문조사한 응답지를 전경련 양해하에 저자가 입수하여 정리.

반면에 전문직이나 관리직의 경우는 각각 19%, 24%로서 상당부분 본사파견인이 경영관리, 기술관리 등을 담당하고 있고 현지인을 채용하는 비중이 낮은 수준이다. 특히 동남아지역은 여타지역에 비하여 낮은 수준이다.

④ 재무정책의 현지화

자금조달의 현지화를 살펴보기 위하여 먼저 운영자금 조달의 현지조달비율을 조사하였다. 〈표 4-8〉에서 보는 바와같이 운영자금의 경우 100% 현

지조달하는 업체의 비중이 42%나 차지하고 있다. 이는 초기의 자본조달은 본사로부터 이루어지지만 사업개시 이후에는 비교적 현지조달을 원활히하고 있음을 보여주고 있다.

〈표 4-8〉 동남아투자기업의 운영자금 현지조달비율

|       | 0%   | 1 - 50 % | 51 - 99 % | 100 % | 합계  |
|-------|------|----------|-----------|-------|-----|
| 전체지역  | 4(%) | 14(%)    | 42(%)     | 40(%) | 100 |
| 동남아지역 |      | 29(%)    | 29(%)     | 42(%) | 100 |

출처: 전경련, 앞의 책.

또한 현지기업의 이익처분현황을 〈표 4-9〉를 통하여 살펴보면, 일정비율을 본사에 송금하고 일부를 재투자하는 기업이 70개 업체로서 총조사대상기업 중에 가장 많은 비중(56.9%)을 차지하고 있으며, 전액 현지법인에 재투자하는 기업은 15개 업체로서 조사대상기업중 12.2%에 불과한 실정이다.

〈표 4-9〉 동남아투자기업의 이익배분정책

| 이익배분전략                 | 업체수         |
|------------------------|-------------|
| 전액 현지법인에 재투자한다         | 15 (12.2)   |
| 일정비율은 본국에 송금, 나머지는 재투자 | 70 (56.9)   |
| 전액 본국에 송금한다            | 8 ( 6.5)    |
| 그때그때 상황에 따라 결정한다       | 28 (22.8)   |
| 기 타                    | 2 ( 1.6)    |
| 합 계                    | 123 (100.0) |

출처: 정재영·박운재, 앞의 책.

##### ⑤ 생산의 현지화

해외투자기업의 총 부품조달중 현지에서 조달하는 비중을 〈표 4-10〉를 통하여 보면 동남아투자기업의 경우 현지조달이 차지하는 비중이 27.6%로서

여타지역 평균에 비하여 낮은 수준이다. 이는 현지국에서 생산되는 원부자재가 품질이 조악하거나 전혀 생산되지 않기 때문일 수도 있으며, 아직 원부자재 생산을 위한 동반진출이 충분히 이루어지지 못한 상태임을 말해준다.

〈표 4-10〉 지역별 현지부품조달비율

|      | 현지조달 | 본국조달 | 제3국조달 | 합계    |
|------|------|------|-------|-------|
| 전체지역 | 31.7 | 56.3 | 12.0  | 100.0 |
| 동남아  | 27.6 | 65.0 | 7.4   |       |
| 유럽   | 24.6 | 71.4 | 4.0   |       |
| 북미   | 33.3 | 54.5 | 12.2  |       |
| 북방   | 50.0 | 43.8 | 6.2   |       |

출처: 전경련, 앞의 책

(2) 현지사회와의 관계

동남아투자기업의 현지사회와의 관계를 살펴보기 위하여 일본이나 미국 및 대만 등의 여타 외국현지투자기업들과 대비하여서 현지종업원들이 자신이 근무하는 한국기업이 상대적으로 어떠한 느낌을 갖는가 파악하였다.

〈표 4-11〉 현지외국인투자기업 대비 현지한국기업의 이미지

(단위 : 업체수)

| 평 가         | 인도네시아 | 필리핀 | 말레이시아 | 태국 | 합계        |
|-------------|-------|-----|-------|----|-----------|
| 높은 긍지를 가진다. | 8     | 7   | 3     | -  | 18 (16.1) |
| 약간의 긍지를 가진다 | 19    | 6   | 7     | 14 | 36 (36.1) |
| 별다른 차이가 없다  | 27    | 6   | 6     | 14 | 53 (47.3) |
| 약간 열등감을 느낀다 | -     | -   | 1     | 4  | 5 (4.5)   |
| 합 계         | 54    | 19  | 17    | 22 | 112 (100) |

주: 정재영, 박윤재, 앞의 책

응답기업중 52%가 그들 종업원이 회사에 대하여 긍지를 느낀다고 응답함

으로써 자신감을 나타내었고, 응답업체의 5% 정도만이 여타 외국 투자기업들에 비하여 '약간 열등감을 느낀다'고 응답한 점을 고려하면, 여타 외국 투자기업들과 비교하더라도 현지종업원들은 한국투자기업에 근무한다는 사실에 대하여 긍지 또는 별다른 차이를 느끼지 않고 있는 것으로 현지관리자들은 인식하고 있었다. 이런 현상은 4개국간에 별차이 없이 공통적으로 나타났다.

한국의 투자기업들이 현지국으로 부터 좋은 이미지를 얻기 위하여 어떠한 노력을 기울이고 있는가 알아보고자 하였다. "현지국의 정부나 사회로부터 우호적인 반응(좋은 이미지)을 얻기 위하여 어떠한 노력이나 조치를 취한 바 있습니까?" 하는 질문에 대한 응답은 <표 4-12>과 같이 나타났다.

<표 4-12> 이미지 개선책

(단위 : 업체수)

| 이미지 개선책                    | 중소기업 | 대기업 | 전체 |
|----------------------------|------|-----|----|
| 현지인의 고용을 적극 확대해나간다         | 40   | 34  | 74 |
| 보통수준 이상으로 현지인들에게 기술이전한다    | 23   | 19  | 42 |
| 보통수준 이상으로 종업원의 복지에 투자      | 22   | 18  | 40 |
| 보통수준 이상으로 현지조달비율 제고        | 13   | 7   | 20 |
| 요구되는 수준 이상으로 현지인의 경영참여도 제고 | 10   | 9   | 19 |
| 현지국의 공업회나 상공회의소 등에 가입      | 11   | 7   | 18 |
| 지역사회 발전을 위한 공익활동           | 6    | 7   | 13 |
| 요구되는 수준 이상으로 현지인 자본참여도 제고  | 7    | 5   | 12 |
| 현지법인에서 발생하는 이익은 전액재투자      | 7    | 3   | 10 |
| 기업이미지의 제고를 위한 PR활동         | 4    | 5   | 9  |
| 기 타                        | 1    | 1   | 2  |

출처: 정재영, 박윤재, 앞의 책.

현지기업들이 현지국의 정부나 사회에 훌륭한 기업시민으로서 우호적인 이미지를 심기 위하여 주로 택하는 방안으로서는 '적극적인 현지인 고용확대', '현지인들에 대한 보통 수준 이상의 기술이전' 및 '보통수준 이상의 종업원 복지 향상'의 방안들이므로 나타났다. 또 우리나라의 동남아 지역투자기업들은 현지의 '지역사회 발전을 위한 공익활동'이나 '요구되는 수준 이상으로 현지인의 자본참여도 증대', '현지법인에서 발생하는 이익의 현지재투자'

및 '기업 이미지 재고를 위한 PR활동의 수행'은 추진하는 업체의 비율이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

(3) 본사와의 권한 배분

'제품결정', '생산계획', '판매조건의 결정 및 변경', '판촉 및 광고예산', '채용 및 승진 결정', '임원의 임명 및 파면', '종업원의 해고', '급여의 결정', '현지에서의 금융조달', '원자재구매선 결정', '이익처분', '신규설비투자', '연구개발', '중장기 경영계획', '일정액 이상의 기부'에 관한 결정권한이 모기업과 해외자회사 간에 어떻게 배분이되고 있는가를 묻는 질문에 대한 응답은 <표 4-13>와 같다. 주요 결정사항 별로 권한이 모기업과 해외자회사 간에 어떻게 배분이 되고 있는가의 현상과약은 본조사의 주요 관심사항의 하나였다.

<표 4-13> 동남아투자기업의 모,자회사간 권한위양 현황  
(단위 : 비율)

|                        | 모기업<br>단독결정 | 모기업과<br>사전협의 | 모기업과<br>사후협의 | 현지기업<br>단독결정 |
|------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>&lt;계획 및 생산&gt;</b> |             |              |              |              |
| 중장기경영계획                | 4.9         | 82.0         | -            | 13.1         |
| 신규설비투자                 | 11.1        | 77.8         | -            | 11.1         |
| 연구개발투자                 | 9.7         | 67.7         | 3.2          | 19.4         |
| 생산계획                   | 4.8         | 38.1         | 11.1         | 46.0         |
| 원자재구매선 선정              | 14.3        | 44.4         | 7.9          | 33.3         |
| <b>&lt;마케팅, 홍보&gt;</b> |             |              |              |              |
| 제품결정                   | 25.4%       | 47.6%        | 3.2%         | 23.8%        |
| 판매조건                   | 17.5        | 44.4         | 11.1         | 27.0         |
| 판촉/광고예산                | 11.9        | 45.8         | 8.5          | 33.9         |
| 일정액 이상의 기부             | 4.8         | 55.6         | 9.5          | 30.2         |
| <b>&lt;인사관리&gt;</b>    |             |              |              |              |
| 채용 및 승진                | 4.8         | 33.3         | 14.3         | 47.6         |
| 종업원의 해고                | 1.6         | 12.7         | 11.1         | 74.6         |
| 임원의 임명 및 파면            | 7.9         | 68.3         | 4.8          | 19.0         |
| 급여결정                   | 1.6         | 36.5         | 14.3         | 47.6         |
| <b>&lt;재무관리&gt;</b>    |             |              |              |              |
| 현지금융조달                 | 3.2         | 62.9         | 1.6          | 32.3         |
| 이익처분                   | 7.9         | 77.8         | 3.2          | 11.1         |

출처: 정재영, 박운재, 앞의 책.

결과를 보면 한국의 동남아 투자기업은 현지금융조달, 이익처분 등 재무관련 기능과 현지임원의 임명과 파면 등의 인사기능 및 신규설비투자 등 중장기 경영계획에 관한 권한은 거의가 모기업이 갖고 있으며, 현지고용인의 채용, 승진, 해고, 급여, 생산계획 등은 현지 책임자에게 맡기고, 그밖의 사항에 대해서는 업종별 합작여부, 규모별, 국가별, 사업기간별 등에 따라 서로 다른 권한배분형태를 갖고 있는 것으로 나타났다. 종업원의 채용 및 승진과 해고에 관한 결정, 현지 자회사의 생산계획의 경우를 제외하고는 대부분의 주요기능에 관한 결정권은 모기업 측이 갖고 있고 현지자회사에 대한 권한위양이 낮음을 보여주고 있다. 이는 동남아에 대한 투자동기가 <표 4-14>처럼 현지시장 진출보다는 주로 모회사가 보유하고 있는 시장을 지속적으로 유지하기 위하여 현지 저임노동력을 활용하는 투자가 주류를 이루고 있기때문으로 이해할 수 있겠다.

〈표 4-14〉 진출국가별 투자동기

(단위 : 업체수)

| 투 자 동 기      | 인도네시아 | 필리핀 | 말레이시아 | 태 국 | 합 계 |
|--------------|-------|-----|-------|-----|-----|
| 현지시장 침투를 위하여 | 14    | 5   | 4     | 6   | 29  |
| 저렴한 노동력 이용   | 52    | 17  | 13    | 16  | 98  |
| 원재료의 확보를 위하여 | 10    | 3   | 6     | 3   | 22  |
| 우회수출생산기지     | 20    | 6   | 7     | 12  | 45  |
| 라이벌기업에 대항    | 1     | -   | -     | 2   | 3   |
| 기 타          | 7     | 1   | 1     | 2   | 11  |
| 응답업체의 수      | 65    | 20  | 17    | 23  | 125 |

출처: 정재영, 박윤재, 앞의 글

### 3. 현지화전략에 대한 종합평가

(1) 현지경영체제가 확고하게 정립되어 있지 못하고 주먹구구식의 경영행태가 두드러진다. 이는 우리나라기업의 해외진출이 아직도 초기단계로서 경험이 축적되지 못한 점에서 연유한다고 할 수 있겠으나 동남아진출 업체들로서는 저임금의 매력을 상실해가는 현지상황에서 볼때 이제는 현지경영의 정착



에 힘을 기울여야 할때인 것으로 생각된다.

(2) 각 기능별 현지화의 정도를 살펴보았을때 현지화가 상당히 미흡한 상황이다. 현지경영의 정착을 위하여는 각 기능별 현지화를 통하여 현지국의 내부자(insider)가 되려는 노력을 지속하여야겠다.

(3) 현지사회의 선량한 시민이 되기위한 노력이 충분치는 못한 실정이었다. 현지국의 정부나 사회구성원들이 외국기업들에 대하여 기대하고 희망하는 것은 기술이전의 촉진, 현지조달비율의 확대, 이익의 현지재투자, 공익활동수행, 현지지역사회활동을 통한 기여, 현지인의 고용확대 및 종업원의 복지증대, 현지투자지분 증대, 현지인 경영참여도의 촉진 등 이다. 단계적인 현지화 노력의 중요성을 재인식하고, 이에 관한 중장기 계획의 수립 및 추진을 서둘러야 할 것이다.

(4) 동남아지역에 진출한 기업들을 대상으로 권한위양의 정도를 조사한 결과는 실제로 우리기업들의 대부분이 본국위주의 경영을 수행하고 있는 것으로 확인하여 주었다. 전반적으로 해외투자의 경험이 적은 우리나라의 기업들은 국제화단계에 있어 아직 본사중심의 단계에 처해 있다고 하겠다. 그간에 우리나라 기업입장에서 동남아지역은 주로 저임금활용을 위한 무대였다. 최근의 환경변화를 살펴볼때 동남아의 전략적 위치를 새로이 정립하여야겠다. 지금까지는 저임노동력의 활용 위주였으나 향후 본사의 글로벌 전략내에서 주요 부품 또는 완제품 공급기지로서의 역할을 모색할 시점에 와있는 것으로 보인다. 이에따라 본사와 자회사간 권한배분 문제가 체계적으로 정립되어야할 시점에 와있다.

## V. 향후 Localization(현지화)전략 방향

### 1. 현지화 추진을 위한 전제조건으로서 지속적 경쟁우위 확보

동남아진출 기업들이 현지화전략을 추구하는데 앞서 먼저 고려하여야 할 요

소는 동기업이 현지에서 단기적으로 이익을 확보한 후 소멸되는 것이 아니라 장기적인 존속 및 성장을 목표로 경영할 수 있는 경쟁우위가 존재하는가 하는 점일 것이다. 이를 알아보기 위하여 정재영과 박윤재의 설문조사 결과를 다시 이용해 본다.

〈표 5-1〉은 현지기업이 경쟁업체(이에는 현지인 운영기업, 여타 한국현지기업, 한국본사 등을 포함)와 비교하여 경쟁항목별로 경쟁력을 평가한 것이다. 이들 항목중 신제품개발 능력, 정보수집능력 등을 제외하고는 대개의 경우 우수한 것으로 평가하고 있다. 이는 현지경영자들이 현지경영에 자신감을 갖고 있음을 의미하며 중장기적인 시각에서 현지기업의 성장이 희망적으로 보이는 것은 고무적이지 않을 수 없다. 이는 〈표 5-2〉의 투자성공에 대한 평가에서도 엿볼 수가 있는데 대체적으로 응답자의 80%이상이 현지경영성공에 대하여 만족하고 있음이 나타나있다.

〈표 5-1〉 경쟁기업 대비 동남아투자기업의 경쟁우위요소

(단위 : 업체수)

|         | 매우 우월    | 약간 우월    | 비슷 하다    | 약간 열등    | 매우 열등  | 합 계        |
|---------|----------|----------|----------|----------|--------|------------|
| 품질경쟁력   | 22(19.3) | 47(41.2) | 38(33.3) | 7( 6.1)  | -      | 114(100.0) |
| 가격경쟁력   | 9( 7.8)  | 40(34.8) | 55(47.8) | 11( 9.6) | -      | 115(100.0) |
| 상표인지도   | 17(15.5) | 34(30.9) | 38(34.5) | 17(15.5) | 4(3.6) | 110(100.0) |
| 공정기술경쟁력 | 16(14.2) | 44(38.9) | 47(41.6) | 6( 5.3)  | -      | 113(100.0) |
| 신제품개발능력 | 12(10.9) | 35(31.8) | 40(36.4) | 20(18.2) | 3(2.7) | 110(100.0) |
| 노사관리능력  | 15(13.4) | 48(42.9) | 40(35.7) | 9( 8.0)  | -      | 112(100.0) |
| 바이어관계유지 | 27(24.3) | 50(45.0) | 30(27.0) | 4( 3.6)  | -      | 111(100.0) |
| 자금조달능력  | 15(13.4) | 36(32.1) | 42(37.5) | 16(14.3) | 3(2.7) | 112(100.0) |
| 정보수집능력  | 9( 8.0)  | 36(31.9) | 47(41.6) | 19(16.8) | 2(1.8) | 113(100.0) |
| 국제경영능력  | 18(16.1) | 58(51.8) | 25(22.3) | 8( 7.1)  | 3(2.7) | 112(100.0) |

출처: 정재영, 박윤재, 앞의 글.

〈표 5-2〉 국별 투자성과에 대한 평가

(단위 : 업체수)

|            | 인도네시아     | 필리핀       | 말레이시아     | 태국        |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 매우 만족한다.   | 8(13.3)   | 5(25.0)   | 5(29.4)   | 5(21.7)   |
| 대체적으로 만족한다 | 38(63.3)  | 13(65.0)  | 10(58.8)  | 16(69.6)  |
| 그저 그렇다     | 14(23.3)  | 1( 5.0)   | 2(11.8)   | 2( 8.7)   |
| 크게 후회한다    | -         | 1( 5.0)   | -         | -         |
| 합 계        | 60(100.0) | 20(100.0) | 17(100.0) | 23(100.0) |

출처: 정재영, 박윤재, 앞의 글.

## 2. 기능별 Localization(현지화)을 통한 내부자화(Insiderization)

### (1) 현지마케팅체제 구축

앞서 실태조사에서도 나타났듯이 동남아진출기업의 상당부분은 판매대상지역이 외국이며 현지판매비율이 매우 적었다. 향후 동남아국가들의 내수시장 성장에 대응하여 현지판매를 위한 유통체제를 구축하여 현지경영을 안정화시킬 필요성이 높아진다고 판단된다. 일본의 경우를 보면 아시아지역에 진출해 있는 현지법인들의 현지판매 비율이 50%를 초과하고 있는 상황이다.

〈표 5-3〉 일본 아시아투자법인의 매출대상지역 (1991년)

| 현지판매  | 수 출   |      |       |      |      |
|-------|-------|------|-------|------|------|
|       | 일본    | 북미   | 아시아   | 유럽   | 기타   |
| 54.5% | 15.5% | 8.5% | 15.6% | 4.3% | 1.6% |

출처: 일본통산산업성, 『아가국기업의 해외사업활동』, 1993.

### (2) 현지조달 강화

동남아국가들의 외국인투자에 대한 시각이 최근들어 바뀌고 있다는 점은 앞서 언급된 바 있다. 즉, 저임노동력만이 필요로 되는 분야에서 점차 기술집약

적인 관련산업분야로의 진출을 요구하고 있다. 이러한 요구에 부응하면서 다른 한편으로 부품조달의 비용절감 효과를 얻기 위하여는 관련 원부자재분야로의 지속적인 진출이 바람직한 것으로 판단된다. 일본기업의 경우를 보면 현지조달 비율이 45%가량을 차지하고 있으며 제3국조달도 17%정도를 차지하고 있다.

〈표 5-4〉 일본 대아시아투자법인의 현지조달비율 분포

|       | 현지조달 | 본국조달 | 제3국조달 | 합계    |
|-------|------|------|-------|-------|
| 전체지역  | 48.1 | 42.4 | 9.5   | 100.0 |
| 아시아지역 | 44.5 | 38.8 | 16.7  | 100.0 |

출처: 일본통산산업성, 앞의 책.

(3) 자금조달의 현지화

여러 기능별로 현지화가 이루어지면 현지회사의 위험관리 차원에서 재무분야에도 현지조달을 강화시킬 필요가 있게된다. 〈표 5-5〉는 일본 해외 자회사의 자금조달행태를 잘 보여주고 있다. 이를 보면 전업종의 경우 회사채 발행을 통한 자금조달이 10.8%를 차지하고 있고, 장기차입금중 출자자로부터의 차입이 37.7% (이중 일본측 출자자가 30.9%)이며, 현지금융기관으로부터의 차입이 51.3% (이중 일본계은행 27.8%)로서 대단히 높은 비중을 차지하고 있다. 제조업만을 보면, 사채발행이 6.0%에 불과하고 출자자로부터의 차입이 44.1%, 현지금융기관 차입이 50%를 차지하고 있다.

〈표 5-5〉 현지법인의 설비투자 자금조달방식

|     | 사채                | 장기차입금               |                  |                   |                   |
|-----|-------------------|---------------------|------------------|-------------------|-------------------|
|     |                   | 출자자 차입              |                  | 현지금융기관차입          |                   |
|     |                   | 일본측                 | 기타               | 일본                | 외국                |
| 전업종 | 376,786<br>(10.8) | 1,063,311<br>(30.9) | 234,489<br>(6.8) | 957,013<br>(27.8) | 810,509<br>(23.5) |
| 제조업 | 75,173<br>(6.0)   | 457,470<br>(36.5)   | 94,875<br>(7.6)  | 221,446<br>(17.7) | 405,327<br>(32.3) |

현지화를 지속적으로 진행하는 과정에서 발전된 현지채무관리방법으로 동남아 금융자회사를 이용할 수도 있다. 이때 금융자회사의 역할은 동남아지역 자회사들의 자금관리를 효율적으로 통합관리하고, 물류센터, 전략센터로서의 기능을 할 수도 있다. 금융자회사의 위치로서는 싱가포르를 택할 수 있는데 싱가포르에서는 지역본부 기능을 하는 외국기업(operating headquarter, OHQ)에게 세제면의 특전을 부여하고 있기 때문이다. 일본의 경우 다수의 기업이 싱가포르에 금융자회사를 설립했는데, 그 기능을 열거한다면 대체적으로 무역금융기능, 외환관리 기능, 물류센터기능, 국제현금관리 기능, 교육훈련센터 기능, 통신센터 기능, 동남아지역전략 총괄기능 등을 들 수 있겠다.

#### (4) 관리층의 현지인 고용 확대

인적자원의 현지화는 첫째로 기능직 종업원의 현지화이다. 이는 한국기업의 경우 저임금을 활용할 목적의 해외진출이 많은 관계로 기능직 종업원의 현지화는 잘되고 있는 편이다. 그러나 둘째로 기술직, 사무직, 경영층의 현지화는 진전이 잘 이루어지고 있지는 않다. 현지채용사원의 관리측면을 보더라도 구미기업들은 표준화된 직무권한 중심의 관리시스템을 채택하고 있는데 반하여, 한국기업은 본사파견직원을 중심으로한 인적·개별적 관리시스템을 채택하고 있는 바, 이는 한국식 경영방식을 반영한 것이긴 하나 조직이 확대됨에 따라 많은 문제점을 노출하고 있다. 일본기업의 경우는 구체적으로 해외자회사의 스태프를 일정기간 본사에서 연수시키거나 외국인을 정사원으로 채용하는 정책이 진행되고 있다. 이와같은 현지화는 한편에서는 세계규모의 광범위한 글로벌 사업전개를 의미하고, 다른 한편에서는 각국에 있어서의 내부자화의 의미를 갖는 것이다.

#### (5) 연구개발의 현지화

현지소비자의 필요(needs)에 적합한 제품을 생산 판매하기 위하여는 제품개발을 위한 연구개발기능을 현지에서 수행하여 연구개발과정에 소비자와 피드백(feedback)이 가능하도록 하여야한다. 또한 현지에서 생산되는 부품을 사용하여 제품을 생산하는 기술도 개발할 수 있는 체제를 갖출 필요가 있다.

기술개발의 현지화는 현지에서 요구하는 기술적 요청을 만족시키고, 또한 시장육구에 신속히 대응하는 제품을 지속적으로 공급하기 위한 상품기획, 제품개발을 현지화해 나가야한다는 관점에서 필요시되는 것이다. 최근 일본기업에 대한 앙케이트 조사결과에서도 상품기획, 제품개발의 현지화 정도가 높고, 제품개발에 대한 권한의 위임도가 높은 기업이 대개 성과가 높았다는 결과가 나타난 사실이 이를 입증해 주고 있다.

기술개발의 현지화가 중요한 또 하나의 이유로 본사와 지사 사이의 갈등을 해소한다는 점에서 찾을 수 있다. 현지생산이 일정 궤도에 진입하여 현지법인에 이익이 발생되면 본사입장에서는 이익은 해외에 발생하는 가운데 연구개발비는 본사비용으로 부담하게 되기 때문에 불만이 생기게 된다. 도면사용료라는 형식으로 해외현지법인의 로열티비용으로 처리시키는 방법도 생각할 수 있지만, 오히려 이익이 발생하는 곳에서 기술개발비용을 부담한다는 형식이 필요하게 되는 것이다. 이렇게 기술개발의 현지화가 필요하지만 기술개발의 현지화는 공장진출보다도 어려운 측면이 있다. 한국기업이 기술개발을 현지화하기 어려운 것은 국내와 같이 우수한 기술자를 고용하고 효율적으로 관리하는 것이 쉽지않기 때문이다.

### 3. 현지화를 위한 본사의 역할

경영관리방식에는 집권형 관리와 분권형 관리가 있다. 해외사업 Localization을 진행한다는 것은 필연적으로 분권형 관리에 의하여 해외사업을 관리해 나가는 것을 의미한다. 그러나 분권관리를 유효하게 수행하기 위해서는, 언뜻 보기에는 모순같지만 해외사업의 일정부문에 본사집권관리가 필요하며, 국제분업체제를 원활히 수행하기 위해서는 본사 조정의 중요성이 더욱 강조된다. 현지경영관리체제의 확립이라는 관점에서는 본사가 해야할 역할을 살펴보기로 한다.

#### (1) 경영목표의 명확화 및 중장기적 경영전략의 조정

일반적으로 기업전체의 경영목표는 해외현지법인을 포함하여 각 사업단위

경영목표의 함으로 구성되며, 한편 각 사업단위는 경영목표를 달성하기 위하여 필요한 경영자원의 분배를 받게 된다. 따라서 해외사업에 대해서도 구체적인 경영목표가 설정되는 것이 매우 중요하다. 그리고 위에서의 통제보다는 오히려 각 사업단위가 계획수립에 참가하여 설정된 사업계획이 목표로서의 기능을 다할 수 있다고 할 수 있다. 특히 해외사업에 대해서는 현지사업 환경의 변화에 적응하는 것이 어렵기 때문에 경영목표의 책정에 앞서서 현지 담당자와의 조정과정이 매우 중요하다.

해외사업의 경영전략은 실무적으로 feasibility study시에 작성한 시나리오(scenario)에 기초하여 수립하게 된다. 그 해의 해외사업을 수행한 이후에는 simulation을 위한 parameter 수치를 수정하여 보다 현지상황에 적합한 경영전략을 작성할 수 있다. 이렇게 하여 작성된 개별 해외사업의 경영전략은 본사의 검토를 거쳐서 최종적으로 전사적인 경영전략의 일부분이 되어야 한다. 다시말하면 현지법인별로 각각의 경영전략을 작성하는 것 뿐 아니라 해외사업의 경영전략을 본사의 전략과 통합하는 과정이 중요하다. 국제분업체제의 구축과 사업재편성의 계획은 이러한 전사적 경영전략내에서 해외사업단위 중장기경영전략이 구체화되고, 이러한 경영전략계획은 전사적인 해외사업의 Localization 전략으로서 역할을 하게 된다.

## (2) 책임과 권한의 명확화

첫째로, 현지법인과 본사의 책임권한관계를 명확히 해야한다. 현지법인에 주어진 경영목표는 현지법인의 업적평가기준의 중요한 부분이 된다. 이러한 의미에서 경영목표의 달성은 현지법인의 책임이 되며, 이 책임을 달성하기 위해서는 현지법인에 주어진 권한이 명확하게 되어 있지 않으면 안된다. 현지법인에 주어진 권한은 '구체적으로 현지법인의 사업운영에 관한 사전승인사항 및 보고사항으로 명문화되지 않으면 안된다. 사전승인사항의 예로서는 경영계획, 신규사업개시, 자회사설립, 사채의 발행, 채무보증, 은행거래, 소송관련사항 등을 들 수 있으며, 보고사항으로서는 결산보고서, 중요한 조직의 변경, 사내규정의 변경, 노동조건의 변경, 기타 현지환경의 변화 등을 예로 들 수 있겠다. 해외사업의 분권관리가 점차 강해짐에 따라 사전승인사항에 속하는

사항이 보고사항으로 이전될 수 있다.

둘째로, 현지사업 내부의 책임/권한 규정도 현지사업 Localization을 위하여 명확히 해야하며 문서화해야 한다. 대다수 해외현지법인의 경우 조직내 책임/권한이 명확화되어 있지 못한게 현실이며 아무리 문서에 명확하게 되어 있어도, 실제업무는 인간관계에 의한 경우가 많을 수 있다. 특히 해외사업에 있어서는 사업관리에 관한 각각의 역할, 직무상의 책임과 권한을 명확히 문서화하여 직무상의 책임을 다하는 것이 절대적으로 요구되며, 이와같은 문서화를 통하여 업적평가를 효율적으로 할 수 있는 시스템이 구축될 수 있는 것이다.

### (3) 업적평가기준의 명확화

첫째로 현지법인 경영자의 업적평가기준을 명확히하여야한다. 업적평가기준은 정량적인 기준과 정성적인 기준으로 구분할 수가 있는데, 현지법인관리상 업적평가기준의 한 예를 본다면 <표 5-6>과 같다.

<표 5-6> 현지법인의 업적평가기준의 예

|        |  |
|--------|--|
| 정량적 지표 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 예산달성도</li> <li>- 투자자본이익율</li> <li>- 시장점유율</li> </ul>              |
| 정성적 지표 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 신시장개척, 상품개발촉진</li> <li>- 현지노우하우 습득</li> <li>- 기업이미지 향상</li> </ul> |

표에서 투자자본이익율은 모회사의 입장에서 본 현지사업의 수익성을 표시하고 있다. 현지법인 평가시 사용되는 자본이익율이 본사에 사용되는 자본이익율과 다른 점은 해외사업관련 거래이익, 해외사업관련 비용, 본사로부터의 차입금 및 본사보증부 차입금 등이 계산상 포함되어 있는 점이다. 현지사업관련 거래이익이란 본사가 현지법인에 수출함에 따른 이익, 현지사업으로부터의 로얄티수입 등의 수익을 말한다. 또한 해외사업관련비용은 예를들어 모회



사부담 인건비, 여비등의 당해 해외사업관리 비용을 말한다. 다만 업적평가 기준을 이용할때, 분권관리의 경우에는 본사가 승인한 평가기준의 목표치를 달성하는 한 개별적인 사업관리를 현지법인에 일임한다는 분명한 태도가 요구 된다.

둘째로 현지법인 내부의 사업평가기준도 명확히 해야한다. 업적평가기준은 현지사업의 경영자에 대한 업적평가기준이고, 현지사업자체에 대한 업적평가 기준도 명확히 한다면, 현지사업의 Localization을 추진하는데 동기부여가 될 수 있다.

#### (4) 본사 보고제도 확립

본사보고의 전형적인 형태는 예산보고 및 재무보고가 있으며 이외에도 생산/판매에 관한 사업보고가 있다. 본사에서 사업활동의 움직임을 분명히 파악 할 때 비로소 회계상의 수치가 이해될 수 있으며, 재무보고와 사업보고는 상호보완적인 것으로 양자가 일치할 때 비로소 의미있는 보고가 될 것이다. 또한 해외사업현황을 즉각적으로 파악하기 위해서는 본사로의 real time 재무 보고제도가 확립되어 있어야 한다. 본사에서 각 현지법인의 보고를 통해 현지사업의 실태를 real time으로 파악하고, 허용가능한 재무상 위험의 총액과 일정시점에서 위험노출규모를 계속적으로 모니터하기 위해서는 다음 사항에 대한 검토가 필요하다.

첫째, 계정과목의 통일이 필요하다. 본사에 보고하는 회계보고로는 월차보고, 분기보고, 반기보고, 연차보고 등이 있고, 이를 보고하기 위하여 중요한 것은 계정과목의 통일이다. 계정과목의 통일은 총계정원장에 근거한 개별적인 계정과목의 본-자회사간 통일과, 본사로 보고하기 위한 계정과목 분류카테고리를 통일시키는 두가지 측면이 모두 고려되어야한다. 사업내용이 다양한 경우에는 이러한 계정과목의 통일작업에 상당한 노력과 시간이 걸리는 경우도 있지만, 현지에 맡기지만 말고 본사주도로 계정과목을 통일시킬 필요가 있다.

둘째, 회계기준의 통일이 필요하다. 현지사업의 자산과 유가증권 등의 평가기준, 자산에 대한 평가성 총당금의 계상기준, 대손총당금의 평가기준, 감가상각에 관한 기준, 외화환산기준, 수익비용계상기준 등 본사재무보고를 위

해서는 회계기준을 통일시켜야 한다. 다만, 본지사간 일치된 회계기준이 현지의 회계관행이나 거래관행과 유사하지 않거나 현지 세무상 취급하기 불리하게 되는 이유 등이 있기때문에 본사보고를 위한 회계기준과 현지법인에 대한 회계기준은 반드시 일치하지는 않는다.

세째, 보고시스템의 확립이 필요하다. 본사보고의 형태에 대해서는 가능한 정형적인 통일형식을 지정해야 하는데, 개별 해외사업을 합산하여 해외사업전체 모습을 보기 위해서는 보고형식의 통일성이 불가결한 것이다. 또한 연결재무제표 작성기준의 확립의 일환으로 본사보고는 통일적인 연결보고가 되어야 한다. 본사와 현지사업간에 커뮤니케이션이 잘 이루어 지는 않는 경우에는 본사와 현지사업소간에 불신감이 증가하게 되며, 이것은 해외사업의 원활한 전개를 저해하는 중요한 요인이 된다.

#### (5) 경영관리의 매뉴얼화

현지로의 권한위양, 관리직에 현지채용인 등용 등의 현지화를 효율적으로 실시하기 위하여는 본사와 현지법인간의 생산관리 및 경영관리의 공유체제가 확립되어야 한다. 생산기술의 공유는 본사에서 파견한 기술자들이 QC활동을 비롯한 한국적 생산방식을 정착, 생산성을 향상시킴으로서 어렵지않게 이루어지는 경우를 볼 수 있다. 그러나 경영관리의 공유를 통하여 종업원들에게 동기를 부여하고 사업의 효율성을 높이는 예는 그리 흔하지 않다. 모자회사간 생산관리의 공유가 비교적 잘 이루어지고 있는 것은 유사한 기계설비를 이용하는 경우 문화, 관습, 의식구조의 차이를 극복하기가 수월한 면이 있으며 또 다른 이유로는 작업도면, 지시서 등과 같이 manual화 및 문서화가 잘 되어 있기 때문이기도 하다. 그러나 경영관리의 경우는 본사에 있어서도 대개 문서화가 미흡한 경우가 많고 모자회사간 문화의 차이로 인하여 문서화되지 않고 경영관리과정을 공유하기는 상당히 어려운 측면이 많다 하겠다. 따라서 경영관리의 공유화가 확립되기 위하여는 경영관리의 목표, 방법, 과정등을 문서화 내지는 manual화하는 작업이 필요하게 된다. 경영관리의 manual화는 자회사에 전달가능한 지식을 집대성할 수 있게 하고 현지법인의 경영관리가 용이하게 이전될 수 있게 하는 수단이 될 것이다.

이와는 별도로 이상에서 언급한 해외법인의 경영목표와 명확한 책임/권한, 업적평가기준, 해외사업의 중장기 경영계획과 예산작성지침, 본사로의 보고제도, 본사와 통일성이 유지되는 계정과목 및 회계기준 등을 문서화한 해외사업 관리의 manual이 작성되어야 한다. 그리고 manual을 작성할때 실제로 중요한 것은 각 해외법인에 부여되어 있는 책임과 권한을 현지인에게 이해시킬 수 있어야 하고, 이것을 공유할 수 있게 각 사업관리 manual을 번역하여 현지국어로 제공하여야 한다. 해외사업관리체제의 정비가 현지사업의 Localization의 기본적인 전제조건이라는 것을 생각하면, 해외사업관리를 위한 manual의 한국어판, 영어판 및 현지어판이 생겨나야 비로소 그러한 기능을 다할 것이다.

해외사업관리체제를 정비하기 위해서는 본사 및 현지의 많은 노력과 시간을 필요로 한다. 그러나 해외사업의 리스크(risk) 관리를 유효하게 수행하기 위해서는 이러한 해외사업 관리체제의 정비는 해외사업 유지발전의 과정에서 반드시 거쳐야 하는 것이다. 그러나 일단 확립된 해외사업관리체제는 사업환경의 변화와 더불어 계속적으로 발전되어 나가는 것이다.

#### 4. 글로벌 네트워크 전략의 거점으로 발전 (글로벌 통합속에서의 현지화)

앞서 살펴본 바와 마찬가지로 일본전자 및 자동차 산업의 경우 ASEAN으로 생산수출거점을 재배치하여 역수입도 추진하고 있는 상황이며 글로벌전략의 주요거점으로 활용하기 시작하고 있다. 우리기업의 경우도 동남아지역을 노동집약적인 제품의 우회판매를 위한 일시적인 생산기지라는 인식으로부터 세계시장을 대상으로 노동집약적이나 어느정도 기술이 요구되는 완제품의 일부를 공급하는 글로벌 네트워크 전략의 거점으로 활용하는 전략적인 변화를 고려할 필요가 있겠다. 이렇게하기 위하여는 세계 각지에 각 기능이 현지화해 나가는 가운데 동남아지역에 위치한 현지법인들을 어떻게 본사의 글로벌전략 속에서 통합할 수 있는지가 새로운 과제가 된다. 즉 현지에서의 적용이 요구되는 가운데 운영의 통합정도를 높일 필요가 있고, 이것을 실현하기 위한 글로벌전략과 조직의 구축이 요구된다.

글로벌전략의 접근에는 multi-regional approach와 global network approach가 있다. global network조직의 성공예로는 Xerox사가 있다. 대형복사기는 미국본사가 세계를 커버하는 한편, 소형복사기는 일본의 Fuji Xerox가 전세계를 커버하고 일본기업과 경쟁하고 있다. 일본 대기업들의 경우 해외현지법인에 부여하는 권한을 확대하는 한편, 해외현지법인의 의사결정 범위를 세계 3극으로 확대하는 계획을 수립하는 경우가 많고, 궁극적으로는 네트워크 조직을 목표로 하고 있다는 것을 알 수 있다. 그러나 현실에서 이런 네트워크형 조직을 실현하기 위해서는 각 현지법인이 상당한 실력(기술개발을 포함)을 가지고 있어야 하므로 쉬운 일이 아닌 것이다.

기업의 생산체제가 국제화되면서 조직면에 있어서의 국제화도 급속히 진전되고 있다. 이러한 변화의 대표적인 예로서 세계복수본사제(世界複數本社制)의 도입을 들 수 있다. 세계복수본사제는 세계를 복수지역으로 분할하여 각 지역에 본사기능을 부여하는 것이다. 국제기업활동의 복잡성이 증대되고 현지 시장의 특성에 적합한 상황판단에 근거한 신속한 의사결정의 중요성이 점차 부각된다. 또한 본사와 현지법인간의 이해관계가 충돌되는 사례가 증가할 가능성이 예상됨에 따라 종래의 본사해외사업부 중심체제에서 벗어나 경영의 현지화를 지향하게 된다. 일본의 마쓰시다회사도 88년을 국제화원년으로 간주하고 4개지역 통합부분체제를 구축하였고, 이러한 복수본사제도는 소니사, 혼다사 등의 기업에서도 계속하여 도입하고 있는 추세이다.

그러나 한가지 유의할 점은 어떤 접근법을 선택하더라도 각국 각지역에 있어서 현지화하는 해외자회사를 통합하는데는 글로벌경영이념이 필요하다. 세계규모에서 활동을 통합하고 종합된 힘을 발휘하기 위해서는 가치관 또는 기업이념에 의한 통합화의 길을 모색해야 하는 것이다. 이렇게 세계적으로 통합된 기업문화를 통해서 Global Identification을 추구하는 것이 필요하고, 분산화된 세계 각지의 사업을 강하게 통합하기 위한 이념을 가지지 못하는 기업은 세계규모의 경영을 잘 관리해 나가지 못할 것이다. 일본기업에 대한 조사에 의하면 글로벌한 경영이념을 가진 기업이 상대적으로 성공한 기업이 많았다는 것이 주목된다. 또하나 중요한 것은 성과가 좋은 기업은 해외현지법인에서 본사로의 정보공급에 충실하고 있다는 점이다. 의사결정이나 정보수

집합동이 지리적으로 분산되는 가운데 각국 현지정보를 본사에서 확실히 집약하는 중요성은 이후 더욱 중요해질 것이다.

### 5. 투자마찰 방지를 위한 노력

동남아진출기업을 대상으로하여 현재 우려하고 있는 투자마찰의 내용에 대한 설문결과를 <표 5-7>에서 보면, 응답한 기업중 절반(10개 업체)이 현지판매, 수출쿼타확보를 둘러싼 현지업체와의 경쟁문제를 가장 우려하고 있으며 노무상의 마찰이나 문화적 마찰을 두번째로 우려하고 있는 것으로 나타났다.

<표 5-7> 동남아진출 기업의 투자마찰내용

|           | 섬유 | 신발 | 화학 | 전자 | 기타 | 전체        |
|-----------|----|----|----|----|----|-----------|
| 현지업체와의 경쟁 |    | 2  | 6  | 1  | 1  | 10 (50.0) |
| 기술이전의 부진  |    | 2  | 2  |    |    | 4 (20.0)  |
| 지역개발공헌 부진 | 1  |    | 1  |    |    | 2 (10.0)  |
| 공해문제      |    |    | 1  |    |    | 1 ( 5.0)  |
| 사회문화적 마찰  | 4  | 2  | 1  | 1  | 1  | 9 (45.0)  |
|           | 5  | 6  | 11 | 2  | 2  | 20(100.0) |

출처: 한국무역협회, 산업연구원, 앞의 책, 114쪽.

해외투자를 원활히 수행하기 위하여서는 고용증대, 기술이전 등과 같은 현 지국의 경제적 요구에 부응함으로써 현지국과의 마찰 발생을 예방할 필요가 있겠다. 일본기업의 경우도 현지사회의 이해와 지지를 얻기 위하여, 다면적이고 영속적인 관계 강화를 유지하기 위하여 지속적인 노력을 도모하고 있다. 일본재외기업협회의 국제홍보 연구위원회가 실시한 조사에 의하면 현지사회관련 예산을 확보한 업체가 22%, 지역사회 담당부서를 설치한 기업이 12%, 연간지출총액 4,000弗을 초과한 기업이 33%, 자발적 현지사회생활에 참여했던 주재원이 36%를 차지하고 있다. 이처럼 지역사회에 대한 공헌의 비용은 공해방지 등과 같은 기업이 당연히 부담해야 하는 사회적 비용으로서 인식하는 자세가 필요한 것이다. 이러한 자세는 방어적인 측면에서 보아 현지사회

와 조화로운 관계를 유지하면서 공존 공생하고 가급적 투자마찰을 감소시키며 지속적 발전을 하기 위함이며, 적극적으로 보면 현지시장의 요구에 신속하게 대응하고 현지 경쟁자와의 경쟁에서 민첩하게 전략적 대응을 한다는 차원에서 요구되는 것이다.

## 6. 본사의 현지화지원

국제경영인을 양성하는데 비중을 두어야 한다. 국내경영에 비해 위험이 크고 더 복잡하고 분쟁발생율이 높은 국제경영을 담당할 인재의 양성에는 많은 시간과 노력이 필요하다. 장기적으로는 대학에서 국제경영의 전문지식과 식견을 갖춘 인재를 양성해야 될것이나 기업자체에서 또는 민간기업단체 등에서 투자 지역별로 나누어 조직적이고 체계적으로 인재를 자체 조달하는 것도 바람직하다.

## 참 고 문 헌

- 산업연구원, 『AFTA의 결성과 대ASEAN 직접투자전략』, 1993-31
- 전국경제인연합회, 『우리나라 해외투자법인의 현지화실태와 개선과제』, 1993.3
- 정재영, 박윤재, 『우리나라 중소기업의 아세안 4개국 해외투자실태에 관한 연구』, 국제무역경영연구원, 중소기업진흥공단, 1991. 10.
- 한국무역협회, 산업연구원, 『제조업 해외투자의 효율화방안』, 1992.8
- 일본무역진흥회, 『세계와 일본의 해외직접투자: 투자편』, 1993.1
- 일본통산산업성, 『아가국기업의 해외사업활동』, 1993.
- 小川政道, 高橋英明, 『아시아에서의 경영로컬리제이션』, 중앙경제사, 1992.
- 牧野昇, 『일본기업의 글로벌전략』, 다이아몬드사, 1992.