

한국 프랑스간 해외투자 현황과 발전 방향

A Study on Foreign Investment and Development between Korea and France

박 태 진 *

目 次	
I. 서 론	III. 한국-프랑스간 상호 투자사례
II. 한국-프랑스간 투자현황	IV. 양국간 해외투자발전방향 및 결론

I. 서 론

최근 전세계적으로 국가간 투자의 규모와 빈도수가 급격히 늘어나고 그 형태도 점차 다양화 되어가고 있다. 그러나 그 동안 미국, 일본, 중국 등 주요 몇 나라에만 편중되어 있는 해외투자가 과연 올바른 현상인지 다시 한번 생각해보지 않을 수 없다. 다른 국가에 비해 이들 나라가 시장에 대한 정보가 많이 알려져 있거나 보증된 시장인 관계로 투자가 많이 이루어질 수도 있으나 편중된 자본은 그 위험성을 내포하고 있을 가능성도 다분하다.

이들 주요 경제교류 국가에 비해 결코 경제규모나 사회적 인프라에 뒤지지 않으나 관가했던 국가가 바로 프랑스가 아닐까 한다. 하지만 한국과 프랑스간의 관계를 평가함에 있어 논자에 따라 이견이 있을 수 있으나 상호이해의 깊이나 폭은 미미하다고 할 수 있다. 지난 10년간 양국간 한불포럼 이라든지 한불경제공동위원회, TGV사업 등 많은 경제적 문화적 교류가 늘어났음에도 불구하고 상대적으로 교류가 미미함은 부인할 수 없다.

따라서 이번 연구에서 지난 몇 년간 한국-프랑스간 투자추이를 살펴봄과 동시에 그 동안 이루어졌던 투자사례를 통해 앞으로 양국간의 투자 활성화를 위한 대안을 내놓고자 한다.

* 사장, 삼성 탈레스.

II. 한국 - 프랑스간 투자현황

1. 프랑스의 對 한국투자현황

1962~98년의 누계로 프랑스는 134건의 1225백만 달러를 투자하고 있는데 이는 같은 기간 한국에 대한 외국인 직접투자 총계의 각각 1.8%와 3.7%에 해당된다. 순위로 보면 건수에서는 일본, 미국, 중국, 독일, 홍콩, 네델란드, 영국에 이어 제8위(유럽 국가 중에서는 제4위)에 해당되며 금액에서는 미국, 일본, 네델란드, 독일, 인도네시아, 싱가포르에 이어 제7위(유럽 국가 중 3위)에 해당한다. 이를 1997년의 경우 프랑스가 세계 제4위의 해외 투자국이라는 사실에 견주어 보면 한국에 대한 프랑스의 투자가 상대적으로 다소 부진한 감이 없지 않다.

<표 1> 한국의 지역별 국별 외국인 직접투자 도입추이

(건/금액기준) 단위 : 백만\$

지역 국별	1962~89		1990~95		1996		1997		1998	
	건	금액	건	금액	건	금액	건	금액	건	금액
아시아	2,042	3,854	1,031	2,428	303	1,218	320	1,137	358	2,014
일본	1,923	3,562	716	1,749	155	255	134	266	179	504
중국	1	3	117	26	57	6	67	7	87	8
미주	763	2,043	636	2,413	181	925	209	3,418	296	3,771
미국	716	1,926	584	2,289	166	876	181	3,190	261	2,975
유럽	325	1,023	444	2,502	124	1,058	131	2,409	158	2,968
영국	51	181	49	271	17	79	20	259	23	60
프랑스	39	145	50	212	8	90	16	411	21	367
합계	3,170	7,161	2,118	7,395	613	3,203	664	6,971	831	8,852

자료 : <국제투자 및 기술도입동향>, 재정경제부, 1998. 12. 31 현재

그러나 프랑스의 해외투자가 90년대에 들어서 비로소 급속하게 증가되고 있다는 점을 감안하면 그러한 판단은 수정되어야 할 것이다. 실제로 프랑스의 대 한국투자는 90년대 들어 그것도 97년 이래 급격하게 증가하고 있다. 프랑스 기업의 최초 한국진출이 개시된 1972년에서 89년까지 15년 이상의 기간에 걸쳐서 겨우 39건에 불과하던 것이 1990~95년간의 5년간에 50건 그리고 1995~98년 3년간에 45건의 투자가 이루어지고 있다. 전체적으로 보아도 한국에

대한 외국인 투자가 90년대 들어 촉진되고 있는 것은 사실이지만 상대적인 의미에서는 프랑스의 대한 투자가 가장 활발한 것으로 보인다. 투자 건수로 보아 한국에 대한 전체 외국인 투자의 57%가 90년대 들어서 이루어진 것인데 비해 프랑스의 투자는 무려 71% 이상이 90년대 들어서 이루어지고 있다. 일본의 경우 이 비율이 38%로 90년대 들어 대한 투자가 크게 둔화되고 있는 것으로 나타나고 있으며 미국(62%) 독일(65%) 영국(68%) 등에 비해서도 프랑스의 90년대 투자비율이 높다.

프랑스의 대 한국 직접투자의 산업별 분포를 보면 총 투자 134건 중 제조업이 62건(46.3%)인데 반해 서비스업이 72건(53.7%)으로 건수에 있어서는 서비스 분야가 많게 나타나지만 서비스 분야에는 실질적인 직접투자로 보기 어려운 무역사무소 및 기타의 현지출장소들이 포함되어 있어서 이 자체로서 정확한 의미를 부여하기는 곤란하다. 그렇기는 해도 제조업 내에서 업종 분포로 볼 때 기계, 전기전자, 화학 등 프랑스의 대한국 주종 수출품 분야에 투자가 집중되고 있는 점이 주목된다. 투자 금액으로 보면 역시 제조업이 78.8%로 압도적으로 높으며 그 가운데서도 요업이나 식품 등에서의 대규모 투자로 이들 두 산업이 전체의 절반을 초고하고 있다. 1997년과 98년의 추이도 대체로 이와 유사하여 투자건수에서는 서비스 분야가 다소 많지만 금액에 있어서는 제조업 분야가 압도적이며 화학이나 요업분야가 중심을 이루고 있다.¹⁾

한편 100여 개의 잔존 프랑스 투자기업을 대상으로 한 PEE 설문조사 결과에 따르면 이들 중 72개 업체가 제조업이고 32개 업체가 서비스에 종사하고 있으며 제조업체의 2/3와 서비스업체의 1/2이 90년대에 투자한 것으로 조사되고 있다. 프랑스 투자기업의 규모에 있어서는 응답업체 86개의 90% 이상이 고용인원 300인 이하의 중소기업이며 300인을 초과하는 업체는 8개의 불과하다. 또한 지분 참여형태에 있어서는 응답업체 79개의 80% 이상이 100% 단독투자로 나타나고 있고 50%이하의 지분참여는 10개 업체에 불과하다.

마지막으로 프랑스가 2000년 우리나라에 투자한 금액은 607백만 달러로 전년대비 20%감소를 보였으며 건수기준으로는 50건을 기록 전년수준을 유지하였다. 건수는 지난해 대비 다소 증가를 기록했음에도 불구하고 금액면에서 감소한 까닭은 99년도에는 투자 형태가 대형 투자가 주를 이루었던 반면 2000년에는 중소형 규모의 투자가 중심을 이루었기 때문이다.

2. 한국의 對 프랑스 투자현황

한국도 1990년대 들어 해외투자가가 폭발적으로 늘어나기 시작하였다. 1990년 말까지의

1) 이효영, 한국과 프랑스간의 경제교류현황과 전망.

産 業 研 究

한국해외 직접투자의 누계가 건수로는 2000건 미만, 금액으로는 50억 달러 미만 이었는데 비해 90년대 들어서는 외환위기 발생 해인 1997년 까지 년 평균 건수로는 1500건 이상, 금액으로는 당장은 별로 줄지 않고 있으나 건수는 약 1/3이하로 줄어들고 있다. 그런데 이러한 한국의 해외투자는 대부분이 중국, 인도네시아, 홍콩, 베트남 등 동남아 지역과 미국에 집중하고 있고 유럽지역에 대한 투자는 1962~95년간의 누계 건수로 보아 전체의 6%수준이 700여건에 불과하다. 그러나 동남아 지역에 대한 투자각 비교적 소규모인데 비해 유럽지역에 대한 투자는 건 당 규모가 커서 금액상으로는 16%에 해당하는 약 56억 달러가 유럽으로 투자되었다.

이 가운데 프랑스에 대한 투자는 누계로 45건 약 3억 5천만 달러로 한국전체 해외투자의 각각 0.4%와 1%에 해당하며 유럽 내에서도 건수에서는 러시아, 독일, 영국, 폴란드에 이어 5위이고 금액에서는 영국, 독일, 폴란드, 네델란드에 이어 역시 5위를 점하고 있다.

<표 2> 한국 해외직접투자의 주요 지역별 국별 분포

단위 : 백만\$

지역국별	1962~98		1997		1998	
	건 수	금 액	건 수	금 액	건 수	금 액
아시아	8,232	15,464	1,090	2,500	428	2,229
중 국	4,945	6,386	738	898	290	805
인 니	454	2,264	36	395	18	80
베트남	233	1,081	29	183	9	91
북 미	1,759	8,878	263	1,209	142	1,225
미 국	1,663	8,074	249	1,195	134	1,176
유 럽	722	5,605	108	1,029	42	722
러시아	139	259	16	34	6	139
영 국	97	1,507	7	155	3	97
폴란드	46	556	22	273	5	46
프랑스	45	349	10	32	3	45
기 타	1,014	4,136	130	1,106	56	1,014
합 계	11,761	34,876	1,591	5,845	668	5,079

자료 : <국제투자 및 기술도입동향>, 재정경제부, 1998. 12. 31 현재

프랑스에 대한 한국의 투자를 연도별로 보면 90년 이전에 이루어진 투자가 13건 1991~96년까지는 매년 3건, 97년에는 10건이었으나 98년에는 다시 3건으로 줄어들고 있다. 97년 한해

를 제외하면 절대적 의미에서나 상대적 의미에서나 결코 활발한 투자라고는 할 수 없으며 앞으로는 당분간은 양적증가를 기대 하기는 어렵지 않을까 한다.

프랑스에 투자한 한국 업체들은 자료관계상 95년 말의 시점에서 볼 때 대부분은 무역사무소 내지 연락 사무소 성격을 띤 것들이고 현지생산목적의 투자는 대우전자와 태평양화장품 등을 제외하면 소수의 섬유 업체들이 진출 하고 있는 정도라 할 것이다. 그 후에도 한국의 투자가 이어지기는 했지만 97년에 허가 난 10건을 제외하면 숫자가 그리 많지 않은데 97년에 허가 난 투자가 계획대로 이행 될지는 분명하지 못한 것이 사실이다. 또한 한국기업의 프랑스 투자 동기가 주로 프랑스가 제공하는 투자 인센티브를 활용하여 빈번한 반덤핑 조치를 우회할 목적을 저변에 깔고 있다는 사실에 미루어 한국의 프랑스에 대한 투자분야는 전자나 섬유분야를 중심으로 아직은 탐색적으로 이루어지고 있는 단계를 볼 수 있을 것이다.

끝으로 우리나라의 대 프랑스 해외투자액은 2002년 12월 현재 기준으로 총 64건, 302,578천 달러에 이르며, 제조업분야의 투자가 주류를 형성하고 있다. 우리나라가 프랑스에 투자한 주요 사례를 살펴보면, 프랑스 로렌지방에 컬러 TV, 브라운관 및 전자레인지를 생산하는 대우전자의 공장 3개가 있으며, 한국화장품은 프랑스가 축적하고 있는 화장품분야의 노하우를 활용해 향수 등을 현지 공장에서 생산하고 있다.

Ⅲ. 한국 - 프랑스간 투자사례

1. 대우전자의 프랑스 직접투자²⁾

(1) 프랑스 투자의 동기

1969년 우리나라 무역사상 최초로 시드니와 싱가포르에 해외지사를 설치한 바 있는 대우는 1980년대부터 세계 곳곳에서 소비자가 원하는 좋은 제품을 해외 현지에서 개발 생산 및 판매하여 21세기 세계 최고의 가전 메이커로 성장한다는 세계화 전략을 수립하고 해외 진출을 강화하여 2000년까지는 국내 및 해외 생산 비중을 40:60으로 운영 한다는 기본 전략을 설정 하였다.

구체적으로 세계화 전략은 크게 두 가지 방향으로 전개 되었는데, 첫째는 해외 투자 전

2) 이창현, 한국기업의 대 EU 해외 직접투자 전략에 관한 연구(1998)

락으로써 선진국 투자는 무역장벽을 해소하고 장기적으로 해당 경제권내에서 안정적인 생산 및 판매거점을 확보한다는 것이고 개발도상국 투자는 생산비용과 인건비절감을 통하여 가격경쟁력을 확보하기 위한 현지 생산으로 수출 전진 기지화를 꾀한다는 것이었다. 궁극적으로 해외 생산 및 판매 조직을 유기적으로 연결시키고 현지 개발 및 서비스 조직을 강화, 그 지역권내에서 자생력을 갖는 현지 기업으로 세계적 네트워크를 구축한다는 것이었다. 이를 근간으로 대우전자는 해외 지역별 본사제를 도입하여 유럽은 물론 CIS, 북미, 남미, 중동, 아시아, 중국 등에 권역별 전략 거점을 선정, 해외 지역본사를 구축하고 역내 책임 경영을 통하여 생산, 판매, R&D, 투자 금융, 인사 등의 현지화 추진을 통한 적극적인 시장공략을 나섰다.

둘째는 제품 및 브랜드 전략으로서 기본기능에 충실하고 고장 없는 제품을 기본 컨셉으로 하여 대우전자만의 독창적이고 세계적인 상품을 중점개발하고 기존 제품과 차별성이 강하고 품질이 우수한 일등상품 중심으로 자사 브랜드 판매를 본격적으로 추진하며 현지 디자인 및 개발 기능을 강화하여 현지인의 기호, 취향, 생활 관습에 맞는 제품을 현지에서 직접 개발 운영하여 상품력을 제고 시킨다는 동기 하에 프랑스 진출을 시도하게 되었다.

<표 3> 대우전자의 유럽 생산법인 현황

법인명	소재지	생산품목	투자형태	가동연도
DEF	프랑스/롱위	전자레인지	100% 단독	1989
DEUK	영국/벨파스트	VCR	100% 단독	1989
DEMSA	프랑스/과멕	C/TV	100% 단독	1993
DEMPOL	폴란드/프루쉬코프	C/TV, 세탁기	100% 단독	1994
DOSA	프랑스/마틴	CPT	50% 합작	1996
DEMESA	스페인/바스크	냉장고	100% 단독	1998

자료 : 대우전자 사내보고서, <대우전자 회사소개> 1998. 3.

(2) 진출전략

이러한 직접투자 동기를 근간으로 대우전자는 선진 유럽시장과 프랑스 시장을 공략하기 위해 다음과 같은 전략을 수립하였다.

첫째, 유럽시장의 블록화, 통상장벽, 각종 규제 속에서 경쟁우위를 확보하고 장기적인 영업생존력을 배양하기 위하여 생산과 판매의 현지화가 필수적이다.

둘째, 장기적으로 자사 제품의 입지 확보를 위해 전략시장 및 신규시장에 역점을 두고

High 이미지 구축을 위해 광고 및 판촉활동을 강화하여 브랜드 인지도를 확대한다.

셋째, 현지생산 및 현지 판매 시 직접적 연계 방식에 의한 탄력적 시장대응으로 경쟁력을 제고 시킨다.

넷째, 해외 본사제 시행으로 역내 책임 경영을 담당한다. 이에 따라 대우전자는 제품별 해외 투자전략이 구체화되고 현지 생산 및 판매법인의 설립이 가속화 되었다. 대우전자의 전세계 투자현황을 보면 생산법인 25개 판매법인 33개 지사 및 기타 연구소 등 23개중 유럽에만 생산법인이 6개, 판매법인이 10개 가동, 설립되어 있으며 프랑스 TV 연구소, 영상연구소 및 유럽디자인 센터도 설립되어 있다.

(3) DEF(프랑스 룽위) 전자레인지 공장

대우전자가 유럽에 현지 공장을 설립하게 된 구체적인 이유는 물론 한국산 전자제품에 대한 수입규제를 강화했기 때문이었다. 특히 전자레인지는 수출 자율 규제 품목으로 묶여 있어 현지에 진출하지 않고는 규제 장벽을 넘을 수 없다는 판단에 따라, 유럽 중심지역 중에서 투자후보지를 물색한 끝에 마침내 1988년 6월 프랑스 전자부품 유통업체인 JCB와 합작으로 프랑스 로렌 지방에 자본금 600만 프랑의 전자레인지 공장을 설립하게 되었다.

프랑스 룽위 지역을 최적의 생산 입지로 선택하게 된 동기는 이 지역이 프랑스 철강 산업의 중심지였던 덕택에 노동력이 풍부 할 뿐 아니라 노동의 질에 있어서도 로렌 지방의 많은 교육기관으로 인해 기술 계통과 서비스 계통에 젊은 노동력의 이용이 가능했으며, 주요시장인 벨기에, 룩셈부르크 및 독일과는 접경하고 있고 스위스와도 100km의 거리에 있어 교통이 편리한 유럽 중심부에 위치함과 동시에, 장차 확대될 것으로 예상되는 동구권 시장에 제품을 공급하는데도 적지로 평가되었기 때문이다.

이외에도 프랑스 정부로부터 최고 투자금액의 35%까지 받게 되는 지역개발 보조금 투자 후 5년간 영업세 면제, 프랑스 노동성으로부터 받게 되는 50%의 취업훈련비 보조금에다가 공장부지의 무상제공, 재개발 국영기업 보조금 등 다양한 프랑스측의 투자 인센티브도 중요한 결정 요인 중의 하나였다. 그리하여 마침내 1988년 2월 대우전자 유럽 현지공장 1호인 룽위 전자레인지 공장이 본사 파견 직원 5명을 포함한 총 53명의 직원으로 연산 30만대 규모로 생산이 시작되게 되었다.

공장가동 초기에는 주요 부품들을 국내에서 가져와 현지에서 조립하는 SKD방식의 단순 조립 생산으로 시작되었으며 원래 계획은 조립개시 3~6개월 후 일련이 생산설비 투자를 하여 본격적인 생산에 돌입키로 되어있었으나 1989년부터 시장상황이 나빠져 투자계획을 연기할 수 밖에 없었다. 이러한 시장악화는 1989년 이웃 국가인 영국에서 전자레인지로 요리한 음식에서 박테리아가 다량 검출된 사건이 터져 전자레인지 수요가 위축되었고, 이듬해인

1990년에는 걸프전 까지 발발해 경기가 가라 앉은데서 기인하였다. 특히 1990년대 상반기 6개월간 은 공장 가동률이 30%밖에 되지 않아 극도의 어려움을 겪게 된다. 거기에다 현지 언론들이 DEF를 ‘스크루 드라이버 공장’이라고 비난하기 시작하면서 대우전자 현지공장은 내외로 어려움에 처하기도 했다.

이러한 우여곡절 끝에 1991년 4월에야 본격적인 생산이 가능한 모든 설비를 갖추게 되었고 다행히 1991년부터 상황이 다소 회복 되면서 수요가 늘어 1992년에는 30만대를 생산하기에 이르렀다. 손익분기점이 23만대임을 감안하면 공장가동 4년 만에 그간의 적자에서 벗어나 흑자 기반을 다진 셈이다.

DEF 생산제품의 시장점유율도 1990년 8%에서 1991년 10%, 1992년 12%까지 높아졌다. 1997년 현재 DEF공장은 연 143만대 생산 목표 달성 및 제품 불량률 0.5% 미만유지로 최고 품질을 자랑하면서 EU는 물론 유럽 전지역에서 시장점유율 21%을 달성하는 등의 성과를 이루어냈다. DEF에서 생산되는 제품은 프랑스, 독일, 영국 등 EU전역에서 판매될 뿐만 아니라 폴란드, 이스라엘, CIS 등 동구권과 아랍권까지 수출되고 있다.

(4) 시사점

대우전자는 프랑스에 진출하면서 부품조달, 생산 그리고 유통판매를 담당하는 회사를 합작 및 단독투자를 행함으로써 전후방통합을 효과적으로 달성하여 프랑스투자를 성공적으로 이끌었다는 것이 눈에 띈다. 그리고 프랑스 룽위지방에 전자레이저공장을 설립하면서 생산적업지를 결정짓는데 가장 큰 용인으로 생각한 것이 노동력의 질과 근접유사시장의 유무였다. 전자산업의 특성상 노동력의 질은 상품의 질로 바로 연결되는 특징을 가지고 있고 근접유사시장으로의 진출이 용이하여 그 투자효과가 무엇보다도 크다 할 수 있는데 대우전자는 해외 투자 의사결정시 이를 염두해 사업을 성공적으로 이끌어 내었다 하겠다.

2. 삼성종합화학과 프랑스 아토피나사와 합작추진

(1) 합작동기

삼성종합화학의 입장에서는 전세계 시장이 글로벌화 되면서 화학 회사들이 대규모화 됨에 따라 생존을 위해서는 해외 메이저(Major)사와의 네트워크를 이용한 공동경영의 필요성이 증대되고 있으며 아울러 외자를 유치함으로써 재무구조의 안정화를 위해 다국적 에너지화학기업인 프랑스 TFE 그룹의 화학계열사인 아토피나사와의 합작을 추진하게 되었다. 프랑스

아토피나사의 측면에서는 주 고객 층이 서유럽쪽이나 수요가 정체 상태이며 원가 경쟁력이 떨어지는 것이 주요인 이었다. 따라서 아토피나사는 수요가 증가하고 있고 앞으로 시장발전 가능성이 높은 개발도상국 및 중국을 목표로 사업확장을 희망하고 있었다.³⁾

하지만 중국에서 사업허가를 받는다는 행정적 어려움으로 7년에서 많게는 10년 가까이 소요되므로 지리적으로 가까운 한국에서 비즈니스 파트너를 찾게 되었다. 그 중에 삼성은 노사문제 및 경영측면에서 다른 회사보다 안정적이었기 때문에 아토피나사는 삼성종합화학을 파트너로 택하게 된 것이다.

(2) 합작과정

삼성종합화학은 다국적에너지화학기업(세계 4위)인 TFE 그룹의 화학계열사인 아토피나사와 국내 종합석유화학업체로는 처음으로 외자유치에 의한 합작을 추진키로 하는 양해각서(MOU)를 체결하였다.

삼성종합화학이 아토피나사와 체결한 양해각서에 따르면 합작사 지분은 50:50 동등 비율로 하기로 하며 합작사 출범은 2003년 1사분기내로 정하고 이를 위해 빠른 시일 내에 실사를 마치고 최종계약을 체결했다.

합작파트너인 아토피나사의 지분참여 형식을 외자유치에 성공한 삼성종합화학은 이로써 자본 확충에 따른 재무구조의 획기적인 개선을 기대할 수 있을 뿐 아니라 생산 판매 규모경쟁력 확보를 통한 석유화학시장 마켓 리더의 입지를 강화하고 해외 선진 기술수용을 통한 사업구조의 고도화를 꾀함으로써, 한국석유화학산업의 종합경쟁력을 세계적인 수준으로 한 단계 끌어 올릴 수 있을 것으로 전망된다.

(3) 합작을 통한 사업전략

삼성종합화학은 그 동안 1조 1천억원 규모의 차입금 상환과 더불어 내부적으로는 최악의 상황에서도 살아 남을 수 있는 원가 경쟁력 확보를 위해 구조조정 노력과 경영혁신 성과를 최근 다수의 해외 메이저 유화학회사로부터 잇따른 투자참여 제의로 이어져 왔으며 금번 아토피나사와의 성공적인 외자유치 합작추진으로 그 결실을 보게 되었다.

삼성종합화학은 이에 따라 아토피나사의 생산량과 합쳐 연가 에틸렌 365만 톤(세계 5위), 폴리올레핀 457만 톤(세계 3위), 스티렌모너머(SM) 195만 톤(세계 2위)이 되어 글로벌 시장에서의 제품 마케팅력을 대폭 보강할 수 있게 되었다.

또한 삼성종합화학은 특히, 합작파트너인 TFE의 정유사업과 연계한 석유화학 기초원료(나

3) 삼성종합화학 보도자료(2002. 12).

프타)의 구매제휴 등을 통해 원가 성장을 주도하고 있는 중국시장에 대한 입지적(대산-산동 반도 400km, 구미나 중동업체 대비 물류비용 1/3 수준) 장점을 최대한 살려, 향후 대산 단지 내 약 40만평에 달하는 여유부지에 대한 기존 사업의 확대 및 고부가 신소재에 대한 신규투자를 모색하는 등 화학 전문 글로벌기업과의 합작 시너지를 극대화해 나갈 계획이다.

한편, 아토피나사는 그 동안 서구지역에서는 시장선도자로서의 지위를 잘 지켜온 반면 세계 최대의 화학제품 성장 시장인 중국을 비롯한 아시아 지역에 있어서의 생산 기반이 취약하여 아시아 시장진출을 위한 거점 마련을 위해 다각적인 방안을 모색해 왔다.

참고로, 모 기업이 Total사인 TFE그룹은 프랑스 주식회사에서 시가총액 1위 기업으로 과거 벨기에의 Fina사와 프랑스의 Elf사를 인수한 매출규모 세계 4위의 에너지 화학 기업인데 석유가스탐사, 정유, 석유화학 등으로 2001년 매출 940억 달러, 순이익 70억 달러 종업원 12만 3천명의 다국적 기업이다.

아토피나사는 미국, 프랑스, 벨기에 등 세계각지에 생산기지를 두고 있으며, 7만 명의 종업원이 연간 에틸렌 300만 톤, 폴리에틸렌(PE+PP) 390만 톤, 스티렌모너머(SM) 128만 톤 규모 석유화학 제품을 생산판매 함으로써, 지난해 180억 달러의 매출을 기록한 세계 6위의 화학회사이다.

(4) 시사점

기간 산업인 석유화학 회사간의 합작은 그 규모 및 관련산업의 파급효과가 무엇보다 크다. 두 회사간의 합작을 통한 자본확충은 기간산업의 특성인 규모의 경제를 달성하여 석유화학시장의 마켓 리더로서의 입지를 더욱 확고히 할 수 있으며 동시에 재무구조의 개선을 이룬다는 장점이 있다. 그리고 양사 간의 기술제휴를 통해 사업구조의 다양화를 피해 운영리스크를 줄일 수 있다고 할 수 있다. 아토피나사의 입장에서 보면 한국업체와 합작을 통해 중국시장으로 진출하는 입지적 우위선점을 했다는 것에 의미를 부여 할 수 있겠다.

3. 국내 SI업체 A사의 프랑스 투자 실패사례

(1) 투자동기

Image S/W를 개발하는 CPI S.A사(스위스 본사소재) A사에 투자를 요청해옴에 따라 A사는 이를 적극 검토하게 되었다. 초기에는 직접투자 보다 간접투자를 할 의향이었으나 협상을 진행 하던 중 95년 9월 CPI S.A사의 Image-in 이라는 소프트웨어 라이선스 및 핵심 개발인

력을 좋은 조건으로 인수 할 수 있는 제의가 들어옴에 따라 95년 11월 프랑스 Annecy에 A사가 100% 출자하여 현지법인을 설립하고 미국과 싱가포르에도 동년 12월에 프랑스 현지법인의 자회사를 설립하기에 이르렀다.

(2) 투자목적

이미지와 통신이 결합된 다국적시장에서의 선도적 위치확보와 일반 대중들이 컴퓨터 파워를 가장 손쉽게 활용할 수 있는 고객환경을 제공하고 사무자동화 및 그래픽 기술을 바탕으로 한 시스템통합분야에서 A사가 기술적 우위를 점할 수 있도록 기술 제공 및 협력관계를 구축하며 향후 A사의 해외시스템 통합을 위한 전진 기지 역할을 수행하는데 투자의 목적을 두었다.

(3) 투자형태 및 결과

3년 동안 약 1,000만 불을 직접투입 하였으나 영업부진, 자금부족 등으로 싱가포르 자회사는 1998년 3월, 미국자회사는 1998년 프랑스본사는 1998년 9월 폐쇄하였다.

<표 6> A사의 사업실적

(단위 : M\$)

구 분	1996	1997	1998
매출계획	470	500	800
실 적	160	55	42
손익계획	-223	-180	200
실 적	-395	-479	-233

(4) A사의 프랑스 투자 문제점 및 평가

최근 세계적인 흐름에 따라 SI 시장도 범세계적 경쟁 형태를 띠게 되었는데 국내 SI업체들은 이러한 상황에서 사업기회를 선점하고 해외기술을 습득하기 위하여 노력을 경주하고 있다. 이러한 이유로 프랑스에 진출했던 A사의 투자 실패 사례를 중심으로 향후 투자 진출 시 유의 점과 보완과제를 제시하면 다음 세가지로 요약 할 수 있다.

첫째, 국내 SI 업체는 기 진출한 그룹관계사의 업무를 처리하면서 확대 진출 하는 경향이 있다. 하지만 본래시장진입을 목적으로 한 것이 아니기에 기술우위의 중장기적 투자 전략이

부재가 초래 되는 것이 시장진입 실패의 큰 요인이 된다. 그러므로 진출 의사 결정 진출국에 대한 철저한 시장조사와 전략 수립 현지 기업과의 제휴를 통해 본사 간접중심에서 벗어나 독자적인 운영이 가능 하도록 해야 한다.

둘째, 진입 전략 측면에서 단기 사업전략의 전개로서 초기 적절한 마케팅 툴의 개발과 현지 컨설턴트 등의 활용 그리고 파트너 구축으로 국가별 파트너 보다는 전 유럽 지역을 커버 할 수 있는 업체와 제휴가 바람직하다 하겠다.

마지막으로 국제경쟁력측면에서 국내 SI업체들의 해외진출전략을 분석해 본 결과 상대적으로 경쟁력 있다고 생각되는 후진국 및 개발도상국에서 시장 선점의 기회를 획득하는 동시에 SI선진국에 진출하는 계획을 세워야 하며 다른 사업과 마찬가지로 SI산업도 경제적 문화 적으로 유사하고 시장 잠재력이 큰 시장을 경쟁력 우위를 획득하기 위한 기반으로 삼아 저 부가가치형 SI산업에서 차츰 고부가가치형 사업으로 전환해야 하는 전략을 세워야 할 것으로 보인다.

4. 삼성과 프랑스 탈레스간 합작사례

(1) 양사의 기업현황

프랑스 탈레스사는 국내에도 잘 알려진 Thomson-CSF사의 새로운 이름이며 세계적인 방위 산업 및 정밀 전자제품 제조업체이다. 대주주가 프랑스 정부일정도로 이 회사는 프랑스를 대표하는 기업이고 방위산업 분야에 있어서는 세계 7위 권에 해당하는 기업이다. 세계 50여 개국에 수많은 합작사와 자회사를 운영하고 있는 대표적인 다국적 회사이다.

<표 7> 삼성전자와 탈레스사의 기업현황

	삼성전자	탈 레 스
종 업 원	4만 6천명	6만 5천명
매 출 액	40,512(십억원)	11,105(Million EUR)
주요생산품	이동통신단말기, 네트워크 장비, 컴퓨터, 모니터, 프린터, 메모리 반도체, ASIC, TFT-LCD, Digital TV, 가전제품	항공전자, 전술통신, 유도무기시스템, 레이더, 광학장비, 해상시스템

자료 : 삼성탈레스 홈페이지 www.samsungthales.com

(2) 삼성과 탈레스간 합작동기

프랑스의 탈레스사가 한국에 합작 투자를 고려하기 시작한 것은 과거 RASIT사업 이후에 관계를 계속 이어오다가 본격적인 것은 1998년 초로 알려져 있다. 이들은 기술도입 계약방식을 통해 한국군에 야전 배치된 단거리 지대공 유도무기 체계 '천마'의 개발을 위해 1989년부터 삼성전자와 파트너십을 맺고 본격적으로 한국의 방위산업 시장에 뛰어들기 시작하였다. 방위산업은 업의 특성상 사업의 도입부터 완료까지 장기간의 시간이 소요된다. 이처럼 한국의 방위산업 시장에 오랜 기간 참여하면서 그들은 한국방산시장이 세계 방산시장 중 가장 매력적인 시장임을 알게 된 것으로 가능성을 확인하게 된 것으로 추측할 수 있겠다.

따라서 탈레스는 자사의 Multi-Domesitc 전략에 따라 세계시장 진출 확대전략의 일환으로 M&A와 합작 투자를 적극 모색하게 되었다.

실제로 프랑스 탈레스사는 한국 내 합작회사 설립을 모색할 당시 삼성전자 뿐만 아니라 현대, 대우 LG등 국내 주요 대기업들을 모두 협상파트너의 대상으로 고려 했었다고 한다. 당시 현대에서는 현대 모비스, 현대전자, 현대우주항공, 현대 중공업 등이 방산사업에 참여하고 있었고 대우는 대우중공업(대우종합기계), 대우 통신, 대우전자 등이 방산사업을 수행 하고 있었으며 LG에서는 LG이노텍 이라는 회사가 방산사업을 수행 하고 있었으며 LG에서는 LG이노텍 이라는 회사가 방산사업을 하고 있었다. 이중 탈레스사와의 기술적 시너지와 제품 전략에 가장적합하며 특히 노사관계가 상대적으로 안정적인 삼성을 파트너로 택했던 것으로 알려지고 있다.

한국의 국방비는 2003년 기준 연간 약 17조원에 이른다. 전세계적인 국방비 감소 추세와는 달리 연 5~6%의 꾸준한 성장을 유지하고 있다. 한국은 세계 7위의 무기수입국이면서 그 중 약 70%이상을 미국 업체들이 차지하고 있는 것이 한국방산시장의 특징 중 하나이다. 그 이유는 정치적 현실, 미국과의 합동 작전고려 등 여러 가지 이유가 있겠지만, 프랑스를 비롯한 유럽의 주요 방산업체들은 한국방산시장의 이러한 미국 일변도의 시장점유를 깨고자 안간힘을 쓰고 있는 실정이다. 지난해 차기 전투기(F-X) 선정사업과 관련하여 프랑스의 다소사의 라팔이 미국 보잉사의 F-15와 치열한 경쟁을 했던 것도 같은 맥락이라 할 수 있겠다.

삼성전자와 탈레스가 활발히 합작 협상을 벌이던 1998년은 IMF 경제위기 이후 범 정부적으로 외자유치를 장려하는 사회적 요구가 대단히 강했던 시기이다. 또한 대기업들은 구조조정의 일환으로 분사를 통한 조직 슬림화, 사업의 정예화를 강력히 추진했던 시기이다. 삼성전자도 예외는 아니어서 이 회사의 주력인 반도체, 정보통신, LCD 사업 등을 주력사업으로 설정하고, 그 동안 사업확장을 통해 참여했던 비주력 사업들을 사업을 매각 또는 분사 시키는 작업이 활발했었다.

이때 비교적 수익이 안정적이고 건실한 방산사업부에 대해서도 분리하고자 하는 생각을

하게 되었고, 이때 마침 한국방산시장 진출에 깊은 관심을 가지고 있던 프랑스 톰슨-CSF사는 삼성전자에 합자투자 제의를 하게 되었다. 이처럼 양측의 이해관계가 맞아 떨어지면서 삼성 전자 방산사업부의 시장가치를 평가하기 위한 협상과 실사가 약 1년 여간 이어졌고 장기간의 심사기간을 통해 매겨진 방산사업부의 가치는 한화로 2,200억원으로 산정되었다. 군사기밀유출 우려 등 사업의 특성상 방위산업분야에 외국업체가 합작기업에 투자했던 전례가 없었던 탓에 이를 정부로부터 승은 받는 절차도 매우 까다로웠다. 1년 여간 이어진 긴 협상 끝에 업계의 관심과 우려 속에 드디어 2000년 2월 삼성탈레스(구 삼성톰슨씨에스에프) 주식회사(이후 삼성탈레스로 개명)라는 이름의 국내 방산 최초의 합작회사가 설립되었다.⁴⁾

(3) 삼성탈레스의 합작이후의 성과

2000년 2월 자본금 2,700억원, 종업원수 650명으로 출발한 삼성탈레스는 1999년 삼성전자 사업부 소속이었던 시기 매출액 1,700여 억원의 경영실적이 합작 후 첫해인 2000년 매출액 2,200여 억원의 성장을 하게 되었다. 다음해인 2001년에는 매출액 2,400여 억원을 달성하였고 지난해에는 3,040억원의 매출액을 올려 설립당시와 비교하여 거의 두 배에 가까운 성장을 이어나오고 있다. 인력 채용면에서도 주로 연구 인력 채용을 꾸준히 하여 현재 총 종업원의 수가 약 1,200명 정도에 이르고 있는데 이중 연구 개발 및 엔지니어링 인력이 70%에 달한다. 이는 최근의 경기침체와 많은 국내 방산업체들이 경영난에 고전하고 있는 현실을 감안할 때 대단히 돋보이는 성과라 할 수 있겠다. 비록 3년간의 실적이라고 하지만 이러한 삼성탈레스의 성공적인 시작은 다른 유럽권의 방산업체가 한국 방산업체와 합작을 시도하려는 계기가 되고 있다.

(4) 삼성탈레스의 사례에서 본 방산분야 합작 투자의 성공요인과 한계성

비록 설립 후 3년간에 지나지 않은 결과이지만 현재까지의 성과를 바탕으로 본 삼성탈레스의 합작투자 성공요인은 어디에 있는지 알아보도록 하자.

첫째, 무엇보다도 강력한 두 파트너 기업의 투자로 합작 설립된 태생적 장점을 들 수가 있겠다. 첨단위주의 제품 Line-up이 시대상황에 맞게 잘 구비되었고 이미 10년 전부터 대형개발 사업의 투자를 함으로써 본격적인 양산으로 성장기에 접어든 사업군을 들 수 있겠다.

둘째, 삼성탈레스는 합작 후 대대적인 조직개편과 경영합리화를 실시했다. 기존의 한국식 조직과 경영스타일을 과감히 탈피하고 투명경영, 열린경영을 바탕으로 수주 업의 Risk Management를 쉽게 할 수 있도록 Program Management, Matrix 조직운영 등 선진형 경영방식

4) 윤석은, 한국방위산업의 국제 경영전략에 관한 연구(2003).

을 도입했다.

셋째, 종업원 개개인의 경쟁력이 곧 그 기업의 경쟁력이라는 경영 방침 하에 글로벌 경쟁력을 갖춘 종업원육성에 힘을 기울였다. 이 회사에서의 공식적인 회의나 문서작성은 영어로 하게 되어있다. 이러한 갑작스러운 변화에 적응하기 위해 회사에서는 종업원의 외국어 구사 능력 향상을 위해 지원을 아끼지 않았다. 또한 업무를 추진함에 있어 요구되는 직무능력을 향상시키기 위한 교육은 일년 내내 계속되며 모든 종업원이 순차적으로 이수하게 되어 있다. 이러한 요인으로 인해 경영실적이 향상되고 종업원의 경쟁력도 한층 강화된 반면 합작사로서 가지는 한계와 문제점도 많이 발견할 수 있었다.

그 중 첫 번째로 의사소통의 문제이다. 현재 1,200여명에 이르는 종업원 중 탈레스의 파견 임원은 부사장, CFO, 사업관리(PM)담당임원, 사업개발 담당 임원 등 4명에 불과하지만 회사의 주요정책 사항들을 결정 해야 할 때 이 외국 임원들과의 협의가 필요하므로 이들과 의사 결정을 위한 회의를 거쳐야만 모든 것이 결정된다. 무엇보다 언어의 장벽이 엄연히 존재하고, 문화의 차이에서 올 수 있는 오해, 국내 실정을 잘 이해 못하는 외국인의 한계, 게다가 유달리 외구문화에 대해 배타적인 프랑스인과의 한국인들의 공통된 습성이 회사내에 원활한 커뮤니케이션을 가로막는 장벽이라고 할 수 있겠다.

다른 문제로는 의사결정의 신속성이 떨어진다는 점이다. 이 회사는 양 파트너 쪽의 5명씩 구성되는 이사회가 있다. 회사의 중요한 정책 결정사항은 이사회에 승인을 받아야 하는데 수시로 결정된 긴급 사안들에 대해 양 주주사의 의견을 반드시 수렴해야 하는 어려움이 있다.

마지막으로 삼성탈레스에 대한 경쟁사 및 정부기관의 견제이다. 삼성탈레스가 50대 50의 합작사로서 한국법의 지배를 받는 한국 법인임에도 불구하고 마치 완전한 외국인 소유의 회사로 이해하는 일부고객의 인식 부족이다. 방위산업은 사업의 특성상 국가의 재정으로 이루어지는 비즈니스이다. 따라서 합작회사의 제품을 구매하는 것은 국부의 유출이라고 여기는 마인드가 아직 상존하고 있는 것 같고 이를 이용하여 경쟁사들은 네거티브 세일즈 활동을 하는 경향이 많다.

IV. 양국간 투자 발전 방향 및 결론

앞의 한국-프랑스간의 직접투자 및 합작사 설립의 사례를 살펴보고 분석한 결과 다음과

같은 시사점을 도출해 낼 수 있다.

먼저 사회 제도적, 법적 측면의 보완이 시급히 필요한 실정이다. 프랑스의 경우 해외투자 부문에서 세계 3위를 차지하는 커다란 투자 수혜국이며 프랑스 산업노동력의 23%, 30%의 투자를 담당하리 만큼 외국회사들의 비중은 막중하다. 이렇게 프랑스에 외국의 회사들의 투자를 할 수 있었던 가장 큰 이유는 정부차원에서 투자여건 조성, 각종 세제혜택 등 많은 제도적·법적 배려를 하고 있기 때문이다. 이와 같이 프랑스는 대부분의 경제부문에서 외국인 투자를 적극적으로 유치하려는 정책을 수행하고 있다. 특히 최근 12%를 넘어선 심각한 실업문제를 해결하기 위한 방안의 하나로 고용창출효과가 큰 외국인 투자를 적극적으로 유치하려는 정책을 수행하고 있다.

하지만 우리나라는 그만큼의 투자여건이 조성되었는지 다시 한 번 묻지 않을 수가 없다. 보다 많은 프랑스 및 다른 국가 업체의 투자를 유치하기 위해서는 투자 인센티브제도 등과 같은 투자 결정 유인을 강화하는 안을 만드는 등의 노력을 기울여야 할 것이다.

그러면 기업체 차원에서 프랑스에 대한 투자를 활성화 하고 이를 성공적인 사업 수행을 위해서 무엇이 필요한가? 크게 2가지 차원에서 살펴 볼 수 있겠다. 첫째 프랑스 기업의 특징을 이해하고 그에 맞는 전략 구도를 수립하는 것이고 둘째가 투자이후 종업원 차원에서 어떻게 사업수행을 원활하게 이루어 나갈 수 있는지 이다.

첫째가 기업경영차원에서 해외투자 지역이 프랑스라는 것을 무시 할 수 없다는 것이다. 프랑스의 문화가 중앙 집권적인 권력체계를 가지고 있으며 다른 구미국가 보다 수직적인 상하체계의 사회적 구조를 가지고 있다고 할 수 있다. 그러한 연유로 이러한 문화적 관습이 회사의 경영에도 묻어나고 있음을 배제 할 수 없다.

예를 들면 앞에서 살펴본 프랑스의 탈레스사와 같은 경우 Multi-Domestic 전략을 구사하고 각 국가에 진출한 기업은 각자의 지역에서 Local Company로서 독립적인 기업경영활동을 하게끔 보장해준다. 하지만 때때로 실제경영에 있어서 Local Company로서 가져야 될 독립적인 의사결정과 전략구사에 대해 제약을 받기도 하여 의사결정의 신속성과 상황대처능력은 떨어질 수 밖에 없는 것이다.

그리고 국내 기업이 가지고 있는 공격적 성장위주의 경영전략과는 다르게 프랑스기업의 특징은 보수적인 이익지향형, 경영 프로세스에 따르는 시스템적인 경영전략 그리고 다른 구미 지역의 기업과는 달리 전사적 참여의 의사결정이 아닌 고위간부의 독자적인 의사결정과정을 가지는 등 서로 다른 기업철학과 문화를 가지고 있다. 이렇게 서로 다른 경영철학을 가지고 어떻게 사업을 성공적으로 수행해 나아갈까 하는 것은 성공을 가름하는 가장 근본적이며 우선시 해야 하는 질문이다. 이를 위해서는 서로의 목표지향점을 공유하고 시너지를 극대화하기 위한 서로의 신뢰가 무엇보다도 필요하다.

따라서 프랑스와 투자관계를 형성할 시 프랑스라는 국가의 특징을 잘 파악하고 그에 맞는 조사 및 깊이 있는 연구가 필요 할 것이다. 앞의 한국 SI업체의 프랑스 진출 사례에서 보듯이 진입전략차원에서 기 진출한 다른 업체보다 경쟁력 및 시장정보력이 떨어진다고 판단되면 직접투자보다는 다른 외국업체와 전략적 제휴를 맺는 등 다른 차원의 진입전략을 세울 수 있어야 실패의 가능성을 조금이라도 줄일 수 있을 것이다. 다른 말로 하자면 각 국가의 회사가 이익을 낼 수 있는 Win-Win 투자전략을 구사해야 한다는 것이다. 따라서 해외투자의 방법도 여러 가지가 있는 만큼 그 회사에 적합한 방법을 접목하는 것도 하나의 성공적인 방법이라 할 수 있겠다.

마지막으로 프랑스와 투자관계 설정 시 각사 종업원의 이질적인 문화융합도 성공적인 사업수행에 중요한 역할을 하게 된다. 서로 가지고 있는 문화적 차이점을 극복하기 위해서는 커뮤니케이션의 중요성을 인식하는 것이 우선되어야 한다. 상호간 커뮤니케이션의 부재와 오해로 서로의 신뢰가 손상 받기도 하며 이로 인해 사업수행에 막대한 차질이 빚어지기도 한다. 커뮤니케이션이 양만이 아니라 적절한 시기와 적절한 방법의 상호간 커뮤니케이션이 절대적으로 필요하다. 특히 프랑스인들은 그들의 문화에 대해 자존심과 긍지가 대단하며 그들 자신 또한 자존심이 세기로 유명하다. 이와 같이 서로의 문화적 특성을 먼저 알고 그에 맞는 커뮤니케이션 능력을 배가 한다면 이 또한 성공적인 사업수행의 지름길이 되지 않을까 한다.

그리고 글로벌 마인드 즉, 변화에 대해서는 긍정적인 자세를 가져야 한다. "A+B=C"라는 상황, 기존의 A 또는 B를 고집하지 말고 새로운 C에 대해 자긍심과 긍지를 가지는 것이 필요하다. 더불어 C, 즉 새로운 회사의 기업문화를 만들고 역사를 만들어 나가는 것 또한 필요하다.

이를 통해 프랑스와 상호간 투자가 활성화 되고 사업을 성공적으로 수행해 나갈 수 있다면 우리는 그들이 가지고 있는 첨단 기술과 선진경영기법 등 금액으로 산출하기 어려운 시너지 효과를 기대할 수 있고 투자 다변화를 통한 외부환경 변화에 따른 위험성을 줄임으로서 진정한 선진국으로 나아갈 수 있는 하나의 발판이 될 수 있다.

참고문헌

1. 이동호, 국내 시스템 통합(SI)업체의 해외직접투자에 대한 문제점과 개선방안(2001)
2. 이창현, 한국기업의 대 EU 해외직접투자 전략에 관한 연구(1998)
3. 윤석은, 한국 방위산업의 국제 경영전략에 관한 연구(2003)
4. 이효영, 한국과 프랑스간의 경제교류 현황과 전망(1999)
5. 재정경제부 홈페이지 <http://www.mofe.go.kr>
6. 장윤중 홈페이지 http://www.centerworld.net/cyber/Dr_jang
7. 삼성종합화학 보도자료(2002)
8. 삼성탈레스 홈페이지 <http://www.samsungthales.com>
9. 최백렬 <해외투자론> (2002)
10. 박기안 외 <국제 경영론> (2001)

<국문요약>

한국 프랑스간 해외투자 현황과 발전 방향

박 태 진

국내기업이 가지고 있는 공격적 성장위주의 경영전략과도 다르게 프랑스기업의 특징은 보수적인 이익지향형, 경영 프로세스에 따르고 시스템적인 경영전략 그리고 다른 구미 지역의 기업과는 달리 전사적 참여의 의사결정이 아닌 고위 간부의 독자적인 의사결정과정을 가지는 등 서로 다른 기업 철학과 문화는 지니고 있다. 이렇게 서로 다른 경영철학을 가지고 어떻게 사업을 성공적으로 수행해 나아갈까 하는 것은 성공을 가늠하는 가장 근본적이며 우선시해야 하는 질문이다. 이를 위해서도 서로의 목표지향점을 공유하고 시너지를 극대화하기 위한 서로의 신뢰가 무엇보다도 필요하다.

따라서 프랑스와 투자관계를 형성할 시 프랑스라는 국가의 특징을 잘 파악하고 그에 맞는 조사 및 깊이 있는 연구가 필요할 것이다. 그리하여 각 국가의 회사가 이익을 낼 수 있고 Win-Win 투자전략을 구사해야 한다는 것이다. 따라서 해외투자의 방법도 그 회사에 적합한 방법을 접목하는 것도 하나의 성공적인 방법이라 할 수 있다.