

韓國製造企業의 海外直接投資戰略에 關한 研究  
(A Study on the Foreign Direct Investment Strategy of Korean  
Manufacturing Firms)

金炳淳\*

目

次

- I. 序論
- II. 海外直接投資에 關한 理論的 考察
- III. 韓國企業의 海外直接投資現況 및 特徵
- IV. 韓國製造企業의 海外直接投資戰略
- V. 結語

I. 序論

貿易과 海外直接投資는 한 나라의 比較優位構造가 動態的으로 變화하는 과정에서 나타나는 國제경영현상으로 대개의 경우 輸出 다음에 해외직접투자가 일어난다. 그런데 비교우위는 그 나라의 市場規模, 資源賦存度, 產業化政策, 對外指向度의 차이 등의 복합적인 요인에 따라 결정되기 때문에 각국마다 다양한 형태의 수출과 해외직접투자가 발생하게 된다.

최근들어 미국을 비롯한 선진제국들이 自國內의 斜陽產業이나 競爭力を 상실해 가고 있는 산업을 보호한다는 명분하에 수입규제를 강화하고 있을 뿐만 아니라, 新興工業國 (NICs)들의 적극적인 해외시장 진출로 이들간의 輸出競爭 또한 심화되고 있어 우리의 수출 환경은 갈수록 어려워지고 있다. 이에 따라 大企業은 물론 中小企業까지도 對外環境 變化

\* 本研究所 研究員, 社會科學大學 經營學科 助教授.

## 產業研究

에 능동적으로 대처하면서 지속적인 企業成長을 도모하기 위해서는 기존의 全量輸出 方式에서 벗어나야 한다고 생각하여 海外直接投資에 관심을 집중시키고 있다. 이에 따라 韓國企業의 해외직접투자 현상에 대한 理論的인 설명과 現地에서의 경쟁전략이 중요한 학문적 과제로 등장하였다.

本稿는 韓國企業이 어떠한 動機에 의해서 해외직접투자를 하며, 해외직접투자를 가능하게 하는 源泉은 무엇이고, 國際經營의 여러 형태 중에서도 특히 海外直接投資方式을 택하게 된 요인이 무엇인가를 고찰한 후에 海外進出企業들이 현지에서 어떠한 管理政策과 競爭戰略을 전개하고 있는지를 파악하여 앞으로의 투자전략을 모색하는 데에 그 목적이 있다. 이를 위해서 먼저 해외직접투자에 관한 이론적 고찰을 한 다음, 韩國企業의 海外直接投資現況 및 特徵을 살펴 보기로 하겠다. 다음에 제조기업의 해외직접투자에 대한 事例分析을 통하여 한국기업 특유의 投資動機, 競爭優位의 源泉 및 經營管理行態를 찾아 보고자 한다.

本稿의 연구방법은 事例分析을 중심으로 하였으며, 연구범위는 제조업에 국한하였다. 그 이유는 한국기업의 해외직접투자가 아직 초기단계에 있어 調査對象企業體가 統計的 分析을 할 수 있을 만큼 충분치도 않고, 그 특징을 一般化하여 韩國型 海外直接投資의 속성이 라고 할 만큼 역사가 긴 것도 아니기 때문이다. 또한 해외직접투자에 관한 기존 이론이 直接投資에 의해 해외제조활동을 하는 企業을 經驗的 資料로 하여 개발되었기 때문에 제조업 부문의 기업만을 대상으로 하였다.

## II. 海外直接投資에 관한 理論的 考察

海外直接投資는 단순히 配當이나 利子收益만을 바라고 投資하는 것이 아니라 投資하는 기업의 경영에 직접 參加함을 목적으로 투자하는 것이며, 自國內의 生產要素 특히 자본, 생산기술, 경영기술 등을 海外로 移轉하여 그 나라의 생산요소인 勞動, 土地 등과 결합하여 現地生產 및 販賣를 한다는 점에서 전통적인 國際經濟理論인 무역이론이나 국제자본이동이론으로는 설명할 수 없는 독특한 성질을 갖고 있다. 이에 海外直接投資現象을 설명하기 위한 이론들이 여러 관점에서 제시되었으나 一般理論이라고 인정될 수 있는 이론은 아

## 韓國製造企業의 海外直接投資戰略에 關한 研究

직 정립되지 못한 상태이다.<sup>1)</sup> 國際經營學的 관점에서 海外直接投資理論은 다음과 같은 세 가지 질문에 답할 수 있어야 한다. 첫째, 外國企業이 現地企業에 대하여 갖는 경쟁상 우위요인은 무엇이며, 둘째로 이러한 우위요인을 왜 海外直接投資를 통해 이용하는지, 세째로 海外生產立地를 선택하는 이유가 무엇인지이다. 이러한 질문에 답하고자 던닝 (J.H. Dunning) 은 獨占的 優位理論, 内部化理論 및 生產立地理論을 결합한 折衷理論을 개발하였다.<sup>2)</sup>

절충이론은 微視的 接近과 巨視的 接近을 포괄하고 있으며, 웰스 (L.T. Wells) 는 이러한 던닝의 折衷的 接近方法을 開途國의 해외직접투자에 그대로 적용하고 있다.<sup>3)</sup> 미시적 차원에서의 海外直接投資는 기업내부적 요인, 즉 기업특유의 경쟁적 우위를 이용하여 海外에서 보다 높은 收益을 실현하려는 과정으로 볼 수 있으며 積極的이고 自發的인 투자형태이다. 반면에 거시적 차원에서의 海外直接投資는 기업외부환경적 요인에 의한 것으로 각 國이 國際經濟與件의 動態的인 변화에 대응하여 自國經濟의 比較優位를 유지, 실현하는 과정으로 볼 수 있으며 방어적, 수동적 성격이 강한 投資形態이다.

이러한 던닝의 절충이론은 해외직접투자현상을 파악하는 데 유용한 分析의 틀을 제공해 주고 있으나 時間性을 고려하지 않은 靜態的 接近이었다. 그러나 海外直接投資를 결정하는 세가지 요인, 즉 기업특유의 경쟁우위, 내부화우위, 입지우위 등은 一定한 것이 아니라 國家別로, 產業別로, 企業別로 상이하게 나타나며 시간의 흐름에 따라 변화하는 動態的인 속성을 가지고 있기 때문에 海外直接投資現象을 파악하는 데 있어서 動態的 接近이 필요하다 하겠다. 특히 우리 나라와 같은 開途國의 경우 一定時點에서 折衷의 틀에 따라 파악된 해외직접투자 현상은 항구적으로 지속되는 특징이라기 보다는 先進國이 걸어간 과정을 뒤쫓아 가는 가운데 나타난 한 단면이라고 볼 수 있기 때문이다. 이에 따라 던닝은 海外直接投資를 거시적인 관점에서 動態的으로 파악하는 經濟發展 段階別 投資水準의 接近法을 전개하고 있다.<sup>4)</sup>

1) 閔相基, “韓國製造企業의 海外直接投資”, 「인제 황병준 박사 회갑기념논문집」, 서울, 한울, 1984, pp. 832 ~ 841.

2) J.H. Dunning, International Production and the Multinational Enterprise, London, George Allen and Unwin, 1981, pp. 21-40.

3) L.T. Wells, Jr. “The Internationalization of Firms from Developing Countries” in Agmon, T. and Kindleberger, C.P. (ed.), Multinationals from Small Countries, Cambridge, Mass, M.I.T. Press, 1977.

4) J.H. Dunning, Op. cit., pp. 109-137.

## 產業研究

그는 한 國家의 經濟發展段階와 海外直接投資의 水準은 밀접한 관련이 있다고 보고 다음과 같은 命題를 내세웠다. 즉 特定國家의 國際投資狀況 (international investment position) 은 1인당 GNP수준과 관련되어 있다는 것이다. 던닝은 1인당 GNP 수준에 따라 경제발전 단계를 4단계로 구분하고 각國의 1인당 GNP 수준의 변화에 따라 純流出投資 (net outward investment) 가 어떻게 변화해 나가는가를 動態的으로 고찰하고 있다. 그는 1인당 GNP수준이 변화함에 따라 한 나라의 純流出投資가 변하는 원인을 折衷的 接近에서의 세가지 요인 즉, 기업특유의 경쟁우위, 내부화우위 및 입지우위의 변동에 기인한다고 보았다. 던닝은 開途國의 海外直接投資는 발전단계의 제2단계 (1인당 GNP 400 ~ 1,500 달러) 에서 제3단계 (1인당 GNP 1,500 ~ 2,500 달러) 로 넘어 가면서 크게 증가하기 시작한다고 하는데, 그 이유는 당초 外國企業들이 소유하고 있던 企業特有의 競爭優位가 現地企業들에게 잠식당하면서 현지 기업들은 자신들의 독특한 경쟁우위를 개발하여 海外直接投資를 하기 때문이라고 한다. 이 단계를 지나 제4단계 (1인당 GNP 2,500 달러 이상) 에 들어서면 기업의 경쟁적 우위는 더욱 강화되어 기업은 이러한 우위를 外部化하는 것 보다 内部化하려는 동기가 커진다. 따라서 해외직접투자는 계속 증가한다. 이러한 던닝의 接近方法은 一定時點에서 1인당 GNP수준이 다른 나라들을 比較하여 도출한 것으로 比較靜態的인 성격을 띠기 때문에, 이를 한 나라에 動態的으로 적용시키기 위해서는 時系列資料가 필요하다고 하겠다.

이하에서는 던닝의 절충이론을 가지고 開途國의 海外直接投資現象을 설명하려는 웨스의 접근방법을 살펴보기로 하겠다. 開途國의 海外直接投資를 보는 시각은 先進國企業의 직접 투자현상을 설명하기 위해 개발된 이론을 開途國의 海外直接投資現象의 설명에 그대로 적용하려는 관점과 독자적인 이론으로 설명하려는 관점, 선진국이론을 수정하여 적용하려는 관점의 세 가지가 있으나, 이들도 결국은 企業特有의 優位, 内部化優位, 立地優位의 세가지 해외직접투자 필요조건 중 기업특유의 우위의 성격이나 강약에 대한 인식이 다를 뿐 기본적인 이론적 골격은 절충이론의 절충적 삼각형 구조를 벗어나는 것은 아니기 때문이다.<sup>5)</sup>

웨스에 의하면 開途國의 企業도 現地企業이나 現地에 진출한 선진국 다국적기업에 대

5) 閔相基, Op. Cit., p. 857.

## 韓國製造企業의 海外直接投資戰略에 關한 研究

하여 競爭優位를 가질 수 있다고 한다.<sup>6)</sup> 開途國投資企業이 여타 개도국에서 현지생산활동을 하는 경우에 선진국의 다국적기업에 대하여 가질 수 있는 경쟁상의 우위는 開途國市場의 特殊성과 投資業種의 費用構造가 변화하는 데에 기인한다. 開途國市場은 대부분 시장규모가 적고,同一製品이라 하더라도 先進國市場에 비해 수요의 가격 탄력성이 매우 높다. 따라서 大規模市場에서 대량 생산체제에 적합한 技術을 보유하고 있는 선진국의 다국적기업이 이 같은 小規模市場에 적응하려면 單位當 生產費用이 增加되지 않을 수 없다. 반면에 開途國投資企業은 최초의 기술은 선진국에서 도입했다 하더라도 이를 現地國 사정에 적합하도록 변경시켜 사용함으로써 小規模市場에서 우위를 획득할 수 있다. 즉 개도국투자기업은 開途國 실정에 맞게 개조시킨 거의 土着化된 기술을 가지고 여타 개도국에 진출하기 때문에 小規模市場에 대한 적응도가 높다는 것이다. 開途國投資企業의 기술상 또 다른 특성은 生產工程의 신축성에 있다. 즉 선진국 다국적기업들이 標準化된 生產공정을 통해 하나 내지 몇개의 제품생산만 特化하는 경향이 강한 반면에 開途國投資企業들은同一裝備에 간단한 설비를 추가하여 기본제품 이외에도 이와 유사한 다양한 제품을 생산할 수 있도록 生產設備를 보다 신축적으로 운용하는 경향이 높다. 이러한 특성으로 開途國投資企業은 현지에서의 市場適應度를 높힐 수 있다.

開途國投資企業은 費用構造面에서도 선진국 다국적기업보다 우위에 설 수 있다. 그들은 本國에서 저렴한 비용으로 생산한 부품이나 半製品을 조달하여 선진국 다국적기업보다 저렴한 가격의 제품을 만들 수 있기 때문이다. 또한 제조간접비 측면에서도 유리한 데, 이는 주로 管理人이나 生產技術者의 人件費가 저렴하기 때문이다. 이러한 비용구조상의 특징 때문에 開途國投資企業은 현지에서 價格競爭을 할 수 있으며, 이를 바탕으로 선진기술과 대량광고에 의한 非價格競爭을 추구하는 선진국 다국적기업과 경쟁을 할 수 있는 것이다. 이 以外에도 開途國投資企業은 先進國 多國籍企業보다 노동집약적인 기술을 많이 사용하기 때문에 現地國의 고용증대에도 기여할 수 있어 오히려 더 많은 投資인센티브를 부여받기도 한다.

한편 웰스는 開途國投資企業들이 그들의 現地市場에 적합한 기술을 라이센싱(licensing)에 의하지 않고 海外直接投資를 하는 이유는, 첫째 開途國投資企業들은 先進國 多

6) L.T. Wells, Jr., Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries, Cambridge, The M.I.T. Press, 1983, pp. 19-65.

## 產業研究

國籍企業에 비해 지명도가 낮기 때문에 개도국기업의 기술에 대해서 현지국의 잠재수요자들이 그러한 기술의 존재를 잘 알지 못하기 때문이며, 둘째로 개도국투자기업들이 가지고 있는 競爭上의 優位, 즉 관리자나 기술자의 지식 등은 그 내용을 成文化시키기 곤란하며, 세째로 國際的 特許權을 얻기에도 적합하지 않기 때문이라고 하였다.<sup>7)</sup>

立地優位도 開途國의 해외직접투자에 있어서 중요한 역할을 한다. 開途國投資企業들은企業特有의 우위요인보다는 상대적으로 現地國內의 立地優位要因 때문에 투자를 하는 경우가 많다. 韓國企業들도 선진국의 무역규제를 회피하여 우회수출을 도모하고, 現地國의 資源을 확보하기 위하여 後發開途國에 진출하고 있는 데 이는 立地優位要因 때문에 해외직접투자를 한 것이라 하겠다. 立地優位는 해외직접투자를 통해서만 利用될 수 있으며, 현지국 특유의 立地要因은 마아케팅요소, 생산비용의 요소, 무역장벽, 현지정부의 정책 등을 들 수 있다.<sup>8)</sup>

이상에서 開途國企業의 海外直接投資에 따른 기업특유의 우위, 내부화우위, 입지우위에 대하여 살펴보았다. 던ning은 국제경쟁력의 요소인 우위요인을 상세히 나열하고 있으나<sup>9)</sup>, 要因에 대한 구체적인 이론적 배경을 제시하고 있지 않아 戰略的 시사점이 결여되어 있다.

### III. 韓國企業의 海外直接投資現況 및 特徵

#### 1. 海外直接投資의 概況

1968년부터 시작된 우리나라企業의 海外直接投資는 정부의 정책과 제도의 변천에 따라 다소의 기복은 있었으나 꾸준히 증가하여 1986년 6월말 현재 殘存投資基準으로 총 449건에 5억 1,530만 달러의 실적을 보이고 있다.〈표 1 참조〉 이와 같은 投資實績은 우리의 經濟規模에 비해 볼 때에 극히 微微한 수준으로 만성적인 國際收支赤字 ('80년 53.2억 달러를 피크로 하여 점차 改善되었으나 '85년에도 8.9억 달러 赤字)로 인해 해외직접투자를 엄격히 제한한 데에 그 원인이 있다고 하겠다. 그러나 1986년에 국제유

7) Ibid., pp. 101-102.

8) Hood, N. and Young, S., The Economics of Multinational Enterprise, London, Longman Group Ltd., 1979, pp. 58-59.

9) J.H. Dunning op. cit., pp. 80-81.

韓國製造企業의 海外直接投資戰略에 關한 研究

< 표 1 >

海外直接投資의 業種別·地域別 投資現況

( 단위 : 천달러 )

지역 업종 \	동남아	중동	북미	중남미	유럽	아프리카	대양주	합계
광업	(3) 2,841	(1) 12,630	(4) 64,078	(1) 48,894	-	-	(4) 53,190	(13) 181,633
임업	(8) 37,382	-	(1) 1,050	-	-	-	(2) 23,018	(11) 61,450
수산업	(1) 90	-	(2) 123	(12) 6,704	(1) 40	(5) 242	(2) 73	(23) 7,272
제조업	(32) 48,979	(7) 14,237	(15) 40,115	(6) 1,885	(2) 404	(5) 8,096	(8) 3,816	(75) 117,532
건설업	(15) 3,472	(18) 18,691	(6) 9,210	-	-	(5) 1,690	-	(44) 33,063
운수보관업	(7) 853	(1) 147	(8) 1,235	(1) 0.2	(2) 218	-	-	(19) 2,453
무역업	(64) 8,300	(1) 98	(105) 46,756	(4) 2,050	(36) 10,416	(5) 1,255	(4) 116	(219) 68,991
기타업	(4) 485	(7) 2,142	(16) 15,338	(5) 551	-	(1) 400	(2) 1,100	(35) 20,016
소계	(134) 102,402	(35) 47,945	(157) 177,905	(29) 60,084	(41) 11,078	(21) 11,683	(22) 81,313	(439) 492,410
부동산	(4) 17,215	-	(3) 4,851	(1) 155	(1) 210	-	(1) 461	(10) 22,892
합계	(138) 119,617	(35) 47,945	(160) 182,756	(30) 60,239	(42) 11,288	(21) 11,683	(23) 81,774	(449) 515,302

자료 : 한국은행, 해외투자현황, 1986.6.30. 現在

주 : (1) ( ) 안은 잔존투자잔액임.

(2) 투자 ( 잔존 투자액 ) = 총투자액 - ( 청산액 + 감자액 + 대부금회수액 등 )

가하락, 국제저금리 및 엔貨강세에 따른 수출호조 등으로 46.5 억 달러의 經常收支黑字를 기록하였고 더불어 무역마찰의 해소와 資源의 安定的 確保라는 정책적 관점에서도 앞으로 해외직접투자는 보다 活性화될 것이다.

業種別 投資現況을 보면, 건수면에서는 무역업종에 대한 投資가 219 건 ( 48.7 % )으로 가장 많고, 금액으로는 광업부문이 1 억 8,163 만 달러 ( 35.2 % )로 가장 큰 비중을 점하고 있다. 한편 地域별로는 북미주 ( 160 건, 1 억 8,275 만 달러 ) 와 동남아 ( 138 건, 1 억 1,961 만 달러 ) 의 두 지역에 투자가 편중되어 있음을 보여주고 있다.

이상의 業種別, 地域別 現況을 종합해 보면, 貿易業은 우리 나라의 主輸出市場인 북미 주에 製造業은 동남아에 편중되어 있음을 알 수 있다. 이러한 현상은 제조업투자의 경우 比較優位構造의 변화에 따른 우리의 生產與件을 동남아 국가가 보완해 줄 수 있었기 때문

## 産業研究

에 진출한 것으로 보이며, 무역업의 경우엔 現地販賣活動強化를 위해 主輸出市場인 북미 주에 대거 現地法人을 설립하였기 때문이다. 여타 업종에서도 投資地域의 편중현상은 나타나고 있는 데, 林業은 산림자원이 풍부한 인도네시아( 11 건 중 8 건 )에, 水產業은 여장 확보를 위해 중남미와 아프리카( 23 건 중 17 건 )에, 建設業은 중동과 동남아( 44 건 중 33 건 )에 投資가 집중되고 있다.

이와 같은 業種別, 地域別 投資現況은 해외직접투자에 대한 정부의 정책, 국제경제환경의 변화, 빈약한 국내의 자원부존상황,企業의 국제화 전략 등에 따라 나타난 韓國企業海外直接投資의 初期段階 特徵이라고 하겠다.

### 2. 韓國製造企業의 海外直接投資

#### 가. 製造企業의 海外直接投資現況

韓國製造企業의 해외직접투자는 1973년 朱元이 인도네시아에 조미료생산공장을 세운것이 효시이다. 이후 간헐적으로 투자가 이루어지기는 하였지만 본격적으로 제조업투자가 추진된 것은 80년대에 들어서이다. 1986년 6월말 현재 製造業投資는 殘存基準으로 총 75건에 1 억 1,753 만 달러의 실적을 보이고 있으나, 이중 7건은 現地事業을 정리하였거나 또는 청산절차 진행중에 있어 實投資額은 이보다 적다. 제조기업의 해외직접투자를 投資分野別, 地域別로 나누어 살펴본 후 그 특징을 정리하면 다음과 같다.

投資分野別로 보면, 80년대 들어 先進諸國의 섬유류 수입규제가 강화됨에 따라 quota 제한 등을 회피할 목적으로 봉제업체의 現地法人들이 대거 設立됨으로써 섬유, 의복 및 가죽제품 제조업이 20건( 27% )으로 가장 많고, 비금속광물제품 제조업은 한국중공업의 말레이지아 시멘트 plant 수출에 따른 대규모투자로 금액면에서 가장 큰 비중( 27% )을 점하고 있다. < 표 2 참조 >

投資地域別로 보면, 동남아지역을 중심으로 後發開途國에 48건( 64% ) 6,679 만 달러( 59% )의 투자가 이루어져 후발개도국에 제조업투자가 집중되어 있음을 알 수 있다. 그 다음은 先進國에 대한 투자로 21건( 28% ) 4,214 만 달러( 37% )이고, 우리 나라와 經濟發展水準이 비슷한 先發開途國에 대한 투자는 6건( 8% ) 454 만 달러( 4% )에 지나지 않았다. < 표 3 참조 >

韓國製造企業의 海外直接投資戰略에 關한 研究

〈 표 2 〉

製造業投資의 投資分野別 變遷過程

(1986. 6. 30. 현재)

(단위 : 천달러)

투자분야	초기 ('68 ~ '75.4)		제도정비 ('75.4~'78.10)		투자관리강화 ('78.10~'81.7)		투자활성화 ('81.7~ )		합 계	
	건수	금 액	건수	금 액	건수	금 액	건수	금 액	건수	금 액
음·식료품 및 담배	1	3,185	-	-	1	199	3	767	5	4,151
화학, 석유, 석탄, 고무 및 플라스틱 제품	1	541	1	7,000	4	3,333	3	10,782	9	21,656
비금속광물제품	1	2,984	-	-	2	2,520	3	25,291	6	30,795
제1차 금속제품	1	1,278	1	100	1	271	1	19,800	4	21,449
조립, 금속제품, 기계 및 장비	-	-	-	-	4	3,062	12	18,291	16	21,353
섬유, 의복 및 가죽제품	-	-	2	713	3	812	15	4,426	20	5,951
나무 및 나무제품	-	-	-	-	3	2,685	3	1,678	6	4,363
종이 및 종이제품, 인쇄 및 출판업	-	-	3	1,408	-	-	-	-	3	1,408
기타 제조업	1	1,048	-	-	-	-	5	1,308	6	2,356
합 계	5	9,036	7	9,221	18	12,882	45	82,343	75	113,482*
비 율 (%)	7	8	9	8	24	11	60	73	100	100

주 : 1) 투자분야는 한국표준산업분류 中分類임.

2) 단계구분은 海外投資制度 (許可制度, 支援制度) 변천에 따른 것임.

3) 대부금 투자 405 만달러 (대명목재공업 150 만달러, 한국남방개발 255 만달러)는 不包含.

投資分類別, 先·後進國別 現況을 보면, 섬유, 의복 및 가죽제품제조업은 後發開途國에 집중되어 있고, 조립, 금속제품, 기계 및 장비제조업은 先進國에 집중되어 있다. 이러한 편중현상은 섬유제품과 같은 勞動集約的 商品에 대한 수입규제를 회피하면서迂迴輸出을 기하기 위한 투자가 후발개도국에 집중적으로 이루어졌고 또한 80년대 들어 전자, 반도체, 컴퓨터 등 尖端產業分野에 대한 國內財閥企業들의 大規模投資가 推進되면서 지식흡수 목적의 제조업 해외직접투자가 미국에 집중되었기 때문이다.

이상을 바탕으로 製造業投資의 現況上 특징을 정리하면 다음과 같다.

- ① 보호무역주의에 대응하기 위해 美國 등 輸入規制가 행해진 現地國에 직접 진출하거나 또는 輸入規制도 없고 인건비도 저렴한 제3국으로 진출하여迂迴輸出을 기하려는 投資가 노동집약적 산업분야에서 많이 일어나고 있다. 우리 나라는 국내 인건비의 상승, 후발개도국의 추격, 신흥공업국들과의 치열한 경쟁 등으로 점차 노동집약적 산업에서 比較

## 産業研究

&lt;표 3&gt;

## 製造業投資의 投資分野別, 先·後進國別 現況

(1986.6.30 현재)

(단위: 천 달러)

투자분야	지역		선진국		선발개도국		후발개도국		합계	
	건수	금액	건수	금액	건수	금액	건수	금액	건수	금액
음·식료품 및 담배	-	-	1	98	4	4,053	5	4,151		
화학, 석유, 석탄, 고무 및 플라스틱 제품	-	-	1	924	8	20,732	9	21,656		
비금속 광물제품	-	-	1	2,984	5	27,811	6	30,795		
제1차 금속제품	1	19,800	-	-	3	1,649	4	21,449		
조립, 금속제품, 기계 및 장비	10	18,031	2	505	4	2,817	16	21,353		
섬유, 의복 및 가죽제품	4	1,667	1	29	15	4,255	20	5,951		
나무 및 나무제품	1	1,000	-	-	5	3,363	6	4,363		
종이 및 종이제품, 인쇄 및 출판업	3	1,408	-	-	-	-	3	1,408		
기타 제조업	2	242	-	-	4	2,114	6	2,356		
합계	21	42,148	6	4,540	48	66,794	75	113,482*		
비율 (%)	28	37	8	4	64	59	100	100		

주 : 1) 투자분야는 한국표준산업분류 中分類임.

2) 선진국은 OECD회원국이고, 선발개도국은 신흥공업국인 아르헨티나, 브라질, 그리아스,

홍콩, 한국, 멕시코, 포르투갈, 싱가폴, 스페인, 대만, 유고슬라비아를 말함.

3) \* 대부금 405 만 달러는 불포함.

優位를 상실해 가고 있다. 그러나 경제발전과정에서 우리 나라企業들은 자체적으로 개발·축적해 온企業特有의 優位要素가 있어 이를 바탕으로 對後發開途國投資가 활성화되고 있다. 앞으로도 노동집약적 산업에 속한企業들이 低級技術分野는 후발개도국에 海外直接投資를 통해 이전하고 국내에서는 製品의 高級化, 差別化 및 高附加價值化에 힘을 기울임으로써 산업구조를 고도화하려는 정부정책에 보조를 맞추며 비교우위구조의 변화에 動態的으로 적응해 나가지 않을 수 없다고 볼 때에 이 분야의 투자는 계속 증가할 것이다.

② 해외직접투자에 대한 정부정책에 따라 投資業種 및 規模가 큰 영향을 받고 있다. 이는 해외투자활성화단계 ('81.7~) 이후에 건수로는 60% (45건), 금액으로는 73% (8,234 만 달러)의 투자가 이루어졌음을 볼 때 알 수 있다.

③ 投資地域이 後發開途國에 편중되어 있다. 일반적으로 개발도상국의 해외직접투자는 그 方向에 있어 i) 선진국에 대한 투자 ii) 동일수준의 開途國에 대한 투자 iii) 後發

## 韓國製造企業의 海外直接投資戰略에 關한 研究

開途國에 대한 투자로 나눌 수 있는데 주로 隣近 後發開途國으로 진출하는 것이 대부분이나 최근에는 선진국으로 진출하는 건수도 눈에 띄게 증가하고 있다.<sup>10)</sup> 이러한 관점에서 보았을 때 현재 우리 나라의 投資方向은 변화하고 있는 國內의 생산여건을 보완해 주는 方向으로 전개되고 있다고 하겠다. 그러나 개발도상국의 해외직접투자는 企業特有의 우위 요인 보다는 現地國의 立地特有 (location-specific) 의 우위요인에 따라 投資가 이루어지는 경우가 많아 投資方向은 시간의 흐름에 따라 변할 것이다.

### 나. 製造企業 海外直接投資의 特徵

웰스는 先進國의 海外直接投資現象을 설명하기 위해 개발된 던닝의 折衷理論 즉, 해외 직접투자가 일어나려면 企業特有의 優位, 内部化優位 및 立地優位의 세 가지 요인이 모두 작용하여야 한다는 것을 開途國의 海外直接投資에도 그대로 적용하였다. 그러면 이러한 折衷理論의 틀을 한국제조기업의 해외직접투자에도 적용할 수 있을 것인가?

이하에서는 한국제조기업이 ① 어떠한 動機에 의해서 海外直接投資를 하며, ② 海外直接投資를 가능하게 하는 源泉 즉, 企業特有의 優位要素는 무엇이며, ③ 國際經營의 여러 형태 중에서 특히 海外直接投資方式을 택하게 된 이유 즉, 内部化의 優位는 무엇인지를 살펴본 후 韓國企業 나름의 特徵을 도출해 보기로 하겠다. 이러한 分析을 위해 1986년 6월 말 현재 제조기업의 해외직접투자 총 75 건 중 청산되었거나 청산절차가 진행 중인 7 건을 제외한 68 건의 投資事例를 分析하였다.

#### (1) 製造企業의 海外直接投資動機

한국제조기업의 해외직접투자동기는 ① 市場追求動機 29 건 (현지시장개척 23 건, 현지 시장보호 6 건) ② 原資材確保動機 4 건 ③ 迂迴輸出基地 確保動機 (쿼터회피) 15 건 ④ 플랜트輸出 補完動機 7 건 ⑤ 生產效率指向動機 3 건 ⑥ 知識吸收動機 7 건 ⑦ 技術活用動機 3 건 등이었다. 이러한 投資動機의 特徵을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 對선진국이나 對개도국을 막론하고 시장추구동기가 가장 많았다. 시장추구 동기는 綜合商社등이 自體輸出活動에 의해 확보한 市場을 하나의 진출 보루로 삼아 인근시장을 개척하거나 현지시장기반을 확장하려는 目的에서 現地企業과 合作投資하거나 單獨投資한 경우이다. 카타르에 진출한 남송產業의 製鹽事業, 사우디에 진출한 동아건설產業의 콘크리

10) L.T. Wells, J., „Foreign Investors from the Third World” in Kumar, K. and McLeod, M.G. (ed.), Multinationals from Developing Countries, Lexington Books, D.C. Heath and Co., 1981, pp. 23-34.

## 産業研究

트管製造事業<sup>11)</sup> 및 해태製菓의 껌製造事業 등은 현지 및 隣近 중동에 진출해 있는 한국 건설업체에 제품을 납품하고 現地市場基盤도 확장하려는 것이 주요 동기였다. 포루투갈에 진출한 삼성전자의 전자제품製造事業<sup>12)</sup>은 現地市場開拓 뿐만 아니라 포루투갈이 EC에 가입할 경우 유럽市場 진출을 위한 전진기지로 활용하려는 것이 주요 동기였다. 태국에 진출한 고흥명의 만년필製造業은 현지시장 보호뿐 아니라 태국 이외의 隣近 국가에 대한 진출을 목표로 한 것이며, 말레이지아에 진출한 삼익가구의 가구제조업도 인근 ASEAN 國家에 진출하기 위한 것이었다. 金星社와 三星電子의 전자제품제조를 위한 미국 진출은 現地市場保護를 위한 것이었다. 금성사는 미국 현지생산공장<sup>13)</sup>을 설립함으로써 삼성전자에 비해 美國市場에의 輸出쿼타 배정이 적다는 문제를 적극적으로 해결하는 한편, 삼성전자와의 海外市場競爭에서 열세를 만회하려는 것이 목적이었다. 반면에 삼성전자는 美國의 反덤핑 規制가 강력하게 실시될 경우 既存의 輸出市場을 잃게 될 것은 물론, 미국에서 現地生產工場을 가동 운영하고 있는 금성사와의 경쟁에서 완전히 뒤쳐지게 될 것이기 때문에 서둘러 投資를 한 것으로 寡占的競爭에 따른 對應措置라고도 하겠다.

둘째로, 원자재 획득을 위한 海外進出은 원목製材, 合板生產, 땜납제조 등의 事業으로 現地에서 판매도 하고 일부는 國內에 도입하여 所要原資材로 사용하려는 것이다. 한국남방개발 등이 인도네시아에 합판 및 제재목 제조업 투자를 한 것이나, 동영물산이 말레이지아에 그란베니아 제조업 투자를 한 경우이다. 인도네시아에서의 합판제조사업은 현지법인의 경영관리 계약과 貸付投資에 의해 경영권을 확보하고, 그 원금 및 이자를 生產物로 상환토록 함으로써 현지정부의 원목輸出規制를 우회적으로 회피하면서 所要原資材를 저렴하게 國내로 도입하기 위한 것이다. 원래 한국남방개발은 인도네시아에서 原木開發을 하는 것이 主目的이었으나 현지정부가 開發原木의 일정비율은 内需에 공급하고, 합판공장경영회사에 한하여 原木輸出쿼타를 허용하려는 움직임을 보이자 현지합판공장을 세운 것이다. 태국에 진출한 정일환의 땜납製造事業은 주석자원보유국인 泰國에 진출하여 주석을 땜납으로 加工生產한 후 동남아시장에도 팔고 국내소요량도 확보하기 위한 것이었다. 中央아프리카에 진출한 (株)韓阿의 다이아몬드연마製造業, 인도에 진출한 동인석재產業의 石製品

11) 趙東成·金炳淳 共著, 韓國企業의 國際經營事例, 經文社, 1986, pp. 557~564.

12) Ibid., pp. 424-434.

13) Ibid., pp. 10-38.

## 韓國製造企業의 海外直接投資戰略에 關한 研究

製造業도 同業種의 원자재가 풍부한 지역에 진출하여 現地에서도 판매하고 제3국으로 수출도 하기 위하여 투자한 것이나 國內에 所要되는 원자재 확보의 動機는 미약하다. 한편 전주제지의 뉴질랜드 펄프製造業, 제일모직과 삼성물산이 공동 참여한 호주에서의 세척탈지 양모 및 올톱製造業<sup>14)</sup>은 국내소요원자재 확보라는 면에서 관심을 끌었던 해외직접투자였으나 당초 투자목적 달성이 不可能해짐에 따라 청산절차를 밟고 있다.

세째는 우회수출기지 확보를 위한 것으로 쿠타회피가 主目的이다. 북마리아나 共和國(일명 사이판섬 - 미국자치령)에 진출한 신성무역, 투모로무역, 삼풍<sup>15)</sup>, 대마실업등의 의류·봉제업은 同國이 對美쿼타規制가 없을 뿐만 아니라 관세도 면제되기 때문에 對美우회수출의 전진기지로 삼기 위해 투자한 것이다. 두산산업과 동양고무가 共同參加한 스리랑카의 신발류제조업, 中南美國家에 진출한 의류·봉제업도 모두 우회수출기지확보를 위해 투자한 것이다. 이러한 投資는 선진국들의 섬유류 등에 대한 규제를 피할 수 있을 뿐만 아니라 美國 등의 販賣市場과도 인접해 있기 때문에 운송비 절감 등의 효과로 價格競爭力を 높힐 수 있고 또한 部品 등을 現地子會社에 계속 수출할 수 있는 内部化의 利點도 있다.

네째는 플랜트輸出이 主目的이고 海外直接投資는 이 플랜트輸出을 보완하기 위한 것이다. 이 플랜트輸出補完型 해외직접투자는 대체로 自己資金에 의한 실질투자비율이 낮고 綜合貿易商社와 같은 大型貿易商社가 직접투자자로 나서는 것이 특징이다. 수단에 진출한 大宇의 타이어製造業, 말레이지아에 진출한 한국중공업의 시멘트製造業<sup>16)</sup>, 사우디에 진출한 럭키금성의 PVC製造業, 선경과 전엔지니어링이 공동 참가한 포리에스터수지製造業 등은 플랜트수출을 보완하기 위한 것이었다. 대우의 수단 타이어제조업은 플랜트輸出이 8천 8백만달러인 데 비하여 투자규모는 7백만달러로 이중 80%가 한국수출입은행의 해외투자자금대출로 이루어 진 것이다. 럭키금성도 投資資金 9,215 천달러 전액을 現地金融 등으로 조달하였다. 이러한 投資는 플랜트輸出 이외에도 現地市場에 제품을 판매함으로써 시장기반도 확장할 수 있고 또한 現地子會社에 部品 등을 계속 수출할 수 있는 이점이 있다. 플랜트輸出補完型 投資는 80년대초까지 활발히 이루어지다 최근에는 거의 없는 실정이다.

다섯째는 生產效率指向動機이다. 이는 생산원가의 低下를 위한 生產방식의 效率화를 추

14) Ibid., pp. 242-247.

15) Ibid., pp. 72-86.

16) Ibid., pp. 181-190.

## 産業研究

구하는 것으로, 싱가폴에 진출한 쌍용양회의 클링커분쇄업 및 내쇼날플라스틱의 합성수지製造業, 美國에 진출한 현대종합목재의 가구조립판매업 등이다. 쌍용양회는 싱가폴에 클링커분쇄공장을 세워 現地에서 필요한 量만큼 필요한 규격에 맞게 시멘트를 現地工場에서 제조하고 국내 본사에서는 필요한 클링커를 공급해줌으로써 現地企業과 國內本社와의 工程上 垂直的 統合을 꾀하였다. 이러한 투자는 運送效率이 높아 ( 벌크선으로 운송 ) 해상운임을 줄일 수 있고 이로 인해 現地에서의 價格競爭力を 提高할 수 있다. 현대종합목재도 처음에는 OEM 방식의 輸出에 의존하였으나 美國市場基盤을 확장하기 위해서는 自社 商標에 의한 직접판매가 필요하다고 생각하여 반제품가구를 국내에서 수출하여 美國에서 組立하기 위해 투자한 것이다. 半製品形態로 수출함으로써 美國의 수입장벽을 극복할 수 있고, 운송비 절감도 기할 수 있어 美國企業은 물론 美國市場에 既進出해 있던 대만 등의 강력한 競爭企業들과도 價格競爭력을 가질 수 있었다.

여섯째는 지식흡수동기로 최근들어 기업들의 관심이 증가하고 있다. 미국에 진출한 大宇의 마이크로컴퓨터製造販賣業, 현대전자와 현대중공업의 반도체제조업, 삼원트레이딩의 서독에서 후광물질제조업, 일본에 진출한 새별의 실내장식제조업, 삼화인쇄 및 한국능력개발사의 印刷業 등이다. 컴퓨터 및 반도체製造業은 우리 나라 독자적인 힘만으로는 先進國의 技術水準에 접근하기가 어려워 현지에 진출하여 필요한 知識을 吸收하기 위한 것이다. 서독에 투자한 후광물질제조업은 必要한 기술습득이 어느 정도 이루어져 投資目的이 달성된 경우이다. 인쇄업投資는 日本內 인쇄주문을 일본측 合作投資者가 받게 하고, 國內에서 제작활동을 함으로써 日本으로부터 기술을 전수받는 것이 목적이다.

일곱째는 자체개발한 技術 또는 現地國內에 適合하게 개량된 中間水準의 기술을 活用하기 위한 경우로, 필리핀에 진출한 동양화학공업의 백시멘트製造業, 인도네시아에 진출한 한일시멘트의 철근제조업, 말레이지아에 진출한 태화공업의 비닐장판製造業 등이다. 필리핀에서 백시멘트工場이 日本會社에 의하여 운영되고 있었으나 技術과 經營의 不實로 도산되자 이를 동양화학공업이 인수하여 自體開發한 기술을 現地에 맞게 적합화시키고 경영방식을 혁신하여 同기업을 재건시켰다. 한일시멘트는 인도네시아에 既進出해 있던 日本企業보다 재래식 設備와 技術을 활용함으로써 現地에 적합한 量을 生產할 수 있어 競爭企業들을 압도할 수 있었다. 태화공업은 國內 비닐장판의 품질이 고급화되고 소비자의 제품선호도도 향상되어 국내판매가 어려워지자, 同社製品을 수입하고 있던 말레이지아에서는

## 韓國製造企業의 海外直接投資戰略에 關한 研究

同社製品의 品質을 만족스럽게 생각하고 있는 점을 감안 현지에 진출한 것이다. 同投資는 中小企業投資로서 국내에서는 낙후된 기술을 여타 개도국으로 移轉活用하는 성공적인 事例였다.

이상에서 한국제조기업의 해외직접투자동기를 7 가지 유형으로 나누어 살펴보았다. 해외직접투자의 동기는 企業內部的 要因인 企業特有의 優位와 企業外部의 環境的 要因인 立地優位를 포함하고 있는 개념이기 때문에 어느 한 투자현상이 하나의 動機로 說明될 수는 없는 것이다. 또한 투자기업과 現地國內의 환경변화에 따라 투자동기도 동태적으로 변하기 때문에同一한 投資事業이라도 그 動機가 다르게 나타날 수 있다. 따라서 해외직접투자기업의 投資動機는 당초의 동기와 현재의 동기에 차이가 있을 것이며, 投資動機도 복합적으로 나타났을 것이다. 다만 本分析에서는 편의상 投資業體의 업종성격과 기업환경 및 기업의 투자당시의 영업적·기술적 상황 등을 고려해 主된 動機라고 생각되는 것을 投資動機로 보았다.

### (2) 製造企業의 競爭優位要素

그러면 한국제조기업들이 現地에서 경쟁할 수 있는 우위요소는 무엇인가? 이러한 우위요소는 선진국에 진출하였을 경우와 여타 開途國에 진출하였을 경우에 차이가 있을 것이다. 그러나 제조기업의 對先進國投資는 금성사와 삼성전자와 가전제품제조업을 제외하면 뚜렷한 투자실적은 없는 상황이다. 따라서 제조기업의 海外直接投資에 대한 관심은 여타 개도국에 진출할 경우 한국기업이 어떠한 경쟁 우위요소를 가지고 있으며 그러한 우위요소를 어떻게 개발할 것이냐에 있다 하겠다. 그간 여타 개도국에 진출하여 現地事業을 해온 한국기업들은 나름대로의 독특한 경영관리행태를 보여 주었다. 한국제조기업의 최초 해외직접투자인 昧元의 인도네시아 조미료제조사업은<sup>17)</sup> 그러한 면에서 많은 시사점을 주고 있다. 이하에서는 한국제조기업의 경쟁상 우위가 무엇인지를 先·後進國別로 살펴보고자 한다. 우선 전반적인 경쟁우위요인을 알아 본 다음, 이를 세분하여 검토키로 하겠다.

한국제조기업의 해외직접투자에서 競爭優位는 生產技術分野와 마아케팅分野에서의 優位가 대부분이었으며, 管理的 要因이나 現地國의 제도적 要因은 경쟁우위로서 활용되는 정도가 상대적으로 약했다. 이러한 결과는 事例와 面談調查를 통한 것이며, 評定式質問에 의한 質

17) Ibid., pp. 227-241.

## 産業研究

問紙調査에서 부분적으로 파악한 것이다. 질문지조사에서는 68 개 투자사업 중 現地競爭과 無關한 投資 질문지가 회수되지 않은 경우 등을 제외한 44 개의 資料를 가지고 분석하였으며, 투자지역별, 투자분야별, 경쟁상대기업별로 나누어 경쟁우위의 차이를 分析하는 데 T - 檢定 ( T - test ) 技法과 分散分析 ( ANOVA ) 技法을 사용하였다. 質問紙에서는 경쟁 우위요인을 生산기술관련요인, 마아케팅관련요인, 管理관련요인, 제도관련요인의 4 가지 범주로 나눈 후, 각각 세분된 요인을 제시하였다. 첫째, 生산기술分野의 優位는 ① 先進된 生산기술, ② 現地國에 더 적합한 生산기술, ③ 현지생산규모에 맞는 最適單位 生產能力으로 나누었다. 둘째, 마아케팅관련요인은 ① 가격경쟁능력, ② 非價格競爭能力으로 구분했다. 세째, 관리관련요인은 ① 관리 · 生산기술스텝에 대한 저렴한 인건비, ② 관리 · 生산기술스텝 以外의 하위직 人力에 대한 저렴한 인건비, ③ 生產性向上을 기할 수 있는 獨特한 관리기법 (例: 새마을교육 등), ④ 생산 및 영업상의 오랜 경험, ⑤ 정보포착 능력, ⑥ 저렴한 가격으로 原材料를 구입할 수 있는 능력, ⑦ 저렴한 가격으로 部品, 半製品 등을 구입할 수 있는 능력, ⑧ 저렴한 비용으로 자본조달을 할 수 있는 능력, ⑨ 저렴한 수송비 등이다. 네째, 제도관련요인은 ① 現地進出 開途國企業을 선호하는 현지정부의 정책, ② 밀접한 언어, 문화적 유대감, ③ 現他人们과의 상호이해, ④ 현지상황에 대한幅넓은 이해, ⑤ 現地活動에의 適應力 등이었다.

이상과 같은 내용을 가지고 한국제조기업의 해외경쟁우위를 分析한 결과, 生산기술관련요인에서는 現地生產規模에 맞는 최적단위생산능력이 가장 중요한 우위요인이었으며, 先進된 生產技術, 現地國에 적합한 生산기술 등으로 중요하였다. 마아케팅관련요인에서는 價格競爭ability이 非價格競爭ability보다 경쟁상 우위요인으로 작용하였으며, 이는 標準化된 技術을 使用하는 開途國企業들의 一般的의 特性으로 한국제조기업의 경우에도 같았다. 관리관련요인에서는 관리 · 生산기술스텝에 대한 보다 저렴한 人件費가 경쟁우위요인으로 작용하였으나 下位職 人力에 대한 저렴한 人件費는 경쟁우위요인으로 작용하지 않음을 볼 때에 海外直接投資企業들이 現地의 저렴한 人件費에 대해서는 아직 중요성을 부여하지 않는 것 같다. 제도관련요인에서는 現地活動에의 適應力이 가장 중요한 경쟁우위요인이었다. 여타의 요인들은 競争力を 강화해 주는 要因으로 크게 중시되지는 않는다.

이와 같은 韓國企業들의 경쟁우위요인을 先 · 後進國別로 나누어 살펴보면 다음과 같다. 先進國에 진출한 韓國企業들은 경쟁우위요인을 ① 가격경쟁능력, ② 보다 저렴한 價格으

## 韓國製造企業의 海外直接投資戰略에 關한 研究

로 原材料를 구입할 수 있는 능력, ③ 관리·생산기술스텝에 대한 보다 저렴한 人件費, ④ 양호한 經營管理技法의 順으로 보아 선진국에 진출할 경우에는 생산원가를 低下시킬 수 있어야만 성공할 수 있다. 한편 開途國에 진출한 경우에는 ① 先進된 生產技術, ② 現地規模에 맞는 최적단위 생산능력, ③ 현지조건에 보다 적합한 生產技術, ④ 非價格競爭能力, ⑤ 생산 및 기타 영업상의 오랜 경험, ⑥ 價格競爭能力, ⑦ 정보포착능력, ⑧ 현지활동에의 적응력, ⑨ 現地條件에 대한 보다 양호한 이해 등의 順으로 경쟁력을 부여해 주고 있었다. 이로 미루어 한국기업이 開途國에 해외직접투자를 할 경우 무엇보다 技術的優位가 確保되어야 함을 알 수 있다. 선진국과는 대조적으로 가격경쟁능력이 별로 큰 우위요인이 되지 못하고 오히려 非價格競爭能力이 더 중요하게 부각된 것이 특이하다고 하겠다.

## IV. 韓國製造企業의 海外直接投資戰略

海外直接投資를 하고 있는企業들은 明示的인 형태이건, 默示的인 형태이건 간에 모두 現地事業을 성공적으로 이끌기 위한 競爭戰略을 가지고 있다. 이러한 경쟁전략은 海外直接投資企業이 달성하고자 하는 目標와 目標達成을 위한 手段으로 구성된다. 따라서 投資企業들은 現地에서 어떤 방법으로 경쟁을 벌여나갈 것인가와, 이와 관련하여 어떤 目標들을 지녀야 하며, 또 그러한 목표들을 실행·추구해 나가는 데 있어 어떤 政策들이 필요한가에 대한 競爭戰略을樹立하여야 한다.

경쟁전략의 수립은企業을 그 기업의 주변환경과 연관시키는 데 本質的인 의미가 있는 것이기 때문에 海外直接投資企業들은 먼저 現地에서 경쟁할 수 있는 優位要素가 무엇이며 이러한 우위요소가 장기적으로 어떻게 활용, 開發되어야 할 것인가를 企業의 對內外環境 變化와 관련하여 보아야 할 것이다.

이하에서는 한국제조기업들이 現地에서 경쟁할 수 있었던 源泉을 바탕으로 해외직접 투자전략을 개괄적으로 제시하고자 한다. 그러나 이러한 전략은 기업환경의 변화에 따라 동태적으로 변화하여야 하며 개개 기업에 따라서도 차이가 있을 것이다.

한국제조기업의 해외직접투자는 섬유류, 신발류, 합판, 시멘트, 가전제품 등으로 모두 기술이 標準化된 산업부문으로서 특허기술이나 製品差別化 등에 의해서 獨占的 優位를 누릴 수 있는 分野가 아니다. 또한 規模의 經濟를 實現할 수 있을 만큼 大規模投資도 아니

## 産業研究

다. 따라서 앞에서도 보았듯이 開途國에 진출할 경우 한국기업들이 현지에서 경쟁우위를 얻을려면 先進技術을 도입한 후 國內의 저렴하고 풍부한 노동력과 結合하여 開途國에適合化된 技術로 토착화시킨 다음 이러한 技術을 活用하여 海外市場에 進出토록 하여야 한다. 일단 現地에 진출한 후에는 長期的인 관점에서 技術移轉을 추진하도록 한다. 왜냐하면 技術蓄積이 거의 없는 後發開途國에서 生產活動을 正常軌道에 옮겨 놓으려면 기본적인 運營技術 (do-how)은 물론 노우하우 (know-how) 까지도 전수하여야 생산성 향상을 기할 수 있고 현지정부로부터도 호의적인 반응을 얻을 수 있기 때문이다. 이러한 기술이전의 사례는 봉제·의류제조업 등 勞動集約의 海外直接投資에서 흔히 볼 수 있으며, 技術移轉에 따라 品質管理가 良好해지고 製品不良率도 감소되어 競爭力を 提高할 수 있었다. 그러나 新興工業國들 간의 치열한 경쟁, 國家內 比較優位構造의 動態的 變化로 이러한 중간수준의 生산기술이 얼마동안이나 경쟁우위의 원천으로 작용할 수 있는지가 문제이다. 따라서 現地市場에서 안정된 市場占有 rate를 확보하기 위해서는 製品差別化에 의해 消費者로 하여금 自社製品을 反復購買할 수 있도록 하고, 經營各部門의 管理行態도 변화되어야 한다. 인도네시아에 진출한 昧元의 경우, 열대성기후에 적합하고 現地 消費者들이 선호하는 굵은 입자의 조미료를 개발하여 1회용 설탕봉지 크기의 포장으로 製品을 多樣化하고 高價政策, 獨特한 販賣方法 등으로 商標이미지를 확립한 결과 生산기술상의 獨占的 優位가 없었음에도 日本의 아지노모도社와 同水準인 30%의 市場占有 rate를 갖게 되었다.

한편 海外直接投資企業은 現地生產工場設立에 앞서 마아케팅 現地法人을 設立하여 영업 활동을 하는 등 市場內部化의 경험을 충분히 축적하는 것이 중요하다. 現地販賣法人的 設立은 현지에서 섬세하고 치밀한 마아케팅 활동을 전개하기 위해 필요하며, 이러한 現地法人은 國내에서 제품을 수입하여 현지 소매상에 판매하는 都賣機能을 수행하는 동시에 현지의 有力小賣店과 접촉하여 이들로부터 最終消費者의 욕구를 정확히 파악하고 그것을 마아케팅情報화하여 國내 본사에 피드백시키는 機能도 한다. 金星社와 三星電子는 輸出에서 시작하여 現地販賣, 現地生產의 단계로 國際經營活動을 전개하였다. 이러한 과정에서 이들 兩社는 内部化의 경험을 쌓을 수 있었고 더불어 價值사슬 (value chain)을 고려한 企業活動에서 國내의 他企業에 비하여 상대적으로 費用, 差別化, 技術, 競爭者選擇 등에 있어서 경쟁우위요인을 갖을 수 있었다. 국내에서의 경쟁우위요인이 밀바탕이 되어 低價品에서 國際的으로 價格上의 우위를 갖추게 되었으며, 이러한 企業의 우위와 内部化의 利益

## 韓國製造企業의 海外直接投資戰略에 關한 研究

및 立地要因이 결부되어 海外直接投資가 일어난 것이다. 事例分析에서 보면 그간 韓國企業의 海外直接投資는 内部化의 利益이 큰 분야에서 주로 이루어져 왔음을 알 수 있다. 이는 現地子會社에 원자재나 중간재 또는 플랜트輸出을 한다든지 現地子會社로부터 所要原資材를 輸入함으로써 企業내에 시장을 조직하는 성과를 거두어 企業價值를 높일 수 있기 때문이다. 이와 같은 市場内部化의 경험이 없을 경우에 企業은 해외직접투자보다 OEM方式의 輸出이나 마아케팅 現地法人을 설립하여 内部化의 경험을 축적하고 또한 企業特有의 優位要素도 어느 정도 구비한 후에 現地生產工場을 설립하는 것이 바람직하다고 하겠다. 그러나 立地特有의 優位가 있을 경우, 예를 들어 非คว타地域이거나 特惠關稅 적용 대상지역이거나 主目標市場에 인접한 國家일 경우에는 海外直接投資를 적극적으로 검토할 필요가 있다. 이 경우 危險을 최소화하기 위해 처음에는 최소한의 經濟規模로 시작하고 内部化의 경험이 축적된 후에 증설과 生產품목의 다양화를 추구하는 進出戰略을 수립하여야 한다.

앞에서 보았듯이 한국제조기업의 주요 특징은 後發開途國에 대한 勞動集約의 分野의 투자가 주종을 이루는 것이었다. 그러나 80년대 이후 大企業들의 해외생산공장이 계속 증가하고 있고, 투자내용도 對先進國 尖端技術分野 등으로 변화하고 있다. 따라서 海外事業이 큰 비중을 차지하고 있는 企業들은 母企業과 現地子會社의 統合시스템으로 生產效率을 극대화시키도록 하여야 한다. 이러한 시스템統合戰略은 企業特有의 우위요인이 빈약했던 한국제조기업의 해외직접투자에서 뚜렷이 나타나고 있으며, 그 효과도 커다고 하겠다. 한편 '80년대 들어 日本企業들은 企業內 國際分業을 활발히 진전시키고 있으며, 기술을 매개로 한 선진국 기업들과의 國際提携을 추진하고 있다. 이러한 日本企業의 국제화 전략은 新興工業國을 포함한 多角的 國際分業化로 이어져 자동차 생산은 우리나라 업체와도 제휴하고 있다. 日本企業의 국제화전략이 초기단계에 있는 韓國企業의 海外直接投資에 큰 의의를 가질 수는 없다. 그러나 業種에 따라 유사한 전략을 수립할 수는 있으며, 자동차, 전자, 통신, 유전공학 등 90년대의 성장산업으로 꼽히고 있는 산업분야에서 先進諸國과의 合作投資로 知識吸收의 길을 마련하는 것은 필요하다고 하겠다.

## V. 結論

韓國製造企業의 海外直接投資는 경험적으로나 量的 規模로나 아직 초기단계에 있어 단 편적인 特徵들을 모아 韓國型 海外直接投資의 속성이라고 할 수는 없다. 그러나 韓國의 해외직접투자기업들도 企業特有의 경쟁우위, 内部化優位, 立地優位 등을 나름대로 갖추었다고는 볼 수 있겠다. 企業特有의 경쟁우위는 開途國 進出의 경우 開途國에 적합한 기술 및 생산능력이나 마아케팅능력에서 찾을 수 있었으며, 선진국 진출의 경우에는 生產原價를 줄임으로써 價格競爭能力을 확보한 데에 있었다. 또한 現地法人과 國內 本社간에 많은 内部去來로 内部화의 경험을 쌓은 경우도 있고, 非คว타地域 進出과 같이 立地特有의 우위를 찾아 進出하기도 하였다. 결론적으로 한국제조기업이 해외직접투자를 추진할 경우 企業特有의 경쟁우위를 찾아 보고, 内部화의 경험이 없을 경우 우선적으로 内部化의 경험을 축적하는 것이 필요하다고 하겠다. 더불어 입지우위도 분석하여 보아야 한다. 한편 現地에 진출하였을 경우 企業所有의 競爭優位가 어느 정도 갖추어졌느냐에 따라 經營管理戰略을 신축적으로 수립하여야 하겠다. 企業特有의 競爭優位가 확보되지 못한 경우에는 海外事業에서 발생하는 追加費用을 최소화하는 등 수동적이고 방어적인 戰略이 필요할 것이다. 이 단계를 지나 경쟁우위요소가 확보되면 본격적인 促進戰略을 전개하면서 現地에서 홀륭한 企業市民으로서의 역할수행을 위한 戰略을 펴나가야 할 것이다. 이러한 활동이 있어야 장기적으로 현지에서 기반을 구축할 수 있기 때문이다.