

# 우리 기업의 범세계화와 전략적 제휴

李相蓉\*

최근 세계 경제는 통합주의(global化)와 지역주의(bloc化)라는 상호 모순되는 두 가지 이념이 동시에 병존·발전하고 있다. 동서 냉전이 해소된 이후에 더욱 가속화되고 있는 경제 전쟁은 블록화의 양상으로 표출되고 있다. 동시에 블록화는 각국의 기업으로 하여금 블록이라는 장벽을 피해 해외 진출과 현지화를 가속화하게 함으로써, 다시 세계 경제를 더욱 긴밀히 통합하는 역할을 하고 있다. 이러한 경향 속에서도 우리 경제는 해외 시장의 의존도가 높아, 선진국 시장을 유지하고 후발 개도국의 추격을 뿌리쳐야 하는 과제를 안고 있다.

이 글에서는 우리 경제의 사활이 기업의 범세계화에 달려있다는 인식하에서, 우리 기업 세계화의 현단계를 점검한다. 그리고 최근 선진 다국적 기업이 적극 활용하고 있는 전략적 제휴(Strategic Alliance) 개념을 우리 기업들도 성공적 범세계화를 위해 적극 활용하여야 함을 밝혀 보고자 한다.

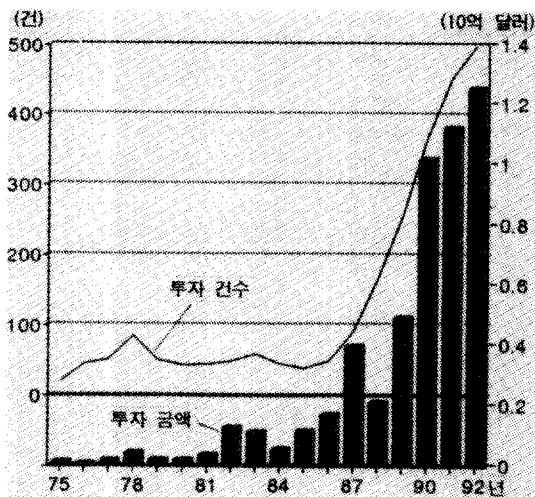
## 우리 기업 세계화의 현단계

기업이 세계 기업으로 발전하기 위한 사전

\* 연구원, 서울대학교 경제학 석사, 국제경제론 전공

단계가 수출을 통한 기업 활동의 국제화라면, 효과적인 해외 생산 체제의 구축은 범세계화를 본격적으로 시작하는 단계라 할 수 있다. 우리 기업들의 세계화 수준은 해외 생산 체제를 구축하기 시작하는 단계라 할 수 있다.

<그림 1> 우리 기업의 해외 투자 실적<sup>1)</sup>



주: 왼쪽축은 투자 건수이며, 오른쪽축은 투자 금액임.

80년대 중반부터 본격화되기 시작한 우리 기업의 해외 투자는 노동 집약 산업의 가격 경

1) 93년 상반기(1~6월)의 해외 직접 투자는 총 287 건 5억 1,000만 US\$가 이루어져, 전년 동기 대비 건수로는 40 건이 증가(16.2%)하였으나, 금액으로는 2억 1,000만 US\$가 감소(29.2%)하였다. 이리하여, 93년 6월말 현재 투자 잔액은 48억 4,800만 US\$로 92년 12월 말보다 4억 2,600만 US\$ (9.6%) 증가하였다.

쟁력 유지를 위한 중소기업체의 투자 증가에 힘입어 큰 폭으로 늘어나기 시작하였다. 1987~92년 중의 해외 직접 투자는 건수 기준으로 연평균 62.6%, 금액 기준으로 연평균 56.9%의 높은 증가율을 보여 왔다(<그림 1> 참조).

우리 기업의 해외 투자가 급격히 증가함에 따라, 일부에서는 벌써부터 국내 산업의 공동화 현상이나 부메랑 효과를 우려하고 있다. 그러나 우리의 해외 투자는 이미 범세계화 과정을 마친 미국이나 일본의 경우와 금액상으로는 도저히 비교할 수 없는 처지이며, GNP에서 차지하는 상대적 비중을 볼 때도 1% 내외에 머무르는 미약한 수준이다. 또한 해외 생산의 비율(국내 제조업 매출액 대비 해외 현지 법인의 매출액 비율)도 1% 내외에 불과하다. 이는 우리 기업들이 아직까지도 다양한 해외 진출의 형태를 개발하지 못하고 이체서야 겨우 현지 생산을 시작하는 단계에 머물러 있음을 보여주는 것이다.

<표 1> 주요국 해외 투자 실적  
(단위 : 억 US\$)

	한국	미국	일본
해외 투자 잔액 <sup>1)</sup>	33	4,502	3,459
해외 투자 잔액의 對GNP 비중	1.2%	7.9%	10.2%
해외 생산 비율 <sup>2)</sup>	1.5%	26.5%	601%

자료 : 한국은행

주 : 1) 국제 수지 기준 (91년말 현재)

2) 국내 제조업 매출액 대비 해외 현지 법인의 매출액 (89~90년 평균)

기업의 해외 진출이 활성화되고 성공적으로 추진되려면 무엇보다도 현지 진출 기업의 영업 성과가 좋아야 한다. 현지 진출 자회사 제조업체의 경영 성과를 보면 대부분이 적자로 나타나고 있으며, 국내 동종 기업에 비해 수익성이 크게 뒤떨어져 있음을 알 수 있다.<sup>2)</sup> 특히 북미에 진출한 자동차, 전기·전자 등 대규모 제조업체의 경우에는 매출액 정상 이익률이 89년 -10.9%, 90년 -11.2%로 극히 저조하다. 반면에 동남아시아 지역의 매출액 정상 이익률은 89년 -3.5%, 90년 -1.2%를 기록하였다. 이는 우리 기업의 해외 진출이 개도국보다는 선진국에서 더 많은 어려움을 겪고 있음을 의미한다.

<표 2> 제조업 해외 투자의 수익성 지표 (%)

연도	매출액 영업 이익률		매출액 정상 이익률		자본금 순 이익률	
	현지 법인	국내 기업	현지 법인	국내 기업	현지 법인	국내 기업
	1987	2.0	7.2	0.1	3.6	-
1988	6.4	6.8	4.2	4.1	11.9	18.7
1989	-1.7	6.0	-5.7	2.5	-26.2	13.3
1990	0.4	6.5	-4.4	2.3	-17.5	11.5

자료 : 한국은행

한편 제조업 투자의 경우에는 86년의 정상 수지 흑자 전환 이후 급속히 확대되기 시작하였다. 이에 전체 투자 잔액에서 차지하는

2) 물론 자회사의 수익성과 관련된 지표들은 이진 가격 결정 등에 자의성이 있기 때문에 신뢰하기 힘든 점이 있으며, 또한 현지 법인의 경영 정상화에는 보통 3~4년이 걸린다는 점을 감안하여야 한다.

비중이 86년의 26.4%에서 93년 6월 현재 51.7%로 크게 상승하였다. 그러나 제조업 투자 중에는 섬유, 의복, 조립 금속 등 노동 집약적 업종에 대한 투자가 아직까지 주종을 이루고 있다.

지역별로는 중국 등 동남아 국가에 대한 투자가 건수 기준으로 78.7%, 금액 기준으로 44.4%를 차지하여 우리 기업의 중요 진출 지역으로 나타나고 있으나, 소규모 투자가 주종을 이루고 있다.

### 세계 기업의 수준을 한단계 끌어올린 전략적 제휴와 그 의의

우리 기업 해외 진출의 성공적 확대를 위해서, 우리는 기술 개발과 시장 개척이 난관에 부딪혔을 때 어려움을 이겨내고 세계로의 진출을 가속화시킬 수 있었던 다국적 선진 기업들의 행동 전략을 살펴보아야 한다.

세계 다국적 기업들의 가장 중요한 해외 진출 수단은 직접 투자였지만, 최근에는 자본 위험 부담의 회피 목적으로 100% 완전 자회사보다는 합작 투자 혹은 소수 지분 참여 형태를, 또는 지분 참여 형태보다는 비출자형의 기업간 제휴 등의 다양한 형태가 개발되고 있다. 이에 따라 '전략적 제휴'라고 불리는 각종 협약이 기업간의 국경을 넘는 교섭에 의해 성립되고 있는 것이다.

'전략적 제휴'란 첨단 정보 통신 기술을 활용, 기업간 정보를 공유함으로써 신기술 개발, 비용 분담 및 시장 개척을 효율적으로 하기 위하여 동종 업체, 협력 업체는 물론, 심

지어 경쟁 업체간에 합작 또는 협력 관계를 맺는 것을 말한다. 기술 라이선싱, 개발 콘소시엄, 합작 투자, 생산 위탁, 판매 위탁 등과 같은 형태들의 투자 방식이 그 예이다.

경영 자원과 기능의 상호 보완적 이용, 규모의 경제 추구, 시장 접근 등의 목적을 가진 이러한 제휴는 상대적으로 한정적인 쌍방적 관계로 이루어진다. 이에 따라 파트너와의 관계는 종속 지배 관계가 아닌 경쟁적인 거래 관계로 이루어지며, 제휴가 종래에 비해 비교적 단기간으로 끝나는 전략적 성격을 띠게 된다.

세계 기업들이 전략적 제휴를 강화하는 이유는 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째로, 날로 심각해지는 블럭화와 무역 마찰을 돌파하고 시장을 확보하거나, 미 개척 시장을 선점하기 위한 것을 들 수 있다. 둘째로, 기업간 경쟁이 글로벌 경제 시대를 맞아 더욱 치열해지고 있는데 반해 신제품 개발 비용이 기하 급수적으로 늘고 있어, 첨단 산업 분야에서는 이제 다국적 기업들도 기술 개발 비용과 이에 따른 위험 부담을 혼자 감당키 어려운 실정이다. 따라서 이에 따른 비용을 절감하고자 하는 목적이다.

이러한 전략적 제휴에 우리가 주목해야만 하는 이유는 이것이 1990년대의 세계 시장에서 요구되는 '타사의 활용 능력'을 기업의 경영 능력의 중요한 부분의 하나로 여기고 있기 때문이다. 기술 개발의 속도가 빠르고 산업간 융합화가 가속되어 새로운 분야에 있어 제한된 자사만의 자원으로는 다면적인 대처가 어려운 상황에서, '타사의 활용 능력'이

란 자사의 능력의 일정 부분을 타사의 것으로 대체시키는 것을 말한다. 즉, 기술 개발, 생산 설비 투자, 판매 경로 구축 등에 있어서 기존의 타사를 이용함으로써, 시간 단축, 리스크 감소 등의 효과를 거둘 수 있는 것이다.

기업간의 전략적 제휴는 또한 국가간의 무역 분쟁을 미연에 방지해 주는 역할도 한다. 자동차의 경우, 미국의 '빅3'와 일본 기업간의 각종 전략적 제휴는 미국 정부로 하여금 올해 초에 있었던 일본 차에 대한 공세를 심각케 끝나게 하는데 결정적 역할을 한 것으로 전해지고 있다. 덩펑 제조에 따른 협력 관계 훼손을 염려했기 때문이다. 또한 미일간 무역 분쟁의 가장 대표적인 품목인 반도체도 앞으로는 미국산 제품이나 일본산 제품으로 구분하기가 애매할 정도로 복잡한 제휴 관계가 성립되어 있다. 이 경우 일본 기업에 제재 조치를 가하면 미국 기업도 피해를 입을 수밖에 없는 것이다.

전략적 제휴를 통하여 후발 진출 기업은 미진출 지역에서 겪어야 할 핸디캡을 극복할 수 있고, 선발 기업은 손쉬운 사업 확장을 통하여 시장 점유 비율을 높이면서도 '특정 기업의 특정 지역에 대한 석권'에 따른 내외의 비판을 모면할 수 있게 된다. 또한 전략적 제휴는 기업 이미지 제고에도 일정한 기여를 하고 있어, 앞으로도 강화될 것으로 보인다.

### 세계 기업의 전략적 제휴 현황

네덜란드의 마스트리히트 경제연구소의 보고서에 따르면 지난 80년대에 전세계적으로

모두 4,182 건의 전략적 제휴가 이루어졌다고 한다. 분야별로는 정보 통신 산업이 1,660 건으로 가장 많고 생명 공학 부문 847 건, 신소재 430 건, 화학 410 건 등으로 대부분이 첨단 분야에서 이루어지고 있다. 또한 전략적 제휴의 71%는 라이벌 기업간에 이루어지고 있으며, 15%는 공급자와 바이어 사이에서, 그리고 신규 시장으로의 진입을 위한 목적의 제휴가 14%를 차지하고 있다.<sup>3)</sup>

현재 선진국의 기업들간에 이루어지는 전략적 제휴를 세가지의 대표적 유형으로 분류해 보면, ①공동 개발형 ②상품 보완형 ③시장 확보 및 선점형 등으로 나누어 볼 수 있다. 이제 최근에 이루어진 전략적 사업의 예를 이러한 유형별로 살펴보자.

#### 공동 개발형

이는 기술 수준이 세분화되면서 새로운 기술의 개발과 상품화에 소요되는 막대한 비용을 감당할 수 없거나, 개발 후에도 실패에 따른 부담이 너무 큰 경우에 행해지는 것으로서 전략적 제휴의 유형 중 가장 일반화된 것이다. 대표적인 예로서는 모토롤라와 도시바의 관계를 들 수 있다.

모토롤라와 도시바 양사는 일본에 87년 동북Semiconductor사를 설립하여, 모토롤라의 기술로 超LSI의 생산을 개시하고(주력은 1M DRAM), 그 후 도시바가 모토롤라에게 4M DRAM의 노하우를 제공하고, 모토롤라는 도시바에게 마이크로프로세서의 기술을 제공하

3) 竹田志朗, "多國籍企業の競争行動と戰略提携", 「世界經濟評論」, 1993.6. 44쪽.

였다. 그밖에도 고화질TV용 반도체의 공동 개발 및 반도체의 판매 제휴도 이루어졌다. 이는 결국 양사의 강약점을 보완하는 형태로 전략적 제휴가 이루어진 것이다.

공동 개발형의 다른 예로서는 일본의 히타치제작소가 1992년말 미국의 텍사스인스트루먼트와 256메가 DRAM 반도체의 공동 개발을 위해 제휴한 것과, 93년도에 들어 SGS톰슨사와 미쓰비시전기가 플래시메모리의 개발, 생산에 관한 업무 제휴 교섭에 들어간 것 등을 들 수 있다.

IBM, 도시바, 지멘스 3 사의 256메가 D램 공동 개발, 후지쓰와 미국 AMD 사간의 플래시메모리 합작 개발을 비롯해, 네덜란드 필립스와 일본 마쓰시타의 DCC 개발, 필립스와 모토롤라의 CD-I용 반도체 개발 및 프랑스의 톰슨사와 일본 JVC, 독일의 지멘스와 일본의 도시바의 반도체 공동 개발 등이 이루어지고 있다.

자동차 업계의 경우에는 포드와 닛산이 다목적 차량 공동 개발 및 생산 협정을 맺었으며, GM은 일본의 이스즈, 스즈키 자동차에 자본 참여를 하여, 이들과 공동으로 영국과 캐나다에 현지 법인을 설립하고 상호 기술 이전을 노리고 있다.

#### 상품 보완형

이는 구색 갖추기 위해 경쟁력이 없는 제품을 손실을 감소하면서까지 직접 생산하는 대신, 상대 회사의 제품을 자기 상표로 판매할 수 있게 하는 방식 등을 통하여 경쟁력을 강화하고자 하는 것이다.

일본의 닛산자동차와 마쓰다자동차가 93년 1월 14일 상용차 분야에서 제휴하여, 소형 트럭과 밴을 OEM으로 상호 공급하기로 합의한 것이 그 대표적인 예이다.

GM과 도요타가 공동 출자한 캘리포니아 공장(NUMMI)은 경쟁력 부족으로 GM이 일단 폐쇄했던 공장을 재가동하면서 도요타의 기술에 의해 생산하고자 하는 것이다. 이 제휴로 GM은 도요타의 생산 기술의 노하우를 취득하고, 다른 한편으로 도요타는 합병 경영으로 배운 미국인의 관리 수법을 켄터키의 자사 공장 경영에 응용하고 있다.<sup>4)</sup>

#### 시장 확보 및 선점형

이는 기업의 활동 무대가 전세계로 확대되면서 세계 시장에서도 독점적인 시장 지위를 차지하기 위해 경쟁 기업과 제휴하거나, 상대방의 판매망을 이용하려는 형태이다.

인텔이 후지쓰와 4MD램 판매 제휴 협정을 체결한 것이나, IBM이 소니와 멀티미디어 및 정보 가전 기기를 공동 개발 생산키로 합의함으로써 시장을 선점하고자 하는 사례가 이에 해당된다.

한편 위의 세가지 기본 유형으로는 쉽게 분류되지 않지만, 대형 화력 발전소 건설 수주에 일본의 미쓰이물산과 General Electric이 개발 콘소시엄의 파트너를 이루어 계속 응찰하고 있는 것도 전략적 제휴의 중요한

4) 이 사례는 엄밀한 의미에서의 상품 보완형이라 할 수는 없으나, 서로 다른 반대 급부로 이루어진다는 점에서는 공동 개발형보다 보완형에 가깝다 할 수 있다.

형태 중의 하나이다.

### 우리 기업의 전략적 제휴

전략적 제휴는 이제 기업의 범세계화 수단으로서 보편화되고 있음에도 불구하고, 우리 기업들에게는 아직까지 일반화되어 있지 못하고 있다. 선진국 기업과 첨단 분야에서의 제휴는 주로 생산 위탁을 띠는 경우가 대부분이나, 이는 대등한 관계에서의 전략적 제휴라기 보다는 OEM 정도의 수준일 뿐이다. 제3국으로의 합작 투자의 경우에는 가격 경쟁력이 떨어지는 중저가 제품이 주종을 이루었다. 그러나 전자 업계 등을 중심으로 일부 기업에서는 이미 국내 경쟁 기업간 혹은 해외 선진 기업과의 전략적 제휴에 적극 나서고 있기도 하다.

#### 국내 기업간 전략적 제휴

우리 기업이 범세계화되어 세계 기업과의 경쟁에서 이기기 위해서는 먼저 국내 기업과의 과당 경쟁을 극복하고, 경쟁력을 강화하기 위하여 공동으로 노력하여야만 한다. 1992년 6월 28일 금성사와 삼성전관은 각자 LCD, TV 브라운관, 모니터 등 3 개 부문에서 각각 4,000 건씩 보유하고 있는 특허 기술을 서로 무상으로 사용할 수 있도록 「상호 특허 실시 계약」을 체결함으로써, 국내 기업간의 전략적 제휴가 본격화되는 시대에 접어들었다. 양사는 특허권 공유를 통해 기술 개발의 중복 투자를 막고 기술 개발을 촉진함으로써, 세계 시장으로 뻗어나갈 수 있는 기틀을 마련한

것이다.

또한 현대중공업, 대우조선, 삼성중공업 등 국내 조선 3 사는 92년 7월에 사우디아라비아 국영선사(NSCSA)가 발주하는 초대형 원유 운반선 5 척에 대한 입찰에 콘소시엄을 구성하여 참가하였다. 또한 현대중공업과 삼성중공업은 92년 12월에 인도 국영 해운 선사인 SCI가 발주한 14만 톤급 유조선의 국제 입찰에 공동 참여하여, 각각 2 척씩 수주하는 성과를 올렸다. 특히 현대와 삼성은 당초 경쟁적 참여 상태에서 탈피, 설계 도면을 공동 개발함으로써 원가 절감을 꾀할 수 있게 되었다. 그밖에 삼성중공업과 대우중공업은 1992년 7월에 그동안 양사가 독자적으로 국산화한 핵심 부품을 상호 교환 구매키로 합의한 바 있다.

#### 해외 기업과의 전략적 제휴

우리나라 업계도 전자 업계를 중심으로 차세대 유망 제품에 대한 투자 위험 분산, 시장 선점 등을 겨냥하여 선진 외국 기업과의 전략적 제휴에 적극 나서기 시작하였다. 특히 제휴 방법에 있어서도 그 동안의 크로스라이선스(상호 특허 공유 계약) 등 기술 제휴에서 선진 기술 습득을 위한 기업 인수, 자본 및 판매 제휴에 이르기까지 다양화되는 추세를 보이고 있다.

2,000년대 세계 5대 전자 업체로 성장하기 위해 국제화를 적극 추진하고 있는 삼성전자는 주력 품목인 반도체를 비롯하여 정보 통신 부문, 가전에 이르기까지 가장 활발히 전략적 제휴를 추진하고 있다. 삼성전자가 선진

기업과 행하고 있는 전략적 제휴 중에서 선진 기술 습득을 위한 공동 개발형으로 분류되는 것으로는 다음과 같은 것들이 있다. ① 미국 TI사와의 자본 제휴로 포르투갈에 반도체 합작 공장의 설립 ②일본 도시바사와 플래시 메모리 분야에서 기술 협력 계약 체결 ③DNS사와 자본 제휴를 통해 국내에 반도체 설비 제조 합작사 설립 ④미국 GI사와 HDTV 분야의 핵심 칩에 대한 공동 개발 및 다각적인 협력 관계 구축 ⑤일본 OKI사와 차세대 메모리 핵심 기술과 관련한 기술 협력 계약 체결 ⑥모토로라와 휴대형 컴퓨터인 무선 PENPC 공동 개발 ⑦미국 MS사와 첨단 영상 기기인 CDI 공동 개발 ⑧네덜란드의 필립스와 DCC에 대한 기술 도입 및 공동 개발 등이다.

삼성전자의 시장 확보 및 선점형 전략적 제휴로는 다음과 같은 사례들을 들 수 있다. ①멀티미디어용 핵심 반도체 칩 분야와 화합물 반도체 분야에서의 시장 선점을 위하여, 미국 ARRAY사 및 HMS사의 지분을 인수 ②국내 CATV 시대의 개막에 대처하고 향후 수출 시장에서 주도권을 잡고자, 일본 마쓰시다와 공동으로 방송 기기의 핵심 제품인 방송용 VCR의 개발, 생산, 판매를 전제로 한 광범위한 기술 협력을 체결 ③차세대 4메가 캐시드 D램의 보급 확대를 위해 일본 미쓰비시와 제품 규격을 통일하고, 이의 개발 및 시장 확대를 위해 공동 노력하기로 합의 ④미국 휴렛팩커드와 고성능 RISC 워크스테이션의 공동 개발 및 판매 제휴 계약 체결<sup>5)</sup> 등이다.

럭키금성 그룹의 전략적 제휴 중에서 기술

습득을 위한 공동 개발형 사례로 ① 91년 초 미국의 제니스사의 요청으로 1,500만 달러를 투자해 제니스의 주식 5%를 인수하고, 제니스사의 평면 브라운관 기술의 습득과 HDTV 사업의 참여, HD VCR의 공동 개발 등에 합의(금성사) ②지난 3월 미국 COMPASS사와 주문형 반도체(ASIC)분야의 협력 계약을 체결하고, 이 회사의 ASIC 회로 설계 기술 및 테스트 관련 소프트웨어 등을 이용해 전자 제품에 주로 사용되는 특수용 반도체 칩을 생산할 수 있는 체제를 구축(금성사) ③미국 켈컴사와 휴대폰 기술의 공동 개발 계약을 체결(금성정보통신) 등을 들 수 있다.

럭키금성 그룹의 시장 확보 및 선점형 기술 제휴로는 ①네덜란드 이엠시큐브사와 손잡고 미국의 對話型 TV(Interactive TV) 시장에 진출하기로 합의(이는 금성사의 첨단 디지털 VCR 제조 기술과 이엠시큐브의 서비스 기술이 결합하여 미국 對話型 TV 시장에 진출코자 하는, 우리 기업으로서는 독특한 모델임) ②CATV 시대의 개막과 방송 장비 전문 업체로 발돋움하기 위한 포석으로 미국 TEXSCAN사와 CATV 관련 장비 및 광통신 분야에 대한 포괄적 독점 기술 협력 계약 체결 및 향후 세계 시장에서의 공동 판매 합의(금성전선)등을 들 수 있다.

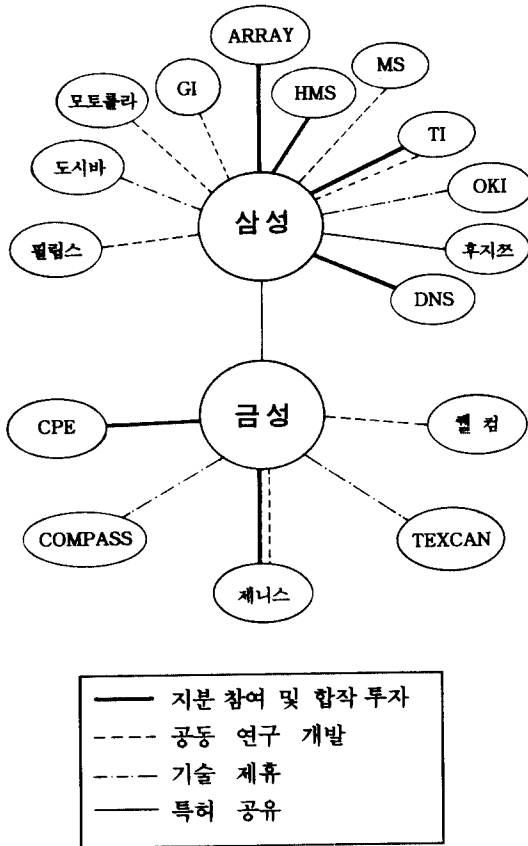
이밖에 대우통신은 지난 2월 미국의 실리콘 그래픽스사와 고속 그래픽 워크스테이션 분야의 협력 계약을 맺고 이 제품의 국내 생산 및

5) HP는 삼성의 메모리 칩을 대량 구입하는 한편 삼성이 생산한 칩과 모니터를 자사의 세계 판매망을 통해 공급하게 된다.

판매 등과 관련한 협조 체계를 구축했다.

이처럼 전자 업계에서는 고집적 반도체를 비롯하여, HDTV, LCD 등 차세대 유망 제품의 경우 막대한 연구 개발비와 설비 투자가 필요하기 때문에 앞으로 업체간 전략적 제휴가 더욱 확대될 전망이다. 특히 선진 외국 기업과의 전략적 제휴 관계는 최근 심화되고 있는 국가간 무역 분쟁을 원만히 해결할 수 있는 가장 이상적인 사전 조치로 국내 업계의 범세계화 추세와 맞물려 가속화될 것으로 전망된다.

<그림 2> 한국 전자 기업의 전략적 제휴 현황



### 우리 기업의 범세계화를 위하여

지금까지 서술한 바와 같이, 우리 기업은 해외 진출의 확대 및 전략적 제휴의 강화 등을 통하여 보다 적극적 범세계화를 추진하여야 할 기로에 서 있다. 인건비 절감형 개도국 진출 중심에서 탈피하여, 보다 세련된 새로운 방법을 강구함으로써 기업 스스로의 경쟁력을 갖추어 나가야 하는 것이다. 해외 진출의 방법을 보다 고차원적인 것으로 끌어올리지 못한다면, 결과적으로 우리 기업의 범세계화는 성공을 거두지 못할 것이며 우리 경제도 활로를 찾지 못할 것이다. 그러나 이와 같은 우리 기업의 범세계화가 보다 성공적이기 위해서는 다음과 같은 것들이 요구될 것이다.

첫째, 무엇보다도 기업의 범세계화 과정이 기업내 산업 조정과 맞물려야 할 것이다. 국내에서의 기업내 산업 조정의 주요 방법의 하나가 기업 다각화였다면, 세계적 차원에서의 조정 방법은 국제적인 기업 인수나 전략적 제휴를 동반한 산업 생산 조직의 국제적 재편성이라 할 수 있다. 이러한 방법의 해외 현지 생산을 통한 국제적 기업 조직의 재편성을 통하여 국내 모기업과 해외 자회사간의 제품 차별화형 분업(고부가가치 제품과 저부가가치 제품 생산 기지의 차별화)을 이루거나, 제품 공정간 분업(기술 집약형 산업과 노동 집약형 산업간의 차별화)이 이루어져야 할 것이다.

둘째, 우리 기업 특유의 독점적 우위 요소의 창출이 절실하다. 우리나라의 해외 진출이 부진한 이유 중의 하나로 이러한 우위 요소



의 부재를 들 수 있다. 독점적 우위 요소로는 기술 능력, 제품 차별화 능력을 포함한 마케팅 능력, 경영 능력 등을 들 수 있다. 만약 우리 기업들이 기업 특유의 독점적 우위 요소 없이 단순히 저임 활용 정도만을 노리고 해외에 진출한다면, 장기적으로 현지 사업에 어려움을 겪게 될 것은 당연하다. 또한 선진 기업과의 전략적 제휴의 경우에도 우리 기업이 그들에게 제공할 수 있는 우위 요소가 없다면, 제대로 성립할 수 없는 것이다. 해외 선진 기업과의 전략적 제휴가 전자 산업에, 그 중에서도 일부 기업에 한정되어 있는 이유 또한 바로 우위 요소의 부재 때문이다. 따라서 우리 기업들은 장기적으로 확고한 독점적 우위를 확보할 수 있도록 연구·개발 투자를 꾸준히 늘려나가는 한편, 유기적인 마케팅 확충과 현지 경영 능력의 배양에도 힘써야 할 것이다. 특히, 기술면에서는 공정 기술을 활용하여 진출국 시장 특성에 맞는 제품을 개발하거나 기초 제품의 품질을 개선함으로써 우리 기업 특유의 비교 우위를 살려야 할 것이다.

마지막으로 국가 차원에서도 기초 과학 및 기초 산업의 육성, 전문 인력의 양성에 대한 지원을 해야 할 것이며, 선진국에 대한 기술 개발 투자의 경우 모기업의 규모에 관계 없이 자금 지원에서의 우대 조치를 위한 등의 지원을 강화하는 것이 바람직할 것이다. ♣

## <참고 문헌>

- 대외경제정책연구원, 「해외 직접 투자의 현황과 정책 과제」, 1992. 9.
- 한국수출입은행, 「국제수지 적자 시대의 해외 투자 정책 방안」, 1992. 12.
- 한국은행, 「우리나라의 해외 직접 투자 현황과 향후 전개 방향」, 1993. 7.
- \_\_\_\_\_, 「기업 경영 분석」, 1993. 7.
- 현대경제사회연구원, 「국내 주요 대기업 그룹의 최근 동향」, 「산업 동향 및 전망」, 1993. 3.
- Joel Bleeke and David Ernst, "The Way to Win in Cross-Border Alliance", *Havard Business Review*, Nov.-Dec. 1991.
- 竹田志郎 외, 「グローバルゼーションと國際的企業間協力」, 「世界經濟評論」, 1993. 6. 7. 8. (連載)