

## 기업 세계화의 새로운 방향 모색

李相蓉\*

### 왜 세계화인가

1980년대 후반 이후에 우리 경제는 급격한 경쟁력 상실을 경험하였다. 구조 조정기에 접어든 우리 경제가 고임금, 고금리 등의 비용 상승에 따라 상품의 가격 경쟁력이 약화되었던 것에 그 일차적 원인이 있었던 것으로 여겨진다.

그러나 우리는 경쟁력 상실의 또다른 중요한 원인이 세계 경제의 변화 과정에서 유래하고 있다는 점에 주목하여야만 할 것이다. 주지하는 바와 같이, 최근에 세계 시장에서 우리 상품의 입지가 약화된 것은 ASEAN 국가의 저임금과 일본의 자본 및 기술이 효과적으로 결합함으로써 우리의 몫을 꾸준히 잠식하고 있기 때문이다. 다시 말해 우리 경제와 기업의 경쟁력이 약화되고 있는 것은 단순히 내부의 산업 구조 조정에 따른 것 이외에도 선진국 기업의 세계화 추진에 따른 세계 경제 재편 과정에 우리 경제의 적응 능력이 뒤졌기 때문이라고 볼 수도 있는 것이다.

그렇다면 세계화 시대의 도래에 따라 초래된 우리 경제의 위기는 단순히 임금 안정과 같은 전통적 처방으로만 해결될 문제는 아닌 것이다. 더욱이 우루과이라운드의 타결에 따

른 전세계적 무한 경쟁은 세계화를 기업 생존을 위한 절대절명의 과제로 만들었다. 따라서 우리 기업이 다시 도약하기 위해서는 세계 무대를 상대로 기업의 요소 투입, 생산, 판매를 적절히 배분할 수 있는 능력과 함께 기술 능력, 제품 차별화 능력을 포함한 마케팅 능력, 경영 능력 등에서 기업 특유의 우위 요소를 지니고 있는 세계 기업으로 다시 태어나야 하는 것이다.

이 글에서는 우리 경제의 사활이 기업의 성공적인 세계화에 있다는 인식하에 기존의 세계화의 주요 전략으로 여겨지던 해외 직접 투자만으로는 세계 기업으로 성장하기 위한 다양한 전략을 수행할 수 없으며 보다 폭넓은 방법을 강구하여야 함을 주장하고자 한다.<sup>1)</sup>

### 내부화(internalization)로서의 해외 직접 투자

기업의 세계화하면 일반적으로 먼저 떠오르는 것이 해외 직접 투자와 해외 생산 기지 마련 등을 통한 글로벌 기업화일 것이다. 기업이 세계 기업으로 발전하는 사전 단계가 수출을 통한 기업 활동의 국제화라면, 효과적인

1) 이 글은 세계 기업으로 성장하려는 각종 노력을 비교적 구체적으로 행하고 있는 대기업이 논의의 대상이다.

\* 주임연구원, 서울대 경제학 석사, 국제경제 전공

해외 생산 체제의 구축은 기업이 본격적으로 세계화를 시작하는 단계라고 할 수 있다. 해외 직접 투자는 국내에서 이루어지는 생산과 해외 현지의 소비자를 대리인과 같은 중간 매개체없이 직접 연결하도록 해준다. 이와 같은 작업을 통한 생산 공정의 국제 분업을 '내부화'라고 한다.

기업이 해외 직접 투자를 통해 현지에서의 활동을 내부화하면 다음과 같은 이익이 발생한다. 첫째, 중간재 거래를 정상적인 시장 기구를 통하지 않고 내부화시킬 수 있다. 이에 따라 중간재 공급의 안정성을 도모할 수 있다. 둘째, 중간재 거래 과정에서 야기되는 기술 유출 문제 및 불확실성을 최소화할 수 있다. 셋째, 또한 이전 가격 조작을 통해 현지국 정부가 행하고자 하는 조세, 외환 규제 등을 회피할 수 있다.

또한 해외 생산 기지 확보는 투자 대상국 현지의 입지적 우위를 활용할 수 있다. 특히 저개발국에 현지 투자하는 경우에는 현지의 저렴한 노동력과 자원 및 현지 정부의 투자 기업에 대한 특혜 조치를 향유할 수 있다. 나아가 원산지 규정에 따라 현지국 상품과 동등한 대우를 받을 수도 있기 때문에, 해외 직접 투자는 무역이 현지 시장의 각종 장벽에 부딪치는 것을 회피하기 위하여 흔히 사용되는 방법이기도 하다. 이같은 잇점때문에 내부화라 불리우는 기업의 현지 법인 직영은 한동안 기업의 세계화의 주요 수단으로 인식되어 왔다.

또한 우리 기업들의 경우도 80년대 중반을 계기로 해외 직접 투자를 통한 세계화를 모색하기 시작하였다. 그러나 최근의 자료에 따라

면 우리의 경우와는 대조적으로 미국, 일본을 위시한 선진국 기업의 해외 직접 투자는 오히려 줄어들고 있음을 알 수 있다(<표 1>참조). 이는 90년대에 접어들면서 세계 경제가 침체에 들어갔다는 이유가 크게 작용하는 것이기도 하지만, 선진 기업들의 세계화 방안이 해외 직접 투자 이외의 다른 방법이 대두되고 있다는 사실 때문이기도 하다.

<표 1> 주요국의 해외 직접 투자 실적  
(단위 : 백만 달러)

	85년	88년	89년	90년	91년
미국	18,068	17,533	28,996	32,694	27,134
일본	6,452	34,210	44,130	48,024	30,726
서독	4,804	11,286	14,535	22,906	21,538
한국	34	151	305	820	1,357

주 : 각년도 투자 실적은 국제수지 기준임.  
자료 : 한국은행

### 내부화에서 외부화로

과거 세계적 기업들의 가장 중요한 세계화 수단은 해외 직접 투자였지만, 1990년대에 들어서면 기술 제휴, 판매 제휴, 공동 기술 개발, 합병 사업, 상호 특허 공유 등의 전략적 제휴가 글로벌화의 주된 방편으로 등장하고 있다. 1990년대 이후의 일본 기업의 글로벌화는 이미 해외 직접 투자에 의해서가 아니라, 기업간 제휴에 의해 이루어지고 있다는 주장<sup>2)</sup>도 설득력 있게 들린다.

해외 직접 투자가 해외에서의 생산 및 판매 활동을 자신의 것으로 내부화하는 것이라고

2) 長谷川新次, "國際企業提携の理論的考察", 「世界經濟評論」, 1993. 9.

한다면 전략적 제휴는 오히려 이를 외부화(externalize)하는 것에 특징이 있다고 할 수 있다. 이러한 전략적 제휴에 우리가 주목해야 하는 이유는 이것이 1990년대의 세계 시장에서 요구되는 '타사 활용 능력'을 기업의 경영 능력의 주요한 부분의 하나로 부각시키고 있기 때문이다. 기술 개발의 속도가 빠르고 산업간 융합이 가속화되어 새로운 분야에 있어 제한된 자사만의 자원으로는 다면적인 대처가 어려운 상황에서는 자사 활동의 일정 부분을 타사의 것으로 대체시킬 수 있는 능력이 필요하다. 즉, 기술 개발, 생산 설비 투자, 판매 경로 구축 등에 있어서 기존의 타사, 경우에 따라서는 경쟁 기업을 이용함으로써 시간 단축 및 리스크 감소 등의 효과를 거둘 수 있는 것이다.

세계 기업들이 최근에 글로벌화의 주요 수단으로 전략적 제휴를 강화하는 이유는 크게 두가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째로, 날로 심각해지는 불확화와 무역 마찰을 돌파하고 시장을 확보하거나, 未개척 시장을 선점하기 위한 것을 들 수 있다. 둘째로, 기업간 경쟁이 세계화 시대를 맞아 더욱 치열해지고 있는 가운데 신제품 개발 비용이 기하 급수적으로 늘고 있어, 첨단 산업 분야에서는 이제 다국적 기업들도 기술 개발 비용과 이에 따르는 위험 부담을 혼자 감당키 어려운 실정이다.

기업간의 전략적 제휴는 또한 국가간의 무역 분쟁을 미연에 방지해 주는 역할도 하고 있다. 자동차의 경우에, 미국의 '빅3'와 일본 기업간의 각종 전략적 제휴는 미국 정부로 하여금 93년 초에 있었던 일본 차에 대한 공세

를 싱겁게 끝나게 하는데 결정적 역할을 한 것으로 전해지고 있다. 덤핑 제소에 따른 협력 관계 훼손을 염려했기 때문이다. 또한 미일간 무역 분쟁의 가장 대표적인 품목인 반도체도 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 未진출 지역에서 겪어야 할 핸디캡을 극복할 수 있고, 선발 기업은 손쉬운 사업 확장을 통하여 시장 점유 비율을 높이면서도 특정 기업의 특정 지역에 대한 석권에 따른 내외의 비판을 모면할 수 있게 된다. 또한 전략적 제휴는 기업 이미지 제고에도 일정한 기여를 하고 있어, 앞으로도 강화될 것으로 보인다.

## 우리 기업들의 세계화 강화를 위하여

이상에서 살펴본 바와 같이, 우리 기업의 경우에도 세계 기업과 비교하여 뒤떨어지는 부분을 만회하고 변화하는 세계 경제에 적응하기 위해서는 전략적 제휴의 방법을 통한 기업 외부화를 적극 검토할 시점에 이르렀다. 자신의 힘만으로 세계화를 달성한다는 것 자체가 불가능한 발상이기 때문이다. 앞으로 국제 제휴군(family)에 합류하지 못하는 기업은 국제 경쟁에서의 도태가 불가피하게 될지도 모른다.

이런 면에서 국내 기업끼리의 제휴가 우선적으로 이루어져야 하겠다. 92년 7월에 이루

어진 삼성전관과 금성사간의 산업재산권 상호 사용 계약 체결이나 현대전자와 아남전자가 경쟁력있는 제품을 서로 구매하기로 하는 OEM 방식의 공급 계약 체결은 이러한 관점에서 볼 때 대단히 고무적인 일이다.

동시에 세계 다국적 기업과의 전략적 제휴를 적극 추진함으로써 국제 제휴군에 합류할 수 있어야 한다. 아직까지 우리 기업과 해외 기업간에 이루어지고 있는 전략적 제휴는 경쟁력이 비교적 갖추어진 자동차와 전자 산업 등에 제한되어 있다. 또한 그 형태도 다양하게 개발되지 못하고 대부분이 공동 연구 개발이나 기술 제휴의 형태에 머물러 있으며, 부족한 우리의 기술을 보완하고자 하는 목적이 대부분이다. 전략적 제휴의 활성화를 통해 우리 기업의 세계화가 이루어지려면 보다 과감한 방법도 고려해 볼 수 있어야 할 것이다. 예를 들어 해외 기업과 판매 협정을 맺어 해외 기업 제품의 우리나라 판매는 우리 기업이 담당하고, 우리 제품의 해외 판매는 해외 기업이 담당하는 것과 같은 형태를 생각할 수 있다.

마지막으로 언급하고자 하는 것은, 기업들의 전략적 제휴가 성공적이기 위해서는 제휴 전략을 설정하고 그에 따르는 기대 효과와 기대 비용이 면밀히 검토되어야 한다는 것이다. 다만 제휴 동기가 명확히 설정되면 제휴의 구체적 형태와 조건에 대해서는 유연성을 유지해 나가도 좋을 것이다. 제휴의 성과를 결정하는 핵심 요인은 제휴 형태와 조건, 기술 수준 등이 아니라, 여건 변화에 따라 이것들은 어떻게 신축적으로 운영하느냐에 달려있기 때

문이다. ♣

<표 2> 제휴 전략에 따른 기대 효과와 비용

전략	조직 중추	기대 효과	기대 비용
라이센싱	기술	*신기술 접근 *기술의 초기 표준화 *노하우 판매에 따른 이익	*기술 획득 비용과 기술 종속 *노하우 유출과 신 경쟁자 창출
공동 생산	제품 및 작업 라인	*상대측 우위 요소의 학습 및 신규 사업 분야 진출 *범위의 경제	*공동 사업에 따른 의사 결정 지연 *조정·통제에 따른 기회 손실
원소 사업, 계열화	기업 및 산업	*위험과 비용의 공유 *신속한 자원 흐름과 기술 이전	*노하우를 시장에 판매하지 못함 *관료주의 및 위계 구조

### <참고 문헌>

- 한국무역협회, “한국 경제의 국제화 과제 및 추진 전략”, 「무역」, 1993. 12.
- 현대경제사회연구원, “우리 기업의 범세계화와 전략적 제휴”, 「기업경제」, 1993. 9.
- B.M.Gilroy, *Networking in Multinational Enterprises : The Importance of Strategic Alliances*, Univ. of South Carolina Press, 1993.
- United Nations, *World Investment Report*, 1991, 1992, 1993.
- 長谷川新次, “國際企業提携の理論的考察”, 「世界經濟評論」, 1993. 9.