

# 해외 경영 내실화 전략

정기봉 · 현대경제연구원 주임연구원

## 머리말

해외 경영은 국내 기업의 성장 과정에서 가장 중요한 역할을 담당해왔다. 90년대 이후 세계화 추세가 가속화됨에 따라 해외 경영이 국가 경제에서 차지하는 비중은 더욱 커졌으며, 특히 IMF 한파로 인해 내수가 극도로 침체되어 있는 현 상황을 타개해나갈 수 있는 수단으로서 해외 경영의 역할이 그 어느 때보다 크게 강조되고 있다.

해외 경영의 중요성이 이처럼 커졌음에도 불구하고, IMF 이후 해외 경영은 오히려 위축되는 양상을 보이고 있다. 또한 그간 국내 기업이 수행해온 해외 경영은 성과나 효율성 측면에서 많은 문제점을 내포하고 있어, 이러한 문제점을 해결하고 국내 기업의 경쟁력을 제고시키기 위한 해외 경영 내실화 전략의 수립이 절실히 요구되고 있다.

따라서 본 고에서는 한국 경제 성장의

근간이 되어온 해외 경영의 현 주소를 살펴보고, 해외 경영 내실화를 위한 전략 방향을 설정해보고자 한다.

## 해외 경영의 현주소

우리나라는 매우 대외 의존적인 경제 구조를 지니고 있다. 고속 성장의 과정에서 한국 경제는 강력한 수출 드라이브 정책을 펼쳐왔으며, 기업들도 수출 확대에 중점을 두어왔다. 지금도 해외 경영에서 차지하는 수출의 비중이 크기는 하지만, 90년대 이후 세계화의 가속화와 함께 해외 경영의 무게 중심은 수출에서 해외 직접 투자로 이동했다.

〈표 1〉에서 볼 수 있듯이 국내 기업의 해외 투자 잔액은 1990년 23억 달러에서 1996년에는 137억 달러로 거의 6 배로 늘어났다. 그러나 아직 절대 규모 면에서는 대만의 수준에도 훨씬 못 미치고 있으며, GNP와 대비한 상대적 투자 규모에서도

〈표 1〉 주요국의 해외 직접 투자 비교

(단위: 억 달러, %)

구분	한국				미국	영국	독일	일본	싱가포르	대만
	1990	1993	1995	1996						
투자 잔액	23	54	102	137	7,266	3,190	2,583	3,059	69	208
(GNP 대비)	(1.0)	(1.6)	(2.3)	(2.9)	(10.0)	(28.5)	(10.7)	(6.0)	(10.0)	(8.5)

자료: UNCTAD(1996. 11), *World Investment Report*; KIEP, 「한국의 해외 직접 투자 현황과 성과」, 1997. 12에서 재인용.

주: 싱가포르와 대만은 1994년말 기준, 나머지 국가는 1995년말 기준임.

선진국 및 경쟁국에 비해 매우 미흡한 실정이다. 이러한 사실은 아직 국내 기업의 해외 경영이 본격적인 단계에 접어들지 못하고 있음을 보여준다.

〈표 2〉에서는 국내 기업이 투자한 해외 사업의 경영 성과를 살펴볼 수 있다. 1995년 기준으로 해외 사업의 성장성은 국내 제조업에 비하여 높은 것으로 나타났으나, 수익성과 안정성은 국내 제조업에 비해 현

저하게 떨어지는 것으로 나타났다.

이처럼 해외 경영 성과의 부진을 초래한 가장 큰 원인은 해외 사업 운영의 범세계적 효율성을 달성하지 못하고 있다는 데 있다. 이는 대부분의 해외 법인들이 현지 거점을 확보하기 위해 급속히 설립된 결과 조달, 생산, 물류, 판매 등의 측면에서 범세계적 비용 최소화를 달성하지 못하고 있기 때문이다. 또한 해외 사업 활동에 대한

〈표 2〉 주요 해외 사업의 경영 성과

(%)

구분		3,000만 달러 이상 투자 사업		중점 관리 대상 사업		국내 제조업
		1993	1994	1994	1995	1995
성장성	매출액 증가율	26.5	39.2	38.3	34.9	20.4
	총자산 증가율	15.1	30.4	53.2	49.5	19.3
수익성	매출액 영업 이익률	0.2	1.1	2.9	1.6	8.3
	매출액 순이익률	-1.6	0.2	1.9	-0.8	2.8
안정성	자기 자본 비율	6.7	11.9	17.5	21.8	25.9
	부채 비율	1,386.1	722.0	420.1	359.8	286.8

자료: 한국은행(1997. 3), 「최근 해외 직접 투자 동향에 대한 평가와 향후 과제」, KIEP; 「한국의 해외 직접 투자 현황과 성과」, 1997. 12에서 재인용.

주: 중점 관리 대상 사업 기준은 ① 허가 등을 받은 금액 합계가 1억 달러를 초과하는 대규모 사업, ② 허가 등을 받은 금액 합계가 5,000만 달러를 초과하고 해외 직접 투자자의 자기 자본을 초과하는 대규모 사업, ③ 부동산 관련 투자 사업 등을 포함하는 것으로 동사업은 총투자액 가운데 21.6%를 구성.

전사 차원의 통합·조정 기능이 미흡하여, 비효율 요인이 산재해있는 데도 원인이 있다.

해외 경영의 또 다른 문제점은 현지 경영 능력이 취약하다는 것이다. 국내 기업들은 현지의 언어·문화·사업 관행을 이해하고 현지화하기 보다는 한국적 사고 방식과 경영 관행을 그대로 적용함으로써 현지인과의 마찰을 유발하는 미숙함을 보여왔다. 또한 현지 사정에 어두운 국내 본사가 해외 사업을 주도함으로써 현지 법인은 경영 자율권을 보장받지 못하고 그로 인해 자생력을 제고시키지 못했다.

해외 사업의 추진 목적에서도 문제점을 살펴볼 수 있다. 해외 사업 증대가 기업의 외형 확대 욕구를 충족시키려는 목적에서 추진된 결과, 국내 기업들은 기술 진보를 통한 경쟁력 확대보다는 가격 우위를 통한 단기 매출 증대에 치중해왔다. 이로 인해 국내 기업들은 수익성을 높이는 고부가가치 산업으로의 진출보다는 대규모 생산을 통한 원가 절감을 우선 과제로 여기게 되었고, 이를 위한 설비 투자에 주력하게 되었다. 결과적으로, 국내 기업은 선진 기업이 해외 사업 확대를 통해 구현하고자 하는 핵심 역량의 구축을 이루기 보다는, 시

장 형성이 뒤늦게 이루어진 지역에서의 진출을 통해 외형 확대 목적의 해외 경영만을 이루었다.

이러한 문제점과 아울러 더욱 심각한 것은 현재의 IMF 한파가 국내 기업의 해외 경영을 더욱 위축시키고 있다는 사실이다. 이는 구조 조정에 필요한 자금도 조달하기 어려운 상황에서 당장 성과를 기대하기 어려운 해외 사업에 투자할 여력이 국내 기업에 남아있지 않기 때문이다. 수출입은행이 조사한 결과에 따르면, 기존에 해외 직접 투자를 계획했던 기업 가운데 77%가 이를 취소하거나 연기한 것으로 나타났다. 또한 수출입은행은 올해 진행 중인 사업 가운데 투자가 불가피하거나 일부 자금 여력이 있는 기업의 신규 투자를 제외하고는 해외 직접 투자가 급격히 줄어들어, 올해 해외 직접 투자는 1997년 29억 달러보다 60% 가량 줄어든 12억 달러에 그칠 것으로 전망했다.

## 해외 경영의 내실화 전략

세계화·개방화와 같은 일반적인 경영 환경 변화를 굳이 나열하지 않더라도 국내 기업에 있어 해외 경영이 중요하다는 것은

두말할 나위가 없을 것이다. 즉, 해외 직접 투자나 외국 기업과의 제휴·합작 등을 통해 경영에 필요한 자금, 기술, 경영 노하우 등 경영 자원을 효과적으로 획득할 수 있다. 특히, IMF 이후 심화되고 있는 국내 경제 침체가 장기화되지 않도록 하기 위해서도 해외 경영을 통해 경영의 활로를 개척해야 할 필요성은 더욱 커졌다. 그러나 당장 생존의 문제를 해결해야 하는 국내 기업의 입장에서 장기적인 투자가 요구되는 '해외 경영의 내실화'는 그 우선 순위가 상대적으로 늦춰질 우려도 있다. 하지만, 해외 경영의 위축은 해외 시장의 개척, 선진 기술 및 경영 노하우 등의 획득을 통한 내부 역량 축적 기회의 상실로 이어져 국내 기업의 경쟁력을 저하시키는 결과를 초래할 수 있다. 따라서 국내 기업들은 어려운 상황 속에서도 오히려 미래 지향적인 관점에서 해외 경영 내실화 전략을 수립해야 할 필요성을 안게 되었다.

그럼 해외 경영 내실화 전략은 어떠한 방향으로 수립되어야 하는가. 기본적으로는 상술한 해외 경영의 문제점에 대한 해결책을 찾는 것이 가장 시급할 것이다. 아울러 IMF 위기를 헤쳐나가기 위한 초단기 해외 경영 전략도 장기 전략의 흐름 하에

서 함께 고려되어야 할 것이다.

필머터(Howard Perlmutter)는 해외 직접 투자를 통해 둘 이상의 국가에 현지 법인을 갖고 있는 다국적 기업의 유형을 <표 3>에서 볼 수 있듯이 본국중심주의형·현지중심주의형·세계중심주의형으로 구분하였다. 그는 세 가지 유형 가운데 세계중심주의형 기업을 가장 이상적인 다국적 기업으로 생각하였다. 세계중심주의형 기업은 본사와 자회사간의 쌍방향 정보 교환 및 협력적인 의사 결정 통로, 그리고 상호 의존적인 조직 구조를 갖는다. 또한 각 국가의 환경 하에서 가장 효과적으로 수행될 수 있는 현지화 전략을 수립한다. 이러한 세계중심주의형 기업은 초국적 기업(transnational enterprise)으로 통용되기도 한다.

국내 기업에 이러한 세 가지 유형을 적용시켜보면 대부분의 국내 기업은 본국중심주의형에 가깝다고 할 수 있다. 지금까지 국내 기업의 세계화가 많이 진전되었다고는 하지만, 아직 본사중심주의·국내중심주의에서 탈피했다고 보기는 어렵다.

국내 기업이 지향해야 할 해외 경영의 최종적인 목표는 필머터가 주장하듯이 세계중심주의형 기업일 것이다. 본사의 역할

〈표 3〉 다국적 기업의 유형

구분	본국중심주의	현지중심주의	세계중심주의
조직 구조	본국의 조직은 복잡하게 분화되어 있으나, 자회사는 단순한 구조	다양하고 서로 독립적인 조직	상호 연관성이 높고 복잡하게 연결되어 있음
의사 결정권	본국 본사로 집중	본사의 권한이 적음	본사와 자회사간의 긴밀한 협조 체제
경영 성과의 평가와 통제	본국의 평가 기준이 외국인과 자회사에 적용	현지의 기준이 적용됨	전세계적으로 적용 가능하고 현지 사정에도 맞는 기준을 선택
포상·징계와 같은 인센티브제도	본사에 집중되며, 자회사에는 없음	자회사에 따라 다름	다국적 기업 전체의 성과와 개별 자회사의 목표에 맞는 인센티브 적용
정보 전달과 의사 소통	본사에서 자회사로의 일방적인 명령과 지시	본사와 자회사간 또는 자회사끼리의 정보 전달이 적음	쌍방향으로 활발한 정보 전달이 이루어짐
국가에 대한 개념	본국과 동일시	개별 자회사는 현지국과 동일시	국경을 초월
인사 관리	본국 출신의 직원을 주로 승진 시킴	현지인이 각 자회사를 운영함	무를 부여하고 승진시킴

자료: H. Perlmutter(January-February 1969), "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation," *Columbia Journal of World Business*, p. 12와 장세진(1996), 「글로벌경쟁시대의 경영 전략」에서 재인용.

이 매우 중요시되는 그룹체제 하에서 운영되어온 국내 기업의 특징을 감안할 때, 국내 기업이 완벽한 세계중심주의형 기업의 형태를 갖추는 것이 쉽지는 않겠지만, 단계적이고 장기적인 계획 하에 이러한 목표 달성을 위한 변화 노력은 지속적으로 수행되어야 할 것이다.

단기 차원에서 해외 경영 내실화 전략은 IMF 위기 타개를 기본 전제로 가장 시급한 해외 경영의 현안을 해결하는 데 초점을 두어야 한다. 이를 위해서는 우선, 해외 경영의 성과를 제고해야 한다. 현재 국

내 기업의 가장 큰 문제점 가운데 하나는 재무 구조의 악화이며, 이는 해외 경영의 부실에 기인하는 바도 크다. 따라서 국내 기업은 해외 경영의 성과를 제고함으로써 해외 경영이 국내 기업 경영에 미쳐온 부정적 영향을 최소한으로 줄이도록 해야 할 것이다. 이를 위해서는 무리한 차입을 통한 해외 투자 확대를 지양하고, 수익성에 대한 철저한 사전 평가를 근거로 투자 결정을 해야 한다. 또한 해외 사업의 진척 사항을 지속적으로 점검하고 성과를 측정할 수 있는 시스템을 구축해야 한다.

그리고 수출 극대화를 통해 내수 침체로 인한 불황을 타개해나가야 한다. 실질 국민 소득의 감소, 자금난에 따른 각종 투자의 축소 등으로 인한 내수 침체를 극복하기 위해서는 해외 시장에서 활로를 찾을 수밖에 없다. 또한 IMF 위기를 조속한 시일 내에 극복하는 것이 최우선 과제인 만큼, 많은 자금과 시간이 요구되는 해외 직접 투자보다는 수출 극대화에 총력을 기울이는 것이 효과적일 것이다. 수출 극대화 전략으로는 수출 유망 지역에 대한 자원 집중, 수출 전담 조직의 신설 또는 확충, 국내 중소기업 및 현지 기업과의 제휴 활성화 등이 있다.

또한 당장의 위기 극복에만 급급한 나머지 장기적인 차원에서의 해외 경영 내실화에 부정적 영향을 미치는 전략을 취하는 우를 범해서는 안될 것이다. 예를 들면, 현재의 경영난이 해외 투자나 해외 조직의 축소로 인한 해외 경영의 장기적인 침체로 이어지지 않도록 해야 한다. 오히려 이번 IMF 사태가 해외 사업의 수익성을 제고하고 효율적인 해외 사업 조직을 구축하는 계기가 될 수 있도록 해야 할 것이다.

국내 기업들은 이상과 같은 단기 과제를 해결하기 위한 노력과 아울러, 장기적

인 차원에서 기존 해외 경영의 전반적인 문제점을 해결하고 세계중심주의형 기업으로 나아가기 위한 해외 경영 내실화 전략을 추진해야 한다.

이를 위해서는 첫째, 본사의 역할을 재정의해야 한다. 현재 국내 기업의 본사는 생산 활동을 제외한 기획, 마케팅, 인사 관리, 자금 관리 등 대부분의 경영 활동을 수행하면서 현지 법인에 대한 강력한 통제권을 행사하고 있다. 이러한 본사의 막강한 권한 행사는 현지화에 어려움을 가중시킬 뿐만 아니라 글로벌 효율성의 달성에도 부정적인 영향을 미쳐왔다. 따라서 국내 기업은 본사의 역할을 해외 조직들을 유기적으로 연결시키고 해외 경영 활동을 조율하는 매개자·조정자로서의 역할로 그 범위를 축소시켜야 한다.

둘째, 실질적인 현지화를 이루어야 한다. 해외 경영이 수출 주도의 해외 진출 단계에서 해외 직접 투자에 의한 현지 경영 단계로 전환되면서 현지화의 중요성이 더욱 커지고 있다. 그러나 현지화는 단순히 현지인을 종업원으로 채용한다거나 현지에 특화된 제품을 생산하는 것만을 의미하는 것은 아니다. 실질적인 현지화는 기업의 부가가치 창출을 위해 필요한 제반 활

동 즉, 자금 조달, 원재료 구입, 물류, 광고 및 마케팅 등을 현지에서 자율적으로 수행할 수 있는 시스템이 갖추어질 때 가능해진다. 이와 함께 해당 법인의 조직 운영, 평가시스템, 의사결정시스템도 본국 지향이라기 보다는 현지 지향적으로 구축되어야 한다. 따라서 국내 기업은 우선 이러한 활동을 수행할 수 있는 권한을 현지 법인이나 지역 본사로 순차적으로 이양하는 작업을 수행해야 하며, 최종적으로는 개개의 현지 법인이 자생력을 갖고 경쟁할 수 있는 체제를 갖추도록 해야 한다.

셋째, 시너지 효과의 극대화 차원에서 글로벌 경영 네트워크를 구축해야 한다. 글로벌 경영 네트워크는 기업의 가치 사슬 활동을 전세계에 걸쳐 체계적으로 배치함에 의해 구축된다. 또한 각각의 가치 사슬 활동은 기업 내부 경영 자원과 외부 경영 자원의 유기적인 결합에 의해 효과적으로 수행될 수 있다. 이를 위해서는 우선 선진 기업과의 전략적 제휴나 합작 투자 등을 통해 우수한 외부 경영 자원을 확보해야 하며, 유희 시설이나 생산성이 떨어지는 시설 또는 사업은 개발도상국과 같이 효율성을 제고할 수 있는 지역으로 이전하는 방안을 고려해야 한다. 그리고

전세계에 걸쳐 분포되어 있는 해외 조직들이 획득하여 전문화시킨 자원과 역량, 지식 및 정보 등을 네트워크를 통해 신속하게 전파할 수 있는 글로벌학습 및 지식체제를 구축해야 한다. 또한 기업의 의사결정이 본사에 집중되거나 또는 현지에 의해 독립적으로 행해지기 보다는 전체적인 효과성을 고려한 의사 결정을 가능하게 함으로써, 글로벌 네트워크 전반에 걸친 통합과 조정 활동이 원활히 수행되도록 해야 한다.

넷째, 핵심 역량을 제고하는 방향으로 해외 경영 전략을 추진해야 한다. 일반적으로 해외 경영의 목적은 경쟁 우위의 활용을 통한 시장 확보 및 수익성 제고, 외부 경영 자원의 획득, 환율 및 무역 장벽의 위험 회피 등으로 구분된다. 그러나 기존에 우리 기업이 해외에 진출한 사례를 보면 이와 같은 목적 이외에 국내 경쟁 기업의 해외 시장에서의 성공에 자극받아 이루어진 사례, 선진국과의 경쟁을 피하기 위해 후진국 및 개발도상국의 시장으로 진출한 경우가 많음을 알 수 있다. 그 결과, 국내 기업들은 해외 경영을 통한 핵심 역량의 축적에 상대적으로 무관심했다. 따라서 향후 해외 경영은 이러한 과거

의 오류를 되풀이하지 않도록 장기적인 관점에서 단계적으로 진행되어야 한다. 즉, 우리가 세계 시장에서 지속적인 경쟁 우위를 유지할 수 있는 핵심 역량의 구축을 위해 어떠한 작업이 선행되어야 하는지를 파악한 후, 여기에 근간을 둔 해외 경영 전략을 추진해야 한다. 선진 기술을 흡수하기 위한 목적으로 핵심 기술을 보유한 기업을 인수하거나 미국, 유럽 등 선진국에 연구소를 설립하는 것은 내부 핵심 역량을 축적하기 위한 대표적인 방안이 될 수 있다.

### 맺음말

지금 국내 기업들은 21세기를 얼마 남겨놓지 않은 시점에서 IMF라는 최대의 위기에 직면하고 있다. 이 IMF 위기를 어떻게 극복하느냐에 따라 국내 기업이 선진 기업으로 도약할 수 있을지, 더 나아가 한국 경제가 선진 경제의 대열에 합류할 수 있을지의 여부가 판가름난다. 그리고 그 여부에 가장 결정적인 영향을 미치는 것이 해외 경영의 선진화 정도라 해도 과언은 아닐 것이다. 즉, 무분별한 사업 확장, 차입 경영의 관행, 부실한 재무 구조 등에 따

른 문제를 조속히 해결하는 것이 국내 기업이 생존할 수 있는 길이라면, 해외 경영의 잘못된 점을 시정하고 미래 지향적인 전략 방향을 설정하여 글로벌 기업으로 거듭나는 것은 국내 기업이 21세기 선진 초일류 기업으로 도약할 수 있는 유일한 대안일 것이다. ■

### 참고 문헌

- 장세진(1996), 「글로벌경쟁시대의 경영 전략」.
- KIEP(1997), 「한국의 해외 직접 투자 현황과 성과」.
- Howard V. Perlmutter & David A. Heena(March-April 1986), "Cooperate to Compete Globally," *Harvard Business Review*.
- Kenichi Ohmae(March-April 1989), "The Global Logic of Strategic Alliances," *Harvard Business Review*.