

### Ⅲ. 글로벌 經營의 活性化와 課題

- (글로벌 經營의 活性化) 競爭의 無國境화와 國內 經營 環境의 惡化 등에 따라 국내 기업들은 글로벌 經營을 강화하려는 노력을 적극적으로 전개하고 있음
- (글로벌 經營의 概念) 글로벌 經營은 ‘經營 資源을 수반한 기업의 諸般 附加價値 活動이 競爭力을 維持·強化하기 위하여 국경을 넘어 이동하는 데 있어서 이를 配置하고 統合·調整해 가는 과정’으로 정의할 수 있음
- (國內 企業들의 글로벌 經營 現況)
  - 96년 9월말 국내 기업의 海外 投資額은 잔액 기준으로 1백 27억 7천 5백만 달러에 달함
  - 95년말 현재 전체 海外投資 중 業種別로는 製造業이 57.3%, 地域別로는 아시아 지역이 46%로 가장 활발한 海外投資가 이루어지고 있음
  - 現代, 三星, 大宇, LG 모두 2000년 이후에는 총매출액의 30% 이상을 海外 賣出을 통해 달성한다는 목표하에 글로벌 經營을 적극적으로 추진하고 있음
- (效果的인 글로벌 經營을 위한 課題) 글로벌 經營의 效果的인 수행을 위해서는 自律 經營의 擴大, 效果的인 調整 體制 構築, 競爭 優位 要素의 確保, 海外投資의 戰略的 遂行 등이 요구됨

競爭의 無國境화와 國內 經營 環境의 惡化 등에 따라 국내 기업들은 글로벌 經營을 강화하려는 노력을 적극적으로 전개하고 있음

#### ○ 글로벌 經營의 活性化

- 최근 들어 국내 기업들은 海外投資를 대폭 늘리고 海外 現地 賣出의 비중을 높여 나갈 계획을 세우는 등 글로벌 經營을 強化하려는 노력을 적극적으로 전개하고 있음
- 국내 기업들이 글로벌 經營을 강화하고 있는 것은 競爭의 無國境화와 國內 經營 環境의 惡化 등에 따른 것임
  - WTO 체제의 출범과 세계 경제의 블록화의 가

속, 정보 기술의 발전 등으로 인해 전세계를 하나의 지구촌으로 묶는 경쟁의 無國境化가 이루어졌음

- 기업간 경쟁의 무국경화로 인해 海外 市場의 重要性이 예전에 비해 훨씬 커졌음. 즉, 전세계 시장을 대상으로 사업을 전개해야만 기업이 생존할 수 있는 상황이 되었음
- 국내 경제의 高費用 低效率 構造의 심화에 따라 국내 기업의 經營 環境이 크게 惡化되었음
- 이는 동남아와 같이 국내보다 더 좋은 사업 여건을 보유하고 있는 지역에 대한 투자를 더욱 촉진시키고 있음

글로벌 경영은 經營 資源을 수반한 기업의 諸般 附加 價値 活動이 競爭力을 維持·強化하기 위하여 국경을 넘어 이동하는데 있어서 이를 配置하고 統合·調整해 가는 과정'으로 정의할 수 있음

#### ○ 글로벌 경영의 概念

- 글로벌 경영은 기존의 國際化, 現地 生産, 海外 進出, 多國籍化와 같은 개념들을 넘어서는 것임
- 일반적으로 글로벌 경영을 지향하는 기업들은 충분한 競爭 能力과 經營 資源을 기반으로 해외 진출을 시도하며, 사업 활동을 해외로 분산시키는 데 있어서도 기업 자신의 競爭力을 維持하고 強化하려는 전략을 추구함
- 이러한 측면에서, 글로벌 경영은 '한 企業이 競爭力을 維持·強化하기 위하여 자신의 經營 資源 및 諸般 附加價値 活動을 국경을 초월하여 配置하고 統合·調整해 가는 과정'으로 정의할 수 있음
- 諸般 附加價値 活動이란 포터의 가치사슬 모형에서의 R&D, 인사관리, 조달, 생산, 판매, 마케팅 등과 같은 각종 지원 및 주요 부가가치 활동들을 의미함

96년 9월말 국내 기업의 海外投資 金額은 잔액 기준으로 1백 27억 7천 5백만 달러에 달함

95년말 현재 전체 海外投資 중 製造業이 57.3%, 아시아 지역이 46%로 나타남

現代, 三星, 大宇, LG 모두 2000년 이후에는 총매출액의 30% 이상을 海外 賣出을 통해 달성한다는 목표하에 글로벌 經營을 적극적으로 추진하고 있음

○ 國內 企業들의 글로벌 經營 現況

- 96년 9월말 국내 기업의 海外 投資額은 잔액 기준으로 1백 27억 7천 5백만 달러에 달함
  - 이는 95년말의 1백 2억 2천만 달러에서 25억 5천 5백만 달러가 늘어난 금액임
  - 投資 金額 基準으로는 95년말에 비해 1천 10건에 31억 1천 7백 10만 달러가 증가했음
  - 件當 投資 規模도 94년에 건당 1백 80만 달러이던 것이 95년에는 건당 3백 10만 달러로 大型化되는 추세를 보이고 있음

- 業種別·地域別 現況

- 業種別로는 95년말 현재 製造業이 전체 해외투자의 57.3%에 달하고 있음. 그 다음으로 貿易業이 18.9%, 鑛業이 6.7%를 차지하고 있음
- 地域別로는 95년말 현재 아시아 지역이 46%로 해외투자가 가장 활발한 지역으로 나타나고 있음. 아시아, 북미, 유럽 3개 지역에 대한 투자가 전체 해외투자의 약 91%로 이들 지역에 대한 해외투자가 매우 활발하게 일어나고 있음

- 國內 主要 企業들의 現況

- 現代는 2000년에 600억 달러의 海外 賣出을 달성한다는 목표하에 전세계에 290개의 해외 지사와 140개의 생산·판매망을 구축하기로 함. 현대의 海外 投資는 자동차와 전자가 주종을 이루고 있음. 인도·터키 지역의 자동차 공장 건설, 미주·유럽·동남아 지역의 반도체 공장 건설, 세계 4대 위성통신 사업의 하나인 Global Star 프로젝트에 대한 지분 참여 등 적극적인 글로벌 經營 戰略을 실시하고 있음
- 三星은 2000년에 총매출의 30%에 달하는 600

억 달러를 海外 賣出을 통해 달성한다는 목표하에 80개국에 500여개의 海外 據點을 구축하기로 함. 주요 투자 현황을 살펴보면, 미국 AST社 인수, 미국의 오스틴 반도체 공장 착공, 영국 윈야드에 전자복합단지 건설, 중국 소주에 비메모리반도체 공장 건설 등이 있음

- 大宇는 2000년에 총매출의 40%에 달하는 57조원을 海外 賣出을 달성한다는 목표하에 650여개의 海外 據點을 구축하기로 함. 대우는 주로 자동차와 전자 산업의 해외투자를 적극적으로 실시하고 있음. 폴란드, 루마니아, 우즈베키스탄 등 동구권 지역에 대한 자동차 공장 건설과 더불어 전자 산업에서는 미국, 영국, 프랑스, 폴란드 등에 투자를 집중하고 있음
- LG는 2005년까지 총매출의 50%에 달하는 150조원을 海外 賣出을 통해 달성한다는 목표하에 전세계에 40여 情報 據點 地域을 구축하고 海外 生産 比重을 45%로 확대하기로 함. 전자의 경우 미국을 세계화 거점 지역으로 함과 동시에 EU 및 동남아에 대한 투자를 확대하고 있으며, 화학에서는 중국을 전략 시장으로 선정하여 대폭적인 투자를 실시하고 있음

**單一 市場經濟體制의 形成, 競爭의 深化, 國內 經營 環境의 惡化 등은 글로벌 經營에 대한 필요성을 더욱 증대시킴**

#### ○ 效果的인 글로벌 經營을 위한 課題

- 전세계 지구촌화로 인한 單一 市場經濟 體制의 形成, 競爭의 深化, 國內 經營 環境의 惡化 등은 글로벌 經營에 대한 필요성을 더욱 증대시키고 있음
- 기업들은 글로벌 經營을 통해 生産費 節減, 海外 新市場 開拓을 통한 賣出 增大, 先進 技術의 習得 등 競爭力 提高에 커다란 효과를 얻을 수 있음

글로벌 經營의 效果的인 遂行을 위해서는 自律 經營의 擴大, 效果的인 調整 體制 構築, 競爭 優位 要素의 確保, 海外投資의 戰略的 遂行 등이 요구됨

- 물론 국내 산업의 空洞化, 해외 생산 체제의 정착에 따른 逆輸入 增加, 國內 技術 基盤의 상대적 약화 등 우려의 목소리도 있지만, 범세계적 경쟁 구도의 출현이라는 새로운 경영 환경하에서 글로벌 經營의 추구는 국내 기업의 생존을 위한 필수불가결한 전략이 되었음

- 글로벌 經營의 效果的인 遂行을 위한 課題

- 自律 經營의 擴大 : 글로벌 經營의 효과적인 수행에는 현지 경영의 자율화가 필수적임. 즉 현지 마케팅, 현지 인적 자원의 적극적 활용, 현지 법인에 대한 투자 권한의 이양 등이 요구됨. 이를 위해서는 현재 일본을 비롯한 선진 기업들이 적극적으로 수행하고 있는 地域本社制의 도입을 적극적으로 검토할 필요가 있음
- 效果的인 調整 體制 構築 : 전세계 지역별로 분산된 자원이나 조직을 효율적으로 운영할 수 있는 調整 體制의 構築이 필요함. 이는 글로벌 經營 네트워크를 통해 최대한의 효과를 이끌어 낼 수 있는 역량을 의미하며, 이를 위해서는 글로벌 情報 네트워크의 構築이 선행 요건이 됨
- 競爭 優位 要素의 確保 : 글로벌 經營을 위해서는 해외 선진 기업과의 협력이 수반되는 경우가 많으며, 이를 위해서는 자사 특유의 核心 競爭 要素를 확보하고 있어야 함
- 海外投資의 戰略的 遂行 : 삼성이 인수한 AST社, LG가 인수한 제니스社 등 많은 해외투자 기업들이 현재 적자 상태에 있음. 이는 戰略的 고려없이 무분별한 투자를 행해온 결과라 할 수 있으며, 이러한 실패 사례들을 통해 국내 기업들은 향후 海外投資의 방향을 새롭게 정비해야 함

(정기봉)