

## IV. 中南美 製造業 企業들의 國際化 戰略과 示唆點

- (中南美 市場의 環境 概觀) 中南美 經濟는 오랜 外債 負擔이 최근 몇 년전부터 다소 緩和된데 힘입어 1997년에는 全地域 平均 4%의 成長이 期待됨. 各국 政府는 地域內 共同市場 活性化와 함께 民營化 및 交易 自由化 政策을 推進함. 특히 外國 企業들의 直接投資 誘致에 힘을 쏟음. 이런 經濟 回生 분위기 속에서 中南美 製造業 企業들은 자신들의 競爭力 向上을 國際化를 통해 實現하고자 함
- (中南美 國際企業들의 主力 業種과 國際化 水準)
  - 브라질, 아르헨티나, 멕시코의 주력 國際企業들은 自動車와 電子業 業種들의 製造業體들로서 國際化 水準은 독자적인 輸出市場 開拓 段階임
  - 칠레의 國際企業들은 대부분 1次製品 加工産業群에 속하며, 일부 기업의 國際化 水準은 아시아권에까지 直接投資를 행하는 단계임
  - 餘他 國家의 國際企業들 역시 1次製品 加工業體들이 主流이며, 國際化 水準은 콜롬비아와 코스타리카 企業들을 除外하고는 上記 네 나라의 企業들에 비해 뒤쳐져 있음
- (中南美 製造業 企業들의 國際化 戰略 方向)
  - 外國企業들과의 合作이나 戰略的 提携를 통해 국제 시장에 進出하려 함
  - 自社의 國際化 추진을 통해 自國 經濟 開放化의 尖兵 역할을 하려함
  - 中南美 이웃 시장과 북미, 유럽 輸出市場에서의 既存 市場地位를 改善하는데 主力함
- (國內 企業에 주는 示唆點)
  - 世界化 經營의 관점에서 中南美 시장을 단순 輸出市場에서 直接投資 進出市場으로 보는 認識의 전환이 필요함
  - 中南美 市場의 開放化와 이곳 기업들의 國際化 推進을 새로운 事業 機會로 活用하기 위해 이 시장에 대한 專門家 育成을 꾸준히 하며, 이를 위해 이들 企業과의 提携 可能性을 적극 모색함

## ○ 中南美 市場의 環境 概觀

- 中南美 經濟는 오랜 外債 危機 負擔이 최근 몇 년전부터 다소 緩和된데 힘입어 全地域 平均 成

長率이 상승되고 있음

- 멕시코를 비롯한 中南美 국가들은 70년대에 金融市場 開放化의 副作用으로 인한 外債 負擔을 80년도와 90년도 初盤까지 겪다가, 90년도 中盤부터 각국의 악성 인플레이 鎮靜을 통한 經濟 回生 노력에 힘입어 1997년에는 平均 4%의 經濟 成長이 期待됨
- 中南美 국가들의 實質的인 經濟 位相은 지난 10여년 전보다 淸澈하게 改善되었지만, 外債 負擔의 後遺症 때문에 아직 1982년의 水準에 못 미치고 있음
- 이 지역 經濟가 失業率을 억제하며 活性化되자면 最小 6% 이상 成長이 이루어져야 함
- 칠레의 경우 올해 5.5%의 成長을 할 것으로 기대되어 이 지역 經濟 回復의 牽引車 역할을 수행할 것으로 보여짐

각국 政府는 자국의 成長 速度와 國際競爭力 提高를 위해 지역내 共同市場 活性化, 民營化, 內需市場 開放化를 꾀함

- 각국 政府는 成長 速度를 높이기 위해 地域內 共同市場 活性化, 民營化와 交易 自由化 政策을 적극 推進함
  - 既存의 中남미 지역 共同市場들의 活性化를 추진하는 가운데 이들간의 統合 可能性도 모색하는 중임
  - 이와 병행하여 각국 政府는 國家競爭力 提高를 위한 國營企業들의 民營化와 자국 시장의 開放을 促進하고 있음. 특히 外國 製造 企業들의 直接投資 유치를 위해 각종 稅制와 外換金融 規制들을 대폭 整備하고 있음
- 이런 經濟 回生 분위기 속에서 中南美 製造業 企業들은 國際化를 통해 競爭力 向上을 實現하고자 함
  - 內需 시장의 開放化는 그동안 保護主義의 利點을 누리던 現地 企業들로 하여금 國際競爭力 제

中南美 國際企業  
들 역시 외국 선  
진 기업과의 協  
力關係 擴大를  
熱望하고 있음

고가 切實함을 각성하게 하고, 先進 외국 기업  
들에게서 경영 노하우를 적극적으로 導入하도록  
誘導함

- 또한 自國 시장에 진출한 外國 기업과의 協力  
을 통해 자사의 國際化 水準을 높이고, 이 협력  
을 基盤으로 하여 외국 시장으로 營業 活動 領  
域을 넓히려고 함

#### ○ 中南美 國際企業들의 主力 業種과 國際化 水準

브라질, 아르헨티  
나, 멕시코의 國  
際企業들에는 유  
럽계 기업들과의  
協力關係에 의한  
自動車 및 電子  
業種의 현지 製  
造法人들이 많음

- 南美共同市場(Mercosur)에 속해 있는 브라질과  
아르헨티나의 주요 國際企業들은 自動車와 電子  
業種의 業體들임
  - 이들은 주로 유럽 기업들과 合作한 業체임. 브  
라질에는 전통적으로 獨逸의 自動車 기업들이  
많이 진출해 있으며, 아르헨티나에는 스페인계  
大企業들이 다양한 업종에 걸쳐 進出하고 있음
  - 브라질과 아르헨티나 兩國 기업들의 대체적인  
國際化 水準은 域內에서 독자적인 輸出市場 開  
拓 段階에 있으며, 본격적인 海外直接投資까지  
는 가지 못한 段階임
- 北美自由貿易協定(NAFTA) 회원국인 멕시코의  
國際企業들은 주로 美國 시장에서의 迂廻 生産 基  
地로 멕시코를 이용하는 製造業體들임
  - 대표적인 기업들은 獨逸의 자동차 業체와 日本  
을 비롯한 韓國의 電子企業들임
  - 이들에게 單純 部品을 공급하던 순수 멕시코  
업체들은 외국 기업과의 協力 經驗을 쌓아 獨  
自적인 海外 輸出市場 개척에 나설 정도의 國  
際化 수준을 보임
- 브라질, 아르헨티나와 함께 Mercosur 會員國이면

칠레 국제기업들의 경우 1차 産品 加工업체들이기는 하나 국제화 단계가 중남미 지역에서는 가장 앞서 있음

서, 한편으로 ‘아시아太平洋協力機構’(APEC)에 加入한 뒤 NAFTA 加入마저 고려하고 있는 칠레의 先導的 국제 기업들은 대부분 포도주 생산 및 과일, 수산물 加工業體들임

- 市場 開放化의 속도가 여타 中南美 이웃 나라들보다 앞섰던 칠레의 製造業 企業들은 국제화 水準도 현재 先頭를 달리고 있음
  - 이들 기업들은 대부분 1次 産品을 加工하는 제조업체들이지만 포도주의 경우 先進國 시장에서 ‘프리미엄’ 價格을 받을 정도의 國際 마케팅 노하우를 保有하고 있음
  - 한편 칠레의 과일과 연어 加工業體들은 말레이시아에 直接投資할 정도로 海外營業 네트워크를 擴大하고 있음
- 과테말라, 엘살바도르, 코스타리카 등의 국가들이 參與하고 있는 中美共同市場(CACM) 지역과 베네수엘라, 콜롬비아, 페루 등이 會員國인 안데스 지역(Andean Region)의 國際化 推進 기업들은 주로 커피 및 카카오나 水産物의 1次 製品 加工業體들이 主流를 이룸
- 이들 기업 중 콜롬비아, 코스타리카 기업들의 國際化 經驗이 상대적으로 앞설 뿐, 그 밖의 나라들 기업의 國際化 水準은 현지국에 진출한 외국 多國籍 企業의 下請會社 수준에서 벗어나 이제 겨우 輸出市場 開拓 段階에 들어가고 있는 정도임

#### ○ 中南美 製造業 企業들의 國際化 戰略 方向

- 中南美 製造業 企業들은 특히 스페인과 獨逸 등의 유럽계 기업들이나 美國계 기업들과 合作하거나 戰略的 提携를 맺어 국제 시장에 進出하려 함

과거의 밀접한緣故 때문에 아시아系보다는 유럽系와 美國系 기업들과의 協力關係를 選好하며 國際化 經驗을 쌓으려고 함

- 現地國 기업들은 歷史的·政治的·地理的緣故로 인해 유럽계와 미국계 기업들을 國際化 추진을 위한 學習 파트너로 選好함
- 특히 스페인계 企業들은 中南美 각국의 民營化를 위한 國營 기업 賣却時에 引受 컨소시엄 구성을 위한 現地 기업의 단골 파트너로 登場하고 있음. 理由는 같은 스페인어권의 밀접한 文化的, 政治的 紐帶關係로 인해 他 외국 기업보다 異質的인 拒否感이 적기 때문임
- 지난 10여년 사이 急激하게 增加하기 시작한 스페인 企業들은 이 지역에 대한 總累積 直接投資額 75억 弗을 기록해 最大의 외국 투자 기업으로 자리잡고 있음

이들은 先導的인 國際化 推進을 통해 自國 시장 開放을 促進하여 競爭力있는 外國 製造業 기업들이 들어올 수 있게 하는 尖兵 역할을 遂行하려 함

- 中南美 製造業 기업들은 ‘파이어니어’(pioneer)的인 國際化 추진을 통해 自國 經濟를 開放하는데 尖兵 역할을 하려함
  - 이들은 자신들이 獨自的으로 海外 틈새(niche) 市場의 開拓에 成功함으로써, 自國 政府에 외국 기업들에 대한 自信心을 고취시켜 國內 시장 開放을 促進시키려함
  - 國內 市場 開放과 함께 경쟁력 있는 外國 製造業 기업들이 들어오면, 개방 前보다 훨씬 力動的인 競爭 霧圍氣가 高潮되어 투자 對象國으로서의 ‘場所 特有的’(local-specific)인 長點이 높아짐. 이는 다시 中南美 현지 제조업 기업의 國際競爭力 향상에 肯定的으로 영향을 끼침
- 대부분의 中南美 기업들은 이웃 국가 시장과 북미, 유럽 대륙 輸出市場에서의 既存 市場地位를 改善하는데 주력함
  - 東아시아의 NIES국 企業들의 國際化 단계가 直接投資의 成熟期에 접어들어 글로벌 네트워크

대부분의 기업들이 直接投資보다 是存 수출시장에서의 改善된 市場地位 확보에 주력하는 國際化 戰略을 追求함

의 구성 단계에까지 도달한데 비해, 中南美 기업들은 이제 獨自的인 시장 開拓에 의한 輸出이 本格化되고 있는 단계임

- 하지만 칠레 企業들을 필두로 한 몇몇 나라의 소수 파이어나어 企業들은 아시아권 市場에 試驗的인 直接投資를 행할 정도로 國際化 전략 수준이 進一步 되어있음
- 要約하면, 中南美 製造業 企業들의 國際化 戰略은 우선 先進國 企業과의 協力을 바탕으로 國際化 經驗을 蓄積함. 그 다음 자신들의 코스트 競爭優位가 있는 1차제품 加工業種에서 價格이외의 마케팅 믹스 要因들을 強化하여 기존 수출 시장에서의 市場地位를 확고하게 하는 方向으로 推進함

#### ○ 國內 企業에 주는 示唆點

中南美 시장 環境의 변화는 國內 企業들에게 이 시장을 보는 새로운 認識의 轉換을 요구함

- 世界化 經營의 관점에서 中南美 市場을 단순한 輸出市場에서 直接投資 進出市場으로 보는 認識의 轉換이 필요함
- 中南美 各국들은 최근 자신들의 經濟開發 戰略을 과거의 ‘製造業種 輸入代替’ 전략에서 ‘輸出 드라이브’ 전략으로 轉換하고 있는데, 이는 韓國 企業들에게 새로운 巨大 市場機會를 제공하는 好材로 작용함
- 70년대 ‘從屬經濟’ 理論의 發源地일 정도로 이 지역의 外國系, 특히 美國系 製造業 MNC에 대한 경계심은 뿌리 깊음. 그 여파로 유럽계와 日本系 製造業 MNC들이 反射利益을 누리움. 韓國의 大企業들은 이러한 분위기를 간파하여 長期的 안목으로 製造業 分野에의 直接投資를 통해 현지국 國民經濟에 實質的으로 寄與하는 ‘인사이드’(insider) 企業의 이미지를 構築할 필요

가 있음

中南美 시장의  
 成長 潛在和  
 관련하여 이들  
 시장의 特性和  
 中南미 출신 國  
 際企業들에 대한  
 關心 증대와 활  
 발한 接觸 機會  
 모색이 要望됨

- 中南美 市場의 開放化와 이곳 기업들의 國際化 推進을 새로운 事業 機會로 活用하기 위해 이 시장에 대한 專門家 育成을 꾸준히 하며, 이를 위해 이들 기업과의 提携 可能性을 적극 모색함
- 中南美 시장의 成長 潛在和에 비해 國內 기업들의 이곳 시장에 대한 關心과 體系的인 연구는 몹시 未洽함
- 地域 市場 專門家は 단기간에 養成되는 것이 아님을 명심하고, 장기적 眼目 속에서 꾸준한 人力 教育 投資를 행해야 함
- 이를 위한 한 가지 방법은 中南美 國際 企業들과의 활발한 提携 機會의 확대임. 접촉 기회 증대를 통해 이들 기업의 經營 프로세스的, 기업 文化的 特性을 이해하고, 중간층 國內 派遣 經營 人力들로 하여금 國際 經驗을 쌓게 하여 이 地域 專門家 집단으로 成長하게 함

(김재민 : jaekim@cosmo.co.kr)