

IV. 獨逸 企業들의 東아시아 지역 直接 投資 戰略<sup>1)</sup>

## ○ (獨逸 企業들의 東아시아 지역 進出 現況)

- 독일 기업들의 이 지역에 대한 직접 투자는 90년대 중반부터 가속이 붙기 시작함
- 수출 위주에서 직접 투자의 비중을 점차 높여가고 있음
- 일반적으로 직접 투자를 통한 現地 生産의 증가는 독일 기업의 반제품 및 부품의 수출 증가를 수반함

## ○ (獨逸 企業의 進出 形態: 所有持分 상의 특징)

- 일본과 한국 같이 시장 경제가 발달된 곳에서는 '100% 단독투자'나 '合作' 형태가 함께 나타나나 단독투자에 대한 選好度가 높음
- 중국과 같이 시장 경제가 미발달된 국가에서는 '100% 단독투자'보다 제휴와 합작 형태가 더 選好됨

## ○ (進出 形態의 決定 要因)

- 특정 經營 資源을 獨占的으로 소유함으로써 향유하는 利點의 여부
- 특정 지역에 거주함으로써 얻는 競爭的 利點의 크기
- 제품이나 서비스를 기업 내부에서 자체 조달함으로써 節減할 수 있는 거래 비용적 利點의 크기

## ○ (經營 戰略의 패턴 事例: 日本 市場)

- '글로벌적 統合力'과 '현지 適應力' 차원에서 분석하는 경영 패터다 임을 도입함
  - 예를 들면 브랜드 이미지 관리를 위해서는 '글로벌적 統合'에 비중을 두고, 인력 관리와 유통망 구성에는 '현지 適應' 쪽에 비중을 두는 전략을 사용함

## ○ (東아시아 進出에서 성공할 수 있었던 成功 要因)

- 현지에서의 원가 우위와 시장의 잠재적 가치를 활용할 수 있는 技術力이 주요 성공 요인이라 볼 수 있음
- 그 밖의 성공 요인들로 해외, 특히 아시아 지역에서의 活動 經驗과
- 각 기능별 활동의 '글로벌적 통합'과 '현지 적응' 능력 차원에서의 비중 差別化 능력을 들 수 있음

1. 本 기고문은 97년 7월 22일 本院을 방문한 독일 뉘른베르크 대학 국제 경영학과 과장으로 재임 중인 B.N. Kumar 教授의 講演 내용을 정리한 것임

## ○ 獨逸 산업계의 東아시아 지역 進出 現況

- 1995년까지 독일 기업들의 對 東아시아 지역 직접투자 누적 총액은 102억 DM에 달함
  - 국가별로는 한국에 10억, 일본에 77억, 중국에 15억 DM의 직접 투자 분포를 보임
  - 업종별로는 3개국에 모두 자동차 관련 업종과 화학 및 기계 업종의 직접투자 진출이 두드러짐
- 1995년까지 東아시아 기업들의 대 독일 직접투자 누적 총액은 약 177억 DM임
  - 이중 일본 기업들이 154.6억, 한국 기업들이 21.5억, 그리고 중국 기업들이 1.2억 DM 정도를 투자함
  - 업종별로는 일본의 자동차서비스와 금융업종 기업들의 독일 내 직접 투자액이 각각 92.5억과 34.3억 DM으로 단연 두드러짐
- 독일 기업들의 東아시아 지역에 대한 직접 투자는 90년대 중반부터 가속화 됨
  - 이전까지 독일 기업들의 수출과 직접 투자의 최대 대상 지역은 EU였으며, 그중에서도 프랑스의 비중이 가장 큼
  - 하지만 90년대에 들어서면서 독일 기업들이 유럽 이외의 시장에서 일본 경쟁자들에게 계속 밀리자 세계화 경영의 필요성을 절감함
  - 그에 따라 독일 기업들은 떠오르는 시장이자 일본 기업들의 텃밭이었던 東아시아 시장에 직접 투자로 파고 드는 전략을 본격적으로 구사하기 시작함
- 수출 위주에서 직접 투자의 비중을 점차 높여가고 있음
  - 세계화 경영 전략적인 차원에서 독일의 대기

독일 기업의 대  
東아시아 지역  
직접 투자는 世界  
經營의 필요성 인  
식과 함께 90년대  
중반을 전후하여  
加速化 됨

업들은 수출보다 직접 투자의 비중을 높임  
 · 중소기업들의 경우는 세계화 경영에 아직도 소극적이라서 수출 비중이 높음

- 일반적으로 직접 투자를 통한 현지 생산의 증가는 반제품 및 부품의 수출 증가를 수반함
- 이는 독일 기업의 현지 생산이 본사로부터의 반제품 공급과 함께 다른 독일 중소기업들로부터의 부품 공급을 증대시키기 때문임

○ 獨逸 企業의 進出 形態: 所有持分상의 특징

현지국의 시장 경제 체제가 발달되어 있고, 자신이 높은 기술력을 가진 경우 100% 단독투자 형태를 선호함

- 일본과 한국 같이 규제가 상대적으로 낮고 시장 경제 체제가 발달된 곳에서는 ‘100% 단독투자’나 ‘합작’ 형태가 모두 나타나지만 단독투자에 대한 선호도가 높음
  - 많은 경우 높은 기술력을 보유한 독일 기업들은 자신의 기술이 외부로 유출되는 것을 원치 않기에 100% 단독투자 형태를 선호함
  - 하지만 표준화된 기술을 가진 독일 기업들은 기술의 누출 위험보다 시장 개척에 현지 파트너를 이용하는 것을 중시하기에 합작 형태를 선호하기도 함

중국과 같이 시장 경제 체제가 미발달된 곳에서는 현지 정부의 強制的 규제에 의해 시장 진입시 合作 형태가 강요됨

- 중국과 같이 시장 경제 체제가 미발달된 지역에서는 ‘100% 단독투자’보다 ‘제휴’와 ‘합작 형태’가 더 선호됨
  - 중국 정부는 외국 자본의 100% 허용이 특정 산업에 대한 외국 자본의 지배로 연결될 것을 우려함
  - 따라서 외국 기업의 진입은 거의 언제나 현지 파트너와의 합작 형태로만 허용된다는 규정을 만들었음

- 이로 인해 제휴와 합작의 경우가 압도적으로 많이 나타나고 있음

○ 더닝(J. Dunning)의 절충 이론적 패러다임에 의거한 進出 形態의 決定 要因

독점적인 소유로부터 향유하는 利點을 가진 기업의 경우 중국을 제외하고는 거의 모두 100% 단독투자 전략을 선호함

- 특정 경영 자원의 독점적인 所有로부터 향유하는 利點(ownership specific advantages)의 여부
  - 더닝은 여러 직접 투자 이론들을 통합하려는 시도 속에 절충적인 패러다임을 소개함
  - 이 패러다임을 구성하는 요인 중 하나인 소유 특유적인 이점은 해당 기업만이 보유하고 있는 利點으로서 독점적 성격을 띠
  - 특별한 R&D나 경영 노하우 및 강력한 유통망 같은 것들이 여기에 속함
  - 이 利點을 누리고 있는 기업들은 이를 100% 활용하기 위해 현지 법인의 100% 단독투자 전략을 사용하게 됨(중국 시장에서는 예외)

장소 특유적인 利點을 효과적으로 활용하기 위해 독일 기업들은 중국 시장에서조차 100% 소유 형태를 선호함

- 특정 지역에 거주함으로써 얻는 경쟁적 利點 (location specific advantages)의 크기
  - 두번째 구성 요소인 소위 ‘장소 특유적’인 利點은 현지에 진출한 기업들만 누릴 수 있는 立地 效用的인 利點임
  - 그 예로는 현지 시장의 높은 성장력, 인력과 유통망의 활용성, 혁신적인 경쟁 분위기 창출의 용이성 등이 있음
  - 상기 요인들을 최대한 활용하기 위해 독일 기업들은 현지 법인의 100% 소유 형태를 선호함 (이것은 합작 투자 형태가 보다 일반적이었던 중국에서도 적용되었음)

- 제품 및 서비스의 자체 内部 조달를 통해 절감할

내부화 利點을 향유하려는 독일 기업은 중국을 제외한 現地國에서는 거의 언제나 100% 단독투자 형태를 선호함

수 있는 거래 비용적 利點(internalization advantages)의 크기

- 마지막 요소인 소위 ‘내부화’의 利點은 기업들이 재화나 용역의 거래를 시장 메커니즘을 이용하지 않고 자체 조직 내에서 행하는 이유를 설명해 줌
- 즉 내부 거래 증대를 통해 거래 비용을 줄일 수 있다는 데 내부화의 利點이 존재함
- 이 때문에 내부 거래의 양이 많은 독일 기업은 중국을 제외한 일본, 한국에서는 거의 언제나 100% 단독투자 형태를 선호함
- 그리고 자사의 제품이나 서비스의 질을 해외에서도 균일하게 유지하려 할 때와, 글로벌적 통합의 효율을 높이려는 네트워크를 구축할 때도 내부화의 이점이 존재함
- 특히 본사가 이 목적을 달성하고자 할 때 본사의 자회사들에 대한 강력한 통제 능력이 주요 이슈가 됨. 이런 경우 자회사에 대한 지분 소유 형태는 100% 소유 형태를 선호하게 됨

#### ○ 經營 戰略의 패턴 事例: 日本 市場

- 독일 기업은 일본 시장에서 ‘글로벌적 통합’과 ‘현지 적응력’이라는 두 가지 목표를 조화롭게 달성하려는 경영 전략을 실시함
  - 이를 위해 기업 활동을 구성하는 여러 기능들을 그 성격에 따라 두 가지 목표 간에 비중을 안배하는 차별화 전략을 사용함
- 예를 들면 브랜드 이미지 관리를 위해서는 ‘글로벌적 통합’에 비중을 두는 전략을, 인력 관리와 유통망 구성 시에는 ‘현지 적응’ 쪽에 비중을 두는 전략을 사용함
  - 벤츠사의 경우 ‘글로벌적 통합’ 목적을 위한 자기 브랜드의 이미지 관리를 위해 일본 시장에

- 서 고의로 왼쪽 운전석이 달린 모델을 판매함
- 반면 인력 관리와 마케팅 관리를 효율적으로 수행하기 위해서는 현지 고객의 니즈를 파악하여 만족시키는 것이 급선무임
  - 이를 위해서는 현지 시장 환경에 밝은 현지인 고급 인력 관리 같은 현지 적응에 더 비중을 두는 전략을 행함

### ○ 東아시아 進出에서 成功할 수 있었던 要因

독일 기업이 동아시아 지역에서 거둔 成功에 크게 기여한 要因들은 현지 경쟁자를 능가하는 기술력, 아시아 지역에서의 사업 經驗 및 ‘글로벌적 통합’과 ‘현지 적응’ 次元을 조화시키는 능력임

- 현지에서의 원가 우위와 시장의 잠재적 가치를 활용할 수 있는 技術力이 주요 성공 요인이라 볼 수 있음
  - 현지 경쟁자보다 우수한 기술력과 생산 라인을 보유해야 함
- 그 밖의 성공 요인으로 해외, 특히 아시아 지역에서의 活動 經驗이 있음
  - 아시아 지역과 문화적 배경이 여러모로 판이하게 다른 독일 기업이 이 지역에서 성공적인 영업을 하는 데 과거의 활동 경험이 커다란 역할을 함
- 마지막으로 각 기능별 활동의 ‘글로벌적 통합’과 ‘현지 적응’ 능력 차원에서의 비중 차별화임
  - 제품 질, 서비스 및 유통 문제는 글로벌적 통합 차원에서 해결되어야 더 큰 성과를 얻을 수 있음
  - 반면, 가격 정책, 광고 및 생산 관리는 현지 적응 쪽에 더 신경을 써야 성공 가능성이 큼

(김재민 : jaekim@cosmo.co.kr)