◐ 1997년도 유통학술발표대회 ◑

유통업의 해외 진출에 관한 연구

김 동 환* · 최 정 호**
(*신세계백화점 부설 한국유통산업연구소 연구위원),
(**신세계백화점 부설 한국유통산업연구소 연구원)

1997년 7월 2일

사단법인 한국유통학회

Ⅰ. 머리말

유통업도 이제는 제조업과 마찬가지로 국경의 개념이 허물어지고 있다. 무역자유화와 더불어 유통업에 대한 외국인 투자가 자유화되면서 유통기업들도 해외에 진출하여 영업 반경을 넓히고 있다. 우리 나라도 지난 '96년 유통업에 대한 외국인 투자가 자유화되었으며, 이에 따라 까르푸, 마크로, 막스 앤 스펜서와 같은 유럽계 유통업체들이 진출하여 점포를 운영하고 있다. 외국업체들이 국내에 진출함에 따라 국내업체들의 위기감이 증폭되고 있으며 이에 대한 대응방안이 심도 있게 논의되는 상황이다.

외국업체가 우리 나라에서 영업하는 것과 마찬가지로 우리 유통업체도 해외에 진출하여 점포를 개설할 수 있다. 유통업체의 해외진출은 시장개방 시대에 공세적인 대응방안으로 생각해볼 만한 과제이며, 장기적으로 볼 때 우리와 같이 시장이 협소한 국가의 유통업체들은 지속적인 성장을 위해 해외시장을 개척하지 않으면 안 될 것이다. 실제 이러한 필요성에서 신세계백화점이 지난 '96년 중국 상해에 백화점을 개설하였으며, 올 1월에는 E-Mart도 개설하여 운영하고 있다.

그러나 해외 진출은 국내에서의 점포확장과는 근본적으로 다른 접근 방법이 필요하다. 특히 유통업은 상관습, 거래제도, 정부규제 등 사회, 경제적 환경에 의해 크게 영향을 받고 있어 해외 진출이 자칫하면 실패하기 쉬우며, 성공적인 해외진출을 위해서는 철저한 사전 준비가 필요하다.

우리 나라에 있어서 유통업의 해외진출은 초기 단계로 관련 연구가 부족하고 적절한 전략의 수립도 이루어지지 않은 실정이다. 해외 진출이 성공하기 위해서는 선진 업체들의 경험으로부터 시사점을 도출하고 진출대상 국가들의 여건을 살펴보는 등 기초적인 연구가 선행되어야 할 것이다. 이러한 점에서 이 연구는 해외진출의 의의를 짚어 보고 선진업체의 사례와 전략을 분석하여 우리 나라 유통업체의 해외진출 전략 수립에 필요한 기초 자료를 제공하고자 한다.

II. 유통업 해외 진출의 의의와 요인

1. 해외 진출의 의의

유통업의 국제화는 시장개방 시대의 필수적인 생존전략으로 인식되고 있다. 국제화의 유형은 크게 해외정보 수집, 국제적 상품소싱, 해외기업과의 제휴, 해외 출점 등으로 구분되고 있다. 이러한 국제화 업무를 수행함으로써 해당 유통업체는 경쟁력을 강화하고 시장을 확대할 수 있으며, 성장에 필수적인 과제로 대두되고 있다.

현재 국내 업체들은 미국, 일본, 유럽 등에 주재사무소를 운영하여 해외 유통업에 대한 정보 뿐 아니라 상품관련 정보를 수집하고 있다. 아울러 주재사무소를 통하여 유명브랜드를 직수입하는 등 상품소싱 기지로도 활용하고 있으나 유통업의 자체 브랜드(PB)를 해외에서 생산, 수입하는 수준에는 미치지 못하고 있다. 해외 선진 유통업체의 경우 상품을 직수입할 뿐 아니라 자체에서 기획한 상품을 해외에서 생산하기도 한다. 상품소싱을 국제화함으로써 매입 원가를 절감하고 자체 브랜드를 개발함으로써 타 업체와의 차별성을 도모하고 있다.

해외에 점포를 직접 개설하여 운영하는 것은 유통업의 국제화 중 가장 어렵고 수준이 높은 단계이다. 해외점포 진출은 시장확대와 더불어 정보수집, 상품소싱 등 종합적인 기능을 수행하고 있어 유통업체의 성장을 직접적으로 도모할 수 있으나 고도의 노하우와 자본력이 필요하고 실패의 위험성이 크다.

우리 나라는 시장 규모가 협소하기 때문에 해외 진출에 의한 성장전략이 어느 나라보다 필요한 실정이며, 국내 유통업체들도 이미 해외 점포를 운영 중이거나 운영할 계획에 있다. 현재 신세계백화점이 백화점과 할인점(이마트)을 중국 상해 시에서 운영하고 있으며, 미도파백화점도 중국 청도와 미국 LA에 백화점과 면세점을 각각 운영할 계획이다. 러시아에는 현대백화점이 진출할 계획을 갖고 있는데, 블라디보스톡에 소형 쇼핑몰을 운영할 계획인 것으로 알려져 있다. 대우 및 동아백화점은 중국에서 백화점, 슈퍼마켓, 패션전문점 등을 운영할 계획이다.

유통업의 해외 진출이 가능해진 배경을 살펴보면 먼저, 무역 및 해외투자의 자유화가 크게 진행된 점을 들 수 있다. 특히 WTO체제하에서 해외

투자가 대폭 자유화되었으며, 유통업도 다른 산업과 마찬가지로 국경을 초월하여 투자가 이루어지고 있다. 앞으로 다자간투자협정(MAI)이 타결되면 투자자유화가 현재보다 더욱 촉진될 전망이다. 이러한 투자환경의 변화와 더불어 정보기술의 발전도 해외점포의 출점을 용이하게 하고 있다. 유통정보관련 컴퓨터 기술이 발전함에 따라 해외 점포의 매출 동향 등 영업정보를 실시간에 파악할 수 있으며, 커뮤니케이션 수단이 다양해지고 비용이 절감되어 해외점포의 관리가 보다 용이해 지고 있다. 또한 해외여행자수의 증가에 따른 소비의 국제화도 유통업의 해외 진출을 촉진하고 있다.

해외 진출의 의의와 기대효과를 정리하면 다음과 같다. 먼저 시장확대 측면에서 유통업체는 해외에 진출함으로써 한정된 국내 시장을 벗어나 성장을 가속화시킬 수 있다. 유통업체가 전세계를 상대로 영업하게 되면 성장잠재력이 무한대로 증가한다고 볼 수 있다. 해외에서 점포를 운영하게 되면 시장이 확대될 뿐 아니라 상품의 수입, 수출 기지로도 활용 가능하게 된다. 수입측면에서는 국제적인 상품조달망의 거점과 개발수입 기지로 활용가능하며 수출 측면에서는 국내 상품의 수출 거점으로 이용 가능하다. 실례로 신세계백화점이 중국에 진출할 때 20여개의 국내브랜드가 동반 진출하였으며, 신세계의 자체브랜드(PB) 상품 수출도 촉진되었다. 투자 측면에서는 유통업에의 투자는 실물 자산을 확보하는 것이기 때문에 자산가치 상승에 의한 투자효과를 기대할 수 있으며, 단일 시장 의존에 따른 리스크를 완화시키는 역할을 하고 있다. 마지막으로 선진국에 진출할 경우 선진업체와의 경쟁을 통하여 상품조달 및 재고관리기법 등 선진기술을 습득할 수 있게 된다.

그러나 모든 업체가 해외 진출에 성공하여 이와 같은 이득을 누리는 것은 아니다. 해외 진출은 실패의 위험이 매우 높은 전략적 선택으로 수많은 업체들이 실패하고 있으며, 성공하기 위해서는 여러 가지 어려운 조건을 극복해야만 한다. 먼저 유통업은 국가별로 상이한 사회·경제 시스템 하에서 발전해왔기 때문에 사회, 문화적 차이의 극복이 중요한 과제로 대두되고 있다. 특히 상관습, 거래제도 등의 차이를 극복해야 하고 소비자들의 특성도 다르기 때문에 영업전략도 특정 국가에 적합하게 수립되어야 한다. 아울러 진출대상국의 정부규제도 외국업체에 불리하게 작용하는 경우가 많다. 투자자유화가 진행되면서 외국업체에 대한 차별적 규제가 크게 완화되는 추세이기는 하나 아직도 외국업체들은 국내업체에 비해 다양

한 차별을 받고 있어 이를 여하히 극복할 수 있는가가 해외 진출을 결정할 때 매우 중요한 요인으로 대두되고 있다. 노사관행의 차이 및 노사관계 불안정, 합작선과의 문제점 때문에 해외 점포의 운영이 실패하게 되는 사례도 많다.

2. 해외 진출 요인

유통업의 해외 진출 요인은 크게 국내 요인(push 요인)과 해외 요인(pull 요인)으로 구분하여 생각할 수 있다. 경제성장률 및 인구성장률의 둔화에 따라 국내 유통시장이 성숙기 혹은 쇠퇴기에 있으면 유통업체들은 해외진출을 심각하게 고려할 것이다. 아울러 특정 업태의 쇠퇴, 협소한 국내시장, 극심한 경쟁 상태, 엄격한 정부 규제 등도 유통업의 해외 진출을 촉진시킬 것이다. 또한 임금 및 기타 운영비용이 상승하여 채산성이 악화되어도 해외 진출이 고려되며, 이러한 경제적 요인 이외에 정치적 불안정과 같은 정치적인 요인도 해외 진출의 촉진요인으로 작용하고 있다 (표 1).

<표 1> 해외 진출 요인

국내시장 PUSH 요인	해외시장 PULL 요인
● 국내시장의 성숙	● 정치적 안정성
● 특정업태의 쇠퇴	● 안정적인 경제
● 협소한 국내시장	● 취약한 소매업 구조
● 엄격한 정부규제	● 느슨한 정부규제
● 극심한 경쟁구조	● 높은 경제성장률
● 경제성장의 정체	● 낮은 지가 혹은 자산가격
● 인구성장률의 둔화	● 틈새시장 존재
● 임금비용 및 기타 운영비용 상승	● 사회, 문화적으로 높은 매력도
● 정치적 불안	● 혁신적인 소매환경

자료: Nicholas Alexander, 1995.

해외시장의 Pull 요인으로는 먼저 높은 경제성장률, 취약한 소매업 구조, 혁신적인 소매환경 등을 들 수 있으며, 본국보다 성장잠재력을 높이는 다양한 요인들이다. 또한 정치적인 안정성, 느슨한 정부규제, 사회 문화적

으로 높은 매력도 등이 해외진출을 유도하게 된다. 생산요소 비용 측면에서도 본국보다 낮은 지가 혹은 자산가격 등이 해외 진출의 유인 요인으로 작용하게 된다.

국내외적 환경이 해외 진출에 유리하게 형성되어 있어도 진출기업의 경쟁력이 현지 유통업체보다 떨어지면 해외진출은 성공하지 못하게 된다. 해외진출이 성공하기 위해서는 토착 업체에 비해 우수하고 차별화된 우위성을 가져야 하며, 유통업에 있어서 경쟁업체에 대한 우위성은 대부분 무형자산으로 그 업체 특유의 것이어야만 한다. 먼저 판매하는 상품의 구성이 차별화되어 토착기업에 비해 우위성을 가져야 한다. 둘째, 서비스도 차별화되어 토착기업에 비해 우수한 서비스를 제공해야만 한다. 일본의 백화점업체들이 동남아시아에 진출하여 성공한 것은 상품을 고급화시키고 높은 수준의 서비스를 제공하여 현지 소비자들의 호응을 받았기 때문이다. 셋째, 상품, 매장환경, 판촉방식 등이 목표(target) 고객들의 니즈, 행동, 라이프스타일과 일치해야 한다. 아무리 상품과 서비스가 우수하더라도 그것들이 소비자들의 라이프스타일과 일치하지 않으면 의미가 없기 때문이다. 넷째, 상품소싱 및 점포운영 등에서 토착업체에 비해 우수한 시스템을 보유하여 경비율이 낮아야 한다. 특히 저비용 운영에 의한 저가 판매가 경쟁력의 중요한 요소인 할인업태의 경우 효율적인 운영시스템 보유 여부가 해외진출의 성공여부를 좌우하고 있다. 월마트, 메트로, 마크로, 까르푸 등은 우수한 운영시스템을 가지고 해외에 진출하고 있다. 마지막으로 점포명, 브랜드 등이 국제적으로 잘 알려져 있으면 해외 진출할 때 유리하게 된다. 우리가 잘 알고 있는 베네통(Benetton), 갭(Gap) 등은 이러한 이미지를 가지고 해외에 진출하고 있다 (표 2).

<표 2> 해외진출 소매기업이 가져야 할 우위성

상품	독특한 상품구성
서비스	기존업체에 비해 우수한 서비스 제공
라이프 스타일	상품, 매장환경, 판촉 등이 목표 고객들의 니즈, 행동, 라이프 스타일과 일치해야 함
이미지	점포명, 브랜드명 등이 잘 알려짐
시스템 운영	효율적인 상품소싱 및 관리시스템 등으로 경쟁업체에 비해 낮은 경비율

자료: Simpson, Eithel M. and Dayle I. Thorpe, 1996.

III. 주요 선진국의 해외진출 사례

선진국의 유통업체들은 1950년대 후반부터 해외진출을 본격화하였다. 무역자유화와 EC 등 경제공동체의 등장, 소득급증에 따른 소비의 확대, 교통 및 통신수단의 발달 등과 같은 정치, 경제적 변화를 그 배경으로 하고 있다.

해외 진출이 활발한 국가로는 미국, 영국, 프랑스, 일본 등을 들 수 있으며, 그 이유는 이들 국가의 유통시스템이 잘 발달되어 있고 투자 재원이 풍부하기 때문이다. 아울러 이들 국가의 유통시장이 포화상태에 도달하여 자국 내에서 성장이 정체된 요인도 해외진출을 촉진하게 되었다.

선진유통기업들의 진출대상국 추이를 보면 초창기에는 사회, 경제적 환경이 유사한 인접국가 혹은 선진국이 대부분을 차지하였다. 그 이유는 구식민지 혹은 개발도상국에 대한 투자가 현지에서 거부되었을 뿐만 아니라 투자기회의 평가에 있어서도 경제, 사회, 문화적으로 유사성이 큰 국가가 위험이 적다고 판단하였기 때문이다. 그러나 80년대 중반 이후에는 비약적인 경제성장을 배경으로 소비시장이 점차 확대되고 있는 동남아시아 및 중국 등 아시아 국가로의 진출이 두드러지고 있다. 이들 국가들은 값싼 노동력을 활용하여 개발수입 등의 거점으로 삼을 수 있는 이점도 있다.

1. 미국

미국은 국내시장 규모가 크기 때문에 유럽이나 일본업체에 비해 상대적으로 해외진출에 소극적이었다. 미국업체의 해외진출은 1900년대 초 Woolworth가 영국과 독일에 진출한 것이 시초이며, 1960년대 이후 본격화되었다. 주요 진출대상국은 지리적으로 인접한 캐나다, 멕시코 등 미주대륙과 경제수준 및 생활문화가 비슷한 일부 유럽국가이며, 최근 일본/중국을 비롯한 아시아 국가에도 진출을 확대하고 있다. 또한, 북미지역 자유무역협정(NAFTA) 발효 후 멕시코에 대한 진출이 비약적으로 증가하고 있다.

업태별 진출 현황을 보면 백화점업체는 해외진출에 소극적이며, Wal-Mart, Kmart, Toys"R"Us, Home Depot 등 우수한 할인업체들이 해외 진출을 적극적으로 추진하고 있다. 특히, Wal-Mart는 국내에서의 성

장이 정체됨에 따라 중국을 비롯한 아시아 진출에 매우 의욕적이다. 월마트는 현재 중국, 인도네시아, 홍콩 등에 점포를 운영하고 있으며, 앞으로 중국에서 1,000점포 이상을 운영할 계획인 것으로 알려지고 있다.

Sears와 J.C. Penney 등 GMS업체도 1970년대부터 멕시코와 일부 유럽국가에 진출하였으나 현지의 상이한 노사관행, 정부규제 등으로 어려움을 겪고 있다. 현재 이들 업체는 스페인, 벨기에, 이탈리아 등 유럽지역의 점포를 철수한 상태이다.

2. 유럽

유럽업체들은 미국업체에 비해 해외 진출에 적극적인데 이는 개별 시장의 협소, EC, EU 등으로 통합되어 국경 개념이 약하다는 지역적 특성과 국내의 대형점 규제(중소업체 보호) 등에서 그 원인을 찾을 수 있다.

독일의 메트로, 텡겔만, 프랑스의 쁘렝땅, 까르프, 영국의 막스 앤 스펜서, 네덜란드의 마크로 등이 해외진출을 활발히 추진하고 있으며, 투자대상은 미국에 편중되어 있다. 미국 유통업에 대한 외국기업 투자 중 약 80%가 유럽업체이며, 이는 1) 90년대 초 달러화 약세, 2) 미국시장의 규모, 3) 미국 정치 및 법적 환경의 안정성, 4) 토지 보유의 용이성, 5) 미국 소매기법에 대한 학습욕구 등에 기인하였다.

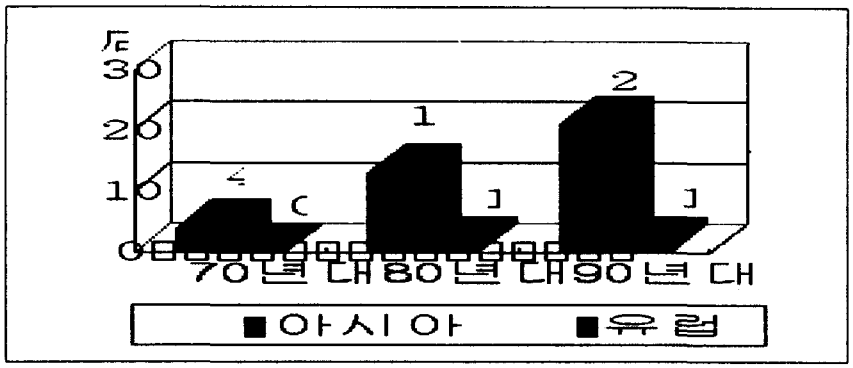
한편, 80년대 이후에는 아시아 진출이 본격화되었으며, 진출유형에는 합작투자 혹은 라이센싱, M & A, 단독 직접투자 출점 등이 있다. 특히 까르푸, 마크로 등은 아시아 지역에의 진출이 활발하며, 이들 업체들은 태국, 대만, 한국, 중국 등에 할인업태를 운영하여 이들 국가의 유통근대화를 촉진시키고 있다.

3. 일본

일본유통기업의 해외진출은 일찍이 구미선진국을 중심으로 이루어져 왔으며, 매출액이나 이윤 증대의 목적보다는 상품관련 정보를 수집하는 안테나숍(antenna shop)의 성격이 강했다. 또 이들 점포는 규모가 작고, 내점객의 대부분이 일본인 관광객이나 현지주재원이었기 때문에 본격적인 해외 점포 진출이라는 점에서는 한계를 가질 수밖에 없었다. 1980년대에

들어서는 현지화를 지향한 대형점포로 동남아진출을 활발하게 추진하였으며, 이는 이들 지역이 높은 경제성장률로 소비시장이 급속도로 확대되고 있기 때문이다 (그림 1).

<그림 1> 일본 유통기업의 연대별, 지역별 해외진출 현황



주: 1,000㎡이상 대형 매장만을 대상으로 하였음.

시기별로 진출업태를 살펴보면, 70~80년대에는 미스코시, 이세탄, 소고 등 백화점의 진출이 활발하였고, 90년대에는 쟈스코, 야오한, 이토요카도 등 종합수퍼(GMS)의 진출이 두드러지고 있다 (표 3). 이는 일본의 업태별 시장 상황과 밀접한 연관이 있다. 일본의 백화점은 80년대 후반부터 포화기에 진입하여 동남아시아를 중심으로 해외 진출을 적극적으로 추진하였으며, GMS업체들은 90년대 중반 이후 일본시장이 침체되면서 중국을 중심으로 해외진출을 가속화하고 있다.

<표 3> 일본 유통업체의 연대별 해외진출 패턴

70년대	80년대	90년대
■ 서구 선진국이나 주요 관광지 중심으로 면세점 등의 형태로 진출 ■ 주력판매상품과 관련된 각종 정보의 수집목적이 강한 안테나 숍의 성격	■ 시장의 포화로 본격적으로 해외진출 시작 ■ 현지화를 지향한 대형점포로 동남아시아에 진출 ■ 태국, 말레이시아, 싱가폴, 홍콩 등이 주요대상	■ 국내경기 침체와 동남아시아 시장의 발전, 급격한 엔고현상 등을 배경으로 해외진출 가속화 ■ 중국에 집중

일본기업의 동남아시장에서의 성공요인으로는, 충분한 사전조사와 풍부한 자본력을 바탕으로 좋은 입지의 확보, 우수한 상품관리와 상품구색, 현지의 우수한 인력선발 및 효과적인 훈련 등을 들 수 있다. 특히 현지화를 적극적으로 추진하여 일부 관리인원을 제외하고는 대부분 현지 인원을 이용하고 있으며, 점포 개설 전 2~3년간 전문인력을 현지에 주재시켜 관련 정보를 수집하고 현지에 적응할 수 있도록 하고 있다.

4. 세계 10대 유통기업의 해외진출 현황

1994년 현재 세계 10대 유통기업에는 미국 5, 유럽 3, 일본 2업체가 포함되고 있다. 세계 10대 유통기업 중 해외 진출에 적극적인 업체는 텡겔만, 까르푸, 메트로 등 유럽업체이며, 해외매출의존도의 단순 평균은 14.8%로 상당히 높은 편이다. 업태별로는 백화점, GMS보다 할인업태, 슈퍼마켓, 편의점 등의 해외 진출이 큰 비중을 차지하고 있다 (표 4).

<표 4> 세계 10대 유통기업의 해외진출 현황 (1994)

순위	기업명	총매출액 (억달러)	진 출 국	운영업태	해외매출 의존도
1	월마트	825	미국, 캐나다, 멕시코, 홍콩	DS, MWC, 수퍼센터 등	2.9%
2	메트로 홀딩AG	520	스위스, 독일, 그리스, 이태리, 네덜란드, 영국 외 8개국	쇼핑센터, 슈퍼마켓 등	24.0%
3	K마트	340	미국, 캐나다, 그리스, 슬로바키아, 멕시코, 싱가폴	DS, DIY, 수퍼센터등	3.6%
4	시어즈	330	미국, 카나다, 멕시코	GMS	1.2%
5	텡겔만	324	독일, 프랑스, 이태리, 홍콩, 오스트리아, 그리스 외 8개국	쇼핑센터, 슈퍼마켓 등	50.0%
6	다이에	295	일본, 미국	GMS, CVS, DS 등	5.6%
7	이토 요카도	282	일본, 미국, 캐나다, 대만, 홍콩, 호주	GMS, CVS, DS 등	23.9%
8	까르푸	246	프랑스, 포르투갈, 대만, 터키, 멕시코, 한국, 태국 외 6개국	하이퍼마켓, DS, CVS 등	37.1%
9	크로거	230	미국	슈퍼마켓, CVS 등	---
10	데이튼 허드슨	213	미국	DS,백화점	---

자료: Chainstore Age, 1995. 8.

Ⅳ. 해외 진출 패턴의 계량적 분석

1. 분석 모형

선진 유통기업의 해외진출 사례를 보다 일반화시키기 위해 세계 100대 유통기업의 해외진출 패턴을 계량적으로 분석하였다. 계량분석에 이용된 자료는 업체별 매출액, 본사 소재지, 주력 업태, 해외매출의 비중 등이며, 본 분석에서는 매출규모, 본거지 국가, 주력 업태 등의 요인이 해외진출에 미치는 영향을 분석하고 있다[1].

분석 모형은

(식-1) $RATIO = \beta_0 + \beta_1 SALES + \beta_2 FORMAT + \beta_3 NATIONALITY$

으로 구성된다. 각 변수들을 설명하면

RATIO: 총매출액 중 해외 점포 매출액의 비중. 단위 %.

SALES: 1994년의 총매출액. 단위 억 US달러.

FORMAT: 주력 업태를 나타내는 더미 변수(FD).
FD1 = 할인업태, FD2 = 슈퍼, 전문점, 편의점.

NATIONALITY: 본부가 위치한 국가를 나타내는 더미 변수.
ND1 = 미국, ND2 = 유럽.

추정에 이용된 자료는 Chainstore Age, 1995. 8. 에 발표된 세계 1백대 유통기업의 업태 및 해외진출 현황(1994) 자료이다. (식-1)의 종속변수는 0을 다수 포함하고 있기 때문에 추정방법으로는 정규최소자승법(Ordinary

1) 이 절에서의 계량분석은 해외진출의 요인분석과는 거리가 있다. 해외진출의 결정요인을 심도 있게 분석하기 위해서는 제 2 절에서 설명한 국내의 push요인과 해외의 pull 요인 모두가 고려되어야 하나, 관련 자료가 미비 되어 여기서는 단지 일부 변수간의 관계를 분석하고 있다.

Least Square Method)나 일반적인 최우추정법(Maximum Likelihood Estimation)이 적합하지 않다[2]. 종속변수가 0에서 절단되어 있으며 (censored), 이 경우 적합한 추정 모형은 Tobit 모형이 된다 (Judge George G. et al., 1982).

Tobit모형은 일반적으로 다음과 같이 표현되며, 절단된 정규분포 변수 (truncated normal random variable)를 이용하여 최우추정법에 의해 추정된다.

(식-2) $y_i = x_i'\beta + e_i$ if $y_i \geq 0$

$= 0$ otherwise

(식-1)의 종속변수를 해외진출 유무를 기준으로 재구성하면 Logit, Probit 등 이항 선택 모형으로도 추정가능하다[3].

(식-1)은 Tobit과 Logit 두 가지 모형으로 추정되었으며, 추정 결과는 <표 3>과 같다. 이 두 가지 추정모형에서 추정치 자체는 큰 의미가 없고 단지 계수가 0인지의 여부와 부호에 관한 가설검정이 중요하다[4]. 추정결과, Tobit과 Logit 모형 모두에서 매출액 변수(SALES)와 유럽기업을 나타내는 더미변수 (ND2)가 정(+)의 부호를 보이고 추정치가 유의적이었다. 할인업태를 나타내는 더미변수(FD1)는 양 모델 모두에서 정(+)의 부호를 보였으나 추정치의 유의성은 Tobit 모델에서 높았다.

매출액 변수가 정(+)인 것은 규모가 큰 기업일수록 해외진출에 적극적임을 나타내고 있으며, 실제 세계 50대 안에 드는 기업들이 50대에서 100대에 분포하는 기업들에 비해 해외 진출을 적극적으로 추진하기 때문이다. 이는 결국 해외 진출은 기업이 어는 정도의 규모에 도달한 이후 추진가능한 성장 전략이며, 소규모 기업들은 해외보다는 자국 내에서 성장을 도모함을 의미한다.

국가별로는 유럽지역 기업들이 미국이나 일본지역 기업들보다 해외 진출에 적극적임을 나타내고 있다. 이는 유럽 국가들이 서로 인접해 있고

---

2 종속변수 0은 해외점포가 없음을 의미하고, 이용된 자료에서는 51개의 관측치가 0을 나타내고 있다.

3 이 경우 종속변수는 해외매출이 0보다 크면 1, 아니면 0으로 정의된다.

4 특히 Tobit Model의 추정치는 정규화된 변수의 계수로서 탄성치 등을 직접 추론할 수 없다.

유럽연합(EU) 체제로 해외 투자가 비교적 자유롭기 때문이며, 국내적으로는 유럽국가들이 미국이나 일본에 비해 국내 시장의 규모가 작아 일찍이 해외로 눈을 돌린 결과이기도 하다. 국내 시장 만으로는 성장이 한계가 있고 세계적인 유통기업이 되기 위해서는 해외 진출이 필수적이었기 때문이다.

할인업태(FD1)가 정(+)의 부호를 보인 추정 결과는 할인업태의 해외 진출이 백화점에 비해 상대적으로 활발함을 의미하며, 이는 백화점의 경우 지역적인 여건이 영업에 큰 영향을 미치고 있어 대부분의 백화점업체가 해외 진출에 소극적이기 때문이다. 반면 점포운영이 시스템화되어 있는 할인업태의 해외진출은 활발하게 추진되고 있다.

<표 3> 해외진출 모형의 추정 결과

변 수	Tobit 모형	Logit 모형
SALES	0.002 (1.74)*	0.009 (2.55)**
FD1	0.64 (1.83)*	0.96 (1.42)
FD2	0.39 (1.16)	0.14 (0.22)
ND1	-0.36 (-0.87)	-0.25 (-0.34)
ND2	0.68 (1.70)*	1.23 (1.67)*
CONSTANT	-0.80 (-2.52)**	-1.78 (-2.58)*

( )내는 T치임. *와 **는 각각 5% 유의수준과 1% 유의수준에서 유의적임.

V. 해외 진출 전략의 모색

유통업의 해외 진출은 성장 전략 중 하나로 시장개방 시대의 필수적인 것으로 되고 있다. 앞 절에서 분석하였듯이 세계 유수의 유통업체들은 해외 진출을 통하여 성장해 왔으며, 앞으로 해외 투자의 자유화가 보다 진전되면서 유통업체의 해외 진출이 증가할 전망이다.

우리 나라 유통업체들도 이제는 해외 진출을 심각하게 고려해야 할 시점으로 보인다. 해외진출에 적극적인 유럽 국가들과 마찬가지로 우리도 한정된 국내 시장만 가지고는 성장의 한계가 있으며, 앞으로 유통업체간 경쟁이 치열해지면서 해외 진출의 필요성이 더욱 커질 전망이다.

업태별로 볼 때 백화점은 이미 성장이 둔화되고 있어 곧 성숙기에 진입하고, 할인점은 현재 성장 단계이지만 업체들의 출점 속도로 볼 때 머지 않아 경쟁이 격화되는 단계로 진입할 것으로 예상된다. 따라서 국내 시장에서의 성장 한계를 극복하기 위해서는 해외에서의 출점과 영업을 심각하게 고려해야 할 것이다. 특히 해외 사례에서도 분석하였듯이 대형업체를 중심으로 해외 진출에 대한 필요성을 인식하게 될 것이다.

이와 같은 상황을 볼 때, 우리도 이제부터라도 해외 진출 방안을 모색해야 할 시점이다. 해외 진출은 유통기업의 성장에 필수적인 전략이지만 실패 가능성도 크기 때문에 신중한 접근을 요하며, 해외에 진출하기 전에 철저한 준비를 필요로 한다.

아울러 해외 사례의 분석에서도 나타났듯이 백화점의 해외 진출은 매우 어려운 상황이고 할인점도 현재 도입단계로 경쟁력이 취약한 상태이다. 따라서 해외 진출을 모색하는 업체로서는 적절한 업태의 선정이 무엇보다도 중요한 과제로 대두될 것이다.

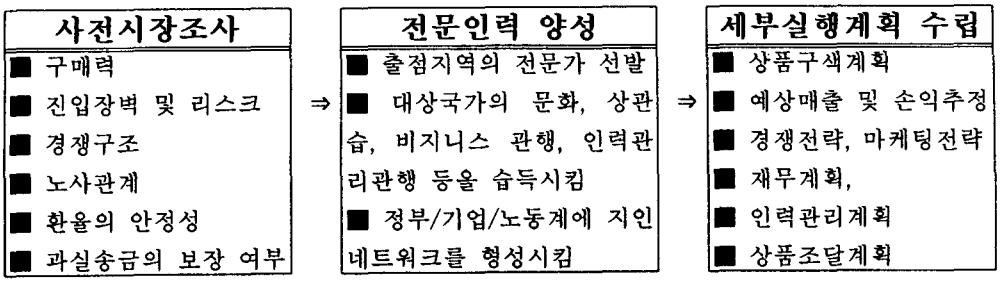
우리 유통업체가 해외 진출을 추진함에 있어 고려해야 할 사항을 접근방식, 진출대상국 선정, 진출 방식 등으로 나누어 정리하면 다음과 같다.

1. 추진 방식

먼저 해외점포 진출은 기업의 전반적인 국제화전략(글로벌 소싱, 네트워크화)의 일환으로 수행되어야 한다. 시장확보 뿐만 아니라 상품 정보수집, 글로벌 소싱 및 PB상품의 수출기지 등 다용도로 활용 방안을 모색해야 할 것이다.

해외 진출은 진출대상국의 시장 여건에 대한 조사가 선행되어야 하기 때문에 신중하고 단계적인 접근이 필요하다. 진출지역에 대한 철저한 사전조사를 바탕으로 전문인력을 양성하고 상품조달체계를 확립한 후 점포를 개설해야 하며, 출점 시에는 세부계획을 면밀히 수립하여 실행해야 할 것이다 (그림 2).

<그림 2> 해외진출의 단계적 추진



특히 사전 시장조사의 중요성이 무엇보다도 중요하며, 진출대상국의 시장규모, 성장성, 리스크, 정부 규제, 생산요소 비용, 경쟁 구조 등이 심도있게 조사되어야 한다. 투자의 자유화로 국경의 개념이 희박해져도 국가별로 특수한 사회, 경제적 요인들이 상존하기 때문에 그러한 사항을 미리 파악하여 실제 점포 운영시 대두될 문제점에 대한 대비책을 세워야 한다.

2. 진출대상국의 선정

진출대상국은 시장 조사를 통해 선정될 수 있다. 먼저 우리 유통업체의 경우 진출 가능한 지역은 우리보다 유통업 발전의 단계가 낮고 지리적, 문화적으로 가까운 지역이 될 것이다. 이러한 측면에서 중국 및 동남아시아 지역이 가능성이 높은 지역으로 판단된다.

구체적인 진출대상국은 시장조사 항목인 시장규모, 성장성, 사회 인프라, 생산요소 비용, 경쟁상황, 위험도 등을 종합적으로 고려하여 선정 가능하다. 중국 및 동남아시아 국가들의 매력도를 항목별로 추산해 보면 <표 4>와 같다. 여기서 고려해야 할 항목이나 항목의 가중치, 평가수치 등은 업체의 여건과 진출목적에 따라 약간씩 조정해야 할 것이다.

본 연구에서는 경제성장률, 도시인구, 인프라, 토지소유권 확보여부, 임금, 임대료, 위험요소, 유통업의 경쟁도, 법인세, 노동력의 가용성 등의 항목을 5점 스케일로 평가하였으며, 항목별 가중치는 동일한 것으로 가정하였다. 중국, 말레이지아, 인도네시아, 필리핀, 베트남 등 5개국에 대한 시장 매력도를 평가한 결과 중국, 베트남, 필리핀의 순으로 매력도가 높은

것으로 나타났다.

<표 4> 중국 및 동남아국가의 요인별 시장 매력도

	중국	말레이시아	인도네시아	필리핀	베트남
경제성장률	5	3	2	1	4
도시인구	5	1	4	2	3
인프라	2	5	4	3	1
토지소유권확보	2	5	3	4	1
임금	4	1	3	2	5
임대료	3	2	1	4	5
위험요소	2	4	5	3	1
경쟁도	3	1	2	4	5
법인세	3	2	1	4	5
노동력	5	4	3	2	1
계	34	28	28	29	30

주: 점수의 스케일은 5점(가장 좋음)--1점(가장 좋지 않음). 임대료는 수도 기준.
자료: 대한무역투자진흥공사, 일본 무역진흥회, 일본 미츠비시 종합연구소,
홍콩 컨설턴트社

중국, 베트남, 필리핀 이외에 말레이지아, 인도네시아, 태국 등은 이미 많은 수의 외국 유통업체들이 진출해 있어 경쟁이 치열한 상태로 우리 업체의 진출이 가능하지 않은 형편이다. 아울러 홍콩, 싱가포르, 대만 등도 유통업의 구조가 우리와 비슷하고 외국업체들이 다수 진출하고 있어 시장 매력도가 매우 낮은 실정이다 <표 5>.

3. 해외시장 진입 방식

진출대상국이 결정되면 어떠한 방식으로 진출할 것인가에 대해 연구해야 할 것이다. 최적의 진입방식은 업체의 여건, 진출대상국의 규제요인 등을 종합적으로 고려하여 도출해야 한다.

해외시장의 진입방식에는 프랜차이징, 합작투자, 기존업체인수, 자체출점 등이 있으며, 각 진입방식별 장단점은 <표 6>과 같다. 프랜차이징은 현지의 업체로 하여금 업체의 상호를 사용하게 하고 운영기술을 제공하여 일정의 로열티는 지불 받는 방식이다. 이 방식은 최소의 비용으로 단기간에 점포 수를 증가시킬 수 있으나 현지 가맹주와의 관계가 불만족스러울

수 있는 문제점이 있다. 해외에 지명도가 높은 기업은 프랜차이징을 통해 시장 진입의 효율성을 높일 수 있으나, 장기적으로는 자체에서 출점하는 방식이 유리하다.

<표 5> 중국 및 동남아 지역 외국 유통업체 진출 현황 및 전망

국가	구분	현황	전망
중국	백화점	이세탄 2개점, 야오한 2개점 메트로 1개점, 신세계 1개점 홍콩계 3개점, 태국계 4개점 대만계 2개점	■ 중국정부의 백화점 출점 억제 정책 ■ 이토요카도, 마이칼, 평화당 등 일본계 기업들의 GMS 출점 강화 ■ WAL-MART 슈퍼센타 출점강화 ■ 야오한 2005년까지 슈퍼마켓 1,060개점 출점 예정
	종합슈퍼/할인신업태 및 기타	다이에 2개점, 쟈스코 2개점 까르프 2개점, 월마트 2개점 싱가폴계 10개점 등	
말레이시아	백화점	쇼핑센터 28개 - 핵테넌트로 소고 1개점, 이세탄 1개점. 쟈스코 1개점,CKTANG 1개점 야오한 1개점, 한큐 1개점 등	■ 백화점은 곧 포화상태로 돌입 예상 ■ 미국, 일본 자본에 의한 쇼핑센터 건설 증가 ■ 종합 DS, 카테고리킬러 등을 중심으로 발전예상
	종합슈퍼/할인신업태 및 기타	막스 앤 스펜서, 까르프, 마크로, 야오한, 토이자러스 등	
인도네시아	백화점	대형 쇼핑센터에 핵테넌트로 소고 2개점, 세이유 1개점 야오한 1개점, 메트로 1개점, 싱가폴계 1개점 등	■ 백화점은 곧 포화상태로 돌입 예상 ■ 미국, 일본 자본에 의한 쇼핑센터 건설 증가 ■ 종합 DS, 카테고리킬러 등을 중심으로 발전예상
	종합슈퍼/할인신업태 및 기타	마크로, 야오한, Kmart, 막스 앤 스펜서, 월마트 등 중소 쇼핑센터 다수	
태국	백화점	소고 2개점, 다이마루 2개점, 이세탄 1개점, 토큐 2개점 등	■ 일본계 백화점의 강세와 자국업체의 출점강화
	종합슈퍼/할인신업태 및 기타	마크로, 쟈스코, 야오한 등	

* 중국(상해, 북경, 광주대련, 무석, 심천), 말레이시아(쿠알라룸푸르), 인도네시아(쟈카르타), 태국(방콕)의 현황

해외에 진출하고자 하는 업체는 현지 업체와 합작으로 점포를 운영할 수 있다. 합작투자의 경우 진출국의 장벽을 극복할 수 있는 장점이 있으나 적절한 합작선의 선택이 쉽지 않은 과제로 대두되고 있다. 또 다른 방법은 진출대상국의 기존 업체를 인수(M&A)하는 방법이다. 이 경우 진출업체는 단기간에 시장에 진입할 수 있으며 기존의 점포를 활용할 수 있는 이점이 있다. 그러나 철수시 손실이 크게 되며 인수 대상 기업의 선정 및 평가와 기존업체 직원들의 처리가 문제점으로 지적되고 있다.

마지막으로 진출업체가 현지에서 부지를 확보하거나 점포를 임차하여 출점하는 방식이 있다. 이 경우 시간과 비용이 많이 드는 문제점이 있으나 독자적인 영업방식을 추구할 수 있는 이점이 있다.

결국 이상 네 가지 방식은 비용과 통제 측면에서 상충(trade-off)관계가 있으며, 적절한 진입방식의 선택은 해당 기업과 진출대상국의 여건에 따라 다르게 된다. 그러나 중국 및 동남아시아 지역은 원칙적으로 외국업체의 단독투자를 허용하지 않고 있어 합작 형식을 취해야 한다. 또한 우리 업체의 지명도와 경쟁력이 높지 않기 때문에 프랜차이징에 의한 진출도 가능하지 않다. 따라서 현지 업체와의 합작으로 기존점을 인수하거나 자체에서 점포를 개설하여 중국 및 동남아시아에 진출해야 할 것이다.

<표 6> 해외시장 진입방식별 장단점

	장 점	단 점
프랜차이징	■ 비용절감으로 급속한 점포 확장 가능 ■ 현지의 경영자 이용 가능	■ 법적인 사항 복잡 ■ 적절한 가맹점주 선택 필요 ■ 가맹점주와 불만족스러운 관계 가능
합작투자	■ 기존의 업체와 합작으로 진출국의 장벽 극복 ■ 새로운 업태를 신속히 전개 가능	■ 합작선과 이익 반분 ■ 적절한 파트너 선정의 어려움
기존업체 인수	■ 신속하게 시장진입 가능. ■ 기존의 점포를 이용하여 새로운 업태를 신속히 전개 가능	■ 잘못되었을 경우, 철수곤란 ■ 대상기업의 선정 및 평가에 어려움 ■ 기존업체 직원들의 불만이 있을 수 있음
자체출점	■ 시험점포 운영가능 ■ 영업환경에 맞게 점포변형 가능	■ 시간이 많이 걸리며, 실패시 손실 큼 ■ 진출대상국에 대한 많은 정보 필요 ■ 출점지역 평가의 어려움

참 고 문 헌

신세계백화점 유통산업연구소, 「RIDI」, 각월호.

일본 미쓰비시경제연구소(채홍식 역), 「아시아 경제의 선택」, 나남출판, 1997.

임종인, 「우리 나라 유통산업의 개방전략과 현대화」, 산업연구원, 1990.

한국백화점협회, 「유통매니지먼트」, 1994.

Alexander, Nocholas, "Internationalisation: Interpretating the Motives," in McGoldrick Peter J. and Gary Davies, *International Retailing: Trends and Strategies*, Pitman Publishing, London, 1995, pp. 77-98.

Chainstore Age, 1995. 8.

Judge George G, *Introduction to the Theory and Practice of Econometrics*, John Wiley and Sons, 1982.

SHAZAM User's Reference Manual Version 7.0, 1993.

Simpson, Eithel M. and Dayle I. Thorpe, "A Conceptual Model of Strategic Considerations for International Retail Expansion," in Akerhurst, Gary and Nicholas Alexander (ed.), *The Internationalisation of Retailing*, 1996, pp. 16-24.

日本通商産業省, 「21世紀に向けた流通ビジョン」, 1995.

「百貨店調査年監 」, (株) ストアーズ社

「CHAINSTORE AGE」, (株)ダイヤモンド・フリードマン社

「販賣革新」, (株)商業界