

ISSUE

日本企業의 아시아 地域에서의 技術移轉 現況 ²⁾

李 炯 埃 編譯¹⁾

제1장 아시아에의 技術移轉 현상

1. 나라 · 지역별 動向

(1) 低賃金과 産業基盤이 열쇠

日本企業은 1985년의 円高를 계기로 低賃金を 찾아서 모두가 생산 거점을 아시아 지역으로 옮겼으며, 그 절정은 '85~'89년으로서 '85년 이후 진출한 기업의 70%가 이 기간 중에 옮겼다. 이러한 생산 거점의 移轉 rush가 그후의 아시아 경제에 어떠한 영향을 끼쳤는가를 技術移轉側面에서 검토하기로 하였다.

우선 기술이전의 진행 상태를 地域別로 살펴보면, 進出先이 新興工業經濟群(NIES)으로부터 동남 아시아 諸國連合(ASEAN)으로 변하고 있다. 진출에는 저임금뿐만 아니라 기술이전을 받아들일 수 있는 산업기반이 갖추어져 있는지 중요 요소인 바, 円高 直後에 홍콩으로 눈길을 돌렸으며 이어서 한국, 대만으로 진출한 것도 그 때문이다. 그후 태국, 인도네시아, 말레이지아로 이어지는데 이는 NIES에서의 賃金上昇, 地價上昇 때문이었으며, 오늘날 ASEAN에서도 같은 상황에 처해 있다.

(2) 現地操業을 위한 技術

양케이트에서는 기술이전의 달성도를 낮은 기술 수준에서 높은 기술 수준까지 10단계로 구체화하여 조사하였는데 모든 단계에서 그 달성도가 NIES가 ASEAN을 상회하고 있다. 현지 조업에 있어 불가결한 「操作技術」에서 「工程管理」까지의 4개 항목에서 NIES는 모두 70% 이상의 달성도를 나타내고 있고, 3년 후의 목표는 거의 90%라는 높은 목표를 세우고 있다.

ASEAN에 있어서도 60~70% 정도로 NIES보다는 약간 낮은 정도이며 큰 차이는 없는데 초기 단계에서는 작업을 빨리 개시하기 위해 日本企業도 기술이전에 힘을 쏟은 결과라 할 수 있다. 이러한 실태에서 미루어 볼 때 達成度 70%가 移轉技術의 현지 정착 목표라고 할 수 있을 것이며, 1986년 이후 단기간에 이루어진 기술이전이라는 점에서는 성공하였다고 볼 수 있다.

또한 技術改良, 이후의 高度技術에 있어서도 같은 경향이 확인되었는데 단지 기술의 難易度에 의하여 達成度가 반드시 비례하는 것은 아니고 이전시켜주는 일본 기업의 의지가 반영되고 있음을 알 수 있다.

특히 달성도가 높고 중요시되고 있는 것

<표 1> 일본 기업의 기대에 대한 현지화의 달성률

단위: %

	NIES		ASEAN	
	현재	3년 후	현재	3년 후
제1단계 조작 기술	78.1	92.9	76.0	91.0
제2단계 보수·점검	76.7	91.1	71.0	88.6
제3단계 품질 관리	72.4	91.3	66.1	85.8
제4단계 공정 관리	73.7	89.5	69.5	86.0
제5단계 기술 개량	41.8	64.8	41.3	62.5
제6단계 신기술 도입	33.0	53.5	28.3	45.6
제7단계 설계 기술	35.1	59.6	30.3	50.2
제8단계 신제품 개발	27.2	48.1	24.2	39.6
제9단계 금형·치공구 개발	48.1	69.5	39.9	59.8
제10단계 제조 설비의 개발	42.2	60.7	33.0	51.0

주: 싱가포르를 NIES, ASEA 모두에 포함됨

이 「金型·治工具의 開發」인데 NIES가 48.1%, ASEAN이 39.9%로 나타났고, 3년후의 목표치는 각각 69.5%, 59.8%로서 적어도 NIES에서는 現地社員이 주체가 되어 운영할 수 있는 수준에 도달할 전망이다.

한편 「新製品 開發」, 「新技術의 導入」, 「製造設備의 開發」은 低水準 그대로인데, 기술이전을 하는 일본 기업이 난처해 하는 경우가 있어 적극적인 기술이전을 바라는 아시아 기업과의 사이에 종종 문제가 발생하였다. 「기술 노하우를 몽땅 노출시키면 부메랑 현상을 초래할 것이다」라는 염려가 있는 것은 틀림없지만은 아시아 기업의 不信感을 심게 되는 것도 확실하다. 아시아 기업을 단순히 生産據點으로 취급하려던 자세는 개선해야 할 시기에 직면하고 있다.

(3) 상승하는 지역 조달 비율

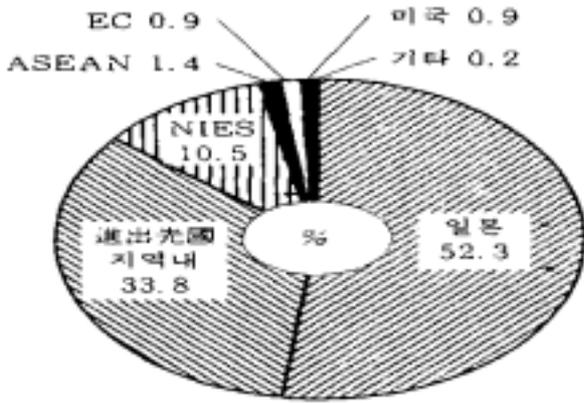
경제 발전을 이룩하고 있는 NIES, ASEAN은 日本企業에 대하여 새로운 라이벌로서 浮上하고 있다. 제품의 輸出先 原料의 調達先을 보면 비율면에 있어 日本企業이 가장 높은데, 서서히 그 우산으로부터 벗어나고 있으며 NIES ASEAN이라는 아시아지역 내에서의 관계가 강화되어가고 있다.

제품의 수출 비율은 46.3%에 달하고 있는데, 輸出先別로 보면 日本(41.7%)을 필두로 NIES(15.1%), ASEAN(14.0%)이 2위의 미국(15.1%)에 육박함으로써 輸出先으로서 급부상하고 있으며 홍콩과 말레이시아에 진출한 기업은 NIES를 최다의 輸出先으로 인식하고 있다.

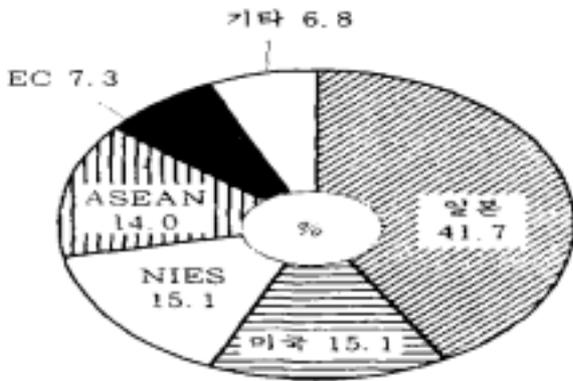
원재료 調達先의 내역은 일본이 52.3%로 過半을 점하고 있으나 進出先國·地域內(33.8%), NIES(10.5%), ASEAN(1.4%)의 순서로 나타나고 있다. 이른바 域內調達比率는 45.7%에 달하여 일본으로부터의 조달과 거의 맞먹는 상태에 이르고 있다.

自力으로 경제 활동을 할 수 있는 데까지 성장한 아시아 기업에 대하여 日本企業은 어

<그림 1> 원재료의 조달 선별 비율(회답 기업수 133개 사)



<그림 2> 수출 선별 비율(회답 기업수 133개 사)



떠난 戰略變更을 강요당하고 있는가, 進出動機를 보면 「저렴한 노동력」(58.6%)에 이어 「현지에서의 商品展開」(46.6%), 「제3국을 목표로 한 수출 거점」(45.1%)으로 나타나 있다. 円高 이후의 최대의 동기였던 「저렴한 노동력」의 이점이 희박해진 오늘날, 「현지에서의 商品展開」, 「제3국을 목표로 한 수출 거점」으로 그 목적이 바뀌고 있는 실정이다.

2. 업종별 동향

(1) 일관성 없는 이전 레벨

円度 이후 日本企業의 아시아 지역 진출은 現地工場の 操業이라는 관점에서는 어느정도 수준에 도달하고 있으나, 二 정도는 業種에 따라 미묘한 차이가 있다. 日經産業消研究所가 이번에 실시한 「日本企業의 아시아 諸國企業에 대한 기술이전 앙케이트」(1992년 1월)과 前回調査(1990년 10월)를 비교하여 각각 業界特有의 技術移轉事情을 알아보고자 한다.

이번 조사도 전번 조사와 같이 電氣, 機械, 自動車, 精密機械의 네 業種을 대상으로 실시하고 있다. 전번 調査에서 는 고도의 기술을 요구당하면서 시기상조라는 생각을 불식하지 못한 채 移轉타이밍을 재고 있는 日本企業의 자세가 노출되었다. 이번에는 調査의 관점을 現地側으로 옮겨 日本企業의 자세가 정당한지를 검토해 보고자 한다.

앞의 조사에서는 기술이전 수준(計量中을 포함)을 4단계로 나누어 질문하고 있는데 그 결과 조사 대상 기업 기술0 전 건수(840건)의 68.8%가 「현재, 日本의 공장에서 제조하고 있는 물품의 제조 단계까지」의 기술이전을 완료하고 있고, 「기계 설비의 고장 수리 등 정비가 가능한 단계까지」가 19.3%로 나타났다. 다만 「신제품 개발·설계의 단계까지」라는 高度의 段階에 있어서는 겨우 6.8%에 머물고 있는데, 이와 같은 gap이 現地側의 불만을 사는 원인으로 지적되었으며 이번 조사에서는 이 점을 보다 자세히 알아보기 위해 生産技術을 下位에서 上位까지 10개 항목으로 서 분하였다.

(2) 지적소유권 보호가 장애

現地化가 비교적 진척되고 있는 것은 정밀 기계와 자동차 업종인데 제1단계인 「생산 라인의 操作技術」로부터 제4단계의 「工程管理」까지 평균 70% 이상의 현지화를 달성하고 있다. 다소 비율은 떨어지지만은 제5단계의 「기술 개량」에서 제10단계의 「제조설비의 개발」까지의 각 단계를 보아도 兩業種에서의 現地化率 1·2위를 점하고 있으며 비교적 균형이 잡힌 기술이전의 진전 모습을 볼 수 있다.

자동차 메이커는 기술이전을 받는 나라의 정책과 밀접하게 관련되어 있다. 아시아 地域進出의 역사는 오래되었으며 1985년 이전의 進出組는 전체의 60%를 점하고 있다. 進出動機로는 「현지 정부의 외자 도입 장려책」이 36.7%를 점하는 등 現地側이 주도권을 장악하고 있는 경우가 많다. 그리고 아시아 지역의 motorization 進展을 배경으로 기술이전 수준은 높다.

이미 과반수의 기업이 「金型·治工具의 開發」(제9단계)의 現地化를 달성하고 있는 중이고, 3년 후를 목표로 한 現地化의 目標値 또한 높게 설정되어 있다. 日本企業側의 자세와 現地企業의 사정이 잘 맞아떨어지면 앞으로 기술이전을 유인하는 存在가 될 가능성이 있다.

정밀 기계 메이커는 자동차에 비해 뒤늦어졌지만은, 그 실적은 오히려 자동차를 상회하고 있고, 10개 단계 중 6개 단계에서 4개 業種中 現地化率에 있어 정상에 오르고 있다. 회담 企業수가 적은 점을 감안하더라도 特筆할 수 있는 결과이고, 다만 3년 후의 目標値에서는 고도의 기술 단계에 있어 자동차에 역전당하고 있어 앞으로의 기술이전의 스피드다운이 염려된다. 짐작컨대 지적소유권제도의 불비로 인한 現地에서의 특허 침해, 유사 상품의 판매 등이 橫行하는 사정이 있는 것 같다.

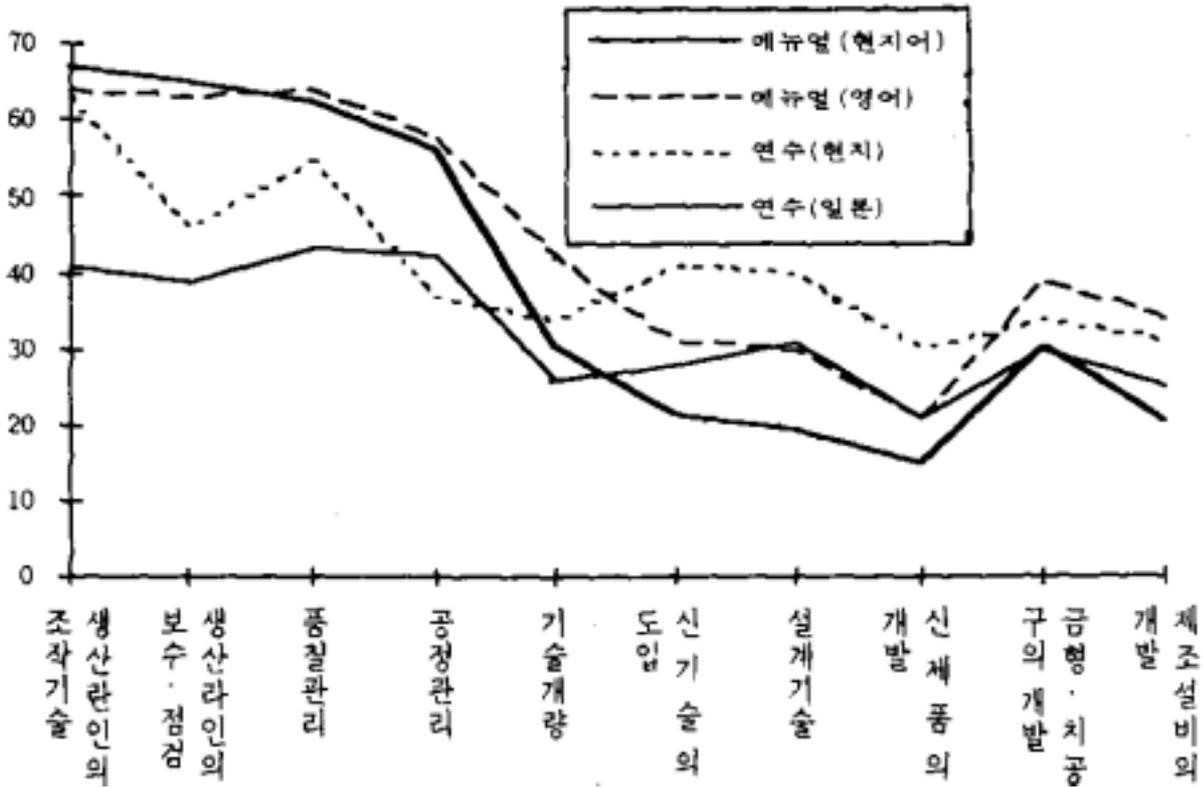
(3) 円高防衛 때문에 진출을 서두른 전기·기계 업종

한편 최근 수년 간 移轉이 빨리된 것이 電機業種인데, 과반수가 1986년 이후에 설립되었고, 進出動機는 「현지의 저렴한 노동력에 매력을 느꼈다」(65.6%), 「본국을 위한 수출 기지로 한다」(26.2%)라는 회답이 눈에 띄는 바 이는 円高防衛를 위해 생산거점을 옮긴 전형적인 예라 할 수 있다. 日本企業側에 의해 긴급히 이전된 의도가 엿보이면 장기적 안목이 다소 결여된 해외 이전이라 할 수 있을 것이다.

이전의 역사가 짧을수록 現地側에는 高度의 技術을 수용할 수 있는 체제가 충분히 갖추어져 있지 못한 사정도 있어 「工程管理」(제4단계) 66.5%와 「技術改良」(제5단계) 36.8%와의 격차가 크다. 이와 같은 電機業種이 앞의 調査와 마찬가지로 회담 企業의 절반 정도를 정함으로써 現地의 요구와 日本企業의 기술이전에 대한 사고 방식 사이에 갭이 있음을 부각시키고 있다.

이 점은 기계업종에서도 해당된다. 円高이후 需要先의 業계가 아시아 地域에 進出함에 대응하여 회담 企業의 절반 정도가 1985년 이후에 집중적으로 아시아 地域에서의 現地生産에 돌입하고 있다. 이러한 進出事情이 반영된 것인지 경영이 어려운 기업이 많으며 定着을 위한 기술이전 프로그램을 추진하기도 쉽지 않은 모양이다. 電氣業種과 마찬가지로 高度技術수준에서의 現地化 달성도는 아직은 미흡한 감이 많다.

<그림 3> 현지화를 추진하기 위한 수단



3. 인재의 육성

(1) 초기 단계는 OJT 중심

아시아 地域에의 기술이전에 관한 1990년 10월 조사에서는, 높은 離職率 등 勞動觀의 차이에 직면하여, 기술이전을 주저하는 日本企業의 모습이 두드러지게 나타났다. 現地側 입장에 觀點을 두고 실시한 1992년 1월 조사에서도 現地化 進행에 있어 「사람」 문제가 하나의 장애로서 浮上하고 있음을 알 수 있다. 기술의 원활한 移轉에 앞서 인재의 육성은 불가결하며 이를 위해 現地에서는 다양한 방법을 동원하고 있다. 이번 調査에서는 生産技術을 下位에서 上位까지 10단계로 細分化하였는데 특히 초기 단계에서 눈에 띄인 것은 OJT(職場內訓練)였으며 「생산 라인의 操作技術」(제1단계)의 63.9%를 필두로 「工程管理」(제4단계)까지는 現地の 日本系 企業의 과반수가 이를 채택하고 있고, 講誦보다는 현지 실습 교육이 초기 단계에서는 효과적인 것 같다.

이를 立證하듯이 技術이 高度化되는 「신기술의 도입」(제6단계) 이후로는 全業種의 OJT 채택률이 30%에 미치지 못하고 있다. 기술이 Level-up되어가면서 OJT 등을 보완하는 형태로 研修가 主流를 이루게 된다. 「신기술의 도입」 이후의 5단계를 보면, 現地에서의 研修보다 日本에서의 研修가 우세하게 된다. 30~40%가 日本內의 研修를 실시하고 있는데 이는 現地에서의 연수 체제가 미숙하기 때문이라는 견해도 있다.

기업에 따라서는 日本本社の 수용 능력이 제한되어 있고 「研修生을 日本에 보내려 해도 Visa 취득에 시간이 걸린다」(태국에 진출한 精密機械메이커)고 하는 사례도 있다. 日本內의 研修에만 너무 의존하게 되면 유망한 인재를 쓰힐 염려가 있으므로 現地の 연수 체제 정비가 가장 바람직하다.

(2) 英語版 매뉴얼의 높은 채택률

기술 학습을 위한 매뉴얼에 있어서도 사정은 마찬가지이다. 기술의 초기 단계에서는 現地語版 매뉴얼을 사용하는 企業이 많았으나 「신기술의 도입」 이후의 단계에 있어서는 英語版 매뉴얼을 훨씬 많이 활용하고 있다. 「高度의 내용일수록 전문 기술용어가 자주 나오고 쉬운 말로 표현하는 것이 어렵다」(싱가포르에 進出한 大電機 메이커)고 하는 사정도 있다.

現地企業은 고도의 기술을 갈망하지만 메뉴얼을 現地語로 번역하여 現地에서 연수를 시키고 사람을 育成한다고 하는 理想에는 아직 미치지 못하는 실정이다. 이와 같은 사정은 現地企業을 필요 이상으로 초조하게 만들고 있는지도 모른다.

(3) 의외로 낮은 기술자의 이직률

이번 調査는 1년 간이라는 특정 기간에 한하여 職階別로 이직률을 질문한 결과 取締役 이상의 간부 사원의 평균 이직률은 겨우 0.6%이다. 現地の 경영 방침을 결정하는 水準에 있는 人材는 거의 定着하고 있는 것 같으며 課長 이상의 중간 관리직도 평균 4.1%의 이직률에 머물고 있다.

한편 현장 종업원의 이직률은 16.9%로서 6년이면 거의 전원이 바뀌는 계산이 된다. 職階에 의한 이직률 갭이 크기 때문에 흔들리고 있는 現地の 모습을 볼 수 있는 것이다.

기술이전에 밀접한 관련이 있는 기술자에 대하여는 職階를 따지지 않고 이직률을 조사하였으며 그 결과는 4.7%였는데 이는 거의 중간 관리직의 이직률 수준이었다. 「기술이 개인의 이직 때문에 社會에 축적될 수가 없다」라고 하는 日本企業의 틀에 박힌 文句는 調査結果로 보아 적어도 기술者에 관한 한 해당되지 않는다.

다시 말해 戰力이 되는 現場從業員의 移動이 매우 심한 것은 사실이지만 그 部分만을 강조하게 되면 實態를 잘못 인식하게 될 우려가 있다.

役員과 從業員의 定着面에서는 자동차 업종쪽이 낮은 편이다. 간부 사원의 이직률은 전무하고 중간 관리직은 2.0% 현장 종업원은 9.5%이며 기술자도 3.9%에 머물고 있다. 그러나 인도네시아 등 자동차 관련 산업이외에는 매력 있는 轉職先이 드문 사정도 있기 때문에 자동차 메이커가 모든 면에 있어 他業種을 리드하고 있다고는 결론 지을 수 없다.

다만, 회당한 자동차 메이커 중에 정기승급과 상여금 제도를 실시하고 있는 기업이 90%, 퇴직금 제도 실시가 76.7% 등 타업종을 상회하는 대우를 하고 있는 점을 간과할 수 없으며 이와 같은 급여면의 매력은 어느 정도 이직을 억제하는 효과를 갖고 있음이 확실하다.

調査結果로 연수체제의 불비와 메뉴얼 사용의 지연 등 핸디캡을 안고 있으면서도 기술者를 포함한 종업원의 정착과 인재 육성에 애쓰고 있는 現地企業의 모습을 확인하였다. 기술자의 이직률은 의외로 낮은 편이므로 日本側도 인식을 달리할 필요가 있으며, 高度의 기술을 앞으로 원활하게 이전할 수 있도록 本國과 現地가 제휴하여 최량의 경영 시스템을 확립할 필요가 있다.

4. 진출동기와 현지화

지금까지 新興工業經濟群(NTES)과 東南아시아 諸國連合(ASEAN)에 진출한 日本企業에 의한 기술이전 실태를 앙케이트 조사 결과로서 지역별, 업종별로 검토하였다. 또한 앙케이트 結果를 크로스 집계함으로써 기술移轉의 달성도를 진출동기와 日本的 經營, 기술이전 촉진 수단과 관련하여 분석하여 본다. 이와 같은 분석으로 기술이전을 촉진함에 있어서 중요한 요소를 식별할 수가 있는 것이다.

(1) 현지화 달성도 지수

분석결과를 검토하기 전에 分析方法에 대하여 간단히 설명할 필요가 있다. 기술의 現地化達成度는 「現場에서 실자로 말아서 처리하고 있는 자는 누구인가」라는 說問에 대하여, 「現地從業員」이라고 회답한 비율에서 파악하였다. 기술의 現地化를 여러 가지 요소와 연결시켜 분석함에 있어 그와 같은 分析의 結果를 쉽게 해석할 수 있게 하기 위하여, 기술의 「現地化達成度指數」라고 하는 것을 산출하였다.

「현지화 달성도 지수」의 계산 방법과 의미를 구체적인 例로서 설명하고자 한다. 「생산라인의 操業기술」에 관하

여 現地화가 달성되었다고 회답한 企業의 비율은 82.2%였고 한편 「현지의 저렴한 勞動力의 매력」이 動機가 되어 진출한 企業중에 「동기술의 현지화가 달성되었다」고 대답한 企業의 비율은 77.5%였다. 이와같은 숫자에서 현지의 저렴한 勞動力을 구하여 진출한 企業의 「현지화 달성도 지수」는 $0.94(=77.5 \div 82.2)$ 가 된다(이하, 괄호안은 同指數)

다시 말하면 同指數는 진출동기 등 각각의 調査項目에 있어 기술의 현지화 달성도를 항목 전체의 평균치로 표준화한 것이다. 따라서 어느 項目에 있어 同指數가 1보다 크면(작으며) 그 항목에 대응하는 현지화 달성도는 평균보다 앞서고(뒤지고) 있음을 표시하는 것이다.

(2) 기술의 향상을 촉진하는 현지 판매

기술의 현지화 달성도는 進出動機에 따라 크게 달라진다. 「현지에서의 商品展開」, 「관련 기업의 進出」과 같은 현지 판매를 목적으로 진출한 경우에는 기술의 現地화가 손조름게 진행되고 있다. 현지 판매를 통하여 사용자로부터 직접 제시되는 클레임에 대처하기 위해 기술 向上에 힘쓰게 되고 그 結果로 기술이전이 진행되는 것이다.

한편 「輸出基地」 설립 목적으로 진출한 경우에는 기술의 現地화가 늦어지고 있다. 수출 목적으로 진출한 기업은 短期間 중에 국제 시장에 경쟁력 있는 상품을 現地生産하지 않으며 아니되므로 시간을 두고 기술의 현지화를 추진시킬 여유가 없는 것이다. 工程別에 있어서는 「생산라인의 조업 기술」(0.96%)과 같은 生産에 직접 직결되어 있는 것과 비교하여 「기술 개량」(0.79), 「설계 기술」(0.80)의 발전 응용 단계에서 특히 기술의 현지화가 늦어지고 있다.

(3) 기술 현지화가 느린 勞動力 목적의 進出

輸出基地로서 아시아 諸國에 진출하는 경우에는 일반적으로 現地の 저렴한 勞動力 사용을 목적으로 하고 있다. 즉 풍부한 노동력을 활용하여 노동 집약적인 상품을 저렴한 코스트로 생산하여 수출하게 되는 것이다.

이와 같은 상황에서 進出企業은 기술이전에 관심을 갖고 있지 않다. 이 점은 「현지의 저렴한 勞動力이 매력」이라는 이유로 진출한 기업에서 기술의 現地화가 지연되고 있는 것으로도 알 수 있다. 여기서는 「輸出基地」 목적으로 진출한 기업에 관하여 관찰한 결과 똑같이 發展應用段階에서 기술이전이 특히 늦어지고 있다.

받아들이는 나라 지역 중에서는 外貨획득을 위하여 進出企業에 대하여 輸出加工區域 등을 설정하여 수출을 장려하는 政策을

<표 2> 기술이전과 진출동기<생산기술합계>

진출 동기	기업수	현지화 달성도 지수
관련 기업의 진출	42	1.09
현지노동력의 매력	78	0.84
현지에서의 상품전개	62	1.07
본국을 위한 수출 기지	25	0.88
제3국을 위한 수출기지	60	0.95
현지정부의 장려책	42	1.03

실시하는 곳이 많다. 그와 같은 외화 획득을 통하여 여러 가지 利益을 얻고 있는 것이 사실이다. 그러나 기술이전을 촉진시킨다는 점에서는 非效果的이다.

5. 기술의 현지화

(1) 「勞使協議制」와 응용 기술

日本的 經營의 특징 중에 企業內에 있어 기술개발 기술 전파를 촉진하는 제도로서 「終身雇用制」, 「勞使協議制」 「Job-rotation」 등이 있다. 그러면 進出한 日本系 企業에 있어서 이같은 制度의 채택이 기술이전 달성도와는 어떠한 관계가 있는지 살펴보기로 한다.

「勞使協議制」, 「Job-rotation」을 실시하고 있는 경우에는 기술의 현지화가 진행되고 있다. 日本的 經營을 상징하는 이러한 制度는 日系企業에 있어 기술이전을 촉진하는 효과를 갖고 있다. 「勞使協議制」를 운영하고 있는 日系企業은 특히 「신기술 도입」(1.52 = 현지화 달성도 지수, 이하 같음), 「신제품 개발」(1.30), 「제조 설비 개발」(1.26)과 같이 발전 응용 단계에서 기술이전이 진척되고 있다. 즉 發展應用段階의 기술을 현지화하기 위해서는 勞働者의 기술력 뿐만 아니라 勞使間에 있어 새로운 기술 혹은 設備 등을 도입함에 있어 상호 합의가 중요한 것이다.

「Job rotation」은 「기술 개량」(1.32), 「설계 기술」(1.30)의 現地化에 있어 크게 공헌하고 있다. 現地勞働者에 있어 다양한 作業을 경험하는 것은 柔軟性이 양성될 뿐만 아니라 工程 전체의 흐름을 파악하는 능력이 육성되는 것이므로 이같은 기술의 現地化를 용이하게 한다.

그러나 日本적 經營의 특징 중에도 「종신고용제」에 대해서는 기술현지화의 촉진 효과를 인정하지 않는다. 특히 「신기술 도입」(0.63), 「설계 기술」(0.51), 「신제품 개발」(0.55) 등의 발전 응용 단계의 기술 현지화에 있어서 「종신고용제」는 중요 요인이 되지 못한다.

進出企業의 기술이전을 저해하는 요인으

<표 3> 기술이전과 日本적 經營

	기업수	현지화 달성도 지수
종신고용	41	0.93
노사협의제	54	1.15
Job Rotation	47	1.14

로서 「Job hopping」이라는 이직 경향이 심한 현지 노동자의 행동이 거론되는 경우가 적지 않다. 그러나 조사 결과에서는 이와 같은 지적은 支持되지 않았다.

다만 이 觀察結課는 「종신고용제」와 현지 노동자의 정착률 사이에는 강한 「正」의 상관관계가 있다고 하는 假定에 근거하고 있다. 다시 말하면 終身雇用制의 운영으로 現地勞働者의 정착률이 높아지더라도 응용단계의 기술 현지화는 반드시 진행되는 것은 아니다. 그러나 이 假定은 아시아 諸國에서는 해당되지 않을런지 모른다.

(2) 메뉴얼과 OJT의 기술이전 효과

기술 현지화를 촉진하기 위해 日系企業은 여러 가지 수단을 강구하고 있는데 그중에서 매뉴얼, OJT, 소집단 활동 연수의 네 가지 수단의 효과를 조사하였다. 이들은 모두가 기술의 現地化를 촉진하는 효과가 있음이 現地化達成度指數에 의하여 인정되고 있다. 그 중에서도 現地語메뉴얼, 小集團 活動, 現地研修, OJT가 특별히 유효한 수단이고, 英語메뉴얼, 日本語메뉴얼, 日本研修는 그렇게 有效하지 못하다.

이와 같은 각 수단에 의한 技術現地化에 대한 각 수단의 有効性의 차이는 「생산라인

<표 4> 기술이전과 기술이전 촉진 수단

	기업수	현지화 달성도 지수
메뉴얼 현지어	88	1.35
메뉴얼 영어	54	1.01
메뉴얼 본국어	49	0.85
OJT	85	1.22
소집단 활동	45	1.51
현지연구	85	1.29
본국연수	84	1.06

의 操作技術」 등 생산에 관한 기초 기술의 현지화에 있어서는 거의 나타나지 않는다. 각 手段의 有効性 차이는 「기술改良」 등의 응용 기술 또는 「신제품의 개발」 등 발전 기술의 현지화에 있어 현저하게 나타난다.

예를들면 「生産라인 操作기술」의 경우 어느 수단을 채택하여도 현지화 달성지수는 1 전후로서 거의 차이가 없다 이에 대하여 「設計技術」에서는 現地語 메뉴얼이나 小集團活動(각각 2,3 전후), 現地研修(1.75)는 현저히 달성도가 높으며, 英語메뉴얼(0.66)과 日本語메뉴얼(1.06), 日本內 研修(1.19)는 어느 것이나 달성도가 상대적으로 낮다.

(3) 경영의 여러 면에서의 현지화

지금까지의 分析結果에서 기술이전 촉진을 위해서는 경영의 여러 면에서 現地化하는 것이 중요함을 알았다. 구체적으로는 現地販賣, 現地語메뉴얼의 활용, OJT, 小集團活動, 현지 연수 등이다. 이와 같은 要素의 重要性은 이전 기술이 고도화될수록 증대한다.

기술의 競爭力을 유지·강화하기 위해서는 本社뿐만 아니라 海外子會社의 기술력을 향상시키는 것이 중요하다. 0 傾向은 미래에 있어 한층 더 강화될 것으로 예상된다. 물론 해외의 子會社의 기술력 향상이 進出先國·地域의 경제 발전에 공헌하게 됨은 말할 필요도 없다.

海外子會社의 기술력 향상을 실현하기 위해서는 기술의 現地化를 착실히 추진함과 아울러 本社와 해외子會社 쌍방의 기술 능력 향상을 목표로 하는 「기술 개발의 글로벌 戰略」이 필요할 것이다.

제2장 나라·지역별의 현장 분석

1. 서태평양 지역에 「生産移管」이 진행

(1) 日系企業의 진출은 1986년 이후에 집중

거품경제의 붕괴로 인한 資産狀態의 악화가 日本企業의 해외 진출을 감속시키고 있음은 부정할 수 없다. 그러나 新興工業經濟群, 東南아시아 諸國連속을 포함하는 西太平洋地域에의 日本製造業의 투자에 대하여 살펴볼 때 신장률은鈍化되었으나 增加傾向은 계속되고 있다. 円高下에서 급격히 늘어난 日本企業의 해외 진출이 운영 단계에 접어들었고, 操作베이스에서 볼 때 현재는 오히려 最盛期라고 할 수 있다.

또한 프라자스합의 이후의 1986년부터 1990년까지의 日本의 對NTES 직접 투자의 累計額은 1951년부터 1985년까지의 累計額의 1.67배에 이르렀다. 同期間의 對ASEAN 직접 투자의 누계액도 1951년부터 1985년까지의 누계액의 1.52배이고 日本企業의 西太平洋 진출이 최근 수년 동안 어떻게 集中的으로 추진되었는가를 짐작할 수가 있다. 이러한 集中投資

로 인하여 西太平洋 諸國의 供給能力이 한 단계 강화되었다.

1990년의 태국, 말레이시아의 固定資本形成에 점하는 해외 직접 투자의 비율은 각각 51%, 47%에 달하였다. 同年에 兩國이 받아들인 직접 투자액 중 日本이 점하는 비율은 35%, 31%이며, 日本의 企業進出이 두 나라의 供給力 강화에 이바지한 역할을 짐작할 수가 있을 것이다.

進出規模가 확대된 것만이 아니고 진출기업의 행동 양식이 海外調達型으로 바뀌었고, 西太平洋地域으로 이전한 생산 거점으로부터의 日本企業의 조달이 급증하고 있다. 그리고 해외 조달형의 내용도 질적인 변화를 나타내고 있는데 종래의 日本企業의 西太平洋에의 진출은 반도체 IC 생산에서 볼 수 있는 것처럼 노동 집약형 工程을 進出先國에 설치하고, 자기들은 高度의 工程을 담당한다고 하는 소위 「工程間分業型」 투자였다.

그러나 80년대 후반에 들어서면서 量産機械, 汎用品, 標準化品에 대하여는 생산수출 거점을 몽땅 西太平洋 諸國으로 옮겨, 日本企業은 보다 하이테크 제품으로 特化한다고 하는 「生産移管型」 投資가 일반화하였다. 西太平洋 諸國에 오늘날 컬러 TV, VTR, 에어컨 등에 있어 世界 有數의 생산·수출 거점으로 변모되어가는 日本企業의 이와 같은 새로운 행동양식의 귀결이다.

(2) 多角·重層的 分業이 형성

생산 이관형 투자란 생산 체계 자체의 이전이다. 그러므로 이 投資는 첫째로 日系企業과 進出先國·地域內의 企業과의 사이에, 둘째는 進出先國·地域과 주변 지역과의 사이에 다양하고 錯綜한 分業 관계를 구축하게끔 작용한다.

前者의 경우, 예를들면 日系의 컬러 TV의 Set maker의 진출이 同國·地域內에 브라운관 제조 기업의 설립을 촉진하고, 나아가서 브라운管用 유리 제조 기업의 설립을 유발하는 後方連關의인 投資連鎖가 생기고 있다. 後者의 사례로는 전기·전자 부품은 대만, 한국, 싱가포르, 태국이, 産業用機械는 대만, 한국이, 가전제품은 싱가포르, 말레이시아, 태국이 각각 中心的인 供給國이 되므로 인해 벌써 나타나고 있다.

실제로 전기·전자 산업에 있어서는 NIES, ASEAN에 진출한 日系企業 수는 지금 벌써 345개 事業所에 이르고 있다. 이같은 진출 거점은 보완적 관계로 맺어지고, 상호간의 부품, 중간 제품, 기계, 最終財의 거래액이 급속히 증가되고 있다.

円高後의 日本企業은 여러 가지 제품 生産에 종사하는 다양한 日系企業을 西太平洋의 최적지로 진출시키는 형태로 多角제적인 사업 전개를 개시하게 된 것이다. 즉 경영 자원을 이 지역에서 체계적으로 再編하여 최대 이익을 도모한다는 戰略이다. 日本을 중심으로 하고 西太平洋을 주변으로 하는 「線」의 企業進出에서 西太平洋의 全域에서 다각적인 分業 체계 형성을 지향하는 「面」의 기업 진출로 전환한 것이다.

더구나 이 「面」에 새로이 NIES 諸國이 중요한 역할자로 등장하였다. NIES에 있어 통화 절상과 임금 상승은 NIES 기업의 해외 생산의 有利性을 단번에 증대시켰고 1987년부터는 ASEAN 진출을 폭발적으로 촉진시켰다.

1988년 이후 NIES는 日本을 능가하는 ASEAN 최대의 投資者로 등장한 것인데 90년도의 NIES의 투자 규모는 ASEAN의 모든 나라에 있어 日本을 상회하였다. 이 사실을 반영하여 NIES와 ASEAN간의 무역은 급격히 확대되었고 兩者間에는 명확한 分業 체계가 구축되어가고 있다.

1992년도의 通商白書는 각국 지역간의 무역액을 그 經濟規模로 표준화함으로써 「相互依存度係數」를 산출하였다. 그리하여 EC를 제외하면, 세계에서 가장 상호의존도가 높은 관계가 NIES와 ASEAN 사이에 形成되어 있음을 밝히고 있다.

그리하여 日本企業이 NIES와 ASEAN에, NIES企業이 日本을 상회하는 규모로 ASEAN에 진출함으로써 西太平洋地域은 전에 없던 多角的인 分業 체계가 형성되었다고 할 수 있다.

(3) 中核 산업 기술, 본격적으로 정착

이번의 앙케이트 조사 결과에 의하면 대상 기업 중에 프라자승意後의 1986년 이후에 진출한 기업이 48.9%를 점하여 進出時期가 최근년에 집중되어 있음이 다시 확인되었다. 대상 기업 전체의 國別·地域別 원재료의 조달선 비율은 日本이 52.3%로 최대의 점유율을 점하고 있으나, 進出先國地域內의 조달 비율이 33.8%로서 예상외로 높은 비율인 것이 주목된다.

한편 이들 日系企業의 수출 선별 비율을 보면, 前述한 해외 조달형 진출을 반영하여 日本이 41.7%로서 최대의 점유율을 나타내고 있는 것은 당연하지만, NIES가 미국과 더불어 日本을 뒤따르고 있고(각각 15.1%), 또한 ASEAN도 14.0%에 달하고 있다. NIES와 ASEAN의 합계는 30% 가까이 되며 對美수출의 2배에 달하고 있다.

일찍이 압도적으로 依存度가 높았던 미국 시장은 西太平洋 諸國의 존재가 확대되면서 후퇴될 수밖에 없었다. 원재료 조달, 제품 수출의 양면에서 日系企業은 서태평양을 무대로 한 다각적이고 重層的인 분업 체계의 가운데에 위치하게끔 되었다.

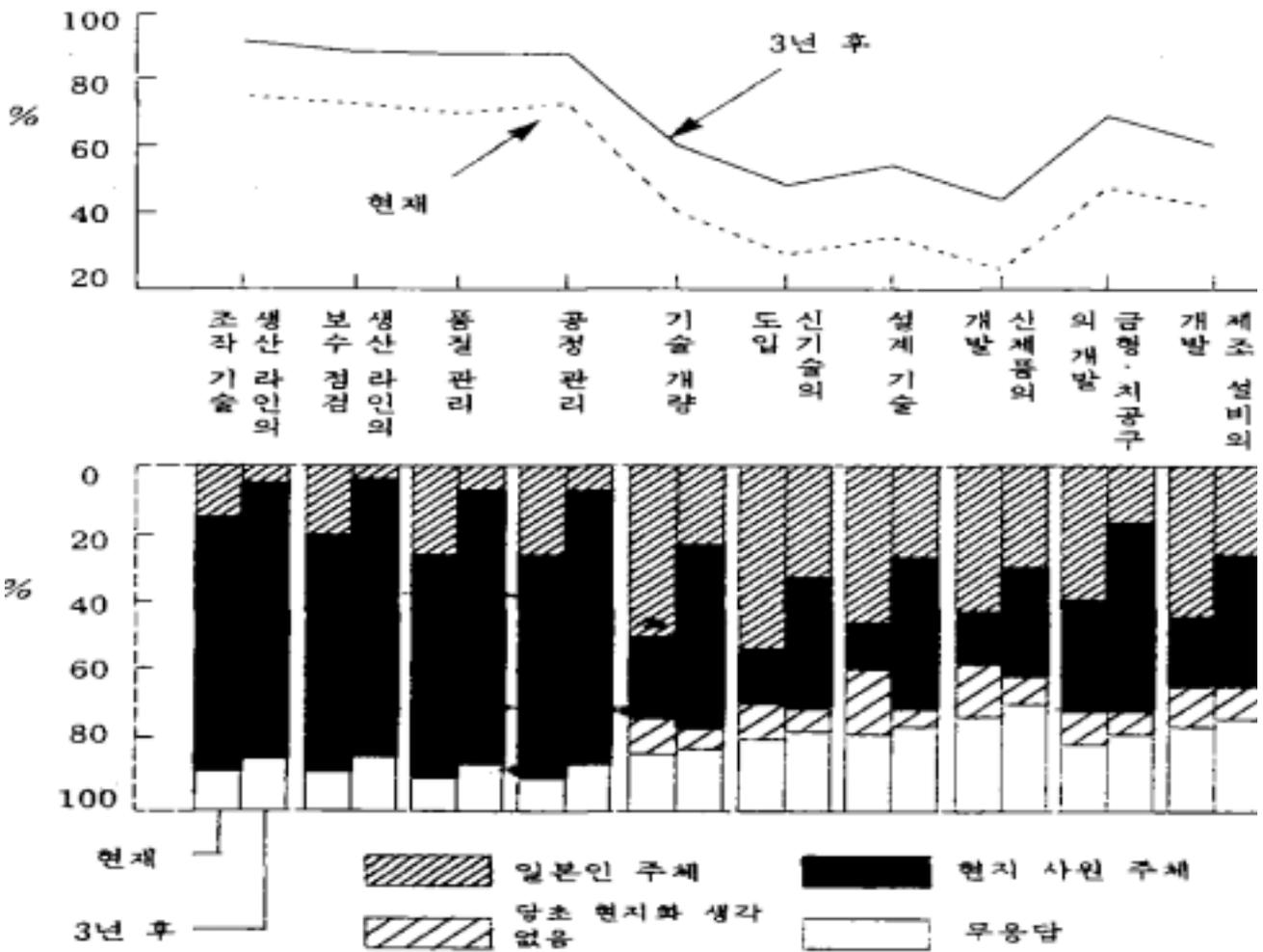
그러나 1986년, 이후의 日系企業에 의한 서태평양 진출의 급격한 확대와 工程間 분업형 투자로부터 생산 이관형 투자로의 전환은 종래의 기술 이전의 형태를 크게 변화시키기 시작한 것으로 여겨진다. 생산 이관형 투자의 급증은 日系企業이 구하는 부품, 중간 제품의 범위를 크게 확대시켰고 그와 같은 부품과 중간 제품 상당 부분의 현지조달을 불가피하게 하였다.

이로 인하여 日系企業은 自社內는 물론이고 관련 기업에의 다양한 루트를 통하여 기술이전에 적극적으로 대처하지 않을 수가 없게 되었으며, 이러한 과제에 대하여 日系企業은 여러 가지 문제점을 안고 있으면서도 1986년 이후의 짧은 기간에 상당한 성공을 거두고 있음이 이 調査에서 드러났다.

日系企業의 조업·운영에 필요하다고 생각되는 기술을 <그림 4>와 같이 低位에서 高位까지 10단계로 묶어, 각 단계에서 그 기술을 「현장에서 실제로 맡아 처리하고 있는 자는 누구인가」라는 질문에 「현장 종업원」이라고 회답한 기업에 대해서는, 당해 기술의 이전이 달성된 것으로 평가하였다. 生産 라인의 조작·보수 점검, 품질·공정 관리 등의 기술에 있어서는 日系企業은 이미 일어서고 있는 단계이므로 그 이전은 불가결한 것임을 알 수 있다.

그리고 「기술 개량」 이후의 高度기술에 대하여는 아직 눈에 띄는 이전이 되었다고는 말하기 어렵다. 그러나 鈔具·治工具의 개량 기술이 당초의 예상보다도 많이 이전되어 있고, 더욱이 가까운 장래(3년후)에 이 移轉을 상당 정도 實現할 수 있다고 생

<그림 4> 일본 기업의 기대에 대한 현지화의 달성률(위)과 각 단계의 담당 책임자별 내역(아래)



각하고 있는 日系企業이 많은 것은 주목할 일이다.

서태평양이 앞으로 精密金型の 공급 기지로 되고, 이 地域 산업의 허리와 다리(下半身)는 한층 더 강해지리라 예스 된다.

이 점에 관련하여 기술者の 이직률이 어느 나라에서도 意外로 낮은 것도 증명되고 있고, 中核的인 産業기술이 서태 평양 지역에서 점차적으로 본격적인 定着期를 맞이하고 있음을 나타내고 있다. 그런 뜻에서 이번의 앙케이트 結果에서 高度의 産業기술의 이전 가능성이 엿보인다.

2. 한국

「한국의 기술관」

- "독장수셈"의 허황됨을 노증 -

(1) 國家次元論에서의 民間次元의 비판

한국은 과거, 국내에서 경제적 난국이나 구조 전환을 부르짖을 때마다 日本의 기술 移轉에 대한 비판을 전개해 왔다. 최근에도 91년도의 對日貿易赤字가 최고 수준에 달함에 따라 다시금 비판을 강화하고 있다. 비판은 기술이전의 방법론보다는 일관하여 기술 수출의 조건에 관한 것이다.

80년대 전반, 산업 구조의 고도화를 도모한 한국은 철강의 연속 주조 기술과 반도체 컴퓨터 등의 기술이전을 일본에 요구하였다. 그러나 그것은 日系企業들이 연달아 철수한 직후였고, 日本企業의 對韓不信은 강했으며 대응은 소극적

이었다. 이에 대하여 한국측의 불만은 日本이 "의무로서의" 기술이전을 회피하고 있다고 하는 國家的次元의 비판으로까지 고조되었다.

反共 前線에 있는 한국에 대하여 日本은 기술이전을 해야만 된다고 하는 安全保障論과 歷史的 補償論, 부메랑 효과를 두려워하는 편협한 日本이 관민일체가 되어 이전을 거부하고 있다라고 하는 「日本株式會社論」은 그 典型이었다.

日本측이 이전을 망설이는 이유의 하나였던 기술對價가 불충분하다는 점에 있어서도, 韓國측은 일본의 기술은 歐美에서 도입하여 개량한 "中古기술"이라고 하는 기술오리지널論과, 그 뿐만 아니라 衰退기술 투성인데도 수출 규제 등의 부대 조건이 과다하다는 不平等論, 그리하여 歐美的 메뉴얼이 없으므로 기술이전의 효과 측정을 할 수 없다는 등의 비판론을 전개하였다.

최근에는 그와 같은 國家次元論과 附帶條件論의 목소리는 낮아지고 있다. 여전히 첨단 기술 이전 기피론은 있지만은 현재는 이전에 즈음하여 機械나 部品 등 hardware조차도 통채로 팔 것, 그리고 기술도 조금씩 내어 놓을 것 등 민간 차원의 비판을 하고 있다.

日系企業의 경영 환경 문제와 기술 대가 문제에 대하여서도 한국측은 外資法 개정과 기술 도입 제도의 자유화, 환율 관리의 자유화 등으로 대응하고 있다. 또한 반도체부문에서는 미국에 이어 日本企業과의 사이에서도 겨우 크로스 라이선스가 성립되었다.

(2) 歐美에의 접근과 自主開發 코스트

이와 같은 변화의 배경에는 국제 환경의 변화와 한국측의 기술관 성숙을 지적할 수 있다. 먼저 기술이전을 거부당한 한국 기업은 그후 원천 기술 도입을 찾아서 일제히 歐美企業과의 제휴 관계 강화를 추진하였다.

그러나 그에 대한 대가는 철저한 市場開放과 知的所有權 保護要求, 매뉴얼 작성에 따르는 고액의 지불 요구였다. 반도체의 경

<표 5> 한국의 대일 비판

	80년대 전반	90년대 전반
배경	첨단 기술의 이전 기피	대일 무역적자의 확대
근거/차원	안전보장대체론/국가	장자의 기술보호주의/민간
비판 내용	쇠퇴기술이전론 비 original기술론 부메랑효과위장비판 일본주식회사 비판	Hardware · Software set 비판 핵심기술은닉비판
요구 기술	첨단 기술	자동화, 환경보호 등 다양한 기술 노하우를 포함한 생산 Software

우 Top maker의 연구개발비 중에 실로 30% 이상은 기술료 지불이라고 한다.

기초 기술을 확보하기만 하면 응용 개발은 된다고 하는 독장수셈은 허황된 것이었고 일본에의 對抗馬로서 한국과 손

을 잡은 歐美企業과의 관계도 식었다. 최근에는 미국의 GM과 프랑스의 미슈랑, 독일의 헥스트 등 撤退組가 나타나고 있다. 그리하여 한국에서는 일본적인 경영보다는 歐美式 經營쪽이 적응하기 쉽고 歐美로부터 기술이전이 효과적이라는 "환상"이 있었는데, 그것에 충격을 가한 것은 무엇보다도 恩高를 극복한 日本企業의 국제 경쟁력 상승이라는 현실이었다.

그리고 또 한 가지는 自主開發이 본격화되면서 그것에 수반하는 리스크와 코스트를 스스로 체험한 일인데, 특히 환을 조정에 의한 海外投資에 따른 기술 수출을 스스로 개시하였으며, 勞動爭議로 인하여 기술吸收 基盤이 흔들렸던 것은 큰 경험이었다.

해외 투자에 즈음하여서는 호스트國의 경영 포스트 독점과 기술 수출 계약에 관한 부대조건에의 불만 등 비판을 보는 입장에 처하게 되었다.

勞動爭議는 일본으로부터의 기술이전에 즈음하여 특히 애로로 여겨졌던 現場主義의 결여와 人材流出, 전문적인 기술 축적의 결여, 하청 기업 등 企業間 未來의 모랄 신뢰관계의 취약성 등을 날카롭게 지적하였다. 그리고 점차적으로 증대하는 기술로 지불부담과 아울러 기술 흡수의 효율을 재검토하지 않을 수 없게 되었다.

(3) 현지화를 저해하는 외국 의식의 결여

독장수셈의 허황됨은 한국측만이 아니다. 日本企業에 있어서 人種과 社會慣習에 유사한 점이 많은 한국은 눈부신 경제 발전의 선전 효과와 더불어 외국이라고 인식하기 어려운 나라다. 日經産業消費研究所의 앙케이트 調査에서도 마뉴얼은 거의 日本語라도 通用되고, 他國에 비하여 勞務管理를 중심으로 인재등용이 앞서 있는 한국은 현지화가 두드러진 것처럼 보인다.

그 때문에 日本企業은 일본과 같은 수준의 제품을 기대하게 되는 것인데 그러나 제품을 일본과 비교해 볼 경우, 다른 아시아 諸國에 비해 가장 低給品이 많다고 하는 회답이 의외로 많은 것이다.

經濟協力과 비즈니스에 있어서도 기술이전의 구별의 애매함과 日本式이 통용된다고 하는 착각 때문에 現地化 努力을 게을리 하게 되어 기술이전을 둘러싼 感情論을 야기시켜 왔다.

日本企業측도 한국의 성숙에 기대하는 수동적 자세만이 아니라 實情에 맞는 이전체제를 갖추어, 한국은 기술 수출의 유망시장임을 인식하여 적극적인 자세로 임할 시기에 와 있는 것이다.

「한국의 技術吸收」

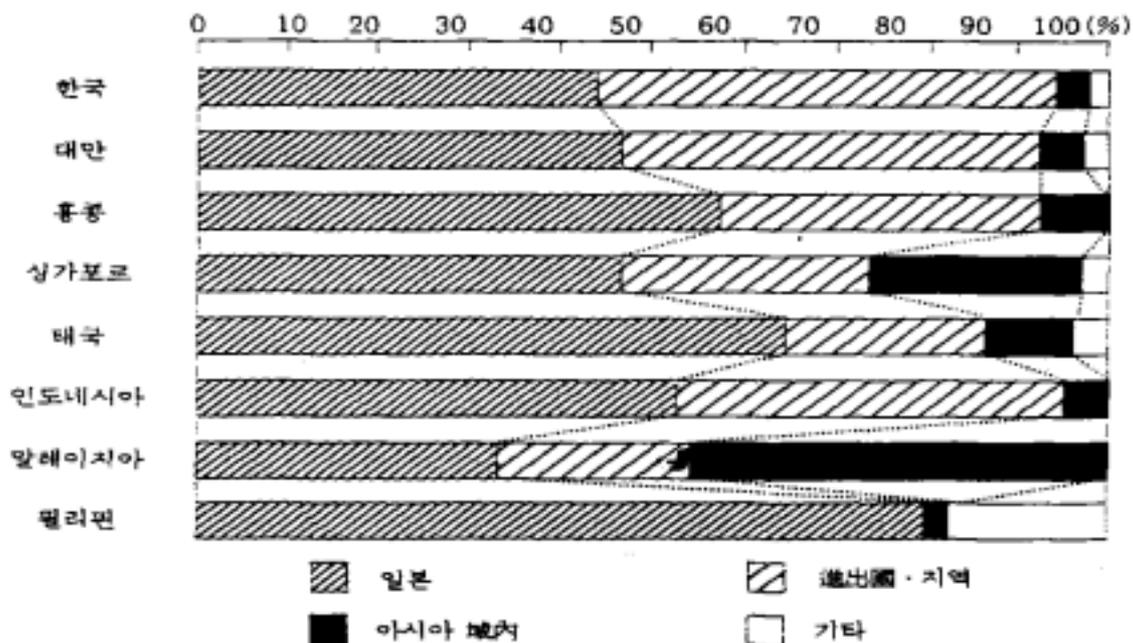
- 현장 제휴의 싹이 자라게 -

(4) 시장성을 중시한 투자

한국에서 기술 이전이 기술 수출을 중심으로論해지는 까닭은 經營支配를 수반하는 직접 투자보다도 기술 도입이 選好되어온데 있다. 실제로 日本의 對아시아投資 중에 한국에의 투자는 제5위에 머물고 있으며, 往復貿易에서 300억 달러를 넘을 정도의 큰 경제 관계는 아니다. 특히 첨단 기술의 담당자인 財閥企業과의 합작사업에 있어서는 日本측이 자금 인재의 대부분을 점하는 日系企業이 많지 못하다.

한국 거점의 대부분은 종래는 미국 목적의 수출 가공 거점이었다. 그러나 최근의 투자는 이 기능은 경시되어, 한국에서 완결하는 사업이 많아지고 있다. 한국에서의 비즈니스 찬스가 값싼 노동력의 이용으로부터 그 市場性으로 바뀌어졌기 때문이다. 日經産業消費研究所의 앙케이트 조사에서는

<그림 5> 아시아에 진출한 일본 기업의 원재료 조달 선별 내역



주: 日經産業消費研究所의 앙케이트 조사 결과에서 작성

<표 6> 아시아에 진출한 일본 기업의 수출 비율

	0%	1~50%	51~99%	100%	회답 없음	합계
한국	4	10	1	0	2	17개 사(60.9)
대만	8	13	9	2	0	32개 사(40.8)
홍콩	0	1	0	2	1	4개 사(16.8)
싱가포르	1	4	5	5	1	16개 사(28.0)
태국	4	8	6	11	3	32개 사(58.4)
인도네시아	6	6	0	0	1	13개 사(58.4)
말레이시아	1	1	3	8	1	14개 사(21.5)
필리핀	0	1	0	2	0	3개 사(15.0)

주: 괄호 내용은 대일 수출 비율, %

100% 해외 수출을 하는 기업은 전무하고, 반대로 수출을 하지 않는 곳이 17개 사 중 4개 사를 점하고, 東南아시아 諸國連合과는 대조적으로 되어 있다. 반면에 對日 수출비율은 높으며 원재료의 현지 조달률은 50%를 넘고 있다.

韓國에 대해서는 최근의 對ASEAN 투자처럼 우선 輸出代替 거점으로서 最新銳의 기계 설비를 투자하는 것 보다는 ① 現地生産으로 對日輸出규제를 극복하고 ② 노하우와 情報의 제공으로 生産水準을 끌어올려 販賣의 강화 또는 日本어 의 조달을 생각한다고 하는 사업이 많다.

그러나 한국 내 시장만으로는 知的所有權이 歐美企業 정도로 보호되지 않는 한 최첨단 기술을 제공하기에는 불충분하다. 또한 노하우와 같은 것이 많기 때문에 對價算定이 어려워진다.

그리고 제3국을 대상으로 한 사업에 있어서는 日本과의 競争狀況을 예상하면서 기술이전의 시기를 정할 필요가 있어, 용이한 일은 아니다. 거점이 없는 경우와 있어도 經營權이 없는 경우에는 핵심 부품과 기술을 留保함으로써

整弁을 만들고자 하는 발상에 빠지기 쉬운 것이다.

(5) 기술력·생산력 회복의 자구 노력

따라서 한국이 기술이전을 끌어내기 위해서는 단지 市場性뿐만 아니라, 본질적인 조건은 勞動 코스트에 적합한 기술力·生産力을 회복하는 일이다.

현재 행해지고 있는 日立製作所와 金星社의 협력 사례에서는 日立가 金星으로부터 OEM(相對先 브랜드에 의한 생산) 공급을 받는다. 그것에 의하여 日美 반도체 협정에 따라 수입 반도체량을 늘릴 수가 있어 다이내믹 RAM(DRAM = 記憶保持動作이 필요한 수시로 써넣고 읽어내는 메모리) 비즈니스의 리스크 일부를 분산시킬 수 있고, 金星도 기술과 일정한 市場을 안정적으로 확보할 수가 있다. 이와 같은 제휴는 여하튼간에 한국에서 DRAM의 일괄 생산이 가능했기여 成立된 것이다.

기술력과 販賣網, 브랜드力을 중심으로 하는 수평적인 産業協力으로까지는 移行이 안되더라도 前段階로서 일종의 전략 제휴가 기술이전의 새로운 채널로 되어가고 있다. 역설적이기는 하나 계속적으로 기술을 얻기 위해서는 韓國은 기술 개발 강화의 손을 늦출 수가 없는 것이다.

(6) 相互信賴의 구축이 필요

韓日간의 경우 그와 같은 새로운 提携를 맺는 조건의 하나는 長期的인 關係의 구축이다. 한국의 財閥系 大企業은 지금까지 가장 유리한 조건으로 기술 도입을 하기 위해 歐美企業을 포함한 수개 社로부터 기술을 細分하여 도입하여 왔다.

그러나 고도의 제조 설비 개발과 설계 기술水準의 移轉에는 專門人材와 주변 기술의 축적이 필요한 것이며, 그것에 따른 복잡한 제휴관계와 번잡한 人材移動의 비밀 보호에 위험을 느끼는 日本企業이 많다. 提携條件의 축적으로 상호 신뢰를 구축하는 것이 필요하게 되어 있다.

또 하나의 조건은 일본의 기술을 효율적으로 흡수하는 시스템을 만드는 일이다. 한국의 기술 흡수력의 문제점은 기술 개발이나 기술 도입과, 제품화하는 능력간에 격차가 있는 점이다. 그 이유로는 종래부터 工程配置 등 기술이전에 대한 現場 레벨의 대응 지연이 지적되어 왔다. 최근에 勞動協議의 결과 겨우 學歷에 관계가 없는 승진, 機能者에의 기술 연수 등 새로운 움직임이 일어나고 있다. 앞으로는 이러한 開發部門과 生産現場의 연계 강화의 새싹을 자라게 하여 技術吸收力을 높일 것이 기대되고 있다.

3. 대만

「대만에서의 현지화」

- 高度 분야의 人材育成으로 -

(1) 기술이전에 관한 비판

대만에서 자주 듣게 되는 日本企業의 기술이전에 관한 비판은 ①최신 기술을 이전하지 않는다. ②Key technology를 넘겨 주지 않는다. ③Black box가 많다. ④기술제공에 즈음하여 제품의 수출 또는 輸出先을 제한하고 있다. ⑤日本製의 값비싼 설비, 부품·원재료 구입을 강제하고 있다. . . 라는 것들이다. 그러나 日本人이 경영인, 기술자의 포스트를 독점하고 있다고 하는, 東南아시아에서 많이 듣고 있는 비판은 대만에서는 오히려 적다. 이는 대만이 外國投資, 外國人의 취업을 제한하고 있지 않기 때문이다.

기술이전에 관한 이러한 비판은, 어떻게 이해해야 할 것인가. 비판 ①, ②는 대만의 기술 수준이 日本水準에 접근하고 있음을 반증하는 것이고, 비판 ③은 日本國內에서도 마찬가지다. 기술의 高度化·複雜化에 의하여 企業은 기술적

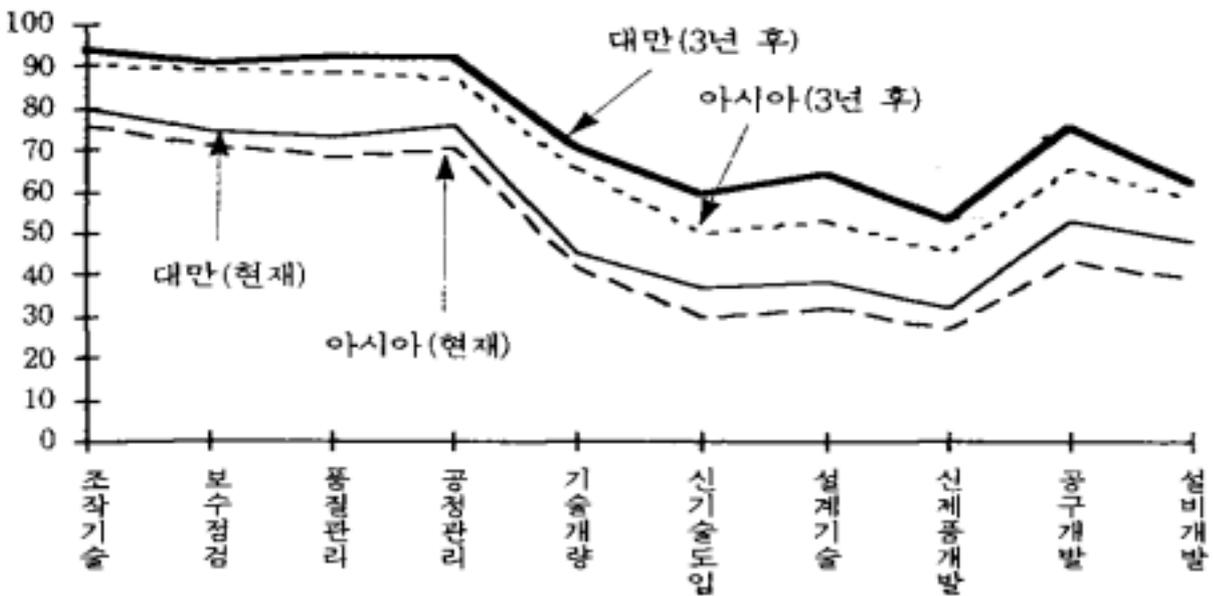
으로 상호 의존하지 않을 수가 없게 되어 있고, 日本企業이 대만에 공여하는 기술에 특히 Black box가 많은 것은 0니다.

비판 ④는 日本企業이 logistics 측면에서 어쩔 수가 없다. 비판⑤의 부품·원재료의 지정은, OEM, 부품 생산·가공의 外注去來에서 이루어지는 것인데, 그것은 국제 시장에서 통용되는 제품을 만들어 내기 위하여 불가피한 일이다 요컨대 日本企業이 대만에 대한 기술이전에 특별히 소극적이라고 말할 수가 없다.

(2) 成熟製品의 생산거점

日經産業消費研究所의 앙케이트 調査를 근거로 日本企業에 의한 대만의 기술이전을 검토한다. 대만의 샘플 기업은 32개 사이며, 業種別 내역은 기계 11개 사, 전기 10개 사, 자동차 10개 사, 정밀 기계 1개 사로 되어 있다.

<그림 6> 일본측의 기대에 대한 현지화 달성을



이전되는 기술의 내용을 10단계로 나누어, 기술이전의 정도를 살펴보자. <그림 6>은 日本側의 기대에 대하여 現地化가 어느 정도 진행되고 있는가를 나타낸 것이다. 회답자는(대만이 後發地域이기 때문에) 日本에서의 기술 수준을 다소 절하한 것을 現地기술의 100%의 수준으로서 기대할 것이므로 <그림 6>에 나타난 달성도는 대체로 日本의 기술수준을 다소 하회함에 유의할 필요가 있다.

대만의 現地化 達成도는 아시아의 평균에 비하여 대체적으로 높은 편이다. 그러나 「기술 개발」 이후의 단계에서는 달성도가 크게 低下된다. 이것은 「기술 개발」 이후의 기술이 고도 기술이기 때문이라기 보다는 日本企業에게는 대만은 기술적으로 표준화되어, 기능적으로 성숙한 제품의 생산 거점이었기 때문이다. 즉 애당초 「기술 개발」 이후는 그다지 대만의 工場에 기대하지 않았던 것이다. 일부 기업이 기술 개발 나아가서 기술 개발 기능을 대만으로 옮겼으니 초기 단계에 처해 있어서 달성도는 낮을 수밖에 없다.

그러나 3년 후에 있어서도 「기술 개발」 뿐만 아니고 「신기술 도입」, 「설계 기술」, 「신제품 개발」 등 모두 달성도가 상승하고 있다. 이후에는 있어서는 「생산 라인의 조작 기술」에서 「공정 관리」까지 工場의 일상적 조업에 관계되는 기술만이 아니고 연구 개발이라는 고도의 기능을 대만으로 이전하는 기업이 증가될 것이다.

(3) 현지의 인재 육성 자세

기술이전의 달성도는 「현장에서 실제로 맡아 처리하고 있는 자는 누구인가」를 살펴봐야 한다. 먼저 "工程管理까지의 工場의 조업에 관계되는 기술에서는 外國人(日本人)이 담당하는 역할은 극히 적다. 다른 한편 「기술 개발」 0

후에서는 「外國人 담당」, 「外國人이 담당·現地人이 보좌」가 더욱 많으며, 現地化를 전혀 생각하지 않고 있는 기업도 있다.

그러나 3년후에 있어서는 樣相이 크게 달라진다. 「신기술 도입」, 「설계 기술」, 「신제품 개발」 등 高度分野에서도 「外國人 담당」이라는 회답은 대폭 감소되고 있고, 「外國人 담당·現地人 보좌」, 「現地人 담당·外國人 보좌」, 「現地人 담당」이 증가되고 있다. 특히 金型·治工具의 개발에서는 「外國人이 담당」이라는 企業은 전혀 없다.

이와 같은 상황으로 日本企業이 대만에서 人材를 육성하고, 적극적으로 기술이전을 진행시키려는 자세가 나타나고 있음을 알 수 있다. 기술이전은 단순히 받아들이는 쪽 뿐만 아니라 日本측에서도 바라고 있다. 해외 투자, 해외 생산 비율의 증대에 따라 해외 파견 요원은 점점 부족한 실정이다. 現地人材의 육성을 통한 기술이전에 대한 강한 動機는 이와 같은 日本企業의 사정에 연유하는 것이기도 하다.

「대만의 기술習得」

- 분업 체제의 일부 담당 성공 -

(4) 발달하는 직장외 훈련 제도

日本企業은 어떠한 방법으로 대만에서의 기술이전, 기술현지화를 진행하고 있는가, 우선 특징으로서 대다수 기업의 現地語 매뉴얼 활용을 들 수 있다. 이는 대만에서의 사업 경험의 성과를 나타낼 뿐만 아니라, 매뉴얼을 輕視하는 日本企業에서도 海外生産에 있어서는 매뉴얼이 불가결함을 말해 주고 있다.

日本企業이 勞動者의 교육 훈련에 있어 중시하고 있는 OJT를 現地化의 수단으로 하고 있는 기업은 의외로 적다. 그 대신 職場外에서의 現地研修를 많이 하고 있다. 이것은 대만에서는 직업 훈련 제도가 발달하여 政府·民間이 제공하는 훈련 기회가 많기 때문에, 필요한 기술이 現地法人의 직장만으로는 충족되지 않기 때문이다.

本國(日本)에서의 연수는 새로운 제품, 라인의 도입 등의 경우에 한정되어 있다. 특히 品質管理라든가 工程管理에 대한 QC서클 등의 소집단 활동도 행해지고 있다.

(5) 日系企業의 協力會社

대만의 日本企業이 이른바 「日本式 經營」의 제도, 방법을 어느 정도 채택하고 있는지 살펴보면 정기승급(90.6%) 제복(84.4%), 보너스(81.3%), 사원식당(71.9%), 퇴직금제도(68.8%), 아침 조회(62.5%), 多工程作業(50.0%), 소집단 활동(50.0%), 노사협의제(46.9%)의 채택률이 높은 것으로 나타나 있다. 한편 종신 고용(28.1%), Job rotation(37.5%)은 채택률이 낮다.

기술이전에는 그것을 떠받쳐 주는 조직, 제도의 이전이 불가결하다는 논의가 있다. 그러나 제품, 생산 기술의 성격에 따라 安定된 雇用과 Job rotation 등을 필요로 하지 않는 것도 있다.

뿐만 아니라 특히 現場勞動者의 높은 이직률(조사 대상의 日系企業에서는 년 18.2%, 대만 평균의 절반 정도) 등의 외부 환경에 맞추어 生産組織을 편성한다면 기술이전에 특별한 문제가 생기지는 않을 것이다.

日本企業의 대만에서의 기술이전에 대하여는 日本企業의 現地法人 内部에서의 이전 이외에 部品生産, 加工去來를 통한 기술이전이 중요하다. 대만의 中小企業은 「活力있는 多數派」로서 제조업을 지탱하며, 공업제품 수출의 중요한 一軍이다. 직접 수출뿐만 아니고 日系企業에 부품을 공급하며 가공을 담당하여 간접적으로 수출에 공헌하고 있는 中小企業도 많다.

精密機械에 대한 실태 조사에 의하면 대만의 협력 회사의 日系企業과의 去來에 있어 최대 이익은 기술이전으로 되어

있다. 日本에서 처럼 전속 하청 형태는 적고 조립 메이커가 協力會社의 공장에서 직접 지도하는 일은 없다. 日本企業으로부터의 도면의 제공, 제품 품질 검사 등을 통하여 기술이 協力會社로 이전되고 있다.

(6) 다양한 기술이전의 흐름

선진국으로부터 대만으로의 기술의 흐름으로서는 직접 투자가 관련되는 것에 추가하여 제품·부품의 수입, OEM, 위탁 생산 가공, 기술 제휴 등을 통한 흐름이 있다. 대만은 무역, 해외로부터의 투자, 기술 수입에 대해 제한적인 정책을 취하지 않았기 때문에 이와 같은 다양한 형태의 기술 습득 기회를 얻을 수가 있었다. 특히 가까이 있는 日本의 역할은 크다.

日本에서는 격렬한 商品開發競爭 때문에 공업 제품의 life cycle이 短期化되고 수요가 아직 있음에도 구모델의 國內生産이 중지되어 그 일부가 해외로 이전되고 있다.

대만 기업은 일본 기업의 현지 법인, OEM 등을 통하여 기능적으로 성숙하고 기술적으로는 표준화된 제품, 부품의 생산, 가공을 담당해 왔다. 일본 기업과의 기술 격차를 인식하여 스스로의 사업의 영역, 제품의 내용, 시장을 설정하여 왔던 것인데, 이로써 연구개발 코스트의 절약과 신제품 개발·판매 리스크를 회피할 수 있었다.

대만은 연구개발비가 적다고 종종 지적되고 있는데 이것이 대만의 기술 수준의 낮음과 관계 있다고 단순히 말할 것이 못된다. 대만은 日本企業을 중심으로 하여 아시아 지역에 구축하고 있는 개방적인 분업 체제의 일부를 담당함으로써 기술 획득에 성공하고 있는 것이다. 이것과 대조적인 것이 한국인 것이다. 한국은 많은 연구개발비에도 불구하고 직접 투자, 수입에 대한 규제를 설정하므로 인하여 스스로 기술 습득의 기회를 좁히고 말았던 것이다.

대만에서의 日本企業의 기술이전은 지금까지 대체적으로 원활히 진전되었고 앞으로도 신제품, 생산 기술의 개발을 포함하여 한층 진전될 것이다. 그러한 高度의 기술이전이 부메랑 현상을 초래할 것이라는 우려가 있으나, 그것은 中小企業을 포함한 日本企業이 활발한 연구·기술개발을 추진하는 한 문제가 없다. 日本企業이 활발히 기술 혁신을 계속하는 것이 日本企業에 의한 대만의 기술이전을 촉진하고 대만의 기술발전으로 연결되는 것이다.

4. 싱가포르

「싱가포르와 日系企業」

- 고도 기술 산업 투자 진행되다 -

(1) 여러 분야에 진출

싱가포르의 급속한 경제 발전은 정부의 경제 분야에 대한 전면적인 개입과 外國多國籍企業의 적극적인 誘致로 인한 것이라고 한다. 정부는 歐美日을 중심으로 하는 先進工業國의 기업을 유치하는 한편, 中央積立基金(CPF) 제도의 도입에 의하여 계획적으로 국내의 자본 형성과 公的企業 설립에 매진하였다.

그리하여 公的企業은 歐美日 企業의 자본 제휴·기술 제휴의 좋은 파트너로서 성장해 왔으며, 그로 인하여 外國多國籍企業의 公的企業에의 기술이전은 다른 동남아시아제국연합(ASEAN)보다도 현저하다.

日系企業의 진출도 싱가포르의 경제 발전과 기술 수준 향상에 있어 무관하지 않다. 1960年代 後半, 日系企業은 벌써 착실히 對싱가포르 투자를 전개하고 있었으며, 近年에는 싱가포르는 특히 日本의 資本·知識集約型産業, 高度기술·高附加價值産業의 중요한 投資先으로 되어 있다.

85년 이후 엔의 급상승은 日本의 對싱가포르 投資를 촉진시켰다. 88년의 싱가포르는 제조업 부문에서 海外投資額0 美國의 35.4%, 歐洲의 21.6%를 상회하는 41.7%의 점유율을 나타내고 있고, 90년대에는 미국에 이어 제2위가 되었다.

日系企業의 싱가포르 진출은 75~79년의 282개社에서 85~89년은 536개 사로 격증하였다. 제조업의 진출은 특히 기계·전자 기기에 집중하고 있고, 비제조업의 진출은 무역·도매, 운수·창고, 증권·보험, 건설업, 금융, 리스업 등을 지향하고 있다.

日系企業은 싱가포르의 모든 분야에 진출하고 있다. 그러나 歐美企業과 비교할 때 日系企業에 의한 기술이전은 늦어지고 있다는 비판이 뿌리깊게 남아 있다.

(2) 일본식 경영의 문제점

歐美企業과 달라서 日系企業의 아시아(싱가포르도 예외는 아님) 진출은 일반적으로 母企業의 진출에 中小企業 협력 기업, 관련 기업)이 수반하는 형태로 되어 있다. 그리하여 日系企業은 아시아 제국에 있어 종종 本國의 中小企業에 위탁 생산을 시키고 있는데 그 이유는 日本의 中小企業의 경쟁력(품질, 가격, 납기)이 現地の 고유 산업보다도 높기 때문이라고 말하고 있다.

그러나 이 「純血主義의인 委託生産方式」은 日系企業의 현지 고유 산업에의 기술이전을 저해한다고 말하지 않을 수 없다. 歐美企業의 진출상황과 현지 고유 산업의 위탁 생산 상황 등과 대조하면서 日系企業의 체질을 점검하는 것이 중요하다.

年功賃金, 終身雇用, 企業內組合 등으로 상징되는 日本式 경영을 싱가포르에 완전히 적용하여 移植하는 일은 아무도 생각하지 않고 있다. 그러나 싱가포르의 어느 日系企業이 「修正한 日本式 經營」을 적용, 이식시키고 있다.

이것은 물론 장점도 있지만은 단점도 없지 않다. 즉 歐美企業과 비교하여 승급 승진이 더딘 것, 잔업이 많은 것 specialist로서가 아니고 generalist로서 양성되는 일 등의 불평 불만이 있다. 그리하여 日系企業은 歐美企業보다 매력에 없는 곳으로 되어 이직률이 높아진다.

(3) 일본에의 유학 경험자

최근의 조사에 의하면 싱가포르에서는 日本大學에의 유학 경험자의 25% 밖에 日系企業(합작 기업 포함)에 근무하고 있지 않다. 본래 같으면 日本에의 유학 경험자는 日本과 싱가포르의 가교(기술이전의 최적임자)로서 日系企業에서 크게 활약할 수 있을 것이다. 그러나 <표 7>에서 보는 바와 같이 그들의 28%가 관청이나 公的企業, 20%가 어떤 종류의 企業의活動, 17%가 非日系企業에 종사하고 있으며 日系企業은 日本에의 유학 경험자에 있어 그다지 매력이 없든지, 취직하기 어려운 것을 알 수 있다.

따라서 日系企業의 會長이나 社員이 되

<표 7> 싱가포르에 있어 일본의 대학 유학 경험자의 직업

(1989년, 단위 %)

관청, 공적기업	27.97
일본기업(합작기업 포함)	24.90
어떤 종류의 기업적 활동	19.92
비일계기업	16.86
기타	10.34

는 싱가포르인도 당연히 한정될 수밖에 없다. 英美의 大企業대표자(회장 또는 사장)가 되어 있는 싱가포르인은 각각 40인 정도이다. 이에 비하여 日系企業의 경우 代表者로 되어 있는 것은 NEC 싱가포르 및 NMB 싱가포르의 2개 사뿐이었다.

싱가포르는 1979년 이후로 高賃金政策에 의해, 산업 구조의 재편성을 착실히 추진하여 왔다. 즉 資本·기술 집약형 산업의 본격적 도입과 勞動集約型 産業의 계획적인 ASEAN諸國에의 移植·轉出을 진행시켜 왔던 것이다.

外國企業으로부터의 기술이전을 급진전시킬 수도 있었다. 그러나 다른 한편으로는 기술 도입의 연속성과 일관성 결여의 문제도 있었다. 모처럼 誘致해 온 日系企業이 차례로 近隣諸國으로 탈출하기 시작하였는데 大宏電機 神戶製鋼所, 松下電器産業, 富士通, 타나신 등의 말레이시아에의 轉出이 그것이다.

「싱가포르의 課題」

- 中高度管理者의 육성이 필요 -

(4) 얇은 中間管理者層

싱가포르는 Job hopping이 심각한 社會問題로 되어 있는데, 景氣가 좋을수록 이직률이 높아지는 경향이 있다. 싱가포르 經濟는 대체적으로 景氣의 혜택을 입고 있어, 이직률의 急低下는 보이지 않는다. 1987년에는 싱가포르의 全産業界 이직률은 평균 23%까지 달하였고, 전기·전자업계(日系企業이 특히 많음)라든가 호텔·식당에서는 40%라는 高率을 기록하였다.

싱가포르에서는 대량의 外國人 勞動者 契約勞動者가 고용되어 있다. 이와 같은 外來勞動者는 전취업 인구의 약 13%를 점하고 있는데 제조업의 경우 취업자의 약 40%는 외래 노동자(주로 말레이시아인)로 충당되고 있다.

한편 싱가포르인(주로 숙련 노동자와 지적 직업인)의 해외 유출도 현저하지만, 외래 노동자의 대량 사용과 싱가포르인의 대량 유출이 높은 이직률과 더불어 외국 기업의 싱가포르에의 기술이전을 저해하는 요인이 되고 있다.

근년, 산업 구조의 고도화에 따라 기술·知識集約型産業分野에서의 취업자(특히 관리자층)의 이직률 저하·정착률의 향상 현상이 나타나고 있다. 싱가포르의 上部管理者層(전체의 5%)은 다른 아시아 신흥 공업 경제국과 비교하여 반드시 그 層이 얇은 것은 아니다. 그러나 下部勞動者(53%)가 두꺼우므로 중간 관리자층과 산업 노동자 중간층의 창출·확대가 중요한 과제이다.

싱가포르 노동자의 교육 수준은 日本과 아시아 NIES의 여러 나라 중에서 가장 낮다. 無就學 勞動者의 비율도 가장 높고, 중등 교육 취학률도 아시아 NIES 중에서 한국, 대만에 이어 제3위에 머물고 있는데 이것이 中間管理者層의 充출 곤란과 관련되어 있다.

싱가포르의 지방 고유 산업(저변 산업·中小企業)은 한국, 대만, 홍콩처럼 발달되어 있지 않는데, 英國의 植民地政策, 싱가포르 政府의 經濟政策(외국 기업의 유치 및 公的企業의 육성), 現地投資家의 투자 경향 등이 그 원인이다.

日系中小企業의 대량 진출은 싱가포르의 中小企業 육성이란 관점에서 볼 때 마이너스 要因으로 되고 있는지 여부는 알기 어렵다. 그러나 싱가포르의 中小企業이 취약하므로 日系企業의 부품 생산 위탁의 協力企業이 될 수가 없는 것도 사실이다. 日系企業으로부터의 기술이전을 받는 그릇으로서 또는 日系企業(특히 중소기업)의 자본기술 제휴의 좋은 동반자가 될 수 있도록 中小企業을 정성을 쏟아 육성해야 할 것이다.

(5) 中高等教育制度의 정비

싱가포르가 앞으로도 순조로운 경제 발전을 이룩함에 있어서 다음 세 가지 課題가 중요하다. 첫째로, 산업의 고도화와 중고도관리자층의 확대를 도모하기 위해 중고등교육제도의 정비가 긴급 과제이다. 산업 발전의 초기 단계는 대량의 中高度管理者를 해외로부터 조달할 수가 있었다. 그러나 산업이 고도화됨에 따라 中高度의 人材를 국내에서 대량으로 양성하지 않으면 안 되는 단계에 이르고 있다.

정부는 외국의 첨단 기술을 흡수하기 위해 싱가포르 國立大學(NUS)을 EC 諸國에 연결시키고, 南洋理工大學(NTU)을

美國에 연결시켰으며, 앞으로 제3의 대학을 설립하여 日本에 연결시킬 계획을 발표하였다. 한편 기술전문학교와 중·고등학교의 증설을 착실히 추진하고 있다. 정부는 1995년까지는 싱가포르 노동자의 8%를 대졸자로, 17%를 고졸자로 할 목표를 세웠다.

(6) R&D 활동을 장려

또한 「기술·知識集約形産業의 基地」와 「제3차 산업·서비스 산업 센터」로서의 기능을 강화하여 감과 아울러 종래의 「무역 중계국」에서 탈피하여 「기술 중계국」으로 발전할 것이 요구되고 있다.

근년, 아시아 태평양 지역에 속출한 「局地經濟圈」構想中에서도 특히 「經濟三角地帶」로 결속된 말레이시아, 싱가포르, 인도네시아 3개 국의 경제 협력 체제를 강화함이 필요하다. 이 「경제3각 지대」의 형성은 싱가포르로 하여금 해외 기술이전·전파의 절호의 實驗場이 되게 할 것이다.

싱가포르 政府는 日本 등 先進工業國과 二國間協定을 맺고, 동시에 多國籍企業과 협력하여 각종 人材育成·기술訓練 센터를 설립하여 왔으며, 기술을 가진 대량의 人材가 창출되어 싱가포르의 기술 도입과 기술향상에 크게 이바지하였던 것이다.

한편 政府는 86년에 地域統括本部(OHQ)制度를 도입하였으며 그 이후 日系企業도 싱가포르의 人的資源과 稅制優待措置 등을 활용하기 위해 연구개발 부문을 포함하는 OHQ를 싱가포르에 설립하게 되었다.

1991년 10월 현재로 OHQ 認定企業은 日系 7개 사(소니, 藤倉電線, 옴론, 松下電器産業, 日立製作所, 東芝, NEC)를 포함 모두 39개 사로 되어 있다. 그러나 이들 日系企業은 실재는 싱가포르를 「신경 중추」로 하여 R&D를 전개하고 있지 않다는 비판이 있다. 日系企業은 이와 같은 비판을 충분히 검토하여 어떻게 방향을 정할 것인지 생각해야만 할 때가 되었다.

5. 태국

「태국에서의 經營管理」

- 지연되는 財政面의 現地化 -

(1) 기술이전 노력을 요청

태국은 1960년대때부터 수입 대체형 산업의 육성을 주체로 하는 工業化戰略을 추진하여 착실한 경제 성장을 이루어 왔다. 그중에서 資本·기술의 공급자로서 외국 기업이 수행한 역할은 크다. 그 중에서도 日系企業은 자동차, 가전, 섬유 등 제조업의 다양한 업종에 진출하여 資源에너지 분야의 투자가 압도적으로 많은 美國企業에 비하여 태국 산업의 多樣化와 基盤強化에 공헌하여 왔다.

그러나 日系企業의 진출은 태국 국내 시장에 일본 제품을 범람시켜 70년대 초두에는 학생들이 중심이 되어 日貨排斥 運動이 일어났다. 日本에 의한 경제 지배에 대한 염려가 최대의 요인이었으나, 日系企業의 기술이전의 지연에 대한 초조함도 중요 요인의 하나였다. 경영권을 포함한 기술이전이 없는 한 태국은 일본에의 경제적 의존을 경감할 수가 없었다. 日系企業은 이윤 추구에 쫓겨 종업원의 교육 훈련을 게을리 하였고 경영의 현지화에 소극적이라고 비판받았다.

日系企業의 기술이전에 대한 태국측의 평가는 지금도 달라지지 않고 있다. 1991년 11월에 발표된 日本 태국 경제 관계 구조 조정 白書는 86년 이후의 수출 지향형 기업의 진출을 높이 평가하면서도 日系企業의 중소 기업에 대한 기술이전은 한정된 범위 내의 것이므로 가일층의 기술이전을 요청하고 있다.

日系企業의 기술이전에 대한 비판은 항상 美國系企業과의 비교에서 행해진다. 駐在日本人이 많으며, 경영의 현지화

가 진전되고 있지 않고, 매뉴얼도 없으며 기술을 내놓기 아까워 하고 있고, 조립 기술의 이전은 있으나 研究開發部門의 이전은 없다...등으로 집약된다.

(2) 눈에 띄는 日本人의 派遣者數

日系企業의 기술이전에 대해 비판이 많은 것은 美系企業에 비교하여 日本人의 파견자수가 많고, 그것이 경영면의 현지화를 지연시키며, 태국인의 승진을 더디게 하기 때문이다. 美日兩國의 계열 기업(제조업)에 있어 태국인 종업원수에 대한 외국인수의 비율을 보면, 85년 시점에서 日系企業이 0.81%인데 대하여 美系는 0.12%으로 日系企業 쪽의 外國人(일본인) 비율이 높다.

그러나 이 차이는 그렇게 비판받을 정도의 차이는 아니다. 美系企業의 경우 제조업의 진출업종은 食品, 化學, 電機·電子(반도체) 등 자본 집약적인 분야가 많고 제품의 라이프 사이클이 비교적 긴 것이 많다. 이것이 外國人이 적은 요인이 되고 있다.

한편 80년대 후반부터의 日系企業의 진출 증가에 따라 日本人數는 증가되고 있고, 그 종업원 비율도 88년에는 1.1%로 전년도에 비해 약간 상승하고 있다. 그러나 進出件數의 급증에 비하면, 상승률은 의외로 낮은 편이다.

日系企業의 경우 母企業의 사정에 정통

<표 8> 태국 日系企業의 일본인 스태프 수(제조업)

	1986년	1987년	1988년
기업수(사)	98	114	133
일본인 staff(人)	473	604	801
태국인 staff(人)	43023	51505	71271
1인당 일본인수(人)	4.8	5.3	6.0
태국에 대한 일본인 비율(%)	1.1	1.2	1.1

주: 방콕 일본인 상공회의소(1990년 2월 조사).
83년의 1인당 일본인수는 4.7인

하고 있는 사람을 승진시켜야 하기 때문에 태국인의 승진에 시간이 걸리는 것은 사실이다. 그러나 최근에는 태국인 스태프를 발탁하는 기업도 많이 생기고 있고, 경영의 현지화가 착실히 진척되고 있다. 日本貿易振興會(JETRO)의 90년도 日系企業실태 조사에서는 회답 기업 160개 사 중에 41개社(26%)가 스태프를 役員으로 발탁한 경험을 갖고 있으며, 그 중 25개 사는 70년대 또는 그 이전에 진출한 기업들이다. 그러나 16개 사는 80년대에 진출한 새 기업으로서 승진 시기가 다가오고 있다.

(3) 일본적 관행이 장애

日經産業消費研究所의 앙케이트 調査에 의하면 경영 관리면에서의 현지화 달성도는 東南아시아제국연합이 가장 낮은 것으로 되어 있다. 이것은 진출한지 얼마되지 않는 企業이 회답 기업 중에 많이 포함되어 있기 때문일 것이다. 소재, 타국의 경영 관리면의 현지화는 50% 이상의 企業에서 달성되고 있다. 인사 노무 관리, 생산 관리, 재고 관리에서는 現地化達成度가 높게 나타나고 있다.

반면에 구매 관리, 재무면의 현지화 달성률은 상대적으로 낮다. 그 원인은 顧客이 日系企業인 경우가 많기 때문이고, 재무 담당은 日本語를 말하고 읽을 수 있어야 하는 것 등, 태국인 종업원의 능력 문제라고 하기 보다는, 日本의 慣行에 기인하는 경우가 많다. 이와 같은 면에서 現地化 달성도를 높이려면 本사와 顧客企業을 포함한 日系企業의 전체적 노력이 필요하다.

「태국과 開發기술의 지연」

- 현장에서의 기술 축적이 중요 -

(4) 생산 기술 manual 整備

생산 기술 이전에 있어 日系企業은 組立기술은 이전하고 있지만 開發기술 이전이 늦다고 한다. 앙케이트 調査도 그 사실을 입증하는 결과가 되었다. 生産 라인의 操作기술, 보수 점검, 품질 관리는 현지화 달성도가 높고, 그 달성도가 80% 이상인 企業은 전체의 60% 정도에 달하고 있다. 이러한 部門에서는 매뉴얼 정비가 잘 되어 있어, 조작 기술, 보수 점검에 대하여 80% 이상, 품질 관리에서는 78%의 企業이 태국語의 매뉴얼을 갖추고 있다. 日系企業에 매뉴얼이 없다고 하는 비판은 사실과는 어긋나다. 뿐만 아니고 이들 分野의 OJT를 태국인이 직접 행하고 있는 경우도 많다.

한편 改良기술과 設計, 開發部門의 현지화 달성도가 낮은데, 日本人이 주체 또는 母會社에 의존하고 있는 경우가 많다. 改良開發面에서도 늦어지고 있는 것은 사실이다. 80년대 전반의 日系企業 진출 목적은 國內市場 확보였고, 改良기술과 開發기술의 이전보다는 오히려 日本에서 수출되는 것과 같은 품질의 제품 이른바 輸出代替品을 제조하는데 중점을 두어 왔기 때문이다.

(5) 하청 기업의 육성

日系企業이 下請企業을 육성하고 있는 점을 잊어서는 안 된다. JETRO의 日系企業 調査에 의하며, 90년 시점에서 조사 대상 기업 160개 사 중에 下請企業을 갖고 있는 기업이 64개 사로 40%를 점하며, 下請企業은 延 993개 사에 이른다. 下請企業에 自社의 기술자를 파견, 또는 순회 지도, 기계 설비의 대여 등을 통하여 下請企業 육성에 노력하고 있으나 그 育成에는 상당한 시간이 필요하다.

연대별로 1개 사가 사용하고 있는 下請

<표 9> 일본 기업의 하청 기업수(1990년)

이동연대	회답기업수	기업수	하청 기업수	
		a	b	c
1960년대	20	10	345	34.5
1970년대	36	11	245	22.3
1980년대	104	43	403	9.4
합계	160	64	993	15.5

(주) a는 하청 기업을 갖고 있다고 회답한 기업수,
c는 1개 社당 하청 기업수(b/c)

企業數를 보면, 60년대에는 34.5개 사, 70년대는 22.3개 사, 80년대는 9.4개 사로 연대를 쫓아 점차 적어지고 있는데 이는 역사가 오랜 企業일수록 착실히 下請企業을 육성하여온 證左라 할 수 있다.

下請企業 育成은 국내 조달을 向上시키기 위한 것이다. 그러나 이 비율은 新規企業의 진출 증가로 최근은 低下 傾向에 있다. 방콕 日本人商工會議所의 자료에 의하면, 86년에 제조업 전체의 현지 조달 비율은 35%였었는데 88년에는 31%로 약간 저하되고 있다. 현지 조달 비율의 향상에 추가하여 下請企業 육성은 日系企業과 中小企業의 관계를 깊게 하고 Supporting Industry의 다양화와 산업 기반 강화에 공헌하는 것이다. 日系企業의 外部的인 기술移轉으로서 더욱 평가되어야 할 것이다.

(6) 숙련공 育成은 불가결하다

日系企業의 기술이전은 장기 안정 고용, 평등주의, 연공 서열제에 입각한 장기적인 人材育成과 기술의 集積이 기본으로 되어 있다. 그러나 學歷社會로서 교육 격차가 심한 태국에서는 장기 안정 고용과 연공 서열제는 원래 수용이 곤란한 것이다. 따라서 能力主義에 입각한 승진 제도의 도입과 직무 권한의 명확화를 기함이 필요할 것이다.

태국측에서는 外國企業의 경영 자원을 어떻게 內部化하느냐가 과제이며 이를 위해서는 숙련공과 중간 기술자의 시급한 육성이 불가결하다. 대졸 기술자는 연간 3,000명 정도 밖에 배출되지 않는 반면 수요는 10,000명 이상이므로 수급 균형에 커다란 갭이 있다.

그러나 대졸자는 관리자로서의 의식이 강하다. 우량 기업인 사이암·시멘트社에서도 기술자는 수년이 지나면 생산 현장에서 관리 부문으로 이동하며, 현장에서의 기술 축적이 되지 못하는 측면이 있다. 現場에서 기술 축적이 되는 숙련공, 즉 生産 라인의 班長級의 人材育成이 무엇보다 중요 과제일 것이다.

기술이전의 범위는 企業側이 現地法人을 어떻게 취급하느냐에 따라 결정된다. 지금까지 태국에 진출한 日本企業은 수입 대체기업이고 日本으로부터의 수출품의 대체생산을 위한 組立加工이 現地法人의 역할이었다.

그러나 1985년 이후는 現地企業과의 사이에서 工程間, 製品間의 분업이 진행되기 시작하여 現地企業을 해외 조달의 중요 기지로 취급하게 되었다. 그와 동시에 기술이전의 폭은 앞으로 단순한 組立加工 범위로부터 그 前後의 관련 분야로 확대될 것이 기대된다.

6. 인도네시아

「인도네시아의 기술관」

- 가능한 한 국산화 추진 -

(1) 規範的 目標와 現實의 水準

기술이전의 바람직하고 당연한 규범적 목표가 받아들이는 나라에서 先行하고 있고, 요구 수준이 현실적으로 가능한 범위를 크게 초과하고 있다. 직접 투자의 경제 발전에의 공헌을 강조하여 온 日系企業도 要求와 現實의 갭에 당혹감을 느끼면서, 그 實現이 필요하다는 공통 의식을 갖고 왔다.

인도네시아에는 植民地 經驗에서의 피해자 의식이 뿌리깊게 남아 있어, 이것이 엄격한 요구로 나타나는 일이 있었다. 네덜란드는 지배의 영속화를 노리고 인도네시아인에게 銃火器의 취급법을 숨겼다고 지금도 믿고 있는 庶民이 많다. 그렇게 되면 植民地軍이 주둔했던 역사적 사실을 부인하게 되는 꼴이 된다. 外國企業도 지배의 영속화를 위해 內心으로는 기술이전에 소극적일 것이라 하고 감각적으로 의심하는 잠재 의식이 있다.

기술이전을 성급히 요구하는 그들의 불만은 石油붐이 일어났던 70년대 말에서 80년대 초에 증대되었으며, 포스트를 넘겨 주는 것이 불만을 해소하는 길이라고 판단되었다.

그후의 長期不況과 投資低調, 外國企業의 철수 기운으로 당시의 불만은 가라앉았으나 구조적인 불만이 해소된 것은 아니다. 특히 인도네시아인의 엘리트층의 대우에 대한 불만이 깊어, 日系企業도 국제화된 歐美企業처럼 現地人材를 등용해야 할 것이라고 주장하는 자가 압도적으로 많았다. 日系企業의 기술이전은 착실히 진행되고 있는 측면도 있으나 現地の 期待水準에 비하여 큰 격차가 있었고 어떠한 이전이 가능한 것인지 兩者 사이의 협의도 부족하였다.

(2) 국가주의의 공업화 정책

인도네시아의 기술 엘리트는 機械와 圖面을 득하여 필요한 外國人 專門家만 고용하면, 산업과 기술 도입은 가능할

것이고, 現地の 경험은 모자라지만 能力 있는 人材는 있다고 확신하고 있는 것 같다. 이와 같은 생각으로부터 항공기, 전자 등 戰略産業의 육성책, 석유 가격 하락으로 중단된 工業省의 國家主導에 의한 52개 部門의 基幹産業 設과 같은 政策이 발생하는 것이다.

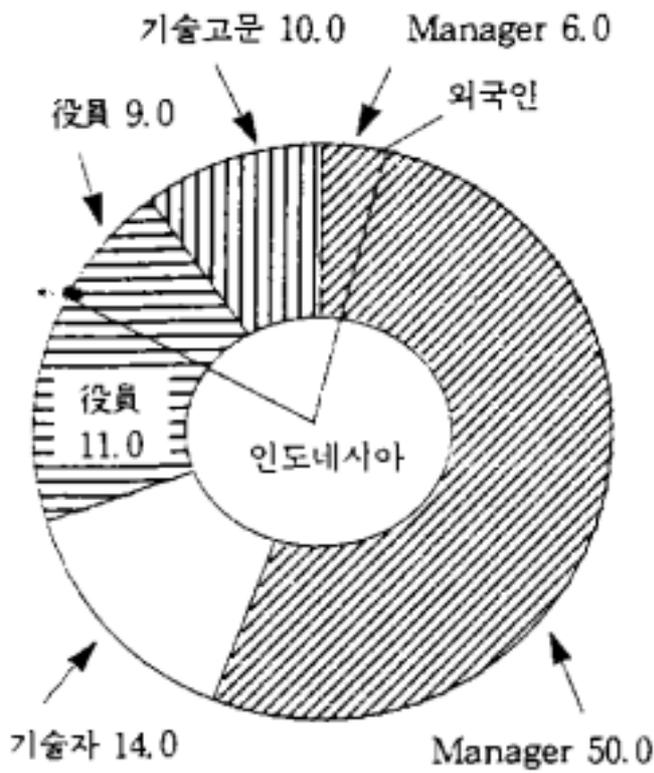
수입 대체 공업화 정책도 산업 도입이 국민 경제의 코스트 평가에 우선하여 실시된 것이다. 70년대 말까지 完成品 조립 산업의 도입이 한바뀌 돈 뒤에, 전기, 자동차 산업에 전형적인 단계적 국산화 정책이 채택되었다. 市場原理에 맡긴다는 자세보다는 政策主導에 의한 기술 도입을 조기 실현해야 한다는 판단이 있었다. 그것은 커다란 cost penalty를 수반하게 되었다.

工程을 분석하여 가능한 한의 國産化를 추진하려는 政策에 대하여 進出企業은 코스트 상승에 연결될 것을 염려하여 실시를 연기하였다. 이것이 現地の 不信과 不滿을 증대시킨 측면이기도 하다.

日本企業은 기술을 경험·숙련, 공학적 지식의 총체적 체계로서 파악하는 경향이 있다. 부분적인 공정에서의 생산개시는 技能移轉이 가능한 단계에 지나지 않는다고 보는 것이 本心이었던 것 같다.

현장에서 기술을 이전받은 대상자는 고등 교육을 받은 現地 엔지니어가 아닌 경우

<그림 7> 인도네시아에 진출한 일본 기업의 간부 사원 구성



자동차·전기 관련 38개 사 896인
(1991년, %)

주: 일본 무역진흥회(JETRO) 자카르타 센터 자료에서 인용

가 많다. 그 결과 現地人材의 등용에 소극적이라는 평가를 받게 된다. 現地 엘리트기술자가 이전을 희망하는 高度의 기술과 進出企業이 필요로 하는 기술이 일치되지 못하였다.

(3) 조립 기술의 이전

가전, 자동차 등의 기계 산업의 직접 투자는 소규모의 수입 대체형 組立生産을 목적으로 한 것으로서, 부품 생산을 가능케 하기에는 불충분하였다. 下請企業의 범위도 TV의 캐비닛, 樹脂板 등 간단한 것에 국한되었다. 이전 가능한 기술은 조립 기술이었고 조작·보수 관리 등의 技能이 주체가 될 수밖에 없었다. 國産化政策이 강행된 자동차 생산에서는 80년대부터 일부의 기계 가공 기술이 도입되었으나 생산 규모가 과소하여 코스트 부담이 늘어났다.

조립 기술에 있어서도 日本에서의 기술혁신이 빠르기 때문에 신제품의 도입에 쫓기어 일본인 기술자의 存在가 항상 필요한 상태가 계속되었다. 일본인 기술자도 3년간 현지에 머물게 되면, 日本으로 귀국하여 catch-up하는 데 시간0 걸릴 정도로 革新은 빨랐다. 브랜드 이미지를 유지하기 위해 品質管理에 신경을 곤두세운 것도 日本人을 필요하게 하였으며 그 결과 품질 관리 기술은 가장 이전에 성공한 분야가 되었다.

「인도네시아의 기술 향상」

- 日本에서 現地 엘리트 活用 -

(4) 수출품 생산을 위한 新規·擴張投資

현지에서 暗黒中에 요구하고 있는 기술이전의 수준은, 연구개발과 생산 라인의 설계가 짜놓어져 있지 않으면 불가능한 것이다. 종래의 수입 대체형의 소규모 생산에서는 실현 불가능이라고 말할 수 있을 것이다. 70년대에 진출한 自動車部品工場은 당초 大卒 엔지니어를 채용하였으나 전원이 사직해버리고 高卒者만 남았다. 처우에 대한 불만이 있는데다가, 이전되는 기술이 「技能」에 지나지 않았던 것도 그들이 그만두게 된 큰 요인의 하나였을 것이다.

그러나 80년대 중반부터 실시된 수출 생산을 위한 新規·擴張投資가 지금까지의 투자 성격을 일변시켰다. 생산 품목의 이관이 포함된 투자는 現地生産設備의 水準을 비약적으로 향상시켰고, 생산성의 개선에 진지한 노력을 기울이는 계기가 되었다. 생산 규모의 확대는 현지 부품 생산과 하청 범위를 확대시켰으며, 현지 기술자의 중요성도 현저히 증대되었고 人材育成이 필요하게 되었다.

이렇게 하여 投資의 성격이 달라짐으로써 기술이전의 내용도 새 時代를 맞이하려 하고 있다. 또한 종래의 수입 대체 시대의 기술 축적이 어느 정도 활용될 것인지도 주목되고 있다.

(6) 정보에 대한 액세스의 차이

70년대 말까지의 日本企業의 기술이전은 「現地の 工場을 그대로 操業하는 것뿐이라면 現地 스태프만으로 대응할 수 있으나, 돌발 사고의 발생이나 신제품의 도입에 대처하기는 어렵다」고 하는 수준이 일반적인 형편이었다.

현지의 일본인 기술자는 本國에서는 오랜 경험의 소유자이지만, 만능도 아니고 능력이 극히 뛰어난 것도 아니다. 일본인 기술자와 똑같은 능력의 現地 엔지니어가 당시의 工場에서 같은 연륜의 경험을 쌓는다면, 일본인 기술자와 같은 책임을 감당할 수 있을 것인가에 대해 묻는다면, 아니다라고 대답할 수밖에 없다. 現地工場에서 경험할 수 있는 기술과 情報에의 액세스方法은 日本工場과는 다르기 때문이다. 그 물음에 대한 회답은 현재도 거의 달라진 것이 없다.

日本에서는 研究開發, 製品化, 생산 라인設計 등 일련의 프로세스가 시행 착오 중에 실시된다. 비록 傍觀者일지라도 발생된 課題, 발생할 수 있는 問題에 대하여 情報를 共有하고 있는 경우가 많다. 감당하기 힘들 것으로 예상되는 課題의 경우라도 어디에 물어보면 알 수 있는지 알기 때문에 대담하게 대응할 수 있는 것이다.

現地工場에 신제품을 도입할 때도 일본인 기술자이면 불명확한 부분을 누구에게 물으면 되는지를 알고 있으며 通常은 本社에서 사람이 파견되게 되어 있다. 現地側을 대표하여 의사 소통이 되는 것은 일본인 주재 기술자이고, 이하기도 빠르다. 言語의 장애없이 日本人 파견 기술자로부터 지식 흡수를 할 수 있는 現地 엔지니어는 예외적 존재일 것

이다.

(6) 투입 증대가 결정적으로 중요

組立을 중심으로 하는 工場이, 제공될 수 있는 기술習得 機會의 제약 여하에 따라 移轉內容이 결정되는 성격을 감안하면, 오히려 가능한 범위와 한계를 명확히 하는 쪽이 좋았을 것으로 생각된다.

操業에 필요한 기술, 품질 관리 방법의 이전은 순조롭게 진행되고 있으며, 최근에는 銻型, 鎔接 등의 현장 기술자의 평가도 점차 좋아지고 있다. 특히 숙련노동집약형으로 日本에서의 要員不足이 문제로 되어 온 業種에서 현저하다 銻型의 경우 日本에서는 低收益에 대한 반발리 下請企業에서 일어나고 있어 인도네시아를 供給基地로 삼으려는 경향이 강화되고 있다.

그때까지 技能이 주체였던 기술이전은 그 범위가 확대되었고, 내용도 보다 숙련 노동형으로 바뀌어 왔다. 예를 들면 기계 산업은 工程間分業이 되는 범위가 넓은 업종이며 85년 이후의 擴張投資, 87년 이후의 新規投資가 그와 같은 分業의 幅을 비약적으로 확대하려 하고 있다. Stereo, VTR 등의 수출 생산을 목적으로 하는 大型投資案件은, 下請企業의 현지 진출을 포함하여 코스트를 삭감할 수 있는 현지 조달의 가능성을 찾아내려고 종래의 투자와는 비교가 안 될 정도로 진지하게 대처하고 있다.

단순한 組立으로부터 조달 가능 품목의 개발, 그를 위한 기술 지도, 제품과 생산 라인의 개량까지 現地企業에 맡기려 하고 있고, 기술移轉의 機會가 대폭적으로 확대되고 있다.

이렇게 하여 생산 거점으로서의 중요성이 커지면 現地の 기술 수준의 향상이 점점 필요하게 되며, 당초부터 파견 기술자가 늘어남과 아울러 日本에서의 研修의 量과 水準도 높아진다. 기술이전에도 投入·産出관계가 있어 投入의 증대가 결정적으로 중요하다. 또한 수출 생산은 보다 코스트 意識이 높아지고, 인건비가 높은 파견 기술자를 될 수 있는데로 현지 인재로 바꾸려고 하는 움직임이 필연적으로 나타난다. 4000억 엔을 들인 아사한·알루미늄 프로젝트에 있어서는 日本側의 사정도 있으나 投入規模가 컸기 때문에 이미 기술이전을 완료하고 있다.

日本에서의 기술자 부족도 심각해지고 있어, 現地 기술 엘리트를 日本에서 活用할 機運이 現實로 다가오고 있다. 技能과 기술이 동시에 이전되는 시기가 도래한 듯 하다.

7. 말레이시아

「말레이시아의 産業高度化」

- 日本企業의 戰略에 合致 -

(1) 工業化 新時代

ASEAN 중에서 急成長을 계속하고 있는 말레이시아에 있어서 큰 과제는 人的資源을 개발하여 어떻게 기술 수준을 향상시키고, 어떻게 효율높은 경제 체질로 바꾸어 갈 것인가이다. 따라서 지금 또 다시 기술移轉을 추진할 필요성이 강조되고 있다.

그러한 背景으로 말레이시아의 經濟構造가 전환기에 처해 있음을 알 수 있다. <그림 8>에서 보는 바와 같이 1980년 대 후반부터의 고도 성장과 외자에 의한 방대한 제조업 투자에 힘입어 國內總生産에 점하는 제조업의 비중은 87년부터 농업을 상회하게 되었다(91년의 제조업 비율은 28.7%).

輸出構造도 89년 이후는 공업 제품이 천연 고무와 주석, 팜油, 석유 등의 一次産品の 점유율을 증가하고 있다(91년의 총수출액에 점하는 공업 제품 비율은 63%). 雇用에 있어서도 농업 인구가 88년을 피크로 절대적으로 감소하기 시작한 반면, 제조업 부문의 취업 비율은 급상승하고 있다(91년은 20%).

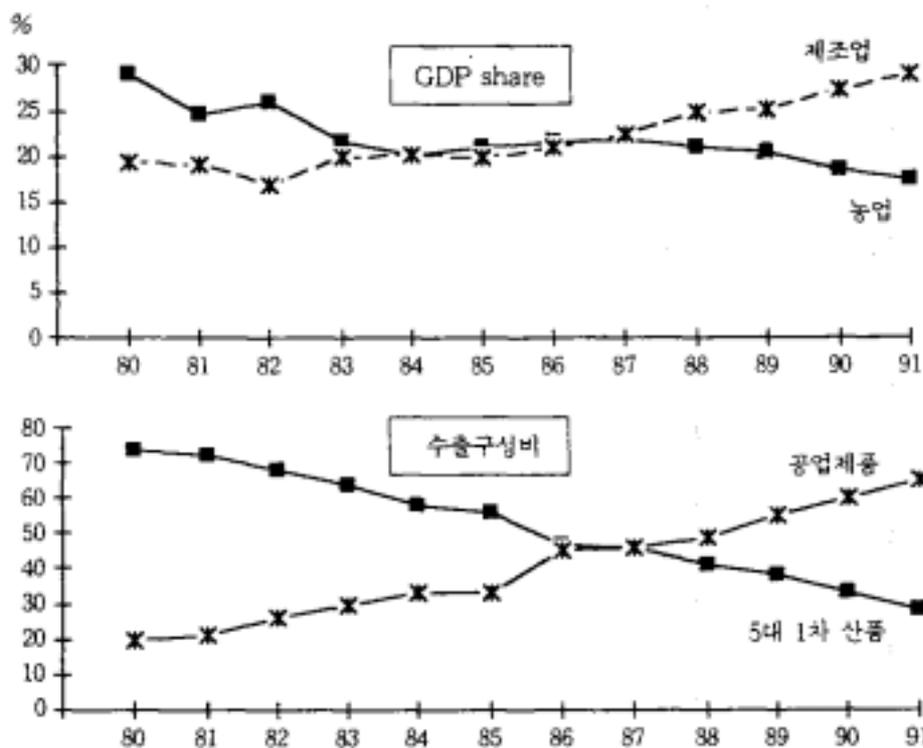
이와같이 産業構造가 크게 변화하여, 말레이시아는 공업화의 새 시대를 맞고 있다는 밝은 전망에 서서, 30년 후에는 선진국에 진입할 것임 「2020년 구상」을 마하테일 首相이 선언하였다.

그러나 구조 변화의 속도가 너무도 빠르기 때문에 벌써 勞動力 不足이 심각한 형편이다. 수출 산업의 편중, 산업간 연결의 결여 등 지나치게 뒤떨리고 있어 한 단계 경제가 발전하기 위해서는 피할 수 없는 고비라 할 것이다.

이를 위해 작년부터 시작한 NDP(國家開發政策, 1991~2000년)는, 人力育成과 經營 노하우의 개발, 기술이전의 추진 등에 중점을 두고 있다. 동시에 종래의 부미프트라 우대 정책을 선택적인 것으로 바꾸어, 경쟁력 강화 및 효율 증진의 新機軸을 전면에 내어 놓았다. 이는 2020년 構想을 구체화하기 위해 제1보로서 시작한 것이다.

外資企業, 특히 日本企業에 대하여 지금까지는 기술이전이 늦다, 포스트를 現地側에 위양하지 않는다 등 비판적 의견이 지배적이었다. 그러나 환경 변화에 따라 그와 같은 스테레오 타입의 비판은 다소 후퇴하고 있다. 현재는 87년 이후의 新投資봉기에 새도한 外資企業이 조업 단계에 진입하려고

<그림 8> 말레이시아의 경제 구조 변화(1980~91년)



하고 있다. 그것은 말레이시아는 産業構造를 보다 고도화하는 절호의 찬스로서, 그 稼動에 수반하는 기술이전과 國內産業에의 波及效果를 위한 적극적인 대처와 활용을 서두르고 있다.

(2) 生産移管型 投資

프라자습意 후의 엔高로, 87~91년에 日本의 對말레이시아 直接投資는 급증하였다. 최근 5년 간에 인가된 日本企業의 투자는 517건, 48억MS인데, 이는 그 이전 16년간 인가 누계액의 5배에 상당한다. 양적 확대는 말할 것도 없고 질적으로도 종래와 다른 投資 패턴이 나타났으며 그것이 日本企業의 기술이전에 대한 대응 자세에도 영향을 미치고 있다.

하나의 投資 패턴은 생산·수출 거점을 日本으로부터 말레이시아로 옮기는 「生産移管型投資」이다. 종래는 반도체 IC 산업으로 대표되는 것과 같이, 低賃金 이점을 찾아 말레이시아 工場에 노동 집약적인 단순 조립 공정을 분담시키

는 企業內工程別分業이 전형적이었다.

그러나 87년 이후는 量産機種과 汎用品, 標準化製品 등의 생산을 말레이시아 工場으로 이관하는 한편, 日本國內의 공장에서는 하이테크 제품으로 特化하는 企業內製品分業이 두드러지게 되었다.

그리하여 최근에는 노동 집약적인 단계를 벗어나서, 日本國內과 NIES 工場이 지금까지 담당하고 있던 고부가 가치 제품과 기술 집약도가 비교적 높은 제품·부품의 생산도 말레이시아에 이관하는 경향이 있다. 예를 들면 大電氣 메이커의 大型投資가 계속되어 지금은 말레이시아는 컬러 TV, 에어컨, VTR의 世界有數의 수출국이 되었다.

(3) 현지 수요 대응형 투자

또 하나의 새로운 投資 패턴은 現地需要對應型이라고 할 수 있는 投資戰略이다. 이것은 87년 이후의 新投資時代에 말레이시아 國內뿐만이 아니고 주변의 ASEAN 및 NIES 地域의 Set maker의 생산 규모가 한층 확대되었고, 그에 따라 소요되는 部品, 部材, 中間材 등 주변 산업에의 투자가 誘發되었던 것이다. 예를 들면 컬러 TV -브라운管用 유리오 같은 연쇄적인 투자가 實現되었다.

投資內容은 분류하면 Set maker 자체에 의한 部品の 內製化投資 또는 제품의 多樣化 投資, 日本協力會社の 誘致, 독립한 부품 메이커의 新規進出 등의 투자 행태가 보인다. 어느 것이든 國內市場에 추가하여 주변의 아시아 地域市場과 日本에의 공급을 전제로 한 것이다. 市場規模가 작은 말레이시아에서도 아시아 域內的 需要吸收 기능·능력의 상승에 의존하면서 部品工業의 企業化가 가능하게 되었다.

이처럼 프라자슴意 이후의 日本企業은 글로벌化戰略에 입각하여 말레이시아에 생산을 이관하여 아시아 域內와 세계 시장을 상대로 기술集約도가 높은 제품과 부품을 공급하는 태세를 구축해 왔다.

日本企業에 있어 기술이전이란 단순히 말레이시아 政府의 요청에 응한다고 하는 것이 아니고, 오히려 스스로 살아남기 위한 經營戰略으로서 추진해 나갈 수밖에 없는 것이다. 日本企業의 경영 전략으로서의 기술이전과 말레이시아가 노리는 기술 수준 향상과 産業構造의 高度化 사이에는 接点이 있는 것은 당연하다.

「말레이시아의 新銳設備」

- 노동력 부족·수출로 대응 -

(4) 開始된 R&D 活動

87년 이후의 新投資時代に 말레이시아에 생산·수출 거점을 확보한 많은 日本企業은 지금 연말에 本格稼動을 시작하였는데, 기술이전의 관점에서 그 활동을 검토해 보기로 하자.

종래와 크게 다른 점은, 87년 이후에 진출한 기업의 대부분이 大規模의 新銳設備를 갖추고 있다는 것이다. 특히 生産移管型投資에서는, 日本으로부터 工場을 통채로 이전하는 것처럼 최신식 自動化, 省力化, 컴퓨터화된 設備機械를 그대로 말레이시아에 도입하고 있다. 제품이 수출을 목적으로 하는 이상, 國際市場에서의 경쟁에 이기지 않으면 안되며 품질 안정을 위해 設備自動化는 피할 수가 없다. Set maker에 공급하는 部品工場에 있어서도 사정은 마찬가지이다. 뿐만 아니라 노동력 부족이 점점 심해져서 勞動集約部門에 다소 한계가 나타나고 있는 것도 기계 도입을 재촉하는 요인이다.

그러나 新銳의 機械設備 도입만으로 생산성 향상과 비용 절감, 품질 확보가 가능한 것은 아니다. 또한 말레이시아에 生産移管을 결정한 제품 설계와 디자인의 개량에 있어서도 日本本사가 항상 기술陣을 확보해 두고 있는 것도 아니다. 輸出先의 사용자가 아시아 域內에 집중해 있어, 수요에 부응하는 제품 개량·개발·설계에 즉시 대응할 수 있는 체제를 現地에 구축할 것이 요구되고 있다.

이와 같은 이유에서 말레이시아工場에서도 어차피 設計, 디자인의 研究開發 활동이 검토되지 않으면 안 된다. 금년에 들어와서 벌써 松下電器産業의 에어컨 그룹이 R&D 센터를 설치한 것 외에 컬러 TV의 디자인센터(SONY), VTR의 현지 설계(日立製作所) 등이 계획되어 있다.

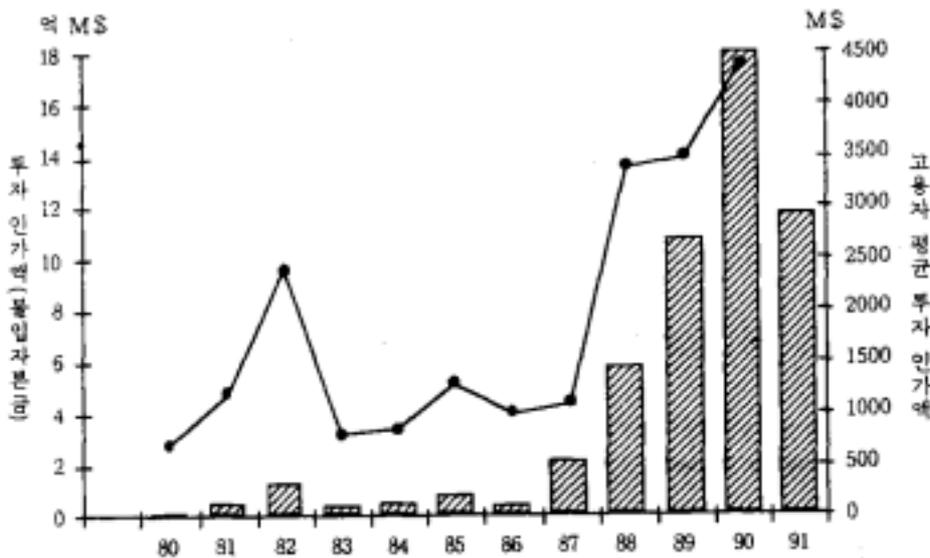
(5) 제품의 고도화

70년대 초기의 投資峯期에 진출한 日本企業(86년 이전의 既存 日本企業의 60%를 점한다)이 이번의 新投資時代에 중요한 역할을 담당했다. 말레이시아에 定着하여 經營 노하우를 축적하여 온, 이른바 20年 選手가 연고 대책에 의한 設備擴張과 생산의 이관, 부품 공장과 관련 협력 회사의 인수자 역할을 직간접으로 담당했던 것이다. 이들 기업은 거의가 이미 생산 라인의 조작 기술과, 보수 점검, 공정 관리 등 초기에 기술 이전 단계가 완료되어 있었기 때문에 87년 이후의 고도 기술 도입을 뒤받쳐 줄 수 있었다. 말레이시아가 짧은 기간 중에 컬러 TV, VTR, 에어컨의 수출 거점이 될 수 있었던 것은 이와같이 눈에 보이지 않는 기술이전 효과가 침투되어 있었기 때문이다.

한편 70년대 초에 수입 대체형 투자료로서 진출한 日本企業 중에는 말레이시아 國內市場의 성장과 더불어 제품의 다양화와 고부가 가치화를 도모하면서 동시에 그 기술水準을 끌어올린 企業도 적지 않다.

예를 들면 素材産業의 加工度を 높인다는 점에 있어서는 板유리 생산을 들 수 있다. MSG社(日本 판유리의 합작회사 1973년 조업 개시)는 製品 down stream化의 제1보로서 79년에 자동차의 안전 유리 제조를 시작하여 80년에는 현지 기술진에 의한 기술 개량으로 질은 회색 계통 유리를 개발하였고, 85년에는 제1차 플로트方式의 도입으로 增産體制를 확립, 89년에는 二重유리

<그림 9> 말레이시아에 있어 일본으로부터의 직접 투자



자료: 말레이시아 공업개발청(MIDA)

생산을 개시했다. 또한 來년에는 자동 재단 장치가 붙은 最新省力設備을 갖는 제2차 플로트화를 계획하고 있다. 연고 이후 85년부터 아시아 域內에의 수출을 본격화하여 현재의 수출 비율은 45%이다. 이것은 product cycle과 기술이전의 진전이 잘 조화된 사례로서 주목된다.

(6) 직면하고 있는 두 개 과제

지금 말레이시아의 日本企業이 기술이전을 추진함에 있어, 직면하고 있는 문제는 노동력 부족에 대한 대응이다. 말레이시아의 日本企業에 있어 이직률은 싱가포르와 한국, 대만보다도 높다. 쇠도한 日本企業間의 노동력 빼내기 싸움도 치열하지만은, 역시 근본 문제는 말레이시아 勞働市場이 팽박한 상태에 있기 때문이다. 고부가 가치 부문에의 0

전과 기술 흡수를 위한 人材確保가 큰 과제이다.

그리고 87년 이후 새로 진출한 日本企業은 資本기술集約도가 높으므로 말레이시아 産業水準一般과는 기술 갭이 너무 크다. 구체적으로는 日本企業과 관련 중소기업과의 연결을 확고히 하려고 항상 노력하여 왔으나, 별로 진전되고 있지 않다. 또한 日本企業의 원재료 현지 조달 비율은 근년에 들어와 상승하고 있으나 아직 20% 수준이다.

87년 이후의 급속한 투자 확대에 現地企業으로서는 대응하기 벅찬 것이 사실이다. 現地에서 조달할 수 있는 것과 日本企業이 필요로 하는 것 사이에는 예를 들면 정밀하고 多色成形의 플라스틱, 마이크론 단위의 精度가 요구되는 金型 機械切削 프레스部品, 표면 처리 기술 등 품질적으로 커다란 격차가 있다. 이를 解消하는 데는 아직 시간이 필요하다.

87~91년에 진출한 日本企業의 대다수는 이른바 日本企業의 형편에 의한 「글로벌화戰略」에 의하여 진출한 기업이다. 그러므로 말레이시아가 앞으로 「2020 構想」 등 목표로 하고 있는 人的資源開發, 기술과 經營의 향상에 의한 産業構造의 高度化를 위해, 기술이전을 통하여 어떻게 관여해 나갈 것인지, 그 역할이 주목되고 있다.

8. 中國

「깊어가는 中國과의 관계」

- 투자와 人材育成으로 협력 -

(1) 對中國 기계 수출의 역할

기술이전의 형태로서는 ① 라이선스 供與契約에 의한 것 ② 設備(플랜트, 주요 설비, 부품 등)의 구입 ③ 각종 기술 서비스 ④ 수입 무역에 수반되는 것 ⑤ 직접 투자에 의한 것 ⑥ 人材育成 등으로 구분할 수 있다. ③까지는 협의의 기술이전으로, 中國에서는 通常 「기술貿易」으로 통계서에 계상되고 국제 수지의 일부로서 계산된다.

이 부분에 한하여 말한다면, 日本의 對中기술移轉은 확실히 얼마 안 되고 低下傾向이 계속되고 있다. 그러나 모든 것을 포함한 광의의 기술 이전에서는 日本은 오히려 對中 技術移轉에 크게 협력하여 中國의 재건에 공헌하고 있다고 할 것이다.

먼저 日中貿易의 추이를 보면 91년의 日中貿易은 兩國의 정치 관계의 전면 회복, 중국 경제와 대외 무역의 안정적 발전 등으로 대폭 확대하였으며, 史上 처음으로 200억 달러를 돌파하였다. 92년 1월의 무역 통계 속보에 의하면 91년의 日中貿易額은 日本의 수출액이 85억 9400만 달러(前年比 40.2% 증가), 수입액은 142억 2000만 달러(同 18% 증가)로서 합계 228억 1400만 달러가 되며 전년보다 25.5%를 상회하였다.

이 결과 日本의 入超幅(日本측의 무역 적자)은 56억 2600만 달러로 되었다. 또한 日本의 對外輸出에서는 中國은 제1위, 輸入에선 中國은 美國 다음으로 제2위가 되었다.

日本의 對中輸出은 품목별로 보면 電氣機器, 자동 데이터 처리를 포함하는 事務器機, 精密機械 등이 중심을 이루고 있다. 機械 등은 資本財임과 동시에 기술을 구체적으로 표현한 것이다. 개발 도상국은 自國의 工業化를 도모하고 기술을 발전시키기 위해서는 機械의 수입으로부터 工業化를 시작하는 것이 일반적이다. 그런 뜻에서 日本의 대중국 기계 수출은 中國의 技術革新, 技術移轉에 도움이 되고 있다.

(2) 순조로운 研修生의 수용

人材育成 협력으로서는 국제 협력사업단(JICA), 해외기술자 연수협회(AOTS) 등에 의한 研修生수는 해마다 순조로운推移를 보이고 있고, 연수 VISA에 의한 中國으로 부터의 입국자는 89년의 3496人에서 90년도는 거의 2배에 해당하는 7624人으로 급증하고 있다. 또한 91년 가을에는 국민공동으로 설립된 國際研修協力機構(JITCO)가 대외 교섭 창구

되어 中國으로부터의 연수생 접수 사업을 개시했다.

92년 1월에 勞働性은 民間 企業 약 50개 社를 통하여 250人的 中國人研修生을 받아 드렸다. 93년 1월에는 300人을 받아들일 목표로 수용 企業에 대하여 자금을 원조하여 中國의 젊은이들의 능력 개발을 후원할 것이라고 한다.

그리고 일본에 있어 中國人 留學生, 就學生의 수는 벌써 4만 명 이상에 달해 있어, 中國으로서는 美國 다음으로 日本이 제2위로 되어 다른 한편 日本에 있어서 中國인 유학생수는 외국인 유학생 중에서 제1위를 점하고 있다. 研修生, 技能者, 留學生의 수용 태세에는 여러 가지 문제가 있지만은 결과적으로 日本의 지식, 기술을 中國에 이전하는 역할을 담당하여 中國의 現代化 建設에 크게 도움이 되고 있다.

(3) 直接 投資와 經營 能力

日本의 對中國 프로젝트 방식의 기술이전과 기업 진단 방식의 기술 이전은 타국과 비교할 때 극히 높은 위치를 점하고 있다. 또한 對中國投資에 의한 기술 이전은 中國의 공업화를 도모함에 있어 前述한 방식에 의한 기술 이전 보다 커다란 意義를 갖고 있다.

直接投資에 의한 기술 이전의 현상은 어떻게 되어 있는가. 日經産業消費研究所의 앙케이트 調査에 의하면 中國에 있어 日本企業의 종업원수는 200人 전후가 거의 대부분이고, 對中投資가 中小企業 중심으로 이루어지고 있음을 알 수 있다. 더구나 日本企業의 대개는 86~90년 사이에 설립된 것이고 오랜 역사를 가진 NIES, ASEAN 諸國에 비하여 日本의 對中投資는 아직 일천하다고 할 수 있다.

對中投資의 역사에 비하여 中國에 있어 日本企業의 경영 업적은 상대적으로 좋은 것이 그 특징인데, 「현지의 경영이 單年度 決算으로 흑자로 전환한 것은 조업 개시 후 3년 이내」라고 회답하고 있다. 오랜 세월이 지나도 赤字經營의 域을 벗어나지 못하고 있는 對菲律賓 投資(적자 기업은 전체의 33.3%), 對韓國投資(同 29.4%)에 비해 對中投資의 실적은 예상 이외로 양호하다. 91년 8월의 日中投資促進機構가 실시한 앙케이트 調査결과를 뒷받쳐 주고 있는 것이다.

「中國의 日本企業」

- 人事管理가 最重要 課題 -

(4) 進出企業의 3分の 2가 黒字

日中投資促進機構의 앙케이트 조사는 1081개 사를 대상으로 실시, 회답 기업은 229개 사였다. 이 중 進出企業의 2/3는 흑자 경영을 하고 있고, 현지에 깊숙히 융화되어 있다. 이는 開放政策으로 中國의 투자 환경이 급속히 개선된 것을 나타내고 있을 뿐만 아니라, 투자 환경의 개선에 따라 日本企業의 경영 실태도 좋아지고 있음을 시사하는 것이다.

중국측은 지금까지 「日本企業과 투자와 기술이전을 결정하는데 매우 시간이 걸린다」는 점을 日本이 「對中國 기술 이전에 소극적이다」라는 이유로 간주했다. 그러나 日本企業의 경영 상태가 호전한 결과 이러한 비판은 들리지 않게 되었다. 오히려 지금은 「日本企業은 투자 결정에 시간이 걸리지만은, 일단 결정만 되면 決定項目을 충실히 실시한다」라고 日本型經營手法을 높이 평가하게 되었다. 美國이나 홍콩 企業과 비교하여 日本의 投資는 계약액이 적으면서도 실시액은 많다고 하는 것도 평가를 하는 것 같다.

(5) 종업원의 教育·訓練

日本型 經營은 종업원의 교육, 훈련에도 나타나고 있다. 「현장에서 직접 담당하고 있는 자는 누구인가」라는 질문에 대해, 生産라인의 조작 기술, 보수 점검, 품질 관리, 공정 관리 등의 단계에 있어 日本企業은 거의 「현지 종업원 전체」라고 회답하였다. 모든 日本企業은 경영의 현지화를 기함에 있어 먼저 사람의 현지화를 최우선 과제로 하

고 있음을 알 수 있다.

또한 中國에 있어 日本企業의 이직률은 낮으며, 정착률도 다른 NIES, ASEAN제국보다 높다. 예를 들면 上海市의 경우 日本企業의 이직률은 연평균 9.4%인데 이것은 앙케이트 조사에서 볼 수 있는 NIES, ASEAN 제국의 16.9%를 크게 하회하고 있다.

中國에 있어 이직 원인은 노동 계약의 자연 종료, 사직, 규칙 위반에 의한 해고 등 여러 형태인데, 업종별로 보면 生産型企業의 이직률은 4% 미만이고, 서비스型企業의 이직률은 10%를 넘고 있다. 生産型企業의 이직률이 낮은 것은 日本企業이 안정생산을 유지하기 위해 기술 숙련도와 종업원 근무태도를 중시하고, 기업을 위해 힘쓰도록 교육하고 있기 때문이다. 서비스型 企業의 이직률이 높은 것은 勞動管理制度가 엄격한 것과 종업원 개인 문제라고 한다.

다만 日本企業이 비교적 많이 진출하고 있는 大連市에서는 지금 기술자와 숙련공의 부족 문제가 심각하여, 人材確保를 둘러싸고 日本企業과 現地企業 사이에 마찰이 일어나고 있다. 또한 開放政策이 가장 앞서 있는 廣東省에서는 日本企業의 이직률이 다른 곳과 똑같이 높아서, 北京 등과는 성질이 판이한 문제에 직면하고 있으며, 이에 대한 대책에 고심하고 있다.

(6) 經營上의 문제점과 트러블

日本企業의 對中投資, 기술이전은 어느 정도 成果를 거두었다고는 하나, 문제도 적지 않다. 더구나 경영 업적이 나쁜 기업에 그치지 않고 경영 업적이 좋은 기업에도 문제가 있는 것이다.

<표 10>은 日本企業의 경영상 발생된 문

<표 10> 일본 기업의 경영자 문제와 트러블의 진이(단위 %)

A: 합작교섭의 중단이유		B: 일본기업의 경영상의 문제		C: 트러블의 진이	
①외화 밸런스	17.8	품질관리	17.5	현지정부의 대응	16.2
②수출의무	14.4	노무관리	11.1	인사문제	15.2
③파트너	8.5	금융문제	9.4	금융, 재정	11.1
④출자금액, 방법	8.5	판매, 시장상황	7.6	관리자, 종업원 채용	11.1
⑤원재료, 부품조달	6.8	인프라스트럭처	6.8	인프라스트럭처 사택	9.1
⑥정책불안	5.9	파트너	6.8	금표, 복지	9.1
회답수	147社		92社		99社

자료: A: 일중경제협회 「일중합작 조사 레포트」(86년 11월)

B: 일본무역진흥회(JETRO) 「중국에 있어 일본기업의 무역조사」(88년 10월)

C: 일중투자촉진기구 「대중투자 앙케이트 조사보고」(90년)

제점과 트러블을 세 가지의 자료에 근거하여 연대순으로 나열한 것이다(각 자료는 交渉時와 運營時 등 조사 시점과 조사 기업과 조사 기관이 각각 다르기 때문에 同一한 資料로 취급할 경우 다소의 문제가 있음에 대해 양해를 구한다. 그러나 日本企業이 中國에서 직면하고 있는 문제점을 이해하는데 도움이 될 것이다).

圖表를 보면 알 수 있는 바와 같이 86년의 단계에서는 「外貨밸런스」, 「수출 의무」가 합작 교섭을 중단하는 1,2위의 이유로 되어 있었다. 86년에 중국은 對日貿易에서 赤字를 안고서, 外貨는 극히 부족한 상태였다. 때문에 무역적자 문제를 개선하기 위하여 직접 투자를 적극적으로 받아들이는 한편, 日本企業의 수출 확대에 의해 外貨를 획득

하고, 기업이 스스로 노력하여 독자적으로 外貨밸런스 문제를 해결할 것을 기대하고 있었다 日本企業에 대한 「外貨 밸런스」 요청에 대하여는 이와 같은 중국측 사정을 감안할 필요가 있다.

그러나 中國의 國際收支가 改善됨에 따라 「外貨밸런스」 문제 대신에 88년의 단계에서는 「품질 관리」, 「노동 관리」, 90년에는 「現地政府의 대응」, 「인사 문제」가 중요 문제로 등장하였다.

「中國과 새로운 文化」

- 상호 이해를 향한 의식 개혁 -

(7) 傳統 風習에 관계되다

現地화가 진전될수록 사람과 관계되는 人事·勞務문제가 생기고, 종업원의 士氣, 意慾, 기술, 技能, 팀워크 등 종업원의 소질이 문제가 된다. 중국에 있어 日本企業의 經營活動은 이미 초기의 연구·조사 단계는 지났으며, 기업을 여하히 운영하고, 일하는 사람들의 능력을 어떻게 개발할 것인가의 단계에 이르고 있는 것이다. 이 단계에서는 勞務管理가 가장 중요한 문제로 되고, 과제의 해결에 日中雙方의 노력이 필요한 것이다.

勞務管理의 문제는 現業員(블루 칼라)를 대상으로 한 고용, 전형, 배치, 이동, 승진 등에 추가하여 기능 훈련, 임금 제도, 노동 안전, 노동 보험, 복기 후생, 노사 관계, 노동 조합 등 모든 문제에 미친다.

用水, 電力, 土地, 設備 등과는 달라 勞務管理 등의 문제는 中國의 전통, 관습, 제도 등 이른바 文化와 관계되고 있다. 이들 문제를 해결하지 않는 한 대규모의 對中投資는 기대할 수 없다. 中國측의 의도에도 불구하고 日本측이 기술移轉에 신중한 태도를 취하고 있는 이유는 이러한 제도적 문제해결이 곤란하기 때문이다.

外資導入측인 中國의 「경영 풍토 내지 기업의 바람직한 상태」, 「투자 환경의 바람직한 상태」가 日本의 대중국 투자, 기술이전의 의욕을 저하시켜 투자 결정을 망설이게 하는 요인이 되고 있다. 中國이 한층 더 많은 외자와 기술을 도입하려면 먼저 勞務問題를 비롯하여 法律, 外資政策 등 제도상의 여러 문제를 해결할 필요가 있다. Soft ware 투자 환경의 정비에 힘을 기울여 국내 기술이전 메커니즘의 近代化와 기술이전 정책의 체계화를 형성해야 할 것이다.

(8) 日本式 경영 방법의 정착

中國에 있어 日本企業의 경영 관리, 기술 이전의 실태는 地域에 따라, 企業에 따라 천차만별이다. 그러나 어느 기업도 中國의 특수성을 면할 수가 없는 사정이 있다.

資本主義制度下的 日本企業과는 기본적으로 다른 特質과 問題가 內在하여 있어, 日本의 대중국 기술이전을 어렵게 하고 있다.

이와 같은 장애를 넘고 中國에서 성공한 日本企業 또한 적지 않다. 北京 松下彩色顯像有限公司, 福建日立電視機有限公司, 業信技術有限公司 등이 그 좋은 예이다. 이들 企業은 朝禮, 制服, QC活動과 JK(自主管理) 등 소위 日本式經營方法이 정착되고 있다. 노무 관리와 기술이전도 그다지 문제 없으며 각 기업은 각각의 地域에서 모델企業으로 꼽히고 있다.

(9) 제3의 文化倉造 努力

이러한 기업이 중국에서 성공한 가장 큰 이유는 日本型 經營과 中國型 經營을 결부시켜 새로운 文化를 구축한 데 있다. 日本企業이 중국에서 새로운 사업을 함에 있어서는 새로운 文化를 창출하는 노력이 뒤따라야 한다. 中國에 기술을 이전하고 또한 합작기업을 설립하는 데는 당연히 中國의 在來文化와 日本으로부터의 外來文化가 마찰과 트러블이 일어날 수밖에 없음을 잊어서는 안 된다.

이 같은 트러블을 처리하기 위해서는 日中企業 쌍방의 상호 이해와 의식의 변혁이 요구된다. 日本企業은 日本型 經營을 그대로 중국에 옮길 수는 없다. 그것을 받아들이는 토양이 중국에는 없기 때문이다. 그러므로 日本企業은 中國企業과 더불어 日本型 經營과 기술을 중국 풍토에 맞도록 궁리하고 육성시켜 나가야만 한다.

중국의 전통적인 경영 방법에도 좋은 것이 많으므로 그것을 경시하지 않고 계승하여 日本型 經營과 융합시켜 나갈 필요가 있는 것이다. 在來文化와 外來文化를 결부시켜 만들어낸 文化는 日中文化 상호의 장점을 조화시켜 각각의 가치관을 서로 인정한 「제3의 文化」인 것이다. 中國에 있어 日本企業의 운영과 기술이전이 원활히 실현되느냐는 결국 제3의 문화 창조에 대한 노력여하에 달려 있다.

제3장 課題와 展望

- 기대되는 共生 관계 -

(1) 理想은 現地에서의 自己 完結

日本企業이 서태평양 지역에 설립한 대부분의 현지 기업은 저렴한 노동력을 무기삼아 생산 거점의 선봉으로서 産額을 올렸다. 그 같은 경위도 있어서, 고도의 기술이전의 대상으로서는 日本企業의 공감을 받기 어렵다. 現地 企業의 불만은 거기에 있으며, 설계·개발의 단계까지 自己 完結이 될 수 있도록 포괄적인 기술 이전을 바라고 있는 것이다.

물론 엉거주춤한 日本 企業으로서도 할 말은 있다. 현지 채용한 종업원에게 현장에서의 궁리와 개량 능력을 기대할 수 없다(대만에 진출한 정밀 기계 메이커). 가령 기술의 모든 단계를 개방한다 하여도, 소화 해 내고 성과를 올리라고 기대할 수는 없다는 것이다.

그러나 다소의 손실이 있더라도 제품의 개량, 개발을 맡겨야만 된다(태국에 진출한 電機 메이커)는, 즉 당면의 시형착오를 포용하면서 前向적인 자세를 보이는 경우도 늘어나고 있다. 기술 내어놓기를 꺼리는 것은 더 이상 得策이 될 수 없다. 現地の 要求와 타협하면서 兩者가 기술 이전의 결실을 맺는 방법을 생각해야만 할 단계에 접어들고 있다.

(2) 海外 事業 展開의 열쇠

아시아 地域 企業이라 하여도 통틀어서 NIES와 ASEAN을 同列에 놓고 論할 수는 없다. 태국, 말레이시아 등은 生産基地로서의 색채가 농후하다. 勞動 코스트가 상승하면 다시 低코스트의 노동력을 찾아서 다른 개발 도상국 지역으로 投資先을 옮길 움직임도 일어날 것이다. 다만 급성장을 이룩한 韓國 등 NIES로 부터의 기술 이전이 이들 나라에서 이미 개시되고 있다. 지금까지의 日本企業에 대한 기술 내놓기를 거린다고 하는 비판은, NIES 企業에 대하여도 마찬가지로 시작되었으며, 종래와 같이 日本만이 비판의 집중 포화를 받게 되던 상황은 급변하고 있다.

그러나 日本 企業이 항상 低 코스트를 찾아 생산 거점을 옮기고만 다니면, 뒤에서 쫓고 있는 NIES 企業에게 공들인 기술이전의 과실을 내어 놓는 결과가 될 것이다. 歐美企業도 새로운 소비 시장으로서 아시아 地域을 주목하고 있으므로 日本企業으로서도 進出한 나라 지역에 좋은 싫든간에 뿌리를 내려야 할 형편이다.

그러나 現地 政府의 도입 정책도 지난 한 때보다는 소극적이고, 투자 환경도 반드시 좋다고 할 수는 없다. 日本 企業은 거품 붕괴로 체력이 약해져 있으므로 自社の 해외 전략과 더불어 독자적 판단이 요구되고 있다. 효율적 기술 이전 방법을 어떻게 수립할 것인가는 앞으로 해외 사업 전개에 성패를 좌우하는 열쇠가 될 것이다.

(3) 有力한 파트너로 浮上

現地市場 진출의 첨병이며, 수출 기지의 중책을 맡고 있는 現地企業의 역할은, 엔高때의 코스트 오프레이션의 일환으로서의 역할은 달라지고 있다. 제품 수준도 日本企業과 손색이 없을 만큼 향상 되었고, 現地企業 끼리의 원재료 부품 조달도 진전되고 있다. 제품 수출을 포함하여 아시아 地域內에서의 상호 보완 관계도 착실히 정돈되어가고 있다.

어, 단순히 日本企業과의 관련 차원에서 현지 기업을 취급하던 시대는 지나가고 있다.

日本企業 원래의 아시아 進出動機는 분명히 「현지의 저렴한 노동력」(58.6%)이었다. 대폭적인 엔고를 계기로, 국내 생산에 의한 재산 손실을 막기 위해 생산 거점 이동을 서둘러 되었던 것이다. 86년 이후 급증한 태국과 말레이시아 진출 기업에 한하면, 실로 그 70% 이상이 「노동의 魅力」를 동기로 삼고 있다.

그 다음으로 많았던 것이 「現地에서의 商品 展開」(46.6%)와 「제3국을 목표로 한 수출 거점」(45.1%)이었다. 그러나 계속되는 進出 企業의 증가로 노임도 비싸지고 최대의 이점이 없어져가는 지금, 現地 企業의 역할은 오히려 「戰略的인 수출 거점」으로 바뀌고 있는 것이다.

그 같은 환경 변화와 더불어 아시아 企業 자체도 최근 5년 동안 크게 변모하고 있다. 제품 품질도 日製에 비교될 수준까지 도달하였고, 主力製品에 대해서는 회답 기업의 78.9%가 「日本製品과 비교하여 손색이 없다」라고 대답하고 있다. 日本企業의 보호 우산으로부터 서서히 벗어나고 있는 것이다.

(4) 域內에서의 제휴가 진행된다.

아시아 기업은 어떤 방향으로 나아가는가. 제품의 輸出先, 원재료의 調達先을 보면 희미하게나마 알 수 있다. 수출 비율은 벌써 46.6%에 이르고 있는데 輸出先별로 보면 日本(41.7%)이 여전히 으뜸이고, NIES(15.1%)와 ASEAN(14.0%)이 제2위의 美國(15.1%)에 육박하여 輸出先으로서 급부상하고 있다. 이미 홍콩과 말레이시아에 進出한 企業은 NIES를 최대의 수출선으로 취급하고 있다.

원재료의 調達先 내역을 보면 日本(52.3%)을 필두로 現地國內(33.8%), NIES(10.5%), ASEAN(1.4%)으로 계속 되는바 域內調達 비율은 45.7%에 달하고 있다. 現地企業은 日本企業과의 관계를 유지하면서 서서히 NIES, ASEAN 域內에, 제품 수출과 원재료 조달을 통하여, 고유의 경제권을 形成하고 있는 것 같다.

自力으로 경제 活動을 영위할 수 있을 정도로 성장한 아시아 기업과 日本 企業의 이상적인 관계는 동등한 동반자의 모습일지도 모른다. 기술이 현지에 뿌리를 내릴 때까지 「施惠」의 日本型經營도 조만간 현지의 국민성을 배려한 아시아型 經營으로 발전시켜 나가지 않으면 아니된다. 日本企業의 전략 자체도 現地企業과 現地政府를 동시에 만족시키는 것으로 변경되지 않을 수 없을 것이다.

(5) 現地와 共存共榮

현지 기업이 日本企業에 요구하는 것은 더욱 高度한 기술 이전이라 할 수 있다. 기술내어 놀기를 계속하여 깨리거 되면, 歐美企業의 진출을 허용하게 되어, 현지 진출의 果實을 남에게 내어주는 결과가 될 것이다. 하기가 고도의 기술이전은 부메랑 현상을 초래하는 양날의 검이다. 그럴기는 하나 日本 企業이 앞으로 아시아 企業을 有力한 동반자로 여기는 한 피할 수 없는 길이기도 하다.◆

주석 1) 情報資料室, 責任行政員

주석 2) 이 글은 日本經濟新聞社 日經産業消費研究所에서 1991년 5월에 발간된"フツフへの 技術移轉"을 편역한 것임.

