

## 해외투자 현지화전략

“2010 해외투자 성공 촉진대회”가 ‘10.12.8 지식경제부 주최로 개최되었다. 해외투자 진출 및 현지화에 성공하여 지속적인 성장과 국가 및 기업의 이미지 제고에 기여한 기업인 등을 격려하고 향후 해외진출을 원하는 기업의 성공을 다지는 행사로 올해로 3회째이다. 1부 행사에서 해외투자 우수 사례 발표회가 열렸다. 해외투자 유공자 표창에서는 “피티 세림 인도네시아” 등 어려움을 극복하고 성공적인 해외투자를 이루어 낸 중소기업인이 지식경제부장관 표창을 받았다. ‘해외투자 사례 공모전’ 시상에서는 최우수상에 당선된 “기화밸브 유한공사” 등 8개 기업에게 지식경제부 장관상과 부상이 수여되었다.

김경식 무역투자실장은 축사에서 글로벌 경쟁이 치열한 가운데 해외시장 개척을 위한 생산기지 구축이나 필수자원 확보 등을 위한 해외투자의 중요성을 강조하고, 특히 해외투자 관련 정보나 인력·자금 등이 부족한 중소기업의 성공적 해외투자를 돕기 위해 정부차원의 투자환경 기반조성을 지속 추진해 나갈 것임을 밝혔다. 발표된 “중소기업의 해외투자 우수 사례”는 참석 기업인 간 많은 공감과 해외투자를 목표로 하는 기업에게 성공을 다짐하는 기회의 장이 될 것으로 기대하였다. 사례공모전에서 최우수상을 받은 ‘기화밸브유한공사’는 장기적인 안목으로 현지의 법을 잘 준수하는 합법·투명 경영이 성공의 지름길임을 제시하였고, 우수상을 받은 ‘정보자야’는 해외투자의 성공은 우수한 기술, 조직관리의 현지화 및 끊임없는 시장다변화 등이 필요함을 제시하였다.

성공실패 공모전 우수사례를 보면, 기화밸브유한공사는 중국 심양에서 특수밸브 제조업으로 진출하였다. 사

전 준비 없이 선불리 중국에 진출했다가 1차 실패한 후, 철저한 준비, 특수한 제조 기술력, 현지 법·제도를 잘 준수하는 합법·투명 경영으로 괄목한 만한 사업성과를 거둔 사례인 것이다.

주요 경영성과에서, 종자돈 \$10만 불로 출발, 8년간 15차례에 걸쳐 수익금 재투자를 지속하여 자본금 \$523만 불, 자산 200억 원을 달성하였다. 현재 3년 연속 150억 원 이상의 매출액과 년 평균 20억 원 이상의 과실송금을 달성하고 경영 전반에 걸쳐 안정적인 기반을 구축하였으며, 생산 기술과 제품의 품질 면에서도 꾸준히 성장, 특수한 제조기술을 인정받아 심양시로부터 “고신기술” 기업으로 선정되었다. 사례에서 배우는 해외투자 기업의 성공 조건으로, 쉽게 돈을 벌려고 편리와 타협하는 것 보다 현지의 제도와 규정을 잘 준수하는 합법·투명 경영만이 중국적으로 경영비용을 절감하게 된다는 것이다. 의료보험이나 국민연금 같은 사회보험가입 회피, 근로기준법의 기초도 갖추지 않은 채 막노동형태로 노무관리 방치 등은 문제를 야기한다.

초창기 투명하지 않은 기업경영은 나중에 일정 성장 시점에서 과거의 부실 관리로 인한 문제가 큰 어려움을 촉발시켰다. 잘 안될 때 조용하던 기관(세무서, 해관, 안전국, 환경국, 위생국, 노동국, 등 감독기관)이, 잘 될 때 수시로 조사를 나오거나 문제를 제기하였다. 중국 법률이 정한 의무와 권리를 인정하고 원칙대로 실행하면 장기적으로 회사에 불리한 부분보다 유리한 이익이 더 많게 되는 것이다. 정보자야는 인도네시아에서 의류제조업으로 진출하였다. 자신의 경험에 비추어 현지진출기업의 성공 요건은 아주 특별함이 아닌 기본적인 평범한 요소에서 시작됨을 제시한 것이다.

사례에서 배우는 해외투자 기업가 정신 및 성공 요소로, 현지에서 몸을 문을 의지와 영구정착을 하려는 각오가 있어야 하고, 현지화 정책의 출발은 현지 종업원들과 끝까지 함께 하겠다는 믿음을 주는 것이다.

OEM 방식으로 제품을 공급하더라도 축적된 기술 등을 정리하고 추가 개발을 하여 역으로 브랜드를 제시할 수 있는 준비가 필요하다. 현지에서 산업화가 진행되면서 인건비는 계속 오르게 되므로 생산성 제고를 위한 설비투자를 단계적으로 진행하여야 한다.

급변하는 세계시장에 대응하기 위해서는 끊임없는 시장다변화가 필요(이는 외환리스크에 자연스럽게 대응하는 방법이기도 함)한 것이다. M社(정보통신 서비스)는 인도네시아 진출에서 실패한 사례이다. 인도네시아에서 현지 합작 파트너(중국인 2세)와 경영상 갈등으로 사업을 철수한 것이다.

갈등의 내용을 보면, 배경에서 해외 합작사업의 기본은 철저한 현지화와 문화 관습의 이해, 특히 인도네시아 같은 경우는 종교적 관습이 제일 중요하다. 갈등1은 인도네시아인을 모집·채용하였으나, 합작 파트너(중국인 2세, 전무이사)가 사전 협의 없이 중국계 사람으로 변경하였다. 갈등2는 자본과 기술이 우수한 'S전자'가 당사에 투자를 제의해 와, 사업 성공의 좋은 기회였으나 사업파트너가 끝까지 반대하였다. 신뢰도가 낮은 중국인들과의 합작 경영은 회사가 발전할 경우 더 큰 분쟁에 휩싸일 것이라 판단, 사업 철수를 단행한 것이다.

한편, 지식경제부는 한·중 두 나라의 우호 증진과 기업의 상호 투자를 장려하는 취지에서 “한·중 기업협력 대상”을 제정키로 하고, 이 상을 제안한 중앙일보와 공동으로 '10. 12. 7(화) “제1회 한·중 기업경영대상 시상식”을 개최하였다.

기업부문에서는 두산인프라코어차이나(舊 대우중공업)가, 개인부문에서는 설영홍 현대자동차그룹 부회장이 지경부장관상을 수상하였다.

두산인프라코어차이나는 중국 내수 굴삭기 시장에 진출하여, 2010년에 22,000대 판매 달성을 눈앞에 두고 있으며, 중국 인민일보 고객만족도 평가에서 ‘굴삭기 부문 7년 연속 1위’를 하는 등 중국 내수시장에서 확고한 입지를 구축했다. 개인부문 최우수상을 수상한 설영홍 부회장은 화교출신으로 '02년 북경현대와 동풍열달기아 설립을 주도하여 중국시장에 진출한 후에, 중국 파트너와의 신뢰 유지, 현지 인력육성 등을 통해 '10년에 현대차그룹 중국 100만대 판매 달성을 이끌었으며, 대학생 봉사단 사막방지화사업 추진, 산동성 및 강소성 경제고문 등을 맡아 현지 사회에 공헌하고 한·중 우호에 크게 기여하였다.

박영준 지식경제부 제2차관은 개회사에서 “양국의 발전에 한·중교역과 투자가 지대한 공헌을 한만큼 현지에 진출하여 시장을 개척하고 사회공헌에 앞장서온 한·중 기업경영대상 수상자들이야말로 양국 발전과 우호증진에 기여한 1등 공신”이라고 치하하였다. 금번 세미나의 특별 강연자로 초청된 메가트렌드 시리즈의 저자 John Naisbitt 교수는 “새로운 세계적 상황下에서의 한·중 경제협력(Korea-China Economic Cooperation in a New Global Context)”이라는 제하의 강연에서, 미국과 유럽이 쇠퇴의 원인을 서로에게 떠넘기는 동안에 西에서 東으로 경제적 영향력은 이동하고 있다. 정치적·경제적 역할 재배치의 혼돈 속에서 지난날의 사고를 버리고 세계 경제 질서를 재편성할 당위성이 생긴다. 한국이 수출의존도가 다른 나라보다 높지만 내수에 중점을 두기보다는 새로운 환경(setting) 하에서 글로벌 시장의 중심으로 떠오르는 중국 중산층 입맛에 맞는 고급제품을 개발하여 점유율을 늘리면 한국 경제는 발전하고 내수도 증가할 것이라고 조언하였다. 한국 정부의 역할은 기업가들이 새로운 글로벌 경제무대에서 안전하게 기량을 발휘할 수 있도록 친화적 환경을 조성하는 것이다.