

# 자동차 부품 중소기업의 해외 현지화 활동에 대한 탐색적 사례연구:

– 미국진출 현대차/기아차 협력업체를 중심으로 –

## An Exploratory Case Study on the Localization Activities of Automotive Components SMEs: Transplants of Hyundai/Kia suppliers in the US

하 성 옥    한성대학교 경영학부 조교수    (hass@hansung.ac.kr)  
이 상 곤\*    한국기술교육대학교 산업경영학부 부교수 (sklee@kut.ac.kr)

### ABSTRACT

This study empirically investigates the differences of dominant management problems (hereafter, DMPs) among transplants in different degree of localization, based on the exploratory case study on the nine transplants of Hyundai/Kia suppliers in US using AHP(Analytic Hierarchy Process) technique. On the results of the literature review, this study divides the DMPs of transplants into three main categories such as building human infrastructure, stabilizing manufacturing processes, and building learning network. Each categories is also divided into four subcategories. The degree of localization includes two variables such as the localization stage and the employee size of transplant. Main findings are as follows. First, 'Communication among Korean and local employees' is important DMP in all transplants examined. Second, 'Local adaptation of Korean manufacturing technology' and 'Education on the Korean culture and management practices' are more important DMPs for less-localized transplants than more-localized ones. On the contrary, 'Motivating local employees' is more important DMP for more-localized transplants than less-localized ones. Third, 'Education on the technology and quality' is more important DMP for transplants in post-production stage than in stabilization stage. On the contrary, 'Staffing local employees' is more important DMP for transplants in stabilization stage than in post-production stage. Fourth, 'Acquiring test and measurement equipments' is more important DMP for small-sized transplants than large-sized ones. On the contrary, 'adopting new technology' and 'Building local suppliers network' are more important DMPs for large-sized transplants than small-sized ones.

Keywords: *Transplant, Localization, Dominant Management Problem, Localization Stage, Automotive Components Suppliers*

## 1. 서 론

현대·기아차가 미국 시장에서 놀라운 실적을 거두

고 있다. 현대·기아차는 미국의 자동차 전문 조사업체인 트루카닷컴(TrueCar.com)이 최근 발표한 2011년 미국시장 업체별 평가(2011 annual performance scorecard)에서 A+등급을 획득하며 폭스바겐과 불보를 제치고 1위를 차지하였다. 트루카닷컴은 가격변동,

본 연구는 한성대학교와 한국기술교육대학교 교내연구비 지원과제임.

\* 교신저자

논문접수일: 2012년 2월 10일; 게재확정일: 2012년 5월 25일

판매증가율, 고객충성도, 시장점유율, 재고기간, 판매 인센티브 등 총 8개 항목에 대한 세부 평가를 바탕으로 업체별 종합순위를 발표하고 있다. 또한 현대·기아차는 업계 최저수준의 판매 인센티브를 유지하면서도 판매 호조를 보여서 전년대비 26.5% 증가한 116만여 대를 팔아서 닛산을 제치고 판매순위 6위에 올랐고, 아반떼는 북미 올해의 차에 선정되었다(매일경제 2012. 1. 24).

북미시장에서 현대·기아차의 성공에는 차 구매자가 실직할 경우 보상해주는 프로그램, 유가 상승시 보전을 주는 프로그램과 같은 공격적 마케팅, 향상된 브랜드 이미지 등이 기여를 하였지만, 미국 현지에 설립한 현지공장들 즉, 2005년 앨라배마주 몽고메리시에 설립한 HMMA(Hyundai motor manufacturing Alabama)와 2009년 조지아주 웨스트포인트시에 설립한 KMMG(Kia motor manufacturing Georgia)가 순조로운 생산활동으로 북미시장에서의 전초기지 역할을 충실히 수행해주었기 때문이기도 하다(매일경제 2012. 1. 24; 동아일보 2011. 10. 5; 정명기, 2011).

또한 HMMA와 KMMG의 성공에는 동반진출한 한국 부품업체들을 중심으로 구축된 경쟁력 있는 부품 조달체계가 중요한 역할을 하였다. 이들의 역할로 인해 HMMA와 KMMG는 제품생산 초기부터 미국의 까다로운 품질 기준을 만족시킬 수 있었다(서성문, 정미경, 2010). 자동차업체의 현지공장이 처음부터 진출국 현지 부품업체와 관계를 형성하고 거래를 하기에 여러 가지 외국인비용(liability of foreignness)이 발생하기 때문에, 일본과 한국 자동차업체는 본국에서 거래하던 1차 공급업체들을 동반진출시켜서 현지공장의 생산을 안정화시킨 후에 점진적으로 진출국 현지 공급업체를 늘려 나가는 경향이 있다(Cho, 1995: p. 137; Rutherford, 2000: p. 749; 박상문, 권중욱, 박영규, 김중현, 2008).

한편, 자동차 부품 중소기업 입장에서 현대·기아차와의 미국 동반진출은 상당한 모험이었다. 기존의 한국 중소기업들이 1980년대 후반부터 싼 인건비를 찾아서 중국, 동남아시아 등의 개발도상국 지역에 현지

공장을 설립하였는데(김영배, 1998; 이병헌, 1998), 반대로 인건비가 싸지 않은 미국에 현지공장을 설립하고 현대·기아차가 요구하는 물량과 단가를 맞추는 것은 쉽지 않은 도전이었다. 그럼에도 불구하고 결과적으로는 현지공장을 정착시키는데 성공시켰기 때문에 한국 중소기업의 해외진출에 있어 독특하고 흥미로운 사례라고 할 수 있다(하성욱, 2009).

이들 부품 중소기업이 현지공장(transplant)을 설립하고 현지화 정도를 심화시켜감에 따라 직면하였던 핵심경영과제(dominant management problem)를 분석함으로써(c.f. Kazanjian, 1988), 이후 선진국에 현지공장을 설립하려는 한국 중소기업에게 현지화 활동과 관련하여 많은 시사점을 제공해줄 수 있을 것으로 기대된다. 특히, 본 연구는 현지화의 진행 정도를 현지화 단계(localization stage)와 현지공장의 규모(size of transplant)를 기준으로 분석하기로 한다. 현지화 단계는 현지화와 관련된 주요 사건(critical events)을 도출하고 이에 따라 현지화 진행정도를 구분하는 방법이고, 현지공장의 규모는 현지화 진행정도를 판단하는 대리척도(proxy measure)로서 진출국 현지에 근무하는 종업원의 수를 사용하였다. 이상의 논의를 바탕으로 본 연구의 연구문제를 정리하면 다음과 같다.

연구문제 1: 자동차 부품 중소기업에서 미국 현지공장의 현지화단계에 따라 핵심경영과제는 어떻게 달라지는가?

연구문제 2: 자동차 부품 중소기업에서 미국 현지공장의 규모가 커짐에 따라 핵심경영과제는 어떻게 달라지는가?

본 연구는 이러한 연구문제를 다루기 위해서 기존 문헌고찰을 통해 자동차 산업의 현지공장에서는 나타나는 현지화 단계와 각 단계별 핵심경영과제를 정리하였다. 특히, 한국 자동차업체 및 협력 부품업체와 유사성이 큰 일본 자동차업체의 북미지역 현지공장인 도요타의 TMMK(Toyota motor manufacturing Kentucky)와 혼다의 HAMO(Honda of America

manufacturing, Ohio)의 현지화 사례를 바탕으로 현지화 단계와 핵심경영과제를 도출하였다. 그리고 한국 자동차 부품업체의 미국 현지공장 9개를 대상으로 AHP기법을 이용한 탐색적 사례연구를 실시하였다.

## II. 문헌고찰

### 1. 해외진출의 이론적 배경

기업의 해외진출에 관련된 기존 이론들은 해외진출 동기, 해외진출 방법 등을 중심으로 정립되어 왔다(류주환, 2011; 남영호, 2010; McDougall, Shane & Oviatt, 1994; Gankema, Snuif & Zwart, 2000). 첫째, 독점적 경쟁우위이론(monopolistic advantage theory)은 기업이 외국인비용(liability of foreignness)을 충분히 감당할 수 있는 경쟁우위를 가진다면 수출에 의한 진출 또는 계약에 의한 진출 보다 해외직접투자(foreign direct investment)가 유리하다고 파악한다. 기업이 기술, 브랜드, 비용 등에 기반한 경쟁우위를 가지고 있다면 국내시장뿐만 아니라 더 넓은 해외시장에서 활동할 때 더 높은 이익을 기대할 수 있다. 그러나 국제화 경험이 부족한 기업은 진출국 현지 기업에 비해 언어, 문화, 진출국 현지 유통망에 대한 접근성, 진출국 정부와의 관계 등에서 취약한 외국인비용을 가지기 때문에, Hymer (1960)는 이를 충분히 감당할 수 있는 수준의 경쟁우위 즉, 독점적 경쟁우위를 가진 기업만이 해외직접투자를 수행한다고 주장한다(Hymer, 1960; Caves, 1971; McDougall et al., 1994; 장세진, 2010).

둘째, 제품수명주기이론(product cycle theory)은 기업이, 수출을 통해 해외시장에 제품을 제공하다가 해당 제품의 수명주기가 성숙기에 진입하여 경쟁우위의 바탕이 비용으로 변화하게 되면, 해외직접투자를 해서 저비용생산기지를 해외에 구축하고 이를 바탕으로 새롭게 시장을 확보하려는 후발국 기업과의 경쟁에서 우위를 도모하고자 한다고 주장한다(Vernon, 1966; McDougall et al., 1994).

셋째, 내부화이론(internalization theory)은 국가간 거래에 거래비용이론(transactions cost theory)을 적용하여 해외진출을 설명한다. 기업이 경영자원의 국제간 이동을 관리하는 방법 중에서 해외직접투자가 수출에 의한 진출 또는 계약에 의한 진출 보다 효율적이라는 주장이다. 기업이 해외사업을 하다보면 기술과 같은 지적 자산, 브랜드, 원자재 등을 해외로 이전해야 할 필요성이 발생하는데 이들 경영자원은 시장거래를 통하는 것 보다는 내부조직을 통해서 보다 효율적으로 이전할 수 있다. 해외 원자재 거래는 국내에서 보다 가격, 품질, 납기 등에서 불확실성이 훨씬 크며, 기술과 같은 암묵지(tacit knowledge)를 수반하는 경영자원은 인적 접촉을 통하지 않고서는 이전하기 어렵고 많은 비용이 소요될 뿐만 아니라 해외파트너가 기회주의적 행동(opportunistic behavior)을 할 가능성도 크기 때문에 시장거래가 효율적이지 않을 수 있다(Buckley & Casson, 1976; McDougall et al., 1994; 장세진, 2010).

넷째, 과점적 모방이론(oligopolistic reaction theory)은 과점적 경쟁상황에 존재하는 기업이 직접 경쟁하고 있는 다른 과점기업의 해외진출을 모방하여 해외진출을 한다고 파악한다. 모방대상 과점기업이 해외진출을 통해 좋은 결과를 얻으면 해당 기업도 그러할 것이고, 모방대상 과점기업이 좋지 않은 결과를 얻으면 해당 기업도 그러할 것이기 때문에, 해외진출과 관련된 위험을 줄일 수 있다고 주장한다(Knickerbocker, 1973; McDougall et al., 1994).

다섯째, 일부 연구자들은 해외직접투자를 환율 및 보호무역장벽에 대한 우회수단으로 파악한다. 예를 들어, 실업률이 높은 국가에서는 국내 고용창출을 위해 수입품에 대해 각종 관세 및 비관세장벽을 구축하는 경우가 많은데, 외국 기업이 수출로 개척한 진출국 현지 시장을 계속 향유하기 위해서는 해외직접투자를 할 필요가 있다. 미국이나 유럽의 국가들은 이러한 외국기업의 해외직접투자를 유치하기 위해 각종 세금을 인하하고 보조금을 지급하는 경우가 많다(장세진, 2010; 정명기, 2011). 또한 해외직접투자를 통한 생산

지역의 다변화는 환율변동에 대한 대응력을 제고하는 측면이 있다. 수출 위주의 국제화 전략을 구사하였던 일본 기업들은 1980년대 이후 엔화 가치의 급상승으로 인해 큰 손실을 보았기 때문에 적극적으로 해외직접투자를 하는 방향으로 전략을 수정하였다(장세진, 2010; Mishina & Takeda, 1995).

여섯째, 국제신생벤처(international new venture)이론은 창업초기에 급속하게 해외진출을 하는 기업(i.e. born-global)의 존재를 설명한다. 자체 조직력을 바탕으로 하는 대기업과 다르게 소규모 기업이 조직력이 없는 상황에서 최고경영진이 가지는 해외 경험과 인적 네트워크를 바탕으로 해외진출을 한다고 파악한다(McDougall et al., 1994; 남영호, 2010).

마지막으로 국제화단계이론(stage theory of internationalization)은 기업이 상대적으로 일정한 단계를 거치면서 국제화 수준을 점차 심화시킨다고 주장한다. 당사 제품에 대한 해외파트너의 요구에 수동적으로 대응하는 수출로부터 시작하여, 상당한 수준의 수출을 담당하는 국제사업부 단계를 거치면서 해외시장에 대한 외국인비용이 줄어들게 되면 해외직접투자를 하게 된다고 파악한다(McDougall et al., 1994; Gankema et al., 2000; 남영호, 2010).

한편, 현지공장(transplant)은 기업이 해외로 진출하는 방법의 한 가지로 진출국에서 운영하는 공장에 대해 100% 소유권을 가지거나 상당한 수준의 소유권을 가지고 현지 기업과 공동운영하는 공장을 말한다(Florida & Kenney, 1991). 기업이 해외로 진출하는 방법은 해외사업에 투입하는 자원의 크기와 해외사업에 대한 통제 정도에 따라 크게 수출에 의한 진출, 계약에 의한 진출, 그리고 해외직접투자자로 구분할 수 있다(Root, 1994; 장세진, 2010). 현지공장은 해외직접투자에 해당하는 것으로 기업이 설립한 해외생산법인이나 진출국 현지 기업과의 합작투자(joint venture) 공장을 의미한다. Florida & Kenney (1991)는 일본 자동차업체들과 이들의 협력 부품업체들이 미국에 이식한 공장들을 대상으로 한 연구에서 '현지공장'(transplant)을 '일본 기업이 완전히 소유한 미국내 기업들 또는

일본 기업이 상당한 수준에서 참여하는 국가간 합작투자 형태의 미국내 기업들로 정의한다.

이상에서 살펴본 바와 같이 기존 연구들은 현지공장을 해외진출의 한 단계로서 파악하는 경우가 대부분이고 현지공장이 현지화 되는 과정에 대해 체계적으로 접근한 연구가 드문 실정이다. 이에 본 연구는 벤처기업의 성장단계에 따른 핵심경영과제의 차이를 분석한 Kazanjian (1988)과 유사한 접근방법으로 현지화 단계와 각 단계별 핵심경영과제를 탐색적으로 분석하기로 하였다. 특히, 한국과 유사한 일본 자동차기업의 미국 현지공장 사례를 바탕으로 연구를 진행하기로 하였다.

## 2. 북미지역의 외국 자동차회사의 현지화 과정 및 현황

북미지역의 자동차 현지공장들을 역사적으로 살펴보면 [표 1]과 같다. 폭스바겐이 1962년에 멕시코 푸에블라에서 북미지역 최초로 현지공장을 운영하기 시작하였고, 이를 기반으로 1978년에 미국 펜실베이니아주 웨스트모어랜드 공장을 가동하기 시작하였다(Holweg, 2007).

혼다는 1982년에 일본 자동차 업체로는 최초로 미국에 현지공장을 가동하였다. 도요타와 닛산이 일본내에서 2차 세계대전 이전부터 자동차를 생산하고 있었던 것과는 다르게, 혼다는 1948년 오토바이(moped) 회사로 설립되었다가 1962년부터 자동차 생산을 시작하였다. 혼다는 오토바이 사업을 통해 일찍부터 국제화된 시각을 견지할 수 있었다. 1958년에 오토바이를 미국시장에 판매하기 시작하였고, 1964년에는 미국 오토바이 시장의 거의 절반을 차지하였으며, 1979년부터는 \$ 3천 5백만불을 투자한 오하이오주 메리스빌 공장(Honda of America manufacturing, Ohio; HAMO)에서 오토바이를 생산하기 시작하였다. 혼다는 이러한 역사적 배경으로 인해 자동차 산업에서도 다른 일본 업체들 보다 빠른 1982년에 미국 메리스빌 공장에서 자동차를 생산할 수 있었다(Pearson, Ehrlich &

Sorenson, 1991). 이후에도 1986년에 캐나다 온타리오주 앨리스턴 공장, 1989년에 미국 오하이오주 이스트 리버티 공장, 1995년에 멕시코 엘 살토 공장, 그리고 2001년에 미국 앨라배마주 링컨 공장을 추가하였다 (Holweg, 2007).

닛산은 1966년부터 멕시코 아파스 칼리엔테스와 쿠에르나바카에서 공장을 운영하기 시작하였고, 1983년에는 일본으로부터 배송기간을 단축하고 미국과 일본의 가격변동에 민감하게 대응하기 위해 미국 테네시주 스머나 공장을 운영하기 시작하였다. 1993년에는

Ford사와 합작투자로 미국 오하이오주 아본 레이크 공장을 추가하였고, 2003년부터 미국 미시시피주 캔턴 공장도 운영하고 있다(Holweg, 2007).

도요타는 1958년부터 미국에 판매법인이 있었지만 1984년에 GM과 합작법인을 설립하면서 현지공장의 운영에 관심을 가지게 되었다. 도요타와 GM은 심각한 노조문제로 1982년에 문을 닫은 GM의 캘리포니아주 프레몬트 공장을 1984년에 합작투자 법인인 NUMMI(new united motor manufacturing, Inc.)로 출범시켰다. 도요타는 NUMMI를 성공적으로 회생시

[표 1] 북미지역의 자동차 현지공장들

자동차업체	진출 지역	운영년도	주요 모델
폭스바겐	멕시코 푸에블라	1962년-	비틀, 폴프, 제타
폭스바겐	미국 펜실베이니아주 웨스트모어랜드	1978-88년	래빗, 제타
닛산	멕시코 아파스 칼리엔테스, 쿠에르나바카	1966년-	쓰루, 센트라, 츠바메
혼다	미국 오하이오주 메리스빌	1982년-	어코드, 아큐라
닛산(NMMC)	미국 테네시주 스머나	1983년-	퀘스트, 알티마, 맥시마
NUMMI(도요타-GM)	미국 캘리포니아주 프레몬트	1984년-	쉐보레 노마, 프리즘
혼다	캐나다 온타리오주 앨리스턴	1986년-	오디세이, 시빅, 아큐라
마즈다(포드 소유)	미국 미시간주 플랫 록스	1987년-	마즈다 626, 머스탱
미쓰비시-크라이슬러	미국 일리노이주 블루밍턴-노말	1988년-	이클립스, 미라지, 닷지
도요타(TMMK)	미국 켄터키주 조지타운	1988년-	캠리, 아발론
도요타(TMMC)	캐나다 온타리오주 캠브리지	1988년-	캠리, 코롤라, 매트릭스
혼다	미국 오하이오주 이스트 리버티	1989년-	어코드, 시빅
쓰바루-이스즈	미국 인디애나주 라피엣	1989년-	로데오, 리가시
CAMI(스즈끼-GM)	캐나다 온타리오주 잉거술	1989년-	메트로, 스위프트
현대	캐나다 퀘벡주 부르몽	1989-93년	쏘나타
포드-닛산	미국 오하이오주 아본 레이크	1993년-	빌라져, 퀘스트
BMW	미국 사우스캐롤라이나주 그린빌	1994년-	Z3, Z4, Z5
BMW	멕시코 톨루카	1995년-	3 시리즈
혼다	멕시코 엘 살토	1995년-	어코드
메르세데스-벤츠	미국 앨라배마주 밴스	1997년-	M 클래스
도요타(TMMI)	미국 인디애나주 프린스턴	1999년-	툰드라, 시에나
혼다	미국 앨라배마주 링컨	2001년-	오디세이
닛산	미국 미시시피주 캔턴	2003년-	퀘스트, 타이탄
현대(HMMA)	미국 앨라배마주 몽고매리	2005년-	쏘나타
기아(KMMG)	미국 조지아주 웨스트포인트	2009년-	산타페

자료: Holweg (2007)를 수정함

킨 경험을 바탕으로 1980년대 미국의 대일 무역억조와 이로 인해 야기되는 엔고 현상에 대응하기 위해 1988년부터 독자적 현지공장인 TMMK(Toyota motor manufacturing Kentucky)를 켄터키주 조지타운에 설립하여 운영하였다. 같은 해에 캐나다 온타리오주 캠브리지 공장(Toyota motor manufacturing Canada, TMMC)을 추가하였고, 1999년에는 미국 인디애나주 프린스턴 공장(Toyota motor manufacturing Indiana, TMMI)을 추가하였다(Mishina & Takeda, 1995; Cho, 1995; Holweg, 2007).

현대자동차는 1989년 캐나다 퀘벡주 부르몽에 연산 12만 5천대 규모의 쏘나타 생산공장을 설립하였다. 그러나 명확한 수요예측 없이 설립하였고 현대자동차가 싸구려라는 이미지를 벗지 못해 북미지역 판매가 부진하여 누계로 2만 5천대 밖에 생산하지 못하고 1993년에 가동을 중단하게 되었다. 1996년에 공장을 완전 정리하면서 5천억원 정도의 손실을 입어 한국의 본사까지 큰 타격을 받았다. 그로부터 10년이 지난 2005년에 다시 미국 앨라배마주 몽고메리 공장(Hyundai motor manufacturing Alabama, HMMA)을 설립하고 2006년부터 쏘나타를 생산하기 시작하였다. HMMA가 안정화되자 기아자동차가 조지아주 웨스트포인트 공장(Kia motor manufacturing Georgia, KMMG)을 설

립하여 2009년 말부터 신타페를 양산하기 시작하였다(Holweg, 2007; 동아일보 2011. 10. 5; 이데일리 2003. 6. 25).

협력 부품업체들은 자동차업체들의 현지공장을 따라 동반진출을 하여 인근지역에 현지공장을 설립하는 경향이 있다. 자동차업체의 현지공장이 처음부터 진출국 현지 부품업체와 관계를 형성하고 거래를 하기에 여러 가지 외국인비용이 발생하기 때문에, 본국에서 거래하던 1차 공급업체들을 동반진출시켜서 현지공장의 생산을 안정화시킨 후에 점진적으로 진출국 현지 공급업체를 늘려 나간다. 특히, 일본과 한국 자동차업체에서 이러한 경향이 뚜렷하다(Cho, 1995: p. 137; Rutherford, 2000: p. 749; 박상문 외, 2008).

### 3. 북미지역 일본 자동차업체들의 현지화 과정 사례

한국 자동차업체 및 협력 부품업체와 유사성이 큰 일본 자동차업체의 북미지역 현지공장인 도요타 TMMK(Toyota motor manufacturing, Kentucky)와 혼다 HAMO(Honda of America manufacturing, Ohio) 등의 사례를 기존 2차 자료를 바탕으로 분석하였다(Cho, 1995; Mishina & Takeda, 1995; Dyer &

[표 2] TMMK의 현지화 과정

단계	년도	TMMK 주요 사건	현지화 활동
생산 이전	1985	공장(\$ 8억불) 설립 선언	
	1986	공장 공사 경영자 대상으로 일본 견학	인적인프라 구축, 현지인력의 채용, 현지 공급업체 선정 일본 문화와 도요타생산방식 교육
		1987	그룹/팀리더 일본 견학 엔진공장(\$ 3억불) 설립 선언
생산 개시	1988	생산(20만대/년) 시작	미국 공급자 92개, 납품액 \$ 7천만불
	1989	교대조 그룹/팀리더 일본 견학 4기통 엔진 생산 시작	BAMA(Bluegrass automotive manufacturers association) - 소속 공급자들과 명시지를 공유할 수 있는 네트워크 형성
안정화 확장	1990	교대조 생산활동 시작 Camry 92년식 검토 일본 견학 제2라인(\$ 8억불) 설립 선언	
	1991	모델변경: Camry 92년식 생산	
	1992	엔진공장 확장(\$ 9천만불) 선언	TSSC(Toyota supplier support center) - 공급자 현장 지원, 공급자간 기술이전 주선
	1994		PDA(plant development activity) core group 운영 - 소수 자발적 공급자들간의 학습조직 미국 공급업체 32개주에 200여개, \$ 20억불 구입

Nobeoka, 2000; Pearson et al. 1991; MacDuffie & Helper, 1997; Gump, 2006; Dyer & Hatch, 2006; 김경목, 2011).

도요타는 1985년에 독자적인 미국 제조공장을 켄터키주 조지타운(Georgetown, Kentucky)에 설립할 것을 선언하고 준비작업에 돌입하였다. TMMK의 주요 설립전략은 일본내 자동차공장과 최대한 유사하게 복제하여 설립한 미국 공장에서도 이미 일본내에서 대량생산되고 있는 자동차모델을 생산하여서 최대한 기술적 불확실성을 줄이는 것이었다. 또한 공장을 설립한 후 생산이 안정화되는 때까지 소요되는 기간에 대한 목표를 상대적으로 여유 있게 설정하여 현지화 과정에서 발생할 수 있는 불확실성에 대응하도록 하였다. TMMK의 현지화 과정을 [표 2]와 같이 요약하였다 (Cho, 1995; Mishina & Takeda, 1995; Dyer & Nobeoka, 2000).

혼다는 처음부터 현지화에 적극적이었고 자기완결형의 자동차회사(self-reliant, integrated motor vehicle company)를 미국에 설립하는 것을 목표로 하였다. ‘일본인 중심의 운영’이 아닌 ‘미국인 중심의 운영’, ‘현지 생산활동 중심’이 아닌 ‘현지 엔지니어링 및 R&D활동 강화’, ‘미국진출 일본기업’이 아닌 ‘미국기업’이 되는 것을 지향하였다. HAMO는 초기부터 일

본과 미국의 경영관행을 포괄하는 조직을 만들기 위해 노력하였다. 일본인 종업원과 미국인 종업원이 공동의 목표를 향해 함께 일하는 조직을 만드는 것이다. ‘Honda Way’를 현지인력에게 이해시키는 것이 가장 중요한 과제였다. 일본인 경영자들이 혼다식 사고방식을 정리하여 이를 영문으로 번역하여 주요한 미국인 경영자에게 제시하고, 이들과 논의하는 과정을 여러 차례 반복하여 Honda Way를 정리하였다. 이를 다양한 집단의 미국인 경영자들에게 전파시켜서 기본원칙으로 공유하도록 하였다. HAMO의 현지화 과정에 대한 요약은 [표 3]과 같다(Pearson et al. 1991; MacDuffie & Helper, 1997).

### III. 연구분석틀 및 방법

#### 1. 현지화를 위한 핵심경영과제 도출

본 연구는 일본 자동차업체의 북미지역 현지공장 사례를 바탕으로 현지화 단계를 크게 생산이전, 생산개시, 안정화확장, 현지기업화의 네 단계로 구분하였다(Cho, 1995; Mishina & Takeda, 1995; Dyer & Nobeoka, 2000; Pearson et al. 1991; MacDuffie & Helper, 1997; Gump, 2006; Dyer & Hatch, 2006). ‘생

[표 3] HAMO의 현지화 과정

단계	년도	HAM 주요 사건	현지화 활동
생산 이전	1979	오토바이공장(\$35M)을 메리스빌에서 운영	Honda Way의 경영관행 정립, 생산공정 단순화: 표준적 제품과 적은 옵션 최신의 첨단설비 설치, 모든 공정의 근접배치 엄격한 선발과정(Big3 경험이 없는 인력)
생산 개시	1982	자동차 생산설비 투자(\$250M)	개근보너스, 이익분배보너스로 낮은 결근율(2% 수준) 현지 생산직에 엔지니어 경력경로 제공: Associate Development Center 품질교육: e.g. 실습위주의 현장훈련(OJT), four S 교육, 매달 셋째 목요일 밤의 경쟁부품 분석모임
안정화 확장	1985	제2자동차라인(\$240M) 엔진공장(\$70M)	Tech Line in California: 딜러 기술자의 문제해결 지원과 지식경영 Honda Engineering of America: 공정과 지재권 있는 생산도구/장비 개발
	1986	Luxury car segment	Honda R&D North America(HRA) in LA: 스타일링과 엔지니어링 R&D로 Honda R&D를 보완함 Voluntary Involvement Program(VIP): 개선활동, 제안제도, 품질상과 안전상 프로그램이 결합됨
현지 기업화	1987	복미총괄	미국기업화 전략(Americanization Strategy): 수출, R&D, 미국 부품, 미국 엔지니어링, 제2공장
	1989	엔진공장(600M) 확장 제2공장(\$380M)	전체 Ohio 생산능력: 550,000대

산이전' 단계는 현지공장에 대한 설립을 선언한 시점에서 현지공장이 실제로 생산활동을 시작하는 때까지를 말한다. '생산개시' 단계는 이렇게 생산활동을 시작한 현지공장의 생산이 안정화됨에 따라 현지에 생산시설을 추가할 것을 선언하는 때까지를 말한다. '안정화확장' 단계는 이렇게 현지 생산활동이 확대되고 더 나아가 엔지니어링, 연구개발 등의 핵심활동을 현지에서 수행하기 시작하는 때까지를 말한다. '현지기업화' 단계는 현지에서 기업활동이 자기완결적으로 이루어지기 시작하는 때를 말한다.

각 단계의 핵심경영과제를 살펴보면, '생산이전' 단계는 현지공장의 인적인프라를 구축하는 것이 매우 중요하여, 적합한 현지 종업원과 현지 공급업체를 선발하여 교육함으로써 본국의 문화와 자사의 경영방식에 대한 현지인의 이해도를 높여야 한다. '생산개시' 단계는 본국의 생산설비를 현지 상황에 맞게 개량하고 현지 종업원과 공급업체를 동기부여시켜 본국에서와 유사한 수준의 생산성을 달성하는 것이 핵심경영과제이다. '안정화확장' 단계는 현지에서 핵심활동을 수행할 수 있는 기반을 갖추는 것 즉, 현지에 관련된 학습네트워크를 구축하는 것이 핵심경영과제이다. '현지기업화' 단계는 현지의 엔지니어링 활동과 R&D활

동을 강화하여 현지공장을 자기완결형 조직으로 만드는 것이 핵심경영과제이다.

이상의 논의를 바탕으로 현지공장이 현지화 되는 단계에 따라 나타나는 핵심경영과제들을 정리하면 [표 4]와 같이 크게 인적 인프라 구축, 생산설비 안정적 운영, 학습 네트워크 구축으로 구분할 수 있다. 인적 인프라 구축은 현지인력 채용, 의사소통 원활화, 문화와 관행 교육, 기술과 품질 교육으로 정리할 수 있다. 생산설비 안정적 운영은 본국 생산기술 현지화, 현지인력 동기부여, 시험·측정 장비 확보, 공급자 관계 형성으로 정리할 수 있다. 학습 네트워크 구축은 새로운 고객 발굴, 신기술활동 수행, 공급자 네트워크 구축, R&D 네트워크 구축으로 정리할 수 있다. 대체로 현지화가 진행될수록 인적 인프라 구축 보다는 학습 네트워크 구축에 관련된 핵심경영과제들이 부각되게 된다(박상문 외, 2008).

## 2. 북미지역 한국 자동차부품업체 현황

한국 자동차업체가 진출한 미국 남부의 앨라배마(Alabama)주와 조지아(Georgia)주는 미국 남부 자동차제벨트의 중심 지역이다. 외국 자동차업체의 현지 공장들은 [표 1]에서 본 바와 같이 미국 자동차업체

[표 4] 자동차 현지공장의 핵심경영과제

대분류	소분류	설명
인적 인프라 구축	현지인력 채용	문화적 적합성, 적절한 현장경험이 있거나 부적절한 현장경험은 없는 인력
	의사소통 원활화	의사소통 체계의 구축
	문화와 관행 교육	현지 종업원 및 공급업체와의 접촉으로 사업방식 및 성과기준에 대한 합의도출
	기술과 품질 교육	기술과 품질에 대한 특화된 교육 프로그램
생산설비 안정적 운영	본국 생산기술 현지화	검증된 제품 모델과 생산공정에 기반함 현지인력의 신체적 조건(큰 신장, 섬세하지 못한 손)과 숙련도 수준을 반영하여 생산설비를 개량, 그리고 이에 적합한 매뉴얼 작성
	현지인력 동기부여	현지인력이 적극적으로 참여하도록 동기부여: e.g. 개근/개선활동 인센티브, 유망한 경력경로
	시험·측정 장비 확보	현지에서 요구되는 검사 및 측정장비를 확보
	공급자 관계 형성	현지 공급자와 기본적인 납품관계를 형성
학습 네트워크 구축	새로운 고객 발굴	현지에서 새로운 고객을 발굴하는 활동: e.g. 자동차부품의 신규 판매처, 타제품/제조서비스 판매
	신기술활동 수행	현지에서 신제품이나 신기술을 개발하는 활동: e.g. 문제해결활동과 관련 지식경영, 체계적인 내부 개선활동, 기초 엔지니어링, 기초 R&D
	공급자 네트워크 구축	현지에서 공급자들과 유기적인 관계를 형성하는 활동: e.g. 공급자들간 자발적 학습네트워크
	R&D 네트워크 구축	대학, 연구소 등 포괄하는 현지 R&D 네트워크



빅3의 본사가 있는 북부의 미시간주 디트로이트가 아닌 남부의 여러 주들에 현지공장을 설립하는 경우가 많았다. [그림 1]과 같이 TMMK가 위치한 켄터키주, HAM이 위치한 오후오주를 비롯하여 테네시주, 미시시피주, 사우스캐롤라이나주 등지에 외국 자동차업체들의 현지공장들이 많이 운영되고 있다. 현대자동차(HMMA)가 진출한 앨라배마주에는 벤츠, 혼다 등이 현지공장을 운영하고 있고, 기아자동차(KMMG)가 진출한 조지아주에는 스쿨버스를 제조하는 업체인 블루버드가 있다.



(그림 1) 미국 남부의 자동차제조벨트

한국 자동차업체의 협력 부품업체들은 주로 1차 공급업체들로 2005년에 진출하기 시작하여 앨라배마주 몽고메리(Montgomery)시에 있는 현대자동차 공장(HMMA)과 조지아주 웨스트포인트(Westpoint)시에 있는 기아자동차 공장(KMMG)을 중심으로 40개 정도가 [그림 2]와 같이 지역적으로 밀집되어 있다. HMMA 공장을 중심으로 반경 150km 이내 지역에 20여개 협력업체들이 위치하고 있고, 나머지 업체들은 대개 HMMA와 KMMG를 잇는 고속도로 인근지역에

위치하고 있다. KMMG는 먼저 진출한 HMMA에 납품하는 부품업체들을 중심으로 29개 부품업체들의 현지공장으로부터 부품을 조달받고 있다(세계일보 2011. 11. 9).



(그림 2) 미국진출 자동차부품업체의 위치

### 3. 연구방법론

#### 3.1. 자료수집과정과 표본

본 연구는 미국 앨라배마주 몽고메리시에 진출한 현대자동차와 조지아주 웨스트포인트시에 진출한 기아자동차의 협력 부품업체의 관련 임원들을 대상으로 심층인터뷰 및 설문조사를 수행하였다. 총 9개 기업에 대하여 조사를 수행하였다. 앨라배마주에 진출한 부품업체가 대부분인 8개(89%)이고 조지아주에 진출한 부품업체가 1개(11%)에 불과한데, 먼저 진출한 HMMA의 협력 부품업체가 KMMG에도 납품하는 경우가 대부분이기 때문에 여겨진다(세계일보 2011. 11. 9). 2002년에 진출한 부품업체가 3개(33%), 2003년에 1개, 2006년에 1개, 2007년에 3개(33%), 그리고 2008년에 진출한 부품업체가 1개이다.

응답한 협력 부품업체 9개 기업의 규모는 [표 5]와

같다. 현지공장에 고용된 현지 종업원의 수는 평균 260명이고 최소가 2명이고 최대가 500명이며, 현지공장에 근무하는 본사 파견 종업원의 수는 평균 9명이고 최소가 0명(즉, 현지 종업원만으로 운영되는 현지 공장임)이고 최대가 20명이다. 2009년 말 기준으로 예상되는 현지 매출액의 규모는 평균 2,657억원이고 최소는 5억원이고 최대는 1조 2천억원으로 나타났다.

[표 5] 조사대상 협력 부품업체의 일반적 특성

	평균	표준 편차	최소	최대
현지인 종업원 수 (09년, 명)	260	205	2	500
파견된 종업원 수 (09년, 명)	9	6	0	20
현지 예상 매출액 (09년, 억원)	2,675	4,197	5	12,000

### 3.2. 분석방법과 조작적 정의

본 연구에서는 현지화 단계와 현지 공장의 규모에 따른 핵심경영과제간의 차이를 살펴보기 위하여 AHP(Analytic Hierarchy Process) 기법은 사용하였다. AHP기법은 의사결정문제를 계층적으로 표현하고 의사결정자의 판단에 기초하여 대안들에 대한 우선순위를 부여하는 다기준의사결정모델(Multi-criteria decision model)이라고 하였다. 다수의 대안에 대해 다면적인 평가기준과 다수 주체에 의한 의사결정을 하기 위해 설계된 방법이다. AHP 기법은 대안들을 비교·평가하

는데 있어 계층적 설문구조를 이용하여 피설문자가 쉽게 응답할 수 있는 장점을 가진다(Saaty, 1980; 김순영, 2010).

[표 6]은 핵심경영과제에 대한 계층적 구조와 조작적 정의를 요약하였다(Cho, 1995; Mishina & Takeda, 1995; Dyer & Nobeoka, 2000; Pearson et al. 1991; MacDuffie & Helper, 1997; Gump, 2006; Dyer & Hatch, 2006; 박상문 외, 2008). 핵심경영과제를 대분류인 (1) 인적 인프라 구축, (2) 생산설비 안정적 운영, (3) 학습 네트워크 구축 간의 상대적 중요도를 쌍대비교한 후에, 각 대분류별로 세부분류들 간의 상대적 중요도를 쌍대비교하도록 하였다. 즉, 대분류 핵심경영과제인 인적 인프라 구축하에서는 세부분류 핵심경영과제인 ① 현지인력 채용, ② 의사소통 원활화, ③ 문화와 관행 교육, ④ 기술과 품질 교육 간의 상대적 중요도를 쌍대비교하도록 하였다. 대분류 핵심경영과제인 생산설비 안정적 운영하에서는 세부분류 핵심경영과제인 ① 본국 생산기술 현지화, ② 현지인력 동기부여, ③ 시험·측정 장비 확보, ④ 공급자 관계 형성 간의 상대적 중요도를 쌍대비교하도록 하였다. 대분류 핵심경영과제인 학습 네트워크 구축하에서는 세부분류 핵심경영과제인 ① 새로운 고객 발굴, ② 신기술활동 수행, ③ 공급자 네트워크 구축, ④ R&D 네트워크 구축으로 구분하고, 각 핵심경영과제간의 상대적 중요도를 쌍대비교하도록 하였다.

[표 6] 핵심경영과제의 계층적 모형 및 조작적 정의

대분류	소분류	조작적 정의
인적 인프라 구축	① 현지인력 채용	우리 회사에 맞는 적절한 현지인력을 채용하는 활동
	② 의사소통 원활화	현지인력과 의사소통하는 체계를 구축하는 활동
	③ 문화와 관행 교육	현지인력에게 한국 문화와 경영관행을 교육하는 활동
	④ 기술과 품질 교육	현지인력에게 기술과 품질에 대해 교육하는 활동
생산설비 안정적 운영	① 본국 생산기술 현지화	한국 생산설비를 현지인력에 맞게 개량하는 활동
	② 현지인력 동기부여	현지인력이 적극적으로 참여하도록 동기부여하는 활동
	③ 시험·측정 장비 확보	현지에서 요구되는 검사 및 측정장비를 조달하는 활동
	④ 공급자 관계 형성	현지 공급자와 기본적인 납품관계를 형성하는 활동
학습 네트워크 구축	① 새로운 고객 발굴	현지에서 새로운 고객을 발굴하는 활동
	② 신기술활동 수행	현지에서 신제품이나 신기술을 개발하는 활동
	③ 공급자 네트워크 구축	현지에서 공급자들과 유기적인 관계를 형성하는 활동
	④ R&D 네트워크 구축	현지에서 R&D네트워크를 형성하는 활동

현지공장의 현지화 단계는 응답자가 설문지에서 [표 7]과 같은 설명들을 읽어보고 근무하는 현지공장에 가장 부합되는 단계를 하나만 선택하도록 하였다. '생산개시' 단계로 응답한 부품업체가 한 개이고 '안정화확장' 단계는 8개이다.

현지공장 규모는 현지공장에 근무하는 종업원의 수를 기준으로 300인 이상이면 대규모 현지공장, 300인 미만이면 소규모 현지공장으로 구분하였다. 응답한 9개 협력 부품업체 중에서 '소규모' 현지공장은 4개이고 '대규모' 현지공장은 5개이다.

[표 7] 현지화 단계의 조작적 정의

현지화 단계	조작적 정의
생산이전	현지 진출을 선언하였지만 생산활동이 시작되지는 않은 단계
생산개시	현지 생산활동이 시작되었고 생산설비의 안정적인 가동을 위해 노력하는 단계
안정화확장	기존 생산시설이 안정화되고 새로운 생산라인이나 공장을 추가로 설립하는 단계
현지기업화	R&D, 엔지니어링 등 주요 활동이 현지에서 수행되어 현지 사업장이 독자적으로 운영되는 단계

#### IV. 연구결과

[표 8]은 현지공장의 현지화 단계에 따라 핵심경영

[표 8] 현지화 단계에 따른 핵심경영과제의 상대적 중요도

핵심경영과제		생산개시 단계(n=1)			안정화확장 단계(n=8)			차이
		대분류간 중요도	대분류내 중요도	소분류간 중요도	대분류간 중요도	대분류내 중요도	소분류간 중요도	
인적 인프라 구축	현지인력 채용	0.467	0.109	0.051	0.413	0.245	0.101	0.050
	의사소통 원활화		0.230	0.107		0.372	0.154	0.046
	문화와 관행 교육		0.330	0.154		0.196	0.081	- 0.073
	기술과 품질 교육		0.330	0.154		0.187	0.077	- 0.077
생산 설비	본국 생산기술 현지화	0.467	0.585	0.273	0.410	0.093	0.038	- 0.235
	현지인력 동기부여		0.151	0.071		0.581	0.238	0.168
	안정적 운영		0.132	0.062		0.181	0.074	0.013
	공급자 관계 형성		0.132	0.062		0.145	0.059	- 0.002
학습 네트워크 구축	새로운 고객 발굴	0.067	0.454	0.030	0.177	0.318	0.056	0.026
	신기술활동 수행		0.235	0.016		0.301	0.053	0.038
	공급자 네트워크 구축		0.155	0.010		0.180	0.032	0.021
	R&D 네트워크 구축		0.155	0.010		0.200	0.035	0.025
합계		1.000	-	1.000	1.000	-	1.000	0
일관성 지수				0.07			0.03	

과제의 상대적 중요도가 어떻게 달라지는지를 AHP를 이용하여 분석한 결과이다. 먼저 상대적 중요도의 값을 살펴보면, '생산개시' 단계에서 중요한 핵심경영과제는 '본국 생산기술 현지화', '문화와 관행 교육', '기술과 품질 교육', '의사소통 원활화'의 순서로 나타났고, '안정화확장' 단계에서 중요한 핵심경영과제는 '현지인력 동기부여', '의사소통 원활화', '현지인력 채용'의 순서로 나타났다. 즉, 두 단계에서 '의사소통 원활화'는 공통적으로 중요한 핵심경영과제이었고, '생산개시' 단계에서 중요하던 '본국 생산기술 현지화', '문화와 관행 교육', '기술과 품질 교육'의 중요성이 낮아지고, '안정화확장' 단계에서는 '현지인력 동기부여'와 '현지인력 채용'의 중요성이 높아졌다.

각 세부 핵심경영과제별로 상대적 중요도 값의 차이를 살펴보아도 동일하게 해석이 가능하다.

[표 9]는 현지공장 규모에 따라 핵심경영과제의 상대적 중요도가 어떻게 달라지는지를 AHP를 이용하여 분석한 결과이다. 먼저 상대적 중요도의 값을 살펴보면, '소규모' 현지공장에서는 '인적 인프라 구축'에 해당하는 세부 핵심경영과제들과 '생산설비 안정적 운영'에 해당하는 세부 핵심경영과제들이 골고루 중요한 것으로 나타났고, '대규모' 현지공장에서는 '현지인력 동기부여'와 '의사소통 원활화'가 크게 중요하고 나머지 핵심경영과제의 상대적 중요도는 낮은 것으로 나

[표 9] 현지공장 규모에 따른 핵심경영과제의 상대적 중요도

핵심경영과제		소규모(n=4)			대규모(n=5)			차이
		대분류간 중요도	대분류내 중요도	소분류간 중요도	대분류간 중요도	대분류내 중요도	소분류간 중요도	
인적 인프라 구축	현지인력 채용	0.458	0.224	0.103	0.333	0.214	0.071	- 0.031
	의사소통 원활화		0.293	0.134		0.451	0.150	0.016
	문화와 관행 교육		0.252	0.115		0.136	0.045	- 0.070
	기술과 품질 교육		0.231	0.106		0.199	0.066	- 0.040
생산 설비 안정적 운영	본국 생산기술 현지화	0.467	0.265	0.124	0.437	0.065	0.028	- 0.095
	현지인력 동기부여		0.299	0.140		0.668	0.292	0.152
	시험·측정 장비 확보		0.302	0.141		0.125	0.055	- 0.086
	공급자 관계 형성		0.135	0.063		0.142	0.062	- 0.001
학습 네트 워크 구축	새로운 고객 발굴	0.075	0.427	0.032	0.230	0.273	0.063	0.031
	신기술활동 수행		0.300	0.023		0.307	0.071	0.048
	공급자 네트워크 구축		0.088	0.007		0.225	0.052	0.045
	R&D 네트워크 구축		0.184	0.014		0.195	0.045	0.031
합계		1.000	-	1.000	1.000	-	1.000	0
일관성 지수				0.04			0.06	

타났다. 즉, 두 집단에서 ‘의사소통 원활화’, ‘현지인력 동기부여’는 공통적으로 중요한 핵심경영과제이었고, ‘소규모’ 현지공장에서는 ‘인적 인프라 구축’과 ‘생산설비 안정적 운영’의 세부 핵심경영과제들이 골고루 중요한 것으로 나타났다.

각 핵심경영과제별로 상대적 중요도 값의 차이를 살펴보면, ‘대규모’ 현지공장은 ‘소규모’ 현지공장에 비해 ‘현지인력 동기부여’, ‘신기술활동 수행’, ‘공급자 네트워크 구축’의 중요도를 상대적으로 높게 인식하고, 반대로 ‘본국 생산기술 현지화’, ‘시험·측정 장비 확보’, ‘문화와 관행 교육’의 중요도를 상대적으로 낮게 인식하는 것으로 나타났다.

## V. 토의

본 연구의 분석결과는 [표 10]과 같다. 현지화 단계나 현지공장 규모와 무관하게 지속적으로 중요한 핵심경영과제는 ‘의사소통 원활화’로 나타났다.

현지화 단계가 ‘생산개시’이면 ‘안정화확장’인 경우보다, 그리고 현지공장 규모가 ‘소규모’이면 ‘대규모’인 경우보다, 공통적으로 ‘본국 생산기술 현지화’와 ‘문화와 관행 교육’의 중요도가 높은 것으로 나타났고, 반대이면 ‘현지인력 동기부여’의 중요성이 높은

것으로 나타났다.

한편, 현지화 단계가 ‘생산개시’이면 ‘안정화확장’인 경우보다 ‘기술과 품질 교육’의 중요도가 높은 것으로 나타났고, 반대이면 ‘현지인력 채용’의 중요도가 높은 것으로 나타났다.

현지공장 규모가 ‘소규모’이면 ‘대규모’인 경우보다 ‘시험·측정 장비 확보’의 중요도가 높은 것으로 나타났고, 반대이면 ‘신기술활동 수행’과 ‘공급자 네트워크 구축’의 중요도가 높은 것으로 나타났다.

[표 10] 분석결과 요약

구분	현지화 단계		현지공장 규모	
	생산개시	안정화확장	소규모	대규모
주요 핵심 경영 과제	의사소통 원활화		의사소통 원활화	
	본국 생산기술 현지화	현지인력 동기부여	본국 생산기술 현지화	현지인력 동기부여
	문화와 관행 교육	현지인력 채용	문화와 관행 교육	시험·측정 장비 확보
	기술과 품질 교육		신기술활동 수행	공급자 네트워크 구축

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기존 문헌에 대한 고찰을 통해 한국 자동차 부품업체들

이 미국에 현지공장을 설립하여 진출하는 경우에 직면하게 되는 ‘현지화 단계’와 ‘핵심경영과제’ 12개를 도출하였다. 한국 자동차업체 및 협력 부품업체와 유사성이 큰 일본 자동차업체의 북미지역 현지공장인 도요타의 TMMK와 혼다의 HAMO 사례를 분석하여 현지화 단계를 크게 생산이전, 생산개시, 안정화확장, 그리고 현지기업화의 4단계로 정리하였다.

또한, 일본 업체의 사례와 미국진출 국내 자동차 부품업체를 대상으로 한 사례분석을 통하여 현지화 과정에서 발생하는 핵심경영과제 12개를 도출하였다. 핵심경영과제는 크게 인적 인프라 구축, 생산설비 안정적 운영, 학습 네트워크 구축으로 구분하였고, 각각을 다시 세부 핵심경영과제로 나누었다. 인적 인프라 구축은 ① 현지인력 채용, ② 의사소통 원활화, ③ 문화와 관행 교육, ④ 기술과 품질 교육으로 세분화된다. 생산설비 안정적 운영은 ① 본국 생산기술 현지화, ② 현지인력 동기부여, ③ 시험·측정 장비 확보, ④ 공급자 관계 형성으로 세분화된다. 학습 네트워크 구축은 ① 새로운 고객 발굴, ② 신기술활동 수행, ③ 공급자 네트워크 구축, ④ R&D 네트워크 구축으로 세분화된다.

둘째, 한국 자동차 부품업체의 미국 현지공장 9개를 대상으로 AHP기법을 적용한 탐색적 사례연구를 수행한 결과, 현지공장의 현지화 과정에 따라 앞서 도출한 핵심경영과제의 상대적 중요도가 달라짐을 실증적으로 분석하였다. 추후 후속연구를 통해 일반적인 현지공장의 현지화 단계를 도출하고 이에 따른 핵심경영과제의 변화를 연구하는 출발점이 될 수 있을 것으로 여겨진다.

미국 현지공장의 설립을 고려하고 있는 자동차 부품업체, 나아가 일반 부품 중소기업에게 현지화가 진행됨에 따라 중점적으로 다루어야 할 경영과제들을 제시하였다는 실무적 의의가 있다. 첫째, 현지공장의 현지화 과정에서 지속적으로 중요한 경영과제는 ‘의사소통 원활화’인 것으로 나타났다. 한국 파견직원과 미국현지 종업원 모두 상대방 언어를 배우고 이를 기반으로 서로의 문화와 사회를 이해하는 폭을 넓혀 나

갈 필요가 있다. 미국현지 파견직원과의 인터뷰에 따르면, 한국 경영진은 한국에서와 같이 미국현지 인력에게 직장 중심의 근로행태를 기대하지만 이를 요구하는 것은 사실상 불가능하기 때문에, 한국 경영진이 이러한 차이를 인정하고 수용하는 것이 필요하다. 또한, 한국 파견직원은 미국현지에서 그들만의 공동체를 형성하고 거기서 벗어나지 못하는 경우도 많은데 현지법인과 한국정부가 미국 지역사회와 교류하도록 유도할 필요가 있다.

둘째, 현지공장의 설립 초기에는 ‘본국 생산기술 현지화’와 ‘문화와 관행 교육’이 주요한 핵심경영과제인 것으로 나타났다. 미국현지 파견직원과의 인터뷰에 따르면, 한국인의 신체적 조건, 근무특성과 작업여건에 맞게 개발된 생산라인(i.e. 한국 생산기술)을 현지화하여, 현지인력의 신체적 조건, 숙련도에 따라 적합한 생산라인과 작업방식으로 조정·변경하고, 이에 맞게 생산라인을 최적화·효율화하는 것이 필요하다. 현지인력에게 제공되는 작업매뉴얼도 단순히 한국 작업자를 위한 매뉴얼을 번역할 것이 아니라 현지인력의 숙련 수준에 부합하게 재작성할 필요가 있다. 특히, 현재는 끊임없는 시행착오와 단순학습에 의한 개선활동을 진행하고 있는데, 관련기관의 체계적인 조언이나 유사 동종업체들간의 경험을 공유할 필요가 있다.

셋째, 현지화가 진행될수록 ‘현지인력 동기부여’가 중요한 핵심경영과제가 되는 것으로 나타났다. 현지인력의 낮은 ‘학습의지’는 생산현장에서 품질을 높이고 개선활동을 하는데 저해요소가 되고 있다. 미국현지 파견직원과의 인터뷰에 따르면, 기존의 숙련 기술인력이 결근하고 이들을 대체하여 미숙련 기술인력을 생산공정에 투입하면 불량률이 급증하게 된다. 그리고 현지인력으로부터 개선에 대한 의지나 노력을 이끌어내는 것이 용이하지 않다. 따라서 현지인력이 현지공장에서 자신의 미래를 설계할 수 있도록 지원하는 프로그램을 개발하고 이러한 베스트프랙티스를 관련 업체들이 공유할 필요가 있다. 예를 들어, 일본 업체와 같이 생산인력의 개근에 대해 추가적으로 금전적 보상을 한다거나 이익공유 보너스를 지급할 수 있다. 나

아가 미국현지의 생산인력이 현지공장에서 더 높은 수준의 기술력을 학습하여 엔지니어로 성장할 수 있는 경력기회를 제공할 수도 있다.

본 연구가 가지는 한계점과 이에 따른 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 한국 자동차 부품업체의 미국 현지공장 9개를 대상으로 AHP기법을 적용한 탐색적 사례연구이기 때문에 현지화 단계에 따른 차이의 정도를 통계적으로 추론하지 못하였다. AHP기법을 적용하는 연구에서 표본 수 보다는 응답자의 전문성이 더욱 중요하며 본 연구에서 대체로 일관성 지수가 높게 나왔음에도 불구하고(조성봉, 이상곤, 2009; 송만석, 설상철, 박종환, 2010), 조사대상이 된 표본의 수가 작고 이로 인해 통계적 추론이 결여되어 있다는 점은 한계점이 될 수밖에 없다.

둘째, 외적 타당성(external validity)에 대한 이슈가 제기될 수 있다. 한국 자동차 부품업체의 미국 현지공장에 국한되는 한계가 있기 때문에, 자동차 부품업체가 아닌 다른 산업의 부품업체 또는 부품업체가 아닌 중소기업에서도 유사한 결과가 나오는지를 추가적인 연구를 통해 확인할 필요가 있다. 또한, 미국이 아닌 다른 선진국에 현지공장을 설립하였을 때도 유사한지를 확인하는 연구가 필요하다.

## 참 고 문 헌

### [국내 문헌]

- [1] 김경목 (2011), “한국과 일본 자동차 업체의 혁신 성과 공유 방식에 대한 비교 연구”, 지식경영연구, 제12권, 제4호, 17-40.
- [2] 김순영 (2010), “AHP를 이용한 국방연구개발사업 메타평가 지표개발”, 지식경영연구, 제10권, 제2호, 65-84.
- [3] 김영배 (1998), 중소기업 구조조정을 통한 경영혁신방안, 중소기업협동조합중앙회.
- [4] 남영호 (2010), “일본진출 사례 분석을 통한 우리나라 SW기업의 해외 사회자본 축적과 재무적 성과와의 관계 연구”, 경영교육연구, 제13권, 제3호, 171-202.
- [5] 동아일보, “현대차, 부르몽 악몽 딛고 캐나다서 쾌속질주”, 2011. 10. 5.
- [6] 류주한 (2011), “삼성전자 해외시장 진출전략: 삼성전자 LCD사업부 동유럽 진출 사례를 중심으로”, KBR(구, 경영교육연구), 제15권, 제3호, 71-111.
- [7] 매일경제, “현대기아차, 미 자동차업체 평가 1위”, 2012. 1. 24.
- [8] 박상문, 권종욱, 박영규, 김중현 (2008), “한미연구센터 활성화 방안 자문용역 보고서”, 한국생산기술연구원, 2008. 12.
- [9] 서성문, 정미경 (2010), “기아자동차: 조지아공장이 주가 상승세를 주도할 전망”, 한국투자증권, 2010. 6. 28.
- [10] 세계일보, “현대·기아차의 미국 현지 생산공장을 가다”, 2011. 11. 9.
- [11] 송만석, 설상철, 박종환 (2010), “SWOT-AHP기법을 활용한 다국적 제약기업과 국내 제약기업의 경쟁력 평가”, 경영경제연구, 제32권, 제2호, 103-126.
- [12] 이데일리, “미국속의 울산, 앨라배마 르포②-부르몽을 넘어”, 2003. 6. 25.
- [13] 이병헌 (1998), 전략변화의 원인과 결과: 우리나라 중소기업 전략에 대한 중단적 분석, 한국과학기술원 박사학위논문.
- [14] 이상곤, (2009), “MEP분석을 통한 미국진출 한국중소기업의 기술지원방안에 관한 연구, 한국생산기술연구원.
- [15] 이상곤, 조성봉 (2011), “AHP기법을 이용한 제조혁신을 위한 온라인 협업의 성공요인에 관한 연구”, 한국IT서비스학회지, 10(3), 1-19.
- [16] 장세진 (2010), 글로벌경쟁시대의 경영전략, 박영사, 6판.
- [17] 정명기 (2011), “독일 자동차기업의 생산의 세계화: VW과 BMW의 사례를 중심으로”, 경상논총, 제29권, 제3호, 101-121.
- [18] 조성봉, 이상곤 (2009), “온라인 협업을 통한 제

- 조업의 혁신에 관한 연구: i-매뉴팩처링사례를 중심으로”, 한국지식경영학회 춘계학술발표대회.
- [19] 하성욱 (2009), “불확실한 탐험을 촉진하는 방법: 사례연구”, 지식경영연구, 제10권, 제1호, 53-70.
- [국외 문헌]
- [1] Buckley, P. & Casson, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, London: MacMillan.
- [2] Caves, R. (1971), "International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment," *Economica*, 38, 1-27.
- [3] Cho, F. (1995), "International Investment: The Japan-U.S. Dimension", *Japan and World Economy*, 7, 361-368.
- [4] Dyer, J. H. & Nobeoka, K. (2000), "Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case", *Strategic Management Journal*, 21, 345-367.
- [5] Dyer, J. H. & Hatch, N. W. (2006), "Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage Through Network Relationships", *Strategic Management Journal*, 27, 701-719.
- [6] Florida, R. & Kenney, M. (1991), "Transplanted Organizations: The Transfer of Japanese Industrial Organization to the U.S.", *American Sociological Review*, 56, 381-398.
- [7] Gankema, H. G. J., Snuif, H. R. & Zwart, P. S. (2000), "The Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory", *Journal of Small Business Management*, 38(4), 15-27.
- [8] Gump, S. E. (2006), "Who Gets the Job? Recruitment and Selection at a Second-Generation Japanese Automotive Components Transplant in the US", *International Journal of Human Resource Management*, 17, 842-859.
- [9] Holweg, M. (2007), "The Genealogy of Lean Production", *Journal of Operations Management*, 25, 420-437.
- [10] Hymer, S. (1960), *The International Operation of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge: MIT Press.
- [11] Kazanjian, R. K. (1988), "Relation of Dominant Problems to Stage of Growth in Technology-Based New Ventures", *Academy of Management Journal*, 31(2), 257-279.
- [12] Knickerbocker, F. T. (1973), *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [13] MacDuffie, J. P. & Helper, S. (1997), "Creating Lean Suppliers: Diffusing Lean Production through the Supply Chain", *California Management Review*, 39(4), 118-151.
- [14] McDougall, P. P., Shane, S. & Oviatt, B. M. (1994), "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research", *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487.
- [15] Mishina, K. & Takeda, K. (1995), "Toyota Motor Manufacturing, U.S.A., Inc.", *Harvard Business School Case 9-693-019*, 1-22.
- [16] Pearson, A. E., Ehrlich, S. P. & Sorenson, R. (1991), "Honda Motor Company and Honda of America (A)", *Harvard Business*

- School Case 9-390-111, 1-30.
- [17] Root, F. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington.
- [18] Rutherford, T. D. (2000), "Re-embedding, Japanese Investment and the Restructuring Buyer-Supplier Relations in the Canadian Automotive Components Industry during the 1990s", *Regional Studies*, 34(8), 739-751.
- [19] Saaty, T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill, New York.
- [20] Vernon, R. (1966), "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.



● 저 자 소 개 ●

---



**하 성 욱 (Seongwook Ha)**

현재 한성대학교 사회과학대학 경영학부 조교수로 재직 중이다. 한국과학기술원 (KAIST) 경영과학과를 졸업하고, 한국과학기술원(KAIST)에서 경영공학 전공으로 석사 및 박사를 취득하였다. 주요 관심분야로는 기술의 탐험과 활용, 기술혁신, 혁신조직 관리, 중소기업 및 벤처기업 등이다.



**이 상 곤 (Sang Kon Lee)**

현재 한국기술교육대학교 산업경영학부에서 부교수로 재직하고 있다. 연세대학교 경영학과에서 경영학사, 한국과학기술원 테크노경영대학원에서 공학석사와 공학박사를 취득하고 태국 Asian Institute of Technology에서 파견 조교수로 근무하였다, 주요 연구분야는 기술경영, 정보시스템 관리, 및 지식경영 등이다.