

인도네시아 진출 한국기업의 현지화에 관한 사례 연구

A Study on Case for Localization of Korean Enterprise in Indonesia

서민교(Min-Kyo Seo)

대구대학교 경상대학 무역학과 교수, 주저자

김희준(Hee-Jun Kim)

대구대학교 경상대학 무역학과 외래교수, 교신저자

목 차

- | | |
|------------------------------------|--------------|
| I. 서론 | IV. 결론 및 시사점 |
| II. 현지화의 이론적 고찰 및 전략적 모형 | 참고문헌 |
| III. 인도네시아 진출 한국기업의 특성 및 현지화 사례 연구 | Abstract |

국문초록

본 논문은 현지화의 이론적 배경 및 전략적 모형을 통해 인도네시아에 진출한 한국기업의 현지화의 성공과 실패사례 분석하여 현지화에 성공할 수 있는 구체적인 방안을 고찰해 보고자 하였다. 현지화의 전략적 모형을 생산 및 소싱의 현지화, 인적자원의 현지화, 마케팅의 현지화, R&D의 현지화와 관련한 경영관리 측면과 현지사회와의 조화로운 관계, 본사의 현지 자회사 권한이양으로 나누었다. 그리고 인도네시아에 진출한 개별기업의 현지화 성공사례와 실패사례를 파악하고, 전략적 모형의 틀 안에서 이들을 비교분석하여 성공적인 현지화의 구체적인 방안을 제시하였다. 인도네시아에 진출한 한국기업의 성공과 실패사례를 분석한 결과, 생산 및 소싱의 현지화 측면에서는 현지 기후에 맞는 제품을 개발하여 성공한 기업도 있으나 완성차 조립 부실로 실패했던 기업도 있었다. 인적자원의 현지화는 대부분 기업들이 이 부분의 중요성을 인식하고 교육을 통한 우수한 인적자원을 확보하기 위해 노력하고 있었다. R&D는 대체적인 기업들이 국내에 있는 본사에서 수행하고 있었고 현지화는 취약한 것으로 보인다. 현지사회와의 조화로운 관계 부분에 있어서는 문화적 환경에 초점을 맞추어 지역사회에 공헌하며 지역주민과는 우호적이고 선량한 기업의 이미지를 형성하여야 현지화에 성공하는 기업이 될 수 있다는 것을 보여준다. 본사의 현지 자회사 권한이양 부분은 본사와 현지 자회사의 공동참여에 의한 결정 보다는 본사에 의해 결정되는 경향이 있었다. 현지화 전략의 시사점은 부품의 현지화, 우수한 인력 양성, 인도네시아 기업이라는 이미지, 현지 R&D센터 설치, 현지 경영진의 자율권, 현지 정부 및 기업과의 신뢰 등이다. 향후 한국기업이 인도네시아 시장에서 성공적인 기업이 되기 위해서는 본사와 현지 자회사 간에 고도의 상호의존적인 복합형태가 이루어 져야 하고 활발한 정보교환과 국적에 관계없는 최적의 인재 등용이 추진되어야 할 것으로 보인다.

주제어 : 인도네시아, 한국기업, 현지화

I. 서론

세계 10대 산유국 중의 하나인 인도네시아는 동남아에서 유일한 OPEC회원국이며, 2010년 11월 11일부터 11월 12일 양일 간 한국에서 개최되었던 G20의 정상회의에 참여했던 동남아시아의 중심 국가이다. 반면에 인도네시아 역사는 340여년이라는 긴 네덜란드의 식민지시대가 있었고 일본의 군정통치 이후 군부독재의 시대를 겪어야 했다. 특히 수하르토 대통령의 32년 통치 기간은 군부가 경제력을 가진 화교와 결탁하여 국가경제를 독점하여 빈부의 격차를 심화시켰고 특권 계층의 횡포로 절대 다수의 국민이 불만과 불신으로 정부를 혐오했던 것이 사실이다. 이 영향은 민주화가 달성된 현재에도 지속적으로 나타나고 있다고 볼 수 있다.¹⁾

인도네시아는 2억 37백만의 인구(2010년 기준, 이후 통계 발표되지 않음), 17,508개의 도서, 360여 종족, 200여종에 달하는 언어를 가진 다민족 국가이며, 지난 1945년 독립 이후 매우 비약적인 경제성장을 하여 왔다. 인도네시아의 경제 현황은 전체 교역량이 3,816억 달러(수출 1,900억 달러, 수입 1,916억 달러, 2012년 기준)이고²⁾ 2013년 6월 현재 6.02% 경제성장을 이루어 여타 국가의 저성장 진입과 비교된다. 2010년도 결국 민주화를 이룩하였으며 풍부한 자원을 바탕으로 지속적인 경제성장을 하고 있고 2013년에도 6.8%의 경제성장을 이룰 것이라 예측되고 있으며 현 유도요노 정부의 대내외 경제개혁과 친기업적 정책에 따라 투자 환경이 개선되고 1997년 외환위기 이후 지속적인 교역의 흑자를 이루고 있다.

우리나라와의 교역량은 2012년 기준 수출 139억 달러, 수입 157억 달러로 세계 8위의 무역 대상국이며 동남아시아의 1위 교역국이다.³⁾ 우리나라의 해외투자부분에 있어서도 한때는 인도네시아가 제2대 투자대상국 있으나 중국의 등장으로 축소되어 2012년 기준 신고건수 381건, 투자금액 9억 6,440만 달러로 중국, 미국, 베트남에 이어 4위를 기록하고 있다.⁴⁾ 인도네시아 입장의 현지국 해외 투자는 2011년 금액 기준으로 싱가포르, 일본, 미국, 네덜란드에 이어 우리나라가 제5위를 기록하고 있고⁵⁾ 약 1,300여 개의 투자 진출한 한국기업이 활동하고 있는 중요한 지역이다.⁶⁾ 인도네시아는 자원, 노동력, 내수시장의 성장 동력으로 우리에게 대단히 중요한 국가임에 틀림없다. 현재 인도네시아는 동남아시아의 중심으로 한국, 일본, 중국 등과 다각적인 교류를 추진하고 ASEAN+3을 포함한 동아시아 경제협력에 적극적인 입장을 나타내고 있다.

1) 이우체 외, 인도네시아 통상환경과 한국기업의 진출 전략, 경영컨설팅연구, 2003, p.46.

2) 인도네시아통계청, 2013. <http://www.bps.go.id>

3) 한국무역협회, 2013. <http://www.kita.net>

4) 신고건수는 4위, 투자금액은 6위임. 한국수출입은행, 통계정보, 해외투자통계, 2013. <http://www.koreaexim.go.kr>

5) 건수는 524건으로 2위이고, 금액은 12억 1,860만 달러로 5위임. 인도네시아투자조정위원회. <http://www.bkpm.go.id>

6) 인도네시아투자조정위원회. <http://www.bkpm.go.id>

따라서 인도네시아는 각국 기업들이 놓칠 수 없는 중요한 시장으로 인식할 것이며 우리 기업들에게도 매력적인 거대 시장으로 떠오를 것이고 인도네시아의 성장 잠재력은 우리 기업들의 성장 활력으로 나타날 것이다. 향후 인도네시아 시장은 세계기업과 현지기업들 간의 경쟁 또한 치열해 질 것으로 예상되는바, 시장 전반에 대한 분석이 활발하게 이루어질 것이며 시장 진출을 위한 세밀한 전략이 수립될 것으로 보인다. 한국기업들이 인도네시아 시장에서 성공적인 비즈니스를 수행하기 위해서는 경영의 현지화와 생산의 현지화가 추진되어야 하며 현지화를 통한 경쟁력을 강화할 때 비로소 인도네시아 시장에 확고히 뿌리를 내릴 수 있을 것이다.

따라서 본 논문에서는 현지화의 이론적 배경 및 전략적 모형을 통해 인도네시아에 진출한 한국 개별기업의 현지화 성공과 실패사례를 비교분석하여 현지화에 성공할 수 있는 구체적인 방안을 고찰해 보고자 한다.

II. 현지화의 이론적 고찰 및 전략적 모형

1. 현지화의 개념

현지화(Localization)의 개념에 대해 살펴보면 Gates & Egelhoff(1986)는 의사결정 권한의 분사 집중도 정도로 현지화의 개념을 이해하였고 Rosenzweig & Nohria(1994)는 현지기업 경영 방식과의 유사정도를 현지화로 정의하였다. 이광철(1994)은 생산, 인사, 연구개발, 마케팅 등 경영관리기능의 현지화와 자회사의 자율권 정도의 측면에서 정의하였고, 김효율과 이찬근(1995)은 현지화를 외국에 진출해서 현지화시장에 맞는 제품을 생산, 판매하고 현지에서 창출한 영업성과를 재투자하여 현지 사회에 기여함으로써 현지기업으로 뿌리를 내리겠다는 국제경영전략으로 개념 정리를 하였다. 이장로 외(2000)는 현지화를 현지에서 자회사의 경쟁력을 제고시킬 수 있는 제반방안으로 폭 넓게 정의하였다. 최동익(2002)은 현지화를 ‘현지에서 자회사의 부가가치 활동을 향상시키는 활동 및 현지국 기업으로 정착되어 가는 과정’으로 정의하고 그 핵심은 현지국 기업으로 독자적으로 생존·성장할 수 있어야 한다고 보고 있다.

이와 같이 현지화에 대한 연구자들의 개념을 종합하면 ‘현지화’란 글로벌 기업들이 현지 시장에서 구매, 생산, 마케팅을 수행하는 과정에서 현지의 문화적 가치를 공유하고 국경을 초월하여 현지국 기업이 되어 가는 것으로 볼 수 있다.

2. 현지화의 방향

1) 문화적 차이의 극복과 이해

일반적으로 세계기업이 목표시장에서 직면하는 환경에는 정치적, 법률적, 경제적, 문화적 환경이 있다. 이 중에 문화적 환경은 비즈니스를 수행하는데 대단히 중요한 요인이다. 현지국의 문화를 이해하지 못하면, 현지 고객과 불편한 관계를 유지해야 하며 심지어 해당시장에서 철수해야 하는 상황이 발생한다. 문화는 그 나라의 역사적인 흐름으로 이해하고 열위 또는 우위의 문화를 인정하지 않고 그 문화 자체를 받아들일 경우에만 문화의 차이를 극복하고 이해할 수 있는 것이다. 이것이 이루어지지 않으면 현지화에 성공하기가 어렵다. 따라서 세계시장에 진출하고자 하는 기업의 인적자원은 다양한 문화적 배경을 갖고 있는 근로자나 고객을 상대로 업무를 수행할 수 있는 능력과 자질이 필요하다. 각국의 문화적 다양성과 문화가 갖는 영향을 무시하고 본국 중심적 사고로 현지에서 경영활동을 수행하기란 사실상 어렵다. 그러므로 글로벌 경영은 현지인의 태도, 사고방식, 행동에 대한 폭 넓은 이해력을 가져야 한다.

2) 현지국 정부 요구에 대한 수용

목표시장에서 비즈니스를 수행하고자 하는 기업은 현지 정부와의 관계를 개선하고 그들의 요구를 가능한 수용하는 자세를 취해야 한다. 이를 위하여 현지 정부의 경제개발계획에 적극 협조하며 고용창출에 기여해야 한다. 현지에서 생산된 제품을 제3국으로 수출하여 현지국의 무역수지를 개선해야 하며 기술이전을 통해 해당 국가의 기술발전에 공헌해야 한다.

3) 현지국 사회의 기여

현지국 사회와의 공존공생은 외국기업이라는 선입관을 없애고 우호적 관계를 유지할 때 가능하다. 현지국 소비자에게 제품을 판매하여 수입을 일으키고, 이를 본국에만 송금함으로써 현지국에 아무런 공헌을 하지 않는다면, 그러한 외자기업은 현지국에서 환영 받지 못할 것이다. 해당국가의 지역사회에 공헌을 통한 융화와 화합으로 장기적인 기업목표의 달성을 이룩하여야 한다. 현지사회에서 각종 경제단체 활동의 참여, 인프라시설 제공, 학교나 연구기관의 설립지원, 예술 및 문화사업 지원을 통하여 기업 이미지를 제고하여야 한다.

3. 현지화의 필요성

기업이 세계화 전략을 수행하는 과정에서 필연적으로 따라 오는 것이 현지화의 필요성이다. 세계 시장을 하나의 통합된 시장으로 인식하여 가격, 품질, 유통, 판매 촉진 등 마케팅 믹스의 요소들을 하나로 통일된 전략으로 추진할 수 있으나, 각국의 문화적, 정치적, 법률적, 경제적 환경의 상이함이 존재하기 때문에 현지에 맞는 전략이 필수적인 과제로 제기된다. 또한 해외 시장 진출의 초기 단계에서는 모기업의 축적된 경제우위의 마케팅 전략에 활용할 수 있지만 지속적인 성장을 위해서는 현지화가 가장 경쟁력 있는 요인으로 작용할 것이다.

현지화가 성공한다 하여 절대적으로 그 기업이 현지 시장에서 생존하고 성장한다고 단정 지을 수는 없지만, 현지화에 실패하면 목적 시장에서 제대로 된 경영을 하기가 어려울 뿐만 아니라 결국 사업을 포기하고 철수해야 하는 결과를 가져올 수 있다.

현지화의 필요성에 대해서는 다양한 이론이 있다. 우선 기업이 현지화해야 하는 필요성은 환율변동으로 인해 국제경쟁력이 약해지는 것을 피하기 위한 측면이 있다. 아무리 소비자 수요가 동질화되고 무역장벽이 철폐되며 규모의 경제의 중요성이 크다고 해도 환율이 급변할 경우에는 한 지역에 생산시설을 집중하여 규모의 경제를 활용하려는 단순한 글로벌경영방식은 위험한 전략일 수밖에 없다. 따라서 기업들은 이러한 환위험을 회피하기 위해서는 적극적인 현지화 전략을 펴야 할 필요성이 있다.

국제무역장벽이 계속적으로 낮아지는 추세에 있다 하더라도 각국 간에 무역 분쟁이 발생할 가능성이 아직도 상당히 크다. 특히 수출형태로써 해외사업을 운영하는 기업들에게는 각종 무역 분쟁이 큰 어려움으로 작용할 수 있다. 또한 각국 간의 정치적·문화적 환경의 차이는 기업들에게 현지화의 필요성을 더욱 절실하게 한다. 다양한 정치적 위험을 회피하는 방법은 그 기업이 적극적으로 현지화 하는 길이다.

국가 간에 서로 다른 문화적 차이는 각국별로 다양한 소비자의 수요를 만족시키기를 요구하고 있으며 이 같은 소비자의 요구를 충족시키기 위해서 기업들은 적극적인 현지화 전략을 취해야 할 필요성이 있다. 문화의 차이는 구체적으로 국가 간에 서로 다른 유통망으로 나타날 수도 있다. 각국마다 오랜 역사적 배경 하에 발달된 유통채널은 그 시장에 진출하려는 기업에게 새로운 접근방법을 요구한다. 진출시장에서 내수시장의 성공적인 확대를 위해서는 투자진출기업의 효율적인 경영이 요구되고 안정적인 현지경영의 정착을 위해서는 현지화가 요구된다.

또한 현지화의 필요성을 규범적 측면과 실질적인 측면으로 나누어 설명할 수 있다. 규범적

측면이란 투자 및 현지생산 등에서의 갈등이 쟁점으로 부각되는 추세에서 현지에서 조달되는 부품비율, 본·지사 간의 이전가격 등에 현지화 촉구압력이 나타나고, 이를 잘 극복하여 현지의 사회, 시장 및 기업과의 조화 속에서 좋은 기업시민으로 성장·발전할 수 있도록 하는 것을 말한다.

실질적 측면이란 현지에 진출한 기업이 지속적으로 사업을 확대하기 위해서는 현지의 자원을 최대한 활용하여 현지시장의 요구에 신속하고 정확하게 대응하여야만 이익을 얻을 수 있으며, 현지 소비자의 요구에 맞는 제품을 생산할 수 있는 활동을 말한다. 현지기업으로 안정적 발전을 위해서는 현지사회에서의 현지화 압력에 능동적으로 대처해야 한다.⁷⁾

또 다른 측면에서 현지화가 경영, 생산, 판매, 홍보 등의 다양한 기업 활동에 현지의 현황을 반영하는 활동으로 본다면, 단순한 생산기지에서 내수시장 진출 확대로 현지화의 필요성이 대두된다. 즉, 제조업의 경우 비용절감으로 위한 생산기지 확보 차원에서 내수시장 진출 목적으로 전환되고 있다. 진출지역에서 내수시장 진입의 성공적인 확대를 위해서 우리 투자 진출기업들의 효율적인 경영이 요구되고, 안정적인 현지경영의 정착을 위해서 현지화가 요구되고 있다.

그리고 각 국의 시장개방이 진행되면서 글로벌기업과 현지기업들이 하나의 시장에서 경쟁하는 상황이 증가하고 있으며, 글로벌기업들은 높은 품질과 브랜드 인지도를 무기로, 현지기업들은 유통망 진입 장벽을 쌓아 시장 확보의 치열한 경쟁을 하고 있다.⁸⁾

따라서 글로벌기업들은 진출시장에서 성공적인 사업정착을 위해 R&D, 판매, 광고 등에서 현지기업과의 협력이 필요하고 지역 네트워크 강화 등 끊임없는 파트너 발굴을 통한 생산과 교역비용을 줄여 자신의 경쟁력을 키워나가야 한다.⁹⁾

투자진출 기업의 현지화는 투자지역의 정부, 소비자 등에 의해 제기되기도 한다. 정부는 외자유치와 고용의 창출 및 증대를 목적으로, 소비자는 양질의 제품을 사용함으로써 획득할 수 있는 편익을 위해 요구되는 것이다.

7) 전국경제인연합회, 우리나라 해외투자법인의 현지화 실태와 개선과제, 경영과 세무 58권, 1993, pp.96-122.

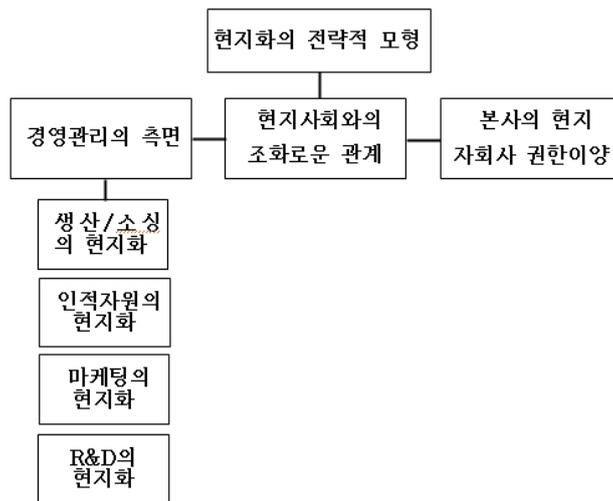
8) 대한무역투자진흥공사, 투자진출기업의 현지화 전략 : 성공노하우, 2007, p.5.

9) 박한진, 세계화 속에 현지화, 트렌드와 이슈(1), China Observer Weekly, 제80호, 2006.

<http://www.globalwindow.org/gw/overmarket>

4. 현지화의 전략적 모형

다국적 기업이 선택할 수 있는 현지화 전략의 형태는 일반적으로 세 가지 측면으로 요약할 수 있다. 첫째, 경영관리의 기능적 측면이다. 해외진출, 현지생산이 어느 정도 진행된 단계에서 현지 경영관리를 어떻게 성공시키느냐에 있다. 경영관리의 현지화는 생산 및 소싱, 인사, 마케팅, R&D 등의 분야별 현지화를 달성하는 과정에서 이루어진다. 둘째, 현지사회와의 조화로운 관계에서 현지의 정치적 위험을 감소시키는 측면이다. 셋째, 본사의 현지 자회사 권한 위양 관계로서 자회사의 자율권을 강화하는 측면이라 할 수 있다. 이러한 세 가지 측면을 자세히 살펴보면 다음과 같다.¹⁰⁾



<그림-1> 현지화의 전략적 모형

1) 경영관리의 기능적 측면

경영관리의 기능적 측면은 다시 생산 및 소싱의 현지화, 인력자원의 현지화, 마케팅의 현지화 및 R&D의 현지화로 나눌 수 있다. 생산 및 소싱에 있어서 현지화는 해당 시장에서 부품 조달을 확대시키는 것이다. 진출 초기 단계에는 현지생산에 투입되는 원부자재를 본사에서 공급하다가 점차적으로 생산의 규모가 확대되면서 본국의 협력업체의 현지 공장이나 현지 기업체로부터 공급받는 과정을 거친다. 경영관리가 일반적으로 본사의 생산 및 관리방식을 유지하

10) 이광철, 동남아진출 한국기업의 현지화(Localization) 전략, 동남아시아연구 제3호, 1994, pp.224-227.

게 되지만, 가능하면 현지 생산 공장이 자립하여 장기적으로 안정성을 가지고 현지 시장에 적응해 나갈 수 있도록 해야 한다. 인적자원의 현지화는 단순히 현지인을 많이 고용하는 것으로 해결되는 것이 아니다. 경쟁력이 있는 현지의 고급인력을 채용하고 적재적소에 배치하여 현지에 맞는 경영시스템과 자율적인 경영을 구축할 수 있도록 하는 것이 중요하다. 기업의 문화를 공유하고 양질의 교육을 통해 현지 직원 능력과 회사의 충성심을 고취시켜야 한다. 본사는 현지의 국민성, 상관습을 존중하고 현지법인은 본사의 경영이념과 전략을 공유하여 해당 시장에서의 사업이 성공적으로 추진되도록 해야 한다. 마케팅의 현지화는 마케팅믹스의 통합, 즉 제품, 가격, 유통 및 판매촉진 등을 해당 시장의 경제상황이나 정책변화에 맞게 대응하는 것이고 해당 시장에서 세계적 다국적기업과의 무한 경쟁에서 우위를 유지하는 것이다. 특히 단독 투자 형태로 진출할 경우, 현지 파트너가 없어 마케팅을 위한 자원을 활용하기가 쉽지 않다. 현지 네트워크 부족으로 새로운 유통망을 구축해야 하는 어려운 상황에서 현지 시장에 맞는 유통경로를 구축해야 한다. 마지막으로 R&D의 현지화가 필요하다. 기술개발 속도가 빠른 첨단기술 분야의 경우, 본사에서만 연구개발이 이루어진다면 해당 시장에서 적용하는 시기를 놓칠 수가 있다. 현지 소비자의 수요에 맞는 제품을 개발하여 현지 조직의 경쟁력을 강화시키고 미래에도 기술우위를 지속시키기 위해서는 R&D의 현지화가 필요하다.

2) 현지사회와의 조화로운 관계

세계 어느 국가도 외자기업이 그들의 나라에 진출하여 소비자들을 통해 제품을 판매하고 수익을 본국으로 다 가져간다면 그 외국기업을 선호하지 않을 뿐만 아니라 사업을 지속적으로 할 수 없도록 조치할 것이다. 현지국의 고용창출, 기술이전과 같은 경제적 요구에 부응해야 해당 시장과의 불편한 관계를 해소할 수 있다. 또한 해당 시장을 위한 인프라시설 제공, 사회복지 사업의 참여, 교육시설 지원 등의 비용은 해당 시장에 사업을 수행하는데 필요한 사회적 비용으로 인식하는 태도가 필요하다. 이러한 태도는 현지사회와 조화로운 관계를 유지하면서 상생하고 정치적 위험을 감소시키며 지속적으로 사업을 발전시키기 위해 필요하다. 이러한 현지사회와의 조화로운 관계는 현지 소비자의 요구에 적극적이고 신속하게 대응할 수 있으며 경쟁자와의 경쟁에서도 우위에 설 수 있는 계기가 될 것으로 본다.

3) 본사의 자회사 권한 위양

본사에서 의사결정을 하고 현지 자회사로 전략이나 사업 진행 방향이 전달되어야만 현지에서 업무 처리가 가능하다면, 그것은 글로벌 시대에 신속한 비즈니스 전개에 역행하는 현상

이다. 현지 업무의 활동이 효과적이고 신속하게 수행되기 위해서는 무엇보다도 현지의 자율성이 제고되어야 한다. 중요한 신규 사업의 참여, 막대한 금액이 투자되어야 하는 프로젝트, 본사와 현지 자회사의 경영 조정 문제 등의 민감한 사안을 제외한 일반적인 경영활동의 제반 분야에 대하여 현지에서 자율적으로 의사 결정을 할 수 있는 여건을 조성해야 한다. 현지 자회사가 자율적으로 의사 결정이 가능해야 현지 소비자들의 요구에 신속하게 대응할 수 있고 경쟁자와의 경쟁에서 효율적인 전략적 판단이 가능하다. 현지 자회사의 의사결정이 불안하다는 가정 하에 일부 대기업들이 지역본부 제도를 채택하고 있다. 전 세계를 동남아, 서남아, 중동, 유럽, 북미, 남미 등과 같이 지역별로 나누어 특정 국가에 지역본부를 설립하고, 그 지역본부가 본사 기능을 가지게 하는 것이다. 이러한 지역본부 제도는 지역별 특색에 맞는 효율적인 경영스타일을 구축할 수 있고 국민성, 거래관습 등 문화적 환경이 비교적 유사한 지역에서 비즈니스의 현지화를 수행하는데 효과적일 수가 있다.

Ⅲ. 인도네시아 진출 한국기업의 특성 및 현지화 사례 연구

1. 한국기업의 인도네시아 직접투자 현황

한국기업의 대인도네시아 직접투자는 2013년 3월까지 누계 기준으로 신고건수 4,447건, 투자금액 68억 4,092만 달러를 투자하여, 중국, 미국, 베트남에 이어 4위를 기록하고 있다. 인도네시아에 대한 외국기업들의 직접투자 증가는 인도네시아 경제회랑(IEDCs)의 구체화, 신투자 계획안 발표 및 투자관련 법령 개정, 인구 증가와 중산층 확대, 안정적인 경제 성장과 풍부한 천연자원 등에 기인한다. 한국기업들이 인도네시아 투자에 매력을 가지는 요인은 임금이 지속적으로 상승하는 중국을 벗어나 안정적인 경제성장을 하는 시장을 발굴해야 된다는 측면에서 인도네시아 시장이 적합하다고 보는 것과 국내 에너지 매장량이 거의 없는 우리나라의 입장에서 인도네시아의 풍부한 천연자원을 활용할 수 있다는 점이다. 최근 베트남의 빠른 인건비 상승 또한 인도네시아에 대한 관심을 증대시키고 있다.

〈표-1〉 한국기업의 연도별 대 인도네시아 투자 현황 (단위 : 건, US\$ 천)

연도	신고건수	신규법인수	투자금액
1980	30	14	37,646
1985	2	1	6,307
1990	205	32	179,273
1995	98	30	207,682
2000	115	54	98,372
2001	132	59	175,367
2002	106	59	74,317
2003	93	33	87,307
2004	127	52	58,120
2005	175	85	106,767
2006	277	122	161,237
2007	294	127	258,665
2008	402	140	502,582
2009	317	82	347,197
2010	332	110	879,689
2011	448	156	1,245,571
2012	381	96	964,401
2013(1-6)	200	52	186,989
누계	4,532	1,634	6,901,240

주1 : 1980년 통계는 1968년부터 1980년까지의 누계임.

주2 : 전체누계는 1980년부터 2013년 6월까지의 합산임.

자료: 한국수출입은행, 해외투자통계, 2013. <http://www.koreaexim.go.kr>

인도네시아에 대한 한국기업의 투자는 2000년대 중반까지 연간 1억 달러 내외의 금액을 기록하다가 2006년 이후부터 크게 증가하여 2010년에는 8억 7,968만 달러에 도달하였다. 이는 한국이 투자한 세계 전체금액의 약 3.5%에 해당한다. 향후 한국기업들은 인도네시아 시장의 잠재력에 따라 현지 진출이 늘어날 것으로 예상되며, 진출이 늘어날수록 성공할 경우도 있지만 실패할 경우도 발생할 수 있다. 성공적인 진출을 위해서는 현지에 얼마나 빨리 적응하느냐가 중요하다.

〈표-2〉 한국기업의 기업규모별 대 인도네시아 투자 현황 (단위 : 건, US\$ 천)

주 투자자 규모	2010		2011		2012	
	신고건수	금액	신고건수	금액	신고건수	금액
대기업	51	652,759	80	980,349	89	763,969
중소기업	213	211,927	290	244,324	231	187,327
개인기업	10	3,940	10	2,069	11	2,034
개인	58	11,064	66	13,109	49	10,949
기타(비영리단체)	0	0	2	5,720	1	123
누계	332	879,689	448	1,245,571	381	964,401

자료 : 한국수출입은행, 해외투자통계, 2013. <http://www.koreaexim.go.kr>

한국기업의 인도네시아에 대한 기업규모별 투자 상황을 살펴보면, 2010년에 투자신고건수로 는 중소기업이 월등히 많다. 반면에 투자금액은 대기업이 많은 것으로 나타났다. 2011년에는 2010년과 같은 상황이지만 투자금액은 대기업이 중소기업에 비해 약 4배 정도 많다. 반면에 투자 신고건수는 중소기업이 대기업보다 약 3배가량 많은 것으로 나타났다. 2011년은 대기업, 중소기업 둘 다 투자 신고건수 및 투자금액이 2010년에 비해 증가하였다. 2012년에는 전반적으로 투자금액은 감소되었고 대기업의 투자 신고건수만 조금 증가하였다.

2. 인도네시아의 한국투자진출 기업 동향

한국기업의 대 인도네시아 직접투자 자료와는 별개로 현지에 진출한 한국기업들의 투자 부문과 관련 업체수를 살펴보았다. 2011년 기준 인도네시아에 투자한 기업은 약 1,300개사이다. 이 중 섬유 및 섬유관련업체가 250개사, 전기 및 전자 관련업체 160개사로 대부분을 차지하고 있고,¹¹⁾ 노동 집약적 산업인 섬유, 신발 등을 인도네시아 내에서 생산하여 인도네시아 내수시장 및 제3국으로의 수출로 확대하고 있다. 이는 직접투자 자료에서 확인한 저렴한 노동력을 활용한 제조업 진출이 다수를 이루는 것과 맥을 같이 한다. 뿐만 아니라 자원, 건설, 사회간접시설 등 기간산업 분야를 포함한 정보기술 분야에의 진출도 활발하다.

11) 이들 한국 기업이 고용하고 있는 인도네시아 근로자 수는 약 50만 명 정도로 추정된다.

〈표-3〉 한국기업의 부분별 진출 현황

부문	업체수	부문	업체수	부문	업체수
의류·봉제	217	통신·컴퓨터	45	도·소매	84
섬유	108	건설·선박	45	무역·금융	51/17
금속·기계	81	가발·악세사리	36	여행사·학원	33/39
전기·전자	72	출판·인쇄	27	미용실사우나	34
석유·화학	57	농임수산업	19	건설팅	36
신발·완구	56	연마제 등 기타	21	차량정비·렌트	19/7
고무·플라스틱	54	광업	19	기타	12
운송·창고	50	제조업 소계	952	기타 서비스업 소계	394
종이·목재(가공)	50	음식/숙박	112	총계	1,346

자료: 한인기업 디렉토리, 재인도네시아한인회 및 한생건설팅, 2008.

2012년에 BKPM¹²⁾이 외국인 투자 최소액을 120만 달러, 최소 자본금을 25% 및 30만 달러로 제한하는 변화가 있어 상대적으로 대기업의 투자가 많아지는 현상이 나타나고 있다.¹³⁾ 이것은 투자 신고건수가 상대적으로 많았던 중소기업 투자가 위축될 수 있으며 대기업의 투자를 유도하는 제도로 향후 한국의 대 인도네시아 투자구도에 상당한 영향을 미칠 것으로 보인다. <표-3>은 2008년 한국기업의 인도네시아 진출 부문과 업체수를 나타내고 있으며, 전체적으로 2011년 내용과 유사하게 나타나고 있다.

3. 인도네시아에 진출한 한국기업의 특징

앞에서 살펴본 바와 같이 그동안 한국의 대 인도네시아 투자는 대부분이 저렴한 노동력을 기반으로 제품을 생산하여 내수시장 및 제3국에 수출하기 위한 목적이 주를 이루었다. 따라서 주요 산업이 봉제, 신발 산업이었다. 그러나 최근에는 확대되고 있는 ASEAN 시장과 성장하고 있는 인도네시아 내수시장만을 목표로 진출하는 기업도 조금씩 늘고 있다. 2009년 L마트와 같은 할인매장 업체의 진출이 있었고, R사와 같은 소비재 기업들의 진출도 활발하다. 2011년에는 서비스업인 대기업 외식업체도 인도네시아 시장에 진출하였다. 대기업의 진출에 따라 동 업체에 부품 및 중간재를 납품하는 업체들이 동반 진출한 경우가 100개 업체 이상으로 파악되었다. 이들 중간재를 납품하는 업체들은 현지의 국내 대기업에만 납품하는 하는

12) 인도네시아 투자조정청, Badan Koordinasi Penanaman Modal. <http://www.bkpm.go.id>

13) Kotra Globalwindow, 국가정보, 인도네시아, 2013. <http://www.globalwindow.org>

형태에서 벗어나 내수시장 및 제3국으로 시장을 확대하고 있다. 공장 건립 시 발생하는 기반 시설과 원부자재를 한국에서 직접 조달하여 생산하는 경우, 원부자재 조달에 많은 시간과 비용이 발생되고 현지 투자수요 및 변화에 적절한 대응이 어렵다. 최근 인도네시아의 산업화와 함께 단순 조립으로 완제품 생산이 가능한 분야는 부품과 중간재를 인도네시아 현지에서 조달하여 완제품을 생산하는 방식이 증가하고 있다. 즉 생산과 소싱의 현지화가 이루어지고 있는 것이다. 한국의 대 인도네시아 직접투자도 인도네시아에서의 R&D 현지화 비중을 높이는 요인이 되고 있으며 현지에서 부품을 조달하는 비중을 확대할 경우, 현지시장 적응력을 높일 수 있다고 본다. 한국기업의 중간관리자 등 주요직책에 인도네시아인을 채용하고, 이들을 교육하고 관리하는 등 인적자원의 현지화도 추진되고 있다.¹⁴⁾

4. 인도네시아 진출 한국기업의 현지화 사례

1) 현지화 성공사례

(1) 대기업 성공사례 : K사

1969년 9월 10일에 인도네시아에 창립된 K사는 지난 38년간 숏한 도전을 극복하며 인도네시아에 진출한 한국인 투자회사 중 최대기업으로서 연간 8억 불의 매출액을 달성하고 있으며 인도네시아 재계 20위권의 재벌그룹으로 성장하였다. K사의 직원수 전체 2만5천 명 중 한국인은 240여 명뿐이며 나머지는 인도네시아인으로 구성되어 있다. 핵심 직책은 한국인이 맡고 있으나 상당 부분의 고위 간부들은 인도네시아인이 차지하고 있으며 업무의 권한이양도 이루어지고 있다.

K사는 목재사업을 기반으로 여러 사업 분야에서 인도네시아에 토착화하여 사업을 전개하고 있다. K사는 1979년에 합판 사업에도 진출했다. 현재 K사가 생산하는 합판은 연간 80만 평방미터 규모로, 인도네시아 전체 합판 생산의 10%에 해당한다. 현재 K사는 인도네시아 내에 30여개의 계열사를 거느리고 있다. 목재 사업 외에도 제지, 중공업, 화학, 무역, 물류, 금융, 부동산 사업 등을 하고 있다. 최근에는 팜농장을 통한 바이오에너지사업 진출, 한국산트럭조립생산, 풍력발전장비제조 등 새로운 성장동력사업 분야를 발굴해 가는데 역량을 집중하고 있는 중이다.

K사가 인도네시아에서 성공적인 사업을 전개할 수 있었던 요인은 지역주민에 대한 친화정책 및 종업원들의 후생복리에 주력하였고 별다른 노사분규 없이 조업실시하고 사업장 인근

14) Kotra Globalwindow, 전게서.

에 학교를 설립하고 교사채용 등을 통해 종업원들의 직장업무 및 자녀교육이 동시에 처리되도록 배려하는데 있었다. 사업추진과정에서 도로도 없는 밀림에서 원목을 채취하고 운송해야 하는 험난한 작업환경과 원주민들과의 불화 등이 야기되었으나 K사는 지역주민들을 종업원으로 고용하고 도로건설 등을 지원하여 지역사회에 대한 기여도를 부각시켰다. K사의 한국인 직원은 250명, 인도네시아 직원들은 2만여 명에 달한다. 현지인의 비중이 높은 만큼 그들의 문화와 마인드를 이해하는 것 또한 중요한 과제였다. 더군다나 오지에 세워진 공장에서 일하기 위해 인도네시아 근로자들은 그들의 가족을 데리고 공장 주변에 몰려들었고 자연스럽게 'K사 마을'이 형성됐다. K사는 주변 마을까지 확대하여 전기와 수도를 공급하고, 이슬람 사원을 건립하는 등 다양한 현지화 노력을 추구해왔다. K사는 수출위주의 제조업중심 그룹으로 성장하여 인도네시아의 산업발전, 수출증대, 고용증대, 지역 발전에 기여해옴으로써 교민사회뿐만 아니라 인도네시아 국민으로부터 성공적인 기업으로 인정받고 있다.¹⁵⁾

(2) 대기업 성공사례 : M사

M사는 전 세계 MSG¹⁶⁾ 시장의 33%를 점유하고 있는 세계적 기업이다. 1970년대 들어 조미료의 주원료인 당밀의 국제가격이 폭등함으로 안정적인 원료확보를 위해 해외진출을 모색하였고 원료조달이 용이하고 내수시장이 넓은 인도네시아가 최적지라고 판단하고 1973년 현지 법인을 설립하였다.

1973년 7월 자카르타에서 700km 떨어진 수라바야만의 5만평 대지 위에 연건평 5천 평 규모로 연간 6000톤 생산 규모의 조미료 공장을 착공하여 2년만인 1975년 7월 완공하였다. 바로 이 공장이 한국 경제가 도약을 시작하던 1970년대 초 M사가 한국 최초로 수출한 플랜트를 가지고 순수 M사의 기술진에 의해 완공된 것이었다. 인도네시아 진출 당시 일본의 아지노모토(Ajinomoto), 대만의 사사(Sasa)가 인도네시아 시장을 석권하고 있었으며 이러한 경쟁업체와 현지 관공서 등의 방해로 시장진입에 어려움에 봉착하였으며 이를 위해 인도네시아 현지 대기업인 Salim과 합작하여 대규모 농장을 보유함으로써 원료의 안정적 조달과 당밀 생산에 있어서 규모의 경제성을 유지하는 등 가격경쟁력을 확보할 수 있었다.

인도네시아 조미료시장은 아지노모토, 사사가 주요 업체였으나 1980년대 후반부터 현재에 이르기까지 M사가 시장점유율 1위를 기록하고 있다.¹⁷⁾ 이러한 성과를 거둘 수 있었던 요인

15) 원양산업종합정보시스템, 성공/실패사례, 2008. <http://www.ofis.or.kr>

16) 주성분인 L-글루탐산나트륨과 화학적합성품인 첨가물을 50% 이상 함유하거나 또는 향신료(분말, 착즙 또는 추출물), 염화나트륨(식염), 전분, 포도당, 설탕, 텍스트린 중 1종 이상을 혼합, 희석한 제제로서 조미료의 용도로 사용된다.

17) 1974년 당시 인도네시아 시장점유율은 아지노모토 55%, 사사 35% 이었으나 1989 말에는 M사 40%, 아지노모토 28%, 사사 27%로 역전에 성공하였다.

으로 M사의 인도네시아 시장에서 독특한 현지화 전략을 추진했기 때문에 가능한 일이다. 제품 및 가격의 현지화 전략으로 우선 열대성 기후에 적합하고 현지 소비자들이 선호하는 굵은 입자의 조미료를 개발하여 일회용 설탕 봉지 크기의 포장으로 제품을 다양화하였다. 또한 고가 정책을 통하여 최고급 품질이라는 이미지 부각에 노력하였다.

현지 사회와 조화로운 관계와 상표의 이미지 제고를 위해 현지에 학교 및 사원을 건립해 기증했고, 상수도과 전기를 설치해 공급하는 한편, 도로포장과 방역 사업의 지원, 수라바야 공대에 장학금을 제공하는 등 인도네시아의 사회복지에도 많은 투자를 추진하여 현지 토착화된 기업의 이미지를 심어 놓고 있다.

M사의 인적자원 관리의 현지화를 위해서는 부단한 교육 훈련 설득과 아울러 과감한 권한 이양을 통하여 책임감을 불러일으키는 것이 선결 과제이었다. 인도네시아인의 대다수가 이슬람교도로 시간관념이 희박하고 성취욕에 대한 집념이 약한 편이어서 이러한 교육과정이 필요하고, 중간 관리자급을 현지인 체제로 육성하여 부문별로 명확한 책임과 권한을 이양해 나갔다. 또한 현지인 관리 양성을 위한 사내교육(OJT)을 실시하고 회의에서 인도네시아를 공용어로 채택하고 있다. 제안 제도를 실시하여 심사 결과 포상을 하여 참여 의식을 고취시키는데 노력한 결과, 점차 모든 일선 관리 업무가 현지인 중심으로 이루어지고 있다.

M사가 인도네시아 시장에 진출하기 전까지 일본의 아지노모토는 직판을 이용한 판매방식을, 대만의 사사는 대형 대리점을 통한 판매방식을 취하고 있었다. M사는 인도네시아의 전국도가 섬으로 이루어져 있기 때문에 운송과 관리에 어려움이 많다는 점에 착안하여 이들과 다른 방식인 독특한 마케팅의 현지화 전략으로 인도네시아 시장에 침투하기로 결정했다. 우선 호별 방문판매 제도로 판매 초기 단계에서는 한국인 판매원이 직접 가정을 방문하여 제품을 선전 판매함으로써 제품 이미지 구축에 성공적인 결과를 가져왔다. 또한 500개의 군소 대리점 조직을 통하여 판매하는 방법을 활용하였고 가능하면 퇴사한 현지 직원의 대리점 개설을 지원하여 왔다. 그 결과 대리점과 항상 좋은 관계를 유지할 수 있었다. 그리고 자동차를 이용하여 전국을 마이크를 들고 순회함으로써 전시 효과와 더불어 광고를 위한 보조 판매촉진 방안을 활용하였다. M사가 사용한 광고 수단은 주로 간판 광고, 팸플릿, 신문광고 등이었으며 브랜드 고수와 미래 지향적 사업에 투자에 집중하고 있다.

(3) 대기업 성공사례 : C사

C사는 1953년에 설립된 국내 최대 식음료 제조업체이다. 1996년에 인도네시아 현지 법인을 설립하였고, 인도네시아 시장은 C사의 첫 번째 해외생산 거점이다. C사는 해외 거점의 경

쟁력 강화를 통해 글로벌기업으로 성장하기 위한 활동을 전개하였으며 철저한 현지화, 현지 고객의 입맛을 반영한 국가별 특화된 제품으로 해외 수출을 증가시킨다는 해외시장 진출 전략을 추진하였다.

인도네시아의 경우, C사는 장학금, 봉사대, 구호물자 제공 등의 지역사회에 공헌하여 기업의 이미지를 개선하고자 노력하였고, 인적자원 관리의 노하우를 배우기 위해 군부 출신의 고위 인사를 영입하고, 목표달성을 위한 인센티브 제공, 현지인의 문화적 환경 중 종교적 측면을 중시하여 모스크를 건설하는 등 현지화를 위한 전략을 전개하였다. 이러한 성공적인 현지화 정책으로 인도네시아 현지법인의 2009년 당기 순이익이 406억 원으로 그룹 내 핵심 자회사로 중요한 역할을 하였다. C사의 인도네시아에 진출한 사업은 바이오사업, 사료사업, 사탕수수, 타피오카, 옥수수 등의 원재료 조달사업, 판매사업 등이며, 이러한 사업이 인도네시아 시장에 성공한 요인은 항구도시인 수라바야의 편리한 해상운송의 활용이 가능하고 용수가 풍부하고 타피오카와 당밀의 주산지이며, 산업기반이 가장 발달한 인도네시아의 인구의 60%를 차지하는 동부 자바에 진출한 데에 기인한다.

(4) 대기업 성공사례 : L전자

국내 대표적인 전자회사인 L전자는 2006년에 2개의 인도네시아 법인을 하나로 통합하여 현지 시장을 효율적으로 통제하며 경쟁력을 강화하였고 기 진출한 동종 다국적기업들 보다 활발하게 사회공헌활동(CSR : Corporate Social Responsibility)을 통해 현지화 전략을 전개하고 있다. 2008년에는 인도네시아가 수여하는 최우수 투자기업상을 수상함으로써 현지인들로부터 가치 있는 브랜드의 이미지를 구축하는데 성공하였다. L전자의 현지화를 위한 사회공헌활동은 교육지원, 지역사회 봉사, 무료 의료지원 등 크게 3가지로 나눌 수 있다.

인도네시아는 수도 자카르타 및 제2의 도시인 수라바야와 주요 도시를 제외하고 낙후된 지역이 많은 국가이다. 따라서 L전자는 이러한 낙후된 지역의 교육 및 의료 지원을 추진하고 있다. 이와 같은 지원은 기본적으로 투자 자금이 높고 효율성을 증진시켜야 하는 사업이므로 장기적인 계획으로 실시되어지고 있다. 또한 인도네시아는 많은 섬으로 구성되어 있어 매년 해일과 지진 및 홍수 등에 노출되어 있다. 이러한 지역적 특징으로 L전자는 자연재해로부터 고통 받는 이재민의 피해를 최소화하기 위한 지역사회 봉사활동을 지속적으로 전개하고 있다.

특히 교육 지원은 낙후된 지역의 학교에 컴퓨터, 에어컨 등을 지원함으로써 교육 환경을 개선하는데 기여하고 있다. 단순히 장비의 지원을 넘어 관련 교사 및 학생들에게 연수 및 장학사업을 확대해 나가고 있다. L전자는 이러한 효율적이고 적극적인 사회공헌활동을 통하여

현지 정부와 기업, 소비자에게 인도네시아에 공헌하는 좋은 기업의 이미지를 형성함으로써 현지화에 성공하고 있다.

(5) 중소기업 성공사례 : H정보통신

1997년 2월에 인도네시아에 진출하여 컴퓨터관련 학원사업과 PC를 판매하는 인도네시아 현지기업을 인수하여 창업하였다. 그 후 SI(시스템통합)를 기반으로 하는 ERP(Enterprise Resource Planning : 전사적 자원관리) 솔루션판매, 네트워크 솔루션판매, PC 판매사업 등을 중심으로 사업을 시작하였다.

1997년 인도네시아 내 외국자본의 집중으로 내수소비 경기가 활성화되어 관련 사업의 주문이 쇄도하여 사세가 급성장하였으나 IMF에 따른 영업상의 어려움에 직면하자 마케팅전략을 틈새시장 공략으로 전환하고 수출회사를 대상으로 제품판매 영역을 확대함으로써 고수익을 창출할 수 있었다. 적극적인 투자유치와 제품개발 및 다양한 기술력 확보를 통해 인도네시아 최고의 SI 업체로 발전해 나간다는 계획을 가지고 있다.

H정보통신의 인도네시아 시장에 있어서의 성공요인은 현지 SI 전문기술자가 부족함을 감안하여 인도네시아 우수대학과 자매결연을 통하여 우수한 인적자원을 확보하고 현지인의 사고방식과 문화적 특성을 파악하는 등 철저한 현지화전략을 구사하고 인도네시아 실정에 맞는 제품을 발굴하는데 노력하고 있다.¹⁸⁾

(6) 중소기업 성공사례 : S사

S사는 1995년에 인도네시아에 진출하였다. 동사가 인도네시아로 진출한 동기는 국내의 인력난 때문이었다. 사업장은 자카르타부근에 위치해 있으며, 현지화를 위해 이전의 회사명도 S사라는 현지어 이름으로 바꾸었으며 생산제품은 플라스틱 사출물, 실리콘러버 등으로, 리모컨, 텔레비전프린트패널, DVD 전면커버 등이 주요 생산품목이다.

S사가 인도네시아에서 성공할 수 있었던 요인은 연구개발과 품질개선 활동을 꼽을 수 있다. 특히 최고 품질을 위한 혁신활동을 적극적으로 추진하고 있으며, 모든 제품을 내부화하여, 사출, 표면처리도 품질관리를 위해 협력업체에 맡기지 않고 공장에 시설을 갖추고 직접 하고 있다. 또한 현지화를 위하여 회사명을 인도네시아식으로 바꾼 것은 물론, 직원들을 위하여 야유회, 시상식 등 다채로운 행사를 벌이고 있으며, 한국으로도 연수를 보내기도 한다. 이러한 현지화 정책으로 직원 이직률은 제로에 가까운 상황이다.

18) 국가정보원, 인니 투자진출 길라잡이, 2006, pp.137-138.

최근에는 대기업 위주의 납품패턴에서 사업다각화를 피하고 있고, 인도네시아 내수시장에 적극 진출을 모색하고 있으며, 오토바이용 리어박스인 콘솔박스를 출시하기도 했다. 또한 간편하게 보온과 보냉이 되는 드링크 용기도 아이디어제품으로 개발해 판매하며 인도네시아 시장에서 성공적인 사업을 수행하고 있다.¹⁹⁾

2) 현지화 실패사례

(1) 대기업 실패사례 : D사

D사는 1963년 기업을 설립해 해외투자 기업으로는 처음으로 정부 차관 450만 불을 빌려 인도네시아 칼리만탄으로 들어가 원시림 개발을 시작해 막대한 수입을 올리며 승승장구하였다. 한때 동사의 C회장은 ‘칼리만탄의 왕’이라는 별명을 얻을 정도로 탄탄대로를 달렸다. 이후 D사는 합판과 고무, 야자 플랜테이션, 시멘트, 화력발전소 사업에 투자한 데 이어 석유, 가스 분야로 영역을 확대해 1994년에는 서마두라 가스전 준공식과 함께 본격 가동에 들어가 하루 4천만 입방피트의 천연가스(LNG)를 생산했다. 서마두라 가스전은 한국기업이 해외가스전 개발에서 성공한 첫 사례로 기록되었다.

그러나 D사는 1997년 아시아 전역을 강타한 외환위기 이후 계속된 경제난과 LNG 생산량 급감, 판매대금 입금 지연, 국제환경단체의 원목벌채 제동 등으로 인해 2000년부터 경영상태가 크게 나빠졌고 그 이후 개선될 조짐을 보이지 않고 있다. 초고속 성장과 한국 해외투자기업 1호라는 상징성, 한국과 인도네시아 간 국교수교에 기여 등으로 인해 국내외의 비상한 관심을 모았던 D사가 인도네시아 진출이후 어려운 상황에 놓이게 되었다. D사는 과거 마두라 가스전 사업을 위해 프랑스 파리바은행에서 빌린 1천 620억 원의 대출금을 갚지 못해 여신보증업체인 한국석유공사의 경영통제 속에 놓여 있기 때문에 계열사의 체불임금 문제를 독자적으로 해결하지 못해 현지인과 한국인 노동자의 임금이 체임되는 최악의 경영난을 겪었다. 또한 초기 진출 시 인도네시아 문화의 이해 부족, 현지 노동자와의 갈등으로 현지화의 어려움을 겪었다. 그러나 마두라섬 해역에의 한국 최초의 석유개발 진출은 원유자급의 꿈을 실현하려는 국가적 여망의 발로였으며, 해외자원개발의 본격화라는 새로운 장의 출발이라는 점에서 의의가 크다.

(2) 대기업 실패사례 : H자동차

H자동차는 2006년 6월 인도네시아 상용차 시장에 진입하기 위해 현지 한국계 K사와 함께

19) Kotra Globalwindow, 전게서.

부품공급 및 완성차 판매계약을 체결했다. K사는 반제품 형태로 수입한 트럭을 현지 공장에서 조립하여 판매하였다. 하지만 제품 고장이 빈발하면서 반품 사태가 발생했고, 이러한 이유로 H자동차와 K사 사이에 관계가 악화되기 시작했다. H자동차는 사업 실패의 책임을 K사의 잘못으로 판단하였다. K사의 자동차 산업에 대한 무지와 무모한 판매전략 때문에 제품의 반품 사태가 발생했다는 것이다. K사가 고객의 신용도와 관계없이 바이 백(By-Back) 조건으로 트럭의 판매를 추진하였고 인도네시아 경기가 침체되어 할부금이 연체되고, 이것이 무더기 반품으로 이어졌다는 판단이다. H자동차의 인도네시아 시장의 초기 진출은 반제품을 수출한 뒤 현지 조립하는 CKD방식이 현지 제휴업체와의 조화로운 협력에 문제가 발생하여 실패로 끝났다고 판단한다.

H자동차는 향후 완성차나 부품을 생산하는 인도네시아 현지 업체와 제휴를 추진하고 있으며 한국계 현지 회사를 배제한 판매대행 업체를 선정하여 인도네시아 전역에서 판매 대리점을 모집·관리하고 사후관리 업무를 맡기는 방식으로 인도네시아 시장의 재진출을 모색하고 있다.

(3) 대기업 실패사례 : K자동차

K자동차는 국내의 대표적인 자동차 회사로, 1997년 인도네시아 정부의 지원 하에 인도네시아 국민차 프로젝트에 참여하게 되었다. K자동차는 국민차 티모르 프로젝트의 사업대상 업체로 선정되어 인도네시아 티모르 TPN사와 자본금 1억 불 규모의 합작사인 KTM를 설립하였다.

KTM사는 1997년 연간 12만대 규모의 자동차를 생산할 수 있는 공장건설에 착수하였다. 그러나 1998년 관련 공장건설의 공정이 약 75% 진척된 시점에서 인도네시아 외환위기, WTO 분쟁패소 등으로 국민차 사업이 중단되었다. 그 후 2000년에 K자동차는 인도네시아 정부와 KTM사 지분 중 TPN사 보유 주식을 인도네시아 금융구조조정청에 인수 조건으로 공장가동 재개에 합의하였으나 2001년에 TPN사가 과거 조업당시 국산 부품 사용비율 약속을 위반한 내용으로 인도네시아 대법원이 세금납부 명령을 내렸다. 그러나 TPN사가 세금을 계속 연체하고 TPN사의 주식 지분 변동으로 사업 재개가 불투명해 지면서 사실상의 청산절차를 밟게 되었다.

K자동차의 실패원인은 후발 주자임에도 불구하고 무리한 사업 추진과 현지 인도네시아인의 정서에 대한 이해가 부족하였으며 인도네시아 정부가 개입하여 시장에 역행하는 파트너를 선정하여 권력형 비리문제를 야기할 소지를 안고 있었다. 따라서 국민차 프로젝트와 유사한 프로젝트 참여시 현지 시장원리에 입각하여 참여를 결정할 필요가 있으며 권력층이 연계된 프로젝트의 경우 권력의 향배에 따라 사업의 성공여부가 결정된다는 점에 유의해야 한다.²⁰⁾

(4) 중소기업 실패사례 : A사

A사는 전기조립 및 프레스를 주 업종으로 하여 2002년에 인도네시아 현지에 공장을 설립하였다. 주로 국내 대기업인 삼성전기 인도네시아 공장의 모터부품 협력업체로 사업을 전개하였다. 2005년부터 VTR 등 인도네시아 가전시장 성장이 둔화되고 한국산제품이 중국산제품에 밀리면서 삼성, LG 등 대기업도 생산라인을 축소하거나 부품의 소싱 방법을 바꾸게 되었으며 모터관련 부품을 제조하여 삼성전기에 납품했던 A사도 영업환경이 악화되기 시작했다.

2006년에 삼성전기의 인도네시아 모터사업부가 폐쇄되면서, 삼성전기에 부품을 납품하던 A사도 생산을 중단하고 폐업하게 되었다. 대기업 해외공장의 현지 협력업체들은 제품공급의 대부분을 대기업에 납품하고 의존하기 때문에 대기업의 사업계획에 따라 회사존립 자체가 위협을 받을 수 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위해 거래처의 다각화가 필요하다. 협력업체들은 비용절감 등의 이유로 최소한의 관리인원 및 생산인력만 운용하면서 현실에 안주하려는 태도에서 벗어나 급변하는 시장 상황에 대응하기 위하여 마케팅 채널을 다변화하는 것이 바람직하다고 하겠다.²⁰⁾

(5) 중소기업 실패사례 : B사

B사는 정보통신 서비스를 주 업종으로 하여 인도네시아에 진출하였으나 인도네시아에서 중국인 2세인 현지 합작 파트너와 경영상의 갈등으로 사업을 철수한 사례이다. 해외 합작사업의 기본은 철저한 현지화와 종교에서 오는 문화적 관습의 이해가 매우 중요한데, 이를 등한시 했으며 B사가 직원으로 인도네시아인을 채용하였으나, 중국인 합작 파트너가 사전 협의 없이 중국계 사람으로 변경하여 상호 갈등이 야기되었으며 자본과 기술이 우수한 S전자가 B사에 투자를 제의하여 사업 성공의 좋은 기회를 얻었으나 사업파트너가 끝까지 반대하여 무산되었다. 장기적으로 신뢰도가 낮은 이러한 사업 파트너와 사업을 추진할 경우, 회사가 발전할수록 더 큰 분쟁이 발생할 것으로 판단하여 사업을 철수하였다.²²⁾

3) 현지화 성공사례와 실패사례 비교분석

본 논문은 현지화 전략적 모형으로 경영관리의 측면(생산 및 소싱의 현지화, 인적자원의 현지화, 마케팅의 현지화, R&D의 현지화), 현지사회와의 조화로운 관계 및 본사의 현지 사회

20) 국가정보원, 전계서, pp139-141.

21) Kotra Globalwindow, 전계서.

22) 지식경제부, 해외투자과, 2010 해외투자 성공 촉진대회 보도자료, 2010.

사 권한이양 등을 제시하였다. 인도네시아에 진출한 한국기업 중 상가에서 파악한 성공한 기업들은 대부분 현지화 전략에 충실한 측면을 보여주고 있다.

생산 및 소싱의 측면에서 살펴보면, 국내 최대의 조미료 회사인 M사는 열대성 기후에 적합하고 현지 소비자들이 선호하는 굵은 입자의 조미료를 개발하여 일회용 설탕 봉지 크기의 포장으로 제품을 다양화하는 현지화 전략을 추진하였다. 반면에 국내 최대 자동차회사인 H자동차는 인도네시아 현지의 우수한 부품공급 업체와 생산제휴를 하지 않고 한상기업인 K사와 제휴함으로써 완성차 조립과정에서의 부실로 제품결함이 빈번하게 발생하여 2006년 인도네시아 상용차 시장진입에 실패하는 결과를 낳았다.

인적자원의 측면에서 살펴보면, 대기업인 M사는 지속적인 교육을 통한 중간 관리자를 현지인 체제로 육성하고 포상제도를 통해 일선 관리업무를 현지인 중심으로 이루어지도록 하였다. 또 다른 대기업인 C사는 현지 군부 출신 고위인사를 영입하고 목표달성을 위한 인센티브 제공하였고, 중소기업인 H정보통신은 현지의 우수한 인적자원 확보하고 현지인의 사고방식과 문화적 특성을 파악하는 등 철저한 현지화 전략을 추구하였다. 또 다른 중소기업 S사는 현지 직원들을 위하여 야유회, 시상식 등 다채로운 행사를 벌였고 현지인을 한국에 연수를 보내 한국기업에 근무한다는 소속감을 심어주는 인적자원의 현지화 전략을 구사하였다. 반면에 중소기업 B사는 현지 사업 파트너와 갈등으로 인도네시아 현지인을 채용하는데 실패하고 사업상의 분쟁으로 결국 사업을 철수하는 결과를 초래하였다.

마케팅의 현지화 측면을 살펴보면, M사의 마케팅 현지화 전략이 매우 뛰어나다. 인도네시아는 전 국토가 섬으로 이루어져 있기 때문에 운송과 관리에 어려움이 많다는 점에 착안하여, 호별 방문과 500개의 군소 대리점 조직을 활용하여 판매하고 퇴사한 현지 직원의 대리점 개설 지원했으며 판매와 광고를 위해 자동차를 이용하여 전국을 순회하는 현지화 전략을 추진하여 성공적인 기업이 되었다. 중소기업체인 S사는 납품패턴의 다각화로 내수시장에 적극적으로 진출하였다. 반면에 H자동차는 판매 제휴회사 선정의 실패하였고, A사는 마케팅 채널의 다양화에 실패하고 B사는 합작 파트너 선정에 실패하는 결과를 가져왔다.

R&D 현지화 측면에서 살펴보면, 대부분의 현지에 진출한 한국기업들은 연구·개발의 현지화 전략에는 비교적 취약한 것으로 나타난다. 중소기업인 H정보통신은 SI의 제품개발 및 다양한 기술력 확보를 위해 현지 투자를 적극적으로 추진하였고, S사는 현지의 연구개발과 품질개선 활동을 전개하였다.

현지사회와의 조화로운 관계의 측면을 살펴보면, 인도네시아의 한상기업인 K사의 경우, 지역주민을 종업원으로 고용하고 도로건설을 지원하는 등의 지역주민에 대한 친화정책과 지역

사회에 기여하고 종업원에 대한 복리후생 제도, 2만 명 현지인 종업원에 대한 문화적 환경의 이해, 이슬람 사원의 건립 등을 통해 현지화에 성공한 기업이 되었다. C사는 장학금, 봉사대, 구호물자 제공, 이슬람 사원 건립 등으로 지역사회에 공헌하였고 L사는 낙후지역 교육 및 의료를 지원하였으며 S사는 회사명 인도네시아식으로 변경하여 현지사회와의 조화로운 관계를 유지하였다. 반면에 실패했던 D사는 외부적인 환경이 주된 원인이 되었으나, 초기 진출 시 종교적인 영향으로 치열하게 일하지 않는 현지인의 문화적 환경에 대한 이해 부족으로 현지 노동자와 갈등을 야기했던 것은 성공한 K사의 현지화 전략과 비교된다. K자동차도 무리한 사업을 추진하였고 인도네시아인의 정서에 대한 이해부족과 인도네시아 정부의 개입으로 세계시장에 역행하여 실패한 사례로 남는다. 중소기업 B사도 종교에서 오는 문화적 관습의 이해가 부족한 부분이 있다.

본사의 현지 자회사 권한이양 부분은 한국기업이 비교적 취약한 것으로 보인다. 이것은 한국의 대부분의 기업들은 본국의 사고방식, 가치관, 회사운영방법을 해외에 적용하려는 본국 지향형²³⁾의 형태를 유지하고자 하는데서 기인하는 것이다. K사는 인도네시아 수도 자카르타에 본사를 두고 있는 한상기업으로 현지에서 모든 업무의 의사결정이 이루어진다. M사는 중간 관리자들을 현지인 체제로 육성하여 점차 모든 일선 관리 업무가 현지인 중심으로 권한 이양을 해나가고 있다.

기업이 세계시장에서 성공적인 비즈니스를 전개하는 데는 현지화가 매우 중요한 과제로 대두된다. 상기 인도네시아 시장에서 성공적으로 정착한 기업들은 진입 초기단계부터 현지화의 중요성을 인식하여 회사경영에 주요 개념으로 삼았다. 현지화 과정은 체계적인 내부 역량도 필요하지만, 아주 특별함이 아닌 기본적인 것에서부터 시작할 수 있다. 현지에서 영구 정착하려고 하는 의지와 현지 종업원과 끝까지 함께 회사를 운영하겠다는 신뢰가 있어야 한다.

이러한 각오를 바탕으로 현지의 경제와 문화에 맞는 제품과 서비스를 개발하고 인사, 경영에 있어서 현지직원 및 현지 제휴업체와 동반성장을 추구하며 친근한 브랜드와 스포츠 및 문화 마케팅으로 인지도를 제고하고 한국 본사의 지원 하에 현지법인의 현지화를 통한 경쟁력을 확보해야 한다.

23) H. V. Perlmutter는 다국적기업의 정의에서 기업을 본국지향형(ethnocentric), 현지지향형(polycentric), 세계지향형(geocentric)으로 구분하고 있다.

〈표-4〉 인도네시아 진출 한국기업의 현지화 성공사례와 실패사례

현지화 전략적 모형		성공사례	실패사례
경영관리의 기능적 측면	생산 및 소싱의 현지화	·M사: 열대성 기후에 적합한 굵은 입자의 조미료 개발, 제품의 다양화	·H자동차: 완성차 조립의 부실로 빈번한 제품결함, 인도네시아 현지 업체와 부품 공급 제휴추진
	인적자원의 현지화	·M사: 지속적인 교육을 통한 중간관리자를 현지인 체제로 육성 ·C사: 군부 출신 고위 인사 영입, 목표달성을 위한 인센티브 제공 ·H정보통신: 우수한 인적자원 확보, 현지인의 사고방식과 문화적 특성 파악 ·S사: 현지인의 한국 연수	·B사: 현지인 채용에 대한 파트너와의 갈등
	마케팅의 현지화	·M사: 호별 방문판매, 퇴사한 현지직원의 대리점 개설 지원, 자동차를 이용한 전국 순회 ·S사: 납품패턴의 다각화로 내수시장적극 진출	·H자동차 :판매 제휴회사 선정의 실패 ·A사: 마케팅 채널의 다양화 실패 ·B사: 합작 파트너 선정의 실패
	R&D의 현지화	·H정보통신: 제품개발 및 다양한 기술력 확보 ·S사: 현지의 연구개발과 품질개선 활동	
현지사회와의 조화로운 관계		·K사: 지역주민에 대한 친화정책과 지역사회에 공헌, 종업원에 대한 복리후생제도, 2만 명 현지인 종업원에 대한 문화적 마인드 이해, 이슬람 사원의 건립 ·C사: 장학금, 봉사대, 구호물자 제공으로 지역사회에 공헌, 이슬람 사원 건립 ·L전자: 낙후지역 교육 및 의료 지원 ·S사: 회사명 인도네시아식으로 변경	·D사: 초기 진출 시 현지인의 문화적 환경에 대한 이해 부족, 현지노동자와의 갈등 ·K자동차: 무리한 사업추진, 인도네시아인의 정서에 대한 이해 부족, 인도네시아 정부 개입으로 시장에 역행 ·B사: 종교에서 오는 문화적 관습의 이해 부족
본사의 현지 자회사 권한이양		·K사: 현지에 본사를 둔 한상기업 ·M사: 일선 관리 업무의 현지인 중심 권한이양	

IV. 결론 및 시사점

인도네시아는 오랫동안 독재 정권을 겪고 2004년 최초의 민선정부인 수실로 밤방 유도요노(Susilo Bambang Yudhoyono) 정부가 들어선 이후 정치 및 사회적 안정 속에 지속적인 경제 성장을 보이고 있다. 2008년 전 세계 금융 위기에도 2009년 4.5%, 2010년 5.1%, 2011년 6.5%

의 높은 경제 성장률을 유지하며 동남아시아의 대표적인 국가로 자리 잡고 있다. 뿐만 아니라 풍부한 자원, 넓은 영토, 구매력을 나타내는 많은 인구로 인해 인도네시아는 21세기에 떠오르는 거대한 시장이 될 것이 분명하다. 2012년 기준으로 인도네시아는 우리나라의 제8위의 교역대상국이며 동남아시아국가들 중에는 가장 많은 제1위의 무역대상국이다.

이러한 주요 시장에 진출한 한국기업은 장기적인 성장을 위해 기업의 현지화를 중요한 과제로 삼아야 한다. 많은 다국적기업이 자본과 기술은 있었으나 현지의 문화적 환경 등을 소홀히 생각하여 실패한 사례에서 현지화의 중요성을 살필 수 있다.

본 논문은 현지화에 대한 이론적 고찰을 통해 현지화의 전략적 모형을 제시하고 인도네시아 시장에서의 한국기업의 직접투자 및 동향과 특징 등을 살펴본 후, 한국기업의 구체적인 현지화 성공사례와 실패사례를 파악하였다. 그리고 이러한 사례를 생산 및 소싱의 현지화, 인적자원의 현지화, 마케팅의 현지화, R&D의 현지화 등과 관련된 경영관리 측면과 현지사회와의 조화로운 관계, 본사의 현지 자회사 권한이양이라는 전략적 모형을 중심으로 비교분석하였다. 인도네시아에 진출한 한국기업의 사례를 파악한 결과, 생산 및 소싱의 현지화 측면에서는 현지 기후에 맞는 제품을 개발하여 성공적인 현지화를 전개했던 기업도 있으나 완성차 조립 부실로 실패했던 자동차 기업도 있었다.

인적자원의 현지화 측면에서는 파악된 대부분 기업들이 이 부분의 중요성을 인식하고 교육을 통한 우수한 인적자원을 확보하기 위해 적극적으로 대처하고 있는 것으로 보인다. 마케팅의 현지화 부분에서는 조미료를 생산하는 대기업 M사가 현지 일본 및 대만의 경쟁사에 비하여 독특하고 뛰어난 마케팅의 현지화 전략을 추진하여 현지에 성공적으로 정착하였고, 이러한 사례는 향후 인도네시아 시장에 진출하려는 국내기업에 좋은 참고가 될 것이다. R&D는 대부분의 기업이 국내에 있는 본사에서 수행하고 있었고, 현지화는 중소기업인 H정보통신과 S사가 제품개발 및 품질개선과 다양한 기술력 확보를 위해 현지에 투자하는 것으로 나타났다.

현지사회와의 조화로운 관계 부분에 있어서는 인도네시아 현지의 종교를 포함한 문화적 환경에 초점을 맞추어 지역사회에 공헌하며 지역주민과는 우호적이고 선량한 기업의 이미지를 형성하여야 현지화에 성공하는 기업이 될 수 있다는 것을 보여준다. 특히 대기업 L전자는 교육지원, 지역사회 봉사, 무료 의료지원 등의 사회공헌활동(CSR : Corporate Social Responsibility)을 통해 현지화 전략을 성공적으로 추진하고 있다. 본사의 현지 자회사 권한이양 부분은 한상기업인 K사를 제외하고는 파악된 기업들의 대부분이 업무의 권한 및 의사결정이 본사와 현지 자회사의 공동참여에 의한 결정보다는 본사에 의해 결정되는 경향이 있었고 평가 및 통제도

지역적으로 결정되는 부분이 적은 것으로 보인다. 향후 한국기업이 인도네시아 시장에 성공적인 기업으로 성장하기 위해서는 본사와 현지 자회사 간에 고도의 상호의존적인 복합형태와 활발한 정보교환이 이루어져야 하고 국적에 관계없는 최적의 인재 등용이 추진되어야 할 것으로 보인다.

이러한 사례분석으로 성공적인 현지화 방안을 위해 시사하는 바는, 인도네시아에 진출한 다국적 기업 및 현지 업체와 경쟁하기 위해서는 동일한 원가 경쟁력이 필요한데, 이를 위해서는 부품의 현지화가 적극적으로 추진되어야 한다. 반면에 현지 부품의 품질문제가 대두될 것이고 이를 보완하기 위한 자체 품질 인증시스템을 사용해야 한다. 다량의 원자재 현지 구매를 위해 가격경쟁력을 현지 업체와 지속적으로 협력해 나가야 한다. 단지 저렴한 인건비를 위해서 현지 인력을 고용하고 이들의 노무관리를 추진하는 것만으로 인적자원의 현지화가 이루어졌다고 보기는 어렵다는 것이다. 현지법인의 설립목적에 부응하고 현지에 맞는 경영시스템에 자율적으로 참여할 수 있어야 한다. 이를 위해서는 현지의 우수한 인력을 선발하고 지속적이고 계획적인 양질의 교육이 뒷받침되어 시장 전략 결정에 참여할 수 있는 간부 직책의 인재를 양성하여야 한다. 합작투자 형태가 마케팅의 현지화에 많은 도움이 될 것으로 보인다. 절반은 인도네시아 기업이라는 이미지가 있어 정치적 위험에 어느 정도 보호가 가능하며 현지사회와의 융화라는 관점에서 현지에 긍정적인 요인으로 작용할 것이다. 고객 지향적인 틈새제품을 개발하고 한정된 시장을 빠르게 장악해 나가기 위해서는 현지 R&D 센터를 설치하는 것이 필요하며, 현지 고객의 요구에 맞는 제품을 신속하고 지속적으로 공급해야 한다. 현지사회와의 융화를 위해서는 현지 정부와 현지 기업들과의 신뢰문제가 가장 중요하다. 비즈니스의 신뢰 구축이 현지화에 성공할 수 있고 궁극적으로 실패하지 않게 진출할 수 있는 요인이 된다. 이러한 신뢰관계가 협력관계가 되고 인도네시아 정부로부터 우호적이고 적극적인 지원을 받게 되는 것이다. 인도네시아의 각종 사회활동과 공익사업에 적극적으로 참여하여 기업 이미지를 제고하는데 많은 노력을 해야 한다. 한국의 투자기업들은 가능한 현지 경영진에게 자율권을 주어 책임을 가지고 경영할 수 있도록 해야 하며 경영조직의 현지화를 통해 생산과 판매에 유기적으로 협력하는 체계를 갖추도록 해야 한다.

이상의 고찰이 인도네시아 진출한 한국기업의 현지화에 대한 전부를 설명하지는 못할 것이다. 특히 현지화에 성공한 기업의 사례는 많았으나 실패한 사례는 기업에서 나타내기를 꺼리는 부분이 있어 자료 수집 및 분석에 한계가 있었다. 앞으로 더 많은 분석과 해결방안을 위한 연구가 필요하며 한국기업의 인도네시아 시장에서 성공적인 현지화가 정착될 수 있도록 기업들의 노력과 정부 및 관련 기관의 지속적인 지원 또한 필요하다.

참 고 문 헌

- 국가정보원, 「인니 투자진출 길라잡이」, 2006
- 송정은 외, “동남아시아의 ‘경제한류’: 베트남, 태국, 인도네시아를 중심으로”, 지역사회학, 제 15권 제1호 통권26호, 2013
- 김장훈 외, “신흥시장의 이질성과 다국적기업의 현지화에 관한 종합적 분석: 국내 진출 외국계 자회사 성공·실패 사례”, 무역학회지, 제38권 제1호 통권 제100호, 2013
- 김태운 외, “베트남 및 인도네시아 진출 한국기업의 경영실태와 생산성 분석”, 대외경제정책연구원, 2011
- 김효율 외, “한국의류업체의 대 중국 현지화 전략”, 한국중소기업연구, 1995
- 권을 외, “ASEAN 진출 한국기업의 투자실태 및 애로요인 조사분석”, 산업자원부 용역과제, 2005
- 대한무역투자진흥공사, 글로벌윈도우, 국가정보, 인도네시아, 2013
- _____, 투자진출기업의 현지화 전략 : 성공노하우, 2007
- 박한진, 세계화 속에 현지화, 트렌드와 이슈(1), China Observer Weekly, 제80호, 2006.
- 원양산업종합정보시스템, 성공/실패사례, 2008
- 이광철, “동남아진출 한국기업의 현지화(Localization) 전략”, 동남아시아연구 제3호, 1994
- 이동기 외, 한국기업 해외직접투자전략의 변천, 서울대학교출판부, 2006
- 이우채 외, “인도네시아 통상환경과 한국기업의 진출 전략”, 경영컨설팅연구, 2003.
- 이장로 외, 「한국기업의 국제경영」, 고려대학교 출판부, 2000
- 인도네시아투자조정위원회, 2013
- 장세진, 「글로벌경영」, 박영사, 2007
- 전국경제인연합회, “우리나라 해외투자법인의 현지화 실태와 개선과제, 경영과 세무”, 한국세계 연구회, 1993
- 지식경제부, 해외투자과, 2010 해외투자 성공 촉진대회 보도자료, 2010
- 최동익, “다국적기업의 한국 내 경영현지화에 관한 연구-통합과 적응모형을 중심으로”, 연세대학교 대학원, 박사학위 논문, 2002
- 최용록, 「해외투자론-이론과 실무」, 박영사, 2000
- 한국수출입은행, 해외투자통계, 2013
- 한국무역협회, 무역통계, 국가별 수출입, 2013
- 한선민, “주요 외국기업의 대한 진출 마케팅전략에 관한 연구”, 고려대학교 대학원 박사학위

논문, 1987

한인기업 디렉토리, 「재인도네시아한인회 및 한생컨설팅」, 2008

Gates. S & Egelhoff. W, "Centralization in head-quarters-subsidiary relationships", Journal of International Business Studies, Summer, 1986

H. V. Perlmutter, "Tortuous Evolution of the Multinational Corporation" Columbia Journal of World Business, Jan-Feb, 1969

M. E. Porter, "Competitive Strategy" New York : Mc Millan Publishing Co, Inc, 1980

S. P. Douglas and C. D. Urban, Journal of Marketing, 1977

S. T. Cavusgil S. Zou and G. M. Naidu, "Production Adaptation in Export Venture : An Empirical Investigation" Journal of International Business Studies Vol. 24, 1993

Y. L. Doz and C. K. Prahalad, Harvard Business Review, 1980

V. H. Kirpalani and N. B. McIntosh, " International Marketing Effectiveness" Journal of International Business Studies, Vol. 11, 1980

W. C. Kim and R. A. Mauborgen, "Cross-Culture Strategy" Journal of Business Strategy, 1987

<http://www.bkpm.go.id>

<http://www.globalwindow.org>

<http://www.mosf.go.kr>

<http://www.mke.go.kr>

<http://www.kiep.go.kr>

<http://www.kita.net>

<http://www.koreaexim.go.kr>

<http://www.kotra.or.kr>

<http://www.ofis.or.kr>

ABSTRACT

A Study on Case for Localization of Korean Enterprise in Indonesia

Min-Kyo Seo* · Hee-Jun Kim**

The purpose of this study is to research the specific ways of successful localization by analyzing the success and failures case for localization through the theoretical background and the strategic models of localization. The strategic models of localization are divided by management aspects such as the localization of production and sourcing, the localization of human resources, the localization of marketing, the localization of R&D, harmonious relationship with the local community and authority transfer between headquarters and local subsidiaries. And the specific measures of the successful localization are proposed within the framework of the strategic models by comparing and analyzing the success and failures case for localization of individual companies operating in Indonesia. The results indicate that there are successful companies which develop a suitable products for the local climate and failed automobile company which is weak for assembly of complete vehicle in terms of localization of production and sourcing. In case of localization of human resources, most companies recognize the importance of this part and endeavor to secure superior human resource through a related education. It is found that most of the companies perform R & D in their native country. In part of a harmonious relationship with the local community, Korean companies should contribute to the community and be friendly with local residents and make a good image of the company focusing on the cultural environment. In aspect of authority transfer between headquarters and local subsidiaries, there is a tendency to be determined by the head office rather than the joint participation. In the future, in order for Korean enterprise to be successful one in Indonesia market, a highly interdependent and complex forms between headquarters and local subsidiaries shall be performed and an active exchange of information and the selection of best talent regardless of nationality shall be promoted.

Key Words : Indonesia, Korean Enterprise, Localization

* Professor, Dept. of International Trade, Daegu Univ.

** Lecturer, Dept. of International Trade, Daegu Univ.