

# 인도 진출 한국기업의 현지화에 관한 사례 연구

A Study on Case for Localization of Korean Enterprises in India

서민교(Min-Kyo Seo)

대구대학교 경상대학 무역학과 교수, 주저자

김희준(Hee-Jun Kim)

대구대학교 경상대학 무역학과 외래교수, 교신저자

## 목 차

- |                                 |             |
|---------------------------------|-------------|
| I. 서론                           | V. 결론 및 시사점 |
| II. 현지화의 이론적 고찰 및 전략적 모형        | 참고문헌        |
| III. 인도 진출 한국기업의 특성 및 현지화 사례 연구 | ABSTRACT    |

## 국문초록

본 논문은 기업의 현지화의 중요성을 주목하여 현지화의 이론적 배경 및 전략적 모형을 도출하고, 모형의 틀 안에서 인도에 진출한 한국 개별기업의 현지화 성공과 실패사례를 비교분석함으로써 성공적인 현지화에 대한 시사점을 제시하고자 하였다. 현지화의 전략적 모형을 생산 및 소싱의 현지화, 인적자원의 현지화, 마케팅의 현지화, R&D의 현지화와 관련한 경영관리 측면과 현지사회와의 융화, 본사의 현지 자회사 권한위양으로 나누었다. 인도에 진출한 한국기업의 성공과 실패사례를 분석한 결과, 생산 및 소싱의 현지화 부분에서는, 현지에서 부품을 조달하고 현지 소비자가 선호하는 모형을 생산하여 성공적으로 정착한 기업과 소비자가 선호하지 않는 모형을 생산하여 실패한 기업도 있었다. 인적자원의 현지화 부분에서는, 성공한 대부분의 기업들이 현지 인력의 중요성을 인지하여 교육을 통하여 인적자원을 적극적으로 활용한 것으로 나타났다. 마케팅의 현지화 부분에서는, 효과적인 마케팅과 AS망을 구축한 기업, 철저한 사전 시장조사와 관리가 가능하고 기술력 있는 현지 파트너를 선정한 기업, 영업활동 및 고객지원, 불만처리를 직접 수행한 기업은 현지화에 성공하였다. R&D의 현지화 부분에서는, 성공한 대기업은 현지 고객에 맞는 제품을 개발하기 위해 현지에서 연구·개발 센터를 운영하고 있는 것으로 나타났다. 현지사회와의 융화 부분에 있어서는, 문화적 환경을 이해하지 못하면 실패하였지만 적극적인 사회공헌활동을 전개하고 지역사회에 봉사하는 기업은 성공적인 현지화가 이루어진다는 것을 보여준다. 본사의 현지 자회사 권한위양 부분에서는, 대부분 기업이 이 부분이 취약했고 본사에 의해 의사결정이 이루어지는 경향이 있었다. 현지화 전략의 시사점은 부품의 현지화, 기업의 경영이념과 시스템을 이해하고 시장 전략 결정에 자율적으로 참여하는 고급 간부직책 인재의 육성, 단독투자 추진, R&D센터의 설치 및 운영, 문화와 제도에 대한 이해 및 기업의 사회적 책임 강화, 현지 경영진의 자율권 부여 등이다.

주제어 : 인도, 한국기업, 현지화의 전략적 모형

## I. 서론

인도(Republic of India)는 넓은 영토, 풍부한 지하자원과 수학과 영어에 학습능력이 뛰어난 우수한 인적자원을 가지고 있는 나라이다. 다양한 인종과 종교를 가지고 있으며 인구는 중국 다음으로 많은 국가이다.<sup>1)</sup> 뿐만 아니라 IT 부문에 탁월한 소프트웨어 기술력은 인도 경제 성장의 원동력이 되고 있다. 이를 바탕으로 최근 수년간 고도의 경제성장을 지속하고 있으며 차세대 경제대국으로 발돋움하고 있다. 인도는 중국, 러시아, 브라질과 함께 BRICs<sup>2)</sup>의 일원으로 향후 선진국으로 진입할 수 있는 떠오르는 시장이며 중국과 함께 CHINDIA<sup>3)</sup>라는 용어로 세계경제 변화의 핵심 축으로서 새로운 패러다임을 이끌어가고 있다.

인도에 대한 외국인직접투자는 1990년 중반부터 크게 증가한 것으로 나타나 있다. 이 시기에 인도의 IT산업이 발전함으로써 선진국의 IT관련 산업의 해외투자 증가와 맞물려 인도에 외국기업의 투자가 증가하는 현상이 발생하였다. 대부분 대기업 중심의 투자가 이루어졌고 중소기업은 인도의 인프라 부족으로 크게 늘어나지 않았다. 2006년-2007년 회계연도부터 지속적인 성장세를 보이다가 2009년부터 2011년 회계연도까지는 미국 및 유럽의 경제위기, 인도 경제의 침체 등으로 인도에 대한 외국기업들의 투자가 줄어들었다. 2011년-2012년 회계연도에 다시 회복되었지만 2012년-2013년 회계연도부터 현재까지 경지침체로 인도에 대한 외국기업의 투자는 감소하고 있는 상황이다.<sup>4)</sup>

한국기업의 경우에는 1990년대 중반 이후에 LG전자, 삼성전자, 현대자동차 등 우리나라의 주요 기업들이 인도시장에 진출하기 시작하였다. 이 당시 한국은 인도의 10위안에 드는 주요 투자국이었으나 그 이후 투자가 감소하였다. 2006년에 인도가 새로운 시장으로 각광을 받으면서 한국기업의 대 인도 투자가 늘어났으나 2008년부터 세계적 경제위기로 투자가 위축되고 2011년에 잠시 회복세를 보이다가 2012년부터 인도 정부의 반기업적 정책 추진으로 인한 외국 기업들의 우려 및 급격한 인건비의 상승, 불안한 경제 상황, 루피화의 하락 등으로 인해 외국인 투자유입이 급격하게 감소하고 있는 상황이다.

실제 인도는 우리나라 전체 교역량 중 수출은 2013년 말 기준 전체 수출액의 2%인 114억

1) 2014, 7월 기준, 1,236,344,631 명임. CIA The World Factbook, 2014. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>

2) 2003년 미국의 증권회사인 골드만삭스 그룹의 보고서에서 처음 등장한 용어이다. BRICs는 브라질(Brazil), 러시아(Russia), 인도(India), 중국(China)의 영문 머리글자를 딴 것이다. 2030년 무렵이면 이들이 세계 최대의 경제권으로 도약할 것으로 전망하였다.

3) 21세기 세계경제를 주도해 나갈 두 나라는 뜻으로 중국(China)과 인도(India)의 앞뒤 글자를 합성한 것으로 중국과 인도를 하나의 경제권으로 묶어 부르는 용어이다. 영국의 경제주간지 이코노미스트가 2005년도 세계경제를 전망한 《2005 세계 대전망 The World in 2005》에서 처음 사용하였다.

4) Ministry of Commerce & Industry, Department of Industrial Policy & Promotion, India, 2014.

불, 9위이고 수입은 전체 수입액의 1.2%인 62억 불, 18위인 주요 교역국이다.<sup>5)</sup> 양국의 교역 규모가 최근 2년간 다소 감소하긴 하였으나, 한국과 인도 포괄적 경제동반자 협정(CEPA)의 혜택으로 기본관세율이 단계적으로 인하될 계획이어서 우리기업들의 가격 경쟁력 확보 및 교역증진에 도움이 되면서 경제 파트너로서 인도의 유용성이 점점 커지고 있다. 따라서 인도 시장은 향후 우리나라가 집중적으로 분석해야 하는 대상이며 서남아시아 무역의 교두보로서의 그 중요성을 인식해야 한다.

이미 미국과 EU, 러시아, 중국, 일본 등은 이러한 인도시장의 중요성을 인식하고 인도와의 협력에 박차를 가하고 있으며, 한국도 인도시장의 성장 가능성을 내다보고 2009년 8월에 CEPA를 체결하여 신형 거대 경제권과 경제 협력관계를 구축하였다.

따라서 향후 인도 시장에서 외국기업과 현지기업들 간의 경쟁이 치열해 질 것으로 예상되고 시장 전반에 대한 분석이 활발하게 이루어질 것이며 시장 진출을 위한 세밀한 전략도 수립될 것으로 보인다. 반면에 가장 중요한 것은 한국기업이 인도시장에 직접투자 등 여러 형태의 해외사업을 수행하는데 있어서 성공적으로 진출하고, 정착하는 것이며 비즈니스의 경쟁력을 갖추는 것이라 할 것이다. 이를 위해서는 기업의 현지화 과정이 필요하다. 많은 다국적 기업이 자본과 기술적 역량은 있었으나 현지의 문화적 환경 등을 소홀히 생각하여 성공적인 정착에 실패한 사례에서 현지화의 중요성을 살필 수 있다. 생산의 현지화를 포함한 경영 전반의 현지화가 추진되어야 하며 현지화를 통한 경쟁력을 강화하고 현지화를 중요한 과제로 인식할 때 비로소 인도시장에 확고히 뿌리를 내릴 수 있을 것이며 장기적인 성장이 가능할 것이다.

본 논문은 기업의 현지화의 중요성을 주목하여 현지화의 이론적 배경 및 전략적 모형을 도출하고 인도에 진출한 한국 개별기업의 현지화 성공과 실패사례를 비교분석함으로써 향후 인도에 진출하고자 하는 한국기업의 성공적인 현지화를 위한 시사점을 제시하고자 한다.

5) 한국무역협회, 2013년 기준. <http://stat.kita.net>

## II. 현지화의 이론적 고찰 및 전략적 모형

### 1. 현지화의 개념 및 기존연구

#### 1) 개념

현지화(Localization)의 개념에 대해 살펴보면, Perlmutter(1969)는 생산, 판매, 인력, 원자재 조달, 마케팅, R&D 등 기업 경영활동의 주요 부문을 현지에서 수행함으로써 독자적으로 생존하고 현지 기업으로 정착되어 가는 과정으로 정의하였고, Gates & Egelhoff(1986)는 현지 자회사가 가지는 의사결정 권한의 정도로 현지화의 개념을 이해하였으며, Rosenzweig & Nohria(1994)는 현지기업 경영방식과의 유사한 기준에 근접하는 정도를 현지화로 정의하였다. 이광철(1994)은 생산, 인사, 연구개발, 마케팅 등 경영관리기능의 현지화와 자회사의 자율권 정도의 측면에서 정의하였고, 김효율·이찬근(1995)은 현지화를 해외시장에 진출해서 현지 시장에 적합한 제품을 생산, 판매하고 현지에서 창출한 영업성과를 재투자하여 현지 사회에 공헌함으로써 현지기업으로 정착하겠다는 국제경영전략 개념으로 정리하였다. 이장로 외(2000)는 현지 법인의 내부경영관리 현지화와 외부 이해관계자의 관계에 있어서의 현지화로 나누어 분석하고, 현지화를 현지 자회사의 경쟁력을 제고시킬 수 있는 제반방안으로 폭 넓게 정의하였다. 박의범·김은주(2002)는 현지 사회를 위한 경제적 공헌 외에 기술이전, 인재육성, 현지사회와의 교류와 조화, 환경자원의 보존, 문화적 공헌도를 통하여 현지사회와 공존공영을 실현해 나가는 모든 과정을 총괄하는 의미로 설명하였다.

이와 같이 현지화에 대한 연구자들의 개념을 종합하면 현지화란 글로벌 기업들이 현지 시장에서 생산, 인력, 마케팅, R&D 등 기업 활동 전 분야에서 현지에 맞는 경영시스템을 구축하고 현지 사회와의 정보공유와 문화적 교류를 통하여 국경을 초월하여 현지국의 기업이 되어 가는 것으로 볼 수 있다.

#### 2) 기존연구

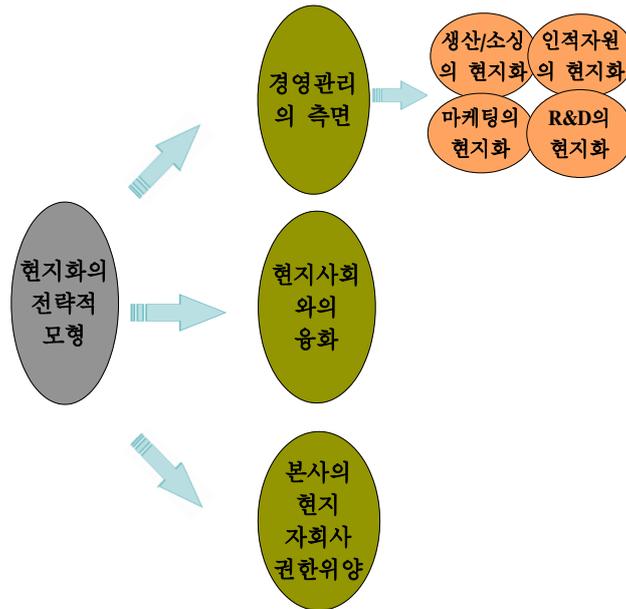
Westney(1993)는 부가가치 활동이 현지 자회사에서 수행하는 정도, 자회사에 경영활동에 대한 의사결정이 현지 경영인에게 이루어지는 정도 및 현지 문화와 환경에 맞게 수정된 경영관리 방식이 일반적으로 채택되는 정도를 파악하고, 이것이 클수록 현지화가 이루어지는 것으로 분석하였다. Resenzwig & Nohria(1994)는 인사관행, 근로시간, 인력의 구성비율, 의사결정 참여

정도 등에 대한 설문조사를 통해 현지 자회사의 경영방식이나 제도가 현지기업방식과 유사한 정도를 기준으로 현지화를 분석하였다. 현지기업방식에 유사한 경영시스템을 가질수록 현지화 정도가 높은 것으로 이해하였다. 신만수(1998)는 현지화를 현지 기업화나 현지인화라는 개념보다는 포괄적으로 보았다. 인적자원의 현지화 측면과 자회사 경영관리제도의 현지화에 주목하여 분석하였다. 본사에서 파견된 한국 경영인의 능력과 자질의 현지 적합도, 현지 직원의 자회사에 대한 매력도, 자회사의 내부 경영관리제도 및 외부환경관리 정도 등을 파악하였다. 김용규(2000)는 한국 포스코의 아시아 시장에서의 현지화 방향을 조사하기 위해 중국과 베트남에서의 현지화 사례를 연구하였다. 포스코의 아시아 시장에서 현지화를 수행하기 위해 현지의 인적자원, 원재료, 부품, 기술, 자본 등의 경영자원을 현지에서 조달하고 현지 시장에 적합한 마케팅 전략과 조직을 구축하고 현지사회에 조화롭게 융화하기 위한 전략적 방안을 제시하였다. 이승영·김현철(2007)은 베트남에 진출한 네슬레와 삼성전자의 사례연구를 통하여 조직적인 인적 구성과 기업의 현지 경영문화 등을 비교하여 이들 기업의 현지화 정도를 살펴보고 해외 진출 다국적 기업의 경쟁력 제고방안을 분석하였다. 한국기업은 새로운 세계 환경에 맞는 한국적인 다국적 기업 경영문화를 개발하고 발전시켜야 한다고 보았다. 신만수·김주희(2008)는 현지화 변수를 현지 근로자가 인식하는 현지 법인의 직장으로서의 경쟁력, 관리자의 경쟁력, 현지 환경 대응 경쟁력 등으로 설명하였다. 이러한 현지화 변수와 직무 만족도, 조직 몰입도 등의 성과 변수들과 관계를 중국, 베트남, 말레이시아를 비롯한 이머징 국가 직원을 대상으로 분석하였다. 그 결과, 이 중 직장 경쟁력 변수가 종업원의 직무 만족도, 조직 몰입도 등에 가장 큰 영향력이 있는 것으로 나타났다. 상대적으로 집단주의가 높은 국가와 낮은 국가 중에, 높은 국가들이 관리자의 경쟁력이 직무만족도나 업무성과에 영향력이 높고, 낮은 국가들은 직장 경쟁력이 업무 성과에 영향력이 높은 것으로 파악하였다.

## 2. 현지화의 전략적 모형

해외시장에 진출한 기업의 현지화 전략은 경영관리의 측면, 현지사회와의 융화, 본사의 현지 자회사 권한 위양 등으로 나누어 설명할 수 있다. 경영관리의 현지화는 해외시장에 생산 기지를 확보하고 성공적인 현지 정착을 위한 마케팅 전략에 필요한 조치이다. 경영관리의 현지화는 생산 및 소싱, 인사, 마케팅, R&D 등의 분야별 현지화를 달성하는 과정에서 이루어진다. 현지사회와의 융화는 현지 기업이 되어 가는 과정이며 현지 문화와의 공유함으로써 정치적 위험을 감소시키는 역할을 한다. 본사의 현지 자회사 권한 위양은 현지법인의 자율적

인 의사결정권을 부여하여 신속하게 비즈니스를 전개하는데 목적이 있다. 이 세 가지의 전략적 내용을 구체적으로 설명하면 다음과 같다.<sup>6)</sup>



<그림-1> 현지화의 전략적 모형

### 1) 경영관리의 측면

기업 경영에서 업무수행을 효과적으로 수행할 수 있게 경영조직을 운영하는 경영관리는 해당 시장의 현지화 과정에서도 매우 중요하고 기본적인 업무이다. 경영관리에 있어서의 현지화를 분야별로 나누어 보면 생산 및 소싱의 현지화, 인적자원의 현지화, 마케팅의 현지화 및 R&D의 현지화로 나타날 수 있다.

생산 및 소싱의 현지화는 해당 시장에서 완제품을 위한 부품 구매의 현지 비중을 늘리는 것이다. 진출 초기 단계에는 현지 원부자재 동향을 완전하게 파악하기가 쉽지 않는 부분이 있어, 본국에서 공급하다가 생산의 규모가 확대되면서 현지의 본국 협력업체나 현지 기업체로부터 공급 받는 과정을 거치게 된다. 경영관리가 본사의 생산 및 관리 방식을 유지하지만 궁극적으로 현지 생산 공장이 자체적으로 관리하여 안정성을 갖추고 적응해 나가야 하며 원부자재의 현지 구매는 현지국의 경제 발전에 기여하게 된다.

6) 이광철, “동남아진출 한국기업의 현지화(Localization) 전략”, 동남아시아연구 제3호, 1994, pp.224-227. 재인용.  
서민교 외, “인도네시아 진출 한국기업의 현지화에 관한 사례 연구”, 통상정보연구 제15권 제4호, 2013, pp.487-489.

인적자원의 현지화는 현지국의 고용창출에 기여할 수 있다. 가능하다면 많은 우수한 현지인을 채용하여 적재적소에 배치하여야 한다. 반면에 비능률적인 현지인을 고용하면 오히려 생산저하나 관리의 어려움 등의 부정적인 현상도 발생한다. 선발할 때 경쟁력이 있는 고급인력을 채용하여 현지의 자율적인 경영시스템을 구축할 수 있도록 해야 한다. 상호 문화의 중요성을 인식하고 본사의 경영이념이나 전략을 공유할 수 있는 양질의 교육을 통하여 해당 시장에서 성공적인 인적자원을 양성해야 한다.

마케팅의 현지화는 제품, 가격, 유통 및 판매촉진 등을 해당 시장의 경제상황이나 정책변화에 맞게 대응하는 것이고 해당 시장에서 세계적 다국적기업과의 무한 경쟁에서 우위를 유지하는 것이다. 특히 경쟁력 있는 유통망을 구축하는 것이 중요한 요인으로 작용할 것이기 때문에 현지 업체와의 유기적인 협력을 통한 마케팅 자원을 활용하는 것이 필요하다.

R&D의 현지화는 기술개발 속도가 빠른 첨단기술 분야의 경우에 특히 필요하다. 본사에서만 연구개발이 이루어진다면 해당 시장에서 적용하는 시기를 놓칠 수가 있기 때문이다. 현지 고객의 니즈(needs)에 맞는 제품을 개발하여 적용시키기 위해서는 현지의 R&D 센터를 구축하고 향후에도 지속적인 기술우위를 유지하여야 한다.

## 2) 현지사회와의 융화

외국기업이 해당국가에 비즈니스를 원활하게 수행하기 위해서는, 고용창출, 기술이전과 같은 현지국의 경제적 발전에 기여해야 불편한 관계를 해소할 수 있으며 우호적인 관계를 유지할 수 있다. 또한 해당 시장을 위한 인프라시설 제공, 사회복지 사업의 참여, 교육시설 지원 등의 비용을 지출해야 한다. 이는 해당 시장에 사업을 수행하는데 필요한 사회적 비용으로 인식해야 하며, 사람, 사회, 환경의 조화로운 세계라는 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)과도 연결된다. 해당국가의 국민성, 상관습, 거래관습 등 현지의 다른 문화를 잘 이해하고 공유해야 한다. 이러한 태도는 현지사회와의 융화를 유지하면서 공존 공생하고 정치적 위험을 감소시키며 사업을 지속적으로 발전시키기 위하여 필요하다. 이러한 현지사회와의 융화는 현지시장의 수요에 신속하게 대응하고 현지 경쟁자와의 경쟁에서 적극적으로 대응한다는 측면에서 요구되어 지는 것이다.

## 3) 본사의 현지 자회사 권한 위양

현지 자회사가 여러 업무를 수행할 때마다 본사의 의사결정이 필요하다면, 경우에 따라 파트너와의 협상에서 시기를 놓칠 수가 있다. 의사결정의 시기는 해외 비즈니스를 수행하는데

매우 중요한 요소이며 계약이 될 수 있는지의 여부가 달려있는 결정적인 요인이 될 수 있다. 이를 극복하기 위하여 본사는 상당한 부분의 의사결정권을 현지 자회사에 위양하여 시기 적절한 결정을 현지에서 신속하게 내릴 수 있도록 해야 한다. 즉, 중요한 신규 사업의 참여, 회사 기준으로 보아 큰 금액이 투자되어야 하는 프로젝트, 본사와 현지 자회사의 인사를 포함한 경영 조정 문제 등의 민감한 사안을 제외한 일반적인 경영활동의 제반 분야에 대하여 자회사의 자율성을 보장해야 한다. 현지법인에 대한 자율성 보장은 소비자들의 수요에 신속하게 대응할 수 있고 경쟁자와의 경쟁에서 상황에 맞는 효율적인 전략적 판단이 가능하다. 반면에 현지 자회사의 의사결정이 불안할 수 있다는 우려로 일부 대기업들이 지역본부 제도를 채택하고 있다. 지역별로 나누어 비즈니스의 교류가 많고, 정치, 경제, 문화 등에 주요한 위치를 차지하는 특정 국가에 지역본부를 설치하여 그 지역본부가 본사의 기능을 가지게 하는 것이다. 이와 같은 지역본부 제도는 역내국가의 특징에 맞는 효율적인 경영시스템을 구축할 수 있고 문화적 환경이 비교적 유사한 지역에서 경영업무의 현지화를 수행하는데 효과적일 수가 있다.<sup>7)</sup>

### Ⅲ. 인도 진출 한국기업의 특성 및 현지화 사례 연구

#### 1. 한국기업의 인도 직접투자 현황

2013년도 우리기업의 대 인도 투자는 신고건수 163건, 투자금액 5억 4,059만 달러로 우리나라 전체 해외투자건수 7,967건의 약 2.05%, 투자금액 기준으로 전체 240억 5,364만 달러의 약 2.24%에 불과한 수준이다. 대인도 투자 업종 중 제조업이 전체 투자금액의 59.7%를 차지하고 있어 가장 높은 비중을 차지하고 있으며 신고건수로는 중소기업이 대기업보다 많이 진출하였으나 투자금액 비중은 대기업이 84.6%로 높은 비중을 차지하고 있다. 우리나라의 대 인도 투자는 계속 증가하고 있으며 특히 중소기업의 진출이 가속화되어 대기업 위주의 투자에서 점차 변화해 가고 있음을 볼 수 있다.

우리나라의 대 인도 투자는 1980년도부터 시작되었으며, 본격적인 투자가 이루어졌던 1996년부터 규모가 늘어났다. 특히 1997년에 LG전자, 삼성전자, 현대자동차 등의 대기업들이 인도에 진출하였으며 이러한 대규모 추세가 1998년까지 이어졌다. 이로 인해 한국은 상당기간

7) 이광철, 상계서, pp.224-227.

인도의 주요 10대 투자국 안에 들었으나 1999년부터 2006년까지 약 8년 동안은 투자가 감소하였다. 반면에 2007년에는 다시 인도시장에 대한 직접투자가 늘어나기 시작하였는데, 이것은 인도시장이 중국과 함께 새로운 경제 대국이 될 것이라는 분석이 나오는데서 기인한다.<sup>8)</sup> 그러나 2008년 미국의 금융위기가 전 세계 경제로 그 영향이 파급되었고, 이로 인해 모든 국가가 해외투자 심리가 극도로 위축되었다. 이 여파는 우리나라에도 충격을 주어 이 기간의 인도 투자는 신고건수는 늘어났으나 투자금액은 크게 늘어나지 않았다. 2009년, 2010년까지 회복되지 못하다가 2011년에 신고건수 172건, 투자금액 4억 5,189만 달러로 크게 증가하였다. 그 후 2012년에 인도 정부의 반기업적 정책 추진으로 인한 외국 기업들의 우려 및 급격한 인건비의 상승, 불안한 경제 상황, 루피화의 하락 등으로 인해 잠시 주춤하였고, 2013년에는 인도시장의 중요성을 주목하여 다시 증가하는 현상을 보여주고 있다.<sup>9)</sup>

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

연도	신고건수	신규법인수	투자금액
1983	1	1	119
1989	4	2	1,046
1990	4	2	963
1994	20	8	43,065
1996	34	11	150,293
1997	34	19	146,079
1998	22	11	305,625
2000	9	7	15,048
2005	75	33	91,219
2006	152	68	100,297
2007	205	85	296,116
2008	215	65	189,086
2009	128	44	241,380
2010	168	53	197,976
2011	172	60	451,888
2012	179	51	311,480
2013	163	36	540,594
누계	1,771	639	3,252,512

주1 : 1980년 통계는 1968년부터 1980년까지의 누계임.

주2 : 전체누계는 1983년부터 2013년까지의 합산임.

자료: 한국수출입은행, 해외투자통계, 2014. <http://www.koreaexim.go.kr>

8) BRICs, Chindia라는 용어와 함께 인도가 새로운 시장의 대상으로 주목받게 됨.

9) 한국수출입은행, 해외투자통계, 2014. <http://www.koreaexim.go.kr>

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

주 투자자 규모	2011		2012		2013	
	신고건수	금액	신고건수	금액	신고건수	금액
대기업	53	385,124	45	233,965	51	457,322
중소기업	76	63,924	92	72,463	79	79,956
개인기업	5	303	6	604	7	426
개인	37	2,462	36	4,448	26	2889
기타(비영리단체)	1	75	0	0	0	0
누계	172	451,888	179	311,480	163	540,594

자료 : 한국수출입은행, 해외투자통계, 2014. <http://www.koreaexim.go.kr>

한국기업의 인도에 대한 기업규모별 투자 상황을 살펴보면, 2011년, 2012년, 2013년까지 투자신고건수는 중소기업 투자가 대기업 투자보다 많은 것으로 나타났지만 투자금액은 대기업이 중소기업보다 월등히 많다. 전체적으로 2012년은 2011년에 비해 투자가 감소했지만, 2013년에 와서 대기업의 인도 현지 투자가 증가하고 있음을 볼 수 있고 대기업, 중소기업의 신고건수 및 투자금액 모두가 2012년에 비해 증가하였다. 특히 중소기업 투자인 경우에는 대기업의 협력업체들이 동반 진출하는 경우가 많아 자체적인 진출은 적은 것으로 보인다.

## 2. 인도의 한국투자진출 기업 동향 및 특징

한국기업의 인도 직접투자 현황과는 별도로 현지에 진출한 한국기업들의 인도 내 지역별, 업종별 관련 업체 수는 <표-3>과 같다. 한국기업의 인도 진출은 1997년 LG전자의 디지털 가전, 현재자동차의 자동차제조와 삼성전자의 디지털가전 및 반도체 등에 투자로부터 시작되었다. 그 후 2005년 포스코의 철강업과 2005년 신한은행, 2006년 미래에셋 등 금융업도 인도시장에 진출하였다. 인도 진출 한국 기업체는 지역별로 델리에 약 166개사, 첸나이에 165개사, 뭄바이, 뿌네, 구자라트 인근에 81개사, 방갈로르에 26개사, 부바네스워르에 1개사, 기타 지역에 4개사 등 약 443개 정도이다. 정부 유관기관으로는 대한무역투자진흥공사, 한국수출입은행, 무역보험공사 등이 진출해 있다. GS샵 등 유통업체도 중국에 이어 인도시장에 진출에 적극적이다. 금융업으로는 신한은행이 뭄바이 및 뉴델리 지점에 이어 벵갈로르 지역에, 우리은행이 첸나이지역에, 국민은행이 뭄바이지역에, 기업은행 노이다지역에 각각 지점을 개설하였다. 향후 한국기업들은 인도시장의 잠재력에 따라 현지 진출이 늘어날 것으로 예상되며, 진출이 늘어날수록 성공할 경우도 있지만 실패할 경우도 발생할 수 있다. 성공적인 진출을 위해서는 생

산, 마케팅, 인적자원에 대한 현지화와 현지와의 융화 등에 많은 노력이 필요할 것이다.

한국의 인도 투자의 특징은 첫째, 투자업종의 다양화라고 말할 수 있다. 중공업 및 제철업계뿐만 아니라, 물류업계, 금융업계, 유통업 등 다양한 업종의 기업들이 인도에 진출해 있다. 특히 포스코의 경우, 인도의 오리사주 제철소 투자에 지역 주민의 반대로 착공을 못하다가 2012년 양국의 정상회담을 통해 동 프로젝트의 중요성을 인식하여 추진에 탄력을 받고 있다. 둘째, 한국의 주요 건설업체들 거의 모두가 인도시장에 진출해 있다는 것이다. 이는 인도의 인프라 개발을 위한 플랜트, 프로젝트에 대한 입찰이 활발하게 이루어지고 있는 데서 기인한다. 이 경우에 대형 건설업체에 협력하는 중소기업들의 진출도 활발할 것이며 안정적인 성장을 유지할 것으로 본다. 셋째, 투자기업의 형태가 다양하다는 것이다. 대기업, 대기업에 부품을 제조하고 납품하는 중소 협력업체, 기타 무역업, 제조업 등이 주류를 이루고 있다. 넷째, 제조업 투자가 많다는 것이다. 인도에 직접투자를 하는 외국기업의 상당부분이 서비스업에 투자하고 인도 산업구조의 53%가 서비스업이라고 볼 때, 한국기업의 제조업 위주의 투자는 특이한 사항이라 할 수 있다.<sup>10)</sup> 어느 해당 국가에 진출한 한국기업도 마찬가지겠지만 인도에 진출한 한국기업은 현지 생산을 위해 공장을 건립할 경우에 원부자재를 한국에서 직접 조달하여 생산한다면 원부자재 조달에 많은 시간과 비용이 발생되고 현지 투자수요 및 변화에 적절하게 대응하기 어렵다. 단순조립으로 완제품 생산이 가능한 분야는 부품과 중간재를 인도 현지에서 조달하여 완제품을 생산하는 방식으로 추진해야 한다. 즉 생산과 소싱의 현지화가 이루어져야 한다는 것이다. 현지에서 부품을 조달하는 비중을 확대할 경우, 현지시장 적용력을 높일 수 있다고 본다. 한국의 대 인도 직접투자에 있어서도 인도에서 R&D 현지화 비중을 높여야 하며 한국기업의 중간관리자 등 주요직책에 인도인을 채용하고, 이들을 교육하고 관리하는 등 인적자원의 현지화도 추진해야 한다.

〈표-3〉 한국기업의 인도 내 지역별 업종별 진출 현황

지역	주요업종	기업수	주요기업
델리 인근	전기·전자	31	LG, 삼성전자, 현대자동차, 두산중공업, 쌍용건설, 삼성물산, POSCO, 수출입은행, 신한은행
	건설·중공업	30	
	자동차·기계	13	
	무역·물류	27	
	금융	9	
	건설링	12	
	화학	8	
	기타	36	

10) Kotra Globalwindow, 국가정보, 인도, 2014. <http://www.globalwindow.org>

지역	주요업종	기업수	주요기업	
첸나이	자동차 및 부품	91	현대자동차, 롯데제과, 삼성전자, 한진해운, 두산중공업, 롯데건설, 만도	
	건설	13		
	제과	1		
	전기·전자	9		
	무역·물류	13		
	금융 기타	38		
뭄바이, 뿌네, 구자라트 인근	제조업	41	현대중공업, 신한은행, LG전자, CJ-STAR	
	건설·중공업	7		
	운송·물류	8		
	도소매·유통	13		
	서비스	12		
방갈로르	연구개발	8	LG(소프트웨어, CNS), 삼성소프트웨어, CJ제약, 대웅제약	
	전자·기계	6		
	자동차부품	3		
	건설장비	1		
	유통·물류	4		
	기타	4		
부바네스와르(오리사)	제철	1	1	POSCO
기타 지역	화학, 제약, 발전 등	4	4	LG화학, 한전기공, 대웅제약
계			443	

자료: 대한무역투자진흥공사 뉴델리, 뭄바이, 첸나이, 방가로르무역관, 2013. 12.

#### 4. 인도 진출 한국기업의 현지화 사례

##### 1) 현지화 성공사례

###### (1) 대기업 성공사례 : L전자

L전자는 1997년에 대규모 투자계획과 부품 현지화비율 등으로 인도 정부를 설득하여 일본의 소니에 이어 두 번째로 단독진출 허가를 받고 인도시장에 진출하였다. 델리 근처 노이다 지역에 생산 공장을 건설하고 TV 냉장고 등 주요 가전제품을 생산하였다. 또한 뭄바이 근처 뿌네에 공장을 건설하여 핸드폰을 생산하고 있다. L전자는 인도 소비자가 가장 선호하는 디지털 전자 브랜드로 인식되고 있으며 매년 20-30%의 성장을 달성하고 있다. L전자의 성공적인 진출은 지속적인 현지화 전략을 추진하는데 기인한다. 부품을 현지에서 조달하는 범위를 확대하고 원가를 절감하며 현지 고객에 맞는 제품을 출시하는 전략이 고도의 성장을 이루는 원동력이 되고 있다고 보는 것이다. 또한 L전자가 인도시장의 중요성을 인지하고, 현지의 생산거점을 확보하기 위하여 전사적인 차원에서 집중적인 투자를 했던 것도 성공적인 결과를 가져왔다고 분석할 수 있다. 현지의 경쟁업체인 인도기업이나 일본기업들이 유통채널과 AS망을

직접 구축하여 운영하는 것이 비해 L전자는 현지 유통채널을 적극 활용함으로써 인도의 지방까지 인도 전역에 제품 공급 및 서비스가 가능하도록 하였다. 유통망 구축과 지방 곳곳에 발로 찾아다니는 공격적인 마케팅 전략을 구사하여 브랜드 인지도를 제고하였다. L전자는 인도 내 판매망으로 지역거점 46개, 지역사무실 124개, 딜러는 3,200개, 간접 딜러 8,700개를 운영하고 있다. 또한 서비스망으로 인도 전국에 2,700개를 운영하여 타 경쟁사보다 우위에 있다.

L전자는 지속적인 현지화 전략을 통해 인도 소비자에게 친숙하고 고급스러운 이미지를 형성하는데 성공하였으며, 투자에 있어서 전사적 지원을 받은 L전자 인도법인은 주요 생산품목에 상위 수준의 괄목한 실적으로 회사 내에서도 성공적인 사례로 인식되고 있다. 현지인에게 과감하게 권한을 이양하여 주인의식을 갖고 관리하게 하는 경영 현지화를 이루었다. 또한 R&D 센터를 통해 인도시장의 특수한 상황을 반영한 다양한 프리미엄 제품을 개발하고 더운 날씨에 전력 불안으로 장시간 정전을 겪는 일이 자주 발생하는 것을 고려하여 전원이 끊겨도 최장 7시간 동안 냉장실 내 냉기를 유지할 수 있도록 설계함으로써 인도 특성에 맞춘 제품 현지화를 추진하고 있다.

L전자는 인도 현지에서 기업의 사회적 책임(CSR) 활동을 강화함으로써 현지사회와의 융화를 이루고 있으며 사회 공헌에 좋은 평가를 받고 있다. 특히 현지의 열악한 의료여건을 감안한 사회공헌 활동을 적극적으로 펼치고 있으며 현지 공장 근처에서 지역 주민들이 저렴한 가격으로 이용할 수 있는 헬스케어센터를 운영하고 있다. 또한 인도법인 소속 의사들과 함께 지역 주민들에게 진료소 설립과 의료 서비스를 제공하고 있고 협력회사를 대상으로 소방과 응급처치 교육도 실시하고 있으며 미개발지역 주민들의 교육과 자립심 육성을 위한 캠페인을 실시하고 있다. 체계화된 선택과 집중을 강조하며, 영리활동을 우선하되 자신의 역량과 사회적 기대 안에서 CSR 활동을 강화하겠다는 인식이다.<sup>11)</sup> 현재 L전자는 인도 전자제품 시장에서 국내 S전자와 1, 2위의 경쟁을 벌이고 있으며, 인도법인을 거점으로 하여 유럽, 중동 및 중앙아시아 지역으로 글로벌 다각화를 추진하고 있다.

## (2) 대기업 성공사례 : H자동차

H자동차는 1997년 인도 첸나이 인근에 생산 공장을 건설하여 진출 2년 만에 인도 소형차 시장에서 시장 점유율 1위를 차지함으로써 인도시장에서 확고한 기반을 마련하였다. 인도시장에서 H자동차는 소형 자동차 모델과 준중형차 모델 등 54개 차종을 생산하고 있으며 인도 전역에 260개의 딜러망을 가지고 운영하고 있다. 2008년에는 첸나이 지역에 제2공장을 증설

11) 포스코경영연구소, 인도 CSR 트렌드 변화와 다국적 기업의 추진 사례 및 시사점, 2011, pp7-8.

하여 60만대를 생산할 수 있는 기반을 마련하였다. 2013-2014회계연도 1분기 동안 H자동차는 95,115대의 자동차를 판매하였으며 시장 점유율은 21.86%를 기록하였다. H자동차는 인도에서 2번째로 큰 자동차 조립업체이면서 최대의 승용차 수출기업이 되었다.

이러한 H자동차의 인도시장 성공요인으로는 첫째, 높은 부품 현지화비율로 인도의 관련 산업에 기여했다는 것이다. 2011년 기준으로 85% 이상의 부품이 현지에서 생산되어 공급되고 있다. 둘째, 인도시장에 대한 철저한 시장조사와 경쟁사의 진출과정에 대한 면밀한 분석이 있었다는 것이다. 셋째, 열악한 도로 상황, 높은 기온 등 인도시장의 인프라 및 자연 환경을 감안하고 소비자의 저가 모델을 선호하는 특성을 고려한 소형 자동차 모델을 개발하였으며 효과적인 마케팅과 AS 망을 구축하였다는 것이다. 넷째, 2000년대 중반부터 복수 노조가 결성되고 몇 차례 노사 분규를 겪었으나 온화한 인도 남부 타밀나두주에 공장을 건설하고 양호한 임금과 높은 수준의 복리후생을 제공해 왔다는 것이다. 생산 조립라인 한쪽에는 힌두교의 상징물과 H자동차의 경영전략을 나란히 배치했다. 다섯째, 현지 R&D 센터를 통해 무더위와 열악한 도로 사정을 감안해 에어컨과 브레이크의 성능을 높였다. 차체를 높게 하고 서스펜션을 강화하였으며, 클랙슨의 내구성을 보강하고, 인도인의 체형이나 생활 습관을 분석하였다. 여섯째, CSR 활동도 적극적이다. 공익연계마케팅을 적극 활용하여 기업이미지를 제고하고 있으며 문화적 이해를 촉진하기 위한 문화교류 프로그램 실시하고 있다. 병원건물의 개·보수와 의료용 차량 제공 등 건강 보호와 전염병 감소를 위한 무료 진료 및 상담 진행하며 열악한 도로 사정과 주민들의 무단 횡단으로 발생하는 교통사고의 감소를 위한 교통안전프로그램 실시, 교육기자재 지원 및 자연재해 발생 시 구호금 제공과 고장자동차 무상 수리 등의 현지사회와의 융화를 적극적으로 추진하고 있다.<sup>12)</sup>

### (3) 대기업 성공사례 : R사

R사는 철도종합, 방위산업, 플랜트 등의 중공업회사로 2002년 인도 델리에 전동차를 공급하였다. 현재 델리와 방갈로르에 공장 및 사무소를 두고 인도의 지하철 차량을 공급하고 있다. 델리 사무소는 정부투자기관인 델리 지하철공사와 입찰계약, 지하철 시운전 및 운용과 관련된 업무를 수행하고 있으며 방갈로르 현지 공장에서는 인도의 방위산업체인 BEML사와 철도 차량을 생산하고 있다. R사는 2001년 6월에 인도 델리의 지하철공사와 약 3억 3,000만 달러 규모의 전동차 240량을 공급하는 계약을 체결하여 2002년 12월에 델리 지하철에 성공적으로 납품하였다. 전동차 240량 중 180량을 반제품으로 현지 조립하는 SKD 방식 및 부품

12) 포스코경영연구소, 상계서, pp6-7.

공급 후 현지 조립하는 CKD 방식으로 공급하였다. 2004년 6월에는 BEML사와 스테인리스 기술이전 계약을 체결하였다. BELM사는 15년 간 기술이전 대가로 초기 기술료 400만 달러와 3%의 로열티, 설계, 기술 감독, 교육 훈련비 등을 R사에 지불해야 한다.

R사가 인도에 성공적으로 진출할 수 있었던 요인은 첫째, 철저한 현지 사전 조사를 거쳤다는 것이다. 1990년 인도시장이 주목받지 못할 때 잦은 출장을 통해 인도 정부의 입찰방식, 공장 설립 가능성, 기술 및 설계 수준 등을 사전 조사하여 타당성을 점검하였다. 둘째, 관리가 가능하고 기술력이 있는 현지 파트너를 선정하였다는 것이다. R사는 처음부터 자체 공장을 건설하지 않고, 관리가 가능하고 기술력이 있으며 열정이 있는 BEML사에게 기술이전을 통하여 생산하도록 하였다. 셋째, 인도 현지 공장의 품질 수준을 높였다는 것이다. 현지의 열악한 작업 환경을 개선하고 인도의 기술자를 한국에 보내어 전동차 작업에 참여시키는 교육을 실시하였다. 넷째, 인도 근로자와의 친밀한 소통으로 생산성을 향상시켰다는 것이다. 인도 근로자의 작업속도, 근로시간 개념 등과 관련하여 한국 관리자가 술선수범을 보이고 친밀한 대화를 통해 인도 근로자의 업무에 대한 책임과 열의를 고취시켰다.<sup>13)</sup>

#### (4) 중소기업 성공사례 : S계약

S계약은 HIV, 말라리아, 뎅기열, 매독, 간염 검사 키트 등을 생산 및 판매하는 업체이며 S계약이 생산하는 주요 제품은 WHO를 비롯한 권위 있는 기관들의 임상 평가에서 세계 최고의 품질을 인정받았고 WHO, UNICEF, USAID, Clinton Foundation 등의 국제기구 및 아프리카 각국 정부 납품을 포함하여 전 세계 140여 개국에 수출하고 있으며, 원료에서 완제품까지 자체 생산하는 세계에서 경쟁력을 갖춘 유일한 기업이다. S계약은 창업 당시부터 동 제품의 국내 시장규모가 적다는 것을 고려하여 해외시장의 고객을 위한 마케팅에 주력하였다. S계약은 인도시장을 위한 초기단계에는 딜러망을 두고 직접수출 형태로 진출하였다. 그러나 현지 딜러가 S계약 제품만 집중하지 않고 다른 제품을 판매하는 것을 알았고, 현지 시장의 판매 단가가 낮았으며 운송비, 수입관세 등을 고려하여 현지에 공장을 건설하여 제품을 생산 판매하기로 결정하였다. 2005년 200만 달러를 투자하여 델리 근교의 Manesar 공단에 제조 공장 건립을 시작한 S계약은 2007년 인허가 절차를 마치고 제조 판매를 시작하였다. 이러한 결정에는 인도의 많은 인구, 만연한 질병, 고가의 검사 장비를 구매하고 운용하기 어려운 경제여건 및 전력 공급의 부족 등의 객관적인 요인들이 영향을 미쳤다. 동 제품이 생산 및 판매 가능하기 위해서는 공장 인허가와 제품 인허가를 신속하게 받아야 하는데, 이 과정이 쉽지 않는

13) 이준호 외, 한국기업의 블루오션, 인도시장 진출전략 -음식료 및 정보통신 산업을 중심으로, 중소기업연구원, 2006, pp.162-164.

절차였다.

S제약은 이러한 문제를 해결하기 위해 인도 현지인 컨설턴트 2명과 계약을 하여, 공장 인허가, 제품 인허가를 담당하게 하였다. 현지 전문가를 활용하여 2007년에 모든 인허가를 받을 수 있었던 것은 성공적인 전략으로 평가된다. 경영 조직은 인도 현지인을 고용하여 영업, 재무, 총무에 배치하였고 본사의 한국 직원은 지사장과 생산 책임자 등 2명만 파견하여 인적 자원의 현지화를 추진하였다. 인도인 영업 책임자가 지방 대리점을 구성하게 하고 영업사원도 채용할 수 있는 권한을 부여하였다. 또한 주요 구성원에게는 한국 본사로 파견하여 일정 기간 교육을 실시하였다.

인도시장의 현지 제조업체들은 정부기관과의 관계 및 저가 공세로 강한 카르텔을 형성하고 있어 외국기업에게는 매우 어려운 시장이며, 대리점을 통한 단순 판매에만 의존할 경우 고객 지원, 판매대금 회수 등에 문제점이 발생할 수 있는 시장이기도 하다. 따라서 S제약은 현지 생산뿐만 아니라 영업망도 직접 구축하는 방식을 선택하였다. 인도 지사에서 근무하는 한국 직원, 잘 교육된 인도 직원과 한국 본사에서 직접 파견된 마케팅 직원 등이 인도 전역에서 공공 및 민간 부문의 고객들과 직접 접촉하기 위해 연평균 50-60여 차례의 제품 설명회를 개최하였고, 품질의 우수성을 객관적으로 검증 받기 위하여 인도 내의 권위 있는 병원 및 임상기관에 임상 평가를 의뢰하였으며 영업활동 및 고객 지원, 불만 처리를 직접 수행하는 등 마케팅의 현지화를 통해 고객들의 신뢰를 쌓았다. 이런 적극적인 활동으로 인도 고객들은 S제약 제품의 우수성을 인정하게 됨으로써 S제약은 2007년부터 매년 60-70%의 빠른 성장세를 기록하며 짧은 기간에 인도 진단시약 업계 시장점유율 1위 기업으로 성공적인 현지화 전략을 수행하고 있다.<sup>14)</sup>

##### (5) 중소기업 성공사례 : K사

K사는 2001년 7월에 설립된 L전자의 협력업체로 TV모니터, 인쇄회로기판, 위성방송수신용 셋톱박스 등을 생산하며 인도시장에서 L전자 인도법인과 H사에 제품을 납품하고 있다. K사는 2001년에 인도시장의 잠재력을 알고 홍콩에 회사를 설립한 후 홍콩에서 투자하는 형식으로 K사의 인도법인을 만들었다. 초기단계는 직원이 35명에 연 매출액은 200만 달러 수준이었으나, 창업한 지 4년 만인 2005년에 종업원 700명, 연 매출액 5,000만 달러, 노다이 및 우트란차 지역에 2개 공장을 가지는 기업으로 급성장하였다. K사가 인도시장에 성공할 수 있었던 요인은 인도 현지에서 L전자와 협력업체 관계를 유지할 수 있었던 것에 기인한다. L전

14) Kotra Globalwindow, 전게서.

자의 성장과 함께 동반 성장이 가능하였다. 또한 현지의 경쟁업체인 인도기업과 비교하여 품질, 가격, 납기 등에 앞선 경영을 통하여 엄격한 품질관리, 고객만족으로 인도시장의 고객 수요에 부응하였다. K사는 우수한 현지 노동력을 활용하였다. 종업원 500명이 있는 노다이 공장에 한국인 1명인 사장을 제외하고 전원을 인도인을 채용하여 인적자원의 현지화를 추진하고 있다. 이러한 현지화가 가능한 이유는 인도 관리자의 작업 능력이 뛰어나고 하부 노동자의 평균교육 수준 및 업무 숙련도가 높으며 영어로 의사소통이 가능하기 때문이다.<sup>15)</sup>

## 2) 현지화 실패사례

### (1) 대기업 실패사례 : D자동차

1994년에 D자동차는 DCM 도요타를 인수하며 인도시장에 진출하였다. 이미 진출해 있던 일본 자동차회사인 M사가 소형차 시장을 선점하고 있었기 때문에 D자동차는 중형차 중심의 진출 전략을 추진하였다. 그러나 D자동차는 소형차를 선호하는 인도 고객의 수요를 예측하지 못했고 인도의 상관습과 사회 문화적 환경을 이해하지 못하여 현지 시장 진출에 실패한 사례로 남아있다.

실패한 요인은 첫째, 철저한 시장조사보다는 예약판매로 시장수요를 파악하고자 했다는 것이다. 예약은 많았으나 실제 판매는 10%도 달성하지 못하고 미리 예약숫자만 믿고 생산 설비능력을 확대하는 투자는 자동차 부품의 현지화로 원가 절감을 시도하였음에도 불구하고 D자동차에게 상당한 부담을 주게 되었다. 둘째, 인도의 상관습, 거래관습 등의 문화적 차이를 이해하지 못했다는 것이다. 그 당시 인도인들은 예약판매라는 개념이 생소하여 실제 판매로 이어지는 비율이 상대적으로 대단히 낮다는 것을 미리 파악하지 못했다. 셋째, 여전히 인도는 카스트라는 신분제도가 존재하여 신분에 따라 자존심을 중요하게 생각하는 문화가 있는데, 이것을 인식하지 못했다는 것이다. 현지 관리자에게 청소 등을 시키고 군대식 정신무장 훈련을 받게 하여 큰 불만을 가지게 하였다. D자동차는 초기 단계의 과도한 투자액을 회수하지 못하고 본사의 파산으로 2001년 생산중단과 함께 청산절차에 들어가고 철수하였다.<sup>16)</sup>

### (2) 대기업 실패사례 : C방직

한국의 대표적인 방직회사인 C방직은 1990년대에 들어서면서 국내 인건비 상승으로 섬유산업이 사양화되었고 중국 등 후발업체들의 추격으로 회사 경영이 어려움이 있었다. C방직

15) 이준호 외, 전게서, pp.164-166.

16) Kotra Globalwindow, 전게서.

은 1994년에 현지 인도기업과 합작투자를 통해 인도에 진출하게 되었다. 합작투자는 투자에 필요한 자금을 합작파트너와 나누어 충당할 수 있고 시장정보 등 마케팅에 필요한 자원을 공유할 수 있으며 현지 정치적 위험을 감소를 할 수 있는 장점이 있는 반면에 일사 분란한 경영체제 확립에 어려움이 있으며 기술 등 중요한 자료가 노출될 수 있고 현지 파트너와 경영전략에 마찰 가능성이 상존할 수 있다. C방적은 인도시장에 단독투자보다는 합작투자를 선택하였으나 합작투자의 장점을 살리지 못하고 현지화에 실패함으로써 철수하게 된 것이다. C방적은 합작투자 파트너인 인도기업과의 지분분쟁, 유연한 기업운영의 어려움 등을 겪게 되었다. 뿐만 아니라 도로, 전력 등 인프라가 낙후되고 행정 및 법적 절차가 복잡하여 현지에 적응하는데 어려움 등이 실패의 원인으로 보인다. 비용을 들이더라도 신뢰할 수 있는 현지 관리인을 채용하여 마케팅, 관공서 및 현지 노동자 관리에 효율적인 방안을 강구할 필요성이 있었다.

### (3) 대기업 실패사례 : Y양행

Y양행은 한국의 대표적인 제약회사이며 1926년 12월 20일에 설립되었다. 한국 제약업체로는 처음으로 1984년에 인도 구자라트주에 인도 현지기업과 합작형태로 진출을 시도했지만 만족할 만한 결과를 얻지 못했다. 그 후 인도에 결핵환자들이 많다는 것을 염두에 둔 Y양행은 인도의 GTBL사와 합작투자로 1999년 인도에 진출하여 100여 명에 달하는 인도 현지 생산인력으로 결핵치료약을 생산하였으나 중국산 저가 제품에 어려움을 겪게 되었다. Y양행에 이어 인도에 진출한 대부분의 한국 제약업체들은 다국적 제약기업의 영향으로 인도시장에서 현지화에 성공하지 못하고 철수하는 상황이 되었다. 인도 제약업체는 영어와 영문 서류 작성이 능통하고 상당한 경쟁력을 갖추고 있어 한국 제약기업에게는 위협요소가 된다. Y양행도 앞에서 언급한 C방적과 같이 합작투자로 인도시장에 진출하였으나 합작투자의 단점을 극복하지 못하고 실패한 경우이다. 인도시장에 합작투자를 고려하는 기업은 충분한 기간 동안 신용조사와 교류를 통해 합작투자를 신중히 결정해야 한다.

### (4) 중소기업 실패사례 : B사

한국의 중견기업인 B사는 국내 대기업이 인도 진출 시 자동차 부품 협력업체로 동반 진출하면서, 인도기업 Y사와 함께 합작회사를 설립하였다. B사는 인도에 직접투자를 하는 것보다는 아프리카의 모리셔스에 있는 인도인을 통해 인도에 투자하면 법인세 등 여러 부분에 혜택이 있다는 정보를 알고, 모리셔스에서 인도로 투자하는 방법을 선택하였다. 따라서 B사

의 본사는 모리셔스에 법인을 설립하고 투자금액을 먼저 모리셔스에 보내고 다시 모리셔스에서 인도로 보내는 절차를 밟았다. 이러한 상황에서 자연스럽게 합작회사의 대표는 인도 합작투자 파트너가 맡게 되었다. 문제는 모리셔스에서 송금되어야 하는 투자금액이 여러 가지 이유로 지연되면서 처음부터 공장설립과 설비도입이 이루어지지 않아 생산에 차질이 발생하였고 나아가 인도에 진출한 국내 대기업은 부품 납품을 독촉하면서 B사의 본사는 공장 건설을 위해 인도 내 은행대출, 건설대금 지급보증 등에 개입할 수밖에 없었다.

이러한 문제를 해결하기 위해 B사는 인도 내 다른 한국기업의 부품을 받아 납품하는 비정상적인 방법이 이루어졌고, 여기에서 합작회사는 부품대금을 한국기업에게 주지 않는 상황이 발생하였다. 이후 합작회사는 공장 일부를 건설하고, 생산을 시작하여 대기업에 납품하였지만 원부자재를 한국의 B사 본사로부터 수입하면서 또 다시 대금을 송금하지 않아 문제가 되었다. 한국 내에서도 같은 대기업에 납품하는 입장인 한국 B사 본사는 인도 합작회사에 대한 원부자재 공급을 중단할 수가 없었다. 따라서 인도에서 관련 대기업에 부품을 공급하면 할수록, 인도 합작법인의 한국 B사 본사에 대한 원부자재에 대한 미지급 대금이 급격하게 늘어나게 되었다. 인도의 거래관습, 상관습 등의 문화적 이해의 부족과 합작회사 대표를 인도 파트너에게 맡김으로써 발생한 실패사례이다.<sup>17)</sup>

##### (5) 중소기업 실패사례 : C사

C사는 50 : 50의 비율로 합작을 하자는 인도기업 D사와 오랜 협상을 통해 51 : 49의 비율로 합작을 성사시키고 경영권을 획득할 수 있었다. 어렵게 51% 지분을 획득했지만 인도 파트너 측으로부터 합작회사의 대표는 교대로 하자는 제안을 받았고, C사는 신중한 검토 없이 파트너와의 융화를 위해 이 제안을 받아들였다. 그 결과 인도기업 D사는 대표를 맡은 기간 동안 한국 C사의 본사가 보내준 원부자재 대금을 송금하지 않을 뿐만 아니라, 은행 원리금 상환도 지연시킴으로써 미수금이 증가되어 회사를 어렵게 만들었다. 주변의 경쟁 기업들의 사업이 잘 되는 상황에서 기업을 넘기고 철수한 사례다.

인도기업들은 외국과의 합작투자를 할 경우에 50 : 50의 비율을 주장한다. 이러한 인도 파트너의 주장에 한국기업들은 신중한 자세로 상담에 임해야 한다. 기업을 경영하다 보면 시장 변화에 대응하기 위하여 증자를 하거나, 신규사업진출 등 중요한 결정을 해야 하는데, 이 경우에 인도기업들은 자기에게 유리한 기회로 활용한다. 50 : 50의 합작인 경우, 중요한 의사결정이 필요할 때에 고의적으로 의사결정을 하지 않아 시간을 지연시키거나, 아예 계획 자체를

17) 양산시민신문, 이운용교수의 인도 비즈니스, 2012. <http://www.ysnews.co.kr>

무산시킴으로써 기업을 어렵게 만든다. 인도의 경우에 기업경영이 어려워지면 기업퇴출회생 심사기관인 BIFR(Board for Industrial and Financial Reconstruction)에 회부된다. 이 기구는 의사 결정에 상당한 기간이 소요되고 정부의 고용유지 정책에 따라 부채탕감 등으로 기업회생을 유도하는 경우가 많다. 절차가 지연되면서 회사대표의 책임은 자연스럽게 감소되고 합작회사가 더 부실화가 될 가능성이 많아진다. 결국 외국기업이 기업을 포기하고 철수하게 하여 합작회사를 인도회사가 소유하려는데 이 제도가 악용되기도 한다.<sup>18)</sup>

### 3) 현지화 성공사례와 실패사례 비교분석

위와 같이 인도에 진출한 한국기업의 성공사례와 실패사례를 살펴보았다. 기업이 현지 시장에 진출하여 성공적인 비즈니스의 실적을 가지면 여러 방면으로 그 내용을 홍보하는데 적극적인 반면에, 실패한 내용은 가능하면 알리기를 꺼려하는 경향이 있어 자료를 수집하는데 상당한 어려움이 있었다. 본 논문에서 고찰하고자 하는 현지화 전략 모델에 따라 생산 및 소싱의 현지화, 인적자원의 현지화, 마케팅의 현지화, R&D의 현지화 등 경영관리 측면과 현지 사회와의 융화, 본사의 현지 자회사 권한 위양으로 나누어 인도에 진출한 한국기업들의 성공적인 사례와 실패한 사례를 비교하여 분석하고자 한다.

#### (1) 생산 및 소싱의 현지화 부분

L전자의 경우, 부품을 현지에서 조달하고 제품도 현지 고객이 선호하는 것을 생산하여 현지화에 충실했다. H자동차의 경우도 높은 부품 현지화비율, 저가 모델을 선호하는 특성을 고려한 소형 자동차 모델 개발 등으로 현지화 전략을 추진하여 성공하였다. 반면에 D자동차는 부품은 현지에서 공급받았으나 소형차를 선호하는 인도 소비자의 수요를 무시하고 중형차 위주로 생산하여 인도시장의 진출에 실패한 사례로 H자동차와 비교되는 부분이다.

#### (2) 인적자원의 현지화 부분

L전자 및 H자동차는 인도 현지 직원을 고용하여 관리 및 생산에 투입한 것으로 보이며 R사는 현지의 열악한 작업 환경을 개선하고 인도 기술자를 한국에 보내고 전동차 작업에 참여시키는 교육을 받게 하여 현지 인력을 적극적으로 활용하였다. S제약은 경영 조직에 인도 현지인을 고용하여 영업, 재무, 총무에 배치하였고 본사의 한국 직원은 지사장과 생산 책임자 등 2명만 파견하여 인적자원의 현지화를 추진하였다. 인도인 영업 책임자가 지방 대리점

18) 양산시민신문, 상계서.

을 구성하게 하고 영업사원도 채용할 수 있는 권한을 부여하였고 주요 구성원에게는 한국 본사로 파견하여 일정기간 교육을 실시하였다. K사도 우수한 현지 노동력을 활용하였다. 종업원 500명이 있는 노다이 공장에 한국인 1명인 사장을 제외하고 전원을 인도인을 채용하여 인적자원의 현지화를 추진하고 있다. C방적은 인도의 행정 및 법적 절차가 복잡한 상황을 감안하여 인건비를 높게 책정하더라도 유능하고 신뢰할 수 있는 관리인을 고용할 필요성이 있었던 것으로 보인다.

### (3) 마케팅 현지화 부분

L전자는 인도의 지방까지 인도 전역에 제품 공급 및 서비스가 가능하도록 현지 유통채널을 활용함으로써 직접 유통채널과 AS 망을 구축한 일본기업들과 차별화하여 현지화에 성공하였다. H자동차는 인도시장에 대한 철저한 시장조사와 경쟁사의 진출과정에 대한 면밀히 분석하고 인프라 및 자연 환경을 감안한 소형 자동차 모델을 개발하여 효과적인 마케팅과 AS망을 구축하였다. R사는 철저한 현지 사전 조사와 관리가 가능하고 기술력이 있는 현지 파트너를 선정하였다. S제약은 뛰어난 마케팅 현지화를 수행하였다고 볼 수 있다. 인도 전역에서 공공 및 민간 부문의 고객들과 직접 접촉하기 위해 연평균 50-60여 차례의 제품 설명회를 개최하였고, 품질의 우수성을 객관적으로 검증 받기 위해 인도 내의 권위 있는 병원 및 임상기관에 임상 평가를 의뢰하였으며 영업활동 및 고객 지원, 불만 처리 등의 업무를 직접 추진하였다. D자동차는 철저한 시장조사보다는 예약판매로 시장수요를 예측하려 했으나 인도인들은 예약판매라는 개념이 생소하여 실제 판매로 이어지는 비율이 상대적으로 대단히 낮다는 것을 미리 파악하지 못하였다. C방적, Y양행, B사 및 C사는 합작투자 방식을 추진하였으나 합작 파트너 선정에 실패하는 결과를 가져왔다. 인도기업과의 합작투자에 있어서 파트너 선정에는 그 분야 전문가와 수시로 협의하여 문제가 커지기 전에 문서화 해놓거나 관련 증빙서류를 챙겨두는 등 미리 준비해 나가야 한다. 이런 과정을 소홀히 함으로써 문제를 키우고 사후에 대처할 준비가 미비하여 곤란한 처지에 빠지는 경우가 많다.

### (4) R&D 현지화 부분

인도 현지에 진출한 대부분의 한국기업들은 R&D의 현지화 전략에는 비교적 취약한 것으로 나타났다. 반면에 L전자와 H자동차는 현지에 R&D 센터를 운영하고 있다. L전자는 인도시장의 특수한 상황을 반영한 다양한 프리미엄 제품을 개발하고 더운 날씨에 전력 불안으로 장시간 정전을 겪는 일이 자주 발생하는 것을 고려하여 전원이 끊겨도 최장 7시간 동안 냉장실 내 냉기를

유지할 수 있도록 설계함으로써 인도 특성에 맞춘 제품 현지화를 추진하고 있다. H자동차는 무더위와 열악한 도로 사정을 감안해 에어컨과 브레이크의 성능을 높였다. 차체를 높게 하고 서스펜션을 강화하였으며, 클랙슨의 내구성을 보강하고, 인도인의 체형이나 생활 습관을 분석하였다.

##### (5) 현지사회와의 융화 부분

기업의 사회적 책임(CSR) 활동은 현지사회와의 융화하는데 중요한 요인이 된다. L전자는 인도 현지에서 기업의 사회적 책임 활동을 강화함으로써 현지사회와의 융화를 이루고 있으며 좋은 평가를 받고 있다. 특히 현지의 열악한 의료여건을 감안한 사회공헌 활동을 적극적으로 펼치고 있다. 또한 지역주민 건강을 위한 진료소 설립과 의료서비스 제공하고 미개발지역 주민들의 교육과 자립심 육성을 위한 캠페인 실시하고 있다. H자동차도 CSR 활동에 적극적이다. 공익연계마케팅을 통한 기업이미지를 제고하고 있으며 문화적 이해를 촉진하기 위한 문화교류 프로그램 실시하고 있다. 건강 보호와 전염병 감소를 위한 무료 진료 및 상담, 열악한 도로 사정과 주민들의 무단 횡단으로 발생하는 교통사고의 감소를 위한 교통안전 프로그램 실시, 교육기자재 지원 및 자연재해 발생 시 구호금 제공과 고장자동차 무상 수리 등의 현지사회와의 융화를 적극적으로 추진하고 있다. R사는 인도 근로자와의 친밀한 소통으로 생산성을 향상시켰고 인도 근로자의 작업속도, 근로시간 개념 등과 관련하여 한국 관리자가 술선수범을 보이고 친밀한 대화를 통해 인도 근로자의 업무에 대한 책임과 열의를 고취시켰다. D자동차는 인도는 여전히 카스트라는 신분제도가 존재하여 신분에 따라 자존심을 중요하게 생각하는 문화를 인식하지 못했다. 현지 관리자에게 청소 등을 시켜 큰 불만을 가지게 하여 현지사회와의 조화로운 관계를 유지하지 못한 것으로 보인다.

##### (6) 본사의 현지 자회사 권한 위양 부분

진정한 의미의 글로벌기업은 모회사와 세계 자회사의 공동 참여에 의한 의사결정, 범세계적인 국적구성, 국적에 관계없는 최적의 인적자원 중용 등을 추구해야 한다. 특수한 사정에 정통한 현지 경영인을 구성하고 이에 적절한 권한의 분산과 위양을 통해 현지화에 성공적으로 정착할 경우, 그 기업은 글로벌 기업으로 성장하는 토대를 구축하였다고 할 수 있다.<sup>19)</sup> 반면에 인도에 진출한 한국기업은 본사 중심의 의사결정을 하고자 하는 경향이 있고 현지 자회사에 대한 권한 위양은 비교적 인색한 것으로 보인다. 이것은 한국의 대부분의 기업들은 본국의 사고방식, 가치관, 회사운영방법을 해외에 적용하려는 형태를 유지하고자 하는데서 기인하는 것이다.

19) 이순철 외, 인도 진출 한국기업의 경영실태와 현지화 전략 연구, 대외경제정책연구원, 2006, p.161.

〈표-4〉 인도 진출 한국기업의 현지화 성공사례와 실패사례

현지화 전략적 모형		성공사례	실패사례
경영관리의 기능적 측면	생산 및 소싱의 현지화	<ul style="list-style-type: none"> <li>·L전자: 부품 현지 조달, 현지 고객 선호 제품 생산</li> <li>·H자동차: 부품의 높은 현지화비율, 저가 모델 선호하는 특성 고려 소형 자동차 모델 생산</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·D자동차: 소형 자동차 선호하는 인도 소비자 수요 무시한 중형차 생산</li> </ul>
	인적자원의 현지화	<ul style="list-style-type: none"> <li>·L전자, H자동차: 인도 현지인 고용하여 관리 및 생산에 투입</li> <li>·R사: 인도 기술자 한국 파견하여 작업에 참여, 교육 통한 현지 인력 적극 활용</li> <li>·S계약: 영업, 재무, 총무 등 경영조직에 인도 직원 배치, 공장에 본사 직원 2명 외 전원 인도인으로 구성, 인도인 영업 책임자에게 영업사원 채용 권한 부여, 한국 본사 파견 일정기간 교육 실시</li> <li>·K사: 우수한 현지 노동력 활용, 공장에 1명의 한국인 외 전원 인도인 채용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·C방적: 인도의 행정 및 법적 절차의 복잡성 감안한 유능하고 신뢰할 수 있는 현지 관리인 고용 소홀</li> </ul>
	마케팅의 현지화	<ul style="list-style-type: none"> <li>·L전자: 현지 유통 채널 활용, 직접 유통 채널 구축한 일본기업과 차별화</li> <li>·H자동차: 철저한 시장조사 및 경쟁사 진출과정 분석, 인프라 및 자연환경 감안한 소형 자동차로 효과적인 마케팅과 AS 망 구축</li> <li>·R사: 철저한 현지시장 사전 조사, 관리 가능하고 기술력 있는 현지 파트너 선정</li> <li>·S계약: 인도 전역에 공공 및 민간 고객 직접 접촉, 권위 있는 병원 및 임상기관 평가 의뢰, 영업활동, 고객지원 및 불만처리 직접 수행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·D자동차: 철저한 시장조사보다는 예약 판매로 시장수요 예측, 인도 고객의 예약 판매 개념 부족에 대한 파악 미비</li> <li>·C방적, Y양행, B사, C사: 합작투자에서 오는 합작 파트너 선정의 실패</li> </ul>
	R&D의 현지화	<ul style="list-style-type: none"> <li>·L전자: 연구개발 센터 운영, 다양한 프리미엄 제품 개발, 전력 불안에서 오는 7시간 냉기 유지 가능한 냉장실 설계</li> <li>·H자동차: 연구개발 센터 운영, 기후 및 도로사정 감안 에어컨과 브레이크 기능 향상, 서스펜스 강화, 내구성 보강, 인도인 체형 및 생활습관 분석</li> </ul>	
현지사회와의 융화	<ul style="list-style-type: none"> <li>·L전자: CSR활동 강화, 진료소 설립과 의료서비스 제공, 미개발 지역의 주민을 위한 교육과 자립심 육성 캠페인 실시</li> <li>·H자동차: 적극적인 CSR활동 전개, 공익연계마케팅을 통한 이미지 제고, 문화교류 프로그램 실시, 무료진료 및 상담, 교통안전 프로그램 실시, 교육 기자재 공급 및 구호금 제공, 고장 자동차 무상 수리</li> <li>·R사: 인도 근로자와 친밀한 소통을 통한 생산성 향상, 한국 관리자 솔선수범, 근로자의 책임과 열의 고취</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·D자동차: 카스트 신분제도에 대한 문화적 인식 부족, 현지 관리자로 부터 불만 야기, 조화로운 관계 유지 미비</li> </ul>	
본사의 현지 자회사 권한위양	권한위양 미비	권한위양 미비	

한국기업은 국내의 협소한 시장을 벗어나 생존과 성장을 위하여 세계시장으로 나아가야 한다. 세계시장에 성공적으로 진출한다는 것은 결코 용이하지 않을 것이다. 상대적으로 유리한 위치에 있는 현지 기업과 세계적인 다국적기업과 경쟁을 해야 하기 때문이다. 현지화는 성공적 진출을 수행하는 과정이다. 현지화를 간단하게 요약하면 그 나라의 기업이 되는 것이다. 단지 수익만을 추구하여 모기업에 이익이 되도록 한다면 실패할 것이다. 수익의 상당 부분을 현지 소비자에게 환원하고 현지 사회에 공헌해야 한다. 위에서 분석한 바와 같이 인도 시장에 성공적으로 진출한 기업들은 이러한 현지화 전략에 충실하였다. 반면에 실패한 기업들은 인도의 문화적 환경을 이해하지 못하고, 합작투자를 통해 현지화를 추진했으나 파트너 선정의 오류와 갈등으로 인도시장에서 성공하지 못한 것으로 나타났다. 이와 같은 분석은 향후 인도에 진출하고자 하는 한국기업의 현지화 전략에 참고가 될 것이라 본다.

## IV. 결론 및 시사점

### 1. 연구결과 요약

이미 2005년에 영국의 경제 주간지인 이코노미스트는 세계경제를 전망한 “2005 세계 대전망 The World in 2005”에서 중국과 인도를 21세기 세계 경제를 주도할 국가로 예측했다. 인도는 거대한 인구, IT산업의 세계적 경쟁력, 영어 구사 능력, 과학과 수학의 발달 등으로 향후 세계 경제의 중요한 한 축이 될 것이며 한국과는 매우 중요한 의미를 가지는 경제·통상 파트너의 하나가 될 것이 분명하다. 실제 한국과 인도는 경제협력이 빠르게 진전되고 있다. 2010년부터 양국은 FTA를 체결했으며 전략적 동반자 관계로 위상이 격상되었다. 대 인도의 경제협력의 핵심 과제는 한국기업의 인도시장 진출을 보다 더 촉진시켜 거대한 인도시장에 영향력을 확대하는 것이다.

본 논문은 이러한 중요한 시장에 진출한 한국기업의 장기적인 성장을 위한 핵심역량으로 기업의 현지화에 주목하였다. 현지 진출이 단순한 판매 및 생산기지의 역할에서 벗어나 현지 내수시장의 확대는 물론 인근 지역까지 포함할 수 있는 역량과 세계시장의 통합에서 오는 기업 간의 경쟁 심화에서 생존하고 성장할 수 있는 역량을 가지기 위해서는 현지화의 개념이 매우 중요한 과제로 대두된다. 제품, 마케팅 및 브랜드 가치 등에 경쟁력을 갖춘 많은 다국적기업도 현지화에 대한 노력이 미비하여 세계시장 진출에 성공하지 못한 경우가 있다. 미

국의 거대식품기업인 KELLOGGS가 글로벌브랜드의 지나친 자신감으로 현지화 노력을 등한 시하여 인도시장에서 실패한 사례는 한국기업에게 현지화의 중요성을 보여주고 있다. 인도시장에서 단독투자가 아닌 합작투자를 통해 진출한 한국기업들이 유난히 실패한 사례가 많다. 합작투자를 추진했던 기업들이 실패한 사례는 합작투자 시에 파트너의 선정이 매우 중요하다는 것을 보여준다. 인도의 신뢰할 수 있는 기업을 찾기 위한 조사와 검증을 지속적으로 하여 파트너로서의 적합성을 확인한 후 함께 업무를 추진해 나가야 한다.

본 논문은 현지화에 대한 개념 및 기존연구를 통해 현지화의 전략적 모형을 제시하고 한국기업의 인도 직접투자 현황, 인도의 한국투자진출 기업 동향 및 특징 등을 살펴본 후, 한국기업의 실제적인 현지화의 성공사례와 실패사례를 파악하였다. 그리고 이러한 사례가 현지화 전략모형과 연관성이 있는지를 고찰하면서 비교분석하였다.

인도에 진출한 한국기업의 사례를 파악한 결과, 생산 및 소싱의 현지화에서는 현지에서 부품을 조달하고 현지 소비자가 선호하는 모델을 생산하여 성공적으로 정착한 자동차 기업이 있는 반면에 부품은 현지에서 조달했으나 소비자가 선호하지 않는 모델을 생산하여 실패한 기업도 있었다. 인적자원의 현지화에서는 성공한 대부분의 기업들이 현지 인력의 중요성을 인지하여 교육을 통하여 인적자원을 적극적으로 활용한 것으로 나타났다. 그러나 인도의 복잡한 행정 및 법적 절차를 해결할 수 있는 현지인 고용에 소홀한 기업도 있었다. 마케팅의 현지화 부분에서는 일본기업과 차별화하여 현지 유통 구조를 활용한 기업, 인도의 인프라 및 자연환경을 감안한 소형 자동차로 효과적인 마케팅과 AS망을 구축한 기업, 철저한 사전 시장조사와 관리가 가능하고 기술력 있는 현지 파트너를 선정한 기업, 영업활동 및 고객지원, 불만처리를 직접 수행한 기업은 성공하였으나, 인도 고객이 예약 판매에 대한 개념이 부족하다는 것을 파악하지 못한 기업과 합작투자에 따르는 파트너 기업의 선정에 실패한 기업은 현지에서 철수한 것으로 나타났다. R&D 현지화에 있어서 성공한 대기업은 현지 고객에 맞는 제품을 개발하기 위해 현지에서 연구개발 센터를 운영하고 있는 것으로 나타났다. 현지 사회와의 융화 부분에 있어서는 문화적 환경을 이해하지 못하면 실패하였지만 적극적인 사회공헌활동(CSR : Corporate Social Responsibility)을 전개하여 기업의 이미지를 제고할 수 있다. 의료서비스, 교육사업, 구호품 제공 등으로 현지 사회에 기여하며 인도 근로자와 친밀한 소통을 할 때 생산성 향상이 가능하다는 것을 보여주며, 지역주민과 우호적이고 선량한 기업의 이미지를 형성하여야 현지화에 성공하는 기업이 될 수 있다. 본사의 현지 자회사 권한위양 부분에 있어서는 실패한 기업뿐만 아니라 성공한 기업조차도 의사결정 권한을 현지 자회사에게 위양하는데 특이 사항이 없으며 비교적 취약한 것으로 나타났다. 기업이 현지화하기

위해서는 모기업과 현지 자회사 간에 상당 부분 권한 위양되는 것이 고려되어야 한다. 경영 전반의 의사결정, 인재 등용, 평가와 통제가 지역적으로 결정될 수 있어야 진정한 의미의 현지 기업으로 이해될 수 있기 때문이다.

## 2. 연구결과 시사점

이러한 사례파악과 비교분석을 바탕으로, 인도에 진출한 한국기업의 성공적인 현지화를 위한 시사점을 다음과 같이 제시하고자 한다. 첫째, 완제품 생산을 위한 부품의 현지화가 이루어져야 한다. 현지 시장에서 부품 기술력을 확보하는 것이 한국기업이 가격 경쟁력을 강화하기 위한 방안이며 생산 자립과 역량을 증대하는데 중요한 요인이 된다. 둘째, 인적자원을 생산직에만 국한되어서는 안 되고 기업의 경영이념과 시스템을 이해하고 시장 전략 결정에 자율적으로 참여하는 고급 간부직책의 인재를 육성해야 한다. 이러한 인적자원 현지화 전략은 정치적, 법률적, 경제적, 문화적 환경 등에서 오는 현안과 수요에 적극적으로 대응할 수 있어 현지 고객에게 긍정적으로 작용할 것이다. 셋째, 인도시장에서 합작투자 시 파트너 선정의 오류 및 현지 파트너의 고의적인 갈등으로 인해 실패하는 사례가 많다. 따라서 인도시장에는 신뢰할 수 있는 파트너를 발굴할 수 없는 경우에는 합작투자를 지양하고 단독투자 형태를 선택하는 것이 바람직하다. 넷째, 현지 고객의 요구에 맞는 제품을 신속하고 지속적인 공급, 세계적인 기업능력에 대한 우위 확보, 보완적 자원 획득, 현지 기술정보의 확보, 생산 판매거점에 대한 지원, 경쟁기업에 대한 효과적인 대응 등을 위하여 현지 R&D센터를 설치하고 운영하는 것이 필요하다. 다섯째, 문화와 제도에 대한 이해가 중요하고 기업의 사회적 책임을 통해 현지 소비자에게 수익의 상당부분을 환원하고 현지 사회에 적극적으로 공헌해야 한다. 또한 현지 공익활동 및 현지 정부를 지원하는 활동에도 적극 참여해야만 상호 신뢰관계를 형성하게 되고, 이러한 신뢰가 현지화에 성공할 수 있는 요인이 된다. 여섯째, 경영 관리시스템 구축과 경영조직의 현지화를 통하여 현지 경영진에게 자율권을 주어 책임을 가지고 경영할 수 있도록 해야 하며, 경영전략의 신속한 의사결정이 이루어지기 위하여 모기업과 현지 자회사 간의 권한의 위양이 필요하다.

인도시장에 진출한 한국기업의 제한적인 성공사례와 실패사례로 성공적인 현지화 전략의 모든 것을 설명하지는 못할 것이다. 특히 실패사례는 해당기업이 나타내기를 꺼려하는 경향이 있어 자료수집과 분석에 어려움이 있었다. 하지만 성공한 기업의 현지화 전략에는 공통점이 있었고 실패한 기업은 공통된 현지화의 오류와 갈등이 있음을 고찰할 수 있었다. 향후 이

부분에 대한 보다 더 심도 있는 분석과 연구가 필요하다고 보며 인도시장에서 한국기업이 현지화를 통하여 성공적으로 정착할 수 있도록 정부 및 관계기관의 적극적인 지원이 필요하다 하겠다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

- 김용규, “국제기업의 아시아 주요신흥시장 진출 시 현지화 고려요소”, 국제경영연구, 제11권 제2호, 2000.
- 김효율 외, “한국의류업체의 대 중국 현지화 전략”, 한국중소기업연구, 1995.
- 대한무역투자진흥공사, 글로벌윈도우, 국가정보, 인도, 2014.
- \_\_\_\_\_, 투자진출기업의 현지화 전략 : 성공노하우, 2007.
- \_\_\_\_\_, 뉴델리, 뭄바이, 첸나이, 방가르르무역관, 2013.
- 박의범 외, “한국기업의 대 중국진출 현지화전략에 관한 연구”, 국제통상연구, 제7권 제2호, 2002.
- 서민교 외, “인도네시아 진출 한국기업의 현지화에 관한 사례 연구”, 통상정보연구 제15권 제4호, 2013.
- 신만수, “해외 자회사의 경영 현지화와 성과의 관계”, 고려대학교 노동문제 연구소, 1998.
- 신만수 외, “해외 진출 한국 기업의 현지화와 조직성과와의 관계 : 이머징국가 비교연구”, 국제지역연구, 제12권 제1호, 2008.
- 양산시민신문, 이용운교수의 인도 비즈니스, 2012.
- 이광철, “동남아진출 한국기업의 현지화(Localization) 전략”, 동남아시아연구 제3호, 1994.
- 이순철 외, 인도 진출 한국기업의 경영실태와 현지화 전략 연구, 대외경제정책연구원, 2006.
- 이승영 외, “다국적기업의 현지화를 위한 경영문화 연구 : 베트남 진출 네슬레와 삼성전자 사례 비교”, 통상정보연구, 2007.
- 이장로 외, 「한국기업의 국제경영」, 고려대학교 출판부, 2000.
- 이준호 외, 한국기업의 블루오션, 인도시장 진출 전략, 중소기업연구원, 2006.
- 포스코경영연구소, 인도 CSR 트렌드 변화와 다국적 기업의 추진 사례 및 시사점, 2011.
- 한국수출입은행, 해외투자통계, 2014.
- 한국무역협회, 무역통계, 국가별 수출입, 2014.

## 2. 외국문헌

CIA The World Factbook, 2014.

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

Ministry of Commerce & Industry, Department of Industrial Policy & Promotion, India, 2014.

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

Rosenzweig, M. & N. Nohria, Influence of Human Resource Management Practice in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 1994.

Westney, D. Eleanor, "Internationalization Theory and the Multinational Corporation" in Ghoshal, Sumantra and D. Eleanor(ed.) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press, 1993.

## 3. Web Site

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>

<http://www.globalwindow.org>

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

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

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

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

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

<http://stat.kita.net>

<http://www.ysnews.co.kr>

## ABSTRACT

A Study on Case for Localization of Korean Enterprises  
in India

Min-Kyo Seo\* · Hee-Jun Kim\*\*

The purpose of this study is to present the specific ways of successful localization by analyzing the success and failures case for localization within the framework of the strategic models through a theoretical background and strategic models of localization. The strategic models of localization are divided by management aspects such as the localization of product and sourcing, the localization of human resources, the localization of marketing, the localization of R&D, harmony with a local community and delegation of authority between headquarters and local subsidiaries. The results, by comparing and analyzing the success and failures case for localization of individual companies operating in India, indicate that in terms of localization of product and sourcing, there are successful companies which procure a components locally and produce a suitable model which local consumers prefer and the failed companies which can not meet local consumers' needs. In case of localization of human resources, most companies recognize the importance of this portion and make use of superior human resource aggressively through a related education. In case of localization of marketing, It is found that the successful companies perform pre-market research & management and build a effective marketing skills & after service network and select local business partner which has a technical skills and carry out a business activities, customer support, complaint handling with their own organization. In terms of localization of R&D, the successful major companies establish and operate R&D center to promote a suitable model for local customers. In part of harmony with a local community, it shows that companies which made a successful localization understand the cultural environment and contribute to the community through CSR. In aspect of delegation of authority between headquarters and local subsidiaries, it is found that most of Korean companies are very weak for this part. there is a tendency to be determined by the head office rather than local subsidiaries. Implication of this thesis is that Korean enterprises in India should carry forward localization of products and components, foster of local human resource who recognize management and system of company and take part in voluntary market strategy decision, wholly owned subsidiary, establishment and operation of R & D center, understanding of local culture and system, corporate social responsibility, autonomy in management.

**Key Words** : India, Korean Enterprises, Strategic Models of Localization

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

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