

다국적기업의 중국시장 현지화 전략과 사회적 책임 활동의 보완적 관계에 대한 연구[†]

유재욱*

<요 약>

최근 기업의 사회적 책임 활동에 대한 학문적·실무적 차원의 논의들은 사회적 책임 활동을 전략적인 측면에서 기업특성 및 경쟁전략들과 연계시키는 통합 전략적 사고의 중요성을 강조하고 있다. 이 같은 관점에서 본 연구는 다국적기업들의 태생적 경쟁열위 요인인 문화적 거리와 이를 극복하기 위한 현지화 전략 간의 관계와 이들 관계에 대한 사회적 책임 활동의 조절효과를 분석하여, 시장 경쟁전략과 비 시장 전략의 상호보완적 관계에 대한 실증분석 결과를 제시하는데 주된 목적을 두고 실행되었다. 중국 시장에서 경쟁하고 있는 대표적인 다국적기업들의 총 3년(2010년-2012년) 간의 자료를 수집하여 다중회귀분석한 결과에 의하며, 다국적기업들이 직면하게 되는 문화적 거리는 시장경쟁 전략인 현지화 전략과 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났고, 다국적기업들의 사회적 책임 활동 역시 현지화 전략과 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 다국적기업들의 사회적 책임 활동은 문화적 거리와 현지화 전략 간의 정(+)의 관계를 음(-)의 관계로 조절하는 것으로 나타났다. 이는 문화적 거리를 극복하기 위한 현지화 전략의 효과가 사회적 책임 활동을 통해 보완될 수 있음을 나타내는 결과이다. 다국적기업들의 경쟁전략과 사회적 책임 활동 간의 보완관계를 분석한 본 연구의 결과는 중국시장에서 경쟁하고 있는 다국적기업들이 효율적인 성과향상을 위하여 시장전략인 현지화 전략과 비 시장 전략인 사회적 책임 활동 간의 균형적인 조정을 실행하고 있음을 보여주고 있다. 또한 다양한 시장전략과 비 시장 전략 간의 통합 전략적 관리방안에 대한 중요성과 미래 연구방향을 제시하고 있다.

핵심주제어: 통합 전략적 사고, 현지화전략, 기업의 사회적 책임, 다국적기업, 중국시장

논문접수일: 2015년 01월 06일 수정일: 2014년 03월 01일 게재확정일: 2015년 03월 03일

[†] 이 논문은 2014년 정부(교육부)의 지원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2014S1A5A2A01013297)

* 건국대학교 경영대학 경영학과 교수, jwyooy@konkuk.ac.kr

I. 서론

많은 연구자와 실무자들은 경쟁사들과의 효율적인 경쟁을 위한 전략수립에 있어 시장구조, 경쟁환경, 포지셔닝 등 시장 요소들에 주된 관심을 두어온 반면, 시장 외적인 요소들인 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility) 활동이나 경영윤리 등은 상대적으로 소홀히 해왔다(Baron, 2001). 하지만 2010년 도요타 자동차 리콜 사태에서 볼 수 있듯이 자신의 영업적 탁월성에 자만하여 이해관계자 관리에 소홀하게 될 경우 기업은 일순간에 생존에 위협을 받는 위기에 처할 수 있다. 이 같은 관점에서 최근에는 시장 외적인 요인들을 다양한 시장경쟁 전략들과 통합하는 ‘통합 전략적 사고(integrated strategic perspective)’의 중요성이 강조되고 있다. 시장구조와 경쟁환경을 고려한 시장전략과 이해관계자들과의 관계를 고려하는 사회적 책임 활동계획을 통합 전략적 사고의 관점에서 계획하고 실행할 경우 기업은 적은 비용으로도 파멸적 위협의 가능성을 줄일 수 있고, 임직원들의 자긍심과 생산성을 높이고 이직률을 줄이며, 기업 이미지를 제고하여 자사 제품의 가치를 보다 높게 인정받을 수 있다(Porter & Kramer, 2006).

하지만 기업의 사회적 책임 활동과 관련한 선행연구들에서는 기업들의 국내시장 사회적 책임 활동의 개별효과에 대한 논의가 주를 이루은 반면, 사회적 책임 활동과 경쟁전략들 간의 관계성에 대한 효과를 분석하여 효율적인 실행방법을 제시하지 못해 왔는데, 특별히 중국을 비롯한 주요 해외시장에 진출한 다국적기업들의 사회적 책임 활동에 대한 통합 전략적 관점에서의 실증연구는 매우 부족한 실정이다(Elise et al., 2012; Sirsuphaolam, 2013).

2006년 이후 중국에 진출한 다국적기업들은 각종 우대조치 축소 및 철폐를 포함하는 중국

정부의 외국인투자정책 변화로 어려움을 겪고 있다. 또한 기업의 사회적 책임 활동에 대한 중국사회의 관심증대는 자국기업들은 물론 다국적기업들에게도 지속 가능한 성장을 위해 보다 적극적이고 효율적인 사회적 책임 활동을 실천할 것을 요구하고 있다(최병헌, 2008; Cui & Liu, 2001). 정부차원에서도 2007년 말 정권을 잡은 후진타오(胡錦濤) 2기 지도부가 경제성장 제일주의에서 벗어나 기업들의 사회적 책임활동을 강조하기 시작했고, 이 같은 정책기조는 시진핑(習近平) 정권에서도 이어지고 있다.

이 같은 변화에 따라 중국기업들은 사회적 책임 활동 도입에 적극적으로 대응하기 시작하였다. 그 예로 바이오 철강은 모든 지사와 자회사가 ISO14001인증을 받고 정기적으로 인증을 갱신하고 있으며, 투자금액 중 5% 이상을 환경경영을 위해 사용하고 있다. 반면 사회적 책임 활동에 있어 훨씬 더 오랫동안 지식과 경험을 축적해온 다국적기업들은 아이러니하게도 중국시장에서 불법행위, 품질불량, 부적절한 광고 등으로 인한 비판에 직면하는 경우가 많았는데, 그 대표적인 예로 코닥카메라의 품질관련사건과 P&G의 SK-II 사건 등을 들 수 있다. 그리고 이 같은 어려움들이 특별히 중국시장의 정치적, 경제적 환경변화를 고려하여 기업전략과 효율적으로 연계하는 사회적 책임 활동 전략의 부재에 기인하고 있다는 지적이 제기되었는데, 불행히도 수출주도형 경제구도를 가진 우리기업들에게 더욱더 두드러진 것으로 나타났다(정상은, 2007).

이 같은 상황에서 효율적인 CSR 전략의 수립과 실행이 중국에서 경쟁하고 있는 모든 국내·외 기업들에게 중요한 관심사항이 되었고, 이에 대한 연구 역시 시기적으로 매우 중요한 이슈가 되었다. 따라서 본 연구는 중국에서 경쟁하는 대표적인 다국적기업들의 사회적 책임 활동과 현지화 전략 간의 상호보완적인 관계에 대한 실증

분석 결과를 제시하여, 다양한 시장 외적인 요인들을 시장 경쟁전략들과 함께 고려하는 통합 전략적 사고의 중요성을 제시하는데 주된 목적을 두고 실행되었다.

II. 이론적 고찰

1. 중국시장 현지화 전략의 중요성

해외시장 경쟁전략과 관련하여 다국적기업은 진출 목적과 동기, 본국과 현지국 경영환경의 이질성 정도 등에 따라 ‘글로벌화(globalization)’와 ‘현지화(localization)’ 전략 간의 조정을 실행해야 한다. 1990년대 중반까지만 해도 다국적기업들의 대중국 투자는 생산효율성을 우선시하는 글로벌화 전략에 초점을 맞추고 있었다. 하지만 1990년대 후반 중국 내수시장의 소비력이 강화되면서 이러한 전략에 변화가 나타나기 시작했고, 특별히 2001년 세계무역기구(WTO) 가입으로 중국에서는 시장추구에 초점을 맞추는 현지화 전략의 중요성이 한층 더 부각되었다(殷格非·李偉陽·吳福順, 2007). 사실 중국의 WTO 가입은 중국시장에서 효율적인 네트워크 구축을 가능하게 해주는 글로벌화의 요인으로서 간주되어 왔다. 하지만 중국시장에 진출한 다국적기업들의 전략적 특징을 살펴보면 중국경제의 세계화로 인한 글로벌 네트워크 형성에도 불구하고, 현지시장 공략을 강화하기 위한 현지화전략을 한층 더 강화해 왔음을 확인할 수 있다(장혜지·박기안·김찬경, 2005).

알려진 바와 같이 중국시장 환경의 특수성과 독특한 사회문화적 특성들은 중국에 진출한 다국적기업들에게 중대한 현지화의 압력으로 작용해 왔다. 시장개방과 세계화를 위한 노력에도 불구하고 여전히 중국시장에는 다양한 관세와 비

관세 장벽이 존재하며, 방대한 국토와 인구 규모로 인한 지역 간 차이는 시장 환경에 대한 이해를 더욱 복잡하게 만드는 요인으로 작용하였다(안중석·백권호, 2006). 또한 관행적·체제적 특성에 기초한 느슨하고 미흡한 법률체제, 자의적이고 자기중심적인 법 집행문화, 부처 간 권력차이와 이기주의, 무역독점 관행과 부정부패, 지방정부의 도덕적 해이, 외국인에 대한 불신과 차별관행, ‘관시’ 문화의 배타성 등으로 인한 높은 장벽들은 다국적기업들에게는 적지 않은 ‘거래비용’과 ‘제도비용’을 부담하게 함으로써 경쟁력을 약화시키는 요인이 되고 있다.

이와 같이 중국시장은 개방을 통한 시장체계의 글로벌 표준화에도 불구하고 여전히 중국적이고, 외부인에게는 극히 배타적인 사업 관행과 제도 및 사회문화적 특성들을 나타내고 있다. 그리고 이러한 눈에 잘 띄지 않는 시장장벽들로 인해 현지 적응적인 시장접근 방식은 중국시장에서의 사업성패를 좌우하는 매우 중요한 요소로 작용될 수밖에 없는 것이다(안중석, 1996; 財經文鋼, 2003).

2. 다국적기업 경쟁열위와 사회적 책임

해외시장에 진출한 다국적기업들은 세계 각지에 산재해 있는 해외법인들에 대한 경영자원 배분과 운영, 효율적인 역할분담 및 정보교환 등을 포함하는 새로운 도전에 직면하게 된다(Medcof, 2001). 또한 진출시장의 새로운 정치, 법률, 경제, 사회·문화적 환경에 대한 정보부족과 유통채널에 대한 접근성 부족 등으로 인해 현지시장에서의 경쟁에 있어 태생적으로 불리한 조건에 처하게 된다(Hymer & Kindleberger, 1976; Buckley & Casson, 1976). 이 같은 가정에 기초하여 학자들은 다국적기업의 해외시장 진출에 따른 위협요인들과 관련한 다양한 이론들을 제시해 왔는데,

예로 Dunning(1988)과 Caves(1996)는 해외시장에서의 경쟁우위 달성을 위해 다국적기업은 ‘독점적 경쟁우위(firm-specific ownership advantage)’를 가져야 한다고 주장하였다.

이밖에도 일부 학자들(Zaheer, 1995; Lieberman & Montgomery, 1989)은 다국적기업과의 비교를 통해 현지기업들이 갖는 상대적인 강점들을 제시하였는데, 예로 Ghoshal(1987) 등은 친숙한 환경에서 전략을 수립하고 실행하는 현지기업이 소비자들의 요구에 대한 우수한 정보수집 역량을 활용하여 경쟁우위를 확보하고 있을 경우, 후발기업으로서 뒤늦게 경쟁에 뛰어들어 다국적기업은 성공하기가 매우 어렵다고 주장하였다. 결국 기존 연구들은 다국적기업들이 우수한 역량과 경험에도 불구하고 현지시장에 대한 정보력 부족, 유통채널 접근성의 열세, 소비자의 자국기업 제품과 서비스에 대한 선호 등을 포함하는 외국인 비용으로 인해 어려움에 직면할 수 있음을 경고하고 있는 것이다. 따라서 이를 극복하기 위한 다양한 노력을 전개해야 하는데, 적극적인 사회적 책임 활동은 진출국가에서 ‘착한 기업시민(good corporate citizen)’으로서의 이미지를 강화해 주고, 태생적인 열위를 극복하며, 현지화를 통한 기업가치 향상을 위한 중요한 전략이 되고 있다(Bhattacharya et al., 2008).

이와 관련하여 최근의 연구들은 다국적기업들이 해외시장에서 각종 자원을 활용하는 경제적 이익을 추구함과 동시에 해당 국가발전에 공헌하는 사회적 책임활동을 얼마나 성실하게 수행하였는지가 기업 성장 및 생존과 직결되는 매우 중요한 요소임을 강조하고 있다. 특별히 중국을 포함한 신흥국가들의 정부와 소비자들은 기업들의 사회적 책임 활동 평가에 있어 자국 기업보다 다국적기업에 대해 보다 엄격한 기준을 적용하고 있는데, 이는 중국시장에 진출한 다국적기업들이 단순한 기업이미지 제고 차원을 넘어 전

략적인 차원에서 사회적 책임 활동을 계획하고 실행해야 한다는 점을 시사하는 것이다(유재욱, 2013).

3. 중국시장에서의 기업의 사회적 책임

기업의 사회적 책임(CSR)은 많은 학자와 기관들에 의해 상이하게 정의되어 왔다. Bowen(1953)은 CSR을 “사회 목표나 가치관에 부합하는 정책을 추구하고, 의사를 결정하며, 행동해야 하는 기업의 의무”라는 광의의 개념으로 정의한 반면, Ells와 Walton(1961)은 “기업과 사회의 관계를 지배하는 윤리원칙적인 관점에서 기업활동으로 인해 발생하는 문제에 대한 기업의 책임”이라는 협의의 개념으로 CSR을 정의하였다. 이후 McGuire(1963)는 사회에 대한 기업의 경제적·법적 의무와 사회봉사의 관점에서, Sethi(1979)는 윤리원칙의 준수와 사회·환경 문제의 해결을 포함하는 포괄적 관점에서 CSR을 정의하였다(김애현·유재욱, 2013).

과거에는 경제적 이윤창출을 강조하는 ‘주주(shareholder) 중심적인 사고’에 기초하여, 기업들의 CSR 활동이 높은 비용을 초래하는 의무사항이라는 인식이 지배적이었다. 주주 중심적인 사고에 의하면 주주는 자신의 부를 창출하고 증대하기 위해 기업에 대한 배타적이고 독점적인 소유권과 지배권을 가지고 권리를 행사하는 반면, 기업은 주주의 이익을 최대화해야 하는 책임을 가지고 있다. 그리고 기업이 이윤추구활동을 통해 주주에 대한 책임을 다하면, 기업은 본원적인 사회적 책임을 다한 것으로 간주한다(Friedman, 1980). 따라서 주주 중심적인 사고에서는 CSR 활동을 위한 자본지출을 수익창출이라는 기업의 근본적인 목적에 반하는 추가적인 비용요소로 간주하였다(김동주·심재금, 2011).

반면 이후에는 환경보존 및 사회복지 향상에

대한 사회적 관심 증가와 기업의 영향력 강화로 인해 CSR 활동이 더 이상 선택이 아닌 필수적인 전략요소로 간주되어야 한다는 ‘이해관계자(stakeholder) 중심적인 사고’에 기초한 주장이 제기되었다. 이 관점에서는 지속적으로 부를 창출할 수 있는 기업의 능력은 모든 이해관계자들과의 관계에 의해 결정된다고 보고 있다(한주희·이종건, 2010; Post et al, 2002). 따라서 지속 가능한 성장과 발전을 위해 기업은 주주이익 극대화만을 추구해서는 안 되며, 목적추구 과정의 모든 행동들이 사회 윤리적 표준에 부합해야 하고(Drucker, 1984), 장기적인 기업가치의 향상을 위해 다양한 CSR 활동들을 적극적으로 실행해야 한다(Donaldson & Preston, 1995).

이와 같은 이해관계자 중심적인 사고에 기초한 기업 역할에 대한 인식확산은 기업의 사회적 책임 활동에 대한 전 세계적인 관심을 증가시켰다. 하지만 일반적으로 신흥국 소비자들의 CSR 인식수준은 선진국 소비자들에 비해 낮은 것으로 알려져 있고, 최근까지 급속한 경제성장과 사회적 환경변화를 경험한 중국에서도 2000년대 초반에 이르러서야 비로서 CSR에 대한 폭넓은 인식과 논의가 이뤄졌다(이형택·장정, 2012). 하지만 2001년 WTO 가입 이후 본격적으로 도입된 유엔(UN), 유럽경제공동체(EU), 경제협력개발기구(OECD) 등의 CSR 활동기준과 방침들은 중국시장에 진출한 다국적기업들뿐만 아니라 중국기업들의 사회적 책임 활동에 대한 인식을 근본적으로 바꾸는 계기가 되었다. 즉 중국시장에서도 사적 이윤추구 활동과 사회의 공익추구 활동 간의 갈등에서 벗어나 상호 보완적인 관점에서 사회적 책임 활동들을 강화해야 하는 필요성에 직면하게 된 것이다(王志樂, 2008).

또한 경제사회 정책의 일환으로 CSR을 강조한 중국정부의 주도적인 역할은 사회적 변화를 가속화시키는 요인으로 작용하였다(王志樂,

2008). 중국정부는 2005년 처음으로 7개부서 및 위원회와 합동으로 ‘중국기업의 사회적 책임’ 기준을 제정하여 발표했는데, 이는 정부가 기업평가에 있어 경제적 지표뿐만 아니라 도덕적 지표를 함께 활용하겠다는 강력한 의지를 천명한 것이다(온바오, 2005). 이후 2006년에는 제11차 경제 5개년 계획을 발표하면서 ‘조화로운 사회건설’을 국정운영의 최우선 원칙으로 천명하였고, 기업도 사회적 책임 활동에 적극적으로 나서야 한다는 정책 기초를 강화하였다(최병현, 2008). 그리고 이를 바탕으로 2006년 1월 새로운 기업법(公司法)이 공포되면서 CSR에 관한 법적, 제도적 기틀이 마련되었으며, 외자기업과 대형 국영기업 위주의 사회적 책임 활동이 중소 국영기업과 사영기업으로까지 확산되었다. 따라서 중국 국민들의 소득상승에 따른 의식수준 제고와 이 같은 정부 차원의 정책변화를 고려해 보면 향후 CSR이 중국에서 활동하는 국내외 기업들의 가치를 결정하는 중요한 요소가 될 것이라는 사실을 짐작해 볼 수 있다(이상민, 2012).

III. 연구가설

1. 문화적 거리와 현지화 전략

해외시장에 진출한 다국적기업들은 풍부한 경험, 규모의 경제, 부품과 원재료 조달 등과 관련한 상대적 우위요소들을 활용하여 현지기업들보다 높은 수준의 경쟁우위와 성과를 달성할 수 있다(Caves, 1971; Hymer & Kindleberger, 1976; Morck & Yeung, 1991). 하지만 진출지역의 상이한 문화와 정치적 환경 등에서 비롯되는 ‘외국인 비용(liability of foreignness)’은 이 같은 목표 달성에 대한 중대한 장애요인이 될 수 있다(Buckley & Casson, 1976). 따라서 현지시장의

차별적인 특성을 경영에 적극적으로 반영하기 위한 현지화 전략의 수립과 효율적인 실행이 필요한데(Dunning, 1988; Caves, 1996), 이는 세계 최대의 소비시장으로 떠오른 중국에서도 생존과 성장을 위한 중요 요소로서 부각되고 있다.

특별히 국가 간의 언어, 전통, 관습 등에서 비롯되는 문화적 차이로 정의되는 ‘문화적 거리(cultural distance)’가 클수록 다국적기업이 현지 시장에 대한 적응과 공략을 위해 극복해야 하는 어려움은 커지게 된다(Sun & Xu, 2010). 문화적 거리는 현지시장 소비자들을 이해하고, 제도적 환경에 따른 장애를 극복하는데 대한 어려움으로 작용할 수 있다(Anderson & Gatignon, 1986; Zhang & Deng, 2009). 또한 본국과건 직원들과 현지직원들 간의 원활한 의사소통의 장애요인이 될 수 있으며, 목표수립과 의사결정 과정에 있어서도 상이한 관점으로 인한 충돌의 원인이 될 수 있다(Xie, 2009). 다국적기업은 이 같은 문화적 거리로 인한 문제점들을 극복하기 위하여 글로벌화와 현지화 전략 간의 조정에 있어 현지화전략을 강화할 수 있다(Gao & Wang, 2009; Medcof, 2001). 따라서 중국시장에 진출한 다국적기업의 문화적 거리와 현지화 전략 간의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설1. 다국적 기업의 문화적 거리는 현지화 전략과 정(+)의 관계가 있다.

2. 사회적 책임 활동과 현지화 전략

기업의 사회적 책임 활동은 그 자체로서 경쟁우위 창출을 위한 훌륭한 전략적 수단이 될 수 있다. 사회적 책임 활동이 기업의 전반적인 목적과 통합되어 효과적으로 연결되었을 때 이를 ‘전략적 사회적 책임 활동(strategic corporate social responsibility)’ 이라고 한다(Luniak, 1992). 전략

적 사회적 책임 활동은 기업의 성장에 중대한 영향을 미치는 주주, 정부, 지역사회, 소비자, 언론, 압력단체, 투자자 등 이해관계자들의 마음속에 기업과 제품에 대한 이미지가 부각되도록 해준다(Sirsuphaolarn, 2013). 즉 회사이미지를 제고시키고, 종업원들의 애사심 및 유대감을 조성하며, 주주 및 투자자들의 투자를 창출하기 위한 전술로서 활용될 수 있는 것이다(Wojciszke et al., 1998).

일반적으로 시장 경쟁전략으로서 글로벌화와 현지화 간의 조정을 실행하는 다국적기업들 중 현지화에 치중하는 기업일수록 사회적 책임 활동에 보다 더 적극적인 것으로 알려져 왔다. 예로 각종 소비재를 생산하여 판매하는 코카콜라, 맥도날드, P&G 등의 경우 다우케미컬, 굿이어와 같이 산업재를 판매하는 기업들에 비해 현지화 전략에 대한 의존도가 상대적으로 더 높으며, 또한 사회적 책임 활동의 실행에도 보다 적극적이다(Teece, 1981).

중국을 포함한 신흥국 시장에 대한 다국적기업들의 진출이 활발해지면서 기업이 현지국의 자원을 활용하여 경제적 이익을 추구함과 동시에 해당 국가의 발전에 얼마나 공헌했는지에 대한 평가가 소비자들의 기업선호도와 제품구매 선택의 중요한 기준이 되고 있다(Srisuphaolarn, 2013). 즉 다국적 기업들은 소비자들에 대한 기업 이미지와 제품수용성 향상이라는 현지화 전략의 목적 달성을 위해 보다 적극적인 사회적 책임 활동을 실행할 수 있는 것이다. 따라서 중국시장에 진출한 다국적기업의 사회적 책임 활동과 현지화 전략 간의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설2. 다국적 기업의 사회적 책임 활동 수준은 현지화 전략과 정(+)의 관계가 있다.

3. 문화적 거리와 현지화 전략의 관계에 대한 사회적 책임 활동의 조절효과

앞서 기술한 바와 같이 최근 기업의 사회적 책임활동에 대한 학문적·실무적 논의들은 사회적 책임 활동을 통합 전략적 관점에서 기업 특성 및 경쟁전략들과 연계시켜야 한다는데 논의에 초점을 맞춰 왔다(Elise et al., 2012; Porter & Kramer, 2006). 그리고 이 같은 관점에서 해외시장에 진출해 있는 다국적기업들의 경우 문화적 거리로 인한 태생적인 열세를 극복하기 위하여 제품개발 및 운영방식 등에 있어 현지화 전략을 실행하고 동시에 사회적 책임 활동을 강화해 왔다.

하지만 현지화 전략과 사회적 책임 활동을 상호 보완적인 관점에서의 이해 없이 추진할 경우 과도한 비용부담을 가중시켜 오히려 기업 성장과 생존에 위협요인이 될 수 있다(Vogel, 2005; Zaheer, 1995). 즉 해외시장에서 경쟁하고 있는 다국적기업들은 문화적 거리로 인한 경쟁열위를 효율적으로 극복하기 위해 시장경쟁 전략인 현지화 전략과 비 시장 전략인 사회적 책임 활동 간의 균형을 유지하는 통합적 관리를 실행해야 할 필요가 있는 것이다. 즉 적정 수준의 현지화 전략과 사회적 책임 활동을 균형적으로 실행하는 다국적기업은 문화적 거리로 인한 태생적 경쟁열위 요인을 효율적으로 극복할 수 있지만, 보완적 관계에 대한 균형적 관리 없이 현지화전략과 사회적 책임 활동 모두에 높은 투자를 실행할 경우에는 오히려 과도한 중복투자가 발생할 수 있다는 것이다. 따라서 중국시장에 진출한 다국적기업의 문화적 거리와 현지화 전략 간의 관계에 대한 사회적 책임 활동의 조절효과와 관련하여 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설3. 다국적 기업의 사회적 책임 활동 수준

이 높을수록 문화적 거리와 현지화 전략 간의 정(+)의 관계는 약화될 것이다.

IV. 분석방법 및 결과

1. 분석방법

중국사회과학원의 기업 사회책임 연구센터에서는 매년 기업이 발간하는 CSR 보고서와 인터넷 사이트, 공영권위 매체의 보도자료 등에 기초한 점수를 산정하여 300개 국내외 기업들의 사회적 책임활동 이행 수준에 대한 평가결과를 발표하고 있다. 본 연구에서는 이 같은 기업 사회책임 연구센터의 최근 3년간(2010년-2012년)의 평가내용에 근거하여 ‘중국기업 사회책임 발전지수 보고서’에 포함된 다국적기업들을 연구대상으로 선정하고, 이들의 사회적 책임 활동에 대한 종합지표를 분석에 포함하였다.

다음으로 다국적기업들의 현지화전략에 대한 정보들은 중국기업가(中國企業家)와 대외경제무역대학이 발표한 2010년-2012년 ‘다국적기업들의 현지화지수’ 자료를 수집하여 분석에 포함하였다. 또한 문화적 거리는 Tihanyi et al., (2005) 등의 관련 선행연구들을 참고하여 다국적기업의 본사가 위치한 국가와 중국 간의 문화적 차이로 정의하였다. 구체적으로 Hofstede et al.(2005)이 제시한 여섯 가지 문화적 차원 - 권력거리, 집합주의, 남성성, 불확실성 회피정도, 장기 지향성, 실적 지향성- 각각에 대한 국가 간 차이의 절대값을 산출한 후 이들의 평균값을 구하여 분석에 포함하였다.

이밖에도 본 연구에서는 유사 선행연구(i.e., Jantunen et al., 2005)들에서 다국적기업의 현지화 전략에 영향을 미칠 수 있다고 제시된 다음

과 같은 변수들의 효과를 통제하였다. 먼저 현재 연도에서 설립연도를 뺀 값으로 측정한 기업연령과 총자산의 자연로그 값으로 측정한 기업규모의 효과를 통제하였다. 또한 분석대상 기업들의 산업부문을 제조업일 경우에는 0, 서비스업일 경우에는 1로 구분한 더미변수로 측정하여 산업 유형에 따른 효과를 통제하였다.

수집한 자료들의 통계분석을 위해서는 중국시장 다국적기업들의 현지화 전략수준을 종속변수로 하는 ‘다중회귀분석(multiple linear regression analysis)’을 실행하였다(Cronbach, 1987). 회귀분석에서는 각각의 실행단계들에 따라 관련변수들을 단계적으로 모델에 추가하며 증가되는 모델의 설명력을 R² 변화량을 통해 측정하고, 주요 변수들의 영향에 대한 통계적 유의성을 확인하였다. 구체적으로 첫 번째 모델에서는 통제변수인 기업규모, 기업연령, 산업구분 변수들과 종속변수인 현지화 전략수준 간의 관계를 분석하였다. 두 번째 모델에서는 다국적기업들의 문화적 거리 변수를 추가하여 현지화 전략수준과의 관계를 분석하였다. 세 번째 모델에서는 다국적기업들의 사회적 책임 활동 변수를 추가하여 현지

화 전략수준과의 관계를 분석하였다. 마지막으로 네 번째 모델에서는 문화적 거리와 현지화 전략 간의 관계에 대한 사회적 책임 활동의 조절효과 분석을 위하여 문화적 거리와 사회적 책임 활동 간의 ‘상호작용 변수(interaction variable)’를 추가하여 분석하였다.

2. 결과

다중회귀분석에서 발생할 수 있는 변수 간의 ‘다중공선성(Multicollinearity)’ 문제를 검사하기 위하여 ‘분산팽창요인(VIF: Variance Inflation Factor)’ 분석을 시행하였고, 변수들 간의 관련성을 살펴보기 위한 상관관계분석을 실행하였다. <표 1>은 분석에 포함된 주요변수들의 평균, 표준편차, 분산팽창계수와 변수들 간의 피어슨 상관계수들이다. 분석결과에 의하면 대부분의 변수들 간의 상관계수가 높지 않은 것으로 나타났고, VIF값들도 모든 변수에서 2 이하로 나타나서 다중공선성이 회귀분석에서 문제가 되지 않았음을 확인할 수 있었다.

<표 1> 주요변수들의 평균, 표준편차, 분산팽창계수, 피어슨 상관계수*

	평균	표준편차	분산팽창계수(VIF)	피어슨 상관계수					
				1	2	3	4	5	6
1. 현지화	22.27	2.39		1.000					
2. 기업연령	22.23	6.55	1.202	.223	1.000				
3. 산업	0.14	0.35	1.322	.018	-.358	1.000			
4. 기업규모	4.91	0.42	1.043	.222	.054	.033	1.000		
5. 문화적 거리	32.60	7.16	1.150	.225	.063	.274	-.129	1.000	
6. 사회적 책임	14.29	12.52	1.054	.347	.140	-.178	.092	.013	1.000

* 상관계수가 .222 이상인 것은 .05 수준에서 유의함 (N=120)

<표 2>는 중국시장에 진출한 다국적기업들의 현지화 전략 수준을 종속변수로 하여 분석한 다

중회귀분석의 결과들이다.

<표 2> 다중회귀분석 결과

	모델1	모델2	모델3	모델4
변수	회귀계수 (t값)	회귀계수 (t값)	회귀계수 (t값)	회귀계수 (t값)
기업연령	.247** (2.615)	.200* (2.130)	.179* (2.007)	.208* (2.345)
산업	.099 (1.053)	.017 (0.172)	.072 (0.767)	.069 (0.746)
기업규모	.205** (2.324)	.241** (2.757)	.208* (2.507)	.201* (2.459)
문화적 거리		.237* (2.584)	.216* (2.471)	.208* (2.418)
사회적 책임			.312*** (3.737)	-317 (-1.067)
문화적 거리 *사회적 책임				-.651* (-2.202)
R ²	.102	.151	.244	.275
F값	4.401**	5.132***	7.361***	7.149***
△R ²		.049	.093	.031
Change in F		6.677**	13.963***	4.849*

*p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001
 종속변수: ROA_t

모델1에서는 통제변수들인 기업연령, 산업구분, 기업규모와 다국적기업들의 시장경쟁전략인 현지화 전략 간의 관계를 분석하였다. 분석결과는 기업연령과 현지화 전략 간에 유의한 정의 관계가 있음을 보여주고 있다($\beta=0.247, p<0.05$). 그리고 로그 자산값으로 측정된 기업규모와 현지화 전략 간에도 유의한 정의 관계가 있는 것으로 나타났다($\beta=0.205, p<0.05$). 이는 중국에 진출한지 오래되고 규모가 큰 기업일수록 현지시장에 대한 경쟁전략으로서 높은 수준의 현지화 전략을 채택하는 경향이 있음을 보여주는 결과이다. 그러나 또 다른 통제변수로 포함된 산업유형은 현지화 전략과 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다.

다음으로 모델2에서는 독립변수인 문화적 거리와 다국적기업의 현지화 전략 간의 관계를 분석하였다. 분석결과에 의하면 가설1에서의 주장에서와 같이 문화적 거리와 현지화 전략 간에는 유의한 정의 관계가 있는 것으로 나타났다($\beta=0.237, p<0.05$). 이는 중국시장에 진출한 다국적기업들이 직면하는 문화적인 차이는 글로벌화와

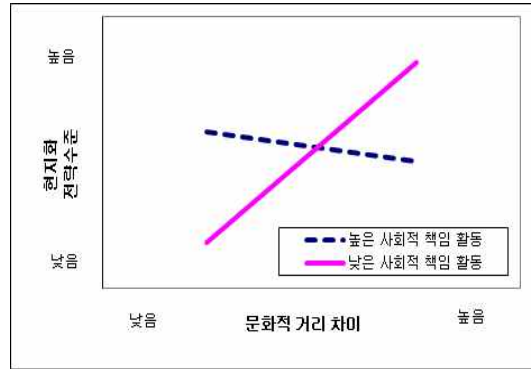
현지화 간의 조정이라는 시장경쟁전략의 선택에 있어 현지화 전략을 선호하게 되는 요인이 되고 있음을 보여주는 결과이다.

모델3에서는 다국적기업의 사회적 책임 활동과 현지화 전략 간의 관계를 분석하였다. 분석결과에 의하면 다국적기업들의 비 시장 전략인 사회적 책임 활동은 현지화 전략의 수준과 유의한 정(+)의 관계($\beta=0.312, p<0.01$)가 있는 것으로 나타났다. 이는 가설2의 주장에서와 같이 현지화 전략을 선호하는 다국적기업일수록 사회적 책임 활동을 보다 더 적극적으로 실행하고 있음을 나타내는 결과이다.

모델4에서는 문화적 거리와 사회적 책임 활동 간의 상호작용 효과를 나타내는 교차변수와 중국시장에서 경쟁하고 있는 다국적기업의 현지화 전략 수준 간의 관계를 분석하였다. 분석결과에 의하면 가설3에서의 주장과 같이 다국적기업들의 사회적 책임 활동들은 문화적 거리와 현지화 간의 관계를 약화시키는 것으로 나타났다($\beta=-.651, p<0.05$). 이는 문화적 거리를 극복하는데 도움이 되는 현지화 전략의 효과는 사회적 책임

활동을 통해 보완될 수 있음을 나타내는 것으로서, 중국에서 경쟁하고 있는 다국적기업들의 비시장 전략인 사회적 책임 활동들이 현지화 전략

과 상호 보완적인 관계에 있음을 보여주는 결과이다.



<그림 1> 현지화전략과 사회적 책임 활동의 상호작용효과

<그림 1>은 연구대상인 다국적기업들의 문화적 거리와 사회적 책임활동의 상호작용효과가 현지화 전략에 미친 영향의 패턴을 독립변수 평균값들의 상하 1-표준변차를 양극점으로 하여 도식적으로 표현한 것이다(Aiken and West, 1991). <그림 1>에 의하면 낮은 사회적 책임활동을 실행하는 기업의 경우 문화적 거리의 차이가 클수록 높은 수준의 현지화 전략을 채택하는 경향을 나타낸 반면, 높은 수준의 사회적 책임 활동을 실행하는 기업들에서는 이와 같은 관계가 현저하게 낮아지고 있음을 보여주고 있다. 즉, 가설3의 주장에서와 같이 문화적 거리 차이로 인한 현지화 전략에 대한 다국적기업들의 선호 경향이 사회적 책임활동을 통해 상쇄(trade-off) 되는 관계를 보여주고 있는 것이다.

V. 결 론

기업들의 사회적 책임 활동 효과에 대한 초기의 연구들은 혼재된 연구결과들을 제시해 왔고

(Orlitzky, et al., 2003), 이는 기업의 사회적 책임 활동들이 이해관계자들에게 다양한 경로와 의미로 전달될 수 있기 때문에 기업의 제품, 핵심역량, 전략들과 연계한 통합 전략적 관점에서 연구되어야 한다는 필요성을 제기하였다(Baron, 2001; Elise et al, 2012). 통합 전략적 연계성이 결여된 이타적인 사회적 책임 활동들은 높은 비용을 초래하여 오히려 기업생존에 위협이 될 수 있다. 반면 통합적인 관점에서 계획된 전략적 연계성이 높은 사회적 책임 활동들은 기업과 사회적 책임 활동 간의 높은 논리적 연관성을 통해 소비자들의 기억 속에 오랫동안 긍정적으로 기억될 수 있고, 상대적으로 낮은 비용으로도 높은 효과를 창출해 줄 수 있다(Wojciszke et al., 1998; Hillman & Keim, 2001).

이 같은 관점에서 본 연구는 급격한 환경변화로 인한 위협에 직면하고 있는 다국적기업들에게 중국시장에서의 지속가능한 성장을 위해 시장경쟁전략과 비 시장 전략 간의 통합 전략적 사고에 기초한 균형적인 관리가 이루어져야 함

을 시사하고 있다. 구체적으로 중국시장에서 경쟁하고 있는 다국적기업들은 현지화 전략과 사회적 책임활동 간의 상호보완적 관계에 대한 이해에 기초하여 두 전략을 통합적인 관점에서 균형적으로 관리해야 한다는 것이다. 이는 두 전략 간의 보완적 효과로 인해 각각의 전략이 분리되어 계획되고 실행될 경우 비용대비 효과에 있어 낮은 효율성을 나타낼 수 있기 때문이다.

상기의 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점들을 가지고 있다. 첫째, 자료수집의 한계로 인해 현지화 전략과 사회적 책임활동의 상호보완적인 관계가 기업성장에 미치는 영향을 분석하지 못했다. 대다수의 다국적기업들은 해외자회사만의 성과를 별도로 분리하여 공시하지 않기 때문에 현지자회사 성과에 대한 이차자료의 수집은 사실상 불가능하다. 하지만 설문조사를 통한 일차자료 수집을 통해 현지화 전략과 사회적 책임 활동의 보완적관계가 다국적기업 현지자회사들의 성과에 미치는 영향을 분석한다면 실무적 차원의 보다 유용한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 연구대상을 중국시장에 진출해 있는 다국적기업들로 제한하였기 때문에 도출된 연구결과들을 일반화(generalize)하여 적용하기 어렵다. 동일한 연구모형에 대한 신흥국가들(예로 인도, 브라질 등)에 대한 분석과 이에 기초한 국가들 간의 비교연구가 이루어진다면 이 같은 한계점을 극복하는데 많은 도움이 될 수 있을 것이다.

참고문헌

1. 김동주·심재궁(2011). “기업지배구조와 기업의 사회적 책임의 관계에 대한 실증연구”. *금융지식연구*, 9(3), 129-157.
2. 김애현·유재욱(2013). “사회적책임(CSR)과 기업가치 간의 관계에서 기업지배구조의 조절 효과에 대한 연구”. *대한경영학회지*, 26(2), 219-240.
3. 온마오(2005). 상무부, 기업의 사회적 책임 기준 마련. 10월 31일.
4. 유재욱(2013). “다국적기업의 중국시장 사회적 책임 활동에 대한 진단과 제언”. *경영정보연구*, 32(3), 25-41.
5. 유재욱·성병찬(2008), “Prerequisite of superior performance: Managing coalignment in a dynamic condition”. *경영정보연구*, 25, 35-55.
6. 안종석(1996). “우리나라 대중국 직접투자기업의 경영성과 결정요인 - 시장 및 소유권전략을 중심으로”. *국제경영연구*, 7, 1-24.
7. 안종석·백권호(2006). “중국진출 한국기업의 경영현지화, 어떻게 할 것인가”. *국제경영리뷰*, 10(2), 213-243.
8. 이상민(2012). “동아시아 CSR의 사회적 구성: 글로벌 경제위기를 중심으로”. *한국사회학*, 46(5), 141-176.
9. 이형택·장정(2012). “혁신적인 디지털 컨버전스 제품에 대한 중국 소비자의 태도 및 구매의도에 관한 연구: 사회적 책임활동의 조절효과”. *무역학회지*, 37(3): 235-258.
10. 장혜지·박기안·김찬경(2005). “해외직접투자의 성과요인에 관한 연구: 중국진출 한국기업을 중심으로”. *국제경영연구*, 16(3), 27-64.
11. 정상은(2007). “다국적기업의 중국 내 사회적 책임활동 분석”. *국제지역연구*, 11(1), 223-227.
12. 정현우·서정기·류태모(2014). “사회적기업에서 윤리적리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 일터영성의 매개효과에 관한 연구”. *경영정보연구*, 33(5), 35-54.

13. 최병헌(2008) “중국내 기업의 사회적책임 (CSR)의 유형과 영향에 관한연구”. *중국학연구*, 45
14. 한주희·이종건(2010). “기업의 사회적 책임, 조직신뢰 및 조직시민행동의 관계 - 냉소주의의 조절효과를 중심으로”. *기업경영연구*, 16(4), 25-43.
15. 殷格非·李偉陽·吳福順(2007). 中國企業社會責任發展的階段分析. *WTO 經濟導刊*, 2, 97-10.
16. 財經文鋼, 2003년 第6期.
17. 王志樂(2008). 第三次提升: 中國企業面臨強化全面責任的挑戰. 北京: 中國經濟出版社: 3-16.
18. Aiken L.S. and West, S.G.(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
19. Anderson, E. and Gatignoon, H.(1986), “Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions”, *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-23.
20. Baron, D.P.(2001), “Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy”, *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(1), 7-45.
21. Bhattacharya, C.B., Sen, S. and Korschun, D.(2008), “Using corporate social responsibility to win the war for talent”, *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-44.
22. Bowen, H. R.(1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper and Row.
23. Buckley, P. J. and Casson, M.(1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan.
24. Carroll, A. B.(1979), “A three-dimensional conceptual model of corporate social performance”, *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
25. Caves, R. E.(1971), “International corporation: the industrial economies of foreign investment”, *Economica*, 38, 1-27.
26. Caves, R .E.(1996), *Multinational Enterprise and Economic Analysis* (2nd ed.), Cambridge: New York: Cambridge University Press.
27. Cronbach, L.J.(1987), “Statistical tests for moderator variables: Flaws in analyses recently proposed”, *Psychological Bulletin*, 102, 414-417.
28. Cui, G. & Liu, Q.(2001), “Emerging market segments in a transitional economy: A study of urban consumers in China”, *Journal of International Marketing*, 9(1), 84-106.
29. Donaldson, T. and Preston, L.E.(1995), “The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications”, *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
30. Drucker, P. F.(1984), “The new meaning of corporate social responsibility”, *California Management Review*, 26(2), 53-63.
31. Dunning, J.(1988), “The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions”, *Journal of International Business Studies*, 19, 113-132.
32. Elise, B., Isavelle, C., and Richard, S.(2012), “Strategic CSR assets within SMEs: a comparative case study”, *International*

- Business Research*, 5(7), 38-49.
33. Ells, R. and Walton C.(1961), *Conceptual Foundations of Business*, Home-wood, Richard D. Irwin.
 34. Friedman, M.(1980), "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, 13, 32-33.
 35. Gao, J. and Wang, Y.(2009), "Trans-culture management in commercial advertizing," *Productivity Research*, 21, 202-204.
 36. Ghoshal, S.(1987), "Global strategy: An organizing framework", *Strategic Management Journal*, 8, 425-440.
 37. Hillman, A.J. and Keim, G.D.(2001), "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?", *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
 38. Hofstede, G., Hofstede, G.J. and Minkov, M.(2005), *Culture and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, New York: McGraw-Hill.
 39. Hymer, S. and Kindleberger, C.(1976), *The international operations of national firms: A study of direct investment*, Cambridge, MA: MIT Press.
 40. Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., and Kyläheiko, K.(2005), "Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance", *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223- 243.
 41. Lieberman, M. B. and Montgomery, D. B.(1989), "First-mover advantages", *Strategic Management Journal*, Summer Special(9), 41-58.
 42. Luniak, R.J.(1992), "The Arts of Giving: Strategic Corporate Philanthropy", *Journal of Corporate Public Relations*, 3, 35-38.
 43. McGuire, J. W.(1963), *Business and Society*, New York, Mcgraw-Hill.
 44. Medcof, J.(2001), "Resource based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units", *Strategic Management Journal*, 22, 999-1012.
 45. Morck, R. and Yeung, B.(1991), "Why investors value multinationality," *Journal of Business*, 64(2), 165-187.
 46. Orlitzky, M., Schmidt, F.L., and Rynes, S.L.(2003), "Corporate social and financial performance: A meta-analysis", *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
 47. Post, J.E., Preston, L.E. and Sachs, S.(2002), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford, CA: Stanford University Press.
 48. Sethi, S. P.(1979), "A conceptual framework for environmental analysis: Social issue and evaluation of business response patterns", *Academy of Management Review*, 4(1), 63-74.
 49. Sirsuphaolarn, P.(2013), "From altruistic to strategic CSR: how social value affected CSR development - a case study of Thailand", *Social Responsibility Journal*, 9(1), 56-77.
 50. Sun, J. and Xu, B.(2010), "A study on transnational enterprise faces cultural difference and trans-culture management

- under economic globalization background”, *Cross-Cultural Communication*, 6(2), 48-56.
51. Teece, D. J.(1981), “The Multinational Enterprise: Market Failure and Market Power Considerations”, *Sloan Management Review*, 22(3), 3-17.
52. Tihanyi, L., Griffith, D.A. and Russell, C.J.(2005), “The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analyses”, *Journal of International Business Studies*, 36(3), 270-283.
53. Vogel, D.(2005), *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington D.C.: Brookings.
54. Wojciszke, B., Bazinska, R., and Jaworski, M.(1998), “On the dominance of moral categories in impression formation”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 1251 - 1263.
55. Xie, W.L.(2009), “Discusses to China and US joint venture trans-culture management”, *Heilongjiang Foreign Economy and Trade Journal*, 11, 57-58.
56. Zaheer, S.(1995), “Overcoming the liability of foreignness”, *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.
57. Zhang, Y. and P. Deng, P.(2009), “Cultural conflict and conformity in Chinese enterprise transnational merger and acquisition study”, *Beijing Industry and Commerce College Journal*, 6, 79-82.

Abstract

An Empirical Analysis on the Complementary Relationships Between Localization Strategy and CSR of MNCs in Chinese Market

Yoo, Jaewook*

Recently, researchers and practitioners are emphasizing the importance of integrated-strategic perspective between market and non-market strategies. In this perspective, this study was designed to examine the relationships between cultural distance and the degree of localization strategy and also the moderating effects between them. Using CSR data together with the localization index data (from 2010 to 2012) of multinational companies competing in Chinese market, the three hypotheses proposed in the study were examined. The results of multiple regression analyses show that cultural distance is positively related to the degree of localization strategy of multinational companies. The corporate social responsibility is also positively related to the degree of localization strategy of multinational companies. However, there is negative moderating effect of corporate social responsibility on the relationship between cultural distance and the degree of localization strategy. The findings of this study representing the complementary effects between localization strategy and corporate social responsibility imply that the effect of market competitive strategy can be complemented by non-market strategy. Thus, firms should plan their non-market strategies in the perspective of integrated strategic perspective with market strategy to compete with competitors and increase performance more efficiently.

Key Words: Integrated-strategic perspective, Localization strategy, Corporate social responsibility, Multinational company, Chinese market

* Professor, College of Business Administration, Konkuk University, jwyo@konkuk.ac.kr