

한국 기업들의 몽골 시장 진출 전략

김재림
서강대학교 경영전문대학원 석사

서정일
서강대학교 경영학과 교수

정선욱
서강대학교 경영학과 교수

Korean Firms' Entry Strategy in Mongolia

Jai-Rim Kim^a, Jeongil Seo^b, Sun-Wook Chung^c

^aSogang Business School, Sogang University, South Korea

^bSogang Business School, Sogang University, South Korea

^cSogang Business School, Sogang University, South Korea

Received 30 November 2021, Revised 20 December 2021, Accepted 23 December 2021

Abstract

Purpose - Korean firms have entered the Mongolia, the world's top 10 resource rich country with huge market potential, since the diplomatic relations between Korea and Mongolia were established in 1990, but little is known about Korean firms' entry strategy in the Mongolian market. With this background, this study aims to investigate the seven cases of Korean firms doing business in Mongolia (SK Telecom, Samsung S1, T-Money, E1 Energy, Cafe Bene, E-Mart, and CU).

Methodology - this study is based on numerous primary and secondary data about the Mongolian market, as well as Korean firms in Mongolia.

Findings - the following three implications were derived from our case analysis: first, when entering into Mongolia, a thorough analysis of political and social risks and a good understanding of institutional voids should be preceded. Second, for this reason, entering through cooperation with local partners, such as joint ventures or franchising, is expected to increase the possibility of success. Third, unlike in the early days of Korean firms in Mongolia, the business environment in Mongolia has become more stable and predictable, and a friendly atmosphere for Koreans and Korean firms is forming, increasing the possibility of success and settlement of Korean firms.

Research implications - this study contributes to extant literature by providing more systematic research on Korean firms in Mongolia and by presenting practical implications through the analysis of success and failure cases of Korean firms in the Mongolian market.

Keywords: Emerging market strategy, Korean firms, Local partnership, Mongolian market

JEL Classifications: M16, P51

I. Introduction

대표적인 신흥개발국(이머징 마켓)인 몽골은 높은 성장 잠재력, 지리적 중요성, 전략 자원 및 희귀 자원의 풍부성으로 외국 투자자들의 큰 관심을 받아왔다 (정재완, 유민우, 2006; Ganbat, 2021). 몽골은

^a First Author, E-mail: jrkim@sogang.ac.kr

^b Co-Author, E-mail: jeongil@sogang.ac.kr

^c Corresponding Author, E-mail: sssj@sogang.ac.kr

© 2021 The Institute of Management and Economy Research, All rights reserved.

중국과 러시아 사이에 위치하고 있어 지리적으로 매우 중요한 전략적 요충지이며, 높은 성장 잠재성과 개발 가능성에 비해 아직 경쟁이 치열하지 않아 외국기업들에게 매력적인 투자처이다. 또한, 몽골은 세계 10대 자원 부국으로 구리와 석탄, 몰리브덴, 희토류 등 80여 종류의 지하자원을 대량으로 보유하고 있어서, 글로벌 자원개발회사들이 눈독을 들여온 자원의 보고이기도 하다. 하지만 이와 동시에 몽골은 최근까지 정치적 환경이 매우 불안정하고 사회·경제적 제도가 완비되지 않은 이머징 마켓의 공통적인 특징을 보여주고 있다 (바트소리, 2019; 통갈락, 김중관, 2012). 경제적인 측면에서도 몽골은 IMF 구제금융을 여러 차례 받는 등 리스크가 여전히 높은 지역이기도 하다.

한국은 1990년 몽골과 수교를 맺은 이후 경제, 사회, 문화 전반에 걸쳐 협력 관계를 꾸준히 발전시켜 왔다. 양국의 관계 발전에 힘입어 국내의 여러 기업들이 몽골 시장으로의 진출을 시도해 왔다 (김원중, 오트건바타르, 박규정, 2020; 체렌들람, 신태수, 2019). 초기에는 몽골에 진출한 대다수 국내 기업들이 성공하지 못하였지만 최근에는 점점 더 많은 기업들이 좋은 성과를 보여주고 있다. 몽골은 한국과 같은 아시아 대륙에 위치하고 있지만 정치, 경제, 사회, 문화적인 부분에 있어서 상이한 부분이 많아서, 국내 기업들의 진입 비용 및 위험이 높은 편이다. 그럼에도 불구하고 몽골 시장은 국내 기업에게 성장과 수익 창출의 기회를 가져다 줄 수 있는 높은 잠재력을 가지고 있는 시장이기 때문에, 몽골 시장에 대한 정확한 이해와 분석을 바탕으로 적극적으로 진출할 필요가 있다.

본 연구는 몽골의 사업 환경과 몽골 진출 한국기업의 성공 및 실패 사례 분석을 통해 몽골 진출 한국기업 연구에 대한 토대를 제공하고 몽골 시장에 진출하고자 하는 우리나라 기업들에게 중요한 전략적 시사점을 제시하는 것을 목적으로 한다. 현재까지 이머징 마켓의 전반적인 특징에 대한 문헌 연구를 바탕으로 한국 기업들의 몽골 시장 진출 사례를 살펴본 연구는 많지 않다. 한국무역진흥공사(KOTRA)에서는 매년 몽골 정책 연구 자료를 발간하고 있으나, 몽골 시장에 진출한 한국 기업들의 사례 연구는 현재까지 매우 제한적으로 진행되어 왔다. 몽골에 진출한 한국 기업의 전략적 특성과 성과를 살펴본 김중관과 Tungalag (2012)는 몽골에 진출한 한국 기업 진출 사례를 기업 특성, 현지관리 특성, 문화 특성, 산업 환경 특성으로 구분하여 분석하였다. 저자들은 몽골에 진출한 기업들은 현지거점 네트워크를 구축하여 글로벌 업무체계를 완비하고 몽골 시장 및 기업 환경에 대한 데이터 베이스를 구축하여 맞춤형 전략을 수행해야 한다고 주장하였다. 최근 들어 몽골 시장에서의 한류의 영향을 살펴본 연구들이 다수 진행되었으나, 연구대상 기업과 산업은 매우 제한적이었다. 예를 들어 몽골 화장품 시장에서의 한류의 영향을 살펴본 Boldbaatar (2020)의 연구에 따르면, 몽골의 소비자들은 한국 브랜드에 대해 긍정적인 이미지를 가지고 있으며 이러한 긍정적인 브랜드 인식이 제품구매로 이어지고 있음을 발견하였다. 한류에 대한 몽골 소비자의 태도가 한국 및 한국 제품에 대한 인식에 미치는 영향을 살펴본 체렌들람, 신태수(2019)의 연구도 한국 기업들의 한류 마케팅이 몽골 시장에서의 한국 제품의 이미지와 선호도에 긍정적인 효과를 주고 있음을 발견하였다. 이러한 연구들은 한국과 몽골의 문화적 차이가 상당함에도 불구하고 몽골의 소비자들이 한국과 한국 기업에 대해 우호적인 성향을 보이고 있으며 몽골에 진출하는 한국 기업들이 긍정적인 원산지 효과를 누릴 수 있는 가능성을 가지고 있음을 시사한다.

요약하면, 몽골 시장과 기업 환경에 대한 연구가 매우 필요함에도 불구하고, 몽골에 진출한 한국 기업들의 성공 또는 실패 사례의 원인에 대한 연구는 매우 드문 것이 사실이다. 따라서 본 연구에서는 높은 성장 잠재력을 지닌 몽골 시장의 비즈니스 환경과 몽골 시장에 진출한 한국 기업들의 전략을 살펴봄으로써, 한국 기업들의 성공요인과 실패요인을 도출해 보고자 한다. 본 연구는 몽골에 진출한 다수의 한국 기업들의 사례 분석을 통해 공통적인 성공 혹은 실패 요인을 발견하여 이를 일반화하고자 하는 시도를 하였다. 본 연구의 점에서 선행연구와 중요한 차별성을 가진다.

2장에서는 몽골의 거시적인 환경을 정치, 경제, 사회, 기술환경 측면으로 나누어 분석한 후, 몽골 시장에 진출하고자 하는 기업들이 주목하여야 할 시사점을 도출한다. 3장에서는 그동안 몽골 시장에 진출했던 7개의 한국 기업에 대한 사례 분석을 통해 성공 요인과 실패 요인을 도출한다. 4장 결론에서는 본 연구의 이론적·실무적 시사점을 논의한다.

II. 몽골 시장 환경 분석

Tarun Khanna와 그의 동료들은 몽골과 같은 신흥개발국의 대표적인 공통점으로 제도적 공백(institutional voids)을 강조하였다 (Khanna, Palepu, and Sinhar, 2005). 저자들은 외국기업들이 신흥 시장에 진출할 경우 상품(product), 노동(labor), 자본(capital)시장의 제도 미비, 현지국 정부의 자의적인 정책 변경, 중간 매개 역할을 수행하는 중개자(예: 물류 회사, 헤드헌팅사, 시장 조사 기관 등)의 부재 및 기능 부실 등을 면밀히 살펴봐야 한다고 주장하였다. 즉, 글로벌 기업들이 선진 시장과는 다른 이머징 마켓에 진출하여 실패하거나 만족할만한 성과를 얻지 못하는 이유가 이러한 신흥시장의 특성에 대한 고려 없이 본국에서 실시한 전략을 그대로 신흥시장에 적용하였기 때문이라는 것이다. 비슷한 맥락에서 Henisz and Zelner (2010)는 이머징 마켓의 정치, 경제, 사회 리스크를 강조한다. 현지국 정부의 외국 기업에 대한 차별, 현지의 급격한 경제위기, 사회 전반적인 외국 기업에 대한 부정적 태도 등은 현지에 진출한 외국 기업의 성과에 직접적인 영향을 미치기 때문에, 이러한 요인들에 대한 충분한 사전적 고려가 필요하다고 주장한다.

이와 관련하여 외국 기업의 불리함(liability of foreignness)에 대한 논의도 시사하는 바가 크다 (Denk, Kaufmann, and Roesch, 2012; Luo and Mezias, 2002; Zaheer, 1995). Zaheer (1995)와 Eden and Miller (2004) 등의 일련의 연구는 외국에 진출한 기업들은 본국에서와는 달리 여러 종류의 가시적, 비가시적 불리함을 겪는다는 점을 강조한다. 현지 정보에 대해 어둡고, 현지의 문화 및 규범에 대한 이해가 부족하며, 또한 다양하고 깊은 현지 네트워크가 부족하기 때문에 외국 기업은 현지 기업이 겪지 않아도 되는 추가비용(additional costs)을 지불하게 된다는 것이다. 또한, 현지인들과 미디어들은 좀 더 높은 잣대로 외국 기업을 평가하기 때문에, 동일한 법규 위반에도 외국 기업은 현지 기업보다 더 큰 비난을 감수해야 하는 경우가 많다. 최근 연구들은 이러한 외국 기업의 불리함이 중국, 러시아 등 이머징 마켓에 진출한 외국 기업의 사례에서 두드러진 경향을 보였음을 강조한다 (Stening and Zhang, 2017). 이러한 이유로 많은 연구자들이, 해외 시장에 진출한 기업들은 현지 기업과의 조인트 벤처의 설립 등을 통해 현지 파트너를 잘 활용해야 하는 것은 물론, 현지 인력을 중용하고, CSR 활동에도 관심을 기울여야 한다고 제안한다 (Crilly, Ni and Jiang, 2016; Delios and Beamish, 2001; Fox, 2013). 이하에서는 Khanna, Palepu and Sinhar (2005)와 Henisz and Zelner (2010)를 참조하여 몽골의 비즈니스 환경을 정치(political), 경제(economic), 사회문화(social), 기술적(technological) 환경 측면(PEST 분석)에서 살펴보고자 한다.

1. 정치적 환경(Political Environment)

공산주의 국가였던 몽골은 1990년 일당 독재에 대항하는 울란바트로 시위 이후 1992년 헌법이 통과되고 시장경제가 도입되며 민주공화제 체제로 전환되었다. 행정, 입법, 사법의 삼권이 분립되어 있으나, 의원내각제적 성격이 강한 이원 집정부제의 형태를 유지하고 있으며, 몽골 국회는 헌법상 최고 권력기관으로 독자적으로 최종적인 중대한 결정을 내릴 수 있고, 대통령은 국회 및 내각부의 결정에 대해 제한적으로 거부권을 행사할 수 있는 권한만을 가진다. 따라서 몽골의 정치체제는 대통령 선거 결과에 크게 영향을 받지 않는 편이다.¹⁾

민주공화제로의 전환 이후인 1990년부터 2020년까지 수립되었던 14개의 정부 중에서 정상적으로 임기를 마친 것이 단 두 번 뿐이며, 12개 정부가 임기 전에 해산되거나 탄핵되었다. 정부의 평균 임기가 1.8년으로 매우 짧은 편이며, 그 동안 공표된 567건의 정책 중 68건이 무효화, 3건이 무산, 294건이 실행되지 않는 등 정책의 일관성이 매우 낮은 편이었다. 하지만 현재 집권당인 인민당이 2016년과 2020년 선거에서 모두 승리하며 집권 2기에 들어선데다가, 2021년 6월에 실시된 대통령 선거에서 인민당의 후보였던 오흐나 후렐수흐가 대통령으로 당선되어 현재 인민당 정부의 정치적 안정성은 매우 견고하며, 정책적 일관성과 연속성을 기대할 수 있는 편이다 (KOTRA, 2021a).

1) 주몽골 대한민국 대사관 홈페이지, 몽골 개관. (<https://overseas.mofa.go.kr/mn-ko/index.do>)

(Table 1)에서 보듯이 몽골의 부패 수준은 비교적 높은 편으로, 2020년 기준, 국가부패 인식지수(CPI) 100점 만점에 35점을 기록하여 전체 평가대상 180개 국가 중 111위를 차지하였다. 부패관행 등 공공부문에 대한 불확실성 및 불신이 외국 기업의 몽골 시장 진출에 매우 중요한 애로사항으로 작용하고 있을 정도이다. 이에 현 인민당 정부는 정책적 일관성과 부패척결을 선거공약으로 내세워, 국가개발 정책을 장기적으로 계획하는 '비전 2050' 정책을 선거공약으로 발표하였는데, 이를 통해 경제 및 산업 개발 정책의 일관성과 지속성을 유지하고자 하였다. '비전 2050' 정책에서 제시하는 9개 목표는 문화강국, 인간개발, 삶의 질 및 중산층 확대, 경제발전, 바른 정부, 녹색 개발, 평화롭고 안전한 사회, 지역 개발, 울란바토르 및 위성도시 등을 포함한다. 또한 몽골 정부는 역대 정부들의 정책적 과제로 알려진 부패문제의 해소를 위해 E-Mongolia 프로젝트를 시작하였다. 정부 서비스 중 가장 관료주의와 부패관행이 높은 세관, 세무, 국민등록, 재판, 의료기관, 교육기관, 토지관련 정부 서비스의 전산화를 통해 관료주의와 부패를 척결하고 신속성과 투명성을 확보하고자 노력하고 있다 (KOTRA, 2021a).

Table 1. 국가부패인식지수(CPI) 180개국 중 몽골 순위

년 도	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
순 위	80위	72위	87위	103위	93위	106위	111위
점 수	39/100	39/100	38/100	36/100	37/100	35/100	35/100

Source: 국제투명성기구(Transparency International) (<http://transparency.org>)

몽골은 중국과 러시아에 둘러싸인 내륙 국가이며 2021년 상반기 기준 수출 물품의 90.1%를 중국에 수출하였다.²⁾ 중국이 최대 수출 시장이며, 수입 물품을 운송하기 위해서도 중국을 거쳐야 하기에 중국에 대한 의존도가 매우 높은 편이다. 따라서 몽골 정부는 코로나19 극복 지원 차원에서 2020년에 양 3만 마리를 중국에 기증하는 등 중국과 우호적 관계를 유지하고자 노력하고 있다 (Narangarav, 2020). 2021년 상반기에는 중국이 몽골 내 코로나19의 확산으로 국경을 봉쇄하고 화물 운송을 지연시켜 어려움을 겪기도 하였다. 만약 중국과 몽골 간에 정치적인 문제가 발생하여 중국이 국경을 폐쇄하거나 물자의 통과 심사를 지연하는 등의 결정을 하게 되면, 몽골은 커다란 타격을 받을 수 있다. 러시아와의 관계는 매우 우호적인 편이다.

몽골 정부는 중국과 러시아에 의존적인 국제관계에서 탈피하기 위해 미국, 일본, 한국, 인도 등과의 교역 확대를 추진하고 있다 (KOTRA, 2021a). 몽골 정부는 2015년 2월 일본과 경제동반자협정(EPA)을 체결하였고, 미국, 캐나다, 한국, 중국 등과 FTA 체결을 희망하고 있다. 2016년 7월 한국과 EPA 체결 추진을 합의하였으며, 2020년 한국, 중국, 인도, 스리랑카, 라오스, 방글라데시가 가입한 다자간 무역협정인 아시아태평양무역협정(APTA)에 가입하여 한국과의 교역에서 인화된 관세가 적용되기 시작하였다 (Nandintsatsral, 2020). 몽골은 현재 UN 및 ESCAP, WHO, UNESCO, IMF, WTO 등 48개 국제기구에 가입하고 있다.

2. 경제적 환경(Economic Environment)

1) 경제 현황

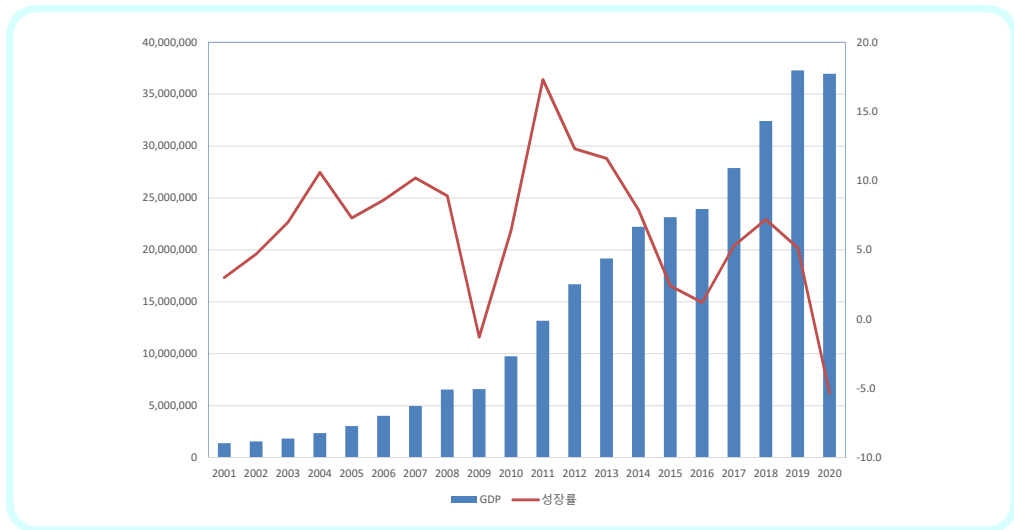
2020년 기준 몽골의 총 인구수는 3,357,542명이고, 국내 총생산(GDP)은 13.8조 달러, 몽골 1인당 국민 총소득(GNI)은 3,688 달러이다.³⁾ 2020년 총 수출액은 75.7억 달러이고, 수입액은 52.9억 달러이다.⁴⁾

2) 몽골 관세청, 2021 (<https://gaali.mn/statistic/detail/03>)

3) 몽골 국립통계청, 2021 (<https://www.nso.mn>)

몽골 경제는 1990년 민주화 혁명을 통해 시장 경제 체제로 전환된 직후 경제성장률이 마이너스를 기록하고 (1991년 -8.7%, 1992년 -9.3%, 1993년 -3.2%) 물가가 급격히 상승하는 등의 부작용을 겪기도 하였다. 하지만 <Fig. 1>에서 보듯이 경제체제의 변화에 적응하기 시작하며 몽골의 경제는 2000년대 들어 지속적인 성장세를 기록하고 있다.

Fig. 1. 2001~2020 GDP 성장률 (단위: %)



Source: 몽골 국립통계청, 2021 (<https://www.nso.mn>)

하지만 2012년에 집권당이던 인민당이 선거에서 패하며 정권이 교체되며 경제의 중심축인 광산, 에너지 분야의 관련 법과 제도 및 정책이 크게 수정되자 급격한 정치적 환경 변화에 위협을 느낀 외국인 투자자들이 시장을 외면하며 광산 분야의 투자 침체기가 시작되었다. 몽골 정부는 경기침체를 극복하고 외국인 투자유치를 장려하기 위해 관련 법과 제도를 외국인 투자자에게 우호적인 방향으로 다시 개정하였으나, 투자 심리를 회복하는데 실패하였다 (박정후, 2018). 결국 FDI와 수출이 급격히 감소하고, 국제 광물 가격까지 하락하게 되어 재정이 악화되고 부채가 급증하는 등 몽골 경제는 큰 어려움을 겪게 된다. 경제위기 속에서 치러진 2016년 선거에서 다시 정권을 회복한 인민당 정부는 국가부도위기를 극복하고 경제와 재정을 회복하기 위해 2017년 2월 IMF 확대 금융 자금을 수용하게 된다. IMF체제 수용 직후인 2017년 7월에 실시된 대통령 선거에서 민주당 후보가 대통령으로 선출되며 집권당이던 인민당이 추진하던 경제회복 프로그램 실행에 차질이 생길 것이라는 우려가 제기되기도 하였으나, IMF의 확대신용공여조치(EFF) 자금의 투입과 긴축재정정책의 실시 등으로 인해 거시경제지표와 정부재정이 안정세로 돌아서게 되어 2018년에는 6.9%, 2019년에는 5.1%의 경제성장률을 기록하였다 (KOTRA, 2021a). 2020년에는 중국 경제의 회복과 원자재 가격의 상승 등의 요인에 힘입어 9%대의 경제성장률을 기록할 것으로 전망되었으나, 코로나 19로 인해 중국 경제가 타격을 받게 되자 몽골 경제도 영향을 받아 -9.7%의 경제성장률을 기록하였다. 2021년에는 중국 경제의 회복으로 몽골의 경제도 5%대의 성장을 보일 것으로 ADB, IMF, WB 등 국제기구들은 전망하고 있다. 몽골 정부는 2020년 9월 저금리의 Nomad채권을 발행하여 고금리의 기존 채권을 대체함으로써 재정 부담을 감소하는 정책을 시행 중이다. 이에 국제신용평가기관인 무디스는 몽골의 신용

4) 몽골 관세청, 2021 (<https://gaali.mn/statistic>)

등급을 ‘부정적’에서 ‘안정적’으로 상향 조정하였다 (주몽골 대한민국 대사관, 2021). 몽골 정부는 부채가 몽골 경제에 미치는 영향을 최소화하는 방향으로 재정정책을 진행할 계획이다.

2) 산업 현황

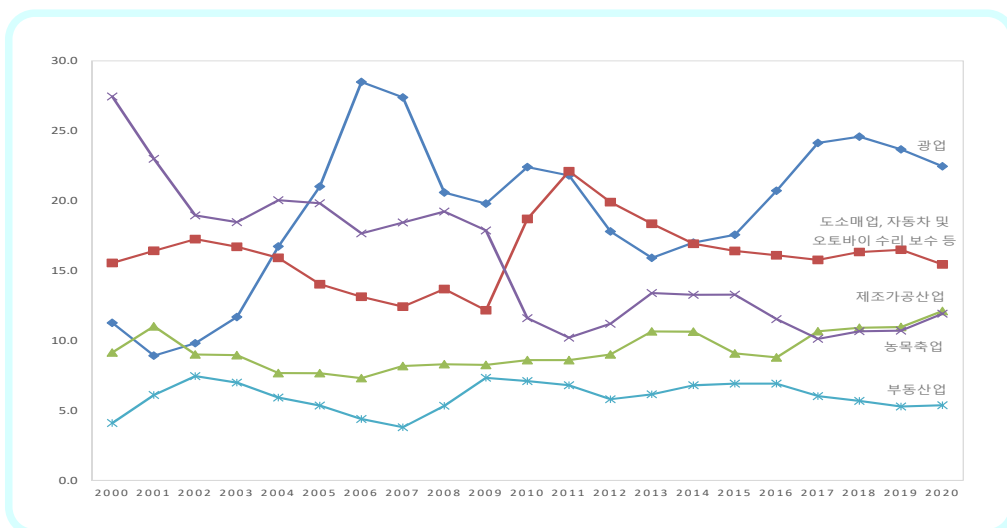
몽골은 과거 사회주의 체제 당시 러시아를 비롯한 경제상호원조회의(Council for Mutual Economic Assistance, CMEA, COMECON)로부터 모든 소비재를 수입하였던 관계로 생산 시설과 기술이 낙후하여 제조업을 비롯한 산업의 발달이 저조한 편이며, 이러한 현상은 현재까지도 지속되고 있다.

Table 2. 주요 산업의 GDP 비중 (2020)

산업	GDP 차지 비중 (%)
광업	22.5
도소매업, 자동차 및 오토바이 수리 보수 등	15.4
제조가공산업	12.1
농목축업	11.9
부동산업	5.4
건설업	4.6
행정 및 국방 활동, 의무적 사회 보호	4.6
교육	4.6
금융보험업	4.5
운송업 및 창고	3.5

Source: 몽골 국립통계청, 2021 (<https://www.nso.mn>)

Fig. 2. 2000~2020 주요 산업 GDP 비중 동향 (단위: %)



Source: 몽골 국립통계청, 2021 (<https://www.nso.mn>)

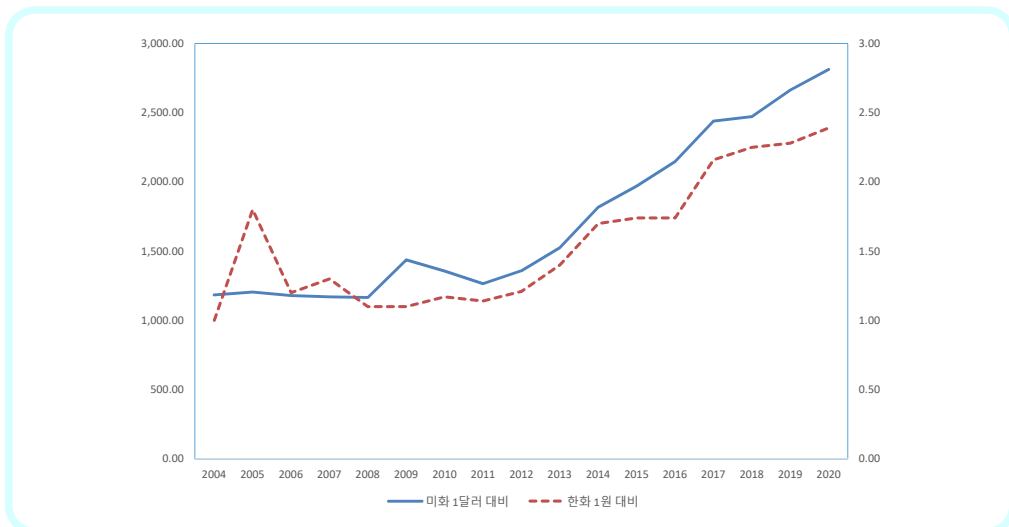
〈Fig. 2〉에서 보듯이, 2000~2004년도 몽골의 국내 총생산에서 가장 많은 비중을 차지하는 것은 농목축업이었고, 2005~2010년에는 광업이 1위를 차지하였다. 2011~2013년에는 도소매업이 1위를 차지하기도 하였으나, 2014년 이후로 현재까지 광업이 1위를 유지하고 있다.

〈Table 2〉에 보듯이 2020년 몽골의 국내 총생산(GDP)에서 가장 높은 비중을 차지하는 것은 광업으로 국내 총생산(GDP)의 22.5%를 차지하며, 시장 규모는 3.1 조 달러이다. 몽골 정부는 2006년 광업법을 개정하여 연간 생산규모가 몽골 국내 총생산(GDP)의 5%가 넘는 광산을 전략광산으로 지정하여 정부가 일정 지분 이상을 반드시 보유하도록 하였다. 광업은 정부의 개입이 매우 심한 편이며 관련 법도 자주 개정되는 등 투자 위험이 매우 높은 산업이다. 두 번째로 큰 비중을 차지하고 있는 자동차 및 오토바이 수리보수를 포함한 도소매업은 몽골 국내 총생산(GDP)의 15.4%를 차지하고 있으며, 규모는 2.1 조 달러이다. 세 번째로 비중이 높은 산업은 제조가공산업으로 12.1%를 차지하고 있으며, 다음으로 농목축업이 11.9%를 차지하고 있다. 다섯 번째로 비중이 높은 산업은 5.4%를 차지하는 부동산산업이며, 5위 이하 산업의 시장 규모는 비교적 작은 편이다. 몽골 정부는 광업 의존형 경제구조 탈피를 위해 산업 다변화 정책을 추진 중이며, 광물 가공을 통한 부가가치 창출 및 완제품 생산, 서비스업 육성을 목표로 하여 산업 전환을 추진하고 있다.

2021년 상반기 기준 몽골에서 활동하고 있는 기업의 수는 총 91,685개이며, 그 중 직원 수가 1~9명인 기업의 수가 전체의 87.5%인 80,184개이며, 10~19명인 기업이 5.4%인 4,939개, 20~49명인 기업이 4.3%인 3,981개, 50명 이상인 기업은 2.8%인 2,581개이다.⁵⁾

몽골의 화폐는 투그릭이며, 〈Fig. 3〉에서 보듯이 화폐의 가치는 과거부터 지속적인 하락세를 보여주고 있다. 2021년 5월 30일 기준 미국 1달러는 2,848.75 몽골 투그릭이며, 한국 1원은 2.55 몽골 투그릭이다. 몽골 정부는 지속적으로 환율통제 정책을 펼치고 있으나, 외화 대비 현지 투그릭화 환율 상승은 지속되고 있다.

Fig. 3. 2004~2020 몽골 화폐 가치 동향 (단위: 투그릭)

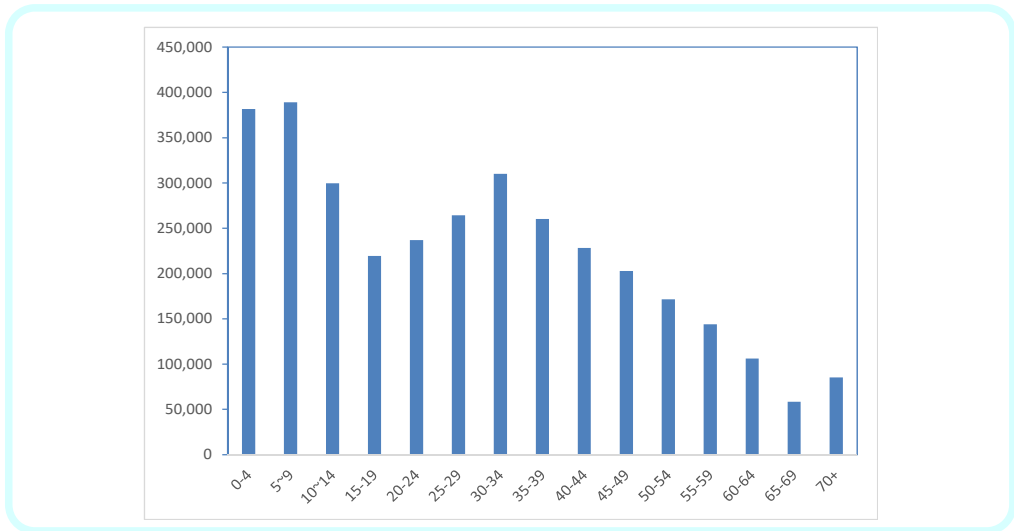


Source: 몽골 국립통계청, 2021 (<https://www.nso.mn>)

5) 몽골 국립통계청, 2021. (<https://www.nso.mn>)

몽골의 인구는 지속적으로 증가하는 추세이다. 2000년 몽골 총인구수는 240만 명이었으며, 2010년에는 276만 명, 2020년 336만 명으로 빠른 증가율을 보이고 있다. 몽골인의 평균 수명은 70.71세이며, 이 중 여성의 평균 수명은 76.22세, 남성의 평균 수명은 만 66.71세이다. <Fig. 4>을 통해 볼 수 있듯 몽골은 만 5~9세 아동이 총인구의 가장 큰 비율을 차지하고 있으며, 대체로 저연령층 인구 분포가 많다. 2020년 몽골 신규 출생 영아의 수는 77,716명이다.⁶⁾ 따라서 몽골 시장에서는 아동과 청소년, 청년층을 대상으로 한 사업을 하기에 인구적인 측면에서 적합하다.

Fig. 4. 연령별 인구 분포 (단위: 명)



Source: 몽골 국립통계청, 2021 (<https://www.nso.mn>)

몽골은 유목민족이다. 가을에 수확한 곡식으로 다음 해까지 생활했던 한국과는 문화적으로 많은 차이점이 있다. 가장 대표되는 것은 저축의 부재이다. 2019년 몽골 가구당 수입 평균은 134만 투그릭이고, 지출은 142만 투그릭이다.⁷⁾ 평균적으로 몽골 가구는 수입에 비해 지출이 높은 기형적 구조를 이루고 있다. 과도한 물가 상승과 저임금, 경제 불황을 감안하더라도 수입에 비해 지출이 높은 성향을 띄고 있다.

몽골 물가 상승률은 2006년 4.3%, 2008년 28%, 2009년 8%, 2012년 14.3%, 2014년 12.8%, 2016년 0.7% 등 높은 변동성을 보였으나 2017년 이후 비교적 안정된 모습을 보이고 있다.⁸⁾

Table 3. 몽골의 주요 경제지표

주요지표	단위	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
인구	백만 명	2,996	3,058	3,120	3,178	3,238	3,296	3,354	3,418
명목 GDP	십억 달러	12,227	11,750	11,187	11,135	13,006	13,225	13,825	13.5

6) 몽골 국립통계청, 2021. (<https://www.nso.mn>)
 7) 몽골 국립 통계청, 2021. (<https://www.nso.mn>)
 8) 몽골 국립 통계청, 2021. (<https://www.nso.mn>)

1인당 명목GDP	달러	4,643	4,218	3,854	3,780	4,009	4,012	4,123	n/a
실질성장률	%	7.9	2.4	1.2	5.3	6.9	6.6	6.2	5.0
실업률	%	7.9	8.3	8.6	9.1	6.9	7.8	6.6	n/a
소비자물가상승률	%	12.8	6.6	0.7	4.3	6.8	8.5	7.5	n/a
재정수지(GDP대비)	%	-11.5	-4.0	-4.07	-4.4	3.7	n/a	n/a	n/a
총수출	백만 달러	5,774	4,669	4,916	6,201	7,012	7,685	8,507	n/a
대한 수출	백만 달러	13.5	66.6	8.5	11.6	21.2	22.6	25.2	n/a
총수입	백만 달러	5,237	3,797	3,358	4,337	5,875	6,462	7,153	n/a
대한 수입	백만 달러	352.5	258.7	197.9	197.7	262.3	288.5	302.1	n/a
무역수지	백만 달러	539	872	1,558	1,863	1,137	900	1,354	n/a
경상수지	백만 달러	-1,934	-948.5	-669.7	-1,078	-441	-393	n/a	n/a
환율(연평균)	현지국/US\$	1,818	1,971	2,145	2,440	2,472	2,660	2,750	n/a
해외 직접투자	억 달러	1.07	0.11	0.14	0.49	0.37	0.45	n/a	n/a
외국인 직접투자	억 달러	3.37	0.94	-40.72	14.46	21.37	18.7	n/a	n/a

Source: 대한무역투자진흥공사(KOTRA), 2021a. 국별 진출전략: 몽골 (2020년은 추정치, 2021년은 전망치)

3. 사회 문화적 환경(Social Environment)

몽골에서 최근 변화가 가장 빠른 것은 식습관이다. 몽골은 유목민족으로 과거에는 겨울에는 고기를, 여름에는 유제품을 주식으로 삼았다 (Khurelbaatar, 2020). 현대에도 전통을 따라 육류 중심의 식습관을 가지고 있으나, 고혈압과 당뇨 등과 같은 각종 성인병과 짧은 평균 수명 등이 문제로 대두되며 건강한 식습관을 지향하는 문화가 유행으로 자리잡았다 (김대영, 2016). 식품 안전성에 대한 관심도 지속적으로 높아지고 있다. 몽골 국민들 사이에서는 중국산 제품에 대한 불신이 매우 높은 편이며, 한국산 제품에 대해서는 좋은 이미지를 가지고 있어, 한국산 제품은 다소 높은 가격에도 불구하고 인기를 끌고 있다. 앞으로도 지속적인 경제성장에 따른 중산층의 확산과 건강에 대한 관심의 증가로 질 좋은 한국산, 유럽산 제품에 대한 소비는 증가할 것으로 예상된다 (KOTRA, 2021b).

취학률은 95% 이상이며 국립 유치원 및 초등 5년, 중등 4년은 의무교육이다. 교육기관으로는 1,454개 유치원, 839개의 초,중,고등학교, 75개 기술전문학교, 6개 국립전문대학교, 14개 국립대학교, 43개 사립전문대학교, 22개 사립대학교가 있다.⁹⁾ 인구 대비 학교 수가 많고 취학률은 매우 높은 편이나, 교육의 질이 낮고 개발도상국 특성상 IT 부문 등의 전문 인력이 부족한 실정이다.

몽골의 국교는 라마불교이다. 몽골은 종교의 자유가 있는 나라로 2020년 기준, 기독교 교회 222개, 불교 사찰 150개, 이슬람 사원 27개, 기타 종교기관이 14개가 있으며, 기독교 종교인 323명, 불교 종교인 1,382명, 이슬람 종교인 31명, 그 외 4명의 종교관련 종사자가 있다.¹⁰⁾

2020년 기준 몽골인 1,000명당 결혼 인구는 6.9명이며 이혼 인구는 1.6명이다. 이혼율은 23%이다. 2020년에 이혼한 가정의 수는 3,316건이며 이 중 결혼 기간이 1년 미만인 경우는 57건, 결혼 1~3년차 277건, 4~6년차 373건, 7~9년차 467건, 10년차 이상 2,142건이다.¹¹⁾

몽골인들은 과거부터 유목민족으로서 자연을 ‘자연 어머니’라고 부르며 신성시하고 자연보호를 중요하게 여겨왔으며, 광업으로 인해 생태계가 파괴되는 것을 매우 부정적으로 생각한다. 몽골 정부가 계획한 ‘비전 2050’의 주요 9개 목표 중 하나는 ‘녹색 개발’로 자연환경의 안정적인 상태를 유지하는 것을 목표로 한다.

9) 몽골 국립통계청, 2021. (<https://www.nso.mn>)

10) 몽골 국립통계청, 2021. (<https://www.nso.mn>)

11) 몽골 국립통계청, 2021. (<https://www.nso.mn>)

4. 기술적 환경(Technological Environment)

1) 사회 기반시설

몽골은 지경학적으로 유라시아 시장 진출에 유리한 위치에 있으나, 운송업 인프라가 매우 취약하여 물류 비용이 높다 (북방경제협력위원회, 2020). 몽골 정부는 지리적인 이점을 활용하기 위해 중국, 러시아와 철도, 도로, 전력망, 송유, 가스관 등을 연결하는 ‘조원의 길 이니셔티브’를 추진 중이다. 도로의 경우 몽골 21개 아이막은 포장도로로 연결되어 있으나, 하위 구역인 섬의 경우 320개 섬 중 95개 섬이 포장도로로 연결되어 있다. 철도의 경우 1,943km의 철도를 보유하고 있으며 러시아 국경을 접하는 수흐바토르 시에서 중국 국경을 접하는 자밍우드 시까지 1,100km를 관통하고 있다. 석탄과 광물이 총 철도 운송량의 81.6%를 차지한다. 몽골 관세청에 따르면 2020년 기준 몽골의 총 수입액은 약 53억 달러이며 이 중 26억 달러(49%)가량의 물품이 철도를 통해 운송되었으며, 23억 달러(43%)가량의 물품이 도로를 통해 운송되었다. 항공의 경우 2억 달러(3.7%)가량의 물품이 운송되었다. 2020년 기준 총 수출액은 약 76억 달러이며, 이 중 20억 달러(26%)가량의 물품이 철도를 통해 운송되었고, 도로 운송량과 항공 운송량은 각각 37억(48.6%)달러, 18억(23.6%)달러 가량이다. 몽골 정부는 포장도로의 길이를 연장하고, 운송, 로지스틱 센터를 개발하며, 스마트 교통 시스템 기반 택시서비스를 개발하는 등 운송 부문의 기술 발전을 위해 여러 정책을 실행 중이다 (김보라, 2020).

2) 산업 기반

몽골의 산업은 크게 1) 식품, 농목축업, 경공업, 2) 광업, 중공업으로 분류된다. 농목축업, 농축산물의 가공 및 식품 생산, 경공업은 식품농업경공업부가 관장하며 광물 개발 및 가공 관련 분야는 광업중공업부가 담당한다 (KOTRA, 2021a). 2020년 5월 몽골 정부가 발표한 ‘비전 2050’에서는 현재의 광업의존형 경제구조를 탈피하고 산업구조를 다각화하기 위해 우선적으로 개발할 산업으로, 제조가공산업, 광업, 에너지산업, 물류운송업, 관광업, 창조산업을 언급하였다 (Nandintsarsal, 2021a). 몽골 산업의 전반적인 특징은 기술력이 부족하여 고부가가치 창출이 불가능하며, 주로 저부가가치 형태의 1차 가공을 한다는 점이다. 그러나 몽골인의 성장상 기술 변화를 두려워하지 않고 새로운 기술을 받아들이는 것에 매우 적극적이어서 빠른 변화가 이루어지고 있다.

광업. 몽골은 광물자원 매장량으로 세계 10위인 자원부국이지만 기술력이 부족하여 광물 채굴을 외국 기업과 협력하여 진행한다. 구리 매장량 4.6백만톤을 보유한 몽골 최대 구리 광산인 오유 톨고이 광산의 경우 몽골 정부 대리인 에레테네스 오유 톨고이 사가 34% 지분을 가지고 있으며 캐나다의 터커이즈 힐 리소스 사가 66% 지분을 가지고 있다.¹²⁾ 광물 가공 기술력이 미흡하여 광물을 가공하지 않은 상태로 수출하고 있으며, 광물 운송 인프라가 매우 미흡하다.

중공업. 몽골은 중공업 생산기반이 취약하며 대부분의 고부가가치 중공업 제품 수요를 수입에 의존하고 있다. 몽골 내의 중공업 생산은 주로 구리, 몰리브덴, 아연, 형석, 철광석 등의 광물을 채련하는 1차 가공이다 (김보라, 2020). 몽골 정부는 장차 광물을 가공하여, 고부가가치를 창출하고자 정책을 실행 중이다.

자동차 산업의 경우에도 생산기반이 발달되어 있지 않아 자동차의 자체생산이 불가능하며 100% 수입에 의존하고 있다. 차량 수입국으로는 일본과 한국, 러시아가 주를 이룬다. 몽골 국립 통계청에 따르면 2020년 몽골로 수입된 대중교통 차량 1,359대 중 한국 806대(59%), 러시아 274대(19%), 일본 239대(17%)로 한국 차량이 1위를 차지하였으며, 개인 자가용 차량의 경우 53,087대 중 일본 49,779대(93%), 한국 840대(1.5%), 미국 569대(1%) 등 일본이 압도적 1위를 차지하였다. 화물 차량의 경우 20,982대 중 한국 10,585대(50%), 일본 4,795대(22.8%), 중국 4,100대(19.5%)로 한국이 가장 많은 차량을 수출하였다. 개인 자가용 차량에서 일본이 압도적 비중을 차지한 원인은 몽골이 운전석이 왼쪽에 위치한 우측통행 국가이나, 운전석 위치에 따른 차량 규제를 하지 않아 일본에서 사용하던 중고 차량을 별도의 조치 없이 수입할 수 있다는 점이 크게 작용하였기 때문이다. 2019년 몽골 건설중장비 시장 규모는 약 1억

12) 몽골 오유 톨고이사 홈페이지, 2021. (<https://www.ot.mn>)

3천만 달러이며 수입에 100% 의존하고 있다.¹³⁾

에너지 산업. 몽골은 석탄 매장량이 많기에 총 전력생산량의 약 89%를 석탄에 의존하고 있다. 현재 석탄 발전소 9개, 디젤 발전소 3개, 수력 발전소 8개, 풍력 발전소 4개, 태양광 발전소 4개가 존재한다. 2019년 기준 몽골 전력 총 생산량은 69억kWh이며, 수입량은 17억2,200만kWh이다. 전력 수입량의 78%가량을 중국에서 수입하고 있으며 22%가량을 러시아에서 수입하고 있다. 몽골 정부는 2030년까지 신재생 에너지 비율을 30%로 확대하는 것을 목표로 하고 있다 (Nandintsatsral, 2021c).

IT 산업. 몽골 정보 통신 규제 위원회 자료에 따르면, 2020년 기준 몽골의 이동통신 가입자수는 442만 명이며, 이 중 스마트폰 사용자수는 321.6만 명이고, 이 중 4G/LTE 사용자 수는 196만 명(60.9%)이다. 몽골 IPTV 가입자 수는 25만 명이며 몽골의 국가적 인터넷 용량은 155gbps이다. 2019년 기준 정보 통신 분야의 총 투자금액은 3,233억 투그릭이며 총 수입은 1조 2741억 투그릭이다.¹⁴⁾

경공업. 경공업도 발전이 매우 미흡한 산업 분야이며, 대부분의 경공업 제품을 중국에서 수입한다. 소규모로 양말 등을 제조하고 있으나, 규모의 경제 효과를 누리지 못하기 때문에 저렴한 중국 제품과의 경쟁을 이기지 못하여 발전이 어렵다.¹⁵⁾

식품 제조업. 식품 제조 산업도 기반이 취약하며 수입의존적 성향을 띤다. 주요 수입 식품은 돼지고기, 닭고기, 분유, 계란, 채소류, 과일류, 밀, 쌀, 식용유, 설탕 등이며, 2020년도 기준 농산물 수입 총액은 1.8억 달러이다. 설탕, 쌀, 과일, 닭고기 등에 대한 수요는 대부분 수입에 의존하고 있다. 몽골의 농업 및 식품 제조 산업은 세계 193개국중 180위에 위치하고 있다 (Nandintsatsral, 2021b).

농목축업. 2020년 기준 GDP중 11.9%를 차지하는 주요 산업이다. 2020년 기준 등록된 가축 수는 말 409만 마리, 소 473만 마리, 낙타 47만 마리, 양 3,005만 마리, 염소 2,772만 마리이다.¹⁶⁾ 몽골 목축업은 법인이 아닌 목축업 종사 유목민이 주를 이루는 것이 특징이며, 가축을 방목하여 사육하기 때문에 자연재해에 취약하다. 농업의 경우 연간 약 1~2천만 달러의 농기계 및 장비를 수입하고 있으나, 기계화 수준이 70% 미만이며, 기계가 노후하여 능률이 떨어진다. 기계화 수준 증가 및 기계류 개선을 위해 몽골 정부에서는 관련 기계에 대한 부가세를 면제하고 있다 (Nandintsatsral, 2018). 스마트 농업 시장의 경우 시장 초기 단계이며 농산물 저장고도 부족한 실정이다. 몽골 정부는 비닐하우스 건설 지원 및 과일과 열매의 재배, 수확, 저장, 가공에 신기술을 도입하고자 정책을 실행 중이다.

의약품 제조업. 몽골의 의약품 시장 규모는 연간 약 1억 달러 수준이며, 현지 수요의 97% 이상을 수입에 의존하고 있다 (Nandintsatsral, 2020a). 몽골 관세청에 따르면 2020년 기준 수입 의약품은 바이오 의약품 25만 달러, 혈액 및 백신 등 2천만 달러, 포장 의약품 9천만 달러, 미포장 의약품 26만 달러, 봉대 195만 달러, 기타 의약품 356만 달러로 총 1억 1,800만 달러이다.¹⁷⁾ 이 중 한국으로부터의 포장 의약품 수입액은 689만 달러로, 2020년 기준 등록된 의약품의 9.7%를 차지한다 (Nandintsatsral, 2021d).

몽골 정부는 전자정부 포털서비스인 E-Mongolia 서비스를 통해 혁신을 시도 중이다. 유엔경제사회개발기구(UNDESA)에서 2년마다 실시하는 ‘유엔전자정부평가’에 따르면 몽골은, 2020년 기준 전자정부발전지수 0.6497점으로 193개국 중 92위를 차지하였으며, 이는 세계 평균 0.5988점보다 높은 수준이다 (Nandintsatsral, 2020b). 몽골의 전자정부발전지수는 2010년 0.52427점(53위), 2012년 0.54430점(76위), 2014년 0.55808점(65위), 2016년 0.51943점(84위), 2018년 0.58240점(92위)으로, 정부의 전자정부 혁신이 지속적으로 진행되고 있으나, 상대적으로 진행 속도는 상대적으로 빠르지 않음을 알 수 있다. 온라인 참여지수는 0.6071점으로 193개국 중 87위이며, 세계 평균 0.5677점보다 높은 수준이다. 몽골의 온라인 참여지수는 2010년 0.42857점(28위), 2012년 0.60530점(24위), 2014년 0.68627점(30위), 2016년 0.71186점(39위), 2018년 0.73600점(65위)으로 지수는 꾸준히 상승하였으나 상대적 순위는 하락세를 보이고 있음을 알 수 있다.¹⁸⁾

13) 몽골 국립통계청, 2021. (<https://www.nso.mn>)

14) 몽골 정보통신규제위원회, 2021. (<https://www.crc.gov.mn/en>)

15) 몽골 TOD 양말사 홈페이지, 2021. (<https://www.todsocks.mn>)

16) 몽골 식품농경공업부 홈페이지, 2021. (<https://www.mofa.gov.mn>)

17) 몽골 관세청, 2021. (<https://www.customs.gov.mn/>)

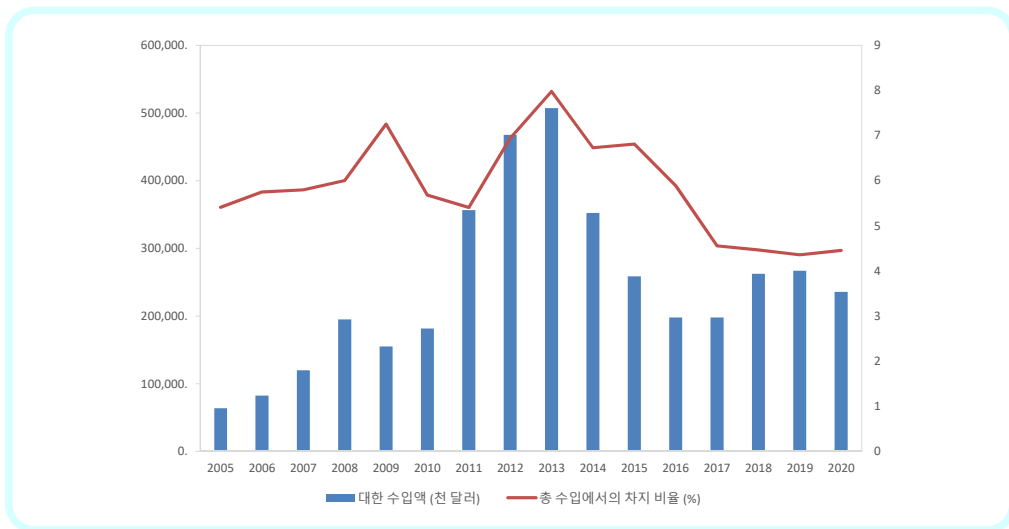
Ⅲ. 한국 기업들의 몽골 시장 진출 사례 연구

1. 한국- 몽골 관계 발전 및 한국 기업 진출

몽골의 대한 수입액은 과거부터 꾸준히 상승하여 2013년 5억 736만 달러로 최고치를 기록하였으며, 이후 지속적으로 하락하여 2017년 1억 9천 770만 달러까지 떨어진 뒤 2018년부터는 다소 안정된 모습을 보이고 있다.

몽골 국립통계청 자료에 따르면 2019년 몽골 시장에 대한 외국인 직접투자 금액은 총 223억 1,200만 달러이다. 그 중 한국의 투자 금액은 총 4억 6,400만 달러이다. 이는 총 금액의 2%에 해당되는 금액이며, 투자 규모 순위로는 캐나다, 중국, 싱가포르, 룩셈부르크, 일본, 미국, 네덜란드, 영국, 호주에 이어 10위이다. 1위 캐나다 78억 2500만 달러, 2위 중국 59억 4,680만 달러에 비하면 한국의 몽골 시장에 대한 투자 규모는 비교적 작은 편이다.

Fig. 5. 2005~2020 대한 수입 동향 (단위: 천 달러, %)



Source: 몽골 국립통계청, 2021 (<https://www.nso.mn>)

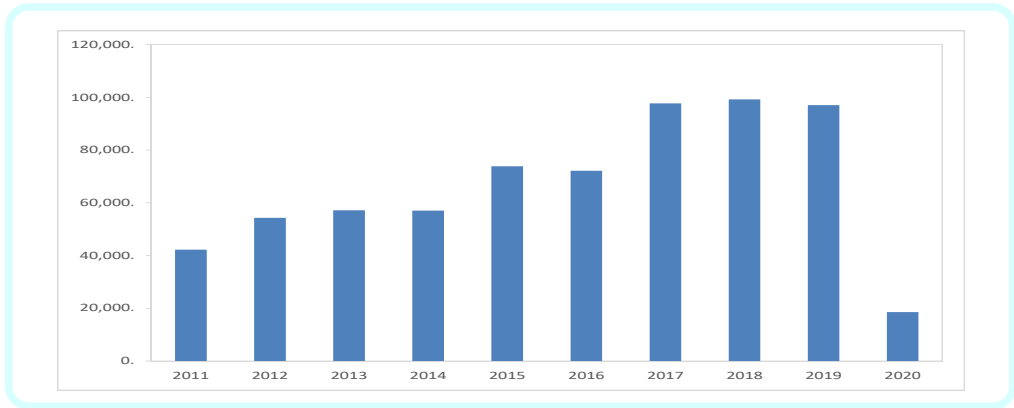
몽골은 1,564,100km²의 넓은 영토를 보유하고 있음에도 불구하고, 2020년 기준 총 인구의 48%인 160만 명이 수도인 울란바토르시에 거주한다. 방한 몽골인의 수는 2020년에는 코로나19의 확산으로 인해 국경이 폐쇄된 관계로 18,571명으로 대폭 감소하였지만, 2019년에는 9만 7천 명을 기록하였다. 이는 총 인구 중 2.89%에 해당하는 숫자이며, 매년 인구의 3%에 해당하는 몽골인이 한국을 방문한다는 가정하에 누적 방한 인구수는 669,144명으로,¹⁹⁾ 지난 10년간 몽골 총 인구의 20%에 해당하는 몽골인이 한국을 방문하였음을 나타낸다. 비록 한국을 중복하여 방문한 몽골인으로 인해 수치가 극대화되는 것은 사실이나, 많은 몽골인이 한국을 방문하였다는 것에는 변함이 없다. 이는 몽골인들에게 한국이라는 나라가 매우

18) 유엔 경제사회처 홈페이지, 2021. (<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/>)

19) 몽골 국립통계청, 2021. (<https://www.nso.mn>)

진속하며, 익숙하고, 가까이 자리잡았음을 의미한다. 방한 몽골인은 한국에 방문했던 경험을 통해 한국 문화에 대한 친밀감을 형성하였으며, 한국 기업에 대한 소비 경험을 학습함으로써 몽골 진출 한국 기업의 주 고객층 중 하나가 되었다.

Fig. 6. 방한 몽골 인구수 2011~2020 (단위: 명)



Source: 몽골 국립통계청, 2021 (<https://www.nso.mn>)

〈표 4〉에서 보듯이, 몽골에는 한국관광공사를 비롯한 한국 기업의 22개의 지사·상사가 공식적으로 진출하여 있다. 또한 2020년 몽골 한인상공회의소 회원사 명단을 통해 살펴본 결과, 2020년 기준 몽골 건설업에 진출한 한국 기업의 수는 37개, 무역업에 진출한 한국 기업의 수는 12개, 지상사 형태로 진출한 한국 기업의 수는 11개, 서비스업에 진출한 한국 기업의 수는 34개, IT 산업에 진출한 한국 기업의 수는 3개, 유통업에 진출한 한국 기업의 수는 16개, 외식업에 진출한 한국 기업의 수는 14개로 총 127개 기업이 몽골 시장에 진출하여 몽골 한인상공회의소에 가입한 것으로 확인되었다.²⁰⁾

Table 4. 몽골 진출 한국 지·상사 명단

No.	회사명	법인명 및 지사명
1	한국산업인력관리공단	몽골 EPS 센터
2	한국관광공사	한국관광공사
3	코트라	코트라 울란바토르 무역관
4	일성건설	일성개발 LLC
5	우진기전	울란바토르 가스공사
6	영진GLS	영진GLS
7	아시아나항공	울란바토르지점
8	수출입은행	수출입은행
9	서중물류	서중물류 몽골법인
10	삼정KPMG	KPMG 몽골법인

20) 몽골 한인상공회의소, 2021. (<http://kccim.net/xe/>)

11	삼성물산	상사부문 에르드삼
12	비브라운(B.BRAUN)	비브라운 몽골지사
13	대한항공	대한항공 UB 지사
14	RAMADA	RAMADA Ulaanbaatar
15	OSSTEM Implant	OSSTEM Mongol.LLC
16	MIRECO	몽골지사
17	M1 ENERGY	드림가스
18	KYL	KYL 몽골법인
19	KCH에너지	KCH에너지
20	EMART	emart
21	에어부산	에어부산 UB지사
22	스마트카드	울란바토르 스마트카드

Source: 대한무역투자진흥공사(KOTRA), 울란바토르 무역관 내부자료, 2021

몽골은 생필품의 80% 이상을 수입에 의존하고 있으며, 몽골 정부는 중국과 러시아에 지나치게 의존적인 경제 구조에서 탈피하기 위해 미국, 일본, 한국 등과 교역 강화 노력을 하는 중이다 (KOTRA, 2021a). 한-몽 FTA 체결 필요성에 대한 연구도 과거부터 꾸준히 이루어져 왔다 (대외경제정책연구원, 2011; 이재영, 이시영, 두계르 간바타르 2010). 2011년 3월 몽골 총리의 방한 당시 FTA 체결을 위한 양국협력 제의가 이루어졌으며, 2015년 12월 한국 총리의 방몽 당시 몽골 측 부정적 여론 등을 이유로 몽골 측에서는 소극적인 입장을 보였으나, 2016년 5월 몽골 대통령이 방한하여 정상회담에서 한-몽 FTA 관련 협력을 언급하였고, 같은 해 7월 한국 박근혜 대통령이 방몽 시 정상회담에서 한-몽 FTA를 추진하기로 합의하였으며, 한-몽 EPA 공동연구 추진 합의 MOU를 체결하였고, 2017년 9월 한-몽 EPA 공동 연구가 완료되었다. 한-몽 자유무역협정(FTA)은 단기적으로 봤을 때 성과가 미미하다 할지라도, 장기적인 측면에서는 자원 외교 및 정치 안보적 이익 등의 전략적 가치가 높은 것으로 평가되고 있다 (KOTRA, 2021a).

몽골은 2020년 APTA에 7번째 회원국으로 가입하였고, APTA 협정에 따라 2021년 1월 1일부터 몽골과 회원국 간에 APTA가 발효되었다. 몽골 입장에서는 일본과의 EPA이후 두 번째 무역협정이자 최초의 지역적 다자무역협정이다. APTA 협정문 양허표에 의거하여 한국은 2,797개 품목, 몽골은 366개 품목에 대한 관세를 10~50% 인하하게 되었다. 한-몽 상위 100대 교역품목을 기준으로 봤을 때, 한국 측에서 수출하는 건설중장비, 자동차, 통조림 등의 관세가 인하되었고, 몽골산 의류와 광물 등의 관세가 인하되었다 (Nandintsatsral, 2020c). 2016년 몽-일 EPA 이후 몽골과 일본 간의 교역액이 급격히 증가한 것을 토대로 보아, 앞으로 한-몽 간 교역액이 증가할 것으로 기대된다.

2. 한국 기업들의 몽골 시장 진출 실패 사례

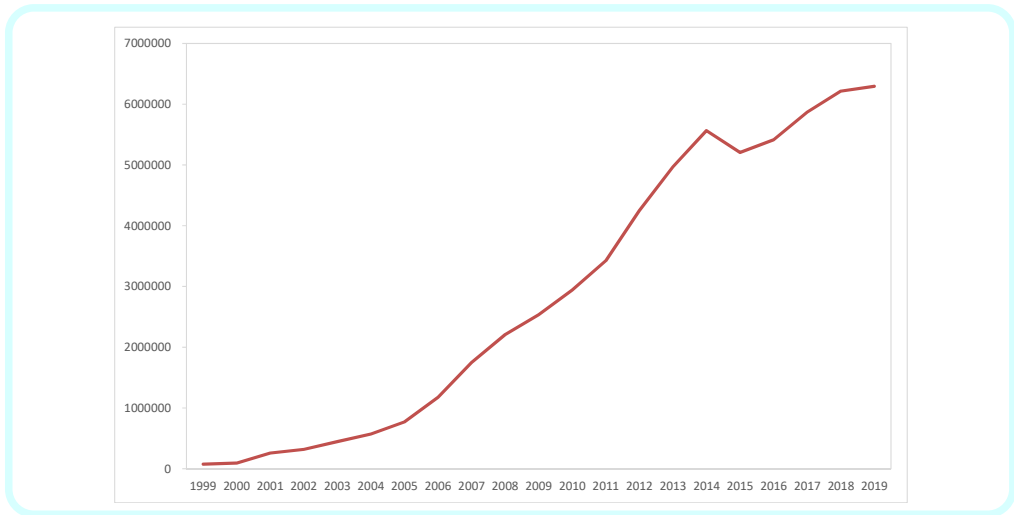
1) SK텔레콤 몽골 시장 진출 사례

SK텔레콤은 2020년 매출액 18조 6,246억원을 기록한 국내 1위 이동통신 기업이다. SK텔레콤은 1999년 4월 14일 몽골의 SkyTel사의 25% 지분을 125만 달러에 사들이며 현물 출자 방식으로 몽골에 진출하였다. 몽골의 SkyTel사는 몽골 유니브콤을 포함한 몽골 측 지분 40%, 한국의 대한전선이 지분 35%, SK텔레콤이 지분 25%를 투자하여 설립한 합작법인으로, 1999년 7월부터 몽골의 제2통신사업자로서 이동전화 사업을 시작하였다. SK텔레콤은 몽골 SkyTel측에 기술이전과 경영참여를 위해 본사 직원을 파견하였다 (SK텔레콤, 1999).

몽골의 이동전화 서비스는 1996년에 처음 시작되어 SK텔레콤의 진출 당시인 1999년에는 보급률이

매우 낮은 상황이었다. 1999년 당시 몽골 인구 240만명 대비 이동전화 가입자는 3,300명에 불과했고, 보급률이 0.14% 수준이어서 향후 시장의 성장 잠재력이 매우 높다는 평가를 받았다. <Fig. 7>에서 보듯이 당시 시장은 도입기에서 성장기로 나아가는 단계였다고 볼 수 있다. 당시 몽골 시장은 외국인 투자에 제한이 없었으며, 통신장비에 대한 수입관세가 면제되는 등 사업 환경도 좋은 편이었다. 또한 당시에는 Mobicom사가 시장을 독점하고 있어서 다른 경쟁 사업자가 없었으며, 전국적인 데이터 통신망이 확보되지 않아, 수요 대비 공급이 원활하지 않아서 후발주자인 SkyTel사에게 유리한 환경이었다.

Fig. 7.1999~2020 몽골 이동전화 가입자 수



Source: 몽골 국립통계청, 2021 (<https://www.nso.mn>)

SkyTel 사는 2000년 말 기준, 전체 이동전화 가입자 수 75,100명 중 28,500명의 가입자를 확보하였으며, 317만 6천 달러의 매출액을 달성하였다. 또한 2001년 2월에는 몽골 최초로 CDMA 서비스를 도입하였고, 2001년 4월에는 CDMA를 기반으로 한 무선 인터넷 서비스를 제공하기 시작하였다 (SK텔레콤, 2001). 2002년에 SK텔레콤은 6억 원의 현금 출자를 추가적으로 진행하여 SkyTel사의 지분 29.3%를 확보하였다. SkyTel사의 사장은 몽골인으로 주로 대외업무를 담당하였으며, 실무 책임은 한국인 부사장이 주관하였고, SK텔레콤은 비용 지출 등에 관한 의사결정과 관련하여 5:5의 권한을 보유하고 있었다 (김지은, 2005).

SK텔레콤은 한국에서 AMPS방식의 아날로그를 CDMA로 전환하며 발생한 구형 장비를 SkyTel사에 공급하는 방식의 현물 출자를 통하여 비용을 절감하였다. 원가절감을 통해 서비스 가격 경쟁력을 확보하여 경쟁사인 Mobicom사 대비 10% 저렴한 서비스 요금을 제시하였고, 진출 4년 만에 25%가량의 시장점유율을 확보하게 되었 (김지은, 2005).

하지만 2003년 5월 기준, 세계 시장의 71%를 장악한 GSM에 비해 SkyTel사가 기반으로 한 CDMA 단말기는 기종 수가 적은데다 가격 경쟁력 또한 낮은 문제를 겪게 되었다. 또한 몽골 시장의 유통구조가 한국과는 상이한데다 정부 규제가 도입되며 신규 단말기에 대한 보조금 지급이 불가능한 상황이 전개되며, 중고 단말기를 취급하는 일반 딜러들과의 가격 경쟁이 어려워져 국내시장에서와 같은 방식으로 단말기를 판매하고 약정을 체결하는 것이 불가능해졌다.

통신망 부분에서 Mobicom사와의 경쟁력의 차이도 두드러지기 시작했다. Mobicom사가 전국 25개 도시에서 서비스를 제공한데 비해, SkyTel은 몽골의 수도인 울란바토르시를 포함한 10개 주요 거점 도시를

중심으로 서비스를 제공하여, 주요 거점 도시가 아닌 지역에 거주하거나 왕래가 잦은 사람들에게 서비스를 제공할 수 없었다(김지은, 2005). 이러한 어려움을 극복하지 못한 SK텔레콤은 결국 2011년 1월 13일에 SkyTel의 보유 지분 전량을 몽골 선클라이 그룹과 글로벌컴 LLC 등 기존 몽골 주주들에게 258억원에 매각하게 된다.²¹⁾

1999년부터 2011년까지 SK텔레콤은 배당 수입 25억 원과 매각 대금 258억 원을 포함하여 총 283억 원의 수익을 거두었다. 초기 투자 자본 125만 달러와 추가로 출자한 현금 6억 원 등 약 20억 원을 투자하여 12년간 263억 원 정도의 이익을 기록한 셈이다. 비록 투자 대비 높은 수익률을 기록하기는 하였지만, SK텔레콤이 철수한 이후에 몽골의 이동통신 시장이 지속적으로 성장하였다는 점에서, 시장의 성장기에 철수를 하게 된 실패 사례라 할 수 있을 것이다. 실제로, 2018년 말 기준으로 몽골의 이동통신전화 총 가입자 수는 422.2만 명에 이르렀다. 이 중 Mobicom 사의 가입자가 37.8%, Unitel 사의 가입자가 34.03%, SkyTel 사의 가입자 수가 16.51%, Gmobile 사의 가입자가 11.66%를 차지한다.²²⁾

몽골의 이동통신시장의 태동기에 몽골 제2이동전화 사업자로서 경쟁사 대비 저렴한 가격을 경쟁 우위로 엄청난 성장률을 보여주던 SkyTel사가 다른 후발 경쟁기업들에 비해 뒤처지게 되고 결국 SK텔레콤이 시장에서 철수하게 된 원인은 여러 가지가 있을 것이다. 그 중에서도 국내에서 더 이상 사용하지 않게 되어 교체하게 된 구형 장비를 몽골로 수출하여 사용함으로써 통화 품질 저하 및 통화권 이탈 등의 문제가 지속적으로 발생하여 서비스 품질이 저하된 것이 가장 큰 이유라 할 수 있다. 또한, 경쟁사 대비 전국적인 통신망을 확보하지 못하여 유동성이 강한 유목 문화권의 몽골인들이 주요 도시를 벗어나게 되는 경우 휴대전화를 사용할 수 없게 된다는 불편함과 불안감을 형성하였다는 것도 매우 중요한 실패요인이라 할 수 있다. 가격 경쟁력의 확보를 위해 서비스 가격을 지나치게 낮게 책정하여, 실질적으로 수익성이 낮은 청소년과 청년층을 중심으로 주 고객층이 형성된 것도 SkyTel사를 어렵게 한 요인이라 할 수 있다.

결론적으로 SK텔레콤이 몽골 시장에서 실패하게 된 이유는 가격 경쟁력 확보를 최우선의 목표로 삼아 소극적인 투자로 인해 서비스 품질과 통신망의 범위가 작아졌다는 점과 수익성이 낮은 고객을 주 고객으로 하였다는 점이다. 만약 SK텔레콤이 과감한 투자를 통해 도입기에서 성장기로 진화하던 몽골의 이동통신시장에서 주요 고객들을 대상으로 시장점유율을 선점하여 Mobicom사와 함께 과점 체제를 형성할 수 있었다면, 현재까지도 좋은 성과를 낼 수 있었을 것이다.

2) 에스원의 몽골 시장 진출 사례

삼성그룹의 계열사인 에스원은 2020년 매출액 2조 2,233억 원으로 국내 물리보안시장에서 1위를 기록하였다. 에스원은 2013년 9월 몽골 신공항 방범용 폐쇄회로(CCTV), 출입관리시스템, 엑스레이 검색대 등 통합 보안시스템 구축 사업을 수주하며 몽골 시장에 진출하였다(이승환, 2016). 몽골 시장 진출 당시, 에스원은 2013년 2억 4,900만 원을 신규 출자하여 100% 지분을 보유한 SOCM LLC 법인을 설립하며 몽골 시장에 진출하였다.²³⁾ 에스원은 몽골 시장 진출 직후 높은 성장세를 유지하여, 2016년에는 매출액 4억 8,532만 원을 달성하여 전년 대비 603.5%의 성장률을 기록하였으며, 순이익도 1억 3,022만 원을 기록하여 전년도 3,375만 원 적자에서 흑자전환을 달성하였다.

Table 5. 스원 몽골 법인 실적변동 추이 (단위: 천원)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
매출액	-	68,990	485,315	224,515	34,590	-	-
순손익	-25,025	-33,752	130,224	8,681	-34,321	-4,200	-8,789

Sources: 에스원 2014-2020, 사업보고서

21) SK텔레콤 기타경영사항 자율공시, 2011. 1. 3.

22) 몽골 정보통신규제위원회, 2019. (<https://stat.crc.gov.mn/>)

23) 에스원, 연결감사보고서 2013. 12.

하지만, 2016년 이후부터 사업의 추가 수주가 활발히 이루어지지 못하여 실적이 악화되기 시작하였다. 2017년 매출액은 2억 2,452만 원, 2018년 매출액은 3,459만 원으로 급감하기 시작하였고, 순손익도 2018년에 3,432만 원으로 적자 전환되었다. 결국 2020년도 1월 31일, 이사회 결의에 의하여 에스원의 종속법인인 SOCM LLC는 몽골 시장 철수를 결정하게 된다.²⁴⁾

에스원이 몽골에 진출했던 2016년 당시의 몽골의 인구는 312만 명이었으며, 2020년에도 인구는 336만 명에 그친다. 몽골은 넓은 땅과 적은 인구로 인해 보안 시스템 관련 인프라가 부족한 것은 사실이었으나, 1인당 국민소득이 3,678달러 수준인 개발도상국인 몽골의 일반 국민들과 기업들에게 에스원의 고비용 서비스는 감당하기 어려운 수준이었을 것이다. 결국 에스원이 몽골 시장에서 실패한 가장 중요한 원인은 몽골 시장의 사업성이 부족했음에도 시장 특성에 대한 이해도가 낮았다는 점을 들 수 있다. 게다가 지분 100%를 보유한 법인 설립을 통해 시장에 진출한 것도 문제를 악화시킨 요인이라 할 수 있다. 몽골과 같이 시장의 불확실성이 높고 시장의 특성이 국내와 상이한 시장에 진출하는 경우에는 철저한 시장조사가 필수적이라 할 수 있으며, 현지 시장에 대한 이해도가 높은 현지 기업들과의 협력이 매우 필요하다고 할 수 있다.

3) 티머니의 몽골 시장 진출 사례

2003년 설립된 티머니는 서울시가 36%의 지분을 가지고 있는 교통카드 시스템 개발 및 운영 업체로 2020년 2,039억 원의 매출액을 기록하였다. 티머니의 전신인 한국 스마트카드는 2014년에 몽골의 수도인 울란바토르시와 합작하여 ‘울란바토르 스마트카드(USCC)’를 설립하며 몽골 시장에 진출하였다 (티머니, 2014). 2014년 6월에 울란바토르시의 제한 경쟁 입찰 공고에 참여하여 ‘DATA CARD 컨소시엄’의 우선사업자로 선정된 것이다. 이후 2014년 9월에는 2030년까지 울란바토르시의 교통요금징수 시스템과 버스 운영관리 사업권을 확보하였으며, 2015년 7월에는 몽골의 티머니라고 할 수 있는 유머니(Umoney)를 발행하여 교통카드 서비스를 시작하였다. 2015년 서비스 시작 당시 한국 스마트카드의 교통카드 단말기를 설치한 버스는 1,200대였고, 교통카드 충전 상점은 400여 개였다. 당시 티머니는 몽골 법인을 통해 향후 10년간 1,000억 원의 수익을 기대하였다 (티머니, 2015).

Table 6. 몽골 투그릭화 화폐가치 변화

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1달러 대비	1,265.53	1,359.40	1,525.72	1,818.28	1,970.66	2,147.74	2,440.63	2,472.67	2,663.94	2,813.53
1원 대비	1.21	1.30	1.57	1.73	1.70	2.06	2.27	2.37	2.37	2.62

Source: 몽골 국립통계청, 2021 (<https://www.nso.mn>)

티머니는 버스 1,200대의 운영을 위한 운전자 조작기, 승하차 단말기, 프린터, 현금함, CCTV, LED 안내기 등을 공급하였고, 버스 환승 시스템을 도입하여 국내외 같은 교통시스템을 구축하고자 하였다. 이러한 노력으로 2017년에는 울란바토르시의 개발에 기여한 기업들에게 수여하는 ‘2017 가루다’에서 프랜차이즈 부문 최우수상을 수상하는 등의 성과를 보이기도 하였다 (티머니, 2017).

하지만, 2017년 몽골이 IMF 구제금융을 받게 되며, 티머니에게도 위기가 찾아오기 시작하였다. 몽골이 IMF 구제금융을 받게 된 이유는 지속적인 경제성장률의 하락과 외국인 투자의 침체, 과도한 정부 지출, 중국의 경제성장률 둔화에 따른 광물 수요 감소 등이 원인이었다. 이러한 어려움으로 인해 이전에도 하락세를 보이던 몽골 투그릭화의 화폐 가치가 더욱 하락하는 모습을 보이게 되었다. 티머니가 몽골에 진출한 2014년에 1달러당 1,818.28투그릭이었던 몽골의 화폐가치는 2015년에는 1,970.66투그릭, 2016년에는 2,147.74투그릭, 2017년에는 2,440.63투그릭, 2018년에는 2,472.67투그릭, 2019년에는 2,663.94투그

24) 에스원 사업보고서, 2020.

릭, 2020년에는 2,813.53투그릭으로 지속적으로 하락하였다. 몽골 투그릭화의 화폐가치 하락으로 인해 티머니 몽골 법인의 매출액이 증가하는 상황에서도 손실액이 점점 확대되어 5년간 누적 손실액 92억 원을 기록하게 된다.

Table 7. 몽골 스마트카드 실적 추이

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
자산	18,953,787	14,324,081	12,304,507	10,772,054	9,274,755	7,117,584
부채	18,057,794	17,815,069	16,159,615	16,160,705	16,438,738	15,853,120
자본	895,993	-3,490,988	-3,855,108	-5,388,651	-7,163,983	-8,735,536
매출	2,272,249	3,962,128	4,592,298	3,856,534	3,289,838	2,416,533
당기순이익	-179,404	-4,811,272	-677,407	-1,821,886	-1,793,759	-2,189,955

Sources: 티머니 2015~2020 연결감사보고서

결론적으로 티머니가 몽골에서 실패한 가장 큰 원인은 높은 초기 투자 비용으로 인한 부담과 불안정한 경제상황으로 인해 몽골의 환율이 급격하게 하락하였기 때문이다. 티머니의 진출 이전인 2014년까지 몽골에는 교통카드 시스템이 없었고, 버스요금을 탑승 후 현금으로 지불하는 시스템이 유지되고 있었다. 따라서 비록 티머니가 울란바토르시와의 독점계약을 통해 진출하였고, 선진화된 한국의 교통 시스템을 그대로 이전하였음에도 불구하고, 티머니의 교통요금징수 시스템을 이전하기 위해서는 매우 높은 수준의 초기 투자 비용이 필요한 상황이었다. 당시 성인 기준 500투그릭(약 200원)이었던 버스 요금의 징수를 통한 수익으로는 이러한 투자 비용을 충당하기 어려웠을 것이다. 또한 2014년 이후 지속적으로 하락한 몽골의 화폐가치가 결정적으로 티머니의 수익성을 악화시키는 결과를 낳게 된 것이다.

4) E1의 몽골 시장 진출 사례

LS그룹의 계열사인 E1은 액화석유가스(LPG) 수입 및 유통업체로 2020년 매출액 3조 9,275억 원을 기록하였고 SK가스에 이어 국내 시장점유율 2위를 차지하였다. E1은 2014년 6월 19일 제주도 한라에너지, 몽골 투자자와 함께 M1에너지라는 합작법인을 설립하며 몽골시장에 진출하였다. M1에너지의 설립 당시 E1의 소유 지분율은 51%였으나,²⁵⁾ 2015년 11월 10일 추가 투자를 통해 몽골 투자자의 지분을 매입하여 최종적으로 60%의 지분율을 보유하게 되었다.²⁶⁾

M1에너지는 몽골의 수도인 울란바토르시에서 20km가량 떨어진 에너지화확단지 내 8만 3,000m² 부지에 50톤 규모의 LPG 저장시설 6기를 설치하였고, LPG 용기 충전기와 벌크로리 충전시설 등의 인프라를 구축하였다 (이아경, 2020). 당시 몽골의 LPG 시장의 경우 러시아로부터의 수입 비중이 96%에 달하는 상황이었으며, 2011년 1만 5,900톤, 2012년 2만 7,100톤, 2013년 3만 7,876톤 등 매년 LPG 수입량이 급증하는 추세였다. 또한 LPG 충전 및 판매를 하는 주요 LPG사업자가 다쓰완질, 유니가스, 고르가스의 3개의 기업밖에 없어 경쟁이 그다지 치열하지 않다는 점이 E1이 분석한 시장의 장점이었다.

2016년, M1에너지는 LPG저장시설을 향후 1,000톤까지 확대하겠다는 계획을 세웠는데, 당시 다쓰완질이 400톤, 유니가스 사가 500톤, 고르가스 사가 400톤의 LPG저장시설을 보유하고 있었던 점에 비추어보면, M1에너지의 투자 계획은 시장을 뒤흔들 정도의 매우 큰 규모였다. 또한 M1에너지는 2016년 2월 몽골 현지기업인 손콜라이, 테스페트롤리움 등과 MOU를 체결하며 현지 주유소에 LPG충전소를 함께 설치하는 방식으로 10개의 충전소를 건설하는 투자 결정을 내린다. 당시 다쓰완질이 4개, 유니가스가 8개,

25) E1 반기보고서, 2014.6.

26) E1 사업보고서, 2015.

고르가스가 2개의 충전소를 보유하고 있어 몽골 시장 내의 충전소 수는 많지 않은 편이었다 (조대인, 2016).

Table 8. M1에너지 재무정보 및 경영성과 (단위: 백만원)

연도	자산 총계	부채 총계	자본 총계	매출액	당기순이익
2014	2,891	2,838	53	-	-327
2015	3,240	4,108	-8,685	1,655	-897
2016	3,209	4,996	-1,787	2,342	-1,175
2017	2,722	4,759	-2,037	2,610	-4,515
2018	2,155	5,378	-3,223	2,335	-1,370
2019	2,137	6,442	-4,305	1,850	-1,134
2020	1,656	6,321	-4,665	1,489	-299

Sources: E1 2014-2020, 사업보고서

하지만 2017년 5월 1일, 기존에 면세이던 하이브리드와 LPG 차량에 대한 특별세가 신설되었다. 버스와 트럭은 특별세 부과대상에서 제외되었으나 해당 특별세의 신설은 LPG 시장에 악영향을 끼치는 요인으로 작용하게 된다. 또한 몽골의 겨울철 기온은 매우 낮은 편이다. 몽골 국립통계청 자료에 따르면 2020년 12월 평균 기온은 -32.9도, 2021년 1월 평균 기온은 -34.6도였다. 기온이 낮은 상태에서 LPG가스를 자동차 연료로 사용하게 되면 기화점이 높은 LPG가스의 특성상 기화가 잘 되지 않아 자동차의 시동이 걸리지 않는 문제가 발생하게 된다. 이러한 이유로 몽골 시장에서는 프로판 혼합기준에 따라 LPG연료를 배합하여 사용하고 있으나, 이에 대한 기준이 명확하지 않아서 E1 측에서 몽골 시장에 적용하는 것에 큰 어려움을 겪게 되었다.

LPG시장의 성장을 막은 요인은 또 있다. LPG연료는 자동차용 연료 외에도 일반 가정에서 난방용으로도 사용이 가능하다. 하지만 몽골에서는 주거 밀집도가 낮아서 일반 가정에 중앙난방 시스템을 공급하기 위해 파이프라인을 설치하는 데에 비용적인 어려움이 있다. 또한 LPG연료는 다른 연료에 비해 가격 경쟁력도 낮은 편이다. 울란바토르 시립 통계청 자료에 따르면 2021년 10월 20일 기준 유니가스에서 판매하는 LPG가스는 1리터당 1,855투그릭이다. 석탄 연료의 경우 지역별로 가격이 상이하기는 하지만 2021년 10월 기준으로 울란바토르 시내 석탄의 평균 시세는 25kg당 대략 5,000투그릭이다. 한국 산업통상자원부 에너지 열량 환산 기준에 의하면 LPG 가스 발열량은 12,040kcal/kg이며 몽골 가정에서 일반적으로 사용하는 유연탄의 발열량은 5,920~6,970kcal/kg이다.²⁷⁾ LPG 가스 1kg이 대략 2리터인 것을 감안하면 발열량 1,000kcal당 비용은 LPG가스 309투그릭, 석탄 연료(발열량 평균치인 6,445kcal/kg을 적용) 31투그릭으로 LPG가스가 10배 정도 가격이 높은 편이다.²⁸⁾

이러한 요인들로 인해 E1은 설립 직후 많은 어려움을 겪게 되었으며, 2017년 E1은 M1에너지 지분 전량을 매각 예정 자산으로 분류하게 된다. 2018년부터 매각을 시도하였으나 거래가 성사되지 않고 있으며, E1은 M1-Energy LLC의 투자지분 회수가능액이 장부가액보다 낮다고 판단하여 2017년 전기 장부금액인 2억 1,400만 원을 손상차손으로 처리하였다. 이후 E1의 사업보고서상의 M1 소유지분율에 대한 장부가액은 0원으로 기록되었다. 2021년 3월 기준 주식회사 E1의 몽골 M-1-Energy LLC에 대한 의결지분율은 60%이다.²⁹⁾

결론적으로 E1의 몽골 시장 진출 실패 요인은 몽골 시장과 LPG연료 시장의 현황과 전망에 대해 정확히 이해하고 예측하지 못했기 때문이라 할 수 있다. 보다 구체적으로, 규제 환경의 변화를 예측하지 못하였고,

27) 산업통상자원부령 제281호, 에너지열량 환산기준 (제5조 제1항 관련)

28) 울란바토르 시립 통계청 (<https://www.ubstat.mn>)

29) E1 사업보고서, 2016-2020.

일반 소비자들의 생활방식 및 환경에 대해서도 충분한 이해가 부족했던 것이 사실이다. 또한 M1에너지의 지분 100%를 한국회사들이 보유하게 됨으로써 현지의 시장 상황에 대한 조력자가 없었던 점도 매우 중요한 실패 요인이었다고 할 수 있다.

3. 한국 기업들의 몽골 시장 진출 성공 사례

1) 카페베네의 몽골 시장 진출 사례

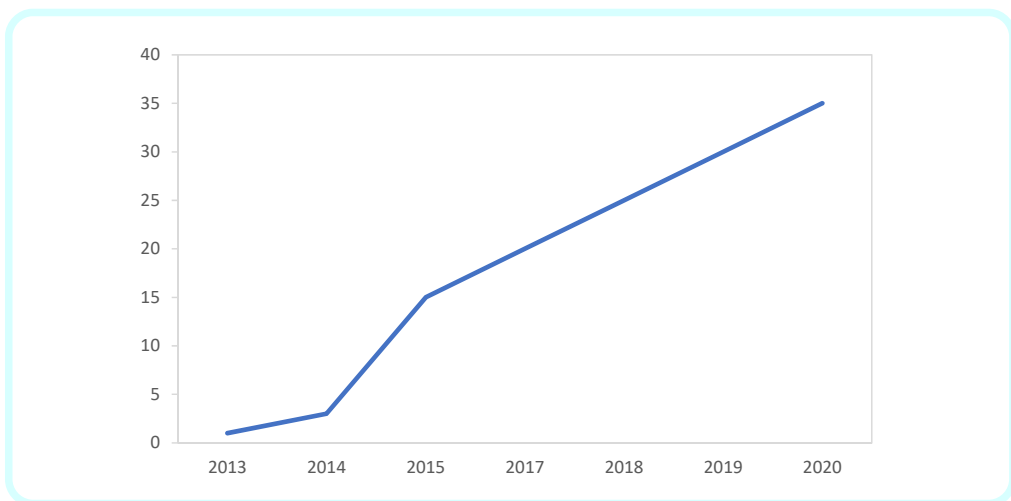
2008년 설립된 커피 프랜차이즈 업체인 카페베네는 2013년 매출액 1,874억 원, 매장 수 1,000호점을 돌파하였고, 미국, 중국, 대만, 일본, 몽골 등 해외시장에 적극적으로 진출하였으나, 이후 지속적인 하락세를 보여주어 2016년 경영권이 사모펀드로 넘어가게 되었고, 2018년 1월에는 기업회생절차에 들어가게 되었다. 2018년 10월 회생절차를 조기 종결하며 재도약을 위해 노력 중이며, 2020년에는 매출액 224억 원을 기록하였다. 카페베네는 진출했던 대부분의 해외 시장에서 성공을 거두지 못하였으나, 몽골 시장에서는 현재까지 예외적으로 좋은 성과를 보여주고 있다.

카페베네는 2013년 5월 몽골의 베이커리 전문업체인 몽베이커리와 마스터 프랜차이즈 계약을 체결하며 몽골 시장에 진출하였고, 같은 해 12월 15일 울란바토르 시내에 몽골 카페베네 1호점을 개점하였다. 이후 2014년 3호점, 2015년 15호점, 2017년 20호점, 2018년 25호점, 2019년 30호점, 2020년 35호점을 오픈하며 성장세를 보여주고 있다.³⁰⁾

카페베네 1호점 오픈 행사에는 ‘꽃보다 남자’ 드라마로 몽골에서 이름을 알린 배우 김 범이 참석하였으며 오픈식 이후에 진행된 팬 사인회에는 예상보다 많은 인원이 몰려 행사가 중단되기도 하였다 (전상희, 2014). 몽골인들에게 한국 드라마의 인기가 매우 높은 편이어서 해당 드라마의 제작을 카페베네가 지원하며 엔딩 장면에서 자주 등장한 덕분에 몽골인에게 이미 카페베네는 높은 인지도를 가지고 있었다.

카페베네는 2016년에 울란바토르시에서 수여하는 ‘Best Franchising’상의 은상을 수상하였고, 2018년에는 몽골에서 가장 큰 규모의 카페인 ‘Caffe Bene Roastery’지점을 오픈하였다.³¹⁾

Fig. 8. 카페베네 몽골 매장 개수



Source: 몽골 카페베네 홈페이지, 2021 (<https://www.caffebene.mn>)

30) 몽골 카페베네 홈페이지, 2021. (<https://www.caffebene.mn>)

31) 몽골 카페베네 홈페이지, 2021. (<https://www.caffebene.mn>)

카페베네는 특유의 유러피언 엔틱 스타일의 인테리어와 현지 물가에 비해 비싼 가격을 통한 고급화 전략을 시행하고 있다. 빙수와 젤라또 등을 포함한 11개의 커피 메뉴와 35개의 기타 음료 메뉴, 11개의 디저트 메뉴를 판매하고 있는데, 가격은 현지 물가에 비해 높게 책정된 편이다. 예를 들어 아메리카노 레귤러 사이즈 1잔의 가격이 4,400투그릭인데, 일반 음식점에서 판매하는 커피의 가격이 500투그릭인 점을 고려하면 매우 고가격이라 할 수 있다. 또한 카페베네는 몽골 내 모든 백화점과 대형 쇼핑몰에 입점하였으며, 상류층 거주지 위주로 매장을 운영하고 있다.

결론적으로 카페베네가 국내시장에서의 어려움에도 불구하고 몽골 시장에서 성공을 거둘 수 있었던 요인은 정확한 시장분석을 통해 적절한 진입 전략을 수립하여 실행함으로써, 고급 브랜드의 이미지를 성공적으로 구축할 수 있었기 때문이라 할 수 있다.

2) 이마트의 몽골 시장 진출 사례

신세계 그룹 계열사인 이마트는 국내 할인점 시장 1위 기업으로, 2020년 매출액 22조 330억 원을 기록하였다. 이마트는 2016년 7월 28일 몽골 이마트 1호점을 개점하며 몽골시장에 진출하였다.³²⁾ 이후 2017년 9월 29일 2호점, 2019년 9월 6일 3호점을 개점하였고 2021년 상반기에 4호점을 개점할 예정이다. 이마트는 몽골 알타이그룹의 스카이 트레이딩과 프랜차이즈 계약을 맺고 로열티를 받고 상품을 수출하는 방식을 통해 몽골 시장에 진출하였다. 몽골 이마트의 지분 소유권은 한국 이마트 10%, 몽골 알타이그룹 90%로 구성되어 있다 (몽골 이마트, 2016).

이마트는 오픈 무렵부터 소비자들에게 ‘저렴한 가격’, ‘높은 신선도’, ‘편안함’, ‘넓은 선택지’를 강조하였다. 몽골 이마트의 미션은 ‘질 좋은 상품을 항상 저렴한 가격으로 제공하여, 소비자들에게 행복을 선사하는 것’이다. 또한 몽골 이마트는 몽골에 진출하지 않았던 9개 브랜드를 런칭하는 등의 차별화 전략을 펼쳤다. 그 중 7개 브랜드는 한국 브랜드로, ‘노브랜드’, ‘아미드 보따(한국산 현미로 만든 자채 브랜드)’, ‘Daiz’, ‘Peacock’, ‘Loving home’, ‘이마트’, ‘텔리’이며, 이외에도 독일 브랜드인 ‘Braun’과 영국 브랜드인 ‘Mothercare’를 런칭하였다.³³⁾

몽골 이마트는 이외에도 ‘Best of Korea’, ‘Taste of Korea’ 등의 홍보 문구를 강조하고 이병헌, 이민정, 김태희 등 몽골인들에게 친숙한 한국 배우의 홍보 포스터를 매장에 배치하는 방법을 통해 원산지 효과를 극대화하는 마케팅을 시행하였다. 또한 이마트는 회원들을 대상으로 100투그릭 구매 시마다 1 포인트를 적립해주는 ‘E-point’ 제도를 실시하여 충성고객을 확보하기 위한 마케팅을 실시하였다. E-point는 이마트 매장에서 현금처럼 사용할 수 있으며, 이마트 이외에도 울란바토르 스마트카드 교통카드, SkyTel 통신사, Tenggis 영화관 등에서 현금처럼 사용이 가능하다. 또한 Mom & Kids 클럽을 운영하여 클럽 회원이 되면 특정 제품에 대하여 20% 할인 혜택을 받을 수 있도록 하였고, 주기적으로 회원들을 위한 할인 행사를 진행하였다.³⁴⁾ 이외에도 이마트 회원을 대상으로 하는 할인 행사 및 협력 업체들을 통한 건강검진 할인 등의 여러 이벤트를 통해 충성 고객 확보를 위한 마케팅 전략을 시행해왔다.

이마트는 2016년 오픈 이후 1년간 최초 목표치의 140%인 400억 원의 매출을 달성하였다. 이 중 한국 상품의 비중은 20%정도였다. 2017년에는 530억 원의 매출을 달성하였고, 2018년에는 720억 원의 매출을 기록하였다. 2017년 기준 몽골 이마트 2호점의 상품 수는 12,000 SKU(stock keeping unit)였으며, 이 중 35%가 한국 상품이었고, 그 중 약 40%가 국내 중소기업이 생산한 상품이었다 (류시훈, 2017).

몽골 상공회의소에서는 매년 재무부, 관세청, 세무청, 사회보험공사, 통계청 등과 협력하여 공식 자료를 기반으로 판매 수익, 납부 세금, 자본금, 순이익, 직원 수를 기준으로 하여 Top 100기업을 선정하는데, 이마트는 몽골에 진출한 2016년에 98위를 기록하였고, 2017년 72위, 2018년 62위, 2019년 52위, 2020년 40위로 순위가 지속적으로 상승하고 있다.³⁵⁾

결론적으로 이마트의 몽골 시장 진출 성공의 원인은 현지 시장에 대한 이해도와 영향력이 높은 파트너와

32) 이마트 반기보고서, 2016.

33) 몽골 이마트 홈페이지, 2021. (<https://www.company.e-mart.mn>)

34) 몽골 이마트 홈페이지, 2021. (<https://www.company.e-mart.mn>)

35) 몽골 상공회의소, Top 100, 2016-2020. (<https://www.mongolchamber.mn>)

의 협력을 통하여 시장을 정확히 분석하고 이해한 후, 그에 맞는 적절한 마케팅 전략을 실시하여 탄탄한 충성 고객층을 확보하였기 때문이다. 즉, 한국에 대한 우호적인 감정을 가진 소비자들에게 한국 브랜드와 한국 제품, 한국 배우들을 통한 마케팅을 실시하여 긍정적인 원산지 효과를 누릴 수 있었고, 식품 안정성이 중시되는 현지 시장 분위기에 맞춘 웰빙 마케팅 전략을 시행하였으며, 회원들을 대상으로 다양한 할인 및 이벤트를 통해 충성 고객을 확보할 수 있었기 때문에 이마트가 시장에서 성공할 수 있었던 것이다.

3) CU의 몽골 시장 진출 사례

BGF 리테일이 운영하는 편의점 사업인 CU는 국내 편의점 시장에서 GS25와 1위를 다투고 있으며, 2020년 BGF 리테일 매출액 6조 2,823억 원의 대부분을 차지하였다. CU는 2018년 4월 17일 몽골의 센트럴 익스프레스와 마스터 프랜차이즈 계약을 체결하며 몽골 시장에 진출하였다.³⁶⁾ 2018년 8월에 1호점인 CU상그리아점을 개점하였고, 오픈 1년만에 50개 매장을 개점할 정도로 급격한 성장세를 보여주었으며, 2021년 11월 기준 총 140개 매장을 운영 중이다.

몽골 CU의 전체 상품 중 PB상품이 차지하는 비중은 약 30%이다. 총 매출 중 가장 높은 비중을 차지한 상품은 핫도그이며, 2위는 커피, 3위는 토스트이다 (이승진, 2020). CU는 자체브랜드 상품으로 ‘카페 GET 아이스 아메리카노’, ‘카페 GET 라떼’, ‘카페 GET 아메리카노’, ‘Breakfast Sandwich’, ‘치킨 너겟 8개’, ‘크로와상 3종’, ‘슬러시’, ‘GoyDog 핫도그 4종’, ‘김밥 2종’, ‘Pasty 2종’, ‘삼각김밥 2종’, ‘몽골 왕만두’, ‘CU Cup Chicken’, ‘파이 2종’을 판매 중이며, 삼각김밥 등 위생이 강조되는 간편 식품들은 현지에서 자체 생산할 수 있도록 제조시설을 설립하였다. 또한 CU는 원활한 물류 공급을 위해 현지에 물류 센터를 건설하였다. 현재 CU는 몽골 내 소매 업계에서 3위권 내에 포함될 정도의 성장세를 보여주고 있다.

CU는 몽골의 젊은 소비자들을 중심으로 높은 브랜드 충성도를 확보하고 있다. 2021년 11월 기준 1만 2천 명의 인스타그램 팔로워를 보유하고 있으며, 멤버십 앱 가입자 수는 13만 명을 돌파하였다. 이는 울란바토르 인구 수가 160만 명인 점을 고려했을 때 울란바토르 총 인구의 8%가량이 CU 멤버십 앱에 가입하였음을 알 수 있다. 멤버십의 사용률은 20%가 넘는다.

CU의 브랜드 충성도는 CU가 출시한 굿즈를 통해서도 알 수 있다. CU에서 출시한 CU로고가 인쇄된 1,000개 한정판 우산의 경우 일반 우산의 2배에 해당하는 가격임에도 불구하고 출시 3일 만에 전량 매진되었다 (김태성, 2020). 또한 CU에서 한 달 동안 커피를 많이 마신 고객에게 카페 GET 굿즈를 증정하는 이벤트를 진행한 적이 있는데, 굿즈를 받기 위해 한 달 동안 127잔의 커피를 마신 고객이 있을 정도로 CU의 브랜드 가치는 몽골에서 매우 높은 편이다. CU는 인스타그램, 페이스북, 유튜브 등 다양한 SNS 채널을 통해 적극적인 마케팅 활동을 하고 있다.

CU는 몽골의 유일한 24시간 점포이며, 점포 내에 ATM 기기를 설치하였고, 교통카드인 U money 카드를 판매하며, 통신료 충전 및 휴대전화 충전이 가능하고, 무료 Wi-Fi와 휴식 공간을 제공한다. 몽골에서는 지금까지 이러한 서비스들을 한 번에 제공해준 곳이 없었기 때문에 젊은 층을 중심으로 CU에서 커피를 마시며 식사를 하고 시간을 보내는 것은 하나의 문화로 자리잡고 있다.

CU가 몽골 시장에서 성공할 수 있었던 가장 중요한 요인은 현지 기업과의 협력을 통해 철저한 시장조사를 함으로써 소비자의 특성과 시장의 흐름을 잘 이해하고 그에 맞는 마케팅 전략을 수립하여 높은 브랜드 충성도와 브랜드 가치, 그리고 충성 고객을 확보할 수 있었기 때문이다. CU는 현지인의 입맛에 맞는 PB상품을 적극적으로 개발하였고, PB 상품의 신선도를 높이기 위해 자체적인 제조시설을 설립하였다. 또한 소비자에게 다양한 경험을 제공하여 CU매장을 단순한 식료품점이 아니라, 공부도 하고 여가시간도 보낼 수 있는 복합 문화 공간으로 대중에게 인식되도록 하였다. 이러한 점에서 CU의 성공 요인은 이마트의 성공요인과 비슷하다고 할 수 있다.

4. 한국 기업들의 성공 및 실패 요인

36) BGF 리테일 사업보고서, 2018.

Table 9. 한국 기업들의 몽골 시장 진출 사례 요약

	기업명	진출 시기	성공 및 실패 원인
실패 사례	SK 텔레콤	1999	투자 미흡, 저가마케팅
	에스원	2013	시장 이해도 부족
	티머니	2014	시장 조사 부족, 몽골 화폐가치 하락
	E1	2014	시장 조사 부족, 몽골 관세법 개정
성공 사례	카페베네	2013	현지 파트너, 고급화 전략
	이마트	2016	현지 파트너, 좋은 브랜드 이미지 구축
	CU	2018	현지 파트너, PB 상품을 통한 충성 고객 확보, 적절한 마케팅 전략

1) 실패 요인

SK텔레콤의 경우 몽골의 이동 통신 인프라가 잘 구축되어 있지 않은 시점에서 시장의 높은 성장 잠재력과 가능성을 발견하고 적절한 시기에 시장에 진출한 것은 높은 평가를 받을만하다. 하지만 이후 시장이 성장 단계에 진입하였음에도 불구하고 적절한 인프라 투자를 실행하지 못해서 경쟁사와의 경쟁에서 뒤처지게 되었고 소비자의 니즈를 정확히 판단하지 못한 전략적 의사결정으로 인해 수익성이 저하되어 결국 시장에서 철수하게 되었다. 에스원의 경우 2013년 몽골 신공항 통합 보안시스템 구축 사업을 수주하며 시장에 성공적으로 진출하였으나, 몽골의 물리보안시장에 대한 이해도가 부족하여 시장 규모와 잠재력을 과대하게 평가한 결과 결국 철수하게 되었다. 티머니의 경우 몽골 전체 인구의 48%가 거주 중인 울란바토르시의 교통요금징수 시스템과 버스 운영관리 시스템 사업권을 확보하며 몽골 시장에 성공적으로 진출하였으나, 높은 수준의 초기 투자비용에 대한 부담과 예측하지 못했던 몽골 화폐가치의 하락으로 인해 현지 수익이 크게 감소하게 되어 막대한 손실을 기록하게 되었다. E1의 경우 2014년 진출 이후 경쟁사 대비 대규모의 투자를 통해 몽골의 LPG 시장에서의 영향력을 확대하고자 하였으나, 조세정책의 변화와 소비자들의 생활방식 및 환경에 대한 이해 부족으로 인해 지속적으로 적자를 기록하게 되었고, 결국 2018년부터 매각을 시도 중이다.

몽골 시장에서 실패를 경험한 SK텔레콤, 에스원, 티머니, E1은 국내 시장에서 대부분 시장점유율 1위를 기록 중인 매우 높은 수준의 경쟁력을 가지고 있는 기업들이다. 따라서 몽골 시장에서의 실패가 기업의 본질적인 역량 부족이라고 보기는 어렵다. 하지만, 이들 기업이 몽골 시장에서 보여주었던 전략을 살펴보면, 현지 시장에 대한 충분한 이해가 부족하여 소비자의 니즈를 정확하게 파악하지 못했거나 시장의 변화와 성장세를 잘못 파악했다는 공통점이 있다. 그리고 이러한 잘못된 판단의 근거에는 현지 시장에 대한 정확한 정보와 깊은 이해를 가진 현지 기업들과의 협력의 부재가 자리하고 있다. 몽골 시장처럼 국내 시장과 상이한 점이 많고 정치·경제적 환경의 불확실성이 높은 경우에는 현지 기업과의 파트너십이 매우 중요하다고 볼 수 있다. 이는 아래의 성공 요인의 분석에도 잘 드러난다.

2) 성공 요인

카페베네의 경우, 국내시장에서는 큰 어려움을 겪고 있지만 몽골 시장에서는 2013년 현지 영향력이 높은 현지 기업과의 프랜차이즈 계약을 통해 진출한 이후 한류를 적극 활용하고 적절한 마케팅 전략을 실행한 것이 성공의 주요인이었다. 국내 1위기업인 이마트도 직접 진출이 아닌, 현지 기업과의 프랜차이즈 계약을 통해 2016년 몽골 시장에 진출하였으며, 탄탄한 충성고객을 확보하며 급속한 성장세를 기록하고 있다. 정확한 시장 분석을 통한 적절한 마케팅을 통해 충성 고객을 확보하고 좋은 브랜드 이미지를 구축한 점과 몽골 시장에 대한 이해도가 높은 현지 파트너와의 협력이 큰 역할을 하였다. BGF리테일의 편의점 사업인 CU도 현지 기업과의 프랜차이즈 계약을 통해 몽골 시장에 진출하였으며, 국내 시장과는 달리 편의점을 하나의 새로운 문화공간으로 창출하며 높은 브랜드 충성도를 확보하며 꾸준한 성장을 기록하고 있다.

몽골 시장에서 성공적인 모습을 보여주고 있는 기업들 중에는 국내 시장에서 큰 어려움을 겪는 기업과 시장 1위를 달리고 있는 기업들이 모두 포함된다. 하지만 이들 기업들이 국내 시장에서의 성과나 지위와 상관없이 몽골 시장에서 보여주고 있는 공통적인 모습은 현지 시장에 대한 이해가 부족함을 인정하고 현지 기업과의 협력을 통해 이를 보완하려 노력했다는 점이다. 카페베네, 이마트, CU는 모두 현지 기업들과의 프랜차이즈 계약을 통해 몽골 시장에 진출하였으며, 국내 시장에서의 전략을 고수하기보다는, 높은 시장 이해도를 바탕으로 고객 니즈를 정확하게 파악하고 발굴하여 이를 만족시킬 수 있는 적절한 전략을 수행하였다. 그 결과 이들 기업들은 충성도가 매우 높은 탄탄한 고객층을 확보할 수 있었고 브랜드 인지도를 높일 수 있었다.

IV. 결론

1. 사례 요약

글로벌화 시대인 21세기는 국내 시장만을 지향하는 기업이 생존하기 어려운 환경이다. 따라서 많은 국내 기업들이 경쟁력을 강화하고 성장의 동력을 찾고자 해외 시장으로의 진출을 꾸준히 시도하고 있다. 그 중에서도 몽골은 시장 규모가 비교적 작고 정치·경제학적 위험 요인이 많은 나라이지만, 지리적 위치와 풍부한 광물자원, 그리고 한국에 우호적인 몽골 소비자들의 성향, 인구통계학적 요인 등을 볼 때 무궁무진한 잠재력을 가진 시장이라 할 수 있다. 하지만, 우리나라 기업들의 몽골 시장 진출은 여전히 활발하지 않은 편이며, 그동안 몽골 시장에 진출했던 우리나라 기업들이 좋은 성과만을 기록한 것은 아니다. 따라서 몽골 시장에 대한 분석과 기존 진출 사례에 대한 심층적인 연구가 필요하다. 이러한 필요성을 감안하여, 본 연구에서는 몽골 시장의 거시 환경을 분석하고, 현재까지 몽골 시장에 진출한 한국 기업들 가운데 SK텔레콤, 에스원, 티머니, E1, 카페베네, 이마트, CU의 성공과 실패 요인을 살펴보았다.

2장에서 살펴본 몽골 시장의 거시적 환경에 대한 분석과 3장에서 살펴본 한국 기업들의 성공 및 실패 사례에 대한 분석의 내용은 아래 <Table 10>과 같이 요약되어진다. 즉, 몽골에 진출한 한국 기업들의 성공과 실패는, 몽골 시장을 정확히 이해하고 적절하게 대응하였는지에 따라 결정되었다고 볼 수 있다.

Table 10. 몽골 PEST 분석과 한국 기업들의 몽골 시장 진출 사례 비교

	환경 요인	성공/실패 요인
정치적 환경	<ul style="list-style-type: none"> 최근 들어 개선되고 있으나, 정책적 일관성과 연속성을 기대하기 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> E1은 2017년 5월 1일 신설된 LPG 차량에 대한 특별세로 인해 큰 타격을 입음
경제적 환경	<ul style="list-style-type: none"> 몽골 경제가 지속적인 성장세를 보이고 있으나, 2012년 정권교체 이후 경제 불황이 시작되었고, 2017년 2월 IMF 확대 금융을 수용하는 등 어려움이 지속되어 왔음. 2020년 기준 몽골 국내 총생산(GDP)은 13.8조 달러, 1인당 국민 총소득(GNI)은 3,688달러로 여전히 낮은 수준임 몽골의 화폐가치도 2011~2020년 지속해서 하락하였음 (Fig. 3 참조) 	<ul style="list-style-type: none"> 에스원은 GDP 수준이 낮은 몽골의 국민과 기업들이 고비용 보안시스템에 대한 비용 지급 능력이 떨어짐을 간과하였음 2014년 몽골 시장에 진출한 티머니의 경우, 막대한 초기 투자에도 불구하고 낮은 운임과 함께 가치 하락으로 인해 막대한 손실을 입음
사회문화적 환경	<ul style="list-style-type: none"> 저연령층 인구의 비중이 높아 아동과 청소년, 청년층을 대상으로 한 사업을 하기에 적합함 (Fig. 4 참조) 	<ul style="list-style-type: none"> CU는 몽골 진출 시 젊은 층을 겨냥하여 커피와 식사를 비롯한 휴식, 여가 공간을 포함한 복합 문화 공간을 형성하여, 충성고객 확보에 성공함
	<ul style="list-style-type: none"> 몽골 국민의 식품 안전성에 대한 관심이 상승하였고, 중국산 제품에 대한 불신과 한국산 제품에 대한 좋은 이미지가 형성됨 	<ul style="list-style-type: none"> 카페베네와 CU의 경우 한국산 제품에 대한 좋은 이미지에 수혜를 입었으며, 이를 활용한 마케팅을 통해 성공을 거둠

기술적 환경	<ul style="list-style-type: none"> • 중산층 확산과 건강에 관한 관심의 증가로 인해 질 좋은 한국산, 유럽산 제품에 대한 소비 증가가 전망된다. • 2020년 기준 몽골 국내 총생산 (GDP) 중 농목축업의 비중은 11.9%이며, 농목축업은 몽골의 주요 산업 중 하나이며, 따라서 몽골인들은 유동성이 강한 유목문화권의 생활방식을 보임 • 몽골은 운송 인프라가 취약하며, 물류비가 많이 발생함 • LPG연료를 일반 가정 난방용으로 사용할 인프라가 부족함 • 몽골은 석탄 매장량이 많으며, 총 전력생산량의 약 89%를 석탄에 의존함 	<ul style="list-style-type: none"> • 이마트는 '질 좋은 상품을 항상 저렴한 가격으로 제공하여, 소비자들에게 행복을 선사하는 것'을 미션으로 하였고, 질 좋은 한국산 제품을 통해 긍정적 이미지를 구축하는 데 성공함 • 경쟁사인 Mobicom 사가 25개 도시에서 서비스를 제공한 것에 비해 SkyTel 사는 주요 10개 도시에서 서비스를 제공하였기에 고객확보에 실패함 • CU는 원활한 물류 공급을 위해 몽골에 현지 물류센터를 건설하였음 • E1이 공급하는 LPG 가스의 경우 석탄과 가격 경쟁이 불가하여 일반 가정용 난방 연료로 사용되기 어려움
--------	--	---

2. 이론적 시사점

이론적인 측면에서 본 사례연구는 외국기업의 불리함, 외국비용, 이머징 마켓 환경의 특징을 잘 설명하고 있으며 다양한 향후 연구 질문들을 던지고 있다. 우선, 앞장에서 살펴본 바, 몽골 진출 실패 사례의 공통점은 현지 시장에 대한 이해가 부족한 상황에서 한국시장의 성공방정식을 그대로 몽골시장에 이식하려고 했다는 점이다. 이는 외국기업의 불리함 문헌에서 빈번하게 언급되는 현지시장에서의 외국기업의 정확한 정보취득의 불리함 혹은 '낯설음'의 리스크 (unfamiliarity hazard)와 직접적으로 연결된다 (Zaheer, 1995; Eden and Miller, 2004). 좀 더 큰 틀에서 보면 한국기업의 실패사례는 타겟 시장에 대한 충분한 제도적 맥락 (institutional context) 분석이 선행되지 못했음을 보여주고 있다 (Khanna, Palepu and Sinhar, 2005). 본국(home country)에서의 성공방정식이 진출 국가(특히, 이머징마켓)에서는 통용되지 않을 것이라는 가정하에 제품, 자본, 노동 시장은 물론이고 전반적인 정부 기조와 국민 정서 등에 대한 철저한 분석이 도출되어야 했음에도 불구하고, 실패사례의 경우 본국의 성공방정식을 그대로 현지에 이식한 경우가 많았다. 한편, 성공사례의 공통점으로 거론되는 현지기업과의 협력은 이머징마켓에서 겪는 외국기업의 불리함 및 현지상황 분석의 불완전성을 극복하기 위한 진입방식(entry mode) 및 이에 따른 마케팅 전략으로 해석될 수 있다. 성공사례로 거론된 카페베네, 이마트, CU는 외국기업으로서 현지시장에 대한 이해부족이 당면함을 인정하고 현지기업과의 파트너십을 통해 이를 보완하려고 하였다.

한국기업의 몽골진출이 늘어나고 있는 현 상황을 감안하여 추후 연구에서는 '빠른 속도의 제도 및 정책 변화'를 특징으로 지닌 이머징마켓을 고려하여 몽골시장의 정책 및 제도변화가 한국기업의 현지기업활동에 미치는 영향을 살펴보는 것도 의미가 있을 것이다. 또한, 좀 더 주제를 확장시켜 현지기업과의 협력 이외에 인사전략(human resource management), 구매전략(sourcing), 기업의 사회적 책임활동(corporate social responsibility), 대정부관계 (government relations) 등 경영의 제반분야에서의 현지화 전략이 한국기업의 몽골진출 성패에 어떠한 영향을 미쳤는지 살펴보는 연구 또한 흥미로운 것이다.

3. 실무적 시사점

과거에는 다수의 한국 기업들이 몽골 시장에 진출하여 좋은 성과를 거두지 못한 사례들도 있었지만, 최근에는 많은 한국 기업들이 몽골 시장에 성공적으로 진출하여 안착하고 있다. 본 연구에서 살펴본 사례들은 다음과 같은 시사점을 제시한다.

첫째, 국내 시장과 매우 다른 모습을 보이고 있는 몽골 시장에 성공적으로 진출하기 위해서는 현지 시장에 대한 경제적, 문화적, 사회적, 정치적 기회 요인과 위험 요소를 철저하게 분석하고, 모든 환경 요인을 고려한 진출 전략을 수립하여야 한다는 것이다. 특히, 현지 시장에 대한 정확한 이해를 바탕으로

하는 적절한 진입 전략의 수립은 기업의 성공과 실패를 가르는 매우 중요한 요인이라 할 수 있다. 몽골 시장에서 실패를 경험한 기업들은 대부분 현지 시장에서의 고객 니즈를 파악하고 이를 만족시키려 노력해 기보다는 기업의 제품을 소비자들에게 강요하는 푸시 마케팅(push marketing) 전략을 실행한 것으로 보이고, 반면에 몽골 시장의 소비자들의 니즈를 정확히 파악하고, 소비자들이 기꺼이 참여하고 싶어하는 경험을 증시하는 풀 마케팅(pull marketing) 전략을 실행한 기업들은 충성고객을 확보하여 시장에 성공적으로 진입할 수 있었다 (안광호, 하영원, 박홍수, 2010).

둘째, 본 연구에서 살펴본 국내 기업들의 몽골 시장 진출 사례에서 공통적으로 나타나고 있는 모습은 프랜차이즈 계약을 맺고 현지 기업과의 협력을 통해 시장에 진출한 기업들이 대체적으로 좋은 성과를 보여주고 있다는 점이다. 반면에 100% 지분을 보유한 자회사 설립 등, 현지 시장에 대한 이해와 정보가 부족한 우리나라 기업이 주도권을 가진 형태로 진출한 경우에는 대체로 기대했던 성과를 거두지 못한 경우가 대부분이다. 프랜차이즈 계약 등 현지 기업과의 협력을 통한 진출은 부족한 시장 이해도를 높이고, 숙련된 현지 직원을 확보할 수 있는 좋은 전략적 선택이 될 수 있다. 특히 환경적 불확실성이 높은 몽골 시장에 진출하는 기업들의 경우 현지에서 좋은 성과를 보이고 있으며 영향력이 높은 현지 기업과의 협력이 매우 필요해 보인다.

셋째, 몽골 시장은 과거에 비해 환율이 안정화되어 가고 있으며 한국 문화와 한국 기업에 친숙한 소비자 층이 다수 존재하는 등 시장의 전반적인 환경이 한국 기업에게 매우 친화적인 방향으로 변화하고 있다. 따라서 몽골 시장에 대한 철저한 분석과 소비자에 대한 높은 이해를 바탕으로 적절한 진입 전략과 마케팅 전략을 수립할 수 있다면, 성공적으로 몽골 시장에 진입할 수 있을 것으로 기대한다. 이러한 과정에서 현지 기업과의 파트너십을 적극적으로 활용할 필요가 있다.

References

- 김보라 (2020, February 14), "몽골 경제의 현재와 對한국 협력 수요", 대외경제정책연구원 발표자료.
- 김원중, 오트건바타르 노민, 박귀정 (2020), "한국 프랜차이즈 커피전문점의 서비스품질이 고객만족 및 재방문의도에 미치는 영향: 몽골 진출 한국 커피숍 브랜드를 중심으로", *유통물류연구*, 7(4), 79-95.
- 김중관, TUNGALAG. (2012). "몽골진출 한국기업의 전략적 특성과 성과에 대한 분석", *통상정보연구*, 14(1), 115-137.
- 김지은 (2005), "이동통신기업의 글로벌 전략에 관한 사례연구: SK Telecom의 몽골과 중국 사업 추진 전략을 중심으로", (Unpublished Master's Thesis), 경희대학교.
- 김태성 (2020, November 19.), "비 안 오는 몽골서 'CU 굿즈 우산' 완판된 비결은", *매일경제*. Available from <https://www.mk.co.kr>
- 김대영 (2016, May 10), "몽골, 이제 의료도 한류다...한의학 관심", *한의학신문*, Available from <https://www.akomnew.com> (accessed May 15, 2021)
- 대외경제정책연구원 (2011, March 15), *몽골의 자유무역협정에 대한 연구: 한몽 FTA 가능성을 중심으로*. Available from <http://kiep.go.kr>
- 대한무역투자진흥공사 (KOTRA) (2021b, July, 30), "국가-지역정보-몽골: 시장특성", *코트라 해외시장뉴스*. Available from <https://news.kotra.or.kr>
- 대한무역투자진흥공사 (KOTRA), 울란바토르 무역관 (2021a), *2021 국별 진출전략: 몽골*. Author.
- 류시훈 (2017, October 7), "이마트, 몽골 유통시장서 돌풍", *한경경제*. Available from <https://www.hankyung.com>
- 몽골 이마트 (2016, August 30), "몽골 최초 할인매장 이마트". 몽골 이마트 홈페이지, Available from <http://company.e-mart.mn>
- 바트소리 바상후 (2019), "거시경제변수가 몽골과 한국의 환율에 미치는 효과분석: 금융위기 이전과 이후를 중심으로", (Unpublished Doctoral Dissertation), 목포대학교 대학원.
- 박정후 (2018), "몽골 투자환경 변화와 한국-몽골 에너지 분야 협력방안", *몽골학*, (52), 281-308.
- 북방경제협력위원회 (2020, July, 24), "몽골 물류산업", 정책자료. Available from <http://www.bukbang.go.kr>

- 안광호, 하영원, & 박흥수 (2010), *마케팅원론* (6판), 학현사.
- 이승진 (2020, September 21), "5개월간 머물며 현지화...2년만에 CU매장 1백개 돌파", *아시아경제*. Available from <https://www.asiae.co.kr>
- 이승환 (2016, August 22), "에스원, 몽골 신공항에 보안시스템 구축...내년 1월 준공", *연합뉴스*. Available from <https://www.yna.co.kr>
- 이아경 (2020, April 1), "휴지조각 된 E1 몽골법인, 지분 매각 '난항'", *더벨*. Available from <https://www.thebell.co.kr>
- 이재영, 이시영, 두게르 간바타르 (2010), *신아시아 시대 한국과 몽골의 전략적 협력 방안*, 대외경제정책연구원.
- 전상희 (2014, November 3), "카페베네, 한류 스타 김 범과 함께한 몽골 첫 가맹점 오픈식 성료", *스포츠조선*. Available from <https://sports.chosun.com>
- 정재완, 유민우 (2006), 몽골경제와 한-몽골 경제협력 확대방향. *월간KIEP 세계경제*, 9(9), 1.
- 조대인 (2016, June, 27), "[기획] 몽골 LPG기업 'M1에너지'를 가다", *투데이에너지*, Available from <http://www.todayenergy.kr>
- 주몽골 대한민국 대사관 (2021, March, 30), "무디스: 몽골정부 신용등급 동결(부정적 -> 안정적)", 몽골경제동향 및 정보. Available from <https://overseas.mofa.go.kr>
- 체렌달람, 신택수(2019), "몽골 시장의 한류에 대한 태도가 한국의 이미지와 한국 제품에 대한 인식에 미치는 영향", *대환경영향회지*, 32(12), 2131-2156.
- 통갈룩, 김중관 (2012), "몽골진출 한국기업의 전략적 특성과 성과에 대한 분석", *통상정보연구*, 14(1), 115-137.
- 티머니 (2014, September, 24), "한국스마트카드, 몽골에 '티머니 시스템' 수출", 티머니 뉴스. Available from <https://www.tmoney.co.kr>
- 티머니 (2015, July, 27), "티머니, 몽골의 '머니[money]' 되다!", 티머니 뉴스. Available from <https://www.tmoney.co.kr>
- 티머니 (2017, November, 8), "몽골에서 'Tmoney' 모르면 스푸핏!, 울란바타르 티머니, 'Umoney' 그뤼잇!", 티머니 뉴스. Available from <https://www.tmoney.co.kr>
- 한국외식정보 (2019), "글로벌 리포트 급성장하는 몽골의 프랜차이즈 시장", *월간 식당*, 413, 182-183.
- 한종수 (2014), "몽골의 산업구조 변화 추이와 변화 요인", *몽골학*, (38), 233-261.
- 황삼생, 정동원 (2009), "한국기업의 해외진출 방안 고찰", *사회과학연구*, 28(1), 189-206.
- 히시게, 임영균 (2020, November 6), "이마트의 몽골시장 진출전략과 현지 소비자의 반응", *한국유통학회 추계학술대회 발표논문집*, 17-27.
- Boldbaatar Oyuntuya (2020), "몽골 소비자 자민족중심주의와 몽골과 한국 화장품 태도: 한류", (Unpublished Master's Thesis), 서울과학기술대학교.
- Crilly, D., N. Ni and Y. Jiang (2016), "Do no harm versus do good social responsibility: Attributional thinking and the liability of foreignness", *Strategic Management Journal*, 37(7), 1316-1329.
- Delios, A. and P. W. Beamish (2001), "Survival and profitability: The roles of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance", *Academy of Management Journal*, 44(5), 1028-1038.
- Denk, N., L. Kaufmann and J. E., Roesch (2012), "Liabilities of foreignness revisited: A review of contemporary studies and recommendations for future research", *Journal of International Management*, 18(4), 322-334.
- Eden, L. and S. R. Miller (2004). "Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy," In M. A. Hitt. and J. L. C. Cheng (Eds.), *Theories of the Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance* (Advances in International Management, Vol. 16), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 187-221.
- Fox, T. (2013), *GSK in China: A Game Changer in Compliance*, Amazon e-book.
- Ganbat Tamir. (2021), "몽골 경제의 성장 잠재력 추정 및 결정 요인 분석", (Unpublished Master's Thesis), 상명대학교 대학원.
- Henisz, W. and B. Zelner (2010), "The Hidden Risks in Emerging Markets", *Harvard Business Review*. April 2010.
- Khanna, T., K. Palepu and J. Sinha (2005). "Strategies that fit emerging markets." *Harvard Business Review*.

83(6): 63-76.

- Khurelbaatar, L (2020, April, 7), "몽골인들은 사계절에 식음료를 어떻게 소비했었는가?", *History.mn*, Available from https://www.tolgoilogch.mn/_fz0qlw8b86
- Luo, Y. and J. M. Mezas (2002), "Liabilities of foreignness: Concepts, constructs, and consequences", *Journal of International Management*, 8(3), 217-221.
- Nandintsarsal Amarsanaa (2018, April, 28), "몽골 정부, 농업분야 일부 수입물품의 부가세 면제키로", *코트라 해외시장뉴스*, Available from <https://news.kotra.or.kr>
- Nandintsarsal Amarsanaa (2020a, September, 22), "메디컬 코리아 온라인 상담회, 현장에서 듣는 몽골 의약품 시장동향", *코트라 해외시장뉴스*, Available from <https://news.kotra.or.kr>
- Nandintsarsal Amarsanaa (2020b, October, 20), "몽골 전자정부포털서비스 E-MONGOLIA 서비스 개시", *코트라 해외시장뉴스*, Available from <https://news.kotra.or.kr>
- Nandintsarsal Amarsanaa (2020c, December, 2), "몽골, APTA 회원국 가입으로 상호 관세인하 적용 예정", *코트라 해외시장뉴스*, Available from <https://news.kotra.or.kr>
- Nandintsarsal Amarsanaa (2021a, April, 13), "2021년 몽골 산업 개관", *코트라 해외시장뉴스*, Available from <https://news.kotra.or.kr>
- Nandintsarsal Amarsanaa (2021b, April, 28), "몽골 농업·목축업 정보", *코트라 해외시장뉴스*, Available from <https://news.kotra.or.kr>
- Nandintsarsal Amarsanaa (2021c, July, 28), "2021년 몽골 신재생에너지산업 정보", *코트라 해외시장뉴스*, Available from <https://news.kotra.or.kr>
- Nandintsarsal Amarsanaa (2021d, September, 1), "몽골, 의약품 시장에도 한류 바람이 분다.", *코트라 해외시장뉴스*, Available from <https://news.kotra.or.kr>
- Narangarav, S (2020, November, 13), "몽골 기증 양 도축돼 우환으로 보내", *News.mn*. Available from <https://news.mn/r/2372043/>
- SK텔레콤 (1999, April, 14), "SK텔레콤, 몽골 이동전화 사업 진출", SK텔레콤 Press Release. Available from <https://news.sktelecom.com>
- SK텔레콤 (2001, April, 16), "SK텔레콤, 몽골에서도 무선인터넷 서비스 제공", Press Release. Available from <https://news.sktelecom.com>
- Stening, B. W. and M. Y. Zhang (2016), "Ethics and the liability of foreignness: the case of China", *Journal of General Management*, 42(2), 3-16.
- Zaheer, S. (1995), "Overcoming the liability of foreignness", *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.