

국내 기업의 해외투자 성공 기본조건

허 춘 (전자부품종합기술연구소 정책연구실)

개방화, 국제화시대를 맞이하여 국내기업의 산업경쟁력 강화를 위해서는 각 기업이 보유한 생산요소를 최대한 활용하면서 세계를 대상으로 투자 최적지를 찾아 생산, 마케팅, 기술개발을 해 나가야 한다.

일본의 경우 92년 현재 전자업종에서만 840개가 넘는 생산기지를 확보하고 있고 전자, 자동차 등 현지 생산 및 판매체제를 구축, 해외투자의 이점을 최대한 이용하고 있다.

미국은 해외생산이 총생산의 20% 이상을 차지하고 있으며 IBM의 경우 전 종업원의 40%가 외국인으로 나타났으며 이 비율은 더욱 증가하고 있다고 한다.

이제 기업에 대한 개념은 국가에서 세계 속의 기업으로 바뀌어 지고 있는 것이다.

선진기업들의 국제화수준에 비추어 볼때 우리의 수준은 아직 낮다. 해외직접 투자액은 GNP대비 0.5%로서 선진국의 5~10%에 비해 매우 낮는데 대부분의 국내 기업은 아직 내수시장 개척, 주문자상표 판매, 단순 수출에 대한 의존도가 높은 실정이다.

앞으로 20~30년 동안 우리나라의 국제화 수준은 높아질 것으로 전망되는데 섬유 등 저부가가치 품목은 동남아 등으로 생산기지를 이전하게 되고 전자, 자동차 등의 고부가가치 품목은 생산, 판매, 기술개발 체제에 있어 선진국과의 전략적 제휴현상이 더욱 활발히 진행될 것이다.

그러나 국내 기업이 해외에 진출하여 사업의 국제화에 성공하기란 쉬운일은 아니다.

그러나 국내 기업들의 해외투자 법인 경영성과에 관한 한 조사에 의하면, 해외투자에 성공한 기업이 59.1%로서 실패기업보다 높게 나타났다.

물론 아직 결론을 내리기에야는 다소 이르나 해외투자에 대한 낙관적 전망을 가질 수 있게 된 것이다.

이들 해외투자 기업들이 성공한 요인은 여러가지가 있겠으나 공통적으로 다음과 같은 기본적인 사항에 충실하였다는 점을 발견할 수가 있다.

첫째, 해외진출에 대한 철저하고 상세한 사전 현지조사를 하였다.

경영자의 투자성향 및 성격에 따

본고는 본회와 스코틀랜드 투자개발 위원회(LIS)가 공동주최한 2월 우수원고로 채택된 원고입니다.

라 정확한 조사결과가 나오기 전에 해외투자에 대해 극정적 혹은 부정적으로 판단해 버리는 경우가 있다. 해외진출의 실패원인중에서 가장 많이 지적되는 것이 사전조사를 했으나 시간과 비용이 충분히 투입되지 않았거나 정보의 양과 질이 만족스러운 수준에 미치지 못했다는 점이다.

사전조사에서 최우선 검토대상은 해외투자 대상국의 정치, 경제, 사회의 안정성 여부이며 주변국가들을 통해서 충분한 정보를 수집, 분석해야 한다.

그리고 투자대상국에 진출한 선진기업과 경쟁기업의 수와 경쟁정도이다.

경쟁이 치열한 경우 특히 시장진입 장벽이 낮는데 원인이 있다면 결국 시장지위를 제대로 확보하지 못해 조업수준이 낮아짐으로써 적자 판매에 시달리게 될 위험을 회피해야 한다.

둘째, 해외투자사업은 성공경험을 축적한 후 투자확대에 힘써야 한다.

해외투자를 처음 시작 할때는 사업규모를 작게하여 진출하고 사업 성공에 대한 경험과 자신감을 축적한 후 신중하게 투자를 확대해 나가

야 할 것이다.

사전에 철저한 조사를 통해 구축한 해외생산기지라 하더라도 생산개시 후 사전조사에서 예상하지 못했던 문제에 부딪치게 되는 경우가 많다.

이처럼 예상치 못했던 투자위험을 극소화하기 위해서는 초기투자 규모는 최소한 수준으로 통제해야 한다.

셋째, 사업품목의 경제적 타당성을 객관적으로 평가한다.

사업품목의 경제성 및 수익성 등은 객관적, 과학적 평가기법을 이용해서 평가한다.

많이 활용되는 기법에는 투자수익률(ROI: return on investment), 내부수익률법(IRR) 등의 투자성과를 중시하는 측정기법과 투자회수 기간을 중시하는 투자회수 기간법(Payback)등의 방법이 있다.

현재 일부기업에서 이용하고 있는 투자회수 기간법의 경우 투자회수 기간이 짧을 수록 투자여부를 유리하게 평가함으로써 비과학적인 기법처럼 생각될 수 있으나 평가결과에 있어서는 IRR과 동일하기 때문에 문제는 없다.

넷째, 투자기업이 현지화되도록

노력해야 한다.

투자기업의 현지화란 투자기업이 장기적 투자전략 측면에서 현지시장의 자국화를 도모하는 것이다.

이를 위해서는 국내에서 파견한 경영진과 사원의 거의 대부분을 단계적으로 현지인으로 대체하고 국제적 경영 감각을 갖추고 현지사정을 잘 아는 우수한 간부만을 현지에 파견하여 현지인 경영자의 고문역을 담당하도록 한다.

그리고 현지에서 벌어들인 판매 수익의 상당부분은 재투자액을 제외하고는 투자대상 국가에 환원함으로써 현지 진출기업이 현지인의 고용증대, 소득증대, 지역사회의 발전을 위해 기여하고 있다는 강한 인상을 심어주도록 한다.

또한 자금관리시 적금, 예금, 자금의 위탁관리는 현지 금융기관을 가능한 적극 활용하도록 한다.

이는 장기적인 투자전략 측면에서 진출기업이 현지인들과의 위화감을 해소함은 물론 융화해 나가는 인간적 경영방안을 계속 강구, 실행한다면 판매촉진의 큰 전기가 마련될 수 있는 이미지광고의 효과를 기대할 수도 있을 것이다.