

중국 대련시(大連市) 한국기업의 지역적 뿌리내림 특성*

— 경영관행을 중심으로 —

呂 弼 順**

On the Regional Embeddedness of Korean Firms in Daren City, China : With Special Reference to Management Practices*

Lu, Bi Shun**

요약 : 본 연구에서는 중국 대련시(大連市)에 투자한 한국기업의 지역적 뿌리내림을 경영관행에 초점을 두고 분석하였다. 이를 위해서 투자지역의 사회경제주체와 네트워크 관계의 측면에서 기업조직, 의사결정체계, 고용 및 노동관행 그리고 정부 및 협회를 비롯한 지원기관과의 관계 등으로 구분하여 파악하고자 하였다. 중국 대련시 한국기업의 주된 투자동기는 시장 확보이며, 이에 따라 주요 예산집행에 관한 의사결정은 한국 본사에 의하여 이루어지고 있으나 시장개척, 인력채용 등에 대한 의사결정은 현지법인의 자율성이 높은 경향이 있다. 투자지원정책 면에서 지방정부와의 협력이 잘 이루어지고 있고 기업은 경영성과를 지역사회로의 환원을 통하여 현지사회와의 융화를 위하여 노력하고 있으며 노사관계도 비교적 원활한 것으로 나타나고 있다.

주요어 : 해외직접투자, 중국, 대련시(大連市), 한국기업, 경영관행, 지역적 뿌리내림

Abstract : This paper aims to explore the characteristics of regional embeddedness of Korean firms in Daren City, China, with special reference to management practices. To achieve this goal, I attempt to analyze the type and structure of the firm, the structure of decision-making, labor practices, and the inter-organizational networks with the government, trade associations and the business supporting agencies. The major purpose of the investment in Daren by Korean firms is to penetrate and expand the local market. In line with this, the structure of decision-making by Korean firms tends to become increasingly autonomous, especially in terms of employment and marketing. However, the decision-making related to finance and accounting tends to be still highly controlled upon the headquarter in Korea. In addition, it is shown that Korean firms make a great effort to sustain the cooperative relationships with the local society and the local government.

Key Words : foreign direct investment, China, Daren city, Korean firm, management practice, regional embeddedness

1. 머리말

21세기에 들어서 경제의 세계화는 기술혁신 및 고도정보화를 수반하면서 기업간, 지역간, 국가간 경쟁을 가속화시키고 있다. 해외직접투자는 이러한 경제활동의 세계화에 있어서 핵심적 추동력으로서의 역할을 수행하고 있다. 그 결과 전 세계의 각 지역은 해외직접투자기업의 생산, 시장, 정보 등의 네트워크로 연결되어 있고, 이러한 과정에서 본격화된 해외직접투자는 세계적으로 크게 증가하고 있으며, 개발도상국의 해외직접투자도 선발개발도상국을 중심으로 증대되고 있다. 한편, 1980년대 말부터 본격적으로 진행된 한국기업의 해외직접투

자 역시 기업의 세계화 전략의 중심에 있었다고 할 수 있다.

미래 최대의 시장잠재력을 가진 중국이 WTO 가입 이후 시장여건의 변화로 인해 앞으로 중국의 투자환경이 급변하고 있으며 정부의 정책 또한 투자유치 초기와는 달리 외국인투자기업에 대한 다양한 요구를 하고 있다(김주영, 2003). 특히 산업정책은 기술 집약형이나 고부가가치형의 산업을 육성하는 방향으로 전환하고 있으며, 자원이나 환경 보존에 대해서도 규제를 강화하고 있다. 이에 따라 과거에 비해 시장진입은 쉬워졌으나 현지에서 외국투자기업과 중국기업과의 경쟁이 더욱 심화될 것으로 보여 투자여건은 오히려 불리하게 전개될

* 본 논문은 본인의 박사학위논문의 일부를 재구성한 것임.

** 중국 연변대학교 이학원 지리학과 부교수(Associate Professor, Department of Geography, Yanbian University, China) (lulu7@daum.net)

것으로 생각된다(김지연, 2004).

이와 같이 중국의 경제사회가 크게 변모하고 있고, 앞으로 투자마찰이 늘어날 가능성이 큰 상황에서 한국기업들이 중국에 진출하여 원활한 경영활동을 계속하기 위해서는 현지지역사회와 융합·공생하지 않으면 안 되게 되었다. 따라서 한국기업들의 현지에서의 사업성공여부는 기업이 지역에 뿌리내릴 수 있는 경영전략을 어떻게 전개할 것인가에 달려있다고 할 수 있다. 기업은 어떤 식으로든 일정한 지역에 뿌리를 내리면서 기업 활동을 영위하고 있으며 기업 활동상의 가치사슬도 일정한 공간성을 내포하고 있다는 측면에서, 실질적인 기업 관행은 명시적이든 묵시적이든 각종 공간적 제약을 극복하는 방향으로 이루어질 수밖에 없다. 따라서 기업과 지역 간의 관계는 반드시 분석되어야 할 과제이다.

이상의 해외직접투자에 대한 최근의 연구에 의하면, 기업 내 기능인력의 이동, 기술혁신, 외부경제효과를 통해 투자지역 내에 산업이 공간적으로 군집하는 현상이 지역의 성장과 경쟁력의 핵심적 요소라는 사실이 재확인되고 있다. 구체적으로 투자지역 내 기업간의 네트워크가 존재하는가, 정보나 지식이 전파되기 위한 지역 내 학습문화 내지 유연한 분위기가 조성되어 있는가, 사회구조 속에 기술혁신의 토양이 뿌리내려져 있는가, 여러 혁신주체 및 행위자들 간의 사회적 관계를 튼튼하게 이어주는 제도적인 기관 또는 조직이 얼마나 다양하게 존재하는가 등을 혁신지역의 성공 조건으로 제시하면서, 기존의 경제적 요인들(예: 제품 전문화, 분업의 수직적 분리 등)에 대한 분석 중심에서 '사회적'이고 '문화적'인 요인들에 대한 분석으로 그 중심이 이동하고 있다. 이러한 사회문화적 측면이 중요하다는 인식은 산업지구나 기타 국지화된 생산복합체(localized production complex)의 영역적 뿌리내림에 대한 연구 결과로 더욱 추동력을 얻고 있다(이철우, 2000). 뿐만 아니라 해외직접투자에 대한 연구도 해외직접투자기업의 존립기반에 대한 경제적 요인뿐만 아니라 비경제적 요인들에 관한 연구도 늘어나고 있다.

Phelps *et al*(2003)은 해외직접투자의 지역적 '뿌리내림'의 원인을 기업의 지위, 연구·개발 및 디자인, 공급사슬, 기술과 숙련, 그리고 재투자의 5가지

측면에서 규명하고자 시도하였다. 이러한 원인은 산업연계라는 오랜 개념과 보다 최근에 초점을 두고 있는 재투자의 개념에서 구체화된 것이다.

Cooke(2002)는 해외직접투자는 경제에 있어서 지식의 중요성이 증가되면서부터 지역경제에 긍정적인 영향을 미친다고 확신했다. '신지역주의'라 불리는 배후 원동력에 의해 지역 성장의 단계가 높아짐에 따라서, 그 지역이 학습기술을 어떻게 이용하는지에 대한 본질적인 검토가 이루어진다. 지역 간 경쟁은 지역의 매력적인 요인을 어떻게 잘 이해하고 있는지에 달려있다. 여기서 해외직접투자는 지식의 중요한 원천으로 작용한다(Ghoshal and Bartlett, 1990). 그리고 경쟁우위 이론에 따르면 학습과 혁신을 결정하는 것은 지역의 혁신역량이다. 바로 이러한 혁신역량이 해외직접투자를 지역으로 유치하는 것이다(Morgan, 1997). 지역혁신역량은 학습과 혁신을 향상시키는 전략을 의미하고, 해외직접투자는 정책과 결과의 관점에서 지역발전에 공헌한다. 이 이론의 중요한 요소인 '제도적 밀집 및 심화(institutional thickness)(Amin and Thrift, 1994)'는 '뿌리내림(embeddedness)'의 개념 정립에 유용하게 이용되었다. 경제적 행태가 관계의 구조 또는 네트워크, 그리고 그러한 관계들이 지역발전의 과정에서 어떻게 영향을 미치는지에 대해 논의되고 있다.

'뿌리내림'의 접근법은 기업들 간에 '거래되지 않는 상호 의존성'의 중요성을 인식하고, 완전히 성문화하거나 계량화할 수는 없음에도 불구하고 지역혁신과 지식 창출에 기여하는 비공식적 합의, 관행 등을 이해하는 방법을 제공한다. 여기서 해외직접투자 또는 다국적기업의 집적지역의 존립기반과 성장 동인, 특히 그 내생성을 연구하는 데 있어 유용한 분석틀이 될 수 있다. 그러나 뿌리내림의 개념은 아직도 많은 측면에서 이론적인 모호성을 가지고 있다. 따라서 지역적 뿌리내림에 대한 분석틀을 이론적으로 보다 명시적이고 명확하게 정치화할 필요성이 있다. 더욱이, 경제지리학에 있어서는 뿌리내림을 설명하기 위해 네트워크 개념을 적용하여 왔다. 이러한 다양한 시도들에 의하여 뿌리내림의 명쾌성이 희석되고 있다는 주장도 제기되고 있다(이종호, 1997).

그 동안 경제지리학은 기업과 지역 및 공간이라

는 양대 논제 사이에 존재하는 많은 주제에 대하여 꾸준한 관심을 가져왔고, 최근의 기업 환경에서 비물질적 자원의 증가와 함께 협동, 능력, 시너지 효과에 대한 연구 필요성이 증가함에 따라 네트워크에 대한 관심이 늘어가는 것이다(이철우, 2000).

최근 중국 내에서도 외국인투자기업의 지역적 뿌리내림에 많은 관심을 가지고 있다. 그러나 지역적 뿌리내림의 개념보다는 본토화(本土化)라는 개념으로 연구가 진행되고 있다¹⁾. 한편, 중국에 진출한 해외직접투자기업의 현지 책임자들도 향후 중국에서 외국인투자기업의 성공요인으로 강력한 현지인 경영팀을 구성하는 것임을 역설하고 있고 외국인투자기업들에게는 지역적 뿌리내림(regional embeddedness)이 가장 중요한 화두로 떠오르고 있다.

이러한 문제의식 하에 본 연구는 급변하고 있는 중국의 투자 환경에서 대련시에 진출한 한국기업을 사례로 경영관행의 지역적 뿌리내림의 특성을 밝히는데 그 목적을 두고 있다.

구체적으로는 중국에 진출한 한국기업의 경영관행에 있어 지역적 뿌리내림을 의사결정체계, 기업조직, 고용 및 노동관행 그리고 정부 및 협회를 비롯한 지원기관과의 관계 등으로 구분하여 파악하고 경영활동과정에서 투자지역의 사회경제주체와 네트워크 관계를 어느 정도 그리고 어떻게 맺고 있는가에 초점을 둔다.

본 연구에서 사용된 주된 자료는 대련시에 투자한 한국기업체 152개를 대상으로 설문조사와 기업 인터뷰를 실시(2005년 11월 24일~30일, 2005년 12월 5일~7일)한 결과이고 분석방법은 평균분석과 교차분석을 사용하였다.

2. 대련시의 한국기업 투자 현황

대련시는 역사적 식민통치의 경험을 가지고 있고, 지리적으로는 주요무역항을 보유한 연해지역에 위치해 있는 이점 때문에 중국의 여느 도시와 달리 개방적이고, 국제적인 사회문화적 특성을 가지고 있다. 최근 들어 대련시 정부는 투자환경개선을 위한 부정부패 신고제도 및 행정절차 간소화와 지역 내 기업들과 대학 및 연구기관들 간의 네트워크 강화를 통한 연구개발 지원정책을 적극적으로

추진함으로써 제도적 기반을 강화하고 있다. 뿐만 아니라 교육 및 연구개발 면에서 대학 그리고 독립과학 연구기관 등 숙련기능 인력양성과 연구기반이 잘 갖추어져 있다. 이를 전제로 대련시는 외국기업의 생산기지, 하이테크 산업기지, 동북3성(東北3省) 지역 경제성장의 견인차 역할을 담당하고 있다. 실제로 동북3성 지역 내 외국인직접투자 기업의 37%가 대련시에 입지해 있는 것으로 나타났다. 대련시 한국기업의 현황을 조사한데 의하면 한국기업의 투자건수와 투자액에 있어서 중국 전체에서 차지하는 비중은 높은 편이지만, 건당 투자규모는 상대적으로 소규모인 것으로 나타났다. 업종별로는 제조업이, 투자형태에 있어서는 단독투자의 비중이 크고, 주된 투자동기는 시장 확보인 것으로 나타났다. 그러나 최근에는 비용절감과 노동력 확보를 위하여 대련시 주변지역으로 이전을 희망하는 제조업체가 늘어나고 있다.

설문조사기업의 일반 현황을 보면, 투자시기별²⁾로 중국의 WTO 가입(2001년) 이후, 대련시에 투자한 기업은 40%의 비율을 차지하고, 이어 한·중 수교(1992년) 이전에는 6.7%, 1993~1997년 38.7%, 1998~2000년 14.7%의 비율을 차지하고 있다. 이는 동기간 동안 전체 대련시 한국기업의 투자시기별 분포와 매우 유사한 분포를 보인다. 특히 조사대상 기업 중에서 4년 이내 신생기업들이 전체의 40% 이상을 차지한다. 이는 중국의 WTO 가입으로 시장 개방이 확대되고 거시경제 환경도 긍정적인 방향으로 바뀌어 가고 있을뿐더러 대련시 지방정부의 적극적인 외국인투자 유인정책 추진에 기인한 것으로 볼 수 있다. 대련시 한국기업의 고용규모는 평균 165명이나 업체에 따라 최소 5명에서 최대 8,100명까지 매우 다양한 고용분포를 보이고 있다. 대련시 한국기업의 고용규모별 분포를 보면, 100명 미만 기업이 조사대상 전체기업의 61.3%, 100명 이상 300명 미만 기업은 16.0%, 300명 이상 500명 미만 기업은 14.7%이고 500명 이상의 기업은 8.0%를 차지하고 있다. 대련시 한국기업의 연간매출액은 평균 43.6백만 달러이다. 조사기업의 매출액 분포를 보면, 100백만 달러 이상 17.3%, 5~100백만 달러 미만 30.7%, 1~5백만 달러 미만 38.7%, 1백만 달러 미만 13.3% 등으로 나타났다. 대련시 한국기업의 투자진입방식에 있어서는 단독투자업체가

66.7%, 합자·합작투자업체가 33.3%를 차지하고 있으며, 기업조직 구성별로는 본사·공장 통합형 70.7%, 본사·공장 분리형 13.3%, 본사 단독형 16%순으로 비중이 높은 것으로 나타났다.

3. 기업조직구조

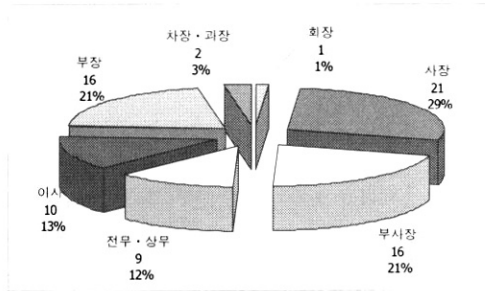
1) 기업조직유형

기업의 생산 활동이 세계화되면서 조직 면에 있어서의 세계화도 급속히 진전되고 있다. 이러한 변화의 대표적인 예로서 지역본사제의 도입을 들 수 있다. 지역본사제는 세계를 복수지역으로 분할하여 각 지역에 본사 기능을 부여하는 것이다(이광철, 2003). 해외직접투자기업 활동의 복잡성이 증대되고 현지의 시장특성에 적합한 상황판단에 근거한 신속한 의사결정의 중요성이 점차 부각되었기 때문이다. 또한 본사와 현지법인간의 이해관계가 충돌되는 사례가 증가할 가능성이 예상됨에 따라 종래의 본사 해외사업부(지사) 중심체제에서 벗어나 경영관행의 지역적 뿌리내림을 지향하게 되었다.

대련시 한국기업의 기업조직유형은 본사·공장 통합형이 70.7%(53개), 본사·공장 분리형이 13.3%(10개), 본사 단독형이 16%(12개)로 본사공장 통합형이 주류를 차지한다. 이와 같이 조사대상 기업들은 본사·공장 통합형의 기업조직구성 양상을 보이나, 대부분 영업소를 상해 또는 북경과 같은 특대도시나 고객업체 근접지역에 별도로 두고 영업 및 서비스활동을 수행하는 것으로 나타났다. 본사 단독형은 대중국 투자 단계상 영업에서 점차 생산 및 영업활동으로 진전되는 형태의 초기단계의 경우에 주로 나타나는 조직분화형태이다.

2) 최고경영자 및 해외 관리자 특성

오늘날 기업을 경영하는데 있어 최고경영자의 역할이 날이 갈수록 강조되고 있다. 그것은 급변하는 중국의 경제동향과 시장 흐름에 익숙하지 못한 현지 경영자의 잘못된 정책 판단은 현지기업의 경영 전반을 악화시킬 수 있기 때문이다. 이는 현지 경영 관리 능력은 사업의 성공을 결정하는 중요한 요인을 알 수 있다.



자료: 설문조사 결과

그림 1. 최고경영자의 이전(以前) 직급

대련시 한국기업의 최고경영자 특성을 파악함에 있어서 현지법인에 취임하기 전 본사에서 전문 분야는 관리·기획 분야가 41.3%로 그 비율이 가장 높고, 다음이 영업 분야 36.0%와 생산·기술 분야 20.0%로 나타났다.

현지법인으로 파견하기 전 본사에서 직급은 사장이 28.0%로 가장 많았고, 부사장과 부장이 21.3%, 이사(13.3%), 전무·상무(12.0%) 등 순으로 나타났다(그림 1). 차장이나 과장이 최고경영자로 파견되는 경우는 2.7%로 나타나 대련시 현지로 파견되는 한국인 경영자들의 기본 자질이 비교적 높은 수준임을 알 수 있다. 이러한 결과는 대련시 한국기업의 최고경영자가 기업의 성공적인 지역적 뿌리내림 과정에 중요한 역할을 하고 있다는 점을 시사한다. 그것은 해외직접투자기업에 있어서 진출 초기에는 현지경영의 안정을 위해서 국제적인 감각과 앞선 경영 마인드를 갖춘 본사 파견 주재원들의 직접통제가 필요하며, 관리적·기술적인 스킬(skill) 이전이 현지법인으로 비교적 쉽게 이루어지는 장점이 있기 때문이다. 이런 결과로 볼 때, 중국 내 선진 다국적기업들이 세계적 네트워크 단계에 진입한 것과 달리 아직 한국기업들의 세계화 단계는 진출 초기단계임을 유추할 수 있다.

한국에서 파견되는 해외관리자의 선발기준을 보면, 대련시 한국투자법인은 경영관리 능력이 중요하다고 응답한 업체가 27.0%로 가장 많았고, 이어서 중국문화에 대한 적응능력(24%)과 기술능력(23%), 업무에 대한 책임감과 지도력(16%)이 중요하다고 응답했다. 반면에 중국어 구사 능력(7%)이나 현지 지역사회와 원만한 관계를 유지할 수 있는 능력(3%) 등은 기대보다 중요성을 낮게 평가하였다.

해외관리자의 중국파견 근무를 위하여 현지적응 훈련 또는 교육을 본사에서 받았는가에 있어서, 교육을 받았다는 답변을 한 기업체(44.4%)가 교육을 받지 않았다고 응답한 기업체(55.6%) 보다 다소 낮게 나타나 해외관리자의 현지적응 사전 훈련 혹은 교육 프로그램이 미흡한 것으로 나타났다.

2005년 11월 28일 면접조사를 실시한 사례기업 A사의 경우, 최고경영자의 선발과 네트워크를 통한 지역적 뿌리내림 특성을 살펴보면 다음과 같다. A사는 한국의 전통적인 해외투자기업의 경영 방식에서 탈피하여 한국파견 인력을 드넓은 중국 현지의 특성을 빠르게 파악하고 대처해 나갈 수 있는 현지의 유능인력들로 교체하고 조직의 고위직에 앉히는 등 인력의 채용을 적극 추진하고 있다. A사는 현재 영업부의 부장을 비롯하여 차장급 6명, 과장급은 10명, 부과장은 55명이 현지 인력으로 중용하고 있고, 설문조사 당시 컬러강판 공장의 공장장을 현지 인력으로 대체할 계획을 가지고 있었다.

이처럼 A사는 과감하게 요직에 현지 인력을 중용할 뿐만 아니라 생산라인에 속하는 중간 관리자들도 모두 현지인을 채용한다. 영업에 관련된 과정은 모두 현지인 부장을 중심으로 현지관리자들이 결정하며, 현지인들만으로도 충분히 운영이 되고 있다. 한국계 기업이기에 때문에 현지구성원들에게 기업의 모든 과정을 공개하는 것을 원칙으로 하고 있고 매월 1회 전체 간부회의를 공개적으로 실시한다. 경영관리 방식에 있어서 공식화된 규정과 절차를 강조하고, 이러한 규정에 따라 보상과 처벌을 확연히 구별하는 제도를 실행하고 있다. 한국 파견 연구기술자들은 인력 관리 사항에 대해서는 관여하지 않기 때문에 작업장 내에서 노사분규의 유발과 같은 부정적인 사건이 발생하지 않으며, 이는 현지인에 의한 현지인의 관리체제를 정착시키는 실효적인 과정이라고 본다.

사례기업 A사의 주재원의 특성을 살펴보면 파견 전 한국 본사에서의 분야가 전문 기술직이고, 여타 중국 내 한국기업의 주재원 선발기준과 유사한 기술적 능력의 우선 조건으로 대련시에 파견근무하게 되었다. 파견 전 한국 본사에서 중국현지적응 교육을 중시하지 않았던 탓으로 이들은 대련시 현지에서의 적응과정을 통해 현지문화에 대한 적응능력이 고려된 주재원의 파견이 바림직함을

절실히 느끼고 있다는 것을 한국인 기술담당자와의 면담조사를 통하여 알 수 있었다.

이상의 내용을 정리해보면, 중국에 파견된 최고경영자를 수반으로 하는 현지주재원은 그것이 관리 노하우이든지 핵심기술이든지 기업의 핵심역량이 체화된 인적자원으로 이를 효과적으로 현지에 이전하는 매개체의 역할을 한다. 동시에 이들은 현지에 이전된 핵심역량인 기업의 고부가가치 자원을 보호하고 그 유실을 방지하여 경쟁력을 극대화하는 기능을 한다. 이를 종합해볼 때, 현 단계에서 대중국 투자 한국기업은 대부분 핵심 사무직과 영업직, 그리고 기술직을 주재원으로 채용한 것으로 나타난다. 사실 주재원은 채용비용 때문에 가능한 줄여야 기업이 지역적 뿌리내림에 성공할 수 있다. 이를 주재원의 역할과 기능을 대체할 현지 인력의 존재와 이러한 인적자원을 양성, 채용하여 효과적으로 관리할 수 있는 시스템이 있을 경우에 비로소 가능하다. 이러한 과정은 결국 본사의 자회사 통제시스템과도 밀접한 관련이 있다. 즉, 본사의 자회사 통제는 시간이 경과할수록 전략적 통제가 강조되는 시점에서 관리적 통제가 강조되는 시점으로 바뀌어 간다. 관리적 통제가 중요시될수록 현지유능인력의 채용과 효과적 관리의 필요성은 상대적으로 커지게 된다. 그것은 현지인재가 경영에 참여하게 되면, 그 기업은 현지 정부로부터 지지를 얻을 수 있고, 현지인재 채용이나 정착율을 유리하게 하며, 현지인재의 근로의욕을 높일뿐더러 지식이나 노하우도 활용할 수 있기 때문이다. 실제로 중국 내 구미계 기업의 경우, 현지 인력 구성에 있어서 완벽하게 중국인 중심으로 유지하려 한다. 이에 비해 일본기업의 경우, 대표자와 핵심 기술자만 주재원으로 둔다. 따라서 한국기업은 현지법인의 경영기초가 완성되면 가능한 빨리 인력자원의 중국화(中國化)를 적극 추진할 필요가 있다고 판단된다.

4. 의사결정체계

해외투자기업의 자회사는 본사의 통제를 받는 동시에 현지법인의 자율적인 의사결정도 가능하다. 이러한 권한의 분권화는 현지법인의 자율성을 높임으로서 기업의 조직구조나 기업문화의 유연성을

제고하여 현지법인의 지역적 뿌리내림을 가능하게 한다. 특히 범세계적인 네트워크를 구축하고 있는 다국적기업의 경우에도, 해당부문에서 현지기업들과의 치열한 경쟁을 이겨내기 위해서 분권화된 단위조직을 통한 현지화된 활동과 유연한 의사결정 과정이 필요하다. 다국적기업의 경영은 본사와 현지법인, 현지법인과 그 지역의 경제주체 간 상호협력과정이라고 할 수 있다. 이러한 상호협력 체계는 관련된 모든 네트워크 자원들을 활용할 수 있도록 유도한다(권영철, 1992).

대련시 한국기업의 경우, 한국의 투자지분율이 높을수록, 경영권에 대한 한국모기업의 영향력이 높을수록 통제의 수준은 높아지고 현지법인의 자율성은 약해지게 되는 것이 일반적인 경향이다.

대련시 현지법인의 경영에 대한 주요 의사결정 관계를 살펴보면, 주요 예산집행(84.9%), 연구개발비 결정(78.9%), 투자확대 및 축소여부(69.9%), 기

술개발 및 시제품생산(60.6%)에 대한 의사결정은 모기업 본사에 의하여 주로 이루어지는 반면, 임금협상 및 노사관리(94.5%), 원자재 및 부품구입(94.5%), 시장개척 및 확대(80.6%), 생산직 인력채용(95.9%) 등은 현지법인에 의하여 이루어지는 것으로 나타났다(표 1).

즉, 대련시 한국기업은 투자관련 부분이나 예산문제, 핵심기술 등 민감한 문제를 제외하고는 중국 현지 관리자에게 책임 및 권한을 일임함으로써 중국현지 사정에 밝은 관리자의 의견을 존중하는 경우가 많다. 이는 중국 내 한국기업의 주요 투자동기가 새로운 시장 확보라는 점을 감안 할 때, 현지 시장 사정에 밝은 현지 관리자 및 중국 현지인의 의견을 존중하거나 위임하는 경향이 강함을 알 수 있다. 인력자원의 현지화와 관련하여 중요하게 다루어지고 있는 전문기술인력 채용의 경우 63.0%가 현지법인에서 이루어지고 있다. 이는 상해에 진출

표 1. 투자형태별 의사결정 관계

(단위 : 기업수, %)

의사결정 영역	한국내 모기업	大連市 현지법인					소계	합계
		단독투자		합작투자				
		현지법인 단독	모기업과 합의	현지법인 단독	합작기업 단독	합의		
주요 예산 집행	62 (84.9)	5 (6.8)	-	4 (5.5)	-	2 (2.7)	11 (15.1)	73 (100.0)
투자확대, 축소 여부	51 (69.9)	14 (19.2)	1 (1.4)	5 (6.8)	-	2 (2.7)	22 (30.1)	73 (100.0)
연구개발비 결정	56 (78.9)	5 (7.0)	-	10 (14.1)	-	-	15 (21.1)	71 (100.0)
기술개발/시제품생산	43 (60.6)	10 (14.1)	3 (4.2)	13 (18.3)	-	2 (2.8)	28 (39.4)	71 (100.0)
원자재, 부품구매	4 (5.5)	47 (64.4)	-	16 (21.9)	6 (8.2)	-	69 (94.5)	73 (100.0)
마케팅 및 판매	6 (8.2)	45 (61.6)	-	2 (2.7)	19 (26.0)	1 (1.4)	67 (91.8)	73 (100.0)
협력, 하청 업체선정	3 (4.1)	48 (65.8)	-	3 (4.1)	17 (23.3)	2 (2.7)	70 (95.9)	73 (100.0)
임금, 노사 관리	4 (5.5)	47 (64.4)	-	16 (21.9)	6 (8.2)	-	69 (94.5)	73 (100.0)
전문기술인력 채용	5 (6.8)	46 (63.0)	-	22 (30.1)	-	-	68 (93.2)	73 (100.0)
생산직 인력 채용	3 (4.1)	48 (65.8)	-	12 (16.4)	9 (12.3)	1 (1.4)	70 (95.9)	73 (100.0)
시장개척 및 확대	12 (19.4)	31 (50.0)	-	4 (6.5)	14 (22.6)	1 (1.6)	20 (80.6)	62 (100.0)

자료: 설문조사에 의해 작성 (무응답제외)

한 한국투자자기업의 경우 고급인력 채용권한이 모기업(41.5%)과 현지법인(48.8%)에서 비슷한 비율을 나타내는 것으로 분석한 김지연(2004)의 연구와는 대조적이다. 이 외에도 대련시 투자 한국기업이 투자의 확대와 축소 여부에 관련된 사항에서는 의사결정이 모기업에 69.9%가 집중되어 있는 반면, 상해시에 투자한 한국기업은 투자관련 사항의 의사결정권이 모기업(82.9%)에 고도로 집중된 것보다 커다란 차이를 나타내고 있다. 합자 또는 합작투자인 경우 시장개척 및 확대, 마케팅 및 판매, 협력, 하청 업체선정 등 주로 내수시장과 관련된 부분에서는 주요의사결정권이 중국 측 기업에 있는 경우보다 상대적으로 많은 반면, 주요 안전에 대해서는 한국 측 기업에만 있는 경우가 중국 측 기업에만 있는 경우보다 상대적으로 많았다.

의사결정체계의 지역적 뿌리내림을 구체적으로 살펴보기 위해 사례기업 중 세계적인 철강기업인 A사를 사례로 보면, 모기업과의 의사결정에 있어서 다른 부분들에 대해서는 통제가 거의 없고, 기업운영과 관련한 의사결정권의 80-90%는 자원에 맡긴다. 그러나 재정부분을 중심으로 한 핵심기능에 대한 모기업의 통제는 철저한데, 회계담당자는 중국 본사의 감사, 승인을 정기적으로 받아야 한다. 각 지역 분공사의 업무, 재정과 관련하여 직원들에게 매달 업무 보고서를 제출하게 함으로써 지역차원에서의 정보와 지식을 수집하고 있으며, 이를 모기업에서 취합하는 형식을 취하고 있다. 이처럼 A사가 세계 선진 철강업체의 최대 집결지인 중국 시장에서 고부가가치제품을 생산·공급하여 시장을 선점할 수 있고 지역적 뿌리내림의 특성을 강하게 나타낼 수 있는 주요인 중의 하나가 A사의 모기업이 대련 현지법인의 자율권을 충분히 보장해 주고 있기 때문인 것으로 분석된다.

5. 노동관행

1) 직원의 민족별 구성

해당지역 고용이 많다는 것은 그만큼 지역과의 연계관계가 높다는 것을 의미한다. 한국기업이 고용한 중국 내 종업원들의 학습과정을 통해 한국기업의 노동관행의 지역적 뿌리내림은 구체화된다.

예를 들어 한국기업에 고용되어 관리 및 기술을 다루던 종업원이 다른 기업으로 직장을 바꾸거나 창업할 때 자신의 지식 및 노하우를 확산시키는 한편 이들과의 네트워크를 통하여 한국기업의 노동관행의 지역적 뿌리내림은 촉진될 수 있는 순순 환고리가 형성됨으로써 양국 모두에 도움이 될 수 있다. 중국은 영토가 넓고 각 지역마다 기후와 풍토, 민족과 언어, 관습 등이 상이하기 때문에 투자 지역 현지의 특수한 상황을 빨리 파악하는 것이 급선무이고 이를 위해서는 관리조직의 현지인력 채용이 무엇보다 중요하다고 볼 수 있다.

중국 현지 인력의 활용에 있어 현지 고용 인력의 직종별 분포특성을 살펴보는 것은 지역적 뿌리내림을 판단하는데 있어 중요하다. 중국내 한국기업의 직종별 민족구성을 보면, 한국인은 평균 3.39명, 조선족은 평균 10.8명, 한족(漢族)은 평균 153.8명으로, 한국인 1명에 조선족 3.2명, 한족 45.8명의 비율로 구성되어 있다(표 2). 이러한 비율은 대련시에 투자한 기타 미국계 기업 또는 일본계 기업에 비하여 한국기업의 조선족 비율이 월등히 높다. 이는 조선족은 중국문화를 이해하는데 있어서 중개 역할을 하고 있기 때문에 한국기업들이 상대적으로 유리한 입장에서 중국에 접근할 수 있기 때문이다.

한편 조선족도 중국에 진출한 한국계 기업에 취직하여 통역이라는 고유하고도 독보적인 영역을 확보하게 되었고, 고학력자들은 기업의 각 부서에

표 2. 직종별 민족구성 비율

(단위: 종업원수, %)

민족구성 직종별	한국인	조선족	한족	합계 (평균)
관리직	122 (48.0)	465 (57.6)	2,132 (18.5)	2718 (21.5)
숙련 기술직	117 (46.1)	215 (26.6)	2,148 (18.6)	2,480 (19.7)
미숙련 생산직	-	93 (11.5)	7,173 (62.2)	7266 (57.7)
연구개발 인력	15 (5.9)	35 (4.3)	84 (0.7)	134 (1.1)
합 계	254 (100.0)	808 (100.0)	11,537 (100.0)	12,599 (100.0)
평균 (기업수당)	3.4	10.8	153.8	

자료: 설문조사에 의해 작성

서 핵심역할을 맡고 있다. 이는 조선족의 소득수준과 직결되는데 중국 56개 민족을 민족별로 1인당 소득을 통계한 결과에 의하면 조선족의 소득이 가장 높은 것으로 보고되고 있다(황유복, 1997).

중국 현지 고용 인력인 한족과 조선족의 구성비를 살펴보면, 조선족의 경우 관리직(57.6%)의 비율이 높게 나타났고 미숙련 생산직 고용은 11.5%에 불과한 것으로 나타났다. 반면에 한족의 경우는 미숙련 생산직(62.2%)의 고용 비중이 압도적으로 높고 관리직(21.5%)이나 기술직(19.7%)과 같은 전문직 고용의 비중은 낮은 것으로 나타났다.

조선족의 관리직 비중이 높은 것은 이들이 중국어뿐만 아니라 한국어도 유창하게 구사할 수 있어 한국과 중국 간의 이문화(異文化) 장벽을 해소할 수 있는 매개역할을 충실히 수행할 수 있기 때문이다³⁾. 한족의 경우는 미숙련생산직 고용 비중(62.2%)이 압도적으로 높긴 하나 점차 관리직 고용의 비중이 늘어나고 있는 추세이다. 이러한 결과는 핵심기능은 현지법인에게 인계해주지 않지만, 인력확보의 자율성을 보장해주고, 중국지역 인력의 활용을 바탕으로 내수시장에 접근하는 대련시 한국 투자법인의 기업전략을 반영하는 것이라고 할 수 있다. 따라서 대련시의 한국투자기업들은 현지의 노동시장 여건을 효과적으로 활용함으로써 지역사회와의 네트워크를 구축하고 이를 토대로 한 지역적 뿌리내림 전략을 구사하고 있다고 볼 수 있다.

또한 본사에서 파견된 직원의 직종별 분포를 보면, 100%가 관리직, 숙련기술직 및 연구개발 인력에 집중되어 있고 미숙련 생산직의 고용은 없다.

대련시 한국기업의 한국인 종사자의 비율을 보면, 75개의 조사기업 중 2개 기업을 제외한 모든 기업에서 본사에서 파견된 관리직 직원이 1명 이상 근무하고 있는데, 본사 파견 관리직 인력이 2~3명인 경우가 51%로 가장 높은 비율을 차지하고 있으며, 10명 이상인 기업의 비율은 3.5%이다.

2) 노동력 및 노동조건

대련시 한국기업에서 근무하는 현지 중국인 노동자들의 노동력 및 노동조건 특성을 입사동기, 입사 및 유출 경로, 노동 시간 등의 측면에서 살펴보기로 한다. 우선, 한국기업에 입사한 동기에 있어

서 선진적인 경영기법, 기술 및 지식을 학습하기 위해서가 42.3%로 가장 높은 비율을 보이고, 양호한 작업환경(22.5%)과 높은 임금 수준(21.1%)이 그 다음으로 나타났다.

그리고 현지 종업원들의 취업경로에 있어서 가장 많이 이용하고 있는 방법이 직접 모집광고를 보고 찾아와서 공채면접을 통해 입사한 경우로 48.6%를 차지하였다. 그 다음으로 인맥을 통한 현지 채용인의 추천에 의해서가 22.2%, 공채필기가 13%로 나타났다. 따라서 구인 및 입사경로에 있어서 공식적인 경로 이외에 지역사회의 사회적 네트워크를 통한 취업의 경우도 상당하다는 점을 볼 수 있다.

한국기업에서 근무하는 현지 노동자들의 하루 평균 노동 시간을 보면, 전체적으로 평균 8시간 이하라고 응답한 업체가 39.7%로 가장 많았고, 9시간이 21.9%, 10시간이 20.5%를 차지했으며, 심지어 12시간 이상이라고 응답한 업체도 7개(9.6%)나 되었다.

중국사회의 문화구성에서 법이 지배적으로 고려되는 영역은 국가와 관련된 공적영역으로서, 사회주의적인 평등원칙 및 계획경제의 원칙이고 기업경영과 관련하여 볼 때, 주로 기업의 법적 그리고 행정적 영역이다. 따라서 이들 영역에 있어서의 '합법(合法)적인 행위는 외국인 투자관련 기본법규 및 노동관리 관련법규 등을 포함하여 중국에서의 기업경영과 관련하여 사회주의 국가가 규정한 각종 법규의 인식 및 준수 등을 의미한다. 이러한 규정의 불이행은 대중국 투자 한국기업으로 하여금 종종 노동쟁의와 관련하여 현지 정부 및 고용된 중국인 노동자와 갈등을 일으키는 원인이 되고 있다고 기존의 연구에서도 보고된 바 있다(백권호 등, 2004), 본 연구에서도 대련시에 투자한 한국기업들 대부분은 중국의 노동채용 관련 법규 등을 포함한 기업경영 관련 법규의 숙지 및 준수와 같은 '합법'적인 접근을 최우선으로 하고 있지만 소수의 기업들에서는 아직도 노동분쟁의 요소가 잠재되어 있음을 확인할 수 있다.

노동시간과 관련하여 중국의 일반적인 임금체계를 살펴보면, 임금체계에 있어서 개혁·개방 이후 중국 기업에서는 본격적으로 시장 경제체제 하의 성과급 제도를 실시하고 있다고 표방한다. 즉, 개

중국 대련시(大連市) 한국기업의 지역적 뿌리내림 특성: 경영관행을 중심으로

인이나 기업집단의 성과에 따라 차별하여 보수를 지급하는 것으로 기존의 평등주의 의식에서 점차 벗어나고 있음을 알 수 있다. 그러나 외국기업에게 노동력 제공 및 노동자의 임금체계에 있어서는 아직도 정부의 계획 및 규정에 의해 배당되고 조정되고 있는 실정이다. 이러한 제도로 말미암아 외국 투자 기업이 노동자를 채용할 경우 해당지역의 노동자 관리 서비스센터 등 기관의 알선을 받아 채용하는 경우가 아직도 존재하며, 노동자의 임금을 국영기업 지급기준의 120% 이상을 기본급으로 지급하는 이외에 여러 명목의 수당과 국영기업 노동자에 부여되는 주택, 의료, 연금 및 복지시설의 이용권에 상응하는 금액을 지급해야 한다.

사례기업 A사의 현지 노동자의 임금체계를 보면, A사는 중국식(기본급여 기준)과 한국식(성과급여)을 혼합하여 범위 직급을 운영하고 있다. 같은 직무를 수행한다 하더라도 채용당시 노동자의 경력을 감안하여 임금수준을 달리 책정한다. 해당 노동자의 입사 1년을 계기로 개인별로 기업 내규(內規)에 의해 문서화된 평가기준에 따라 직무능력의 상승과 업적을 평가하여 1년에 1회씩 임금조정 및 승급을 실시한다. 이는 동기부여를 통해 생산성을 향상시키고 업무성과에 대한 보상을 하고 있는 것이다. A사의 단순생산직의 월 평균 기본 급여는 850元 정도이나 매월 초과 근무를 포함하여 평균 1,200~1,300원(元) 정도를 받고, 사무직의 경우 평균 기본 급여는 1,500원(元) 정도이나 역시 초과 근무를 포함하면 약 2,200元 정도를 받고 있다. 여기서 총 수령액의 50% 정도를 각종 사회 보험료로 부담하고 있다. 한편, 초과 근무의 잔업수당 기준도 중국 노동법에 기준하여 평일 잔업수당은 기본임금의 1.5배, 토요일 잔업수당은 기본임금의 2배, 일요일 및 법정 공휴일 잔업수당은 기본임금의 3배를 지급하고 있다. 한편, 월 급여의 50% 정도에 해당하는 사회보험의 각 항목에는 중국의 현지기업과 동일하여 양로보험이 급여의 19%, 주택기금이 18%, 실업보험이 2%, 노조비가 2%, 상해보험이 2%, 의료보험이 3% 이다.

이상의 내용을 정리해 보면 전체적으로 중국의 노동법을 준수하는 것으로 나타났고, 한국기업에서 근무하는 중국 현지 직원들은 중국의 노동시장 환경이 아직은 불확실하고 중국 국내기업보다 선진

적인 한국기업에 있으면서 업무나 기술을 습득한 경력이 장래의 자기 발전을 위하여 유리하기 때문에 근무하고 있는 것으로 나타났다.

6. 중국 정부 및 관련기관과의 관계

1) 정부기관과의 관계

중국의 개혁개방 이후, 경제정책 결정권의 지방정부로의 이양은 지방정부와 중앙정부 간의 협상공간을 확대시킴과 동시에 지방정부의 외자기업에 대한 간섭범위를 확대시키는 계기가 되었다. 중앙정부는 지령성 계획을 대폭적으로 감소시켰고, 이에 의해 지방정부가 실제로 투자의 주역이 되었다고 보아도 과언이 아니다. 따라서 지방정부의 외자경제에 대한 영향력은 대폭적으로 증대하게 되었다. 입법권에 있어서도 성급 정부, 경제특구 정부 및 중점도시 정부는 경제정책과 법규 등의 제정권을 소유하게 되었으며, 이로써 해당지역의 경제를 촉진시킬 수 있게 되었다. 예를 들면 외자이용, 대외청과 노무협력 등에 대한 비준권을 행사하여 외자기업에 대해 수출, 세수, 원자재, 인력, 용자 등 제 방면의 우대정책을 시행할 수 있도록 권력을 지방정부로 이양했다.

이러한 과정에서 특히 주목할 점은 중앙의 권력 이양에 명확한 법률규범이 결여되었다는 점이다. 따라서 중앙정부와 지방정부, 지방정부와 외자기업 간에는 아주 아이러니한 관계가 형성된다. 이러한 불명확한 제도화는 지방정부와 중앙정부의 협상공간을 확대시켰고 지방정부의 외자기업에 대한 간섭범위 또한 확대시키는 요인으로 작용했다. 이는 중국 현지에서의 기업 활동이 대부분 지방정부의 관할과 영향 하에 있다는 것을 시사한다. 지방정부와의 교류 및 협력 네트워크를 구축하는 것은 기업의 지역적 뿌리내림에 있어 매우 중요한 부분이 된다. 이는, 현지 기업 활동에 있어서 임대, 은행대출, 원자재와 전력 등과 같은 주요 자원 공급은 지방정부에서 실제 관리권한이 있기 때문이다.

이와 같이 정부 및 관련기관과의 관계에서 대련시 한국기업이 정부의 역할을 어떻게 인식하고 있는지에 대해 분석해본 결과 실질적으로 대련시 지방정부의 역할이 중요하다고 응답한 기업이 96.0%

로 사실상 거의 모든 기업들이 지방정부의 역할론을 강조하고 있다. 특히 중국진출 기업이 소규모의 제조업체인 경우 선진국의 다국적기업들 보다 지방정부와의 협력을 더욱 중요하게 여기는 것으로 나타났다(Shi, 2001). 소규모 제조업체의 경우 지역 파트너 격인 중국기업이 지방정부의 감독을 받고 있는 점(Shi, 2001), 산동성의 국유기업이나 향진기업의 경우 지방정부와의 협력을 중요시 하고 있는 점(박삼욱, 1999), 그리고 상해에 진출한 한국기업의 경우에 지방정부의 역할과 협력이 더 중요하다는 점(김지연, 2004) 등을 결합해 볼 때, 한국기업은 중앙정부보다는 지방정부와 원활한 협력관계를 더 중요시하고 있음을 알 수 있다.

한국기업이 지방정부와의 협력관계에서 중요하다고 생각하는 요인으로는(표 3) 세계혜택⁴⁾이 43.5%로 가장 높고, 이어서 인프라구조 23.2%, 마케팅 협력이 15.8% 등이 그 다음 순으로 나타나고 있다. 그러나 연구개발(0.7%), 직업훈련(4.5%) 등의 측면에서는 그 중요도가 낮게 인식되고 있다. 대련시 한국기업의 투자동기와 입지결정요인과의 관계에서도 정부의 역할은 중요한 입지요인이 된다고 보는데(Dunning, 1998; 김지연, 2004), 특히 수출 지향적인 해외직접투자인 경우에는 정부의 세금우대 조치를 더 중요시하고 시장 추구형 해외직접투자인 경우에는 시장접근과 내수에 영향을 줄 수 있는 정책들에 더 비중을 둔다는 것이 일반적인 견해이다(Cheng & Kwan, 2000).

사례기업 A사의 경우, 대련시에 입지한 다수의 한국기업들이 원자재 조달 면에서 애로사항이 많

은 것과는 대조적으로 A기업은 중국 정부의 수입 쿼터 할당시 지방정부의 적극적인 협력, 즉 비공식적 네트워크에 의하여 동북 지역에서 가장 많은 쿼터를 배정받을 수 있어서 한국 본사로부터 안정적인 고품질 원소재를 공급받을 수 있기 때문에 많은 비용을 절약하고 있다. 이는 생산라인에 속하는 중간관리자들은 대부분 대련시 현지 사람으로 구성되었고 여러모로 사회적 인맥이 형성되어 있어 대련시의 공안국, 세무국, 노동위, 대외경제무역위, 시정부 등 주요 정부지원 기관과 깊은 관계를 유지하고 있다. 이러한 관계는 지방정부로부터 여러 가지 지원과 혜택을 받는데 커다란 도움이 되고 있다.

이처럼 지방정부와의 사회적 네트워크의 구축은 해외투자기업의 효과적인 국지적 뿌리내림에 대단히 중요한 요소로 작용하고 있다고 할 수 있다.

2) 기업협회와의 관계

해외직접투자기업은 투자지역 내에서 고용 및 생산에 의한 경제적인 효과 외에 지역 내 업종관련 협회나 조합 등 기관과의 교류 속에서 새로운 기업문화를 형성한다. 일반적으로 해외직접투자기업의 지역 내 유치가 지역 내에 가져올 간접적인 효과로 선진경영기법의 도입을 든다. 이러한 선진경영기법은 생산과정에서의 기업간 네트워크에 의해서 뿐만 아니라, 지역 내 다양한 주체들과의 네트워크를 형성하고 긴밀한 교류를 통해서 습득된다(차미숙, 2002).

이러한 지역 네트워크의 특성은 대련시 한국기업이 가입, 활동하고 있는 업종 관련 협회 또는 조합관련 설문에서도 드러난다. 사례기업 설문결과 75개 기업이 평균적으로 2.5개의 협회나 조합에 가입, 활동하고 있는 것으로 나타났다.

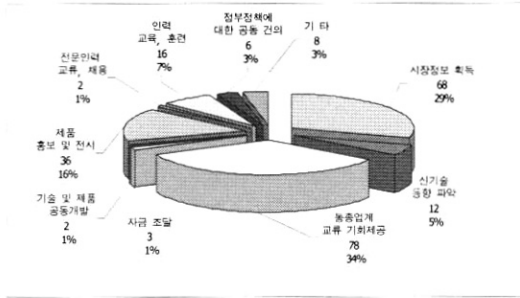
투자 지역 내 관련 협회, 조합의 가입이 실질적으로 기업 활동에 어떠한 도움의 효과를 주었는지를 분석해본 결과, 협회 또는 조합의 가입으로 동종업계 교류 기회제공의 장으로 도움을 받을 경우가 33.8%, 시장정보 획득처로가 29.4%, 제품의 홍보 및 전시의 창구로가 15.6%로 인식하고 있는 것으로 나타났다(그림 2.). 이는 곧, 투자국에서의 기업 활동에 있어서 지역 내 관련 협회와의 네트워크

표 3. 지방정부와의 협력관계

항목	1순위	2순위	3순위	점수	(%)
세계 혜택	174	14	5	193	(43.5)
인프라구조	24	60	19	103	(23.2)
마케팅	9	48	13	70	(15.8)
박람회	6	2	3	11	(2.5)
직업 훈련	3	14	3	20	(4.5)
부동산 취득	6	6	13	25	(5.6)
금융 협력	3	6	10	19	(4.3)
연구 및 개발	-	-	3	3	(0.7)
합 계	225	150	69	444	(100.0)

* 주: 점수는 1순위에 3점, 2순위에 2점, 3순위에 1점의 가중치를 부여하여 계산하였음

자료 : 설문조사 결과



자료: 설문조사 결과(중복응답)

그림 2. 지역 내 관련 협회 및 조합의 도움

크 구축이 국지적 뿌리내림을 통한 존립기반 확보에 있어 상당히 중요한 역할을 한다는 사실을 반영하는 것이다.

그러나 심층면담조사 결과에 의하면, 이들 업체들은 지역 내 대학, 연구기관, 경제사회단체 등과의 교류는 그다지 활발하지 않은 편이고, 일부 기업들은 한국모기업과 고객기업 위주로 기업 활동을 수행하기 때문에 지역 내 기관들과의 연계필요성은 크게 느끼지 않는다는 업체도 있어서 지역 내 협회나 조합과 현지법인과의 네트워크가 활성화되어 있지는 않은 것으로 나타났다. 또한 기업에게 가장 중요한 문제의 하나인 자금 조달 문제에 있어서는 설문조사 결과 1.3%(3개)의 기업만이 도움을 받았다고 응답함으로써 실제 기업경영에 직면한 커다란 문제에 대해서는 협회의 역할이 중요하게 작용하지는 않고, 다만 기업체의 실무자들 간의 정기적인 친목모임과 정보교환 정도의 비교적 가벼운 네트워크 형성이 대다수를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

그럼에도 불구하고 A사의 경우는 지역 내 유관 협회와의 긴밀한 네트워크 구축을 통해 혜택을 보고 있는 것으로 나타났다. A사가 네트워크를 맺고 있는 주요협력기관과 협회로는 한국투자기업협회, 대련시경제기술개발구(大連市經濟技術開發區) 기업협회(企業協會), 대련시경제기술협회(大連市經濟技術協會), 중국강철공업협회(中國鋼鐵工業協會) 등이 있으며, 상해보강(上海寶鋼), 태원강철(太原鋼鐵), 안산강철(安山鋼鐵), 본계강철(本溪鋼鐵), 청도강철(靑島鋼鐵), 감단강철(邯鄲鋼鐵), 광주강철(廣州鋼鐵) 등 중국의 주요 철강업체들과는 수평적 기술제휴를 맺고 있다. 이들과는 주로 인력교류, 경영관리

노하우 교류, 공동기술개발, 공동시장 개척 등 다양한 협력체계를 형성하고 있다.

3) 현지 지역 사회와의 관계

해외직접투자기업들은 대부분 해외투자 및 해당 지역에 입지할 때 현지화를 표방한다. 따라서 해외직접투자는 기업의 이윤추구를 위한 경영활동의 지역적 뿌리내림에 노력을 기울일 뿐만 아니라 지역사회의 일원으로서 뿌리내리고자 노력한다. 현지 사회에 융화된다는 것은 현지사회의 법률적 환경을 잘 파악하여 불이익을 당하지 않도록 하는 한편, 인적 교류를 활성화하여 현지 네트워크를 구축하고 기부 등 현지사회에 대한 공헌도를 높여 현지에서 바람직한 기업시민으로서의 지위를 확보하는 것을 뜻한다(김지연, 2004).

심층면담조사의 결과 지역사회 봉사활동 실적이 한국 모기업에 의해 업체경영평가로 활용되므로 지역복지사업시행이나 각종 지역행사후원, 장학금 증정 사업 등을 통해 현지인들의 신임과 호감을 얻고 업체의 이미지 제고에 노력하고 있는 것으로 나타났다. 이렇게 함으로써 한국기업은 현지사회로부터 긍정적인 이미지를 구축할 수 있을 것이고 결과적으로 현지에서의 기업 활동에 도움이 될 것이며, 이는 기업 내의 직원들 간의 융화를 위한 노력의 일환으로 이루어질 수도 있을 것이다. 실제로 현지에서 볼 때 한국기업에 대해 적대감을 갖거나 부정적인 이미지가 존재하지만 현지진출 기업의 노력에 따라 좋은 결과를 가져 올 수 있다고 본다.

이러한 의미에서 현지 지역사회와 원만한 관계를 유지하기 위한 대련시 한국기업의 현지사회에의 기여상황을 분석해 보면, 모든 기업들이 양적 또는 질적 차이는 있으나 지역사회에 대해 일정한 기여를 하고 있는 것으로 나타났다(표 4). 한국기업의 현지사회에의 기여활동 중 지역주민에게 상품, 제품 또는 서비스 기증 행사가 31.2%로 가장 높은 비율을 보이고, 다음으로 지역에서 각종행사를 개최하거나 후원한다가 26.3%이고, 지역의 자선바자, 불우이웃 돕기 등 공익행사에 참여가 15.1% 순의 비율로 나타났다. 이처럼 대부분 기업이 2~3가지의 지역사회 기여하는 활동에는 참여하고 있는 것으로 나타났다.

표 4. 지역사회 기여 활동 현황

(단위 : 업체수 %)

지역사회 기여 활동	실행함	실행하지 않음
지역 공익행사 참여	28(15.1)	47(13.9)
상품 제품 서비스 기증	58(31.2)	17(5.0)
장학금 지원	6(3.2)	69(20.4)
복지사업 시행	12(6.5)	63(18.6)
지역주민 공장 견학	15(8.1)	60(17.7)
기업 이미지 홍보	18(9.7)	57(16.8)
지역 행사 후원	49(26.3)	26(7.7)
합계	186(100.0)	339(100.0)

자료: 설문조사 결과(중복응답)

A사의 경우, 현지 지역사회에 대한 기여활동으로는 대련시의 장하시(庄河市) 지역에 위치한 희망학교(希望學校)를 설립·운영하고, A사 경영진들이 두 달에 한번씩 정기적으로 방문하고 있다. 또한, 대련시 지역의 5개 대학에 매년 장학금을 지원하고 있으며, 지역 직업고등학교와 자매결연을 하고 우수 인력을 선발하는 등 지역사회와 함께하는 기업이 되고자 노력하고 있다. 특히 이 기업직원들은 ‘이웃 사랑회’를 만들어 생활이 어려운 학생에게 학비를 지원하고 정기적으로 학용품과 생활용품을 전달하며 한국인의 이미지 제고에 일익을 담당하고 있다고 한다.

그러나 이러한 모범사례가 주류를 차지하는 것은 아니다. 개발구관리위원회 한국기업부 책임자와의 심층면담조사에 의하면, 한국기업이 지역사회에 이익을 환원하고 지역의 구성원으로 활동하는 기업이 꾸준히 늘어나고 있는 추세이지만, 동일 지역 내 화교기업과는 달리 언어와 민족이 다르고 독특한 문화적 성향을 갖고 있어 현지인과 접촉하는데 적극적이지 못하며 현지사회에 대한 기여 또한 개별적이고 분산적이어서 기여도가 크지 않은 것으로 인식되고 있다고 한다. 이는 대련시 한국기업이 기부나 기증을 통한 지역사회에의 융화노력들을 지방정부의 요청에 따라 소극적인 자세로 대처하기보다는, 보다 자발적이고 적극적으로 이루어져야 하며 일시적인 행사보다는 지속적으로 이루어져야 효과를 볼 수 있는 장기적인 전략이라는 점을 시사한다.

7. 맺음말

본 연구에서는 대련시 한국기업의 경영관행의 지역적 뿌리내림의 실태와 특성을 기업조직구성, 기업의 의사결정체계, 노동관행, 정부와 지역사회와의 관계를 중심으로 분석하였으며, 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기업조직구성에 있어서 본사·공장 통합형이 대부분을 차지하고 대련시 현지법인의 최고경영자를 비롯한 본사로부터 주재원은 기본 자질이 비교적 높고, 파견 전 본사에서 전문분야는 관리·기획 분야가, 직급은 사장이 가장 많았다. 그리고 한국기업이 중국에서 성공적인 지역적 뿌리내림 과정에 있어서 이들의 역할이 아직은 중요한 것으로 나타났다. 해외관리자 선발 기준은 경영관리 능력이 중요하게 나타나 중국의 현지문화에 대한 이해의 중요성은 상대적으로 낮게 평가되었고, 파견 전 현지적응 교육도 다소 미흡하게 나타났다.

둘째, 대련시 한국기업이 모기업과의 관계에 있어서 주요 예산집행이나 투자의 확대와 축소를 결정하는 주된 의사결정 권한은 아직 한국 본사에 있지만 인력채용과 노사관리, 임금협상 등에 대한 의사결정은 대련시 현지법인에 부분적인 자율성을 최대한 보장하고 있는 것으로 나타났다. 이는 어느 정도 국지적 네트워크가 형성되어서 지역적 뿌리내림의 특성을 나타내고 있는 것이다. 그리고 투자형태별, 종업원 규모별 의사결정권 관계에서 볼 때, 합작기업 또는 기업규모가 클수록 현지법인의 의사결정권이 큰 것으로 나타났다.

셋째, 노동관행에 있어서 현지의 중간관리 인력을 최대한 활용하고 있는 것으로 나타났고, 관리직의 현지고용은 조선족이 대부분이었고, 한족은 생산관리직이 대부분이고 주로는 숙련기술직과 미숙련 생산직에 고용되었다. 노동 작업 특성을 노동시간, 입사 및 유출 경로, 입사 동기 등을 통하여 분석한 결과 대부분 기업들이 노동시간을 비롯하여 중국의 노동관련 법규를 준수하고 있는 것으로 나타났고, 현지 종업원 입사경로는 공채면접이, 입사동기는 기술습득을 위함인, 이직이유는 낮은 임금으로 나타났다.

넷째, 해외직접투자기업의 지방정부와의 관계에 대한 인식을 보면, 대부분 중요하게 생각하였고, 세제혜택이나 금융과 같은 투자지원정책 차원에서 협력의 높게 나타났다. 기업의 경영성과를 지역

사회에로의 환원을 통해 현지사회에 융화하려는 노력도 증가하고 있다.

이상의 분석내용을 종합해 볼 때, 한국기업의 중국에서의 지역적 뿌리내림은 전체적으로 해외직접투자의 초기 단계에 전형적으로 나타나는 분공장 경제 혹은 표면적 뿌리내림 단계를 벗어나 현지 지역 사회의 사회·제도적 환경에 융합되는 내생적 뿌리내림의 초기 단계로 이행하고 있는 상태인 것으로 분석된다. 그럼에도 불구하고, 대중국 투자 한국기업들의 지역적 뿌리내림이 안정적으로 진행되고 있는지에 대해서는 속단하기 어렵다.

중국에 투자한 한국기업들 가운데 소수의 대기업이나 중견기업들을 제외한 대다수의 중소기업들은 시장 개척과 생산 비용 절감을 목적으로 중국에서 경영 활동을 영위하고 있기 때문에, 지역적 탈뿌리내림의 가능성은 항존하고 있다. 따라서 중국의 한국기업들이 성공적으로 지역적 뿌리내림을 달성하고 중국 경제 및 지역 경제에 통합되기 위해서는 한편으로는 현지의 사회·제도적 문화와 환경에 통합되어 중국의 사업 환경이 제공하는 이점을 적극적으로 활용하면서도, 다른 한편으로는 모기업이 그간 축적해 온 기업 노하우와 의사결정 권한을 현지에 적극적으로 이식함으로써 자율적이고 자생적인 조직 역량을 축적하는 것이 필요할 것으로 판단된다.

註

- 1) 여기서 본토화(本土化)는 국제경영학의 관점에 입각한 경영 현지화이다. 중국연구자들이 주장하는 본토화의 관점은 대체로 외국인투자기업이 중국 현지인에 의한 경영관리를 의미한다. 일본기업의 해외투자 경영성과를 분석한 중국의 한 연구보고서는 중국에 진출한 일본기업들의 경영성과가 다른 동아시아 국가나 중남미 국가에 진출한 일본기업들보다 시간이 경과할수록 악화되고 있으며, 그 미시적인 주요원인이 경영 현지화의 착오에 있다는 점을 밝히고 있다. 이 보고서에서는 현지화(本土化)를 현지인에 의한 경영지배 혹은 관리로 간주하고 있다(許海, 2001). 세계적·다국적 기업의 중국진출 성공사례를 분석한 또 다른 논문에서는 마케팅·광고, 연구개발, 인적자원관리, 조달활동 등 주요 가치사슬 활동의 현지화로 성공한 사례들을 분석하고 있다(張學文, 2001). 이처럼 중국에서 논의되는 현지화 역시, 현재 추진 중인 주식제 위주의 현대기업제도(global standard)로의 국유기업 소유 및 지배구조 개혁 환경을 전제

로 현지경영의 지배구조를 비롯하여 경영관리 방식과 부가가치 활동의 현지화를 포함하고 있다.

- 2) 투자시기별 급간 구분 기준은 한·중 수교를 계기로 본격적인 대중국 투자가 진행된 1992년, 1997년에 들어서 한국 내 경제침체의 장기화와 급리불안, 동남아시아 외환위기, 해외차입 여건의 악화 등으로 대중국 투자가 급격히 위축된 1997년, 한국 내 경제가 서서히 회복되는 시기와 때를 같이하여 대중국 투자도 다시 증가하기 시작한 1998~2000년, 중국이 WTO 가입 이후 경제개방화 진전이 가속화 되면서 90년대 중반을 이어 제2의 한국기업의 중국 진출 붐이 일기 시작한 2001 이후를 중심으로 설정하였다.
- 3) 심층면담조사에서 기업의 규모에 따라 현지 인력의 채용 방식이 다를 수 있다는 것을 확인하였다. 단순히 통역의 역할을 하지 않고 정규직으로서 제 역할을 하는 조선족이 조사대상 기업들에서 보편적으로 존재하고 있다. 재봉기계와 자수기계를 생산하는 N사의 경우 전체 직원68명 중에서 한국인은 사장 한 명뿐이고 조선족이 24명, 한족이 44명이다. 조선족 24명 중에서 10명은 사무직이며 이들이 전체 사무업무를 관장한다. 사장 P씨는 관리과장으로 조선족 직원을 채용하고 있는데 이미 그와 8년 가까이 함께 일을 해왔기 때문에 깊은 신뢰관계가 형성되었고 이들 조선족 직원들은 기술적 노하우 및 숙련도를 가지고 있는 경우가 대부분이다.
- 4) 중국에 투자한 외국기업의 기업소득세율은 33%로 기업소득세 30%와 지방소득세 3%로 이루어져 있다. 대련시에 투자한 기업은 24%이하의 기업소득세를 징수하고 대련시경제기술개발구(大連市經濟技術開發區) 내 설립된 외국제조업체는 15%의 기업소득세율을 적용 받고, 제조업종의 경우 이익 발생 연도부터 가산하여 1~2차 연도 기업소득세를 면제해 주며, 이후 3~5차 연도에 50% 감면한다. 첨단기술기업의 경우 기업소득세 감면기간 3년 추가 연장하고, 이익금을 경영기간 5년 이상 기업에 재투자하는 경우 투자금액 범위 내에서 이미 징수한 세금의 40% 환급하며, 수출기업이나 첨단기술기업에 재투자한 경우라면 투자금액 전액에 대해 징수한 세금 전액을 환급한다. 경영기간 10년 이상인 제조기업에 대하여 이익발생 이후 10년 동안 지방소득세 면제 혜택을 받는다.(한국수출입은행, 2002).

文獻

- 권영철, 1992, 해외시장진출전략, 루트, 프랭클린 R, 比峰出版社.
- 김주영, 2003, WTO가입 후 해외직접투자기업의 대중국 투자전략 변화, 해외수은경제, 2003년 4월호, 38-49
- 김지연, 2004, 중국진출 한국기업의 해외직접투자 특성과 그 변화에 관한 연구: 상해진출 한국기업

- 을 사례로, 서울대학교 석사학위논문.
- 남기범, 1996, 해외직접투자기업의 네트워크와 4차산업활동 공간의 변화, *대한지리학회지*, 31(1), 68-87.
- 박삼욱, 1999, 현대경제지리학, 서울: 아르케.
- 백권호 등, 2004, 중국 내 한국계 외자기업의 경영 현지화: 글로벌 스탠더드와 ‘關係’, 서울: 지식마당.
- 이광철·김성용, 2003, 해외지역본사(RHQ)의 역할 모델에 관한 탐색적 연구, *경경연구*, 28, 111-120.
- 이철우·이중호, 2000, 창원산업지구의 비즈니스 네트워크와 뿌리내림, *지리학논구*, 20, 84-112.
- 이철우·김명엽, 2005, 대구지역 기업지원 및 연구기관 현황과 네트워크의 특성, *한국지역지리학회지*, 11(5), 391-404.
- 이중호, 1997, 창원 신산업지구의 발달과 네트워크, *경북대학교 석사학위논문*.
- 차미숙, 2002, 외국인직접투자기업의 유형별 입지특성과 지역연계 연구, *국토개발연구원*.
- 황유복, 1997, 한·수교와 조선족의 미래, *아시아문화연구*, 2, 107-108.
- Amin, A. and Thrift, N., 1995, Globalisation, institutional “thickness” and the local economy, in Healey, P. et al.(eds.), *Managing Cities: The New Urban Context*, London: John Wiley and Sons, 91-108.
- Cheng, L. and Kwan, Y., 2000, What are the determinants of the location of foreign direct investment? The Chinese experience, *Journal of International Economics*, 51, 379-400.
- Cooke, P. and Morgan, K., 1993, The network paradigm: new departures in corporate and regional development, *Environment and Planning D: Society and Space*, 11, 543-564.
- Cooke, P., 2002, *Knowledge Economies*, London: Routledge.
- Dunning, J. H., 1998, Multinational enterprises and the globalization of innovatory capacity, *Research Policy*, 23(1), 67-88.
- Grabher, G., 1993, Rediscovering the social in the economics of interfirm relations, in Grabher, G.(ed), *The Embedded Firm: on the Socio-Economics of Industrial Networks*, London: Routledge, 1-5.
- Morgan, K., 1997, The learning region: Institutions, Innovation and Regional Renewal, *Regional Studies*, 31(5), 491-503.
- Phelps, N. A., MacKinnon, D., Stone, I. and Braidford, P., 2003, Embedding the Multinationals? Institutions and the Development of Overseas Manufacturing Affiliates in Wales and North East England, *Regional Studies*, 37(1), 2003.
- Shi, Y., 2001, Technological capabilities and international production strategy of firms: The case of foreign direct investment in China, *Journal of World Business*, 36(2), 184-204.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C., 1990, The multinational corporation as an inter-organisational network, *Academy of Management Review*, 15(4), 603-625.
- Uzzi, B., 1996, The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect, *American Sociological Review*, 61, 674-677.
- 友澤和夫, 1993, 企業の國際化とネットワーク, 山川充夫·柳井雅也 編, 企業空間とネットワーク, 大明堂, 63-75.
- 張學文, 2001, 跨國公司在華本土化及中國企業的策略, *上海商業*, 4, 27-31.
- 趙海成 等 主編, 1996, 環渤海經濟圈, 山東卷, 北京: 中國財政經濟出版社.
- 許海, 2001, 日本跨國公司在華直接投者的業績及其影向因素, *世界經濟*, 4, 44-48.
- 한국수출입은행, 2002, 중국 大連市 투자정보, <http://www.koreaexim.go.kr/kr/oeis>

(접수 : 2006. 12. 12, 채택 : 2007. 2. 13)