

한국 패션기업의 해외시장 진입방식 연구:

해외직접투자 유형의 결정요인 분석을 중심으로 *

Korean Fashion Firms' Entry into Foreign Markets: Empirical Analysis of Determinants of their Choice of Foreign Direct Investment Modes

김 혜 영** Hye-Yeong Kim

나 원 찬*** Won-Chan Ra

· 목 차 ·

I. 머리말	V. 실증분석 및 결과
II. 패션산업의 특성과 선행 연구	VI. 맺음말
III 이론적 배경	참고문헌
IV. 연구 가설	Abstract

· 국문초록 ·

최근 우리나라의 패션기업들의 국제화가 매우 활발한데도 불구하고 기업들의 주요한 해외진출 방식인 해외직접투자에 관한 국내 연구는 거의 이루어지지 않았다. 본 연구는 최근 해외직접 투자로 해외에 진출한 한국 패션기업들을 대상으로 그 투자방식의 선택을 결정하는 요인들을 분석한 것이다. 이를 위해 먼저 패션산업의 특성을 분석하고 패션기업들의 국제화와 해외진출에 관한 최근의 국내 연구를 고찰하였다. 이어 단독투자, 합작투자, M&A 등 3가지 대표적인 해외직접투자 방식 간 선택에 영향을 미치는 요인으로 모기업의 규모, 국제사업 경험, 국제전

* 이 연구는 2016학년도 한국외국어대학교 교내 학술연구비 지원에 의해서 이루어진 것임.

** 한국외국어대학교 일반대학원 국제경영학과 경영학석사, 제1저자.

*** 한국외국어대학교 GBT학부/일반대학원 국제경영학과 교수, 교신저자.

략 등 기업 내부 요인과 시장잠재력, 문화적 거리, 해외투자 위험 등 기업 외부 요인들을 선정하여 이들과 투자방식 간 선택에 관한 연구가설을 설정하였다. 가설 검증을 위해 해외시장에 진출한 100개 한국 패션기업들에 관한 2차 자료를 수집하여 다항 로지스틱 회귀분석을 실시하였고, 그 결과 문화적 거리변수를 제외한 5개의 요인들이 유의하게 영향을 미침을 밝혔다. 이 논문은 학문적으로 패션산업의 국제화에 관한 연구의 발전 및 실무적으로 기업의 해외진출 전략 수립에 긍정적으로 기여할 수 있을 것으로 기대한다.

<주제어> 패션기업, 해외시장 진입방식, 해외직접투자, 단독투자, 합작투자, M&As

I. 머리말

최근 세계 경제의 글로벌화가 가속화되면서 기업들은 해외직접투자(foreign direct investment: FDI) 등 다양한 방식으로 해외진출을 확대하고 있다. 글로벌화는 많은 산업에서 한 국가의 기업들이 해외시장으로 진출할 수 있는 기회를 제공함과 동시에 외국 기업들에게 자국의 내수시장을 빼앗길 수 있는 위협으로 작용하고 있는데 이는 패션산업에서도 마찬가지이다.

패션산업이란 일반적으로 의류, 신발, 잡화 등 변화에 민감한 패션상품, 좁게는 브랜드 기반의 패션상품을 제조, 유통하는 산업을 지칭한다. 한국의 패션산업은 다른 많은 산업들처럼 대체로 1980년대 이전에는 국내의 저임금 노동력을 기반으로 주로 주문자상표부착생산(OEM)에 의한 수출방식으로 해외시장에 진출하였고 주력산업으로 자리를 잡게 되었다. 그러나 당시 경험 부족과 네트워크의 부재 등 여러 가지 애로에 직면하면서 수출 이외의 방식을 통한 산업의 국제화는 낮은 수준에 머물렀다.

1980년대에 들어와 한국의 패션기업들은 국내 경영환경이 크게 악화됨에 따라 해외진출을 적극 추진하기 시작하였다. 특히 1980년대 후반 국내 임금 급등 및 노사분규 증가로 저임금 노동력이 풍부한 국가로 생산시설을 이전하기 시작하였으며 내수시장이 성숙하고 국민 소득이 증가하면서 소비가 큰 폭으로 확대되었다. 이 시기 한국 패션산업은 국내 기업의 자체브랜드 출시와 라이선싱 및 외국인직접투자를 통한 해외브랜드의 국내유입으로 내수 경쟁이 극심한 상태에 접어들게 된다. 이에 따라 국내 주요 패션기업은 내수시장에서 벗어나 해외로의 진출을 확대하게 되었다. 그러나 최근까지 해외시장에서 큰 성과를 거두고 있지 못하는 실정이다(한국패션산업연구원 컨소시엄, 2014).

기업의 주요한 해외진출방식의 하나인 해외직접투자에 대하여 학계에서 학술 연

구가 활발히 진행되고 있으나, 패션산업 분야에 초점을 둔 연구는 매우 저조한 것으로 판단된다. 패션산업 부문에서도 해외직접투자 방식의 선택은 해외진출의 성과에 큰 영향을 미치는 매우 중요한 전략적 의사결정의 하나임에 비추어 이에 대한 연구는 더욱 활성화되어야 할 것이다.

본 논문은 최근 해외직접투자를 통해 해외시장에 진출한 우리나라의 패션기업들을 대상으로 그 투자 방식의 선택을 결정하는 요인들을 분석한 것이다. 이를 위해 기존문헌 연구를 통해 다양한 관련 요인들을 파악하여 연구가설을 수립하였고 이를 검증하기 위해 100개의 한국의 패션기업에 관한 2차 자료를 수집하여 다항 로지스틱 회귀분석을 통해 실증분석을 실시하였다.

본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 제 I 장 머리말에 이어 제 II 장에서는 패션산업의 특성을 분석하고 패션기업들의 해외진출에 관한 국내 선행 연구를 고찰하였고 제 III 장에서는 해외시장 진입방식에 관한 이론적 배경을 제시하였다. 제 IV 장에서는 연구가설을 수립하고 제 V 장에서는 실증분석 과정과 그 결과를, 마지막으로 제 VI 장에서는 연구의 요약, 결론, 시사점, 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다.

II. 패션산업의 특성과 선행 연구

1. 패션산업의 특성

패션산업(fashion industry)에 대한 학술적이나 실무적으로 합의된 통일된 정의나 범위는 없고 국가에 따라 다른데, 미국 등지에서는 주로 변화에 민감한 섬유나 의류 부문의 생산, 공급, 판매, 유통, 관련 서비스를 포괄한다(USFIA, 2017). 우리나라에서 패션산업이란 일반적으로 의류와 액세서리의 제조, 유통 및 판매와 관련된 산업을 의미한다. 구체적으로는 의류산업, 액세서리 산업, 패션 소매업, 패션 유통업, 섬유 및 직물 산업, 원자재 및 부자재 산업 등을 포괄하는 산업으로 섬유 및 직물의 제조 및 판매와 관련된 1차 산업, 패션상품의 기획 및 제조 등 각종 단위공정과 관련된 2차 산업, 패션상품의 유통과 판매와 관련된 3차 산업, 광고, 교육, 컨설팅 등 패션 보조산업을 모두 포괄한다(한국패션협회, 2013).

패션상품은 일반적으로 여성복, 남성복, 아동복, 내의 등을 포함하는 의류와, 신발, 가방, 스카프, 모자, 넥타이, 양말, 시계, 향수, 화장품, 선글라스 등을 포함하는 액세서리로 구분된다. 최근에는 미용, 스포츠, 인테리어, 생활 잡화, 레저, 광고 등 인간의 라이프스타일과

관련된 상품으로 패션상품의 범위가 전반적으로 확대되고 있는 추세이다(박광희·김정원·유화숙, 2000; 최현숙, 2011).

이러한 패션산업의 주요한 특성을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 가치사슬 면에서 대체로 하류(downstream) 활동 부문에 집중되어 소자본 기업화가 가능하나 많은 노동력이 요구되는 노동집약적 산업인 동시에, 상품의 디자인과 질에 따라 가치가 창출되는 지식집약적 산업이다(김용주 외, 2008). 둘째, 최근 제품수명주기(product life cycle)가 단축됨에 따라 신속한 정보 수집 및 분석이 요구되는 정보기반산업이고, 이에 따라 새로운 상품에 대한 수요가 지속적으로 증가하는 미래 성장산업이다. 셋째, 소비자의 욕구(wants)와 필요(needs)에 따라 시장성평가 좌우되는 소비자 지향적 산업이다. 넷째, 중·저가 표준화된 상품과 고가의 한정수량 상품을 구매하는 소비자가 명확히 구분되는 산업이다(김용주 외, 2008; 김효정 외, 2016).

한국의 패션산업은 1950년대 이전 섬유·봉제기술과 노동력을 기반으로 시작되었는데 1960~70년대를 거치면서 내수시장 확대와 패션 대중화에 힘입어 대량생산이 촉진되고 대량소비 문화가 크게 확산되었다. 기업들의 해외진출은 1980년대까지 대부분 OEM 생산을 통한 수출에 크게 의존하였고 대다수의 브랜드는 국내용에 국한되었으며 내수시장에 집중하였다. 그러나 기업들은 1980년대 후반 이후 국내 임금상승과 노동분규의 확대 등에 따라 해외 저임금국가로 생산거점을 이전하기 시작하였다. 특히 1995년 세계무역기구(WTO) 출범 이후 외국기업의 진출 확대로 인해 국내 경쟁이 심화되어 2000년대에 들어와 해외 진출을 본격화하였다. 그 과정에서 진출방식도 고도화되어 수출 이외에 해외직접투자도 활발히 이루어졌다.

이러한 한국의 패션산업의 규모를 보면 2014년 국내 전체 제조업 생산의 약 12%, 고용의 약 8%를 차지하였고, 수출은 159억 달러에 달해 전체 무역수지 흑자의 약 3%, 총 가계 지출액의 약 7%를 점유하는 등 국민경제에 큰 영향을 미치고 있다. 그러나 우리나라 내수 시장은 전 세계 패션시장의 약 2%, 아시아·태평양 지역에서는 약 7%에 불과하고 최근 외국 기업들의 국내 진출이 확대되면서 국내 기업들이 지속적인 성장을 위해서는 해외 진출 확대가 불가피한 상황이다(한국섬유산업협회, 2015).

2. 선행 연구

한국의 패션기업들의 해외진출에 관한 국내의 선행 연구를 국내 등재지에 게재된 논문들을 중심으로 살펴보기로 한다. 이 부문의 연구는 국내에서 패션산업이 활성화된 2000년대에 들어와 비로소 본격화되었다고 할 수 있는데, 연구의 양적·질적 측면에서 제조업

부문에 비해서는 아직까지 매우 저조하다고 할 수 있다.

선행 연구에서 다루어진 주제는 다양한데 국제화 초기의 시장진출방식인 수출의 규모, 진출 지역별 진출 방식, 기업의 국제경쟁력 평가 등이 주종을 이루고 있다. 그러나 주제별로 충분한 연구가 이루어지지 않아 특정 주제에 관한 일관된 연구 결과를 도출하기는 매우 어렵다는 한계가 있다. 더구나 이 논문의 주제와 관련하여 패션기업의 해외진출 방식 중 가장 고도화되고 주요한 방식인 해외직접투자의 세부 유형에 대한 연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 한편 실증연구의 분석 자료로는 설문 조사를 통한 1차 자료, 관련 기관 및 회계공시 자료를 통한 2차 자료 및 소수의 기업 사례 등이 널리 활용되고 있다.

여기에서 선행 연구의 내용과 연구방법은 실증분석 자료에 따라 크게 달라지기 때문에 이를 기준으로 1차 자료 연구, 2차 자료 연구, 사례연구의 순으로 선행 연구에 대해 살펴보기로 한다. 먼저 설문조사를 통해 획득한 1차 자료를 바탕으로 실시한 실증연구들을 보면 손미영과 이은영(2004)은 50개 섬유패션기업의 전략상 특성에 대해 분석한 바, 기업들의 가장 널리 활용하는 국제경쟁전략은 저비용/생산성 추구전략이었고, 이어 차별화, 성장, 혁신 전략의 순이었으며 국제화 성과를 제고하기 위해서는 외국 입지의 비교우위(comparative advantage)를 적극 활용하여 가치사슬 활동을 세계적으로 재배치하고 사업의 유연성과 효율성을 추구하는 패션비즈니스프로세스를 재정립해야 한다고 주장하였다.

조윤진과 이유리(2006)은 61개 한국 패션기업들에 대한 자료를 바탕으로 주로 기술적(descriptive) 분석을 통해 기업들의 해외시장 진출방식으로 선진국에서는 수출이, 가장 진출이 활발한 동남아에서는 합작 또는 단독투자가 가장 널리 활용되었으며 중요한 해외 진출 동기는 가격경쟁력 유지를 위한 저임금 노동력의 활용임을 밝혔다. 또한 Dunning(1980)의 절충이론에 근거, OLI(ownership, location, internalization) 특유의 요인들을 분석한 결과 소유권 요인으로 기업의 능력과 경험, 입지 요인으로 투자 안정성과 시장 잠재력, 내부화 요인으로 계약(contract)의 안정성 등이 가장 중요함을 밝혀냈다.

손미영(2006)은 해외에 진출한 114개 패션기업을 국제마케팅믹스 요인을 기준으로 4가지 유형으로 분류하고 그 유형에 따라 국제마케팅 성과가 어떻게 달라지는지를 분석하였다. 그 결과 전통적인 패션기업 유형이 국제마케팅 성과가 가장 높았고 제품력 중시형 기업이 모든 경쟁전략 요소에서 우위에 있는 것으로 나타났다. 또한 김효정 외(2016)는 62개 증권거래소 상장 의류패션기업들을 대상으로 2007~14년 중 각 기업들의 수출 규모에 미치는 요인들을 분석하여 가장 중요한 요인으로 디자인 특허 역량 등 브랜드 강화 역량, 또한 패션 전공, 해외경험 등 최고경영자의 역량 및 해외제휴 등 글로벌 학습 역량 등임을 밝혔다.

다음으로 2차 자료 기반 연구들을 보면 먼저 손미영 외(2004)는 해외직접투자의 추이와 영향 및 무역과의 관계를 분석하여 패션기업들의 해외직접투자는 아직 우월한 독점적 우위가 없이 수출의 연장에 불과한 초기 단계에 머물러 있고 해외직접투자와 수출과의 관계는 국별로 차이가 큼을 밝혔다. 김용주 외(2010)는 한국의 섬유·의류 부문의 제조기업과 도소매 유통기업 전체(1,251개)를 대상으로 1980년대 해외진출이 본격화된 이후 투자방식으로는 단독투자가 압도적으로 실시된 가운데 현지 인건비의 변화에 따라 인도네시아, 중국, 베트남 등으로 순차적으로 주된 입지가 변화하는 과정을 분석하였다.

마지막으로 사례연구들을 보면 김효정 외(2012)는 탐색적 방법으로, 글로벌 기업들에 비해 한국 기업들의 국제화가 제한적이고 경쟁력을 확보하지 못하는 원인으로서 글로벌 환경에 적합한 글로벌 핵심역량, 국제화에 대한 학습역량, 글로벌 가치사슬 등의 자원과 역량을 보유하지 못한 점 등을 들고 이를 극복하기 위해 기업들은 글로벌 환경에 적합한 전략을 구사하는 전략적 적합성(strategic fit)을 확보하여야 한다고 주장하였다. 또한 주보림(2013)은 해외에 진출한 한국의 10개 패션브랜드를 분석하여 진출 유형을 구분하고 이에 따라 차별화된 전략을 구사해야 한다고 주장하였다. 이상의 선행 연구들을 표로 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 우리나라 패션기업의 해외진출에 관한 주요 선행 실증연구

저자(연도)	주요 연구 결과	실증분석 자료
손미영·이은영 (2004)	가장 널리 활용되는 국제경쟁전략은 저비용/생산성 추구전략임. 비교우위를 적극 활용할 필요가 있음.	50개 섬유패션기업 1차 자료
조윤진·이유리 (2006)	해외진출방식으로 선진국에는 수출, 동남아에는 단독 및 합작 투자가 널리 활용됨.	61개 패션기업 1차 자료
손미영(2006)	국제마케팅믹스 요인에 따른 유형별 기업 성과 분석 결과 전통적 기업 유형이 가장 높은 것으로 나타남.	114개 패션기업 1차 자료
김효정·이진주·박남규(2016)	수출규모에 미치는 영향으로 디자인특허 역량 등 브랜드 역량이 중요함.	62개 증권거래소 상장 의류 패션부문 수출 기업 1차 자료
손미영·이은영·김하나(2004)	해외직접투자는 수출의 연장임. 양자의 관계는 국가간 차이가 큼.	패션부문 해외직접 투자 및 수출 실적 2차 자료
김용주·유혜영·김현숙(2010)	해외직접투자 방식은 단독투자가 압도적, 인건비 변화에 따라 주된 입지가 변화함.	섬유·의류부문 해외 투자 2차 자료
김효정·박남규·권기환(2012)	국제화가 제한적이고 경쟁력이 뒤떨어진 원인은 전략적 적합성 부족임.	패션부문 3개 기업 사례
주보림(2013)	해외진출 패션브랜드는 다양하게 유형화되며 유형별로 차별화 전략을 구사해야 함.	패션 부문 10개 사례

III. 이론적 배경

해외시장 진출방식 선택은 해외에 진출하려는 모든 기업들의 매우 중요한 의사결정으로서 이에 관한 연구는 그 동안 매우 활발히 이루어졌다. 그런데 최근 이 분야의 연구는 이제는 더 이상 이론적 발전이 어려운 한계에 부딪혔다는 주장(Shaver, 2013)이 제기되고 있으나 아직도 진입방식의 동태적 변화, 의사결정 구조 등 규명해야 할 이슈들이 아직도 많으며 앞으로도 더욱 활발히 연구되어야 할 분야로 평가되고 있다(Hennart and Slangen, 2015).

기업의 해외시장 진입방식은 분류기준에 따라 다양하나 일반적으로 자원투입 규모와 위험수준에 따라 크게 수출(exports), 계약(contracts), 해외직접투자(FDI) 등 3가지로 구분할 수 있으며 이는 가장 대표적인 방식들이라고 할 수 있다(Contractor, 1999). 수출 방식에는 대행업체를 이용하는 간접수출과 자신의 현지 자회사 등을 활용하는 직접수출이 있으며, 계약 방식에는 기술 및 상표, 경영 노하우를 계약을 통해 해외시장으로 이전하는 라이선싱(licensing)과 프랜차이즈(franchising) 등이 있다. 해외직접투자는 크게 완전소유자회사(wholly-owned subsidiary: WOS) 설립 즉, 단독투자, 합작투자(joint venture), 인수·합병(M&A) 등으로 구분된다(Kim and Peter, 1992; Root, 1994; Pehrsson, 2008; 박영렬·김동재·손정민, 2004).

그 동안 해외시장 진입방식에 대하여 매우 다양한 연구가 진행되었다. 먼저, Gatignon and Anderson(1988)은 입지특유 요인과 다국적화 정도, 광고 집약도 등이 해외직접투자 방식(단독투자, 합작투자)의 주요한 결정요인이라는 결과를 도출하였다. Kogut and Singh(1988)은 228개의 미국시장으로 진입한 기업들을 대상으로 실증분석에서 문화적 거리, 자산규모, R&D 등 문화적 특성, 기업특유 요인, 산업특유 요인이 해외직접투자 방식(단독투자, 합작투자, M&A) 선택에 영향을 미치고 있음을 밝혔다.

Agarwal and Ramaswami(1992)는 285개의 미국 서비스 기업을 대상으로 한 실증분석에서 기업규모, 국제사업 경험 등을 포함하는 기업우위 요인, 시장잠재력과 같은 입지우위 요인, 계약의 위험과 같은 내부화 요인이 해외진입방식(수출, 라이선싱, 합작투자, 단독투자)의 선택에 영향을 미친다고 주장하였으며, Woodcock, Beamish and Makino(1994)는 북미시장에 진입한 일본기업 321개를 분석, 자원 요건과 조직통제 요인이 해외직접투자 방식(단독투자, 합작투자, M&A) 결정에 영향을 미친다고 밝혔다.

이상과 같은 해외진입방식에 관한 초기의 대표적인 연구 이외에 최근의 연구는 널리 알려진 리뷰 논문(review article)을 중심으로 살펴보기로 한다. 먼저 Canabal and White(2008)은 1980~2006년 중 주요 저널에 게재된 126개 실증분석 논문들을 분석한 결과, 실증자료는 약

55%가 2차 자료, 45%는 1차 자료를 활용하고 있고, 거래비용, 통제, 문화, 자원 및 지식, 경쟁 등에 관한 다양한 이론을 근거로 하여 대부분 로지스틱 회귀(logistic regression) 방법을 활용하고 있는 점을 밝히고 있다. 또한 Morschett, Schramm-Klein and Swoboda(2010)는 2008년까지 주요 저널에 게재된 72개 논문들을 메타분석(meta analysis) 방법으로 단독투자와 합작투자 간 선택을 결정하는 요인들, 즉 현지국의 시장 매력도, 불확실성, 법적 환경, 위험도 등을 분석하고 있다.

한편 한국 기업을 대상으로 한 연구들을 보면, 강태구·김길성(1995)는 96개 제조업체를 대상으로 기업규모, 연구집약도 등 소유권 순위와 경제수준 및 문화적 차이 등을 포함하는 입지 순위 및 통제 정도, 내부화 유형과 같은 내부화 순위가 해외진출 방식(단독투자, 합작투자, M&A)의 선택에 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. 김길성(1996)은 117개의 제조업체의 해외 자회사를 대상으로 전략적 투자 동기와 선진국, 개발도상국 특징 등과 같은 현지국(host country) 요인이 소유권 비율(단독투자, 합작투자)에 미친다고 밝혔고 최석신과 이광배(1997)는 135개의 해외 자회사를 대상으로 정부의 규제, 생산요인 등 현지국의 특성, 자산의 특유성, 거래의 규모 등 거래의 특성 그리고 기회주의적 성향과 같은 행위적 특성이 해외시장 진입방식(수출, 계약, 단독투자, 합작투자)에 미치는 영향을 분석하였다. 허영도(1998)는 36개의 해외진출 제조업체의 자회사를 대상으로 OLI 순위가 해외진입 방식(단독투자, 합작투자, M&A) 결정에 미치는 요인을 분석하였다.

이처럼 Woodcock, et al.(1994), 강태구·김길성(1995), Kogut and Singh(1988), 허영도(1998) 등을 제외한 대부분의 선행 연구는 소유권 측면의 전략적 의사결정 즉, 단독투자와 합작투자 간의 선택 등에 영향을 미치는 요인에만 집중하고 있다.

기업이 하나의 방식을 선택하여 해외시장에 최초로 진입한 이후 그 진입방식을 변경하기 위해서는 상당한 시간과 비용이 소요되기 때문에(허영도, 1998) 최초 진입시 진입방식의 결정은 매우 중요하다. 해외직접투자 진입방식과 관련하여 기업은 설립방식(establishment mode)와 소유권방식(ownership mode) 결정이라는 2가지 전략적 의사결정을 실시하여야 한다. 진입방식은 설립방식 측면에서는 신설투자(greenfield investment)와 M&A로 구분할 수 있으며, 소유권 방식 측면에서는 단독투자와 합작투자로 구분할 수 있다. 이 두 차원에 따라 분류하면 이론적으로 기업의 해외시장 진입방식은 신설-단독투자, 신설-합작투자, M&A-단독투자, M&A-합작투자 등 4가지로 나눌 수 있다.

본 연구에서는 Kogut and Singh(1988), Woodcock, et al.(1994), 김영래·강청송(2008) 등 선행 연구에서와 같이 M&A-합작투자 방식에 의한 해외진출은 사례가 극히 소수에 불과하기 때문에 M&A-단독투자, M&A-합작투자 방식을 M&A 범주 하나로 통합하여 분석하고자 한다. 단, 김영래와 강청송(2008)의 경우에는 중국에 대한 한국 기업 투자 관련 연구로서 M&A 실적이

많지 않기 때문에 단독투자와 합작투자 2가지로만 분류하고 있다. 따라서 본 연구의 분석대상으로 해외직접투자를 통한 해외시장 진입방식으로 단독투자, 합작투자 및 M&A로 설정하였으며 각각을 선행 연구에 따라 다음과 같이 정의하였다.

단독투자 즉, 완전소유자회사 설립은 신설투자의 한 유형으로 해외진출기업이 자회사의 지분을 95% 이상 보유하는 진출방식을 말한다. 중간재 및 자본, 지식시장의 불완전성으로 인하여 외부시장을 통해 거래시 발생하는 위험을 회피하기 위하여 선호하는 방식으로 자회사에 대한 통제력 강화, 정보 및 기술의 외부유출에 대한 위험을 축소시킬 수 있는 것이 특징이다.

합작투자는 한 기업이 해외에서 다른 기업과 공동으로 별도의 합작기업을 새로이 설립하여 그 합작기업의 경영권 및 소유권을 두 나라 이상의 기업들이 공동으로 소유하는 방식으로 신설투자의 한 형태이다. 지분을 공동으로 소유함에 따라 상대적으로 낮은 수준의 자원투입으로 해외시장 진입이 가능하며, 파트너 기업과 부족한 자원에 대한 상호보완이 가능하고 현지시장에서의 위험을 분담할 수 있으며, 파트너 기업을 통해 외국기업으로서 직면하게 되는 정치적, 문화적, 경쟁적 진입장벽을 완화할 수 있는 장점이 있다. 그러나 자회사의 운영 및 성과를 공유해야 하기 때문에 합작기업에 대해 상대적으로 높은 수준의 통제가 어렵다는 단점이 있다.

M&A는 한 기업이 특정 기업의 경영권을 획득하는 인수와 둘 이상의 기업이 단일 기업으로 통합되는 합병을 포괄하는 투자 방식이다. 이 방식을 통하여 진출기업은 기존기업이 구축해 놓은 조직, 기술, 상표, 네트워크, 경영노하우 등 외부 경영자원을 획득함으로써 단기간에 다각도의 기업규모 확대 및 신속한 진입으로 해외시장 선점이 가능하며, 기존기업을 통한 해외시장 진출인만큼 신규 진출기업이 겪는 현지의 문화적, 사회적, 법적 문제점 등을 회피할 수 있다는 장점이 있다. 신설투자의 경우 모기업의 전략에 적합하도록 자회사의 조직과 프로세스를 상대적으로 용이하게 구축할 수 있는데 반해, M&A의 경우에는 인력 등 기존 자산에 대한 실질적인 경영권 확보나 조직적, 문화적 통합에 관한 추가적인 비용이 소요되는 단점이 있다.

한국 패션산업의 경우 복종 포트폴리오 구축과 ‘패션의 본고장’인 유럽에 대한 진출의 교두보를 마련하기 위하여 인지도가 있는 명품 브랜드를 위주로 M&A를 실시하고 있다는 점 등을 고려할 때 다른 해외시장 진입방식보다 M&A는 초기 큰 비용과 위험이 수반된다. 본 연구에서는 한국 이외 다른 국가에서 글로벌 브랜드를 전개할 수 있는 운영권을 인수한 경우도 M&A로 보았다. 따라서 패션산업 부문에서 기업의 해외진출시 소요 비용을 고려하여 보면 합작투자, 단독투자, M&A 순으로 대규모 비용이 소요된다고 할 수 있다.

이처럼 해외직접투자 방식들은 그 속성과 전략적 의미가 서로 다르기 때문에 기업의 전략적 선택에 있어서 상호 대체적인 관계를 가지고 있으며 패션기업들은 각기 기업 내부 및 외부의 다양한 요인들을 고려하여 가장 적절한 방식을 선택하게 된다(Morschett, Schramm-Klein and Swoboda, 2010).

IV. 연구 가설

본 연구에서는 한국의 패션기업들이 해외시장 진입방식을 선택하는데 있어서 어떠한 요인들이 어떻게 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 기존문헌 연구를 통하여 그 영향요인으로서 기업규모, 국제사업 경험, 국제전략 등 모기업 차원의 기업내부 요인들과 현지시장의 잠재력, 한국과 현지국간 문화적 거리, 해외투자 위험 등 기업외부 요인들을 선정하였다. 해외시장 진입방식으로는 설립방식 측면과 소유권 측면의 의사결정이 모두 고려된 신설-단독투자, 신설-합작투자, M&A-단독투자, M&A-합작투자 4가지 중에서 앞에서 설명한 바와 같이 M&A는 M&A-단독투자와 M&A-합작투자 방식을 통합하여 하나의 방식으로 분류하고자 한다. 이는 실무적으로 한국 패션기업의 해외진출에서 M&A-합작투자 방식에 의한 사례가 극히 제한적이라는 점과도 부합된다. 따라서 본 연구에서 분석대상인 해외시장 진입방식은 단독투자, 합작투자, M&A 등 3가지이며 각 설명요인이 이들 중의 선택에 어떻게 영향을 미치는지에 관하여 다음과 같은 가설들을 설정하였다. 여기에서 모든 가설은 일반적으로 가설 수립 및 검증 방식에 기반하는 연구에서와 마찬가지로 ‘다른 조건이 일정하다는 전제 하에서(ceteris paribus)’ 수립된다.

모기업 규모 일반적으로 기업은 그 규모가 클수록 상대적으로 유·무형 자원에 대한 제약이 작고 이 자원들의 활용을 통해 규모의 경제, 범위의 경제, 학습효과 등을 실현하기 용이하다. 모기업의 규모는 해외시장 진입방식의 선택에도 영향을 미치는데(Gatignon and Anderson, 1988; Agarwal and Ramaswami, 1992), 모기업의 규모가 클수록 자회사에 대한 높은 수준의 통제가 가능한 단독투자 방식을 선호하며(Agarwal and Ramaswami, 1992; 이동기 외, 2004; 김정포·고경일, 2005; Buckley and Pearce, 1979), 상대적으로 작은 규모의 중소기업의 경우, 적은 자원이 투입되는 방식을 선호하며, 파트너 기업을 통해 부족한 자원을 보완할 수 있는 합작투자 방식을 선호한다(Bonaccorsi, 1992).

반면, 강태구와 김길성(1995)은 모기업 규모가 큰 한국 기업의 경우 단독투자를 선택하기도 하지만 타 국가의 기업에 비해 상대적으로 보유 자원 및 기술이 미흡하기 때문에 현지기업 인수를 통해 현지기업이 이미 구축해 놓은 자원과 능력을 활용하여 단기간에 시장을 선점할 수 있는 M&A를 선호하는 경향이 있음을 밝혔다.

모기업 규모가 큰 기업일수록 자원 활용에 있어서 제약이 작을 것이며, 특히 소비사 지향 속성이 특징적인 패션산업에서 해외시장에서 사업을 성공적으로 수행하기 위해서는 진입초기에 시장을 선점하는 것이 중요하다(한국패션협회, 2013). 따라서 다른 조건이 일정하다면 모기업 규모가 큰 기업일수록 단독투자나 합작투자 등 신설투자보다는 높은 투자비용을 감수하더라도 기존 현지기업이 구축해 놓은 조직과 프로세스의 활용을 통해 단기간 내 현지사

업 기반을 마련하고 미래 경영성과에 대한 불확실성을 축소할 수 있는 M&A 방식을 선호할 것이다.

가설 1. 한국의 패션기업은 모기업의 규모가 클수록 M&A를 선호할 것이다.

국제사업 경험. 기업의 해외에서 사업을 수행하는데 필수적인 현지의 국가특유 지식(country-specific knowledge)은 경험적 지식(experiential knowledge)의 성격을 지니기 때문에 해외시장에서 직접 획득할 필요가 있다(Johanson and Vahlne, 1977). 기업은 국제사업 경험을 축적함으로써 얻을 수 있는 해외시장에 대한 학습효과를 통해 새로운 기회를 포착하고 위협을 중화시킬 수 있다. 따라서 기업의 국제사업 경험은 해외시장 진입방식의 선택에도 큰 영향을 미치게 된다(Johanson and Vahlne, 1977; Kogut and Singh, 1988; 성용모, 1999; 김영래·강창송, 2008).

한국 기업을 대상으로 한 조운진와 이유리(2006), 강호상와 성용모(2000) 등에 따르면 기업들은 국제사업 경험을 통해 진출시장의 잠재력, 사업파트너의 능력, 투자의 타당성 등을 더욱 용이하고 정확하게 판단할 수 있는데 이는 해외시장 진입방식 선택에 영향을 미치며, 국제사업 경험이 많을수록 수출보다 더욱 고도의 방식인 해외직접투자를 선호하고 있는 것으로 나타났다.

특히 패션산업의 경우 기업들이 해외로 진출하기 위해서는 본국과 다른 환경의 소비자에 대한 수요에 대한 변화에 더욱 민감해야 하며, 미래의 변화를 더욱 정확히 예측해야 한다. 많은 국제사업 경험을 보유한 기업이라면 그렇지 않은 기업에 대하여 기존의 경험을 활용할 수 있기 때문에 현지기업과 협력하지 않더라도 현지의 잠재적 위협이나 불확실성에 대해 상대적으로 더 용이하게 대응할 수 있을 것이다. 따라서 다른 조건이 일정하다면 국제사업 경험이 많은 기업은 설립방식 측면에서 M&A보다는 신설투자를 선호할 것이다. 또한 소유권 측면에서는 국제사업 경험이 상대적으로 많은 기업은 경영 노하우 등 자회사 경영에 필요한 자원을 갖추고 있기 때문에 합작투자보다는 고도의 통제력이 보장되는 방식인 단독투자를 추구할 것으로 판단된다.

가설 2. 한국의 패션기업은 국제사업 경험이 많을수록 단독투자를 선호할 것이다.

국제전략. 해외진출 기업의 국제전략(international strategy)은 그 동안 해외사업의 세계적인 통합(integration)과 현지에서의 적응(responsiveness)의 필요성 등의 요인에 따라 다양하게 유형화되었다(Prahalad and Doz, 1987; Bartlett and Ghoshal, 1989 등). 국제전략은 마케팅 측면에

서 보면 가장 대표적인 전략은 크게 2가지로 나눌 수 있다. 즉 일반적으로 전세계 시장을 그 특성상 거의 유사하다고 보고 여러 시장에서 표준화된 제품을 공급하고 해외사업을 모기업에서 중앙집권적으로 통합·조정하는 표준화 전략(standardization strategy)과 각 국의 환경의 차이를 고려하여 이에 적응하여 차별화하는 전략을 구사하는 현지화 전략(localization strategy)이다. 현지화 전략을 추구하는 기업은 범세계적으로 표준화된 제품 또는 서비스보다는 진출 대상국의 소비자 기호와 같이 급변하는 기업의 내·외부적 환경에 대응하기 위해 유연하고 빠른 대처가 요구된다. 정보처리이론(information processing theory, Egelhoff, 1982)에 따르면 기업은 현지에서 외부 환경에 효율적이고 신속한 대응을 위해서는 자회사에 대한 통제 수준을 낮추고 자회사에게 많은 권한을 위임하는 진입방식을 선택하게 된다.

한국 패션기업의 경우 아직 국제사업 역량이 미흡한 수준으로(김효정 외, 2012) 이를 보완하기 위해서는 현지시장에 대한 충분한 지식이 필요한데 이러한 국가특유 지식은 직접적인 경험을 요구하기(Johanson and Vahlne, 1977) 때문에 이를 획득하기 위해서는 상당한 추가적인 비용을 지출해야 한다. 특히, 소비자 반응에 민감한 패션산업의 경우에는 전반적으로 글로벌화가 진행되는 가운데 국가 또는 지역별로 문화, 사회, 인종 등에 따라 소비자의 수요 양상이 여전히 크게 다를 뿐만 아니라 최근 정보기술 발달 등에 따른 소비자의 라이프스타일(lifestyle)의 급격한 변화는 제품수명주기를 크게 단축시키고 있다. 이에 대응하기 위하여 기업들은 현지시장에서 높은 R&D 비용을 지출해야 하는데 현지시장에서의 기업 경영성과가 불확실한 상황에서 현지에서의 대규모 투자는 기업에게 큰 부담으로 작용할 수 있다.

따라서 다른 조건이 일정하다면 현지화 전략을 추구하는 기업의 경우 설립방식 측면에서 M&A보다는 상대적으로 작은 자본과 위험을 수반하는 신설투자를 선호할 것이며, 소유권 측면에서는 단독투자보다는 현지시장에 대한 직접적 경험을 보유하고 있는 현지기업을 활용할 수 있는 합작투자를 선호할 것으로 판단된다.

가설 3. 한국의 패션기업은 현지화 전략 추구시 합작투자를 선호할 것이다.

시장잠재력. 진출 대상국의 시장잠재력은 기업의 해외진입방식 선택에 결정적인 영향을 미친다. 기업이 잠재력이 큰 국가의 시장을 선점하는 것은 전략적 요충지를 확보하는 것이자 규모의 경제를 실현할 수 있는 기회를 포착하는 것이다. 이에 잠재력이 큰 시장에 진입하는 기업은 이러한 기회 활용을 극대화하기 위해서 진출 초기 현지사업에 대한 통제를 강화할 수 있는 진입방식을 선호하며(조운진·이유리, 2006; Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975), 후발기업의 경우에는 현지시장에서 이미 경쟁이 치열해짐에 따라 신속한 시장진입과 시장선점을 위하여 기존 현지기업의 유통망 및 기술력을 활용할 수

있는 M&A를 선호할 것이다(Wilson, 1980; Kogut and Singh, 1988).

반면, 강호상과 성용모(2000), Agarwal and Ramaswami(1992) 등에 따르면 진출 대상국의 시장잠재력이 작더라도 기업은 전략적 목표를 달성하기 위해 해외직접투자 방식을 선택할 수 있으며, 진출 대상국의 잠재력이 크다고 하더라도 글로벌 경쟁이 격화됨에 따라 대량생산을 통한 규모의 경제를 실현하는데 위험이 따르는만큼 기업들이 단독투자를 기피하는 경향이 있다.

이렇게 시장잠재력의 영향에 관한 선행 연구들의 결과는 상이한데 본 연구는 패션산업의 경우 진출 대상국의 큰 시장잠재력은 기업의 현지사업에 있어 성장할 수 있는 기회로 작용하기 때문에 기업들은 신속한 현지시장 진출을 기할 수 있는 진입방식을 선호할 것으로 보았다. 또한 고은주과 서나현(2003)이 시사하는 바와 같이 한국의 패션기업은 해외에서 후발주자로서 신속히 현지 경쟁력을 강화할 수 있는 진입대안이 필요하다. 이에 기업들은 다른 조건이 일정하다면 진출 대상국의 시장잠재력이 클수록 신설투자보다는 기존기업이 구축해 놓은 자원을 가능한 한 조속히 확보하여 활용할 수 있는 진입방식을 선택할 것이며, 동시에 지속적으로 파트너 기업과 협업이 필요한 합작투자보다는 현지경험을 즉각 획득하여 단기간 내 시장선점이 가능한 M&A 방식을 선호할 것으로 판단된다.

가설 4. 한국의 패션기업은 진출 대상국의 시장잠재력이 클수록 M&A를 선호할 것이다.

문화적 거리. 기업의 해외진출에 있어 문화의 중요성은 매우 큰 데 일반적으로 본국과 현지국 간 문화적 거리가 클수록 현지 시장에 대한 불확실성이 커지게 된다. 이러한 불확실성을 감소시키기 위해서는 기업이 추가 비용을 부담해야 하기 때문에 자원투입 면에서 국가문화 특성은 해외진입방식 결정에 큰 영향을 미치게 된다(Kogut and Singh, 1988). 또한 문화적 거리가 클수록 현지시장 진입 후에도 경영관리 측면에서도 통합이 어렵기 때문에 기업들은 문화적 거리가 짧은 국가에 대한 투자를 선호하며, 문화적 거리가 큰 국가로 진출할수록 자원투입 수준이 낮은 진입방식을 선택하는 경향이 있다(Davidson, 1980; 한병섭, 2013).

패션산업에서는 예를 들어 같은 제품이라고 할지라도 국가마다 색상, 브랜드 등의 의미가 완전히 다르게 받아들여질 수 있기 때문에 진출 대상국의 문화특성에 대한 이해가 중요하다. 문화적 거리가 큰 경우 진출 대상국에 대한 불확실성을 해소하는데 많은 시간과 비용을 투자해야 하며 이는 현지사업의 미래 경영성과에 대한 확신이 낮은 상황에서 특히 어려운 의사결정이 될 것이다. 따라서 해외진출 기업은 본국과 현지국의 문화적 거리가 큰 경우, 다른 조건이 일정하다면, 설립방식 측면에서 기업은 M&A보다 상대적으로 낮은

수준의 자원을 투입하는 신설투자를 선호할 것이며, 소유권 측면에서는 단독투자보다는 진출 대상국에서 현지 기업이 이미 구축해 놓은 네트워크를 통해 현지시장에서의 문화적 갈등을 해소하는데 상대적으로 유리한 합작투자를 선호할 것으로 판단된다.

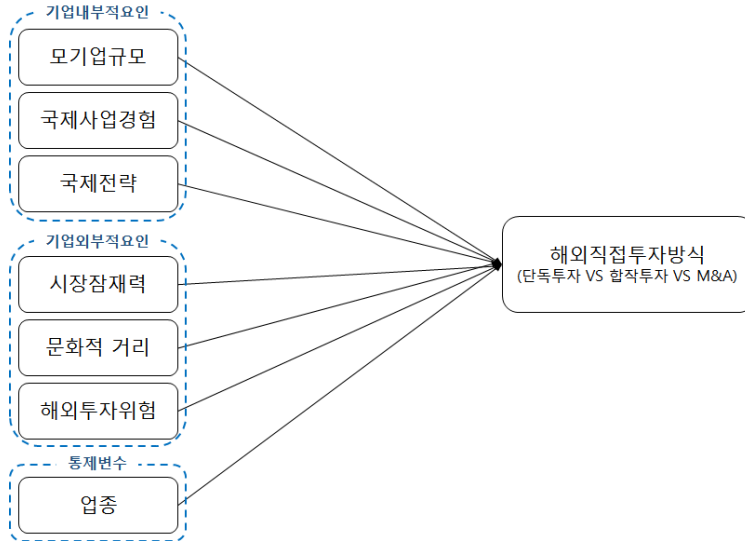
가설 5. 한국의 패션기업은 본국과 진출대상국 간의 문화적 거리가 클수록 합작투자를 선호할 것이다.

해외투자 위험. 한 국가에서 외국기업이 직면하는 국수주의, 몰수 위험, 소유권 통제 등 정치적/정책적 위험(political/policy risk)이 높은 경우가 있는데 이는 외국기업에 대한 일종의 차별적 대우로 인해 발생하고 넓은 의미에서 외국인 비용(liabilities of foreignness)을 야기한다(Hymer, 1960; Zaheer, 1995). 이는 해외투자 위험으로 작용하며 그 수준이 높을수록 현지사업의 매력도는 하락하게 된다(최순규·신형덕·이재은·이선주, 2010). 이 경우 투자기업은 투입자원과 위험부담이 작은 진입방식을 선호하게 되고(Anderson and Gatignon, 1986), 진출 대상국의 해외투자 위험이 높을수록 기업은 탄력적이고 유연하게 대처할 필요성이 높아지며, 투입자원이 클수록 이에 수반되는 위험이 커지게 된다. 따라서 해외투자 위험이 높은 국가로 진출할 경우 요구되는 자원투입의 수준이 상대적으로 낮은 진입방식을 선호하게 된다(Anderson and Gatignon, 1986; Morschett, Schramm-Klein and Swoboda, 2010; 권영철, 1997).

특히 기업의 외부적인 환경의 변화에 민감한 패션산업의 경우에도 진출 대상국의 해외투자 위험이 높은 상황에서 현지시장에 대한 높은 수준의 자원투입은 기업에게 큰 손실을 가져오게 된다. 따라서 다른 조건이 일정하다면 패션기업들은 진출 대상국의 해외투자 위험이 높을수록 설립방식 측면에서 M&A보다 상대적으로 낮은 수준의 자원을 투입하는 신설투자를 선호할 것이며, 소유권 측면에서는 단독투자보다 상대적으로 낮은 자원을 투입하는 합작투자를 선호할 것으로 판단된다.

가설 6. 한국의 패션기업은 진출대상국의 해외투자 위험이 클수록 합작투자를 선호할 것이다.

<그림 1> 연구모형



V. 실증분석 및 결과

1. 분석 표본

본 연구의 연구가설을 실증자료를 통하여 검증하기 위하여 2015년 9~10월 중 한국패션협회 회원사와 정기간행물인 「패션저널지」에서 키워드 검색을 통해 한국 브랜드를 소유한 패션기업들을 대상으로 최근 해외직접투자 방식을 통해 해외시장에 진출한 한국의 패션 기업들을 파악하여 100개의 표본기업을 선정하였다. 해외직접투자 방식으로 해외에 진출한 기업의 통계는 정확히 집계되고 있지 않으나 2009년 약 200 여개에 달하였는데(지식경제부, 2009), 현재의 규모는 이보다는 크게 증가한 것으로 추정되나 이 연구의 표본들은 현재의 모집단을 상당 부분 포함할 것으로 판단된다.

표본에 대한 자료는 NICE평가정보(주)와 금융감독원의 기업평가 자료와 IMF, Euromoney, 기업 홈페이지 및 관련 기사 등을 통해 수집한 2차 자료를 활용하였으며, 필요한 경우 기업 담당자와의 전화응답을 통해 보완하였다.

표본의 성격을 보면 진입방식은 100개의 기업들 중 58개는 단독투자(58%), 19개는 M&A(19%), 나머지 23개는 합작투자(23%)이었으며 해외진출 연도는 2000년 이전이 48개,

그 이후가 52개이었다. 진출 지역은 크게 아시아(56%), 미주(22%), 유럽(22%)으로, 아시아는 중국, 홍콩, 일본을 포함하는데 중국이 48개로 전체의 85%이며 미주의 경우 1개를 제외한 21개가 모두 미국 진출기업이었다. 유럽은 22개로 프랑스가 9개로 가장 많고 이어 이탈리아, 스위스, 영국, 독일 순이었다. 산업별로는 의류 부문(여성·남성 정장 및 캐주얼, 스포츠웨어, 내의 등)이 67개, 액세서리(신발, 가방, 모자, 시계, 향수, 화장품, 선글라스 등) 부문이 33개이었다.

2. 변수 측정

종속변수. Kogut and Singh(1988), Woodcock, et al.(1994) 등 선행 연구에 근거하여 해외시장 진입방식으로 신규투자인 단독투자자와 합작투자, 그리고 M&A 등 3가지로 분류하였다.

모기업 규모. Agarwal and Ramaswami(1992), Kogut and Singh(1988), Gatignon and Anderson(1988) 등 선행 연구에서는 기업의 총 매출액, 국내 매출액, 자산, 종업원 수 등 다양한 지표가 활용되었는데 본 연구에서는 종업원 수(2015년)를 선택하였다.

국제사업 경험. 강태구(2001)에서와 같이 최초 해외수출/투자 연도와 해당 해외투자 연도 간의 차이, 즉 해외사업 실시 기간(연)으로 측정하였다.

국제전략. 표준화 전략과 현지화 전략과 표준화 전략을 구분하는데 있어 Johnson and Arunthanes(1995), 정인식·김은미(2011, 2014) 등 선행 연구들에서와 같이 제품, 가격, 유통, 촉진 등 마케팅 믹스(4P) 요인을 활용하였다. 5점 리커트 척도를 적용, 각 항목에서 본국과 진출 대상국 간 유사성을 파악하여 1에 가까울수록 표준화 전략을, 5에 가까울수록 현지화 전략을 선호하는 것으로 측정하였다.

시장잠재력. Gomes-Casseres(1990), 강태구(2001) 등 기존연구는 시장잠재력을 현지국의 GDP 또는 1인당 GNP 등과 같은 지표로 측정하는데 여기에서는 IMF(International Financial Statistics Yearbook)의 1인당 GDP(2015년)를 활용하였다.

문화적 거리. Hofstede(1980)의 4가지 문화 차원인 권력거리, 개인주의, 불확실성 회피, 남성성 등의 지수를, Kogut and Singh(1988)에 의거, 혼합하여 도출한 문화적 거리 지수(cultural distance index)로 측정하였다.

해외투자 위험. 강태구(2001)에서와 같이 정치적 위험 및 경제적 위험을 종합적으로 측정하고 있는 Euromoney지의 컨트리 리스크(country risk) 지수(2015년)를 활용하였다.

통제변수. 기업들은 동일한 산업 내에 있다고 할지라도 업종에 따라 기업의 상이

한 기술 및 운영능력 등이 요구되며, 진출 대상국가 환경에 따라 적절한 적응의 필요성이 달라지기 때문에 업종이나 제품의 특성은 기업의 해외시장 진입방식 결정에 영향을 미친다(김정욱 외, 2001; Hamill, 1997; Wiedersheim-Paul et al., 1978). 이에 따라 본 연구에서는 업종을 통제변수로 추가였고, 더미변수로서 의류 부문에는 '1', 액세서리 부문에는 '0'을 부여하였다. 이상의 측정변수들을 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 종속변수와 독립변수의 측정 방법

변수유형	변수명	측정 방법
종속	해외직접투자 방식	단독투자, 합작투자, M&A
독립	모기업 규모	종업원 수(2015년)
독립	국제사업 경험	최초 해외진출 연도와 해당 해외직접투자 연도 차이
독립	국제전략	마케팅믹스 기준 본국과 현지국 간 차이(5점 척도)
독립	시장잠재력	현지국의 1인당 GDP(2015년)
독립	문화적 거리	Kogut and Singh(1988)에 의거한 문화적 거리 지수
독립	해외투자 위험	Euromoney 컨트리리스트 지수(2015년)
통제	업종	의류, 액세서리

3. 실증분석

패션기업의 해외시장 진입방식에 영향을 미치는 요인에 대한 실증분석에 있어서 종속 변수가 비연속적인 3집단으로 측정되기 때문에 통계분석 기법으로 다항 로지스틱 회귀 분석(multinomial logistic regression)을 선택하였다.

먼저 통계분석에 앞서 분석모델에 투입되는 모기업의 규모, 국제사업 경험, 국제전략, 시장잠재력, 문화적 거리, 해외투자 위험, 업종 등의 독립변수와 통제변수에 대하여 각 변수 간의 상관관계를 살펴보고자 상관분석을 실시하였다. 그 결과 모든 상관계수의 값이 0.7보다 작게 나타나고 있어 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다(<표 3>).

이어 연구가설을 검증하기 위하여 종속변수인 해외시장 진입방식(단독투자, 합작투자, M&A)과 독립변수인 모기업 규모, 국제사업 경험, 국제전략, 시장잠재력, 문화적 거리, 해외투자 위험에 대한 다항 로지스틱 회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 4>에 나타나 있다. 먼저 모델적합도를 보면 기저모델의 χ^2 값은 193.901, 독립변수가 모두 적용된 분석 모델의 χ^2 값은 124.516로 그 차이가 69.386(자유도=14), p값은 0.001로 1% 수준에서

유의한 것으로 나타나 높은 모델적합도를 보이고 있다.

다항 로지스틱 회귀분석은 종속변수인 단독투자, 합작투자, M&A 중에서 M&A를 기준값으로 설정하여 실시하였는데 그 결과에 따라 연구가설을 검증하면 다음과 같다.

모기업의 규모가 클수록 M&A를 통한 시장 진입방식을 선호할 것이라고 주장한 가설 1은 지지되었다. 분석 결과 모기업 규모 변수의 B값이 모두 음(-)으로 나타나고 있다. 이는 모기업의 규모가 클수록 합작투자와 단독투자를 선택할 가능성이 낮아짐을 의미한다.

<표 3> 변수간 피어슨 상관계수

구분	1	2	3	4	5	6	7
1. 모기업 규모	1.000						
2. 국제사업 경험	0.289**	1.000					
3. 국제전략	0.005	-0.170	1.000				
4. 시장잠재력	0.037	0.001	-0.247*	1.000			
5. 문화적 거리	-0.056	-0.088	0.152	0.478**	1.000		
6. 해외투자 위험	-0.073	-0.066	-0.100	0.690**	0.478**	1.000	
7. 업종	0.062	0.045	0.078	-0.160	0.011	-0.190	1.000
평균	465.850	12.360	2.340	9.895	68613	66.030	0.690
표준편차	806.754	11.2784	1.257	0.887	12.892	9.036	0.464

주 : ** 1% 수준, * 5% 수준에서 유의함.

<표 4> 실증분석 결과

	합작투자			단독투자			가설지지 여부
	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	
1. 모기업 규모	-0.002	3.868	0.998**	-0.002	7.054	0.998***	가설1: 지지
2. 국제사업 경험	-0.167	6.197	0.846**	-0.149	5.347	0.861**	가설2: 기각
3. 국제전략	1.261	3.414	3.530*	1.104	2.751	3.018*	가설3: 지지
4. 시장잠재력	-7.609	7.609	0.000***	-7.891	8.202	0.000***	가설4: 지지
5. 문화적 거리	0.062	1.744	1.064	0.075	3.060	1.078*	가설5: 기각
6. 해외투자 위험	0.135	1.773	1.144	0.193	4.129	1.213**	가설6: 기각
7. 업종(통제변수)	0.239	0.043	1.270	-0.050	0.002	0.952	차이 없음

-2 Log우도: 124.516; χ^2 : 69.386; $p < 0.001$

주 : *** 1% 수준, ** 5% 수준, * 10% 수준에서 유의함 : M&A가 기준값임.

따라서 해외직접투자를 시행한 한국 패션기업의 경우 모기업 규모가 클수록 M&A를 선택할 가능성이 커진다고 할 수 있다. 이는 강태구·김길성(1995)의 연구결과와 같은데 이는 모기업의 규모가 큰 한국 기업의 경우, 진출 대상국에서 현지에 진출한 다른 국가의 경쟁기업에 비해 자원이나 기술이 미흡하기 때문에 현지기업의 자원과 능력을 활용해 시장을 선점할 수 있는 M&A 방식을 선호하는 경향이 있다는 주장과 일맥상통한다고 볼 수 있다.

국제사업 경험이 많은 기업일수록 단독투자를 선호할 것이라는 가설 2는 기각되었다. 분석 결과 합작투자와 단독투자의 B값이 모두 음(-)으로 5% 수준에서 유의하여 가설에서 제시하는 바와는 반대로 나타났다. 이는 해외시장에 진입한 한국 패션기업의 경우, 국제사업 경험이 많을수록 합작투자와 단독투자보다는 M&A를 선호할 가능성이 높다는 것을 의미한다. 이는 국제사업 경험을 통해 기업은 진출 대상국 및 해외시장에 대한 학습효과가 작용함에 따라 위험은 최소화시키고 잠재적 이익을 극대화할 수 있는 진입방식을 선택하는 것으로 풀이할 수 있다. 진출 대상국의 빠른 시장선점이 중요한 패션산업의 특성상 한국 기업의 경우 기존기업이 구축해 놓은 자원과 기술을 활용하여 단기간에 시장을 선점할 수 있는 M&A 방식을 더욱 선호하고 있는 것이다. 이렇게 국제사업 경험이 많은 기업이 M&A 방식을 선호한다는 것은 아직까지 해외시장에서 큰 성과를 보이지 못한 한국 패션산업의 성공적인 해외시장 진입을 위한 대안이 될 수 있다는 점을 시사한다고 할 수 있다.

현지화 전략을 추구하는 기업은 표준화 전략을 추구하는 기업보다 합작투자를 선호할 것이라고 설정한 가설 3은 지지되었다. 분석 결과 합작투자와 단독투자의 B값이 모두 양(+)으로 나타났고 매우 강력하지는 않지만 10% 수준에서 유의하였다. Exp(B) 값에 따르면 현지화 전략 추구 기업이 합작투자를 선택할 가능성은 3.530배, 단독투자를 선택할 가능성은 3.018배 증가하는 것으로 나타났다. 따라서 현지화 전략을 추구하는 경우 M&A, 단독투자, 합작투자의 순으로 해외직접투자 방식을 선택할 가능성이 커지고 합작투자를 선택할 가능성이 가장 크다고 할 수 있다. 이는 진출 대상국에 직접적인 경험을 가진 기존기업을 활용함으로써 기업의 국제사업 자원 및 기술이 미흡함을 보완하고 불확실성을 줄이기 위한 것으로 풀이된다.

진출 대상국의 시장잠재력이 클수록 M&A를 선호할 것이라고 주장한 가설 4는 지지되었다. 분석 결과 시장잠재력 변수에 대한 합작투자와 단독투자의 B값이 모두 음(-)을 나타내고 있으며 이는 1% 수준에서 유의함을 보였다. 한국 패션기업의 경우 진출 대상국의 시장잠재력이 클수록 합작투자와 단독투자보다는 M&A를 선택하고 있음을 알 수 있다. 즉, 한국의 패션기업은 국제경쟁에 있어 후발주자로서 신속한 시장선점이 중요하며 이를 위해서는 기존기업의 자원과 기술력을 활용함과 동시에 현지사업에 대한 통제력을 강화할 수 있는 M&A가 다른 해외시장 진입대안보다 유리한 수단이 될 수 있음을 의미한다.

본국과 진출 대상국 간의 문화적 거리가 클수록 기업은 해외시장 진입방식으로 합작투자를 선호할 것이라고 설정한 가설 5는 지지되지 않았다. 이는 최근 정보통신기술의 발달로 인해 문화적 거리가 큰 국가에 대해서도 비교적 쉽게 지식과 정보를 얻을 수 있을 뿐 아니라 국가 간의 거래를 촉진시키는 제도적 장치가 보완되었다는 점 등으로 상대적으로 문화적 거리 요인이 합작투자 선택에 영향을 미치지 않는 것으로 판단할 수 있다. 그러나 단독투자와 M&A, 두 경우만을 보면 B값이 양(+)으로 나타났고 그 유의도가 낮기는 하지만 문화적 거리가 클수록 단독투자가 유의도 10% 수준에서 더 선호되는 것으로 나타났다. 이는 문화적 거리가 큰 경우 인수 후 통합(post-merger integration) 문제가 심각할 수 있기 때문에 현지기업을 인수하는 것보다 새로이 신설투자를 실시하는 것이 더 나은 대안이 되는 것으로 해석할 수 있다.

진출 대상국의 해외투자 위험이 높을수록 합작투자를 선호할 것이라고 설정한 가설 6의 경우에는 분석 결과 해외투자 위험 변수의 B값은 합작투자에 대해서는 유의하지 않아 가설은 기각되었다. 그러나 문화적 거리 변수의 경우와 같이 해외투자 위험이 단독투자와 M&A 간 선택에 미치는 영향을 보면 B값이 양(+)으로 5% 수준에서의 유의한 결과를 보여 해외시장에 진출한 한국 패션기업의 경우 해외투자 위험이 높을수록 M&A보다는 단독투자를 실시할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 이는 해외투자 위험이 큰 경우 투자기업으로서 필요한 것은 무엇보다도 현지 사업에서 환경의 급변에 신속히 대응할 수 있는 유연성(flexibility)을 확보하는 것이 중요하다는 관점에서 보면 현지의 이해관계자와의 관계가 상대적으로 덜 깊은 신설 단독투자가 M&A 경우보다 더 유리하기 때문인 것으로 볼 수 있다.

가설검증 결과를 정리하면 가설 1, 가설 3, 가설 4는 채택된 반면, 가설 2, 가설 5, 가설 6은 기각되었다. 그러나 변수별로는 모든 변수 즉, 모기업의 규모, 국제사업 경험, 국제전략 및 시장잠재력, 해외투자 위험 변수가 어떠한 유형으로든 단독투자, 합작투자 및 M&A 방식 중의 선택에 영향을 주는 것으로 나타났다. 한편 통제변수로 고려하였던 업종 변수는 어느 경우든 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 그 영향은 없는 것으로 분석되었다.

VI. 맺음말

본 연구는 한국의 패션기업들이 해외직접투자에 의한 해외시장 진출시 그 투자방

식의 선택에 영향을 미치는 요인들에 대한 실증분석으로, 기존문헌 연구를 통해 6 가지 주요 요인들에 관한 연구가설을 설정하고 한국의 패션기업을 대상으로 2차 자료를 수집하여 가설검증을 실시하였다. 실증분석에서 종속변수는 신설 단독투자, 신설 합작투자, M&A 등 3가지 방식으로 구분하였으며, 독립변수는 기업 내부적 요인으로 모기업의 규모, 국제사업 경험, 국제전략과 기업 외부적 요인인 시장잠재력, 문화적 거리, 해외투자 위험 변수들을 설정하고 다항 로지스틱 회귀분석을 실시하였다.

분석 결과, 기업특유 요인을 대표하는 모기업의 규모와 국제사업 경험은 해외직접투자 방식 선택에 영향을 미쳐 한국의 패션기업들은 모기업의 규모가 클수록 상대적으로 풍부한 기업의 자원을 활용하여, 국제사업 경험이 많을수록 신속한 시장진입을 통한 시장선점을 위하여 단독투자나 합작투자보다 M&A를 선택하고 있는 것으로 나타났다. 이 중 국제사업 경험에 대해서는 본 연구의 가설과는 반대의 결과이다. 한편 전략적 요인인 국제전략의 유형 변수에 대해서는 표준화 전략보다는 현지화 전략을 추구할수록 합작투자를 더욱 선호하고 있는 것으로 나타났다. 이는 한국의 패션기업들은 합작투자를 통해 현지기업이 보유하고 있는 국가특유 지식을 활용하고 외국기업으로서 직면하게 되는 정치적, 경제적, 문화적 진입장벽을 해소 및 회피하고 있는 것으로 판단된다.

시장잠재력 변수는 입지특유 우위 요인으로서 진출 대상국의 시장잠재력이 클수록 한국의 패션기업들은 후발주자로서 단독투자나 합작투자보다 시장진입에 효과적인 M&A를 더욱 선택하고 있는 것으로 나타났다.

한편 문화적 거리와 해외투자 위험 변수들은 가설에서 제시한 바와 같은 합작투자 선택에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 두 변수 모두 M&A와 단독투자 간 선택에 영향을 미치고 있다. 즉 한국 패션기업들은 본국과 투자 대상국간 문화적 거리가 클수록, 또한 해외투자 위험이 클수록 M&A보다는 신설 단독투자를 선호하고 있는 것으로 분석되었다. 따라서 두 경우 모두 현지 파트너와의 합작을 피하고 기존 현지기업의 자원을 활용하는 것보다 신규로 현지사업을 시작하는 방식을 선호하고 있는 것이다.

이 논문은 한국 패션기업의 성공적인 국제화를 위하여 기업들이 해외직접투자에 의해 해외시장에 진입할 경우 진입방식이 현지사업 성과에 큰 영향을 미친다는 점에서 비롯된 투자방식의 선택에 관한 연구로서 패션산업 분야에서는 과거 이러한 연구가 거의 이루어지지 않았다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 따라서 본 연구는 학문적으로 패션산업 부문 기업들의 해외직접투자를 통해 실시한 해외진출 현상에 대해 이론적 설명의 심도와 폭을 확대하는데 기여할 수 있을 것으로 사료된다. 또한 실무적으로 다양한 기업 내부와 외부 요인들을 동시에 고려한 연구로서 패션기업의 효과적인 해외진출전략 수립에 적절히

활용할 수 있을 것으로 기대된다.

끝으로 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다. 먼저, 기업의 내부적, 외부적 측면의 요인을 모두 분석하였으나 외국기업을 유치하고자 진출 대상국에서 시행하는 제도 및 정책에 대한 요인이 배제되어 있어 향후 연구에서 이러한 점을 고려한다면 연구모델의 설명력을 더욱 높일 수 있을 것이다. 또한 실증자료를 2차 자료를 통해 수집하였기 때문에 향후 연구에서는 한국 패션기업의 모기업과 해외 자회사에 대한 설문조사를 통해 다각적이고 심층적인 연구를 시행할 필요가 있다 하겠다.

참고문헌

- 강죽형(2002), “한국 의류산업의 경쟁력 강화를 위한 연구,” 「한국패션디자인학회지」 제3권 제1호, pp.25-38.
- 강태구(1999), “한국 해외진출기업의 소유권 및 경로선택에 관한 실증적 연구,” 「무역학회지」, 제24권 제1호, pp.129-149.
- 강태구(2001), “한국기업의 국제화 과정에 관한 실증적 연구,” 「무역학회지」, pp.5-20.
- 강태구·김길성(1995), “한국기업의 해외진출형태 결정요인에 관한 연구,” 「무역학회지」, 제20권 제2호, pp.145-163.
- 강호상·성용모(2000), “한국기업의 해외시장 진입방식 선택에 관한 실증연구,” 「경영학 연구」, 제29권 제1호, pp.271-289.
- 고은주·서나현(2003), “국내 섬유, 의류기업의 해외진출에 대한 현황분석 연구,” 「한국의류 학회지」, 제27권 제9·10호, pp.1081-1092.
- 권영철(1997), “해외진입장벽과 해외진입방식 선택,” 「경영학연구」, 제26권 제1호, pp.1-15.
- 김길성(1996), “국제기업의 전략적 투자동기와 소유권 비율,” 「무역학회지」, 제21권 제1호, pp.269-285.
- 김영래·강청송(2008), “한국제조기업의 대중국 직접투자방식 결정요인에 관한 연구,” 「국제 경영연구」, 제19권 제2호, pp.81-105.
- 김용주·유혜경·김현숙(2008), “한국 섬유패션산업의 해외진출에 관한 연구,” 「한국의류 학회지」, 제34권 제9호, pp.1546-1557.
- 김정욱·홍성태·이동일(2001), “전자상거래 산업의 해외 진출 결정요인에 관한 실증적 연구,” 「한국품질경영학회지」, 제29권 제3호, pp.18-38.

- 김정포·고경일(2005), “우리나라 벤처기업의 해외진출시기 결정요인에 관한 연구,” 「대한경영학회지」, 제18권 제3호, pp.1287-1305.
- 김혜은(2016), “국내 신진패션디자이너의 해외시장 진출 전략 연구 - 영국 런던시의 지원 사업을 기초로-,” 「한국의류산업학회지」, 제18권 제3호, pp.272-281.
- 김효정·이진주(2016), “한국패션기업의 국제화 성공 동인에 관한 연구: 전략적 적합성 검증을 중심으로,” 「한국국제경영관리학회 2016년 춘계정책세미나 및 학술대회, 논문집」, pp. 247-268.
- 김효정·박남규·권기환(2012), “패션의류기업의 국제화에 관한 탐색적 연구,” 「국제경영리뷰」, 제16권 제4호, pp.279-304.
- 김효정·이진주·박남규(2016), “한국 패션의류기업의 브랜드 강화역량, 최고경영자 역량, 글로벌 학습역량이 수출규모에 미치는 영향에 대한 연구,” 「국제경영연구」, 제27권 제4호, pp.41-68
- 박광희·김정원·유화숙(2000), 「섬유·패션산업」, 서울: 교학연구사.
- 방호열(1996), “해외시장진입방식의 전략적 모형,” 「국제경영연구」, 제7권, pp.77-109.
- 박영렬·김동재·손정민(2004), “한국기업의 해외 자회사 소유지분 결정에 관한 문헌연구: 결정요인 및 향후 과제,” 「국제경영연구」, 제15권 제3호, pp.115-148.
- 방호열·이상기(1998), “한국 서비스 기업의 해외시장 진입방식의 선택 모형,” 「무역학회지」, 제23권 제4호, pp.39-64.
- 성용모(1999), “우리나라 제조업체의 해외시장진입방식 선택과 글로벌 전략요인,” 「무역학회지」, 제34권, pp.55-72.
- 손미영(2006), “한국 패션기업의 국제마케팅 현황분석 및 강화 방안,” 「대한가정학회지」, 제44권, 제10호, pp.9-20.
- 손미영·이은영(2005), “한국패션기업의 세계화 연구 -기업가치활동의 세계적 배치 및 국제경영전략, 세계화 성과를 중심으로-, 「한국의류학회지」, 제29권 제2호, pp.286-297.
- 손미영·이은영·김하나(2004), “패션산업에서 해외직접투자 -무역과의 관계를 중심으로-, 「한국의류학회지」, 제28권 제9·10호, pp.1341-1350.
- 유승훈·김석수(2000), “한국 서비스 기업의 국제화 결정 모형의 실증분석: 해외시장 진입방식 선택을 중심으로,” 「국제경영연구」, 제11권 제2호, pp.187-216.
- 이동기·박철형·조영곤(2004), “현지국 문화의 대외개방성이 해외직접투자의 진입방식에 미치는 영향에 관한 연구,” 「무역학회지」, 제34권 제1호, pp.295-310.
- 정인식·김은미(2011), “글로벌 시장의 브랜드 전략에 대한 실증 연구,” 「국제경영리뷰」,

- 제15권 제1호, pp.99-123.
- 정인식·김은미(2014), “글로벌 시장의 제품 전략과 마케팅 표준화 간 관계에 대한 실증 연구,” 「국제경영리뷰」, 제18권 제3호, pp.99-118.
- 조윤진·이유리(2006), “한국 패션 기업의 해외 시장 진입에 영향을 주는 요인에 관한 연구,” 「한국의류학회지」, 제30권 제12호, pp.1768-1777.
- 주보림(2013), “해외 진출 패션 브랜드의 기업 마케팅 전략에 관한 조사 연구,” 「한국패션 디자인학회지」, 제13권 제1호, pp.107-128.
- 지식경제부(2009), 「한국형 패션 비즈니스모델 개발: 최종결과보고서」, 지식경제부.
- 최석신·이광배(1997), “해외시장진출 결정요인에 관한 연구: 거래비용이론의 적용,” 「무역학회지」, 제22권 제1호, pp.127-147.
- 최순규·신헌덕·이재은·이선주(2010), “한국 다국적기업의 해외직접투자 위험관리,” 「국제경영리뷰」, 제14권 제2호, pp.179-211.
- 최현숙(2011). 「패션문화산업 지원을 위한 법제화 방안 연구」, 문화체육관광부.
- 한국섬유산업협회(2015), 「섬유패션산업: 섬유산업현황」, 한국섬유산업협회.
- 한국패션산업연구원 컨소시엄(2014), 「패션시장 규모조사 보고서」, 산업통상자원부.
- 한국패션협회(2013), 「한국브랜드의 글로벌 패션시장 진출방안 보고서」, 산업통상자원부.
- 한병섭(2013), “CAGE 거리 차원을 통한 중국의 대외직접투자 결정요인 분석,” 「국제경영리뷰」, 제17권 제2호, pp.59-88.
- 허영도(1998), “해외직접투자 기업의 진입전략 선택과 성과에 관한 연구,” 「국제경영연구」, 제9권 제1호, pp.155-181.
- Agarwal, S. and Ramaswami, S. N.(1992), “Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors,” *Journal of International Business Studies*, Vol.23 No.1, pp.1-27.
- Anderson, E. and Gatignon, H.(1986), “Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions,” *Journal of International Business Studies*, Vol.17 No.3, pp.1-26.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S.(1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bonaccorsi, A.(1992), “On the Relationship between Firm Size and Export Intensity,” *Journal of International Business Studies*, Vol.23 No.4, pp.605-635.
- Canabal, A., White III, G. O.(2008), “Entry Mode Research: Past and Future,” *International Business Review*, Vol.17, No.3, pp.267-284.
- Chandler, A.(1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press.

- Davidson, W. H.(1980), "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects," *Journal of International Business Studies*, Vol.11 No.2, pp.9-22.
- Dunning, J. H.(1980), "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests," *Journal of International Business Studies*, Vol.11 No.1, pp.9-31
- Dunning, J. H.(1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions," *Journal of International Business Studies*, Vol.19 No.1, pp.1-31.
- Egelhoff, W. G.(1982), "Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach," *Administrative Science Quarterly*, Vol.27 No.3, pp.435-458.
- Gatignon, H. and Anderson, E.(1988), "The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation," *The Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol.4 No.2, pp.305-336.
- Ghoshal, S.(1987), "Global Strategy: An Organizing Framework," *Strategic Management Journal*, Vol.8 No.5, pp.425-440.
- Gomes-Casseres, B.(1990), "Firm Ownership Preferences and Host Government Restrictions: An Integrated Approach," *Journal of International Business Studies*, Vol.21 No.1, pp.1-22.
- Hamill, J.(1997), "The Internet and International Marketing," *International Marketing Review*, Vol.14 No.5, pp.300-323.
- Hernart, J. -F. and Slagen, A. H.(2015), "Yes, We Really Do Need More Entry Mode Studies! A Commentary on Shaver," *Journal of International Business Studies*, Vol.46 No.1, pp.114-122.
- Hofstede, G.(1980), "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?," *Organizational Dynamics*, Vol.9 No.1, pp.42-63.
- Hymer, S. H.(1960/1976), *The International Operation of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F.(1975), "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases," *The Journal of Management Studies*, Vol.12 No.3, pp.305-322.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E.(1977), "The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, Vol.8 No.1, pp.23-32.

- Johnson, J. L. and Arunthanes, W.(1995), "Ideal and Actual Product Adaptation in US Exporting Firms: Market-related Determinants and Impact on Performance," *International Marketing Review*, Vol.12 No.3, pp.31-46.
- Kim, W. C. and Peter, H.(1992), "Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice," *Journal of International Business Studies*, Vol.23 No.1, pp.29-53.
- Kogut, B. and Singh, H.(1988), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode," *Journal of International Business Studies*, Vol.19 No.3, pp.411- 432.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., and Swoboda, B.(2010), "Decades of Research on Market Entry Modes: What Do We Really Know about External Antecedents of Entry Mode Choice?" *Journal of International Management*, Vol.16 No.1, pp.60-77.
- Pehrsson, A.(2008), "Strategy Antecedents of Modes of Entry into Foreign Markets," *Journal of Business Research*, Vol. 61 No.2, pp.132-140.
- Prahalad, C. and Doz, Y.(1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demand and Global Vision*, New York, NY: Free Press.
- Root, F. R.(1994), *Entry Strategies for International Markets*, Boston, MA: Lexington Books.
- Shaver, J. M.(2013), "Do We Really Need More Entry Mode Studies?," *Journal of International Business Studies*, Vol.44 No.1, pp.23-27.
- USFIA(2017), United States Fashion Industry Association, Available at <https://www.usfashionindustry.com/>
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C. and Welch, L. S.(1978), "Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization," *Journal of International Business Studies*, Vol.9 No.1, pp.47-58.
- Wilson, B. D.(1980), "The Propensity of Multinational Companies to Expand through Acquisitions," *Journal of International Business Studies*, Vol.11 No.1, pp.59-65.
- Woodcock, C. P., Beamish, P. W. and Makino, S.(1994), "Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance," *Journal of International Business Studies*, Vol.25 No.2, pp.253-273.

Korean Fashion Firms' Entry into Foreign Markets: Empirical Analysis of Determinants of their Choice of Foreign Direct Investment Modes

Hye–Yeong Kim

Won–Chan Ra

• Abstract •

This study analyzes the determinants of the choice of foreign direct investment mode by Korean fashion firms in entering into foreign markets. We have established hypotheses regarding their choice among three classical entry modes including a wholly–owned subsidiary, a joint venture and an M&A based on factors such as the investing firm's size, international experience and international strategy type, host market potentials, cultural distance and foreign investment risk. By conducting multiple logistic regression over secondary data on 100 Korean fashion firms, we found that all variables but cultural distance were statistically significant. The results may contribute to advancing international business theory on the fashion industry and developing fashion firms' global strategy.

<Key Words> Fashion Industry, Foreign Market Entry Mode, Foreign Direct Investment, Wholly–owned Subsidiary, Joint Venture, M&As