

동남아시아 투자기업의 경영관리 현지화연구: 인도네시아를 중심으로

신만수* 김대중**

목 차

- I. 서론
- II. 해외자회사의 현지화에 관한 기존연구
- III. 인도네시아 섬유산업 및 한국기업 투자현황
- IV. 연구방법
 - 1. 현지화의 개념 및 연구모형
 - 2. 연구과제
 - 3. 표본기업 및 조작적 정의
- V. 연구결과
- VI. 결론

I. 서론

인도네시아는 1980년대 이후 한국기업이 해외투자를 많이 하고 있는 투자대상국중 하나이다. 특히, 제조업부문중에 섬유관련 기업들의 해외직접투자가 많이 행해져 왔다. 1994년말 현재 섬유산업 해외직접투자중 투자금액면으로는 22%, 투자건수기준으로는 7.6%가 인도네시아에 집중되었다. 인도네시아에 진출한 일부 섬유기업들은 투자초기의 어려움을 극복하고 점차 현지화를 통하여 안정적인 경영을 추구하고 있다. 그러나 여타투자기업들은 현지생산, 노무관리 등 여러관리측면에서 아직도 적지 않은 어려움을 겪고 있는 것으로 알려지고 있다.

* 고려대학교 경영대학 무역학과 부교수

** 고려대학교 대학원 무역학과 석사과정

본 연구의 목적은 이러한 시점에서 인도네시아 진출 한국자회사들의 현지화 과정을 동태적으로 연구분석하는데 있다. 전경련(1994) 등 몇편의 기존연구에서 언급되었듯이 현지화의 개념은 다양한 경영관리활동 차원에서 이해 할 수 있다. 따라서 본 연구에서도 원자재구매활동, 자본조달활동, 판매활동, 마케팅활동, 인적구성, 의사결정권한의 집권화정도등 각 경영기능별로 분석하여 현지화과정을 다각적으로 살펴보고자 한다.

II. 해외자회사의 현지화에 관한 기존연구

이광철(1995)은 동남아 지역에 진출한 한국기업들의 현지화실태조사에서 현지법인 매출에서 현지국시장에 판매하는 비중과 한국시장에 대한 매출 비중이 현저히 낮아 투자의 대부분이 저임금 활용이나 우회수출기지로 사용되고 있다고 주장하고 있다. 이들 한국진출기업은 기능직 대부분을 현지인으로 고용하고 있으나 경영관리자는 대부분 본사에서 파견하고 있는 것으로 나타났다. 이들 기업은 또한 진출초기 자본조달은 본사로부터 하지만 시간이 지남에 따라 현지조달을 늘려나가고 있다. 의사결정권의 권한이양측면에서는 아직도 대부분 기업들이 본국위주의 경영을 수행하고 있는 것으로 분석되었다. 전반적으로 해외투자경험이 적은 우리나라 기업들은 아직도 본사 중심의 체제에 머무르고 있는 것으로 나타나고 있다.

전경련(1994)의 연구결과도 위와 비슷한 내용을 보이고 있다. 즉, 낮은 현지 자본조달비율, 본사의 지나친 의사결정 참여, 낮은 현지시장판매비율 등 우리나라 해외투자 현지법인의 현지화 정도는 미미한 수준에 그치고 있는 것으로 나타났다. 동 연구에서는 이러한 결과를 해외직접투자의 짧은 역사, 현지화에 대한 몰이해 그리고 현지화의 중요성에 대한 경영자의 간과 등에 기인한다고 보고 있다.

따라서 한국기업이 현지화를 추진해 나가기 위해서는 경영자의 현지화에 대한 인식전환과 현지법인의 자생기반 마련을 위한 현지마케팅능력의 강화가 우선되어야 하며 아울러 경영자용성확보 등이 요구된다고 설명하고 있다.

김효율, 이찬근(1995)의 대중국 한국의류업체의 경영관리실태와 현지화에 대한 연구조사결과 역시 대상업체들은 현지화가 극히 초보적인 단계에 있거나 현지화가 미진한 상태였다고 파악하고 있다. 현지조달 측면에서 원자재를 일부 혹은 전량 수입에 의존하고 있었으며 내수시장 진출은 비공식 루트를 통해서 하거나 아니면 전무한 상태였다. 그리고 본사파견관리자들의 중국어 실력은 매우 낮

은 수준이어서 조선족에 의한 통역에 절대적으로 의존하는 실정이었고, 자금조달은 본사의 자금력에 전적으로 의존하고 있는 것으로 나타났다.

요컨데, 중국진출 의류업체들은 거의 예외없이 현지화의 정도가 극히 미흡해 규모가 급속히 커지고 있는 중국 내수시장진출에서 우위적 요인을 창출하지 못하고 있다. 또한 인사, 노무, 재무, 회계 등 관리인프라가 구축되지 못해 문제발생시마다 즉흥적, 일회적 요법에 의존하고 있는 실정이다.

조나단 모리스(Jonathan Morris 1991)는 소니와 혼다의 사례연구를 통해 해외자회사의 현지화를 강조하고 있다. 소니의 경우, 세계시장을 일본과 서태평양지역, 북미, 유럽의 세개지역으로 분류하여 현지화를 3가지 방향에서 추구하였다. 즉, 원료조달과 인력 그리고 연구개발의 세분야에서의 현지화를 달성하기 위하여 먼저 중요한 부품의 생산라인을 일본에서 유럽으로 이전하였고 기타의 부품 조달은 영국 등 유럽시장으로의 진출이 활발해지고 있는 일본공급자들로 부터 조달하였다. 이렇게 하여 저스트 인 타임(Just in time)시스템 달성을 위한 소니의 원료조달의 현지화는 성공적으로 이루어졌다. 인사관리면에서는 일본의 전통적인 경영방식에서 탈피하여 현지인을 조직의 주요 위치에 임명하였고, R&D을 위한 연구소를 현지에 설치하여 결국 소니는 원자재조달, 생산, 판매, 인사, R&D의 통합적 현지화를 성공적으로 수행하였다.

일본회사들은 더이상 해외에서 생산이나 최종조립 등 한가지 공정만을 위한 투자는 하지 않고 있으며, 그 대신에 그들이 활동하고 있는 주요 시장에 원자재 조달에서 부터 R&D까지 모든 생산공정을 설치하는데 전략의 중점을 두고 있다. 즉, 기존의 일본식투자방식에서 벗어나 미국과 서유럽기업들의 방식을 따르고 있다는 점이 주목된다.

네간디 · 에쉬기 · 유엔(Negandhi · Eshghi · Yuen)의 연구(Anant R. Negandhi et al. 1985. 93-105)는 일본기업의 해외자회사관리에 관한 것으로 태국에서 활동하고 있는 일본자회사와 미국자회사 그리고 현지기업들간의 경영관리실태와 그 효율성의 분석 및 비교를 통해 일본기업들의 해외자회사는 여러가지 경영관리상 문제에 직면하고 있음을 지적하였다.

지적된 주요 문제는 중앙집권적 의사결정, 고용자능력에 대한 낮은 신뢰도, 인사관리상의 공식적인 문서관리의 부족, 노조와 고용평등에 관한 규제 등으로써 이러한 문제점들은 선진국에 진출한 자회사보다는 저개발국에 진출한 자회사들의 경우가 더욱 심한 것으로 나타났다. 그리고 이 연구에서 저자들은 앞으로의 연구방향으로 많은 해외자회사관리에 관한 사례연구가 더욱 필요하다고 강조하고 있다.

III. 인도네시아 섬유산업 및 한국기업 투자현황

인도네시아는 1945년 독립이후 지금까지 섬유산업에 많은 투자를 하고 있다. 1965년 까지 정부는 스피닝(spinning)분야를 그리고 민간부문은 니팅(knitting), 피니싱(finishing), 가먼트(garment) 분야를 시작하였다. 특히 1965년이 후에는 외자도입을 추진하여 양질의 저렴한 의류를 공급하는데 성공하였고 1970년대초에는 외국기업의 폴리에스터화이버(polyester fiber)분야의 투자가 시작되었다. 당초에는 면방공업이 발달하였고 화섬은 1970년대 말부터 비교적 늦게 발달하기 시작하였으나 지금은 면방보다 훨씬 높은 이익율을 나타내고 있는 실정에 있다. 수입대체산업으로서 증점적으로 육성이 된 섬유산업은 그 후 국내수요를 충족시키고 '84년에는 처음으로 수출이 수입을 웃돌게 되어 차츰 수출산업으로 변모하였다. 또 관세의 환급, 수입금융 등의 수출촉진조치 뿐만아니라 루피아 절하도 섬유수출을 가속화시키는 요인이 되었다. 그 이후 섬유산업은 외화획득산업으로서 국민경제에 기여하고 있으며, 섬유산업에 대한 투자는 '90년에 절정에 다하였다가 '91년, '92년에 차츰 감소 경향을 보이고 있다. 그러나 소재분야에서부터 최종제품까지 인도네시아 섬유산업은 여전히 주요한 전략산업으로 남아 있다. 1994년에 인도네시아에는 2천여개의 섬유기업이 등록되었고 56억달러의 섬유 부문 수출을 기록하였다. (한·ASEAN 산업협력 국제세미나 1995, 16-17)

인도네시아 섬유부문의 발전은 풍부한 노동력과 저렴한 입금을 바탕으로 하고 있으며, 향후에도 발전잠재력이 매우 큰 것으로 평가된다. 이에 따라 이 산업 분야에 대해 인도네시아 국내뿐만 아니라 일본과 한국, 대만, 홍콩, 싱가포르 등 아시아 국가들의 현지투자도 계속 활성화되고 있으며, 이러한 추세는 지속될 것으로 전망된다.

〈표 1〉 한국섬유기업의 대인도네시아 투자현황

총업체수	업종별현황		금액별현황 (만불)		투자허가 금액(천불)	업체당평균 투자허가금액	실제투자 금액(천불)
73	사류	3	50이하	22	181,080	248만불	171,127
	직물	8	50~100	13			
	염색	2	100~200	24			
	의류	48	200~500	8			
	기타	12	500이상	6			

주: 1994년 12월말 현재 한국은행 투자허가기준임.

자료: 한국섬유산업연합회.

〈표 1〉에서 보듯이 인도네시아에 진출한 한국섬유기업은 총 73개 업체로 전체섬유기업들의 투자에서 7.6%를 차지하고 있다. 이는 중국에 이어 두번째로 많은 투자이다. 그러나 더욱 중요한 것은 업체당 평균 투자허가금액이다. 중국이 65.5만불인데 반해 인도네시아는 248만불로 한국섬유기업들의 투자중 가장 높은 업체당 평균투자가 이루어 졌다. 결국 인도네시아에 대한 투자는 다른 지역에 비해 큰 규모의 투자가 이루어지고 있다.

IV. 연구방법

1. 현지화의 개념 및 연구모형

한국기업의 해외자회사의 현지화에 대한 개념은 전경련(1993), 이광철(1995), 김효율과 이찬근(1995)의 연구에서 언급되고 있다. 특히 전경련의 연구에서 경영관리의 변화는 경영인력구성측면과 경영관리방식측면에서의 변화의 두 측면에서 파악되고 있다. 이 두 부문의 변화는 상호 관련되어 있어 인력구성측면에서의 현지화는 경영관리방식의 현지화를 촉진하게 된다고 주장되고 있다. 그리고 국제화초기단계에서는 인력구성측면에서의 현지화가 자회사의 현지화의 중요한 조건이 된다고 하고 있다. 또 아래 〈표 2〉에 있는 기존연구에서는 현지화의 개념을 본사에 대한 현지법인의 경영자율권측면에서 파악하고 있다. 아울러 이러한 현지화의 개념을 기업의 주요부가가치활동들인 소싱, 판매 그리고 인사 등 여러분야에 걸쳐 광범위하게 파악하고 있다.

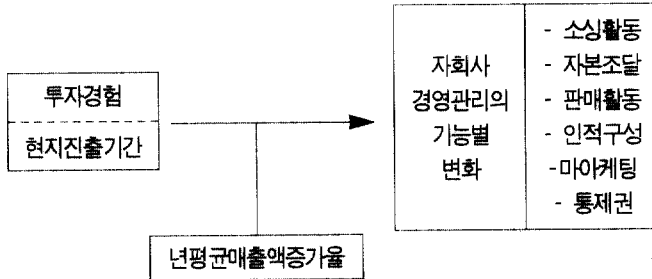
〈표 2〉 기존연구와의 비교

연구자	대상지역	대상산업	조사방법
전경련	전세계지역	전산업(본사:52 현지법인:50)	설문조사(정태적)
이광철	동남아	전산업	기존연구들 이용(정태적)
김효율·이찬근	중국	의산업(8개업체)	인터뷰(정태적)
본연구	인도네시아	섬유산업(10개업체)	설문 및 현지인터뷰(동태적)

본 연구에서도 현지화의 개념을 기존연구에서 처럼 자회사경영관리의 기능별로 파악하고자 하였다. 즉, 현지투자경험이 각 경영관리활동인 소싱활동, 자본조달활동, 판매활동, 인적구성, 마케팅활동, 통제권 등에 어떠한 영향을 미치는지

살펴보고자 하였다. 현지투자경험변수는 단순히 투자년수로 파악하였다. 그리고 현지화정도의 변화가 자회사의 투자경험증가로 인하기 보다는 매년 자연스럽게 증가하는 매출액증가에 의해 발생할수도 있기때문에 대상기업들의 년평균 매출액증가율을 조절변수로 사용하였다. 이에 따른 본 연구의 연구모형은 <그림 1>과 같다. 또 본 연구와 기존연구와의 차이는 다음 두가지 부문에서 설명될 수 있다. 첫째, 현지화의 개념을 동태적으로 파악하고자 투자이후 매년도별로 자료를 분석하였다. 둘째로 현지화의 의미를 보다 구체적으로 이해하기 위하여 한지역에 진출하고 있는 단일산업(섬유)을 대상으로 심층적인 분석을 시도하였다.

<그림 1> 연구모형



2. 연구과제

(1) 소싱지역의 변화

연구과제 1 : 현지자회사의 투자경험이 누적될수록 생산에 필요한 원료 및 부품조달 비율이 본국과 현지국 그리고 제3국의 세 지역별로 어떠한 변화를 나타내고 있고 또 년평균매출액증가율에 따라 어떠한 차이를 보이는지 살펴보고자 한다. 조나단 모리스(Jonadan Morris 1991)는 현지화의 첫번째 단계로 원료조달의 현지화가 이루어져야 함을 강조하고 있다. 한국기업이 본격적인 국제경쟁력을 갖추기 위해서는 본국뿐만 아니라 제3국 또는 현지국 등 다양한 원료공급처로부터 최적 공급체계를 갖추어 나가야 할 것이다. 아마도 첫단계로 소싱활동의 본국의본도를 낮추어 가는 정도를 살펴보는 것은 현지화정도를 파악하는데 필요할 것이다.

(2) 자본조달지역의 변화

연구과제 2 : 현지자회사의 투자경험이 누적될수록 운영자금조달비율이 본

국과 현지국 그리고 제3국의 세 지역별로 어떠한 변화를 나타낼 것이며 년평균 매출액증가율에 따라 차이가 있는가를 살펴보고자 한다. 전경련의 연구(1993)에서 현지금융을 활용한 해외자회사 자체적인 운영자금의 현지조달률이 경영현지화의 관건이라고 강조하고 있다. 금리가 비교적 저렴한 현지나 제3국 금융시장에서 조달한 자본비율의 변화를 동태적으로 살펴보는 것도 현지화를 연구하는데 의미있는 연구과제가 될 것이다.

(3) 인적구성의 변화

연구과제 3 : 현지자회사의 투자경험이 누적될수록 본사파견인과 현지인노동자의 구성비율이 어떻게 변화할 것이며 년평균 매출액증가율에 따라 차이가 있는가를 살펴보고자 한다. 낸시 애들러(Nancy J. Adler 1983)는 그의 연구에서 현지화의 개념을 인적구성측면에서의 현지화와 동일시 하고 있는 등 인적구성의 변화는 현지화를 이해하는데 중요한 부분이 되고 있다.

(4) 판매지역의 변화

연구과제 4 : 현지자회사의 투자경험이 누적될수록 생산품의 판매비율이 본국과 현지국 그리고 제3국의 세 지역별로 어떠한 변화를 나타낼 것이며 년평균 매출액증가율에 따라 차이가 있는가를 살펴보고자 한다. 이광철(1995)의 연구에서 동남아에 진출한 한국기업들의 판매지역을 조사한 결과 현지판매율이 전혀 없는 기업이 전체의 61.3%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 이는 한국기업이 판매지역측면에서 현지화노력이 매우 부진한 것을 보여주고 있다.

(5) 마케팅활동의 현지화

전경련의 연구(1993)에서는 주로 R&D의 개념을 사용하여 얼마나 현지고객의 욕구에 부합하는 제품을 만들고 있나 하는 제품측면에서의 현지화를 강조하고 있다. 그러나 본 연구에서는 제품뿐만 아니라 가격, 유통, 판매촉진 등 전반적인 마케팅활동에서의 현지화를 살펴보고자 한다.

1) 제품

연구과제 5-1 : 현지자회사의 투자경험(현지판매경험)이 누적될수록 현지 판매제품이 기존 수출제품과 달리 현지조건에 적합하게 변화할 것인지 그리고 년평균 매출액증가율에 따라 차이가 있는가를 살펴보고자 한다.

2) 가격

연구과제 5-2 : 현지자회사의 투자경험(현지판매경험)이 누적될수록 현지 판매가격이 수출가격과 비교해 차이가 나는지 또 년평균 매출액증가율에 따라 차이가 있는가를 살펴보고자 한다.

3) 유통

연구과제 5-3 : 현지자회사의 투자경험(현지판매경험)이 누적될수록 현지 유통경로가 다양화될 것인지 그리고 년평균 매출액증가율에 따라 차이가 있는가를 살펴보고자 한다.

4) 판매촉진

연구과제 5-4 : 현지자회사의 투자경험(현지판매경험)이 누적될수록 현지 판매촉진방법이 다양화될 것인지 그리고 년평균 매출액증가율에 따라 차이가 있는가를 살펴보고자 한다.

(6) 경영통제의 현지화

연구과제 6 : 현지자회사의 투자경험이 누적될수록 현지경영활동의 각분야에 걸쳐 본사의 자회사에 대한 의사결정권한의 위임정도가 변화할것인지 그리고 년평균 매출액증가율에 따라 차이가 있는가를 살펴보고자 한다. 이광철(1995), 전경련(1993)의 연구에서 대부분의 한국해외자회사 들은 아직도 본사위주의 경영이 이루어지고 있어 자회사와의 많은 갈등 요소를 안고 있는 것으로 나타났다.

3. 표본기업 및 조작적 정의

경영관리의 변화는 위에서 본 바와 같이 소싱, 자본조달, 인적구성, 판매, 마케팅, 통제 등 6가지분야의 변화를 파악하는 과정에서 분석할 수 있다.

〈표 3〉에 나와 있듯이 투자규모별로는 대부분 100만달러 내외의 소액투자가 대부분이나 국내대기업인 한일합섬과 선경인더스트리(SKKI)는 각각 7천만달러와 1억8천만달러의 대규모 투자를 기록하였다. 그러나 코오롱은 진출시기는 여타 기업들보다 빠르지만 투자규모는 100만달러로 다른 중소기업과 같이 매우 낮은 수준이다. 지분별로는 모회사나 단독투자의 성격을 갖고 있으며 합자투자의 경우도 현지기업의 지분이 5% 정도로 매우 낮은 수준이다. 단지 대양산업은 80:20의 비율로 또 선경인더스트리는 85:15의 비율로 합작투자를 하였다. 투자시기와

투자지분과의 관계, 매출액규모별 그리고 제품별 비교에서도 큰 차이가 나지 않았다. 아직도 우리나라의 섬유기업들은 투자경험, 기업규모, 취급품목에 상관없이 단독투자를 매우 선호하는 것으로 나타났다.

해외자회사의 투자경험은 국내기업이 현지에 최초투자를 한 시기로 부터 현재까지의 활동기간으로 측정하였다. 그리고 자회사의 투자경험에 따른 경영의 변화가 기업의 매출액증가에 영향을 받는가를 조사하기 위해 기업을 년평균 매출액 증가율에 따라 두집단으로 분류하였다. 자회사의 진출초기에서 1994년말 현재까지 년평균 매출액증가율을 기준으로 두집단으로 자연스럽게 나누어지고 있다. 높은 매출액증가율을 보이고 있는 집단은 골든벨, 코오롱, 한일, 태평양물산, 국동, 천지이고 낮은 매출액증가율을 보이고 있는 집단은 한승, 하이론, 신원, 선경인더스트리(SKKI)이다. 기타 제반변수의 조작적정의는 <표 4>에 정의되어 있다.

<표 3> 조사대상기업

회사명	진출시기	투자금액	주생산품목	투자지분(%)	투자후 년평균 매출액 증가율
코오롱	1987. 8.	100만불	자켓, 코트	100	20%
골든벨	1989. 1.	185만불	우의	100	53%
국 동	1989. 2.	130만불	티셔츠, 팬츠	95:5	36%
하이론	1989. 9.	90만불	PADDING, QUILTING	80:20	214%
천 지	1990. 3.	120만불	스웨터	100	49%
한 승	1990. 7.	1,310만불	생지, 염색지	100	280%
한 일	1990. 11.	7,000만불	ACRYLIC, YARN	95:5	29%
Pan Pacific	1990. 12.	90만불	자켓, 코트	100	37%
SKKI	1991. 5.	18,000만불	폴리에스터원사	85:15	350%
신 원	1992. 6.	100만불	스웨터, 자켓	90:10	171%

특히, 통제변수의 현지화를 측정하기 위해서 현지경영활동의 7가지분야에서 본사의 의사결정권한의 이양정도를 년도별로 나타내어 분석하였는데 7가지분야는 ①취급제품의 결정 ②생산계획 ③판매가격의 결정 ④현지인력의 채용 및 승진 ⑤자금조달 ⑥원자재구매선결정 ⑦현지인 급여결정이며, 이 요인들은 전경련(1994)의 연구를 바탕으로 선정하였다.

〈표 4〉 변수 및 정의

변수	현지화개념	조작적 정의
소싱	원료및 부품 구매 지역	원료 및 부품의 조달에 있어 본국, 현지 그리고 제3국의 지역별 비율.
자본조달	운영자금 조달지역	운영자금의 조달에 있어 본국, 현지 그리고 제3국의 지역별 비율.
인적구성	집단내의 인적자원의 구성	관리직과 생산직으로 나누어 본사파견인과 현지고용인의 구성비율.
판매	판매시장	본국으로의 역수출, 현지판매, 그리고 제3국으로의 우회수출 비율.
마케팅	가격, 유통, 촉진, 제품을 현지시장에 맞추어 운영	현지판매가 이루어질 경우, 수출제품에 비추어 제품과 가격차별을 하는지 그리고 유통경로와 판매촉진 방법이 다양하게 이루어지는가를 5점척도로 측정.
통제	경영의 각 기능에 대한 의사결정권한 위양	현지경영활동의 7가지 분야에서 본사의 자회사에 대한 의사결정권한의 이전정도를 5점척도로 측정.

V. 연구결과

1. 투자경험에 따른 경영관리의 변화

(1) 소싱지역의 변화

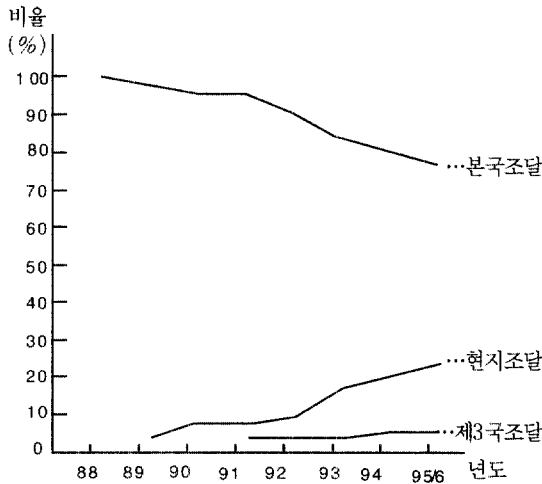
10개 기업의 본국조달비율과 현지조달비율 그리고 제3국에서의 조달비율을 평균하여 투자기간에 따른 변화를 나타낸것이 〈그림 2〉이다. 〈표 5〉와 〈그림 2〉에서 볼때 자회사의 투자경험이 누적될수록 본국으로부터의 원료조달율은 감소하고 현지에서의 원료조달비율은 점차 증가하는 것으로 나타났다. 뿐만아니라 매출액증가율에 따른 차이에서도 년평균 매출액증가율이 상대적으로 큰 기업들이 현지조달을 또한 높은 것으로 나타났다.

본국에서의 평균조달비율은 1991년까지 높은 수준을 유지하다가 1992년부터 현재까지 매년 감소하고 있는데 수입의 경우 통관 지연등으로 애로사항이 크다는 점이 한 요인으로 지적되고 있다. 한편 현지에서의 조달비율은 1989년이후 계속적인 증가를 보이고 있다. 그러나 아직까지 20% 정도의 낮은 수준인데 이는 현지의 원료 및 소재산업이 낙후되어 있어 현지조달이 어렵기 때문이다. 따라서 원재료의 현지자금자족 시스템 구축이 절실히 필요하다. 제3국에서의 조달비율은 1991년 이후 현재까지 5%이하의 낮은 수준에서 거의 변화가 없다.

〈표 5〉 매출액증가율에 따른 집단간 현지원료조달비율의 변화
(단위:%)

기업 년도	매출액증가율이 낮은 기업						매출액증가율이 높은 기업			
	코오롱	한일	태평양	국동	천지	한화	대양	한승	신원	선경
'89	0					5		5		
'90	0			0		5	20	5		
'91	0		0	0	0	5	30	0		
'92	0	0	5	0	5	5	36	10	20	
'93	0	0	10	5	5	5	40	60	40	0
'94	10	0	15	5	5	5	40	60	50	0
'95/6	15	0	15	5	5	5	40	50	50	30

〈그림 2〉 원료조달지역별 평균비교



결과적으로 조달측면에서의 현지화는 현재까지 계속 진행되고 있으나 각 완제품기업체와 원료부품생산업체간의 산업전체적인 현지화노력이 정책적으로 뒷받침되지 않는다면 소싱활동에서의 현지화는 한계가 있어 보인다.

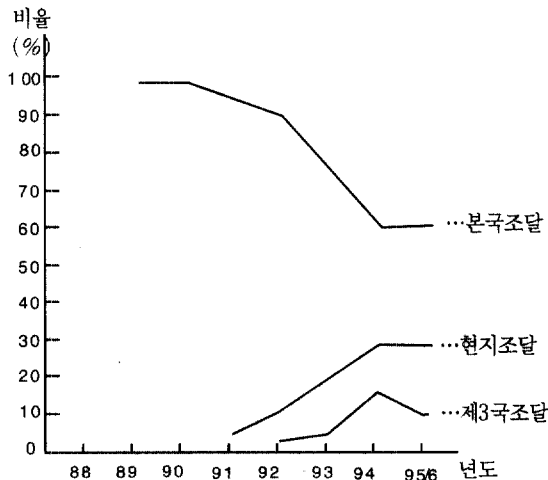
한국섬유기업이 인도네시아에서 원료를 조달하는데 따른 문제점은 현지원료의 품질이 매우 낮은데도 불구하고 가격은 품질만큼 낮지 않다는 것이다. 따라서 많은 기업들이 한국에서 일시에 대량으로 원료를 수입하고 있는데 이것이 수송비

나 적기, 재고 등의 문제를 안고 있어 현지에서의 신속하고 안정된 조달이 필요하다. 결국 기술수준이 낮은 현지업체로부터의 조달은 아직은 어렵다고 볼 때 인도네시아에 진출한 한국의 원료생산업체들로부터 조달하는 것이 필요하다. 그리고 현지에서 조달할 수 없는 원료의 경우는 한국의 원료조달업체의 인도네시아투자를 유도하거나 인도네시아에 진출해 있는 많은 한국의류기업들이 공동으로 원료생산공장을 현지에 설립하는 방안도 있다. 마지막으로 인도네시아 현지 원료생산기업에 기술과 자금을 제공하여 현지원료생산기업들을 육성하는 것으로 예를 들어, KABEN¹⁾ 공단내 입주해 있는 여러 한국업체들이 공동으로 하나 내지는 두개의 현지업체를 지원, 육성하여 그 업체로부터 원료를 공급받을 수 있다.

(2) 자본조달지역의 변화

전반적으로 자금조달원의 변화는 투자경험에 따라 본국조달율은 낮아지고 현지조달비율은 높아지는 것으로 나타났다. 다만, 자회사의 년평균 매출액증가율에 따라 본국조달부분에서만 약간의 차이가 나타났다. 그리고 제3국으로 부터 자금을 조달하고 있는 네기업중 세기업이 현재 매출액이 3000만달러 이상인 집단인 것으로 보아 제3국조달은 기업의 규모와 밀접한 관계가 있는 것으로 보인다.

〈그림 3〉 자본조달지역별 평균비율 비교



1) KABEN : Kawasan Berikat Nusantara의 약자로서 자카르타 근교에 위치하고 있는 인도네시아 수출자유지역을 말함.

투자경험의 누적에 따른 각 기업의 평균조달비율을 조달지역에 따라 비교해 보면 <그림 3>와 같다. 여기서 보면 현지에서의 경영활동의 경험이 증가할수록 본국에서의 조달율이 감소하고 현지에서의 조달율이 증가하는 것으로 나타났다. 이는 초기의 자본조달은 본사로부터 이루어지지만 사업개시 이후에는 비교적 현지조달을 원활히하고 있음을 보여주고 있다. 뿐만아니라 10개기업의 관리자 모두 현지의 금융제도를 높이 평가하고 있었는데 자본시장에 완전 개방되어 있고 담보보다는 신용이 중요시 되어 기업의 자금조달면에서 상당한 메리트를 갖고 있다고 평가하고 있었다.

그러나 이에 대해 주인니 모은행이사는 다음과 같이 평가하고 있다.
 “인도네시아 현지금융환경이 우월하다기 보다는 한국의 금융시장이 매우 폐쇄적이고 미발달되어 있어 기업재무활동면에서 본국보다 수월하기 때문에 기업담당자들이 현지금융환경이 좋다고 평가하는 것이다.”

구체적으로 본국에서의 조달비율은 1992년 까지는 90%내외의 높은 수준을 기록하였으나 1993년과 1994년에 급격히 감소하여 약 57%의 조달율을 기록한 후 현재는 60% 수준을 나타내고 있다. 현지에서의 조달비율은 1991년 이후 현재까지 꾸준히 증가하고 있으며, 현재 약 30%를 기록하고 있다. 장기적으로 선경을 비롯한 대기업을 중심으로한 해외전환사채의 발행등 현지금융업무가 활발해지고 있으며 장기부채를 발행하거나 주식공개를 할 것으로 보인다. 일부 중소기업의 경우도 자체적으로 수주를 받아 그 대금을 본사에 송금하지 않고 자체운영자금으로 사용하고 있는 경우도 있다. 따라서 전반적인 추세는 현지법인의 금융문제를 현지에서 해결하는 것에 대한 중요성이 점차 부각되고 있는 실정이다. 그러나 현지금융을 이용하는데는 몇가지 문제점이 있는데 이에 대해 모기업의 과장은 다음과 같이 설명하고 있다.

“우선 현지금융의 용이한 이용을 위해서는 현지인맥의 형성이 중요
 한데 이를 위해서는 비합법적인 지급이 때로는 필요한 경우도 있다.”

이를 해결하는 한가지 방법은 정부의 정책적인 배려로 한국의 금융기관들이 보다 적극적으로 현지에 진출할 수 있도록 유도하는 방안도 있을 것이다. 그러나 근본적으로는 한국관리자들의 전통적이고 배타적인 사고방식에서 벗어나 장기적이고 국제적인 안목을 갖고 현지금융조달의 필요성을 인식하는 것이 중요하다.

(3) 인적구성의 변화

1) 관리직

자회사 관리직 사원의 인원구성은 한승을 제외한 모든 기업이 투자경험이 증가할 수록 본사파견인의 비율은 감소하고 현지인관리자의 비율은 증가하거나 일정한 수준인 것을 알 수 있다. 그리고 년평균 매출액증가율에 따른 집단간 차이도 나타났는데 매출액증가율이 높은 네기업의 본사파견인의 비율이 매출액증가율이 낮은 기업들보다 현재 약간 낮은 것으로 나타났다.

본사파견 관리직사원비율의 변화추이를 보면 대양, 한일, 국동은 증가후 감소를 나타내고 있고 선경, 신원, 코오롱, 천지, 태평양은 최초 투자시점부터 현재까지 점차 인원수가 감소하고 있다. 특히 천지의 경우는 총관리사원중 한명만이 파견인이며 그가 모든 관리를 총괄하고 있고 부장이하 모든 관리직 인원이 현

지인으로 구성되어 있다. 본사파견인의 감소원인은 역시 비용문제로서 파견인 한명의 월급이 현지관리직인원 한명의 월급에 비해 무려 20배 이상이며 집과 자동차를 제공하는 등의 부대비용도 높아 특히 중소기업의 경우 파견인원의 축소는 계속 이루어 질 전망이다. 현지인 관리직사원수의 변화추이는 선경, 대양, 한승이 매년 증가추세에 있는 반면, 나머지 기업들은 투자초기부터 현재까지 거의 비슷한 인원수를 보유하고 있다.

2) 생산직

대부분의 현지자회사에서는 수백명 내지 수천명의 현지종업원을 고용하고 있고 단지 수명의 생산직 본사파견인을 두고 있다. 따라서 관리직의 경우처럼 전체 근로자중에 파견인비율을 보는 것은 큰 의미가 없다. 따라서 이 부분에서는 본사파견인수를 기준으로 분석하고자 한다.

분석결과 투자경험이 증가할수록 파견인원수가 감소하고 있는 것으로 나타났다. 대양과 코오롱은 증가후 감소를 나타내고 있고 선경, 한일, 신원, 국동, 태평양은 투자이후 현재까지 거의 매년 감소하고 있으며, 한화와 천지는진출초기와 현재의 인원수가 그리고 한승의 경우는 1993년까지 증가하다가 그 이후에는 현재까지 인원의 변화가 없다.

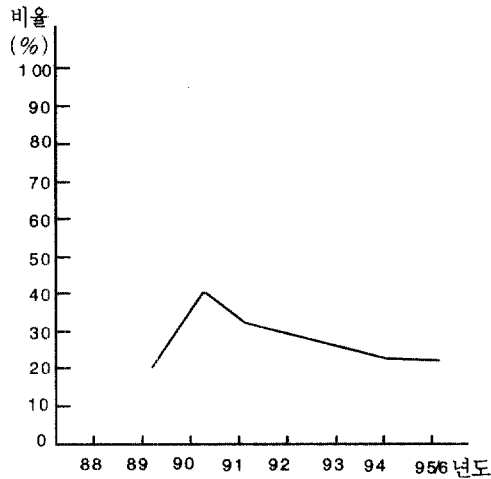
현지인 생산직근로자수의 변화는 한승과 국동은 초기부터 현재까지 지속적인 증가를 기록했고 나머지 기업들은 1993년까지 현지종업원의 수가 증가추세를 보이다가 그 이후에는 서서히 감소하거나 정체되어 있음을 나타내고 있는데 이는 현지에서의 활동이 더이상 저임금에 의존하지 않고 자동화 등 시설투자를 병행하

고 있기 때문인 것으로 나타났다. 예를 들어, 선경인더스트리의 경우는 관리직과 생산기술직 그리고 현지인 관리인의 수가 기타 다른 기업과 비교해 상당히 많으나 이에 반해 현지생산근로자의 수는 여타기업과 비슷하게 나타나고 있다. 이것은 선경이 인도네시아에 대규모 투자를 실시하였고 생산시설을 자동화하여 단순노동자 보다는 생산기술자의 파견이 두드러 졌음을 알 수 있다.

〈그림 4〉는 10개기업 관리직사원중 본사파견인 구성변화를 나타낸 그래프이다. 본사파견 관리직인원은 1993년이후 점차 감소하고 있으며 이것의 가장 큰 원인은 높은 비용이다. 그리고 현지관리자채용의 문제점으로 현지고급인력의 확보가 곤란하고 이들에 대한 기업간 스카우트가 심하다는 점을 지적할 수 있다.

한편 생산직 파견인원은 1991년 이후 점차 감소하는 추세를 보이고 있으며 현지생산 근로자 수는 1993년 까지 계속 증가하다가 그 이후에는 증가추세가 다소 약해졌다. 결과적으로 투자경험의 증가에 따른 인적자원의 현지화는 계속 진행되고 있다.

〈그림 4〉 10개기업 파견관리직인원의 평균변화율



(4) 판매지역의 변화

조사대상 10개 기업중 한국으로의 역수출을 하고 있는 기업은 3개 기업이다. 그러나 세기업 모두 그 비율이 계속 감소하거나 매우 낮은 수준을 유지하고 있어

대다수 업체의 현지생산품은 한국시장을 대상으로 하지 않고 있는 것으로 확인되었다.

선경은 1993년에 10%의 수출율을 기록한 후에 계속 감소하여 현재는 매우 미미한 수준이며, 한승역시 5%정도의 수출율을 기록하고 있다. 한편 한일은 1992년에 100% 전량을 한국으로 역수출하였으나 그 비중이 1994년 까지 20%씩 감소하다가 1995년 6월 현재 10%이하로 그격히 감소하였다. 이 세기업의 공통점은 모두 원료생산위주의 업체이며 매출액 또한 3000만 달러 이상의 자회사 규모가 타 기업에 비해 크다는 점이다.

인도네시아 현지에 판매를 하고 있는 기업은 10개 기업중 4개(선경, 대양, 한일, 한승)로 나타났다. 그러나 한승은 현지판매비중이 10%이하로 이를 포함할 경우 현지국시장에 매출이 전혀 없는 기업이 70%를 차지하고 있다.

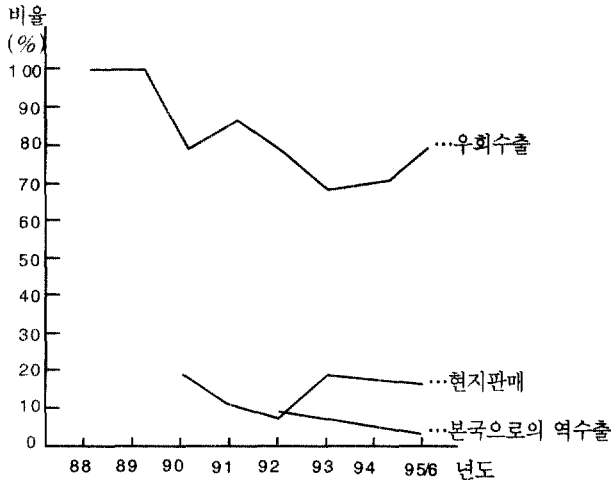
현지판매경험²⁾ 이 증가함에 따른 현지판매비율의 변화는 기업별로 차이가 났는데 선경은 증가후 일정한 수준을 유지하며 한승은 최초판매시부터 현재까지 동일한 판매율을 나타내고 있다. 반면에, 대양은 1990년과 1991년에 100%의 현지판매율을 보였으나 그 후 점차 감소하여 현재는 70%미만을 기록하고 있다. 한일 역시 1995년부터 그 비율이 감소하는 추세이다. 이들 네기업의 공통점은 네기업 모두 완제품이 아닌 원료위주의 생산을 하고 있다는 점이다. 그러나 위에 나와있는 데로 현지판매비율추이는 회사별로 매우 다른 양상을 보이고 있다.

자회사의 판매경험에 따른 판매활동의 변화는 제품의 유형에 따라 완제품생산업체와 원료생산업체간에 상당한 차이를 보이고 있다. 조사대상 10개 기업중 6개의 모든 완제품생산업체가 투자경험과 상관없이 100% 우회수출을 하고 있다. 이에 반해 네개의 원료생산업체는 본국역수출, 현지판매, 제3국수출을 병행하고 있다. 또 이 네개의 원료생산업체중 선경을 제외한 세기업은 현지판매경험이 쌓일수록 현지판매비율이 감소하거나 정체되어 있다. 10개기업의 투자경험에 따른 시장별 평균판매비율의 변화를 그림으로 표시한 것이 <그림 5>이다.

결과적으로 현지시장의 판매는 아직 이루어지고 있지 않으며 기업의 년평균 매출액증가량에 따른 현지시장 판매비율도 변화도 없는 것으로 나타났다. 단지 생산제품면에서 원료 및 부품을 생산하는 기업들은 일부 현지판매를 하고 있으나 그 비중은 정체 또는 감소하는 있는 것으로 나타났다.

2) 현지판매경험은 현지투자기업들이 생산품이나 수입품을 인도네시아 현지에 판매한 최초의 시기를 기준으로 현재까지의 기간을 말한다.(대양: 약 5년, SKKI: 약 2년, 한승: 약 2년, 한일: 약 2년)

〈그림 5〉 시장별 평균판매율 변화



(5) 마케팅활동의 현지화

조사대상 10개 기업중에 인도네시아 현지에 생산품을 판매하고 있는 기업은 한일, 대양, 선경, 한승이다. 그러므로 현지마케팅활동의 현지화에 대해서는 이 네기업을 대상으로해서 마케팅의 각 기능별로 파악해 보았다. 제품과 가격측면은 수출마케팅과의 차별성을 그리고 유통과 판매촉진은 초기와 비교한 다양성의 정도를 기준으로 하였다.

1) 제품의 현지화

현지에서 판매되고 있는 제품을 제3국 수출제품에 비하여 현지조건에 적합하도록 상표, 규격, 포장, 디자인 등 여러측면에서 현지조건에 적합하도록 어느정도 변형을 시켰는지 조사하였다.

선경은 자사제품인 폴리에스터사의 현지판매가 시작된 1993년에 수출용품과 다른 상표와 포장을 사용하였고 이후 계속 제품의 현지화를 위해 노력하고 있다. 한일도 1992년 이후 수출품과 다른 포장과 품질을 현지에 맞도록 변화시켰는데, 포장은 더욱 저렴하게 하였고 아크릴(acryl)과 안(yarn)제품은 더 저렴하면서

굵은실을 보다 많이 사용하고 있다. 한승은 제품의 현지적용노력이 상대적으로 미흡했는데 그 이유는 아직은 현지시장판매가 소량이기 때문이다. 대양은 1990년 현지생산시작부터 현지판매가 이루어졌으나 제품적용노력은 1994년에 이르러서야 시작되었다.

2) 가격의 차별화

네기업중 가격차별의 변화를 나타낸 기업은 한일과 한승의 두기업이다. 선경과 대양은 판매초기부터 현재까지 판매가격의 변화가 없이 제품의 수출가격과 비슷한 수준으로 판매가 이루어졌다. 그러나 한일은 1993년까지는 비슷한 수준을 보이다가 1995년부터는 수출가격보다 5%에서 20%정도 비싸게 판매하고 있는 것으로 나타났다. 이와는 반대로 한승의 경우는 1994년부터 현지판매가격을 정상가격보다 10%정도 낮게 책정하고 있었다.

3) 유통경로의 다양화

유통경로의 경우 투자경험에 따른 변화는 보인 기업은 대양이었다. 대양은 1993년까지는 생산품을 직접 현지 소비자(생산자)에게 판매하였으나 현지판매량 확대가 계속 이루어지면서 1994년부터는 중간상인 도매상과 소매상을 이용하고 있다. 다른 세기업은 유통경로의 변화를 보이지 않았는데, 선경, 한일, 한승은 생산품을 소비자(생산자)에게 직접 판매하는 방식을 사용하고 있었다.

4) 판매촉진의 다양화

네기업중 현지 판촉활동을 하는 기업은 선경과 대양이며 한일과 한승은 판촉활동을 하지 않고 있다. 그러나 선경과 대양도 투자경험에 따른 판촉방법의 다양화는 나타나지 않았다. 선경은 1995년부터 소비자(생산자)를 직접방문하여 판촉활동을 하기 시작하였으며, 대양은 1994년에 신문과 잡지광고를 사용하고 있는 정도이다.

결과적으로 투자경험과 매출액증가율에 따른 마케팅의 현지화는 전혀 이루어지고 있지 않으며 인도네시아에서 판매활동을 하고 있는 4개 기업의 마케팅활동 역시 매우 미미한 것으로 나타나 한국섬유기업들의 마케팅능력향상이 절실히 필요하다는 것을 알 수 있다. 이를 위해서는 빨리 OEM수출방식에서 탈피하고 자사의 독자적 마케팅 부서설립 등의 적극적인 투자가 이루어져야 할 것이다.

(6) 경영통제권의 현지화

자회사 투자경험이 증가함에 따른 본사와 자회사와의 통제권의 이전문제를 알아보기 위해 7가지 분야에서의 통제권정도를 알아보았다.

〈표 6〉는 10개기업중 밝히기를 꺼려하는 코오롱과 국동을제외한 나머지 8개기업의 진출초기와 현재의 통제권의 변화정도를 나타낸 표이다.

〈표 6〉 투자경험누적에 따른 통제권의 변화

1: 본사가 결정 2: 본사의 권한이 강함 3: 보통
 4: 자회사의 권한이 강함 5: 자회사가 결정

분야	매출액증가율이 낮은 기업				매출액증가율이 높은 기업				분야별
	태평양	천지	한일	한화	선경	신원	한승	대양	평균
제품결정	(1)1	(5)5	(3)5	(1)4	(5)5	(3)3	(3)5	(3)5	(3.0) 4.1
생산계획	(5)5	(4)4	(3)5	(3)3	(2)2	(4)4	(3)5	(5)5	(3.6)4.1
가격결정	(1)1	(5)5	(3)5	(2)2	(1)1	(4)4	(3)5	(5)5	(3.0) 3.5
채용/승진	(5)5	(5)5	(5)5	(5)5	(1)1	(5)5	(4)5	(5)5	(4.4)4.5
자금조달	(3)3	(5)5	(4)5	(1)1	(2)2	(5)5	(3)5	(5)5	(3.5)3.9
원료조달	(5)5	(4)4	(4)4	(1)3	(2)2	(3)3	(2)4	(3)5	(3.0)3.8
급여결정	(5)5	(5)5	(4)5	(5)5	(1)1	(5)5	(3)5	(4)5	(4.0)4.5
기업별평균	(3.6)	(4.7)	(3.7)	(2.6)	(2.0)	(4.1)	(3.0)	(4.3)	
	3.6	4.7	4.9	3.3	2.0	4.1	4.9	5.0	
집단간평균	(3.7)		4.1	(3.4)		4.0			

* ()안의 수치는 진출초기(투자당해년도/투자다음년도)의 권한정도임.

자회사의 투자경험누적에 따라 의사결정권한의 변화를 나타낸 기업은 10개 기업중 4개기업이었고 나머지 기업은 투자초기의 권한과 현재와 거의 변화가 없는 것으로 나타났다. 그러나 부문간 차이는 있지만 선경을 제외하고는 현재 대부분 기업이 현지활동에 많은 권한을 갖고 있는 것으로 나타났는데 흥미롭게도 대규모투자기업의 경우는 본사로부터의 통제권이 여전히 강력하게 행사되고 있고

소규모투자기업의 경우에는 자회사의 자율권이 투자경험에 따라 증가하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이러한 이유는 대규모투자기업의 경우 본사의 글로벌전략의 일환으로 자회사가 운영되는 경향을 보여주고 있고 소규모투자기업의 경우는 최고 경영자급 임원이 현지경영을 직접 맡고 있기 때문으로 판단된다. 소규모투자기업중 특히 많은 변화를 보인 기업은 한화, 대양, 한승이다.

조사대상 10개 기업중에서 투자경험이 누적될수록 자회사의 결정권한이 강화된 기업은 한일, 한승, 한화, 대양으로 네개기업이었으며, 이중 한일, 한승, 대양은 조사대상 7개 분야에서 모두 상당히 높은 결정권을 갖고 있는 것으로 나타나 현재는 본사로 부터 의사결정권의 대부분을 이전받은 것으로 나타났다. 이 네기업중 세기업은 모두 현지시장에서 판매활동을 하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 나머지 7개의 기업은 경험에 따른 권한의 이전이 없거나 매우 미미한 수준인 것으로 나타났는데 이는 인도네시아에 대한 투자동기가 현지시장보다는 주로 모회사가 보유하고 있는 시장을 지속적으로 유지하기 위하여 현지 저임노동력을 활용하는 투자가 주류를 이루고 있기 때문이다.

결론적으로 현지자회사의 경영통제권은 투자경험이 증가할수록 높아지는 것으로 나타났고 매출액증가율에 따른 기업간 차이도 나타났는데 년평균 매출액증가율이 비교적 높은 기업들의 권한강화폭이 매출액증가율이 낮은 기업들에 비해 다소 높았다. 특히 원료 및 부품생산 기업들의 경우 상당부분의 권한이 현지자회사로 이전되고 있는 것으로 나타났는데 이는 현지정부의 섬유산업육성정책에 따라 앞으로 섬유원료의 수요가 크게 증가될 것으로 예상되기 때문이다.

VI. 결론

지금까지 해외자회사의 투자경험에 따른 경영관리 각 부문별변화정도를 섬유산업을 대상으로 연구해 보았다. <표 7>은 본 연구를 통해 나타난 경영관리의 각부문간 변화정도를 요약한 것이다.

투자경험의 증가에 따른 소싱, 재무, 인적구성, 판매, 마케팅, 통제권의 6개분야에서 나타난 변화의 양상은 조금씩 차이가 났으며 매출액증가율의 차이에 따른 변화도 부문간에 차이가 나타났다. 그러나 분명한 것은 각 기업들의 경영활동이 점차 현지화되어가고 있다는 것이다.

〈표 7〉에 나와 있듯이 본 연구의 결과는 다음과 같이 요약될 수 있다. 첫째로 한국투자자회사의 현지화정도는 대체적으로 투자경험이 증가함에 따라 높아지는 것으로 나타났다. 그러나 각 경영기능별로 현지화가 차별적으로 이루어지는 것을 볼 수가 있다. 1995년 6월을 기준으로 볼때, 본 연구에서 사용된 여섯가지 경영관리활동중에서 현지화의 정도는 자본조달지역, 소싱, 인적구성 그리고 통제권이양의 변화순으로 나타났다. 반면에, 현지화의 정도가 상대적으로 낮은 분야는 마케팅활동, 판매지역으로 나타났다.

〈표 7〉 현지화에 대한 주요 결과

	분 석 결 과
소싱지역	<ul style="list-style-type: none"> - 원료조달지역의 변화는 투자경험이 증가할수록 본국에서의 조달비율은 감소하고 현지에서의 조달율은 증가하는 것으로 나타났다. 그러나 증가속도는 매우 느리고 그 비율 또한 아직은 낮은 수준임. - 년평균 매출액증가율이 상대적으로 높은 기업들이 낮은 기업들에 비해 본국조달율이 낮고 현지조달율이 높은 것으로 나타났다.
자본조달지역	<ul style="list-style-type: none"> - 투자경험이 증가할수록 본국에서의 조달비율은 감소하고 현지에서의 조달율은 증가하는 것으로 나타났다. - 년평균 매출액증가율에 따른 차이는 나타나지 않았음.
인적구성	<ul style="list-style-type: none"> - 투자경험이 증가할수록 관리직과 생산직의 본사파견인의 비율이 계속 감소하고 현지인고용인의 비율이 점차 증가하는 것으로 나타났다. - 년평균 매출액증가율이 상대적으로 높은 기업들이 낮은 기업들에 비해 본사파견관리지의 비율이 낮은 것으로 나타났다.
판매지역	<ul style="list-style-type: none"> - 투자경험의 증가에 따른 변화는 나타나지 않았음. - 년평균 매출액증가율에 따른 차이도 나타나지 않았음.
마케팅	<ul style="list-style-type: none"> - 투자경험의 증가에 따른 변화는 나타나지 않았음. - 년평균 매출액증가율에 따른 차이도 나타나지 않았음.
통제	<ul style="list-style-type: none"> - 투자경험이 증가할수록 경영통제권이 본사에서 자회사로 이전되며 현재 상당한 권한이 자회사에게 부여되어 있는 것으로 나타났다. - 년평균 매출액증가율이 높은 기업들이 낮은 기업들에 비해 권한강화폭이 다소 증가한 것으로 나타났다.

둘째로 인도네시아 진출기업의 현지화정도는 년평균 매출액증가율에 따라 부분적으로 영향을 받는것으로 나타났다. 예를 들면, 소싱지역, 인적구성, 통제권이 양부문에서 매출액증가율이 높은 기업들이 낮은 기업들에 비해 현지화의 정도가 높게 나타났다. 그러나 나머지 자본조달지역, 마케팅활동, 판매지역의 부문에서는 매출액증가율에 따른 현지화의 차이를 발견할 수 없었다.

이러한 결과를 종합해 볼때, 한국투자기업들은 생산 및 인력관리부문에서 현지화가 가장 먼저 이루어지고 마케팅과 판매부문에서의 현지화는 부진하게 이루어지는 현상을 보이고 있다.

이 연구는 기존의 정태적인 해외자회사연구에서 벗어나 해외자회사의 경영관리 변화를 진출초기부터 현재까지 동태적으로 분석해 보았다는데 큰 의의가 있다. 그럼에도 불구하고 본 논문의 한계점으로 다음과 같은 점을 지적할 수 있다.

첫째, 연구대상산업의 문제이다. 한국섬유기업들은 전차나 자동차 등 국제화 전략을 펴고 있는 산업들에 비해 해외진출동기와 방법이 단순하다. 즉, 국제화전략의 일환으로 해외진출을 시도하는 것이 아니라 단순히 국내수출환경의 악화로 인한 해외저임금을 이용한 우회수출을 목적으로 진출한 것이 대부분이다. 따라서 섬유기업들의 현지적용 노력은 상대적으로 미약하며 현지화수준 역시 매우 낮은 수준에 머무르고 있다.

둘째, 연구대상지역의 문제이다. 인도네시아는 아직까지 한국기업들의 전략수출시장으로 파악하기는 어렵다. 따라서 인도네시아에 진출한 대부분의 기업들은 현지시장을 목적으로 진출한 것이 아니고 단순히 우회수출기지나 중간조립지역으로 이용하기 위한 투자를 행해왔다. 따라서 현지에 대규모의 투자보다는 소규모의 영세한 투자가 주를 이루고 있어 이들 기업들에게 판매나 마케팅측면의 현지화의 노력을 단기적으로 기대하기는 어렵다.

셋째, 분석기법이 10여개 회사의 사례분석에 의존한 결과 분석결과를 일반화시키는데 한계가 있다.

앞으로의 연구방향은 이러한 문제점을 극복하는데 있다. 연구대상산업으로는 국제화의 노력이 진행되고 있으며 현재 상당한 수준에 이르고 있는 전자산업이나 자동차산업 등을 대상으로 하거나 아시아시장이 아닌 유럽이나 미국 등 보다 규모가 크고 한국기업들이 주목표로 삼고 있는 전략시장을 대상으로 하는 것도 바람직할 것이다. 또한 조사대상기업의 수를 가능한 많이하여 다변량통계기법을 사용하는 것도 연구결과와의 타당성을 높히는데 필요할 것이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 김효율·이찬근. 1995. "한국의류업체의 대중국 현지화전략." 『중소기업연구』, (6월).
- 이광철. 1995. "글로벌화 진전과 한국기업의 국제전략방향: 글로벌화 vs 현지화." 『경영학연구』, 제24권 제1호 한국경영학회.
- 전경련. 1994. "우리나라 해외투자 법인의 현지화실태와 개선과제." 『경영과 세무』, (4월).
- 전용욱. 1989. 『국제화시대의 해외투자전략』. 산업연구원.
- 주인도네시아 한국대사관. 1995. 『인도네시아 일반현황』.
- 한국섬유산업연합회. 1995. 『섬유류 해외투자현황』.
- 한·아세안 산업협력 국제세미나. 1995. *The Textile Industry in Indonesia*. 산업연구원.

2. 외국문헌

- Anant R. Negandhi, Glopira S. Eshghi and Edith C. Yuen. 1985. "The Management Practices of Japanese Subsidiaries Overseas." *California Management Review*. (Summer).
- Jonathan Morris. 1991. "Globalization and global localization: Explaining trends in Japanese foreign manufacturing investment." in Jonathan Morris. ed. *Japan and the global economy*. London and New York: Routledge.
- Nancy J. Adler. 1983. "Cross-cultural Management: Issues to be Faced." *International Studies of Management & Organization*, Vol. XIII, No.1 · 2. M.F. Sharpe, Inc.