

세계화의 개념과 측정 / 1주차 1차시

제1절 세계화 개념

1. 세계화(Globalization)

- 세계화란 개념이 사회 전반에 걸쳐 일상적으로 사용되고 있음에도 불구하고, 세계화에 대한 정확한 정의가 내려지거나 합의된 정의가 도출되지 않고 있음
- 세계화에 대한 다양한 정의
 - 국제통화기금(IMF)
 - 재화와 서비스 및 금융자본 그리고 기술이 무제한으로 국경을 넘어 거래되는 양과 양상의 증대(1997)
 - 마이클 포터
 - 일반적으로 기업이 개별국가시장에 대해 각기 다른 전략을 취하기 보다는 전세계시장을 하나의 시장으로 보고 통합된 전략을 수립하는 것
 - 세계은행
 - 제품, 서비스, 자본뿐만 아니라 정보, 아이디어, 인적자원의 세계적인 교류

제2절 세계화 지수

1. A.T. Kearney와 Foreign Policy의 세계화 지수

- 주요 62개국을 대상으로 하며, 크게 네 부문에 대한 평가를 종합하여 순위를 결정함

차원	항목	계산방법
국제사회 참여도	평화유지활동	참여 국제기구 수
	국제기구 가입정도	참여 미션 수/UN 안보리미션 수
	대사관 유치활동	국내 외국대사관 수
인터넷 환경	인터넷 사용자수	사용자수/인구
	인터넷 호스트수	호스트수/인구
	인터넷 서버의 안정성	보안서버수/인구
개인의 해외접촉빈도	해외여행	(입국자+출국자)/인구
	국제전화사용 빈도	(수신+발신)/인구
	소득이전	(수취+지급)/GDP
세계경제와의 교역정도차원	무역	(수출+수입)/GDP
	직접투자	(유입+유출)/GDP

■ 부문별 순위

1	아일랜드	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		3	3	1	7	3	1	1
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		38	15	4	24	16	9	
2	스위스	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		18	4	4	8	2	2	2
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		23	8	7	11	10	5	
3	스웨덴	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		21	1	4	22	14	9	8
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		14	3	1	3	8	7	
4	싱가폴	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		1	6	36	41	5	3	5
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		37	29	11	2	13	10	
5	네덜란드	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		8	2	2	19	13	6	6
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		16	5	11	16	3	15	
6	덴마크	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		20	8	6	11	16	5	10
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		28	5	3	7	6	13	
7	캐나다	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		24	10	20	49	21	4	20
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		9	3	3	9	7	4	
8	오스트리아	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		12	29	7	24	4	7	11
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		10	4	3	17	14	11	
9	영국	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		43	18	10	28	19	9	4
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		3	2	5	10	15	8	

10	핀란드	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		30	11	8	33	9	13	12
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		36	4	5	8	2	6	
11	미국	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		60	35	23	55	31	16	34
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		1	5	5	4	1	1	
12	프랑스	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		46	7	9	26	12	14	15
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		2	1	3	21	26	20	
13	노르웨이	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		26	47	3	37	20	11	19
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		34	8	5	1	11	12	
14	포르투갈	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		29	16	11	9	10	16	13
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		27	9	9	14	18	22	
15	체코	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		6	13	37	38	1	21	17
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		21	15	7	28	20	19	
16	뉴질랜드	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		31	22	22	40	26	8	22
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		40	21	10	19	5	2	
17	독일	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		33	31	12	34	22	12	14
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		3	7	9	13	17	14	
18	말레이시아	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		2	25	33	27	8	20	16
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		32	19	6	22	36	36	

19	이스라엘	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		28	32	36	6	24	10	19
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		28	31	13	23	19	17	
20	스페인	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		39	14	13	21	18	17	23
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		12	9	9	26	24	21	12
28	한국	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		23	50	24	32	39	28	50
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		15	19	9	5	31	33	
34	대만	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		16	33	14	36	28	19	42
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		45	32	13	75	9	25	
35	일본	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		62	52	25	58	44	28	26
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		7	15	11	6	12	18	
36	우간다	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		49	23	54	1	58	33	58
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		43	29	13	60	59	57	
51	중국	무역 60	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		48	27	43	57	56	32	52
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		5	22	5	46	55	55	
52	필리핀	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		17	39	44	53	49	28	9
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		31	23	12	47	48	47	
59	페루	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		57	43	47	42	47	30	44
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		33	18	12	31	47	42	

60	베네수엘라	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		53	38	42	54	48	28	40
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		26	18	12	37	44	37	
61	사우디	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		35	61	38	61	45	22	44
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		18	26	13	51	46	46	
62	이란	무역	직접투자	간접투자	이전지급	국제여행	국제전화	소득이전
		44	60	54	51	49	31	59
		대사관유치	국제기구 가입	평화유지 활동	인터넷 유저	인터넷 호스트	인터넷 서버	
		14	27	13	58	56	58	

2. KOF 세계화 지수(Kof Index of Globalization)

- 스위스연방 기술대학(ETH)에서 작성된 세계화 지수
- 경제·사회·정치의 세계화라는 세 가지 측면을 통해 국가의 세계화 정도를 매년 측정하여 발표하고 있음

경제의 세계화	사회의 세계화	정치의 세계화
---------	---------	---------

■ 경제의 세계화 차원

항목		계산방법		
실제 흐름	GDP 대비 교역	50%	22%	36%
	GDP 대비 FDI 흐름		27%	
	GDP 대비 포트폴리오 투자		24%	
	GDP 대비 외국인 소득 지불		27%	
제약	숨겨진 수입장벽	50%	24%	
	평균 관세율		28%	
	조세수입 대비 국제교역세금		26%	
	자본 계정 제약		23%	

■ 사회의 세계화 차원

항목		계산방법		
개인 접촉	전화 통화	33%	25%	38%
	GDP 대비 이전		3%	
	국제관광		26%	
	전체인구 대비 외국인 인구		21%	
	1인당 해외우편		25%	

정보 흐름	1천 명당 인터넷 사용자	35%	36%	38%
	1천 명당 텔레비전		38%	
	GDP 대비 신문 유통량		26%	
문화 유사성	1인당 맥도날드 점포 수	26%	44%	
	1인당 IKEA 점포 수		44%	
	GDP 대비 서적 유통량		11%	

■ 정치의 세계화 차원

항목		계산방법		
-	대사관 수	26%	25%	26%
	국제기구 회원가입 수		27%	
	국제연합 안전보장이사회 참석		22%	
	국제협정 수		26%	

3. 2017 KOF 세계화 지수(Kof Index of Globalization)

순위	나라	Globalization Index
1	네덜란드	92.84
2	아일랜드	92.15
3	벨기에	91.75
4	오스트리아	90.05
5	스위스	88.79
6	덴마크	88.37
7	스웨덴	87.96
8	영국	87.26
9	프랑스	87.19
10	헝가리	86.55
11	캐나다	86.51
12	핀란드	86.30
13	포르투갈	85.04
14	키프로스	85.00
15	체코	84.88
16	독일	84.57
17	스페인	84.56
18	슬로바키아	84.36
19	룩셈부르크	84.21
20	싱가포르	83.64
21	노르웨이	83.50
22	호주	82.97
23	이탈리아	82.19

24	크로아티아	81.39
25	폴란드	81.32
26	그리스	80.60
27	미국	79.73
28	에스토니아	79.27
29	카타르	78.49
30	뉴질랜드	78.29
31	말레이시아	78.14
32	리투아니아	77.47
33	슬로베니아	76.91
34	불가리아	76.89
35	루마니아	76.51

순위	나라	Economic Globalization
1	싱가포르	97.77
2	아일랜드	94.65
3	룩셈부르크	94.06
4	네덜란드	93.06
5	몰타	91.74
6	벨기에	90.08
7	헝가리	88.75
8	아랍에미리트	88.06
9	모리셔스	88.01
10	에스토니아	87.54
11	바레인	87.37
12	슬로바키아	87.00
13	체코	86.90
14	키프로스	86.64
15	덴마크	85.76
16	오스트리아	85.50
17	스웨덴	85.48
18	필란드	84.20
19	조지아	83.01
20	영국	82.99
21	라트비아	82.80
22	스위스	82.76
23	포르투갈	82.71
24	몬테네그로	81.79

25	카타르	81.45
26	세이셸	81.22
27	오만	81.02
28	뉴질랜드	80.97
29	칠레	80.08
30	프랑스	79.41
31	캐나다	79.08
32	브루나이	78.66
33	파나마	78.25
34	독일	78.06
35	말레이시아	77.93

순위	나라	Social Globalization
1	싱가포르	91.61
2	스위스	91.13
3	아일랜드	90.99
4	네덜란드	90.71
5	오스트리아	90.62
6	벨기에	90.34
7	푸에르토리코	89.98
8	캐나다	89.22
9	덴마크	87.54
10	키프로스	87.17
11	프랑스	87.11
12	노르웨이	86.31
13	영국	85.93
14	독일	85.49
15	크로아티아	85.29
16	스웨덴	84.66
17	호주	84.13
18	핀란드	83.81
19	포르투갈	83.39
20	스페인	83.38
21	슬로바키아	82.76
22	체코	82.19
23	헝가리	81.16
24	그리스	80.74
25	리투아니아	80.72

26	카타르	80.05
27	폴란드	79.82
28	룩셈부르크	79.39
29	이탈리아	79.37
30	미국	78.82
31	아랍에미리트	77.93
32	안도라	77.30
33	쿠웨이트	77.28
34	이스라엘	77.12
35	몰타	76.59

순위	나라	Political Globalization
1	프랑스	97.29
2	이탈리아	97.25
3	벨기에	95.79
4	스웨덴	95.56
5	뉴질랜드	95.41
6	스페인	95.23
7	오스트리아	95.15
8	영국	94.67
9	브라질	94.30
10	스위스	93.40
11	덴마크	92.84
12	노르웨이	92.74
13	아르헨티나	92.61
14	이집트	92.46
15	캐나다	92.45
16	핀란드	92.34
17	터키	91.88
18	독일	91.71
19	미국	91.43
20	러시아	91.34
21	그리스	91.33
22	인도	91.23
23	헝가리	90.94
24	나이지리아	90.79
25	아일랜드	90.47
26	포르투갈	90.24

27	호주	90.17
28	루마니아	89.82
29	한국	89.58
30	모로코	89.50
31	칠레	89.01
32	세네갈	88.97
33	폴란드	88.82
34	일본	88.10
35	남아프리카	88.04

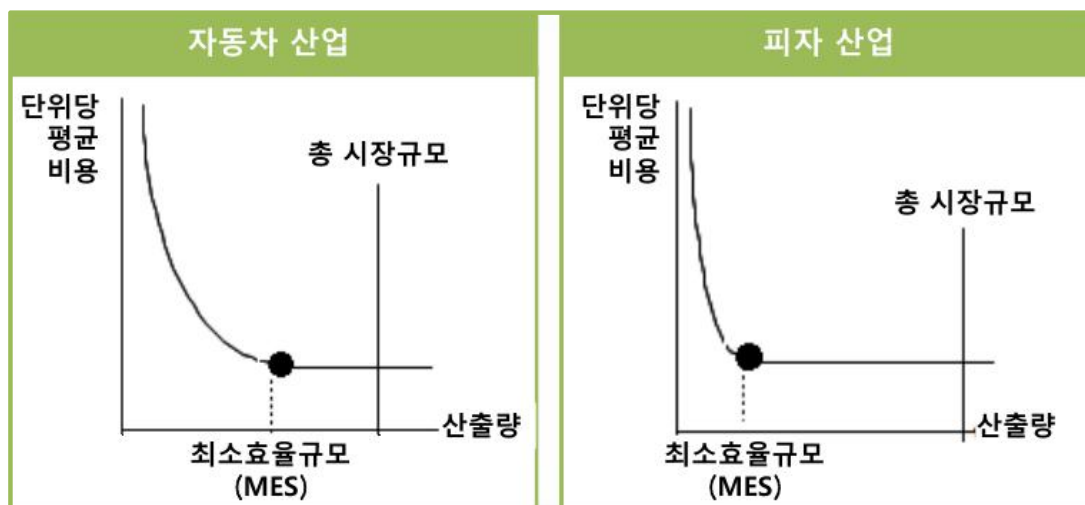
<자료 : <http://globalization.kof.ethz.ch/>>

제3절 세계화와 현지화의 조화

1. 세계화의 필요성

■ 규모의 경제

- 세계화의 압력을 느끼는 이유는 연구개발과 생산에서 규모의 경제가 중요해지고 있기 때문임



■ 수요의 동질화

- 국가 간 소득격차가 좁혀지고, 생활패턴과 소비자기호의 국가 간 수렴되어 소비자 수요가 동질화

■ 무역장벽의 감소

- 국제무역기구(WTO)체제의 출범 이후 무역장벽은 지속적으로 낮아지고 있음

■ 정보통신기술의 발전

- 최근의 정보통신기술의 발달은 경쟁자, 공급자, 소비자와의 정보의 공유를 가능하게 함

2. 현지화의 필요성

■ 환율변동

- 환율변동에 대한 위험에서 발생할 수 있는 손실을 회피하기 위한 목적에서 발생

■ 보호무역주의에 대한 대비

- 무역장벽은 지속적으로 낮아지고 있지만, 국가 간에 무역분쟁이 발생할 경우 이를 회피하기 위해

■ 문화의 차이

- 문화적 차이로 인해 국가간 수요의 다양성이 존재하며, 이를 충족시키기 위해

■ 이질적인 유통경로

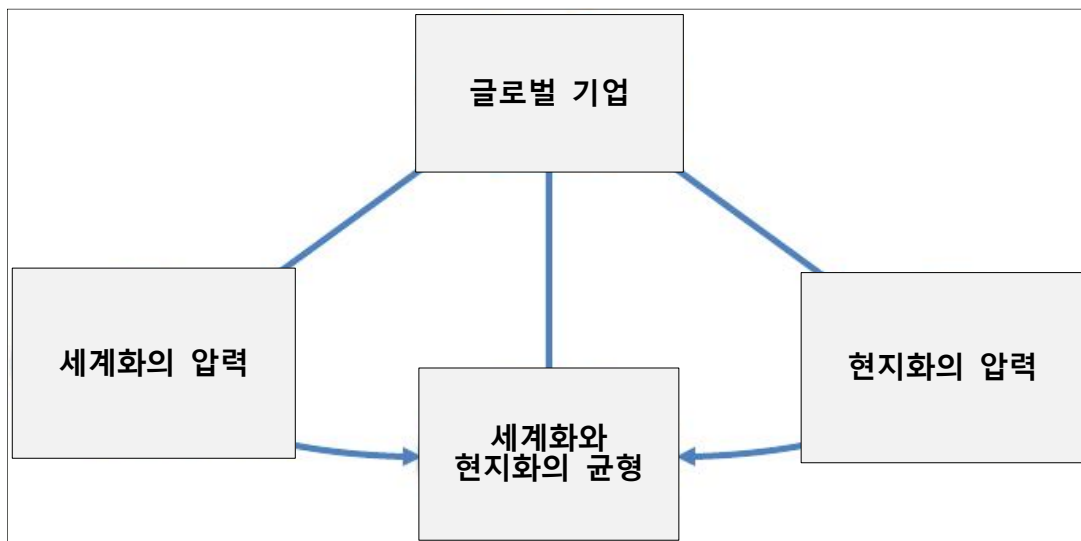
- 유통망의 차이는 문화적 차이에서 발생하게 되며 각국의 오랜 역사적 배경에서 발전해오고 있으므로, 그 시장에 진출하려는 글로벌기업은 현지화된 접근방법이 필요하게 됨

■ 정치적 위험

- 글로벌 기업의 경우 물수와 수용과 같은 다양한 정치적 위험에 직면하게 되며 이러한 정치적 위험을 회피하기 위한 방안으로 현지화 전략이 효과적이라 할 수 있음

3. 세계화와 현지화의 균형

- 글로벌기업이 세계화의 압력과 현지화의 압력에 가장 효율적으로 대응하기 위해서는 적절한 균형을 이루어야 함



제4절 세계화와 현지화의 평가

1. 세계화와 현지화의 평가 필요성

- 현재 상황에서 세계화가 더 필요한지, 아니면 현지화가 더 필요한지를 질문해봐야 함
- 그래야만 특정 기업은 현재 기업이 보유하고 있는 제한된 자원을 효율적으로 투입하여 적절한 균형을 통한 경쟁우위를 유지할 수 있을 것
- 이러한 의사결정은 결국 세계화와 현지화가 적절하게 균형을 이루고 있는지를 파악할 수 있는

여러 가지 지표를 통해 기업은 추세를 파악하고 문제를 규명할 수 있음

2. 지표의 유형

■ 객관적인 지표

현지화 압력에 대한 대응이 부족한 경우
<ul style="list-style-type: none"> 부정확한 납기 일정 다른 제품이나 시장에 비해 상대적으로 판매가 감소하는 제품이 존재하는 경우 단골고객이 다시 찾지 않는 경우 현지 규제의 위반이 발생하는 경우
세계화 압력에 대한 대응이 부족한 경우
<ul style="list-style-type: none"> 유사한 서비스와 제품을 제공하는 경쟁자의 가격이 더 낮을 경우 유사한 제품과 서비스를 생산하는 공장이나 개발센터의 과잉 생산능력이 존재하는 경우
현지화 압력에 대한 대응이 부족한 경우
<ul style="list-style-type: none"> 관리자가 이해관계자의 요구를 충족시키기 위한 충분한 의사결정 권한이나 자원을 지원받지 못했다고 보고할 경우 관리자가 세계화를 위한 조율활동 때문에 발생하는 요구나 제약으로 인해 현지요구를 충족시킬 수 없다고 보고하는 경우 관리자가 현지에 부적절한 제품과 서비스 때문에 매출이 감소한다고 보고하는 경우 관리자가 현지 정부 규제를 처리할 수 없다고 보고하는 경우
세계화 압력에 대한 대응이 부족한 경우
<ul style="list-style-type: none"> 영업사원이 회사의 제품이나 서비스의 특성이 판매에 도움이 되지 않는 사양으로 개발되지 않았다고 보고하는 경우 영업사원들의 현지 문제 해결에 대한 훈련을 충분히 받지 못해 현지고객 요구를 충족시킬 수 없다고 보고하는 경우 관리자들이 특정 문제에 대한 해결책을 찾았는데 동일한 해결책이 기업내 다른 시장에서 이미 제시된 해결책이라고 보고하는 경우
현지화 압력에 대한 대응이 부족한 경우
<ul style="list-style-type: none"> 고객들이 제품과 서비스의 특성이 판매에 적합하지 않다고 하는 경우 고객들이 판매사원의 자질이 부적절하다고 하는 경우 고객이 글로벌 혹은 현지 브랜드 보다 경쟁사의 브랜드에 더 익숙하다고 하는 경우 현지 언론이 현지요구를 충족시키지 못하고 있다고 비난하는 경우
세계화 압력에 대한 대응이 부족한 경우
<ul style="list-style-type: none"> 고객들이 제품과 서비스를 선택하지 않는 중요한 이유가 가격이라고 말하는 경우 고객들이 너무 많은 영업사원들의 방문을 받았다고 하는 경우 고객들이 자사의 현지 브랜드보다 경쟁사의 글로벌 브랜드에 더 익숙하다고 하는 경우

기업수준의 세계화 / 1주차 2차시

제1절 경제의 세계화

1. 경제의 세계화 수준

- 일반적으로 경제의 세계화는 무역, 외국인직접투자, 간접투자, 국제이전을 기준으로 측정이 가능함
- 경제의 세계화가 100% 달성되는 것도 불가능하지만 0%도 불가능함
 - 대부분의 경제는 이 두 가지 양극단의 중간에 위치할 것임

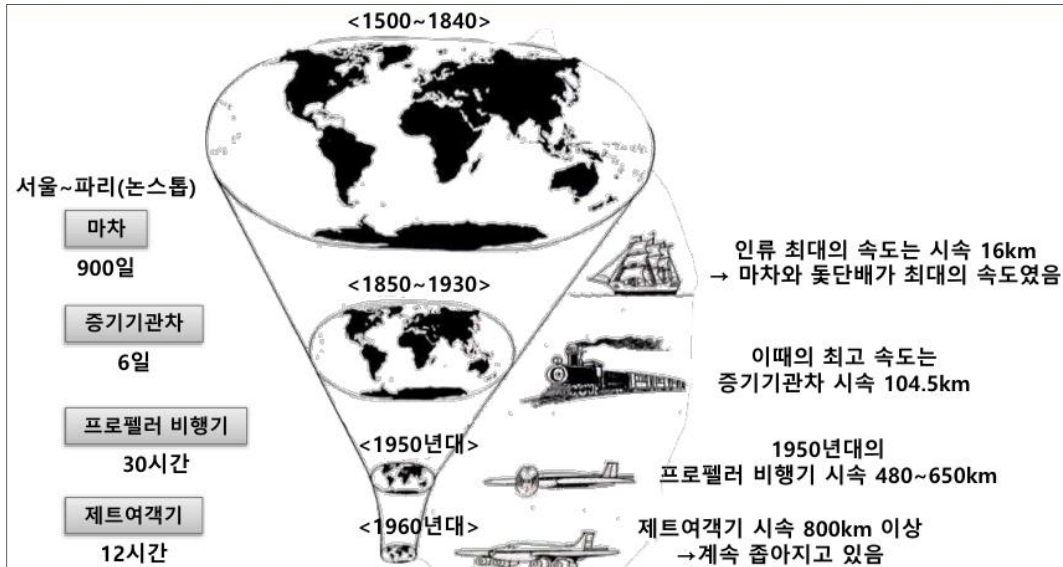
순위	국가	국제무역	해외직접투자
1	홍콩	2	1
2	싱가폴	1	5
3	에스토니아	5	3
4	네덜란드	16	2
5	덴마크	26	4
6	아일랜드	8	6
7	벨기에	4	9
8	파나마	12	7
9	말레이시아	3	29
10	요르단	9	10

2. 경제의 세계화 원동력

- 무역이익
 - 국내시장만을 대상으로 활동하던 국내기업은 무역을 통해 새로운 시장을 개척할 수 있고 이를 통해 수익창출이 가능함
- 해외직접투자
 - 현지국에게 자본·기술의 이전과 국내고용창출 및 국내 재정수입의 증대를 가져와 경제성장을 가능하게 함
 - 각국 정부는 해외직접투자를 유치하기 위해 다양한 정책을 수립함
예) 인센티브 제공, 세금인하
- 수송비의 절감
 - 교통통신의 발달로 국가 간의 수송비용이 줄어들고 있음
 - 도로망의 확대, 주문 배송 시스템의 발전, 커뮤니케이션의 네트워크 확대와 항공 교통통신의 발달에 따라 운송비용이 낮아지고 있으며, 이는 세계화를 촉진시키고 있음
- 무역장벽의 감소
 - 전세계적으로 무역장벽이 낮아지고, 자본의 이동도 자유로워지고 있다는 점에서 세계화는

보다 급속히 진행되어 왔음

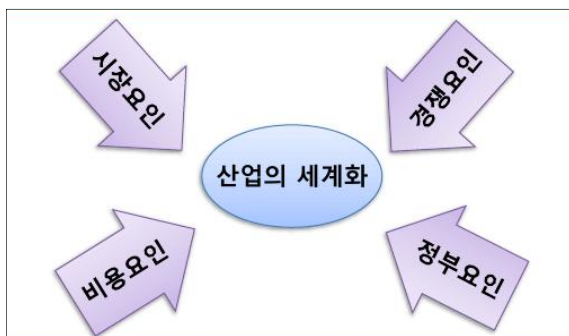
- WTO는 무역 장벽을 철폐하고 소모적인 무역 분쟁의 효율적인 해결을 위해 노력하고 있음
→ 이러한 경향은 지속적으로 전세계의 경제의 세계화를 촉진시킬 것임



제2절 산업의 세계화

1. 산업의 세계화 촉진요인과 산업별 세계화 수준

- 특정 산업이 어느 정도 세계화 되었는지를 판단하기 위해서는 여러 가지 사항을 기준으로 분석될 수 있음
- 산업의 세계화를 추진하는 원동력에 대한 George Yip(1992)의 연구
- 시장·비용·정부·경쟁요인을 중심으로 살펴봄



■ 시장요인

- 시장요인으로는 국가 간 1인당 소득 격차의 감소 및 생활 패턴과 소비자 기호의 국가 간 수렴현상을 들 수 있음
- 통신시설과 운송수단의 발달로 소비자들의 국제여행이 증가함에 따라 글로벌 브랜드를 선호하는 글로벌 소비자가 늘었다는 점도 산업의 세계화를 추진하는 시장요인이 됨

■ 비용요인

- 비용요인으로서는 규모의 경제를 위한 지속적인 노력이 이루어지고 기술혁신이 가속화된다는 점을 들 수 있음
 - 기업은 경쟁우위를 확보하기 위해 다양한 해외시장으로 진출할 필요가 있음
- 주요 기업들의 생산비용 절감을 위한 노력 또한 산업의 세계화를 촉진시킴
- 특정 산업은 저렴한 생산비용, 특히 저렴한 노동력을 활용하기 위해 세계화하는 경향이 있음

■ 정부요인

- 산업의 세계화는 정부의 정책에 많은 영향을 받음
 - 예) 일반의약품의 경우 : 판매되는 국가의 상이한 표준을 따라야 하므로 낮은 세계화 수준을 보이고 있음
 - 예) 항공산업의 경우 : 호환성 있는 기술표준이 갖추어져야만 원만하게 사업운동을 할 수 있음

■ 경쟁요인

- 서로 다른 대륙으로부터의 경쟁과 국가들 간의 상호의존성, 글로벌 경쟁자 등은 산업의 세계화를 높이고 기업들로 하여금 이러한 글로벌 경쟁자에 대한 대응의 필요성을 증대시킴
- 특정 산업에 속한 기업들이 해외시장진출을 통해 경쟁력을 강화할 수 있다면, 그 산업은 세계화되는 경향이 높아짐
- 산업의 세계화 수준 종합

	항공기(민간)
	컴퓨터
	자동차
	의약품(의사처방용)
	특수화학제품
	치약
	음료수
	전기절연체
	서적출판
	신용카드
	상업은행
일반의약품	

낮은 세계화 수준 →→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→ 높은 세계화 수준

제3절 시장의 세계화

1. 시장의 세계화 수준

- 시장의 세계화 수준은 제품시장의 지역 간 가격 차이를 통해 파악할 수 있음
 - 제품의 시장 간에 가격차이가 유지될 수 없는 경우
 - 그 시장은 세계화되었다고 볼 수 있음

2. 시장의 세계화 촉진요인

■ 수요의 동질화

- 특정 제품이 전세계 수요자들이 수용하고 소비자 선호도가 유사하다면, 그 제품시장은 세계화 될 것임

예) 마이크로칩 시장, Levi's 청바지, 자동차 시장

■ 무역장벽의 감소

- 시장이 세계화 되기 위해서는 전세계 시장 간에 동일한 가격을 형성할 수 있을 정도로 충분히 무역장벽이 낮아야 함

예) 자동차 시장

■ 운송비의 감소

- 운송비의 감소 또한 시장의 세계화를 촉진하는 역할을 함
- 일반적으로 선적 및 운송기술의 발전에 기인한 전세계의 제품운송비용의 감소로 지역 간 제품가격의 차이를 줄이는 요인으로 작용하고 있음

예) 석유시장 vs. 천연가스시장

■ 탐색비용의 감소

- 정보통신 기술의 발달은 구매자와 공급자 간의 효과적인 커뮤니케이션을 통해 제품에 대한 탐색비용의 감소를 가져왔음

- 인터넷은 특정 제품에 대해 가장 저렴한 가격을 제공할 수 있는 공급자를 탐색할 수 있게 만들었음

			
벤츠 S350	BMW 750i	아우디 A6 3.2 쿼트로	렉서스 ES350
서울 ----- 17만5160	서울 ----- 18만4400	서울 ----- 9만1640	서울 ----- 6만8330
도쿄 ----- 8만4400	도쿄 ----- 9만4490	도쿄 ----- 6만4970	도쿄 ----- 4만8282
뉴욕 ----- 6만5670	뉴욕 ----- 7만5800	뉴욕 ----- 4만1950	뉴욕 ----- 3만3470

세계화 주체(1) / 2주차 1차시

제1절 국제무역기구

1. GATT와 세계화 *General Agreement on Tariffs and Trade

■ GATT 설립 배경

- 1929년 세계대공황 이후 세계 주요 국가들은 수입을 억제하고, 자국의 수출을 촉진하는 보호무역주의를 채택 → 무역전쟁이 발생
- 미국이 금본위제도를 포기 → 각국의 통화불안과 세계경제질서가 혼란에 빠짐
 - 1944년 브레튼우즈회담에서 세계경제질서를 회복하기 위해
 - ☞ 국제통화기금(IMF : International Monetary Fund))과 국제무역기구(ITO : International Trade Organization)를 설립하기로 함.
- 브레튼 우즈 회담(1944)
 - 국제통화기금(IMF)
 - ☞ 일시적인 국제수지 적자상황에 직면한 국가 무역수지 불균형을 시정시킬 수 있도록 단기성 외화자금 공여
 - 국제무역기구(ITO) → GATT(1947) → WTO(1995)
 - ☞ 회원국가간 무역정책을 규율하고 보다 자유로운 교역을 신장시키기 위한 목적
 - 국제부흥개발은행(IBRD)
 - ☞ 부흥과 성장을 지원해주기 위해 장기성 개발자금의 지원 목적

■ GATT의 기본 원칙

- 무역자유주의(무역의 자유화)
 - 첫째는 관세인하이다.
 - 둘째는 관세 이외의 각종 무역제한조치 철폐이다.
- 무차별주의(최혜국대우, 내국민대우)
 - 첫째, 최혜국대우(MFN : Most-Favoured-Nation Treatment)원칙.
 - 둘째, 내국민대우(NT : National Treatment on Internal Taxation and Regulation) 원칙
- 다자주의
 - 다자주의란 국가 간 무역문제 즉 분쟁과 마찰이 발생할 경우 분쟁당사국 사이에 해결하지 않고 다자간 차원의 협상을 통해서 해결되어야 한다는 것을 말함
- 다자간 무역협정

명칭	기간	개최지	참가 국수	양허 품목수	평균관세 인하율	주요내용
1차 라운드 (제네바 라운드)	1947. 4 ~10	제네바 (스위스)	23	45,000		<ul style="list-style-type: none"> • 최초의 관세인하 협상 • 국별·품목별 협상 방식 채택, 2국간 교섭 동시 진행

2차 라운드 (양시 라운드)	1949. 8 ~10	양시 (프랑스)	32	5,000		<ul style="list-style-type: none"> GATT 기존 회원국과 11개 신규 가입 국간 교섭 국별, 품목별 협상 방식
3차 라운드 (토케이 라운드)	1950. 9 ~ 1951. 4	토케이 (영국)	34	9,700		<ul style="list-style-type: none"> GATT 기존회원국과 7개 신규가입국 간 교섭 기한이 만료된 종래의 관세양허 재교섭 국별, 품목별 협상 방식
4차 라운드 (제네바 라운드)	1956. 1 ~5	제네바 (스위스)	22	3,000		<ul style="list-style-type: none"> 국별, 품목별 협상 방식
5차 라운드 (딜론 라운드)	1961. 5 ~ 1962. 7	제네바 (스위스)	23	4,400	7%	<ul style="list-style-type: none"> EEC의 공통관세 설정에 따른 관세 양허교섭
6차 라운드 (케네디 라운드)	1964. 5 ~ 1967. 6	제네바 (스위스)	56	30,000	35%	<ul style="list-style-type: none"> 미국과 EEC간의 관세장벽 제거 목표 일괄인하방식(linear reduction) 채택(예 외 품목을 제외한 대상품목에 대해 일정 관세 인하폭을 일괄 적용)
7차 라운드 (동경 라운드)	1973. 9 ~ 1979. 4	제네바 (스위스)	99	27,000	33%	<ul style="list-style-type: none"> 1971년 스미소니언 합의에 따라 출범 조화인하방식채택(기준관세율이 높을수록 큰 폭의 인하를 적용) 비관세장벽 제거를 위한 협정제정(MTN) 개도국에 대한 우대 및 의무규정 일반특혜관세제도(GSP) 합법화
8차 라운드 (우루과이 라운드)	1986. 9 ~ 1993. 12	푸타 델에스테 (우루과이)	117	농산물 섬유류 서비스		<ul style="list-style-type: none"> 강력한 국제무역기구의 설립으로 다자무역체제 강화(WTO 설립) 공산품 관세인하 및 비관세장벽 완화 UR협상 이전에 비해 1/3이상 관세 인하 농산물, 섬유류, 서비스무역, 지적재산권, 투자관련조치 규범마련 통합분쟁해결절차 및 규칙(DSU) 합의

■ 한국과 GATT

- 한국은 1967년 GATT에 가입하였으며, WTO에는 자동적으로 1995.1.1. 원회원국으로 가입하게 되었음.

• 가입배경

- ☞ 첫째, WTO는 회원국의 국내법을 다자규범에 일치시키도록 규정하는 등 일방주의의 억제에 위한 제도적 장치를 마련함으로써, 미국, EC 등 일부 선진국의 우리나라에 대한 일방적인 무역보복 가능성이 감소(한국은 세계 제11위

무역대국인 동시에 무역의존도가 GDP의 73%에 이름).

- ☞ 둘째, 분쟁해결기구를 포함한 항구적이고 강력한 세계무역기구가 설립됨으로써 EC, NAFTA, AFTA 등 폐쇄적인 지역경제블록의 증가로 인한 불이익을 최소화할 수 있게 됨.

2. WTO와 세계화 *World Trade Organization

■ WTO 개요

- 1. 출범일자 : 1995. 1. 1.
- 2. 창립경위 : 우루과이 라운드 협상(1986-1994)
- 3. 사무총장 : Pascal Lamy
- 4. WTO 회원국 : 153개국(2010 현재)
- 5. GATT회원국 : 128개국(1994. 12. 31)
- 6. 사무국주소 : Centre William Rappard Rue de Lausanne 154 1211 Geneva 21 Switzerland
- 7. 사무국전화 : 41-22-739-5111
- 8. 사무국FAX : 41-22-731-4206
- 9. 사무국 홈 : <http://www.wto.org/>
- 10. WTO Annual Report : http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/wto_anrep01_e.pdf



■ WTO 설립 배경

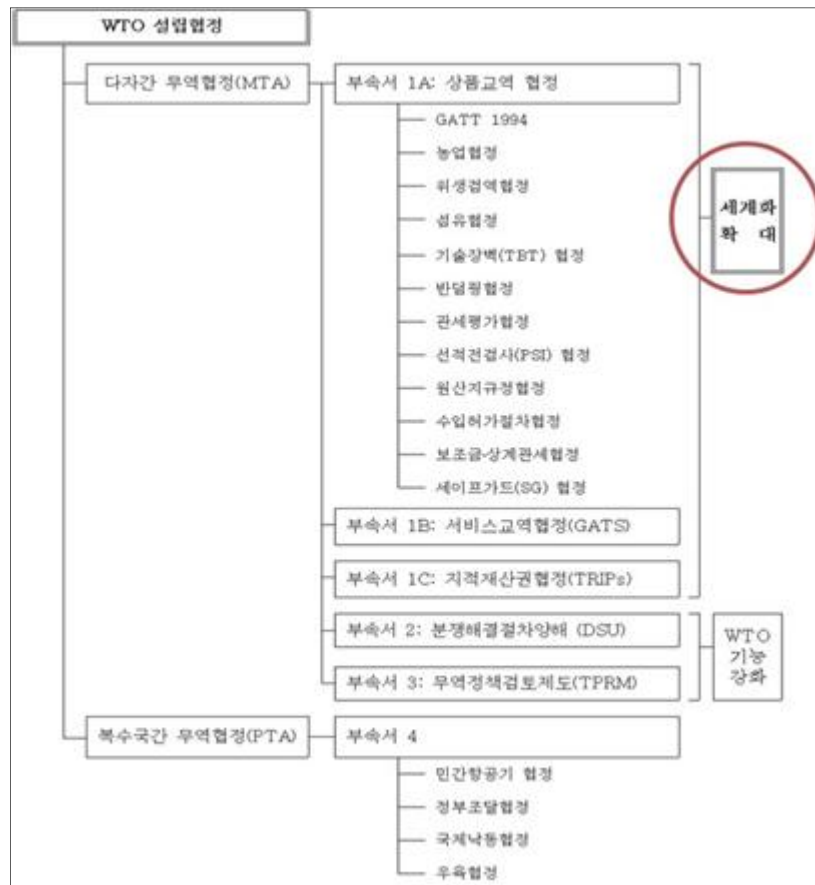
- 첫째, GATT체제로 유지되었던 세계무역질서의 붕괴이다.
- 둘째, GATT 체제는 새로운 무역환경을 반영하지 못했다는 점이다.
 - 제8차 우루과이 라운드(UR)에서 현재의 GATT 체제의 한계를 극복하고 향후의 새로운 국제무역질서를 더욱 효과적으로 규율 하기 위하여 강력한 세계무역기구인 WTO(World Trade Organization)를 수립하도록 합의
 - 신 GATT체제라고 표현할 수 있는 WTO 시대가 도래.

■ WTO 주요 협정문

- 경제적 의미의 국경을 국제적 협정에 따라 소멸시킨 것이 바로 WTO 협정이다.
- 이 협정은 세계무역의 방향을 제시하고 각국 경제의 세계화를 저해하는 대부분의 장애요인을 제거한 세계적 통상규범이다.
- WTO 체제가 가맹국 경제의 세계화를 촉진시키고 나가고 있는 것은 그 협정에 따라 무역 및 자본자유화를 확대시켜 나가고 있는 데 그 요인을 찾아볼 수 있으나 그 외에도 추가적인

협상에 따른 시장개방에서도 그 요인을 찾아 볼 수 있다.

- WTO 협정문



■ GATT와 WTO 비교

	GATT	WTO
기구 성격	국제협정	국제법인으로서 국제기구
교역 상품	공산품과 일부 농산물	국제적으로 교역되는 모든 상품
시장개방 노력	관세인하에 주력	관세인하는 물론 특정 분야에 무관세를 도입하여 관세율의 하향평균화 비관세장벽철폐강화
신분야 협정		서비스교역에 대한 협정 지적재산권협정 무역관련투자조치에 대한 협정
분쟁 해결절차	무역분쟁에 대한 권고안만 제시	상설분쟁해결기구인 DSB 신설 교차보복 가능

세계화 주체(2) / 2주차 2차시

제2절 국제금융기구

1. 국제통화기금(IMF) *International Monetary Fund

■ IMF 설립 배경

- IMF의 설립배경
 - 전후 유럽경제의 시급한 재건과 세계경제질서의 회복을 위해 1944년 브레튼우즈에서 회담을 열어 IMF, ITO, IBRD 를 설립하기로 하였다.
 - 1945년 12월 29일 29개국이 IMF 헌장인 협정문을 조인함으로써 설립이 확정되었으며, 1947년 3월 1일 최초로 업무수행을 시작
- IMF의 목적
 - IMF는 외환의 안정성을 촉진시키고 경쟁적인 환율의 평가절하를 방지하며, 가맹국에게 필요한 자금을 공여함으로써 국제적인 번영을 저해하는 외환제한조치를 회피하는 것을 그 설립목적으로 하고 있음

■ IMF 가맹국

- 가입하고자 하는 나라는 가맹국의 제반의무를 준수하겠다는 의사와 함께 가입신청서를 제출하면 집행기관인 상무이사회가 심사하여 신청국의 경제 사정을 고려하여 쿼터(quota : 할당액), 납입방법 등 가맹조건을 결정한 후, 최고의결기구인 총회의 승인으로 가입이 확정됨.

■ 기금의 자원

- 할당액(quota)
 - 가맹국은 일정의 할당액을 배정 받아 출자의무를 갖게 된다. 가맹국의 할당액은 SDR(특별인출권 : Special Drawing Right)을 포함한 IMF자금의 이용한도와 IMF에서의 투표권의 기준 됨
- 차입
 - IMF는 대외차입을 하기도 하는데, IMF가 대외차입을 하는 이유로는,
 - ☞ 쿼터만으로는 가맹국들의 늘어나는 자금수요를 충당하기 어렵고,
 - ☞ 쿼터 자원의 조달과 운용에 있어 시간적 국가적인 괴리가 있으며,
 - ☞ 쿼터 증액이 동일한 규모의 유동성 증가를 가져오지는 못하기 때문이다.

■ 주요 기능

- 환율정책 및 외환제도에 대한 감시 감독
- 자원확보를 위한 SDR의 창출
- 가맹국에 대한 기술적 지원
- 국제수지 조정을 위한 신용공여

■ IMF 구제금융과 세계화

- 구제금융의 조건 : 세계화

- 외환위기국가들에 대한 IMF 구제금융의 조건은 이들 나라 국내시장의 대외개방을 전면적으로 확대시켜 세계화로 이끌어내고 있다.
- IMF 구제금융지원조건
 - ☞ 자본시장이나 금융시장을 비롯한 모든 시장의 대외개방, 외국인투자자에 대한 규제조치 철폐, 공기업의 민영화, 기업 및 은행의 구조조정 등

2. 국제부흥개발은행(IBRD)

■ IBRD 설립 배경 목적

- 설립배경

- IBRD는 생산목적을 위해 자본의 투자를 촉진함으로써 회원국의 부흥과 개발을 지원하고, 민간 해외투자를 증진시키며, 민간자본을 적절 한 조건으로 이용할 수 없는 경우
 - ☞ IBRD 자금을 공여하여 민간투자를 보완하고, 회원국의 생산적 자원개발을 위한 국제투자 장려를 통해 국제무역의 장기적 균형성장과 국제수지 균형을 촉진하기 위해 설립되었음.

- 목적

- 설립 당시 2차대전 이후에는 가맹국의 전쟁피해복구와 개발을 위해 활동했으나, 지금은 주로 개발도상국의 공업화와 시장경제로 이행중인 나라에 대한 개발용자가 중심이 되었음.

■ 기관 및 운영

- 총회(總會)

- 총회(Board of Governors)는 최고기관이며 각각 회원국이 임명한 위원(Governors) 1명과 교체위원 1명으로써 구성되며, 임명한 가맹국의 이의가 없는 한 임기는 5년이다. 중임도 가능하다. 연 1회의 정기회를 개최하는 외에 5개 회원국(영·미·일·독·프) 또는 총표결권수 1/4이상을 가지고 있는 회원국이 요구할 때에는 임시총회를 소집한다.

- 이사회(理事會)

- 이사회(Executive Directors)는 20명의 이사으로써 구성한다. 임명방식은 할당액이 가장 많은 5대 출자국이 지명한 5명의 지명이사와 5대 출자국을 제외한 다른 모든 가맹국이 19개 그룹으로 구성되어 각 그룹당 1명씩 선출한 19명의 선출이사로 구성되며 의장은 총재가 맡는다. 그리고 62개 개도국에 각 주재소를 설치하고 있다.

- 총재(總裁)

- 총재(President)는 상무이사회에서 선출되며 은행의 최고책임자로서 상무 이사회의 일반적 지침에 따라 은행의 통상업무를 지휘 감독한다.

- 사무국(事務局)

- 직원수는 6,400명으로 IMF의 3배 수준이다. 사무소는 본부에 17부 63국이 있고 4개

지역본부가 있고, 4개의 지역사무소, 그리고 62개 개도국에 각 주재소를 설치하고 있다.

■ 재정

- IBRD 자본은 회원국에 의해 출자되며, 주로 세계금융시장으로부터 자체차입, 부유소득 및 용자상환금을 통해 대여재정을 충당하고 있다. 즉 재원은 기본적으로 가맹국의 출자금과 국제금융시장으로부터의 차입금 등으로 만들어지는데 주로 대외차입에 의존하고 있다.

■ 용자 기준

- 첫째, IBRD는 모금된 자본을 회원국정부나 지방자치단체 또는 기업체에게 대여한다. 그러나 차용자가 정부가 아닌 경우에는 프로젝트의 소재지 정부 또는 그 중앙은행의 지불보증이 있어야 한다.
- 둘째, 수혜국은 당시 국제금융시장의 여건에 비추어 국제금융시장에서의 자원조달이 어려운 국가를 대상으로 한다.
- 셋째, 용자대상 사업은 경제개발을 위해 우선순위가 높고 경제적, 기술적으로 타당성이 있으며 또한 성공 가능성이 있는 구체적인 사업이어야 한다.
- 넷째, 용자여부를 결정할 때는 오직 경제적인 측면만을 고려하고 정치적 요인은 배제한다.
- 다섯째, 차입자와 보증인의 채무이행능력이 충분한 경우에만 용자를 제공한다.

■ 한국과 IBRD

- 한국은 IBRD에 1955년 가입했고 1970년에는 대표이사로 선임되기도 했다.
- 한국은 지난 1955년 IBRD에 가입한 이래 급속한 경제발전을 이룩하는 과정에서 필요한 외자조달뿐만 아니라 정책자문 등에 관해 적지 않은 도움을 받았다.
- 1950년대에는 전혀 용자혜택을 받지 못하였음
- 1961년에는 IDA의 회원이 되었으며 1962년 처음 IDA자금 1,400만 달러를 용자받아 철도와 수송 분야 건설에 사용했고, 1973년에 IDA로부터 마지막으로 2,300달러 차관을 끝으로 졸업했다.

■ IBRD과 세계화

- IMF 프로그램이 거시적인 배경에서 자금지원과 구조조정을 병행하고 있다면 IBRD 프로그램은 미시적인 측면에서 구조조정을 안내하고 그 후유증을 치유하는 성격을 띠고 있는 셈이다.
- 경제위기 초기단계에서는 긴급자금동원능력이 뛰어난 IMF가 앞장서서 개입하여 개괄적인 구조조정 프로그램을 짜지만 막상 구조조정의 전문적인 세부사항으로 들어가면 세계은행과의 정책협약에 크게 의존하게 된다. 이때부터는 세계은행이 명실상부한 구조조정 정책 권고기관이 되는 것임.

제3절 국제협력기구

1. 경제협력개발기구(OECD) *Organization for Economic Cooperation and Development

■ OECD 연혁

- OECD는 제2차 대전 후 유럽의 경제 부흥을 위한 마셜 플랜의 효과적 집행을 통해 서유럽 국가 간의 경제 발전을 도모하기 위해 설립된 구주경제협력기구(OEEC)가 미국의 전후 최대 채권국에서 채무국으로의 지위 변화, 유럽의 단기간 내의 급속한 경제 부흥, 보다 광역적인 경제 협력체의 창설 필요성에 따라 확대 발전된 조직이다.
- 1960년 12월 18개 OEEC 회원국 및 미국, 캐나다 등 총 20개국이 OECD의 창설 회원국으로서 OECD 설립협정에 서명(1961. 9. 협정문 발효)하여 정식으로 발족하였으며 현재 6개 비선진회원국 추가로 회원국 총 30개국으로 확대되었음.

■ 조직

- 의사결정 기구인 이사회, 각종 전문 분야별 위원회, 이사회의 지시 사항을 수행하고 위원회 활동을 지원하기 위한 사무국, 별도의 자문 기관과 반 독립적 부속 기관 등으로 조직되어 있다.
- OECD의 의사결정 기구는 이사회이나 여러 분야에서 문제를 다루고 있는 26개 전문위원회가 사실상 이 기구의 중심을 이루고 있다.

■ OECD 성격

- OECD 목적 : 제1조 (OECD 설립협약상의 목적)
 - 회원국의 경제성장과 금융안정을 촉진하고 세계경제발전에 기여
 - 개도국의 건전한 경제성장에 기여
 - 다자주의와 무차별주의에 입각한 세계무역의 확대에 기여
- 사업의 유형
 - 첫째, 구조개혁 촉진 : 거시경제, 구조조정, 금융국제화, 규제개혁, 실업대책, 사회복지 등에 대해 정책개선 및 구조개혁 촉진
 - 둘째, 국제문제 공동대처 : 세계적 경기변동, 국제무역과 국제투자, 다국적기업 등 국제적 주요문제에 대해 공동대처
 - 셋째, 비회원국 발전 지원 : 비회원국의 경제발전을 지원하고 나아가 OECD가 추진하는 국제적 정책협력에 동참하도록 유도

■ OECD와 세계화

- 다자간투자협정의 추진
 - 최근 금융 및 투자의 세계화는 OECD가 추진하고 있는 다자간투자협정(Multilateral Agreement on Investment: MAI)으로 급속도로 진전되고 있음.
 - 다자간투자협정이란 외국인의 자유로운 투자와 송금을 보장하는 국제규범을 말한다. 이 다자간투자협정은 외국인직접투자뿐만 아니라 주식, 채권, 부동산, 지적재산권 등 경제적 가치가 있는 모든 유형 및 무형의 자산의 세계적 이동을 보장하기 위한 국제규범을 뜻하는 것임.

- 다자간투자협정은 내국민대우(National treatment)와 최혜국대우(Most Favored Nation Treatment)의 원칙에 따라 투자와 투자자를 보호하게 될 것임.
- OECD와 세계화
 - 기본적으로 OECD는 자유무역의 확대를 통하여 세계 경제 발전을 도모하려는 조직이다. OECD의 규정 대부분이 교역의 확대와 효율성을 제고하기 위하여 각종 제도와 표준을 국제적으로 단일화하고 공인 제도를 도입하여 우량 제품 수출입의 신속성을 도모하려는 내용을 담고 있다. 즉 자유무역의 확대가 세계 경제 발전에 기여한다는 신념을 토대로 자유로운 교역을 방해하는 회원국의 각종 규제를 완화하거나 폐지하기 위하여 노력한다고 할 수 있는 것이다.
 - 이처럼 세계 경제를 주도하는 국가들이 광범위한 영역의 주제에 대하여 각국의 정책 협조 방안을 협의할 뿐만 아니라 미래의 세계 경제가 나아가야 할 방향을 제시하고 이를 위해 범세계적 무역 질서를 창출해 내는 인큐베이터 역할을 하고 있음.

2. 아시아태평양경제협력(APEC) *APEC : Asia-Pacific Economic Cooperation

■ APEC 창설배경과 현황

- APEC은 냉전체제 후 강화되고 있는 세계경제의 지역주의, 보호주의를 효율적으로 대응하고, 각종 무역협상 등에서 참가국들의 공동이익을 추구하기 위해 창설되었다.
- APEC의 탄생은 EU의 발전과 미.캐나다 자유무역협정의 성립 등 지역주의적인 움직임이 활발히 이루어진 1980년대의 세계경제를 배경으로 하고 있음
- 회원국으로는 창설국인 한국, 미국, 일본, 캐나다, 호주, 뉴질랜드, 아세안 6개국(태국, 말레이시아, 인도네시아, 싱가포르, 필리핀, 브루나이)외에도 제3차 각료회의에서 가입한 3개국(중국, 대만, 홍콩), 제5차 각료회의에서 가입한 2개국(멕시코, 파푸아뉴기니), 제6차 각료회의에서 가입한 1개국(칠레), 그리고 제7차 각료회의에서 가입한 3개국 (러시아, 베트남, 페루)을 합쳐 총 21개국으로 이루어져 있다.

■ APEC 목표

- APEC은 아시아 태평양지역 회원국 간의 상호협력을 바탕으로 아시아태평양지역이 21세기 고도경제성장을 지속하고 그 역동성을 유지시켜 나가는데 있으며 궁극적으로는 아시아 태평양 공동체를 형성하는 것을 목적으로 하고 있다.
- APEC은 EU 및 NAFTA 등과 같은 세계적으로 대두되고 있는 역외 배타적인 지역주의 경향에 대응하여 다자자유무역체제를 강화하기 위한 비배타적, 비차별적 원칙에 입각한 지역협력을 추구.

■ APEC 특징

- 아태 경제공동체의 점진적 달성 추구
- 개방적 지역주의(Open Regionalism) 표방(열린 지역 협력)
- 발전적 과정 (evolving process)
- 전원합의(consensus)에 입각한 의사결정 과정
- APEC 중장기 무역·투자 자유화의 원칙

■ APEC과 한국

- APEC의 중요성

- APEC은 무역 투자의 최대 파트너

- 한국의 APEC 참여

- 한국의 APEC 무역투자 자유화 실행계획 내용을 살펴보면 중장기 계획의 대부분이 우루과이 라운드 협상결과의 이행계획에 따른 것
- 한국이 정부조달분야에서 다른 회원국 보다 월등히 좋은 점수를 받은 것은 정부조달 관련 자유화 조치 약속 수준이 높아서가 아니라 단지 관세 및 무역에 관한 일반협정(GATT)의 정부조달협정에 가입했기 때문

■ APEC과 세계화

- APEC과 WTO

- APEC은 일찍부터 전 세계적인 무역 투자 자유화를 천명하였고, WTO 출범의 선봉장 역할을 수행하여 왔다. 이에 따라 APEC은 설립 초기부터 GATT 규정과의 합치를 존중해 왔고, 현재도 APEC은 국제무역을 규율하는 WTO 체제와의 합치를 존중하고 있으며, WTO 규약 내에서 행동하고 있음.
- WTO는 APEC 위에 존재하며, WTO 조약은 APEC 회원국을 포함한 세계 모든 나라에 적용되는 것이다.

- APEC의 현실

- APEC은 아태지역의 지역경제협력의 구심체로서 중요한 역할을 해 왔지만 느슨한 협의체(loose consultative body)라는 특성, 그리고 회원국 간의 이해 갈등 등으로 무역 및 투자 자유화의 촉진이라는 핵심 목표에 있어서 별다른 진전을 보지 못했음. 특히 1997~98년의 아시아 경제위기 이후에는 경제위기 시 APEC이 보여 준 무능력으로 인해 APEC에 대한 회의적인 시각이 더욱 확산되었음
- 최근의 APEC의 추세는 APEC의 정상회담이 경제협력을 논의하는 장을 넘어서서 지역이 현안을 논의하는 회담장으로 자리 잡고 있음

제1절 글로벌 문화환경

1. 문화의 정의와 의미

- 문화 → 사람들이 공유하는 가치관(value)이나 규범(norm) 등을 의미함
- 가치관 → 어느 집단의 사람들이 가지고 있는 옳다거나 또는 바람직하다 거나에 대한 추상적인 생각을 말함
- 규범 → 특정 상황에서 적절한 행동이라고 여겨지는 사회적인 규칙이나 지침을 의미함
 - 문화란 우리가 평소에 암묵적으로 동의하는 가치체계나 규범이기 때문에 같은 문화권에 있는 사람들끼리는 문화의 차이를 의식하지 못하고 살아감. 그러나 다른 가치체계나 규범을 가진 사람과 접촉하는 경우야 비로소 우리는 자신에게 특정한 문화가 있다는 것을 인식하게 됨.

2. 문화적 환경의 분석방법

- 부분적 접근방법
 - 일과 성취에 대한 태도
 - 시간과 미래에 대한 태도
 - 의사결정
 - 권력과 권한에 대한 태도
 - 기타
- 종합적 접근방법
 - 단점 : 종합적 접근방법은 구체적이고 세세한 차이점에 대하여 분석 파악하는 부분적인 접근법에 비하여 구체적인 사안에의 적용은 어려움
 - 장점 : 종합적 평가방법은 문화적 환경의 체계적인 분류의 틀을 마련하여 거시적인 기업환경들의 상이점들을 체계적으로 분석할 수 있는 도구로 사용될 수 있음
 - 주요 분석 방법
 - ☞ 홉스테드 모형
 - ☞ 홀의 모형
 - ☞ 클러크혼과 스트로드백의 모형

3. 홉스테드 모형

- 개인주의 vs 집단주의 *Individualism vs Collectivism
 - 사람들이 얼마나 개인주의적이거나 집단주의적인 성향을 보이는가
 - 개인주의 : 가족이나 종족, 국가집단에 대한 의무의 수용 정도와 이에 대한 개인적인 자유의 요구 정도, 인간이 자신과 직계가족들에게만 관심을 가지는 사회조직구조
 - 집단주의 : 자기가 속한 집단과 그 이외의 집단을 엄격히 구분하는 사회조직구조

■ 권력간격(권력집중 정도) *Power Distance

- 사회 내에서 부와 권력이 불평등하게 배분되어 있다거나 혹은 편중되어 있는 경우 이를 어느 정도로 수용하는가
- 작은 간격 : 높은 교육수준, 높은 지위의 직업을 가진 사람, 추운 극지방
- 높은 간격 : 낮은 교육수준, 낮은 지위, 온대나 열대

■ 불확실성의 회피 *Uncertainty Avoidance

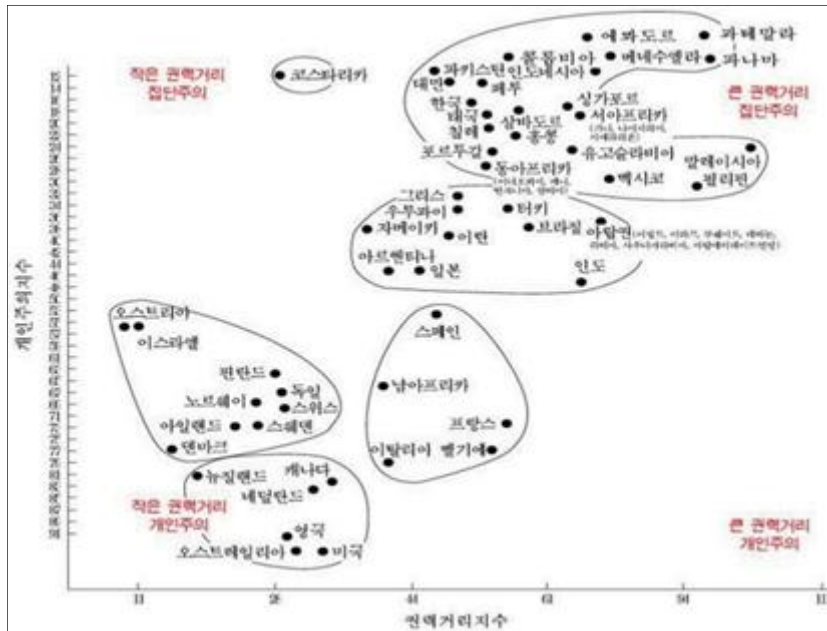
- 불확실성을 어떻게 인지하며 과연 불확실성에 의해 초래되는 위험을 어떠한 방법으로 해결하려고 하는가, 사람들이 모호한 상황이나 불확실성이 용인하는 정도
- 높은 회피성향 : 직업안정성, 직급의 승진패턴에 높은 가치부여, 분명한 지시기대
- 낮은 회피성향 : 변화에 대한 낮은 두려움, 위험극복성향

■ 남성주의적 정도 *masculinity vs femininity

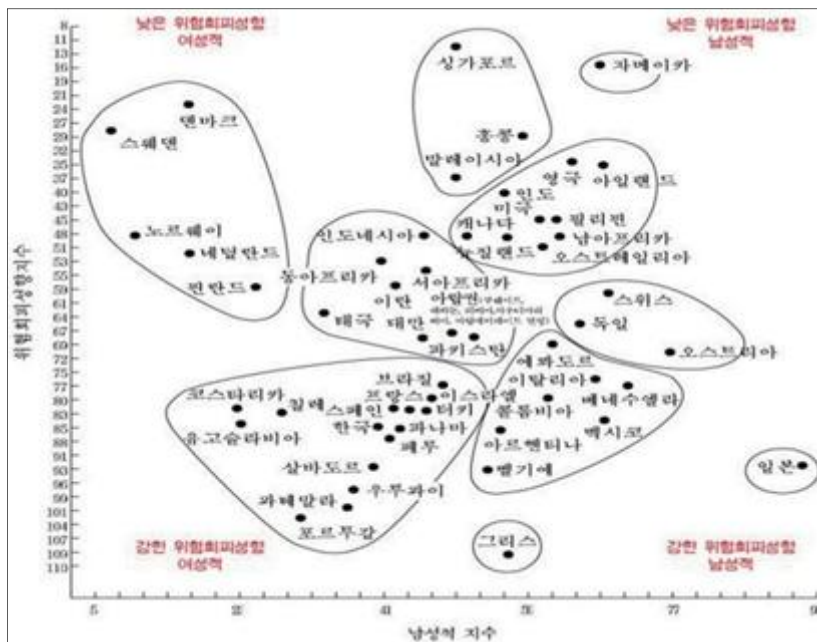
- 특정사회에서의 지배적인 가치관이 어느 정도로 남성다움을 중요시하는가
- 남성다움 : 남녀 간의 역할을 분명히 규정(남자는 일, 여자는 가정)
- 여성다움 : 관계유지를 중요시, 구성원에 대한 배려, 삶의 질을 강조
 - 국가별 4가지 문화척도 지수

국가	권력집중 지수	불확실성 회피지수	개인주의 지수	남성화 지수
아르헨티나	49	86	46	56
호주	36	51	90	61
브라질	69	76	38	49
캐나다	39	48	80	52
프랑스	68	86	71	43
독일	35	65	67	66
영국	35	35	89	66
인도	77	40	48	56
이란	58	59	41	43
일본	54	92	46	95
한국	60	85	18	39
미국	40	46	91	62

- 개인주의와 권력거리에서 본 각국의 문화적 차이



- 위험회피성향과 남성적 경향에서 본 각국의 문화적 차이



4. 홀의 모형

■ 고배경 문화 *High-context culture

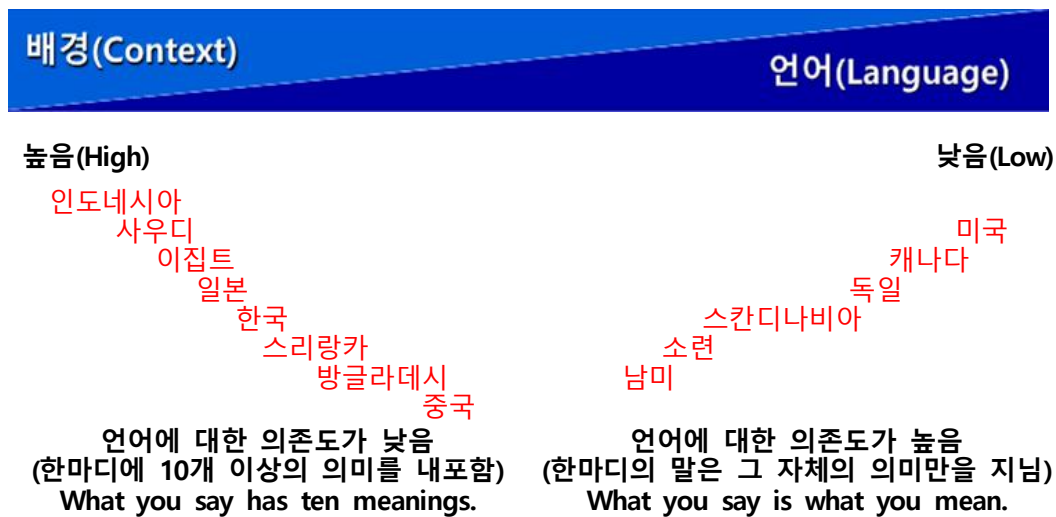
- 의사소통에 필요한 정보가 대부분 비언어적인 배경 또는 개인에 내부화되어 명백한 부호나 메시지로 옮겨지지 않음.
- 책임과 신뢰가 중요한 가치로서 법률적인 서류보다는 개인의 말이 더욱 확실한 보증서 역할을 함.

■ 저배경 문화 *Low-context culture

- 구체적인 대화를 통해 정보의 교환이 이루어지고 법률적인 서류가 보증서 역할 함.
- 책임은 하위 실무자층에게 전가됨.

구분	고배경 문화	저배경 문화
법, 변호사	• 덜 중요	• 아주 중요
개인의 말	• 개인에 대한 보증	• 서면으로 남기는 것만 중요
공간	• 같이 공유	• 개인적 공간은 서로 침해 안됨
시간	• 모든 일은 시간이 해결	• 시간은 돈, 매사는 하나씩 해결
협상	• 시간이 걸림, 협상을 통한 이해	• 신속해결, 협상 목적 이외의 목적 없음
책임	• 조직의 책임자	• 업무담당자, 최하급자
경쟁입찰	• 빈번하지 않다	• 아주 흔하다

- 고배경문화 vs 저배경 문화



제2절 글로벌 정치환경

1. 정치적 위험과 국가적 위험

■ 정치적 위험

- 기업환경의 급격한 변화가 발생하고, 이러한 변화가 예측 불가능하며, 이러한 변화가 바로 정치적인 변화로부터 발생함

• 정치적 위험

☞ 정치적 사건이나 과정에 의하여 야기된 잠재적으로 심각한 경영상의 위험

• 국가적 위험

☞ 일국 내에서 경제, 정치, 사회적 요인들로 인하여 대출자들이 차입자에게 적시에 적당한 방법으로 대출원리금을 상환받을 수 없게 되는 상황이 발생한 가능성

■ 정치적 위험과 국가위험의 비교

	정치적 위험(Political Risk)	국가위험(Country Risk)
위험노출대상	해외직접투자기업	국제은행, 대출자(간접투자)
위험노출자산	물적자원, 인적자원, 자본 및 기술 등 모든 해외투자자원	정부나 민간에 대한 대출자본
위험노출기간	대개 무기한(투자기간 중)	중단기(대출약정기간 중)
위험의 유형	수용 및 몰수, 국유화, 외환통제, 테러, 납치, 고용규제, 현지부품 의무사용강요, 조세차별, 입찰제한 등	채무상환불능(Default) 상환동결(Blocked Funds) 채무재조정, 상환조건변경 등
위험의 크기	사건의 종류에 따라 다름	사건의 종류에 따라 다름
위험방지수단	해외투자보험, 위험에 적응, 국제적사업 다각화	수출입은행에 부보,국제적사업 다각화, 여신한도 설정

2. 정치적 위험의 제요인과 유형

■ 거시적 위험

- 국제기업 전체에 영향을 미치는 정치적 변화를 가리킴

■ 미시적 위험

- 거시적 위험보다는 덜 극적이지만 어느 면에서는 오히려 더 널리 그리고 자주 국제기업에 영향을 줌

- 거시적 위험이 모든 기업에게 영향을 미치는 반하여 미시적 위험은 소수의 특정기업에게만 영향을 미침

■ 정치적 위험의 제요인

	거시적 정치위험		미시적 정치위험	
	사회적 요인	정부관련 요인	사회적 요인	정부관련 요인
국가 내부	혁명, 쿠데타, 내전, 인종갈등, 종교소요, 폭동, 테러, 파업, 보이코트	국유화, 몰수, 송금제한, 급진적 정권이양, 고물가, 고금리, 관료주의	선택적인 테러파업 저항, 기업에 대한 국가적 보이코트	선택적인 국유화 토착화, 합작투자압력, 차별적 조세정책, 현지부품사용법, 계약의 일방적 파기, 자국기업지원, 가격통제
국가 외부	국가 간 게릴라전, 국제테러, 세계적 대중의견, 철수압력	핵전쟁, 일반전쟁, 국경분쟁, 동맹파기, 수출 금지조치, 높은 외채상환율	국제적 행동집단, 선택적 국제 테러, 기업에 대한 국제적 보이코트	본국과 현지국의 외교적 긴장, 쌍무적 무역협정, 다자간무역협정, 수출입규제조치, 외국정부의 간섭

■ 정치적 위험의 유형

		폭력의 정도	
		낮음	높음
가시 도 ↓	정부의 규제조치	• 조세차별 • 정부의 별조치 • 과도한 정절차	
	경영의 현지화	• 설득에 의한 현지화	• 본국파견관리의 제한
	자본의 현지화	• 설득에 의한 현지화	• 외국인 투자규정 • 점진적 국유화
	자산의 손실	• 자본에 대한 송금규제 • 보상에 대한 국유화	• 부분보상의 국유화 • 몰수/ 해체
		높음	

■ 대표적인 7가지 유형

- 재산의 몰수
 - 현지국이 외국인의 투자자산을 국유화하면서 아무런 보상을 행하지 않는 것을 말함
- 재산의 수용
 - 명목상의 보상을 해주고 국가가 특정 자산의 소유권을 강제로 징수하여 처분하는 행위
- 운영상의 규제조치
 - 외국인 기업에 대한 시장점유율, 소유권 비율, 제품의 특성, 고용정책 등에 관하여 규칙을 정해놓고 이를 준수하도록 요구하는 것
- 이전 자유에 대한 제한
 - 기업의 내부거래를 차단하여, 추가적인 이윤을 봉쇄하는 수단으로서 이를 제한함

- 계약의 일방적 파기(변경)
 - 정부가 민간기업들 간에 사적으로 맺어진 계약에 개입하여 이를 규제하는 조치를 말함
- 현지국의 차별정책
 - 현지정부가 조세상의 차별과세 한다거나, 대형 프로젝트에 하청업체로서만 참여시킨다거나 강제적으로 정부공사를 수주하도록 강요하는 것
- 재산 또는 인명상의 피해
 - 폭동이나, 내란, 전쟁으로 인한 피해를 말함

3. 정치적 위험의 분석방법

	정성적 분석방법	정량적 분석방법
이론적 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 정형적 서술방식 (Structured qualitative) 	<ul style="list-style-type: none"> • 계량경제학적 방식 (Econometric quantitative) <ul style="list-style-type: none"> - PSSI model - PRINCE MODEL - Ecological model
비이론적 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 자유서술방식 (Unstructured qualitative) • 체크리스트방식(Checklist) • 현지방문조사법(Grand tours) • 고문제도(Old hands) • 델파이분석(Delphi) • 전문가 견해(Expert generated Opinion) 	<ul style="list-style-type: none"> • 동전던지기(Coin flips)

■ PRS political risk index(2018)

순위	나라	점수
1	캐나다	92
2	홍콩	92
3	싱가포르	91
4	대만	89
5	체코	89
6	노르웨이	88
7	스웨덴	88
8	아랍에미리트	87
9	뉴질랜드	87
10	오스트리아	86
11	스위스	86
12	호주	85
13	일본	85
14	핀란드	85
15	미국	85
16	네덜란드	84
17	독일	83
18	칠레	82

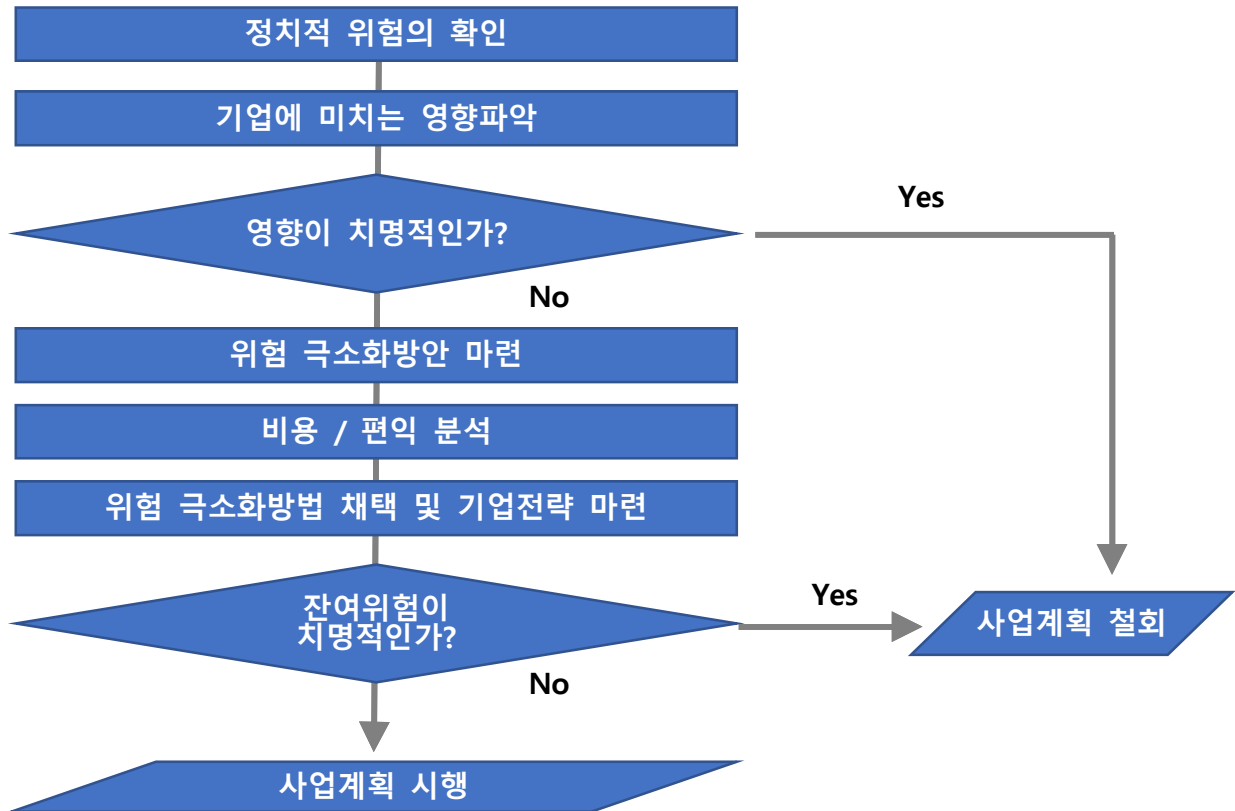
19	보츠와나	82
20	덴마크	82
21	슬로베키아	82
22	대한민국	81
23	영국	81
24	불가리아	81
25	이스라엘	81
26	폴란드	81
27	벨기에	80
28	트리니다드 토바고	79
29	멕시코	79
30	아일랜드	79
31	오만	78
32	쿠웨이트	78
33	우르과이	78
34	말레이시아	78
35	파나마	77
36	페루	77
37	루마니아	77
38	사우디아라비아	76
39	콜롬비아	76
40	스페인	76
41	프랑스	76
42	태국	76
43	자케이카	75
44	포르투갈	74
45	니카라과	74
46	파라과이	73
47	헝가리	73
48	코스타리카	72
49	터키	72
50	아제르바이젠	71
51	스리랑카	71
52	과테말라	71
53	콩고	70
54	이탈리아	70
55	엘살바도르	70
56	인도	70

57	가봉	69
58	수리남	69
59	인도네시아	69
60	파푸아 뉴기니	69
61	중국	69
62	카메룬	68
63	필리핀	68
64	브라질	68
65	가나	68
66	모로코	68
67	볼리비아	68
68	도미니카 공화국	68
69	코트디부아르	68
70	온두라스	68
76	케냐	66
77	그리스	65
78	가이아나	65
79	앙골라	64
80	알제리	64
81	방글라데시	64
82	아이티	64
83	미얀마	63
84	아르헨티나	63
85	나이지리아	58
91	우크라이나	55
92	수단	55
93	기니	54
94	파키스탄	54
95	콩고	52
96	이라크	47
97	진바브웨	45
98	시리아	43
99	베네수엘라	42
100	리비아	40

<자료 : www.prsgroup.com/regional-political-risk-index-3>

4. 정치적 위험의 관리

■ 정치적 위험 대응 절차

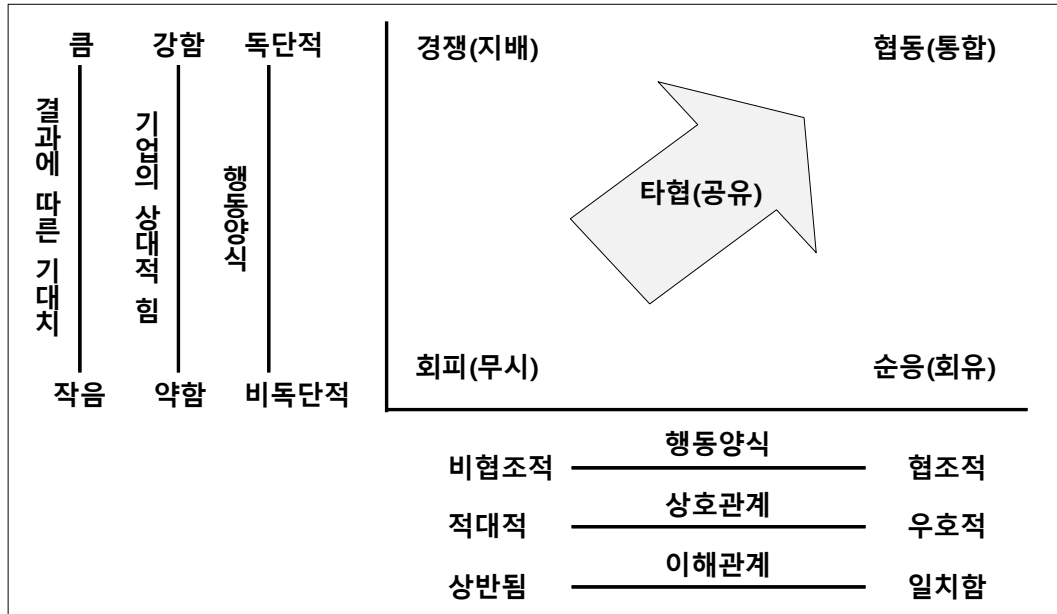


■ 정치적 위험의 관리전략

구분	대응전략
1. 투자 전의 대응전략	① 내부적 대응전략 • 진출포기, 현지소유지분의 최소화, 국제간 통합 ② 외부적 대응전략 • 정부 및 민간보험가입, 현지정부의 투자보증, 정부 간 협정
2. 투자 후의 대응전략	① 내부적 대응전략 • 선량한 기업시민 이미지부각, 현지기술발전에 공헌 및 현지관련 산업 육성 ② 외부적 대응전략 • 투자전의 대응전략과 동일
3. 위험발생 후 대응전략	① 경쟁(지배) ② 회피(무시) ③ 협동(통합) ④ 순응(회유) ⑤ 타협(공유)

■ 갈등관리모형

- 국제기업이 독단성과 협조성의 두 가지 차원에서 과연 어느 위치에 존재하는가를 분류하고 각각의 경우 어떠한 갈등관리방식을 택할 것인가를 설명



제3절 글로벌 경제환경

1. 경제통합

■ 경제통합의 정의

- 경제통합
 - 한 지역 내의 여러 국가들이 상호간에 관세 및 비관세장벽을 철폐하여 재화 및 서비스와 생산요소가 자유롭게 이동하도록 보장하는 협정
 - 경제통합을 이룩한 역내국에 대해서는 무역, 산업, 금융 등의 제분야에서 상호간의 무역장벽조치를 완화하거나 제거함으로써, 일국 내의 거래와 동일한 상황을 추구함

■ 경제통합의 조건

- 경제통합에 참석하려는 개별국가들의 경제정책이 공동체 단위의 정책으로 조정 · 통합될 수 있어야 함
- 경제통합국가들의 경우 경제발전단계가 서로 비슷한 국가일수록 통합의 효과가 크게 나타남
- 경제통합을 높이기 위해서는 재화와 서비스, 생산요소 및 정보가 용이하게 교류될 수 있는 지리적 근접성 및 문화적 동질성 등의 요인들이 필요함

2. 지역경제통합

■ 지역화 추이

- 지역무역협정은 1990년대 초반에 증가하는 추세를 보였음
 - 우루과이라운드가 타결되고 세계무역기구(WTO)가 출범하면 지역무역협정의 체결은 줄어들 것으로 전망하였으나, WTO 출범 이후 지역무역협정은 오히려 확대 · 심화되는 추세를 보이고 있음
- 지역무역협정의 회원국 수는 2개 국가 이상이 될 수 있으나, 발효 중인 협정의 약 60%에 해당하는 협정이 2개의 회원국으로 구성되어 있음
 - 체약국 중에 최소 한 개 체약국이 기존 지역무역협정의 회원국인 경우가 30%이며, 현재 진행중인 지역무역협정에서는 지역 간 협정 혹은 기존 지역무역협정 간 통합이 증가하고 있음
 - 신규로 체결되었거나 추진중인 협정의 대부분은 기존 협정이 확대되는 것으로 볼 수 있음
- 2022년 기준 WTO를 통해 파악된 지역무역협정(RTA: Regional Trade Agreement) 발효 건수는 총 574건이며, 이 가운데 상품무역을 다룬 자유무역협정(FTA)은 324건으로 파악됨.
 - 서비스협정은 191건, 개도국간 특혜협정은 29건, 관세동맹은 30건으로 집계됨

- 시기별로 보면 지역무역협정은 1995년 WTO 출범 전후로 급증하기 시작함



(자료 : 한국무역협회)

■ 자유무역 규범의 진화와 주요 특징

구분	GATT (1948 ~ 1994)	WTO (1995 ~ 2000)	FTA (2000 ~)
주요 목적	다자간 관세인하로 국제무역 확대	다자간 관세 및 비관세장벽 제거	WTO 체제를 바탕으로 뜻이 맞는 나라끼리 주기적으로 대폭 관세 및 비관세장벽 제거
법인 여부	법인격 있는 기구조직 없이 협정체제로 운영	스위스(제네바)에 본부를 둔법인격 있는 국제기구	협정 당사국 관련부처 간에 협의하에 운영
주요 대상	주로 공산품	공산품, 농산물, 서비스, 지재권 정부조달, 환경, 노동, 규범 등으로 적용 확대	공산품, 농산물, 서비스, 지재권 등 기본으로 하고 환경, 노동 등 논란 분야 회피
기본 원칙	최혜국대우의 원칙 + 내국민대우의 원칙	최혜국대우의 원칙 + 내국민대우의 원칙	최혜국대우 원칙의 예외 허용 + 상호이익 균형 / 민간성 존중
무역 규제	긴급수량제한 (Safeguard) 허용	긴급수량제한 허용 + 반덤핑관세, 상계관세 부과	긴급수량제한 허용 + 반덤핑관세, 상계관세 부과 + 세관당국에 의한 원산지 검증

(자료 : 관세청)

■ 한국의 FTA 현황 (2023.2월 기준)

상대국	추진 현황			의의
	협상개시	서명	발효	
칠레	1999년 12월	2003년 2월	2004.04.01	최초의 FTA, 중남미 시장의 교두보
싱가포르	2004년 1월	2005년 8월	2006.03.02	아세안 시장의 교두보
EFTA(4개국)	2005년 1월	2005년 12월	2006.09.01	유럽시장의 교두보
아시안(10개국)	2005년 2월	2006년 8월 (상품협정)	2007.6.1 (국가별 상이)	제2의 교역대상
인도	2006년 3월	2009년 8월	2010.01.01	BRICs 국가, 거대시장
EU(28개국)	2007년 5월	2010년 10월	2011.07.01	세계 최대 경제권
페루	2009년 3월	2011년 3월	2011.08.01	자원부국, 중남미 시장의 교두보
미국	2006년 6월	2007년 6월	2012.03.15	거대 선진 경제권
터키	2010년 4월	2012년 8월	2013.05.01	유럽·중양아 진출 교두보
호주	2009년 5월	2014년 4월	2014.12.12	자원부국, 오세아니아 주요시장
캐나다	2005년 7월	2014년 9월	2015.01.01	북미선진시장
중국	2012년 5월	2015년 6월	2015.12.20	우리의 제1위 교역대상
뉴질랜드	2009년 6월	2015년 3월	2015.12.20	오세아니아 주요시장
베트남	2012년 9월	2015년 5월	2015.12.20	우리의 제4위 투자국
콜롬비아	2009년 12월	2013년 2월	2016.07.15	자원부국, 중남미 신흥시장

(자료 : 관세청)

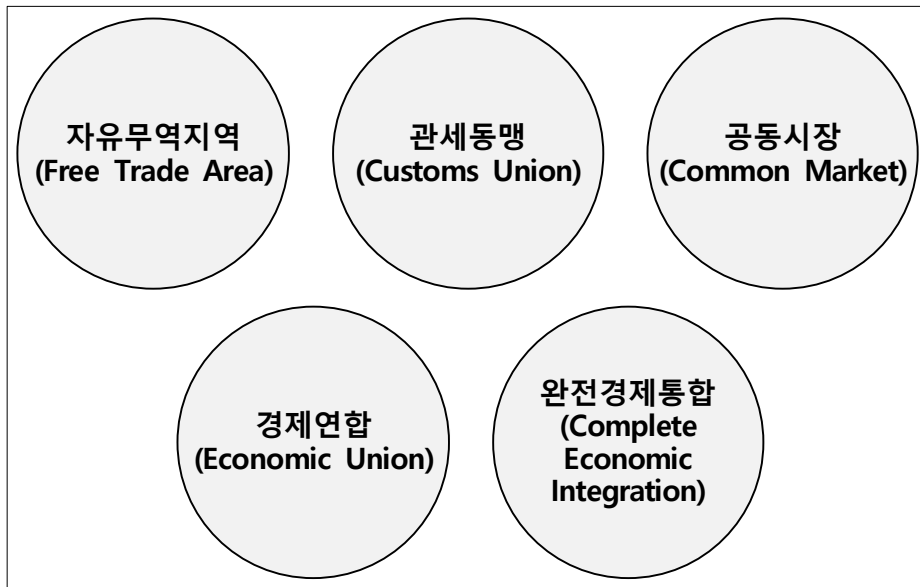
■ 지역화 원인

① 무역이익과 투자전환효과
<ul style="list-style-type: none"> 지역무역협정을 체결하는 가장 보편적인 이유는 회원국 상호간에 무역장벽을 제거하여 시장접근을 용이하게 함으로써 무역창출(Trade Creation)효과를 얻기 위한 것임 또 다른 동기는 투자전환효과를 들 수 있음 예) 지역무역협정이 체결되면 역외국가들은 이미 체결된 지역무역협정 역내국가에 대한 시장접근이 어려워지기 때문에 역내국가에 대한 직접투자를 강화하는 경향이 있음
② 국내개혁 및 시장접근에 대한 보험효과
<ul style="list-style-type: none"> 특정국가가 국내개혁을 추진하면서 여러 상황의 변화에 의해 개혁이 실패하는 경우가 많이 있는데, 이와 같이 독자적으로 국내정책의 개혁이 힘들 경우에 지역무역협정을 통해 그것을 방지하고자 하는 경우가 있음
③ 협상력 증대 및 기타 전략적 유대 강화
<ul style="list-style-type: none"> 지역무역협정을 체결하는 또 다른 이유는 대규모 국가나 다른 지역무역협정과 상대하게 될 때를 대비하여 협상력을 키워두기 위한 목적임 예) EU는 1950년대 유럽국가들은 미국을 효과적으로 견제하고 협상력을 높이기 위해서 형성되었고, 미국도 마찬가지로 거대해진 EU를 상대하기 위해 NAFTA를 추구한 것으로 보임

④ 신속하고 심화된 경제통합의 추구

- WTO를 통한 다자간 협상에서 무역자유화를 추구하는 것은 상이한 이해관계를 가지고 있는 국가들의 합의를 도출하는 데는 많은 어려움이 있음
- 따라서 보다 신속하게 자유무역을 수행할 수 있는 국가 간에 먼저 자유무역협정을 체결하고 이를 발전시켜 보다 깊은 통합의 형태로 발전시키려는 동기에 해당

■ 지역경제통합 유형



① 자유무역지역(Free Trade Area)

- 회원국 간의 무역을 저해하는 과세나 비관세장벽을 철폐하고, 역내 국가 간은 무역의 자유로운 이동을 보장하는 초기적인 단계의 지역경제통합 형태
- 반면 비회원국에 대해서는 독자적인 무역규제를 취함
예) 한미FTA, 북미자유무역협정 (NAFTA) 등

② 관세동맹(Customs Union)

- 회원국 간에는 자유무역지역과 마찬가지로 관세 및 기타 무역장벽을 제거하거나 철폐하여 자유로운 무역을 실시하면서, 비회원국에 대해서도 공통의 관세정책을 실시하는 형태
- 자유무역지역보다 조금 더 발전된 지역경제통합의 형태
- 즉, 회원국 간에는 모든 재화의 자유로운 이동이 보장되며, 자유무역처럼 외부로부터의 수입품이 회원국 사이에 거래됨으로써 제기되는 문제는 없음
예) 베네룩스(Benelux) 관세동맹, 메르코수르

③ 공동시장(Common Market)

- 공동시장은 관세동맹보다 한 단계 더 발전된 형태로서, 각 가맹국 간에는 상품의 자유로운 이동뿐만 아니라 노동과 자본 등 생산요소의 자유로운 이동이 보장되는 경제통합의 형태
- 더불어 공동시장 형태는 관세동맹에서와 같이 비가맹국에 대해서는 동일한 관세정책을 실시함
- 공동시장의 궁극적 목표는 경제적인 면에서 거의 한 나라와 같은 상태를 보장하는 것이라고 할 수 있음

④ 경제연합(Economic Union)
<ul style="list-style-type: none"> 공동시장 형태에서 더욱 발전된 단계로서, 각 가맹국 간의 외환, 무역, 산업, 재정, 금융 그리고 통화 등의 정책적인 면에서 상호조정을 도모하는 지역경제통합의 형태 경제정책상의 차별을 제거하기 위하여 가맹국들의 경제정책을 통일하는 데 그 목적이 있음 예) 유럽연합

⑤ 완전경제통합(Complete Economic Integration)
<ul style="list-style-type: none"> 경제통합형태 가운데 최후의 단계로서, 회원국 전체를 동일시장으로 간주하는 형태 경제동맹이 지향하는 경제정책의 조정에만 국한하지 않고 각국의 주권으로부터 완전히 독립된 초국가적 기구의 설립을 목표로 하여, 통화, 금융, 재정, 사회정책 등을 통일화함으로써 새로운 국가형태를 탄생시키려는 것 경제적 통합뿐만 아니라, 정치적 통합이 수반되는 형태라고 할 수 있음

- 경제통합 비교

유형	내용
자유무역지대	<ul style="list-style-type: none"> 가맹국 간의 교역에 부과되는 모든 장벽은 철폐하되, 비가맹국 간에 대해서는 독자적인 무역정책의 실시간 가능한 경제통합의 형태 예) 한미FTA, 호주 및 뉴질랜드 자유무역협정
관세동맹	<ul style="list-style-type: none"> 가맹국 간의 무역에 대해서는 자유무역지역과 마찬가지로 관세 및 기타 무역장벽을 제거·철폐하여 자유무역을 실시하면서, 비가맹국 간에 대해서도 공동의 무역정책들을 실시하는 형태 예) 베네룩스 관세동맹, 적도 아프리카 관세동맹 등
공동시장	<ul style="list-style-type: none"> 관세동맹에서 더 발전된 형태로서, 각 가맹국 사이에 노동과 자본 등의 자유로운 이동을 허용하는 경제통합형태
경제연합	<ul style="list-style-type: none"> 공동시장 형태에서 더욱 발전된 단계로서, 각 가맹국 간의 금융 및 재정정책을 조화시키거나 단일화시키는 형태
정치연합	<ul style="list-style-type: none"> 경제통합 형태 중 최후의 단계로서, 전세계를 동일시장으로 간주하는 형태 경제면뿐만 아니라 사회·정치적 통합까지도 추구하는 형태

역내관세 철폐	역외공동관세 부과	역내 생산요소 자유이동 보장	역내 공동경제 정책 수행	초국가적기구 설치·운영
자유무역지대 (NAFTA, EFTA)				
관세동맹 (베네룩스 관세동맹)				
공동시장 (EEC, CACM, CCM, ANCOM 등)				
경제공동체 (EU : 마스트리히트 조약발효 이후의 EC)				
완전경제통합 (현재 EU가 추진 중)				

■ 지역별 경제통합

- EU(European Union, 유럽연합)

- 1957년 3월 로마조약에 의해 창설된 경제통합체
- 유럽연합의 심화과정은 크게 3단계로 대별할 수 있음
 - ☞ 1단계 : 역내 관세장벽을 철폐하는 공동시장의 단계
 - ☞ 2단계 : 비관세장벽까지 철폐하여 역내 재화 · 서비스 · 노동 · 자본의 이동을 자유화하는 단일시장단계
 - ☞ 3단계 : 마스트리히트조약으로 상징되는 유럽연합단계
- 주요 협약
 - ☞ 유럽단일법
 - ★ 재화의 자유이동을 위한 방안으로, 국경통제의 완화, 공공구매시장의 개방, 역내제품 표준화의 실시, 부가세 대상 및 세율조정을 포함
 - ☞ 1992년 5월 2일 EC 12개국과 EFTA 7개국이 포르투갈에서 3억 8천만 인구의 서유럽을 세계무역의 45%에 달하는 가장 큰단일시장이 될 유럽경제지역을 만든다는 조약에 서명함
 - ☞ 1993년 11월 마스트리히트조약의 체결
 - ☞ 유럽통화동맹 : 공동의 통화정책(유로)
 - ☞ 2009년 12월 리스본 조약 발효
 - ☞ 2014년 5월 유럽의회 선거
 - ☞ 2016년 6월 영국 브렉시트 투표
 - ☞ 2017년 1월 영국 탈퇴선언
 - ☞ 2021년 1월 1일부로 영국은 EU와 결별

- NAFTA(North America Free Trade Agreement)

- 미국과 캐나다, 멕시코 간의 관세 및 비관세장벽의 철폐, 투자 · 금융 등의 서비스부문과 지적소유권보호 및환경문제를 포괄하는 자유무역협정 → USMCA 변경(2018년)
- 미국
 - ☞ 자국의 비교우위요소인 자본과 기술을 캐나다의 풍부한 자원과 멕시코의 노동력과 결합하여 세계시장에서 경쟁력을 강화하는 계기로 삼았음
 - ☞ EU 및 일본과 동아시아 경제권에 대한 대응책으로서 NAFTA를 활용할 수있다는 정치적 힘을 배양하였다는 의미도 커다란 우위요인이 됨
- 멕시코
 - ☞ 자국의 강력한 수출대상시장이며, 많은 양을 수입하고 있는 절대적인 경제관계를 맺고 있는 미국과의 관계강화를 통한 안정적이고 대규모적인 미국이라는 수출시장을 확보하였다는 데서 그 의의를 찾고 있으며, NAFTA 체결의 가장 큰 수혜국이라는 평가를 받고 있음
 - ☞ 미국시장에 진입하려는 국가들의 투자급증으로 인한 경제활성화를 유도할 수있다는

부수적인 역할도 누리고 있음

- 캐나다

- ☞ NAFTA 체결의 의미는 그다지 크지 않으며, 단지 기존의 미국과 캐나다 간자유무역협정체제를 유지한다는 데 의미를 두고 있음

- 중남미의 지역경제통합

- MERCOSUR

- ☞ 1988년에 브라질과 아르헨티나가 체결한 자유무역협정
- ☞ 협정의 결과, 양 국가의 관세와 수입할당이 없어짐에 따라 양국간의 교역량이 84%나 증가하는 성과를 올렸음
- ☞ 이와 같은 성과에 힘입어 MERCOSUR는 인근에 있는 파라과이와 우루과이를 추가로 받아들였고, 4개 국가 간의 완전한 무역장벽의 일소를 꾀하고 있음
- ☞ 현재 MERCOSUR에 참여하고 있는 네 개의 국가는 자유무역지역을 확대하여 남미자유무역지역(South America Free Trade Area)를설립하기 위하여 노력하고 있음

- UNASUR

- ☞ 남미 국가 연합(USAN : Union of South American Nations)은남아메리카 12개 국가의 정치, 경제공동체 조직으로, 2008년 5월브라질에서 열린 정상 회의를 통해 공식적인 출범을 선언했음
- ☞ 남아메리카 국가 연합의 기초가 된 남미 국가 공동체(Comunidad Sudamericana de Naciones)는 2004년 남아메리카 12개국 대표들이 페루에서 열린 제3차 남아메리카 정상 회의에서 출범을 결의하고, 남아메리카 연합으로 가기 위한 중간 단계로 남미가 공동체 기본 헌장에 서명해 출범하게 되었음
- ☞ 회원국은 남미공동시장(MERCOSUR)회원국(아르헨티나, 브라질, 파라과이, 우루과이), 안데스공동체(CAN)회원국(볼리비아, 콜롬비아, 에콰도르, 페루), 기타(칠레, 가이아나, 수리남, 베네수엘라)이며, 옵서버로 2개국(멕시코, 파나마)가 있음

- 아시아의 지역경제통합

- APEC(Asia Pacific Economic Cooperation)

- ☞ 1990년에 설립되었으며, 미국, 일본, 중국, 한국 및 아시아의 18개국을 포함한 조직으로, 경제통합체가 아닌 정부 간의 경제협력협의체
- ☞ 추진배경
 - ★ 1970년대 이후 세계경제에서 아시아경제가 차지하는 비중이 크게 확대되고, 아태지역의 역내 의존도가 증가함에 따라 역내 경제협력의 필요성이 자연스럽게 증가되었기 때문
 - ★ 우루과이 라운드의 타결지연에 따른 세계경제의 급속한 블록화에 대한 하나의 대응책으로서의 역할도 중요시 됨
- ☞ 1967년에 설립되어 브루나이, 인도네시아, 말레이시아, 필리핀, 싱가포르, 태일랜드를 포함하고 있는데, 이들 ASEAN국가는 천연자원이 풍부하고 국제무역에 많이

의존하고 있음

- ☞ 구성국가 간에 자유무역을 촉진시키는 것을 목적으로 계속적으로 노력하여 왔으나 아직까지 큰 진전을 이루지 못하고 있음
- ☞ 현재 ASEAN 국가 간의 무역 중 약 5%만이 ASEAN 지역의 무역협정에 의한 관세감면혜택을 받고 있는 것에서 알 수 있듯이, 그 성과는 아직 미흡함

■ 메가 FTA

- 정의

- 다수의 협상국이 참여하는 무역자유화협정
 - ☞ FTA에 '크다'라는 뜻의 메가(Mega)라는 그리스어 접두어를 더한 신조어로 국제 통상 질서의 새로운 틀로 떠오르고 있음.
 - ☞ TPP(환태평양경제동반자협정)와 FTAAP(아태자유무역지대), RCEP(역내 포괄적경제동반자협정) 등이 대표적인 예.
 - ☞ 기존의 FTA가 두 국가 간의 협정이어서 효과가 제한적인데 비해 메가 FTA는 가입국들 모두에 영향을 끼침.
 - ☞ 한국이 참여 중인 메가 FTA로는 역내포괄적경제동반자협정(RCEP) 등이 있음.

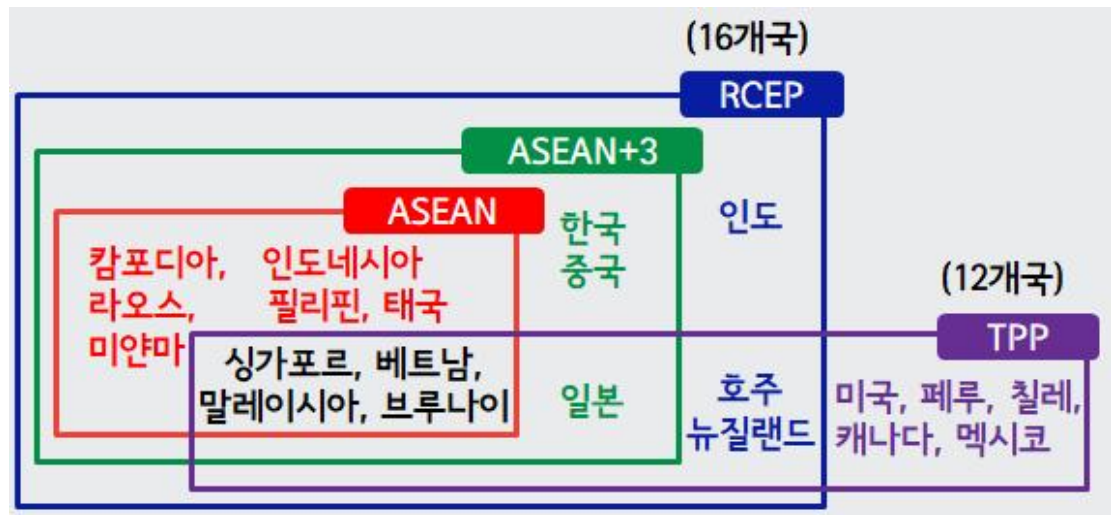
- 환태평양경제동반자협정(TPP)

- 아시아·태평양 지역의 관세 철폐와 경제통합을 목표로 추진된 협력체제.
 - ☞ 2005년 뉴질랜드, 싱가포르, 칠레, 브루나이 4개국이 2006년 1월까지 회원국 간 관세의 90%를 철폐하는 등 모든 무역장벽을 철폐하는 것을 목표로 '환태평양 전략적 경제동반자협력체제(TPSEP: Trans-Pacific Strategic Economic Partnership)'를 구축.
 - ☞ 이후 2008년 조지 부시 미국 대통령이 협정 참여를 위한 교섭이 시작되면서 명칭이 '환태평양경제동반자협정(TPP: Trans-Pacific Partnership agreement)'으로 전환.
 - ☞ 2010년 미국·말레이시아·베트남·페루·호주가 참여하기로 밝힌 뒤, 2011년 멕시코와 캐나다가 TPP 교섭에 참가하고, 2013년 4월 일본의 참여가 최종 승인되면서 12개국이 참여하게 되었음.
 - ☞ 2015년 10월 타결된 TPP는 2016년 2월 공식서명을 마치고 각국이 국내 비준을 준비 중이었으나 자국주의와 보호주의를 주창하던 도널드 트럼프가 미국 대통령에 당선된 후 TPP가 미국인의 일자리를 빼앗는다고 비판하며 2017년 1월 TPP에서 탈퇴한다는 내용의 행정명령에 서명하며 변수가 생김.
 - ☞ 이때 협정의 명칭을 포괄적·점진적 환태평양경제동반자협정 (CPTPP: Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership)으로 변경했음
즉, 미국 탈퇴, CPTPP로 명칭 변경 → 2021년 바이든 취임 → 재가입 논의

- 역내포괄적경제동반자협정(RCEP)

- 아시아·태평양 지역을 하나의 자유무역지대로 통합
 - ☞ 동남아시아국가연합(ASEAN) 10개국과 한·중·일 3개국, 호주·뉴질랜드·인도 등 총 16개국의 관세장벽 철폐를 목표로 하는 일종의 자유무역협정(FTA).

- ☞ 2012년 11월 협상 개시 선언 이후 2019년 11월 4일 태국 방콕에서 열린 제3차 RCEP 정상회의에서 공동성명을 통해 인도를 제외한 15개국간 협정문 타결을 선언하고, 시장개방협상 등 잔여 협상을 마무리해 2020년 11월 15일 최종 타결 및 서명함. 2021년 2월 발효.
- ☞ 다만 인도는 주요 이슈에 대해 참여국들과 공동으로 해결하기 위해 노력하고, 추후 입장을 결정하기로 했음.
- TPP와 RCEP 합종연횡



※ RCEP 16개국 중 우리나라는 일본을 제외한 14개국과 모두 FTA 발효 또는 체결한 상황

글로벌 기업(1) / 4주차 2차시

제1절 글로벌 기업의 정의

1. 다국적 기업의 정의

■ 다국적 기업

- 다국적 기업에 대한 다양한 정의

- 릴리엔탈(D.E.Lilienthal)
 - ☞ '다국적 기업'이란 용어를 처음으로 사용함
 - ☞ 다국적 기업은 '1개국 이상에서 해외생산활동을 전개하면서 경영자 차원에서 연구개발, 생산 및 판매에 대한 의사결정을 내리는 기업'
- 커처(D. P. Kircher)
 - ☞ 초국적기업이라는 용어를 처음 사용
- 펄뮤터(H.V.Perlmutter)
 - ☞ 경영자의 태도(본국·현지국·지구 중심적)를 중시함
 - ☞ 다국적 기업은 '지구중심적 경영을 하는 기업'
- 버논(Raymond Vernon)
 - ☞ 포춘(Fortune)의 500대 기업에 연 2회 이상 등재되어있는 동시에 6개국 이상에서 현지생산 및 판매활동을 하는 기업
- 아하로니(Y. Aharoni)
 - ☞ 종합적인 기준을 제시하여 다국적 기업의 정의를 내림'

■ 다국적 기업의 기준과 명칭

- 구조적 관점

기준	명칭	학자
경영활동이 일어나는 국가의 수 ≥ 2	Multinational Firm	D.E.Lilienthal, J.Fayerweather
기업의 소유권자의 국적의 수 ≥ 2	Multinational Firm	J.Behrman
최고경영층의 국적의 수 ≥ 2	Transnational Enterprise	D.Kircher
6 개국 이상에 제조업 투자	Multinational Enterprise	R.Vernon
초국적 주체에 의하여 관리되는 기업	Cosmo Corporation	G.Ball

(자료 : 이장로 · 신만수, 국제경영, 홍문사.)

- 성과적 관점

기준	명칭	학자
해외부문 매출액, 투자, 생산, 고용 등 > 25%	International Corporation	S.Rolfe
해외부문 매출액, 이익, 자산, 종업원 수 > 일정비율	Multinational Corporation	J.Bruck & F.Lee

(자료 : 이장로 · 신만수, 국제경영, 홍문사.)

- 행태적 관점

기준	명칭	학자
경영의 관점이 국제적	World Corporation	G.Clee & A.Discipio
세계적인 관점에서 자원배분	Supernational Corporation	R.Robinson
본국 중심적 사고	Ethnocentric Firm	H.Perlmutter
현지 중심적 사고	Polycentric Firm	
세계 중심적 사고	Geocentric Firm	
세계시장을 하나의 시스템으로 보아 각국의 경영전략을 유기적으로 조정	Global Corporation	M.Porter

(자료 : 이장로 · 신만수, 국제경영, 홍문사.)

■ 다국적 기업의 형태 : 펄뮤터의 EPRG 모델

- 본국시장중심 (Ethnocentric) 기업
 - 기업의 활동과 자원배분이 본국시장(Home Market)을 중심으로 이루어짐
- 현지시장중심 (Polycentric) 기업
 - 기업의 활동과 자원배분이 해외의 현지시장(Local Market)을 중심으로 이루어짐
- 지역시장중심 (Regiocentric) 기업
 - 기업의 활동과 자원배분이 해외의 현지시장(Local Market)을 중심으로 이루어짐
- 세계시장중심 (Geocentric) 기업
 - 기업의 활동과 자원배분이 해외의 현지시장(Local Market)을 중심으로 이루어짐

2. 글로벌 기업의 현황

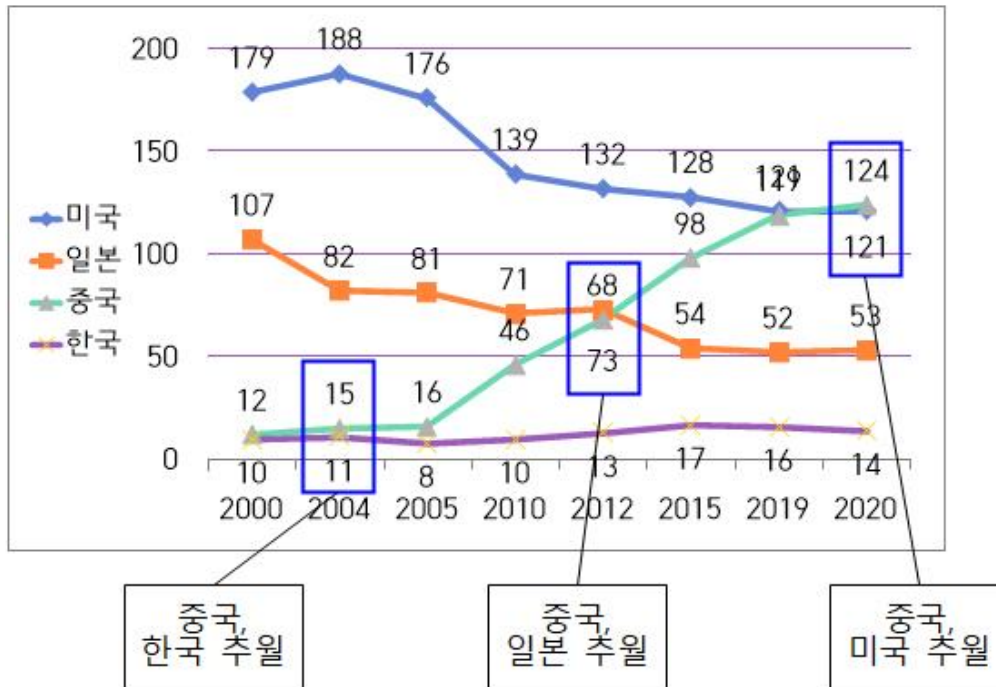
1996년			2000년		
순위	국가	기업수	순위	국가	기업수
1	미국	162	1	미국	185
2	일본	126	2	일본	104
3	프랑스	42	3	프랑스	37
4	독일	41	4	독일	34
5	영국	34	5	영국	33
6	스위스	14	6	캐나다	15
7	이탈리아	13	7	중국	12
7	한국	13	8	스위스	11
9	네덜란드	8	8	한국	11

10	캐나다	6	10	네덜란드	9
11	호주	5	11	이탈리아	8
11	브라질	5	12	호주	7
11	스페인	5	13	스페인	6
14	스웨덴	4	14	스웨덴	5
15	벨기에	3	15	브라질	3
15	중국	3	15	영국/네덜란드	3
17	영국/네덜란드	2	17	노르웨이	2
17	노르웨이	2	17	핀란드	2
17	홍콩	2	17	멕시코	2
20	벨기에/네덜란드	1	17	러시아	2

2005년			2010년		
순위	국가	기업수	순위	국가	기업수
1	미국	170	1	미국	133
2	일본	70	2	일본	68
3	프랑스	38	3	중국	61
4	영국	38	4	프랑스	35
5	독일	35	5	독일	34
6	중국	20	6	영국	30
7	네덜란드	14	7	스위스	15
7	캐나다	14	8	한국	14
9	스위스	12	9	네덜란드	12
9	한국	12	10	캐나다	11
11	이탈리아	10	11	이탈리아	10
12	스페인	9	12	스페인	9
13	호주	8	13	인도	8
14	스웨덴	6	13	대만	8
14	인도	6	13	호주	8
16	멕시코	5	16	러시아	7
16	러시아	5	16	브라질	7
18	브라질	4	18	벨기에	5
18	벨기에	4	19	스웨덴	3
20	대만	3	19	멕시코	3

2015년					
순위	국가	기업수	순위	국가	기업수
1	미국	128	11	호주	10
2	중국	92	11	인도	10
3	일본	54	13	대만	9
4	프랑스	31	13	이탈리아	9
4	독일	29	13	스페인	8
6	영국	26	16	브라질	7
7	한국	17	17	멕시코	6
8	네덜란드	14	18	러시아	5
9	스위스	12	19	스웨덴	3
10	캐나다	11	20	벨기에	2

■ 한·미·일 글로벌 500대 기업 수 추이



2022년		
Rank	Country	Companies
1	China	145
2	United States	124
3	Japan	47
4	Germany	28
5	France	25
6	United Kingdom	18
7	South Korea	16
8	Switzerland	14
9	Canada	12
10	Netherlands	11

■ 글로벌 500대 기업 중 TOP 10(2022년)

순위	회사명	매출액 (단위=달러)
1	()	5727억
2	아마존(미국)	4698억
3	국가전망공사(중국)	4601억
4	석유공사(중국)	4116억
5	시노펙(중국)	4013억
6	아람코(사우디아라비아)	4003억
7	애플(미국)	3658억
8	폭스바겐(독일)	2959억
9	중국건축정공사(중국)	2937억
10	CVS(미국)	2921억

■ 글로벌 500대 기업에 포함된 한국기업(2022년)

순위	회사명	매출액 (단위=달러)
18	삼성전자	2443억
92	현대자동차	1027억
117	SK	880억
187	LG전자	668억
188	포스코홀딩스	664억
212	기아	610억
249	한국전력	523억
306	한화	461억
369	LG화학	378억
373	SK하이닉스	375억
382	KB금융그룹	371억
390	현대모비스	364억
464	삼성생명	306억
470	GS칼텍스	301억 8170만
472	CJ	301억3410만
474	삼성물산	301억890만

제2절 글로벌 기업의 영향

1. 긍정적인 영향과 부정적인 영향

■ 긍정적인 면

- 경영자원의 전세계적 최적 분배
- 신제품 및 신기술의 보급 확대
- 경쟁의 고차화
- 국제협력에의 공헌
 - 현지국에 부족한 자본·기술 등과 같은 자원을 공급해주고, 고용을 증대시키며, 수입대체산업에 투자할 경우 국제수지를 개선시켜주는 역할을 함

■ 부정적인 면

- 기술격차의 확대와 기술적 식민지화
- 자금의 현지조달

- 특정산업에 집중적 진출
- 현지국 경영방식과의 마찰
 - 국제수지를 악화시키고, 현지국 유치산업의 발전이 억제되어 외국기업에게 예속화될 수 있고, 투자규모가 클수록 현지국의 경제적 자주권의 영역이 좁아지며, 심지어 경제적으로 종속 당할 위험도 존재함

제3절 해외진출 동기

1) 무역활동을 추구하는 동기

■ 경제통합

- 이익의 증대
 - 국내경영환경과 국제경영환경이 다르기 때문에 기업들은 똑같은 제품을 국내에서 판매하는 것보다 해외에서 판매함으로써 더 큰 이익을 얻을 수 있다.
- 원가절감
 - 시장을 해외로 넓혀 산출량을 증대시키게 되면 규모의 경제를 실현하게 되어 상당한 정도의 원가를 절감할 수 있다.
- 유희시설의 활용
 - 다른 제품의 생산으로 쉽게 전환될 수 없는 특수한 생산시설에 의해 생산되는 제품의 경우 국내시장 규모가 작으면 유희시설 문제가 발생하게 되며, 따라서 유희설비를 활용하기 위해 기업들은 수출을 계획하게 된다.
- 위험분산
 - 다수시장으로 제품판매를 확대하면 생산업자는 특정시장의 수요변동 및 경기 등락으로 인한 위험을 극소화할 수 있다.
- 수입기회
 - 기업들은 국내시장에서 사용될 원자재 및 부품, 완제품 등을 보다 저렴하고 안정적으로 수입 및 구매하고자 하는 경향이 있다.

2) 해외직접투자(FDI)를 추구하는 동기

■ 시장추구형

- 기존시장의 유지 및 새로운 시장개척을 위해 피투자국의 현지시장을 겨냥하여 현지에 생산공장을 설립하는 해외직접투자의 경우를 말한다.

■ 생산효율추구형

- 생산요소가격이 상대적으로 저렴한 지역으로 생산시설을 이전하여 해외직접투자를 행하는 경우를 말한다. 최근 한국기업들이 중국이나 동남아국가에 진출하는 가장 큰 이유가 여기에 속한다고 볼 수 있다.

■ 자원추구형

- 각종 원자재가 풍부하고 저렴한 지역의 자원을 개발 및 이용하기 위해 해외직접투자를 하는 경우를 말한다.

■ 정치적 안정추구형

- 소유권 몰수나 정부규제 등과 같은 정치적 위험을 회피할 목적으로 정치적으로 안정되어있는 지역으로 해외직접투자를 행하는 경우를 말한다.

■ 선도기업추종형

- 과점적인 시장경쟁구조하에서 한 기업이 해외직접투자를 행하게 되면 다른 과점적 경쟁기업이 곧바로 뒤따라 해외직접투자를 행하는 경우를 말한다.

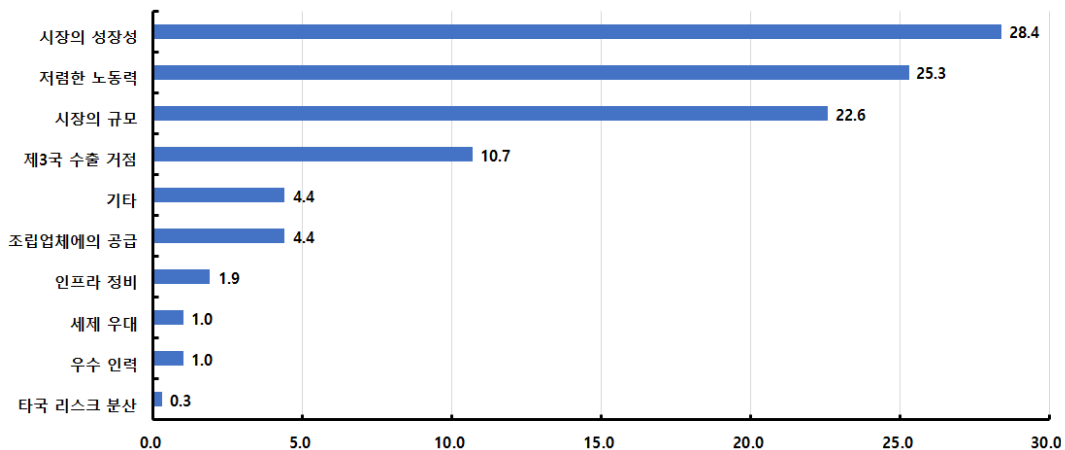
<자료> 원종근, 글로벌시대의 국제경영 중 재정리 및 요약함

■ 세계화 동기

- 해외직접투자(FDI)를 추구하는 동기 : 기업 규모별(자료 : 무역협회 설문자료)

대기업			중소기업		
순위	투자 이유	응답비율	순위	투자 이유	응답비율
1	시장의 성장성	27.5	1	시장의 성장성	28.6
2	시장의 규모	26.1	2	저렴한 노동력	27.3
3	저렴한 노동력	19	3	시장의 규모	21.5
4	제3국 수출거점	16.2	4	제3국 수출거점	8.9
5	조립업체에의 공급	4.9	5	기타	5.1
6	기타	2.1	6	조립업체에의 공급	4.3
7	우수 인력	1.4	7	인프라 정비	2.2
7	타국 리스크 분산	1.4	8	세제 우대	1.1
9	인프라 정비	0.7	9	우수 인력	0.9
9	세제 우대	0.7	10	타국 리스크 분산	0

- 해외직접투자(FDI)를 추구하는 동기 : 무역협회 설문자료



- 해외직접투자(FDI)를 추구하는 동기 : 지역별(자료 : 무역협회 설문자료)

	1위	응답비율	2위	응답비율	3위	응답비율
중국	저렴한 노동력	33.7	시장의 성장성	28.7	시장의 규모	21.5
베트남	시장의 성장성	39.1	저렴한 노동력	37	제3국 수출거점	6.5
미국	시장의 규모	51.5	시장의 성장성	20.6	제3국 수출거점	11.8
서유럽	시장의 규모	37.5	시장의 성장성	33.3	제3국 수출거점	16.7

제4절 해외진출 과정

1) 세계화 과정

■ 지리적 범위

- 기업활동의 지리적 범위가 한 국가로부터 세계 여러 나라로 넓어진다는 것을 의미한다.
 - 보통은 국내시장에서 출발하여 소수의 해외시장으로 침투한 후 전 세계시장으로 확대한다.

■ 사업범위

- 세계에서 여러 사업을 동시에 수행할 수 있는 정도로 사업범위가 넓어진다는 것이다.
 - 예를 들면
 - ☞ 소니사의 경우 처음에는 밥솥이나, 소형라디오라는 주요 단일 사업으로 시작하였으나, 점차 TV, 비디오 같은 제품으로 다각화를 시작하여 지금은 첨단 제품을 생산하고 있으며, 영화사나 음반사업에까지 진출하였다.
 - 즉, 국제사업의 다각화를 의미한다.

■ 참여방식

- 기업이 새로운 국가에 진출하는데 있어서 참여방식이 고도화된다는 것을 의미한다.
 - 처음에는 단순히 수출로 시작하였으나, 점차적으로 해외직접 투자나 라이선싱 같은 방식으로 해외시장에 진출하게 된다는 것이다.

■ 경영기능

- 기업의 경영기능이 국제화된다는 말은 기업이 전 세계 어느 곳에서든지 가장 효율적인 국가에서 수행할 수 있도록 기업의 경영기능의 가능 범위가 넓어진다는 것을 의미한다.
 - 즉, 처음에는 단순히 수출판매에 주력하였으나 점차로 해외시장에 진출하게 되고, 진출한 국가에서 마케팅을 하며, 현지에서 생산을 하고, 원자재를 조달하고, 궁극적으로는 연구개발까지 한다는 것을 말한다.



<자료> 이장로, 신만수 국제경영

2) 기업경영관리의 국제화과정 : 로빈슨-기업경영관리의 5단계

단계	명칭	해외사업 내용	국내사업과 해외사업 비교	소유	기업경영관리의 주체
1	국가기업	상품수출 기술제휴	국내산업의 일환	본사국	본사국 모기업
2	국제기업	상품수출 현지생산판매	상호의존성과 독립성이 공존	본사국	본사국 모기업
3	다국적기업	상품수출 현지생산판매	국내·해외 동등화	다수국	본사국 모기업
4	초국적기업	상품수출 현지생산판매	국내·해외 일체화	다수국	다수국
5	초국가기업	상품수출 현지생산판매	국내·해외 일체화	국제기구	국제기구

글로벌기업의 해외진출(1) / 5주차 2차시

제1절 기업의 해외시장 진출 방식 선택

1. 기업의 해외시장 진입 방식 : 해외시장 진입 방식

- 기업의 해외시장 진출방법에는 해외시장으로 이전되는 자원이 무엇인가와 해외시장에 개입되는 정도로서 크게 수출방식, 계약형태방식, 해외직접투자방식으로 구분할 수 있음.
- 수출 방식
 - 수출은 기업이 해외시장에 진출하기 위한 가장 기본적인 전략임
 - 수출에는 수출업무의 개입 정도에 따라 간접수출과 직접수출로 구분할 수 있음.
- 계약형태의 방식
 - 계약형태의 해외시장 진출방식이란 무형의 자산인 상표, 저작권 등의 지적소유권 또는 기술적·경영적 노하우 등의 경영자산을 하나의 상품으로 취급하여 해외시장에 진입하는 방법이다.
 - 계약형태의 유형
 - 라이선싱(licensing)
 - ☞ 계약형태의 진출방식 중에서 가장 대표적인 것으로 기술공급자가 일정한 대가를 수취하고 이러한 무형자산이나 기술도입자에게 일정기간 판매 또는 임대하는 계약
 - 프랜차이징(franchising)
 - ☞ 프랜차이저가 표준화된 패키지상품, 시스템 및 관리 용역을 제공하고 플랜차이지는 시장에 관한 지식과 자본을 제공하여 경영관리에 직접 참여하여 개입하는 사업방식.
 - 계약생산(contract manufacturing)
 - ☞ 기업이 외국의 다른 기업에게 생산 및 제조기술을 제공하면서 특정제품의 생산을 주문하고, 그 주문 생산된 제품을 공급받아 현지시장이나 제3국 시장에 판매하는 방식.
 - 관리계약(management contract)
 - ☞ 특정기업이 일정기간 동안 다른 국가에 있는 특정기업의 일상적인 운영을 할 수 있는 권리를 계약하는 것으로 경영시스템과 경영노하우를 이전하고 그 대가를 받는 형식
 - 턴키운영(turn-key operation)
 - ☞ 특정의 프로젝트수행 시 모든 설비가 완공되어 운영할 수 있는 상태로 하여 발주자에게 인도하기로 하는 일괄수주계약형태를 말함
- 해외직접투자형식
 - 해외직접투자(foreign direct investment ; FDI)
 - 특정한 기업이 외국의 투자대상 기업에 대한 경영권 확보를 목적으로 유형의 경영자원인 자본뿐만 아니라 무형의 경영자원인 기술 특허 상표권 경영노하우 등

기업의 제반 자원을 해외에 이전시키는 방식임

- 해외직접투자

- 기업의 입장에서 보면 가장 적극적인 해외시장 진출전략이지만 가장 높은 위험을 수반하는 형태이며, 소유지분에 따라 100% 지분소유를 하는 단독투자와 투자대상 기업의 주식비중에 따른 합작투자로 구분할 수 있으며, 기업의 설립형태에 따라 새로운 기업을 설립하는 기업신설, 기존기업을 인수하거나 자본참여를 하는 인수합병으로 구분할 수 있다.

★ 해외시장 진입 방식 ★

진출방법	종류	
수출	<ul style="list-style-type: none"> • 간접수출(indirect export) • 직접수출(direct export) 	
계약형태	<ul style="list-style-type: none"> • 라이선싱(licensing) • 프랜차이징(franchising) • 계약생산(contract manufacturing) • 관리계약(management contract) • 턴키운영(turn-key operations) 	
해외직접투자	소유지분	<ul style="list-style-type: none"> • 단독투자(wholly owned) • 합작투자(joint venture)
	설립형태	<ul style="list-style-type: none"> • 기업신설(greenfield) • 인수합병(M&A)

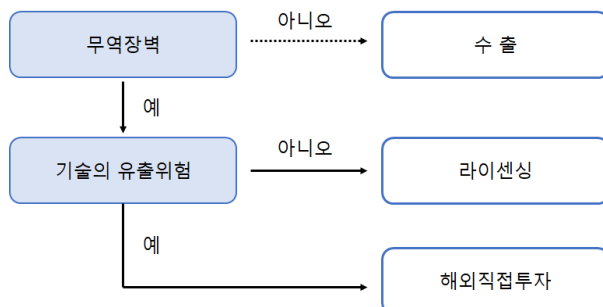
2. 해외시장 진입 방식 선택 모형

■ 러그만의 단순 모형

- 해외직접투자형식

- 러그만(A. Rugman)

- ☞ 기업은 해외시장에 진출할 경우 초기에는 위험수준이 가장 낮은 단순한 수출방식으로 시작
- ☞ 무역장벽이 존재하게 되면 수출이 불가능해지므로 다른 방안 즉 라이선싱이나 해외직접투자 같은 방안을 모색하게 됨
- ☞ 만약 기업이 갖고 있는 기술의 유출위험이 존재하게 된다면 해외직접투자를 수행하여 기술의 유출을 방지할 것이고, 기술의 유출위험이 없다면 단순히 라이선싱을 시도하여 해외시장에 진입하게 된다는 모형이다.



■ 글로벌기업의 해외진출

- 루트의 모형 : 루트(F. R. Root)는 기업이 해외시장 진입방법을 선택할 때 외부요인과 내부요인이라는 두 가지 요인에 영향을 고려하여 진입방법을 선택한다고 하였는데 이러한 외부요인과 내부요인을 정리하면 다음과 같다.

- 외부요인(external factors)

- ☞ 진출대상국의 시장요인

- ★ 시장규모, 경쟁구조, 마케팅 하부구조의 이용 가능성 및 수준

- ☞ 진출대상국의 생산요인

- ★ 원자재 노동 에너지 등 생산과 관련된 중간부품의 품질 수량 및 비용, 운송 통신 항만시설 등 경제적 기반시설과 관련된 수준 및 생산비용

- ☞ 진출대상국의 환경요인

- ★ 수입제한정책, 투자유치제한정책 등 정부의 정책과 규제, 진출대상국의 지리적인 거리, 경제체제, 경제규모 등

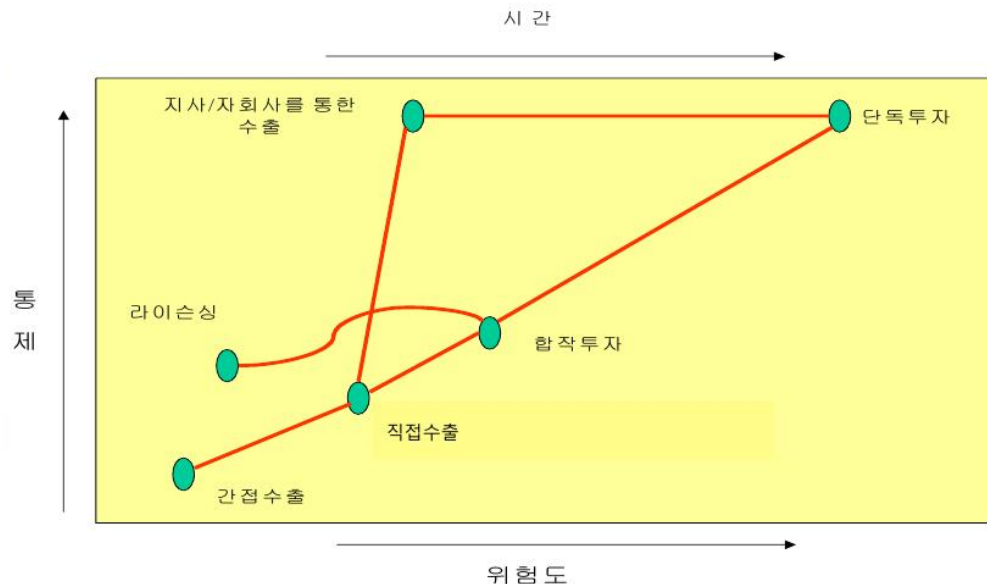
- ☞ 투자국인 본사국

- ★ 본사국의 기업규모, 경쟁구조, 생산비, 정부의 정책 등

- 내부요인(internal factors)

- ☞ 제품요인 : 제품차별화 정도, 사전 및 사후의 서비스 필요 정도, 제품의 특성

- ☞ 자원 및 투입요인 : 기업의 규모, 자원의 투입 정도 등



- 기업은 일반적으로 초기에는 위험과 통제수준이 가장 낮은 간접수출에서 시작하여 해외정보 또는 경험의 축적으로 인하여 점차 위험과 통제가 가장 높은 단독투자의 형태로 해외시장에 진입하는 과정을 거치게 된다는 것이다.
- 장점
 - ☞ 해외시장 진입방식에 영향을 미치는 요인들을 구체적으로 제시하였고, 진입방식을

동태적으로 설명하였다는 점

- 단점

- ☞ 기업이 해외시장에 언제, 어느 방식으로 진입해야 가장 적합한가에 대한 기준은 제시하지 못하고 있다는 점

- 허쉬 모형 : 허쉬(S. Hirsh)는 해외시장 진입방식의 대표적인 3가지

즉, 수출 라이선싱 해외직접투자를 몇 가지 비용항목에 대한 예상을 중심으로 최적의 해외시장 진출방식을 간단한 수식으로 표현할 수 있는 모형을 제시하였다

- P_d : 본국에서의 생산비
- P_f : 현지국(외국)에서의 생산비
- M : 수출을 할 경우 운송비, 보험료, 관세 및 기타 무역장벽과 함께 해외시장의 제품 관련정보를 수집하는데 추가적으로 소요되는 수출마케팅비용.
- F : 해외에서의 생산활동에 추가적으로 드는 비용(외국비용).
- K : 라이선싱을 할 경우 기술이 유출되어 기업 특유의 우위가 감식될 위험비용.
 - ☞ 위와 같은 각종 비용을 고려하여 수익을 비롯한 다른 모든 조건이 동일하다는 가정하에 수출, 라이선싱, 해외직접투자 중에서 어떤 진입방식을 선정하는 것이 가장 유리한가를 다음과 같이 표시할 수 있다.
- 수출 : $P_d + M$, 라이선싱 : $P_f + K$, 해외직접투자 : $P_f + F$
 - ☞ 수출 : $P_d + M < P_f + F$, 그리고 $P_d + M < P_f + K$
 - ☞ 라이선싱 : $P_f + K < P_d + M$, 그리고 $P_f + K < P_f + F$
 - ☞ 해외직접투자 : $P_f + F < P_d + M$, 그리고 $P_f + F < P_f + K$
- 수출을 선택하는 경우
 - ☞ 본국에서의 생산비용과 수출 마케팅비용의 합계가 외국에서 생산비용과 외국비용의 합 또는 외국에서의 생산비용과 라이선싱의 위험 비용보다 작은 경우에는 기업은 수출을 선택하게 된다.
- 라이선싱을 선택하는 경우
 - ☞ 외국에서의 생산비용과 라이선싱의 위험 비용의 합이 본국에서의 생산비용과 수출 마케팅비용의 합 또는 외국에서 생산하는 비용과 외국비용의 합보다 작을 경우 기업은 라이선싱 전략을 선택하게 된다.
- 해외직접투자를 선택하는 경우
 - ☞ 외국에서 생산하는 비용과 외국비용의 합이 국내에서 생산하는 비용과 마케팅비용의 합보다 또는 외국에서 생산하는 비용과 라이선싱 위험비용의 합보다 작을 경우에는 기업은 해외직접투자라는 진입방식을 선택하게 된다.

제2절 수출방식

1. 수출의 동기

- 과잉생산품을 처분하거나 유희생산시설 활용하기 위해
- 국내시장이 협소한 나라의 기업이 대량생산을 통한 규모의 경제 달성 위해
- 경쟁조건 등이 국내시장보다 해외시장이 유리한 경우
- 정부의 수출지원정책으로 인해

2. 수출의 경로

■ 간접 수출

- 종합상사, 수출대행업자, 외국무역상 등을 통해 수출함으로써 수출 국내에서 요구되는 수출 관련기능을 제조업체가 스스로 수행하지 않으면서 해외판매
 - 장점 : 안정성, 정보획득, 분쟁위험회피, 자금부담완화
 - 단점 : 통제력약화, 시장기회포착 곤란, 소극적인 마케팅활동, 이미지 훼손

■ 직접 수출

- 제조업체가 본사의 수출전담부서나 계열무역상사를 통해 수출과 연관된 제반 업무와 기능을 타인에게 위임하지 않고 직접 수행하는 수출방법
 - 장점 : 해외시장 정보습득, 외국경쟁기업의 마케팅활동분석 가능, 거래처의 다양화로 대형거래처에 대한 의존도 감소, 소비자에 대한 A/S
 - 단점 : 비용부담의 증가, 해외마케팅활동에 전문인력 필요

3. 수출의 방식

■ OEM(Original equipment manufacturer)

- 고유상표수출에 반대되는 개념으로 공급업자는 생산에만 전념하고 OEM상표의 주체인 바이어는 상표, 광고, 유통, 시장조사 및 제품개발 등 제반 마케팅 기능을 담당
- 장점
 - 판매력의 보완 - 바이어의 지명도와 서비스망 이용함으로
 - 최적생산규모에 가까워져서 생산코스트 절감
 - 외국인에 대한 한국기업제품에 대한 거부감 회피 가능
 - 단기간 내에 수출 늘려 생산시설의 가동률제고, 매출액증가, 이익증대 등
- 단점
 - 수출채산성에 한계 있음 : 동남아기업과 경쟁, 국내생산비용 증가
 - 기술전수의 한계성 : 과거는 조립기술 but 현재는 핵심첨단기술
 - 마케팅능력의 배양기회 상실 : 고부가가치 상실
 - 부메랑효과 존재 : OEM상품과 자사상품시장 잠식 및 경쟁

■ 보충

- OEM : Original equipment manufacturer 주문자상표부착생산방식
- ODM : Original Development Manufacturing 제조업자 개발생산 Original Design Manufacturing 제조업자 설계생산
 - 제조업체가 보유하고 있는 기술력을 바탕으로 제품을 개발해 유통업체에 공급하고, 유통업체는 자사에 맞는 제품을 선택함으로써 유통에 핵심역량을 집중하게 됨
 - OEM과 차이점
 - ☞ OEM
 - 판매업자(주문자)가 건네준 설계도에 따라 단순히 생산만 함
 - ☞ ODM
 - 판매업자가 요구하는 기술을 자체 개발해서 납품 → 제조업체로서는 부가가치가 높다는 장점이 있음
 - 자체 개발해서 생산하기 때문에 해외시장에 판매할 경우 개발 로열티를 받을 수 있음
 - 부품을 구매할 때도 제조업체가 주도적으로 참여할 수 있어 원가를 낮추는데도 도움이 됨
 - 고부가가치형 생산체제로 평가받음.

제3절 계약방식

1. 국제라이센싱

■ Licensing

- 개념
 - 라이선서(공여기업)와 라이선시(수혜기업)간에 라이선싱계약을 체결하고, 이 계약하에서 공여기업이 보유하고 있는 특허, 기업비밀, 노하우, 등록상표, 지식, 기술공정 등의 상업적 자산을 사용할 수 있는 권리를 수혜기업에게 제공하고, 그 대가로 일정한 로열티, 수수료 등을 받는 계약협정을 말함
- 동기
 - 경제적동기
 - ☞ 공여자 : 직접투자에 따른 자본비용, 설비비용, 재고에 따른 위험을 피하고 현지사정의 적응에 필요한 비용을 현지기업에게 넘길 수 있음
 - ☞ 도입자 : 자체개발보다 비용 절감
 - 전략적동기
 - ☞ 전략적 가치가 떨어져 더 이상 개발할 필요가 없다고 판단된 제품이나 기술은 라이선싱을 통해 다른 기업에게 이전시켜 이익을 얻을 수 있음
 - 정치, 법적 동기
 - ☞ 관세, 쿼터 등의 수입장벽을 피하기 위해 라이선싱을 택함

- ☞ 수입제한이나 경쟁의 심화로 더 이상 수출이 어려운 경우
- ☞ 상표, 특허, 저작권 같은 자산을 보존하는 수단

- 문제점
 - 비밀유지의 문제점과 통제와 경쟁

2. 프랜차이징 – Franchising

■ 개념

- 프랜차이저(franchiser:영업본부)가 프랜차이지(franchisee:가맹회사)에게 상표의 사용권을 허가해주고 사업체의 조직과 경영방법의 이전을 통해 계속적으로 운영을 지원해 주는 방식

■ 특성

- 진입방법에서 유리한 점
 - 적은 자본으로 해외시장에서의 신속한 확산, 독특한 이미지로 표준화된 마케팅, 고도로 동기 부여된 가맹점, 낮은 정치적 위험 등
- 진입방법에서 불리한 점
 - 본부 이익의 한계, 가맹점의 운영에 대한 완벽한 통제 불가, 경쟁사의 양성 가능성, 계약상에 대한 정부의 규제 등

3. 경영관리계약 - Management contract

■ 개념

- 해외기업의 일상적인 운영을 관리할 수 있는 계약을 체결하는 것이 관리에는 자본투자, 장기부채, 배당정책, 기본적인 경영정책이 포함됨.
 - 단, 소유권 등에 대한 결정권한은 포함되지 않음

■ 방법

- 경영관리계약은 독자적으로 체결되는 경우는 극히 드물며, 대개 합작투자나 턴키프로젝트의 일환으로 사용됨

■ 단점

- 리스크가 낮은 해외시장 진입방법이지만 수익은 계약기간 동안으로 제한, 해외시장에 영구적인 교두보를 확실하게 구축하지 못함
- 협상시 시간이 오래 걸리고, 숙련과정이 지연되면 나쁜 감정이 유발하게 됨

4. 국제하청생산 - "계약생산"이라고도 함

■ 개념

- 라이선싱과 해외직접투자를 절충한 형태임
- 기업이 해외의 독립기업으로부터 제품을 조달하여 그 제품을 현지국 또는 제 3국에 판매하는 것을 뜻함
- 일반적으로 일정 품질수준에 도달하는 제품을 생산하기 위해 기업이 현지 제조업체에게 기술이전이나 기술지원을 해줌(라이선싱)

■ 장점

- 최소한의 소유자본과 경영자원을 투입하여 현지국에 신속하게 침투가능

- 라이선싱과는 달리 생산된 제품을 직접 판매하기 때문에 마케팅과 A/S에 대한 통제력을 발휘할 수 있음
- 현지국의 시장규모가 작아서 투자할 가치가 없거나 수출을 할 경우 무역장벽이 존재하는 경우에 이용

■ 단점

- 적합한 현지 제조업체를 찾기가 쉽지 않고, 일단 찾아낸 경우에도 일정한 수준의 품질과 생산규모에 도달하기에는 상당한 기술지원이 이루어져야 함
- 현지기업이 잠재적인 경쟁기업으로 성장할 가능성이 있음

5. 턴키 프로젝트 - Turn key project

- 생산설비를 건설하고 설비가 가동되어 생산이 개시될 수 있는 시점에서 소유권을 넘겨주는 계약형태

- 턴키플러스(turn key plus) : 경영자나 작업자의 훈련과 같은 서비스까지 제공

■ 문제점

- 대부분의 경우 현지국정부와 체결하게 되므로, 계약취소나 계약조건의 강제적 재협상과 같은 정치적위험이 다른 방식에 비해 상대적으로 높음
- 현지국정부는 계약과 함께 입찰, 선지급, 하자 및 이행에 대한 보증으로 일급은행의 보증을 요구하고 있어 막대한 위험이 뒤따름

- 턴키 vs BOT(Turn key project vs. build operate transfer)

	재원조달	소유권	운영	투자회수
턴키	발주자	발주자	발주자	발주자의 대금지급
BOT	투자자	투 → 발	투 → 발	운영수익

글로벌기업의 해외진출(3) / 6주차 2차시

제4절 해외직접투자방식

1. 해외직접투자의 개념과 동기 - Foreign Direct Investment

■ 개념

- 다국적기업이 해외에서 토지, 건물, 기계 등의 각종 실물자산을 취득하여 직접 생산활동을 수행하는 것을 해외직접투자라고 함.

■ 동기

- 시장추구 동기
- 자원개발 동기
- 생산효율증대 동기
- 기술습득 동기
- 기타

2. 해외직접투자의 형태



3. 국제합작투자 - Joint venture

■ 정의 (콜데)

- 상이한 국적을 지닌 2개 혹은 그 이상의 합작선들이 영구적인 기반 위에서 특정의 기업체를 설립하여 운영하는 해외사업활동

■ 특성

- 국제합작투자는 법인체로 설립되어 운영됨이 통레이기 때문에 일반적으로 영구적인 기반 위에서 설립된 후 운영됨
- 참가라는 표현은 자산이나 노하우, 기타 운영상의 요소를 포함하는 모든 경영활동까지 연장되는 개념임

■ JV 동기

- 외국합작선동기
 - 법적인 제한조항에 의해 국제합작투자가 강제되는 경우
 - 다국적기업이 자발적으로 국제합작투자를 하는 경우

- ☞ 현지합작선이나 정부가 제공하는 배당, 경영, 세제 혹은 외환관리측면에서의 특혜 조치 위해
- ☞ 투자자본의 절감
- ☞ 경영활동상의 위험경감
- ☞ 인적 자원의 절감
- ☞ 현지 종업원의 사기 양양
- ☞ 현지국의 저렴하고 풍부한 노동력의 이용
- ☞ 현지국의 풍부한 천연자원의 개발
- ☞ 제품판매시장의 확대와 유지
- ☞ 경제협력의 일환
- ☞ 현지국정부나 국민과의 관계개선 등

- 현지합작선동기

- 외국자본에 의한 자본력의 증가
- 기업신용의 제고를 통한 금융조달의 용이성
- 선진경영기법, 제조 및 판매 기술의 효율적인 습득
- 현지국정부의 외자도입촉진정책에 따르는 법적, 행정적인 특혜조치의 수혜
- 외국과 협력관계의 증진
- 해외마케팅활동의 촉진 등.

■ JV 지분비율

- 소수지분(49%이하) > 동등지분(50%) > 다수지분(51%이상)

■ 합작비율에 영향 미치는 요소

- R&D 집약적인 기업
- 마케팅 집약적인 기업
- 현지에서 생산하여 제3국 등으로 수출하는 기업
- 자본조달비용상의 이점이 있는 기업
- 뛰어난 경영기법을 지닌 기업
- 기타 현지정부의 규제, 시장규모, 고정비...

■ JV 문제점

- 범세계적 경영에 따른 상호의존성
 - 글로벌네트워크 : 가장 최적의 자원조달 및 생산 ⇒ 글로벌 조정(의사결정) 필요
⇒ 합작투자의 의사결정이 문제시됨
- 경영방법상의 차이 : 배당정책, 마케팅, QC 등 차이
- 기회주의
 - 투자기업 ⇒ 합작회사에 국제시장가격이상으로 부품과 자본재 제공
⇒ 합작회사의 장기적 이윤보다는 자신의 단기이익 극대화 추구
 - 현지기업 ⇒ 합작회사의 생산제품을 소비자에게 판매 시 자신이 소유한 마케팅회사를

통해 이전가격 조작 ⇒ 단기이익 극대화 추구

- 합작대상기업의 소수문제 : 파트너 바꿀 때 문제시됨
- 불확실성 : 합작파트너의 자원, 책임 등의 불확실성

4. 국제인수합병 - Merger & Acquisition

■ 정의

- Merger : 한 기업이 다른 기업을 흡수하여 한 개의 기업이 되는 것(흡수합병, 신설합병)
- Acquisition : 피인수기업을 그대로 존속시키면서 경영권을 행사

■ 종류

- 우호적 M&A (friendly M&A) : 이사회 동의 필요함

■ 목적

- 생산효율, 경영효율 향상 위해, 시장지배력의 확대 위해, 유리한 자본조달 위해, 신업종 진출 위해
 - 적대적 M&A(hostile M&A) : 이사회 동의 필요함

■ 목적

- 경영권의 지배 및 통제목적, 시세차익 목적 위해 기업 매매

■ 장점

- 해외시장의 신속한 진입
- 경영자원의 획득
- 신사업에 대한 신속한 진입
- 성숙산업에서의 시장진입
- 시장지배력의 확대

제5절 전략적 제휴

1. 전략적 제휴 - Strategic Alliance

■ 개념

- 서로 다른 둘 이상의 기업들이 경쟁력을 제고하기 위해 서로의 경영자원을 결합하여 동맹관계를 맺는 것
- 협력분야를 제외한 다른 부문에서 상호 경쟁적인 입장에 있는 범세계적 기업들이 세계시장에서 본원적 제고를 위해 공동기술개발이나 신사업의 기회창출, 규모의 확장 등을 통해 협력하는 것
- 광의로 정의하면 전략적인 의도만 있다면 구체적 결합형태에 관계없음
 - 라이선싱, 판매계약, 합작투자 등도 포함됨

2. SA 촉진요인

- 기술의 복잡성증가 → 기술변화의 가속화 → 고정비용중요성 증가 → 시장의 국제화
→ 세계 경제의 블록화

3. SA 동기 - Strategic Alliance

■ 자원과 위험의 공유

- 상호의 강점을 극대화하고, 약점을 보완하고자 하는 동기에서 이루어짐
- 핵심성공 요인을 모두 가지기는 현실적으로 불가능함
(막대한 연구개발비용, 최첨단 자동화된 생산시설의 기술과 비용 등)
- 서로 제휴를 맺어 부담을 덜고자 하는 목적이 존재하게 됨

■ 산업의 표준화 위해

- 한 산업에서의 표준이 자사에 유리한 방향으로 형성되어질 것을 기대
 - Sony의 β vs. JVC의 VHS
- 산업표준을 결정하는 것은 기술개발의 속도가 빠르고 산업표준이 아주 중요한 역할을 하는 산업에서는 매우 중요한 동기

■ 시간 단축을 위해

- 신제품개발에 소요되는 시간을 단축 :
- 경쟁기업보다 빨리 시장에 제품을 출시할수록 높은 수익 보장 받음
- 초기진입자의 다양한 우위를 누릴 수 있음
 - 시장진입의 속도를 높이려는 동기

■ 기업활동 유연성확보

- 신제품개발에 소요되는 시간을 단축
 - 콜옵션(call option) : 사업의 전망이 좋아지면 사업 확장
 - 풋옵션(put option) : 사업의 전망이 나빠지면 파트너에게 팔고 철수

4. SA 유형 - Strategic Alliance

■ 조달제휴

- 안정적인 공급원의 확보를 목적으로 하는 다국적기업의 전 세계적 자산조달 제휴의 일환.
- 제휴파트너기업에 부품조달이나 OEM을 통해 제품생산을 위탁하는 장기적 관계를 형성하는 것을 의미함
- 기존에는 선발기업과 후발기업 간의 하청, 위탁생산 체제가 위주였으나 최근에는 선발기업 간에도 상호보완적인 제휴가 이루어지고 있음

■ 생산제휴

- 경영자원을 상호 공급하여 공동생산을 하는 제휴로서 공동기술개발의 연장으로 이루어지는 경우가 많음
- OEM 및 생산위탁 또는 수탁을 통해 생산비절감, 자사브랜드의 지배력 강화, 제품라인의 확대, 기술 및 판매망의 결합을 통해 시장지위를 확보하거나 확대하는 전략
- 무역장벽회피 목적의 해외 투자에 의한 현지생산도 공동생산 제휴에 속하는 경우가 많음
- 조달제휴는 부품 및 중간재 등이 중심, 생산제휴는 최종제품이 중심.
예) 생산위탁, OEM, 세컨드 소싱 등이 이에 속함

■ 판매 및 마케팅제휴

- 상대방의 판매능력을 활용하는 위탁판매, 공동브랜드를 사용하거나 제품공유에 의한 상호공동판매 등을 말하는 것
- 과거에는 자사의 판매망이 없는 경우 상대기업의 판매망에 전적으로 의존하는 제휴가 많았음
- 최근에는 해외진출 기업이 현지에 자사판매망을 개척하고 지역별, 업종별, 제품별로 선택적인 판매제휴가 많아지고 있음
- 참여기업들은 제휴를 통해 시장점유율의 유지 및 확대를 시도함

■ 자본 제휴

- 상호간의 지분참여를 수반하는 형태
- 특정기술이나 제품을 개발 또는 생산하기 위해 합작기업을 세우거나 상대기업의 주식을 일부 취득하는 형태를 의미함
- 전통적인 제휴형태인 합작투자와 비슷하다고 볼 수 있음

5. 파트너 선정시 3C - Compatibility, Capability, Commitment

■ 양립성

- 제휴에 참가하는 기업들의 능력이 아무리 뛰어나다고 하더라도 파트너들이 서로 협력할 수 없다면 이러한 제휴는 쓸모없음
 - 기업의 전략, 기업문화, 경영관리시스템

■ 파트너 능력

- 두 회사가 자신이 취약한 분야에서 파트너가 강한 핵심역량을 가지고 있는 것이 바람직
- 기술면, 마케팅, 유통면에서 서로 비슷하면 서로의 약점을 보완 못함

- 파트너 기업의 규모와 핵심역량은 비슷한 수준이어야 함

■ 제휴의 몰입성

- 파트너들이 얼마만큼 열심히 임할 것인가를 파악해야 함
- 해당 제휴가 파트너의 핵심사업 분야에서의 제휴인지, 주변사업 분야에서의 제휴인지를 파악

6. 한국기업의 SA

■ 전략적제휴 추진 방향

- 국제경쟁력강화를 위해 국내외 사업활동면에서의 협력을 목적으로 국내 대기업 간의 제휴경향이 높아지고 있음
- 국내대기업과 외국대기업간의 전략적제휴는 반도체, 자동차 등 일부산업의 중심으로 제한적이기는 하나 점차 확산 추세임
- 사양산업을 중심으로 국내대기업과 중소기업 간의 협력에 의한 제3국 동반지출이 늘고 있음

■ 전략적제휴 특징(한국)

- 한국기업의 선도적인 주도하에 비교우위를 바탕으로 추진되는 것이 아닌 OEM 등을 목적으로 외국기업과 맺고 있던 관계가 소극적인 입장에서 진전된 초보적인 수준임
- 주로 대기업 주도하에 진행되고 있음(ODM 증가)
- 아직까지는 협력의 이점을 살리기 보다는 경영권확보 등을 더 중시
- 대기업과 중소기업 간의 제휴를 통해 해외동반진출을 추진하는 경향

해외직접투자이론(1) / 7주차 2차시

제1절 해외직접투자이론 기초

1. FDI 이론 - Foreign Direct Investment

■ 구성요건

- 외국비용에도 불구하고 왜 해외직접투자를 행하는가?
 - 즉, 현지국 기업과 경쟁에서 이길 수 있는 외국기업의 우위성의 원천은?
(기업특유의 우위요소)
- 수출이나 라이선싱 같은 다른 사업형태가 있음에도 불구하고 왜 위험부담이 높고, 자원투입이 많은 해외직접투자를 하는가?(진입 방법)
- 어떤 나라에서, 어떤 산업에서, 어떤 기업이 투자활동을 하는가?(생산입지상의 조건)

2. FDI 이론 체계

이론의 성격	이론	주요내용
전통적 이론	전통적 무역이론 전통적 자본이동이론	<ul style="list-style-type: none"> • 비교 생산비 차에 따른 국제분업과 재화 이동 • 이자율 격차에 의한 자본의 국제적 이동
미시적 관점	독점적 우위 이론 내부화 이론 과점적 대응 이론 제품주기 이론 기업 성장 이론 기업 행태 이	<ul style="list-style-type: none"> • 현지 기업에 대한 진출 기업의 독점적 우위 시장의 불완전성을 기업 내부화하기 위해 진출 과점적 대응에 의한 진출 • 제품 주기에 따른 생산 입지 변동과 해외 진출 기업의 성장에 의한 자연발생적 해외 진출 기업 내부의 의사결정과정과 CEO의 행태
거시적 관점	통화 지역 이론 자본시장 불완전성 국민경제적 접근이론	<ul style="list-style-type: none"> • 통화 지역상이에 따른 자본화율 격차에 의해 현지국 증권시장의 불완전성을 극복하기 위해 국민경제적 요인에 의한 일본형 해외투자
통합이론	절충이론	<ul style="list-style-type: none"> • 세 가지 우위의 절충에 의한 해외투자 FDI는 반복적이고 동적인 조직학습과정 • 국제사업 네트워크에서 위치를 강화하기 위해
최근이론	국제화 단계이론 네트워크 이론	

3. 독점적 우위이론

■ 해외직접투자에 있어 외국기업은 현지국기업에 비해 필연적으로 불리한 입장에 처하게 됨

→ 외국비용

- 현지국기업에 유리한 경제/사회/법률제도, 사회적 관습, 소비자의 기호, 교통 및 통신의 비용
- 현지국의 주민 또는 공공기관으로부터 받는 차별대우
- 현지국사정에 대한 지식부족 등

■ 이러한 외국비용을 극복하고 현지국기업과의 경쟁에서 이기기 위해서는 외국기업은 현지국기업이 갖고 있지 못한 *기업특유의 우위가 있어야 함.

- *기업특유의 우위
 - 저렴한 자본조달 비용, 상표, 기술에 관한 노하우, 마케팅능력, 경영관리기술 및 규모의 경제 등

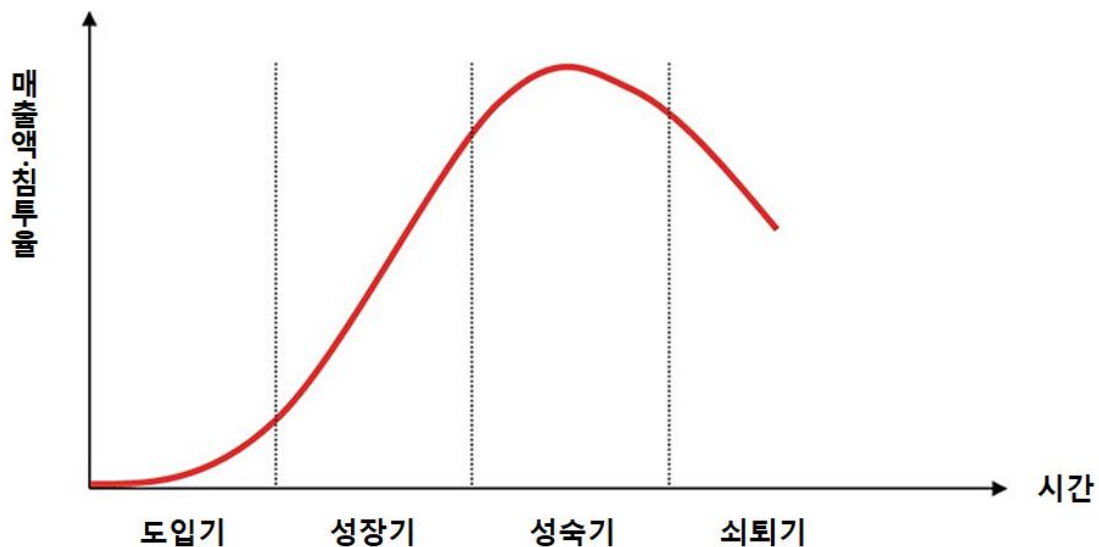
- 이러한 우위를 소유함으로써 본국에서보다 더 많은 이익을 얻을 수 있을 뿐 아니라, 외국비용을 상쇄하고 현지국기업보다 더 많은 이익을 얻게 됨
- 이러한 우위요소는 특정기업에 한정되어야 하며, 기업 내에서는 국경을 넘어 쉽게 이동될 수 있어야 함

4. 독점적 우위의 원천과 유형

독점적 우위의 원천	독점적 우위의 유형
제품시장의 불완전경쟁	• 제품차별화,마케팅노하우, 재판매 가격유지제도, 관리가격 등
요소시장의 불완전경쟁	• 특허 및 비공개기술, 기술획득 및 자본 조달상의 우위, 경영자능력의 차이 등
규모의 경제	• 수직적 통합요인으로서 외부경제, 수평적 통합요인으로서의 내부경제 등
정부의 규제	• 조세 및 관세, 금리 및 환율정책, 특정산업의 수출입 규제 등

5. 국제제품수명주기이론 - Foreign Direct Investment

- PLC개념을 국제적인 차원으로 확대한 것으로 각 국의 기술 및 소득수준의 차이와 제품의 시장 국별 도입시기의 차이에 근거하여 특정제품의 국제무역패턴과 해외 생산입지의 변화과정을 설명하는 이론



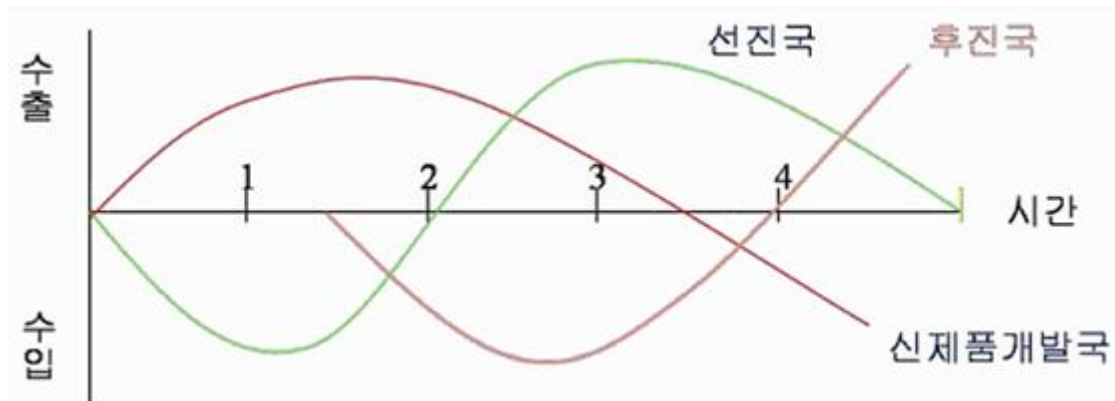
☞ 하나의 제품이 신제품으로 개발되어 처음 시장에 알려져 판매되기 시작한 후 시간이 경과함에 따라 매출액 및 침투율이 변화되어가는 과정을 나타낸 것.

■ 제품수명주기이론 (Product Life Cycle)

- 도입기 ▶ 성장기 ▶ 성숙기 ▶ 쇠퇴기

- 제품이 처음 시장에 진출하는 단계. 매출액 증가율이 저조하며 제품 실패확률이 높음. 경쟁이 전무 혹은 미미한 상태임
- 급속한 매출증대로 이익 증가 단계임. 경쟁기업의 시장 참여로 경쟁적인 가격 인하와 촉진비용의 증가로 이익 감소단계임

- 잠재고객들이 제품을 구매한 상태. 매출액 증가율이 정체. 마케팅 비용의 증가로 이익이 정체 또는 하락
- 매출액과 이익이 급격하게 감소, 제품 철수 단계
- PLC개념을 국제적인 차원으로 확대한 것으로 각국의 기술 및 소득수준의 차이와 제품의 시장 국별 도입시기의 차이에 근거하여 특정제품의 국제무역패턴과 해외 생산입지의 변화과정을 설명하는 이론



- 모든 제품은 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기와 같은 여러 단계의 상품주기를 거침.
- 선진국과 후진국 사이에는 소득, 기술수준, 노동 등 생산요소비용면에서 차이가 나며, 동시에 생산, 소비면에서 시차가 존재함
- 선진국과 후진국 간의 소득, 기술수준, 생산능력, 소비수준 차이 때문에 선후진국 간의 무역과 해외직접투자의 패턴은 제품의 수명주기에 따라 다르게 나타남

6. 내부화 이론 - Foreign Direct Investment

- 해외직접투자를 일반적으로 시장기구를 통하여 수행되는 여러 가지 외부시장 기능을 국제기업 체계 내에 내부화하는 것과 관련하여 설명하려는 이론
- 기업은 시장의 불완전성으로 인한 거래비용을 회피하기 위해 만일 기업 내에서 낮은 비용으로 거래를 이룰 수만 있다면 기업이 시장기능을 대신하여 그 거래를 내부화함
- 시장의 불완전성
 - 발명가가 그 발명품을 특허권이나 상표권 등으로 보호받을 수 없는 경우에는 그 발명품을 이용하는 사람들에게 대가를 청구할 수가 없기 때문
 - 지식의 경우에는 어느 한 사람이 이를 사용한다고 해도 다른 사람이 이를 아무 제한 없이 계속 사용할 수 있기 때문
 - 정부의 간섭으로 인해 사적인 비용, 수익과 사회적인 비용 및 수익 간에 차이가 나는 경우 등
- ☞ 이같이 외부시장이 불완전하게 되면 내부화의 유인 존재하게 됨

7. 시장 불완전성 요인

시장불완전성 요인	구체적인 예
산업특유요인(industry specific factors)	외부시장구조, 규모의 경제, 산업특성
지역특유요인(region specific factors)	지리적 거리, 문화적 차이
국가특유요인(nation specific factors)	경제 정치 재정적 요소
기업특유요인(firm specific factors)	마케팅, 경영능력, 기술, 기술개발능력

8. 내부화의 이익과 비용

내부화의 이익	내부화의 비용
가격차별화 구조 구축	시장세분화에 따른 비용의 증가
구매자 불확실성의 회피	의사소통 및 조정비용의 증가
타 회사와 쌍방간 협상의 회피	상대국의 정치적 위험의 증가
이전가격을 통한 이윤극대화 기회	경영자 전문성 제고에 따른 관리비용 증가

9. 다국적기업 내부화 - Foreign Direct Investment

- 국제시장은 국내시장보다도 시장불완전성의 요소가 더 많기 때문에 그만큼 내부화의 유인이 강하고, 따라서 기업특유의 독점적우위를 가지고 있는 기업들은 외부시장을 통하여 판매하지 않고 해외직접투자를 통하여 내부화하여 이용하게 됨
- 해외직접투자를 통해 자회사의 활동을 통제함으로써 원재료의 이동, 경영관리기술, 연구개발, 금융기능 등을 내부화함
- 요소시장, 기술시장, 지식시장, 금융시장 등에 불완전성이 존재하는데, 다국적기업은 이러한 시장의 불완전성을 이용하여 시장을 내부화함으로써 수익을 극대화함

10. 내부화비용

- 자원비용 : 단일 외부시장을 여러 개의 내부시장으로 분할하는데서 기인하는 높은 비용
- 커뮤니케이션비용 : 시장분할로 인한 비용
- 관리비용 : 경영관리자의 전문성에 크게 의존하게 되는 내부시장의 관리비용
- 기업에 대한 규제에 간접비용
- 내부화로부터 얻는 이익이 이러한 비용을 초과할 수 있어야 내부화는 타당성을 갖음

11. 내부화 유형

- 수직적 통합
 - 중간재시장의 내부화를 통한 수직적 해외직접투자
 - 이윤극대화를 추구하는 기업은 중간재시장에서 불완전성이 발견되면 이를 기업조직 내로 흡수하여 내부화 하려는 경향이 발생함
 - 어떤 기업이 그 생산라인에 원료를 공급하거나(후방통합)
 - 기업이 생산한 제품, 반제품을 사용하거나 판매하는 공장을 해외에 설립(전방통합)
 - 이러한 내부화의 결과 수직적 해외직접투자가 생겨나는데, 원자재 및 부품공장 등 중간재를 조달하기 위한 모든 해외직접투자가이 부류에 속한다고 볼 수 있음.

■ 수평적 통합

- 지식 및 기술시장의 내부화를 통한 수평적 해외직접투자
- 지식개발을 위해서는 많은 비용이 들어가며, 이 지식을 기업의 생산, 마케팅 활동에 도입하는데도 많은 비용이 들어감
- 그러나 기술개발이 완료되면 이 지식과 기술은 공공재의 성격을 띠게 됨
 - 가격 0 \Rightarrow 외부시장거래를 통해서는 기술개발에 투입한 비용을 보상받지 못함
 - 지식시장을 내부화함

■ 다각적 통합

- 자본시장의 내부화를 통한 다각적 해외직접투자
- 다국적기업들은 국제적인 자본시장의 불완전성에 직면하여, 자본시장의 기능을 내부화함
- 만일, 현지국 자본시장이 잘 발달되지 못했다면, 효율적인 내부시장을 활용하여 효율적인 배분을 추구할 것이고, 국경에 상관없이 가장 높은 수익이 보장되는 곳에 투자를 행함
- 기존의 국내생산시설과는 상이한 생산시설을 해외에 확대하여 투자하는 것이 경우 한나라 안에서만 활동하는 것보다 위험분산효과가 큼

해외직접투자이론 2 / 9주차 1차시

제2절 해외직접투자이론(2)

1. 과점적 경쟁이론

- 어떤 산업에서 해외직접투자는 그 산업의 선도적 기업과 경쟁기업 사이 반응의 유형을 따라서 이루어진다는 이론
- 과점적 구조의 대기업들은 다른 기업의 움직임에 매우 민감해서 의사결정은 선도기업의 의사결정을 바로 뒤쫓아가는 상호 의존적인 방식을 취함
- 과점산업에서 어떤 선도기업이 신제품을 개발하거나, 새로운 시장을 개척하거나, 새로운 원료산지를 장악하여 경쟁상 우위를 확보하려 하면 경쟁기업은 선도기업의 행동에 반응으로 대처함
- 만약, 따라 하지 않으면 선도기업이 경쟁상 우위를 차지하게 되고, 이에 따라 후발 기업은 시장에서 경쟁적 위치, 성장의 기회를 상실하게 되는 위험에 처함
- 과점산업기업들의 과점적 경쟁행위는 결과적으로 어느 특정국가에 과점산업기업들이 집중적으로 투자를 하게 됨(밴드웨건효과 : band wagon effect)
 - ➔ 단점 : 최초의 선도기업의 투자의사결정에 관해서 설명을 못함

2. 거시경제적 접근이론

- 기존이론 : 미시적인 기업의 관점에서 해외직접투자를 설명. 거시경제단위인 국가와의 마찰이 생김 ⇒ 거시적인 국민경제적인 관점에서 설명해야한다고 주장
- 해외직접투자는 투자국과 현지국가의 잠재적 내지는 현실적 비교생산비를 기초로 하여 투자국에 서는 비교열위이나 현지국에서는 비교우위인 산업에서 이루어져야 함
 - ⇒ 이때 양국간 산업구조의 고도화는 조화 있게 촉진되며 양국간 무역은 확대됨
- 두 가지 유형
 - 미국형 : 미국기업의 독점적 우위를 활용하거나 무역장벽을 회피하기 위해 이루어짐
 - 역무역지향적이며, 국제수지의 악화, 고용감소 등 산업구조를 왜곡시킴
 - 일본형 : 일본에서 비교우위를 잃어가는 섬유, 잡화 등의 기술 및 설비시설을 개도국으로 이전, 무역지향적, 현지국의 비교우위를 이용하여 산업 구조의 고도화
 - 단점 : 실제로 해외투자기업이 현지국 기업에 대해 어떤 경쟁우위요인을 가지는가에 대해 설명 못하고 일본기업을 옹호하는 입장

3. 절충이론(통합이론)

- 어떤 기업의 해외직접투자는 그 기업이 다른 국가의 기업들에 대해 가지고 있는 기업 특유의 우위 요소, 내부화 우위요소, 생산입지상 우위요소의 세가지 요건에 의해 결정됨
- 세가지 요건
 - 기업이 기업특유의 우위요소를 가지고 있어야 함
 - 기업은 내부화 우위요소를 가지고 있어야 함

- 생산입지상의 우위요소가 있어야 함
 - 단점 : 기업의 미시적인 관점에서 해외직접투자를 바라보았기 때문에 거시적 경제단위인 국가경 제와의 마찰 가능성을 배제할 수 없음

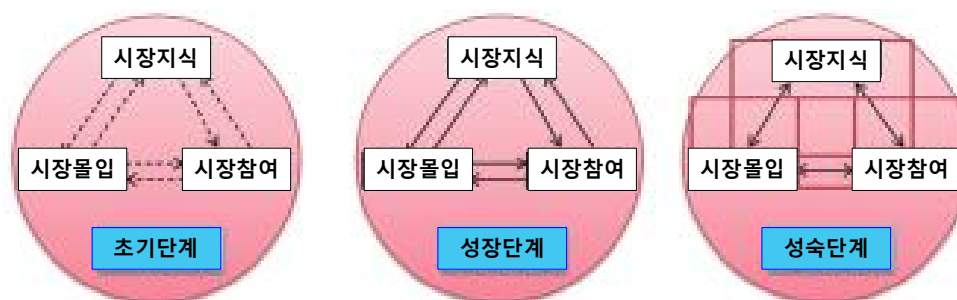
<OLI 패러다임>

1. 소유특유의 우위(ownership-specific advantage)
2. 내부화특유의 우위(internalization-specific advantage)
3. 장소특유의 우위(location-specific advantage)

- 소유특유의 우위(ownership-specific advantage)
 - ① 기업의 형태와 관계없는 우위
 - 기업규모, 다양성, 독점적 지위
 - 특허, 상표권 등 무형재 및 이와 관련된 능력
 - 생산, 조직, 마케팅시스템, R&D능력, 인적자본, 경험
 - 각종 자원 및 제품시장에 대한 배타적 차별적 접근능력
 - 정부의 보호
 - ② 다국적기업들이 주로 누리는 우위
 - 위험분산능력
 - 정보수집, 시장접근능력
 - 제고된 대정부 협상능력
- 내부화특유의 우위 (internalization-specific advantage)
 - 거래당사자 탐색, 협상, 조정비용
 - 독점적 권리의 보호
 - 매매자 불확실성
 - 외부적 가격차별화 불인정/내부시장능력
 - 제품품질 유지
 - 거래 및 공급의 안정성 유지
 - 쿼터, 관세 등 정부간섭 및 규제 회피
 - 전략적 상호보조 등 경쟁전략우위
- 장소특유의 우위 (location-specific advantage)
 - 생산요소비용
 - 운반비, 통신비 등 인프라 비용
 - 관련 인프라 및 관련 기업능력
 - 정부간섭 및 규제/수입규제/투자유인/투자환경
 - 정치적 안정성
 - 경제하부구조
 - 국제간 문화적 거리

4. 국제화단계 해외직접투자이론

- 기존이론 : 단일 해외직접투자 사안에 대한 설명에 그치는 한계 가지고 있음
- 그러나 오늘날 대부분 다국적기업들은 해외직접투자를 단 한번에 실행하고 그치는 경우 보다는 반복적으로 하는 경우가 일반적임
- 또 투자위험이 높다고 판단되면 동일한 투자사업에 대해서도 최초에는 소규모로 투자하다가 현지 시장경험 축적과 내부 학습과정을 거쳐 순차적으로 투자 정도를 높이는 경우가 일반적임.
 - 국제화단계 해외직접투자이론은 해외직접투자를 관리적인 의사결정과정으로 인식하고 있고 아울러 해외투자활동을 일과성이 아닌 반복적이고 동적인 조직학습과정으로 이해하고 있다.
- 기업의 해외직접투자 등 국제화 활동은 구체적으로 기업의 시장지식(market knowledge), 시장몰입(market commitment), 시장참여(market involvement)의 상호작용에 의해 점진적으로 이루어진다고 주장하고 있다.
- 시장지식(market knowledge)
 - 시장지식은 상품 구입을 위한 계약이나, 경험을 통해 습득된다. 외국시장에 대한 경험적 지식은 기업에 중요한 자산이 된다. 시장지식의 내용은 때로는 복합적이고 이전이 쉽지 않다. 보통 외국시장에 대한 지식은 기업 내부 자체적으로 습득할 수도 있으나, 때로는 기업의 관련 네트워크를 통해 얻어진다.
- 시장몰입(market commitment)
 - 기업의 주요 경영자의 외국시장에 대한 정신적 태도와 전략적 의도와 관련이 높다. 몰입이 높을 수록 경영자는 특정 외국시장에 대해 높은 관심을 갖고 해외직접투자나 해외마케팅을 위해 과거 보다 많은 자원을 지원하고 전략수립을 한다.
- 시장참여(market involvement)
 - 다차원적인 개념이고 학습과정이다. 즉 처음에는 간접수출형식으로 시장에 참여하지만 점점 고도화되어 직접수출, 합작투자 그리고 최종적으로 100% 지분투자방식으로 참여하게 된다.



자료 : 최신이론은 장세진, 글로벌경영 을 참조하였음.

5. 네트워크 해외직접투자이론

- 네트워크 해외직접투자이론에 따르면 기업이 국제사업 네트워크에서의 위치를 강화하기 위해 해외직접투자를 한다고 주장하고 있음.
- 이 이론은 사회교환이론(theory of social exchange)에 기초하여 조직간 그리고 개인 관계형성으로 인한 네트워크로 기업의 해외직접투자 현상을 설명하고 있다.

- 여기에서 네트워크 구성원은 기업이 긴밀히 영업 및 전략적인 관계를 맺고 있는 공급업체, 하청업체, 고객집단, 투자모기업, 투자자회사, 기타 전략적인 제휴업체 등 다양하다.
- 이 이론은 국제화는 기업특유의 우위보다는 네트워크관계에 의존한다는 것이다.
 - 전통적인 해외직접투자이론에서는 해외직접투자를 회사의 독점적 우위를 바탕으로 이윤극대화를 위해 합리적이고 독자적인 의사결정과정으로 이해했으나, 네트워크관점에서 본 해외직접투자는 다양한 기업 내외부 네트워크 구성원에 의해 영향을 받게 된다고 인식하고 있다.
 - 따라서 기업이 해외시장 진출 시 내부화 방식보다 외부화 방식을 선호하는 경우도 빈번히 발생하게 된다.
- Johanson & Mattsson : 기업의 해외시장진입 성공은 현재시장에서의 네트워크의 경쟁력에 상당 부분 달려 있다고 보고 있음

6. 해외직접투자이론 비교



- 하나의 이론만으로 다국적기업의 해외직접투자 행위를 완전히 이해하는 것은 불가능하다. 위에서 살펴보았듯이 산업조직관련 이론, 조직학습관련 이론, 그리고 사회교환이론 등은 모두 해외직접투자 현상을 부분적으로 설명하고 있다.
 - 따라서 오늘날 점차 복잡해지는 해외직접투자 현상을 보다 정확히 이해하기 위해서는 산업조직관련 이론, 조직학습관련 이론, 그리고 사회교환이론 등 다양한 이론적 접근방법에 대한 보다 깊은 분석과 이들 분석방법에 대해서 다각적으로 통합하려는 노력이 요구된다.

제1절 국제마케팅관리(1)

1. 국제마케팅

■ 마케팅

- 개인 및 조직의 목표를 충족시키고 교환을 창출하기 위해 아이디어, 재화, 용역의 개념과 가격, 촉진, 유통을 계획하고 수행하는 과정을 말함

■ 국제마케팅

- 개인 및 조직의 필요와 욕구를 충족시키는 교환을 위하여 기업이 해외시장에 개입하고 아이디어, 재화, 용역의 개념, 가격, 판매촉진 및 유통을 다국적으로 계획하고 수행하는 과정

■ 국제마케팅 명칭차이 : 수출마케팅 - 해외마케팅 - 다국적마케팅 - 범세계적마케팅

2. 주요 관점

■ 표준화

- 규모의 경제효과에 의한 원가절감 여행 및 출장 ↑ ⇒ 소비자수요 동질화
⇒ 표준화된 제품, 광고

■ 차별화 : 국가간 차이존재 ⇒ 구매력, 소비자 인식, 경쟁구조 등 차이

■ 국제시장의 세분화

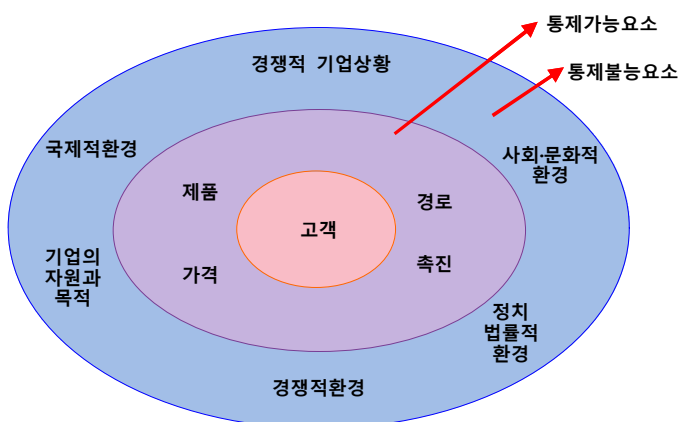
- 소득수준, 지리적 환경, 문화적 배경 등으로 세분화

■ 제품 포지셔닝

- 같은 제품이라도 포장, 광고, 지역 등 변형

3. 믹스전략

■ 4P : 제품(Product), 가격(Price), 유통경로(Place), 광고/촉진(Promotion)

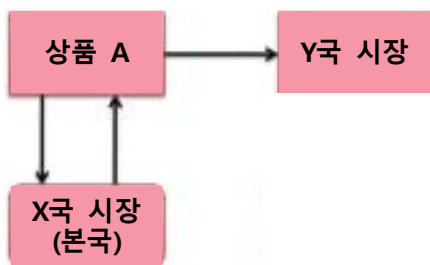


4. 국제제품전략의 유형

- 제품확장 - 촉진확장 전략 : 국내에서와 동일한 제품과 광고(콜라)
- 제품확장 - 촉진적응 전략 : 제품은 그대로, 광고는 현지적응 사용조건 동일하나 제품용도 다른 경우 현지에 맞게 광고함(자전거, 오토바이)
- 제품적응 - 촉진확장 전략 : 제품용도는 동일하나 제품사용조건 다른 경우(커피, 홍차)
- 제품적응 - 촉진적응 전략 : 제품사용조건, 용도가 국내와 차이 나는 경우(의류)
- 제품 창조 전략 : 저개발국(수동세탁기)

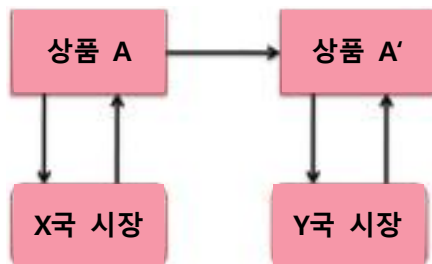
5. 국제제품 개발방식

- 국내 개발
 - 국내 개발



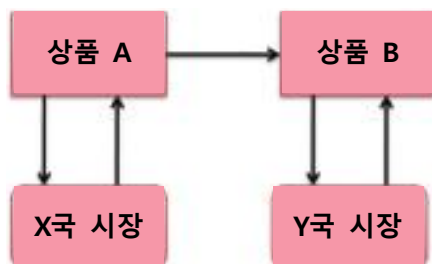
- 국제 기업들이 가장 널리 사용하고 있는 마케팅 전략으로 본국시장에서 개발한 상품을 그대로 해외시장에 적용하는 것
- 장점 : 규모의 경제와 R&D 비용의 절감을 통한 비용의 절감

- 순차적 개발



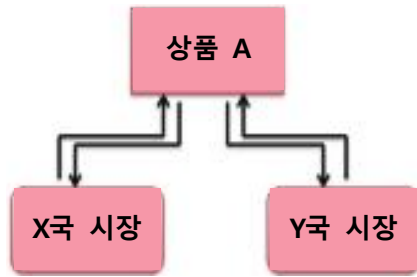
- 제품의 기능이나 사용조건 등이 본국과 유사한 국가의 경우, 제품을 그 지역의 사용조건에 맞도록 일부 수정을 가하는 방법

- 국별 개발



- 각 국시장에서 제품의 사용조건이나 기능면에서 큰 차이가 존재할 때 각 국 별로 각기 다른 상품을 개발하여 각 현지국 환경에 가장 적합한 제품을 개발하는 유형
- 각 국시장의 환경이나 사용조건에 초점을 두는 시장지향적 유형이며, 기업의 전략은 각국 시장별로 수립함

- 다국적 개발



- 개발 초기부터 다수의 국가를 대상으로 시장환경에 적합한 상품을 개발
- 다수국에 대해서 제품을 표준화 기업의 조직체계를 제품 중심으로 정비하며, 기업의 전략은 제품별로 수립

6. 제품의 현지적응

- 해외시장의 고객기호, 제품사용조건, 소득수준, 기타환경에 알맞게 국내제품을 수정하는 것

제품을 해외시장에 적응시키는 환경요인

- 사용조건에 차이
 - 특정제품이 여러 나라에서 유사한 기능적 필요를 충족시킬 수 있도록 만들어졌다고 하더라도, 그 제품이 사용되는 조건은 각국마다 다를 수 있음(ex. 비료-온도, 습도, 토양)
 - 자연환경의 차이뿐 아니라 기술 수준의 격차 때문에 제품의 사용조건이 달라질 수도 있음(기계설비)
- 시장여건의 차이
 - 수준의 차이는 내구성 소비재나 포장제품의 규격과 특성까지 영향
ex) 선진국 : 대형차, 대형포장선히 // 후진국: 구매력차이로 소형포장(날개)
 - 각국 소비자의 기호 내지 구미는 상당한 차이
ex) 프랑스인 4door // 독일인 2door 선호
- 정부의 영향
 - 각국 법률의 차이로 특정제품 수입금지, 일정비율이상 국산품사용 요구 시 제품적응 불가피
 - 자동차의 경우 엔진배기량으로 세금부과율 차등 부여(우리나라 소형차)
 - 식품, 의약품의 경우 제품의 성분,포장,상표,효능,안전,위생에 대한 현지 정부의 강력한 규제로 제품표기 불가피(라면수프)
 - 각 국별로 상이한 정부규격은 소비재는 물론 산업재에도 심각한 영향 미침
(외국기업으로부터 자국시장을 보호하기 위한 것)

7. 원산지 효과 Country of origin effect

- 제품이 실제로 생산된 원산국이 소비자가 평가하는 그 제품에 대한 이미지에 영향을 미치는 것을 말함
예) 일본과 한국의 전자제품, 브라질의 한 기계회사

8. 국제상표전략

■ 유통업자상표(OEM) : 제조업자 상표

■ 단일상표 : 다수상표

■ 현지상표 : 세계상표

- 포장, 표찰

- 외국기업

기업명	제품명	진출국가	문제점
Kellogg	Brand Buds	스웨덴	
Olympia	Roto	스페인, 칠레	
American Motors	Matador	푸에르토리코	
Ford	Fiera Caliente Pinto	스페인 멕시코 브라질	
Rolls Royce	Silver Mist	독일	
GM	Nova	푸에르토리코	
Exxon	Esso	일본	

- 한국기업

한국어	외국어	문제점 및 해결방안
한국화약그룹	Korean Explosive Group	
럭키금성	Lucky Gold Star	
선경	SunKyoung	
삼일제약 물린디	Mulrindy	
참존화장품	Charmzone	
대영자전거	Dai Young	
영창	Young Chang	
아모레	Amore	
삼성	Samsung	
쌍용	Ssang Yong	
지펠냉장고	Zipfel	
기아자동차	KIA Motor	

국제경영관리 2 / 10주차 1차시

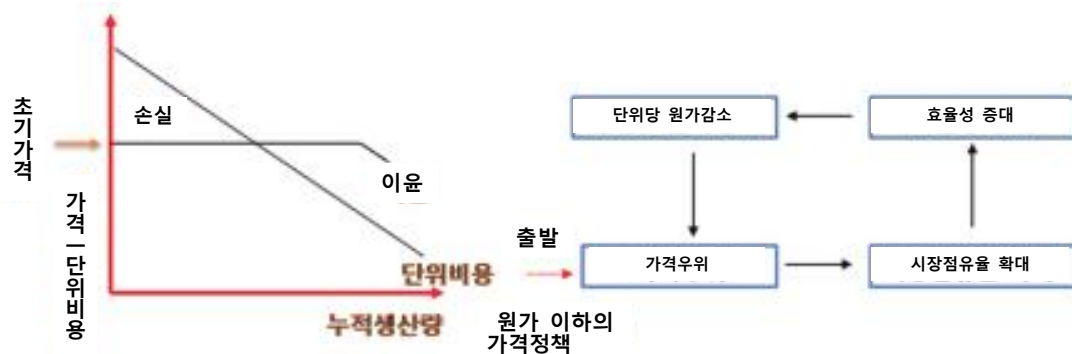
제1절 국제마케팅관리2

1. 수출가격 결정방법

■ 원가 가산법

- 제조원가에 관리비, R&D비용, 간접비, 수송비, 관세, 이윤폭을 합산하여 수출가격 결정

■ 경험곡선 가격결정법



■ 목표중심 가격결정법

- 침투가격전략

- 가격을 경쟁변수로 사용하여 대규모 시장에 침투하여 시장점유율을 확대하려는 전략
- 일본기업과 개도국 기업들이 널리 채택

- 초기고가전략

- 제한된 수량의 판매를 통해 단기 수익을 극대화하려는 전략.
- 해외시장 진입 시 고소득층 소비자를 겨냥하여 최고가격을 책정, 차후 가격을 낮추어 다음의 소득층을 파고드는 가격 책정방법임

2. 덤핑(Dumping)

■ 덤핑의 정의

- GATT : 한 나라에서 생산된 제품이 정상가격보다 저렴한 가격으로 다른 나라에 수출되는 것
- 미국 : 공정가격보다 낮은 가격으로 판매하는 행위
- 한국 : 외국의 물품이 정상가격 이하로 수입되는 것

- 수출국 국내시장 가격
- 국내시장 가격이 없을 때 제3국 시장가격
- 위 해당사항 없을 경우 : 생산비+타당한 이윤

■ 주요 원인

- 과잉 생산능력에 의한 덤핑(공급>수요)
- 정부의 보조금 지원에 의해 발생하는 경우(미, 캐 : 농산물)
- 가격차별화를 시도하는 전략적 덤핑(새로이 시장진입 위해)

- 경쟁상대를 시장에서 축출하여 장기적으로 독점적 가격을 책정하기 위한 약탈적 덤핑(일본 : 반도체)

3. 반덤핑관세 *Anti-dumping duty

■ 내용

- 국제거래에서의 덤핑행위는 궁극적으로 수입국내의 효율적인 자원배분을 저해하고 시장질서를 문란하게 하는 불공정 무역으로서 이를 시정하기 위해 수입국이 정상가격과의 차이에 해당하는 만큼 추가적으로 부과하는 관세

■ 대응 방안

- 덤핑규제에 대한 최선의 대책은 사전에 철저한 대비를 하여 아예 제소를 당하지 않도록 하는 것
- 수출품과 국내시장에서 판매되는 제품을 차별화하여 덤핑규제의 근거를 주지 않도록 함
- 수입국의 중간 유통상에 대해 비가격적 유인을 제공하여 가격이 인하된 것과 같은 효과를 올리는 것
- 현지 법인에서의 생산, 판매를 통해 덤핑제소를 피하거나, 일단 제소의 움직임이 보일 경우 외국 관계기관 및 제소자 측과의 적극적인 교섭으로 사전에 타협을 보는 방법
- 사후대책 : 전담반 구성, 능력 있는 변호사 선임

4. 국제시장에서의 가격 변경

■ 인환율의 변화

- 자국통화의 평가절상(환율인하)는 대외 경쟁력 하락을 의미하므로 기존의 시장 점유율을 유지하기 위해 부득이하게 가격인하의 시도가 요구됨

■ 인원가

- 원가의 상승 또는 하락은 가격 변경의 직접적인 원인으로 특히 원가가산법을 적용하는 기업의 경우 원가의 변화가 실제 판매가격에 신속히 반영됨 수입선다변화, 수출선 다변화, 생산기지 다변화 등으로 대처

■ 인경쟁자의 가격변경

- 시장의 세계화 추세하에서 경쟁상의 가격변경은 상당히 민감한 대응을 요구함, 특히 제품동질성이 높은 경우 다른 대안이 없음

■ 인수요의 변화

- 소비자들의 가격탄력성 정도가 중요함
- 소비재가 산업재에 비해 가격탄력성이 높음
- 빈부격차가 심한 국가(인도, 중국)가 유럽국가보다 덜 민감함

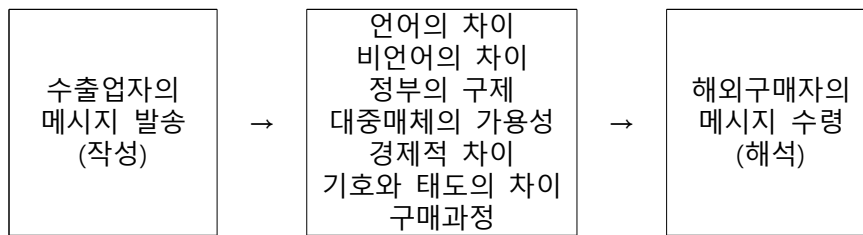
5. Promotion

■ 개념

- 기업과 제품 및 서비스에 대한 정보를 유통경로 구성원이나 최종고객에게 제공하여 궁극적으로 그들로 하여금 제품이나 서비스를 구매하도록 하기 위한 마케팅 노력의 일체를 말함

- 수단 : 광고, 판매촉진, 인적 판매, 홍보 등

■ 장벽



6. 광고 : 여러 매체수단을 이용하여 소비자에게 정보와 메시지를 전달하는 비인적 표현의 의사소통 수단임

■ 광고매체선정

- 인쇄매체(신문, 잡지)
- 방송매체(라디오, TV...)
- 옥외광고(LG 삼성- 북경)
- 기타 : 전시, 이벤트, 인터넷.

■ 광고메시지 선정

- Appeal 문제, (코카콜라 : 표준화된 메시지)

■ 법적 규제

- 독일 : 주류 및 담배광고 금지
- 벨기에 : TV광고 금지
- 미국 : 경쟁제품과 비교광고 허용

7. 글로벌 광고전략

■ 표준화의 장점인 비용절감 효과

■ 차별화의 장점인 현지적응력 및 효과적인 설득력

8. 국제 인적 판매

■ 판매원 이용함 : 촉진속도 느리고 고객당 소요비용 높음

■ 대중상대로 한 소비재보다는 제품단가 높은 산업 재적합

9. 판매 촉진

■ 전시회, 설명회, 경연, 경품, 견본, 선물, 가격할인 등

■ 다국적기업들 : 국제스포츠행사 주관

10. 홍보 선전

■ 대우 : 유럽에서 프리 테스트 드라이브

■ 현대 : 미국에서 블라인드 테스트

11. 유통경로란?

- 상품, 서비스 등이 판매되는 기업내부조직, 기업외부 중개기관, 도매상, 소매상들의 구조(미국마케 팅협회)

- 특정기업이 생산한 제품이나 서비스를 해외 소비자들에게 이전시키는 데 관여하는 개인이나 조직 또는 그 총체

12. 유통경로의 형태

- 중간상
 - 구입가격과 판매가격의 차이가 곧 영업이익
 - 이점 : 제품을 넘겨주기만 하면 환위험, 신용위험 등 수출활동에 수반되는 제반 위험에 대해 책임지지 않음
 - 단점 : 충성도가 낮음(대리상에 비해 통제 어려움)
- 대리상
 - 수출/입 거래 대금의 일정비율을 수수료 형태로 수취
 - 대리상은 거래제품에 대한 소유권을 갖지 않으며, 위험부담 없음
 - 중간상인지 대리상인지 명확히 구분하기 어려움(동시수행)

13. 회색시장 *Gray market

- 회색시장(gray market) : 공인되지 않은 비공식 유통 경로
- 암시장(black market) : 모조품, 불법복제품, 밀수품 등 제품 그 자체의 불법성 존재
- 내용
 - 많은 기업들이 회색시장이라는 국제유통경로관리상의 특수한 문제에 봉착
 - 해외시장 국가들 간의 가격차이에 편승하여 특정기업의 제품을 저가시장에서 구입한 다음, 이를 고가시장에서 정상적인 유통경로 구성원들이 내놓는 가격보다 낮은 가격에 판매함으로써 이익을 추구하는 인가되지 않은 유통업체들로 구성됨
 - 합법적인 경로 구성원들간의 매상을 떨어뜨리는 한편, 기업의 유통 및 가격 전략에 혼란을 초래
 - 최근 회색시장의 품목수가 증가되며 다양한 품목의 회색시장이 형성

14. 회색시장 대응전략

- 수수방관
 - 대응조치로 인해 오히려 경쟁업체들에게 고객을 뺏길 우려
 - 소송에는 막대한 시간과 비용이 소요됨
 - 일시적 환율변동에 의해 발생한 경우에는 저절로 문제 해결됨
- 법적제소
 - 소송에 따른 시간과 비용상의 불이익에도 불구하고, 특정기업이나 그들의 정식인가를 받은 유통업체들의 회색시장 업체들에 대한 고발조치(세이코 : 미국)
 - 법적제소에는 충분한 증거수집 등 신중을 기해야 함
- 마케팅 전략 수정
 - 제품전략 : 특정 해외시장국가에 맞추어 제품을 현지화
 - 가격전략 : 시장간의 가격차이를 최소화(캐논)
 - 광고전략 : 광고예산의 축소와 같이 회색시장의 존재에 따른 손실을 비용 절감을 통해

최소화

- 유통전략 : 소매상들로 하여금 회색시장제품을 취급하지 않도록 일정수준의 강제와 유인을 적절히 구사(세이코, 보증)

제1절 제품의 표준화와 현지화

1. 제품 표준화와 현지화의 필요성

■ 제품 표준화 필요성

- 규모의 경제
- 연구개발의 경제성
- 마케팅의 효율성
- 소비자의 상표충성도
- 생산국 및 기업 이미지

■ 제품 현지화 필요성

- 시장간의 차이
- 현지 정부의 법적규제

2. 제품 표준화와 현지화

■ 외형적 표준화와 현지화

- 제품의 외형적 표준화
- 제품의 외형적인 형태, 색체, 크기 등의 큰 변화가 없는 표준화된 제품을 세계시장에 그대로 판매하는 경우
- 제품의 외형적 현지화
- 제품의 형태, 색체, 크기 등 상품의 외형적인 부분을 현지시장에 적합하게 적응시키는 것



■ 질적 표준화와 현지화

- 재료의 표준화와 현지화
 - 재료의 표준화 : 맥도널드의 경우 재료의 표준화를 추구
 - 재료의 현지화 : 각 나라의 입맛을 최대한 존중한 제품을 개발
- 기능의 현지화
- 제품의 현지화란 결국 차별화 혹은 현지 적응화의 의미를 가지며 각국의 문화와 생활을 이해 하고 거기에 맞는 제품을 만드는 것으로 볼 수 있다.
- 대우전자

- G전자



■ 포장의 표준화와 현지화

- 포장의 표준화 : 전세계 고객들에게 일관된 이미지 제고 가능
ex) 코닥과 후지의 포장
- 포장의 현지화 : 각국의 정서 및 문화 등의 고려하여 현지에 맞게 포장 변경
ex) 중국의 붉은색 선호

■ 상표의 표준화와 현지화

- 상표의 표준화 : 코카콜라, 마이크로소프트, IBM과 같은 상표들은 표준화된 대표적인 상표들
- 상표의 현지화 : 상표의 적응은 법적규제나 문화적인 요인으로 인해 적응화를 하는 경우
(코카콜라의 중국 이름(可口可樂))

제2절 광고의 표준화와 현지화

1. 국제광고 표준화와 현지화

- 전세계적으로 표준화(세계화)된 광고를 할 것인가 또는 국가마다 서로 다른 광고(현지화, 적응화)를 할 것인가는 마케팅의 세계화와 현지화 이슈에서 중요한 요소
- 표준화 전략이란 모든 해외시장에 동일한 광고를 사용하는 것을 말한다.
- 반면 현지욕구에 부합되는 수정된 광고를 사용하는 것을 차별화 내지 현지화라고도 한다.

2. 표준화 전략

- 표준화 전략의 장점
 - 첫째, 광고의 표준화의 가장 큰 장점 중의 하나는 역시 비용상의 이점
 - 둘째, 기업이미지를 전세계적으로 동일하게 유지할 수 있다는 점
- 표준화 전략의 예
 - 글로벌 기업들의 해외 광고들 P&G, 맥도날드, 나이키, 현대자동차 등

3. 현지화 전략

- 현지화 전략의 장점
 - 국가의 특성과 문화적 차이를 고려
 - 각 국가가 시행하는 상이한 광고 규제 정책

■ 현지화 전략의 예

- 일부 글로벌 기업들이 해당 국가에 맞춰 광고 수정
- 현재 한국기업들의 강점으로 한류를 이용하여 일본, 중국, 동남아시아에 광고

제3절 유통/가격의 표준화와 현지화

1. 유통의 표준화와 현지화

- 유통구조의 수정 없이 해외시장에 진출하면 조정 및 통제가 용이하므로 효율적
- 소비자들의 쇼핑패턴과 유통구조의 상이성으로 인하여 현지화를 해야 함

2. 유통의 표준화와 현지화 사례

■ 유통의 표준화 사례

- 미국의 Avon사
- 로만손

■ 유통의 현지화 사례

- 유니레버
- 진로

3. 가격의 표준화와 현지화

- 각 국가별로 가격현지화(차별화) 요인 : 경쟁 정도, 가격탄력성, 소득수준, 글로벌 전략 차원

- 가격의 표준화 사례

- BMW, 벤츠
- 제너럴 일렉트릭

- 가격의 현지화 사례

- 포드자동차
- 맥도날드

4. 제4절 전략적 대안

- 제품-촉진 표준화 (전략1)
- 제품표준화-촉진현지화 (전략2)
- 제품현지화-촉진표준화 (전략3)
- 제품-촉진 현지화 (전략4)
- 제품개발 (전략5)

상이

전략 2 : 제품표준화-촉진 현지화
제품의 예 : 자전거, 모터스쿠터



전략 4 : 제품 및 촉진 현지화
제품의 예 : 의류, 카드



촉진
전략

전략 1 : 제품-촉진 표준화
제품의 예 : 청량음료



전략 3 : 제품 현지화-촉진 표준화
제품의 예 : 가솔린, 세제



동일

동일

촉진
전략

상이

1. 국제생산관리

- 기업의 목표 : 양질의 원자재를 저렴한 지역에서 조달, 생산원가가 가장 낮은 지역에서 생산, 판매가격이 가장 높은 시장에서 판매 - 가장 이상적

1) 생산관리

■ 정의

- 생산활동을 계획하고 조직하며 통제하는 행위를 말함
- 소정의 상품이 소정의 가격, 품질, 수량, 기일 등에 맞추어 생산이 완료될 수 있도록, 합리적으로 생산활동을 계획, 조직, 통제하는 것을 의미함

■ 국제 생산관리

- 국내보다 더욱 복잡하고 어려워짐
- 이유 : 정치, 경제, 사회, 문화적 환경 및 제도 등의 해외환경이 국내환경과 크게 다르기 때문
➔ 따라서, 해외생산시 생산입지의 선정, 생산규모 및 기술, 분업생산을 위한 공장의 배치와 네트워크, 소모성, 로지스틱스 등이 복잡한 과제로 대두...

2) 해외공장의 입지선정

■ 의의

- 제품원가를 구성하는 수송비, 노무비, 동력비 및 용수비 등은 그 공장이 입지해 있는 지역에 따라 큰 차이가 남
- 생산효율추구형투자인 경우에는 입지가 제조원가에 미치는 영향이 더욱 커짐
- 국제분업생산 즉, 글로벌 경영은 가장 적합한 조건을 가진 지역에 생산시스템을 입지시키고 이를 통합하여 경영하는 것임
- 해외공장의 입지선정 시 가장 손쉬운 방법
 - 각국의 비교우위를 고려하는 것
 - ☞ 저임금의 노동력, 원자재 등의 부존자원이 풍부하고, 정치적 위험이 낮은 지역에 생산공장을 입지 시키는 것
 - 전략적 고려
 - ☞ 요소비용이 저렴한 국가, 주요시장과 인접한 국가, 원산지효과가 높은 국가, 경쟁자가 이미 생산시설을 가지고 있는 국가 등을 주로 해외생산입지로 선정

3) 해외공장 입지시 고려요소

■ 현지국의 정책/제도

- 현지국 정부의 정책 및 제도는 투자기업의 사활을 좌우할 만큼 중요한 영향을 미침
- 특히 아직도 사회주의 이념을 고수하고 있는 중국, 베트남, 북한, 쿠바 등은 기본적으로 자본가에 대한 적대감과 노동자제일주의를 밑바탕에 깔고 있어, 저임금을 겨냥한

외국기업에 결코 우호적일 수 없음

■ 현지국의 기술요인

- 나라별로 상이한 공업표준, 안전기준 등의 영향을 받음
- 원자재, 부품 등의 현지가용성에 맞추어 기술수준이 결정되며, 그에 따라 생산공정 변경
- 현지부품 사용의무비율에 관한 규정에 의해서도 기술수준을 현지국별로 적응시켜야 함

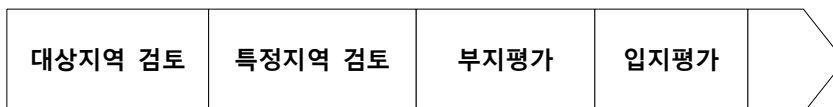
■ 현지국의 생산인력

- 개도국은 공장의 생산계획, 통제기능을 담당할 생산관리 요원을 구하기가 힘들고, 작업자들에게 올바른 생산기술을 익혀주고 건전한 작업태도를 심어주기가 어려움
- 현지공장의 기계, 시설, 생산계획 및 통제시스템 등을 결정할 때에는 현지종업원의 가치관, 관습, 태도 등을 고려해야 함
- 본국 및 제 3국인을 활용함
- 노사관계 문제 발생

■ 현지국의 관련산업

- 해외생산은 현지의 관련산업에 의해 크게 영향을 받음
- 국제기업이 개도국에서 현지생산을 할 때 원부자재 구매문제와 생산문제에 당면하게 되면, 높은 원가와 저질의 제품이 이익을 압박하여 적자가 발생할 가능성 높음
- 그러므로 기업은 선진국에서 생산할 때와 다르게 자금, 기술 등을 지원하여 현지 공급업체들의 공급력을 길러주면서 원자재, 부품 등을 공급받는 경우가 많음
- 만일, 현지 관련산업이 적절하지 못할 경우
 - 당해 현지공장을 수직적으로 통합하여 주요 부품만이라도 자체생산 및 조달
 - 주요 부품을 본사나 제3국의 타기업들로부터 수입하여 활용

4) 해외공장 입지의 선정과정



5) 분업생산 *복수의 해외공장을 상호 연계시켜 보완적인 생산활동을 전개

■ 종류

- 공정간 분업 : 노동집약적 공정, 자본 집약적 공정을 각기 다른 자회사에서 수행하는 것
- 제품간 분업 : 고급기술이 요구되는 고가품은 선진국에서, 표준기술로 생산 가능한 저가품은 개도국에서 생산하는 것

■ 방법

- 효율적인 국제분업생산을 위해 기업은 특별히 수요, 입지, 규모의 경제 및 각종 정부정책과 환경적 제약 등을 고려하여 공장별로 제품의 전문화를 시도해야 함
- 자가 생산 또는 외주여부를 결정하고 원자재, 부품, 완제품의 세계적 조달전략을 수립해야 함
- 원자재, 부품, 완제품 등을 표준화시키고 부품의 호환성을 증대시켜야 함

■ 효과

- 장기적 기업활동의 유지 : 그 나라에서 장기적 기업활동, 현지 소비자 욕구 파악 등을 통해 보다 가까이 접근
- 현지의 생산요소 활용 : 풍부한 부존자원의 효율적인 활용 (노동 집약적산업의 동남아진출)
- 수송비의 감소 : 원자재 및 완제품의 부피나 중량이 커서 수송상 어려움 많음.
- 물류비가 과다한 경우(시멘트, 합판 등) 현지국정부의 유인책
 - 외국기업 유치 위해 조세감면, 저렴한 공장부지, 노조활동억제
- 위험분산 : 환율변동, 정치적 불안정 등 위험분산 위해

6) 글로벌 소싱 *Global Sourcing

■ 정의

- 경영자원, 즉 토지, 건물, 기계, 공구, 부품 등 설비의 구입, 그리고 원재료 및 물품의 매입, 노동력, 자본의 조달 등 구매활동을 말함
- 즉, 생산에 필요한 원재료 및 물품을 유리한 가격으로 필요한 시기에 적당한 공급자로부터 합리적으로 구입하기 위한 구매관리를 말함

■ 내용

- 국제기업은 국제분업생산을 위해 필요한 소재 및 부품을 어떻게 조달한 것인가를 결정함
- 기업들은 원가를 절감하고 품질을 향상시키는 방향에서 글로벌소싱을 추진함
- 글로벌소싱을 할 때 위험한 점 : 공급라인이 길어짐, 재고수준이 높아짐, 환율변동 위험 등

■ 적시조달시스템

- Just In Time
- 부품이 적시에 생산공정에 도달하게 하는 방식을 말함
- 이를 통해 기업은 유휴재고를 줄여 자금부담 및 재고관리비용을 감소시킬 수 있음
- 글로벌소싱은 그 과정이 길어서 예기치 못한 사고로 인해 JIT시스템이 적용될 가능성이 적어짐. 즉, 재고부족에 의한 생산중단의 위험이 높음
- 그러나 최근의 운송기술의 발달, 고객중심의 서비스제고, 로지스틱스 개념의 활성화로 글로벌소 싱에도 JIT시스템이 확산되고 있는 추세임

■ 유연생산체제

- Flexible manufacturing system
- 소비자의 다양한 욕구 충족 가능

7) 로지스틱스 *Logistics

■ 의의

- 국제간에 행해지는 물류활동으로서 기본적으로 수송, 하역, 포장, 보관, 및 정보의 다섯 가지 기능으로 이루어짐
- 로지스틱스의 최적화를 위해 수송, 보관, 포장 등 각 기능의 합리화는 물론, 이들 제기능이 통합된 토털로지스틱스 시스템을 구축하여 출발지에서 도착지까지 이르기까지, 일관된 총체적 최적화를 도모하는 것이 중요함

■ 현실

- 기업국제화 ⇒ 해외에서 제조 판매, 부품원자재 비중 높아짐 ⇒ 로지스틱스 비중 높아짐
- 국제기업 목표시장은 해외 ⇒ 현지에서 대고객 서비스 이루어지므로 제품 서비스가 현지에 적절히 도달할 수 있는 최적 로지스틱스 시스템이 절실히 필요

■ 종류

- 직송시스템(direct system)
 - 현지에 본사나 자회사가 없는 상태, 즉 직간접의 수출단계, 또는 지사나 자회사가 있더라도 보관 시설을 보유 및 운영하지 않고 판매만을 행하여 상품이 본사로부터 바로 고객에게 직송되는 시스템
- 보관시스템(warehousing system)
 - 현지의 지사 또는 자회사가 창고를 운영하는 경우, 통상대량의 물품을 위탁판매 조건으로 반입하여, 현지창고에 비축해 두고 현지의 주문에 응하는 시스템, 흔히 말하는 비축판매를 말함
- 다국간시스템(multi-country system)
 - 상품을 생산공장으로부터 먼저 주요 거점지역에 입지한 다국간 물류센터로 수송하고 그곳에서 다시 각국의 자회사 창고 또는 고객에 배송하는 형태임. 즉 생산공장에서 대량의 상품을 물류센터로 보내 비축해 두고 각 지역별로 배분함

1. 국제조직관리

1) 조직관리

■ 조직

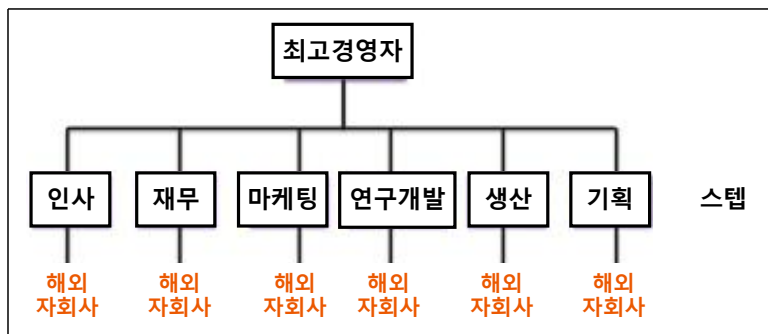
- 국제시장을 기반으로 기업의 장기적 이윤을 극대화하는 것이 국제경영활동의 주된 목적이라면 조직은 그러한 목적을 달성하기 위한 수단이 됨.
- 따라서 조직은 국제경영의 환경변화에 부합되도록 적절하고 효율적인 구성이 이루어져야 함

■ 조직목표

- 현지자회사, 관련회사, 합작회사를 포함한 해외사업장의 활동을 최대한으로 발휘함과 동시에 이것을 유기적으로 결합하여 국제기업체로서 하나의 세계적 활동으로 통합하여 종합화하는 것

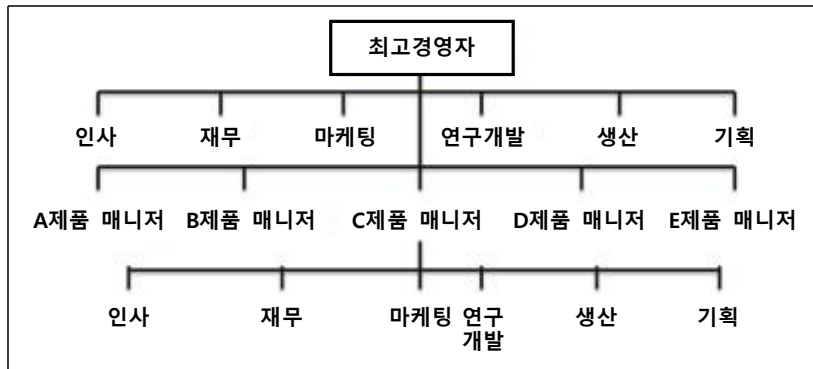
2) 조직의 형태 *W. A. Dymsha

■ 기능별 조직



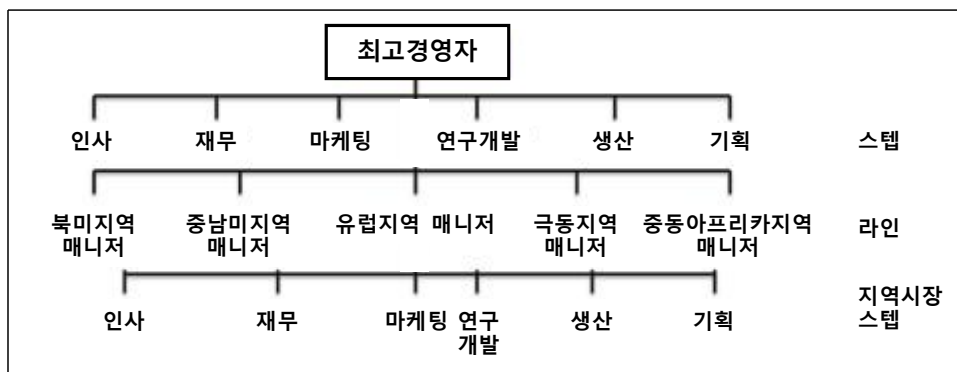
- 장점 : 생산, 판매 등의 부문별 기능이 중시될 때 장점을 발휘할 수 있고, 직원들은 각 기능별로 전문화되는 이점이 있음
- 단점 : 각 기능별 부서간에 협조가 안될 경우 난관에 부딪치는 단점이 있고, 지역별, 국가별 전문 지식을 활용하는 데 있어서도 어려운 점이 있음

■ 제품별 조직



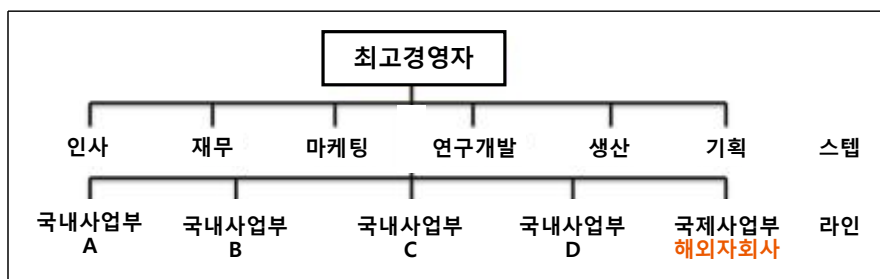
- 장점 : 의사결정권한이 제품부서별로 분산됨으로써 각 부서의 책임자들이 의욕을 갖고 일을 추진해 나갈 수 있음. 제품수명주기에 따라 제품생산의 통제를 효율적으로 함
- 단점 : 세계시장에서의 전사적인 조정이 어려움, 제품부서에 대한 편애, 편견

■ 지역별 조직



- 장점 : 집행권한과 책임의 소재가 명백, 각 지역의 특성에 맞춰 제품을 적응시킬 수 있으므로 생산과 마케팅 활동의 조화가 원활
- 단점 : 개별적인 제품이나 기능, 혹은 기술에 대한 전문지식의 활용이 어려움, 특정지역적 입장에서 이루어짐

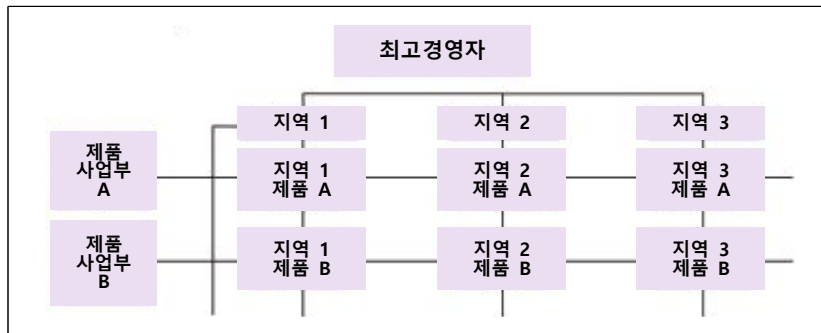
■ 국제사업부 조직



- 장점 : 최고 경영진이 해외 경영업무에서 벗어나 국내업무에 전념 가능
- 단점 : 국내사업부와 국제사업부가 각각 독립성을 지니므로 전사적인 계획수립에 어려움,

기업 부서간의 갈등 심화

■ 매트릭스 조직



- 장점 : 신축성, 조정과 규모의 경제활용, 업무상 과실을 줄임(크로스체크), 조직간의 견제와 균형을 유지하여 기업의 효율적인 경영활동 전개
- 단점 : 복잡함, 기본 조직들 간의 갈등 심화, 기본 조직들간의 권한이 불분명

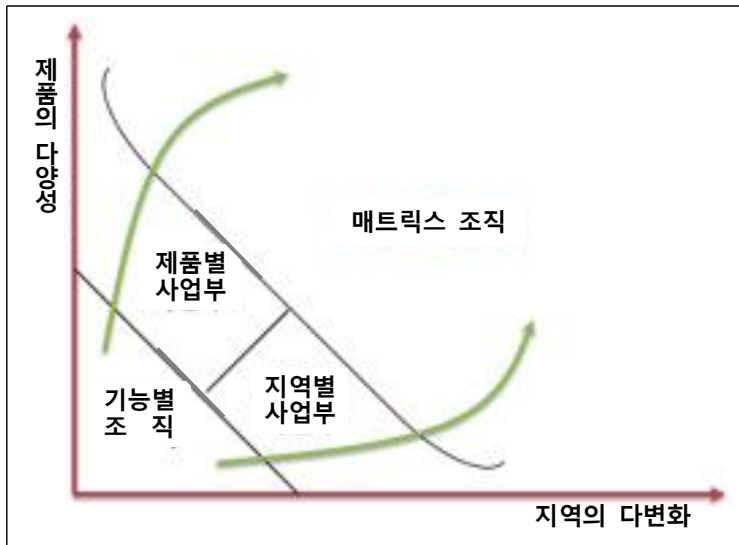
3) 조직의 결정요인

- 해외영업활동의 비중 : 작은 경우 제품별조직, 지역별 조직, 큰 경우 국제사업부 조직
- 경영진의 능력과 질
- 제품의 폭과 넓이 : 다양하면 제품별 조직
- 현지 자회사의 환경 : 본국과 다를 때 지역별 조직
- 경제 블록(무역장벽) 회피 위해 지역별 조직

4) 조직의 결정요인

순서	국제화 단계	조직형태	관점
1	소규모 수출 (간접 수출)	기능별 조직(수출과)	국내지향
2	본격적 수출 (직접수출)	기능별 조직 (수출부 또는 해외영업부)	국내 ⇒ 해외지향
3	해외투자 시작	기능별 조직 ⇒ 제품별조직 (국제사업부)	해외지향
4	해외투자 증가	지역별조직(해외사업부)	현지지향
5	범세계적 활동	매트릭스 조직	세계지향

5) 조직형태의 변화상품 *다양도와 시장의 다변화에 따라



6) 조직의 집권화와 분권화

■ 집권적 조직

- 기업의 모든 해외영업활동에 따른 의사결정권한이 중앙집권적으로 통합되어 관리
- 장점 : 개인적 리더십을 용이하게 하고, 통합화와 행위의 통일성을 촉진하며, 긴급한 사태의 대응을 용이하게 한다는 점
- 단점
 - 모든 의사결정권이 중앙에 집중되어 권한의 라인계열이 너무 길어짐으로써 신속하고 탄력적인 기업활동이 곤란해진다는 점
 - 의사결정을 담당하는 최고경영층과 현장관리들과의 거리가 길어져서 의사소통이 잘되지 않을 뿐만 아니라 정보전달과 의사결정에 너무 시간이 오래 걸린다는 점

■ 분권적 조직

- 기업의 모든 해외영업활동에 따른 의사결정권한이 어느 정도 분산된 경우
- 장점 : 최고간부의 부담을 경감시키고, 경영의 다각화와 제품 및 시장의 강화를 가능하게 하며, 관리자의 교육과 동기부여를 개선하는 데 있음
- 어느 경우에 분권적 조직이 필요한가?
 - 최고경영층의 부담이 과중하여 기업전반에 걸쳐 종합적이고 장기적인 마케팅 계획과 통제가 행해질 수 없을 때
 - 경영의 다각화나 제품품종의 다양화라는 조건이 증대될 경우
 - 생산과 판매의 라인활동을 특히 강화할 필요가 있을 경우

7) 조직의 선택

■ 집권적 조직 유리한 경우

- 전 사업영역에 있어서 해외사업부문이 미미한 경우
- 각 해외시장에 제공하는 제품과 기술이 서로 비슷, 동일할 경우

- 해외시장에 공급하는 제품의 기술이 시간이 경과해도 불변할 때
- 경영진의 인적자원이 불충분한 경우

■ 분권적 조직 유리한 경우

- 전 사업영역에서 제품생산프로그램이 상호 이질적일 때
- 일부의 사업영역에서만 해외사업 활동을 할 경우
- 각각의 사업영역에서 적용되는 기술이 각기 서로 상당한 차이가 날 경우
- 각각의 사업영역에서 적용되는 기술이 자주 바뀌어서 적응과정이 계속 필요할 때
- 판매액이나 시장에서의 위치에 의해 평가된 해외사업의 의미가 증가할 경우

국제경영관리 6 / 12주차 1차시

제4절 글로벌 조직관리

1) 국제사업부제 조직구조

- 국제사업부제 조직구조는 주로 규모의 경제를 활용하거나 자국에서 형성된 비교우위를 경쟁우위의 원천으로 이용하는 데 역점을 두는 글로벌기업의 조직형태
- 세계시장을 염두에 두고 제품과 절차 표준화를 통한 비용우위를 확보하기 위해 현지 사업장들을 조정하게 됨.
 - 표준화를 통해 제조, 개발, 브랜드 등의 비용을 많은 사업장에 분산시킴으로써 규모의 경제를 누릴 수 있고 이를 통해 획득한 비용우위를 기타 시장에도 적용할 수 있게 됨.

조직 구조	특징	장점	단점
국제 사업 부제	<ul style="list-style-type: none"> 본사와 자사간 긴밀한 결합 중앙집권적 의사결정 높은 자국출신 관리직 비율 하향수직적 의사소통구조 규모의 경제 활용 가능 자국기반의 비교우위를 활용 	<ul style="list-style-type: none"> 규모의 경제 활용 표준화를 통한 효율성 제고 결정사항을 전체 조직이 동일하게 시행 	<ul style="list-style-type: none"> 현지대응의 부족

2) 국가별 조직구조

- 국가별 조직구조는 현지화 요구에 대응에 적절히 대응할 수 있는 조직구조라 할 수 있음.
- 현지 시장을 위해 의사결정, 활동, 역량을 분권화 하는데 역점을 둠.
- 현지 국가별 관리자는 그 회사의 전반적인 경영활동에 대한 일차적인 책임과 권한을 가짐.
- 사업장들은 상대적으로 독립적으로 운영되며 사업장과 본사와의 결합은 최소한으로 유지됨.

조직 구조	특징	장점	단점
국제 사업 부제	<ul style="list-style-type: none"> 본사와 자사간 느슨한 결합 분권화된 의사결정 높은 현지출신 관리직 비율 상향 수직적 의사소통 구조 	<ul style="list-style-type: none"> 높은 현지 대응력 변화하는 환경에 잘 적응 	<ul style="list-style-type: none"> 결정사항을 조직 전체가 이행하기 어려움 활동 조율의 어려움

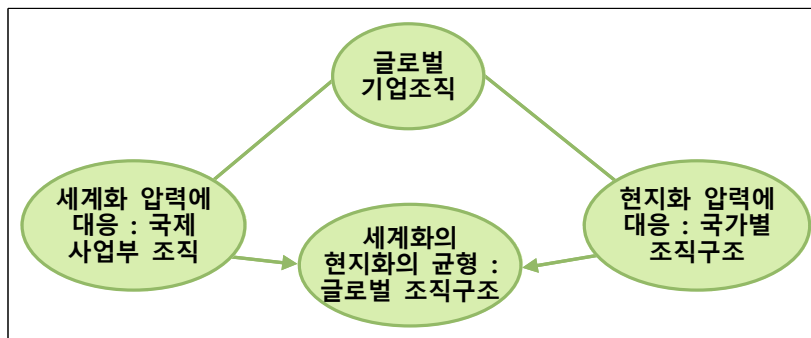
3) 글로벌 조직구조

- 글로벌 조직구조는 현지시장을 대상으로 현지대응을 높이는 한편 비용을 낮추어 경쟁우위를 확보하는 데에도 역점을 두는 형태
- 이 조직형태는 각 시장의 비교우위를 적절히 활용하기 위해 의사결정, 활동의 균형과 조화를 추구함.
 - 따라서 글로벌 조직구조에서는 전략적 의사결정의 일부는 본사에서, 일부는 현지에서 결정되어 관리자들은 세계화와 현지대응에 대한 책임을 동시에 지고 있다.
- 결국 글로벌 조직구조는 세계화와 현지화의 압력에 대한 적절한 균형점을 찾으려는 조직구조로 볼 수 있다.

조직 구조	특징	장점	단점
국제 사업 부제	<ul style="list-style-type: none"> 본사와 자사간 긴밀함과 느슨한 결합을 혼합한 형태 중앙집권적 의사결정과 분권화된 의사결정의 혼합 본국출신과 현지출신을 병행하여 관리직에 채용 수평적 수직적 관계가 혼재 	<ul style="list-style-type: none"> 세계화와 현지화의 적절한 균형 	<ul style="list-style-type: none"> 높은 조정비용 느린 의사결정 복잡한 절차

4) 조직구조의 세계화와 현지화 균형

- 결국 글로벌기업은 조직구조 측면에서 세계화의 압력과 현지화의 압력에 동시에 직면하게 되며 완전한 세계화나 현지화는 불가능하며 이 둘 간의 적절한 균형점을 찾는 것이 중요



제5절 국제인사관리

1) 국제인사관리의 특성

- 문화적 충격문제 : Cultural shock
 - 언어, 기후, 생활습관, 가치관 등의 상이한 환경에서 업무수행 : 갈등
- 현지국 정부의 규제문제
 - 국제기업의 인력관리상의 문제에 현지국 정부의 압력
 - 외국인 취업제한, 출입국규제, 현지인고용확대, 해고제한 규정 등
- 자회사간의 조정문제
 - 국제경영활동은 인적자원이 국경 넘어 이동함
 - 국경이동에 따른 해외파견인 선발, 교육, 대우, 현지국 환경에 대한 교육
 - 자회사에 따라 사정이 다름
 - 자회사간 적절히 조화 이룰 수 있도록 조정
 - 유기적 인사관리체제 확립해야 함

2) 국제화 성향에 따른 인사조직전략

- 본국 중심주의

구분	장점	단점
본국 중심주의	현지에 유능한 관리자 없을 때 통일된 기업문화가 가능함 본국의 핵심역량의 이전에 용이	현지인 관리자의 불만이 커짐 국위주의 사고방식이 지배함
현지 중심주의	본국위주 시 사고방식의 강요에서 나오는 문제를 완화시킴 비용이 적게 듦	직원을 이동시키는데 제약 있음 본사와 자회사간 괴리 존재
세계 중심주의	인력의 가장 효율적 활용가능 강력한 기업문화와 비공식적인 관리네트워크 구성이 가능	비용이 많이 듦 국가간에 인력을 이동하는데 장애요인이 있음

3) 특정 국적인의 관리자 선정

■ 본국인 선정

- 장점

- 본사의 정책, 절차 등에 익숙하고 본사요원과 친밀한 관계를 유지할 수 있으므로 현지정책 실행이나 정보의 상호교환이 보다 효과적으로 이루어질 수 있음
- 본사와의 효율적인 커뮤니케이션의 유지가 용이하며, 본사의 경영기법에 익숙해 있으므로 본사의 자회사에 대한 통제나 관리 시 효율성을 높일 수 있음
- 모회사의 자회사에 대한 통제나 관리 시 효율성을 높일 수 있음

- 단점

- 마익숙치 못한 현지국의 사회, 문화환경에 적응할 때 생기는 무력감이나 문화적 충격으로 자기의 능력 발휘 어려움
- 현지국의 국수주의와 외국인 경영자에 대한 반감 증대로 현지경영에 어려움이 있음
- 현지인 근로자나 본국 내의 같은 지위의 경영자에 비해 유지비용이 많이 듦

■ 현지인 선정

- 장점

- 현지의 언어, 종교, 문화, 관습 등에 이미 익숙해 있으므로 본국 인이나 제3국인 파견 시 드는 각종 교육경비를 절약할 수 있음
- 현지의 소비자, 고객, 정부기관들, 근로자 등과의 호의적인 관계유지가 용이하고, 현지국 경영 상황에 익숙함
- 특히, 국수주의적 경향이 증가되고 있는 국가일 경우 외국 이미지를 감소시킴으로써 현지 운영에 많은 이점을 얻을 수 있으며, 현지인 종업원을 승진시킴으로써 현지 종업원의 사기를 높일 수 있음

- 단점

- 특히 개도국이나 후진국일 경우 유능한 현지인력의 충원이 불가능하거나 양성 시 시간이 오래 소요됨
- 본사의 운영방침에 따른 현지인 경영자와의 의견충돌이 야기될 수 있음

■ 제3국인 선정

- 장점

- 본국 경영자들이 현지국 근무를 기피하는 경향이 있거나, 유능한 본국인 및 현지인이

부족할 경우 인원충원의 한 대체방안으로 효과적

- 제3국인의 현지 체재경비가 본국인 보다 더 싸게 드는 경향이 있어 경비절감효과를 기대할 수 있음
- 제3국인이 현지국과 유사한 문화적 배경과 공통된 언어를 구사하는 경우 현지 적응과 문화적 탄력성에 있어서 본국인 보다 쉽게 적용할 수 있음

- 단점

- 현지인과 마찬가지로 본국의 경영방침 및 목표 등에 어둡기 때문에 효율적인 경영 전략 수립이 어려움
- 제3국인 고용 시 현지언어와 문화를 제대로 이해하지 못한 경우에 의사소통의 어려운 문제가 대두될 수 있음

■ 최근의 추세

- 현지인 채용이 증대되고 있는 상황임
- 본국인과 그 가족을 해외에 주재시키는데 많은 비용과 큰 부작용이 있음
- 현지인의 고용비율을 높이려는 현지정부의 법률과 압력에 대한 적응과 외국인 경영자에 대한 반감을 줄일 수 있음
- 현지인의 승진기대와 욕구를 충족시켜 그들의 능력을 발휘할 수 있도록 동기를 부여해 줄 수 있음

4) 해외파견인의 귀국 시 발생하는 문제와 해결방안

■ 발생하는 문제점

- 금융상의 문제 본국 기업구조에의 재적응 문제 국내 생활환경에의 재적응문제

■ 문제해결 방안

- 본사와 파견인 관리자 사이의 지속적인 커뮤니케이션
- 파견 전 인원선발 시 본국에서 가장 능력 있는 인원 선정하여 파견하여, 파견인력에 대한 필요성 증가, 귀국 시 모두 반길 수 있도록 함
- 본국으로 귀국이 확정된 경우, 적어도 6개월 전에 미리 통지
- 해외근무를 승진을 위한 필수조건으로 인정
- 해외파견을 긍정적으로 보게 함

1. 환율의 이해

1) 환율개념

■ 환율

- 양국 화폐간의 교환비율
- 자국화폐 입장에서 보면 자국통화의 대외가치
- 외국화폐 입장에서 보면 외국화폐의 국내 시장가치

■ 환율변동

- 평가절상 : 어떤 국가의 통화가 상대국통화에 대해 가치가 오르는 것(통화가치 상승, 강세)
- 평가절하 : 가치가 내리는 것(통화가치 하락, 약세)

2) 환율표시방법

■ 직접표시법

- 외국통화 한 단위와 교환될 수 있는 자국통화의 단위 수로 환율을 표시하는 방법
(자국통화표시법)

Ex) $U\$1 = \text{₩}1,000$ or $\text{₩}/U\$ = 1,000$

■ 간접표시법

- 자국통화 한 단위와 교환될 수 있는 외국통화의 단위 수로 환율을 표시하는 방법
(외국통화표시법)

Ex) $\text{₩}1 = U\$ 1/1,000$ or $U\$/\text{₩} = 1/1,000$

■ 유럽식표시법

- 은행간 거래에서 미 달러화 한 단위에 대해 외국통화의 가격을 나타내는 통화 표시방법
(직접표시법)

■ 미국식표시법

- 특정 외국통화 한 단위에 대한 미 달러화 가격을 나타내는 방법(간접표시법)

3) 환율의 종류

■ 매도환율

- 은행이나 외환딜러가 외환을 고객에게 매도하는 가격
- 고객이 외환매입 시 적용받는 환율
- 수입업체에 적용되는 환율

■ 매입환율

- 은행이나 외환딜러가 외환을 고객으로부터 매입하는 가격
- 고객이 외환매도 시 적용받는 환율
- 수출업체에 적용되는 환율
- 환율 형성

- 일반적으로 외환시장에서는 매입환율이 매도환율보다 낮게 형성됨

Ex) 1,260.0 / 1,265.0

매입환율 / 매도환율

4) 스프레드 *spread

■ 개념

- 매도환율과 매입환율의 차이
- 외환딜러 입장 : 매매이익의 원천
- 고객의 입장 : 거래비용의 성격
- 스프레드가 거래비용의 성격을 갖는 만큼 외환거래를 동반하는 투자전략을 수립하는 경우 스프레드의 크기를 고려해야 함

■ 스프레드 예

- A회사가 미 달러화를 대가로 한국 원화를 매입하여 이를 해외에 1개월간 예치, 운용한다고 하자...
- A회사는 은행에 달러화를 지급하고 원화를 매입하여 이를 해외에서 운용한 다음 1개월 후 다시 달러화를 대가로 원화를 매도하게 됨
 - 이 경우 원화의 스프레드가 0.1%라면,
 - ☞ 달러화의 환율이 불변인 경우 A회사는 1개월의 0.1% 스프레드로서 연간 이자율 1.2%의 거래비용을 지불하게 됨.
- 즉, 환율이 일정하다고 가정하면 A회사의 원화 운용수익률은 달러화 운용수익률보다 연이율 1.2%포인트 이상 높아야 함

5) 환율의 종류

■ 거래 대상에 따라

- 은행간 환율 : 은행간 거래에서 자유롭게 형성되는 외환시세
- 대고객환율 : 은행 간 환율을 기초로 대고객에게 적용되는 외환시세

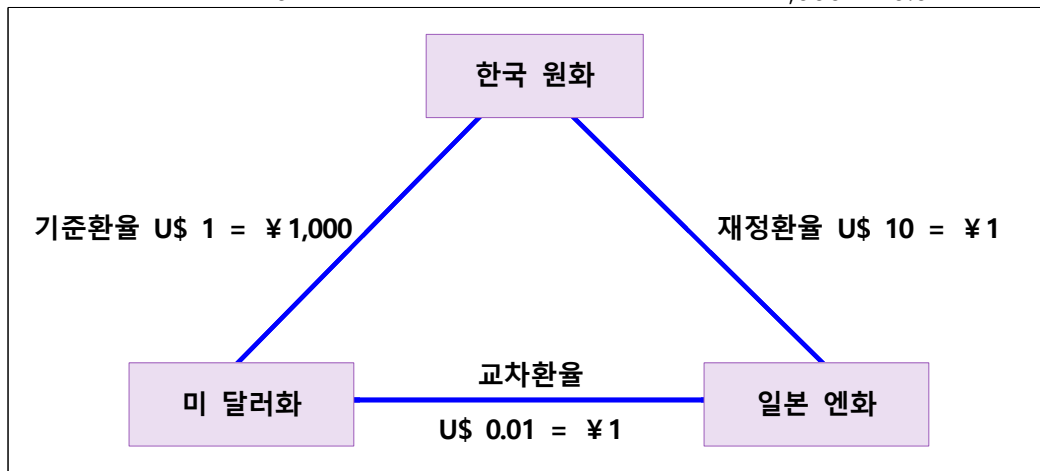
■ 결제일에 따라서

- 현물환율 (spot exchange rate)
 - 일반적으로 계약체결 이후 둘째 영업일 이내에 외환결제에 이루어지는 계약을 현물환거래라 하며, 이때 적용되는 환율
- 선물환율 (forward exchange rate)
 - 외환매매계약 체결일로부터 둘째 영업일이 경과한 특정영업일에 외환을 결제하기로 약정하는 선물환거래에 적용되는 환율
- 기준환율 (basic rate)
 - 기준통화(보통 미 달러화)에 대한 자국통화의 환율
 - 기준환율 = $S(\text{₩} / \text{U\$})$
- 교차환율 (cross rate)
 - 기준통화에 대한 자국통화 이외의 여타 통화의 환율
 - 엔화의 교차환율 = $S(\text{U\$} / \text{¥})$

- 재정환율 (arbitrated rate)

- 원화의 기준환율에 엔화의 교차환율(대미달러환산율)을 곱하여 얻는 원화의 대일 엔화 환율)
- 원화와 엔화의 재정환율 = 기준환율 x 엔화의 교차환율

$$\begin{array}{lcl} \text{Ex)} & S(\text{₩} / \text{¥}) & = \\ & 10 & = \end{array} \quad \begin{array}{l} S(\text{₩} / \text{U\$}) \times S(\text{U\$} / \text{¥}) \\ 1,000 \times 0.01 \end{array}$$



2. 외환의 이해

1) 환 *Exchange

■ 개념

- 공간적으로 떨어져 있는 당사자간 채권 및 채무를 결제하기 위해 현금을 직접 수송하지 않고 제3자인 금융기관을 중개자로 하여 자금을 이동하는 수단을 의미함.
- 당사자간 채권 및 채무가 은행간 채권 및 채무로 바뀌는 역할 수행함

2) 외환 *Foreign Exchange

■ 환

- 거래당사자가 같은 국가 내에 있을 경우 → 내국환 (domestic exchange)
- 거래당사자가 다른 국가에 있을 경우 → 외국환 or 외환 (foreign exchange)

3) 외환과 내국환의 비교

■ 공통점

- 공간적으로 떨어져 있는 당사자간 채권 및 채무를 결제하기 위해 현금을 직접 수송하지 않고 결제한다는 점.
- 다수의 환거래 당사자가 존재하며 은행이라는 중개기관을 이용한다는 점.

■ 차이점

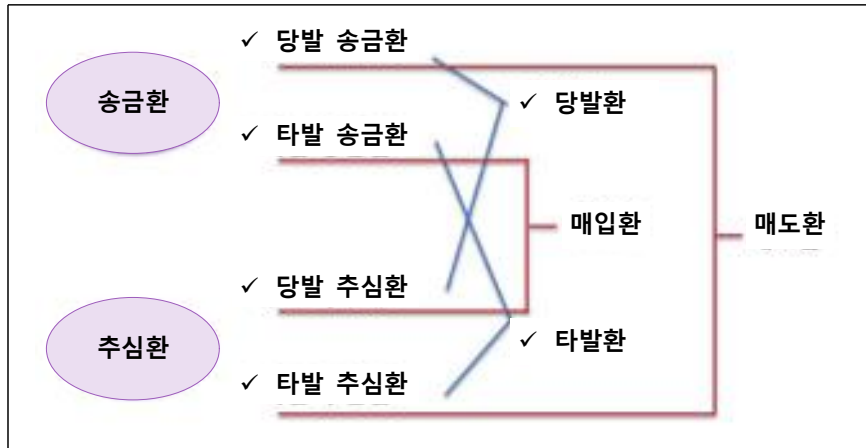
- 내국환 : 국내은행간의 채권채무관계가 중앙은행에 의해 정리, 외환 : 국내은행의 해외지점 또는 환거래계약을 체결한 환거래은행을 통해 결제된다는 점.
- 세계 각국은 나라마다 다른 통화를 사용하고 있기 때문에 국가간에 결제가 이루어지는

외환의 경우 통화교환의 문제, 즉 통화의 교환비율인 환율문제가 발생하게 된다는 점.

- 환율변동 → 환위험 발생 → 국제수지에 영향

4) 외환의 종류

■ 외환



5) 외환의 수단

■ 전신환·우편환

- 전신환 : 전신을 이용하여 수취인의 외국환은행에 지급을 지시하여 수취하는 수단
- 우편환 : 우편으로 직접 송달하여 수취인의 외국환은행에 지급지시를 하여 수취하는 수단

■ 외환어음

- 환어음 : 발행인이 특정일에 일정금액을 특정인 또는 그 지시인에게 지급할 것을 지시하는 어음
- 외환어음 : 발행인과 지급인이 서로 다른 국가의 거주자인 외화표시 환어음

■ 기타

- 신용장 : (무)화환, 취소가능·불능, (무)확인, 지급·매입 신용장
- 외화수표 : 개인수표, 은행수표, 송금수표, 여행자수표
- 카드 : 신용카드, 직불카드

3. 외환거래

1) 외환거래

■ 의의

- 국가간 결제를 하기 위해 한 나라의 통화를 매입하고, 다른 한 나라의 통화를 매각하는 것.

■ 발생동기

- 무역거래
- 국제자본거래
- 매매차익거래

■ 특징

- 환율의 개입
- 금리 개입
- 복잡한 자금결제 구조
- 외환의 정책적 관리

2) 외환거래 형태

■ 거래대상 기준

- 대고객거래 : 외국환은행과 개인 또는 외국환은행과 기업과의 사이에 이루어지는 외환거래
- 은행간거래 : 외국환은행이 대고객거래에서 발생한 외환의 과부족을 해결하기 위해 외환시장에서 외국환은행간에 외환포지션을 조정하는 거래

■ 거래기간 기준

- 현물환거래 : 외환매매계약체결 후 영업일수 2일 이내에 외환 현물이 결제되는 거래
 - 당일물 : 매매계약 당일에 인도되는 것
 - 익일물 : 매매계약체결 이후 첫 영업일에 인도되는 것
 - 익익일물 : 매매계약체결 이후 둘째 영업일에 인도되는 것
- 선물환거래
 - 은계약에서부터 실행까지의 기간이 이틀보다는 긴 시점의 거래를 말함, 미래에 이행될 통화간 환율을 미리 약정하고 둘째 영업일보다 길게 약정된 결제일에 당초 약정된 환율로 외환을 매매하는 거래

■ 거래목적 기준

- 헤지거래(hedge)
 - 외환거래자가 예상대로 이루어지지 못할 때를 대비하여 위험을 한정시키기 위해 하는 거래
- 투기거래(speculation)
 - 미래 환율에 대해 시장의 다른 참여자들보다 정확히 예측하여 이익을 구하고자 하는 거래
- 재정거래(arbitrage)
 - 현물과 선물의 가격차이 또는 국가별 이자율을 감안한 가격 차이를 이용하여 이익을 얻으려는 거래

3) 외환포지션 *Foreign Exchange position

■ 의의

- 금융기관이나 기업이 보유하고 있는 외화로 표시된 순자산의 상태, 즉 외환의 매도액과 매입액의 차액을 말함.
- 외화표시자산과 외화표시부채의 차액으로 금융기관이나 기업이 환위험에 노출된 부분을 의미함.

■ 형태

- 매입초과포지션(over bought position = long position)

- 외환거래의 결과 외환매입액이 외환매도액을 초과함으로써 외화표시자산이 외화표시부채를 초과하는 상태.
- 매도초과포지션(over sold position = short position) :
 - 외환매도액이 외환매입액을 초과하는 상태
- 스퀘어포지션(square position = flat position)
 - 외환매입액과 외환매도액이 균형을 이루는 상태

4) 외환거래에 따른 포지션

구분	오픈 포지션		스퀘어포지션
	매입초과포지션	매도초과포지션	
환율 상승	환차익 발생	환차손 발생	가치변동 없음
환율 하락	환차손 발생	환차익 발생	가치변동 없음

1. 국제금융

1) 환위험의 개념 *Foreign exchange risk

■ 정의

- 미래의 예상하지 못한 환율변동으로 인한 기업 또는 경제적 주체의 가치변동 가능성을 의미함
- 기업 등의 경제주체가 자국통화가 아닌 다른 통화로 표시된 자산, 부채 또는 손익흐름을 가지고 있을 때 미래의 불확실한 환율변동으로 인하여 수익성, 순현금흐름 및 시장가치 등 기업의 경제적 가치가 변동할 수 있는 가능성을 의미함
- 재무관리적 입장
 - 환위험이란 각국 통화간의 교환비율인 환율이 변동함으로써 외화표시거래의 가치나 외화표시 재무제표항목의 가치가 변동하는 재무적 위험을 의미
- 환율을 미래에 대한 예측의 불완전성에 기인한 불확실성이라고 할 수 있으므로 불확실한 환율변동으로 인한 미래의 가능한 현금흐름 또는 수익의 분산 정도를 의미

■ 특징

- 장래 예상하지 못한 환율변동으로 인한 경제적 가치의 변동가능성을 의미한다는 점

2) 환위험·환노출·환차손익

■ 환노출

- 환율변동으로 인하여 기업이 보유하고 있는 외화표시 순자산의 가치 또는 현금 흐름의 순가치가 변동될 수 있는 불확실성.
- 환노출 = 환차손과 환차익을 포괄하는 중립적인 개념
- 환위험 = 일반적으로 환차손의 발생가능성만을 의미함

■ 환차손익

- 환위험의 크기를 나타내기 위한 측정수단
- 외환자산의 회수 또는 외화부채의 상환 시에 발생하는 차액
- 환차익
 - 전기말 외화자산을 시가 평가할 때의 환율보다 회수할 때의 환율이 높아지거나 또는 전기말 외화부채를 시가평가 할 때의 환율보다 상환할 때의 환율이 낮아진 경우에 발생 (외화자산을 보유하는 경우 환율이 상승함에 따라 발생)
- 환차손
 - 전기말 외화자산을 시가평가 할 때의 환율보다 회수할 때의 환율이 낮아지거나 또는 전기말 외화부채를 시가평가 할 때의 환율보다 상환할 때의 환율이 높아진 경우에 발생 (외화부채를 보유하고 있는 경우 환율이 상승함에 따라 발생)



3) 내부적 관리전략

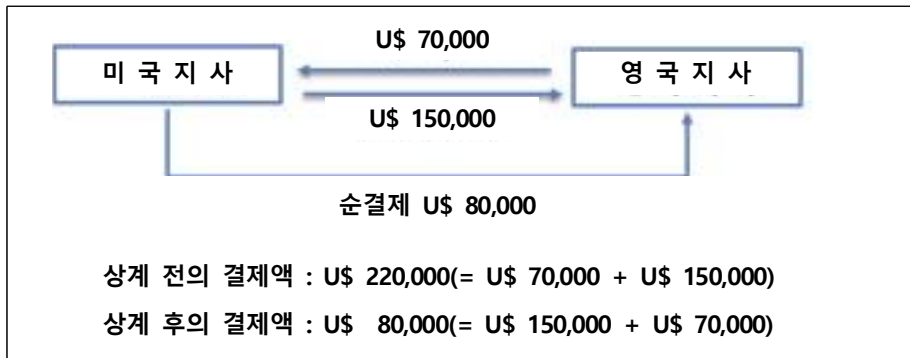
- 상계(netting)전략
- 매칭(matching)전략
- 리딩과 래깅(leading & lagging)전략
- 결제통화조정전략
- 재송장(reinvoicing)전략
- 환차손준비금전략

4) 외부적 관리전략

- 선물환(forward exchange)전략
- 통화선물(currency futures)전략
- 통화옵션(currency options)전략
- 통화스왑(currency swap)전략
- 단기금융시장이용전략
- 팩토링 전략
- 할인전략
- 환변동 보험전략

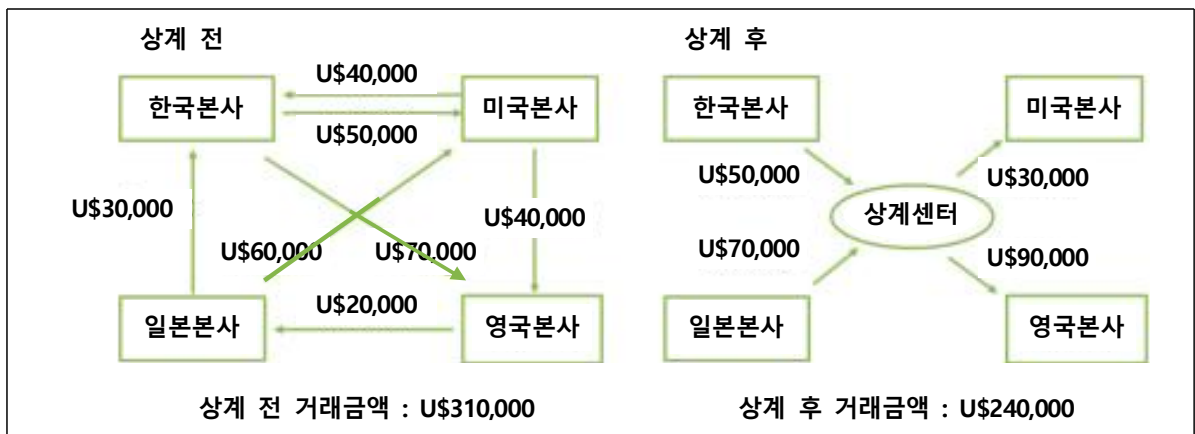
5) 상계전략 *Netting strategy

- 개념
 - 채권·채무 결제 시에 일정기간 경과 후 그 차액만을 결제하여 결제를 축소시킴으로써 환위험을 줄임
 - 환위험 관리에 가장 간단하고 효과적인 방법
 - 종류 : 양자간 상계(bilateral netting), 다자간 상계(multilateral netting)
- 양자간 상계
 - 두 자회사간 발생하는 순채권, 순채무포지션만을 일정시점에서 상호 결제
 - 두 회사간의 채권·채무의 청산에 있어 결제자금 규모를 축소시켜 환위험 감소



■ 다자간 상계

- 동일기업내의 3개 이상의 자회사간에 이루어지는 상계
- 상계센터를 통해 각 자회사간의 채권·채무의 상계금액을 총괄 관리하고 이를 해당 자회사에 통지
- 지급건수 및 결제자금을 감축해서 유동자금의 극소화와 유동성 관리의 효율화 및 거래비용의 절감



■ 상계의 장점

- 상계센터를 통해 자회사간 결제의 통제 강화
- 결제주기(월 단위, 연 단위)를 통해 필요 자금에 대한 예측력 향상
- 본사에 비해 소홀할 수 있는 자회사들의 부채와 자산관리를 더욱 정확하게 점검
- 거래와 관련된 자회사들의 관리시간 최소화
- 전체 유동성과 환위험 관리에 도움을 주는 정보를 집중적으로 획득

■ 상계의 단점

- 상계기간까지 수입과 지출이 지체된다
- 실제거래시의 표시통화와 상계에서 기준이 되는 통화의 상이성
- 기업 외부적으로는, 각 자회사의 소재국 정부에 의한 외환통제를 할 가능성

6) 매칭전략 *Matching strategy

■ 개념

- 외화자금의 흐름을 일정하게 일치시키는 전략 외화자금의 유입과 지급을 통화 별 및 만기 별로 일치시킴으로써 외화자금흐름의 불일치에서 발생할 수 있는 환위험을 원천적 제거

■ 종류

- 자연적 매칭(natural matching)
 - 통화 별로 자금의 수입과 지출을 일치시킴
 - 가장 이상적인 방법으로 환위험이 거의 완전히 제거됨
- 평행적 매칭(parallel matching)
 - 동일 통화 대신에 환율변동 추세가 유사한 여타 통화의 현금수지와 일치시킴

■ 사례

- 국방부 미사일 구매 : 인수는 1년 후, 대금지급은 6개월, 1년 후 각각 7천5백만 달러씩 지급
➔ 달러당 원화환율 상승예상에 따른 환위험 발생가능성

국방부의 예상 환위험			
	계약일 현재	6개월 후 예상	1년 후 예상
환율	1,200/U\$	1,250/U\$	1,300/U\$
계약 (원화기준)	총액 : 1억5천만 달러 (=1,800억 원)	7천5백만 달러 (=937억5천만 원)	7천5백만 달러 (=975억 원)

- 매칭 방법
 - ➔ 러시아 경협차관을 6개월, 1년 후로 매칭
 - ➔ 동남아 무기수출 대금을 6개월, 1년 후로 매칭

7) 리딩과 래깅 *Leading and lagging strategy

■ 개념

- 환율변동에 대비하여 외화자금흐름의 결제시기를 의도적으로 앞당기거나 지연시킴
- 환율변동에 따른 환위험을 극소화하거나 환차익을 극대화하기 위해 사용하는 간단하고 단기적인 환위험 관리기법
- 리딩(leading) : 결제시기를 앞당기는 것
- 래깅(lagging) : 결제시기를 지연하는 것

■ 특징

- 그룹기업간에 쉽게 발생 함 : 제3자와의 거래에서는 매매쌍방의 이해관계가 상충하여 어느 일방이 이익을 실현하면 상대방은 손실을 보게 되기 때문
- 자회사들간의 효율적 자금관리기법으로도 이용
- 리딩과 래깅은 위험이 수반되는 투기적 요소를 내포
 - 환투기를 수반하거나 원활한 국제거래의 질서를 저해할 우려가 있어 각국은 외환관리 대상으로 하여 일정한 한계를 두고 있음
 - 한국의 경우 수출입의 연 지급 기간을 일정기간 이내로 제한
- 외환과 국제수지에 미치는 영향이 큼 : 신용기간에 상한을 정해 일정한 범위 내에서만

허용하는 국가들이 많음

■ 사례

- 환위험 발생상황 : 우리나라 모회사 2개월 후 미국자회사에게 1백 달러 지급, 일본자회사에게 1만엔 수취예정

- 예상환율 :	현재	1개월 후	2개월 후	3개월 후
	1,200/U\$	1,250/U\$	1,300/U\$	1,350/U\$
	1,000/¥ 100	1,200/¥ 100	1,300/¥ 100	1,400/¥ 100

	리딩.리딩전략	당초계약	래깅.래깅전략	리딩.래깅전략
미국자회사	1개월 후 125,000 지급	2개월 후 130,000 지급	3개월 후 135,000 지급	1개월 후 125,000 지급
일본자회사	1개월 후 120,000 수취	2개월 후 130,000 수취	3개월 후 140,000 수취	3개월 후 140,000 수취
순현금흐름	- 5,000	0	+5,000	+15,000

8) 결제통화조정전략 *Invoicing currency adjustment strategy

■ 개념

- 거래의 결제통화를 신축적으로 선택함으로써 환위험을 회피하는 전략

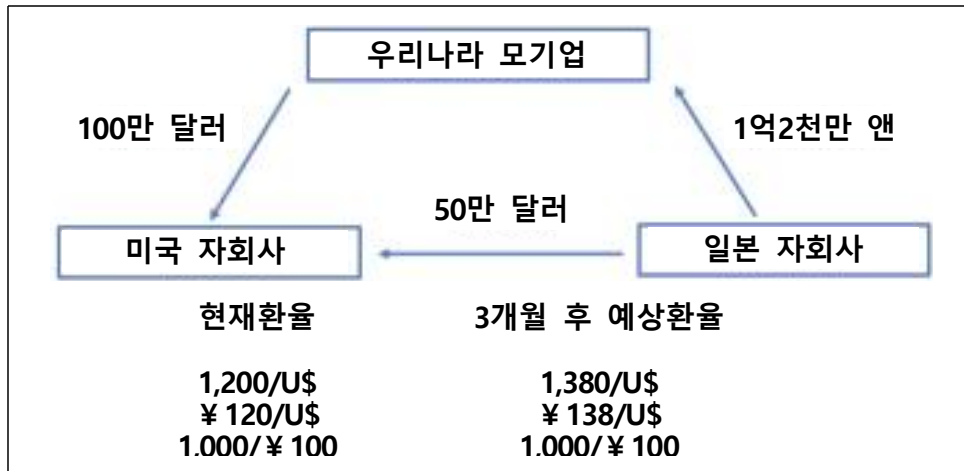
■ 종류

- 적극적 전략
 - 수출의 경우 결제표시통화를 강세예상통화로
 - 수입의 경우에는 약세예상통화로 거래계약을 체결
- 소극적 전략
 - 모든 수출과 수입거래를 통화의 강약에 구분 없이 모국통화로 표시하려는 전략

■ 고려사항

- 결제통화변동은 고객과 경영자 모두 설득해야 함
- 세금문제 고려
- 조직고려
- 상대국가 정책과의 조화고려

■ 사례



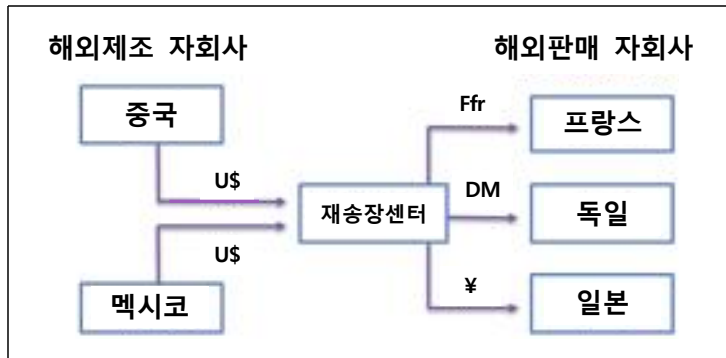
- 무대책시
 - 모기업 : 12억 원 → 13억 8천만 원 : 1억8천만 원 추가 부담
 - 일본자회사 : 6억 원 → 6억 9천만 원 : 9천만 원 환차손 발생
- 방법
 - 모기업 : 100만 달러 지급을 1억 2천만 엔으로 조정
 - 일본자회사 : 50만 달러 → 6천만 엔으로 변경

9) 재송장전략 *Reinvoicing strategy

■ 개념

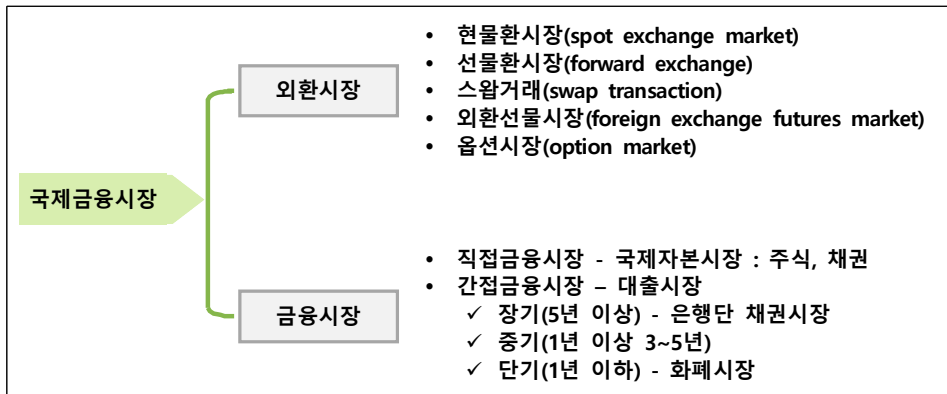
- 재송장 센터를 설립하여 본·지사간 이중통화 표시 채권·채무를 이 센터와의 단일 통화거래로 단순화하는 전략
- 송장을 직접 판매자회사로 발송하지 않고 재송장 센터로 발송하고 이 송장을 판매자회사가 원하는 통화표시로 재발송
- 모든 환위험을 재송장 센터 내에서 관리
- 환위험의 집중기법으로 잘 알려져 가장 널리 사용되는 기법

■ 사례



1. 국제금융

1) 국제금융시장



2) 외환시장 *Foreign Exchange market

■ 의의

- 외환의 매매거래가 이루어지는 특정 장소 또는 기구를 말함
- 구체적 의미 : 외환거래가 실제 이루어지는 구체적 장소 또는 건물을 말하는데, 런던이나 프랑크푸르트 등 금융시장에서 형성되고 있는 부스(bourse)가 하나의 예
- 추상적 의미 : 외환거래가 정기적 또는 지속적으로 이루어지는 거래메커니즘 혹은 거래양태를 말함.

■ 참가자

- 고객 : 상품, 용역 및 금융자산의 국제거래 결과로 발생하는 외환거래에 참여하는 자로 외환의 직접적인 수요자
- 외국환은행 : 고객의 요청에 따라 또는 자기책임하에 외환을 매입, 매각하는 주체
- 외환중개인 : 중개수수료를 받고 은행간 거래나 외국환은행과 고객간의 거래를 중개해주는 업자
- 중앙은행 : 정부를 대신해서 외환시장의 안정을 위해 외환시장 개입

■ 24시간 시장

- 주요 외환시장의 거래시간이 중복되어 연결되면서 하루종일 연속적으로 외환 거래가 이루어지기 때문.
- Full-time market or 24-hour market

■ 장외시장

- 구체적인 특정 장소에서 거래가 이루어지는 것이 아니고 거래자들이 전화나 텔렉스, 컴퓨터 단말기 등을 이용하여 은행간 대 고객간 거래를 행함
- Over the counter market

■ 범세계적 네트워크

- 자유무역추세에 의해 각국의 시장장벽이 무너지고, 과학기술의 발전으로 시장 정보의 신속한 확산 등에 의해 세계시장이 단일화되는 경향

■ 제로섬 시장

- 외환시장에 참여하는 한 거래자가 외환거래이익을 실현하였다면 다른 거래자는 필연적으로 이에 상응하는 외환거래손실이 발생함(zero sum)
- 중앙은행 개입 시 제로섬이 아닐 수 있음

3) 금융시장

■ 국제금융시장의 중심은 런던, 뉴욕, 파리, 취리히 등이 대표적

■ 국제금융시장에서의 증권발행은 무담보, 무보증을 원칙으로 하고 그 대신에 신용 평가기관이 부여한 신용등급에 따라 발행조건이 차별화되기 때문에 국제금융시장, 특히 미국시장에서 자본을 조달하기 위해서는 세계적인 유수의 신용평가기관으로부터 좋은 등급을 취득하는 것이 필수적임

- 예를 들면,

양키본드의 발행은 관습적으로 S&P(Standard & Poor's Coporation), 사나 무디(Moody's Services Inc.)사와 같은 채권평가기관에 의해 평가된 발행자의 신용등급이 필요하게 됨. 이러한 등급판정은 특히 채권이 신뢰성 있는 미국의 기관투자자에게 매각되는 경우에 필요함.

■ 양키본드시장의 활용은 AAA"(트리플 에이)의 신용등급을 가진 차입자로 제한되는 경향이 있으며, 양키본드를 매입하는 외국의 투자자들에게 지급되는 쿠폰이자액에 대하여는 원천소득세가 부과되지 않는 등의 각종 혜택이 있으므로 국제금융시장에서 저렴한 비용으로 자본을 조달하기 위해서는 기업의 국제신용도를 높일 수 있는 중장기 재무전략의 수립이 선행되어야 할 것

4) 국제금융시장에서 자본조달 방법

■ 간접 금융

- 공공차관
 - 외국정부나 외국은행으로부터 대외지불수단을 차용하여 자본재 등을 장기결 제방식으로 도입
- 뱅크론 (Syndicated loan)
 - 금융기관들이 차관단을 구성하여 공통의 조건으로 일정 금액을 융자해 주는 것
- 무역신용
 - 무역거래에 관련하여 외국은행으로부터 신용을 공여받는 것을 말함

■ 직접 금융

- 유로채권
 - 고정금리부 유로채권 / 변동금리부 유로채권
 - 유로 전환채권 / 유로 신주인수권부 채권

- 유로어음
 - 발행자는 금융기관과 어음발행 인수보증계약을 체결하고 자금계획에 따라 3개월 또는 6개월의 단기어음을 모집대리인 혹은 입찰단을 통해서 일반 투자자에게 매각하는 방식
- 유로상업어음
 - 인수기관과 인수약정을 요하지 않음으로써 수수료가 저렴한 장점이 있음
- 유로 양도성 정기에금증서
 - 단기자본조달을 목적으로 발행하는 시장성을 부여한 정기에금증서
- 예탁증서(DR)
 - 외국에서 주식을 발행할 경우, 각종 법의 적용을 받는데, 이를 해결하면서 현지의 주식과 같은 거래를 할 수 있도록 고안한 방식
 - ADR : 미국에서 발행하여 미국증권거래소에 상장한 것

2. 국제자본조달

1) 국제자본조달 이해

■ 국제자본조달이란?

- 글로벌기업이 자본을 조달할 때 국내금융시장뿐만 아니라 국제금융시장을 통해서도 다양하게 자금을 조달하는 것

2) 국제자본조달 형태

■ 단기자본조달

- 해외현지금융시장에서 은행인수어음이나 기업어음 발행, 해외현지 은행으로부터의 당좌대월
- 국제팩토링
- 유러은행시장에서의 은행정기에금(time deposit : TD)
- 유러CP나 유러CD 등

■ 장기자본조달

- 신디케이트론, 유러채나 외국채 등 국제채권 발행
- 해외에서의 전환사채(CB)나 신주인수권부사채(BW)를 발행
- 해외기관투자가를 대상으로 주식예탁증서(DR) 발행

< 단기자본조달 >

1) 현지단기금융시장 이용

- 국내기업의 단기자본조달

- 미지급한 임금, 세금이나 이자 등의 미지급비용, 단기간 은행대출, 기업어음(CP) 발행, 매출채권금융, 재고자산금융

☞ 국제기업의 단기자본조달

- 국내기업의 단기자본조달 + 해외현지의 금융시장을 이용

☞ 해외 금융시장을 이용한 단기자금을 조달하는 주요방법

- 현지은행으로부터의 단기대출(loan)
- 현지자회사 등을 통해 기업어음(commercial paper : CP)을 발행
- 플레징(pledging), 수출기한부어음을 담보로 하여 외국금융기관으로부터 할인(discounting)
- 현지의 재고자산을 담보로 하여 단기자본을 조달

2) 유러은행시장 이용

- 유러은행시장을 이용한 자본조달
 - 소재국 이외의 통화표시 자금의 예금, 대출업무를 수행하는 유러은행들에게서 일정한 만기를 가진 단기자금을 대출받거나 단기금융상품을 발행하는 것
 - 유러정기예금(TD), 유러CP, 유러CD 발행

3) 국제팩토링

- 팩토링(factoring)
 - 매출채권에 따르는 대금변제를 받을 권리를 일정한 대가를 받고 제3자인 팩터(factor)에게 매각하는 것
 - 거대 국제기업의 경우에는 해외의 특정자회사가 팩터의 역할을 하지만 대부분의 자회사들은 팩터의 역할에 부적절
- 팩토링의 장단점
 - 수출액이 증가할수록 자금조달금액이 증가될 수 있는 신축성이 있음
 - 매출채권의 대금을 직접 회수하는 팩터에게 지불해야 할 비용이 많이 소요

< 장기자본조달 >

1) 신디케이트론

- 신디케이션(syndication) : 특정은행이 차입자의 용자요청에 따라 공동용자를 위한 차관단을 구성하는 작업
- 신디케이트론(loan)
 - 다수의 은행이 차관단을 형성하여 주로 정부나 공공기관 등의 공공차입자에게 일정조건으로 대규모의 중장기자금을 공동용자하는 것
 - 차입자의 높은 신용도를 근거로 무담보의 신용대출을 받을 수 있다는 장점
 - 특히 유러시장에서 신디케이트론의 사례가 많음

2) 유러채 발행

- 유러채 : 채권의 표시통화국 이외의 국가에서 발행되는 채권
 - 대부분의 국가에서는 유러채 발행에 대해서 사전 등록이나 공시를 요구하지 않음
 - 유러채 발행이 외국통화로 표시된다면 발행의 양과 시기에 아무런 제한이 없음
 - 독일, 일본, 프랑스 등 : 자국통화로 표시된 유러채 발행시기나 양 규제
 - 발행통화 : 미국 달러, 일본 엔, 독일 마르크, 영국 파운드, 프랑스 프랑, 스위스 프랑 등
- 유러채 시장의 이점

- 기업으로서는 유려채시장에서 자금을 조달하는 것이 절차상 용이
- 대출금리가 낮으며, 대부분의 유려채는 무기명채권
- 유려채 발행의 요건 : 충분히 유려 시장에서 소화될 수 있을 정도의 인지도, 신용도

3) 외국채 발행

- 외국채발행의 단점
 - 자국 내에서 비거주자가 채권을 발행하는 외국채에 대한 규제, 보통 자국기업보다 엄격
- 주요 외국채 : 양키채, 일본의 사무라이채, 런던의 불독채 등

4) 국제전환사채 발행

- 전환사채(CB) : 채권과 주식의 중간적 형태로서 자금조달의 중요한 수단
- 국제전환사채의 장점
 - 대규모의 자금조달, 해당기업의 국제적 인지도를 상승
 - 주식으로 전환할 때 자본이득을 얻을 수 있어서 보통 채 발행보다 쉽게 소화됨
 - 보통 채에 비해 훨씬 낮은 액면금리로 장기적으로 발행
 - 전환 후에는 국내통화로 표시
 - 발행 당시의 주식가격보다 높은 수준에서 전환가격이 정해짐
 - 주식으로 전환되기 전까지는 경영권에 직접적으로 영향을 주지 않음

5) 국제신주인수권부사채 발행

- 신주인수권부사채(BW) : 정해진 기간 내에 일정가격으로 발행자의 보통 주를 매입할 수 있는 권한을 부여한 채권
- 국제신주인수권부사채의 장점
 - 투자자가 신주인수권의 행사로 추가적인 자본이득을 획득할 수 있으므로 보통 채보다 낮은 액면금리로 발행
 - 전환사채와 신주인수권부사채의 비교
 - ☞ 전환사채 : 주식전환 또는 취득에 채권으로 대체 채무에서 자본금으로 대체
 - ☞ 신주인수권부사채 : 주식전환 또는 취득에 현금을 추가로 납입, 기존 채무 이외에 자기자본금이 증가하는 효과

6) 국제주식예탁증서 발행

- 국제주식예탁증서
 - 주권을 발행회사 소재국의 은행에 보관시켜 두고 해외은행 또는 신탁회사가 주권 대신에 개별적으로 발행한 증권
- 국제주식예탁증서의 장점
 - 다양한 구주기반을 확보 기업의 내용과 이미지가 외국에 널리 홍보 자기자본에 의한 자금조달이므로 환위험이 전혀 발생하지 않음

1단계

- 본사가 장기자금 제공
- 현지에서는 단기자금조달

2단계

- 현지에서 장기 및 단기자금 조달
- 현지에서 자금 운용개시

3단계

- 현지자금조달 및 운용방법의 다양화
- 금융자회사 설립

4단계

- 현지에서 주식공개

1. 기업의 경영자원과 핵심역량

1) 기업의 경영자원

■ 유형자원

- 기업의 대차대조표에 나타나는 공장, 기계, 건물 등의 물적 자산과 금융자산
- 기업의 인수합병 시 보유하고 있는 유형자산의 가치 평가문제 대두

■ 무형자원

- 기업이 갖고 있는 좋은 이미지나 명성, 브랜드
- 기술이나 특허권

■ 인적자원

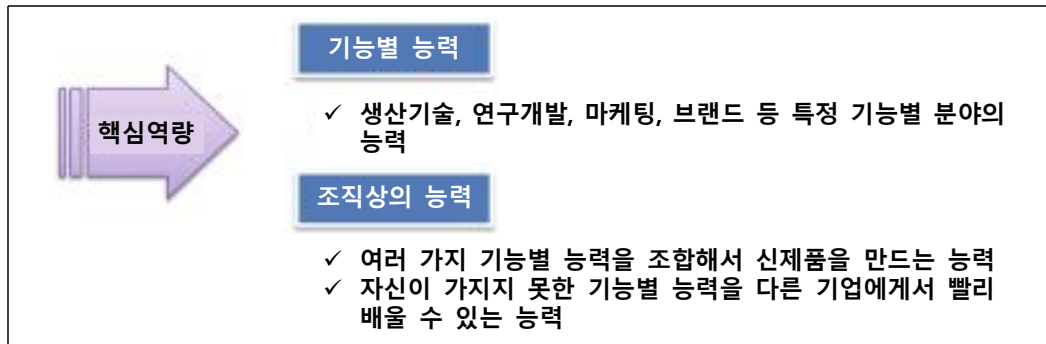
- 기업이 소유한 가장 중요한 경영자원
- 경제학 : 인간이 갖고 있는 생산적인 능력을 무형자산이나 유형자산에 대비하여 인적자원이라고 함

2) 기업의 핵심역량

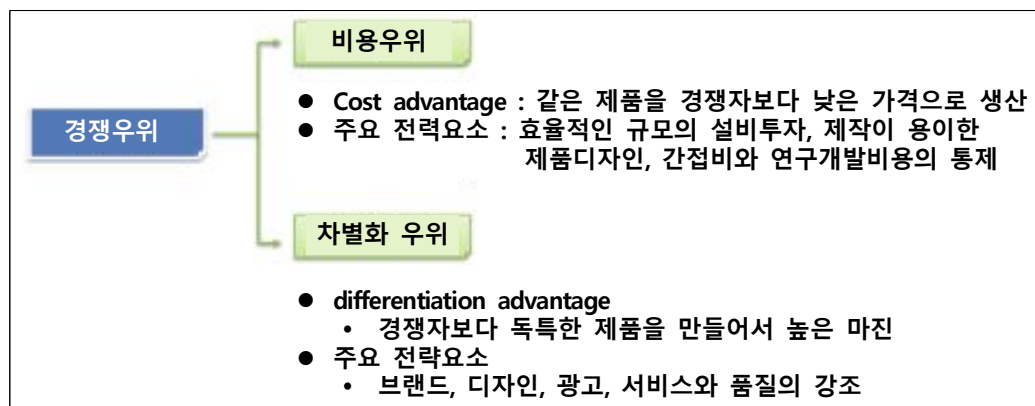
■ 핵심역량이란 *core competence

- Selznick & Ansoff
 - 독보적 역량(distinctive competence)
 - ☞ 어떤 조직이 경쟁기업에 비하여 더 잘할 수 있는 활동
- Prahalad & Hamel
 - 핵심역량(core competence)
 - ☞ 고객에게 가치를 높이거나 그 가치가 전달되는 과정을 더 효율적으로 할 수 있는 특정한 방법의 능력을 나타내며 또한 이러한 능력은 기업이 신규산업으로 진출할 수 있는 능력이 됨
 - 경쟁기업에 비해서 우월한 경쟁우위를 가져다주는 기업의 능력이며, 기업성장의 근원이 됨
 - 기업이 단순히 잘하는 활동 또는 기업이 가진 일반적인 경영자원은 핵심역량이라고 볼 수 없음
 - 경쟁기업에 비해서 경쟁우위를 가져다주는 활동과 경영자원만이 핵심역량이라고 파악될 수 있음

■ 핵심역량의 유형



■ 경쟁우위 유형



2. 경쟁우위와 경쟁전략

1) 기업의 핵심역량

■ 비용우위 결정요인

- 규모의 경제 : 비분할성, 전문화 및 노동분업화
- 경험효과 : 숙련도증가, 조직과 활동조정 의 향상
- 투입요소비용
 - 입지우위, 저가투입요소의 공급원확보, 공급자에 대한 교섭력, 낮은 거래비용 및 공급업자와의 원활한 협력관계
- 생산설비 활용도 : 고정비용 대 가변비용의 비율, 생산설비의 설치 및 철수비용
- 인터넷을 통한 비용절감 : 재고비용절감, 점포운영 비용절감
- 생산기술 : 자동화를 통한 노동력절감, 원자재의 효율적 활용, 정밀도향상
- 제품설계 : 자동화를 용이하게 하는 제품설계, 원자재비용을 절약하는 제품설계
- 관리 및 조직효율성 : 조직의 유연성

■ 차별화 변수

- 차별화 우위
 - 소비자에게 독특한 가치를 제공하여 줌으로써 차별화에 소요된 비용 이상으로 높은

가격프리미엄을 얻는 것

- 차별화 종류

- 유형의 차별화 : 크기, 모양, 중량, 색상, 디자인, 기술적인 면에서 소비자의 선호에 따라서 우리가 눈으로 관찰할 수 있는 제품이나 서비스의 특성을 말함
- 무형의 차별화 : 소비자가 제품이나 서비스에 대하여 느끼는 사회적이고 감정적이며 심리적인 차이를 말함

- 차별화와 세분화의 차이점

- 차별화 : 기업이 어떻게 경쟁할까 하는 방법에 의해서 결정
- 세분화 : 기업이 어느 시장에서 경쟁해야 하는가의 문제

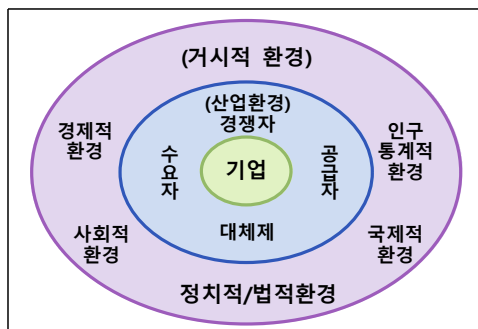
- 제품차별화의 기회는 제품이 갖고 있는 특성에 의해 좌우됨

- 일상재(차별화가 어려움) vs 복잡한 제품과 서비스(차별화 가능성 존재)

3. 경영전략의 기초

1) 기업의 외부환경

- 기업을 둘러싸고 있는 외부환경 : 기업에게 기회요인이나 위협요인으로 작용
- 거시적 환경 : 기업에게 광범위한 영향을 미치는 경제, 사회, 인구, 정치적 요인
- 산업환경 : 경쟁자, 고객, 공급자 등 기업활동에 직접적 영향을 미치는 요인



2) 산업수익률 결정요인

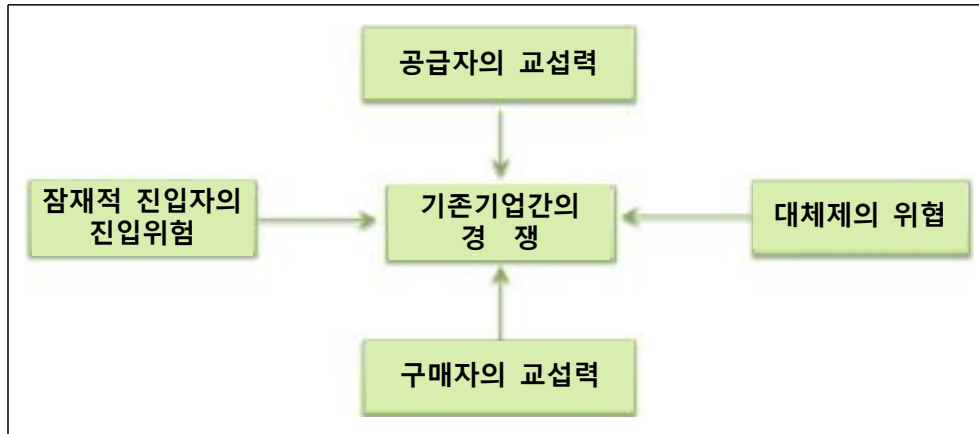
- 그 제품이 소비자에게 주는 가치
- 경쟁의 강도
- 가치사슬선상에서 각각의 상대적인 교섭능력

3) 산업구조분석 이유

- 산업의 구조가 규정하는 경쟁의 성격을 이해함.
- 산업의 매력도 평가.
- 미래에 나타날 산업구조의 변화를 예측함으로써 미래의 수익에 대한 전망
- 보다 능동적으로 자신에게 유리한 방향으로 산업구조를 바꾸는 방법을 모색
- 산업의 주요 성공요인(key success factor)을 찾음

4) 기업의 외부환경

- 기업을 둘러싸고 있는 외부 환경 : 기업에게 기회요인이나 위협요인으로 작용
- 거시적 환경 : 기업에게 광범위한 영향을 미치는 경제, 사회, 인구, 정치적 요인
- 산업환경 : 경쟁자, 고객, 공급자 등 기업활동에 직접적 영향을 미치는 요인



- 영향요인이 강하게 작용할 때
 - 기업은 가격을 높게 책정하고 수익성을 확보할 수 있는 능력에 제약을 받기 때문에 불리
- 영향요인이 약하게 작용할 때 : 높은 수익성을 확보할 수 있는 기회를 확장

5) 산업 내 경쟁

- 산업 내 경쟁이 심하면 수익률이 낮아짐.
- 산업의 경쟁 정도는 다음의 요소들에 의해 결정됨.
 - 집중도
 - 제품차별화
 - 초과생산능력과 산업의 경기변동
 - 퇴출장벽
 - 변동비 대 고정비의 비율
 - 경쟁기업의 동질성과 이질성 여부

6) 잠재적 진입자

- 잠재적 경쟁자 : 현재 산업 내에서 경쟁하고 있지 않지만 언제든지 산업 내에 진입할 능력이 있는 기업 잠재적 경쟁자가 될 수 있는 기업
 - 시장확대를 노리는 기업
 - 제품영역을 확대하고자 하는 기업
 - 후방통합의 가능성이 있는 기업
 - 전방통합의 가능성이 있는 기업
- 잠재적 진입자가 많은 산업에서는 가격을 높게 받을 수 없음
 - 따라서 높은 수익률을 얻기 위해서는 다음과 같은 진입장벽을 세워야 함.
 - 자본소요량

- 규모의 경제
- 절대적인 비용우위
- 제품차별화
- 유통채널의 접근가능성 여부
- 정부규제와 제도적 진입장벽
- 기존업자의 보복

■ 진입장벽

- 진입위험을 상쇄하기 위한 진입장벽(barrier to entry)
 - 상표충성도(Brand Loyalty) : 기존 기업의 제품에 대한 구매자의 선호도
 - ☞ 지속적 광고, 특허, 제품혁신, 고품질, A/S 등을 통해 창출
 - 절대적 비용우위
 - ☞ 월등한 제조기법, 특허, 값싸게 원자재를 확보할 수 있는 능력 등으로부터 창출
 - 규모의 경제(Economy of Scale) : 기업규모에 따른 원가상 이점
 - ☞ 대량생산 및 대량구매로 인한 원가절감, 대규모매출에 의한 고정비용 부담률 감소, 광고에서의 규모의 효과 등으로부터 창출

7) 대체재와 경쟁

■ 대체재(substitute)

- 특정 제품과 직접적인 경쟁을 하지 않지만 기업의 판매와 수익에 영향을 줄 수 있는 제품 (Ex. 플라스틱 - 철강제품의 대체재, 비닐제품 - 가죽제품의 대체재)

■ 대체재가 있는 경우 : 기업의 가격책정과 궁극적인 수익성에 영향

■ 대체재가 없는 경우 : 위협이 줄어들고 기업의 가격책정과 수익성 증대에 유리한 위치 차지

■ 대체재로부터의 경쟁압력은 수익률을 악화시킴.

- 구매자가 대체재를 선호하는지의 여부
- 대체재의 가격 대비 성능

※ 전환비용(switching cost) : 구매자들이 공급선을 바꾸는데 들어가는 비용

8) 구매자 교섭력

■ 수요자가 상대적으로 판매자보다 힘이 있을 때 수요자는 기업의 수익성을 악화시킬 수 있음

■ 수요자가 높은 교섭력을 갖게 되는 경우

- 수요자의 구매량이 판매자의 전체 매출액의 큰 비중을 차지할 때
 - 기업은 수요자의 요구 수용이 불가피
- 수요자가 대량의 제품을 구매할 때
 - 수요자의 가격 인하 시도가 용이
- 제품이 차별화되어 있지 않은 경우
 - 수요자의 이동성이 높아져 충성도가 떨어짐
- 수요자가 손쉽게 후방통합을 할 수 있는 경우
 - 수요자의 거래상 양보 유도 수요자들이 자세한 정보를 확보하고 있을 때

9) 공급자 교섭력

■ 공급업체의 수와 원자재의 중요성에 따라서 기업의 수익성에 영향

■ 공급자가 높은 교섭력을 갖게 되는 경우

- 대체품이 없는 경우 : 공급자에 대한 의존도가 높아지고 공급업체의 요구 수용이 불가피
- 공급자의 제품이 기업의 생산 및 경영활동에 중요한 요인이 될 때
- 제품이 차별화되어 있는 경우 : 기업의 공급선 가변성이 떨어져 공급업체에 대한 의존도가 높아짐
- 공급자들이 손쉽게 전방통합을 할 수 있는 경우
- 공급자의 자연독점

1. 글로벌 경영전략

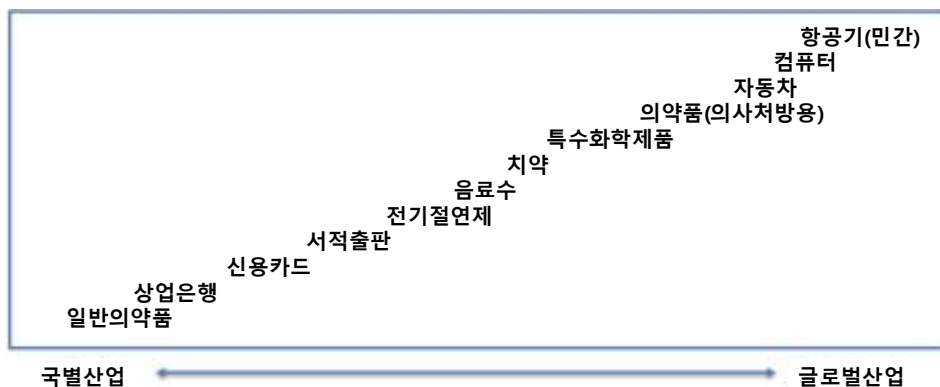
1) 글로벌산업 vs 국별산업

■ 국별산업

- 한국가내에서의 경쟁과 다른 국가 내에서의 경쟁이 서로 독립적으로 전개되는 산업
- 세계 여러 국가에서 동일한 산업활동이 이루어지고 있다 하더라도 이들 산업에서의 경쟁은 국가 단위로 전개된다는 점
- 국별산업에서 활동하는 다국적기업의 해외자회사들은 서로 독립적으로 운영됨

■ 글로벌 산업

- 한 국가 내에서의 경쟁지위가 다른 국가 내에서의 경쟁지위에 의해 영향을 받는 산업
- 글로벌산업의 경우 각국의 국내산업은 서로 연계되어 있고 기업들은 국경을 가로지르는 범세계적인 무대에서 서로 경쟁함
 - 국별산업과 글로벌산업 예시



2) 글로벌산업 촉진요인

- 관세장벽의 감소 : GATT, 지역경제통합 등
- 소비자기호의 동질화 : 위성방송, 인터넷, 스포츠중계, 소득격차 축소
- 정보통신기술의 발달 : PC, 팩스 등 전세계 자회사들간 의사교환 용이, 비용절감(E-Mail)
- 규모의 경제 : 대량생산으로 고정비용 ↓

3) 글로벌산업 억제요인

- 소비자기호의 차이 : 각국문화(전통, 종교) 차이 등
 - ➔ 국가별 적응제품 요구
- 비관세장벽의 강화 : 보조금, 수출자율규제 등
- 생산기술의 개발 : 소량생산기술, 유연생산기술
 - ➔ 큰 비용부담 없이 서로 다른 시장에 적응 가능

4) 산업별 전략 특징

차원	국별 전략	글로벌 전략
시장선택	국가시장의 잠재력	주력시장 중심
제품특성	국가시장에서 적응된 제품	전세계적으로 표준화된 제품
가치활동 입지	국가시장 별로 모든 가치활동입지	가치활동을 일부 입지에 집중
마케팅 접근	현지 국가시장 지향	전세계시장을 일괄적으로 지향
경쟁방식	국가시장 별로 경쟁	국가시장을 가로질러 통합

5) 글로벌경영전략의 정의

■ 힐(L.Hill)

- 경험곡선과 입지경제로부터 발생하는 비용절감을 통해 이익증대를 도모하는 전략

■ 포터(M.Porter)

- 가치활동의 집중배열, 세계 여러 곳에 분산되어 있는 가치활동의 조정 또는 이 두 가지를 동시에 추구하는 방식으로 세계 여러 국가시장에 진출해 있는 기업들이 이를 통해 경쟁우위를 얻고자 하는 전략

■ 조지 입(G.S.Yip)

- 첫째, 경쟁우위를 얻고자 하는 전략
 - 원가우위 : 가치활동에 수반하는 비용을 줄임으로써 경쟁기업보다 더 낮은 원가로 제품을 공급할 수 있는 능력
 - 차별화 우위 : 소비자의 요구에 부합하는 제품을 제공 가치를 증대시키고 기업은 이를 통해 차별화에 대한 대가로 프리미엄 가격 요구할 수 있는 능력
- 둘째, 여러 국가 및 지역에서 이루어지고 있는 사업활동을 조정하고 통합하는 전략

7) 경쟁우위 원천

■ 국가간의 차이

- 생산요소시장과 제품시장이 국가에 따라 서로 다른 경우 이를 활용함으로써 얻어지는 경쟁우위

■ 규모의 경제

■ 범위의 경제

8) 글로벌경영전략의 이점

- 글로벌경영전략은 비용절감을 가능하게 함
- 글로벌경영전략은 제품 및 프로그램의 질을 개선하는 데 도움을 줌
- 글로벌경영전략은 고객의 충성도를 제고하는 데 도움을 줌
- 글로벌경영전략은 경쟁압력에 대응하는 데 있어서 여러 가지 대안을 가질 수 있도록 함

9) 글로벌전략의 유형 *부가가치활동의 배치-조정 모델 Configuration-Coordination

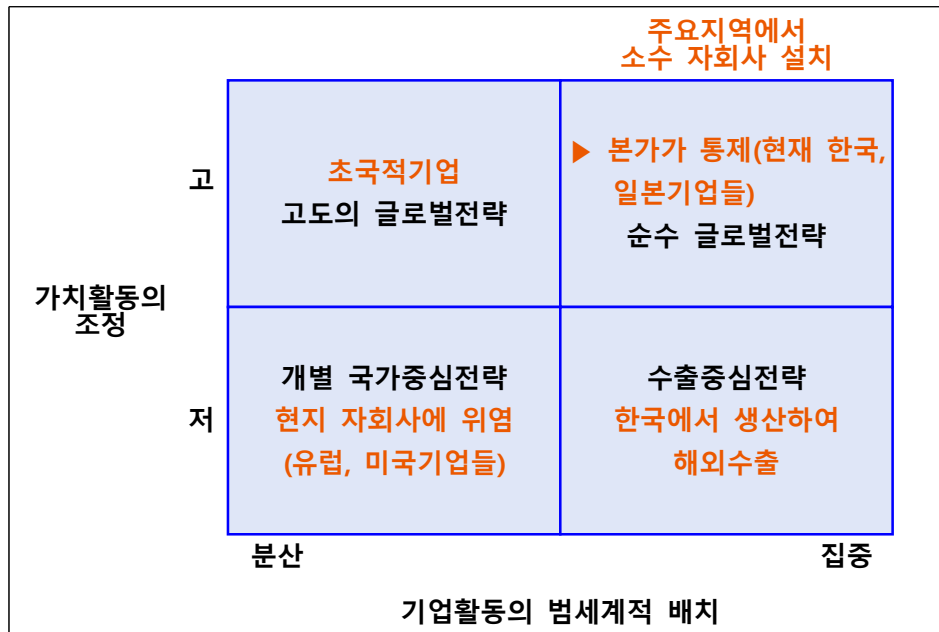
- 이 모델은 기업의 경쟁력의 원천은 기술개발, 생산, 마케팅, A/S등의 주요 경영기능들의 효율성을 제고하는데 있음을 강조하고
- 저원가와 차별화라는 경쟁우위를 달성하기 위해 각 기능들의 활동을 범세계적으로 배치하고 조정하는 모델임

■ 가치활동의 배치

- 전세계를 대상으로 수행되는 가치사슬 내의 각 활동들이 얼마만큼 특정국에 집중되어 있는가 또는 분산되어 있는가를 의미함

■ 가치활동의 조정

- 각 국가에서 수행되는 가치사슬간의 상호조정 정도를 말함.
- 높은 조정수준은 높은 통제를 추구하는 중앙집권식 경영을 말하며,
- 낮은 조정수준은 높은 자율성을 추구하는 분권화된 경영방식을 말함



■ 유형 해설

- 수출위주의 마케팅전략
 - 지역적으로 집중화되어 있으나 전체적인 기업활동의 조정이 약한 수출위주의 전략사용
 - ☞ 과거의 한국기업
- 단순한 글로벌전략
 - 기업활동의 배치가 지역적으로 집중되어 있고 기업의 범세계적인 활동을 본사에서 강하게 통제하는 전략 구사
 - ☞ 현재의 일본과 한국기업
- 국가별전략
 - 대체적으로 각국에 자회사를 설치해두고 자회사의 운영은 자회사에게 일임함으로써 본사와 자회사간에 긴밀한 협조관계가 없는 형태
 - ☞ 유럽이나 미국의 전통적 다국적기업
- 고도의 글로벌전략
 - 세계 여러 지역에 직접투자를 통하여 자회사를 설립한 후 강력한 통제로 이들을 하나의 기업으로 묶는 방법

■ 유의 사항

- 어느 유형의 전략이 다른 유형보다 반드시 우수한 것은 아니라는 점
 - 기업이 글로벌 전략을 추구할 것인가 또는 국가별전략을 추구할 것인가는 그 기업이 속한 산업의 특성 및 기업이 가지고 있는 능력 등에 따라 좌우되는 것임

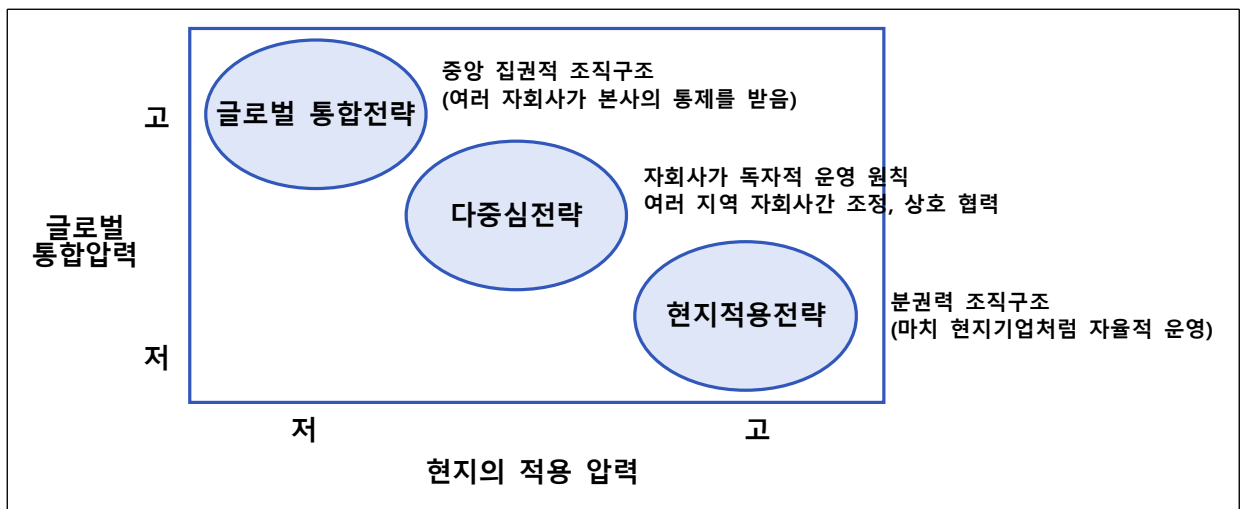
10) 통합-적응 모델 *Integration - Responsiveness : IR

■ 범세계적 통합 압력 요인

- 범세계적 소비자들의 존재
- 범세계적 경쟁자들의 출현
- 첨단산업을 중심으로 한 R&D 집약적인 산업 등장
- 비용절감에 대한 압력
- 소비자욕구의 동질화 경향

■ 지역별 대응 압력 요인

- 소비성향의 이질성
- 시장구조의 상이성
- 대체품의 존재
- 현지국정부의 압력



11) 경쟁범위에 따른 전략모델

- 경쟁범위는 기업이 경쟁하는데 있어서의 활동의 폭을 의미함
- 기업이 글로벌경영을 수행해 나가는데 있어 경쟁의 범위를 어떻게 선택하는가에 따라 글로벌경영 전략의 추구가 달라짐
- 글로벌기업은 어떻게 가치활동을 전세계적으로 배치하고 조정함으로써 경쟁우위를 향상시킬 수 있는가 여부와 시장세분화 범위를 어느 정도로 정할 것인가의 여부에 따라 전략이 구분됨

시장의 범위	광역	광범위한 제품 범세계적 저원가 또는 차별화전략	지역별 적소전략 보호된 시장침투전략
	지역	범세계적 세분화전략 특정 세분시장 대상으로 범세계적	현지시장 적응전략 제품별 적소전략
		범세계적 시각	개발국가중심시각
지리적 범위			