

中國內 外國人 投資企業의 比較研究: 韓國企業의 中國投資에 대한 示唆⁽¹⁾

李 根

중국의 내수시장은 鄉鎮企業과 외자기업 등 비국유기업의 빠른 성장으로 인하여 경쟁이 날로 격화되고 있다. 특히 외국인투자는 투자전수의 급증과 대규모화 그리고 내수시장 개척형으로의 투자동기 전환 등의 요인으로 인해 국유기업에 경쟁압력을 가하는 가장 큰 원천이 되고 있다. 최근의 경향을 보면 외국기업은 중국기업의 유통망 이용을 통한 시장점유율의 제고를 위해 중국기업과의 접목을 경쟁적으로 시도하고 있으며, 중국기업도 시장경쟁에서 뒤지지 않기 위해 分社化 등을 통해 외자와의 결합을 경쟁적으로 추진하고 있는 상황이다. 따라서 우리 기업도 외자 접목을 시도하는 중국기업에의 참여를 통해 비교적 손쉽게 중국시장에서 시장점유율을 제고할 수 있다고 생각된다.

중국에 투자한 한국기업들은 성과에 대체로 만족을 표시하면서도 상당히 심각한 애로사항과 문제점을 가지고 있는 것으로 드러났다. 전반적으로 큰 애로사항은 현지 상황과 관련정책의 不可測性과 가변성으로 요약될 수 있다. 이는 근본적으로 사전 조사 및 정보 부족이나 과도한 사전 기대와도 관련되기는 하지만, 너무 급속한 임금상승과 같은 구체적인 애로사항은 저임금이 對중국투자의 최우선 고려요인이었던 점에 비추어 볼 때 심각하다 하지 않을 수 없다. 이에 곁들여서 각종 준조세나 임의적 공과금 등 기본적인 문제도 아직 완전히 개선되지 않았음이 드러났다. 노무관리와 관련하여 급속한 임금 상승과 더불어 노동쟁의나 노사갈등, 높은 이직율, 조선족 대우 및 관리 문제 등이 공통적으로 드러난 문제점이었다. 이와 관련해서는 현지 한국기업체간의 상호 협력이나 공식적 연합체의 역할이 중요하게 부각되었다.

1. 序 論

중국의 개혁개방은 대내적으로는 농촌에서 인민공사 주도의 집단적 농업이 해체되고 가족농이 부활하는 것에서부터, 그리고 대외적으로는 남쪽의 4개 경제특구에 외국인투자가 유치되면서 일정한 궤도에 올랐다고 볼 수 있다. 특히, 경제성장의 초기 단계에 외국인 직접투자의 유치에 소극적이었던 한국이나 일본과는 달리 중국은 처음부터 외국인 직접투자

(1) 본 논문은 재단법인 서울대학교 발전기금의 지원(경제연구소 1998년 사업)을 받아 수행한 연구이다. 연구 수행에 하회유, 지만수, 이학성, 백승욱 등의 도움을 받았고, 초고는 중국학회 월례발표회 및 서울대학교 중국연구회 주최의 "중국포럼"에서 일차 발표된 바 있다. 박정식, 백권호, 김태호 박사 등의 논평에 감사한다.

유치에 적극적으로 나서 한국이나 일본과는 어느 정도의 차별성을 보여주고 있다(Lee and Lin(1998)). 더 나아가 중국에 들어가는 외국인자본의 성격에서 중요한 것은 화교 자본의 비중이 반 이상이고 여기에 한국, 일본 등 주변 아시아국의 비중이 절대적이라는 사실이다.⁽²⁾ 이런 의미에서 중국은 전통적인 해외투자 강국인 서방국 기업, 신흥투자국인 아시아 기업 등 여러 나라 기업들의 투자 동기 및 경영전략을 비교 연구할 수 있는 좋은 환경을 제공하고 있다. 본고에서는 일단 관심의 궁극적 대상은 한국 기업에 두되 이를 다른 나라 기업과 비교의 시각에 놓고 중국의 외국인 투자기업의 행태들을 분석하고자 한다.

본고는 우선 다음 장에서 한국의 對중국 투자의 현황을 정리한다. 그리고 3장 및 4장에서는 1996년 2월과 7월 및 1997년 2월에 수행한 현지조사시 방문했던 8개 외국인 투자기업의 사례들을 한국계 기업과 기타 외국인계 기업으로 나누어 그 특징들을 조사, 정리한다. 본 사례연구는 연해지역의 대표적인 성으로서 한국과 관련이 밀접한 산동성과 내륙지역의 대표적인 성으로서 양자강 중류의 호북성의 외자기업들을 주된 연구의 대상으로 삼았다. 그 다음으로 5장에서는 중국내 전지역의 한국투자 기업 700여 개를 대상으로 한 설문조사에 회신한 35개 기업을 중심으로 주요 설문조사 결과를 표로 제시하고, 분석과 해석을 해 본다. 마지막으로 이상의 사례연구, 설문조사 결과를 종합하여 정리하고 한국기업의 대중국 투자에 대한 시사점을 찾아본다.

2. 韓國企業의 中國投資의 새로운 展開

한중수교 이후 급증했던 한국 기업의 대중국 투자는 허가 투자액면에서는 1995년을 정점으로 증가세가 둔화되었고, 허가 건수면에서는 1994년을 정점으로 감소세로 반전되었다(〈表 1〉 참조). 즉, 1996년에는 허가증가율이 전년의 50%에서 11.6%로 급감하였다. 허가 투자 항목수는 1995년부터 전년도에 비해 감소하였다. 이러한 추세는 곧 허가당 평균 투자액이 증가하는 투자의 규모 증대 현상을 보여준다고 하겠다. 〈表 1〉의 5제행에서 보면, 1993년 건당 100만불에 육박하였던 투자규모는 1995년에 140만불, 1996년에 172만불로 커졌다.

이러한 규모 증대는 단순한 양적인 변화가 아니라 질적인 변화를 내포하고 있는데, 투자주체로서 대기업의 부상과 투자대상 지역으로서 환발해권 위주에서 양자강 삼각주로의 전환이 두드러진다. 즉, 과거에 중소기업이 노동집약적인 상품의 임가공 재수출을 목적으

(2) 중국내 외국인 투자의 전반적 동향에 대해서는 전재욱(1997)을 참조하시오.

〈表 1〉韓國企業의 對中國 投資 動向

연 도	이전- 1991까지	1992	1993	1994	1995	1996	합계
허가 투자액(백만불)	146	221	622	820	1,231	1,374	4,414
증가율(%)		51.4	18.1	31.8	50.1	11.6	
허가 투자항목(개)	161	269	629	1,065	875	797	3,796
증가율(%)		66.1	133.8	69.3	-17.8	-8.9	
허가투자규모(만불)	90.7	82.2	98.9	77	140.7	172.4	116.3
실제투자액(백만불)	64	141	262	631	815	771	2,684
실제 투자항목(개)	99	171	376	836	725	677	2,784
실제 투자규모(만불)	64.6	82.5	69.7	75.5	112.4	113.9	96.4

資料 김중갑(1997, p. 41)의 표에 근거하여 작성.

〈表 2〉韓國企業의 對中國 投資地域 分布

(단위: 백만불, %)

	1993	%	1994	%	1995	%	1996	%
산 동 성	254.9	41.0	206.9	25.2	326.7	26.5	123.7	15.3
길 립 성	35.6	5.7	50.6	6.2	42.4	3.4	23.3	2.9
천 진 시	94.6	15.2	112.3	13.7	162.6	13.2	78.7	9.7
요 령 성	59.7	9.6	118.5	14.4	121.6	9.9	155.2	19.2
강 소 성	35.1	5.6	67.4	8.2	179.5	14.6	94	11.6
상 해 시	11.2	1.8	47.5	5.8	134.1	10.9	144.7	17.9
북 경 시	24.6	4.0	62.5	7.6	135.5	11.0	89.3	11.0
흑룡강성	56.1	9.0	22.4	2.7	36.3	2.9	3.7	—

註: 1996년은 상반기만의 통계임.

資料: 대한상공회의소(1997, p. 20)에서 전재

로 지리적으로 가깝고 조선족이 많은 환발해 지역에 집중적으로 진출하였으나, 대기업이 제조업과 비제조업을 망라한 다양한 품목에서 수출뿐만 아니라 내수를 겨냥하는 투자를 행하게 됨에 따라 양자강유역 지역이 부상하게 된 것이다.⁽³⁾

중국내 투자 대상지역의 분포에서 이러한 새로운 양상을 살펴보자. 〈表 2〉를 보면, 우선 산동성에의 집중현상이 1990년대 중반 들어 급격히 감소하였음을 알 수 있다. 즉, 산동성의 비중이 1993년에 41.0%였었는데, 3년 뒤인 1996년에는 15%대로 급감하여, 순위에서도 요령성(19.2%)과 상해(17.9%)에 밀렸다. 이러한 산동성 퇴조현상은 소위 환발해

(3) 양자강 유역의 경제에 대해서는 오용석(1997a, 1997b)을 참조하시오.

〈表 3〉 地域別 外資企業 比率

(단위: %)

	환발해 지역	장강3각주	화남지역
일본기업	40	33	9.6
영국기업	32.6	31.3	20.2
독일기업	39	29.6	8
미국기업	38.5	31	11
한국기업	67	6	3

資料 대한상공회의소(1997, p. 18).

지역의 전반적 퇴조와 함께 진행된 것으로서, 동북 3성인 길림, 요령, 흑룡강성이 비중이 지속적으로 감소한 사실을 알 수 있다.

환발해권의 퇴조는 화동권의 대두에 말미암은 것임을 알 수 있는데, 상해와 강소성의 비중이 꾸준히 상승, 각각 17.9%와 11.6%를 차지하였다. 이 두 지역을 합하면 30% 가까이 되어, 동북 3성 전체의 비중보다 크고, 산둥과 동북 3성을 합친 비중과 큰 차이가 없을 정도이니 한국기업 투자의 중국내 분포가 급속하게 변화하였음을 알 수 있다. 양자강 하구지역인 상해 및 강소성 지역의 부상은 곧 전반적 중국의 지역발전이 연해지역 위주에서 양자강을 따라가는 연강지역 발전 및 이를 통한 연해 발전 전략으로 바뀌고 있는 추세와도 부합한다고 볼 수 있다. 이는 추후 중국투자의 대상지역이 양자강을 따라 호북, 호남 및 사천 등으로 이전해 갈 것임을 시사한다고 하겠다.

〈表 3〉에서 보면, 일본 및 서구 기업의 중국내 투자대상 지역 분포에서 장강3각주 지역의 비중이 환발해 지역의 비중과 큰 차이를 보이지 않는 것을 알 수 있다. 한국의 투자대상 지역패턴도 곧 이런 양상을 보일 것으로 예상된다. 이렇게 볼 때, 현재의 중국내 외국인 투자의 패턴이 연해지역에서 양자강을 따라 내륙 지역으로 들어가는 T자형 구도로 전개되고 있다면, 좀 더 먼 장래에는 황하유역을 따라 내륙으로 들어가는 π 자형 구도로 전개될 가능성이 있다고 보여진다. 즉, 청도를 양자강 삼각주에서 상해와 같은 역할을 하는 용머리로 하여, 산둥성의 수도 제남, 그리고 하남성 및 하북성으로 이어지는 벨트가 상정 가능하다. 이는 하남성과 산둥성이 사천 다음의 인구 大省이고, 현재 이미 청도로부터 건설이 시작된 고속도로가 제남을 지나 산둥과 하남의 경계에 다다랐으며, 계속 서진을 계속하고 있는 것으로 볼 때 충분히 타당성이 있음을 알 수 있다. 여기서 주목해야 할 곳이 산둥성 서부지역이다.⁽⁴⁾ 중국내 동서간의 격차가 똑같이 되풀이되어 산둥성에서도 서부지

(4) 중국의 산둥성 서부 지역 경제에 대해서는 이근(1999)을 참조하시오.

역이 상대적으로 낙후 지역인데, 이 지역에 동서로 뻗는 고속도로가 개통되고 북경에서 홍콩의 구룡을 잇는 京九철도가 개통됨에 따라 급속한 발전의 계기를 맞고 있는 것이다.

3. 中國內 外國系 外資企業

3.1. 武漢市 電力公社⁽⁵⁾

이 회사는 중국과 홍콩이 합자한 기업으로서 회사의 3대주주는 45%의 지분을 가진 화중電力開發公社, 15%의 지분을 가진 화중電力集團財務公社, 그리고 40%의 지분을 가진 홍콩 중련電力財務有限公司이다. 주요업무는 발전소 건설 및 경영이다. 중국의 발전소는 대개의 경우 각 성의 성전력국이 발전소의 대주주가 되어 건설하며 발전소에서 얻는 수입은 투자자들에게 이윤배당형식으로 나누어진다. 현재 중국의 발전소 투자에 대해 외국인, 국내 민간인의 참여를 허용하고 있으나 발전소 송신망은 국가가 독점하고 있다. 외국자본이 투자를 희망할 경우 발전소의 외국지분은 25% 이상 인정되지 않기 때문에 총투자 희망액 중 25%만을 발전소에 대한 지분으로 간주하고 나머지는 차관으로 처리한다. 75%의 차관분은 고정된 이자율에 따라 원금 및 이자를 상환하며 지분 25%에 대해서는 발전소 운영수익에 따른 이윤배당을 받는다.

현재 중국은 전력수요가 공급을 상시 초과하는 항상적인 초과수요를 겪고 있다. 공장들은 전력부족상태로 자주 기계가 정지되는 경우를 많이 겪고 있기 때문에 가격문제만 해결된다면 발전소 건설은 상당히 유망한 사업이라고 할 수 있을 것이다. 중국의 전기가격은 국제시세보다 상당히 낮다. 전기를 많이 사용하는 당사자인 국영, 국유기업들의 채산성이 급격히 악화되는 것을 방지하기 위하여 국제가격보다 싼 가격으로 전력을 공급하고 있으나 이것도 과거보다는 계속해서 상향조정되는 과정에 있다.

현재 가격 산출은 발전소의 자율에 맡기는 방식을 채택하고 있다. 단, 각 발전소의 설정가격이 해당지역 물가국 내지는 중앙정부의 물가 비준을 거쳐야 하는 관계로 어느 정도 간접통제하에 놓여 있다고 볼 수 있다. 따라서 대부분의 발전소는 최소한의 이윤을 보장하는 수준에서 적절한 가격을 책정하고 있으며 손실을 보는 가격을 절대로 설정하지 않기 때문에 모든 발전소는 양의 이윤을 얻고 있다. 실체는 더 많은 이윤을 얻을 수 있으나 과다가격을 설정할 경우 물가국의 비준을 얻을 수 없기 때문에 적당한 정도의 이윤이 보장되는 수준에서 가격을 책정하고 있다. 또, 국제시세보다 중국의 전기가격이 낮은 것은 현

(5) 이 부분은 전평위 부총리와의 인터뷰에 근거한 정리이다.

재 토지가격 등 생산비용이 훨씬 저렴하다는 사실과 관련이 있는 것으로 단순히 통제에 의한 왜곡으로만 볼 수는 없고 오히려 생산비용 측면에서의 합리성이 있다고 볼 수도 있다.

중국에서의 발전소 운용은 전력에 대한 항상적인 초과수요가 존재하기 때문에 확실한 이윤을 보장받을 수 있으며 따라서 상당히 안정적인 사업이라고 할 수 있을 것이다. 한국의 투자기업들도 이러한 점을 고려하여 이 분야의 투자를 적극적으로 고려할 필요가 있다고 보여진다.

3.2. 山東省 煙臺市 퍼스트(first) 造紙 有限公社

이 회사는 종이, 맥탄지, 백화지를 생산하는 기업이다. 합자 이전에는 국영기업이었으며 1992년도에 외국과의 합자를 모색하였는데 이는 새로운 생산설비 도입에 따른 자금조달을 위한 것이다. 현재, 이 기업은 명목상으로는 중국의 CARRI기업과 홍콩의 CAPELL기업이 합자한 외국인 합자기업이나, 외국측 지분은 75%이고 실질적으로 외국측이 전권을 행사하는 독자기업이라고 볼 수 있다. 홍콩측 파트너 기업은 원래 제조기업이 아닌 투자전문회사이다. 중국측 지분인 25%는 대지와 건물이다. 외국측이 이사장과 사장을 겸임하는 1인을 파견하며 그 외 부사장 1명과 무역부장을 각각 한 사람씩 파견한다. 원래 국유기업이었을 당시 공장장이었던 사람이 현재 부사장으로 일한다.

이 회사의 전체 고용인원은 약 1,100여 명이다. 이들 중에서 전문 기술직은 330여 명에 달한다. 1992년 당시부터 지금까지 이 직장에서 근무하는 노동자는 6백여 명으로 현재 전체 직원의 60%이다. 전체 직공 대부분이 '煙臺市' 출신이지만 합자 이후 외지기술자들의 고용이 일부 증가추세에 있다. 전체 천여 명중 50% 이상이 전문대 이상의 학력을 소지하고 있다. 현재 직공 채용에 있어 호구, 당안, 조령 이 세 가지를 까다롭게 요구하지 않는 유연한 정책을 취하고 있다. 직공들은 공장으로부터 7백 리 떨어진 아파트에 거주하며, 직공의 부인들은 회사가 설립한 의료 및 식품 서비스를 판매하는 방계회사에 종사하는 경우가 많다. 합자 이후에도 원래 있던 노동조합(공회)은 계속 존재하고 있으나 당위 원회는 사라졌다. 별다른 노사갈등은 없었으며 직공들의 평균임금은 월 6백원 정도이다. 이는 합자 이전에 비해 상당히 상승한 수준이며 임금은 직위와 회사에 대한 공헌도(생산량 증가, 비용 축소)를 고려하여 지급한다.

합자 당시 가장 어려웠던 점은 당시 종이공장에 속해 있던 200여명에 달하는 퇴직직공 처리문제였다. 이에 대한 타결책으로 200여명에게 의료 및 식품서비스를 제공하는 회사를 차릴 수 있도록 도와주는 방법을 취했다. 이를 통해 생계를 계속해서 꾸려 갈 수 있도록 하며 회사는 매년 6백만원씩의 보조금을 지급하기로 약속하였다. 약 5년 동안 보조금 총

액이 3천만원이 되도록 지원하며, 그 이후는 보조금 지급을 폐지하기로 하였다. 보조금은 1992년부터 시작되었으며 1996년에 완료되었다.

합작 이전과 이후를 비교하여 보았을 때 생긴 큰 변화로는 우선 관리방식의 변화를 들 수 있다. 이전에는 보모식 관리로 국가가 보모역할을 담당하여 기업을 유아 다루듯하였으나 이제는 기업이 좀더 적극적으로 독립적인 운영을 한다. 구체적으로 살펴보면 과거 국유기업에서와 같은 정부의 인사간섭이 사라졌으며, 전에는 정부가 시키는 대로 했지만 이제는 기업이 알아서 스스로의 능력에 따라 일을 하게 되었다. 또한, 이전의 3교대 근무에서 4교대 근무로 운영방식을 바꿨으며, 대대적으로 회사내의 환경을 정비해서 숙소, 식당 등을 깨끗하게 정리하여 직공들로부터 환영을 받았다. 또한 새로운 시설을 도입하여 직공의 복지를 증진시키는 데 노력하였다. 식당, 탁구장, 가라오케 등은 이전에는 없었던 것으로 직공들의 후생 증진에 기여하였다. 둘째로는 합자 이후 OJT(직업훈련)을 1년 동안 실시하여 모든 직공을 재교육시켰다. 예를 들자면 영어책자로 컴퓨터교육을 하였으며, 새로 도입된 기계에 관한 훈련을 그 기계를 판매한 회사의 직원이 파견을 나와서 실시한 것이 아니라 기업 자체적으로 실시하였다. 셋째, 폐수처리시설을 2백만원이라는 실비를 들여 도입하였다. 이를 통해 폐수재활용의 측면에서 비용절감효과와 환경보호효과를 동시에 거두었다. 폐수처리재활용시설은 미국에서 도입하였다.

합자 이후에도 직공이 퇴직하면 과거 국유기업일 때와 마찬가지로 계속해서 월급을 지급하는데, 연금보험으로 현재 월급의 8%를 적립하고 있다. 이는 국유기업보다는 낮은 비율이다. 그리고 공회의 역할에 대해서는 공회와 기업은 대립이 아닌 서로를 도와주는 관계로 인식하고 있었다. 예를 들어 기업은 공회의 경비를 지급하고 공회는 체육, 오락 활동의 주최를 담당하는 식이다. 또 중요한 결정에 대해서는 기업은 공회의 의견을 묻고 공회도 자신들의 의견을 적극적으로 제시하고 있다.

이 회사는 크게 적자도 아니고 흑자도 아닌 평균적인 상태에 있으며 합자 이전에도 적자는 아니었다. 이는 아마도 종이에 대한 중국내 수요가 많았기 때문인 바, 실제로 제품은 거의 중국 내에만 판매하고, 일부는 일본 등 외국에 수출하는데 한국에도 40톤 가량 수출한다고 한다. 원래, 새로운 시설의 도입에 필요한 자금 도입을 위해 외국과의 합자가 이뤄졌으며 새로 도입한 12만톤 생산규모의 생산설비가 가동되면 1996년부터 3천 2백여 만원 정도의 조이윤(세전이윤)이 발생할 것으로 전망하고 있다. 이 새로운 시설은 오랫동안 도입하려고 노력했었던 시설로, 회사측은 아시아에서 인도네시아를 제외하면 유일한 시설임을 자랑하였다.

3.3. 山東省 濰光市 山東 啤酒(麥酒) 有限公社

이 회사는 1987년도에 설립되었는데, 9개 브랜드의 맥주를 생산하고 있으며 그 중 아우이(Auoi)와 란제 병맥주가 주요 브랜드이다. 1987년 설립 당시 중국 맥주시장은 상당히 유망한 상태에 있었으며, 수광시의 수질이 상당히 좋은 관계로 당시 중앙정부의 긴축 정책에도 불구하고 성정부 차원에서의 지원과 시의 주도로 이 회사는 설립되었다. 이 기업은 설립연도(1987년)부터 1993년까지 매년 매출액이 20-30%씩 성장하는 고성장가도를 달려온 기업이다. 5년 동안 계속해서 면세 혜택을 받았으며, 현재도 면세상태에 있다. 처음의 생산능력은 1만 톤이었으며, 1993년에는 8만 톤으로 확장하는 등 현재 14만 톤의 생산규모를 갖고 있다. 9차 5개년계획을 통해 생산능력을 30만 톤으로 늘리는 것을 목표로 하고 있다. 현재 10여 개의 성에서 팔리고 있으며, 매출량은 중국 내에서 18위이다. 산둥성에서 청도맥주가 1위의 판매량을 보이고 있고, 이 회사는 4위 정도이다. 이 회사와 거래하는 맥아공장은 약 4천 톤의 생산능력을 갖추고 있다.

원래 이 회사는 국유기업이었으나 1993년에 홍콩측과 합자를 했고, 이후 홍콩측이 캐나다 Novel회사에게 지분을 넘겨 지금의 파트너는 캐나다가 되었다. 합작 이후(1995년도 이후) 개발한 란제 병맥주는 캐나다에서 개발한 기술을 도입한 것인데, 회사측은 세계적으로 캐나다, 독일, 일본, 미국만이 생산하고 있는 기술로 아시아에서 자신들의 회사가 최초로 생산을 개시하였다고 주장하였다. 현재, 지분의 70%를 이 캐나다 회사가 소유하고 있으나, 경영은 전적으로 중국측이 담당하고 있다. 즉, 이사장은 외국측에서 맡고 있으나 사장(총경리)은 중국측이 담당하고 있는 형태이다. 외국측의 지분이 많음에도 불구하고 중국측에 경영을 맡기는 비교적 드문 형태의 사례이다.

합작이 이루어진 이후로 발생한 큰 변화는 첫째, 중간관리직을 대폭 감축시켜 생산직으로 전환한 것이고, 둘째, 인센티브제를 도입한 것이라고 한다. 그러나 총경리는 합자 이전이나 이후에나 같은 사람이 담당하고 있다. 지금까지 외국기업이 투자를 다 완료하지 못한 상황이기 때문에 아직까지 외국측에 대한 이윤배당액은 없다. 현재 경영상의 특별한 애로사항이나 곤란한 점은 없고, 단지 맥주시장에서의 경쟁이 치열해지고 있음이 지적된다. 이는 맥주시장의 경우에 많은 중국 내 맥주회사들이 외국기업과 손을 잡음에 따라 중국 맥주시장에 외국자본의 진출이 본격화되면서 경쟁과 담합 등이 빈번하게 이루어지고 있기 때문이다. 이 회사는 맥주시장의 경기가 좋지 않은 겨울철의 운영자금 부족이 문제인데, 이 경우 시정부의 도움으로 은행에서 돈을 차입하여 쓴다고 하였다.

이 회사는 직공 채용에 있어 유연한 정책을 취하여 당안, 조령, 호구를 특별히 요구하지는 않았다. 직공 전원이 계약제로 고용이 되어 있었으며, 관리직도 계약제로 고용하고

있었다. 정규직 천여 명 이외에도 임시직으로 백여 명이 고용되어 일하고 있다. 대개 외지인들이 임시직으로 고용되는 경우가 많다. 1995년도의 평균임금은 연봉으로 7천원 정도이고 여기에는 장급(보너스)과 잔업근무수당 등이 포함된다. 여성직공비율은 전체의 50%로 평균연령은 22세이며, 대개가 미혼이었다. 천여 명의 직공 중에서 고졸 이상의 학력을 소지한 직공이 30% 이상이었고, 대졸 이상은 20% 정도였다. 이 회사의 임금수준은 업계에서 중상 정도의 수준이며, 천여 명중 일부는 3교대로 일하고 일부는 1, 2교대로 일한다. 복지시설로는 탁아소에서 3명이 20여명 가량의 아기를 돌보고 있으며, 매점과 숙소가 있다. 숙소는 독신자와 기혼자를 위한 숙소로 나뉘어져 있으며, 보통 가구당 면적은 50에서 70평방미터이다. 대개 4명이 한 방에 거주하고 있다.

3.4. 山東省 濰光市 濰光 造紙 集團 股份 有限公社

이 회사는 수광조지 총창이라는 1958년도에 설립된 국유기업을 개조해서 1993년도 재창립시 주식회사로 전환하였다. 또 동시에 외국자본을 끌어들이어 外資嫁接型, 즉 외자와 내자를 혼인시키는 개조를 통해서 새로운 활력을 얻은 것으로 평가되고 있다. 지금은 홍콩측 지분이 25%인 합자회사와 일본측 지분이 75%인 합자회사 등 세 개의 합자회사로 구성된 기업집단이 되었다. 그런데 외국지분의 전부는 기계설비가치로서 외국측은 경영에 간섭하지 않고 경영은 중국측의 책임하에 이루어지고 있다. 현재 이 기업집단의 주식중에서 국유주식의 비율이 53%이고 회사 내부 직공이 20%이며 그 외에는 사회일반법인 주식지분과 기타개인지분으로 구성되어 있다. 그런데 국유주식의 부분은 최근 1993-1995년 사이에 매년 증자를 통해 그 총액이 3배 이상으로 늘어났다. 그리고 이 부분에 있어서는 배당소득에 대해 세금을 부과하는 반면에 국가소유 부분에 대해서는 면세 대신 전액 재투자를 행하고 있다.

국유주식의 지분을 누가 대표하는가의 문제에 있어서 원칙상으로는 국유재산관리국이 주주총회에서 대표해야 하나 현재는 이사장을 통해서 대신하고 있다고 한다. 이 집단의 이사장은 중국측이고 외국측이 총경리라는 직책을 소유하고 있다. 이러한 주식제 기업은 국유기업과 비교해 볼 때 첫째, 감독기관이 없다는 점, 둘째, 四自경영이라는 독립적인 경영을 의미하는 경영을 한다는 점에서 다르다. 주식회사로 바뀐 것은 첫째, 정부의 권유에 따랐기 때문이고 둘째, 관리체제의 개혁상의 필요에 의해서라고 밝히고 있다. 주식회사로 전환한 이후의 변화로 첫째, 노동합동, 즉 노동계약제가 실시되었고 둘째, 배당수입이 새로운 소득의 원천으로 등장하였으나, 아직 상장이 되지 않아 주식이 매매되지는 않고 있다고 한다.

현재 2천 3백여 명의 직공이 있으며, 이 중 천 7백여 명이 정규직공이다. 현재 직공의

평균연봉은 9,000원이며, 부채율이 낮은 우수한 기업이다. 고용관행은 조령은 보지 않으나, 당안과 호구는 고려하는 것으로 밝히고 있다. 직공은 현지인이 대부분을 차지하고 있으며, 생활주택구에 있는 숙소가 제공된다. 직공의 대부분은 고졸 이상의 학력을 소지하고 있으며, 공회(노조) 주식이 회사의 이사회에 이사로 참여하고 있다. 또한 감사위원회의 주석도 공회의 위원이 담당하고 있다.

4. 中國內 韓國系 外資企業

4.1. 湖北省 武漢市 M汽車(韓國 H自動車 投資企業)

소유 경영구조 이 회사의 설립시기는 1993년 8월인 바, 총투자액은 당시 기준으로 2998만 US\$였다. 이 회사의 영문명칭은 WGMC(Woohan Grand Motor Caperi)인데, 이는 중국의 GM을 목표로 한다는 뜻이다. 지분구성을 보면, 원래의 대주주는 대만 소재의 20여 개 부품회사의 콘소시엄으로 이 콘소시엄은 회사 설립 당시 70%의 지분을 소유하고 있었다. 그 후 합작파트너를 물색하던 중 일본의 마쓰다사와 한국의 H사 중에서 유연성과 나름대로의 장점을 고려하여 H사를 선택하였다고 한다. 따라서 지분소유분 70% 중에서 30%를 H사에 매각하였다. 그래서 초기의 전체 외국인 지분은 대만 40%, H사 30%였으나 자동차 산업에 대한 외국인 지분을 50% 이내에서만 허용하는 중국정부의 산업정책에 따라 현재의 지분구성은 대만 28.5%, H사 21.5%의 외국측 자본 50%와 중국측 동풍자동차회사 30%, 우한시정부 20%를 합한 중국 자본 50%로 이루어져 있다. 이사진은 13명 중 중국측 6명과 외국측 7명으로 이루어져 있다. 현재 이사장은 중국측이 담당하며 총경리(사장)는 대만측에서 선임한다. 부사장 1명과 세일즈담당 총관리자 1명을 대만에서 임명하며, 다른 1명의 부사장과 재무담당 총관리자 1명은 한국측에서 임명한다. 중국측 이사장은 중국 동풍회사에서 파견한다.

이 회사의 총경리는 대만측에서 임명한 사람으로서 독특한 경력의 소유자이다. 그는 1949년생으로서 부친이 대만으로 이민을 가게 되어 대만에서 교육을 받고 성장하였으며 미국유학을 떠나 서른살에 공학석사 학위를 받았고, 서른 넷에는 MBA를 취득했다. 그 후 대만으로 귀국하여 대만 GM과 대만 미쓰비시 현지공장에서 근무한 경험이 있으며 이번 만통자동차회사는 자신이 직접 자동차라인의 기초를 닦은 3번째 경험이라고 말했다. 자신은 참여하는 세 회사 어느 한 곳만을 대표하지는 않고 오직 회사만을 대표한다는 말로써 자신의 경영철학을 밝혔다. 자신의 경영스타일에 상당한 자부심을 갖고 있어 자신의 경영철학은 중국, 대만, 한국 그 어느 곳도 아닌 오직 자신만의 것임을 강조하였다. 그의

경영 철학은 회사를 가족처럼 생각하는 가족주의적 정신과 협동정신을 강조하는 것으로 요약할 수 있었고 상당히 유능하다는 인상을 받았다.

인사 노무관리: 현재 H사에서 파견한 16명의 기술자가 현지에서 기술지도를 실시하고 있으며, 현지 중국 근로자들 중 일부를 한국으로 보내 기술위탁교육을 받도록 하고 있다. 아직까지 노조는 없으므로 국영기업과 같이 노조 주석이 이사회에 일원으로 참여하는 경우는 없다. 모든 기술자들은 기존의 중국공장에서 일한 경험이 없는 사람들로서 경영자가 현대측과 상의한 결과 기존의 중국공장에서 일해보지 않은 백지상태의 직공들을 훈련시키는 것이 더 낫다는 판단하에 모집되었다. 지금은 이러한 사람들을 자체적으로 훈련시키고 있는 중이다.

그리고 현재 직공의 수가 약 222명인데 종종 많은 수의 해고가 발생한다. 그러나 해고에 대한 중국당국의 공식적인 규칙이 상당히 복잡하기 때문에 그 규칙을 자주 어긴다고 한다. 그리고 이렇게 해고한 뒤에 부족한 직공들은 부근지역에서 구하는데 어떤 한 지역이나 부락 사람의 비중이 너무 높지 않도록 조정하여 출신지역이 골고루 분산될 수 있도록 선택적으로 고용을 행한다. 중·고졸의 조립공이 대부분인 평균적 직공의 월급은 월 700원 수준이다. 그리고 성과급임금제를 도입하고 있다. 이러한 임금 수준은 바로 옆에 있는 프랑스 투자로 건설된 시트로앵공장 직공 임금 수준의 2/3 정도이나 근로분위기는 상당히 좋다고 한다. 그리고 사장은 직공들이 상당히 잘 배우고 있다고 생각하고 있었다. 현재 노동생산성 수준은 대만의 20% 수준으로 아직은 배우는 단계에 있다고 할 수 있다. 그러나 곧 대만수준에 육박할 수 있을 것이라고 자신하고 있었다. 직공들은 공장 옆 기숙사에서 거주하고 있는데 에어컨이 설치되어 있는 등 상당히 좋은 시설을 갖추고 있었다.

생산관리와 전망 주 생산차종인 미니버스의 주요부품(디자인, 엔진, 트랜스미션 등등)은 한국의 H사 공장에서 직접 가져오고 부품제조기술은 타이완과 현지 부품업자 등을 통해 조달하고 있으며, 여기에 현지 중국노동력을 이용하여 조립하는 시스템을 갖추고 있다. 중국 정부 당국도 강조하고 있는 부품현지화율을 제고하기 위해 노력하고 있으며 현재는 40% 수준에 이르고 있다. 그러나 총경리는 현지의 부품생산업자들이 생산한 부품에 대해 상당한 불만을 표시하고 있는데 이는 부품의 질이 상당히 낮은 것에 기인한다. 가령 하청업체의 부품불합격율이 70-80%에 이르고 있다. 그러나 현지부품을 지속적으로 구입하고 있는 바, 이는 중국정부의 방침이기도 하고, 점차 부품업체의 수준이 나아질 것을 기대하기 때문이다. 또한 장기적으로는 현지부품조달율을 79-80% 수준까지 높일 예정이다. 여기서의 생산은 100% 내수용이며, 수출입면허등록을 하지 않은 관계로 수출은 생각하지 않고 있다. 이 기업은 내수시장만을 상대로 하고 있기 때문에 중국내 판매조직이 가

장 중요하다. 그럼에도 불구하고 이름이 알려지지 않았다는 점이 상당한 어려움으로 남아 있다. 점차 판매망을 구축하기 위해 노력 중인데, 이러한 방법의 일환으로 대만에서 판매 경험이 있는 사람들을 고용하여 판매망 구축에 힘쓰고 있다. 또한 판매의 부진에 따른 운영자금 부족으로 인해 은행으로부터 대출을 받아야 하는 상황에 놓여 있다.

이 회사는 한국, 중국, 대만 기업 3자간의 합작으로서 상당히 보기 드문 합자형태이다. 이는 상당히 유효한 합자형식의 가능성을 보여준다. 즉, 한국기업 소유의 완성차 제조기술이나 핵심장비 기술과 대만기업의 기타 부품기술, 그리고 중국측의 값싼 노동력 이 3자의 결합이 상당히 적절한 조합이 될 수 있다는 것을 보여주고 있었다. 특히, 대만출신으로 미국에서 경영학과 공학을 동시에 교육받은 유능한 경영자의 존재가 이 회사의 전망을 상당히 밝게 하였다. 문제는 초기단계의 낮은 생산성을 어떻게 극복할 것인가 하는 점과 판매수입이 적기 때문에 운영자금부족이 당분간 지속될 것이라는 점이다. 그러나 장기적인 안목에서 바라보았을 때 초기의 문제만 잘 해결하고 버틴다면 몇 년후 상당히 좋은 성과를 기대할 수 있을 것이다. 이의 근거로 미니버스에 대한 수요가 상당히 많아 어느 정도 고정된 판매량을 확보할 수 있다는 점과 프랑스 시트로엥을 비롯한 각종 자동차관련 회사들이 우한경제기술개발지역에 밀집되어 있다는 점을 들 수 있고, 또한 중국에서 소통이 편리하고 교통이 사통 팔달하는 소위 중원에 위치하고 있기 때문에 내수를 고려하였을 때 지리적으로 상당히 유리한 선택이라고 할 수 있다. 실제로 총경리 자신도 1997년도부터는 흑자로의 전환이 가능할 것이라고 전망하고 있었다.

4.2. 靑島 M 打字機 有限公司

이 회사의 주 생산제품은 수동식 타자기이다. 총 투자자본은 580만불이며, 이 중 80-90%가 이전된 기계설비로서, 독자 투자형식을 취했다. 설립일은 1994년 4월이며 생산개시는 1995년초에 이루어졌다. 아직은 적자상태이나(1996년초 현재), 1996년부터 흑자로 전환을 예상하고 있다고 하였다. 생산실적을 보면 1995년에는 190,000대를 생산하여 170,000대를 100% 수출 판매하였으며, 1996년 계획은 230,000대를 생산하여 220,000대를 판매하되 이 중 30%를 중국내수시장에 파는 것이라고 하였다.

총 근로자 수는 한국인 18명과 현지인 670명이며, 이 중 6명이 대졸의 관리인원이고, 나머지 대부분은 중졸이다. 6명의 관리 인원은 1년간 한국어를 포함한 기타 교육훈련을 받으며, 일반직공도 한국어 소통이 가능하도록 간단한 한국말을 배운다. 조선족 6명은 통역, 기사, 수위인데 되도록 조선족은 안 쓰려고 한다고 한다. 중국인 50명에 들어가는 비용이 한국인 1명 비용에 맞먹으므로 한국인 직원수를 더 축소하는 것이 중요하다고 한다. 현지 중국인의 노동생산성은 한국에 있는 한국노동자의 60% 정도에 달한다고 한다.

노동자 700여명 중 매년 200명 정도가 이직을 하는바, 이 정도 수준도 이직율이 50%에 달하는 다른 업소보다 낮다. 매년 해고는 10명 이내에서 이루어지고, 현재 50명 정도가 창립시부터 고용된 식공이다. 90%가 여성 노동자이고, 그 중 반 정도가 기숙사에 거주한다. 1994년에 노조가 설립되었으나, 회사에 순응적이며 활동이 미미한 바 특히 노조 간부도 회사에서 임명하고, 전임노조 간부는 없다. 월평균 임금은 약 500元인데, 이는 1년 사이에 50%가 상승한 것이다. 이 중 375元은 직접 지급하고 375元의 20%는 국가에 적립하며, 또 20%는 후생기금으로 사내에 적립한다. 일일 노동시간은 기본 8시간과 잔업 3시간으로, 중국에서 강제잔업은 17시간을 초과할 수 없으나 노동자의 동의시 가능하고, 또 노동자들도 이를 선호한다고 한다. 이 지역의 거의 대부분의 한국기업은 쟁의 경험이 있는데, 이 기업에서도 1995년초, 구정 직전에 쟁의가 발생하였다. 그런데 200명을 즉시 해고하여 2일만에 전격적으로 해결하였다고 한다. 당시 당국의 협조 즉 시 공안국, 개발구 관리위원회, 공회주식의 도움으로 노동쟁의를 불법파업으로 규정하여 신속한 해결에 도움이 컸다.

이 기업의 주요 당면 문제는 첫째, 한국업체간 조정이나 단합이 쉽지 않다는 것이었다. 최근 이 지역의 한국기업들은 연합회를 결성하여 임금, 고용, 보너스 등의 노무문제를 상호 협의·조정하여 과당경쟁을 방지하고자 하였다. 둘째는 한국인의 관리 미숙으로, 가령 중국인의 체면 문제를 매끄럽게 처리 못하여 개인적 보복까지 발생한 사례가 있었는데, 이는 기본적으로 한국의 기능인력이 중국에서 관리를 담당하는 사실과 관련이 있다. 셋째는 일주일에 3일씩 단전되는 전기문제이고, 한 달 전기료와 맞먹는 비싼 전화료, 불안한 운송(트럭배송)체계도 문제라고 한다.

4.3. 靑島 C 纖維有限公司

이 회사는 1994년 3월에 설립되었으며, 1995년 10월 기계를 외국에서 이전해와 512대로 시작하였다. 이 중 200여대는 한국에서 수입한 것이고, 나머지 300여대는 외국에서 수입한 것이다. 생산방식은 원단(원사)을 한국에서 수입, 가공하여 100% 한국에 재수출하는 것이다. 직업훈련을 위해 초기에 한국에서 14명이 와서 중국 근로자들을 1년간 교육시켰으며, 지금은 기계 200대당 한국인 1명이 기술적 사항을 관장한다. 한국에서 일부공정(백색직조)만 이전한 것으로, 여기서 가공된 것은 한국에 재수출하고 추가 가공해서(원단) 최종 수출한다. 즉, 전형적인 임가공을 위한, 50년 계약인데 이런 사업에서는 5년 안에 승부를 봐야 한다고 한다. 한국에서 이전해온 기계는 1980-1985년 이전의 오래된 폐품 직전의 기계로 보수해서 사용하고 있다. 심각한 전기 부족으로 인한 전기의 불안정한 공급 때문에 전력의 진폭이 커서 정밀기계가 잦은 고장을 일으킨다. 1년에 1억\$ 정도를

수출하는데, 한국 모기업 총수출량의 10% 정도가 여기서 생산한 것이다. 여기에도 자동화설비를 건설중이며 이를 위해 추가적 투자 확대를 계획하고 있다.

총 고용인원은 1,050명이며 이 중 한국인이 10여명이다. 여자직공이 대부분이나 기숙사는 없다. 따라서 직공들은 자전거로 출퇴근한다. 단, 한국인 직원들은 사내 기숙사에 거주한다. 이직율은 한달에 3-5%이며, 퇴사자 명단은 공개하여 지역 한국업체간에 회람시킨다. 근무시간은 오전 8시-오후 6시이며, 3교대제이다. 야간근무나 주 40시간 초과분에 대해서는 전부 별도의 수당을 지급한다. 생산성은 나이가 어릴수록 높아 한국 근로자의 그것과 거의 비슷하고, 전체 평균으로는 한국 근로자의 60% 정도이다. 한국에서는 1인이 기계 16대를 담당하지만, 중국인은 1인이 4대를 맡으므로 기계 가동시간은 같아도 노동비용은 훨씬 높은 편이다. 직공 채용을 위해서 초기에는 시 노동국에 1인당 60원의 소개금을 내고 직공을 소개받았으나 이제는 스스로 광고등을 통해 채용한다. 대체로 인력이 부족한 편이므로 주부도 채용하는데, 처녀가 결혼해도 90%는 계속 일한다고 한다. 대부분의 근로자의 학력은 중졸(90% 이상)이다. 조선족 통역은 45명인데, 일도 하면서 통역을 하기 때문에 월급이 1.5배이며, 기숙사에 거주한다. 이들은 통칭 교포사원이라고 불리우는데, 한족(중국인)의 민감한 반응 때문에 조선족을 관리직으로 채용하기는 어렵다고 한다. 또 조선족이 대부분 신출내기여서 자질도 우수하지 못하고 한족보다 열의가 적다고 한다. 노조 조직이나 탁아소는 없고, 성과급 유인제도 채택하고 있지 않다. 식대는 월급에 포함시키는데 1끼 2원, 하루 3끼를 계산하여 한달에 60원 정도 지급한다. 이 외에 교통비, 고기구입비, 수건, 비누구입비 등의 항목도 월급에 포함되어 있다. 3교대제 때문에 정해진 식사시간은 따로 없다.

4.4. 山東 S通信設備有限公司

소유 및 경영구조 산동 S통신설비유한공사는 1993년 3월에 위해시 화거고기술산업개발구(국가급 개발구)내에 설립되어, 7월부터 가동을 시작하였다.⁽⁶⁾ 산동성우전관리국, 북양전기집단공사(전자부 소속 회사)와 한국의 S전자주식회사가 공동으로 투자하여 국설교환기, 고속 FAX기 등 통신제품을 연구, 개발, 생산 및 판매하는 첨단기술기업이다. 북양전기집단공사는 전자부 산하 국영기업으로, 전자부의 대외합작선 같은 역할을 하고 있으며 주로 전화기 제조 사업을 많이 해 왔고, 한국의 여러 회사와 합작사업도 하고 있는 회사이다. 총투자와 자본금은 USD 29.8백만인데 위의 세 투자자의 지분율은 각각 19%,

(6) 산동성 위해시의 고기술산업기술개발구에 대해서는 威海高技術產業開發區管委會辦公室(1997)을 참조하시오. 이 부분의 회사에 관한 사항은 현지 방문시 설명, 인터뷰 및 山東三星通信設備有限公司(1997)에 근거한 것이다.

12%와 69%이다. 투자액은 전부 다 외환 현금으로 1996년 11월까지 계획대로 투입되었다. 투자를 모두 현금으로 행한 것은 토지나 기계를 자본으로 하는 경우 이후 토지가격 상승이나 기계가격 하락으로 지분율이 변하는 경우가 많고, 기계가격 안정시 이권이 발생하기 쉽기 때문이라고 한다.

이 회사의 의사결정구조를 보면, 우선 이사장은 산동성 우전관리국장이 맡고, 두 명의 부이사장직 중 하나는 한국측 인사가, 또 하나는 북양전기공사측의 인사가 맡고 있다. 그 외의 이사 중 우전국측의 1명 이외에는 5명 모두를 한국측이 맡고 있다. 경영층을 보면, 사장(총경리)은 한국측이 맡고 있고, 세 명의 부사장 중 한국측이 기술담당 부사장, 북양전기집단공사측이 제조담당 부사장, 성 우전부측이 판매담당을 맡고 있다. 원래 1997년 3월 교환기에 대한 우전부의 형식 승인을 받기 전까지는 우전부측이 기술, 한국측이 제조, 북양(전자부 산하기업)측이 판매를 맡았다고 한다. 당시 우전부측이 기술담당 부사장을 맡았던 이유는, 우선 이 회사 제품이 고신기술산품으로 인정받아 각종 혜택을 받기 위해서는 그 기술이 중국측의 것일수록 유리하기 때문이었다.

이 회사에서 보여지는 외국측, 우전부, 전자부(북양전기공사의 모회사에 해당)의 3자 연합은 중국에서 통신장비 산업의 특성을 잘 반영한 적절한 연합으로 판단된다. 중국에서 통신장비의 형식승인(예를 들어 진망허가 등)은 우전부가, 통신제품의 판매허가권은 전자공업부가 가지고 있는 제도적 특성을 고려할 때, 통신장비부문에 진출하고자 하는 외국기업은 위 양 부처의 협력이 모두 필요한 것이다. 또한 중국에서 제1통(중국전신)을 우전부가, 제2통(연합통신)을 전자공업부가 가지고 양자가 경쟁하는 상황을 고려해 볼 때도 위 양자를 모두 한 회사에 끌어들이는 S사의 전략은, 이 양 계열이 일단 이 회사내에서 잘 융화만 된다면, 적절한 것이다. 실제로 양 인맥의 긴장, 갈등 문제가 존재하였으나, 3대째 사장 부임 이래 우리는 모두 이 산동 S사 소속이지, 더 이상 우전부나 전자부 파견이 아니라는 소속감, 일체감을 강조하여 파벌문제를 해소했다고 한다. 더구나 1998년 3월의 정부조직 개편으로 우전부와 전자부가 정보산업부로 합쳐짐에 따라 이 문제의 근원 자체가 사라진 것으로 보인다.

회사 직원은 모두 700여명인데 크게 판매, 기술, 제조 부분으로 나뉘어져 있고, 3명의 부사장이 각기 1부문씩 담당하고 있다. 그 외에 사장직속으로 인사부와 기획재무부가 있다. 전체 직원 중 한국인 직원은 9명이며, 설립 당시부터 우전부 및 북양전기공사에서 온 직원이 각 20 및 30여명된다. 이들은 주로 관리 및 기술 인원인데, 초기에 이 양파벌간에 긴장이 있었으나, 현재는 현 제3대 사장의 지도력으로 잘 융화를 이루고 있다고 한다. 이 회사는 또한 인사부장의 주도 아래 신인사제도를 도입하였는데, 이 제도는 중국내 다른 S

그를 계열사에게도 확산되고 있다고 한다. 학력별 인원 구성에 있어서 중국내 다른 외국인 회사와는 달리 고급인력의 비중이 높은 편이다. 일단 전문대 이상이 44%인데, 그 이유는 교환기라는 첨단제품의 특성 때문이다. 생산라인에도 대졸사원이 투입되고, 작년부터는 스스로의 기술력을 강조하여 연구개발인원이 1996년에는 11명, 1997년에 42명, 1998년에는 80명으로 증가하였다(반면에 생산인원은 감소). 작년에는 40명 이상을 기술개발교육차 한국에 보냈다.

생산 관리 8,000만 인민폐가 투자된 새 공장은 국내 일류 수준의 현대적 시설로서 7개 생산 라인이 있다. 교환기의 년생산 능력은 100만회선/년이고 FAX는 50만대/년이다. 1996년 9월에 FAX가 최초로 출하된 후, 12월에 FAX 판매권을 중국정부(전자부)로부터 승인받았다. 그 이전까지는 외국기업으로는 2개 업체(일본의 Rico, Sanyo)만 판매승인을 받았고, Cannon, Matsushida가 허가 받기 위해 노력했으나 아직 못받았다고 한다. 1997년 3월에 우전부로부터 대형교환기(17만회선)의 신규진망(형식승인)을 취득(SDX-RB11)하였다. 현재, 중국에서 교환기 형식승인은 전부 11개 기업이 받았으나 외국기업은 6개뿐이다. 즉 Nortel(캐나다), AT&T(미국), Siemens(독일), Alcatel(프랑스), NEC(일본) 및 Samsung(한국)뿐이다. 원래는 총 22개 업체가 승인을 받았으나, Ericson, Fujitsu 등 많은 업체의 허가가 취소되었다. 이 회사는 1997년 4월에는 ISO9002 인증을 취득하였고, 동 12월에는 외상투자 선진기술기업으로 인증되어 세금감면이 2년 연장되었다. 현재, 1,000회선, 만회선, 17만회선용 등의 교환기를 생산하여 100% 중국내, 20여개 성, 시, 자치구에서 판매하고 있다. FAX는 90%가 수출용이고 10%가 내수용인 바, 세계 40여개 나라 및 지구에 수출되었다. 현재, 이 공장에서 생산하는 FAX 중 중국내수용은 기능이 아주 간단한 저렴한 제품이다. FAX 생산에 있어 국산화율은 38%인데, 이는 중국내에서 FAX를 생산하는 업체중에 가장 높은 수준이다. 따라서 생산성이 거의 본사 수준이며, 조만간 본사수준을 넘을 것으로 예상한다고 한다. 교환기까지 포함하여 전체적으로 한국에서의 부품 조달율은 75% 정도인데, 이런 거래도(중국내 거래도 마찬가지로) 대부분 달러로 계산되기에 외환위기의 영향은 거의 없다고 한다.

FAX의 경우 수출에서는 흑자이나 내수에서 적자를 보고 있다고 한다. 그 이유는 각종 FAX가 수입되는 경우, 세금을 제대로 내지 않고 들어오는 사실상의 밀수가 많아 세금을 제대로 다 내는 중국내 제조품과의 가격 경쟁에서 훨씬 유리하기 때문이라고 한다. 따라서 중국내에서 FAX를 제조하는 두 일본계 회사와의 경쟁보다 이들 수입 FAX와의 경쟁이 더 심각한 문제라고 한다(현재 부가세는 17%, 관세는 9%). 또 하나의 어려운 점은 중국내 물류비용이라고 한다. 중국내에서의 트럭이나 기차 운송은 비용도 많이 들고 시간

도 오래 걸릴 뿐더러, 지역에 따라서는 선로 규격등의 차이로 운송기간이 한 달 이상 걸리는 경우도 있어서 오히려 유럽등 외국에서의 운송비용보다 비싼 경우도 있다고 한다.

부가가치세(증치세) 환급문제에 관하여 말하자면, 외국업체의 경우 부가세를 환급받을 확률이 거의 0에 가까우나, 이 회사는 지역 관리들과 좋은 관계를 유지하는 관계로 중국내 S그룹 소속의 현지법인 중 상대적으로 유리하게 환급을 받는다고 한다. 실제로 이 회사의 3대째 사장인 K씨는 성 우전국장, 개발구의 주임, 그리고 다른 회사의 한 사람을 포함하여 세 명의 중국인과 의형제 관계를 맺어 서로간에 개인적인 일상사까지도 보살펴 주는 돈독한 관계를 형성하고 있었다. 특히 이 회사는 이 고신기술개발구를 대표하는 첨단기술 기업으로 인정받고 있으며, 개발구내 이웃 청소, 장학금 등 다양한 사회 봉사 활동으로 좋은 평판을 쌓아가고 있었다. 또한 K사장의 중국어 수준도 일정 수준에 이르고, 회사내의 간부회의도 중국어로 진행하도록 하는 등 중국내 다른 S그룹 소속 현지법인에 비해 현지화에서도 앞서가고 있었다.

S사는 중국내 4개 지역에 집중하고 있다. 즉, 천진지역의 TV, 해주(광둥성)지역의 VTR, 그리고 이곳 위해지역의 통신 등이다. 이곳 산둥S통신은 1996년에는 2,000만\$, 1997년에는 4,600만\$의 매출액을 달성했고, 1998년에는 5,000만\$ 이상을 예상한다고 하였다. 이리하여 3년 연속 흑자를 기록하였는 바, 이런 성과는 세계 각지의 S그룹 현지법인 중 거의 유일한 것이라고 한다.

5. 中國內 韓國系 外資企業 設問調查 結果

5.1. 進出 動機, 戰略要素 및 立地 選定

본 설문조사에서는 중국에의 진출을 결정할 당시 고려한 여러 사항이나 요소를 13개 나열하고, 각각의 사항을 중요시한 정도를 5등급으로 나누어 응답하게 하였다. 그 결과는 논문 말미의 <附表 1>에 제시되어 있다. 맨 오른쪽 열의 “평균”은 각 5등급의 중요도를 응답기업수를 기초로 가중평균한 것으로, 해당 요소를 얼마나 중요시했나를 나타내는 지표가 된다. 이에 따르면, 13개 요소 중에서 가장 높은 평균점수를 얻은 항목은 첫 번째의 “저임금을 이용한 가격경쟁력 확보”로서 총 응답기업 35개 중 17개 기업 즉 49%의 기업이 이 저임금 요인을 매우 중시했다고 응답하여, 4.2의 가장 높은 평균 점수를 얻었다. 기타의 요소들을 평균 점수가 높은 순으로 꼽아보면 “본사로부터의 기술과 부품의 공급을 통한 수출유발효과”(3.6), “경쟁기업들의 중국투자에 따른 대응”(3.5), “현지 투자 우대조치”(3.3), “본격적인 중국진출 교두보를 마련하기 위한 시범 투자사업”(3.2), “본사 차원

의 세계적인 전략차원의 거점 확보”(3.2), “중국 내수시장 진출가능성”(3.0) 등을 주요하게 꼽을 수 있다.

위의 높은 점수를 받은 사항들을 고려해보면, 대체로 두 가지 유형의 기업군을 생각해 볼 수 있을 것이다. 첫째 그룹은 국내 임금 인상과 중국측의 우대조치, 경쟁기업의 중국 진출이라는 상황에 영향받아 한국으로부터 수입한 중간재를 중국의 저임 노동으로 가공하여 수출하는 형태를 취하는 약간 소극적인 투자동기 유형이다. 둘째 그룹은 첫째 그룹보다는 수적으로 적지만, 본사의 세계화 전략의 일환으로서 중국시장에서의 거점 확보의 필요성과 내수시장 진출가능성을 보고 우선 시범 투자 사업을 진행하는 유형으로서 좀 더 적극적인 동기를 가졌다고 볼 수 있다. 대개 첫째 유형은 중소기업 위주이고, 둘째 유형은 대기업이 직접 또는 배후에 모기업으로 존재하는 유형일 것이다.

그 다음으로 중국 내에서의 입지 선정시 고려한 요인들의 중요도에 대한 설문결과(〈附表 2〉 참조)에 따르면, 높은 평균점수를 받은 세 요인은, 첫째, 저렴한 노동비용(4.1), 둘째, 저렴한 공업용지(3.7), 그리고 저렴한 교통비용과 기업이 정신(3.0 정도)이었다. 이로부터 기본적인 진출동기의 차이에 상관없이 지역별 임금수준과 지가수준이 가장 중요하고 고려사항임을 알 수 있었다. 이는 현지 기업에 대한 방문 인터뷰시의 내용과도 일치하는 것이다.

5.2. 投資成果 및 問題點

다음으로는 여러 성과 지표별로 나누어 본 만족도를 조사하였다(〈附表 3〉 참조). 수익률, 매출액 증가율, 구조조정예의 기여 중 대부분의 항목에서 대체로 불만이거나 매우 불만이라고 응답한 기업의 백분비율은 30%가 안되고, 대부분 기업이 그저 그렇거나 대체로 만족한다는 쪽의 반응을 표시하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 가장 높은 만족도를 보인 항목은 “현지에서의 사업 본격화를 위한 학습효과”(3.4)나 “본사의 구조조정예의 기여”(3.3)였고, 이는 투자수익률이나 매출예의 기여측면에서의 만족도보다 높았다. 투자수익률과 매출예의 기여를 비교하면, 매출관련항목에 대한 만족도가 더 높고, 전반적으로 중국에 투자한 사업 자체의 수익성에 대해서 다른 측면보다 만족도가 낮은 것으로 나타나 대부분의 기업이 원래 기대했던 투자수익률을 달성하고 있지 못함을 알 수 있다. 이는 바꿔 말하면 당초 기대수준이 너무 낙관적이었거나, 사후에 기대보다 낮은 노동생산성 혹은 기대보다 높은 임금수준에 당면했음을 시사한다고 하겠다.

애로사항이 되는 요인에 대해서도 점검해 보았다(〈附表 4〉 참조). 이 결과에 따라 가장 큰 애로 사항 세 개를 꼽아보면, 첫째, 현지 제도와 정책의 가변성(4.3), 둘째, 빠른 임금 상승(4.2), 셋째, 각종 준조세(4.1) 등이다. 특히 빠른 임금 상승은 방문 기업들에서 공히

확인할 수 있는 사항으로 원래 낮은 임금수준이 가장 중요한 투자동기 및 입지 선택 요인이었던 점을 고려하면 심각한 문제라고 보여진다. 각종 부과금 및 준조세 문제도 중요한 것으로서, 이는 대개 투자전의 타당성 조사시에는 파악되지 않은 사후적 돌출요인들일 것이다. 이런 점에서 중국측의 투자환경 개선 노력이 시급하다고 하겠다.

5.3. 競爭優位要素

다음으로 한국계 투자기업이 자신을 중국내 다른 기업과 비교할 때 어떤 점에서 경쟁우위가 있다고 보는지를 기업내부요소와 환경요소로 나누어 살펴보았다(附表 5) 참조). 우선 내부적 경쟁우위에 있어서는 한국계기업의 경쟁우위가 일차적으로는 보유하고 있는 생산 및 공정 기술에, 이차적으로는 마케팅 경험 및 능력에 기초하고 있음을 보여준다. 반면에 고유상품과 관련해서는 비교우위가 적다고 나타나 대부분의 기업이 OEM방식에 기초하고 있음을 알 수 있다.

다음으로 인력수급, 임금수준, 생산성, 소비자욕구, 부품조달 등 여러 항목에 걸친 현지 환경과 관련된 사항에 있어서는 한국계기업이 뚜렷이 경쟁우위를 가지고 있다고 인식한 항목이 없었다. 이는 한국계기업이 중국기업 또는 다른 외국인 투자기업과 비교해서 노동생산성이나, 인력 확보, 정부측의 우대조치, 외환관리 등등의 측면에서 별다른 차이를 보이지 않는다는 것을 의미하기 때문에 큰 문제가 되는 것은 아니다.

6. 綜合 및 政策示唆

6.1. 中國內 外國人 投資企業의 經營方式 및 慣行의 變化

본 연구에서 수행한 산동과 호북 지역의 여러 외국인 투자 기업에 대한 방문 및 설문 조사에 따르면, 중국내 외국인 기업의 경영양식 및 환경상의 주요 변화는 다음의 몇 가지 점으로 요약될 수 있다.

“競爭優位 確保型 外國人 投資”: 첫째는 중국내 시장경쟁의 격화에 따라 중국기업들이 경쟁우위의 확보를 위한 수단으로서 외국기업과의 합자나 제휴를 모색하는 다소 다른 차원의 적극적인 외국인 투자 유치 동기가 나타나기 시작했다는 점이다. 이런 경향의 대표적 예가 맥주산업의 경우로서 청도 맥주를 제외한 대부분의 주요 맥주회사가 외국회사와 합자나 제휴 관계에 들어갔고, 본 조사단이 방문한 산동맥주의 경우도 이에 해당하였다.

“委託經營式 外國人 投資”: 둘째, 외국기업과 합자하는 방식에 있어서 외국인측의 지분이 높더라도 경영에 대한 책임을 중국측이 지는 위탁경영식 외국인 직접투자가 많이 보인다는 점이다. 산동 맥주나 수광시의 제지회사가 그 예인 바, 이런 경우는 대부분 외국측

이 제공한 기계나 생산설비를 외국측 지분으로 계산한 결과 외국측 지분이 높기는 하지만 경영은 중국측이 행하는 것이 대부분이다. 중국측이 볼 때는 기계설비를 들여올 자금이 부족하기 때문에 이런 형식을 원한 것이겠지만, 외국측에서 볼 때도 사업 전망이 좋을 때에는 단순히 일회성으로 기계설비를 파는 것보다는 이를 지분으로 처리하여 계속 배당을 받는 것이 나은 선택이라고 보이므로 한국투자자들도 고려해 볼 만한 방식이라고 판단된다. 그렇지만 만통의 경우에서 보듯이 업종(예를 들면 자동차산업)에 따라서는 외국인 지분의 상한이 있으므로 주의할 필요가 있다.

“雇傭 關聯 慣行의 柔軟化” 셋째, 그동안 중국인 고용제도의 특징의 하나는 조령(발령장), 당안(노동자 인사기록부), 호구(호적)이라는 세 가지를 원칙적으로 다 갖추어야 한다는 것이었으나, 최근에는 이 세 가지를 요구하지 않는 소위 3不要가 오히려 일반적이고, 국유기업 관련성이 높은 경우에만 간혹 당안이나 호구를 요건으로 하는 경향이 있다. 특히 노동 이동을 제한하던 요소의 하나인 조령의 폐지 내지 무용화는 중요한 변화로서 노동자가 스스로 국가의 허가 없이 기존의 직장을 떠날 자유가 이제 실질적으로 행사될 수 있게 되었음을 의미한다.

“退休職工 및 福祉問題” 넷째, 외국기업이 현지의 중국기업과 기존의 시설이나 직공을 전제로 합자를 모색할 때, 즉 소위 외자가접형의 직접투자일 경우 기존 기업이 안고 있던 퇴직직공처리 문제가 난제로 등장하여 투자협상이 난관에 봉착하는 경우가 종종 있는데, 연대의 First제지 회사의 사례는 한 해결방식을 보여준다고 하겠다. 즉, 퇴직직공들에게 일종의 서비스 전문 소기업을 차려 주고, 시한부적인 재정 지원을 약속한 방식이 그것이다. 또한 이와 관련하여 기존의 중국공장이 운영해오던 非영업성 사내 복지시설이 종종 기업의 부담으로 인식되어 왔는데, 최근 이를 독립채산제화하여 사내외를 대상으로 한 서비스 기업으로 분리 독립시키는 경향이 나타나고, 경우에 따라서는 종업원의 사기를 돋우기 위하여 기존의 낙후된 복지시설을 개선하는 경우도 나타났다.

6.2. 韓國投資企業의 現況과 問題

중국에 투자한 한국기업들은 성과에 대체로 만족을 표시하면서도 상당히 심각한 애로사항과 문제점을 가지고 있는 것으로 드러났다. 전반적으로 심각한 애로사항은 현지 상황과 관련정책의 불가측성과 가변성으로 요약될 수 있다. 이는 근본적으로 사전 조사 및 정보의 부족이나 과도한 사전 기대와도 관련되기는 하지만, 너무 급속한 임금상승과 같은 구체적인 애로사항은 저임금이 대중국투자의 최우선 고려요인이었던 점에 비추어 볼 때 심각하다 하지 않을 수 없다. 이에 결들여서 각종 준조세나 임의적 공과금 등 기본적인 문제도 아직 완전히 개선되지 않았음이 드러났다.

노무관리와 관련하여 급속한 임금 상승과 더불어 노동쟁의나 노사갈등, 높은 이직율, 조선족 대우 및 관리 문제 등이 공통적으로 드러난 문제점이었다. 이와 관련해서는 현지 한국기업체간의 상호 협력이나 공식적 연합체의 역할이 중요하게 부각되었다.

투자환경면에서는 전기 및 용수의 부족, 비싼 통신요금, 불안한 운수체제, 서비스 등이 아직도 주요 문제지만, 제일 심각한 것은 전기 문제로서 이는 정밀기계 사용 효율과도 직접적으로 관련되어 치명적 문제를 야기할 수도 있다. 전기 문제는 종종 중국측의 보장을 받았음에도 불구하고 사후적으로 당한 사례가 많아 철저한 사전 점검이 요구된다고 하겠다.

마지막으로 비용면에서 현지에 1명의 한국인 직원을 유지하는 데 드는 비용이 평균적으로 중국인 1명을 유지하기 위한 비용의 50배가 되므로 현지 체류 한국인 직원의 경감에 경영효율에 매우 중요하다는 점을 알 수 있다. 이는 대조적으로 현지 체류 인원이 대개는 1-3명에 머무는 대만계 투자기업의 상황과 비교해 볼 때도 개선이 요구되는 사항이라고 하겠다.

6.3. 中國企業의 企業 集團化 傾向과 새 參與方式의 摸索⁽⁷⁾

중국의 내수시장은 향진기업과 외자기업 등 비국유기업의 빠른 성장으로 인하여 경쟁이 날로 격화되고 있다. 특히 외국인투자는 투자건수의 급증과 대규모화 그리고 내수시장 개척형으로의 투자동기 전환 등의 요인으로 인해 국유기업에 경쟁압력을 가하는 가장 큰 원천이 되고 있다. 최근의 경향을 보면 외국기업은 중국기업의 유통망 이용을 통한 시장점유율의 제고를 위해 중국기업과의 접목을 경쟁적으로 시도하고 있으며, 중국기업도 시장 경쟁에서 뒤지지 않기 위해 분사화 등을 통해 외자와의 결합을 경쟁적으로 추진하고 있는 상황이다. 따라서 우리 기업도 외자 접목을 시도하는 중국기업에의 참여를 통해 비교적 손쉽게 중국시장에서 시장점유율을 제고할 수 있다고 생각된다. 대상기업의 선정기준으로는 시장점유율이 가장 우선적으로 고려되어야 할 것이다.

둘째, 브랜드 혹은 기술지분을 이용한 중국기업과의 전략적 제휴의 시도이다. 이 방법은 물론 지명도가 높은 브랜드를 보유하거나 기술력이 높은 기업에 국한되는 방식이긴 하지만, 브랜드나 기술의 사용을 허가하는 대가로 제휴대상기업의 지분을 확보하는 이러한 형태는 특히 IMF 시대의 도래로 자금력이 부족한 상황에서 한국기업이 신규투자 없이 계열사를 늘릴 수 있는 좋은 방법이라고 생각된다. 이 경우 기술력과 생산능력이 제휴대상기업의 선정에 가장 중요한 기준이 되어야 할 것으로 생각된다.

(7) 이와 관련한 자세한 사항은 한동훈·이근(1998)을 참조하시오.

셋째, 지방정부와의 협력강화이다. 최근 중국에서는 기업 차원의 자발적 지주회사 설립 경향이 존재하고 지방정부주도형의 지주회사 설립 사례도 발견된다. 이는 단일 지방정부만의 주도로 이루어지는 경우도 있고 두 개 이상의 지방정부의 협력하에 이루어지는 경우도 있다. 어떤 지방의 사례에 따르면 지방정부간의 협상에 의하여 지방정부주도로 8개의 기업을 묶어 지주회사를 설립하고 이 지주회사를 상장시킨 경우가 있다고 한다. 소속기업 가운데는 외국인 투자기업도 들어 있어 적지 않은 시사점을 우리 기업에 주는 사례라고 생각되며, 지방정부와의 긴밀한 협력을 통하여 우량기업들로 구성되는 지주회사에 참여함으로써 자금 조달 및 기타 영업상의 이점을 향유할 수 있을 것으로 생각된다.

넷째, 중국기업에 대한 인수합병도 고려해 볼 만한 중국시장 진입전략이다. 국유기업을 인수한 후 적절한 경영 개선을 통해 경쟁력을 제고시켜 내수시장진입에 이용할 수 있고, 인수한 기업이 기존의 기업집단의 소속기업일 경우 기업집단내의 참여를 위한 유효한 수단이 될 수도 있다.

서울大學校 經濟學部 副教授

151-742 서울특별시 관악구 신림동 산56-1

전화: (02)880-6367

팩시: (02)886-4231

〈附表 1〉

中國에 進出을 결정할 當時 아래 進出動機 및 戰略要素를 각각 얼마나 重要하게 考慮하셨습니다?

	전혀 고려않음 ①	거의 고려않음 ②	약간 고려 ③	중시했음 ④	매우 중시했음 ⑤	합	평균
1) 低賃勞動力을 利用한 輸出價格 競爭力 確保	응답수 3 백분비(%) 9	1 3	0 0	14 40	17 49	35 100	4.171
2) 中國 內需市場 進出 可能性	응답수 6 백분비(%) 18	2 6	13 39	9 27	3 9	33 100	3.030
3) 現地 投資優待 條件	응답수 2 백분비(%) 6	3 9	14 41	12 35	3 9	34 100	3.324
4) 現地 豊富하고 安한 原料나 部品の 安定的 供給	응답수 10 백분비(%) 29	10 29	8 24	6 18	0 0	34 100	2.294
5) 本社로부터 技術과 部品の 供給을 통한 輸出誘發 效果	응답수 2 백분비(%) 6	2 6	9 26	15 44	6 18	34 100	3.618
6) 現地の 技術 習得 或은 協力	응답수 11 백분비(%) 32	7 21	6 18	9 26	1 3	34 100	2.471
7) 競爭企業들의 中國投資를 통한 競爭力 強化에 對한 對應	응답수 0 백분비(%) 0	6 17	12 34	10 29	7 20	35 100	3.514
8) 中國의 貿易規制 障壁 回避	응답수 4 백분비(%) 12	14 41	9 26	4 12	3 9	34 100	2.647
9) 本社次元의 汎世界的인 戰略 次元의 據點構築	응답수 3 백분비(%) 9	5 15	11 32	11 32	4 12	34 100	3.235
10) 本格的인 中國進出 橋頭堡 마련을 위한 示範 投資事業	응답수 4 백분비(%) 12	5 15	12 35	5 15	8 24	34 100	3.235
11) 現地 親戚, 親舊의 연줄	응답수 21 백분비(%) 62	6 18	3 9	4 12	0 0	34 100	1.706
12) 中國政府의 宣傳	응답수 10 백분비(%) 29	13 38	9 26	2 6	0 0	34 100	2.088
13) 外國本社 所在國의 國內情報	응답수 12 백분비(%) 35	8 24	11 32	3 9	0 0	34 100	2.147

〈附表 2〉

귀사가 中國 內에서 立地地域 決定 時 다음 要因들을 얼마나 重要하게 考慮하십니까?

	전혀 고려않음 ①	거의 고려않음 ②	약간 고려 ③	중시했음 ④	매우 중시했음 ⑤	합	평균
1) 地方의 威信	응답수 6	7	9	8	3	33	2.848
	백분비(%) 18	21	27	24	9	100	
2) 特徴的인 企業文化	응답수 6	12	10	4	1	33	2.455
	백분비(%) 18	36	30	12	3	100	
3) 中央政府의 인센티브	응답수 12	9	4	6	1	32	2.219
	백분비(%) 38	28	13	19	3	100	
4) 地方政府 인센티브	응답수 6	8	8	9	1	32	2.719
	백분비(%) 19	25	25	28	3	100	
5) 科學者와 엔지니어의 利用可能性	응답수 13	9	6	3	1	32	2.063
	백분비(%) 41	28	19	9	3	100	
6) 技能人力	응답수 6	7	11	5	4	33	2.818
	백분비(%) 18	21	33	15	12	100	
7) 聯關業의 集積	응답수 8	7	9	5	3	32	2.625
	백분비(%) 25	22	28	16	9	100	
8) 企業家精神	응답수 4	7	13	3	6	33	3.000
	백분비(%) 12	21	39	9	18	100	
9) 低廉한 交通費用	응답수 6	8	4	13	2	33	2.909
	백분비(%) 18	24	12	39	6	100	
10) 低廉한 勞動費用	응답수 0	3	3	16	12	34	4.088
	백분비(%) 0	9	9	47	35	100	
11) 低廉한 工業用地	응답수 1	3	8	15	7	34	3.706
	백분비(%) 3	9	24	44	21	100	
12) 其他()	응답수 0	0	0	2	1	3	4.333
	백분비(%) 0	0	0	67	33	100	

〈附表 3〉

당초 기대했던 것과 비교할 때 귀사의 事業成果에 어느 정도 滿足하십니까?

		매우 불만이다 ①	불만인 편이다 ②	그저 그렇다 ③	만족한다 ④	매우 만족한다 ⑤	합	평균
1) 投資收益率(稅後利益/投資總額)	응답수	4	6	15	8	2	35	2.943
	백분비(%)	11	17	43	23	6	100	
2) 賣出額收益率(稅後利益/賣出總額)	응답수	3	7	15	7	2	34	2.941
	백분비(%)	9	21	44	21	6	100	
3) 賣出額增加率	응답수	2	6	11	13	3	35	3.257
	백분비(%)	6	17	31	37	9	100	
4) 本社 賣出(또는 輸出)에의 寄與	응답수	2	4	14	10	3	33	3.242
	백분비(%)	6	12	42	30	9	100	
5) 本社의 構造調整에의 寄與	응답수	2	3	14	9	4	32	3.313
	백분비(%)	6	9	44	28	13	100	
6) 現地에서의 事業本格化를 위한 學習效果	응답수	1	3	16	9	5	34	3.412
	백분비(%)	3	9	47	26	15	100	
7) 全般的인 戰略的 投資動機 達成	응답수	1	4	17	8	4	34	3.294
	백분비(%)	3	12	50	24	12	100	

〈附表 4〉

다음 항목에 대해 귀하는 어느 정도 동의하시는지 해당 번호에 “V” 표 하여 주시기 바랍니다.

	전혀 동의않음 ①	거의 동의않음 ②	모르겠다 ③	동의 ④	매우 동의 ⑤	합	평균	
1) 現地에서 調達받는 原副資 品質 및 納期가 一定하지 않다	응답수 백분비(%)	1 3	6 18	4 12	18 55	4 12	33 100	3.545
2) 現地採用 人力の 賃金上昇 速度가 빠르다.	응답수 백분비(%)	0 0	1 3	3 9	20 57	11 31	35 100	4.171
3) 귀사와 類似한 製品을 生産하는 現地企業이 너무 많다.	응답수 백분비(%)	6 17	5 14	7 20	14 40	3 9	35 100	3.086
4) 귀사가 製品의 現地 市場需要 變化가 심하다.	응답수 백분비(%)	10 31	2 6	12 38	8 25	0 0	32 100	2.563
5) 現地 商慣習을 理解하기 힘들다.	응답수 백분비(%)	1 3	5 15	6 18	17 50	5 15	34 100	3.588
6) 現地 外資企業 關聯 制度와 政策의 變化가 심하다.	응답수 백분비(%)	0 0	4 11	1 3	11 31	19 54	35 100	4.286
7) 예기치 못한 각종 賦課金, 準租稅的 費用 負擔이 크다.	응답수 백분비(%)	0 0	1 3	4 11	19 54	11 31	35 100	4.143
8) 現地 流通網과의 協力體制 構築이 어렵다	응답수 백분비(%)	0 0	2 6	9 28	13 41	8 25	32 100	3.844

〈附表 5〉

귀사는 現地 企業과 比較할 때 다음 각 분야에서 얼마나 競爭優位를 갖고 있다고 생각하십니까?
 전혀 優位 없음 별로 優位 없음 보통임 優位 있음 매우 優위
 ① ② ③ ④ ⑤

A. 企業內部 要素

		①	②	③	④	⑤	합	평균
1) 本社가 開發한 獨特한 自體 生産技術이나 노하우	응답수	2	2	8	12	8	32	3.688
	백분비(%)	6	6	25	38	25	100	
2) 現地 經濟 및 技術水準에 適合한 生産 및 工程技術	응답수	0	2	9	13	8	32	3.844
	백분비(%)	0	6	28	41	25	100	
3) 本社の 오랜 輸出活動 및 海外事業 經驗	응답수	0	4	10	11	8	33	3.697
	백분비(%)	0	12	30	33	24	100	
4) 本社の 國際的으로 有名한 商標	응답수	7	4	11	8	2	32	2.813
	백분비(%)	22	13	34	25	6	100	
5) 製品 差別化 能力	응답수	2	0	16	10	4	32	3.438
	백분비(%)	6	0	50	31	13	100	

B. 現地環境要素

		①	②	③	④	⑤	합	평균
1) 必要인력의 現地 調達 容易性	응답수	0	3	16	14	1	34	3.382
	백분비(%)	0	9	47	41	3	100	
2) 現地 人件費의 競爭力	응답수	0	3	15	15	1	34	3.412
	백분비(%)	0	9	44	44	3	100	
3) 現地 勤勞者 勞動 生産性	응답수	2	8	14	8	1	33	2.939
	백분비(%)	6	24	42	24	3	100	
4) 製品 差別化에 對한 現地 消費者 欲求	응답수	4	7	10	4	1	26	2.654
	백분비(%)	15	27	38	15	4	100	
5) 外資企業에 對한 現地 情報 優待 政策	응답수	4	11	17	0	0	32	2.406
	백분비(%)	13	34	53	0	0	100	
6) 外國人 投資에 對한 外換管理	응답수	7	12	9	4	0	32	2.313
	백분비(%)	22	38	28	13	0	100	

7) 現地國에 對한 設備, 原副資材 및 部品 輸出 可能性	응답수	6	11	10	2	2	31	2.452
	백분비(%)	19	35	32	6	6	100	
8) 現地國의 政治的 安定性	응답수	3	10	14	5	0	32	2.656
	백분비(%)	9	31	44	16	0	100	
9) 現地國의 對外 通商環境 變化	응답수	3	13	13	3	0	32	2.500
	백분비(%)	9	41	41	9	0	100	

參 考 文 獻

- 金鍾甲(1997): “한중관계 量에서 質로 變化 追求,” 『한중경협소식』, 8-9월.
- 대한상공회의소 한중민간경제협의회(1997). 『한국기업의 대중국 투자현황과 전망』.
- 전재욱(1997): 중국 외국인 투자의 특징과 역할, 『지역경제』, 6월.
- 이 근(1999): “중국 省内 낙후지역과 발달지역경제의 비교연구. 산동성의 사례,” 『중국 연구』.
- 오용석(1997a): “중국의 지역개발구도와 양자강 유역개발 I,” 『한중경협소식』, 4월.
- _____ (1997b): “중국의 지역개발구도와 양자강 유역개발 II,” 『한중경협소식』, 5월.
- 한동훈·이근(1998): “중국의 시장경쟁과 기업집단,” 『동북아경제연구』, 12월.
- Lee, Keun, and Justin Lin(1998): “East Asian Model of Growth and System Transition: Late Industrialization and Late Marketization,” working paper.
- 威海高技術産業開發區管委會辦公室(1997): 『威海高技術産業開發區簡介』.
- 山東三星通信設備有限公司(1997): 『山東三星通信設備有限公司簡介』.