

## 중국자회사 현지화 전략과 투자성과결정요인 비교연구: 한국, 일본, 대만계 기업 자회사를 중심으로\*

성용모

청주대학교 경제통상학부 교수  
(ymsung@cju.ac.kr)

본 연구는 한국, 일본, 대만기업의 중국자회사들을 대상으로 현지화전략 차원들이 자회사의 투자동기 및 기업규모에 따라 어떠한 차이를 나타내며, 또한 현지화전략 변수를 포함하여 어떠한 요인들이 자회사 투자성과에 영향을 미치게 되는가를 비교 연구하였다.

분석결과를 살펴보면, 한국자회사의 경우 부가가치활동의 현지화는 대기업 및 중소기업 모두에서 내수위주 자회사가 수출 위주 자회사보다 높은 현지화 수준을 보였으며, 기업규모에 따라서는 중소기업보다 대기업이 높게 나타났다. 경영관리방식의 현지화는 대기업의 현지화수준이 중소기업들보다 높은 것으로 나타났다. 그러나 투자동기에 따른 의사결정권한의 현지화 수준은 수출위주 자회사가 내수위주 자회사의 경우보다 높게 나타났다. 대만자회사의 경우에는 기업규모에 따라 부가가치활동의 현지화가, 그리고 경영관리방식의 현지화는 기업규모 및 투자동기 모두에서 유의적인 차이를 나타내었다. 그러나 경영관리방식의 현지화수준은 중소기업의 경우가 대기업보다 높게 나타났으며, 또한 내수위주의 자회사보다는 수출위주의 자회사에서 높았다. 부가가치활동의 현지화 수준은 중소기업이 대기업보다 유의적으로 높게 나타났다. 한편, 일본자회사들의 분석에서는 어느 경우에서도 유의적인 결과를 나타내지 못하였는데 이것은 분석대상기업의 수가 많지 않기 때문인 것으로 보인다.

다음으로, 투자동기에 따라 중국자회사 투자성과에 영향을 미치는 유의적인 요인을 보면, 한국자회사의 경우에 수출위주 및 내수위주 자회사 모두 원만한 현지노사관계의 유지가 중요함을 알 수 있었다. 또한 내수위주 자회사에서는 우수한 생산능력과 모기업의 브랜드인지도가 투자성과에 영향을 주는 것으로 분석되었으며, 수출위주 자회사보다는 내수위주 자회사의 경우 중국에 진출한 연수가 오랜 기업일수록 투자성과가 만족스러운 것으로 나타났다. 이와 같이 원만한 현지노사관계, 우수한 생산능력 및 모기업의 브랜드인지도가 자회사 투자성과에 영향을 미치는 주요한 변수인 점은 일본자회사들에서도 똑같이 나타난 결과이나, 일본자회사의 경우 현지노사관계의 변수가 수출위주 자회사에서만 유의적인 것으로 분석되었다. 한편, 본 연구에서 현지화전략 차원의 변수는 한국자회사들의 투자성과에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 일본자회사의 경우에는 통계처리가 가능하였던 중소기업에서 경영관리방식의 현지화 수준이 낮은 기업일수록 투자성과를 높이는 것으로 분석되었으며, 이와는 달리 대만자회사의 경우에는 중소기업에서 부가가치활동의 현지화 수준이 낮으며, 경영관리방식 및 의사결정권한의 현지화 수준이 높은 자회사일수록 투자성과가 양호한 것으로 나타났다.

주제어: 자회사 현지화전략, 자회사 투자성과, 중국투자

### I. 문제 제기

21세기 들어서도 중국은 외국인직접투자 유치율

통하여 전세계 다국적기업들을 대거 끌어들이고 있다. 이에 힘입어 중국은 1993년 외국자본 최다유치 개도국으로 등장한 이후 2002년에는 미국을 제치고 세계 1위의 직접투자 유치국으로 부상하였으

논문접수일: 2006. 10      게재확정일: 2007. 3

\* 이 논문은 2005년도 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음(KRF-2005-013-B00046).

본 논문의 완성도 제고를 위하여 좋은 의견과 수정방안을 제시해 주신 두 분의 심사자들에게 감사드립니다.

며, 현재 전세계 500대 다국적기업들중 450여개사가 중국내에 현지생산체계를 구축함으로써 중국을 명실상부한 세계의 공장으로 만들고 있다. 이러한 대중국 직접투자 러쉬가 중국경제 발전의 견인차 역할을 해 온 것은 주지의 사실이다. 그러나 중국정부의 2001년말 WTO가입 및 경제정책 변화와 함께 최근들어 중국정부의 외국인직접투자 유치정책과 대중국 투자환경에도 많은 변화가 발생하는 등 종전과는 다른 새로운 양상을 보이고 있다. 대표적인 예로서 중국은 제10차 5개년 계획기간이었던 2001~2005년동안 외국인투자를 국내산업구조와 유기적으로 결합한다는 방침아래 기존의 가공산업 위주에서 기초시설, 첨단기술산업 및 고부가가치산업으로 전환시키기 위하여 외국인투자구조를 단계적으로 조정하여 왔다. 또한, 2006년 3월 전인대(全人代)의 의결을 거쳐 확정된 제11차 5개년 계획은 2006년부터 2010년까지의 주요한 경제정책의 가이드라인을 담고 있는데, 동 내용중에서도 중국의 외국인투자유치정책의 변화를 볼 수 있다.

중국정부는 자원소모적인 기술, 환경오염 유발기술, 낙후기술 의존형 제품과 기업은 도태시키는 한편 지금까지의 외자기업중심의 수출체제를 중국국내기업 중심으로 전환시킨다는 계획이다. 더욱이 중국의 WTO 가입 이후 그동안 상대적으로 외국기업들에게 우대조치를 해온 중국정부에 대한 내국기업들의 불만이 높아짐에 따라 외국기업들에게 부여하던 각종 세제혜택을 폐지할 움직임마저 나오고 있다. 이처럼 중국정부는 2001년 12월의 WTO가입을 계기로 그동안의 양적성장 일변도 정책이 만들어 낸 대내외의 불균형 해소를 위하여 내수와 서비스 부문이 주도하는 안정적 성장패턴으로의 전환을 모색하고 있다. 주요 다국적기업들은 중국인들의 소득수준 향상과 함께 이러한 중국정부의 내수

진작 정책에 대응하여 중국을 단순한 생산기지가 아니라 확보해야 할 거대시장으로 인식하고 현지화 전략을 강화하고 있다. 이들 기업은 아태지역본부를 중국으로 이전하거나 중국내 사업을 총괄하는 지주회사를 설립하여 중국현지에서의 의사결정권을 강화하고 있으며, 또한 중국현지에서의 연구개발기능을 강화하고 중소도시와 농촌시장에 이르기까지 시장공략을 서두르고 있다.

한편, 동아시아의 중심국가들인 한국, 일본, 대만 기업들의 대중국 해외직접투자는 지리적인 근접성과 기술우위를 바탕으로 1990년대부터 급증하여 동아시아의 새로운 경제협력 체제를 형성하고 있다. 이들 국가들의 대중국 직접투자는 2000년대 들어서는 앞에서 설명한 중국정부의 외국인투자유치 정책의 변화에 대응하는 한편, 중국의 소득수준 향상과 내수시장 개방에 힘입어 그동안의 저렴한 생산요소 활용과 우회수출을 중시하였던 전략으로부터 현지시장지향형 전략으로 전환하는 움직임을 보이고 있다. 또한 중국정부도 외자기업들의 본토화(즉 현지화)에 대하여 적극적인 관심을 가지고 있으며 현지화에 대한 요구도 점증되고 있다. 이에 따라 중국에 투자한 외자기업들에게 경영현지화는 중요한 전략수립의 과제로 대두되고 있다. 중국현지에서 살펴본 선진국의 기업들은 투자현지국의 다양한 경쟁우위요소들을 흡수함으로써 현지경쟁력을 강화하고 있다. 예를 들면, 일본기업들은 중국에서 부가가치 활동의 현지화 전략을 강화하고 있다. 이들은 중국현지 생산제품과 국내산제품이 서로 충돌하지 않도록 제품차별화와 시장차별화 전략을 추진하고 있으며, 1990년대말부터는 비용절감을 위한 생산기지 추구에서 중국 현지시장지향형 전략으로 변화하고 있다.

1989년부터 시작된 한국기업들의 대중국 직접

투자의 경우, 2001년에 중국이 한국의 최대 해외 직접투자 대상국으로 등장한 이후 전체 해외투자에서 차지하는 비중이 2004년에는 38.5%로 2005년에는 40.5%로 대폭 상승하였다. 이와 함께 무역거래에서도 한국기업들의 중국의존도가 높아지고 있는데, 2003년에는 중국이 한국의 최대 수출국이자 두 번째 교역국으로 부상하였다. 이처럼 한국기업들의 대중국 직접투자가 증가하고 중국 내 현지에서의 해외생산과 해외매출이 가속화됨에 따라 중국자회사들의 현지화전략 평가와 함께 중국 현지 특성에 대응한 현지화전략 구축이 요구되고 있다. 기업들의 경영현지화와 관련한 의사결정에는 현지자회사의 경영활동중에서 현지화 차원과 이를 어느 수준까지 현지화해야 할 것인가의 문제가 중요한 이슈가 되고 있다. 현지화의 수준은 다국적기업의 핵심전략인 글로벌 통합(global integration)과 현지 적응성(local responsiveness)이라는 두 가지 과제와 맞물려 있기 때문에 해외자회사의 생존과 성장을 위하여 매우 중요한 내용이다(Bartlett & Ghoshal, 1989 ; Doz & Prahalad, 1984 ; Kobrin, 1991; Taggart, 1998).<sup>1)</sup>

본 연구는 한국기업의 대중국 직접투자가 가지는 전략적 중요성을 감안하여 한국기업이 투자한 중국 자회사들을 직접 대상으로 자회사의 현지화전략 차원이 기업특성에 따라 어떠한 차이를 나타내며, 또한 자회사의 투자성과에 영향을 미치는 요인을 모색하는데 그 목적을 두고 있다. 이를 위하여 현지

화전략의 개념을 글로벌 통합과 현지적응성이라는 대립적 관계의 단일 차원이 아니라 전략적 차원 및 현지적응을 위한 관리적 차원 등의 다차원적 차원으로 파악하여 자회사 투자동기 및 기업규모를 기준으로 하여 그 차이를 분석하고자 한다. 국내의 대중국 직접투자에 관한 기존연구들을 보면 주로 중국의 외자유치정책과 관련한 환경분석, 투자진입 방식과 투자형태, 투자기업의 실태조사차원 분석에 집중되어 왔다. 투자초기인 1990년대중반까지는 주로 투자자료들을 이용한 실태분석 중심의 연구가 대부분이었으며, 1990년대 후반에는 대중국 투자 모기업들을 대상으로 투자동기와 목적, 투자결정요인 등에 대한 분석이 주류를 이루었다. 2000년이후 투자성과와 투자성과의 결정요인을 연구대상으로 한 실증연구들이 일부 나타났으나, 이들 연구는 대부분이 국내 모기업들을 대상으로 중국자회사의 경영성과 등을 간접적으로 설문하거나, 또는 모기업들의 자료를 사용하여 투자성과 등을 분석한 연구이다. 이러한 점에서 한국기업들의 중국현지 자회사들을 직접 대상으로 실증분석하려는 본 연구는 의미가 있다. 특히 본 연구는 일본, 대만기업들의 중국자회사들까지 연구대상에 포함시켜 이들 3개국간 자회사의 현지화전략 차원의 차이분석 및 자회사 투자성과 결정요인을 비교분석하였다. 점차 경쟁이 치열해지고 있는 중국 현지시장에서 한국, 일본, 대만기업들의 중국자회사간 현지화전략 등을 비교 분석해 보는 것은 의의가 있는 것으로 판단된다.<sup>2)</sup>

- 1) 연구자들의 관점에 따라 글로벌 통합(global integration)을 조정(coordination), 표준화(standardization) 또는 글로벌화(globalization)로, 현지적응성(local responsiveness)을 차별화(differentiation) 또는 현지화(localization)라는 용어로 사용하기도 한다(Lu & Bjorkman, 1997; Harzing, 2000). 자회사의 현지화전략과 관련한 모델로서 Prahalad & Doz(1987)에 의하여 제시된 통합과 조정(integration-responsiveness)모델, Porter(1986)에 의하여 개발된 조정과 집중(coordination-configuration) 모델 등이 널리 알려져 있다.
- 2) 우리와 경쟁관계에 있는 일본 및 대만기업들의 중국자회사 투자성과를 한국기업의 중국자회사와 비교분석한 연구는 실제 연구여건의 어려움으로 인하여 시도된 바가 없다. 따라서 본 논문은 한국, 일본 및 대만기업들의 중국자회사 현지화 전략과 투자성과 비교분석을 국내외에서 처음으로 다룬 탐색적인 연구라는 점에서 의의가 있다.

이에 따라 본 연구의 관점은 다음과 같은 두가지 문제를 분석하는데 있다.

첫째, 경영현지화전략에 대하여 제시된 기존의 다차원적인 개념을 사용하여 이들 현지화전략 차원들이 한국, 일본, 대만기업들의 중국자회사 투자동기 및 기업규모에 따라 어떠한 차이를 나타내고 있는가?

둘째, 한국, 일본, 대만기업들의 중국자회사 투자성과에 영향을 미치는 요인들은 무엇인가? 특히 현지화전략 차원의 변수들을 추가하였을 때 이들 현지화전략 변수들은 자회사 투자성과에 어떠한 영향을 미치게 되는가?

## II. 선행연구 고찰

다음에서는 국내외의 기존연구들에서 제시된 경영현지화의 개념, 현지화전략 및 차이를 분석한 기존연구들과, 자회사의 투자성과 결정요인을 분석한 선행연구들을 살펴보았다. 그러나 국내연구의 경우 중국자회사들의 특성에 따라 경영현지화 차원을 분석한 연구는 안종석·백권호(2006)의 연구가 유일하며, 현지화전략 변수를 사용하여 중국자회사 투자성과간의 관계를 분석한 연구는 장혜지 등(2005), 조현준(2005), 안종석·백권호(2006)의 연구를 들 수 있을 정도로 관련자료의 수집 등 어려움으로 인하여 활발하게 시도되지 못하고 있는 영역이다.

### 2.1 현지화와 현지화전략에 관한 기존연구

기업들이 운용하는 현지화 개념은 대체적으로 현지국의 시장 및 기업환경에 적응해가는 과정으로 이해될 수 있으나 연구자들의 입장에 따라 다양하게 설명되고 있다. 현지화의 개념에 대하여 Perlmutter(1969)는 기업활동의 주요부분을 현지에서 수행함으로써 독자적으로 생존하고 현지국기업으로 정착되어 가는 과정으로 정의한 바 있으며, Jarillo & Martinez(1990)는 현지에서의 부가가치 활동 수행 정도라는 개념을 사용하여 자회사 현지화의 요소로 파악하였다. Gates & Egelho(1986)는 본사 의사결정권한의 해외자회사로의 위양정도 또는 의사결정권한이 본사로 집중되는 현상의 반대개념으로 파악하였다. Rosenzweig & Nohria(1994)는 현지화를 자회사의 경영방식이 현지국의 기업경영방식과 유사한 기준에 접근하는 것이라고 정의하고 자회사가 현지국의 경영방식에 근접한 경영체계를 갖추수록 현지화 정도가 높은 것으로 보았다. Luo(2001)는 현지화를 현지자회사가 투자대상국의 문화, 시장, 기업관행 등에 성공적으로 적응해가는 것으로 정의하였다.

이처럼 기업측면에서의 현지화라는 개념은 단순히 글로벌화에 대응되는 단일 차원의 성격보다는 다차원적인 내용을 내포하고 있는데, Westney(1993)는 현지화의 개념을 현지화의 대상과 현지화의 주체, 그리고 현지화의 범위 등 세 가지 차원으로 파악하여 설명하였다. 현지화의 대상은 현지에서 수행되는 기업의 부가가치활동으로 이해하여 현지에서 수행되는 부가가치활동의 범위가 확대되어 가는 것을 현지화의 한 차원으로 설명하였다.<sup>3)</sup>

3) Porter(1986), Prahalad and Doz(1987), Jarillo and Martinez(1990), Taggart(1998) 등의 연구는 기업의 부가가치활동을 분산·배치하거나 또는 부가가치활동의 조정·통합을 촉진하는 요인을 기준으로 현지화 전략과 관련한 다양한 국제경영전략을 제시하고 있다.

현지화의 주체는 자회사 활동에 대한 최종 의사결정권한의 소재를 의미하며, 최종 의사결정권한이 모기업 경영자나 모기업에서 파견된 경영자보다는 현지인 경영자에 의하여 이루어지는 정도가 클수록 현지화의 정도는 높아진다. 또한 현지화의 범위는 현지의 문화 및 기업환경에 적합하게 조정될 수 있도록 모기업의 경영관리 방식 및 시스템을 현지자회사가 수정할 수 있는 범위를 의미한다.

한편, 기업측면에서의 현지화 개념을 설명한 국내연구들을 보면 해외연구와 마찬가지로 연구자들에 따라서 다양한 시각에서의 현지화개념을 설정하고 있다. 이광철(1994)은 현지화의 개념을 경영관리의 기능별 현지화, 본사권한이양을 통한 자회사의 자율권 강화 및 현지사회와의 조화로운 융화 등으로 설명하였으며, 이장로 & 박광서(1995)는 현지화 전략을 시장환경의 차이를 극복하면서 국제경영활동을 성공적으로 수행하기 위하여 현지시장 환경을 이해하고 현지조건에 맞는 경영활동을 수행하는 것으로 정의하였다. 신만수(1997)는 인도네시아에 진출한 한국계기업들의 경영현지화를 연구하면서 현지화 개념을 해외진출기업의 경쟁력을 제고시킬 수 있는 제반 전략으로 정의하고, 본사의 조직구조와 과정, 전략 등 상황요인을 전제로 현지문화의 특성에 적합하게 적응해 가는 것이 경영현지화라는 주장을 하였다. 백권호 등(2002), 안중석·백권호(2006)는 앞에서 제시한 Westney의 연구를 토대로 하여 경영현지화 개념을 전략적 현지화와 관리적 현지화의 두 가지 차원으로 구분하고, 다시 전략적 현지화는 부가가치활동의 현지화 및 경영의사결정권한의 현지화, 그리고 관리적 현지화는 인력의 현지화 및 경영관리방식의 현지화로 구분하였다. 자회사의 시장전략과 기업규모에 따라 중국진출 한국자회사의 경영현지화 차이를 분석한

안중석·백권호(2006)의 연구결과를 보면, 전략적 차원의 경영현지화 유형은 시장전략에 따라 그리고 관리적 차원의 경영현지화 유형은 기업규모에 따라 유의적인 차이를 나타내었다.

## 2.2 자회사 투자성과 결정요인에 관한 기존연구

일반적으로 해외직접투자 성과에 영향을 미치는 요인은 투자기업의 특성요인과 투자대상국의 특성요인으로 크게 분류되며, 투자기업의 특성요인에도 모기업의 요인과 해외자회사의 요인으로 나누어 볼 수 있다. 이들 요인중 전부 또는 일부의 범위내에서 연구자들의 연구내용과 목적에 따라 직접투자 성과에 영향을 주는 것으로 예상되는 요인들이 선별적으로 이용되고 있다. 다음에서는 자회사의 투자 성과에 초점을 맞추어 투자성과 결정요인을 분석한 연구들과, 본 연구의 중심주제인 중국진출 자회사의 투자성과 결정요인을 분석한 주요 기존연구들의 내용과 분석결과를 살펴보았다.

Christmann, Day & Yip(1999)은 4개 다국적기업의 37개 국가에 있는 자회사들을 대상으로 진출국가 경제발전 수준, 산업구조, 기업특성과 자회사전략의 차원에 따라 기업의 경영성적을 분석하였다. 분석결과, 진출국가특성이 자회사의 경영성적에 가장 중요한 영향을 미쳤고, 다음으로 산업구조, 자회사 전략과 기업특성의 순서로 나타났다. 이들은 이러한 결과에 대하여 자회사의 경영성적은 주로 자회사 외부의 요인에 의하여 결정되는 것으로 주장하였다. Sim(1977)은 경영현지화를 분권화의 정도로 파악하여 말레이시아에 투자한 다국적기업들의 연구에서 분권화와 경영성과간에는 정(+ )의 관계가 있다고 주장하였다. Taggart(1999)는 1997년에 발표한 자신의 A-PJ(autonomy-

procedural justice) 모델을 사용하여 265개 제조업체들을 대상으로 해외자회사의 4가지 전략적 유형이 자회사 및 모기업이 기대하는 자회사의 투자 성과에 미치는 영향을 분석하였다. Taggart는 결론적으로 자율권과 집행권을 높게 부여받은 자회사의 투자성과가 그렇지 못한 자회사들보다 양호한 것으로 주장하였다. Yu(2005)는 142개의 대만기업들을 대상으로 이들 기업들의 해외자회사들과의 전략적 역할과 조직적 배치 등의 변수가 자회사의 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다. 전략적 역할은 통합(global integration)과 현지적응(local responsiveness)의 정도로 구분하였으며, 조직적 배치(organizational configuration)는 자원 의존도(resource interdependence)와 위임의 정도(degree of delegation)로 구분하였다. 분석결과, 자회사들의 성과 만족도에 미치는 요인은 글로벌 통합과 현지 적응성의 변수가 모두 유의적인 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 글로벌 통합은 1%의 유의수준범위에서 유의적인 데 반하여, 현지 적응성은 10%의 범위에서 유의적인 것으로 나타났으며, 자원 의존도와 위임의 정도 변수들은 유의적이지 않았다.

한편, 국내연구로서 안종석(1996)은 중국진출 모기업의 시장전략(내수위주 또는 수출위주)과 소유권을 환경불확실성의 관리수단으로 파악하고, 이 변수들이 투자성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 환경불확실성은 투자성과에 부(-)의 영향을, 수출위주의 시장전략은 정(+ )의 영향을, 그리고 소유권은 환경불확실성이 투자성과에 미치는 부(-)의 영향을 완화시켜주는 중재변수의 역할을 하고 있다고 주장하였다. 한충민(2000)은 중국진출 한국기업의 투자성과 결정요인에 관한 연구에서 주요 결정요인으로 기술, 국제화 경험, 지분형태를

고려하였고 지분형태에 영향을 미치는 다양한 투자 특성관련 요인을 검증하였다. 분석결과, 한국투자기업이 보유하고 있는 기술의 경쟁우위 즉 노동집약적 기술과 현지여건에 적합한 기술이, 기업의 경영성과에 정(+ )의 영향을 미쳤으며 투자기업의 국제화 경험도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 현지지분비율은 투자성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 장혜지 등(2005)은 86개 한국제조기업들의 자회사를 대상으로 연구한 논문에서 한국과 중국간 동질성변수, 중국시장의 잠재력변수, 자회사의 생산능력 및 마케팅능력변수, 현지지역사회와의 융화정도변수, 현지시장에서의 유통망구축정도변수, 현지인력의 활용도변수, 현지업무체계의 현지화정도변수 등이 투자성과에 정(+ )의 영향을 주는 유의한 변수들로 나타났다. 장혜지 등은 이들 변수중에서 투자성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 생산능력 및 마케팅능력변수, 현지유통망의 구축정도변수 등이라고 주장하였다. 투자동기에 따른 분석결과에서는 내수지향형 투자의 경우 경쟁의 강도, 지역내 경쟁자의 수, 생산능력 및 R&D 능력, 마케팅능력과 국제화 능력, 현지인력의 활용 등이 투자성과에 영향을 미쳤으며, 수출지향형 투자의 경우에는 국가간 동질성, 생산능력과 R&D 능력, 마케팅능력, 현지유통망 구축 등이 유의적인 변수로 나타났다. 조현준(2005)은 중국에 투자한 41개의 현지 한국 섬유 의류제조업체들을 대상으로 투자경영실태를 분석하였다. 성과지표에 대한 회귀분석결과에서 경영현지화수준, 임금수준, 종업원수 대비 투자규모, 한국으로부터의 원부자재 수입비중, 모기업의 해외수출 비중 등이 경영성과에 통계적으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 안종석·백권호(2006)는 시장전략과 기업규모에 따른 경영현지화

와 경영성과간의 연구에서 관리적 차원의 경영현지화 변수가 중국자회사 경영성과에 유의적인 영향을 미친다고 분석하였다.

### III. 연구모형 및 가설

#### 3.1 현지화전략의 차원

중국자회사의 현지화전략이 기업특성에 따라 어떠한 차이를 나타내는지 분석하고, 또한 현지화전략의 변수들을 포함하여 어떠한 요인들이 이들 자회사의 투자성과에 영향을 미칠 것인가를 분석하기 위해서는 우선 현지화전략의 개념과 내용에 대한 조작적 정의가 필요하다. 선행연구들에서 살펴본 것과 같이 현지화를 측정하고 이해할 수 있는 구분은 다양한데, 본 연구에서는 Westney(1993)가 제시한 다차원적인 개념구분을 이용하였다. 즉, 현지화전략의 내용을 자회사의 부가가치 활동의 현지화, 의사결정권한의 현지화 및 경영관리방식의 현지화 등 세가지 차원으로 구분하였다.

부가가치 활동의 현지화는 자회사가 독자적으로 현지에서 수행하는 부가가치 활동의 범위가 확대되어 가는 것을 의미한다. 현지자회사는 모기업이 가진 역량에 기초하여 현지사업을 수행하게 되지만 현지시장에 대한 경험을 쌓게 된 이후에는 점차적으로 자회사 차원에서 독자적인 역량을 구축하게 된다. 이러한 독자적인 현지역량은 현지시장과 밀접히 연계되어 사업을 운영하게 만들며 보다 심화된 현지화를 달성하는데 기여하게 될 것이다. 경영관리방식의 현지화는 모기업이 운용해 온 경영관리방식을 현지의 문화 및 기업환경에 적합하게 조정

될 수 있도록 자회사가 수정하거나 조정할 수 있는 범위를 의미한다. 의사결정권한의 현지화란 기업이 인력구성과 의사결정권한 측면에서도 현지인의 비중을 늘리거나 또는 자회사 자율적으로 주요 경영 의사결정을 함으로써 투자기업이 현지에 뿌리를 내리도록 하는 것을 말한다. 달리 말하면 투자기업이 현지에서 현지국기업과 마찬가지로 하나의 기업으로 정착하여 현지에서의 경제적 변화에 능동적으로 대처하고 현지사회와의 조화로운 성장을 도모할 수 있도록 하는 것을 말한다.

#### 3.2 연구가설의 설정

##### 3.2.1 현지화전략 차원의 차이분석

본 연구의 첫 번째 목적은 중국에 진출한 한국, 일본, 대만기업들의 중국자회사 특성에 따라 현지화전략 차원변수들이 어떠한 차이점을 나타내고 있는가를 분석하는 데 있다. 본 연구에서는 안종석·백권호(2006)의 연구에서와 동일하게 대중국 투자동기와 자회사의 규모 등 두 가지 기업특성변수들을 사용하여 이들 변수들에 따른 현지화전략 차원의 차이점을 비교 분석해 보고자 한다. 이 경우 제한적이지만 안종석·백권호(2006)의 연구결과와 본 연구의 결과를 비교검토해 볼 수 있을 것으로도 기대된다.

우선 대중국 투자동기에 따라 현지화전략 차원의 변수들이 차이를 나타낼 것으로 예상되는 것은 중국현지에서의 환경노출에 따라 현지화전략의 유형과 내용에서 차이가 있을 것으로 기대되기 때문이다. 중국내수시장을 겨냥한 자회사의 경우 수출위주의 자회사들보다 중국현지에서의 부가가치 활동 및 의사결정권한의 현지화정도가 클 것으로 예상할

수 있다. 그러나 경영관리방식의 현지화 수준은 투자목적과는 관계없이 중국현지에서의 원활한 경영수행에 공통적으로 필수적인 요인일 것이므로 투자동기에 따라 차이가 없을 것으로 보았다. 이에 따라 자회사 투자동기와 관련하여 다음과 같은 연구가설을 제시하였다.

가설 가-1: 부가가치 활동의 현지화 수준은 내수 위주의 자회사가 수출위주의 자회사보다 높을 것이다.

가설 가-2: 의사결정권한의 현지화 수준은 내수 위주의 자회사가 수출위주의 자회사보다 높을 것이다.

가설 가-3: 경영관리방식의 현지화 수준은 자회사의 투자동기에 따라 차이가 없을 것이다.

한편, 자회사의 규모에 따라 자회사 현지화전략의 유형과 수준에도 영향을 미칠 것으로 예상된다. 예를 들면 해외에서 경영을 수행하는 대기업의 경우 중소기업들보다 현지근로자들에게는 다소 생소한 기업독자적인 경영관리방식을 그대로 현지에서 용이하게 전개할 수 있을 것으로 기대되는데 그 배경에는 대기업들은 기업규모에 근거한 신뢰감과 영향력을 가지고 있기 때문이다(Kelman, 1958). 반면에, 기업규모가 작은 중소기업들은 경영관리방식을 현지 기업환경에 적응시켜 나가는 현지화전략을 보다 더 추구할 것으로 판단되는데, 특히 국내에서의 생산여건 악화로 대중국투자를 한 중소기업의 자회사 경우 효율성 추구를 위하여 경영관리방식의 현지화 압력을 대기업들보다 더 받을 것으로 예상된다(안종석·백권호, 2006). 그러나 동일한 투자목적으로 대중국 진출을 한 기업들간에 부가가

치 활동 및 의사결정권한의 현지화수준은 기업규모와 관계없이 그 수준과 내용에서 큰 차이를 가지지 않을 것으로 보인다. 이에 따라 자회사 규모와 관련하여 다음과 같은 연구가설을 제시하였다.

가설 가-4: 자회사의 경영관리방식 현지화 수준은 자회사의 규모가 중소기업인 경우가 대기업 경우보다 높을 것이다.

가설 가-5: 부가가치활동 및 의사결정권한의 현지화 수준은 자회사의 규모에 따라 차이가 없을 것이다.

### 3.2.2 투자성과 결정요인의 분석

자회사의 투자성과에 영향을 미치는 요인은 여러 측면에서 다루어질 수 있으나, 본 연구는 선행연구들의 내용을 토대로 자회사 및 모기업의 특성변수군, 중국현지시장의 특성변수, 현지화전략 변수군 등 네 가지 범주로 구분하였다. 이들 변수중에서 본 연구의 중심개념인 현지화전략변수가 투자성과에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보기 위하여 현지화전략 변수군을 별도로 모형에 추가하여 분석하였다. 따라서 본 연구의 분석모형은 모델 1(자회사 및 모기업특성 변수군, 중국시장특성 변수군)과 모델 2(모델1의 변수군 및 현지화전략 변수군)로 구분된다. 또한 한국, 일본, 대만기업의 중국자회사들을 수출목적 또는 내수목적의 투자동기와 대기업 또는 중소기업의 기업규모를 기준으로 구분하여 모델 1 및 모델 2의 어떠한 변수들이 각각의 투자성과에 영향을 주는 요인인가를 살펴보고자 하였다. 이와 같은 연구모형을 토대로 다음과 같은 연구가설들을 제시하였다.

### 3.2.2.1 자회사의 마케팅능력

기업이 마케팅 활동을 통하여 축적한 지식과 노하우는 해외투자를 가능하게 하는 중요한 수단이며 기업의 수익창출에도 중요한 역할을 한다(Gatignon and Anderson, 1988). 이러한 마케팅 노하우를 현지자회사도 현지시장에서의 활동을 통하여 축적하고 있다면 자회사의 투자성과에도 정(+)<sup>1)</sup>의 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다. 특히 수출위주보다는 중국내수시장진입 위주의 자회사 경우 마케팅 능력은 자회사 투자성과에 높은 영향을 줄 것으로 예상된다.

가설 나-1: 수출위주의 자회사보다 내수위주의 자회사가 마케팅능력이 높을수록 투자성과가 높을 것이다.

### 3.2.2.2 자회사의 생산능력

생산인력과 생산설비 등의 생산능력이 우수한 기업은 그러하지 못한 다른 경쟁기업이나 현지기업과 비교할 때 제품측면에서 높은 경쟁력을 가지게 되며 이를 바탕으로 높은 투자성과를 얻을 수 있게 된다. 장혜지 등(2005)은 경쟁우위의 한 요소로서 생산우위는 기업의 성과에 정(+)<sup>2)</sup>의 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. 이러한 생산능력의 우위는 수출위주보다는 중국내수시장진입 위주의 자회사 경우 자회사 투자성과에 높은 영향을 줄 것으로 기대되며, 또한 대기업보다는 상대적으로 기업규모면에서 열세에 있는 중소기업들의 투자성과에 더 많은 영향을 줄 것으로 예상된다.

가설 나-2: 수출위주의 자회사보다 내수위주의 자회사가 생산능력이 높을수록 투자성과가 높을 것이다.

가설 나-3: 대기업에 비하여 중소기업의 경우 생산능력이 우수할수록 투자성과가 높을 것이다.

### 3.2.2.3 자회사의 현지노사관계

해외직접투자를 통하여 현지에서 제품을 생산하는 기업은 현지채용 근로자들과의 원만한 노사관계 유지가 생산성제고는 물론 중국적으로 투자성과에 직접적으로 영향을 주게 된다. 본 연구에서는 자회사의 투자동기 및 기업규모에 관계없이 중국현지에서의 원만한 노사관계를 유지하는 자회사의 경우 투자성과에 정(+)<sup>3)</sup>의 영향을 미칠 것으로 기대하였다.

가설 나-4: 투자동기 및 기업규모에 관계없이 원만한 노사관계를 유지하는 자회사일수록 투자성과가 높을 것이다.

### 3.2.2.4 자회사의 설립경과연수

Luo(1995)는 중국에 진출한 국제합작투자의 경영성과에 미치는 영향을 분석하였는데 현지영업연수가 합작자회사의 경영성과에 정(+)<sup>4)</sup>의 영향을 미친다고 주장하였다. Luo는 동 결과에 대하여 중국에서의 영업기간이 오래될수록 현지시장환경에 대한 적응과 이해가 높아지므로 경영성과를 높일 수 있는 것으로 설명하였다. 본 연구에서도 한국, 일본, 대만 등의 중국자회사들의 중국내에서의 사업기간이 오래될수록 중국내 시장환경에 대한 적응과 이해가 높아질 것이므로 중국현지에서의 사업이력이 투자성과에 정(+)<sup>5)</sup>의 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 투자동기 및 기업규모에 따른 투자성과 영향의 정도는 수출위주보다는 내수위주의 자회사가, 중소기업보다는 대기업의 경우에 보다 클 것으로 기대하였다.

가설 나-5: 수출위주의 자회사보다 내수위주의 자회사가 설립경과연수가 오를수록 투자성고가 높을 것이다.

가설 나-6: 중소기업에 비하여 대기업의 경우 설립경과연수가 오를수록 투자성고가 높을 것이다.

### 3.2.2.5 모기업의 브랜드 인지도

해외직접투자를 단행하는 기업들은 외국비용을 상쇄할 만한 독점적 우위를 가지고 있다(Buckley & Casson, 1976). 이와 같은 독점적 우위는 국제적으로 모기업의 브랜드인지도에 의하여도 나타나게 된다. 중국시장에서 사업을 하는 현지자회사들의 경우 모기업이 가지고 있는 브랜드인지도는 자회사의 현지시장침투와 확대에 도움이 될 것이며 매출액증대에도 절대적으로 기여할 것으로 예상된다. 특히 이러한 브랜드인지도는 중국내수판매를 위주로 하는 자회사일수록, 또한 대기업들보다 상대적으로 브랜드인지도가 취약한 중소기업들의 경우 자회사 투자성고에 미치는 영향은 클 것으로 기대된다.

가설 나-7: 수출위주의 자회사보다 내수위주의 자회사 경우 모기업 브랜드인지도가 높을수록 투자성고가 높을 것이다.

가설 나-8: 대기업에 비하여 중소기업의 경우 모기업 브랜드인지도가 높을수록 투자성고가 높을 것이다.

### 3.2.2.6 중국정부의 내수시장 진입 규제

현지국정부는 다국적기업이 현지국에서 생산한 제품을 현지의 내수시장에서 판매하는 것을 규제하는 한편 수출을 하도록 압력을 가하기도 한다

(Doz, 1981; Kumar, 1994). 해외시장국 정부가 외국기업의 전반적인 경영활동에 대해 부과하는 규제는 동 규제에 의해서 가격메커니즘을 제대로 작용할 수 없게 만든다. 여기에서 말하는 규제는 해외시장국 정부에 의해 나타나게 되는 시장실패의 요소로서 관세 및 비관세 무역장벽에 의한 정부규제, 또는 외국기업의 현지시장에서의 영업활동에 대한 규제등을 의미한다. 본 연구에서는 기업규모와는 관계없이 수출위주보다는 내수위주의 자회사 경우 중국정부의 내수진입규제 정도가 투자성고에 보다 큰 영향을 미칠 것으로 예상하여 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 나-9: 내수위주 자회사의 경우 중국정부의 내수진입 규제가 많을수록 투자성고는 낮을 것이다.

가설 나-10: 수출위주의 자회사 경우에는 중국정부의 내수진입 규제정도가 투자성고에 영향을 미치지 않을 것이다.

### 3.2.2.7 자회사의 입지지역

Dunning(1980)은 절충이론을 제시하면서 현지국의 자원, 시장 및 요소비용 등 측면에서 투자기업이 매력을 느낄 수 있는 입지특유요인을 주장한 바 있다. 실제로 대중국투자의 경우 중국정부가 외국인직접투자 유인책으로 경제특구 및 기술개발구 등을 설정하여 산업인프라의 구축은 물론, 세제 및 금융상의 여러 지원책을 실시하여 왔다. 이들 특별경제지역에 입지한 외국기업들은 수익성 측면에서 유리한 입장에 있는 것으로 분석된 바 있다 (Vanhonacker, 1997 ; Yan & Gray, 1994). Pan(1996)도 북경, 상해, 천진, 광주, 심천 등에 입지한 외국기업들의 경우 경영위험이 여타 지역과

비교하여 훨씬 낮은 수준에 있음을 밝힌 바 있으며, Tse 등(1997)의 연구도 특별경제구역이 면세, 원자재 및 기술의 무관세 수입 등과 같은 유인이 있어 외국기업들이 선호하고 있다고 주장하였다. 본 연구에서도 이러한 자회사의 입지조건에 따라서 투자성고가 차이가 나는지를 살펴보았다.

가설 나-11: 투자동기 및 기업규모에 관계없이 경제특구 또는 기술개발구에 입지한 자회사일수록 투자성고가 높을 것이다.

### 3.2.2.8 현지화전략 유형

현지화전략 유형의 변수들이 자회사의 투자성고에 어떠한 영향을 미칠 것인가에 대하여는 이들 변수를 이용한 선행연구를 찾아보기가 매우 어렵다. 그러나 다행스럽게 얼마전 발표된 안종석·백권호(2006)의 연구결과는 이 분야의 연구가설 설정에 대한 좋은 탐색적 지침이 된다. 이들은 투자동기에 따라 현지화전략의 유형이 경영성고에 서로 다른 영향을 미칠 것으로 보았다. 내수위주 자회사의 경우 적절한 부가가치활동을 스스로 수행하지 못하고, 또한 이들 활동에 대한 의사결정권한도 가지지 못할 경우에는 경영성고에 부정적인 영향을 받을 것으로 설명하였다. 반대로 수출위주의 자회사는 모기업의 긴밀한 통합조정 에 의하여 부가가치활동 및 의사결정이 제한적으로 자회사에 이전될 것이므로 이들 변수의 현지화 수준이 낮을수록 경영성고는 높아질 것으로 판단하였다. 그러나 투자동기에 따라 경영관리방식의 현지화 수준이 경영성고에 미치는 영향은 차이가 없을 것으로 보았다. 한편, 기업규모에 따른 현지화전략 유형이 경영성고에 미칠 영향에 대하여는 대기업은 경영관리방식의 현지화

수준이 낮을수록 경영성고가 높을 것이며, 반대로 중소기업은 경영관리방식의 현지화 수준이 높을수록 경영성고가 높을 것으로 보았다. 이것은 통합과 조정능력이 대기업에 비해 떨어지는 중소기업들의 경우 상대적으로 중국현지에서 더 많은 경영관리방식의 현지화가 요구되기 때문이다. 그러나 이들은 기업규모에 따라 부가가치활동 및 의사결정권한의 현지화 수준이 경영성고에 미치는 영향은 차이가 없을 것으로 예상하였다. 본 연구에서도 안종석·백권호(2006)의 연구가설을 준용하여 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 나-12: 내수위주의 자회사는 부가가치활동 및 의사결정권한의 현지화 수준이 높을수록 투자성고가 높을 것이다.

가설 나-13: 수출위주의 자회사는 부가가치활동 및 의사결정권한의 현지화 수준이 낮을수록 투자성고가 높을 것이다.

가설 나-14: 대기업 자회사의 경우에는 경영관리방식의 현지화 수준이 낮을수록 투자성고가 높을 것이다.

가설 나-15: 중소기업 자회사의 경우에는 경영관리방식의 현지화 수준이 높을수록 투자성고가 높을 것이다.

## IV. 실증분석

### 4.1 자료 및 분석방법

본 연구의 분석대상기업은 대중국 직접투자를 실행한 한국, 일본, 대만기업들의 중국현지에서 소개한

제조업중 중국자회사들이다. 지역별로는 중국의 권역중에서 외자기업의 진출이 매우 적은 중서부지역 및 기타지역을 제외하고 환발해지역, 동북3성, 장강삼각주 및 중류지역, 주강삼각주의 4개 권역으로 설정하여 이들 권역에 소재한 한국, 일본, 대만기업들의 중국자회사들을 설문대상기업으로 선정하였다.<sup>4)</sup> 한국의 표본기업들은 중국한국상회가 발간한 "2005년 중국한국상회 회원명록"에서 무작위로 모기업을 가지고 있는 600개기업을 추출하였다.<sup>5)</sup> 일본 및 대만의 표본기업들은 중국 북경에 소재한 易拜天地資訊有限公司가 판매하는 "2005년 9월현재 일본 및 대만 투자제조업 기업명록"에서 각각 무작위로 모기업을 가지고 있는 600개기업씩을 추출하였다. 따라서 본 연구의 표본기업들은 모두 1,800개 기업이다. 2005년 10월에 응답협조를 부탁하는 서신과 함께 중국현지에서 우편을 이용하여 이들 중국자회사들의 경영자에게 설문지를 발송하였다. 그러나 2005년 12월말까지 1차적으로 회수된 설문지의 수가 당초 기대에 훨씬 미치지 못하여 2006년 1~2월중 중국현지에서 인터넷 메일, 전화 등을 이용하여 연락 가능한 자회사들에게 재차 설문응답을 부탁하여 약간의 설문서를 추가로 회수하였다. 이들 중에서 일부 설문항목들을 공란으로 응답하는 등 실증분석에 사용할 수 없는 설문지를 제외한 결과, 본 연구의 실증분석에 사용한 최종적인 분석대상기업은 한국기업이 89개, 일본기업이 30개, 대만기업이 45개로서 유효회수율은 각각

14.8%, 5%, 7.5%이다.<sup>6)</sup> 중국자회사들로부터 수집된 자료들은 SPSS 13.0 for Windows를 이용하여 통계분석을 하였다. 측정변수들의 타당성을 검토하기 위하여 변수들간의 상관관계를 파악하고, 분산분석 및 공분산분석과 회귀분석을 통하여 본 연구에서 제시된 가설의 검증을 하였다.

#### 4.2 변수의 측정

본 연구에서 사용한 변수들은 본 연구의 두가지 실증분석 내용에 따라 구분된다. 첫째 현지화전략 차이분석에서 사용된 현지화전략 변수들, 자회사 투자동기 및 기업규모의 변수 등과, 둘째 투자성과 결정요인 분석에서 사용된 종속변수로서 투자성과 변수 및 투자성과에 영향을 미칠 것으로 예상되는 독립변수들이 있다.

우선 현지화전략 변수는 Westney(1993)가 제시한 구분을 이용하였는데, 현지화전략의 내용을 자회사의 부가가치 활동의 현지화, 의사결정권한의 현지화 및 경영관리방식의 현지화 등 세가지 차원으로 설정하였다. 세가지 차원의 설문내용은 부가가치활동의 현지화에 대하여는 자회사가 중국현지에서 독자적으로 수행하는 부품조달, 생산, 마케팅, 인사, 재무 등 부가가치활동의 정도를 단일항목설문으로 5점 리커트 평가척도에 의하여 측정하였다. 경영관리방식의 현지화는 인사제도, 보상제도, 노사관리제도 등을 중국현지의 기업환경특성에

4) 한국기업들의 중국권역별 진출현황을 보면 환발해지역, 장강삼각주 및 중류지역, 동북3성, 주강삼각주의 4개권역에 집중되어 있음을 알 수 있다.

5) 중국한국상회는 중국에 진출한 한국기업을 위하여 활동하는 경제단체로서 재중국 한국기업들의 상공회의소이다. 중국한국상회는 중국 내 21개 외국상회중 7번째로 중국정부의 비준을 받았으며, 중국내 34개의 각 지역별로 한국상회가 설립 운영되고 있다. 2005년 3월 기준으로 전체 지역상회에 가입한 회원사는 총 3,700여개에 달한다.

6) 그러나 매출액, R&D비용, 중국내수판매비율 등의 재무자료 설문에 대하여 대부분의 기업들이 공란으로 설문지를 보내 왔다. 이에 따라 본 연구에서 당초 기대한 관련 재무지표들이 자회사 투자성과에 미칠 수 있는 영향을 분석할 수가 없었다.

〈표 1〉 분석대상 중국자회사들의 분포 및 구성

(단위: 개 및 %)

구 분	내 용	한 국		일 본		대 만	
		업체수	비중	업체수	비중	업체수	비중
기업규모	○ 대기업	12	13.5	7	23.3	6	13.3
	○ 중소기업	77	86.5	23	76.7	39	86.7
입지조건	○ 경제특구 또는 개발구	57	64.1	22	73.3	22	48.8
	○ 도시지역	20	22.5	8	26.7	17	37.8
	○ 농촌지역	12	13.5	0	0	6	13.3
투자지역	○ 환발해지역	63	70.8	8	26.7	8	17.8
	○ 장강3각주 및 중류지역	10	11.2	18	60.0	26	57.8
	○ 주강3각주지역	8	9.0	0	0	11	24.4
	○ 동북3성지역	8	9.0	4	13.3	0	0
투자동기	○ 모기업국 또는 3국수출등	57	64.0	20	66.7	19	42.2
	○ 중국내수시장에서 판매	32	36.0	10	33.3	26	57.8
업 종	○ 음, 식료품	4	4.5	4	13.3	9	20.0
	○ 섬유, 의류, 가죽, 가방, 신발	25	28.0	6	20.0	4	8.9
	○ 목재, 나무제품, 종이제품	1	1.1	1	3.3	3	6.6
	○ 출판, 인쇄	0	0	1	3.3	0	0
	○ 코크스, 석유정제품 등	0	0	1	3.3	0	0
	○ 화합물, 화학제품	5	5.6	0	0	1	2.2
	○ 고무, 플라스틱제품	0	0	6	20.0	2	4.4
	○ 제1차금속산업	6	6.7	0	0	0	0
	○ 조립금속제품, 기계, 장비	7	7.9	5	16.6	9	20.0
	○ 컴퓨터, 사무용기기	1	1.1	0	0	0	0
	○ 전기기계, 전기변환장치	2	2.2	2	6.7	5	11.1
	○ 전자부품, 영상, 음향, 통신	27	30.3	0	0	11	24.4
	○ 의료, 정밀광학기기, 시계	4	4.5	0	0	1	2.2
	○ 자동차, 트레일러, 기타운송	6	6.7	4	13.3	0	0
○ 가구 및 기타제품	1	1.1	0	0	0	0	
계		89	100.0	30	100.0	45	100.0

맞추어 운용하는 정도를 단일항목으로 설문하였으며, 5점 리커트 평가척도에 의하여 측정하였다. 또한 의사결정권한의 현지화는 생산제품, 연구개발활동, 광고, 현지시장진출 등의 경영의사결정을 자회

사의 경영자가 단독으로 수행하는 정도를 5점 리커트 평가척도를 이용하여 단일항목으로 설문하였다.<sup>7)</sup> 일반적으로 기업규모의 변수는 총자산, 매출액규모 및 종업원수, 대기업과 중소기업의 구분 등

7) 한국기업의 중국자회사들을 대상으로 세가지 현지화전략 차원 변수들의 다항목설문을 사용하여 파일로트테스트를 해 본 결과, 응답자들은 해당문항에 대한 설문들의 내용이 중복된다는 의견을 표명하였으며, 또한 효율적인 설문지회수를 위하여 본 연구에서는 다항목보다는 단일항목의 설문을 사용하여 측정하였다.

을 그 대리변수로서 사용하는데, 본 연구에서는 자회사의 기업규모에 대하여 대기업과 중소기업 두가지 유형을 직접 설문하였다. 자회사 투자동기는 자회사들에게 주된 투자목적이 중국 현지 내수시장진입을 목적으로 한 것인가, 투자모국 또는 제3국으로의 수출을 목적으로 한 것인가를 구분하여 설문하였다.

한편, 해외자회사들의 투자성과를 측정하기 위하여 매출액영업이익률, 총자산영업이익률 등의 재무자료를 사용할 수 있으나, 이러한 재무지표들은 모기업과 해외자회사간의 이전가격조작, 기업의 로얄티, 경영관리비용지급 등에 의하여 해외자회사의 이익에 영향을 미칠 수 있으므로 투자성과를 정확하게 측정하기 어려운 단점이 있다(Buckley, 1996). 특히 본 연구와 같이 여러 국가간 투자성과의 비교시 기업내부자료에 해당하는 해외자회사들의 투자성과 재무자료를 얻어내기란 현실적으로 매우 어려운 일이다.<sup>8)</sup> 이와 같은 재무적 지표의 문제점을 극복하기 위하여 많은 연구들에서는 시장이나 기업의 만족도를 투자성과의 대리변수로 측정하고 있다(Killing, 1983; Schaan, 1983; Geringer and Hebert, 1991; Beamish, 1993).<sup>9)</sup> 자회사의 투자성과에 대한 주관적인 평가와 만족도는 객관적인 투자지표들과 비교적 높은 신뢰도를 가지고 있는 것으로 나타나고 있어서 투자성과를 대체하는 지표로 간주된다(Geringer and Hebert, 1991; Chandler and Hanks, 1993). 본 연구에서도

중국자회사들의 투자성과 측정치로서 순이익이나 매출액증가율 등과 같은 자회사 투자성과의 재무지표들을 얻기 어려운 이유로 인하여 이들 지표대신에 중국현지 자회사들의 경영자가 판단하는 수익성에 대한 주관적인 만족도를 설문하였으며 5점 리커트 평가척도로 측정하였다(Andersson, Forsgren & Pedersen, 2001; Carlsson, Nordegren & Sjöholm, 2005).

자회사 투자성과에 영향을 미칠 것으로 예상되는 독립변수들중 자회사 및 모기업의 특성변수들의 측정은 다음과 같이 하였다. 우선, 해외직접투자의 선택과 결정을 설명해온 대표적 변수중 하나로서 기업의 국제화 경험을 들 수 있다(Johanson and Vahlne, 1977). 기업의 국제화 경험은 일반적으로 모기업의 해외매출액 또는 해외자회사의 보유수, 현지국 진출경과연수 등으로 측정이 되는데, 본 연구에서는 자회사의 투자성과에 영향을 미칠 수 있는 변수로서 자회사 설립연도부터 2004년 12월말까지 설립경과연수의 로그값을 사용하였다.<sup>10)</sup> 자회사의 마케팅능력, 생산능력, 현지노사관계, 모기업의 브랜드인지도, 중국정부의 내수진입 규제정도 등의 변수는 5점 리커트 척도에 의하여 측정하였다. 또한 자회사의 입지지역 변수는 경제특구 및 기술개발구, 도시지역 및 농촌지역 등의 두 지역으로 구분하였으며 더미변수를 이용하여 경제특구 및 기술개발구 지역은 1을, 도시지역 및 농촌지역은 0을 부여하였다.

8) 본 연구 설문지의 파일로트테스트에서도 현지자회사들이 매출액, 당기순이익 등 투자성과관련이익률 등의 재무지표들에 대한 응답을 기피하였다. 이후 설문지를 수정하여 투자성과관련 재무지표항목을 빼고 투자성과만족도 항목만을 사용하였다.

9) Geringer and Hebert(1991)는 경영자의 성과에 대한 주관적 만족도는 객관적인 재무자료와 상관관계가 높다고 하였으며, Beamish(1995)도 개발도상국에서 합작투자의 경우 경영성과 측정치로서 객관적 재무자료와 경영자의 주관적 평가간에는 높은 상관관계가 있다고 주장하였다. 그러나 만족도의 경우 평가자의 주관성이 개입될 수 있으므로 객관성을 입증하기 곤란하다는 문제점을 피할 수 없다.

10) 현지시장에 대한 지식은 학습곡선(learning curve)을 따라 축적되며 따라서 로그함수의 형태를 가지는 것으로 가정할 수 있다(Carlsson 등, 2005).

## V. 분석결과

### 5.1 변수의 상관관계

본 연구에서 사용된 한국, 일본, 대만기업 자회

사 변수들간의 상관관계는 다음의 <표 2>, <표 3>, <표 4>와 같다. 이들중에서 일본기업 자회사 경우 투자동기와 생산능력간의 상관관계가 0.62를 나타낸 것을 제외하고는 모든 변수들간의 상관관계가 0.6을 넘지 않고 있어 변수들의 타당성에는 별 문제가 없는 것으로 사료된다.

<표 2> 한국기업 자회사 변수들의 상관관계

변 수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 마케팅능력	1.00											
2. 생산능력	.39**	1.00										
3. 현지노사관계	.11	.34**	1.00									
4. 설립경과연수	-.02	.01	.17	1.00								
5. 자회사규모	.12	-.01	.19	.20	1.00							
6. 투자동기	.15	-.28**	-.03	-.07	.32**	1.00						
7. 모기업브랜드	.37**	.20	.08	-.14	.13	.09	1.00					
8. 내수진입규제	-.01	.09	-.01	.19	-.19	-.25*	-.02	1.00				
9. 입지지역	.13	.07	.25*	-.17	.09	.26*	.01	-.14	1.00			
10. 부가가치활동	.11	-.13	.28**	.07	.35**	.41**	.20	-.35**	.10	1.00		
11. 경영관리방식	.18	.13	.19	.14	.33**	.13	.12	-.20*	.13	.56**	1.00	
12. 의사결정권한	-.01	.18	-.12	.10	-.09	-.35**	-.33**	.23*	.04	-.23*	-.03	1.00

\*\* 0.01수준에서 유의적임, \* 0.05수준에서 유의적임.

<표 3> 일본기업 자회사 변수들의 상관관계

변 수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 마케팅능력	1.00											
2. 생산능력	.33	1.00										
3. 현지노사관계	.44*	-.04	1.00									
4. 설립경과연수	.10	.44*	.06	1.00								
5. 자회사규모	.03	.47**	-.14	.20	1.00							
6. 투자동기	.19	.62**	-.03	.17	.27	1.00						
7. 모기업브랜드	.52**	.22	.32	.00	.29	.57**	1.00					
8. 내수진입규제	-.39*	-.01	-.01	-.07	.04	.11	.05	1.00				
9. 입지지역	-.06	.01	-.19	-.40*	.33	.10	.09	.18	1.00			
10. 부가가치활동	.31	-.06	-.00	-.10	-.04	.02	.05	-.16	.22	1.00		
11. 경영관리방식	.32	.33	.38*	-.10	.03	.23	.31	.28	.14	.20	1.00	
12. 의사결정권한	.29	-.28	.18	.16	-.12	-.19	.03	-.34	-.22	.53**	-.17	1.00

\*\* 0.01수준에서 유의적임, \* 0.05수준에서 유의적임.

〈표 4〉 대만기업 자회사 변수들의 상관관계

변 수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 마케팅능력	1.00											
2. 생산능력	.29	1.00										
3. 현지노사관계	.28	.46**	1.00									
4. 설립경과연수	-.18	.17	.06	1.00								
5. 자회사규모	-.20	-.16	.09	.12	1.00							
6. 투자동기	-.11	.33*	-.13	.22	.07	1.00						
7. 모기업브랜드	.36*	.52**	.48**	-.19	-.33*	.43**	1.00					
8. 내수진입규제	-.52**	.17	.02	-.05	-.11	.25	.23	1.00				
9. 입지지역	-.19	-.05	.07	-.22	.13	-.24	-.17	.27	1.00			
10. 부가가치활동	-.07	.25	.33*	-.14	-.32*	-.08	.36*	.12	.06	1.00		
11. 경영관리방식	-.42**	-.10	-.02	.10	-.33*	-.30*	-.15	.53**	.24	.43**	1.00	
12. 의사결정권한	.12	.00	.10	-.10	.16	.01	.15	-.26	-.30*	-.17	-.46**	1.00

\*\* 0.01수준에서 유의적임, \* 0.05수준에서 유의적임.

## 5.2 가설검증

### 5.2.1 투자동기 및 입지지역에 따른 현지화전략 차원의 차이분석

우선, 한국, 일본, 대만기업 자회사들이 응답한 현지화전략 변수들의 수준을 비교하면 다음의 〈표 5〉와 같다. 한국자회사들의 경우 경영관리방식의 현지화 수준만이 3.84로서 여타국 자회사들보다 소폭 높을 뿐이며, 나머지 두 변수들에 있어서는

낮은 수준에 있는 것으로 나타났다. 특히 한국자회사의 의사결정권한의 현지화 변수는 2.38로서 낮은 수준을 보였는데, 이것은 한국자회사들의 경우 중국현지에서 이루어지는 중요한 경영의사결정들이 일본, 대만기업들과 비교할 때 상대적으로 자회사의 경영자들보다는 국내 모기업에 의하여 이루어지고 있는 것으로 풀이된다. 중국현지에서 수행되는 주요 부가가치활동의 현지화에 대하여는 일본자회사들의 수준이 4.07로 높은 편이었으며, 한국자회사들은 3.53으로 일본자회사들보다 주요 부가가치

〈표 5〉 한국, 일본, 대만 자회사 현지화전략 및 투자성과 변수들의 비교

변 수	한 국	일 본	대 만
부가가치활동의 현지화	3.53	4.07	3.80
의사결정권한의 현지화	2.38	3.10	3.33
경영관리방식의 현지화	3.84	3.67	3.67
투자성과 만족도	3.08	3.27	2.67

주: 5점 리커트 척도에 의하여 측정된 평균값.

활동이 중국현지에서 진행되는 정도가 떨어짐을 보여준다. 한편, 투자성과 만족도에 대하여는 일본자회사들이 3.27의 만족도를 응답하였으며 한국자회사들은 3.08, 대만자회사들은 2.67의 다소 낮은 만족도를 보였다. 전반적으로 한국, 일본 및 대만계 기업 자회사들이 응답한 투자성과 만족도는 비교적 낮은 수준이다.<sup>11)</sup>

다음으로, 한국, 일본, 대만기업의 중국자회사들 간에 투자동기 및 기업규모에 따른 세가지 현지화 전략 차원 수준의 차이를 살펴보기 위하여 이들을 종속변수로, 투자동기와 기업규모를 독립변수로 하는 분산분석과 설립경과연수 및 입지지역을 공변량으로 하는 공분산분석을 하였다.

〈표 6〉에서 한국자회사의 분산분석 결과를 보면, 부가가치활동 현지화의 경우 투자동기 및 기업규모에 따라 유의적인 차이를 보였으며 경영관리방식의 현지화는 기업규모에서, 그리고 의사결정권한의 현지화는 투자동기에서 유의적인 차이를 나타내었다. 그 내용을 살펴보면 부가가치활동의 현지화는 대기업 및 중소기업 모두에서 내수위주 자회사가 수출위주 자회사보다 높은 현지화 수준을 보였으며, 중소기업보다는 대기업이 높게 나타났다. 경영관리방식의 현지화는 대기업의 현지화수준이 중소기업들보다 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 앞에서 제시한 〈가설 가-1〉, 〈가설 가-3〉 및 〈가설 가-4〉를 모두 지지한다. 그러나 투자동기에 따른 의사결정권한의 현지화 수준은 〈가설 가-2〉와는 반대로 수출위주 자회사가 내수위주 자회사의 경우보다 높

게 나타났다. 또한 〈가설 가-5〉는 부분적으로만 지지되었는데, 의사결정권한의 현지화는 가설대로 기업규모에 따라 차이가 없는 것으로 나타났으나 부가가치활동의 현지화 수준은 대기업이 중소기업의 경우보다 높으며 통계적 유의성을 보였다. 대만자회사의 경우에는 기업규모에 따라 부가가치활동의 현지화가, 그리고 경영관리방식의 현지화는 기업규모 및 투자동기 모두에서 유의적인 차이를 나타내었다. 그러나 〈가설 가-4〉의 내용과는 달리 경영관리방식의 현지화수준이 중소기업의 경우가 대기업보다 높게 나타났으며, 또한 투자동기에 따라 차이가 없을 것으로 예상한 〈가설 가-3〉과는 달리 중국내수보다는 수출위주의 자회사에서 높았다. 부가가치활동의 현지화 수준은 〈가설 가-5〉와는 달리 중소기업이 대기업보다 유의적으로 높게 나타났다. 한편, 일본자회사들의 분석에서는 어느 경우에서도 유의적인 결과를 나타내지 못하였다.

이러한 분석결과를 안종석·백권호(2006)의 연구결과와 비교해 보면, 투자동기 및 기업규모에 따른 부가가치활동 현지화 수준, 투자동기에 따른 의사결정권한의 현지화 수준의 차이는 동일한 결과를 나타내었으나, 기업규모에 따른 경영관리방식의 현지화 수준 차이는 상반되는 결과를 보이고 있다. 즉, 안종석·백권호(2006)의 연구결과에서는 대기업보다 중소기업들의 경영관리방식의 현지화 수준이 높았으나, 본 연구에서는 중소기업보다 대기업의 현지화수준이 높게 나타났다. 이러한 분석결과와 차이점은 안종석·백권호(2006)는 국내 모기업

11) 일본의 JBIC가 일본기업들을 대상으로 2005년7월부터 9월까지에 걸쳐 조사한 설문결과를 보면 해외투자 수익성 만족도에 대한 항목에서 대부분의 국가에서 상승하였으나 중국에서는 인건비 상승 등의 이유로 하락한 것으로 나타났다. 또한 일본 경제산업성이 2002년 5월에 발표한 "2001년 해외사업활동기본조사"에서 일본의 전체업종 중국 현지법인들의 경상수익률이 3.1%로 나타났다. 한국수출입은행이 같은해 1월에 발표한 "2000년 우리나라 대중국 해외직접투자 현지법인 경영현황분석"에서 전체업종 투자기업의 경상수익률 1.8%와 비교를 하면 기준연도는 동일하지는 않으나 중국에 대한 투자성과 측면에서 한국기업들이 일본기업들보다 다소 낮은 수준인 것으로 보인다.

성용모

〈표 6〉 투자동기 및 기업규모에 의한 현지화전략 차원의 분산분석 (자회사별)

			투자동기		평균값			F값 (기업규모)		
			내수위주	수출위주	한국	일본	대만	한국	일본	대만
기업 규모	대기업	한국	a 4.67 b 4.44 c 1.89	a 4.00 b 4.33 c 2.67	a 4.50 b 4.42 c 2.08	a 4.00 b 3.71 c 2.86	a 3.00 b 3.00 c 3.67	a *** 12.5 b *** 10.6 c 0.76	a 0.05 b 0.04 c 0.44	a ** 4.91 b ** 5.30 c 1.21
		일본	a 4.50 b 4.00 c 2.75	a 3.33 b 3.33 c 3.00						
		대만	a 2.50 b 3.00 c 3.00	a 4.00 b 3.00 c 5.00						
	중소 기업	한국	a 3.91 b 3.78 c 1.74	a 3.15 b 3.74 c 2.72	a 3.38 b 3.75 c 2.43	a 4.09 b 3.65 c 3.17	a 3.92 b 3.77 c 3.28			
		일본	a 3.83 b 3.83 c 2.83	a 4.18 b 3.59 c 3.29						
		대만	a 3.95 b 3.55 c 3.41	a 3.88 b 4.06 c 3.12						
평균값		한국	a 4.13 b 3.97 c 1.78	a 3.19 b 3.77 c 2.72						
		일본	a 4.10 b 3.90 c 2.80	a 4.05 b 3.55 c 3.25						
		대만	a 3.73 b 3.46 c 3.35	a 3.89 b 3.95 c 3.32						
F값 (투자동기)		한국	a 17.9*** b 1.68 c 12.55***							
		일본	a 0.02 b 1.65 c 1.13							
		대만	a 0.29 b 4.38** c 0.01							

주: a 부가가치활동의 현지화, b 경영관리방식의 현지화, c 의사결정권한의 현지화  
 \*\*\* 0.01 수준에서 유의, \*\* 0.05 수준에서 유의, \* 0.1 수준에서 유의.

의 기업형태로 대기업 또는 중소기업의 유형을 설문한 반면에, 본 연구는 모기업의 기업형태가 아니라 현재 중국자회사의 기업규모 유형을 직접 설문

한데 기인한 것으로 판단된다.

설립경과연수와 입지지역의 변수들을 이용하여 실시한 현지화전략 차원들의 공분산분석결과를 〈표 7〉

〈표 7〉 투자동기 및 기업규모에 의한 현지화전략 차원의 공분산분석 (자회사별)

국가	변 수		자승합	평균제곱	F값	F값 유의도
	종속변수	설명변수				
한국	부가가치활동	설립경과연수 입지지역	.236 1.28E-04	.236 1.28E-04	.244 .000	.623 .991
		투자동기 기업규모 투자동기 * 기업규모	4.031 4.485 3.27E-02	4.031 4.485 3.27E-02	4.161 4.630 .034	.045 .034 .855
		설립경과연수 입지지역	.431 .578	.431 .578	.985 1.322	.324 .254
	경영관리방식	투자동기 기업규모 투자동기 * 기업규모	1.78E-02 2.503 6.61E-03	1.78E-02 2.503 6.61E-03	.041 5.721 .015	.841 .019 .902
		설립경과연수 입지지역	1.353 3.549	1.353 3.549	.932 2.444	.337 .122
		투자동기 기업규모 투자동기 * 기업규모	7.101 2.03E-02 8.45E-02	7.101 2.03E-02 8.45E-02	4.890 .014 .058	.030 .906 .810
	의사결정권한	설립경과연수 입지지역	1.353 3.549	1.353 3.549	.932 2.444	.337 .122
		투자동기 기업규모 투자동기 * 기업규모	7.101 2.03E-02 8.45E-02	7.101 2.03E-02 8.45E-02	4.890 .014 .058	.030 .906 .810
		설립경과연수 입지지역	2.29E-02 .869	2.29E-02 .869	.031 1.191	.861 .286
일본	부가가치활동	투자동기 기업규모 투자동기 * 기업규모	.838 .219 2.852	.838 .219 2.852	1.148 .300 3.906	.295 .589 .060
		설립경과연수 입지지역	.193 4.49E-02	.193 4.49E-02	.351 .082	.559 .777
		투자동기 기업규모 투자동기 * 기업규모	1.168 6.13E-03 .299	1.168 6.13E-03 .299	2.131 .011 .546	.157 .917 .467
	경영관리방식	설립경과연수 입지지역	.660 .275	.660 .275	.508 .211	.483 .650
		투자동기 기업규모 투자동기 * 기업규모	.882 .115 4.70E-03	.882 .115 4.70E-03	.679 .089 .004	.418 .769 .953
		설립경과연수 입지지역	2.52E-04 .227	2.52E-04 .227	.000 .250	.987 .620
	부가가치활동	투자동기 기업규모 투자동기 * 기업규모	1.701 2.278 2.456	1.701 2.278 2.456	1.870 2.504 2.699	.179 .122 .108
		설립경과연수 입지지역	1.569 2.170	1.569 2.170	3.183 4.403	.082 .042
		투자동기 기업규모 투자동기 * 기업규모	.434 3.959 5.49E-02	.434 3.959 5.49E-02	.880 8.033 .111	.354 .007 .740
경영관리방식	설립경과연수 입지지역	5.91E-02 4.117	5.91E-02 4.117	.136 9.474	.714 .004	
	투자동기 기업규모 투자동기 * 기업규모	4.200 3.780 5.945	4.200 3.780 5.945	9.663 8.698 13.679	.004 .005 .001	
	설립경과연수 입지지역	5.91E-02 4.117	5.91E-02 4.117	.136 9.474	.714 .004	
의사결정권한	투자동기 기업규모 투자동기 * 기업규모	4.200 3.780 5.945	4.200 3.780 5.945	9.663 8.698 13.679	.004 .005 .001	

성용모

에서 보면, 한국자회사들의 경우 설립경과연수와 입지지역의 변수들은 현지화전략 차원의 수준에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 부가가치활동의 현지화는 투자동기와 기업규모에 따라 유의적인 차이를 보였으며, 경영관리방식의 현지화는 기업규모에 따라서, 그리고 의사결정권한의 현지화는 투자동기에 따라서 유의적인 차이를 나타내었다. 이러한 분석결과는 <가설 가-1>, <가설 가-2>, <가설 가-3>, <가설 가-4>를 모두 지지하는 내용이다. 한편, 각 현지화전략 차원에 대하여 투자동기와 기업규모의 상호작용 효과는 모두 유의적이지 않은 것으로 분석되었다. 그러나 일본자회사들의 공분산분석에서는 앞의 분산분석의 결과와 마찬가지로 현지화전략 차원의 유형별로 유의적인 차이를 나타내지 못하였다. 대만자회사들의 경우에는 설립경과연수와 입지지역의 변수가 경영관리방식의 현지화 및 의사결정권한의 현지화에 유의적인 영향을 미쳤으며, 경영관리방식의 현지화는 기업규모에

따라 차이를 보였다. 또한 의사결정권한의 현지화 경우에는 투자동기 및 기업규모에 따라서 유의적인 차이를 보였다. 한편, <표 8>은 한국, 일본, 대만 기업 자회사들을 통합하여 분석한 분산분석의 결과이다. 분석결과를 보면 투자동기 측면에서만 부가가치활동 및 의사결정권한의 현지화 변수들이 유의적인 차이를 보이고 있다. 또한 한국, 일본, 대만 기업 자회사들을 통합하여 현지화전략 차원들의 공분산분석 결과를 나타낸 <표 9>를 보면, 경영관리방식의 현지화에 대한 입지지역 변수를 제외하고는 설립경과연수와 입지지역의 변수들이 현지화전략 차원의 수준에 유의적인 영향을 미치지 못하였다. 부가가치활동 및 의사결정권한의 현지화는 투자동기에 따라 유의적인 차이를 보였다. 이러한 분석결과는 <가설 가-1>, <가설 가-2>, <가설 가-3>을 지지한다.

<표 8> 투자동기 및 기업규모에 의한 현지화전략 차원의 분산분석 (자회사통합)

		투자동기		평균값	F값 (기업규모)
		내수위주	수출위주		
기업 규모	대기업	a 4.12 b 4.00 c 2.35	a 3.75 b 3.63 c 3.38	a 4.00 b 3.88 c 2.68	a 2.455 b 0.777 c 0.180
	중소기업	a 3.92 b 3.69 c 2.59	a 3.49 b 3.77 c 2.91	a 3.65 b 3.74 c 2.79	
평균값		a 3.97 b 3.76 c 2.53	a 3.51 b 3.76 c 2.95		
F값 (투자동기)		a 8.131*** b 0.001 c 4.917**			

주 : a 부가가치활동의 현지화, b 경영관리방식의 현지화, c 의사결정권한의 현지화  
 \*\*\* 0.01 수준에서 유의, \*\* 0.05 수준에서 유의, \* 0.1 수준에서 유의.

〈표 9〉 투자동기 및 기업규모에 의한 현지화전략 차원의 공분산분석 (자회사통합)

변 수		자승합	평균계급	F값	F값유의도
종속변수	설명변수				
부가가치활동	설립경과연수	1.25E-02	1.25E-02	.012	.913
	입지지역	1.225	1.225	1.169	.281
	투자동기	3.084	3.084	2.944	.088
	기업규모	0.628	0.628	.599	.440
	투자동기 * 기업규모	3.57E-03	3.57E-03	.003	.954
경영관리방식	설립경과연수	.977	.977	1.910	.169
	입지지역	3.185	3.185	6.227	.014
	투자동기	.284	.284	.554	.458
	기업규모	5.28E-03	5.28E-03	.010	.919
	투자동기 * 기업규모	.819	.819	1.602	.208
의사결정권한	설립경과연수	1.444	1.444	1.019	.314
	입지지역	1.185	1.185	.837	.362
	투자동기	9.365	9.365	6.610	.011
	기업규모	.257	.257	.181	.671
	투자동기 * 기업규모	3.095	3.095	2.185	.141

### 5.2.2 투자성과 결정요인의 분석

다음으로 한국, 일본, 대만기업의 중국자회사 투자성과에 영향을 미치는 요인을 찾아보기 위하여 투자성과를 종속변수로, 현지화전략 차원변수들을 포함한 제 변수들을 독립변수로 사용한 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석의 모델은 앞에서 언급한 것과 같이 수출 또는 내수위주의 투자동기로 구분하였고, 또한 대기업과 중소기업의 기업규모에 따른 경우 등 두가지로 나누어 분석하였다.<sup>12)</sup>

한국자회사들의 투자동기에 따른 투자성과에 미치는 영향을 분석한 〈표 10〉의 결과를 보면, 수출 위주 자회사에서 모델 1과 모델 2 모두 현지노사

관계 변수만이 투자성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 내수위주 자회사에서는 모델 1의 경우에는 자회사의 생산능력, 현지노사관계, 설립경과연수, 브랜드인지도의 변수들이 유의적인 것으로 분석되었으며, 모델 2에서는 현지노사관계, 브랜드인지도의 변수가 투자성과에 정(+)의 유의적 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 〈가설 나-2〉, 〈가설 나-3〉, 〈가설 나-4〉, 〈가설 나-5〉, 〈가설 나-6〉, 〈가설 나-7〉 및 〈가설 나-8〉을 지지하는 내용이다. 현지화전략 차원변수들이 추가로 투입됨에 따른 회귀식의 설명력은 수출 및 내수위주 모두에서 소폭적인 증가를 보였다. 한편, 〈표 11〉의 기업규모에 따른 분석결과에서는 중소

12) 그러나 표본수가 많지 않은 일본 및 대만기업의 중국자회사 경우, 투자동기 및 기업규모별로 구분하여 분석을 해 본 결과 표본수가 매우 작아서 통계처리가 되지 않는 경우도 있었다. 따라서 본 연구가 탐색적인 성격을 가지고 있음을 감안할 때 분석결과의 해석시 신중해야 할 것으로 판단된다.

〈표 10〉 한국자회사들의 투자동기에 따른 회귀분석 결과

	수출 위 주		내수 위 주	
	모델 1	모델 2	모델 1	모델 2
상수	.821	-7.8E-02	-2.090	-2.807
자회사특성				
마케팅능력	8.85E-02	.119	-.210	-4.0E-03
생산능력	.166	.129	.513**	.352
현지노사관계	.283*	.311*	.511**	.751**
설립경과연수	-2.1E-03	-.108	.527*	.345
모기업특성				
브랜드인지도	.162	8.28E-02	.251*	.356*
중국시장특성				
내수진입규제	-3.7E-02	6.16E-02	.318	9.49E-02
입지지역	4.48E-02	1.57E-02	-.479	-.644
현지화전략 차원				
부가가치활동의 현지화		2.56E-02		-1.7E-02
경영관리방식의 현지화		.330		-5.3E-02
의사결정권한의 현지화		-.118		.330
R square	0.251	0.311	0.647	0.680
F 값	2.344**	2.076**	6.285***	4.465***
△ R square		0.06		0.033
△ F 값		-0.268		-1.82

\*\*\* 0.01 수준에서 유의, \*\* 0.05 수준에서 유의, \* 0.1 수준에서 유의.

기업의 경우 모델 1 및 모델 2 모두에서 생산능력, 현지노사관계, 모기업의 브랜드인지도 변수들만이 유의적인 것으로 나타났다. 대기업의 경우에는 모델 1에서 설립경과연수의 변수만이 투자성과에 유의적인 영향을 미쳤고, 모델 2에서는 유의적인 변수는 도출되지 않았다. 이러한 분석결과를 장혜지 등(2005)의 연구와 비교해 보면, 내수위주 자회사에서 생산능력의 변수, 원만한 노사관계유지 등이 투자성과에 영향을 미치는 점은 동일하다. 그러나 본 연구에서 현지화전략 변수들은 자회사 투자성과에 어느 경우에서도 유의적인 영향을 미치지

못하였다. 현지화전략 차원변수들의 추가 투입에 따른 회귀식의 설명력은 중소기업 및 대기업 모두에서 소폭적인 증가를 보였다.

한편, 한국기업의 중국자회사 경영성과에 영향을 미치는 요인을 연구한 안종석·백권호(2006)의 연구에서는 수출위주 자회사의 경우 경영관리방식의 현지화 변수가, 내수위주 자회사의 경우에는 조업기간 즉, 설립경과연수 변수가 정(+ )의 영향을 미치는 유의적인 것으로 분석되었다. 또한 기업규모에 따른 회귀분석에서는 중소기업의 경우 설립경과연수 및 경영관리방식의 현지화 변수들이 정(+ )

〈표 11〉 한국자회사들의 기업규모에 따른 회귀분석 결과

	중 소 기 업		대 기 업	
	모델 1	모델 2	모델 1	모델 2
상 수	- .647	-1.010	- .703	-9.769
자회사특성				
마케팅능력	1.19E-02	1.29E-02	-.565	-1.600
생산능력	.412***	.357**	.423	1.684
현지노사관계	.321**	.355**	3.83E-02	-1.165
설립경과연수	2.70E-02	5.43E-03	1.893**	3.112
모기업특성				
브랜드인지도	.228**	.240**	.235	.754
중국시장특성				
내수진입규제	8.70E-02	8.15E-02	-9.3E-02	-.268
입지지역	-.128	-.162	.167	.540
현지화전략 차원				
부가가치활동의 현지화		-5.7E-02		-.408
경영관리방식의 현지화		.153		2.350
의사결정권한의 현지화		3.5E-02		6.16E-02
R square	0.374	0.383	0.918	0.992
F 값	5.895***	4.092***	6.384**	12.364
△ R square		0.009		0.074
△ F 값		-1.803		5.98

\*\*\* 0.01 수준에서 유의, \*\* 0.05 수준에서 유의, \* 0.1 수준에서 유의.

의 영향을 미치는 변수로 분석되었으나, 대기업의 경우에는 경영관리방식의 현지화 변수가 유의성을 보였으며 회귀계수의 부호는 음(-)을 나타내었다. 이와 같은 내용을 본 연구와 비교해 보면, 설립경과연수의 변수가 내수위주 자회사의 경우 유의적으로 나타난 점은 동일하나, 본 연구에서 설립경과연수의 변수가 대기업의 경우에 유의적으로 나타난 점과 유의성을 가진 현지화전략 변수들이 나타나지 않은 점은 서로 다른 분석결과이다. 장혜지 등(2005)의 연구에서 업무현지화 즉, 경영관리방식의 현지화 변수가 수출지향형 투자보다는 내수지향

형 투자의 경우에 투자성과에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 분석된 점도 안중석·백권호(2006)의 연구결과와는 다른 내용이다.

일본기업의 중국자회사들을 분석한 결과에서는, 투자동기 및 기업규모로 나눈 분석대상기업의 수가 매우 작아서 대기업의 경우 및 내수위주 모델 2의 경우는 통계처리가 불가능 하였다. 〈표 12〉에서 투자동기에 따른 회귀분석 결과를 보면 수출위주의 자회사는 모델 1에서 현지노사관계 및 내수진입규제의 변수가 유의적인 것으로 분석되었는데, 이것은 원만한 노사관계를 유지하는 자회사일수록 투자

〈표 12〉 일본자회사들의 투자동기에 따른 회귀분석 결과

	수출 위 주		내수 위 주
	모델 1	모델 2	모델 1
상수	-2.377	-4.284	5.513
자회사특성			
마케팅능력	-.192	-.188	.128
생산능력	.132	.694	-.271
현지노사관계	1.392***	1.485***	-.163
설립경과연수	8.67E-02	-.137	-.185
모기업특성			
브랜드인지도	.180	.341	5.18E-02
중국시장특성			
내수진입규제	-.441*	-.298	-8.4E-03
입지지역	.306	.179	3.17E-02
현지화전략			
부가가치활동의 현지화		.415	
경영관리방식의 현지화		-.564	
의사결정권한의 현지화		-.110	
R square	0.733	0.781	0.527
F 값	4.706***	3.205**	0.318
△ R square		0.048	
△ F 값		-1.501	

\*\*\* 0.01 수준에서 유의, \*\* 0.05 수준에서 유의, \* 0.1 수준에서 유의.

성과가 높을 것이라는 〈가설 나-4〉를 지지하는 것이다. 그러나 내수진입규제 변수의 회귀계수가 음(-)의 부호를 나타내었는데, 이것은 수출위주 자회사의 경우 중국정부의 내수진입규제가 별 영향을 미치지 못하는 것으로 풀이될 수 있어 〈가설 나-10〉을 지지한다. 모델 2에서는 현지노사관계의 변수만이 유의성을 보였다. 한편, 〈표 13〉의 기업 규모에 따른 분석에서 중소기업의 경우 투자성과에 영향을 미치는 변수로서 모델 1에서 생산능력, 현지노사관계, 모기업의 브랜드인지도, 내수진입규제 등의 변수가 유의적인 것으로 분석되었다. 모델 2

에서는 생산능력, 현지노사관계, 모기업 브랜드인지도 외에 경영관리방식의 현지화가 유의적인 변수로 추가되었다. 이러한 분석결과는 〈가설 나-3〉, 〈가설 나-4〉 및 〈가설 나-8〉을 지지하는 것으로서 생산능력, 현지노사관계 및 모기업의 브랜드인지도가 높은 자회사일수록 투자성과가 양호하다는 것을 의미한다. 그러나 〈가설 나-15〉와는 달리 경영관리방식의 현지화 변수가 음(-)의 회귀부호를 나타내었는데, 이것은 일본 중소기업의 자회사들은 중국현지 환경에 조정된 경영관리방식보다는 일본식 경영관리방식을 고수하고 있는 것으로 해석된다.

〈표 13〉 일본자회사들의 기업규모에 따른 회귀분석 결과

	중 소 기 업	
	모델 1	모델 2
상 수	-4.437	-6.366
자회사특성		
마케팅능력	-.463	-.401
생산능력	.601*	1.035**
현지노사관계	1.424***	1.637***
설립경과연수	.246	3.32E-02
모기업특성		
브랜드인지도	.493**	.546**
중국시장특성		
내수진입규제	-.393*	-.183
입지지역	.660	.328
현지화전략		
부가가치활동의 현지화		.583
경영관리방식의 현지화		-.674*
의사결정권한의 현지화		-.216
R square	0.721	0.798
F 값	5.533***	4.728***
△ R square		0.077
△ F 값		-0.805

\*\*\* 0.01 수준에서 유의, \*\* 0.05 수준에서 유의, \* 0.1 수준에서 유의.

현지화전략 차원변수들의 추가 투입에 따른 회귀식의 설명력은 수출위주 및 중소기업의 분석에서 소폭적인 증가를 보였다.

〈표 14〉와 〈표 15〉는 대만기업들의 중국자회사 회귀분석 결과를 나타낸 것이다. 그러나 대만자회사들의 분석에서도 투자동기 및 기업규모로 구분한 분석대상기업의 수가 많지 않은 이유로 투자동기의 경우 모델 2, 기업규모의 경우에는 대기업에 대한 통계처리를 할 수가 없었다. 〈표 14〉에서 수출위주의 경우 모델 1은 입지지역 변수를 제외한 모든 변수가 유의적인 것으로 나타났다. 내수위주의 경

우에는 모델 1에서만 마케팅능력, 현지노사관계, 설립경과연수의 변수들이 유의성을 보였다. 그러나 유의적인 변수들의 내용을 살펴보면 본 연구에서 제시한 가설과는 사뭇 다른 결과를 나타내고 있는데, 수출위주 자회사의 경우 마케팅능력을 제외한 생산능력, 현지노사관계, 설립경과연수, 모기업의 브랜드인지도, 내수시장진입규제 등 변수들의 계수 부호가 음(-)의 부호를 보였다. 내수위주 자회사경우에는 마케팅능력 및 설립경과연수 등의 변수들이 정(+)의 부호를 보여 〈가설 나-1〉, 〈가설 나-5〉를 지지하고 있으나, 현지노사관계 변수는 수출위

〈표 14〉 대만자회사들의 투자동기에 따른 회귀분석 결과

	수출 위 주	내수 위 주
	모델 1	모델 1
상수	9.530	1.428
자회사특성		
마케팅능력	1.091***	.536**
생산능력	-.859***	-.178
현지노사관계	-.531***	-.411**
설립경과연수	-.509***	.583*
모기업특성		
브랜드인지도	-.465***	-.143
중국시장특성		
내수시장 진입규제	-1.412***	.499
입지지역	.117	-.146
현지화전략		
부가가치활동의 현지화		
경영관리방식의 현지화		
의사결정권한의 현지화		
R square	0.965	0.512
F 값	43.055***	2.694**

\*\*\* 0.01 수준에서 유의, \*\* 0.05 수준에서 유의, \* 0.1 수준에서 유의.

주와 마찬가지로 음(-)의 부호를 보였다. 이러한 분석결과는 수출을 위주로 대중국투자를 한 대만자회사들의 투자성과에 대하여 우수한 생산설비, 생산인력 등의 생산능력이나 현지인력과의 원만한 노사관계, 모기업의 브랜드인지도, 중국정부의 내수시장진입규제 등이 영향을 미치지 않는 것으로도 해석될 수 있다. 그러나, 분석대상기업 숫자가 매우 작기 때문에 그 해석에는 신중한 주의가 요구된다. 한편, 중소기업 자회사의 회귀분석 결과는 모델 1에서 마케팅능력 변수만이, 모델 2에서는 마케팅능력 변수외에 세가지의 현지화전략 변수들이 모두 유의적인 것으로 나타났으며, 경영관리방식의 현지화 변수가 정(+ )의 계수부호를 보이고 있어

〈가설 나-15〉를 지지하고 있다. 현지화전략 차원 변수들의 추가투입에 따른 회귀식의 설명력을 보면 중소기업의 분석에서 R square 값이 0.458에서 0.875로 큰 폭의 증가를 나타내었다.

한편, 다음의 〈표 16〉은 한국, 일본, 대만기업의 중국자회사들을 투자동기와 기업규모로 구분하지 않고 국가별 전체 및 3국 모두를 포함한 경우, 또 한 일본 및 대만의 2국을 포함한 경우로 나누어 계층적 회귀분석을 한 결과를 나타낸 것이다. 한국 및 일본자회사의 경우 동일하게 생산능력, 현지노사관계, 모기업 브랜드인지도 등의 세 변수가 정(+ )의 유의적인 부호를 나타내었다. 대만자회사의 경우에는 마케팅능력, 생산능력의 변수, 그리고 세

〈표 15〉 대만자회사들의 기업규모에 따른 회귀분석 결과

	중 소 기 업	
	모델 1	모델 2
상 수	.716	3.65E-02
자회사특성		
마케팅능력	.512***	.344***
생산능력	-5.8E-02	5.80E-02
현지노사관계	-.150	-5.2E-02
설립경과연수	.249	.111
모기업특성		
브랜드인지도	4.96E-02	.133
중국시장특성		
내수진입규제	.205	2.05E-02
입지지역	-.217	5.77E-02
현지화전략		
부가가치활동의 현지화		-.445***
경영관리방식의 현지화		.261***
의사결정권한의 현지화		.439***
R square	0.458	0.875
F 값	3.745***	19.543***
△ R square		0.417
△ F 값		15.798

\*\*\* 0.01 수준에서 유의, \*\* 0.05 수준에서 유의, \* 0.1 수준에서 유의.

개의 현지화전략 변수들이 모두 유의성을 보였다. 이러한 분석결과는 중국현지에서 사업을 하는 한국 및 일본의 자회사들은 우수한 생산능력, 원만한 현지노사관계 및 모기업의 브랜드인지도를 가진 기업일수록 투자성과가 양호하다는 점을 시사하며 현지화전략은 자회사 투자성과에 직접적인 영향을 주지 못함을 의미하는 것으로 풀이된다. 중국대륙과 사회문화적으로 밀접한 역사를 보유하고 있으며, 한국 및 일본에 비하여 모기업의 브랜드인지도가 상대적으로 떨어지고 있는 대만자회사들의 경우에는 중국현지에서의 마케팅능력, 생산능력이 투자성과

에 영향을 미치는 것으로 판단된다. 또한 본 연구의 표본수가 많지 않아서 조심스런 해석이지만 대만자회사들의 현지화전략 변수들이 유의적으로 나타난 결과를 보면, 투자성과가 양호한 대만자회사일수록 경영관리방식 및 의사결정권한의 현지화 수준은 높은 것으로 나타났으며, 반면에 부가가치활동의 현지화 수준은 낮은 것으로 판단된다. 이러한 현상은 대만자회사들이 한국이나 일본의 자회사들보다 중국현지의 사회문화적 환경에 친숙하여 경영 현지화 수준이 상대적으로 높게 나타난 것으로 예상된다. 한편, 3국 모두를 포함한 분석결과는 마케팅

〈표 16〉 투자성과 결정요인에 대한 계층적 회귀분석 결과

	국 가 별			국별통합비교	
	한 국	일 본	대 만	한·일·대	일본·대만
상 수	-.325	-2.822	.198	1.242	2.126
자회사특성					
마케팅능력	.045	.002	.318***	.223***	.487***
생산능력	.404***	.482**	.135**	.099	.049
현지노사관계	.354***	.787***	-.127	.294***	.121
설립경과연수	.125	.067	-.017	.129	.114
모기업특성					
브랜드인지도	.190**	.363**	.024	.158**	.171
중국시장특성					
내수진입규제	.065	-.210	-.003	-.057	-.023
입지지역	-.121	.061	-.001	-.029	.061
현지화전략 차원					
부가가치활동의 현지화	.037	.085	-.448***	-.161**	-.227**
경영관리방식의 현지화	.102	-.284	.275***	.130	.075
의사결정권한의 현지화	.038	.028	.475***	.012	.138
R square	0.340	0.574	0.824	0.227	0.304
F 값	14.568***	11.683***	36.573***	11.693***	15.710***

\*\*\* 0.01 수준에서 유의, \*\* 0.05 수준에서 유의, \* 0.1 수준에서 유의.

팅능력, 현지노사관계, 모기업의 브랜드인지도, 부가가치활동의 현지화 변수가 유의적인 것으로 나타났다. 이들중에서 부가가치활동의 현지화 변수는 음(-)의 부호를 보였다. 일본 및 대만의 2국을 포함한 경우에는 마케팅능력 변수, 부가가치활동의 현지화 변수가 유의적으로 나타났다.

## VI. 요약 및 향후 과제

본 연구는 경영현지화의 전개와 정착이 주요 관

심사로 대두되고 있는 중국현지에서 한국, 일본, 대만기업의 중국자회사들을 대상으로 현지화전략 차원들이 자회사의 기업특성에 따라 어떠한 차이를 나타내며, 또한 현지화전략 변수를 포함하여 어떠한 요인들이 자회사 투자성과에 영향을 미치게 되는가 등을 비교 연구하였다. 실증분석을 위하여 수집한 분석대상기업들의 표본수가 충분하지 못하여 전반적으로 의미있는 비교연구가 되지 못하였으나, 한국자회사를 중심으로 정리한 본 연구의 주요 시사점은 다음과 같다.

첫째, 현지화전략 차원들이 자회사의 투자동기와 기업규모에 따라 어떠한 차이를 가지는가를 분석한

결과, 한국자회사들에서 부가가치활동의 현지화 수준이 수출위주 자회사보다 내수위주 자회사의 경우가 높게 나타났다. 이것은 중국내수시장 진입을 목적으로 한 자회사로서는 부가가치활동의 현지화 수준을 높이는 것이 중국적으로 투자성과의 제고에도 기여할 수 있을 것으로 기대된다. 그러나 안종석·백권호(2006)의 연구결과는 달리 의사결정권한의 현지화수준 경우에는 수출위주 자회사가 내수위주 자회사들보다 높게 나타났는데, 이것은 모국이나 제 3국으로의 신속한 수출을 위하여 대중국투자한 국내 모기업들은 경영의사결정 권한을 자회사 경영자들에게 상당부분 위임하고 있는 것으로 판단된다. 또한 한국자회사의 경우 중소기업보다는 대기업에서 부가가치활동의 현지화와 경영관리방식의 현지화 수준이 모두 높게 나타났으나, 반대로 대만 자회사는 이들 두가지 현지화 수준에서 중소기업이 대기업보다 높게 나타났다. 중소기업보다 대기업의 경영관리방식 현지화 수준이 높게 나타난 본 연구의 결과는 안종석·백권호(2006)의 연구결과와는 달랐는데, 이러한 분석결과의 차이점은 안종석·백권호(2006)는 국내 모기업의 기업형태로 대기업 또는 중소기업의 유형을 설문한 반면에, 본 연구는 모기업이 아니라 중국자회사의 기업규모 유형을 설문한데 기인한 것으로 판단된다.

둘째, 투자동기에 따라 중국자회사 투자성과에 영향을 미치는 요인을 보면, 한국자회사의 경우에 수출위주 및 내수위주 자회사 모두 원만한 현지노사관계의 유지가 중요함을 알 수 있었다. 또한 내수위주 자회사에서는 중국현지에서 경쟁력있는 제품을 생산하기위한 우수한 생산능력과 모기업의 브랜드인지도가 투자성과에 영향을 주는 것으로 분석되었으며, 수출위주 자회사보다는 내수위주 자회사의 경우 중국에 진출한 연수가 오랜 기업일수록 투

자성과가 만족스러운 것으로 나타났다. 이와 같이 원만한 현지노사관계, 우수한 생산능력 및 모기업의 브랜드인지도가 자회사 투자성과에 영향을 미치는 주요한 변수인 점은 일본자회사들에서도 똑같이 나타난 결과이나, 일본자회사는 현지노사관계가 수출위주 자회사에서만 유의적인 것으로 분석되었다. 한편, 본 연구에서 현지화전략 차원의 변수는 한국 자회사들의 투자성과에 별 영향을 주지 않는 것으로 나타나서 안종석·백권호(2006)의 연구결과와는 차이를 보였다. 이러한 차이의 배경은 회귀모형에 사용된 변수들의 내용과 숫자에도 기인한 것으로 판단되는데, 안종석·백권호(2006)는 네 개의 현지화전략 변수이외에 조업기간과 지분비율의 두 개의 변수만을 사용하였다. 일본자회사의 경우에는 통계처리가 가능하였던 중소기업에서 경영관리방식의 현지화 수준이 낮은 기업일수록 투자성과를 높이는 것으로 분석되었으며, 이와는 달리 대만자회사의 경우에는 중소기업에서 부가가치활동의 현지화 수준이 낮으며, 경영관리방식 및 의사결정권한의 현지화 수준이 높은 자회사일수록 투자성과가 양호한 것으로 나타났다.

근년들어 다국적기업들은 글로벌 경쟁우위를 유지하고 세계시장접근을 최대화하기 위하여 해외자회사들에 의하여 수행되는 현지에서의 전략적 및 관리적 역할 범위와 유연성 즉, 경영현지화에 크게 의존하고 있다. 이러한 자회사들의 역할은 모기업에 의하여 규정되기도 하며 또는 자회사 자신에 의하여 개발되기도 하는데, 대체적으로 해외자회사는 전략적 관점에서는 수동적인 역할을, 관리적 관점에서는 능동적인 역할을 맡는 추세에 있다(Taggart, 1996). 본 연구를 통하여 중국자회사의 현지화 전략추진 내용과 수준은 대중국 투자동기를 감안하여 결정되는 것이 바람직한 것으로 보이는데, 현재 한

국기업의 중국자회사들 경우 모기업국 또는 3국수출의 투자동기를 가진 자회사들은 중국현지에서의 의사결정권한의 현지화 수준을 확대하고 있으며, 중국내수시장 진입을 목적으로 한 자회사는 부가가치활동의 현지화 수준을 확대하고 있음을 알 수 있었다. 그러나 한국, 일본 및 대만기업 중국자회사들의 투자성과에 미치는 요인을 모색하는 실증분석을 통하여 해외자회사의 현지화전략 변수가 과연 이들 자회사의 투자성과에 정(+)의 영향을 미치는 것인가에 대하여 국가별로 일률적인 긍정적 답을 내리기는 어려운 것으로 판단된다. 결론적으로 투자국의 기업현황과 능력, 투자대상국과의 문화적 및 사회적인 관계 등을 모두 고려할 때, 중국진출의 경우 현지자회사의 여건과 상황에 따른 글로벌 통합과 현지적응이라는 두 과제의 절충이 필요한 것으로 사료된다.<sup>13)</sup> Bartlett & Ghoshal(1992) 및 Yip(1993)도 글로벌 경쟁이 심화됨에 따라 글로벌 통합의 우세가 요구되는 것으로 생각될 수 있으나 다국적기업들은 글로벌 통합과 현지적응의 두 과제를 동시에 가져야 한다는 주장을 한 바 있다. 국내의 연구에서도 신만수(1997)는 인도네시아에 투자한 한국기업들의 인사 및 경영조직 등에 관한 경영현지화 연구를 통하여 일방적인 현지화전략의 추진보다는 모기업의 조직구조와 전략 등 상황요인을 전제로 현지문화의 특성에 적합하게 적응해 가는 것이 바람직하다는 절충적인 결론을 내놓은 바 있으며, 백권호 등(2002)도 중국에 투자한 한국기업들의 경영현지화 연구에서 현지화 정도가 투자성과에 유의적인 영향을 주지 못한 것으로 분석하였다.

본 연구의 분석결과는 그동안 한국기업들의 대중국 투자가 외형적인 물량위주였다면 앞으로는 자회사의 투자성과를 높일 수 있도록 모기업의 대중국 진출동기를 고려하여 현지화전략을 펼쳐야 하는 하나의 방향을 제시하고 있다. 또한 중국정부의 외자유치 정책도 선별적인 정책으로 변화되고 있음을 고려할 때 한국의 대중국 투자전략도 중국과의 경쟁 및 보완관계를 어떻게 정립할 것인가를 분석하여 변화될 필요가 있다. 그동안 한국기업의 대중국 직접투자에 관한 연구는 투자동기, 투자환경, 진출방식 등과 관련한 문제에 주로 집중되어 왔다. 한국기업의 짧은 대중국 투자연혁을 고려하면 당연한 사정이겠으나 최근들어 한국기업의 대중국 투자가 급증하면서 현지중심의 경영, 현지시장의 확장, 글로벌 경쟁력 제고 등으로 그 대상문제를 확장시킬 필요가 있다. 특히 한국, 일본, 대만 등 동아시아 기업들과의 중국자회사 현지화 전략 및 투자성과 결정요인 등에 대한 비교연구는 없는 실정이다. 이러한 관점에서 본 연구의 내용은 향후 관련 연구에 대하여 작은 지침을 제공해 줄 수 있을 것으로 기대되며, 또한 자료수집상의 난점으로 인하여 다국간 비교연구가 어려웠던 국제경영학의 학문분야에서 탐색적인 연구로서 의미가 있다. 그러나 본 연구는 설문지 회수를 위한 노력에도 불구하고 분석대상기업의 표본수가 많지 않은 점이 한계점이다.

한편, 지금까지 다국적기업 자회사의 역할과 위상에 대하여 본 연구는 물론 대부분의 기존연구들은 글로벌 통합과 현지적응성이라는 구도하에 논의하여 왔다(Bartlett & Ghoshal, 1989; Prahalad

13) Maynard & Tian(2004)은 Business Week에서 발표된 전세계 100대 글로벌기업들의 웹(Web) 사이트중 중문(中文) 웹사이트를 운용하는 58개사를 분석하였다. 5점 척도로 측정된 58개사의 현지화 정도를 보면 평균값이 3.55(5점이 현지화정도가 매우 높은 수준임)로 나타났다. 이들은 중국시장에서 활동하는 글로벌기업들은 글로벌화(globalization)보다는 현지시장의 특성 등을 고려한 글로벌화(glocalization)화의 방향에 있다고 주장하였다.

& Doz, 1987). 그러나 중국현지에서 진행된 본 연구의 수행을 통하여 한국기업들의 자회사들은 현지시장에서 사업을 수행함에 있어서 내부적인 경쟁 환경과 외부적인 경쟁환경에도 직면해 있음을 볼 수 있었다. 내부적인 환경영역이란 동일한 모기업 산하의 고객, 공급자 및 경쟁관계에 있는 여타 자회사들을 의미하며, 외부적인 환경영역은 현지국 시장에서의 고객, 공급자 및 경쟁업체등을 의미한다. 이들 모두는 개별 자회사로서는 위협요인이면서도 기회요인이다. 개별 자회사의 성장전망과 투자성과는 이들 두 가지 경쟁영역에 의해서도 영향을 받을 것으로 예상된다(Birkinshaw, Hood & Young, 2005). 따라서 향후 자회사 투자성과와 관련한 연구과제로서 기존의 글로벌화와 현지화의 시각뿐만이 아니라, 내부적 및 외부적 경쟁환경의 시각하에 개별 자회사가 이들 영역의 어느 쪽에 보다 치중되어 있는가에 따라 자회사 투자성과의 차이를 분석해 보는 것도 향후 연구과제로서 의의가 있는 것으로 판단된다.

## 참고문헌

- 백권호, 김윤택 (2002), **중국진출 한국기업의 경영현지화에 관한 연구**, 대외경제정책연구원, 정책연구, 02-23.
- 신만수 (1997), "아세안지역 한국투자기업의 경영현지화 노력 - 인도네시아를 중심으로," **제3시장에서의 현지경영전략 세미나자료**, 대한상공회의소, 한국국제경영학회, 99-124.
- 안종석 (1996), "우리나라 대중국 직접투자기업의 경영성과 결정요인 - 시장 및 소유권전략 을 중심으로," 한국국제경영학회, **국제경영연구**, 7, 1-24.
- 안종석, 백권호 (2006), "중국 진출 한국기업의 경영현지화, 어떻게 할 것인가," 한국국제경영관리학회, **국제경영리뷰**, 10(2), 213-243.
- 이광철 (1994), "동남아진출 한국기업의 현지화전략," **동남아시아연구**, 제3권 1호, 217-254.
- 이장로, 박광서 (1995), "대중국투자기업의 경영성과제고를 위한 실태조사연구," **국제경영연구**, 제6권 1호, 223-252.
- 장해지, 박기안, 김찬경 (2005), "**해외직접투자의 성과요인에 관한 연구: 중국진출 한국기업을 중심으로**," 한국국제경영학회, **국제경영연구**, 16(3), 27-64.
- 조현준 (2005), "한국 섬유류업계의 중국내 투자·경영 실태 실증분석," **대외경제연구**, 9(2), 147- 173.
- 한충민 (2000), "중국진출 한국기업의 직접투자성과 결정요인에 관한 실증적 연구," 한국국제경영학회, **국제경영연구**, 11(2), 375-397.
- Andersson, U., Forsgren M. & Pedersen, T. (2001), "Subsidiary Performance in Multi-national Corporations: the Importance of technology Embeddedness," *International Business Review*, 10, 3-23.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston.
- Barlett, C. A. & Ghoshal, S. (1992), "Matrix management: Not a structure, a frame of mind," *Harvard Business Review*, 68(4), 138-145.
- Beamish, P. W. (1993), "The Characteristics and Performance of Joint Ventures in the People's Republic of China," *Journal of International Marketing*, 1(2), 29-48.
- Beamish, P. W. (1995), "The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries," *Columbia Journal of World Business*, 20(3), 13-19.

- Birkinshaw, J. M., Hood, N., & Young, S. (2005) "Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance," *International Business Review*, 14, 227-248.
- Buckley, A. (1996), *International Capital Budgeting*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Buckley, P. J. and Casson, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, London, Holmes and Meiers.
- Carlsson, J., Nordegren, A. & Sjöholm, F. (2005), "International experience and the performance of Scandinavian firms in China," *International Business Review*, 14, 21-40.
- Chandler, G. N. and Hanks, S. H. (1993), "Measuring the Performance of Emerging Business : A Validation Study," *Journal of Business Venturing*, 8, 391-408.
- Christmann, P., Day, D. and Yip, G. S. (1999), "The Relative Influence of Country Conditions, Industry Structure, and Business Strategy on Multinational Corporation Subsidiary Performance," *Journal of International Management*, 5, 241-265.
- Doz, Y. L. (1981), "Global Competitive Pressures and Host Country Demands: Managing Tensions in MNCs," *California Management Review*, 23(3), 63-74.
- Doz, Y. and Prahalad, C. K. (1984), "Patterns of Strategic Control: within Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, 15, 55-72.
- Dunning, J. H. (1980), "Toward an Eclectic Theory of International Production," *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Gates, S. R. and Egelhof, W. G. (1986), "Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationship," *Journal of International Business Studies*, 16(1), 71-92.
- Gatignon, H. and Anderson, E. (1988), "The Multinational Corporation's degree of Control over foreign Subsidiaries: An Empirical test of a transaction cost explanation," *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(2), 305-336.
- Geringer, J. M. and Herbert, L. (1991), "Measuring Performance of International Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-264.
- Harzing, A. W. (2000), "An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies," *Journal of International Business Studies*, 31(1), 101-120.
- Jarillo, J. C. and Martinez, J. I. (1990), "Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain," *Strategic Management Journal*, 11, 501-512.
- Johanson, J. and Jan-Erik Vahlne (1977), "The Internationalization of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments," *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Kelman, H. C. (1958), "Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change," *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Killing, J. P. (1983), *Strategies for Joint Ventures Success*, Praeger, New York.
- Kobrin, S. (1991), "An Empirical analysis of the Determinants of Global Integration," *Strategic Management Journal* 12, 17-31.

- Kumar, N. (1994), "Determinants of Export Orientation of Foreign Production by U.S. Multinationals: An Inter-country Analysis," *Journal of International Business Studies*, 25(1), 141-156.
- Luo, Y. (2001), "Determinants of Local Responsiveness: Perspectives from Foreign Subsidiaries in an Emerging Market," *Journal of Management*, 27, 451-477.
- Luo, Y. (1995), "Business Strategy, Market Structure, and Performance of International Joint Ventures: The Case of Joint Ventures in China," *Management International Journal*, 35(3), 241-264.
- Lu, Yuan and Ingmar Bjorkman, (1997), "HRM practices in China-Western joint ventures: MNC standarization versus localization," *The International Journal of Human Resource Management*, 8(5), 614-628.
- Maynard, M. and Tian, Y. (2004), "Between global and glocal: content analysis of the Chinese Web Sites of the 100 top global brands," *Public Relations Review*, 30, 285-291.
- Pan, Y. (1996), "Influences on Foreign Equity Ownership Level in Joint Ventures in China," *Journal of International Business Studies*, 27(1), 1-26.
- Perlmutter, H. (1969), "The Tortuous evolution of the Multinational Enterprise," *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.
- Porter, M. E. (1986), *Competition in Global industries*, Boston, Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. and Y. L. Doz (1987), *The Multinational mission - Balancing Local demands and Global vision*, New York, The Free Press.
- Rosenzweig, P. M. and N. Nohria (1994), "Influences on Human Resource Management Practice in Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, 2nd Quarter.
- Schaan, J. L. (1988), "How to Control a Joint Venture as a Minority Partner," *Journal of General Management*, 4(1), 4-16.
- Sim, A. B. (1997), "Decentralized Management of Subsidiaries and their Performance," *Management International Review*, 17(2), 45-57.
- Taggart, J. H. (1996), "Evolution of multinational strategy: Evidence from Scottish manufacturing subsidiaries," *Journal of Marketing Management*, 12, 533-549.
- Taggart, J. H. (1998), "Strategy Shifts in MNC Subsidiaries," *Strategic Management Journal*, 19, 663-681.
- Taggart, J. H. (1999), "MNC subsidiary performance, risk, and corporate expectations," *International Business Review*, 8(2), 233-255.
- Tse, D. K., Pan, Y. G. and Au, K. Y. (1997), "How MNCs choose Entry Mode and Firm Alliances: The China Experience," *Journal of International Business Studies*, 28(4), 770-801.
- Vanhonacker, W. (1977), "Entering China: An Unconventional Approach," *Harvard Business Review* 75(2), 130-140.
- Westney, D. E. (1993), "Institutionalization Theory and the Multinational Corporation," in Ghoshal, Sumantra and D. Eleanor (ed.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press.

- Yan, A. and Gray, B. (1994), "Bargaining Power, Management Control and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study," *Academy of Management Journal*, 37(6), 1478-1517.
- Yip, G. (1993), *Total global Strategy: Managing for worldwide competitive advantage*, Englewood Cliffs, NJ , Prentice Hall.
- Yu, Ming Chu (2005), "Taiwan Multinational Companies and the Effects Fitness between Subsidiary Strategic Roles and Organizational Configuration on Business Performance: Moderating Cultural Differences," *The Journal of American Academy of Business*, 7(1), 213-218.

## A Comparative Study on the Localization Strategy and Factors determining the Performance of Subsidiaries by Korea, Japan and Taiwan in China

Yong Mo Sung\*

### Abstract

During the past decade many researchers have analysed the influences and determinants of Korean manufacturing firms invested into China. However, until recently, less interest appears to have been focused on assessing the differences and the determinants of Korean MNC subsidiaries performance by the level of the localization strategies. The objectives of this study are to investigate in comparative perspective the following two questions toward Korean, Japanese and Taiwanese subsidiaries in China. First, are there any differences in the level of localization strategies in terms of subsidiaries' entry motives and the firm size? Second, What are the determinants of performance including the localization strategies of Korean, Japanese and Taiwanese subsidiaries? The data for this study were obtained from the Korean, Japanese, Taiwanese MNC manufacturing subsidiaries in overall China by questionnaires.

The results show that the level of value-chain activities' localization has significant differences with the entry motives and the firm size in Korean subsidiaries. The administration methods' localization has more levels on the large sized than on the small & medium sized Korean subsidiaries. In Taiwanese cases, the value-chain activities' localization has significant difference with the firm size, and the administration methods' localization has significant differences with the entry motives and the firm size. But the value-chain activities' localization has more levels on the small & medium sized than on the large sized Taiwanese subsidiaries.

---

\* Professor, College of Business Administration and Economics, Cheongju University

The localization strategies were not found to have influenced the subsidiary performance significantly in Korean cases. But the Korean subsidiaries in pursuit of good relationship with local employees have to be more profitable over the subsidiary's performances. In Japanese cases, the good relationship with local employees, the excellence of production ability and the parent's brand image have a positive effects on the level of performance. In addition, the level of administration methods' localization has a negative impact on the small & medium sized Japanese subsidiaries' performance. On the other hand, in Taiwanese cases, the value-chain activities' localization has a negative impact on the the small & medium sized subsidiaries' performance, while the administration methods' localization and the localization of decision-making power have positive impacts on the the small & medium sized subsidiaries' performance.

Key words: Localization strategy, Subsidiary performance, China FDI