

글로벌企業化에 관한 理論的 小考

文元錫*

目次

- I. 序論
- II. 國際經濟學的 接近
- III. 國際經營學的 接近
- IV. 結論

I. 序論

輸送·通信技術의 비약적인 發展은 人間이 이전에 상상할 수 없었을 정도로 世界를 좁게 만들고 있다. 특히 최근 國際情報 通信네트워크의 構築은 地球를 한층 더 좁게 만들고 있다. 그 때문에 海外로부터의 情報도 순식간에 入手할 수 있으며 또한 세계인과의 意思疏通도 쉽게 할 수 있게 되었다. 그리하여 世界를 하나의 地球村으로 간주한 마셜 맥루한(Mashall McLuhan)의 '글로벌 빌리지(Global Village)'라는 비전이 現實感을 갖게 해 준다. 아울러 세계인의 要求도 점차 地球規模로 共通化되고 있어 地球上의 많은 市場의 同質化가 加速化 되고있다.

世界人的 要求의 共通化와 世界市場의 同質化는 製品 및 서비스에 대한 國家 및 地域間 差異의 消滅을 意味한다. 테오도르 레비트(Theodore Levitt)에 의하면 '世界市場'임에 틀림없다. 地球上에서 世界市場이 出現하면 企業도 그 市場을 對象으로 事業活動을 하지 않으면 안 된다.

여기에 企業의 글로벌 指向이 強化되어 각국의 다국적기업들은 1990년대에 글로벌한 관점에서 가속적으로 事業活動을 展開하고 있다. 企業의 글로벌化는 그 重要性에 따라 두 가지 각도에서 說明될 수 있다.¹⁾ 첫째 대부분의 製品 및 市場은 國內市場의 規模를 벗어난 事業活動을 擴大함으로써 規模의 經濟性에서 얻어지는 利點을 經營成果에 反映할 수 있는 可能性을 지니고 있다. 이러한 經濟性은 製造活動뿐만 아니라 마케팅 分野에서도, 또한 研究開發, 製品開發 등의 分野에

* 濟州大學校 經商大學 貿易學科 敎授

1) 土井秀生, 글로벌戰略과 리스크·마케팅, 다이아몬드社, 1990, pp.8-9.

서도 適用될 수 있다.

글로벌화로 말미암아 얻어지는 競爭優位는 經營資源의 配分을 글로벌화에 集中시킴으로써 分散活動의 調整을 통하여 成就된다. 그렇게 함으로써 競爭相對企業보다 低原價의 製品販賣를 가능하게 하기도 하고 差別化를 꾀할 수도 있다. 둘째 事業機會를 글로벌하게 생각하는 것은 企業의 成長에 있어 장애에 障害이 될지도 모르는 現在의 事業展開를 是正하는데 도움이 될 수 있다.

그러나 企業의 글로벌화는 一朝一夕에 實現되는 것은 아니다. 로빈슨(Richard Robinson)이나 필뮤터(H. V. Perlmutter) 등의 研究에서 밝힌 것처럼 글로벌화는 몇개의 國際化 段階를 거쳐 實現되는 것이다. 現在 美, 歐, 日의 企業을 비롯하여 世界의 많은 企業이 國際化 發展 段階를 거치면서 글로벌화 하고 필뮤터가 提唱한 世界市場型 企業으로 成長 發展해 가고 있다.

이와 같은 企業의 國際化 段階를 설명하는 理論으로써 國際經濟學과 國際經營學을 바탕으로 多國籍企業의 行動을 說明하는 理論들을 概觀해 보고 이어서 앞으로 다루어져야 할 분야가 어떠한 것인지를 제시하고자 한다.

II. 國際經濟學的 接近

國際經濟理論을 기준으로 한 多國籍企業의 行動을 설명하는 代表的인 理論으로서는 다음의 것을 들 수 있다.

1) 獨占의 優位理論(Monopolistic Advantage Theory)

獨占의 優位理論은 1960年代初 하이머(S. H. Hymer)²⁾에 의하여 처음 제시된 후 kindleberger(C. P. Kindleberger, 1969)³⁾, 케이브스(R. E. Caves, 1971)⁴⁾에 의해 1970년대 들어 하나의 體系的인 海外直接投資理論으로 完成되었다.

그들에 의하면 海外事業活動을 하는 海外進出企業은 現地企業들과 比較해서 必然的으로 여러가지 불리함 곧 外國費用을 가지고 競爭을 해야 한다. 이러한 불리함에도 불구하고 海外直接投資를 하려면 海外企業이기 때문에 發生하는 外國費用負擔을 극복하고도 남음이 있는 企業特有的 優位를 가지고 있어야 한다. 한편 이러한 優位要素를 販賣하는 市場은 不完全해야 한다고 설명한다.

2) S.H. Hymer, "The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment", Ph.D. Dissertation (M.I.T., 1960).

3) C.P. Kindleberger., "American Business Abroad", Yale University Press, 1969.

4) R.E. Caves, "International Corporations", Economica, 1971. pp.1~27.

여기에서 企業特有的 優位要素는 오늘날과 같은 글로벌 競爭下에서는 하나의 國際競爭力라 할 수 있다. 이러한 優位の 源泉이 되는 要素로 킨들버거는 ① 製品差別化, 特有的 마케팅 技術, 管理價格 등이 포함되는 製品市場의 不完全性, ② 特許되었거나 他企業이 利用할 수 없는 技術, 經營管理技術, 金融資産의 유리한 利用可能性 등을 포함한 生産要素市場의 不完全性, ③ 內·外部的 規模의 經濟와 垂直的 統合의 利益 등 規模의 經濟, ④ 租稅, 關稅, 利率, 換率 등을 포함한 政府의 간섭 등 市場의 不完全성을 들고 있다.⁵⁾

이러한 市場의 不完全性으로 인하여 企業特有的 優位要素를 소유한 企業은 現地企業에 비해 보다 더 많은 利益을 享有할 수 있기 때문에 海外直接投資가 일어난다고 보고 있다.

現實적으로도 自動車, 電子 등 海外投資가 활발하게 이루어지는 産業은 完全競爭이 보장되지 않기 때문에 製品差別화와 規模의 經濟, 垂直的 統合 및 技術獨占 등에 의하여 '市場不完全性'이 發生하는 것이다. 이러한 狀況에서 多國籍企業은 現地國에 進出하여 그들이 가지고 있는 獨占優位를 바탕으로 進入障壁을 형성하여 現地企業이 市場에 進入하는 것을 沮止하고 獨寡占力을 行事하고 있다.

위에서 살펴본 바와 같이 獨占的 優位理論은 外國企業이 現地企業에 대해 어떠한 獨占優位를 가질 수 있는가를 說明하고 있지만, 왜 企業이 海外投資를 하는가를 說明하지 못하는 限界性を 지니고 있다.

2) 寡占競爭理論(Oligopolistic Reaction Theory)

寡占競爭理論은 위에서 말한 獨占的 優位理論을 보다 行動的 戰略理論으로 發展시킨 것으로서, 1973년 니커보커(F. Knickerbocker)의 '産業構造와 寡占의 反應'이라는 博士學位論文에서 主張되었다.⁶⁾

이 理論은 海外直接投資의 發生要因을 寡占的 競爭企業間의 對應進出 및 相互競爭으로 說明하고 있다. 니커보커는 寡占市場에서 活動하는 世界市場에서의 占有率擴大와 競爭力 確保를 위하여 항상 相對企業을 意識해서 行動한다고 說明하고 있다. 이들은 一般的으로 技術上的 優位 등에 의해 海外에 적극 진출하는 先導企業과, 市場喪失을 방지하기 위하여 防禦的 行動을 취하는 後發企業의 두 가지 類型으로 分析하고 있다.

이와 같이 寡占的 競爭을 벌이고 있는 産業에서 寡占企業이 新製品을 導入하거나 新市場을

5) C.P. Kindleberger, op.cit, pp.14-17.

6) F. Knickerbocker, "Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise", Boston, Harvard University Press, 1973.

開拓하거나 아니면 새로운 原料供給源을 확보하여 競爭上의 優위를 占하려고 하면 競爭企業은 先導企業의 새로운 行動에 相應하는 反應으로 이에 對應하게 된다.⁷⁾

寡占企業의 一次的 目標은 利潤極大化라기 보다는 최소한 여타 競爭企業만큼 成長하는데 있다. 따라서 寡占企業은 自社의 市場占有率을 위협하는 競爭企業의 行動에 극도로 민감한 反應을 보이게 된다.

그러므로 競爭企業은 寡占的 競爭을 維持하려고 하는 目的에서 先導企業을 추종하기 때문에 海外直接投資가 一定期間 동안 集中的으로 발생하게 되는 것이다.

이 理論은 行動戰略側面에서 企業 海外市場進出의 行動動機는 설명하고 있지만, 그 行動을 가능케 하였던 구체적인 要因들에 관해서는 그 說明力이 부족하다는 限界性을 지니고 있다.

3) 製品 壽命週期理論(Product Life Cycle Theory)

버논(R. Vernon)은 技術을 靜態的으로 보지 않고 時間의 흐름에 따른 需要, 供給側面의 諸要素 變化와 함께 製品導入段階, 成熟段階, 標準化段階로 變해 가는 動態的인 概念으로 파악하였다.⁸⁾

이 理論은 美國 多國籍企業을 分析의 對象으로 하고 있다. 우선 <圖 I-1>에서 볼 수 있는 바와 같이 製品導入段階에서는 주로 海外生産의 初期立地問題인데 이는 技術開發力이 우수한 美國의 多國籍企業이 新製品을 開發하여 自國市場에 導入함으로써 創業者의 利潤을 획득한다.

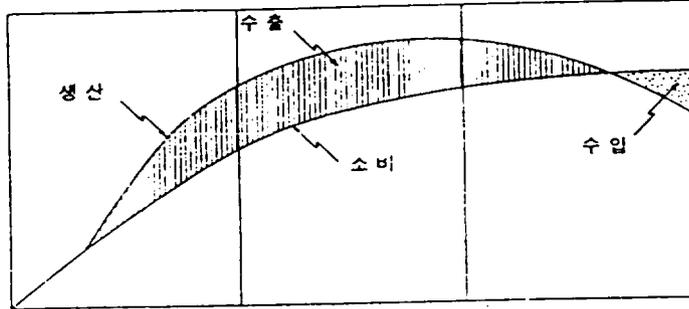
成熟단계에서는 新市場이 輸出에 의하여 供給되느냐 또는 海外直接投資에 의하여 供給되느냐 하는 것이 문제가 되며 이때 生産量이 消費量을 上廻하면 여타 先進國에 輸出하게 된다. 그러나 輸出先인 先進國에서 輸入障壁이 構築되기도 하고 競爭企業이 나타나서 輸出前보다 市場進出이 어렵게 되면 現地에 直接投資하여 生産子會社를 설립하게 된다. 그후 先進國에서 생산된 製品을 美國에 輸出하게 되고 美國은 製品輸出에서 製品輸入으로 入場이 바뀌게 된다.

7) R. Vernon, "Competition Policy toward Multinational Corporations", American Economic Review, May 1974, p. 278.

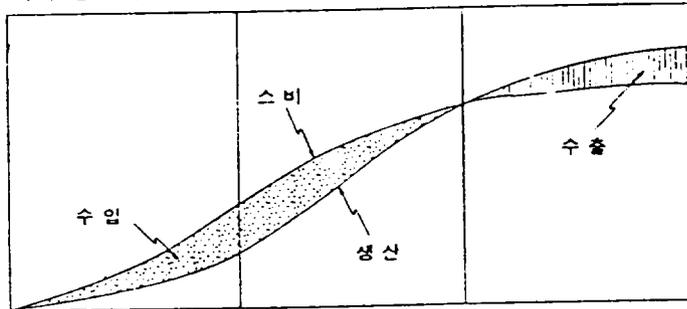
8) R. Vernon, "International Investment and International Trade in the Products Cycle", Quarterly Journal of Economics, May, 1966, pp. 190-207.

<圖 I-1> 製品 壽命週期에 따른 生産 및 貿易

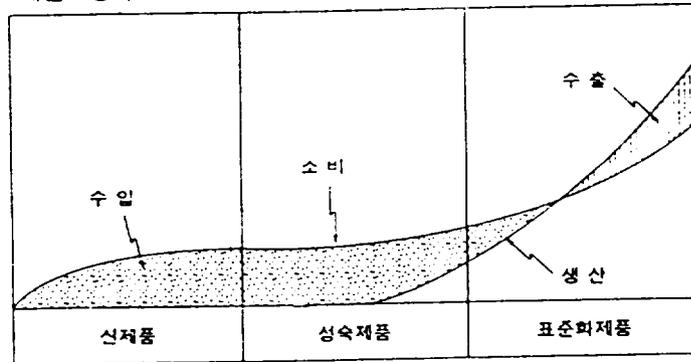
미국 (선진국)



여타 선진제국



개발도상국



資料 : R. Vernon, "International Investment and International Trade in the Products Cycle", Quarterly Journal of Economics, May, 1966, pp.190~207.

標準化段階에서는 現地企業과 비교한 海外生産의 競爭力에 초점을 맞추게 됨으로써 比較優位性은 開途國으로 이행되어 現地生産이 이루어지게 된다.

製品 壽命週期理論은 貿易 및 投資가 이루어지는 現象을 時間의 흐름에 따라 動態적으로 파악하

고 있다는 점에서 그 意義가 있다. 사실 지금까지 海外投資에 관한 많은 理論이 버논의 製品 壽命週期理論에서 出發하였다 해도 과언이 아니다. 특히 마지(Magee, 1977)⁹⁾, 발란스와 싱클레어(Ballance & Sinclair, 1983)¹⁰⁾ 등에 의하여 이 理論은 産業週期理論 및 技術週期理論으로 發展되어 新國際分業體制와 國際間技術移轉을 說明하는데 有用하게 利用되고 있다.

그러나 이상과 같은 寄與에도 불구하고 이 製品 壽命週期理論의 일반적 妥當性에 대하여 버논 자신을 포함하여 많은 학자들에 의해 批判과 檢討가 이루어지고 있다. 이러한 論評은 다음과 같다.

이 理論은 技術隔差를 軸으로 한 美國을 頂点으로 戰後 1950年代와 1960年代의 多國籍企業의 活動을 說明하는 데에 妥當性이 있다고 볼 수 있다. 그러나 서유럽과 日本經濟가 成長하고 所得이 上昇함에 따라 PLC理論의 前提가 되는 미국의 絶對的 優位性이 붕괴됨으로써 美國과 餘他 先進國間에 존재하는 市場條件의 隔差가 축소됨으로써 PLC 理論의 說得力이 크게 弱화되었다.¹¹⁾ 또 이 理論은 버논이 指摘한 바와 같이 全世界 市場을 대상으로 제품 개발과 동시에 글로벌하게 마케팅을 計劃·執行하는 많은 多國籍企業이 活動하는 狀況下에서는 技術水準 및 需要形態의 差에서 發生하는 模倣隔差는 존재하지 않음으로써 이 理論의 限界가 있다.¹²⁾

4) 内部化 理論 (Internalization theory)

1937年, 한 나라에서의 單一工場이 多工場企業으로 확장하는 現象을 說明하기 위한 코오스(R. Coase)의 일반적인 内部化概念¹³⁾을 버클리와 카슨(P. J. Buckley & M. Casson)¹⁴⁾과 러그만(A. M. Rugman)¹⁵⁾이 海外投資理論과 多國籍企業理論으로 발전시켰다.

内部化理論은 企業이 일반적인 市場去來를 통하여 이루어지는 여러가지 外部市場機能을 組織의 體系內에 内部化하여 去來費用을 節約하는 이유에 대하여 說明을 시도한 理論이다. 内部化란 市場의 不完全性에 대응하여 去來費用을 回避하거나 減少시키기 위하여 製品과 서비스의 生産,

- 9) S. Magee, "Information and the Multinational Corporation: an Appropriability Theory of Direct Foreign Investment", in J.N. Bhagwati ed., *The New International Economic Order: The North-South Debate*, Cambridge, Mass., The M.I.T. Press, 1977, Chapter 13, pp.317-340.
- 10) R. Ballance & S. Sinclair, "Collapse and Survival: Industry Strategies in a Changing World", *World Industry Studies 1*, London: George Allen and Unwin Ltd., 1983.
- 11) 江夏健一, 「多國籍企業要論」, 文眞堂, 1985, p.162.
- 12) R. Vernon, "The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Nov. 1979, pp.255-267.
- 13) R. H. Coase, "The Nature of the Firm", *Economica*, Vol.4, 1937, pp.386-405.
- 14) P.J. Buckley & M.Casson, "The Future of the Multinational Enterprise", London and Basingstoke, The MacMillan Press, 1976.
- 15) A. M. Rugman, "Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Reappraisal of the Literature", *Weltwirtschaftliches Archiv Review of World Economics*, vol. 116, 1980, pp.355-379.

流通, 消費를 市場機能에 맡기는 것이 아니라 하나의 企業單位內에서 内部市場을 創出하는 過程이라 할 수 있다.

이와 같은 市場機能을 内部化하는 利點을 追求하는 企業의 動機가 海外直接 投資를 일으키게 된다고 설명하고 있다. 그 利點의 하나는 多國籍企業內 去來에서는 生産 原價가 반영되지 않을 정도의 價格設定이 가능하다. 예를 들면 法人稅率이 높은 國家에서 操業하고 있는 子會社로부터 法人稅率이 낮은 國家에서 操業하는 子會社에게 生産物을 販賣하는 경우 그 移轉價格을 낮출 수 있다.

또 하나의 内部化 利點으로서는 不確實性에 대한 對處能力의 向上과 現地 政府干涉에 대한 對應 등이 指摘될 수 있다.

内部化 過程은 첫째, 製品의 特性 및 外部市場構造와 같은 産業特有的 要素(Industry specific factors) 둘째, 地理的, 社會的 特性和 관련된 地域特有的 要素(Region specific factors) 셋째, 關聯國家間 政治, 財政上的 관계와 관련된 國家特有的 要素(Nation - specific factors) 넷째, 内部市場을 조직할 수 있는 經營能力和 같은 企業特有的 要素(Firm specific factors) 등¹⁶⁾ 要素들의 相互作用에 의하여 促進되는 것으로 본다. 특히 이 가운데 産業特有的 要因은 中間材와 知識에 대한 市場内部化的 主要 要因과 아울러 多國籍企業의 成長에 큰 役割을 하는 관계로 강조된다.

러그만은 이 内部化 理論을 海外直接投資의 一般理論이라고 주장하면서 대부분의 既存 理論들은 근본적으로 内部化理論의 下位體系에 속한다고 주장하고 있다.¹⁷⁾

물론 内部化 理論은 市場의 不完全性만 가정한다면 어느 경우의 海外直接投資에도 적용될 수 있는 利點을 지니고 있다. 그러나 이 理論의 一般性에는 現實적으로 다양하게 전개되는 海外直接投資의 動機, 특히 技術習得을 위하여 유럽이나 아시아 국가들이 技術先進國에 投資하는 새로운 形態의 多國籍企業化를 잘 설명하지 못하는 限界性이 있다.

5) 經營資源 移動理論

經營資源 移動理論은 海外直接投資의 本質을 企業活動을 통하여 축적된 經營資源의 國際的 移轉을 통한 利潤追求라고 規定한다. 이 理論은 펜로즈(Penrose:1956, 1959)¹⁸⁾의 企業成長理論에서 그 根源을 두고 있다. 그는 企業을 經營資源의 集合化라고 정의하고 企業은 그러한 諸資源을 管理上的 意思決定에 의하여 각종 用度和 時期에 配分한다고 한다. 그런데 이 經營資源에는 市場,

16) P. J. Buckley & M. Casson, op. cit., pp. 33-34.

17) A. M. Rugman, op. cit.

18) E. Penrose, "Foreign Investment and the Growth of the Firm", Economic Journal, No. 66, 1956.

設備, 土地, 原材料, 半製品, 完製品, 在庫 등과 같은 物的資源 이외에도 熟練, 未熟練勞動, 業務, 財務, 法律, 技術, 經營시스템 등의 人的資源도 포함된다.

또한, 그는 企業의 가장 중요한 目標은 企業의 成長이라고 보고 成功的인 成長을 위해서는 内部經營資源을 新製品이나 新市場으로 가능한 한 擴大해야 한다고 주장한다. 따라서 그는 直接投資를 經營資源의 蓄積을 통한 企業成長의 한 가지 形態로 파악하여 多國籍企業은 生産資源과 經營資源의 優位性을 確保한 企業으로서 企業의 成長過程上 海外進出은 필연적인 것으로 설명하고 있다.

J. Fayerwether¹⁹⁾는 이 理論을 더욱 體系化하였다. 그에 따르면 海外投資는 企業成長의 한 過程이라고 規定한다. 國內市場을 對象으로 한 經營을 행한 企業은 經營資源의 蓄積과 함께 國際市場에 진출한다. 처음은 輸出부터 시작하여 販賣子會社設立, 生産子會社設立으로 진출한다. 海外直接投資는 市場地位를 維持·擴大하기 위해 이루어지는 것으로서 단순한 資本移動은 아니다. 市場地位를 維持·擴大하게 위해서는 諸經營資源을 이용한다. 그렇다면 海外直接投資는 國境을 넘는 經營資源의 移動으로 파악해야 한다.

國際市場에서는 資源의 隔差가 존재한다. 資源에는 ① 天然資源, ② 勞動力, ③ 資本, ④ 工業上의 技術, ⑤ 經營管理上의 技術, ⑥ 企業家能力 등의 여섯 가지가 있다. 그러나 그 가운데 天然資源은 移動不可能하고, 勞動力은 移動이 곤란하다. 결국 나머지 네 가지 經營資源이 國際間 資源의 隔差에 기초하여 資源이 豊富한 國家에서 資源稀少國으로 移動한다.

그러나 만일 資源隔差만으로 海外直接投資方向이 決定되다고 한다면 海外直接投資의 대부분이 先進國에서 途上國으로 향하게 될 것이다. 그러나 實際에서는 經營資源의 移動方向은 그 效率에 의해서 決定된다. 移動效率은 企業内部市場이 外部市場 보다도 높고 또한 市場規模와 成長率이 클수록 높다. 따라서 輸出이 外換이나 關稅 등에 의하여 制約 받을 때 企業은 市場地位維持를 위하여 直接投資(企業内部市場의 創設)에 의해서 市場規模와 成長率의 큰 市場(先進國)에 진출하게 된다. 經營資源의 移動은 資源의 相對的 格차만으로 決定되는 것은 아니다.

小宮隆太郎도 海外直接投資를 理解하는데는 企業成長論의 分析이 有效·適切하다고 한다.²⁰⁾ 小宮이 말하는 經營資源이란 ① 經營管理上의 知識과 經驗, ② 特許, 노하우, 마케팅方法 등 廣義의 技術的·專門의 知識, ③ 販賣, 原材料購入, 資金調達 등의 市場地位, ④ 트레이드 마크(브랜드) 및 信用, ⑤ 情報蒐集, 研究開發을 위한 組織 등을 가리킨다. 이와 같은 經營資源이 그 限界 生産性이 낮은 地域·國家로부터 보다 높은 곳으로 移動하는 것이 海外直接投資이다.

19) J. Fayerweather, "International Transmission of Resource", in International Business Management: A Conceptual Framework, New York, McGraw-Hill, 1969.

20) 小宮隆太郎, 「直接投資의 理論」, 登田智·小宮隆太郎·渡邊康編, 「多國籍企業의 實態」, 日本經濟新聞社, 1972年. 小宮隆太郎·天野明弘, 「國際經濟論」, 岩波書店, 1975.

위와 같은 經營資源은 企業内部에서는 公共財의 性格을 갖는다. 즉 한번 축적되면 사용해도 減少되는 것이 아니고, 移動에도 거의 原價가 들지 않는다. 그렇다면 그것을 어디에서 사용하여야 가장 效率인 것인가 하는 것만이 문제가 된다. 企業은 經營資源의 限界生産性에 따라서 經營資源을 이동시킨다.

6) 折衷理論 (Eclectic approach)

더닝(J. Dunning)은 獨占的優位理論과 内部化理論에 立地的 要因을 結合하여 折衷理論을 개발했다. 어떤 企業이 다른 國家企業에 비해 지니고 있는 企業特有的 優位要素(Ownership specific advantage), 内部化優位要素(Internalization advantage) 및 生産立地上的 優位要素(Location specific advantage)에 의하여 決定된다고 보고 그의 折衷이론을 전개하고 있다.²¹⁾

企業特有的 要因인 獨占的 優位要素는 海外直接投資가 아니라도 輸出이나 라이선싱에 의하여 超過利潤을 獲得하는데 이용되므로 必要條件은 되지만 充分條件은 되지 못한다. 따라서 直接投資가 이루어지려면 獨占的 優位要素(企業特有的 優位要素) 이외에 内部化優位要素 및 被投資國特有的 優位要素(生産地位上的 優位)를 주장하고 있다.

(1) 企業特有優位

企業特有優位要素는 다른 企業이 保有하고 있지 않은 優位の 要因으로써 企業이 一定期間 동안 獨占的, 排他的으로 사용할 수 있는 無形資產이다. 여기에는 첫째, 企業이 國際化를 하지 않고서 얻을 수 있는 優位の 要素 둘째, 既存企業이 新設企業에 대해 갖고 있는 優位 셋째, 企業의 國際化를 통하여 얻을 수 있는 優位로 區別할 수 있다. 이들을 자세히 살펴보면 다음과 같다.²²⁾

① 企業이 國際化를 통하지 않고 얻는 優位, 企業의 規模와 기존의 確立된 地位, 製品 및 工程의 多樣化, 分業과 特化의 利點, 獨占力, 資源의 確保와 使用에 관한 企業의 能力, 所有權으로서의 技術, 特許 및 法에 의하여 保護받는 商標, 生産管理, 組織, 마케팅의 시스템, R & D 능력, 人的資源의 蓄積과 經驗, 勞動, 天然資源, 金融, 情報 등의 投入物에 의한 排他的 또는 유리한 接近, 企業의 規模나 獨占的 影響力の 이용에 의하여 유리한 조건으로 投入物을 얻을 수 있는 能力, 製品市場에 排他的 또는 유리한 接近, 市場進入의 統制 등에 의한 政府保護.

21) J. H. Dunning, "Toward an Eclectic Theory of International Production", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, 1980.

22) J. H. Dunning, "Explaining Outward Direct Investment of Developing Countries", in Kumar, K. and McLeod, M. G. eds., "Multinationals from Developing Countries", Lexington, Massachusetts, Lexington Books, 1981, p. 3.

② 既存企業이 新設企業에 대하여 가지고 있는 우위, 유리한 價格으로 母企業의 능력(經營管理, R & D, 마케팅 등)을 이용, 生産뿐만 아니라, 購買, 마케팅, 金融 등의 조치에 대한 統合供給의 經濟性 達成.

③ 企業의 國際化를 통하여 얻을 수 있는 優位, 情報, 投入要素, 市場에 관한 보다 좋은 知識 또는 보다 유리한 條件으로 接近, 要素賦存, 市場 및 政府介入의 面에서 보여지는 國際的 上位를 利用하는 能力, 여러 通貨圈으로 危險을 分散시키는 能力.

(2) 內部化 優位

企業이 보유하고 있는 企業特有優位の 諸資源인 獨占的 優位要素를 賃貸나 販賣를 통하여 外部化하는 것보다 自社가 直接 利用하는 것이 利益이 더 커야 한다. 즉 內部化를 통하여 얻는 利益이 더 크게 된다. 예를 들면 知識面에서 企業特有優位에 대한 所有權을 확보하는 것처럼 企業이 內部化하려는 강한 動機가 있어야 한다. 現地國企業과 契約을 통하여 外部化시키기 보다는 內部化하여 스스로 利用할 수 있어야 한다.²³⁾

(3) 立地優位要因(國家特有優位)

위의 두 가지 조건을 충족시켰다고 할지라도 現地國의 生産要素와 결합할 때 이익이 있어야 한다. 企業이 資本, 技術, 經營 노우하우를 海外로 移轉하여 現地生産要素와 결합하는 것이 國內 生産보다 유리할 때, 곧 現地特有的 優位가 있을 때 直接投資를 한다고 주장한다. 立地特有 優位の 要素는 企業의 國際化를 선택하는데 가장 중요한 變數가 된다고 할 수 있다.²⁴⁾

折衷理論은 현재까지 開發된 理論 가운데 가장 일반적인 것으로 여겨지지만 다음과 같은 결점도 가지고 있다.²⁵⁾

첫째, 더닝은 直接投資를 貿易의 一般均衡理論과 결합시키지 못하고 단순히 企業 측면에서만만 說明하여 海外直接投資理論과 貿易理論의 統合模型을 제시하지 못한 國際經營學上의 典型的인

23) 內部化의 利益으로는 다음과 같은 것이 있다. ·外部市場에의 接近 및 交渉 등에 따르는 經費의 節減, ·所有權 保護 또는 행사에 따른 經費의 節減, ·外部市場에서 판매되는 投入物(예를 들면 技術)의 성질과 가치에 대한 購買者의 不確實性의 除去 外部市場에서 허용되지 않는 價格差別의 企業內部로의 흡수, ·製品販賣者의 製品品質 확보의 必要性, ·相互依存的 활동에 따른 經濟性을 향유하기 위하여 ·數量制限, 關稅, 價格差別 등의 政府介入을 回避하거나 利用하기 위해, ·投入要素(技術을 포함)의 供給 및 販賣條件을 統制하기 위하여, ·市場販路(競爭業體가 이용하고 있는 것 포함)를 통제하기 위하여, ·競爭의인 戰略으로서 子會社 사이의 相互補助金 支給, 수탈적 價格策定을 할 수 있다.

24) 立地特有優位要素는 다음과 같은 것을 들 수 있다. ·投入要素 및 市場의 空間的 分포, ·勞動, 에너지, 原料, 部品, 半製品 등의 投入要素의 價格, 品質 및 生産性, ·輸送費, 通信費用, ·政府의 政策과 介入, ·關稅를 포함하는 輸入統制, 稅率, 인센티브, 投資環境, 政治的 安定 등, ·인프라(産業, 法律, 輸送)의 發展정도, ·심리적 거리(言語, 文化, 去來慣習 등의 차이), ·R&D, 生産 및 마케팅의 經濟性(예, 規模의 經濟性이 生産을 集中시키는 정도)

25) 鄭求鉉, 「國際經濟學」, 法文社, p. 69.

部分 分析理論이다.

둘째, 折衷理論은 市場內部化를 통한 直接投資誘引을 제시하였다. 이러한 誘引은 세계적으로 規模가 큰 多國籍企業을 많이 가지고 있어 結果的으로 獨占的인 대규모 多國籍企業의 여러 行위를 理論的으로 合理化하고 옹호하는 結果가 되었다.

셋째, 折衷理論 역시 企業의 微視的인 觀點에서 直接投資를 본 결과 巨視的인 經濟單位인 國家經濟摩擦이 생길 可能性을 배제할 수 없다.

끝으로 折衷理論은 獨占的인 優位理論과 內部化理論에서 제시한 企業特有的 優位와 內部化要因 이외의 場所特有的 優位만을 追加한 理論으로서 그다지 큰 獨創性이 있어 보이지 않는다. 단지 여러 理論을 결합시킨 文字 그대로 折衷에 지나지 않는다고 볼 수 있다.

Ⅲ. 國際經營學的 接近

國際經濟學을 기초로 한 접근은 經營資源의 移轉 뿐만 아니라 移轉된 經營資源의 통제까지를 分析의 對象에 수용하려하여 間接投資만을 주로 分析한 초기의 研究와 비교하면 커다란 進展이라 할 수 있다.

그러나 競爭相對에 대한 優位性이 있는 尤效한 戰略을 어떻게 構築할 것인가, 또한 戰略을 실행하는 組織은 어떻게 해야 할 것인가에 관한 經營水準의 論議는 하지 않고 있다.

포터가 서술하고 있듯이 既存의 經濟學을 기초로 한 接近은 戰略의, 策定과 實行에 관해서는 說明이 限界性이 있다.

여기서는 글로벌 戰略의 접근을 크게 두 가지로 나누어 고찰하는데²⁶⁾, 하나는 企業이 소유한 經營資源을 尤效적으로 事業에 投入하기도 하고 配分하기도 하는 것에 따라 競爭優位性을 構築하려고 하는 資源을 기초로 한 접근이다. 또 한가지는 戰略 그 자체를 穰게 하는 組織과 그 經營力에 초점을 둔 組織管理 접근이다.

1) 資源基礎에 의한 競爭優位性 構築의 接近

(1) 포터²⁷⁾의 配置·調整에 의한 優位性의 構築

포터는 競爭者와의 價値사슬의 差異가 競爭優位의 중요한 源泉이 되며, 이러한 價値의 사슬의 차이는 企業의 相對的 競爭優位와 差別化의 根據를 창출한다고 한다. 이때의 價値사슬이란 企業이

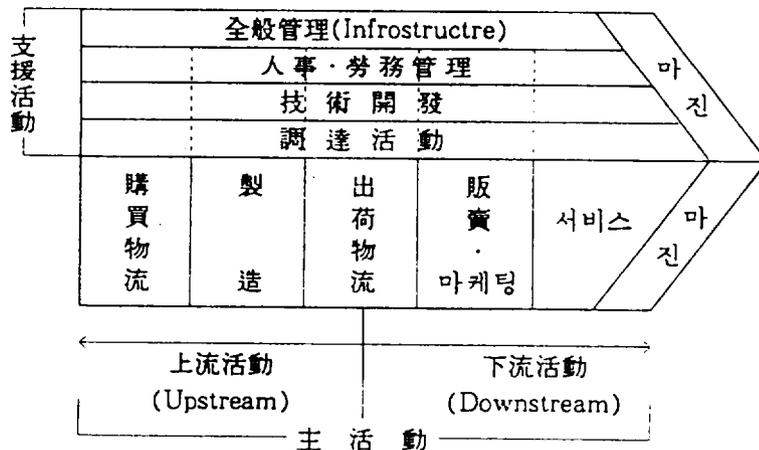
26) 高井透, 山下達哉, 「前掲書」, pp.20-28.

27) M. E. Porter, op. cit., 1986.

附加價値를 산출하는 活動의 사슬로서 <圖 I-2>에서 보는 바와 같이 우선 企業의 活動은 아홉 가지 그룹으로 分析하고 그것을 두 가지 그룹으로 크게 나뉘어 진다.

첫째, '主活動'이라 부르고 製品·서비스의 物理的 創造, 그 販賣 및 販賣後 支援에 관한 活動이다. 여기에는 購買物流, 製造, 出貨物流, 販賣, 마케팅, 서비스의 活動이 있다. 둘째, '支援活動'이라고 일컫는 것으로 主活動에 대한 支援이나 全般管理를 제공하는 活動이다. 여기에는 調達, 技術開發, 人事·勞務管理, 全般管理의 活動이 있다. 이 가운데 主活動인 購買物流, 製造 등은 '上流活動(up stream)'이고 서비스, 販賣, 마케팅은 '下流活動(down stream)'이다.

<圖 I-2> 포터의 價値사슬의 概念



資料 : Porter, M. E., Competition in Global Industries, Harvard Business School, 1986, p.24.

이와 같은 企業活動은 企業全體에서 보면 각각 독립하는 것이 아니라 고객에 대한 價値를 창출하는 活動으로서 각기 연결되고 있다. 그렇기 때문에 企業의 活動은 價値사슬을 이루고 있는 것이다. 企業은 이 價値사슬의 活動을 통하여 競爭優位를 確保하려고 한다.

포터는 企業의 價値사슬 內의 各 活動이 世界에서의 配置問題와 그 配置된 活動의 調整問題가 國際戰略에서 가장 중요한 課題가 되고 있다고 한다.²⁸⁾ 이와 같이 <表 I-1>에서 提示된 바와 같이 최근의 글로벌 競爭時代에서 競爭優位性의 構築은 價値사슬의 活動을 어떻게 효율적으로 配置·調整하는가에 달려있다.

28) ibid, pp.23-29.

<表 I-1> 活動別 配置·調整問題

價値活動	配置 問題	調整 問題
製造	部品 및 最終製品工場立地	分散된 個個工場の 分業的役割, 世界속의 工場間 連結 製造技術과 生産 노하우의 各 工場間의 交流
販賣, 마케팅	製品라인의 選定	브랜드名의 世界的인 統一與否 販賣額의 國別調整, 一定한 流通經路와 製品포지션下에서의 價格調整
서비스 技術開發	서비스의 據點과 立地 R & D 中心의 數와 立地	서비스 基準과 節次的 世界的인 統一 R & D 센터간의 研究課題 配分 R & D 센터간의 人事交流 國別市場의 必要에 應한 製品의 開發 國別 新製品發賣의 順序 決定
調達	資材購入 據點의 場所	國別 資材供給 業者의 選定과 管理 資材市場의 情報交換 共通 資材의 購入調達

資料 : Porter, M. E., ibid 1986, p.26.

(2) 하멜, 프라할라드, 고샬(G. Hamel, C. K. Prahalad, S. Ghoshal)의 範圍 經濟性에 의한 競爭優位性의 構築

그들은 글로벌 企業이 競爭優位性을 構築하는 열쇠는 相互支援이라 한다. 相互支援이란 技術·販賣 채널을 共有하도록 製品라인의 幅을 확대함으로써 投資를 줄이고 競爭相對企業보다도 原價面에서 有利한 立場에 위치하려는 戰略이다.

(3) 하우트, 루덴, 포터(T. Hout, E. Rudden, M. E. Porter)의 規模 經濟性과 相互依存 關係에 의한 優位性

하우트는 글로벌한 競爭優位性은 세 가지 要素로부터 構築된다고 한다. 첫째, 製品이나 製造方法 등을 標準化하여 生産, 交流, 마케팅面에서 글로벌하게 스케일 利點을 갖는 規模의 經濟性 둘째, 조속히 大規模적인 技術, 設備, 販賣經路에 대한 投資에 유리한 競爭 포지션의 獲得 셋째, 여러 國家에 폭넓은 事業을 個個의 독립된 事業으로서가 아니고 하나의 시스템으로서 經營을 하고 活動 사이에 시너지(synergy)를 이룩하는 相互依存管理이다.

위와 같은 개개의 理論은 戰略을 낭계하는 組織 그 자체에 分析의 比重을 두고 있지 않다. 물론 찬들러(A. D. Chandler)의 組織은 戰略에 따른다는 유명한 假說을 기초로 하여 國際化

過程에서 組織은 어떻게 進化하는가를 戰略과 組織의 相互關係에서 파악하려고 한 스토포드(J. M. Stopford)나 프랭코(L. Franko) 등의 研究가 있다.

그러나 이들의 研究는 어디까지나 글로벌 戰略의 變化에 대한 組織의 對應이고 組織이 戰略을 어떻게 수립해 나갈까 하는 組織의 戰略 創造性이나 그 管理에 관해서는 다루고 있지 않다.

이와 같이 組織이나 管理의 問題가 競爭優位性的의 源泉으로서 重視되지 않았던 하나의 理由로서는 多國籍企業들이 所有하는 經營資源이나 技術의 差異가 상당히 커서 組織力이나 管理力에 關係 없는 競爭優位性을 나타내고 있기 때문이다.²⁹⁾

최근에는 多國籍企業의 組織이나 管理에 分析의 焦點을 둔 研究도 많이 볼 수 있다. 代表的인 研究로서 다음과 같은 것이 있다.

2) 組織管理 接近

(1) 도즈와 프라헬라드(Y. L. Doz, C. K. Prahalad)의 品質管理의 追求

도즈와 프라헬러드는 오늘날의 글로벌 競爭에서는 競爭者들이 갖는 資源에는 별 差異가 없기 때문에 經營資源의 효율적인 配置와 展開만으로 이미 지속적인 競爭優位性을 構築할 수 없다고 한다. 이제부터는 어떻게 戰略적으로 기존의 經營資源을 管理하는가가 競爭優位性的의 열쇠라고 언급했다. 곧 組織과 管理이 質이 競爭優位性的의 源泉이라는 것이다. 그들은 기존의 글로벌 戰略論에서 다음과 같은 새로운 側面을 附加할 必要性이 있다고 提唱³⁰⁾한다. 여기서는 그 項目과 要點만을 記述한다.

- 情報管理能力의 向上
- 分析手段의 確立
- 差別的인 管理
- 相互依存의 管理
- 戰略變更의 管理
- 이노베이션의 管理
- 技術과 價値의 確立
- 戰略實行 과정의 高度化

(2) 바렛과 고샨(C. A. Bartlett, S. Ghoshal)의 複數 目的을 달성하는 組織能力(超國家企業의 提唱)

그들은 多國籍 企業을 多國籍企業, 글로벌 企業, 國際企業의 세 가지 類型으로 分類하고 각

29) Y. L. Doz and C. K. Prahalad, "Quality of Management: An Emerging Source of Global Competitive Advantage?", Strategy in Global Competition, Croom Helm, 1989, pp. 346-353.

30) ibid, pp. 355-367.

企業이 갖는 本質的인 競爭優位性을 識別하였다.

多國籍企業은 現地環境에 대한 適應을 戰略의 有效한 差別化 手段으로 하는 適應性, 世界企業은 規模의 經濟性을 추구하는 效率性, 國際企業은 母會社가 개발한 知識을 者會社에게 移轉하는 知識移轉에 競爭優位性이 있다고 한다. 이 세 가지 類型의 企業組織의 特性을 要約하여 說明하고 있는 것이 다음 <表 I-2>이다. 이 세 가지 유형인 企業이 갖는 競爭優位性의 어느 하나에 目標을 집중한다면 全球 競爭優位를 確立할 수 있다고 지금까지 생각되어 왔다. 그러나 오늘날의 全球 競爭에서 勝利하기 위해서는 이 세 가지 要素를 모두 동시에 達成하지 않으면 안 된다.

그러나 이 세 가지의 戰略目標사이에는 한쪽을 達成하면 다른 쪽은 達成할 수 없는 모순이 있다. 예를 들면 全球 企業은 生産活動의 모든 면에서 規模의 經濟를 확대하는 것을 戰略의 主目標로 삼아 效率化를 추구한다. 그러나 이와 같은 組織構成에서는 各國의 者會社는 그다지 많은 情報를 갖지 못하고 經營을 하게 됨으로써 現地市場 要求에 대응할 의욕과 能力이 손해를 보는 일도 있다.

<表 I-2> 多國籍企業·全球企業·國際企業의 組織別 特徵

組織의 特征	多國籍企業	全球企業	國際企業
能力과 組織力의 構成	分散型 海外子會社는 자립함.	中央 集中型 世界的 規模	能力의 重核部는 中央에 集中시키고 他部門은 分散시킨다.
海外事業의 役割	現地の 好機를 잡고 이용함.	親會社의 戰略 實行함.	親會社의 能力을 적용시켜 활용함.
知識의 開發과 普及	各 組織의 單位內에서 知識을 개발하여 保有함.	中央에서 知識을 개발하여 保有함	中央에서 知識을 개발하고 해외의 組織단위에 移轉함.

出處：C. A. Bartlett, S. Ghoshal 著, 吉原英樹 監譯, 「地球市場時代の企業戰略」, 日本經濟新聞社, 1990, p. 79.

多國籍企業에서는 現地の 要求에 對應할 수는 있지만 生産活動이 分散되기 때문에 效率面에서 不利하게 된다. 知識이 잘 管理되지 않기 때문에 子會社 사이에 傳해지는 것도 없어 學習은 곤란하다.

이런 矛盾을 解決하고 동시에 세 가지 競爭優位性을 함께 效率的으로 達成할 수 있는 조직을 갖는 企業을 超國家企業이라 한다.

3) 글로벌 競爭力의 源泉으로서 組織

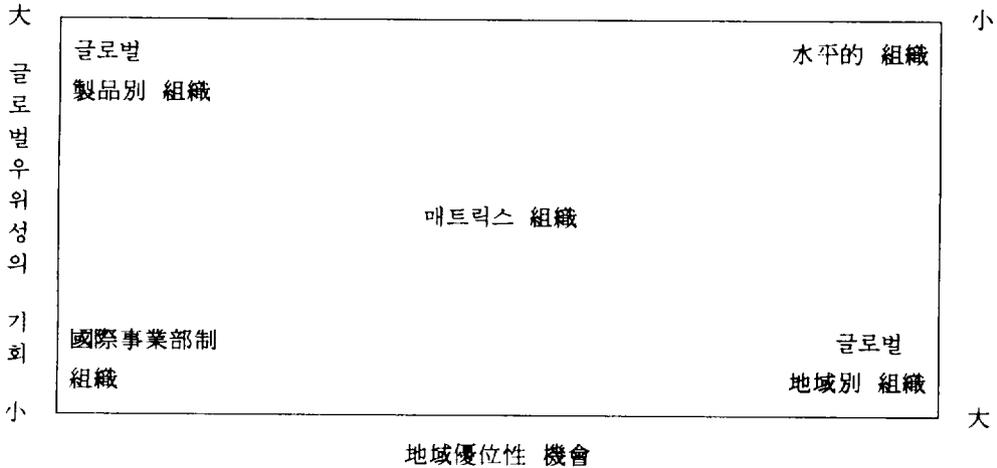
組織管理的 接近이 대두된 背景으로서는 글로벌한 競爭環境이 複雜化하고 다수의 戰略目標을 동시에 달성하지 않으면 競爭優位性의 提高가 어렵게 된다는 점을 들 수 있다.

이와 같은 矛盾된 戰略目標을 달성하기 위해서는 既存의 組織構造로는 限界가 있는 것으로 네트워크型 組織이 提唱되었다. 도즈, 프라하와드, 바레트, 고살 등도 이 複數의 目標을 달성하기 위해서는 統合 네트워크 模型이 필요함을 提唱하고 앞으로의 多國籍企業은 階層的 統制에서 母會社와 子會社사이가 보다 協助的인 關係로 移行할 것으로 예측하고 있다.³¹⁾

이와 같은 多國籍企業의 네트워크型 組織의 理論 展開는 헤드런드(G. Hedlund)를 중심으로 한 스웨덴 그룹에서도 적극적으로 추진해 왔다. 헤드런드는 企業의 内部的 階層性은 均衡된 相互依存에 따라 취하는 대신에 組織의 모든 부문이 組織全體를 반영하게 된다고 설명하고 있다.³²⁾

헤드런드는 네트워크라는 말을 사용하지 않고 히테라키(heterarchy)라는 개념으로 說明하고 水平型組織(네트워크型 組織)은 매트릭스 組織과 유사하지만 다음과 같은 점에서 다르다고 설명하고 있다(〈圖 I-3〉).

〈圖 I-3〉 競爭優位性과 組織關係



이 組織形態는 지금까지 既存의 組織이 지녔던 利點을 동시에 極大化하여 달성할 수 있게 된다. 이 組織形態가 갖는 競爭優位의 可能性의 크기에 따라 國際經營分野에서는 組織의 模型으로서 産業界 및 學界에서 주목을 받고 있다.

31) C. A. Bartlette and S. Ghoshal, "Tap your subsidiaries for Global Reach", Harvard Business Review, November - December, 1986, pp. 87-94.

32) G. Hedlund, "The Hypermodern MNC - A Heterarchy", Human Resource Management, 1986, pp. 9-35.

IV. 結 論

지금까지 살펴본 바와같이 多國籍企業에 관한 理論은 國際經濟學을 기초로한 巨視 分析에서 점차 分析水準을 微視的 企業經營으로 이행하고 있다.

이와같은 多國籍企業에 대한 微視的 分析이 이루어져야 할 연구분야를 제시하는 것으로 結論을 맺고자 한다.

微視的 수준에서 다루어져야 할 연구는 기업간 경쟁전략과 동시에 政府에 대한 協商戰略을 수용하는 글로벌戰略의 構築分野가 될 것이다. 사실 지금까지 전개되어도 대부분의 글로벌전략에 관한 이론은 企業의 競爭關係나 戰略行動 등에 많은 영향을 미치는 政府와의 關係에 대해서는 충분한 논의가 이루어지지 않았다.

기업에 관한 微視的 分析이라고 하지만 政府와의 關係는 주어진 것으로 다루어져야 할 문제는 아니다. 政府가 多國籍企業經營에 개입을 하는 것은 이익의 재분배를 목표로 하기 때문이다.

그러나 정부의 기업에 대한 개입은 위험과 동시에 기회를 가져다 주는 것이다. 그렇기 때문에 기업은 지금과 같은 각국정부마다 대응하는 것이 아니라 범세계적으로 각 政府의 政策을 分析·統合하는 것으로 대응해야 할 것이다.

또 하나의 연구분야로서 글로벌경쟁에서의 글로벌메니저업무를 실무 및 학술영역의 차원에서 分析이 이루어져야 할 것이다.

지금까지 글로벌 戰略研究의 대부분은 戰略과 環境, 그리고 組織問題에 초점을 두어 왔다. 戰略을 책정, 수행하는데 중요한 역할을 수행하는 글로벌 메니저에 관한 연구는 부족했다.³³

오늘날 글로벌메니저에게 직면하는 環境은 이전과 비교가 되지 않을 정도로 복잡다기하다. 더구나 기술과 시장이 급격히 변화하는 오늘의 경쟁환경에서는 1社만이 가지고 있는 자원만으로는 대응하는 것이 어렵기 때문에 이러한 복잡한 네트워크의 관계를 구출할 필요가 있다.

이와같은 복잡한 네트워크형성과 그 경영은 지금까지의 글로벌메니저의 업무와 책임에 커다란 변화를 미치게 되기 때문이다.

33) W. A. Spivey and L. D. Thomas, Global management : Concepts, Themes, Problems, and Research Issues, Human resource Management, Spring, 1990.