



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩士學位論文

중국의 對韓 해외직접투자에 관한  
사례 연구

濟州大學校 大學院

貿易學科

동 아 평

2020年 8月

# 중국의 對韓 해외직접투자에 관한 사례 연구

지도교수 김 희 철

동 아 평

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2020년 6월

동아평의 경영학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 \_\_\_\_\_ (인)

위 원 \_\_\_\_\_ (인)

위 원 \_\_\_\_\_ (인)

제주대학교 대학원

2020년 6월

## 목 차

제1장 서론 .....	1
제1절 연구의 배경과 목적 .....	1
제2절 연구의 방법과 구성 .....	3
1. 연구의 방법 .....	3
2. 연구의 구성 .....	4
제2장 이론적 배경과 중국의 對韓 해외직접투자 .....	5
제1절 이론적 배경 .....	5
1. 한국의 해외직접투자 .....	5
2. 차이나머니 .....	6
3. 중국의 제재 .....	7
4. 중국의 일대일로 전략 .....	9
5. 외상투자법 .....	10
제2절 선행 연구의 검토 .....	11
제3절 중국의 對韓 해외직접투자 현황 .....	15
제4절 중국의 對韓 해외직접투자 특징 .....	17
1. 합작투자 .....	19
2. 인수합병(M&A) .....	19
3. 전략적 제휴 .....	20
제3장 중국기업의 對韓 해외직접투자의 사례 분석 .....	22
제1절 텐센트가 투자 넷마블의 사례 분석 .....	23
1. 텐센트 .....	23
2. 넷마블 .....	23
3. 사례 분석 .....	24
4. 성공원인 분석 .....	27

제2절 상하이자동차의 한국 쌍용자동차 인수 사례 분석 .....	29
1. 상하이자동차 그룹 .....	29
2. 쌍용자동차 .....	30
3. 사례 분석 .....	30
4. 실패원인 분석 .....	34
제3절 화책영화와 한국NEW의 합작투자 사례 분석 .....	35
1. 화책영화 .....	36
2. NEW(Next Entertainment World) .....	38
3. 사례 분석 .....	40
4. 성공원인 분석 .....	43
제4절 디산그룹과 AVITSA의 전략적 제휴 사례 분석 .....	45
1. 디산 그룹 .....	45
2. AVITSA .....	46
3. 사례 분석 .....	46
4. 성공원인 분석 .....	47
제4장 중국기업의 對韓 해외직접투자 활성화 방안 .....	49
제1절 2019년도 중국의 對韓 해외투자 .....	49
제2절 해외직접투자에 대한 중국의 정책 .....	53
1. 다자간 국제관계의 환경 조성 .....	53
2. 다국적 투자분야의 국제조약 사항 중시 .....	55
3. 정부의 정책과 기업의 방안 .....	57
제3절 해외투자 경영리스크에 대한 정책 .....	60
1. 기업의 해외투자에 대한 리스크 .....	60
2. 해외투자 리스크에 대한 기업의 대응 .....	61
제5장 결론 .....	63
제1절 요약 및 시사점 .....	63
제2절 연구의 한계 .....	64

참 고 문 헌 ..... 65

ABSTRACT ..... 69

## 표 목차

<표 2-1> 중국의 對韓 해외직접투자 선행연구의 검토 .....	14
<표 2-2> 중국의 대 해외직접투자 5개년 현황 .....	15
<표 2-3> 중국의 對韓 직접투자액 3개년도 추이 .....	15
<표 2-4> 투자금액 상위6개 업종별 최근 3개년 투자통계 .....	17
<표 3-1> 화책영화와 한국NEW투자 합의 내용 .....	36
<표 3-2> NEW의 기본자료 .....	38
<표 3-3> 주요국 자국 영화의 점유율 .....	39
<표 3-4> NEW 동업 라이벌과의 비교 .....	40
<표 3-5> 2015년 1분기 재무 데이터 .....	41
<표 3-6> 한국 업무수입 및 예상소득 .....	42
<표 3-7> 디산 투자 AVISTA 이후 매출액 .....	46
<표 4-1> 2009-2015년 중국의 해외직접투자 유량표 .....	53
<표 4-2> 2009-2015년 중국 진내·외 투자기업통계 .....	54

## 그림 목차

<그림 2-1> 중국의 對韓 FDI 규모 및 비중 .....	16
<그림 3-1> 중국의 對韓 분야별 인수합병 현황 .....	22
<그림 3-2> 2015-2018년 넷마블의 순수익 변화 .....	25
<그림 3-3> 2014-2019년 넷마블의 순수익 .....	26
<그림 3-4> 2018-2019 넷마블 소득, 원가 분기 데이터 일람 .....	27
<그림 3-5> 상하이자동차&쌍용자동차 인수로 기술 확보리소스 .....	31
<그림 3-6> 상하이자동차&쌍용자동차 병합 후 쌍용의 이익 상황 .....	33
<그림 3-7> 상하이 자동차와 쌍용자동차의 판매량 .....	34
<그림 3-8> 중국영화 흥행수입 .....	37
<그림 4-1> 2015년-2019년 중국전역의 해외직접투자 상황 .....	50
<그림 4-2> 2015년-2019년 중국기업의 해외인수합병 상황 .....	51
<그림 4-3> 2015년-2019년 중국 해외청부공사신규 계약액 .....	52



# 제1 장 서론

## 제1절 연구의 배경과 목적

현재 한국의 경제는 투자의 감소, 제조업 성장 하락세에 이은 생산성 정체 및 인구 고령화 문제 등의 구조적 문제로 인해서 저성장 국면이 장기화되고 있는 추세이다<sup>1)</sup>. 반면 중국은 신 실크로드 사업과 2025 중국 제조, 13.5규획 등 변화하는 시대에 맞춘 거대한 성장 및 외자유치에 적극적인 활동을 펼치고 있다. 올 초 한국은행은 2019-2020년의 한국의 잠재성장률을 2.5~2.6%로 추산 발표함으로써, 지난 2001-2005년 4.8~5.2%, 2006-2010년 3.8%, 2011-2014년 3.2~3.4%에 이어 지속적으로 하락함으로써 한국의 잠재성장률은 이미 하향 국면에 접어들었다<sup>2)</sup>. 또한 실제 경제성장률의 수치가 그 추산치보다 평균적으로 낮았던 점을 보면 당분간 한국 경제의 3%대 성장은 어려울 것으로 예상된다<sup>3)</sup>.

산업통상자원부(2019)<sup>4)</sup>에 따르면 한국 해외직접투자액 총액은 미중 무역전쟁, 브렉시트 등 불확실성이 증가하다. 미국의 보호무역조치, 중국의 한한령, 일본의 최근 한국과의 무역 마찰 등으로 인해 외국인 직접투자에 악재 및 국내 해외위 치기업의 유턴사례의 악재로 작용하다 전 세계 해외직접투자는 2017년과 2018년 각각 229억 4천만 달러, 269억 달러에서 2019년 11월 기준 203억 1000만 달러로 큰 하락세를 기록할 것으로 조사하였다. 한국정부가 (해외직접투자)의 중요성을 인식한 것은 1997년 금융위기 이후로 1998년(FDI해외직접투자) ‘외국인 투자촉진법’을 제정하고 2003년 당시 재경부가 인천, 부산 등에 ‘경제자유무역’을 지정하며 한국 경제의 새로운 동력 및 활력을 찾기 위한 적극적인 외자 유치에 힘쓴 것이 그 원인이라고 할 수 있다. 그 결과 2015년 해외직접투자액(신고기준)은 2014년 대비 10% 증가한 209.09억 달러로 역대 최대 규모를 기록하였다, 지역별

1) 유저영의 '중국의 대 한국 직접투자 특징 분석 및 투자확대 방안 연구', pp, 8~12.

2) 한국은행 발표 자료, 2019.

3) 유저영의 '중국의 대 한국 직접투자 특징 분석 및 투자확대 방안 연구', pp, 20~27.

4) 산업통상자원부, 외국인 직접투자액 추이, 2019.

투자액 비율은 미국 26.2%, EU 11.9%, 중국 9.5%, 일본 8.0%, 기타 44.4%로 나타났다<sup>5)</sup>. 지리적인 접근성과 경제 의존도 산업통상자원부(2015) 자료에 중국은 한국의 최대 수출국인 동시에 수입국으로 2014년 수출액 145,288백만 달러로 전체 수출 비중 25.4% 차지, 수입액은 90,082백만 달러로 전체 수입 중 17.1% 차지하였다. 수출입에서 미국과 일본을 제치고 1위를 차지하였다. 세계 경제에 중국이 미치는 영향력을 고려하였을 때 한국 경제에 있어 중국의 중요성은 간과할 수 없다. 이에 중국 자본 유입에 대한 부정적인 시각에도 불구하고 대한민국 정부는 2015년 중국을 포함한 중화권(홍콩, 싱가포르 포함)자본을 50억 달러 이상으로 유치하겠다는 목표를 발표하였다. 이를 달성하기 위하여 중화권 투자 유치를 패션, 식품 등의 분야적으로 다방면화 시키고, 중국 특화 클러스터 개발 중점 추진 계획을 수립하는 등의 지속적인 중국의 對韓 해외직접투자 유치를 위하여 노력하고 있다(산업통상자원부, 2015). 이러한 노력에도 불구하고 2015년 중국의 對韓 해외직접투자 규모는 한국수출입은행의 해외직접투자통계<sup>6)</sup>에 따라 19억 7,835만 달러로 2015년 중국의 해외직접투자 규모가 UNCTAD의 조사 결과인 2,153억(10,979-8,826)달러인 것을 고려하였을 때 한국에 대한 투자는 상당히 미비(약 1% 수준)한 것으로 나타났다<sup>7)</sup>. 2020년에도 한-국 경제의 침체상태가 장기화 될 것으로 우려되고 있는 가운데, 한-중 FTA체결은 한국 경제의 새로운 성장 동력으로 한 때 작용 하였다. 한-중 FTA 체결로 양국은 13억 5만 명의 거대시장과 GDP 11조 달러의 공동시장이 형성될 것으로 전망도 하였지만 2017년 대의 사드 배치에 따른 갈등, 한한령의 갈등과 같은 중국과의 무역마찰도 있었기에 탄탄대로를 걷지 못하였다. 따라서 본 연구는 중국의 對韓 해외직접투자의 특징과 현재 '외상투자법(外商投資法)'과 같은 중국의 새로운 법제도 분석하여 중국의 투자 확대시킬 수 있는 방안, 이에 관하여 연구하고 이를 통해 한-중 양국이 상호간 경제적인 성과를 거두고 장기적으로 동반 성장 할 수 있다는 방안 목적을 두고자 한다.

5) 유저영의 '중국의 대 한국 직접투자 특징 분석 및 투자확대 방안 연구', pp, 30~40.

6) 한국수출입은행, 산업통상자원부 외국인투자통계 상호참조. 2019.

7) 국제연합무역개발회의UNCTAD world investment report, 2020.

## 제2절 연구의 방법과 구성

### 1. 연구의 방법

본 논문은 해외직접투자에 대한 투자산업별과 중국의 시기별로 구분하여 투자 이슈, 법정책의 변화, 사회분위기의 변화 등 다양한 요소를 고려하였다. 본 연구의 방법은 이론적 연구와 사례분석은 중심으로 진행하였다. 이론적연구는 선행연구의 고찰, 문헌자료와 산업통상자원부의 통계자료, 한국은행의 발표자료, CSF(중국전문가포럼)의 연구조사 발표자료 등을 활용한 분명하게 활용한 문헌조사의 방법을 하였다. 또한 사례연구는 텐세트와 넷마블, 상하이자동차의 한국 쌍용자동차 인수, 화책영화와 한국NEW의 합작투자, 디산그룹과 AVITSA의 전략적 제휴, 등 중국과 한국기업의 사례를 중심으로 비교분석하였다.

### 2. 연구의 구성

연구의 목적을 달성하기 위하여 먼저 한국과 중국학자들의 선행연구를 검토한 뒤 해외직접투자요인에서 최근 알아야 할 핵심키워드를 분석하고 나서 중국의 해외투자 현황 및 특징을 분석하였다. 중국의 對韓 해외직접투자에 관한 투자 발전을 시기별로 나누어 살펴보고 한국의 실물경제 주무부처인 산업통상자원부에서 제공하는 ‘외국인투자통계’ 자료를 사용하여 투자 산업별, 업종별로 세분화하여 중국의 對韓 해외직접투자 현황을 살펴보고, 중국의 對韓 해외직접투자의 전체적인 특징을 서술하였다.

마지막 결론 부분에서 중국의 對韓 해외직접투자 확대를 위한 중국 기업들의 시사점을 제시하고자 한다. 연구의 대상은 ‘중국의 해외직접투자 총액’, ‘중국의 최근 무역투자 관련 이슈 혹은 트렌드’, ‘중국의 對韓 해외직접투자 현황’에 한정하고 이 외의 변수는 통제변수로 둔다.

연구의 범위는 1997년 금융위기 이후로 1998년 ‘외국인 투자촉진법’을 제정하고 2003년 당시 재경부가 ‘경제자유 무역구역’을 지정하며 한국 경제의 새로운

동력 및 활력을 찾기 위한 적극적인 외자 유치에 힘쓴 그 시점부터 현재까지의 시기로 정한다.

제1장 서론에서는 연구의 배경과 목적, 방법을 서술하였다.

제2장에서는 이론적 배경과 중국의 對韓 해외직접투자 현황 및 특징은 서술하였다. 중국의 대한국 해외직접투자에 대한 선행 연구 문헌을 살펴보고 이에 대한 현황과 특징에 대해 서술하였다.

제3장은 대표적인 중국의 대한국 직접투자기업의 사례를 분석하여 사례를 통한 성공과 실패의 원인을 비교 분석하여 그 결과를 도출하였다.

제4장은 중국기업의 對韓 해외직접투자 활성화 방안으로써 2019년도 중국의 對韓 해외투자현황과 중국정부의 정책, 해외투자 경영리스크에 대한 정책과 중국기업의 대응 방안에 대해 제시하였다.

제5장은 본 논문의 결론으로써 연구의 요약과 시사점 및 한계점을 서술하였다.

## 제2장 이론적 배경과 중국의 對韓 해외직접투자

### 제1절 이론적 배경

중국의 對韓 해외직접투자의 사례분석에 앞서 현재 한국 관점에서의 중국 내 변화 또는 양국 관계에 있어 최근 이슈가 되고 있는 관련 키워드들에 대해 정의를 하고 그 배경을 살펴볼 필요가 있다. 해외직접투자의 개념과 특징, 차이거나니, 사드 배치와 관련된 이슈와 한한령, 중국의 일대일로 전략과 외상투자법에 대해 고찰하였다. 중국의 WTO 가입 이후, 중국기업의 해외직접투자는 큰 폭의 증가세를 보이고 있다. 이러한 해외직접투자로 인해 중국기업들은 긍정적인 성과를 거두는 동시에 많은 리스크와 다양한 법적 메커니즘의 미비에 직면하게 되었다. 중국 정부와 기업은 리스크 대비 작업은 준비를 충분해서 리스크 손실을 최소화하고 이익을 극대화한다.

#### 1. 한국의 해외직접투자

해외직접투자(FDI:Foreign direct investment)는 경영에 실질적인 영향력을 행사하기 위한 투자이다. 그러므로 해외직접투자는 지적재산권과 부동산 등의 모든 형태의 유무형 자산이 이전되어 부를 창조할 목적으로 이루어지는 투자를 말한다. 최근 해외직접투자는 세계적 경제개방화로 인하여 그와 관련된 중요성이 높아지는 추세이다. 선진국 차원에서는 자국 국민들에게 고용 기회의 확대라는 측면에서 유리하며 후진국 또는 중진국에서는 상대적으로 안정적인 외국자본유입의 수단이 되며 이는 곧 성장확보의 원천이 된다<sup>8)</sup>. 중국의 경우 또한 최근 선진국으로부터 해외직접투자를 적극적으로 유치하는 정책을 펴므로 강한 경제성장의 원동력으로 활용하고 있는 상황이다.

8) 최창규, “국별 외국인 직접투자의 결정요인 분석”, 국제경제연구 제10권 13호, 한국국제학회, 2004, pp. 49~68.

한국은 초기 해외직접투자를 규제하는 정책을 시행하였으나 최근 자유화 내지는 이를 장려하는 방향으로 제도를 점진적으로 변경하였다. 1970년대에는 자국에게 도움만 되는 투자에 한해 허용하는 ‘Positive System’을 도입하여 실시해왔다. 1984년부터 이 대신 ‘Negative System’을 도입해 일부 업종을 제외한 나머지의 투자를 가능하게 하여 투자제한 및 금지업종을 대폭적으로 완화하였다. 이는 선택적 허용에서 제한적 배제로 변경되는 것으로, 이와 관련된 규제가 상당히 완화되었음을 보여준다.

그 후 1991년에 들어 신고제를 부분적으로 도입하였고 1993년 6월에 들어 ‘외국인 투자 5개년 예시제’를 발표, 향후 5년간의 해외투자개방계획을 미리 확정하기도 하였다. 이후 1997년 1월, 해외직접투자가 제한되는 총 47개의 업종을 2000년까지 단계적 전면 개방 혹은 부분 개방하는 자유화계획을 발표하였다<sup>9)</sup> 이러한 해외직접투자 유치의 중요성은 1997년 IMF를 겪으며 높아졌는데, 정부 측에서는 이런 해외직접투자를 유치하기 위한 노력을 기울이고 있다. 결과적으로 1999년 연간 약 155억 달러의 수준까지 증가하다. 최근 규모가 감소하는 추세를 보이고 있다. 이는 선진국의 기업들이 한국의 투자유치의 경쟁국이라 할 수 있는 중국 또는 타 국가로 투자를 늘려가고 있기 때문임으로 분석된다<sup>10)</sup>. 즉 투자국 입장에서 한국이 투자대상국으로서의 장점이 특별하게 없기에 발길을 옮긴다는 것이다.

## 2. 차이나머니

2019년 12월, “갈 곳 잃은 차이나머니 활용하자<sup>11)</sup>”라는 인터넷 뉴스 기사가 게재되었다. 중국의 거대 자본인 차이나머니를 한국 경제회복의 돌파구로서 활용해야 할 것이다. 이는 최근 주요국에서 중국자본의 대한 경계가 커짐에 따라 갈 곳을 잃은 차이나머니가 증가하고 있다고 밝힌 데서 그 이유를 밝혔다.

현재 최근의 세계경기의 위축 분위기와 주요국들의 급속도로 증가하고 있는

9) 문승래, “외국인 직접투자의 투자동향과 투자결정 요인분석”, 전문경영인연구, 제3집 2호, 2008, pp. 1~16.

10) 최창규, “국별 외국인 직접투자의 결정요인 분석”, 국제경제연구, 제10권 13호, 한국국제학회, 2004, pp. 49~68.

11) <http://www.efnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=82289>

중국에 대한 견제, 중국 자체의 내수시장 확대를 위한 정책 및 규제 등의 원인으로 인해 중국의 해외직접투자가 위축되고 있는 상황이다. 또한 미국 등에서는 기술유출과 안보위협 등을 사유로 중국자본 규제를 강화하여 중국기업들의 투자를 불허하는 사례가 늘기도 하였다.

이러한 상황에서 차이나머니는 한국 경제가 성장 동력 저하, 수출여건 악화 등의 문제를 겪고 있는 상황에서 그 돌파구로 삼을 기회가 될 수 있을 것이고 중국자본은 스타트업 기업들에 유치하고 공동창업, 미래 산업에 대한 연구 등을 추진할 수 있게 된다면 경제에 활력을 불어넣어 줄 수 있다. 또한, 새로운 비즈니스 기회를 창출하며 중국 내수시장으로의 진출, 신기술 개발, 전문 인력 활용 등의 종합적 전략을 통해 중국의 기회를 직접적으로 누릴 수 있는 기회가 될 것이다. 이에 적절한 투자검열 시스템만 도입이 된다면 한국 기업으로서 중국 자본을 유치하는 일은 상당히 중요하다.

### 3. 중국의 제재

사드와 한한령은 2010년 후반 대에 가장 큰 중국과의 정치·경제·외교적 마찰을 겪게 된 원인이 되는 두 키워드라 할 수 있다.

#### 1) 고고도미사일방어체계, 사드

사드(THAAD; Terminal High Altitude Area Defense)는 고고도 미사일 방어 체계로, 미국이 추진하는 미사일 방어체계의 핵심요소 중 하나이다. 중단거리 탄도미사일로부터 군 병력과 장비, 인구밀집지역, 핵심시설 등을 방어하는 곳에 쓰이는데 이 사드 레이더를 설치하게 되면, 그 레이더의 탐지거리가 반경 1,000km에 달하기에 이 탐지거리로 인해 중국 일부 지역을 감시할 수 있어 중국은 주한미군의 사드 배치에 대해 민감하게 반응하고 있다. 2016년 한-미 양국은 사드배치를 합의하였고 중국은 이에 대해 경제 보복을 시행하게 된다.

대표적으로 중국의 사드로 인한 자국의 안보 침해에 따른 보복 및 중국인 자발적인 한국 제품에 대한 구입 거부운동으로 한국의 대기업인 현대 및 기아자동차의 매출이 반으로 줄고 중국 내의 주요 생산 공장이 문을 닫게 되어 수출의존

도 90% 이상인 한국 경제는 한국 수출 2위의 비중을 차지하는 자동차 산업의 중국 시장<sup>12)</sup>에서 그 사활이 사드로 인해 피해가 컸다. 2017년 2월 27일 롯데그룹이 자사 골프장을 사드 배치의 부지로 제공하기로 하자 중국은 “모든 필요한 조치를 취해서 한국을 징벌할 수밖에 없다. 한국은 이번 처벌을 피할 수 있을 것이라고 상상도 하지 말라”라며 강경하게 한국 정부를 비난하였다<sup>13)</sup>.

2017년 3월 17일 한국수출입은행 해외경제연구소<sup>14)</sup>의 보고서에 따르면 사드로 인한 한국의 경제 손실은 한국의 대중 수출이 7% 감소하고 중국인 관광객이 60% 줄어드는 시나리오를 가정하였을 때 경제적 손실은 상품 수출에서 10조 원, 관광수입 5조 5천억 원 등을 포함해 16조 2천억 원으로 추산하였다, 2017년 3월 22일 KDB 산업은행 산업기술리서치센터는 ‘사드배치와 한중관계 악화에 따른 산업별 영향’ 보고서에서 200억 달러(22조 4000억 원)의 손실을 볼 것이라고 전망한 결과가 있다<sup>15)</sup>.

## 2) 한한령(限韓令)

중국 정부에서 공식적으로 인정하지는 않았으나 상기 사드의 배치가 확정된 후로부터 이에 대한 경제적 보복 외에 ‘한한령’이 실시되었다 추정하고 있다. 한국에서 제작한 콘텐츠 또는 한국 연예인이 출연하는 광고 등의 송출을 금지하는 것으로, 다른 이름으로 禁韓令이라고도 불린다. 구체적인 내용으로는 동영상 플랫폼에 표현되는 한국작품의 차단, 한국으로의 관광 비율 20%으로 제한, 한국산 화장품과 공기청정기, 비데 등 공산품의 수입 불허, 김치, 삼계탕 등의 한국 특산 식품에 대한 검역 강화 및 수입 제한, 한국 문화 차별법 등 종합적인 한국과의 전반적인 수지를 악화시키는 것처럼 보였으나 결과는 실상 달랐다. 안창현(2018)<sup>16)</sup>의 연구에 따르면 전체적 한중 무역관계는 사드배치 및 한한령의 규제정책에 크게 영향을 받지 않았으며 심지어 전년 대비 비슷한 수준이고 오히려 상호

12) 현대 및 기아 자동차의 중국 시장 매출은 전 세계 매출의 약 23% 정도인 1/4정도를 차지했다(hani.co.kr/arti/economy/car/789290.html).

13) Newsis.com/view/?id=NISX20170228\_0014733482&clD=10304&pID=10300 참조.

14) 보고서 자료.

15) 보고서 기재.

16) 안창현, “한한령의 현상과 본질, 그리고 우리의 대안 모색”, 글로벌문화콘텐츠 33호, 한국글로벌문화콘텐츠학회, 2018, pp. 113~131.



무역관계는 회복세를 보였다고 한다. 이는 곧 한-중 무역관계가 상호 의존적인 측면을 강하게 띄고 있으며 중간재 수출입을 연결고리로 긴밀하게 얽혀 있는 양국 간에 전자통신기기와 자동차 등 여러 주요영역에 걸쳐 부품 공급망이 형성되어 있기에 한국에서 생산하는 설비 또는 중간재를 중국이 수입하지 않는다면 중국내 기업들도 적시에 제품을 생산하지 못하고 해외시장에 수출하기도 어렵기 때문이라 한다. 이는 곧 한국과 중국 양국은 양국의 긴밀한 무역 또는 경제적 관계를 유지해야만 하는 필연적인 관계에 놓였다고 할 수 있겠다. 차후 한-중 정상회담이 APEC 정상회의 중 있었던 한-중 정상회담<sup>17)</sup>에서 두 정상이 직접적으로 사드 갈등의 종료를 선언하며 부분적으로 해제되었다.

#### 4. 중국의 일대일로 전략

일대일로<sup>18)</sup> 전략은 태평양 쪽의 미국을 피해 육상 실크로드는 서쪽, 해상 실크로드는 남쪽으로 확대하기 위해 600년 전의 명나라 정화(鄭和)의 남해 원정대가 개척하였던 남중국-인도양-아프리카를 잇는 바닷길을 장악하는 것을 목표로 하는 전략이다<sup>19)</sup>. 일대일로가 구축되게 된다면 중국을 중심으로 하는 육상 및 해상 실크로드 주변 60여 개국을 포함한 거대한 경제권이 구성되게 되며 유라시아 대륙에서부터 아프리카의 해안에 이르기까지 60여 개의 국가 그리고 국제기구가 참가해 고속철도망을 통해서 중앙아시아, 유럽, 아프리카를 연결하고 대규모의 물류 허브 건설, 에너지 기반시설의 연결, 참여국들 간의 투자 보증 및 통화 스와프 확대 등의 금융의 일체화를 목표로 하는 네트워크를 건설할 수 있게 된다<sup>20)</sup>. 2018년 들어 중국은 일대일로의 그 범위를 더 확대하려는 입장을 밝혔다, 북극권까지 확장하겠다는 ‘빙상 실크로드’의 구상과 카리브해 국가까지 일대일로의 자연스러운 연장에 편입하겠다는 입장도 나타낸 상황이다.

17) 2017년 11월 11일 베트남 다낭에서 이루어진 한-중 정상회담.

18) 2013년 시진핑 주석이 중앙아시아 및 동남아시아 국가 순방 중에 실크로드 경제벨트와 21세기 해상 실크로드 건설을 처음 언급했는데, 이 둘을 합친 단어이다.

19) 연행록에 대한 한·중 협력 연구의 필요성과 방안.

20) 김옥준, “중국의 일대일로 구상과 정치 경제적 함의: 실크로드경제벨트 구축을 중심으로”, 국제정치연구 제18권 1호, 2015, pp. 289~307. 주용식 “중국 ‘일대일로’에 대한 전망분석”, 국제정치연구, 제18권제2호, 2015 pp.169-190.

이를 실행하기 위해 5개의 통을 설정하였다, 정책소통과 시설연통, 무역창통, 자금유통, 민심상통이 그것이다. 정책소통은 각 정부 간 전략과 대책 교류 및 협력 강화, 시설연통은 도로, 철도 등 교통망과 통신망, 에너지 운송 및 저장을 위한 기초시설 연결을 의미하며 무역창통은 자유무역지대 및 투자무역협력대상의 확대를 일컫고 자금유통은 위안화의 국제화 달성, AIIB와 브릭스(BRICS)개발은행 설립 추진, 마지막으로 민심상통은 민간의 문화교류의 강화를 뜻한다.

2049년 완성을 목표로 하고 있으며 인프라 건설 규모는 약 1조 400억 위안(약 185조 원)으로 추정된다. 이를 위해 중국은 400억 달러에 달하는 신(新) 실크로드 펀드를 마련하고, AIIB(Asian Infrastructure Investment Bank; 아시아 인프라 투자은행)를 통해 인프라 구축을 뒷받침할 계획이다.

이 실크로드 전략에 관련하여 한편<sup>21)</sup>은 순조롭게 진행될 경우 중국과 세계 경제발전의 새로운 동력은 물론 국제경제의 구도를 변화시키는 요인이 될 것이나 현재 ‘일대일로’의 구상은 거시적이고 장기적일 뿐만 아니라 복잡성을 내포하고 있기에 발전을 낙관하기 어려울 가망성이 있다. 이를 성공적으로 완수하기 위해서는 국가 간의 비교적 강한 경제적 상호 보완이 필요하다.

## 5. 외상투자법

중국의 외상투자법(外商投資法)은 2019년 전인대<sup>22)</sup> 폐막일인 3월 15일에 외자 3법(외자기업법, 중외합자경영기업법, 중외합작경영기업법)을 통합한 ‘외상투자법’이 가결되어 2020년 1월 1일부터 전면 시행될 예정이다. 내용은 ‘대외개방’의 기본 국책을 유지하며 ‘내국민에 대우 + 네거티브 리스트’ 관리제도를 확립한 것이 그 특징으로 꼽힌다. 과거에 ‘심사허가 + 우대정책’ 위주였다면 외상투자법에서는 ‘내·외자 동등 대우 원칙’을 강조하였고 ‘해외직접투자 네거티브리스트’ 이외 산업은 모두 투자가 가능하도록 원칙을 확립한 것이다.

‘투자인센티브’가 있는데, 중국 국가발개위(國家發改委)와 중국상무부는 2019년

21) 허홍호, “중국의 ‘일대일로’ 구상과 전략: 발전과 한계”, 한국콘텐츠학회논문지, 제19권 7호, 한국콘텐츠학회, 2019, pp. 335~347.

22) 중화인민공화국의 외국인 투자법의 최신 내용 <http://www.maxlaw.cn/top/2019>

6월 30일, 2019년판 ‘외상투자산업장려목록(鼓勵外商投資產業目錄)’을 발표하고 한 달 후인 7월 30일부로 시행하였다. 여기에는 총 13개 산업, 415개 항목이 장려품목으로 명시되어 있는데 2017년 대비 67개 항목이 추가되었다. ‘중서부 외상투자 우세산업 목록’을 더하여 경제발전수준이 낮은 중부, 서부지역으로 외자를 유치하기 위한 우대정책을 제공하는 목록도 제시하였다.

전체적으로 기본 법률로 설정하여 그 세부적인 내용이 규정되어 있지 않고 외상투자법에 대한 방향만을 설정하고 있다. 원칙성 규정으로 해석되어 자칫 법제화되기 어렵다는 우려도 있다. 그럼에도 불구하고 본 법의 제정은 대외개방 확대에 대한 중국정부의 의지를 국제사회에 확실하게 각인시켰으며 본 법이 보장하고 있는 내-외자의 동등한 대우, 관리 감시보다는 ‘보호’ 우선 등의 투자환경개선은 이후 강한 외자 유인책으로 작용할 가능성이 있다는 데 의의가 있다<sup>23)</sup>.

## 제2절 선행연구의 검토

한국 기업의 대 중국 투자 관련 Output 연구는 많지만 중국 기업의 對韓 해외직접투자에 관한 연구는 많지 않다. 중국의 對韓 해외직접투자와 관련된 연구는 지금까지 크게 다음과 같은 면에서 접근하고 있는 양상을 띠고 있다.

첫째, 중국기업의 對韓 해외직접투자 현황 및 특징을 분석한 연구들이 주를 이룬다. 김태식(2008)<sup>24)</sup>은 중국의 해외직접투자 진출 현황과 그 형태에 관해 분석하였다. 이학노, 김미정(2011)<sup>25)</sup>은 한국 내에 중국자본 유치의 필요성을 강조하면서 현재 한국이 내세울 수 있는 투자 유인책이 현재 찾아보기 매우 어렵다고 분석하였다. 徐永輝(2008)<sup>26)</sup>은 중국 기업들의 해외직접투자 진출 동기는 시장개척의 목적뿐만 아니라 기술획득을 목적으로 M&A방식을 통한 투자진출이 한국으

23) 윤성혜, “2019년 중국 <외상투자법>의 제정과 시사점”, 전문가오피니언 4월호, 중국전문가포럼.

24) 김태식, “중국의 해외직접투자 진출 현황 분석-대 한국 투자를 중심으로”, 한중사회과학연구 제6권 제1호, 한중사회과학학회, 2008, pp. 1~26.

25) 이학노 김미정, “중국자본의 유치환경과 투자유인에 관한 연구”, 관세학회지 제12권 4호, 한국관세학회, 2011, pp. 455~477.

26) 徐永輝, “중국기업의 대 한국 직접투자 현황과 향후 전망”, CHINA 연구 제5집, 부산대학교 중국문제연구소, 2008, pp. 251~276.

로 점점 확대되고 있다는 점에 중점을 뒀던 연구를 진행하였다. 중국투자기업의 특징을 패널 조사하여 분석한 연구는 김소미(2008)<sup>27)</sup>와 최의현, 張娜(2011)<sup>28)</sup>는 지리학적 입장에서 중국 투자기업의 입지요건을 분석하였고, 최의현, 張娜(2011)는 중국기업의 對韓 해외직접투자의 특징과 한계 요인에 대해 분석하였다.

둘째, 중국기업의 對韓 해외직접투자의 결정요소이다. 그리고 중국기업의 한국 시장으로의 진입 형태 등에 관한 실증 분석한 연구이다. 이대퇴, 김성순(2011)<sup>29)</sup>은 더닝(Dunning)의 절충이론을 기반으로 하여 중국기업들의 對韓 FDI 성과 영향 요인을 분석하였다. 그 결과 단독투자의 진입방식이 합작투자 진입방식에 비해 더 높은 성과를 나타냈다는 점과 모기업의 국제화 경험이다. 그리고 인적자원 우위, 현지 자회사의 마케팅 능력과 재무 능력 등의 기업내부적 요인은 對韓 단독투자기업과 합작투자기업 성과에 모두 유의하게 긍정적인 영향을 미쳤다. 특히 환경적 요인에서 중국의 국가적 위험과 같은 불확실성 및 현지시장수요 등의 변수는 對韓 해외직접투자 전체 표본기업 및 단독투자기업 성과에 영향을 주었다. 문화적 차이 변수만 합작투자기업 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 중국의 해외투자라는 관점을 갖고 M&A와 전략적 제휴와 관련된 연구도 진행되고 있다. 그 중에서 특히 특정 M&A 사례를 분석한 연구가 주를 이룬다. 전략적인 제휴 연구로 유일하다 할 수 있게 조대우(2008)<sup>30)</sup>는 중국기업 혹은 일본기업과 전략적 제휴를 하고 있는 한국 벤처기업들을 대상으로 제휴 파트너의 신뢰관계에 영향을 미치는 영향 변수를 규명하였다, 연구 결과 중국파트너와의 신뢰관계는 현지 시장 내 경쟁변수와 시장성장성변수 그리고 의사소통변수가 통계적으로 유의미한 결과를 나타냈다.

넷째, 중국자본의 투자유치에 관한 정책적인 측면에서의 연구도 진행되고 있다. 박문서, 김미정(2012)은 중국 자본 유치 전략에서 요구되는 기본적인 전제를 분석하면서 무분별한 중국자본 투자 유치에 대한 경각심을 가질 필요가 있음을

27) 김소미, “중국기업의 대 한국 투자 특성”, 지리학논총 제52호, 서울대학교 국토문제연구소, 2008, pp. 1~16.

28) 최의현, 張娜, “중국기업의 대한국 투자 특징과 애로 요인에 관한 연구”, 중국과 중국학 제13호, 영남대학교 중국연구센터, 2011, pp. 35~60. 112 무역상무연구, 제70권(2016. 5)

29) 이대퇴, 김성순, “중국기업의 대 한국 FDI진입전략 및 성과인식에 관한 연구”, 경영사학 제26집 4호, 한국경영사학회, 2011, pp. 187~208.

30) 조대우, “한국 벤처기업의 일본 및 중국기업과의 전략적 제휴 선택-국별 파트너와의 신뢰관계에 미치는 영향요인을 중심으로”, 국제지역연구 제12권 3호, 국제지역학회, 2008, pp. 295~325.

지적하기도 하였다<sup>31)</sup>.

이와 다른 면으로 중국학자들의 연구를 살펴보면, 중국의 전체적인 해외직접투자에 관한 연구는 활발히 이뤄지고 있는 반면 對韓 해외직접투자에 관한 연구는 현저히 부족한 편이라 할 수 있으며 선행연구의 대다수는 한국에 대한 해외직접투자 현황을 간단하게 소개하는데 그치고 있다.

金明玉(2012)<sup>32)</sup>와 何喜有(2015)<sup>33)</sup>는 중국의 對韓 해외직접투자 현황을 분석하면서, 양국 간의 무역 불균형을 해소하기 위해서는 한국에 대한 중국의 투자가 반드시 필요함을 강조하고 있지만 여전히 중국기업의 투자를 유인할 만한 투자 동기가 현재 한국 상태로는 부족하다고 지적하였다. 全优(2011)<sup>34)</sup>는 중국기업에 대한 직접투자 현황과 전략에 관하여 연구하였는데 중국은 경제체제 모델과 경제발전 모델을 전환시키는 중대하다고 할 수 있는 현재 시점에서 한국의 선진기술과 우수한 관리 능력, 해외시장 진출의 징검다리 역할 등의 요소를 고려해 본다면 중국기업에 대한 투자는 필요하다고 강조하면서 한국시장이 상대적으로 협소하고 대다수 분야의 시장이 이미 포화 상태이며 시장 잠재력이 크지 않기에 한국 시장 진출 시 중국기업은 목표 시장의 분명한 선택, 구체적인 투자 지역 선택, 투자 산업 분야의 선택 등에 있어 신중하게 고려해야 한다고 지적하였다.

이상의 선행연구를 바탕으로 볼 때 한중 양국의 투자분야에서의 소통의 미진함이 그대로 보인다. 또한, 중국자본의 對韓 해외직접투자에 관해 최근 연구가 미비한 상황이고 이에 대한 심도 있는 연구가 필요한 시점이다. 본 연구는 중국의 對韓 해외직접투자 확대 방안에 초점을 맞추어 중국의 해외직접투자에 관하여 분석하였다. 중국의 對韓 해외직접투자 발전과정을 시기적, 또는 사건별로 분석하여 변화추이를 살펴보았다. 또한 중국의 對韓 해외직접투자에 관하여 투자 산업별, 업종별 동향을 살펴보아 보다 심도 깊은 對韓 해외직접투자 특징을 분석하여 세부적인 전략 계획을 제시하고 있다.

31) 박문서, 김미정, “중국의 해외투자 정책과 중국자본 유치의 전제조건”, 통상정보연구 제14권 1호, 한국통상정보학회, 2012, pp. 171~195.

32) 金明玉, “中国对韩直接投资的发展状况及对策研究”, 沈阳师范大学学报(社会科学版)第36卷 第4期, 沈阳师范大学, 2012, pp. 41~43.

33) 何喜有, “中国对韩国直接投资的结构分析及其原因分析”, 韩国研究论丛 第29卷 第1期, 复旦大学韩国研究中心, 2015, pp. 223~237.

34) 全优, “中国企业对韩直接投资现状与战略”, 战略决策研究 第2卷 第5期, 广东外语外贸大学, 2011, pp. 41~51.

이를 통하여 중국의 對韓 해외직접투자 활성화는 위한 방안을 도출하자고 한다.

<표 2-1> 중국의 對韓 해외직접투자 선행연구의 검토

연구자(년도)	제목	내용
김태식 (2008)	한-중사회과학연구	중국의 해외직접투자 진출 현황. 목적. 형태분석
김소미 (2008)	중국투자기업의 특징을 패널 조사	지리학자 입장에서의 중국 투자기업의 입지요건
徐永輝 (2008)	중국의 해외직접투자 시장개척	기술획득을목작으로 M&A방식을 통한 한국시장 확대
김익수. 한병섭. 김병구(2008)	특정M&A사례를 분석한 연구	M&A와 전략적 제휴와 관련된 연구
최의현.張娜 (2011)	중국의 대 한국투자의 특징	중국의 대 한국투자의 특징과 한계 요인
김성순 (2011)	중국기업의 대 한국 FDI 영향	중국 대 한국 해외직접투자 전체 표본기업 성과에 영향
김미정 (2011)	한국 내에 중국자본 유치의 필요성	한국이 투자 유인책이 찾아보기 어렵다고 필요가 주장
全优 (2011)	중국 대 한국 직접투자현황과 전략	한국의 선진기술과 우수한 관리 능력. 해외시장진출 요소
何喜有 (2015)	한국의 한국 직접투자 현황	양국 간의 무역 불균형을 해소하기 위한 한국에 대한 중국의 투자 필요가 주장
박문서.김미정 (2012)	중국자본의 투자유치에 관한 연구	중국자본 유치 전략에서 요구되는 기본적인 전제를 분석
선행연구와의 차별성	다른 학자들은 중국의 한국 직접투자에 대한 발전상황과 현황, 전략 등을 지적하였다. 본 문서는 주로 사례 분석을 통해 중국의 對韓 해외직접투자 할 때 야기되는 문제점 및 방안	

### 제3절 중국의 對韓 해외직접투자 현황

중국의 해외직접투자(FDI, 이하 FDI)<sup>35)</sup>는 FDI가 활성화된 나라이다. 유엔무역개발협의회(UNCTAD, 이하 UNCTAD)가 발표한 ‘2019년 세계 투자 보고서’에 따르면, 2018년 세계의 FDI 규모는 1조 3천억 달러로 전년 대비 13% 감소하였다. 중국의 FDI 유입액은 4%가 늘어 1390억 달러에 달해 현 중국의 투자환경이 계속 개선되고 개방되고 있어 해외 자본이 꾸준하게 증가하는 것으로 풀이하였다. 중국의 대 해외직접투자액 최근 5개년도의 자료를 보면 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 중국의 대 해외직접투자 5개년 현황<sup>36)</sup>

(단위: 백만 달러)

연도	2014	2015	2016	2017	2018
투자액	123,119	145,667	196,149	158,290	129,830

자료: 중국상무부 <http://www.mofcom.gov.cn/>

이어서 중국의 한국기업에 대한 투자액의 2019년 10월 기준 최근 3개 년도의 자료는 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 중국의 對韓 직접투자액 3개년도 추이<sup>37)</sup>

(단위: 천 달러)

연도	신고건수	신규법인수	신고금액	송금횟수	투자금액
2017	1,512	535	3,715,245	2,209	3,199,972
2018	1,415	491	5,659,704	2,134	4,766,041
2019	296	111	1,521,847	469	1,691,917

자료: 중국상무부 <http://www.mofcom.gov.cn/>

35) 한국무역신문, ‘중국, 2년 연속 세계 2대 FDI 시장’, 2019-10-17.

36) 국제연합무역개발협의회 UNCTAD Statistics.

37) 한국수출입은행 통계자료, KOTRA 기준 중국 진출한 한국 기업을 대상으로 하는 금액이.

<표 2-2>와 <표 2-3>을 비교해보면 중국의 對韓 해외직접투자액은 그 비중이 아주 미미한 수준이라는 것을 알 수 있다. 2008년대 이래로의 자료를 추산한 결과는 상이하여 <그림 2-1>과 같이.

<그림 2-1> 중국의 對韓 FDI 규모 및 비중<sup>38)</sup>

(단위: 억 달러)



자료: 상무부통계 <http://kjs.mofcom.gov.cn/>

<그림 2-1>에 따르면, 2018년 중국의 對韓 해외직접투자가 3년 만에 최대치를 기록하였으며 전년대비 288% 증가하여 7.8억 달러를 기록하였다. 또한, 한국의 전체 외국인 직접투자 중 중국이 차지하는 비중 또한 2017년 1.5%에서 2018년 4.6%로 상승하였다.

즉, 최근 들어 2015년의 중국 안방보험의 동양생명 인수사건을 제외한다면 17년의 사드 보복 및 한한령 조치로 인한 절감 외에는 중국의 對韓 FDI가 꾸준한 상승세를 보이고 있다. 중국의 전체 해외직접투자(FDI)는 2019년 기준 최근 2년간 연평균 18.6% 감소하여 對韓 해외직접투자 확대와 상이한 모습을 보였다는 것이다(이치훈, 2019)<sup>39)</sup> 중국의 FDI가 감소한 이유는 중국정부의 자본통제와 직접적인 관련<sup>40)</sup>이 있다, 이와 별개로 한국에 대한 직접투자액이 증가하였다.

38) 산업부 통계, 이치훈(2019) 재인용.

39) 이치훈, “중국의 對 한국 직접투자(FDI) 동향 및 시사점”, 전문가오피니언 3월호, 중국전문가포럼, 2019.

40) 2016년 중국정부는 자본유출 확대에 대응하여 100억 달러 이상 해외 M&A 및 국유기업의 10



<표 2-4> 투자금액 상위 6개 업종별 최근 3개년 투자통계

(단위: 천 달러)

2017년		2018년		2019년	
제조업	2,391,897	제조업	4,372,940	제조업	1,647,448
도소매업	304,582	도소매업	137,941	도소매업	20,147
금융보험업	140,170	금융보험업	75,989	금융보험업	5,279
부동산업	136,399	숙박음식업	48,479	정보통신업	4,074
정보통신업	59,493	관광업	40,311	과학기술업	3,919
숙박음식업	47,818	보건사회복지업	20,388	부동산업	3,178

자료: 상무부통계 <http://kjs.mofcom.gov.cn/>

#### 제4절 중국의 對韓 해외직접투자 특징

중국의 對韓 해외직접투자는 꾸준히 증대될 전망이다 특히 미국의 압박이 집중되는 ‘중국 제조 2025’<sup>41)</sup>과 관련 높은 산업을 중심으로 투자가 증가할 가능성이 큰 상황이다. ‘중국 제조 2025’란, 2015년 5월 8일 중국국무원이 제조업 활성화를 목표로 발표한 산업고도화 전략으로 질적인 측면에서 제조 강대국이 되고자 하는 산업고도화 전략, 즉 노동 및 자원집약적 전통산업에서 기술집약형 스마트산업으로 전환하고자 하는 정책을 일컫는다.

첫째, 중국의 對韓 해외직접투자의 특징은 서비스업이 금융부분 투자에 힘입어 1.5억 달러에서 6.5억 달러로 약 300% 이상이 증가하여 중국의 투자에서 차지하는 비중이 상승하였다. 그 중 특히 은행과 보험을 제외한 기타 금융부분의 지분투자가 5.8억 달러로 전체 서비스업 투자의 90%가량을 차지하였다. 또한 유통

억 달러 이상 해외 부동산 매입 승인을 유보하는 등의 규제를 실시하였다. 중국 국무원은 기업의 해외직접투자를 금지/ 제한/ 권장으로 나누어 규제 기초를 유지하고 있다.

41) 《중국제조2025》는 리커창(李克強) 총리의 비준을 거쳐 국무원이 2015년 5월에 인쇄한 배치로 제조강국의 전면 실시를 추진한 전략문서이다.

서비스업은 4,192만 달러로 규모가 작으나 전년대비 9%가 증가하였다. 반면에 기존 주요 투자대상인 부동산은 3년 연속 축소된 결과 최근 10년 이래로 가장 적은 규모를 기록하고 있다. 이는 2017년 국무원의 해외직접투자 지침에 부동산이 투자제한 업종으로 구분되었다. 한국의 일부 지자체의 규제도 가세한 결과로 풀이되고 있다.

둘째, 다양한 업종확산 때문에 중국의 對韓 해외직접투자는 관광 IT산업 등 정보기술 산업을 제외에 최근 중국의 對韓 해외직접투자 증가하였다 부동산·엔터테인먼트·패션 등 3개 분야로 2014년 중국의 한국 부동산 투자는 제주도를 중심으로 약 7억 달러 이상 증가하였다. 2013년 대비 약 300% 증가하였다. 엔터테인먼트 분야에서는 2013년 47만 달러, 2014년 168만 달러로 25% 증가하였다. 패션 분야에서는 2012년 11월 중순 디산그룹이 AVISTA의 지분 38.96%를 매입해 최대주주가 되었다.<sup>42)</sup>

셋째, 중국시장을 차지하기 위해 중국기업의 관심은 자국보다 우위에 있다. 한국 문화산업, 엔터테인먼트, 패션 등의 분야에서 이미 성숙한 브랜드를 구축한 한국 기업들은 한국 기업의 브랜드와 중국 기업의 자본을 서로 결합해 급속히 커지는 중국 소비 사례를 선점하기 위한 것이다.

이러한 중국의 對韓 해외직접투자의 특징에 대해 우선 그들이 선택 가능한 투자방식은 합자투자, 인수합병 및 전략적 제휴로 나누어볼 수 있다<sup>43)</sup>. 이는 RolandBerger사의 50개 중국 선진 기업 대상의 심층 인터뷰 결과(박한진, 2004)<sup>44)</sup> 중국기업이 해외 시장으로 진입하여 경영을 할 때 선택하는 투자방식은 합자투자를 활용하는 비중이 13%이었고 전략적 제휴는 39%, 인수합병은 48%를 차지하였다는 조사결과에 따른 분류이기도 하다.

42) 중국투자안내망 <http://www.fdi.gov.cn/>

43) 육 기, “중국의 대외직접투자 입지선택 관련 연구”, 한국외국어대학교 석사학위논문, 2018.

44) 박한진, “중국 기업들 ‘왜’ 해외로 나가나”, KOTRA, 2004.

## 1. 합작투자

합작투자는 2개국 이상의 개인이나 기업, 정부기관이 특정 기업체 운영에 대해 공동적으로 참여하는 해외투자방식이다.

중국은 합자투자방식을 이용함으로써 이에 대한 위험부담의 축소, 규모의 경제 달성 및 합리화 달성, 상호보완적인 기술에 대한 특허 활용, 경쟁 정도의 완화, 현지 정부가 요구하는 투자의 전략적 이점을 활용하는 등 다방면의 장점을 활용할 수 있는 투자 방식이라 할 수 있다.

그리고 중국기업이 합작기업과 투자자금 혹은 위험을 분담하는 형태를 가지고 그 파트너로부터 실시간 현지 상황에 대한 정보를 습득 가능하고 현지의 네트워크 형성에 있어서 유리하며 현지와의 정치적 위험성이 감소하는 장점을 갖고 있다. 반면에 의사결정과 경영활동에 있어 대립 발생 가능성이 존재하고 파트너와의 경영전략과 그 방법에 차이가 생길 경우 이를 조정하기가 어렵다는 단점과 중국 기업의 고유한 기술과 경영상 비밀의 누출 가능성이 존재한다는 점이 단점으로 작용한다.

## 2. 인수합병(M&A)

인수합병이란 외부경영자원 활용의 한 방법으로서 기업의 인수와 합병을 의미하는데 현지 기업의 인수를 통한 해외진출 또는 현지기업을 인수함으로써 인수되는 기업의 공장, 기술, 유통, 직원 등에 대한 통제권을 바로 확보하는 행위이다.

현 중국의 경제 조건, 기업의 역량 등 요인들은 중국 기업의 인수합병 방식에 최적화 돼 있다고 할 수 있을 만큼 빠른 속도로 투자대상국들의 진입이 가능한 시점이다.

M&A은 피인수기업이 가진 기술을 습득할 수 있는 장점과 이들의 우수한 자원을 확보 가능하다는 장점을 보이나 반대로 인수 프리미엄의 비용적 문제와 실패한 기업을 인수하였을 경우 상당한 위험이 따르고 이를 위해서는 상당히 높은 수준의 경영 기술이 필요하다는 점이 있다.

### 3. 전략적 제휴

전략적 제휴란 둘 이상의 조직이 서로 제품이나 서비스를 개발 또는 생산, 판매하기 위해 맺는 다양한 형태의 협력관계이다. 또한, 다수의 기업들이 서로 독립성을 유지하며 특정 사업이나 업무 분야에 걸쳐 비교적 장기적 협력 관계를 구축하는 것을 의미하기도 한다. 전략적 제휴 안에서도 7가지 유형이 존재하는데, 기술적 제휴, 생산 제휴, 판매의 제휴, 업무 제휴, 복합적 제휴, 합작 투자 및 지분 참여, 컨소시엄이 그것이다.

다국적 기업의 경영 규모가 지속적으로 성장하게 되면 기업의 관리비용과 조정비용, 경영비용의 증가는 내부화된 거래원가를 초과하게 된다. 따라서 이에 규모 효익의 감소를 초래하게 하고 이런 상황에서 인수합병이나 단독투자 등 다른 방식을 활용하면 긴 시간이 필요하므로 전략적 제휴가 답안이 될 수 있는 것이다.

전략적 제휴는 보통 계약협의 방식으로 이루어지며 원가 비용의 감소, 경쟁위험의 완화, 위험의 분산 등의 장점이 존재하나 마케팅 유통 등의 방면에서 파트너 기업들에 대한 의존도가 너무 높아 기업의 대외 경영 업무가 확대됨에 따라 이런 제한점이 더 뚜렷해지고 있는 실정이다.

또한 중국의 對韓 해외직접투자 입지선정에 있어 가장 중요한 요소는 ‘노동생산성이 높은 지역’이었으며 중국의 對韓 해외직접투자 개발도상국의 그것과 유사함을 보여주었다.

최근 중국 자본의 투자로서 제조업 분야 중 중국 패션 기업인 랑시그룹이 한국의 유아 의류용품 기업인 아가방앤컴퍼니를 인수한 사례가 있는데(성공경제연구소, 2016), 랑시그룹의 신동일 회장이 언론과의 인터뷰에서 랑시와 아가방의 제휴를 “중국 내 광범위한 의류 판매 및 유통망을 확보한 랑시그룹과 강력한 브랜드 파워와 기획력, 디자인과 생산력을 갖춘 아가방앤컴퍼니의 전략적 제휴”라 하며 랑시그룹이 양사가 지닌 강점을 활용해 한국과 중국에서 동반 성장을 꾀하며 세계적인 기업으로 발돋움하겠다는 전략적 제휴 사례가 있다.

이상의 결과로 중국의 對韓 해외직접투자의 특징은 서비스업과 제조업에 집중되어 있다. 그 구체적 실행 방안은 합작투자, 단독투자, 전략적 제휴를 통해 이루

어지며 국내 입지선정에 있어 노동생산성이 높은 지역에 투자하고 있고 거시적으로는 중국의 해외투자금액이 낮아지고 있으나 對韓의 FDI는 회복 또는 유지상태에 있음을 알 수 있었다. 이외에도 중국의 對韓 해외직접투자의 특징으로서 타 연구를 살펴본 결과 장정재, 김윤경(2014)<sup>45)</sup>은 중국 해외투자의 동기를 외국 기술습득, 해외의 자원개발, 기업 경쟁력 강화, 투자재원의 증가 등으로 나누어 설명하였는데 한국의 경우 선진기술 습득을 위한 투자가 주가 된다. 이대식(2016)<sup>46)</sup>은 중국이 한국에 이미 투자한 비금융 분야의 중국기업 중 현재 투자를 진행하였거나 투자의향을 체결하였던 15개의 기업을 선정한 뒤 면담조사를 실시하여 투자의 유형 및 특징을 분석하였는데 결과 투자동기는 1) 기술추구형, 2) 시장추구형, 3) 부동산개발형, 4) FTA 활용형의 동기로 투자를 진행하고 있다고 주장하였다. 특히 한국은 생산공법과 기술수준, 품질과 인력수준 등이 중국보다 우위에 있기에 이를 활용한 투자가 진행되고 있다고 설명하였다.

마지막으로 한병섭, 김병구(2008)<sup>47)</sup>는 그들의 연구에서 투자 금액을 종속변수로 설정하고 회귀분석을 통해 중국의 對韓 해외직접투자의 결정요인을 분석하였는데, 결과 수출시장을 유지 및 확대하기 위한 목적과 신규시장 개척의 ,시장지향형과, 천연자원을 확보하기 위한 목적의 자원지향형, 지식재산 확보를 위한 전략적 자산 지향으로 중국기업들의 FDI가 진행되고 있음을 밝혔다.

45) 장정재, 김윤경, “중국의 해외투자 동향과 투자유치 확대 방안 - 부산광역시를 중심으로 -”, 한국사회과학연구, 제32권, 2014, pp. 223-246.

46) 이대식, “대 한국 중국투자기업의 투자 유형 분석 - 기업 사례조사를 중심으로 -”, 한국지역경제연구지, 제14권 1호, 한국지역경제학회, 2016, pp. 51-68.

47) 한병섭, 김병구, “FDI 동기를 중심으로 한 중국의 대외직접투자 결정요인 분석 -투자동기의 시기별 변화와 지역별 차이 규명을 중심으로-”, 국제통상연구, 제13권 1호, 2008, pp. 23-47.

### 제3장 중국기업의 對韓 해외직접투자의 사례분석

중국기업의 對韓 해외직접투자는 주로 인수합병의 형태로 이루어지고 있다. 중국의 한국기업 인수합병은 산업재와 미디어, 엔터테인먼트, 서비스, 첨단기술에 대한 분야가 높은 비중을 차지하고 있는 상황이다. 5년 단위로 본 중국의 한국기업에 대한 인수합병은 산업재 부문에서 30%대 비중을, 2017년까지는 미디어와 엔터테인먼트 부문 인수합병 또한 활발하게 이루어졌다(이승신 외, 2018)<sup>48)</sup>.

<그림3-1>중국의 對韓 분야별 인수합병 현황

산업	2003-07		2008-12		2013-17		2018-19 현재	
	건수	비중	건수	비중	건수	비중	건수	비중
첨단기술(High Technology)	2	8%	8	22%	11	10%	4	17%
소비재(Consumer Products)	-	0%	1	3%	4	4%	-	0%
에너지, 전력(Energy & Power)	-	0%	1	3%	1	1%	2	8%
금융(Financials)	2	8%	2	5%	8	7%	3	13%
산업재(Industrials)	8	31%	9	24%	34	30%	7	29%
소재(Materials)	1	4%		0%	3	3%	-	0%
소매(Retail)	2	8%	2	5%	7	6%	-	0%
통신(Telecommunications)	2	8%	1	3%	4	4%	1	4%
미디어, 엔터테인먼트(Media & Entertainment)	2	8%	3	8%	20	18%	-	0%
헬스케어(Healthcare)		0%	1	3%	5	4%	3	13%
부동산(Real Estate)	4	15%	-	0%	-	0%	-	0%
정부(Government & Agencies)	-	0%	2	5%	1	1%	-	0%
서비스(Services)	2	8%	7	19%	13	12%	4	17%
비거주(Non Residential)	1	4%		0%	1	1%		0%
전체(Total)	26	100%	37	100%	112	100%	24	100%

자료: 이승신 외, 2018

한편, 첨단기술과 서비스 부문에서의 인수합병 비중은 2018년부터 19년 현재까지 17%에 달할 정도로 증가하였기에 중국기업의 해외 인수합병이 이러한 선진 서비스산업과 첨단기술을 위해 진행되고 있다는 사실을 한국기업에 대한 인수합병사례를 통해서도 알 수 있다.

48) 이승신 외 3인, “중국기업의 인수합병을 통한 해외진출 전략과 정책 시사점”, 대외경제정책연구원, 2018.

## 제1절 텐센트가 투자 넷마블의 사례분석

2014년 3월 CJ E&M의 게임 부문인 넷마블 측은 텐센트가 CJ 산하 CJ게임즈에 5억 달러(약 5300억 원)를 투자할 것이라고 발표하였다<sup>49)</sup>. CJ E&M은 게임산업 유통을 담당하는 넷마블 부문을 나눠 게임개발을 담당하는 계열사인 CJ게임즈와 통합해 통합법인(가칭 CJ넷마블)을 설립하기로 하였다. 텐센트는 CJ넷마블 지분 28%를 확보해 3대 주주가 될 전망이다.

### 1. 텐센트

텐센트는 1998년 11월에 설립되었다. 현재 중국의 선도적인 인터넷 부가가치 서비스 제공업체 중 하나이다. 텐센트는 설립 후 10여 년 동안 '모든 것은 사용자 가치에 의존한다'는 경영이념을 이어받아 역대 용량의 사용자들에게 안정적인 양질의 다양한 서비스를 제공하는 등 꾸준히 견실하게 발전해 왔다.

인터넷 서비스를 통한 인간 삶의 질 향상은 텐센트의 사명이다. 텐센트는 '모든 것을 연결한다'는 전략적 목표로 소셜 플랫폼과 디지털 콘텐츠라는 두 가지 핵심 서비스를 제공한다. 메신저 QQ, 모바일 소셜과 커뮤니케이션 서비스 위챗, 포털 사이트 텐센트닷컴, 텐센트게임, 소셜 네트워크 플랫폼 큐큐스페이스 등 중국의 앞선 인터넷 플랫폼을 통해 인터넷 사용자들을 만족시키고 있다. 텐센트의 발전은 수억 명의 네티즌이 소통하는 방식과 생활습관을 심도 있게 바꾸고 중국 인터넷 업계에 보다 넓은 응용 전망을 열어주었다.

### 2. 넷마블

넷마블은 2000년 스마트폰이 게임 시장에 비즈니스 기회를 가져다 줄 것으로 보고 넷마블을 아시아 최대 수유 회사로 만들었다. '리니지2: 레볼루션' 등 인기 핸드투어를 선보이며 중국 텐센트에 5억 달러의 투자를 유치하였다. 한국 대기업

49) 토니, '삼문오락의 보고서' 2019, 참고정리.

들은 독과점 경제가 혁신을 저해한다는 비난을 자주 받고 있으며 넷마블의 성공적인 출시는 젊은 세대의 인재들에게 동기 부여가 될 수 있다. 블룸버그 데이터에 따르면 넷마블은 IPO를 통해 2조6,600억 원을 투자받아 2010년 이후 최대 규모의 IPO를 제공하고 있다.

### 3. 사례 분석

2014년 중국 텐센트는 넷마블에 투자해 2018년까지 지분 17.66%를 보유해 3대 주주가 되었다. 코리아타임스에 따르면 텐센트는 넷마블이 한국넥슨을 인수하는 컨소시엄에 합류하였다. 해외 애널리스트들은 넷마블이 텐센트 등 해외 인터넷 거물들과 협력관계를 맺는 능력도 넷마블 성공의 관건이라고 말한다.

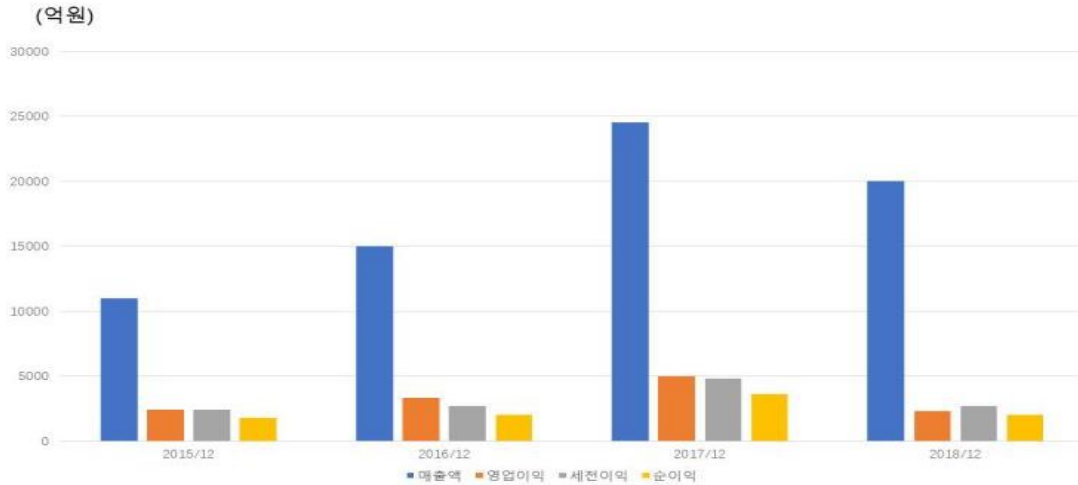
<그림 3-2>에서 보듯 넷마블은 2017년 5월 기업공개 용자금 2조6,600억 원(약 155억 달러)을 공개해 LG전자의 시가총액을 13조 원가량 앞질렀다.

넷마블은 게임 57종 중 42종을 수유하는 한국 게임 회사이다. 텐센트는 2014년 넷마블에 투자해 2018년까지 지분 17.66%를 보유해 3대 주주가 되었다. 넷마블은 2017년 5월 LG전자의 시가총액을 웃도는 2조6,600억 원 규모의 기업공개를 하였다.



<그림 3-2> 2015-2018년 동안 넷마블의 순이익 변화

(단위: 억 원)



자료: "삼문오락" 보도 <https://www.baidu.com>

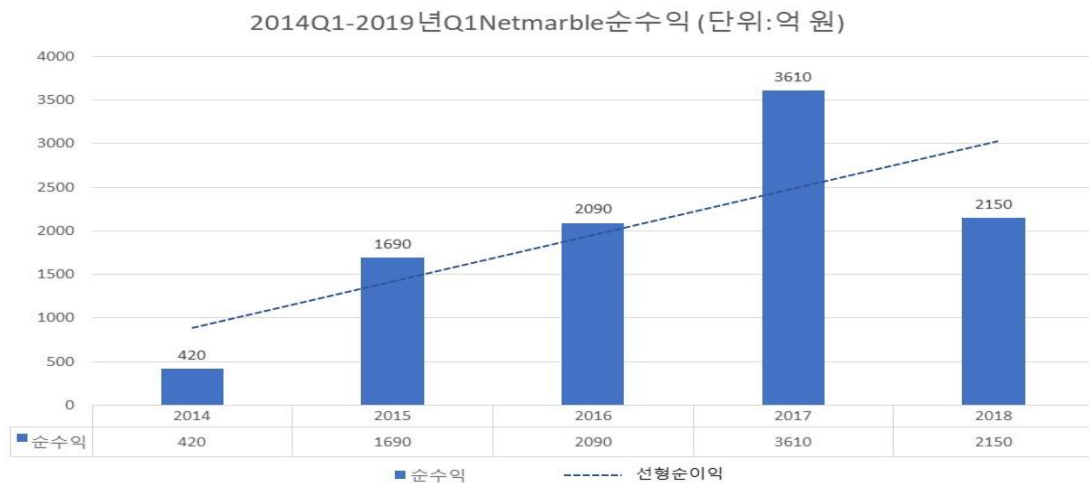
게임 시장이 급성장하고 경쟁이 치열해지면서 넷마블은 근년 이익 증가율은 떨어졌지만 뛰어난 게임 개발 능력과 성공적인 게임 제품을 앞세워 여전히 업계 선두에 선 한국 최대의 모바일 게임 회사이다.

넷마블은 또한 미국의 핫스팟 IP와 협력하여 '마블: 퓨처 파이트'(2015), '디즈니 매직 디스'(2016)와 '스타 워즈: 포스'와 같은 IP 라이선스 게임을 개발하고 있다. 최근 발표한 제품은 곧 위치'를 '7월 30일 일본에서 출시된다.

<그림 3-3>에서 보듯 2018년 넷마블 연간 이익 12억5,000만 위안(약 1조2,000억 원)으로 2017년보다 40.44% 낮아지는 등 성장이 둔화되면서 성숙 단계에 접어들었다.

<그림 3-3> 2014-2019년 넷마블의 순이익

(단위: 억 원)

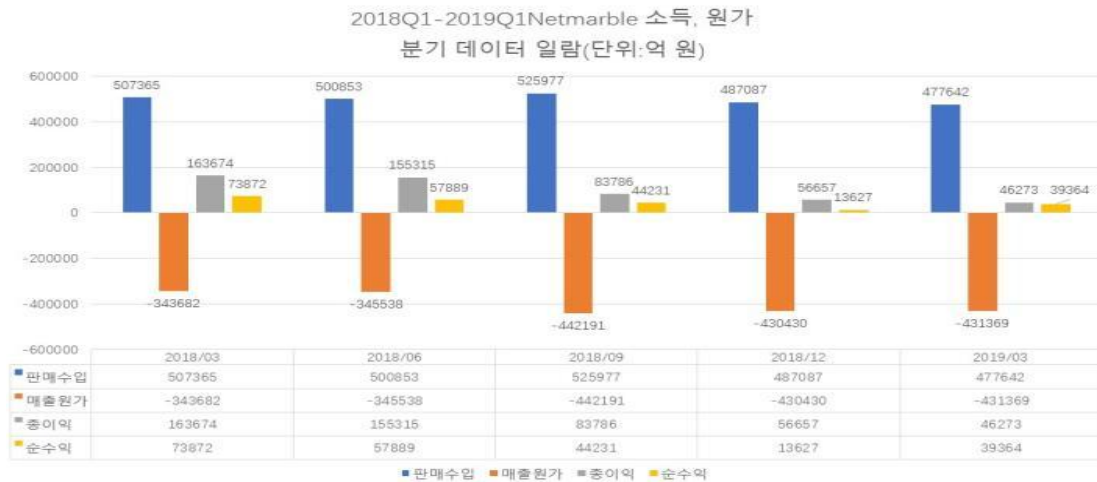


자료: "삼문오락" 보도 <https://www.baidu.com>

<그림 3-4>에서 보듯 2019년 1분기 순이익은 2억7,000만 위안으로 지난해 같은 기간보다 5.6% 감소하였다, 통계를 보면 하락폭이 크지 않아 안정되었다.

<그림 3-4> 2018-2019년 넷마블 소득, 원가 분기데이터

(단위: 억 원)



자료: "삼문오락" 보도 <https://www.baidu.com>

#### 4. 성공원인 분석

텐센트의 투자는 넷마블이 회사의 지분을 인수할 때의 부담을 완화해 글로벌 시장 진출을 가속화할 수 있게 하였다.

넷마블 관계자는 "일부 CJ게임 지분을 텐센트에 매각한 뒤 CJ게임의 최대주주가 CJ E&M의 고문인 방준혁 넷마블 창업자(35.88%)로 바뀌었다"며 "회사의 탁월한 지분을 100% 인수한다는 규정에서 벗어나 적극적으로 인수하겠다"고 말하였다. 이 밖에 CJ게임은 텐센트와 합작해 중국 등 글로벌 시장에도 적극 진출할 계획이다.

텐센트는 넷마블에 상장된 것 외에 2013년부터 가입자 규모가 6억 명에 이르는 모바일 메신저 위챗을 기반으로 모바일 게임 시장에 진출하였다. 텐센트는 또 2012년 한국에 최대 모바일 게임 플랫폼을 보유한 카카오톡에 720억 원을 투자해 13.3%의 지분을 인수하였다. 이에 따라 모바일 게임업계에서 막강한 실력을

갖춘 CJ게임즈는 텐센트의 이상적인 파트너가 되었다.

이번 넷마블과 넷이이저의 공동 발표는 중국 시장에서 새로운 파트너를 찾기를 희망한다는 의미다. 텐센트가 한국 시장에서 독과점 양상을 띠면서 한국 기업과의 제휴가 다소 불편해졌기 때문이다.

선택과 인터넷이 손잡기 쉽고 게임업계에서 인터넷의 위상이 높아지는 점을 감안할 때 온라인 게임의 발전 방향도 자속 쪽에 무게가 실리고 있다. 게임 시장이 끊임없이 자본에 선호됨에 따라 중국에서는 텐센트와 넷이전을 주도할 양 진영이 형성되었다. 시장에서의 두 집안의 경쟁도 더욱 격려되었다

하지만 게임 위주의 텐센트가 한국에 더 많은 양질의 게임 제품이 텐센트에 넘어가면서 텐센트는 진금백억 원을 벌었다. 사정이 이렇다 보니 2014년 8월에는 한국에 넷이탈코리아를 설립해 한국 예술계와 게임업계 인사를 영입하는 등 한국 게임업계에 적극적으로 관심을 보이고 있다. 이후 넷마블이 자사의 히트 게임 '라벤(Raven)'을 발표 플랫폼으로 중국 시장에 출시하기는 이번이 처음이다.

## 제2절 상하이자동차의 한국쌍용자동차 인수 사례분석

상하이자동차는 2004년 한국쌍용자동차 지분 58.9%를 인수하였다<sup>50)</sup>. 그러나 양측의 협력 이후 4년간의 기술 협력은 기대에 못 미쳤다. 2008년의 금융위기의 폭발하기 때문에 한국 쌍용자동차의 기업 판매량이 큰 영향을 받았다.

### 1. 상하이자동차 그룹

상하이자동차공업(그룹) 본사는 중국 3대 자동차그룹 중 하나로 승용차와 상용차, 자동차부품의 생산판매개발투자과 관련된 자동차 서비스 무역금융 업무를 주로 하고 있다. 상하이 폴크스바겐신난차 등이 소속돼 있다. 그 승용 자동차 생산 판매량은 중국 시장에서 연속 1위를 유지하고 있다. 미국, 유럽, 홍콩과 구분에 4개의 해외 회사를 두고 있다.

상하이자동차는 크게 성장하면서도 눈에 띄는 약점이 있다. 1980년 합작 협상을 시작한 이래 자체 연구개발과 자체 브랜드 건설을 위한 압박이 상하이자동차에 가해지고 있다. 상하이자동차는 폴크스바겐GM과 합작해 연구개발 능력을 거의 상실하였다. 상하이자동차는 2002년부터 2020년까지 40억 원을 자체 개발에 투입하였지만 아직 시장성과를 보지 못하였다. 독일 폴크스바겐산난차나 승용차 기술 플랫폼을 구입해 이를 토대로 자체 신차를 개발하려던 계획도 2004년 초 이 파트너의 거부로 무산되었다. 어쩔 수 없이 상하이자동차는 해외로 진출하기 시작하였다. 기술 구매, 기술 제휴 또는 인수합병을 통해 자체 연구개발 능력을 얻고자 자주 브랜드를 만들어 국제시장을 개척하고자 하였다. 2003년에는 전체 자동차 78억2,000만 대를 판매하고, 이 중 제품 승용차 59만7,000 대를 59만7,000 대 판매를 주도하였다.

50) 蔣先芳 '상하이자동차 쌍용자동차 인수 분석'보고서 참고정리,2018,

## 2. 쌍용자동차

한국 4위의 자동차 제조업체인 쌍용자동차는 크로스컨트리와 고급 렌터카의 생산판매를 위주로 한다. 1954년 창업한 동아자동차 회사로 1986년 10월 쌍용그룹에 합병되었다가 1988년 3월 쌍용자동차로 이름을 바꾸었다.

1988년, 쌍용자동차는 SUV형 자동차를 출시하여 한국 소비자들에게 큰 영향을 주었다.

1991년 벤츠사와 기술제휴 협약을 맺고 동력시스템, 생산조립 기술의 100%를 이전받아 짧은 기간에 기술적 중대 돌파를 이뤄내 종합적인 자동차 제조업체로 성장하였다.

1997년 발표된 극치조차공예의 고급차는 대표적인 자동차가 된다

1999년 디젤 엔진 개발에 선도적으로 뛰어들어 차세대 디젤 엔진 기술을 자체 개발하고, 세계적 수준의 디젤 엔진 기술을 보유하고 있다. 이후 디젤 엔진 기술 분야에서 세계적인 선두 자리를 잡았다.

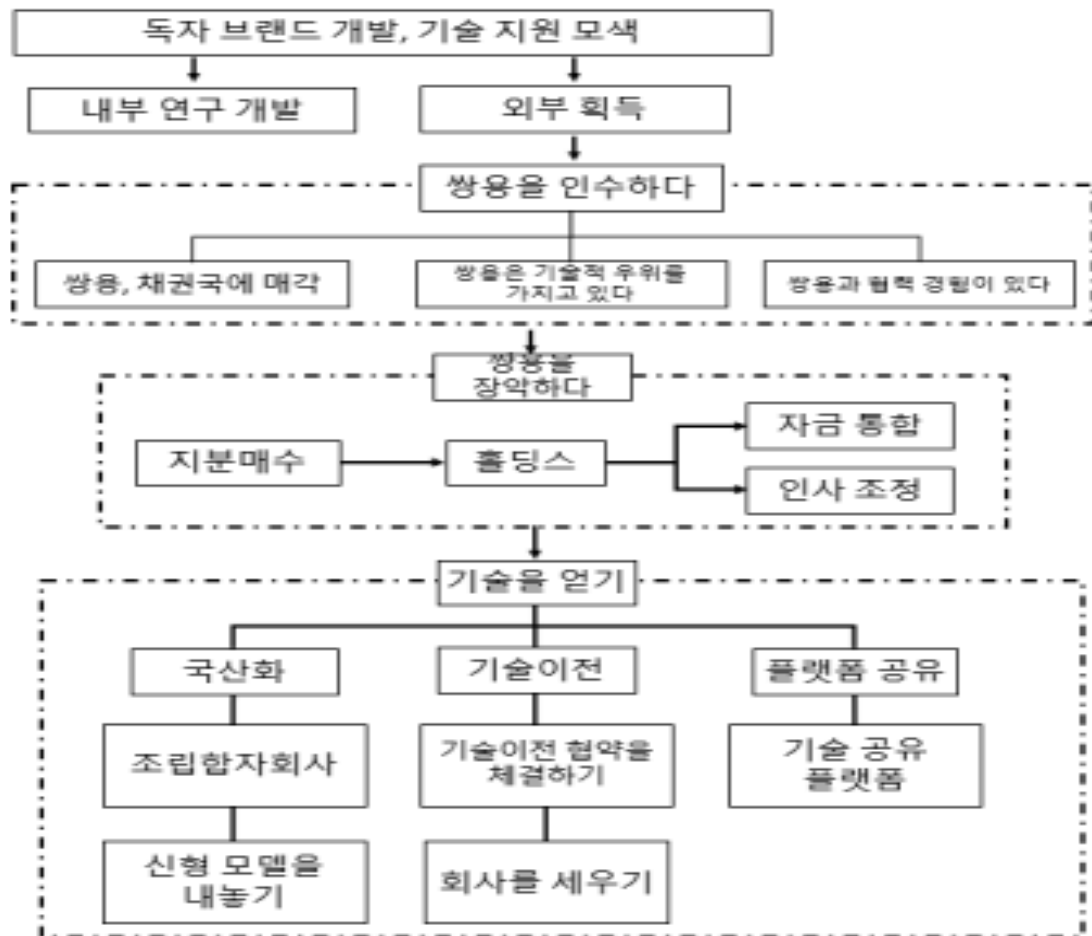
2001년에는 126만 대의 신차 판매 실적을 올렸다. 2004년 초, 쌍용자동차는 11개의 MPV "Rodous"를 출시하여 전 세계 자동차 업계를 놀라게 하였다.

2004년경 해외 시장의 치열한 경쟁에 직면하여 한국의 각 자동차 업체들은 전례 없는 어려움을 겪고 있다. 구조조정 시기로 접어들고 있다. 불과 몇 년 사이에 한국 자동차 업체들이 국내외 업체에 따라 인수되면서 새로운 시장 구도가 형성되었다. 독자경영 쌍용자동차, 빗더미에 빠진 뒤에도 매각 운명전성기 때 연산 20만 대에 달해 한국 자동차 시장의 10% 가까이를 차지하였다. 고급 레저용 차량 생산이 주력인 이런 유명 기업은 새해 들어 위기를 맞고 있다.

## 3. 사례 분석

기술은 자동차업체의 핵심경쟁자원이 되어왔다. '시장환기술'의 <그림 3-5> 외자유치 바람 이후 중국기업 자동차는 독자 브랜드 개발을 모색하고 기업개발 자체 브랜드는 자체 핵심기술이 있어야 한다. 독자 브랜드 개발에 사용되는 기술 자원을 어떻게 확보할 수 있을지가 자동차업체가 풀어야 할 숙제다.

<그림 3-5>상하이자동차&쌍용자동차 인수로 외부 기술 확보 리소스의 프로세스



자료: <https://www.3956816.71ab.com/>

상하이자동차는 중국 최대 자동차 생산제조업체이자 자체 브랜드를 최초로 개발한 국영 자동차업체이다. 기술 자원이 쌓이는 동안 쌍용자동차 채권단은 쌍용자동차를 매각해 상하이자동차에 기회를 줬다. 상하이자동차는 한국 쌍용자동차 인수를 통해 기술획득에 따른 잠재적 수익을 많이 낼 수 있다. 한국 쌍용자동차가 선진 동력 기술을 장악하고 있다. 특히 메르세데스 벤츠와 합작한 이후, 이 회사는 더욱 진보된 디젤 엔진 및 혼합 엔진 기술을 장악하였다.

## 1) 인수합병의 목적

상하이자동차의 생산 경영 규모 확대하고 원가 절감할 수 있었다. 쌍용자동차를 통해서 한국시장 점유율을 높여 업계의 전략적 지위 향상할 수 있다. 상하이자동차의 원료와 노동력을 충분히 생산하여 기업의 경쟁력도 강화할 수 있다. 브랜드 경영 전략을 실시하면서 기업의 지명도를 높여 초과 이윤을 얻고 상하이자동차회사 발전의 전략을 실현하기 위해서 인수합병을 통해서 상하이자동차의 선진적인 생산기술, 관리, 경험, 경영 네트워크, 전문 인재 등. 다양한 자원을 취득을 목적으로 한다.

## 2) 인수합병 동인

### (1) 상하이자동차 측

상하이자동차와 쌍용자동차의 합병은 쌍용자동차가 만든 핵심 기술인 엔진과 변속기의 연구개발 능력, 쌍용자동차의 강점인 SUV 모델의 대한 기술을 얻게 될 것이다. 상하이자동차 합병 쌍용자동차는 그 제품의 유형을 보완하여, 중고급·중저급에서 준중형에 이르는 넓은 라인의제품을 만드는데 전력을 다할 수 있다. 상하이자동차는 글로벌 시장에서의 인지도를 높여 쌍용자동차의 글로벌 판매망을 통합 이용하였다. 상하이자동차는 쌍용자동차에 힘입어 국제화·규모화로 갔다. 상하이차의 쌍용자동차 인수는 횡적합병에 속하며, 이러한 인수합병은 쌍방사이의 경쟁을 없애고 시너지 효과를 내도록 하며, 시장 점유율을 더욱 확대하여, 결국에는 규모의 경제가 있다.

### (2) 한국 쌍용자동차 측

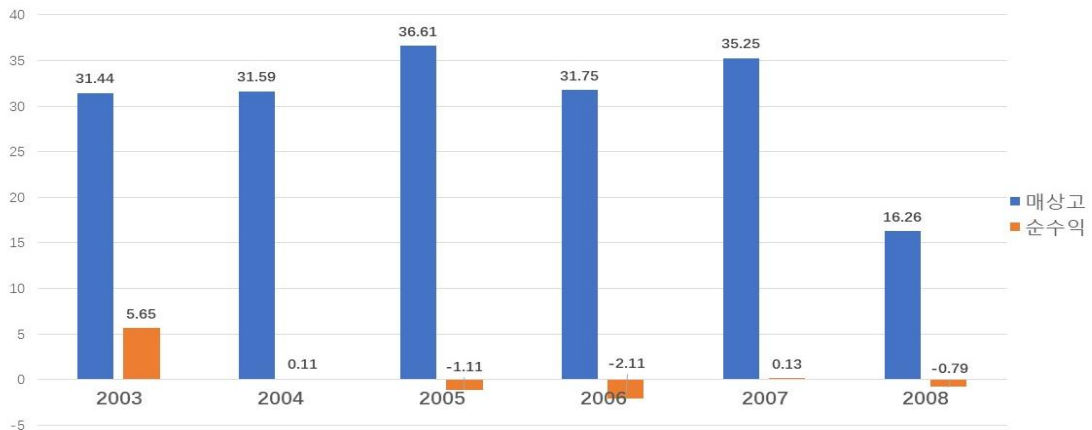
쌍용자동차는 모회사의 판매 루트를 빌려 이룬 소득협동의 효용이다. 능력 향상과 공용부품 공급시스템을 통한 쌍용자동차의 매출원가 절감할 수 있다. 쌍용자동차는 상하이자동차와 상호 보완적인 구조를 갖춰 제품의 공백을 메울 수 있었다. 장점을 취하여 단점을 보완함으로써, 합작하여 신상품을 개발할 전망도 매우 넓고, 새로운 이윤 증가점을 찾아낼 수 있었다. 2003년 하반기 쌍용자동차 채권단은 쌍용자동차 지분매각에 박차를 가해 해외업체를 입찰에 불러들여 적당한 구매 대상을 가려냈다.



상하이자동차-쌍용자동차 병합 후 쌍용자동차의 수익을 보면 <그림 3-6>에서 보듯 쌍용자동차이 인수된 후 2017년에만 0.13억 달러의 이익을 냈고 2005년, 2006년, 2008년 3년간 4억100만 달러의 적자를 냈다.

<그림 3-6> 상하이자동차&쌍용병합 후 쌍용의 이익 상황

(단위: 억 달러)

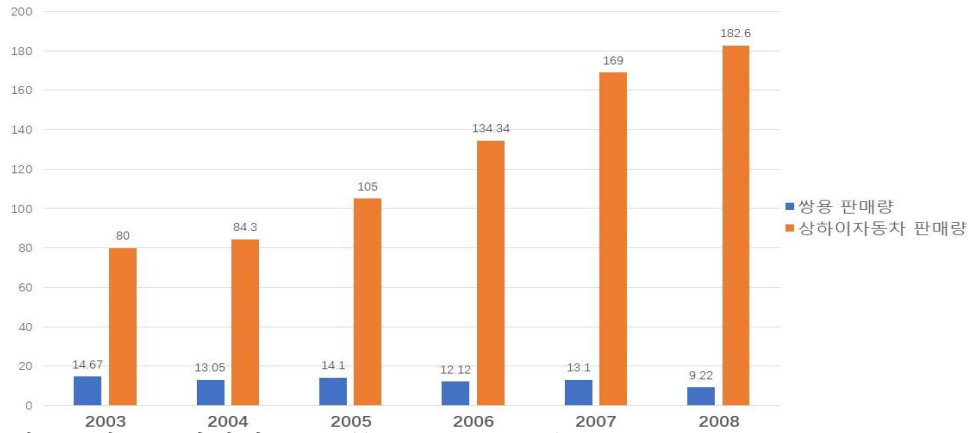


자료: 한국무역협회 <http://www.kita.net/>.

상하이자동차와 쌍용자동차는 2003년부터 2008년까지 판매량이 <그림 3-7>에서 보듯 부진하였다. 파업 및 시장 사정으로 2008년 9만 2,200대가 가장 낮았다. 상하이자동차는 매년 다소 증가하였지만 성장 속도는 더디다.

<그림 3-7> 상하이자동차와 쌍용자동차의 판매량

(단위: 만 대)



자료: 한국무역협회 <http://www.kita.net/>.

#### 4. 실패원인 분석

##### 1) 문화융합

상하이자동차가 쌍용자동차에 입성한 뒤 쌍용자동차가 다시 부도 위기에 몰린 것은 한국의 강성 노조와 과도한 노사관계가 직접적인 원인이다. 쌍용자동차의 관리도 노조가 자주 파업 협박하다. 결국 중국 기업들이 한국의 노동조합, 문화를 이해하지 못한 결과이다. 만약 상하이자동차가 쌍용자동차를 인수하기 전에 이것을 알아차릴 수 있었다면 상하이자동차는 좀 더 현명한 선택을 하거나 보다 주도면밀한 인수합병 계획을 세울 수 있었을 것이다.

##### 2) 금융위기

글로벌 금융위기의 급작스러운 폭발로 SUV 생산을 앞세운 쌍용자동차의 피해가 컸다. 쌍용자동차의 절반은 유럽에 팔렸고 금융위기 이후 판로가 거의 없었다. 한국에서는 차량의 80%를 대출받은 반면 은행 대출 쌍용자동차는 현대 대우 등과 달리 금융회사를 갖고 있지 않다. 금융위기는 쌍용자동차에 심각한 영향을 미쳤지만 쌍용자동차 내부의 문제는 쌍용자동차를 파산으로 근본 원인이다. 금융위기는 더 빨리 진행되었고 쌍용자동차는 더 이상의 조절을 하지 않기 때문에 실패하였다.

### 3) 국제화 관리 인력이 부족

상하이자동차가 2005년 쌍용자동차에 인수해 소진(社長) 전 사장을 해임한 이후 중국은 국제 인수와 운용에 밝은 팀을 보내지 않고 있다. 이에 비해 미국 GM은 한국대우를 인수한 뒤 곧바로 GM 글로벌 기관에서 50명의 경영진을 차출해 대우를 총괄하고 500명의 후방지원을 배치하였다. 이것은 상하이자동차의 국제 경영 인재 체계 및 인재 양성 방향의 부재를 부각시켰다.

### 제3절 화책영화와 한국NEW<sup>51)</sup>의 합작투자 사례분석

2014년 10월 화책영화는 자회사인 화책영화(홍콩)를 통해 536억 원(약 5,360만 달러)을 한국 영화 음악 및 공연 제작사(Next Entertainment Word)NEW에 투자한다고 발표하였다<sup>52)</sup>. 화책영화는 한국 NEW의 15%의 지분을 취득하여 NEW의 2대 주주가 되었다. 후속 화책영화와 NEW 환계 20억 원(약 200만 달러)을 넘지 않는 합작회사를 공동 설립하여 더욱 깊이 있는 합작을 펼치기로 하였다 <표 3-1>.

51) 화책 한국에 투자 Next Entertainment WordCo.Ltd (NEW)2014.

52) 申東杰 '중국기업의 대한투자사례 연구'2015, pp, 30-50

<표 3-1> 화책영화와 한국NEW 투자합의 내용

(Investment agreement of Huace invests in NEW)

협의 주체	최종 지배층: 저장화성책영화주식회사 출자자: 화책영화상(홍콩)투자유한공사 입찰회사: Next Entertainment World Co. Ltd
거래구조	NEW는 이번에 홍콩에 주당 300,000원에 1,786,035주를 투자하여 발행할 예정이며. 총 거래금액은 53,581,050,000원으로 거래가 완료된 후 화책영화를 보유하고 있다.
거래 프로세스	이번 거래에서 신주발행예정인 대가납부일2014년10월24일이다.
후속 협력	이번 거래가 완료되면 화책과 NEW는 자본금이 20억 원보다 높지 않은합작회사를 공동 설립한다. 합작회사의 지분은 50% : 50% 방식으로 책정되어 있으며, 구체적인 업무요구에 따라 탄력적으로 조정할 수 있으며, 후속적으로 프로젝트의 전개상황에 따라 쌍방이 추가로 투자할 수 있다. NEW 중국에서의 영화와 드라마 업무는 우선 합작회사를 주체로 하여 사업을 중심으로 하여 투자, 제작 및 배급 업무를 실시하여야 하며, 원칙적으로 5년 내에 쌍방이 합작하여 매년 제작을 적지 않게 하도록 하였다.
IPO <sup>53)</sup> 약속	화책이 투자한 후 NEW는 IPO 추진에 총력을 기울이고 화책은 NEW IPO에 전적으로 협력할 것이다.

자료: 화책영화공고(2014.11) <https://www.ggjd.cnstock.com/>

## 1. 화책영화

2005년 설립된 화책영화상은 저장(浙江)성 항저우(杭州)시에 본사를 두고 있다. 2010년 창업에 성공적으로 상장되어 중국 최초로 드라마 업계에 개입한 민영영화사 중 하나이다. 회사의 연산 드라마 시리즈는 1,000편이 넘어 국내 드라마 업계 1위의 시장점유율을 유지하고 있다, 영화 3-5편은 영화, 드라마, 예능으로 자리 잡고 있고 섹션의 3대 내용은 플랫폼, 영화 기지 건설. 영화 도시 원선. 뉴미디어, 광고 개발, 산업 투자 등 전 산업 체인을 아우르는 엔터테인먼트 미디어 그룹이다.

53) IPO(Initial Public Offerings)

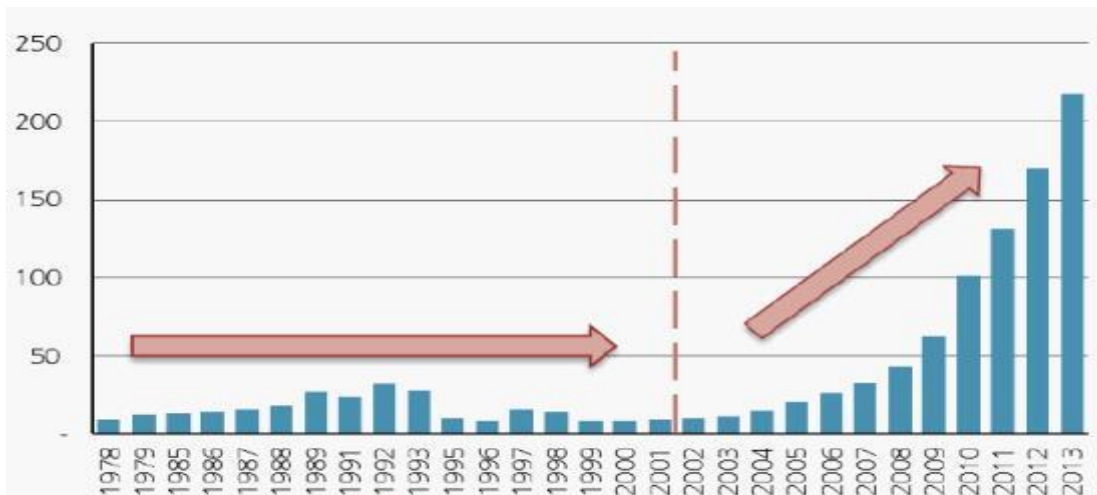
회사 주요 업무로는 드라마, 영화, 게임, 광고, 매니지먼트 업무와 수입 등이 있다. 이 가운데 드라마는 수입의 93% 이상을 차지하였고 영업이익의 91% 이상을 차지하였다. 영화는 화책영화가 중점적으로 발전하는 업무 분야로 회사의 미래 실적 성장에 기여하는 것이 중요해지고 있다.

### 1) 중국영화산업의 분석

2014년 전 세계 영화 흥행은 2013년 359억 달러에서 375억 달러로 증가하였으며 성장률은 4%다. 이 중 북미 영화 시장은 연간 103억 달러의 흥행을 기록하여 2013년에 비해 6% 하락하였다. 미국 등 전 세계 선진국의 영화 성장이 주춤하고 둔화되는 배경에는 중국 영화시장이 우뚝 서 있다. 아래 <그림3-8>과 같다. 중국의 영화 업계는 2000년 이후 급속한 발전기에 접어들다. 자문으로 발표된 '2014년 중국영화시장영향연구보고서'에 따르면 2014년 중국 총 상영편 388편, 총 흥행 47억 달러(합계 위안화 296억 위안)로 중국은 일약 전 세계로 부상하였다.

<그림 3-8> 중국영화 흥행수입

(단위: 억 위안)



자료: 중국 영화산업 연구보고서 2014. <http://www.chinaxwcb.com/>

## 2) 투자기업의 업계 지위

화책영화는 중국 문화영화 분야에서 가장 강한 민영영화기업 중 하나로 설립 이후 꾸준히 고속 성장을 거듭하고 있다. 화책영화는 오랫동안 드라마 시장 점유율이 업계 1위를 차지하였다. 중국 최초로 영화 업계에 진출한 기업이기도 하다. 회사의 발전 전략상 양질의 영상 드라마를 핵심 경쟁력으로 하다.

## 2. NEW(New Entertainment World)

<표 3-2> NEW는 한국의 신예 영화 배급사이며, 몇 년의 짧은 발전을 거쳐 한국의 5대 영화 배급사 중 하나로 급성장하였다. 회사의 주요 경영 업무에는 영화투자 및 음악 등이 포함된다.

<표 3-2> NEW의 기본자료

### NEW Basic information

회사 이름	Next Entertainment World Co. Ltd
회사의 주소	서울특별시 강남구 학동로*, 논현동
법정 대표인	Kim Woo Taek
자본금	5,060,430,000원
경영 범위	영화투자 및 음악 및 파생저작권 업무

자료: 화책영화공고(2014.11) <https://www.ggjd.cnstock.com/>

## 1) NEW의 소재한 업종의 상황

한국 영화진흥위원회(KOFIC)의 2014년 통계에 따르면 전 세계 10대 영화시장이다. 구미의 많은 영화사들도 그 작품의 한국시장 매우 중시하고 강력한 국제 경쟁상대에 직면하더라도 한국 영화 작품은 한국 영화 시장을 주도해 왔다. 아래 <표3-3>과 같이 2006-2013년에 한국영화가 차지하는 평균 50% 이상을 유지한 미국과 인도를 제외하면 한국영화가 50%를 넘는 나라는 상대적으로 드물다. 한

국영화 작품의 창작, 기획, 마케팅, 창의력의 부단한 향상에 힘입어 영화 시장 점유율이 점차 안정되고 있다. 한국 문화 크리에이티브 회사도 급부상하고 있다.

<표 3-3> 주요국 자국영화의 점유율

Main countries homemade film market share

(단위: %)

	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2012년	2013년
미국	94.0	90.1	91.7	92.1	92.0	96.0	91.1
일본	53.2	47.7	51.9	58.8	53.6	54.9	65.7
영국	19.1	28.0	31.1	16.5	24.0	36.2	31.9
콩고	44.7	36.5	45.3	36.8	35.7	41.6	40.2
독일	25.8	18.9	21.0	27.4	16.8	21.8	18.1
몽골	24.8	26.9	28.9	23.4	32.0	38.4	26.5
쿠바	15.4	13.5	13.3	16.0	12.7	14.3	19.5
한국	63.8	50.8	42.1	48.8	46.5	51.9	58.8
호주	4.6	4.0	3.8	5.0	4.5	3.9	4.3

자료: 한국통계청(2014) <https://www.kostat.go.kr/>

## 2) NEW의 업계 지위

표 아래 <표 3-4>와 같이 2011-2013년 동안 NEW 작품 수는 증가하지 않았지만 관객 수와 한 편당 상좌 수는 크게 상승하여 경쟁사를 훨씬 능가하는 성장세를 보였다.

<표 3-4> NEW 동업라이벌과의 비교

Comparison of New and competitors

구분		2011년	2012년	2013년
NEW	영화 수	10.5	11	12
	구경인수	10,169,314	18,859,329	37,353,107
	편당좌석 수	968,506	1,714,484	3,112,759
경쟁사 1	영화 수	19.5	27	25
	구경인수	34,074,306	42,144,005	35,556,804
	편당좌석 수	1,747,400	1,560,889	1,422,272
경쟁사 2	영화 수	21.5	22.5	16
	구경인수	21,711,506	18,115,155	16,844,173
	편당좌석 수	1,009,837	805,118	1,052,761
경쟁사 3	영화 수	10.5	8	12
	구경인수	12,859,623	24,639,169	2,430,189
	편당좌석 수	1,224,726	3,079,896	202,516

자료: 화책영화광고(2014) <https://www.ggjd.cnstock.com/>

### 3. 사례 분석

2015년 1분기 재무제표를 분석한 결과, 화책영화그룹이 한국NEW에게 투자한 후 매출, 순이익, 경영현금흐름(operating cash flow)이 눈에 띄게 증가하였다. <표 3-5>에서 보듯 화책영화그룹이 한국NEW에게 투자한후 2015년 1분기의 채산성은 현저히 향상되었다. 총매출은 전년 동기 대비 34.27% 순이익은 10.21% 증가하였다. 그리고 상품 판매·용역 제공으로 받은 현금은 70.98% 경영현금유입은 30.89% 증가하였다.



<표 3-5> 2015년 1분기 재무데이터

2015 Huace financial data

(단위: 만 달러, %)

과목/시간	2015-03-31	2014-03-31	증가폭
순이익	8,289.99	7,522.25	10.21%
영업 총 소득	30,905.74	23,017.44	34.27%
미분배 이익	1.59	1.04	52.88%
상품을판매금	32,689.16	19,118.52	70.98%
경영현금유입	35,439.05	27,074.43	30.89%

자료: World Trade Organization

화책영화그룹이 한국NEW에게 투자한후 한국 업무공사를 통한 영업수입, 순이익, 채산성, 현금유입 등 재무지표가 눈에 띄게 상승하였다. <표 3-6>에서 보듯이 화책영화그룹이 한국NEW에게 투자한후 한국 자원통합과 업무협력을 강화하였다. 한국의 양질의 콘텐츠에 대한 투자로 실적 성장을 이룩하였으며, NEW를 통해 우수한 한중 합작영화 제작하고 중국에서 제작된 콘텐츠를 한국에 수출하는 등의 방식 등으로도 좋은 수입이 생길 수 있다.

<표 3-6> 한국 업무수입 및 예상소득

Korea business revenue and expected revenue

분류	내용
실현소득	-화책영화가 투자한 영화(수상한 그녀)는 누적 흥행 3억6,000만 원을 넘었다. 투자한 드라마(kill me heal me)는 한국에서 흥행해 저작권+광고수입 1억 원을 넘었다.
예상소득	-한국NEW와 합작한 중한합작 개봉약속 연2편. 제품 당 3억대 흥행을 가정해 화책영화는 6억대 흥행이 기대된다.

자료: World Trade Organization

NEW는 앞으로 중국에서 영화와 드라마 사업을 합작회사를 중심으로 5년간 매년 두 편의 영화를 제작하는 데 원칙적으로 협력하기로 하였다. 한국 영화가 풍토가 맞지 않는 상황을 타개하기 위해서는 관객의 입맛에 맞추기 위해 중국 내 합작회사를 선택해 원천적으로든 향후 시장행위로든 한-중 양국 모두 영화를 기획 제작할 수 있다. 화책영화는 영화 촬영 전 단계부터 일찍 개입해 문화적 속성, 사회적 효과 등 다양한 요소를 고려한다. 현재 화책영화는 이미 NEW와 소통하고 있으며 쌍방 모두에서 영향력 있는 소재들을 찾아 올 연말에 세부 계획을 내놓을 예정이다.

최근 한국 드라마의 시작과 함께 한류의 중국 시장 영향력이 커지면서 중국 對韓 해외직접투자 붐이 일고 있다고 아시아경제가 보도하였다. 2014년 상반기 중국의 對韓 ㅎ해외투자액은 7억800만 달러로 전년 동기 대비 689.6% 증가하였다. 2013년 중국의 한국 투자액은 4억8000만 달러에 그쳤다. 한국에 대한 급증하는 투자 가운데 문화산업 투자도 눈에 띄어 지난해 상반기와 비교하면 20배 가까운 고속성장을 이뤘다.

2014년 7월 중국 국가주석 習近平의 방한 이후 한-중 양국은 엔터테인먼트 문화산업 분야에서 협력을 강화하고 있다. 한편 중국신문출판광전총국 측의 규정에 따라 내년 4월부터 사전심의를 받지 않은 해외 드라마의 인터넷 방영이 금지된다. 중국 인터넷에서 잘나가던 '상속자들' '별에서 온 그대' 등 한국 드라마가 중

국 인터넷에서 사라질 수 있다는 의미다. 이 같은 정책적 자극으로 중국 자본이 한국 영화사 투자로 이어지도록 독려하고 한국 영화 제작, 배급, 홍보에 직접 개입할 것으로 보인다.

한-중 FTA가 체결됨에 따라 앞으로 양국이 공동 제작하게 될 영화드라마는 스크린쿼터의 영향을 받지 않게 되었다. 또 FTA 체결 이후 한국 엔터테인먼트가 중국 기업과 공동법인을 설립할 때 지분 49%를 소유할 수 있도록 법적 보호를 받고 한-중 합작기업을 설립하는 경우도 늘어날 것으로 보인다. 저작권 보호로 한-중 합작 영화와 드라마 작품의 브라운관 활성화는 아직 초보 단계인 중국 방송업계에 강심보를 불어넣는다.

#### 4. 성공원인 분석

화책영화외에 다른 중국 기업들도 한국NEW를 접하고 협력 관계를 맺으려 하였으나 성사되지 못하였다. 화책영화가 순조롭게 NEW에 투자할 수 있었던 것은 정책적 이점과 자본적 역량을 갖춘 것 외에도 기업 자체가 여러 방면에서 많은 노력을 기울여서 한국NEW가 IPO 계획을 연기하여 화책영화와 깊은 협력관계를 맺으려 하였다.

##### 1) 실력과 영향력

중국 문화 영상 기업들은 자본 조력을 통해 규모와 실력 면에서 급속도로 커지고 있다. 많은 기업들이 국제 시장에 진출하고 있다. 국제적인 영향력도 계속 높아지고 있다. 화책영화와 영상영화는 중국 문화영화업계에서 가장 유력한 회사 중 하나로 한국 업계의 입지가 강화되는 가운데 2014년부터 국제적으로 유명한 회사인 시물레이트 TV와 유튜브와의 적극적인 전개를 통해 협력하고 있다.

2014년 화책영화는 830만 달러 가까운 해외수입을 올렸다. 이미 누적으로 약 5000만 달러의 외화를 벌어들이며 매출 총액 및 성장속도가 민영기업의 1위를 계속 유지하고 있다. 회사는 문화 서비스 수출, 역외 투자, 전략적 제휴, 상위 프로젝트 합사 등을 통해 전방위적이고 다층적이며 넓은 영역의 문화 발전 구조를 구축하다. 문화 상호 연계와 소통을 촉진하고 전파하는 데 주력하였다<sup>54)</sup>.

한국은 중국의 문화 영상 산업에도 큰 관심을 가지고 있다. 화책영화의 해외적 활약이 화책영화의 실력과 영향력을 충분히 증명하고 있다. 한국 회사도 화책영화의 투자를 더욱 선호하며, 화책영화와 함께 장기적인 협력 관계를 형성하고 있다.

## 2) 조사준비의 충분

화책영화는 NEW와 합작한 최초의 중국기업으로서 한국의 문화 창의 산업의 우세에 대해 비교적 깊은 인식을 가지고 있다. 2005년 화책영화에서 촬영된 사극 '신취타금지'는 한국 배우 채림이 여주인공을 맡고 2014년 '신천룡팔부'는 한국 연예인 김기범 씨가 김예범의 출연하였다. 조이방 화책영화 사장의 인터뷰에 의하면, 매년 한국의 텔레비전 축제인 화책영화 임원은 중국 드라마를 가지고 시찰을 가는 한편, 부티크를 중국에 들여와 한국 드라마 산업의 고도의 전문화와 체계화를 체감하고 있다.<sup>54)</sup>

NEW에게 투자하기 전에 2014년 3월 화책영화에는 이미 한국에 사무소를 설립하고 한국 현지 전문 인력을 채용하여 한국회사의 교류와 협력을 확대하고 있다. 화책영화가 NEW에게 투자할 때 본사와 한국사무소에 한-중 이중 언어를 구사할 수 있는 직원을 배치하고 한국 시장을 이해하는 전문 컨설턴트를 초빙하였다. NEW가 있는 업계, 지위, 경쟁상대에 대해 충분히 조사하였다. 한국 시장과 NEW에 대한 충분한 조사와 준비 작업으로 인해 화책영화는 이번에 NEW의 투자와 합작할 때 행동과 의사결정의 효율이 다른 경쟁력보다 높다.

## 3) 강력한 자본 지원

한국의 시장규모, 자본 환경면에서 상대적으로 우위에 있는 중국에 비해 화책영화는 중국의 방대한 시장에 의존하여 실력을 축적한다. 중국 문화 창의업종의 융자 환경이 좋고 화책영화가 투자를 받아 하는데 유리하다. 화책영화는 중국 시장과 자본의 우위를 이용하여 한국에 투자하고 있다. 이점들을 한국으로 이전해서 유리하며, NEW에게 투자하는 과정에서 매우 강력한 위치를 차지하고 있다.

54) 모니 《화책영화》.국제화보: A02. 2015년 3월 20일

55) '화책'은 한국 영화 업계의 거물들과 함께 알짜 아시아 영화 제작, 텐센트 엔터테인먼트, 2014년 11월 18일 <http://ent.qq.com/a/20141118/049616.Htm>

#### 4) 상생 발전의 협력적 태도

화책영화는 중국의 대기업으로 한국 회사보다 규모와 자본력이 컸지만 NEW에게 투자할 때 높은 자세를 보이지 않고 한국을 여러 차례 방문함으로써 한국의 많은 문화 창의 산업 유명 회사들을 허심탄회하게 방문하였다. 화책영화그룹이 NEW에게 투자한후 NEW는 단순한 투자가 아니라 한국 기업과의 발전된 협력 자세에 입각하여 콘텐츠 생산은 상호 보완적으로, 제작 이념에서는 국제화·전문화로 진화하고 있다.

### 제4절 디산그룹과 AVITSA의 전략적 제휴 사례분석<sup>56)</sup>

AVITSA는 한국 3대 의류 상장사 중 하나로, 디산 그룹은 중국 최대 의류 수출업체 중 하나이다. 쌍방 모두 마케팅 채널 확대, 생산기지 건설, 패션디자인 연구개발, 인재 및 자원 공유 등에서 상호보완적인 강점과 협력 잠재력이 크다. 쌍방의 전략적 제휴는 디산의 글로벌 배치를 한층 더 최적화해, 중국의 방직 의류업의 발전 수준을 높이고, 아비스타 사의 중국 시장 점유율을 확대하는데, 반드시 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 1. 디산 그룹

1993년 설립된 디산 그룹 유한공사는 키리그룹, 웨이하이방직그룹 수출입유한공사의 양대 교역 주체로 종업원 2만 명을 보유하고 있다. 주요 산업으로는 패션디자인 연구개발, 생산가공, 수출입무역, 전자상거래, 금융, 물류, 물류 등이 있다. 고급 남녀 패션, 고급 모직 코트, 데님, 니트, 아동복, 방한복, 캐주얼 등 주로 생산된다. 마케팅 네트워크는 부아주, 미주, 유럽 등 가장 경쟁력 있는 글로벌 패션기업으로 도약하려는 디산 그룹은 중국이 명품 수출에 중점을 두면서 국가와 성, 시 지도자들로부터 뜨거운 관심을 받고 있다. 리커창 총리는 디산 그룹을 방문하여, 디산 그룹을 전통 업종 전환의 모델로 높이 평가하였다.

56) 呂楊 '디산그룹과 한국AVISTA의 협력'pp,20-30

## 2. AVISTA

AVISTA회사는 한국 3대 패션 상장사 중 하나로 패션디자인, 생산과 판매를 위주로 BNX와 탱커스 등 4개의 글로벌 유명 브랜드를 보유하고 있으며, 한국에 200여개 매장을 두고 중국, 미국, 이탈리아에 약 8억 개의 브랜드 운영회사를 두고 있다. 2011년 매출을 달성하였다. 이 회사는 2000년 설립 이후 디자이너를 기반으로 한 경영이념을 고수하고 있으며, 독자 브랜드의 디자인 개발에 주력해 한국 여성복 업계에서 폭넓은 인지도를 확보하고 있다. 중국 내 브랜드도 시장 기반이 탄탄하고 영향력이 강해 2012년 말 중국 매장 수는 70개로 늘었다.

## 3. 사례 분석

2012년 디산 그룹은 132억 원을 들여 한국 의류업체 AVISTA에 투자하였다. 36.9%의 지분을 취득해 AVISTA의 최대주주가 되었다. 이후 '전략적 분업'인 AVISTA가 설계와 신제품 개발을 담당하고 <표 3-7> 디산은 생산유통을 담당하여 2012년 250만 달러의 매출을 올렸다. 2014년에는 950만 달러에 달하며, 디산-아비스타 모델은 디자인과 개발능력을 갖춘 AVISTA와 시장과 유통 우위를 자랑하는 디산 그룹의 윈-윈 시스템(win-win system), 한-중 양국의 가장 고전적인 '전략적' 투자 사례이다.

<표 3-7> 디산 투자 AVISTA이후 매출액

(단위: 만 달러)

연도	2012	2014
AVISTA의 매출액	250	509

자료: <http://www.linkshop.com>

디산 그룹이 있는 산둥 웨이하이는 중국 대륙에서 한국에서 가장 가까운 도시로 오랫동안 많은 분야에서 폭넓은 교류와 좋은 협력을 보여 왔다.

한-중 FTA와 산둥반도 블루경제구 건설이 급물살을 타고 있다. 중국의 넓은 시장이 협력 발전의 밑거름이 되고 있다. 주리화 디산그룹 회장은 김동근 아비스타 CEO와 함께 마케팅 채널 확대, 생산기지 건설, 패션디자인 연구개발, 인재 및 자원 공유 등에서 전방위 협력을 한다.

이런 협력은 한-중 양국의 우수한 브랜드 의류업체의 강점을 보완하고, 중국시장은 물론 글로벌 시장을 개척해 새로운 길을 열어줄 것이다. 쌍방 모두 마케팅 채널 확대, 생산기지 건설, 패션디자인 연구개발, 인재 및 자원 공유 등에서 상호보완적 강점과 협력 잠재력이 크다고 해서 사장은 진단하였다. 두 회사의 전략적 제휴는 디산의 글로벌 배치를 한층 더 최적화하고, 중국 섬유 의류 산업의 발전 수준을 높이고, 아비스타의 중국 시장 점유율을 확대하는 데 긍정적인 영향을 미칠 수밖에 없다. 그는 두 회사가 상호 호혜적 이익을 견지하고, 리스크에 대한 공동 대응과 협력 모델의 끊임없는 혁신, 발전 공간의 넓이, 프리미엄 소비 트렌드를 선도하는 브랜드의 더 많은 출시, 기업의 핵심 경쟁력 제고, 미래를 함께 하기를 바라고 있다.

#### 4. 성공원인 분석

##### 1) AVISTA의 태도

AVISTA의 디산에 대한 긍정적인 태도 때문에 투자를 받은 AVISTA는 중국 시장에 진출할 수 있었고, 광범위한 기반을 가진 디산을 통해 효과적으로 아비스타를 중국 시장에 밀어내 판매를 확보할 수 있었다.

##### 2) 디산의 이미지

전략적 제휴 디산과 AVISTA가 전략적 분업을 통해 진행하는 win-win 투자 협력은 현지의 환영과 지지를 받고 있다. 디산 그룹의 AVISTA 투자 소식이 알려지자 국내 업계는 3일 연속 상한가를 기록하였고 주가는 나흘 만에 60% 가까이 상승하였다.

### 3) 중국의 시장

중국 경제의 급속한 발전과 날로 커지는 내수 시장과 함께 한-중 양국 간 산업협력 및 관련 협력 기회가 많아지고 산업간 상호보완성이 강해지고 있다. 중국은 거대한 의류 소비시장을 가지고 있는 반면에 한국은 유행을 선도하는 디자인 능력과 연구개발 수준을 가지고 있다.



## 제4장 중국의 對韓 해외직접투자 활성화 방안

### 제1절 2019년도 중국의 對韓 해외투자

2019년 중국기업의 해외투자는 하락세를 이어갔다. 전 업종의 해외직접투자 및 해외 인수합병 발표는 각각 9.8%와 31% 하락하였다. 일대일로(一帶一路)<sup>57)</sup> 이니셔티브로 아시아는 중국기업들이 가장 선호하는 해외 M&A 지역으로 부상하다. 해외 TMT<sup>58)</sup>, 소비재, 전력과 공공사업 등의 업종 표시가 지속적으로 중국기업들로부터 각광을 받고 있다.

중국기업들의 해외 M&A 발표는 686억 달러로 전년 동기 대비 31% 감소하였다. M&A 발표 건수는 591종으로 전년 동기 대비 23.5% 감소하였다. 인수합병 금액계 상위 3대 업종은 TMT, 소비재 및 전력과 공공 사업이다. 인수 합병 수량계에 따르면 상위 3대 업종은 TMT로, 선진 제조와 운송 및 소비재이다.

대외도급공사는 전년대비 7.6% 증가한 2,602억5천만 달러로, 매출액은 1,729만 달러로 전년대비 2.3% 증가하였다. 일대일로 국가에서는 전년 동월대비 59.5% 증가한 총 23.1%의 대외도급 공사계약액 1.548억 달러이다. 중국 정부는 해외직접 투자에 대한 정책을 계속 전면적으로 추진할 것이다.<sup>59)</sup>

57) '일대일로'는 실크로드 경제벨트와 21세기 해상 실크로드의 약칭이다. <https://zhidao.baidu.com>

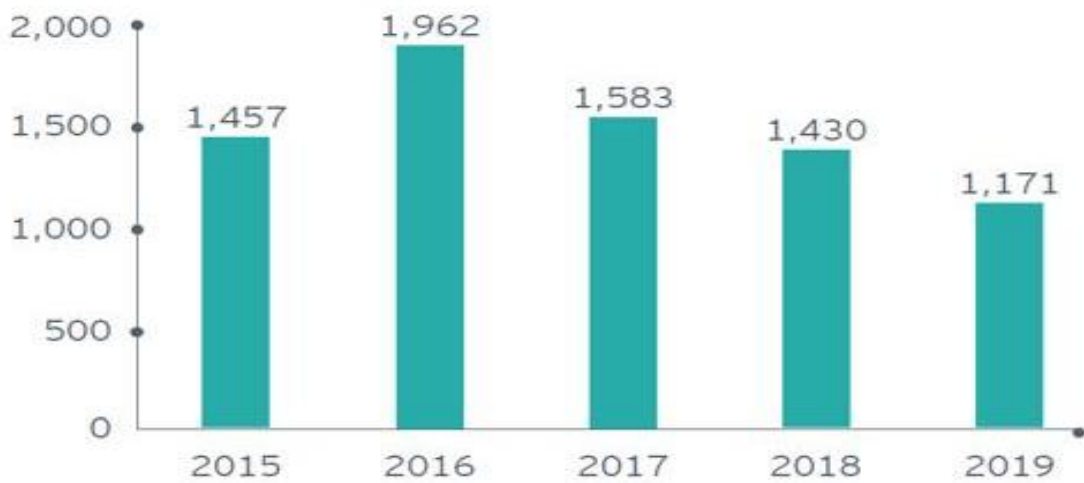
58) TMT (Technology, Media, Telecom)

59) 安永 《2019年中國海外投資概覽》2020. 참고정리

2019년 중국의 對韓 해외직접투자는 꾸준히 발전하였다. 중국 상무부에 따르면 2019년 <그림 4-1>에서 보듯 중국의 전 업종 해외직접투자는 1,171.2억 달러로 전년대비 9.8%, 비금융류 직접투자 1,106억 달러로 전년대비 8.2% 감소하였다. 투자구조는 더 균형 잡혔다. 주로 임대와 비즈니스 서비스업, 제조업, 도매와 소매업으로 감소하였다.

<그림 4-1> 2015-2019년 중국전역의 해외직접투자 상황<sup>60)</sup>

(단위: 억 달러)



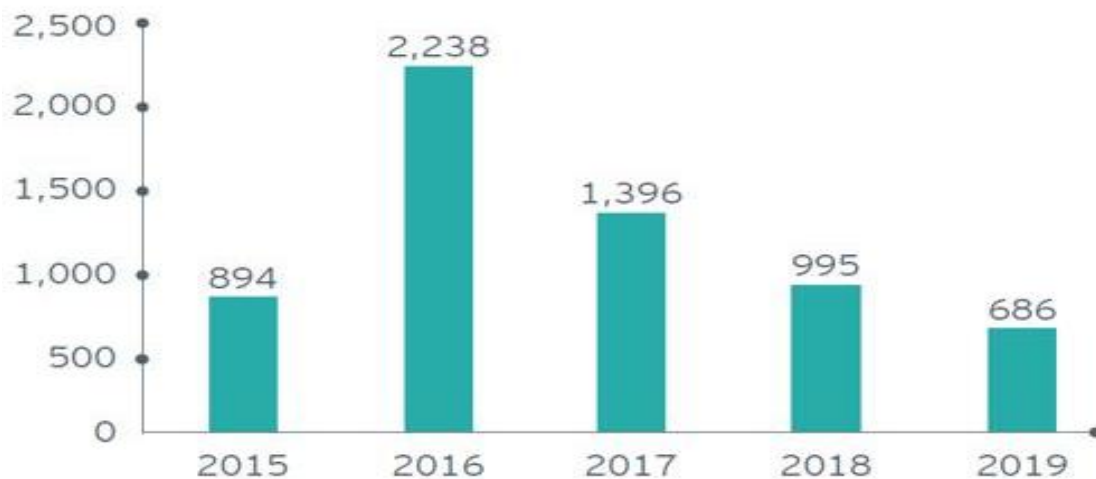
자료: 중국상무부(2020)<http://www.mofcom.gov.cn/>

60) 2015~2018년 대외 직접투자 데이터는 중국 상무부에서 유래하며, 국가통계국과 국가외환관리국이 발표한 연도의 《중국 대외 직접투자 공보》  
2019년 데이터는 2020년 1월 22일 중국 상무부가 발표한 속보 데이터로, 주로 전체 수익 재투자 부분을 포함하지 않음

중국기업 M&A는 686억 달러로 전년 동기보다 31% 줄었다.<그림 4-2>에서 보듯, M&A는 591건으로 23.5% 감소하였다. 2019년 하반기 중국기업의 해외 M&A 발표액은 전년대비 2.8%(상반기 대비 55.9%) 하락하는 데 그쳤다

<그림 4-2> 2015-2019년도 중국기업의 해외인수합병 상황<sup>61)</sup>

(단위: 억 달러)



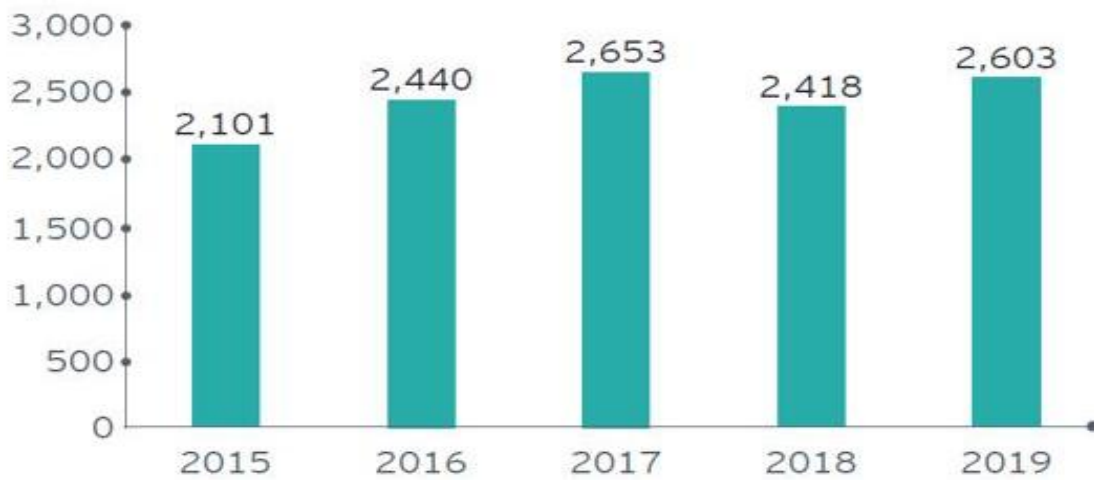
자료: 중국 상무부(2020) <http://www.mofcom.gov.cn/>

61) ThomsonOne, Mergermarket, 홍콩, 마카오 및 대만 지역의 대외 인수합병 거래를 포함하여, 데이터는 이미 인수합병이 완료되지 않은 사례를 포함함

중국 상무부에 따르면 <그림 4-3>에서 보듯 2019년 중국의 대외도급공사는 전년대비 7.6% 증가한 2,602억5천만 달러를 기록하였다. 매출액은 1,729만 달러로 전년 동기 대비 2.3% 증가하였다. 중국 기업이 수주한 대외하도급 프로젝트는 1억 달러 이상 506개로 8.4% 늘었다. 중국은 제3국 일자리 80만 개 가까이 창출하면서 중국 설비자재 수출 140억 달러로 달성하였다.

<그림 4-3> 2015-2019년 중국 해외 청부공사 신규 계약액

(단위: 억 달러)



자료: 중국 상무부(2020)<http://www.mofcom.gov.cn/>

## 제2절 해외직접투자에 대한 중국의 정책

### 1. 다자간 국제관계의 환경 조성

중국정부는 기업들이 중국문화 해외진출<sup>62)</sup>에 객관적으로 대응하도록 정확하게 유도해야 한다. 중국 정부가 일대일로(一帶一路) 이니셔티브를 적극 추진하고, 국제 생산능력 협력이 안정적으로 이뤄지면서 중국 기업의 해외투자 규모가 급속히 확대되면서 해외투자의 급성장기에 접어들고 있다. 2015년 중국의 대외직접투자가 역사적인 돌파를 달성하면서 투자량이 처음으로 세계 2위에 올랐다. 기업의 해외 투자 기업 수도 급증하였다.

<표 4-1> 2009-2015년 중국의 해외직접투자 유량표

(단위: 억 달러)

연도	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
투자액	565	688	747	878	1,078	1,231	1,457
국제순위	5	5	6	3	3	3	2

자료: 중국의 해외직접투자에 대한 통계발표공지 <http://www.mofcom.gov.cn/>

62) 중국의 해외투자 정책과 중국자본 유치의 전제조건 통상정보연구

<표 4-2> 2009-2015년 중국진내·외 투자기업통계표

(단위: 억 달러)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
진내 투자자	1.2	1.3	1.35	1.6	1.53	1.85	2.02
역위 투자자	1.3	1.6	1.8	2.2	2.54	2.97	3.08
역위기업투자액	>1	>1.5	>2	2.3	<3	3.1	4.37

자료: 중국의 해외직접투자에 대한 통계발표공지 <http://www.mofcom.gov.cn/>

최근 몇 년 동안 정부의 격려와 부양, 기업 자체의 국제 시장 확대라는 이중적인 자극으로 중국기업의 해외직접투자는 비교적 빠르게 성장해 왔다. 각종 위험과 도전에도 불구하고 전반적으로 전망이 좋고 여전히 거대한시장이 있다.

중국의 경제 발전은 현 단계에 이르러 전체적으로 기업의 해외직접투자 등 다국적 경영을 전개하는 것이 확실히 필요하다. 하지만 실천 과정에서 기업마다, 업종마다 일정한 조건을 갖춰 글로벌 경영이 필수인 시점과 실제 능력에 도달하였다. 정부와 관련 학자들은 기업이 국가를 객관적으로 대할 수 있도록 유도하는데 필요한 책임이 크다. 특히 국자위 등 정부 관련 부처들은 이른바 '기업의 국제화 경영 정도'가 차지하는 비중을 기해 '기업을 끌고 나가라'는 식의 압박을 삼가야 한다.

중국정부는 정치 경제 외교 문화 등 다양한 방식으로 기업의 해외투자에 좋은 국제환경을 조성하고, '중국문화 해외진출' 두 시장을 활용할 수 있도록 두 가지 자원을 충분히 운용해야 한다. 비록 중국의 평화 발전의 길을 걸었지만, 역사상 서방국가들이 식민지 침탈이나 불평등 무역으로 광물자원을 약탈하지는 않았을 것이다. 그러나 최근 몇 년 동안 중국 경제가 지속되고 안정적으로 성장하면서 종합 국력과 국제적 위상이 상승하여 여전히 점점 더 많은 국가들의 관심(경계심과 방범심 포함)을 끌고 있다.

아프리카 대륙에서의 세계 각국의 경쟁을 예로 들자면 중국은 특히 중-아프리카 관계의 공고함과 발전을 중시해야 한다. 아프리카 대륙은 국가가 많고 자원이

풍부하며 시장 잠재력이 크다. 국제통화기금은 향후 몇 년 동안 아프리카의 경제 성장 속도가 전 세계 평균을 넘어설 것으로 전망하고 있다. 중국 기업들은 아프리카에서 영국과 프랑스 등 전통적인 식민 종주국, 인도 등 신흥 발전 중대국의 경쟁과 더불어 세계 최강국인 미국의 전방위적 경쟁에 직면해 있다. 힐러리 클링턴 미 국무장관의 2011년 6월 아프리카 순방은 아프리카 경제에 대한 미국의 강한 관심을 보여준다. 또 예일대 천즈우 교수 등 여러 국제 석학들은 앞으로 당분간 아프리카가 미-중 경쟁의 거점이 될 것이라고 지적하였다.

특히 최근 정치적변화가 일고 있는 수단 리비아 등 아프리카 국가들에서 중국 정부가 적극 나서고 있는 것은 중국 기업의 해외 이익을 최대한 보호하는 데 의미가 있을 것이다.

## 2. 다국적 투자분야의 국제조약 사항 중시

국제투자법<sup>63)</sup>은 다국적 민간직접투자 관계를 조정하는 국내법규와 국제법규의 총칭이다. 국제투자법 조정의 관계는 횡적 관계도 있고 종적 관계도 있다. 구체적으로는 해외투자자와 주최국 자연인, 법인 및 기타 경제조직 사이에 발생하는 투자 상사관계의 촉진, 개최국과 해외투자자간의 투자관리와 보호관계의 체결, 다국적 투자자와 모국 관계기관간의 투자촉진과 투자보증의 관계를 포함한다. 해외 개인투자에 한정하는 것이 특징이다. 즉 투자자는 해외 자연인이나 법인일 수 있고 투자자를 받아들이는 것은 자본 입력국의 자연인, 법인 또는 정부일 수 있다. 직접투자는 투자자가 일정 수의 지분을 가지고 경영관리에 직접 관여하는 것을 말한다. 투자기업에 대한 통제력이 크다. 간접투자나 증권투자는 투자자가 일정한 수익을 제공할 수 있는 주식이나 증권만 갖고 있을 뿐 기업 자산이나 경영에 대한 직접적인 소유권이나 통제권을 갖지 않는다. 사적 직접투자의 내용은, 주식자본, 기술, 설비, 특허권 등의 투자를 포함하다. 그 형태로는 독자경영(외국 기업), 합자경영(합영기업), 합작개발, 합작경영 등이 있다. 국제투자법은 투자환경을 조정하는 효과적인 수단이다. 사적 자본의 국제적 흐름은 유리한 투자 환경을 전제로 한다. 투자환경은 특정 국가의 해외직접투자에 대한 일반적인 태도를

63) 국제투자법은 외국의 투자 보호에 관한 중국법 규범과 국제법규의 총칭.

말하며 여기에는 정치적, 경제적, 사회적, 문화적 그리고 심리적 요소가 포함되어 있으며 조세, 외환관리, 특정 영업행위의 규제, 징용, 국유화 등과 같은 법적 요소가 주도되어 있다. 투자 환경을 개선하거나 바꾸든지 간에, 반드시 법적 수단을 이용하여 조정해야 한다.법의 연원을 보면 국제투자법은 자본수출국의 자국민 해외직접투자 보호를 위한 해외투자보험법, 자본입국 보호를 위해 외자와 기술의 도입을 장려하는 외국투자법, 관련 외환관리법 등을 국내 입법으로 규정하고 있다. 양자 간 투자보호협정, 투자 논란을 다루는 국제협약과 국제관례 등 국제법 규모 조정한다.

첫째, 해외투자 보험 제도를 시급히 정비하여 중국기업의 해외직접투자에 리스크 분담 메커니즘을 제공하고 있다.

둘째, 업종별로는 산업 관련 해외발전기금을 설립하거나 늘려 사업비 등에서 기업의 원가 위험을 낮춘다.

셋째, 민간기업과 공기업의 해외투자 경영을 동등하게 지원한다. 국가별, 업종별, 민간기업과 공기업이 해외투자경영에서 직면하는 리스크가 서로 다르고, 두 기업이 각각 강점을 갖고 있기 때문에 중국정부는 같은 지원해야 한다.

넷째, 외자 유치 및 이용 법제도를 정비하고, 간접적으로는 기업의 "해외진출"을 지원함으로써, 해외에서의 유사한 리스크를 경감한다.



### 3. 정부의 정책과 기업의 방안

#### 1) 정부차원의 정책

##### (1) 중국정부의 기업에 대한 지원

기업의 해외직접투자에 대한 맹목적인 중국정부는 중국의 경제 발전 추세, 국내외 경제의 산업구조 등 복합적인 요인에 근거하여 국가경제의 건전한 발전에 도움이 된다는 전제하에 기업들이 올바른 해외직접투자 전략을 수립하도록 유도하여 잘못된 투자로 인한 부정적인 결과를 피해야 한다. 중국정부는 기업의 해외직접투자 방식, 투자 산업방향, 투자지역 등 핵심 전략에 대해 정확하게 안내하여, 투자기업이 국내외 자원을 더욱 효율적으로 활용하여 해외의 강점 산업을 발견하고, 투자 협력을 통해 기업의 경쟁 우위를 높일 수 있도록 지원해야 할 것이다.

##### (2) 해외투자 법률체계의 정비와 행정심사의 효율성제고

점점 더 많은 중국 기업들이 해외직접투자와 해외진출을 가속화함에 따라 국제간 다국적 투자협력의 방식과 패러다임은 끊임없이 혁신될 것이다. 중국 정부는 국가의 장기적인 발전 전략과 국제관례에 부합하는 해외직접투자 법률 법규를 더욱 보완하여 중국 기업이 다변화된 국제 경쟁 환경에서 해외직접투자의 권리와 의무를 법적으로 보호하도록 하였다. 중국 기업이 해외직접투자를 할 때 "법에 의거할 수 있는 건강"하도록 해야 한다.

행정 효율성 측면에서 중국 정부는 기업의 해외직접투자에 저해 요인이 되기 보다는, 해외직접투자에 대한 승인의 효율성을 제고해야 한다. 정부는 심사 내용을 더욱 간소화한다. 심사 절차를 간소화하며, 행정 심사 표준을 규범화하고, 중복 신고를 피하는 등의 조치를 통해 심사의 효율성을 높여야 한다. 중국정부는 일정한 조건과 실력을 갖춘 기업에 대해 더 많은 해외직접투자 자율권을 제공하여 점차적으로 해외직접투자 관리 방식을 사전 심사에서 감독관리 방식으로 바꾸어 중국 기업의 해외직접투자의 효율성을 제고해야 한다.

### (3) 해외직접투자 컨설팅 서비스체계 구축

해외시장 정보는 기업이 해외직접투자 의사결정을 할 때 매우 중요한 요소이다. 기업의 해외시장과 우수기업에 대한 정보 파악 부족에 대하여 정부가 해외직접투자정보의 컨설팅 서비스 체계를 수립하여 정기적으로 투자가치가 있는 국가와 지역에 대한 정보를 기업에 제공할 수 있다면 중국기업의 해외직접투자와 국제화 발전에 매우 큰 촉진작용을 할 것이다.

### (4) 우호적인 외교 국제환경의 조성

한-중 양국 간의 우호 관계는 화책영화가 투자 한국NEW에 성공적으로 중요한 요소이다. 한-중 양국 정부 간에는 무역구 등을 통해 상호 투자와 협력을 독려하고 있어 민감한 문화 분야에서도 한-중 양국 정부의 과도한 개입은 없었다. 만약 중국 정부가 국제 외교에서 상호 존중, 평등의 원칙을 계속 유지하고, 국제 사회에서 인정과 호평을 받는다면, 중국 기업의 해외직접투자에 매우 적극적인 촉진 작용이 있을 것이다. 한국을 포함한 국가들은 해외투자를 받을 때 중국으로부터의 투자기업을 더욱 우선시할 것이다. 중국 정부는 또한 개최국들과 적극적으로 상의하여 체결한 해외투자보호협정을 통해 양측 국가의 해외직접투자 기업에 대한 합법적인 이익을 보호할 수 있다.

## 2) 기업차원의 개선 조언

### (1) 글로벌 경영관리 인력의 양성

중국 기업들은 해외직접투자와 해외진출을 할 때 반드시 국제적인 경쟁에 직면할 것이다. 국제경쟁력을 갖춘 인재와 글로벌한 혁신적인 인재를 육성하는 것이 매우 중요해 보인다. 국제화 인력 비축이 다국적 기업의 해외직접투자 성과와 큰 연관성을 갖는다는 연구도 많다. 인재의 중요성에 대한 중국 기업의 관념은 강화되어야 한다. 국제적인 톱클래스의 인재 채용과 과학의 내부 교육 과정을 중시해야 한다. 중국 기업들은 해외직접투자를 계획할 때 관련 산업이 글로벌 경영 능력과 혁신적인 인재를 발굴하고, 기업의 국제화에 중요한 기여를 하는 톱클래스 인재를 자국이나 국제인재를 막론하고 더욱 우대하고 격려해야 한다. 다국적

기업이 가진 인재의 이점도 그 기업의 국제 시장에서 중요한 경쟁 우위가 될 수 있기 때문에, 국제화되고 혁신적인 인재를 육성함으로써 기업은 국제 투자와 비즈니스 협력에서 협상력을 향상시켜 더 유리한 투자 조건을 얻을 수 있다.

#### (2) 기업의 핵심경쟁력 강화

기업 핵심 기술이 보유하고 있는 창의력, 경영, 기업 경험은 글로벌 시장 경쟁에서 우위를 차지한 상대적으로 핵심 역량과 중요하다. 중국 기업 육성을 핵심 경쟁력을 수립할 투자 전략을 강화하고 국제화와 기업의 자체 경쟁력이 핵심투자 촉진을 통한 기업의 핵심, 개발, 기술 혁신 신제품이다. 인재 관리 회사 제품 기술 도입과 부가 가치를 높여 국제 시장에서 경쟁의 상대적 우세를 보였다.

#### (3) 기업과 상품의 가치 제고

브랜드는 기업이 글로벌화 된 마케팅 전략에 필요한 요소이며 기업 가치의 중요한 구현이다. 기업은 브랜드를 통해 소비자와 파트너에게 신뢰, 품질 등의 가치 정보를 전달하고 브랜드는 기업이 자신의 제품과 서비스를 차별화하여 경쟁 우위를 얻을 수 있도록 도와준다. 브랜드는 기업 경영에서 중요한 역할이지만, 목전에 있는 중국 기업들은 브랜드에 대한 의식이 강하지 않아 브랜드를 포함한 지적재산권에 대한 보호가 미흡하다.

#### (4) 해외투자에 대한 기업의 관리

중국 기업의 해외직접투자의 무분별한 성과 주관성은 종종 투자에 불리한 영향을 미친다. 투자 표시의 장점과 단점에 대한 일방적인 평가는 기업 투자 실패와 조치 투자의 호기가 될 확률을 높인다. 기업은 투자 표시에 대한 상세한 조사를 통해 투자 표시의 경영, 인력, 시장 등의 자원을 발견할 수 있다. 투자 협력에 따른 시너지 효과를 충분히 평가하여 투자 의사결정에 근거를 제공한다. 프로젝트를 향상시킬 수 있다. 조사 능력 또한 기업이 표시의 사내와 외부의 문제를 발견하도록 도울 수 있다.

### 제3절 해외투자 경영리스크에 대한 정책

#### 1. 기업의 해외투자에 대한 리스크

##### 1) 정치적 리스크

통상적으로는 이스트 국들이 흔들리고, 정부가 관여하거나 국제적인 제재를 가하는 것이 해외직접투자 기업에 미치는 위험을 가리킨다.

##### 2) 정책 리스크

통상적으로 외자에 대한 정부의 정책이 변하여 기업 경영에 어려움을 초래하는 것을 가리킨다. 주로 국유화 실시 및 법규의 중대한 변경 등을 포함한다. 정책적 위험은 해외직접투자 기업들로 하여금 역외 프로젝트의 장악 정도, 프로젝트 수익 그리고 프로젝트의 지속적 운영에 큰 불이익을 줄 것이다.

##### 3) 사회 안전 리스크

사회 동란, 파업, 강도, 납치, 부상자 등 해외 종업원과 기업에 미치는 위험을 말한다. 사회 안전 위험은 해외투자기업의 인적 재산 안전 및 사업 정상 운영에 악영향을 미칠 수 있다.

##### 4) 환율리스크

통상 기업이 외화보유 또는 운용하는 경제 활동에서 환율 변동으로 손실을 입을 가능성을 말한다. 위안화가 국제화 되지 않아 기업들의 해외공사 수주 계약은 대부분 달러나 현지 통화로 산정되는데, 사업기간 위안화 절상이 지속되거나 현지 통화가 대폭 하락하면 결제대금 회수, 외화를 위안화로 교환할 수도 있다.

## 5) 위험

통상적으로는 동도국의 외환보유고 부족이나 외환통제, 또는 국제제재의 영향으로 외화가 불통되는 등의 사유로 인해 기업 자금이나 이익의 환입이 저해되는 리스크를 가리킨다. 이란이 국제 제재를 받아 이 나라에서 사업을 하는 중국 기업의 대외자금 거래에 큰 차질을 빚는 것 등이다.

## 6) 경영 리스크

기업이 주재국의 경영환경에 적응하지 못하고, 경영전략을 잘못 적용하여 발생하는 리스크, 경험 부족으로 인해 투자행위에 필요한 보호를 유효한 법적 조항을 채택하지 못하는 경우 등을 말한다. 국제공사 하도급공사에서 서로 다른 적용 법률 및 기술기준으로 인해 국내 관행과 국제환경에 중대한 차이가 있을 수 있다. 기업은 공정 실시에 영향을 미칠 적용 법률과 조례를 충분히 이해하고 준수하여 프로젝트의 안정적 운영을 확보해야 한다.

## 2. 해외투자 리스크에 대한 기업의 대응

리스크는 큰 불확실성을 가진 객관적인 존재로서, 투자 전 예방적 방책과 투자 중 리스크분산 등의 방책이 취해져도 리스크를 완전히 차단할 수는 없다. 개최국의 국유화 정책과 법적 해외투자 리스크가 발생하면 기업은 즉시 다음과 같은 보완책을 강구하여 손실을 줄여야 한다.

### 1) 협상

최국 국유화 정책 발표 이후 발표된 정책들이 협상의 여지가 있다면 중국 기업들은 개최국 정부와 적극적으로 소통하고, 이로 인해 양측에 위해가 될 수 있음을 교류에서 천명해야 한다. 협상 과정에서 기업들은 가능한 한 다양한 우호적인 자세를 가져야 한다. 기업 투자가 현지 사회경제에 가져다 줄 이점을 주최국 정부에 밝히고 적절히 양보해야 한다. 물론 쌍방 관계 부처에 상황을 조속히 통보하고 정부와 기업이 손을 잡고 개최국정부와 외교 경로를 마련하는 협상이 필수적이며 효과도 있을 것이다.

## 2) 관련방면의 지지

리스크 발생에 따른 협상이 바람직한 결과를 얻지 못한다면 기업들은 외부의 지지를 이끌어내는 방법을 생각해야 한다. 개최국 다자 정치세력의 동정과 지지를 이끌어내고 우호국가의 조정과 개입을 모색하는 것이다. 다만 이 전략의 운용은 신중해야 한다. 만약 기업이 쌍방의 힘의 대조와 주최국의 결심을 잘못 추정한다면, 그 반대에 합당한 효과가 있을 것이다.

## 3) 법률 호소

협상이 결렬되다. 개최국 정부가 국유화 정책을 본격화하면 기업들은 배상을 받을 수 있도록 과감한 분쟁을 개최국 법원이나 국제사법재판소에 제소해야 한다. 보통은 개최국 법원에서 먼저 제소하는데, 그 판결은 주최국에서 집행 가능한 법적 효력을 가지며, 또 다른 선택은 국제중재법원에 제소하는 것인데, 현재 국제투자분쟁을 접수할 수 있는 중재 기관은 파리의 국제상회 워싱턴 중재원, 스웨덴법원에 제소 할 수 있다.

## 4) 관리계약 체결

다국적 투자 기업에 있어서는 동도국과 관리 계약을 체결하는 것도 리스크를 보완하는 효과적인 길이다. 중국정부는 외국의 석유회사를 징발한 후 동시에 징용 대상과 관리계약을 체결하는 경우, 계약에는 다국적 투자자가 제자리에서 탐사, 드릴링, 정유 및 판매를 계속하도록 되어 있다. 실천해 보니 자산을 굳이 갖고 있어야 이익을 볼 수 있고, 지분을 내놓아도 이익을 볼 수 있다.

따라서, 위 방법 모두 분쟁을 효과적으로 해결할 수 없을 때 기업은 자산 소유권을 포기하고, 주최국 정부와 관리 계약을 체결하는 것을 고려할 수 있다.

## 제5장 결론

### 제1절 요약 및 시사점

2025 중국 제조, 13.5계획, 신 실크로드 사업 등 중국의 성장은 세계 무대속에서 일대일로를 큰 걸음으로 앞서 나가고 있다. 반면에 한국은 좁은 영토와 자원의 부족으로 인해 그 성장의 한계점에 도달하고 있다. 이러한 상황에서 중국의 對韓 해외직접투자는 가뭄 속 단비와 같은 존재라 할 수 있을 것이다. 그들의 자본으로 한국 기업은 더 성장할 수 있는 원천이 될 수 있고 그를 위해선 그들의 해외직접투자를 분석하고 연구하여 관련된 투자 유치 전략을 수립해야 할 필요성이 있다. 연구 결과, 한-중 간에 투자유치와 목적의 연결성 확보 및 관련된 투자 인센티브 제도의 확립과 투자유치 인식에 대한 국가적 이미지를 제고하며 한-중간 전략적 협약을 통해 동반 성장을 하는 한국 기업의 전략이 필요함을 알 수 있었다.

앞으로도 중국의 對韓 해외직접투자에 대한 유인이 꾸준히 증대될 전망으로 보일 수 있다. 중국정부의 첨단 산업과 기술에 대한 해외직접투자 장려 정책을 감안한다면 미국의 압박이 집중되는 ‘중국 제조 2025’와 관련 높은 산업을 중심으로 투자가 증가할 가능성이 높다. 최근 미-중간 협상이 진전되며 무역 분쟁이 봉합 국면으로 진입할 가능성이 존재하나 기술과 보안 등의 핵심적 사항에 대한 실질적 합의 및 검증에는 상당한 시일이 소요될뿐더러 상호간 이해관계가 첨예하게 대립하며 시간이 지날수록 갈등이 격화될 가능성을 배제할 순 없다.

그러나 한국의 상대적으로 작은 내수시장으로 인해 외자유치가 쉽지 않은 상황의 중국의 투자 확대는 경제 활성화에 아주 긍정적인 역할로 작용할 것으로 기대되므로 한국은 기술을, 중국은 내수시장을 각 제공하는 등의 형태로 상호 win-win하는 투자 유치 전략을 강구해야 할 것이다. 한국 기업도 이를 활용하기 위해 그들의 투자 성향에 맞는 전략을 수립 및 시행해가야 할 것이다.

## 제2절 연구의 한계

본 연구는 현재 시시각각 변해가는 현대 사회는 단 하루, 한 달이 지나도 그 변화가 종잡을 수 없이 빠르고 다변화하여 어느 특정 시점에 국한하는 연구를 내릴 수는 없다는 근원적 한계점이 존재하지만 한중 FTA 및 사드와 한한령의 불화가 있음에도 역으로 한-중 무역관계는 회복세로 들어가는 국면의, 중국기업의 對韓 해외직접투자가 관심 받고 있는 시점에 중국의 對韓 해외직접투자에 관한 연구에 중점을 두어 거시적 동향과 업종별 동향 및 최근 중국의 대 한국 직접투자의 특징과 그 변화를 분석하였다는 점에 있어 정보 제공적인 의의가 존재하며 중국 기업의 한국 투자 유치 확대를 위한 실질적인 전략적 방안을 제시하여 한국의 중국 자본 투자유치 정책 수립에 기초자료를 제공하는데 있어 실무적 의의가 있다 할 수 있다.



## 참고문헌

### 중 국 문 헌

- 金明玉, “中国对韩直接投资的发展状况及对策研究”, 沈阳师范大学学报(社会科学版) 第36卷 第4期, 沈阳师范大学, 2012, pp. 41~43.
- 全优, “中国企业对韩直接投资现状与战略”, 战略决策研究 第2卷 第5期, 广东外语外贸大学, 2011, pp. 41~51.
- 何喜有, “中国对韩国直接投资的结构分析及其原因分析”, 韩国研究论丛 第29卷 第1期, 复旦大学韩国研究中心, 2015, pp. 223~237.
- 安永, 《2019年全年中国海外投资概览》2020,

### 한 국 문 헌

- 徐永辉, “중국기업의 대 한국 직접투자 현황과 향후 전망”, CHINA 연구 제5집, 부산대학교 중국문제연구소, 2008, pp. 251~276.
- 김소미, “중국기업의 대 한국 투자 특성”, 지리학논총 제52호, 서울대학교 국토문제연구소, 2008, pp. 1~16.
- 김영진, “일대일로와 중앙아시아 국가들의 대응 : 경제적 기회와 도전”, 아시아리뷰 제9권 1호, 서울대학교 아시아연구소, 2019, pp. 39~69.
- 김옥준, “중국의 일대일로 구상과 정치 경제적 함의: 실크로드경제벨트 구축을 중심으로”, 국제정치연구 제18권 1호, 2015, pp. 289~307.
- 김태식, “중국의 해외직접투자 진출 현황 분석-대 한국 투자를 중심으로”, 한중사회과학연구 제6권 제1호, 한중사회과학학회, 2008, pp. 1~26.
- 문승래, “외국인 직접투자의 투자동향과 투자결정 요인분석”, 전문경영인연구 제3집 2호, 2008, pp. 1~16.
- 박한진, “중국 기업들 ‘왜’ 해외로 나가나”, KOTRA, 2004. 성공경제연구소, “2020 차이나 리포트 : 중국을 통해 미래를 보다”, 21세기북스, 2016.

- 안창현, “한한령의 현상과 본질, 그리고 우리의 대안 모색”, 글로벌문화콘텐츠 33호, 한국글로벌문화콘텐츠학회, 2018, pp. 113~131.
- 육 기, “중국의 대외직접투자 입지선택 관련 연구”, 한국외국어대학교 석사학위논문, 2018.
- 윤성혜, “2019년 중국 <외상투자법>의 제정과 시사점”, 전문가오피니언 4월호, 중국전문가포럼, 2019.
- 이건웅, “중국의 문화산업 규제와 한한령”, 글로벌문화콘텐츠 38호, 한국글로벌문화콘텐츠학회, 2018, pp. 159~180.
- 이대식, “대 한국 중국투자기업의 투자 유형 분석 - 기업 사례조사를 중심으로 -”, 한국지역경제연구지 제14권 1호, 한국지역경제학회, 2016, pp. 51-68.
- 이승신 외 3인, “중국기업의 인수합병을 통한 해외진출 전략과 정책 시사점”, 대외경제정책연구원, 2018.
- 이치훈, “중국의 對 한국 직접투자(FDI) 동향 및 시사점”, 전문가오피니언 3월호, 중국전문가포럼, 2019.
- 이학노 김미정, “중국자본의 유치환경과 투자유인에 관한 연구”, 관세학회지 제12권 4호, 한국관세학회, 2011, pp. 455~477.
- 이대희, 김성순, “중국기업의 대 한국 FDI진입전략 및 성과인식에 관한 연구”, 경영사학 제26집 4호, 한국경영사학회, 2011, pp. 187~208.
- 장정재, 김윤경, “중국의 해외투자 동향과 투자유치 확대 방안 - 부산광역시를 중심으로 -”, 한중사회과학연구 32권, 2014, pp. 223-246.
- 조대우, “한국 벤처기업의 일본 및 중국기업과의 전략적 제휴 선택-국별 파트너와의 신뢰관계에 미치는 영향요인을 중심으로”, 국제지역연구 제12권 3호, 국제지역학회, 2008, pp. 295~325.
- 주용식, “중국 ‘일대일로’에 대한 전망 분석”, 국제정치연구 제18권 제2호, 2015, pp. 169~190.
- 최희현, 張娜, “중국기업의 대한국 투자 특징과 애로 요인에 관한 연구”, 중국과 중국학 제13호, 영남대학교 중국연구센터, 2011, pp. 35~60. 112 무역상연구 제70권(2016.5)

- 최창규, “국별 외국인 직접투자의 결정요인 분석”, 국제경제연구, 제10권 13호, 한국국제학회, 2004, pp. 49~68.
- 박문서, 김미정, “중국의 해외투자 정책과 중국자본 유치의 전제조건”, 통상정보연구 제14권 1호, 한국통상정보학회, 2012, pp. 171~195.
- 한병섭, 김병구, “FDI 동기를 중심으로 한 중국의 대외직접투자 결정요인 분석 - 투자동기의 시기별 변화와 지역별 차이 규명을 중심으로-”, 국제통상연구 제13권 1호, 2008, pp. 23-47.
- 허홍호, “중국의 ‘일대일로’ 구상과 전략: 발전과 한계”, 한국콘텐츠학회논문지 제19권 7호, 한국콘텐츠학회, 2019, pp. 335~347.
- 황석준, 리샤오민, “중국 해외직접투자의 한국 내 입지선정에 관한 연구”, 경제연구 제 35권 3호, 한국경제통상학회, 2017. pp. 107-128.

## 영 어 문 헌

- A.Sapir. Chinese investment trend for Korea.KOTRA Shanghai Trading Center.
- D.I.Riddle. FDI statistics Ministry of Trade. Industry&Energy of Korea.  
[http://www,motie.go.kr/motie/py/sa/investstats.jsp](http://www.motie.go.kr/motie/py/sa/investstats.jsp)
- T.Elfring. DY Kim,Chinese M&A for Korean company, Hankyung news.
- HS Choi Chinese rapidly increasing investment for Korea Yonhap news.

## 웹사이트

百度 : <http://www.baidu.com/>

韓國産業資部: <http://www.mocie.go.kr/>

韓國貿易協會 : <http://www.kita.net/>

商務部國際貿易經濟協力研究院 : <http://www.caitec.org.cn/>

商務部統計 : <http://kjs.mofcom.gov.cn>

中國經濟信息网 : <http://.cei.gov.cn>

中國知网: <http://www.cnki.net/>

中華人民共和國外交部 : <http://www.fmprc.gov.cn>

中華人民共和國商務部 : <http://www.mofcom.gov.cn>

中商情報网: <http://www.askic.com/>

## ABSTRACT

### A Case Study on FDI of China in Korea

DONG YAPING

Department of International Trade

Graduate School of Jeju National University

This article starts with the current situation of China's direct investment in Korea overseas. The analysis examines the impact of China's direct investment in Korea abroad on Korea and China. Analysis of China's Feasibility for Further Development of Overseas Direct Investment from Success and Failure Cases

In order to actively participate in market competition, MNCs can gain global competitive advantage through cross-border mergers and acquisitions, which is an important measure of overseas investment at present. Due to the deepening of economic globalization and integration, the mode of foreign direct investment of multinational corporations has undergone major changes. Transnational mergers and acquisitions have become the main way to promote foreign investment. Facing fierce international competition, Chinese enterprises can integrate information, resources, technology and market through cross-border mergers and acquisitions, accomplish the transformation from domestic enterprises to international enterprises, thus greatly improve their international competitiveness and promote the sustainable development of China's economic society. Because of the complexity and difference of international market competition and business environment, cross-border mergers and acquisitions are inevitably much more difficult and risky than ordinary domestic mergers and acquisitions. The road to cross-border mergers and acquisitions is bound to be a bumpy road. In recent years,

cross-border mergers and acquisitions have become a hot issue in China's economic life. Theoretical research on cross-border mergers and acquisitions has gradually been favored by Chinese academic and business circles. The theory and practice of cross-border mergers and acquisitions has become an important research direction that the industry must face seriously. Based on the existing practice of cross-border mergers and acquisitions, the paper analyzes the risks of cross-border mergers and acquisitions in China from theoretical analysis to empirical analysis, and puts forward corresponding countermeasures and suggestions.

Key words: overseas direct investment,