

多國籍企業의 經營戰略에 관한 考察

A Study on the Business Strategy of Multinational Corporations

文 元 錫*

目 次	
I. 序 論	3. 多國籍企業의 動機와 目的
II. 多國籍企業의 概念	IV. 多國籍企業의 戰略
1. 多國籍企業의 定義	1. 多國籍企業의 經營戰略
2. 多國籍企業의 本質과 特性	2. 多國籍企業의 海外進出戰略
III. 多國籍企業의 形成背景	V. 多國籍企業의 問題點
1. 多國籍企業의 生成背景	VI. 結 論
2. 企業의 多國籍化 段階	

I. 序 論

多國籍企業은 20세기 초부터 시작하였다. 그러나 企業體들이 多國籍化를 대대적으로 추구하고 數와 運營의 規模에 있어서 多國籍企業을 급격히 확장하고 있는 것은, 1950年代 후반부터 시작하여 1980年代 후반인 오늘날에도 계속되고 있는 세계적 경향이다. 이와같은 경향은 세계적인 政治·社會·文化 및 經濟 등의 企業의 經營活動을 둘러싼 제반 환경의 변화에 대처하면서 生成, 發展되기 시작한 多國籍企業이 現代經營의 最尖端의 經營技術을 가진 現代經營의 총아로서 그 基盤을 확고히 다져가고 있다. 그 예로서 미국의 경우, 2次世界大戰前에는 단지 輸出入活動이 일반적인 것이었고 몇몇 企業들만이 海外支社나 라이선싱 契約을 통하여 해외에서 商品을 生産·販賣할 정도였다. 그러나 1950년대 이후 특히 1957년 로마 條約(Treaty of Rome)을 통해서 유럽경제공동체(EEC)에 참여하여 商品의 海外生産에 直接投資를 하기 시작하였다. 그 결과 미국의 海外進出企業들은 20% 이상의 해외에서의 販賣

* 貿易學科 助教授

이익을 얻고 있었다.¹⁾

특히 최근에는 多國籍企業 活動을 先導해 온 美國系를 위시한 서유럽諸國, 日本系의 企業 뿐만 아니라 新興工業國(NICS)의 企業들, 그리고 第3世界 企業들도 多國籍化를 서두르며 多國籍企業活動을 확대하고 있다. 그러나 이러한 多國籍企業의 발전은 크게 두 가지 면에서 도전을 받게 된다. 첫째는 적극적인 國際企業活動에 의한 外國政府와의 관계 마찰과 둘째로는 自國과는 전혀 다른 政治·經濟 등의 제반 환경과 制約에 적절히 대처해야 한다는 문제이다. 즉, 多國籍企業의 進出國家에 대한 關係改善과 그 國家의 環境에 적응할 수 있는 國際經營戰略이 요구된다 하겠다. 이와 같은 관점에서 多國籍企業의 概念, 形成, 背景, 戰略 및 문제점 등을 고찰하여 보고자 한다.

II. 多國籍企業의 概念

1. 多國籍企業의 定義

多國籍企業(multinational enterprise), 世界企業(world enterprise)이라는 用語가 일반적으로 사용되기 시작한 것은 비교적 最近의 일이다. 그러나 多國籍企業의 生成과 發展過程 등에 대한 접근 방법의 차이에 따라 이러한 用語 등에 대한 정확하고 견해가 통일된 用語의 定義는 찾아볼 수 없고 단지 企業의 國內指向的 段階를 벗어나 海外指向的인 性格을 가진 企業이라는 정도의 통일된 견해를 갖고 있을 정도이다.

多國籍企業이란 用語의 語源을 살펴보면 世界企業이라고 부르는 용어가 처음이었다. 그것은 1959년 말 미국의 맥킨지社(Mckensey Co.Ltd.)의 G.H.Clee와 A.Di Scipio가 공동으로 집필한 世界企業의 創造(creating a world enterprise)라는 論文에서 최초로 사용한 用語였다.²⁾ 多國籍企業에 관한 여러 學者들의 견해를 살펴보면, J.H.Dunning의 경우 國際 및 多國籍製造企業이란 生産子會社를 2개국 이상의 영역에서 소유하고 지배하는 企業을 의미한다³⁾라고 하고, Lilienthal은 多國籍企業이란 「Corporations which have their home in one country but operate and live under the laws and customs of other countries as well」⁴⁾이라고 定義하였다.

1) S.P.Sethi & R.H.Holton, *Management of The Multinationals: Policies, Operations and Research*(New York: McMillan Co.), p.1.

2) G.H.Clee & A.di Scipio, "Creating a World Enterprise", *Harvard Business Review*, Nov.~Dec. 1959.

3) J.H.Dunning, *The Multinational Enterprise* (London: George Allen & Unwin, Ltd., 1971), p.16.

4) David, E.Lilienthal, *Management of Multinational Corporations* (McGraw-Hill Book Company, 1960), p.4.

또한 UN의 多國籍企業에 관한 보고서에 의하면 「A Multinational company is any firm which performs its main operations, either manufacture or the provision of service, in at least two countries」⁵⁾ 라고 定義한다.

결국 여러 學者들의 多國籍企業에 대한 用語 定義에 공통되는 부분이란 企業이 2개국 이상에 生産據點을 가지고 生産 및 마케팅 활동을 영위하고 있다는 점이다.

따라서 多國籍企業이란 多數國에 걸쳐서 營業·生産 및 마케팅 거점을 두고서 海外企業 經營에 대한 법제적인 意識下에 그 國家의 政治的·國家的 制約 등 제반 海外經營의 환경에 拘束이 없이 海外直接投資를 수행하여 國際指向的인 經營活動을 전개하는 企業이라 볼 수 있다.

2. 多國籍企業의 本質과 特性

多國籍企業은 그 性格上으로 볼 때 個別企業의 立場에서나 國民經濟的인 立場에서 해외에 대한 間接投資가 아닌 直接投資에 의하여 해외에 現地事業體를 설립하고 生産과 마케팅 활동을 수행하는 企業이다. 따라서 多國籍企業의 本質을 볼 때 「多國籍企業은 國境을 넘어서 해외에서 직접 企業을 設立·運營하거나 기존의 企業經營에 참여하는 것이므로 資本의 國際間 移動과 經營資源의 移動을 그 成立要件으로 하는 새로운 형태의 資本蓄積活動」이라고 할 수 있다.⁶⁾

따라서 多國籍企業의 本質은 海外直接投資에 의한 資本의 移動과 經營資源의 移動이라는 두 가지 면에서 연구되어야 한다. 첫째 資本移動面에서 보면 國際間的 金利差를 이용하여 利益을 얻기 위한 資本移動이나 또는 外換時勢差를 얻기 위한 資本移動이 아닌 民間의 直接投資인 國際間的 長期資本移動이다.

海外直接投資는 海外企業經營에 직접 참여하여 그 企業을 지배하기 위한 投資形態인데 이는 海外企業進出과 동일한 의미이다. 直接投資의 주요한 형태는 外國에 있어서의 企業活動, 外國企業에 있어서의 經營參與, 外國에 있어서의 支店·支社의 설치 등을 들 수 있으나 이를 좀더 구체적으로 열거하면 다음과 같다.

1) 企業經營에 직접 참여하기 위하여 外國의 既存企業의 株式를 취득하거나 혹은 既存企業 그 자체를 引受하는 경우

5) U.N., Dept of Economic and Social Affairs, *Multinational Corporations in World Development* (New York, 1973), p.118.

6) 金鍾淳, 「多國籍企業論」(三英社, 1975), p.18.

2) 外國에 完全子會社 또는 合併事業의 法人을 새로이 설립하고 그 株式을 가지는 경우

3) 事業活動을 위하여 事業用的 實物資產을 취득하는 경우, 즉 支店, 支社, 營業所, 工場 등을 확장하는 경우를 들 수 있다. 그런데 企業의 株式을 買入하지 않고 그 企業에 대하여 長期貸付(5년이상)를 供與하는 경우에도 양자간의 債權債務關係에 經營參與의 요소가 따른다면 이는 直接投資에 속한다. 그 예는 子會社에 대한 新會社의 貸付이다.

直接投資의 패턴을 產業組織論, 企業成長論의 接近方法에 따라 구분할 수가 있는데 產業組織論의 觀點에 비추어 볼 때 垂直的 統合(vertical integration), 水平的 統合(horizontal integration), 多角的 統合(conglomerate integration)으로 나눌 수가 있다.⁷⁾

垂直的 統合이란 하나의 商品을 生産하는 데 필요한 여러 工程이 각각 다른 地域에서 이루어지는 投資形態이다. 水平的 統合이란 세계 여러 지역에서 複數의 工場을 건설하고 또 販賣網을 확보하기 위하여 이루어지는 直接投資의 형태이다. 多角的 統合이란 生産 및 需要面에서 거의 관계가 없는 분야에서 企業活動을 하기 위하여 直接投資하는 경우이다.

둘째, 經營資源의 移動을 보면 直接投資는 資本移動만으로는 해명할 수 없으며 이를 經營資源의 移動理論으로서 파악할 필요가 있다⁸⁾ 는 언급처럼 前述한 바와 같이 多國籍企業에 있어 經營資源의 移動은 필수적이다. 經營資源이란 天然資源이나 資本·勞動 등과 구분된 能力資源으로서 經營管理上의 知識과 經營能力, 特許權, 實用新案權, Know-How, Foreign Licensing 등의 技術的 知識, 마아케팅, 資金調達 등의 競爭市場에서의 地位, 마아케팅 정보 시스템, 研究開發活動 등의 經營組織을 말한다.

이러한 經營資源은 企業經營管理上의 모든 관리 사항 등을 처리 및 해결하는 데 주요한 역할을 수행하는 것으로서 이러한 經營資源의 기능은 國內企業에서와 마찬가지로 企業의 國際指向的인 경향을 보이고 있는 이 시대에 多國籍企業에 있어서 필수 불가결한 요소이다.

이와같이, 多國籍企業은 生産의 國際化를 통한 새로운 資本蓄積形態로서 極大利潤을 추구하는 資本의 生理를 그 本質로 하고 있는 것이다.

多國籍企業의 特性을 살펴보기에 앞서 多國籍企業의 概念的 構造를 J. Fayerweather 교수의 견해에 따라 살펴보면 다음과 같다.⁹⁾ 그는 多國籍企業에서 그 活動을 나타내는 중심적인 概念的 構造는 二國間的 關係와 多國間的 關係로 구분하고 있다.

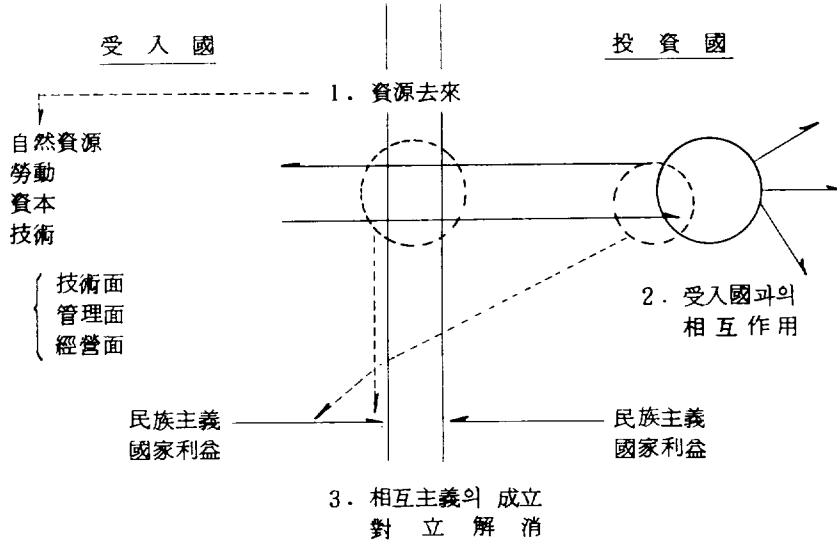
多國籍企業은 분명히 뛰어난 經營能力和 資本을 보유한 企業形態로서 그 특성은 多國籍企

7) 小宮隆太郎, 「國際經濟學」(東京: 岩派書店, 1972), p.433.

8) S.H.Hymer, *The Efficiency of Multinational Corporations*, Yale University, 1972.

9) J.Fayerweather, *Internatinal business Management: A Conceptual approach* (New York: McGraw-hill, 1969), p.13.

(그림 11-1) 多國籍企業의 概念的 構造 (二國間의 關係)



資料 : J.Fayerweather, *International Business Management: A Conceptual Framework*, McGraw-hill, 1965, p.5.

業의 進出形態에 따라 조금씩 다르다.

일반적인 特性을 보면,

1) 多國籍企業은 自國과는 다른 諸般經營環境下에서 企業活動을 수행하므로 世界의 어느 곳이라도 企業活動의 대상으로 삼고 있기 때문에 充分하고 거대한 資本力을 가지고 있는 것이 일반적이다.

2) 이러한 범세계적인 經營政策을 취하고 있는 關係로 강력한 생산 및 마케팅 能力을 가지고 있다.

3) 海外市場에서의 치열한 경쟁에서 경쟁 優위를 확보해야 하기 때문에 多國籍企業은 탁월한 獨점적인 技術能力을 보유하고 있다.

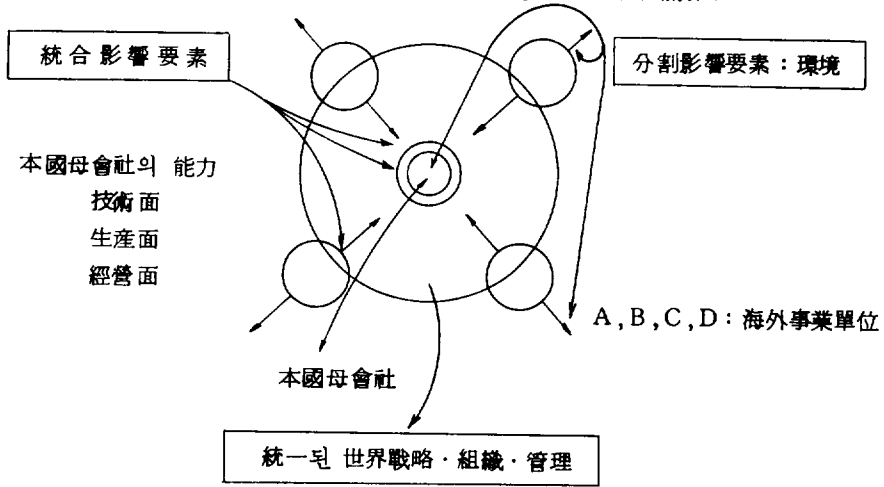
4) 多國籍企業은 먼저 國際的 獨占 및 寡占體인 동시에 世界적 特權 및 카르텔을 형성하고, 다음에 國際的 支配網을 통하여 국제적으로 資本을 집중시키는 美國財閥系, 巨大銀行과 資本的·人的 結合을 수행한 國際的 콘체른이다.¹⁰⁾

5) 多國籍企業은 국경을 넘어서 운영된다. 그것은 資本을 공급하고 技術의 移轉을 촉구

10) 玉璫鐘, 「多國籍企業經營論」(法文社, 1983), p.45.

한다. 또 변화를 재촉하고 協同을 만들어 내고 중요한 利益을 낳으며 동시에 調整問題를 촉진시킨다.11)

〈 그림 11 - 2 〉 多國籍企業의 概念的 構造 (多國間的 關係)



資料: J.Fayer weather, *op.cit.*, p.11.

Ⅲ. 多國籍企業의 形成背景

1. 多國籍企業의 生成背景

점차 기반을 구축해 가고 있는 多國籍企業이 본격적으로 生成·發展된 것은 2차대전 이후의 일이다. 多國籍企業이 生成 發展될 機를 마련해 준 것은 제2 차 세계 대전 이후 企業의 國際化 내지 國內企業의 國際經營活動에 대한 새로운 企業觀과 認識에서 비롯된 것이라 할 수 있다. 이러한 것은 世界大戰 이후 政治·社會·文化 및 經濟·環境 등 제반 經營環境의 변화에 따른 世界經濟의 構造의 개편이 多國籍企業의 生成에 큰 영향을 주었음을 의미한다. 戰後 世界經濟의 構造의 變化를 야기한 주요한 요인을 들면 다음 몇 가지로 요약될 수 있다.

- 1) 新生 獨立國家의 등장과 獨占 市場體制의 崩壞
- 2) 世界市場의 分割과 技術의 급속한 發展
- 3) 각종 블럭經濟圈의 發展

11) N.S.Fatemi & G.W. Williams, *Multinational Corporations: The problems and prospect* (同譯書, 金民彩, 法文社), p.59.

4) 開放經濟體制의 成熟 등이다.¹²⁾

이러한 要因들이 계기가 되어 世界經濟秩序의 構造的 改編이 이루어졌으며 이에 따라 多國籍企業이 生成, 發展될 소지를 마련해 준 것이다.

世界經濟를 構造的으로 변화시킨 상술한 要因 등을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 新生獨立國家의 등장과 이에 따른 獨占市場의 붕괴는 제 2 차 대전 전 植民地 國家였던 나라들이 政治的 獨立과 아울러 經濟的 獨立을 꾀하려는 노력을 하게 되어 世界經濟秩序에 새로운 변화를 가져오게 하였다. 따라서 이들 國家들은 UNCTAD 등을 통하여 先進諸國과의 원조 내지 협력의 문제 등을 요구하게 되어 先進國과 이들 後進國間的 새로운 經濟協力體制가 형성되었던 것이다.

둘째, 世界市場의 分割과 技術의 비약적인 발전의 문제는 戰後 世界市場經濟는 미국의 獨占的 市場支配體制와 소련 중심의 社會主義經濟圈으로 분할되고, 독일, 일본, 이탈리아 등의 국가들이 經濟復興을 시도함에 따라 世界市場體制는 점차 다변화되기 시작하였다. 한편 戰後의 비약적인 技術革新은 生産力의 증대를 가져옴으로써 市場과 生産力間的 乖離 현상이 초래되어, 이러한 상황을 타개하기 위한 새로운 활로로서 企業이 多國籍化하지 않으면 안되었다.

셋째, 블러경제권의 형성은 戰後 世界經濟秩序에 나타난 새로운 양상으로서 그 대표적인 예가 유럽경제공동체 (EEC)이다. 이에 자극을 받아 LAFTA 등과 같은 블러 경제권이 성립되고, 이에 따라서 미국을 위시한 국가들은 그들의 우수한 技術·資本力 및 經營能力 등을 바탕으로 블러 경제권을 自國의 經濟圈內로 편입시키기 위한 세력으로 企業의 多國籍化에 총력을 기울였던 것이다.

2. 企業의 多國籍化 段階

企業이 多國籍化하는 過程은 企業의 國內指向的 段階의 일정한 수준에서 海外指向的 段階로 변화되는 것이 일반적 견해이다. 이와같은 國內企業이 多國籍企業에로의 발전은 國內市場中心의 비즈니스에 더욱 심혈을 기울이는 것을 의미한다.

대체적으로 企業이 多國籍化하는 段階는 (a) 他企業의 輸出部署를 통해서 輸出하는 段階, (b) 自社內에 독립적인 輸出部署를 설치하여 독자적으로 輸出하는 段階, (c) 海外直接投資 등 資本進出, 技術提携가 企業活動의 중심이 되는 段階, (d) 自社가 직접 해외에 現地事業體를 설립하여 生産 및 마케팅 활동 등을 독자적으로 하는 段階이다.

12) 金鍾淳, 前揭書, p.23.

企業의 多國籍化 段階로의 各 過程의 特徵은 다음과 같다.

1) 이 단계에서는 企業이 國內市場의 開拓과 確保 등 國內指向的인 企業活動이 중심이 되므로 海外市場의 環境變化 등에 관심을 두지 않는다.

2) 이 단계에서는 自社製品的 輸出促進을 위하여 강력한 輸出 마케팅 活動과 輸出促進活動을 수행하며, 이를 위해서 海外에 salesman 을 파견하거나 구매 사절단 등을 초청하기도 하고 海外市場 環境變化에 관심을 두게 된다.

3) 이 단계에서는 企業活動의 主對象이 되는 것은 特許, 商標, knowhow, 意匠權, technical assistance, franchise engineering service 등의 海外企業과 더욱 밀접한 관련성을 갖는다.

4) 이 단계에서는 自社の 海外 各 支社 및 현지 법인 등에서 활동하는 經營活動의 성과가 自社の 발전에 중요한 영향을 미치므로 최고 경영자는 세계적인 視野에 입각한 經營戰略의 수립이 요구된다.

상술한 多國籍企業으로의 發展過程은 商品輸出活動(merchandise export activities), 技術輸出活動, 海外事業活動 및 多國籍企業活動의 순서로 企業活動의 중심이 옮겨가는 것이다. 또한 多國籍企業의 生成過程을 개념적으로 體系化한다면 대체적으로 다음 段階를 거쳤다고 할 수 있다.¹³⁾

1) 경영층의 指向과 製品系列에는 별로 變化가 없는 상태 하에서의 輸出入活動

2) 경영층 指向과 製品系列에는 별로 변화가 없는 상태 하에서의 해외 라이선싱과 기술적 know-how의 이전

3) 때때로 合作投資 方法을 택할 수도 있지만 대부분의 경우에 海外經營에 필요한 組立施設 또는 통합 製造施設에 대한 獨自的 投資, 다른 경우에는 海外의 既存 製造業體, 商企業體의 구입 및 흡수이다. 이 단계에서는 막대한 資本과 경영층의 노력이 해외 운영에 투입되며 國際經營技法의 연마가 시작된다. 그러나 企業政策은 아직도 國內爲主이다.

4) 海外投資가 막대하게 증가하므로 海外投資資產이 企業體 總資本의 상당한 부분을 차지하고, 海外運營 利益의 企業體 總利益에 대한 기여 역시 증가하여 상당한 部分을 차지하게 된다. 이 時點에서 그 企業體는 多國籍企業으로 등장하며, 生産·販賣·財務管理 등 企業機能의 계획·집행·통제가 법세적 접근방법에 의하여 통합될 수 있다.

이러한 단계적 설명은 企業의 일반적인 것을 이야기하고 있는 것으로서 모든 企業體가 이

13) William, D. Dymsha, *Multinational Business Strategy*(New York: McGraw-Hill Book Company, 1972), p.7.

러한 단계를 거친다는 것을 意味하는 것은 아니다.

3. 多國籍企業의 動機와 目的

일반적으로 海外生産施設에 대한 直接投資는 自國生産品 輸出에 대한 代案이라 보고 있다. 輸出을 보완·보충하기 위한 동기도 있을 수 있다. 多國籍企業들이 國內投資에 비하여 위험률이 높은 海外投資를 하는 이유는 可用資本을 좀더 利益的 活用に 있다고 보겠다.¹⁴⁾

즉 多國籍企業은 그 規模에 기반을 두는 獨占의 技術이나 稀少性 資源의 所有라는 優위에 서서, 國內投資에 비하여 危險負擔率이 높은 海外投資를 시도함으로써 可用資源利潤의 극대화를 추구하고 있다. 다시 말하면, 일반적으로 企業이 多國籍化하는 동기는 企業이 保有하고 있는 諸般優位性을 바탕으로 하여 世界市場에서의 market share의 維持 내지 擴大와 이를 통한 國際的 寡占體를 형성하는 것으로 볼 수 있다.

경영자들은 Jacoby의 多國籍企業의 動機로서 가장 흔히 제시되는 이유를 輸出함으로써 당연하게 되는 關稅를 포함한 장벽을 해소하기 위하여 直接投資를 한다고 말하고 있고, 호스트 컨트리(host country) 또는 海外市場地域에 제조시설을 保有함으로써 市場需要에 더욱 효과적으로 신속히 적응할 수 있기 때문이다.¹⁵⁾

이 외에도 (a) 開發途上國들의 급격한 市場擴張 및 外國投資의 自由化政策 追求, (b) 開發國의 反트러스트法, 競爭의 深化, 利益率의 低下 등이 多國籍企業을 促進시키는 이유가 된다.

Kolde는 企業이 多國籍化함으로써 特定企業體가 장기적으로 여러가지 우월점을 지닐 수 있다고 말하면서, 企業의 多國籍化 動機로서 가장 흔히 제시되고 또한 동의하고 있는 것은 原資材와 市場의 추구라고 본다.¹⁶⁾

企業體의 多國籍化의 動機로서 이 외에도 (a) 企業體 地位의 向上, (b) 先發的 海外市場浸透, (c) 國際的 膨脹 등을 들 수 있다.

Zenoff의 경우, 特定企業體로 하여금 多國籍化하도록 하는 要素·條件 및 壓力은 그 企業이 生産·販賣하는 구체적 製品·用役·投資·危險에 대한 최고경영층의 態度, 企業의 基本目標, 현재까지의 성공여부 및 그 企業의 可用資源의 規模와 質이라고 말한다.¹⁷⁾

이 이외에도 企業의 規模와 利益의 擴大, 利益機會의 保護 및 資源調達 등도 多國籍企業의 동기로 볼 수 있다.

14) 潘柄吉, 「多國籍企業論: 概念과 戰略」(博英社, 1974) p.85.

15) Neil H. Jacoby, et al., *The Multinational Company in Kapoor*, p.26.

16) Endel J. Kolde, *International Business Enterprise*, and ed.(Prentice-Hall, 1973), p.151.

17) David B. Zenoff, *International Business Management* (The McMillan Co., 1971), p.26.

위에서 본 바와 같이 企業의 多國籍化에 대한 動機는 어느 특정한 목적을 위해서라기보다는 企業의 性格에 따라 달라진다. 企業의 多國籍化 動機를 요약하면 다음과 같다.

- 1) 現地の 産業保護政策의 극복을 통한 製品市場 確保
- 2) 現地の 풍부하고 저렴한 勞動力 등 유리한 産業基盤 造成
- 3) 原材料, 에너지資源 등 資源의 確保
- 4) 現地生産에 의한 수송비의 절감
- 5) 經營管理水準의 隔差解消의 動機¹⁸⁾

多國籍企業의 목적은 여러가지 측면에서 설명될 수 있으나 既存市場의 확대, 既存自社市場의 防衛 등 市場確保의 목적, 유리한 産業立地 획득의 목적, 資源의 確保 목적 및 國際協力の 목적 등 대체로 企業이 현지에 직접 事業體를 설립하여 多國籍企業化하는 動機와 目的은 상호간에 매우 구분하기 어려운 것이다. 그러므로 이 양자를 결합하여 現地事業體의 類型을 구분하는 것이 보통이다.

IV. 多國籍企業의 戰略

1. 多國籍企業의 經營戰略

多國籍企業은 時間 및 地域을 초월함으로써 經營活動 및 範圍가 제한을 받지않게 되어 복합적인 經營環境을 갖는다. 時間 및 空間을 초월함으로써 多國籍企業이 직면하게 되는 특수한 經營環境은 다음과 같다.

- 1) 經濟單位間的 經濟構造條件의 差異
- 2) 資源調達 및 活用の 價値效果
- 3) 生産 및 마케팅 活動의 相對的 競爭力
- 4) 經營活動性과의 相對性
- 5) 國家間 다른 經濟環境
- 6) 經營活動을 특징지워 주는 經濟單位間的 經濟的·社會的 및 制度的 差異

多國籍企業 活動을 포함한 여러가지 형태의 海外經營活動의 추세는 先進工業國들에 있어서의 經營活動 및 機能의 專門化, 系列化 및 分業化 추세에서 그 원인을 찾아볼 수 있다. 그러

¹⁸⁾ 稻葉清毅, 「世界企業の經營戰略」(ダイヤモンド社, 1970), p.123.

나 이러한 추세는 다음과 같은 세 가지의 경우에 각기 다른 의미를 내포하게 된다.

- 1) 先進工業國과의 海外經營活動
- 2) 中進國과의 海外經營活動
- 3) 低開發國들 또는 제 3 世界의 海外經營活動

海外經營活動의 주된 원인은 國際的인 分業化 추세에 있으며 그 결과로서 여러 國家間的의 協力形態가 유발되게 되었다. 예를 들면 첫째, 資源調達, 生産, 마케팅, 또는 生産過程의 段階別分業 등이며, 둘째로는 製品 및 用役의 교환 가능성이 工業化過程을 통해서 增大되었을 뿐만 아니라 교환활동 자체가 확대되었다. 이것은 여러나라의 消費者들의 욕구 수준 및 분포가 國際化되었기 때문이며, 세계로는 海外貿易의 확대를 들 수 있다. 貿易活動은 先進工業國에 의하여 주도되어 왔으나 오늘날에는 中進國 및 第3諸國들의 적극적인 참여로 인하여 보다 급진적으로 확대되었다.

企業이 多國籍企業으로 급변하는 상태 하에서의 經營活動은 과거의 國內指向的인 經營戰略만으로는 급변하는 經營環境의 변화에 대처할 수 없으므로 經營戰略에 있어 새로운 수단 및 방법이 요구된다.

예를 들면 論理的인 지휘 방식, 科學的인 海外經營活動을 위한 정보 system의 근본적인 改善 및 擴大, 企業構成員들의 活動方式 및 지식 수준의 변화 등이다. 이와같은 海外經營活動의 發展은 물론 財源調達 및 投資部門에 있어서도 새로운 실천적 方法의 습득 및 실현능력이 요구된다.

多國籍企業 經營活動을 위해서는 무엇보다도 다음과 같은 조건들이 계획된 海外活動의 規模 및 分野에 따라서 통제되어야 한다.

- 1) 企業의 정보 system
- 2) 研究 및 開發水準
- 3) 國內外的 競爭關係의 分析을 전제로 한 販賣市場의 構造 및 수여 능력
- 4) 海外經營活動을 위한 投資의 可能性 및 限界性
- 5) 海外經營指揮能力
- 6) 國內外的 協力可能性 및 限界性
- 7) 經營活動 對象國의 經濟的·社會的 發展 추세 및 安定性 分析

經營戰略이란 企業 및 經營主體者의 人的·物的 및 環境的 資源의 目標指向的 活動을 의미하는 것으로서 일반적으로 여러가지 經營資源을 투입하여 創出되는 製品, 信用 또는 技術을 매개체로 하여 실행된다. 따라서 多國籍企業의 經營戰略은 時間과 空間의 制約을 받지않음

으로써 유래되는 여러가지 相異한 經營條件 및 잠재력을 企業活動 또는 企業目標을 중심으로 비교·평가하여 활용함으로써 일반적인 國內企業보다 효율적인 경영성과를 달성할 수가 있다.¹⁹⁾ 多國籍企業의 經營目標은 특수한 경우를 제외하고는 다음과 같이 종합된다.

- 1) 成長目標
- 2) 維持目標
- 3) 市場 및 製品目標

광범위한 경영 활동영역을 가짐으로써 多國籍企業이 직면하게 되는 資源的·環境的 差異點은 대부분 多國籍企業의 目標 추구를 위한 잠재력으로서 관찰될 수 있다. 높은 잠재력을 기반으로 하는 多國籍企業의 經營戰略은 다음의 형태로 집약된다.

- 1) 原料主導型 : 예, 오일
- 2) 製品主導型 : 예, Coca Cola
- 3) 技術主導型 : 예, 기계 및 전자업체,

2. 多國籍企業의 海外進出戰略

多國籍企業의 經營戰略은 현실적으로 대부분 海外戰略 또는 海外進出戰略으로 실행된다. 효과적인 海外進出戰略을 위해서는 다음과 같은 수단과 방법들이 중점적으로 고려되어야 한다.²⁰⁾

- 1) 海外活動對象國의 適合한 技術의 선택
- 2) 海外經營活動의 조직 형태
- 3) 海外經營活動을 위한 法的·制度的 및 社會的 支援體制
- 4) 海外經營活動을 위한 財政支援政策

多國籍企業의 海外進出戰略은 다음과 같다.

(1) 市場戰略

多國籍企業을 위한 市場概念에는 販賣市場과 같이 原料·半製品 등의 購買市場도 포함된다. 多國籍企業의 市場戰略은 現市場規模 및 市場占有率의 維持·浸透 및 市場開發戰略으로 구분된다.

19) 金政男, 「多國籍企業의 海外進出戰略」(國際經營院, 1983), p.51.

20) 金政男, 前掲書, p.48.

(2) 製品戰略

多國籍企業의 製品戰略은 海外進出面에서 既存製品을 중심으로 보면 전체적 및 파생적 進出戰略으로 구분되며 新製品을 중심으로 관찰하면 製品의 多角化, 즉 수직적·수평적·사행적 그리고 집성적 전략으로 구분된다. 新製品의 開發 경우에는 두 가지의 基本戰略이 복합적으로 적용될 수 있다.

(3) 投資戰略

多國籍企業의 投資戰略은 기업성장을 최적화시키기 위한 복합적 의미에서의 資源과 環境의 目標指向的 經營意思決定 활동이지만, 특징적인 점은 모든 經營要素의 상대적 장점(잠재적 효과)을 時間的·空間的 條件에 구애됨이 없이 최대한 활용한다는 점이다.

(4) 合作戰略

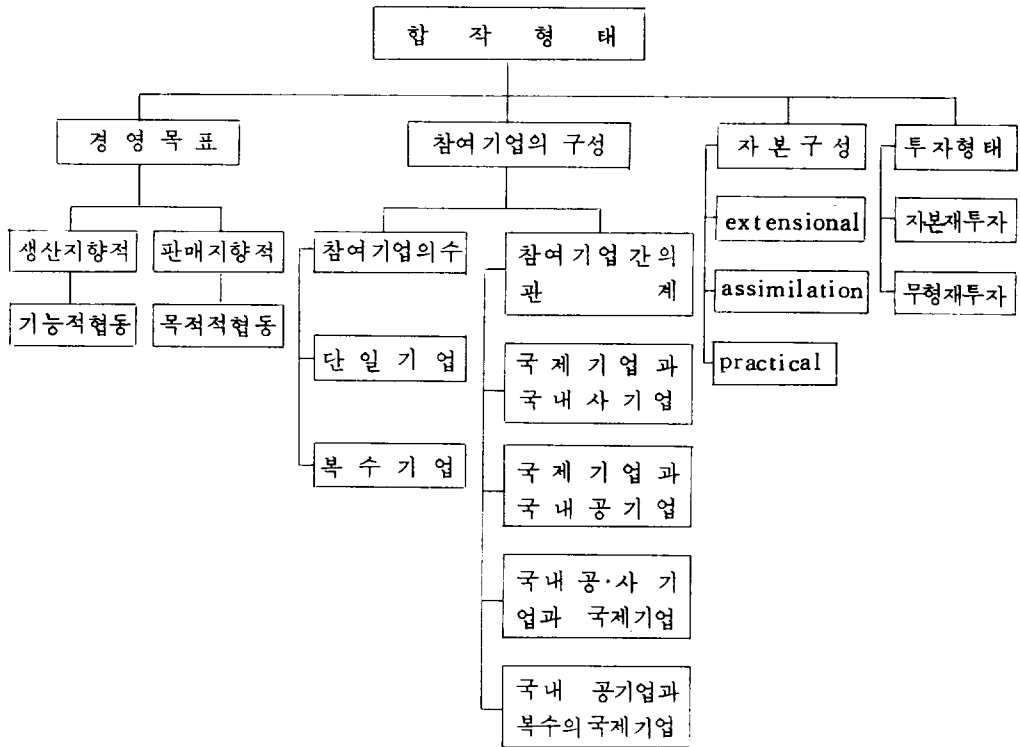
地域的 特性은 경우에 따라 多國籍企業 經營活動의 障礙要因이 되기도 한다. 그러나 이러한 잠재적 효과를 활용하고 障礙要因들을 극복하기 위한 수단으로서는 合作戰略이 多國籍企業을 위하여 중요한 의미를 갖는다. 多國籍企業의 合作戰略은 合作目標, 合作에 참여하는 企業의 合作에 投入하는 經營要素(資本, 技術 등), 그리고 合作規模 및 比率에 따라서 여러가지 특징적 海外進出合作戰略이 실행된다. 중요한 合作戰略으로는 經營機能의 分散戰略, 市場 및 資源確保戰略 등을 들 수 있다.

國際經營 활동 상태는 經營活動의 專門化·系列化 또는 分業化의 추세로 특징지어진다. 經營活動의 分業化는 企業들의 合作活動을 促進시킨다. 製品, 技術, 經營管理, 그리고 資源을 중요한 수단으로 활용하는 國際經營의 合作活動은 대부분 <그림 11-3>과 같은 형태로 실현된다.

合作戰略은 中小企業의 경우에도 중요한 의미를 갖는다. 오늘날 海外經營活動에서 차지하는 中小企業의 비중은 급진적으로 증대되고 있다. 增大되는 中小企業의 역할은 中小企業 製品의 特性和 技術의 競爭力에서 기인한다. 장기적으로 中小企業들은 그들의 製品能力과 技術을 지속적으로 개발하며 발전시키는 한편, 상대적인 國際競爭力을 효과적으로 활용하기 위하여 다음과 같은 計劃에 따라 海外經營活動戰略을 전개하여야만 한다.

- 1) 現在의 海外經營活動 상태 및 가능성에 대한 分析
- 2) 海外經營活動을 확대시키기 위한 情報의 蒐集과 評價
- 3) 國內外市場에 있어서의 競爭力 分析
- 4) 國際市場에 있어서의 製品計劃

< 그림 11 - 3 >



- 5) 海外經營活動의 計劃
- 6) 海外經營活動을 위한 投資計劃
- 7) 海外經營活動을 위한 技術開發計劃
- 8) 海外經營活動을 위한 人事管理計劃

海外經營活動을 위한 人事管理計劃을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 세계의 市場條件을 企業目標 중심으로 효과적으로 管理하기 위하여는 地域的인 特性을 고려한 人的資源의 活用이 필요하다. 효과적인 人的資源의 활용을 위하여는 다음과 같은 내용들이 집중적으로 고려되어야 한다.

- 1) 國際市場의 特性에 알맞는 人事政策
- 2) 企業構成員들의 經營 잠재력의 상대적 開發 및 活用
- 3) 人的 資源을 통한 know-how의 效率的 移轉
- 4) 海外經營活動을 위한 management의 설정

5) 海外活動要員들의 지역적인 특성에 맞는 能力的 向上
 위와 같은 人事管理政策을 經營目標中心으로 効果적으로 실현시키기 위하여는 다음과 같은 전제조건이 극복되어야만 한다.

- 1) 世界市場을 대상으로 한 人事管理政策의 基本原則의 設定
- 2) 企業內에서의 informations 및 communication system의 效率性
- 3) 國際的 經營活動을 위한 전문 經營인의 개발
- 4) 國際市場에 알맞는 management 잠재력의 선택기준
- 5) 人的 資源의 효율적인 관리를 위한 범세계적인 능력 평가 기준의 設定
- 6) 海外活動要員의 충분한 준비

V. 多國籍企業의 問題點

多國籍企業의 거대한 規模와 富, 그리고 그 機動力으로 보아서 많은 사람들은 주장하기를 政治的으로 多國籍企業은 어떠한 의미로 보든 더 이상 本國과 受容國의 正常居住者로서의 法人이 아니라고 한다. 開發途上國에서 운영되고 있는 多國籍企業은 國家 中的 國家라고 주장되고 있다²¹⁾ 라는 말처럼 多國籍企業의 巨大化에 따라 多國籍企業과 開發途上國間, 多國籍企業과 先進國과의 마찰이 생겨 많은 문제점들이 나타났다.

〈 開發國 및 先進國과 多國籍企業과의 衝突 〉

開發途上國들은 급진적인 經濟成長에 의하여 經濟的인 自立을 성취하여 그들의 經濟開發, 産業構造의 高度化, 生活水準의 向上을 꾀하기 위하여 外國의 直接投資를 점차 늘려가고 있는 실정이다. 그러므로 多國籍企業들이 開發途上國의 開發政策의 하나로 삼는 다양한 外國의 直接投資 誘致政策에 踴躍하여 開發途上國의 經濟成長 및 發展에 중요한 역할을 수행한 것은 사실이지만 開發途上國에서의 外資誘致가 그들의 經濟發展과 成長 및 生活水準의 향상과 향상 부합되는 것만은 아니었다. 즉 多國籍企業과 國內企業과의 마찰 때문이다. 환언하면, 開發途上國들은 外資誘致를 통하여 先進技術, 經營 및 기타 이외의 여러가지 資源을 導入·이용함으로써 自國의 生産과 所得의 增大, 雇傭增大, 輸出增大 등 諸般經濟의 成長 및 發展을

21) N.S.Fatemi & G.W.Williams, *op. cit.*, p. 195.

목표로 하고 있었다. 그러나 多國籍企業들은 海外市場의 開拓, 維持 및 擴張, 原資材獲得, 豐富한 低賃金勞動力의 活用 및 國內·國際市場에서의 경쟁에 대처하기 위한 開發途上國의 低原價 生産基地로서의 활용 등이기 때문에 서로 목적이 충돌되지 않을 수 없다. 이와같이 상충되는 점을 살펴보면 다음과 같다.

1) 多國籍企業의 治外法權

開發途上國의 經濟에 중대한 영향을 미치는 技術集約的 내지 先導的 事業이 特定國家의 多國籍企業에 의하여 지배를 받는 경우, 그러한 중요한 産業에 속하는 企業의 意思決定이 國外的 特定母會社 및 그 母會社의 行爲를 규제하는 本國政府에 의하여 영향 내지 制約을 받는다고 하는 것은 多國籍企業의 經濟的 治外法權을 뜻하는 것이며, 이러한 治外法權은 또한 國家權力の 부분적인 침해로까지 발전될 우려가 다분히 內在하는 것으로 볼 수 있다.

2) 國內幼稚産業 보호의 不利

先進諸國의 對外直接投資 내지 多國籍企業의 進出이 受入國의 幼稚産業과 多國籍企業과의 競合 때문에 受入國의 幼稚産業 보호에 불리하다.

3) 多國籍企業에 의한 國內産業支配²²⁾

일반적으로 附加價値가 낮은 勞動集約的 部門이 開發途上國의 工場으로 이행되기 때문에 導入外資에 따른 높은 附加價値, 高度技術을 구하는 外資受入國의 産業政策과의 사이에 현실적인 成果面에서 상당한 거리가 개재된다. 비교적 높은 高度技術水準의 分野에 대한 投資가 이루어진다고 하여도, 開發途上國의 工場에서는 專門工程이 아닌 組立 내지 單純製造工程의 정도에 그치는 경우가 많다.

4) 多國籍企業은 開發途上國에 投資하는 것보다 더 많은 金額을 利益, 利子 및 技術料 支給 등으로 귀중한 外貨를 갖고 나가므로 國際收支에 악영향을 미친다.

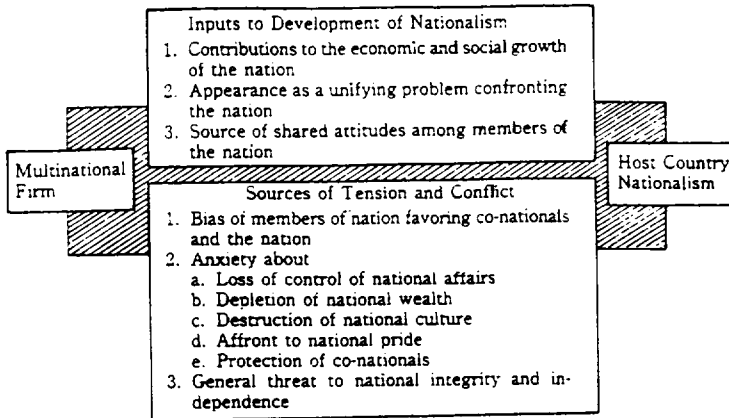
이 이외에도 研究開發活動 促進의 지연, 多國籍企業에 의한 自國市場의 被支配, 勞動者의 권리 침해 등 많은 문제점을 남겨주고 있다.

또한 多國籍企業은 開發途上國에 적합치 못한 技術을 도입함으로써, 특히 資本集約的인 事業인 경우 雇傭增大에 기여하지 못하며, 開發途上國 原資材의 비효과적 活用 내지 非活用과 技術的·經營管理的 know-how의 移轉에 기여하지 못한다. 경우에 따라서는 고철화된 經濟, 技術적으로 老朽화된 施設을 도입함으로써 開發途上國 産業化에 障礙를 가져올 수 있다. 低開發國의 경우, 특히 그 나라 工業化에 적합한 適正技術의 도입이 중요하다. 그렇지 못한 경

22) 金鍾淳, 前掲書, p.145.

우 중요한 위치를 차지하는 輕工業部門 등 傳統的 産業까지 파괴시키는 결과를 가져온다. 이상과 같이 문제점이 있거나 비판의 대상이 되고 있는 多國籍企業들과 호스트 컨트리 (host country)와의 관계에 있어서 긴장과 충돌의 要因은 무엇인가가 다음 도표에 표시된다.²³⁾

< 그림 11 - 4 > Nationalism and the Multinational Firm



한편 호스트 컨트리 (host country)와 多國籍企業이 서로 상대방을 비판하는 분류의 과정은 다음과 같다.²⁴⁾

< 그림 11 - 5 > The Multinational Firm and Host Country: Matters in Dispute

	HOST COUNTRY Criticizes:	AMERICAN COMPANIES Criticizes:
ISSUE* OF NATIONAL INTEREST	The behavior of foreign companies that is inconsistent with or goes against the economic and social goals of the host country.	The behavior of host governments that amounts to a mistaken or unclear notion of the national interest, or to the faulty implementation of economical and social goals.
ISSUE* OF NATIONAL SOVEREIGNTY	The use (or at least the abuse) of foreign companies as instruments of their home governments and the extraterritorial application of foreign laws.	The refusal of host governments to accept supranational agreements on the handling of disputes, or to abide by such international agreements.
ISSUE* OF NATIONALISM	The lack of loyalty of foreign companies to the interests of the host country, as well as their lack of understanding of and concern for local desires to be independent and different.	The discrimination by host governments against foreign companies simply because the latter are foreign.

23) Ashok Kapoor, *Multinational and Poor Countries' Insight*, 1973, p.19.

24) *Ibid.*, p.19.

또한 美國關稅委員會議長은 上院歲入委員會에서 多國籍企業에 관한 外國의 不平等으로서 아래와 같은 몇 가지 예를 들고 있다.

1) 規模와 經濟力

有數한 多國籍企業은 그들 受容國의 經濟에 비해 매우 거대하기 때문에 순전히 규모만 가지고 말한다면 受容國政府가 多國籍企業을 그 국경 내에서 통제하여 國家의 運命을 계속 이끌어 나갈 수 있는지 우려를 자아내게 한다. 한 나라가 巨大한 多國籍企業의 權力에 경제적으로 그리고 政治적으로 조차 屈從하게 되거나 않을까 걱정스러운 것이다.

2) 反트러스트法

미국의 反트러스트法の의 의도는 당사자의 住所나 國籍을 고려하지 않고 國內企業의 外國貿易에서 競爭力을 보호하려는 데 있다. 그러나 유럽인들의 對美投資에 관련하여 유럽인들은 주장하기를 反트러스트法の의 超領土의 適用은 유럽의 會社들에게 美國外部에서 운영되는 경우조차도 상처를 입히기 쉬울 것이라고 한다. 反트러스트法の의 곤란성과 불확실성은 미국에서 운영되고 있는 外國企業에 대하여 참다운 관심의 원인이 되고 있는 것이다.

3) 多國籍企業에 의한 外國企業의 買收

캐나다인들과 西歐人들은 多國籍企業이 한 企業을 買收할 때 그 기업의 관리자 및 종업원들 사이에 分裂과 不滿을 가져오는 수많은 변동을 일으킨다고 不平이 자자하다. 또한 母會社는 他國에서 또 다른 企業을 운영함으로써 買受한 企業의 生産을 감축 또는 폐쇄를 결정하는 수도 있다고 비평한다.

4) 多國籍企業의 美國商品購買政策

이 政策은 공식적인 것은 아니지만 外國의 多國籍子會社들이 국내 비관과 정부 권유에 민감한 本社로부터 美國의 설비와 공급품을 사도록 강한 압력을 받는다고 비평한다.

이상에서 多國籍企業에 관한 問題點 등을 살펴 보았지만 多國籍企業은 相對國의 經濟, 나아가서는 世界經濟에 많은 문제점을 나타내기는 하나 도움을 주기도 한다. 따라서 多國籍企業은 本國과 企業의 입장만을 고수할 것이 아니라 相對國의 이익도 감안해야만 할 것이다. 그러므로 各國은 그 國家의 경제적인 상황에 따라 國益을 保護·增進키 위해 多國籍企業에 대한 적절한 대책이 요구된다.

VI. 結 論

제 2 차 세계대전 이후 企業의 國際化 내지 國內企業의 國際經營活動에 대한 새로운 企業觀과 인식에서 비롯된 多國籍企業이 본격적으로 經營活動을 시작하여 그 기반을 구축한 것은 1970 년대이다. 이러한 多國籍企業의 출현은 世界貿易을 통한 世界經濟秩序에 많은 변화를 가져오게 하여 世界經濟의 構造的 改編에 중요한 영향을 미쳤다.

多國籍企業의 本質에서 살펴보았듯이 多國籍企業의 經營活動은 時間 및 空間을 초월하고 국가적인 制約을 받지않고 海外直接投資에 의한 資本의 移動과 財貨, 人的 및 物的 資源, 技術의 移轉 등 經營資源의 移動을 실현시켜 세계를 하나의 境界권화하였다. 多國籍企業은 諸般 經濟環境이 自國과는 다른 外國에서 經營活動을 수행하고 있기 때문에 거대한 資本力을 갖고 있다는 것이 일반적이며, 범세계적인 經營政策을 취하고 있다. 그리고 世界競爭에서의 競爭優位를 확보하기 위한 최첨단 및 獨占의인 技術能力 등을 보유하고 있는 것이 그 特性이라 볼 수 있다.

企業의 多國籍化 段階는 國內指向的 企業의 일정한 수준에서 海外指向的 企業化하는 것으로서 企業의 經營活動의 中心이 國內市場으로부터 國際市場으로 변화됨을 의미한다. 企業의 多國籍化에 대한 구체적인 經營活動 變化의 예로는 企業이 단순한 商品의 輸出入活動으로부터 海外에 支社 및 支店, 現地法人 등의 設置 등을 통한 技術輸出과 現地生産 및 마케팅 활동을 수행하게 되는 것이다.

世界各國의 人的 및 物的 資源을 배경으로 한 世界市場에서 범세계적인 안목을 가지고 세계적인 規模에서 生産과 마케팅 活動을 시작한 多國籍企業들의 世界經濟上에 중대한 위치를 차지하고 있지만 이에 못지않게 많은 문제점 등도 안고 있다. 즉 多國籍企業의 人的 및 物的 資源, 富 등의 거대한 규모 때문에 多國籍企業을 하나의 단순한 企業이 아닌 國家 중의 國家라고 할 수 있을 정도로 受容國과 多國籍企業의 進出國간에 많은 마찰을 일으킨다. 요컨대 세계적인 규모를 가진 多國籍企業은 國際間에 資本과 技術 등의 人的 및 物的 資源 등의 移轉등을 통하여 世界經濟의 成長에 전인차 역할을 하는 것은 사실이지만 多國籍企業들이 진출한 國家에서 市場獨占이나 國際的 獨寡占體制를 형성하여 進出國의 産業發展이나 國家競爭力을 약화시키고 있다는 것이다. 따라서 심지어는 多國籍企業 本國의 政治와 社會的 影響력을 이용하여 進出國의 經濟를 중대한 혼란에 빠지게 하기도 한다.

이상에서 多國籍企業의 概念으로부터 문제점에 이르기까지 많은 것을 살펴보았다. 결국

多國籍企業은 그 規模에 있어 세계적인 規模를 가지고 있는 企業으로서 그 人的 및 物的 資源은 거대하다고 볼 수 있다. 또한 이러한 多國籍企業이 相對國의 經濟, 나아가서는 世界經濟에 미치는 영향은 좋은 점도 있을 수 있고 나쁜 점도 있을 수가 있는 것이다. 따라서 各國의 多國籍企業에 대한 대응책에 있어서 多國籍企業의 긍정적인 면을 극대화시킬 수 있도록 多國籍企業에 대한 政策을 수립 하여야 自國의 經濟, 나아가서는 世界經濟에 도움이 될 수 있고 多國籍企業의 세계적인 발전도 기대할 수가 있을 것이다.