

일본기업의 대중국 투자현황과 시사점

(2002. 5. 30)

국별조사실 부부장 김주영

1. 일본기업 대중국 투자 현황

□ 대중국 직접 투자 지난해 증가로 반전

- 일본기업의 대중국 투자는 1990년대 중반부터 2000년까지 감소 경향이 뚜렷하였으나, 2001년 들어 증가로 반전. 중국의 외국인 직접투자 실제 유치액 가운데 일본기업의 비중이 2000년 7.2%에서 2001년 9.3%로 증가.

- 2001년말 현재 일본기업의 대중국 직접투자는 전체 투자금액의 8.1%를 차지하여 홍콩, 미국에 이은 3위 기록.

* 1990년대 후반부터 미국기업의 대중국 직접투자 적극 진출로 중국 전체 투자의 8.7% 차지.

<표1> 주요국의 연도별 대중국 직접투자 현황(실행기준)

단위: 억 달러

| | 1999 | | 2000 | | 2001 | | 2001년말 현재 | |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|-------|
| | | 비중(%) | | 비중(%) | | 비중(%) | | 비중(%) |
| 홍콩 | 163.6 | 40.6 | 155.0 | 38.1 | 170.4 | 36.3 | 1,873.3 | 47.4 |
| 미국 | 42.2 | 10.5 | 43.8 | 10.7 | 44.3 | 9.4 | 344.6 | 8.7 |
| 일본 | 29.7 | 7.4 | 29.2 | 7.2 | 43.5 | 9.3 | 321.6 | 8.1 |
| 대만 | 26.0 | 6.4 | 22.9 | 5.6 | 29.8 | 6.4 | 291.3 | 7.4 |
| 싱가포르 | 26.4 | 6.5 | 21.7 | 5.3 | 21.4 | 4.6 | 191.3 | 4.8 |
| 버지니아군도 | 26.6 | 6.6 | 38.3 | 9.4 | 50.4 | 10.7 | 182.6 | 4.6 |
| 한국 | 12.7 | 3.1 | 14.9 | 3.7 | 21.5 | 4.6 | 124.8 | 3.1 |
| 총계 | 403.2 | 100 | 407.1 | 100 | 468.8 | 100 | 3,952.2 | 100 |

자료: 대외무역경제무역합작부

□ 일본기업의 수익성 미국기업에 크게 못미쳐

- 일본기업의 동아시아 투자 수익률이 미국기업에 크게 뒤짐.
- 일본 기업은 대중국 투자실패 원인을 정책 집행의 일관성 결여 및 불투명한 운용, 지방정부 등의 각종 준조세 징수 등 외부에서 찾음.

<표2> **일본·미국 기업의 수익성 비교**

단위: %

| | 1995 | | 1997 | | 1999 | |
|-------|------|-----|------|------|------|------|
| | 미국 | 일본 | 미국 | 일본 | 미국 | 일본 |
| 중국 | 7.4 | 1.8 | 23.0 | 0.9 | 12.9 | 0.0 |
| 인도네시아 | 23.3 | 0.5 | 23.4 | 1.1 | 19.7 | -0.9 |
| 태국 | 21.6 | 2.6 | 12.7 | 6.5 | 14.6 | -6.2 |
| 필리핀 | 20.5 | 0.8 | 17.2 | -0.2 | 11.5 | -0.8 |

*투자 수익률= 당해연도의 직접투자 수익/전년도 말의 직접투자 잔액×100
 자료: 국제금융 1073호(2001. 10.1)

- 그러나 보다 본질적인 문제는 일본기업 내부적으로 외상 거래 대응 미비, 판매처에 대한 신용관리 부족, 영업 사원에 대한 인센티브 제도 결여 등에 기인한 것으로 알려짐.

2. 일본기업의 대중국 투자 특징

□ 인력 현지화 미흡

- 일본기업 거의 대부분이 현지 최고 경영자를 일본 본사에서 파견함.
 - ⇒ 일본 某 대기업이 투자한 중국 현지법인 30개사 가운데 28개사 사장이 일본에서 파견됨.
 - ⇒ 유럽·미국기업은 현지화가 상당히 진척되고 있으며, 최고 경영자의 대부분이 화교나 홍콩, 대만인을 채용.
- 인력의 현지화는 비용절감 효과도 있지만, 보다 실질적인 효과는 경영 효율제고임. 일본기업의 경우 본사에서 파견된 총경리는 나이가 많고, 일본식경영(현장주의 경영, 연공서열) 고집하는 한편, 도전 정신도 결여됨.

- 프로세스 중시의 경영방식으로 능력과 실적주의에 기초한 관리 미비
 - 일본식 경영·인사 관리와 중국의 능력·실적 위주 인사제도와 상충으로 근로자들이 반발할 가능성이 높음.
 - 더욱이 프로세스 중시의 경영방식에 익숙한 일본 경영자는 능력·실적주의에 기초한 관리 노하우 결여.
 - ⇒ 현재 중국 기업 인사제도는 능력·실적주의, 서면 노동계약 체결, 직위 구분과 필요능력 명문화, 고과 결과 서면 통지 등 면에서 일본의 인사 관리 제도와 크게 다르며, 오히려 미국에 가까움.

- 다국적기업보다는 중국 내자기업 대응의 기술 우위 확보
 - 일본기업은 중국시장에서 중국기업을 의식하며 기술전략을 전개함. 즉, 일본 기업의 기술전략은 중국 내자기업의 기술수준을 벤치마킹해서, 그 기술수준보다 우위를 유지할 수 있으면 된다고 생각함.

<표3> 대중국 투자 일본기업의 기술수준(1998)

| | 세계 최고 | 중국 부재 | 중국 최고 | 계 |
|-------|-------|-------|-------|------|
| 기업 수 | 4 | 5 | 25 | 35 |
| 비중(%) | 10.0 | 12.5 | 62.5 | 85.0 |

자료: 王志樂, ‘日本企業在中國的投資’

- 한편, 기술 사이클의 단기화에 따른 생산·개발의 일체화, 부품의 현지화, 중국 소비시장 구조의 변화, 대학·연구소 등 연구기반의 현지화에 대한 인식이 미흡함.
 - ⇒ 연구개발의 현지화에 가장 열심인 기업은 미국기업임. EU기업과 일본 기업은 비교적 신중함. 마쓰시타가 최근 북경에 R&D센터를 설립하는 등 R&D 현지화의 중요성 인식하기 시작.

3. 일본기업의 경영 애로요인

- 외국인 투자 정책의 일관성 결여
 - 일본기업은 중국의 인프라 부족, 품질·생산 관리 미비, 임금 상승 등과 같은 문제는 상당히 개선된 것으로 인식한 반면, 잦은 외국인투자 정책 변

경 등의 정책적 요인이 여전히 상존한다고 인식.

□ 인재와 산업기반의 상대적 견실로 기술 유출에 대한 높은 우려

- 일본기업은 중국 내자기기업의 기술 향상에 대한 불안감이 상존하기 때문에 동남아시아와 달리 인재와 산업기반을 가진 중국에서는 기술관리의 어려움 등을 고려하여 성숙단계 기술로 제품 생산.

⇒ 2000년에 내자기기업 聯想, 方正의 국내시장의 점유율이 종전의 21.5%, 5.9%에서 30.8%, 9.8%로 증가한 반면, HP는 5.6%에서 3.7%로 하락. 중국 내 시장점유율 순위는 1999년의 聯想, IBM, HP, 方正 순위에서 2000년의 聯想, 方正, IBM, HP 순위로 바뀜.(홍콩경제일보 2001년 3월 21일)

□ 원·부자재의 현지화를 위한 관련 기업 정보 취득 부족

- 일본기업이 현재 가장 관심을 두고 있는 분야는 원·부자재의 현지화임. 그러나 부품생산 기업의 정보부족, 품질 미흡과 납기 지연 등 외부요인과 기업의 노력 부족으로 원·부자재 현지화 진척 미흡.

<표4> 일본기업의 원·부자재 현지조달율의 변화

단위: %

| | 0% | 1~10% | 11~30% | 31~50% | 51~70% | 71~90% | 91~99% | 100% |
|------|-----|-------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| 1996 | 9.5 | 16.4 | 20.7 | 9.1 | 11.6 | 12.9 | 11.2 | 8.6 |
| 1999 | 5.7 | 15.1 | 18.9 | 12.9 | 11.1 | 14.6 | 12.3 | 9.4 |

자료: 국제금융 1073호

□ 일본식 경영 방침 정착 어려움

- 중국의 근로제도가 계약제 또는 연봉제 등으로 미국·유럽형에 가깝기 때문에 종신고용을 기본으로 하는 일본식 경영 정착이 어려움.

⇒ 이는 중국의 특수한 상황이라기보다는 경제와 경영의 국제화에 기인.

- 중국 내수시장은 1990년대 중반에도 어느 의미에서 일본시장보다도 더 국제화되어 경쟁이 심하였음.

⇒ 중국의 투자환경이 점차 개선되면서 1995년 이래 일본기업의 대중국 진출이 그 동안의 수출위주에서 내수시장으로 전환되면서 내수시장에

서의 경쟁이 불가피하였음.

□ 판매부진, 대금회수 등 영업 어려움

- 일본기업의 영업 애로는 제품판매, 채권회수, 시장정보 부족 등과 관련된 문제가 많음.
- 판로망의 구축 곤란, 상거래 관행의 이해부족 등을 인식하여 1995년 이전에 투자 진출기업은 합작기업이 대부분임. 그러나 내부 경영·생산 관리에 너무 집착하여 판로 구축 등 마케팅 활동을 상대적으로 소홀히 함으로써 합작선의 판로망이 활용되지 못함.
- 1995년 이후 투자형태가 합작에서 단독(독자)으로 전환되기 시작함과 더불어 신기술 투입으로 제품 경쟁력은 향상됐지만, 판매망 확보는 여전히 해결해야 할 과제로 상존.

<표5> 일본 기업의 대중국 내수시장 개척 곤란 요인

단위: %

| 1996. 10 | | 1998. 1 | | 2000. 1 | |
|----------|------|---------|------|---------|------|
| 채권회수 | 58.8 | 채권회수 | 73.7 | 경쟁치열 | 66.1 |
| 경쟁치열 | 42.0 | 경쟁치열 | 51.4 | 채권회수 | 61.2 |
| 유통 미발달 | 21.2 | 시장정보 부족 | 20.3 | 시장정보 부족 | 28.0 |
| 시장정보 부족 | 15.3 | 유통 미발달 | 14.2 | 유통 미발달 | 21.3 |
| 공급과잉 | 4.7 | 공급과잉 | 6.8 | 공급과잉 | 12.2 |

* 복수 응답

자료: 일·중 투자촉진 위원회 ‘일본기업 설문조사 분석결과’

* 참고로 미국기업의 수익성 악화 요인으로 시장 참여 제한을

○ 미국기업의 대중국 투자수익의 최대 장애는 시장참여 제한(30%), 높은 세금·관세(12%), 고비용(10%) 등임.

· 중국 주재 미국상공협의회 회장은 ‘투자 수익성이 낮은 것이 중국시장 상황이나 경제발전 수준에 의한 것이 아니라 주로 정부 정책 제한에 의한 것’이라고 언급.

- ⇒ 미국기업은 동등한 경쟁조건만 된다면 경쟁에서 충분히 더 좋은 결과 창출 가능하다고 판단.
- ⇒ 이는 미국기업이 중국의 WTO 가입에 큰 기대를 갖는 이유임. 따라서 미국은 정부와 기업이 모두 중국의 시장개방 일정의 착실한 이행에 대한 감시 지속. 반면, 일본 정부와 기업은 중국의 시장개방 약속 이행을 적극적으로 재촉하지도 않으며, 의심의 눈으로 지켜보기만 함.

4. 시사점

□ 중국 시장에 대한 인식 전환 필요

- 외자기업의 경쟁력 내자기업 앞서
 - 일본기업은 중국시장에서의 경쟁상대를 비효율의 국유기업이라고 생각.
 - ⇒ 중국정부의 정책지원, 유능한 경영자의 채용으로 1990년대 중반까지 국유기업이 외자기업보다 경쟁 우위에 있었음.
 - 그러나 1990년대 대중국 투자 증가로 중국 산업을 외자기업이 주도하는 방향으로 급속히 진행되는 한편, 내수시장도 빠르게 국제화됨에 따라 중국시장의 경쟁구도가 크게 변화.
 - ⇒ 중국 산업의 '외자기업화'로 일본기업의 경쟁상대는 국유기업에서 미국·유럽기업으로 전환.
- 私營기업 등 민간기업 경쟁력 향상
 - 외자기업의 경쟁 우위가 확실하지만, 1995년 중반부터 사영기업, 국유기업에서 민영화된 일부 기업들의 경쟁력이 크게 향상됨.
- WTO 가입으로 경쟁 한층 심화
 - 투자분야의 신규 개방 및 기존분야 확대, 국유기업의 정책지원 철폐 등 내국민 대우 실시, 정책 투명성 확보로 시장진입 용이성에 따른 외자기업과 민간기업 참여 확대로 경쟁 격화.
 - ⇒ WTO 가입 이후 기업의 수익성은 중국시장에서 개별기업의 경쟁력에 달려있음.
- 국유기업 중심의 중국 시장이라는 편견을 버리는 대신 세계 각국 기업이

치열한 경쟁 상태에 있음을 인식할 필요.

□ 인력, 원·부자재 등 다양한 분야에서 현지화 필요

- 가격 경쟁력을 확보하기 위해서는 원·부자재와 인력 현지화가 선행되어야 함. 원·부자재는 제조비용 중에 가장 큰 비중을 차지하고, 경영 효율은 인력에 달려있기 때문임.
- 또한, 소비자의 기호를 고려한 현지 기술자의 제품 디자인 활용도 병행.
 - * 현지화 전략은 경영관리, R&D, 자본, 인력, 원·부자재 등 다양하게 운용 가능.

□ 글로벌 마인드로 중국 시장접근

- 유럽·미국기업의 대중국 투자관련 기술전략은 글로벌에 두고 있음.
 - ⇒ 중국 휴대폰 시장을 50%이상 점유했던 마쓰시타 전기가 모토로라, 노키아 등에 패한 것은 세계수준의 기술경쟁에 뒤진 단적인 사례임.
- 기술 전략은 중국 국내의 기술수준을 떠나서 글로벌 경쟁에서 이길 수 있는 독점적인 기술 투자가 필요하며 경쟁 기업의 기술동향을 의식하면서 항상 추가 투자를 준비해야함.

□ 공급 과잉문제를 제품 차별화로 대응

- 공급과잉 제품의 출시는 소비자의 중요한 구입요소인 차별화 제품을 생산하여 고가 판매전략 필요. 이를 위해 R&D 현지화도 고려해야 함.
- 제품 경쟁력 강화를 위해 신기술과 신제품을 신속히 중국시장에 투입함으로써 기술 순환적인 투자, 타이밍을 맞춘 신제품 출시 등이 필수적임.

□ M&A 등 활용한 판매망 구축

- 독자기업이 기술관리가 용이한 점을 감안, 합작선의 기존 경영자원(판매망·인원, 대외 네트워크 등) 활용을 위해 M&A로 독자형태 추구.
- 실제로 유럽·미국기업은 유력한 내자기업을 인수함으로써 판로망을 확보하는 사례가 많음.

-
- 고객 데이터 베이스 구축, 신용관리 기준 설정, 거래 빈도, 대금 결제 상황 등에 대한 지속적인 관리 필요. 또한, 신용도에 따라 현금결제, 선지급, 외상거래 등을 조합한 판매시스템 도입.

 - 대리점 및 영업사원에 대한 인센티브 제도 확립 필요.

□ 하류 제품 위주에서 상류 제품 투자 진출도 고려

- 일본기업의 대중국 투자는 완제품 생산 분야에 집중되어 있기 때문에 내 자기업과의 경쟁이 심각함. 이는 중국 산업이 노동집약적 가공산업에 치우쳐 있기 때문임. 따라서 기술·자본집약 위주의 상류 제품으로 갈수록 경쟁력을 확보할 수 있음.