

해외 사업을 위한 글로벌 경영 관리 인프라 구축

해외 진출 및 법인 운영 관점에서

안종식 이사 Risk Advisory



들어가며

오늘날 글로벌 경제는 회사의 사명과 전략에 대해 새로운 사고를 요구한다. 회사는 규모나 산업과 무관하게 글로벌화라는 현실에 적응해야 하는 압박에 직면하고 있다. 글로벌 시장에서의 성공은 내수시장에서 요구되는 전략과 역량과는 사뭇 다른 것을 요구한다. 또한 조직의 구조와 관리 프로세스, 그리고 통제 시스템까지도 변화가 필요하다. 글로벌화는 산업의 구조에 큰 변화를 가져온다. 진입 장벽이 점차 낮아져서 해외 기업들이 국내 시장에 진입하기가 용이해진다. 이로 인해 신규로 진입하는 경쟁자들이 다양해지고, 이들이 구사하는 차별화된 전략으로 인해 시장의 경쟁 강도는 점차 심화된다. 또한 신규 경쟁자들은 소비자가 선택할 수 있는 새로운 옵션을 제공해 소비자의 구매 교섭력(Bargaining Power)을 증가시킨다. 글로벌화의 영향으로 기업들은 자신들의 홈 그라운드 밖에 있는 새로운 시장에서 성장과 수익을 위한 기회를 찾곤 한다. 기업들이 해외로 진출하는 이유는 다음과 같다.

- **성장 기회의 포착:** 다양한 산업의 기업들은 해외 시장을 개척해서 성공해 왔다. 자신이 속한 산업이 성숙 혹은 쇠퇴하거나 심지어 성장하는 산업이더라도, 해외에서 새로운 성장 기회를 찾고자 한다.
- **낮은 비용 구조의 활용:** 지역들과 국가들이 보유한 자원 간에는 차이가 있다. 신중한 회사들은 이러한 차이를 활용하고자 한다.
- **규모의 경제 추구:** 기술의 발전으로 인해 통신과 물류 비용이 줄어들어 결과적으로 기업들이 더 넓은 시장을 목표로 하기가 쉬워졌다. 동시에,

제조 기술의 발전으로 대규모 맞춤화(Mass Customization) 상품이 등장하고 있다. 이는 기업들이 여러 다른 시장에서 고객의 니즈를 충족시키면서 수익을 얻을 수 있게 해준다.

- **기업의 자사 시장 방어:** 일부 해외 진출은 글로벌 기업의 자사 시장 진입에 대응하기 위한 방어적인 행동이기도 하다.

그러나 최근 영국의 브렉시트(Brexit: 영국의 유럽연합 탈퇴), 미국 트럼프 정부의 보호무역주의는 글로벌화에 나쁜 신호를 보내고 있으며, 글로벌화의 주요 지표인 글로벌 국내총생산(GDP)은 1960년대 6%에서 2015년 3%로 하락했다. 또한 총 투자금액에서 해외직접투자(Foreign Direct Investment)의 비중이 점차 줄어들고 있고, 1960~2008년까지 35%가 증가했던 전 세계 교역량은 최근 5년 동안은 0.2%밖에 증가하지 못했다.¹

이처럼 글로벌화의 둔화와 글로벌 경기 침체로 인해 해외 진출에 따른 불확실성이 높아져, 현재는 과거보다 체계적인 의사결정 과정과 철저한 준비가 필요해졌다. 본고에서는 기업의 해외 진출과 본격적인 비즈니스 수행을 위해 필요한 접근 방법을 제시하고자 한다. 먼저 해외 진출 전략 및 계획 수립을 5가지 질문을 통해 검토하는 방안을 제시해 전략 수립을 위한 핵심적인 고려사항을 살펴본다. 다음으로 수출, 라이선스, 프랜차이즈 등 간접 진출 방식이 아닌 해외에 거점을 마련해 직접 진출하는 경우의 해외지사 또는 해외법인 설립에 대한 주의사항에 대해 살펴본다. 마지막으로 현지에서 독립적인 영업이 가능한 해외법인 설립 시 효과적 관리를 위한 관리체계 수립 방안에 대해 알아보도록 한다.

해외 시장 진출 계획 수립

해외 시장 진출을 위한 진입 전략과 세부 계획을 수립하기 위해 사전 준비가 필요하다. 사전 준비의 일환으로 경영진은 5가지 질문을 통해 기업의 내부 역량을 파악하고, 외부 환경에 대해 폭넓은 이해를 해야 한다. 이를 통해 얻은 정보와 지식은 해외 시장 진입 전략의 수립을 위한 소중한 자산 및 실현 가능한 계획 수립의 필수적 요소가 된다.

(1) 우리의 목적은 무엇인가?

우선 가장 중요한 시작점은 왜 해외 진출을 해야 하는지에 대한 고민이다. 또한 지금이 해외 진출의 적기인지 검토해야 한다. 그리고 기업의 목적을 거대하고 구체적이며 측정 가능하게

수립해 전사적인 커뮤니케이션이 용이하도록 한다. 예를 들어, '2017년에 글로벌 5대 시장에서 No.1이 된다'와 같은 질적인 목표를 수립하거나 '2020년까지 한국 이외의 지역에서 매출 50%를 달성한다'와 같은 양적인 목표를 수립할 수 있다.

(2) 어떤 국가에 집중할 것인가?

진출할 국가를 선정하는 것은 가장 중요한 의사결정 사항이다. 해외의 신규 시장에 진입한다는 것은 기업의 소중한 비용과 시간을 투자한다는 의미이며, 확실한 성과가 있어야 한다. 아래 항목을 포함해서 진출할 국가에 대한 사전조사를 수행해 진출 국가를 선정한다.

- 향후 5년 동안 기업에 가장 최고의 기회가 될 해외 시장을 10개 정도 파악한다.
- 해당 국가에서 기업의 제품에 대해 특별한 법적 규제가 있는가? 또는 문화적, 종교적, 기후 관련 제약이 있는가?
- 해당 국가 소비자의 1인당 소득이 기업의 제품을 구매하기에 충분한 수준인가(향후 5년 동안의 1인당 소득 변화 추이 고려)? 아니면, 제품에 대해 충분한 수요가 존재하는가?
- 해당 국가에서의 비즈니스 수행과 관련된 리스크가 존재하는가?

(3) 어떤 제품으로 진출할 것인가?

각 국가에는 고유의 법률, 문화, 기술 및 사업 관점에서의 필요 조건이 존재한다. 기업은 제품의 현지화 여부와 비즈니스 프로세스의 변경에 대해

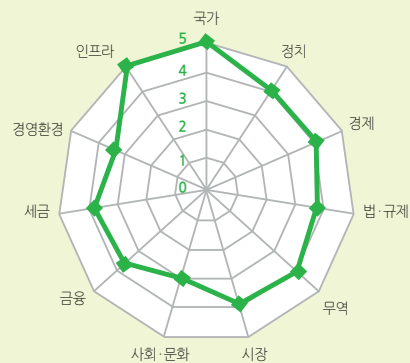
검토해야 한다. 제품 현지화의 범위에는 제품 변경, 언어, 통화, 현지 기술 표준, 패키징·라벨링 등이 있으며, 변경이 필요한 비즈니스 프로세스에는 마케팅, 대금 결제, 고객 지원, 물류, 광고 등이 있다. 그러나 간과하지 말아야 할 것은 각 국가에서의 현지화에 상관 없이 기업은 비즈니스를 영위하는 모든 국가에서 자사의 핵심 가치를 유지해야 한다는 점이다. 핵심 가치로는 높은 품질, 프리미엄 브랜드, 저렴한 가격, 높은 수익성, 일하기 좋은 직장 등이 있다.

(4) 어떻게 시장에 진입할 것인가?

물리적으로 본국에서 가까운 지역에 진출해 확장하거나 가장 최고의 기회가 있는 지역에 진출할지 등의 시장 진입 방식을 선택할 수 있다. 시장 진입 순서뿐만 아니라 어떻게 진출할지도 중요하데, 예를 들어 기업의 경쟁우위와 시장

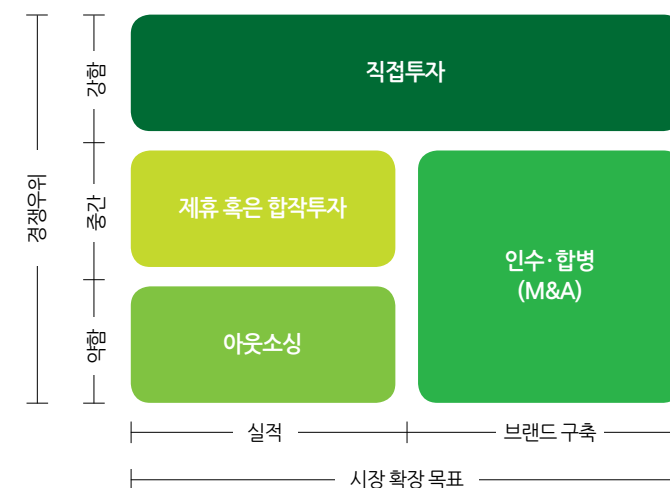
CASE STUDY A사 진출 국가 검토

A사는 진출 국가의 시장 기회 및 리스크를 검토하기 위해 국가, 경제, 정치, 법·규제 등의 카테고리에서 검토 항목을 정의했다. 검토 항목은 세계은행(WB), 세계경제포럼(WEF), 스탠더드앤드푸어스(S&P), 유로머니, 경제협력개발기구(OECD) 등 공신력 있는 해외 기관에서 발표한 자료를 활용해 구성했으며, 이를 진출 예정 국가별로 체계적으로 평가해 경영진의 의사결정에 활용했다.



카테고리	점검 항목(예시적)
국가	국가 리스크, 신용도, 외교관계, 국제 제재
정치	정책, 정치적 안전성
경제	GDP, 1인당 GDP
법·규제	독립성, 보장성, 공정성 등
무역	규모, 자유도, 관세율, 관세 절차, 세관 부패 등
시장	물가, 인구, 시장개입 등
사회·문화	테러, 범죄, 치안, 사회 부패

그림 1. 해외 시장 진출 방식



진입 목적에 따라 Make(직접투자), Partner(합작 투자, 아웃소싱), Buy(M&A) 중 선택할 수 있다. 또한 기업의 사정에 따라 현지에 거점을 두지 않는 방식인 수출, 라이선싱, 프랜차이징 등의 방식이 선택되기도 한다.

해외 시장에서 기업이 사용하는 비즈니스 모델은 국내 시장의 모델과는 다를 수 있다. 진출 지역에 거점이 없을 경우, 영업 대리점, 유통회사, 라이선싱, 프랜차이징, 온라인 직접 판매, 월마트 또는 아마존 같은 글로벌 유통회사의 영업망을 통한 진출(Piggyback) 등을 선택할 수 있다. 진출 지역에 거점을 마련하는 경우, 판매 시설(도매, 소매), 물류 시설, 생산 시설 등의 선택에 따라 비즈니스 모델이 달라진다.

많은 기업들이 해외 시장에서 상대적으로 짧은 시간에 비즈니스 모델을 바꾼다. 예를 들어, 진출 초기에 현지 대리인(Agent)이나 총판(Distributor)을 활용하지만, 현지에 대해 지식과 경험이 쌓이고 매출 규모가 늘어나게 되면 직접 비즈니스를 수행하는 모델로 바꾸게 된다. 따라서 기업들은 미래에 변경될 비즈니스 모델을 감안해서 계획을 수립해야 한다.

(5) 우리의 운영 모델은 무엇인가?

마지막으로 중요한 의사결정 중의 하나는 어떤 기능을 중앙에서 관리하고 어떤 기능을 현지에서 관리할지 결정하는 것이다. 이는 현지 조직구조 및 대본사 보고 체계와 관련이 있다. 진출 초기에는 리스크가 적고 신속한 실행이 가능한 운영 모델을 준비하되, 현지의 리스크 최소화를 위해 법률 및 회계·세무·자금 업무는 충분히 관리 감독하도록 기반을 마련해야 한다.

해외 직접 진출 방안

직접 진출을 결정한 기업은 진출 지역에 거점을 설치해 본격적인 사업을 추진한다. 직접 진출 형태는 연락사무소, 해외지사, 해외법인으로 구분할 수 있다. 연락사무소(Liaison Office or Representative Office)는 기업이 현지에서 본격적인 비즈니스를 수행하기 전에 시장조사나 정보 수집 등의 활동을 수행하기 위해 선택하는 형태다. 본격적인 영업활동을 하기 위해서는 해외지사(Branch)를 설치하거나 해외법인(자회사)을 설립해 사업을 영위한다.

(1) 해외지사와 법인 설립

해외지사는 본사에 종속되어 있으며, 본사와 분리된 독립 법인이 아니므로 본사의 한 부분으로 간주한다. 본사에 적용되는 법이 지사에도 그대로 적용되며, 법적 책임은 본사에 있다. 해외지사 형태는 회계, 세무 측면에서 현지법인에 비해 복잡하지 않아 간편하며, 경영원가 절감이 가능하고, 중요한 계약 사항은 본사 명의로 이뤄지므로 본사의 통제가 용이하고 별도의 출자가 필요 없다는 장점이 있다. 그러나 본사의 관여도가 높으므로 경영의 신속성과 유연성이 부족하고, 법적 분쟁이 일어날 경우 본사의 연대 책임이 발생하게 되는 문제가 있다.

해외법인은 본사와는 독립된 법인체로서 진출 국가의 현지법에 따라 설립된 법인을 말한다. 독립적인 영업활동이 가능하며 법적 책임은 현지법인에 있다. 해외법인 형태는 현지 세법이 부여하는 각종 감면 혜택의 적용 및 현지에서의 금융 조달이 유리하다는 장점이 있다. 또한 본사 조직의 일부가 아닌 별개의 조직체로 존재하므로 현지 시장 상황에 맞는 유연한 대응이 가능해

신속성과 효율성이 높으며, 법적 분쟁 발생 시 유한책임만 진다. 그리고 현지법인과 모회사의 모든 금전적, 법적 책임과 의무는 서로에게 전가되지 않는다. 그러나 가장 큰 단점은 현지에서 법인을 설립하기 위해 각 국가마다 다른 관련 등록 절차를 고려해야 한다는 점이다. 국가마다 최소자본금, 주총·이사회·대표이사의 법적 요건, 액면가액 존재 유무, 현지 규정 및 관례에 법인명으로 설립할 수 없는 단어 등 설립 요건이 다르므로 기업에 부담이 되는 진출 형태다.

(2) 안정화 및 사업 준비

일반적으로 해외지사·법인 설립 업무까지는 모기업의 태스크포스팀(TFT) 조직이나 파견 예정자가 수행하는 경우가 많다. 현지에서의 지사·법인 설립 후 본격적인 비즈니스를 수행하기 전까지 파견 예정자는 모기업의 지원을 받아 사업

준비를 해야 한다. 먼저 사업 계획을 재검토해 필요하면 사업 계획을 변경하고, 기업이 영위하고자 하는 사업에 제약이 존재하는지 세심하게 검토해서 사업 계획에 반영한다. 그리고 주재원 파견을 준비하고, 사무실 계약 및 인테리어 공사를 실시한다. 초기에는 규모가 크지 않으므로 법무, 노무, 회계·세무 등의 업무는 외부 자문사를 활용하는 것도 검토할 수 있다. 또한 모기업의 부문별 전문 인력이 설립 업무를 지원해 빠른 안정화가 이뤄지도록 해야 한다.

해외법인 관리체계 구축

현지에서 독립적인 영업이 가능한 해외법인을 관리하는 것은 국내 자회사를 관리하는 것과는 많은 차이가 있다. 특히 진출 초기의 현지 관리체계 수립은 낮은 투자 우선순위로 분류되어 현지 지사·법인의 관리 공백이 발생할 우려가 있다. 현지

CASE STUDY
B사 해외법인 설립체계 구축

B사는 아시아 시장 위주로 비즈니스를 수행하고 있으나, 최근 새로운 지역과 대륙으로 진출하고 있다. 진출 국가가 증가함에 따라 국가별로 상이한 법인 설립 절차로 인해 관리의 어려움을 느끼고 있었다. 또한 법인 설립을 통해 얻은 지식, 노하우, 교훈이 전수되지 않아 동일한 시행착오를 반복하고 있는 상황이었다. 이를 해결하기 위해 법인 설립 준비부터 설립까지 전반적인 해외법인 설립 절차를 표준화하고, 본사의 유관부서에서 수행할 업무와 업무분장(R&R)을 정의했다. 국가별로 상이한 법인 설립 절차는 현지 고유의 법인 설립 절차·요건을 체크리스트 형식으로 정의해 표준 프로세스와 연계하고, 법인 설립 업무의 진척 상황을 점검하기 위해 표준 프로세스상에서 어느 단계까지 체크리스트가 완료되었는지 확인하기 위한 대시보드를 설계했다. 이런 체계적인 관리도구를 바탕으로 법인 설립 시 본사 TFT - 파견(주재원) 예정자 - 현지법인 설립 대행사(자문사) 간의 원활한 커뮤니케이션과 업무 진행을 위한 기반을 마련했다.

관리체계가 없는 경우, 주재원 및 현지 채용인의 개인적 역량에 의존해야 해 업무 경험에 따라 관리 수준 차이가 발생하고, 신규 지역에 진출하거나 기존 인력이 퇴사하는 경우 시행착오를 반복하게 된다. 또한 업무 프로세스와 내부통제가 현지 수준에 맞게 자의적으로 설계되기도 한다. 그리고 진출 초기에 시스템이 도입되지 않거나 적합한 인력의 부족으로 이질적이거나 잘못된 정보가 본사에 보고될 가능성이 있다.

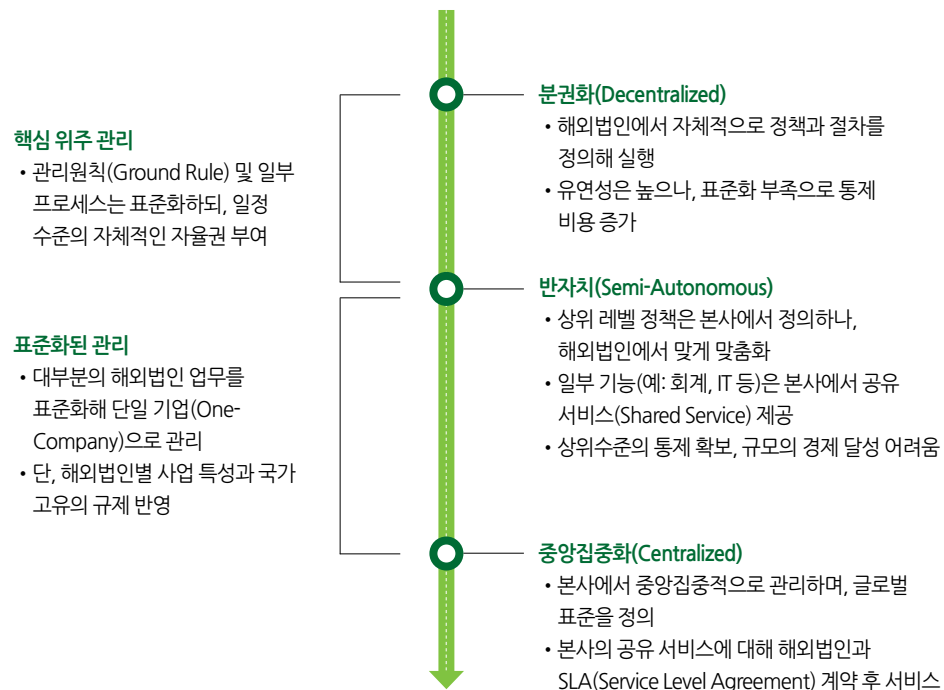
해외법인 관리체계를 수립하기 위한 첫걸음은 본사 입장에서의 해외법인 관여도(Decentralized, Semi-Autonomous, Centralized) 검토부터 시작한다. 이를 바탕으로 한 현지 조직구조의

설계 및 효과적인 관리를 위한 관리체계의 수립이 필요하다.

해외법인에 대한 관리체계는 아래 4가지 측면에서 체계적으로 수립되어야 하며, 본사의 해외법인 관여도에 따라 관리체계의 모습은 달라질 수 있다.

- **거버넌스 & 조직(Governance & Organization):** 본사 및 해외법인 간 법인 운영의 의사결정을 위한 보고 라인과 업무분장을 명확히 정의해서 업무 중복이나 공백이 발생하지 않도록 방지
- **정책 & 절차(Policy & Procedure):** 최고경영진 및 본사의 경영관리 방침을 전달하고, 해외법인의 표준화된 업무 수행을 위한 정책 및 업무

그림 2. 본사의 해외법인 관여도



CASE STUDY

C사 신설 해외법인 관리체계 구축 사례

C사의 경우 사업규모가 큰 해외법인은 현지 상황에 맞게 자체적인 규정과 매뉴얼을 구비하고 있으나 글로벌 관리 표준이 없었고, 상대적으로 규모가 작거나 신설된 법인은 주재원 및 현지 채용인의 개인적 역량에 의존해 관리하고 있었다. 이러한 글로벌 표준의 부재로 인해 특정 지역의 베스트 프랙티스가 다른 지역으로 전파되지 않거나 법인별 관리 수준에 차이가 발생하는 문제가 있었다.

이를 해결하기 위한 글로벌 표준 수립의 첫 단계로 신설 해외법인의 운영을 위한 규정, 매뉴얼, 체크리스트로 구성된 관리체계를 구축했는데, 관리체계는 회사 내부에 쌓여 있는 노하우와 기존 해외법인의 베스트 프랙티스를 반영해 만들었다. 좀 더 구체적으로 살펴보면 규정은 해외법인에서 준용해야 할 업무별 기본 원칙과 절차를 제시했으며, 매뉴얼은 업무별 R&R 및 상세 수행 절차를 제시했다. 특히, 해외법인에서 1년 동안 수행해야 할 전체 업무에 대해 무엇을, 언제, 어떻게 수행하는지를 매뉴얼에 상세히 정의했다. 마지막으로 체크리스트를 통해 업무를 제대로 수행했는지 평가하는 이행 점검을 위한 포인트를 정리했다.

프로세스(매뉴얼)를 정의

- **보고 & 모니터링(Reporting & Monitoring):** 해외법인의 보고 항목, 보고 주기, 보고 대상 및 표준양식(Template)을 정의해 정확한 정보를 적시에 보고하도록 하며, 본사의 모니터링 체계를 수립
- **시스템(System):** 본사의 정책 및 표준 업무 프로세스를 지원하고 해외법인의 보고와 본사의 모니터링이 가능하도록 시스템 구축

맺으며

기업이 새로운 시장이나 성장 동력을 마련하기 위해 해외에 진출하는 것은 어려운 결정이다. 그러나 현지에서의 성공적인 사업 운영은 더 어려운 일이다. 이제 우리 기업들은 해외 진출부터

운영까지 제대로 된 관리체계를 구축해 해외에서는 오롯이 사업의 성공에만 집중할 수 있는 토대를 마련하도록 해야 할 것이다.

1 'What You Need to Know About Globalization's Radical New Phase', The Boston Consulting Group, 2016년



Contact
안종식 이사
Risk Advisory
02-6676-2988
jonahn@deloitte.com