

대상(주) 인도네시아 진출 30년의 결산

-과거의 성공 요인과 미래의 과제-

최순규 *
이 철 **
정태영 ***

.....

대상(주)은 최초의 해외생산법인인 PT Miwon을 1973년에 인도네시아에 설립하였다. 철저한 경제성 분석과 세심한 준비에도 불구하고 투자 초기부터 이 자회사는 부진을 면치 못하였다. 그 주요한 원인은 해외사업에 대한 경험부족과 현지 선발기업들의 극심한 방해공작 때문이었다. 하지만 1980년대에 들어와 현지시장에 대한 경험이 축적되면서 현지법인은 점차적으로 성과를 향상시킬 수 있었다. 그리고 1989년에 공장의 대규모 증설이 이루어지면서 중요한 발전의 전환점을 맞이하게 되었다. 규모의 경제 실현으로 생산비가 크게 절감되었으며, 본사의 적극적인 기술지원으로 제품 품질이 크게 향상되었다. 그러한 생산능력이 현지화 된 마케팅 능력과 결합되면서, PT Miwon은 인도네시아 시장에서 1990년대에 시장점유율을 크게 향상시킬 수 있었다. 앞으로 본사의 해외사업 추진에 있어서 인도네시아 법인은 중요한 파트너로서 역할을 수행할 것이다.

.....

I. 서론

1970년대 초반에 이루어진 대상(주)(舊 미원)의 인도네시아 진출은 우리나라 기업의 해외직접 투자가 사실상 전무하던 당시로서는 선구자적인 것이었다. 현지시장에 대한 지식과 경험이 부족한 상태에서, 더욱이 인도네시아에 이미 진출해 있던 선발기업들의 극심한 방해공작이 있었음에도 불구하고, 해외시장의 개척에 성공하였던 대상(주)의 인도네시아 투자는 우리나라 기업의 국제화에 귀감이 되는 사례로서 간주되었다.¹⁾

대상(주)은 인도네시아에서의 성공을 바탕으로 1990년대 중반에 중국과 베트남에 공장을 연이어 설립하여 해외 생산을 다각화하였다. 그렇지만, 최초의 해외생산기지로서 설립된 인도네시아

* 연세대학교 경영학과
** 서강대학교 경영학부
*** 홍익대학교 무역학과

1) 대상(주)의 인도네시아 진출은 조동성과 김병순 著 「한국 기업의 국제경영 사례(2판, 1987년)」, 대한무역투자진흥공사 編, 「해외투자 환경과 성공사례 (1996년)」, 이장로와 신만수 著 「한국기업과 신흥해외시장 (2000년)」, 장세진 著 「한국기업의 글로벌경영 사례집」 등과 같은 여러 저서에서 소개되었으며, 또한 그 동안 신문과 방송 등에서 해외직접투자 성공사례로 여러 차례 보도되었다.

법인은 가장 우수한 생산능력과 풍부한 해외사업 경험을 보유한 자회사로서 본사의 해외사업 추진에 있어서 핵심적인 파트너로서의 역할을 담당하고 있다. 그러한 중요성을 감안하여 본 사례는 대상(주)의 여러 해외자회사들 가운데 인도네시아 법인이 어떠한 과정을 통하여 많은 난관을 극복하고 현재와 같은 성공을 이루어내었는가를 종합적이고 체계적으로 재조명 해보고자 한다.

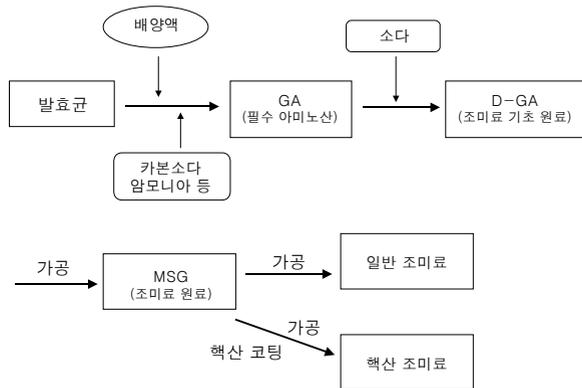
본 사례에서는 특히 최근의 본사 및 현지공장 방문을 통하여 획득된 정보에 입각하여, 대상(주)의 인도네시아 진출에 대한 기존의 연구에서 소홀히 되었던 두 가지 중요한 성공 요인들을 보고한다. 그것은 첫째, 인도네시아 공장은 현지에서의 불리한 생산여건을 극복하기 위하여 지속적인 수직적 통합과 생산능력 확대를 추진하였고, 둘째, 대상 그룹의 특수한 조직적 특성으로 인하여 인도네시아 법인은 오랜 기간 실질적인 경영자율권을 누렸다는 것이다. 따라서 인도네시아 법인은 내수시장에서 점진적으로 제품의 가격 및 품질 경쟁력을 향상시키고, 현지화 된 조직관리 방법, 마케팅 프로그램 등을 독자적으로 개발·시행할 수 있었다.

본 사례는 또한 1997년에 인도네시아를 강타한 아시아 경제위기가 현지법인의 경영성과 및 본사와의 관계에 미친 중요한 영향을 살펴본다. 그리고 인도네시아 법인의 국제적인 성공이 최근에 들어와 본사와 해외법인간의 관계를 어떻게 변화시키고 있는가를 논의한다.

II. 대상(주)의 조미료 사업

대상(주)은 라이벌사인 제일제당과 함께 우리나라 최대의 종합 식료품 제조기업이다. 이 회사의 주 생산제품은 가공식품 및 식품첨가물이지만, 사업은 제약, 건설, 건강식품, 정보통신 등으로 다각화되어 있다. 조미료는 이 회사가 설립초기부터 생산해 온 핵심제품으로, 대상 그룹의 성장기반이 되었을 뿐만 아니라 조미료 생산을 통하여 축적된 발효기술은 고부가가치의 발효식품 및 제약 등으로 사업의 범위를 확장하는데 원동력이 되었다.

<그림 1> 조미료의 생산 과정



조미료는 화학적으로 MSG(monosodium glutamate)라는 발효 생산물을 가공하여 만든 식품첨가물이다. 그 과정을 간략히 살펴보면, 발효균이 당밀, 참치액 등으로 이루어진 배양액과 카본소다, 암모니아 등의 무기물을 섭취하면 1주일 정도 지나서 배설물을 배출하게 되는데, 그것이 조미료 생산의 기초 원료가 되는 필수 아미노산인 GA(glutamic acid)이다. GA를 화학 처리하여 소다를 붙이면 D-GA가 되고 이를 다시 가공하면 조미료 생산의 직접적 원료가 되는 MSG가 된다. 일반적으로 MSG는 그대로 일반조미료 및 맛소금 등의 생산에 사용되지만, MSG에 핵산을 코팅하면 고급제품인 핵산조미료가 생산된다.

이러한 과정은 단순해 보이지만 사실 고도의 발효기술이 필요한데, 특히 발효균이 1개의 당을 먹고 가능한 한 많은 양의 GA를 배출하도록 만드는 것이 핵심기술이다. 또한, 발효균은 기호성 세균이기 때문에 계속적으로 콤프레서를 가동하여 신선한 공기를 공급해주어야 하고, 발효과정에서는 일정한 온도를 유지하기 위하여 보온과 냉방이 동시에 필요하다. 한편, 발효관은 매번 재사용 될 때마다 소독을 해주어야 하므로, 고열의 스팀이 필요하고 소독제로서 염산, 가성소다 등도 사용된다. 따라서 조미료 생산에는 많은 에너지(전력)와 여러 가지 화학약품이 필요하다. 조미료 생산은 한마디로 생화학기술에 여러 가지 설비/장치기술이 결합되어 이루어지는 것이라고 할 수 있다.

이러한 조미료 발효 기술을 보유하고 있는 업체는 국제적으로도 소수이며, 대상(주)은 세계적인 조미료 공급업체의 하나이다. MSG는 가정이나 음식점에서 최종 소비되기도 하지만, 대부분의 가공식품 생산에 거의 필수적으로 투입되는 중간재이기도 하다. 따라서 세계적으로 그 수요가 100만 톤을 상회하는데, 대상(주)은 이러한 세계시장의 잠재력을 일찍부터 감지하고 MSG의 수출에 주력해 왔다. 그리고 보다 적극적인 해외시장 개척을 위하여 인도네시아에 뒤이어 최근 중국과 베트남에 잇달아 조미료 생산공장을 준공하였다(<표 1>).

<표 1> 대상(주)의 해외 조미료 생산공장 현황(2000년 기준)

국 가	이 름	설립 년도	지분 비율	매출액	영업이익* (순이익)	MSG 생산능력 (톤/년)
인도네시아	PT Miwon Indonesia	1973	70.6%	581억원	113억원 (-101억원)	5만
인도네시아	PT IMCI	1989	50%	263억원	28억원 (-136억원)	3만
중국	Zhejiang Miwon Food	1995	51%	138억원	-10억원 (-8억원)	1.2만
베트남	Miwon Vietnam Co.	1996	77.8%	300억원	41억원 (29억원)	1.7만

* 영업이익과 순이익의 차이는 대부분 환차손익 때문에 발생하였음

출 처 : 대상(주) 내부자료

그런데 이 두 시장에서의 투자성과는 상당한 대조를 보이고 있다. 베트남에서 동사는 우수한 기술력과 인도네시아에서의 사업경험을 바탕으로 초기에 좋은 사업성적을 달성하였다. 베트남 공

장은 특히 발효공정을 설치하지 않고 대신 반제품(D-GA)을 PT Miwon으로부터 수입하여 가공 처리하도록 설계되었기 때문에 고정설비 투자가 적었고, 덕분에 초기부터 감가상각비용을 줄일 수 있었다.

반면 중국에서는 사업실적이 저조한 편인데, 그것은 우선 공장규모가 상대적으로 작아서 규모의 경제를 달성하기가 어렵고, 설립된 지 얼마 되지 않아 아직 높은 고정자산 감가상각비를 부담해야하기 때문이다.²⁾ 아울러, 중국의 사회경제적 여건이 동남아와 달라서 해외공장을 운영하는데 많은 어려움을 겪었으며, 1990년대에 다수의 현지기업들이 신규로 중국 국내시장에 진입하여 판매 가격이 크게 하락하였다.

대상(주)은 2000년도 말 현재 국내외에 총 15만 톤의 MSG 생산 능력을 보유하고 있는데, 이는 일본 아지노모토에 이어 세계에서 제2위의 생산능력이며, 동 제품의 매출은 2000년도 전체 매출 1조 3천억 원 중 약 19%를 차지하였다.

III. 인도네시아 진출 배경 및 과정

1. 직접투자 동기 및 투자 의사결정

조미료 산업은 일반적으로 생산기술이 상당히 표준화되어서 제품 차별화가 어렵고, 규모의 경제 효과가 큰 장치산업이다. 따라서 경쟁에 있어서 원가우위를 확보하는 것이 매우 중요인데, 특히 생산원가에서 높은 비율을 차지하는 주원료인 당밀을 저렴한 가격으로 구매하는 것이 중요하다고 할 수 있다. 하지만, 대상(주)은 1970년대 초 인도네시아 진출 당시 라이벌 기업인 제일제당에 비하여 당밀확보에 있어서 불리한 처지에 있었다.

왜냐하면, 당밀은 전량 외국에서 수입되었는데, 제일제당은 조미료 이외에도, 당밀을 주원료로 사용하는 설당을 대량생산하고 있어서 원재료 구매에서 상당한 규모의 경제를 누리고 있었기 때문이었다. 또한 당시 당밀의 공급은 일본, 영국 등의 다국적기업들에 의하여 독점되고 있어서, 양질의 당밀을 적기에 저렴한 가격으로 확보하기가 어려운 것도 문제였다. 따라서 당밀의 안정적 공급원 확보는 대상(주)이 국내 시장에서 경쟁우위를 제고하는데 중요한 전략적 과제로 대두되었다.

게다가 경쟁사인 제일제당은 삼성그룹의 막강한 지원을 받고 있어서 대상(주)은 국내시장에서 언제나 불안감을 느끼고 있었다. 그에 대한 대처방안의 하나로 회사의 경영진은 해외시장으로 사업을 다각화하는 것을 강구하게 되었다. 요약하면, 대상(주)은 원재료인 당밀의 안정적 확보와 해외시장 개척이라는 두 가지 목적을 달성하고자 인도네시아에 대한 처녀 투자를 결정하였던 것이었다.

2) 화학 산업과 같은 장치산업에서 공장 가동 초기기간에는 높은 감가상각비용으로 인하여 이익이 실현되지 못하는 것이 일반적이다.

인도네시아에 대한 직접투자는 당시로서는 매우 모험적인 사업이었기 때문에, 대상 그룹 회장의 직접적인 지휘 하에서 추진되었다. 회장은 인도네시아 진출을 그룹 국제화의 핵심적인 전략으로 간주하였으며, 비록 법적으로 인도네시아 법인은 모회사인 대상(주)의 자회사였지만 실질적으로는 회장 직속의 계열사로서 관리되었다.

이러한 회장의 관심 속에, 대상(주)은 인도네시아 진출을 위하여 상당히 치밀한 사전조사와 준비를 실시하였다. 대상(주)이 해외직접투자를 추진하게 된 가장 일차적인 목적은 조미료 생산에 필요한 당밀을 확보하는 것이었지만, 아울러 동남아 시장에서의 매출확대를 이루는 것도 또 다른 중요한 목적이었다. 그러한 목적에 적합한 투자 지역으로서 대상(주)은 우선 인도네시아, 말레이시아, 필리핀, 태국 등을 선정하였다. 다음으로, 이들 국가들의 장단점을 일반적 환경, 사업환경, 경제적 환경 등의 측면에서 다각적으로 비교하였으며, 그 결과 인도네시아가 가장 매력적이라는 결론에 도달하였다.

인도네시아는 당밀의 세계적인 생산지일 뿐만 아니라, 많은 인구와 넓은 영토로 인하여 내수 시장의 잠재력이 가장 컸고 인건비가 저렴하였다. 또한 그 당시 수하르트 정권 하에서 정치가 비교적 안정되어 있었으며, 기초산업, 교통 및 통신 등도 개도국 중에서는 양호한 편이었다. 특히, 대상(주)의 국제적인 라이벌사인 일본의 아지노모토가 70년대 초에 인도네시아 공장을 준공하였기 때문에, 이에 대한 방어 전략으로서 가급적 동일한 지역에 직접투자를 하는 것이 유리하다고 판단되었다.

다음으로 대상(주)은 인도네시아 투자의 경제적 타당성을 더욱 세밀하게 분석하고, 현지 공장의 설립 및 운영, 제품 판매, 조직 관리 등에 대한 구체적인 방안들을 수립하였다. 아울러, 인도네시아에 제품을 수출하면서, 현지고객들의 반응을 분석하고 자사 상표에 대한 인지도를 높이는데 주력하였다. 그 결과, 대상(주)은 최종적으로 인도네시아에 공장을 설립하여 운영하는 것이 사업성이 있다는 결론에 도달하고, 1973년 3월 약 US \$500만을 투자하여 인도네시아의 현지인 사업자인 Kayo Salim(지분 20%)과 함께 합작법인인 PT Miwon Indonesia Tbk(이하, PT Miwon)을 설립하였다.

비록 완전소유 자회사를 설립하는 것이 바람직하였지만, 당시 인도네시아 국내법 상 외국인이 단독 투자하는 것은 금지되어 있었다. 따라서 합작투자는 불가피한 선택이었다. 현지 파트너는 미국에서 화공약품을 수입하여 판매하는 재력가였다. 현지법인의 본사는 영업을 위하여 수도인 자카르타市에 위치하였지만, 생산공장은 자카르타市에서 700km 떨어진 수라바야市 근교에 건립하였다. 수라바야市는 자카르타市에 이어 인도네시아 제 2의 도시로 당밀 생산의 중심지역에 위치하였기 때문에, 원재료 공급이 용이하고 저렴한 노동력이 풍부하였다. 더욱이 이 도시는 바다와 가까운 하천에 인접하고 있어서, 도서지역이 많은 이 나라에서 원재료나 제품을 수송하기가 편리하고, 공장 가동에 필요한 용수를 확보하기도 용이하였다.

공장은 현지법인이 설립한 지 2년 만인 1975년에 완공되었다. 그러나 PT Miwon은 이미 현지 시장에 진출해 있던 일본계 기업인 아지노모토와 중국계 현지기업인 Sasa의 방해로 사업을 즉시 시작할 수가 없었다. 예를 들어, 인도네시아 법인은 현지의 법제도 및 행정절차 등에 사전지식이

부족하여서, 사업허가를 중앙정부로부터만 받고 지방정부로부터는 받지 않는 실수를 범하였다. 아지노모토와 Sasa는 이를 빌미 삼아서 지방정부에 적극적인 로비활동을 전개하였고, 그 결과 지방정부가 현지법인에게 공장가동을 중지하도록 명령하는 사태가 발생하였다. 더군다나 아지노모토는 미원의 신선로상표가 자신의 상표를 도용했다는 소송을 제기하였는데, 본사의 예상과 달리 PT Miwon은 그 소송에서 패소하였다.

이 같은 선발기업들의 갖은 방해공작으로 인하여 공장 가동이 계속 지연되었지만, 많은 노력 끝에 1976년에 부분적으로 GA를 생산하기 시작하였다. 그리고 1978년에 이르러서는 드디어 전 생산라인이 가동될 수 있었다

대상(주)은 그 후 1980년대 중반에 아지노모토와 Sasa가 상호 주식교환을 통하여 전략적 제휴를 맺고 시장 공세를 강화함에 따라, 그에 대항하기 위하여 인도네시아 최대 재벌그룹인 Salim 그룹과 1989년에 Lampung지역에 50:50의 투자비율로 제조법인인 PT IMCI를 설립하였다.

2. 생산관리 활동의 현지화

인도네시아 공장은 1975년에 연간 6천 톤의 조미료를 생산할 수 있는 규모로 완공되었지만, 본격적인 조미료의 생산은 1978년에야 시작되었기 때문에 그 동안 생산시설이 노후화되는 문제가 발생하였다. 또한 인도네시아의 내수 시장에서 조미료에 대한 수요가 계속적으로 증가됨에 따라 설비 증설의 필요성도 대두되었다. 이에, PT Miwon은 1978년 생산규모를 연간 10,000톤으로 늘리기 위하여 공장을 증설하였다.

<표 2> PT Miwon 수라바야 공장의 연혁

1973년	: PT Mwon 수라바야 공장 착공
1975년	: 공장 완공
1978년	: 1차 증설 (공장 전 라인 가동시작)
1989년	: 2차 증설
1990년	: 종합조미료(Lezzaa) 생산 개시
1991년	: 맛소금(Garam Gurih) 생산 개시
1995년	: 열병합 발전소 가동
1996년	: 3차 증설

출처 : PT Mwon 내부 자료

그 후에도 매년 소규모의 공장증설이 이루어졌지만, 1980년대 말까지 공장의 생산성은 전반적으로 기대했던 수준에 미치지 못하였다. 공장 설립 초기에 현지의 엔지니어들을 대거 선발하여 본사 공장에서 훈련을 시켰고 본사에서 계속적으로 기술진을 파견하였지만, 여전히 사회적 인프라가 열악한 환경 속에서 공장을 정상화시키는 데는 많은 어려움이 있었다. 또한 아지노모토와의 상표권 소송에서 패소하여 미원의 '신선로' 상표를 등록하지 못하는 사태가 발생하는 등 매출이 부진하여 현지법인은 계속적으로 적자를 면치 못하였다. 이러한 경영부진과 시장개척의 어려움 때문

에 본사에서는 인도네시아 사업에 대한 회의론이 일기 시작하였고, 급기야 1980년대 중반에 대상(주)은 인도네시아에서 철수하는 방안을 심각하게 검토하기에 이르렀다.³⁾

하지만, 이러한 불리한 상황은 대상 그룹의 경영이 제2세 회장으로 승계되면서 반전되었다. 해외사업에 큰 관심을 가지고 있던 신임 회장은 그룹의 세계화 전략을 체계화하면서 인도네시아 현지법인을 그룹 차원에서 적극적으로 지원하기 시작하였다. 그러한 변화는 1989년 공장의 대규모 증설로부터 본격화되었다. 조미료와 같은 화학제품의 생산에 있어서는 규모의 경제를 달성하는 것이 무엇보다도 중요한데, 기존의 생산규모로는 생산성을 높이는데 한계가 있을 수밖에 없었다. 따라서 PT Miwon은 규모의 경제를 달성할 수 있도록 연간 20,000톤의 조미료를 생산할 수 있는 규모로 공장을 증설하였던 것이다. 공장 증설의 효과는 1990년대에 들어서면서 서서히 나타나 조미료의 생산원가가 크게 하락하였다.

이러한 변화는 <표3>에서 살펴볼 수 있다. 즉, 1980년대 중반 이전에 수라바야 공장의 1인당 'D-GA와 MSG' 생산량은 20톤에 미치지 못하였다. 하지만, 1989년 2차 증설 이후 1인당 생산량은 약 25톤 내외로 향상되었고 1996년 3차 증설 이후에는 1인당 생산량이 45톤을 상회하게 되었다. 이 같은 1인당 생산성 향상에는 꾸준한 공정개선 노력과 아울러 생산능력 확대에 따른 규모의 경제 실현이 중요한 기여를 하였다.

<표3> PT Miwon 수라바야 공장의 생산성 변화

(단위 : 톤, 명)

구분	1983	1985	1991	1993	1997	1999	2000
D-GA	3,300	4,700	5,841	1,600	15,434	17,100	14,991
MSG	8,009	9,410	20,025	23,848	26,951	31,750	34,440
합계	11,309	14,110	25,866	25,448	42,384	48,850	49,431
생산인력*	694	760	987	1079	937	898	918
1인당 생산량	16.30	18.57	26.21	23.58	45.23	54.40	53.85

* 조미료 생산에 직접 관련되지 않는 포장재인쇄 작업에 종사하는 공원들을 제외한 인원수
출처 : PT Miwon 내부 자료

한편 1990년대 초부터 제품의 생산라인을 기존의 일반미원에서 종합조미료, 맛소금 등으로 다양화하면서, 인도네시아 내수시장에 대한 마케팅 활동을 크게 강화하였다. 그 결과 생산성 향상과 매출 증대가 이루어지면서, 인도네시아 법인은 이익을 실현하기 시작하였다. 이와 같은 성과 호전은 인도네시아 사업에 대한 본사의 부정적인 인식을 불식시키면서 보다 적극적인 지원과 추가 투자를 이끌어낼 수 있는 계기가 되었다. 대상(주)은 장기적으로 국내 생산기지를 동남아로 이전시킨다는 계획에 따라 1996년에 사상 최대의 공장 증설을 실시하였으며 그 결과 PT Miwon의 연간 조미료 생산능력은 50,000톤을 상회하는 수준까지 확대되었다.

3) 그러나 인도네시아 파견 직원들의 헌신적인 현지시장 개척 노력으로 1980년대 중반이후부터 인도네시아 법인은 위기로부터 어느 정도 벗어날 수 있었다.

<표 4> 수라비아 공장의 제품별 연간 생산능력(2000년 말 현재, 톤)

발효 GA	MSG	D-GA	종합 조미료	맛소금	염산 가성소다	세탁제	포장재 인쇄	액체 비료
54,500	32,580	20,000	800	1,200	13,000	700	4,700	200,000

출처 : PT Mwon 내부자료

한편, 공장의 생산능력 확대와 함께 조미료 생산에 필요한 관련 활동들을 수라비아 공장에서도 직접 수행할 수 있도록 수직적 통합을 추진하였다. 대표적인 예는 1995년의 대규모 열병합발전소의 건립이었다. 앞에서 설명한 것처럼, 조미료의 생산에는 보온, 냉방, 소독 등을 위하여 많은 전력과 스팀이 필요하다. 그러나 인도네시아는 사회적 인프라가 취약하여 그에 필요한 충분한 전력을 확보하는데 어려움이 있었다. 따라서 PT Mwon은 필요한 모든 전력과 스팀을 완전히 자체 조달할 수 있도록 대용량의 발전시설을 공장 내에 건설하였던 것이다.

<표 5> 수라비아 공장의 제품 생산 및 출하 실적 (단위: 톤)

	1996년	1997년	1998년	1999년	2000년
발효 GA	34,291	45,884	52,028	51,400	51,553
D-GA	11,123	15,434	17,345	17,100	14,991
MSG	21,191	26,951	30,581	31,750	34,440
수출	3,093	9,471	15,392	14,504	13,940
내수 출하	18,258	17,260	13,833	16,814	19,870
비 고			환율 상승으로 내수 축소	환율 안정으로 내수 치중	

출처 : PT Mwon 내부자료

수라비아 공장은 또한 발효관의 소득을 위한 염산/가성소다의 생산설비, 조미료 패키징을 위한 포장재 생산 및 인쇄 설비들까지도 모두 갖추었다. 이는 인도네시아의 열악한 산업구조로 인하여 그러한 중간재들을 외부에서 조달하는데 많은 비용과 시간이 들기 때문이었다. 그 밖에 이 공장은 자체 수요를 충족시키고 남은 염산/가성소다를 이용하여 세탁제를, 발효과정에서 생산된 부산물로 액체 비료를 제조하여 판매하고 있다. 요약하면, 이 공장은 조미료 생산/판매 과정에 있어서의 거의 모든 필요한 활동을 자체적으로 해결할 수 있는 자기완결적인 조미료 생산기지로 탈바꿈되었다.

이러한 증설 및 수직적 통합과 함께, 제품 품질을 향상시키기 위한 노력도 경주되었다. 인도네시아 법인은 70년대 초 공장 설립 시에 현지인 엔지니어들을 대거 선발하여 본사에서 공장운영에 대한 교육을 실시하였으며, 계속적인 QC운동을 추진하였다. 하지만, 여전히 경험 미숙과 현지의 불리한 생산 여건으로 인하여, 인도네시아에서 생산되는 제품은 한국 본사에 비하여 품질이 많이 떨어지는 것으로 나타났다. 특히, 품질 수준에 결정적인 영향을 미치는 공장 설비는 시간이 지남에 따라 점차 노후화가 진행되고 있었기 때문에, 그러한 품질개선 노력은 한계가 있을 수밖에 없었다. 하지만, 1980년과 1996년의 대규모 공장 증설은 생산능력의 확대뿐만 아니라, 노후화 된 기계들을 현대화시킬 수 있는 계기를 마련해 주었다. 또한, 보다 과학적인 방법으로 품질 향상을

피하기 위하여 시험기기, 분석기기, 품질 관리 시스템 등을 대폭 보강하였다. 따라서 1990년대에 들어와 수라바야 공장은 상당한 공정개선을 이룰 수가 있었다. 한편, 품질 향상을 위한 본사의 기술지원도 크게 강화되었다. 본사에서는 계속적으로 품질관리 전문가들을 선발하여, 짧게는 1~2주일, 길게는 2달까지 인도네시아 공장에 머물도록 하면서 공정 개선을 지도해 주도록 하였다.

특히, 1990년대 중반 일본에 대한 수출 개시는 품질개선에 중요한 자극제가 되었다. 일본 구매자들은 품질에 대하여 까다롭기로 국제적인 정평이 나 있었는데, PT Miwon은 이들에게 처녀 수출을 시작하면서 많은 불평과 배상요구(claims)를 받게 되었던 것이다. 이러한 상황은 본사 및 인도네시아 법인 모두에게 수출시장에서 성공하기 위해서는 품질 개선이 필수적이라는 사실을 일깨워 주었고, 그 결과 제조공정 개선 노력과 출고제품에 대한 품질검사 등을 크게 강화하였다. 이성과 같은 현지법인의 꾸준한 품질향상 노력은 본사로부터 최신 QC 관리기법을 도입하여 대대적인 품질개선 운동을 전개한 최근에 들어서야 결실을 맺기 시작하였다. 즉, 1999년부터 인도네시아 공장에서 생산하는 제품의 품질은 본사와 동일한 수준을 나타내면서 안정화되었다.

PT Miwon이 달성한 이 같은 품질성과는 <표 6>에서 간접적으로 확인할 수 있다. 1997년까지 인도네시아 법인은 낮은 품질수준으로 인하여 주로 중진국 및 저개발국가에 제품을 수출하였다. 하지만, 1990년대 말부터 품질향상이 이루어지면서, 아사히, 교와, 다께다 등과 같은 까다로운 일본 구매자들로부터 본격적인 주문을 받게 되어 일본 시장에 대한 수출이 크게 증가되었다. PT Miwon 수라바야 공장의 임흥명 공장장은 까다롭기로 유명한 일본시장에 대한 수출이 본격화된 것과 북미, 유럽 등 다른 선진 지역에서도 안정적인 수출물량을 확보하게 된 것은, 현지법인의 제품 품질수준을 세계적으로 인정받게 되었다는 것을 의미한다고 설명하였다. 그는 이제야 PT Miwon은 과거 QC(quality control)을 추진하던 수준을 넘어서 QA(quality assurance)의 단계에 접어들게 되었다는 평가를 내렸다.

<표 6> PT Miwon의 수출 실적

(단위: 톤)

구 분	1996	1997	1998	1999	2000
일본	60	54	1,698	4,891	4,554
중국/홍콩	280	3,541	3,637	733	368
베트남	200		60		
대만	153	168	202	168	257
기타 아시아	1,864	3,465	6,841	6,528	6,613
아시아 소계	2,557	7,228	12,438	12,320	11,792
북미		357	1,267	700	560
유럽			321	99	41
아프리카	536	1,844	967	1,238	1,526
호주		42	399	147	21
합계	3,093	9,471	15,392	14,504	13,940

출처 : PT Miwon 내부자료

현재, 수라바야 공장은 발효균을 이용하여 MSG를 생산할 수 있는 제조 기술을 완전히 확보하고 있다. 다만, 가장 중요한 비밀에 속하는 발효균을 개발하는 모든 노하우는 서울 본사에서만 보유하고 있으며, 인도네시아 법인은 그러한 본사의 노하우를 이용하는 대가로 로열티를 지불하고 있다. 새로운 균이나 새로운 생산 기술은 대개 새로 교체되는 주재원들을 통하여 도입되며, 이를 현지공장에 적용하기 위해서는 우선 pilot 테스트를 실시하게 된다. 현지 공장은 그러한 테스트를 자체적으로 실시할 수 있는 능력을 충분히 보유하고 있지만, 필요한 경우 본사에 담당자의 파견을 요청하기도 한다.

끝으로, 해외 생산기지로써 PT Miwon의 위상은 1998년 본사가 서울 방학동에 위치했던 조미료 생산설비를 군산 공장으로 이전하면서 더욱 강화되었다. 그 동안 국내의 생산원가 상승으로 어려움을 겪었던 본사는 군산으로 공장을 이전하면서 MSG 생산능력을 본국 수요만을 충당할 수 있는 정도인 연간 4만 톤 정도로 대폭 축소하였다.

이러한 결정은 사실상 본사가 한국에서 직접 제품을 생산하여 수출하는 것을 포기했다는 것을 의미하는 것으로, 자연히 해외 공장에 대한 의존도가 증가될 수밖에 없다. 본사 차원에서 이처럼 과감히 해외사업 정책을 전환할 수 있던 것은 기본적으로 PT Miwon이 그 동안 달성한 우수한 품질과 생산성에 대한 확고한 믿음이 있었기 때문이었다.

3. 인적자원 관리의 현지화

PT Miwon은 본사로부터 직접적인 간섭을 거의 받지 않고 자율적으로 경영활동을 수행하고 있다. 대상 그룹은 계열사의 경영을 계열사 사장에게 일임하고 회장실에서 일일이 간섭하지 않는 전통을 가지고 있었다. 더욱이, 인도네시아 법인은 설립 초부터 모회사인 대상(주)의 산하 해외자회사가 아닌 그룹 회장실에 직속된 계열사로서 운영되었다. 따라서 PT Miwon은 경영계획 수립, 조직편성, 자본조달 및 예산집행, 현지 마케팅 등 거의 모든 활동 영역에서 모회사의 통제를 받지 않았으며, 업무에 관한 중요한 사항은 회장에게 직접 보고하였다.

그러한 자율성은 1990년도 초에 대상 그룹이 동남아 사업을 관리하는 지역본부를 설치하면서 더욱 강화하였다. 지역본부장은 회장이 직접 임명하고 회장의 명령라인에 속하였기 때문에, PT Miwon은 서울 본사로부터 간섭을 받지 않고 독립적인 경영을 더욱 확고히 유지하게 되었다. 그 후 IMF 사태가 터지면서 지역본부 제도는 폐지되었지만, 그러한 자치적 경영의 전통은 그대로 존속되었다.

한편, 전임 회장이 퇴임하고 모회사의 사장이 대상 그룹의 제2세 회장으로 취임하면서, 조직구조 상 PT Miwon은 대상(주)의 자회사로 편입되게 되었다. 그리고 IMF 경제위기를 겪으면서 인도네시아 법인은 자금사정이 나빠져 본사로부터 상당한 도움을 받게 되었다. 그 결과, 최근 들어 본사와 인도네시아 법인간의 협력은 점차 강화되는 추세를 보이고 있다. 하지만, 그럼에도 불구하고 인도네시아 법인이 오랜 기간 누렸던 경영의 자율성은 여전히 유지되고 있다.

현재, PT Miwon의 조직 구조는 본사와 유사하지만 훨씬 단순한 형태를 가지고 있으며, 주재원들의 승진, 보수는 본사에서 관할하고 있다. 하지만 현지법인의 조직 편성에 대해서는 본사 통제를 전혀 받지 않으며, 현지 직원들의 급여체제도 현지 사정에 맞추어 독자적으로 운영하고 있다.

PT Miwon의 급여체계가 현지화가 되기 시작한 것은 비교적 최근의 일이다(<표 7>). 1990년대 초까지 현지 직원에 대한 급여는 한국 본사와 동일하게 연공서열 체제에 의하여 지급되었다. 그렇지만 1994년부터 본사가 신 인사제도를 실시하면서 성과급을 도입하자 인도네시아 법인도 그에 발맞추어 성과급 제도를 일부 도입하였다. 그 후 IMF 경제위기를 겪으면서 현지법인은 본격적인 목표관리 성과급제도를 1997년-1998년 기간에 전면적으로 실시하였다.

현재의 급여체계에서 현지인 직원들은 매년 개인별 또는 팀별로 성과목표와 실적을 대비하여 차등화된 인센티브를 지급받게 되며,⁴⁾ 그에 따라 직원들 간에 연간 임금인상률은 6%~15%까지 차이가 발생되고 있다. 이러한 목표관리제는 직원들로부터 상당히 좋은 반응을 받고 있는데, 그것은 인도네시아 인들이 서구적 사고방식이 강하여 능력에 따라 보상을 받는 것이 정당하다는 생각을 가지고 있기 때문이다. 그 밖에도 공장에서는 매달 모든 생산공정의 팀들을 대상으로 품질 경연대회, 공해관리 경진대회 등을 개최하여 우수한 팀에게는 금전적 보상을 제공하고 있는데, 이러한 제도들은 본사에서 도입한 것이 아니라 모두 현지 실정에 맞도록 자체 개발한 것이다.

<표 7> 현지인에 대한 급여체계의 변화

1 단계 연공서열 급여체제(~1993)	2 단계 부분적 성과급 도입(1994~1996)	3 단계 목표관리 성과급체제(1997~)
<ul style="list-style-type: none"> • 본사와 동일한 연공 서열 급여 체계 유지 • 모든 직원에 대하여 매년 일률적으로 일정비율로 임금인상 	<ul style="list-style-type: none"> • 기본적인 연공서열 급여체계 유지하면서, 성과급을 제한적으로 도입하기 시작 	<ul style="list-style-type: none"> • 본격적인 성과급제도 도입·실시 • 개인별 또는 팀별로 성과목표와 실적을 대비하여 인센티브 지급

출처 : PT Miwon 내부자료

<표 8> PT Miwon의 인원 현황

(2000년 12월 현재)

<ul style="list-style-type: none"> • 한국인 주재원 : 12명 자카르타 본사 2명, 수라바야 공장 6명, 판매 지회사 4명 • 현지인 직원 : 1,551명 본사 40명, 공장 1031명, 판매 지회사 480명(일용 및 계약직 직원 275명 포함)

출처 : PT Miwon 내부자료

PT Miwon에는 1,600명에 가까운 직원들이 있지만, 한국인 주재원은 12명(자카르타 본사 2명, 공장 6명, 판매지회사인 지코아궁(Jico Agung) 4명)에 불과하다(<표 8>). 이처럼 규모에 비하여 본국 파견 인력이 적은 것은 현지법인 설립 초부터 관리의 적극적인 현지화를 추진하였기 때문이다.

4) 판매 담당 직원들은 개인별로 성과목표를 정하는 반면, 공장 직원들은 업무의 성격상 대개 작업팀 별로 성과목표 설정한다.

구체적으로 주재원들은 92년 초부터 현지인 관리자에게 과장급 업무를 물려주기 시작하였으며, 98년에 이르러서는 부장급 업무까지 모두 위임하고 공식적인 라인계통의 명령체제에서 빠져나와 관리지원, 자문 등 스텝의 역할만을 담당하였다(<표 9>). 그 결과 현재는 거의 모든 회사의 업무를 현지인 직원들이 직접 책임지고 처리할 수 있을 만큼 철저한 권한위양이 이루어져있다.

<표 9> PT Miwon 수라바야 공장의 인원구성의 변화

(단위 : 명)

구분	1978	1982	1989	1993	1999	2000
현지인 종업원	384	689	774	1046	1043	994
현지인 관리자		5	20	33	37	37
현지인 계	384	694	794	1079	1080	1,031
주재원	66	21	15	8	7	6
총 인원	450	715	809	1087	1087	1,037

출처 : PT Miwon 내부자료

그러한 권한 위양은 초기에 현지인의 경험 부족으로 잘 진척이 되지 못하였고, 또 본사에서도 그러한 정책에 대한 우려의 목소리가 있었다. 하지만, PT Miwon은 지속적으로 현지인 관리자를 양성하기 위한 현장 교육을 실시하였으며, 인도네시아어를 회의의 공식어로 채택하고 모든 문서/서류를 현지어로 작성하도록 하였다. 그러한 현지화 정책은 시간이 지나면서 서서히 효과를 나타내기 시작하여, 현재는 구매, 마케팅, 공장 관리 등 거의 모든 업무가 현지 직원들에 의하여 무리 없이 수행될 수 있는 수준에 이르렀다. 이러한 가운데 한국인 주재원들은 주로 이들의 업무 수행을 감독하는 역할을 담당한다. PT Miwon은 이러한 정책을 더욱 강화하여 앞으로 사장을 제외한 모든 인력을 현지화 하고자 계획하고 있다.

한편, 인도네시아 법인은 1990년 초까지 엔지니어들과 판매직원들을 본사로 보내어 위탁 교육을 실시하였다. 하지만, 현재는 공장의 정상화가 이루어졌다고 판단되기 때문에 그러한 프로그램을 실시하지 않고 있다. 현지인 관리자들은 주로 사내교육(OJT)을 통하여 양성되며, 본사 또는 외부에 위탁교육을 하는 경우는 거의 없다. 그 외에, 과거에는 본사가 경영혁신, 의식개혁 운동 등을 실시하면, PT Miwon이 이를 따라서 실시하는 경우가 많았다. 하지만 IMF 경제위기를 겪은 최근 몇 년간 본사는 인도네시아 법인에 신경을 쓸 겨를이 없어서, 사실상 자회사 관리에 손을 놓다시피 하였다. 따라서 현지법인은 동 기간 동안에 본사의 프로그램들을 도입하여 주로 자체적인 경영혁신 운동을 실시하였다.

이상과 같은 조직관리 상의 특징으로 인하여, 현지법인은 본사로부터의 새로운 기법들을 주로 한국인 주재원들의 인력교류를 통하여 도입하고 있다. 즉, 본사는 해외근무의 어려움 등을 감안하여 매 3년마다 인도네시아 주재원들을 교체해주고 있는데, 그러한 정책에 따라 정기적으로 바뀌는 주재원들은 본사에서 취득한 최신의 조직관리 기법, 생산 기법, 마케팅 기법 등을 현지법인에 전달해 주는 메신저의 역할을 하게 된다.

4. 마케팅 활동의 현지화

(1) 본사와의 관계

조미료의 해외 판매에 있어서 한국 본사는 전통적으로 선진국에 대한 제품 수출 및 글로벌 마케팅을 담당하는 반면, 아시아 지역은 현지법인에게 맡기고 직접 관여하지 않는 정책을 취하였다. 본사는 해외공장에서 제품을 생산하여 선진국에 수출하는 경우에 그에 필요한 제품의 생산과 출하를 해외자회사에게 요청하지만, 품질상의 문제로 인하여 선진국에 대한 수출품은 오랜 기간 본사 공장에서 대부분 직접 제조하여 왔다. 이러한 체제하에서 PT Miwon은 자연스럽게 인도네시아와 인근 아시아 지역에 대한 판매 및 마케팅 활동까지 지휘하는 지역본부의 역할을 수행하게 되었다.

물론, 본사는 그 동안 정기적으로 경험이 많은 마케팅 전문가들을 주재원으로 파견하여 선진적인 마케팅 기법을 전수해주었고, 현지법인이 당면한 마케팅 상의 문제들을 해결하는데 도움을 주었다. 하지만 앞에서 설명한 바와 같이, PT Miwon은 오랜 독립경영의 전통을 가지고 있었기 때문에 인도네시아와 주변 아시아 지역에 대한 국제마케팅 활동도 본사의 간섭 없이 독자적으로 수행하여왔다. 그 결과, PT Miwon은 2000년도에 수출이 전체 매출의 약 45%를 차지할 정도로 비중이 높았으며, 수출지역도 사우디 아라비아, 중국, 말레이시아, Mauritius, 나이지리아, 파키스탄, 스리랑카, 토고, 예멘, 캄보디아 등 다양하였다.

그런데, 최근에 들어와 본사가 본국 내의 조미료 생산능력을 크게 축소하면서, 그러한 전통적인 본사와 인도네시아 법인의 역할분담은 변화의 조짐을 보이고 있다. 즉, 본사가 MSG생산 능력을 본국 수요만을 충족시킬 수 있을 정도로 감소시키면서, 그 동안 생산시설 확충과 품질개선을 꾸준히 추진해왔던 인도네시아 법인은 자연스럽게 미국, 일본 등과 같은 선진국들에게까지 자사 제품의 수출업무를 확대하게 되었다. 그리고 그 과정에서, 이미 아시아지역에 대한 판매경험이 풍부한 PT Miwon은 선진국 시장에 대한 국제마케팅 능력도 어느 정도 축적하기 시작하였다. 따라서 앞으로 해외사업의 주도권이 점차 한국 본사에서 인도네시아 법인으로 이전될 가능성이 나타나고 있다.

(2) 현지 마케팅 활동

인도네시아 진출 초기부터 대상(주)은 선발 경쟁기업들의 시장지배력이 상대적으로 약한 시골에서 기반을 다진 후 도시로 공략하는 전략을 사용하였다. 하지만, 경험부족과 경쟁기업들의 심한 견제로 인하여 진입 후 상당 기간 고전을 면치 못하였다.

그러한 상황은 1990년대에 들어서면서 역전되기 시작하였다. 즉, 1990년대 초부터 현지공장의 제조능력 확대, 출하제품 다양화, 현지 마케팅 강화 등과 같은 일련의 전략들이 본격적으로 그 효과를 나타내면서, PT Miwon의 매출은 급신장을 기록하였다. 그 결과 1990년대 중반에 이르러서 동사는 대상(주)의 다른 현지법인인 PT IMCI의 매출과 합하여, Sasa, 아지노모토 등과 거의 비슷한 시장점유율을 달성하게 되었다.⁵⁾

-
- 5) 합작법인인 PT IMCI의 주력제품은 Indo Rasa로서 경쟁사인 Sasa사를 견제하기 위하여 그 회사 제품과 같은 파랑색 포장을 하였다(참고로, PT Miwon은 아지노모토와 같은 빨간색 포장을 사용). 이 자회사는 1990년대 중반에 인도네시아 조미료 시장에서 약 10%의 시장점유율을 기록하였고, PT Miwon은 약 25%를 기록하였다. 결과적으로 인도네시아 시장에서 대상(주)의 시장점유율은 약 35% 내외였으며(최대 37%까지 도달함) 그러한 비율은 90년대 중반부터 경제위기가 도래하기 전까지 비교적 안정적으로 유지되었다(출처 : PT Miwon 내부자료).

그러나 1997년의 경제위기로 인도네시아 경제가 크게 침체되면서, PT Miwon은 인도네시아 내수시장에 대한 제품출하를 축소하고 수출을 적극적으로 늘리는 전략을 선택하였다. 그러한 전략은 특히 위기기간 동안 현지통화인 루피아(Rp)의 가치가 크게 하락하여 수출제품의 가격경쟁력이 크게 향상되었기 때문에, 해외시장에 대한 매출을 늘리는데 극히 유용하였다(<표 10>).

<표 10> MSG의 가격 변화

	외환위기 이전	외환위기 직후	2000년 6월 현재
내 수	Rp 4,300/kg	Rp 4,300/kg	Rp 8,000/kg
수 출	Rp 3,120/kg (\$1.3/kg)	Rp 12,000/kg (\$1.0/kg)	Rp 6,400/kg (\$0.8/kg)

출처: PT Miwon 내부자료

그렇지만, 그에 대한 대가로서 PT Miwon의 내수시장 점유율은 상당히 감소하게 되었다. 최근, 인도네시아 경제 위기가 어느 정도 해소되면서 PT Miwon은 다시 내수 시장에 주력하는 전략을 추구하고 있지만, 아직은 그 효과가 완전히 나타나지 못하여 2000년도 상반기에 약 22%(Sasa는 40%, 아지노모토는 26%임)의 시장점유율을 기록하고 있다.⁶⁾

다음으로, PT Miwon이 인도네시아에서 추진해온 마케팅 전략의 특징을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 제품전략의 경우 MSG는 식료품 제조에 투입되는 산업재와 개인고객들이 직접 구입해서 사용하는 최종소비재의 두 가지 성격을 동시에 가지고 있다. 선진국에서 MSG는 대부분 산업재로 판매되지만, 인도네시아에서는 소비재로도 많이 판매되고 있다. PT Miwon은 이러한 점을 감안하여, 산업용 시장에서는 용해도와 입자의 크기 등과 같은 기술적인 규격을 구매자의 요구에 맞추어 주는데 주력하고, 최종소비재 시장에서는 현지 구매자들의 기호에 맞게 입자크기, 포장 등을 다르게 하는 제품 차별화를 추구하고 있다.

한편, 1991년에는 신제품으로 Bio-Miwon이라는 상표로 핵산조미료를 출시하였는데, 이 제품은 기존의 일반 Miwon의 빨강색 포장과 차별화하기 위하여 녹색으로 포장하였다. Bio Miwon은 고가 제품으로 일반 Miwon보다 30% 비싸게 가격을 책정하였다. 제품출하 후 Bio-Miwon의 판매는 매우 성공적이어서 한때 조미료 판매액의 2/3을 차지하기도 하였다.

6) 여기서 제시된 PT Miwon의 시장점유율은 PT IMCI의 매출이 불포함된 것이다. 동 법인은 PT Miwon과 마찬가지로 경제위기 기간 동안에 내수시장을 포기하고 수출에 주력하는 정책을 채택하였기 때문에 이 당시 인도네시아 내수 수 시장 점유율은 상당히 낮았다.

<표 11> IMF 경제위기 이후 내수시장에서의 제품별 판매량

산업용(bulk)	Bio-Miwon	일반 Miwon
400-500 ton/월	200 ton/월	1,200-1,300 ton/월

출처 : PT Miwon 내부자료

하지만, IMF 경제위기로 인하여 고가 제품인 Bio-Miwon에 대한 국내 수요가 감소하였고 또한 환율 상승으로 전량 수입되는 핵산의 원가가 크게 상승하게 되었다. 그에 대한 대응으로 현지 법인은 동 제품의 판매가를 일반 미원보다 약 10% 정도만 높도록 조정하고 판매비율을 전략적으로 크게 축소시켰다(<표 11>). 그렇지만, Bio-Miwon을 아직 완전히 포기한 것은 아니며, 인도네시아의 경제회복이 이루어지고 환율 안정으로 핵산의 수입단가가 하락되면 다시 그 비중을 늘릴 계획이다.

둘째, 가격전략의 경우 PT Miwon은 홍콩, Singapore 등의 현물시장에서 형성되는 국제적 시장가격을 기준으로 수출을 하고 있는데, 최근에 MSG의 가장 큰 소비시장인 중국이 자국산업을 보호할 목적으로 MSG의 수입을 규제하고 있다. 그 결과, MSG는 현재 국제적인 공급과잉 상태에 놓이게 되어 수출가격이 계속적으로 하락하고 있다(<표 10>). 한편, 국내시장에서는 경쟁사인 Sasa, 아지노모토와 거의 비슷한 수준으로 가격을 책정하고 있다.

셋째, 유통전략의 경우 인도네시아 내수 시장에서의 판매는 형식상으로 PT Jico Agung이라는 합작 판매자회사를 통하여 이루어지는데, 이는 인도네시아 국내법 상 외국인인 직접 제품을 판매하는 것을 금지했기 때문이다. 하지만, 최근 외국인의 유통업 진출이 허가됨에 따라 PT Miwon은 이 자회사를 조만간 완전히 인수할 예정이다. 구체적으로 국내 시장에서는 대리점 체제를 주로 이용하여 대리점 10군데와 3개의 repacker(re-seller)를 운영하고 있다. 대리점 관리 자체에는 별다른 애로사항이 없으나, 지역적으로 분산되어 있어 제품 수송 등 물류 관리에 어려움이 있다. 대리점에는 평균 40-45일 정도의 신용을 제공하며, 섬 지역은 60일의 신용을 제공한다. 대리점 평가는 계획 대비 업적에 의해 평가하여 실적이 좋은 대리점에 대해서는 인센티브를 제공하는데, 실적 저조에 따른 벌이익(penalty)은 없다. 제품은 트럭과 배를 이용하여 대리점으로 수송되고, 인적판매는 현지인이 직접 담당하며 판매에 초점을 맞춘 push 영업을 하고 있다.

넷째, 광고전략의 경우 일반 Miwon 제품으로는 차별화가 어려워, Bio-Miwon만 광고를 통하여 새로운 제품으로서의 이미지를 부각시키는데 주력하고 있다. 이를 위하여, 현지인 모델을 이용하여 광고를 실시하며, 광고 컨셉은 전 세계적으로 공통된 메시지를 사용하나 현지에 맞게 적응하는 전략을 사용하고 있다. 광고 매체로는 예전에는 옥외광고물을 많이 이용하였으나, 최근에는 주로 TV를 이용하며 보조적으로 라디오도 이용하고 있다. 하지만, 신문, 잡지는 이용하지 않는다.

다섯째, 판촉전략의 경우 가격 할인은 거의 사용하지 않고, 대신 쿠폰을 사용하고 있으며, 제품으로는 컵, 그릇 등을 제공한다. IMF 경제위기 이전에는 경쟁사간에 판촉 경쟁이 심한 편이어서 판촉비가 매출액의 10%에 이르렀다. 하지만, IMF 사태 이후 주요 메이커들이 경쟁을 자제하면서, 현재는 그 비율이 4% 정도로 줄었다. 그리고 대리점 판촉으로는 앞에서 언급한 것처럼 실

적에 따른 incentive, pop 지원 등 여러 가지 제도를 실시하고 있다.

여섯째, 홍보전략의 경우 기업광고는 별도로 하지 않고 있다. 그 대신, 수라바야 공장은 사용하고 남은 전기와 물을 인근의 지역사회에 제공하고, 학교/사원을 건립하여 기증하였으며, 도로개설, 진료소 개방 등을 실시함으로써 지역사회에서 좋은 기업이웃으로 자리매김하고자 노력하고 있다.

5. 국제재무관리 활동

대상(주)에서는 현지법인이 투자를 제안(품의)하면 본사에서 투자의 경제성을 분석한 후 그룹 회장이 최종적으로 투자 여부를 결정하고 있다. PT Miwon의 경우, 1973년 인도네시아로 진출한 이후 1978년, 1989년, 1996년에 세 차례에 걸쳐 공장을 증설하였고, 1995년에는 열병합발전소를 건립하였는데 대개 현지에서 공장 증설에 대한 공감대가 형성되면 현지법인이 투자제안서를 작성하여 본사로 제출하고, 본사에서는 투자의 경제성을 분석한 후 이를 회장에게 보고하였다. 그러나 실제로는 현지에서 투자를 제외하면 본사에서는 별 문제가 없으면 이를 그대로 승인하여 주었다.

예외적으로, 중국투자 및 PT IMCI 투자의 경우는 전적으로 본사에서 투자 여부를 결정하였다. 예를 들어, 신규투자인 PT IMCI의 경우, 아지노모토와 Sasa의 제휴에 대항할 수 있는 합작법인 설립의 아이디어는 PT Miwon에서 제시하였지만, 투자분석은 본사에서 실시하였다. 그런데 이 현지법인에 대한 투자는 그 경제성을 철저히 분석하지 않고 최고경영자의 의지에 따라 이루어진 측면이 강하였다.

그 결과, 비록 PT IMCI는 현지시장에서 어느 정도 시장점유율을 확보하여 전략적으로 경쟁사들을 견제한다는데 중요한 기여를 하였지만, 재무적인 측면에서 투자성고가 저조하였다. 또한 합작법인 설립의 또 다른 목적은 장기적으로 인도네시아에서 다른 식품 분야로 사업을 다각화하는 것이었는데, 그러한 목적은 현지파트너의 소극적인 태도와 지원으로 인하여 진전을 이룰 수가 없었다. 따라서 대상(주)은 Salim 그룹과의 제휴가 전반적으로 만족스럽지 못했다는 평가를 내리고 있다.⁷⁾

중국 투자의 경우도, 당시 해외투자 붐을 타고 철저한 준비를 하지 않은 채 유행에 따라 진출했다는 점을 문제로 들 수 있다. 본사는 동남아 지역과 다른 중국의 사업환경을 충분히 분석하지 않고 서둘러 투자를 실시하여서 초기부터 사업정상화에 많은 어려움이 있었다. 또한 예상치 못한 현지기업들의 신규진입으로 공급가격이 하락되고 경쟁이 격화되면서 현지법인의 수익성이 악화되었다.⁸⁾ 이와 같은 결과는 투자분석과정에서 매출액, 매출원가, 시장규모 등을 지나치게 낙관적으로 예측하였기 때문에 발생한 것이라고 볼 수 있다.

이들과 대조적인 투자 사례로는 베트남 진출을 들 수 있다. 베트남 법인은 본사와 PT Miwon이 공동출자하는 형태를 갖추었고, 설립 당시 존재하였던 동남아 사업본부 산하의 해외자회사로

7) 현지파트너인 Salim 그룹은 1998년에 IMF 사태로 부도가 나서 법정관리를 받게 되어, 보유하고 있던 PT IMCI의 주식을 채권단이 관리하게 되었다. 2000년도 말 현재 대상(주)은 이 주식을 전량매입하기로 결정하였다.

8) 이외에, 앞에서 언급한 바대로 공장 설립 초기의 높은 감가상각비 부담도 수익성이 낮은 이유의 하나이다.

소속되었다. 따라서 같은 지역 사업본부에 속한 만형 격인 PT Miwon은 베트남 법인을 설립하고 정상화하는데 실질적인 관리책임을 담당하였다.⁹⁾ 예를 들어 PT Miwon은 베트남 공장을 건설하는 기간에 이를 운영할 현지인 직원들을 입국시켜 약 6개월 간 연수를 실시하였다. 또한 공장 준공 후에는 숙련된 엔지니어들을 보내어 공장가동을 위한 기술지원을 하였으며, 현지 마케팅 활동을 지도하기 위한 전문 인력들도 수시로 파견하였다. 그러한 지원을 통하여 베트남 법인은 PT Miwon이 축적한 풍부한 현지경영의 노하우를 이전 받을 수 있었으며, 그것은 베트남 사업이 초기에 정상패도에 오르는데 큰 기여를 하였다.¹⁰⁾

한편, 그 동안 PT Miwon에서는 일상적인 영업활동을 위한 운영자금 뿐 아니라 공장 증설에 필요한 투자자금도 거의 독자적으로 조달해 왔다. 예를 들어, 1996년의 3차 증설투자에서는 사실상 현지법인이 투자 여부를 결정하였을 뿐 아니라 투자자금도 현지법인이 직접 조달하였고, 본사는 은행차입에 대한 지급보증을 해주는 정도의 역할만 수행하였다. 투자자금 소요액은 총 4천만 달러로 이 중 2천만 달러는 증자로, 나머지 2천만 달러는 본사 지급보증 하에 현지법인이 수출입 은행으로부터 차입하여 조달하였다.

한편, 본사는 1995년 인도네시아 증시에 PT Miwon의 주식을 상장하여 자금을 조달하였다. 그러나 기업공개 후 자사주 펀드를 조성하여 대부분의 유통주식을 매집한 결과(30.77%) 현재 증시에서 유통되는 주식은 총 발행 주식수의 4% 정도에 불과하며 따라서 PT Miwon은 사실상 서울 본사가 100% 소유하고 있는 셈이다. 이와 같이 자사주를 대거 매입한 것은 현지시장 전에는 예측하지 못했던 까다로운 소액주 보호 규정 때문에 경영에 어려움을 겪었을 뿐 아니라, 외환위기 이후 PT Miwon의 주가가 크게 하락하여 자사주 매입의 좋은 기회라고 판단하였기 때문이다. 본사는 현재 PT Miwon의 상장 폐지를 검토하고 있지만, 일단 상장을 폐지하고 나면 향후 여건이 호전되더라도 재상장하기가 매우 어렵기 때문에, 상장을 폐지하는 것은 바람직하지 않을 수 있다.

<표 12> PT Miwon의 요약 연결재무제표 및 재무비율

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
• 요약 손익계산서 (단위: 백만 루피아)						
순매출액	127,237	165,122	225,231	542,910	484,453	514,969
매출총이익	35,431	38,584	51,692	220,665	128,890	143,288
영업이익	17,408	17,543	34,163	165,175	90,347	77,674
환차손 조정전 순이익	11,781	14,218	5,241	109,954	46,845	69,104
당기순이익(손실)	8,359	10,123	(146,098)	(68,410)	57,006	(56,103)

9) 반면에 중국 법인은 서울 본사에서 직접 관리하였다.

10) 또한 앞에서 설명한 바처럼 베트남 공장은 발효공정을 설치하지 않아, 고정자산 감가상각비를 설립 초기부터 줄일 수 있었던 점도 수익성 향상에 도움이 되었다.

• 주당 이익 (단위: 천주, 루피아)						
주식수	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000
주당 영업이익	205	206	402	1,943	1,063	914
주당 환차손조정전 순이익	139	167	62	1,294	551	813
주당 당기순이익	98	119	(1,719)	(805)	671	(660)
• 요약 대차대조표 (단위: 백만 루피아)						
유동자산	132,781	162,540	144,248	175,098	145,802	286,803
이연조세	-	-	-	56,683	40,197	66,751
유가증권 투자	5,635	4,464	4,351	4,244	12,354	20,890
고정자산	52,248	112,926	161,615	184,955	166,931	165,383
기타자산	5,112	5,410	6,698	7,882	13,372	15,343
총자산	195,776	285,340	316,912	428,862	379,016	555,170
유동부채	44,413	104,366	273,307	439,438	365,163	636,926
총부채	44,413	182,104	353,463	530,350	396,387	642,751
총자본	151,363	103,236	(45,963)	(74,644)	(20,737)	(90,124)
• 재무비율						
유동비율	2.99	1.56	0.53	0.40	0.40	0.45
D/E ratio	0.29	1.76	(7.69)	(7.11)	(19.12)	(7.13)
매출총이익률	0.28	0.23	0.23	0.41	0.27	0.28
영업이익률	0.14	0.11	0.15	0.30	0.19	0.15
환차손조정전 순이익/매출액	0.09	0.09	0.02	0.20	0.10	0.13
당기순이익/매출액	0.14	0.06	(0.65)	(0.13)	0.12	(0.11)
환차손조정전 순이익/총자산	0.06	0.05	0.02	0.26	0.12	0.12
당기순이익/총자산(ROA)	0.04	0.04	(0.46)	(0.16)	0.15	(0.10)

출처 : PT Miwon Annual Report

PT Miwon은 외환위기 이후 거액의 외화환산손실로 자본이 완전 잠식되었다([표 12]). 외화 부채는 대부분 1995년의 열병합발전소 건립 및 1996년의 제3차 공장 증설을 위해 조달한 것으로 모두 단기부채이다. 인도네시아 정부는 장기부채에 대해서만 이연상각을 허용하고 있기 때문에 단기 외화부채를 보유하고 있는 PT Miwon은 외화환산손실을 전액 당기의 손익에 반영하여야 하며 이에 따라 자본이 완전 잠식되었다.

그러나, 외화환산손실로 인한 자본잠식은 회계적 현상에 불과하며 현금흐름은 매우 양호한 편이다. 루피아/달러 환율 상승으로 수출이 호조를 보이고 있을 뿐 아니라 외환위기에도 불구하고 내수가 꾸준히 증가하고 있어(생필품이기 때문) 현금흐름에는 전혀 문제가 없다. 이에 따라 1999년에는 잉여현금흐름으로 약 15백만 달러의 외화부채를 상환하였으며, 향후에도 잉여현금흐름으로 외화부채를 계속 상환하고자 계획하고 있다(<표 13>).

<표13> PT Miwon의 외화부채 잔액

년도	'97	'98	'99	'00
금액(\$)	66,000,000	61,000,000	46,000,000	44,000,000

출처 : PT Miwon Annual Report

PT Miwon은 외환위기 때에 일시적인 유동성 위기를 겪었으나, 서울 본사의 지원으로 무난히 위기를 극복할 수 있었다. 본사는 PT Miwon이 발행한 약 2천만 달러의 어음을 주거래 은행을 통해 간접적으로 매입해 주었는데, 당시 본사도 자금사정이 좋지 않았지만 PT Miwon은 본사보다 규모가 훨씬 작았기 때문에 큰 부담을 느끼지 않고 지원을 해 줄 수 있었다. 현재 PT Miwon은 본사에 대한 부채를 전액 상환하였으며, 양호한 현금흐름을 기반으로 나머지 부채를 계속 상환해 나가고 있다. 그렇지만, IMF 경제위기 이후로 현지법인이 자금조달 뿐만 아니라 경영전반에 관해 본사와 협의하는 경향이 점차 뚜렷해지고 있다.

PT Miwon을 비롯한 대부분의 한국계 인도네시아 진출 기업은 투자원금을 회수할 수 있는 제도적인 장치를 마련해 놓지 않았을 뿐 아니라 현지자산을 관리할 수 있는 능력이 부족하여 큰 어려움을 겪고 있다. 그러나 배당에 관한 인도네시아 국내법을 적절하게 활용할 경우 투자원금을 조기에 회수할 수도 있다. 인도네시아 국내법은 당해연도에만 이익이 나도 배당을 할 수 있도록 허가하고 있기 때문에, 장기적인 배당계획을 수립하여 적기에 이익을 배당하면 투자원금을 적절하게 회수할 수 있다.

<표14> PT Miwon의 배당 현황

'94	재투자료 현금흐름이 좋지 않아 배당 어려움 없었음
'95, '96	순이익의 30% 배당
'97, '98, '99	외환환산손실로 적자, 현금흐름은 양호하였으나 부채를 상환하느라 무배당
'99	이익 발생, 차입금 상환
'00	적자로 배당하지 않음

PT Miwon은 1994년 이전에는 이익이 발생해도 배당을 하지 않고 재투자하였으나, 1995, 1996년에는 배당을 실시하였다. 1997년 이후에는 외환위기로 적자를 기록하다가, 1999년에 이익이 발생하였지만 2000년에 다시 적자를 기록하여 배당을 실시하지 않았다(<표14>). 한편, 아직까지는 외화 차입금 상환이 시급한 문제이기 때문에 향후에 이익이 발생하더라도 차입금을 우선 상환하고 그 이후 여력이 있는 경우에 배당을 하고자 계획하고 있다. PT Miwon의 경영진은 현재 현금흐름이 매우 양호하기 때문에, 풍부한 현금흐름을 바탕으로 가능한 빨리 외화부채를 상환하는 것이 바람직하다는 판단을 하고 있다.

IV. 과거의 성공과 미래의 과제

이상의 내용을 통하여 과거 30년간의 PT Miwon의 발전 과정은 크게 세 기간으로 구분해 볼 수 있다.

첫 번째 기간은 현지법인 설립 후 1988년까지 현지사업 경험 축적의 시기이다. 이 초기 기간에 현지법인은 물론 본사도 해외에서 생산판매 법인을 운영해본 경험이 전무하였다. 따라서 PT Miwon은 본사로부터 기술 이외에 경영상의 지원을 거의 받지 못하고, 자력에 의하여 현지인 직원들을 관리하고, 현지시장을 개척하는 방법 등을 개발하여야 하였다. 따라서 투자에 앞선 많은 준비에도 불구하고 경쟁기업들의 방해 공작과 해외자회사 운영에 대한 경험 미숙 등으로 상당 기간 동안 사업부진을 면할 수가 없었다. 하지만, 그러한 시행착오의 경험은 또한 PT Miwon에게 보다 현지실정에 맞는 제도들을 개발하고, 현지지향적인 경영방식을 조직에 체화할 수 있는 값진 기회를 제공해주었다.

두 번째 기간은 현지법인이 그룹의 적극적 지원 하에 급속한 발전을 이룩한 1989년부터 IMF 경제위기 이전까지의 시기이다. 대상 그룹 차원에서 해외사업에 대한 적극적인 지원이 이루어지면서, 동 기간에 PT Miwon은 수라바야 공장을 대규모로 증설하여 생산능력을 크게 확대시켰다. 아울러 공장의 수직적 통합화 및 설비의 현대화, 공정관리 제도의 개선, QC 운동 등을 적극적으로 전개하였다. 그 결과, 현지 공장의 생산성이 향상되어 생산원가를 크게 절감할 수 있었다. 오랜 기간 꾸준히 현지경영 능력을 축적하였던 PT Miwon은 그러한 생산성 향상을 바탕으로 인도네시아 내수 시장에서 확고한 입지를 구축하게 되었다.

끝으로 세 번째 기간은 IMF 사태가 발생한 이후부터 현재까지이다. 이 기간에 PT Miwon은 제품품질 면에서 본국 공장과 동일한 높은 수준을 달성하면서, 본사의 국제 경쟁력을 높여주는 핵심적 생산기지로서 부상하게 되었다. 이러한 변화는 본사가 IMF 경제위기로 구조조정을 추진하면서 조미료 사업을 동남아로 이전시키는 전략을 추진하였기 때문이기도 했지만, 보다 근본적으로는 1990년대 중반부터 PT Miwon이 본격적으로 추진해온 공정개선 및 품질관리 운동이 결실을 맺었기 때문이기도 했다. 특히, 경제위기 기간동안 본사가 국내외 급박한 사정으로 인도네시아 사업에 거의 관심을 기울이지 못하고 있을 때에도 PT Miwon은 자체적으로 본사의 경영혁신 방법들을 도입하여 꾸준히 품질개선을 추구하였다. 그러한 노력의 결과, PT Miwon은 우수한 제품품질을 기초로 일본, 미국 등의 선진국에게까지 제품을 수출하게 되어서 동남아 시장을 넘어선 국제적인 조미료 공급기지로서 자리매김을 하게 되었다.

이러한 성공에도 불구하고, PT Miwon은 아직도 사회적, 문화적 차이로 인하여 현지인력을 관리하는데 많은 어려움을 느끼고 있다. 예를 들어, 인도네시아 인들은 서구적인 문화의 영향으로 개인주의적이며 평등주의적인 사고가 강하다. 또한 인도네시아 인들은 유순하지만 한국인에 대하여 보이지 않는 내셔널리즘(nationalism)을 가지고 있고, 성격에 여유가 있어 급하지가 않다. 따라서 그러한 문화적 특성을 이해하지 못하고 한국인 관리자가 동양적 권위주의를 내세우면서 직원들을 지휘하려고 하면 자칫 반발을 일으키기 쉽다. PT Miwon은 오랜 현지화 경험을 통하여, 인

도네시아의 문화를 존중해주고 직원들과 대화를 통하여 서로를 이해하는 것이 무엇보다도 중요하다는 것을 깨닫게 되었다.

한편, 인도네시아 국내법은 노동자들의 권익을 매우 강력하게 보호하고 있어서, 인도네시아에서 직원을 퇴사시키는 것은 이혼하는 것보다 어렵다는 이야기가 있을 정도이다. 직원을 집단 해고하는 데는 여러 단계의 심의과정을 거쳐야 하며, 그 때문에 1년 이상의 기간이 소요된다. 더욱이 인도네시아 정부는 최근 고용안정을 목적으로 일용/계약직 직원의 고용을 금지하는 법안까지 제정하였다. 이 같은 해고의 어려움으로 인하여, 인도네시아 공장에 현재 근무하는 직원들은 평균 연령이 40세가 넘는 문제가 발생하고 있다.

끝으로, 인도네시아 법인의 성공은 대상(주)이 향후에 해외사업을 추진함에 있어서 해결하여야 할 새로운 문제들을 제기하고 있다. 해외사업을 수행함에 있어서 본사와 해외법인과의 관계는 어떻게 조정되어야 할 것인가? 과거와 같이 PT Miwon에게 계속해서 실질적인 경영자출권을 보장해주어야 할 것인가, 아니면 본사와의 협력관계를 강화시켜야 할 것인가? 만일 경영자출권이 부여된다면 계속해서 선진국 시장과 개도국 시장을 본사와 PT Miwon이 각각 분리해서 관리하는 체제를 유지해야 할 것인가? 반대로 만일 협력관계를 강화한다면 구체적으로 어떤 방법들이 채택되어야 할 것인가?

이러한 문제들을 해결하는 것은 주력사업인 조미료 사업의 국제화를 효율적으로 추진하기 위해서 뿐만 아니라, 앞으로 본사가 다른 사업 분야를 국제화하는데 있어서도 중요할 것이다. 왜냐하면 PT Miwon은 이미 단순한 해외 생산자회사의 수준을 넘어서, 오랜 경험을 통하여 풍부한 국제경영 경험과 노하우를 축적한 해외사업 파트너로서의 역할을 수행할 수 있는 능력을 가지게 되었기 때문이다.

PT Miwon Indonesia: its thirty years' business in the Asian market

Soonkyoo Choe *

Chol Lee **

Taeyoung Chung ***

Abstract

Daesang's first foreign manufacturing subsidiary was set up in Indonesia in 1973. The subsidiary, PT Miwon Indonesia, had a lot of trouble in early years. In particular, it could not effectively deal with the local competitors which often used dirty tactics and lobbied the government to protect their markets. In the 1980s, however, PT Miwon could gradually improve its financial performance as it gained experience in the local market.

It had a turning point in 1989 when a massive increase in production capacity was completed. From then, the subsidiary significantly enhanced price competitiveness by archiving economies of scale in production. Also, its product quality was rapidly improved with the technical assistance from the parent. These renewed manufacturing capabilities were well combined with its localized marketing programs. As a result, it could successfully penetrate into the Indonesian market in 1990s. With this success, the subsidiary is now equipped with the organizational capabilities with which it can play a significant role in its parent's global strategy.

* Yonsei University

** Sogang University

*** Hongik University