

# 미얀마 대우그룹의 성장과정

윤 동 진 \*

대우그룹은 1985년 철도차량 수주를 계기로 미얀마에 적합한 사업을 지속적으로 확대하여온 결과 경쟁기업에 비해 늦게 진출했지만 현지시장을 선점하는 성과를 거두었다. 철도차량 수출에 이어 봉제 입가공사업과 백화점 임대사업을 영위하였으며, 1990년부터는 봉제공장, 가전공장 및 합판공장을 합작·설립하여 성공적으로 운영하고 있다. 1995년부터는 무역업, 백화점사업, 자동차 판매업, 중장비 임대 및 판매업 등으로 현지 사업을 대폭 확대하는 한편 미얀마를 21대 전략거점의 하나로 육성코자 지역본사를 설립 운영하여 미니 대우그룹으로서의 성장을 도모하고 있다.

본 사례에서는 대우그룹이 미얀마에서 어떠한 과정을 거쳐 사업, 제품 및 기능을 다각화하여 왔는가를 심층적으로 살펴보고자 한다. 또한 현지법인을 운영하는 과정에서 겪었던 애로사항이 무엇이었으며 이를 어떻게 해결하였는지를 살펴보고자 한다. 이를 통하여 한국기업의 개도국 현지자회사 성장과정에 대한 강의와 연구에 도움을 주고자 한다.

## 1. 대우그룹의 세계경영

대우그룹은 1993년 3월 '세계경영'을 그룹전체의 비전과 전략으로 대내외에 공식선포한 이래 1998년 6월말 현재 해외사업장수는 총 604개, 현지채용인은 15만 9천명, 매출액은 715억 달러에 달하는 세계적인 기업으로 성장하였다(〈표 1〉 참조). 대우그룹의 해

외조직은 1995년말 376개, 1996년말 468개, 1997년말 590개에서 1998년 6월말 604개에 이를 정도로 급증하여 왔다. 특히 1997년 한 해 동안에 현지법인이 97개나 늘어난 적도 있었다.

이것을 놓고 볼 때 대우그룹의 국제화는 1997년 6월말 기준 총 395개의 해외영업소에 4만 7천명(2천명의 한국인 포함)의 해외인력을 포함한 삼성그룹에 비해 양적인 측면에서 월등히 앞서고 있다. 그 결과 (주)대우는 유엔무역개발회의(UNCTAD)의 '98 세계투자 보고서'에서 해외자산이 149억달러(1996년 기준)로 세계 1백대 초국적기업 순위에서 43

\* 이 사례는 한국경영학회 경영사례연구원의 지원으로 작성되었다. 이 사례는 특정 기업의 성과와 실패를 평가하기 위해 만들어진 것이 아니며, 교육적 목적의 토론을 위해 작성된 것이다. 이 사례의 일부 또는 전부의 무단 전제를 금한다.

\*\* 우석대학교 경영회계학부 조교수

위를 기록하였으며, 또한 개도국기업 중에선 1997년에 이어 연속 1위를 고수하였다.

세계경영은 전세계를 하나의 시장, 하나의 생산기지로 보고 자본, 노동, 기술, 정보, 서비스 등 제반 경영요소를 현지상황에 맞게 유기적으로 조합하고 안배하여 새로운 비즈니스 기회를 창출하고 기업의 국제경쟁력을 높여려는 대우그룹의 야심찬 미래전략이다.

세계경영은 다음과 같이 4가지의 커다란 전략으로 구분할 수 있다.

- 잠재시장의 선점전략: 대우그룹은 성장잠재력이 크면서도 선진국 기업이나 경쟁기업이 주목하지 않는 국가에 이들보다 한발 앞서 진출하여 기득권을 확보하면서 신속하게 현지화 기반을 구축하고 있음.

- 효율적인 투자전략: 대우그룹은 현지정부의 투자인센티브를 적극 활용하여 투자비와 관리운영비를 절감하는 한편 새로운 공장을 세우기보다는 현지의 쓸만한 기존공장을 합작형태로 인수하는 방식을 통하여 단기간에 현지시장을 확보하는 전략을 구사하고 있음.

- 적극적인 현지화전략: 대우그룹은 무역장벽에 대처하기 위해 권역별로 생산거점을 구축하고 국내 생산조직과의 긴밀한 연결 및 중소기업과의 동반진출을 바탕으로 현지화를 적극 추진하고 있음.

- 국제 연구네트워크 구축전략: 대우그룹은 핵심기술의 자립을 실현하기 위해 전세계 주요 지역에 연구개발거점을 구축하고 1998년 현재 국내외의 53개 연구소를 하나로 연결하고 있음.

세계경영은 해외시장개척기(1963년 창업—1980년대말), 전략적 확산기(1990년—1995

년), 성장도약기(1996년—2000년), 성숙안정기(2001년 이후)로 나누어 진행되고 있다. 세계경영이 본격적으로 추진되고 있는 1996년에서 2005년까지 10년간 약 150억 달러가 투입될 예정이며, 이중 20%인 30억 달러를 대우그룹이 직접 충당하고 나머지는 현지법인 차입금과 파트너 투자분으로 충당할 예정이다. 따라서 대우그룹은 연간 3억 달러를 매년 충당해야 한다.

현재 대우그룹은 현재 세계경영의 '성장도약기'를 맞이하여 중국, 일본, 베트남, 미얀마, 인도, 파키스탄, 폴란드, 루마니아, 체코, 불가리아, 프랑스, 모로코, 우즈베키스탄, 러시아, 우크라이나, 카자흐스탄, 미국, 멕시코, 콜롬비아, 남아공, 리비아 등 21개 국가를 전략국가로 선정하고 동지역에 해외지역본사를 설립하였으며 이들을 중심으로 전세계지역을 공략하고 있다. 이들 전략국가의 해외지역본사는 해당국에서 사업을 다각화시키고 심화시키는 동시에 주변국가에서 사업기회도 창출하는 제2본사의 역할을 하게 된다. 또한 금융, 정보, 컨설팅 및 지원조직을 전략적으로 보강해 제반경영요소의 통합, 분배, 조정 기능을 갖게 되어 지역내 사업장간 시너지효과를 극대화할 뿐만 아니라 의사결정의 현지화를 촉진시켜 해외전문경영인 시대를 열어 나가고 있다.

대우그룹의 세계경영의 특징은 다른 그룹과 달리 김우중 회장의 진두지휘 아래 이제 막 시장이 형성되고 있는 이머징 마켓인 동구권과 개도국에서 현지기업의 인수합병을 통해 단기간내에 해외사업을 확장하고 있는 점이다. (주)대우가 앞장서서 진출하면 뒤이어 계열사들이 패키지로 진출하여 성숙표준

화된 증거가제품을 현지생산 및 판매하면서 현지시장을 선점하고 있으며, 해외경험이 풍부하고 노련한 최고경영진을 현지에 전진배치하여 지역본사체제를 구축하고 있다.

<표 1> 대우그룹의 지역별 해외조직 현황

| 지역  | 법인  | 지사  | 연구소 | 건설현장 | 소계  |
|-----|-----|-----|-----|------|-----|
| 아시아 | 155 | 62  | 4   | 23   | 244 |
| 이중동 | 26  | 30  | 0   | 36   | 92  |
| CIS | 48  | 14  | 2   | 0    | 64  |
| 동유럽 | 73  | 6   | 0   | 2    | 81  |
| 서유럽 | 38  | 8   | 5   | 0    | 51  |
| 미주  | 49  | 19  | 4   | 0    | 72  |
| 소계  | 389 | 139 | 15  | 61   | 604 |

자료: (주)대우의 세계경영 웹사이트  
(<http://www.daewoo.co.kr:8888/>)

## 2. 미얀마의 투자환경

미얀마는 인도차이나 반도에 위치해 있으며, 국토의 크기는 한반도 전체 면적의 약 3배, 인구는 약 4,700만명(버마족 78%), 전체 인구의 86%가 불교신자인 나라로서 동남아 굴지의 자원보유국이다. 막대한 양의 쌀(세계 7위의 생산국으로서 97년 약 1,730만 톤 생산), 티크(전세계 공급량의 약 80% 공급), 원유(추정 매장량 약 400억 배럴), 그리고 보석(루비, 사파이어, 제이드, 진주 등의 세계적인 생산지) 등이 매장되어 있어서 성장 잠재력이 매우 크다.

하지만 미얀마는 1960년대부터 추진되기 시작한 '버마식 사회주의'와 철저한 고립 및 쇄국정책으로 인해 지난 30여 년간 외부세계와 단절된 채 살아온 '시간이 멈춘 땅'이다. 2차 세계대전 전까지만 해도 동남아 일대에서 최고 수준의 경제적 번영을 구가하던 국

가였으나 현재는 1인당 GNP가 200-300달러 수준으로 전세계에서 가장 낙후된 지역의 하나이다.

미얀마는 1988년 7월 발표된 신경제정책에 따라 26년간에 걸친 네윈 정권의 일당 지배와 버마식 사회주의의 질곡을 벗어나 개방과 시장경제체제의 도입을 통해 경제발전을 도모하고 있으나 한편으로는 군부통치와 아웅산 수지의 민주화 운동으로 인해 진통을 겪고 있기도 하다.

### 1) 일반경제

정부의 수입규제, 외환부족, 고인플레이 및 전력부족 등의 요인으로 미얀마경제는 최근 들어 침체되고 있다.

1999년도 GDP 성장율은 2.9%에 그칠 전망이다. 이는 미얀마 경상 GDP의 약 52%를 차지하고 있는 농업 생산 증가율이 3% 이하에 머물 것으로 예상되기 때문이다. 또한 제1차 경제개발계획기간(1992년 4월-1996년 3월)동안 연평균 10% 이상의 고도성장했던 광공업의 성장률이 1998년 이후 2-3%로 낮아지고 있기 때문이다.

소비자물가는 자트화의 가치하락, 수입규제 및 국경무역의 금지 등으로 각종 소비재와 공산품의 반입이 여의치 못한 점과 전력사정의 악화로 산업생산이 타격을 받은 점 그리고 재정적자의 확대에 따른 통화증발 등의 요인으로 인해 1998년도 51%나 상승하였으며, 1999년도에도 이러한 문제가 해결되기 어려워 물가상승률이 38%에 이를 것으로 추정되고 있다.

한편 미얀마는 현 군사정부의 대외거래

〈표 2〉 미얀마의 주요 경제지표 및 전망

| 구분              | 95년   | 96년    | 97년    | 98년(E) | 99년(F) |
|-----------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| GDP성장율(%)       | 6.9   | 5.8    | 4.6    | 2.0    | 2.7    |
| 소비자물가(%)        | 25.2  | 16.2   | 29.7   | 51.0   | 38.0   |
| 수출(백만불)         | 880   | 875    | 960    | 901    | 925    |
| 수입(백만불)         | 1,811 | 1,894  | 2,145  | 1,976  | 1,974  |
| 무역수지(백만불)       | -931  | -1,019 | -1,185 | -1,075 | -1,049 |
| 총외채(백만불)        | 5,771 | 5,184  | 4,334  | 3,772  | 4,000  |
| 외환보유고(백만불)      | 573   | 241    | 261    | 150    | 150    |
| M1증가율(%)        | 37.4  | 25.3   | 37.0   | 35.0   | 35.0   |
| 대출금리(%)         | 16.5  | 16.5   | 18.0   | 21.0   | 21.0   |
| 공식환율(Kyat/US\$) | 5.67  | 5.92   | 6.24   | 6.45   | 7.45   |
| 암시장환율           | 120   | 155    | 237    | 340    | 400    |

회계년도 기준(해당연도 4월 1일-익년도 3월 31일)

자료: Ministry of National Planning and Economic Development

인용 : (주)대우 세계경영 홈페이지(<http://www.daewoo.co.kr:8888/>)

통제, 빈번한 무역정책의 변경, 불합리한 외환제도 등으로 인해 수출입이 부진하였다. 또한 수입대체산업 육성위주의 산업정책으로 인해 전체 GDP에서 차지하는 수출비중이 1997년말 기준 0.9%에 지나지 않아 아시아 외환위기로 인한 경제적 타격을 상대적으로 적게 받고 있다. 하지만 외환사정이 극도로 좋지 않은 상태에서 수출보다 수입이 큰 폭으로 증가함에 따라 1998년 무역수지 적자는 약 11억달러, 총외채는 약 38억달러, 외환보유고는 약 1억 5천만달러에 이를 것으로 추정되고 있다.

지속적인 무역수지 적자와 외국인투자자의 대폭 감소에 따라 1998년초 국제수지 위기의 발생가능성이 제기되었으나 중국의 차관제공(약 1.5억달러-2억달러)과 강력한 수입규제 및 외환통제 조치로 인해 국제수지 위기는 벗어날 것으로 전망되고 있다.

주요 수출대상국가는 인도, 태국, 중국, 싱가포르 등이며, 주요 수입대상국가는 싱가포르,

태국, 중국, 일본 등이다. 한국의 경우 1998년 기준 1억 4,765만달러를 미얀마에 수출하였으며, 1,307만달러를 미얀마로부터 수입하였다. 주요 수출품은 기계, 화학제품 및 섬유류 등이었으며, 주요 수입품은 전기전자, 농수산물 및 생활용품 등이었다.

## 2) 외환과 금융

미얀마는 1991년 이후 지속되는 선진국의 경제제재 조치로 외환부족이 심각해진 상태에서 수출입 규모가 약 30억달러에 불과하고 10억달러의 무역수지 적자가 지속되고 있기 때문에 외환보유고가 한 달 정도의 수입물량을 결재할 정도로 거의 고갈된 상태이다. 또한 정부의 공식환율(1998년 기준 1달러 당 6.45자트)과 암시장환율(달러 당 340자트)이 약 50배 이상 차이이기 때문에 강력하게 외환통제정책을 시행하고 있다. 1997년 하반기 아시아 외환위기와 더불어 해외송금을 월 5만달러로 제한하고 있으며, 1998년 1

월부터는 11개 시중은행에서 취급하던 외환 취급허가를 MFTB, MICB 2개 은행으로 한정하고 있다. 또한 수입억제정책을 강화하고 있다. 1998년 3월 담배, 주류, 식품류 등 8개 소비재 품목에 대해 수입금지 조치를 내렸으며, 수입가능한 품목도 필수와 비필수 품목으로 분류하여 수입을 강력하게 통제하고 있다.

이와 같은 요인과 더불어 연간 인플레이션이 약 40-50%에 이를 정도로 극심하기 때문에 외국인투자업체들은 환전문제로 골머리를 썩고 있다. 공식환율로 미얀마 현지은행에서 달러를 자트로 환전할 수 있으나 자트를 달러로 환전할 수는 없기 때문이다. 따라서 수출위주의 업체들은 어떤 방식으로 달러를 자트로 교환하여 인건비와 운영경비 등 공장가동에 필요한 자트를 구할 것인지 반면 내수위주의 업체는 어떤 방식으로 자트를 달러로 환전하여 원자재 조달과 현지법인 운영에 필요한 달러를 구할 것인지를 놓고 대책 마련에 부심하고 있다.

한편 미얀마에는 중앙은행, 국영상업은행, 민간상업은행, 외국계은행 등이 있다. 국영상업은행에는 미얀마경제은행(MEB), 대외무역은행(MFTB), 투자상업은행(MICB), 농업지역개발은행(MARDB) 등이 있으며, 민간상업은행은 21개가 있다. 외국계은행은 44개가 대표사무소 형태로 진출하여 활동하고 있다. 하지만 시장경제체제로의 전환기간이 일천하여 은행의 기능이 매우 한정되어 있으며, 외화 및 자본부족으로 외화차입이 불가능하다. 담보를 제공하면 현지화 차입이 가능하나 달러화로 취득한 자산은 공식환율로 계산하여 담보가치를 계산하기 때문에 약

50배의 담보를 제공하는 꼴이 되며, 일반적으로 신청금액의 30-40% 밖에 대출되지 않는다.

### 3) 노동

노동인구 1,800만 명의 약 60-70%가 1차 산업에 종사하고 있으며, 추정 실업율이 20-30%에 달하고 있다. 임금수준은 월평균 20-40달러 수준으로서 매우 낮고 구직난이 심각하므로 쉽게 인력을 채용할 수 있다. 1년에 총 67일간의 유급휴가가 있으며, 통상 근로시간은 1일 8시간, 주 44시간으로서 주 12시간 내외의 초과근무가 가능하지만 초과 근무 수당은 통상임금의 2배를 지불해야 한다.

소송불교 국가로서 노동자의 심성이 순하며, 기본적으로 노조활동을 인정하지 않기 때문에 인근국가에 비해 노무관리가 용이하다. 하지만 사회주의 타성에 젖어 있어서 오전 8시부터 오후 5시까지 시간만 때우면 된다는 사고방식에 젖어 있고 일반적으로 결근율이 매우 높은 편이다. 즉, 근로의욕이 낮고 주인의식이 약하다.

### 4) 사회간접자본

미얀마는 항만과 도로시설이 정비되어 있지 않고 통신과 전기시설이 제대로 갖추어지지 않았기 때문에 물류비용과 간접비용이 엄청나다.

항만시설의 경우 유일한 국제항구인 양곤항의 경우 대형 화물선의 접안이 불가능할 정도로 수심이 얕기 때문에 대부분의 원부자재를 싱가포르에서 환적하여 피이드 선박으로

날라야 하는 어려움이 있다.

개보수 공사와 교량건설이 추진되고 있으나 도로사정은 매우 열악하다. 도로 포장율은 한국의 60년대 수준이며, 특히 우기 때에는 도로가 끊기는 곳이 많아 며칠씩 차량이 움직이지 못하는 경우도 있다. 1998년 10월 기준 차량대수는 약 40만대로서 이중 승용차와 오토바이가 각각 18만대와 14만대를 차지하고 있으며, 대중교통 수단인 트럭과 버스는 각각 5.3만대와 1.7만대에 불과하며 대부분 10년 이상 노후화 되었다.

전력이 절대적으로 부족한 상태에서 북부지방의 가뭄과 발전소 가동용 디젤 부족 등으로 전력의 제한공급이 이루어지고 있다. 이에 따라 양곤시 외곽지역은 하루 3시간씩 제한송전을 하고 있으며, 시내 곳곳이 수시로 정전되거나 공장지대의 경우에도 사전 예고없이 정전된다. 특히 최근들어 15시간 공급 및 15시간 중단 등의 형태로 전력을 공급하고 있을 정도이다.

1997년 기준 전화대수는 약 20만대로서 보급율은 인구 1000명당 4대에 불과하다. 국제전화와 전보, 텔렉스 등이 모두 가능하나 해외회선이 적어 국제통화가 매우 어려우며 가격도 매우 비싸다. 팩스는 1993년부터 보급되었으며, 당시에는 당국의 허가를 받아야 설치할 수 있었다.

## 5) 정치적 환경

현정권은 '랑군의 봄'이라고 일컫는 1988년의 민주화 항쟁에 따른 혼란기를 틈타 동년 9월 소몽 장군의 쿠데타로 집권한 군사정부로서 버마식 사회주의 경제체제를 청산하

고 시장경제체제로 전환하기 위해 대외개방 정책을 실시하기 시작하였다. 하지만 1990년 5월 총선에서 대패했음에도 불구하고 NDL(민주국민연합)에게 권력이양을 실시하지 않아 아웅산 수지 여사를 중심으로 한 반정부 민주화 시위가 끊이지 않고 있어서 정치적으로 매우 불안한 상태이다.

1989년 7월부터 가택연금을 당한 아웅산 수지 여사가 이끄는 민주국민연합이 1990년 5월 실시된 총선에서 총 485의석 중 393석을 차지하는 압승을 거두었음에도 불구하고 군사정부는 정권이양을 하지 않고 오히려 민주화 인사들을 투옥하는 등 탄압을 일삼고 있다.

이에 따라 미국은 1991년 7월 미얀마의 민주화운동 탄압, 마약생산, 부당 노동행위 등의 이유로 경제제재 조치를 내렸으며, 이에 선진국들이 동조하면서 대미얀마 경제원조 및 차관이 중단되고 있다. 특히 미국은 1997년 4월부터는 대미얀마 신규투자를 금지하는 등 제재조치를 강화하고 있다.

1995년 7월 아웅산 수지 여사의 가택연금을 해제하고 또한 1997년 11월 국가법질서 회복위원회(SLORC)의 명칭을 국가평화 및 개발위원회(SPDC)로 변경하고 대대적인 개혁을 단행하는 등 군사정부는 나름대로 정치적 안정을 도모하여 왔다. 하지만 1998년 민주화 항쟁 10주기를 맞이하여 각 지역에서 발생한 대대적인 시위를 군사정부가 강력하게 탄압하고 있어서 미얀마의 정치불안은 여전히 계속되고 있다.

미얀마는 1948년 1월 영국에서 독립한 이래 비동맹중립주의 노선을 걸어 왔으며, 1991년 미국과의 관계가 악화되자 중국과의

관계를 개선하였고 아세안 국가들과의 관계를 강화하여 1997년 7월 아세안 정회원으로 가입하였다.

## 6) 사회문화적 환경

미얀마는 아라비아 숫자를 거의 사용하지 않고 미얀마 특유의 숫자를 사용하고 있으며, 성이 없고 태어난 요일에 따라 이름을 짓는다. 또한 국가의 중대사를 결정할 때 점성술사의 자문을 얻을 정도로 점성술에 대한 믿음이 강하며, 행운의 숫자에 대한 집착이 매우 강하다.

이외에도 여러 가지 사회문화적 특성이 있지만 현지사업 운영과 관련하여 주목할만한 특성으로서 사회주의 관행을 들 수 있다. 1962년 네윈이 집권한 이래 26년간 지속되어 온 버마식 사회주의의 결과로 관료행정과 일반국민의 행동양식에 무사안일, 무책임, 나태함, 수동적 생활태도 등의 부정적인 요인들이 뿌리깊게 박혔다. 주인의식없는 사회주의 체제의 오랜 습성으로 인해 모든 책임과 결정을 위로 미루며, 누구도 자기책임하에 적극적으로 일을 추진하지 않게 되었다. 지금도 담당자의 권한과 책임이 전혀 없어서 정부 내의 웬만한 결정은 모두 장관선에서 이루어지고 있으며 업무처리가 무한정 길어지고 있다. 또한 자본주의 방식으로 접근하면 대부분의 사람들이 이를 거부하거나 수용하지 못하고 있다.

한편 국제교역과 외국인투자 관련법 체계가 제대로 정비되어 있지 않거나 지켜지지 않는 경우가 종종 발생하고 있으며, 법과 제도가 예고도 없이 자주 바뀌고 있다. 또한

계약서를 완벽하게 작성했다고 해서 그대로 지켜지지 않는 경우가 종종 발생하며, 장관이 서명한 계약서라도 고위층의 말 한마디로 휴지조각이 되는 경우도 있다.

## 7) 외국인투자 현황

미얀마는 동아시아의 요충지에 있고 풍부한 천연자원과 노동력으로 인해 외국인투자자들이 커다란 관심을 갖고 있으나 정치적 불안, 선진국들의 경제체제 조치, 인프라 시설 부족, 투자관련법 미비, 이중환율제도의 요인으로 주변국들에 비해 외국인직접투자가 미진한 편이다.

1988년 정권을 잡은 군사정부는 외국인 투자를 유치하기 위하여 외국인투자법과 소득세법 및 관련법을 제정하였고, 투자환경 개선을 위해 나름대로 노력을 하고 있지만 적극적인 개념의 외국인투자 유치를 위한 조치는 취하고 있지 않다.

1997년 아세안 가입으로 투자여건이 좋아지고 있으나 동남아경제위기와 1998년 3월 이후 미얀마 정부의 철저한 수입관리정책과 외환통제정책으로 투자환경이 급속히 악화되면서 1998년 4월부터 10월까지 외국인투자 승인금액이 2,500만달러로 전년동기 대비 94%나 감소하는 등 외국인투자가 대폭 줄어들고 있다. 1989년 이후 총 71억달러의 외국인투자 승인액 중에서 20억달러만이 투자된 상태이며 투자의 50%를 차지하던 동남아 국가의 기업들이 자국의 경제사정 악화로 투자를 지연하거나 철회하고 있다.

외국인투자는 노동집약적인 제조분야, 광물자원개발 분야, 호텔과 관광 등의 서비스

스 분야에 집중되고 있으며, 영국, 싱가포르, 태국, 말레이시아 등이 주요 투자국이다.

한국기업의 대미얀마투자는 1997년 기준 27건의 1.213만달러로서 노동집약적인 봉제업과 전자제품조립 분야와 무역업에 주로 진출하였으며, 대우그룹이 적극 진출하고 있다.

### 3. 대우 미얀마 그룹의 사업확대 과정

#### 1) 최초의 진출 : 철도차량 수주와 SKD방식의 납품

(주)대우는 1985년 미얀마정부가 OECF 자금(일본의 대외경제협력자금)으로 발주한 철도차량 국제입찰에 참여 및 이를 1,400만 달러에 수주하면서 미얀마 시장을 처음으로 개척하기 시작하였다. 당시 미얀마는 폐쇄경제체제를 유지하는 사회주의 국가였지만 1983년의 아웅산 묘소 폭파사건을 계기로 한국과의 관계가 개선되고 있었기 때문에 한국 기업들이 미얀마 시장에 진출할 수 있는 여건이 형성되고 있었던 때였다. (주)대우가 진출하기 이전에도 1975년 10월 한국과 미얀마간에 무역협정이 체결되었고, 당시 미얀마 최대의 공사였던 킨다담 공사를 현대건설이 1981년 7,500만달러에 수주하여 성공적으로 완공해나가고 있었던 시기였기 때문에 한국 기업들의 진출여건은 점점 나아지고 있었다. 킨다담 공사는 미얀마 제2의 도시인 만달레이 남쪽에 위치해 있으며 지금도 미얀마에서는 없어서는 안될 주요한 전력공급원이 되고 있다. 특만나면 네윈이 공사현장을 찾았을

정도로 국가적으로 중요시하는 프로젝트였으며 현대는 특유의 저돌성과 끈기를 발휘하여 착공 5년만인 1986년 4월에 이를 완공시킴으로써 한국에 대한 좋은 인상을 심어주었다.

하지만 1988년 군사쿠데타로 집권한 SLORC 군사정부가 대외개방을 선언하고 시장경제체제로의 전환을 서두를 때까지는 아직도 미얀마는 사회주의 폐쇄경제체제를 유지하고 있었기 때문에 상사원들의 활동이 자유롭지 못하였다. (주)대우는 당시 방콕지사 내에서 미얀마를 담당하고 있었던 주재원을 철도차량 프로젝트 매니저 자격으로 입국시켜 양곤에 1인 연락사무소를 설립하고 제반 업무를 처리해 나갔다.

철도차량은 대우중공업에서 제작하여 SKD방식으로 수출하면 현지 공작장에서 조립하여 설치하였다. 철도차량을 현지에서 조립하는데 필요한 기술을 가르쳐주고 이를 감독하기 위한 업무들을 수행해나가는 과정에서 미얀마의 장관들과 관계자들을 알게 되면서 자연스럽게 한국경제 성장과정에서 대우그룹이 이룩해낸 역할을 홍보하게 되었다. 또한 철도차량 조립기간을 단축하여 남는 시간에는 미얀마에서 요청하는 철도차량관련 기술을 가르쳐주거나 화물차를 객차로 고쳐주면서 미얀마 당국자들로부터 호감을 얻게 되었다.

특히 1980년대 후반 미얀마의 석유매장량이 막대하다는 것이 알려지면서 김우중 회장이 전면에서 나서서 석유개발권을 따내기 위해 노력하는 과정에서 미얀마 실력자와 관계 장관들에게 대우그룹에 대한 좋은 인상을 심어주게 되었다. 즉, 1988년 미얀마에서 발생한 대규모 민주화 운동(랑군의 봄)과 대량살

상 그리고 이에 따라 발생한 군부쿠데타로 미얀마의 투자여건이 좋지 않을 때에도 대우 그룹은 철수하지 않은채 장래를 내다보고 농산물 수출과 철도차량 조립수출 등을 지속하면서 우호관계를 구축하였다.

국가위험 때문에 선진국들이 지원은 하되 투자를 하지 않았던 것에 비해 대우그룹은 회장을 비롯해 관련 임직원들이 적극적인 태도를 보이면서 접근하는 바람에 미얀마 당국자들로부터 호감을 사게 되었다. 김우중 회장이 앞에서 뛰면서 관련임직원들을 독려하고 일일이 체크하니가 주재원들도 회장이 벌려놓은 사업을 성사시키느라 열심히 뛰게 되었던 것이다.

## 2) 바이백 방식의 봉제 임가공사업 단계

대우그룹 내에서는 미얀마시장에 대한 관심이 높아지는 한편 미얀마내에서는 대우 그룹에 대한 우호적인 분위기가 형성되자 다각도로 진출을 모색하고 있던 대우그룹은 1988년 미얀마측의 제의로 국영봉제공장을 살펴보게 되었다. 당시 미얀마는 한달 인건비가 20-25달러로서 아주 저렴하였고 노조가 없었기 때문에 봉제업이 진출하기에는 매우 좋은 조건이었다. 하지만 국제적으로 자금지원을 받아 건설한 많은 봉제공장들을 제대로 운영하지 못해 가동율이 10-20%에 불과한 실정이었다. 앞서 진출한 일본이 바이백 방식으로 봉제공장을 많이 지었으나 한국과 홍콩이 봉제업의 주도권을 잡으면서 일본이 더 이상 수출오더를 확보하여 임가공을 시킬 수 없는 형편이 되자 대부분의 공장들이 제대로 가동되지 못하고 있었던 것이다.

한편 1980년대 후반 당시 한국은 임금상승과 노사분규로 인해 노동집약적인 봉제업을 필두로 해외투자가 본격화되는 시기였다. (주)대우만 하더라도 1980년대초 시작하였던 방글라데시 현지업체와의 하청관계를 청산하고 합작공장을 운영하고 있었으며, 부산에 있는 대규모의 와이셔츠공장을 해외이전하려고 계획하고 있었던 상태였다. 섬유업으로 성장한 그룹이었기 때문에 대우는 봉제업에 자신이 있었고, 국제가격만 맞출 수 있다면 주문은 얼마든지 확보할 수 있었기 때문에 미얀마 봉제업에 진출하기 좋은 여건이었다. 또한 철도차량사업이 끝난 후에도 미얀마에서 계속 활동하기 위해서는 새로운 사업을 시작할 필요가 있었던 것도 또하나의 진출요인이었다.

이에따라 (주)대우는 사업타당성조사를 바탕으로 미얀마 제1공업성 산하 섬유청과 국제하청계약을 맺고 바이백 방식으로 진출하여 봉제임가공사업을 시작하게 되었다. 미얀마는 외화부족으로 최신 봉제공장을 세울 만한 자금이 없었기 때문에 (주)대우에서 탄린(구 시리암)지역에 봉제공장을 세워주고 플랜트 수출대금 중 10%는 전수금, 90%는 2-3년간에 걸쳐 (주)대우가 지불할 임가공비 중 일부로 계산하여 상쇄하는 바이백 방식을 제시하여 국제하청계약을 체결하였다. (주)대우에서 새로운 공장을 지어서 봉제설비를 설치하고 또한 모든 원부자재를 (주)대우에서 수배하여 미얀마로 공급하면 현지에서 대우기술진의 기술지도로 임가공하여 옷을 만드는 방식으로서 이때 사전에 정한 임가공비의 일부를 가지고 플랜트 수출대금을 상쇄하여 가는 방식이다.

대우중공업에서 새로 제작한 설비기계를 가지고 2개의 봉제공장을 건설하였으며 계약 기간은 2-3년으로 정하였다. 미얀마에서 하청봉제하는 의류는 한국에서는 쿼타문제와 채산성문제로 제작공급하기 어려운 저가보급품들로서 주로 미국의 대형마이어와 거래할 때 제품구색을 맞추기 위한 품목들이었다.

(주)대우는 봉제 입가공 사업을 통하여 상당한 수익을 올렸지만 빈번한 정전, 종업원들의 잦은 결근, 오버타임 작업의 어려움 등의 문제점을 겪게 되었다. 우선 전기가 하루에도 15번이나 정전된 적이 있었을 정도로 전력공급이 불안정했기 때문에 전동 미싱기가 자주 멈추었고 그 결과 불량제품이 늘어나고 납기가 지연되는 어려움이 많았다. 이런 문제를 해결하기 위해 미얀마 정부와의 협상을 통해 특별 전력공급선을 확보하였다. 또한 입가공 공장은 미얀마 정부가 운영하는 국영기업으로서 종업원의 당시 하루 인건비가 15자트로 외부에서 하는 잡일 인건비 45자트에 비해 매우 낮았기 때문에 결근율이 15% 내외로 매우 높았다. 그 결과 원자재→재단→부속품→제품→검사와 다림질→포장 등으로 이어지는 공정이 제대로 작동되지 않아서 초창기에는 많은 어려움이 있었다. 특히 오버타임을 하지 않아서 납기를 맞추는데 커다란 어려움을 겪었다. 이에 따라 (주)대우는 퇴근버스 시간을 연장하고 빵과 바나나 등의 간식을 제공하면서 종업원들의 오버타임을 적극적으로 통제하였다.

한편 1989년 7월부터 미얀마 백화점공사의 건물 640평을 임대하여 외화물품을 수입 및 위탁판매하였으나 실제경영을 맡은 백화점공사측의 경영능력 부족과 판매원들의 불

성실, 미얀마정부의 빈번한 정책변경 등의 요인으로 향후에 독자적으로 백화점사업을 하겠다는 계획하에 사업을 종료하였다. 또한 BOT방식으로 양곤지역에 호텔건설을 추진하였으나 요구조건이 계속 바뀌는 한편 미얀마정부의 대폭적인 개각으로 담당장관이 경질되면서 사업성이 불투명하였기 때문에 중도에 포기하였다.

### 3) 협작에 의한 진출 단계

#### (1) 봉제합작공장(Myanmar Daewoo Int'l Ltd.)

봉제 입가공 사업을 하면서 사회간접시설의 미비와 사회주의 타성으로 어려움도 많았지만 미얀마 현지에서 공장을 운영하고 사업을 영위하는데 자신감을 갖게 되었다. 또한 경험상 동기부여만 잘 시키면 한국의 80%까지 생산성을 향상시킬 수 있다는 판단이 들었다. 이에 따라 현지지사장이 (주)대우와 세계물산에 합작공장 진출을 동시에 제의하게 되었고 세계물산과 (주)대우는 각각 1990년 3월과 1991년 1월에 UMEHL(미얀마 정부의 권력핵심부인 군사평의회 산하의 단체로서 한국의 재향군인회와 비슷한 성격을 띠고 있으며 당시 미얀마 외국인투자의 약 80%가 이 회사와 합작관계를 맺었음)을 파트너로 하여 합작법인을 설립하게 되었다.

(주)대우는 1988년부터 현지 봉제 입가공 사업을 성공적으로 영위하고 있었기 때문에 양곤지사의 합작투자 제의에 커다란 비중을 두지 않았다. 당시 입가공사업은 수익이 좋았고 별다른 문제가 없었기 때문에 굳이 합작공장을 설립할 필요성을 느끼지 않았던

것이다. 하지만 해외바이어들이 계속해서 임가공비를 깎아내려 채산성이 떨어지고 있었고, 대우가 직접 임가공 공장을 관리하지 못함으로써 납기와 품질 면에서 여러 가지 문제점을 겪게 되자 그동안의 경험과 지식을 바탕으로 1991년 1월 합작공장을 세우고 4월부터 공장을 운영하게 되었다. 또한 대우 미얀마지사의 계속적인 투자권유도 큰 요인으로 작용하였다. 투자액은 329만 달러, 자본금은 125만 달러였으며, (주)대우가 지분 55%를 가지고 경영권을 행사하는 합작투자였다.

(2) 가전합작공장(Daewoo Electronics Co. Ltd.)

가전산업은 봉제업과 달리 인건비 비중이 적은 반면 기계장비 비중이 높은 장치산업이기 때문에 어느 정도 내수기반이 있거나 또는 수출에 필요한 인프라가 잘 갖추어져야만 성장할 수 있는 특성을 가지고 있다. 당시 미얀마는 가전시장 규모가 2-3천만 달러에 불과하고 도로와 항구시설도 엉망이었기 때문에 대우전자가 진출할 유인이 거의 없었다. 따라서 합작프로젝트를 추진할 초창기에는 모두가 반대를 하였다. 하지만 김우중 회장의 강력한 지시로 현지합작공장 설립을 강행하면서 현재의 시장보다는 미래의 시장으로 간주하고 이를 선점한다는 차원에서 그리고 내수뿐만 아니라 수출을 할 수 있다는 판단하에 합작공장을 설립하게 되었다.

합작파트너는 미얀마 중공업청으로서 대우가 55%의 지분을 갖고 경영권을 행사하며, 흑백TV, 칼러TV, 오디오 및 냉장고 등을 생산하는 합작으로서 자본금은 140만달러, 투자액은 660만달러에 이른다.

대우전자가 진출할 당시 미얀마의 가전

시장은 일본의 독무대로서 도시바와 소니 등 일본업체가 현지시장을 100퍼센트 장악하고 있는 실정이었다. 처음에는 80%를 수출할 계획이었으나 막대한 물류비에다가 미얀마 원산지의 대우 브랜드 제품으로서는 국제경쟁력이 없었기 때문에 칼러TV를 소규모로 유럽에 몇천 수출하다가 그만두고 100% 내수로 방향을 바꾸게 되었다.

<표 3> 대우 미얀마 현지법인의 설립일, 파트너 및 사업내용

| 법인명        | 설립일/기동일     | 파트너    | 사업내용       |
|------------|-------------|--------|------------|
| DEMCO(가전)  | 90.07/91.04 | 중공업청   | TV,냉장고,VCR |
| MDIL(봉제)   | 91.01/91.04 | UMEHL  | Y셔츠,브라우스   |
| MKTIL(합판)  | 91.12/92.04 | 목재공사   | 건설용 합판     |
| 대우마트       | 94.02/94.02 | MDL사업부 | 백화점사업      |
| MDMCL(자동차) | 95.09/95.09 | 중공업청   | 자동차판매      |
| MDL(무역)    | 95.12/96.01 | 단독투자   | 무역 및 유통업   |
| 대우중장비      | 96.11/97.07 | 중공업청   | 중장비 임대/판매  |

(3) 합판합작공장(Myanmar Korea Timber Int'l Ltd)

미얀마는 목재가 풍부한 나라로서 총수출 중에서 목재 특히 티크재가 차지하는 비중이 30-40%로서 미얀마로서는 매우 귀중한 외화확보 원천이다. 1989년 (주)대우의 양곤 지사장이 미얀마에서의 사업품목을 발굴하는 과정에서 합판사업을 생각하고 미얀마정부에게 합작의사를 타진하였다. 미얀마의 목재산업은 산림성이 관장하고 있으며 그 산하에 산림청, 목재공사 및 조경국 등이 있다. 목재공사 산하에는 5개의 합판공장과 87개의 제재소가 있으며, 벌채와 운송 및 산림을 담당하는 기구가 따로 있다.

목재공사 산하의 합판공장 2개가 매물로

나왔고 선경과 (주)대우가 제각기 인수경쟁에 참여하였으나 합판사업 경험이 많은 선경은 미얀마사업의 불확실성을 이유로 중도에서 인수를 포기한 반면 (주)대우는 장래성을 보고 현지합판공장을 인수하게 되었다. 하지만 (주)대우는 합판기술과 경험이 전혀 없었기 때문에 여러 합판업체들에게 공동사업을 제의하게 되었고 이 중에서 동명목재 출신의 합판전문가인 박종익 사장이 운영하는 삼원과 연결이 되어 미얀마 합판사업을 시작하게 되었다.

미얀마 정부는 자기네로서는 귀중한 원자재를 내주기 싫어서 1989년 제출한 외국인 투자 허가신청을 세 번이나 거절하고 나서야 1992년 11월에야 허가를 내주었다. 합작지분 비율은 대우 45%, 미얀마 45%, 삼원 10%의 3자합작으로서 삼원이 생산을 책임맡고 대우는 미얀마에서의 전반적인 운영을 책임맡았다. 납입자본금은 100만 달러, 투자액은 400만 달러에 이르고 있다. 대우와 삼원은 현금 출자를 하고 미얀마는 공장과 부지 등 현물 출자를 하였다.

(주)대우가 인수한 미얀마 합판공장은 1969년에 세운 것으로서 리노베이션하여 사용하였으며 주요 기계와 부자재 및 일부 중장비는 대우로부터 구입하였다. 주로 건설용 합판을 생산하여 50-60%를 수출하였을때의, 수출물량의 70%는 대우가, 30%는 삼원이 가져가는 방식이다. 투자지분으로 보면 대우와 삼원이 9:2의 비율로 수출물량을 나누어 가져야 하지만 대우가 삼원의 기술을 인정하여 7:3의 비율로 정하게 되었다.

#### 4) 내수판매망 구축단계

1990년대 중반 그동안 미얀마 현지에서 축적하였던 사업경험과 지식을 바탕으로 대우그룹의 미얀마 사업은 무역업, 백화점사업, 자동차판매업 및 중장비 판매/임대사업 등으로 확대되었다. 또한 '세계경영'의 21대 거점국가로서 1998년 1월 미얀마 무역법인을 해외지역본사로 승격하여 운영하고 있다.

##### (1) 무역업(Myanmar Daewoo Ltd.)

처음에는 대우 봉제공장에서 무역과 봉제공장 업무를 같이 취급하였으나 미얀마 합작파트너로부터 이의제기를 받게 되면서 무역부문을 분리하여 1995년 12월 무역판매법인 Myanmar Dawoo Ltd.를 설립하였다. 산하에 무역부문, 본사의 지사업무 부문, 대우마트 사업부를 두고 있으며 1998년 1월부터 지역본사로 승격하여 그 역할을 담당하고 있다. 지역본사는 미얀마현지에 있는 자회사들의 업무영역을 조정하거나, 대정부업무, 임금과 노사관계, 광고와 홍보 등의 업무를 협의하여 처리하고 있다.

##### (2) 대우마트

1989년 미얀마 백화점공사의 건물을 임대하여 유통업을 영위한 경험을 바탕으로 1994년 약 500평 규모의 대우마트 1호점을 세워 유통업에 재차 진출하였다. 현지공장에서 생산되는 전자제품과 의류를 포함하여 각종 잡화류를 팔고 있으며 프랜차이즈 형태로 운영하면서 현재는 미얀마 전국에 대우마트 10호점까지 낸 상태이다. 대우마트는 무역법인의 사업부로 운영되고 있다.

### (3) 자동차 판매법인

미얀마 대우모터는 대우자동차의 해외판매권을 가지고 있는 (주)대우가 미얀마 제2공업성 산하 중공업청과 합작으로 1995년 9월 설립하였다. 미얀마에 자동차 판매법인을 세우게 된 것은 우측통행인 나라에서 우측핸들을 가진 일제차들이 대부분인 것을 보고 사업전망이 높다고 판단하였기 때문이다. 우선 중고버스 20대를 수입하여 자동차판매를 시작하였으며 나중에는 티코를 중심으로 신차를 수입판매하였다. 좌측핸들의 차가 본격 수입되면서 우측핸들의 차는 현재 수입판매가 금지되어 자동차 판매법인의 성장가능성이 한층 제고되었다. 하지만 최근 들어 미얀마의 외환사정이 악화되면서 신차수입이 매우 어려워져 판매법인을 운영하기 힘든 상태이다. 그럼에도 불구하고 자동차판매법인은 도요타와 نيسان 등 일제 중고차가 장악하고 있는 중고차시장을 대우가 계획중인 국민차로 완전대체하려는 장기계획 하에 열심히 일하고 있다.

### (4) 중장비 판매 및 임대사업

미얀마 중장비 판매법인은 건설중장비를 임대 또는 판매하는 사업으로서 1996년 11월에 미얀마 중공업청과 합작으로 설립하였다. 미얀마가 서방국가들의 경제제재 조치로 인해 지금은 어려운 상황에 놓여있지만 향후 경제조치가 해제되고 경제개방이 본격화될 경우 막대한 건설시장이 형성될 것으로 예상하여 건설중장비사업을 시작하게 된 것이다.

이와같이 대우그룹은 1988년 철도차량 수주를 계기로 봉제임가공사업을 거쳐 미얀

마 시장에 적극적으로 진출한 결과 봉제공장, 가전공장, 합판공장 등을 운영하게 되었다. 또한 1990년대 중반부터는 상권을 선점하기 위해 무역업, 유통업, 자동차와 중장비 판매업 등을 통해 내수시장을 본격 공략하면서 미얀마에서 미니 대우그룹으로 성장하였다.

한편 대우그룹은 앞으로 8년동안 국민차 지정조건으로 연산 5만대 규모의 자동차사업, 67층 복합빌딩, 은행설립, 천연가스개발사업 등을 동시다발적으로 추진하고 있어서 그 귀추가 주목되고 있다.

## 4. 주요 현지법인의 제품다각화 및 기능확대 과정

### 1) 봉제합작공장(Myanmar Daewoo Int'l Ltd.)

1991년 1월 봉제합작법인을 설립하고 9월 20:1의 경쟁을 통해 600명의 종업원을 선발한 다음 11월부터 상업생산을 시작하였다. 이들은 봉제경험과 기술이 전혀없는 군인가족들이 대부분이었기 때문에 전동미싱기에 익숙하지 않아서 훈련지를 갖다놓고 연습을 시켰다. 처음에는 2개 라인을 가동하였고 다음에는 4개 라인 그리고 이어서 6개 라인을 정상가동하는데 약 3개월 정도가 소요되었다.

미얀마는 봉제관련산업이 전무하였기 때문에 처음부터 원자재를 100% 한국에서 가져다가 단순히 임가공하여 만든 와이셔츠를 미국으로 수출하는 방식으로 현지합작공장을

〈표 4〉 미얀마 봉제합작공장의 성장과정

|      | 1991년   | 1992년                  | 1993년                  | 1997년                       |
|------|---------|------------------------|------------------------|-----------------------------|
| 종업원  | 600명    | 900명                   | 1200명                  | 1800명                       |
| 라인   | 6개      | 6개(야 3-4개)             | 9개(야 6개)               | 20개                         |
| 생산제품 | Y셔츠     | Y셔츠<br>파자마             | Y셔츠<br>파자마<br>브라우스     | Y셔츠<br>파자마<br>브라우스<br>바지/자켓 |
| 수출시장 | 미국 100% | 미국 80-90%<br>유럽 10-20% | 미국 50-60%<br>유럽 50-60% | 미국 10%<br>유럽 90%            |

운영하였다. 미얀마 합작공장은 원래 미국시장을 겨냥하여 와이셔츠를 만들기 위한 목적으로 설립한 하청공장이었기 때문이다.

투자비를 아끼고 고정비를 분산하기 위해 2교대 작업을 시작하여 공장을 활발히 가동하고 있었던 1992년부터 미얀마 인권문제가 불거지면서 쿼타규제가 생겼고 이로 인해 현지공장이 확보한 쿼타량은 2-3개월 정도의 가동물량에 불과하였다. 위기를 맞게 된 현지공장은 할 수 없이 아무도 사용하지 않는 파자마 쿼타를 활용하기 위해 와이셔츠 라인 3개를 파자마라인으로 개조하는 한편 유럽시장으로 나갈 와이셔츠를 생산하기 시작하였다.

그러나 1993년 들어 미국이 인권문제를 전면에 내세우자 페니와 월마트 등 미국의 대형바이어들은 미얀마산 의류를 보이코트하기 시작하였다. 이에 따라 현지공장에서는 쿼타규제가 없는 브라우스 라인을 2-3개 늘려 파자마와 함께 미국의 소형바이어들에게 이들 제품을 공급하는 한편 기존라인에서는 유럽시장으로 나갈 와이셔츠를 생산하게 되었다. 하지만 유럽향 와이셔츠는 드레스셔츠

로서 고급품이었기 때문에 품질기준이 매우 까다로웠고 다품종소량주문이었기 때문에 현지공장의 채산성은 악화되었다. 또한 야간작업에 따르는 공장운영문제와 품질유지문제(야간에 벌레가 많아 와이셔츠에 똥을 싸는 바람에 클레임을 당하는 경우가 더러 있었음)가 크게 대두되었다. 이에 따라 1997년 3월에 공장 1개를 더 완공하여 생산라인을 총 20개로 확장한 다음 야간작업을 없애고 주간작업만 하고 있다. 대미수출이 어려운 상태였기 때문에 공장신설을 상당히 망설였으나 미국시장만 터져주면 가동을 저하에 따르는 적자는 한번에 회수할 수 있다는 판단 하에 공장신설을 강행하였다.

미얀마 현지공장은 초창기 생산물량의 100%를 미국으로 수출하다가 미국의 경제제재조치로 인한 대미수출부진으로 1997년 기준 대유럽수출비중이 90%, 대미수출비중이 10%로 수출시장이 완전히 바뀌었다. 생산라인은 6개에서 20개로 늘어났고 종업원도 600명에서 1800명으로 늘어났다.

이와 같이 양적으로는 성장하였지만 현지공장이 수행하는 기능은 여전히 단순임가

공 수준에 머무르고 있다. 이는 미얀마에서 소싱할 수 있는 봉제관련제품들이 없고 고급품을 제대로 만들지 못하기 때문이며, 또한 금융제도와 통신인프라가 제대로 구축되지 못했기 때문이다. 원단은 몰라도 단추, 실, 심지, 안감 및 포장재 등은 현지에서 소싱할 수 있어야 되고 그리고 금융 뿐만 아니라 통신시설이 제대로 구비되어야 현지에서 해외 바이어와 직접 수출상담을 하고 계약을 체결할 수 있기 때문이다. 바이어에 따라서 미얀마 현지공장을 직접 방문하여 임가공 상담을 하고 싶어도 여행과 통신이 자유롭지 못하기 때문에 그리고 미얀마에서는 저가품만 만들어 제품구색을 맞출 수 없기 때문에 상담이 이루어지기 어렵다.

현지소싱 품목은 카툰박스 일부에 불과하지만 홍콩과 한국의 봉제업체들이 속속 들어서면서 미약하나마 미얀마 봉제산업이 태동하고 있다. 즉, 자수공장, 세탁공장, 소단위 염색공장이 생겨나기 시작하고 있다. 이렇게 봉제관련 업체들이 생겨나고 수출업무를 독자적으로 수행할 수 있는 체제가 갖추어져야만 현지공장의 기능도 다각화될 것으로 보인다. 아직도 미얀마는 외부에서 오퍼레이션을 해주어야만 즉, 수출오더를 몰아다주고 원부자재를 공급해주어야만 봉제사업을 영위할 수 있는 CM(Cutting & Making)국가에 불과하며, 한국수준에 도달하려면 약 10-15년이 소요될 것으로 예상되고 있다.

협력계약 당시 생산물량의 10%를 내수 판매할 수 있는 조건을 확보하였으나 현지시장규모가 적고 가격이 너무 낮아 짜투리 원단이 있을 경우 공장가동을 위해 의류를 만들어 싸게 파는 경우가 있었지만 본격적으로

내수시장에 진출할 단계는 아니다.

봉제합작공장은 현대식으로 지은 공장으로서 현지의 정부관리와 외국인들이 많이 견학왔으며, 성공적인 외자유치 사례로 알려졌다. 하지만 공장운영 초창기에는 종업원들의 무책임한 근무태도와 비능률적인 작업문화, 원부재의 100%를 해외소싱하면서 겪는 문제, 달러를 자트로 환전하는 문제 등의 어려움도 많았다.

우선 현지종업원들은 사회주의 사고방식으로 인해 회사는 출근하는 곳이지 일하는 곳이 아니더라는 생각에 젖어 있었기 때문에 아침 8시부터 오후 4시까지 시간만 때우면 저절로 월급이 나오는 것이 회사라고 믿고 있었으며 또한 결근율이 높았다. 예를 들면 공장가동 초창기에는 여공들이 일을 안하고 강아지를 데리고 들어와 놀고 있는가든지, 아무리 청결을 부르짖어도 청소를 안하다든지, 한국인 관리자만 사라지면 하나둘씩 낮잠을 잔다든지, 전기가 나가면 와하고 웃으면서 논다든지 하는 사건들이 많이 발생하여 이러한 작업분위기를 쇠신하는데 많은 노력을 기울였다.

대표적인 방안으로서는 근로의욕과 주인 의식을 고취시켜 나갔다. 미얀마 노동자들의 근로의욕을 높이기 위해서 기본급을 내국법인보다 1.5배 많이 주고, 근태율을 체크하여 무단결근을 엄격히 규제하는 한편 만근수당을 지급하며, 성과급 제도를 도입하였다. 그 결과 종업원에 따라 월급이 20-30%나 차이가 나게 되었고 사회주의식 평등의식에 젖어 있었던 종업원들이 차별대우에 항의하여 정부에 고발하는 사태까지 발생하였다. 하지만 출퇴근 자료와 개인당 생산실적을 가지고 정

부를 설득하는 한편 원치 않으면 모두에게 기본급만 주겠다고 엄포를 놓으면서 성과급제를 정착시켜 나갔다.

주인의식을 갖게 하기 위해서 날씨 좋은 12월에 체육대회를 개최하고 소그룹별 대항전으로 경기를 진행하여 단결력과 참여의식을 불어넣어 주었으며, 회사 유니폼을 만들어서 나누어주고 미안마 최대명절인 워터 페스티벌(Water Festival)에는 마음껏 즐길 수 있도록 회사차원에서 대대적으로 행사를 개최하였다.

이러한 노력을 통해 노동생산성을 한국의 80-90%까지 향상시켰으나 한편으로는 현지에 이제 막 진출하는 동남아봉제업체들이 훈련된 노동자들을 스카우트해가는 바람에 이직율이 높아졌다. 이에 대해 무료 의료시설을 회사 내에 설치하거나, 경조사 때 부조를 하거나, 임신과 출산 등의 유급휴가를 3개월로 책정하거나, 관리자급을 대상으로 한국어교육을 시키고 일정 시험에 통과한 사람들에게는 상여금을 준다거나 하는 방식으로 대처하고 있다.

현지합작공장은 초창기에 원부자재의 거의 100%를 본사에서 조달하였기 때문에 한국에서 원부자재를 제대로 검사하지 않고 잘못 보내는 경우 라인을 바꾼다든지 불량율이 높아진다든지 하는 문제가 발생하였다. 항만과 도로 등의 사회간접시설이 부족한 상태에서 본사로부터 필요한 원부자재를 다시 공급받는 것이 물류비용과 납기를 고려할 때 현실적으로 불가능하기 때문이었다.

1992년 당시 공식환율과 암시장환율이 20배 이상 차이났기 때문에 100% 수출에 의존하고 있던 봉제공장은 달러를 어떻게 자트

로 바꾸어 현지종업원들에게 인건비를 지불하고 현지공장 관리비를 확보할 것인지를 놓고 고민하였다. 처음에는 가전합작공장과 제품 판매대행계약을 맺은 다음 대리점을 통해 가전제품을 팔아서 자트를 구하고 가전합작공장에게는 달러로 판매대금을 지불하는 방식을 활용하기도 하였다. 또는 수입상과 수입대행계약을 맺은 다음 외국수출상에게 달러를 지급하고 수입상으로부터 자트로 결제 받는 방식을 활용하기도 하였다.

## 2) 가전합작공장(Dawoo Electronics Co. Ltd.)

1990년 7월 가전합작공장을 세우고 1991년 4월부터 흑백TV, 칼러TV, 포터블오디오, 냉장고 등을 함께 생산하기 시작하였다. 공장을 설립할 당시 미안마 가전시장은 도시바, 내쇼날, 소니 등 일본제품들이 시장을 장악하고 있었으며, 냉장고는 중고품이 대부분이었다. 생산량의 80%를 수출할 계획으로 공장을 세웠으나 막대한 물류비와 미안마산 대우제품 이미지로 인해 경쟁력을 상실하면서 전량을 내수로 돌리게 되었다.

종업원 규모는 설립 당시 200여명에서 1997년 기준 1,000여명으로 늘어났으며, 생산 제품은 흑백TV, 칼러TV, 포터블 오디오 및 냉장고에서 오늘날에는 흑백TV와 포터블 오디오의 생산을 중단하고 칼러TV, 냉장고, VCR과 VCP, VCR용 헤드부품 등을 생산 및 판매하고 있다. 제품별로 보다 이를 보다 자세하게 살펴보면 다음과 같다.

흑백TV는 당시 한국에서 단종되던 제품으로서 CKD 1개 라인을 설치 및 가동하였으나 가격경쟁력의 저하로 1993년 생산을 중

단하였다. 동 생산라인은 칼러TV전용 생산 라인으로 개조하여 운영하다가 현재는 VCR과 칼러TV 공용생산라인으로 활용하고 있다. 미얀마는 한국보다 일찍 1970년대에 칼러TV를 방영한 나라로서 진출당시부터 고소득층의 수요는 이미 칼러TV로 옮겨가기 시작하였으며, 흑백TV는 중국산 저가품의 유입으로 가격경쟁을 할 수 없었기 때문에 흑백TV 생산을 중단하게 된 것이다.

칼러TV는 흑백TV와 같은 라인에서 생산되다가 1993년부터 전용으로 SKD 1개 라인을 설치하여 가동하였으며, 연산 10만대까지 생산이 가능하다. 미얀마의 칼러TV 방영 방식은 한국의 NTSC방식과 같으나 태국으로부터 유입되는 비디오테이프가 대부분 PAL방식으로 제작된 테이프이기 때문에 멀티시스템으로 현지모형을 만들어서 현지시장에 본격 진입하였다. 미얀마는 하루에 약 4시간 정도 칼러TV 방송을 하며 오락프로그램이 거의 없기 때문에 비디오 테이프를 많이 본다. 일본업체들이 독차지하고 있던 칼러TV시장에서 애프터서비스망을 갖추고 딜러망을 구축하여 1995년부터 1997년 사이에 30%의 시장점유율을 달성하였고 40%의 도시바에 이어 제2위의 미얀마 칼러TV업체가 되었다.

냉장고는 SKD 1개 라인을 설치하여 생산하고 있으며, 연산 5만대까지 생산이 가능하다. 중고제품이 대부분이었고 커다란 부피와 중량에 따른 물류비용으로 인해 수입가격이 높았기 때문에 대우냉장고의 시장점유율은 현재 50%까지 채고되어 미얀마시장을 장악하게 되었다.

포터블 오디오는 중국산 저가제품의 대

량유입으로 인해 가격경쟁력을 상실하고 1993년 생산을 중단하였다. 포터블 오디오는 칼러TV나 냉장고와 달리 다품종소량생산이 유리하기 때문에 중국산 제품과 경쟁할 수 없었다.

흑백TV와 포터블 오디오의 생산을 중단하고 1993년부터 VCR과 VCP를 새로이 추가하여 기존 TV라인에서 생산하기 시작하였다.

1995년부터는 오디오생산라인을 개조하여 VCR헤드용 부품을 생산하여 전세계의 대우 가전공장으로 수출하고 있으며 일부는 도시바와 샤프 등 일본기업들에게 수출하고 있다. 동부품은 고난도의 노동집약적인 제품으로서 젊은 여공들이 비늘구멍보다 좁은 300미크론(머리카락 굵기의 세배)의 칩에 직경 30미크론(머리카락 굵기의 1/3)의 와이어를 44개나 감는 공정을 거쳐야 하는 제품이다. 동부품공정에만 800명의 여공들이 일하고 있다.

이와같이 미얀마 가전합작공장은 현지시장을 공략하기 위해 칼러TV, 냉장고, VCR과 VCP 등의 완제품을 소규모로 생산하는 한편 노동집약적인 VCR헤드용 부품을 대량 생산하여 해외로 수출하고 있다. 하지만 미얀마에는 전자관련 사업이 없어서 현지에서 소싱할 부품이 없기 때문에 설립당시와 같이 SKD방식으로 현지공장을 운영하고 있어서 기능의 다각화는 이루어지지 않고 있다. 다만 내수판매망을 구축하기 위해 애프터서비스망과 딜러망을 확대하고 있기 때문에 현지 마케팅기능이 증대되고 있을 뿐이다.

현지공장은 가동 초창기에 품질불량과 과대한 물류비로 제조원가가 높았고 공식환

〈표 5〉 가전합작공장의 품목 다양화 과정

|         | 1991   | 1992 | 1993 | 1994   | 1995   | 1996 | 1997 | 1998 |
|---------|--------|------|------|--------|--------|------|------|------|
| 흑백TV    | -----> |      |      |        |        |      |      |      |
| 컬러TV    | -----> |      |      |        |        |      |      |      |
| 오디오     | -----> |      |      |        |        |      |      |      |
| 냉장고     | -----> |      |      |        |        |      |      |      |
| VCR/VCP |        |      |      | -----> |        |      |      |      |
| VCR헤드부품 |        |      |      |        | -----> |      |      |      |

율로 관세를 부과하는 바람에 현지시장이 덜 보호되었기 때문에 적자를 기록하였으나 품질향상과 애프터 서비스 체제 구축으로 인한 시장점유율 제고, 저렴한 물류 루트 개발에 의한 원가절감, 부품수출 증가에 따른 수익 증대, 미얀마의 외환사정 악화에 따른 완제품 수입감소 등의 요인으로 최근 몇 년 동안 흑자를 기록하고 있다.

현지공장을 운영하면서 겪었던 대표적인 애로사항들은 외화환전 문제, 현지인프라 문제, 사회주의 관행 등이었다.

가전합작공장은 생산에 필요한 부품을 수입하기 위하여 내수시장에서 완제품을 판매하여 확보한 자트를 어떻게 달러로 환전할 것인가를 놓고 여러 가지 방식을 활용하였다. 미얀마는 외환부족과 이중환을 등의 문제로 자트를 달러로 환전하기 불가능하였기 때문에 가전합작공장은 외환증서(Foreign Exchange Certificate: 달러와 1:1 교환이 가능한 증서)를 받고 제품을 판매하는 방식, 대우계열사와 판매대행계약을 맺어서 달러를 확보하는 방식, 미얀마 농산물을 자트로 구입하여 (주)대우를 통해 수출해서 달러를 확보하는 방식, 수출용 부품을 조립 및 수출하여 자체적으로 달러를 확보하는 방식 등을

활용하여 필요한 달러를 확보하고 있다. 설립 초창기 암시장환율이 공식환율의 20배가 차이나는 상태에서 물가와 암시장환율이 급등할 경우에는 제품을 팔지 않는 경우도 있었다.

1990년대 초반 하더라도 수출입에 필요한 각종 제도와 항만과 도로 등이 제대로 갖추어지지 않아서 고생이 많았다. 운영 초창기 부산에서 싱가포르까지의 운임이 20피트 컨테이너당 600달러였는데 비해 싱가포르에서 양곤까지의 운임은 1400달러로 매우 비쌌기 때문에 저렴한 물류 루트를 개발하지 않으면 안되었고, 전기공급이 원활치 못했기 때문에 계측기와 같은 고가장비가 제대로 작동되지 않는 경우가 발생하기도 하였다. 또한 가동 초창기에는 수출입에 필요한 각종 제도와 시스템이 갖추어지지 않았기 때문에 일일이 미얀마 당국자를 교육시키고 설득하여 필요한 제도와 법을 만들어갈 수 밖에 없었다. 대우 그룹의 노력으로 인해 현재는 국제교역과 관련된 법체계가 어느 정도 정비되어 수입허가, 신용장 개설, 원자재의 통관절차, 내륙운송, 하역 등 수출과 수입에 따른 행정적인 문제는 많이 사라졌다.

사회주의적인 권위주의와 계급의식에 쫓

어있는 합작파트너와 사회주의적인 무사안일과 무책임에 젖어있는 종업원들의 의식을 고치기 위해 많은 노력을 기울였다. 시간만 나면 현지파트너와 관리자들에게 시장경제에 대한 교육을 시키고 필요하면 한국으로 보내 한국의 공장과 관공서가 어떻게 돌아가고 있는가를 보여주었다. 종업원들에게는 인센티브 제도를 도입하고 출퇴근관리를 엄격하게 하면서, 퇴근버스를 늦게까지 운영하여 잔업을 가능케 하였다. 또한 1인당 연간 8만 달러 정도 주재비용이 드는 한국인 주재원들을 줄여서 현지공장의 관리비용을 절감하려고 노력하였다. 한국인 주재원 1명을 줄여서 현지관리자로 대체하면 현지 종업원 200-300명의 인건비에 해당하는 비용을 절약할 수 있기 때문이다.

### 3) 합판합작공장(Myanmar Korea Timber Int'l Ltd.)

1993년 초부터 가동을 시작한 합판합작공장은 양곤 북쪽으로 320킬로미터 떨어져있는 스와(Swa)에 입지하고 있으며, 현재 종업원 규모는 가동 당시 400여명에서 800여명으로 늘어났다. 합판은 부가가치가 낮은 노동집약적인 산업으로서 원자재 의존도가 80%에 이르기 때문에 합판공장은 산지이면서 목재의 운송과 가공이 용이한 지역에 입지해야 한다.

현지공장의 생산품목은 1997년까지는 건설용 합판만을 생산하다가 1998년부터는 미장용 합판을 약 50% 정도 생산하고 있다. 이는 인도네시아가 외환위기로 건설용 합판의 카르텔을 풀고 대량으로 수출하기 시작하

면서 건설용 합판의 가격질서가 어지러워졌기 때문이다. 합판을 만드는 원자재는 원가의 70-80%를 차지하는 목재로서 전량을 현지에서 조달하지만 원가의 20%정도를 차지하는 풀과 포장재료 등의 부자재는 말레이시아와 싱가포르 등지에서 수입하고 있다. 따라서 현지공장의 기능은 초창기와 마찬가지로 목재를 가공하여 합판을 생산하는 수준에 머무르고 있다.

하지만 봉쇄와 가전사업과 달리 합판사업은 원부자재의 70-80%를 미얀마에서 조달하기 때문에 가공기술만 향상된다면 품목과 기능 다각화를 도모할 가능성이 크다.

합판공장은 1997년 동남아 외환위기에 따른 건설경기 침체로 건설용 합판가격이 폭락하면서 어려움을 겪기 전까지는 수익이 높았다. 인수가격과 조건이 좋았고 동남아 건설경기의 활황으로 판매가 순조로웠기 때문이다.

합판공장을 운영하면서 가장 크게 겪었던 애로사항은 계약서를 제대로 준수하지 않는 점이었다. 합작투자시 현지당국이 미얀마산 목재를 5년간 일정가격으로 일정량 공급해 주기로 계약을 맺었음에도 불구하고 목재의 국제가격이 폭등하자 현지공장에 대한 판매물량을 줄이고 제3자에게 파는 경우가 많았다. 또한 전기료를 사전통고도 없이 올리기도 하였다.

보험의 경우 달러로 취득한 자산은 달러로 확보할 수 있지만 사고가 발생하여 보험료를 청구하면 국영 미얀마 보험공사는 보험금액을 공식환율로 환산된 현지화로 지불하기 때문에 보험혜택은 암시장환율과 공식환율간의 격차만큼 줄어든다. 따라서 아무도

미얀마 보험공사의 보험에 가입하지 않으며, 보험료 송금이 불가능하기 때문에 외국에 있는 보험회사의 보험에도 가입하지도 못한다. 따라서 공장과 원자재를 철저히 관리할 수밖에 없었다.

미얀마 관료들은 권한도 없고 책임감도 없기 때문에 특히 외국인과의 상담에 대해서는 결정권이 없기 때문에 대정부관련 업무가 한없이 늦어지는 경우가 많았다. 이는 시장을 개방하고 나서 외국기업들이 들어오면서 미얀마경제를 지배하고 과도한 이익을 가져가려는 것이 아닐까하는 의구심을 가지고 있으나 이를 정확하게 가려낼 수 있는 자신이 없기 때문이다. 그래서 합판공장에 대한 투자허가가 3년이나 늦게 나오게 된 것이다.

또한 현지법령과 규정이 수시로 바뀌는 바람에 미얀마의 영자신문과 현지어 신문을 항상 주의하여 살펴보면서 이에 대처하고 있다.

신봉길, 『시간이 멈춘 땅 미얀마』, 한나래, 1991.

장세진, 『글로벌경영』, 박영사, 1998.

한국무역협회, 『기업의 해외투자전략사례』, 1993. pp.120-130.

Bartlett, C. and S. Ghosal, *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press, 1989.

Chang, Sea-Jin and P. M. Rosenzweig, "Post-entry Management of Foreign Affiliates", 『1995년도 제2차 학술발표회 발표논문집』, 한국국제경영학회, 1995, pp.1-25.

Chang, Sea-Jin and P. M. Rosenzweig, *Function and Line of Business Evolution in MNC Subsidiaries: SONY in the United States, 1972-1996*, Mimeo, 1997. 4.

## 참고 문헌

김동계, "한국기업의 세계화전략: 대우 세계경영의 시사점", 『서강하버드비즈니스』, 1998, 7-8월호, pp.69-74.

대우가족, "해외 동반진출 기업탐방(4): (주)삼원", 1997년 11월 1일자 8면.

대한무역진흥공사, 『미얀마』, 무공자료 92-12, 1992, 6.

매일경제신문, "대해부 대우 세계경영", 특집기사, 1997년 11월.

서재명 외 8인, 『세계가 열린다 미래가 보인다』, 해냄, 1998.