

2013년 8월
박사학위 논문

한국기업의 아프리카 진입전략과 성과에 관한 실증연구

An Empirical Study on the Entrance Strategy to Africa
and Performance by Korean Companies

조선대학교 대학원

무역학과

안규환

한국기업의 아프리카 진입전략과 성과에 관한 실증연구

An Empirical Study on the Entrance Strategy to Africa
and Performance by Korean Companies

2013년 8월 23일

조선대학교 대학원
무역학과
안규환

한국기업의 아프리카 진입전략과 성과에 관한 실증연구

지도교수 이 성 민

이 논문을 경영학 박사학위신청 논문으로 제출함

2013년 4월

조선대학교 대학원

무 역 학 과

안 규 환

안규환의 박사학위논문을 인준함

위원장	조선대학교	교수	<u>이 정 호</u>	(인)
위 원	군산대학교	교수	<u>김 덕 수</u>	(인)
위 원	조선대학교	교수	<u>정 분 도</u>	(인)
위 원	조선대학교	교수	<u>이 제 홍</u>	(인)
위 원	조선대학교	교수	<u>이 성 민</u>	(인)

2013년 6월

조선대학교 대학원

<목 차>

제1장 서론	1
제1절 연구의 목적	1
제2절 연구의 범위 및 방법	4
1. 연구의 범위	4
2. 연구의 방법	6
제2장 해외시장 진입전략에 관한 이론적 고찰	7
제1절 국제화 과정과 해외시장 진입	7
1. 기업의 국제화에 대한 정의	7
2. 국제화 관련 이론	10
3. 기업의 국제화 동기 및 과정	16
제2절 해외시장 진입전략 및 결정요인	19
1. 해외시장 진입 시기	19
2. 해외시장 진입 결정에 관한 이론	20
3. 해외시장 진입 방식	23
제3절 선행연구 검토	30
1. 아프리카 자원 개발과 경제협력 관련 연구	30
2. 아프리카 시장진입 전략 연구	32
3. 본 연구와 선행연구의 차별성	34

제3장 아프리카 경제 현황 및 주요국의 아프리카 진입 동향.....	35
제1절 아프리카 경제 및 시장 동향	35
1. 아프리카 지역 개관	35
2. 아프리카 경제 현황 및 시장 특성	37
3. 아프리카 부존자원 현황 및 특징	44
제2절 주요국의 아프리카 진입 현황	50
1. 미국의 아프리카 진입 동향 및 전략	50
2. 유럽의 아프리카 진입 현황	54
3. 일본의 아프리카 진입 현황	58
4. 중국의 아프리카 진입 전략 및 시사점	62
제3절 한국의 아프리카 진입 현황	67
1. 한국의 아프리카 진입 의의	67
2. 한국과 아프리카의 교역 현황	68
제4장 아프리카 시장진입과 성과에 관한 실증분석	73
제1절 연구모형의 설정 및 구성	73
1. 연구조사 개요	73
2. 연구모형의 설정	74
3. 연구가설 설정	76
4. 설문지 구성	84
제2절 자료수집 및 분석방법	85
1. 표본선정 및 자료수집	85
2. 분석방법	80

제3절 실증분석	88
1. 표본대상에 대한 일반사항 분석	89
2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석	97
3. 상관관계 및 판별타당성 검증	106
제4절 구조방정식 모형의 검정	109
1. 연구모형의 분석	109
2. 전체 연구모델의 가설 검증	109
3. 직접효과, 간접효과, 총효과 검증	116
제5장 결론	119
제1절 연구의 요약 및 시사점	119
1. 연구의 요약	119
2. 시사점	122
제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제	124
참고문헌	126
설문지	132

<표목차>

<표 2-1> 국제화 이론	10
<표 2-2> 태생적 글로벌 기업과 점진적 글로벌 기업의 비교	15
<표 2-3> 기업의 국제화 동기	17
<표 2-4> 선행연구 정리	33
<표 3-1> 아프리카 권역별 주요국 경제지표	39
<표 3-2> 아프리카의 GDP 성장 추이	40
<표 3-3> 아프리카의 산업구조	41
<표 3-4> 세계 대륙별 석유·가스 매장량 및 생산량	45
<표 3-5> 아프리카 주요국의 원유매장량 및 생산량	47
<표 3-6> 아프리카 주요국의 천연가스 매장량 및 생산량	49
<표 3-7> 주요 광물자원의 아프리카 부존 현황	50
<표 3-8> 미국의 아프리카 진입현황	53
<표 3-9> 유럽기업의 아프리카 진입현황	56
<표 3-10> 주요 기업별 프로젝트 추진현황	57
<표 3-11> 유럽의 아프리카 진입전략	58
<표 3-12> 일본의 자원 개발 현황	60
<표 3-13> 일본의 진입거점국과 진입전략	61
<표 3-14> 중국의 아프리카 국가별 석유개발 진입 현황	63
<표 3-15> 중국의 아프리카 직접투자 현황	64
<표 3-16> 중국의 아프리카 진입전략	67
<표 3-17> 한국과 북한의 아프리카 수교 현황	68
<표 3-18> 한국과 아프리카 교역 현황	69

<표 3-19> 아프리카 10대 수출품목	71
<표 3-20> 아프리카 10대 수입품목	72
<표 4-1> 연구가설 정리	83
<표 4-2> 설문지 구성도	85
<표 4-3> 설문지 배부 및 회수 현황	86
<표 4-4> 업태	89
<표 4-5> 교역품목	90
<표 4-6> 종업원 수	90
<표 4-7> 기업체 본사 소재지	91
<표 4-8> 아프리카 진입 형태	91
<표 4-9> 교역 국가	92
<표 4-10> 주요 진입 지역	93
<표 4-11> 아프리카 교역 기간	93
<표 4-12> 수출 경력	94
<표 4-13> 아프리카에 진입 시기	94
<표 4-14> 아프리카 시장 투자환경	95
<표 4-15> 아프리카 시장 진입의 문제점	96
<표 4-16> 변수들의 신뢰성 계수	97
<표 4-17> 수출환경 특성 요인에 관한 요인분석결과	100
<표 4-18> 수출환경 특성요인에 대한 탐색적 요인분석 결과	101
<표 4-19> 해외시장진입전략 요인에 관한 요인분석결과	101
<표 4-20> 기업성과 요인에 관한 요인분석결과	102
<표 4-21> 외생변수의 확인적 요인분석 연구모형 적합도	103
<표 4-22> 외생변수 구성개념의 확인적 요인분석 결과	103

<표 4-23> 내생변수의 확인적 요인분석 연구모형 적합도	105
<표 4-24> 내생변수 구성개념의 확인적 요인분석 결과	105
<표 4-25> 평균, 표준편차 그리고 상관관계행렬	108
<표 4-26> 전체연구모형의 적합도	109
<표 4-27> 연구단위 간의 가설 검증 결과	110
<표 4-28> 수출기업특성과 해외시장진입전략	111
<표 4-29> 현지시장특성과 해외시장진입전략	112
<표 4-30> 해외시장 몰입과 해외시장진입전략	112
<표 4-31> 해외시장 진입전략과 기업성과	113
<표 4-32> 수출기업 특성과 기업성과	114
<표 4-33> 현지시장 특성과 기업성과	115
<표 4-34> 해외시장 몰입과 기업성과	115
<표 4-35> 연구단위 간의 직접효과, 간접효과, 총효과 검증 결과	117

[그림목차]

[그림 1-1] 연구의 체계	5
[그림 3-1] 아프리카 대륙 지도	37
[그림 3-2] 아프리카 주요국의 부존자원 현황	42
[그림 3-3] 아프리카 지역경제공동체 현황	44
[그림 3-4] 한국과 아프리카의 교역 추이	69
[그림 3-5] 아프리카 주요 교역 상대국	70
[그림 4-1] 연구모형	76
[그림 4-2] 외생변수 확인적 요인분석에 의한 경로계수 결과	104
[그림 4-3] 내생변수 확인적 요인분석에 의한 경로계수 결과	106
[그림 4-4] 연구모형 경로분석 결과	116

ABSTRACT

An Empirical Study on the Entrance Strategy to Africa and Performance by Korean Companies

Ahn Kyu Hwan

Advisor : Prof. Lee Sung Min. Ph.D.

Department of International Trade,

Graduate School of Chosun University

The Continent of Africa as well known for civil war, conflicts, and famine has emerged as the last growth engine in the planet. The civil war in Africa in the 2000s is showing a significant decrease by the stabilization of the Africa region. African countries had achieved significance in GDP growth from 3% in 2000 rising to 5.8% in 2007 throughout recent economic reform policies, market economy system development, and political stability, had been stabilized CPI (Consumer Price Index) of 5% in 2000 and 6% in 2010. Now, Africa is an emerging market that can provide new growth opportunities to Korean economy and domestic companies which have high directivity to the foreign market. In broad, we can address four strategic values in Africa. First, Africa has a world class natural resources reserves such as world's 10% oil reserves, 75% cobalt, 47% diamond, and 45% platinum as well as chromium, uranium, phosphate reserves. Second, the goods export market and investment destination have been emerged as a value. Investment in the domestic African market has shown a weak data based on the 2009 level of \$ 2.1 billion. However, the large future market growth are emerging despite competition is mild other than emerging markets. Third, African resources can attribute to a

fast-growing construction industry as the significant potential. Underdeveloped African countries are now rushing for the construction of industrial infrastructure development policies. Domestic firms with significant international competitiveness in overseas plant construction sector can expect a positive economic impact. Finally, African can be an important strategic hub for Korea's foreign development cooperation policy and its expanded application. Therefore, a differentiated approach to development cooperation business opportunities are urged for Korea's increase in world's status and national value.

On the other hand, Africa has now increasing its voice in UN reform, trade liberalization, climate change, maintenance and development of UN peace keeping, human rights, refugees, energy resources, development issues as it is gaining an important role in the United Nations and other international organizations. Through the African Union (AU), Africa is acting in one unity to main international issues and now increasing world's status. AU and surround organizations now increases roles in African politics, national security issues.

Potentials in Africa now began to earn the world's attention, and major countries are enforcing activities to enter the market. China, United States, Europe, India and Japan are now diversifying its activities in development of the natural resources, infrastructure construction, profitable or non-profitable development assistance, and technical cooperation. Meanwhile, Koreas had shown reluctance to enter the region, and there were lack of basic information required for entry. Also, there were not many professionals and diplomatic missions even though importance of Africa's natural resources has been noticed.

Therefore, this study analyzes Korean companies' market entry strategy and their performance to Africa by analyzing relativeness of cause and result through structural equation model analysis of export environment, Africa

market entry strategy, and corporations performance. Given the strategic importance of Africa, Africa is a region with great potential market, and proper evaluation is highly required on the market entry strategies and performance, especially resource poor country such as Korea.

The subjects of this study include a survey to exporting companies and exporters already entered in African markets who also utilizes services provided by Korea International Trade Association and the Korea Trade-Investment Promotion Agency. The survey was distributed to a total of 443 companies, and 105 copies were returned with response which attributes to 23.7% responsiveness, and 92 copies among the numbers were actually used in the analysis.

The statistical activity was held through the program SPSS 20.0, statistical computer application, and AMOS 16.0 statistical program for research hypotheses with structural equation model.

For the survey data analysis method, the frequency analysis was executed to identify the characteristics of the samples. Second, the reliability and validity of survey data was used to demonstrate the reliability analysis and factor analysis. Third, the confirmatory factor analysis was conducted to measure the relationship between latent variables and observed variables and the relationship between the latent variables to measure. Fourth, the causal correlation analysis was executed to identify each factor variable obtained through confirmatory factor analysis. Fifth, the path analysis was executed in order to analyze South Korea market strategies of companies and enterprises after removing variables not appropriate in the confirmatory factor analysis. As looking at the results, after analyzing general status of the companies,

First, 56.5% of Category was the trade business as the most common one. The main trade items were electrical and electronic items, highest 28.3%.

Small and medium companies with less than 300 employees were the highest as 72.8%. As for the type of trading with Africa, general export was accounted for 46.7%, and the major trading partner was South Africa as 30.4% of the data. The trade duration data shows 62% of 3-4 years duration, and the 59.8% of market entrance and trade were held in the period 2006-2010 which can be recognized as a short period. This is a main reason why the hypothesis was rejected since the period is too short to obtain data in our companies' performance in Africa.

Second, the African market analysis shows 3.90 of "Difficulty in utilizing the local financial services" as interpreting difficulty to use financial benefits. In addition, 3.79 of the "Difficulty of payment" and 3.65 of the "Complexity of import and export clearance procedures" was expressed to prove difficulty of the companies. This shows also difficulties in the complexity of import and export procedures and customs clearance delays. The biggest problem in Africa-market was the "regional situation and the social unrest" which counted for 3.98 which can be attributed to civil war and ethnic conflicts in Africa.

Third, the reliability and validity of the study as a full survey results validate the reliability of 0.866 was found to have high reliability, and characteristics export environment factors were bound into 3 categories but 2 variables such as "various export products" and "management excellent resources and export marketing skills" were removed due to low level of factor loading. However, the 3 market entry factors has shown reliability per factor, corporation performance factors showed feasible for the economic and non-economic performance factor.

Fourth, the confirmatory factor analysis was executed based on factors removed from the exploratory factor analysis. The confirmatory factor analysis model represents the most appropriate. In addition, the correlation analysis presented in the research model and hypotheses to be consistent with the

direction between the concepts respectively.

Finally, it is the purpose of this study, the African market entry strategies and analysis on causal relationship between corporate performance. Eight Hypotheses out of twenty one hypotheses were adopted. Particularly, timing of African market entry and market entry strategies was found in a positive effect. Also, There was no mediating effect of foreign market entry strategy for companies by giving an indirect effect on performance was analyzed. Exporters characteristic did not have a direct effect on corporate performance based on analysis of mediating local market characteristics, foreign market entry time commitment, corporate competitive strategy, and marketing strategy into financial performance and non-financial performance parameters. In conclusion, as the main research purpose of this study, the African market entry strategy and financial performance of the company on non-economic performance in Africa appear to affect the export or companies entered the centralization and segmentation strategies, and marketing mix strategy will attribute to the performance will be generated in the market. Meanwhile, the implications of this study are as follows.

First, companies that wish to export to Africa need to utilize a thorough market research, local business practices, and culture through the study of African countries in a mean of a strategy of localization and concentration.

Second, it is required to maintain a successful market entry as early entrants by awareness in the connectivity of the Africa's natural resources and market entry and understanding of the degree of competitors entering Africa.

Third, Korea's vocational experience in economic development is our own unique cooperation model that has a practical effect.

Our own unique experiences in export-led economic and social development of a comprehensive plan utilizing the formulation and implementation can be an important model in the African region as we can find from our own

unique experience in rural development practices and social consciousness such as New Village Movement by the Korea national leader of the strong policy commitment under its features.

Fourth, Korea's comparative advantage in the construction of the plant, IT, technology for the power industry through training and consultancy manpower should be given the key to empowerment. The impact of development cooperation projects, service, training, professional, and NGO support should be utilized to become organic inputs without having different goals and standing alone of each individual business forms and business cycles.

Fifth, in the meantime, Korea's African market entry was based on the private sector mainly through the construction and plant, but already rival countries has been targeting Africa in omnidirectional aspects with the provision of resources under government-led public-private partnership. Given the potential of Africa, the government should take a leadership role. In particular, it is essential to have investment in logistics infrastructure and markets in earnest by promoting investment cooperation at the national level and their systematic movement for business opportunities.

Sixth, there are 54 countries in Africa, and the regional economic disparity is big. It is very difficult in reality to target all of the countries, and therefore, companies should select a country for a business foothold. Companies should avoid to expect a short term outcome, but they should have long term plans. Diplomatic efforts and economic cooperation are needed such as the establishment of overseas diplomatic missions and signing FTA. Also, ongoing network expansion strategy is required through mutual synergies by entering with partners such as trading firm, financial institutions, construction companies, and resource companies.

Seventh, it is required to have risk diversification tools in the public system such as trade finance and export insurance. In particular, it is essential to have support for SMEs credit guarantee, equity participation in African local

financial institutions, and our financial institutions' credit line in local banks.

This study suggests an important fact that the African market entry strategy was found in company performance as the positive effect, and we need to build a comprehensive strategy by closely examining the issues in the Africa market entry and investment environment.

제1장 서론

제1절 연구의 목적

지난 20세기 아프리카 대륙에서는 다양한 형태의 분쟁과 갈등이 끊이지 않았으며 이것이 국가발전을 가로막는 가장 큰 걸림돌이었다. 아프리카 대부분의 국가들은 1960년대를 전후로 하여 유럽의 식민지배에서 벗어나 신생 독립국가로 탄생했으나 종족 및 종교 갈등이 정치문제와 복잡하게 얽히면서 분쟁이 끊이지 않았다. 이로 말미암아 아프리카는 성장과 희망보다는 퇴보와 절망이라는 암흑의 역사 속에 갇힌 채 이른바 ‘위기의 대륙(Continent in Crisis)’으로 명명되면서 발전 가능성에 대한 보편적 논리를 제공받지 못했다. 내전과 분쟁, 기아 등으로 얼룩진 암흑의 대륙 아프리카가 지구상의 마지막 성장엔진으로 부상하고 있다. 그러나 2000년대 들어 내전이 크게 감소하는 등 아프리카 대륙 전체가 안정세를 찾아가고 있다. 소말리아, 코티디부아르 사태 등에서 보는 바와 같이 국지적으로는 여전히 정정 불안이 지속되고 있으나 대륙 전체로 보면 안정 국면에 진입하고 있다. 주요 내전 국가였던 수단, 앙골라, 콩고(DRC) 등에서도 내전이 종식됨으로써 국가 재건을 위한 발판이 마련되었다. 북아프리카를 중심으로 정권의 평화적 교체, 복수정당제 도입 등 민주화 분위기도 아프리카 각국으로 확산되고 있다. 또한 아프리카 국가들이 경제 전반에 걸쳐 개혁개방 정책과 시장경제체제 정착 시도, 정치적 안정 등을 위한 노력으로 인하여 아프리카 전체 GDP 성장률은 2000년 3%에서 2007년 5.8%로 상승했고, 소비자물가 상승률도 2000년 5%, 2010년 6%로 안정세를 보이고 있다.

아프리카의 실질 GDP는 2011년 3.4%에서 2012년 4.5%, 2013년 4.8%로 증가할 것으로 예상되며, 특히 사하라 이남 지역의 실질 GDP는 2011년 5.1%에서 2012, 2013년 5.4% 증가할 것으로 보인다. 아프리카 GDP의 1/3을 차지하는 북아프리카는 최근의 정치적 혼란으로 2011년 GDP 성장률이 0.5%에 불과하였으나, 2012년 이후 3.1%(2012), 4.0%(2013)으로 경제가 회복될 것으로 전망하고 있다. 아프리카는 이러한 측면에서 해외지향성이 높은 한국 경제 및 국내 기업에게 새로운 성장

기회를 제공할 수 있는 떠오르는 신흥시장이다

아프리카는 석유 등 에너지 자원과 다양한 광물자원이 매장되어 있으며, 미확인·미개발된 자원이 풍부하다. 2010년 기준 세계 원유생산(매장량)의 12.3%(9.5%), 세계 가스생산(매장량)의 6.5%(7.9%)를 차지하고 있다. 아프리카 원유매장량은 2001년과 2010년 사이 1.4배 증가하여 중앙아시아(1.1배)와 중동(1.0배)의 증가 속도를 능가하고 있다. 또한 백금, 다이아몬드 등 귀금속과 코발트, 크롬 등 희소금속을 포함하여 다양한 광물자원을 풍부하게 보유하고 있다. 더불어 아프리카는 거대한 신흥 소비시장으로 거듭나고 있다. 2010년 대비 2050년 예상 인구를 보면 유럽은 7억 3,300만 명에서 6억9,100만 명으로, 러시아는 1억 4,000만 명에서 1억 2,000만 명으로 인구가 감소할 전망이다. 미국은 3억 1,800만 명에서 4억 400만 명, 중국은 10억 5,000만 명에서 14억 2,000만 명으로, 인도는 12억 1,000만 명에서 16억1,000만 명으로, 브라질은 2억 명에서 2억 2,000만 명으로 근소하게 증가할 것으로 예상된다. 그러나 아프리카 인구는 10억 명에서 20억 명으로 2배로 증가할 것으로 예측되며 향후 인구 감소, 노령화 등으로 소비 감소가 예상되는 선진국 및 현 개발도상국과와는 다르게 잠재 소비세력으로 분류되는 30대 이하의 젊은층이 세계평균의 두 배가 넘는 연평균 2.5%씩 증가하고 있으며 구매력을 갖춘 신흥 부유층인 '블랙 다이아몬드 세대'가 등장하는 등, 소비 세력이 급성장하고 있다. 또한 아프리카 지역은 소비시장과 생산기지로써의 가치도 부각하여 아프리카에 대한 외국인직접투자는 2000년 110억 달러에서 2010년 550억 달러로 증가하였다.¹⁾ 2008년 미국발 금융위기에 따른 전세계 경제위기 이후 선진국 원조 증가를 기대하기 어려운 상황에서 민간 해외자본 유입의 중요성이 커져가고 있으며, 전반적으로는 회복세에 있다. 한편, 대부분의 아프리카 국가들이 의존하고 있는 산업군은 원유·광산물·농작물 등의 1차 산품에 의존하고 있으며 그중에서도 국가별로 2~3개 정도의 소수 품목에 대한 집중이 심한편이다. 이러한 경제구조로 인해 이들 품목의 국제시세나 작황에 따라 경제구조 전반에 영향을 받는 수준이 매우 크다.

이러한 아프리카의 잠재적 가치가 부각되기 시작하면서 아프리카를 선점하기 위한 세계 주요국들의 진입 노력도 거세지고 있다. 특히 중국의 아프리카 접근

1) UNCTAD, World Investment Report 211, 2011 p.19.

속도는 미국, 유럽 등 서방에서 ‘신식민지(new-colonialism)론’을 거론하며 견제할 정도에 이르렀다. 중국은 급속한 산업화와 고도성장을 뒷받침할 수 있는 자원 확보가 절대적으로 필요해지자 대규모의 원조 등 각종 수단을 동원하며 아프리카 자원 공략에 매진하고 있다. 중국의 아프리카 진입은 자원 분야에만 국한하는 것이 아니라 인프라, 농업, 제조업, 금융 등 거의 모든 분야를 망라하고 있다. 뿐만 아니라 중국의 아프리카 공략은 대륙 전체를 아우르며 전방위적으로 전개되고 있으며, 이에 비례하여 아프리카에서 중국의 입지가 강화되고 있다. 중국의 필사적인 아프리카 공략은 미국과 유럽, 인도와 일본까지 가세하여 자원 개발에서 인프라 건설, 유·무상 개발원조, 기술협력, 저소득층(BOP, Bottom of Pyramid)시장 등으로 진입 분야를 다양화하고 있다.

아프리카는 석유가스를 비롯한 각종 광물자원의 보고로서 자원의 확보는 물론 향후 신흥시장 선점, 외교적 영향력 확대라는 측면에서 다방면에서의 진입이 필요하다. 아프리카의 전략적 가치에도 불구하고 교역, 투자, 개발원조 비중과 경제협력 협정 체결 등은 유럽, 중국, 일본 등에 비해 미흡한 실정이다.

아프리카 국가들은 정치·경제·사회·문화 등의 격차가 심하고 부존자원 역시 차이를 보이고 있어 아프리카 국가들의 환경적 특성을 이해하지 못하면 우리나라 기업의 진입 역시 매우 어렵게 된다. 그동안 우리나라는 아프리카 진입을 꺼려온 것이 사실이며 아프리카 자원개발이 부각되었지만 진입 시 필요한 기초적인 정보가 부족하였고 기업들이 진입을 하려하더라도 전문가와 재외 공관이 부족하여 어려운 점이 많았다.

아프리카는 경제적으로 가장 취약하면서 이에 대응할 적절한 전략을 가지고 있지 못한 지역으로 이에 대한 연구가 시급하게 요구된다. 이에 본 논문은 기존 한국기업의 아프리카 진입 방식과 전략은 무엇이며, 그에 따른 성과는 무엇이었는지 분석하고자 한다. 이는 향후 아프리카 진입을 위한 기업의 전략적 방향 모색과 정부 차원의 지원을 위한 정책적 제안을 제시하기 위함이다.

제2절 연구의 범위 및 방법

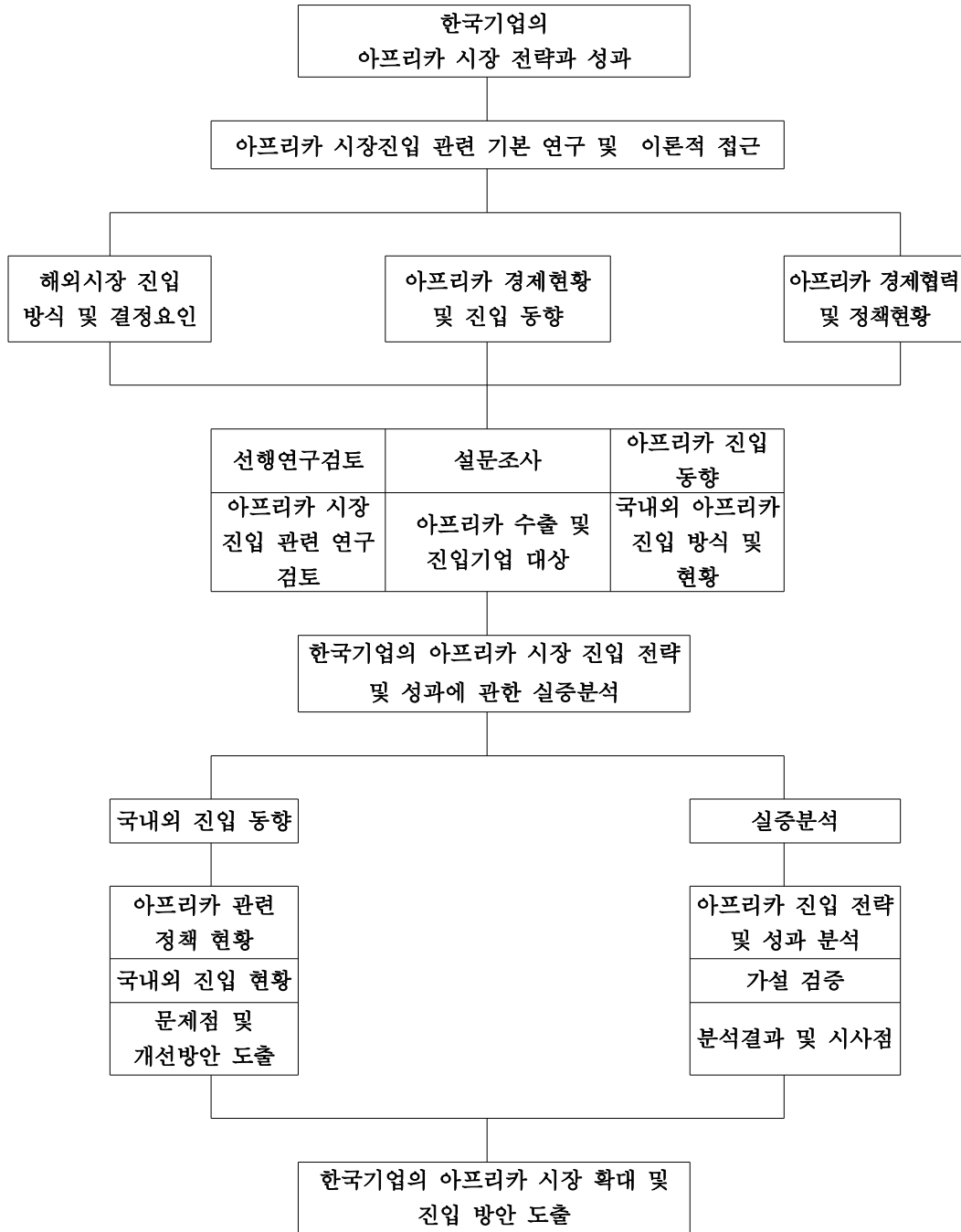
1. 연구의 범위

본 논문은 자원개발 잠재력과 21세기 신흥시장으로 급부상하고 있는 아프리카 전 지역을 대상으로 한국기업의 아프리카 진입 전략과 성과에 대한 분석을 하고자 한다. 특히 세계 주요국의 아프리카 진입 경쟁이 치열한 상황에서 후발주자인 한국의 아프리카에 대한 접근 전략은 단순히 자원 획득의 경제영역에만 국한하는 것이 아닌, 정치·외교와 문화, 공적개발원조 등을 포함하여 여러 분야에서의 협력현황 및 전략이 필요하다.

시장규모와 특성이 상이한 아프리카 시장에 대한 한국기업의 시장진입 전략은 차이가 있을 것이며, 그에 따른 성과를 분석하는 것은 향후 각 시장의 특성에 맞는 접근 전략을 차별화하는데 매우 중요하다.

본 연구의 범위는 첫째, 기업의 국제화 관련 이론과 국제화 과정에 대해 살펴보고 그에 따른 기존 해외시장 진입 관련 이론적 연구를 제시한다. 또한 아프리카 진입 관련 선행연구를 제시한다. 둘째, 아프리카의 전략적 가치를 이해하고 우리나라의 협력 방안을 모색하는데 있어 일차적으로 중요한 과정이 아프리카 경제현황에 대한 이해이다. 따라서 아프리카 지역의 부존자원 현황, 경제현황 및 투자환경 등의 경제환경을 분석한다. 셋째, 해외 주요국의 아프리카 진입 정도는 어느 정도이고 진입 전략상의 특징은 무엇인지를 분석한다. 나아가 이를 통해 얻을 수 있는 시사점 내지는 경쟁국과의 차별화 또는 협력진입 방안이 무엇인지를 모색한다. 넷째, 상기의 연구과정을 거쳐 아프리카에 수출을 하고 있거나 진입해 있는 기업의 수출환경-아프리카시장 진입전략-기업성과 간의 구조방정식 모형을 통한 인과관계 분석을 실시하여 사실상 미개척지라 할 수 있는 아프리카 시장에 대한 전략적 제안과 정책적 지원방안을 제시하고자 한다. 본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구체계는 [그림 1-1]과 같다.

[그림 1-1] 연구의 체계



2. 연구의 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 2차 자료(secondary data)는 관련 논문 및 저서를 통한 문헌연구를 하였으며, 1차 자료(primary data)는 연구모형과 변수들을 반영하여 설문지를 완성하고 설문조사를 통한 실증분석을 실시하였다.

문헌연구에서는 첫째, 기업의 국제화 과정, 해외시장 진입 결정요인, 진입방식 및 진입전략에 대한 전반적인 문헌을 검토하였다. 또한 우리나라와 선진주요국의 아프리카 진입 동향 및 경제협력에 대한 선행연구를 살펴보았다. 주요 문헌연구를 통해 요인별 변수를 추출하여 적용 가능한 연구모형을 구축하고 가설을 설정하였다. 둘째, 구축된 연구모형의 적합성과 가설검정을 위해 한국무역협회와 대한무역투자진흥공사를 통해 아프리카에 수출하거나 진입해있는 기업을 선정하였다.

선정된 일부업체에 전화면접, 설문지 조사방법과 온라인 조사방법을 병행하여 설문지를 배포하고, 이를 회수하여 사전 테스트(pilot test)를 실시하였다. 셋째, 사전 테스트를 거쳐 연구모형의 적합성 검증과 가설 검증을 위해 모든 업종에 종사하고 있는 아프리카 수출 및 직접투자 기업을 대상으로 온라인과 오프라인 방식을 통해 설문조사를 실시하였다. 구체적인 실증분석 방법은 빈도분석, 신뢰성 및 요인분석, 확인적 요인분석, 상관관계분석, 그리고 구조방정식모형(SEM : Structural Equation Model)을 이용하여 연구개념간의 영향관계와 전체적인 영향구조를 파악하기 위해 인과관계분석을 실시하였다.

본 논문의 실증분석을 위해 전문통계 프로그램인 “SPSS 20.0”과 “Amos 16.0”을 활용하여 경로분석을 실시하였다.

제2장 해외시장 진입전략에 관한 이론적 고찰

제1절 국제화 과정과 해외시장 진입

1. 기업의 국제화에 대한 정의

기업의 국제화는 일반적으로 국내시장에서 처음 활동을 시작한 기업이 점진적인 성장·발전과정을 거쳐 외국시장에 진입하는 것으로 정의할 수 있으며, 변화하는 기업여건과 환경에 적응하여 기업이 학습과정을 통해 점진적으로 국제경영 활동을 확대하는 과정이다.²⁾

국제화에 대해서는 두 가지 차원에서 살펴볼 필요가 있다. 한가지는 전반적인 변화의 흐름이나 추세와 관련된 것이고, 또 한가지는 기업, 정부, 개인 등 개별주체의 입장에서 파악할 수 있는 변화과정으로서의 국제화이다.

Johanson et al(1975)은 국제화(internationalization)란 국내시장에서 처음 활동하기 시작한 기업이 점진적인 의사결정과정을 통해 외국시장에 진입함으로써 성장, 발전해 나가는 것이다. 국경의 개념이 의미를 잃고 국가 간의 상호의존과 거래, 교류가 심화되는 과정과 관련된 제반 현상이라 할 수 있다.

Wortzel(1981)은 개발도상국 기업을 대상으로 기업의 국제화 과정을 연구하였다. 그는 기업의 국제화란 현지에서의 마케팅 기능과 생산기능을 점차 내부화 시켜 나가는 과정이라고 정의하였다. 기업의 국제화란 일정기업이 국내기업 활동을 초월하여 세계 곳곳에서 그들의 고객을 찾고자 전 세계 차원에서 기업활동을 하는 것이며, 이러한 해외시장 참여 전략은 크게 수출, 라이선싱, 해외직접투자의 3가지로 구분된다.³⁾ 그리고 기업국제화란 진입방법 이외에 해외시장에 진입한 국가의 수와 생산 또는 수출상품이라는 변수를 추가하여 다수의 변수가 다각적으로 확장되어 가는 과정이라 설명하였다. 즉, 상품의 다양화, 해외시장의 다변화, 그리

2) 윤문섭외 3인, 「벤처기업의 경쟁력 강화 및 지속성장을 위한 정책방안」, 과학기술정책연구원정책연구, 2002-24. 2002, p.17.

3) Buckley, P. C., Pass and K Prescott, International Markets: Competitive Strategies of Firms, Oxford Blackwell, 1992.

고 진입방법의 다각화라는 세 가지 차원에서 기업국제화가 어떻게 발전되고 있는가를 파악하는 것이다.⁴⁾ 그러나 이러한 국제화 개념은 국제화에 관한 수많은 연구가 각각 그 핵심개념에 따라 서로 다르기 때문에 단정적으로 정의할 수 없다.

예를 들어, 해외직접투자이론으로 대별되는 경제적(economic)접근방법은 국제화를 해외시장에 대한 투자패턴으로 인식하고, 국제화 소유형태(ownership) 그리고 지역이점(location advantage)에 대한 합리적 경제적 분석(rational economic analysis)을 통하여 국제화를 설명하고자 한다. 단계(stages)모델로 대별되는 행태적 접근(behavioral approach) 방법은 국제화를 지속적인 진화의 과정으로 인식하고 관련지식과 시장참여(market commitment) 증대에 따른 국제적 관여(international involvement)의 확대를 설명한다.⁵⁾ 이들 두가지 연구흐름은 기업국제화 연구의 양대축을 이루어 왔으며, 기업이 주로 모기업(parent company)을 중심으로 시간의 흐름에 따라 의사결정 행동을 통해 전략적지식과 자원을 확보한다고 강조해 왔다. 그러나 기존의 해외직접투자(FDI, Foreign Direct Investment)이론이나 단계(stages)모델과는 달리 사회교환(social exchange)이론⁶⁾에 입각해서 조직간 혹은 개인간 관계에 초점을 맞춰 국제화 행동을 분석하는 네트워크이론이 등장하게 되었다. 여기서 관계는 고객, 공급자, 경쟁사, 민간과 공공의 지원조직, 가족, 친구 등을 포괄하는 광범위한 개념이다.⁷⁾ 네트워크 모델로 불리는 이 접근 방법은 1980년대 이래로 산업간 네트워크 구조를 통해서 국제화를 설명하려는 새로운 움직임이다. 또한 시장기회에 대한 정보의 전달측면에서 기업가의 사회적 네트워크의 중요성이 인식되면서 많은 연구자들이 사회적 네트워크이론에 입각해서 국제화를 규명하려고 노력하였다. 네트워크모델은 기업진화과정의 또 다른 이론으로서 단계모델처럼 순차적이고 뒤바뀔 수 없는 개발과정을 가정하지 않고, 국내지향과 해외지향의 두가지 확산패턴을 모두 포함한다.

이 이론은 또한 국제적 참여란 진입시장이나 진입방식만을 의미하는 것이 아

4) 박천우, “우리나라 중소기업의 국제화 전략에 관한 연구”, 중앙대학교 박사학위논문, 1994, p.8

5) Coviello, N.E. and McAuley, A, “Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research” *Management International Review*, 39(3), 1999, p.224.

6) 의사소통자들은 자신들의 목적을 이루기 위해 대화를 통해 자원을 주고 받으며, 대인의사소통은 어떤 관계로 결속된 두 사람이 서로 자원을 제공하거나 그렇게 교환된 자원을 협상하는 상징적 과정이라고 정의 한다. 관계는 그들에게 비교적 보상이 많을 때는 지속되고, 보상보다 비용이 많이 들 때는 유지되지 않는다는 이론.

7) Coviello, N.E. and McAuley, A, *ibd*, p.227.

나라 시장에 제시하는 제품과 서비스의 조건, 조직적 능력, 인력, 조직구조 등 까지 포함한다고 주장한다.⁸⁾ 이들 이론과는 전혀 다르게 기업이 일정한 발전단계나 학습과정을 거치지 않고 출범초기부터 국제시장에 편입되는 특이한 현상에 대한 연구가 태생적 글로벌(born global) 이론을 낳게 되었다. 태생적 글로벌 기업은 설립 후 3년내에 기업매출의 25%이상을 해외활동에서 달성하는 기업으로, 대기업의 자회사가 아닌 독립적 기업을 의미한다. 이러한 기업이 출현하게 된 원인으로서는 무엇보다 정보통신기술의 발달에 기인하는 바가 큰 것으로 분석되고 있다.

최근에는 이러한 여러 가지 이론을 모두 포괄하는 종합적(holistic)이론이 주목 받고 있다.⁹⁾ 이 이론은 투자패턴과 이에 따른 조직의 내부학습을 연결시킴으로써 국제화는 행태적(behavioral)이론과 경제적(economic)이론의 성격을 동시에 보유 한다는 점을 인정한다. 나아가 국제화과정은 역동적으로 변화하는 진화의 과정이기 때문에 해외지향투자뿐만 아니라 수입이나 균형무역 같은 국내지향 국제화 활동도 포함시킬 것을 제안한다.¹⁰⁾

이와 같은 국제화에 관한 다양한 이론과 모델은 <표 2-1>에 요약돼 있다. 기업환경은 끊임없이 변모하며, 이에 적응하는 기업의 국제화를 어느 이론이나 모델도 실제적으로 설명할 수는 없다. 최근에는 기존의 접근방법을 아우르면서 변모하는 국제화 현상을 설명하는 종합적 접근이 이루어지고 있으며, 이에 대하여 이해할 필요가 있다.

8) Firouzeh Ghanatabadi, "Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises in Iran" Lulea University of Technology, Department of Business Administration and Social Science Division of Industrial Marketing and e-commerce, 2005, pp.21-23.

9) 윤창인, "기업국제화 개념 정립, 측정지표 개발 및 국제비교", 뉴브리지연구 06-02, 중소기업연구원, 2006, p.11.

10) Coviello, N.E. and McAuley, A, *op. cit.*, pp.224-225.

<표 2-1> 국제화 이론

구 분	개 념
해외직접투자(foreign direct investment) 이론	거래비용이론(transaction cost theory)에 기반 기업은 전체적 거래비용을 최소화하는 방향에서 조직 형태와 지역을 선택
국제화단계 모델 (stages model)	조직행동 및 학습이론에 기반 진입국가에 관한 지식의 증가에 따라 점진적으로 심리적 거리감이 큰 새로운 국가에 진입하게됨 국제화 위협이나 참여도 혹은 책임의 정도에 따라 직접수출, 간접수출, 판매회사설립, 생산시설설립의 4단계로 구분함
네트워크 모델 (network model)	어느 기업이 추구하는 목적을 달성하기 위해 외부와의 관계를 끊임없이 재설정하고, 발전시키고, 유지하고, 단절하는 과정으로 설명
태생적 글로벌 (born globals)	생성초기부터 국제적인 시장을 지향하는 기업, 국제적인 틈새시장을 목표로 하는 기업
종합적 접근 (holistic approach)	기존모델들이 제시하는 주장을 종합적으로 고찰하는 시도가 필요하고, 외부지향활동(수출 등) 이외에 내부지향활동(수입 등) 및 연계활동(전략적 제휴등)에 대한 포괄적 연구 주장

출처: 윤창인, “기업국제화 개념 정립, 측정지표 개발 및 국제비교”, 뉴브리지연구 06-02, 중소기업연구원, 2006, p.12.

2. 국제화 관련 이론

가. 해외직접투자 이론

세계 제2차대전 전까지는 해외직접투자를 설명하는 이론이 없었다. 당시에는 신고전주의 경제이론이 시대를 풍미하였다. 신고전주의 이론에서 해외직접투자는 국가 간 거시적 경제환경 차이에서 오는 경제자원 중 하나인 자본이동 현상으로 간주하여 포트폴리오 투자와 구별하지 못하였다.¹¹⁾

하이머(Hymer, 1976)는 기업의 해외직접투자를 자국시장 내 경쟁상황을 극복하기 위해 해외생산시설을 설립하고 직접 통제하는 행위로 간주하였다. 하이머가 보는 시장은 시장 메커니즘에 의해 항상 균형이 달성되는 완전경쟁시장이 아니라, 독점 또는 과점적 시장으로 시장 내 기업들은 끊임없이 경쟁을 제거하려는

11) 임성훈, 「표준 국제경영 1.0」, 학현사, 2010, p.275.

노력을 한다는 것이다. 따라서 기업이 자국의 독·과점적 시장에서 직면한 경쟁을 상쇄하기 위해서는 현지시장에서 현지 토착기업이 갖는 상대적으로 유리한 경쟁우위를 상쇄하고도 남을 만큼의 다국적기업이 가진 기술력 우위 및 생산우위의 독점적 우위가 있어야 한다.

해외직접투자(FDI) 이론은 전통적으로 경제학 이론에 기반을 두고 설명되어왔다. 이에 따르면 공급과 수요의 기회(opportunities)가 기업의 국제적 교환활동을 이끌어낸다. 국제적 교환기회가 존재하면 기업의 국제화는 공급측면에서는 산업 구조에 의해 결정되고 수요측면에서는 시장여건에 따라 결정되는 것이지 개별기업의 경영적 요소와는 무관하다. 또한 일정한 규모와 시장지배력, 자원을 가진 거대과점기업들이 포화상태의 국내시장을 극복하고자 해외시장에서 국제적 교환활동 기회를 찾고 실현하게 된다. 따라서 규모의 경제나 제품 차별화 능력이 부족한 중소기업은 국제화에 어려움을 겪게 된다. 이러한 경제학 이론은 대체로 국제화 기업의 존재이유나 성장에 대한 설명 등 기업에 관한 주의를 기울이지 않았다는 비판을 받아 왔다. 이에 대한 대안으로 거래비용이론(transaction cost theory)에 기반을 두는 국제화 이론이 등장하였다. 거래비용이론은 해외직접투자이론을 다국적기업 형성 이론과 동일시하고 있는데, 이는 해외직접투자현상을 기업이론의 차원에서 접근하기 때문이다.¹²⁾ 다국적기업은 시장의 실패가 존재하는 상황에서 국경을 넘는 내부시장을 이용하여 제품을 생산하고 배분하는 조직이며, 특히 지식과 같은 중간재의 내부거래에 초점을 맞추어 다국적기업은 내부거래를 통해 지적재산권을 통한 외부제도보다도 훨씬 더 효율적으로 전유의 문제를 해결할 수 있는 우위를 가지고 있기 때문에 존재의 이유가 있다.¹³⁾

이 이론은 다국적기업의 경영활동과 관련된 다양한 국제적 계약형태 및 지리적 비용에 대한 합리적인 경제분석을 통해 이루어지는 해외직접투자를 국제화의 한 패턴으로 설명하였다. 국제화를 통해 기업은 불확실성과 거래비용을 줄일 수 있으며, 자원에 대한 통제력을 강화할 수 있다. 기업들은 해외직접투자의 두가지 효과를 통해서 거래비용을 줄일 수 있는데, 위치효과(location effect)와 소유효과

12) 김선식, “해외직접투자이론의 여러 접근방법에 대한 체계적 고찰”, 전문경영인연구 제13권 제2호, 2010, p.54.

13) Rugman, A.M, *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*, Croom Helm and New York: Columbia University Press, 1981.

(ownership effect)가 그것이다. 위치효과는 부가가치를 생산하는 활동이 어디에서 이루어질 것인가를 결정하게 되고 소유효과는 누가 그 활동을 관장하고 통제할 것인가를 결정하게 된다. 또한 해외투자는 정보, 기술, 제품 등의 지적자산을 보호하려는 노력에 의해서 동기가 부여되기도 하고, 자원에 대한 통제권을 획득하려는 동기에서 비롯되기도 한다. 기업은 기업내부와 외부의 거래비용과 편익을 평가하는 능력을 보유하고 있어야 한다.¹⁴⁾

해외직접투자(Foreign Direct Investment)이론 비판론자들은 기존 해외직접투자 이론 위주로 투자범위, 형식, 투자지역 등의 투자패턴에 대해서는 설명할 수 있지만 장기적인 국제적 확산과정설명에는 적합하지 않다고 비판해 왔다. 그리고 성숙단계의 과점산업에서는 규모의 경제를 달성하기 위한 높은 고정비 부담 때문에 해외직접투자의 이유가 단순히 이윤극대화에만 머물지 않고 파괴적 가격경쟁을 회피하려는 쪽으로 중점이 옮겨간다.¹⁵⁾ 이는 세계적 범위의 과점적 산업에서 미국과 유럽 간에 상호투자가 활발히 일어나고 있는 현상에 대한 설명이다.

나. 국제화 단계 모형

국제화 단계 모형은 기업이 국제화와 전혀 관련이 없는데서부터 출발하여 매우 밀접한 단계로 점진적으로 발전해 나가는 과정을 묘사한 것이라고 할 수 있다.¹⁶⁾ 단계모형에서의 각 단계별 이동은 혁신이 확산되어 나가는 과정과 매우 흡사하며 이는 다국적 대기업의 글로벌화과정을 설명하는데 매우 유용하게 쓰여져 왔다.¹⁷⁾

단계모형과 함께 기업의 국제화와 관련된 보편적인 모델이 바로 읍살라 모형이다.¹⁸⁾ 읍살라 모형은 스웨덴의 읍살라 대학의 몇몇 학자들에 의해 주창된 점진적 글로벌화모델이다. 이 모형의 핵심적인 내용은 다양한 동기로 글로벌화를 시작한 기업들은 글로벌 활동 경험이 축적되면서 글로벌화에 대한 투자를 점증시켜

14) Firouzeh Ghanatabadi, *op.cit.*, 2005, p.24.

15) Vernon, R, "The Location of Economic Activity", in J.H. Dunning(ed), *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, London: Allen & Unwin, 1974.

16) Oviatt, B. M. & McDougall, P. P, "Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures", *Management International Review*, 37(2), 1997, pp.85-99.

17) Rogers, E. M. *Diffusion of Innovations*, The Free Press: New York, 1962.

18) Johanson, J. & Vahlne, J. E, "The Internationalization Process of the Firm A Model of Knowledge Development & Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, 8(1), 1977, pp.23-32.

나간다는 것이다. 읍살라 모형은 다국적기업이 해외시장에서의 경험과 지식을 축적함에 따라 점진적으로 국제화가 진행된다는 개념이다. 이 모형에 따르면 국제화와 관련된 경험이 전무한 기업의 경우 국제화에 대한 위험인식 정도가 크기 때문에 우선 물리적으로 가까운 국가부터 최소한의 자원투여로 진입하고자 하는 경향이 강하다. 하지만 시간이 흐름에 따라 국제화의 경험이 축적되어 해외시장에 대한 이해가 높아지게 되면 자국과 상이한 조건의 시장에도 과감하게 진입할 수 있게 되는 것이다.

한편, 국제화는 연속적으로 진행되는 단계에 따라 이루어진다. 이 과정은 크게 4단계로 구분되어 설명될 수 있다. 첫째는 수출을 하지만 일상적이고 정기적인 수출활동을 하지 않는 단계(혹은 직접수출 단계로도 표현 된다)다. 둘째는 수출활동을 하지만 대리인을 통하여 수출을 하는 단계(간접수출)다. 셋째는 해외생산허가(licensing)나 프랜차이즈를 통해 판매회사를 설립하는 단계다. 끝으로 넷째는 해외에 생산시설을 설립하는 단계로 구분하고 있다.¹⁹⁾

Johanson과 Vahlne(1977)는 사회문화측면에서 심리적 거리감(psychic distance)이 작은 곳에서부터, 개입수준이 낮은 기업활동으로부터 점진적으로 국제화를 실시한다고 보았다. 후속 경험적 지식이 축적됨에 따라 점차 진입대상 국가의 수를 확대하고 기업활동이 국제화를 이룬다고 설명하고 있다.

이 이론은 기본적으로 어느 한 단계에서의 성과가 그 다음 단계의 투입원이 된다고 가정하고 있는데, 이는 다시 말해 기업이 현재 처해있는 어느 한 단계의 상황이 다음단계의 국제화 방향을 결정짓는 주요한 요소가 된다는 것을 뜻한다. 이러한 단계이론의 가장 큰 논거는 투자금액의 규모와 위험을 최적화 혹은 최소화 할 수 있는 방안이라는 점이다. 대체로 기업들은 지리적으로 가까운 해외시장에 수출하기 시작하여 점차 원거리시장으로 수출을 넓혀 간다.

국제화단계 모형에 대한 비판은 주로 점진적, 단계적 진화과정에 대한 가정과 지식과 자원에 대한 기업내부의 진화에 대한 가정에 집중되었다. 이러한 반향으로서 외부지향적 관점에서 네트워크에 기초한 모델과 태생적 글로벌이론이 등장하게 된다.

19) Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F, "The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, 12, 1975, pp.305-322.

다. 네트워크 모델

기존 국제화이론이 가정한 단계적 진화과정 및 지식과 자원의 진화로는 국제화현상의 설명이 부족하다는 비판에 대한 대안으로서 국제화를 해외시장에서 네트워크 관계를 설정하고 개발하는 과정으로 정의하는 이론을 제안하였다.²⁰⁾ 이러한 배경에서 사회적 관계의 네트워크에 많은 비중을 두는 기업행동 연구는 개인의 사회적 네트워크 분석을 통해서 소규모기업의 국제화를 이해하려고 하였다.

기업의 국제화는 근본적으로 국내 네트워크와의 연결을 통해 시작된다고 보고 이러한 국내 네트워크상의 비즈니스 관계를 통해 해외네트워크상의 비즈니스 관계와 연결되는 행태이다. 비즈니스 네트워크란 외부기업이 보유하고 있는 경영자원을 기업자신의 부가가치 창출에 연계시키는 활동으로서 제휴와 협력의 파트너십이 요구된다.²¹⁾ 비즈니스 네트워크는 우선 가치사슬상에 입각하여 생산 네트워크, 연구개발 네트워크, 마케팅 네트워크, 자금 네트워크, 인적자원 네트워크 등으로 유형 시킬 수 있다. 또한 파트너의 위치에 따라 수직적 네트워크와 수평적 네트워크로 구분된다. 수직적 네트워크는 공급업체나 유통업체와의 네트워크 관계로 볼 수 있고, 수평적 네트워크는 경쟁업체나 보완업체와의 네트워크 관계로 볼 수 있다. 또한 네트워크 대상이 기업이나 또는 개인이나에 따라 조직간 네트워크와 개인적(personal) 네트워크로 구분된다. 개인적 네트워크는 사회적 네트워크(social network)의 일환이다.

이러한 비즈니스 네트워크는 벤처기업이 신생기업의 불리함을 극복하고 사업 합당성(legitimacy)을 획득하는 주요 수단이 된다.²²⁾ 즉, 네트워크 파트너의 자원과 평판에 힘입어 인지된 위험성을 줄여 합당성을 높이며 이는 또한 다른 네트워크 관계 구축을 용이하게 함으로써 필요한 자원 획득에도 도움이 된다. 또한 벤처기업은 기업규모의 불리함으로 인해 '자원 절약(asset parsimony)' 전략, 즉 태생적으로 자원 결핍 때문에 최소의 자원으로 최대의 효과 추구해야 하는데, 그러기 위해서는 외부 기업과의 네트워킹이 절대적으

20) Johanson, J. & Mattsson, L, G, "Internationalization in Industrial Systems", - A Network Approach in Strategies in Global Competition, Book, Google.com, 1988, pp.287-313.

21) 권영철, "디지털 경제시대의 신경영모델: 네트워크경영과 TOC", 「e-비즈니스 연구」 2권 1호, 2001, pp.153-174.

22) 권영철, "중소벤처기업의 국제화이론으로서 네트워크우위론의 정립과 검증" 「벤처경영연구」 7권 2호, 2004, pp.77-104.

로 필요하다.²³⁾ 특히 마케팅 측면에서 현지기업과의 네트워킹은 해외시장 진입에 큰 도움이 된다. 이러한 논리에 입각해서 국제화를 재조명해 보면 새로운 국제시장으로의 진입방식은 기업과 그 네트워크의 상호작용에 의해서 결정된다고 생각할 수 있다. 즉 국제시장 진입기회에 대한 지식은 각 기업의 사회적 네트워크에서 형성되는 정보와 비즈니스 관계에 따라 결정되며, 이에 따라 진입방식이 결정된다.

라. 태생적 글로벌 이론

태생적 글로벌(born global) 기업과 점진적 글로벌기업을 구분하면, 설립한지 3년 이내에 해외시장 매출액이 25%이상을 차지하고 독자적으로 존재하는 독립적 기업을 태생적 글로벌기업이라고 할 수 있다.²⁴⁾ 1990년대 이전까지 점진적 또는 완만한 글로벌화 모델이 중심을 이루어왔다.

<표 2-2> 태생적 글로벌 기업과 점진적 글로벌 기업의 비교

구 분	태생적 글로벌 기업	점진적 글로벌 기업
경영자 특 성	세계중심성(geocentric)이 높음. 국제적 경험이 많음. 위험에 대한 인내력이 높음.	세계중심성이 낮음. 국제적 경험이 적음. 위험에 대한 인내력이 낮음.
조 직 특 성	글로벌 통합이 높은 수준임. 국내 반응능력이 낮음. 기술강도가 높음. 국제적기업가 정신지향성이 높음.	글로벌통합이 낮은 수준임. 국내 반응능력이 높음. 기술강도가 낮음. 국제적기업가정신지향성이 낮음.
환 경 특 성	산업압력이 높음. 국제시장간의 차이가 없음. 불확실성이 낮음.	산업압력이 낮음. 국제시장간의 차이가 많음. 불확실성이 높음.

자료: Harveston, P. D., *Synoptic versus incremental internationalization: An examination of born global and gradual globalizing firms*, University of Memphis, 2000, p.53. 윤창인, 재인용, 2006.

Pederson and Shaver(2000)는 글로벌화 과정이 비연속적이라는 주장하에 빅스텝 가설(Big-step hypothesis)을 제시하고 있다. 특히 기업의 글로벌화가 조직적

23) Zhao, L. and Aram, J. D, "Networking and Growth of young technology intensive ventures in China", *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, 1995, pp.349-370.

24) Harveston, P. D., "*Synoptic versus incremental internationalization: An examination of born global and gradual globalizing firms*", Dissertation, Ph.d, University of Memphis, 2000, p.53.

으로 일관된 형태를 채택하지 않는다는 주장이 설득력을 얻어 관련연구가 추진되었다(McNaughton et al., 2003). 태생적·급진적 글로벌화를 촉진시키는 요인으로 는 설립자의 글로벌 비전, 글로벌 경험, 해외자금조달 능력, 국제적으로 인정받을 수 있는 독점자산 개발 등 경영자와 기업과 관련된 내적요인, 산업의 글로벌화, 친화성, 규모의 경제, 국제니치마켓, 국제시장 불완전성 등 산업과 시장과 관련된 외적요인, 국제적인 통신, 수송, 금융시장, 정보기술 등 촉진요인으로 구분할 수 있다. 이들 요인을 대상으로 실증분석을 실시한 결과, 설립자의 글로벌 비전, 특정 글로벌 시장 기회 식별, 국제적 네트워크와 주문보유, 국제적 선도기업으로 성장하고자 하는 경영층의 열망 등이 단계를 뛰어넘는 글로벌화에 주효하게 작용하는 것으로 나타났다.²⁵⁾ 특히 태생적·급진적 글로벌화의 성공요인으로는 경영자의 국제적 몰입, 기업가 정신에 의한 기업행동, 고객주도의 제품디자인, 제품의 독특성 및 혁신성, 지속적인 혁신, 세계적으로 유사고객을 겨냥한 마케팅 전략 등이 중요한 요인으로 분석되고 있다.²⁶⁾

3. 기업의 국제화 동기 및 과정

가. 기업의 국제화 동기

일반적으로 기업들은 국내시장의 침체나 시장규모의 한계 때문에 새로운 시장 기회를 확보하고 안정적인 생산활동을 수행하기 위해, 경영자원을 저렴하고 안정적으로 확보하기 위해, 선진기술과 지식을 습득하여 경영효율성을 증가시키기 위해, 기업활동을 여러 국가에 분산시킴으로써 안정적인 기업이익수준을 유지하기 위해, 또는 경영자의 경영철학이나 개인적 야망을 실현하기 위해 국제화를 추진한다.²⁷⁾

25) Johanson J. E., "Factor influencing the early internationalization high technology start-ups: US and UK evidence", *International Entrepreneurship*, Vol. 2, 2004.

26) Johanson J. E., "Thesis review: Firm-specific determinants of successful for small high technology international start-ups: A performance study of UK and US firms", *International Entrepreneurship*, Vol. 2, 2004.

27) 최혁준, "한국중소기업의 인터넷마케팅 수출성과에 관한 연구", 동국대학교 박사학위논문, 2003, p.17.

<표 2-3> 기업의 국제화 동기

시장요인	원가요인
<ul style="list-style-type: none"> - 동질적인 소비자 욕구 - 범세계적인 소비자 - 범세계적 유통경로 - 이전가능한 마케팅 	<ul style="list-style-type: none"> - 규모 및 범위의 경제 - 학습과 경험 - 원자재 조달의 효율성 - 유리한 물류 및 로지스틱스 - 국가마다 다른 비용과 기술 - 제품개발비용
정부요인	경쟁요인
<ul style="list-style-type: none"> - 유리한 무역정책 - 양립가능한 기술표준 - 일반적인 마케팅 규정/규제 	<ul style="list-style-type: none"> - 국가간 상호의존성 - 범세계화된 경쟁자

출처: 정구현, 「우리나라 중소기업의 국제화 전략」, 대한상공회의소, 1993, pp.50-55.

기업은 끊임없이 범위의 확장을 시도한다. 여기서 범위란 첫째, 가치사슬의 영역을 넓히는 방향으로, 둘째, 제품의 폭을 넓히는 방향으로, 마지막은 지리적 확장을 의미한다. 기업입장에서 범위를 확장하려는 이유는 소비자시장과 공급자시장에서 상대 경쟁기업에 공격과 방어를 통해 기업의 안정적 성과를 거두기 위함이다. 또한 제품의 폭을 좁게 하거나 넓게 하는 것은 기업 내 특화된 자원의 집중을 통한 내부 효율성을 증대시키며, 소비자들에게 전문기업으로서 이미지를 높이는 효과를 발생한다. 지리적 확장은 국내 또는 해외 경쟁자들의 위협에 대한 방어적 차원에서 유용하다. 해외시장을 하나 더 갖는 것은 국내시장의 치열한 과점적 구조를 벗어나 위협을 회피할 수 있으며, 해외에 국내시장에 진입할지 모르는 잠재적 해외 경쟁기업으로부터 특정시장에 종속된 위협을 분산시키는 대응책이 된다.²⁸⁾

역사적 관점에서 규모의 경제, 범위의 경제, 생산자원의 가격과 가용성에서의 차이 등으로 기업이 한 지방에서 전국적으로 나아가서는 세계로 변모해간다. 기업의 국제화 동기는 <표 2-3>과 같이 4가지 요인으로 요약될 수 있다.²⁹⁾

28) 임성훈, 「표준 국제경영 1.0」, 학현사, 2010, pp.304-308.

29) Chandler, Alfred D. Jr., "The Evolution of the Modern Global Corporation", *Competition in Global Industries* ed., Michael E. Porter, Harvard Business School Press, 1986, pp.405-448.

나. 기업의 국제화 과정

일반적으로 기업들이 특정 해외시장진입 초기단계에 있어서는 시장개입 (market commitment)의 정도가 낮은 국제화 방식을 택하여 진입하지만 어느 정도 경험을 통한 현지시장에 대한 지식을 구축한 후에는 더 높은 시장통제와 그에 따른 수익의 확보를 위해 시장에 대한 개입의 정도가 높은 국제화 방식으로 전환을 시도한다는 것이 국제화 이론의 요지이다.³⁰⁾

Root(1982)는 기업국제화 과정을 간접수출, 직접수출, 해외지점 및 대리점을 통한 수출, 자사·자회사를 통한 수출, 해외투자 단계로 나누고 있다. 기업이 내수에서 출발하여 점차 해외시장에 대한 개입도를 높여가면서 기업 국제화의 수준을 높이는 단계적 과정이라고 설명하고 있다.

기업의 국제화단계(수출단계 대 현지생산단계)의 지표로 국제경험, 시장다변화, 제품다각화를 선정해 실증분석을 시도한 결과 현지생산단계기업이 수출단계기업에 비해 이들 세 변수에 걸쳐 더 높은 수준에 이르고 있다.³¹⁾

한국기업의 국제화 과정을 국내지향기업에서 시작하여 해외지향, 현지지향 그리고 세계지향기업에 이르기까지 단계적인 발전형태를 추구하는 모습을 가진다.³²⁾ 한편, 기업의 국제화 과정을 측정하는데 있어 대기업에 비해 중소기업이 더 효율적이라는 견해가 있다. 중소기업의 경우에는 개인적 의사결정에 의거하고, 대기업의 진입결정은 구조적인 집단결정에 의거하기 때문에 양 기업군의 국제화 행위는 상이하게 나타난다고 제시하고 있다.³³⁾

30) Johnson J. and Paul F. Weidersheim., *op. cit.*, 1975, pp.305-322.

31) Kwon, Y. C. and M. Y. Hu., "Comparison analysis of export-oriented and foreign production-oriented firms: foreign market entry decisions", *Management and International Review*, 35/4, 1995, pp.325-336.

32) 조동성, 「21세기를 위한 국제경영」, 경문사, 1998, pp.20-29.

33) Reid, S., "The decision-maker and export entry and expansion", *Journal of International Business Studies*, 12, Fall, 1981, pp.101-112.

제2절 해외시장 진입전략 및 결정요인

1. 해외시장 진입 시기

해외활동을 영위하고자 하는 기업은 보통 다음의 3가지 문제에 직면하게 된다. 즉 어느 시장에 진입할 것인가, 어떠한 방식으로 진입할 것인가, 언제 진입할 것인가 등이 그것이다. 그동안 국제경영분야의 연구는 주로 진입시장 선택과 진입 방식 선택에 초점을 두어 왔다. 특히 각기 다른 진입방식의 효율성, 상쇄관계, 그리고 성과에 미치는 영향에 주된 초점을 두고 있다(Kim and Hwang, 1992; Woodcock, Beamish, and Makino, 1994; Madhok, 1997). 이에 반해 세 번째 주제인 진입시기 선택에 관한 연구는 그리 많이 이루어지지 않은 실정이다. 진입시점에 관한 초기의 연구는 기업의 독점적 또는 소유권 우위가 진입방식 선택에 어떠한 영향을 미치는가에 초점을 두고 있다(Hymer, 1976; Knickerbocker, 1973). 이후 연구는 전략적 요인과 경쟁/환경요인을 포함시킴으로써 초기의 고전적 연구를 확장했다(Hill, Hwang, and Kim, 1990). 이들 연구들은 주로 제품 수준에서의 진입순서에 대한 분석과 선발기업의 우위 존재여부에 대해 분석하였다.

해외시장 진입시기 관련 연구에 따르면, 해외시장 진입시기에 따라 선발자 우위와 후발주자 우위가 존재한다.³⁴⁾ 또한 해외시장 진입시기와 관련한 연구에서 기업들이 여러 지역에 동시에 진입거점을 선정한다고 전제하고 있는데 이는 해외거점은 적은 비용으로 언제든지 쉽게 철수, 이전 가능하며 그 시장의 요구는 항상 고정되어 있으므로 거점결정에 있어 전략적 관점은 무시될 수 있다고 설명하고 있다.³⁵⁾

Spence(1981)는 학습이 독점적으로 유지되고 시장점유율에서 리더십을 유지할 수 있다면, 선발자에게 지속가능한 원가우위가 존재하고 있는 진입장벽을 창출할 수 있고, 투입요소, 지역, 제품공간상의 위치 등 희소자원들을 선점과, 정보의 불확실성하에서 고객의 선택에 긍정적인 효과를 줄 수 있다고 주장하였다. 반면에, Lieberman and Montgomery(1998)는 해외시장 진입이 늦은 기업은 기술, 인프라

34) Lieberman, M. B. and D. B. Montgomery. "First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with Resource-Based View," *Strategic Management Journal* 19(12), 1998, pp.1111-1125.

35) 김진숙, "유럽기업들의 아시아시장 초기진입 전략에 관한 연구-독일기업을 중심으로", 한국산학기술학회논문지 제12권 제10호, 2011, p.4316.

개발 등의 무임승차효과(free-rider effect)의 이점과, 기술 혹은 시장불확실성 해소 이점이 있다고 제시하였다. 또한 먼저 시장에 진입한 기업이 시장반응에 민감하거나 대응할 수 없다면 고객 니즈도 동태적이며 창조적인 기회가 될 수 있고, 참여기업의 관성(inertia)에 대응할 수 있는 이점이 있다고 하였다.

시장진입이 빠른 기업은 기술적 리더십, 자산의 선매권, 구매자 전환비용의 이점이 있다고 주장하였다.³⁶⁾ 리드타임이 길고, 경쟁이 심한 시장일수록 시장진입이 늦은 기업은 시장진입이 늦다는 것을 발견하였고, Ericksson과 Johanson(1997)은 높은 수준의 기술적 능력을 지닌 첨단기술 산업은 상대적으로 낮은 수준의 기술 집약도를 가진 기업에 비하여 수출에 따른 위험을 상대적으로 낮게 지각하게 되므로 신속하게 해외시장에 진입하며, 벤처기업들은 주로 첨단산업분야에 속하여 차별적인 기술과 제품을 이용하여 신속하게 해외시장으로 진입하는 것을 발견하였다. 이미 존재하는 시장에서 너무 늦은 진입은 기존 경쟁자들이 가지고 있는 학습곡선 효과를 뛰어넘을 수 없을 것이므로 강력한 네트워크 외부성을 가진 산업에서 시장에 늦게 진입하는 기업은 위험성이 증가하게 되며, 진입시기와 기술적 퇴출의 관계사이에 U자 형태로 나타날 것이다³⁷⁾.

2. 해외시장 진입 결정에 관한 이론

다국적기업의 해외시장진입 유형 결정에 관한 많은 국제화 이론이 논의되고 있으며, 일반적으로 내부화 이론(internationalization theory)을 기초로 하는 거래비용이론(transaction cost theory)이 다국적기업의 국제화 이론에 많이 인용된다. 거래비용이론에 의하면 거래주체의 제한된 합리성과 기회주의적 행동으로 인해서 기업은 거래 주체간의 거래특유자산, 거래빈도, 거래환경의 불확실성과 복잡성, 소수거래관계 요소로 인한 거래비용이 상승할수록 거래를 내부화할 것이라고 제시하고 있다(Williams, 1985).

이러한 거래효율성의 측면만 강조한 거래비용이론은 해외시장진입유형 결정요

36) Huff, Lenard C, "The Impact of lead-time and year of competitive rivalry on pioneer market share advantages", *Journal Management Science*, Vol. 40 Issue 10, Oct. 1994, pp.1370-1377.

37) Schilling, M. A, "Technology Success and Failure in Winner-Take-All Markets: The Impact of Learning Orientation, Timing and Network Externalities", *AMJ*, Vol.45, No.2, 2002, pp.387-398.

인을 충분히 설명하지 못함으로써 추가적인 다국적기업의 국제화이론에 관한 설명이론의 분석이 필요하다고 지적하고 있다.³⁸⁾

가. 자원기반이론

자원기반이론은 기업이 생산을 하기 위한 집합체로써 자원 자체가 기업 특유의 임무수행을 가능하게 하는 것으로 규정하여 기업의 내부적 자원과 역량에 초점을 맞추고 있다. 기업이 성공하기 위해서는 외부 환경요인에 의해 영향을 받기 보다는 기업이 내부적으로 보유하고 있는 자원에 의해서 결정 된다고 보는 이론이다.³⁹⁾

자원기반이론은 기업이 자원의 집합체이며 기업의 경영성과는 다른 기업들이 모방하기 어려운 기업특유의 소유자원과 능력의 효율적인 활용의 결과로 정의하고 있다.⁴⁰⁾ 기업이란 자원을 시스템화 시킨 형태로 보고 기업의 경쟁력도 기업이 보유한 자원과 더불어 이들 자원을 결합하고 활용할 수 있는 능력에 의해서 결정된다.⁴¹⁾ 자산은 기업에 의해서 통제되는 모든 자산, 능력, 조직적 운영체제, 기업의 특성, 정보, 지식 등을 의미하는 것으로서 물적, 인적, 조직적 차원의 자원을 모두 포함하는 개념으로 보았다.

한편 기업의 경쟁력의 원천을 기업이 보유한 자원뿐만 아니라 이들 자원을 결합하고 활용할 수 있는 기업의 능력을 중시하고 있다.⁴²⁾ 내부자원과 역량이 기업 전략에 대한 기본적 방향을 제시해 주며 이것들이 기업 이익의 주요원천이라고 보았다.⁴³⁾ 전략수립의 과정을 단계별로 자원기반의 분석, 역량의 평가, 자원과 역량에 대한 수익 잠재력의 분석, 전략의 채택, 자원과 역량의 확장 및 개선으로 설

38) Sarkar, M. and Cavusgil, T., "Trends in international business thought and literature: A Review of international marketing entry mode research: Integration and Synthesis", *The International Executive*, Vol.38, No.6, 1996, pp.825-847.

39) Wernerfelt, B, "A Resource Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, 1984, pp.171-180.

40) Wernerfelt, B, *ibid*, pp.171-180.

41) B. Kogut & U. Zander, "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, Vol.24, No.4, 1993, pp.625-645.

42) D. J. Teece, G. Pisano & A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Fit," *Strategic Management Journal*, Vol.18, 1997, pp.510-533.

43) R. M. Grant, "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Vol.33, No.3, 1991, pp.114-135.

명하면서 기업이 경쟁우위를 확보하기 위해서는 보유하고 있는 자원과 역량의 활용뿐만 아니라 보완적인 자원과 역량을 외부로부터 획득하는 것도 필요하다.

나. 조직학습이론

조직학습은 지식경영과 함께 1990년대 초반에 학계와 기업현장에서 주목을 받기 시작했다. 이론적 근거와 접근방법으로 조직을 분석하는 연구자들에 의해 확장되어 오고 있는 조직학습이론들은 공통적으로 새로운 지식의 창출·획득·전이 과정에 관심을 둔다.⁴⁴⁾

조직학습이론(organizational learning theory)에 의하면 기업간 경쟁우위는 기업이 소유한 특수한 학습능력과 노하우의 활용 및 개발능력에 의해서 결정되며 해외시장진입유형은 기업이 소유한 학습능력의 정도와 기업노하우의 해외시장 적응능력에 의해서 결정된다고 할 수 있다(Nadkarni and Perez, 2007; Madhok, 1998; Erramilli et al., 2002). 기존 연구에서는 장기적인 학습과 경험에 의해서 습득된 기업특유의 노하우가 기업내부에 존재한다면 100% 투자 유형을 선호하지만 그 반대의 경우 해외파트너 기업의 특수한 노하우와 능력을 공동으로 활용하고 학습을 통한 이전이 가능한 국제기업협력 유형을 선호하는 것으로 분석되었다.⁴⁵⁾ 거래비용이론은 국제기업협력의 경우 파트너기업의 노하우 습득을 위해서 발생하는 비용과 파트너기업에 의한 노하우 유출 위험성을 강조하고 있으나 조직학습이론은 파트너기업의 노하우를 효율적으로 습득이전 할 수 있다는 부문에 초점을 두고 있다.

다. 국제화 단계 모델

국제화 단계 모델(internationalization process model)은 거래비용이론, 자원기반이론과 함께 해외시장진입 유형 결정에 자주 인용되는 이론이다.⁴⁶⁾ 현지국에 관한 기업의 전문적인 사업지식 및 경험 등의 특수한 능력에 의한 해외시장진입 유형 결정에 논점을 두고 있으며 조직학습이론을 근거로 한다(Plabarber, 2001;

44) 이해영, “새로운 인적자원개발 전략으로서 지식경영과 조직학습의 개념적 연계”, 인력개발연구 제10권 1호, 한국인적자원개발전략연구소, 2008, p.179.

45) Madhok, A., “The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode”, *International Business Review*, Vol.7, 1998, pp.259-290.

46) 조성현 외, “다국적기업의 해외시장진입유형 결정요소에 관한 메타분석”, 통상정보연구 제11권 제1호, 2009, p.488.

Deng, 2003). 일반적으로 기업의 국제화는 수출에서 시작된다. 주로 국내에서 기반을 쌓은 기업들이 내수시장의 협소함을 극복하기 위해 새로운 수요처를 찾는 것에서부터 수출에 대한 필요가 발생한다. 수출에도 간접수출과 직접수출이 있다. 이렇게 수출경험을 쌓은 기업들은 현지법인 설립과 같은 해외직접투자나 다국적 네트워크 형성 등 점진적으로 글로벌화의 강도를 높여가게 된다. 즉 초창기에는 국제화 역량이 없으나 국제화가 진전될수록 경험과 지식이 축적되게 된다.⁴⁷⁾

라. 기업전략 이론

Rumelt et al.(1994)에 따르면 기업의 전략적 행동에는 기업의 목표 선별, 생산 제품 및 서비스의 선택, 정책의 설계, 생산물의 범위와 다각화 수준의 선택, 조직 구조 및 관리체계 설계 등이 포함되며 이들 행동의 통합이 기업의 전략집합을 구성한다. 기업전략이론(corporate strategy theory)은 다국적기업의 해외시장진입에 필요한 경영전략과 해외법인의 역할을 중심으로 해외시장 진입을 통한 기업의 경쟁력 강화에 초점을 두고 있다. 특히 국제시장에서 경쟁기업간의 상호관계, 해외시장진입 목적이 해외시장진입유형 결정에 미치는 영향, 해외법인의 통제기법 및 범위를 주요한 연구 분야로 논의하고 있다(Contractor, 1990; Gannon 1993; Birkinshaw and Morrison, 1995; Sarkar and Cavusgil, 1996).

3. 해외시장 진입 방식

기업의 국제화는 내수시장분만 아니라 해외시장으로 시장영역을 확대하려는 시도를 말하며, 해외시장에 진입을 결정하였다면, 기업은 구체적으로 어떤 방식을 통해 해외시장에서 경영활동을 할 것인가를 결정하여야 한다. 해외시장 진입시 기업은 기본적으로 진입시킬 제품, 진입할 시장, 사용할 진입방식에 대한 계층적(hierarchical) 결정을 내려야 한다(Wind and Douglas 1981). 이 과정에서 기업들은 우선적으로 진입시킬 제품이나 진입할 시장을 선정한 후에 후속적으로 사용할 진입방식을 결정하는 것으로 나타났다(Kwon and Hu 1995). 따라서 진입방식의 결정에 대한 절대적 패턴은 없고, 진입시킬 제품 또는 진입할 시장의 성격에 따

47) 조동성 외, “벤처기업의 글로벌 확장 메커니즘에 관한 연구: 휴맥스의 추월사례를 중심으로”, 국제경영리뷰 제11권 제2호, 2007, p.119.

라 상황적(contingency)인 결정이 내려지게 된다.

해외진입방식 선정의 이론적 배경으로 많은 연구들이 거래비용이론 또는 내부화이론을 적용하였다. 그러나 기업들이 가장 빈번하게 사용하는 해외진입 방식인 수출과 해외직접투자는 생산지역이 상이하므로 수출 대 해외직접투자 선택에 있어 거래비용보다 생산비용이 더 중요한 요인이 될 수 있다. 따라서 거래비용이론 또는 내부화 이론을 수출 대 해외직접투자의 선택 기준으로 직접 적용하는 데에는 한계가 있다(Hennart 1989, Root 1987).

가. 내부화와 해외시장 진입

내부화(internalization)란 시장거래를 내부조직(internal organization)으로 대체하는 경제적 행위를 의미한다(Williamson 1971). 내부화는 필요한 중간재를 시장거래에 의존하지 않고 수직적 통합을 통해 직접 조달하는 것이다. 따라서 기업은 유·무형의 자산을 시장거래를 통해 가치화하지 않고 내부조직을 통해 전유화한다. 이 과정에서 내부조직은 판매경로상 수직적 전방통합이나 중간재 조달 및 생산 공정상 수직적 후방통합의 형태를 띤다. 해외시장에서의 내부화란 기업이 갖고 있는 핵심역량이나 자원의 활용을 해외시장으로 확대할 때, 해외시장에서 거래를 통해 창출하지 않고, 해외 현지시장에 새로운 조직설립을 통해 창출하는 경우를 말한다.

이러한 내부화 기준으로는 수출, 라이선싱, 지분투자가 없는 전략적 제휴 등은 대표적인 시장거래를 통한 해외시장 접근법인 반면, 합작투자 및 단독투자와 같이 지분투자를 갖는 해외직접투자는 조직 내부화를 통한 접근법에 해당한다.

자원개입에 따른 소유권 및 통제의 측면에서 계약방식 보다 해외직접투자가 내부화 수준이 더 높다 할 것이며(Hennart 1989), 해외직접투자의 경우에는 단독소유 자회사가 합작회사보다, 그리고 수출의 경우에는 간접수출보다 직접수출이 내부화 수준이 더 높다 할 것이다. Anderson and Gatignon(1986)은 내부화 수준에 관한 결정이 해외진입방식의 선택 문제와 직결되며, Rugman(1985)은 '내부화 선택'(internalization choice)이라는 개념을 제시하였다. 일반적으로 높은 소유권 및 통제의 수준을 유지하기 위해서는 더 높은 자원개입과 관리가 요구되고 그에 따른 위험부담 또한 높아진다.

나. 환경구성 요인 기준

외부환경요인은 현지국 시장환경 요인과 본국의 시장환경 요인, 그리고 지리적 거리 요인 등으로 구분할 수 있다. 첫째, 현지국 시장환경 요인은 다시 시장수요 및 성장력과 관련한 시장매력 요인, 생산효율성과 관련한 생산매력 요인, 경쟁 집중도 척도인 시장구조 요인, 국가위협도 및 법률규제와 같은 정치·정책요인 등으로 세분하여 살펴 볼 수 있다. 둘째, 본국의 시장환경 요인은 본국 시장매력 요인, 본국 생산매력 요인, 본국 시장구조 요인, 본국 정치·정책요인 등 4가지로 구분된다. 반면, 내부환경 요인은 기업의 내부자원 및 취급제품의 특성에서 비롯된 요인이다. 내부자원 요인 및 제품 요인을 들 수 있으며, 내부자원을 가진 기업일수록 특정 진입방식뿐만 아니라 단독투자를 포함한 모든 진입방식을 채택할 수 있는 여유가 있다. 제품요인은 특정 진입방식의 경우에는 기업이 취급하는 제품 외형이나 속성, 생산제품의 차별화 요인 등에 인해 채택이 용이하거나 불가능한 경우가 있다. 제품외형, 제품속성, 제품차별화 등은 제품요인과 관련된 진입방식 선택의 제약조건이라 할 수 있다.

(1) 현지국의 시장환경요인

① 현지국 시장매력요인

해외시장 진입 시 대상국가 시장 선택에서 시장규모와 성장잠재력은 가장 먼저 고려되는 입지변수 중 하나이다. 협소하고 낮은 시장성장률의 해외시장은 진입방식 중 판매량 대비 손익분기점이 낮은 속성이 있는 진입방식이 유효하다. 또한 선행연구에 의하면 현지국의 시장규모가 클수록 기업내부화를 통한 해외시장 진입유형을 선호하는 것으로 분석되었다(Davidson and McFetridge, 1984; Ekeledo and Sivakumar, 1998). 거래비용이론에 의하면 현지국의 시장규모는 거래빈도의 평가지표로서 기업내부화를 통한 해외시장진입 유형 결정에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 조직학습이론에 의하면 시장성장도가 높을수록 기업의 내부학습 보다는 외부학습을 통한 기업경쟁 우위 자원확보 및 능력향상을 효율적으로 수행할 수 있기 때문에 국제기업협력을 통한 해외시장 진입이 효율적인 것으로 분석되었다(Madhok, 1998). 그러나 매우 급격한 시장성장도의 경우 100% 투자

유형이 효율적인 것으로 분석되었다(Hennart and Reddy, 1997; Cleeve, 1997).

② 현지국의 생산 및 소득수준

현지국의 저렴한 노동력, 풍부한 생산부존 자원의 존재는 현지 생산투자를 유인하는 매력요인이다. 현지국의 생산매력 요인은 임금비용, 원자재비용과 같은 원가를 구성하는 비용뿐만 아니라 발달된 하청기업 구조, 교통, 통신, 항만시설 등 사회간접자본시설을 포함한다. 한편, 해당국가의 소득수준은 다양한 경제분석에 활용되는 수치이며, 경제성장률이 높은 국가의 기업은 높은 경영능력 및 사업경험도를 소유하고 있다고 평가되며, 국제기업협력의 시장진입방식이 효율적인 것으로 분석되었다(Gomes-Casseres, 1989).

③ 현지국 시장구조 요인

일반적으로 현지시장이 몇몇 토착기업에 의한 시장집중도가 크다면, 현지에서 강력한 토착기업들과 경쟁할 수 있도록 진입기업은 시장개입 정도를 줄여야 할 것이다. 특히 현지국 해당업종의 경쟁이 높을수록 100% 투자유형보다는 국제기업협력의 유형이 효율적인 것으로 분석되었다(Hennart and Reddy, 1997). 시장경쟁이 높을수록 현지국기업의 인수합병이 어렵기 때문에 시장진입의 전략적 수단으로 국제기업협력의 진입유형이 효율적인 것으로 고찰되었다. 그러나 거래비용이론에 의하면 시장경쟁이 높을수록 현지국 협력파트너의 기회주의적 행동의 가능성이 높기 때문에 점진적으로 100%투자 유형으로의 전환이 요구된다고 지적하고 있다(Hennart and Larimo, 1998).

④ 현지국 정치·정책 요인

현지국의 수출장벽, 투자규제의 존재는 해당 진입방식에 직접적인 제약요소로 작용한다. 국제기업협력 및 100% 단독투자에 관한 현지국 정부의 규제가 높을수록 국제기업협력 유형을 선호하는 것으로 분석되었다. 개도국의 정부들은 외국인 투자유치에 적극적 태도를 보이면서도, 특정업종은 아예 투자개방 대상에서 제외하는가 하면, 내국인과 합작투자로 진입하는 경우에만 직접투자를 허용하고 있다.

신규로 외국시장에 진입하는 기업은 현지기업의 강력한 저항에 부딪치게 된다.

이미 현지시장에 진입해 있는 기업들은 시장점유, 유통망 통제, 브랜드 인지도, 제품차별화, 규모의 경제 등에 있어서 신규 진입기업보다 유리한 위치에 있을 가능성이 높다. 따라서 신규 진입기업은 이러한 진입장벽을 극복해야만 성공적인 시장진입을 이룰 수 있게 된다.

진입장벽은 기존경쟁자에 의한 장벽이기 때문에 경쟁장벽의 속성을 띤다. 특정 산업 또는 시장에 있어서 이미 진입해 있는 경쟁자가 많을 수록 신규 참여자의 진입은 더욱 어려울 것이다. 일반적으로 기존기업의 원가우위, 차별화우위, 규모의 경제가 진입장벽의 주된 요인으로 작용한다(Bain 1956). 경쟁장벽이 높을 경우 자원개입과 위험부담이 낮은 진입방식의 선택이 필요하다.

(2) 본국 시장환경 요인

본국 시장환경 요인은 본국시장의 규모와 성장성을 반영한 본국 시장매력 요인, 본국시장의 효율적 생산구조를 반영하는 본국 생산매력 요인, 본국시장의 기업경쟁상태를 반영하는 시장집중도인 시장구조 요인, 그리고 본국의 정치적 환경, 정책적 환경인 정치·정책 요인 등으로 구분 할 수 있다.

① 본국 시장매력 요인

본국시장의 환경요인이 매력적일 경우에는 기업은 국내외 시장에 대한 전체 내부자원의 배분적 운용차원에서 직접투자방식보다는 수출방식이 선택될 수 있다. 매력적인 내수시장의 존재는 기업의 미래 진입방식 선택으로 직접투자 실행 가능성을 높인다.

② 본국 생산매력 요인

본국에서 임금비용이 낮거나 성숙한 부품조달 시장, 기타 생산에 필요한 기반 시설이 잘 발달되어 있는 경우에는 국내에서 만든 제품의 국제경쟁력을 확보할 수 있다.

③ 본국 시장구조 요인

본국시장의 경쟁구조는 해외시장 진입방식에 영향을 미친다. 국내시장이 치열

한 과점구조 상황이면, 해외시장으로 확장을 통해 위험을 분산시키고 새로운 경쟁우위를 확보하려 한다. 그리고 과점적 경쟁구조에서는 기업들은 경쟁적 균형상태를 위협하는 경쟁업체의 행위를 모방하는 경향을 보인다.

④ 본국 정치·정책 요인

국내기업의 수출활동과 해외직접투자에 대한 본국정부의 정치적 상황과 정책은 기업의 진입방식 선택권을 제약하는 요소이다. 해외직접투자는 산업공동화 현상을 초래하여 본국정부로부터 종종 간접적 제한이나 철회할 것을 요구받는 경우가 발생한다. 반면, 국내고용이 창출되고 연관산업이 발전하는 수출방식은 본국정부의 세제감면, 금융지원 등 각종 특혜를 제공받으며 권장된다.

(3) 내부환경 요인

① 내부자원 부존량

기업이 보유한 내부자원량이 많을수록 진입방식의 선택 폭을 넓게 한다. 수출보다는 합작투자, 단독투자 순으로 진입시 요구하는 내부자원량이 크다. 또한 내부자원의 크기뿐만 아니라 경영관리 노하우, 재무적 자본량, 생산기술 수준, 마케팅 노하우 등 질적인 내부자원의 폭이 넓어도 다양한 진입방식 선택의 폭을 넓게 한다.

② 기업전략·조직

일반적으로 내부자원이 대기업일수록 풍부하다고 볼 때, 기업규모는 진입방식 결정에 큰 영향을 미치는 요소이다. 기업의 규모가 클수록 현지국에서의 자원투입 능력과 경영위험의 수용능력이 높기 때문에 해외시장에서의 사업성과 밀접한 관계가 있는 것으로 고찰되었다. 그러나 기업의 규모는 진입방식 선택에서 필요조건이지 충분조건은 아니다. 중소기업이라도 적극적인 해외시장 개입의지에 따라 해외시장에 대한 관여도(통제력)가 높은 직접투자와 같은 진입방식을 선호할 수 있다. 해외시장에 대한 개입정도는 최고경영자의 태도, 기업수준의 전략, 조직 내에서 국제사업부의 위치 등 조직구성체의 특성을 반영한다. 또한 순차적 진입차원에서 이전의 성공적인 해외시장 진입경험은 이후의 적극적인 해외시장 개입의

지로 연결된다. 경험이 풍부하고 규모가 큰 대기업일 수록 경험과 규모가 적은 중소기업에 비해 진입방식의 선택폭이 넓어진다(Root 1987).

전통적으로 모기업의 규모와 자산의 통제수준은 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 간주되어 왔다. 그러나 서비스 산업의 경우, 제조업과 달리 기업우위가 기술 노하우에 기반을 둔 것이 아니어서 자신들의 우위의 노출 우려가 낮기 때문에 굳이 단독투자를 고집하지 않는다.⁴⁸⁾

기업의 규모는 해외시장 진입 방식 결정에 영향을 미치는 것으로 일반적으로 알려져 있다. 즉, 기업의 규모는 경영적·재무적 자원의 양을 나타내는데 규모가 큰 기업들은 해외시장 진입을 위해 필요한 자원을 투자하는데 더 유리한 위치에 있을 수 있다. 기업의 국제영업 경험은 해외시장 진입방식 결정에 영향을 미친다.⁴⁹⁾ 해외영업 경험이 많아질수록 모기업 중심 경영에서 현지 기업중심 경영으로 나아간다.⁵⁰⁾ 이는 해외영업 경험이 적은 기업은 파트너 기업의 자원을 활용하고 서로 신뢰관계를 구축할 수 있는 능력이 부족하기 때문에, 해외사업을 직접 경영하는 방식으로 시작하였다가 해외영업 경험이 점차 축적됨에 따라 국제경영에 대한 지식기반의 구축을 쌓게 되고, 프랜차이징과 같은 낮은 통제방식에 자신감이 생기게 된다.⁵¹⁾

③ 제품 특성

기업이 현재 국내시장에 생산하여 판매하고 있는 제품의 특징은 해외시장 진입방식을 촉진하거나 제약하는 요인으로 작용한다. 제품 특징을 나타내는 구별기준은 제품외형, 제품속성, 제품차별화 정도로 구분할 수 있다.

제품외형 기준은 운송이나 보관 등에 영향을 미쳐 진입방식 선정에 반영된다. 특히 물리적 거리가 긴 경우에는 제품외형은 진입방식 선정에 직접적 영향을 미친다. 제품속성은 표준화인가 현지시장 적응을 위해 수정의 필요성이 있는 속성

48) 한동진, 기업의 해외시장 진입방식의 선택과 결정요인에 관한 실증연구, 한국IT산업을 대상으로, 한국외국어대학교, 2005.

49) Han CM, Korean marketing in China: Strategy-performance relationships, *Korea Marketing Review*, 5(2), 2000, pp. 1-12.

50) Erramilli MK, The experience factor in foreign market entry behavior of service firm, *J International Business Studies* 22(3), 1991, pp.479-501.

51) 이진·한경수, 외식기업의 해외시장 진입방식 결정요인에 관한 연구, 한국조리학회지 제16권 제4호, 한국조리학회 2010, p.17.

을 가졌는가에 따라 진입방식이 달라진다. 또한 브랜드의 명성은 거래 특수성을 측정하는 지수이다. 국제적으로 유명 상표를 소유하고 있는 기업은 현지국에 자회사 설립을 통한 현지 마케팅중심의 기업경영을 선호하는 것으로 분석되었다(Contractor, 1990). 마지막으로 제품차별화는 시장에서 프리미엄 가격을 책정할 수 있는 수출에 의한 시장진입 방식에 적합하다. 라이선싱이나 직접투자를 통해 현지에 진입할 경우 생산기술이 공개될 가능성이 높다는 점도 수출방식을 선호하게 하는 요인이다.

제3절 선행연구 검토

1. 아프리카 자원 개발과 경제협력 관련 연구

박영호 외(2008)는 새롭게 부각되고 있는 아프리카 대륙의 경제교류에 대한 협력방안에 대한 연구결과를 제시하면서 우리나라의 향후 아프리카 진입에 관한 전략과 시사점을 제안한 연구결과를 기술하였다. 특히 대 아프리카 개발협력을 위한 중점과제로서 우리나라의 개발경험 전수를 비롯한 정부-민간차원의 파트너쉽 구축과 아프리카 개발은행의 신탁기금의 운영과 활용이라는 방안을 중심으로 향후 전략 및 대응방안을 제시하였다.

정우진(2009)은 아프리카 진입 전략을 수립하기 위해 필요한 아프리카의 정세와 경제상황 그리고 자원 잠재력 및 자원개발 사업과 연관이 높은 인프라 시장 잠재력 분석을 제시하였다. 그리고 주요 선진국들의 아프리카 진입현황과 전략들을 제시하고 17개의 자원개발 진입 전략국가를 선정하여 진입유망지수를 평가한 결과를 통해 정부 및 공적기관이 시행할 종합적이고 포괄적인 방안들을 제안하였다.

박수호(2010)는 최근 세계시장의 자원전쟁에 대한 가속화 현상에서 북아프리카 지역의 자원전쟁은 세계시장의 새로운 변수임을 기술하였다. 특히 원유를 비롯한 천연자원의 보유국으로 등장한 북아프리카 지역은 새로운 해외진입 대상국으로 세

계의 주요국들이 주목하고 있음을 강조하고 적극적인 투자진입을 다각화 할 필요성이 있음을 제시하였고, 투자진입은 국가차원에서 다각적인 진입정책이 도출되어야 함을 강조하였다.

윤정현(2011)은 아프리카 개발협력 현황에 대해 주요 선진국들은 아프리카와의 밀접한 역사적 관계를 바탕으로 오래 전부터 많은 개발협력 사업을 시행하고 있어 아프리카 개발협력에서 이미 확고한 위치를 확보하고 있다고 제시하며, 신참자인 한국의 입장에서 선진국과 다른 방식의 협력을 해야함을 역설하였다. 특히 한국형 원조 모델을 발전시키기 위해서 IT기술을 접목한 원조프로그램과 한국형 새마을 운동을 아프리카에 농업 분야의 개발 협력으로 이끌어 낸다면 아프리카 개발협력의 효과성을 제고시킬 것이라고 제시하였다.

강운호 외(2010)는 아프리카 물류시장 진입방안 연구에서 아프리카 대륙의 전반적인 경제적 특성과 산업구조 등을 살펴보고 국내 물류기업이 아프리카 물류시장 진입을 하는데 있어서 역내 거점지역으로 활용하기에 적합한 전략적 거점국가를 선정하여 해당 국가의 경제특성 및 산업구조, 물류산업 현황을 문헌 연구를 통해 살펴보았다. 이 연구에서 시장진입 거점국가로 북부아프리카 지역의 이집트와 남부아프리카 지역의 남아프리카공화국을 선정하였다. 물류기업의 아프리카 진입은 거점국가 선정을 통한 단계적 진입이 필요함을 제시하였으며 1단계로 이집트와 남아프리카공화국을 거점국가로 선정하여 물류시장 진입을 제안하고 2단계로 이들 국가와 관세동맹 등 경제적 공동체를 형성하고 있으며 경제적, 지리적으로 밀접한 관계를 갖고 있는 주변국 시장으로의 진입을 제안하고 있다.

박영호(2011)는 세계 주요국 간의 해외시장 확보 경쟁이 기존의 신흥시장을 뛰어넘어 지구상의 마지막 미개척시장인 아프리카에서도 본격화되고 있으며 특히 중국의 아프리카 공략은 대륙 전체를 아우르며 전방위적으로 전개되고 있으며, 거의 모든 협력분야에서 우월적 지위를 확보한 상태라고 기술하고 있다. 중국의 아프리카 진입전략의 주요 특징은 첫째, 전통적 우호관계를 바탕으로 한 협력의 공고화, 둘째 대규모 차관 제공을 통한 인프라 개발 및 자원 확보, 셋째 방문외교를 통한 파상적인 외교공세, 넷째, 자원경쟁이 상대적으로 심하지 않은 신흥자원부국 집중공략 등으로 한국은 선택과 집중을 통한 현지사정에 적합한 진입 전략을 세워야 함을 제시하였다.

2. 아프리카 시장진입 전략 연구

해외자원개발협회(2010)는 아프리카 자원개발을 위한 아프리카 진입전략에 관한 연구에서 아프리카 자원개발 사업의 특징을 분석하고 석유 등 자원개발 동향 조사, 국가별 진입 여건을 분류하고 분류 국가별 자원개발 사업의 특징을 분석함으로써 차별적 진입방안을 제시하였다. 아프리카는 넓은 면적과 다양한 국가 수 만큼이나 석유가스 자원과 광물자원이 구분되어 분포해 있는 특징이 다르고 권역별로 종교·문화적 특성과 석유개발의 역사가 달라 자원개발 사업의 특징이 상이한 특징을 보이고 있으며, 코트디부아르, 모로코, 짐바브웨의 석유가스나 광물 자원의 부존여부에 따라 석유와 광물산업을 선택하여 조사 분석하였다.

전홍민(2011)은 아프리카 주요 신흥경제국에 대한 포괄적인 경제협력 방안을 제시하기 위하여 아프리카 주요 중점국가들에 대한 진입전략을 제시하였다. 특히, 가나와 모잠비크를 중점대상국으로 선정하여 기존 경험 방식과 차별화되는 경험 프로그램 및 추진체계가 필요하며, 상호 이해의 폭을 넓힐 수 있는 인력교류 및 문화학술 교류의 확대가 필요하다고 제시하였다.

박영호 외(2011)는 세계 주요국가의 아프리카 시장 진입 전략 연구에서 중국, 미국, 프랑스, 일본, 인도 등의 주요국가들이 아프리카 시장의 잠재적 가치를 고려하여 앞다투어 진입하고 있기 때문에 우리나라는 후발주자로서 선택과 집중을 통해 경제협력 역량 집중과 한국 고유의 경험모델이 필요함을 제시하였다.

김화년 외(2011)는 글로벌 경제에서 장기간 소외되었던 ‘정체의 땅’ 아프리카가 2000년대 이후 ‘기회의 땅’으로 변모하면서 성장 잠재력이 큰 아프리카에 한국기업이 성공적으로 진입하기 위해서는 자원·인프라, 소비시장과 제조거점의 3대 축별로 맞춤형 전략을 구사해야함을 제시하였다.

정혜승(2012)은 아프리카 지역은 광물, 석유 등 풍부한 천연자원을 보유하고 있으나, 전반적인 사회기반 시설이 낙후되어 경제성장을 위한 자원 및 인프라 개발에 집중하고 있어 새로운 환경시장 진입 대상으로 급부상하고 있는 DR콩고의 환경시장 진입전략을 연구하였다. 이 연구에서 우리 기업은 DR콩고 정부가 원하는 우선사업을 중심으로 진입 방안을 모색하여야 하며, DR 콩고 정부가 원하는 우선사업을 선정해 참여해야 함을 주장하였다.

<표 2-4> 선행연구 정리

연구자	연구내용
박영호 외(2008)	<ul style="list-style-type: none"> - 아프리카 대륙의 경제교류에 대한 협력 방안 제시 - 아프리카 개발협력을 위한 중점과제 제시 - 한국의 개발경험 전수 - 정부,민간차원의 파트너쉽 구축 - 아프리카 개발은행의 신탁기금 운용과 활용
정우진(2009)	<ul style="list-style-type: none"> - 아프리카 자원개발 진입개발 전략 연구 - 17개 자원개발 진입 전략국가 선정 - 진입유망지수 평가 통해 정부 및 공적기관의 종합적이고 포괄적 방안 제시
박수호(2010)	<ul style="list-style-type: none"> - 자원개발을 위한 신시장 개척의 필요성 제기 - 특히 북아프리카 지역의 자원전쟁 심화 - 북아프리카 지역의 자원을 연계한 투자와 진입 다각화 필요
강원호 외 (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - 아프리카 물류시장 진입방안 연구 - 아프리카 대륙의 전반적인 경제적 특성과 산업구조 분석 - 국내 물류기업의 아프리카 거점국가 선정 - 정부의 주도적 역할과 산업간 동반진입 필요성 제시
전홍민(2011)	<ul style="list-style-type: none"> - 아프리카 주요 중점국가들에 대한 진입전략 제시 - 아프리카 주요 신흥경제국에 대한 포괄적인 경제협력 방안 제시 - 가나와 모잠비크를 중점대상국으로 선정 - 차별화되는 경험 프로그램 및 추진체계가 필요성 제시
윤정현(2011)	<ul style="list-style-type: none"> - 아프리카 개발협력 현황 제시 - 선진국과 차별화된 협력방식 필요 - IT기술을 접목한 원조프래그램 통해 전수 - 한국형 새마을운동을 아프리카 농업분야 개발협력으로 효과성 제고
박영호(2011)	<ul style="list-style-type: none"> - 해외 주요국의 아프리카 진입 특징 제시 - 전통적 우호관계 통한 협력 공고화 - 대규모 원조를 통한 인프라 개발 및 자원확보 - 방문외교 통한 파상적 외교 공세 - 선택과 집중을 통한 현지전략 필요
김화년 외(2011)	<ul style="list-style-type: none"> - 아프리카 대륙을 성공적으로 진입하기 위한 전략 제시 - 상생과 협력강화를 통한 현지기반 공고화 - 기업대 정부 비즈니스 우선 공략 - 공적개발원조를 결합하여 협력방안 추진 - 아시아 기업과의 동반진입 모색
정혜승(2012)	<ul style="list-style-type: none"> - DR콩고의 환경시장 진입전략 연구 - DR콩고의 사회적 기반 낙후로 인한 환경시장 개척 용이 - DR콩고 정부가 원하는 우선사업 선정하여 진입할 필요성 제기

자료: 연구자 작성

3. 본 연구와 선행연구의 차별성

아프리카 지역 관련 연구는 ①공적개발원조(ODA, Official Development Assistance)를 통한 경제협력 관련 연구, ②해외자원개발 관련하여 아프리카 자원 개발 관련 연구, ③아프리카 진입과 관련하여 해외직접투자 관련 연구, ④아프리카 지역의 물류관련 연구 등이 있다. 경제협력 관련 연구는 아프리카 경제협력 추진 현황 및 방안, 한국의 공적개발원조 현황, 중국을 비롯한 주요국의 아프리카 경제협력 현황 등의 연구가 있다. 아프리카 자원 개발 관련해서는 아프리카 에너지 및 광물 자원 현황과 아프리카 개발전략 관련 연구가 있다. 또한 아프리카 시장의 해외직접투자 동향 및 진입 방안 관련 연구가 있다. 기존 연구는 아프리카 자원, 경제협력, 해외직접투자, 아프리카 진입전략, 물류 관련 연구로 아프리카 관련 일반사항 및 기초적인 정보제공에 집중하고 있어 성장 가능성을 지닌 아프리카 진입 전략 및 성과에 관한 연구는 시의적절하다고 사료된다.

본 연구는 아프리카 지역에 진입하고 있는 기업의 전략과 성과분석을 통해 이들 지역의 진입 거점 가능성을 분석하고 그에 따라 진입 전략을 모색하고자 한다. 현재 우리나라의 경우 아프리카 진입을 통한 새로운 경제활동의 전기를 마련하고자 다양하고 세부적인 아프리카 연구가 필요해지는 시점이다. 특히 본 연구는 우리나라에게 신성장국가로 평가되는 아프리카 진입 교두보를 마련하기 위한 경제적인 측면 이외에 다양한 효과를 제공할 수 있을 것으로 판단된다. 특히 아프리카 지역에 대한 단순 경제협력을 넘어선 새로운 투자와 경제협력 모색을 통한 기업 및 산업의 시장진입 전기를 마련할 수 있을 것이다.

제3장 아프리카 경제 현황 및 주요국의 아프리카 진입 동향

제1절 아프리카 경제 및 시장 동향

1. 아프리카 지역 개관

아프리카(Africa)는 역사, 지리, 민족 등의 기준에 따라 다양하게 분류할 수 있는 이질적 집합체의 성격을 가지고 있는 대륙이다. 아프리카(Africa)라는 단어 자체는 페니키아어로 “동굴에 사는 사람이 사는 땅”을 뜻하며, 그리스·라틴어로는 “추위가 없는 곳” 또는 “햇볕이 쬐는 곳”이라는 의미를 가지고 있다.

지리적으로 아프리카는 지중해 남쪽, 수에즈 운하와 홍해의 서쪽에 위치한 대륙을 지칭한다. 역사, 인종, 문화를 기준으로 사하라 사막 이남(Sub-Saharan) 지역만을 아프리카로 규정하기도 한다. 사하라 사막을 중심으로 이북의 북아프리카를 ‘해가 지는 지역’이라는 의미의 마그레브(Maghrreb)로 칭하고 사하라 이남의 아프리카 지역을 블랙 아프리카(Black Africa)라고 부르기도 한다. 아프리카 대륙은 전체 육지 면적의 약 22%를 차지하고 있으며 총 인구(약 10억명)은 전체의 13%를 차지하고 있다. 아프리카 북부에는 모로코, 알제리, 튀니지, 리비아, 이집트 5개국이 위치하고 있으며 사하라 이남에는 나이지리아, 가나, 에티오피아, 남아프리카공화국 등 49개국이 위치하고 있다. 현재 아프리카 대륙에는 총 54개국이 위치하고 있는데 기존 53개국에서 2011년 7월 수단이 북부와 남부로 분리되면서 1개국이 늘어났다.⁵²⁾

아프리카 대륙만을 대상으로 권역을 구분하면 크게 북부아프리카, 동부아프리카, 서부아프리카, 중부아프리카, 남부아프리카로 나눌 수 있다. ⁵³⁾

북부아프리카⁵⁴⁾ 지역은 아프리카와 유럽, 중동을 잇는 전략적 요충지인 마그레브

52) KOTRA, “블랙 다이아몬드를 잡아라: 아프리카 주요국 유망상품 진입전략”, 2012, p.9.

53) 강운호외 3인, “아프리카 물류시장 진입방안 연구”, 한국해양수산개발원, 2010, pp. 8-9.

54) 북부아프리카는 나일강을 이용하여 밀, 목화 등을 재배하며 석유가 많이 생산되는데, 그중 이집트는 피라미드, �핑크스 등의 유적과 유물로 관광산업이 발달하였고, 알제리는 석유와 천연가스가 많이 생산된다.(강운호 외 3인, 전제서, p.9)

(Maghreb) 국가들이 포함되며, 지중해와 접해 있는 모로코, 알제리, 튀니지, 리비아, 이집트 등이 여기에 속한다. 이 지역은 아랍민족과 아랍문화권이라는 점에서 중동지역과 인종적, 종교적 공통점을 지니고 있다. 대부분이 산유국으로 원유가 국가경제를 사실상 지탱하고 있으며 다른 아프리카 지역보다 부유한 편이다.

동부아프리카는 에티오피아 고원을 사이에 두고 수단과 소말리아가 있으며, 중부 초원지대와 마찬가지로 주로 목축업에 종사하는 다양한 종족들이 거주하고 있다.

서부아프리카⁵⁵⁾는 차드호수의 서부지역으로 나이지리아, 가나, 토고 등이 포함되며 아프리카 인구의 1/3을 차지하고 있다. 이 지역은 비교적 일찍이 정치 안정을 이룬 국가군(세네갈, 가봉, 가나, 베냉, 말리)과 아직도 내전과 분쟁 등으로 정세가 불안한 국가군(나이지리아, 라이베리아, 시에라리온, 니제르 등)으로 나눌 수 있다.

중부아프리카는 남북으로 적도를 중심으로 남북 위도 20도 내외의 인접 국가들로 대서양(서쪽)에서 인도양(동쪽)에 이르는 지역으로서 카메룬, 가봉, 콩고, 우간다, 케냐 등이 속하며 일부 국가를 제외하고 아프리카 지역 중에서도 낙후된 지역이다.

남부아프리카는 남아프리카 공화국, 앙골라·보츠와나·레소토·말라위·모잠비크·나미비아(남서아프리카)·스와질란드·잠비아·짐바브웨 등의 포함된 지역으로 이들 국가 중 남아프리카 공화국을 제외한 나머지 국가들은 전반적으로 사회·문화·정치·경제 등의 측면에서 지극히 열악하다.

55) 이들 국가들은 독립 후 경제발전을 위해 노력해 왔지만, 정치 불안, 관료제의 비능률성과 부패, 종족주의, 자연재해, 세계 시장가격 변동이 심한 단일 농산물 또는 광물 수출에 지나치게 의존하는 경제 때문에 지역발전을 꾀하려는 노력이 그다지 성코트디부아르와 카메룬은 안정된 정부와 외화획득 수단으로 수출용 열대작물 생산에 주력한 실용적 개발전략 등으로 상당한 발전을 이루었고, 나이지리아는 아프리카 제1의 산유국이다. (강운호외 3인, 전개서, p.9)

[그림 3-1] 아프리카 대륙 지도



2. 아프리카 경제 현황 및 시장 특성

가. 경제 현황

아프리카 경제는 글로벌 경기 침체로 시작된 불황에서 회복하고 있다. 아프리카의 평균 경제성장률은 2009년 3.7%에서 2010년 4.9%로 높아졌다. 북아프리카에서 일고 있는 정치적 불안으로 인해 아프리카의 경제성장률은 2011년 다시 3.7%로 떨어질 것이다. 그러나 이러한 예측은 수많은 리스크에 노출되어 있는 상황으

로 인해 불확실성을 띠고 있다. 여기에는 글로벌 경제에 수반되는 리스크, 일본에서 발생한 지진과 원전사고의 여파로 인한 리스크를 비롯해, 리비아와 코트디부아르 지역 개발이 주변국가에 미치는 영향에 따른 리스크 등 아프리카와 관련된 리스크가 있다.

일본 및 아프리카 경제가 정상화 된다는 전제 하에 아프리카의 경제 성장률은 2012년 5.8%로 크게 성장할 전망이다. 2010년 거둔 4.6%의 성장률에 비해 북아프리카는 올 해 상반기 유일하게 1%가 채 되지 않는 저(低)성장률을 기록했다.

마찬가지로 북아프리카 경제가 정상화 된다는 전제 하에 이 지역의 성장률 또한 2012년 증가세로 돌아설 것으로 전망된다. 동아프리카의 경우 2012년 까지 6%를 웃도는 성장률을 유지해 나갈 것으로 보이는 반면, 서아프리카의 경우 코트디부아르 사태로 인해 경제성장률이 하락해 6%를 밑돌 것으로 예상되고 있다.

남아프리카 및 중앙아프리카의 경제성장은 앞으로 가속화 될 전망이지만 동아프리카와 서아프리카 지역의 성장률에는 미치지 못할 것으로 전망된다.⁵⁶⁾

종합적으로 아프리카 경제는 앞으로 세계적 수요 증대와 자원 가격 상승 등 대외여건이 개선되면서 수출을 중심으로 점진적인 회복세를 보이고, 물가도 비교적 안정세를 실현하면서 수출 호조, 국제 원자재 수요 증가 및 가격 상승, 해외자본과 송금액 증가 등으로 회복세가 지속될 것으로 전망된다.

56) 해외자원개발협회, 「2011 African Economic Outlook」, 2011. 6.11.

<표 3-1> 아프리카 권역별 주요국 경제지표

(단위: %)

구 분	실질 GDP			소비자물가상승률			GDP 대비 경상수지 비중		
	2007	2008	2009(e)	2007	2008	2009(e)	2007	2008	2009(e)
아프리카 전체	6.3	5.2	1.7	6.0	10.3	9.0	2.9	2.5	-3.1
북서부	3.5	4.1	3.2	3.0	4.4	3.9	12.0	10.6	-1.1
알제리	3.0	3.0	2.1	3.6	4.5	4.6	22.6	23.2	2.7
모로코	2.7	5.6	5.0	2.0	3.9	2.8	-0.1	-5.4	-5.5
튀니지	6.3	4.6	3.0	3.1	5.0	3.5	-2.5	-4.2	-3.8
사하라 이남	7.0	5.5	1.3	6.8	11.9	10.5	0.2	0.2	-3.7
북동부	10.4	8.7	5.4	11.2	18.7	21.0	-10.1	-8.1	-9.0
에티오피아	11.5	11.6	7.5	15.8	25.3	36.4	-4.5	-5.6	-5.6
수단	10.2	6.8	4.0	8.0	14.3	11.0	-12.5	-9.0	-11.2
중앙	7.3	5.8	4.3	9.1	11.9	14.9	-4.8	-8.1	-8.9
콩고민주공화국	6.3	6.2	2.7	16.7	18.0	39.2	-1.5	-15.3	-14.6
케냐	7.1	1.7	2.5	9.8	13.1	12.0	-4.1	-6.8	-8.1
탄자니아	7.1	7.4	5.0	7.0	10.3	10.6	-9.0	-9.7	-9.9
우간다	8.4	9.0	7.0	6.8	7.3	14.2	-3.1	-3.2	-5.5
남부	11.6	8.5	0.0	7.6	12.6	11.0	6.3	0.2	-6.3
앙골라	20.3	13.2	0.2	12.2	12.5	14.0	15.9	7.5	-3.4
짐바브웨	-6.9	-14.1	3.7	-72.7	156.2	9.0	-10.7	-29.5	-21.4
중서부	5.8	5.3	2.6	4.5	10.1	8.8	8.0	9.3	1.4
가나	5.7	7.3	4.5	10.7	16.5	18.5	-12.0	-18.7	-12.7
나이지리아	7.0	6.0	2.9	5.4	11.6	12.0	-7.3	20.4	6.9
남아공	5.1	3.1	-2.2	7.1	11.5	7.2	-7.3	-7.4	-5.0
산유국	5.3	4.7	1.4	6.3	10.8	8.9	-5.2	10.8	-5.7
비산유국	7.8	6.1	2.2	5.5	9.4	9.4	14.8	9.4	0.9

자료: IMF, World Economic Outlook, 2009.

주요 선진국 및 신흥 경제대국 간에 에너지 및 광물자원 확보를 위한 자원의 교와 아프리카 선점경쟁은 가속화될 것으로 보인다. 또한 장기적으로 아프리카의 경제 성장은 산업화 진전 및 구매력 상승으로 이어져 아프리카가 새로운 소비시장으로 부상할 것으로 전망되며, 이에 따라 이동통신, IT, 전력, 건설, 플랜트 사업 등 유망사업 분야를 중심으로 다국적 선진기업들의 아프리카 선점을 위한 경쟁도 점차 치열해지고 있다.

<표 3-2> 아프리카의 GDP 성장 추이

(단위: 10억 달러, %)

구 분		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
아 프 리 카	전체	838 (1.85)	961 (1.96)	1,107 (2.00)	1,282 (2.11)	1,185 (2.07)	1,304 (2.15)	1,409 (2.22)	1,516 (2.27)	1,634 (2.32)	1,752 (2.35)
	사하라 이남	646 (1.42)	748 (1.52)	860 (1.56)	993 (1.63)	920 (1.61)	1,008 (1.67)	1,094 (1.72)	1,179 (1.76)	1,274 (1.81)	1,367 (1.83)
세계 전체		4,385	4,115	5,270	6,917	5,228	6,485	6,429	6,884	7,071	7,660

주 : 2010년은 추정치, 2011년 이후는 전망치
 자료 : IMF, World Economic Outlook, 2009.

나. 시장 특성

아프리카는 인종, 문화, 경제 수준별로 차이가 매우 심한 이질적 시장의 성격을 가지고 있다. 아프리카 대륙 전체에는 약 3,000여 개의 민족이 분포되어 있으며 따라서 한 국가 내에서도 남아공과 같이 복수의 부족어가 공용어로 사용되는 경우가 많다. 경제 수준 역시, 1인당 GDP가 3만 달러에 육박하는 적도기니부터 짐바브웨나 브룬디와 같이 1,000 달러 이하의 극빈국까지 다양하게 분포되어 있다.⁵⁷⁾

산업구조는 모든 산업이 비교적 고르게 발달해 있는 남아공부터 나이지리아나 콩고민주공화국과 같이 석유 또는 광물자원이 거의 국가 산업의 전부인 국가들까지 다양하게 나타나고 있다. 대부분의 국가들이 1~2개의 특정 산업 또는 품목에 의존하는 '단순형 경제구조'를 가지고 있으며 교역 상대국 역시 특정지역의 국가들로 한정되어 있는 경향이 강하다. 대부분의 아프리카 국가들이 의존하고 있는 산업군은 원유, 광산물, 농작물 등의 1차 산품에 의존하고 있으며 그 중에서도 국별로 2~3개 정도의 소수 품목에 대한 집중이 심한 편이다. 이러한 경제 구조로 인해 이들 품목의 국제 시세나 작황에 따라 경제구조 전반에 영향을 받는 수준이 매우 크다.

오랜 식민지 기간과 내전 등을 거치면서 서유럽지역, 그리고 최근에는 중국과의 교역에 대한 의존도가 큰 종속적 교역규모를 가지고 있으며 신규 시장진입을

57) KOTRA, 전세서, 2012, p.11.

하는 국가들에게 일부 장애요인으로 작용하고 있다.

다. 아프리카 산업구조

아프리카의 산업구조와 특징을 살펴보면, 아프리카는 전통적으로 오랜 노예무역과 식민지 시대를 거치면서 국민의식이 근대화가 잘 이루어지지 않은 상황에서 산업사회로 이행을 추구하면서 문제점을 드러내기 시작하였다. 현재 국제사회의 원조를 바탕으로 산업사회로 진입하고 있으나, 여전히 원시 부족사회와 초기 농경사회의 모습이 남아있으며, 국민들의 의식미비로 인해 성장이 힘든 여건을 갖추고 있다. 특히 지금까지 아프리카의 경제성장을 주도한 것은 원유를 비롯한 생필품의 수출 호조이며, 이로 인해 1차 산업 위주의 산업구조와 농업과 서비스업 체 치우친 기형적 구조이며, 제조업 기반이 매우 취약한 편이다.

<표 3-3> 아프리카의 산업구조(2007년 기준)

(단위: 대, %)

구 분	농업	서비스업	제조업
북부 아프리카	16.08%	50.62	12.68%
서부 아프리카	30.73%	43.09%	7.53%
중부 아프리카	18.69%	31.34%	9.22%
동부 아프리카	27.49%	53.18%	8.43%
남부 아프리카	13.50%	47.68%	15.85%
아프리카	21.98%	45.94%	10.73%

주: 동 수치는 GDP 중 각 산업의 비율을 나타냄.

자료: AU, Economic Report on Africa 2009, 2009.

라. 아프리카의 전략적 가치

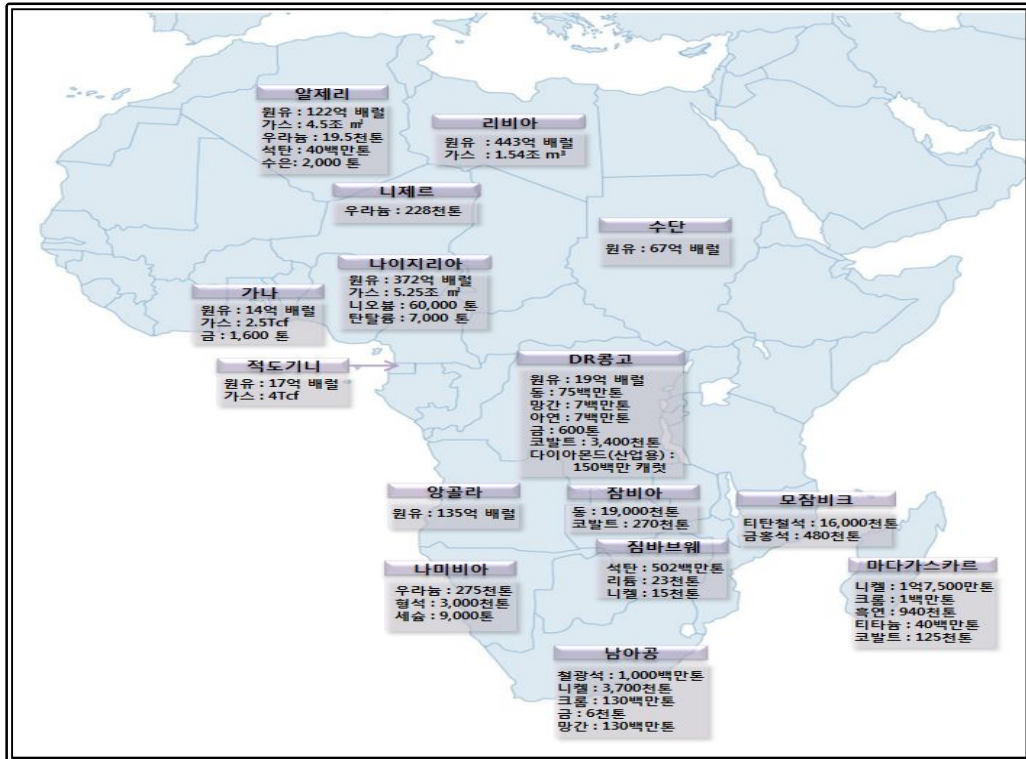
(1) 천연자원의 보고

신규 유전 및 가스전 개발에 따라 중동을 대체하는 원유 공급처로 부상하고 있으며 천연가스도 다량 매장되어 있다. 아프리카에는 전 세계 원유 매장량의 5.1%인 662억 배럴이 매장되어 있는 것으로 확인된다.

아프리카는 전 세계 천연가스 매장량의 3.1%인 5.8Tcm가 매장되어 있으며 생

산량 기준으로는 약 1.8%를 차지하고 있다. 원유의 경우, 지난 5년간 신규 확인 매장량의 1/3이 아프리카에서 발견되었으며 천연가스의 경우, 가나와 나이지리아 등 서부 아프리카를 중심으로 신규 가스전 개발이 활발함에 따라 확인 매장량은 지속적으로 늘어날 것으로 기대하고 있다.

[그림 3-2] 아프리카 주요국의 부존자원 현황



자료: 해외자원개발협회, 아프리카 주요 관심국가, 2012.

(2) 경제성장성

아프리카는 2000년 이후 연평균 5% 이상의 높은 경제성장률을 지속 하고 있다. IMF에 따르면, 2010~2020년 사이의 지역별 경제 성장 전망 역시 평균 5.8%로 아시아-태평양 지역(6.1%) 다음으로 높다. GDP 규모 역시, 2009년의 8,800만 달러에서 2015년에는 약 66% 증가한 1조 5,000억 달러에 달할 것으로 전망된다.

2011년 성장률을 기준으로 앙골라 등 원유 수출국 6.7%, 에티오피아 등의 저소득층국 6.1%대의 성장률을 기록하였다. 기관별로 상이하나 대체적으로 세계 주요

경제기구들은 아프리카가 2015년까지 5%대의 높은 성장률을 기록할 것으로 전망하고 있다.⁵⁸⁾

한편, IMF가 발표한, ‘2011년에서 2015년까지 가장 빠르게 성장할 10개국’에서 에티오피아와 모잠비크 등 아프리카 국가가 7개국이나 포함 된 바 있다.

2000년에서 2010년까지 아프리카의 전체 교역규모는 3배 이상, 외국인 투자는 5배 이상 증가하는 모습을 보이고 있다. 아프리카의 총 교역 규모는 2000년 2,100억 달러에서 2010년 7,500억 달러로 증가하였고 국별로는 중국(1,100억 달러), 미국(1,037억 달러), 프랑스(524억 달러), 인도(439억 달러)순으로 나타났다.

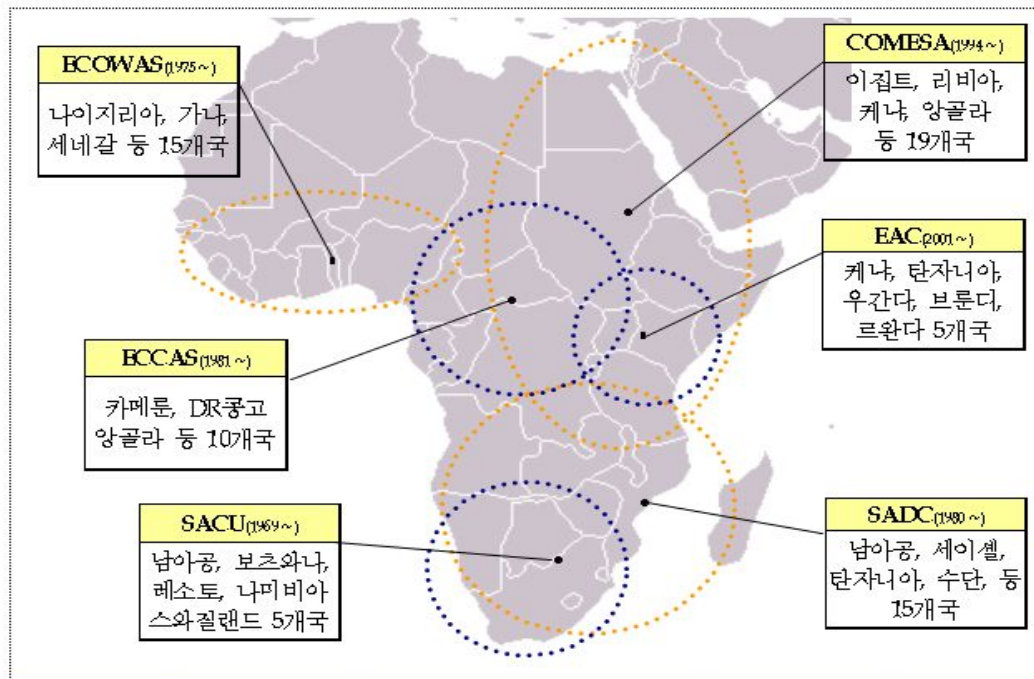
외국인 투자 규모는 2000년 98억 달러에서 2010년 550억 달러를 기록하였는데 주요 투자국으로는 미국(82억 달러), 중국(49.5억 달러), 프랑스(44억 달러), 스페인(27.5억 달러)로 나타났다. 아프리카 내 주요 투자 유입국으로는 나이지리아(69억 달러), DR콩고(30억 달러), 가나(25억 달러), 남아공(15억 달러) 등이며 주요투자 분야는 원유·가스전 개발, 광산업, 인프라(도로, 철도, 항만), 농업 등이다.

(3) 블루오션 시장

높은 경제성장률에 따른 소비계층 성장 및 인구 증가 등의 요인으로, 아프리카는 자원개발 시장에서 상품 소비 시장으로 변해가고 있다. IMF에 따르면 향후 5년간 전세계 경제성장률을 구가할 것으로 예상되는 상위 10개국 중 아프리카 7개국 차지하고 있는데 최근에는 에티오피아(8.1%), 모잠비크(7.7%), 탄자니아(7.2%)와 같은 비산유국의 경제성장이 두드러지고 있다.

58) IMF(5.7%), OECD(5.9%), Worlds Bank(5.3%)

[그림 3-3] 아프리카 지역경제공동체 현황



출처: KOTRA, 블랙 다이아몬드를 잡아라: 아프리카 주요국 유망상품 진입전략, KOTRA 자료 12-019, 2012, p.13.

아프리카의 평균 인구증가율(3.2%) 및 30세 이하 인구 비중(70.1%)은 모두 세계 평균을 상회하고 있으며 남아공 등 중국보다 소비 수준이 높은 일부 국가들을 중심으로 ‘블랙 다이아몬드’로 일컬어지는 2억명 이상의 신흥 소비세력 성장하고 있다.

3. 아프리카 부존자원 현황 및 특징

아프리카는 2000년대 들어서면서 부족 간의 내전과 독재, 부패로 혼란했던 상황에서 서서히 벗어나 산업화를 시작하면서 새로운 신흥시장(Emerging Market)으로 부상되고 있는 가운데 이곳에 풍부하게 매장되어 있는 자원이 세계적으로 주목을 받고 있다.

아프리카의 석유매장량은 1,277억 배럴로 세계 확인매장량의 9.6%를 차지하며,

생산량은 10.3백만 b/d로 세계 생산량의 12.1%를 차지(BP통계 기준). 지난 10년간(1999~2009) 아프리카의 석유 매장량은 50.8%가 늘었고, 생산량은 27.65%가 증가해 세계 대륙중에서 가장 빠른 증가 추세를 보이고 있다.

아프리카 천연가스도 그 매장량이 14.8조cm로 세계 매장량의 7.9%를 차지하고, 생산량은 203.8bcm으로 세계 가스 생산량의 7%를 차지. 아직은 세계 속에 차지하는 비중이 크지는 않지만, 가스도 석유와 같이 매장량과 생산량이 지난 10년간 중동 다음으로 빠르게 증가하고 있다. 특히 가스의 생산량은 지난 10년간 2배나 늘어났다. 한편 석탄매장량은 320억 톤으로 세계 확인 석탄매장량의 3.9%에 불과. 현재 확인된 아프리카 석탄매장량의 대부분은 남아프리카 공화국(304억 톤)의 매장량이다.

<표 3-4> 세계 대륙별 석유·가스 매장량 및 생산량(2009년)

구 분		중동	유럽·유라시아	아프리카	중남미	북미	아시아태평양
원유	매장량 (억 배럴)	7,542	1,369	1,277(9.6%)	1,989	733	422
	생산량 (천b/d)	24,357	17,702	9,705(12.1%)	6,760	13,388	8,036
천연가스	매장량 (Tcm)	76.18	63,091	14.76(7.9%)	8.06	9.16	16.24
	생산량 (Bcm/Yr)	407.2	973.0	203.8(6.8%)	151.6	813.0	438.4

주: () 는 세계 대비 비중

자료: BP, Statistical Review of World Energy, June 2010

아프리카의 석탄이 대부분 사하라 이남 미개발지역에 부존되어 있기 때문에 탐사가 진행되면 매장량은 크게 증가할 것으로 예상된다. 아프리카에는 광물자원도 풍부하게 부존되어 있음. 코발트의 경우 세계 생산량의 57%를 차지하고 있으며 다이아몬드, 크롬, 망간 등 많은 광물자원이 세계 생산량의 30~40%를 차지하고 있다. 그러나 현재 아프리카에서의 광물자원 생산량 중에서 세계 시장 점유율 10%를 넘고 있는 것은 백금, 다이아몬드, 금, 망간이나 코발트 등 일부에 지나지 않는 상황이다. 아프리카에서 광물자원 생산량이 작은 것은 자원부존 지역이 항

만에서 멀리 떨어져 있어 수송 인프라의 건설에 막대한 비용이 든다는 점과 함께 1970~80년대의 광산 국유화조치로 민간 투자가 제약을 받았기 때문이다.

아울러 그동안 정치 정세가 불안하여 정치적 리스크가 높았다는 점도 개발이 지연된 주요 원인으로 꼽을 수 있다. 그러나 최근 자원가격 상승으로 인해 미국, 유럽, 캐나다, 호주, 중국 등의 기업투자가 잇따르고 있어 향후 생산량이 크게 늘 것으로 전망하고 있다.

가. 주요 부존자원 현황

(1) 석유

아프리카에서는 현재 17개국이 원유를 생산하고 있다. 확인매장량을 기준으로 할 때 아프리카의 최대 석유 부존국은 리비아이며 그 외 나이지리아, 앙골라, 알제리 등이 대규모 석유부존국이다. 수단과 차드, 가봉 등도 원유부존 잠재량이 높다.

아프리카에서 원유생산량이 가장 많은 지역은 북부 지역으로 전체 아프리카 원유생산량의 약 45%를 차지하고 있다. 그러나 나이지리아와 앙골라의 원유생산량이 지속적으로 확대되면서 북부 아프리카의 원유생산 비중은 점차 축소되는 추세이다.

국가별 원유 생산량은 나이지리아가 아프리카에서 가장 많이 석유를 생산하고 있으며, 원유생산량은 하루 2백만 배럴로, 아프리카 총생산의 21%를 차지하고 있다.

지난 25년간 아프리카에서는 기존 생산지역(앙골라, 나이지리아, 리비아, 콩고)의 원유생산이 지속적으로 늘어나고 있으며, 최근 새로이 원유가 생산되는 국가(차드, 수단, 적도기니 등)들이 계속 나오고 있다. 또한, 많은 국가, 특히 서부 아프리카를 중심으로 새로운 탐사활동이 활발하게 전개되고 있으며, 가나의 Jubilee 유전발견으로 주변 지역인 시에라리온, 라이베리아, 코트디부아르 등에도 관심이 증대되고 있다.

<표 3-5> 아프리카 주요국의 원유매장량 및 생산량(2009)

구분	알제리	앙골라	차드	콩고	이집트	기니적도	가봉	리비아	나이지리아	수단	튀니지	기타
매장량 (억배럴)	122	135	9	19	44	17	37	443	372	67	6	6
생산량 (백만b/d)	1.81	1.78	0.11	0.27	0.74	0.31	0.23	1.65	2.01	0.49	0.09	0.14

자료: BP, Statistical Review of World Energy, June 2010

최근에는 우간다에서 유전이 발견됨에 따라 그동안 주목을 받지 못했던 동아프리카(탄자니아, 케냐, 모잠비크 등)지역으로도 관심이 증대되고 있다. 그동안 원유개발이 소외되었던 지역에서 유전이 발견되면서, 국제 기업의 경쟁적 진입속도가 높아지고 있다.

이탈리아의 Eni는 콩고민주공화국, 우간다 등지에서 적극적인 자산인수를 추진 중이며, 중국의 CNPC, CNOOC 등도 역시 가나, 우간다 등지에서의 주요 자산 거래에 참가하고 있다.

아프리카는 중동이나 러시아 등 기존의 거대 자원부존지역에 비해 부존량은 작지만 자원수입국에서는 자원도입의 다변화측면에서 볼 때 중요한 역할이 기대되는 지역으로 부상하고 있다.

아프리카는 유럽 원유 수입량의 25%, 미국과 캐나다, 중국의 원유 수입량의 약 20%를 공급하고 있다. 현재 북부 아프리카의 알제리, 리비아 등은 대부분 육상유전이나 서부 지역의 대규모 원유부존국인 나이지리아와 앙골라의 유전은 대부분 대륙붕지역에 위치하고 있다.

아프리카의 석유개발은 거의가 ExxonMobil, Chevron, BP 등 메이저나 독립계 중소규모 급의 서방 석유기업들이 진입하고 있으며 중국 등 아시아의 아프리카 석유개발 진입은 아직 그 비중이 매우 낮은 상태이다.

(2) 천연가스

석유가 아프리카 북부와 서부를 중심으로 비교적 다수의 국가에 부존된 반면 천연가스는 알제리와 나이지리아에 주로 부존되어 있다. 아프리카 총 가스매장량

14.8Tcm중 이 두 나라의 매장량이 2/3를 차지하며 나이지리아의 매장량이 가장 풍부하다. 그 외 이집트와 리비아도 비교적 많은 양의 천연가스를 매장하고 있다.

아프리카에서 나이지리아의 천연가스 부존량이 가장 많은 반면(세계 7위의 부존국)생산은 알제리, 이집트에서 많이 되고 나이지리아의 생산량은 상대적으로 그 규모가 작다. 왜냐하면 나이지리아는 아직 천연가스를 수송하고 소비하는 인프라가 부족하기 때문이다.

나이지리아에서 천연가스는 대부분 수반가스 형태로 생산되나, 처리와 이용설비가 부족하여 1/3이 그대로 소각(flaring)되고 있는 상황이다. 그러나 현재 서부 아프리카 가스 수송관이 건설되고 수 개의 LNG 액화 공장이 건립될 계획이어서 향후에도 나이지리아의 천연가스 생산량은 크게 더 늘어날 것으로 전망된다.

한편 아프리카 최대의 천연가스 생산국인 알제리는 국내 수요가 증가할 뿐만 아니라 유럽시장과의 근접성으로 스페인과 이탈리아와 연결된 수송관도 구축되어 생산량이 더욱 증가할 전망이다.

알제리의 천연가스 최대 매장지는 Hassi R'Mel 지역으로 알제리 천연가스생산량의 약 25%를 공급하고 있다. 나머지는 알제리 남부와 남동부에서 유전 지대에서의 수반가스형태 및 비수반가스로 생산되고 있다.

현재 알제리의 수도 동쪽 해변가에 위치한 도시 '스키크다'와 알제리 수도 서쪽 모로코 국경 근방에 위치한 도시 '오란'에서 알제리 국내 가스 시장의 수요와 대외 가스 수출 증대 가스 정제 프로젝트가 진행 중에 있다.

이집트는 알제리에 이어 아프리카 2위의 천연가스 생산국이며 국내 수요뿐만 아니라 해외 수출을 확대하기 위해 노력하고 있다. 이스라엘과의 컨소시엄을 통해 20년간 천연가스를 공급하기로 하였는데 계약을 맺었으나 정치적인 문제와 헐값 계약 등으로 국내에서 많은 저항에 부딪히고 있다.

이집트는 최근 BG/Edisondl 나일 델타 지역에서의 천연 가스층 발견, BP와 Shell이 동 지역에서 채굴권을 확보하고 지질 조사 작업을 시작하고 있어 생산이 본격화 되면 급격한 생산 증가로 이어질 전망이다.

<표 3-6> 아프리카 주요국의 천연가스 매장량 및 생산량(2009년)

구 분	알제리	이집트	리비아	나이지리아	기타
매장량(Tcm)	4.50	2.19	1.54	5.25	1.27
생산량(Bcm)	81.4	62.7	15.3	24.9	19.5

출처 : BP, Statistical Review of World Energy, June 2010

(3) 석탄

다른 자원에 비해 아프리카의 석탄부존량은 작은 편이다. 확인매장량 기준 세계 매장량의 3.8%에 불과하고 그나마 거의가 남아공화국에 집중되어 있다. 그러나 국가 기준으로 남아공의 석탄매장량은 세계 7위 규모이다. 아프리카에서 생산되는 석탄은 거의 남아공에서 생산된다고 볼 수 있다. 그러나 아프리카에는 미탐사 지역이 많기 때문에 탐사개발이 계속된다면 석탄부존량이 크게 늘어날 가능성은 높다. 예를 들어 나이지리아나 모잠비크 등도 현재 석탄부존이 많은 것으로 추정되나, 아직 대부분 탐사가 이루어 지지 않고 있다. 특히 나이지리아 석탄은 저유황, 저회분으로 세계 최고의 품질중 하나로 평가되고 있으나 아직 본격적으로 개발이 추진되지 않고 있다. 또한 석탄자원이 많이 부존되어 있을 것으로 추정되는 남부 아프리카는 남아공 이외 에는 거의 탐사가 이루어지지 않은 상태이다.

(4) 광물자원

아프리카는 다양한 광물자원의 보고로서 60가지 이상의 금속과 비금속 광물자원들이 풍부하게 매장되어 있으며, 특히 코발트, 다이아몬드, 백금 등은 세계 매장량의 50% 근접, 혹은 그 이상이 부존되어 있으며, 크롬, 우라늄, 금 등도 매우 풍부하게 부존되어 있다. 아직 조사, 탐사가 진행되지 않은 지역이 많아 아프리카의 광물자원 매장량은 다른 지역에 비해 더욱 빠른 속도로 늘어날 전망이다.

현재 아프리카의 광물자원은 주로 중남부지역에 많이 분포되어 있다. 특히 남아공화국과 민주콩고공화국은 다양한 광종의 광물자원들이 매우 풍부하게 부존되어 있다. 그러나 남아공화국이외에 아직 본격적인 생산체제를 가진 프로젝트들은 적으며, 인프라 문제 등으로 아직 개발 계획 조차 세우지 못한 경우가 많은 상황이다.

<표 3-7> 주요 광물자원의 아프리카 부존 현황

구 분	세계 비중		아프리카 주요 부존국
	매장량(%)	생산량(%)	
코발트	75	57	민주 콩고, 남아공, 잠비아
다이아몬드	47	46	남아공, 보츠와나, 민주 콩고
백금	45	48	남아공, 짐바브웨
크롬	40	44	남아공, 짐바브웨
우라늄	38	16	니제르, 남아공, 라이베리아
금	23	29	남아공, 가나, 짐바브웨, 탄자니아
망간	28	39	남아공, 가봉, 가나
인산염	22	25	모로코(세계매장량의 1/4)
보크사이트	15	9	기니, 카메룬, 가나
동	12	5	잠비아, 민주 콩고

출처: 한국광물자원공사, 해외자원개발협회, 2010 해외자원개발 아프리카 진입 전략, 재인용, 2011, p.31.

제2절 주요국의 아프리카 진입 현황

1. 미국의 아프리카 진입 동향 및 전략

미국은 이미 아프리카 최대의 투자교역국이며, 메이저 기업을 중심으로 최대의 자원개발 사업국이며, 특히 석유개발은 미국계 기업들이 선점하고 있는 상황이다.

미국은 아프리카를 불안정한 중동지역을 대체할 에너지 공급원으로 삼는다는 전략 하에 원유의 아프리카 의존도도 2020년 25%로 증가시킬 계획임. 또한 불량 국가에 대한 중국의 대규모 원조실시로 미국 세력 약화를 우려하여, 중국의 아프리카에 대한 영향력 확대를 견제하고 있다. 특히 미국은 지역통합사령부인 AFRICOM 출범(본부: 독일)을 통해 아프리카 지역에 대한 영향력을 확대하고 있는 중이다. 또한, 대규모 원조와 더불어 무역관련 우대조치 및 투자 확대 등을 통한 경제협력을 확대하고 있으며 아프리카 최대 원조공여국으로 세계에서 가장 규모가 큰 아프리카 ODA(Official Development Assistance)를 시행중이다. 또한 아

프리카 국가들과의 무역투자협정 체결을 통해 경제관계를 더욱 돈독히 하기 위해 노력하고 있다.

2006년 12월에는 2000년에 제정된 ‘아프리카 성장기회법’(African Growth and Opportunity Act, AGOA)을 수정하여 무관세품목 확대, 섬유·의류에 대한 수량 제한철폐, 2015년까지 적용기간 연장 등의 무역관련 우대조치를 확대 실시하고 있다.

2006년 모리셔스 및 르완다와 무역투자협정을, 2007년에는 라이베리아와 무역투자협정을, 2008년 7월에는 SACU의 남아공, 보츠와나, 레소토, 나미비아 및 스와질랜드와 무역·투자 및 개발협력에 관한 협정을 체결하였다.

특히 국제 고유가 추세가 지속되면서 늘어나고 있는 재정적 여력을 바탕으로 리비아, 알제리, 나이지리아 등 아프리카 국가들은 인프라건설, 가스자원 생산 확대 및 석유화학시설 건설계획 등을 의욕적으로 추진하고 있어 원유소비의 60% 이상을 해외에 의존하고 있는 미국으로서는 중동 석유를 보완 또는 대체할 수 있는 새로운 대안으로 아프리카를 주목하고 있다.

미국은 ‘아프리카통합사령부(AFRICOM)’을 출범하여 아프리카 시장 선점과 자원 확보를 위해 적극적인 대 아프리카 정책을 추진하고 있다.

9·11 테러 이후, 미국은 중동의 정세변화에 따른 석유수급 불안정을 상쇄하기 위한 대안으로 아프리카 진입을 적극적으로 추진하고 있다. 즉, 불안정한 중동지역을 대체할 에너지 공급처로 아프리카를 선정한 상태이며 2025년까지 원유의 중동 수입량을 현재 21% 수준에서 75% 감소시키고, 원유의 아프리카 의존도를 25%까지 증가시킬 계획이다.

또한, 수단, 앙골라 등 부패정권과 불량국가에 대한 중국의 대규모 원조시설에 따른 미국의 세력 약화를 우려하여, 중국의 아프리카에 대한 영향력 확대를 견제하고 있다.

가. 시장진입 현황

미국은 아프리카 지역 가운데 서부 아프리카의 에너지자원 공급 및 확보를 적극적으로 추진하고 있다. 풍부한 석유 부존과 높은 석유 발견 가능성을 가지고 있는 서부 아프리카는 지리적으로 미국에 인접해 있어 운송 측면에서도 중동 지역에 비해 절대적으로 유리하며, 특히 저유황 경질의 고품질 원유를 생산하고 있

어 미국의 수요와 부합한다. 이를 위해 아프리카 각국 정부와의 적극적인 정상외교를 통한 관계 강화를 도모하고 있다.

중국, 유럽 등 다른 국가와는 달리, 미국은 지역통합사령부인 AFRICOM 출범을 통해 아프리카 지역에 대한 영향력을 확대하고자 한다. 그러나 러시아와 중국 등은 ‘테러와의 전쟁’을 명분으로 내세워 아프리카 지역에 대한 영향력 확대와 에너지자원 확보를 하려고 한다는 의혹의 눈초리를 보내고 있다. 아프리카 대부분의 국가들도 미국의 아프리카 내 영향력 확대는 결국 이슬람 테러리스트들과의 전쟁과 석유자원 확보, 아프리카 정치 개입 등으로 이어질 것이라며 우려하고 있다.

또한, 대규모 원조와 더불어 무역관련 우대조치 및 투자 확대 등을 통한 경제협력 확대를 추진하고 있다. 아프리카 최대 원조공여국으로 대규모 ODA를 실시하고 있으며, 2000년 5월 아프리카 지역의 경제성장과 양국 간 경제협력관계의 강화를 위해 ‘아프리카 성장기회법(African Growth and Opportunity Act, AGOA)’을 제정하였다. 2006년 12월에는 AGOA를 수정하여 무관세품목 확대, 섬유·의류에 대한 수량제한 철폐, 2015년까지 적용기간 연장등의 무역관련 우대조치를 확대 실시하였다. AGOA하에서 미국의 아프리카 수입총액은 2007년 511억 달러로 전년대비 15% 증가하였으며, 특히 석유제품이 93%를 차지하였다.⁵⁹⁾

이와 함께, 아프리카 국가들과의 무역투자협정 체결을 통해 경제관계를 더욱 돈독히 하기 위해 노력하고 있으며, 그 결과 양국간 교역량 및 미국의 대 아프리카 직접투자액은 2002년 이후 증가세를 나타내고 있다. 미국은 2006년 모리셔스 및 르완다와 무역투자협정을, 2007년에는 라이베리아와 무역투자협정을, 2008년 7월에는 SACU와 무역·투자 및 개발협력에 관한 협정을 체결하였다.

59) Office of United States Trade Representative (2008.5) 참조.

<표 3-8> 미국의 아프리카 진입현황

국가	업체명	순위	프로젝트	규모	분야
리비아	Kellogg Brown & Root	8			건축
	Bechtel Group Inc	6			석유화학
알제리	Kellogg Brown & RootKellogg	8	Skikda LNG		건축
	Bechtel Group Inc	6			석유화학
	ABB Lummus Gobal & Iron Co.	108			석유화학
	Parasons	87			건축
	Contrack	-			-
이집트	Kellogg Brown & RootKellogg	8	암모니아	9억불	건축
	General Electric	-			-
	Bechtel Group Inc	6			석유화학
나이지리아	ABB Lummus Global	108			석유화학
	Chicago Bridge & Iron Co.	-			-
	Foster Wheeler Ltd.	-			-
	Kellogg Brown & Root	8	NLNG Train 6	8백만톤/년	건축
	McDermott Int's Inc.	-			-
	Parsons	108			건축
	Global Industries Inc	-			-
	Willbros Group Inc	-			-
	Chevron	-	Agbami	25만배럴/일	석유화학
	남아공	Kellogg Brown & Root	8	SaSol SuperFlex	40만톤/년
Exxon-mobil		-			-
Bechtel Group Inc		6			석유화학
콩고	Chevron	-			-
	Exxon-mobil	-			-
	Bechtel Group Inc	6			석유화학
앙골라	Chevron	-	Angola LNG	50억불	석유화학
	Exxon-mobil	-	Marimba North	8천만배럴	-
	Bechtel Group Inc	6			석유화학
	Kellogg Brown & Root	8			건축
적도기니	Bechtel Group Inc	6	BiokoIsland LNG	10억불	석유화학

주 : ENR, 세계 상위 225대 기업순위(2006년)

자료 : ENR, MEED 각호

나. 진입 전략

미국은 아프리카에 대한 중국의 적극적인 진입으로 인해 안정적인 석유조달 계획에 차질을 빚고 있다. 이를 타개하기 위하여 미국은 먼저 중국을 견제하려는 데 일차적인 목표를 두고 서부 아프리카국가와의 외교관계를 격상시키는 한편, 아프리카에 대한 원조확대와 지역협력 체제를 굳건히 하고 있다.

또한, 석유자원의 안정된 수급을 위해 정부 사절단 방문을 늘리는 한편, 미-아프리카국가간 에너지 포럼을 창설한 바 있다. 그리고 해상 유전이 몰려있는 서부 기니만 지역에서 벌어지는 원유절도, 무기밀매 등의 근절을 위한 군사지원을 통해 아프리카 시장을 공략하고 있다. 최근에는 아프리카 인권보호에도 앞장서는 등 중국을 견제하고 동시에 자원을 확보하기를 위한 다각적이고 공격적인 전략을 추진하고 있다.

아프리카는 대규모의 오일머니 유입과 국제기구의 개발원조 확대 등에 따라 정부조달 시장규모가 빠른 속도로 커지고 있다. 하지만, 미국의 많은 기업들은 아프리카 시장의 높은 투자리스크를 내세우며 프로젝트 수주를 주저하고 있다. 이에 따라 지난 1981년에 설립된 미국 무역개발청(United States Trade & Development Agency : USTDA)은 자국기업의 아프리카 진입을 확대하기 위하여 투자리스크를 줄일 수 있는 다양한 지원을 하고 있다.

즉 아프리카 국가의 개발프로젝트와 관련된 타당성조사, 컨설팅, 교육훈련, 기술자문 등의 비용을 100% 무상으로 공여하는 대신 이를 자국기업이 수행토록 함으로써 투자리스크를 줄여주고 수출을 촉진하는 효과를 거두고 있다. 1981년부터 2007년까지 사하라이남 아프리카 국가를 대상으로 9,000만불 이상 무상원조를 통하여 10억불 이상의 수출실적을 거둔 바 있다.

2. 유럽의 아프리카 진입 현황

유럽은 식민시대를 통해 구축된 견고한 상업 네트워크와 정치적 영향력을 바탕으로 최근까지 아프리카 대륙 전체에 강력한 영향력을 행사해 오고 있다. 미국과 같이 유럽도 유럽계 메이저를 중심으로 석유개발 프로젝트들을 선점하고 있으며 특히 광물자원 부문에 진입이 두드러지고 있다.

최근 EU는 러시아의 공급불안이 잦아지면서 에너지 공급원 다양화 필요성으로 북부아프리카 국가를 전략적 에너지 협력국으로 분류하는 등 아프리카와의 새로운 관계강화를 모색하고 있다. 이의 일환으로 EU는 아프리카와의 끈끈한 정치적·경제적 관계를 지속적으로 유지·강화하기 위해 ‘프랑스-아프리카 정상회의’(매년개최), ‘영연방 정상회의’(매년개최), ‘EU-아프리카 정상회의’(EU-Africa Summit) 등 지역 간 협력채널을 확대하고 있다.

경제적으로도 이집트 및 알제리, SACU 등 아프리카 주요국과 FTA를 체결하는 등 밀접한 협력관계를 유지하고 있는데 2006년 기준 EU 15개국이 아프리카 수출의 30%를, 수입의 68%를 차지하고, 선진국의 아프리카 원조액 가운데 약 75%를 EU 15개국이 담당하고 있다.

가. 시장진입 현황

유럽은 식민시대를 통해 구축된 견고한 상업 네트워크와 정치적 영향력을 바탕으로 최근까지 아프리카 대륙 전체에 강력한 영향력을 행사해왔다.

최근 EU는 역내 원유생산량 감소 및 러시아의 자원무기화에 따른 에너지 공급원의 다양화 필요성 대두와 함께 중국, 미국 등을 견제하기 위해 북부 아프리카 국가를 중심으로 새로운 관계를 모색하고 있다.

원유 약 27%, 가스 24%를 러시아에 의존하고 있는 유럽은 2006년 1월 발생한 우크라이나 가스공급 중단 사태 이후, 러시아의 자원무기화에 따른 석유수급불안 정을 상쇄할 수 있는 대안으로 아프리카 진입을 모색하고 있다.

EU는 아프리카와의 끈끈한 정치적, 경제적 관계를 지속적으로 유지하기 위해 지역간 협력채널 확대, 자유무역협정 체결, 원조규모 확대 등을 적극적으로 추진하고 있다. ‘프랑스-아프리카 정상회의(매년개최)’, ‘영연방 정상회의(매년개최)’, ‘EU-아프리카 정상회의(EU-Africa Summit)’ 등 정치적 유대관계를 강화하고 있다.

아프리카 입장에서 EU는 주요 교역대상국이다. 2006년 기준으로 전체 수출의 30%, 수입의 68%가 EU 지역과 수행했다. 특히 2005년 기준 대 아프리카 원조액 가운데 75%가 EU 15개국이 담당하고 있어 다른 국가에 비해 훨씬 우월한 지위를 차지하고 있다.

<표 3-9> 유럽기업의 아프리카 진입현황

국별	업체명	순위	분야
리비아	Areva	-	-
	Vinci	3	토목
알제리	Bouygues	5	토목
	Vinci	3	토목
	ALESTOM	-	-
	RAZEL	-	-
	CHENEIDER	-	-
	Total	-	-
이집트	Degremont-France	-	-
	Alstom	-	-
	Vinci	3	토목
	Bouygues	5	토목
모로코	Bouygues	5	토목
앙골라	Soares da Costa	-	-
	Total	-	-
	Texiera Durate	-	-
	Mota & Compania	-	-
	Engil	-	-
	Tubas Vouga	-	-
나이지리아	Eni	-	석유화학
	Bouygues	5	토목
	EIFFAGE	26	건축
	Prezioso SAS	-	-
	Technip-Coflexip	7	석유화학
	VINCI	-	-
	Total	-	석유화학
	Eni	-	석유화학
남아공	Total	-	-
	Bouygues	5	토목
	Degremont-France	-	-
가봉	Technip-Coflexip	7	석유화학
	Total	-	석유화학
	Bouygues	5	토목
	degremont-France	-	-

주 : ENR, 세계 상위 225대 기업 순위(2006년)

자료 : ENR, MEED 각호

<표 3-10> 주요 기업별 프로젝트 추진현황

업체	국가	프로젝트	규모
Total	나이지리아	NLNG Train 6	800만톤/년
	나이지리아	Brass LNG	100만톤/년
	나이지리아	Ofon II	10만배럴/일
Bouygues	콩고	Brazzaville-Kinkala 도로개보수공사	3,500만불
	모로코	Tangiers 항만공사	3억불
	모로코	Marrakesh 호텔 건축공사	7,520만불
ENI	앙골라	Anogla LNG	50억불
	앙골라	Mondo 블록 15 개발	1.8만배럴/일
	앙골라	Saxi/Batuque 블록 15개발	1.8만배럴/일
	앙골라	Landana-Tombua 블록 14개발	13만배럴/일
	알제리	El Merk Synergy 유전개발	-
	나이지리아	Brass LNG	1,000만톤/년
	나이지리아	Brass LNG 트레인 7	2,200만톤/년
	이집트	Damietta LNG	500만톤/년

주 : ENR, 세계 상위 225대 기업 순위(2006년)
 자료 : ENR, MEED 각호

최근에는 산유국인 이집트 및 알제리, SACU와 자유무역협정을 체결하는 등 경제관계를 더욱 강화하기 위해 노력하고 있다. 유럽자유무역연합은 2007년 이집트와 자유무역 및 정치사회 분야를 포함하는 포괄적 협정을 체결하였으며, 2008년 5월에는 EFTA와 남아공, 보츠와나, 레소토, 나미비아 및 스와질랜드로 구성된 SACU와 체결한 FTA가 발효되었다. 이와 함께 에너지 인프라 투자확대, 투자환경 개선을 위한 인재교육과 통치 제도 정비 등을 지원하는 전략도 사용하고 있다.

나. 진입전략

유럽은 사하라이남 아프리카에 대해서 원조규모를 확대하는 등 관계강화에 주력하고 있다. 이어 2006년 10월에는 아프리카 연합(AU)과 EU-아프리카 인프라 파트너십(EU-Africa Partnership on Infrastructure) 을 체결하고 아프리카 저개

발의 주요원인이라 할 수 있는 열악한 인프라 개선을 위한 지원책을 내놓았다.

이에 따르면 오는 2008~2012년간 약 56억 달러의 개발자금이 신탁기금 형태로 아프리카 인프라건설에 투입될 예정이다.

북아프리카에 대해서는 1995년 유럽-지중해연안 파트너십(Euro-Mediterranean Partnership)을 통해 경제협력 유대관계를 더욱 공고히 다져나가고 있다. 유럽의 아프리카 진입 전략은 크게 4가지로 나누어 볼 수 있다. 먼저 유럽개발기금을 통한 자금지원, 둘째, 아프리카 구중구권 회복을 위한 FTA 체결, 셋째, 유럽경제통합의 경험 전수 및 아프리카 역내무역 활성화 지원, 마지막으로 생활환경 개선 지원을 들 수 있다.

<표 3-11> 유럽의 아프리카 진입전략

4대전략	세부내용
경제원조	- 아프리카 평화와 분쟁해결을 위해 아프리카 연합의 활동을 지원 - 유럽개발기금을 통한 자금지원
FTA체결계획	- 중국에 대한 견제를 위해 아프리카 국가들과 FTA 체결 추진 - 아프리카에 대한 중주권 회복
경제통합 지원	- 아프리카 국가들의 경제발전을 위해 역내경제 통합 필요성 강조 및 지원 - 유럽경제통합의 경험을 전수하고 아프리카 역내무역 활성화 지원
생활환경 개선지원	- 아프리카 주민의 열악한 생활여건을 개선하기 위해 수도, 위생, 보건시설 등을 지원

자료: 김중관 외, 북아프리카 자원개발을 연계한 한국물류기업의 진입 전략, KMI-KMU 일반사업 2011-04-06, 2011, pp.116-117.

3. 일본의 아프리카 진입 현황

2006년, 일본은 ‘신 국가 에너지전략’을 통해 2030년까지 아프리카 지역의 석유와 가스의 개발을 통하여, 필요한 에너지의 40%를 공급받는 것을 목표로 하고 있다. 또한 최근 급증하는 희귀광물(rare metal)수요에 대한 확보원으로서 아프리카를 중시하고 있다.

일본은 정치적으로 안정된 아프리카 북부지역을 중점적으로 석유개발에 참여하고 있으며, 아프리카 남부 쪽에서는 플랜트 연계를 통한 자원 확보 전략을 시행하고 있다. 중국과 달리 일본은 거점국을 중심으로 ‘한 시장 집중화 전략’을 통해 경제규모와 정치적 영향력을 고려하여 남아프리카 공화국, 케냐, 나이지리아, 이집트 등에 집중하고 있는 것으로 나타나고 있다.

아프리카 주요국 중에서 성장국과 자원보유국으로 나누어 차별적 전략을 구사하고 있으며 대상중점국의 자립적이고 지속적인 성장을 유도할 수 있는 협력관계를 추진하는 것을 기본방침으로 삼고 있다.

일본은 현재 Inpex와 Mitsui, Japex, 신일본 석유(주) 등이 리비아, 이집트를 중심으로 비교적 규모가 큰 광구에 투자하여 탐사를 진행하고 알제리에서는 Ohanet 광구에서 석유 및 가스를 생산중이다. 그 외 사하라 이남에서는 앙골라, 나미비아, 가봉, 적도 기니 등에 진입하고 있는데 주로 소규모 광구에서 광구개발을 추진 중이다. 일본의 아프리카 자원개발 비중은 전체 자원개발 투자비의 5% 이내 수준이며, 광물자원의 경우 남아공의 크롬과 니켈 등의 사업과 모잠비크의 알루미늄, 그리고 마다가스카르에서 우리나라와 합작으로 암바토비 니켈광산을 개발 중이며, 그 외 광물자원 분야에 투자는 부진한 실정이다.

이와 같이 일본의 대 아프리카 자원개발 투자는 아직 저조하며 그나마 아직은 북부아프리카에 투자가 집중되어 있어 사하라 이남의 자원투자는 더욱 저조한 상황이다. 그러나 2006년부터 대 아프리카 외교를 강화하고 특히 TICAD(Tokyo International Conference on African Development)⁶⁰를 중심으로 대규모 아프리카 경제지원을 추진하면서 대 아프리카 투자확대를 추진중에 있다.

가. 시장진입 현황

일본은 최근 아프리카 자원을 확보하기 위해 아프리카 국가들과의 관계강화를 모색하고 있다. 일본에게도 에너지 자원측면에서 아프리카는 중요한 전략지역이다.

60) 1993년에 일본은 아프리카 개발을 주제로 하는 TICAD를 시작하여 5년마다 UN 및 세계은행과 공동으로 개최하고 있음. 아프리카 및 일본 정부, 관련 국제기구의 최고위층 인사 뿐 아니라 NGO, 민간 사업자, 아프리카 각국 의회 지도자 등 다양한 관계자가 참가하고 있음.

<표 3-12> 일본의 자원 개발 현황

국가	광구명	참여자 (지분)	계약유형	생산량(천b/d,백만cf/d)	비고
리비아	Area 113	Inpex* 85% Mitsui Oil 15%	PSC (~2020.4)		탐사
	Area 201	Mitsui Oil 35% Wintershall* 65%			탐사
	Area 40	Japex* 42% 신일본석유 38% Mitsubishi 20%			탐사
	Area 176	Japex* 100%			탐사
	Block 2-1/2	신일본 90% Mitsubishi 10%			탐사
적도기니	적도기니 LNG프로젝트	마루베니 6.5% Mitsui			
이집트	West Bakr	Inpex, Mitsui	PSC (~2020.4)	원유:5	생산
	NorthWest October	아라비아석유			생산준비
	아라메인/이도마유전	소지쓰 35%		원유:2.8	생산
콩고민주	Offshore D.R. Congo	Inpex 32.28% Perreco* 50% Chevron 17.72%	광권계약 (~2023.11)	원유:14	생산
양골라	3/05		PSC (~2025.6)	원유:62	생산
	3/85	Mitsubishi 12.5% Total*	PSC	원유:15	생산
	3/91	Mitsubishi 12.5% Total*	PSC (~2012.12)	원유:10	생산
알제리	Obanet	Inpex Japex BHP Sonatrach	리스크 서비스 (~2011.10)	원유:25 가스:578	생산
	El Ouar I/II	Inpex 10.29% Sonatrach 67.33% Eni* 22.38%			F/S 수행
가봉	보드로어 멜로 지역	Mitsubishi 50% Total*		원유:13	생산
	모아비, 소그마	Mitsubishi 100%			탐사
	에베네	Mitsubishi 50% Perenco*			탐사
	아조베	Mitsubishi 40%			탐사
나미비아	Kudu field	Itochu 25% Tullow 70% Namcor 10%			탐사
	Block 2813A, 2814B	Mitsui 15% BHP 75% PeroSA 10%			탐사
	Block 2814A와 인근	Mitshi 15% BHP 75% PetroSA 10%			탐사

주 : *는 운용권자.

자료 : 각 사연보와 석유광업연감(2009)

일본은 2030년까지 석유·가스 자주개발률 40%를 달성하기 위해 신흥 자원국으로 부상하고 있는 아프리카 지역에 대한 투자를 지속적으로 수행하고 있다. 특히 일본은 희귀광물(rare mineral) 수요를 충족하기 위해 적극적인 진입을 모색하고 있다. 일본은 총 9개 국가에서 석유개발 사업에 참여하고 있다. 아프리카에서 일본으로 수출되는 원유는 일본 전체 사용량의 3.1% 수준이다. 광물 특히 희귀광물 개발을 적극적으로 추진하고 있는 일본은 상대적으로 석유와 가스 등의 실적은 저조한 편이다.

석유·가스는 정치적으로 안정된 북부 아프리카를 중심으로 진입하고 있다. 남아프리카는 광물 자원을 확보하기 위한 진입을 하고 있다. 일본은 Inpex, Japex 등 석유개발전문기업과 함께 막강한 정보력과 해외 네트워크를 보유한 미쓰비시상사, 미쓰이 물산, 이토추상사 등의 종합상사들이 아프리카 석유개발사업을 활발히 추진하고 있다.

나. 진입전략

일본은 아프리카 53개국 가운데 중점국을 선택하여 자원개발사업을 추진하고 있다. 아프리카 전체 국가를 대상으로 사업추진을 하고 있는 중국과는 다른 전략이다. 중점국은 다시 성장국과 자원보유국으로 구분하고 있다. 대상중점국의 자립적이고 지속적인 성장을 유도할 수 있는 협력관계를 추진하는 것이 기본방침이다. 일본은 이집트와 남아프리카공화국을 성장국으로 지정하여 민간기업의 투자 확대를 지원하고 있다. 기타 앙골라, 나이지리아, 알제리, 니제르, 마다가스카르, 잠비아, 보츠와나 등을 자원보유국으로 구분하여 기술, 인력양성 지원, 인프라 정리 사업 등을 수행하고 있다.

<표 3-13> 일본의 진입거점국과 진입전략

구분	대상국	진입전략
성장국	이집트, 남아공	민간기업의 투자 확대 지원
자원 보유국	앙골라, 나이지리아, 알제리, 니제르, 마다가스카르, 잠비아, 보츠와나	남부아프리카 : 자원탐사 앙골라, 마다가스카르 : 항만정비 보츠와나 : 화력발전소 앙골라 : 통신

자료: 정우진, 해외자원개발전략연구: 아프리카 자원개발 진입 전략 연구, 기본연구보고서 09-13, 에너지경제연구원, 2009, p.64.

일본은 아프리카 진입을 체계적으로 준비하고 공략하기 위해 도쿄아프리카 개발회의(Tokyo International Conference on African Development ; TICAD)를 창설했다. 이 기구를 통해 ODA(Official Development Assistance)를 연계한 아프리카 에너지 자원 확보정책을 구사하고 있다.

4. 중국의 아프리카 진입 전략 및 시사점

현재 아프리카 자원개발에 진입해 있는 기업들을 국가군으로 보면 미국과 유럽 등 선진국 군과 중국이 주류를 이루며, 이 외에도 호주, 일본, 인도, 러시아 및 일부 아시아 국가들이 소규모의 자원개발 사업을 추진하고 있다. 이 중에서 가장 두드러진 활동을 보이는 나라는 중국이다. 중국은 유가나 자원가격이 약세였던 1990년대 말부터 아프리카에 진입하였는데 중국이 아프리카를 자원 확보의 전략지역으로 둔 것은 정세 혼란으로 국제기업들의 진입이 저조하여 틈새시장이 형성되었기 때문으로 분석된다.

지금까지의 중국 아프리카 진입 전략은 크게 세 가지로 볼 수 있는데 그 첫째는 적극적인 외교 전략을 구사하고 있다. 중국 지도부와 고위급을 중심으로 아프리카 각국들이 감탄할 만큼의 정상외교를 추진해왔다.

양자외교와 함께 아프리카 54개국 중 48개 국가와 중·아프리카 포럼(FOCAC)을 구성하여 포괄적 외교 전략을 구사하고 있다. 또한 아프리카 국가들의 인권을 외교의 주요 요소로 보는 서방국가와는 달리, 중국은 정치적 문제는 비간섭 원칙을 내세우면서 경제동맹을 강조하는 실리외교를 추구하고 있다.

둘째, 경제원조, 차관제공, 정유설비, 발전소와 같은 인프라 협력 등 대규모 경제지원을 통해 아프리카 각국과 협력관계를 강화해 나가고 있다. 2008년에는 중국 기업의 아프리카 투자를 장려하기 위해 중국-아프리카 개발기금(China-Africa Development Fund) 50억 달러를 조성하겠다고 발표하였으며 2009년 제4차 중-아프리카협력포럼(FOCAC)에서는 향후 3년간 아프리카 각국에 100억 달러 규모의 우대차관(preferential loan)을 제공하겠다고 발표한바 있다. 그러나 중국의 대아프리카 투자액이 크게 증가하고는 있지만 여전히 세계 국가들의 아프리카 투자액의 3%내외에 불과한 수준이다. 경제원조도 크게 증가했지만 공적개발원조(ODA, Official Development Assistance)규모는 연간 \$10억 내외로 미국이나 프

랑스 등의 30% 내외에 불과하다. 셋째, 교육, 문화, 평화유지군 파견 등 다양한 소프트파워(soft power)를 통해 아프리카와의 관계를 강화하고 있다.⁶¹⁾

또한 대규모 평화유지군을 아프리카에 파병하고 있는데 현재까지 UN 상임이사국의 아프리카 평화유지군의 63%를 중국이 담당하고 있다. 중점 진입 국가는 수단, 앙골라, 나이지리아 등 사하라 이남 국가들로 중국의 아프리카 석유·가스 확보매장량의 94%를 차지하고 있다.

<표 3-14> 중국의 아프리카 국가별 석유개발 진입 현황(2009)

국가	진입 광구	진입 중국기업	특징
수단	육상유전 Block 6, 1/2/4, 3/7, 13,15 및 Melut Basin Oil Project	CNPC, Sinopec	수단 내 석유개발 대부분 참여
알제리	Block 112/102a, 350, 438B 및 Adrar upstream integrated project	CNPC, Sinopec	광구 규모가 크지는 않음
튀니지	Si야 El Kilani	CNPC	중국 지분 22.5%
리비아	Block 17-4	CNPC	탐사광구
차드	Block H(4개 광구)	CNPC	중국 지분 100%
모리타니아	Block Ta-13/21, 12/20	CNPC	탐사광구
니제르	Bilma, Tenere, Agadem	CNPC	탐사광구
나이지리아	OFL 28/4, 71/72/73 OML 130, 229	CNPC, CNOOC	대부분 탐사광구
상투메	Block 2	Sinopec	나이지리아와 공동 광구
적도 기니	Block M, S	CNPC, CNOOC	
앙골라	Block 18(4개 광구), 3/05, 17/06, 18/06	Sinopec	Block 3/05는 생산광구 중국지분 25%가 대부분

출처: 해외자원개발협회, 2010 해외자원개발 아프리카 진입전략, 2010, p.25.

사하라 이남 국가 중에서도 중국의 진입이 가장 두드러진 국가는 수단으로 중국이 수단 자원개발 사업을 거의 독점하고 있는 상황이다. CNPC사는 수단 제1위의 석유투자사로 석유개발사업, 정유 및 인프라설비 등 전 분야에 참여하고 있으며, 수단에서 생산되는 원유의 40% 이상이 중국으로 수출하고 있다.

반면, 알제리, 리비아, 튀니지 등 북부 아프리카 지역으로의 진입은 메이저 석유

61) 아프리카 주요 대학 내 공자연구소(Confucius Institute)를 설립하여 중국정부의 재정지원을 받아 중국어 교육 및 문화 프로그램을 운영

기업들과의 경쟁으로 부진한 실정이다. 중국기업의 공격적 대 아프리카 투자에도 불구하고 석유·가스 자원개발 역량이 서방기업에 비해 낮은 반면 이들과 경쟁이 심하고, 광물자원은 대부분이 조사, 개발단계에 있어 아직 뚜렷한 성과는 나타나지 않고 있는 상황이다. 다만 최근에는 글로벌 경제위기를 틈타 아프리카 지역에 생산광구 매입, 자원기업의 M&A를 확대하여 중국의 영향력이 더욱 확대될 것으로 전망된다.

가. 투자 현황

중국의 아프리카 투자는 해외진입 장려 정책이 도입되고, ‘중국·아프리카협력포럼(CACF)’이 창설된 2000년 이후부터 본격화되고 있다. 2000년대 초반까지는 주로 지분합작을 통한 소규모 투자가 대부분이었으나, 이후 인프라 및 석유개발 사업 참여, 대형은행 지분인수 등으로 투자가 대형화되면서 양적으로 급팽창하고 있다.⁶²⁾ 중국의 2009년 아프리카 주요 투자대상국은 남아공(24.7%), 나이지리아(11%), 잠비아(9%), 알제리(8.1%), 수단(6%)으로 이들 5개국이 60% 가까이를 차지하고 있다.

<표 3-15> 중국의 아프리카 직접투자 현황

(단위: 백만 달러, %)

구분	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년
유량 (Flow)	75 (2.6)	317 (5.8)	392 (3.2)	520 (2.5)	1,574 (5.9)	5,490 (9.8)	1,438 (2.6)
누적 (Stock)	491 (-)	900 (2.0)	1,595 (2.8)	2,557 (3.4)	4,461 (3.8)	7,803 (4.2)	9,332 (3.8)

자료 : 중국통계연감, 2010.

대만과 외교관계를 유지하고 있는 4개국을 제외한 49개 아프리카 국가에 현재 최소한 2,000개 이상의 중국기업이 진입하여 다양한 분야에서 비즈니스 활동을 전개하고 있다. 진입분야는 자원, 인프라, 농업, 제조업, 금융부터 식당, 양품점,

62) 2007년 10월에는 중국공상은행(ICBC)이 남아공의 스탠다드(Standard)은행 지분 20%를 55억 달러에 인수했는데, 이는 중국 공상은행의 주식상장 이후 최대 규모의 해외투자로 기록.

약국, 슈퍼마켓, 기타 영세사업에 이르기까지 거의 모든 분야를 망라하고 있다.⁶³⁾

중국의 전체 해외투자 중 아프리카의 비중은 3.8%(2009년 누계기준)로 아직까지는 높은 수준은 아니지만, 대규모의 자금지원으로 각종 분야에서 경제협력이 탄력을 받고 있어 획기적인 투자확대가 예상된다.

중국의 정책은행들은 대규모의 금융지원을 통해 자국기업의 아프리카 진입을 측면에서 지원해주고 있는데, 중국 수출입은행은 전체 차관의 40%를 아프리카에서 할당하고 있으며, 국가개발은행(CDB)은 ‘중국·아프리카 개발펀드(CADF)’를 조성하여 농업, 제조업, 산업공단 조성 및 자원개발 등에 집중 투자할 방침이다.⁶⁴⁾

2009년 11월 개최된 중국·아프리카 협력포럼(4차)에서는 향후 3년간 아프리카에 100억 달러의 우대차관을 제공하기로 발표하였다. 중국 국유기업들은 서방 기업들과는 달리 이러한 막대한 자금을 등에 업고, 정정이 불안하거나 위험도가 높은 지역까지 진입해 장기적인 안목에서 비즈니스 활동을 전개하고 있다.

나. 중국의 대 아프리카 전략의 시사점

중국은 막대한 자금력과 전통적 우호관계를 바탕으로 아프리카 대다수 국가와 높은 수준의 경협관계를 형성하고 있다. 중국과 아프리카는 2000년 교역 규모가 105억 달러에서 2009년에는 1068억 달러로 10배 이상 증가했다. 투자 면에서는 중국의 아프리카 투자가 2009년에 80% 증가해 전 세계 외국인 투자의 10%를 차지한다.

중국은 2009년에 아프리카 정상들을 중국에 초청해 대대적인 포럼 행사를 개최했다. 주요 아프리카 정상이 대부분 참석한 행사에서 중국의 후진타오 주석은 아프리카에 대한 100억 달러의 소프트론 제공을 약속했다.

중국의 아프리카에 대한 접근방식은 과거 서방 국가들과는 판이하게 다르다. 서방 국가들은 조건부 론을 아프리카에 제공해 아프리카의 낙후된 인프라를 개선하는데 기여했다. 하지만 이러한 방식은 결과적으로 아프리카 국가들을 빗더미에 올라앉게 했다. 이로 인하여 아프리카 국가들은 더 이상 서방의 차관을 얻기가

63) 잠비아의 수도인 루사카에서 판매되는 계란의 1/4 이상이 중국인이 경영하는 농장에서 생산된 것임.

64) CADF는 2007년 10억 달러로 출범했으며, 최종적으로 50억 달러의 규모로 확대할 방침임(운용기간 :50년).

어렵게 되었다. 서방 국가들은 아프리카 국가의 정부 보증을 토대로 차관을 제공하였으나 결과는 양쪽 모두에 부정적 결과를 가져왔다.

이러한 가운데 중국은 아프리카에 무상으로 인프라를 건설해주고 자원개발권을 얻어가는 방식으로 각광을 받고 있다. 아프리카는 중국의 이 같은 방식으로 인해 돈이 없어도 도로·통신시설을 개선하고 있으며 심지어는 아프리카 나라들의 정부 기관 건물들을 중국이 지어주고 자원개발권을 얻기도 한다.

중국은 2008년에는 콩고 정부, 2009년에는 기니 정부에 인프라 건설을 해주고 자원개발권을 주는 각각 90억 달러와 70억 달러 규모의 계약을 체결했다. 중국은 에티오피아에서 정부소유 통신회사의 무선통신 시설 확대에 필요한 자금 15억 달러를 지원하고 도로와 수력발전시설 개발권을 취득했다.

중국은 에티오피아에 총 40억 달러의 조건부 차관을 공여했다. 중국은 또한 카메룬에서 당초 영국 회사가 맡을 예정이었던 수력발전 댐 건설에 8억 달러의 차관을 제공키로 하고 댐 건설을 맡았다.

가나에서는 외교부 및 국방부 건물을 중국이 지어주고 자원개발권 획득에 유리한 고지를 점령했다. 이와 같은 중국의 획기적이고 과감한 아프리카 진입에 서방 국가들은 시기와 우려의 목소리를 내고 있다.

IMF는 콩고에서 중국이 학교, 병원, 대학건설 등 공공시설을 건축해주고 구리 1000만 톤과 코발트 60만 톤을 채굴하는 거래에 투명성이 결여되었다고 우려를 표시했다. IMF는 중국과 콩고 간 거래 의혹이 해명되지 않으면 부채가 많은 나라에 제공하는 부채 완화 해당 국가 리스트에서 콩고를 제외할 수도 있다고 경고했다.

상기와 같이 중국은 대외원조와 차관 제공으로 인프라를 건설해주고 자원개발권을 얻는 방식으로 자원을 확보하고 있다. 한편, 초기에 원유, 광산 등 자원개발 산업에 집중했으나 점차 자원개발 이외 분야로 확대하고 있다. 최근 중국 제품의 아프리카 수출은 자본재가 증가하고 있으며, 투자역시 소수지역 중심에서 투자지역을 확대하고 투자분야도 의류, 농산품, 가공, 발전, 도로 건설, 관광, 통신 등 다양해지고 있다.

중국은 주로 대·중형 국유기업 위주의 진입을 하고 있으며, 주로 수출입은행을 통해 수출신용, 대출, 투자보장 등을 중국 투자자에게 제공하는 형태로 진입하고 있다. 그리고 중국 지도부는 아프리카를 수시로 방문하여 인간적 유대관계를

형성하고, 자국기업의 진입을 측면에서 지원하고 있다. 또한 장기간에 걸쳐 아프리카 장학생들을 선발·육성함으로써 오늘날 각계각층의 인사들로 구성된 친중과 네트워크를 광범위하게 축적하고 있다. 한편 중국의 실리위주 경협전략(대규모인력진입, 저가상품공세, 자원담보 원조)등은 아프리카지역에서 반감을 보이고 있어 우리나라는 아프리카에 차별화된 접근방식을 고려해야 한다.

<표 3-16> 중국의 아프리카 진입전략

전략	세부내용
전통적 우호관계를 바탕으로 한 협력의 공고화	- 중국과 아프리카의 긴밀한 유대관계 - 1970년대 말 33개국과 국교 수교 - 대규모 원조 제공
방문외교를 통한 파상적인 외교공세	- 2006년 중국 3대 지도부가 22개국 방문 - 중국과 아프리카와의 협력 포럼
차관·인프라·자원의 연계	- 대규모 차관 제공을 통한 자원개발권 획득 - 앙골라 방식
틈새 신흥자원부국 집중공략	- 수단, 앙골라, 짐바브웨이 같이 정정이 불안하고 자원경쟁이 적은 신흥자원 부국 집중 공략

자료 : 박영호, 중국의 아프리카 진입 가속화 동향 및 시사점, KIEP 지역경제 포커스, 2011, pp.7-11.

제3절 한국의 아프리카 진입 현황

1. 한국의 아프리카 진입 의의

아프리카는 다양한 리스크가 존재함에도 불구하고, 미래 성장동력 확보를 위해 진입이 필요한 시장이다.

아프리카 경제는 ①성장과 젊음 ②천연 및 농업 자원 ③거대 소비시장 ④인프라 확충 ⑤사업환경 개선 등 다양한 잠재력을 보유하고 있다.⁶⁵⁾

해외 주요 선진국과 민간 기업들이 미래 시장을 선점하기 위하여 진입하고 있는데, 진입이 늦어지면 마지막 남은 성장시장에 진입할 기회를 잃을 수 있다.

농업 외 산업도 발전하고 있는 가운데 외국인 투자를 유치하기 위한 활동을 활

65) 삼성경제연구소, “21세기의 신대륙, 아프리카를 잡아라”, 「CEO Information」, 2011. pp.1-25.

발하게 전개하고 있어 유망한 투자 지역으로 부상하고 있고, 특히 국제 원자재 수요가 급증하는 가운데 가격도 상승하고 있어 자원확보를 위한 협력과 지원이 시급하다. 중장기적으로 중동의존을 완화시킴으로써 아프리카에서 안정된 원유 수입처를 확보하여야 한다. 반면, 시장정보 확보 어려움, 개별 시장 협소, 숙련 노동인력 부족과 같은 아프리카만의 리스크는 진입에 걸림돌이 되고 있으므로 아프리카 시장 상황에 맞는 진입 전략과 리스크 대응 방안이 필요하다.

2. 한국과 아프리카의 교역 현황

가. 우리나라와의 관계

우리나라는 아프리카 53개국과 수교를 맺고 있으며, 아프리카에 상주하고 있는 공관은 총 19개 국가이다.⁶⁶⁾ 2011년 우간다와 르완다 공관 개설을 추진중에 있다. 반면에 북한의 상주 공관은 총 10개국에 이른다.

<표 3-17> 한국과 북한의 아프리카 수교 현황

구 분	한국	북한	동시수교
수교국	53	52	52
단독수교국	1(레소토)	-	

자료: 아프리카 편람, 2011, 5.

<표 3-18>에 의하면, 우리나라 전체 상품 교역액 중 대 아프리카 교역비중은 2010년 기준 143억 달러로 약 2.0%에 불과하다.

최근 5년간 아프리카 교역은 꾸준히 증가하여, 2005년 대비 교역액은 28%, 교역량은 6%, 무역수지는 62%로 모두 증가하였다. 교역비중은 낮으나 상대적으로 큰 폭의 무역수지 흑자를 기록하였다. 2009년에 52.7억 달러 흑자를 달성하여 전체 무역 흑자의 13.0%를 차지하였다.

66) 가나, 가봉, 나이지리아, 남아공, 리비아, 모로코, 세네갈, 수단, 앙골라, 알제리, 에티오피아, 이집트, 짐바브웨, 카메룬, 케냐, 코트디부아르, 콩고민주공화국, 탄자니아, 튀니지 등

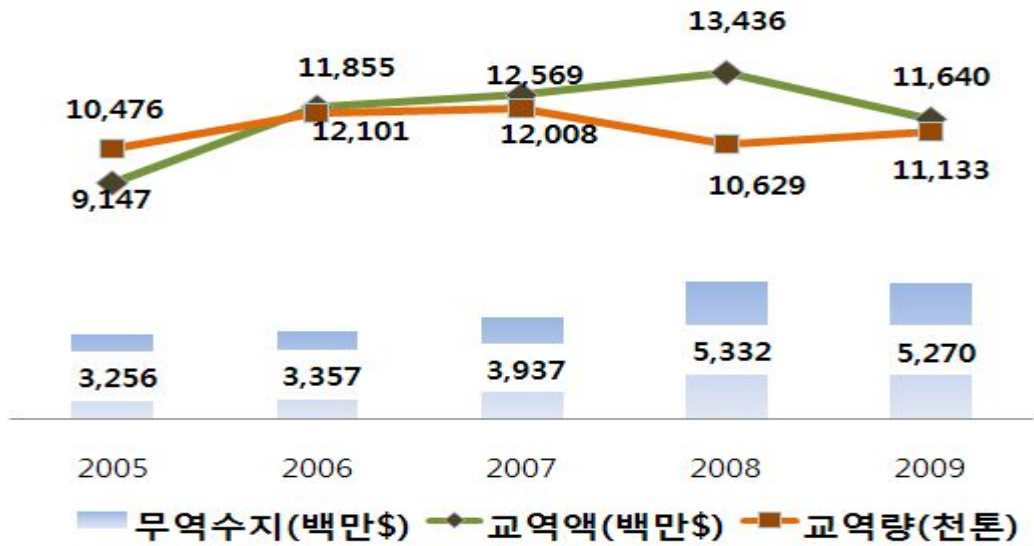
<표 3-18> 한국과 아프리카 교역 현황

(단위: 천불, %)

수출 /수입	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
수출액	5,633,121 (80.7)	6,202,507 (10.1)	7,730,482 (24.6)	8,256,998 (6.8)	9,386,088 (13.7)	8,466,728 (-9.8)	9,618,419 (13.6)
수입액	2,847,276 (42.0)	2,945,678 (3.5)	4,372,300 (48.4)	4,316,619 (-1.3)	4,051,645 (-6.1)	3,185,179 (-21.4)	4,683,615 (47)
교역 총액	8,480,397	9,148,185	12,102,782	12,573,617	13,437,733	11,651,907	14,302,034

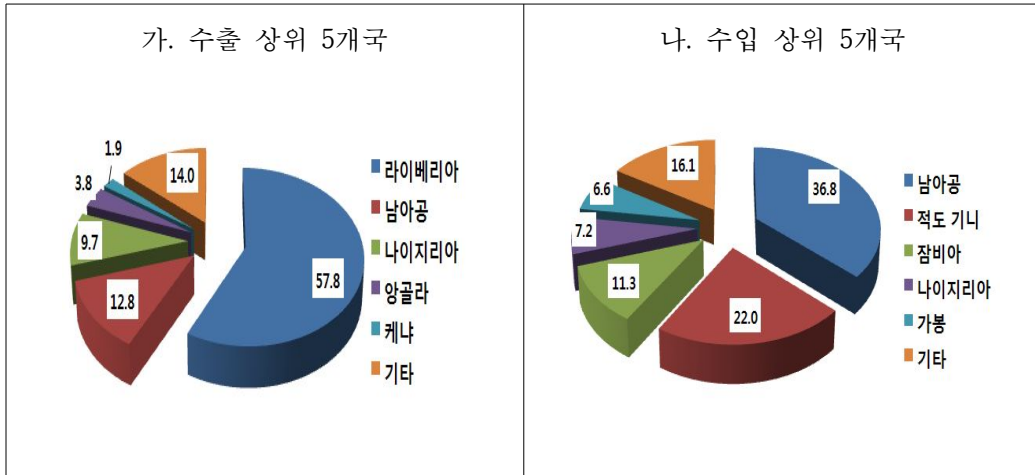
출처: 한국무역협회(사하라이남 아프리카)

[그림 3-4] 한국과 아프리카의 교역 추이(2005~2009)



자료: 관세청

[그림 3-5] 아프리카 주요 교역 상대국(금액기준, 2009년)



자료 : www.customs.go.kr

상위 5대 수출국은 라이베리아, 남아공, 나이지리아, 앙골라, 케냐 순으로서 라이베리아는 최근 5년간 최대수출대상국이고 2005년 전체 수출의 32%에서 2009년 58%로 대폭(26%p) 확대되었다. 상위 5대 수입국은 남아공, 적도기니, 잠비아, 나이지리아, 가봉 순으로서 對남아공 수입 비중은 2005년 대비 변동이 없고, 對적도기니 수입은 대폭 증가하였다. 2009년에 남아공이 對아프리카 전체 수입에서 차지하는 비중은 약 37%, 적도기니는 22%를 차지하였다. 남아공으로부터 철·동·백금 등 광물자원을 주로 수입하였다.

<표 3-19> 아프리카 10대 수출품목(HS코드 4자리, 금액기준)

2005년 (단위: 백만 달러)				2009년 (단위: 백만 달러)		
순위	HS 코드	품목	수출액	HS 코드	품목	수출액
1	8901	수송용 선박	1,986 (32.0)	8901	수송용 선박	5,017 (59.3)
2	8905	특수선박	1,665 (26.8)	8703	승용자동차	574 (6.8)
3	8703	승용자동차	394 (6.4)	8517	음성 및 영상 송수신 기기	230 (2.7)
4	8525	방송용 송신기기	297 (4.8)	3901	에틸렌의 중합체	203 (2.4)
5	3901	에틸렌의 중합체	205 (3.3)	3902	프로필렌의 중합체	152 (1.8)
6	8704	화물자동차	128 (2.1)	2710	석유제품	104 (1.2)
7	3902	프로필렌의 중합체	113 (1.8)	8704	화물자동차	94 (1.1)
8	5810	자수포	62 (1.0)	3907	폴리아세탈수지 등	85 (1.0)
9	8528	텔레비전용 수신기기	53 (0.9)	3002	인혈·치료용·예방 용·진단용 조제 동물 피, 면역혈청	79 (0.9)
10	8429	블도저, 굴삭기 등	48 (0.8)	6309	사용하던 의류 및 기타 사용하던 제품	64 (0.8)
	소계		4,950 (79.8)	소계		6,601 (78.1)

주: () 아프리카 전체 수출(금액) 대비 비중(%)

자료: www.customs.go.kr

최대 수출품목은 ‘선박’, 뒤이어 ‘차량’ 및 ‘화학·의료용품’으로서, 선박이 對아프리카 전체 수출의 60%에 육박하였다. 2009년 선박 수출액은 5,017백만 달러를 기록하여 전체 수출의 59%를 차지하였다. 주요 수입품목은 원료·광물 중심의 ‘원자재’로서, 한국은 아프리카에서 연료, 광물, 희소금속 등을 주로 수입하며, 전체 수입에서 80%를 차지하였다.

<표 3-20> 아프리카 10대 수입품목(HS코드 4자리, 금액 기준)

2005년
(단위: 백만 달러)

2009년
(단위: 백만 달러)

순위	HS 코드	품목	수출액	HS 코드	품목	수출액
1	2709	원유	1,287 (43.7)	2711	석유가스	983 (30.9)
2	7202	철합금	276 (9.4)	7403	정제한 동과 동합금	367 (11.5)
3	7403	정제한 동과 동합금	263 (8.9)	2709	원유	349 (11.0)
4	7110	백금	139 (4.7)	7110	백금	194 (6.1)
5	7601	알루미늄의 괴	116 (3.9)	7202	철합금	185 (5.8)
6	2603	동광과 그 정광	98 (3.3)	2601	철광과 그 정광	142 (4.4)
7	7404	동 스크랩	80 (2.7)	7404	동 스크랩	132 (4.2)
8	2601	철광과 그 정광	74 (2.5)	7601	알루미늄 괴	108 (3.4)
9	7208	철 또는 비합금강의 평판압연제품	48 (1.6)	2701	석탄	66 (2.1)
10	7219	스테인리스강의 평판압연제품	41 (1.4)	2602	망간과 그 정광	55 (1.7)
	소계		2,421 (82.2)	소계		2,580 (81.0)

주: () 對아프리카 전체 수출(금액) 대비 비중(%)

자료: www.customs.go.kr

제 4 장 아프리카 시장진입과 성과에 관한 실증분석

본 장에서는 문헌연구를 바탕으로 한국기업의 아프리카시장 진입 전략이 기업 성과에 미치는 영향관계를 분석하기 위해 연구모형 및 가설설정 그리고 해외시장 진입전략에 따른 기업성과 분석 결과를 서술하고자 한다.

우선 제1절에서는 기존의 선행연구를 토대로 연구모형과 연구가설을 설정한다. 제2절에서는 한국기업의 아프리카 진입 전략과 기업성과간의 실증분석을 하기에 앞서 표본 대상 기업 선정과 자료 수집방법, 분석방법에 대해 상세히 기술하고자 한다. 제3절에서는 한국기업의 아프리카 시장 진입 요인과 전략을 통해 기업성과를 분석 한다. 분석기법은 SPSSWIN과 AMOS 패키지를 이용하며 구조방정식 모형에 의한 분석결과를 서술한다. 제4절에서는 분석결과를 종합 정리하고 이에 대한 시사점 및 대응방안을 기술한다.

제1절 연구모형의 설정 및 구성

1. 연구조사 개요

아프리카 대륙은 54개의 작은 국가단위로 인위적으로 분할되어 발전하는 과정에서 다양한 언어, 종교가 혼재하고 경제규모 및 경제발전의 차이가 크다. 아프리카는 5개국(남아공, 이집트, 알제리, 나이지리아, 리비아)이 전체 GDP의 60%를 차지하고 있으며, 35개 아프리카 최빈국이 아프리카 인구의 30%를 차지하나, GDP 비중은 아프리카 전체의 12%에 불과하다.

아프리카는 2000년대 들어서면서 부족 간의 내전과 독재, 부패로 혼란했던 상황에서 서서히 벗어나 산업화를 시작하면서 새로운 신흥시장(Emerging Market)으로 부상되고 있는 가운데 이곳에 풍부하게 매장되어 있는 자원이 세계적으로 주목을 받고 있다.

중국·미국·유럽 등은 자원 확보 및 안보 차원에서 경쟁적으로 진입하고 있으며, 특히 2000년대 이후 주요 철강사와 원료 회사들의 진입이 급증하고 있다. 특히 중국은 2000년대 들어 자원 수요가 급증하면서, 에너지 및 광물자원의 부족분을 확보하고 신흥 판매시장을 개척하기 위해 아프리카 진입에 박차를 가하고

있으며, 미국은 에너지 자원의 중동의존도를 줄이기 위해 아프리카 에너지자원 확보에 나섰고, 유럽·인도·일본 등도 활발히 진입하고 있다.

주요 철강사와 광산회사들도 아프리카 시장을 판매시장 또는 Captive mine 및 미래 자원공급 기지로 인식하고 진입 아프리카 투자 환경은 점진적으로 개선되고 있으나 정치적 불안정, 인프라 및 전문인력 부족, 비즈니스 환경 열악 등의 리스크가 상존해 시장 상황에 맞는 구체적인 전략과 리스크 대응 방안이 필요하다.

이에 본 연구는 한국기업의 환경특성, 아프리카 시장 진입 및 전략이 기업성과에 미치는 영향관계를 살펴봄으로써 한국기업의 아프리카 시장 진입 위험 감소와 수출시장 확대방안을 제시하고 또한 아프리카 시장 진입의 문제점과 개선방안을 제시하고자 한다.

한국기업의 아프리카 시장 진입 전략과 기업성과 분석은 설문지 방식을 이용하였으며, 표본대상은 무역협회와 대한무역투자공사의 도움을 받아 아프리카에 수출 및 진입기업을 대상으로 선정하였다. 조사방식은 전화면접과, 전자메일, Fax 등을 통해 직접 기록하는 타계식 조사방법을 사용하였다.

2. 연구모형의 설정

본 연구는 한국기업의 아프리카시장 진입 전략이 기업성과에 미치는 영향관계를 분석하기 위해 수출환경-해외시장진입전략-기업성과간의 연구모형을 설정하였다. 본 연구는 문헌연구를 토대로 하여 각각의 변수를 추출하였으며, 선행연구 모델은 Leonidou et al(2002)의 수출성과에 영향을 미치는 마케팅전략 결정요인 모델을 참조하였다. 이 연구에서 독립변인은 경영특성, 조직요인, 환경요인 세 가지로 선정하였으며, 이 세 가지 요인이 목표시장 선정과 수출마케팅 전략 요소에 미치는 영향관계를 살펴보았으며, 또한 매개요인인 목표시장 선정과 수출마케팅 전략 요소가 수출성과에 영향을 미치는지를 분석하였다. 특히 수출마케팅 전략은 4P 전략 29개 변수를 선정하였고, 수출성과는 경제적 성과 6개 변수, 비경제적 성과 6개 변수로 측정하였다. 분석결과, 수출성과에 영향을 미치는 수출마케팅 전략은 24개 변수로 나타났다. 본 논문의 연구모형 변수에 대한 구체적 설명은 다음과 같다.

첫째, 해외시장 진입전략과 기업성과에 영향을 미치는 독립변인은 기업특성, 현

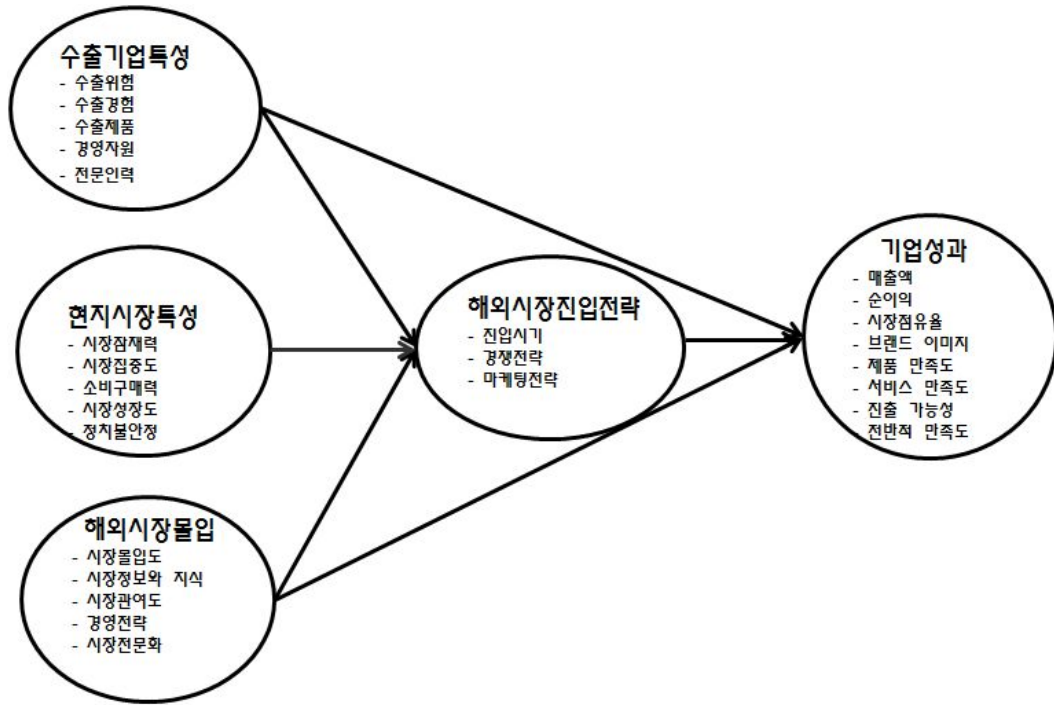
지시장특성, 해외시장몰입 특성으로 구분하였다. 기업특성요인은 기업경영자의 경영방침, 다년간의 해외활동 경험, 다양한 수출제품, 수출마케팅 능력 그리고 아프리카 특수성을 고려한 전문인력 보유 여부로 구분하였다. 또한 현지시장특성요인은 아프리카 시장의 잠재력, 토착기업에 의한 시장집중도 여부와 소비시장으로서의 구매력, 시장성장도, 정치적 불안정을 세부변수로 선정하였다. 해외시장몰입 요인은 아프리카 시장에 대해 자사의 정보와 지식 여부, 몰입정도, 시장에 대한 중요도와 관여도, 경영전략 수립과 실행, 시장 전문화 등으로 선정하였다. 따라서 수출환경 특성요인, 현지시장 특성요인, 해외시장 몰입요인을 독립변인으로 설정하여 이들 요인이 해외시장 진입전략과 기업성과에 정(+의 영향을 미치는가를 분석한다.

둘째, 매개요인은 아프리카 시장 진입을 통해 기업의 성과를 측정하기 위해서 해외시장 진입전략 요인으로 선정하였다. 특히 시장진입시기와 타 기업과의 경쟁전략, 기업의 마케팅 전략으로 시장진입 전략요인을 선정하였다. 시장진입시기의 세부변수로는 타 기업과 비교해 진입 시기여부, 아프리카 시장을 고려한 진입시기, 선도추종형 진입시기 등으로 선정했다. 경쟁전략요인은 차별화된 제품 공급, 특정국가 대상 집중화 전략, 지역별 세분화 전략 등으로 구분하였다. 마케팅 전략은 가격전략, 광고전략, 차별화된 서비스, 대리인이나 유통업자를 통한 진입 등으로 구분하였다. 이들 매개요인이 기업성과 즉 경제적 성과와 비경제적 성과에 미치는 영향관계를 분석한다.

셋째, 종속변수는 기업성과 요인으로서 경제적 성과와 비경제적 성과로 구분하여 살펴본다. 경제적 성과는 매출액, 순이익, 시장점유율 향상으로 선정하였고, 비경제적 성과는 제품의 브랜드 이미지 향상, 제품만족도 향상, 서비스만족도 향상, 향후 진입가능성 확대, 타 지역과 비교한 전반적 만족도로 선정하였다.

이러한 연구모형의 체계를 통해 가설을 검증하고 분석결과를 토대로 한국기업의 아프리카 시장 진입전략에 따른 성과를 구조방정식 모형을 통해 분석하고자 한다. 이는 우리나라 기업에게는 아프리카시장 개척 및 확대 수단으로서 아프리카 진입의 성과 검증을 통해 무한한 잠재력을 보유한 아프리카 시장진입의 교두보로 삼아 아프리카 시장의 중요성을 인지하고 정부와 기업의 아프리카 진입 기초자료로 활용하고자 한다.

[그림 4-1] 연구모형



3. 연구가설 설정

가. 연구가설 구성

가설이란 두 개 또는 그 이상의 변수들간의 관계를 나타내는 문장으로 연구자가 연구를 통해 밝히고자 하는 현상을 요약한 것이다.

본 연구에서 설정된 가설은 선행연구 모형에서 제시되고 검증된 변수를 요인화 하여 선정된 것이다. 연구가설은 세 개 분야로 구분하였다. 첫째, 수출환경 특성 요인과 해외시장진입 전략요인간의 가설이다. 둘째, 해외시장진입전략 요인이 기업성과에 직접적으로 영향을 미치는 가에 대한 가설이다. 셋째, 수출환경 특성 요인이 기업성과에 영향을 미치는 가에 대한 가설이다.

나. 수출환경요인과 해외시장진입 전략 요인간의 가설

가설 1. 기업특성과 해외시장진입 전략에 관한 가설

- 1-1. 수출기업특성은 해외시장진입 시기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2. 수출기업특성은 기업의 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3. 수출기업특성은 기업의 마케팅전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

수출기업 특성은 수출기업이 보유한 마케팅 역량 및 품질, 서비스 마인드, 최고경영자의 태도, 전문인력 보유, 조직문화, 자본능력 등 기업마다 천차만별이다.

특히 수출중소기업은 대기업에 비해 자원과 자본, 그리고 정보가 부족하여 해외시장 진출에 어려움을 겪고 있다. 임성훈(2010)은 최고경영자 또는 경영층이 갖고 있는 국제화에 대한 최고의사결정자의 특성은 기업의 국제화에 반영되며, 국제경험, 외국어 숙달정도, 해외시장 진입에 대한 위험감수 성향과 같은 개인적 특성은 해외시장 진입에 영향을 준다고 제시하고 있다. 기업이 보유하고 있는 핵심역량이나 자원의 활용은 해외시장에 새로운 조직설립을 통해 시장을 창출한다. 또한 기업이 보유한 내부자원이 많을수록 진입방식 선택의 폭을 넓게 한다. 기업의 능력(capabilities)은 기대목표를 달성하기 위하여 자원들을 여유롭게 축적하는 역량을 일컬으며, Cavusgil and Nevin(1981)은 경영자의 성취욕구, 수출효과에 대한 경영자의 기대 등은 수출마케팅 전략 결정에 영향을 미친다고 주장하였다. Han CM(2000)은 기업의 국제 영업 경험은 해외시장진입 방식 결정에 영향을 미친다고 제시하였다.

본 연구에서는 국제화 경험과 수출마케팅 능력, 우수한 전문인력, 경영자의 경영방침, 다양한 수출제품 보유 등은 해외시장 진입시기와 시장진입전략에 영향을 미칠 것으로 판단되어 연구가설을 설정하였다.

가설 2. 현지시장특성과 해외시장진입전략에 관한 가설

- 2-1. 현지시장 특성은 해외시장진입 시기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
- 2-2. 현지시장 특성은 기업의 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
- 2-3. 현지시장 특성은 기업의 마케팅 전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

해외시장 진입시 대상국가 시장선택에서 시장규모와 성장잠재력은 가장 먼저 고려되는 입지변수 중 하나이다. 또한 현지시장이 소수의 토착기업에 의한 시장 집중도가 크다면, 현지에서 강력한 토착기업들과 경쟁할 수 있도록 진입기업은 시장개입 정도를 줄여한 한다. Hennart and Reddy(1997)는 현지국 해당업종의 경쟁이 높을수록 100% 투자유형보다는 기업협력 형태의 진입방식이 효율적이라고 제시하였다.

현지시장의 특성 관련 연구에서, Arend and Wisner(2005)는 해외진입 기업에 있어 현지관리자 특성과 현지관리 규범은 기업의 국제화를 평가할 수 있는 중요한 요인이라고 제시했다. 또한 윤동섭 외(2007)는 해외진입에 대한 요인으로 해외 시장 환경, 기업의 지향성, 전략적 자산으로 구분하여, 해외시장환경은 기업의 해외진입에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석했다.

Ekeledo and Sivakumar(1998)는 현지국의 시장규모가 클수록 기업내부화를 통한 해외시장진입유형을 선호한다고 제시했으며, 그 이유는 현지국의 시장규모(잠재력)가 클수록 해외법인 설립에 투입되는 고정비용의 비율이 일정하고 유동비용이 낮기 때문에 수익을 극대화할 수 있는 것으로 분석되었다.

본 연구에서는 현지시장의 잠재력, 시장집중도, 구매력, 소득수준 및 정치적 안정 등은 해외시장 진입시기와 진입전략에 영향을 미칠 것으로 사료되어 가설로 설정하였다.

가설 3. 해외시장 몰입과 해외시장진입전략에 관한 가설

- | |
|--|
| 3-1. 해외시장 몰입정도는 해외시장진입 시기에 정(+의 영향을 미칠 것이다 |
| 3-2. 해외시장 몰입정도는 기업의 경쟁전략에 정(+의 영향을 미칠 것이다 |
| 3-3. 해외시장 몰입정도는 기업의 마케팅전략에 정(+의 영향을 미칠 것이다 |

해외시장 진입에 대한 기존 연구에서는 국내 시장의 적대성이나 해외시장의 성장 잠재력과 같은 요인이 동 기업의 해외시장을 독려하는 요인이라고 지적하였다. 또한 빠른 해외시장 진입 기업을 대상으로 진행된 연구에서는 창업 직후 신속한 해외시장 진입을 추진하는 기업일수록 제품의 차별화를 가능케 하는 다양한 역량을 보유한 경우가 많음을 지적하고 있다(McDougall et al., 1994; Oviatt and

McDougall, 1994).

해외시장 활동의 몰입은 국내 시장에 대한 의존도를 넘어서는 것을 의미한다. 즉, 국내 시장이 불안정할 경우 많은 기업들은 해외시장을 고려하게 되는 것이다 (Petersen and Pedersen, 1999). 이런 활동은 경영자로 하여 해외시장에서 활동을 강조하게 할 것이며, 새로운 기회를 적극적으로 탐색하게 할 것이다. 동시에 현지 시장의 변화에 민감한 활동을 강조할 것이며, 경쟁자에 대해서도 주의 깊은 관심을 가지게 할 것이다. 해외시장 몰입은 중소기업 전반에 현지시장 고객 및 경쟁자 활동에 민감하게 반응할 것이다. 현지 고객의 새로운 욕구에 부합하는 활동을 독려할 것이며, 현지시장에서의 성과로 이어질 가능성이 높을 것이다. 본 연구에서는 해외시장 즉, 아프리카 시장에 대한 충분한 정보습득과 관여도가 높은 기업은 시장진입시기 및 진입전략에 영향을 미칠 것이라고 사료되어 가설을 설정하였다.

다. 해외시장진입 전략요인과 기업성과 요인간의 가설

가설 4. 해외시장진입 전략과 기업성과에 관한 가설

- | |
|---|
| 4-1. 해외시장 진입시기는 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 |
| 4-2. 해외시장 진입시기는 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 |
| 4-3. 기업의 경쟁전략은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 |
| 4-4. 기업의 경쟁전략은 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 |
| 4-5. 기업의 마케팅전략은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 |
| 4-6. 기업의 마케팅전략은 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 |

해외시장에 진입하고자 하는 기업은 어떤 동일한 국가로 진입한다 하더라도 진입시기에 따라 그 기업의 성과가 달라질 수 있다. 강태구 외(2010)는 중국에 진입한 102개 한국기업을 대상으로 해외진입 시기가 자회사의 경영성과에 미치는 영향을 분석하였는데, 분석결과 진입 시기가 수익성 및 판매증대와 정(+)의 상관관계를 보였다. 즉, 중국시장에 초기에 진입했던 기업은 초기시장 진입자 우위로 인해 나중에 진입한 기업에 비해 판매증가율이 현저하게 높게 나타났다.

McNaughton(2000)은 벤처기업들이 주로 첨단산업분야에 속하기 때문에 차별

적인 기술과 제품을 이용하여 신속하게 해외시장으로 진입을 하려하고, 그 결과 생산량 누적에 따라 원가가 하락하는 학습곡선 효과와 특히나 R&D 경쟁에서 이점이 있다고 주장하였다. Huff(1994)는 시장진입이 빠른 기업은 기술적 리더십, 자산의 선매권, 구매자 전환비용의 이점이 있다고 주장하였다. 리드타임이 길고, 경쟁이 심한 시장일수록 시장진입이 늦은 기업은 시장점유율이 낮다는 것을 발견하였다.

따라서 본 연구에서는 아프리카 시장 진입시기가 타기업에 비해 빠른 기업은 기업의 성과에 영향을 미칠 것이라고 사료되어 연구가설을 선정하였다.

Aaby and Slater(1989)는 수출성과를 결정하는 요인을 기업이 통제할 수 없는 환경적 요인과 통제할 수 있는 관리자적 요인으로 구분하고, 관리자적 요인을 전략적 측면으로 제품과 시장의 집중화와 다각화, 가격설정, 제품적응, 유통경로 선정과 관리를 포함하는 마케팅 믹스를 변수로 설정하였다.

Cavusgil and Zou(1994)는 기업특성요인, 제품특성요인, 시장특성요인 및 산업특성요인이 제품, 가격, 촉진 및 유통경로에 대한 지원 등을 구체화된 기업의 수출마케팅 전략에 미치는 영향을 검토하고 또한 수출마케팅전략이 수출성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 기업이 국제적 경영능력을 가지고 있을 때, 제품이 독특하거나 문화적 특수성을 가질 때, 산업이 덜 집약적일 때, 수출시장이 경쟁적일 때 높은 수준의 제품적응을 하며, 제품의 기술지향성이 수출성과인 수출이익률과 수출성장률에 영향을 미친다고 제시하였다.

이신모(1997)는 수출마케팅 이해정도에 따른 수출성과에 관한 연구에서 수출성과 변수를 3가지 차원 즉, 전략적, 경제적, 심리적 차원으로 구분하여 전략적 차원에서는 수출성장율을 변수로 삼았고, 경제적 차원에서는 수출이익율을 변수로 삼았으며, 심리적 차원으로는 수출만족도를 변수로 선정하여 기업내외 환경요인과 수출마케팅 전략 실행 및 수출마케팅 믹스 실행정도가 수출성과에 미치는 영향관계를 분석하였다.

Leonidou et al(2002)는 수출마케팅 전략과 기업성과와의 영향관계를 분석하였다. 수출마케팅 전략은 4P 전략 29개 변수를 선정하였고, 기업성과는 경제적 성과 6개 변수, 비경제적 성과 6개 변수로 측정하였다. 분석결과, 수출성과에 영향을 미치는 수출마케팅 전략은 24개 변수로 나타났다.

본 연구의 기업성과 변수는 상기의 문헌을 토대로 하여 경제적 성과와 비경제적 성과로 구분하였다. 경제적 성과는 매출액, 순이익, 시장점유율 3개 변수로 선정하였고, 비경제적 성과는 브랜드 이미지, 제품 만족도, 서비스 만족도, 진출 가능성, 전반적인 만족도 등 5개 변수로 선정하였다. 본 연구에서는 해외시장 진입 시기가 빠를수록 기업의 성과가 높을 것이며, 기업의 차별화 및 집중화 전략, 마케팅 4P전략은 기업의 성과를 제고시킬 것으로 사료되어 연구가설로 설정하였다.

라. 수출환경 특성요인과 기업성과와의 관계

가설 5. 수출기업특성과 기업성과에 관한 가설

- 5-1. 수출기업특성은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
 5-2. 수출기업특성은 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

Bilkey(1982)는 168개 제조기업을 대상으로 수출수익성의 결정요인을 분석하였다. 분석결과에 따르면 수출수익성의 변화에 영향을 미치는 변수는 수출경험, 국내 가격과 비교한 수출가격 수준, 경영자의 태도, 국내경쟁과 비교한 수출국에서의 경쟁강도 등으로 나타났다.

da Rocha and Christensen(1994)은 브라질 기업의 수출행동과 성과에 대한 실증연구에서, 수출기업의 의사결정권자의 개인적 특성, 경험, 태도, 행동, 그리고 제휴특성이 수출성과에 영향을 미친다고 제시하였다. Barney(1996)는 경영자의 자질이 기업의 성과를 결정하며, 우수한 자질을 가진 경영자는 조직의 강점이 되지만, 우수하지 못한 자질을 가진 경영자는 약점이 된다고 주장하였다.

본 연구에서 기업의 풍부한 해외경험, 경영자의 경영방침 및 전문인력 보유는 기업의 성과를 제고시켜줄 것이라고 사료되어 연구가설로 설정하였다.

가설 6. 현지시장 특성과 기업성과에 관한 가설

- 6-1. 현지시장 특성은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
 6-2. 현지시장 특성은 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

목표로 하는 해외시장에 관심이 있는 기업은 선택적 전략을 사용할 것으로 기대되며, 보다 매력적인 시장으로의 진입을 선호하게 된다. 허영도(2008)는 시장의 매력도가 높을수록 높은 수익을 확보할 수 있는 기회가 더 많다고 제시하였다. 본 연구에서 현지시장의 잠재력과 시장성장도, 소비구매력이 높다면 높은 수익을 가져다 줄 수 있기에 기업의 성과에 영향을 미칠 것이라고 사료되어 가설로 설정하였다.

가설 7. 해외시장 몰입과 기업성과에 관한 가설

- 7-1. 해외시장 몰입정도는 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
 7-2. 해외시장 몰입정도는 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

풍부한 기술적 지원을 보유한 기업은 더 많은 해외시장에서 기술적 자원을 더욱 효율적이고 효과적으로 이용할 수 있도록 하기 위하여 해외시장진입에 대한 몰입의 정도를 높이게 된다.⁶⁷⁾ 또한 첨단기술 보유 기업은 기술수준이 낮은 기업보다 국제경영활동이나 해외시장진입에 대한 몰입의 정도와 참여 수준이 높은 것으로 확인된다. 조연성 외(2011)는 국내 중소기업들을 대상으로 경쟁우위가 해외시장 몰입과 성과에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 분석결과 중소기업의 해외시장 몰입의 경우에는 성과에 긍정적인 영향을 주고 있음을 확인하였다. 또한 해외시장 몰입의 매개효과에 대한 검증 결과 이는 차별화 우위와 성과에 대해서는 부분매개효과를 보여주었으며, 비용우위와 성과에 대해서는 완전매개효과를 나타냈다. 이러한 분석 결과를 통해 국내 중소기업들에게 필요한 것은 해외시장 활동을 독려하고 직접적인 성과를 제고할 수 있는 차별화 우위를 확보하는 것임을 알 수 있다. 반면 비용우위는 현지 활동을 실질적으로 전개하기 위한 해외시장 몰입을 필요로 한다는 점을 확인하였다. 본 연구에서는 아프리카 시장에 대한 몰입정도가 높은 기업일수록 기업의 성과가 높을 것으로 사료되어 연구 가설을 선정하였다.

67) 박태호 외, “한국제조기업의 해외시장진입방식 선택요인과 성과”, 통상정보연구 제11권 4호, 한국통상정보학회, 2009, p.187.

<표 4-1> 연구가설 정리

항목	내용
H1	수출기업특성과 해외시장진입전략과의 관계
H1-1	수출기업특성은 해외시장진입 시기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H1-2	수출기업특성은 기업의 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H1-3	수출기업특성은 기업의 마케팅전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H2	현지시장특성과 해외시장진입전략과의 관계
H2-1	현지시장 특성은 해외시장진입 시기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H2-2	현지시장 특성은 기업의 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H2-3	현지시장 특성은 기업의 마케팅전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H3	해외시장 몰입과 해외시장진입전략과의 관계
H3-1	해외시장 몰입정도는 해외시장진입 시기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H3-2	해외시장 몰입정도는 기업의 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H3-3	해외시장 몰입정도는 기업의 마케팅전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H4	해외시장진입전략과 기업성과와의 관계
H4-1	해외시장 진입시기는 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H4-2	해외시장 진입시기는 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H4-3	기업의 경쟁전략은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H4-4	기업의 경쟁전략은 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H4-5	기업의 마케팅전략은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H4-6	기업의 마케팅전략은 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H5	수출기업특성과 기업성과와의 관계
H5-1	수출기업특성은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H5-2	수출기업특성은 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H6	현지시장 특성과 기업성과와의 관계
H6-1	현지시장 특성은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H6-2	현지시장 특성은 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H7	해외시장 몰입과 기업성과와의 관계
H7-1	해외시장 몰입정도는 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
H7-2	해외시장 몰입정도는 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

4. 설문지 구성

설문조사의 일반적 목적은 특정 모집단의 특성에 관한 정보를 얻기 위한 것으로서 첫째, 정보조사 방법은 모집단으로부터 직접적으로 정보를 입수하는 방법인 아프리카 수출 및 진입 기업들과 인터뷰 방법을 선택하였다. 둘째, 표본조사의 경우에는 간접적인 방법으로써 표본의 특성을 기반으로 모집단의 특성을 추정해내는 방법을 사용하였다. 따라서 표본 집단은 특정 표본이 모집단을 적절히 대표한다는 가정을 선택하였다.

이 과정은 특히 설문지의 완성도를 높이고 설계에 오류가 없는지를 확인해 보려는 목적으로 무역담당자들에게 생소한 용어와 연구자의 의도와는 다르게 받아들여질 수 있는 문항과 무리한 응답을 강요하는 설문항목이 포함될 수 있기 때문에 반드시 거쳐야 하는 절차라 할 수 있다.

본 설문지는 구성을 4개 부문으로 구분하였다. 첫째, 수출환경특성 요인으로 수출기업특성 5개 문항, 현지시장특성 5개 문항, 해외시장몰입 특성 5개 문항으로 하였다. 둘째, 해외시장진입전략 요인을 매개요인으로 하여 해외시장진입시기 3개 문항, 경쟁전략 3개 문항, 마케팅 전략 4개 문항으로 구성하였다. 셋째, 기업의 성과요인을 경제적 성과와 비경제적 성과로 구분하였다. 경제적 성과는 매출액, 순이익, 시장점유율 3개 문항으로 구성하였고, 비경제적 성과는 제품브랜드, 제품만족도, 서비스만족도, 진입가능성 확대, 전반적 만족도 등 5개 문항으로 구성하였다. 넷째, 설문대상기업의 일반사항에 대한 부분으로 설문대상기업의 일반사항과 아프리카 시장 투자환경 및 진입 문제점에 대한 문항으로 설문을 구성하였다.

본 연구에서 구성된 설문지 문항 기록방법은 5점 척도(Likert type scale)이다. 그리고 설문지 표지는 연구의 포괄적 내용을 이해할 수 있도록 내용을 알리고 기밀성 유지를 강조하여 응답자로 하여금 충실한 답변을 할 수 있도록 하였다.

<표 4-2> 설문지 구성도

연구 변수		설문지 구성 항목	설문지 구성 문항 수
수출환경	수출기업 특성	I. 1 ~ 5	5
	현지시장 특성	I. 6 ~ 10	5
	해외시장몰입	I. 11 ~ 15	5
해외시장진입 전략	해외시장진입 시기	II. 16 ~ 18	3
	경쟁전략	II. 19 ~ 21	3
	마케팅전략	II. 22 ~ 25	4
기업성과	경제적 성과	III. 26 ~ 28	3
	비경제적 성과	III. 29 ~ 33	5
일반 사항	아프리카시장 투자환경	VI. 34 ~ 38	5
	아프리카 진입 문제점	V. 39 ~ 53	15
	응답 기업의 일반사항	VI. 54 ~ 63	10

제2절 자료수집 및 분석방법

1. 표본선정 및 자료수집

본 연구의 대상은 한국무역협회와 대한무역투자진흥공사를 통하여 아프리카에 수출을 하고 있거나 진입해 있는 기업을 대상으로 아프리카 시장진입 전략이 기업성과에 미치는 영향 관계를 분석하기 위해 자료를 수집하였다.

자료 수집은 설문조사를 통해 이루어졌다. 따라서 이의 설문조사를 위해 관련문헌을 검토하고, 수출환경특성이 아프리카시장 진입 전략에 미치는 영향관계와 이들 두 요인이 기업성과에 미치는 영향관계를 구조방정식 모형을 통해 분석하였다.

본 연구 설문지는 2012년 12월 10일부터 2013년 2월 5일까지 e-Mail과 Fax, 그리고 직접방문을 통해 배포·회수하였다. 설문 배포 방법은 온라인상으로 343개 업체에 e-Mail을 발송했으며, Fax 발송 88개 업체, 직접방문 12개 업체 등 총 443개 업체에 실시하였다. 설문지 회수율을 높이기 위하여 수차례 전화로 설명 및 상담을 실시하였다. 이 중 회수 설문은 총 105개 업체가 응답을 하였으며, 회수한 설문지 중에서 내용분석에 유용성이 없거나 응답에 부실한 13개의 설문지는

제외하였고 유효 설문지 92개를 분석 대상에 이용하였다.

<표 4-3> 설문지 배부 및 회수 현황

구분	e-Mail		Fax		직접방문		합계			
	배부	회수	배부	회수	배부	회수	배부	회수	회수율	분석 활용
수출 기업	343	78	88	15	12	12	443	105	23.7%	92

2. 분석방법

가. 구조방정식 모형(SEM : Structural Equation Model)

본 연구에서는 수출환경특성-아프리카 시장진입전략-기업성과 모형을 동시적으로 계수를 측정하고 이들 변수 간 상호의 영향 관계를 직접적, 간접적 효과 등으로 나누어 보았다. 확인적 요인분석과 경로분석이 결합되어 있는 구조방정식 모형(SEM : Structural Equation Model)을 본 연구의 실증분석을 위해 사용하였다. 여기서 확인적 요인분석은 측정모형이며, 경로분석은 구조모형이다.

실증분석을 위한 구조방정식 모형은 인과관계를 기초로 하고 있는데 한 변수의 변화는 다른 변수의 변화결과를 가정하며 구조방정식 모형의 가치는 전반적인 분석에서 구별되는 역할을 각각 수행하는 구조모형과 측정모형을 동시에 응용·이용하는데 있다.

나. 분석방법

본 연구를 위해 수집된 설문자료의 통계처리는 컴퓨터 응용통계 프로그램인 SPSS 20.0과 구조방정식 모형을 통하여 연구가설 검증을 위해 AMOS(Analysis of Moment Structural) 16.0 통계프로그램을 사용하였다.

설문자료의 처리에 대한 분석방법으로는 연구결과를 도출하기 위한 기초자료

분석과 해외시장 진입전략 성과를 도출하기 위한 연구가설 검증 분석으로 구분하여 기초분석인 경우 표본의 특성을 파악하고 설문자료의 신뢰성과 타당성을 입증하기 위하여 신뢰성 분석과 요인 분석을 실시하고자 한다.

변수에 관한 신뢰성 검증은 신뢰성 분석(reliability analysis)을 통해 크론바하 알파(Cronbach's Alpha) 계수로 측정하였으며 측정도구의 타당성 검증은 연구모형에 대한 구성개념의 파악을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 또한 잠재변수와 관측변수 사이의 관계뿐만 아니라, 잠재변수 간의 관계를 측정하기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory factory analysis)을 실시하였다. 그리고 확인적 요인 분석을 통해 새롭게 얻어진 변수로 각 요인별 인과관계를 파악하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 확인적 요인분석을 통해 항목에 적합하지 않은 변수들을 제거한 상태에서 본 연구의 목적인 한국기업의 수출환경-시장진입전략-기업 성과를 분석하기 위해 경로분석을 실시하였다. 경로분석(Path Analysis)은 변수사이에 관계를 규명하는 공분산이나 상관계수에 의하여 인과분석을 실시하는 것이다.

본 연구에서 구조방정식 모형을 통해 경로분석의 연구가설 검증에 사용되는 부합지수는 GFI, AGFI, RMR, NFI, CFI, TLI 지수를 사용하였다. 분석방법으로 제시된 부합지수는 구조방정식 모형분석에서 사용되는 모형에 대한 적합성 평가 기준으로 각 부합지수에 대한 분석기준은 다음과 같다.

Chi-square(카이제곱)은 모델의 전반적인 부합도를 평가하는 지수인 절대적합 지수의 하나로서 자료가 정규분포를 보인다는 이론을 근거로 모형의 완전성, 모형의 모집단 자료에 완전하게 적합하다는 귀무가설을 검증하는 것이다. Chi-square 값이 통계적 유의수준으로서 최저수준은 .05이며 보다 안정적인 기준치는 0.1 또는 0.2로 분석되고 있다.

적합도 지수(GFI : Good Fit Index)는 주어진 모형이 전체 자료를 얼마나 잘 설명하는지를 나타내는 지표로서 제안모형의 적합도를 설명해 주고 있다. 지표의 값은 0.0~1.0 사이의 값을 가지며 이 값이 크면 클수록 좋은 적합도를 나타내지만 권장수용수준은 0.9이상이면 적합한 것으로 분석하고 있다.

조정된 적합지수(AGFI : Adjusted GFI)는 적합도 지수를 확장한 것으로 자유도를 수정한 값이며 구조방정식 모형분석에서는 수용수준이 0.9이상이거나 같은 경우를 말한다.

평균제곱잔차제곱근(RMR : Root Mean-Square Residual)은 모형분석에서 실제 자료의 값과 모형에 의해 산출된 값을 표준화 한 값으로 정의하고 있다. 수용 기준은 관찰행렬과 추정행렬 사이에 잔차 평균이 0.05~0.08이하이면 적당한 모형이라고 분석하였다.

표준적합지수(NFI : Normed Fit Index)는 증분적합지수인 기초모형과 제안모형의 비교를 통해서 모형의 개선정도를 파악하는 지수의 하나로서 표준화시킨 부합치로 0.9보다 크면 모형의 적합도에 만족한다는 것으로 분석될 수 있다.

비교부합지수(CFI : comparative fit index)는 모델간을 비교하기 위한 또 하나의 지수가 자유도에 따른 오차를 감소시켜 그 영향을 배제하고 모델을 비교하는 비교 부합치이다. CFI는 서로 포함관계에 있는 모델(nested model)에서 큰 모델과 작은 모델간에 간명성을 파악하기 위해 사용된다. CFI는 0-1사이의 값을 가지며, 일반적으로 .90이상이면 좋은 적합도를 갖는다.

TLI(Turker-Lewis index)는 증분적합지수 방법으로 분석된 구조방정식 모델과 기초모델의 비교를 바탕으로 한 지수로서 일반적으로 0.9이상이면 수용 가능한 것으로 받아들여진다.

제3절 실증분석

본 장은 한국수출기업의 수출환경특성-아프리카시장 진입전략-기업성과간의 인과관계 분석을 통해 연구가설을 검증하고 연구결과를 제시하고자 한다. 분석을 위한 통계패키지는 SPSS 20.0과 AMOS 16.0을 이용하였다.

통계분석은 첫째, 표본대상의 일반사항과 기초통계분석을 위하여 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 설문구성의 신뢰도와 타당성을 입증하기 위하여 신뢰성 분석과 요인 분석을 실시하였다. 셋째, 변수들 간의 기존관계를 설정하고 요인분석을 이용하여 관계가 성립하는 여부를 입증하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 넷째, 확인적 요인분석에서 입증된 연구변수들에 대해 변수 간 상관분석을 실시하였다. 다섯째, 구조방정식 모형에 의한 분석결과를 서술하였다.

1. 표본대상에 대한 일반사항 분석

표본의 기초통계분석은 설문대상 기업의 일반사항, 아프리카 시장 현황에 관한 실태를 분석하였다. 통계방법은 SPSS 20.0 프로그램을 통한 기초적인 통계처리로써 연구대상자들의 특성을 알아보기 위한 기술통계, 빈도분석을 실시하였다.

회수된 설문지의 분석대상기업은 아프리카 시장에 수출을 하는 수출업체와 이미 진입해있는 기업을 대상으로 하였다. 분석대상 기업의 일반적 사항에 대한 설문조사 결과는 다음과 같다.

가. 업체별 특성

(1) 업체 현황

<표 4-4>의 분석대상기업의 업체는 무역업이 56.5%, 제조·무역업이 37.0%, 제조업이 6.5%로 나타났다. 그 중 무역업이 56.5%로 가장 많은 것으로 나타났다.

<표 4-4> 업체

업체	빈도	퍼센트
제조업	6	6.5
무역업	52	56.5
제조·무역업	34	37.0
합계	92	100.0

(2) 교역품목

<표 4-5>의 분석대상기업의 주요 교역품목을 살펴보면 전기·전자가 28.3%로 가장 많았고, 철강·금속업체가 18.5%, 일반기계 및 장비류 16.3%, 석유화학 16.3%, 섬유 및 의류패션 13.1%, 문구류, 농수축산물, 음식료, 목재가구가 각각 1.1% 등으로 나타났다.

<표 4-5> 교역품목

교역품목	빈도	퍼센트
전기 · 전자	26	28.3
철강 · 금속	17	18.5
섬유 및 의류 · 패션	12	13.1
문구류	1	1.1
석유 · 화학	15	16.3
농수축산물	1	1.1
음식료품류	1	1.1
목재 · 가구	1	1.1
일반기계 및 장비류	15	16.3
플랜트	3	3.3
합계	92	100.0

(3) 종업원 수

<표 4-6>의 분석대상 기업의 종업원 수를 살펴보면 101명-300명 미만의 종업원을 가진 기업이 30.4%로 가장 많았으며, 301명 이상업체는 27.2%, 11명-50명 미만업체가 20.7%, 51명-100명 미만업체가 15.2%, 10명 미만업체는 6.5%인 것으로 나타났다.

<표 4-6> 종업원 수

종업원 수	빈도	퍼센트(%)
10명 미만	6	6.5
11명 - 50명 미만	19	20.7
51명 - 100명 미만	14	15.2
101명 - 300명 미만	28	30.4
301명 이상	25	27.2
합계	92	100.0

(4) 표본대상기업 소재지

<표 4-7>의 분석대상 기업의 본사소재 지역을 살펴보면 서울 73.9%로 가장 많았으며, 경기도 13.0%, 인천 9.8%, 충청도, 경상도, 전라도 각각 1.1%로 분석되었다. 응답기업 중 서울 지역에 소재한 기업이 가장 많은 것으로 나타났다.

<표 4-7> 기업체 본사 소재지

소재지역	빈도	퍼센트(%)
서울시	68	73.9
경기도	12	13.0
인천시	9	9.8
충청도	1	1.1
경상도	1	1.1
전라도	1	1.1
합계	92	100.0

(5) 아프리카 진입 형태

<표 4-8>의 분석대상 기업의 아프리카 진입 형태를 살펴보면 일반수출이 46.7%로 가장 많았으며, 중계무역과 합작투자 방식이 각각 19.6%, OEM방식 5.4%, 라이선스와 턴키계약 형태가 각각 3.3%, 단독투자(인수합병) 2.2%로 나타났다.

<표 4-8> 아프리카 진입 형태

아프리카 진입 형태	빈도	퍼센트(%)
일반수출	43	46.7
OEM	5	5.4
중계무역	18	19.6
라이선스	3	3.3
턴키계약	3	3.3
합작투자	18	19.6
단독투자(인수합병)	2	2.2
합계	92	100.0

(6) 교역국가

<표 4-9>의 한국기업이 주로 거래하는 교역국가에 대해 분석한 결과 남아프리카공화국 30.4%로 가장 많았으며, 알제리 23.9%, 리비아 15.2%, 이집트 13.0%, 나이지리아 8.7%, 수단, 가나, 모잠비크 각각 2.2%, 튀니지, 모로코 각각 1.1%로 나타났다. 표본대상 기업은 남아프리카공화국과 거래를 가장 많이 하는 것으로 나타났다.

<표 4-9> 교역 국가(2010-2011 기준)

교역 국가	빈도	퍼센트(%)
이집트	12	13.0
리비아	14	15.2
알제리	22	23.9
튀니지	1	1.1
수단	2	2.2
가나	2	2.2
모잠비크	2	2.2
나이지리아	8	8.7
남아공화국	28	30.4
모로코	1	1.1
합계	92	100.0

(7) 아프리카 진입 지역

<표 4-10>의 표본대상기업의 아프리카의 주요 진입 지역은 북아프리카 53.3%로 가장 많았으며, 남아프리카 30.4%, 서아프리카 8.7%, 동아프리카 3.3%의 순으로 나타났다.

<표 4-10> 주요 진입 지역

아프리카에 진입한 지역	빈도	퍼센트(%)
북아프리카	49	53.3
중앙아프리카	4	4.3
남아프리카	28	30.4
동아프리카	3	3.3
서아프리카	8	8.7
합계	92	100.0

(8) 아프리카 교역 기간

<표 4-11>의 표본대상기업의 아프리카 교역기간은 3-4년 62.0%로 가장 많았으며, 6년 이상 18.5%, 1-2년 12.0%, 5-6년 6.5%, 1년 미만 1.1%의 순으로 나타났다.

<표 4-11> 아프리카 교역 기간

아프리카 국가와 교역한 기간	빈도	퍼센트(%)
1년 미만	1	1.1
1년 - 2년	11	12.0
3년 - 4년	57	62.0
5년 - 6년	6	6.5
6년 이상	17	18.5
합계	92	100.0

(9) 수출경력

<표 4-12>의 표본대상 기업의 수출 경력을 살펴보면 10년 이상기업이 41.3%로 가장 많았으며, 5년-8년 미만, 8년-10년 미만이 각각 18.5%, 2년-5년 미만 17.4%, 2년 미만 4.3%의 순으로 나타났다.

<표 4-12> 수출 경력

주요 수출 경력	빈도	퍼센트(%)
2년 미만	4	4.3
2년 - 5년 미만	16	17.4
5년 - 8년 미만	17	18.5
8년 - 10년 미만	17	18.5
10년 이상	38	41.3
합계	92	100.0

(10) 진입 시기

<표 4-13>는 표본대상기업의 아프리카 진입 시기에 대해 분석한 결과, 2006년-2010년이 59.8%로 가장 많았으며, 2011년-현재 20.7%, 2001-2005년 14.1%, 1995-2000년 5.4%로 아프리카 진입은 비교적 늦은 것으로 나타났다.

<표 4-13> 아프리카에 진입 시기

아프리카 진입(수출)한 시기	빈도	퍼센트(%)
1995-2000년	5	5.4
2001-2005년	13	14.1
2006-2010년	55	59.8
2011년-현재	19	20.7
합계	92	100.0

나. 아프리카 시장 투자 환경 및 문제점

(1) 아프리카시장 투자 환경 분석

<표 4-14>는 분석대상 기업의 아프리카 시장 투자환경에 대한 현황을 분석하였다. “현지금융 이용의 어려움” 3.90으로 가장 어렵게 생각하는 것으로 나타났다. “대금결제의 어려움” 3.79, “수출입통관절차의 복잡함” 3.65, “상관습의 복잡성” 3.58, “외국인 투자에 대한 사전사후 심사” 3.53의 순으로 나타났다. 아프리카 시장 및 투자환경에 대한 실태분석 결과가 의미하는 것은 한국기업들이 아프리카에 수출 또는 직접투자 형태로 진입시 환경요인이 매우 중요하기 때문이며, 현지금융을 이용하는데 가장 큰 어려움을 느끼고 있으며, 수출대금 결제의 어려움을 느끼고 있는 것으로 분석되었다. 따라서 현지 공관 이용을 통해 시장환경에 대한 충분한 이해가 필요하며, 대금미회수 위험에 대한 철저한 사전조사가 필요함을 알 수 있다.

<표 4-14> 아프리카 시장 투자환경

변 수	평균	표준편차	합계
상관습	3.58	.82744	92
대금결제	3.79	.88377	92
현지금융이용	3.90	.91459	92
수출입통관	3.65	.86995	92
사전심사	3.53	.79076	92

(2) 아프리카시장 진입의 문제점 및 애로사항

<표 4-15>는 분석대상 기업의 아프리카 시장 진입의 문제점과 애로사항에 대한 현황을 분석하였다. 분석결과, “지역정세 및 사회불안” 3.98로 아프리카 지역의 내전 혹은 인종분쟁, 민주화 시위 등으로 정세불안을 가장 큰 문제점인 것으로 나타났다. “시장 리스크 증가” 3.87, “대금결제 리스크” 3.86, “물류인프라 미비” 3.84의 순으로 나타났다. 또한 한국공관부족 및 네트워크 부족, 문화에 대한 이해 미비, 정부의 지원부족, 언어적 장애 등도 평균이상을 나타냈다.

아프리카 지역의 인프라 부족 및 시장의 리스크는 외부적 환경요인이며, 우리나라 기업의 진입시 내적요인으로는 공관부족, 정부의 지원미비, 의사소통 문제는 정부와 기업이 함께 해결해야 할 과제이다.

<표 4-15> 아프리카 시장 진입의 문제점

항 목	평균	표준편차
아프리카 시장 정보 부족	3.7914	0.8207
지역 정세 및 사회 불안	3.9856	0.9087
문화에 대한 이해 부족	3.6619	0.8809
상관습에 대한 이해 부족	3.5971	0.9225
물류 인프라 미비	3.8489	0.8590
물류비 증가	3.5683	0.9406
리스크 증가	3.8777	0.8719
수출입통관지연	3.6331	0.9490
투명성 미비	3.7842	0.9306
대금 결제 리스크가 큼	3.8633	0.9494
에이전트의 영향력으로 인한 부담	3.5108	0.9197
네트워크 부족으로 인한 한계	3.6547	0.9302
한국정부의 아프리카 진입에 대한 지원 부족	3.5396	0.8786
한국공관 부족	3.6403	0.8847
언어적 장애로 인한 진입의 어려움	3.4892	0.9353

2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

가. 신뢰성 분석

신뢰성(reliability)은 측정된 결과치의 정확성·의존가능성·안정성·예측가능성 등과 관련된 개념이며, 사회과학분야에서 측정의 신뢰성을 평가하는 방법으로 첫째, 동일 측정도구의 2회 측정 신뢰도(test-test reliability) 둘째, 대체 가능한 2가지 측정도구에 의한 측정치의 신뢰도(alternative form reliability) 셋째, 내적일관성 신뢰도(internal consistency reliability) 측정의 세 가지 방법이 가장 일반적으로 이용되고 있으나, 본 연구에서는 내적일관성 신뢰도 측정방법인 Cronbach's α 분석을 통해 신뢰성을 검증하였다⁶⁸⁾.

내적일관성 측정방법을 이용하는 것은 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 문항을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 문항을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로서 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법이기 때문이다. Cronbach's α 계수에 의한 신뢰성 측정치 계수가 어느 정도 이상이어야 하는지는 통일된 기준은 없다. 하지만 일반적으로 0.5-0.6이상이면 충분하고, 기초연구에서도 0.8이상이면 꼭 필요한 것은 아니라고 알려져 있다⁶⁹⁾.

<표 4-16> 변수들의 신뢰성 계수

이론변수	측정변수	개별 Cronbach's Alpha
수출기업 특성	경영방침	.861
	해외경험	.857
	다양한 제품	.856
	마케팅능력	.857
	전문인력	.857
현지시장 특성	시장잠재력	.860
	시장집중도	.861
	구매력	.863
	시장성장도	.861
	정치불안정	.865
해외시장	시장몰입	.862
	정보와 지식	.863

68) 정충영·최이규, 전개서, 1997, p.142.

69) 채서일, 「사회과학조사방법론」, 학현사, 1998, p.250.

몰입	시장관여도	.863
	경영전략	.864
	시장특화	.865
시장진입 시기	진입시기	.863
	경제환경	.863
	경쟁기업	.861
경쟁전략	차별화된 제품	.863
	집중화	.864
	세분화	.862
마케팅전략	가격전략	.866
	광고전략	.866
	차별화된 서비스	.864
	유통업자 진입	.867
기업성과	매출액	.863
	순이익	.862
	시장점유율	.861
	브랜드 이미지	.860
	제품 만족도	.861
	서비스 만족도	.859
	진입 가능성	.859
	전반적 만족도	.861
Cronbach's Alpha α	0.866	

본 연구에서는 Cronbach's α 계수에 의한 신뢰성 검증을 실시하였다. 신뢰성을 위한 측정도구의 문항 간 내적 일관성을 위해 Cronbach's alpha 계수가 <표 4-16>와 같이 산출되었다. Alpha 계수들은 0.8이상으로 나타났으며, 전체 설문지의 신뢰도는 0.866로 신뢰성이 높은 것으로 나타났다. 본 연구 설문지의 신뢰성이 높은 이유는 아프리카에 수출하거나 진입해 있는 기업을 대상으로 했으며, 사전 인터뷰와 문헌연구를 통해 설문작성이 이루어졌기 때문인 것으로 사료된다.

나. 타당성 분석

타당성(validity)은 연구조사에서 사용된 측정도구인 설문지가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확히 측정하였는가를 나타낸다. 타당성은 측정값들의 신뢰도가 높다하더라도 측정된 값 자체가 다른 속성이나 개념을 측정한 것이라면 아무 의미가 없기 때문에 신뢰성의 높고 낮음과는 관계가 없는 것으로 평가하고 있다.

타당성의 평가방법은 내용타당성(content validity), 기준타당성(criterion validity),

개념타당성(construct validity)으로 구분될 수 있다⁷⁰⁾. 첫째, 내용타당성은 조사자나 연구자가 측정하고자 하는 내용을 실제로 측정하였는가에 대한 것으로서 전문가나 집단토의를 통해 견해나 주장 및 연구자의 주관이 개입되게 된다. 이러한 내용이 측정문항으로 작성되어지는 것이다.

본 연구에서 내용타당성을 위해 선행연구에서 타당성을 인정받은 내용들을 참고한 것이다. 둘째, 기준 타당성이란 특정변수간의 통계적인 검증을 의미하는 것으로 측정도구에 의해 얻어진 측정치와 기준과의 상관관계를 규명하는 것이다. 셋째, 개념타당성은 측정도구가 실제 무엇을 측정하였으며 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제 측정도구에 의해서 적절히 측정되었는가를 입증하는 것이다. 즉, 측정도구가 개념을 어느 정도 정확하게 표현하고 있는가를 검토하는 과정이 개념타당성이다. 본 연구는 구성개념의 파악을 위해 각 요인에 대한 탐색적 요인분석을 통해 설문구성 항목간의 동일한 개념이나 속성을 측정하는 여러 개의 항목 중 상관관계가 약한 특정 항목을 구별한다. 그리고 개별항목에 대해서 item-total-correlation을 측정하여 0.3 이하의 상관관계를 지닌 항목은 설문구성에서 제외한다. 또한 표본 적합성 측정 지표인 Kaiser-Mayer-Olkin(KMO)의 표준적합도⁷¹⁾를 이용한다.

(1) 수출환경 특성요인에 대한 타당성 분석

본 연구는 한국기업의 수출환경 특성요인에 대한 측정변수 항목들의 개념 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석을 한다. 탐색적 요인분석은 기본적인 표본수가 50개 이상이어야 하며 요인분석에 사용되는 항목수의 4배에서 5배가 되어야 요인의 안정성을 가질 수 있다⁷²⁾.

탐색적 요인분석에서 요인추출은 주성분분석(principal component analysis : PCA)법이며 요인회전은 요인들간의 상호독립성을 확보하기 위해 유용한 직교회전(varimax)법을 이용한다.

수출환경특성 요인에 대한 <표 4-17>의 탐색적 요인분석결과를 살펴보면 변수들간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되어지는 정도를 나타내는 KMO의 값은 .814으로서 요인분석에 의한 변수선정이 적당하다고 분석할 수 있다. 또한

70) 채서일, 전계서, p.255.

71) 요인분석의 적합성을 검정하는 지수. 높은 값(0.5-1)의 값은 요인분석이 적합한 것을 나타낸다. 일반적으로 0.5이하인 경우는 요인분석이 적합하지 않은 것을 나타낸다.

72) Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C, Multivariate Data Analysis with Reading, Fourth Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1995.

요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 바르레트(Bartlett)의 구형성검정치가 925.307 이며 유의확률 값이 .000 이므로 공통요인이 존재한다고 분석할 수 있다. 이에 본 연구에서 이용하고 있는 수출환경특성 요인에 관한 설문문항들이 타당함을 알 수 있다. 수출환경특성요인에 관한 타당성 검정결과는 <표 4-17>과 같다.

수출환경 특성요인의 요인분석 결과, 고유값(Eigen Value)이 1이상인 요인은 모두 3개로 나타났다. 요인부하량에 의해 각 요인과 측정변수의 관계를 살펴보면 다음과 같다. <요인 1>은 수출기업특성요인으로 분산비율은 33.0%, <요인 2>는 해외시장몰입요인으로 분산비율은 21.1%, <요인 3>은 현지시장특성요인으로 분산비율은 18.6%로 나타났다.

<표 4-17> 수출환경 특성 요인에 관한 요인분석결과

측정항목		요 인		
		요인 1	요인 2	요인 3
기업특성	해외경험	.902	.127	.010
	경영방침	.902	.127	.010
	전문인력	.897	.123	.059
	다양한 제품	.445	.140	.046
	마케팅 능력	.320	.037	.113
해외시장 몰입	정보와 지식	.115	.920	.077
	경영전략	.020	.874	.078
	전문화	.061	.873	.027
	시장몰입	.172	.787	.064
	시장관여도	.176	.758	.059
현지시장 특성	시장성장도	.088	.019	.889
	구매력	.008	.118	.841
	시장집중도	.051	-.008	.838
	정치 불안정	-.096	.225	.813
	시장잠재력	.188	-.022	.742
고유치		4.957	3.175	2.798
고유치/문항수(분산비율%)		33.044	21.168	18.651
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)		.814		
구형성검정치		925.307		
유의확률		.000		

수출환경특성 요인의 탐색적 요인분석 결과 요인은 3개로 묶였으나 기업특성 <요인 1>의 ‘다양한 제품’, ‘마케팅 능력’ 변수는 탐색적 요인분석에서 개별 항목간 상관관계 값이 0.3이하이거나 요인 적재량의 값이 0.45미만인 경우 제거해주는 것이 바람직하다. 본 연구의 탐색적 요인분석결과 상기의 2개 변수는 요인적

재량의 값이 0.45미만이므로 추가 분석에서는 삭제하는 것이 바람직하다.

<표 4-18> 수출환경 특성요인에 대한 탐색적 요인분석 결과

수출환경 특성	최초변수	제거변수	활용변수
기업특성	5	2	3
현지시장특성	5	5	5
해외시장물입특성	5	5	5

(2) 해외시장진입전략 요인에 대한 타당성 분석

해외시장진입 전략 요인의 요인분석 결과, 고유값(Eigen Value)이 1이상인 요인은 모두 3개로 나타났다. 요인부하량에 의해 각 요인과 측정변수의 관계를 살펴보면 다음과 같다. <요인 1>은 기업의 마케팅 전략요인으로 분산비율은 26.9%, <요인 2>는 기업경쟁전략 요인으로 분산비율은 22.4%, <요인 3>은 해외 시장 진입시기 요인으로 분산비율은 15.6%로 나타났다.

<표 4-19> 해외시장진입전략 요인에 관한 요인분석결과

측정항목		요 인		
		요인 1	요인 2	요인 3
마케팅 전략	광고	.841	-.194	.103
	서비스 차별화	.782	-.041	.196
	유통업자 활용	.761	.137	.007
	저렴한 가격	.682	.158	-.171
경쟁전략	차별화된 제품 공급	.170	.823	.048
	집중화 전략	-.053	.813	.134
	세분화 전략	-.029	.753	.124
시장진입 시기	경쟁기업 진입	.176	.128	.819
	정치환경 고려	-.187	.104	.787
	빠른 시장진입	.108	.088	.779
고유치		2.690	2.249	1.567
고유치/문항수(분산비율%)		26.900	22.491	15.673
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)		.695		
구형성검정치		255.266		
유의확률		.000		

(3) 기업성과 요인에 대한 타당성 분석

기업성과 요인에 대한 탐색적 요인분석결과 두가지 요인으로 추출되었으며, KMO의 값은 .747으로서 요인분석에 의한 변수선택이 적당하다고 분석할 수 있다. 또한 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 바르레트(Bartlett)의 구형성검정치가 290.119 이며 유의확률 값이 .000 이므로 공통요인이 존재한다고 분석할 수 있다.

<표 4-20> 기업성과 요인에 관한 요인분석결과

측정항목		요 인	
		요인 1	요인 2
비경제적 성과	서비스 만족도	.913	.027
	제품 만족도	.847	.029
	전반적 만족도	.787	.187
	제품브랜드 이미지	.738	-.046
	진입가능성	.542	.257
경제적 성과	시장점유율	.063	.863
	순이익	.043	.859
	매출액	.115	.715
고유치		3.227	1.899
고유치/문항수(분산비율%)		40.331	23.737
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)		.747	
구형성검정치		290.119	
유의확률		.000	

기업성과 요인에 관한 탐색적 요인분석 결과, 고유값(Eigen Value)이 1이상인 요인은 모두 2개로 나타났다. 요인부하량에 의해 각 요인과 측정변수의 관계를 살펴보면 다음과 같다. <요인 1>은 기업의 비경제적 성과 요인으로 분산비율은 40.3%, <요인 2>는 기업의 경제적 성과 요인으로 분산비율은 23.7%로 나타났다.

다. 확인적 요인분석

본 연구에 이용된 변수들을 측정하는 개별항목들은 대부분 선행연구를 기반으로 하고 있다. 이러한 선행연구에서는 각 변수를 측정하는 설문항목들을 제시하고 있으며, 본 연구에서는 이를 바탕으로 구성된 것이기에 측정항목 자체가 측정

하고자 하는 속성 또는 개념을 측정할 수 있는가를 평가하는 내용타당성(content validity)은 확보하였다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 신뢰성분석을 실시 한 후 각 연구단위에 대하여 집중타당성을 검증하기 위하여 AMOS 16.0을 사용하여 구성개념들에 대한 확인적 요인분석을(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시하였다.

(1) 외생변수 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)

외생변수의 구성개념인 수출기업특성 요인, 현지시장특성 요인, 해외시장몰입 요인에 대한 확인적 요인분석 결과, 모든 요인에서 좋은 요인부하량($\lambda > .50$)을 보여줄 뿐만 아니라 t값이 모두 1.965 이상으로 유의하게 나타났다. 모형 적합도 지수를 보면 $\chi^2=72.149(p=.000, df=59)$, $GFI=.898$, $AGFI=.842$, $CFI=.982$, $NFI=.910$, $IFI=.982$, $TLI=.976$, $RMR=.035$, $RMSEA=.049$ 로 나타났다. 일반적으로 GFI, AGFI, CFI, NFI 등은 0.7~0.9이상이면 양호한 것으로 보고(Mulaik et al., 1989), RMSEA는 0.08, RMR은 0.05 이하이면 양호한 것으로 보고 있다(Steiger and Lind, 1980).

<표 4-21> 외생변수의 확인적 요인분석 연구모형 적합도

$\chi^2(p)$	df	GFI	AGFI	CFI	NFI	IFI	TLI	RMR	RMSEA
72.149 (p=0.000)	59	.898	.842	.982	.910	.982	.976	.035	.049

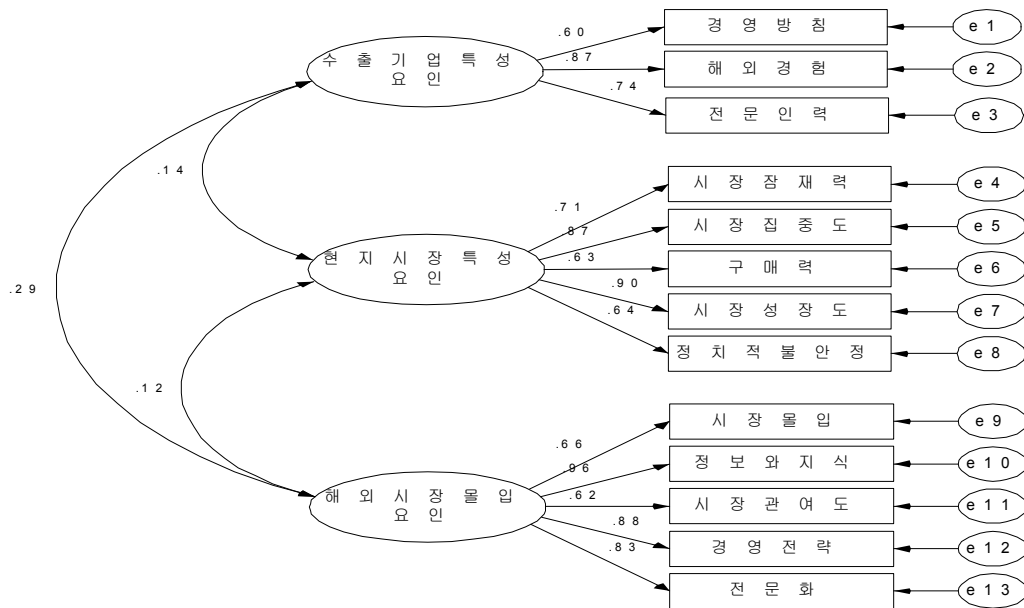
<표 4-22> 외생변수 구성개념의 확인적 요인분석 결과

경로		표준화 계수	표준오차	t-value	P	개념 신뢰도	AVE
수출기업 특성요인	---> 경영방침	.601	Fix	-	-	.834	.631
	---> 해외경험	.870	.285	5.014	.000		
	---> 전문인력	.737	.240	5.161	.000		
현지시장	---> 시장	.710	Fix	-	-	.922	.707

특성요인	--->	잠재력 시장 집중도	.872	.156	7.713	.000		
	--->	구매력	.627	.166	5.655	.000		
	--->	시장 성장도	.904	.149	7.927	.000		
	--->	정치적 불안정	.640	.181	5.705	.000		
해외시장 몰입요인	--->	시장몰입	.663	Fix	-	-	.956	.818
	--->	정보와 지식	.957	.173	7.754	.000		
	--->	시장 관여도	.625	.108	8.468	.000		
	--->	경영전략	.880	.180	7.368	.000		
	--->	전문화	.834	.186	7.053	.000		

***: p<.001

[그림 4-2] 외생변수 확인적 요인분석에 의한 경로계수 결과



(2) 내생변수 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)

내생변수의 구성개념인 진입시기 요인, 경쟁전략 요인, 마케팅전략 요인, 경제적 성과 요인, 비경제적 성과 요인분석 결과, 마케팅전략요인의 마케팅전략($\lambda=.49$)를 제외한 모든 요인에서 좋은 요인부하량($\lambda>.50$)을 보여줄 뿐만 아니라 t값이 모두 1.965 이상으로 유의하게 나타났다. 모형 적합도 지수를 보면 $\chi^2=164.857(p=.010, df=125)$, GFI=.832, AGFI=.771, CFI=.902, NFI=.706, IFI=.908, TLI=.880, RMR=.027, RMSEA=.059로 나타났다. 본 연구 모델의 적합도에서는 AGFI와 NFI가 기준치보다 낮기는 하나 GFI, CFI, IFI, TLI, RMR 등이 양호한 수치를 보이고 있기 때문에 적합도는 적합하다고 판단하였다.

<표 4-23> 내생변수의 확인적 요인분석 연구모형 적합도

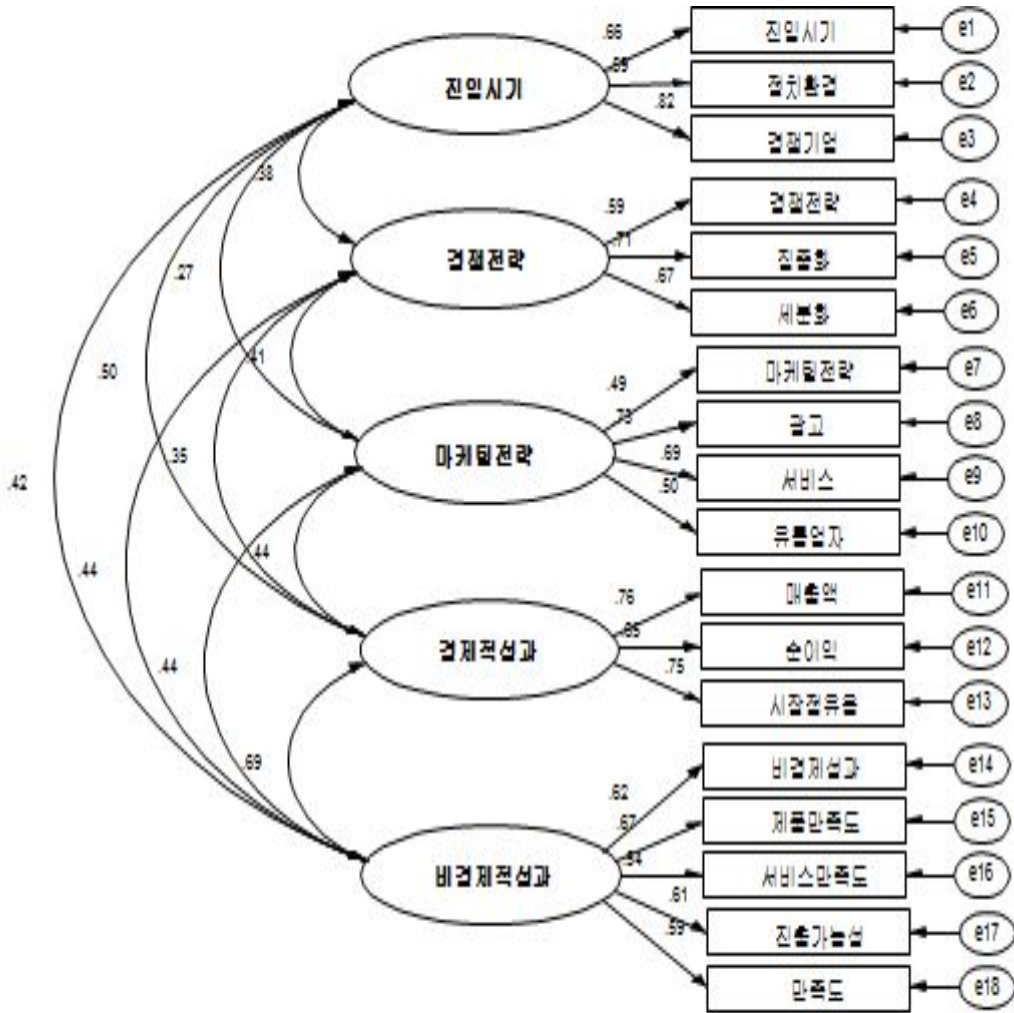
$\chi^2(p)$	df	GFI	AGFI	CFI	NFI	IFI	TLI	RMR	RMSEA
164.857 (p=0.000)	125	.832	.771	.902	.706	.908	.880	.027	.059

<표 4-24> 내생변수 구성개념의 확인적 요인분석 결과

경로		표준화 계수	표준 오차	t-value	P	개념 신뢰도	AVE
진입시기 요인	----> 진입시기	.663	Fix	-	-	.874	.702
	----> 정치환경	.589	.185	4.4980	.000		
	----> 경쟁기업	.816	.245	4.9400	.000		
경쟁전략 요인	----> 경쟁전략	.595	Fix	-	-	.859	.670
	----> 집중화	.706	.292	4.151	.000		
	----> 세분화	.669	.282	4.117	.000		
마케팅 전략 요인	----> 마케팅전략	.485	Fix	-	-	.848	.591
	----> 광고	.729	.368	3.752			
	----> 서비스	.688	.373	3.711	.000		
	----> 유통업자	.503	.364	3.21	.001		
경제적 성과 요인	----> 매출액	.760	Fix	-	-	.890	.731
	----> 순이익	.651	.159	5.452	.000		
	----> 시장점유율	.749	.178	6.039	.000		
비경제적 성과 요인	----> 비경제적 성과	.616	Fix	-	-	.907	.661
	----> 제품만족도	.672	.221	4.735	.000		
	----> 서비스만족도	.540	.192	4.056	.000		
	----> 진입가능성	.608	.212	4.428	.000		
	----> 만족도	.592	.195	4.349	.000		

***: p<.001

[그림 4-3] 내생변수 확인적 요인분석에 의한 경로계수 결과



3. 상관관계 및 판별타당성 검증

본 연구의 연구모형에 사용된 잠재변수와 측정변수는 다음과 같이 구성하였다. 수출기업특성, 현지시장특성, 해외시장몰입, 시장진입시기, 기업경쟁전략, 기업마케팅전략, 경제적성과, 비경제적 성과이며 총 8개의 변수들로 구성하였다.

이에 따라 변수들 간의 예측 타당성과 판별 타당성을 확인하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 변수들 간의 관련성을 살펴보기 위하여 사용한 상관 분석관계 분석 결과 나타난 상관계수의 수치가 0.2-0.4이면 낮은 상관관계, 0.4이상이면 높은 상관관계라고 할 수 있다. 그렇지만 상관계수가 0.8이상이면 다중 공선성(multi-collinearity)의 문제로 계수 추정이 왜곡될 수 있으므로 주의를 기울여야 한다.

판별타당성(discriminant validity)은 한 구성개념이 실제로 다른 구성개념과 얼마나 다른가에 관한 것으로, 판별타당성을 평가하는 방법에는 다음의 두 가지가 많이 사용된다.

판별타당성을 평가하는 첫 번째 방법은 평가의 대상이 되는 두 구성개념들 간의 상관관계를 1로 고정(fix)시킨 모형과 원래의 모형(즉, 두 구성개념 간 상관관계를 자유(free)로 한 모형)을 비교하는 방법이다. 이때 원래의 모형이 고정(fix)시킨 모형보다 더 우수한 것으로 나타나면 두 잠재요인 간에는 판별타당성이 있는 것이다. 그러나 이 방법보다는 다음의 방법이 보다 바람직하다(이학식·임지훈, 2007). 이는 판별타당성 평가의 대상이 되는 구성개념 각각의 AVE와 그 구성개념 간의 상관관계값 중에 가장 큰 값의 제곱을 비교하여 AVE가 모두 상관관계 제곱보다 크기를 확인하는 방법이다. 이때, 각각의 AVE가 모두 상관관계제곱보다 크면 판별타당성이 있다고 할 수 있다(Fornell and Larcker, 1981). 상관관계 분석의 결과, 집단별 측정변수들 간의 8개의 측정변수들의 관계를 다음 <표 4-25>와 같이 제시하였다.

<표 4-25>의 결과에서와 같이 본 연구에 포함된 모든 구성개념 간 상관관계의 크기는 .007~.526으로 나타났다. 총 8개의 구성개념 중에서 상관관계의 크기가 가장 높은 .526의 제곱은 .277 이므로 AVE가 모두 크기 때문에 모든 구성개념은 판별타당성을 갖는 것으로 볼 수 있다.

또한 전체 구성개념을 대상으로 구성개념 간 판별타당성을 검정하였다. 각 상관계수의 95% 구간추정치가 구성개념간의 상관계수값 1을 포함하는지 여부를 파악하였다. 그 결과 어떠한 상관계수에 대한 구간추정치도 1을 포함하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 구성개념 간 판별타당성이 있는 것으로 확인되었다.

<표 4-25> 평균, 표준편차 그리고 상관관계행렬

	평균	표준편차	수출기업특성	현지시장특성	해외시장몰입	시장진입시기	경쟁전략	마케팅전략	경제적성과	비경제적성과
수출기업특성	3.49	.710	1							
현지시장특성	3.57	.605	.154	1						
해외시장몰입	3.22	.535	.281**	.171	1					
시장진입시기	3.43	.512	.228*	.203	.273**	1				
경쟁전략	3.41	.486	.176	.010	-.010	.267*	1			
마케팅전략	3.57	.456	.210*	-.036	-.007	.263*	.333**	1		
경제적성과	3.44	.523	.232*	.214*	.209*	.382**	.234*	.304**	1	
비경제적성과	3.57	.388	.158	-.019	.081	.321**	.303**	.332**	.526**	1

** , p<.01 * , p<.05

제4절 구조방정식 모형의 검정

본 연구모형을 구성하고 있는 이론변수는 8개 이며, 이중 외생변수 3개, 내생변수 5개로 구성되어 있다. 외생변수는 수출기업특성, 현지시장특성, 해외시장물입 이며, 내생변수는 시장진입시기, 기업경쟁전략, 기업마케팅전략, 경제적성과, 비경제적성과 요인이다. 우선 주효과 가설이 검정되었는데, AMOS 16.0을 이용하여 모형을 분석하였다. 연구모형의 분석에는 공분산 행렬(covariance matrix)이 이용되었으며 최우도추정(MLE: Maximum Likelihood Estimation)에 의한 추정법이 이용되었다.

1. 연구모형의 분석

본 연구에 이용된 연구단위 간의 구조방정식 모형 분석결과는 다음과 같다. 연구모형의 적합도는 <표 4-26>에 제시된 바와 같이 $\chi^2=18.931(p=.000, df=3)$, GFI=.946, AGFI=.349, CFI=.816, NFI=.835, IFI=.857, TLI=-.719, RMR=.019로 나타났다. 연구 모델의 적합도에서는 AGFI와 TLI가 기준치보다 낮기는 하나 GFI, CFI, NFI, IFI, RMR 등이 양호한 수치를 보이고 있기 때문에 적합도는 적합하다고 판단하였다.

<표 4-26> 전체연구모형의 적합도

$\chi^2(p)$	df	GFI	AGFI	CFI	NFI	IFI	TLI	RMR
18.931 (p=0.000)	3	.946	.349	.816	.835	.857	-.719	.019

2. 전체 연구모델의 가설 검증

본 연구의 가설에 대한 검정은 가설을 구성하는 변수 간 경로계수의 확인을 통해 수행된다. 일반적으로 연구가설에 있어서 방향성(+, -)이 제시된 경우와 제

시되지 않은 경우에 있어 검정상의 차이가 존재한다. 연구가설에 방향성이 제시되지 않는 경우는 이론적 추론이나 광범위한 관찰에 근거하여 영향력의 방향을 명시하기 어려울 때 세워야 하는 연구가설이지만, 이론적 추론이나 광범위한 관찰에 근거하여 영향력의 방향을 ‘정(+)'의 영향’이라고 명시할 수 있는 경우에는 연구가설에 방향성에 대한 내용을 포함하고 이를 단측 검정해야 한다.

<표 4-27> 연구단위 간의 가설 검증 결과

가설	경로		표준화계수	표준오차	t-value	가설결과	
H1-1	수출기업특성	→	시장진입시기	.147	.074	1.429	기각
H1-2		→	기업경쟁전략	.195	.074	1.803*	채택
H1-3		→	기업마케팅전략	.238	.069	2.221**	채택
H2-1	현지시장특성	→	시장진입시기	.145	.085	1.444	기각
H2-2		→	기업경쟁전략	-.009	.084	-0.087	기각
H2-3		→	기업마케팅전략	-.062	.078	-0.597	기각
H3-1	해외시장몰입	→	시장진입시기	.207	.099	1.999**	채택
H3-2		→	기업경쟁전략	-.063	.098	-0.583	기각
H3-3		→	기업마케팅전략	-.063	.091	-0.585	기각
H4-1	시장진입시기	→	경제적성과	.236	.099	2.368**	채택
H4-2		→	비경제적성과	.226	.076	2.197**	채택
H4-3	기업경쟁전략	→	경제적성과	.094	.100	0.988	기각
H4-4		→	비경제적성과	.175	.076	1.780*	채택
H4-5	기업마케팅전략	→	경제적성과	.209	.108	2.180**	채택
H4-6		→	비경제적성과	.214	.082	2.156**	채택
H5-1	수출기업특성	→	경제적성과	.070	.074	0.675	기각
H5-2		→	비경제적성과	.040	.057	0.371	기각
H6-1	현지시장특성	→	경제적성과	.148	.082	1.535	기각
H6-2		→	비경제적성과	-.070	.062	-0.700	기각

H7-1	해외시장몰입	→	경제적성과	.107	.096	1.060	기각
H7-2		→	비경제적성과	.025	.073	0.244	기각
***: p< .01, **: p< .05, *: p< .10							

가. 수출환경특성과 해외시장진입전략 간의 관계

① 수출기업특성과 해외시장진입전략에 대한 가설검증

<표 4-28> 수출기업특성과 해외시장진입전략

가설 1	수출기업특성과 해외시장진입 전략 관계	검증결과
가설1-1	수출기업특성은 해외시장진입 시기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설1-2	수출기업특성은 기업의 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1-3	수출기업특성은 기업의 마케팅전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

***: p< .01, **: p< .05, *: p< .10

<표 4-28>은 수출기업특성이 해외시장진입 전략에 미치는 영향에 대한 가설 검증 결과, 수출기업 특성이 기업의 경쟁전략에 미치는 경로계수가 .195(t-값=1.803, p<.10)으로 나타나 가설은 채택되었다. 또한 수출기업특성은 기업마케팅 전략에 유의한 영향을 미치고 있으며, 경로계수가 .238(t-값=2.221, p<.05)로 나타나 가설은 채택되었다. 경영자의 해외시장 진입에 대한 경영방침과 해외활동 경험, 특화된 전문인력을 보유한 기업은 경쟁전략과 마케팅 전략에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만, 수출기업특성은 시장진입시기에 유의한 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설로 경로계수가 .147(t-값=1.429, p>.10)으로 나타나 가설은 기각되었다. 이는 한국기업이 아프리카 시장에 진입한 시기가 오래되지 않아 기업의 특성이 유의하게 영향을 미치지 못하는 것으로 사료된다.

② 현지시장 특성과 해외시장진입전략에 대한 가설검증

<표 4-29> 현지시장특성과 해외시장진입전략

가설 2	현지시장 특성과 해외시장진입 전략 관계	검증결과
가설2-1	현지시장 특성은 해외시장진입 시기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설2-2	현지시장 특성은 기업의 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설2-3	현지시장 특성은 기업의 마케팅 전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각

가설 H2-1은 ‘현지시장특성은 해외시장진입 시기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설로 경로계수가 .145(t -값=1.444, $p>.10$)으로 나타나 가설은 기각되었다. 또한 ‘현지시장특성은 기업경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설은 경로계수가 -.009(t -값=-0.087, $p>.10$)으로 나타나 기각되었다. ‘현지시장특성은 기업마케팅전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설 역시 경로계수가 -.062(t -값=-0.597, $p>.10$)으로 나타나 기각되었다. 현지시장의 잠재력과 시장집중도 및 시장성숙도 그리고 소비시장의 구매력과 정치적 불안정 변수는 해외시장진입전략에 영향을 미치지 못하고 있다. 기존 연구에서 해외시장 환경은 기업전략에 영향을 미치고 있으나 본 연구에서는 아프리카 시장의 특수성과 지역별 차이로 인하여 기업전략에 영향을 미치지 못하는 것으로 사료된다. 더 많은 아프리카 시장 연구와 지역별 특수성에 대한 정보 습득 등이 필요하다.

③ 해외시장 몰입과 해외시장진입전략에 대한 가설검증

<표 4-30> 해외시장 몰입과 해외시장진입전략

가설 3	해외시장 몰입과 해외시장진입 전략 관계	검증결과
가설3-1	해외시장 몰입은 해외시장진입 시기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설3-2	해외시장 몰입은 기업의 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설3-3	해외시장 몰입은 기업의 마케팅 전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각

가설 H3-1 ‘해외시장몰입은 시장진입시기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설로 경로계수가 .207(t-값=1.999, p<.05)로 나타나 가설은 채택되었다. 또한 ‘해외시장몰입은 기업경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설은 경로계수가 -.063(t-값=-0.583, p>.10)으로 나타나 기각되었다. ‘해외시장몰입은 기업마케팅전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설 역시 경로계수가 -.063(t-값=-0.858, p>.10)으로 나타나 기각되었다. 먼저, 아프리카 시장의 몰입정도가 높을수록 해외시장진입 시기에 영향을 미치고 있다. 아프리카 시장에 대한 충분한 정보와 지식이 많고 시장에 대한 관여도가 높은 기업은 아프리카 시장 진입시기가 빠른 것으로 사료된다. 반면, 아프리카 시장에 대한 몰입 정도는 기업의 경쟁 전략과 마케팅 전략에 부(-)의 영향관계를 가지고 있다. 이는 아프리카 시장 몰입이 기업전략과는 상반된 결과를 나타내고 있다.

나. 해외시장진입전략과 기업성과 간의 관계

④ 해외시장 진입전략과 기업성과에 대한 가설검증

<표 4-31> 해외시장 진입전략과 기업성과

가설 4	해외시장 진입전략과 기업성과 관계	검증결과
가설4-1	해외시장 진입시기는 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설4-2	해외시장 진입시기는 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설4-3	기업의 경쟁전략은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설4-4	기업의 경쟁전략은 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설4-5	기업의 마케팅전략은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설4-6	기업의 마케팅전략은 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택

기존 연구에서는 해외시장에 진입하고자 하는 기업은 진입시기에 따라 기업의 성과가 달라지며, 기업의 수출마케팅 전략이 기업의 성과를 제고시킨다는 연구결과를 제시하고 있다. 본 연구의 가설에서 해외시장 진입시기는 기업의 경제적 성과와 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 또한 기업의 경쟁전략은 기업

의 비경제적 성과에 영향을 미치고 있으며, 마케팅 전략은 기업의 경제적 성과와 비경제적 성과 모두에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 본 연구의 주된 목적이 아프리카 시장 진입전략이 기업성과에 미치는 영향 관계를 분석하는 것으로 전체적으로 표본대상 기업의 아프리카 시장 진입전략은 성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다. 이는 아프리카 시장 진입이 빠른 기업일수록 성과가 높게 나타나고 있으며, 타 기업에 비해 차별화된 전략과 마케팅 전략을 구사하는 기업은 성과가 높은 것으로 나타나 향후 진입할 기업들이 고려해야할 아프리카 진입전략이라고 사료된다. 다만, 가설 H4-3 ‘기업의 경쟁전략이 경제적 성과에 미치는 영향관계는 경로계수가 .094(t-값=0.988, p>.10)으로 나타나 가설은 기각되었다. 차별화된 제품과 집중화 및 세분화 전략은 경제적 성과에는 영향을 미치지 못하고 있어 오히려 브랜드 인지도를 높여 표준화 전략을 구사하는 것도 기업성과를 제고시켜 줄 수 있다고 사료된다. 아프리카 지역에서 한국기업과 제품에 대한 인지도가 타지역에 비해 높지 않다고 봤을 때 마케팅 전략이 기업성과에 영향을 미치기 때문에 관측활동과 광고를 통해 브랜드 이미지를 제고시키는 것이 중요하다고 판단된다.

다. 수출환경 특성과 기업성과 간의 관계

⑤ 수출기업 특성과 기업성과에 대한 가설검증

<표 4-32> 수출기업 특성과 기업성과

가설 5	수출기업 특성과 기업성과 관계	검증결과
가설5-1	수출기업 특성은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설5-2	수출기업 특성은 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각

가설 H5-1 ‘수출기업특성은 경제적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설로 경로계수가 .070(t-값=0.675, p>.10)으로 나타나 가설은 기각되었다. 또한

가설 H5-2 ‘수출기업특성은 비경제적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설로 경로계수가 .040(t -값=0.371, $p>.10$)으로 나타나 가설은 기각되었다.

기존 연구에서는 의사결정권자의 개인적 특성, 국제화 경험 등이 풍부한 기업은 성과에 영향을 미친다고 제시하고 있으나, 본 연구의 아프리카 수출 및 진입 기업의 특성은 아프리카가 아직 미지의 시장이며 더욱 적극적이고 체계적인 진입 계획 수립 등을 통해 공략해야할 국가라 판단된다.

⑥ 현지시장 특성과 기업성과에 대한 가설검증

<표 4-33> 현지시장 특성과 기업성과

가설 6	현지시장 특성과 기업성과 관계	검증결과
가설6-1	현지시장 특성은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설6-2	현지시장 특성은 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각

가설 H6-1 ‘현지시장특성은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설로 경로계수가 .148(t -값=1.535, $p>.10$)으로 나타나 가설은 기각되었다. 또한 가설 H6-2 ‘현지시장특성은 비경제적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설로 경로계수가 -.070(t -값=-0.700, $p>.10$)으로 나타나 가설은 기각되었다. 이는 아프리카 현지시장의 잠재력과 소비구매력, 시장성장도가 높다고 해서 그것이 바로 기업성과로 연결되지 않는다는 것을 보여주고 있다.

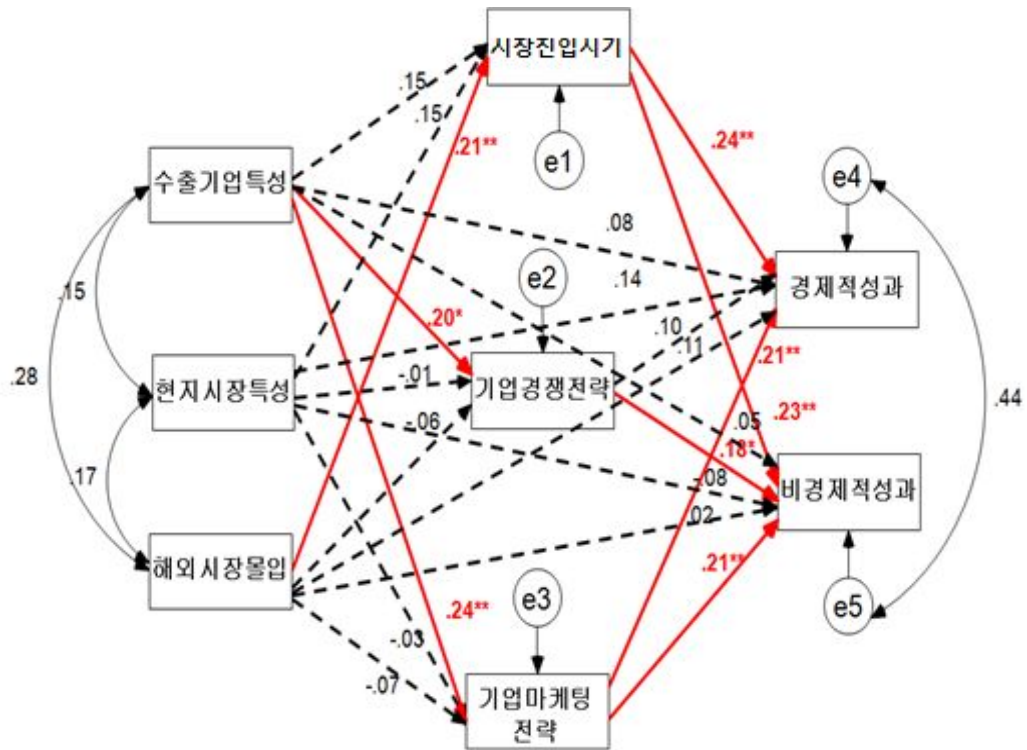
⑦ 해외시장 몰입과 기업성과에 대한 가설검증

<표 4-34> 해외시장 몰입과 기업성과

가설 7	해외시장 몰입과 기업성과 관계	검증결과
가설7-1	해외시장 몰입정도는 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설7-2	해외시장 몰입정도는 비경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각

가설 H7-1 ‘해외시장몰입은 경제적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설로 경로계수가 .107(t-값=1.060, p>.10)으로 나타나 가설은 기각되었다. 또한 가설 H7-2 ‘해외시장몰입은 비경제적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설로 경로계수가 .025(t-값=0.244, p>.10)으로 나타나 가설은 기각되었다. 해외시장에 대한 정보와 지식이 많고 시장에 대한 몰입과 관여도가 높다고 해서 기업성과로 연결되는 것은 아니며, 적절한 시장진입 전략 수립 및 실행이 중요하다 할 수 있다.

[그림 4-4] 연구모형 경로분석 결과



3. 직접효과, 간접효과, 총효과 검증

수출기업특성, 현지시장특성, 해외시장몰입 요인이 시장진입시기, 기업경쟁전략, 기업마케팅 전략을 매개하여 경제적 성과와 비경제적 성과에 영향을 주는가

를 살펴보았다. 구조방정식 모형은 회귀분석과 달리 간접효과와 총 효과를 도출해 낼 수 있는 장점을 지니고 있다. 간접효과는 독립변수가 하나 이상의 매개변수를 통해 종속변수에 영향을 미치는 것으로 매개변수의 표준화추정치를 서로 곱해서 산출한다. 총 효과는 직접효과와 매개효과를 통한 간접효과를 합한 값이고 간접효과가 없을 때는 직접효과가 곧 총효과가 된다(배병렬, 2009).

최종모형은 효과분해(effect decomposition)를 통해 직접효과(direct effect)와 간접효과(indirect effect) 그리고 총 효과(total effect)를 다음과 같이 <표 4-35>에서 살펴보았다.

<표 4-35> 연구단위 간의 직접효과, 간접효과, 총효과 검증 결과

가설	경로		직접효과	p	간접효과	p	총효과	p	
H5-1	수출기업 특성	---->	경제적성과	.070	.604	.103	.059	.173	.172
H5-2			비경제적성과	.040	.730	.118	.057	.158	.244
H6-1	현지시장 특성	---->	경제적성과	.148	.268	.020	.778	.169	.250
H6-2			비경제적성과	-.070	.409	.018	.859	-.052	.562
H7-1	해외시장 몰입	---->	경제적성과	.107	.407	.030	.718	.136	.209
H7-2			비경제적성과	.025	.977	.022	.752	.048	.755

가설 H5-1은 ‘수출기업특성 요인과 경제적 성과 요인 관계에 시장진입시기, 기업경쟁전략, 기업마케팅 전략이 매개하여 유의한 영향을 미친다.’를 살펴보면 수출기업특성 요인과 경제적 성과 요인 관계에서 직접효과(경로계수=.070, $p>.10$), 간접효과(경로계수=.103, $p<.10$), 총효과(경로계수=.173, $p>.10$)으로 시장진입시기, 기업경쟁전략, 기업마케팅 전략요인은 수출기업특성 요인과 경제적 성과 요인관계에 통계적으로 유의한 간접효과를 나타내는 것으로 분석되었다.

가설 H5-2는 ‘수출기업특성 요인과 비경제적 성과 요인 관계에 시장진입시기, 기업경쟁전략, 기업마케팅 전략이 매개하여 유의한 영향을 미친다.’를 살펴보면

수출기업특성 요인과 비경제적 성과 요인 관계에서 직접효과(경로계수=.040, $p>.10$), 간접효과(경로계수=.118, $p<.10$), 총효과(경로계수=.158, $p>.10$)으로 시장진입시기, 기업경쟁전략, 기업마케팅 전략요인은 수출기업특성 요인과 비경제적 성과 요인관계에 통계적으로 유의한 간접효과를 나타내는 것으로 분석되었다.

가설 H6-1은 ‘현지시장특성 요인과 경제적 성과 요인 관계에 시장진입시기, 기업경쟁전략, 기업마케팅 전략이 매개하여 유의한 영향을 미친다.’를 살펴보면 현지시장특성 요인과 경제적 성과 요인 관계에서 직접효과(경로계수=.148, $p>.10$), 간접효과(경로계수=.020, $p>.10$), 총효과(경로계수=.169, $p>.10$)으로 시장진입시기, 기업경쟁전략, 기업마케팅 전략요인은 현지시장특성 요인과 경제적 성과 요인관계에 통계적으로 유의한 간접효과를 나타내지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H6-2는 ‘현지시장특성 요인과 비경제적 성과 요인 관계에 시장진입시기, 기업경쟁전략, 기업마케팅 전략이 매개하여 유의한 영향을 미친다.’를 살펴보면 현지시장특성 요인과 비경제적 성과 요인 관계에서 직접효과(경로계수= -.070, $p>.10$), 간접효과(경로계수=.018, $p>.10$), 총효과(경로계수= -.052, $p>.10$)으로 시장진입시기, 기업경쟁전략, 기업마케팅 전략요인은 현지시장특성 요인과 비경제적 성과 요인관계에 통계적으로 유의한 간접효과를 나타내지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H7-1은 ‘해외시장 몰입 요인과 경제적 성과 요인 관계에 시장진입시기, 기업경쟁전략, 기업마케팅 전략이 매개하여 유의한 영향을 미친다.’를 살펴보면 해외시장몰입 요인과 경제적 성과 요인 관계에서 직접효과(경로계수=.107, $p>.10$), 간접효과(경로계수=.030, $p>.10$), 총효과(경로계수=.136, $p>.10$)으로 시장진입시기, 기업경쟁전략, 기업마케팅 전략요인은 해외시장 몰입 요인과 경제적 성과 요인관계에 통계적으로 유의한 간접효과를 나타내지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H7-2은 ‘해외시장 몰입 요인과 비경제적 성과 요인 관계에 시장진입시기, 기업경쟁전략, 기업마케팅 전략이 매개하여 유의한 영향을 미친다.’를 살펴보면 해외시장 몰입 요인과 비경제적 성과 요인 관계에서 직접효과(경로계수=.025, $p>.10$), 간접효과(경로계수=.022, $p>.10$), 총효과(경로계수=.048, $p>.10$)으로 시장진입시기, 기업경쟁전략, 기업마케팅 전략요인은 해외시장 몰입 요인과 비경제적 성과 요인관계에 통계적으로 유의한 간접효과를 나타내지 않는 것으로 분석되었다.

제5장 결론

제1절 연구의 요약 및 시사점

1. 연구의 요약

아프리카는 1960년대 독립 이후 정치적 안정과 민주화를 정착시켜 나가고는 있으며, 국가간 분쟁도 감소 추세에 있다. 주요 내전지역이던 앙골라, 알제리, 코트디브아르, DR콩고 등에서 내전이 종식되었다. 그러나 여전히 일부 지역에서는 종족간, 종교간, 정치적 이해관계로 분쟁이 계속되며, 최근 선거를 둘러싼 정치적 분쟁 및 갈등이 급증하고 있다. 특히 나이지리아 니제르 델타 지역, 기니만, 수단 등에서는 유혈사태 및 폭력사태가 발생하였다.

최근 아프리카 국가들이 경제 전반에 걸쳐 개혁개방 정책과 시장경제체제 정착 시도, 정치적 안정 등을 위한 노력으로 인하여 아프리카 전체 GDP성장률은 2000년 3%에서 2007년 5.8%로 상승했고, 소비자물가 상승률도 1995년 27%에서 2010년 6%로 안정세를 보이고 있다. 아프리카는 이러한 측면에서 해외지향성이 높은 한국 경제 및 국내 기업에게 새로운 성장 기회를 제공할 수 있는 떠오르는 신흥시장이다. 특히 아프리카 국가가 갖는 전략적 가치는 크게 4가지로 제시할 수 있다. 첫째, 풍부한 석유자원 및 광물자원을 보유해 전 세계 석유매장량의 10%와 코발트 75%, 다이아몬드 47%, 백금 45% 외에도 크롬, 우라늄, 인산염 등 희소 광물 매장량 역시 세계적 수준에 달한다. 둘째, 상품 수출시장 및 투자 대상지로서의 가치가 부상했다. 국내의 아프리카 시장 투자금액은 2009년 기준 21억 달러로 미약한 수준이다. 그러나 다른 신흥시장보다 경쟁이 치열하지 않음에도 불구하고 향후 시장 확대가능성이 크다는 점에서 중요성이 부각되고 있다. 셋째, 아프리카 자원보유국을 중심으로 플랜트 건설 산업이 급성장할 수 있는 잠재력을 지니고 있다. 아프리카 국가들은 낙후된 산업기반 건설을 위한 개발정책을 서두르고 있다. 해외플랜트 건설 분야에서 상당한 국제경쟁력을 확보하고 있는 국내 기업의 진입이 이루어질 경우 긍정적인 경제적 파급효과를 기대할 수 있을 것이

다. 마지막으로 아프리카는 우리나라의 對개도국 개발협력 정책의 내용, 범위 확대에 있어 중요한 전략 지역이 될 수 있다. 즉 세계 경제에서의 위상을 높이고 국격 제고 차원에서 아프리카에 대한 국가별·분야별로 차별화된 개발협력사업의 접근이 요구되는 실정이다.

한편, 아프리카는 유엔 등 각종 국제기구에서 중요 세력을 형성하고 있으며, UN개혁, 무역자유화, 기후변화, UN평화유지 및 구축, 인권, 난민, 에너지자원 문제, 개발문제 등에서 아프리카의 목소리를 높여 나가고 있다. 아프리카 연합(AU)을 통해 주요 국제문제에 있어 단일입장으로 행동함에 따라 국제적 위상이 제고되고 있다. 아프리카 정치·안보 문제 해결에 있어서도 AU와 지역기구의 역할이 증대 추세에 있다.

아프리카의 잠재적 가치가 부각되기 시작하면서 아프리카를 선점하기 위한 세계 주요국들의 진입 노력도 거세지고 있다. 중국을 위시하여 미국, 유럽, 인도와 일본까지 가세하여 자원 개발에서 인프라 건설, 유·무상 개발원조, 기술협력 등으로 진입 분야를 다양화하고 있다.

그동안 우리나라는 아프리카 진입을 꺼려온 것이 사실이며 아프리카 자원개발이 부각되었지만 진입시 필요한 기초적인 정보가 부족하였고 기업들이 진입을 하려하더라도 전문가와 재외 공관이 부족하여 어려운 점이 많았다.

이에 본 논문은 수출환경-아프리카 진입전략-기업성과 간의 구조방정식 모형을 통한 인과관계 분석을 통해 한국기업의 아프리카 진입전략과 성과를 분석하였다. 아프리카의 전략적 가치를 고려할 때 아프리카 시장은 무한한 잠재력을 가진 지역이며, 자원이 빈곤한 우리나라로서는 적절한 시장진입 전략 선택과 성과에 대한 올바른 평가가 매우 중요하다.

본 연구의 대상은 한국무역협회와 대한무역투자진흥공사를 이용하고 있는 수출업체와 이미 아프리카 시장에 진입하고 있는 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 총 443개 업체에 배부하여 105부를 회수해 회수율 23.7%이며, 실제분석에 이용된 설문지는 92부이다.

본 연구를 위해 수집된 설문자료의 통계처리는 컴퓨터 응용통계 프로그램인 SPSS 20.0과 구조방정식 모형을 통해 연구가설 검증을 위하여 AMOS 16.0 통계 프로그램을 사용하였다.

설문자료의 처리에 대한 분석방법으로는 첫째, 표본의 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 설문자료의 신뢰성과 타당성을 입증하기 위하여 신뢰성 분석과 요인 분석을 실시하였다. 셋째, 잠재변수와 관측변수 사이의 관계뿐만 아니라, 잠재변수 간의 관계를 측정하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 넷째, 확인적 요인분석을 통해 새롭게 얻어진 변수로 각 요인별 인과관계를 파악하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 다섯째, 확인적 요인분석을 통해 항목에 적합하지 않은 변수들을 제거한 상태에서 본 연구의 목적인 한국기업의 아프리카 시장 진입전략과 기업성과를 분석하기 위해 경로분석을 실시하였다.

분석결과를 살펴보면, 첫째, 분석대상 기업의 일반현황에 대한 분석결과, 업체는 무역업 56.5%로 가장 많았으며, 주된 교역품목은 전기·전자가 28.3%로 가장 많았다. 그리고 종업원 수는 300명 미만이 72.8%로 대부분이 중소기업으로 나타났다. 또한 아프리카 진입 형태로는 일반수출 46.7%를 차지하였고, 주요 교역국가는 남아공화국이 30.4%로 가장 교역이 많은 국가로 나타났다. 아프리카와 교역한 기간은 3-4년 62%였으며, 아프리카 진입시기는 2006-2010년 59.8%로 나타나 아프리카 시장에 진입하여 교역한 기간이 짧은 것으로 나타났다. 이는 우리나라 기업이 아직 아프리카에 진입해서 성과를 얻기에 짧은 기간이며 분석결과에서 나타났듯이 가설에서 기각이 된 주요 사유로 판단된다.

둘째, 아프리카 시장 투자환경에 대한 분석결과, '현지금융 이용의 어려움' 3.90으로 아프리카 현지시장에서 금융혜택 및 이용이 어렵다고 생각하고 있다. 또한 '대금결제'의 어려움' 3.79, '수출입통관 절차의 복잡성' 3.65로 나타나 아프리카 지역에 수출하는 수출기업은 대금미회수 위험이 큰 어려움으로 느끼고 있으며, 또한 수출입 통관 절차의 복잡성으로 통관지연 및 애로사항이 있는 것으로 나타났다. 아프리카 시장 진입의 가장 큰 문제점은 '지역정세 및 사회불안' 3.98로 나타나 아프리카 지역의 내전이나 인종분쟁, 민주화 시위 등으로 인한 정세불안으로 진입을 망설이거나 진입의 어려움을 느끼는 것으로 분석되었다.

셋째, 본 연구의 신뢰성과 타당성 검증 결과로서 전체 설문문의 신뢰도는 0.866으로 신뢰성이 높은 것으로 나타났으며 수출환경 특성 요인의 탐색적 요인분석 결과 요인은 3개로 묶였으나 '다양한 수출제품보유', '경영자원 및 수출마케팅능력 우수' 등 기업특성 요인의 2개 변수는 요인부하량의 값이 낮아 제거하였다. 그리고

아프리카 시장 진입 전략 관련 요인 3개 요인은 요인별 타당성이 있는 것으로 나타났다으며, 기업성과 요인은 경제적 성과와 비경제적 성과 2개 요인으로 타당성이 있는 것으로 나타났다.

넷째, 탐색적 요인분석에서 제거한 항목을 제외하고 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과 모형의 적합도는 최적의 적합도를 나타내주고 있다. 또한 상관관계 분석 결과는 연구모형과 가설에서 제시한 개념들 간의 방향과 일치하는 것으로 나타났다.

마지막으로 본 연구의 목적인 아프리카 시장 진입전략과 기업성과 간의 인과관계 분석 결과이다. 연구가설 21개 중 8개의 가설이 채택되었다. 특히 아프리카 시장 진입시기와 진입전략은 기업성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 수출기업특성, 현지시장특성, 해외시장몰입이 시장진입시기, 기업경쟁전략, 마케팅전략을 매개하여 경제적 성과와 비경제적 성과에 영향을 주는 지 분석한 결과 수출기업특성은 기업성과에 직접적 효과는 없었으나, 해외시장진입전략의 매개효과를 통해 기업성과에 간접효과를 주는 것으로 분석되었다. 결론적으로 본 연구의 주된 연구목적인 아프리카 시장 진입전략은 기업의 경제적 성과와 비경제적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타나 아프리카에 수출하거나 진입한 기업들은 집중화 및 세분화 전략, 그리고 마케팅믹스 전략을 통해 시장을 공략한다면 성과를 볼 수 있다는 것을 나타내주고 있다.

2. 시사점

2010년 대비 2050년 아프리카 예상인구를 전망한 결과 10억 명에서 20억 명으로 2배로 증가할 것으로 예측되며, 향후 인구감소, 노령화 등으로 소비감소가 예상되는 선진국 및 현 개발도상국과는 다르게 아프리카는 소비를 주도한 신세대와 중산층이 지속적으로 증가할 것으로 내다보고 있다. 또한 주요 기관들은 대부분 아프리카 경제성장률을 긍정적으로 전망하고 물가는 현 추세를 이어갈 것으로 예측하고 있다. 산유국 성장률은 평균보다 높아 전체 성장률을 견인할 것으로 예상된다. 세계 각국의 자원개발 투자는 1999년 3억 7,700억 달러에서 2008년 18억 8,300억 달러로 약 5배 증가했다. 외국인직접투자가 늘면서 투자 대상 산업도 수

송, 통신 및 전력 등의 인프라를 중심으로 한 3차 서비스산업도 증가세를 보이고 있다.

본 연구는 아프리카 시장의 무한한 잠재력과 자원보유, 구매력 높은 소비시장, 높은 인구증가율 등 전략적 가치를 고려해 아프리카에 수출하고 있는 기업과 진입기업을 대상으로 아프리카 진입전략과 기업성과를 분석하였다.

아프리카 시장은 정세불안, 대금결제 미회수 위험, 수출입통관의 어려움, 인프라 미비, 현지 금융 이용의 어려움 등이 투자와 진입의 걸림돌이 되고 있다. 그러나 아프리카 시장에 비교적 조기에 진입한 기업은 성과를 보고 있으며, 아프리카 진입전략이 기업성과에 영향을 미치고 있음으로 지속적인 아프리카 시장 투자 환경, 외국투자자 및 수출동향, 아프리카 시장관습 등에 대한 이해 및 체계적인 진입전략 수립을 통해 아프리카 시장을 공략한다면 그에 상응하는 성과가 있으리라 사료된다. 한국기업의 아프리카 진입 전략에 대한 기존 선행연구와 주요국의 아프리카 진입 전략을 종합하여 몇 가지 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 아프리카에 수출하고자 하는 기업은 철저한 현지시장 조사와 상관습과 문화에 대한 학습을 통해 아프리카 국가별 현지화 전략과 집중화 전략을 통해 시장을 공략할 필요가 있다.

둘째, 아프리카 보유자원과 아프리카 진입 연계성이라는 측면에서 경쟁기업들의 아프리카 진입 정도 파악 및 특정국가 진입을 통해 초기진입자로서의 성공적 사업진입 및 유지가 필요하다.

셋째, 우리나라의 경제개발 경험전수는 적은 비용으로 실질적인 효과를 거둘 수 있는 우리만의 독특한 협력모델이다. 우리나라의 새마을운동 등 농촌 및 사회의식 개발 사례, 국가지도자의 강력한 정책 의지하에 수출주도 등 자국의 특징을 살린 종합적인 경제사회 개발계획의 수립 및 이행 경험은 아프리카에 중요한 모델이 될 수 있다.

넷째, 우리나라가 비교우위가 있는 건설, 플랜트, IT, 전력 산업에 대한 기술연수 및 컨설팅을 통해 인력양성 역량강화에 핵심을 두어야 한다. 이는 개발협력의 파급효과를 높이기 위해서 프로젝트, 봉사, 연수, 전문가, NGO 지원 등 개별사업 형태가 각자 다른 목표와 사업 사이클을 가지고 단독으로 지원되는 것을 지양하고 각 형태의 장점을 살려서 유기적 투입요소를 활용해야 한다.

다섯째, 그동안 우리나라의 對 아프리카 시장 진입형태는 주로 민간기업이 건설 및 플랜트 수주를 통해 이루어져왔으나 그것은 한계가 있으며, 이미 경쟁국들은 자원확보를 위해 경쟁적으로 정부가 주도하에 민관 협력체제로 전방위적으로 공략하고 있다. 아프리카의 잠재력을 고려할 때 정부가 주도적 역할을 해야 한다. 특히 물류인프라 및 시장에 대한 투자도 본격적으로 추진하여 국가차원의 투자협력과 이에 따르는 체계적인 사업진입이 필수적이다.

여섯째, 아프리카는 현재 54개국으로 국가별 경제 격차가 큰 지역이다. 우리나라 기업이 아프리카 전 지역을 공략한다는 것은 현실적으로 매우 어려우며, 아프리카 진입 거점국가, 거점도시를 선정하여 진입할 필요가 있으며, 단기간에 어떤 성과를 기대하기 보다는 장기적 계획을 가지고 재외공관 설립 및 FTA 체결 등 외교적 노력 및 경제협력이 필요하다. 또한 주요 시장에 대해 무역상사, 금융기관, 건설회사, 자원회사 등의 동반 진입으로 상호 시너지 효과를 통해 지속적인 네트워크 확대전략이 필요하다.

일곱째, 무역금융, 수출보험 등에서 공적 제도로 위험 분산장치가 필요하다. 특히 중소기업 지원 신용보증제도, 아프리카 현지 금융기관 지분 참여, 현지은행에 우리의 정책 금융기관이 Credit line 개설 등이 필요하다.

본 연구결과에서 시사하는 중요한 사실은 아프리카 시장 진입전략은 기업성장에 긍정적 영향을 미칠 수 있었으며, 아프리카 시장 진입의 문제점과 투자환경을 면밀히 검토하여 종합적인 전략 마련이 필요하다.

제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제

아프리카는 인구 규모에서 경제력, 사회·문화적 수준에 이르기까지 그 차이가 매우 크며 지역별로 다양한 특징이 있기 때문에 대단히 복잡하다. 인구는 10만 명에 불과한 세이셸에서부터 1억2,000만 명 이상에 달하는 나이지리아에 이르기까지 그 규모가 매우 다양하고 1인당 국민총생산(GNP) 면에서도 6,500달러에 이르는 세이셸부터 100달러에 불과한 에티오피아에 이르기까지 그 편차가 매우 크다. 앞서 살펴봤듯이 경제력 차이도 워낙 커서 5개국(남아공, 알제리, 이집트, 나이지리아, 모로코)이 아프리카 전체 인구의 37%, 전체 GDP의 60% 이상을 차지

하고 있는 반면에, 34개 최빈국들은 전체 인구의 45%를 차지하고 있음에도 불구하고 전체 GDP에서 차지하는 비중이 1.5%에도 미치지 못하고 있다. 아프리카는 상기와 같은 다양한 특성을 보유하고 있으며, 국제기구와 다양한 기관에서 아프리카 경제성장과 전망이 매우 긍정적으로 예측하고 있기 때문에 본 논문에서는 신흥시장이며 무한한 잠재력을 보유한 아프리카 시장진입 전략이 기업성과에 미치는 영향관계를 분석하였다. 그러나 본 논문은 몇 가지 연구의 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 특정 산업을 대상으로 하지 않고 아프리카 지역에 수출하고 있거나 진입기업을 대상으로 하였기에 산업간이나 산업별 비교가 되지 못했다.

둘째, 수집된 자료는 업종별로 자료의 특성에 대해서는 제시했지만 실증분석에서는 수출업체 전체를 분석한 연구결과를 제시하여 업종별 차별화를 검증하지 못하였다.

셋째, 아프리카 지역 및 국가별 시장진입 전략과 기업성과에 대한 검증작업을 하지 못했다. 본 연구의 목적인 아프리카 시장 진입전략과 기업성과에 대한 연구는 전체를 대상으로 하고 있기 때문이다.

마지막으로 성과분석에 있어서 구체적인 계량화된 성과변수를 제시했어야 하는데 기업에게 수치화된 재무적 측면의 자료를 받기가 쉽지 않았다. 또한 비재무적 측면의 성과는 계량화하기가 어려워 본 연구에서는 설문지 방식을 이용하였다.

본 연구의 향후 연구과제는 다음과 같다.

첫째, 아프리카에 진입하고 있는 방식은 대부분 수출형태이지만 기업에 따라 시장진입 방식이 차이가 있기 때문에 아프리카 시장 진입방식별 기업성과 분석이 이루어져야 한다.

둘째, 아프리카지역별로 분석대상 기업을 세분화하여 수출환경-아프리카시장 진입전략-기업성과 분석이 이루어져야 하며, 성과 분석에 있어서 정량적 평가에 관한 구체적인 분석이 필요하다.

셋째, 기업규모에 따라 시장진입 전략과 기업성과 간의 차이를 분석할 필요가 있다.

넷째, 업종별 아프리카 시장 진입전략과 기업성과에 대한 차이를 분석할 필요가 있다.

다섯째, 해외 주요 선진국의 아프리카 시장 진입전략과 정책 분석을 통해 우리나라 기업이 벤치마킹 할 수 있는 전략과 정책에 대한 심층적 연구가 필요하다.

참고문헌

<국내 문헌>

- 강운호 외 3인, “아프리카 물류시장 진입방안 연구”, 한국해양수산개발원, 2010.
- 강태구·장희, “해외투자 진입시기와 진입방식이 자회사의 경영성과에 미치는 영향”, 국제지역연구, 국제지역학회, 11(2), 2010.
- 권영철, “디지털 경제시대의 신경영모델: 네트워크경영과 TOC”, 「e-비즈니스 연구」 2권 1호, 2001,
- 권영철, “중소벤처기업의 국제화이론으로서 네트워크우위론의 정립과 검증” 「벤처경영연구」 7권 2호, 2004.
- 김선식, “해외직접투자이론의 여러 접근방법에 대한 체계적 고찰”, 전문경영인연구 제 13권 제2호, 2010.
- 김중관 외, 북아프리카 자원개발을 연계한 한국물류기업의 진입 전략, KMI-KMU 일 반사업 2011-04-06, 2011.
- 김진숙, “유럽기업들의 아시아시장 초기진입 전략에 관한 연구-독일기업을 중심으로”, 한국산학기술학회논문지 제12권 제10호, 2011.
- 대한무역투자진흥공사, “블랙 다이아몬드를 잡아라: 아프리카 주요국 유망상품 진입 전략”, KOTRA 자료 12-019, 2012.
- 대한무역투자진흥공사, 2011 주요국가 해외투자편람, 2011.
- 박영호 외, 『아프리카 개발협력의 체계적 추진방안』, 대외경제정책연구원, 2008.
- 박영호, 중국의 아프리카 진입 가속화 동향 및 시사점, KIEP 지역경제 포커스, 2011.
- 박천우, “우리나라 중소기업의 국제화 전략에 관한 연구”, 중앙대학교 박사학위논문, 1994.
- 박태호 외, “한국제조기업의 해외시장진입방식 선택요인과 성과”, 통상정보연구 제11 권 4호, 한국통상정보학회, 2009.
- 산업통상자원부, “2011 아프리카 포럼”, 2011.
- 삼성경제연구소, “21세기의 신대륙, 아프리카를 잡아라”, 「CEO Information」, 2011.
- 윤동섭·조대우, “한국 벤처기업의 해외진입결정요인에 관한 연구”, 「국제경영연구」, 제18권 제1호, 2007.
- 윤문섭외 3인, 「벤처기업의 경쟁력 강화 및 지속성장을 위한 정책방안」, 과학기술

- 정책연구원정책연구, 2002-24. 2002.
- 윤정현, “아프리카 개발협력 현황과 시사점” 「한국의 개발협력」, 한국수출입은행, 2011.
- 윤창인, “기업국제화 개념 정립, 측정지표 개발 및 국제비교”, 뉴브리지연구 06-02, 중소기업연구원, 2006,
- 이신모, “수출마케팅 이행도가 수출성장에 미치는 영향에 대한 연구”, 한국생산성학회 생산성 논집, 제11권 제2호, 1997.
- 이진·한경수, 외식기업의 해외시장 진입방식 결정요인에 관한 연구, 한국조리학회지 제16권 제4호, 한국조리학회 2010.
- 이해영, “새로운 인적자원개발 전략으로서 지식경영과 조직학습의 개념적 연계”, 인력개발연구 제10권 1호, 한국인적자원개발전략연구소, 2008.
- 임성훈, 「표준 국제경영 1.0」, 학현사, 2010.
- 전홍민, “아프리카 신흥중점국 진입전략”, 한국개발전략연구소, 2011.
- 정구현, 「우리나라 중소기업의 국제화 전략」, 대한상공회의소, 1993.
- 정우진, 해외자원개발전략연구: 아프리카 자원개발 진입 전략 연구, 기본연구보고서 09-13, 에너지경제연구원, 2009.
- 정혜승, “DR콩고 환경시장 현황 및 국내기업 진입전략”, 한국환경산업기술원, 2012.
- 조동성 외, “벤처기업의 글로벌 확장 메커니즘에 관한 연구: 휴맥스의 추월사례를 중심으로”, 국제경영리뷰 제11권 제2호, 2007,
- 조동성, 「21세기를 위한 국제경영」, 경문사, 1998.
- 조성현 외, “다국적기업의 해외시장진입유형 결정요소에 관한 메타분석”, 통상정보연구 제11권 제1호, 2009.
- 조연성·박태호, “중소제조기업의 경쟁우위가 해외시장몰입과 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 2011 춘계학술대회, 중소기업학회, 2011.
- 채서일, 「사회과학조사방법론」, 학현사, 1998.
- 최혁준, “한국중소기업의 인터넷마케팅 수출성장에 관한 연구”, 동국대학교 박사학위논문, 2003,
- 한동진, 기업의 해외시장 진입방식의 선택과 결정요인에 관한 실증연구, 한국IT산업을 대상으로, 한국외국어대학교, 2005.
- 해외자원개발협회, 「2011 African Economic Outlook」, 2011.
- 해외자원개발협회, 2010 해외자원개발 아프리카 진입전략, 2010.

해외자원개발협회, 아프리카 주요 관심국가, 2012.

허영도, 「글로벌 시대의 국제경영론」, 대명출판사, 2006.

<국외 문헌>

Arend, R. J. and J. D. Wisner, "Small business chain management is there a fit?", *Journal of Business Venturing* Vol. 20, 2005.

AU, *Economic Report on Africa* 2009, 2009.

B. Kogut & U. Zander, "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, Vol.24, No.4, 1993.

Barney, J. B, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, 1996.

Bilkey, Warren J, "Variables Associated with Export Profitability", *Journal of International Business Studies*, Fall 1982.

BP, *Statistical Review of World Energy*, June 2010.

Buckley, P. C., Pass and K Prescott, *International Markets: Competitive Strategies of Firms*, Oxford Blackwell, 1992.

Cavusgil, S. T. and J. R Nevin, "Internal Determinants of Export Marketing Behavior an Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research*, Feb, 1981.

Cavusgil, S. T. and Zou, Shaoming, "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, Vol. 58, January 1994.

Chandler, Alfred D. Jr., "The Evolution of the Modern Global Corporation", *Competition in Global Industries* ed., Michael E, Porter, Harvard Business School Press, 1986.

Coviello, N.E. and McAuley, A, "Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research" *Management International*

- Review, 39(3), 1999,
- D. J. Teece, G. Pisano & A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Fit," *Strategic Management Journal*, Vol.18, 1997.
- da Rocha A and Christensen, C. H, "The export experience of a developing country: a review of empirical studies of export behavior and the performance of Brazilian firms", *Advances in International Marketing*, Vol. 6, 1994.
- Ekeledo, I. and Sivakumar, K., "Foreign market entry mode choice of service firms: A Contingency Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 4, 1998.
- Erramilli MK, The experience factor in foreign market entry behavior of service firm, *J International Business Studies* 22(3), 1991.
- Firouzeh Ghanatabadi, "Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises in Iran" Lulea University of Technology, Department of Business Administration and Social Science Division of Industrial Marketing and e-commerce, 2005,
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C, *Multivariate Data Analysis with Reading*, Fourth Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1995.
- Han CM, Korean marketing in China: Strategy-Performance relationships, *Korea Marketing Rev* 5(2), 2000.
- Han CM, Korean marketing in China: Strategy-performance relationships, *Korea Marketing Review*, 5(2), 2000.
- Harveston, P. D., *Synoptic versus incremental internationalization: An examination of born global and gradual globalizing firms*, University of Memphis, 2000,
- Huff, Lenard C, "The Impact of lead-time and year of competitive rivalry on pioneer market share advantages", *Journal Management Science*, Vol. 40 Issue 10, Oct. 1994.

- Hymer, S, *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*, Cambridge, MA: MIT Press, 1976.
- IMF, *World Economic Outlook*, 2009.
- Johanson J. E., “Factor influencing the early internationalization high technology start-ups: US and UK evidence”, *International Entrepreneurship*, Vol. 2, 2004.
- Johanson J. E., “Thesis review: Firm-specific determinants of successful for small high technology international start-ups: A performance study of UK and US firms”, *International Entrepreneurship*, Vol. 2, 2004.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E, “The Internationalization Process of the Firm A Model of Knowledge Development & Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*, 8(1), 1977.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F, “The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases”, *Journal of Management Studies*, 12, 1975.
- Johanson. J. & Mattsson, L, G, “Internationalization in Industrial Systems”, – A Network Approach in Strategies in Global Competition, Book, Google.com, 1988.
- Kwon, Y. C. and M. Y. Hu., “Comparison analysis of export-oriented and foreign production-oriented firms: foreign market entry decisions”, *Management and International Review*, 35/4, 1995.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Samiee, S., “Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis”, *Journal of Business Research* 55, 2002.
- Lieberman, M. B. and D. B. Montgomery. “First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with Resource-Based View,” *Strategic Management Journal* 19(12), 1998.
- Madhok, A., “The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode”, *International Business Review*, Vol.7, 1998.

- McNaughton, R. B, "Determinants of time-span to foreign market entry",
Journal of Euro-marketing, Vol. 9, No.2, 2000.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P, "Challenges for Internationalization Process
Theory: The Case of International New Ventures", Management
International Review, 37(2), 1997.
- R. M. Grant, "The Resource-based Theory of Competitive Advantage:
Implications for Strategy Formulation," California Management Review,
Vol.33, No.3, 1991.
- Reid, S., "The decision-maker and export entry and expansion", Journal of
International Business Studies, 12, Fall, 1981.
- Rogers, E. M. Diffusion of Innovations, The Free Press: New York, 1962.
- Rugman, A.M, Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets,
Croom Helm and New York: Columbia University Press, 1981.
- Sarkar, M. and Cavusgil, T., "Trends in international business thought and
literature: A Review of international marketing entry mode research:
Integration and Synthesis", The International Executive, Vol.38, No.6,
1996.
- Schilling, M. A, "Technology Success and Failure in Winner-Take-All
Markets: The Impact of Learning Orientation, Timing and Network
Externalities", *AMJ*, Vol.45, No.2, 2002.
- Stephen Gelb, Foreign Companies in South Africa: Entry, Performance and
Impact, The Edge Institute, Johannesburg, 2003.
- Vernon, R, "The Location of Economic Activity", in J.H. Dunning(ed),
Economic Analysis and the Multinational Enterprise, London: Allen &
Unwin, 1974.
- Wernerfelt, B, "A Resource Based View of the Firm," Strategic Management
Journal, Vol.5, No.2, 1984.

<설문지>

한국기업의 아프리카 진입전략과 성과에 관한 실증연구

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내 주셔서 감사합니다.

아프리카는 무한한 잠재력을 가진 시장이며 자원의 보고이자 신흥경제대륙으로 부각 받고 있습니다. 현재 각국은 아프리카 지역을 자원확보를 위한 글로벌경쟁지역으로 생각하고 전략적으로 아프리카 시장에 접근하고 있습니다.

본 논문은 한국기업의 아프리카 진입 전략과 그에 따른 성과에 관한 연구를 하고자 합니다.

이는 향후 아프리카 지역에 진입하고자 하는 기업들에게 도움을 주고 또한 정부의 對아프리카 경제협력에 정책 자료 제공을 위함입니다. 본 설문은 아프리카 진입 형태, 전략, 성과, 문제점, 애로사항 등에 관한 내용입니다.

본 설문결과는 통계법 제8조와 제9조에 의거하여 익명으로 처리될 것이며 연구목적 이외에 어떠한 용도로도 사용하지 않을 것을 약속드립니다.

감사합니다.

2012년 12월

조선대학교 대학원 무역학과 박사과정

지도교수 : 이 성 민

연구자 : 안 규 환

e-mail : khahna@lgi.co.kr

1. 아프리카 시장 진입 요인(리커트 5점척도)

☞ 귀사의 아프리카 시장 진입 결정에 영향을 미치는 요인에 관한 질문입니다. 해당되는 번호에 (V) 표시를 해 주시기 바랍니다.

기업특성	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 경영자의 경영방침은 위험을 감수하더라도 이익이 있다면 해외로 진입하려고 한다	1	2	3	4	5
2. 다년간 해외시장에 수출 및 직접투자 등의 해외 활동 경험이 풍부하다	1	2	3	4	5
3. 자사는 아프리카 시장을 공략할 다양한 수출제품을 보유하고 있다	1	2	3	4	5
4. 자사는 경영자원 및 수출마케팅 능력이 우수하다	1	2	3	4	5
5. 자사는 아프리카에 특화된 인력을 보유하고 있다	1	2	3	4	5
현지시장특성	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
6. 아프리카 시장은 무한한 자원을 보유하고 있으며 시장잠재력이 풍부하다	1	2	3	4	5
7. 아프리카 시장 구조는 몇몇 토착기업에 의한 시장집중도가 크다(과점적 경쟁상태)	1	2	3	4	5
8. 아프리카는 소비시장으로서 구매력이 높다	1	2	3	4	5
9. 아프리카는 소득수준과 시장성장도가 증가하고 있다	1	2	3	4	5
10. 아프리카는 정치적 불안정으로 시장진입에 어려움이 많다.	1	2	3	4	5
해외시장몰입	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
11. 자사는 아프리카시장에 몰입하고 있다.	1	2	3	4	5
12. 아프리카시장에 대한 충분한 정보와 지식을 가지고 있다	1	2	3	4	5
13. 자사는 다른 시장에 비해 아프리카 시장을 더욱 중요하게 생각하며 관여도가 높다	1	2	3	4	5
14. 아프리카 시장에 대해 경영전략을 수립하고 실행한다	1	2	3	4	5
15. 자사는 아프리카 시장에 특화하고 전문화되어 있다	1	2	3	4	5

II. 아프리카시장 진입 전략(리커트 5점척도)

☞ 귀사의 아프리카시장 진입 전략에 대한 질문입니다. 해당되는 번호에 (V) 표시를 해 주시기 바랍니다.

시장진입 전략	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
시장진입 시기					
1. 아프리카 시장 진입시기가 다른 국내기업에 비해 빠른 편이다	1	2	3	4	5
2. 아프리카 정치와 경제환경을 고려하여 진입시기를 결정하였다	1	2	3	4	5
3. 경쟁기업의 아프리카 진입으로 자사도 아프리카 진입시기를 결정하였다	1	2	3	4	5
경쟁전략					
4. 아프리카 특성을 고려한 차별화된 제품을 공급하고 있다	1	2	3	4	5
5. 아프리카의 특정 국가만을 대상으로 집중화해 진입하고 있다	1	2	3	4	5
6. 지역별(북아프리카, 남아프리카 등)로 세분화해 진입하고 있다	1	2	3	4	5
마케팅전략					
7. 타 국가에 비해 저렴한 가격 전략으로 진입하고 있다	1	2	3	4	5
8. 브랜드를 알리기 위해 광고나 판촉활동을 하고 있다					
9. 타 기업에 비해 차별화된 서비스를 제공한다	1	2	3	4	5
10. 현지 대리인이나 유통업자를 통해 진입하고 있다	1	2	3	4	5

III. 기업 성과(리커트 5점척도)

☞ 아프리카 국가와 교역을 통해 얻은 성과에 대한 질문입니다. 해당되는 번호에 (V) 표시를 해 주시기 바랍니다.

경제적 성과(2010-2011년 기준)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 매출액 증대	1	2	3	4	5
2. 순이익 증대	1	2	3	4	5
3. 시장점유율 확대	1	2	3	4	5
비경제적 성과(2010-2011년 기준)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
4. 제품 브랜드 이미지 향상	1	2	3	4	5
5. 제품 만족도 향상	1	2	3	4	5
6. 서비스 만족도 향상	1	2	3	4	5
7. 향후 진입 가능성 확대	1	2	3	4	5
8. 타 지역과 비교한 전반적인 만족도 향상	1	2	3	4	5

IV. 아프리카 투자 환경(리커트 5점척도)

☞ 귀사가 아프리카와 교역하면서 느끼는 투자환경에 대한 질문입니다. 해당되는 번호에 (V) 표시를 해 주시기 바랍니다.

아프리카 시장 투자환경	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 아프리카 지역은 상관습이 복잡하다	1	2	3	4	5
2. 아프리카 지역은 대금결제 받기가 어렵다	1	2	3	4	5
3. 현지금융을 이용하기 어렵다	1	2	3	4	5
4. 수출입통관 절차가 복잡하고 까다롭다	1	2	3	4	5
5. 외국인투자에 대해 사전·사후 심사제도가 있다	1	2	3	4	5

V. 아프리카 진입 및 교역의 문제점 및 애로사항(리커트 5점척도)

☞ 아프리카 국가와 교역하면서 느끼는 문제점과 애로사항에 대한 질문입니다. 해당되는 번호에 (V) 표시를 해 주시기 바랍니다.

아프리카 진입 문제점 및 애로사항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 아프리카 시장에 대한 정보 부족	1	2	3	4	5
2. 아프리카 지역의 정세 및 사회 불안	1	2	3	4	5
3. 아프리카 문화에 대한 이해 부족	1	2	3	4	5
4. 아프리카 상관습에 대한 이해 부족	1	2	3	4	5
5. 아프리카 지역의 물류 인프라 미비	1	2	3	4	5
6. 아프리카 지역의 물류비 증가	1	2	3	4	5
7. 아프리카 시장에 대한 리스크 증가	1	2	3	4	5
8. 아프리카지역의 법제 미비로 인한 수출입통관 지연	1	2	3	4	5
9. 잦은 정책 변화로 인한 투명성 미비	1	2	3	4	5
10. 대금 결제 리스크가 큼	1	2	3	4	5
11. 현지시장의 에이전트의 영향력이 커 부담	1	2	3	4	5
12. 아프리카 지역의 네트워크 부족으로 인한 한계	1	2	3	4	5
13. 한국정부의 아프리카 진입에 대한 지원 부족	1	2	3	4	5
14. 현지 정보를 활용할 수 있는 한국공관 부족	1	2	3	4	5
15. 언어적 장애로 인한 진입의 어려움	1	2	3	4	5

VI.응답 기업에 대한 일반사항

☞ 귀사에 대한 일반사항 관련 질문입니다. 해당되는 번호에 (V) 표시를 해주시기 바랍니다.

기업 인원	1. 귀사의 현재 종업원 수? () ①10명 미만 ②11명~50명 미만 ③51명~100명 미만 ④100명~300명 미만 ⑤301명 이상
업태	2. 귀사의 업태는 무엇입니까? () ①제조업 ②무역업 ③제조무역업 ④기타()
소재지	3. 귀사의 본사가 소재한 지역은?() ①서울시 ②경기도 ③인천시 ④충청도 ⑤경상도 ⑥전라도 ⑦강원도 ⑧제주도
수출입 경력	4. 귀사의 수출입경력은 몇 년입니까? () ①2년 미만 ②2년-5년 미만 ③5년-8년 미만 ④8년-10년 미만 ⑤10년 이상
교역 품목	5. 귀사의 교역품목중 비중이 가장 높은 것은 무엇입니까? () ①전기·전자 ②철강·금속 ③섬유 ④의류패션 ⑤문구 ⑥석유·화학 ⑦농수축산물 ⑧음식료품류 ⑨목재·가구 ⑩피혁·신발 ⑪일반기계 및 장비류 ⑫플랜트 ⑬ 기타()
진입 형태	6. 귀사의 아프리카 진입 형태는?() ①일반수출 ②OEM ③중계무역 ④라이선스 ⑤프랜차이즈 ⑥턴키계약 ⑦BOT ⑧경영관리계약 ⑨합작투자 ⑩단독투자(신설투자) ⑪단독투자(인수합병)
교역 국가	7. 귀사의 주요 교역 국가는(2010~2011년 기준)?() ①이집트 ②리비아 ③알제리 ④튀니지 ⑤수단 ⑥가나 ⑦모잠비크 ⑧나이지리아 ⑨남아공화국 ⑩모로코 ⑪기타()
진입 지역	8. 귀사가 아프리카에 진입(수출, 라이선싱, 해외직접투자 등)한 지역은? ①북아프리카 ②중앙아프리카 ③남아프리카 ④동아프리카 ⑤서아프리카
교역 기간	9. 아프리카 국가와 교역한 기간은?() ①1년 미만 ②1년 ~ 2년 ③3년 ~ 4년 ④5년 ~ 6년 ⑤ 6년 이상
진입 시기	10. 귀사가 아프리카에 진입(수출)한 시기는? ①1995~2000년 ②2001~2005년 ③2006년~2010 ④2011년~현재

응답해 주셔서 감사합니다. 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.