



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

글로벌지역학석사학위논문

아시아계 자동차기업의
현지진출 전략에 따른 이주 인력의 문화
적응 양상에 관한 연구:
체코 내 현대자동차와 토요타의 비교를 중심으로

2021년 8월

부경대학교 대학원

글로벌지역학과

최서리

글로벌지역학석사학위논문

아시아계 자동차기업의
현지진출 전략에 따른 이주 인력의
문화 적응 양상에 관한 연구:

체코 내 현대자동차와 토요타의 비교를 중심으로

지도교수 박 상 현

이 논문을 글로벌지역학석사 학위논문으로 제출함.

2021년 8월

부 경 대 학 교 대 학 원

글로벌지역학과

최서리

최서리의 글로벌지역학석사
학위논문을 인준함.

2021년 8월 27일

위원장 공 학 박사 정 해 조 (인)

위 원 사 회 학 박사 박 상 현 (인)

위 원 유 럽 지역 학 박사 정 세 원 (인)



(Handwritten signatures of the board members)

목 차

표목차	iv
그림목차	v
논문요약	vi
I. 서론	1
1. 문제 제기	1
2. 선행연구에 대한 검토	3
1) 체코의 자동차산업에 관한 연구	3
2) 해외주재원 현지적응 양상에 관한 연구	4
3. 연구대상 및 연구방법	6
1) 연구대상	6
2) 연구방법과 분석 틀	7
4. 논문의 구성	9
II. 이론적 고찰	10
1. 글로벌 가치사슬 거버넌스 유형	10
2. 문화적응이론	11
III. 체코의 자동차산업 투자 환경과 아시아계 자동차기업의 진출 양상	16
1. 체코 자동차산업의 발전 역사	16
2. 유럽통합 이후 체코의 지경학적 위치	19
1) 전략적 위치	19
2) 기술에 특화된 노동력	20

3. 개혁개방 이후 외자 유치 전략	24
1) 체코 정부의 스코다 오토 민영화	24
2) 투자 유치 행위자로서 체코투자청(CzechInvest)	25
3) 체코 정부의 유인책	26
4. 체코 자동차산업 내 해외 자본의 진출과 아시아계 기업	28
1) 자동차산업 내 해외 자본의 진출 현황	28
2) 아시아계 자동차기업의 진출	29
IV. 아시아계 자동차기업의 가치사슬 거버넌스 유형에 따른 이주 인력의 규모와 양상	32
1. 본국 생산방식의 현지 이전	32
1) 현대자동차 생산방식과 해외 이전	32
2) TPS(Toyota Production System)와 해외 이전	36
2. 가치사슬 거버넌스 유형의 차이	39
1) HMMC의 동반 진출에 따른 가치사슬 거버넌스 유형	39
2) 합작투자 회사 TPCA의 가치사슬 거버넌스 유형	45
3. 입지 전략의 차이	50
4. 가치사슬 내 노동력 활용 방식	52
V. 단기 이주 인력의 문화 적응과 도시	57
1. 가치사슬 거버넌스에 따른 본국 이주 인력 규모와 양상	57
1) 전속형 HMMC의 대규모 이주	57
2) 모듈형 TPCA의 소규모 이주	60
2. 두 기업의 단기 이주 인력 문화 적응 양상	64
3. 기업 이주 인력과 도시의 문화적 상호작용: 지역 축제를 중심으로	68

VI. 결론 74

참고문헌 77

영문초록 80



표 목차

표 1. 가치사슬 거버넌스 유형	11
표 2. 문화 적응 이론 분류	13
표 3. 철도 및 도로망 밀도	19
표 4. 공학, 제조 및 건설학 졸업 박사 과정 학생 비율 비교	21
표 5. 체코 내 기술 관련 전공 학생 수	21
표 6. 모라비안-실레시안 지역 실업률 비교	23
표 7. TPS 도입을 위한 핵심요소의 내용	38
표 8. 체코 내 현대자동차 및 자동차산업 관련 업체	41
표 9. 한국 부품업체 중부유럽 현지법인들의 납품거래 비중(판매금액 기준) ·	42
표 10. 현대자동차그룹 유럽 현지법인의 관리직 인사제도	53
표 11. 체코 내 한국인 체류자 인구 통계	57
표 12. 체코 내 일본인 체류자 인구 통계	62
표 13. 한인과 일본인 이주 인력 비교	67

그림 목차

그림 1. 노동 이주자의 문화 적응 양상 분석 틀	7
그림 2. 중동부 유럽 내 최대 승용차 생산 국가	16
그림 3. 체코의 자동차생산 대 수	18
그림 4. 현대 자동차그룹의 수직계열화 구축 조직도	33
그림 5. 체코 내 현대자동차의 가치사슬	44
그림 6. 도요타의 공급망 구성	45
그림 7. 유럽 시장에서 도요타의 조직 간 네트워크	46
그림 8. TPCA의 도요타 계열 주요 부품업체	47
그림 9. 체코 내 TPCA의 가치사슬	49
그림 10. 체코 내 운영 중인 한국인 기업 분포	58
그림 11. 오스트라바 도심 주변 한인 상점 및 식당	59
그림 12. 체코한인회 주최 친선 체육대회	65
그림 13. 컬러스 오스트라바에서 공연 중인 악단광칠	70
그림 14. 체코 오스트라바시 한국주간행사에 초청되어 안토닌 드보르작 극장에서 공연 중인 창원시립무용단	71
그림 15. 오스트라바 평창 올림픽 행사	71

아시아계 자동차기업의
현지진출 전략에 따른 노동 이주자의
문화 적응 양상에 관한 연구:
체코 내 현대자동차와 토요타의 비교를 중심으로

최 서 리

부경대학교 대학원 글로벌지역학과

요 약

본 연구에서는 체코 내 진출한 아시아계 자동차기업을 대표하는 현대자동차와 토요타와 그들이 진출한 도시를 대상으로 한다. 아시아계 두 기업의 현지 내 가치사슬 거버넌스 유형을 분류하고 그 결과 나타나는 모국 인력들의 이주 규모를 살펴볼 것이다. 그리고 그들이 현지적응을 하면서 보이는 적응 양상을 파악해 기업의 가치사슬 거버넌스에 따라 형성되는 이주 인력들과 도시 간 상호작용에 어떤 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

현대자동차와 부품 기업의 동반 진출과 같이 본사의 가치사슬이 그대로 이전되는 것은 흔한 사례가 아니다. 따라서 현대자동차와 TPCA를 비교해 각 도시에서 이주 인력과 도시 간에 나타나는 결과를 분석한다면, 이후 국내 기업들이 현지진출 전략을 수립하는 데 있어 어떤 가치사슬의 형태가 유리할지 예상해 볼 수 있다. 또 현지에서 일어날 수 있는 갈등을 대비하고 그에 맞는 정책을 사용하기 위해서는 다국적 기업의 이주 인력들이 현지에서 보이는 양상과 도시와의 관계에 관한 분석이 필요하다.

이에 본 연구는 다음과 같은 3가지를 연구 목적으로 한다. 첫째, 두 기업의 생산 방식에 따른 현지진출 전략을 분석하고, 그에 따른 현지 내 가치사슬 거버넌스 유형을 분류하고자 한다. 둘째, 가치사슬 유형에 의해 결정되는 이주 인력의 양상을 살펴보고자 한다. 셋째, 이주 인력의 양상이 도시와 상호작용에 어떤 영향을 미치는지 보고자 한다.

두 기업이 현지에서 보이는 가치사슬의 형태와 관리는 본사로부터 이주 인력의 규모와 양상을 결정짓는다. 즉, 기업들의 현지진출 전략에 따라 현지 내 가치사슬의 모습과 그 관리 형태를 결정짓는다. 이는 본사로부터 이주 되어야 할 단기 이주 인력들의 규모와 양상에 영향을 주며, 이주한 인력들은 현지 사회와 문화적 상호작용을 이루는가에 따라 도시에서 비치는 모습이 달라진다. 현대자동차의 사례처럼 이주 규모가 크고 적극적으로 문화적 상호작용을 할 경우, 비록 세계 도시의 한인 타운에 비해 규모는 매우 적으나 한인만의 네트워크를 유지하면서도 현지 사회와 적극적으로 교류한다. 반면, 토요타의 경우와 같이 이주 규모가 작고 현지 사회와의 교류가 전혀 없이 분리되어 생활한다면, 도시 내 이주 인력들의 입지는 낮고 문화적 교류가 전혀 이루어지지 않는다.



I. 서론

1. 문제 제기

동유럽의 자동차산업은 과거 산업 국가였던 체코에서 시작되었다. 1897년 체코는 자국 자동차산업이 이미 성행하고 있었는데, 대표적인 기업으로 타트라, 스코다, 그리고 프라가가 있다. 세 기업은 동유럽의 대표 완성차 기업이었으나 소련 연방국에 편입되면서 모두 국유화되었다. 소비자가 아닌 국가의 필요에 따라 계획생산만 하게 된 기업들은 자유 경제체제로 전환 시 이미 서유럽에 비교해 경쟁력을 잃은 상태였다. 그러나 냉전이 끝난 이후 동유럽은 2004년 5월 유럽연합에 가입하면서 단일 시장의 혜택을 가지게 된다. 그리고 동유럽 지역의 정치 및 경제적 안정성이 유럽연합에 의해 보장되었다. 다시 말해, 비교적 저개발 지역이었던 동유럽이 서유럽과 연결되면서 인프라의 재개발(교통 부문)이 이루어졌다. 이는 곧 시장이 확대된 동유럽으로 투자가 모이는 현상으로 이어졌고, 상대적으로 임금이 저렴한 비셰그라드 국가는 더욱 매력적인 다국적 기업의 생산지가 되었다.

사실 동유럽으로 향한 자동차생산기지의 이전 역사는 유럽연합의 가입 이후가 아니다. 1989년 공산주의가 무너지자 동유럽 국가들은 자유 시장 경제로의 전환이라는 개혁을 하였다. 이전까지 다국적 기업들은 정부의 규제에 의해 진입장벽이 높았지만, 경제체제의 전환은 동유럽에 대한 투자 위험을 줄였다. 1991년, 스즈키와 아우디가 헝가리에 진출했으며, 피아트는 폴란드, 폭스바겐은 슬로바키아에 진출하였다. 이후 도요타와 PSA 그룹(TPCA), 기아(슬로바키아 공장), 현대자동차(HMMC), 다임러(헝가리 공장) 등이 잇따라 진출하게 된다. 실제로 프랑스 자동차기업 르노자동차는 생산기지가 임금이 저렴한 여러 국가로 빠져나가 1인당 자동차생산 대수가 이미 체코와 슬로바키아에 뒤처졌고, 체코와 슬로바키아의 자동차생산 대수는 급격히 증가하였다(안상욱, 2014).

체코의 자동차산업은 시장경제체제로의 전환과 유럽연합에 가입으로 한층 더 성장해왔다. 특히, 1990년 12월 폭스바겐의 스코다 인수 낙찰은 공산주의 체제에서 이어져 온 체코의 낮은 자동차 기술과 품질 기준을 개선 시켜주는 계기가 되었다. 체코 내 공급업체들은 정부의 도움으로 폭스바겐이 인수한 스코다와 지속적인 거래 관계를 유지하면서 점차 그들의 산업기반을 다져갔다. 정부 기관 체코투자청(CzechInvest)은 체코 자동차산업의 발전을 위해 외국인 투자 확보에 나섰다. 2006년, 도요타와 PSA 그룹을 콜린 도시로 끌어들이었으며, 기아가 2006년에 슬로바키아 공장을 설립한 이후, 2008년 체코 모라비안-실레시안 지역에 현대자동차생산법인을 성공적으로 착륙시켰다.

도요타와 현대자동차는 같은 아시아계열이지만 생산방식에 있어 차이를 둔다. 도요타는 인재 중심의 조직문화와 린 방식으로 알려진 도요타 생산 시스템(TPS)을 따르고 있으며, 현대자동차의 경우 수직적이면서도 부품 기업 간 강한 상호작용을 통해 생산 시스템을 통제한다. 체코 내 두 기업의 사례를 보면 그들은 모국에서의 생산방식을 그대로 이전하고자 하였으며, 따라서 현지 내 두 기업의 입지와 가치사슬의 양상이 다르게 나타났다.

또한, 체코 내 두 기업이 소재한 도시의 모습은 정반대의 모습을 보인다. 현대자동차가 소재한 체코 모라비안-실레시안 지역의 도시 오스트라바는 교통의 편리성이 높았고, 한국인이 이용할 수 있는 서비스 시설이 있었다. 다시 말해, 수도 프라하가 아니어도 충분히 한국인이 지내기에 부족함 없는 서비스 시설들(한식당, 한인 숙박, 한인 소매점 등)이 있다. 또 도시에서 생활하고 있는 한국인들의 수가 다른 도시에 비해 많은 편이었다. 반면 도요타가 소재한 센트럴 보헤미안 지역의 도시 콜린은 여느 체코 지방 도시들과 비슷했으나 타지인이 이용하기에는 교통 안내가 다소 어렵고 복잡하였다. 복합 쇼핑몰이 중앙역 바로 옆에 소재하고 있었지만, 유명 프랜차이즈 외 아시아인이 소비할 만한 식당이나 시설이 없었다. 그리고 도시 내 일본인을 보기 힘들었다는 점은 오스트라바와 뚜렷한 차이를 보여준다.

두 아시아계 기업이 비슷한 시기에 진출해 체코 자동차산업의 발전에 기

여하고 있음에도 왜 이토록 다른 도시의 모습을 보이는가. 두 기업의 현지 진출 전략의 차이에 따라 현지 내 두 기업의 가치사슬 양상이 다르게 보일 것이다. 또 모국 생산방식의 이전을 위해 이동하는 모국 인력의 이주 규모 및 양상도 달라진다.

선행연구에 따르면 도요타는 유럽 내 PSA 그룹의 부품 네트워크를 이용하며, 구매 부문을 전적으로 PSA 그룹에 일임한다. 반면, 현대자동차는 기존 모국 내 부품 네트워크를 그대로 이전해 부품 기업의 동반 진출로 이어졌다. 글로벌 가치사슬 유형 이론에서 보면 두 기업의 가치사슬 유형은 다르다. 기존의 연구들은 대부분 자동차산업과 기업의 전략에 집중하였다. 기업이 도시에 어떤 영향을 미치는지에 관한 연구가 없는 것이다. 따라서 본 연구에서는 기업의 가치사슬로 인해 결정지어진 이주 인력이 도시에 어떻게 적응하는지 보고자 한다.

2. 선행연구에 대한 검토

1) 체코 자동차산업에 관한 연구

체코 자동차산업 관련 국외 연구는 주로 체코의 FDI 유입과 자동차산업의 발달에 관련된 연구가 가장 활발하게 이루어졌다(S Radosevic, A Rozeik, 2005; E Rugraff, 2010; Łukasz Ambroziak, 2016; T De Castro, P Hnát, 2017). 체코가 유럽연합에 가입한 이후 다국적 기업들의 진입이 늘어나고 특히 자동차산업이 가장 발달하면서 이에 관한 연구가 집중된 것으로 보인다.

체코 내 자동차기업과 관련된 연구로는 스코다 오토 관련 연구(P Pavlínek, L Janák, 2007)가 있으며, 이외 체코 내 자동차 공급사슬과 관련된 연구가 진행되었다(S Kumar, T Yamaoka, 2007; P Pavlínek, P

Žížalová, 2016). 반면, 다국적 기업의 진출이 체코 현지 부품 기업에 위협 요소로 인식된다는 연구도 진행되어 해외의 자본 유입이 체코 국내 사슬에 부정적이라는 평가가 있다(X Richet, F Bourassa, 2000; P Pavlínek, J Ženka, 2010; P Zámorský, 2012; P Pavlínek, 2015).

국내 연구는 대부분 현대자동차 및 토요타와 관련된 연구가 진행되었다. 특히 현지진출 사례로 생산방식의 이전 및 지식 이전이 해외에 그대로 적용 가능한지에 관한 연구가 이루어졌다(조형제, 정준호, 2015; 김정혁, 김대기, 2017; 요시모토 코지, 배일현, 2017; 조형제, 정준호, 2017). 이는 새로운 유럽 시장 진입을 위한 기업들의 전략에 있어 중요한 주제이며 자동차산업의 경우 생산방식에 따라 가치사슬의 형태 및 조직문화가 형성되기에 더욱 연구가 필요한 부분이다. 이외 체코가 유럽연합에 가입하게 되면서 체코의 투자 환경 요인으로 인한 자동차산업의 발전을 다룬 연구로는 안상욱(2014)에 의해 다루어졌다.

2) 해외주재원 현지적응 양상에 관한 연구

모국을 떠나 타국에서 일하는 노동 이주자들을 해외 주재원이라 한다. Aycan, Kanungo(1997)는 본사와 현지법인 간의 관계에서 커뮤니케이션과 업무를 조율하여 원활하게 하는 역할을 가진다고 주장하며, Black, Mendenhall&Oddou(1991)는 해외 주재원의 성공적인 현지적응에 따라 본사의 성과 및 인적자원관리의 유지 가능성으로 나타나기 때문에 주재원들에 대한 효과적인 파견교육과 조직지원의 중요성을 강조한다.

국내에서는 현지에 성공적으로 적응하기 위한 전략과 기업의 해외 진출 성공 여부 및 성과에 초점이 맞추어져 있다(최진철, 2017; 심춘화, 한인수, 2012; 한만주, 박성민, 2012; 김오현, 2005, 박성민, 2011; 김정진, 박경규, 임효창, 2010; 임지선, 박성민, 2018).

Hurdley, White(1999)는 런던 내 일본인 인구 분포가 다른 민족 공동체와

는 다른 양상을 보이는데, 일본인은 사회 경제적 지위가 높은 사람들이 거주하는 지역에 집중하는 경향이 있다는 것이다. 특히 일본 다국적 기업은 직원들의 생활 환경을 통제하기 위해 주재원들을 일본 공동체에 포함 시키려고 하였다(Liu, Tan, Nakazawa, 2011). Ben-Ari(2003)에 따르면 일본인 주재원들은 일본에 소재하는 본사를 더 높게 바라보며, 해외에서 일하는 것은 본사에서 높은 직위를 위한 단기적인 경험이라고 여긴다. 실제로 싱가포르에 거주하는 일본인들은 3~5년 사이에 일본으로 귀국하며, 싱가포르 내에서도 일본식 교육을 받을 수 있는 환경이 마련되어 있다. 이는 싱가포르에 거주하는 일본인 주재원과 가족이 현지 지역사회와의 동화를 거부하고 오히려 일본 문화적 가치를 유지하고 있음을 보여준다(Liu, Tan, Nakazawa, 2011).

일본 해외주재원들에 관한 연구로는 일본인만의 독특한 생활방식이 주를 이루며, 특히 중국 내 주재원들에 관한 연구가 시행되었다(구지영, 2019; Liu, Tan, Nakazawa, 2011; Liu, Chen, 2014; Ye, 2015). 특이한 점은 일본인들은 수십 명에서 수백 명이 같은 아파트에 살고 있으며 일본 문화, 가치 그리고 일본식 생활방식을 따른다는 것이다. 그들은 현지보다 비싼 일본인이 운영하는 미용실에 가는 것을 선호하기도 하지만, 대부분 편의 시설이 그들 생활 반경 내에 위치하고 지역사회와 분리되어 외국 내 일본 생활이 가능하다.

이처럼 대부분 연구는 기업과 주재원의 성과적인 부분에 초점을 맞추고 있다. 성공적인 현지진출을 위해 분석된 연구들과 기업의 성과를 높이기 위한 주재원들의 현지 적응에 관한 연구는 진행되었지만 이후 결과적인 측면이 부족하다. 즉, 해외주재원이 정착한 도시에서 어떤 양상을 보이고 도시와 상호작용을 이루는지에 관한 연구가 부족하다.

도시와 상호작용을 이루고 있는 이주민들은 이민자를 포함하여 유학생, 해외주재원, 그리고 주재원 가족들 모두가 포함된다. 또한, 해외 주재원이라는 개념의 모호성으로 인해 기업 내 관리자 직급을 의미하는 것인지 혹은 단기적이면서도 관리자 외 이주 인력을 칭하는 것인지 알 수 없다. 따

라서 본 연구의 연구대상은 모국으로부터 노동을 목적으로 이주한 기업 내 단기 이주 인력에 초점을 맞추며, 그 가족들을 포함한다. 또한, 본 연구에서는 해외 주재원이라 칭하지 않고, 단기 이주 인력이라 한다.

선행연구와 같이 해외 주재원으로 인한 기업의 성과적 측면이 아닌 두 기업의 현지진출 전략에 초점을 두고 그 결과로 보이는 단기 이주 인력의 양상을 분석하고자 한다. 그리고 체코 내 현대자동차와 도요타의 단기 이주 인력을 비롯해 가치사슬 거버넌스 유형에 따라 결정지어진 공급업체의 이주 인력들의 양상을 분류하고, 그들이 도시에 어떻게 적응하고 도시와 어떤 상호작용을 보이는지 알아내고자 한다.

3. 연구대상 및 연구방법

1) 연구대상

본 연구는 체코 내 진출한 아시아계 자동차기업을 대표하는 현대자동차와 도요타와 그들이 진출한 도시를 대상으로 한다. 체코가 2004년 5월 유럽연합에 공식적으로 가입한 이후, 다국적 기업들의 체코 진출이 이루어졌다. 특히 비슷한 시기에 도요타와 현대자동차 및 기아 공장이 동유럽에 진출하면서 체코 지역의 자동차생산 및 경제가 상향되었다.

현대자동차와 부품 기업의 동반 진출과 같이 본사의 가치사슬이 그대로 이전되는 것은 흔한 사례가 아니다. 선행연구를 살펴본 결과, 기업의 생산 방식에 따른 현지 내 공급업체 네트워크 형성에 관한 분석은 이루어졌다. 그리고 어떤 생산방식이 현지에서 효과적으로 운영되는지에 관한 평가 분석도 있다. 하지만 현지진출 전략에 따라 현지에서 생활하고 있는 각 도시의 이주 인력에 관한 연구가 부족하다. 따라서 기업의 현지진출 방식이 이주 인력의 규모 및 양상을 결정하고, 이에 따라 도시와의 상호작용에 어떤

영향을 미치는지에 관한 연구를 하고자 한다.

이에 본 연구는 다음과 같은 3가지를 연구 목적으로 한다.

- ① 두 기업의 생산방식에 따른 현지진출 전략을 분석하고, 그에 따라 현지 내 이주 인력의 규모와 양상에 영향을 미치는 가치사슬 거버넌스 유형을 분류하고자 한다.
- ② 가치사슬 유형에 의해 결정되는 이주 인력의 유형을 살펴보고자 한다.
- ③ 기업의 이주 인력이 도시와 상호작용에 어떤 영향을 미치는지 보고자 한다.

2) 연구방법과 분석 틀

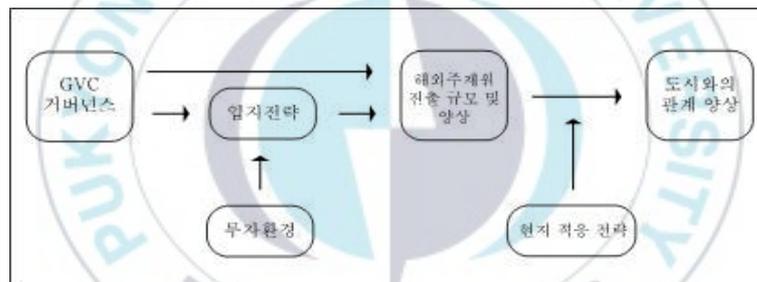


그림 1. 노동 이주자의 문화 적응 양상 분석 틀

그림 1은 다국적 기업의 이주 인력과 도시 간 상호작용에 관한 분석 틀을 나타낸다. 현지 내 기업의 가치사슬 거버넌스 유형은 현지진출 방식에 따라 분류된다. 현지에 새로운 공급자-구매자 관계가 형성되거나 모국 내 관계가 그대로 이전되며, 이는 이주 인력들의 진출 규모 및 양상을 결정짓는다. 여기에 기업들의 입지 전략 및 진출 국가의 투자 환경도 부가적인 영향을 주게 된다. 이주 인력들은 규모가 클수록 현지사회에 적극적으로 다가갈 가능성이 크며, 규모가 작다면 상대적으로 소극적일 것이다. 또, 선행연구를 통해 분석된 국가별 이주민 특성 혹은 기업의 성격에 따른 현지적응 전략도 이주 인력의 현지문화 적응에 영향을

미친다. 규모가 작을수록 모국문화에 의지하게 되며, 일반적으로 보이는 민족적 현지적응 전략을 취하는 것이다. 이러한 과정을 통해 이주 인력들의 문화 적응 유형이 분류되고, 그에 따라 이주 인력은 체류하는 도시와 어떠한 상호작용을 이루고 있는지 알 수 있다.

문화 적응은 집단이 아닌 개인을 대상으로 보아야 한다. 개인마다 언어 능력, 경제 상황, 체류 기간, 그리고 심리적 상황 등 다양한 변수를 가지기 때문이다. 그러나 본 연구에서는 개인보다는 이주 인력 집단, 다시 말해 이주 인력과 가족 구성원을 대상으로 한다. 따라서 개인적 변수 요인들을 제외한다는 한계를 지닌다.

본 연구는 문헌 연구와 현지조사를 통해 이루어졌다. 현대자동차와 도요타에 관해 이루어진 선행연구들을 바탕으로 두 기업의 생산방식을 파악하고, 그 결과로 나타나는 현지진출 전략 및 현지 가치사슬 거버넌스 유형을 정리하였다. 그리고 두 도시에 거주하는 한국인과 일본인 인구 통계를 분석해 이주 인력의 규모를 파악할 수 있었다.

현지조사는 인터뷰와 두 도시에 직접 방문해 한인과 일본인이 이용하는 서비스 시설의 입지 조사로 이루어졌다. 도시 오스트라바의 오스트라바 대학교(University of Ostrava)에 재임 중인 다수 지리학과 교수와 학생들을 대상으로 인터뷰를 진행하였고, 현대자동차에 관한 현지 사람들의 인식 및 현대자동차 진출 이후 도시 모습에 관한 정보를 얻었다. HMMC(체코 현대자동차 공장) 전 현지 직원과도 인터뷰를 진행하였으며, 현대자동차의 생산방식 및 조직 관리에 대해 알 수 있었다. 체코 자동차산업의 발전에 주요 역할을 한 체코투자청-오스트라바 지사(Czechinvest-Ostrava)을 방문해 현대자동차와 관련 부품업체들의 투자 및 체코의 투자 이점에 관한 자료를 얻을 수 있었다.

4. 논문의 구성

본 논문은 전체 5장으로 구성되어 있다. 1장에서는 본 연구에 대한 문제 제기를 시작으로 선행연구 검토, 그리고 연구대상 및 연구방법과 관련한 서론의 내용이다. 1장에서 연구 목적은 기업의 현지진출 사례를 통해 현지 내 기업의 가치사슬 유형에 따라 결정된 이주 인력이 도시 및 문화 적응을 어떠한 형태를 하는 것인지 보고자 하는 것을 주로 다룬다. 연구방법은 문헌 연구와 현지조사를 통해 인터뷰를 시행하고 해당 기관에 방문하였다. 또한, 선행연구를 검토하기 위해 현대자동차와 토요타 기업을 대상으로 분석하였다.

2장에서 4장까지는 문헌적 연구와 현지조사에서 시행한 인터뷰를 바탕으로 주로 1차 자료를 활용하였다. 본 연구의 이론적 자원 고찰, 체코의 자동차산업 환경, 두 기업의 가치사슬 거버넌스에 따른 이주 인력 결정 양상, 그리고 이주 인력과 도시 간 상호작용의 내용을 다룬다.

II. 이론적 고찰

1. 글로벌 가치사슬 거버넌스 유형

글로벌 가치사슬(Global Value Chain)이란 마이클 포터의 가치사슬 개념을 이용한 것으로써 상품 생산의 전 단계에서 가치가 창출되는데, 전체 가치사슬 단계 중 특정 활동이 거래 비용의 경제학에 의해 다수의 국가에 걸쳐 외부화(국제적 분업)되는 것을 의미한다(Gereffi et al, 2005). 가치사슬의 활동은 생산 전과 후 기준으로 대표적으로 6개로 구분한다. 생산 전에는 연구개발, 디자인 및 물류/구매 활동으로 나누며, 생산 후에는 물류/유통, 마케팅 및 서비스 활동이 있다. 즉, 하나의 상품을 생산하기 위해 여러 국가의 기업들이 각자 생산 활동을 한 결과 부가가치를 창출하는 구조를 이루어내는 것이 해당 상품의 글로벌 가치사슬이다.

글로벌 가치사슬에 대한 분석 틀은 패러다임의 변화에 따라 확장되고 변화되어 온 지적 기원의 다양성을 지닌다. 글로벌 가치사슬 연구는 이해관계자 간의 거래 형식에 주목하는데, 당사자들 간의 권력 관계에 따라 궁극적인 가치분배의 범위와 규모를 결정짓는다.

Gereffi(1994)는 글로벌 구매자가 명시적 조정을 통해 글로벌 규모의 생산 및 유통 시스템을 직접 소유하지 않고도 구축할 수 있는 공급 기반을 만드는 데 어떤 영향을 미쳤는지를 나타내기 위해 '구매자 중심의 글로벌 상품 체인'이라는 용어를 사용했다. 이는 기업의 수직통합을 나타내는 '생산자 주도형'과 대조되는 개념이었다. 이후 Sturgeon(2002)은 글로벌 생산협정에서 필요에 따라 역량 높은 공급자를 선택할 수 있기에 턴 키(Turn Key) 공급자에 의존하는 생산 시스템을 '모듈러 생산 네트워크'라고 지칭했다. 이와 비슷한 시기에 Humphrey(2000)도 구매자에 대한 공급자의 종속 정도를 결정하는 데 공급자 역량의 역할을 강조했다. 이에 따라 Gereffi, Humphrey, Sturgeon(2005)은 거래의 복잡성, 코드화 능력, 공급 기반에서의 능

력을 세 가지 변수로 고려한 글로벌 가치사슬 거버넌스의 5가지 분석적인 유형을 나타냈다.

표 1. 글로벌 가치사슬 거버넌스 유형

유형	특징
시장형	상품 사양이 비교적 단순하며, 구매자와 공급자 모두 거래자를 선택하는 데 어려움이 없다. 주로 오픈 시장 거래를 한다.
모듈형	여러 조합을 통해 최종 생산자가 제품의 다양한 변형을 설계할 수 있으며, 광범위한 구매자와 거래 가능하다. 복잡한 거래의 경우, 구매자 개입을 줄이고 공급자 스스로 자체 생산 공정에 대한 통제가 가능하다.
관계형	당사자 간 상호 의존도가 높으며, 상호 의존은 평판, 사회적/공간적 근접성, 가족 및 유대 등을 통해 규제된다.
전속형	글로벌 브랜드의 선도기업과 그 하청 중소기업 사이의 사업 관계 처럼 당사자 사이의 압도적인 권력 관계를 보여준다. 공급자는 구매자의 지시사항을 따라야 하고 제품 품질과 배송 시간에 대한 엄격한 감시를 받는다. 다른 거래자를 모색할 기회가 적고, 구매자에 대한 구속적 지위를 부여한다.
계층형	다국적 기업과 마찬가지로 수직적으로 통합된 기업 내의 관계를 가리킨다. 제품사양을 명시할 수 없을 때, 선도기업은 제품을 자체 개발 및 제조한다. 이러한 유형은 암묵적인 지식을 교환하며, 특히 지적 재산권에 관한 통제가 필요하다.

자료 : Global Value Chain Report 2017 (WTO)

2. 문화적응이론

새로운 환경에서 정착하는 것은 개인마다 가지는 적응력과 스트레스가 다르다. 또 현지사회 구성원들과 공존하며 생활에 적응하는가 하면, 이질적 문화로 인해 적응하지 못하거나 적응의 필요성을 느끼지 못해 분리되어 생활하기도 한다. 이주 인력들은 본국에서 송출되어 대개 단기간으로 이동한

다. 이때, 이주 단위는 개인이 될 수도 있고 인력과 가족 전체가 될 수도 있다. 또 인력들이 새로운 경험을 위해 자발적으로 해외 이주를 가는 경우와 그렇지 않은 경우로 나뉜다. 즉, 이주 인력들이 현지적응을 성공적으로 할 것인지에 관해 명확하게 예측할 수 없다. 그러나 본 연구는 현지적응의 성공적 요인이 아닌 이주 인력과 도시 간 상호작용에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 따라서 문화 적응 유형화 이론들을 통해 단기 이주 인력들의 문화 적응 유형을 먼저 분류하고자 한다.

이문화 적응 이론 모델은 사회의 복잡성 증가와 다양성, 연구대상의 확대 등으로 점차 진화해 왔다. 구조적 특성을 가진 이문화 적응 단계 모델은 체류 기간을 통해 단계적 적응 추세를 보여준다. 반면 이문화 학습 모델은 더 개방적인 구조를 지니고 있으며, 체류자의 선택과 반응을 통해 긍정적이거나 부정적인 결과로 이어진다고 본다. 이문화 적응 단계 모델이 장기적인 관점이라면 학습 모델은 단일 사건에 초점을 맞춰 문화 적응을 분석하므로 경험적인 분석에 적합하다.

이문화 적응 개발 모델은 앞서 언급한 두 모델의 특징을 동시에 지니면서도 개발에 중점을 둔다. 이문화 적응 과정에서 개인의 학습과 지식 및 기술의 축적에 초점을 두고 구조화된 분류를 통해 이주자 개인의 단계를 보다 명확하게 파악하고 상황과 목표에 따라 적절한 대응을 할 수 있다. 본 연구에서 보는 이주 인력들은 일반적으로 규정된 체류 기간이 없으나 단기적이고 일시적이라는 점에서 개인의 특성에 따라 분류하는 이문화 적응 개발 모델에 적합하다.

이문화 적응 개발 모델은 아래 표 2과 같다. 먼저, Bennett의 다문화 감수성 발달 모델(Developmental Model of Intercultural Sensitivity:DMIS)의 문화 간 감수성이란 사람들이 이문화에서 자신의 경험을 통해 문화적 차이를 이해하는 방식을 의미한다(Bennett, 1998). Berry의 문화 적응 모델은 이문화 체류자가 모국문화 정체성에 대한 유지 유무와 체류 국가의 현지인과 관계 유지 유무에 대한 체류자의 자세에 따라 네 가지 문화 적응 유형을 제안하였다(Berry, 1997). Ward는 사회 문화적 및 심리적 적응 이론을

제안하였다(Ward, 1994). 심리적 적응은 정신 건강이나 삶의 만족도에 영향을 미치는 측면을 뜻하며, 사회 문화적 적응은 이주자가 지역 문화의 사회적, 문화적 측면에 적응하는 능력을 말한다. 여기서 사회 문화적 적응 능력이란 현지사회와 효과적으로 상호 작용할 수 있는 능력이다.

Berry는 심리학적인 측면을 강조해 이주민들이 체류 국가에서 받는 심리적 압박을 문화 적응의 과정에 초점을 맞춘다. 즉, 이문화 이주민들이 현지인과의 관계 속에서 혹은 현지문화 적응 과정에서 스트레스를 받으며 이 스트레스를 어떻게 관리하나에 따라 문화적 혹은 심리적 변화가 달라진다는 것이다.

표 2. 문화적응 이론 분류

모델명	특징
Bennett's 다문화 감수성 발달 모델	<ul style="list-style-type: none"> ① 자문화 중심주의 : 거부, 방어, 최소화 단계. ① 자문화 상대주의 : 수용, 적응, 통합 단계.
Berry's 문화 적응 모델	<ul style="list-style-type: none"> ① 통합(Integration) : 모국문화 정체성 유지 및 현지인의 활동에 참여하는 유형. ② 동화(Assimilation) : 모국문화 정체성을 포기 및 체류 국가 현지문화에 몰입하는 유형. ③ 분리(Separation) : 모국문화 정체성 유지 및 현지인들과의 접촉을 거의 하지 않는 유형. ④ 주변화(Marginalization) : 두 문화 모두 접근하지 못하고 주변인으로 살아가는 유형.
Ward's 사회문화 및 심리적 적응 이론	<ul style="list-style-type: none"> ① 통합 전략 : 심리적 적응의 문제가 적음 ① 동화 전략 : 사회 문화적 적응의 문제가 적음 ① 소외 및 분리 전략 : 가장 높은 수준의 사회적 어려움에 직면할 가능성 높음.

앞서 해외 주재원과 관련된 선행연구에서 볼 수 있듯이 현지문화 적응에 따라 주재원 개인과 본사의 성과에 긍정적 혹은 부정적 영향을 미친다. 다시 말해, 배리가 말하는 문화적 혹은 심리적 변화가 긍정적인 방향으로 향해야 해외 주재원들에게 기대하는 성과를 낼 수 있다. 그리고 이는 단기 이주 인력들이 이문화에 적응하는데 기업의 문화가 작용하는지 살펴보아야 한다.

토요타의 경우, 토요타 방식(Toyota way)으로 해외 자회사 인력들을 관리한다. 스피어, 보웬(1999)에 따르면 미국, 유럽, 일본에 있는 40개 이상의 토요타 공장을 분석한 결과, 작업 방식, 인적자원 간 관계, 생산 라인의 구성 방법, 그리고 개선 방법에서 공통적인 모습을 보인다. 그리고 토요타 방식이 해외 자회사에서 효과적으로 작용하기 위해 문화 간 인식, 문화 간 효과, 실험적 혹은 인지적 다문화 훈련 및 언어 관리와 같은 교차 문화 관리의 접근 방식을 활용한다(Brunet-Thornton, Richard, Koža, Bureš, 2016). 그러나 다문화 교육이 항상 성공적인 결과로 이어지는 것은 아니며, 일본어만 사용하는 비율이 높은 경우 이러한 접근 방식은 무시되고 대부분 공식 언어를 일본어로 이용한다(Harzing and Pudelko, 2013). 즉, 일본인이 수직적 연결이 강한 사회를 형성함을 의미하며, 자국 문화에 더욱 의존하는 경향을 보인다.

다국적 기업 주재원들은 기업의 목적을 이행하기 위해 관리자 직책으로 이주하여 기업 목표를 고수한다(Sohn and Paik, 1996: Beamish, Paul W, 1998에서 재인용). 그리고 그들은 기술 이전, 관리 개발 경험을 가진 직원 공급, 미래 고위 관리자가 되기 위한 국제 경험 등의 이유로 이동한다(Peterson, Sargent, Napier, and Shim, 1996: Beamish, Paul W, 1998에서 재인용). 1980년대부터 일본기업이 아시아 및 유럽 국가 내 대규모의 FDI를 차지하면서 해외에 진출한 자회사들을 관리하기 위해 관리자 직급의 해외 주재원 제도에 의존하였다(Beamish, Paul W, 1998).¹⁾ 또한, Rosenzweig(199

1) Beamish, Paul W.(1998)에 따르면 1981년부터 1985년까지 일본 자회사 928곳이 해외에 설립되었으며, 제조업체가 생산비용을 줄이기 위해 이동하였다.

4)에 따르면 일본기업은 그들 특유의 본사와 자회사 간 대화를 위해 관리자 직급의 해외 주재원을 선호한다. 그 결과 일본기업의 해외 주재원 문화는 오랜 경험을 통해 관리자 직위로 가는 것으로 자리 잡았으며, 수직적 기업문화에 익숙한 주재원 대부분이 현지에서 분리유형을 취할 것으로 보인다.

그러나 베리의 문화적응 유형은 연구 대상의 모호함과 다양한 변수를 적용해 구분할 수 없다. 따라서 본 연구에서는 두 기업의 단기 이주 인력들의 사례를 분석하고, 베리의 문화 적응 양상과 비슷한 형태를 보이는지 비교하여 유형화하고자 한다.



Ⅲ. 체코의 자동차산업 투자 환경과 아시아계 자동차기업의 진출 양상

1. 체코 자동차산업의 발전 역사



중동부 유럽 내에서는 가장 큰 승용차 생산국으로서 체코가 28%이며, 그 뒤로 슬로바키아 20%, 터키 20%, 루마니아 9%, 헝가리 9%, 폴란드 7%, 슬로베니아 4%, 오스트리아 2%, 세르비아 1%를 차지한다(2018년 기준).

체코는 동유럽 내 자동차산업의 발전에 크게 기여한 국가이다. 사회주의 체제 기간에 비교적 발달 되어있던 국내 자동차산업을 지니고 있었으며 1989년 사회주의 국가가 붕괴하면서 새로운 변화를 겪었다. 체코 자동차산업의 역사는 1895년 Laurin&Klement의 창립으로 시작된다. 첫 번째 승용차는 1897년 코프지프니체(Kopřivnice)에서 생산된 NW Präsident가 있다. 이후 1905년에 프라하에서 처음으로 국제 자동차 전시회를 열었고, 같은 해 로린앤클레멘트(Laurin&Klement) 사의 첫 자동차 Voiturette A가 소개되면서 초기 체코 자동차산업의 발전에 기초가 되었다. 1932년에는 자동차뿐

만 아니라 자동차 부품인 국내 타이어가 나호드(Náchod)에서 생산되었으며, 1936년, 필젠에서 첫 트롤리버스의 생산을 시작하였다. 결과적으로 승용차 생산과 관련 부품 산업에서 생산량 증가하였다. 반면 체코의 승용차 부문 외 트럭, 오토바이, 트랙터과 같은 비수요 부문의 생산량은 감소하였는데, 이는 사회주의 국가의 붕괴에 따라 동유럽 전체에서 동시적으로 겪는 현상이었다. 결국, 지역 내 자동차산업은 승용차 부문이 앞서게 되었다(Pavlínek, 2002a, 2003).

체코 자동차산업이 순탄하게 발전한 것은 아니다. 앞서 말했듯이 체코 슬로바키아(국가 분단 이전)는 사회주의 붕괴로 인해 1900년대 초 경제적 충격을 받기 시작했다. 물가 자유화 및 해외 무역 독점, 수입 수량 제한, 수출 허가 등이 철폐되었고, 생산소비보조금도 줄었다. 또 폭등한 원유 가격에 더불어 이라크의 국제 금수 조치까지 생겨나 CMEA²⁾(Council for Mutual Economic Assistance) 회원국의 대외 무역량은 1991년 한 해에만 49% 감소했다(Urban, 1997, p185). 여기에 더해 1992년 12월 체코슬로바키아가 체코와 슬로바키아로 해체된 것은 경제적 상황을 더욱 악화시켰다.

완성차 업체보다 부품업체의 상황은 더욱 나빴다. 그 누구도 부품업체에 대한 투자를 적극적으로 하지 않았고, 서유럽에 비교해 뒤떨어지는 기술로 계속해서 생산 감소를 겪었다. 그러나 무역 자유화로 부품 부문에서 경쟁이 늘어나고 특히 폭스바겐과의 합작투자 이후 스코다 자동차를 향한 부품업체들의 경쟁이 크게 증가하였다. 승용차 생산에 집중하면서 부품업체들 또한 트럭이 아닌 승용차 부문으로 눈을 돌리고 자유무역의 이점을 이용해 최대한 경제적 어려움에 벗어나려는 전략을 취했다. 또, 외국 파트너와의 협력 및 투자 유치가 가장 유용한 전략 중 하나였다.

2) 경제상호원조회의로 1949년 1월 소련의 주도 아래 중앙 유럽 국가들을 중심으로 한 공산주의 국가의 경제 협력 기구로서 결성되었다. 미국의 마셜 플랜에 대항하기 위해 설립된 기구이며, 최종적으로 가맹국은 소련, 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리, 루마니아, 불가리아, 동독, 몽골, 쿠바, 베트남이 있다.

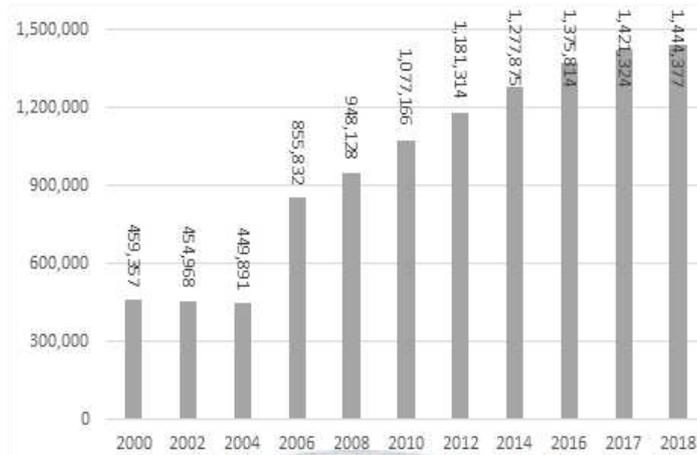


그림 3. 체코의 자동차생산 대 수

자료: CzechInvest(2018)

이후 수도 프라하를 중심으로 400km 내에 22개의 자동차 생산지가 소재한다. 특히 독일 자동차 클러스터에 한 부분으로 구성되며, 이 구역 내에서 2018년 기준 거의 1,000만 대의 차량이 생산되었다. 체코에서는 승용차가 1,437,396대가 생산되었으며, 버스의 경우 4,890대가 생산되었다.

현재 체코의 자동차산업은 가장 큰 산업으로 GDP의 9%를 차지한다(CzechInvest). 약 800여 개의 관련 회사가 소재하며, 자동차산업에 직접적으로 관련된 종사자 수는 160,000명 이상으로 이는 공급업체의 62%에 해당하며, 간접적으로 관련된 종사자는 약 400,000명이다. 또 자동차산업은 제조업에서 26%를 차지하고 체코의 수출 부문에서는 24%를 차지하고 있을 만큼 체코 내 자동차 분야의 중요도는 매우 높다(2019년 기준). 일반적으로 생산의 80%가 독일, 프랑스, 영국, 그리고 슬로바키아로 수출되며, 자동차로 얻는 수익은 400억 유로를 넘을 만큼 수익성도 큰 편이다.

2. 유럽통합 이후 체코의 지경학적 위치

1) 전략적 위치

체코의 투자 환경에서 가장 중요한 요인 중 하나는 지리적인 이점이다. 체코는 유럽의 중심에 위치하며, 이는 가장 많이 알려진 체코의 장점이자 실제로 기업들이 투자를 선호하는 이유 중 하나이다. 물론 비셰그라드 국가 모두 동유럽 국가로서 서유럽 국가와 러시아와 가까운 지리적 이점을 가지는 것은 공통된 사항이다. 체코의 경우, 3개의 공항과 더불어 철도 및 고속도로가 체코에 인접하는 국가들(오스트리아, 폴란드, 슬로바키아, 그리고 독일)에 바로 이어지며, 가장 빠르게 도달할 수 있는 교통 인프라를 가지고 있다. 이는 기업의 물류비용을 감소시키는 데 큰 요인이 된다. 특히 체코의 교통망 밀도는 유럽에서 가장 발달 된 국가 중 하나이다.

표 3. 철도 및 도로망 밀도(2016년 기준)

	도로	세계 순위	철도	세계 순위
체코	1.66	9	0.12	3
독일	-	-	0.09	7
헝가리	2.10	5	0.08	8
슬로바키아	0.90	18	0.07	9
폴란드	-	-	0.06	14

자료 : IMD World Competitiveness Yearbook, 2019

에너지 또한 체코의 투자 이점 중 하나이다. 체코의 전력은 5,610km의 전력선을 통해 공급되는데, 첵스(ČEPS)는 체코의 유일한 송전 시스템 사업자로 에너지규제청이 허가한 독점권을 보유한다. 송전탑은 극한 기후 조건에도 견딜 수 있도록 설계되어 공장가동에 있어 안정적인 전기공급이 가능하다. 또 체코는 에너지원으로서 오염도가 높은 저급-갈색 석탄에 대한 의존도를 줄이고 있다. 원자력은 현재 국가 전체 에너지 수요의 약 30%를

차지한다.

이 외에 가스 수송 시스템의 유일한 사업자는 네트포가스(NET4GAS)로 3800km 이상의 파이프라인을 작동시킨다. 체코 가스 시장은 완전히 자유화되어 2007년 1월 1일부터 모든 천연가스 구매자는 그들의 공급업체를 선택할 수 있다. 가스 매장량 면에서 체코 공화국은 EU에서 가스 공급 보안이 가장 높은 국가라는 점에서 제조업체에 큰 이점이 된다.

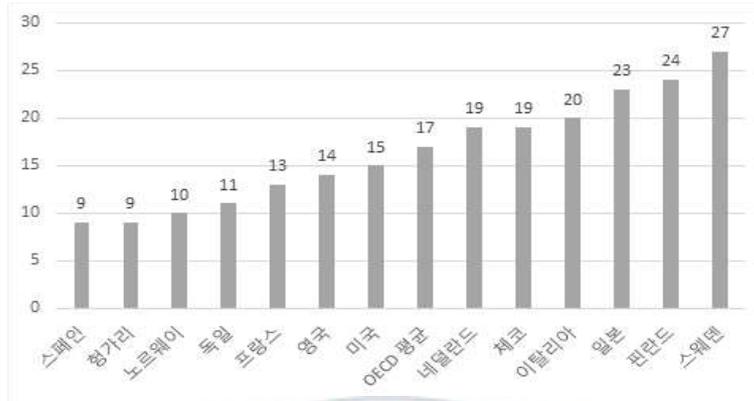
2) 기술에 특화된 노동력

체코를 투자국으로 선택하는 또 다른 이유는 전문적 기술을 가진 인력이 많기 때문이다. 체코는 공산주의 때부터 이미 산업에 특화된 지역으로 자동차산업 외에도 광업, 엔지니어링, 그리고 금속업에 오래된 역사를 가진다. 따라서 체코의 교육은 기술 관련 비중이 높다. 또 높은 질의 교육 시스템을 가지고 있기에 전문 인력을 구하는데 상대적으로 접근성이 좋은 국가이다.

체코의 직업교육과 훈련은 중등교육기관과 고등교육기관으로 통합되어 있고, 직업교육의 등록은 OECD 기준으로 특히 높은 편이다. 체코는 특히 숙련된 기술 인력들에 특화되어 있는데, 대학 졸업생 중 약 3분의 1이 기술 관련 학위를 가지고 있다. 2008년, 과학 관련 분야에서 수여된 대학 학위(공학, 제조, 그리고 건설)의 비율이 유럽에서 가장 높았다. 게다가 정부는 이러한 분야에 지원을 유지 및 증가시킴으로써 산업 발전에 힘쓰고 있다.

이후 대학을 진학하는 학생 중에서 현재 기술 대학 학생과 일반 대학의 기술 관련 전공을 가진 학생은 8만 명이 넘는다. 그 결과 기술 및 과학 전공을 가진 약 2만 명의 대학 졸업자들이 매년 취업을 하고 있다.

표 4. 공학, 제조 및 건설학 졸업 박사 과정 학생 비율 비교



자료 : Education at a Glance, OECD 2019

표 5. 체코 내 기술 관련 전공 학생 수

기술 교육(2018/2019)	학생 수	졸업자 수
직업 훈련 센터	44,370	11,460
중등 전문학교	65,363	11,435
고등 전문학교	1,221	299
대학교	81,913	19,704

자료 : Ministry of Education, Youth and Sport, 2019; CzechInvest(2019)

지금까지 살펴본 것을 통해, 비셰그라드 국가 중 위와 같은 투자 환경 요인들을 고려하면, 글로벌 자동차산업체들이 체코에 집중적으로 투자 결정을 한 이유를 알 수 있다. 체코의 임금은 서유럽보다 낮은 수준이지만, 물가 또한 저렴하기에 서유럽보다 평균 임금액이 낮아도 충분히 생활 가능한 환경을 가진다. 일자리가 부족한 지역에서는 다국적 기업체가 새로 들어오

는 경우 더욱 우호적일 수 있다. 특히 비교적 낮은 물가의 지역에서는 관리자가 아니더라도 단순한 직무 혹은 비정규직으로 생활할 수 있다.

완성차 기업과 부품 기업들의 진출은 곧 체코의 실업률을 점차 감소시켰다. 즉, 다국적 기업의 유입이 새로운 고용을 창출하고 체코 경제에 긍정적인 영향을 준 것으로 평가된다. 현재 체코의 실업률은 유럽연합 국가 중 가장 낮다.³⁾ 체코의 실업률이 낮은 이유 중 하나는 앞에서 말한 체코의 교육 과정에 있다. 체코 학생들은 대학에 진학하기도 하지만 중등교육부터 직업 전문학교로 진학하여 실습 및 인턴을 통해 바로 진로를 정하는 경우가 많다. 또 일반 중등학교에 나온 후 대학에 진학하지 않더라도 여러 공장에서 일을 할 수 있다. 이는 체코 경제가 다른 유럽연합 국가들보다 제조업이 높은 비율에 있기에 가능하다. 기존에 있던 국내 자동차산업체들의 공급 체인을 기반으로 글로벌 완성차기업과 부품업체들이 체코에 들어왔으며, 자동차산업단지를 이루었다. 그 결과, 체코의 현지 일자리는 이전보다 늘었을 것이다. 실제로 2004년에는 체코의 실업률은 8.3%였다. 그러나 TPCA가 생산을 시작한 2005년과 현대자동차가 생산을 시작한 2008년 이후에는 실업률이 점점 감소하였다. 특히 지역적으로 살펴보면 현대자동차가 위치한 모바리안-실레시안 지역은 눈에 띄게 실업률이 감소하였다.

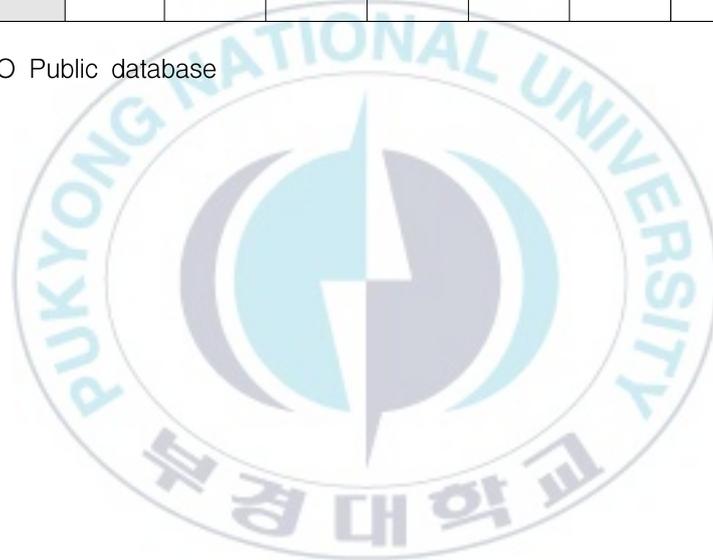
3) 델로이트 회사의 수석 경제학자 David Marek에 따르면 체코의 실업률이 낮은 이유에 대해 다음과 같은 두 가지 이유를 제시하였다. 첫째, 글로벌 기업으로부터 투자 유치를 위한 정부의 노력과 인센티브 제도는 공장 일자리를 상대적으로 쉽게 만든 것이다. 둘째, 체코의 경기 순환은 유럽연합의 재정 안정과 밀접한 관련이 있다. 다시 말해, 유럽이 경제적으로 성공했을 때 체코의 경제는 더욱 성장한다. 현재 유럽연합은 미국과 마찬가지로 2017년 2분기 경제 성장률을 보면 알 수 있듯이 양호한 상태이다.

표 6. 모라비안-실레시안 지역 실업률 비교

		모라비안-실레시안 지역						
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
실업률 (%)	전체	13.9	12	8.5	7.4	9.7	10.2	9.3

		모라비안-실레시안 지역						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
실업률 (%)	전체	9.5	9.9	8.6	8.1	6.9	4.7	3.7

자료 : CZSO Public database



3. 개혁개방 이후 외자 유치 전략

1) 체코 정부의 스코다 오토 민영화

체코 정부가 자동차산업을 발전시키기 위해 다진 기반은 스코다 오토의 민영화로 시작되었다. 1980년대 체코 슬로바키아 공산 정부의 노력으로 스코다 오토는 서유럽 시장에서 어느 정도 시장 점유율을 확보하고 있었으며, 현대적 생산 시설을 이미 소유하고 있었다. 따라서 자유 시장 경제로 전환한 이후에도 새로운 투자자를 찾는 어려움이 없었다. 그러나 정부는 생산을 위한 목표, 체코 내 공급업체와 협력, 그리고 스코다 오토의 부채 흡수를 조건으로 투자자를 선정하는데 제한을 두었다. 정부는 스코다의 단독 소유주로서 새로운 소유자를 결정하기 위해 조건과 함께 경쟁을 붙일 수 있는 경매 시스템을 활용했다. 이는 스코다 오토의 성장뿐만 아니라 체코 자동차산업을 위한 전략이었다.

1990년 12월 폭스바겐이 낙찰되어 스코다의 31%를 1억 7500만 달러에 매입하고 6천만 달러를 투자했다. 이후 지분을 늘리기 위해 1995년까지 추가적으로 투자를 시행하면서 새롭게 제안된 엔진 공장과 스코다 시설에 35억 달러를 지출하였다. 정부는 폭스바겐의 투자를 끌어들이는 대신, 2년간 세금공제를 제공하고, 환경 책임에 관한 배상 청구 면제 및 스코다 오토의 기존 부채를 모두 떠안았다(CTK Business News, 1993).

정부는 폭스바겐이 스코다의 기존 체코 공급업체와의 관계를 유지하는 조건을 내세웠는데, 이러한 조건은 체코의 자동차산업이 직면한 경쟁 경차를 줄일 시간을 확보하고, 공급업체들이 폭스바겐과 거래를 하면서 새로운 외국인 직접투자를 유치하기 위함이었다. 실제로 스코다 매각 이후 체코의 자동차 공급업체는 서구 OEM이 요구하는 품질 기준을 맞춰야 했으며, 낮은 가격으로 적시에 납품해야 했다. 이 과정은 갑작스러운 경제체제의 전환 상황에서 복잡하고 어려웠다. 그러나 폭스바겐은 투자 조건을 맞추기

위해 적극적으로 체코 공급업체를 위한 외국 파트너를 물색해 그들의 역량을 높이고자 했다. 그 결과, 글로벌 공급업체 3 곳(Ford, Rockwell, TRW)이 체코 공급업체를 인수하였고, 체코 자동차산업 내 고용창출뿐만 아니라 매출의 증가도 이어졌다.

그러나 정부의 민영화 개입의 효과는 모든 면에서 성공적인 것은 아니었다. 클라우스 정부의 바우처 민영화 정책 시도는 외국 자본을 회피했다. 체코 시민이 소액의 수수료를 내고 바우처를 구매하여 주식을 살 수 있는 권리를 준 것이다. 이러한 정부의 시도는 부패로 시달리게 되었고, 프라하 증권 거래소와 체코 자본 시장의 발전을 저해하였다(Paul Robert O'Shaughnessy, 2007). 그리고 부패 외에도 외국인 투자자들의 관심이 줄어들면서 외국 자본과 새로운 기술 부족으로 이어졌고, 이미 기반이 다져진 자동차산업체들은 큰 피해를 입었다.

2) 투자 유치 행위자로서 체코투자청(CzechInvest)

체코는 새로운 외국인 직접투자를 유치하고 경쟁력 있는 산업기반을 다지기 위해서는 새로운 전략이 필요했다. 따라서 지역 내 기업들이 성장하고 발전할 수 있도록 도와주는 기관인 체코투자청(CzechInvest)을 설립하였다. 체코투자청은 산업 통상부 소속으로 체코 내 경제 개발 기관이며, 1993년에 설립되었다. 처음부터 대규모 그린 필드 형태의 외국인 직접투자 유치에 집중하면서 미국, 독일 등 선진국에 해외 사무소를 증설했다. 이후 목표에 따라 마츠수흐타(Matsushta)와 필립스(Philips) 같은 투자자로부터 그린 필드 투자를 성공적으로 유치하였고, 경제 상황에 따라 중견 기업을 대상으로 전환하는 등 유연한 전략을 펼쳤다.

체코투자청은 체코 자동차산업을 위해서도 많은 투자를 유치하였다. 가장 대표적인 예로, 도시 콜린에 있는 TPCA와 도시 오스트라바에 있는 HMM C를 들 수 있다. 자동차 부문에 관련하여 총 81억 달러 상당에 해당하는 1

70건의 투자를 중재하였고, 이는 곧 53,000여 개 이상의 일자리를 창출하였다.

1998년, 사회 민주당이 집권하면서 외국인 직접투자가 긍정적으로 평가되자 정부의 세금 감면 및 기타 재정적 인센티브가 제공되었다. 체코투자청은 이를 활용해 개발이 필요한 지역과 성장 산업 부문을 우선순위로 두고, 보다 높은 수준의 투자를 끌어내고자 했다. 당시 인센티브의 조건은 투자의 절반이 자본으로 구성되어야 하며, 최소 40%는 기계에 투자되어야 하고 해당 기계의 최소 50%가 첨단 기술이었다(Paul Robert O'Shaughnessy, 2007). 또한, 인센티브를 신청하기 전에는 투자 불가능하고, 고용창출 및 투자 유지 기간이 8년이다. 그리고 모든 생산 활동은 환경친화적이어야 한다.

체코투자청은 첨단 기술이 포함된 부품 및 R&D 프로젝트와 같은 고급 자동차생산을 목표로 한다. 체코의 임금 상승 문제와 동시에 자동차산업의 자동화로 체코의 기술 전문 인력의 이점이 점차 줄어들 것을 인지하고 있기 때문이다. 따라서 부품 공급업체를 위한 지원을 제공하고, 모든 공급업체에 대한 데이터베이스를 구축해 외국 기업과 국내 기업 간 연결한다.

정보 제공 외에도 산업과 기술 대학 간 교류를 촉진하여 기업 내 직원의 요구 사항을 교육 기관에 전달해 적절한 교육을 받은 졸업생을 소개한다. 다시 말해 자동차산업의 자동화가 발전하고 있지만, 여전히 전문 인력에 대한 수요가 있으므로 체코투자청의 관리하에 투자자가 쉽게 전문 인력을 고용할 수 있다.

3) 체코 정부의 유인 정책

체코의 외국인 투자 부문 중 서비스 부문의 비중이 늘고 있다. 반면 제조업 부문의 외국인 투자 유치는 줄어들었지만, 그에 상응하는 고부가가치의 R&D 센터와 같은 서비스 부문의 투자 유치가 증가하였다. 특히 체코는 안정된 금융 시장과 단단한 은행체계를 보유하고 있다. 정부는 1998년에 새

로운 FDI를 끌어들이기 위해 인센티브와 같이 외국인 투자자들이 선호할 만한 조건들을 제공해왔다. 2012년과 2013년, FDI는 미국과 유럽연합이 주요 투자자로서 체코에서 가장 최고점에 도달했고, 2016년에 FDI 유입의 총가치는 \$6,752 백만 달러이다. 2018년 주요 투자국은 미국(140.4 EUR million), 독일(2,359 EUR million), 오스트리아(628.5 EUR million), 프랑스(916.9 EUR million), 그 외 일본(167.7 EUR million)이다(Czech National Bank, 2018).

다양한 인센티브와 권리부여는 그린 필드와 브라운 필드 투자 모두 이끌었는데, MNCs의 수입 세금 경감을 10년까지 받을 수 있으며, 고용창출에 대한 보조금과 할인된 가격의 땅을 제공받는다. 보조금은 실업률이 높은 지역과 추가적 혜택을 주는 제조 및 기술 센터에 대한 투자에서 더 높으며, 특정 투자는 세금 경감 대신에 현금 보조금에서 많은 인센티브를 받는다. 은행 자산에 대한 연간 부과금 또한 0.2~0.55%를 부과하는 비세그라드와 달리 체코는 부문별 세금을 매기지 않는 이점이 있다.

투자 프로젝트의 종류에 따라 인센티브의 적용 범위는 달라진다. 제조업, 테크놀로지 센터, 비즈니스 지원 서비스센터 모두 일반 투자로서 최대 10년까지 법인세 면제를 받을 수 있다. 그리고 특정 지역에 한해 신규고용 1인당 10만 코루나(CZK)에서 30만 코루나(CZK)까지 고용창출보조금을 받을 수 있고, 직업훈련보조금은 소요된 비용의 25~50%까지 받을 수 있다. 일반 투자 외에 전략적 투자에 한해서는 설비투자 보조금을 지급해 주는데, 이는 적격비용의 최대 10%로 제조업의 경우 최대 15억 코루나(CZK) 한도, 테크놀로지 센터의 경우 최대 5억 코루나(CZK) 한도가 적용된다.

인센티브의 경우, 최소한의 새로운 고용인 수 혹은 최소한의 투자가치에 대한 기준을 맞추어야 한다. 그러나 전체 시스템이 2019년 9월 이후로 개정되어 현재는 인센티브를 지급 받는 것이 어려워졌다(체코투자청 직원 면담). 그 이유는 체코 정부가 고부가가치 투자 프로젝트에 초점을 두었기 때문인데, 주로 R&D 프로젝트나 공기 오염에 대비한 친환경적 프로젝트를 말한다.⁴⁾

4. 체코 자동차산업 내 해외 자본의 진출과 아시아계 기업

1) 자동차산업 내 해외 자본의 진출 현황

초기 자동차산업은 주로 서유럽 국가들 중심으로 이루어졌다. 그러나 기업들은 생산비용을 줄이기 위해 임금이 저렴한 지역들로 눈을 돌리게 되었고, 주변부인 동유럽 국가 내 생산으로 전환하게 된다(Humphrey, 2000). 당시 동유럽 국가는 외국계 기업을 끌어들이 수 있는 3가지의 이점을 가지고 있었다(Petr Pavlínek, 2007). 첫째, 동유럽의 인구는 새로운 승용차를 지속적으로 판매하는데 무시할 수 없는 잠재적인 거대시장이었다. 둘째, 동유럽은 지리적으로 서유럽과 가까우면서도 저렴한 인건비로 생산비를 줄일 수 있었다. 다시 말해, 이는 완성차 기업뿐만 아니라 관련 부품 기업들의 새로운 진출 전략이 되었는데, 그들 또한 동유럽에 진출하여 저렴한 인건비와 운송비의 이점을 누렸다. 셋째, 2004년과 2007년에 동유럽의 유럽연합 가입은 하나의 거대시장 혜택을 누리는 동시에 비유럽 국가들이 불필요한 세금을 줄이는 좋은 수단이 되기도 했다. 외국계 완성차 기업과 부품 기업들이 1990년부터 2004년까지 동유럽 내 승용차 부문에 투자한 비용이 약 240억 달러일 정도로 공격적인 전략을 취했다(Lepape, 2005). 실제로 1989년 이후, 다국적 기업들이 들어오면서 동유럽 내 자동차 총생산이 1990년에는 25%였으나 2005년에는 54%로 2배가량 증가하였다.

체코 정부의 자유 시장 체제 전환 이후, 1991년에 폭스바겐이 체코의 스코다 오토의 31%를 인수하였다. 폭스바겐의 관리하에 체코 자동차 공급업체들의 기술 향상 및 품질 기준 향상이 이루어졌고, 이는 체코의 자동차산업 기반을 단단하게 만들었다. 2002년, 일본의 도요타 그룹과 프랑스의 푸

4) 그린 테크놀로지와 같이 유럽연합 전체에서 고려하고 있는 환경 문제에 대해서도 체코 정부만 단독으로 결정하는 것이 아닌 유럽공동체 전체적으로 지켜야 할 사항이기에 새로운 투자를 받는 데 있어 'Green Policy'가 체코를 투자국으로 선택하는 데 부정적인 영향을 줄 것이라 보기에 어렵다.

셋 그룹은 약 15억 유로의 가치를 들여 합작투자를 하였고, 2008년 현대자동차의 공격적인 브라운 필드 형태로 15억 유로를 투자하였다. 주요 OEM 기업들로는 폭스바겐에 인수된 스코다 오토와 타트라 트럭, TPCA, 현대자동차, 이베코 버스, SOR Libchavy가 있다. 스코다 오토와 타트라 트럭은 오랜 역사를 지닌 체코 국내 기업으로서 국내 공급 네트워크의 기반을 가진다. 스코다 오토의 경우 승용차 생산의 1위 기업이며 승용차 생산의 61%를 차지하고, 그 뒤로 현대가 24%, TPCA가 15%를 차지한다. 주요 OEM 기업과 관련된 부품업체들 또한 지역 내 소재하며 그 중 글로벌 1차 부품업체 100개 중 55개의 기업이 체코에 소재한다는 것은 체코가 자동차산업의 가치사슬에 고도로 진입하고 있음을 알 수 있다. ECB에 따르면 금융 부문에서 2017년 외국 신용 기관의 총자산 점유율은 91.7%였고, 자동차산업에서는 90% 이상이 외국인 소유이다.

2) 아시아계 자동차기업의 진출

체코 내 아시아계 자동차산업 관련 기업으로는 완성차 기업과 부품 기업으로 나뉜다. 완성차 기업은 대표적으로 한국의 현대자동차와 일본의 도요타 그룹이 있으며, 부품 기업으로는 현대자동차와 협력 관계에 있는 현대모비스, 현대 트랜시스, 성우하이텍, 동희오토, 한온시스템, 세종공업과 그 외 덴소, 도카이, 도요타 고세이가 있다.⁵⁾

체코의 자동차산업 부문 외국인 직접투자에서 가장 큰 비중을 차지하는 스코다 오토, TPCA, 그리고 HMMC 중 2곳이 아시아계 기업이다. 각 기업에서 투자한 규모는 유례없는 규모로 제조업 부문 성장이 침체된 체코에는 큰 기회였다.

TPCA는 도요타와 푸조 시트론이 합작투자 형태로 설립되었는데, 투자 규모는 약 15억 유로로 도요타는 개발 및 생산 부문을 담당하고 PSA 그

5) TPCA 외에 체코에 투자한 일본의 자동차 관련 기업들은 2004년도에만 35개였다.

룹은 구매 부문을 담당하고 있다. 토요타는 소형 자동차를 유럽 내 젊은 고객을 대상으로 진출하고자 했지만, 소형 자동차는 가격에 매우 민감한 부문이었다. 따라서 생산비용을 절감할 필요가 있었는데, 이 부분에서 PSA 그룹과의 합작투자는 당시 도요타에게 비용 절감이 최우선임을 알 수 있다.

TPCA의 공장 건설은 2002년에 시작되어 2005년 2월 자동차생산을 성공적으로 시행하게 된다. TPCA는 공동 설계로 소형 자동차를 생산할 수 있는 시설을 보유하고 있어, Peugeot 108, Citroën C1, 그리고 Toyota Aygo 세 모델을 동시에 조립한다. 특히, 200대가 넘는 로봇이 구동되어 불필요한 공간 및 부가가치 낮은 작업에 노동 낭비를 줄이고 있다. 또 TPCA는 설립 당시 지역 내 일자리를 3,000여 개 창출하는 기대효과를 가지고 있었다. 또 연간 300,000대를 생산 목표는 대부분 부품이 체코 지역 내에서 조달한다는 점에서 지역 부품 기업의 성장을 도모할 기회였다.

그 결과, 체코 정부와 콜린 지역, 그리고 TPCA가 맺은 투자 협약의 조건들인 산업단지 준비, 공장 철도 연결, 운송 인프라, D11 고속도로 연결과 마무리, 850개 시영 아파트 건설 등 대부분이 실현되었다.

HMMC는 2006년에 설립되어 2007년 3월부터 생산이 시작되었다. 생산 모델은 Hyundai ix 35, Hyundai I30, 그리고 Hyundai ix20을 시작으로 현재는 I30 모델 시리즈와 Tucson 시리즈, Kona 전기차 등이 생산되어 유럽 전역으로 수출된다. 총 투자액은 약 15억 유로이며 HMMC에서만 일자리를 3,500여 개를 창출할 정도로 투자가치가 높았다. 그 결과, 체코 정부와 모라비안-실레시안 지역에서도 적극적으로 투자 유치에 나서며 그에 상응하는 지역적 투자 및 인센티브가 제공되었다. 현재는 매년 350,000여 대를 목표로 자동차생산을 하고 있으며, 지역 사회와 상호 작용하기 위한 친환경 자동차생산을 기반으로 운영한다.

현대자동차의 진출로 동반 진출한 부품 기업들도 같은 지역에 소재하며 부품 기업들로만 약 7,000여 개의 일자리를 제공하고 있다. 이전까지는 지역에서 성행하던 기존 오스트라바 지역의 산업들이 구조 조정되고 지역 경

제가 침체 되면서 다른 지역으로의 노동 이동이 많았다. 그러나 HMMC와 그 외 부품업체들이 진출하면서 높은 임금 및 전문적인 일자리 제공으로 다시금 지역 경제가 살아날 수 있었다.

다음 장에서는 두 아시아계 자동차 기업에 중점을 두고 각 기업이 현지 진출 시 어떠한 전략을 취하고 그에 따라 나타나는 현지 내 가치사슬 거버넌스 유형을 살펴볼 것이다. 그리고 그 결과 모국으로부터 이주하는 단기 이주 인력과 그 주변 구성원의 규모와 양상이 어떤 차이점을 가지며, 이후 도시와의 관계에서 영향을 미치는 지 살펴 볼 것이다.



IV. 아시아계 자동차기업의 가치사슬 거버넌스 유형에 따른 이주 인력의 규모와 양상

1. 본국 생산방식의 현지 이전

1) 현대자동차 생산방식과 해외 이전

현대자동차의 생산방식에 대해 개념화하기 위한 시도가 이루어졌다. 이는 ‘엔지니어 주도의 혁신’이라는 기술적 요소와, ‘수량적 유연성’을 추구하는 작업조직, 그리고 ‘재벌 중심의 종속적 네트워크’라는 기업 간 관계가 결합된 것을 의미한다(김철식 외 2인, 2011). 현대자동차는 엔지니어의 능력이 중요하다. 엔지니어를 중심으로 신차개발, 기술 도입, 공정 과정 관리 등이 이루어지며, 그 외, 공장 내 생산 과정은 단순하고 표준화되어 있다(김철식, 2011). 따라서 생산 과정에 있어서 현장작업자들의 능력 향상과 다각화는 크게 중요하지 않다.

현대자동차는 국내 최초로 수직적 계열화를 도입한 기업으로 사업 부문에서 원가절감 및 고가 자동차생산으로 경쟁력을 확보하였다. 또 부품을 현대 그룹 계열사 내 현대모비스로부터 자체적으로 조달하여 가격 경쟁력 우위를 확보하면서 국제경쟁을 하고 있다. 따라서 독자적인 수직적 분업구조를 구축해 모듈화에 따른 단점을 최소화한 것이다. 현대자동차가 제시한 모듈은 6가지로서 새시, 운전석, 프론트엔드, 도어, 헤드라이닝, 시트가 있다(조형제, 김철식, 2013). 현대자동차 부품 기업들은 각각 모듈에 따른 분업구조를 취하며, 현대자동차와 현대글로비스는 부품기업들의 납품을 관리하고 유통망을 통제하여 부품기업이 창출하는 잉여가치를 흡수하면서 하위 생산기업들을 관리한다. 즉, 완성차그룹 주도의 수직적 네트워크를 구축하

고 있다.

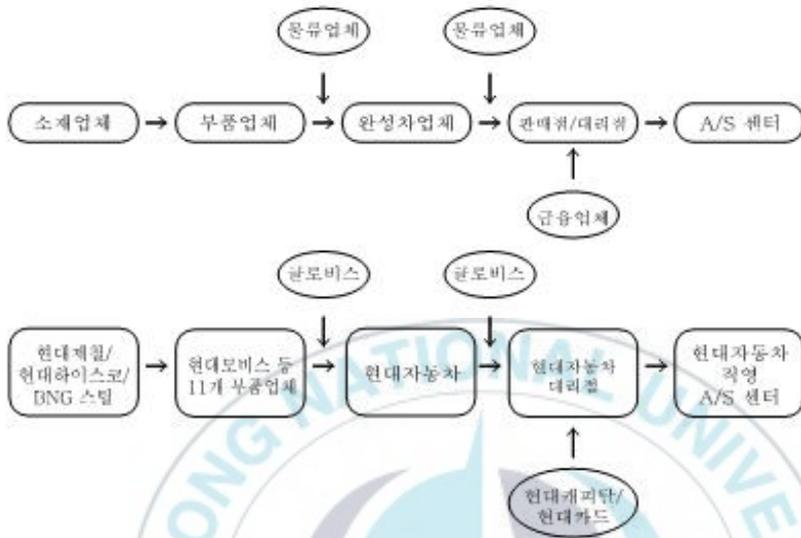


그림 4. 현대 자동차그룹의 수직계열화 구축 조직도
 자료: 전찬호 (2010)

현대자동차를 중심으로 가치사슬의 각 부분을 자사가 담당하며, 건설(현대건설), 철강(현대제철), 금융(현대캐피탈), 전자부품(현대모비스), 운송 기타(현대글로벌비스), 기계부품(현대위아) 등 총 6개의 부문으로 나뉜다. 그리고 수직적 계열화를 통해 비용 절감 및 제네시스 등 고가 자동차생산으로 국내경쟁력을 보유하였다(최수호, 최정일, 2016).

현대자동차는 모듈화를 통해 비용 절감 및 생산의 유연성을 높이려고 하였다, 그러나 모듈화 도입 시기에 국내 자동차산업은 크게 발달 되지 않았고, 국내 부품업체들은 소규모가 대부분이었다. 즉, 현대자동차의 부품 모듈을 담당할 설비와 기술을 갖춘 부품업체가 없었다. 그렇다고 해서 외환 위기 이후 진출한 글로벌 부품 기업에 의존하기에는 위험도가 너무 컸다. 현대자동차만의 기술과 정보가 유출되거나 높은 비용 부담 및 통제 약화와

같은 높은 거래 비용을 감수해야 했다. 따라서 현대자동차는 계열사인 현대모비스를 통해 핵심 부품의 모듈화를 진행 시켰다. 그 결과, 현대자동차와 계열사의 관리하에 공급 관계가 유지되며, 비계열사 국내 부품 기업들을 가치사슬에 편입시킬 수 있었다.

가치사슬 내 관련 부품 기업들은 고정되어 있지 않고, 계속해서 변화되어 새롭게 편입되거나 사라진다. 완성차 기업인 현대자동차가 상위에 있으며 그 밑으로 1차 협력 업체와 2차 협력 업체로 구성된다. 자동차 핵심 부품인 엔진, 변속기, 운전석 모듈 등을 현대모비스와 주요 1차 협력 업체들이 생산하며, 2차 협력 업체들은 그에 필요한 부품을 1차 업체에 납품한다. 2019년 기준 현대자동차에 납품하고 있는 업체 수는 359개이다(한국자동차산업협동조합, 2019). 현대자동차의 주요 1차 협력 업체로는 만도(제동, 조향, 현가장치), 한국프랜지공업(단조부품, 프랜지), 서연이화(도어트림, 파워트레인부품), 덕양산업(크래쉬패드, 방진재), 한온시스템(공조장치, 컴프레서), 성우하이텍(범퍼레일, 사이드멤버 등 차체부품), 세종공업(소음기, 배기정화장치), 모토닉(LPI인젝션, 스톱틀바디), 평화정공(도어부품, 도어모듈) 등이 현대자동차의 주요 1차 협력 업체들이다(최수호, 최정일, 2016).

현대자동차는 2000년대 이후 시장 확대와 기업 이미지 제고를 위한 공격적 투자를 시행하였다(조형제, 정준호, 2015). 미국, 인도, 터키, 체코, 러시아, 브라질에 생산 공장을 설립하였으며, 현지판매는 2014년에 480.5만 대, 2015년에 482.7만 대, 2016년에 495.3만대로 매출을 계속해서 증가하고 있다. 특히, 미국과 유럽에서의 판매실적은 지속적으로 증가하고 있다. 체코 현지법인 HMMC(Hyundai Motor Manufacturing Czech)는 Hyundai i30, Hyundai i30 wagon, Hyundai i30 3-dr, Hyundai ix20 그리고 Hyundai Tucson과 같이 기존의 현대자동차 제품과 유럽 고객의 수요에 맞는 제품을 생산하고 있다. HMMC는 3교대 운영을 하면서 기존 연간 30만대 생산 계획을 이루고 현재 약 35만대의 생산 능력을 갖추게 되었다. 또, 유럽 시장을 파악하기 위해 독일 프랑크푸르트에 설립된 현대기술센터와 현대자동차 남양 연구소를 통해 R&D 및 제품디자인에 관한 연구를 담당한다.

체코 현지에서 안정적으로 목표 수량의 자동차를 생산하기 위해서는 현지 진출에 따르는 돌발 상황에 즉각적으로 대응하면서도 현대자동차의 요구를 부품업체가 능동적으로 받아들일 수 있어야 했다. 따라서 기존에 거래한 부품업체들이 동반 진출하여 생산을 이어나가는 것이 현대자동차의 품질유지에 적합했으며, 현지의 새로운 거래는 국내 업체보다 거래를 유지하고 통제하는데 어려웠을 것이다. 다시 말해, 당시 현대자동차의 기술능력이 상대적으로 낮아 개발 과정에서 발생하는 시행착오가 잦은 상황을 비롯해 부품 매입 단가 및 설계 단계의 긴밀한 협조를 하기 위해 동반 진출 전략을 추진하게 된 것이다(조형제; 정준호, 2016).

현대자동차는 국내 기존 협력 업체인 부품업체들과 동반 진출을 하고, 특히 계열사 현대모비스와 함께 이동함으로써 국내의 수직적 생산/물류 방식을 현지에 그대로 옮겼다. 부품 포함 51.1% 정도가 KD 수입이며, 나머지 중 24%를 한국 부품업체 현지법인이 맡고 있고, 현지 외국 부품업체는 21.5%를 맡는다(김철식; 오중산, 2017). 엔진이나 변속기 등은 현대자동차가 직접 담당하며, 그 외 핵심 부품들은 현대 모비스(새시, 각뿔, 프론트 엔드 모듈 등), 현대 제철(철강 부품), 현대 트랜시스(변속기), 동희(연료탱크), 한일이화(도어 트림) 등 동반 진출 부품업체에 위탁하고 있다(조형제, 정준호, 2015).

현대글로벌비스 역시 슬로바키아공장에 동반 진출하여 현지 부품업체의 조달부터 KD의 해상운송, C/C 운영, 부품의 JIT와 JIS 납입, 생산라인 내 부품관리, 그리고 최종검사와 완성차 내륙운송 모든 과정에 이르는 전 물류업무를 수행하고 있다(김정혁, 김대기, 2018). 현대자동차의 체코공장은 기아의 슬로바키아공장과 85km 거리에 있기에 규모의 경제를 기대하며 설립되었다. 즉, 부품 기업 또한 이중으로 해외투자를 할 필요가 없이 두 공장 간에 교차 생산이 가능하게 하면서 비용 절감 및 품질유지가 가능한 것이다. 특히, 중요 부품인 엔진은 현대모비스가 슬로바키아공장에서 생산하고, 변속기는 현대 트랜시스가 체코공장에서 생산하여 서로 교차 납품을 하고 있다.

2) TPS(Toyota Production System)와 해외 이전

TPS(Toyota Production System)라 알려진 도요타 생산방식은 적시에 적정량을 공급하기 위해 재고를 최소화하여 낭비를 없앤 JIT(Just In Time)인 적시 생산방식이다. 생산하는데 재고를 최소화한다는 것은 기업에 비용절감과 연결되기에 수많은 기업이 벤치마킹을 시도하고 있다. 린 생산방식은 고객에게 정확하게 원하는 것을 제공하기 위해 모든 생산 공정을 대상으로 낭비를 체계적으로 제거하는 생산방식으로, TPS를 모체로 만들어지는 경우가 많아 도요타 생산방식과 동일시하고 있다(이상범, 안성제, 양재환, 문용마 2019). 린 생산방식의 기반에는 유연한 조직문화가 존재한다. 실제로 도요타의 경우, 작업장 내에서 관리자를 장인으로 보고 관리자가 전반적인 통제권을 가진다. 그러한 관리자를 현장 직원들은 존경하고 따르는 문화가 있기에 큰 불만 없이 작업장에서 생산이 이루어진다. 즉, 현장작업자 중심으로 협조적 노사관계를 비롯해 현장작업자의 다각화된 능력을 추구한다.

도요타는 인간을 경영의 중심에 두는 기업문화를 바탕으로 작업자의 효율성을 높이기 위해 노력한다. 현장에서의 문제해결도 인재를 바탕으로 스스로 해결해 나갈 수 있는 권한을 주고, 작업하는데 또 다른 효율적인 방안이 마련되면 도요타는 기존의 것보다 새로운 것을 존중해 개선하고자 한다. 이러한 인간 중심의 경영은 문화를 넘어 생산에도 영향을 미친다. TPS의 핵심은 낭비를 없애자는 것인데, 인재를 낭비하는 것도 포함된다. 따라서 불필요한 업무를 없애고, 부가가치가 있는 일을 늘리는 것이 현장에서 일하는 사람에 대한 인간성 존중의 표현인 것이다(유인선, 2020).

도요타 또한 자동화가 이루어지고 있다. 불필요한 낭비를 없애면서도 적시에 생산하기 위해서는 자동화가 필수요소이다. 생산 과정에서의 품질관리가 유연한 작업을 위해 자동화를 통해 이루어진다. TPS에 있어 품질관리 자동화는 불량품 혹은 오류를 자동으로 감시하고 관리하는 방식으로 선행공정에서 후속 공정으로 진행되는 과정에 불필요한 낭비가 발생하지 않

도록 하는 것이다(이영훈 외 4인, 2007).

다양한 국가에서 TPS 방식을 도입하기 위한 연구가 시행되고 실제로 도입한 사례도 나타나면서 TPS 방식의 효율성에 자동차산업뿐만 아니라 다양한 산업에서 각광 받는다. 양문희(1991)는 TPS에 대해 생산평준화전략, 무재고 전략, 무결점생산전략, 풀링전략 및 생산공기 단축전략으로 구성된다고 주장하였고, 양종택(2000)은 TPS의 특성구조를 정의하였는데, 핵심요소로 풀시스템, 간판시스템, 평준화된 생산, 소로트생산, 다품종 혼류생산, 생산준비시간단축, 목시관리, 자동화, U-형 생산라인, 사이클 타임생산, QC 서클을 언급한다.

반대로 실패한 사례까지 분석하며 TPS의 이점 이면에 도입의 어려움이 보이기도 했다. 고수복(2008)은 TPS 실행 요인이 도요타라는 조직문화에 맞춰져 있으므로 다른 기업이 생산방식만 그대로 도입하는 것은 실패할 수밖에 없다고 한다. 이영훈 외 4인(2007)은 TPS 프레임워크를 분석하고 생산의 핵심요소를 16가지로 도출해 TPS를 도입하는데 필요한 단계별 요소들을 제안한다. TPS 도입을 위한 핵심요소는 다음과 같다.

표 7. TPS 도입을 위한 핵심요소의 내용

핵심요소	내용
다기능공화	작업자가 다공정담당 형태로 작업할 수 있도록 훈련
소로트화	리드타임을 단축시키기 위해 로트 크기를 줄여서 생산
혼류생산	다른 종류의 제품을 연속적으로 흐름 작업하여 생산
정류화흐름	생산라인의 생산흐름을 작고 빠르게 유지하는 것
동기화	개별 작업공정의 생산능력을 일정하게 하는 것
간판방식	후공정인수 방식을 도입하여 JIT를 실현하는 도구
표준작업	낭비 동작 없이 제품을 생산하기 위한 작업 모델
운반	생산흐름 내 물품의 위치만 이동
U라인, 셀라인	다품종 소량 생산을 위한 유연성 있는 생산라인
소인화	효율적인 인력관리로 작업장의 사람 수를 줄이는 것
안돈	눈으로 보는 관리의 도구, 오류 상황을 파악하고 관리
QC	공정상 품질관리와 함께 통계적 방법으로 품질을 관리
생인화	작업자 각자 존재가치를 느끼도록 인적자원을 활용
폴프루푸	작업을 할 때에 실수를 방지하기 위한 시스템
5S	정리, 정돈, 청소, 청결, 습관화를 합한 개념
5W	문제 해결 방식 중 문제에 대한 분석을 하는 방법

자료: 이영훈 외 4인(2007)

도요타는 일본 외에도 북미, 중남미, 유럽, 중국, 아시아, 오세아니아, 그리고 아프리카 등 여러 해외 공장을 운영하고 있다. 다수 해외 진출 경험과 실패 경험을 통해 해외 진출에 조심스러우면서도 생산 전반에 조정을 진행하였다. 국내와 해외생산거점 간의 생산 조정을 통해 대량 재고 발생을 줄이거나 ‘마더 공장(Mother Plant)’ 시스템을 시행하는 등 해외 진출에 적극

적으로 대안을 마련하였다. 그러나 이마저도 이면에는 국내 생산이 감축되거나 인재 부족 현상이 일어나게 되었다.

부품 조달에 있어서 도요타는 부품 공통화를 통해 일본으로부터 부품 공급을 중단하고 100% 현지조달을 지향할 것을 밝히며 최대한 국내에서 생산되는 품질 그대로 생산하고자 하였다. 사실 도요타는 독립적 기업들로 구성된 기업협력집단인 게이레츠를 중심으로 공급 네트워크를 구축하였다. 그러나 2009년에 해외 진출에 있어 대량리콜 사태를 겪으면서, 부품 조달에 있어 변화가 필요했다.

이러한 변화들은 체코 진입 당시 이전 해외 진출의 실패 경험과 더불어 현대자동차와 달리 조심스러운 해외 진출 결정을 내렸을 것이다. 푸조 시트론과의 합작투자로 생산방식은 TPS를 따르지만, 구매에 있어서 전적으로 푸조의 유럽 네트워크에 의존한다. 다시 말하자면, 부품업체 선정에 있어 현대자동차와는 달리 현지 내 부품업체 선정의 비율이 높다는 것이다. 실제로 TPCA의 구매 구성을 보면 도요타 및 푸조 계열이 각 34%를 차지하며, 이외 기타가 32%를 차지한다(Ikemoto, 2007). 체코 현지 내에서 부품업체와의 관계 역시 수평적이고 개방적인 성격을 지니는 것이다. 따라서 경쟁 입찰을 시행하는 등 개발 및 생산의 현지화가 상당히 높게 나타난다.

2. 가치사슬 거버넌스 유형의 차이

1) HMMC의 동반진출에 따른 가치사슬 거버넌스 유형

자동차산업은 광범위한 산업기반을 전제로 다른 산업에 비해 전후방 산업 연관 효과가 매우 크게 나타나며 제조, 유통, 운행으로 구분하고 있다. 자동차는 3,000여 개 파트와 약 20,000개가 넘는 부품이 필요하기에 가장 복잡한 가치사슬을 보인다. 또 각 공급 별 선도기업의 시장전략에 따라 가치

사슬이 다양한 형태로 나타난다. 자동차산업에서 가치사슬 선도기업은 일반적으로 대규모 조립생산을 수행하는 완성차 업체이지만 업체 수가 줄어들고 있고, 제품차별화와 모델 주기 감소로 인해 완성차 업체의 자체 공급보다는 외주가 증가하고 있다.

최수호, 최정일(2016)에 따르면 부품중소기업이 완성차 업체 가치사슬로 진입 이후 80% 이상 성공인 거래계를⁶⁾ 유지하고 있으나 일부 애로 사항은 주로 ‘지속인 납품단가 인하 압력’과 ‘협력/지원시책의 부재’, ‘타 거래처와의 거래제한’ 등으로 나타났다. 이에 완성차 업체들은 가치사슬을 효율적으로 관리하기 위해 진입기업들과 다양한 정보를 공유하고 있다. 정보 공유는 가치사슬 내 어느 부문에서 어느 수준으로 협력 관계를 수행하느냐에 따라 다양한 분야가 나타날 수 있으며 협력 관계의 성장에 따라 확대될 수 있다.

앞에서 살펴본 현대자동차의 생산방식은 수직적이면서도 부품 기업 간 상호 의존 관계 밀도가 굉장히 높다. 기아 슬로바키아공장 및 현대자동차 체코공장 사례를 통해 부품 기업 간 네트워크가 그대로 이전된 것을 볼 수 있으며, 대부분 부품 기업이 두 공장 사이에 위치하여 규모의 경제를 실현하고 있다. 다음 표 8는 체코에 진출한 현대자동차와 관련 기업들이다.

현대자동차를 제외한 자동차 공급업체는 총 21곳이며, 물류 관련 업체는 2곳, 판매업체가 1곳, 그 외 기타 제조업이 2곳이다. 이중 현대 계열사는 현대모비스, 현대글로비스, 현대자동차 체코 판매법인, 그리고 현대 트랜시스가 있다.

체코 내 현대자동차의 가치사슬은 모국의 형태와는 다르다. 현지진출에는 상당한 비용이 필요하기에 현대자동차와 관련된 부품 기업에 납품하던 중소기업은 동반 진출에 어려움이 따르기 때문이다. 국내에서 현대자동차에 납품하는 부품업체 수와 체코에 진출한 업체 수와 비교해보면 대부분의 하

6) 성공적으로 거래계를 유지하는 이유로는 제1 기업군의 경우 ‘제품 단가 경쟁력(53.3%)’과 ‘제품 납기의 안정성(26.7%)’ 등이 조사되었다. 제2 기업군의 경우에는 ‘제품 단가 경쟁력(50.0%)’과 ‘제품 납기의 안정성(33.3%)’ 등으로 조사되었다.

위 공급업체들은 동반 진출에 한계를 지녔음을 알 수 있다.

표 8. 체코 내 현대자동차 및 자동차산업 관련 업체

진출업체	진출연도	내용
한온시스템	2003	자동차 에어컨/히터 시스템
성우하이텍 체코법인	2005	취급 분야 : 자동차 부품
현대모비스 체코	2006	취급 분야 : 운전석 모듈 등
세종 체코	2006	자동차 부품
프라코 체코	2006	취급 분야 : 플라스틱 자동차 부품
현대자동차 체코	2006	자동차
노루비 케미칼	2007	취급 분야 : 자동차용 범퍼용도료
대창시트	2007	자동차용 시트 프레임
동원금속 체코	2007	자동차 부품
동희 체코 생산법인	2007	자동차 부품
삼송 체코	2007	자동차용 안전벨트
팍트라 인터내셔널	2007	포워딩, 창고, 운송, 조립
평화정공 체코	2007	자동차 부품
현대글로비스	2007	물류, 창고, 운송
현대자동차 체코	2008	완성차 및 관련부품 판매
현대 트랜시스	2009	취급 분야 : 자동차용 시트 부품
현대제철	2009	코일, Sheet, SKELP, TWB
환화 첨단소재	2008	자동차 부품
지맥스	2010	자동차 흡음재, 기타 PAD류
다스	2011	자동차 시트 골격
우수 AMS	2012	자동차 엔진 및 변속기 부품
동국실업	2013	자동차 내 외장재 사출 부품
넥센타이어	2014	자동차 타이어
보백 유럽	2015	자동차용 부품

자료 : KOTRA

대신 부족한 부품들은 한국에서 수입하는 KD 조달을 이용하는 것으로 보인다. 그 이유는 현지법인에 대한 한국 본사의 강한 영향력을 들고 있다

(김철식, 오중산, 2017). 현대자동차와 협력 업체가 단독 투자로 현지에 진출하였고, 특히 협력 업체의 경우 현대자동차와 기아로 인해 현지진출이 결정되었을 것이다. 즉, 현지법인은 여전히 모국의 본사에 의해 통제되면서도 국내 현대자동차 내 가치사슬을 크게 벗어나지 않을 수 있는 부품 조달이 안전하다.

표 9를 보면 현지 진출한 부품업체들의 납품거래 비중 대부분이 현대자동차와 기아에 집중되어 있다. 또한, 2차 협력 업체의 경우에는 1차 협력 업체에 납품한다. 그러나 체코와 인근 국가의 글로벌 완성차 업체에 납품하는 비중은 5%를 못 넘길 정도로 매우 적다. 즉, 현지에 동반 진출한 부품 기업들은 새로운 거래를 하기보다는 기존 현대자동차의 가치사슬 내에서만 생산하는 전속성이 보인다.

표 9. 한국 부품업체 중부유럽 현지법인들의 납품거래 비중 (판매금액 기준)

구분	현지판매					수출
	HMMC	KMS	부품업체 현지법인	외국 완성차 업체	외국 부품업체	
부품업체 전체	47.7%	23.1%	24.4%	2.0%	0.4%	1.2%
2007년 이전 진출	51.6%	28.0%	14.2%	3.9%	0.0%	0.0%
2007년 이후 진출	47.5%	19.4%	30.0%	0.1%	0.9%	2.7%

자료 : 김철식, 오중산(2017)

현대자동차그룹의 수직적 계열화와 부품 기업 간 네트워크 내 수직통합은 신속성과 구속적 관계에 기반을 둔 품질유지를 실현한다. 따라서 새로운

업체와의 거래 속에 불필요한 거래 비용을 부담하기보다는 기존 가치사슬을 유지하는 것이 갑작스러운 생산 변동에 부품업체 간 신속하면서도 유연하게 대응할 수 있다. 즉, 현대자동차의 가치사슬 관계는 혁신적 대응으로 이루어지는데 오랜 기간 국내에서 축적된 혁신적 관행을 이용하는 것이 불확실하면서도 조달 비용이 많이 드는 현지 부품업체와의 거래보다 거래 비용 절감에 더 유리하다고 한다(김철식, 오중산, 2017). 그러나 현지 부품업체와 신규거래의 비율은 점차 높아질 것으로 보인다. 그 이유는 자동차산업 가치사슬의 경우 복잡하면서도 다변화되기 때문이다. 현지에 진출한 기간이 오래될수록 거래하는 현지 업체 수가 증가하면서 현대자동차의 수직적 관계에 점차 익숙해질 것이다.

자동차산업의 가치사슬은 과거 완성차 업체와 1차 부품업체로 단순했다. 그러나 모듈화가 진행되면서 물류 라인이 단순화되고 조립공정의 복잡성도 줄어들어, 완성차 업체와 모듈업체 간 단순화된 거래, 정보의 부호화와 표준화를 동반하였다(강경수, 옥주영, 2015). 현대자동차는 기아와 합병하면서 규모가 커지게 되자 표준화가 가능하게 되었고, 모듈형으로 전환하게 되었다. 국내에서는 기업 간 관계에서 기술능력이 향상되고 모듈화에 따라 정보를 부호화, 표준화하여 모듈형 네트워크를 일정 정도 이루고 있다고 본다(조형제, 김철식, 2013). 하지만 현대자동차의 주요 핵심 부품업체들은 현대 계열사로 구성된다. 또한, 현대자동차는 수직계열화를 통해 비계열사 부품업체들 또한 그들의 가치사슬에 편입시키기에 여전히 현대자동차의 부품업체에 대한 통제력은 높다고 볼 수 있다. 현대자동차의 모듈화에 관한 선행연구에서는 여전히 현대자동차와 1차 부품업체 내에서만 모듈화가 이루어졌고, 계열사 간 폐쇄적 거래를 특징으로 하기에 ‘폐쇄적’ 모듈형으로 개념화하였다(조형제, 김철식, 2013).

체코 현지에서 현대자동차의 권한은 더욱 클 것이다. 국내의 경우, 부품기업 간 네트워크가 더욱 활성화되어 있으며 상대적으로 기존 네트워크를 통해 새로운 거래를 하기에 진입장벽이 높지 않다. 물론 현대자동차에 납품하는 의존도가 높을 수는 있으나 대부분 자사 R&D를 통해 부품 다양화

혹은 기술 향상을 통해 새로운 완성차 업체와의 거래도 가능하다.

반면, HMMC의 가치사슬 내에서는 부품 기업들이 새로운 거래를 할 기회가 훨씬 적다. 현대자동차의 승용차에 들어가는 부품 생산을 위한 설비 시설들과 현대자동차와 기아에 동시에 납품해야 하는 생산량, 그리고 R&D 시설의 부재는 현지에 새로운 거래를 이루기보다 현대자동차와의 거래에 집중하는 것이 안정적이기 때문이다.

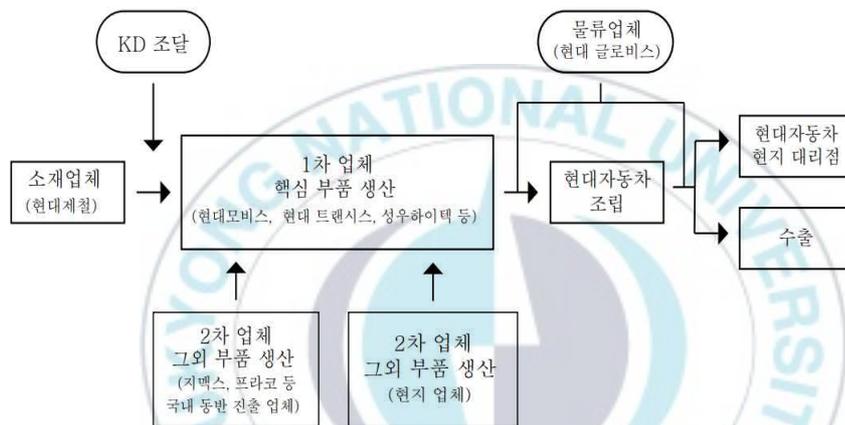


그림 5. 체코 내 현대자동차의 가치사슬

현대자동차는 계열사를 통해 핵심 부품을 모듈화하는 데 성공하였으며, 부품을 납품받아 조립하는 현대자동차만의 생산방식을 구축하였다. 그러나 가치사슬 관리에 있어서는 전속성이 여전히 강하다. 따라서 HMMC의 가치사슬 거버넌스 유형을 모듈형으로 보기는 어렵다. 위 그림 5에서 볼 수 있듯이, 체코 내에 보이는 가치사슬이 본국과 거의 동일 형태이다. 모듈형은 광범위한 구매자에게 거래를 성사할 수 있는 특징을 지니는데, 체코에서 현대자동차와 협력 업체 간 관계는 상호 의존도가 굉장히 높다. 즉, 부품업체들이 현대자동차 외 다양한 완성차 업체에 부품을 공급할 것으로 기대하기 어려운 것이다. 현대자동차의 경우, 동반 진출한 부품업체가 현지에

서 새로운 거래를 하기를 원한다고 한다. 유럽 내 업체와 신규거래를 하게 되면 새로운 기술 및 현지 트렌드를 파악하는 데 도움이 되기 때문이다. 그러나 동반 진출한 부품업체들은 영업능력 부족 및 신규거래의 불필요로 크게 중점을 두지 않는다고 한다(김철식, 오중산, 2017). 그러므로 본 연구에서는 HMMC의 가치사슬 내 업체 간 관계가 복합적이면서도 여전히 폐쇄적이므로 전속형이라 볼 것이다. 따라서 국내의 하청 관계가 현지에도 그대로 이식되었으며 한국식 헌신 관행이 이루어지기 위해서는 국내 기존의 대규모 가치사슬이 이전된 것이다.

2) 합작투자 회사 TPCA의 가치사슬 거버넌스 유형

도요타의 게이레츠 중심 가치사슬은 명확한 계층 구조로 형성되며, 독립적인 기업들을 통제하고 관리할 수 있다. 또한, TPS의 적시공급은 모듈 부품을 가져와 조립하는 것이 아닌 부품들을 납품받아 도요타 내에서 완성시키는 것이므로 공급업체 간 협력이 필요하다. 도요타의 1차 일본 공급업체 수는 지금까지 170개에서 500개 사이로 알려져 있으며, 도요타 공급업체에 관한 연구에서 협력 업체의 개수가 계속해서 변화하는 이유는 시간에 따른 네트워크의 변동성 때문이다(Tomomi Kito 외 3인, 2014).

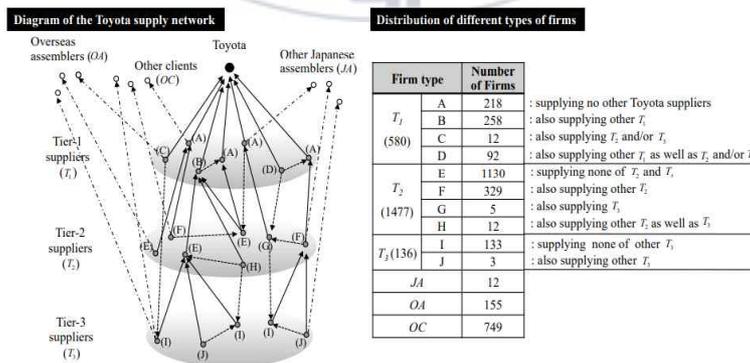


그림 6. 도요타의 공급망 구성

자료: Tomomi Kito 외 3인(2014)

그림 6은 도요타의 공급 네트워크 다이어그램을 나타낸 것으로 그 구성이 복잡하고 계층화되어 있음을 알 수 있다. 도요타의 공급업체를 1차, 2차, 그리고 3차로 단계를 나누고, 10가지 유형으로 나누어 공급업체 수를 파악한 결과, 피라미드형이 아닌 배럴 형태를 가지고 있다.⁷⁾ 공급 네트워크는 오른쪽 표에서 나타난 것처럼 도요타에만 전속되어있는 형태가 아니며 공급업체 간에 서로 거래를 하거나 다른 일본 제조업체 및 해외 업체에 공급하는 등 계층화는 되어있으나 수직적이기보다는 더욱 복잡한 거래형태를 가진다.

도요타는 공급업체의 공장에 주기적으로 ‘린 생산’ 컨설턴트를 보내 품질 문제뿐만 아니라 공급업체가 장기적으로 제조 역량을 강화하는 것을 돕는다(Wilhelma, Kohlbacher, 2008). 그리고 도요타의 게이레츠 공급업체들은 도요타가 주최하는 컨퍼런스(kyoryokukai)를 통해 서로의 역량 및 기술 지식을 공유한다. 따라서 도요타와 공급업체 간 협력은 도요타의 목표 부품의 품질 우수성을 기반으로 한 개선에 있다.

해외 진출에 있어 일본 완성차 업체들은 무역 마찰과 엔화 절상을 우회하는 방안으로 미국 진출 시 일본의 부품업체들과 동반 진출하는 경우가 흔했으나, 유럽의 경우에는 생산 규모가 크지 않아 동반 진출이 어려웠다(조형제, 정준호, 2016). 그 결과, 단독 투자보다는 합작투자를 선호하게 되었다.

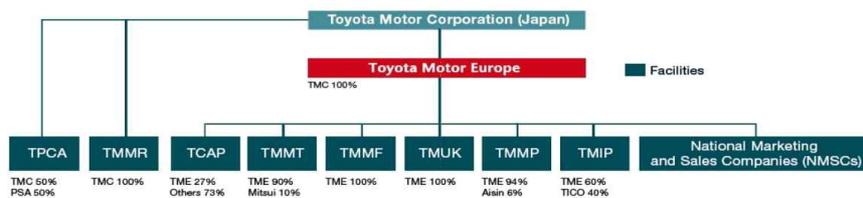


그림 7. 유럽 시장에서 도요타의 조직 간 네트워크

자료: TOYOTA

7) 도요타의 한 관계자는 2011년 재난으로 인한 도요타 공급 중단에 대해 설명하면서 피라미드형이라 생각했던 공급 네트워크가 배럴형로 밝혀졌다고 언급했다 (Japan Times, 2011)

도요타는 유럽 내에 지주회사 도요타 유럽이 진출하여 유럽 내 전반적인 사업을 관리한다. 기술연구소(벨기에)와 디자인센터(프랑스)가 유럽 시장에 맞춘 신차개발을 하고 있으며, 엔지니어 육성을 위한 도요타 훈련센터(벨기에)와 현장 근로자를 위한 유럽 생산 센터(영국)이 유럽 내에 갖추어져 있다. 즉, 현대자동차와 달리 유럽 내 도요타의 가치사슬 내 담당 기관들이 진출해있어 부품업체 네트워크를 현지화하는 데 어려움이 없었을 것으로 보인다.

이전 현지진출 경험에서 실패한 경험을 통해 신중하게 이루어진 합작투자를 통해 체코에 진출하였다. 더욱이 유럽 내에 이미 진출해있는 TMUK(영국), TMMF(프랑스), 그리고 TMMT(터키)는 체코의 TPCA와 함께 완성차 공장으로서 분업을 이루면서 네 공장을 거점으로 유럽 내 공급 네트워크를 구축하고 있다.

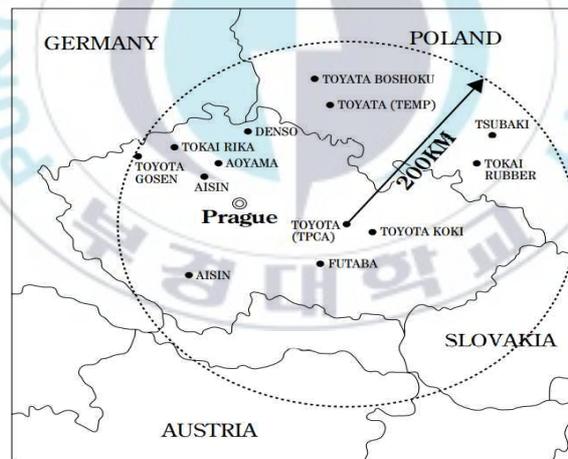


그림 8. TPCA의 도요타 계열 주요 부품업체
자료: Ikemoto(2007)

특히, 도요타의 주요 거래처인 부품업체들도 체코와 폴란드에 투자하고 동시에 TPCA와 그 외 완성차 업체에 부품을 납품한다(Ikemoto, 2007). 그 이유는 미국의 NUMMI는 TPS를 실현하는데 필요한 적시공급이 가능한

공급업체들이 주변에 없었기 때문이다. 따라서 미국의 실패 경험으로 도요타는 체코에 진출하면서 공급업체의 위치 또한 고려하였다. 그러나 현대자동차와 기아의 사례처럼 단독 투자가 아니었으며, 규모의 경제를 통해 공급업체들의 납품량을 맞춰줄 수 없었다. 그 결과, 도요타의 주요 공급업체들은 TPCA 외 다른 업체를 찾아야 했다. 텐소의 경우 생산량의 50% 이상을 독일 자동차 회사에 공급하며, 코이토(Koito)와 아이산(Aisan) 역시 독일과 프랑스 회사에 공급한다(Ikemoto, 2007).

TPCA의 생산방식은 도요타 방식 그대로지만, 가치사슬은 기존 도요타의 게이레츠 중심이 아니기에 유연하면서도 엄격하다. 즉, 도요타의 계열사라도 푸조의 비용 기준에 맞지 않으면 입찰에 실패했다.⁸⁾ 대표적으로, C급 프레스 부품의 외주화와 범퍼 등의 수지 성형품은 도요타의 일본 공장과 해외 공장에서 자체제작이 원칙이지만, PSA 그룹은 외주를 맡기고 있다(野村俊郎, 2009). 당시 도요타의 C급 프레스 부품의 외주화는 상당한 도전이었다. 도요타의 기술적인 이유로 자체제작을 해온 것으로 PSA 그룹이 구매를 담당하는 것과 이례로 일본계 업체인 후타바(Futaba)를 제안하였다.⁹⁾ 도요타의 현지법인 중에서 일본으로부터 지급되는 부품이 존재하지 않는 공장은 TPCA가 유일하다(Tomino 외 2인, 2016). 그 결과, 다른 공장 과 달리 차량의 주문에서부터 출고까지의 리드 타임이 짧다.

TPCA에서 완성된 자동차는 도요타, 푸조, 그리고 시트론이라는 각 브랜드 자동차로 판매되기에, 유럽에 있는 자사 판매법인을 통해 마케팅이 이루어지며, 도요타의 아이고(AYGO)는 도요타의 판매 대리점을 통해 유통된다.

8) 도요타에 자동차용 에어컨을 납품하는 텐소의 경우, 공개입찰에 실패하여 도요타의 자동차 역사상 처음으로 국외산 에어컨이 장착된 사례가 있다. 모국에서 도요타의 주요 공급업체인 Koito는 2006년 진입 당시 TPCA의 가치사슬에 들어갈 수 없었다(Ikemoto, 2007).

9) C급 프레스 부품의 외주화는 TPCA가 처음이었으나 이후 중국, 미국, 영국에서도 Futaba 현지법인에 수주하고 있다. 자체제작을 하는 경우보다 규모의 경제 실현으로 비용 절감이 가능하다(野村俊郎, 2009).

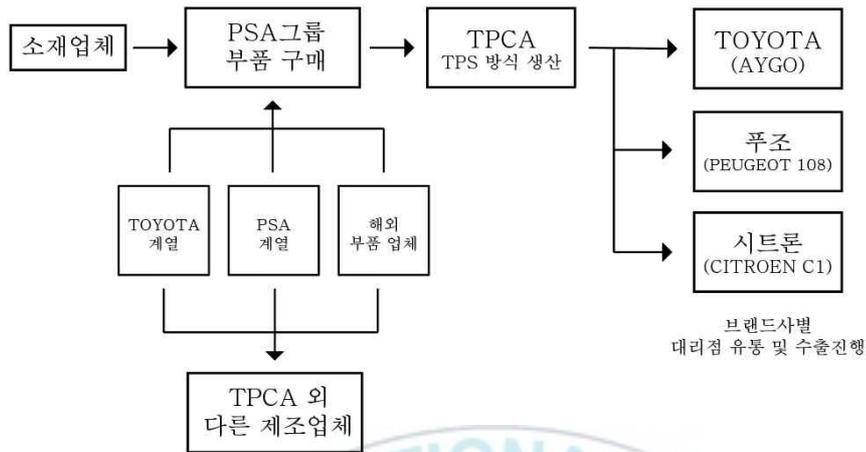


그림 9. 체코 내 TPCA의 가치사슬

위 그림을 보면 TPCA에 납품하는 부품업체들이 실제로도 TPCA에만 의존하는 것이 아닌 다른 구매자에게 공급하고 있다는 점에서 상대적으로 유연한 가치사슬이 형성되어 있다. 특히, TPS 생산방식을 적용하고 있지만, 합작투자로 인해 구매 부문이 PSA 그룹에 전담되면서 기존 도요타의 부품 공급과는 다른 형태를 보인다. 즉, TPCA의 경우는 다른 도요타 현지법인과는 다르게 핵심 부품 또한 지정된 부품업체가 아니어도 TPS를 적용하도록 변형된 것이다. 따라서 여러 부품업체와 경쟁 입찰을 통해 거래 가능하며, 부품업체는 TPCA에 전속된 것이 아닌 여러 구매자에게 납품할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 TPCA의 가치사슬 거버넌스 유형은 독특하게도 모듈 형태를 가지고 있다고 본다. 그래서 일본기업의 현지 동반 진출은 현저히 낮으며 진출하더라도 도요타에 전속되는 것이 아닌 다양한 완성차 업체들에 납품하고자 한다.

3. 입지 전략의 차이

현대자동차는 체코 현지법인 HMMC(Hyundai Motor Manufacturing Czech)을 2006년 모라비안-실레시안 지역에 공장을 설립하였다. HMMC의 그린 필드 투자는 체코 역사상 가장 높은 외국인 직접투자 사례이다. 현대자동차가 직접 체코투자청에 요청하여 노쇼비체 공업지구에 본사를 두고 공장 대지는 198만 제곱미터이며 건평 25만 제곱미터 규모로 지어졌다. 현대자동차의 새로운 공장이 체코에 입지 한 주요 요인은 유럽 중심부라는 지리적 이점이며, 이는 수출의 용이성과 이어진다. 체코가 유럽연합에 가입한 이후 교통 인프라가 발달 되면서 주변국으로 접근성이 좋아졌으며, 진출 목적이 체코 시장이 아닌 유럽 전체 시장을 목표로 하기에 체코가 가장 적합하다. 또, 체코 정부가 제시하는 인센티브는 다른 비셰그라드 국가보다 상당히 긍정적으로 평가되며, 특히 오스트라바 지역의 저렴한 임금과 전문화된 인력 등을 고려했다(조형제, 정준호, 2016).

HMMC가 위치한 모라비안-실레시안 지역은 역사적으로 석탄, 철강, 그리고 중공업 등이 활발한 지역이었다. 그러나 구조조정이 이루어지면서 실업률이 급격하게 늘어났고, 현대자동차가 진출할 당시 실업률이 가장 높은 지역으로 꼽힌다. 그러나 현대자동차가 체코투자청과 협약을 맺으면서, 현 지역에 약 3,500개의 일자리를 창출하고, 10억 유로가 넘는 투자를 시행할 것을 제안하였다. 당시 현대자동차의 제안은 그린 필드 투자라는 점에서 지역적 측면에서 부정적으로 보일 수 있었으나 상당히 긍정적으로 받아들여졌다. 그 이유는 현대자동차가 진출하면 곧바로 부품업체가 진출하기에 추가로 5,000에서 7,000개의 일자리가 생겨나기 때문이다. 따라서 체코 정부와 모라비안-실레시안 지역은 체코 역사상 가장 큰 투자를 이어가며, 공업 지대를 설립하는데 20억 코루나(CZK)를 투자하고, 자동차산업 및 그 외 지역 발전을 위한 도로와 철도를 건설하는데 100억 코루나(CZK)가 넘는 투자를 하였다.

이 외에도 현대자동차의 체코공장은 앞서 언급한 것처럼 규모의 경제를

실현하기 위해 오스트라바 지역을 선정했을 가능성이 크다. 현대자동차의 오스트라바 진출 이후, 부품 기업 간 수직적 문화는 자연스럽게 부품업체들의 동반 진출로 이어졌다. 동반 진출한 부품업체들은 대부분 체코공장과 슬로바키아 공장 사이에 위치하며 체코에는 11사, 슬로바키아에 8사가 있고, 이외 폴란드에 6사가 위치한다. 엔진이나 핵심 부품은 기존 현대자동차에 납품하는 한국 부품업체들이 납품하지만, 그 외 다른 부품은 체코공장의 주도 아래 현지 부품업체들로부터 납품을 받기도 한다. 그러나 중요도가 낮은 부품들이 주를 이루며 실제 유럽 도착 부품업체가 공급하는 비율은 10%에도 못 미친다고 한다(조형제, 정준호, 2016). 즉, 현대자동차는 이미 진출해있는 기아 슬로바키아 공장의 가치사슬을 이용하는 것이 비용 절감에 효율적이다. 따라서 슬로바키아 공장과 거리상 가까우면서도 체코 내 경제적 효과를 볼 수 있는 지역이 모라비아-실레시안 지역이었다.

도요타는 PSA 그룹과 합작투자를 결정한 이후, 유럽 전역에서 공업 지대를 방문하며 공장의 입지를 사전 선정하였다. 3개국으로 구성된 최종 후보 중 체코 콜린이 최종적 합작 공장 진출 지역으로 선정되었다. 도요타의 체코 현지진출 결정 요인은 체코의 지리적 이점, 저렴한 임금, 그리고 체코 자동차산업의 경험이며 이는 현대자동차와 비슷하다. 비록 콜린은 수도 프라하에서 동쪽으로 60km 떨어진 지역으로 현대자동차의 사례와 달리 산업 역사가 있는 도시는 아니었지만, 부지는 도요타 그룹과 PSA 그룹이 정한 기준을 모두 충족한 것으로 밝혀졌다(Toyota, 2002).

도요타의 부품업체 간 관계는 현대자동차와 달리 수평적이고 개방적인 성격을 가진다. 실제로 유럽에 진출한 일본 부품업체들은 TPCA의 요구로 진출한 것이 아니며, TPCA로의 납품량은 생산량에 있어 큰 비중을 차지하지만, 한국 부품업체들처럼 일방적인 의존형태는 아니다. 그들은 TPCA 이외에도 다른 곳으로 부품을 납품하고 있다. 그 결과, 체코 내에서 TPCA에 부품을 공급하는 업체는 대략 100여 개이지만, 이중 덴소, 도카이, 도요타 고세이와 같은 일본 업체는 40여 개로 비중이 크지 않다(Strach, Everett, 2006). 다시 말해, TPCA가 도시 콜린에 입지 한 것은 현대자동차의 사

레와는 달리 다른 일본기업과의 규모의 경제 혹은 본국 부품 네트워크 유지의 목적은 아닌 것으로 보인다. 구매 부문을 PSA 그룹에 담당한 것 또한 입지에 있어 부품업체 간 관계가 큰 영향을 준 것은 아니다.

4. 가치사슬 내 노동력 활용방식

현대자동차그룹의 현지 공장 설립 초기에는 유럽 현지법인들에 한국 본사의 인사제도를 현지에 적용하고자 하였다(조형제, 정준호, 2014). HMMC와 함께 협력 업체를 공유하고 있는 기아 슬로바키아 공장(KMS)의 경우, 현지법인이 설립되고 본사 노동력을 이주시켰다. 그리고 3개월 이내의 현지출장을 통해 인사, 총무, 재경 등의 지원 업무에 대한 기초적 준비를 완료했다고 한다(조형제, 정준호, 2014).

이후 KMS가 생산 목표를 맞추기 위해서는 단기 이주를 통해서가 아닌 실제 현지에 지속해서 투입될 인력들이 필요했다. 따라서 현지 컨설팅 회사를 통해 현지의 우수한 인력에 관한 정보를 모아 채용을 진행하였다. KMS 설립 초기에는 60여 명의 한국인 주재원과 그 외 소수의 현지인이 근무하였으나 점차 현지에 맞춘 인사 관리로 개선되면서 현지 우수 인력들의 직무급 체계가 안정화 되었다.

현대자동차그룹은 현지법인들의 직원들이 큰 편차 없이 직급에 맞게 같은 보상을 하기 위해 글로벌 인사 표준(GHRS)을 도입하였다.¹⁰⁾ GHRS는 한국적 관행과 현지의 직급 관행을 통합한 것으로 다음과 같다.

10) 현대자동차그룹 산하 유럽 현지법인뿐 아니라 전 세계 해외 현지법인들의 인적자원관리를 재통합하기 위한 공통 규범으로 운영된다고 한다(조형제, 정준호, 2014).

표 10. 현대자동차그룹 유럽 현지법인의 관리직 인사제도

본사 (직급)	현대자동차그룹 글로벌 인사 표준		HMMC 직급
	직무 등급(Grade)	직급(Job Title)	
이 사	5등급	Executive	President
			Vice President
부 장 차 장	4등급	General Manager	General Manager
			Senior Manager
과 장	3등급	Manager	Manager
대 리	2등급	Specialist	Senior Specialist
			Specialist
사 원	1등급	Associate	Assistant

자료 : 조형제, 정준호 (2014)

현지진출 초기에는 현지화보다는 생산을 시행하고 목표 생산 대수를 맞추는 것을 우선으로 고려해야 했다. 그래서 본사에서 단기적으로 이주한 노동력의 활용이 중요했으며, 그들의 역할 또한 현지인에 비교해 컸다. 현대자동차의 경우 부품의 모듈화와 자동화로 엔지니어를 제외한 공장 내 업무가 단순화되어있어 가능했다. 하지만 현지법인이 자율적으로 운영되고 지속적 생산 관리를 위해서는 현지의 우수 노동력의 활용이 필수적이었다.

HMMC는 보잉사의 엘리트 현지인을 인사 담당 매니저로 채용해 자율성을 부과하고 인사제도를 추진하도록 했다. 이후 빠른 기간 내에 현지화를 진행하였고, 현재 현지 인력들의 비율은 96%로 노동의 현지화가 되었으나 여전히 대표이사를 비롯해 행정, 생산, 부품 개발, 품질관리, 재무부서의 상위 관리자는 한국인으로 구성된다. 본사와의 의사소통을 비롯해 협력 업체와 문화적으로 긴밀한 의사소통을 하기 위해서는 이들의 역할이 요구되기 때문이다(조형제, 정준호, 2014).

동반 진출한 부품업체들의 노동력 활용도 유사한데, 인적자원관리는 현대자동차그룹의 현지법인을 복제했다. 부품업체들의 본사 노동력 또한 설립 초기부터 현지의 전반적인 생산 과정에 투입되어 그 과정은 현장 관리도 포함하지만, 현지 인력들이 단순 생산라인에 투입될 수 있도록 교육한다.

HMMC는 본사의 통제하에 모국과 비슷한 가치사슬 형태를 가진다. 따라

서 현대자동차와 협력 업체 사이에서 오래 지속되어 온 헌신적 관행을 유지하기 위해서는 본사의 통제력이 요구된다. 다시 말해 모국에서 계속해서 이러한 관행을 봐왔던 직원들이 이주해 현지의 상위 관리자로서 본사와 교류한다. 이는 HMMC의 가치사슬이 수직적이고 전속적인 형태로 유지하고 동시에 생산 전반의 거래 비용 또한 줄이기 위한 것으로 보인다.

현대자동차의 현지 인적자원관리는 공장 설립 초기 현지 직원들을 입사 조건 없이 모집하였다(HMMC 전 직원 면담). 현대자동차는 공장에서 일할 많은 사람이 필요했고 기업이 원하는 것을 하도록 직원들을 훈련 시켰다. 특히 HMMC 전 직원과의 면담에서 그가 같이 일했던 현지 관리자는 대학 학위가 없음에도 승진을 할 만큼 초기 HMMC의 인적자원관리에 있어 전문 인력은 크게 중요하지 않았다. 또 직원들이 업무를 하는 데 필요한 영어, 용접, 수리 기술 등을 배울 수 있도록 훈련 프로그램을 시행하였으며 그에 따르는 비용을 이전에는 50%를 분담하였다. 현재는 은퇴할 경우 모든 비용을 근로자가 부담하지만, 여전히 근로자가 원하는 경우 기술 과정을 들을 수 있게 지원을 하고 있다.

HMMC의 전체 인력이 현대자동차로부터 직접 고용된 인력이 많다. 그리고 높은 직책을 위해서는 현지인은 현대자동차의 한국 직속 관리자와 인터뷰를 시행한다. 처음에는 현대자동차가 직접 직원들을 데리고 가서 교육을 진행했지만, 지금은 이미 안정화를 이루었기에 인터뷰를 시행하거나 교육을 받은 전문 인력을 필요로 한다. 면담 직원은 처음 현대자동차에 입사하였을 때 한국에 소재하는 현대 공장에 가서 공장의 환경과 상태, 공장 가동 프로세스 등을 직접 보고 배웠다고 한다. 그래서 그는 HMMC에서 근무를 하는 동안 용접 기술과 자동차 수리, 그리고 에어컨 관련 기술을 습득할 수 있었다.

HMMC는 현지 근로자들에게 선호할만한 조건의 근무 환경과 보상을 해 주고 있다. 특히, KOVO와 같은 노동조합이나 KOVO 산하 HMMC 노동조합은 늘 개선해야 할 점에 대해서 생각하고, 현대자동차 관리자에게 요구한다. 그래서 HMMC가 주는 혜택은 지역 내에서 다른 기업들보다 가장

좋으며, 이 때문에 HMMC는 지역 내 최고 고용자로 인식되고 있다. 특히, 다른 자동차 업계에서 일하는 것과 비슷한 강도의 업무 중에서 현대자동차가 가장 많은 임금을 지불 하며 이는 단순직이나 계약직에도 똑같이 적용된다.

HMMC는 노동조합이 공장 설립 이래 파업을 한 번도 하지 않은 공장이자다. 2014년 직원들이 비공식적으로 공장라인을 중단한 적은 있지만, 곧바로 현대자동차 측에서 직원들이 원하는 요구 사항을 들어줌으로써 해결되었다. 특히, 복지 부문은 지역 내에서 가장 좋다고 평가받기 때문에, 직원들은 생계 및 대출에 대한 걱정으로 파업을 선호하지 않는다고 한다. 또 근로자들이 불만을 제기할 때마다, 공장이 중단되는 것을 원하지 않기 때문에 항상 그들이 원하는 것을 제공하려고 노력한다.

이와 관련하여 HMMC의 임금협상은 1년마다 진행되었다. 그러나 기업 측 제안으로 임금협상을 2년마다 하기로 시행하였는데, 현재 임금의 8%가 인상되며, 이는 다른 회사들보다 매우 좋은 옵션이다. 현대자동차에 납품하는 부품업체에서 일한 근로자에 따르면 일반 부품업체나 공장에서는 대부분 비정규직이기에 임금협상 자체가 제대로 안 이루어지는 경우가 많다고 한다. 하지만 지난해 생산량이 줄었음에도 여전히 8%를 인상 시켰다는 점은 현지화에 집중하고 있음을 알 수 있다. 전반적으로 현대자동차의 의사소통 능력은 좋게 평가된다. HMMC 건물 내 특정 사무실이 있어 노동조합원이 언제든지 방문할 수 있고, 현지 본사 매니저를 직접 만나 이야기를 나눌 수 있다.

현대자동차는 본국 생산방식을 거의 그대로 이전하였다. 생산 프로세스에 있어 차질이 없기 위해 부품 네트워크가 그대로 이전되었지만, 지역사회와의 상호작용을 위해 현지 직원들을 채용해야 한다. 관리자를 제외한 현장 직은 대부분 현지 직원들로 구성되어 있는 이유도 그 때문이다. 그러나 현대자동차의 자동화와 단순 생산방식의 이전이 비숙련 현지 직원들로도 충분히 목표 생산을 이룰 수 있게 만들어주었다.

TPCA의 가치사슬 내 노동력 활용은 HMMC나 KMS의 사례와는 다른

양상을 보인다. 먼저, TPCA의 경우 PSA 그룹과의 합작투자를 통해 이루어졌기에 내부 관리 또한 도요타가 모든 것을 담당할 수 없다. 따라서 TPCA 내부의 분담을 살펴보면, 다음과 같다(野村俊郎, 2009).

- ① 생산 - TPCA 도요타 측 주재원
- ② 구매 발송 및 운송 관리 - TPCA 도요타 측 주재원
- ③ 회계 - TPCA의 PSA 측 주재원

TPCA 내부 인사는 사장이 도요타 측 주재원이며, 부사장은 PSA 그룹으로부터 왔다. 2009년 기준, 이주 인력의 수도 도요타 측이 25명, PSA 측이 8명으로 도요타 측이 중심의 태세가 되어있다. TPCA는 3,500명 이상의 현지 직원들로 구성된다. 대부분 직원은 생산직에 있으나 관리자 역시 현지인들로 구성되어 있다. 특히 TPCA에 방문할 당시, 인터뷰한 담당자 역시 현지인으로 공장 내 전반적인 관리 업무를 맡고 있다.

서론에서도 살펴본 것처럼 일본기업은 해외주재원 제도에 의존하던 기업 문화를 지니고 있었다. 그러나 점점 해외 주재원의 수가 줄어들고 있는데, 이에 대해 Beamish, Paul W(1998)는 다음과 같은 이유를 든다. 첫째, 일본인 인구의 수가 점점 줄어들어 해외주재원의 수를 줄인 것이다. 둘째, 현지 매니저를 활용하고 해외주재원의 수를 줄이는 것이 더 나은 성과를 보인다. 셋째, 일본기업은 비용 우위를 위해 더이상 해외주재원에게 현지 매니저보다 더 많은 임금을 지불 할 이유가 없다. 넷째, 일본인 주재원과 현지 직원 간에 여러 요인으로 생기는 장벽으로 인해 현지 자회사의 성과에 영향을 미치는 것이다.

점차 일본인의 주재원 수가 줄어든 것과 TPCA가 합작투자를 통해 생산한다는 점에서 현대자동차와 그 외 동반진출한 공급업체에서 일하고 있는 한국인 수보다 현저히 일본인 수가 적을 것이다. 그러나 본 연구에서는 두 기업의 현지 가치사슬 거버넌스 양상에 따라 결정지어지는 단기 이주 인력에 초점을 두므로 다음 장에서 이주 인력의 규모야 양상을 살펴볼 것이다.

V. 단기 이주 인력의 문화 적응과 도시

1. 가치사슬 거버넌스에 따른 본국 이주 인력 규모와 양상

1) 전속형 HMMC의 대규모 이주

체코 내 한국인 체류자들의 인구 분포는 프라하가 가장 많으며, 그 외에 대학교가 있는 도시에 20대 유학생들이 많이 거주한다. 그러나 눈에 띄게 한국인 체류자들의 수가 많은 도시는 오스트라바 도시와 인근 프리데크-미스테크이다. 두 지역은 현대자동차와 자동차 부품업체들이 위치한 지역으로 주변에 한국인 주재원들과 이민자들이 거주하고 있다.

표 11. 체코 내 한국인 체류자 인구 통계

Czech Republic district	Total	age groups								
		0-9	9-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	80이상
Czech Republic	2,475	305	251	430	632	609	192	50	5	1
Praha	1,299	171	151	194	334	336	82	27	3	1
Ostrava	487	89	52	52	142	121	27	3	1	-
Frydek -Mistek	249	25	24	21	54	72	42	10	1	-
Most	85	-	-	7	36	32	9	1	-	-
Brno	69	1	4	49	9	4	1	-	-	-
Praha -zapad	48	12	9	1	10	12	3	1	-	-
Olomouc	21	2	2	6	5	4	2	-	-	-
Louny	11	-	-	4	3	-	3	1	-	-
Plzen	11	1	-	2	4	1	2	1	-	-
Novy Jicin	10	-	-	2	-	1	7	-	-	-
Prerov	10	-	2	1	3	4	-	-	-	-
Ceske Budejovice	5	-	1	1	-	2	1	-	-	-

Opava	5	2	1	-	-	2	-	-	-
Beroun	4	-	-	-	1	2	1	-	-
Praha -vychoď	3	-	-	1	1	1	-	-	-
Brno -venkov	2	-	-	-	-	2	-	-	-
Cesky Krumlov	2	-	-	-	2	-	-	-	-
Rakovnik	2	-	-	-	2	-	-	-	-
Benensov	1	-	-	-	-	-	-	1	-
Bruntal	1	-	-	-	-	1	-	-	-
Ceska Lipa	1	-	-	-	-	1	-	-	-
Mlada Boleslav	1	-	-	-	1	-	-	-	-
Nymburk	1	-	1	-	-	-	-	-	-
Prostejov	1	-	-	-	1	-	-	-	-
Pribram	1	-	-	-	1	-	-	-	-
Rokycany	1	-	-	-	1	-	-	-	-
Rychonov nad Kneznou	1	-	-	1	-	-	-	-	-

자료 : 체코통계청

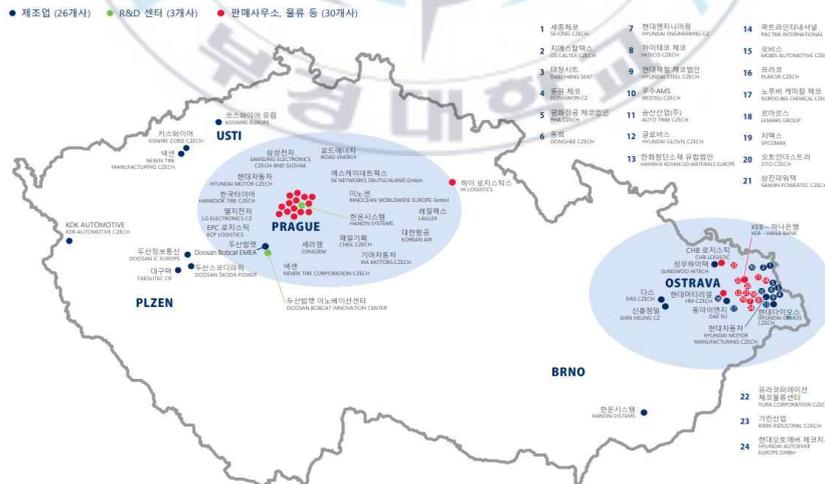


그림 10. 체코 내 운영 중인 한국인 기업 분포

자료: 체코투자청

해당 지역에는 국제학교 및 유치원이 있어 한국인 주재원들의 자녀들이 다닐 수 있도록 교육 인프라가 갖추어져 있다. 오스트라바 도심이라 할 수 있는 카롤리나 구역을 기준으로 대형 쇼핑몰인 포럼(Forum)이 있고, 그 주변으로 한인 슈퍼마켓 2곳과 한인 식당 2곳이 위치한다. 실제로 카롤리나 주변의 고급 아파트에 한인들이 거주하며, 아내들은 한인 슈퍼마켓뿐만 아니라 쇼핑몰을 통해 유럽식 슈퍼마켓을 이용하거나 쇼핑을 하며 시간을 보낸다. 해외주재원들의 자녀가 갈 수 있는 국제 유치원은 총 6곳이며, 6세부터 15세까지 다닐 수 있는 국제학교는 총 5곳으로 모두 도심에 위치한다.¹¹⁾

오스트라바 다음으로 한국인이 많이 거주하는 프레테크-미스테크에는 현대자동차 및 관련 업체들의 출장자들을 위한 게스트하우스, 호텔, 그리고 민박이 한인들에 의해 운영되고 있다. 현대자동차와 성우하이텍 등 위치가 오스트라바보다는 프레테크-미스테크에서 교통이 편리하기에 출장하는 사람들도 주로 이 지역으로 오며, 한국인이 운영하는 곳에 머물면서 언어 장벽 및 음식에 대해 불편함을 해소한다. 한인 식당도 4곳이 있으며 한인 슈퍼마켓이 1곳이 있다.

2) 모듈형 TPCA의 소규모 이주

TPCA는 체코의 수도 프라하에 인근하고 있는 도시 콜린에 위치한다. 그러나 일본인의 체류자 인구 분포를 보면 콜린에는 단 2명이 거주하고 있음을 알 수 있다. 일본인이 가장 많이 거주하는 곳은 프라하이이며, 이외에 브르노를 꼽을 수 있다. 브르노의 경우 일본어를 가르치는 어학원이 있을 만큼 대학의 도시이자 비즈니스 도시로서 프라하 같은 느낌의 현대적인 도시 경관을 지닌다. 일본 부품 기업 덴소가 위치하는 리베레츠 도시는 콜린과

11) 오스트라바 내 체류자들이 이용하는 소셜 네트워크 사이트를 참고하면 전통 있는 학교가 소재한 프라하나 슬로바키아로 보내는 대신, 가족이 다 같이 함께 생활하기를 선호하며 오스트라바 지역의 국제학교에 입학시킨다.

달리 일본 식당이 많고 일본인 거주자 수도 25명으로 어느 정도 자리 잡고 있다. 그러나 체코 내 일본기업 투자 중 가장 최고액을 차지하는 도요타가 위치한 콜린은 일본인 식당은 있으나 현지에서 흔히 볼 수 있는 체인점 형태이다.

물론 TPCA의 부품 조달이 푸조에 의해 시행되므로 현지화 정도가 높고 현지 직원의 비율이 63%를 차지한다. 또한, 앞에서 살펴본 것처럼 일본기업의 해외주재원 제도에 대한 인식이 점차 줄어들어 해외주재원의 수를 줄이려는 것도 영향을 미쳤을 것이다. 현재 TPCA에서 도요타 본사 이주 인력의 정확한 수치는 알 수 없다. 그러나 표 12에서 나타난 것처럼 단 2명에 국한되지는 않을 것이다.



표 12. 체코 내 일본인 체류자 인구 통계

Czech Republic district	Total	age groups								
		0-9	9-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	80 이상
Czech Republic	1,784	165	134	278	429	485	214	54	16	9
Praha	1,023	129	92	87	260	294	122	24	9	6
Brno	226	10	20	107	39	42	6	1	1	-
Plzen	69	3	-	7	23	16	16	4	-	-
Olomouc	57	3	7	24	6	10	6	-	1	-
Louny	40	2	-	1	11	10	14	2	-	-
Liberec	25	1	-	3	4	6	8	3	-	-
Praha -zapad	23	1	1	-	4	9	3	4	1	-
Praha -vychod	15	2	1	-	4	6	2	-	-	-
Nymburk	9	-	2	3	-	2	-	1	1	-
Brno -venkov	5	-	-	-	3	1	1	-	-	-
Plzen -server	5	-	-	-	1	3	-	-	1	-
Benesov	3	-	-	-	-	2	-	1	-	-
Blansko	3	-	-	-	1	1	-	1	-	-
Kromeriz	3	-	1	-	-	1	1	-	-	-
Melnik	3	-	-	-	-	2	1	-	-	-
Mlada Boleslav	3	-	-	-	1	1	-	-	1	-
Most	3	-	-	-	-	1	2	-	-	-
Nachod	3	-	-	-	1	2	-	-	-	-
Beroun	2	-	-	-	1	1	-	-	-	-
Kolin	2	-	-	-	-	-	1	1	-	-
Kutna Hora	2	-	-	-	-	2	-	-	-	-
Litomerice	2	-	-	-	1	-	1	-	-	-
Novy Jicin	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-

자료: 체코통계청

프라하에는 일본인 학교가 있으며 일본어로 수업이 진행되고 일본인 아이들만 입학하여 대부분의 일본기업 주재원 혹은 이민자의 자녀들이 다닌다. 일본 학교와 국제학교가 모두 프라하 6구역에 위치하고 대사관이 많아 고급 주거 지역으로 분류된다. 선행연구에서 본 것처럼 일본인들은 해외 파

견을 단기적인 것으로 보고 몇 년 후에는 일본으로 다시 돌아갈 것을 예상해 일본식 교육을 추구한다. 이런 점에서 일본인 체류자들이 대부분 프라하에 거주하고 있음을 예상할 수 있다.

즉, TPCA가 소재한 도시 콜린의 일본인 수가 적다는 것은 토요타 방식의 수직적 기업 문화와 더불어 일본인 주재원의 사례와 유사함을 보여준다. 체코 내 일본기업의 단기 이주 인력은 규모가 비교적 작고 한인사회와는 상대적으로 폐쇄된 형태를 가지고 있어 정보를 얻는데 어려움이 따른다. 그러나 분명한 것은 일본인들은 도심을 선호하고 교통이 편리해야 하며 일식당이나 일본인이 운영하는 서비스 시설을 이용함으로써 이문화 생활에 스트레스를 받지 않는다는 것을 앞에서 알아보았다.

오스트라바는 이미 역사적인 산업 도시로서 어느 정도 도시화를 이룬 상태였지만, 콜린은 정반대의 도시이다. 이런 점에서 일본기업 이주 인력에 콜린이라는 도시는 매력적으로 다가오지 않았을 것이다. 또 교육을 중요시하며 일본인 공동체 간 정보 공유를 중요시하는데 그에 맞는 인근 도시는 프라하이다. 프라하와 콜린 간 기차가 운영되고 거리가 멀지 않은 점 또한 거주지를 프라하에 구할 가능성이 크다. 더욱이 프라하에는 일본인이 운영하는 미용실이 2곳이 있으며, 일본 슈퍼마켓과 식당이 있어 일본인들의 접근성이 좋다.

토요타의 이주 인력 대부분이 본사와 밀접한 관련이 있는 고위 관리자들이로 구성된다. 그 이유는 체코 생산법인 외에도 유럽 내 법인들과 네트워크를 이루어야 하며, 본사와의 긴밀한 협력도 필요하기에 관리자 직위가 필요하다. 또한, 토요타 방식 중 하나인 본사와 자회사 간 독특한 커뮤니케이션 정책도 한몫한다. 따라서 프라하에 다른 이유로 이주한 일본인 집단과 네트워크를 형성하며, 해당 네트워크 또한 비교적 고위 관리자 인력 및 가족으로 구성된다.

2. 두 기업의 단기 이주 인력 문화 적응 양상

한인 이주민 사회에서 한인 교회는 중요한 자리를 차지한다. 한인사회는 주로 교회를 통해 정보를 공유하며, 소셜 네트워크보다는 교회와 같은 장소에서 직접 만나는 것을 선호한다. 물론 종교로서 교회의 위치도 있지만 한인사회에서는 오히려 민족 공동체 모임의 주요지가 교회가 된다. 체코 오스트라바 지역도 예외는 아니며, 오스트라바 도심에서 조금 떨어진 곳에 한인 교회가 자리 잡고 있다.

반면 일본인들은 주로 SNS를 통해 네트워크를 형성하고 있다. 한인사회에는 교회라는 장소가 커뮤니티 공간으로서 중요한 역할을 하며 정보 공유를 하지만 일본의 경우 종교가 명확하지 않아 교회와 같은 공간을 찾을 수가 없다. 다만, 일본 학교를 통해 같은 학교에 다니는 자녀들의 가족들이 관계를 맺고 그들만의 네트워크를 형성할 가능성은 있다. 그런데도 체코 내 일본인 관련 네트워크를 조사했을 때, 'LOCOTABI', 'Japanese Association', 그리고 '프라하의暮らし (cz-jp.info)' 를 통해 일본인들끼리 정보를 주고받거나 친구를 사귀는 것을 볼 수 있다.

특히 일본 협회(Japanese Association)의 사이트에서는 체코에서 거주하는 일본인 대상으로 멤버십 신청을 받으며 그들에게 체코 거주 시 필요한 정보와 이벤트 등을 안내하고 있다. 그러나 회원전용 사이트는 일반인에게 오픈되어 있지 않고, 멤버십을 등록한 일본인에게만 오픈되어 있어 일본인 커뮤니티에 관한 정보를 얻는 데 한계가 있다.

본 연구는 두 도시의 단기 이주 인력이 대부분 관리자 직위로 올 것이며, 지역 사회와 어느 정도 분리되어 현지에 적응하고 그에 따른 모습들이 도시에 나타날 것으로 예상했다. 실제로 오스트라바 지역 내 자동차산업 관련 기업의 이주 인력은 한인 네트워크를 형성하고 있다. 비록 소규모이기는 하지만 프라하와 비교했을 때, 한인이 운영하는 인프라의 수가 대등하며 한인회 또한 사이트 운영 및 한인 교회와의 연계로 운영된다.



그림 12. 체코한인회 주최 친선 체육대회
자료: 월드코리아(2011)

그러나 한인 네트워크가 형성되어 있다고 해서 모라비아-실레시안 지역의 단기 이주 인력들이 현지 사회와 완전히 분리된 형태를 보이지는 않는다. 관리자 직급 외에도 새로운 경험을 위해 엔지니어 및 20에서 30대 직원들이 이주하고, 사내에 적응하는 데 큰 어려움은 없다. 그러나 현지 직원들과 함께 한국식 바비큐를 먹으면서 한식 문화를 공유한다(동회오토 파트타임 현지 직원 면담정리). 특히 체코한인회가 있어 현지 사람들과의 교류를 이루기 위한 노력을 하고 있다. 예를 들어, ‘한인체육대회’의 경우 현대자동차 체코인 직원과 함께 체육 대회 및 K-POP 대회와 같은 행사들을 진행하고, 현지 사회 전체는 아니지만, 현지 직원과의 관계를 위한 노력을 하고 있다.

또한, 한인회와 한인 교회를 통해 한국인이라는 정체성을 유지하면서도 적극적으로 지역사회에 한국 문화를 홍보한다는 점에서 현지 사회와의 교류를 시도하고 있다. 다음 장에서 축제 사례를 통해 자세히 살펴볼 것이지만, 한인회는 한국 문화와 관련된 행사들을 개최하여 지역사회와 공유하고 평창 올림픽 같은 세계적인 축제를 활용해 한식과 K-POP을 알린 사례가 있다. 즉, 현대자동차와 관련 기업의 단기 이주 인력은 본국 문화에 대한 정

체성을 유지하고 그것이 도시에서도 이주 인력들의 네트워크 형태로 나타나지만, 현지인들과의 교류를 활발히 한다는 점에서 베리의 문화적응 모델에 통합형과 가깝다.

베리의 문화적응 모델에 완전한 통합형이라고 하기엔 어려움이 따른다. 다른 국가에서 보이는 ‘코리아타운’의 모습을 띤 거리가 있는 것도 아니며, 눈에 띄는 한국형 이민사회의 모습도 아니다. 아마도 노동을 위해 단기적으로 이주한 인력들로 구성되어 그 형태에는 차이가 나기 때문이다. 그 결과, 체코 내에서는 도시 내에서 드러나는 한인 네트워크 혹은 코리아타운 형태의 모습으로 보이지는 않으나 독특한 통합형의 형태를 가진다.

TPCA가 합작투자자로 설립된 기업이자 가치사슬이 한 지역에 집중되어 있지 않다는 점에서 다른 도요타 현지법인이나 일본기업의 사례와는 다르게 TPCA의 이주 인력 규모가 작게 형성되었다. 그리고 선행연구로 분석된 일본인 이주민 사례와 같이 TPCA 내 도요타 이주 인력 또한 현지 사회와 분리된 형태를 보인다. 그들이 선행연구 사례처럼 체코에서 자급자족 생활을 한다는 의미는 아니지만, 적극적으로 사회에 나서기를 꺼리며 소극적인 자세를 취하는 것이다. 특히, 교육 면에서 일본식 교육을 계속해서 추구한다는 것은 이주 인력들이 본국의 문화와 정체성 유지에 더욱 집중하는 것으로 보인다. SNS를 통해 같은 민족끼리의 네트워크를 형성하고자 하며, 수도 프라하를 중심으로 거주지를 택하는 점에서 TPCA의 이주 인력은 현지 사회에 적응하고 교류하기보다는 그들의 생활 만족도를 높이는 데 집중하고 있다.

따라서 체코 내 일본 단기 이주 인력의 모습은 도요타의 현지 가치사슬 거버넌스 유형과 일본기업 문화가 합쳐져 현지 사회와 분리된 모습을 보인다. 베리의 문화적응 모델의 분리형과 유사하며, 현지 사회에서 겉으로 드러나지 않으면서도 일본인들의 네트워크 안에서 생활하는 것이다.

표 13. 한인과 일본인 이주 인력 비교

	한인	일본인
교류 거점	교회	인터넷, SNS
민족 네트워크	O	O
자국 문화 홍보	O	X
지역 사회 고립도	낮음	높음
적응 유형	통합형	분리형



3. 기업 이주 인력과 도시의 문화적 상호작용: 지역 축제를 중심으로

체코 주요 도시의 문화 정책은 주로 삶의 질을 향상하는 데 초점을 두며 문화 활동, 양질의 연극 및 음악, 중요한 문화 행사, 그리고 개발 보조금 지원이 포함된다(Plevová, E. 2011).

오스트라바의 가장 중요한 문화 행사는 축제를 들 수 있다. 국제적으로도 유명해 매년 지역 주민뿐만 아니라 인근 국가에서도 관광을 오는 켈러스 오스트라바는 월드 뮤직 쇼로서 이 지역에서 가장 많이 알려진 문화 축제이다. 켈러스 오스트라바는 국내 음악인과 세계 유명 음악인들을 초청하여 지역 주민들과 관광객들은 전통 음악 및 다양한 문화의 음악들을 보이며 다문화를 수용하고 축제로 즐긴다. 매년 전 세계의 100개 이상의 밴드공연을 하고, 무대 이외 다양한 행사를 개최한다. 특히 켈러스 오스트라바는 유럽 포럼 오브 월드 와이드 뮤직 페스티벌의 회원으로서 EFWMF가 세계 국가의 민족, 전통 및 토착 문화를 홍보하고 문화교류를 상호 연결하기 위해 노력하는 비영리 단체라는 점에서 오스트라바 지역이 다양한 문화와 교류하기 위해 노력하고 있음을 알 수 있다.

‘국경 없는 민속예술’(Folklore without Borders)이라는 도심 민속 앙상블 쇼는 도시의 민속예술의 전통을 살리고 홍보하는 목적을 가진다. 페스티벌 주간에는 지역 곳곳에서 개별 공연자를 선보이며, 함께 춤을 배우고 출수 있는 워크숍도 진행된다. 체코뿐만 아니라 어느 국가든 상관없이 해당 축제에 참여하여 공연할 수 있는 다문화 축제이다. 이외 다양한 문화를 선보이는 축제는 아일랜드의 수호성인 성 패트릭을 기리기 위한 아일랜드 문화 축제가 있으며, 아일랜드 음악을 듣고 전통 음식과 음료를 즐기는 축제이다.

마지막으로 체코 전통의 꼭두각시와 관련된 축제이다. 극장의 후원으로 2년에 한 번씩 열리는 스펙카틀러 인테레세(Spectaculo Interesse)는 1995년

부터 시작된 국제 인형 축제이다. 전 세계의 인형극 애호가들과 지역 주민들이 즐길 수 있으며, 독일, 폴란드, 프랑스, 일본, 그리고 한국과의 공연을 선보였다.

현대자동차와 부품업체들의 단기 이주 인력들이 거주하고 있는 지역은 비교적 다양한 문화 정책을 선보이고 있다. 특히, 일상생활에서도 쉽게 접근 가능한 공연들부터 다양한 문화를 즐길 수 있는 축제까지 개최한다. 그리고 지역사회 주민들을 위한 공간이 아닌 다국적 행사를 포함하거나 콜라보레이션을 통해 현지에 머무르고 있는 다문화 이주민들과 교류하고자 하는 정책을 내세우고 있다. 다시 말해, 오스트라바는 다양한 문화에 대해 열린 정책을 시행하고 있으며, 다른 문화와 상호 교류하고자 한다는 점에서 한인들이 다른 도시보다 쉽게 현지 사회에 다가갈 수 있음을 의미한다.

그러나 TPCA가 소재하는 도시 콜린의 경우, 특별한 문화 정책을 시행하고 있지 않다. 역사적으로 유대인들을 지원한 도시라는 점에서 체코 도시 중 유대인을 기억할 수 있는 문화적인 장소로 여겨질 뿐, 그 외 다문화적 정책을 보이는 문화 행사는 거의 없다.

체코의 문화생활 중 가장 활발한 극장은 존재하지만, 오스트라바와 같이 다양한 프로그램을 선보이거나 다른 문화와 교류하는 행사는 이루어지지 않고, 지역주민들이 이용할 수 있는 소규모 극장만 보유하고 있다. 이런 점에서 도시 콜린은 다른 문화권 사람들이 거주하기에 문화적 욕구를 다 채워주지 못할 것으로 보인다. 또한, 상대적으로 소극적인 다문화 정책을 보이고 있어 지역 주민들과 타 문화 이주 인력 간 상호 교류의 기회가 적다.



그림 13. 컬러스 오스트라바에서 공연 중인 악단광칠

자료: Colours Ostrava사이트

도시와 단기 이주 인력의 상호작용 사례로 오스트라바 지역의 가장 큰 축제인 ‘컬러스 오스트라바(Colours Ostrava)’에서 2016년 국악연주가 노름마치가 한국 전통 공연을 들 수 있다. 이후 2018년에는 악단광칠이 한국 전통 무대를 장식했다. 해당 축제는 지역사회뿐만 아니라 체코 다른 지역과 인근 국가에서 축제를 즐기기 위해 모일 정도로 규모가 크고 유명한 국제 음악 쇼이다. 그러나 해당 축제에서 한국인이 펍 음악이 아닌 한국 전통 음악을 선보이는 무대를 가진다는 것은 큰 의미가 있다. 현지 도시에서는 한국 문화를 인지하고, 단기적으로 거주하고 있는 한인들과 문화를 공유하고자 세계적인 축제에 초대하고 현지 사회와 한인사회가 함께 참여하도록 연결한다.



그림 14. 체코 오스트라바시 한국주간행사에 초청되어 안토닌 드보르작 극장에서 공연 중인 창원시립무용단
자료: 경남일보(2017)

2017년에는 주체코한국대사관과 체코 오스트라바시, 체한한인회 공동주관 ‘2017 공공외교 역량강화사업 한국주간행사’를 열어 한국 무용을 현지 주민과 한인에게 선보였다. 창원시립무용단은 안토닌 드보르작 극장에서 ‘응답하라 1415, 덤’을 공연하면서 한국 문화를 홍보하는 자리로 만들었고, 한인들만을 위한 축제가 아닌 현지 사회와 한인 모두 축제를 즐기면서 문화를 교류하고 소통할 수 있는 교류의 장으로서 이해할 수 있는 사례이다.



그림 15. 오스트라바 평창 올림픽 행사

2018년에는 평창 올림픽을 기념하여 올림픽 페스티벌 평창 2018-오스트라바를 개최하여 17일 동안 행사가 진행되었다. 해당 행사에 총 방문자는 101,624명으로 현지인들이 대부분을 구성하였고, 다양한 스포츠 활동과 게임, 음식 부스 제공 등으로 방문객의 84%가 행사가 다시 개최되기를 희망했다(Sport Parks, 2018). 주관기관은 체코 올림픽 위원회이지만 당시 한식 부스를 열어 떡볶이와 전을 판매하거나 한류 열풍이 불어 아이돌 관련 물품들을 판매하면서 한국 문화에 대해 적극적으로 홍보하였다. 한국 문화를 선보이기 위해 한인회에서는 교환 학생을 온 학생들을 모집하여 부스 운영을 돕거나, 한국 전통 의상을 입고 광장을 다니면서 지역 주민들과 인사를 나누었다. 또한, 올림픽의 마스코트 수호랑의 탈을 쓰고 평창 올림픽을 홍보하는 등 활발한 활동으로 지역 매체에서 오스트라바에서 지내는 한국인에 대한 인터뷰를 한 사례가 있다(오스트라바 대학교 교환 학생 면담정리). 평창 올림픽은 국제 행사이지만 한국을 홍보하는데 의미가 더 크다. 이러한 기회를 통해 오스트라바에서 거주하는 단기 이주 인력으로 구성된 한국인이 지역 축제에서 주요 주최자가 되어 현지 사회와 교류하는 것은 도시 내에서 분리되어 생활하는 것이 아닌 도시와 상호작용을 이루며 현지 사회와 큰 갈등 없이 공존해왔음을 보여준다.

즉, 도시의 문화 정책 및 문화교류를 위한 노력과 현지에서 보여주는 한국인의 열린 모습에서 그동안 도시와 상호작용이 지속하여 왔음을 알 수 있다. 특히 축제 기간에 한국적인 요소만을 홍보하는 것이 아닌 현지인과 한국인 모두 아우르는 프로그램들을 진행했다는 점은 특히 주목할 만하다.

반면 콜린의 경우, 오스트라바와 상반되어 도시 자체적으로 다문화에 대해 소극적인 모습을 보인다. 그 결과, 여러 문화와 교류하는 축제가 없으며, 특히 일본을 홍보하거나 다른 국가 행사를 홍보하는 사례 또한 없다. 더욱이 토요타의 현지 내 가치사슬 거버넌스 유형은 모듈형으로서 일본기업 간 동반 진출이 아닌 독자적이면서도 분리된 공급사슬을 형성하므로 콜린에 거주하고 있는 일본인의 수가 오스트라바와 비교하여 극히 적다. 즉, 토요타와 사례에서는 단기 이주 인력의 규모가 도시와의 관계에 크게 작용

한다. 그 결과, 도시 내에서 단기 이주 인력과 현지 사회 간 상호작용이 거의 없다고 볼 수 있다.



VI. 결론

체코 내 토요타와 현대자동차는 아시아계 기업으로 두 공장 TPCA와 HMMC의 투자 규모도 비슷하다. 그러나 두 공장이 소재한 도시 내 단기 이주 인력의 입지는 다르다. 특히 두 도시의 경관은 뚜렷한 차이를 보이는데, 그중 하나는 같은 민족이 운영하는 인프라의 수이다. 따라서 본 연구에서는 두 아시아계자동차 기업의 현지진출 전략에 따른 현지 내 가치사슬 거버넌스 유형에 따라 단기 이주 인력의 규모와 양상이 지어진다고 보았다. 그리고 단기 이주 인력이 도시 간 상호작용에 있어 다양한 요인들이 작용하지만, 그중에서도 문화 적응 유형에 따라 현지 사회와 문화적 공유를 하고 적극적인 상호작용을 결정짓는다고 보고 연구를 시행하였다.

현대자동차의 수직적 계열화 및 서열 공급으로 부품업체 간 높은 상호 관계도는 한국적 현신 관행을 요구한다. 체코에 진출하면서도 부품 기업들 또한 동반 진출을 하여 현지에서 한국 부품 기업들과 계속해서 생산을 이어나가고, 이외 중요하지 않은 부품들의 경우 조금씩 현지 업체들의 선정을 늘려가고 있다. 그 결과, 현대자동차의 현지 가치사슬 거버넌스 유형은 한국과 동일한 형태를 지니는 전속형을 보였다.

토요타의 생산방식은 적시공급 체제인 TPS로 일본에서는 현대자동차와 비슷한 전속적인 공급 네트워크를 가진다. 그러나 게이레츠 중심의 토요타 방식은 TPCA의 경우, PSA 그룹과 합작투자를 하며 기존 TPS와는 다른 행보를 둔다. 토요타는 주요 핵심 부품은 토요타가 직접 생산하였으나 PSA 그룹이 부품 구매 부문을 담당하게 되면서 처음으로 다른 업체에 주요 부품을 조달하게 되었다. 즉, 부품의 모듈화는 아니지만, 현지에서 가치사슬 거버넌스 유형에서는 모국과 다른 모듈형을 보였다.

두 기업이 현지에서 보이는 가치사슬의 형태와 관리는 본사로부터 이주 인력의 규모와 양상을 결정지었다. 현대자동차의 경우, 동반 진출 및 부품 네트워크 내 관계가 수직적이므로 이러한 관행을 유지하고 통제하기 위해

대다수 직원이 체코로 이주하였다. 이는 현대자동차뿐만 아니라 부품업체에도 해당하여, 모라비아-실레시안 지역의 단기 이주 인력 규모는 크게 결정지어진다. 그 결과, 지역 내 한인 식당, 호텔, 소매점, 한인 교회, 그리고 한인회 등 한인 관련 인프라가 갖추어졌다.

더욱이 도시의 문화 정책과 더불어 축제와 같은 문화 행사를 통해 이주 인력들은 독특한 통합형 문화 적응 양상을 보이며 적극적으로 문화를 공유하며 상호작용을 이루고 있다.

반면, 토요타의 경우, 기존 일본에서 거래하던 부품 기업들이 체코에 진출해있지만 서로 의존 관계는 아니다. 모국으로부터 이주한 이주 인력의 수는 상대적으로 적으며, 이주해오더라도 선행연구를 통해 살펴본 일본인 해외주재원의 현지적응 전략 사례와 같이 일본인들과 함께 모여 지내기를 선호해 도시 콜린보다 수도 프라하를 선호한다. 따라서 도시 콜린 내 일본인 거주자의 수는 극히 적다. 도시 콜린은 정기적으로 열리는 문화교류 축제가 없으며, 이외 특별한 문화 정책도 없다는 점에서 일본인 이주 인력과의 문화적 상호작용은 거의 없다고 볼 수 있다.

결론적으로 기업들의 현지진출 전략에 따라 현지 내 가치사슬의 모습과 그 관리 형태를 결정짓는다. 이는 본사로부터 이주하여야 할 이주 인력들의 규모와 양상에 영향을 주며, 이주한 인력들은 현지 지역사회와 문화적 상호작용을 이루는가에 따라 지역사회에서 비치는 모습이 달라진다. 현대자동차의 사례처럼 이주 규모가 크고 적극적으로 도시와 문화적 상호작용을 할 경우, 비록 세계 도시의 한인 타운과 비교했을 때 규모나 양상은 다르지만 독특한 형태로 도시 간 상호작용을 하는 것이다. 반면, 토요타의 사례와 같이 모듈형 가치사슬 거버넌스 유형으로 모국으로부터 이주 규모가 작고, 현지적응에 있어 소극적이고 분리되어 생활한다면, 도시와의 상호작용이 현저히 낮음을 알 수 있었다.

본 연구는 기업의 가치사슬 거버넌스 유형과 그에 따른 단기 이주 인력과 도시 간 상호작용에 관해 초점을 두었다. 기업이 결정짓는 도시의 모습에 관한 연구가 진행되어왔지만, 그중에서도 가치사슬 거버넌스와 관련된 연

구는 드물다는 점에서 의미가 있다. 그러나 현지에 관한 자료 및 선행연구의 부족으로 경영학과 도시학의 융합에 어려움이 따랐다. 또한, 단기 이주 인력으로 제한된 연구대상과 도시 간 상호작용에 있어 경제 상황, 사회 분위기, 개인 특성과 같은 요인들을 제외하고 이주 인력 규모와 문화 적응 양상으로만 연구 결과를 도출했다는 점에서 이후 또 다른 변수에 관한 연구가 필요해 보인다.



참고문헌

- 강경수, 옥주영. (2015). 21세기 현대자동차의 공급사슬 구축 사례 연구. , 26(3), 285-303.
- 구지영 (2019) 중국 다렌의 한국인과 일본인 사회에 대한 비교 연구, 동북아 문화 연구, 60, 5-30
- 김정혁, 김대기(2017), 자동차산업에서 생산과 물류의 동기화를 통한 현대글로벌비스의 성공 사례: 현대기아차그룹의 체코와 슬로바키아 자동차 공장을 중심으로, 로지스틱스 연구, 제26권 제1호, 81-94
- 김철식, 조형제, 정준호 (2011). 모듈 생산과 현대차 생산방식. 경제와사회, 351-385
- 김철식, 오중산. (2017). 한국형 초국적 기업 해외생산 특성 분석. 한국사회학, 51(1), 129-154.
- 김철식(2010), 모듈화와 가치사슬구조 변화: 한국 자동차산업 사례, 산업노동연구, 제16권 제1호, 235-273
- 백창재 외 5인(2008), 생산 세계화의 다양성 II: 미국·독일·일본 자동차산업의 비교분석, 한국정치연구 제21집 제1호, 307-331
- 심춘화, 한인수 (2012). 해외주재원의 이문화 적응에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 인적자원개발연구,15(1), 153-181.
- 이유재, 박주연 (2015). 초국가적 관점에서 본 독일 한인 디아스포라. 역사비평, 321-343.
- 요시모토 코지, 배일현(2017), 일본기업의 동유럽 진출현황에 관한 탐색적 연구 - 자동차산업을 중심으로-, 물류학회지, 제27권 제3호, 163-174
- 임지선(Lim JiSun), 박성민(Park Sungmin). (2018). 해외주재원 조직지원 및 파견 교육이 현지적응 및 직무성과몰입에 미치는 영향. 기업교육과 인재연구, 20(2): 57-76.
- 안상욱 (2014). 다국적기업의 중동부유럽 이진. 유럽연구, 32(3), 85-107
- 이진영 (2012) 런던의 코리아타운 : 형성, 구조, 문화, 재외한인연구, 27, 177-211
- 정형일, 백창봉. (2020). 4차 산업혁명시대 자동차산업의 전략과 생산방식이 노사 관계에 미치는 영향 - 현대자동차와 도요타자동차의 사례연구 -. , 27(1), 43-60.
- 전찬호(2010), 현대자동차그룹의 계열 및 비계열 부품업체의 경영성과 비교, 국민대학교 석사학위논문

- 조형제, 정준호 (2016). 현대자동차 그룹 유럽 현지법인의 인적자원관리. 한국사회학, 50(5), 79-106
- 조형제, 정준호(2017), 현대자동차 그룹 조직 능력의 글로벌 운영: 유럽 A 공장의 사례, 산업노동연구, 23권 3호, 281-313
- 조형제, 정준호 (2015). 현대차 생산방식의 해외 이전은 가능한가. 한국사회학회 사회학 대회 논문집, 227-229
- 조형제, 김철식 (2013). 모듈화를 통한 부품업체 관계의 전환. 한국사회학, 47(1), 149-184
- 최수호, 최정일 (2016) 자동차산업의 글로벌가치사슬(Global value chain) 사례 분석 : 현대자동차를 중심으로, 디지털융복합연구, 14:12, 73-84
- 최진철 (2017), 다국적 기업 해외주재원 근무의 문화적 문제: 독일 다국적 기업 사례 연구, 한독경상학회, 제35권 1호, 59~73.
- 한만주, 박성민. (2012). 해외주재원 파견교육 및 조직지원이 현지적응 및 경력몰입에 미치는 영향 : 국내 건설사를 중심으로. 기업교육과 인재연구, 14(2): 179-202.
- 野村俊郎. (2009). トヨタと PSA との合併事業におけるリーン生産の進化-トヨタのグローバル化とリーン化の現段階.
- Brunet-Thornton, R., Koža, M., & Bureš, V. (2016). The Toyota production system: czech and nippon cultural perspectives.
- Beamish, P. W., & Inkpen, A. C. (1998). Japanese firms and the decline of the Japanese expatriate. Journal of world business, 33(1), 35-50.
- Ben-Ari, E. (2003), The Japanese in Singapore: The dynamics of an expatriate community. In Global Japan: The experience of Japan's new immigrant and overseas communities, ed. R. Goodman, C. Peach, A. Takenaka and P. White, 116 - 130.
- Berry, J.W. (1983), Acculturation as Varieties of Adaptation, Padilla, A.M. (Ed.): Acculturation: Theory, Models, and Some New Findings, Boulder, CO: Westview: 9-25.
- Eliška Doležalová and Yuliya Dailida (2016), Foreign direct investments in the Czech automotive industry: A Case Study of Hyundai Motor Company, Norwegian School of Economics Bergen.
- Hurdley, L. & White, P. (1999), Japanese economic activity and community growth in Great Britain. Revue Européenne des Migrations Internationales 15: 101 - 120.

- White, P. (2003), The Japanese in London: From transience to settlement? In *Global Japan: The experience of Japan's new immigrant and overseas communities*, ed. R. Goodman, C. Peach, A. Takenaka and P. White, 79 - 97. London: Routledge.
- Igor Ivan & Jiří Horák (2011), Population changes caused by industrialization and deindustrialization - comparison of Ostrava and Glasgow, *GEOGRAFICKÝ ČASOPIS / GEOGRAPHICAL JOURNAL* 63 (2011) 2, 113-132.
- John W. Berry, Jean S. Phinney, David L. Sam & Paul Vedder (2006), *Immigrant Youth: Acculturation, Identity, and Adaptation*, *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 55 (3), 303 - 332.
- Kampf, R., Průša, P., & Savage, C. (2011). Systematic location of the public logistic centres in Czech Republic. *Transport*, 26(4), 425-432.
- Katelynn Pan (2018), *The Second Removal: Urban Renewal and the Origins of the Japanese American Redress Movement*, Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Bachelor of Arts In the Department of History at Brown University.
- Kito, T., Brintrup, A., New, S., & Reed-Tsochas, F. (2014). The structure of the Toyota supply network: an empirical analysis. *Saïd Business School WP*, 3.
- LIU Yungang, TAN Yuwen & NAKAZAWA Takashi (2011), Move Globally, Live Locally: The Daily Lives of Japanese Expatriates in Guangzhou, China, *Geographical Review of Japan Series B* 84(1): 1 - 15.
- Ikemoto, S. (2007). Globalization and Japanese Investment in the Czech Republic. *Bulletin of Research Institute of Economic Science*, 37, 85-104.
- Plevová, E. (2011). *Současné kulturní zázemí města Ostravy a jeho rozvoj*.
- Wilhelm, M. M., & Kohlbacher, F. (2011). Co-opetition and knowledge co-creation in Japanese supplier-networks: The case of Toyota. *Asian Business & Management*, 10(1), 66-86.

A Study on the Cultural Adaptation Pattern of
Migrant Workers According to the Global Business Expansion
Strategy of Asian Automobile Companies
: Focusing on the Comparison between Hyundai Motor Company and Toyota i
n the Czech Republic

Choi Seori

Department of Global Area Study, The Graduate School,
Pukyong National University

Abstract

This study targets Hyundai Motor and Toyota, which represent Asian automakers in the Czech Republic, as well as the cities in which they have advanced. We will classify the types of global value chain governance of two Asian companies and look at the resulting migration scale of native workers. In addition, by grasping the adaptation patterns seen as they adapt to the local area, the purpose of this study is to analyze how it affects the interactions between migrant workers and cities formed by corporate value chain governance.

It is not common for the value chain of the headquarters to be transferred as it is, such as the joint advance of Hyundai Motor Company and parts companies. Therefore, if we compare Hyundai Motor Company and TPCA and analyze the results between migrant workers and cities in each city, we can predict what type of value chain will be advantageous for domestic companies to establish local entry strategies. In addition, in order to prepare for conflicts that may occur in the region and to use policies according to them, it is necessary to analyze the patterns of migrant workers of multinational corporations in the field and the relationship with the city.

Therefore, this study aims to study the following three things. First, it is to analyze the local expansion strategy according to the production method of the two companies, and to classify the type of local value chain governance accordingly. Second, I would like to examine the pattern of migrant workers determined by the type of value chain governance. Third, this study sees how the pattern of migrant workers affects the interaction with the city.

