
멕시코의 기회와 도전, 그리고 한국기업의 대응: AMLO 정부 출범 이후의 비즈니스 환경과 한국기업의 CSR을 통한 현지화 전략

김순성 / 이재학

고려대학교 스페인·라틴아메리카연구소 연구교수 / 고려대학교 스페인·라틴아메리카연구소장, 교수

핵심어: CSR, 멕시코 경영환경, 기회요인, 위협요인, 한국기업, 현지화 전략

2018년 GDP 약 1조 1993억 달러로 세계 15위의 경제규모를 가진 멕시코는 브라질과 함께 중남미의 경제 대국 중 하나다. 세계경제포럼(WEF)이 평가한 글로벌 경쟁력에서 세계 46위이며 라틴아메리카에서는 칠레에 이어 2위로 꼽히고 있다. 2018년 1인당 국민소득도 9,313달러로 추정되고 있어, 소비시장으로서의 성장이 가시화하고 있는 유망한 신흥시장 중 하나이기도 하다([표-1] 참조). 이러한 멕시코에 1993년부터 한국기업들도 본격적으로 직접투자의 형태로 진출하여 왔다. 이들 한국기업들은 수 세기 동안의 멕시코 진출역사를 가진 미국과 유럽의 글로벌 기업에 비하면 후발주자다. 멕시코도 예외일 수 없던 1980년대와 1990년대 중남미의 민영화와 자유화 물결 이후로, 글로벌 기업들이 멕시코 시장의 주요 산업부문에서 경쟁하게 되었다. 약 1억 2천만의 인구를 가진 멕시코는

세계 기업들이 경쟁하는 유망 시장이며, 선발주자 글로벌 기업들과 경쟁하여야 하는 후발주자인 한국기업에게는 전략적 접근의 필요성이 높은 시장이라 할 수 있다. 해외직접투자는 단순히 금융자산에 대한 포트폴리오 투자가 아닌 현지 국가에 자회사를 설립하여 현지 근로자를 채용하고 현지 당국에 사업운영 등록을 하여 세금을 납부하는 등 자원의 투입과 법적, 물리적 현존에서 몰입도가 높은

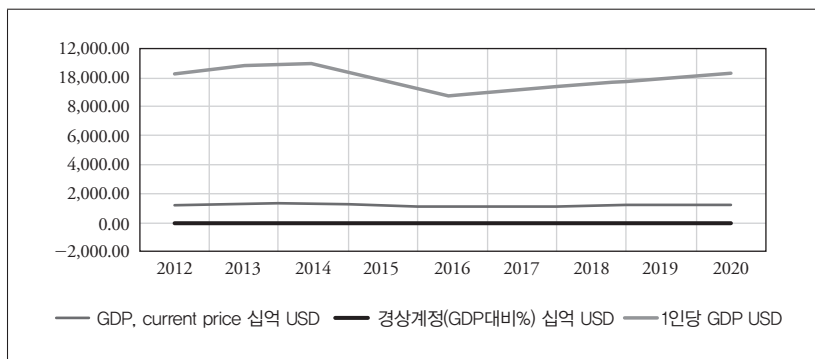
[표-1] 멕시코의 거시경제지표

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
GDP(10억 달러)	1,170.57	1,077.78	1,151.05	1,199.26	1,242.39	1,306.77
1인당 GDP(달러)	9,673.64	8,814.52	9,318.82	9,614.28	9,865.79	10,282.08
실질 GDP 상승률 (연간 변화율, %)	3.3	2.9	2	2.2	2.5	2.7
소비자물가 지수(평균)	116.688	119.98	127.23	133.294	138.117	142.273
산업생산율 변화(%)	1.3	0.3	-0.1	0.6	1.1	0.8
재화 및 서비스 수입량의 변화(%)	5.919	2.924	6.468	4.358	4.248	4.918
재화 및 서비스 수출량의 변화(%)	8.414	3.49	3.82	4.716	4.73	4.874
실업률(%)	4.348	3.883	3.421	3.491	3.496	3.486
정부 순부채 (GDP 대비 %)	46.537	48.705	46,049	45.532	45.395	45.455
경상수지(10억 달러)	-29.776	-23.321	-19.354	-15.31	-15.966	-19.655
경상수지(GDP 대비 %)	-2.544	-2.164	-1.681	-1.277	-1.285	-1.504
재정수지(GDP 대비 %)	-3.4	-2.5	-1.1	-2.2	-2.3	-2.5
외환보유고(10억 달러)	173.5	173.5	170.5	162.4	165.2	172.0
환율	17.2	20.7	19.8	20.0	20.8	20.8

출처: IMF(2018), POSRI(2019) 자료를 활용하여 저자가 작성함.

해외진출의 형태다. 따라서 현재의 활용 가능한 기회요인이 풍부한 반면, 대응할 위험요인도 잠재하고 있다.

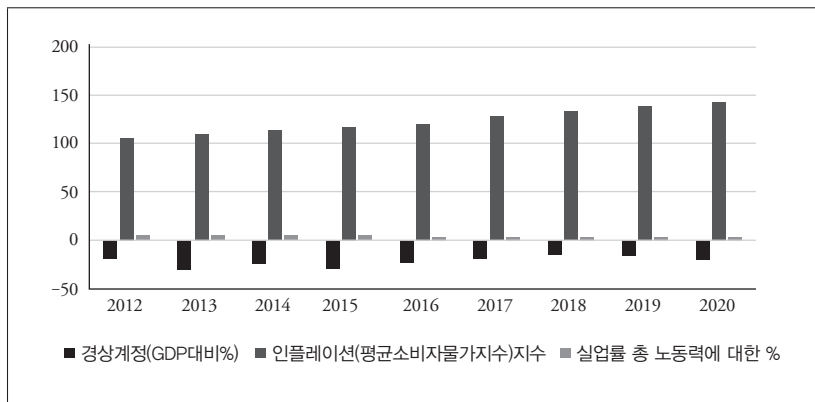
〈그림 1〉 멕시코 경제규모, 구매력, 무역수지 추이



주: 위에서부터 1인당 GDP, GDP, 경상계정의 GDP대비 %

출처: IMF 자료를 활용하여 작성함.

〈그림 2〉 멕시코의 무역수지, 인플레이션, 실업률 추이



주: 인플레이션은 지수 100을 기준으로 함.

출처: IMF 자료를 활용하여 작성함.

멕시코는 중남미 제2위 경제대국(수출입은행, 2018)이며¹⁾ 1994년에 NAFTA를 체결한 이래로 전세계 약 46개국과 FTA 혹은 다자협정을 통한 경제협력관계를 맺고 있다(KOTRA, 2019). 지난 9월 NAFTA 재협상의 혼란이 USMCA(United States-Mexico-Canada Agreement)를 통하여 수습되어 양호한 무역환경을 유지하게 되었으며, 지난 수 년 동안 제조업의 발전이 가속화되는 가운데 자동차 산업의 약진이 두드러지고 있다. 2017년 기준으로 멕시코의 자동차 산업은 세계 7위며 2020년에는 자동차 생산국으로서 세계 4위로 자리매김할 전망이다(KOTRA, 2019).²⁾ 특히 자동차부품 수입이 많으므로 한국의 자동차부품 기업들에게는 시장 확대의 기회를 제공하고 있다. 특히 USMCA체제 출범으로 NAFTA 재협상 위기가 해소되었다는 점은 긍정적으로 평가할 수 있다. 하지만 USMCA로 NAFTA 재협상의 극단적인 위기는 벗어났으나, USMCA가 규정한 무관세 혜택을 받기 위한 원산지규정 강화와 근로자 최저임금 인상 등은 자동차업계의 수익성에 부정적인 영향을 주는 제도적 변화라 할 수 있다(KIEP, 2018; POSRI, 2019). 이러한 도전에 자동차 산업의 부가가치 제고 안에 대하여 고심하여야 할 상황이다. 본 논고는 이와 같은 멕시코의 대외적 변화와 아울러 지난해 신정부 출범으로 예상되는 다양한 국내적 변화를 현지에 진출한 한국기업이 직면하는 ‘기회/위험’의 관점에서 살펴보고자 한다. 그리고 멕시코 진출 한국기업의 현지 적응적 사업운영을 현지화전략의 관점에서 CSR(Corporate Social Responsibility) 사례를 중심으로 소개하고자 한다.

1) 이정애, 2018

2) KOTRA, 2018

〈USMCA의 자동차 산업과 관련된 주요 사항〉

자동차 원산지규정 강화를 통해 무관세 혜택 기준을 상향조정하였다. 일례로 일반 역내가치비율(RVC: Regional Value Content)은 기존 NAFTA의 62.5%에서 75%로 3년에 걸쳐 상향조정 될 예정이다. 그리고 USMCA 자동차 원산지규정 관련하여 노동임금과 연계된 사항이 새롭게 포함되었다. USMCA에서 새로 도입된 노동가치비율(LVC: Labor Value Content) 개념은 자동차의 특정 부품을 생산하는 인력의 임금이 일정 수준을 충족시킬 때 무관세 적용 혜택을 누릴 수 있다. 이와 같이 강화된 원산지규정을 충족하지 못하는 자동차에 대해서는 MFN 관세율을 부과하도록 규정하고 있다. 대신, 향후 5년간 기존에 역내에서 생산되는 자동차 중 일부에 대해서는 무관세혜택을 적용하기로 하였다.

AMLO정권의 출범과 기회요인

89년간의 보수정당 집권을 종식시키고 53.2%의 득표율로 정권교체를 달성한 안드레스 마누엘 로페스 오브라도르(AMLO) 신정부는 출범 후 높은 지지율을 유지하고 있다. 이는 정권의 안정과 일관성 있는 정책추진에 대한 전망을 가능하게 하는 정치적 안정을 의미한다고 할 수 있다(KOTRA, 2019). 이러한 정치적 안정을 기반으로 멕시코는 최근 소비시장으로서 세계 경제에서 차지하는 지위가 향상되었다. 세계경제포럼(WEF)의 2018년 보고서에서도 멕시코 시장의 성장을 다른 라틴아메리카 국가보다 월등하게 평가하고 있다([표-2]의 시

3) 조문희, 권혁주, 강지민, 2018

장규모 참고).⁴⁾ 이러한 시장으로서 멕시코의 우위는 AMILO 정부의 확장적 재정정책으로 인해 더욱 강화할 것으로 예상된다. 멕시코 의회는 정부가 제출한 원안 보다 약 230억 페소(1조 3천억원) 증가한 5조8천억 페소(약 330조원) 규모의 2019년 예산을 승인함으로써 AMILO정부의 사회복지 확충 정책은 실행 가능성이 높아졌다(연합뉴스, 2018. 12. 25). 신정부는 노후연금, 국가장학금, 마야열차, 정유공장 신설, 공항문제 해결이라는 과제를 수행할 수 있는 재원을 확보하였다.⁵⁾ 이로써 국민들의 구매력 향상, 일자리 창출, 외국인 투자를 통한 외화

[표-2] 멕시코의 2018년 글로벌경쟁력 지수

	등위(140국에서)	점수(100점기준)
제도	105	47.7
인프라	49	72.9
ICT 채택	76	51.3
거시적 안정성	35	99.4
건강	56	84.6
기술	86	57.9
제품시장	54	57.5
노동시장	100	54.4
금융시스템	61	60.8
시장규모	11	80.6
Business dynamism	41	65.5
혁신능력	50	42.7

출처: WEF(World Economic Forum) 자료를 기초로 저자가 작성함.

4) WEF, 2018

5) 연합뉴스, 2018. 12. 25.

확보, 인프라 개선 등 멕시코의 시장으로서의 전망이 밝아질 것으로 보인다.

이와 관련하여, AMLO 정부의 사회복지정책 중 특히 노인 복지 정책은 보편적 복지의 기치 하에 취약계층인 800만 명의 68세 이상 노인에게 매달 1,200 페소를 지원하는 등 복지를 대폭 확대하는 계획을 포함하였다(El Financiero, 2019. 1. 11; MA newsletter, 2019. 1. 11). 이는 소비를 확대하는 정책적 효과를 발생시키고 사회를 안정시키는 데 기여하리라 전망된다. 또한 지역 간 격차 해소를 위한 인프라 확충 계획으로 정부 혹은 정부기관이 발주하는 대형 건설 프로젝트들이 기대된다. AMLO정부 출범 후 신공항 건설이 난항을 겪고 있으나 기존의 산타루시아공항을 확충 내지 보수하는 계획을 가지고 있다. 한국의 경우 멕시코와 아직 FTA를 체결하지 않았으므로 직접 사업을 수주하기 보다는 간접적으로 이에 참여할 수 있다(KOTRA, 2019). 그리고 남동부의 타바스코(Tabasco) 정유공장 프로젝트와 낙후된 남부지방을 중심으로 도로, 철도, 공항 등 대규모 인프라 프로젝트의 발주가 계획되어 있다. 한국의 경우 중남미에서는 주로 ODA형태로 인프라 사업을 수주하고 있는데, 2018년 기준으로 10만 달러 이상의 프로젝트는 3건으로 한국기업의 멕시코법인이 발주한 공사로 파악되고 있다(KOTRA, 2019, p.55).

한편, 금융시스템의 개선이 멕시코 비즈니스 환경에 긍정적인 요인으로 작용할 것으로 예상된다. 최근 멕시코 은행연합회는 국민의 금융서비스 접근성을 향상시키고 여신을 확대하는 계획을 내놓았다. 더 많은 국민들이 은행서비스 이용을 할 수 있도록 은행시스템을 개선하고 금융상품을 개발하는데 800억 페소를 투자하는 계획이다. 멕시코 은행연합회는 2024년까지 신규은행 고객 3,000만 명 달성, 신용카드 구매시장 50% 확장, 주택 담보 대출 제공을 130만 가구로 확대, 25만 중소기업에 여신 제공 등을 목표로 하고 있다(El Financiero, 2019. 1. 9.; MA newsletter, 2019. 1. 9). 국민들의 금융시스템에 대한 접근성을

높이고 여신을 확대하는 조치는 멕시코 국민의 생활수준 향상과 경제적 활동을 촉진함으로써 수요를 확대하는 효과로 이어질 것이다.

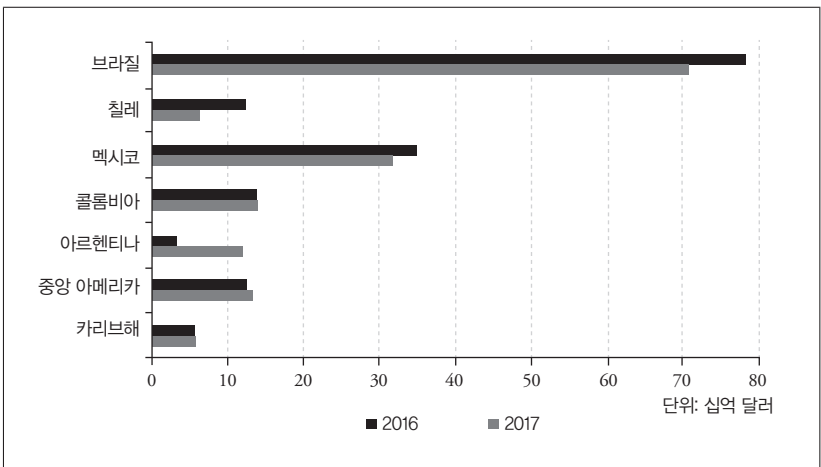
AMLO정권의 출범과 위협요인

신정부의 출범과 함께 새로운 기회요인이 기대되는 동시에 정책 변경으로 인한 위협요인도 현지 사업운영에 영향을 미칠 것으로 보인다.

외국인직접투자 유치에 대한 기준 강화와 현지기업 지원 강화 정책

엔리케 페냐 니에토 前대통령 재임기간 동안 멕시코의 외국인 투자는 연평균 330억 달러로 역대 대통령 중 가장 높은 수치를 기록하였다(〈그림 3〉 참고).

〈그림 3〉 라틴아메리카 주요국에 대한 해외직접투자(FDI)



출처: CEPAL, Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean 2018
KOTRA(2019) p.42에서 인용함.

AMLO 정부의 경제부는 2019년 외국인직접투자 예상액을 280억~310억 달러로 추정하고 있으며 이는 2018년 예상액과 2017년의 유치금액의 중간 값을 기준으로 한 금액이다. 2019년 초 경제부 장관 가르시아 마르케스에 따르면, AMLO 정부의 외국인직접투자 유치정책의 주안점이 단순유치 전략에서 멕시코 경제에 대한 기여도를 고려하여 유치하는 것으로 전환할 것으로 예상된다. 이는 향후 외국인투자 유치의 초점을 국내 공급업자 가치사슬 강화, 그리고 멕시코의 글로벌 가치사슬로의 편입에 대한 기여를 중점적으로 고려하겠다는 뜻으로 해석할 수 있다(El Economista, 2019. 1. 1.; MA newsletter 2019. 1. 1). 그리고 AMLO 정부는 대기업에 집중되어 현재 전체의 5% 정도만 차지하고 있는 중소기업의 수출비율을 증가시키는 정책을 모색하고 있는데, 이는 멕시코 기업의 수출 경쟁력 강화 사업의 일환으로 실행될 수 있기에 멕시코 진출 한국중소기업에게는 경쟁 요인으로 작용할 것으로 전망되고 있다. 동시에 이들 중소기업과의 파트너십을 정책적으로 요구할 수도 있을 것으로 보인다.

여전히 높은 부패수준과 치안 불안

현재 국가의 높은 부패지수는 고비용을 초래하므로 기업의 비즈니스 환경으로 부정적인 요인이 된다. Transparency International가 발표하는 부패인식지수(CPI)에서 멕시코는 조사대상국 세계 180개국 중 2017년 135위, 2018년 138위로 부패가 만연해 있고 개선도 되지 않고 있다. 신정부는 부패척결 노력의 일환으로 페멕스(PEMEX)의 부패 연루 직원들을 해고시키겠다는 강경입장을 표명하고 있다.

세계경제포럼의 2018년 보고서에는 멕시코의 치안불안이 부정적 요인으로 평가되고 있다. 멕시코 공공치안집행사무국(SESNP)은 2018년 살인사건이 전년의 2만8천866건보다 15.5% 증가한 3만3천341건이라고 발표했는데, 이는 1997년

이후로 가장 심각한 수준이다(연합뉴스, 2019. 1. 22).⁶⁾ 지난 1월에는 신임시장이 취임 직후 살해되는 사건이 발생하기도 했다. 이들 사건들은 보통 마약 카르텔과 연관이 있는 것으로 보도되고 있다(연합뉴스, 2019. 1. 21).⁷⁾ 멕시코에는 전국적으로 9대 마피아 조직 17개가 존재하는 것으로 파악되고 있다(Milenio, 2019. 2. 11.; MA newsletter, 2019. 2. 11). 그리고 현재 전국적으로 약 40,000명의 실종자가 신고되어 있으며 신원불명의 사장자수가 26,000명에 이르고 있다(한국수출입은행, 2018, p.10). 이러한 치안불안과 테러리즘은 멕시코에서 사업을 하는 기업들에게 고비용을 야기한다. 세계경제포럼에 의하면, 멕시코는 테러리즘 관련 비용이 전 세계 137개 조사대상국 중 87위, 범죄 및 폭력관련 비용은 131위, 조직 범죄로 사회불안 요소로 인한 비용은 134위로 매우 높다(한국수출입은행, 2018, p.10). AMLO 대통령은 이러한 치안불안과 테러리즘의 문제를 해결하기 위하여 군을 치안에 투입하는 前정권의 국내치안법과 맥을 같이하는 국가방위대 창설 대책을 발표하였다(한국수출입은행, 2018; 연합뉴스, 2019. 1. 18).⁸⁾ 그러나 현재 살인률은 감소하지 않고 있다. 대통령이 언급한 치안이 불안한 지역에는 바하 캘리포니아(Baja California)주의 티후아나(Tijuana)시, 후아레스(Ciudad Juarez)시, 과다루페(Guadalupe)시, 타마우리파스(Tamaulipas)주의 레이노사(Reynosa)시, 누에보레온(Nuevo Leon)주의 몬테레이(Monterrey)시 등 멕시코의 주요 도시 이면서 한국기업들이 진출한 지역이다. 이러한 불안한 치안으로 푸에르토 발라타(Puerto Vallarta)의 경우 관광 수입이 급감하고 있는데, 최근 bombarx을 이용한 미국과 캐나다의 단체 관광객 예약이 10,000~13,000건 취소되는 일이 발생하기도 하였다(El Financiero, 2019. 2. 14.; MA newsletter, 2019. 2. 14). 실제 저자가

6) 연합뉴스, 2019. 1. 22.

7) 연합뉴스, 2019. 1. 4.

8) 연합뉴스, 2019. 1. 18.

방문한 레이노사에서 생산공장을 운영하는 한국의 대표 전자 기업은 육로를 통한 미국 수출에 특별 호송비용을 들이고 있었다.

신공항건설 중단, 에너지개혁 전환 등 정책변경

AMLO 대통령은 2008년 에너지 개혁 당시 민간자본의 참여에 적극적으로 반대한 대표적 인사로서 대통령 당선 후 에너지 개혁 조정에 나서고 있는 모습을 보이고 있다. 가장 핵심적인 변화 내용은 페멕스의 재정건전화 및 활성화 계획을 추진함에 있어 민간기업에 의존하지 않고 정부 지원을 통한 세금부담 경감, 부채 상환, 효율성 제고 등 업스트림과 다운스트림의 생산을 확대하는 것이다(MA newsletter, 2019. 2. 15).

한편, 재무부가 발표한 페멕스에 대한 조세경감 등을 포함한 조세개혁은 페멕스의 생산량과 수출량을 증가시키는 효과를 기대케 한다. 이 외에도 세계의 다른 정유회사들에게 적용하는 세제혜택을 페멕스에도 적용할 계획이며 석유 시추와 탐사비용에 대한 공제를 증가시키는 안도 포함하고 있다(El financiero, 2019. 2. 5.; MA newsletter, 2019. 2. 5). 페멕스가 멕시코 경제에서 차지하는 비중을 고려할 때, 경제 안정과 국민들의 소득수준 향상 면에서는 긍정적으로 작용할 수 있다. 그러나 페멕스에 대한 정책 변화가 멕시코에 진출하는 석유/정유 기업들에게 직접적인 기회요인으로 작용할지는 현재로서는 불확실하다.

연방노동법 개정 움직임

세계경제포럼의 2018년 경쟁력지수에 의하면, 노동시장의 효율성 면에서 멕시코는 140개 조사대상국 중 100위로 상당히 비효율적이며, 해고 비용이 높은 등 경직적인 노동시장으로 평가된다([표-2] 참고). 연방노동법 개정안은 아웃소싱 규정강화, 노조의 단체교섭권 및 권리 강화, 프로텍션 노조 배격 등을

골자로 하고 있으며 5월 1일 노동절을 전후하여 발표될 것이라는 관측이 있다(El Financiero, 2019. 2. 14; MA newsletter, 2019. 2. 14). 2018년 최저 임금이 하루 80.36페소에서 2019년 102.68페소로 27.78% 인상된 것과 함께 부정적인 영향을 미치리라 예측된다(El Economista, 2019. 1. 14.; MA newsletter, 2019. 1. 14).

국내 경제, 사회적 요인발 위험요인과 세계 경제 요인발 위험요인

최근 멕시코의 경제동향을 미루어 볼 때, 신정부 출범으로 인한 정책 변경 외에 경제, 사회 지표상의 변화도 현지 사업 운영에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다.

인플레이션 압력 가능성

멕시코 중앙은행은 물가상승률 목표치를 2.0%에서 4.0%로 정하고 있는데 2018년 10월 4.9%에서 11월에는 4.72% 그리고 12월에는 4.38%로 중앙은행의 목표치를 벗어나고 있다(El Financiero, 2019. 1. 9.; MA newsletter, 2019. 1. 9). 그러나 2017년 환율상승과 에너지 가격 인상조치 등으로 에너지 및 식료품 가격이 급등하여 5.9%를 기록한 것과 비교할 때(한국수출입은행, 2018), 그리고 [표-2]의 거시적 안정성이 35위, 99.4점인 점을 고려할 때, 현재는 심각한 상황은 아닌 것으로 평가된다. 그러나 향후 사회·경제 상황의 진전에 따라 페소화의 통화가치 절하의 가능성과 인플레이션의 발생 가능성은 배제할 수 없다.

파업과 대규모 실직사태

IMMEX 산업협회 회장 롤란도 곤잘레스의 발표에 의하면, 마타모로스

(Matamoros)시에서만 약 45개 마킬라도라가 파업에 참여하였으며 이와 관련하여 최소 1,500명이 실직하였다(El Financiero, 2019. 2. 13.; MA newsletter, 2019. 2. 13). 이러한 파업으로 향후 3년간 15,000~25,000명의 실직자가 추가적으로 발생하리라 예측하고 있다. 멕시코의 실업률은 2018년에 3.491%이었으며 2019년에는 3.496%로 추정되고 있다([표-1] 참고). 한편 공공 부문에서 실직이 발생할 가능성이 높아졌다. AMLO 정부는 정부지출의 효율성과 낭비예산 절감을 정책적으로 지향하는 가운데 2018년 4사분기에는 공무원을 5,392명 감축시켰다(Expansion, 2019. 2. 15.; MA newsletter, 2019. 2. 15) 이는 충수요를 감소시킴으로써 소비시장을 위축시키는 효과를 가져올 것이라 예상된다는 점에서 멕시코에서 사업을 하는 기업에게는 긍정적인 소식이라 할 수 없다.

중국경제 둔화와 높은 기준금리

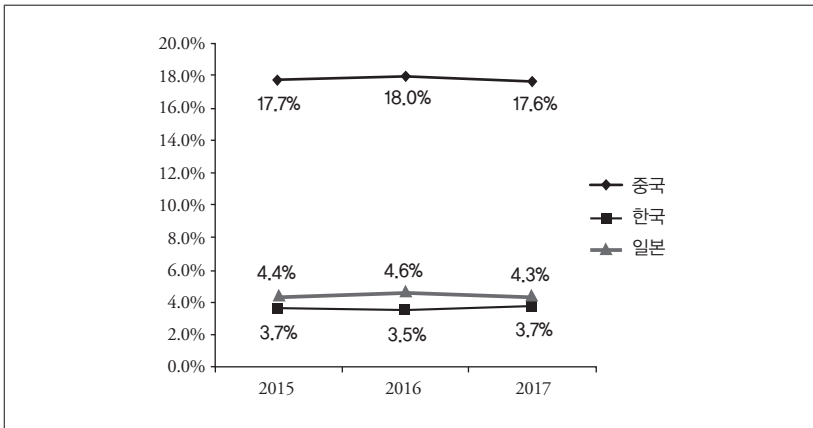
IMF는 2019년 멕시코의 경제성장률을 2.5%로 추정하고 있는 가운데 다른 기관들은 더 낮은 추정치로 전망하고 있다. 신용평가사 HR 레이팅은 2019년 멕시코 경제성장률 전망을 1.9%에서 1.7%로 하향 조정하였는데, 이는 중국경제의 둔화와 높은 금리(정책기준금리 8.25%)로 소비 부진이 지속되리라 예상하기 때문이다(El Financiero, 2019. 2. 13.; MA newsletter, 2019. 2. 13).

한국기업의 멕시코 교역과 진출

위와 같은 멕시코 국내외의 다양한 사회적, 경제적 변화 속에서 한국기업들의 멕시코 진출과 사업은 지속되고 있다. 멕시코는 외국인직접투자(FDI) 뿐 아니라 수출과 수입 면에서도 한국의 중남미 최대 교역파트너다(<그림 4> 참고). 특히 멕시코는 한국산 중간재인 자동차부품, 평판디스플레이, 철강, 반도체에

대한 수요가 높다(KOTRA, 2019, p.59).

〈그림 4〉 멕시코의 주요 수입국 비중



출처: KOTRA(2019) p.39에서 인용함.

그리고 한국수출입은행에 따르면, 1980년부터 2018년까지 멕시코에 직접투자로 신규 진출한 한국기업 수는 총 404개이다. 이중 397개 기업이 1993년 이래로 진출하여 매년 평균적으로 약 16개 기업이 신규 진출한 셈이다. 1999년부터 2017년까지 멕시코에 투자한 해외 기업들을 관찰하여 보았을 때, 투자 규모 면에서 미국, 스페인, 캐나다, 일본, 네덜란드, 벨기에 순이며, 한국의 투자 규모는 아시아 지역 국가 중에서 일본에 이어 2위에 머물러 있다(KOTRA, 2018; Secretaria de Economia). [표-3]에 의하면, 한국의 대 중남미 투자에 있어서, 멕시코가 최근 몇 년 동안 조세 회피처인 케이만 군도에 이어 두 번째로 투자액이 많은 것을 알 수 있다. 제조업 부문 중 가전 분야의 기업으로는 티후아나(Tijuana)시에 삼성전자가 TV 생산 공장을, 케레타로(Queretaro)시에 가전제품 생산 공장을 운영

[표-3] 한국의 중남미 주요 국가별 FDI 추이

단위: 백만 달러

	2015	2016	2017	'17.3Q	'18.3Q	
케이만군도	3,145	4,460	4,978	1,451	934	△ 35.6%
페루	284	233	375	92	72	△ 22.1%
영국령 버진군도	32	26	411	191	64	△ 66.7%
바하마	-	-	-	-	23	-
멕시코	1,031	436	457	53	19	△ 63.2%
합계	5,542	6,047	7,000	2,209	1,124	△ 49.1%

출처: 한국수출입은행, 해외경제연구소(2018) p.9에서 인용함.

하고 있으며, LG전자의 경우, 멕시코칼리(Mexicali)시와 레이노사(Reynosa)사에서 TV 생산 공장을 가동하고 있고 몬테레이(Monterrey)사에서 가전 공장을 운영하고 있다.

앞에서 소개한 멕시코의 변화하는 환경 속에서 현지의 기회요인을 잘 활용하고 새롭게 직면하게 될 위험요인에 유연하게 대응하기 위해서는, 한국의 현지 진출기업들이 현지화를 지속적으로 추구할 필요가 있다. 현지화는 모기업의 사업 관행을 절대적으로 현지에 적용하기 보다는 현지의 상황에 맞추어 조정하여 적용하는 태도와 비즈니스 관행을 수반한다. 현지화의 실행은 현지 근로자, 소비자, 공급업체, 정부, 자연환경과의 상호작용에서 구체화한다. 진출기업이 현지의 내외적인 환경과 성공적으로 상호작용을 하면 현지의 기회요인과 위험요인에 긍정적인 영향을 미치게 되어 성공적인 사업성과를 가져온다고 할 수 있다. 현지화는 마케팅, R&D, 인력채용, 교육, 훈련 등 각 가치사슬 운영에서 요구될 수 있으며, 가치사슬 외의 기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility)을 통하여도 추구되고 실행될 수 있다.

CSR은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는데, 이는 좋은 근로여건을

제공함으로써 근로자의 생산성을 높일 수 있고(Turban and Greening, 1997), 경영상의 노하우를 증가시켜 조직의 효율성을 높이며(Orlitzky et al., 2003), 기업의 명성 제고와 신뢰 향상(Bowman and Haire, 1975), 브랜드 이미지 향상을 통하여 제품의 경쟁력 강화(Porter and van der Linde, 1995a, 1995b)를 도모할 수 있기 때문이다(Amini and Bianco, 2017). 그리고 실제로 현실에서 이러한 사례를 드물지 않게 발견할 수 있다. 다음은 삼성전자 케레타로 법인이 CSR을 병행하여 현

[사례 1] “삼성이 멕시코 노동자 결근율을 10분의 1로 줄인 비결은?”⁹⁾

(동아비즈니스리뷰, 2018년 6월, 2호, No. 251 발췌 요약¹⁰⁾)

삼성전자 케레타로(Querétaro) 법인은 2002년에 공장을 설립한 후 멕시코에서 사업을 해오고 있는데 높은 결근율과 함께 만성적인 현지 근로자의 높은 이직률이 사업 운영의 커다란 애로점이었다. 이는 성장시장으로서 기회요인이자 위험요인이기도 하다. 즉 고용시장이 활성화되어 숙련도가 높아지면 더 유리한 근로조건을 제시하는 다른 기업으로 전직하는 것이 일상화되고, 이는 삼성전자에게는 고비용과 생산성 저하를 초래하는 요인이었다. 이에 삼성전자 케레타로 법인은 중졸학력의 도시인근 거주자의 채용 관행에서 벗어나 원거리의 소외된 지역의 낮은 학력의 지원자를 출장 모집하고 통근편의를 제공하는 동시에 SEP(Samsung Education Program) 같은 재교육 프로그램을 통하여 채용 후 교육과 훈련을 실시하였다. 이러한 과정을 통하여 고용된 근로자는 애사심과 직무만족도가 높아져 이직률이 현저히 낮아지는 결과를 보였다. 채용에 대한 새로운 접근으로 케레타로 법인은 높은 이직률로 인한 고비용과 생산성 저하의 고질적인 문제를 완화할 수 있었다. 한편, 새로운 방식으로 채용된 근로자는 정기적인 소득의 발생과 교육 기회를 가짐으로써 그들과 가족의 생활수준과 삶의 질 향상을 경험하게 되었다.

지화를 추구하고 실행하여 만성적인 문제였던 높은 이직율을 감소시키고 생산성을 안정시킨 사례다.

케레타로 법인의 사례는 해외에서 사업을 하는 기업의 현지화 실행과 현지에 대한 사회적 기여의 면모를 보여주고 있다. 즉 최근 회자되는 CSR과 현지화와의 관계를 보여주고 있다. 기존 연구에 의하면, CSR은 기업이 현지 국가의 종교적, 역사적, 문화적 맥락에 민감하게 부합하면서 형식적·비형식적인 방식으로 통치 시스템, 사회적 여건, 노동과 환경 조건을 향상시키는 데에 기여하는 것이다(Visser, 2008; Amini and Bianco, 2017). 한편, 기업의 입장에서는 지속가능한 성장과 관련하여 기업의 성과를 장기적으로 향상시키고 사업의 존속을 유지 강화하는 전략적 접근으로 해석할 수 있다. 앞서 AMLO 정부의 외국인 직접투자 유치정책이 단순 유치보다는 멕시코 경제에 기여도를 중요시하는 방향으로 전환하려 하고 있다고 하였는데, 한국기업의 CSR을 통한 현지화 경영 관행은 현지 정부의 외국인투자 유치 전략의 방향성에 부합한다. 사례1에 따르면, 삼성전자, 기아자동차, 포스코는 멕시코에 직접투자를 함으로써 생산성 향상과 일자리 창출 면에서 양적으로나 질적으로 높은 평가를 받고 있음을 알 수 있다.

이러한 CSR 활동은 두 가지 면에서 한국기업의 멕시코에서의 기업 운영에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 먼저, 도구적 이론(instrumental theories)에서 보면, CSR은 멕시코 정부나 국민에게 한국기업의 멕시코 경제에 대한 기여도에 대한 인식을 향상시킴으로써 정책 리스크 같은 대정부 관련 요인의 부정적인 영향을 감소시킬 수 있다(Lopez and Fornes, 2015). 그리고 멕시코 소비자의 한국 브랜드

9) 동아비즈니스리뷰, 2018년 6월 251호와 인터뷰를 기초로 발췌, 요약하였음.

10) 저자들이 해당 사례를 위한 현장 인터뷰에 참여하였음.

나 기업에 대한 이미지 제고를 통하여 시장 확장에 긍정적인 파급효과를 생각할 수 있다. 한편, ‘지속 가능한 발전’ 면에서, 멕시코의 경제 향상과 국민의 복리가

[사례 2] “멕시코 진출 한국기업 현지 투자로 생산 9조1천억 원 늘어”¹¹⁾

2018년 11월 27일(현지시간) 주 멕시코 한국대사관과 멕시코 진출 지상사 협의회가 공동 개최한 한-멕시코 경제성과 발표회에서 멕시코 명문 사립대인 몬테레이 공대의 엘비아 엘레나 남호 프리에고 경제학 교수는 ‘한국기업의 멕시코 진출 성과’라는 주제로 한국기업의 멕시코에서의 생산성과 혁신에 기여한 바에 대하여 발표를 하였다. 그는 멕시코에 진출한 한국기업들은 같은 규모의 현지 기업보다 연구 및 개발(R&D), 교육훈련, 품질인증 보유 면에서 평균적으로 높은 수준의 성과를 보이고 있다고 평가했다. 지난 17년간 멕시코에 진출한 한국기업들은 81억 달러(약 9조1천700억 원) 이상에 달하는 생산증가와 14만여 개의 일자리 창출을 한 것으로 나타났다. 삼성전자의 경우, 1988년 티후아나에 TV 생산 공장을 설립한 이후 현지 사회공헌 활동을 적극적으로 펼친 결과, 최고의 사회공헌 활동 기업에 수여되는 디스틴티보 ESR 인증마크를 3년 연속으로 획득했다. 한국기업들의 31%가 멕시코에서 기업의 사회적 책임(CSR) 활동을 수행하고 있는 등 기업 이익의 지역사회 환원에도 적극적인 것으로 나타났다. 기아자동차는 누에보레온주에 생산 공장을 설립하고 2016년 5월 생산을 시작한 이래로 기아자동차 생산 단지 내에서만 협력사를 포함하여 약 1만 명을 고용하고 있으며 올해 약 30만대의 자동차를 생산할 계획이다. 그리고 포스코의 경우도 2007년 푸에블라에 철강 가공센터와 2009년에는 탐피코에 냉연강판 도금공장을 설립하는 등 현재까지 멕시코에 총 7억600만 달러를 투자했으며, 약 1천10명을 직접 고용하고 있다. 이들 기업이 창출한 일자리는 동종 업종의 평균 이상의 임금수준을 보여주는 양질의 일자리라 평가되고 있다.

결국은 한국기업이 가치창출을 지속적으로 할 수 있고 시장 지위를 유지하는 데에 장기적인 기반이 된다는 점이다. 최근 멕시코가 저렴한 노동력을 활용하기 위한 생산지라는 점 외에도, 유망 시장으로서 매력도가 증가하고 있는 점, 그리고 [표-2]에서 기업하기 좋은 환경 조성 속도와 혁신적인 기업 관행 및 태도를 나타내는 비즈니스의 역동성 면에서 긍정적으로 평가되고 있는 점이 이를 방증하고 있다.

사례 1과 사례 2에서 본 바와 같이 한국기업의 CSR이 최근 활발하게 이루어지고 있다고 알려지고 향후 CSR 활동이 더욱 활발해지리라 기대되는 가운데 고심해야 할 새로운 주제가 부상할 수 있다. 그 중 하나가 CSR의 관리 방법 중 기업과 지역사회 간의 의사소통의 문제다. 기존의 연구에 따르면, 고객사가 공급업체에 대하여 CSR 요구를 하는 경우가 있다. 그리고 CSR 관련 의사소통 방법에 있어 공급업체는 비가시적인 성과관리를 선호하는데 가시적인 성과관리를 위하여 활동 결과를 보고하도록 종용하는 데에서 갈등이 발생할 수 있다. 그리고 고객사가 공급업체 기업에게 가시적인 CSR 보고를 하도록 하는 것이 반드시 공급업체의 CSR 관행의 향상을 가져오지는 않는다는 연구 결과가 있다(Morsing and Spence, 2019). 가시적인 CSR 보고를 통하여 공급업체는 진실을 상업화하는 문제, 가치 통제와 정체성의 문제에 직면하기 때문이다. 그러므로 CSR의 목적, 기업 내부의 상황, 기업 외부의 환경 모두를 고려하여 CSR을 추진하고 관리할 필요가 있다. 다시 말해, CSR을 활발하게 실행하는 단계에서 방법의 문제까지 고심하여야 할 시점이다. 그러므로 CSR의 표면적인 성과 추구를 지양하고 도구적 목적 이외에 지속가능한 성장을 위한 장기적인 노력과 본연의 취지에

11) 매일경제, 2018. 11. 28.

맞도록 CSR 활동과 관리를 가시적 성과와 비가시적 성과를 모두 고려하여 효율적인 방법으로 주도해야 할 필요가 있다.

| 참고 문헌 |

- 대한무역투자진흥공사(KOTRA). 2018. 對 멕시코 K-패키지 개발, 발표자료, 갈렘앤컴퍼니.
- 매일경제. “멕시코 진출 한국기업 현지 투자로 생산 9조1천억원 늘어.” 2018년 11월 28일.
<https://www.mk.co.kr/news/world/view/2018/11/743068/>
- 연합뉴스. “멕시코 하원, 330조원 규모 내년 정부 예산 승인.” 2018. 12. 25.
<https://www.yna.co.kr/view/AKR20181225007800087?section=international/centralsouth-america>
- 연합뉴스. “멕시코서 시장 피살 잇따라…보름 사이 2명 숨져,” 2019. 1. 4.
<https://www.yna.co.kr/view/AKR20190104008100087?input=1195m>
- 연합뉴스. “멕시코 하원, 국내 치안 담당 국가방위대 창설안 가결,” 2019. 1. 18.
<https://www.yna.co.kr/view/AKR20190118010400087?section=international/centralsouth-america>
- 연합뉴스. “작년 멕시코 살인사건 3만 3천 건으로 역대 최다…하루 91건 발생.” 2019. 1. 22.
<https://www.yna.co.kr/view/AKR20190122008200087?input=1195m>
- 오성주. 2019. 미·중 관계 변화와 중남미 경제전망, 강연 자료, 포스코경영연구원.
- 이소정. 2018. 멕시코 투자의 미래는? 대한무역투자진흥공사(KOTRA). 2018. 3. 9.
- 이재학·정홍준·김주희. 2018. “삼성이 멕시코 노동자 결근율을 10분의 1로 줄인 비결은?” 동아비즈니스리뷰. 2018년 6월 이슈251호.
- 이정애. 2018. 국별 리포트. 멕시코 국가신용도 평가리포트. 한국수출입은행. 해외경제연구소. 2018. 3.
- 정석수·박경운. 2019. 2019 세계시장 진출전략 II 중남미. 대한무역투자진흥공사(KOTRA). 해외시장뉴스. 2019. 1. 15.
- 조문희·권혁주·강민지. 2018. 오늘의 세계경제. NAFTA 재협상(USMCA) 결과: 평가와 시사점. 대외경제정책연구원(KIEP), 2018. 10. 19.
- 한국수출입은행. 해외경제연구소. 2018. 해외직접투자 동향분석. 2018년 3분기보고서 (2018.12. 7).

한국수출입은행. 해외경제연구소. 2018. 투자환경위험평가. 멕시코.

한국수출입은행. 해외통계. <https://stats.koreaexim.go.kr/odisas.html>

Amini, C. and Bianco, S. D. 2017. Corporate social responsibility and Latin American firm performance, *Corporate Governance*, 17(3), 403–446.

El Economista, 2019년 외국인직접투자전략 변경, 경제부. 2019. 1. 1.

El Economista, UMA, 84.49페소로 결정. 2019. 1. 14.

El Financiero, AMLO 노인지원프로그램 추진 발표. 2019. 1. 11.

El Financiero, 시중은행, 800억 페소 투자 예정. 2019.1. 9.

El Financiero, 불안한 치안으로 Puerto Vallarta관광 수입 급감. 2019. 2. 14.

El Financiero, AMLO, PEMEX의 조세 부담을 줄이기로 결정. 2019. 2. 5.

El Financiero, 연방노동법 개정 움직임. 2019. 2. 14.

El Financiero, 12월 물가상승률 4.83% 기록. 2019. 1. 9.

El Financiero, 마겔라도라 파업으로 마타모로스(Matamoros)에서 최소 1500명 실직 2019. 2. 13.

El Financiero, HR 레이팅, 2019년 멕시코 경제성장률 전망 1.7%로 하향 조정. 2019. 2. 13.

Expansion, 2018년 4/4 분기 공무원 5,392명 감소. 2019. 2. 15.

IMF. 2018. World Economic Outlook data

Lopez, B. and Fornes, G. 2015. Corporate social responsibility in emerging markets: case studies of Spanish MNCs in Latin America, 27(2),214–230.

Milenio. 전국 9대 마피아 조직, 17개 그룹 존재. 2019. 2. 11.

Mundus Apertus. MA Newsletter. Mexico 일일경제, 제 68호. 2019. 1. 1.

_____. MA Newsletter. Mexico 일일경제, 제 73호. 2019. 1. 9.

_____. MA Newsletter. Mexico 일일경제, 제 75호. 2019. 1. 11.

_____. MA Newsletter. Mexico 일일경제, 제 76호. 2019. 1. 14.

_____. MA Newsletter. Mexico 일일경제, 제 91호. 2019. 2. 5.

_____. MA Newsletter. Mexico 일일경제, 제 95호. 2019. 2. 11.

- _____. MA Newsletter, Mexico 일일경제, 제 97호. 2019. 2. 13.
- _____. MA Newsletter, Mexico 일일경제, 제 98호. 2019. 2. 14.
- _____. MA Newsletter, Mexico 일일경제, 제 99호. 2019. 2. 15.

Morsing, M. and Spence, L.J. 2019. Corporate social responsibility (CSR) communication and small and medium sized enterprises: The governmentality dilemma of explicit and implicit CSR communication, Human Relations, 1–28.

Schwab, K. 2018. The Global Competitiveness Report 2018, World Economic Forum

Secretaria de Economia, <https://datos.gob.mx/busca/dataset?theme=Econom%C3%ADa>

WEF, 2018. The Global Competitiveness Report 2018, p. 31.