

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.13.4.201503.35>

[Field Research]

## Impact of Internationalization of Manufacturing Industries on the Domestic Labor Market: The Japanese Manufacturing Industry

### 제조업의 국제화가 국내고용에 미치는 영향에 관한 연구 : 일본제조업 사례를 중심으로

Yoshimoto Koji(요시모토 코지)\*, Il-Hyun Bae(배일현)\*\*

Received: March 03, 2015. Revised: March 22, 2015. Accepted: April 14, 2015.

## Abstract

**Purpose** - This study aims to seek various plans to maintain the advancement of the overseas and domestic employment scenario through a case analysis of the Japanese industry, which maintains domestic employment while promoting the overseas advancement of companies despite having a similar industrial structure as Korea. The study further intends to derive insightful implications for Japanese manufacturing companies and government policies.

**Research design, data, and methodology** - We selected four companies from the Japanese manufacturing industry. Being companies that were successful in increasing the domestic employment scenario while advancing in overseas markets. We utilized several secondary data sources including Japanese newspapers and report literature.

**Results** - Previous studies have shown a negative relationship between Foreign Direct Investment (FDI) or offshoring and domestic employment. However, our results showed this relationship with respect to the Japanese manufacturing industry as follows: 1. FDI for developing overseas markets does not decrease domestic production. If Japanese companies change their strategy from exports to overseas production, there will be a consequent decrease in domestic employment of Multinational Enterprises (MNEs). However, the local production that plans the sales expansion of a foreign market does not substitute domestic production. 2. Several case studies illustrate that, as the production of final goods is expanded in foreign countries, there is

a corresponding increase in the export of intermediary goods from Japan. In this case, if the production process of Japanese companies is promoted in foreign markets, the amount of exported material and parts from Japan will consequently increase. 3. It is difficult to consider that the establishment of subsidiary companies in foreign countries by manufacturing companies for wholesale, retail, and services decreases domestic employment. This is because the international development of these industries needs expatriates, expatriate training organizations, and research and development (R&D) activities. 4. When there is overseas demand, the growth of local management activities is expected to increase the work of the overseas business department in the head office in Japan, if competitiveness can be secured for better localization and management speed. 5. The conversion of the domestic manufacturing industry into high value-added production is necessary. The relocation of domestic production to foreign markets decreases domestic employment. To prevent this, the upgradation of domestic production bases, including high value-added production, and R&D capability need to be strengthened. Technology-based companies must develop new technology, patents, processes, and so forth, which require extensive human resources for R&D.

**Conclusions** - Domestic medium-sized companies that are capable of consistently supplying high value-added products should be actively encouraged to deploy into and develop overseas markets. Further, this paper considers the necessity of a guidance policy that provides suggestions for overseas deployment, by the initiation of the government, to companies that cannot do so due to the lack of foreign experience or decisions by the CEO, despite having the relevant capability and technologies to supply high value-added products.

**Keywords:** Internationalization, Foreign Direct Investment, Manufacturing industry, Domestic Labor Market, Japan.

\* First Author, Assistant Professor, Department of Fishery Management, Gyeongsang National University, Korea. Tel: +82-10-3517-0628, E-mail: koji1011@hanmail.net.

\*\* Corresponding Author, Associate Professor, College of Business Administration, Hyupsung University, Korea. Tel: +82-10-2406-9330, E-mail: baeih102@hanmail.net.

JEL Classifications: E24, M21, M54.

### 1. 서론

시장개방의 가속화, 정보통신기술의 발달, 경제논리의 중시, 소비자욕구의 동질화와 같은 글로벌 환경이 조성되면서 우리나라의 주요 기업들은 내수시장의 한계 극복과 매출확대를 위해 국제화에 적극 나서고 있다. 2000년대 후반 들어 저성장기조가 뚜렷해지면서 대기업뿐만 아니라 중소기업들도 국제화에 나서고 있는데 수출 중소기업들은 내수중기업에 비해 높은 성장세를 보이고 있어 국제화는 이제 중소기업의 지속적인 성장과 경쟁우위 확보를 위한 핵심요소로 자리잡고 있다 (Yonhap News, 2013). 그러나, 이와 같은 기업의 해외진출 요인 중 가장 이슈화가 되고 있는 것이 기업의 국제화로 인한 국내 고용의 감소이다. The Korea Chamber of Commerce and Industry (2003)는 국내 일자리가 1990~2003년 사이에 약 88만개가 감소하였는데 고용 감소의 주요 원인을 제조업의 중국 이전으로 보고했다. 특히, 중국 내 한국기업은 약 100만개의 일자리를 창출하여 국내 일자리 10만개의 감소효과를 가져오고 있다고 주장하면서 기업의 국제화로 인한 국내고용대책이 필요하다고 했다. 이와 같이 기업의 국제화에 따른 고용감소에 대한 논란은 오래전부터 지적되었는데, 최근 선진국에서는 고속권 화이트칼라의 일자리까지 오프쇼어링(off-shoring)을 하고 있어 오프쇼어링이 국내고용에 미치는 영향까지 우려를 하고 있는 실정이다.

본 연구는 이와 같은 문제점에 입각하여 우리나라 기업보다 먼저 해외진출을 시도했던 일본기업에 의한 국제화 배경 및 동향의 고찰을 통해, 일본 제조업이 직면하고 있는 상황에 대해 고찰하고자 한다. 특히, 일본기업의 해외진출이 국내고용에 악영향을 미치게 될 것인지, 혹은 공동화현상을 초래할 것인지를 이론적으로 해명하기 위해 국내외의 선행연구에 대해서 고찰하고 일본 제조업의 사례를 분석하여 공동화를 극복하고 있는 기업의 특징을 밝히고자 한다.

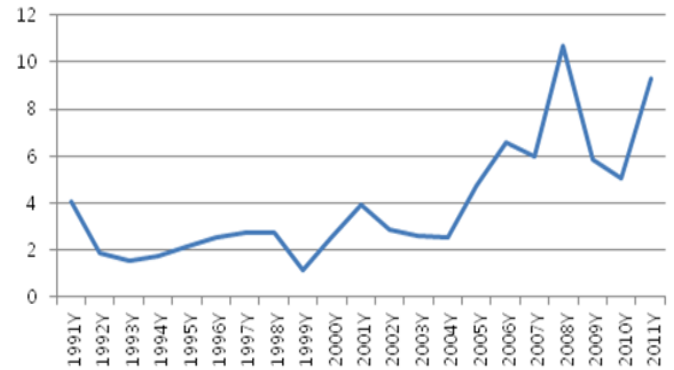
또, 일본정부가 과거에는 공동화를 막기 위해 제조업의 해외진출을 억제하는 정책을 추진해왔으나, 2011년부터는 반대로 「기업의 해외진출에 대한 지원을 통해 국내제조업의 공동화를 극복」 시키려는 정책이 주류가 되었다는 배경을 소개한다. 즉, 본 연구는 일본기업의 해외진출이 국내고용에 미치는 영향, 그리고 그 대책에 대해 일본기업의 사례를 통해 살펴볼 것이며, 이를 통해 해외진출을 원하는 한국기업과 이를 지원해 주는 한국정부 및 관련 부서에 시사점을 제공하고자 한다.

### 2. 일본제조업의 해외진출 배경 및 동향

일본의 해외직접투자(FDI)는 세계적인 주가하락, 금융기관의 자본증가 등의 영향으로 2008년에 급증한 후 2010년까지 하락하는 추세였다. 그러나, 2011년 이후 다시 증가하기 시작해 특히 동일본 지진 이후에는 증가 속도가 빨라졌다. 구체적으로 살펴보면, 1990년대 중반부터 2005년까지 일본의 해외직접투자의 규모는 1~4조엔 정도의 규모였으나 리먼쇼크 이후 일시적으로 감소하다가 2011년에는 10조 엔까지 확대되었다. 즉, 일본기업의 해외진출은 꾸준히 증가하고 있는 상황이다.

한편, 일본기업의 국내투자는 감소세를 보이고 있는데, 2011년 기업의 국내설비투자는 61.3조 엔이었는데, 이러한 수치는 최근 가장 투자가 많이 이루어졌던 2008년(연율 78.4조엔)에 비해 20% 이상 감소한 것이다. 2011년의 국내설비투자와 해외직접투자(FDI)

규모(17.9조엔)를 비교했을 경우, 국내설비투자와 해외직접투자(FDI)를 합한 총투자 금액(79.2조엔)중 20%에 해당하는 금액이 해외로 투자되고 있다는 것을 알 수 있다. 국내투자가 1990년대 초기에는 140~150조엔 정도이었던 것에 비하면 2011년에는 100조엔 이하 수준까지 떨어져 국내투자가 해외투자에 비해 상대적으로 많이 하락했음을 알 수 있다 (Figure1 참조). 이러한 추세는 2011년 이후에도 계속 이어져 해외투자가 국내투자에 비해 상대적으로 증가율이 높은 상황이다.



Source: Based on FDI inflow and outflow data from Ministry of Finance

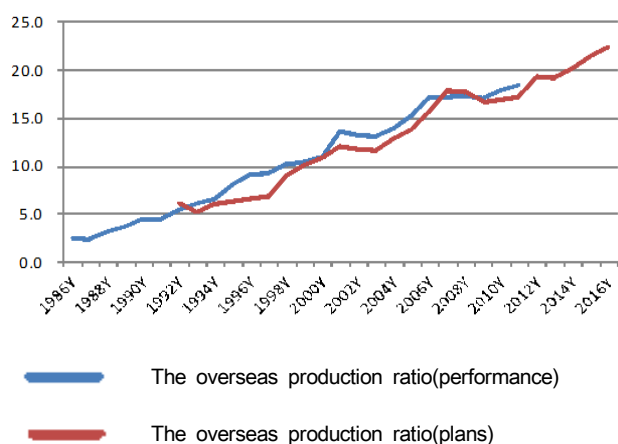
<Figure1> Foreign Direct Investment in JAPAN, 1991-2011 (Unit: trillion yen)

일본 Cabinet Office (2011) 「기업행동에 관한 설문조사」에 의하면, 기업의 해외현지 생산비율(생산금액의 비율)은 2010년도 18.0%, 2015년도에는 21.4%까지 상승할 것으로 전망되고 있다 (Figure 2 참조). 제조업의 해외직접투자는 1970년대는 화학, 철강·비철, 섬유 등의 업종이 중심이었으나, 1980년대 후반부터 2013년 까지 엔고나 무역마찰 등의 영향을 받아 수출대체를 목적으로 하여 현지생산화를 추진한 전기기계나 수송기계 등의 업종에 의한 투자가 많았다. 그러나 2005년 이후는 업종에 상관없이 비제조업을 포함한 모든 산업에서 해외진출이 증가하고 있는 상황이다. 2014년 이후에는 엔저현상에도 불구하고 많은 기업들이 해외직접투자를 유지하고 있는 상황이다.

일본 기업의 해외진출 가속화의 요인은 2013년까지 엔고 이외에 원전사고를 계기로 한 전력부족이나 높은 법인세율 등과 같은 많은 문제가 지적되고 있다. 단지, 엔 환율과 해외직접투자의 관계를 살펴보면 1985년의 플라자합의(Plaza Agreement) 당시에는 엔고가 해외직접투자를 증가시키는 요인이 되고 있었으나 그 후에는 엔화환율과 일본기업의 해외직접투자와의 상관관계는 명확하지 않은 것으로 보고되고 있다.

경제산업성의 「해외사업활동 기본조사」에 의하면, 2012년도의 해외투자의 동기에 대해서 「현지의 제품수요 또는 향후 수요확대 예상」이라고 대답한 기업의 비율이 73%를 기록해 가장 높은 것으로 나타났다. 시계열분석결과를 보아도, 「저렴한 양질의 노동력 확보」 등의 이유로 해외진출을 추진하는 기업은 감소하고 있고, 현지 주변 제3국에서의 수요확대 등을 이유로 해외진출을 가속화하는 기업이 증가하고 있다. 일본 기업들은 국내의 출생률 감소와 고령화로 인한 경제규모의 축소를 피할 수 없는 국내상황으로 파악하고 개발도상국 등의 고성장을 활용하는 것을 목적으로

한 진출이 늘어나고 있는 것으로 파악된다. 개별 기업입장에서는 성장성도 높고 비용도 저렴하기 때문에 국내생산·판매 중시전략에서 해외로 생산·판매시설을 이전하는 것은 당연한 의사결정이다. 생산·판매 거점의 해외진출에 의해 매출증가나 이익의 증가를 기대할 수 있고, 해외에서 벌어들인 수익의 배당이나 로열티가 본국에 송금된다면 본국의 국민소득은 증가할 것이다. Wakabayashi (2009)는 국제경제학 이론에서 요소부존상황의 차이에 의해 발생하는 국가간의 자본이동은 양국가의 경제후생을 향상시킨다고 했다. 또한, 이윤률이 낮은 자본풍부국가에서 이윤률이 높은 노동풍부국가로 자본이 이동할 경우, 자본풍부국가에서는 국내생산이 감소하고 국내생산 활동을 통해 얻을 수 있는 노동자의 소득은 감소하지만, 해외투자로 인해 얻을 수 있는 기업수익이 크기 때문에 결과적으로 기업수익의 증가폭이 노동자 소득의 감소폭을 상회하고, 고용자 소득과 기업수익을 합한 국민소득은 증가하게 된다.



Source: Japanese Cabinet Office(2011).

<Figure 2> Trends in the overseas production ratio(manufacturing industries)

단지, 해외직접투자(FDI)는 단순한 자본이동이 아니라 기술수준이 다른 국가 간의 기술이전이라는 점에도 주의해야 할 필요가 있다. 해외직접투자가 비교 우위부문에 진행될지, 비교 열위부문에 진행될지에 의해 해외투자가 수출을 대체할 경우와 수출을 보완할 경우가 있다 (Oda, 1997). 위에서 언급했듯이 일반적인 이론에 의하면 해외로의 자본이동에 의해 국내생산이나 고용은 감소하지만, 자국의 비교 열위부문에 자본이 흘러 나갔을 경우에는 그렇게 되지 않을 가능성이 있다.

Kojima (1989)에 의하면, 해외직접투자(FDI)에는 비교생산비로 자국의 비교열위산업의 경영자원이 상대국의 비교우위산업에 이전되는 순수역 지향적 해외직접투자와, 자국의 비교 우위산업의 경영자원이 상대국의 비교 열위산업에 이전되는 역무역지향적 해외직접투자(FDI)가 있다. 전자의 경우, 상대국의 기업역량, 생산할수, 생산성의 개선이라는 이익 요인과 비교생산비의 우위에 따른 무역이익이라는 이중의 이익이 실현되고 해외직접투자(FDI)는 자국수출을 촉진한다. 한편, 후자의 경우 상대국의 생산성은 개선되지만, 비교생산비의 격차가 축소되기 때문에 자국의 수출과 상대국의 수입은 감소해 무역이익은 축소되고, 해외직접투자(FDI)는 자국입장

에서 수출 대체요인으로 작용한다고 한다.

또한, 해외직접투자(FDI)가 비교우위부문에 진행될지 또는 비교열위부문에 진행될지에 따라 교역조건에 미치는 영향도 달라진다. Ito & Oyama (1985)에 의하면, 자국의 비교열위부문에 외국 비교우위부문에 직접투자가 진행되었다고 하면 자국의 수입재 상대가격하락으로 교역조건이 개선되고 양국의 무역량도 증가해 자국의 경제성과는 높일 수 있으나, 반대로 자국의 비교우위부문에 외국 비교열위부문에 직접 투자가 진행된다면 자국의 교역조건은 악화되고 무역량은 감소하여 자국의 경제성과가 저하될 수도 있다고 주장하고 있다. 지금까지 일본기업은 기술발전과 함께 저부가가치품의 생산을 국내생산에서 해외생산으로 전환하면서 부가가치가 높은 제품은 국내에서 생산하고 그것을 수출하는 전략을 실행해왔다. 즉, 일본기업은 비교열위부문에 해외직접투자(FDI)를 실행해왔기 때문에 해외직접투자(FDI)의 증가에 의한 수출감소나 교역조건악화 등 경제에 대한 악영향은 적었다고 판단된다. 지금까지의 많은 실증분석에서도 일본의 경우 해외직접투자(FDI)증가는 수출을 오히려 증가시켰다는 분석결과가 많다 (BOJ, 2012).

그러나 최근 아시아 등 신흥국경제가 빠른 속도로 발전하고 있고, 일본과의 소득수준, 혹은 생산기술수준의 격차가 축소해 연구개발(R&D)부문 등에서의 기업의 해외진출도 증가되고 있다. 지금까지의 비교열위부문에 해외직접투자(FDI) 증가는 국내경제에 대한 악영향은 작았으나 비교우위부문에 해외직접투자(FDI)가 증가하게 되면 수출 감소나 교역조건악화라는 형태로 국내경제에 대한 악영향은 미칠 가능성이 있다 (Na, 2010).

### 3. 기업의 해외투자가 국내고용 미치는 영향

#### 3.1. 해외직접투자와 고용과의 관계에 관한 기존연구

기업의 해외투자(FDI)가 국내고용에 미치는 영향에 관한 실증연구는 많이 존재하지만, 외국 직접투자에 의해 국내고용이 감소한다고 하는 증거는 비교적 부족하다고 말할 수 있다 (Hahn and Kim, 2015).

해외직접투자(FDI) 이외에, 외국생산위탁을 포함하는 넓은 의미에서의 해외생산(off-shoring)에 관한 수많은 연구에서 Wagner (2011)는 해외생산이 고용에 미치는 영향은 거의 없고 있다하더라도 약간 정의 효과가 있다고 주장했다. 일본뿐만 아니라 독일이나 프랑스를 비롯한 선진국에서도 국내 경제환경의 악화에 의해 해외 진출하고자 하는 기업이 많이 발생하자 국내고용 변화에 대한 관심을 가지게 되었다.

Blonigen (2001)은 미국에 진출한 일본의 자동차산업을 대상으로 한 연구에서는 미국 내의 일본자동차 조립공장의 진출은 일본으로부터의 부품수출을 증가시키는 효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 이 연구에서는 기업이 해외진출을 했다 하더라도 기초 부품소재의 수출은 유지해야 되기 때문에 국내 고용시장의 공동화를 방지할 수 있다고 했다. 또한, 국내고용을 증가시키기 위해서는 주요품목이나 부품소재 등의 수출을 확대시키는 메커니즘을 구축해야 한다고 지적하고 있다.

Head & Ries (2001)은 최종소비재기업의 해외진출에 관한 조사에서 최종소비재기업의 해외 진출과 수출의 대체성에 대해서 연구하였다. 연구결과, 기업이 해외진출을 하더라도 반드시 본국의 수출이 감소했다는 관련성을 발견할 수는 없었다고 지적했다. 즉 기업이 해외진출을 확대한다 하더라도, 관련 산업의 부품수출이

증가하는 효과가 있기 때문에 국내의 부품제조 부문에서의 공동화는 방지할 수 있다고 했다. Hijzen et al. (2007)도 1995년부터 2002년의 데이터를 활용해 신규 해외직접투자(FDI)는 국내생산 및 고용에 플러스의 영향이 있으며, 시간이 지나면 지날수록 고용의 증대효과는 확대되고, 3년째에는 평균 6.9%에 달했다는 연구결과를 발표하였다.

<Table1> Effect on Employment of Foreign Direct Investment

	Productivity	Productivity	Domestic Employment
Year of FDI execution	2.0% growth	3.3% growth	Not Change
1year later entry to FDI	Not Change	4.7% growth	2.9% growth
2year later entry FDI	Not Change	4.8% growth	4.2% growth
3year later entry to FDI	Not Change	6.3% growth	6.9% growth

Source: Hijzen et al. (2007)를 토대로 필자 작성

이들 실증연구의 대부분은 해외직접투자가 반드시 국내고용을 감소시킨다는 것은 아니라는 결과를 도출하고 있다.

<Table 2> The empirical studies of effect about Foreign Direct Investment

Research	Nation	Impact on Own Country
Barba Navaretti et al.(2009)	Italy France	Positive impact on employment and Value added Positive impact on employment and value-added output
Hijzen et al.(2011)	France	Manufacturing: Negative impact of positive no effect Service sector: Positive effect on (+) employment
Castellani et al.(2008)	US	No negative effect on employment Technology-intensity improved by investment for middle east area
Desai et al.(2009)	US	Positive effect on employment and Investment
Wagner (2011)	Germany	No negative effect on employment
Hizen et al.(2007)	Japan	Positive effect on employment
Edamura et al.(2011)	Japan	Negative effect on employment at investment for Asia
Debaere et al.(2010)	Korea	Negative effect on employment at investment for developing countries

Source: Ayumu Tanaka (2013).

일본에서는 경제산업연구소를 중심으로 수많은 연구자들이 이와 같은 연구를 진행해왔다. Institute for International trade and Investment (2009)의 연구에서는 나가노현(長野縣)의 스와시(諏訪

市) 소재의 중소기업을 대상으로 사례분석을 실시하고, 해외로 제조조립공장을 이전시킨 기업을 조사한 결과, 본사의 고용이 감소한 케이스가 약 30%정도 이하로 밝혀졌다. 약 50%의 기업이 본사의 고용이 증가했다고 응답했고, 증가한 기업의 특징으로는 국내에 새로운 신제품개발 거점이 있거나, 마더공장(Mother Factory; 다른 공장에서 수행하기 어려운 첨단제품을 기획하거나, 신규설비를 도입하여 생산혁신을 주도하는 거점)의 존재가 확인되고 있었다.

Ito & Michihiro (1985)는 기업이 해외에 진출한 후 국내에 새로운 산업이 탄생하지 않았을 때 발생하는 것을 산업의 공동화로 정의하고, 현재 일본에서 진행되고 있는 상황은 공동화가 아닌 산업구조의 변화라고 강조했다. 또 한, 현재의 경영환경에서는 기업이 해외로 진출하는 것은 합리적인 전략이며, 그것을 막으려고 하는 것은 비합리적인 정책이기 때문에, 정부의 중요한 역할은 국내에 새로운 산업이 탄생하기 쉬운 환경을 조성하는 것이라고 언급하였다.

Inui & Todo (2007)의 연구는 경제산업성의 『기업활동기본조사』 데이터를 이용한 대표적인 연구인데, 1995년에서 2000년까지 해외직접투자를 실행한 일본 기업의 경우 해외직접투자 이후에 고용을 3~5%정도 증가시킨 것으로 나타났다. 즉, 해외직접투자는 오히려 고용을 증가시키는 효과가 있었다는 것이다. 이 결과는 우리나라의 일부에서 주장하고 있는 해외직접투자(FDI)가 고용을 줄인다고 주장하는 것과 상반되는 결과이다.

또한, Higuchi & Matura (2003)는 해외직접투자를(FDI)를 실행한 기업의 단기적으로는 고용이 감소하지만, 5~6년 이상 지난 후에는 고용증가율, 실질부가가치성장률, 노동생산성의 상승률 등이 해외직접투자(FDI)를 실행하지 않은 기업보다 높아지고 있다고 주장했다. Tanaka (2012)는 2003년부터 2005년까지의 기간에 해외직접투자(FDI)를 실행한 일본 제조업체 288사에 대해서 『기업활동기본조사』의 기준을 활용하고 분석 했다. 그 결과, 해외 직접투자(FDI) 기업들은 투자 후 3년간의 고용률을 해외투자를 하지 않았을 시기와 비교해보면 평균적으로 고용을 12.6% 증가시키고 있다는 것을 알 수 있었다. 그 외에도 일본 제조업을 대상으로 한 실증 분석에 관한 연구에서는 해외진출기업이 오히려 고용을 증가시킨다는 증거들을 제시하고 있다.

Yamashita & Fukao (2010)는 1991년부터 2002년의 자료를 근거로 해외에 진출하게 되면 본국의 고용이 상실해 버릴 것이라는 가설이 틀렸다는 것을 증명하고, 해외자회사의 고용이 10% 증가했을 때 국내고용이 0.2% 증가한다는 상관관계를 찾아냈다. 그리고 공동화를 과도하게 의식한 지원정책은 오히려 국내고용에悪영향을 미칠 가능성이 있다고 지적하였다.

Ando & Kimura (2011)도 1998년부터 2006년의 데이터를 이용해 동아시아에 투자한 기업은 국내고용을 증가시켜 수출-수입을 강화하는 경향이 강하고 이러한 현상은 분석 대상기간의 후반에 더욱 강해졌다고 주장했다. Obashi et al. (2010)는 1992년부터 2005년까지의 자료를 이용해 선진국에 대한 해외직접투자는 기업 내의 비제조부문의 고용을 증가시키는 반면에, 제조부문의 고용에는 거의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또 개발도상국에 대한 해외직접투자(FDI)는 국내고용에는 거의 영향을 미치지 않지만 보다 고숙련의 노동자에 대한 이직이 발생할 것이라고 지적했다.

이와 같이 해외직접투자(FDI)가 국내고용에 미치는 영향은 플러스의 효과를 지적하는 실증연구가 많다. 단, 해외에 대한 생산이전이 급속도로 진행될 경우나 신규산업 등에 대한 원활한 고용 시프트가 실현되지 않을 경우, 마이너스(-)의 효과가 발생할 가능성은 배제할 수 없다. 기업의 해외진출에 의한 새로운 성장기회를 국내 경제의 장점으로 살리기 위해서는 국내의 사업 환경정비와 노동시장의 기능강화가 중요할 것으로 판단된다.

### 3.2. 분석방법

본 연구에서는 기존연구에서 기업의 해외진출이 본국 고용에 미치는 영향을 정확히 분석하기 위해 일본 제조업의 사례를 분석에 이용하였다. 따라서 이 연구에서 사용한 분석방법은 기존연구에서 사용된 기법을 근거로 조사하는 것이 아닌 실제로 기업현장에서 발생하고 있는 현상을 정확히 파악하기 위해 기업의 2차 자료를 통해 기업의 해외진출과 고용관계를 파악하려고 노력했다.

본 연구에서는 일본의 대표적인 중소기업들의 해외진출사례 분석하고자 했는데, 주요 기업은 <Table 3>과 같다. 주요 분석대상은 기업개요, 해외진출현황, 해외진출전과 후의 국내고용 증감률 등의 3가지에 초점을 두고 조사하였다.

<Table 3> Research Companies

Research companies	Company profile	Reasons for going overseas	Effect on employment
Company A	·Manufacturing watch parts ·Processing precision micro parts	offshoring of main customer	headquarter employment :30% growth by new business transition
Company B	·Precision stamping ·mold manufacturing	Pioneering overseas customers	30% growth at R&D organization
Company C	·Processing parts of automatic movement	Expanding foreign demand	10% growth by new business
Company D	·Manufacturing Valve	Request of main factory	70% growth at new business(semiconductor, industrial robots)
Company E	·Robber parts for cars	Responding to the offshoring of customer	40% growth at R&D
Company F	·Pipelines parts(construction machinery)	Decrease in domestic demand	70peoples(1997) ->143peoples(2011)
Company G	·Manufacturing fine spring	Responding to the offshoring of customer	100% growth by smart phone, electronic parts business

## 4. 사례분석

### 4.1. A사

손목시계 부품을 제조하고 있는 기업으로 정밀미세부품을 해외에서 양산해달라는 욕구에 대응하기 위해 해외진출을 하였다. 또한, 국내의 수요가 계속 감소하고 있는 상황에서 주요고객들의 해

외진출이 해외진출의 큰 요인이었다. 단순한 시계부품의 생산만으로는 일본 국내에서 생존하기 어려울 것으로 판단한 A사는 보유하고 있던 미세가공의 기술을 활용해 초정밀미세가공 사업에 대한 사업전환을 도모했다. 이 전략이 일본 국내에서 성공해 본사공장의 인원이 해외진출 이전보다 약 30% 증가했다. 증가인원 가운데 기술개발요원은 50명으로, 데스크탑형 공작가공기, 초정밀 기술의 반도체에 대한 응용 등 신규사업을 탄생시키고 있다. 이러한 노력으로 A사는 본사공장이 공동화되지 않고 반대로 30%의 인원증가를 기록했다.

### 4.2. B사

정밀 프레스가공, 정밀 프레스 금형제조업체이다. 일본 국내의 고객이 해외로 빠져 나가는 상황에서 위기의식을 느끼고 독자적인 판단에 의해 해외진출을 결정했다. 독자적으로 해외진출을 시행한 B사의 고속 프레스가공기술이 해외에서 주목받기 시작하면서 서서히 제품에 대한 주문이 밀려들어오게 되었다. 일본 국내에서는 대기업과의 거래실적이 없으면 어려운 계약들이 해외에서는 확실한 원천기술이 있으면 신규계약이 가능했다. B사의 본사공장인원은 해외진출 전보다 약 30%가 증가했는데, 일본 국내에서는 영업, 수요발굴, 새로운 기술개발 등의 업무 중심으로 조직을 개편했다. 해외진출 이후에 B사가 공동화되지 않고 고용을 증가시킬 수 있었던 요인은 현재 상황에 안주하지 않고 자사기술의 지속적인 발전을 추구하였다는 것이다. 또한, 정밀도가 높은 제품에 대한 니즈가 있는 대기업 맞춤형 제품을 꾸준히 개발하려는 자세에 있다고 할 수 있다.

### 4.3. C사

C사는 시계의 무브먼트 부품 가공 조립 기업이다. 해외로 진출한 이유는 비용절감보다는 해외시장에서의 수요가 확대되고 있는 가운데 그 수요를 개척하기 위한 것이었다. 시계부품, 프레스 부품 제조를 해외로 이전하였는데, 이 사업군을 국내에서 계속 생산할 경우 차세대 신기술 개발이 어려울 것으로 판단했기 때문이다. 또한, 시계 부품이외의 제품을 제조하는 것을 해외진출의 최대 목표로 정하고 해외에서는 기존 제품, 국내에서는 신규사업 개발에 주력했다. 진입장벽이 낮은 기존사업은 5년에서 10년 사이에 국내 시장에서 경쟁력을 잃을 것으로 판단하였기 때문에 해외로 생산을 이전했다. 기존 사업의 해외이전으로 국내에 여력이 생겨, 국내의 연구개발 인원을 중심으로 인원이 10%증가했다. 본사공장이 공동화되지 않았던 이유는 진입장벽이 낮은 제품의 비율을 감소시키고 경쟁력이 있는 정밀기구부품의 제조, 반도체구현 조립, 의료기기 등의 사업을 발전시켰기 때문이다.

### 4.4. D사

D사는 밸브를 중점적으로 제조하는 기업이다. 해외진출은 모기업으로부터의 요청으로 인하여 진출했는데 향후 시장성장률이 크게 기대되는 지역에서의 시장점유율 획득이 모기업의 목적이었다. 국내에서는 모기업과의 거래가 전체 매출의 80%를 차지하고 있었다. 모기업에 대한 의존 관계를 근본적으로 변화시키기 위해 좋은 기회라고 생각하고 해외진출을 결정했다. 당초 해외진출 했을 당시에는 약간의 공동화가 진행되었으나, 액정, 반도체, 산업용 로봇, 태양광 패널 등 모기업이 취급하지 않은 제품군을 확대시킴으로써 해외에서 크게 성공하였고 일본국내 공장의 인원은 약 70%

나 증가했다. 모기업으로부터 독립해야겠다는 경영자의 강한 의지로 현재 모기업 관련 매출은 10% 이하까지 감소시킬 수 있었다. D사가 공동화를 막을 수 있었던 이유는 시대에 맞는 사업을 유연성 있게 개발하고 대응할 수 있는 기술력이라고 할 수 있다.

#### 4.5. E사

E사는 자동차용 고무 부품 기업이다. 해외진출은 거래처의 아시아 진출에 대응하기 위해 진출했다. E사의 강점은 단순한 하청에 만족하지 않고 지속적으로 합성고무의 새로운 용도개발에 매진해 온 것이다. 고무소재, 충전제등의 배합 비율과 가공 방법을 조합시킴으로써 방진, 소음 등 시대가 요구하는 환경대책 고무의 개발을 추진하고 있다. 이러한 소재개발이나 새로운 니즈에 대응하기 위해 석박사급의 고급인재를 다수 확보하고 미래지향적인 사업구상도 동시에 추진 중에 있다. 특히 경기가 안 좋은 불황에는 대기업을 퇴사한 인재나 기술을 보유하고 있는 고령자를 확보할 수 있는 좋은 기회라고 생각하고 적극적으로 채용에 나서고 있다. 해외 진출로 인해 본사공장의 직접공(直接工)은 감소했으나 새로운 니즈에 대응하기 위한 기술인재를 중심으로 약 40%나 증가했다.

#### 4.6. F사

F사는 1963년 설립한 배관부품(건설 기계용) 제조기업이다. F사는 환율문제나 일본내 수요 감소, 인건비 부담 등 다양한 어려움에 직면하고 있었는데, 해외진출을 고려하기 시작하였을 때는 해외진출 전략을 면밀히 검토하고 진출할 것이 아니라 해외진출이 위기를 돌파할 수 있는 유일한 출구로 간주하고 행하였다. F사는 원래 건설기계용 배관부품에서 경쟁력이 있는 기업이었기 때문에 해외진출 후 새로운 고객을 개척하는 것은 어려운 것이 아니었다고 한다. 97년 중국 상해, 2006년 태국 등으로 공장을 설립해, 본격적인 해외영업의 시작했다. F사 경우 해외진출이 확대됨에 따라, 해외에서의 기술지도나 품질관리 등 간접업무가 증가했기 때문에 국내에서 기술지도자나 품질관리, 해외사업장 관리요원 등을 중심으로 인원을 확대시켰다. 결국 진출 당시에는 70명이었던 직원이 2011년에는 143명까지 증가할 수가 있었다.

#### 4.7. G사

G사는 미세 스프링 제조 기업이다. 일본 거래처들이 생산거점을 해외로 이전시켰기 때문에 독자적인 경영 판단으로 해외진출을 실시했다. 즉, 해외에 진출한 일본 거래처에 지속적으로 스프링을 공급하기 위해서 해외진출을 했다. 당초 제조한 것은 리모콘 스위치의 접점 용수철이었는데, 해외진출 이후에는 단순히 한가지의 부품을 제조한 것이 아니라 제공할 수 있는 부품의 다각화를 도모했다. 휴대전화 단말기의 개폐 용수철, 볼펜 볼 용수철 등 세계적으로 높은 시장점유율을 확보하고 있는 제품도 개발했다.

최근에는 자동차에 전자기기를 다수 탑재하기 시작해 미세 스프링에 대한 수요가 늘어나고 있어 인력에 대한 수요가 증가했다. 그리고 연구개발에 대한 투자도 확대시켜, 의료기기용 용수철, 나노테크놀로지 분야에 대한 응용 등 연구개발을 진척시키고 있다. G사는 해외진출 당시보다 현재 본사인원수가 100%이상 증가해 공동화와는 전혀 관계없다고 할 수 있는 대표적인 기업사례이다.

## 5. 공동화를 막기 위한 일본정부 대응

글로벌 환경 하에서는 기업의 논리와 국가의 논리가 반드시 일치한다고는 할 수 없다. 기업이 합리적인 판단에 의한 최적화 행동을 통해 입지선택을 했다 하더라도 국내에서는 충분한 고용이 발생하지 않고, 국가의 최적화에 연결이 안되는 경우가 많이 있다. 따라서 국내고용의 확보는 기업단위가 아닌 경제 전체로서 정부가 해결해야 할 과제라고 할 수 있다. 경기침체 등으로 국내 사업환경이 어려워지고 있는 기업을 살리기 위해 정부는 공동화방지를 위한 산업 활성화대책을 마련하는 것이 정부가 해야 할 책무라고 할 수 있다.

일본에서는 2011년도 제3차 보정예산에서 국내투자의 보조금 확충 등에 의해 국내에서의 입지축진과 고용창출, 지역 활성화를 도모하는 대책이 발표되었고 이것이 일본정부에 의한 공동화방지책의 하나이다. 또한, 정부의 공동화방지 정책에 주목해야 할 새로운 접근법이 도입되고 있다. 그것은 고용대책으로서 해외진출을 금지하는 것이 아니라 기업의 해외진출을 지원함으로써 국내의 공동화를 방지하려고 하는 접근법이다.

이러한 정책이 나타난 배경에는 기업의 해외진출이 증가하면 국내공동화가 감소하고 중장기적으로는 투자수익증가 등의 수혜를 얻게 돼 국내고용도 증가할 것이라는 논리가 일본경제계에서는 주류가 되기 시작했기 때문이다. 예를 들면, 2011년의 경제재정백서에서는 「기업행동에 관한 설문조사」(Cabinet Office)를 이용한 분석을 통해 해외생산을 증가시키려는 의향이 있는 기업들은 그렇지 않은 기업과 비교해 고용전망의 증가 폭이 큰 것으로 나타났다고 기술되고 있다. 또 同백서는 “해외생산의 증가에 따라, 해외생산 거점의 보완적인 역할을 하는 본사기능의 확충이 필요하게 되고 그것에 따라 고용 전망이 밝아질 가능성이 있다”라고 추론하고 있다.

지금까지 기업을 국내나 특정지역에 어떻게 유치하고 만류시켜야 될지에 대해 고민해온 일본정부가 기업의 해외진출을 지원하는 정책을 강화하기 시작한 배경에는 상기와 같은 전략이 있는 것으로 알 수 있다. 일본 중소기업청이 발표한 「중소기업 경영력 강화 지원법안」에는 해외진출의 의지가 있는 중소기업을 소관 각료나 지사가 인정하고 지원하는 메커니즘이 포함되고 있다. 인정을 받은 기업에는 용자의 보증 한도액을 인상시켜주는 특례를 적용하는 것 이외에 진출 현지에서의 자회사가 현지금융기관으로부터 용자를 쉽게 받을 수 있도록 일본정책금융공고에 의한 보증을 부여하는 지원도 마련하고 있다.

지방자치단체도 지방 중소기업의 해외진출 지원에 나서기 시작했다. 지방에 있는 중소기업이 국내에 머물러서 쇠퇴하는 것 보다 해외에 적극적으로 진출하고 생존할 수 있는 길을 찾는 것이 훨씬 기업의 성장과 지역의 경제활성화에 도움이 된다는 생각이 있는 것으로 보인다. 이러한 중소기업의 해외진출 지원대책 발표 이후, 도쿄도 오타구, 군마현, 시즈오카현, 후쿠오카현 등 많은 지방자치단체가 중소기업의 해외진출을 적극적으로 지원하는 정책을 발표하고 있다.

그리고 아베(安部) 정권에서도 기업의 국제화지원정책은 유지되고 있다. 2013년 6월에 발표된 일본재흥전략(Japan is back strategy)에서는 해외진출하는 중소기업·소규모사업자에 대한 지원을 가속화시켜, 2020년까지 흑자 달성의 중소기업을 70만 개에서 140만 개까지 늘리고 이후 5년간에 1만 개의 중소기업을 해외진출 시키는 것을 목표로 하고 있다.

또한, 일본 정부는 국내고용의 유지 혹은 증가와 외국계 다국적기업의 일본투자를 활성화시키기 위해 국내의 투자환경을 정비하는 사업에도 착수하기 시작했다. 이러한 정책은 일본기업의 해외



진출을 지원하는 것은 단지 기업의 경쟁력에는 도움이 될 수 있으나 국내공동화방지를 해결할 수 있는 요소가 되지 않는다는 취지에서 나온 것으로 볼 수 있다. 2010년에 일본정부는 국내투자자의 촉진과 신규고용의 창출을 목표로 「일본 국내투자촉진 프로그램」을 발표했다. 이 프로그램을 개발하는 데 있어서 「국내투자 촉진 원탁회의」가 설치되고, 산업계나 노동계의 의견도 반영시켜, ①기업입지 촉진 종합 플랜, ②아시아 거점화 정책의 종합적인 진출을 중심으로 하는 대책을 완성시켰다. 경제단체연합회에 의하면, 이 정책에 의해 2020년까지 설비투자를 09년 대비 65% 증가할 것으로 예상하고 있다.

## 6. 결론

### 6.1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구에서는 일본 기업의 해외진출이 국내고용에 미치는 영향을 일본 제조업의 사례를 통해 분석했다. 일본기업은 국내에서 환율, 법인세(42%), 높은 인건비, 엄격한 환경규제, FTA체결 지연, 전력수급불안 등 “6重苦”에 시달리기 때문에 해외진출을 할 경우, 고용면에서도 공동화가 발생할 가능성이 높다. 그러나, 이러한 상황에서도 일본정부는 적극적으로 기업의 해외진출을 추진하고 다양한 대책을 마련하고 있다는 것을 알 수가 있었다. 본문에서 살펴본 바와 같이 기업의 해외진출이 국내고용을 감소시키지 않는다는 것은 다음의 5가지로 요약될 수 있다.

첫째, 해외시장을 개척하기 위한 해외직접투자(market-seeking FDI)는 국내생산을 감소시키지 않는다. 수출을 멈추고 현지생산으로 바꿀 경우 해외직접투자는 수출을 위한 국내생산·고용을 감소시키는 효과가 있다. 그러나 해외시장에서의 매출확대를 도모하는 현지 생산은 국내생산과 대체적이지 않다.

둘째, 외국에서 최종재의 현지생산 확대에 따라 본국에서의 중간재 수출이 증가하는 경우가 있다. 단일생산 공정만이라면 국내생산과 외국현지생산은 대체적이다. 그러나 복수 생산공정의 경우 국내생산과 외국현지생산은 보완적일 경우가 많다. 예를 들면, 중국에서 자동차의 현지생산을 하기 위해서는 일본에서의 엔진을 비롯한 다양한 부품의 수출이 늘어날 수 있다. 중간재의 수출은 서비스의 수출도 포함된다. 예를 들면, 본국에서 기술을 제공하고, 중국의 자회사에서 자동차의 현지생산을 행함으로써 자회사로부터 일본의 모회사에 기술제공의 대가가 지불되는 경우도 있다. 이러한 사례의 경우, 본국 연구개발 부문의 고용에 정(+)의 효과가 있다고 할 수 있다. 또, 외국현지생산의 확대에 따라, 환율 리스크의 관리나 세계규모에서의 자재조달망의 관리 등 국내의 본사기능 부문에서 해야 할 업무가 증가한다. 이러한 경우 외국현지생산의 확대는 본사기능 부문의 고용에 정(+)의 효과가 있다고 할 수 있다. 외국자회사로부터의 본사에 대한 이익송금에는 국내의 본사기능 부문의 서비스에의 대가지불이 포함되어 있다고 볼 수 있다.

셋째, 제조기업들이 도매·소매·서비스 등을 위한 자회사를 외국에 설립할 경우, 국내고용을 감소시킨다고 보기 어렵다. 예를 들어서, 한국의 자동차회사가 중국에서 자동차를 판매하기 위해 자동차판매 회사를 설립할 경우 한국의 국내고용은 줄어들지 않는다. 요약하면, 해외직접투자가 국내고용을 감소시키지 않는 경우도 충분히 있다는 것이다. 특히, 최근엔 저렴한 임금을 이용하려는 동기와 함께 중국을 비롯한 신흥국에서의 매출을 확대시키고자 하는 동기의 중요성이 높아지고 있다. 단순히, 해외직접투자가 국내고용을 줄인다고 결론짓는 것은 어렵다고 할 수 있다.

넷째, 해외수요를 창조하는 경우다. 인구의 감소국면에 접어든 일본과 한국 등의 국가의 경우, 국내 수요의 대폭적인 확대를 기대하기가 어렵기 때문에 새로운 수요를 창조하는 것이 중요하다. 해외수요나 경영환경의 변화에 대응하기 위해서는 본사의 경쟁력 뿐만 아니라, 해외현지법인의 경쟁력도 중요해진다. 해외현지법인의 경쟁력을 높이기 위해서 적극적으로 해외에서의 현지화도와 경영속도를 제고해야 한다. 그렇지 않다면 현지에서 경쟁력이 상실되기 때문이다. 일본 업체들은 이러한 점에서 경쟁력이나 현지 대응 능력이 약하다. 그러나, 현지화나 경영속도 측면에서는 우리 한국에 승산이 있다고 할 수 있다. 현재는 현지화와 경영의 스피드에 어느 정도 경쟁력을 확보하고 있는 상황이지만 최근엔 엔저현상으로 인해 한국기업에 불리한 상황이 확대되고 있다. 이러한 상황에서는 우리 한국입장에서도 지속적으로 새로운 해외수요 획득을 위해 보다 적극적으로 새로운 신흥국시장 개척이나 기존시장에서 일본기업들이 진입했을 경우를 생각해 대응해야 할 것이다.

다섯째, 고부가가치생산에 대한 전환이다. 해외 진출 후 국내 제조거점이 축소되면 당연히 국내의 고용은 유지될 수 없다. 유지하기 위해서는 고부가가치제품의 개발·제조 거점을 국내에 유지하는 것과 해외 다국적기업의 생산거점이나 연구개발시설을 국내에 유지하는 것이 중요하다. 최근 몇 년간 일본기업을 비롯한 외국기업들을 한국에 유지하는 것은 어느 정도 성공했다고 할 수 있으나, 외국기업들이 최대 리스크라고 생각하는 북한문제나 노사문제 등을 적극 해결하고 더욱 유지활동에 힘써야 할 시점이라고 할 수 있다.

환율 리스크나 인건비를 포함한 국내에서의 사업비용 그리고 중소기업의 우수인재 확보의 어려움을 고려할 경우 중소기업은 해외에 진출하는 것이 합리적인 의사결정이다. 그러나, 환율과 비용만을 고려한 해외진출은 국내에서의 수출을 멈추게 하는 단순한 생산시설의 해외전환이기 때문에 국내고용은 감소할 수밖에 없다. 그렇게 되지 않기 위해서는 경쟁력 있는 중소기업의 육성이 시급하다. 경쟁력이 있는 유망한 중소기업을 많이 육성하고 이러한 기업군의 국내 생산활동을 단순 작업에서 고부가가치생산으로 전환시켜 해외에 진출해도 고용확보 및 유지가 가능하게 하는 거시적인 정책마련이 필요하다고 할 수 있다.

### 6.2. 연구의 한계 및 제언

본 연구는 기업의 해외진출 동기 및 동향 등에 관한 고찰과 적극적으로 해외진출 전략을 실행하고 있는데도 불구하고 고용을 유지 및 확대하고 있는 일본기업의 사례분석을 했으나 다음과 같은 한계점이 존재하고 있고 향후의 연구에서는 이하의 점을 보완해야 한다고 판단된다.

첫째, 본 연구는 일본 업체를 대상으로 한 해외진출과 국내고용과의 관계를 사례 중심으로 분석을 했지만, 이 결과를 일반화하기 위해서는 외적타당성이 부족하다고 할 수 있다. 특히 연구대상을 일본 업체로 한정하고 연구했기 때문에 사례기업을 선정하는데 한계가 있었다. 향후 연구에서는 일본뿐만 아니라 특히 한국이나 독일의 중소기업의 사례를 수집하여 기업의 해외진출과 국내고용의 관계와 고용을 확대할 수 있는 메커니즘을 규명해야 된다고 생각한다.

둘째, 해외 진출하는데 있어서 경영환경이나 내부환경의 변화로 인해 기업의 국내고용의 유지·확대가 성공 또는 실패할 경우가 존재할 것이다. 본 연구에서는 다양한 경영환경을 고려하지 못하고 또한 해외진출 실패기업에 대한 사례는 분석하지 못했다. 향후 연구에서는 국내고용을 유지할 수 없었던 실패사례에 관한 연구를 실시하고 국내고용을 잃을 수밖에 없는 기업의 해외진출 특징을

도출해야 할 것이다.

셋째, 해외진출에 관한 국제경영이론과 국내고용의 관계를 검증하는 정량적 분석을 하는 노력이 필요하다. 이 정량분석을 위해 기업의 국제화가 고용에 영향을 주는 많은 변수를 탐색하고, 이에 따른 분석을 해야만 신뢰 가능한 연구가 된다고 생각한다. 따라서 향후 연구에서는 기존연구에서 많이 다루었던 일본이나 해외의 사례가 아닌 우리 한국의 케이스를 바탕으로 변수의 탐색 및 실증분석을 실시하는 것이 중요하다.

마지막으로, 한국기업 및 정부관계자에게 대한 제안을 제시하고 본 연구를 마무리하고자 한다. 한국은 무역의존도가 일본 등의 선진국에 비해 매우 높다. 따라서 환율 등의 외부환경의 변화에 보다 많은 타격을 받는 것이 예상되고 있다. 그래서 일본의 사례분석에서 발견했듯이, 고부가가치의 제품을 지속적으로 공급할 능력이 있는 중견기업은 적극적으로 해외진출시키고 해외시장을 개척해야 한다. 또한 고부가가치 제품 제공능력이나 기술이 있는데도 불구하고, 해외경험의 부족이나 CEO의 의사결정에 의해 해외진출을 적극적으로 못하고 있는 기업의 경우 정부나 KOTRA가 기업의 요청을 기다리는 수동적인 정책이 아니라 정부, 중소기업청, KOTRA가 중심이 되어 전제적으로 중소기업에게 해외진출을 제안하는 유도정책이 필요하다고 생각한다.

수출형 산업은 해외수요를 확보하고 국내고용을 창출할 수 있는 산업이다. 어느 정도 시장전망이 밝고 최저 10년 이상은 해외수요 확대가 기대되는 사업에서는 적극적인 수출지원을 통해 국내고용을 확대시키고 그 사이에 국내에서 기술을 개발할 수 있는 능력을 키우는 지원을 하는 것이 중요하다.

정부관계자는 고부가가치생산이 가능한 중견기업의 발굴 및 해외진출에 대한 지원을 실시하고, 가능한 한 기업의 부담을 절감시키고 리스크를 낮추어주는 방향으로 기업을 해외진출시키고자 하는 노력이 필요하다. 그리고 아직도 존재하는 해외진출의 저해요인인 규제완화나 비용 인하, 동시 다발적인 FTA나 TPP, 한중FTA의 체결 등을 빨리 진행시켜 수출 환경의 조성 그리고 강소기업의 수출형 산업의 육성 등이 중요하다고 할 수 있다.

## References

- Ando, M., & Kimura, F. (2011). Globalizing Corporate Activities in East Asia and Impact on Domestic Operations: Further Evidence from Japanese Manufacturing Firms. *RIETI Discussion Paper, Series No. 11-E-034*.
- Blonigen, Bruce (2001). In search of Substitution between foreign production and exports. *Journal of International Economics*, 53(1), 81-104.
- Castellani, Davide, Mariotti, Ilaria, & Piscitello, Lucia (2008). The Impact of Outward Investments on Parent Company's Employment and Skill Composition: Evidence from the Italian Case. *Structural Change and Economic Dynamics*, 19(1), 81-94.
- Debaere, Peter, Lee, Hongshik, & Lee, Joonhyung (2010). It Matters Where You Go: Outward FDI and Multinational Employment Growth at Home. *Journal of Development Economics*, 91(2), 301-309.
- Desai, Mihir, Foley, Fritz, & Hines, James (2009). Domestic Effects of the Foreign Activities of U.S. Multinationals. *American Economic Journal: Economic Policy*, 1(1), 181-203.
- Edamura, Kazuma, Hering, Laura, Inui, Tomohiko, & Poncet, Sandra (2011). The Overseas Subsidiary Activities and Their Impact on the Performance of Japanese Parent Firms. *RIETI Discussion Paper Series, No.11-E-069*.
- Hahn, Yoo-Nah, & Kim, Dong-Ho (2015). Creating Profits with Nonunion Workers: A Case Study of Market Basket. *The East Asian Journal of Business Management*, 5(1), 37-41.
- Head, Kieth & Rise, John (2001). Oversea Investment and Firm Exports. *Review of International Economics*, 9(1), 108-122.
- Helpman, Elhanan, Melitz, Marc J., & Yeaple, Stephen R. (2004). Export versus FDI with heterogeneous firms. *American Economic Review*, 94(1), 300-316.
- Higuchi, Y., & Matsuura, T.(2003). Employment Effect Analysis Using Panel data of Firms: The effect of Change in business organization and FDI. *RIETI discussion paper*, No. 03-J-019.
- Hijzen, Alexander, Tomohiko Inui, & Yasuyuki Todo. (2007). The Effects of Multinational Production on Domestic Performance: Evidence from Japanese firms, *RIETI Discussion Paper Series*, No. 07-E-006.
- Hijzen, Alexander, Jean, Sébastien, & Mayer, Thierry (2011). The Effects at Home of Initiating Production Abroad: Evidence from Matched French Firms. *Review of World Economics*, 147(3), 457-483.
- Institute for International trade and Investment (2009). Overseas expansion of the small and medium enterprises which avoid industrial hollowing-case of Suwa area. *International trade and Investment*, Winter 2009/ No78.
- Ito, M., & Oyama, M.(1985). *Kokusai Boeki (international Trade)*. Tokyo, Japan: Iwanami shoten,
- Japanese Cabinet office (2011). *Annual Report on the Japanese Economy and Public Finance*. Tokyo, Japan: Japanese Cabinet office (FY2011).
- Kojima, K. (1989). *Nihon no Kaigai Chokusetsu Toshi (Macro Analysis of Direct Foreign Investment of Japan)*, Tokyo, Japan: Bunshindo.
- Ministry of Economy, Trade and Industry (2011). The Effect of Production and employment of Firms by FDI, Industrial activity analysis Fiscal Year Ended March 2011. Tokyo, Japan: Ministry of Economy, Trade and Industry
- Na, Seung-Hwa (2010). The Strategic Approach to FTA Governmental Negotiation Method between China. *The International Journal of Industrial Distribution & Business*, 1(1), 13-21.
- Navaretti, Barba, Giorgio, Davide Castellani, & Disdier, Anne-Célia (2010). How does Investing in Cheap Labour Countries Affect Performance at Home?. *Oxford Economic Papers*, 62(2), 234-260.
- Obashi, A., Hayakawa, K., Matsuura, T., & Motohashi, K. (2010). A two-dimensional analysis of the impact of outward FDI on performance at home: Evidence from Japanese manufacturing firms. *RIETI Discussion Paper*, No.09-E-053.



- Oda, M. (1997). *Basic International Economics*. Tokyo, Japan: Yuhikaku.
- Sakura, K., & Iwasaki, Y. (2012). Issues in dispute and true concerning a overseas production shift. BOJ Reports & Research Papers, Bank of JAPAN.
- Tanaka, A. (2012). The Effects of FDI on Domestic Employment and Workforce Composition, *RIETI Discussion Paper Series*, No.12-E-069.
- Tanaka, A. (2013). The causal effects of exporting on domestic workers: A firm-level analysis using Japanese data. *Japan and the World Economy*, 28(December), 13–23.
- The Korea Chamber of Commerce and Industry (2003). *The Overview of Shrinking Manufacturing Industry and Response Strategy*. Retrieved March 20, 2014, from <http://www.korcham.net/nCham/Service/Search/appl/Cham.asp>.
- Wagner, Joachim (2011). Off-shoring and Firm Performance: Self-selection, Effects on Performance, or Both?. *Review of World Economics*, 147(2), 217-247.
- Wakabayashi, R. (2009). *International Economics*, Tokyo, Japan: Iwanami syoten.
- Yamashita, Nobuaki, & Fukao, Kyoji (2010). Expansion Abroad and Jobs at Home: Evidence from Japanese Multinational Enterprises. *Japan and the World Economy*, 22(2), 88-97.
- Yonhap News (2013). *A Policy Agenda Recommendation on Internationalization Promotion of Medium and Small sized Enterprises*. Retrieved March 20, 2014, from [http://app.yonhapnews.co.kr/YNA/Basic/article/Press/YIBW\\_showPress.aspx?contents\\_id=RPR20131118006100353&from=search](http://app.yonhapnews.co.kr/YNA/Basic/article/Press/YIBW_showPress.aspx?contents_id=RPR20131118006100353&from=search).