

중국의 노무환경 변화와 우리기업의 대응방안: 환발해지역을 중심으로

김부용 대외경제정책연구원 신흥지역연구센터
중국권역별·성별연구단 부연구위원
furongjin@kiep.go.kr

이상훈 대외경제정책연구원 신흥지역연구센터
중국권역별·성별연구단 부연구위원
shlee@kiep.go.kr

임민경 대외경제정책연구원 신흥지역연구센터
중국권역별·성별연구단 전문연구원
mklim@kiep.go.kr



1. 연구의 배경 및 목적

- 개혁·개방 이후 ‘세계의 공장’이라 불린 중국은 저렴한 노동력을 우위로 한국을 비롯한 전 세계의 외국자본을 적극적으로 유치해왔으나, 최근 중국의 노무환경에는 큰 변화가 일어나고 있음.
 - 최근 2~3년간 임금이 빠르게 상승하고 있고, 노사분규가 빈번하게 발생하고 있으며, 노무관련 법제도 역시 갈수록 엄격해지고 있음.
 - 동시에 인력난까지 겹치면서 기업들의 경영난은 갈수록 가중되고 있으며, 특히 외자기업들의 생존을 심각하게 위협하고 있는 상황임.
- 이러한 변화는 중국 진출 한국기업들에 적잖은 영향을 미치고 있음.
 - 많은 중국 진출 한국기업들은 최근 중국의 경영환경이 악화되었다고 인식하고 있으며, 이의 가장 큰 원인으로 인건비 등 비용 측면을 꼽고 있음.
 - 중국의 노무환경이 급속하게 변하자 일부 기업들은 한국으로 U턴하고 있고, 일부 기업들은 동남아 등 지역으로 P턴하고 있으며, 또 일부 기업들은 일본으로의 우회전을 택하는 등 중국시장 진출 일변도에서 투자지역 다변화전략으로 선회하고 있음.
- 중국의 노무환경이 급변하고 있는 시점에서 본 연구는 환발해지역에 초점을 맞추어 노무환경의 변화, 특히 기업들이 가장 큰 경영환경 악화요인으로 꼽고 있는 임금상승에 대해 살펴봄.
 - 노무환경의 변화를 초래한 요인에 대해 문헌분석과 함께 통계분석을 수행하였으며, 어떤 요인이 임금상승에 유의한 영향을 미쳤는지 알아보기 위해 실증분석도 수행함.
 - 뿐만 아니라 기업 심층 인터뷰를 통해 임금인상, 노동관련 법제도 강화 등 노무환경의 변화가 현지 진출 한국기업에 미친 영향에 대한 사례분석을 수행함.
- 이러한 분석을 통해 본 연구는 환발해지역에 이미 진출했거나 진출을 계획 중인 한국기업의 투자입지 결정, 생산기지 이전, 대응전략 수립에 필요한 정보와 시사점을 제공하고자 함.
 - 효과적인 분석을 위해 본 연구에서는 문헌연구와 함께 통계분석, 계량분석, 현지조사를 통한 기업 사례연구 등 다양한 방법을 동원함.

2. 조사 및 분석 결과

1) 노무환경 변화 원인에 대한 분석 결과

- 중국의 노무환경 변화를 초래한 원인에는 인구구조의 변화, 농촌지역 잉여노동력의 고갈, 산업구조의 변화, 교육수준의 향상, 물가상승, 정부정책의 변화 등 여러 가지가 있음.
 - 그간의 공업화와 도시화 추진에 따라 대량의 농촌 인구가 도시 공업부문으로 흡수되면서 농촌의 잉여노동력, 특히 동부 연해지역의 농촌 잉여노동력이 이제 고갈상태에 이르러 인력난과 임금인상을 동시에 야기하고 있음.
 - 교육수준의 향상과 더불어 대졸 이상의 고급인력이 많아지면서 공급과잉 상태에 이른 반면, 연해 지역 제조업은 주거비를 비롯한 생계비의 상승과 3D 업종 기피현상 등으로 인력난에 직면하여, 노동력 시장의 수급 불균형이 초래되고 있음.
 - 생산연령인구의 경우 아직까지 증가 추세에 있어 당분간 이로 인해 임금이 상승하거나 인력난이 가중되지는 않을 것이나, 2020년 이후에는 상황이 달라질 것으로 보임.
 - 1980년대 초부터 실시된 1가구 1자녀 정책에 따른 생산연령인구의 감소가 그때부터 가시화될 것이기 때문임.
 - 도시화와 산업화에 따른 산업구조의 변화도 인력난 및 임금상승을 초래한 원인임.
 - 2000년 이후 2차 산업 취업자 비중은 40% 수준에서 안정적으로 유지된 가운데 1차 산업 취업자 비중이 줄어들고 3차 산업이 이를 흡수하면서 산업별 노동력 수급 불균형이 나타나고 있음.
- 본 연구의 실증분석 결과 이런 여러 가지 요인들 가운데 정부정책과 물가상승이 임금상승 및 인력난에 영향을 미치는 가장 중요한 요인인 것으로 나타남.
 - 최저임금은 거의 정부정책 주도로 이루어지고 있으며, 평균임금은 물가상승을 반영하여 상승하고 있음.
 - 거의 모든 모델에서 정부정책은 유의도 1% 수준에서 최저임금에 정(正)의 영향을 미쳤으며 경제적 효과 또한 매우 큼.
 - 평균임금의 경우 물가상승이 제일 중요한 결정적 요인인 이외에 인구구조와 산업구조의 변화도 어느 정도 유의한 영향을 미치고 있음.

[표 1] 최저임금 결정요인 회귀분석: 전체 기간

	모델 (1)		모델 (2)		모델 (3)	
	FE	RE	FE	RE	FE	RE
인구구조	0.177 (0.89)	0.144 (0.77)	0.197 (0.93)	0.176 (0.88)	0.189 (0.94)	0.146 (0.77)
산업구조	-0.238 (-0.79)	-0.132 (-1.50)				
잉여노동력			0.046 (0.70)	0.059 (1.23)		
교육수준					-0.303 (-0.85)	-0.184 (-1.39)
물가	0.693 (1.35)	0.888 (1.96)**	0.761 (1.48)	1.070 (2.47)**	0.782 (1.51)	0.991 (2.26)**
수출의존도	0.028 (0.26)	-0.033 (-0.64)	0.034 (0.32)	-0.046 (-0.94)	0.048 (0.45)	-0.028 (-0.54)
노동쟁의	-0.031 (-1.20)	-0.034 (-1.39)	-0.030 (-1.17)	-0.038 (-1.55)	-0.031 (-1.22)	-0.036 (-1.48)
정책더미	13.105 (7.32)***	12.637 (7.58)***	13.189 (7.39)***	12.458 (7.49)***	13.191 (7.40)***	12.584 (7.55)***
지역더미	omitted	0.047 (0.02)	omitted	-0.826 (-0.39)	omitted	0.533 (0.23)
상수항	12.548 (0.91)	10.369 (2.64)***	1.920 (0.47)	5.503 (1.95)*	4.435 (0.90)	6.060 (2.20)**
R ²	0.476	0.495	0.464	0.491	0.460	0.494
관측치	100	100	100	100	100	100
Hausman Test	0.977		0.949		0.958	

주: 1) 모델 (1)에서는 산업구조를, 모델 (2)에서는 잉여노동력을, 모델 (3)에서는 교육수준을 차례로 통제하였음. 세 변수간 상관관계가 너무 강해 그중 하나를 택해 세 가지 모델을 검토한 것임.

2) () 안의 수치는 t값 혹은 z값임.

3) Hausman test값은 p값임.

4) FE와 RE 모형에 대한 R² 값은 overall R²값임.

5) *, **, ***은 각각 유의도 10%, 5%, 1% 수준을 가리킴.

자료: 저자 작성.

[표 2] 평균임금 결정요인 회귀분석: 전체 기간

	모델 (1)		모델 (2)		모델 (3)	
	FE	RE	FE	RE	FE	RE
인구구조	-0.149 (-1.86)*	-0.210 (-2.54)**	-0.146 (-1.67)*	-0.194 (-2.18)**	-0.153 (-1.85)*	-0.222 (-2.67)***
산업구조	-0.370 (-3.04)***	0.039 (1.01)				
잉여노동력			0.051 (1.87)*	-0.003 (-0.15)		
교육수준					-0.342 (-2.34)**	0.081 (1.39)

[표 2] 계속

	모델 (1)		모델 (2)		모델 (3)	
	FE	RE	FE	RE	FE	RE
물가	0.427 (2.06)**	0.388 (1.94)*	0.516 (2.41)**	0.327 (1.71)*	0.541 (2.54)**	0.373 (1.93)*
수출의존도	-0.052 (-1.21)	0.001 (0.03)	-0.044 (-0.98)	0.007 (0.34)	-0.027 (-0.61)	-0.005 (-0.21)
노동쟁의	0.007 (0.63)	0.009 (0.86)	0.008 (0.73)	0.011 (0.99)	0.006 (0.61)	0.009 (0.88)
정책더미	-0.036 (-0.05)	0.253 (0.34)	0.111 (0.15)	0.343 (0.47)	0.112 (0.15)	0.230 (0.31)
지역더미	omitted	1.618 (1.67)*	omitted	1.892 (2.02)**	omitted	1.271 (1.24)
상수항	31.753 (5.69)***	11.277 (6.50)***	15.315 (8.98)***	12.559 (10.06)***	18.150 (8.97)***	12.575 (10.37)***
R ²	0.010	0.182	0.096	0.173	0.008	0.190
관측치	100	100	100	100	100	100
Hausman Test	0.060		0.000		0.000	

주: 1) 모델 (1)에서는 산업구조를, 모델 (2)에서는 잉여노동력을, 모델 (3)에서는 교육수준을 차례로 통제하였음. 세 변수간 상관관계가 너무 강해 그중 하나를 택해 세 가지 모델을 검토한 것임.

2) () 안의 수치는 t값 혹은 z값임.

3) Hausman test값은 p값임.

4) FE와 RE 모형에 대한 R² 값은 overall R²값임.

5) *, **, ***은 각각 유의도 10%, 5%, 1% 수준을 가리킴.

자료: 저자 작성.

2) 기업의 대응 현황에 대한 조사 결과

- 기업사례 조사 결과 환발해지역 진출 대부분의 한국기업들이 최근 중국의 급격한 임금 상승과 인력 부족으로 경영상의 어려움을 겪고 있었음.

- 또한 중국 정부가 노동자의 권익 보호를 강화함에 따라 노동자들의 권리 추구 의식이 향상되면서 임금 인상을 요구하는 인력이 늘어나고 있는 추세이며, 현장직 노동자들의 이직률도 높아지고 있음.
- 게다가 직원을 마음대로 해고하지 못하게 하는 신노동계약법의 실시로 직원들의 근무태도가 성실하지 못하고 이로 인해 노동생산성이 저하되는 현상도 많은 기업들에서 보편적으로 나타나고 있어 현지 진출 한국기업들은 노사관리에도 고충을 겪고 있었음.

- 이처럼 중국의 노무환경이 변화함에 따라 기업들은 다방면으로 대응방안을 마련하고 있었음.

- 생산에 직접 투입되지 않는 간접인원과 주재원 수를 줄이는 것으로 인건비를 절감하는가 하면, 다른 한편으로는 부족한 인력을 충원하기 위해 인력전문회사나 마을회관, 교도소 등을 적극 활용하고 있으며, 직업학교와 협력하여 직접 인재를 양성하여 채용하는 회사들도 있음.
- 또한 성과보상제, 과업성과급제도 등으로 이직률을 감소하고 노동생산성을 높이고 있으며 노사관

리도 강화하고 있음.

- 기계화와 자동화를 추진하거나 중국 로컬기업에게 아웃소싱하는 방법으로 인건비 상승과 인력난에 대처하는 회사들도 적지 않음.
- 이에 반해 아직 별다른 대응책을 마련하고 있지 않는 기업들도 몇몇 있었음.

● 향후 계획과 관련하여 기업들은 노동생산성 향상, 아웃소싱, 생산기지 이전, 내수시장 공략, 인사관리 시스템 조정, 기술혁신을 통한 품질 향상 등을 고려하고 있는 것으로 나타남.

- 노동생산성을 향상하기 위해 인력을 감축하고 자동화를 추진하는 것 외에 교육프로그램의 실시 등도 중요시하고 있음.
- 철저한 성과보상제를 실시하고 중국직원과의 단합을 강화하는 등의 인사관리시스템 개선에도 적극적임.
- 지속적으로 상승하는 인건비와 인력부족에 대응하고자 대부분의 기업들은 생산기지 이전도 고려 중인 것으로 나타남.
- 동남아지역으로의 진출을 고려중인 기업들이 많았으나 동남아를 긍정적으로만 생각하지는 않고 있었었는데, 이는 최근 동남아도 인건비가 빠르게 상승하고 있고, 동남아에서 중국을 비롯한 외국 기업과의 경쟁도 만만치는 않을 것으로 보고 있기 때문임.
- 중서부지역으로의 이전은 초기 비용이 많이 들고 물류여건이 좋지 못해 긍정적으로 고려하고 있지 않았음.
- 이 밖에 한국으로 돌아오려는 기업들도 있었으며, 개선평단 등 북한으로의 이전을 긍정적으로 고려하고 있는 기업들도 있었음.

[표 3] 기업사례 종합

기업명	노동환경의 변화로 인한 애로사항	대응방안	향후 계획
라오닝성 A사	- 노동력 수급에 어려움이 많음. - 신노동법의 실시로 근무태도가 불량한 직원을 쉽게 해고할 수 없음.	- 주재원 수를 줄이거나, 장기 출장의 명목으로 근무 형태를 변경.	- 인력을 줄이고 노동생산성을 향상. - 인사관리시스템을 조정하여 중국인을 책임자로 내세움. - 내수비중을 확대하려고 하나 가격경쟁력이 낮아 현실적으로 힘들.
라오닝성 B사	- 임금 상승과 관련해 인건비 부담이 크며, 인력난도 있음.	- 성과보상제를 실시하여 이직률을 감소.	- 철저한 성과 보상제로 노동생산성 향상. - 공정을 축소. - 지역 이전은 고려하고 있지 않음. - 현지에서 생산거점 확대.
라오닝성 C사	- 임금 인상을 원하는 인력이 계속 늘어나는 추세. - 현장직 노동자의 이직률이 상대적으로 높음.	- 별다른 대응책 없음.	- 중국 인력을 활용하여 해외로 진출. - 인건비 의존이 높은 사업에 대해서는 인력 조정을 할 계획임. - 성과보상제를 실시하여 직원들의 노동생산성 향상.
라오닝성 D사	- 임금인상을 요구하는 파업 발생.	- 별다른 대응책 없음.	- 바이어 다변화와 신제품 개발을 통해 임금상승 효과 상쇄.

[표 3] 계속

기업명	노무환경의 변화로 인한 애로사항	대응방안	향후 계획
랴오닝성 D사			- 중국 직원과의 단합 강화. 생산 책임자를 중국인으로 교체. - 성과보상제와 능력에 따른 승진시스템 확립. - 내수에 관심. - 타국으로의 이전 계획 없음.
랴오닝성 E사	- 인건비 상승. - 이직률이 높고 인력 충원이 어려움. - 중국 정부의 자국 노동자 권익보호 강화로 노동법 준수에 대한 부담이 큼.	- 인원 축소. - 전문인력회사를 통해 인력 충원.	- 아웃소싱과 함께 인력 감축. - 다른 지역으로의 부분 이전 고려. 그러나 제3국으로의 이전은 힘들 것으로 전망. - 한국으로의 부분 이전이나 대북관계 호전 시 북한으로의 이전도 긍정적으로 고려.
징진지 A사	- 인력난이 존재하나 심각하지 않음 (부품 협력업체는 심각하며, 파업 발생). - 중국 정부의 투명하지 않은 또는 예측하기 어려운 정책의 변화(급작스런 임금상승).	- 별다른 대응책 없음.	- 노동생산성 향상. - 최신형 설비를 통한 품질경쟁력 확보와 생산성 향상. - 부품 협력업체들의 노조를 통한 노동자 관리 강화. - 중국 소비자들의 성향을 적극 반영하는 지속적인 제품 개발과 품질 향상에 주력.
징진지 B사	- 인력난 심각.	- 인력전문회사를 통한 인력 충원.	- 중국 내 다른 연해지역으로의 확대 투자 고려중이나 가파른 최저임금 인상이 우려사항임. - 동남아 국가로의 진출도 적극 고려중. - 품질 혁신과 신기술개발 가속화.
징진지 C사	- 인력난 봉착. - 국영기업으로의 인력 이직 현상 존재. - 인건비 빠르게 상승.	- 별다른 대응책 없음.	- 중국에서의 사업을 계속할 것인지 제3국으로 이전할 것인지 고려중. - 동남아로의 이전도 중국기업과의 경쟁으로 쉽지 않을 것임. - 중서부지역으로의 이전도 초기비용 등 원인으로 어려움.
징진지 D사	- 인건비 상승과 인력난의 이중고. - 폐업 신청 어려움. - 자금 사정도 어려움.	- 인원 감축. - 마을회관, 교도소 등을 적극 활용하여 부족한 인력 충원.	- 노동생산성을 향상시켜야 하나 중소기업에게 자동화는 부담이며 한계가 있음. - 중소기업에게 내수시장 진출은 어려움. - 다른 지역으로 이전할 계획은 없음. - 버틸 수 있을 때까지 버팀.
징진지 E사	- 인력난을 겪고 있으며 특히 숙련공 부족함. - 인건비가 빠르게 상승. - 금융환경도 열악.	- 직원을 줄이면서 자동화 추진. - 자동화 설비를 직접 디자인.	- 동남아 진출을 고려중. - 중국 내 이전은 고려하지 않고 있음. - 자동화를 계속 추진할 계획.
산둥성 A사	- 노동력 부족과 빠르게 상승하고 있는 임금. - 근로자들의 이직률이 높음. - 근로자들의 노동생산성이 낮음.	- 일부 또는 전체 공정을 중국기업에게 아웃소싱. - 부분적으로 기계화와 자동화 추진. - 노무파견회사를 통해 근로자 고용.	- 타 지역으로의 이전보다는 현지에 남아 생존하는 방법 적극 모색. - 급격히 확대되고 있는 중국 내수시장에 대한 기대가 크나, 중소기업 차원에서 유통시장을 개척할 수 있는 능력에 한계가 있어 아직 내수시장에 진출하지는 못함.
산둥성 B사	- 노동력 부족과 임금상승과 관련하여 큰 영향을 받지 않음. - 직원들의 책임감이 부족하고 노동생산성이 낮음.	- 노동력 절감을 위한 지속적인 투자로 반자동화 실현.	- 다른 지역으로 이전해야 하나(노무환경의 변화로 인한 것은 아님), 완전한 기업이전이 아닌, 일부 공정에 대해 분사 형태로 이전할 여지가 큼.
산둥성 C사	- 임금인상과 노동력 부족이 문제시 되고 있으나 글로벌 조산업 불황으로 노동력 부족이 심각하지 않음. - 이직률이 높음. - 노사관리에 고충을 겪고 있음. - 직원들의 근무태도가 성실하지 못하고 애사심이 부족하여 노동생산성 저하.	- 과업성과급제도 등으로 생산성 향상. - 노무파견회사를 통해 간접 고용. - 직업전문학교에서 관련 전공자를 채용. - 직원들의 능력향상을 위한 여러 프로그램 운영.	- 교육프로그램 실시 등으로 직원들의 노동생산성 향상.

[표 3] 계속

기업명	노동환경의 변화로 인한 애로사항	대응방안	향후 계획
산동성 D사	- 임금 상승과 극심한 노동력 부족. - 직원들의 노동생산성 저하.	- 생산량의 2/3를 중국기업에 아웃소싱. - 중간관리자를 통한 품질개선 교육 실시.	- 아웃소싱을 하되, 그 과정에서 발생하는 검수와 품질검사 등 관리비용 상승문제 해결. - 내부적인 사정으로 중국 사업 철수는 고려하지 않고 있음. - 내륙지역으로의 이전은 기술공과 숙련공의 부족, 물류비 부담 등의 원인으로 불가능. - 개성공단으로의 이전을 고려중이나 아직은 조사단계. - 일정 수준까지 자동화. - 아직 내수시장 진출을 고려하지 않고 있는데, 이는 노동력 부족으로 내수용 제품을 생산할 여력이 없기 때문임.
산동성 E사	- 임금상승이 빠르게 이루어지고 있음. - 기능직 근로자도 부족하고 우수한 사무직 근로자 고용도 어려움.	- 직업학교와 협력하여 인재를 양성하여 채용. - 지속적으로 설비를 증설하고 자동화율을 높임.	- 직원들의 직무수행과정에서 나타나는 문제에 대한 해결능력이 부족하여 이에 대한 교육 강화.

자료: 현지조사 기업 인터뷰.

3. 시사점

1) 기업의 대응방안

(1) 생산성 향상

- 중국의 임금구조가 고비용화되고 있는 추세에 맞추어 중국에 진출한 한국기업들은 이제 생산성을 향상하고 제품의 부가가치를 높이는 것이 필수임.
 - 명목임금이 상승하더라도 노동생산성을 개선하여 이것이 임금상승 속도를 초월한다면 단위 노동비용이 감소되어 기업의 실질적인 비용이 감소함.
 - 임금상승과 노동력 부족에 대응하기 위해 기존의 노동집약적 기업의 경우 생산기술 업그레이드 및 자동화·기계화 수준을 높여 노동절약적 생산기술을 적극 도입할 필요가 있음.
 - 수작업이 필수적인 일부 공정의 경우 근본적인 대책이 될 수 없지만 노동력 의존을 최대한 줄여 소수의 근로자를 채용하고, 이들에 대한 현장교육을 강화하여 숙련도를 높임으로써 노동력 부족을 어느 정도 해결할 수 있을 것임.
 - 본 연구의 사례조사에서 랴오닝성(遼寧省) A사와 랴오닝성 E사, 징진지(京津冀) D사와 징진지 E사 등은 모두 인원 감축을 실시한 기업들임.
 - 랴오닝성 A사는 사회보험법의 외국인 적용으로 인한 사회보험료 부담을 줄이기 위해 주재원 수를 줄이거나 장기출장의 명목으로 근무형태를 변경하였으며, 징진지 E사는 생산에 직접 투입되지 않는 간접 인원을

감축함.

- 또한 징진지 E사, 산둥성(山東省) A사와 산둥성 B사 등은 기계화와 자동화를 추진하고 있었는데, 특히 징진지 E사의 경우 2년 전부터 자동화팀을 구성하며 발빠른 대응을 함.
- 현지조사 결과 근로자들의 높은 이직률, 낮은 직업의식, 직무에 대한 책임감 및 애사심 부족 등의 요인들이 낮은 생산성으로 반영되어 나타나고 있었는데, 따라서 이러한 요인들을 개선시킬 수 있는 방안을 마련하는 것이 급선무임.
- 한국어 학습프로그램의 운영, 사내 동아리 조직을 통한 사회활동의 강화, 직원간 유대강화 프로그램 운영, 다양한 성과급제도의 설계 등을 통해 자신의 직무에 대한 애착과 성취감을 높이고 다양한 보상시스템을 운영할 필요성이 있음.

(2) 아웃소싱

● 생산성 향상을 추구하는 한편 일부 업무의 아웃소싱도 고려할 필요가 있음.

- 그동안 기업들은 주로 업무의 수직계열화 등을 통해 규모를 확대해왔으나, 앞으로는 몸집을 줄이고 역량을 집중하여 기획, 디자인, R&D, 관리 등 핵심 업무 위주로 부가가치를 창출하고 비핵심 부문은 아웃소싱으로 전환하는 경영전략이 필요함.
- 사례기업 중 랴오닝성 E사와 산둥성 A사 등은 중국 로컬기업에 대한 아웃소싱을 통해 노동력 부족에 따른 생산량 감소에 대처하고 있었음.
 - 산둥성 A사의 경우 2년 전부터 일부 공정 또는 전체 공정을 중국기업에게 아웃소싱하고 있었으며, 자체적으로는 검수와 품질검사를 위주로 하는 경영방식으로 전환하는 등 아웃소싱을 적절하게 활용하고 있음.
 - 현재까지는 효과적인 대안이 되고 있으나 반면에 검수와 품질검사 등 관리비용도 상승하는 단점이 있어 이를 해결할 수 있는 방안 마련이 필요함.

(3) 인사관리시스템 조정

● 노동력 부족이 심화되고 노동관련 법제도의 강화로 노동자들의 권리추구 의식이 점차 향상되고 있는 상황에서 중국에 진출했거나 진출하고자 하는 우리 기업들은 인사관리시스템을 새롭게 제정할 필요가 있음.

- 공정하고 투명한 성과보상체제와 승진체제를 구축하고, 책임 경영과 투명 경영을 실천해야 함.
 - 노동력 부족으로 인해 충분한 근로자를 채용하지 못하고 있는 상황에서 높은 이직률은 기업에게 큰 부담이 되고 있는데, 높은 이직률로 인해 숙련근로자들의 고용 유지와 양성이 어려운 상황이며, 숙련근로자의 부족은 기업의 생산성과 직결되고 있음.
 - 기업이전을 어렵게 하는 요인 중의 하나가 숙련근로자의 유실이라는 점을 감안할 때 이는 매우 중요한 기업의 경쟁력이자 자산이 되고 있음.
- 업무환경을 개선한다거나 근로자들의 복지를 위한 투자를 확대할 필요가 있으며, 성취감을 높여줄

수 있는 직장 내 교육프로그램 운영 등 감성에 기반한 노무관리 노력이 필요함.

- 사례분석에서 라오닝성 B사는 성과보상제를 실시하여 이직률을 감소시켰으며, 산둥성 C사는 과업성과급 제도를 실시하여 생산성을 향상시킴.
- 중국 정부가 노동법규를 통하여 공회의 역할을 강화함에 따라 향후 노동자의 복지 및 처우 개선 등 노사관계에서 공회의 영향력이 더욱 강화될 전망이므로, 적극적으로 공회를 설립하여 활용할 필요가 있음.

(4) 내수시장 공략

● 그동안 한국의 대중 투자는 수출 위주의 노동집약형 가공무역이 주를 이루었으나, 저임금을 겨냥한 노동집약형 산업이 이제는 한계에 닿았고, 중국 정부 또한 내수확대 정책을 적극 추진하고 있는 만큼 한국기업들도 중국 내수시장에 눈길을 돌려야 함.

- 조사에 의하면 한국기업들은 중국 내수시장의 중요성을 잘 인식하고 있는 것으로 나타남.
 - KOTRA의 그랜드서베이에 따르면 중국 진출 한국기업들의 대중국 사업 목적이 ‘생산기지로서의 활용’에서 ‘내수시장 공략’으로 바뀐 것으로 나타남.
 - 조사대상 기업의 53.1%가 중국에 투자한 이유로 현지시장 개척을 꼽았는데 이는 조사가 시작된 2004년 이래 처음으로 50%를 넘은 것임.
 - 또한 대한상공회의소의 중국 진출 기업 조사결과에서도 기업들은 2011년 가장 큰 경영목표로 ‘중국 내수 시장 개척’(71.8%)을 꼽은 것으로 나타남.
- 그러나 본 연구에서 조사한 수출기업들은 중국 내수시장의 중요성을 인식하고 있으면서도 아직 내수시장에 진출하지 못하고 있었음.
 - 그 원인으로는 낮은 가격경쟁력(라오닝성 A사), 유통시장 개척능력의 한계(산둥성 A사), 노동력 부족으로 인한 내수용 제품 생산여력의 부족(산둥성 D사) 등이 있었음.
- 내수시장 진출에 있어서 가장 중요한 것은 현지화임.
 - 정진지 A사가 중국시장에 성공적으로 안착할 수 있었던 것은 개발에서 판매에 이르는 철저한 현지화, 중앙 및 지방 정부와의 우호적인 관계 구축, 브랜드 이미지 제고를 위한 노력 등 현지화 전략 덕분이었음.
 - 중국 현지에 맞는 제품을 내놓기 위해서는 R&D 인력을 현지로 파견해 현지 수요에 맞는 기술을 개발하는 것이 중요함.
- 현지화와 함께 혁신을 통한 경쟁력 강화도 필수임.
 - 중국기업들과의 기술격차가 점점 좁혀져 한국업체들끼리 경쟁하던 과거와 달리 지금은 중국업체들과 치열한 경쟁을 벌이고 있기 때문에 중국 내수시장에 성공적으로 진출하기 위해서는 혁신을 통한 제품 경쟁력 강화가 필수임.

(5) 생산기지 이전

● 인건비 상승과 인력난에 못 이겨 중국에 생산거점을 마련한 한국기업들이 생산기지를 이전하는 현상이

나타나고 있으며, 아직 이전하지는 않았지만 이전을 고려 중인 기업들도 있음.

- 본 연구의 사례분석에서도 일부 기업들이 생산기지 이전을 고려하고 있었으며, 한국 국내로의 복귀와 동남아 등 제3국으로의 이전을 주로 검토하고 있었음.
 - 라오닝성 C사, 징진지 C사 등 기업들은 동남아지역으로의 이전을 검토하고 있었으나, 동남아시아에 대해 마냥 긍정적으로 생각하고 있지는 않았음.
 - 동남아의 경우도 최근 임금이 빠르게 상승하고 있어 이 지역들로의 이전이 근본적인 대책이 될 수 없기 때문임.
 - 또한 동남아 시장에서 중국기업을 비롯한 외국기업들과의 경쟁도 점점 치열해질 전망이다.
- 한편 중서부지역으로의 이전에 대해 기업들은 초기 비용이 많이 들고 절감되는 인건비 이상으로 물류비용이 추가되어 현실적인 방안이 아닌 것으로 평가하고 있었음.
- 어떤 기업들은 한국으로의 부분 이전을 고려하고 있었으며(라오닝성 E사), 대북관계 호전 시 북한으로의 이전을 긍정적으로 고려하고 있는 기업들도 있었음(산둥성 D사).
- 또한 지역 이전을 고려하고 있지 않는 기업들도 많았는데, 산둥성 B사와 같이 기업 전체를 이전하는 방법보다는 일부 공정에 대해서 주변지역으로 분사형태로 진출하는 방안도 모색해볼 수 있음.
 - 지역 이전을 고려하지 않은 기업들은 이는 타 지역도 마찬가지라 생각해 현지에 남아 생존하는 방법을 적극 모색 중이거나(징진지 D사, 산둥성 A사), 관련 산업 인프라가 현지에 완비되어 있어 개별기업 차원에서 이를 대체할 수 있는 지역을 찾는 것이 현실적으로 불가능한 실정(산둥성 A사)에 따른 것임.

2) 정부의 지원방안

(1) 중소기업에 대한 자금지원 강화

- 중소기업에 대한 자금지원을 강화할 필요가 있으며, 이는 현지화 전략의 강화를 위해서도 매우 필요함.
 - 중소기업들은 자금사정이 어려운데, 경쟁력을 갖춘 중소기업의 경우에도 자금조달 능력의 부족으로 설비투자가 제때에 이루어지지 않아 어려움을 겪고 있음.
 - 특히 공장부지 매입 없이 임대하여 사용하고 있는 기업의 경우 자기자금이 없어 금융권을 통한 융자는 불가능한 실정임.
 - 일시적으로 운영자금에 문제가 발생하면 은행대출을 받아야 하나, 중국계 은행이든 한국계 은행이든 대출 문턱이 높음.

(2) 중국 내수시장 진출 지원

- 중국 내수시장이 확대되고 있는 상황에서 우리 기업들 역시 중국 내수시장에 점차 눈길을 돌리고 있으나, 중소기업의 중국 내수시장 진출은 쉽지 않은바, 정부 차원의 여러 가지 지원책이 필요함.
 - 대부분의 중소기업은 현지 유통시장을 개척할 능력이 부족하므로 우선 유통시장 진출을 위한 지

- 원이 절실한데, 가령 중국 내 온라인 유통업체와 제조업체를 매칭해주는 사업 등임.
- 또한 물류시스템을 구축하고 내륙지역으로의 이전 충격을 최소화할 수 있도록 한국기업공단을 설립하는 것도 좋은 방안임.
- 이 밖에 상대적으로 노동력이 풍부한 내륙지역에서의 채용박람회 공동개최를 지원한다든가, 노무 관리 사례집(우수사례, 실패사례)을 발간하여 정보를 공유하는 지원방안을 마련할 필요도 있음.

(3) U턴 기업에 대한 지원 강화

● 국내로 U턴하려는 기업에 대한 정부의 지원을 강화해야 함.

- 현지의 임금수준과 노동생산성 등을 감안할 경우 국내 생산비용과 크게 차이가 없다고 판단하는 기업이 다수 있음.
- 이들 기업이 국내로 U턴하려는 움직임을 보이고 있고, 또 실제로 일부 기업들이 이전함에 따라 이들 기업의 국내로의 U턴을 위한 지원책이 필요함.
- 현지 파산절차에 대한 법률적인 지원을 제공해주고, 한국 내 입주를 돕기 위한 지방공단의 기업유치 설명회를 개최하는 등의 노력이 필요함.