

충남도 수출지원사업의 전반적 진단 및 효율적 추진방안

홍 원 표 충남연구원 경제·산업연구실 책임연구원 wonpio@cni.re.kr

전 춘 복 충남연구원 경제·산업연구실 연구원 quanchfu@cni.re.kr

이 연구는 현재 충남도가 수행하는 수출지원사업을 전반적으로 점검하여 현황을 파악하고 동남아 현지사무소의 운영 효율화 방안을 포함한 효과적인 지원사업 방안을 모색하는 데 목적이 있음

CONTENTS

1. 과제의 배경과 목적
2. 道 수출지원사업의 현황과 과제
3. 타 시도 사례와 시사점
4. 도 수출지원사업의 개선 방향
5. 해외통상사무소 운영 효율화 방안

요약

- 충남의 중소기업수출지원은 기업수출역량강화, 해외시장개척 및 해외사무소 운영을 중심으로 전개되었고 해외사무소는 2016년 성과미흡을 이유로 전면 폐쇄되었다가 2020년 아세안지역에 신설되었음
- 충남도 수출지원사업의 개선과제는 첫째, 변화된 무역환경에 조응한 개선 방향 정립; 둘째, 해외통상사무소 운영모델의 안착; 셋째, 도 수출지원 역량강화 등임
- 도 수출지원사업의 개선방향은 첫째, '핵심자산의 축적시스템 구축'이라는 초기 목표를 명확히 할 것, 둘째, 충남경제진흥원 전담팀과 해외사무소 신설을 바탕으로 한 수행기관 선정의 재점검, 셋째, 미·중무역갈등과 코로나19 등으로 인한 물류비 지원을 포함한 계약후 단계에 대한 지원 강화, 넷째, 장기적으로 국제업무 전반에 대한 재구조화 추진 등임
- 해외통상사무소 운영 관련하여, 초기 목표의 명확히 하고 이를 사무소 운영시스템에 반영해야 함. 이를 위해 관리·감독체계, 성과관리시스템, 사무소 운영모델, 도 및 충남경제진흥원의 역량강화 등 측면에서 개선 방안을 제시함

01

과제의 배경과 목적

- 중소기업의 수출지원사업은 도 경제정책의 중요 축 구성
 - 우리나라는 수출을 통한 경제성장 정책을 일관되게 추진해 왔으며, 충남은 지난 1990년대 이래 우리나라의 핵심 수출제조업 기지로 자리를 잡았음
 - 지역의 일자리 창출 및 소득증대를 위해 중소기업의 수출기업화를 지원하는 것은 공공부문의 중요한 역할임
- 최근 동남아 해외통상사무소 설치·운영에 따라 도의 수출지원사업에 신국면에 접어들었음
 - 민선7기 ‘수출강도 충남’을 기치로 지속적으로 수출지원사업을 펼쳐오고 있으며, 충남은 전국 시도 중 수출 2위, 무역흑자 1위의 위상을 굳히고 있음
 - 2020년 베트남 하노이, 인도 뉴델리, 2021년 인도네시아 자카르타에 현지 통상사무소를 개설하고 운영함에 따라 수출지원사업에 획기적 전기를 마련함
 - 현지 통상사무소 개설 1~2년이 지난 시점에서 그 운영성과를 점검하고 개선과제를 도출하는 것은 시의성이 있음
- 新정부 및 민선8기 도정을 앞두고 도의 수출지원사업을 전반적으로 점검하여 보다 효과적인 지원사업을 구상하는 것이 절실
 - 경제성장을 중시하는 신정부 출범에 따라 수출경쟁력 강화의 정책 우선순위가 높아질 것으로 예상됨
 - 민선8기 출범을 앞두고 기존 정책을 점검하고 특히 현지 통상사무소 운영의 효율성 증대 방안을 모색하는 것이 절실

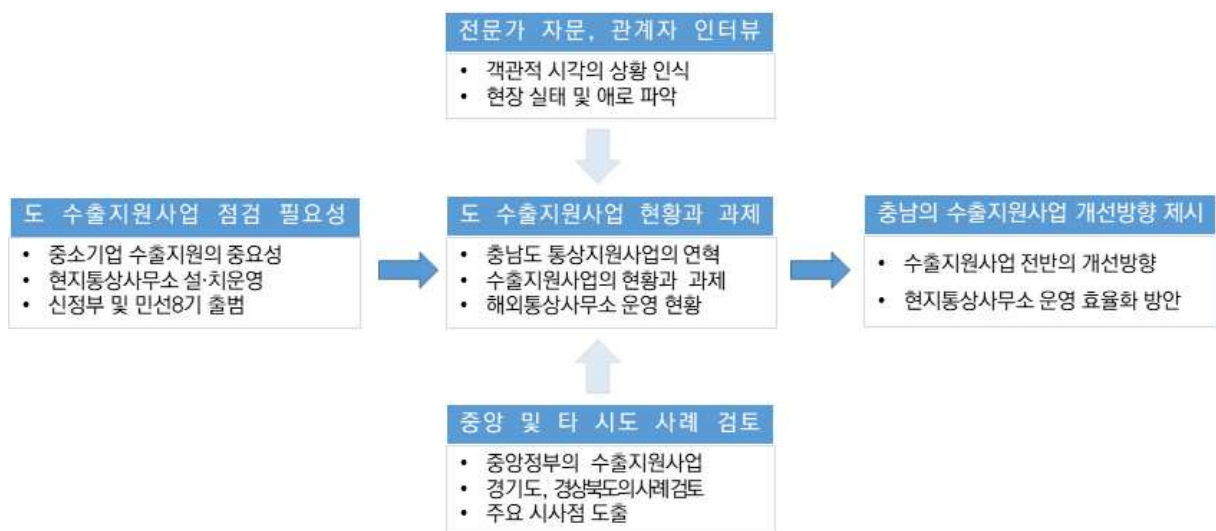
○ 본 과제는 충남의 수출지원사업 개선 방향 및 해외통상사무소 운영 효율화 방안 제시를 목표로 함

- 본 과제의 목표는 충남이 현재 시행하고 있는 28개 수출지원사업에 대한 효과성을 중심으로 전반적 점검을 통해 개선 방향을 도출하는 것임
- 특히 현재 운영 중인 3개 해외통상사무소 운영 효율화 방안을 도출을 위해 성과지표의 적절성, 운영상의 개선사항 등을 중심으로 검토하고 방안을 제시하고자 함

○ 연구수행 절차는 도의 수출지원사업을 전반적으로 검토하기 위해 현황 분석, 타 시도의 유사사례 검토, 전문가 인터뷰 등을 중심으로 연구를 수행함

- 충남의 수출지원사업을 분석하는 틀을 구성하기 위해 중소기업의 수출활동을 단계별로 구분하고자 함
- 중앙정부의 수출지원사업과 충남과의 비교를 통해 충남 수출지원사업의 특징을 포착하고, 타 시도 사례를 검토하여 충남에 대한 시사점을 도출함
- 전문가 자문 및 이해관계자 인터뷰를 통해 객관적 상황 인식 및 생생한 현장의 문제 인식을 담아 개선방향 및 해외통상사무소의 운영 효율화 방안을 제시함

〔그림1〕 연구 수행 흐름도



- 道 수출지원사업은 공공부문이 도내 중소기업의 수출을 촉진하기 위해 재정, 행정적으로 지원하는 정책 및 사업을 지칭
 - 도 수출지원사업은 지역 기업의 수출을 촉진하기 위해 지역 기업의 수출을 지원하는 재정, 행정적 지원사업임
 - 도의 국제업무의 중요한 부분으로 외국인투자유치, 기업의 국외진출지원과 함께 ‘통상지원’으로 분류되고 있음
 - 이외에 통상지원과 유사한 성격을 가진 분야는 외국인관광객유치 분야와 전자상거래 등이 있는데, 통상지원은 일반적으로 제조업체의 국제무역을 중심으로 수행되고 있음
 - 수출지원사업의 정책대상은 역내 중소기업이고, 자체역량을 갖고 있거나 중앙정부 기관의 지원을 누리고 있는 중견기업이나 대기업보다 자체역량이 취약하거나 중앙정부기관의 지원에서 벗어나 있는 중소기업을 정책대상으로 하고 있음

1. 도 수출지원사업의 연혁

- 道 통상지원이 중요한 정책으로 자리를 잡은 것은 1990년대임
 - 1990년대 이전에도 ‘수출입국’ 정책에 따라 지역 단위 통상지원은 있었음
 - 1991년 지방자치제 부활, 1995년 광역자치단체장 민선 등으로 인해 지역경제 활성화를 적극적으로 추진할 행정주체가 형성되었음
 - 1995년 한국의 WTO 가입에 따라 경제개방이 이루어지고 수출의 중요성이

더욱 강조되었으며, 1997년 아시아금융위기에 따라 투자부진을 수출 증대나 외국인직접투자를 통해 해결하고자 하는 붐이 조성되었음. 1998년 『외국인 투자유치촉진법』이 제정되어 지방자치단체가 외국인투자유치를 직접 수행할 수 있는 제도적 기반이 마련됨

- 2000년 중국이 WTO에 가입함에 따라 무역과 투자가 급증하여 국내 대기업 뿐 아니라 중견·중소기업의 수출기업화 및 해외투자가 활성화되었음. 이러한 추세는 충남의 대중국 수출 급증과 맞물려 충남 제조업의 급성장을 가져옴

○ 충남의 중소기업수출지원은 기업 수출역량강화, 해외시장개척사업 및 해외사무소 운영을 중심으로 전개됐음

- 기업 수출역량강화사업은 초기에는 오프라인 방식을 주로 채택했으나 최근에는 코로나를 겪으면서 온라인무역의 비중이 점점 커지고 있음. 해외바이어 화상상담회, 화상상담용 VR 콘텐츠 제작 지원 등과 같은 온라인지원사업이 늘고 있음
- 해외시장개척사업은 점점 기업맞춤형으로 진화하는 추세이며, 내수기업의 수출기업화 지원사업, 내수기업의 해외마케팅 패키지 사업 등 수출기업을 발굴하고 기업의 수출역량강화에 집중하고 있음
- 해외사무소 운영의 경우 성과 미흡을 이유로 2016년 전면 폐쇄를 하였다가, 정부의 신남방정책과 충남기업의 현지수요에 맞춰 2020년에 인도, 베트남사무소를 설립하고, 2021년에 추가로 인도네시아 사무소를 설립하여 현재는 총 3개의 해외사무소를 운영하고 있음

[표 1] 충남의 주요 통상지원사업의 개요

| 분류 | 중분 | 세분 | 비고 |
|----------|----------|-------------------|--------------------|
| 중소기업수출지원 | 기업수출역량강화 | 수출기업화 사업 | 2004~2005(중진공) |
| | | 수출기업 500개 육성사업 | 2006~2010(도지사공약사업) |
| | | 수출초보기업 해외마케팅 | 2011~현재(자체사업) |
| | | 해외바이어 초청 수출상담회 | 2004년부터 매년 개최 |
| | | 세계한상대회 참가 지원 | 2004년부터 참가지원 |
| | 해외시장개척 | 전시·박람회 참가지원 | 1996년부터 참가 |
| | | 해외시장개척단(무역사절단) 파견 | 1992년 개시 |

| | | | |
|--|-----------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| | | 중소기업 해외지사화 지원 KOTRA 해외무역관 등 연계 | 2000년 개시 |
| | | 상설전시관(KMC) 참가 | 1995~1996 |
| | 해 외 사 무 소 | 상하이무역관.쓰촨 분소 | 1999.12~2016.12 (폐쇄) |
| | | 뉴욕무역관 | 1997.03~2007.12 (폐쇄) |
| | | LA통상사무소 | 2008.01~2016.12 (폐쇄) |
| | | 상파울루 무역관 | 2010.01~2012.12 (폐쇄) |
| | | 쿠마모토 사무소 | 1998.01~2016.12 (폐쇄) |
| | | 하노이 통상사무소 | 2020.04 개소 |
| | | 뉴델리 통상사무소 | 2020.02 개소 |
| | | 자카르타 통상사무소 | 2021.09 개소 |
| | 외국인 투자유치 | | 1998년『외국인투자유치촉진법』 따라 개시 |

자료 : 충남도청 내부자료

2. 도 수출지원사업 현황과 특징

○ [관리 체계] 충남의 수출지원사업은 도의 국제통상과가 소관부서이며, 충남경제진흥원은 마케팅지원팀이 담당하고 있음

- 도의 국제통상과 산하 통상지원팀(4명)이 주무팀으로 총괄 업무를 수행하고 있음
- 충남경제진흥원 마케팅지원팀은 총 9명의 인원이나 수출지원사업에 관련된 인원은 7명이며, 이 중 2명(전담직(정규)과 위촉직 각 1명)이 해외통상사무소 관련 업무를 담당하고 있음
- 총 28개 사업을 국제통상과가 충남경제진흥원, 무역협회, 코트라지원단 등에 업무 및 예산을 배정하고 총괄하는 방식으로 진행하고 있음

○ [사업규모] 2022년 기준 충남은 수출지원사업으로 총 28개 단위사업에 약 34억원의 예산을 투입하고 있음

- 단위사업의 평균 규모는 1억2천만 원 규모이며, 규모가 가장 큰 사업은 해외통상사무소 운영이며, 약 10억 원이 투입되고, 규모가 가장 작은 사업은 무

역의 날 기념식에 5백만원임(비예산 사업 제외)

- 사업수혜대상 업체는 총 3,599개로 업체당 수혜 규모는 약 94만 원 수준임
- 최근 해외통상사무소가 신규설치된 것을 고려할 때 해외통상사무소 설치 및 운영이 도 수출지원사업에서 가장 큰 비중을 차지하고 있음

○ [사업수행] 수출지원사업은 도 국제통상과의 관리 아래 수행기관은 충남경제진흥원, 무역협회, 코트라지원단 순임

- 28개 사업 중 충남경제진흥원은 10개 단위사업에 22억15백만원 규모를 수행하고 있으며, 무역협회는 6개 사업에 5억6천만 원, 코트라지원단은 3개 사업에 5억원 등임
- 이밖에 한국무역보험공사, 중소기업진흥공단, 정보문화산업진흥원, 중소기업중앙회, 순천향대학교 등이 참여하고 있음
- 전반적으로 충남경제진흥원이 사업수로는 전체의 36%, 예산의 50%를 차지하고 있는 등 충남의 수출지원산업에서 가장 큰 비중을 차지하고 있음
- 충남경제진흥원을 제외하고 충남지역 타기관이 수행하는 사업은 정보문화산업진흥원의 화상상담용 VR콘텐츠 제작 지원사업, 순천향대학교의 지역 특화 청년무역전문가 양성사업 등 2건임

○ [지원내용] 기업의 수출활동별로 나누어보면 충남의 수출지원사업은 대부분 고객발굴에 초점이 맞추어져 있음

- 기업의 수출활동 단계는 크게 시장조사, 고객발굴, 제품생산, 납품, 수금 및 AS로 구분됨([그림2] 참조)
- 28개 사업을 수출활동단계로 분류하면, 시장조사 5건, 고객발굴 23건, 생산 0건, 납품 5건, 수금 및 AS 2건임(중복 허용)
- 납품과 수금 및 AS 관련 지원사업을 제외하면 고객발굴 지원사업이 가장 큰 비중을 차지하고 있음
- 해외통상사무소의 신설도 고객발굴단계 지원사업을 획기적으로 강화하기 위한 조치의 일환임

[그림 2] 기업 수출활동단계와 단계별 지원사업



〔표 2〕 충남도의 수출지원사업 단계별 분류(2022년 기준)

| 구분 | 사업명 | 대행기관 | 지원대상 | 지원규모(22예산) | 시장조사 | 고객발굴 | 생산 | 납품 | 수금AS |
|------------------------|---------------------------|------------|--|-----------------|------|------|----|----|------|
| (가) 수출 정보 제공 및 컨설팅(6개) | 1. 해외통상사무소운영 | 충남 경제진흥원 | | 956 | √ | | | | |
| | 9. 충남 FTA활용지원센터 운영 | | 대기업을 제외한 도내 소재 중소·중견 기업 | 131 | √ | | | | |
| | 16. 무역의 날 기념식 | 한국무역협회 | 10개사 | 5 | | | | | |
| | 24. 지역 특화 청년무역전문가 양성 | 순천향대학교 | 30명 | 10 | √ | √ | | √ | √ |
| | 25. 수출기업 CEO 포럼 | 충청남도 | | 4.25 | √ | | | | |
| | 26. 충남온라인수출지원시스템 운영 | | 1,000개사 | 40 | | √ | | | |
| (나) 수출품목 육성 발굴(6개) | 2. (해외통상사무소) 바이어 발굴 계약 지원 | 충남 경제진흥원 | 충남에 본사·공장 소재하는 수출 중소기업 | 40 | √ | √ | | | |
| | 4. 자율선택형 수출기반활용 지원 | | 전년도 수출액 5백만원 미만 도내 소재 중소제조기업 | 450 | | √ | | | |
| | 7. 해외규격 인증 획득 지원 | | 중소기업기본법 제2조의 규정에 의한 중소제조기업 | 98 | | √ | | √ | |
| | 10. 원산지확인서 제3자 확인사업 | 충청남도 | 원산지확인서를 발급하는 도내 중소기업 | 30 | | √ | | √ | |
| | 12. 내수기업의 수출기업화 지원 | | 본사 또는 공장이 충남도 소재인 내수 중소기업 | 250 | √ | √ | | | |
| | 충남 중소 수출기업 지원단 운영 | | | | √ | | | | |
| (다) 통관 및 물류 지원(1개) | 6. 중소기업 수출 물류비 지원 | 충남 경제진흥원 | 충남에 본사·공장 소재하는 수출 중소기업 (전년도 직수출실적 2,000만원 이하) | 200 | | √ | | √ | |
| (라) 현지 유통망 개척(14개) | 3. (해외통상사무소) 전문전시회참가지원 | 충남 경제진흥원 | 충남에 본사·공장 소재하는 수출 중소기업 | 90 | | √ | | | |
| | 5. 글로벌 전자무역마케팅 | | 충남에 본사·공장 소재하는 수출 중소기업 | 120 | | √ | | | |
| | 8. 해외전시박람회 개별참가 지원 | | 충남에 본사·공장 소재하는 수출 중소기업 (전년도 직수출실적 2,000만원 이하) | 100 | | √ | | | |
| | 11. 해외전시박람회 단체참가 지원 | 한국무역협회 | 충남에 본사·공장 소재하는 수출 중소기업 (전년도 직수출실적 2,000만원 이하) | 150 | | √ | | | |
| | 13. TradeKorea온라인 전시회 개최 | | 충남에 본사 또는 공장이 소재한 중소기업기본법 제2조에 의한 중소기업 10개사 | 50 | | √ | | | |
| | 14. 해외바이어 화상상담회 | | 충남에 본사 또는 공장이 소재한 중소기업기본법 제2조에 의한 중소기업 15개사 | 50 | | √ | | | |
| | 15. 통번역 지원 | 코트라지원단 | 충남에 본사·공장 소재하는 수출 중소기업 (전년도 직수출실적 2,000만원 이하) | 55 | | √ | | | |
| | 17. 내수기업 해외마케팅 패키지 사업 | | 충남에 본사·공장 소재하는 수출 중소기업 (전년도 직수출실적 10만원 이하) | 200 | | √ | | | |
| | 18. 중소기업 해외지사화 지원 | | 충남에 본사·공장 소재하는 수출 중소기업 (전년도 직수출실적 2,000만원 이하) | 200 | √ | √ | | | |
| | 19. 글로벌 공급망 진입 오픈 이노베이션 | | 세부사업별 충남온라인수출지원시스템 | 100 | √ | √ | | | |
| | 21. 해외시장 개척단 | 중소벤처기업진흥공단 | 충남에 본사 또는 공장이 소재하고 있는 수출 중소기업 | 300 | | √ | | | |
| | 22. 화상상담용 VR콘텐츠 제작 지원 | 정보문화산업진흥원 | 충남에 본사·공장 소재하는 수출 중소기업 (전년도 직수출실적 2,000만원 이하) | 150 | | √ | | | |
| | 23. 충청권 베트남 비즈니스 매칭데이 | 중소기업중앙회 | 충청권 소재 중소기업 50개사 (충남 29, 대전 15, 세종 6) | 287 (충남:166) | | √ | | | |
| | 28. 해외마케팅 홍보물 제작 등 | 충청남도 | | 8.5 | | √ | | | |
| (마) 수출지원 자금 융자(1개) | 20. 수출입보험료 및 신용조사 지원 | 한국무역보험공사 | 충남에 본사·공장 소재하는 수출 중소기업 (전년도 직수출실적 5,000만원 이하) | 400 | | √ | | √ | √ |

자료 : 충남도청 내부자료

4. 도 수출지원사업의 개선과제

○ 첫째, 변화된 국제무역환경에 조용한 도 수출지원사업의 개선 방향 정립

- 최근의 미·중 무역 갈등으로 대표되는 국제교역의 정치화 그리고 탄소세 도입, ESG경영 등으로 대표되는 기후위기 등은 국제무역 지형에 커다란 변동을 초래할 것으로 예상됨
- 이는 글로벌 가치사슬의 재편으로 이어지고 있어서 제대로 대응하지 못할 경우 장기적으로 심각한 타격이 예상되므로 이에 대한 전략적 대응이 필요한 상황
- 특히 중국 등 중화권과의 교역 비중이 가장 높은 충남도는 장기적으로 이러한 변동의 영향에 가장 많이 노출되어 있음
- 국내외 유사 사례를 참고하여 참신하고 효과적인 수출지원사업 방식을 발굴하는 것이 시급

○ 둘째, 해외통상사무소 운영 모델의 안착

- 도 수출지원사업에서 해외통상사무소 설치 및 운영은 예산과 영향력에서 가장 큰 비중을 차지하고 있음
- 최근 도의회, 민간부문에서 해외통상사무소의 성과에 대한 지적들이 제기되는 상황이며, 이는 해외통상사무소의 목적과 운영 방식에 대한 점검을 요구하고 있음
- 해외통상사무소 신규 설치된지 1-2년 경과한 시점에서 초기 단계의 성과목표를 분명히 하고 대중적으로 인정받지 못하면 도 수출지원사업 전반에 부정적 영향을 미칠 우려가 있음

○ 셋째, 도 수출지원사업 역량 강화 방안 모색 필요

- 도 수출지원사업의 핵심 역량은 도의 역량에 좌우됨. 국제통상과와 충남경제진흥원 마케팅지원팀의 역량강화가 모든 개선과제의 선결 요건임
- 타 시도의 사례를 참고하여 도의 통상지원 역량 강화를 위한 방안 마련 및 실행이 필요한 시점임
- 아울러 새로운 형태의 수출지원 모델이 있는지를 확인하여 충남의 상황에 맞게 도입하는 노력이 필요

03

타 시도 사례와 시사점

1. 타 시도 수출지원사업의 개요

- 전국의 모든 광역시·도는 자체의 수출지원사업을 추진하고 있음
 - 충남과 유사한 주요 광역시도들의 수출지원사업은 대동소이함
 - 공통적으로 현지 유통망 개척에 가장 많은 지원사업을 펼치고 있으며, 일부 광역시도는 기업의 개별 출장 및 바이어 초청에 대해서도 지원하는 등 일정한 차이를 보임
 - 차이점으로는 지역의 특화산업에 대한 맞춤형 수출지원이 이루어지고 있음. 충남은 자동차부품, 전북은 탄소섬유, 충북은 바이오산업 등 지역 특화사업을 위한 맞춤형 사업지원이 수행되고 있음

[표 3] 광역지자체의 통상지원사업 추진현황

| 구분 | 사업명 | 경기 | 경북 | 경남 | 전북 | 충북 | 충남 |
|----------------------|------------------|----|----|----|----|----|----|
| 수출 정보 제공 및 컨설팅 | 해외통상사무소 운영 | √ | | | √ | √ | √ |
| | 충남 FTA활용지원센터 운영 | | | | √ | √ | √ |
| | 무역의 날 기념식 | | | | | √ | √ |
| | 지역 특화 청년무역전문가 양성 | | | | | √ | √ |
| | 무역통상 아카데미 운영 | | √ | √ | | √ | |
| | 수출기업 CEO 포럼 | | | | | | √ |
| | 충남온라인수출지원시스템 운영 | | | √ | √ | √ | √ |
| | 수출기업협회 활동 지원 | | √ | | | | |
| | 해외 시장조사 지원 | √ | √ | | | | |
| | 원산지확인서 제3자 확인사업 | | | | | | √ |

| | | | | | | | |
|-----------------|------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 수출품목 육성 발굴 | (해외통상사무소) 바이어 발굴 계약 지원 | √ | √ | | | √ | √ |
| | 자율선택형수출기반활용 지원 | | | | | | √ |
| | 해외규격인증 획득 지원 | | √ | √ | √ | √ | √ |
| | 내수기업의 수출기업화지원 | | | √ | | √ | √ |
| | 충남 중소 수출기업 지원단 운영 | | | | | | √ |
| 통관 및 물류지원 | 중소기업 수출 물류비지원 | | √ | √ | | √ | √ |
| | 해외 공동 물류센터 | | | √ | | √ | |
| 현지 유통망 개척 | (해외통상사무소)전문전시회참가지원 | √ | | | | | √ |
| | 글로벌 전자무역마케팅 | | | | | | √ |
| | 해외전시박람회 개별참가 지원 | √ | √ | √ | √ | | √ |
| | 해외전시박람회 단체참가지원 | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| | TradeKorea온라인 전시회 개최 | | | | | √ | √ |
| | 해외바이어 화상상담회 | √ | √ | √ | √ | | √ |
| | 통번역 지원 | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| | 내수기업 해외마케팅 패키지 사업 | | √ | √ | | | √ |
| | 중소기업 해외지사화 지원 | | √ | √ | √ | | √ |
| | 글로벌 공급망진입 오픈 이노베이션 | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| | 해외시장 개척단 | √ | √ | √ | | √ | √ |
| | 화상상담용 VR콘텐츠 제작 지원 | √ | | | | √ | √ |
| | 베트남 비즈니스 매칭 데이 | √ | | | | | √ |
| | 해외마케팅 홍보물 제작 등 | √ | | | | √ | √ |
| | 해외세일즈 개별 출장 | | √ | | | √ | |
| | 글로벌 온라인몰 입점 | √ | √ | √ | | √ | |
| | 해외상설 판매장 운영 | | √ | | | | |
| | 수출기업 성장단계별 맞춤형 지원 | | √ | | | | |
| | 유엔조달시장 진출 지원 | | | | | √ | |
| 수출지원 자금 융자 | 수출입보험료 및 신용조사 지원 | √ | √ | √ | | √ | √ |

자료 : 각 광역도의 수출지원사업 정리

○ 각 광역도의 해외사무소는 그 기능과 역할에 있어서 다양한 스펙트럼을 보임

- 해외사무소가 수출지원사업에 집중하는 시도로는 경기, 충남이 있으며, 투자 유치, 관광객유치, 지방외교 등이 혼재한 경북, 경남, 전북, 충북 등이 있음
- 해외사무소장도 공무원이 직접 파견 나가는 경우와 현지인을 채용하는 경우로 구분되는데, 수출지원사업에 집중하는 경기, 충남은 현지인 채용, 그 밖의 광역도는 공무원 파견과 현지인 채용을 혼용하고 있음
- 각 경우의 장단점이 있으며, 이는 각 광역시도의 중점 우선순위의 다양성으로 인한 것으로 보임

○ 본 연구에서는 경기도와 경북도를 주요 사례지역으로 선정하여 사례조사를 수행함

- (경기도)는 다음과 같은 특징을 가지고 있음. ① 공공부문이나 민간부문의 통상지원 역량이 가장 강한 광역시도로서, 특히 민간 역량이 강한 상황에서 공공부문의 고유 역할을 확인하기 용이함, ② 공공기관 간 분업이 발달한 사례로서 해외사무소의 기능과 역할에 대한 경험 축적이 가장 많음, ③ 수출지원 전문 조직으로 해외비즈니스센터를 운영하고 있으며, 센터장을 모두 현지 민간 전문가로 선발하여 운영하는 전형적 사례임
- (경북도)는 ① 민간보다 관 주도성이 비교적 강한 지역으로서, 공공부문이 복합적 역할을 수행하는 지역 사례임, ② 해외사무소도 다양한 방식이 혼재된 상황으로 공공부문 간 분업과 협업에 관련한 흥미로운 사례임, ③ 해외사무소도 공무원 파견, 산하기관 관리 등 여러 형태가 있는 사례임
- 경기도와 경북도를 사례로 하여 충남의 수출지원사업 및 해외사무소 운영 개선의 시사점을 도출하고자 함

2. 경기도 수출지원사업 사례

○ 경기도는 도 외교통상과의 관리 아래 경기경제과학진흥원이 수출지원사업을 실무적으로 담당하고 있음

- 경기도청에서는 경제실 산하 외교통상과에서 수출지원업무를 관리하고 있음
- 수출지원업무의 수행은 경기경제과학진흥원이 담당하고 있으며, 그 산하에 글

로벌통상본부(통상진흥팀, 전시팀, 수출지원팀)에서 실무적으로 수행하고 있음.
글로벌통상본부는 3개팀 31명이 근무하고 있음

- 경기비즈니스센터는 인도(뉴델리), 러시아(모스크바), 말레이시아(쿠알라룸푸르), 미국(LA), 베트남(호치민), 케냐(나이로비), 이란(테헤란), 태국(방콕), 중국(상하이, 선양, 광저우, 충칭) 등 9개국 12개소 운영 중

○ 경기경제과학진흥원의 경기비즈니스센터는 중소기업 수출지원사업을 전문적으로 수행하고 있음

- 경기비즈니스센터는 수출지원사업에 특화된 조직으로 이외 업무는 수행하지 않음
- 과거 경기도는 해외투자유치를 위해 싱가포르에 사무소를 설치하고 전문가를 초빙한 적 있으나, 투자유치가 단기간에 성과를 낼 수 있는 분야가 아니다 보니 가시적인 성과 없이 폐지되었음
- 최근 외국인관광객 유치 전담조직의 필요성이 제기되고 있으며, 경기비즈니스센터가 역할을 할 수 있을지 검토 중임. 다만, 외국인관광객 유치 담당 실과와 경기경제과학진흥원 관리 실과가 상이하어 협의 및 추진에 어려움이 있음

○ 경기도는 수출지원업무를 외부기관에 위탁하는 것을 최소화하는 방향으로 가고 있음

- 경기도는 코트라, 무역협회 등 기관은 최소한으로 이용하고 있으며 계속 줄여나가는 추세임. 경기도는 자체적 수출지원체계 구축을 추구하고 있음
- 코트라 등 중앙기관들은 경기도 중소기업들의 수출지원업무를 수행할 여력이 없다고 판단하고 있음
- 경기도의 수출지원업무는 경기도 내 수출중소기업을 수출지원사업 대상으로 삼고 있으며, 경기도 내 중견기업은 지원대상에 해당하지 않음

○ 경기도는 국외에 설치된 경기비즈니스센터에 대해서 실적 위주의 평가 및 운영을 하고 있음

- 해외사무소장 성과평가에서 정성평가는 10%이고 나머지 90%는 정량평가임
- 정량평가는 성사계약 실적, 상담 실적 위주이며 진흥원의 DB에 등록되고 증빙

이 제시된 것만 인정하고 있음. 정성평가는 보고서를 작성해서 제출하고 5분 내 프리젠테이션 및 인터뷰 후 심사위원이 평가

- 각 비즈니스센터를 관리하기 위해 실시간으로 모든 센터의 계약, 상담, 지출 등의 정보를 실시간으로 확인할 수 있는 시스템을 개발하여 운영 중
- 소장의 성과금은 0~150%로 차등 지급하며, 직원의 성과도 동일 적용함. 해외 사무소 평가와 소장의 평가가 거의 비슷한 수준임

3. 경북도 수출지원사업 사례

○ 경북도는 해외사무소가 수출지원사업을 사무소 업무의 일부로 수행하고 있음

- 경북도청은 일자리경제실 산하 외교통상과에서 국제업무를 관리하고 있음
- 수출지원업무의 수행은 외교통상과의 국제통상팀(팀원 13명)이 실무적으로 담당하고 있으며, 산하에 6개 해외사무소를 두고 관리하고 있음
- 해외사무소는 통상투자주재관이라는 명칭으로 인도네시아(자카르타), 미국(로스앤젤레스), 중국(상하이), 일본(도쿄), 베트남(호치민), 러시아(연해주) 등 6개국 6개소 운영 중
- 이외, 경북도가 일정 지분을 투자하여 설립한 경북통상주식회사는 주로 경상북도 농산물의 해외수출을 전문으로 담당하고 있음

○ 해상통상투자주재관은 경북도의 다양한 국제업무를 종합적으로 수행하는 조직임

- 해외통상주재관은 수출지원, 투자유치, 관광객유치, 지방 외교 등 종합적 기능을 수행하고 있음. 수출지원사업은 해외통상투자주재관 기능의 일부임
- 경북도는 민선 초기부터 지속적으로 종합적 기능 성격의 해외통상투자주재관제를 유지하고 있음. 주재관에는 공무원들이 파견되어 근무하고 있음. 최근 러시아(연해주) 주재관에 현지 민간인을 채용한 적이 있으나 예외적이며, 현재는 공무원이 파견 나가 주재관을 관리하고 있음
- 해외통상투자주재관은 공무원들이 2-3년의 임기로 파견 나가 근무하고 있으며, 대부분 현지 직원 2명을 채용하여 근무하고 있음. 단 코트라 사무실에 입

- 주한 미국, 중국 등지의 주재관은 현지 직원이 없는 채 근무하고 있음
- 내용적으로 경북도의 주재관은 현지교민 또는 동향출신모임에 대한 관리를 중요하게 여기고 있음.

○ 경북도는 수출지원업무를 다양한 외부기관에 위탁하여 운영하고 있음

- 경북은 코트라, 무역협회, 중진공 등 기관 등을 활용하고 있으며, 경북통상주식회사 또한 주요한 위탁기관임.
- 해외통상투자주재관의 경우에도 코트라 사무소에 설치한 주재관이 2개소(미국, 중국) 있는 등 가능하면 외부의 자원들을 십분 활용하는 방향으로 사업을 추진하고 있음

[표 4] 경북의 수출지원사업과 수행기관

| 사업명 | 수행기관 | 비고 |
|----------------|---|----|
| 무역사절단 파견 | <ul style="list-style-type: none"> • 중소벤처기업진흥공단 경북지역본부 • KOTRA 구미분소 • 한국무역협회 대구경북지역본부 • 경북통상(주) | |
| 국제전시회 참가 국제 | <ul style="list-style-type: none"> • 경북경제진흥원 • 한국무역협회 대구경북지역본부 • 경북통상(주) | |
| 국제전시회 개별참가 | <ul style="list-style-type: none"> • 중소벤처기업진흥공단 경북지역본부 | |
| 수출상담회 | <ul style="list-style-type: none"> • 경북경제진흥원 • 한국무역협회 대구경북지역본부 | |
| 그룹형 수출기업 역량강화 | <ul style="list-style-type: none"> • 경북경제진흥원 | |
| 수출기업 통상경쟁력 강화 | <ul style="list-style-type: none"> • 경북경제진흥원 | |
| 해외지사화 및 공동물류 | <ul style="list-style-type: none"> • KOTRA 구미분소 | |
| 글로벌 온라인몰 입점 | <ul style="list-style-type: none"> • 경북경제진흥원 • KOTRA 구미분소 | |
| 해외 인증 지원 | <ul style="list-style-type: none"> • 중소벤처기업진흥공단 경북지역본부 | |

| | | |
|----------------|----------------------|--|
| 해외세일즈 개별출장 | • 경북경제진흥원 | |
| 해외 시장조사 지원 | • KOTRA 구미분소 | |
| 중소기업 통·번역지원 | • 경북경제진흥원 | |
| FTA 맞춤형 컨설팅 지원 | • 경북FTA활용지원센터(구미/포항) | |
| 해외 상설전시판매장 운영 | • 경북통상(주) | |
| 해외마케팅 패키지 지원 | • KOTRA 구미분소 | |
| 무역실무교육 | • 한국무역협회 대구경북지역본부 | |
| 경북수출기업협회 활동지원 | • 경북수출기업협회 | |
| 국제특송(EMS) 물류비 | • 경북지방우정청 | |
| 수출보험료 지원 | • 한국무역보험공사 대구경북지사 | |
| 해외 통상투자주재관 운영 | • 외교통상과/경북경제진흥원 | |

자료 : 경북도청 내부자료

○ 경북도는 해외통상투자주재관에 대해서 엄밀한 운영 및 평가체계를 갖추고 있지 않음

- 주재관이 위치하는 나라의 사정이 매우 달라서 일률적 평가체계를 적용하기 어렵다는 공감대가 있음
- 주재관의 업무가 다양하므로 수출지원사업 등 특정 분야의 비중이 높지 않으며, 평가가 성과급 지급과의 연동도 느슨한 편임. 평가 결과에 따라 주재관 운영비를 차등 지급하는 정도로 반영하고 있음
- 각 주재관이 참여하는 월례회의를 정기적으로 개최하여 현지 현황 및 애로사항 등을 청취하고 협의하고 있음
- 공무원이 주재관에 파견 나가기 때문에 주재관의 독자적인 평가체계는 그다지 의의를 크게 두지 않는 상황임

○ 경북도는 현지전문가를 채용한 해외통상투자주재관 운영 방안을 시도한 적은 있으나 그 효과에 대해서는 유보적임

- 가령, 연해주에 민간인을 사무소장을 둔 적 있으나, 결과적으로 공무원보다 오

히려 실적이 저조하다고 평가됨. 개인사업을 하는 민간인이다 보니 사무소 업무에 집중을 덜 하게 되는 경향이 있음. 그래도 초기 3년은 민간인을 두어 기반을 닦아놓았다고 봄

- 민간인을 채용할 경우, 자신의 사업을 유지하는 상황에서 주재관 업무를 하다 보니 개인사업을 위해 주재관 업무를 활용하는 위험요소가 있다고 판단함
- 공무원이 주재관에 파견 나가기 때문에 주재관의 독자적인 평가체계는 그다지 의의를 크게 두지 않는 상황임

4. 타 시도 사례가 충남에 주는 시사점

○ 충남의 수출지원사업은 경기도와 경북의 중간 지점에 있음

- 자체의 사업역량을 갖춘 경기도와 외부의 다양한 지원역량을 활용하는 경북도와 비교하여 충남은 자체역량이 상대적으로 미약한 가운데 외부역량을 충분히 활용하지 않은 중간 상태로 파악됨
- 해외사무소 관련 모델은 역사적으로 경북도 모델에서 경기도 모델로 전환하는 과정에 있다고 판단됨
- 따라서 해외사무소 운영 및 평가 관련하여 충남의 모델은 기본적으로 경기도의 모델을 따르고 있다고 볼 수 있음

○ 충남의 수출지원사업은 경북도와 같이 다양한 외부기관을 활용하는 방안을 적극적으로 검토할 필요가 있음

- 충남은 충남경제진흥원 이외에 무역협회, 코트라지원단 등 일부 기관에 대해 집중적으로 의존하는 반면, 경북도는 이외에도 다양한 기관들을 활용하여 사업을 수행하고 있음
- 충남은 향후에 다양한 외부기관들을 적극적으로 활용하여 특정 기관에 대한 의존도를 분산시키는 방안을 적극적으로 검토할 필요가 있음
- 장기적으로 자체로 대부분 사업을 소화하는 경기도 모델을 지향해야 함

○ 충남이 경기도 모델을 적극적으로 따르고자 한다면 자체 역량 강화가 가장 큰 과제로 대두될 것임

- 경기도 모델은 국외비즈니스센터뿐 아니라 이를 관리하는 경기경제과학진흥원의 역량이 강하기 때문에 작동 가능함
- 경기경제과학진흥원 산하의 글로벌통상본부(통상진흥팀, 전시팀, 수출지원팀)는 3개팀 31명이 근무하고 있는 반면, 충남 경제진흥원은 3명이 근무 중
- 도청 차원에서는 경기도 외교통상과 산하에 통상진흥팀이 별도 있으며, 팀내 6명이 근무 중인 반면, 충남은 국제통상과 산하 통상지원팀에 4명이 근무하고 있음
- 결국, 경기도와 비교하여 충남의 도청 인원은 큰 차이가 없으나 전문성을 갖춘 조직이 경기도는 경기경제과학진흥원 글로벌통상본부가 인력규모 및 전문성이 큰 반면 충남경제진흥원은 인력규모나 전문성에서 아직 개선의 여지가 많음

04

도 수출지원사업의 개선 방향

1. 도 수출지원사업의 단계적 목표에 대한 정확한 정립

○ 충남의 통상환경은 최근 커다란 변화를 맞이했음

- 4차산업혁명에 의한 디지털 전환, 탄소중립을 목표로 한 에너지전환 등 거대한 전환과 미·중무역 갈등, 코로나19 등이 잇따르면서 통상환경에 거대한 변화가 발생했고 현재까지 진행 중임
- 지난 20여 년간 수출제조업을 기반으로 성장해온 충남은 중국 등 중화권에 대한 무역의존도 1위인 시도로서 이러한 환경 변화에 기민하게 대응할 필요가 있었음
- 충남은 2020년 베트남, 인도 등에 해외통상사무소를 설치하는 등 수출선 다변화를 위해 조치를 적극 단행함. 충남의 주요교역국으로 급부상한 베트남, 향후 성장잠재력이 큰 인도(2020년), 그리고 최대 이슬람 국가인 인도네시아 등에 해외통상사무소 설치(2021년)

○ 현재 충남 수출지원사업의 문제점에 대한 다양한 지적들은 해외통상사무소 신설을 둘러싼 초기 단계 목표의 모호함에서 연유함

- 주요한 지적들은 ① 해외통상사무소의 성과 불확실, ② 코로나19가 전 세계 유행하는 시기 신규설치의 적절성 여부 ③ 중국, 미국 등 주요교역국에 대한 통상사무소 추가 설치 필요 등임
- 수출선 다변화를 위한 전략적 조치임에는 동의하면서도 실무 차원의 문제점을 지적한 것으로 이는 핵심적으로 해외통상사무소 설치에 따른 초기 목표에 대한 공감대가 빈약함을 시사

- 즉, 통상사무소의 초기단계에 달성할 충남의(해외통상사무소가 아니라) 목표에 대한 공감대 형성이 미진하였음

○ 해외통상사무소 설치의 초기 목표는 「핵심자산의 축적시스템 구축」으로 정립하는 것이 급선무임

- 타 시도의 사례를 통해 확인할 수 있듯이, 도 수출지원사업의 핵심자산은 고객 발굴(바이어 등)과 인적 네트워크임. 이러한 자산을 기반으로 충남의 중소기업 수출 증대라는 성과를 가져올 수 있음
- 이러한 핵심자산 축적에 결정적 역할을 하는 해외통상사무소는 신규설치 후 최초 3년간은 이러한 시스템의 구축을 달성했는가를 중심으로 성과평가를 설계하는 것이 적실함
- 이러한 시스템 구축은 담당기관인 충남경제진흥원과 해외통상사무소 간 공동 노력으로만 가능함

2. 수행기관 선정의 재점검

○ 2020년 충남경제진흥원이 해외통상사무소를 설치·관리하게 됨에 따라 도 수출지원사업체계에 중대한 변화를 가져옴

- 초기 충남의 자체역량이 미약하던 시기에 코트라, 무역협회 등에 의존해서 시행하는 것이 현재까지 계속 이어져 옴. 코트라, 무역협회는 자체의 전문성과 노하우를 갖추고 있으므로 위탁의 합리성이 있었으며, 또한 이를 통해 중앙 기관과의 네트워크를 구축하는 의의도 있음
- 2020년 충남경제진흥원이 해외통상사무소를 설치하고 운영하게 됨에 따라 도의 수출지원사업 수행주체가 형성되고 추진할 인적, 조직적 기반이 마련되었음

○ 충남경제진흥원 전담팀 구성과 해외사무소 설치에 따라 기존 외부기관 위탁사업의 조정을 모색할 필요가 있음

- 도 전체 자원에서 보면, 수출지원 역량이 강화된 것으로 이에 걸맞은 충남경제진흥원 및 해외사무소의 역할 강화가 기대되고 있음

- 특히 해외사무소 신설에 따라 외부기관에 의존하던 수출지원사업을 내부화할 수 있는 현지 역량이 구축됨

○ 수행기관 조정의 기준은 크게 충남의 전략자산에 실질적으로 기여하는가와 충남 내부의 역량이 있는가를 중심으로 검토되어야 함

- 충남 자체의 바이어 등 고객발굴과 인적네트워크를 핵심자산으로 볼 때 여기에 실질적으로 기여하는가에 대해 가장 중요하게 고려되어야 함
- 한편 충남 자체에 코트라, 무역협회의 기능과 역할을 수행할 역량이 있는가도 검토해야 함
- 핵심자산 축적에의 기여와 충남 자체의 역량 확보 여부를 중심으로 보면 해외통상사무소가 수행 가능한 고객 알선 행사 등을 점진적으로 도입해 볼 필요가 있음. 가령 해외바이어 화상상담회(무역협회), 베트남 비즈니스 매칭 데이(중소기업중앙회) 등 활동은 해외통상사무소로 이관할 필요가 있음

○ 충남 민간부문의 수출지원역량 강화를 위해 외부기관 위탁사업의 일부를 점진적으로 충남의 민간부문에 이관하는 장기플랜 필요

- 경북의 경우 경북통상주식회사, 경남의 경우 (주)경남무역이라는 제3섹터형 유통회사가 수출지원의 역할을 담당하고 있는데, 이러한 조직은 지역의 민간부문의 역량을 강화하는데 일조하고 있음
- 충남에도 관련 협회나 사회적기업들이 기업으로 성장할 수 있도록 장기적으로 민간부문으로의 사업 이관을 검토해야 함
- 단, 상당한 준비과정이 필요하므로, 장기적 시각에서 접근하는 것이 필요

3. 계약이후 단계에 대한 지원 강화

○ 현재 미·중 무역갈등과 코로나19 등으로 인해 국제 물류사업의 불확실성이 유례없이 증폭되어 있음

- 미·중 무역 갈등에 따라 글로벌 가치사슬(Global Value Chain)이 커다란 재편을 맞고 있음. 미국, 유럽, 일본 등 주요국의 다국적기업들이 생산기지를 중국 등 국가에서 동남아 등지 또는 본국으로 재배치하고 있음

- 최근의 기술경쟁은 주요 핵심소재 및 부품의 자국화 경향을 부추겨 글로벌 가치사슬에서 추가적인 변화가 불가피함
- 코로나19로 인해 물류·유통망 자체가 지체되거나 심지어 작동하지 않는 경우도 발생하고 있음

○ 글로벌 가치사슬의 재편 및 물류의 지체에 따라 충남의 기업들의 물류비용 부담이 증가하여 이에 대한 지원 수요가 커지고 있음

- 충남의 기존 수출지원사업은 주로 고객발굴 단계에 집중되어 있는데, 물류 등 계약 이후 단계에 대한 지원은 일부 물류통관비 지원에 그침
- 물류통관비 지원을 확대하여 수출기업들의 물류비용 부담을 저감하여 수출기업의 안정화에 기여할 필요가 있음
- 물류통관비의 지원을 받기 위해서는 관련 증빙자료를 제출해야 하므로 기업들의 실제 수출실적을 간접적으로 파악할 수 있는 효과도 있음
- 다만, 이러한 지원이 일단 시작되면 사태가 진정되더라도 지속적인 예산투입이 예상되기에 초기부터 지원방식에 대해 세심한 설계가 필요. 또한 기업물류 비용의 직접지원은 WTO규정위반의 소지가 있으므로 신중하게 접근해야 함(경북도 사례 참고)

○ 한편 계약 이후 단계에 대한 지원은 확대할 필요가 있음

- 최근의 국제 질서가 경제의 정치화로 연결되는 경향이 확인됨에 따라 수출과정 전반적으로 불확실성이 커지고 있음. 특히 계약 후 단계에서도 정치적 또는 사회적 이유로 인한 무역분쟁 가능성이 상존하고 있음
- 계약 후 단계에서 발생할 수 있는 무역분쟁에 대비한 제도적 검토 및 사전예방을 위한 다양한 정책적 지원이 필요함

4. 국제업무 전반에 대한 재구조화 추진

○ 1990년대 지방이 국제무대에 본격적으로 등장하면서 지방 차원의 국제업무가 다양화되고 다원화되고 있음

- 1990년대 불어닥친 글로벌화 조류 속에서 기후변화, 다문화 등 지구적 이슈

에 대해 지방 간 협력 필요성이 부각되었음

- 이에 따라 현재 지방공공부문의 국제업무는 과거부터 이어져 온 수출지원 등 통상지원에 더해 우호도시, 자매도시 등을 축으로 하는 인적교류, 문화교류 그리고 최근에는 지방 외교로까지 그 영역이 확대되고 있음
- 또한, 지방외교를 수행하는 주체도 민간부문, 시민단체, 공공부문 등으로 다원화되고 있음

○ 통상지원 영역도 수출지원사업 이외에 기업의 국외진출지원, 외국인 투자유치, 외국인 관광객 유치 등으로 다양화하고 있음

- 1997년 동아시아 금융위기 이후, 국내기업의 국외직접투자가 급증하면서 중소기업의 국외진출지원사업 수요가 증가하였으나, 이에 대한 정책적 지원은 걸음마 단계임
- 외국인 투자유치, 외국인 관광객유치 등은 글로벌화 심화, 지역경제 활성화 측면에서 끊임없이 수요가 제기되고 있으나, 지방 차원에서 정책수단이 제한되어 있음
- 향후에는 국제 이민, 핵심품목의 공급망 확보 등 이슈도 지방 차원의 이슈로 제기될 것으로 예상됨

○ 다양한 요구를 조직 차원에서 어떻게 담아낼 것인지에 대한 고민이 필요한 시점임

- 충남은 과거 국제교류협력 업무를 기획조정실에서 담당하던 시기가 있었으나, 통상지원이 강조되면서 경제실로 업무가 이관되어 현재에 이르고 있음
- 외국인투자유치의 경우, 과거 황해경제자유구역청이 있던 시기에는 자유구역청이 전담하였으나 경제자유구역 해제 후 경제실 업무로 수행되고 있음. 관광객 유치는 업무분장 상 문화체육관광국 소관임
- 이러한 상황에서 국제업무의 분업과 협업 체계를 보다 정밀하게 갖추는 것이 필요함

○ 現 해외통상사무소에 다른 기능을 추가하는 것은 신중해야 함

- 충남은 과거 해외사무소를 수년간 운영하다가 실적 부진으로 폐쇄한 경험 있음. 해외사무소에 성격이 이질적인 상이한 미션을 부여하는 것은 결국 모두 좋은 성과를 내기 어렵다는 암묵적 공감대가 있음
- 수출지원사업에 특화된 해외통상사무소에 이질적 부가기능을 추가하는 것은 뚜렷한 운영성과 없이 지리멸렬할 가능성이 있으므로 신중해야 함
- 특히 현재의 해외통상사무소가 초기 단계임을 고려하면 운영체계가 정착되기도 전에 부가기능을 추가하는 것은 바람직하지 않음

- ‘핵심자산 축적시스템 구축’이라는 해외통상사무소의 초기 목표를 구현하기 위해서는 크게 도(국제통상과), 충남경제진흥원, 해외사무소 간 관리·감독체계, 해외사무소 성과관리체계, 해외사무소 운영체계, 도(국제통상과)와 충남경제진흥원의 역량 강화 등이 필요함
 - 해외통상사무소 운영효율화는 단지 해외통상사무소 운영 차원이 아니라 도(국제통상과), 충남경제진흥원, 해외통상사무소를 아우르는 체계의 문제임
 - (관리·감독체계)는 도(국제통상과)와 충남경제진흥원, 충남경제진흥원과 해외통상사무소와의 업무 관리 및 감독을 의미
 - (성과관리체계)는 충남경제진흥원과 해외통상사무소 간 해외통상사무소의 성과를 어떻게 설정, 집행, 평가할 것인가 하는 문제임
 - (운영체계) 사무소장을 중심으로 현지 조직을 어떻게 경영하고 운영할 것인가에 관한 문제임
 - (역량강화) 도(국제통상과)와 충남경제진흥원 관련 인력의 전문성 제고 및 업무능력 향상에 관한 문제임

1 관리·감독 체계의 구축

- 관리·감독체계의 목표는 해외통상사무소 등 자원 및 관련 활동이 ‘핵심자산 축적시스템 구축’이라는 초기 목표에 부응하는 방향으로 사용되도록 지도하고 점검하는 것을 말함
 - 해외통상사무소(장)는 현지 전문가 및 현지직원을 채용하여 운영하기 때문에

수출지원사업 전반에 대한 이해는 단편적인 경우가 많으며, 도(국제통상과)나 충남경제진흥원은 현지 상황에 대한 이해도와 현지 네트워크에 대한 접근성이 현저히 낮다는 문제가 있음

- 현지 인력(사무소장 포함)에 대한 교육 및 소통이 부족할 경우 도(국제통상과)나 충남경제진흥원이 보유하고 있는 국내외 정책정보, 인적 네트워크의 도움을 받지 못한 채 현지 통상사무소가 운영될 가능성이 있음
- 본원의 관리가 미흡할 경우 해외통상사무소의 영업성과인 고객 발굴과 인적 네트워크는 해외통상사무소 또는 사무소장 개인의 자산으로 남을 가능성이 있음. 특히 사무소장의 임기가 유한하기 때문에 이 점은 더욱 중요함
- 따라서 관리감독체계의 취지는 도(국제통상과), 충남경제진흥원, 해외통상사무소 간 정보 비대칭을 최소화하는 것을 포함

○ 관리·감독체계 구축을 위해 현지 직원에 대한 정기 교육, 수출지원사업 및 활동 관련 정보공유시스템, 위한 시스템을 구축해야 함

○ 정기 교육은 사무소장뿐 아니라 현지 직원을 모두 포함하여 정기적으로 실시하도록 함

- 현재 정기 교육은 사무소장에 대해서 시행하고 현지 직원에 대한 교육은 사무소장에 일임하거나 간헐적으로 시행하고 있음
- 신입직원 채용 시에 실시하는 수시교육과 정기적으로 수행하는 정기 교육을 병행하여 직원들의 직무이해도, 직무윤리, 소속감 제고 등 추진
- 대면 교육의 비용 등을 감안하여 비대면 교육을 경합하여 비용 효율적으로 실시하도록 함. 이를 위해 충남경제진흥원은 연간 정기 교육 계획을 수립해야 함

○ 수출지원사업 및 활동 관련 정보공유시스템 구축을 단계적으로 추진해야 함

- 공유해야 할 정보는 도(국제통상과)나 충남경제진흥원이 보유하고 있는 수출지원정책 및 사업 그리고 코트라, 무역협회 등 중앙기관의 인적 네트워크 정보이며, 다른 한편 해외통상사무소가 가진 바이어 등 고객 정보 및 현지 인적 네트

워크 정보를 포함

- 초기 단계에서는 관련 정기적으로 자료를 공유하고 정기적으로 점검하는 수준으로 시행하고 향후 체계가 확립되면 자료를 교차 검증할 수 있고 실시간으로 점검하는 수준으로 이행하는 것이 바람직
- 체계 확립 후 경기경제과학진흥원의 사례와 같이 실시간으로 해외사무소의 고객 발굴, 회계정보(지출 등)를 파악할 수 있는 시스템을 도입하는 것이 필요

○ 향후 우수 현지 직원을 포상하고 국내 연수의 기회를 부여하는 등 소속감 증진을 도모할 필요가 있음

- 사무소장뿐 아니라 현지 직원은 해외사무소 역량을 구성하는 중요 구성원임
- 우수 직원의 소속감을 증진하고 핵심 현지 역량의 확대를 위해 우수직원의 국내 연수 시스템 도입이 필요

2 성과관리 체계의 안착

○ 도(국제통상과), 충남경제진흥원, 해외통상사무소 간 협업을 통해 수출지원업무의 성과목표 설정해야 함

- 현재 매년 성과 목표가 3자 간 협의체계라기보다는 충남경제진흥원과 해외통상사무소(장) 사이에 성과지표를 중심으로 결정되고 있음
- 이러한 체계는 도(국제통상과), 충남경제진흥원에서 담당해야 하는 기능과 책임을 과소평가하고 실무적 책임을 해외통상사무소로 전가할 우려가 있음
- 온라인 커뮤니케이션을 적극 활용하여 3자 간 소통과 역할분담 등 협업을 통해 해외통상사무소의 성과목표를 설정해야 함

○ 해외통상사무소(장)의 초기 3~5년 중기 성과목표를 우선 수립할 필요가 있음

- 초기 목표를 해외사무소의 성과지표와 긴밀히 결합하기 위해서 성과 목표를 연 단위 계획이 아니라 최초 3년 또는 5년 계획을 먼저 수립하고 이에 근거하여 연간 성과목표 및 관련 지표를 작성하는 것이 필요
- 계약실적액 중심으로 하는 현 성과평가체계는 초기의 특수성과 고유 목표와 유리되는 지표를 제시함으로써 혼란을 가져올 수 있으므로, 최초 3~5년 초

기 목표를 명확히 하고 이에 근거하여 해단 기간의 매년 성과지표를 산출하는 것이 필요함

○ 해외사무소의 현 성과지표를 실정에 맞게 조정할 필요가 있음

- 현 성과지표의 정량평가는 고객 발굴 노력과 계약실적 사이에 상당한 시차가 있음을 무시한 채 당해연도에 고객 발굴 노력이 계약실적으로 이어지는 것으로 구성되어 있음. 또한, 정성평가가 사무소장의 태도에 집중되어 주관적 지표에 집중되어 있음
- 정량평가는 계약실적의 비중을 축소하고 신규 고객 발굴 건수의 비중을 높이는 방향으로 조정하는 것이 필요
- 정성평가에는 고객만족도를 추가하고 관리·감독 체계의 구축, 성과관리체계의 안착, 사무소 운영체계 등 시스템 구축 등 측면의 업적을 중심으로 평가체계를 재구성하도록 함
- 정성평가 비중을 하향 조정하는 것이 필요함 : 기존 40% → 30%

〔표 5〕 해외통상사무소 성과평가 재구성(안)

| 구분 | 세부항목 | |
|------------------------|-----------------|-----------------------|
| 정성평가 [㉠] (30) | 고객만족도 (10) | 수혜 국내기업의 서비스 만족도(5) |
| | | 외국 바이어의 서비스 만족도(5) |
| | 업적 (20) | 고객정보 및 업무관리시스템 구축(10) |
| | | 리더십(10) |
| 정량평가 [㉡] (70) | 고객 신규 발굴 건수(30) | |
| | 총 계약액 (25) | |
| | 기업지원 (15) | |
| ㉢ 가감점(5) | | |
| 평가총점(㉠+㉡+㉢) | | |

3 현지사무소 운영체계의 정착

- 현지사무소의 운영은 사무소장 경영의 자율성과 충남경제진흥원의 관리 감독의 균형 여부가 성패를 가름
 - 타 시도 사례를 통해 알 수 있듯이, 사무소장 개인의 경쟁력이 사무소의 경쟁력인 사례가 흔함. 한편 사무소장의 임기가 유한하므로 사무소 운영이 사람에 의존하기보다는 자체의 운영 시스템을 구축해야 지속가능성이 있음
 - 사무소장의 경영 자율성을 보장하는 동시에 운영 시스템을 갖추는 것이 현지 사무소 운영의 관건임

- 현지사무소 운영시스템은 사무소장의 경영수단이자 충남경제진흥원의 관리·감독수단이라는 이중성을 가짐
 - 운영시스템은 인사, 재무, 영업 등 사무소 활동에 대한 전반적인 규정 및 작동하는 방식을 말하며, 사무소장이 현지사무소의 인력과 자원을 동원하는 체계로서 사무소장의 핵심 경영 수단임
 - 한편 운영시스템은 체계화되고 투명하게 운영됨에 따라 제3의 기관에서 사무소의 운영상태를 확인할 수 있는 감시 수단으로도 작용할 수 있음
 - 초기에는 사무소장의 경영수단 성격이 강하나, 시간이 흐름에 따라 관리감독수단 성격이 부각됨

- 사무소장의 책임 아래 현지사무소 운영 시스템을 구축하도록 독려해야 함
 - 현지사무소 운영시스템 구축을 사무소장의 성과 중 하나로 규정하고 이를 성과지표에 반영해야 함
 - 단, 현지사무소 운영시스템 구축을 사무소장에 일임하는 것이 아니라 충남경제진흥원이 주도권을 확보하는 방향으로 추진해야 함
 - 장기적으로 경기경제과학진흥원 사례와 같이 진흥원이 플랫폼을 구축하고 각 경기비즈니스센터가 접속하는 ERP시스템을 구축하는 방향으로 운영 시스템을 구축할 필요가 있음

4 도(국제통상과)와 충남경제진흥원의 관리능력 강화

- 수출지원사업의 전문성이 강조됨에 따라 도청 조직보다는 산하기관의 수출지원업무 관여 비중이 커지고 있음
 - 국제업무의 한 분야로서 수출지원사업은 일반 행정업무라기보다는 전문성이 필요한 영역임
 - 전문성과 노하우의 축적이 용이한 조직에서 안정적으로 업무를 수행하는 것이 바람직한 상황임. 공무원 조직은 순환보직, 전문인력 총원의 경직성 등으로 인해 전문성과 노하우 축적이 용이하지 않음
 - 충남의 경우 충남경제진흥원이 수출지원업무를 실무적으로 담당하는 조직으로 자리 잡는 것이 현실적이며, 충남의 역량강화는 충남경제진흥원의 역량 강화를 핵심으로 함

- 수출지원사업의 전문성 강화는 실무적으로 관리·감독체계와 성과관리체계의 구축을 중심으로 추진되어야 함
 - 역량강화를 위한 일반적 교육 프로그램의 도입이 아니라 이 시기 충남경제진흥원의 미션인 관리·감독체계와 성과관리체계의 구축을 충실히 수행하기 위해 필요한 것을 갖추는 방향으로 역량강화가 추진되어야 함
 - 관리·감독체계와 성과관리시스템은 경영의 영역이므로 이 분야에 인력 보강이 필요함. 또한, 관리·감독의 경우 하드웨어 시스템의 구비도 필요함
 - 현재 충남경제진흥원에는 1개팀 3명이 수출지원사업을 수행하고 있는데, 관리·감독체계와 성과관리시스템을 전담할 인력 및 예산 증원이 필요

※이는 경기도의 1/10에 불과하며, 우리 도와 유사한 경제규모를 가진 경북, 경남과 비교해도 현저히 작은 수임

- 한편 외부기관에 위탁 중인 사업의 내부화를 위해서도 일정한 인력 증원 수요가 있음
 - 해외바이어 화상상담회(무역협회), 베트남 비즈니스 매칭 데이(중소기업중앙회) 등은 해외통상사무소의 활동으로 이관하는 것을 추진할 필요가 있음
 - 관련 업무를 해외통상사무소와 함께 내부화하기 위해서는 담당인력의 총원이 필요함

- 한편 충남경제진흥원 담당부서의 국내외 네트워크 확장이 필요함
 - 무역협회 대전세종충남지역본부, 대전충남 코트라지원단 등 국내 유관기관과의 업무 네트워크를 보다 강화하는 것이 필요함
 - 한편 해외통상사무소 소재지의 현지기업 및 한인들과의 네트워킹을 통해 전반적인 업무 및 현장 동향 파악을 할 수 있는 최소한의 인적 기초를 구축해야 함

4 해외통상사무소 기능 확대에 대해 신중한 접근

- 도에서 수출지원사업 이외에 국제업무에 대한 수요가 늘고 있음
 - 기존 3개소의 통상사무소뿐 아니라 중국, 미국 등 주요교역국에 해외통상사무소를 설치하자는 꾸준히 수요가 제기되고 있음
 - 이외에 종합적인 기능을 하는 해외사무소 설치 의견도 제기되고 있음
- 도의 국제업무 확대에서 해외통상사무소에 기능을 추가하는 것은 신중해야 함
 - 현 3개소의 통상사무소는 설치 초기단계로서 고유의 역할이 확립되지 않은 상황으로 이러한 상황에서 추가 기능 수행을 요구받는 것은 신중해야 함
 - 특히 통상사무소와 이질적인 기능, 가령 외국인투자유치, 외국인관광객유치 등을 추가하는 것은 지휘계통상의 문제뿐 아니라 각 활동이 필요로 하는 인력의 상이함으로 인해 시너지를 발휘하기 어려운 상황에 봉착할 가능성이 있음
 - 추가 기능은 별도로 추진하되, 정착된 후에 통합하는 것이 현실적임

[표 6] 2021년 해외통상사무소 심사평가 항목

| 평가항목 | | | 평가내용 | 평가 결과 |
|---|---------------|--------------------------|---|-------|
| | 세부항목 | | | 배점 |
| | | | | |
| ㉠ 정성 평가 (40) | 능력 (10) | 직 무 지 식 | 직무와 관련된 전반적인 전문지식 | 5 |
| | | 업무수행력 | 합리적 성과 도출 능력 | 5 |
| | 근무태도 (10) | 적 극 성 | 통상사무소 비전 달성을 위한 노력정도 | 5 |
| | | 책 임 감 | 맡은 일에 책임감을 갖고 수행하는 정도 | 5 |
| | 업적 (20) | 신 속 성 | 신속한 업무처리 및 대응능력 | 5 |
| | | 정 확 성 | 업무에 대한 이해도 및 목표 달성정도 | 5 |
| | | 고객지향성 | 해외 바이어 발굴 및 중소기업 수출지원 노력정도 | 5 |
| | | 대 외 협 력 | 해외 통상사무소 대외 인지도 및 신뢰성 제고 | 5 |
| | | | | |
| ㉡ 정량 평가 (60) | 총 계약액 (35) | | 목표대비 중소기업 수출액 달성정도 · 한국은행 발표 제조업 기준 3개년 평균 영업이익률 적용 · 목표치=(총사업비÷3개년 평균 영업이익률)÷해외사무소 수 ※ 총 계약액 계산식 ① 신 규 기 업 계 약 발 생 시 , 계 약 액 * 130% ② 기 존 기 업 계 약 발 생 시 , 계 약 액 * 100% | 35 |
| | 기업지원 (25) | 전체 ¹⁾ (13) | 해외통상사무소 추진 중소기업 지원 건 · 일반전문상담지원 등 해외마케팅 지원기업 수 · IMS 지원기업이력관리 등록 기준으로 산정 ① 일반지원 ²⁾ 기업 수 * 0.1점 ② 전문지원 ³⁾ 기업 수 * 0.2점 ※ “①” 최대 5점, 총점(①+②) 10점으로 제한하여 만족도 결과에 따른 가중치 부여 | 13 |
| | | 신규 (12) | 해외통상사무소 추진 신규 중소기업 지원 건 · 목표치=전체 해외마케팅 지원기업 수의 10% | 12 |
| ㉢ 가점(10) | | 도내 기업 해외시장진출 지원 | | 5 |
| | | 현지 경제동향 및 시장정보 제공 | | 5 |
| 평가총점(㉠+㉡+㉢) | | | | |
| ※ 정성평가 및 가점은 외부 위원(직접 또는 화상), 정량평가는 내부 위원 평가 예정 | | | | |

1) 지원기업 대상 만족도 조사 결과에 따라 가중치 부여(95점 이상: 130%, 90점~95점: 110%, 80점 이상~90점 미만: 100%, 80점 미만: 70%)
 2) 일반지원: 해외마케팅 및 수출과 관련되어 있으나 현지동향 등 전문적인 지식이 필요하지 않는 단순 상담 및 지원
 3) 전문지원: 수출입 통관, 통번역, 계약서 작성, 바이어 매칭 등 수출과 직접 관련되어 있어 전문적인 지식이 필요한 상담 및 지원

[참고문헌]

김진기, 2021, 충남의 인도네시아 해외사무소 설립 방향, 충남연구원
충남도청, 2018, 환황해 이니셔티브 시행계획, 충청남도
충청남도, 각 년도, 충남도정백서, 충남도
홍원표, 2019, 신남방정책에 대응한 충남 공공부문의 역할, 한국상무학회2019하계세미나(2019.6.21), 한국상무학회
홍원표, 2018, 한반도신경제구상에 대한 충남의 남북경협 전략, 충남연구원
홍원표·송영현, 2019, 신남방정책에 대응한 충남국제산업협력 방향, 충남연구원

[인터넷사이트]

경기도청 홈페이지(<https://www.gg.go.kr>)
경기도경제과학진흥원 홈페이지(<https://www.gbsa.or.kr>)
경남도청 홈페이지(<https://www.gyeongnam.go.kr>)
경북도청 홈페이지(<http://www.gb.go.kr>)
전북도청 홈페이지(<https://www.jeonbuk.go.kr>)
충남도청 홈페이지(<https://chungnam.go.kr>)
충남경제진흥원 홈페이지(www.cepa.or.kr)
충북도청 홈페이지(<https://www.chungbuk.go.kr>)