

요 약 본

충청남도 해외사무소 유용성 분석 연구

2012. 8



목차 Contents

1. 서론	1
1) 연구의 배경 및 목적	1
2) 연구의 범위 및 주요 내용	2
2. 충남 해외사무소 운영현황과 타 시도 사례	4
1) 충남 해외사무소 운영현황 및 지원 실적	4
2) 타 시도 해외사무소 운영 사례	5
3. 해외사무소 운영에 따른 경제성 분석	8
1) 편익과 비용항목의 설정	8
2) 편익과 비용의 추정	8
4. 해외사무소 이용만족도 및 수요전망	11
1) 이용만족도에 대한 분석	11
2) 수요전망	12
5. 충남 해외사무소 유용성 증대 방안	15
1) 인력	15
2) 기능	16
3) 관리·감독	17
4) 지역	18
6. 정책적 제언	23
1) 선택과 집중을 위한 충남 해외사무소의 통폐합	23
2) 제도적 보완 강화	24
3) 기능적 보완 강화	28

표 목차 Contents

〈표 2-1〉 충남 해외사무소 운영 현황	4
〈표 2-2〉 타 시도 해외사무소 운영현황 요약	6
〈표 6-1〉 통상기능의 성과평가지표(안)	25
〈표 6-2〉 고객평가 양식(안)	27

그림 목차 Contents

〈그림 1-1〉 연구의 주요 내용과 방법	3
〈그림 4-1〉 충남의 수출 및 수입 추이(\$백만)	12
〈그림 5-1〉 상해분관에 대한 SWOT분석	19
〈그림 5-2〉 LA통상사무소에 대한 SWOT분석	20
〈그림 5-3〉 상파울루무역관에 대한 SWOT분석	21
〈그림 5-4〉 쓰촨분소에 대한 SWOT분석	22



1. 서론

1) 연구의 배경 및 목적

가. 연구의 배경

- ◆ **충남의 수출액은 2000년대에 연평균 17.8%의 성장률을 기록하고 우리나라 전체 수출액(2011년 기준)에서 10.8%를 차지**

 - 2001~2011년의 기간 동안 충남 수출액(명목 금액 기준)의 연평균 성장률은 17.8%로 동 기간 전남(22.7%), 강원(20.5%), 전북(19.2%) 다음으로 높은 수치에 해당함
 - 하지만, 충남의 이러한 가파른 성장세는 이 기간의 전반기 성장(27.3%)에 의해 주로 영향을 받았으며, 후반기에는 그 성장세가 9%로 상당히 둔화되었음
- ◆ **충남은 미국(LA), 중국(상해, 쓰촨), 브라질(상파울루)에 해외사무소를 설치·운영 중**

 - 충남은 지역 여건에 맞는 중소수출기업의 지원과 고유한 해외 사무를 수행하기 위해 2012년 6월 현재 LA통상사무소, 상해본관, 쓰촨분소, 상파울루무역관을 설치·운영 중에 있음
 - 이들의 주요 기능은 도내 수출업체의 수출지원으로, 제공하는 서비스는 해외시장에 대한 정보의 제공, 바이어 상담/알선, 인허가 절차 상담, 전시회/박람회 참가 지원, 수출관련 물류지원, 통역이나 번역 등을 포함하고 있음
 - 하지만, 비단 충남뿐만 아니라 지방자치단체의 해외사무소가 중앙부처나 KOTRA 등의 유관기관과 기능적으로 중복되어 예산의 낭비라는 지적과 우려가 존재함

나. 연구의 목적

- ◆ 본 연구의 주요 목적은 충남 해외사무소의 유용성을 분석하고, 향후 이의 활용성을 높일 수 있는 정책방향의 제시
 - 충남 해외사무소 운영에 따른 효과나 비용대비 편익 등에 대한 객관적이고 체계적인 분석을 통해 이의 유용성을 검토하는데 본 연구의 1차적인 목적이 있음
 - 더불어, 향후 충남 해외사무소의 통상기능관련 이용 만족도를 높이고 통상 이외 분야에서의 활용성을 제고할 수 있는 방안을 모색하고자 함

2) 연구의 범위 및 주요 내용

가. 연구의 범위

- ◆ 본 연구의 범위는 LA통상사무소, 상해무역관(상해본관, 쓰촨분소), 상파울루 무역관의 유용성분석과 이들의 향후 활용성 증대방안 모색에 한정
 - 연구의 대상은 미국의 LA통상사무소, 중국의 상해무역관(상해본관, 쓰촨분소), 브라질의 상파울루무역관에 한정함
 - 내용적 측면에서는 개별 해외사무소의 유용성분석과 이들의 향후 활용성 증대방안에 한정함

나. 연구의 주요 내용

- ◆ 본 연구의 주요 내용은 충남 해외사무소의 기초 현황조사, 비용-편익분석, 이용만족도 조사, 유관기관과의 비교 등을 포함하는 유용성분석과 타 시도 우수사례조사, 전문가 의견조사, 서비스제공 지역 및 이용서비스에 대한 수요조사를 포함하는 활용성 증대방안 모색



- 충남 해외사무소의 유용성분석을 위해, 기초 현황자료의 조사, 운영에 따른 비용과 편익에 대한 분석, 이용에 따른 만족도 조사, KOTRA 등 유관기관과의 비교를 수행함
- 충남 해외사무소의 활용성 증대방안을 모색하기 위해, 타 시도 우수사례조사, 전문가 의견조사, 서비스제공 지역 및 이용서비스에 대한 수요 조사를 실시함

〈그림 1-1〉 연구의 주요 내용과 방법



2. 충남 해외사무소 운영현황과 타 시도 사례

1) 충남 해외사무소 운영현황 및 지원 실적

가. 운영현황

충남의 해외사무소는 상해, 쓰촨, LA, 상파울루에 설치·운영

- 충청남도 해외사무소는 2012년 5월말 현재 LA통상사무소, 상해무역관(상해본관, 쓰촨분소), 상파울루무역관이 운영 중임
- 해외사무소별 인력은 공무원 1명(도청 공무원 혹은 계약직 전문 공무원)과 소수의 현지인력으로 구성됨

〈표 2-1〉 충남 해외사무소 운영 현황

구분	설치일	인력	주요 기능	예산
LA통상사무소	2008년	2명 (파견공무원 1명, 현지채용 1명)	통상업무지원	290백만원
상 해 무 역 관	상해 본관	4명 (전문 계약직 공무원 1명, 현지채용 3명)	통상업무지원 교류업무지원	403백만원
	쓰촨 분소	2명 (파견공무원 1명, 현지채용 1명)	통상업무지원	133백만원
상파울루무역관	2010년	2명 (파견공무원 1명, 현지채용 1명)	통상업무지원 교류업무지원	276백만원

자료 : 충남도청 내부자료, 2012년 6월 기준

주 : 예산은 2012년의 수치



나. 지원 실적

◆ 통상기능 중심으로 일부 통상 이외의 기능을 수행

- 도내 중소기업의 수출관련 다양한 지원활동을 수행하고 있으나, 독자적인 사업의 추진은 부재한 실정임
- 교류촉진이나 관광객 유치와 같은 통상 이외의 기능을 일부 수행하고 있으나 실적규모는 크지 않음

2) 타 시도 해외사무소 운영 사례

가. 운영현황

◆ 경기도를 비롯한 11개의 타 시도 역시 해외사무소를 운영

- 경기도가 가장 많은 지역에 해외사무소를 설치·운영 중이며, 경남, 경북, 전남 등이 충남과 비슷한 규모로 해외사무소를 운영 중임
- 민선 4기와 비교하여, 서울, 경기, 강원, 전남, 경남, 제주가 민선 5기 들어 해외사무소 운영 규모를 증가한 반면, 전북이 유일하게 규모를 축소하였음
 - 서울시의 경우 해외민간기업을 활용하여 공무원을 파견하지 않을 뿐만 아니라 별도의 시설을 두지 않는 “위탁형 해외무역사무소” 7개소(중국의 장춘, 심양, 대련, 인도, 베트남, 인도네시아, 말레이시아, 일본, 필리핀)를 설치함
 - 경기도는 중국주재관을 신설하였으며, 강원도는 KOTRA 파견을 통한 러시아 사무소를 개설하고 북경에 관광사무소를 개설하였음
 - 전남은 독일에 유럽사무소를 증설하였으며, 경남은 북경지소를 개소하고 베트남의 호치민 사무소를 폐쇄하는 대신에 인도네시아의 자카르타 사무소를 설치하였음
 - 제주도는 일본 나고야와 중국의 선양과 광저우에 해외관광홍보사무소를 개설하였음
 - 전북은 일본 사무소를 폐쇄하였음

〈표 2-2〉 타 시도 해외사무소 운영현황 요약

시도	국가(지역)	인력(명)	
		파견	현지채용
서울	중국(북경)	1	3
부산	미국(LA), 일본(오사카), 중국(상해), 베트남(호치민)	4	11
광주	미국(LA), 중국(광저우), 일본(동경), 독일(프랑크푸르트)	4	0
대전	중국(남경, 심양), 일본(후쿠오카)	3	5
경기	미국(LA), 러시아(모스크바), 말레이시아(쿠알라룸푸르), 인도(뭄바이), 브라질(상파울루), 중국(상해, 심양)	7	16
강원	중국(길림), 러시아(블라디보스톡), 일본(동경), 중국(상해, 북경(예정))	2	6
전북	중국(청도)	3	3
전남	미국(뉴욕), 중국(상해), 일본(오사카)	3	4
경북	미국(LA, 뉴욕), 인도(첸나이), 일본(동경, 오사카), 중국(북경)	7	-
경남	일본(동경), 중국(상해, 산둥, 북경), 인도네시아(자카르타), 미국(LA)	7	13
제주	일본(동경, 오사카, 후쿠오카, 나고야), 중국(북경, 상해, 선양, 광저우), 대만(타이페이)	0	9

주 : 전북은 청도 사무소를 상해로 이전하고 있으며, 전남은 최근에 프랑크푸르트 사무소 개소

나. 특성

❖ 공무원을 파견하는 대신 현지 전문가를 채용하거나 지역별로 해외사무소의 기능을 차별화

- 경기도는 도청의 공무원을 파견하기 보다는 현지의 여건에 정통한 전문가를 채용하고 엄격한 성과평가제도를 도입하고 이를 계약의 연장과 연계함으로써 관리나 감독이 비교적 잘 이뤄짐



- 전문 계약직을 관리하기 위한 월간 보고를 수행하고 있으며, 보고내용은 실적 중심으로 이뤄짐
- 이러한 실적평가는 고용계약의 갱신(2년 마다)과 인센티브 제공의 근거자료가 됨
- 경남과 전남 등은 지역별로 해외사무소의 기능을 차별화하여 성과를 제고하고 있음
 - 경남의 경우 동경 사무소는 지역의 농축수산물(특산품)을 중심으로 유통기능에 특화하고, 산동과 상해 사무소의 경우 수출기업의 지원에 초점을 맞추며, 북경은 투자유치의 기능에 특화하기 위해 경남도의 공무원을 파견하지 않고 대신에 계약직 전문인력을 파견하고 있음
 - LA 사무소는 한-미 FTA체결을 계기로 기계류 등을 생산하는 경남 소재 기업의 수출증대를 위한 유통기능에 초점을 맞추는 한편, 공공부문에서의 교류활성화를 위한 업무지원 기능을 수행하고 있음

3. 해외사무소 운영에 따른 경제성 분석

1) 편익과 비용항목의 설정

가. 편익항목의 설정

◆ 해외사무소 이용업체의 수출실적으로 편익을 한정

- 해외사무소의 운영에 따른 편익은 다양한 형태로 나타날 수 있으나, 계량화와 자료구득의 가능성을 고려하여 해외사무소 이용업체의 수출실적으로 편익을 한정함
 - 단, 상해본관의 경우 지사화사업의 편익을 반영하기 위해 이를 통한 해당 도내 업체의 수출관련 비용절감액을 상해본관 비용에서 제함

나. 비용항목의 설정

◆ 사무실(창고) 임차료, 현지인력 인건비, 행사경비로 비용을 한정

- 해외사무소의 비용은 파견된 도청 공무원이나 계약직 전문 공무원의 인건비나 체재비, 관사 임차료 등을 포함하지 않고 사무실(창고) 임차료, 현지인력 인건비, 행사경비로 한정함

2) 편익과 비용의 추정

가. 편익의 추정

◆ 설문조사 자료를 이용한 회귀분석의 결과, 수출증대 효과는 상대적으로 LA 통상사무소가 가장 높은 반면 쓰촨분소가 가장 저조

- 충남 해외사무소 이용업체의 지원서비스에 의한 수출액을 사무소별로



비교하면, 상해와 비교하여 LA는 \$158천~\$185천만 큼 크고, 쓰촨은 \$58천만 큼 작으며, 상파울루는 유사한 것으로 나타남

◆ 행정 자료를 이용한 회귀분석의 결과, 수출증대 효과는 상해본관에 비해 상대적으로 쓰촨분소나 상파울루무역관이 저조하고 LA통상사무소와는 유사

- 충남 해외사무소 이용업체의 지원받은 서비스와 연관된 거래의 수출액을 사무소별로 비교하면, 상해와 비교하여 LA는 유사하고, 쓰촨은 \$673천~\$707천만 큼 작으며, 상파울루는 \$1,040천~\$1,460천만 큼 작은 것으로 나타남

나. 비용의 추정

◆ 해외사무소 운영관련 임차료, 현지인력 인건비, 행사경비로 구성된 비용의 해외사무소 간 차이를 보면, 상해본관이 다른 사무소에 비해 상당히 높은 수준

- 사무소별 운영예산을 비교하면, 상해가 대략 329백만원으로 가장 크고 LA가 159백만원, 상파울루가 105백만원, 쓰촨이 120백만원에 해당하여 사무소 간 차이가 큼을 볼 수 있음
 - 상해본관의 본래 운영비용은 425백만원이지만, 지사화 사업에 따른 편익을 반영한 것임
- 운영예산의 비중은 가장 큰 항목을 사무소별로 살펴보면, 상해는 거의 절반이 행사경비로 지출되고 LA는 절반이 조금 넘는 금액이 현지인력 인건비로 지출되며, 상파울루는 전체 예산의 85.5%가 사무실 임차료로 지출됨

다. 경제성 분석결과의 종합

◆ 충남 해외사무소 이용업체의 수출거래 이윤율이 6.97%를 상회하는 경우 충남 해외사무소 운영에 대한 경제성은 확보

- 충남 해외사무소 4곳에 대한 수출지원서비스 이용업체의 수는 155개소이며, 이들의 관련 수출액은 \$59,495천에 이룸
 - 사무소별 실적분포는 상해 53개소 \$22,781천, 쓰촨 48개소 \$6,085천, LA 28개소 \$21,809천, 상파울루 26개소 \$8,820천으로 나타남
- 충남 해외사무소 4곳의 전체 운영비-즉, 사무실 임차료, 현지인력 인건비, 행사경비-는 2011년 기준 연간 1,102백만원으로 조사됨
- 설문조사에 의하면 해외사무소가 제공하는 수출지원서비스의 수출기여도는 평균적으로 23.3%에 이르며, 따라서 이용업체 수출거래의 이윤율이 6.97%를 상회하는 경우에 충남 해외사무소의 운영에 대한 경제성은 확보됨
 - 이러한 결과는 환율이 1,141원/\$이고 수출기여도가 설문조사에 포함되지 않은 이용업체의 경우에도 유사하다는 것을 전제로 함

❖ **비용-편익분석의 결과, 도내 이용업체의 수출증대 효과에 있어 상대적으로 LA통상사무소가 가장 높은 반면 쓰촨분소가 가장 저조**

- 설문조사자료와 행정자료 모두를 고려한 종합적인 비용-편익분석의 결과에 의하면, 도내 이용업체의 수출증대 측면에서 LA통상사무소가 가장 높은 효과를 나타낸 반면 쓰촨분소가 가장 저조한 효과를 나타냄

❖ **해외사무소가 소재한 지역 간 경기변동적 측면에서의 차이를 통제하지 못함으로 인해, 편익의 추정에 있어 오류가 포함될 가능성이 존재**

- 비록 수출에 영향을 미치는 이용업체 특성의 사무소 간 차이를 회귀분석을 통해 통제하였으나 여전히 분석결과에는 한계가 존재함
- 이를테면, 해외사무소가 소재한 지역의 경기변동에 의한 효과의 통제가 불가능하며, 이로 인해 해외사무소 지원서비스의 이용업체 수출증대 효과에 대한 사무소 간 차이에 추정상의 오류가 포함될 여지가 있음



4. 해외사무소 이용만족도 및 수요전망

1) 이용만족도에 대한 분석

가. 전반적인 만족도

- 이용업체 가운데 84.7% 이상이 충남 해외사무소가 제공하는 통상관련 서비스에 대해 만족
 - 전체 이용업체들 가운데 2.4%만이 충남 해외사무소의 통상서비스에 대해 ‘매우 불만족’ 혹은 ‘불만족’으로 답하여, 전반적으로 만족도가 높은 것으로 나타남

나. 이용서비스별 만족도

- 서비스별 만족도는 ‘시장에 대한 전반적인 정보’, ‘바이어 상담/알선’, ‘전시회/박람회 참가 지원’ 등의 순으로 높음
 - 이용서비스별 만족도 역시 전반적인 만족도와 유사하게 ‘만족’ 혹은 ‘매우 만족’이 대다수를 차지하나 상대적으로 물류 지원/대행의 만족도는 낮게 나타남

다. 해외사무소 간 만족도의 차이

- 전반적으로 만족도는 LA, 쓰촨, 상파울루, 상해의 순
 - 충남 해외사무소 4곳에 대한 전반적인 만족도는 LA통상사무소, 쓰촨분소, 상파울루무역관, 상해분관의 순으로 조사되나, 이들 간 차이는 크지 않음

라. 유관기관과의 만족도 비교

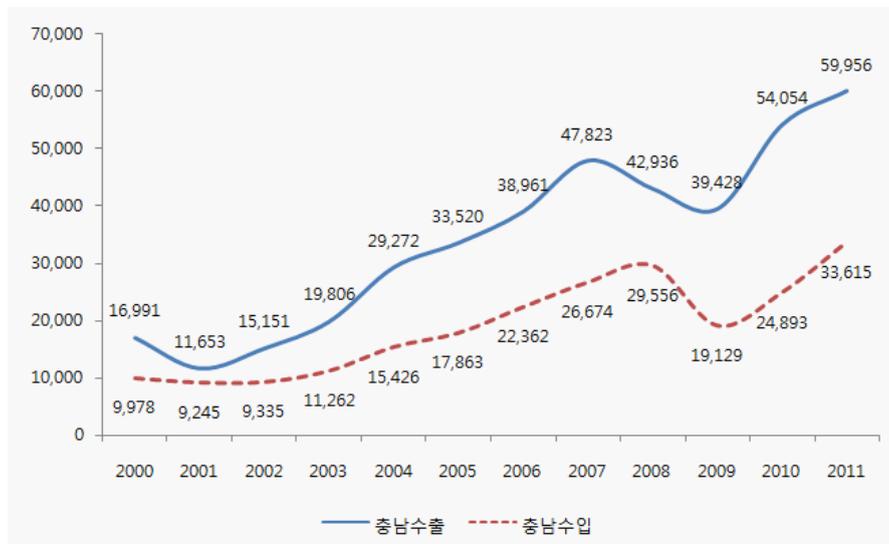
- ◆ 유관기관의 수출지원 서비스에 비해 충남 해외사무소가 제공하는 서비스에 대한 상대적 만족도는 낮음
 - 해외사무소별로는 LA통상사무소의 서비스가 유관기관과 비교하여 가장 만족스럽지 못하고, 상파울루무역관의 상대적 만족도가 가장 높음

2) 수요전망

가. 거시적 여건변화

- ◆ 우리나라는 2003년 이래 여러 국가와의 FTA 체결을 추진하고 있으며, 충남의 경우 주요 대상국은 미국, EU, ASEAN(싱가포르 포함)
 - 개방화의 확대에 따라 충남 경제는 큰 영향을 받으며, 수출대상 지역별로는 대(對) 중화권의 비중이 높고 산업별로는 전자전기의 수출비중이 높은 것으로 나타남

〈그림 4-1〉 충남의 수출 및 수입 추이(\$백만)





- 충남의 수출추이를 자세히 살펴보면 충남의 총수출은 2008년과 2009년 마이너스 성장을 기록한 후 2010년 큰 폭으로 성장(전년대비 37.1%)하였으나 2011년 수출증가율은 10.9%로 증가세가 둔화됨
- 이에 비해 충남의 수입증가율은 2010년 30.1%에서 2011년 35.0%로 4.9%p 증가함
- 2011년 충남 수출증가율이 크게 감소한 것은 유럽의 재정위기에 직접적 영향을 받았기 때문으로 여겨짐

◆ 개방화의 확대에 따라 충남경제는 큰 영향을 받으며, 수출대상 지역 간은 물론 산업별로도 향후 영향의 정도에 있어 상이

- 개방화의 확대는 충남경제에도 큰 영향을 미칠 것으로 전망됨
- 국제경쟁력이 높은 산업으로 구성되어 있는 충남의 지역경제는 경제규모의 확대와 함께 지속적인 성장을 담보할 수 있으나, 그렇지 않다면 부정적 효과도 크게 나타날 수 있음(신동호, 2007)
- 충남은 수해품목에 대해 수출을 적극적으로 지원하고 피해가 예상되는 업종은 지역 업계의 의견을 수렴할 수 있는 시스템을 갖추고 피해최소화를 위한 전략을 수립해야 함
- 따라서 개방화 시대에 충남 기업에 대한 지원을 강화해야 할 것이며 특히 충남해외사무소의 역할의 변화가 필요한 시점이라고 할 수 있음
- 충남은 특히 중화권의 수출비중(총 62.9%)이 매우 높음

나. 수요조사

◆ 충남 해외사무소를 이용한 경험이 없는 업체 대상 설문조사에서 과반수 이상이 향후 2년 이내에 충남 해외사무소를 이용할 의향을 지니며, 상대적으로 큰 수요는 상해본관과 해외시장에 대한 전반적인 정보

- 향후 2년 이내 충남 해외사무소를 이용할 의향이 있는 업체의 비율은 설문에 응한 100개 업체 가운데 54개소로 과반수를 약간 상회하는 것으로 나타남

- 향후 2년 이내 충남 해외사무소를 이용할 의향이 있는 54개 업체들 가운데 해외사무소별 이용희망 업체수 분포를 살펴보면, 상해본관 37개소(68.5%), 쓰촨분소 8개소(14.8%), LA통상사무소 15개소(27.8%), 상파울루무역관 12개소(22.2%)로 나타남
- 개별 서비스에 대한 수요를 지닌 업체수의 비중은 해외시장에 대한 정보(44.4%), 구체적인 바이어 목록(37.0%), 바이어 상담/알선(24.1%), 인허가 절차에 대한 정보(24.1%) 등의 순으로 높게 나타남
- 기존의 상해, 쓰촨, LA, 상파울루 이외에 충남 해외사무소가 설치되기를 희망하는 국가에 대한 선호는 일본(28.4%), 중국(27.0%), 대만(8.1%), 미국(4.1%), 영국(4.1%), 인도(4.1%) 등의 순으로 높게 나타남



5. 충남 해외사무소 유용성 증대 방안

1) 인 력

가. 문제점

- ◆ 업무의 파악과 사업의 원활한 추진을 위한 인적 네트워크 형성에 필요한 기간을 고려하면, 2~3년의 단기 파견은 적극적인 사업의 추진에 저해
 - 업무의 인수·인계가 보통 6개월에서 1년 정도 소요되는 반면 파견기간은 최장 3년에 불과하여 업무의 연속성이나 사업의 적극적이고 능동적인 추진에 한계가 있음
 - 해외사무소에 파견된 공무원의 주된 업무 가운데 하나는 파견 국가 혹은 지방정부와 충청도 간 교류의 촉진이며, 이를 위해서는 인적 네트워크의 형성과 유지가 필요함
- ◆ 전문성에 있어서의 파견 공무원의 한계와 행정업무에 있어서의 전문 계약직 공무원의 한계가 존재
 - 비록 충청도에서 파견된 공무원이 해외사무소의 업무와 연관된 업무의 경험이 있다고 해도 통상지원이나 교류촉진 등에 있어 전문성을 바탕으로 하는 능동적인 사업의 추진에 한계가 있음
 - 반면, 전문 계약직 공무원의 경우에 행정적인 측면이나 충청도와 관계 등에 있어서 상대적인 약점을 지니며, 이로 인해 적극적인 사업의 추진에 한계가 존재함

나. 개선방안

- ◆ 해외사무소 1개소 당 2명을 배치하되 파견시기를 다르게 하여 업무의 연속성을 강화

- 파견기간은 지방공무원법 등에 의해 제한되기 때문에 파견기간의 연장을 통한 업무의 연속성 강화에는 한계가 있으며, 대신에 해외사무소 1개소 당 2명을 배치하되 파견시기를 다르게 함으로써 업무의 연속성을 강화할 수 있을 것임

◆ **도청 파견 공무원과 전문 계약직 공무원을 함께 배치함으로써 행정과 사업 추진에서의 전문성을 증대**

- 해외사무소별로 배치되는 2명을 도청 파견 공무원 1명과 전문 계약직 공무원 1명으로 구성함으로써 행정업무처리에서의 전문성과 통상지원이나 교류촉진관련 사업추진에서의 전문성을 증대함

2) 기 능

가. 문제점

◆ **무역사절단 등과 같은 주요 통상업무를 수행함에 있어 독자적인 사업의 추진실적이 전무**

- 충남 해외사무소는 무역사절단 등과 같은 주요 통상업무를 수행함에 있어 자체적으로 진행하기 보다는 KOTRA와 같은 유관기관을 통한 대행에 의해 진행하고 있는 실정이며, 전시회/박람회 참가 지원 역시 참여업체에 대한 단순한 지원업무에 한정되고 있음

◆ **주로 통상기능에 한정되고, 기능상 유관기관과의 중복성 문제에 대한 지적이 대두**

- 일부 타 시도의 경우 해외사무소별로 현지의 여건을 고려하여 주요 기능을 차별화하고 있으나, 충남 해외사무소의 경우 주로 통상기능에 한정하여 운영되고 있으며 이로 인해 KOTRA 등과 같은 유관기관과의 기능상 중복성에 대한 문제가 제기되고 있음



나. 개선방안

◆ 충남의 전략산업이나 인삼과 같은 도내 농축산 특산물에 대한 바이어 DB 구축을 통한 독자적 사업 추진 시도

- 충남은 자동차부품산업과 같은 전략산업 등에서 타 시도와 상이한 산업분포를 보이며, 이러한 집중된 산업의 중소기업 수출지원에 초점을 맞춰 관련 바이어의 DB를 구축하는 한편, 관련 전시회/박람회 참가 지원에 선택적으로 집중함으로써 통상기능에서의 차별화가 가능할 것으로 기대됨
- 더불어, 인삼과 같은 도내 지역별 농축 특산물에 대한 바이어나 전문 유통업자에 대한 DB를 확보하여, 도내 영세한 농축산가의 제품을 공동으로 판매할 수 있는 현지 판매전을 기획·운영할 수 있도록 하는 유통/마케팅 기능을 강화할 필요가 있음
- 현지의 여건에 따른 통상관련 지원서비스의 차별화가 필요함

◆ 통상기능 대비 통상 이외의 기능을 일정 수준으로 한정하되, 관광객 유치나 도내 대학 유학생 유치 기능을 수행

- 해외사무소의 기능은 여전히 통상기능에 중점을 두는 것이 바람직 하지만, 관광객 유치나 도내 대학 유학생 유치의 지원과 같은 통상 이외의 기능으로 확대할 필요가 있음

3) 관리·감독

가. 문제점

- ◆ 도청 파견 공무원이나 전문 계약직 공무원의 평가 기준이 부재하고 평가가 제대로 이뤄지지 않아 도덕적 해이의 가능성이 존재
- 충남 해외사무소에 대한 도청 차원의 정기적인 평가나 현장 감사가 없었을 뿐만 아니라 평가기준조차도 부재한 상황임

- ◆ 실적에 대한 과대 보고의 가능성이 존재하며, 이용업체에 대한 지원 이후의 지속적인 관리 및 이용만족도 등에 대한 검토가 부재
 - 지원실적에 대한 관리가 체계적이지 못해 지원서비스에 대한 이용만족도 검토에 어려움이 존재하며, 지원이후의 사후관리를 통한 성과나 효율성의 개선에 한계를 지님

나. 개선방안

- ◆충남 해외사무소에 대한 충남도청 차원에서의 객관적인 평가기준을 마련하고 정기적인 평가와 현장 감사를 실시하며, 결과를 승진이나 계약연장 등에 연계
 - 개별 해외사무소의 여건과 특성을 고려한 객관적인 평가기준을 마련하고 정기적인 평가와 현장 감사를 실시함으로써 도덕적 해이를 방지할 뿐만 아니라 성과를 개선하는 제도적 장치의 마련이 필요함
- ◆이용업체의 만족도나 해외사무소 지원의 기여도를 충남도청에 제출하도록 함으로써 직접적인 관리감독과 더불어 간접적인 평가를 추가로 실행
 - 충남 해외사무소가 제공하는 서비스의 직접적인 수요자인 도내 중소기업 이용업체를 대상으로 이용만족도나 지원서비스의 수출기여도 등을 작성하여 충남도청에 제출하도록 하는 시스템을 도입함으로써 수요자 평가를 병행할 필요가 있음

4) 지 역

가. 상해본관

- ◆여건 변화를 고려해 해외사무소의 통상기능을 도내 특화산업에 대한 수출 지원에 집중



- 기회요인(내수 중심의 발전전략으로의 전환)과 강점요인(한-중 양국 간 무역보완성 증가)을 활용해, 도내 특화산업에 대한 수출지원으로 해외 사무소의 통상기능을 집중할 필요가 있음

◆ 중국인 유학생과 관광객 유치와 같은 통상 이외의 기능을 강화

- 약점요인(많은 한국 기업들이 이미 진출)과 위협요인(대(對) 중국 수출 의존도 심화)을 극복하고 강점요인(지리적 인접성)을 활용하기 위해 중국인 유학생과 관광객의 유치와 같은 통상 이외의 기능을 강화할 필요가 있음

〈그림 5-1〉 상해본관에 대한 SWOT분석



나. LA통상사무소

◆ 도내 농축수산물의 교민 대상 홍보를 지원

- 강점요인(거대 한인사회 형성)과 기회요인(한-미 FTA 체결)을 활용하여 교민을 대상으로 도내 농축수산물의 유통/마케팅을 지원함

◆ 도내 문화축제나 국제행사 등에 교민 관광객의 유치와 같은 통상 이외의 기능을 강화

- 약점요인(선진시장에서의 해외사무소 통상기능의 한계)을 극복하고 강점요인(거대 한인사회 형성)을 활용하여, 도내 문화축제나 국제행사 개최시 교민 관광객을 유치하는 등 통상 이외의 기능을 강화할 필요가 있음

〈그림 5-2〉 LA통상사무소에 대한 SWOT분석



다. 상파울루무역관

◆ 해외사무소의 통상기능 강화를 통한 도내 수출기업의 중남미 진출 지원 필요

- 대(對) 중남미 수출은 2009년을 제외하고 지속적으로 증가하고 있으며, 무역수지 흑자폭은 수출비중에 비해 크기 때문에 해외사무소의 통상기능 강화를 통한 도내 기업의 중남미 수출지원이 필요함



〈그림 5-3〉 상파울루무역관에 대한 SWOT분석



라. 쓰촨분소

- ◆ 쓰촨은 연안무역 중심이며 한국 제품에 대한 인지도가 낮아 장기적인 접근의 노력이 필요
- 강점요인(중국 내 신시장으로서 상대적으로 큰 성장잠재력)과 기회요인(향후 한-중 FTA 체결과 내수 중심으로의 발전전략 전환)을 활용하고 약점요인(연안무역 중심, 한국 제품에 대한 낮은 인지도)을 고려하여, 장기적인 접근의 노력이 필요함

〈그림 5-4〉 쓰촨분소에 대한 SWOT분석





6. 정책적 제언

1) 선택과 집중을 위한 충남 해외사무소의 통폐합

가. 통폐합의 필요성

▶ 적극적인 사업의 추진과 확실한 성과의 도출을 통해 해외사무소 운영의 당위성 확보가 필요

- 해외사무소 운영의 필요성 여부에 대한 문제제기는 중앙정부뿐만 아니라 대부분의 지방정부에서 빈번히 이뤄지고 있으며, 이와 같은 필요성 혹은 당위성은 적극적인 사업의 추진과 확실한 성과의 도출을 통해 확보될 수 있을 것임
- 반면, 충남의 해외사무소는 사무소별로 도청에서 파견된 공무원 1명 혹은 전문 계약직 공무원 1명과 소수의 현지채용 인력(상해 사무소 3명, 그 외의 사무소는 각각 1명)에 의해 운영되고 있으며, 이러한 인력 구조로는 적극적인 사업의 추진과 제대로 된 성과를 기대하기 어려운 실정임
- 따라서, 현재의 예산으로 보다 적극적인 사업의 추진과 성과의 도출을 위해서는 기존 4개의 해외사무소를 통폐합하여 사무소별 인력과 사업 예산을 확대할 필요가 있음
 - 기존 4개의 해외사무소를 2개로 통폐합하여, 인력과 예산을 대략 2배로 확대할 수 있을 뿐만 아니라 사무소별로 도청 공무원 1명을 파견하고 전문 계약직 공무원 1명을 고용함으로써 업무추진에서의 상호보완과 업무의 연속성을 보장할 수 있을 것임

나. 통폐합 대상 선정의 기준

- ▶ 개별 해외사무소의 경제성, 이용수요, 해당 지역의 대내외적 여건 전망 등에 기초한 해외사무소의 통폐합에 대한 의사결정이 필요

- 기존 4개의 해외사무소를 2개로 통폐합하는 의사결정은 사무소별 경제성, 이용에 대한 수요, 해당 지역의 대내외적 여건 전망에 기초해서 이뤄져야 할 것임
- 비용-편익분석에 기초한 경제성 측면에서는 쓰촨분소가 상대적으로 가장 저조한 것으로 나타남
- 향후 이용희망 측면에서는 해외사무소를 이용한 경험의 유무에 상관없이 상해본관에 대한 이용수요가 가장 큰 것으로 나타남
- 해당 지역의 향후 여건 전망 측면에서는 지역별로 장·단점이 있으나 장래 교역의 규모를 고려할 때, 상대적으로 상파울루무역관의 중요성을 간과할 수 없음
- 이상과 같은 분석의 결과를 종합하면, 통폐합은 쓰촨분소가 상해본관에 흡수·통합되고 상파울루무역관이 LA통상사무소에 흡수·통합되어 선택과 집중을 통한 적극적인 사업의 추진을 기대할 수 있을 것임
 - 다만, 이와 같은 통폐합 운영은 통폐합을 통한 상해본관과 LA통상사무소의 인력과 예산의 보강을 전제로 하며, 쓰촨분소와 상파울루무역관을 단순히 폐쇄하는 것은 큰 의미가 없음

2) 제도적 보완 강화

가. 정기적 현장실사와 감사 실시

- ◆ **정기적인 현장실사와 감사를 실시하여, 해외사무소 운영상의 투명성 제고와 업무상 도덕적 해이의 예방조치가 필요**
 - 해외사무소의 운영은 도청 공무원 1명 혹은 계약직 전문 공무원 1명만이 파견되어 근무하기 때문에 현지에서의 이들에 대한 관리나 감독기능이 현실적으로 부재하여 이들의 업무상 도덕적 해이 등에 대한 통제가 어려운 실정임
 - 그럼에도, 충남도 차원에서의 현장실사나 감사가 제대로 이뤄지지 않았음



- 과거에 현장실사가 계획된 적은 있으나 실제로 이뤄지지 못하는 못하였으며, 정기적으로 업무활동보고를 하고는 있으나 이는 관리 혹은 감독측면에서 충분하지 않음
- 향후 정기적인 현장실사와 감사를 실시하여, 해외사무소 운영상의 투명성을 제고할 필요가 있음

나. 성과에 따른 보상제 도입

❖ 객관적인 성과평가와 평가결과에 따른 적절한 보상을 통해 해외사무소 성과의 제고를 위한 동기부여 필요

- 해외사무소의 성과에 대한 의문은 적극적인 사업추진을 위한 인력의 부족에서도 비롯되지만 성과에 따른 보상의 부재에서도 야기됨
- 일부 타 시도의 경우 해외사무소의 운영에 따른 실적이나 성과를 계약직 전문 공무원의 계약연장과 연결시킴으로써 성과의 제고에 대한 동기부여를 제공함

〈표 6-1〉 통상기능의 성과평가지표(안)

구분	지표명	평가내용	가중치
자체 사업	무역사절단	자체적으로 무역사절단을 운영	
	전시회/박람회	주관사로부터 Booth를 임차한 후에 도내 업체에 임대	
	상담 주선	바이어와 도내 업체 간 상담을 주선하고 지원	
대행/지원	정보 제공	시장에 대한 전반적인 정보, 인허가 절차, 바이어 목록 등을 제공	
	대행 서비스	바이어 신용조사, 바이어 상담을 대행하거나 통·번역 서비스를 제공	
	행사 지원	무역사절단, 전시회/박람회 등에서의 단순한 지원	
시장 개척	바이어 발굴	우량 바이어를 발굴하여 DB구축에 기여	
	신규 전시회	도내 수출업체와 연관성이 큰 신규 전시회나 박람회를 발굴하여 도내 수출업체의 참여를 유도	

- 하지만, 성과에 따른 보상제 도입은 적절한 성과평가기준의 마련을 전제로 하며 이를 위해 타 기관의 성과평가기준에 대한 사례를 참고할 필요가 있음
 - KOTRA의 경우에 무역관이 위치한 지역별로 평가항목별 가중치를 달리 하고 있으며, 평가지표는 성과, 고객, 프로세스, 성장의 4개 영역으로 구성되어 있음
 - 경기도의 경우 해외마케팅 대행, 통상촉진단, 수출상담회, 기타 지원에 대해 각각의 실적을 평가의 근거자료로 하고 있음
- 더불어, 성과평가결과에 따른 보상 기준의 마련이 필요하며 기본적으로 보상은 파견된 도청 공무원의 경우 승진에 반영되고 계약직 전문 공무원의 경우 계약의 연장에 반영되어야 함

다. 이용업체 만족도 조사 체계화

◆ 수요자 중심의 해외사무소 운영이 필요하고, 이를 위해 이용업체에 대한 사후평가관리가 필요

- 해외사무소가 공급자 중심이 아닌 수요자 중심으로 운영되기 위해서는 해외사무소를 이용한 업체에 대한 사후적인 만족도 조사가 체계적으로 이뤄져야 함
 - 특히, 해외사무소의 성과평가에 이러한 이용업체 만족도 조사 결과를 반영함으로써 평가의 객관성이 확보되고 해외사무소가 제공하는 서비스의 질적 개선을 유도할 수 있음
- 더불어, 이러한 고객평가가 공정하게 이뤄지고 실적을 보다 정확히 반영하기 위해서는 평가과정에서 해당 해외사무소의 어떠한 직·간접적인 개입도 없어야 하기 때문에 고객평가는 도청 혹은 제3의 기관에서 추진하는 것이 타당함



〈표 6-2〉 고객평가 양식(안)

충남 해외사무소 이용에 따른 고객평가서							
<p>1. 이용업체 기본 정보</p> <p> 업체명 : _____ 수출품목 : _____ 연평균 고용 : _____ 연간 생산액 : _____ 연간 수출액 : _____ </p>							
<p>2. 이용서비스 내용</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%; padding: 5px;">구분</th> <th style="padding: 5px;">서비스</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;">자체 사업</td> <td style="padding: 5px;"> 무역사절단 참가 전시회/박람회 참가 상담 주선 </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;">대행/지원</td> <td style="padding: 5px;"> 정보 제공(시장정보, 인허가 절차, 바이어 목록 등) 대행서비스(바이어 신용조사, 바이어 상담 대행, 통번역 서비스) 행사지원(무역사절단, 전시회/박람회 등에서의 단순한 지원) </td> </tr> </tbody> </table>		구분	서비스	자체 사업	무역사절단 참가 전시회/박람회 참가 상담 주선	대행/지원	정보 제공(시장정보, 인허가 절차, 바이어 목록 등) 대행서비스(바이어 신용조사, 바이어 상담 대행, 통번역 서비스) 행사지원(무역사절단, 전시회/박람회 등에서의 단순한 지원)
구분	서비스						
자체 사업	무역사절단 참가 전시회/박람회 참가 상담 주선						
대행/지원	정보 제공(시장정보, 인허가 절차, 바이어 목록 등) 대행서비스(바이어 신용조사, 바이어 상담 대행, 통번역 서비스) 행사지원(무역사절단, 전시회/박람회 등에서의 단순한 지원)						
<p>3. 거래성사 여부와 거래실적</p> <p> 1) 상담액 : \$ _____ 2) 계약액 : \$ _____ 3) 기여도 : _____% </p>							
<p>4. 이용서비스에 대한 만족도 및 개선사항</p> <p> 1) 서비스 만족도 : ① 매우 불만족 ② 다소 불만족 ③ 보통 ④ 다소 만족 ⑤ 매우 만족 2) 공무원 친절도 : ① 매우 불만족 ② 다소 불만족 ③ 보통 ④ 다소 만족 ⑤ 매우 만족 3) 개선사항 </p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>							

3) 기능적 보완 강화

가. 통상기능에서 유관기관과 차별화

충남의 전략산업이나 특산물에 대한 해외 바이어 DB를 구축하고 이를 이용한 자체 사업을 추진함으로써 차별화를 시도

- 해외사무소의 유용성에 대한 논의의 시작은 유관기관-특히, KOTRA와 무역협회의 무역관-과의 기능의 중복성에서 비롯되었으며, 일반적으로 해외사무소의 경쟁력이 상대적으로 낮은 것으로 평가됨
- 비록 해외사무소가 유관기관과의 기능상 중복성이 있을지라도 해당 지자체의 입장에서는 해외사무소의 설치 및 운영에 대한 여러 측면에서의 필요성이 존재함
 - 우선, 도내 업체의 경우 유관기관을 통한 수출지원서비스의 이용에 비용이 수반되고 영세한 업체의 경우 이에 대한 부담을 갖게 되며, 무역사절단 대행시 동일한 바이어를 모든 지자체에 소개함으로써 성과에 한계를 지님
- 그럼에도, 통상기능에서의 유관기관과의 중복성에 대한 지적을 피하기 위해서는 차별화와 적극적인 자체 사업의 추진이 필요함
 - 차별화 방안으로는 충남의 전략산업이나 특화산업, 그리고 인삼과 같은 지역 특산물에 대한 충남만의 바이어 DB구축 및 관리가 필요하며, 이러한 자체 바이어 리스트 확보를 통해 이용업체에 가장 적합한 바이어를 대상으로 하는 독자적인 자체 사업의 추진이 가능함

나. 통상 이외의 기능 확대

유학생이나 관광객의 유치, 민간 교류의 촉진, 투자유치와 같은 통상 이외 기능의 확대를 통한 차별화가 가능

- 해외사무소의 주요 기능이 통상에 있어야 하나, 부분적으로 도내 대학의 유학생 유치를 위한 설명회의 개최 혹은 홍보행사를 지원하고 도내 여행사의 외국인 관광객 유치를 지원함으로써 기능을 확대할 수 있을 것임



- 유학생 유치의 경우 주로 중국 소재 해외사무소에 해당함
- 또한, 전문성을 요하기는 하나 투자의 유치나 민간 교류의 촉진에 기여할 수 있을 것으로 예상됨
- 경남과 전남 등 일부 지자체의 경우 일부 사무소-경남의 북경 사무소와 전남의 상해 사무소-의 주요 기능은 통상이 아닌 투자유치이며, 이를 위해 해당 사무소에 도청 공무원을 파견하기 보다는 계약직 전문 공무원을 채용하고 있음

