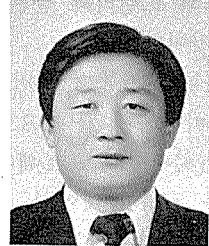


松下電器産業의 80年代 經營戰略



姜 貞 錫
韓國産業銀行 課長

80年代에 접어들면서 美國과 日本 등 선진제국 間에는 自動車, 電子製品, 半導體 등 여러 産業分野에서 그 競爭이 치열해지고 있다. 특히 日本의 電子製品은 그 源泉技術에 있어서는 美國 등 歐美 先進國에 뒤졌으나 최근에 이르러서는 놀라운 技術力으로 VTR 등 家電製品 分野에서 世界市場을 휩쓸고 있는 것이 사실이다.

우리나라 역시 70年代에 電子工業의 괘목 할만한 成長이 이루어 졌고 또 80年代에도 우리나라의 高度先進産業社會의 實現, 輸出 증대의 지속에 있어 견인차로서의 역할이 電子工業에 부여된 임무이다.

그러나 80年代에는 좀더 高級製品, 技術製品, 産業用製品을 만들어야 하겠다는 것이 우리 企業이 당면하고 있는 문제이다. 이러한 때 우리보다 한 발 앞선 日本의 有力한 企業의 80年代 經營戰略을 살펴 봄으로서 우리 企業의 향후 投資方向, 製品開發方向, 技術戰略方向, 마케팅 등 제반 經營전략 수립에 도움이 되었으면 하는 의도에서 本稿를 소개한다.

(編輯者 註)

1. 발군의 企業力

松上電器産業은 1918年 3月 松下幸之助. 現取締役相談役에 의하여 「松下電氣器具製作所」로 設立되었고 그로부터 60餘年이 지난 지금에 이르러서는 日本에서 뿐만아니라 世界的으로 굴지의 대규모 우량企業으로 成長했다.

현재 松下電器産業은 國內從業員 약 6萬3千名(일부관련회사 포함) 매출액은 連結基準으로 81年度에 3조 4.513억엔으로 日本의 製造業 売出額 제3회(1位, 日立, 2位 新日鉄), 經營이익을 第1位라는 日本의 代表的 企業이 되었다.

松下電器産業의 成長과정을 크게 셋으로 区分하여 經營者側面에서 교훈이 될만한 것을 例示해보면, 1段階로는 創業에서 終戰까지의 단계

로써 그동안 製品開發 등 多數의 특징적인 것이 있겠으나 1929年 세계적 대공황으로 日本電機業界의 다수 업계가 도산하는 등 어려운 때를 맞이 하여 그때 入院中에 있던 幸之助씨는 「生産은 半減시키나 從業員은 한사람도 해고할 수 없고 給料도 전액 支給한다. 그대신 社員은 휴일을 반납하고 在庫品 판매에 全力을 다한다」라고 방침을 밝힘으로서 어려움을 극복할 수 있었으며, 第2段階로는 1945년부터 1950年の 戰後 苦難時代이고 第3段階로는 1950年 以後 韓國動亂을 결정적인 계기로한 飛躍的 發展時代이다. 이 시대에는 1951年 1月 幸之助社長에 의해 첫회의 歐美 시찰이 行하여졌고 그 시찰에 따라 日本에서의 家電製品 보급에 確信을 갖게 됨과 同時에 電子技術에 關하여 海外에

서 배워야 할 것이 허다하다는 것을 확인했던 것이다.

그 후 1964年以後의 不況에 크게 영향을 받아 松下電器 역시 영업이 크게 저조하게 되자 松下幸之助 會長이 營業本部長 代行에 취임하여 진두 지휘를 한바 있다.

이러한 성장 과정을 거치는 동안 松下電器産業은 成長性, 収益力, 安定性 등 綜合的인 企業力은 크게 우월함을 지속하고 있다. 이러한 우월성을 數値化 하기에는 지면상 어렵고 우선 발군의 企業力의 배경만을 살펴본다.

이러한 우월성은 먼저 生産 販賣力에 있을 것이다. 「産業人の 使命은 빈핍의 克服에 있으며 이를 위해 어떠한 社會 상태의 변화에 있어서도 生産은 계속해 조금도 흔들림 없이 이를 증진시키는 데 産業人の 使命이 있다. 풍부한 生産量으로 수도물과 같이 값싼 製品을 供給하는 것이 産業人の 眞짜 使命이다」 이는 1932年 5월에 幸之助씨에 의해 發表된 유명한 「水道哲學」으로 松下의 生産 販賣에 대한 基本的인 方向이 明確히 表現되고 있다. 또 家電製品의 市場占有率이 고루 높은 편인데 이는 創業 이래 신뢰 관계가 강한 系列 판매점의 존재에 있으며 이것이 강력한 판매체제를 구축하는 것이다.

松下는 이러한 生産.販賣力이 강하다는 점以外에도 그의 技術開發力도 定評이 나있다. 현재 松下그룹에는 직접 製品의 研究開發에 종사하는 사람이 약 4,000명으로 生産技術, 品質管理 등에 종사하는 사람을 합하면 1萬名 가까이 된다. 研究開發費도 每年度 売上高의 4% 정도를 投資하고 75年度에 511億엔, 81年度에는 1,275億엔으로 증가 하였다.

2. AV中心의 綜合電子企業으로 成長

松下는 최근에 들어 經營戰略을 적극적으로 추진하였고 풍부한 經營資源을 가지고 제3의 成長期를 맞이하고 있다.

1979年 7月 松下社長 취임후 3個年으로 立集된 中期計劃은 中期戰略에 입각한 經營戰略, 商品開發戰略에 의한 變化에 대응, 보다 강한

企業체질을 목표로 한 것이다. 또 1990年代를 향한 長期計劃을 主導하고 있는 바 이러한 中長期 비전을 基盤으로 하여 다음과 같은 적극적인 經營戰略을 전개 推進하고 있다.

그것은 (1)大型 成長商品인 VTR의 離陸으로서 量産体制 確立, 新商品 開發로 収益의 主軸, 포스트 C/TV 出現으로 企業 収益에 자신, (2)組織活性化와 人材教育으로서 社內 人事交流의 活性化와 젊은층의 登用, 事業部制가 안고 있는 디메리트의 적극배제로 綜合力의 強化, (3)研究開發의 強化을 78年 4月 中央研究所를 포함한 研究開發 組織体制에 이어 80年 3月 技術本부를 供給指向의 技術本부와 需要指向의 技術本부로 分割, (4)設備投資의 擴大 VTR. 半導體, 研究開發 등 戰略部門에 적극적인 投資, (5)産機의 擴大, 80年 8月 事務用機器本부의 新設, 81年 7月 Office Automati, on Mechatronics 등의 강화를 위한 5個의 新프로젝트팀 形成, (6)國內 販賣會社の 改編~流通 合理化, 系列店 強化를 위한 販賣 회사 234社를 79年말부터 81年中에 약 110社로 改編 (7)國際戰略의 強化 등이다.

한편 松下의 事業分野는 AV(Audio and Visual) 中心으로 폭이 넓고, 売上 内訳으로는 VTR, TV 등 映像機器 23%, 電氣冷藏庫, 에어컨 등 家庭電化機器 24%, 스테레오, 라디오 카세트 등 音響機器 14% 등 소위 家電部門이 売上高의 61%를 차지하고 있으며 그의 通信計測, 事務機器 등 情報産業機器 15%, 半導體, 電子部品 13%, 電池, 住設機器 7%, 其他 4%로 되어 있으며 輸出 比率은 25%이다.

AV를 中心으로 해서 높은 經營效率을 과시한 松下經營은 組織体制, 販賣力, 生産技術, 開發力, 여기에 財務力이라는 풍부한 經營資源에 의해 지탱되고 있다.

폭넓은 事業分野는 1933년에 채용한 事業本部制下에 41個 事業部로 分權管理되고 있다. 이 事業部制는 지금까지의 松下經營시스템의 根幹의 하나로 売出營業 利益率로 A~D의 4等級으로 区分되고 自主 책임 경영에 의한 収益 의식의 철저화가 꾀해지고 있다. 이 때문에 컬러TV

28%, VTR 28%, 라디오카세트 22%, 電氣 冷蔵庫 26%, 에어컨 30%로 主力商品에서 높은 生産 점유율을 과시하게 되었고 電氣소제기, 전기 다리미 등 대부분의 家電商品群에서 上位의 地位를 점하고 있다.

이러한 조직을 지탱하고 있는 것은 拔群의 販 売力, 生産技術開發力에 있는 것이다. 松下의 販 売体制은 專 売率 70% 미만 50% 以上の 내셔 날店 会店 약 2.6万店이 있고 国内電氣店の 약 60%를 커버하고 있다.

한편 松下電器의 研究開發 体制은 1952年 設 立한 中央研究所 아래 材料, 에너지變換, 半 導 体, 電子機器, 照明, 情報처리의 6個의 研究 所를 가진 技術本部, 無線 音響, 電化의 3個 研究所를 가진 開發本部, 各事業部の 研究開發部, 그룹 各社의 研究所와 함께 新技術, 新商品 開發을 推進하고 있고 또 新商品의 量産化, 工場 自動化에는 生産技術研究所가 重要한 역할을 하고 있다.

또 이러한 것과 상응하여 自己資本化率 50%, 現金流動額 5.349엔이라는 財務力이 있다. 複合 技術時代를 맞아 단기적 收益책임을 지고있는 事業部制의 단점의 표면화 流通構造 變化에 따 른 系列店の 相對的 弱体化 등 變革期에 있어, 松下는 풍부한 經營資源을 잘 살피가면서 적극 의인 經營戰略을 전개하기 시작하고 있는 것이 다.

松下의 成長을 主力商品을 中心으로 살펴보면 1964年 以前까지는 黑白TV, 電氣 冷蔵庫, 電氣洗濯機의 「三種의 神器」에 의한 家電器의 高成長期로 이 時期에 系列店の 形成, 家電商品 의 Full life化, 研究開發의 專門細分化 등 今 日의 基礎가 이루어졌다. 다음 단계는 75年까 지로 大衆 消費社会 도래로 컬러TV, 승용차, C- ooler가 「3C」로 해서 보급되었다. 특히 컬러 TV는 松下의 收益成長에 큰 역할을 했었다. 후 반에는 컬러 TV의 성숙한 海外環境의 격변으로 停滯期를 맞았다. 松下는 ① 스트레오, 테레카 등 음향기기 強化로 商品의 多樣化 추진, ② 半 導 体 中心으로 高附加 가치상품 개발을 위한 研

究開發 強化 ③ 生産의 自動化, 合理化 등 体質 強化 등을 추진했다. 1976年에 들어와 國際市 場의 擴大, 成長商品 VTR의 離陸 등 第2의 체 질강화 등과 어울려 제3의 收入擴大期에 들어 갔다. 신성장 分野에의 參入과 더불어 새로운 전개를 맞이하고 있다.

3. 80年代 新成長戰略의 展開

80年代 중반이후의 成長을 위한 포석으로 松 下그룹에 걸쳐 새로운 成長戰略을 취하고 있다. 이는 7가지 연구테마로 요약 될 수 있다.

① Automation: 自動化分野로 해서 Home Automatian, Office Aufomation이 있다.

그런데 가정에 있어서의 情報形能의 變換은 黑白映象時代, 컬러映象時代를 거쳐 現在는 映 像情報의 記錄, 創造, 映象과 청각의 情報一體 化的 第3世代에 들어가고 있다. 90年代에는 T V를 情報모니터로 한 家庭情報化 時代로 이행 할 것으로 예상하는 것이다. 이미 “썬틴 시스템 (文字도형 情報네트)” “하이오비즈(雙方向 TV 시스템) 등 情報시스템이 實驗中이고 松下 는 여기에 적극적으로 참가 계획하고 있다.

각 家庭에 사용되고 있는 TV, VTR, 스테레 오 등 AV시스템에서 수위의 占有率을 자랑할 뿐 아니라 情報化時代에 있어서도 松下는 수위 를 占할 것이다. 또 다음의 OA도 이러한 컴퓨터, 홈팩시밀리의 展用로 연결되는 것이다.

한편 松下그룹의 OA로의 이전에 확고한 지위 를 구축하고 있는 것은 팩시밀리로 市場占有率 33%의 松下電送機器 정도로 전체로서는 시작 하고 있는데 불과하다. 松下의 長점은 映像信 号, 팩스信号, 電氣信号에 관한 技術에 있어 이 러한 것에 기초를 두어 OA의 展開에 착수하고 있다.

松下는 80年 8月에 事務機器事業部를 新設, PPC를 현재 月産 4,000台, 82年 4月에는 宇 都富工場 建設로 月産 1万台 体制가 확립되었 다. 미국의 색슨, 歐州의 올림피아의 OEM 수출 이 약 85%를 점하고 있으나 年内에는 中高速 機가 추가되어 서서히 自社브랜드(파나소닉)

비율도 상승할 것이다. 또 오프컴(Office-Computer), 퍼스컴(Personal Computer), 워드프로세서도松下通信工業,九州松下電器, 파나웨콤으로부터 新技術開發 등이 이루어질 것이다.

松下는 1964년에 大型컴퓨터로부터 벗어나기 위한 소프트웨어 기술축적이 커다란 課題였다. 그러나 81年 8월에 技術本部에 마이컴의 소프트웨어 開發을 主目的으로 設立한 情報論理研究所나 시스템의 소프트웨어 開發을 테마로 하고있는 시스템 開發研究센터에 의한 進展, AV로 배양한 노우하우는 情報 단말機器로서 展開性を 높였다. 81年の OA機器 売出額은 팩시밀리, PPC 중심으로 약 600億圓으로 추정되나 85년에는 2,500~2,000億圓 규모에 달할 것이다.

② Mechatronics : 업계首位의松下生産技術力은 生産技術本部에 의한 生産機械의 自社開發 工程自動化 등으로 지탱되어지고 있다. 이러한 自動化機械, 로봇트를 적극적으로 外販한다는 것이 메카트로닉스 전략인 것이다.

이에 수년전부터 업계의 首位인 電子部品 '自動插入機' 파나셋-트"를 外販하고 있고 또 80年 9월에는 松下産業機械가 開發한 多關節型 아크용접 로봇트 "파나로보"도 受注活動中에 있다. 자동 나사조이기, 반송, 도장, 조립 등의 시스템販売도 겨냥하고 있어 需要者の 요구를 숙지하고 있는 強点이 있다는 점이다.

③ 에너지 : 에너지변환研究所,松下精工,松下電池工業을 軸으로 太陽電池, 쏘라, 바이오메스 등 추진을 서두르고 있다. 80年 5월에 설립한 쏘라시스템事業部가 있으나 채산면에서는 아직 어려운 현상이며 民生에의 응용으로서 太陽電池, 住設로서의 쏘라 機器를 제외하고는 모두 중장기적인 테마이다.

④ Opt electronics : 이는 光通信, 半導체례제의 기초技術로 카일렉트로닉스, CATV, 情報處理機器, 디지털오디오 등 응용범위가 넓다.松下通信工業에서 光通信,松下電子工業에서 半導체의 研究開發을 추진중에 있으나 81年5월에 그룹전체로의 연장을 모색 효율적인 研究開

發體制 確立을 위해 光技術추진센터를 설립했다. AV에 (Communication)을 가한 AVC 시스템이나 地域情報시스템 개발을 목적으로 하는松下그룹에 있어서 보다 중요한 技術인 것이다.

松下그룹의 7大研究開發 테마

開發 테마	具體的應用分野	主担当研究所等
① Home Automation	防犯·防災,壁掛 TV,카메라 一体型 VTR, 省에너지 機器	電子機器研究所 (中研)
② Office Automation	팩시밀리, PPC, 워드프로세서, Of-Com, Pers-Com 事務機器	無線研究所(技術本部), 情報論理研究所(中研), 松下電送機器,松下通信工業,九州松下電器
③ Mechatronics	産業用로봇트 自動機, 省力機器	生産技術研究所 松下産業機器, 松下技研
④ Opt Electronics	CA-TV, Car-electronics 情報處理機器, 半導체례제	光技術推進센터 松下電子工業
⑤ Energy	太陽電池, 소라-機器, 바이오메스 風力發電	에너지-變換研究所 (中研),松下電工, 松下精工,松下電池工業
⑥ 半導체	半導체례제, 마이컴, 메모리	半導체研究所(中研) 松下電池工業
⑦ 素材	基礎材料(磁性, 壓電, 세라믹 등) 材料技術(薄膜化, 厚膜化, 微粒子化 등)	材料研究所(中研), 松下電子部品, 松下電子工業

資料 : NRI

⑤ 半導체.素材 : 以上과 같은 프로젝트를 지탱해주는 것으로서 半導체와 素材가 있다. 半導체生産을 담당한松下電子 産業은 個別 半導체에서 市場 占有率 12%, IC에서 6%, 半導체合計로 9%를 占하는 大企業이다. 1957年 게르마늄트랜지스터 生産으로 出發한 半導체 사업부는 범용 컴퓨터용 半導체를 製造하지 않기에 産業用은 약 30%로 다른 大메이커의 比較해 보면

낮은 수준이나 가정용에서는 매우 강하다.松下 그룹 자체소비는 약 45%로서 外販 확대에 따라 低下하는 경향에 있다.

松下그룹의 半導體研究開發 体制은 松下電子工業의 半導體事業本부와 中央研究所의 半導體研究所가 중심이 되어 있다. 중기적 연구개발 테마는 化合物半導體의 開發, 半導體 레자의 量産化, 마이컴, 메모리의 강화 등이다.松下그룹의 半導體에의 투자는 79년까지는 50億圓 전후였으나 80년에는 増産投資도 있어 200億圓으로 急増하였고 81년에도 그와 비슷한 규모였다.

한편 素材開發은 世界에서도 首位를 달리고 있다. 그 원인은 ① 松下電氣工業, 松下電子部品에서 素材에 제일 가까운 部品을 生産하고 ② 研究員 약 300名을 포함한 材料研究所를 갖고 있는 것 등이다. 材料研究所는 電子部品을 재료면에서 개선하는 基礎材料, 재료를 部品化, 回路化 등 高集約化하는 材料技術 등이 있어 松下電子工業, 松下電子部品을 지탱해 주고 있다.

中期的으로도 年率 25% 成長예상의 半導體, 素材가 안고있는 역할은 가정용 産業用을 불문하고 매우 높다. 化合物 半導體를 중심으로 한 技術開發, 業界에서 처음으로 시도되고 있는 半導體레자의 量産化, 여기에 세라믹, 磁性材料 등의 강한 素材開發力은 松下그룹의 中期展開力을 보다 크게 할 수 있는 것들로 평가된다.

또하나 80年代 새로운 企業戰略으로는 國際化戰略의 강화이다. 松下의 中期計劃, 長期비전으로서 高技術 商品 開發, 단, 수출 商品의 수출호전 予想에 의한 輸出増大, 海外生産의 확대 등 國際化戰略의 강화, 확충이 커다란 테마이다.

松下그룹의 國際化戰略의 歷史는 4단계로 구분할 수 있다. 黎明期인 第1期, 歐州販賣 거점의 확충, 개발도상국의 生産 거점의 増設과 이에따른 판매회사를 設立 추진한 第2期, 開發途上國 중심의 海外生産으로부터 美國, 英國 등 先進國으로의 진출, 先進國으로의 再輸出을 포함한 로지스틱 戰略 拠点으로서 동남아시아 생산 거점을 確立한 第3期, 여기에 80年代에 들

어와 종합적인 國際化 戰略의 展開期를 맞이한 第4期 등이다.

松下그룹의 國際化 戰略의 体制은 松下의 各事業部, 海外事業 담당과 함께 39個의 海外生産 子會社가 있고, 32個의 海外 판매회사(北美地域 除外)는 松下電氣貿易이 出資, 관리 하고 있다. 39個의 海外 生産會社는 총 종업원 3만 1,000명 日本으로부터 590명, 81年 生産合計18.1億달러에 달하였다. 32個의 販賣會社는 총 종업원 2,800명 (日本으로부터의 165名)이다. 또 81年 2月에는 海外事業의 通괄적인 方針, 戰略을 立案, 추진하는 海外總괄 本部를 신설했다.

그런데 80年代의 國際化 戰略의 요점은 다음 3가지로 요약될 수 있다.

첫째, 美國市場에서의 製品販賣 強化, 확충이다. 현재 美國에서 松下電器와 더불어 판매회사로 Panasonic Company와 Quasar Company, 生産으로 파나소닉, 퀴자의 兩 브랜드를 生産하는 美國松下電器(Matsushita Industrial Company)와 精工테네시(Tennessee Fan Company)가 있다. 美國에서 松下電器의 매상고의 70~80%가 컬러 TV, VTR, 音響機器 등 民生用機器이다 구체적 항목으로는 ① 74年 Quasar 壳受時 占有率 10%를 보였던 컬러TV 畵어 확대 ② PPC 중심의 事務機器, 주요가전제품 판매루트의 확대, ③ 美國에서 松下電業의 商品 競争力 강화이다.

둘째, 歐州의 生産거점 補充으로 현재 3拠点 이 있으나 中期的으로는 무역마찰의 불씨를 안고 있는 만큼 VTR을 포함한 商品群의 生産拠点 이 필요한 것으로 보인다.

셋째, 綜合力의 結集이다. 81年度 輸出 1조원을 달성한 松下電氣貿易, 生産 相當의 各 事業부, 海外總括本部가 한덩어리가 되어 商品開發, 기획, 마케팅戰略 전개 등을 해나가는 일이다.

松下의 家電輸出 占有率은 21%로 日本에서의 家電生産 畵어 약 35%에 비해 낮은 수준이나 풍부한 資金力을 背景으로 한 綜合力, 製販의 로지스틱戰略의 展開로 서서히 상승하게 될 것이다.

4. 尖端技術 主導型의 成長

80年代 松下의 成長成略은 積極적인 研究開發投資에 의한 新성장분야의 개척, 海外市場에 있어서 로지스틱戰略의 전개, 소프트웨어 技術의 축적 등이다. 이를 위하여 松下그룹의 결속력을 높이고 결합력의 발휘가 주요 과제이다.

필립스, RCA라는 歐洲의 경쟁관계의 대기업을 능가하는 수익체질을 구축한 松下는 85年을 向하여 AV시스템을 成長의 원동력으로서 약진을 계속할 것으로 예상된다. 長期的으로도 日立, GE와 나란히 國際企業으로서 전개를 보다 확고하게 하기위해 新成長分野의 개척에 포석

을 하기 시작했다.

① 풍부한 資金力과 高收益을 示顔한 현재의 商品群, ② 半導體, 브라운관, 一般電子部品, 素材 등 中樞部品, 材料技術의 優위성, ③ 強力한 판매력과 國際마케팅力이라고 하는 松下그룹이 가지고 있는 강점은 長期的인 전개를 지탱해 주는 힘이 될 것이다.

AV를 중심으로한 종합엘렉트로닉스 企業으로서 世界의 톱클래스에 있는 松下는 積極적인 研究開發投資에 의한 尖端技術開發을 軸으로 하여 새로운 비약기를 맞이하고 있는 것이다.

