

美國 Audio 市場의 現況과 展望

□ 序 言

美國의 Audio 業界는 대량의 在庫를 안고 있으므로해서 經營이 악화되어 대폭적인 欠損을 내는 메이커가 늘어 가고 있다. 在庫의 정리는 계속되고 있으며 美 業界 내에는 不況의 분위기가 만연되어 있다.

그러나 다행스러운 것은 이러한 속에서도 서서히 회복 기운이 엿보이고 있다. 그러므로 전문가 일각에서는, 아직 美 오디오 業界에 주목하고 있지 않다면 곤란하며, 지금이야말로 바로 그 찬스라고 말하고 있다.

美 오디오 市場의 出荷 금액을 보면, 74년의 제 1차 Oil Shock 후 격감하였다. 76년에는 販賣店에 40%의 Margin을 법률적으로 보호하는 Fair Trade(再販維持法)가 폐지되어 出荷 감

소가 일어났으며 각 메이커와 販賣店의 경쟁은 격화되기 시작하였다.

77年 이후 회복의 기세를 잡았으나 가치 하락 현상이 일게 되었다. 제 2차 Oil Shock가 있었던 80년에는 크리스마스 商戰이 예상 외로 好調를 맞게 되자, 81년에도 호황일 것으로 판단하여 日本으로부터 輸入을 대폭 증가 시켰다. 그러나 81년의 크리스마스 때는 不發彈이 되고 말았다. 流通 在庫는 순식간에 불어났다.

그 결과 82년이 되자 각 메이커들은 在庫 감축에 주력하지 않을 수 없게 되었다. 각 메이커는 서슴치 않고, 81년은 경영면에서 보아 最惡의 1年이었다고 입을 모았다.

82년의 HiFi Audio의 出荷 금액은 12億弗로 前年 실적을 밑돌았다. 제품별로 보면 美 오디오 市場에서 제일 큰 비중을 차지하고 있다는 Receiver가 금액으로는 15%, 수량으로는 10% 감소를 면치 못하였다.

기타 제품인 Speaker, Amp., Tuner도 물론 하락 추세였다. Turn Table (player) 이 다소 감소되고, Deck가 간신히 前年 실적을 확보하는 데에 머물렀다.

需要의 低迷는 大型 Chain店을 중심으로 하는 販賣店의 倒産을 재촉하였다. 휘트록(매사추세츠州), Custom HiFi (Texas州), Playback (일리노이州), 뉴버시 스테레오(캘리포니아州) 등이 손꼽히는 경우이다. 주요 원인은 가격 경쟁의 극심한 속에서 이익을 올리지 못하고, 또한 VTR, Video Game을 취급하기 시작하여 충분한 판매 운영을 할 수 없는 상황에서 本業인 HiFi가 부진하였기 때문인 것으로 분석되고 있다.

83년에 들어와서부터는 이런 분위기에 서광이 들기 시작하고 있다. 경영 체질이 약한 販賣店은 거의 淘汰되었고 메이커側도 축소 市場에 대응하여 體質이 정리되고 또 在庫도 감소되고 있으므로 한결 홀가분한 태세를 갖추게 되었기 때문이다.

本稿는 不透明한 美國의 Audio 産業을 정확하게 分析해 내기 위해서, 日本의 電波新聞이 New York 支局을 통해서 調査한 것을 긴급 入手 받쳐 掲載하는 것이다. 調査 대상은 美國 오디오 메이커, 日本의 現地 메이커 등 비중이 큰 메이커 18個社를 하나씩 심층 取材한 것인데, 本誌에서는 다시 우리나라와 밀접한 관계가 있는 부분을 정리하여 보았다.

금년 4~5월 중에는 상당한 量의 新製品이 선보여 모처럼의 회복세를 안정시키려 하고 있으므로 재차 가치 붕괴의 경쟁만 없다면 좋은 전망을 기대할 수 있다.

空輸에 의해 제품을 공급하는 모습도 나타나고 있으나, 문제는 売上高보다 이익 우선으로 운영해 나아가는 일이 美 오디오 業界의 課題가 되고 있다.

금년 3월 중순경부터 CD Player가 美國의 販賣店에 선보이기 시작하였다. 이 분야에서는 Sony가 전격적으로 나서고 있고, 현지 메이커인 Magnavox도 百貨店을 중심으로 CD Player를 적극 밀어 붙이고 있다.

그러나 아직 많은 메이커는 신중한 자세를 보이고 있다. 첫째 이유는 아직 Software의 뒷받침이 없는 제품이기 때문에 판매 수요의 급증을 낙관하기 어렵다는 견해 때문이다.

Software 主導型의 美國에서는 日本과 같은 Hardware 先行의 판매 방법은 통하지 않는다는 견해가 많다. CBS Sony가 내년의 現地 生産을 예정하는 등 Software 메이커側의 움직임도 활발해지고 있으나 1,000弗이나 되는 Hardware를 판매하려면 日本의 경우보다 수십 배의 Disk가 필요하다는 견해가 일반적이다.

또한 標準 사이즈의 Component보다도 한 단계 작은 Midi Component를 도입하려는 움직임이 있으나, 메이커側에서는 신규 需要 개척의 상품으로 히트하려면, 美國인들이 같은 가격이면 큰 사이즈가 좋다고 생각하고, 작은 사이즈가 좋지 않다고 생각하는 先入觀에 주의해야 한다는 分析을 말하는 관계자도 있다.

아직 未知數가 많은 83년의 美 오디오 市場이긴 하지만 나직까지 새로운 대열에 서지 않고 있다면 금후 곧 일어날 회복세에서는 뒤처지게 될 것이다. 美 오디오 業界는 모처럼 다가올 景氣를 맞이하기 위한 준비에 분주하다.

이제부터는 美國의 오디오 市場을 깊이 있게 이해하기 위해 首腦陣를 통하여 分析해 본 주요 메이커의 추세를 알아본다.

1. Technics

美國의 오디오 業界에 새로운 記錄이 수립되

었다. 美 市場에서 하나의 壁으로 인식되어 온 HiFi Audio의 Share 15% 벽이 Technics에 의해 무너져 버린 일이 바로 그것이었다.

Technics의 현재 Share는 18%로 추정되는데 20%를 목표로 뛰고 있다.

總売上高는 24億弗(82年 11月期, 前年對比 14.3% 増加)로 RCA의 Customer Electronics 부문의 총매상고에 필적하는 거액이다. 이것으로 캐나다를 포함해서 北美 지역의 제조, 판매를 총괄하는 아메리카 松下電器의 비중을 알 수 있을 것이다.

Technics는 Panasonic Co. 의 HiFi 部門으로 本社は 뉴저지주 세코카스에 있고, 工場은 美自治領인 푸에르토리코에서 Speaker System 을 생산해 내고 있으며 종업원 수는 아메리카 松下電器 전체로 7,000명이다.

새로운 經營의 핵심으로 特棧 부문에 주력하고 있으나, 현재 부문의 후퇴는 없을 것이다. 바로 이 鉄則을 실천에 옮기고 있는 점이 Technics의 장점이다.

Technics는 81년에도 前年對比 10%의 신장률을 보였다. 그런데 82년에 들어와 市場 환경은 급변되어 販賣店에서 在庫 처리를 위해 亂売가 시작되었다. 그러나 후퇴를 모르는 Technics는 Distribution을 비롯하여 在庫 관리, 이익 존중의 小売店 對策 등을 펼쳐 나갔다.

82년 후반부터 이 理論을 실천에 옮기기 시작할 무렵, 市場 환경도 호전되어 갔다. 82년 1월 1일을 기하여 流通 改革을 행하였다. 販賣代理店 제도로부터 直販 체제로 바꾸어 갔다.

이제까지 全美 지역에 17개 地區에 販賣代理店을 설치하였는데, 여기에 Technics 제품만을 전문으로 담당하는 Salesman을 각지 평균 4, 5명씩 배치하였다. 그리고 주요 판매점 500 개소를 중심으로 直販을 펴 나아가고 있다.

지금까지 상태로 보아 好調의 출발을 한 것으로 보인다. 각 지구마다 새 얼굴의 Sales Manager가 취임하여 의욕을 보이고 있다.

또한 Distribution을 간결하게 하는 것도 큰 목표로 하고 있다. 판매점의 80%를 차지하고 있는 오디오 專門店을 크게 분류하지 않는 것으로 인해 큰 실수를 저지르게 된다는 판단에 기초를 두고 있기 때문이다.



유통개혁과 함께 재고관리도 중요시하여 정확한 판매를 해서 재고를 없앤다

流通 개혁과 함께 在庫 관리도 중요시하고 있다. 정확한 판매를 해서 在庫를 없앤다는 方針이다.

한편 愛用者 Card의 컴퓨터에 의한 分析도 다시 철저히 하고 있다. 현재야말로 이렇게 세심한 작업이 중요하다는 점을 강조하는 Technics는, VTR Cassette 겸용 제품인 PCM Deck로 Digital Audio의 기반작업은 이미 완료해 놓고 있다. 제 1 단계는 100個店 도입을, 2 단계에서는 200個店, 3 단계에서는 300個店으로 늘려갈 계획이다. 그 후 PCM Processor도 發售할 계획이며, 장래는 Digital Audio의 Full Line up을 美 市場에서 이룰 의사를 밝혔다.

Share 18%를 달성하는 데 견인차 역할을 한 Turn table은 自他가 인정하는 全美 Share 의 1 위. 신장률로 보아 더 이상의 큰 성장은 기대하기 어렵다. 그러므로 Receiver, Cassette Deck를 대폭 늘려서 HiFi Share 20%의 꿈을 성취할 계획이다.

Speaker System 보급 수준에서는 상당히 知名度가 높으며 高價임에서도 好調를 보이고 있다. 금년에는 허니콤 振動板을 채용한 Speaker System을 美 市場에 수입해다가 소개하며 大攻勢을 펴고 있다.

業界는 금년도 결코 낙관하기 어렵기 때문에 前年對比 5~8% 신장을 전망하고 있으나 Technics는 그 이상을 추구하고 있다.

2. Sony Co. of America

금년 美 오디오 市場은 Sony를 위하여 있는 것이라는 말이 있다. 이 말의 이면에는 CD의 출현을 의미하는 뜻과 더불어 경계하는 메이커들의 意識이 숨어 있는 것이다.

이 CD가 美 市場에서 활기를 띠기 시작하고 있는데, 물론 예상대로 Sony가 선두를 달리고 있다. 3월 2주째부터 全美 50個店에서 일제히 선보이기 시작하였는데, 이들은 시험적인 販賣에 불과하고, 6월까지 初期 導入店으로 HiFi 專門店을 중심으로 150個店으로 확충할 계획이다.

1,000弗이라는 가격으로 보아 HiFi 전문점에 한정해 공급을 하는 것이 현명할 것으로 보이며, 가치 붕괴는 없을 것 같다. 過保護와 여러가지 大事를 통해 육성시켜 가려는 게 同社의 예상이다. CD는 同社에 있어서 생명과도 같은 제품이다.

그러나 기본적인 전략은 적극적이고 과감한 데에 있다. 大賀 社長은 10년 후는 이미 CD의 세계가 되어 있을 것이라고 장담하고 있다.

Test Marketing을 하고 있는 판매상에서는 CBS Sony가 16종류의 Software(Disk)를 發售하고 있다.

82년 12월, CBS Sony는 美國에서 CD 工場을 건설, 現地生産을 발표하였으며, 그 후 각州, 市에서 稅制, 金融面 등의 우대 조치를 들

어 유치작전을 펴고 있는데, 그 중에서 인디아나나州的 테라호트 외의 수개 장소가 후보지로 유력해지고 있다.

당초는 84年 중반부터 稼動시킬 계획이었으나 年初로 앞당겨질 가능성도 있다.

CD도입을 앞두고 Sony는 流通 改革에도 힘을 기울이고 있다. 물론 直販 체제로써, Sony제품은 Sony가 판매한다고 하는 기본 방침이다.

2년 전에는 直販과 販賣代理店 양쪽을 혼합해서 판매 활동을 시험해 보았다. 그러나 여러 가지 試行錯誤을 거친 결과 直販이 최고라는 쪽으로 기울어졌다.

直販의 메리트를 최대한으로 이용한 것이 제품별 영업이다. 종래의 하이파이도 일반 오디오類와 한번에 판매한다는 것으로 Walkman 이 컬러TV와 동시에 판매된다.

1人的 Salesman이 1개 점을 방문해서 2종류 이상의 제품을 판매한다는 것은 효율이 좋다. 그러나 채널이 다르고 세일즈의 성격도 다르다. Sony는 효율을 굳이 희생하는 한이 있더라도 제품 主体의 영업으로 바꾸어 가려는 것이다.

하이파이 분야만으로도 80명의 세일즈맨이 있다. 하이파이 이외에는 판매하지 않으며, 1店에 다른 Sony의 세일즈맨이 차례차례 방문하며, 또 Sony나고 말할지 모르나 착실한 세일즈를 기대할 수 있다고 加藤 副社長은 말하고 있다. 이 방법으로 신규 상품인 CD를 도입한 단계에서 큰 효과를 발휘할지도 모르는 일이다.

CD의 話題는 美 오디오 業界에서 항상 꼬리를 물고 있다. 그러나 아직 Deck에 주력하는 측도 있으며, Portable Audio, Walkman 등은 대활약을 벌이고 있다.

그러나 Radio Casstte는 주의해야 하는 품목으로 취급되고 있다.

Sony의 최대 고민거리인 역시 在庫 처리에 있다. 그룹 전체의 재고가 3,600億圓 상당으로 약 4개월分(81年度末)에 달하여 美 現地法人에도 在庫管理의 철저가 요구되고 있는 실정이다.

경영 惡化 후 관리면, 판매면의 改革이 행해지고 있다. 美 Sony의 82年 賣上高은(82年 10月期) 前年對比 15.4% 증가한 15億弗인데, 숫

자상으로는 好調였으나 문제는 이익의 확보인 것이다.

Sony는 Personal 컴퓨터, 放送機器 등 非家電 부분의 강화에도 주력하고 있으나 CD의 發賣, 積정 在庫化를 포함해서 家電 부분을 강건하게 다지고 있다.

3. Mackintosh Lab.

Mackintosh는 美國이 낳은 고급 오디오의 대표적 브랜드라고 할 수 있다. Mackintosh Lab는 뉴욕州의 北端 빈감톤에 있다. 이곳은 IBM, NCR의 발상지로 유명하다.

同社는 다른 오디오 전문 메이커와 마찬가지로 Craftmanship(匠人氣質)을 지키면서 전세계 각국에 적극 輸出 활동을 펴고 있다.

고든 가우 社長은, 日本이 총매상고의 30% 차지하는, 美國 다음으로 큰 市場이라고 밝히고 年 4회씩 日本을 방문하여 輸入商과 긴밀한 관계를 유지하고 있음을 말하였다.

82년에 日本을 무대로 東南亞 市場을 확대하기 위해 日本에 Mackintosh Far East를 설립하였다. 또한 日本 다음으로 큰 輸出 市場인 유럽에 대해서도 이탈리아의 밀라노에 있는 mpi Electronic을 거점으로 한 범세계적인 Business를 전개하고 있다.

日本 메이커와는 경쟁을 피한다는 가우 社長은 그 이유를, 本社에 인접해 있는 工場에서 手作業으로 생산을 계속하는 한 코스트面에서 맞서게 되지 않을 것이라고 간단히 말하고 있다.

어디까지나 Mass Market(大量 販賣 市場)은 피하여 이익성이 높은 高附加價值 제품을 생산, 판매하겠다는 것이 방침이다. 日本 메이커에 市場을 독점당하다시피한 美 메이커의 生存 수단이라고 보는 견해는 일본측이다.

日本에 침략당하지 않는 Mackintosh의 市場으로는, 총매상고의 64%를 차지하는 美國의 경우 年收 8만~9만弗층의 사람들이 있다. 가우 社長의 말로는 약 3,200만~3,500만명 정도로 보고 있다.

獨自 路線을 걷는 同社에도 세계적인 不況의 여파는 예외가 아니었다. 총매상고가 82년에 前年對比 60%의 감소를 보여 대폭적인 減收減益

을 면치 못하였는데 弗貨 강세의 영향이 컸던 것으로 풀이하고 있다.

그러나 83년의 展望은 꽤 낙관적이다. 그의 견해에 의하면, 金利 低下의 효과가 나타나기 시작하여 Inflation도 차차 수그러들어 美 경제는 착실히 회복을 향해 갈 것으로 보고 있다.

80년에는 從業員이 300명 가까왔으나 81년에 230명, 82년에는 250명이었는데 금년에는 곧 80년의 수준이 될 것으로 보고 있다.

主力 상품인 Amp의 판매가격은 해마다 인상되고 있어, 10년 전에 600弗이던 제품이 82년에는 1,500弗, 최근에는 2,200弗이 되었다고 한다.

美國 내에는 오디오 專門店을 중심으로 275개소의 주요 販賣店을 갖고 있다. 10個社의 販賣代理店을 통하면서도 판매점의 지도에는 餘念이 없다.

최근 가우 社長이 직접 需要者의 집 400군데를 방문해 보기도 해서, 판매점에서, 또 試聽시위를 시작으로 한 訪問 販賣를 하는 모양이라는 소리도 들었다고 한다.

CD Player를 추가하는 등의 확대 戰略에 따른 弘報 활동 따위의 움직임은 보이지 않지만 Remocon 채용, 컴퓨터 技術의 적극적인 도입 등 한걸음씩 착실한 前進을 보이고 있다.

Amp., Tuner, Receiver, Speaker의 Line에는 큰 변경이 없으나, 제품 전체로 보아 縮小 경향이 엿보이고 있다.

49년에 워싱턴에서 放送機器의 제조를 개시한 이후 금년까지 34年째, Mackintosh 브랜드는 세계에서 높이 평가받고 있다. 또한 好轉의 기미는 엿보인다고 하지만 아직 계속되는 어려운 經濟 환경 속에서도 어떻게 해서든지 고급 오디오를 지켜 나간다는 자세는, 美 오디오 業界 전체의 指針이 되고 있다.

人間の 感性을 존중한 고급 오디오 McIntosh는 언제까지라도 사람들의 가슴에 남는다고 하는 自信에 찬 가우 社長의 명함에는 「McIntosh still the Best」라고 쓰여 있다.

4. Pioneer Electronics (USA)

美國 東部の 據點이 하이파이, 西部의 據點이

Car Stereo를 중심으로 하는 일반 오디오 제품인데 제각기 취급하는 상품이 다른 것은 같은 Pioneer 내에서 생긴 모순이 아닐 수 없다. 그러므로 해서 하이파이 販賣가 급속히 惡化되고 있으며, 合併의 소문은 오래 전부터 있어 왔다.

78년부터 80年경까지 東部の 거점인 US Pioneer는 대체로 年間 2億 1,000만弗을 판매하였다.

同社는 내부와 외부 요인을 고려하여 82年 2月부터 준비를 하여 4月 1日 정식으로 US Pioneer와 Pioneer Electronics America를 합병, 새로운 Pioneer Electronics (USA)를 발족시켰다.

이후, 내부 조직의 변경은 물론 대폭적인 販路의 개혁을 행하였다. 그 결과 이미 악화된 市場 환경하에서 新組織의 확립에 시간을 소요하고 販路의 대폭 축소를 행하였기 때문에 82年度 하이파이 부문은 30% 가까이 매상고가 하락되었다.

더구나 82年은 在庫 처리를 하는 형태의 판매를 할 수 밖에 없는 여건 때문에 이익을 기대하기는 어려웠다. 同社는 앞으로 헛되이 量의 확대를 추구하지 않고 메이커와 販賣店이 상호 이해하고 합의하여 확실한 판매를 하기로 하였다.

앞서서 FTC(美聯邦去來委員會)에 의해 認可된 Dealer의 轉賣를 規制해서 양심적인 활동을 행하여 우수 販賣店의 販路 확보 등도 그 방법의 하나로 계획하고 있다. 건전한 경영을 하고 있는 판매점의 販路를 확고하게 지켜 준다는 판매의 기본으로 추진해 나가는 것이다.

이익 추구의 길은 상호 이해 속에서 작은 일 하나하나를 쌓아 나아가자는 게 Pioneer의 새로운 방침임을 山田 副社長의 말이다.

商品面에서 장기적인 견지에서 기획, 開發이 추진되고 있으므로 6月경부터 제품이 一新될 것이다.

현재 販促의 중심이 되고 있는 것은 Component System. 同社의 美 市場에 대한 Component System 導入은 빠른 것이었으며 작년부터는 百貨店을 중점으로 하여 交替를 위한 판매 需要에서 힘입어 급신장중에 있다.

단일 제품인 Component는 하이파이 專門店을 중심으로 해서 擴販이 추진되고 있다.

한편 第4世대의 Stereo라고 불리어지는 M-idi Component System이 2월부터 주요 도시의 판매점 중심으로 Separate Franchise 방식으로 판매되고 있다.

Pioneer는 美國의 Audio 需要 확대에 크나큰 역할을 하고 있다. Pioneer를 제외하고서는 美國의 Audio 市場을 말할 수 없다고 할 만큼 同社에 대한 기대는 큰 책임이 뒤따르고 있다.

5. Sanyo Electric

Audio의 보급에 따라 販賣 채널은 급속히 변화하며 多彩化되고 있다. 오디오 專門店이 기반을 서서히 잃어 가고 대신해서 百貨店, Mass Merchandise라고 하는 大型 流通資本의 채널이 각광을 받고 있다.

하이파이를 취급하는 오디오 메이커로서는 Image를 중요시하는 입장에서 종래부터는 專門店이나 판매점을 중요시하였으나, Component System, 일반 오디오의 판매에서는 새로운 채널을 개척, 依存해야 한다. 여기에서 새로운 분야의 Share 확보를 위한 경쟁이 불꽃을 튀기며 일게 되었다.

Portable System을 포함하여 音響製品만으로도 약 7,80 모델을 확보하고 있는 同社는 현재까지 하이파이 형태에서 특별한 Distribution을 갖고 있었다. 그 대신 다양화하고 있는 오디오 時代에 대해서는 제품, 販路 함께 對應해 왔다.

즉 오디오 機器만으로 판로를 개척하는 형태가 아니고, 同社의 종합적인 상품 구성 중의 一環으로 그것을 회전시켜 나아가는 형태였다.

이것을 역으로 본다면, 이러한 방법으로 해서 이제까지 同社의 하이파이 商品은 오디오 專門店에서 생각할 경우 매력에 희박해졌을 가능성도 있는 것이다. 諏訪輝昭 副社長의 말에 의하면, 全社의 매상고 중에서 Portable Audio는 급신장되고 있으나 하이파이에서는 최근 3년간 답보 상태에 있다고 한다.

同社도 드디어 6월부터 CD Player를 發賣한다. 우선은 1機種에 지나지 않지만 오디오 부문의 活性化를 도모하는 의미도 포함해서 기대는 아주 크데, 적극적인 販促을 전개할 예정

이다.

同社의 말에 의하면, 현재 판매점의 접촉 상황도 좋고 문제가 되는 Software도 상당히 정리된 것으로 보고 있으며, 後半은 CD Player 중심으로 販促을 실시할 계획이며, 美 市場 전체로 보아 이러한 움직임은 앞선 것이라는 견해를 펴고 있다. 이것은 실제의 판매 대책에 있어서도 상당히 치밀한 戰略이 세워져 있음을 의미한다.

그러나 CD Player가 需要의 喚氣가 어렵고 高級品으로 취급되고 있는 현상 때문에 Component System과 함께 판촉 활동에 들어갈 가능성도 크다.

또한 Software와 一體性이 있는 제품이라는 관점에서, Software 메이커와 협의하여 Player에 5枚나 10枚 정도의 Disk를 포함해서 판매하는 방법도 고려되고 있다.

CD Player를 발매한다 해도 실제에 있어서는 금년의 賣上에 얼마나 공헌할 것인가에 대한 전망은 곤란할 수 밖에 없기 때문에, 今後は 이에 부수적으로 Amp., Speaker의 동향이 기대되고 있는 것과, 하이파이 분야에 등장하고 있는 Video(Veta HiFi)와의 System 的 판매등을 고려할 때, 同社의 판매망이 크나큰 意義를 지니게 된다.

專門店이 금후 강하게 되는 일은 어려운 것으로 짐작되지만, 百貨店과 Mass Merchandise에는 이전에도 증가되어 오디오 판매를 위한 試圖가 치밀하게 행하여지고 있다.

社內 조직도 Territory (地域 販賣, 販路)制로부터 서서히 商品 카테고리別의 機構 改革이 추진되고 있다. 諏訪 副社長은, 오디오 부문의 Volume up 준비도 정리되었으며, 금년은 몰라도 84년에는 同社의 지위도 상당히 높여질 것이라고 의욕을 과시하였다.

6. Kenwood Electronics

Kenwood는 지난 3월 9,10日 양일에 걸쳐 캘리포니아에서, 20,21日 양일에는 百貨店을 중심으로 한 大型店 대상으로 新製品의 發表會를 가졌다. 하이ไลท์였던 것은 Component System (日本에서는 Syscom이라는 造語를 사용)

10機種, 포켓 FM Radio, Auto reverse付 Headphone Stereo 등으로 적극적인 商談이 진행중에 있다.

이에 대해 同社の 長谷川正峰 社長은 다음과 같은 견해를 피력하고 있다. 경제 전반적으로는 회복 기초의 要素로 정리되고 있다. 消費가 上向되고 있음도 확실하다. 그러나 현재의 消費 회복은 사람마다 느슨해져 있는 경향이 많고, 정말 경제가 회복될 것인가 자체도 의문이다. 이번의 發表會에서 신제품에 대한 판매점의 평가는 좋았지만 이것이 어느 만큼 실제 판매로 연결되느냐 하는 것은 현단계에서는 낙관할 수 없다는 주장이다.

이 신제품 발표회로써 同社は 단일 Component를 필두로 하는 오디오 제품, Car Stereo 등의 商品群에서 1단계 확대되었다.

80年 봄에 취급하기 시작한 Car Stereo는, 導入의 시기가 늦어서 걱정하였으나, 初年度에 1,500만弗, 82년에 2,500만弗, 금년에 3,300만弗의 목표로 순조로운 성장을 보고 있다. 그러나 현재의 시점에서는 얼마쯤 나뉘어지고 또 담보 상태를 보여 주고 있는 위에 同社가 목표로 해온 高級 機器 市場에 기존 메이커 외에 새로 참여하는 메이커가 속속 늘고 있다.

그리고, 이미 Share 획득을 위한 가격 경쟁이 시작되고 있어서, Home Audio와 같이 추추는 현상이 되어서는 안 되는 것으로 염려하고 있다. 이 Car Stereo를 포함해서 82年(82年 6月~83年 5月)에는 8,000만弗 이상의 판매 실적이 예측되는 同社지만, 82年の 추세로 보아 포착한 需要 予測에 의하면 收支 내용이 현저히 악화되었다.

내부 체제를 보면 81년에 190명이던 社員이 현재는 130명으로 감소되었다. 同社は 오히려 인원 감축을 통하여 社員마다 책임 범위가 확실해져서 Team work이 좋아졌음을 밝혔다.

販促에 관해서는 마진이나 리베트를 포함한 日本流의 복잡한 판매 방식을 할 수 있게 개선하여, 단순 명쾌하게 매매를 행한다는 것으로, 販賣店과 再契約을 체결하는 동시에, 이를테면 Kenwood의 상품 陳例을 하는 방법이 있어서도 보다 많은 사람이 보고, 듣고, 만져 보는 일이

가능한 방법으로 바꾸는 등 기본적인 문제로부터 협의해 간다는 것이다.

長谷川 社長은 계속해서, 판매나 시세가 제자리걸음을 하는 時代야말로 명확한 대책을 세워야 할 것이며, 재치를 부리는 Market 戰略, 高度의 販賣戰術은 美國에서는 통용되지 않으므로, 단순, 명쾌, 힘으로 대처하는 방식이 아니어서는 안 된다. 在庫도 떨어져 가고 있으므로 안정된 市場을 확보해 나아갈 것이라고 밝혔다.

장기간에 걸친 景氣 低迷 속에서 「단순·明快」를 모토로 하여 체질 개선, 效率 提高에 힘쓰고 있는 Kenwood의 금년은 기대되는 것이다.

7. Sansui Electronics

美國에서는 Brand Image가 눈이 어지러울 만큼 변화되고 있다. 美 市場에서 살아 남는다는 것은 그리 용이한 일은 아니다. 오늘날의 一流 Brand가 어제까지는 二流의 신세였던 일도 흔하다.

山水電氣는 資本이나 제품에 있어서도 독립계의 순수한 오디오 專門 메이커였다. 同社の 美 現地法人인 Sansui Electronics가 관할하는 美 市場에서는 「Audio의 Sansui」 이미지가 조금씩 변화되고 있다. 현재가 바로 그 경계점이라고 볼 수 있다.

同社は 66年, 美 現地法人으로 설립되었다. 그 후 Amp의 Sansui라고 일컬던 日本 내에서의 Image를 답습하듯이 Amp., Tuner Amp., Receiver 등 하이파이 콤포넌트에서 Brand Image를 확립시켰다.

売上高面에서도 이러한 것들이 크나큰 비중을 점유해 왔는데, 4年 전 One Brand System (Syscon)인 Super Compo(日本에서는 Target로 판매되고 있다)를 도입하였다. 美國에서 Syscon을 보급시키기는 일은 큰 어려움이 없었다. 결국 4년간에 크나큰 戰力を 쌓게 되었다. Dealer에 침투해서 知名度도 높였다. 상대적으로 단골 팬을 확보하게 되어 현재는 同社 全売上高의 5割을 점유하는 세력으로 확대되었다.

82年 下半期(82年 11月~83年 4月)의 실적은 売上과 이익 모두 微増되면서 착실한 진전을 보일 것으로 예상되고 있다. 여기에서 Super

Compo가 크게 공헌한 것은 두말할 필요조차 없다.

이제 Sansui는 일부에 알려져 있는 브랜드가 아니라 國際的인 브랜드로 성장되었다고 할 수 있다. Sansui의 이미지는 높은 技術 이미지를 유지해 오는 것에 의해 全美 市場에 널리 퍼지고 있다.

금후 同社의 과제는, Beginner(初心者)層을 어떻게 해서 Sansui 팬으로 확보해 갈 것이냐에 있다. 이에 대한 구체적인 對策으로 同社는 확대 전략을 최대한으로 이용한다.

OEM 제품을 취급해 가면서 81년에는 VHS 방식의 VTR을 발매하였다. 이어 8月부터 Car Audio의 市場 도입을 개시하여 가을부터 본격적인 판매에 들어갔다. Video Disk도 기술적으로는 완성시켜 놓고 있으며, 하이파이의 Sansui만이 아닌 모든 제품을 상대로 Sansui의 이름을 알리려 하고 있다.

확대 전략의 하나로 放送機器 市場에도 참여하였다. 4月 10일부터 美 라스베가스에서 개최되었던 NAB Show(全美放送機器展)에는 AM Stereo 放送 全方式을 수신할 수 있는 AM Tuner와 3倍速에 의한 錄音 再生 기능의 PCM Processor PC-X1을 출품, 프로용 市場에 본격적인 공세를 펴기 시작하였다.

신규 상품으로 내놓는 CD Player는 6, 7월에 발매를 예정으로 하고 있는데 판매 가격은 1,000弗 이하가 될 것이다. CD Player는 결코 高級品으로서가 아니라 장래에는 대량 판매 제품으로 하여 현재의 Turn table처럼 판매하지 않아서는 안 될 것으로 보고 있다.

제조 라인을 늘려 사업 확대를 도모하는 방향이긴 하지만 오디오의 Sansui로서의 高級 오디오 전문 메이커의 자세를 망각하지 않으려 노력하고 있다.

上半期는 Super Compo가 크게 활약을 하였다. 下期半에는 경기가 회복되어 Dealer의 경영 내용도 좋아질 것으로 보아 Suprt(力走) 할 방침이다.

Car Audio는 5月부터 市場 도입을 하기 위해 1일부터 일부 판매점에서 Test Marketing을 편 결과 오더가 겹치는 등 好評을 받고 있다. 專任의 매니저도 신규 채용하였으나 무리한 판

매는 하지 않을 방침이다. 損益 分岐點을 높이기 전까지는 사업 확대를 꾀하지 않는다는 것이다.

금년 여름에는 Home Audio 부문의 신제품을 발매할 예정이다. Post one Brand System으로서 小型 Component를 어떻게 해서든지 히트시킬 계획이다. 그러나 판매가격 붕괴의 방지를 위해 조금씩 도입하며, 上, 下半期에 걸쳐 10% 판매 신장을 계획하고 있으며, 나아가서는 동시에 오디오의 市場 Share를 10%나 끌어올릴 목표라고 한다.

8. Yamaha Electronics USA

60年, 日本樂器의 피아노가 오토바이와 함께 美國에 상륙하였으며, 오디오가 판매되기 시작한 것은 불과 얼마 전인 72년부터였다.

그 후 Yamaha International Corp. 의 오디오 부문이 매상고를 신장시켜 오다가 81年 5月, 本社의 棧構 개혁에 따라 Yamaha Electronics Corp. USA로 독립, 출발을 시작하였다.

日本 Yamaha의 오디오 부문에서 독립한 판매 회사였으나, 그때까지의 Yamaha 오디오 棧器 판매의 특징은 계승되어 需要, 供給의 균형에 대해서도 그때까지의 이상으로 신중하게 대응하였다.

각사가 在庫 증가에 고심한 81年 후반부터 82년에 걸쳐서 同社는 제품 부족 현상을 겪을 정도였다. 이러한 경험으로 82년에는 많아진 在庫로 대응하였으나 苦戰을 할 수 밖에 없었다. 그러나 82년의 실적은 增收増益의 실적을 올렸다. Syscom(Concert System)의 도입이 크게 기여한 때문이다. 이 売上高가 2割을 차지하였다.

同社의 83年 상황은 하이파이 메이커로서 어렵게 보고 있으나, 6월부터 Car Stereo가 15 모델 더 늘고 CD Player도 여름부터 판매된다.

同社의 近藤 社長은, 최근의 市場은 販促 활동을 전개할 때만 반응이 있는 현상을 보고 있으며, 需要가 향상되었다고 생각지 않는다. 금년도 하이파이의 신장은 기대하기 어려울 것으로 보아 Car Stereo에 의한 플러스를 기대하고 있다고 밝혔다.

현재 同社の 상품 구성을 보면 Receiver 6, Amp. 5, Tuner Amp. 15, Player 6, Cassette Deck 5, Speaker 8, Concert System 7, 기타 Headphone, MC Cartridge 등이 있다.

판매점은 약 700 개소가 있다. 상품 구성은 물론 증가되고 있으나 판매점은 초기 때와 별다른 변화가 없다. 숫자는 변화가 별로 없지만, 만족하지 못하는 판매점이 새로운 판매점에 의해 교체되고 있다.

81年 이래, 대규모 판매점, 오디오 専門店の 경영이 악화되어 倒産이 계속되고 있는데, 금년에 들어서면서도 이름있는 판매점도 倒産 주의를 받고 있는 등, 판매점들은 경영적으로 대단히 어려운 입장에 처해 있는 경우가 많다. 이때문에 大·中 메이커에서 100만弗 단위로 凍結되는 현상이 발생되고 있다.

近藤 社長은, 건전한 경영을 행하기 위해서도 Credit 回收 상황을 철저히 하고 있으며, 82年 중에 판매점 가운데 倒産한 곳이 꼭 1 개소 있었으나 未收金은 없다고 말하였다.

同社の 설립 초기부터 변함이 없는 판매점의 指導 教育으로는, 同社の 기업 정신을 필두로 상품 지식, 오디오의 新技術 습득, 서어비스 技術, 세일즈 會話 습득이 주요한 내용이 되고 있으며, 社内 担当者的 교육은 서어비스를 중심으로 활발히 행해져 특히 代理店 담당자는 세일즈 관련 세미나 등에도 참가시키고 있다.

83年の 전망으로는 하이파이의 경우 前年과 동수준이든가 微増, Car Stereo에는 기대를 걸고 있으나, 다양화되고 있는 市場에 대해서는 예를 들어 Portable Audio, Midi 사이즈의 Component 등 Personal Use의 상품을 도입하기 위한 檢討에 들어가 있다.

同社は, 장래에는 AV(Audio Video) 時代に 대응한 棧器를 염두에 두지 않으면 안되기 때문에, 이러한 것에 대비해서 현재의 상태에 만족하는 일 없이 착실하게 일보씩 전진해 간다는 의지를 밝히고 있다.

9. Aiwa America

滯美 28年째인 同社 稻垣 社長の 지휘하에 A-

iwa America는 확실한 성장을 해 왔다. 82年 11月期, Aiwa는 連結 決算에서 6億, 8,700 만 円의 欠損을 냈다. 원인은 해외 現地法人 으로 판매가치 하락으로 인한 것이었다.

그러나 Aiwa America는 실력을 발휘하여 売上高는 前年對比 8% 증가된 3,200만弗, 이익도 비슷하게 확보하였다. 同社の 社長은 뜻밖의 好調였다고 겸손해 하지만 판매가격이 붕괴되는 등 격심했던 Portable Audio를 主力으로 하는 실정이고 보면 苦戰을 했던 것만은 분명한 사실이다.

건전한 경영을 死守하는 Aiwa America 에서 는 在庫管理가 生命과 같다. 理想的인 수준을 1.5개월분으로 보고 있지만 적정 수준은 2개월분이다.

同社は 主力 상품은 Headphone Stereo를 비롯한 小型 제품이다. 空輸를 행해도 輸送 코스트가 그다지 먹히지 않는 메리트 있는 상품인 Deck 등의 큰 상품에 있어서도 在庫를 적게 유지하고 있다. 다소 상품 不足의 기미를 안고 있지만 신중한 경영을 내세우는 同社は 이를 더 좋아한다.

상품 부족은 경영의 악화를 일으키지 않는다고 믿는 社長은, Back Order 기미가 있는 쪽이 新製品의 도입에 알맞는 기회로 보고 있다. 신중한 경영으로 定評이 나 있는 同社は 금년에 신제품 도입과 流通 施策의 양면에서 승부를 걸어 놓고 있다.

그 하나가 VTR이다. 이미 日本 내의 工場에서 생산중에 있다. 남은 일은 어느 시기에 好棧를 잡아 내놓는가를 기다리는 일뿐이다.

또 하나는 CD Player이다. 이 제품 역시 發售 시기를 카운트하고 있다. 또한 84년부터는 Car Audio 市場에도 본격적으로 돌입할 태세에 있다. 그리고 마지막에는 他社에서 취급하지 않는 제품 등의 검토도 추진하고 있다.

Distribution면에서는 百貨店 등의 Mass Merchant 개척에 힘을 쏟고 있다. 82년에는 大型 하이파이 専門店이나 獨立系 하이파이 전문점이 줄줄이 망해 버리는 사태가 있었지만, 이 점, 百貨店 등은 財政面에서의 걱정이 없기 때문이다.

Mass Merchant의 수가 늘게 되면, 어떤 방

(P. 91 로 계속)

던 스테레오 헤드폰도 單價가 저하되었다. 이를 보면 磁氣헤드를 제외한 音響部品の 生産은 11.5% 減少하였다.

(3) 機構部品

機構部品の 生産은 4,021億圓, 前年比 105.9%로 비교적 健全하였다. 製品別로 보면 스위치가 마이너스 成長이었으며 기타는 플러스를 維持하였다. TV用 튜너의 生産은 711億圓, 前年比 106.9%였다. 컬러TV의 輸出로 튜너 單体の 輸出은 감소하였으나 日本 國內의 旺盛한 TV需要와 VTR用 등으로 順조로왔다. 코넥터의 生産은 1,009億圓, 前年比 108.0% 증가하였으나 76年 이래 6年間 이어져 온 年平均 23.2%의 두자리 成長에 비하면 큰 伸張率의 低下였다.

用途는 光通信을 비롯하여 技術先端 분야 등으로 금후에도 확대될 것으로 보인다. 82年에 있어서 家庭用 電子機器의 不振 및 Solid State化에 따른 사용 점수의 감소 등에 따라 둔화되었다. 코넥터는 美國에서 軍用이 개발되어 美國의 技術力, 生産力이 높아서 日本에서도 一般 電子部品 가운데에는 예외적으로 輸入依存度가

높다. 昨年の 輸入은 284億圓 前年比 119.7%로서 그 가운데 對美國 輸入은 228億圓, 前年比 121.2%가 되었다. PCB의 生産은 1,600億圓, 前年比 112.4%로 順조롭고 PCB는 機器 내의 配線 効率化에 대응하여 需要가 旺盛하며 生産은 7년 연속 두자리가 되었다.

一般的으로 多品種少量 生産이나 노동집약적인 일면이 있어 中小企業이 점유하는 비율이 크다. 실제로 生産額은 3,000億圓 전후로 보인다. 한편 컴퓨터를 活用한 설계·製造·檢査가 가장 많이 이루어지고 있는 분야이기도 하다.

기타 一般電子部品の 生産은 4,991億圓. 前年比 130.7%가 되었다. 內容別로 보면 有線通信用 部品이 582億圓, 前年比 102.7%, TV用 안테나가 167億圓, 前年比 107.7%, 磁氣 테이프가 4,242億圓, 前年比 137.0%이며 磁氣테이프 가운데 VTR用은 2,864億圓, 前年比 165.1%가 되었다. 82年에 있어서 一般電子部품을 지탱한 것은 磁氣테이프이며 生産 규모는 抵抗器의 2.2倍가 되었다. (계속)

----- (P. 81에서 계속) -----

법을 쓰는 설명 판매의 기회가 적어지게 되는데 同社는 Dealer 教育을 다시금 강화하고 있다. 그래서 教育을 통해 다음과 같은 것을 소비자에게 주입시킨다. 「Aiwa는 Mechanical Engineering 특히 Tape Mechanism에 강한 메이커이며 電子技術은 모두가 大同小異한 것이다. Mechanical 技術은 과거부터의 축적이 입증하고 있다」

同社의 Headphone Stereo는 他社 제품보다 가격이 높다. 가격의 제품을 어떻게 판매하느냐 하는 것이 앞으로 課題가 되고 있다. 이것은 소비자 한 사람마다 上記와 같은 개념을 머리에 넣어 주며 세일즈를 하기 때문이다. 量 지향의 판매는 끝까지 하지 않는다는 정신도 중요하다.

83年の 売上高 목표는 前年對比 10% 증가한 수준이며, 이익을 망각한 전진은 同社에서는 禁忌나 다름이 없다. 同社의 견해로는 本社만의 決算은 아무 가치가 없다. 連結 決算을 중요시하는 자세가 중요하다는 것이다. 本國의 出荷 베이스가 증가되더라도 해외의 現地の 在庫가 증가된다면 아무 가치가 없다는 주장인데, 生産량을 증가시키는데에 따라 Costdown을 할 수 있는 계기도 생겨 나지만, 이러한 지금까지의 日本 메이커의 전통적인 패턴은 美國에서는 마이너스 要因으로 작용한다고, 장기간 美國 市場의 경험을 쌓은 同社의 社長은 핵심적인 一針을 놓치지 않았다.