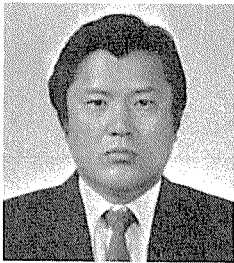


電子業体の 海外投資動向과 展望



鄭 潭
三星電子(株) 海外本部長 專務理事

국내의 전자업계는 대량생산과 양질의 노동력으로 가격경쟁력 중심의 시장구축에 성공하였으나 이제는 후발개도국의 추격으로 기술경쟁력을 갖추어야 한다. 한편 일본과의 기술격차와 해외생산 거점 확보라는 과제를 해결하기 위해서는 해외생산이 중요전략화해야 하며 이에 따른 업계의 치밀한 계획, 정부의 정책지원 등이 요구된다.

I. 서론

이제까지 한국 전자업체는 기업내 경영자원의 유효화, 유효 활용에 의하여 철저하게 효율화와 생산성 향상을 추구하고 뛰어난 경쟁력을 획득하면서 성장해 나왔다.

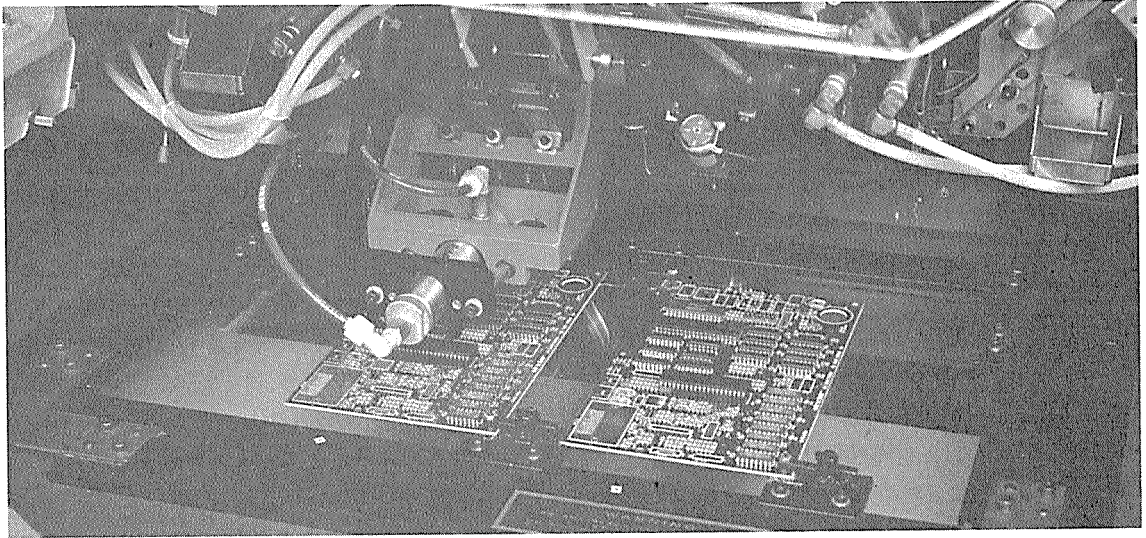
그러나 최근 무역마찰의 심각화, 원고의 진행, 시장의 성숙화, 가속화하는 기술혁신 속도, 세계화하는 시장, 기술, 경쟁 등 기업을 둘러싼 환경은 어려워지고 있어, 종래와 같은 단순 수출확대 일변도의 방법으로는 기업은 더 이상 존속과 성장을 기대할 수 없게 되었다.

따라서 해외 시장의 개척 심화와 더불어 전 세계적인 관점에서의 경영 자원의 배분이 요구되어, 최저 코스트 및 최대 이윤을 달성하기 위한 생산부문의 국제 분업, 연구개발부문의 국제 전개, 재무 전략의 국제화 등을 기도할 필요성이 증가하고 있다. 그 중에서도 생산 부문의 국제 분업(해외생산 거점의 전개)은 투자규모와 효율측면에서 가장 비중이 커지고 있으며, 형태도 자사 단독 진출, 매수, 합작 설립, 제휴, 하청생산 등으로 다양한 만큼 기업 성장에 중대한 영향을 미치는 장기 전략인 것이다.

한편으로는 가전제품의 수요 성숙과 제품의 수명 단축, 기업간 경쟁 격화 등이 진행되어, 사업의 다각화가 필연적으로 요구되고 있는 것이 오늘날의 기업이 직면하고 있는 당면 과제인 것이다.

즉 기업의 국제화와 사업의 다각화는 미래의 기업 성장을 좌우하는 두개의 중요한 장기전략인 것이며, 최근 선진유수기업에서 활발히 일어나고 있는 기업의 재편성(Restructuring) 전략과 일맥상통하는 것이다.

이러한 맥락에서, 본고에서는 일본의 해외투자 전략을 살펴보고, 한국 전자업체의 진출현황과 문제점 및 대책에 대해 생각해 보고자 한다.



국내 전자업계는 앞으로 다국적 기업으로의 도약을 위해 전략적·거시적 안목이 필요하다.

II. 일본기업의 해외진출

일본제조업의 현지생산이 본격적으로 늘어난 것은 일본정부의 해외 직접투자의 자유화 조치가 실시된 '69년도 이후 '73년까지이며 그 후 Oil Shock로 잠시 기세가 꺾이었다가 '76년 이후 다시 증가추세로 전환하였다. 투자지역별로 보면 '73년 이전엔 아시아, 중남미지역의 합작투자 중심이었던 것이 '78년경부터 급속히 미국, 유럽 등지의 단독투자 비중이 높아지고 있다. 아시아 지역은 최근 전자부품의 생산이 높은 비중을 차지하고 있고, 구미지역은 IC 및 VTR 등 고부가가치 제품이 생산되고 있는 것이 특징이다.

일본기업들이 일찌기 동남아 및 중남미에 눈을 돌린 것은, 저렴한 양질의 노동력에 매력이 있어, 직접수출보다 현지생산을 통해 제품을 공급하는 편이 Cost 면에서 유리하였고, 자국산업 보호차원에서 현지국 정부의 강력한 요청에 의해 합작생산 기지를 구축하였다.

한편 일본기업의 구미진출은 수입국의 보호주의적 수입규제에 대응키 위함이 주된 이유로서 70년대 말 이후 컬러TV, VTR, 전자렌지 공장을 설립하여, 최근에는 현지판매는 전량 현지생산으로 공급을 추진하고 있다. 심지어는 SONY 미국공장에서는 컬러브라운관 등을 일본으로 역수출을 하고 있을 정도로 현지생산이 급속도로 증가하고 있다.

한편, 円高 이후 일본 각사는 수출비중을 감소시키는 한편, 해외 생산을 확대시키고 있어, '85년도 일본 주요 각사의 평균 해외생산 비율은 15% 수준이나 円高 이후 수출 경쟁력을 상실한 제품은 해외 자회사에 대한 생산 이전을 확대하고 있어, CTV의 경우 '87년말 현재 현지생산이 60%를 상회하고 있다.

일본 CTV 총 생산량 추이

(單位 : 千台, 괄호내는 비율)

구 분	'85년	'86년	'87년
총 생산	26,717 (100)	32,488 (100)	36,478 (100)
국내 생산	17,897 (67)	13,808 (43)	13,000 (36)
해외 생산	8,820 (33)	18,680 (57)	23,478 (64)

최근 국내의 제조공장의 구분없이 제조원가가 가장 낮은 공장에서 생산하여 시장에 공급하는 Global Logistic 전략을 전개하고 있으며, 단순한 생산 이전 뿐만 아니라 기획, 설계의 개발단계도 이전하는 특징을 나타내고 있다.

결국 일본은 비록 円高라는 어려운 국면에 처해 있긴 하나, 그러한 어려운 상황을 생산거점의 재편성이라는 전략의 묘를 발휘, 시장탈퇴 위기에서 벗어나 오히려 생산력을 확대시킴으로써 성장을 계속하고 있다는 점을 시사해 주고 있다.

일본업체들의 이같은 해외진출 전략은 한국업체에 대해 시사하는 바가 매우 많으며, 경쟁에 이겨 나가기 위해서는 맹목적인 답습보다 우리의 현실에 맞는 해외진출 전략을 구상해야 할 것이다.

Ⅲ. 한국 전자업체의 해외 투자 현황

삼성전자를 비롯한 한국 전자업체의 급성장은 한국의 기존 전자업체로부터 상당한 경계심을 도발하기에 충분하여, 특히 선진국으로부터의 강한 수입규제 압력에 직면하게 되었다. 더구나 세계가 70년 대말 이후 장기적인 경제침체의 늪에서 헤어나지 못하고 각국이 보호무역주의로 치닫고 있던 때에 한국 전자업체가 눈부신 성장을 이룩함으로써 그 질시는 더욱 따갑게 되었던 것이다.

그 대표적인 예가 '83년 미국의 Color TV Anti-Dumping 판정이었고, 한국업체들은 그 돌파구로서 현지 진출을 서두르게 되었으며, 그 결과 삼성전자 뉴저지 공장과 금성사의 헨츠빌 공장이 탄생하였다. 이보다 앞서 삼성전자는 포르투갈 합작공장을 설립 당시 서독의 Telefunken사가 보유하던 PAL 방식에 대한 License를 취득하고, 당시 불모지였던 EC 지역의 컬러TV 시장을 개척하기 위한 전진기지를 마련하였다. 또 최근에는 한국산 주요 가전제품에 대한 EC의 수입규제 움직임이 구체화됨에 따라 EC 내 지속적인 성장 전략의 일환으로서 삼성전자가 영국 빌링햄에 종합 가전공장을 가동 개시하였고, 금성사가 서독 Borms 공장을 설립하였다.

최근 원화 절상 및 국내생산의 경쟁력 저하에 따라 태국, 멕시코 국경, 중남미지역 등 전 지역을 대상으로 삼성전자를 선두로 한국 전자업체들이 해외 생산기지를 확충해 나가고 있지만, 일본기업의 국제화와는 상당한 격차가 있는 것이 현실이다.

현지생산을 통해 한국전자업체는 일차적으로 수입규제의 완화나 우회효과를 얻을 수 있다. 즉 선진국의 수입규제 명분은 자국 산업의 보호와 실업방지라 할 수 있으므로, 선진국 중심부에 공장을 설립하여 고용을 창출하고, 기존 업계와의 유대관계를 형성함으로써 보호무역주의의 파고를 완화시킬 수 있을 뿐만 아니라 무역여건의 변화에 융통성있

게 대처해 나갈 수 있다. 아울러 기존업체와의 접촉은 그들의 기술 및 정책동향 등 광범위한 정보를 얻을 수 있으며, 선진기술의 습득으로 상품력을 크게 제고하여 물량위주의 전략을 탈피할 수 있다는 점에서 매우 중요하다 하겠다. 그밖에도 다국적 기업으로서의 국제적 이미지를 향상시켜 간접적 홍보 효과를 거둘 수 있으며, 현지의 시장동향 즉 소비자가 원하는 디자인, 사양 등에 민감하게 대응할 수 있을 뿐더러 납기 등 고객에 대한 서비스를 향상시키고 현지의 경영기법을 터득할 수 있는 소중한 기회가 될 것으로 기대한다.

한편 현지생산의 투자방법에 있어서는 단연 단독 투자 형태를 선호하고 있다. 그러나 현지업체와 합작생산을 할 경우 현지정부나 관계기관의 협조를 얻어내기가 용이하고 국내 시장의 침투에 있어서도 거부감을 크게 줄일 수 있으며, 투자 리스크도 감소시킬 수 있으므로 필요에 따라 합작생산도 적극 추진할 필요가 있으며, 삼성전자의 포르투갈 공장은 대표적인 성공사례로 볼 수 있다.

한국업체들이 해외 합작생산에 적극적이지 못한 이유는 문화, 민족성, 현지운영에 필요한 제반 현지정보에 어둡고, 기업내부의 조직, 시스템 등이 아직도 자기방식을 고집하려 하기 때문이다. 동남아, 중남미 제국은 대부분 완제품 수입이 금지되어 있을 뿐 아니라 단독투자도 금지되어 있으므로, 이 지역의 국내시장을 개척하고, 장기적으로 제3국 시장의 우회 수출기지로 삼으려면 소액 합작투자가 절대적 필수조건이 되고 있다.

Ⅳ. 해외 투자 활성화의 필요성

투자 Risk가 높고, 진출국에 따라서는 한국보다 생산 Cost가 불리하고, 때로는 산업의 空洞化 현상마저 초래할 가능성이 있는 해외생산을 확대해야 되는 필요성에 대해 몇 가지 생각해 보자.

1. 주요 수출대상국의 무역규제 강화 지속

한국업체의 주시장인 미국, EC 시장에서의 수입규제 강화는 최근 두드러지게 강화되고 있으며, 최근 종합무역법안 등의 대두는 품목별 개별규제에서 포괄규제로 이행됨을 나타내고, 또한 도시바의 COCOM건, 삼성반도체의 특허 침해소송, 일본의

반도체 사용 제품에 대한 Down Stream 규제 등은 보호무역주의의 강력한 예이다. EC에서도 물량규제 및 Anti-Dumping 사례가 늘어나고 있으며, 최근에는 규제를 받고 외국업체가 EC 내 생산을 하더라도 일정 수준의 현지자재를 사용하지 않으면 수입규제를 적용한다는 새로운 강경 규정이 통과되어, 일본의 전동 타자기 및 전자저울업체가 이 규정에 피해를 보고 있다.

2. 개도국의 완제품 수입규제

전자업체들의 미국, 유럽지역 편중을 탈피하고, 시장을 다변화하려는 노력도 중남미, 동남아 등의 대부분의 국가들이 완제품을 수입금지시키거나, 고율 관세를 부과하고 있어, 한계에 직면하고 있다.

3. 주요 선진기업의 해외진출 심화

일본기업은 '50년대부터 본격적인 진출을 한 결과, 일본계 현지 기업이 현지시장 선도 및 전 세계적 Logistics 단계에 돌입하여, 가전기기의 경우 아시아 지역에 62개, 북미에 28개, 남미에 23개, 기타 11개로 분포되어 있다.

가전시장이 과점 상태임을 고려할 때 현지기업 및 기진출 선진기업에 의한 진입장벽은 더욱 커질 것이며, 한국업체의 성장을 저지하기 위한 현지 일본업체의 Lobby 활동을 눈여겨 볼 필요가 있다.

4. 원화 절상의 가속화

대미 달러화에 대한 급속한 원화 절상은 전자산업의 채산성 악화는 물론이고, 기업의 존속마저도 위협하는 큰 무기로 등장하고 있어, 상당제품은 국내 생산이 가격경쟁력을 상실하고 있어 저렴한 대체 공급기지 확보가 중요한 관건이 되고 있다.

V. 진출 방향

1. 기술개발

일본에의 기술종속은 우리의 수익성을 잠먹고 있을 뿐 아니라 한국업체의 마케팅 전략 및 활동의 범위를 크게 제한하고 있으므로 이같은 기술종속의 상태를 하루속히 탈피해야 한다. 단기적으로는 일본 등으로부터 이전받은 기술을 우리의 것으로 소화시켜 보다 나은 기술을 개발하는 한편, 장기적으로는 전혀 독창적인 기술을 개발할 수 있는 기반을 조성해야 한다. 기술의 독창성은 제품 부가가치의

향상과 기업의 수익성 제고로 이어지며, 특허권을 이용해 자기기술과 시장을 경쟁으로부터 보호할 수 있을 뿐 아니라, 우리의 전략적 활동범위를 크게 확대할 수 있다. 반면 기술개발이 뒷받침되지 않으면, 비싼 인건비를 주고 선진국에서 값싼 제품을 만들 수밖에 없어, 현지 생산은 성공할 수가 없다.

2. 부품업체와의 연계진출

구미 선진국이나 동남아, 중남미 어느 지역을 막론하고 현지생산에 대해 일정 수준의 현지화를 요구하고 있다. 특히 선진국 현지생산의 경우, 한국에서 생산하는 것보다 여러가지 이유로 추가 원가부담이 생기기 마련이고, 이같은 원가압력을 최소화하기 위해서는 단계적으로 현지화를 추진하게 된다. 그러나 진출 대상국의 관점에서선 수입규제 대상품이 단순 반제품의 형태로 수입됨으로써 완제품 관세나 Quota 제한을 피하는 것을 방지하기 위해 현지 생산품의 현지화율을 단기간내에 높일 것을 강력히 요구하고 있다.

일본업체들의 경우 이같은 압력에 대응, 최근 부품업체와 공동으로 진출하는 사례가 많으나 한국의 경우 부품업체가 취약하고 대부분의 부품을 일본으로부터의 수입에 의존하고 있어, 현지화에 따른 원가압박이 매우 심각하여, 현지생산의 사업성이 불투명하거나 부정적이 될 가능성이 높다고 하겠다.

완제품 업체가 금융, 정보, 기술지도 등 여러 측면에서 부품업체를 적극 지원 육성하여, 부품업체의 현지 진출을 지원, 유도해야만 할 것이다.

3. 원가 압력의 해소-Marketing 능력 향상

현지생산의 원가가 한국 본사에서 생산하는 것보다 비쌀 수밖에 없는 요인은 크게 다음 세가지로 요약할 수 있다.

첫째, 생산규모가 작아 규모의 경제가 격감됨으로써 부동산·설비 등 고정비 부담이 커지고, 둘째, 선진국 투자의 경우 우리의 주요한 원가 경쟁력의 근원의 하나인 저렴한 인건비의 잇점이 감소하게 된다. 예를 들어 국내 전자조립공의 시간당 임금수준은 1~1.5弗 수준임에 반해, 미국, 서독은 약 6~7弗, 영국은 3~4弗의 원가상승 요인이 발생하게 되는 것이다. 끝으로 부품의 현지화에 수반되는 재료비 추가부담도 무시할 수 없으며 현지화 진행에 따라 그 폭은 더욱 커지게 마련이다.

이같은 추가 원가부담을 Cover할 수 있는 대책 수립이 있어야 하는바, 고부가가치 제품 생산을 통한 수익확보가 관건이며, 이는 자가 Brand 정착 및 Marketing 능력이 뒷받침되어야 하는 것이며, 지금까지의 한국제품의 지나친 가격경쟁력을 탈피해야 한다.

4. 현지경영의 정착

현지생산의 경우, 난제중의 하나는 현지경영 Know-How라 할 수 있다. 현지의 인력을 써서 현지 세법, 노동법, 문화풍토 등 실정에 맞는 경영을 하려면 현지에 파견되는 인력의 능력뿐 아니라 독자적인 현지경영 기법이 개발되어야 하고, 본지사가 다국적기업으로서 높은 수준의 협조체계를 갖추어야만 성공할 수 있기 때문이다. 따라서 언어문제가 큰 이슈로 등장하게 되며, 인력과 조직의 국제화가 강조되어야 한다.

5. 장기적 대안 수립

현지생산을 일단 시작하면 그것을 중단하고 철수하기는 매우 어렵게 된다. 부동산 및 설비처분, 중단에 따른 해외 이미지 손상, 매출감소 등으로 인해 때로는 진출하지 않았던 것보다 못한 결과가 초래할 수가 있으므로, 진출초기에 가동중 예상되는 최악의 사태에도 대비할 수 있도록 대책을 강구해야 한다.

최근 미국이 컬러TV 부품에 대해 반덤핑 관세를 부과할 움직임을 보이고 있어 현지공장을 갖고 있는 한국 업체들을 당황케 하고 있는 바, 이같은 사태에 대비, 사전에 대비책을 강구하였으나, 그 대비가 충분하지 못하였다는 자성이 따른다.

6. 기업매수, 합병의 활성화

최근 네덜란드의 필립스와 쌍벽을 이루는 프랑스의 THOMSON사가 동 그룹내에서 의료기지에서 세계적인 기업인 CGR사(매출 7 억5,000만弗)와 교환조건으로 GE로부터 RCA 가정용 전자 부문(동

30억弗)을 수중에 넣었다.

시장환경의 급속한 변화추세로, 최근 정보통신이나 일렉트로닉스화가 급속히 진전하여 각 제품분야에서 자사의 기술 능력만으로는 다각적으로 대응하지 못하므로, 필연적으로 연합 전략이 중요시 된다.

기업의 한정된 내적 자원의 사용만으로 성장을 추구하는 것은 어느 측면에서도 한계를 가져오므로, 한국업체의 경우 향후 외부자원의 활용을 통한 기업의 다각화와 국제화를 활성화할 필요성이 있다.

VI. 결론

그 동안 한국 전자업계는 대량생산의 이점과 저렴한 양질의 노동력에 힘입어 가격경쟁력 중심으로 시장구축에 성공하였다. 하지만 현재 대만, 싱가포르 외에도 중국, 인도, 말레이시아 등 경쟁국들이 급속도로 뒤를 쫓고 있으므로 현재까지와는 달리 기술경쟁력을 무기로 이들의 추격을 따돌려야만 한다. 한편으로는 선진기술과 해외생산 기지구축으로 경쟁력을 강화해 가는 일본 기업과의 격차를 조속히 없애야 하는 어려운 입장에 처해 있다. 이러한 맥락에서 한국전자업체의 해외생산은 중요한 전략으로서 재인식되어야 하며, 기업측의 치밀한 해외진출 전략수립과 금융, 세제 등 정부의 정책지원이 요구되고 있는 시점이다.

요약컨대, 한국전자업체는 하루바빠 기업 경쟁우위 요소를 확보하여, 이를 해외공장에 이전시켜야 하며, 생산품목도 다양화하고, 진출지역도 다변화하는 한편, 진출방법도 단독투자 위주에서 합작 및 기업 인수 등도 적극 추진해야 한다. 해외진출이 이제까지는 상황에 따라 임기응변적인 대처가 적지 않았으나, 앞으로는 명실상부한 다국적 기업으로의 도약을 위해 전략적이고 거시적인 안목으로 접근해야 할 것이다.