

韓國 電子産業의 國際化戰略 (Ⅲ)

全 龍 昱 책임연구원(중앙대) 교수
韓 正 和 연구위원(한양대) 교수
尹 東 鎭 연구위원(한양대) 강사

5. 지역별 전략방향

- (1) 미국시장
- (2) 유럽시장
- (3) 동남아시아
- (4) 일본시장
- (5) 동 구 권
- (6) 중국시장

VII. 정보통신기기 산업의 국제화 전략

- 1. 현 황
 - (1) 성장과정
 - (2) 성공요인
- 2. 환경변화
 - (1) 기술환경
 - (2) 경쟁환경

본회에서는 '90년 3월 23일, 무역협회 51층 무역구락부에서 국내외적으로 어려운 전환기를 맞이하고 있는 우리 전자업계에 부문별 지역별로 체계적인 국제화전략 방향"에 대해 설명회를 개최하였다. 이에 동 연구 보고서를 8월호에 이어 연재하오니 많은 활용있기를 바랍니다.

〈편집자 주〉

5. 지역별 전략방향

(1) 미국시장

1) 시장/경쟁특성

— 세계에서 가장 큰 시장

- 미국 시장은 가전부문에 있어서 세계에서 절대적 규모가 가장 큰 시장일 뿐만 아니라 한국기업이 주로 취급하는 Color TV VCR,

전자레인지 등에서도 가장 큰 시장을 제공함

— 현지 가진 메이커의 취약

- 미국 가전산업은 일본이나 유럽과는 달리 미국업체들의 세력이 취약하여 수입 제품이 나 현지에 진출한 외국기업의 제품이 시장을 거의 독점하고 있는 실정임.

○ 따라서 미국 가전산업은 대규모 무역적자를 시현하고 있는데 수입이 수출의 약10배 정도가 됨.

— 구매조직의 세력이 큰 시장

- 미국 가전업체는 현지 메이커는 약하나 현지 유통망을 쥐고 있는 유통업체는 매우 강함. 따라서 이들 유통업체간 경쟁으로 인해 현지 판기가 지속적인 하락 압력을 받고 있으므로 메이커 입장에서는 가격 경쟁력이 가장 중요한 시장임.

2) 미국시장의 전략적 의미

—최대 수출시장

- 미국시장은 한국가전 메이커의 최대 수출시장으로서 한국가전제품의 약33.4%가 미국으로 수출되고 있음.
- 기존의 대량 생산체제의 '규모의 이익'에 근거한 저원가우위(cost leadership) 전략을 고수하는 한, 기존시설의 고정비 분산을 위해서도 당분간 전혀 포기 할 수없는 전략적 시장임.

—주문규모의 경제성이 있는 시장

- 미국시장은 시장전체의 크기 뿐만 아니라 단위 주문량의 크기가 다른 시장에 비해 크므로 주문처리 및 물량소화 측면에서 매우 매력적인 시장임.

—해외투자의 장점이 적은 시장

- 미국시장은 급격한 평가 하락 추세로 인해 현지생산의 채산성이 매우 낮은 시장이므로 독점적 우위가 별로 없는 한국기업이 현지 생산을 하기에는 경제성이 거의 없음.
- 다른 나라에 비해 현지기업의 세력이 약하기 때문에 장기적 관점에서 볼 때 가전제품에 대한 수입규제나 현지부품조달 규제 등의 무역규제의 가능성이 낮은 시장임.
- 미국전자산업이 가전부문을 거의 포기하다시피 하였으므로 부품 등의 주변산업의 발달이 매우 취약한 시장임.

3) 핵심국제화 Issue 및 전략방향

미국시장은 한국가전기업에 있어서 해외투자 대상지역으로 보다는 수출대상시장으로의 중요성이 뚜렷한 곳임. 따라서 향후 국제화 전략의 초점은 수출시장으로서의 미국시장에 대한 고부가가치제품의 보급을 위한 현지 마케팅력 제고에 맞추어져야 함.

i) 수출의 현지화: 현지 마케팅력 제고

—기존 수출전략의 한계

- 미국내의 low-end 가전제품의 빠른 평가 하락 및 우리나라의 원화절상, 노임상승등의 경제건 악화로 인해 기존의 직수출 또는 OEM 수출의 효율성 감축.

- 일본 메이커의 동남아 생산 제품을 사용한 low-end시장에서의 한국제품 공략
- 미국 소비자의 재고판매(stock sale) 체제 구축 필요

—제품전략의 수정: 고부가가치화

- 기존의 low-end 제품으로는 한국제품의 가격 경제력이 취약하기 때문에 장기 수익성 확보가 곤란하므로 미국 현지 판매제품을 low-end에서 중급제품으로 고급화 시켜야 하는 노력이 필요함 (예: color TV, 25" 이상; VCR, 4head VCR).

- 제품전략 수정은 또한 유통경로의 변경 요구: 저급품에 사용되었던 대형 유통업자 중심체제로 부터 전자전문 유통채널로 전환 필요

—현지 마케팅 조직 강화

- 제품이 고급화되면 소비자의 구매결정요인이 가격요인으로부터 비가격 요인으로 이동됨. 따라서 소비자의 구매동기 조사, 애프터 서비스 등의 기능이 중요시 되므로 이의 적극적 수행을 위한 현지 마케팅 조직의 강화가 필수적임.
- Home Economist 등의 고용을 통한 현지 소비자 입장에서 우리 제품의 사용문제점 조기 발견 및 개선.
- 현지 경영의 자율권을 현지 판매법인에 보다 많이 허용함으로써 시장변화에의 신속한 대응체제 구축.

—디자인의 현지화

- 한국제품의 고급화를 위해서는 제품기술력이 물론 선행되어야 하지만 그에 못지 않게 중요한 요인으로 디자인의 고급화가 요구됨.
- 특히 미국고객의 욕구에 맞는 디자인 개발을 위해 현지 산업 디자이너 등의 채용을 통한 디자인의 현지화가 수행되어야 함. (예: 일본 소니의 어린이들을 위한 My First Sony의 미국내 디자인)

ii) 해외투자 재개 Issue

—기존 투자의 문제점

- 기존의 미국내 현지투자가 기업의 능동적 성장전력의 일환으로 수행되기었기 보다는

가전제품의 수입규제에 대처한 수출시장 방어적인 투자의 성격을 가졌음. 따라서 미국 현지에서의 높은 생산비를 상쇄할 만한 독점적 우위가 없는 상태에서 진출하였으므로 기본적으로 채산성 문제가 있었음.

○ 초기의 현지투자시 가정했던 현지조립을 위한 반제품 수입이 예상과는 달리 규제 대상이 되었음.

(예: Color TV의 CPT)

○ 현지에서의 빠른 판가하락으로 현지 생산제품의 채산성이 나빠졌음.

—향후 현지 투자방향

○ 채산성의 악화에도 불구하고 한·미간의 정치 외교적 입장에서 뿐만 아니라 진출기업의 대외 이미지(“실패”했다는) 문제를 고려해서라도 즉각적인 철수 등의 방법은 지양해야 함.

○ 특히 장기적인 기업의 국제화를 추구하는 입장에서 주요 전력거점에서의 기업의 현지화가 필수적이며 향후 한국과 미국가의 생산비 차이가 축소될 때를 대비하여 명목적인 최소한의 생산비를 현지에 유지하는 것이 바람직함.

○ 현재 기업들의 취하고 있는 바와같이 일부 라인을 주변의 멕시코로 옮겨 생산하고, 미국내 오퍼레이션은 일부 국내 수요에 맞는 대형 고급기종의 역수입 기지로 활용하거나 무역규제가 없는 제3국(동남아, 멕시코 등)의 반제품을 수입하여 조립하는 방식을 취해야 할 것임.

○ 미국내 현지투자자의 ‘본격적’ 재개는 다음 사항이 전제될 때 까지 지연하는 것이 바람직함.

- 현지 마케팅 경험의 축적
- 자사의 brand의 인지도 재고
- 한국 가전제품의 기술력 향상
- 한국과 미국가의 임금비용 격차 축소

○ 미국시장 공략을 미국내 현지 생산을 통해서 하기 보다는 한국이나 제3국에서의 완제품 생산을 통한 우회공격이 보다 효율적이며 미국내에서는 현지 마케팅에 주력하는

것이 보다 효율적인 방안이 될 것임.

iii) 브랜드전략의 수정: OEM위주에서 이원적 브랜드전략으로

—OEM 브랜드전략의 효율성

○ OEM전략은 한국기업의 대규모 생산물량 소화 및 마케팅력 약점을 보완하는 측면에서 우리나라 가전기업의 대미 수출물량 증대에 지대한 공헌을 하였음. 특히 미국시장처럼 구매자 집단(buying group)의 세력이 강한 시장에서는 효과적인 시장침투 방법이었음.

○ 우리 가전업체의 기본적인 대량생산에 의한 저원가 위주 전략을 수정하지 않는 한 OEM전략에의 의존은 향후에도 불가피할 것임.

—이원적 브랜드전략 지향

○ OEM전략은 위의 장점이 있는 반면, 주문량의 불안정성으로 인한 생산계획의 차질, 수익에 대한 압박, 장기적 브랜드 이미지 구축의 애로 등의 한계를 가짐. 특히 최근 한국기업의 가격경쟁력이 저하되는 상황에서는 OEM전략은 매우 불안정적인 전략임.

○ 미국시장에서의 장기적 시장구축을 위해서는 부분적인 OEM전략과 함께 중급이상의 브랜드 이미지를 가질 수 있는 자사 브랜드 구축이 필요함 이와 같은 이원적 브랜드전략은 해당기업으로 하여금 전략적 유연성(bargaining chip)로 사용 가능: 자사 브랜드에 의한 시장확보분이 있게 되면 전적으로 OEM바이어에게 의존할 필요가 없으므로 물량 조절력을 통한 상대적 교섭이 증대됨

—브랜드 이미지 제고

○ 자사 브랜드를 통한 부가가치 증대를 위해서는 소유한 브랜드의 이미지 제고가 필요함. 이를 위해서는 자사 브랜드의 이미지가 적어도 중급이상의 이미지를 유지될 수 있도록 제품의 기술력, 품질을 향상시켜야 할 뿐만 아니라 적절한 유통채널의 선택 및 기존 브랜드의 관리에도 관심을 가져야 함.

○ 기존 한국기업의 자사 브랜드로서의 이미지

제고가 시간이 걸리는 경우 현지 유명 브랜드의 매출을 통한 이미지 제고도 추진할 수 있음

- 한국 브랜드의 취약점원인의 하나는 한국산 (Made-in-Korea) 이 가지는 부정적인 원산지 효과 (country-of-origin effect) 임. "한국산" 이라면 싸고 조잡한 제품이란 인상을 주지 않으려면 기업간 협력을 통한 우리나라 전자산업의 발전성에 대한 합동광고를

(2) 유럽시장

1) 시장/경쟁특성

-분화된 시장

- 단일 대규모인 미국 시장과는 달리 유럽시장은 지역적으로, 문화적으로 그리고 규격/표준측면에서 분화된 (fragmented) 시장의 특성을 가지고 있음.

(예: TV의 경우 SEDAM, PAL 방식 등)

- 강한 내국기업의 존재

- 미국과는 달리 유럽가전 산업내에는 필립스, 톰슨 등과 같은 강력한 현지기업들이 존재하여 외국기업에 대한 견제세력을 이룸.
- '92년 EC통합을 앞두고 유럽내의 여러 소규모 회사들이 필립스와 톰슨 양대 진영으로 통합되고 있음.

- 무역규제가 매우 강한 시장

- 외국기업에 대한 규제가 수입 뿐만 아니라 현지 부품조달을 제고 등을 통한 현지투자 활동에 까지 확대되고 있는 추세: 강력한 현지화 요구

2) 유럽시장의 전략적 의미

- 제2의 대규모 가전시장

- 한국가전기업의 문제점중의 하나인 지나친 미국시장 의존을 탈피할 수 있는 장기적 시장변화의 후보시장

- Triad Power의 3대축의 하나

- 범세계적 기업화 하려는 한국가전업체에 있어서 유럽은 한국기업의 전략 지도 상에 빼놓을 수 없는 지역

- 현지화 프로그램이 가장 신속히 진행되어야 할 시장

- 반덤핑, 최저 가격제, 자율 물량규제 등의 각종 수입규제로 미국처럼 물량공세가 거의 불가능한 시장

- 제품차별화의 단련장

- 미국시장과는 달리 제품의 가격보다는 제품의 비가격적 측면(색깔, 디자인, 성능)을 강조하는 유럽소비자의 기호에 맞게 제품을 제조/판매 함으로써 이제까지 가격 우선적 사고방식을 극복할 수 있는 시장

- 대 동구권 연결의 전략적 교두보

- 동구의 미주화가 물결과 더불어 동구의 EC 경제체제로 인해 EC시장은 향후 동구권 진출의 훌륭한 교두보 역할을 수행할 것임.

3) 핵심국제화 이슈

미국과는 수출을 통한 유럽시장 공략이 사실상 불가능한 가운데, 한편으로는 EC의 현지 부품조달 규정 강화 및 최저 가격제 도입 등을 통한 현지화 요구가 대두되고 다른 한편으로는 EC통합으로 인한 현지생산의 규모경계가 확대되는 상태에서, 한국가전업체의 대 유럽 국제화 전략의 초점은 현지생산을 통한 유럽기업화 하는 것임

i) Global Network Program의 개발.

- 유럽내 뿐만 아니라 한국, 동남아, 일본 등지에서 가장 저렴한 가격으로 가장 적절한 부품을 구입하여 현지의 로컬 콘텐츠 규정을 맞추면서 전체적으로 생산원가를 최소화 시킬 수 있는 최적 Sourcing Program의 개발.

- 유럽내 Sourcing

- 유럽의 현지업체들로 부터의 Sourcing원을 찾을 뿐 아니라 현지 부품 생산을 시도해야 함.
- 유럽내 공장수가 복수가 되는 경우 이들 공장간 전문화를 통한 제품/부품 Swap체제 구축

ii) 전략적 제휴의 촉진

【국내 기업간의 전략적 제휴】

- Color TV, VTR, Microwave Oven, CDP 등 동일제품을 현지에서 생산하는 국내 대기업간 현지 생산품의 역할분담을 통한 상호부품 Sw

ap체제 수립.

(예: 대우전자의 PCB, 금성의 Drum/Deck Assay, 삼성의 Magnetron 등을 상호교환[가정])

- 현지 진출 세트업체간 합의에 따른 중소기업 동반진출: 중소기업에 대해 세계열사간의 동반진출을 통한 그룹 전체입장에서의 경쟁력 확보.

(예: Color TV-전관업체-Glass업체)

【외국기업과의 전략적 제휴】

- 현지 진출 일본기업과의 제휴

○ 국내 모기업과의 오랫동안 제휴관계를 맺어 왔던 일본 모기업과의 합의에 따라 현지 진출한 일본자회사와 우리기업 자회사와의 협력체제 구축: 현지 부품 조달에 있어서 일본업체 협력 유도

- 현지 유럽기업과의 제휴

iii) 현지화 프로그램의 적극적 개발

- 유럽의 부품 국산화를 제고의 요구는 자동차 산업 등의 예에서 나타나듯이 지속적인상의 가능성이 매우 높음(예: 자동차의 경우 80%).

○ 따라서 유럽에서의 오퍼레이션은 현지화를 대전제로 삼아야 하며 이에 따라 유럽내 하청업자의 발굴 및 이들을 통한 현지소싱을 시도 해야 함. 이와 같은 조치는 당분간 경제적인 불이익은 있으나 장기적으로 보면 경제적으로나 정치적으로 매우 도움이 되는 조치가 될 것임.

v) 현지 마케팅력 제고

- EC의 다양한 문화적 배경과 분화된 시장의 특성상 제품차별화 요구가 매우 높음.

- 따라서 현지 마케팅 범인을 통한 시장 특성 및 유통채널 구조에 대한 이해가 급선무임.

- 소비자의 기호가 미국시장에 익숙한 한국기업의 입장에서는 생소하므로 초창기 판매의 어려움을 극복하기 위해서는 현지 유통업자와의 합작투자의 방법을 통한 현지 마케팅 이해가 필요함.

- 유럽고객의 디자인 감각에 맞게 제품개발을 하기 위해서는 현지 디자인 센터의 설립도 고려해 보아야 할 것임.

(3) 동남아 시장

1) 시장/경쟁 특성

- 일본기업의 강세

○ 1960년대 부터 진출한 일본기업들이 현지 시장을 장악하고 있으며 최근 엔화 강세로 인해 일본기업의 현지진출이 더욱 현저함.
○ 세트업체와 부품업체의 동반진출로 부품의 현지화를 적극 추진한 결과 일본기업의 가격경쟁력 증대(예: 일본기업 부품현지화율; Audio 95%; Color TV 80%)

- 세계 주요기업의 역외 생산 기지화

○ 일본 메이커를 위시하여 미국계 및 유럽계 기업의 해외 저임금 조립기지

- 현지기업의 약세

○ 주로 외국자본에 의한 산업발전으로 현지 제조업체의 취약

○ 현지 기업들은 주로 전자제품의 유통에 참여

- 완제품 수입규제가 있는 시장

2) 동남아시아시장의 전략적 의미

- 대 선진국 우회생산 거점으로서의 입지

○ 우리나라 가전제품에 대한 선진국의 무역규제에 대응하는 우회 수출기지

○ 우리나라 가전제품 GSP 졸업에 대응한 GSP연장 혜택 제공

- 시장 다변화 측면에서의 신규 내수시장

- 동남아가 후발 개도국으로서의 급성장이 예상됨에 따라 동남아 내수시장의 확보

○ 일본의 독점적 시장 점유에 대한 전략적 대응

- 부품의 Global Sourcing Point로서의 활용

○ 동남아 지역에서 생산되는 부품의 소싱 및 주요 부품의 현지 생산을 통해 범세계적 생산 코스트의 인하

- 한국기업의 국제화 과정의 유예기간 연장

○ 독점적 우위가 없는 상태에서의 대 선진국 진출이 채산성 문제를 야기시키므로, 동남아 지역에서의 현지 생산은 국제화 경험의 축적을 기할 뿐만 아니라 우회생산을 통한 선진국 시장으로의 진출을 가능하게 함으로써 직접적인 대 선진국 진출시기를 다소 연

장가능.

3) 핵심 국제화 이슈 및 전략 방향

동남아 시장은 앞서의 시장특성 및 전략적 의미에서 살펴보았듯이 수출시장으로 보다는 생산거점으로서의 전략적 활용이 훨씬 중요한 지역이므로 향후 동남아 지역에 대한 국제화 전략의 초점은 동남아를 어떠한 목적과 형태의 생산거점으로 활용하는가에 맞추어져야 함.

i) 현지 투자를 통한 현지 내수시장 확보

— 동남아 지역 활용의 여러가지 방안중 가장 중점이 놓여져야 하는 부분이 내수를 위한 현지 생산임. 노동생산성 문제를 해결하고 생산이 안정되어 충분히 수출할 만한 제품이 나올 때까지 보다 품질규정이 덜 까다로운 내수생산에 역점을 둠으로써 현지화의 기틀도 쌓이면서 현지 생산 경험의 축적도 꾀할 수 있음. 당분간 한국산 반제품을 들여다가 현지조립하는 방식을 취해 내수시장 침투.

— 현지 시장침투에 있어서 가장 큰 장애는 현지 진출 일본기업들과의 경쟁임.

○ 일본기업들의 강점은 부품업체들과 동반진출을 통해 이룩하여 놓은 부품의 현지화와 일본기업들의, 브랜드네임에 있음.

○ 한국기업들의 상대적 강점은 현지 조립에서 사용되는 한국산 반제품에서의 가격우위와 낮은 마진율을 감내하는 전략에 있으나 이들은 환율의 변화 등에 크게 영향을 받으므로 매우 한시적인 성격을 가짐.

— 내수시장의 본격적 침투를 위해서는 독자적인 판로개척보다는 현지사정에 밝은 기존의 판매 대형업체를 합작선으로 하여 시장개척을 하는 것이 보다 효율적일 것임.

ii) 완제품의 우회수출 기지화

— 동남아에서의 생산이 안정되고 현지 부품조달이 원활해지면 동남아를 선진국 무역규제 회피용 우회수출 기지화 할 수 있음.

○ 선진국의 한국 제품에 대한 덤핑 제소 및 쿼타할당을 우회

○ 동남아 국가에 대한 선진국의 GSP혜택의 적극적 활용

— 현지 생산형태는 덤핑에 걸려 있지 않고 주변 지역의 부품을 구입하여 동남아에서 조립하여 선진국으로 진출하는 형태가 될 것임.

(예: Hitachi의 싱가포르 공장의 14인치 CRT를 구입하여 동남에서 Color TV를 조립하여 유럽에 수출함으로써 반덤핑 규제 우회)

○ 이와 같은 방식은 우리나라 기업의 대 선진국 진출의 위험을 감소시키며 국제화의 경험을 축적하게 하고 대 선진국 진출시기의 연장을 가능케 함으로써 독점적우위 축적을 위한 시간적 여유를 제공할 것임.

— 현지 조립에 사용되는 부품은 제품의 종류와 구매자의 요구에 따라 한국산, 일본산, 동남아산 생산 부품들이 될 것이며, 이들의 적절한 Sourcing 능력이 중요한 전략적 자산이 될 것임.

— 그러나 동남아에서 무역규제 회피등 현지투자는 장기적으로는 크게 2회할 만한 전략이 되지 못함

○ 부품 Packing & Repacking 비용, 수송비용 등을 고려하면 크게 경제성이 없음.

○ 선진국 정부의 원산지 규정이 강화되면 한국산 반제품의 동남아내 조립에 대한 규제 가능

— 동남아 지역에서의 완제품 우회수출용 현지투자는 이상의 성격으로 그 한시성이 예상되므로 (flexibility)을 갖추어야 함.

○ 가장 초보적이고도 위험을 최소화 시킬 수 있는 진출방안은 현지 조립업체와 임가공계를 맺어 한국에서 보내준 반제품을 현지에서 조립하여 재수출하도록 하는 것임.

— 현지 법인의 조직상 이원화 추구 필요

○ 내수판매법인은 수출환경변화에 대응한 의사결정의 신속성을 위해 단독법인으로 이원화 하는 것이 조직적 유연성을 살릴 수 있는 방법임.

iii) 부품조달의 기지화

— 한국산 가전제품에 대한 선진국의 무역규제심화되고, 노사분규 및 원화절상 등의 이유로 인해 한국기업에 있어서 동남아의 부품기지로서의 역할은 증대될 것임.

—한국가전 업체의 입장에서 동남아를 부품 조달의 기지로 사용하는 데는 두 가지 방법이 있음.

○ 직접 동남아 현지에서 부품을 생산하는 방법

○ 현지생산보다는 동남아 지역의 부품을 구매하는 방법

—현지에서 직접 생산하는 경우 세트업체와 부품업체간의 동반진출이 필요한데 이를 위해서는 생산부품의 경제단위 달성을 위한 몇가지 조치가 전제 되어야 함.

○ 현지 진출 세트업체간 합의에 의한 진출중 소기업 생산품의 공동구매 보장

○ 일본시장의 내수규모는 미국, 유럽 다음으로 3위에 있지만 미국과 같이 단일 시장의 특성을 가지므로 유럽의 분화된 시장보다 오히려 시장으로서의 의미는 더 큼

○ 범세계적 기업으로 성장하려는 한국의 가전업체의 입장에서는 일본시장에 대한 대책없는 범세계적 시장 전략은 무용한 것이 되고 말것임.

—한국기업의 최종적인 제품력 테스트 시장

○ 가장 우수한 품질의 제품에 익숙해 있는 가장 까다로운 고객의 집단을 상대함으로써 한국제품의 질적 능력을 테스트해 보며 한국제품의 고급화의 가능성을 타진해 볼 수 있는 시장

(4) 일본시장

1) 시장/경쟁특성

—일본 국내기업의 아성

○ 일본의 국내 주요 기업들이 내수시장을 독점하여 외국계 기업의 제품 침투가 매우 미미한 시장

—고급화된 소비자의 시장

○ 중저급 제품보다는 디자인, 성능 등의 여러 면에서 개선된 고급형 모델이 선호되는 시장

(예: VCR 시장중 Super VHS가 40%, Hifi 모델이 40%를 차지하며 Mono형 모델은 겨우 20%밖에 안됨)

2) 일본시장의 전략적 의미

—생산기지보다는 수출시장과 기술획득 시장으로서의 의미

○ 독점적 우위가 없는 한국기업의 현지생산은 경쟁적인 측면에서 거의 불가능함.

○ 가전부문에서의 일본의 기술주도를 고려할 때 일본은 한국이 계속적으로 기술을 도입해야 하는 곳임.

○ 엔화 강세에 따른 NICS제품의 일본침투 사례에서 볼 수 있듯이 한국제품의 품질이 개선됨에 따라 일본의시장의 수출 가능성은 있을 수 있음.

—범세계적 전략 추구를 위한 3대축의 하나

3) 핵심 국제화 이슈

일본시장은 세계가전산업의 기술을 선도하고 있는 High Quality와 High Service의 시장으로서 한국전자산업의 “마음의 목표”임. 따라서 저가격의 강점이 별로 큰 효과가 없는 반면 고가품의 질적 테스트가 가능한 것이 일본시장의 특성임. 따라서 아직 충분한 기술력과 제품력을 갖추지 못한 한국기업의 입장에서 공략하기 위한 사전준비 작업으로서 현지 시장 이해와 기술정보 획득을 위해 필요한 하부구조(infrastructure)를 확립하는 것임.

i) 일본시장에 대한 인식의 변화

—과거 일본진출의 어려움으로 인한 일본시장의 난공불락적인 관념의 틀을 탈피하고 일본시장에 대한 보다 세부적인 분석을 함으로써 ‘일본시장도 공략 할 수 있다’는 적극적 사고의 전환이 필요함.

—일본시장의 공략을 그때 그때의 간헐적이고도 단기적인 전략에 의한 추진 보다는 장기적인 관점에서의 투자마인드에 입각한 전략수립 필요

ii) 시장이해 및 정보수립을 위한 하부구조 구축

—한국제품의 일본시장에서의 인지도를 높이기 위한 Brand Image 제고 운동 전개.

—일본 소비자의 까다로운 취향에 맞는 일본향 제품의 개발을 위해서는 우선적으로 일본시장

의 특성의 하나인 Over-Services 수용에 대응하기 위해 제품 판매후에 필요함. 일본 소비자가 제품가격의 유인보다는 사후 서비스가 되는 상품에 더 가치를 두기 때문에 이에 대한 준비없이는 효과적인 시장침투가 어려울 것임.

— 일본전자산업의 기술력을 보다 적극적으로 활용하고 시장 기술변화에 대한 정보획득을 원활히 하기 위한 제품개발 센터의 현지 설립.

iii) '일본향' 제품의 개발

— 기본적으로 일본사회는 대량생산/대량소비의 사회가 아니라 개성화 사회가 되어가므로 대량생산 판매체제에 익숙해온 우리기업들은 제품 디자인 등에 있어 구미수출 제품의 단순 변형이 아닌 일본 현지 소비자의 취향에 맞는 일본향 제품개발에 주력해야 함.

iv) 유통채널의 개선

— 일본의 가전 유통채널이 점차로 메이커 계열점이 줄어들고 대형 양판체제(90년도 55% 점유예상)로 이행해 감에 따라 우리기업들도 양판점에 대한 접촉을 타진할 것.

— 더욱이 유통채널간의 경쟁 격화로 유통채널의 마진율이 적어질 것으로 예상되므로 한국기업이 다소 유리한 수준의 이윤을 보장해 준다면 일본유통 채널을 보다 손쉽게 침투할 수 있을 것임.

v) 기업간 제휴의 확대

— 엔고 및 구미시장에서의 무역마찰의 심화로 일본기업의 내수시장에 대한 비중이 높아짐에 따라 일본 국내시장에서의 일본기업간 경쟁이 치열해 질 것임. 이에 따라 일본기업들은 자사 경쟁전략의 일환으로 한국기업과의 OEM 공급계약에 대한 수출물량의 양적 증가를 피할 수 있음.

— 일본시장 공략에 있어서는 국내 기업간의 제휴도 매우 필요한 것임. 아직 본격적인 시장개척보다는 시장진입의 준비기간적인 성격이 많으므로 일본시장에 대한 공동 광고 및 공동시장 연구 등의 공공재적 성격의 사업에 대한 공동투자 필요.

(5) 동구권

1) 시장/경쟁특성

— 자본주위 기업관행이 성립되어 있지 않아 경쟁 마인드가 정착되어 있지 않은 시장.

— 신생시장으로서 경쟁력이 매우 취약하고 생산제품의 질이 국제수준에 못 미침.

— 외환(hard currency)이 부족하여 수출대상 시장으로서 당장은 큰 매력이 없으나 장기적으로는 신규시장으로서의 가능성은 있음.

2) 동구시장의 전략적 의미

— 국내기업의 시장다변화를 위한 전략적 수출시장

— 대 EC 시장 및 소련시장 진출의 교두보.

○ 장기적 관점에서 동구유럽과 서구유럽의 통합을 전제로 할 때 일부 범용부품의 생산기지화를 통한 EC의 부품규정을 일부 충족시킬 수 있을 것임.

○ 동구유럽의 개방성과 동구유럽과 소련과의 경제정치적 긴밀성을 고려할 때 동구유럽을 통한 소련시장 진출이 직접적인 소련시장 진출보다 안전할 수 있음.

3) 핵심 국제화 Issue

동구시장의 최근 개방 및 정치적 불안요소의 상존으로 인해 본격적인 현지진출 등에 앞서 시장으로서의 동구를 이해하고 기초적인 상거래를 맺는데 기본적인 국제화의 핵심이 있음.

i) 현지시장의 이해

— 현지시장의 유통구조, 소비자 수요패턴, 광고매체 등과 같은 Marketing Infrastructure를 조사하고 현지시장에서의 잠재경쟁자의 확인 및 경쟁력 비교

— 기 진출 외국회사의 경험 파악.

ii) 점진적 Approach

— 당분간은 합작투자 등에 의한 현지생산 보다는 상품수출에 역점을 두고 시장이해와 시장개척을 해 나갈 것.

— 또한 장기적인 EC교두보 구축 측면보다는 단기적인 내수시장 확보에 전략적 역점을 둘 것.

— 시장진출도 동구권내의 여러 국가중 비교적 시장도 크고 안정적인 국가군 부터공략.

(예: 헝가리/유고/불가리아/체코(捷루마니아)/

동독)

ii) 기업간 제휴의 활용

- 시장규모가 적거나 정치적 위험성이 큰 시장은 가전 메이커가 직접 상거래를 하는 것 보다는 종합상사의 구상무역에 의존 하거나 또는 종합상사와 연계하여 진출하는 것이 보다 경제적이며 효과적일 것임.
- 동구권의 진출은 기본적으로 높은 정치적 위험을 내포하기 때문에 한국 기업의 단독진출 보다는 현지국에 정치외교적 레버리지를 갖고 있는 국가이 기업과 공동진출하는 것이 효과적일 것임.

i) 장기적 네트워크 구상

- 장기적으로 동구와 EC가 통합될 수 있다는 가정하에 동구를 독립된 시장/생산입지로 보지 않고 동구시장 전략을 범유럽시장전략의 일환으로 구상.
- 동구시장과 유럽시장간의 완제품, 부품, 기술, 인력교환의 네트워크 편성계획을 장기적으로 구상함으로써, 유럽 생산제품을 통한 동구시장 개척이라든지, 동구지역생산 부품의 유럽 내 제품 생산에서의 활용 등을 고려할 수 있음.

3) 중국시장

i) 시장/경쟁특성

- All or Nothing적인 시장
 - 중국정부의 수입정책 급변에 의해 대 중국 수출이 갑자기 막히기도 하고 열리기도 하여 수출시장으로서 불확실성이 매우 높은 시장.
- 분산화된 시장
 - 중국의 내수시장 잠재력은 매우 크지만 전체시장이 하나로 구성되어 있지 않고 각 행정구역별로 시장간 장벽이 존재하여 시장이 분산되어 있음.
- 분산화된 장악
 - 일본의 우수기업들이 이미 중국의 현지기업과 합작형태로 원자재, 부품 및 수출판로 등을 제공하여 내수시장은 물론 중국전자제품의 수출시장 개척에 주역을 맡고 있음.

2) 중국시장의 전략적 의미

- 시장 다변화의 대상

- 미국에 주로 편중된 한국가전업체의 입장에서 장기적 수출시장 다변화를 이루기 위한 훌륭한 잠재시장

- 국제분업의 대상

- 중국과 한국전자산업간의 기술 및 생산비격차로 인해 중국가전 산업과의 수직적 수평적 분업을 통하여 한국가전 산업의 구조고도화를 꾀할 수 있는 시장

- 사회주의 경제권 시장의 진출을 위한 경험 확보

- 소련이나 동구권에 비해 문화적으로나 지리적으로 가깝기 때문에 향후 사회주의 경제권 시장 진출을 위한 국제화 경험을 쌓을 수 있는 시장.

3) 핵심 국제화 이슈

중국을 산업고도화를 위해 전자산업의 전략적 육성을 꾀하며 외화획득을 위해 수출산업을 추진하기 때문에 한국전자산업과의 충돌 가능성이 매우 높음. 반면 중국시장은 한국기업에 있어서 시장적인 측면 및 생산적인 측면에서의 보완성을 가짐. 따라서 향후 한국기업의 對 중국 국제화 이슈는 중국과의 국제협력을 통한 생산요소의 활용 및 현지시장 침투를 위한 현지투자전략의 전개와 중국의 경쟁력에 대처할 기술이전전략의 모색에 있음.

i) 점진적인 접근

- 기업의 해외진출, 특히 정치Na사회적 체제에서 매우 이질적인 시장에 진입할 때는 점진적 학습(Incremental learning)이 절대로 필요함.
 - 초기의 투자는 소규모로 하여 중국시장에서의 최소한 위치확보를 꾀하면서 동시에 투자위험의 부담을 적게할 필요가 있음.
 - 해당국의 시장여건 및 사업방식 등에 대한 실질적 경험을 얻는데 초기 투자의 주된 목적을 둘것.
 - 현지제조생산에 앞서 현지판매지사나 법인

설립을 통한 판매경험의 축적이나 현지기업과의 국제화청계약을 통한 사업경험축적도 초기진출의 좋은 전략이 될 수 있음.

iii) 지역선정의 신중

— 현지진출의 지역선정에 있어서는 중앙정부의 통제를 가까이 받고 있는 북경지역보다는 북경에서 거리상으로 떨어진 남쪽의 전자공업단지를 선정하는 것이 바람직함. 왜냐하면 중국의 경우 남쪽으로 갈수록 보다 지방정부의 자치권이 커서 사업운영을 하는데 중앙정부의 간섭을 배제할 수 있기 때문임.

iii) 현지화의 수용

— 중국전자사업의 주된 정책기조가 국산화제고 및 수출 드라이브 정책임에 비추어 내수시장만을 목표로 한 기업진출은 많은 난항에 직면할 가능성이 많음.

○ 따라서 우리기업의 경우 제품선정에 있어서 이 점을 심분 고려하여 중국의 해외수출 증진에 도움을 주거나 아니면 수입대체를 위한 기술이전 가능제품을 선정하여야만 하는데 후자보다는 전자가 양국입장에서 이해상충이 보다 적을 것으로 예상됨. 우리는 중국을 통한 수출로 선진국으로의 우회수출의 장점을 추구하며 중국은 부족한 외화획득의 잇점을 달성할 수 있기 때문임.

iv) 사업방식의 패키지화

— 중국이 한국기업으로부터 기대하는 바는 하드웨어 뿐만 아니라 한국기업의 뛰어난 생산관리기술 및 경영능력에 있으므로 우리기업은 하드웨어와 소프트웨어를 패키지화해서 일괄 제공하는 사업방식을 택하는 것이 바람직함. 한편 파트너 대상으로는 이와 같은 소프트웨어를 절실히 찾고 중국의 제7차 5개년 계획 속에 명시된 500여개의 '기술개량대상업체 및 연구기관'이 적합할 것임.

v) 신중한 기술이전

— 중국은 자국기업의 완제품수출을 적극 추진하고 있으므로 한국제품과 low-end에서의 직접 경쟁할 가능성이 큼.

○ 따라서 한국기업의 중국진출은 기술이전의 부메랑효과를 염두에 두고 1세대 뒤진 제품

의 하청생산기지로써 활용해야 할 것임.

VII. 정보통신 기기산업의 국제화전략

1. 현 황

(1) 성장과정

— 80년대에 들어서 급속한 성장

○ 1980~1988년사이 연평균 37.2%의 생산증가

○ 수출주도형 성장(80-88년 사이 연평균 50.3%의 수출신장)

○ 전체 전자산업에서의 비중이 확대되었음. 1980-88년 사이 생산면에서 12.7%에서 19.4%로, 수출면에서 5.7%에서 19.8%로, 수입면에서 17.2%에서 27.4%로 증가하였음.

— 전략적 국산화 추진 및 고부가가치제품 개발

○ 국산화를 증대노력(FDD, HDD, 프린터, FAX 등)

○ 고부가가치 제품개발(CRT 터미널, PC, PBX, 전화기 등)

(2) 성공요인

— 가전의 경험을 바탕으로 한 대량생산 능력보유

— 저임금에 의한 가격경쟁력

— R & D 투자로 제품설계능력, 국산화를 제고

— 정부의 정책적 잠재수요 개발(행정전산망, 교육용 컴퓨터 보급)

2. 환경변화

(1) 기술환경

— 정보처리기술과 통신기술의 융합(C&C)

○ 컴퓨터의 네트워크화와 커뮤니케이션의 지능화 진전

○ 기술표준, 소프트웨어, 시스템 엔지니어링의 중요성 증대

○ FA, OA, HA, SA의 확산

— ISDN 사업의 추진과 국제 ISDN의 전개

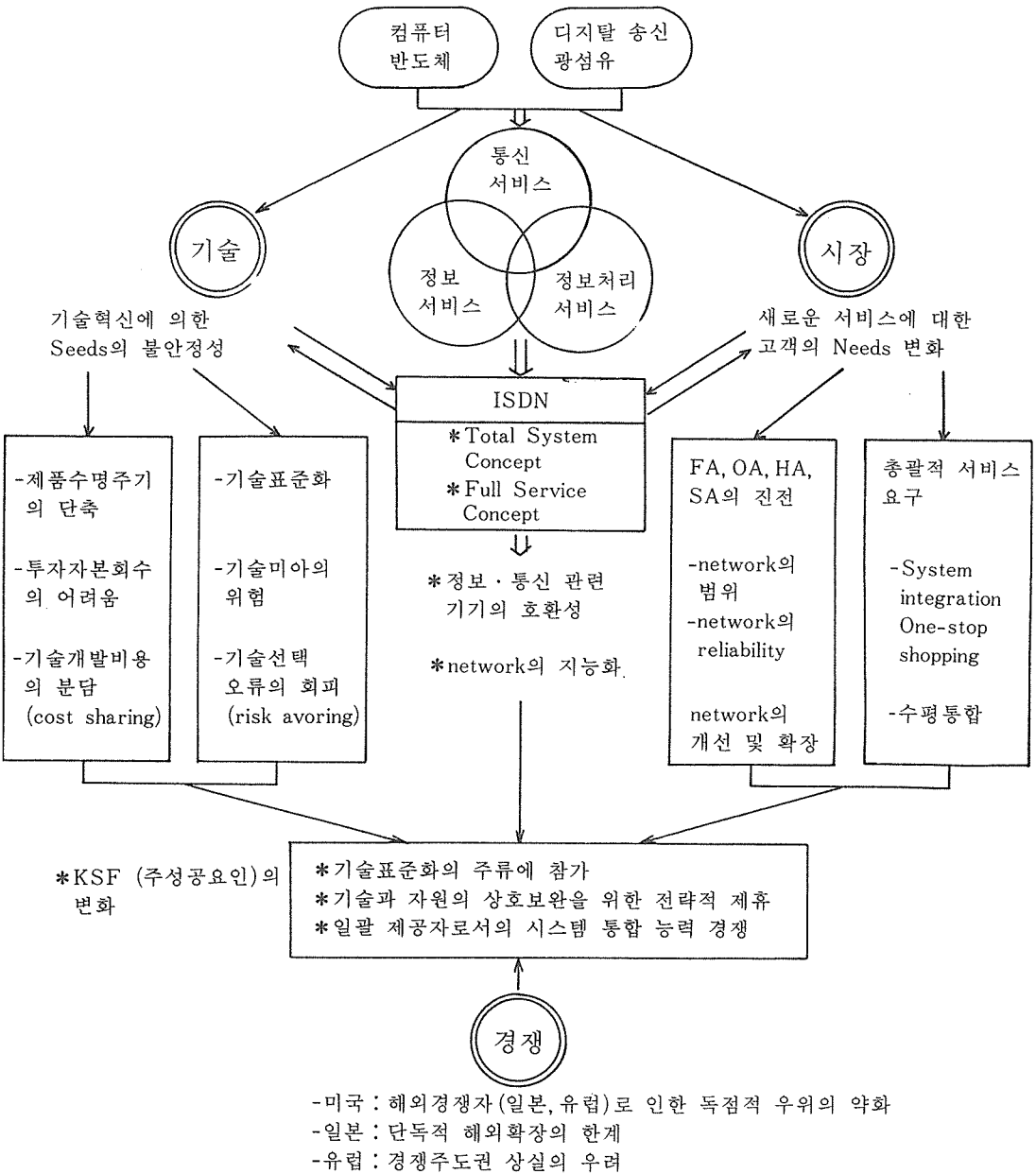
○ 디지털 통신기술의 보편화에 의한 다양한 정보전달

- 광섬유 네트워크의 확장에 의한 전송로의 고속화, 고용량화
- 1990년대 광대역 ISDN의 실용화
- 미국(AT&T), 영국(BT), 일본(KDD) 중

- 심의회 ABK 체제 확립, 유럽의 ISDN 연계망 구축 계획
- 기술혁신의 가속화와 기술표준화의 주도권 다툼

<도 VII - 1> 정보처리, 통신기기 산업의 환경변화

- 기술혁신에 바탕을 둔 정보혁명 -



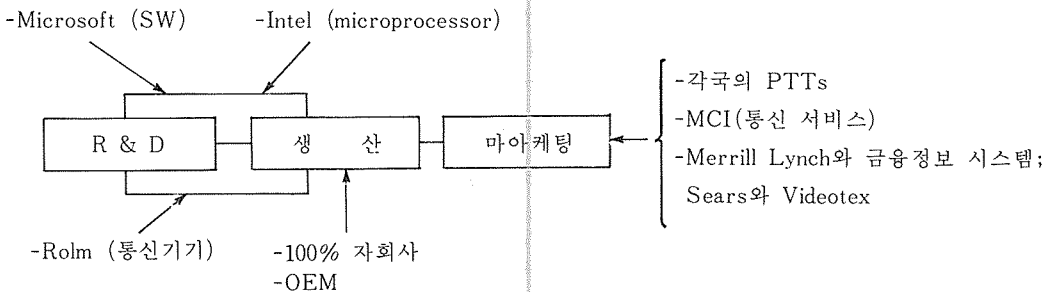
- 컴퓨터 본체의 고속화, 다기능화, 분산처리화, 인공지능화, 소형화 추진
- 품목별로 PC(PS/2, 486, EWS 등), 프린터(칼라 레이저, LED, nonimpact 등), CRT 터미널(고해상도, 인텔리전트화), HDD(고용량, ODD 등), FAX(칼라 FAX, 고속, 고용량화), PBX(고용량, 다기능 디지털), 전화기(cellular phone, pocket phone, 화상전화기) 등에서 기술혁신의 진전
- IBM표준에 대항하는 새로운 산업표준(UNIX, OSI, EISA)이 형성되고 있음.
- 선진국의 첨단기술 개발 경쟁 격화
 - 미국: 국가 공동연구개발법제정(Supercom, VHSIC, HDTV 등)
 - 일본: 기반기술연구 원활화법 시행(5세대 컴퓨터, S/W, 자동화 등)
 - 유럽: 유럽 첨단기술 공동개발 계획 등(EU REKA, ESPRIT, RACE 등)
- 선진국의 기술보호 강화
 - 첨단기술 이전 및 핵심부품 공급기피
 - 지적 소유권 보호강화
 - 반도체 칩 보호

(2) 경쟁환경

- IBM과 AT & T를 양축으로 한 미국의 경쟁우위가 현저함.
- IBM은 메인 프레임과 소프트웨어의 독점적 우위에 기반을 두고 PC, 마이크로 컴퓨터 공략, 네트워크사업의 전개, 지적 소유권 공세 강화

- AT & T는 통신서비스 시장지배력과 하드웨어 기술력을 바탕으로 컴퓨터, OA산업진출
- 양사가 전략적 제휴에 의하여 경쟁적 지위강화(IBM의 MCI 자본참가, ESP-RIT 참여, 각국의 공중통신사업자(PTTs)와 제휴, AT & T의 Olivetti 자본참가, Philips와 합작투자 등)
- 일본의 생산공급기지로서의 역할증대 및 다각적 국제화의 전개
 - 80년대 부터 현저한 수출증대(전략, 트랜시버에서 일반 통신기기 및 컴퓨터 주변기기로 수출구조 전환)
 - 국제제휴, 현지생산, 해외 R & D 등 적극적이고 다양한 국제화에 의해 경쟁적 지위강화
 - 메인프레임에서 IBM의 호환기종, 주변기종 프린터와 FDD, 통신기기 중 FAX와 PBX 등의 세계적 공급기지화
- 유럽기업들의 경쟁력 회복을 위한 공동노력 강화
 - 공동연구개발 프로그램의 운영
 - 국제간 전략적제휴 활발(CGÉ(프랑스)와 ITT, Siemens(독일)와 GTE, Philips(네덜란드)와 AT & T, Olivetti(이태리)와 AT & T, Toshiba)
- 아시아국가(Asian NIC=)들의 부상
 - 대만, 싱가포르 등도 80년대 수출상품의 구조를 전자부품, 가전기기 중심에서 산업용기기 중심으로 개편

<도 VII-2> IBM의 전략적 제휴



<표 VII-1> 세계 주요 전자기업의 경쟁력 비교

	IBM	DEC	GE	AT&T	Siemens	Philips	Matsushita	Hitachi	NEC	Fujitsu
컴퓨터	○	○	*	*	○	*	*	○	○	
통신기기	○	X	*	○	○	*	*	*	○	*
IC	○	*	*	○	*	○	○	○	○	○
가전	X	X	6	X	*	○	○	○	*	*

자료: 松井幹雄 日本經濟新聞社, 1987, 1, p. 89.

주: ○10위 이내 *11위 이하 X 참여하고 있지 않거나, 극히 작은 경우

○ 품목구조면에서 한국은 대만, 싱가포르에 비해 뒤지고 있음(산업용 전자기기의 비중: 대만 43%, 싱가포르 30%, 한국 20%)

— 선진국기업간 전략적동반관계형성

○ 경쟁환경의 가장 현저한 변화는 선진국기업간의 전략적 동반관계(strategic partnership)의 형성으로 단순한 시장확대, 판매를 넘어선 연구, 제품개발, 생산, 마케팅 등 다양한 기능의 관련성을 높이고 있음.

○ 이러한 현상의 진원지는 ①미국의 독과점금지정책 전환에 따른 IBM과 AT & T의 시장 주도권 다툼, ②기술표준화를 둘러싼 IBM 대 non-IBM 그룹의 대립, ③반도체에서 메모리와 마이크로 프로세서기술의 상호보완 필요성 증대, ④유럽기업의 생존을 위한 자구책, ⑤일본기업의 단독적 해외확장의 한계, "기술혁신의 가속화에 의한 제품수명주기의 단축으로 제품개발비용 및 위험분산의 필요성 증대임.

— 품목별 경쟁환경

○ PC는 low-end에서 대만, Singapore, Thailand 등이 주 경쟁상대이며, mid 및 high-end 쪽에는 IBM, Apple, Compaq 등이 lap top 에서는 Toshiba와 NEC가 강력한 경쟁상대임. 유럽에서는 Olivetti, A

mstrad(영), Philips, Siemens, Nokia(노르웨이) 등의 현지업체와 미국의 IBM, Apple, Commodore 등이 주요 경쟁자임.

○ 프린터, FAX, FDD에서는 일본업체가 장악.

○ 프린터의 low-end분야에서는 Epson, Citizen, C.Itoh, mid 및 high-end분야에서는 Brother, Toshiba, Fujitsu 등이 주요 경쟁자임.

○ FAX의 low-end에는 Murata, mid & high-end 에는 Sharp, Toshiba, Matsushita, Cannon 등이 주요 경쟁자임. FDD는 TEAC, Toshiba, Fujitsu 등이 있음.

○ CRT(터미널, 모니터)는 대만, 일본, 유럽업체들이 경쟁상대로서 대형, 고성능 품목에서 이들 기업들에 비해 뒤떨어져 있음.

○ HDD의 주요 경쟁상대는 미국임(Seagate 등). 일본은 고용량 HDD 개발.

○ PBX는 일본, 미국이 주요 경쟁상대임. low-end에서는 NEC, Mitel 등이 있으나 특히 가격경쟁면에서 NEC가 최대의 경쟁상대.

○ 전화기는 대만, 홍콩, 싱가포르, 중국 등이 경쟁상대임. 최근에 KeyPhone의 덤핑에 관한 조사중이며 이로 인하여 일본은 탈락예상.

<표 VII-2> 주요 품목별 경쟁상대국

	PC	CRT모니터	FDD	HDD	프린터	PBX	FAX	전화기
미국	*	*		○		○		○
일본	*	○	○	○	○	○	○	*
유럽	*	*		*	*	*		*
대만	○	○	*				○	
기타NICs	○							○

주: ○ 주요경쟁상대 * 이차적인 경쟁상대