

전자산업세계화 국제포럼

— 전략적 제휴 —

한국전자산업진흥회는 1996년 9월 19일부터 21일까지 용평리조트에서 새로운 국제무역질서 속에 더욱 활발해 지고 있는 우리 전자산업의 해외진출에 대한 방향 제시와 국제화에 대한 이해증진을 위해 전자산업 세계화 국제포럼을 개최 하였는데 그 주제발표로 전자산업의 전략적 제휴 및 M & A, 외국기업의 국제경영전략 소개 등이 있었다.

그중에서 본고는 “전략적제휴”의 발표된 내용임을 밝힌다.



목 차

1. 전략적 제휴의 정의와 속성
2. 전략적 제휴의 환경
3. 전략적 제휴의 목적
4. 전략적 제휴의 범주
 - 1) 제휴합작 벤처
 - 2) 업무제휴
 - 3) 컨소시엄
 - 4) 지분참여 제휴
 - 5) 복합 제휴
5. 전략적 제휴 절차
6. 제휴의 효율적 운용
7. 제휴관리
8. 최근 제휴현황

1. 전략적 제휴의 정의와 속성

전략적 제휴

경쟁관계에 있는 기업들간에 특정사업 및 업무분야에 걸쳐 협력관계를 맺는 것

속 성

- 책임의 공유
- 개별 구성원의 정체성 유지
- 자원의 지속적 이전
- 시너지의 창출
- 제휴 프로젝트의 개별성
- 연락기능의 강조

최근 제휴의 특징

과 거	최 근
지분참여를 중심으로 한 장기적 계약 위주	경영상 독립성을 최대한 유지하면서 단기적 협력관계 위주
선진국과 개발동상국간의 협력 위주	선진 경쟁업체들간의 협력 위주
대기업 위주	중소기업에도 협력 파생
단일제휴가 많았음	총체적 제휴 네트워크

2. 전략적 제휴의 환경

- 시장의 글로벌화
- 범세계적 소비자 욕구의 균질화
- 연구개발비, 제조설비 등의 고정비의 급격한 증가
- 급격한 기술변화와 제품 수명 주기의 단축
- 국가, 기업간의 기술 격차의 축소
- 경제적 규제의 완화
- 정보통신기술 발달

3. 전략적 제휴의 목적

- 글로벌 시장에서의 선두고수
- 자원과 위험의 공유
- 본국시정에서의 경쟁위험의 분쇄
- 기술과 시장의 겹속한 통합에의 대응
- 제품도입주기의 단축에의 대응
- 주요시장접근과 입지 확보
- 국제 표준규격의 확립
- 보호장벽의 회피

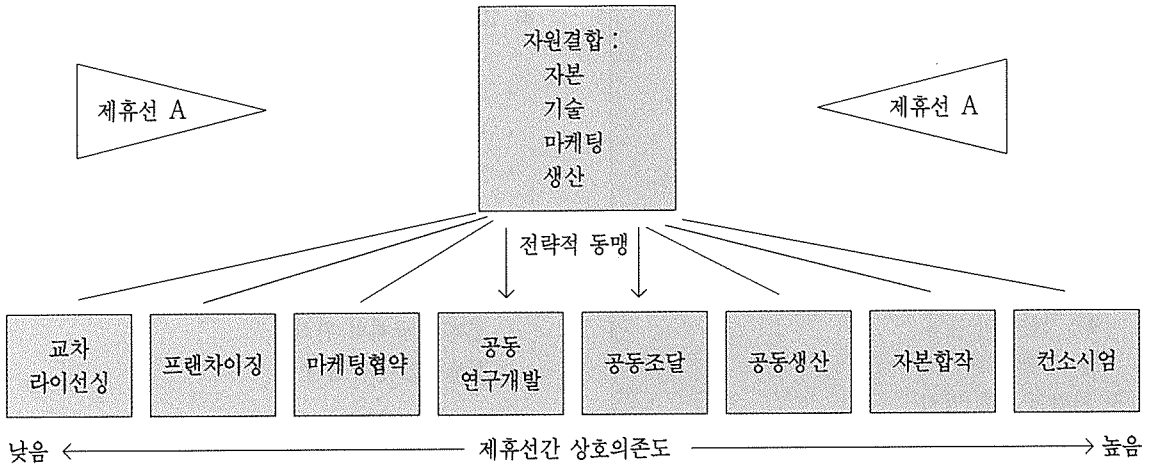
4. 전략적 제휴의 범주

1) 제휴합작 벤처

법률적으로 모기업으로부터 독립한 하나의 사업체로 제휴선들의 자본투자자로 형성됨.

협력관계는 연구개발, 생산, 마케팅 등 광범위한 범주에 걸쳐형성되기도 하나, 특정제품이나 특정시장에 국한해서 협력관계를 맺는 것이 일반화된 추세 (사례)

- 하이몽트 사(허큘리스사와 몽테디슨) : 폴리프로필렌 공급
- SCG사(미쓰비시와 웨스팅하우스) : 회로차단기용 정밀부품의 공동제조와 공급



2) 업무 제휴

기술 제휴

(1) 공동연구개발 : 연구개발은 공동으로 수행하
되 신제품의 생산 및 판매는 파트너 각자가 독자적
으로 수행함.

구 분	연구 개발 벤처	게스트 엔지니어링
개 념	파트너의 상호출자로 연구개발 벤처 설립	완제품 개발과정에 협력업체 기술진을 참여시켜 부품 설계 및 개발 공동 수행
목 적	신기술·신제품 개발에 소요되는 막대한 비용과 예상 위험 공유 미국 및 일본의 기술우위를 따라 잡고자 EU의 다국적공동연구개발 활발	제품개발기간과 비용 절감 효과적인 기술이전 완제품 품질향상
사 례	메가 프로젝트(차세대 메가비트 칩개발) : 필립 스+지멘스 트랜스 유러피안 시스템(컴퓨터 S/W 연구개 발) : 불(France) + 올리베티(Italy) + 지멘스 (독일)	대기업과 중소기업간 공동연구 · 미 크라이슬러사 1993년 소형차 '니언' · 현대자동차 '엑센트' 생산업체와 수요기업간 공동개발 · 소재 생산업체인 포항제철과 고려제강, 부산 파이프, 경안실업 등 수요업체와 공동으로 신소재 개발

(기타사례)

- 일본 NEC(S/W)+미국 HP(H/W) : 고속,
저가의 컬러 프린트 공동 개발
- 삼성, 금성, 현대, 대우 : 고화질 TV공동개발
- 금성사+해태전자 : 동화상 영상가요 반주시스

템 개발

(2) 교차 라이선스 : 기업간 기술을 서로 주고 받
음. 교차 라이선스의 특징은 특정기술 또는 특정 제
품을 표준화한다는 것

구분	Licensing Agreement	특허 공유
사례	해리스-필립스-마쓰시타-AT & T : 개인용 데이터 위성통신 개발 IBM-마쓰시타-히타치 : 반도체 분야 Apple Computer-소니-도시바-샤프사 : 반도체 분야 도시바-GI-MIT대학 : HDTV 개발	마쓰시타-필립스-소니 : 미니디스트 및 디지털 콤팩트카세트 관련 특허공유 금성사-삼성전관 : LCD 등 전기, 전자제품 분야 특허 공유

생산 제휴

(1) 공동 생산 협약

구분	사례
규모의 경제를 통한 생산 비용의 절감 실현	클라크-볼보(건설장비공동생산)
신기술, 신제품 보유기업 + 생산시설 보유기업	필립스(오디오기술)-마쓰시타(대량 생산시설)
자체기술력의 한계 극복을 위한 공동생산	삼성중공업-미국 팀핀스사(열연박판 생산기술 협력)

(2) 부품 공용화 : 부품의 평균 단가를 낮추고 새로운 부품개발의 비용절감

(사례) 일본 통산성은 84품목의 목록 작성, 일본 자동차업계에 부품공용화 추진 촉구

후지중공업-스즈키 자동차 : 자동변속기 공용화
도시바사의 전자부품사업 : 자사 제품들간 부품공용화

(3) '패스트푸드식' 생산방식 : Acer사와 독점판매권 계약을 맺은 해외 협력사가 Acer사로부터 조달받은 부품 및 반제품을 사용하여 현지에서 완제품으로 조립해 판매하는 방식

→ 현지에서의 다품종 소량생산 방식으로 시장 수요 변화에 신속히 대응 생산비용 절감 및 납기 단축

제조 판매 동맹

: 제조업체와 판매업체 제휴를 통해 상품을 공동기

획, 개발, 생산 및 판매

(사례)

- 일본 최대 식품생산업체 아지노모토-일본 최대의 소매체인점 다이이치
- 미국 프록터 앤드 갬블(P & G)-월마트

마케팅 제휴

교차유통협약 : 마케팅 제휴의 대표적 형태, 상대편의 제품을 자국이나 제3국에 상호 유통하기로 협정을 맺는 판매제휴로 기술제휴 등 다른 제휴협약에 부수되어 이루어지는 경우 많음

→ 마케팅 비용을 절감하고 현지 시장 침투를 용이하게 할 뿐만 아니라 제품계열 폭을 확장 가능

(사례)

- 닛산 자동차-폴크스바겐사
- 마쓰시타사-포드사
- 해리스(미)-마쓰시타(일)-필립스(네)-AT & (미)
- 콘티넨탈 타이어-제너럴 타이어-요코하마 고무-도요 타이어
- 제약업체 협약 : 마리온사(미)-다나베사(일) & 추가이사(일), 머크사(미)-야마 노치사(일), 릴리사(미)-후지사와사(일) 등

영업 업무 제휴

: 금융, 유통 등의 서비스 분야에서 기업간 제휴를 통한 정보증개 및 국제업무 능력의 증진

구분	사	례
항공업 무제휴	KAL-Air Canada KAL-Delta(미) Air Canada-ANA(일)	
해운업 무제휴	현대상선-K 라인(일) : 세계 주요 항로 공동운항 및 해외터미널 공동이용, 영업노하우 상호 교환 등	
보험업 무제휴	안국화재-콜세구로스(콜롬비아) 럭키화재-그루포 내셔널 프로빈시알 사 (멕시코) 등 총18개국 55건	보험영업주선, 재보험인수 보험·투자 정보교환, 위험관리 서비스 제공 등
신용카드업 무제휴	비씨카드-유공, 나산실업 위너스카드-삼성물산, 제일모직 LG카드-대현, 대하	
무역업 무제휴	한국무역대리점협회-중국 국제무역촉진위원회(CCIT)	
백화점업 무제휴	현대백화점-중국 북경백화점 현대백화점-울산 모드니 백화점	
건설업 무제휴	선경-중국 엔지니어링 컨설팅 전문기관 국제공정자문공사(CIEEC) 대한무역진흥공사-삼성경제연구소	

3) 컨소시엄 : 대규모 프로젝트, 관련 정부기관의 요청 등으로 컨소시엄 구성 (사례)

- 포드 에어로 스페이스사 : 글로벌 위성통신 시스템 시장 참여(Intelsat V Project)
- 보잉사-유럽 에어버스-일본 항공사 컨소시엄 : 신형 수퍼점보기 프로젝트
- 미국 MIPS 테크놀로지사, LSI 로직사 등 3개 업체-일본의 도시바, NEC-독일의 지멘스사 : 차세대 컴퓨터 칩 개발(T5 Project)

5) 복합제휴

- 미국 MIPS 테크놀로지사 LSI로직사 등 3개 업체-일본의 도시바, NEC-독일의 지멘스사 : 차세대 컴퓨터 칩 개발(T5 Project)

4) 지분참여 제휴

- 유망한 파트너의 지분 일부의 취득으로 파트너들이 서로의 강점을 최대한 살리기 위해 일반적으로 다양한 업무제휴가 수반됨 (사례) AT&T의 올리베타사(이태리) 지분(25%) 인수

구분	사	례
마케팅과 제품의 결합	기술을 보유한 중소기업과 마케팅능력을 보유한 대기업간에 매우 활발히 이루어짐	
기술 및 제품개발과 생산의 결합	IBM-유니시스 : 유니시스가 개발한 컴퓨터 칩 IBM이 제조, 이 칩을 다시 유니시스의 컴퓨터 제조에 사용	
기술과 자본의 결합	창업 투자회사	
기술과 판매제휴	상신 브레이크공업-도쿄부품공업 쌍용양회-오도다사	
공동개발, 생산 및 판매 제휴	IBM-Canon : 컴퓨터제조기술+컴퓨터주변기기 생산기술, 제품개발 및 생산, 판매 등 포괄적 업무제휴 삼성전자-USA 비디오사 : VOD(주문형 비디오)용 대화형 단말기 개발, 생산, 판매를 위한 협력	
공동개발, 판매 및 자본제휴	삼성전자-도와사(일 반도체 설비제조업체)-한양기공 : 상호기술협력 통해 반도체물당시스템 설비 개발, 생산, 판매 (주)방림-독일 니노AG사 : 첨단 섬유제품의 공동개발 위한 기술이전과 국제시장에서의 공동 마케팅	

구 분	사 례
공동 브랜드 및 판매망	태일정밀, 내외반도체 등 5개 국내중소 PC제조업체 : 공동개발한 PC공동브랜드로 수출
해외동반진출	삼성물산-감파리, 일진물산 등 5개 중소섬유업체와 합작 인도네시아 의류공장 설립 LG상사-에이스산업(중소컨테이너 생산업체) : 중국에 컨테이너 생산공장 설립

5. 전략적 제휴 절차

타당성 및 전략적이슈 분석

- 기업자신의 전략적 위치 분석
- 제휴의 전략 목표 확립
- 제휴의 성립 요건 분석
- 전략적 제휴의 장·단점 분석

* 타당한 제휴의 속성

- 전략적 시너지
- 지위구축기회
- 제한된 자원
- 위험경감
- 협력정신
- 명확한 목적과 목표 보유
- Win-Win Policy

최적의 파트너 선정

- Win-Win전략(양립성 Compatibility)
- 파트너 대상자의 능력 고려(capability)
- 파트너의 참가 의지 고려(Commitment)
- 파트너의 자적심사
- 최적 파트너 선정

* 피하여야 할 파트너

- 파트너 관계를 본질적으로 꺼리는 업체
- 생존을 위하여 제휴를 원하는 의존적인 기업
- 지나치게 자부심이 강한 기업
- 단기적 반대급부에 연연하는 기업
- 가족 및 소유자 지배기업

협력을 위한 지침 마련

성공적인 관계를 위해 상호간의 협력관계에 대한 지침과 공유되는 목적 및 기대가 확립되어야 함.

* 성공적 제휴를 위한 지침

- 관련 사업 및 신규 사업으로의 진출
- 상호 보완적인 기술과 능력의 보유
- 힘의 균형 유지
- 유통성의 견지
- 자율성의 부여

다각적인 협상전략 모색

협상내용의 구체화

- 협약지침 작성(제휴기간 명시)
- 엄격한 심사

법적구조 및 재무관계

법적구조

- (형태)합작벤처/파트너십/계약 및 문서 작성
- (법적구조 선택기준)단순성/파트너수/제휴기대수명/자본투자규모/세금문제

재무구조

- 자산 공헌의 평가→제휴벤처의 소유지분율 결정
- 자금조달(정부지원 등)→제휴벤처 입지선정의 주요 결정요인

세무 및 배당정책 : 수익 및 이전가격 정책/배당 결정/환율변동에의 대처

6. 제휴의 효율적인 운용

1) 공동연구개발 및 생산제휴 운용

연구개발 분권화

- 필립스사-지멘스사(메가프로젝트) : 차세대

슈퍼 칩 개발

기술과 정보의 상호교환에 국한. 연구개발 및 개발결과 제품 생산, 판매는 독립적으로 수행

- 다나베-그라스 : 항생제 TA5901개발
양사는 자신들의 역량에 따라 업무분담(그라스사는 TA5901의 임상실험과 등록 및 마케팅을 다나베사는 기초연구와 일본에서의 임상실험 등록 담당)
- 후지제록스-제록스 : 각사는 복사기의 특정 세분시장에 맞추어 연구개발화 등 분담.
후지 제록스사는 소형 및 중형 복사기 개발 연구, 제록스사는 대형 및 고성능 복사기 개발 담당

연구개발 기술 재무 및 마케팅자원 결합

- 필립스사-뒤폰사의 PDO합작벤처 : 광디스크, 미디어 개발을 위해 양사의 연구개발, 기술, 재무 및 마케팅 자원을 결합

글로벌 통합 생산전략

- 미 허큘레스사-이테리 몽테디슨사 : 폴리프로필렌 세계시장에서의 선두지위 구축
원료구입시 모든 제조공장간 협조체제 구축→원료일괄구매로 비용절감 기술협조→생산성 향상

생산업무 분담

- GE-프랑스 SNECMA의 CFM사 : 차세대 중형 항공기 공동 생산
GE는 고압터빈 제작, SNECMA는 저압터빈 제작 후 각 국에서 동시에 엔진세트 조립
- Ford-유럽, 일본의 7개 회사 합작의 Ford Aerospace사 : 차세대 민영통신위성의 디자인과 제조(Intelsat V Project). 각 사는 책임맡을 부속품과 기술에 대해 합의 후 전적인 책임 수행하고, Ford Aerospace는 전 과정에 관여하며 파트

너들간 원활한 협조가 이루어지도록 관할

파트너의 노하우 활용

주로 일본의 제조 및 관리기술 습득을 위해 이루어짐

- 일 미쓰비시·미 크라이슬러 합작 DSM사
일본의 공장디자인기술 습득을 위해 미쓰비시사의 조립시설 디자인 책임자를 DSM사장으로 임명
관리 및 운영기술 관련 일본의 공장자동화와 생산라인의 제조복합모델 습득을 위해 공장운영에 대한 통제를 미쓰비시사에 일임
- 미 GM-도요타 합작 NUMMI사 : 일본의 인사 관리 기법 습득이 주 목적으로 일본에서 사용되고 있는 동일한 공장설비와 기술을 그대로 채택
- Plastronix(아일랜드)-무에카타사(일) : 명시화된 기술이전 계약을 통한 기술이전

Licensing

- (1) 사업타당성 평가 : Licensing을 통한 추가적 수익과 비용에 대한 분석
 - (2) 협상
 - 유망수혜대상 기업발굴 : 수혜기업의 프로필 (자격요건) 결정→유망한 수혜 대상기업의 규명→대상기업들의 비교평가→수혜기업 선정
 - 협상 : 기술패키지의 내용, 사용조건을 고려해 기술패키지 이전가격 결정 및 결제방식 결정
 - (3) 계약체결 : 기술패키지, 사용조건, 보상, 지역권, 준수할 계약법규, 계약기간 및 연장, 계약취소 및 종료, 분쟁해결 절차 등 명시
- 2) 마케팅 제휴의 운용

마케팅 시너지 창출

- 제휴선들의 상호보완관계의 특성을 극대화할 것

- 제품 및 지역에 따라 파트너 각자의 마케팅 임무를 명확히 할 것
- 삼각파트너망(미주-유럽-아시아)을 구축하도록 할 것
- 전용고객(모기업 등)을 적극 활용할 것
- 파트너의 다른 현지 자회사를 활용할 것
- 제휴선 유통업자들간의 협조체제를 구축할 것

성공사례 : POD사의 광디스크 사업

전세계적 치열한 경쟁시장에서 이미 경쟁적 우위를 확보한 일본기업들에 대항하기 위해 POD사는 다음과 같은 광범위한 마케팅전략으로 성공

- 모든 세분시장을 커버
- 낮은 로열티로 자신의 기술에 대한 라이선싱을 적극 도모
- 필립스사와 뒤퐁사의 관계회사 및 다양한 외부 파트너와의 관계 활용을 통해 시장점유율 확대

유능한 판매대리업체 선정

판매대리업체의 프로필 입안→전망조사 및 평가→선정(계약협상 및 체결)

7. 제휴관리

1) 제휴관리기법

관리체계 및 인적자원 베이스의 디자인

(1) 인사

제휴합작벤처의 인사는 모기업, 자회사 또는 외부 인사로 충당 가능하나 일반적으로 모기업의 인사들로 구성됨

- 모기업의 인사로 구성되는 경우 제휴벤처에 대한 소속감 및 충성심을 고취시켜야 하며 또한 제휴벤처의 인사권은 제휴매니저에게 부여해 제휴벤처의 종업원은 일차적으로 모기업이 아닌 제휴벤처에 소속되어 있음을 강조한다.
- 현지 또는 지역 자회사의 인적자원을 활용하는

경우 비용 및 관리면에서 유리할 뿐만 아니라 모기업-자회사-제휴벤처간의 원활한 협력관계를 유지할 수 있다.

- 제휴벤처에 일정기간 근무한 후 다시 모기업으로 재배치해 제휴벤처에서의 경험을 모기업의 발전에 활용할 수 있다.

(2) 제휴매니저

- 제휴매니저란 제휴벤처의 실질적 관리책임자로 일상적 운영을 조정, 감독할 뿐 아니라 제휴선간의 조화 및 호의와 지원을 얻을 수 있어야 한다.

밀접한 의사소통체계의 구축

- 케이블 설치 : 의사소통구조 확립 및 각 모기업에 접촉포인트 설정
- 빈번한 접촉 및 상호교환 : 각 파트너의 경영진 및 실무 담당자간의 빈번한 접촉과 임직원의 상호 교환프로그램
- 상호 이해증진 : 양쪽의 문화 및 언어에 대한 이해와 능력을 갖춘 인사를 선발하는 방안뿐 아니라 훈련 프로그램(Cross-Cultural Training) 실시
- 협력적 의사결정 : 의사결정이 이루어지는 위원회의 역할과 업무보고 채널 및 제휴매니저의 자율적 결정 범주를 명확히 규정
- 팀워크 구축 : 지속적인 팀워크 구축 프로그램 실시

파트너간의 원만한 관계 관리

- 유연성 견지 : 제휴파트너들은 법률적 계약에 집착하지 말고 수시로 변화하는 시장 및 경영 환경 여건에 능동적으로 대처해야 한다.

2) 제휴벤처-모기업관계 관리

제휴추진기업(모기업)의 내부갈등 관리

- 임직원에게 제휴를 통해 기업이 얻을 수 있는

혜택을 설명(올리베타사 사례)

- 임직원으로 하여금 제휴추진 과정에 적극 참여하도록 장려(그락소사 사례)
- 경쟁적 벤치마킹 방법 활용을 통해 제휴의 타당성 이해시킴(제록스사 사례)

다원적 제휴관계의 관리

- 중앙조정부서 창설 : 복잡하고 다원화된 제휴 관계를 효과적으로 관리하기 위해 기업의 전략적 체계내에서 파트너쉽을 유지하고 잠재적 파트너의 발굴, 복수의 제휴선간 상충되는 이해관계 조정, 협상타결과 협약작성의 지원 및 기업의 다양한 제휴선과의 접촉 및 연락을 위한 중앙조정부서를 둔다.

제휴에 따른 문제와 대처 방안

구 분	전 략 적	운 영 적
제휴관계의 타당성 재검토 : 제휴 여건의 변화	정치적 변화 기술혁신 새로운 경쟁자 출현 수요변화 생산비용 변동 규제완화	주요 인사의 변동 개입과 지원의 결여 상충되는 조직문화와 가치 잘못된 인사정책 재정문제 통제력 상실 생산 및 마케팅 비용
여건변화에 따른 제휴 종결 사례	금성정보통신과 AT&T 합작 청산 : 국내통신 시장개방에 따라 독자적 사업기반구축이 유리하다고 판단	IBM-MS GM-일본 파낙사
문제의 예비적 대처방안	제휴 목표의 명확한 인식 및 정기적 심사 자사 비교우위의 보호 쌍방간 기술교환 상호의존도 강화 모기업내 조정연락부서 설치	잠재적인 문제의 정기적 심의 상황계획(Contingency Plans)입안 문제방생을 사전에 감지할 수 있는 조기경보시스템 구축

3) 제휴에 따른 위험과 대처방안

제휴의 딜레마

산업내 특정 경쟁자들이 상호 협력관계를 맺음에 따라 산업내 경쟁구조를 뒤바꾸어 놓는 현실에서 더 이상 기업은 홀로 경쟁할수 없는 상황에 이르른 한편, 전략적 제휴와 파트너의 노하우에 대한 과도한 의존은 장기적으로 기업의 능력을 오히려 저하시켜 기업의 존립을 위협하기도 한다.(미국의 '왕'컴퓨터사와 IBM사례) 따라서 기업은 제휴 파트너가 장래 경쟁자로 뒤바뀔 수 있음을 늘 염두에 두면서 제휴 선과의 신뢰구축에 신경을 써야 함과 동시에 자신의 이익을 보호해야 된다는 이율배반적 입장에 놓인다.

8. 최근 주요 제휴 현황

1) 자동차 분야

제휴업체	제휴내용
미 GM-일 도요타	생산제휴(합작벤처)
미 크라이슬러-일 미쓰비시	생산제휴(합작벤처)
미 포드-일 마쓰다	생산 및 판매 제휴
미 포드-일 닛산	생산제휴(공동생산)
영 브리티시레이랜드-일 혼다	생산 및 판매제휴
독 벤츠-스위스 SMH	소형자동차 공동생산
한 현대-일 미쓰비시	자본 및 기술제휴
한 기아-미 포드-일 마쓰다	자본, 기술 및 판매제휴
한 쌍용-독 벤츠	자본 및 기술제휴
한 대우-일 다이하쓰	기술제휴
한 아시아-일 다이하쓰	기술제휴
일 이스즈-혼다, 닛산	교차구매
일 스키키, 다이하쓰, 미쓰비시 후지, 혼다, 마쓰다	부품 공용화
한 기아-대우	부품공용화

2) 반도체분야의 최근 제휴현황

제휴업체	제휴내용
미 IBM-일 도시바-독 지멘스	256메가 D램 공동개발
미 TI-일 히타치	64메가 D램 공동개발
미 AT&T-일 NEC	S램 기술교환
미 SUN-일 후지쓰	마이크로프로세서(MPU)공동개발
미 SUN-일 미쓰비시전기	마이크로프로세서 공동개발
미 램트론-일 히타치	고성능 메모리칩 공동개발·판매
미 AMD-독 지멘스-일 후지쓰	플래시메모리 공동개발
일 도시바-미 모토로라, NC	차대 IC(집적회로) 공동개발
일 미쓰비시-이 톰슨	플래시메모리 공동개발
일 산요-불 톰슨	MPEG 기술개발
한 삼성전자-미 MT	메모리 기술교환
한 삼성전자-일 도시바	플래시메모리 기술 및 생산제휴
한 현대전자-일 후지쓰	D램 공동 생산 및 개발
한 금성일렉트론-일 히타치	D램 생산계약과 판매
한 금성일렉트론-독 지멘스	MPU 기술제휴

3) 멀티미디어분야의 최근 제휴현황

제 휴 업 체	제 휴 내 용
미 애플-일 후지쓰	CD롬 공동개발
미 애플-일 샤프, 도시바	휴대정보단기 공동개발
미 애플-IBM-일 미쓰비시 히타치 등	소프트웨어 규격개발
미 이플, ATAT 모토로라, 일 마쓰시타, 소니화 필립스 등	차세대 통신단말기 개발
미 마이크로소프트, 일 NEC.	디지털 사무기기 규격개발 리코 등
일 세가-미 타임워너, TCI	텔레비전 게임소프트 배급
미 TCI-일 스미토모상사	멀티미디어 서비스 공동개발
미 마이크로소프트, GI인텔	멀티미디어 단말기 공동개발
미 사이언티픽아틀랜틱, 칼레이다, 모토로라	멀티미디어 서비스 공동개발
일 후지쓰, 후지스텐	자동차 멀티미디어 플레이어 개발
한 삼성전자-일 세가	게임용 CD롬 개발협력
한 삼성전자-미 마이크로소프트	CD-I 타이틀 기술도입계약
한 삼성전자-미 노벨, 시코스 웅거만버스	멀티미디어 네트워크 시스템 개발
한 삼성전자-미 매크로미디어	멀티미디어 소프트웨어 툴 개발
현대전자-일 닌텐도	오락용 CD롬 타이틀 개발
한 현대전자-일 JVC	디지털 압축기술 제휴
한 금성사-미 3DO	CD-I 타이틀 라이선싱
한 금성사-미 오라클	주문형 비디오 기술제휴
한 대우전자-미 오라	차세대영상기기 기술제휴