

# 세계 주요 컴퓨터 업체의 세계화 전략

— Compaq, IBM, 도시바를 중심으로 —

김 기 만  
(주)삼보컴퓨터/차장

## 1 컴팩(COMPAQ) 컴퓨터

### 1. 회사개요 및 연혁

컴팩사는 1982년 Delaware에서 창립되어 '94년말 기준으로 종업원 14,372명에 자본금 36억 7,400만 달러, 매출액 108억 6,600만 달러를 구가하는 개인용 컴퓨터분야에서 매출 세계 1위인 컴퓨터 전문회사이다. 현재는 텍사스주 휴스턴에 본사를 두고 있으며, 약 38,000개의 유통망을 이용해 100여개국에 일반 개인용 컴퓨터와 휴대형 컴퓨터, 서버기종을 공급하고 있다. '88년 자회사

Compaq Computer AG of Glattbrugg 설립을 시발로 '91년에는 Compaq Computer Asia/Pacific Pte. Ltd.를 싱가포르에 설립하여 호주, 홍콩, 뉴질랜드 그리고 싱가포르의 자회사들을 관할하도록 하고, '93년의 북경의 Stone (Group) Corporation과 중국에 합작공장을 설립하여 이 공장에서 중국 국내용 및 해외수출용 개인용 컴퓨터를 생산하고 있다.

따라서, 현재 생산 거점은 싱가포르와 영국 스코틀랜드, 중국 심천 그리고 브라질에 있으며, '94년도

에 매출 108억 6,600만 달러로 개인용 컴퓨터 분야 매출 세계 1위를 기록하며 현재 전세계의 개인용 컴퓨터 시장을 주도하고 있는 중이다.

### 2. 영업 내역 및 회사조직

컴팩사는 개인용 컴퓨터 및 관련된 제품을 설계, 개발, 생산하며 마케팅한다. 초기에는 휴대형 컴퓨터를 전문으로 시작하여 서버, 데이프백업, 네트워크 장비 부분에서도 두각을 나타내고 있다. 다음 표는 컴팩사의 미국 본

컴팩사의 미국 본사 조직도

Eckard Pfeiffer (C.E.O)	Corporate operations Division	기획, 인사, 생산, 물류, 선적
	North American Sales Division	영업, 마케팅
	Desktops Division	개인용 컴퓨터 분야
	Portables Division	휴대형 컴퓨터 분야
	Systems Division	서버 분야
	Corporate Development Division	통신, 네트워크분야
	Worldwide Logistics	구매, 자재, 물동

편집자 주) 본고는 세계 주요 컴퓨터업체의 전략을 분석한 것으로 「정보산업의 기업세계화 전략에 관한 연구」, 서강대 경영대학원 석사논문(김기만)을 발췌, 게재한 것임을 밝힌다.

사 조직도를 나타내고 있다.

미국내 영업조직에서는 캘리포니아, 일리노이, 뉴욕, 텍사스, 버지니아 등 5곳에 영업본부를 지리적으로 나누어 설치하였으며, 전체적으로는 다시 판남, 일반영업, 기업영업 등의 6그룹으로 나누어 체계적인 관리를 하고 있다. 해외조직은 기본적으로 지리적인 구분으로 나누어 각 지역에 지역 본사를 두고 이곳에서 다시 각 지역의 영업소 또는 자회사를 통제하도록 하였다. 다만, 생산 공장에 대한 통제는 미국 본사에서 전체적으로 관리함으로써 세계적인 차원의 물동량을 조절, 배분하여 경영의 효율성을 기하고 있다.

컴팩사는 전 세계적으로 널리 퍼져있는 조직망의 경영 효율을 위해 정보공유시스템을 구축하는데 1억 9천만불의 예산을 책정하여 투자하고 있다. 현재 30여개국에 2,000여개의 서버가 15,000개의 노드를 가지고 네트워크를 연결하여 모든 보고와 정보 교환이 네트워크망을 통해 신속하게 전달하고 있다.

또, '93년도에 물류사업부(Logistics Division)에 의해 셋업된 재고관리시스템을 통해 컴팩사는 전 세계적으로 물품의 구매 기획에서 입고까지의 단계를 5주에 해내던 것을 3주로 줄였고, 예측 기능을 통해 최적의 재고상황 유지와 부품업체간의 신속한 의사 전달체계를 확립해 놓았다.

이것은 재고회전율을 '91년 4.2

컴팩사의 해외 조직망

Headquarters	Manufacturing Facilities
Comporate Headquarters: Compaq Computer Corporation (Huston, USA)	Compaq Computer Corporation (Huston, Texas, USA)
Asia/Pacific Headquarters: Compaq Comput Asia/Pacific Pte. Ltd.(Singapore)	Compaq Computer Manufacturing Ltd.(Ersjube, Scotland, U.K.) Compaq Asia Pte. Ltd.(Singapore)
Canada Headquarters: Compaq Canada Inc.(Ontario, Canada)	Compaq Computer Brasil-Industria Ltd.(Brasil)
Europe, Middle East and Africa Headquarters: Compaq Computer EMEA GmhB (Munich, Germany)	Compaq Computer Technologies China ltd.(Shenzhen, China) Compaq Computer International Corp.(Netherlands) (완제품 조립) Compaq Computer Australia Pty. Ltd(Australia)
Japan Headquarters: Compaq Kabushiki Kaisha(Tokyo, Japan)	Compaq Computer Hongkong Ltd. (Hongkong) Compaq Computer Asia Pte. Ltd. (India)
Latin America Headquarters: Compaq Latin America Corporation (B.A., Argentina)	Compaq Computer Korea ltd. (Korea) Compaq Computer SDN. BHD. (Malaysia) Compaq Computer New Zealand Ltd.(New lealand) Compaq Computer Taiwan Ltd. (Thailand) Compaq Computer GesmbH(Austria)
	Compaq Computer WLL(Bahrain) Compaq Computer N.V./S.A.(Belgium) Compaq Computer spol. s.r.o.(Czech Republic) Compaq Computer A/S(Denmark) Compaq Computer OY(Finland) Compaq Computer S.A.R.L. (France) Compaq Computer Kft.(Hungary) Compaq Computer B.V.(Netherlands) Compaq Computer Norway, A.S. (Norway)

Headquarters	Manufacturing Facilities
	Compaq Computer Sp.z.o.o(Poland)
	Compaq Computer Portugal Lda. (Portugal)
	Compaq Computer (Proprietary) Ltd. (South Africa)
	Compaq Computer S.A.(Spain)
	Compaq Computer AB(Switzerland)
	Compaq Computer AG(Switzerland)
	Compaq Computer Ltd.(U.K.)
	Compaq Computer de Colombia S.A. (Colombia)
	Compaq Computer de Mexico S.A. de C.V.(Mexico)
	Compaq Latin America Corporation (Puerto Rico)
	Compaq Computer de Venezuela S. A.(Veneauela)

자료 : 대한무역진흥공사, 「해외대기업정보」, 서울 : 하이텔, 1994.

회에서 '93년 5.6회로 끌어 올리는데 기여하였고, 파이퍼 회장이 '91년 이후 추진한 감량경영 및 매출증대라는 두 목적을 달성하는데 밑받침이 되어 주었다. 표는 컴팩사의 해외 조직망을 나타낸다.

### 3. 경영분석

표에서 알 수 있듯이, 컴팩사는 애커드 파이퍼회장이 부임한 '91년을 기점으로 급격한 매출증가를 보이며 '94년에는 '91년대비 매출액 3배, 순이익은 6.5배 신장되어 설립 13년만에 100억불대의 매출을 올려 포춘지의 랭킹 100위내에 드는 수준에 이르러 있다.

또한 표에서 나타나듯이, 컴팩사의 각종 성장률은 동종업체 및

정보통신산업 업계의 평균치를 매출 측면에서는 4배 이상, 이익 측면에서는 2배 이상의 수준을 유지하고 있으며, 이러한 경영성과는 실제로 '93, '94년에 이르러

얻어진 결과로서, 경영의 효율과 영업전략의 변화 및 성공을 그 기반으로 하고 있다.

컴팩사는 '91년 후반부터 전개한 리엔지니어링에 의한 경영 혁신을 통해 급속하게 변화하는 경영 환경을 극복하였고, 그 결과로 급격한 매출 증가와 세계화 전략의 주요한 성과를 이루게 되었다.

### 4. 경영전략

성장케도에 들어선 지금도 개혁의 고삐를 늦추지 않기 위해 리엔지니어링에 착수하고 있는 컴팩사는 '91년 창사 이래 최대 위기를 맞이하면서 독립사업체산체를 채택해 완전한 권한위임을 함으로써 정상 도약의 계기를 잡았고 경쟁사들이 저가로 물량을 대량 공급해 대기 시작하는 상황에서도 초기에는 위기 자체를 인정하지 않으려는 분위기가 팽배했으나 곧이어 대규모 인원감축과 함께 경영진의 개편을 통해 새로운 컴팩을

컴팩사의 요약 손익계산서

(단위 : \$ 1,000,000)

	'90.12	'91.12	'92.12	'93.12	'94.12
매출액	3,599	3,271	3,271	7,191	10,866
매출원가	2,058	2,053	2,905	5,493	8,139
판매및일반관리비	706	722	699	837	1,235
연구개발비	186	197	197	169	226
총원가및비용	900	1,064	1,064	1,082	1,555
세전이익	641	154	154	616	1,172
순이익	455	131	131	462	867
주당순이익	\$ 1.71	\$ 0.50	\$ 0.50	\$ 1.78	\$ 3.21
종업원수	11,420명	10,059명	10,059명	10,541	14,372명
납입자본금	1,859	1,931	1,931	2,654	3,674

자료 : 컴팩사 내부자료

추구하며 독립채산제의 구축과 완전 권한위임, 제품원가를 50% 줄이면서도 품질을 최고수준으로 올리는데 목표를 두고 변화를 추구해 나갔다. 고가, 고성능에 역점을 두었던 것을 벗어나 고객요구를 중시하고 시야를 세계적으로 넓히는 방향으로 전환해 나가면서 저가, 고품질, 대량생산을 추구해 나갔다.

소비자 선택의 기회가 좁았던 제품군을 다양하게 늘려 나가기에도 역점을 두었고 3천개에 불과했던 유통망을 3만 8천개로 늘려 나가면서 시장점유율 확보에도 역량을 집중시켜 나갔다. 그 결과 매출은 수직 성장을 거듭하여 매출액이 '92년 40억 달러, '93년 70억 달러, '94년 1백 10억 달러로 해를 거듭하며 늘어났고 지난해는 개인용 컴퓨터 업계 정상을 차지하게 됐다.

또한 리엔지니어링을 통해 재고와 적절한 인력관리, 공급업체의 효율성 극대화, 불량품의 감축, 제품개발기간의 단축으로 수억 달러를 절감하고 모든 자원과 노동시간 등 투입노력을 절감시키고 있다.

또한 3인 1조의 생산단위(셀)가 컴퓨터 한대를 처음부터 끝까지 조립하는 셀방식을 도입하여 자신이 만든 제품을 자신이 직접 검사하여 이상이 있을 경우 즉석에서 수리를 하든지 다시 만들며, 하나의 작업대에서 컴퓨터의 본체 조립은 물론 소프트웨어까지 장

작, 제품을 완성한다. 이 방식을 채택하고 있는 미 휴스턴 근교 컴팩 본사공장은 당초 13개의 기존 조립라인 중 3개를 이미 21개의 셀로 대체했고 '95년 상반기까지는 나머지 10개 라인도 셀로 대체할 계획이다. 라인 일부를 셀방식으로 가동해 본 결과 라인 면적당 생산수량은 2배로 1인당 생산대수는 50% 이상 각각 늘어났으며 1차 검사 합격률도 65%가 상승한 것으로 밝혀졌다. 이 라인은 특히 결근자가 있거나 고장이 발생했을 때 진가를 발휘하여 비상

사태 발생시 라인전체가 생산에 영향을 받지 않고 셀 하나만 정지시키면 된다.

### 5. 주요 세계화 전략

#### ① 고객지향 전략

고객만족도 지표를 '97년까지 업계 1위로 가져간다는 목표하에 세계의 모든 고객을 대상으로 최상의 품질과 최상의 효율을 발휘하는 리엔지니어링을 추진하고 있으며, 전 세계적으로 고객 서비스 센터를 설치한 결과 개인용 컴퓨터 매출액 중 해외시장 비중이 '94

컴팩사의 '94년 주요 경영실적

	금 액 (Million US\$)	전년대비 신장율(%)	미국내 순위
매 출 액	10,866	51.1%	100
순 이 익	867	87.7%	64
자 산	6,166	50.9%	238
납 입 자 본 금	3,674	38.4%	125

자료 : Fortune, 1995.5.10

미국 컴퓨터·통신회사의 성장 상황(1994년 실적 기준)

구 분	매출액	순 이 익	매 출 증가율	순 이 익 증가율	최근5년간 매출증가율	최근5년간 순이익증가율
Compaq	10,866	867	51.1	87.7	22.9	18.7
Apple	9,189	310	15.2	15.0	12.0	16.7
HewlettPackard	24,991	1,599	23.0	18.2	15.8	15.1
IBM	63,552	2,172	1.1	11.4	의미없음	의미없음
Intel	10,682	2,510	29.5	29.1	24.5	27.0
Motorola	20,785	1,385	32.5	20.6	14.1	14.4
Microsoft	4,193	1,223	25.4	29.8	43.5	39.7
Lotus	985	-6	3.8	적자	16.5	16.2
AT&T	72,443	4,354	9.4	32.4	1.8	17.8
MCI	13,065	751	13.1	15.7	16.2	23.5
전체산업평균	1,449	60	6.3	12.6	5.5	11.4

자료 : 대한무역진흥공사, 「해외대기업정보」, 서울 : 하이텔, 1994.

주 : “의미없음”은 적자지속이 있었기 때문이다.

년의 20%에서 '95년에는 35%로 대폭 증가할 것으로 전망된다. 한국에서도 '95년 2월 4일 연락 사무소를 한국 현지법인으로 전환하고 적극적인 마케팅전략을 펼치면서 중전의 고가정책을 버리고 국산 개인용 컴퓨터 보다도 저렴한 가격으로 소비자에게 접근하고 있다.

② 다각화전략

네트워크 구축에 의한 분산처리라는 컴퓨터환경의 거대한 변화를 통해 디지털 모뎀이나 라우터, 스위칭 장비 등 네트워크 핵심장비 시장에도 신속히 진출하고 있으며, 데스크탑과 서버 제품은 중전에 하던 방식대로 곁모양만 살짝 바꾼 새 제품으로 소나기 출하 작전을 쓰고, 휴대형 컴퓨터와 가정용 컴퓨터 부문은 대만의 Inventer Group과 Mitac International Corp에 하청을 주어서 비용이 많이 드는 기술개발에 투자하기 보다는 브랜드 네임, 경쟁적인 가격 및 안정적인 공급에 의존한 시장확보에 집중하고 있다.

③ 통합화된 네트워크 운영 전략

최신의 시장정보와 최첨단 모델링 소프트웨어를 기반으로 각 제품의 라이프사이클을 전담하는 인원(product Life Cycle Manager)을 배치하여 제품의 전 라이프사이클에 대해 목표시장, 주요기능, 가격 및 생산원가, 공급물량 등을 지속적으로 관리할 수 있게 하고 있으며 리엔지니어링의 필수

요건인 사내정보화를 위해 컴팩 서버와 개인용 컴퓨터 및 윈도 95를 기반으로 한 오픈 클라이언트·서버환경을 구축하여 재고정리, 재정, 영업계획 등을 총괄 지원할 수 있는 환경을 구축, 활용하고 있다. 지속적으로 짧아지는 제품주기와 고객 기호에 맞는 주문생산을 효율적으로 달성하고 고객지향적인 영업을 하기 위해 컴팩사에 부품을 납품하는 하청업체를 컴팩사의 제품 개발과정에 보다 밀접하게 참여시키고 EDI체계 등을 이용해 이들 납품업체와의 의사소통을 보다 원활하게 진행시켜 납품업체와 신속하게 업무를 추진하고 있다.

결과적으로 신제품 생산이 보다 원활하게 되고 납품에 문제가 발생할 경우 상품을 주문한 고객에게 상품 선적일 등을 사전에 통보할 수 있는 채널을 확보하는 등 최상의 생산여건을 확보하고 있다.

㉑ IBM

1. 회사연혁 및 개요

세계 제일의 컴퓨터 회사인 IBM은 '95년 현재 21만 5천명의 종업원과 230억 달러의 자본금을 가지며 '94년 매출액은 640억 5,400만 달러로 매출액 기준으로 미국에서 일곱번째로 큰 기업이다. IBM의 전신은 CTR(Computing Tabulating Recording)로 1900년대 초반 합병 전문가인 플

린트가 몇 개의 회사를 합병하여 만든 회사이다. CTR은 상업용 저울, 계측기 등을 제조하는 소규모 사무용품 및 계측기 제조회사였지만 이익은 변변치 못했으며 영업실적은 불안정하여 생존할 수 있을 지 조차 의문시되는 회사였다.

그런데 NCR(National Cash Register)의 촉망받던 판매부서 책임자이던 왓슨 1세가 IBM의 경영진으로 들어오면서 IBM의 운명은 달라졌다. 왓슨은 입사 당시 420만 달러에 불과하던 매출액을 1920년에는 1,400만 달러로 3배이상 신장시켰으며, 유럽, 일본, 멕시코, 남미 등지에 진출하여 사무용 기기를 판매케 했다. 1924년 회사명을 IBM(International Business Machine)으로 변경하면서 IBM의 해외진출은 더욱 본격화되었는데, 1930년대 말경에는 캐나다, 프랑스, 독일, 이탈리아, 영국 등지에 제조 공장을 가지게 되었다. 제2차 세계 대전이 발발하자 IBM은 군수 물자의 생산에도 참여해 폭격조준기, 소총, 비행기, 엔진 부품 등 30개 이상에 달하는 전쟁 물자를 생산하기도 했다.

1949년에는 IBMWT(IBM World Trade)가 설립되어, IBM의 국내 사업은 IBM 본사가 담당하고 해외 사업은 IBMWT가 담당하게 되었다

IBM 역사의 중요한 전환점은 진공관의 발명이었다. 1948년 IBM은 진공관을 도입하여 내장된

명령에 의해 계산을 수행하는 최초의 전자계산기를 개발하게 되었으며 아버지에 이어 IBM의 최고 경영자가 된 왓슨2세에 의해 컴퓨터 개발 및 생산이 적극 추진되게 되었다. 기술의 중요성을 확신한 왓슨2세는 다른 어떤 사업보다도 컴퓨터사업을 중요시하여 연구개발투자를 지속적으로 확장하고 국제화에 박차를 가해 1950년대 말경에 이미 IBM은 세계적인 기업으로 성장하였다. 왓슨 2세는 1971년에 회장 자리에서 물러났으나 그후 최고 경영자들도 왓슨 부자에 의하여 확립된 개인 존중, 고객에 대한 최선의 서비스, 완전성 추구라는 기업이념을 성실히 추구해 온 결과 '95년 현재 IBM은 132개국에 걸쳐 종업원 20만여명, 생산공장 34개, 제품개발연구소 39개, 과학센터 16개, 연구소 4개의 거대 기업으로 성장하였다. 그동안 초고속 성장을 거듭해 왔던 IBM도 규모의 확대에 따른 관료주의와 경직성 때문에 급변하는 환경에 효과적으로 대응하지 못하고 있다. 1980년대 이후 IBM이 군림했던 컴퓨터 업계의 왕좌 자리는 1991년 이후 계속적인 적자와 컴퓨터 판매 1위의 자리를 물려주는 등 불명예를 안게 되었다. 1993년 3월에는 루이 거스너(Lou V. Gerstner)가 IBM의 제6대 회장으로 선임되어 IBM의 오늘을 이끌고 있다.

2. 영업내역 및 회사조직

IBM은 컴퓨터 관련 종합 솔루션(Solution)제공 회사로써 대형 컴퓨터에서 개인용 컴퓨터까지 시스템 및 하드웨어 부품, 소프트웨어, 컴퓨터 네트워킹, 저장장치 등을 생산, 판매, 서비스하는 컴퓨터 관련 대형 회사이다. 회사

조직은 132개국에 걸쳐 영업망을 갖추고 있으며, IBM의 해외 조직망은 다음 표와 같다.

3. 경영분석

표에 나타난 바와 같이 IBM은 '91년에서 '93년까지 연속적자

IBM의 해외 조직망  
(괄호안에 지분표시가 없는 회사는 IBM 지분이 100%임)

Head Office: IBM Corporation(N.Y.)	IBM del Peru, S.A.(Peru)
North America: IBM Credit Corporation(Del.)	IBM del Uruguay, S.A.(Uruguay)
CADAM, Inc.(Cal.)	IBM de Venezuela, S.A.(Venezuela)
Integrated Systems Solution Corp.(Del.)	Australia: IBM Australia Ltd.(Australia)
Metaphor(Del.)	Europe: IBM Oesterreich, Internationale Bueromaschinen Gesellschaft m.b.H.(Austria)
IBM World Trade Corp.(Del.)	IBM of Belgium S.A.(Belgium)
Catapult, Inc.(Wash.)	IBM CSFR spol. s.r.o.(Czechoslovakia)
IBM Americas/Far East Systems Corp.(Del.)	IBM Slovensko spol. s.r.o.9Czechoslovakia)
IBM World Trade Venture Corp.(Del.)	IBM Denmark A/S(Denmark) (52%)
IBM World Trade Asia Corp.(Del.)	Oy International Business Machines Ab(Finland) (75%)
WTC Insurance Corp., Ltd.(Bermuda)	Compagnia IBM France, S.A.(France)
IBM World Trade Europe/Middle East/Africa Corp.(Del.)	IBM Eurocoordination, S.A.(France)
IBM Trade Development Inc.(Del.)	IBM Europe, S.A.(France)
IBM Eastern Europe Inc.(Del.)	IBM Trade Development, S.A.(France)
IBM Canada Limited-IBM Canada Limitee(Canada)	IBM Beteiligungs GmbH(Germany)
South America: IBM Argentina, S.A. (Argentina)	IBM Deutschland GmbH(Germany) (72%)
IBM Bahamas Ltd.(Bahamas)	IBM Corp. Magyarorszagi kft.(Hungary) (98%)
IBM de Bolivia, S.A.(Bolivia)	IBM Ireland Ltd.(Ireland)
IBM Brasil-Industria, Maquinas e Servicos Ltda.(Brazil)	IBM SEMEA(S.p.A) (Italy)
IBM de Colombia, S.A. (Colombia) (90%)	IBM Hellas informationa Handling Systems S.A(Greece)
IBM del Ecuador, C.A.(Ecuador)	
IBM de Mixico, S.A.(Mexico)	

IBM Israel Ltd.(Israel)	IBM Philippines, Incorporated (Pilippines)
Companhia IBM Portuguesa, S.A. (Portugal)	IBM Singapore Pte. Ltd.(Singapore)
IBM Turk Ltd. Sirketi(Turkey)	IBM Taiwan Corporation(Taiwan)
IBM Nederland N.V.(Netherlands)	IBM Thailand Company Ltd.(Thailand)
IBM International Finance N.V. (Netherlands)	International Business Machines A/S(Norway) (60%)
IBM Polska Sp. z.o.o.(Poland)	IBM USSR Ltd.(Russia)
ASIA:	IBM Slovenija d.o.o.(Solvenia)
IBM Asia pacific Service Corp. (Japan)	International Business Machines, S. A.(Spain)
IBM Foreign Sales Corp., Ltd. (Hamaica)	IBM Nordic Aktiebolog(Sweden)
IBM China Company Limited (China) (90%)	IBM Svenska Aktiebolog(Sweden)
IBM Southeast Asia Services Ltd. (HongKong)	IBM (Schweiz)-IBM(Suisse)-IBM (Seizzera)-IBM(Switzerland)
IBM Korea, Inc. Korea(South)	IBM United Kingdom Holdings, Ltd. (United Kingdom)
IBM New Zealand Ltd.(New Zealand)	

자료 : 대한무역진흥공사, 「해외대기업정보」, 서울 : 하이텔, 1994.

를 기록하면서 마이너스 성장을 해왔다. 이와 같은 결과는 개인용 컴퓨터 시장에서 1위 자리를 고수했던 IBM이 2위로 전락하여 IBM의 위상 및 영업실적에 큰 손실을 보게 된 것이다. 이같은 원인은 경쟁이 격화되는 환경 속에서 적절히 대응하지 못한 공룡 기업의 비대성 때문으로, '93년 거

스너 신임 회장 출범 이후 많은 비용절감 정책과 인원감축, 경영 쇄신 활동으로 인해 '94년부터 다시 흑자로 돌아 서게 되었다는 것이 반증을 해 준다. IBM의 '94년도 총 매출액은 640억 5천 2백만 달러로 전년도보다 2.1% 신장되었으며 순이익은 30억 2천1백만 달러였다.

IBM의 요약 손익계산서

(단위 # \$ 1,000,000)

	1994.12	1993.12	1992.12	1991.12
총 수 입	64,052	62,716	64,523	64,766
매 출 원 가	-	38,568	35,069	32,073
판매 및 일반관리비	-	18,282	19,526	21,375
연구개발비(R&D)	4.4	5.6	6.5	6.6
순 이 익	3,021	-8,101	-4,965	-2,861
감모및감가상각비	-	6,661	6,259	6,336

자료 : Financial Times, 95. 6. 6.

#### 4. 경영 전략

'91년 이후 연속 적자를 기록하고 PC분야에서 1위 자리를 경쟁 업체에 빼앗기는 등 공룡 기업 IBM에 위험 신호가 곳곳에 드러나는 시점에서 '93년 거스너 회장이 취임했다. IBM의 가장 우선적인 문제가 '91년 이후 계속되는 적자 탈피와 공룡 기업으로 성장한 조직의 효율적인 관리, 컴퓨터 시장에서 자존심 회복, 기술 주도적인 위상 확립이었기 때문에 거스너 회장은 공격 경영으로 대처해 가겠다는 전략을 천명했다. IBM이 추구하는 전략적 목표는 컴퓨터 업계의 리더로 마이크로프로세서, 저장장치, 통신기술을 계속 발전시켜 명실상부한 컴퓨터 업계의 대부 자리를 굳히겠다는 기술우위 전략이다.

중장기 전략으로는 감량 정책을 통한 관리의 효율을 높여 가겠다는 것이며, 타 업체에 대응해서는 가격과파 및 맞대응 판매전략을 세워 시장점유율을 높혀가고, 기술 우위를 확보하기 위해서 인텔사와 마이크로소프트사에 대응하는 연합 전선을 구축하여 나가면서 기술개발을 주도해 나간다는 방침이다. 그리하여 IBM은 토탈 솔루션(Total Solutions), 제품 다양화(Multi-Products), 시장 세분화(Multi-sector approach)를 통해 컴퓨터업계의 리더로서 자리매김 하는 것이다.

##### ① 재무개선 전략

기업경영에서 그간 IBM이 가

장 힘써 개선해 온 분야가 바로 비용절감이며 IBM은 '94년에만 3만 6천명의 직원을 감원하여 해외지사를 포함해 지난 '86년에 40만 6천명에 달했던 직원이 최근에는 22만 2천명으로 줄었다. 또 매출 대비 기업행정 및 운영자금도 종래보다 9% 떨어진 25%를 기록했다.

인원을 감축하고 연구개발비용을 줄이고 메인프레임 컴퓨터의 개발 및 제작 비용을 축소하여 행정 비용을 삭감한 결과, '94년 흑자와 '95년 1/4분기의 순이익 13억 달러로 재정적인 개선을 이룩했다.

② 마케팅 전략

IBM은 제품의 경쟁력 강화를 위해 자체연구소 운영의 강화와 고급인력 조달 등으로 신상품 출시가 원활히 제 기간 안에 이루어지도록 힘쓴 결과, 신상품과 신상품 사이의 간격은 대체적으로 짧아졌으며 이는 모든 제품의 각 부분을 규격화해 부품조달에 어려움이 없도록 만전을 기한 점과 기업 분위기의 쇄신으로 예정 기일까지 반드시 날짜를 맞추는 문화를 확산시킨 데에 따른 것이다.

이같이 제품 개발 경쟁력을 강화한 IBM은 기존의 개인용 컴퓨터부문에 대한 고가 정책을 버리고 저가 정책으로 전환하여 가격 파괴를 단행하는 등 기존 개인용 컴퓨터 업계의 가격파괴 현상에 대해 맞대응해 나가고 있다.

③ 매니지먼트 전략

거스너는 정보 환경이 급속히 변화하고 있는 만큼 상당히 유식한 고객이라 할 지라도 한 컴퓨터 회사가 하드웨어에서 소프트웨어에 이르기까지 종합적인 해결책을 제시해 주기를 원할 것이기 때문에 컴퓨터의 모든 분야를 취급하는 IBM의 큰 몸집이 자산이 될 수 있다고 생각하면서 전임 에이커스 회장이 추진했던 분사계획을 철회하고, 분사화보다는 몇몇 매

니지먼트 기능을 중앙집중화해야 한다고 하여 생산부서와 지역 세일즈 및 마케팅 오퍼레이션과의 더 밀접한 협조를 강조하고 있다. 각 부서의 독립적인 성장은 중복을 불러올 수 있으며 경쟁력을 잃을 염려가 있다는 것이다.

이러한 전략은 IBM에 상당한 변화를 가져와서 판매팀들은 산업 전문가 그룹(industry specialist groups)으로 흡수되어 버렸고,

IBM의 주요 전략적 제휴

시기	협력회사	협력형태	목적
'91.10	IBM-Motorola-Apple	CPU 개발을 위한 제휴	Power PC 및 운영체제 개발 1) Intel의 CPU 독점에 대응 2) IBM의 컴퓨터 해계모니 장악 의도
'92	IBM-Toshiba-Siemens	DRAM 개발을 위한 제휴	1) 반도체 핵심 생산 기술 전수 2) 차세대 메모리 주도
'94.11	IBM-휴즈네트 워크	제휴	1) 인공위성을 통해 소프트웨어를 전송 공급하는 사업부문 2) 네트워커 통신분야를 인공위성까지 확대
	IBM-HP-Apple	운영체제 개발을 위한 제휴	1) 마이크로소프트의 Windows NT에 대한 2) 객체지향 소프트웨어 개발
'95. 1	IBM-Sony	정보 가전 제휴	1) Sony의 DVD분야 지시 2) Sony의 CD Player용 소프트웨어 개발
'95. 8	중국장성공회 총공사(심천)	합작공장	1) IBM 생산기지 구축 2) 저장장치, 자기기록테이프 생산
'95. 9.	IBM - Lotus - Intel	공동제품 Realtime Notes	1) Lotus 의 Groupward 인 Lotus Nortex와 Intel의 화상회의 시스템인 "Proshare"결합 2) 전화회선을 이용한 PC상의 화상회의 및 문서 전송 쌍방향 실현 3) PC부문에 상품화

자료 : 대한무역진흥공사, 「해외기업정보」, 서울 : 하이텔, 1994



실질적으로 자급할 수 있는 생산 부서는 회사형태로 변해갔다.

그리고 다운사이징화에 적극 대응하고 멀티미디어 시장에서 패권을 확립함으로써 제기하기 위하여 “클라이언트/서버”시장에서 점유율을 향상시키고, 멀티미디어 시장에서 선두 기업으로서의 지위를 확립하며, 중국 등 해외 급성장 시장을 개척하고 IBM이 지닌 기술기반을 종래 이상으로 활용하고 있다.

#### ④ 기술전략

새로운 기술을 재빨리 산업화한다는 기술전략하에서 최고 경영진 3명이 최종결재를 하던 경영위원회 대신 세계 각 영업부문의 경영진 34명이 의사 결정을 하도록 했고, 최고 경영진이 기술개발을 결정하던 종래의 관행 대신 각 분야 실무 기술진으로 기술 평가 체계를 구성하는 등 조직을 수평화(Flat)하는 작업을 추진하고 있다.

#### ⑤ 제휴 전략

급변하는 정보산업의 환경변화에 적극적으로 대응하기 위하여 전략적 제휴와 기업 매수 합병을 강화하고 있으며, IBM의 제휴 전략은 크게 인텔과 마이크로소프트사에 대항하는 대항적인 그룹과의 제휴 전략과 신기술 확보 차원의 협력 그리고, 산업의 시장 해게모니를 장악하기 위한 합병 등으로 구분지어 볼 수 있으며 이에 대한 현황은 다음과 같다.

#### ⑥ IBM 전략의 특징

이와 같은 경영 전략의 근저에는 공룡기업의 체질 개선을 위한 고민과 옛 황제로서의 자존심에 상처 입은 IBM이 컴퓨터분야에 대한 산업 해게모니를 장악하고 컴퓨터 황제로서 다시 등극하겠다는 비장함이 깔려 있다.

그리고 IBM은 미국으로부터 시작하여 전세계에 컴퓨터 기술을 퍼뜨렸던 컴퓨터 모기업이기 때문에 일찍부터 전세계 망을 통하여 IBM제품군에 대한 공급 체계를 형성해 왔다는 점에서 전략 자체가 세계화 되어 있는 세계화 기업 운영 전략이라 볼 수 있다.

### 다. 주요 세계화 전략

#### ① 매니지먼트의 중앙 집중화

IBM의 최대 난제는 거대 공룡 기업화된 조직의 관료주의를 타파하고, 의사결정의 신속성을 통한 효율성 제고에 있다고 한다. 실제로 '94년에 유럽 각국 지사들간의 세력다툼은 조직을 효율화하고 세계화 전략을 추진하는데 커다란 걸림돌이 되었다. 정책에 있어 본사와 손발이 맞지 않는 것도 전세계 사업추진에 있어 한 원인이기도 했다.

그결과 신상품 출시 후 3주간 시장 출하를 지연하고 시장 선점에 실패해 '94년 유럽 시장에서 실패하는 결과를 초래했다. 이에 대해 본사는 정책을 효율적으로 수행하고 제품의 제조과정을 단순화시켜 이윤율을 높이는 동시에 개인용 컴퓨터 판매를 촉진하는

차원에서 메인프레임 및 중형컴퓨터 영업팀과 개인용 컴퓨터 영업팀의 유대강화를 유도해 나가기로 했다. 이는 IBM에 있어서 몇몇 기능의 중앙집중화 전략이 IBM의 거대 조직을 이끌어 가는 정책적 기반이 된다는 것을 의미한다.

#### ② 현지업체와의 제휴 및 연구 지원을 통한 유화 정책

IBM은 132개국에 영업망을 구축하고 있는 다국적 기업인만큼 각 국가별 IBM 지사는 현지화에 철저하다. 한국 IBM의 예를 보면 현지 기업과의제휴를 통해 유대를 강화하고, IBM의 기술 및 재정 지원을 통해 학술 단체를 지원하는 등 유화정책을 통한 현지화를 실현하고 있다.

한국 IBM은 1967년에 설립되어 '94년말 기준으로 자본금이 239억원이며, 매출액은 약 5,000억원, 수출액 3억1,000만달러, 직원수가 1,500명에 이르고 있는 IBM의 중견 지사인데, 국내의 많은 기업과 다양한 제휴관계를 가지고 있다.

정보통신 서비스 및 시스템통합 부문에서는 삼성전자 및 삼성데이터시스템과 컴퓨터 및 소프트웨어 판매는 신도시스템과 전자수첩 등 소형 정보시스템의 개발 및 판매는 (주)대경과 공장 자동화 시스템 개발 및 판매는 ACS와 제휴관계를 가지고 있다.

그리고, 서강대학교에 총체적 질경영(TQM)프로젝트를 의뢰하여 지원하고 서울대학교와 포항공

대에는 마이크로 커널(Micro Kernel) 코드를 공개하여 연구 개발 의뢰하는 등 연구개발 및 판매에까지 현지화 전략을 적극 구사해 나가고 있다.

③ 운영체제, CPU, 네트워크 분야의 헤게모니 장악을 위한 제휴

IBM의 궁극적인 목표가 컴퓨터분야의 헤게모니(Hegemony)를 장악하려는 의도인 바 이의 실현을 위한 제휴 전략 및 지역별 마케팅 전략은 IBM의 가장 핵심을 이룬다. IBM은 '95년 현재 개인용 컴퓨터 분야에서는 컴팩사에 뒤져 있고, 인텔과 마이크로소프트사에는 하드웨어 및 소프트웨어에서 주도권을 빼앗겨 있는 등 수세에 몰려 있다.

이를 극복하기 위한 방안으로 반 인텔, 반 마이크로소프트의 제품을 구성하고, 여합 세력을 구축하여 대항하고 있다. 실제로 유럽에서 IBM 운영체제인 OS/2 Warp는 개인용 컴퓨터 운영체제 분야에서 40% 정도를 차지하는 등 쾌거를 이뤘고, 인텔에 대항하여 Power PC도 8개 이상의 대형업체와의 제휴관계를 갖는 등 세력 확장에 고심하고 있다.

이 외에 정보화의 핵심이 되는 네트워크분야의 핵심을 장악하기 위해 Lotus사를 인수하여 네트워크 운영체제를 장악하고, 생산기술면을 향상시키고 핵심 반도체 기술의 주도를 위해 도시바와 연합하는 등 면밀한 제휴 전략을 펼

치고 있다.

### ③ 도시바(TOSHIBA)

#### 1. 회사개요 및 연혁

도시바는 1875년 8월 설립된 전신기기 제조소와 1890년에 설립된 하쿠네츠(HAKUNETSU)라는 일본 최초의 전등회사가

1899년에 합쳐서 설립된 도쿄(Tokyo)전자 주식회사가 되었는데, 이 회사가 1939년 도시바로 이름을 바꾸고 발전해 온 것이다. 도시바는 최초로 16인치 컬러 텔레비전을 개발한 회사이며, 화상 전화기, 자동필기 우편번호 인식기, X선 튜브와 단중파 방송 장비, 자기부상열차, 고정헤드 비디

도시바의 제품군

대분류	제품분야
정보통신 및 전자장비	전자통신, 우주개발, 의료장비, 반도체, 브라운관 및 전자장비 반도체, 개인용 컴퓨터
중진기시설	중자기 제품, 원자력 발전소, 기타 발전소 및 관련 시설, 산업용 전기 장비, 수송장비, 엘리베이터, 에스컬레이터
소비재	오디오, 비디오, 가정용 전자제품, 신소재분야

자료 : 대한무역진흥공사, 「해외대기업정보」, 서울 : 하이텔, 1994.

도시바의 일본내 조직망

Iwate Toshiba Electronics Co., Ltd.	Toshiba Engineering Co., Ltd.
Kaga Toshiba Electronics Co., Ltd.	Toshiba Glass Co., Ltd.
Kyodo Building Corporation	Toshiba Home Technology Corporation
Tokyo Electric Co., Ltd.	Toshiba Information Equipments Co., Ltd.
Toshiba Air Conditioning Co., Ltd.	Toshiba Information Systems (Japan) Corp.
Toshiba Automation Co., Ltd.	Toshiba Lighting & Technology Corporation
Toshiba Battery Co., Ltd.	Toshiba Medical Systems Co., Ltd.
Toshiba Builders Appliances Co., Ltd.	Toshiba Nishi Nihon Life Electronics Co., Ltd.
Toshiba Building Co., Ltd.	Toshiba Physical Distribution Co., Ltd.
Toshiba Ceramics Co., Ltd.	Toshiba Silicone Co., Ltd.
Toshiba Chemical Co., Ltd.	Toshiba Display Devices Inc.
Toshiba Credit Corporation	Toshiba International Corporation
Toshiba East Japan Life Electronics co., Ltd.	Toshiba Engineering & Construction Co., Ltd.
Toshiba Steel Tube Co., Ltd.	
TIM Electronics Sdn. Bhd.	
Toshiba Electric Appliances Co., Ltd.	
Toshiba Elevator Technos Co., Ltd.	

자료 : 대한무역진흥공사, 「해외대기업정보」, 서울 : 하이텔, 1994

오를 개발해 낸 세계적 회사로서, 세계 반도체 메이커 서열 3위, 일본에서 두번째로 큰 종합 전기 전자 기기 업체이다.

정보산업 기기 분야에서는 현재 세계 노트북 시장의 14%('94년 말 기준)정도를 차지하면서 세계 1위를 차지하고 있을 뿐만 아니라, 핵심기술을 다량 보유함으로써 기술 우위를 바탕으로 한 세계적인 기업의 명성을 갖고 있다.

**2. 영업내역 및 회사조직**

'94년말 현재 도시바는 50개의 독립 법인체로 구성되어 있고, 자본금 1조엔에 종업원 수가 7만 5천명에 달하는 초 거대기업이다. 도시바는 간단히 소개할 수 없을 정도로 엄청나고 다양한 종류의 제품군을 생산하고 있다.

도시바의 제품군을 보면 주로 하드웨어에 치중된 기업활동을 전개하고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과로 전기·전자 분야에서의 핵심 기술을 많이 보유하게 되었고, 그 핵심 기술들이 세계적인 회사로 성장할 수 있는 축이 되었던 것이다.

80년대 초부터 도시바는 회사의 장기 발전 모델로 정보 통신 및 반도체 중심의 2분위 체제를 설정, 두 분야에 집중 투자했고 그 결과로 도시바는 90년대 들어 세계 2위의 반도체 업체가 되었다.

그러나 엔고 및 경기 침체에 대응하기 위하여 감량 경영 및 제휴

전략으로 급변하는 산업 분야에 대처하고 있고, '93년 4월에는 100여개 되는 생산품목 중 1/3인 38개 사업 분야에 대한 전면적인 사업 정비를 단행했다.

보논바와 같이 도시바는 많은 일본내 법인과 해외법인 등에 활발한 해외투자를 하고 있고, 필리핀에 CD-ROM 및 컴퓨터 주기판

공장 설립, IBM과의 공동투자자로 미국에 DRAM공장 투자 등 해외 투자에 적극성을 띠고 있다.

**3. 경영 분석**

도시바는 '92년도 매출액 4조 7천억엔, 당기순이익 400억엔에서 '93년의 메모리 반도체 부분의 매출감소 및 계속되는 엔고와 설

도시바의 해외 조직망

U.S.A :	Europe :
Toshiba America Entertainment Holdings, Inc.	Toshiba Consumer Products(UK) Ltd.
Toshiba America Medical Systems, Inc.	Toshiba Consumer Products Europe GmbH
Toshiba America MRI Inc.	Toshiba Consumer Products (France) S.A.
Toshiba America Inc.	Toshiba Electronics Europe GmbH
Toshiba America Consumer products, Inc.	Toshiba Electronics(UK) Ltd.
Toshiba America Electronic Components, Inc	Toshiba(UK) Ltd.
Toshiba America Entertainment, Inc.	Toshiba Information Systems(Italia) S.A.
Toshiba America Information Systems, Inc.	ASIA :
Australia:	Toshiba Consumer Products(Thailand) Co., Ltd.
Toshiba(Australia) Pty, Ltd.	Toshiba Information Systems(Singapore) Pte., Ltd.

자료 : 대한무역진흥공사, 「해외대기업정보」, 서울 : 하이텔, 1994.

도시바의 요약 손익계산서

(단위 : 천엔)

	'93. 3.31	'92. 3.31	'91. 3.31
매출액	4,627,499,000	4,722,383,000	4,695,394,000
매출원가	3,045,454,000	3,037,742,000	2,921,206,000
판매및일반관리비	1,326,646,000	1,411,811,000	1,516,885,000
연구개발비(R & D)	311,750,000	318,031,000	298,974,000
총원가및비용	4,547,271,000	4,603,923,000	4,433,291,000
세전이익	85,982,000	114,857,000	258,853,000
순이익	20,551,000	39,487,000	120,852,000
평균발행주식수	10,006,161	8,900,837	8,380,934

자료 : 도시바사 내부자료

비 투자에 대한 타부문의 감가상각 증가, 영업 부진으로 '93년도 매출액 4조 6천억엔, 당기순이익 2백억엔대로 부진하지만, 판매 및 일반관리비의 감소 등 감량경영을 지속하고 있다.

#### 4. 도시바의 경영전략

정보산업의 특성상 내수시장의 한계가 명확하고, 세계화 및 제휴가 필요하다는 사실을 인식한 도시바는 Growth(성장), Global(세계화), Group(그룹화)를 의미하는 3G 전략을 회사의 경영목표로 삼고, 사업경비와 전략적 제휴를 단행하고 있다.

도시바는 80년대 초부터 회사의 장기 발전모델로 정보통신 및 반도체 중심의 2분위 체제를 설정, 두 분야에 집중 투자했고, '82년부터 '88년까지 7년동안은 총 설비투자액의 70%를 반도체 사업에 쏟아 부은 결과 80년대 초 NEC와 히타치에 비해 크게 쳐져 있던 도시바는 NEC에 이어 세계 2위의 반도체 메이커로 성장하게 된다('92년 기준).

그러나 90년대 초반 반도체 시장의 경기침체가 계속되자 큰 어려움에 직면하게 되고 80년대의 설비투자에 대한 감가상각 비중도 회사 경영에 큰 부담으로 작용하여 '90년을 정점으로 이익은 감소 추세로 돌아서게 되었다.

특히 반도체 부문의 투자자본 이익률이 80년대의 16.4%에서 '92년에는 2%까지 떨어짐에 따라

지금까지의 공격적인 재투자의 결과가 불확실해지고 다각적인 대응 방안과 필요성이 대두됨에 따라 그 일환으로 전략적 제휴를 강화하고 있다. 거대한 투자와 연구개발이 필요한 영역에서 경쟁업체와의 전략적 제휴를 통해 투자리스크 부담을 줄이고, 시장지배력도 강화하겠다는 방침인 것이다. 즉, 과거의 맹목적 경쟁에 의한 생존 경쟁이 아닌 공존 공영의 업종 풍토를 추구하는 것이다.

도시바는 이러한 기초를 바탕으로 DVD 등의 표준화를 통한 제휴 모색이나 생산 기지의 해외 이전, 생산기술의 상화 교환, OEM 부착방식의 판매 추진 등의 제휴를 통한 사업을 벌여 가고 있다.

#### 5. 세계화 전략

##### ① 전략적 제휴 관계 추진

도시바는 '91년 세계최대의 영상매체업체인 타임워너사와 자본 및 업무제휴를 한 것을 비롯해, '92년 5월에는 IBM, 애플 등과 멀티미디어 공동개발사업을 추진하기로 협정을 맺고, '92년 7월에는 IBM, 지멘스와 256M DRAM 개발협정, '92년 8월 유럽 최대 통신업체인 에릭슨과 이

동통신 분야의 기술제휴, '92년 11월의 미국 제너럴 인스트루먼트사와 하드디스크와 TV부문 개발협정 등 '91년 이후 10여건이 넘는 대형 전략적 제휴를 체결했다. '93년에 이어 '94년에도 이러한 추세는 계속되어서 '94년 5월에는 대만으로부터 주문자상표부착방식으로 TV를 대량 수입하기로 하는 한편 필립스와는 디지털 비디오 디스크플레이어(DVD)를 공동으로 개발하기로 하고, 미국의 자기저장매체 전문회사인 시게이트사와 하드디스크 및 관련 기기의 기술협정을 추진하고 있다. '95년 1월에는 삼성전자의 메모리 반도체와 도시바의 비메모리 반도체 제조 기술을 상호 교환하기로 하는 주목할 만한 전략적 제휴를 맺었다.

이와 같이 도시바는 그룹 주력 사업의 제휴 전략을 추진한 뒤 놀라울 정도로 정보통신, 영상, 반도체 부문에서 제휴 관계를 이뤄냈다.

기존의 도시바는 반도체 생산의 국수주의자로서까지 불리며 일본내 생산을 고집해왔던 것이나 시장밀착형 제휴 전략으로 경영기조를 바꾼 뒤 이러한 변화를 가져오고

'93년 현재 도시바의 매출 대비 종업원수

				'94. 3월 현재
매	출	액		4,627,499(백만엔)
종	업	원	수	74,558명
인	당	매	출	액
				62,065(천엔)

자료: 대한무역진흥공사, 「해외대기업정보」, 서울: 하이텔, 1994

주: 위 자료에서 저자가 발췌 수정한 표임.

있다. '95년 총 투자액의 3분의 1을 해외에 투입하는 등의 세계화 기업으로 변신을 시도하는 도시바는 영상매체를 비롯 차세대 주자로 예상되는 멀티미디어, 메모리, 통신, 컴퓨터 핵심부품 등의 사업을 제휴 전략을 통해 투자의 위험을 줄이고, 핵심 분야를 망라해서 주도해 가겠다는 세계속의 도시바 건설이라는 야심찬 계획을 세우고 있다.

② 생산 거점의 세계화

'95년 들어 도시바는 '98년말 연간 2.5인치 하드디스크 1백 80만개, CD-ROM 드라이브 3백 60만개, 인쇄회로기판 36만장의 생산능력을 갖는 대형 컴퓨터 부품 생산공장을 필리핀에 설립하여 생산된 제품은 미국, 유럽, 아시아 등으로 수출할 계획이다.

또한, 도시바와 IBM은 '95년 8월 최첨단 메모리 반도체 64메가 DRAM을 '97년 가을부터 미국 버지니아주 아나사스시에서 공동 생산하기로 합의하고 연내에 미국에서 각각 절반씩 출자하여 자본금 1천억엔의 합작회사를 설립하며 2000년경부터는 256메가 DRAM까지 공동생산을 추진할 계획이다. 도시바는 지금까지 반도체의 최종 생산공정은 모두 일본 국내에서 처리해 왔지만 시장 밀착형 생산체제의 확립을 위해 일관 생산거점을 최초로 해외에 설치하게 된 것이다.

반도체생산은 80년대 중반부터 NEC, 후지쓰등이 천치리공정을

해외에서 전개해 온 것에 비해 세계 3위('94년)의 반도체 메이커인 도시바의 경우 해외에서는 공장운영이 어려운 데다 국내의 많은 제조장치 메이커와의 연관을 중시해 반도체부문에서는 국내 생산주의를 고수해왔다.

그러나 '94년도 반도체 매출액 9,500억엔 중 대미 수출액 2천억엔을 점하면서 대미 사업규모가 확대일로에 있다는 점과 함께 향후 메모리 반도체의 예상수요를 살펴볼 때 공급능력 확보가 관건이 될 것으로 전망됨에 따라 미국의 수요처에서 보다 밀착된 현지 생산거점을 확보하지 않으면 안된다고 판단하여 기존의 생산전략을 크게 수정하고 있다.

도시바로서는 일단 해외생산에 착수하게 되었지만 해외에서의 일관 생산공장의 경험이 없는데다가 현지공장의 조기정상화 및 투자 리스크 분산등을 고려하여 합작의 형태로 현지진출을 하게 된 것이다.

도시바와 IBM이 미국에서 차세대 메모리 반도체의 합작생산에 나서게 된 배경에는 멀티미디어시대를 맞이해 대용량 DRAM의 수요가 급속히 확대되고 있는 시장 환경에 대응하기 위한 기본적인 공동의 목적이 있었지만 최첨단의 기간부품을 자력으로 확보하고 싶어하는 IBM과 해외에서의 일관 생산사업을 리스크분산과 함께 완만한 운영을 하고자 하는 도시바간의 이해가 일치하게 됨에 따라

미국, 일본간의 대형 제휴관계가 실현된 것으로 보이지만, 그 배후로는 폭증하는 개발비 부담 및 설비투자비용의 삭감과 아울러 통상 마찰의 극복이라고 하는 정치적 문제까지를 해결하는 것으로 보인다.

해외에서의 일관 생산공장을 갖고 있지 않은 도시바는 수출비율이 금년의 경우 40%에 달할 것으로 예상되는 등 무역마찰에 휘말릴 소지가 많은 관계로 외국의 유명메이커와의 기술제휴와 함께 해외생산을 적극 타진하고 있다.

도시바는 상기와 같은 생산거점의 세계화를 두가지 측면으로 진행하고 있으며 첫번째는, 현재의 기술은 동남아시아의 저임금 생산기지로 이동하고 두번째, 미래의 기술에 대해서는 시장 밀착형 투자를 강화한다는 것이다. 첫번째의 것은 이미 경쟁이 뜨거워진 부품 산업의 저가화를 실현하여 정보 산업의 선두 주자인 컴퓨터 분야에서의 안정적인 생산기반을 확보하는 차원이며, 두번째의 것은 투자에 대한 위험이 따르지만 대형 수요가 예상되는 부분에 대한 핵심 생산기술 산업인 반도체부문 투자의 위험분산 및 시장지배력 확보를 염두에 둔 조치인 것이다. 이와 같은 조치는 결국 차세대 정보통신분야에서 도시바가 주도적 역할을 해 가겠다는 의지를 반영한 것이라 하겠다.