

효성의 일본시장 진출 사례

暁星重工業(株) 기획관리실
과장 김희철

1. 이 흥운 과장의 꿈

이 흥운 과장은 인하대학교를 졸업하고, ROTC 출신 장교로 군복무를 마친 후, 1977년 7월 효성중공업(주)에 입사하였다. 입사 이후 중형전동기부 설계과에서 전동기 설계 기술자로 6년간을 근무한 후, 1984년 품질관리부를 자원하여, 전동기와 변압기의 시험을 주로 담당하는 검사과장을 거쳐, 1986년 수출부로 자리를 옮겨 앉게 되었다.

그가 수출부를 자원한 것은, 회사의 꽃은 영업이며, 영업의 꽃은 무엇보다도 세계를 상대로 영업 활동을 하는, 수출 영업이라고 생각했기 때문이며 특히, 효성의 수출 영업의 약점은 영업 사원의 대부분이 인문계 출신으로 구성되어 있어 기술 상담에 한계가 있기 때문임을 잘 알고 있었기 때문이었다.

당시 수출부는 미국의 시카고에 1명, 태국의 방콕에 1명의 주재원을 두고 그 외의 지역에는 그룹내 종합무역회사인 효성물산의 영업 활동에 의존하고 있는 실정이었으며, 수출의 주종품은 주상변압기와 배전변압기로 대부분을 방글라데시, 인도네시아, 태국, 이란, 사우디아라비아 등 동남아 시장에 수출하고 있었고, 소량의 중형 전동기를 미국의 Century라는 유통 회사를 통해 OEM으로 미국과 캐나다에 수출하고 있는 실정이었다.

이 과장은 미국에는 이미 주재원이 파견되어 있었고, 이왕 수출을 할 바에는 수출 시장의 불모지인 기술 선진국인 일본에 우리 제품을 수출해 보겠다는 생각에 동경으로 파견하여 줄 것을 요청하였다. 그리고, 툴툴히 배워온 일본어 실력도 시험해 보고 1년 전에 우연히 수출한 75마력 전동기 한 대의 수출 내력도 알아볼 겸, 일본 출장을 계획

하였다. 그러나 단지 그 목적만으로는 출장 허락을 얻기가 쉽지 않았다.

2. 일본 시장의 벽

일본어 회화 공부와 여러 가지 수출에 관련된 서류처리 업무 등을 배워가면서 지낸지 1년후인 1987년 봄, 드디어 동경 사무소에 발령을 받고 동경의 도라노몬가에 있는 효성물산 사무실의 한 모퉁이에 책상 한 개를 새로 마련하고 부임하였다. 3년 전부터 자재 조달을 위하여 주재하고 있는 자재부의 한 과장이 유일한 직장 동료였으며 동경의 이것 저것을 조언해 줄 수 있는 유일한 협력자였다.

그는 우선, 한국의 한국전력과 마찬가지로 동경에서 가장 전기 기기의 수요가 많을 것으로 예측되는 동경전력에 문을 두드려 보기로 하였다. 그러나, 세계 시장에 완전 개방되었다고 신문지상에서 요란하게 떠드는 것과는 전혀 다르게 동경전력은 결코 타국의 제품을 받아들일 자세를 갖추지 않고 있었다. 명목상으로는 세계의 공산권을 제외한 어느 나라에든, 수입을 개방하였다고 만들어 놓은 해외조달부의 관계자는 만나기도 힘들었지만 다섯번을 방문하여 겨우 만나 들을 수 있는 얘기는 너무나 높은 무역 장벽을 치고 있다는 것을 실감나게 해주었다. 동경전력이 시행하는 입찰에 참여하기 위해서는 우선, 공급업체 등록을 마쳐야 하며 등록을 하기 위해서는 사전에 품질인증 자격을 획득하여야 하고, 사전 품질인증 자격을 획득하기 위해서는 먼저 샘플을 무상 납품하여 일정기간 동안 실부하 운전을 거쳐야 하고 만일 실부하 운전시 정전사고 등 사고가 발생하게 되면 이로 인해 소비자가 입은 손실을 포함하여 모든 책임을

져야하는 등 너무나 큰 장벽이 가로놓여 있었다. 이런 조건을 수용하고 본국에 샘플을 요청하여 보았자 전망이 불투명한 상태에서 회사가 들어 줄리가 없고, 막상 들어준다 해도 잘못하면 엄청난 손해배상만 안게되는 결과를 초래하리라는 것은 불보듯 뻔한 노릇이었다.

동경전력을 포기한 그는 3년 전에 유일하게 효성으로부터 전동기 1대를 사간 사람을 찾아보고 싶었다. 같은 사무실에 있는 효성물산 직원에게 물어 호소다라는 그를 찾아간 곳은 동경에서 신간선을 타고 4시간을 달려간 일본 혼슈에서도 제일 북쪽에 위치한 이와데현의 모리오까라는 시골이었으며, 그는 전기기술자로 그 마을의 전기설비를 담당하고 있는 보안 책임자였고, 그가 사간 전동기를 비상용 발전기로 사용하므로서 이 과장을 놀라게 하였다.

유도 전동기는 전기를 이용하여 구동력을 발생시켜 운동에너지를 사용하는 기기인데, 물론 이론적으로는 이 전동기를 규정속도 이상으로 회전시키면 기전력이 발생되어 발전기의 역할을 할 수는 있지만 이것을 실제로 발전기로 사용한다는 것은 놀라움을 금치 못하게 되었다. 호소다씨의 말에 의하면 이론적으로는 가능하나 실제로 잘될지 몰라 값싼 전동기를 하나 사서 실험적으로 써보고 싶어 값싼 메이커를 찾던 중 대한무역진흥공사를 통해 효성중공업에 소개받아 주문하게 되었다는 것이다. 즉, 국내에서는 중전기 업체 선두 주자라고 하는 회사가 일본에는 전혀 알려지지 않고 있다는 것에 대해 또한번 놀라움과 부끄러운 일이 아닐 수 없었다.

그를 통해서 이 과장은 귀중한 정보를 얻게 되었다. 일본의 전기기기 시장은 주로 전기공사 업체나 지역의 전기보안 담당자가 구매하여 설치하

고 있으며, 전기공사 업체나 전기보안 담당자는 국가가 공인하는 전기기술자 자격을 획득한 기술자로 구성되어 있고, 이들은 일본 전기기술자 협동 기구라는 단체의 멤버이며, 이들이 매월 전기기술자 월례 모임을 갖고 서로 친목과 정보를 교환한다는 것이었다.

호소다씨의 소개로 이 과장은 전기기술자 월례 모임에 읍저버로 참가하게 되었고 그곳에서 비로소 일본의 중전기 시장의 정보를 파악할 수 있게 되었고 하나, 둘 전기공사 업체들을 사귄 수 있게 되었으며 효성의 카탈로그를 들고 선전을 시작할 수 있게 되었다.

그들에게 전동기 카탈로그를 보여주자, 그들은 하나 같이 효성 전동기가 일본에는 맞지 않는다는 것이었다. 한국에서는 한국 공업규격인 KS 규격에 의해 전동기를 생산하고 있으나 일본은 일본 산업규격인 JIS 규격에 의해 전동기를 생산하고 있었으며, 몇 년 전만 해도, 이들 규격은 국제전기 협회 규격인 IEC 규격과 동일하였으나, 미국을 중심으로 한, 북미권 국가들이 주도하여 효율을 향상시키고, 컴팩트화 하게 IEC 규격을 개정하였고, 일본도 JIS를 개정하여 적용하고 있으나 한국은 아직도 Model Change를 위한 연구 개발비와 막대한 금형 투자비 부담 때문에 중소기업들과의 이해가 엇갈려 KS 규격을 개정하기는 하였으나 아직 적용은 하지 못하고 있는 실정이었기 때문이다. 따라서 전동기 수출은 거의 불가능한 실정에 놓이게 된 것이나 다름이 없었다.

그러나, 전동기는 어렵지만 주상변압기를 수출할 수 있겠다는 새로운 희망이 싹트기 시작했다. 일본에서는 한국에서와는 달리 주상변압기를 전력회사가 직접 구매하는 것도 있지만 전기공사 업체가 구매하는 것도 많다는 것을 전기기술자 월례

모임에 참석한 기술자를 통해 알 수 있었으며 여러 차례 월례 회의에 참석한 결과 전기공사 업체 사장들과 친교를 나눌 수가 있었다.

3. 주상변압기 벤치마킹

그중 오사카 근교에서 이텐이라는 전기공사 업체를 운영하고 있는 이데 사장과는 가끔 소주도 같이 나누며 서로 얘기를 나누던 끝에, 가격과 품질만 좋으면 효성의 변압기를 한번 써 보겠다는 제안을 받게 되어 일본의 변압기 카탈로그와 제원표를 받아 회사에 보내어 검토를 의뢰하였다. 그러나, 며칠 후 설계 과장으로부터 받은 회답은 도저히 일본 변압기의 특성과 치수를 도저히 맞출 수 없다는 것이었다.

몇 년 전에 일본 변압기를 구입하여 분해해 본 결과에 의하면 일본 변압기가 동일한 용량, 동일한 전압의 효성변압기 보다 결코 작지 않았는데 이텐사가 제시한 특성과 크기로는 도저히 설계를 할 수 없다는 것이었다. 동일한 특성을 내려면 무려 크기는 130%, 중량은 120%가 되어야 하며 가격은 일본의 실거래 가격의 2배가 되어야 한다는 것이었다. 더구나 가격을 터무니없이 깎으려고 이데 사장이 까다로운 조건을 제시하는 것이 아니냐는 의심까지 하고 있었으며 한편으로는 한국과 일본은 전기를 보내는 배전 전압에 차이가 있어 일본의 경우 6,600Volt로 전기를 보내고 있어 이 전압의 변압기를 값싸게 만들 수 있고, 한국은 22,900Volt로 전기를 보내기 때문에 과거에 분해해 본 변압기는 한국 것이 더 작은게 아니냐는 의견도 있었다.

이 과장은 이 사실을 이데 사장에게 말하자 그는 싱긋 웃으며 언제 시간이 나면 오사카에 한번

와서 소주라도 한 잔하고 자기 회사에 있는 변압기를 한번 보라고 했다. 그럼 즉시 가자고 하여 그 날밤 이데 사장과 함께 신간센으로 오사카로 달려 갔고, 이데 사장이 제시한 Spec.이 결코 거짓이 아님을 확인하고 쇠 줄자를 대고 사진까지 찍어서 한국으로 송부하였다. 그러나 사진을 받은 설계 과장은 도저히 이해할 수 없으며 물건을 사서 보내주면 한번 분석해 보고 싶다는 회답을 보내왔다.

이 과장은 다시 이데 사장에게 부탁하여 이데 사장이 갖고 있는 중고 변압기를 팔라고 조르기 시작했다. 그러나, 그것은 결코 쉬운 일이 아니었다. 아무리 비싼 가격에 판다해도 자신이 거래하고 있는 회사의 기술 노하우가 들어 있는 제품을 외국 업체에 판다는 것을 결정하기는 쉬운 일이 아니며, 만일 일본의 메이커가 이 일을 알 경우 자기 회사의 신용에도 큰 문제가 되기 때문이었다. 이 과장은 절대 비밀을 약속하고 효성의 기술이 현재 이렇게 큰 차이가 나는데 언제 일본을 따라잡을 수 있겠으며, 메이커가 안다고 해도 효성물산에 고철로 처분하였다고 하면 되지 않겠느냐며 3개월 간에 걸쳐 설득과 애원을 한 끝에 이데사가 효성물산에 고철로 처분하는 것으로 하고 효성물산은 이 고철을 한국의 제강 업체에 파는 것으로 하여 변압기 3대를 사서 한국으로 보낼 수 있게 되었다. 변압기를 팔러 일본에 온 이 과장으로서 는 반대로 변압기를 사게 되었으니 실로 한심한 일이 아닐 수 없었다.

3개월이 지난 후, 설계 과장으로 부터 온 회신은 더욱 실망스런 것이었다. 내부 구조가 한국 회사들이 만드는 것과는 전혀 다르다는 것이었다. 나중에 안 일이지만, 일본과 한국은 전기의 수송 시스템에도 차이가 있었으며, 변압기의 발전 과정

에도 차이가 있었기 때문에 내부의 본체 구조가 전혀 달랐던 것이다.

일본은 미국으로부터 받은 기술을 개량하여 자기 것으로 만든 방법으로 내부를 만들고 있었고, 미국은 일본에게 준 기술을 바꾸지 않고 그대로 사용하면서 그 기술을 한국에 주었고, 한국도 그 기술에 의한 방법대로 변압기를 만들고 있었기 때문이었다. 물론, 일본이 사용하고 있는 이 방법도 미국이 개량하기는 하였으나 인구 밀도가 넓은 미국에서는 효율성이 적은 방법이었으며, 효성에도 이 방법에 대한 기본원리를 아는 설계 경험자가 있었으나 이론적인 공부에 그쳤고 자료만 모아 놓고 있는 실정이었다.

4. 최초의 변압기 5대 수주

동경에 부임한지 1년이 지난 12월, 해외 주재원 회의에 참석차 귀국한 이 과장은 이제까지의 경위를 상세하게 사업 부장에게 보고하고, 일본에 수출하기 위해서 보다는 기술력 향상을 위해서라도 조금은 손해를 보더라도 수출을 하는 것이 회사에 이득이 되는 일이라고 설득하기 시작하였다. 사업 부장은 처음에는 별로 시큰둥한 반응이었으나 기술과 제작 방법의 차이에 대한 설명을 자세히 듣고 공장에 전화로 확인한 후, 저가 수주를 해서라도 수출해 보자는 결심을 하고 어떻게하든 수주를 하라고 지시하였다. 효성으로서 손해를 보더라도 일본에 수출한다는 것은 큰 의미가 있는 일이었다. 일본에 수출할 수 있다는 것만으로도 기술 수준이 선진국 대열에 들어섰다는 것을 인정받는 것이 되고 국내 시장은 물론 동남아 시장에서도 그 품질을 의심받지 않게 되기 때문이었다.

1988년 1월, 동경에 돌아온 이 과장은 곧 바로

이텐의 이데 사장을 만나러 오사카로 달려갔다. 우선 일본 시증가의 90%선에서 납품을 할테니 10대라도 주문을 해 달라고 조르기 위해서였다. 그러나 이데 사장은 한마디로 거절하였다. 값싸게 사는 것은 좋지만 만일 하자가 발생하여 정전이라도 된다면 자신의 영업 기반에도 영향을 미치게 되고 잘못되면 손해배상이 엄청난 일이니까 모험을 하지 말자는 것이었다. 이제까지 잘 지낸 우리 사이 금가게 하지 말고 이렇게 그냥 알고 지내는 게 좋지 않겠느냐는 것이 이데 사장이 웃으면서 하는 답이었다. 이 과장은 동경에 부임한지 1년이 지났는데 한 건의 수도도 못하여 말이 아니니 한번 믿고 도와 달라고, 효성이라는 회사가 그래도 한국에서는 제일 큰 중전기 회사인데 사고의 책임을 못 지겠느냐는 등, 문제가 발생하면 즉시 교환할 변압기를 항상 동경에 대기해 놓겠다고 간청하다시피 설득하였다. 그러나 이데 사장은 난처한듯 확답을 주지 못했다.

2월의 전기기술자 월례 회의가 있던 날, 이데 사장은 이 과장에게 효성 공장을 한번 보여줄 수 있겠느냐고 제안을 해왔다. 이 과장이 그렇게 자신있게 말하니 공장을 한번 보고 결정하고 싶다는 것이었다. 이 과장은 물론 좋다고 했고 3월에 이데 사장은 이 과장과 함께 효성의 변압기 공장을 방문하였다. 주상변압기를 만드는 공장과, 배전변압기, MOLD 변압기, 그리고 초고압변압기 공장을 돌아보고 전동기 공장까지 돌아 본 이데 사장은 충분한 설비와 345KV 변압기까지 만들고 있는 공장을 보고 만족한 얼굴로 일본으로 돌아갔고 1주일 후에 이 과장은 이데 사장으로부터 5대의 변압기를 주문받게 되었다. 물론 가격은 일본 시증가의 80%선인 짝 가격이었으며 우선 5대를 써 보고 품질이 우수하면 앞으로 계속 좋은 가격으로

거래를 하고 싶다고 하였다. 이 과장으로서도 동경에 부임한 이래 1년 3개월만의 첫 수주였다.

2개월만에 물건은 오사카 항구에 도착하였고, 이텐 사에 입고되던날 이 과장은 자랑스럽게 이데 사장의 앞에 나타났다. 그러나 포장을 풀고 난 뒤 이 과장은 물건의 상태를 보고 부끄러워 얼굴이 화끈거림을 금할 수 없었다. 제품은 모서리 용접부에서 녹이 비치고, 여기저기 철이 벗겨져 있었고 크기는 10% 큰 것이 일본 제품이 날씬한 미인 처치라면 이 제품은 얼굴에 분을 덕지덕지 바른 뚱뚱한 시골 아주머니 같았기 때문이었다. 그래도 이데 사장은 이과장을 보고는 싱글 싱글 웃으며 “마무리를 좀 잘해야겠어요. 일단 왔으니 한번 써 봅시다. 속이 중요하니까, 한 6개월 간 사고가 없으면 더 주문하죠. 다음엔 화장을 좀 잘해서 보내야겠어요.”라고 웃으면서 인수중에 사인을 해주었다. 그후 4개월이 지난 9월이 되자 이데 사장은 다시 20대를 주문하였고, 11월에 다시 67대를 주문하여 1988년에 총 90대를 수출하게 되었으며 이듬해인 1989년에는 260대를 수출하게 되었다. 나중에 안 일이지만 일본인들은 위험 부담을 피하기 위하여 처음부터 많은 양을 주문하지 않는다. 처음에 조금 주어보고, 신용이 있으면 양을 늘려가다가 2~3년이 지나야 많은 양을 주문하는 습성이 있다. 이데 사장도 3년째인 1990년에는 양을 늘려 380대를 주문하였다.

처음 납품이 납품가가 제조원가의 120퍼센트로 적자이던 것이 점차 제조기술이 향상되고 대량생산을 하게 됨으로서 원가도 점점 좋아지고 납품가도 일본 시장가의 95퍼센트로 상향 조정되면서 100퍼센트 선이 되게 되었고, 연간 1,000대를 수주하게 되면, 소량이나마 흑자 수출도 가능하게 될 전망이다.

이텐사에 변압기를 납품하기 시작하게 되자, 이 과장은 자신이 생겼다. 기술자 월례 회의에서도 그 소문이 퍼지기 시작하였고 같은 멤버인 다이신과 MIC사 등의 사장들에게서도 주문이 들어와 1991년에는 총 895대, 1992년에 총 835, 1993년에는 1,760대를, 그리고 1994년에는 2,000대를 수출하기에 이르렀다.

5. 미쯔비시전기에 OEM 수출로 제조 기술 향상

이텐사에 납품이 시작되자 이데 사장은 이왕이면 일본 제품과 사이즈와 중량을 맞추어 줄 수 없겠느냐는 주문을 하였다. 그러나 공장으로서의 현재의 기술로는 어렵다는 대답뿐이었고 2~3년간 만들다 보면 실력도 쌓여 좋아지지 않겠느냐는 반응이었다. 이 과장은 일본과 기술제휴라도 해서 기술을 레벨업 시키고 싶었지만, 일본과 기술제휴를 하면 일본에 수출이 불가능해지고 일본 회사들로서도 효성과 기술제휴를 하면 1~2년내에 그들을 따라 잡아, 지금도 동남아 시장에서 경쟁 상대인 효성을 호랑이로 키우는 격이 되기 때문에 기술 이전을 꺼려하고 있다는 것을 잘 알고 있었다. 또한 효성으로서도 이에 대한 기술이 전혀 없는 것이 아니기 때문에, 매출의 10~20퍼센트밖에 안되는 일본 수출을 위해 기술제휴를 해야 할 이유가 없다고 판단되었다.

이런저런 궁리를 하던 차에 1990년 3월 미쯔비시전기로부터 효성을 통해, 한국의 포항제철에서 생산하는 변압기 철심을 재단하여 사고 싶다는 제안을 받게 되었다. 포항제철이 생산하고 있는 변압기용 철심은 폭이 916밀리미터로 각 회사들이 이 재료를 사다가 필요한 폭으로 재단하여 사용하

고 있는데 대부분의 일본 회사들은 자기들 공장에 재단기를 가지고 있지 않고 철심 센터라는 자회사를 두고 그 곳에서 재단하여 가져다 사용하고 있기 때문에 포항제철에서 철심을 사서 다시 철심 센터로 보내어 재단하는 번거로운 일도 피하고 한국에서 아예 재단해서 가져오면 값이 싸질지도 모른다는 생각에서 였다.

이 과장은 즉시 나고야의 미쯔비시전기의 배전 제어기기 부장인 독가시 부장을 찾아갔다. 독가시 부장은 이 과장이 직접 만나 본 적은 없지만 3년 전부터 한국으로부터 부품의 공급 가능성을 타진하기 위해 효성을 방문하여, 효성의 설비를 둘러 본 적이 있기 때문에 잘 얘기하면 재단된 철심뿐만 아니라 완성된 철심을 반 제품으로 만들어 수출할 수도 있을 것이라고 생각되었다.

일본의 소형변압기의 철심은 816밀리의 원단을 적당한 폭으로 재단한 후, 적당한 양을 적당한 크기로 감아서 4면에서 장방형이 되게 누르는 휘밍을 한 후 열처리하여 모양도 굳히고, 재단 또는 누르는 과정에서 발생한 응력을 제거하여 제철 회사에서 만들 당시의 특성을 회복하게 하는 공정을 거쳐야 하며, 이 누르는 과정과 열처리하는 과정이 제조기술의 핵심이었다. 만일 미쯔비시전기에 이 완성된 철심을 납품할 수만 있다면 미쯔비시전기의 변압기 제조 기술을 어느 정도는 상세히 알 수 있을 뿐만 아니라, 휘밍과 열처리 공정을 미쯔비시전기로 부터 지도를 받을 수도 있고 미쯔비시전기의 철심 도면도 입수할 수 있기 때문에 미쯔비시전기 제품의 내부 구조는 물론, 권선의 상세 치수도 유추해 낼 수 있는 등 효성의 기술향상에 큰 도움이 될 수 있을 것 같았다.

독가시 부장은 처음에는 철심 완성품을 공급하겠다는 이 과장의 제안에 별로 관심이 없었으나,

효성이 이미 이덴사에 1988년부터 2년 동안 350대의 변압기를 수출해 왔으며, 금년에도 그 정도의 물량을 공급할 것이라는 설명에 큰 관심을 보이기 시작했다. 1990년 5월 이 과장은 독가시 부장을 안내하여 효성 공장을 다시 방문하게 되었고 이덴사에 납품할 변압기 철심을 제작하는 공정을 자세히 관찰하고 돌아간 후 6월부터 재단한 철심과 함께 소량이나마 철심 완성품을 주문하기 시작하였다. 물론, 처음에는 철심 완성품의 품질이 미쓰비시전기의 자작 품에 미치지 못하는 못하였으나, 미쓰비시전기 기술자의 지도도 받고 효성도 부단한 개선 노력을 하여 효성의 기술향상에 큰 기여를 하게 되었으며 그 결과로 이데 사장이 주문한 제

품도 일본 내에서 생산한 제품과 뒤지지 않을 정도의 크기와 가격 경쟁력을 확보할 수 있게 되었다.

6. 후 기

이 과장은 1993년 1월에 차장으로 진급하여 그 해 12월에 본사로 돌아와 1994년 1월부터 전사적으로 추진하고 있는 경영혁신팀을 이끌면서 그의 탁월한 추진력을 회사 개혁을 진두 지휘하는데 100퍼센트 발휘하고 있으며 1995년에 부장으로 승진하는 등 효성의 대들보 역할을 하고 있다.

