

E4

Session

초일류기업 소니의 국제물류 전략

조진행 교수 (한라대학교)

I. 序

o 세계경영환경

- Glocalization

o 제조업물류환경

- 핵심역량집중
- 재고집중화
- 제조업신기법
- 재고감축

o Sony

- Global 전자회사 (해외부문 73%)
- 전자, 오락, 금융 등 3개 사업군
- 금융부문 4.4% 불과(97년도 총매출)
- 전자제품의 절대강자」 -> 디지털 왕국 전환 노력
(디지털가전+IT+통신)

o 배경

- 소니는 '디즈니'와 같은 종합엔터테인먼트 서비스 기업을 목표로 함
- 전통적인 전자부문(HW)의 비중은 점차 낮아지고 오락 등 SW
부문의 비중은 높아짐
- 그러나 여전히 새로운 기술과 유행을 창조하는 Global 전자회사

o 목적

- 초일류기업 소니의 물류전략을 알아보고자 함
- 전세계에 수십개 공장 과 유통망 운영
- 조직
- 운영정책
- 물류정보시스템
- e-business전략

II. 소니 소개

1. 연 혁

1) 설립

- 1946년 故 Ibuka Masaru와 Morita Akio가 창립
(동경통신공업(주))
- 1958년 SONY Corporation

2) Sony Product History

- 최초의 아이디어 상품 : 전기 밥통
- 세계 최초 트랜지스터 라디오 개발 (1955)
- Trinitron color TV(1968)
- Walkman personal stereo(1979)
- DVD player(1997)
- Memory Stick(1998))
- 오디오, 비디오, 커뮤니케이션 그리고 정보기술 제품들의
주도적인 제조업체

3) 브랜드의 기원

『Sonny』 = 라틴어 『Sonus』 + 『Sonny』

Sonus='Sound' 그리고 'Sonic'

『Sonny']='Little son'

2. 사업 부문

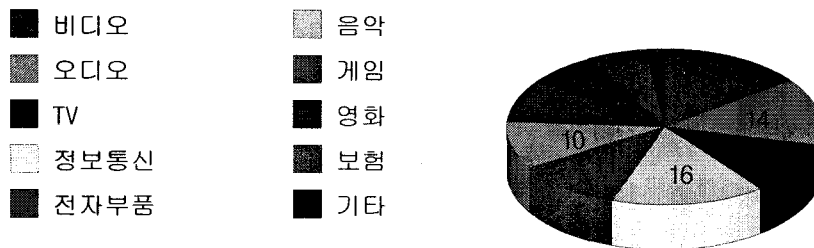
1) 매출액 기준(2000년 631억달러)

- 전통적 부문 비중 축소: 오디오(14), 비디오(15), TV(11)
- 오락부문 비중 확대: 정보통신(16), 전자부품(11), 음악(10)
- 하드웨어기업 -> 소프트웨어 기업으로 변신-> 수익성 제고

2) 영업이익

- 전자부문(44), 게임(29), 영화(14), 음악(10) 기타

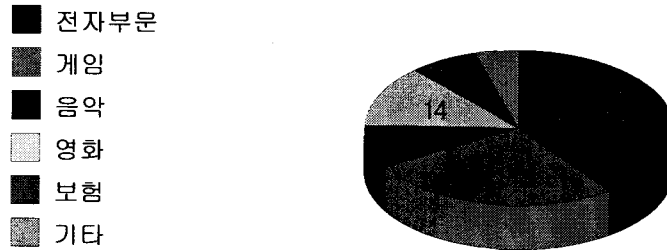
사업부분별 매출(631억 달러)



(차트안의 숫자는 %를 나타냄)

〈그림 1〉 소니의 매출 구성

영업이익 (23억 달러)



(차트안의 숫자는 %를 나타냄)

〈그림 2〉 소니의 손익 구성

3. 비전

1) 비전

- 소니의 라이벌 기업은 디즈니와 같은 기업이다.
- 소니의 궁극적인 목표: 종합 엔터테인먼트 서비스 기업」
- 소니의 미래상: '최초의 광대역 엔터테인먼트 회사'
종합 인터넷·네트워크회사로의 전환 꿈

2) 추진 전략

- 디지털 네트워크 사업 강화
- AV와 IT의 융합에 의한 디지털 AV사업 추진
- 위성방송사업 진출
- 본업 강화를 위한 금융사업 확대

4. 경영방침과 現 경영체제

1) 경영방침 - 『세계화를 향한 최고의 전략』

- 가치 창조 경영
- 현지화 전략
- 글로벌한 기술 경영
- 글로벌화 목표
 - ① 명확한 비전과 정책
 - ② 명확한 목표와 경쟁사로부터의 전략의 차별화
 - ③ 연구개발주제의 전략적인 선정과 예리한 초점 맞추기 및
공정한 평가
 - ④ 소니가 연구개발활동을 하는 분야에 있어서 탁월한
연구원·관리자 양성
 - ⑤ 전세계 소니에 기술과 인력자원의 유동성 확보
 - ⑥ 내부적 및 외부적 글로벌화

2) 現 경영체제

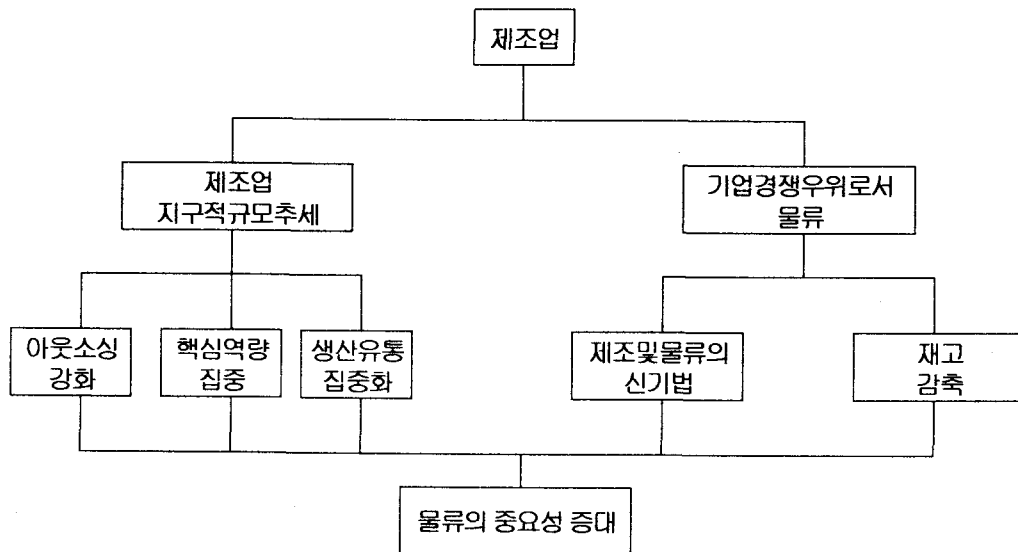
- 『新·舊 경제 접목 본격화 - 이데이 회장·안도 사장 2인 체제』
- 전통적인 2인 체제: 회장과 사장은 역할 분담
- 인터넷관련 미래산업: 이데이 회장: 그룹전체를 총괄, 기업가치 제고에 주력
- 가전부문: 안도 신임 사장

III. 전자산업 물류시장 환경

1. 제조업물류 요인

1) 제조업물류의 핵심요인(그림3)

(그림 3) 제조업 물류의 핵심요인



o 핵심역량집중 전략

- 기업이 보다 좁은 제품군이나 서비스군에서 보다 넓은 지구적 전략을 수행하는 것을

의미 (대표적인 기업 소니).

○ 재고집중화전략

- 전 유럽 재고거점 4개로 조정(소니)
- 전유럽 16개 재고거점에서 3개로(Philips)

○ 제조업신기법

- CAD, CAM, CIM

○ 재고감축

- 기법 및 개념 : JIT, TQM, MRPI, MRPII, OPT, DRP, LRP
- Sony의 TQM
 - . 소니 Bridgend(Wales)공장은 70배의 결품을 개선 (1985-1989).
 - . 현재 이 연장선상에서 무결함을 운동 전개.
 - . 따라서 1989년부터 소니브리젠드 공장에서 검품이 실시되지 않음 (배송의 약 90%).

2. 소니의 세계 전자산업시장

1) 4대 권역시장: 일본 - 미국 - 유럽 - 아시아

2) 지역통괄본부: 각 지역에서 개발 생산 판매 마케팅 유통을 완결

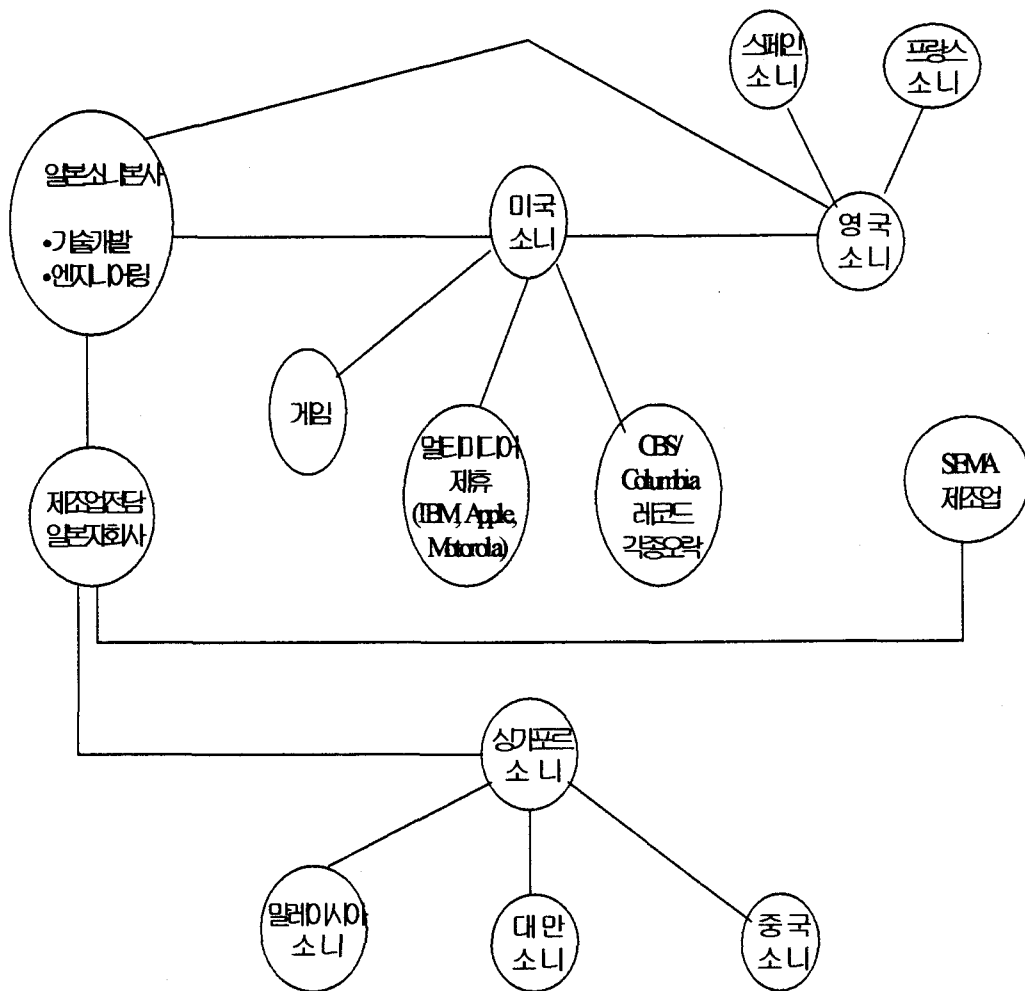
3) 소니 해외공장

- 동남아시아: 한국, 대만, 태국, 말레이시아, 싱가포르의 5개국에 13개
- 북미: 5개
- 유럽: 8개

4) 소니의 글로벌네트워크

(그림4) 소니의 글로벌 네트워크

(그림4) 소니의글로벌네트워크



- 물류업무: 각 공장 단위 -> 지역별 여러 공장 그룹별 종합물류체계
- 물류전략: - 수출중심
 - 기술혁신 가속화, PLC 단축-> 수출리드타임 단축이 중심
 - 신속한 수송이 중요
 - 종래의 마케팅 + 신속수송 개념

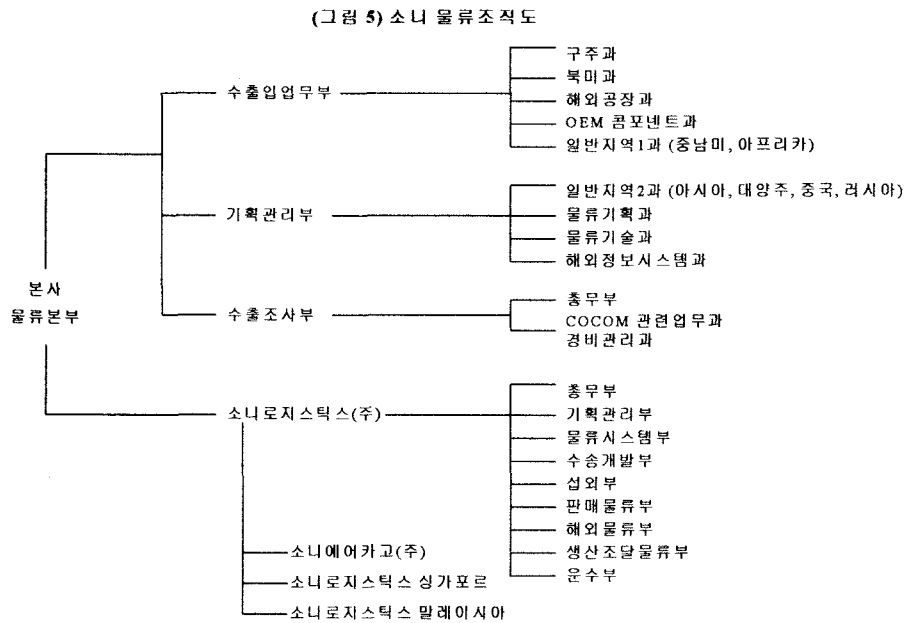
IV. 소니의 물류전략

1. 물류운영정책

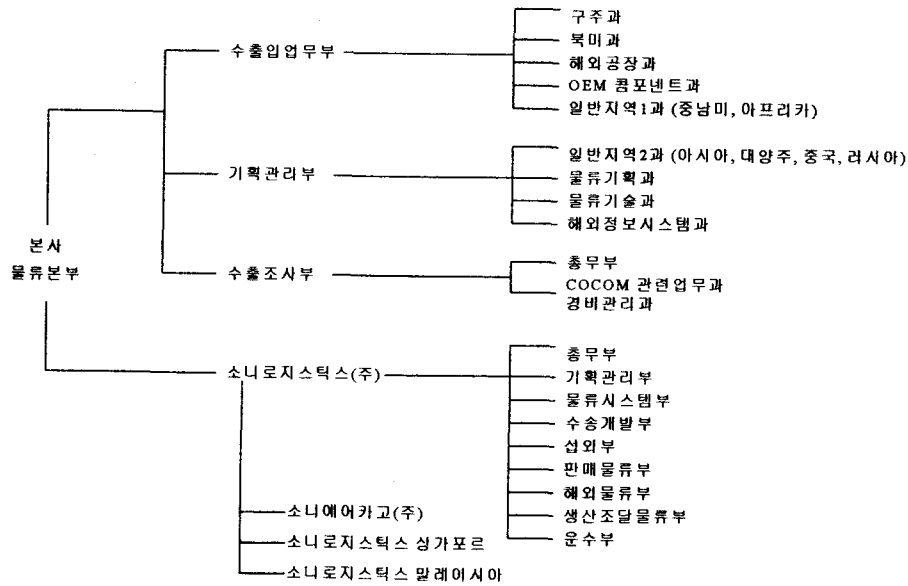
- 재고 최소화
- 환율변동, 임금 및 세금 인센티브를 고려한 지구적 제조 및 조달정책
- 세계 주요 시장에서 제조

2. 물류조직

(그림5) 소니 물류조직도



(그림 5) 소니 물류조직도



1) 물류자회사

- o 1962년 소니 창고(주) 자본금 4,500만엔
- o 1988년 소니로지스틱스(주) 자본금 10억엔
 - 소니 100% 출자. 매출액의 99% 소니그룹거래, 소니모회사거래 50%,
 - 수출물류매출액 18%
- o 산업조직론상 기업내부화(Make-or-Buy)중 Make에 해당
- o 소니 물류본부장이 자회사인 Sony Logistics Corporation (SLC)의 사장 겸임

2) 물류본부

- o 세계적인네트워크에서 재고관리, 출하지시, 수송수단선정 및 선박회사 교섭 등 업무

3) 소니로지스틱(주) (Sony Logistics Corporation: SLC)

o 업무

- 본사의 지시에 따라 집화, 화물혼재, 보관, 포장, 통관포함 국제복합운송 업무수행
 - 국제복합운송은 전문업체에 아웃소싱
 - 세계각지에 물류센터 및 일본내 국제물류센터 설립 운영
 - . 중남미 mixing center, 동남아 소니로지스틱스 싱가포르, 기타 물류센터
 - . 일본내 동경항 국제물류센터 5개소, 나고야항 1개소
 - 국내물류활동: 특약시스템으로 공장 및 창고로부터 판매회사 거치지 않고 직접 특약점에 납품(lead time 단축)
 - 따라서 소니그룹의 국내 및 글로벌물류 담당
 - 국제물류: SLC분사조직인 Sony Global Logistics(SGL)가 담당
- o 물류서비스 수준의 향상과 유통공급망관리(SCM)의 실현을 위하여 소니그룹의 물류전략기획은 물론 수출입 업무의 감사 지도, 각 물류거점 서비스 기준의 관리 지도 까지 총괄.
- o 또한 세계 각 지역 물류기능의 연계체제구축 및 네트워크화를 통한 효율화를 도모하고
- 물류비 절감, 리드타임 단축, 최적수송체제 구축, 정보인프라 구축 등을 도모.
- o 따라서 SLC는 소니그룹의 전문물류업체로서 전세계적인 SCM을 구축
- o 또한 전자상거래의 확산에따라 중간도매상에 직송 또는 개별고객에게 신속한 택배수송을 위한 물류체계도 구축
- o 소니는 이미 VAIO를 통한 인터넷판매나 인터넷접수 AIBO의 직송등 체계를 구축

○ 환경보전 모범 기업

- ISO14001 인증취득 추진
- 취득의 목적: 환경보전대책, 경비절감, 체질개선, 기업으로서 이미지 개선
- 2000년까지 1995년에 비해 에너지 30% 절감, 폐기물 70% 감소, 대기오염 15% 감소를 추진
- 물류합리화 및 수송시스템의 개혁에 의한 대기오염물질 및 지구온난화 가스의 배출량 억제 등 도 추진

4) Sony Global Logistics (SGL)

- 각 국제물류 거점으로부터 부품 반제품의 조달과 판매회사 및 고객에 대한 제품의 수출업무 담당
- 동서기간항로 및 남북항로등에서 수송수단의 선정과 컨테이너선사 항공사의 선정 등 국제물류전략을 담당

5) 동남아물류자회사

- 싱가포르 지역통괄본부(SONIS; Sony International Singapore)
 - 싱가포르 정부의 세제상 우대조치로서 주변제국의 관련회사를 통괄하는 다국적기업에 부여하는 자격(OHQ; Operational Headquarters)
 - 국제기업의 두뇌를 모아 산업의 소프트화를 꾀함
 - 싱가포르의 공업화 한계 극복 대안

- 동남아 공장, 관련 회사를 통신망으로 연결하여 운영 원활화
도모

- 부품조달 거점(1987년 설립)

- 전신은 소니파트센터(1982 설립)

o SLS(Sony Logistics Singapore)

- 각 공장의 운영을 물류면에서 지원

- SONIS와 소니로지스틱스가 공동 출자 설립

- 해외완제품 집약물류거점, 중계무역거점

- 물류총괄기능 즉 자재부품센터(조달물류), 동남아 공장의
제품물류, 시스템스테레오의

각 구성제품을 역내에서 집화하여 일괄 포장, 제품의 수리용
부품을 각국에 항공편

수송, 반도체 및 광학부품장치의 판매물류, 제품과 부품의
물류정보관리

- 효과

- . 총재고의 축소, 일괄물류비의 절감, 출하빈도 증가 출하로트의
대형화로 고객서비스수준 향상, 집약화에 따른 인적자원의
유효활용

- . LCL화물의 혼재로 약 3배의 수송비용 절감

- 산하에 1989년 SLM(Sony Logistics Malaysia),

- SLT(Sony Logistics Thailand) 설립

2. 유럽물류전략

1) 영국 단일 중앙창고시스템으로 전환

- 재고수준의 최소화와 고객서비스 수준 유지위해
- 최적입지
 - Thatcham(Berkshire Newbury 근처)
 - 1986년 영국운영센터
 - 재고집중전략 효과(리드타임의 3주 단축, 재고가용율 향상, 연간 백만파운드의 물류비)
 - 절감, 표준서비스 확립(예 24시간 주문사이클 배송서비스)

2) 범유럽전략

- 재고비가 유럽내 총판매물류비의 78%
 - > 소수입지에 재고집중 -> 입지 선정
- 범유럽 물류전략
 - 4개 물류센터 체계로 축소
- 단일창고포기 사유
 - 높은제품 처리량, 화재 등 위험성, 전유럽에 걸친 고객서비스 유지문제

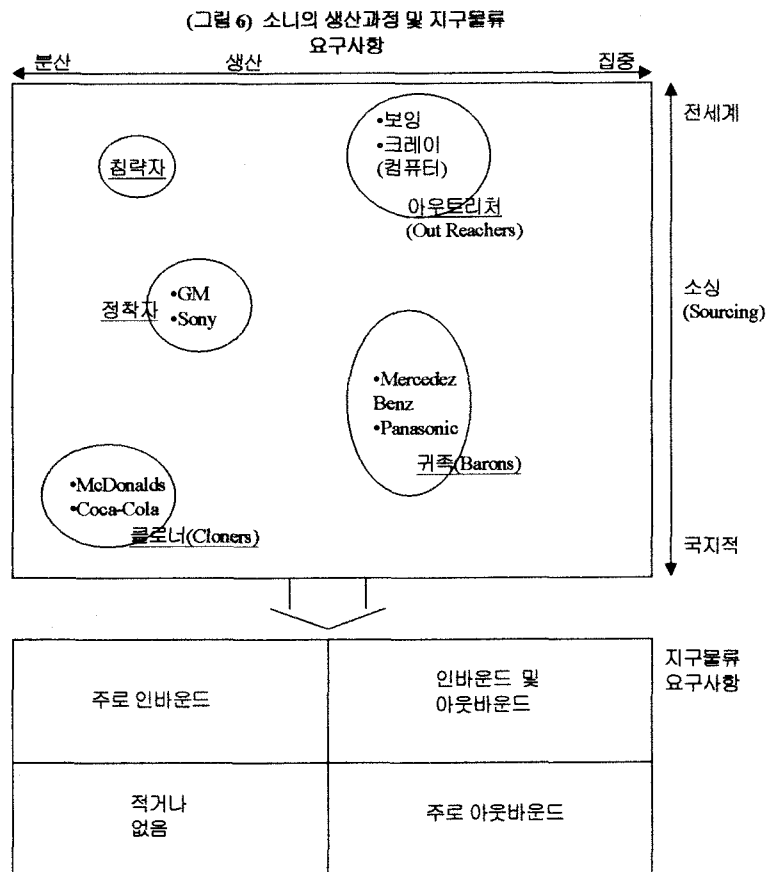
2) 地球的 物流戰略

- 제품시장 특성 뿐만아니라 생산과정의 관점에서도 (그림-3)과 같이 수립될 수 있음.
- 5개 群集이 생산패턴(집중 또는 분산), 소싱패턴(국지적 또는 전세계적)에 따라 생성
- 소니社는 과거에 침략자(invader)위치에 있었으나, 지금은 定着者 위치.
또한 인바운드 및 아웃바운드 地球物流戰略을 채택
- Panasonic 社는 貴族(baron) 위치에 있고 주로 아웃바운드 地球物流戰略을 채택

o 3가지 다른 성공요인

- 클로너(cloners)의 경우 최선의 실무 보급
- 아우트리처(outreachers)의 경우 전문물류업체와 파트너쉽
- 그리고 다양한 地球物流시스템간 (침략자 위치, 정착자 위치 및 貴族位置間) 轉換의 柔軟性 등이 그들이다.

(그림6) 소니의 生産過程 및 地球物流요구사항



3. 국제물류정보시스템

1) 소니의 글로벌정보통신시스템

- 4대 권역관리시스템 즉 일본, 북미, 유럽 및 동남아 권역의 각회사와 주요 관련회사를 on-line으로 연결하는 정보시스템

- 시스템구성
 - 내외판매회사의 시장예측, 수발주 등 판매관련시스템
 - 제품사업본부 마다의 생산 판매계획시스템
 - 공장마다의 생산출하관리시스템
 - 물류부문의 수주 재고관리 서류작성 등의 시스템
 - 거기에 본사를 포함하는 일본국내, 북미, 유럽, 동남아시아, 기타 주요 관련회사를 연결
 - 각 지역은 상호간에 위성경유 전용통신회선으로 연결하며 전세계에서의 단말기는 12,000대 이상으로 예상

- 이를 통한 세계적 물류네트워크로 화물의 흐름을 상시 관리하고 스피드업을 꾀하여 재고 없는 생산시스템을 세계적 규모로 확립

- 이들 다국적기업은 국제적 정보통신 네트워크로 생산 판매 물류를 통괄하지만

- 실제 물류업무는 물류전문업자에 의존

- 소니의 경우 90년대에 세계4대권역을 연결하는 글로벌 로지스틱스로 통합정보통신시스템을 본격적으로 도입

- 효과
 - 일개월단위의 생산 판매계획 -> 주단위로 단축

- 앞으로 제품재고를 반감하여 각 사업본부의 수주로부터 납품까지의 기간을 1/3로 축소할 예정
- 종래보다 정보의 전달 처리가 신속 -> 서류의 처리시간의 손실을 대폭적으로 삭감가능 - 더욱이 판매 사업본부 공장의 사업계획을 月 단위로부터 週 단위로 이행시킴으로써 시장동향에 세심하게 대응할수 있어 제품 부품의 재고도 크게 삭감 가능

o 도입배경

- 종래의 판매, 물류를 사업본부 공장등 부문별 국별로 운용해 왔던 것에 따른 불합리를 제거하고
- 세계4대권역체제의 진전에 부합한 세계규모로 기동적인 정보처리 의 필요성 절감
- 따라서 JIT와 POS에의 접근 또는 세계적 생산과 판매에 있어서 재고제료를 지향

o 이렇게 소니는 세계적인 물류네트워크를 통한 철저한 물류관리 -> 다국적기업에 의한 地球的物流 업무를 수행-> 기업내국제거래의 실현을 도모.

4. 國際航空貨物

o 소니가 국제항공화물 대리점을 그룹기업으로서 보유

- 전신은 소니로지스틱스가 1981년 4월에 설립한 (주)작스 에어 카고

- 이유

. 소니와 그 그룹의 국제항공화물 취급량이 급속히 신장

. 항공수송이나 국제복합수송의 노우하우를 소니그룹내에서 활용하기 위함

o 국제항공수송화물은 소니의 제품, 키트부품 이나 보수용 부품 등

- 1989년 社名을 소니에어카고(주)로 변경
- 동사의 자본금은 1억엔, 매출액의 절대적인 비율을 소니그룹이 점유
- 취급업무는 IATA공인 국제항공화물대리점과 통관업
 - 대리점 업무로서는 수송방법의 검토, 수송루트의 설정, 항공회사의 선정,
 - 화물의 혼재, 도착지공항으로부터의 물류서비스 등
 - 통관업으로는 수출입통과서류의 작성 신고, 동물 식물검역수속, 수출입화물의 집배업무, 포장등을 수행
- EU 단일시장의 출현에 따라 런던지점 개설, 북미 및 동남아에서의 지점개설을 통한 해외네트워크 확충
- 이같이 소니는 항공화물부문을 子會社화하는 것으로 가일층 국제 물류체제가 강화됨

5. e-business 전략

1) 네트워크마케팅 전문회사 설립

o 'Sony Style.com Japan Inc.'

- 이 인터넷사이트를 통하여 고객과 새로운 관계를 설정
 - product style, customerized style, shopping style
 - 이외 4개 서비스 운영: VAIO Style(PC 관련), Home Network Style(AV 관련), Visual Network Style(캠코더, 디지털카메라 관련), Music Style(메모리 관련)
- 또한 '고객데이터베이스구축'과 이를 근거로 부가가치 서비스를 제공하기 위한 소니빌딩(동경 긴자(銀座)) 및 소니타워(오사카)등 소니그룹의 인프라활용을 적극 추진

2) 전자상거래 추진

o 전자상거래 인터넷사이트 개설

- Sevendream.com 설립(2000.2)

- 본격적인 전자상거래 인터넷 사이트 개설하고, 세븐일레븐에 설치된 멀티미디어

단말기를 활용하여 선진화된 서비스 제공

- 합작사를 중심으로 유통, 정보기기, 정보서비스, 컨텐츠,

인터넷기술부문의 선도 기업과 제휴를 통한 전자상거래의 본격추진, 디지털사회에 대비한 인프라기반구축, 새로운 컨텐츠 및 비즈니스모델의 개발, 전자상거래의 인프라확충 등 전자상거래시장의 발전도 도모

V. 결 론

o 물류조직의 Make-or-Buy에서 Make 위주

- 소니의 물류자회사인 Sony Logistics Corporation의 경우 물류사업 본부장이 겸임

- 국제항공화물 역시 그룹기업으로 보유함으로써 자회사화

o 그러나 국제복합운송은 전문업체에 Outsourcing

o 유럽물류전략에서 재고수준 최소화를 위해 소수입지에 재고집중(4개 거점)

o 과거 침략자 위치에서 정착자위치로 이전하여 조달 및 판매물류에서 지구적물류전략 실행

o 세계 4대권역을 연결하는 물류정보시스템을 통한 철저한 물류관리를 수행하고 기업내

국제거래 실현

o 네트워크마케팅 전문회사 설립(Sony Style.com Japan Inc.) 및 인터넷사이트 통한 고객과

새로운 관계 설정

o 전자상거래 인터넷사이트 개설 및 전자상거래의 본격 추진