

EC통합과 일본현지 전자업계의 전략

1. EC통합과 日本 전자산업

1992년에 EC 통합이 실현된다면, 결과적으로 유럽의 경제규모가 확대되어 일본 기업의 비즈니스 찬스가 증가할 것으로 기대되는데, 그 과정에 있어서는 여러가지 문제를 해결하지 않으면 안될 것으로 예측된다.

가. 유럽 시장의 요새화

EC지역내의 산업 우선이라는 보호주의적 색채를 띤 시장의 요새화가 추진됨으로써, 1992년까지 域內 진출을 하지 않은 일본 기업은 유럽 시장에서 추방될 가능성이 있다.

나. 상호주의

EC는 域外 국가에 대해서 自由市場 참가를 위한 「入場料」를 요구하고 무역 불균형이 큰 일

주) 본고는 “전자공업연감 1990” (일본전파신문사 刊) 중에서 발췌한 것임을 밝힌다.

본으로부터의 수입에 대해서는 高關稅 等으로 대처할 것으로 보이며, 또한 상호주의의 이름하에서 일본 및 일본 기업에 대하여 수입 확대를 강력하게 요구해 올 것으로 예상된다.

다. 域內진출 일본기업의 Inside化

日系 진출 기업은 EC 기업으로서 인지될 필요가 있다. 진실로 유럽에 기반을 둔 Inside 기업이 되기 위해서는 Local Contents규제를 명확히 하는 것은 물론, 연구·개발·기술센터 등의 기능을 구비하여, 지휘 명령권을 갖는 本社 기능의 유럽內 설치가 필요하다.

라. 새로운 비관세 장벽의 출현

域內의 표준화 정책의 추진에 의해, EC 規格, 基準를 제정하여 그 적용의 廣域化를 도모해, 일본제품에 대해서도 강력한 요구가 있을 것으로 생각된다. 이 결과 域內에 공급하는 日系部 品 및 일본에서 사용되는 EC系 부품의 EC 規格·基準適用이 요구되는 경우도 많아질 것이다.

마. 경쟁이 격화

域內 시장통합의 결과, 체질이 강화된 유럽기업이 경쟁자로서 성장해 일본시장으로 진출할 가능성이 예상된다.

2. 유럽 일본계 기업의 생산·자재조달 상황

가. 진출개요

'89년 3월말 현재, 유럽에 진출해 있는 일본계 전자관련 메이커는 97社로, 그 내역은 가정용기기 43, 정보산업기기 27, 능동부품 8, 일반부품 25개사 등이다(1個社는 복수 據点임).

기기 메이커는 영국에 24社로 가장 많고 이어서 서독 16, 프랑스 14, 스페인 5, 그외 5개국에 6社로 計 65社에 이른다. 부품 메이커는 자기테이프 6個社를 포함하여 영국에 12, 서독에

11, 핀란드에 3, 그외의 4개국에 6社 등 합 32社가 진출해 있다.

나. 유럽의 일본계 전자업체의 생산 현황

유럽의 일본계 업체의 '89년 주요기기 생산은 칼라TV는 전년비 10% 증가, VTR은 同 20% 신장을 계획하고 있으며, 오디오는 CD 플레이오와 카 오디오를 주체로, 신규로 생산개시된 것들로서 전년비 2배의 증가를 하고 있다. WP/ETW도 영국을 중심으로 50% 증인 60만대, PPC는 일본계 기업의 독무대로 전년비 24% 증을 계획 생산중이다. 프린터도 영국기업을 중심으로 약 180만대라는 큰 규모를 이루고 있다.

VTR은 60%, 칼라TV는 21%를 점하고 있고 PPC는 약 50%를 점하고 있으나, 전화기와 퍼스컴은 일본계 기업의 생산규모가 극히 적다.

다. 유럽의 전자업체의 부품재료 조달

(1) 조달 현황

기기메이커 14社의 EC產品 조달비율은 평균 52%(최저 19%, 최고 77%)로 나머지 48%는 EC 이외의 產品으로 점하고 있는 데, 그중 약 26%는 일본의 모기업으로부터 조달받고 있다.

EC產의 조달률은 각사로 크게 흩어져 있지만, 그것은 생산기기와 진출시기의 차이에 의한 것으로, 일찍부터 진출해 있던 TV는 90% 전후에 이르는 것도 있다.

부품메이커는 EC產 비율 42%, EC 이외가 58%로, 그 대부분을 일본으로부터 조달하고 있다.

부품 메이커의 경우는, 특정 전용 부분품을 일본의 모회사로부터 조달받지 않으면 안되는 경우가 많기 때문에, EC產의 조달률이 낮은 것으로 생각된다.

(2) 기기별 조달 현황

TV, VTR, 오디오 그외의 기기로 나누어 부품 아이템별로 各社의 평균 조달 상황을 그래프로 표시했다.

TV 메이커는 오래전부터 진출해 있던 관계로

유럽의 TV 산업이 활발하고 TV 부품의 입수가 쉬워 EC產의 조달률이 높다. 특히 금액의 비중이 높은 CRT, 반도체, 트랜스, TV튜너 등의 현지 조달률이 높기 때문에 메이커에 따라서는 90% 이상 현지조달을 하고 있는 곳도 있다.

VTR은 TV에 비해 비교적 현지 조달률이 낮는데, 이는 VTR용 부품산업이 아직 충분히 육성되어 있지 않기 때문으로 메이커에 따라서는 일본으로부터 CKD, SKD로 보내고 있는 곳도 있으나 각사 모두 현재 일고 있는 반덤핑에 미리미리 대비하기 위해 현지 부품 채용에 노력하고 있다. 오디오 및 그외 기기는 TV와 관련되는 관계로 현지 부품조달률이 높은 편이나, 전용 IC, CD Pick up 등의 특정 전자부품, 그리고 SMT 대응 부품 등은 거의 일본으로부터 조달받고 있다.

(3) 부품 조달 현황

조달되는 부품 중 주요 전자부품의 생산지 및 생산메이커를 보면, 반도체 IC는 53%가 일본 생산품이고, EC 생산품은 41%이며, 각 생산지에 점하는 일본계 메이커의 시장 점유율은 67%, 유럽 현지 메이커는 27%이다.

저항기, 콘덴서, 코일 관계는 일본 생산품이 36~45%, 동남아시아 생산품이 32~37%, EC가 22~27%로 동남아시아의 비중이 상대적으로 높다. 여기서도 생산자를 보면 일본 메이커의 웨어가 높아, 저항기는 68%, 코일 74%, 콘덴서 82%를 일본계 기업이 점하고 있다.

이에 대해 EC 로칼 메이커는 콘덴서, 코일에 각각 15% 저항기가 20%를 점하고 있다.

트랜스에 있어서도, EC 생산품이 51%로 top을 차지하고 있으나 생산자를 보면 일본계 기업의 전체 웨어는 70%이며, EC 로칼메이커는 23%에 머물고 있고 코넥터도 같은 상황이다.

그러나, TV 튜너의 전체 일본 기업의 웨어는 64%로 상대적으로는 높지 않으며, 프린트기판은 EC製가 45%, 일제가 34%, NIES製가 21%인데, EC 생산품 45% 중 30%가 EC 로칼로서, 이들 부품 중 반도체가 27% 상회해 EC 로칼

메이커의 의존율이 가장 높다.

3. 유럽의 일본계 전자업체의 현지 조달 확대

가. 문제점

域内조달을 확대하는 데 있어서의 문제점으로는 유럽 부품 메이커측에 기인하는 문제와, 일본 기업측에 기인하는 문제가 있다. 결국 이것은 동일한 사항의 입장이 다르기 때문에 쌍방의 불만 요소로서 나타나는 것으로 쌍방이 서로 이 문제를 해결하기 위한 노력을 하고 있음에도 불구하고, 그 노력이 좀처럼 결실을 보지 못하는 안타까움이 「노력하고 있다」라는 설명만으로는 만족하지 못하고 있다.

日系企業側에서 본 유럽 부품 메이커의 문제점(혹은 불만)은 품질, 납기, 가격에 대한 유럽 부품 메이커의 대응능력에 관한 문제로 집약되며 아래와 같이 정리할 수 있다.

(1) 현지 주재원의 의견

(가) 품질에 대한 견해의 차이

일반적으로 유럽 메이커가 試作하는 부품의 품질은 양호하다. 그러나 量産試作의 단계에서 100개, 200개가 되면 「보통 수준」이 되고, 본격적인 量産에 들어가면 불량률이 발생한다고 말하는 사람들이 많다.

日系 메이커의 품질에 대한 요구는 「일정 품질 수준의 要求」이다. 「우수한 성능의 부품을 만들어 낼 기술」이 있다해도, 「대량 생산을 유지할 수 있어야, 비로소 양호한 품질」이라는 인식을 가질 필요가 있는 것이다.

"품질=성능"의 등식은 성립할 수 없기 때문이다.

(나) 공급자는 王

일본에서는 '소비자는 王'이라는 생각이 지배적이거나 유럽에서는 통용되지 않으며 日系 메이커의 요구를 받아들여 주는 메이커도 적다. 품질에 대한 문제뿐만 아니라 납기와 가격에 대해서도 마찬가지이다. 단기 납품 요구에 대한 對

應은 불가능하며, 일방적으로 가격인상을 요구하기도 한다.

(다) 설비투자예의 대응 등, 유연성이 결여되어 있다.

(2) 유럽 부품 메이커의 견해

유럽 부품 메이커의 견해는 日系企業의 현상에 대하여 다음과 같이 생각하고 있다.

(가) 日系企業의 창구 불명확성

현지 日系企業에서는 현지 부품 채용의 결정권을 갖고 있지 않다고 하기 때문에 일본 본사와 교섭하지 않으면 안된다.

이로 인해, 유럽의 중소기업은 일본과 교섭하는 데 있어 많은 어려움이 있다.

(나) 부품 채용 판단에 소요되는 시간

유럽 세트 메이커는 3개월 정도면 결론이 나지만, 日系 메이커는 6개월 이상이다. 그중에는 샘플을 제출한 후, 아무런 연락도 없거나, 상세한 데이터를 첨부하라고 요구한다.

(다) 현지 관습 적응

우리들이 일본에서 판매할 때에는 일본의 방법에 따라야 할 것이다. 유럽에서는 유럽의 방법이 도입되기를 희망하고 있다. 예를 들면 納期 문제로, 유럽 메이커는 40-60일의 납기가 있으나 日系 메이커는 20일 정도이다.

(라) 유럽 규격으로 설계하기를 희망

치수나 국제규격이 JIS면 대응이 곤란하다. 현지 규격으로 설계하기를 희망한다.

(마) 주문사항의 요구가 많다. 유럽 메이커는 표준품을 사용하는 경우가 많다.

(3) 상호노력

以上에서 설명한 것 가운데 여러가지 차이의 원인으로서는 문화의 차이를 말할 수 있을 것이다. 以下에 商習慣의 관점에서 유럽과 日本의 資材管理의 相違点を 정리했다. 相違点의 옳고 그름을 논하기보다는 상호 이해하여 공통적인 새로운 商習慣을 만들어내는 것이 필요하다.

(가) 유럽에서는 물건을 파는 자와 사는 자가 서로 대등한 입장에서 교섭한다.

(나) 중소기업은 대기업의 계열하에 있는 것

이 아니라 독립성이 강하다. 특정한 제품분야에 대해서는 자신과 긍지를 갖고 있다.

(다) 신기종을 개발하는 경우는 공동개발방식을 취하는 경우가 많다. 이 경우에는 구입하는 측도 Commitment를 하는 것이 필요하다.

(라) 가격은 物量 디스카운트 정도의 합리적인 협상이 일반적이는데 적자를 내면서까지 판매한다는 생각은 없다.

(마) 인건비 및 재료비 상승을 이유로 가격변경을 제의해 오는 경우가 있다. 일방적인 강요가 아니라 서로 상황을 잘 타협하여 해결해야 될 것이다.

(바) 품질보증은 자기의 기준으로 행하는 경향이 있다. 또한 자기의 제품에 대해서는 食品이라는 자부심도 강하다. 불량 발생시의 立證責任은 구매자에게 있기 때문에 상대가 납득할 수 있는 데이터를 제시할 필요가 있다.

(사) 납기는 대체적으로 일본보다 길며, Blanket Order만으로는 생산을 착수하지 않는다. 장기전망의 제시 외에, 3개월前 이상의 仕様·物量·納期를 明記한 Firm Order를 요구하는 경우가 있다.

(아) 상담에 대해서는 반드시 무슨 반응을 기대하고 있다. 예를 들면 전시회에서 타협과 견적 제출 후는 반드시 Yes! No!의 반응을 기대하고 있다. 메리트 없이 방치해 두는 것은 不當하다고 생각하는 경향이 있다.

나. 유럽 企業의 日系企業에 대한 기대와 전략

유럽 부품메이커는 日系企業으로부터 배울 것이 많다고 인식하고 있는데 日系企業이 진정한 유럽 기업으로서 존재했다면 하는 기대가 강하며, 日系企業에게 다음과 같은 것을 요구하고 있다.

- 일본과 유럽 각국의 무역수지 불균형은 개선되지 않고 오히려 악화되고 있다.
- 왜, 유럽의 부품을 구입하지 않는 걸까? 품질은 유럽의 항공·우주개발을 보아도 알 수 있듯이 수준이 높다.

- 요구에 응하고 싶다. 어떤 부품을 공급할 수 있을지, 항상 정보제공을 할 것.
- 개발단계에서 조인트하고 싶은데 중소 메이커에게도 그 가능성은 있는 것인지?
- R&D 부문을 유럽에 설치할 생각이 있는지? 결론적으로 日系企業이 現地에 R&D 부문을 설치하면 유럽 부품 조달 확대는 불가능하다. 이것은 유럽 부품 메이커의 일치된 견해이다. 그리고 Philips와 같이 일본에 거점을 갖고 세계적인 판매전략을 전개할 수 있는 메이커는 예외이므로, 유럽 부품메이커의 최대전략은 이 결론을 실현하는 것이라고 생각하고 것으로 보인다.

다. 현지조달률 확대의 사례

그렇다면 현지조달률 확대를 위하여 어떤 방법이 취해지고 있는지, 일부 현지 日系 가전 메이커의 사례를 정리했다.

(1) 유럽 현지공장의 자료부문의 강화

종래, 日系 세트메이커의 대부분은, 일본으로부터 부품을 조달하고, 유럽 현지공장에서는 단지 조립만 한다고 하는 방식을 취해왔기 때문에, 현지공장의 자료부문은 스스로의 힘으로 자료조달을 행하는 기능을 충분하지 못했다. 따라서 현지조달을 늘리기 위해서는, 일본으로부터 보내져 오는 부품의 관리기능 뿐만 아니라, 현지 조달기능(人的, 시스템의)의 충실이 필요하며, 이를 위해 조달 요원 파견·현지인 바이어의 일본에서의 연수·EDP 시스템의 재구축 등을 시행하고 있다.

(2) 현지 부품메이커의 指導

수동적인 자세로는 어떠한 부품도 만족스러운 상태의 품질로 공급받을 수 없다. 품질 관리면에서의 지속적인 지도가 필요하다.

(3) 日系 부품업체 및 現地업체의 정보관리一元化

현지에서, 어떤 부품을 공급할 수 있는 메이커가 존재하는지의 여부를 조사하는 활동은 오랫동안 시행되어져 왔으나, 조직적·일원적으로는 시행되지 않았다. 근래 이것이 개선되어 일본 부품 메이커의 해외 진출정보의 EDP 시스템에서의 관리 일원화와

현지 메이커의 EDP 시스템에서의 관리 일원화와 현지 메이커의 거래상황의 정보의 세계적인 공유화가 도모되고 있다.

(4) 전략회의의 개최

구체적으로 어떤 부분을 현지화할 것인가에 대해서는 품질·납기·가격면만 보아서는 확인이 곤란하다. 부품인정이 일본에서 행하여지고 있는한, 현지 조달률 확대를 위해서 일본과 현지공장의 협력체제는 필요불가결하다. 그 때문에 현지조달률의 목표설정과 확대방안 등을 결정하는 전략회의가 設計·資料·工場 3者 합동으로 시행되고 있다.

(5) 인정의 신속화

현지화의 애로점은 일본에서 부품인정을 한다는 점에 있으므로, 이것을 해결하기 위해서는 認定權限의 현지화가 최선책이나, 이것은 단기간에 달성할 수 있는 사항이 아니므로 우선, 부품인정시스템을 대폭적으로 수정하는 것이 검토되고 있다.

또한, 종전의 仕様書가 일본의 규격에 의해 일본어로 쓰여진 것이 많았던데 대해, 신규로 발행되는

것은 일어와 영어의 2개 국어의 사용이 진행되고 있다.

(6) 설계부문의 현지화

칼라TV의 경우 기본설계는 일본에서 하고 있지만, 현지 仕様 모델에 한해서, 現地에서 설계하기 위한 설계 부문이 공장내부나 유럽 총괄 본사 내부에 설치되어 있다.

이러한 설치활동의 충실에 따라 일본에 위임하고 있는 부품인정 기능이 점차 현지화되어 갈 것으로 예상된다.

以上이 현지조달을 위한 일부 업계의 노력이지만, 他企業에서도 동시에 진행될 것으로 생각된다.

자동차 산업에서는 더욱 현지 조달률의 요청이 가다라와 설계부문의 현지화도 이루어져 일본에서 밖에 생산되지 않는 표면처리강판 등의 현지조달도 日系 鐵鋼 메이커의 협력하에서 실현되고 있으며, 엔진 생산까지도 현지화가 요청되고 있어, 그것을 실현하기 위해 진행중이다.

