

# 家電産業의 國際競爭力 增大를 爲한 研究 報告

본고는 산업연구원 첨단연구실에 의뢰  
보고서 내용을 요약 게재한 것임을 밝  
다. (편집자 주)

## 1. 국내가전산업 경쟁력 약화 요인

### 가. 해외 환경 요인

- 1) 상대적 환율절상 및 수출채산성 악화  
○'88-'89년간 14.2%의 원화절상으로 달러  
기준 수출단가 인상에도 불구하고, C-TV,  
VCR, MWO 등 주력제품의 수출경상 이  
익률이 적자로 전환됨.  
(C-TV-16.6%, VCR-8.2%, MWO-5  
9% 등)
- 2) 저가격 동남아산 제품의 공급확대  
○국내제품 대비 원가측면에서 VCR 4.1%, M  
WO 9.3% 우위를 가짐.  
○일본의 동남아 현지생산은 '90년의 경우 C  
TV 510만대(10.3%) VCR 320만대(74.7  
%)로 크게 확대되고 있음.
- 3) 무역규제로 인한 '규모의 경제'의 상실  
○무역규제로 인한 EC, 미국 등의 수출감소  
는 생산 및 단위 수출물량 감소로 인한 원  
가부담을 가중시키고 있음.
- 4) 기술보호주의의 확산  
○주요 기술도입선인 일본의 기술공여 기피  
로 시의적절한 공급에 차질이 있으며, 높  
은 기술도입료 및 부품구입가격은 가격경  
쟁력 약화 요인으로 작용하고 있음.
- 5) 유럽 전자업체의 가전부문 강화  
○필립스, 톰스 등은 EC통합 및 HDTV개발

을 계기로 가전산업의 경쟁력 회복을 꾀  
고 있으며, 이에따라 이들 업체간 강력  
협조체제를 구축하고 있음.

### 나. 국내 환경요인

- 1) 고급 기술인력의 부족  
○전자산업의 성장률 및 기술혁신 속도를 견  
안할 때 양적, 질적인 측면에서 기술인력  
이 크게 부족한 실정임.
- 2) 국내시장 개방에 따른 매출 감소
- 3) 인건비의 급격한 상승
- 4) 높은 금융비용  
○'87, '88년 우리나라 가전산업의 금융비용  
은 일본과 비교할 때 음향 및 영상부문의  
경우 평균 3배, 가정용 전기의 경우 평균  
2배에 이르고 있음

### 다. 산업구조적 요인

- 1) 가전산업의 전반적 성장률 둔화  
○가전산업의 경우 '89-'92년간 예상 평균성  
장률이 0.4%로 산업용전자(4.6%) 및 전  
자부품(3.8%)보다 매우 저조할 것으로 예  
상됨.
- 2) 일본의 세계 가전산업 지배 지속
- 3) 국내 가전산업의 구조적 취약성  
○부품업체의 취약 및 부품조달의 높은 대외  
의존

- 주요 핵심부품의 수입의존 및 ROYALTY 지불 과다
- 높은 OEM 수출비중 및 OEM 수주감소에 따른 OEM 시설의 유향화 현상
- 높은 불량률 및 클레임 증가로 인한 가격 인상 제약, 반품 및 A/S 비용 증대

라. 기업 내부 요인

1) 기술관련 부문

- 실질적 연구개발과 관련된 고급 기술인력의 부족 및 일관성이 결여된 연구개발체제
- 일본업체 대비 영세한 R&D 투자규모
- 마케팅, 연구개발, 생산부문간의 연계성 결여
- 소비자 NEEDS 변화, 전자기술 발전 등에 대한 예측능력 부족으로 시의적절한 대응에 이루어지지 않음.
- 제품 이미지의 중요한 요인인 디자인 기술이 취약하여 실제 성능보다 평가절하 되는 경우 발생

2) 생산관련 부문

- 전반적 생산관리 및 품질관리 능력의 부족
- 생산자동화율이 평균 50%로 낮을 뿐 아니라 자동화 설비의 효율성도 떨어지고 있음.
- 소비자 NEEDS 다양화에 따른 유연생산체제가 이루어지지 못하고 표준제품의 대량생산체제에 머무르고 있음.

3) 마케팅 관련부문

- 높은 OEM 비중 및 부적절한 상표명으로 제품 이미지 취약
- 국산제품의 이미지 및 가격의 불균형과 같은 제품위치 선정 PRODUCT POSITIONING)의 부적절
- 제품 포트폴리오상에서 첨단제품은 취약하고 성숙제품에만 치중되어 있음.
- 판매 촉진책(광고 등)이 형식적인 수단에 그치고 있음.
- OEM 수출의존으로 자사 브랜드 마케팅 능력이 부족함.
- 해외 세일즈 엔지니어가 매우 부족함.

4) 관리조직 요인

- 기술개발 및 소비자NEEDS를 고려한 제품 개발 일정의 부재
- 의사 결정권의 본사 집중으로 현지상황에 적합한 전략 수행이 불가능

5) 국제화 관련 요인

- 정확한 타당성 분석이 없는 상태에서의 해외진출로 실제 가동시 가격경쟁력 확보가 어려움.
- 현지 부품조달 네트워크 미비 및 국내기업 간 협조체제 결여
- 자가 브랜드가 정착되지 않은 해외진출은 형식적인 국제화임.

2. 기술경쟁력의 확보방안

가. 핵심부품의 선정 및 집중개발

- 현재 국내업체의 신제품 개발계획이 핵심부품의 도입을 전제로 한 완제품 개발에 집중되어 있으나, 이는 선진제품의 모방은 가능하더라도 독자적인 제품개발이나 다양한 환경변화에의 대응은 불가능함.

1) 기술확보의 각 수단별 특성

구 분	상 황	장 점	단 점
M & A	-자금보유 -판매희망 기업 출현	-단기에 신사업 진출 -판매망, 특허, 인력일괄 취득	-인수후 관리 곤란 -인수시 고가
합 작	-제휴희망기업 출현 -단독투자 제한 -높은 위험	-제휴대상의 강점을 활용 -상호 약점 보완	-합작선과의 조정(특히 경영권)
기술 도입	-자사의 기술 흡수능력 활용 -기술시장 형성	-부분적 기술 도입 -자사 주도 사업	-핵심기술 기피 -경쟁사의 유사 기술 도입
자체 개발	-독자 개발 가능 -자원 보유 -경쟁우위의 핵심	-경쟁무기화 -완전한 기술 소화	-시간, 비용 소요 -높은 위험

구분	상황	장점	단점
모방개발	-특허침해 우려없음 -상대이전 기피	-시간단축, 비용절감	-경쟁시약점 발생

## 2) 집중 육성분야의 핵심부품

항목	제품분야	기술분야
영상 기기	캠 코더	CCD, 전용IC, LCD, 비구면렌즈, 초소형태크
	V T R	전용IC, 디지털VTR 헤드
	C T V	대형CPT, LCD, Y/C필터, 프로젝션 용 램프 전용IC
오디오기기	C D P	Laser Pick-Up, 전용IC, 렌즈
	D A T	정밀태크, 전용IC
전기 기기	M W O	반도체 고주파 발전소자(마그네트론 대체)
	새 탁 기	소음흡수 신소재, 퍼지칩
	공 조 기	전용IC, R/Comp, Scroll Comp, 프레온대체 냉매제

### 나. R&D의 효율화

○R&D 인력확보 수단으로“가전산업 기술인력 수급위원회(가칭)”를 구성, 장기적 이고, 정확한 기술인력 수급대책 수립이 필요하다.

○R&D 조직측면에서 기술본부 제도의 도입으로 중앙연구소와 각 사업본부 연구소와의 연계성 확보가 필요하다.

○해외 R&D조직 활성화를 위해서는 정부차원에서 R&D목적의 송금규제 완화, 해외R&D조직 파견 인력의 병역혜택 확대 등 정책지원이 요구됨.

○중소부품업체의 수준향상을 위해서 기술개발 자금의 지원과 함께 기술지도, 기술 정보 지원체제를 강화해야 함.

### 다. 품질수준의 국제화

○국내 가전제품의 품질수준 열위는 기반기술(금형, 도금, 열처리 등)의 취약에 기인하므로 기존 중소기업진흥공단, 생산기술연구원 등 관련기능의 획기적 확충이 필요함.

- 한편 同부문의 전문업체에 대해서는 세계, 금융상 정부지원이 요구됨.

○업계측면에서는 품질관리능력 제고를 위한 사내 교육의 강화, 자동화 기술의 적극적 도입, 관련 협회와의 제품 및 부품 표준화 사업 참여 등이 필요함.

### 라. 적정기술 도입의 추진

○현 단계에서는 선진기술의 도입이 불가피한 실정이므로 기술도입 효율성 제고를 위해서 업계 전체가 긴밀한 협조체제를 유지해야함.

## 3. 마케팅 전략의 방향

### 가. 시장 포트폴리오 분석

○시장 규모지수와 현지산업 경쟁력 지수를 기본으로 시장기회 가능성을 분석한 결과는 다음과 같음.

- 지역별 우선순위

구주 > 미국 > 기타지역 > 아시아

- 제품별 우선순위

- 1) CDP, 캠코더
- 2) CTV, VTR
- 3) MWO, R/CST
- 4) W/M, REF, RAC

### 나. 주요제품의 경쟁력 평가

- 1) CTV : 품질지수와 가격지수를 동시에 감안할 때 제품경쟁력이 상당히 있으므로 정상적인 마케팅이 가능할 경우 상당한 가격인상이 가능함.
- 2) VTR : SS의 경우 정상적인 마케팅을 수행할 경우 상당한 가격인상이 가능하나 GS의 경우 가격이 다소 낮게 책정되어 있음.
- 3) 소형 MWO : 국내 브랜드의 경우 품질지수에 비해 가격이 다소 낮게 책정되어 가격 경쟁력은 있으나, 중. 고가시장에 자가브랜드 기반이 취약하므로 향후 중가시장에서의 강력한 자가브랜드 전략이 요구됨.

다. 홍보전략

○미국의 경우

- 1 단계 : 브랜드인지도가 낮은 저소득층, 미혼, 여성층, 백인, 저학력층 대상홍보
- 2 단계 : 저학력층, 고소득층 중심으로 한국제품의 상징적 이미지를 위한 홍보

○EC의 경우

- 첫째, 고졸이상 대졸이하 학력자와 남성층 대상 브랜드 인지도 제고
- 둘째, 여성층대상 품질이미지 개선
- 셋째, 고소득층, 고학력층 대상으로 경쟁제성 강조(예, SECOND TV로서의 가치홍보)

라. 유통전략

○유통점 분석 및 소비자 분석의 결과 다음과 같은 유통전략이 필요함.

구 분	사용해야할 유통점	치중해야 할 유통점
저 가 브랜드	양관점, 카다로그점, 전문점	카다로그점
중 가 브랜드	백화점, 전문점	백화점

마. 브랜드 전략

○자가브랜드의 확대

○브랜드의 현지화

- 의미와 이미지면에서 현지시장에 적합한 브랜드 필요

○마케팅 마인드의 재고

- 단기적 이익 추구형 마케팅과 장기적, 전략적 고객창조 마케팅의 구분 추진

4. 국제화 전략의 방향

가. 현재 가전산업 국제화 추진상의 문제점

1) 구조적 문제점

- 독점적 우위 확보의 보장이 없는 상태에서 해외진출(미성숙형 진출)
- 국내 가전기업간 협력정신의 부재
- 본국 중심의 경직된 수출 MIND의 폐해

2) 기능적 문제점

- 언어 및 관리능력에 있어서 국제경영 인력의 부족
- 심도있는 투자타당성 검토의 결여
- 생산관리의 문제
  - 부품 현지화 대책의 미흡
  - 초기 생산 안정화에 차질
- OEM 비즈니스의 결과로 마케팅 마인드 부재
- 본사 위주의 해외조직관리로 현지법인의 경우 본업무보다 본사 보고업무가 더욱 과다함.

나. 향후 국제화의 기본전략 방안

1) 총체적 국제화 전략

○Global-Localzation의 실행

-개 념

현 상

전 략

시장의 범세계화 - 규모의 경제활용  
 가능성제고 - 표준화  
 지역적 차이 상존 - 지역별 현지화  
 요구증대 - 차별화

-구체적 방안

- 연구개발, 부품생산 등 UPSTREAM분야의 표준화
- 조립, 마케팅, A/S 등 DOWNSTREAM분야의 차별화를 통하여 전체적인 원가우위와 제품차별화를 동시에 달성함.

(예) 핵심제품의 표준화,  
 부수제품의 차별화R&D,  
 부품생산의 집중화  
 조립, 마케팅의 지역적 분산

○기업내 국제 분산업체제의 구축 및 Network화

- 해외진출 거점별 전략적 역할 명확화
- (예) · 동남아는 우회수출기지, 현지시장확보, 국내역수입을 위한 중저급품생산기지이자 전세계적 부품공급 기지화
- 북미는 미국 현지 마케팅 및 R&D

## 센터화

- 일본은 새로운 시장 및 기술도입 거점으로의 활용 위한 현지 R&D 센터 및 지역 마케팅 센터 설치

### ○기업간 전략적 제휴의 확대

- 국내기업간 해외 동반진출
- 해외 기업과의 제휴(기술력 향상, 시장확보, 정신적 장벽 제거, 고객서비스 향상, 시스템 통합능력 향상, 기술표준화 참여 등)

### ○현지화의 추진

- '현지향' 제품의 개발 및 생산
- 경영관리의 현지화
- 지역사회화의 관계 증진
- 현지정부 NEEDS의 파악으로 정치적 위험에 대비

### ○기업특유의 독점적 우위확보

- 선진국 현지 R&D센터, 벤처기업의 지분 참여, M&A 등 기술획득형 해외투자확대
- 해외 마케팅 능력제고(예, 해외유명 브랜드 인수 등)
- 중소기업의 육성 및 국제화 지원

### ○국제 경영사과의 전환

- 수출 중심사으로부터 현지 지향사으로 전환
- 대미 지향적 국제화로부터 전세계 지향으로 전환(시장다변화 및 물량우선타피)
- 국제화 전략 Know-How의 개발 축적(예, 외국기업 국제화 사례 심층연구 등)

## 2) 기능별 국제화 전략

### ○인력 관리

- 국제경영 교육, 연수강화로 국제화 인력 양성(해외 연수국 다양화, 사내 프로그램 강화 등)
- 현지주재원 및 현지인 관리 개선(주재원 교체시의 중복 근무제, 현지인에 대한 권한 이양 등)

### ○투자관리

- 부품조달의 효율성을 통한 생산원가 절감 이룩
- 각 지역별 생산거점간 업무조정 (규모의

## 경제 최대한 달성)

- 초기 생산 안정화를 위한 본사의 적극적인 지원

- 전자산업은 소재-부품-완제품의 완벽한 연계성이 요구되므로 계열기업간 공동보조에 맞는 생산체제를 구축함.

### ○조직 / 기획관리

- 본사는 전세계적 전략수립, 모든 현지법인에 공동적인 연구개발, 재무, 경영이념 등을 전담하며 기타기능은 현지법인에 최대한 위양함.

- 범세계화에 대응하는 효율적 조직구조로서 제조판매가 가능한 제품 사업부에서 운영되는 제품별 사업본부제 필요

- 현지법인의 성격에 따른 차등적 평가(초기, 정착기, 안정기 등으로 구분)

- 범세계적 사업전략 및 조직 전략을 구사할 수 있는 종합기획능력의 제고

### ○마케팅 관리

- 「비용」이 아닌 「투자」로서의 마케팅(지역별, 품목별 전문가 양성 있는 제품 및 기업광고)

- 대상시장 다변화에 대응하는 마케팅 차별화 및 표준화 필요

- 상품기획 기능 강화를 위한 Sales Engineer의 양성 및 R&D, 생산, 마케팅 부서간 협조체제 구축

- 광고 전략의 개선(광고와 제품출시의 시차조정, 광고차원의 전략적·집중적 투입, 기업광고와 제품광고의 비중 등 중장기적 계획수립 등)

## 3) 지역별 국제화 전략

### ○동남아 시장

- 동남아 지역은 수출시장으로서보다 생산거점으로서의 전략적 활용이 더욱 중요한 지역임.

- 선진국 무역규제에 대응하는 우회 수출기지화

- 시장다변화 측면에서 신규 내수시장화

- 부품의 전세계적 Sourcing Point로서 활용

- 국가별 전니 방향

- 태 국 : 향후 5년내 사회적 인프라 문제가 크게 해소될 전망이다이며, 지속적 경제발전에 따라 급증할 내수에 대비한 투자가 바람직함.
- 말레이시아 : '91년 이후의 외자 정책이 불투명한 상태이며, 일본계 기업이 이미 대규모 우회 수출기지로서 진출시 목표 수출국의 신중한 선정이 필요함.
- 인도네시아 : 수출을 위한 인프라 정비에 상당기간이 소요될 전망이므로 일단은 합작을 통한 내수시장 목표의 진출이 바람직함.
- 필 리 핀 : 인프라 부족, 정치 불안정, 노조문제 등을 감안할 때 직접적인 생산투자보다는 현지기업을 OEM 업체화하는 것이 바람직함.

○미국시장

- 미국시장은 최대의 시장으로서 '규모의 경제성'이 있고, 현지 가전메이커가 취약하나 유통업체의 경쟁으로 판매가격이 지속적으로 하락 압력을 받으므로 현재 생산으로서의 메리트는 거의 없음.
- 따라서 국제화의 초점은 수출시장으로서의 미국시장에 대한 고부가치제품의 보급을 위한 현지 마케팅력 제고에 맞추어져야 함.

○유럽시장

- 유럽시장은 수출을 통한 공략이 사실상 불가능하고, EC의 Local Content 및 최저가격제 등을 감안할 때 국제화의 초점은 현지생산을 통한 유럽 기업화가 이루어져야 한다는 것임.

- 이를 위해서는 EC지역, EC내로부터의 부품 Sourcing체제 마련이 시급하며, 국내기업간의 동반진출, 중소기업과 대기업의 동반진출, 지역외 현지기업(EC 혹은 일본계 현지기업)과의 제휴 등이 요구됨.

○일본시장

- 일본시장 침투의 관건은 기획력있는 제품의 개발과 철저한 A/S를 통한 반복구매의 유도에 있음.
- 이를 위해서는 일본현지 서비스망 구축 등이 필요하나 물량대비 투자가 과다하므로 특정지역에 대한 전략적 지역을 통한 순차적 진입이 바람직함.

○동구권 시장

- 현재 외환(Hard Currency)이 부족하여 수출시장으로서 큰 매력 없으나, 일본계기업의 진출이 비교적 늦은 곳으로 시장선점이 가능한 유일한 시장임.
- 그러나 정치적 불안요소 등이 상존하고 있으므로 현지판매로부터 시작하여 점차 생산법인 설립단계로 이행함으로써 향후 EC시장의 우회 수출기지로 그 활용폭을 넓히는 데 국제화의 핵심이 있음.

○중국시장

- 중국은 내수시장 잠재력이 매우 크기는 하나, 정부의 수입정책이 급변하는 등 불확실성이 크고, 시장이 행정구역별로 분산되어 있으며 이미 일본유수기업들이 합작형태로 자리잡고 있다는 어려움이 있음.
- 중국은 산업고도화의 일환으로 전자산업을 전략적으로 육성, 수출 및 외화획득의 수단으로 이용할 계획이므로 우리나라 전자산업과의 충돌 가능성이 있으나, 아직 우리나라와는 기술 및 생산비 측면에서 상당한 격차가 있으므로 수직, 수평분업을 통하여 우리나라 가전산업의 구조 고도화를 이룩할 수도 있을 것임.