

韓國 電子産業의 國際化戰略 (Ⅱ)

全 龍 昱 책임연구원(중앙대) 교수
韓 正 和 연구위원(한양대) 교수
尹 東 鎭 연구위원(한양대) 강사

V. 국내전자산업의 국제화전략방향

1. 새로운 국제화전략의 전개
2. 기본목표
 - (1) 세계전자산업 구조개편에의 유연한 적응
 - (2) 국내전자산업의 구조 고도화
3. 국제화 목표
4. 국제화전략방향
 - (1) 기업특유의 독점적 우위확보
 - (2) 기업간 전략적 제휴의 확대
 - (3) 해외전략 거점의 확보 및 거점간 유기적 연결
 - (4) 지역적응성 향상
 - (5) 국제경영사과의 전환

VI. 가전산업의 국제화 전략

1. 현 황
 - (1) 성장과정

- (2) 구조적 특징
- (3) 성공요인
2. 환경변화
 - (1) 기술환경
 - (2) 경쟁환경
 - (3) 시장환경
 국제화 추진의 필요성
3. 기존 국제화전략의 평가
 - (1) 국제화 현황
 - (2) 국제화 전략 평가
4. 가전산업의 향후 국제화방향
 - (1) 독점적우위의 확보전략
 - (2) 순차적진출(Sequencing) 전략
 - (3) Network 전략
 - (4) 전략적 제휴

V. 국내 전자산업의 국제화전략 방향

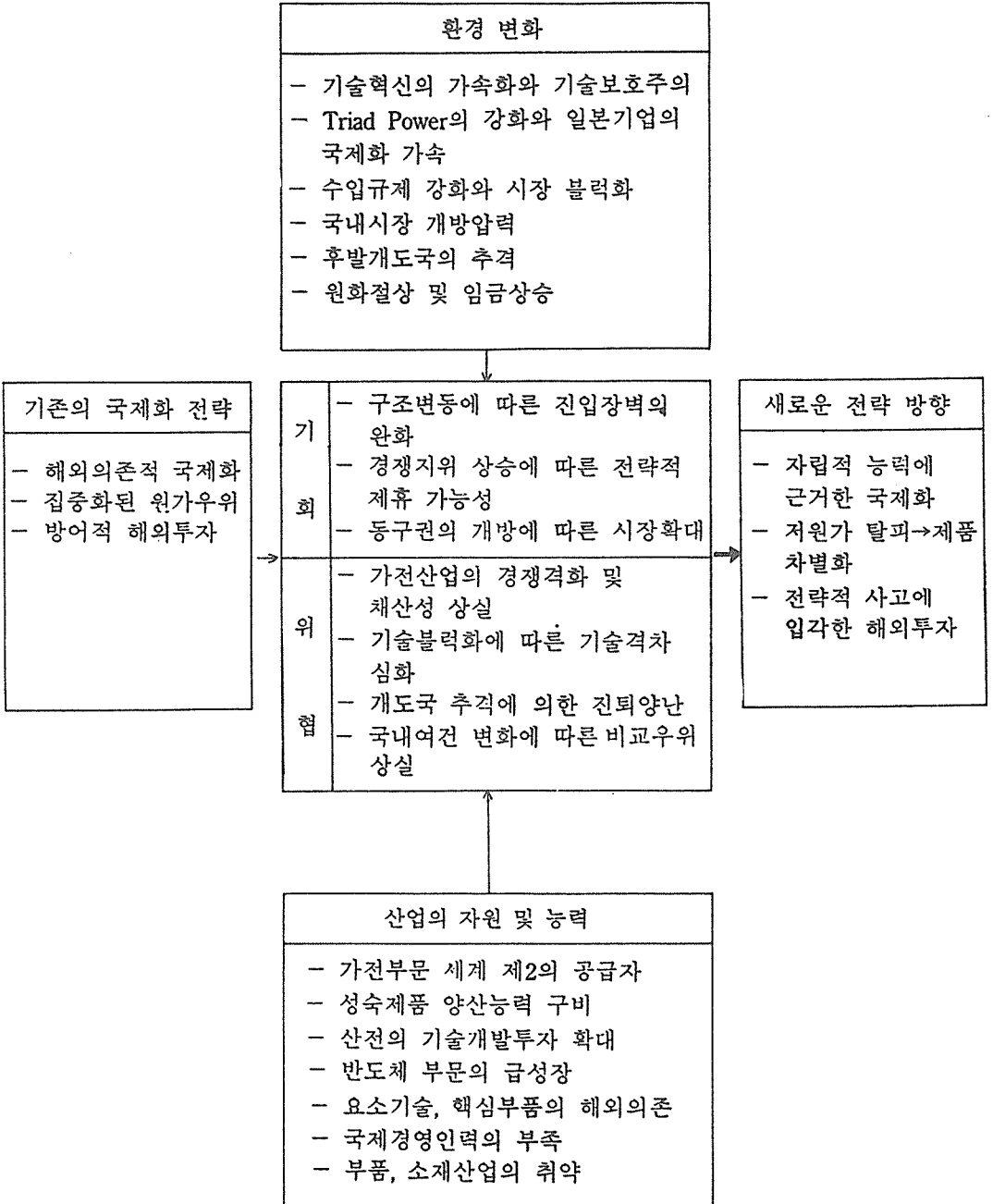
1. 새로운 국제화전략의 전개
 - 전략수립의 개념적 틀에 입각하여 한국 전자산업의 새로운 전략 방향을 모색하였음. 이를 위해서 우선 기존의 국제화전략을 점검하고 동시에 외부 환경변화와 한국 전자산업의 내부자원과 능력에 대한 평가를 바탕으로 기회, 위협요인을 파악하여 새로운 전략 방향을 설정하였음.(도V-1참조)

본회에서는 '90년 3월 23일, 무역협회 51층 무역구락부에서 국내외적으로 어려운 전환기를 맞이하고 있는 우리 전자업계 에 부문별 지역별로 체계적인 국제화전략 방향"에 대해 설명회를 개최하였다. 이에 동 연구 보고서를 5월호에 이어 연재하오니 많은 활용있기를 바랍니다.

(편집자 주)

- 해외의존적 국제화 → 자립적 능력에 근거한 국제화 입각한 국제화
- 집중화된 원가우위 중심의 국제화 → 자원가를 탈피한 제품차별화 중심의 국제화 - 이상의 새로운 전략 방향을 구체화하기 위하여 국내 전자산업 전반의 기본목표를 우선 설정하고 이를 뒷받침하는 국제화 목표를 도출한 다음 아래의 5가지의 구체적인 전략방안을 제시하고자 함.
- 방어적 국제화 → 전략적 사고에

〈도V-1〉 한국 전자산업의 새로운 환경하의 국제화 전략 구상



- 기업특유의 독점적 우위 확보
- 기업간 제휴의 확대 및 고도화
- 해외전략 거점의 확보 및 거점간 유기적 연결
- 지역적응성 향상
- 국제경영사과의 전환

2. 기본목표

(1) 세계전자사업 구조개편에의 유연한 적응

1) 가전시장의 성숙에 따른 구조조정에 대응

- 구조조정기에 장기적 생존력 보유를 위해서는 시장지위의 확보가 필수적이므로 전세계적 시장점유율 제고와 주요시장에서의 거점확보가 필요함.
- 가전제품의 고부가가치화에 의하여 저급일반제품(low-end commodity)에서 탈피해야 함.

2) 정보통신시장의 경쟁구조 변화에 대응

- 세계 정보·통신시장 자유화 추세, C & C의 확대, 기술혁신의 가속화 등에 따른 선진거대 기업간의 경쟁주도권 다툼으로 구조개편이 진행중(AT & T 대 IBM, IBM 대 NON-IBM 그룹, 일본대 구미 등)
- 따라서 이러한 경쟁구조 변화는 중소기업의 생존에 커다란 위협이 되고 있기 때문에, 구조개편에 적극적으로 참여함으로써, 지역사회(local company)로 쇠락할 위험에 대비해야 함.

(2) 국내전자산업의 구조고도화

1) 성장분야, 고부가가치분야의 비중 증대를 위한 구조조정

- 산업용 전자기기 분야의 생산, 수출비중을 확대하고 고급첨단 가전기기의 개발·생산을 촉진함.
- 중저급품의 해외생산 추진

2) 중소기업업체의 육성 및 기업간 분업의 합리적 조정

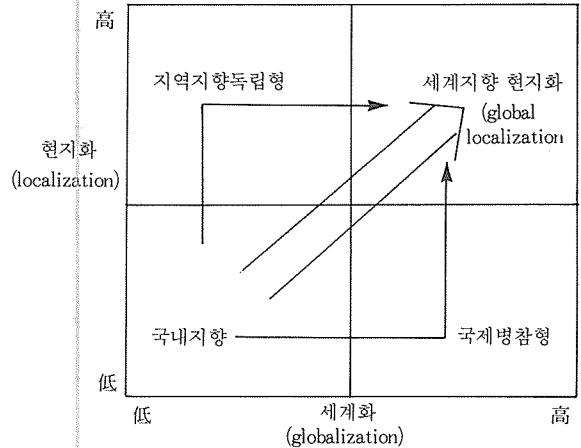
- 첨단가전, 정보, 통신기기 및 부품 생산을

위한 중소기업업체의 발전을 도모하여 전자산업의 경쟁기반을 강화함.

3. 국제화 목표

- 전자산업 국제화의 장기적 전략목표는 세계시장지향 현지화(global localization)에 있음
- 이는 전자산업의 범세계화(globalization)추세에 따른 규모 및 범위의 경제의 활용가능성과 다른 한편으로 각 지역의 사회, 문화, 정치적 특성차이에 대한 민감도(local sensitivity)제고의 필요성을 동시에 만족시키기 위해 도출된 전략목표임.
- 따라서 향후 한국전자산업의 국제화는 해외투자자의 범세계적 연계체제 구축(global networking)이라는 측면과 지역자율성 및 현지화 증대라는 측면이 상호조화가 되는 방향으로 추진되어야 함.

(도 V - 2) 국내 전자산업의 국제화 전략목표



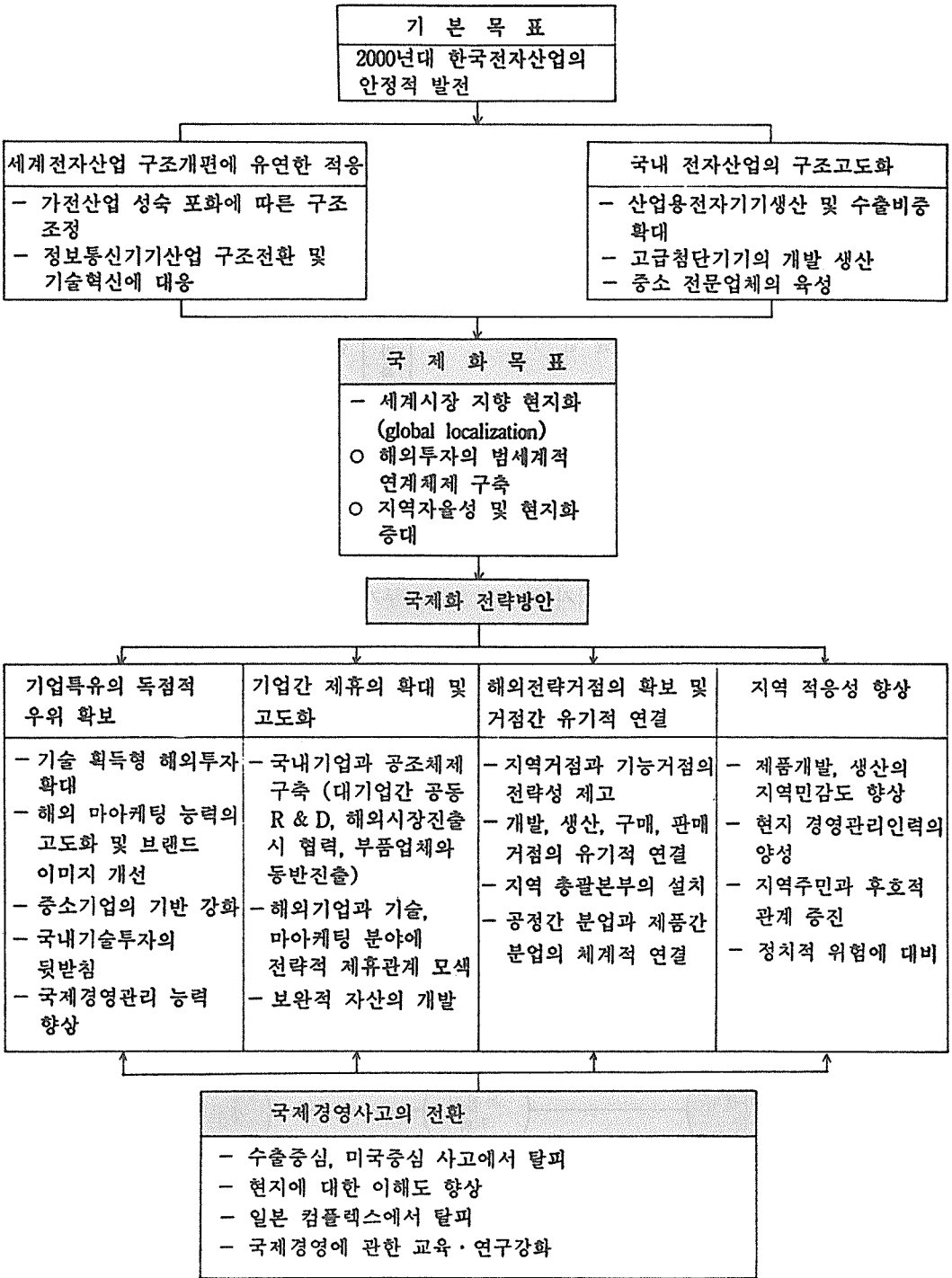
4. 국제화전략방향

(1) 기업특유의 독점적 우위 확보

1) 개념

- 기업의 국제화는 기본적으로 해외시장을 상대로 해외기업과의 경쟁을 가정하므로, 그 구체적인 형태가 수출이건 기술이전이건 또는 해외

〈도 V - 3〉 국내 전자산업의 국제화 전략방향



투자 이견간에 진출기업은 현지기업에 비해 소위 외국비용(cost of foreignness)이란 부담

을 안고 경쟁하게 됨.

○국제화를 추진하는 기업은 현지국 기업에

비해 현지의 경제, 사회 법률제도에 익숙하지 않으며 현지 소비자의 관습 및 기호에 대한 정보부족 등으로 이들 정보를 획득하고 이해하기 위해 추가비용을 발생시키게 되는데 이것을 통틀어 외국비용이라고 함.

- 따라서 현지진출을 꾀하는 본국기업은 현지국 기업과 경쟁하여 이기려면 이러한 외국비용을 상쇄하고도 남음이 있는 어떤 독특한 능력 또는 자원을 소유해야 하는데 이를 "기업특유의 독점적 우위"라고 함. 가장 대표적인 독점적 우위로는 독점적 기술, 마케팅 능력, 유명상표의 보유, 규모의 경제 등을 들 수 있음

- 여기서 한가지 유의해야 할 점은 이와 같은 기업특유의 독점적 우위는 해당기업의 생산입지와 관련없이 '국제적으로 이전가능'한 것이어야 한다는 점임. 값싼 노동력처럼 한 지역에서 다른 지역으로 생산입자가 바뀌면 소멸해 버리는 것은 기업특유의 우위가 되지 못함. 값싼 노동력은 소위 '비교우위'는 되지만 기업특유의 '독점적 우위'는 아님. 따라서 국가차원의 비교우위 개념과 기업차원의 독점적 우위 개념이 명확히 구분되어야 함.

- 기업의 국제화가 수출과 같은 상품교역 활동으로부터 해외투자와 같은 상품, 기술, 지식, 인격 등이 복합된 경영이전활동으로 고도화되면 될 수록 국가특유의 비교우위에 비해 기업특유의 경쟁우위의 중요성이 상대적으로 커짐(<도V-4>참조).

<도V-4> 기업특유 우위 대 국가특유 우위

| | | | |
|---------|---|----------|----------|
| | | 기업특유 우위 | |
| | | 약 | 강 |
| 국가특유 우위 | 약 | (1) ↓ | (4) ↑ |
| | 강 | (2) → | (3) |

주: 국제화 고도화 방향은 (1)에서 (4)로 움직임.

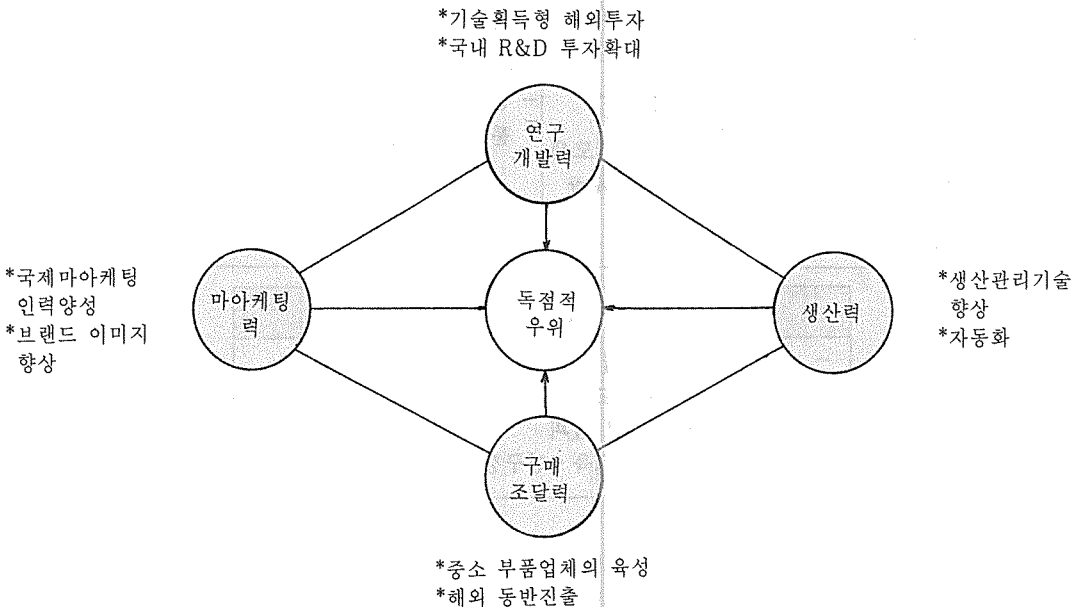
2) 전략방향

- 부가가치체인(value added chain)중 R & D, 핵심부품, 마케팅에 대한 투자제고
- 중소기업의 육성을 통한 경쟁기반 강화

3) 구체적 방안

- 기술획득형 해외투자의 확대

<도V-5> 독점적 우위의 확보방안



○미국, 유럽, 일본에 현지 R & D센터를 설치하여 핵심부품의 국산화 촉진, 원천 요소기술의 도입 채널 확보, 현지 니즈에 맞는 제품개발을 도모함.

○해외 벤처기업에의 지분참여 M & A의 활용

- 해외 마케팅 능력의 제고

○해외 마케팅 인력과 경험의 조직화

○한국산 제품의 브랜드 이미지 쇄신

○해외 유명브랜드 매수

- 중소기업의 육성 및 국제화 지원

○핵심부품생산 중소기업체 지원육성

○국제 경영인력 교육, 훈련 프로그램을 통하여 중소기업 국제경영인력 양성을 지원

2) 기업간 전략적 제휴의 확대

1) 개념

- 전략적 제휴는 합병과 대비되는 개념으로써 두 기업이 각자의 독립성을 유지하면서 제한된 분야에 있어서만 상호교호적으로 협력하는 체제를 말함. 따라서 양자는 합의된 분야에서는 공동노력을 하지만 그의 분야에서는 상호경쟁을 할 수 있음 그리고 양자의 관계가 상호교호적이어야 하므로 각자는 자신의 독특한 강한 자산(예 : 기술, 마케팅등)을 소유해야 되고 이를 상대방 기업과 함께 나누어서 사용할 의사가 있어야 함.

- 전략적 제휴가 발생하는 동기는 여러가지가 있을 수 있는데 새로운 제품의 수명주기가 점점 짧아짐에 따른 신제품 개발의 투자부담 및 위험부담의 분산동기, 상호간의 국내시장 진입을 위한 시장교환동기, 그리고 상호보완적인 기업기능의 결합을 통한 경쟁력 제고 동기 등이 있음.

- 구체적으로 나타나는 전략적 제휴의 형태는 기술의 공동개발, 기술의 교환, 기술-생산-마케팅의 연계, 공동생산 등의 다양한 방식을 취할 수 있음.

- 이제 선진대열에 진입하려는 우리기업의 입장에서 만성적으로 문제가 되는 기업특유의

독점적 우위 향상을 도모하기 위해서는 우리기업의 자금력, 넓은 제품라인, 생산기술 및 양질의 경영인력 등의 보완적 자산(complementary assets)을 바탕으로 우리보다 기술력이 앞선 선진기업들과의 전략적 제휴를 추진해야 하며, 국내기업간에도 경쟁만 할 것이 아니라 필요에 따라서는 상호보완적 기능의 결합을 통해 국제경쟁력을 키워야 함.

2) 전략방향

- 국내기업간 협력 체제구축(생산, R & D, 정보수집)

- 해외기업과는 기술, 마케팅 분야에 역점을 둬

- 보완적 자산의 발굴 및 개발

3) 구체적 방안

- 국내기업과 해외진출 동반

○대기업의 계열사간 또는 경쟁기업과의 동반진출

○조립생산 메이커와 부품메이커간 동반진출

○소규모이며 시장이 불안정한 경우 종합상사와 제조업의 동반진출

- 해외기업과의 제휴

○제휴목적(기술력 향상, 시장확보, 정치적 장벽의 제거, 고객서비스 능력 향상, 시스템 통합 능력향상, 기술표준화에 참여 등) 적합한 제휴방법(OEM, 기술제휴, 합작회사, 공동 R & D, cross-licensing, M & A 등)의 선택 (<표 V-1>, <표 V-2>참조)

○보완적 자산을 가진 선진국 Second-Tier MNC, 벤처기업, 다른 중진국 기업(예 : 이스라엘, 대만)과의 제휴

○OEM, 라이선싱 등의 일반적 관계에서 탈피하여 다양한 제휴방법의 모색(예 : 합작회사, cross-licensing, 공동 R & D 프로젝트, M & D, 제품 swap 등)

- 보완적 자산의 발굴 및 개발

○종합 전자업체의 다양한 제품라인, 국내시장에서의 유통망, 금융력의 활용

○반도체 생산기술을 바탕으로한 가전, 정보, 통신 선진기업에 접근

〈표 V-1〉 제휴목적별 제휴방법

| 제휴목적 \ 제휴방법 | OEM | 기술제휴 | Cross-licensing | 공동 R & D | 합작회사 | M & A |
|--------------|-----|------|-----------------|----------|------|-------|
| 기술력 향상 | * | ○ | ○ | ○ | * | * |
| 시장 확보 | ○ | | | | ○ | * |
| 고객 서비스 능력 향상 | | | | | ○ | ○ |
| 정치적 장벽 제거 | | | | | ○ | * |
| 시스템 통합능력 | | | | * | ○ | ○ |
| 표준화의 주도권 | | ○ | * | ○ | | |

주 : 주요수단 * 보완적수단

〈표 V-1〉 전략적 제휴의 수단별 장단점 비교

| 제휴방법 | 장점 | 단점 | 전제조건 |
|-----------------|---|--|---|
| OEM | -안정적 수출물량 확보 -품질향상, 양상능력 구축 -기술습득 | -저부가가치 -선진국의 한계적 공급자로서 불황시 타격 -독자적 개발, 판매능력 축적 지연 | -비교우위 보유 |
| 기술제휴 | -단기간내 기술축적 -목적에 따른 기술의 선택, 도입선의 선택이 가능 | -기술표준기술에 집중 -기술로얄티 지급 부담 -수출시장 제한 -기술보호시 도입의 한계 | -기술보유 업체의 판매의사 |
| Cross-licensing | -상호기술력의 보완 -장기적 기술교류 채널확보 | -독점적 기술보호유지 불가 -비대칭시 손해발생 또는 제반 위험부담 | -동등수준의 기술력보호 및 보완관계 |
| 합작회사 | -위험부담 -시장진입의 유효성 -보완적 능력 향상 | -경영권 분쟁 -이해갈등 | -R & D 파트너의 확보 -상호보완 및 이해관계 충족 |
| M & A | -단기간내 필요자원 획득 -강력한 통제력 보유 | -유연성 부족 | -인수경영능력 -인수가능기업의 발굴 -지분참여기업과의 이해관계 충족 |

(3) 해외전략거점의 확보 및 거점간 유기적 연결

1) 개념

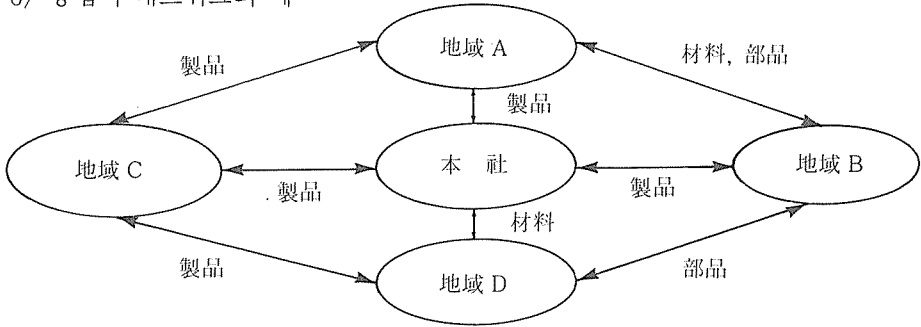
- Network개념은 기본적으로 범위의 경제(economies of scope)개념에 그 기초를 둬. 범위의 경제 개념은 두가지 연관되는 제품을 함께 만드는 것이 두가지 제품을 각기 독립된 조직내에서 따로 만드는 것보다 경제적으로 유리하다는 개념임. 이와 같은 범위의 경제 개념을 독립적으로 산재된 영업 및 생산활동의 지역적 거점간에 적용한 것이 Network 개념임.
- 다국적기업의 경우 기본적인 경쟁우위는 산재한 해외법인망의 통합·조정력에 있음. 즉

복수의 현지법인의 운영을 상호보완적인 연관속에서 수행하고 그 관계를 유기적으로 유지시켜 나갈 때 해당 기업은 하나의 상품을 경쟁기업에 비해 훨씬 싼 가격으로 훨씬 차별화된 상태로 시장에 내놓을 수 있게 될 것임.

- 통합적 네트워크의 구체적 형태는 다음 두가지로 볼 수 있음.

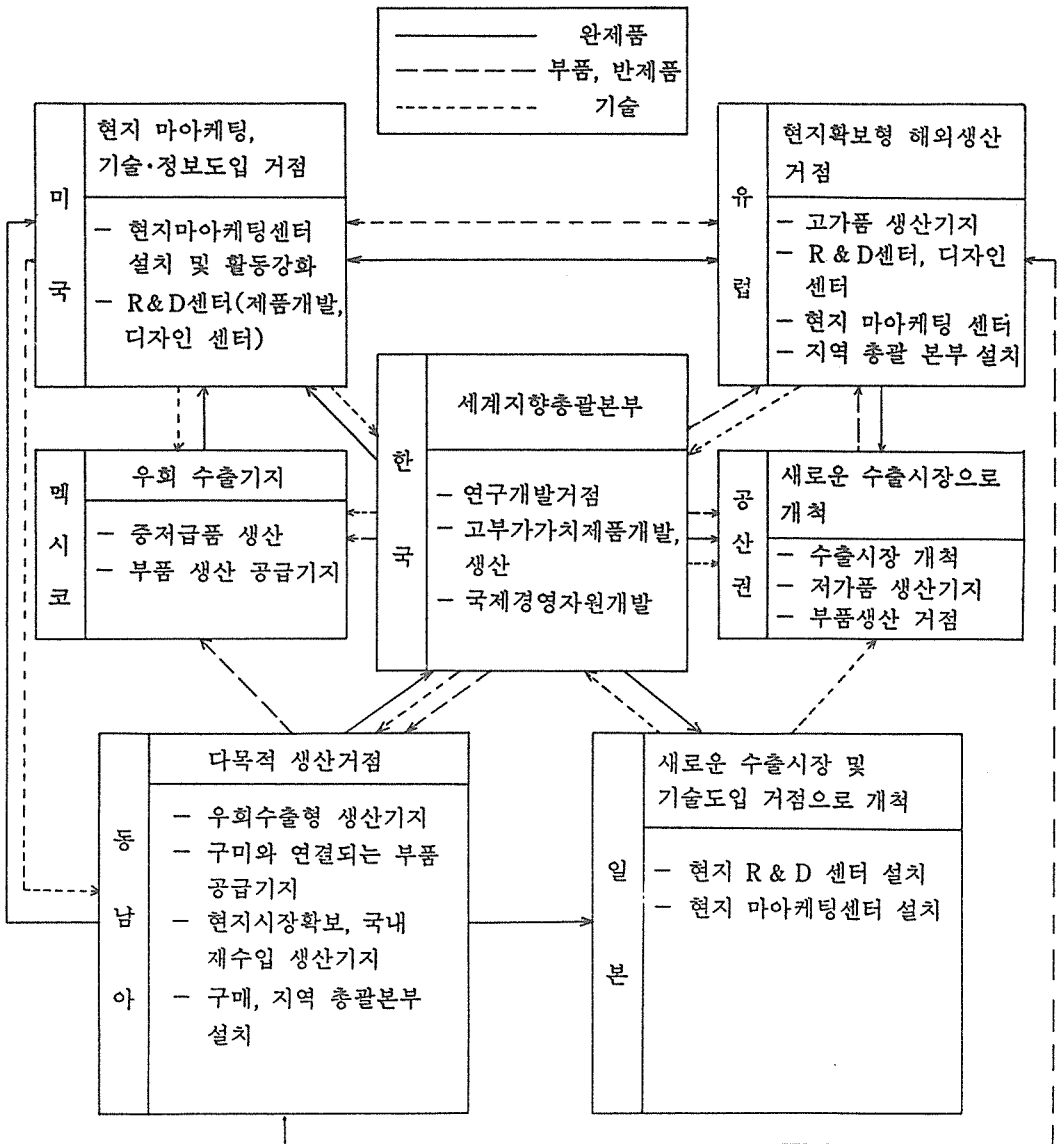
○기업내 국제분업 : 이것은 한 기업의 사업거점이 복수의 국가에 흩어져 있는 경우, 각자간에 상호보완적인 생산, 판매 등의 활동을 연계시키는 것으로 한계품의 공정을 분담하는 공정간 분업과 제품의 종류에

〈도 V -6〉 통합적 네트워크의 예



전용욱, 「국제화시대의 해외투자전략」, 산업연구원, 1989. 11. p. 123.

〈도 V -7〉 해외거점간 유기적 연계체계



따라 분업하는 제품간분업의 경우가 있음.

○기업간 국제분업 : 자사 그룹내 기업끼리의 통합을 넘어선 비소유관계의 타국기업을 네트워크속에 참여시키는 형태. 한 예로 일본의 전자메이커가 제품개발을 일본에서 하고, 생산은 한국이나 대만의 업체가 담당 하도록 하며 생산된 제품은 미국의 수입상을 통해 미국시장내에서 판매하도록 하는 경우

2) 전략방향

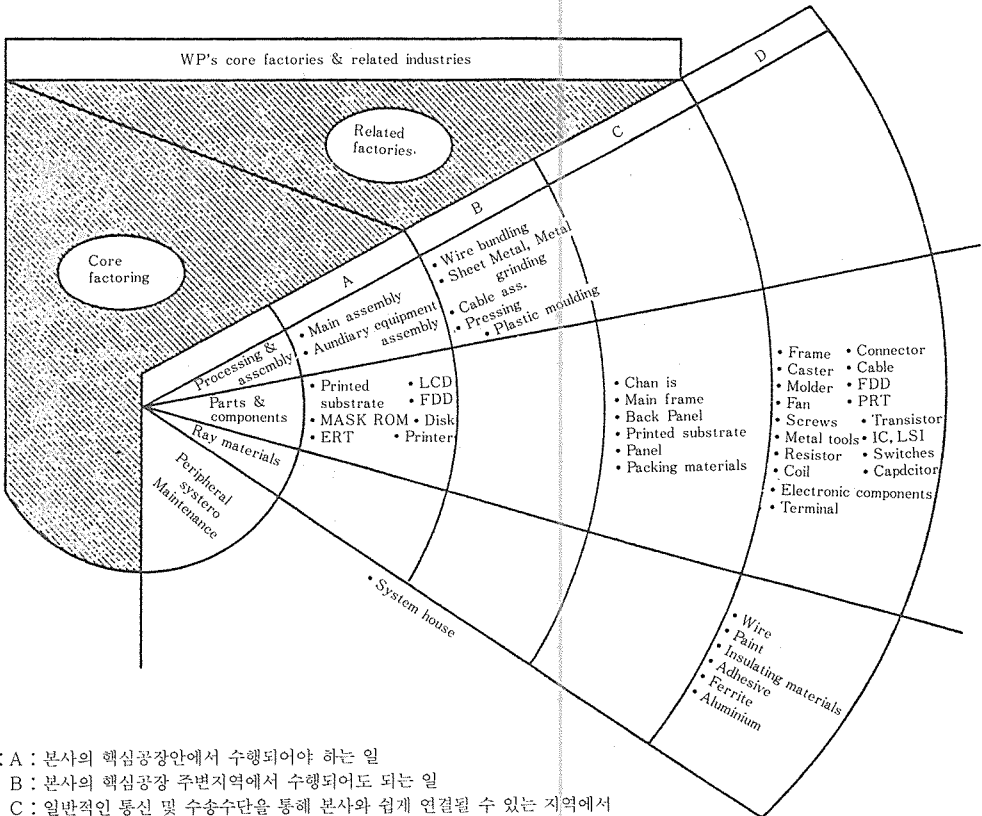
- 해외 거점확보의 "전략성"제고
- 국제분업의 효율성 제고(networking)

3) 구체적 방안

- 해외거점간이 역할 분담

- 지출목적(현지 시장확보, 효율성추구, 지식 추구)에 적합한 전략거점을 확보해 나감.
- 동남아는 우회수출기지, 현지시장확보, 국내 역수입을 위한 중저급품 생산기지과 전세계 적 소싱을 위한 부품공급 기지화
- 유럽에서는 현지시장 확보형이 생산거점과 마케팅, R & D거점을 구축하여 동남아와 연계성을 높이며, 동구권 진출이 교두보 구축.
- 북미의 경우, 미국은 현지 마케팅 및

<도 V - 8> 워드프로세서산업의 국제생산분할도



주 : A : 본사의 핵심공장안에서 수행되어야 하는 일
 B : 본사의 핵심공장 주변지역에서 수행되어도 되는 일
 C : 일반적인 통신 및 수송수단을 통해 본사와 쉽게 연결될 수 있는 지역에서 수행되어도 무방한 일
 D : 전세계 어디에서 수행되어도 무방한 일

자료 : Imai, Ken-ichi, "Japanese Corporate Strategies Toward International Networking and Product Development," A paper presented at the Japanese Corporate Organization and Internatinal Adjustment Conference, Canberra, Australia, September 1988.

R & D센터화, 멕시코는 저가품의 우회수출
기지 및 부품생산 기지로 활용.

○일본은 새로운 시장 및 기술도입의 거점으로 활용하기 위하여 현지 R & D센터, 지역
마케팅 센터 설치

— 국제분업의 제고

○개발거점, 생산거점, 판매거점, 구매거점을
유기적으로 연결하여 해외 직접 투자의 효율
성을 제고함.

○IPO(international procurement office)의
설치 활용

○지역 총괄본부를 설치하여 지역경영의 자율
성 및 의사결정이 효율성 향상

○해외거점간 VAN이 구축

— 세분된 Network의 구성

○이것은 제품생산, 부품생산 그리고 재료획
득에 필요한 과정을 다음의 네가지 종류로
나누고 이들의 성격에 따라 수행지역을
할당하는 방식임.

A : 본사의 핵심공장안에서 수행되어야
하는 일

B : 본사의 핵심공장 주변지역에서 수행되
어도 되는 일

C : 일반적인 통신 및 수송수단을 통해
본사와 쉽게 연결될 수 있는 지역에서
수행되어도 무방한 일

D : 전세계 어디에서 수행되어도 무방한
일

○한 예로, 일본의 산업입지 연구소에서 조사
한 바에 의하면, 워드프로세서 생산의 경
우, 주조립공정과 주요부품(예 : FDD,
LCD)의 생산은 핵심공장(A)에서 수행되
어야 하고, 플라스틱 몰딩, 금속연마 등의
가공공정은 인접공장(B)에서, 그리고 세시
와 패널 등의 부품은 다소 지역적으로 떨어
진 공장(C)에서, 마지막으로 커넥터, 케이블
등은 세계 어디(D)에서 생산되어도 좋은
것으로 분석되었음(〈도 V -8〉참조).

(4) 지역적응성 향상

1) 개념

- 현지화란 진출기업이 외국기업으로서의 이미
지를 버리고 현지의 기업가 같이 현지문화에
대한 이해를 바탕으로 현지국의 경제, 사회
발전에도 적극적 기여를 하려는 의지를 분명히
하며 이와 같은 생각이 현지 진출기업의 사업
방식 및 인사, 조직 정책에 반영되는 것을
말함. 즉, 현지의 기업시민(corporate citizen)
으로서 본국의 모회사의 이익만을 앞세우는
것이 아니라 현지국 정부 및 국민의 이익증진
에 적극적 기여를 하는 것임.
- 현지화는 기업내부적 관계에서 볼때 본사는
총체적 범세계적 전략을 담당하고, 현지법인은
본사의 전략을 바탕으로 현지업무와 관련된
자율권을 최대한 행사하고 자기역량을 발휘한
후 모든 경영상의 상과에 대한 책임을 지는
것을 의미함.

2) 전략 방향

- 마케팅의 현지화
- 경영관리의 현지화
- 선량한 기업시민(good corporate citizen)으로
서 이미지 제고
- 정치적 위험에 대비

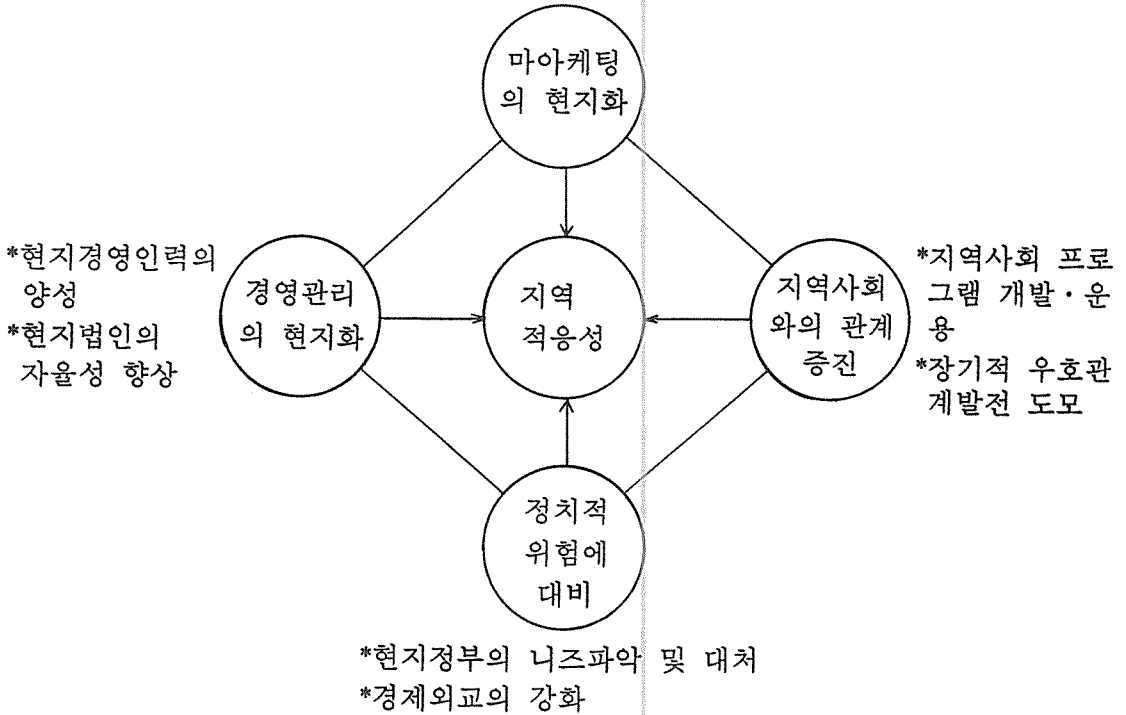
3) 구체적 방안

- '현지향'제품의 개발 및 생산
 - 현지 정보수집, 분석능력 제고
 - 현지 니즈를 파악하여 현지시장의 특성에
맞는 제품을 개발, 생산하여 제품차별화
전략 추구
 - 현지 하청업자의 발굴 및 부품조달
- 경영관리의 현지화
 - 현지인과 본사 파견요원간의 명칭 구분
제거(Local 對 Expatriate).
 - 현지인의 채용 및 교육을 통하여 경영진에
참여시킴
 - 현지법인에 경영자율권 부여
- 지역사회와의 관계증진
 - 단기적 이윤극대화보다 장기적 관계를 중시
 - 현지 지역사회 프로그램 개발 및 운용(예
: 지역봉사, 기부, 장학사업 등)

〈도 V - 9〉 지역적응성 향상 방안

*현지니즈의 파악

*현지향 제품의 개발



－ 정치적 위험에 대비

- 현지 정부의 니즈 파악 및 대처(예 : 로칼콘텐트 비율 향상)
- 정부의 경제협력 기금의 활용
- 현지국 입장에서 해외 진출 사업의 타당성 분석

(5) 국제경영 사고의 전환

1) 개념

- － 기업의 국제화 진전으로 기업의 해외시장 전략은 수출시장지향단계부터 해외투자 지향 단계로 접어들게 되고 이는 기업 및 정부의 국제경영마인드의 변화를 요구함. 수출은 상품 시장을 통한 재화와 서비스의 단순판매인데 비해 해외투자는 기술, 재화, 자본 및 인적 경영자원이 모두 패키지로 이동하여 현지에서 생산이 이루어지는 매우 복합적인 성격을 띠는 사업방식임. 따라서 새로운 인식의 전환이

필요함.

2) 전략방향

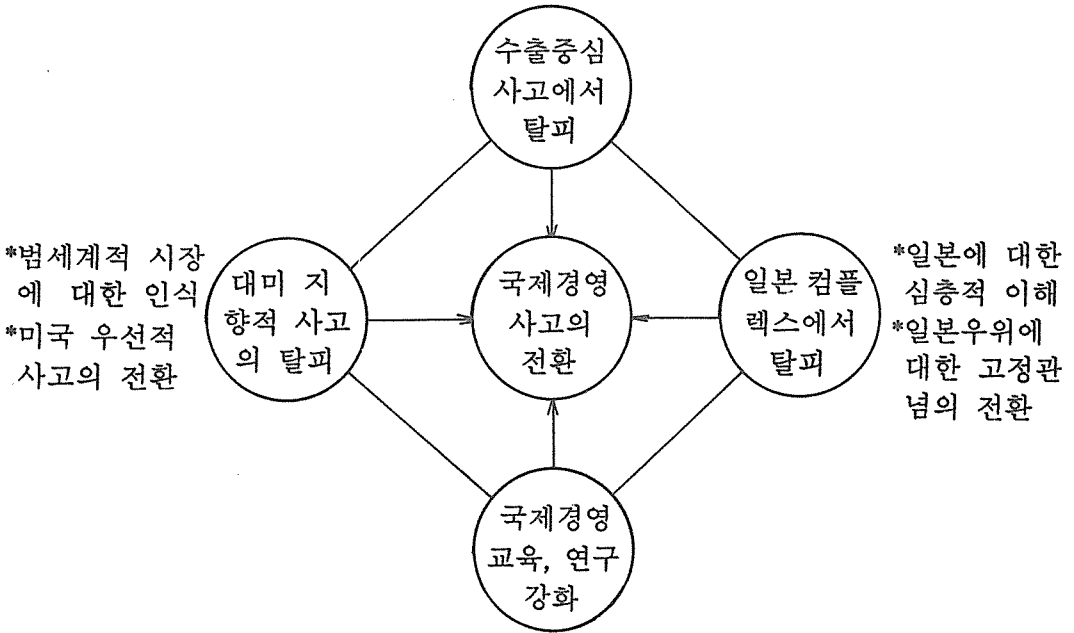
- － 국제분업 질서의 변화에 대한 인식 제고
- － 범세계적 경쟁상황에 대한 이해 증진
- － 국제화를 기업성장 전략의 일환으로 인식

3) 구체적 방안

- － 수출 중심사고에서 현지지향 사고로 전환
 - 현지에 대한 이해도 향상
 - 본사 경영자의 현지교육
- － 대미지향적 국제화에서 전세계 지향으로 전환
 - 미국 우선적 사고에서 탈피하여 시장의 다변화에 중점을 둠
 - 물량위주의 사고방식 탈피
- － 일본 컴플렉스에서 탈피
 - 일본은 난공불락이라거나 일본은 추격불가라는 고정관념에서 탈피
 - 일본의 사회, 시장, 경쟁력에 대한 철저한 이해

〈도 V - 10〉 국제 경영사고의 전환

- *현지에 대한 이해도 향상
- *본사 경영자의 현지교육



- *국제경영교육 프로그램의 개발·운용
- *외국기업의 국제화 경험에 관한 심층연구

- 중소기업 경영자, 공무원의 국제 경영교육
 - 국제경영 교육 프로그램의 개발 운용
 - 해외연수 및 현장교육
- 국제화 전략 노우하우의 개발 축적
 - 기업의 국제경영 전략 책정, 수행 능력 향상
 - 외국기업이 국제화 사례에 대한 심층연구

- : 정부의 수입상품에 대한 높은 관세부과 및 수입선 다변화정책을 통한 일본제품의 국내시장 침투방지
- 국내기업 주도의 성장 : 초기의 일정기간을 제외하고는 외자계기업의 역할은 비교적 미약했음.

Ⅵ. 가전산업의 국제화 전략

1. 현 황

(1) 성장과정

- 정부의 시장보호를 통한 온실속 성장이었음

(2) 구조적 특징 : 조립무역구조

- 높은 수출의존도로 인한 취약성
- 부문간 불균형으로 인한 낮은 산업연관효과
 - : 부품부문對 조립부문, 내수시장對 수출시장
- 가전 3사의 과점지배(약90%)에 의한 높은 시장진입장벽과 이들 기업간의 치열한 경쟁

(3) 성공요인

1) 전략적 요인

- 규모의 경제활용을 통한 집중적 저원가정책 (Cost Leadership with Focus) : 몇개의 제품에 전력을 집중하며 또한 대상시장도 한정적임.
- 의존적성장(Dependent Development). 비교우위가 약한 기술개발, 부품 및 마케팅 기능은 외국기업에 의존하고 노동력 우위를 활용할 수 있는 조립분야에 특화하여 성장추구

2) 환경적 요인

- 미국시장에의 접근 용이
- 일본과의 지리적 근접성(기술, 부품조달 가능)
- 정부의 적극적 정책지원
- 외국기업의 기술이전 용이

2. 가전산업의 환경변화

(1) 기술환경

- 점점 짧아지는 제품수명주기
- 가전제품의 첨단화(반도체 기술과의 접목)
- 가전제품의 패션화 (시사점)
- 저가격으로만 경쟁 어려움 : 차별화 필요
- 가전부문과 첨단전자 부문과의 적극 교류 필요
- 신속한 제품개발력 및 순발적인 마케팅력 필요

(2) 경쟁환경

- 세계경쟁에서 미국 및 유럽세의 쇠퇴와 일본 독점력의 강화
- 일본의 동남아 진출을 통한 저가부문에서의

〈표 VI-1〉 엔화강세이후 일본업체 생산이전의 주요동향(동남아)

| | 泰 國 | 말 레 이 지 아 | 싱 가 폴 | 대 만 |
|-----|--|---|--|--|
| 日 立 | <ul style="list-style-type: none"> • 低級家電製品의 輸出據點化 -냉장고, 선풍기 수출 개시(87.4) -전기밥솥 對美수출 | <ul style="list-style-type: none"> • 半導體增産(86.1) • LSI(256K) 생산개시 (86.4) | <ul style="list-style-type: none"> • 브라운 增産 • 라디오캐세트 增産 (87.7) • 청소기增産(87.9) | <ul style="list-style-type: none"> • 모니터 디스플레이, CDP 生産(86.6), 增産(87.7) • 라디오캐세트 生産의 싱가포르관(87.7) • 對美수출용 C-TV 完製品에서 샤시生産으로 전환 (87.7) |
| 松 下 | <ul style="list-style-type: none"> • 電子部品, TV 수출개시(87.4) | <ul style="list-style-type: none"> • C-TV部品增産 (86.11) • 청소기생산(86.11) • 에어컨용 컴프레서, 모니터 生産會社 설립 (87.1) • 電子部品增産(87.1) | <ul style="list-style-type: none"> • 精密모터 增産 (86.7) • LSI생산개시(86.8) • LSI디자인센터 설립 및 기술센터 新工場完成 • 싱가포르 팩시밀리 生産회사 설립(87.10) • 컴프레서 생산이전 (86.11) | <ul style="list-style-type: none"> • U \$100이하의 음향 제품을 대만·싱가폴에 生産移轉(86.4) • 低價格스피커를 日本으로 수출(86.8) • 電子部品 增産(86.12) • 對美수출용 전화기 일부 委託(87.4) |

| | 泰 國 | 말 레 이 지 아 | 싱 가 폴 | 대 만 |
|-------|----------------------------|--|--|--|
| Sony | • 비디오테이프 생산 회사 설립(87.6) | • 음響製品 생산회사의 설립계획 발표(87.3) • C-TV 공장설립(87.11) | • Precision Engine- ering Center 설립 조달센터로부터의 歐美工場에 대한 TV용 部品공급강화 | • VCR 増産(87.1) • 普及型 音響製品 생산 (87.2) |
| 日本電氣 | • C-TV메이커에 자본참여(87.12) | • 半導體増産(87.5) • 對北美 C-TV패키지 생산회사 설립 (88.3 예정) | • 通信, 컴퓨터관계 部品조달센터설립 (86.10) • LSI생산개시(86.8) • 半導體増産 | • 家電製品관련 부품 (86.10) • 팩시밀리 一部機種에 대해 日本, 美國, 대만 에서 생산분담(87.3) |
| 當 士 通 | - | • 電子部品(電磁 릴레이, 코넥터, 키보드) 의 증産(87.1) | • LSI공장설립(86.6) • 電子部品 조달센터 설립계획 발표 (87.12) | - |

자료: 日本輸出入銀行, 「海外投資研究所報」, 1988.2

경쟁력 강화

- 후진국의 빠른 추격(특히, 중국의 부상)
- 환율절상, 노사분규 및 인건비 상승으로 인한 경쟁력 상실(시사점)
- 저가정책의 효율성이 매우 약화될 것임
- 생산입지의 국제이동 필요성 대두

(3) 시장환경

- 선진국의 무역규제(특히 유럽이 자국부품사용 의무)의 심화
- 가전제품 시장의 성숙화와 가전제품가격의 지속적 하락
- 내수시장 개방의 위협
- 세계시장의 Global化(시사점)
- 對선진국시장의 의존에서 내수 및 타시장으로의 시장다변화 필요
- 세계시장을 겨냥한 World Product 및 World brand의 개발 필요
- 가전제품의 고부가치화 필요성
- 對 선진국시장으로의 현지진출 가속

(4) 국제화 추진의 필요성

- 가격경쟁력 유지 목적
- 기존 수출시장의 보호목적
- 제품고급화를 위한 기술획득 목적
- 현지 마케팅 제고를 위한 마케팅 노우하우획득 목적
- 세계기업의 공생적 협조를 위한 제휴 목적

3. 기존 국제화전략의 평가

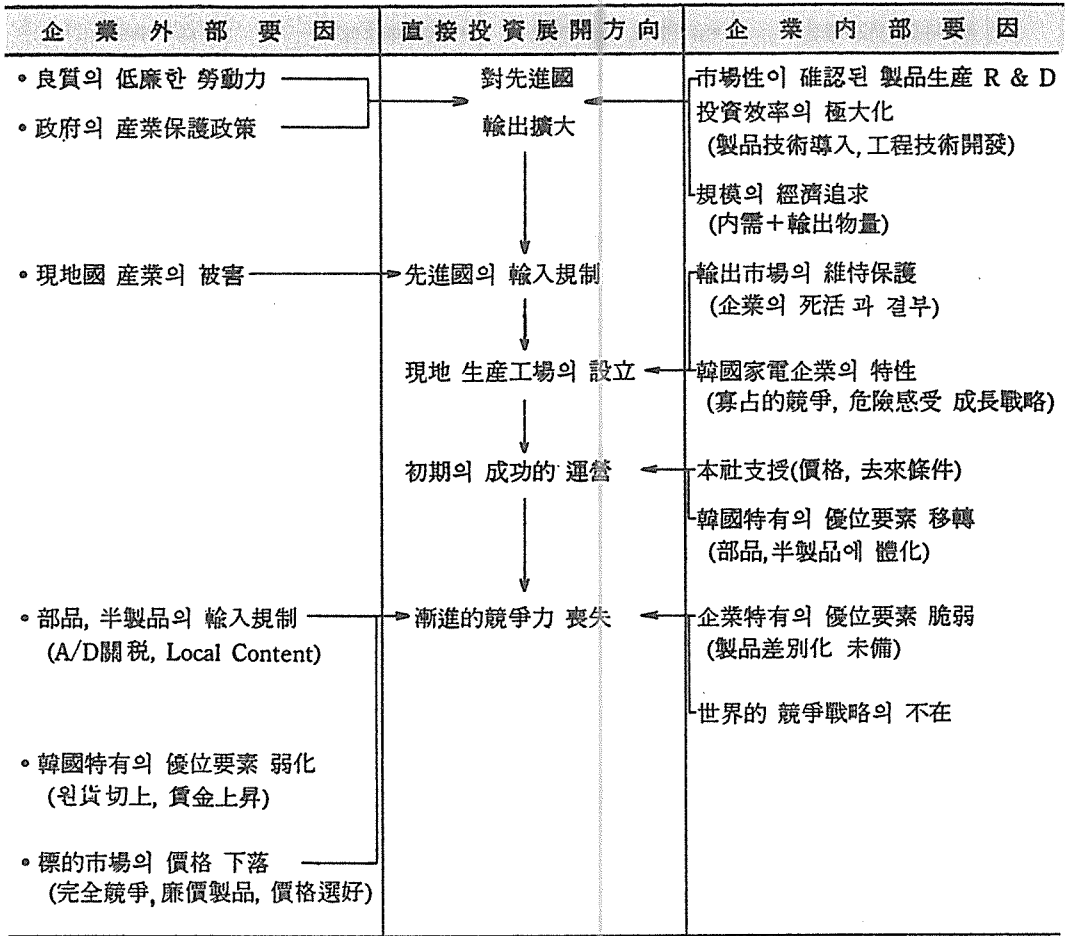
(1) 가전산업의 국제화 현황

- 수출중심의 국제화체제로부터 해외직접투자체제로 서서히 이동 중임
- 흑자기조가 성립된 1986년 이후 국제화가 빠른 속도로 전개되고 있음.
- 對 선진국 투자는 주로 무역국 회피형 screwdriver plant성격을 가짐
- 對 후진국 투자는 현지국 시장추구형과 제3국 우회수출 기지형으로 양분되어 있음

(2) 기존 국제화 전략의 평가

1) 수출전략

〈도VI-1〉 한국가전업체의 대선진국 직접투자의 전개과정



〈표IV-2〉 한국가전기업의 미국현지생산공장 경영실적 현황

| 구 분 | '82 | '83 | '84 | '85 | '86 | '87 | '88 |
|-------------------|------|-----|-----|-------|-------|-------|-------|
| 매 출 액 | 100 | 466 | 916 | 1,813 | 2,315 | 2,287 | 2,103 |
| 경 상 이 익 (%) | -0.5 | 6.6 | 0.9 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | -1.2 |
| 총 자 산 | 100 | 217 | 326 | 419 | 563 | 604 | 441 |
| 컬 러 T V (천 대) | 27 | 143 | 293 | 584 | 733 | 710 | 383 |
| 전 자 레 인 지 (천 대) | - | - | - | - | - | 177 | 217 |

자료 : 회사자료 주 : 1) 매출액과 총자산은 1982년을 100으로 놓고 지수화하였음.

2) 경상이익은 매출액 대비 이익률임.

3) 특정 1개 기업의 자료임.

- OEM의존 마케팅으로 물량증대에는 공헌하였으나 현지마케팅(local marketine)능력 제고에 대한 투자를 하지 못한 문제가 있음.
- 수출에서 현지판매로의 전환이 너무 늦은 감이 있음

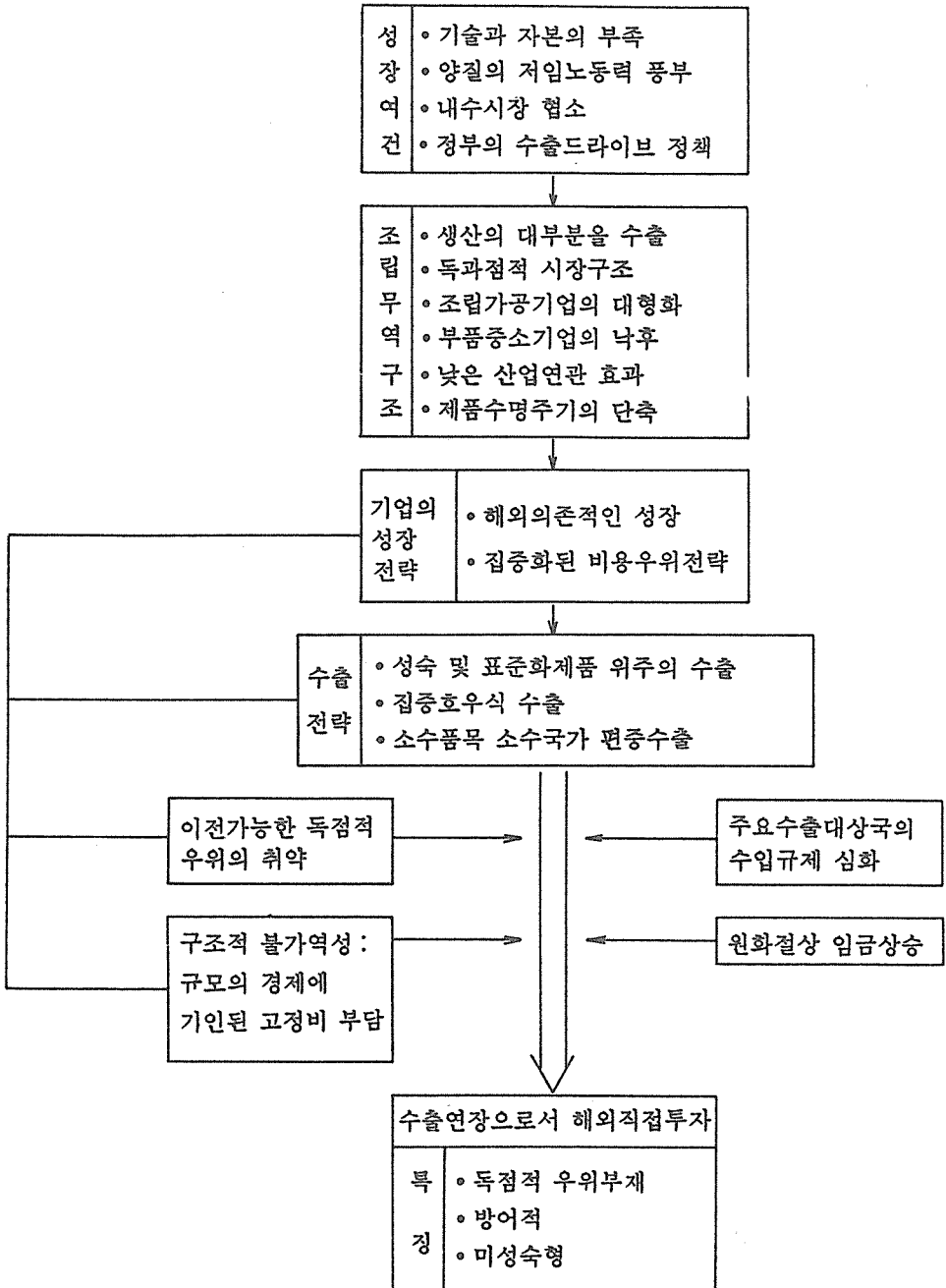
- 시장다변화 노력이 미흡하였으며 특히 일본시장 개척이 거의 이루어지지 않았음
- 집중적 물량공세로 인한 무역마찰로 해외투자가 적정시기보다 조기에 이루어져야 하는 문제를 발생시켰음

2) 해외투자전략

- 전반적으로도 중장기적인 전략적 발상이 없는 상태에서 환경변화에 수동적으로 대응한 방어적 투자

- 현지국 기업에 대비해 뚜렷한 독점적 우위를 갖추지 않은 상태에서 무역규제나 환율절상 등 환경요인의 변화에 의해 수동적으로 밀려나간 형태임. 따라서 시간이 지남에 따라

〈도Ⅵ-2〉 한국가전산업의 대선진국 직접투자의 이론적 설명



현지경영성과가 열악해지는 경향이 있음.

- 특히 선진국진출은 우리능력에 비추어 너무 조기에 진출함 감이 있음
- 해외공장간의 상호물류교환이 없는 독자적 운영으로 인해 범위의 경제(economies of scope)를 활용하지 못하고 있음

4. 가전산업의 향후 국제화방향

(1) 독점적우위 확보전략

- 독점적우위는 수출이건 해외투자이건 가장 기본적으로 갖추어야 할 국제경쟁력 요건임.
- 해외투자는 특히 기술적우위의 확보없이는 결코 장기적 생명력이 없으므로 해외투자와 더불어 국내 기술투자의 노력을 병행해야

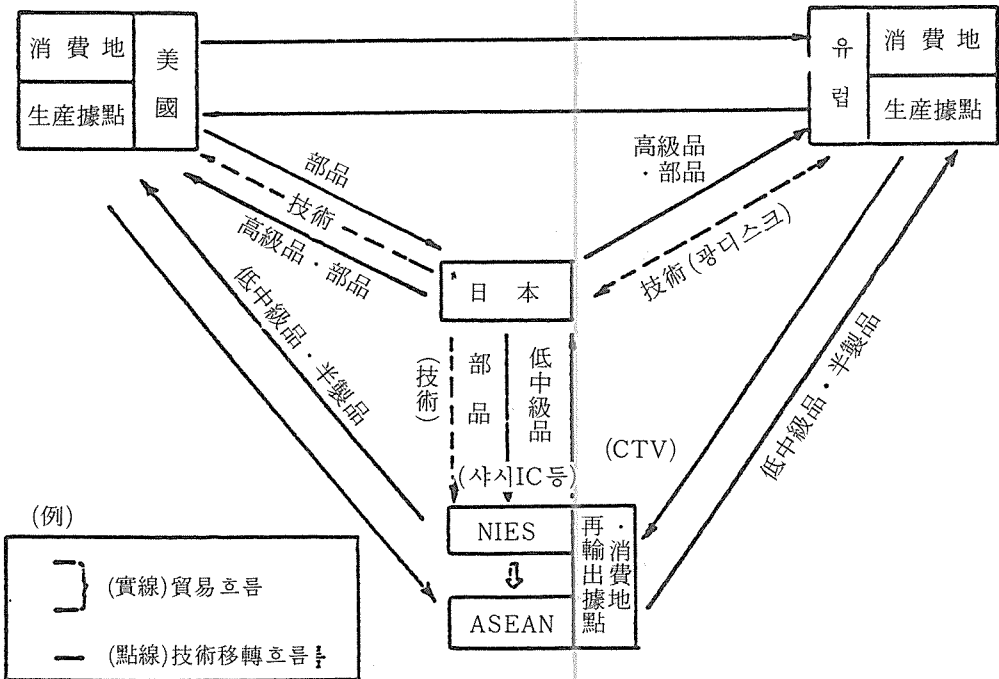
함.

- 기술투자와 더불어 독점적 우위 확보의 다른 축은 마케팅능력 제고임
OEM에서 탈피하여 현지 마케팅을 수행할 수 있는 능력 배양
- 기술부서와 마케팅 부서간의 긴밀한 협조와 상호접촉(예 : 제품개발 등)

(2) 순차적 진출(sequencing)전략

- 현지 생산능력 제고에 앞서 현지 마케팅 능력을 우선적으로 증진시켜야 함. 국제화의 과정은 점진적 축적에 의해 전개되므로 현지 생산은 충분한 현지 마케팅을 기초로 할 때 만이 성공가능성이 높음.
- 선진국진출은 현재로서는 상당히 시기상조적

〈도VI-3〉 일본 가전기업의 국제적 수평분업도



資料：松島憲之，“海外現地生産の 成否と 課題”，「投資月報」，1988. 9.

日與リサーチ センター

인 경향이 있으므로 선진국진출보다는 후진국 진출을 통한 선진국 시장 진입이 보다 현실적인 방안이 될 것 같음.

- 가전업체의 바람직한 해외진출 순서(sequence) 는 동남아진출→유럽진출→미국진출의 순서가 되어야 할 것임.

(3) Network 전략

- 다국적화 되는 가전산업의 중요한 독점적 우위는 여러 국가에 펼쳐져 있는 사업간의 연결에서 생겨나는 범위의 경제(economies of scope)효과임.
- 향후 우리나라 가전기업들도 국내공장, 후진국 공장 그리고 선진국공장간의 Network를 연결하여 각 공장간 제품별 또는 공정별 분업을 구상해야 함.
- 우리기업 내에서의 공장간 연결뿐 아니라 세계의 주요 부품공급자와의 Global Sourcing Network의 형성도 주요 과제임. 어떤 부품을 누구로부터 조달하는 것이 전체 Network측면에서 가장 저렴한 코스트를 창출하는가를 따져 봐야 함.

- 국내 기업간의 제휴 뿐만 아니라 해외기업과의 제휴가 글로벌化 되어가는 전자산업에 있어서는 매우 중요한 전략임.
- 국내 기업이 제휴는 해외진출의 위험을 대기업간 또는 대기업과 중소기업간제휴를 통해 많이 줄일 수 있음. 단일 기업으로 진출할 때 발생하는 부품생산의 규모의 경제부족을 2개 또는 3개 이상의 회사가 함께 나감으로써 필요부품 생산량을 늘려 원가절감을 할 수 있음.
- 가전3사의 계열사간의 동반진출도 적극 고려하여야 함(예 : Color TV - 전관 - Glass Bulb)
- 향후 현지 부품공동생산에 있어서 가전3사와 부품 중소기업과의 연합이나, 가전3사간의 공동생산을 고려해야 함.
- 해외기업과의 제휴는 기본적으로 우리기업의 생산능력과 외국기업의 기술 및 마케팅능력의 결합형태는 이루어질 것임. 특히 해외기술력의 취득을 위해 일본가전업체중 2류기업이나 미국 또는 유럽의 중소기업중 기술우위 기업과 전략적으로 제휴해야 함.

루마니아 EDCG와의 합작희망업체 안내

• EDCG(Electronic Design & Consulting Group)

Blvd. Dr. Petru Groza nr. 27

sector 5, 76245-Bucuresti Romania

(Telex-tx.no. 11958 CBTX R)

대표 : Mrs. Monica D. Ponta

• 외국인 투자 유치 및 투자세액 감면 등 관련법규 No. 54/1990에 의거 설립

• 사업분야

- i) 판매 및 마케팅
- ii) Hardware 디자인, Prototyping 및 생산
- iii) Software 개발
- iv) Printed circuit board design & manufacturing

• 협력제안

- i) PCB 설계 및 생산
- ii) PC 및 주변기기의 루마니아 및 기타 유럽지역 판매, 마케팅
- iii) 특수 화학 제품 판매