

Issue Paper

2011. 12. 28.

일본기업의 대중국 전략 변화와 한국기업에 주는 시사점

목차

요약

- I. 연구목적과 분석범위
- II. 일본기업의 해외 진출 특성 변화
- III. 일본기업의 대중국 전략 변화
- IV. 일본기업의 한국 진출 동향
- V. 한국기업에 주는 전략적 시사점

작성 : 이병하 상무(bhlee@samsung.com)
복득규 연구전문위원,
주영민 수석, 황래국 수석연구원
구승환 교수(교토산업대학)

《 Executive Summary 》

글로벌 경쟁 환경의 변화 속에서 일본기업은 최근 몇 가지 커다란 변화를 보이고 있는데, 아시아 지역, 특히 대(對)중국 전략에서 많은 변화가 나타나고 있다. 2009년 기준, 일본기업 전체 현지법인의 29.1%(5,130개 사), 종업원의 33.2%(150.1만 명)가 중국에 있으며, 대중국 설비투자액도 14.6%(7,435억 엔)에 달하는 등 경영자원의 많은 부분을 중국에 투하할 정도로 중국시장에서 전략적 위상을 높이고 있다. 그리고 기존 생산거점과 연계해 중국시장을 공략하는 등 중국시장 접근경로를 다양화하고, R&D 기능까지 이전시키는 총체적인 현지화를 추진해 중국시장에서의 영향력을 강화하고 있다.

이러한 일본기업의 변화는 한국기업에도 다음의 4가지 측면에서 영향을 미칠 것이다. 첫째, 중국을 비롯한 신흥국시장에서 일본기업과의 경쟁이 격화될 것이다. 볼륨존(Volume Zone, BOP)을 중심으로 한 일본기업의 목표영역은 기존 한국기업의 경쟁 포지션과 겹치는 부분으로, 중국을 포함한 신흥국시장에서 경쟁이 격화될 것으로 예상된다. 둘째, 한국의 부품업체는 성장과 도태의 기로에 직면하게 될 것이다. 일본기업으로부터의 기술이전과 학습효과로 인해 중국기업의 캐치업 속도가 빨라질 것이며, 한국기업은 한국에 진출한 일본기업과의 경쟁도 심화될 것으로 예상된다. 셋째, 한국기업의 불확실성이 증대될 것이다. 일본기업에 대한 높은 핵심부품 및 소재 의존도는 한국기업이 안정적인 비즈니스 환경을 유지하는 데 불확실한 요인이 될 수 있다. 넷째, 공공 인프라 부문에서 민관 협력의 필요성이 증대될 것이다. 인프라 비즈니스에서 민관이 협력해 수주하는 추세가 늘고 있다. 따라서 한국기업은 ① 현지화 강화, 저가화 혁신 및 중국 이외의 다른 신흥국시장으로의 다변화를 적극 추진하면서 ② 한국 부품소재업체들의 실력을 향상시키고, 여타 신흥국시장을 중심으로 한 글로벌 거래선을 개척하는 등 고객을 다변화시켜나가야 할 것이다. 그리고 ③ 한국의 완성품생산업체들이 시장에서 지속적으로 리더십을 발휘하고, ④ 인프라 비즈니스의 경쟁력 확보를 위해 도시 인프라를 구축하는데 필요한 다양한 기술을 보유하고 있는 기업 간의 제휴 및 기업과 정부의 제휴를 강화할 필요가 있다.

《 요 약 》

I. 연구목적과 분석범위

본 연구의 목적은 산업 간 또는 기업 간의 경쟁과 분업 및 상호의존 관계의 변화 속에서 일본기업들의 동북아시아 지역 내, 특히 대(對)중국 전략의 변화와 그 방향성에 관해서 검토하고, 한국의 산업과 기업에 미치는 영향 및 전략 방향을 모색하고자 하는 것이다. 일본기업의 경쟁력을 논의하고자 할 때에는 최종 소비재뿐만 아니라 부품소재산업을 고려한 국제적인 공급 사슬을 분석대상으로 삼아 산업별 전략을 검토할 필요가 있다. 중국은 대형시장 및 생산거점으로서 최종 소비재의 소비지인 동시에 수출지다. 또한 최종 생산물의 조립가공 공장으로서 반제품 및 원부자재의 최대 수요지다.

본 연구에서는 최근 일본기업의 아시아, 특히 중국 지역을 중심으로 한 전략을 거시적인 자료 분석과 개별기업들의 사례 분석을 통해 살펴보았다. 구체적으로는 일본기업의 대중국 전략과 그 변화, 그리고 그것이 미치는 국제 분업구조 및 경쟁구조의 변화에 대해 고찰하고, 한국기업의 대응전략 모색을 위한 시사점을 도출하였다. 한국기업의 대응전략을 모색하기 위해 본 연구에서는 첫째, 최종 완성품생산업체와 부품소재업체를 구분하고, 둘째, 대중국 접근 경로를 직접경로와 간접경로로 구분했으며, 셋째, 최근 10~15년간의 동향을 분석하여 일본기업의 대중국 전략 변화의 내용을 확인하고, 그것이 한국기업에 미치는 영향에 관해서 고찰했다.

II. 일본기업의 해외 진출 특성 변화

역사적으로 보면 지금까지 일본기업의 해외직접투자는 크게 4차례의 변곡점을 거치며 오늘에 이르렀다.

일본기업의 본격적인 첫 번째 해외직접투자는 1970년대에 태국, 인도네시아, 말레이시아 등지의 아세안 지역을 중심으로 이루어졌다. 이들 지역은 저임금 노동력으로 가격 경쟁력이 있어 일본의 생산거점 보조 역할을 하고 있었다. 두 번째는 1980년대에 미국과의 통상마찰과 플라자 합의로 인해 엔화 환율이 급격하게 높아진 상황에서 최대의 수출시장인 북미지역을 중심으

로 해외투자가 진행되었다. 이는 현지 노동력 활용이라는 점보다는 시장접근형 해외 진출이었다. 세 번째는 1990년대 초 버블경제의 붕괴와 더불어 진행된 엔고현상을 완화하기 위한 수단으로서 진행된 투자로, 기존의 북미와 아세안 지역의 해외 생산거점을 확대하고 보완하는 방식으로 진행되었다. 이 시기에 자동차 및 전기전자 업체들이 해외 생산거점 설립을 확대하였고, 특히 자동차는 부품업체와 동반 진출해 현재와 같은 생산네트워크 형성의 근간이 되었다. 네 번째의 변곡점은 1990년 후반부터 2000년대 전반까지 중국을 중심으로 진행된 직접투자다. 이 시기 해외직접투자의 주된 동기는 일본의 20분의 1도 안 되는 낮은 인건비 때문으로, 생산거점으로서의 성격이 강했다. 또한 두 번째, 세 번째의 변곡점에서 이루어진 해외 진출 붐과 같이 엔고로 인한 리스크를 회피하고자 하는 목적도 있었다. 그러나 2000년대 들어 중국경제가 10% 이상의 성장세를 지속하자 직접투자의 성격도 인건비 중시형의 생산거점 확대 및 이전(移轉)에서 중국 내수시장 접근형의 투자로 전환되었다.

III. 일본기업의 대중국 전략 변화

1. 일본기업의 신흥국시장에 대한 전략 실패와 반성

일본기업의 신흥국시장 내 경쟁력 저하 요인

일본기업은 선진국 시장에 최적화된 기능중시형, 고부가가치형 제품 전략을 신흥국시장에도 그대로 적용해 품질과잉이라는 결과를 낳았다는 지적을 받고 있다. 또한 일본인의 니즈에 맞춘 내향적 제품 개발 성향으로 인해 글로벌 시장에 뒤쳐진 갈라파고스화 현상이 나타났다. 이렇듯 일본기업이 개발도상국의 시장 니즈를 충족시키지 못해 결국 시장에서 경쟁력이 후퇴되었다는 것이 일반적인 지적이다. 그 결과, 일본기업은 신흥국시장에서 확대해온 시장 점유율을 더 이상 유지하지 못하고, 한국과 같은 경쟁국에 많은 시장을 내주게 되었다.

신흥국 볼륨존의 전략적 세그먼트이산화

이상과 같은 측면에서 일본기업들은 중국을 비롯한 신흥국에서의 제품 및 시장 전략을 되돌아보고 그 방향을 수정하고 있다. 일본 경제산업성에서 발간한 『모노즈쿠리 백서』는 신흥국시장의 볼륨존(Volume Zone, BOP), 즉

기존에 타깃으로 삼아왔던 상위계층이 아니라, 구매력이 큰 중하위 계층을 전략적 고객층으로 설정하고 이에 맞는 제품 및 시장 전략을 수행해야 한다고 강조하고 있다. 이는 중국을 비롯한 신흥국시장의 경제성장과 시장규모 확대를 반영하는 전략의 수정을 의미한다. 현재 일본기업들은 신흥국시장에서 기존의 고부가가치 전략을 지속적으로 추구하는 한편, 현지시장에 적합한 ‘양품 염가형’ 제품 개발, 현지 시장의 특성에 맞는 마케팅 활동 전개, 현지 인력의 적극 활용 등을 통한 불륨존 공략을 꾀하고 있다.

2. 일본기업의 중국시장에 대한 전략 변화

첫째, 중국시장의 전략적 위상이 강화되고 있다. 일본기업의 신흥국시장에 대한 새로운 접근은 대중국 전략에서도 그대로 나타나고 있다. 2009년 기준, 일본기업 전체 현지법인의 29.1%(5,130개 사), 종업원의 33.2% (150.1만 명)가 중국에 있으며, 대중국 설비투자액도 14.6%(7,435억 엔)에 달하는 등 경영자원의 많은 부분을 중국에 투하하고 있다¹⁾. 향후에는 연안부 지역의 1~2급 도시(베이징, 상하이, 광저우, 톈진 등)뿐만 아니라, 내륙부 3~4급 도시(우한, 선양, 다통 등)의 인구 증가와 중산층 확대에 의한 구매력 향상을 비즈니스로 연결하기 위해 이전보다 중국의 중요성이 더욱 부각될 것으로 예상된다.

둘째, 기존 생산거점 지역과 연계해 중국시장을 공략하고 있다. 일본기업의 중국 내 위상을 보다 정확히 파악하기 위해서는 중국과의 직접적인 교역뿐만 아니라 신흥공업경제지역(NIEs)과 아세안(ASEAN) 지역 등의 간접경로를 통한 무역량을 포괄적으로 분석할 필요가 있다. 그러나 정확한 실태를 파악할 수 있는 통계량을 입수하기 어렵기 때문에 일본과의 교역량 증가 추세를 토대로 추론한 결과, 기존의 생산거점으로 활약하고 있는 아세안 지역과 NIEs 지역은 밀접한 상호보완적 관계 속에서 부품교역이 활발히 이루어지고 있다고 판단할 수 있다.

셋째, R&D 거점을 포함해 총체적으로 현지화를 추진하고 있다. 일본기업에게 중국은 노동비용 절감을 위한 생산기지로서 거대한 시장으로 그 성격이 변화되었다. 따라서 현지고객의 요구를 정확하게 흡수하고, 이를 제품 개발에 반영하는 등 적극적인 현지화의 움직임이 강화되고 있다.

1) “中国に傾斜する日本企業の死角” (2010. 3.), 『週刊ダイヤモンド』, 46-59.

3. 사례로 본 일본기업의 대중국 전략 변화

한국은 일본에 비해 중국과의 국교정상화가 늦게 이루어졌다. 이로 인해 일본기업은 한국기업보다 더 빨리 중국에 진출할 수 있었다. 그러나 2000년대 전반까지는 앞서 살펴본 바와 같은 여러 가지 이유로 인해 중국 현지시장에서 일본기업의 영향력이 상대적으로 크지 않았다. 그러나 2001년 말 중국의 WTO 가입, 2008년 베이징올림픽 준비 상황, 중국 소비자들의 소득 수준 향상 등을 주목하면서 중국의 시장잠재력에 눈을 뜬 일본기업들은 2000년대 중반을 기점으로 하여 다양한 분야에서 전략적인 변화를 보이고 있다.

완성품생산업체

① **도요타자동차는 볼륨존을 겨냥한 ‘양품염가’ 제품 전략을 추진하고 있다.** 도요타자동차는 기존 신흥국 전략의 문제점을 반성하고, 2010부터 RRCI 전략을 실행하고 있다. RRCI는 R(良品, Ryohin), R(廉価, Renka), C(Costs), I(Innovation)의 약자로, 도요타그룹 및 도요타 서플라이어를 중심으로 양품염가의 제품을 만들기 위해 설계에서부터 생산에 이르기까지 가치사슬의 전 과정을 새롭게 진단하고 기존의 선진국시장 중심의 제품전략과는 다른 전략을 추진한다는 것이다. ② **닛산자동차는 비용 중시의 국제공급체제를 강화하고 있다.** 닛산자동차는 르노그룹과의 제휴를 강화해 공동구매를 확대하고 있는데, 2010년 10월 구매방침을 바꾸어 비용 및 품질 경쟁력이 있는 부품을 글로벌 차원에서 일괄적으로 발주, 공급하는 체제로 전환하였다. ③ **도시바는 2000년대 초반부터 중국을 생산거점이 아닌 시장으로 보고 있다.** 도시바는 2000년 이후부터 중국 내 사업체제 강화하고 있는데, 도시바중국연구소를 설립하는 한편, 사업거점과 총괄기구로서 필요한 기능을 2003년까지 정비하였다. 그 결과 중국도시바는 사업규모가 비약적으로 확대되어 2006년에는 63개 회사, 2만 명의 사원을 거느리는 회사로 성장하였다. ④ **파나소닉은 현지 소비자의 니즈를 정확하게 파악한 후 대응하고 있다.** 일본에서 개발한 제품을 그대로 중국에서 제조, 판매하는 것이 아니라 중국 소비자들의 니즈를 깊이 이해하고 그에 적합한 제품을 투입하려고 노력하고 있다.

부품소재산업

① **자동차 부품 및 기계업체는 현지기업을 고객화하고 연구개발 기능을**

현지화하고 있다. 일본 부품업체는 중국에서 일괄생산체제를 구축하기 위해 일부 공정에 대해서는 현지의 2차 부품업체에 위탁하는 등 선택과 집중을 통해 현지화에 나서고 있다. 한편, 연구개발 측면에서는 노동집약적 성격이 강한 소프트웨어 개발과 관련하여 현지 인력 확보 및 현지 재료 발굴, 시험 및 평가를 진행하고, 어플리케이션 개발과 관련된 일부 기능을 이관하는 등 적극적인 현지화가 진행되고 있다. ② **조선 관련 중견업체들이 현지화를 강화하고 있다.** 이들 기업은 중국 상하이에 생산거점을 증설하여 고부가가치선이 아닌 불륨존의 선박제조에서 이익을 남길 수 있는 조직체제를 정비하고, 업무 프로세스 개선과 이노베이션을 지속적으로 강화하고 있다. 또한 중공업계 대기업은 조선사업 부문의 합병과 합리화를 꾀하고, 지금까지 경시되어왔던 해외 생산거점의 증설을 시도하고 있다. ③ **전기전자 부품업체는 중국시장을 싼 노동력 시장에서 풍부한 인력을 활용해 고기술 기반 제조를 할 수 있는 생산거점으로 전환하고 있다.** 이는 일본기업이 2000년대에 들어서면서 경쟁력 강화를 위해 중국의 풍부한 엔지니어 계층을 활용하는 기술력 있는 모노즈쿠리(제조)를 지향하기 시작하면서 이루어진 것이다.

공공 인프라 사업 부문

중국 사업과 관련된 또 하나의 크고 중요한 부문은 공공 인프라 사업이다. 중국은 급속한 경제성장과 함께 인프라 확충에 열을 올리고 있다. 이는 중국의 연안지역을 중심으로 한 도시화의 진전과 2차 도시의 인구 증가, 그리고 내륙부 3~4급 도시의 발전과 인구집중으로 인하여 상하수도, 전력, 쓰레기 소각장 등 도시의 제반 시스템 및 환경 구축이 필수불가결한 당면과제로 대두되고 있기 때문이다. 이에 따라 일본기업의 강점이라고 할 수 있는 친환경 기술과 에너지 절감 기술을 바탕으로 한 인프라 구축 노하우와 건설 관련 기술 및 소재기술을 가지고 중국에서 안전, 환경, 에너지 등의 새로운 분야에 진출하는 기업이 급속하게 늘어나고 있다.

IV. 일본기업의 한국 진출 동향

제3국을 경유하는 중국 접근경로 중 일본기업이 중요한 지역으로 꼽는 곳은 한국이다. 왜냐하면 현대기아자동차, 삼성전자, LG전자 등 최종 소비재를 생산하고 있는 글로벌 규모의 고객이 존재하기 때문이다. 한국기업의 성장은 필

연적으로 일본계 부품 및 소재, 설비/장비 업체의 시장 확대를 의미한다. 특히, 한국기업들이 최첨단 기술과 제품을 개발, 생산하고 있기 때문에 새로운 기술과 제품에 맞는 부품과 소재 및 장비를 개발하려는 일본기업들에게 한국시장은 매우 중요한 의미를 지닌다. 한국은 전기요금이 저렴하고 유망시장과 FTA를 맺고 있는 등 일본기업 입장에서 보면 좋은 조건을 갖추고 있다. 그래서 최근 한국 현지법인의 신설 및 확대, 강화, 그리고 생산거점의 이전이 활발하다.

V. 한국기업에 주는 전략적 시사점

① 중국을 비롯한 신흥국시장에서 일본기업과의 경쟁 격화가 예상된다. 먼저, 신흥국시장의 불륨존을 중심으로 한 일본기업의 목표영역은 기존 한국기업의 경쟁 포지션과 겹치는 부분이어서 중국을 포함한 신흥국시장에서 한국기업과 일본기업의 경쟁이 격화될 것으로 예상된다. 따라서 한국기업은 현지화 강화와 저가화 혁신 및 중국 이외의 다른 신흥국시장으로의 다변화를 적극 추진할 필요가 있다. ② 한국의 부품업체는 성장과 도태의 기로에 서 있는 상황이다. 일본기업의 중국 내 판매 확대는 필연적으로 일정 수준의 기술이전과 학습효과를 주게 되므로 중국기업의 추격 속도가 빨라질 것이다. 한국에 진출한 일본기업들과의 경쟁도 심화될 것이므로, 한국 부품소재업체들의 경쟁력 향상이 중요하다. 또한, 한국 완성품업체의 업적에 좌우되지 않는 전천후 비즈니스 모델을 구축할 필요가 있다. 즉, 한국의 완성품업체에 대한 의존도를 줄이고, 여타 신흥국시장을 중심으로 한 글로벌 거래선을 개척하는 등 고객을 다변화시켜나가야 할 것이다. ③ 한국기업의 불확실성이 증대되고 있다. 한국기업은 핵심부품 및 소재의 일본기업에 대한 의존도가 높아 일본의 완성품업체가 힘을 발휘할수록 안정적인 비즈니스 환경을 유지하는 것이 어려워질 수 있다. 이와 관련해서는 일본의 부품소재업체들이 일본의 완성품업체를 우선시하는 사태가 일어나지 않도록 지금까지와 마찬가지로 중국을 비롯한 신흥국시장에서의 리더십을 유지해나가야 한다. ④ 공공 인프라 부문에서 민관 협력의 필요성이 증대되고 있다. 인프라 비즈니스에서 민관이 협력해 수주하는 추세가 늘고 있다. 따라서 한국기업이 빠르게 성장하는 인프라 비즈니스 시장에서 일본을 비롯한 선진국, 중국 등과 경쟁하기 위해서는 우선, 정부가 신흥국 국가 및 도시와 우호적인 관계를 구축하고, 기업 및 기업 컨소시엄에 대해 공적금융 지원을 강화할 필요가 있다. 또한 기업들도 상품 판매뿐만 아니라 기획, 운영,

금융까지 연계해 독자적인 비즈니스 모델을 구축하고, 그에 따라 도시 전체의 인프라를 설계, 건설, 운영, 관리할 수 있는 역량을 구축할 필요가 있다.

일본기업의 대중국 전략 변화와 그 영향

	전략 변화		
	2000년대 초반	2000년대 후반	영향
완성품 생산 업체	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 중국의 전략적 위상 - 생산거점 - 인건비 절감형 진출 ▷ 제품전략 - 구미 선진시장 중심 - 기능 중시, 고부가가치 제품 - 낮은 현지화 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 중국의 전략적 위상 변화 - 시장 중시(생산거점에서 소비시장으로) ▷ 제품전략(블류존 전략) - 현지 니즈 대응제품 개발 - 양품염가 제품 개발 (중국형 기술표준 모색) - 현지영업 강화, 개발의 현지화 - 아세안 생산네트워크와의 연계 강화 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 경쟁심화 제품의 대체관계
부품 소재 업체	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 고객전략 - 동반 진출 형태 - 기존의 일본계 기업 중시 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 고객전략 변화 - 기존 해외직접투자와 유사한 수직통합적 구조하의 분업체로서 동반 진출 - 현지생산 및 판매 강화 - 민족계 기업에 대해 적극적으로 판로 개척 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 중국에 진출한 한국기업과 경쟁 심화
	제3국 수출 중심 현지공급에 소극적	<ul style="list-style-type: none"> - 글로벌 기업 및 중국 현지기업을 대상으로 한 적극적인 판로 개척 - 아세안 생산네트워크와의 연계 강화 - 한국기업을 경유한 간접적 접근 증가 (한국거점의 위상 증가, 고객밀착형 개발 및 생산, 판매체제 강화) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 한국 완성품생산업체와 보완관계 심화 ▶ 글로벌 서플라이어의 진출 확대 계기 ▶ 경쟁 심화
인프라	-	인프라 사업 강화	▶ 경쟁, 대체관계

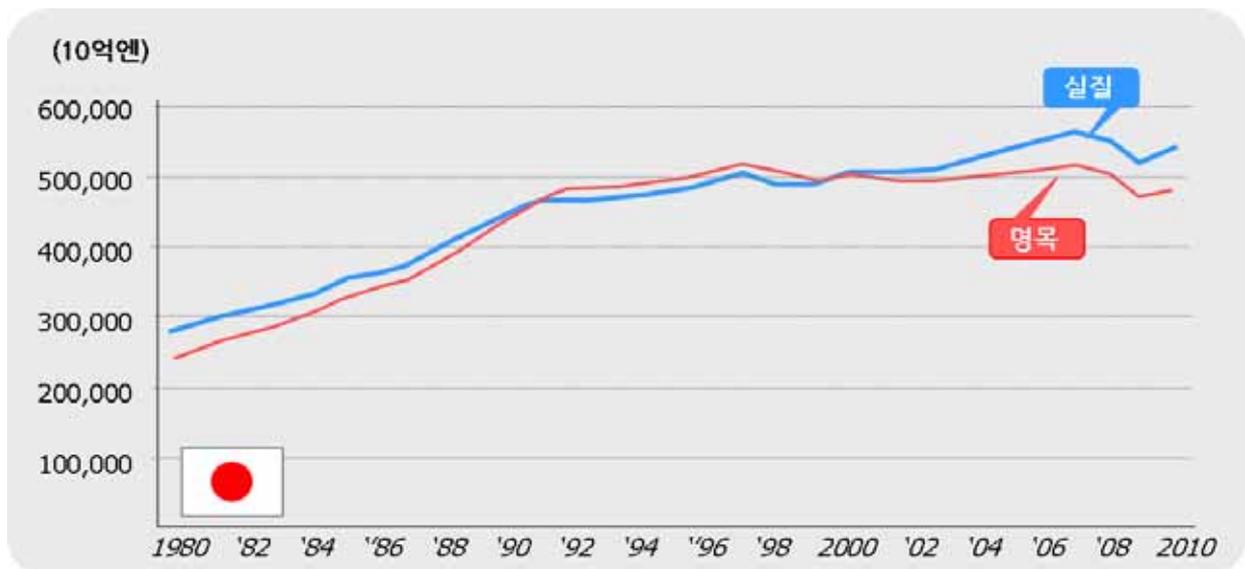
I. 연구목적과 분석범위

연구목적과 배경

본 연구의 목적은 산업 간 또는 기업 간의 경쟁과 분업 및 상호의존 관계의 변화 속에서 일본기업들의 동북아시아 지역 내, 특히 대(對)중국 전략의 변화와 그 방향성에 관해서 검토하고, 한국의 산업과 기업에 미치는 영향 및 전략 방향을 모색하는 데 있다.

글로벌 경쟁 환경의 변화 속에서 일본기업은 최근 몇 가지 커다란 변화를 보이고 있는데, 아시아 지역, 특히 대중국 전략에서 많은 변화가 나타나고 있다. 이미 알려진 바와 같이 최근 15~20년간 일본은 급격한 엔고 속에서 해외 생산거점의 이전을 가속화했고, 노동시장의 변화와 저성장 환경 속에서 산업 구조의 변화가 일어났다. 이로 인해 일본 국내산업의 정체나 일본기업의 경쟁력 약화를 우려하는 논의가 많았다. 그렇다면 과연 일본이 잃어버린 10년을 넘어서, 잃어버린 20년이라는 말을 들을 정도로 일본기업의 국제경쟁력이 저하되었을까. 적어도 최근 15년간 일본의 실질GDP가 오히려 증가한 것을 보면, 그렇지 않다고 보는 것이 타당하다.

일본의 실질GDP 및 명목GDP 추이



자료: IMF (2011). World Economic Outlook.

본 연구의 관심대상인 제조업 부문을 중심으로 보면, 최종 완성제품의 가공 및 조립 생산거점의 해외이전이 급격하게 진행되는 가운데, 일본 내 산업의 공동화가 우려되었지만, 결과적으로는 오히려 지속적으로 수출증가세를 보이는 산업구조로 재편되고 있음을 확인할 수 있다. 그 배경에는 중국시장의 급속한 성장과 한국을 비롯한 후발국의 기업과 산업의 성장이 있으며, 기존 제품 시장의 성장과 신제품 및 신산업의 출현으로 인한 성장과정에서 많은 역할을 하면서 성장해온 일본의 부품 및 소재 산업이 있다.

2000년대 이후 일본기업의 해외직접투자 동향을 살펴보면, 아시아 지역에 대한 투자분이 북미지역에 대한 투자분을 넘어섰고, 특히 아시아 지역 중 중국 지역이 약 50%를 차지하고 있다는 것을 알 수 있다. 즉, 일본기업의 대중국 전략은 2000년대 이후 커다란 변화를 보여주고 있는데, 이는 국가와 산업의 경계를 넘어선 기업들의 분업관계 변화 속에서 이루어진 것이다. 일본의 소재 및 부품 산업은 글로벌 시장에서 자동차나 조선, 전기전자제품, 모바일 기기 등 관련 산업이 성장함에 따라 동반 성장해온 측면이 있다. 다시 말하자면, 일반 소비자 대상의 일부 완성품 산업에서 한국에 밀리고 있는 일본이지만, 산업재(부품, 소재)에 강한 일본의 기술경쟁력과 기술응용력, 그리고 일본 기업 특유의 조직 진화능력을 바탕으로 글로벌 시장에서 높은 성과를 올리고 있다고 보아야 할 것이다.

이와 같은 관점에서 일본기업의 경쟁력을 논의하고자 할 때에는 최종 소비재뿐만 아니라 부품소재산업을 고려한 국제적인 공급 사슬을 분석대상으로 한 산업별 전략을 검토할 필요가 있다. 대형시장 및 생산거점으로서의 중국은 완성품의 소비지인 동시에 수출지이며, 최종 생산물의 조립가공 공장으로서의 중국은 반제품 및 원부자재의 최대 수요지이기도 한다. 본 연구에서는 최근 일본기업의 아시아, 특히 중국 지역을 중심으로 한 전략을 거시적인 자료 분석과 개별 기업들의 사례분석을 통해 살펴보고자 한다. 구체적으로는 일본기업의 대중국 전략과 그 변화, 그리고 그것이 미치는 국제 분업구조 및 경쟁구조의 변화에 대해 고찰하고, 한국기업에 대한 시사점을 도출하고자 한다.

분석대상 및 범위

① 완성품생산업체와 부품소재업체를 구분

최근 일본의 경쟁력이 정체되고 있다는 논의의 주된 대상은 완성품생산업체에 관한 것이다. 이에 반해, 부품 및 소재 부문의 경쟁력은 여전히 강하다. 이는 일본 동북지방 대지진의 영향에서도 잘 나타난다. 단편적인 예로 차재용(車載用) 반도체를 들 수 있다. 일본 반도체 업체인 르네사스사가 차재용 반도체 글로벌 공급물량의 40%를 차지하고 있는데, 대지진으로 르네사스사의 나카(那珂) 공장이 멈춰서자 차재용 반도체 생산에 차질이 빚어졌다. 이로 인해 대지진 이후 SCM(Supply Chain Management) 체제를 재고해야 한다는 논의가 많았다. 이는 일본의 부품 및 소재 기업의 글로벌 경쟁력을 여실히 보여주는 것이다. 본 연구에서는 완성품생산업체와 부품소재업체를 구분하여 분석하고, 최근 일본에서 활발히 논의되고 있는 친환경기술 기반의 인프라 사업 진출 관련 내용도 살펴보고자 한다.

② 대중국 접근경로의 구분

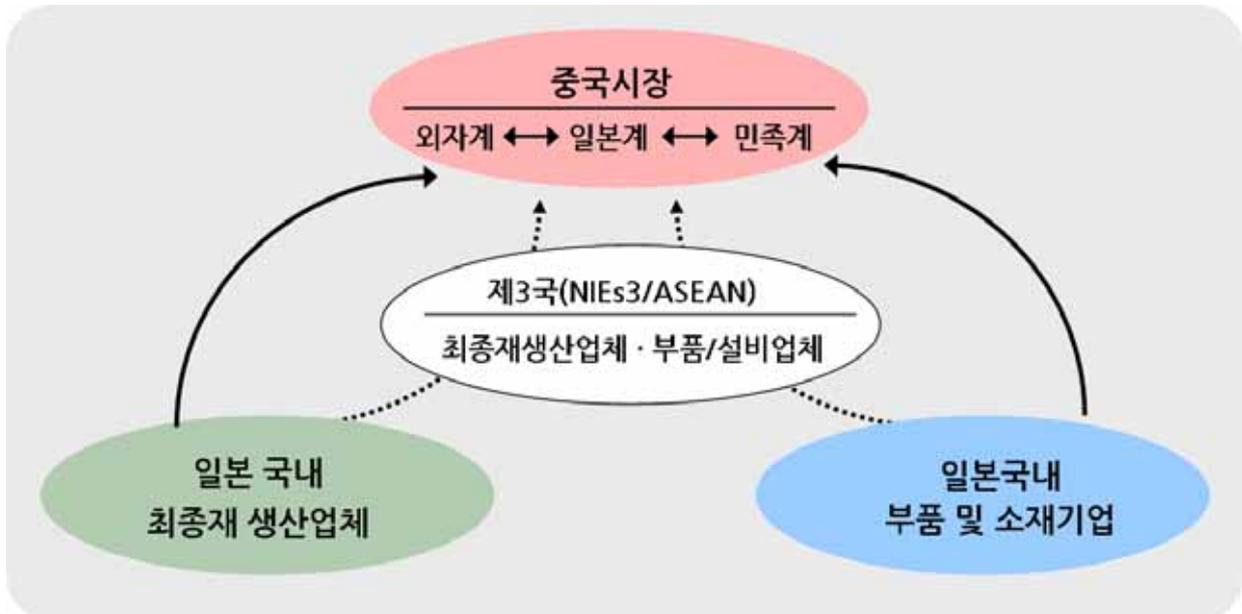
일본기업의 대중국 접근경로는 직접경로와 간접경로로 나눌 수 있다. 이를 완성품생산업체와 부품소재업체별로 정리할 수 있다. 먼저 완성품생산업체를 보면, (1)중국 내 합병, 합작회사 및 자회사 설립 등의 직접투자를 통한 시장공급(완성품 및 반제품, 부품) 경로, (2)중국 현지 거점에서 중국 내 민족계 기업 및 외국계 기업에 판매하는 경로, (3)일본의 생산거점에서 직접 수출하는 경로, (4)제3국을 경유하는 경로가 있으며, 기존의 해외직접투자 지역, 특히 NIEs, ASEAN 지역의 해외법인을 통하여 완제품과 반제품을 중국으로 간접적으로 수출하는 경로가 있다. 부품소재업체도 완성품생산업체와 같은 경로를 가지고 있고, 여기에 일본 내 완성품생산업체와의 직접거래를 통한 간접경로가 추가된다. 제3국 경유 패턴은 크게 두 가지로 이루어지고 있는데, 하나는 제3국의 자회사를 통한 방식이고, 다른 하나는 제3국의 고객을 통한 방식이다. 전자는 기존의 진출 지역인 동남아와 NIEs3의 생산 및 판매거점을 통한 방식이고, 후자는 제3국의 고객, 예를 들면 한국의 완성품생산업체나 대만기업 등을 통한 방식이다.²⁾

일본기업의 대중국 접근경로

대상	접근경로
완성품생산업체의 접근경로	(1) 직접투자(중국내 합병/합작회사 및 자회사 설립)를 통한 시장공급(완성품 및 반제품, 부품) (2) 중국 현지에서 중국 내 민족계 기업 및 외국계 기업에 판매 (3) 수출 (일본 내 생산거점에서 직접 수출) (4) 제3국(NIEs, ASEAN 등의 기존의 해외거점)을 경유하는 반제품 형식의 간접 수출
부품소재업체의 접근경로	(1) 직접투자(중국 내 합병/합작회사 및 자회사 설립)를 통한 중국 내의 민족계 기업 및 외국계 기업에 판매 (2) 수출(일본 내 생산거점에서 일본계 진출기업에 직접 수출) (3) 제3국(NIEs, ASEAN 등의 기존의 해외거점)을 경유하는 반제품 형식의 간접 수출 (4) 일본 내 완성품생산업체와의 직접거래를 통하여 중국 진출

주: 직접경로는 완성품생산업체의 경우 (1)과(2), 부품소재업체의 경우 (1)이 해당함 (그 외에는 간접경로)

일본기업의 중국시장 접근경로도



2) 新宅 純二郎 (2007. 6.). 東アジアにおける製造業ネットワーク形成と日本企業のポジショニング, 『韓日経商論集』, 169-195.

③ 최근 10여 년간의 동향을 분석

본 연구의 분석대상 시기는 최근 10여 년간으로, 2000년대 초반과 후반 완성품생산업체와 부품소재업체의 전략 변화에 대한 총체적인 접근을 통하여 일본기업의 대중국 전략 변화의 내용을 확인하고, 그것이 한국기업에 미치는 영향에 관해서 고찰하고자 한다.

일본기업들이 언제부터 전략을 전환했는지 정확한 시점을 설정하는 것은 어렵지만, 대략 중국이 WTO에 가입한 2001년 말을 기점으로 서서히 시작하여 2004년 전후에 본격적으로 변화한 것으로 판단된다. 실제로 2004년은 중국시장과 일본기업에게 여러 가지로 의미가 있는 해다. 우선, 2004년경을 기점으로 중국 소비시장에 커다란 변화가 일어났다. 먼저 올림픽 관련 건설 붐으로 인해 다양한 분야에서 국내수요가 급증하고 기업과 개인의 소득이 증가했다. 공무원 임금인상 등으로 도시 소비자의 소득이 증가하고, 농촌에서도 농촌 관련 세금면제나 신노동계약법 등으로 최저임금 수준이 상승하였다. 또한, 2003년경부터 시작된 상하이 부동산가격 급등이 베이징, 광저우, 선전(深圳) 등의 대도시로 확산되면서 전국적인 부동산 버블이 나타나기 시작했으며, 이것이 금융 버블로 이어져 소비재시장의 인플레이션이 진행되었다. 그리고 2004년경부터 중국에서 소위 ‘빠링허우(80後)’라 불리는 세대들의 세대독립 붐이 일어났다. 1980년 이후, 한 자녀 정책하에 태어난 이들 세대는 교육 수준이 높아 트렌드에 민감하고 해외상품에 대한 수용성이 높으며 부모세대보다 근검절약 의식이 없고, 생활의 풍요로움을 추구하는 경향이 있는데, 이들로 인해 중국의 주력 소비층이 변화하기 시작한 것이다³⁾.

둘째는, 2004년을 기점으로 일본에서 한국기업에 대한 관심이 급격히 증가했다. 도요타자동차가 경상이익 1조 엔을 달성한 다음 해인 2004년, 삼성전자의 경상이익률이 1조 엔을 넘어섬에 따라 일본의 미디어에서는 삼성전자가 일본의 전자업체 10여 개를 합친 것보다 더 많은 이익을 냈다고 대서특필하기 시작했다. 즉, 2004년 이후 삼성전자를 비롯한 현대기아자동차, LG전자, 포스코, 현대중공업, 삼성중공업 등 한국 간판기업의 기업성과가 호전되고, 글로벌 차원에서 비용뿐 아니라 품질경쟁력이 인정받기 시작하면서 일본의 기

3) 高婷 天野倫文, 新宅純二郎, 善本哲夫 (2008). 中国家電市場「三国志」と日本企業, 『AMR』, 7-12.

업전략, 특히 중국을 중심으로 한 신흥국 전략이 변화하지 않으면 안 된다는 목소리가 높아졌다.

일본기업의 대중국 전략 분석의 범위와 시기

	전략 변화	
	2000년대 초반	2000년대 후반
완성품 생산 업체	<ul style="list-style-type: none"> ▷중국의 전략적 위상 <ul style="list-style-type: none"> -생산거점 -인건비 절감형 진출 ▷제품전략 <ul style="list-style-type: none"> -구미 선진시장 중심 -기능중시, 고부가 가치 제품 -낮은 현지화 	<ul style="list-style-type: none"> ▷대중국의 전략적 위상 변화 <ul style="list-style-type: none"> -시장 중시(생산거점에서 소비시장으로) ▷제품전략 변화 (볼륨존 전략) <ul style="list-style-type: none"> -현지 니즈에 대응한 제품전략 -양품염가 제품 개발 (중국형 기술표준 모색) -양면전략, 현지영업 강화, -개발의 현지화 -기존 아세안 생산네트워크와의 연계 강화
부품 소재 업체	<ul style="list-style-type: none"> ▷고객전략 <ul style="list-style-type: none"> -동반 진출 형태 -기존의 일본계 기업 중시 	<ul style="list-style-type: none"> ▷고객전략 변화 <ul style="list-style-type: none"> -기존의 해외직접투자와 유사하게 수직통합 구조 내의 분업체로서 동반 진출 -현지 생산 및 판매 강화 -민족계 기업에 대해 적극적으로 판로 개척 -글로벌 기업 및 중국현지기업을 대상으로 적극적 판로 개척 -기존의 아세안 생산네트워크와의 연계 강화 -한국기업을 경유한 간접적 접근 증가 (한국거점의 위상 증가, 고객밀착형 개발, 생산 및 판매체제의 강화)
	<ul style="list-style-type: none"> -제3국 수출 중심 현지공급에 소극적 	
인프라	-	-인프라 사업 강화

예를 들면, 일본경제신문은 한국기업의 경쟁력 강화를 언급하면서 상대적으로 일본기업의 경쟁력 저하를 우려하는 기사를 연일 특집으로 보도하기도 했다. 학계에서도 마찬가지로 기술력의 상대적 우위성에도 불구하고 많은 신흥국시장에서 일본기업의 성과가 상대적으로 정체되고 있다는 것에 대한 논

의가 확대되었다. 또한, 이 시기에 일본정부가 일본기업의 대신중국 전략의 변화를 촉구하기도 했다.

전략을 계획하고 실행하는 시기의 차이를 고려하면, 대략 2005~2006년을 기점으로 전략 수정이 이루어졌다고 볼 수 있다. 이러한 전략 수정은 미국발 금융위기를 겪으면서 성장시장으로서 중국을 비롯한 신흥국시장의 중요성이 부각됨에 따라 더욱 구체화되었다. 향후 1~2년 내에 이러한 전략 변화로 창출된 제품군이 시장에 본격적으로 투입될 것으로 예상된다.

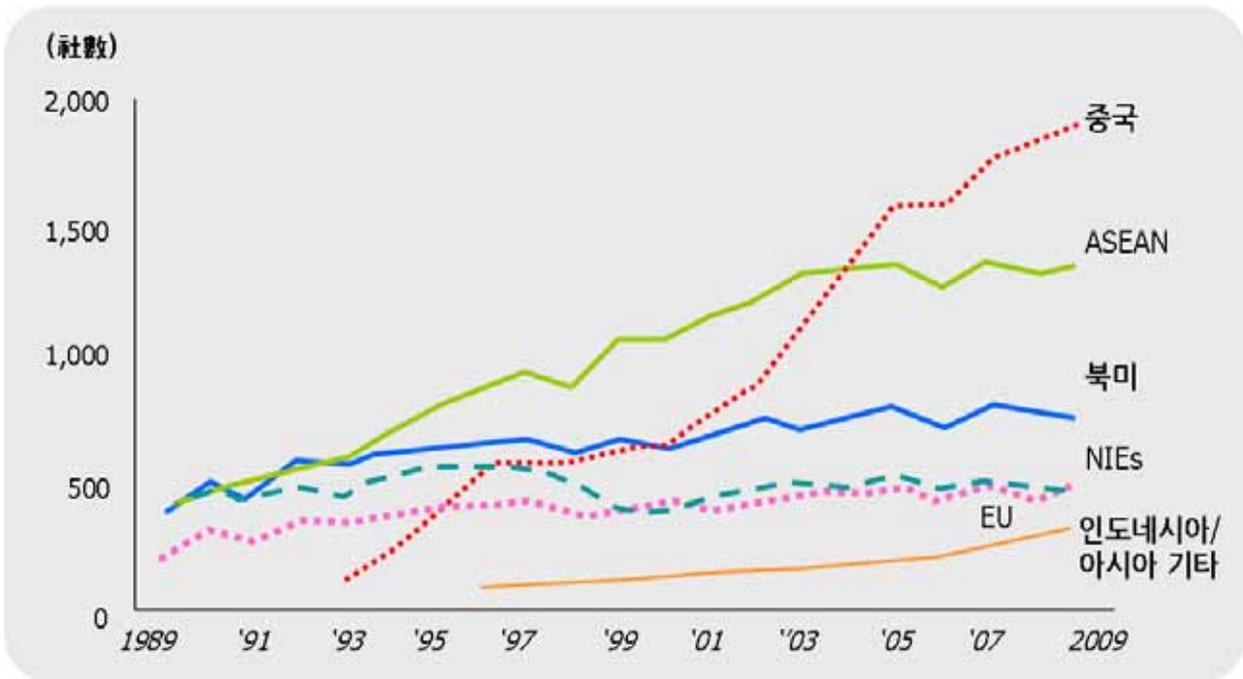
Ⅱ. 일본기업의 해외 진출 특성 변화

1. 일본기업 해외직접투자의 특성

일본기업의 해외직접투자 법인 현황

일본기업의 해외직접투자 법인은 2009년 전 세계에 1만 7,658개 사가 있으며, 이 중 29.1%(5,130개)가 중국에, 31.6%(5,582개)가 아시아에, 16.2%(2,865개)가 북미에, 14.2%(2,513개)가 구미에 분포해 있다. 총 설비 투자 금액은 5조 995억 엔이고, 해외 종업원 수는 451만 7,000명에 달한다⁴⁾.

일본기업의 해외 생산거점 변화 추이



주: 중국은 1933년부터, 그 외의 아시아는 1996년도부터 개별 집계 시작
 싱가포르는 1998년까지 NIEs으로, 1999년부터는 ASEAN으로 분류, EU는
 2004년부터 EU15로 집계함

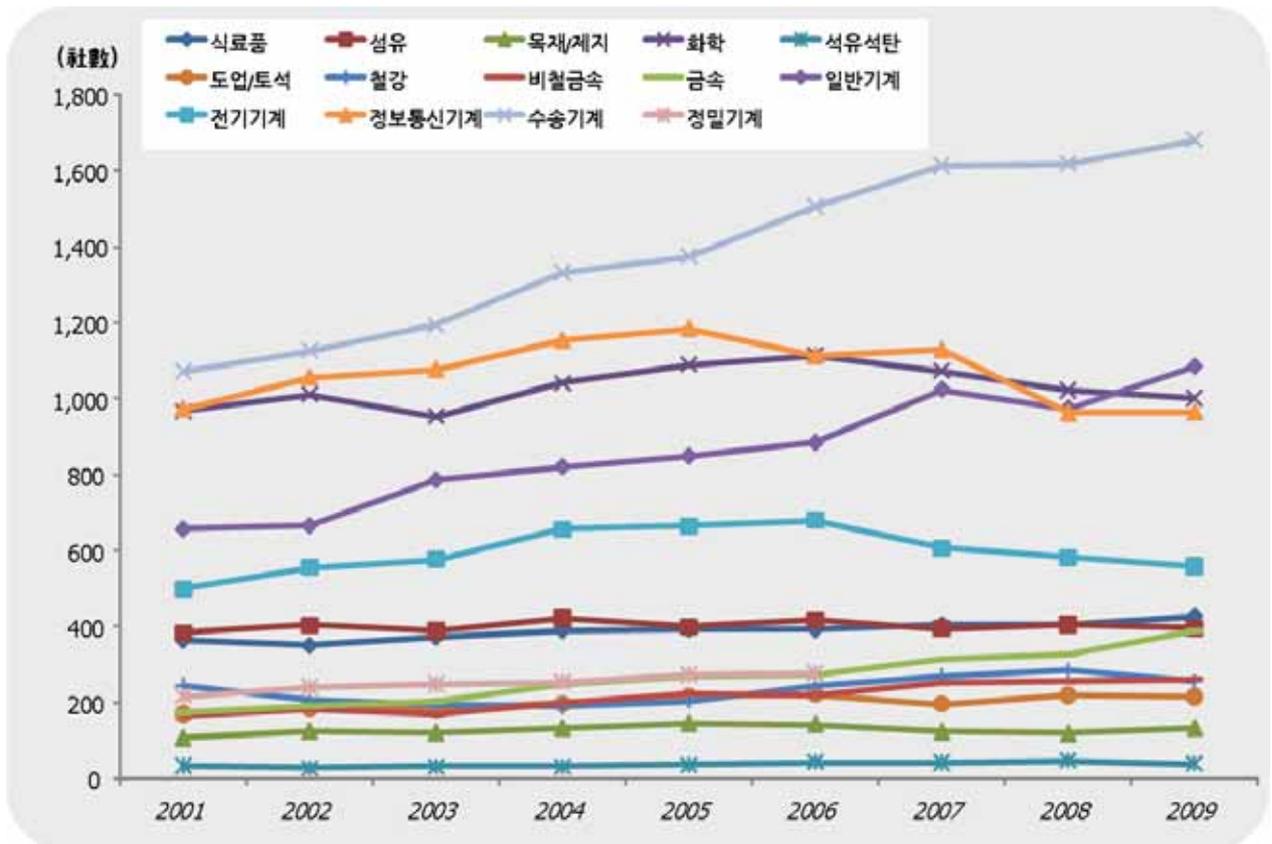
자료: 牛田ほか(2010). “わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告-2009年度
 海外直接投資アンケート調査結果(第21回).” 『国際調査室報』, 第4号, 12.

4) “中国に傾斜する日本企業の死角.” (2010. 3.). 『週刊ダイヤモンド』, 46-59.

산업별 특성

산업별 해외법인 수의 변화 추이를 보면, 먼저 지속적인 증가세를 보이면서 많은 법인이 진출하고 있는 산업은 수송용기기와 일반기계 산업이다. 특히, 기계산업군을 전체적으로 살펴보면, 3,500개가 넘는 기업들이 해외에 진출하고 있다. 투자도 2003년부터 글로벌 금융위기 이전까지 집중적으로 일어나고 있음을 알 수 있다. 투자액은 수송용기기를 더하면 2조 8,000억 엔으로 대단히 높은 수준이다. 다음으로 정보통신과 화학산업의 약 1,000개 기업이 해외에 진출하고 있다. 이러한 추세는 실제로 수출을 견인하고 있는 산업의 추세와 유사하다. 즉, 수송용기기 및 기계산업, 그리고 소재 및 재료형 화학산업의 경우, 해외 진출에 의한 현지생산 및 판매법인, 연구거점의 증가 움직임과 수출 증가가 병행해서 이루어지고 있음을 확인할 수 있다.

산업별 일본기업의 해외법인 수 추이



자료: 日本 經濟産業省, 統計資料를 토대로 작성

지역별 특성

최근 10년간 일본기업 해외법인의 지역별 분포 추세를 보면, 북미지역은 지속적으로 감소하고 있고, 아세안 및 NIEs3 지역은 지속적으로 조금씩 증가하고 있다. 특히, 중국이 뚜렷한 증가 추세를 보이고 있는데, 최근 10년간 약 2배 이상의 증가세를 보였다. 이로써 일본기업의 해외직접투자 중에서 아시아 지역의 비중이 지속적으로 증가하고 있다는 점과 아시아에 대한 투자 비중 증가는 결국 중국이 견인을 하고 있다는 것을 알 수 있다. 또한 일본기업의 중국 투자 비중이 증가했다는 점에서 중국의 전략적 중요성이 증가했다고 볼 수 있으며, 기존의 투자지역인 아세안 및 NIEs 지역에 대한 투자도 지속적으로 이루어지고 있는 것으로 보아 이들과의 연계 속에서 중국투자가 이루어지고 있다고 추측해볼 수 있다.

지역별/연도별 현지법인 수

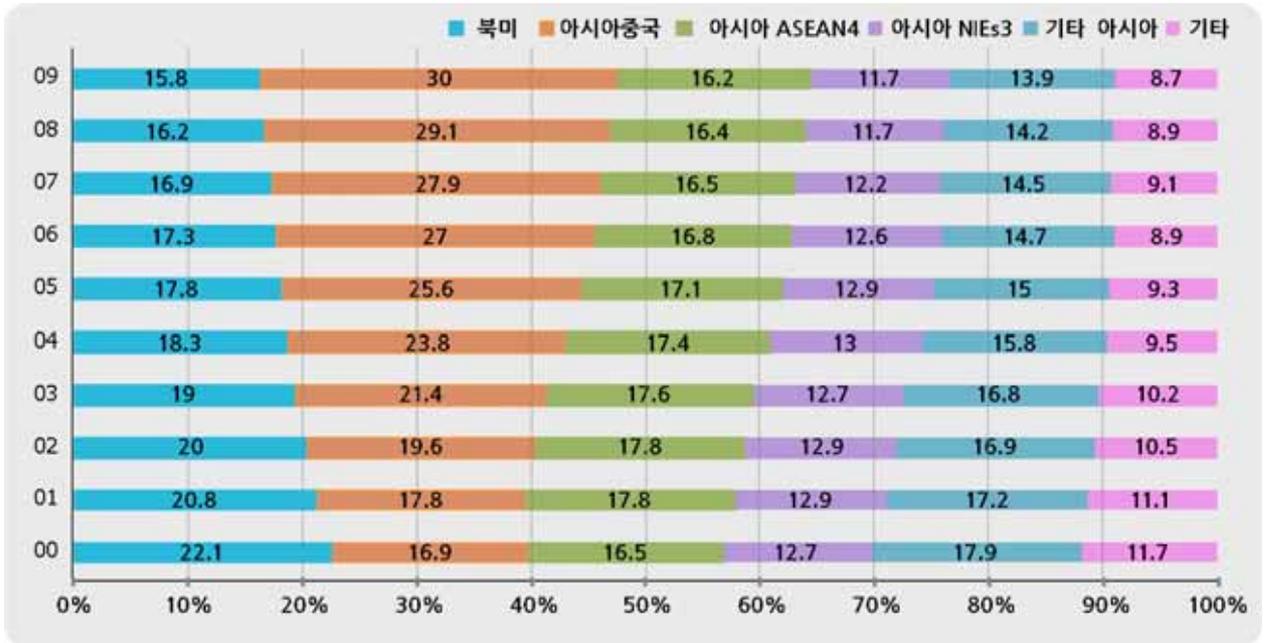
(단위: 개)

구분	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
전 지역	12,476	13,322	13,875	14,996	15,850	16,370	16,732	17,658	18,201
US	2,397	2,462	2,427	2,544	2,623	2,623	2,615	2,662	2,663
China	2,220	2,609	2,975	3,565	4,051	4,418	4,662	5,130	5,462
ASEAN4	2,225	2,373	2,439	2,612	2,715	2,753	2,763	2,891	2,952
NIEs3	1,605	1,718	1,769	1,943	2,044	2,059	2,036	2,072	2,124
Europe	2,147	2,246	2,332	2,368	2,384	2,405	2,423	2,513	2,522
etc.	4,021	4,201	4,286	4,490	4,662	4,779	4,910	5,195	5,344
아시아 계	6,050	6,700	7,183	8,120	8,810	9,230	9,461	10,093	10,538

주: ASEAN4-말레이시아, 타이, 인도네시아, 필리핀, NIEs3-싱가포르, 대만, 한국
 자료: 일본 경제산업성 홈페이지<<http://www.meti.go.jp/>>

지역별 해외법인 분포 비율 추이

(단위: %)



신규 자본투자 시기를 보면, 중국지역은 2003년을 기점으로 조금씩 감소하고 있는데, 퇴출기업 수가 약 2~3%의 낮은 수준을 유지하고 있는 것으로 보아 정착률이 상당히 높은 수준이라고 볼 수 있다. 이와 같은 결과는 일본기업들이 신규투자 이후 5년 이상 경과하는 동안에 새로운 전략을 수행할 수 있는 토대를 준비하는 시기를 보낸 것으로 판단할 수 있다.

이상에서 보는 바와 같이 최근 10년간 일본기업들은 중국을 필두로 아시아 지역에 집중적으로 투자해왔다. 2010년 8월에 발간된 일본의 통상백서를 보면, 2015년 전 세계에서 각국의 시장 규모는 신흥국이 38.8%, EU가 23.8%, 미국이 22.3%, 일본이 7.6%, 중국이 11.5%로, 글로벌 시장규모가 선진국 중심에서 점차 다극화해나갈 것으로 예상된다. 일본기업의 중국 및 아시아 지역에 대한 해외직접투자 증가는 이러한 경제의 다극화 체제에 대응하는 움직임으로 해석할 수 있다. 다음으로는 일본기업의 해외 진출 스토리를 살펴보고, 해외직접투자의 동인과 그 성격의 변화에 대해 알아보자.

신규설립 및 자본참가 시기별 현지법인의 지역별 비율



현지법인의 지역별 퇴출 수 및 퇴출비율 추이

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
전 지역	538	561	470	449	472	659
	3.5	3.4	2.8	2.6	2.6	3.5
북미	136	137	127	94	81	140
	4.7	4.6	4.3	3.2	2.7	4.6
아시아	238	241	231	235	303	371
	2.7	2.6	2.3	2.3	2.8	3.2
중국	92	109	123	82	151	200
	2.5	2.6	2.7	1.7	2.9	3.5
ASEAN4	77	71	52	69	75	90
	2.9	2.5	1.9	2.4	2.5	3
NIEs3	60	50	45	77	65	68
	3	2.4	2.1	3.6	3	3.1

자료: 일본 경제산업성 (2010). “第40回海外事業活動基本調査(2010年 7月).”

2. 해외직접투자의 동인(動因)과 특성 변화

일본기업의 해외 진출 역사는 짧지 않다. 이미 1950년대와 1960년대에 인도와 브라질에 진출한 사례도 있다. 도요타자동차의 브라질 생산거점은 1958년에 설립되었다. 그러나 이러한 예는 전체 산업 및 기업 네트워크 측면에서 그다지 큰 의미가 없으며, 1970년 이후에 비로소 본격적인 해외 진출이 진행되었다고 볼 수 있다. 역사적으로 보면 지금까지 일본기업의 해외직접투자는 크게 네 차례의 변곡점을 거치며 오늘에 이르렀다.

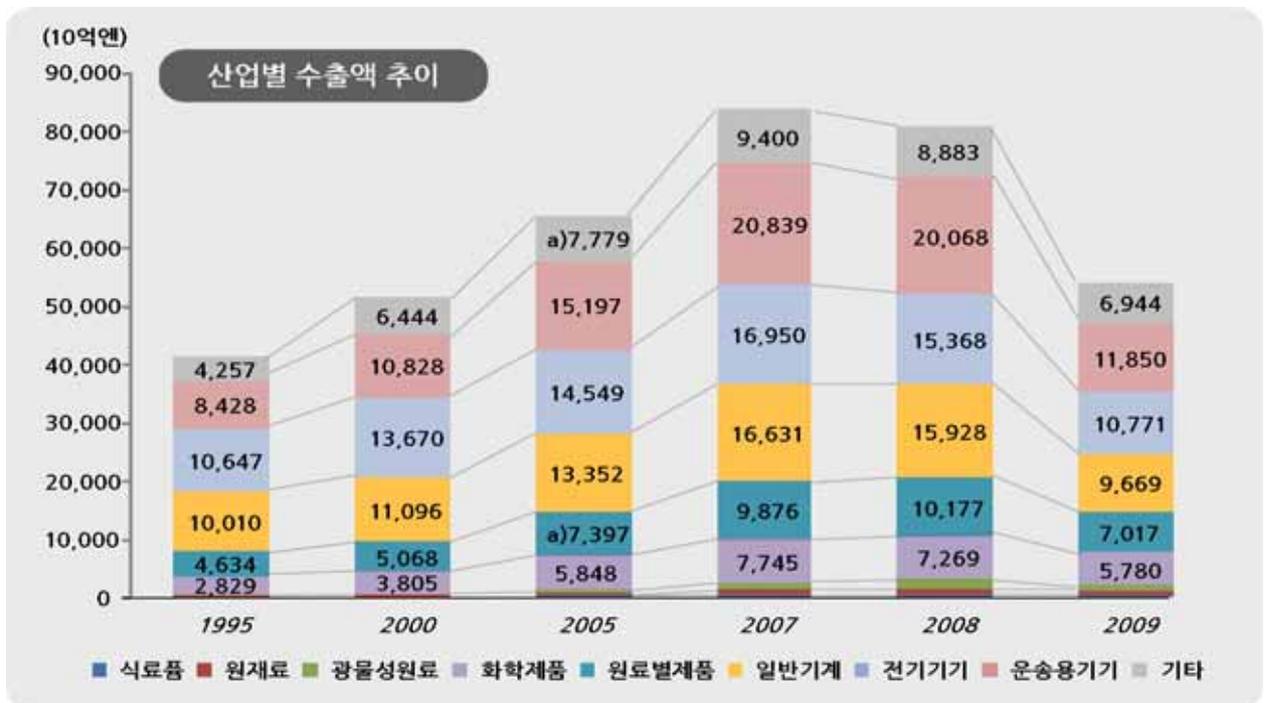
일본기업의 본격적인 첫 번째 해외직접투자는 1970년대에 태국, 인도네시아, 말레이시아 등의 아세안 지역을 중심으로 이루어졌는데, 현지 노동력의 비용우위성을 활용하면서 일본의 생산거점을 보완하는 역할을 했다. 두 번째는 1980년대에 미국과의 통상마찰과 플라자 합의로 인해 급격하게 진행된 엔고현상으로 최대의 수출시장인 북미지역을 중심으로 해외투자가 늘어났다. 이는 현지 노동력 활용이라기보다는 시장접근형의 해외 진출이었다. 세 번째는 1990년대 초 버블경제의 붕괴와 더불어 진행된 엔고현상을 회피하기 위한 수단으로 진행된 투자다. 이는 기존의 북미와 아세안 지역의 해외 생산거점을 확대하고 보완하는 방식으로 진행되었다. 이 시기에 자동차와 전기전자 업체들이 해외 생산거점 설립을 확대하였고, 특히 자동차는 부품업체와 동반 진출해 2011년 현재와 같은 생산네트워크 형성의 근간이 되었다. 네 번째 변곡점은 1990년 후반부터 2000년대 전반에 걸쳐서 중국을 중심으로 진행된 직접투자다. 이 시기에 이루어진 해외직접투자의 주된 동기는 일본 인건비의 20분의 1도 안 되는 낮은 인건비를 중시한 것으로 생산거점으로서의 성격이 강했다. 또한 두 번째, 세 번째의 변곡점에서 이루어진 해외 진출 붐과 같이 엔고로 인한 리스크를 회피하고자 한 측면도 있었다. 2000년대에 들어서자 중국 경제는 예상을 초월한 10% 이상의 성장세를 지속했는데, 이에 따라 해외직접투자의 성격은 인건비 중시형의 생산거점 확대 및 이전 형태에서 중국 내수 시장을 위한 시장접근형의 투자로 전환하게 되었다.

이상에서 보는 바와 같이 일본기업의 해외직접투자 동인은 크게 엔고로 인한 리스크 회피, 인건비 절약, 시장접근을 위한 생산거점의 이동 등으로 진행되었다. 특히, 중국의 경우, 노동비가 낮은 지역에서 시장접근형태로 변화하

면서 기존의 진출지역인 아세안 및 NIEs 지역과 상호보완적 관계로 진화하였다고 볼 수 있다. 짧지 않은 일본기업의 해외직접투자 역사는 일본기업이 해외 자회사 및 법인의 현지화 적응능력과 관리능력 및 관련 노하우를 축적할 수 있게 했다. 이제 일본의 해외법인은 생산거점과 판매거점, 그리고 연구개발거점 간의 네트워크를 하는 단계까지 발전해 있다.

한편, 일본의 이와 같은 해외투자 증가 및 생산거점의 이전은 일본의 산업공동화에 대한 우려를 낳았다. 그러나 실제 데이터를 보면, 일본 국내총생산(GDP)은 거의 줄지 않고 있다. 명목 GDP는 다소 변화했지만, 실질 GDP는 2009년 글로벌 금융위기 시기를 제외하고는 지속적으로 성장해왔다. 즉, 일본기업의 해외직접투자 증가와 법인 수의 증가, 생산거점의 이전은 일본 국내산업의 생산성 향상 및 성장과 함께 이루어졌다고 볼 수 있다. 또한, 최근 15년간 일본의 산업별 수출액 추이를 보면, 글로벌 금융위기 이후의 경기침체기를 제외하면, 수송용기기 및 전기기기, 일반기계 산업이 꾸준히 증가하고 있고, 원료별 제품의 수출이 지속적으로 증가하고 있다는 것도 확인할 수 있다.

일본의 산업별 수출액 추이



자료: (財)日本関税協会, 外国貿易概況. <<http://www.kanzei.or.jp/>>

Ⅲ. 일본기업의 대중국 전략 변화

1. 일본기업의 신흥국시장에 대한 전략 실패와 반성

일본기업의 신흥국시장 경쟁력 저하 요인

일본기업의 해외직접투자는 개발도상국에서 저가의 인건비를 활용하는 노동비절약형, 즉 생산거점형 투자와 선진국을 중심으로 한 시장접근형 투자 형태로 이루어졌다. 그러나 최근 일본기업은 중국과 같은 신흥국에서도 비용 절감을 목적으로 하는 생산거점형에서 현지시장 접근형으로 급속히 전환하고 있다. 이는 신흥국시장에서의 저조한 기업성과와 상대적인 시장점유율 저하에 대한 반성 때문이다.

일본기업은 선진국 시장에 최적화된 기능중시형, 고부가가치형 제품 전략을 신흥국시장에도 그대로 적용해 품질과잉이라는 결과를 낳았다는 지적을 받고 있다⁵⁾. 또한 일본인의 니즈에 맞춘 내향적 제품 개발 성향으로 인해 글로벌 시장에 뒤쳐진 갈라파고스화 현상이 나타났다.⁶⁾ 이렇듯 글로벌 시장과 격리된 제품을 개발하여 개발도상국의 시장 니즈에 대응하지 못하고 결국은 시장에서 경쟁력이 후퇴되었다는 것이 일반적인 지적이다. 그 결과, 일본기업은 신흥국시장에서 확대해온 시장점유율을 더 이상 유지하지 못하고, 한국과 같은 경쟁국에 많은 시장을 내주게 되었다. 이와 같은 신흥국시장에서 일본기업의 상대적 경쟁력의 저하에 대한 논의는 크게 다음과 같은 네 가지 측면에서 거론되고 있다.

① 과잉품질론

앞서 언급한 것처럼 고객이 필요로 하거나 시장이 요구하는 품질과 기능 이상의 것을 시장에 도입함으로써 시장의 니즈와 품질 및 기능 간의 미스매치가 발생해 신흥국시장에서 일본기업의 경쟁력이 크게 저하되는 것이 과잉품질론이다.⁷⁾ 이는 지금까지의 시장과는 다른 특성을 가진 신흥국시장을 제

5) 新宅 純二郎, 天野 倫文 (2009). 『ものづくりの国際経営戦略』. 有斐閣.

6) 宮崎 智彦 (2008). 『ガラパゴス化する日本の製造業』. 東洋経済新報社.

대로 이해하지 못해 발생한 제품전략의 오류라고 할 수 있는데, 과잉품질은 과도한 비용 증가를 가져오고 궁극적으로 시장가격 상승으로 이어져 경쟁력 저하를 초래하게 된다. 이와 같은 오류는 일본기업들이 기본적으로 歐美 선진국시장을 중심으로 한 기존의 제품전략을 신흥국시장에 그대로 적용한 것에 기인한다.

② 현지화와 권한배분 문제

신흥국시장에서 일본제품의 과잉품질이 수년간 지속될 수 있었던 것은 일본기업의 본사중심 경영, 즉 중앙집중형 관리체제 때문이다. 기업의 글로벌화는 간접수출, 직접수출, 현지생산(부품의 현지조립과 신제품의 현지생산)을 거쳐 글로벌 통합의 단계로 진입하게 된다.⁸⁾ 글로벌화의 진행에는 사람과 기술, 노하우, 경영기법, 자본의 이동이 수반될 뿐만 아니라 각 지역거점 간의 상호의존성이 증가하고 관리범위가 확대된다.⁹⁾ 따라서 지리적, 공간적인 분산 속에서 기능적인 상호의존성의 정도를 어떻게 설정할 것인가가 중요한 경영 과제다. 즉, ‘분업과 통합’, ‘권한 집중과 분산’의 문제에 대해 본사와 해외법인이 어떻게 관계를 설정할 것인가는 국제경영조직론의 근본적인 문제인 것이다.¹⁰⁾

일본기업의 해외전개 과정을 보면, 기본적으로 본사에 주요 의사결정 권한이 집중되어 있었다. 생산방식 또한 일본 국내에서의 방식을 해외 현지공장에 이식 혹은 이전하는 방식이 대부분이었다.¹¹⁾ 이러한 일본기업의 진출방식은 2000년대 이전까지 지속되어왔다. 본사 중심의 의사결정구조는 현지법인의 자율성과 의사결정 폭을 제한하게 된다. 예를 들어, 신흥국에 진출한 현지법인이 시장 변화와 고객 니즈 변화에 관한 제안을 하더라도 본사의 의사결정 과정에서 시간이 많이 걸려 시장 적응의 타이밍을 놓치거나, 제한적으로

7) 新宅 純二郎, 天野倫文(2009). 『ものづくりの国際経営戦略』. 有斐閣.

8) Dunning, J. H. (1992). *Multinational Enterprises and Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley.

9) 具承桓(2009). “第11章 글로벌화와 국제경영.” 高松 朋史·具承桓(編著), 『コアテキスト 経営管理』. 新世社.

10) Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.

11) 安保哲夫(1988). 『日本企業のアメリカ現地生産：自動車・電機：日本的経営の「適用」と「適応」』. 東洋経済新報社.

받아들여지게 된다. 중국에서도 이러한 문제로 인해 적시에, 시장 니즈에 적합한 제품을 투입하지 못했다. 즉, 국제경영의 근본 문제라고 할 수 있는 자회사와 본사 사이의 권한 집중과 분산의 문제가 일본기업의 중국 진출 과정에서 그대로 나타난 것이다.

③ 기술의 하방경직성

과잉품질론은 기술 혹은 기술관리 측면에서도 생각해볼 수 있다. 일본기업들은 대개 제품설계 및 생산과 관련하여 기능, 사양, 품질, 성능 및 구조평가 등에 관한 기술표준을 정해놓고 있으며, 이러한 기술표준을 중심으로 모든 제품개발과 생산이 이루어진다. 따라서 기존의 선진국시장을 중심으로 책정된 기술표준을 가지고 신흥국시장의 고객 니즈에 대응하여 설계하려고 하면, 기존의 기술표준을 이탈하는 결과를 초래하여 조직 내부에서는 이를 통제하려고 하고, 용인하지 않는 경향이 있다. 다시 말하자면, 신흥국시장의 고객 니즈에 대응하려고 하면, 사내에 기존의 선진국시장 지향의 기술표준과 신흥국 고객을 위한 기술표준이 이중으로 존재하게 되는 상황이 벌어지게 되는 것이다. 신흥국시장의 니즈에 맞추기 위해서는 기존의 제품개발 프로세스에서 해당 기술표준을 낮추어 재설정해야 하기 때문에 기존의 선진국형 제품개발 경로 및 판단 기준이 그러한 변화를 저해하는 경직성으로 작용하게 된다.¹²⁾ 이러한 요인은 기술의 시장 적응 속도를 떨어뜨린다.¹³⁾

또한, 선진국시장에 적합하도록 만들어진 기술표준을 신흥국시장 수준에 맞추고자 하면, 기술을 끊임없이 개선하고자 하는 현장 엔지니어들의 성향과 마찰을 일으킬 수 있다. B. Arthur¹⁴⁾가 지적한 것처럼 기술은 보다 나은 사양과 품질을 지향하는 성질이 있기 때문에 이에 반하는 행동을 하기 어렵게 되는 것이다.

④ 제품의 commodity(범용상품)화

12) 伊藤 清道 (2010. 4.). “インド自動車・自動車部品の現状：インドから始まる新たな脱成熟化”. 国際ビジネス研究会中部部会.

13) 伊丹 敬之, 西野 和美 (2004). 『ケースブック 経営戦略の論理』. 日本経済新聞社.

14) Arthur, B. W. (2009). *The Nature of Technology: What It Is and How It Evolves*. New York: Free Press.

제품기술 측면에서는 제품의 모듈화 즉, commodity화를 들 수 있다. 기존의 일본기업이 강점을 보이던 최적설계를 통한 통합형 아키텍처는 제품설계의 모듈화로 인하여 경쟁력을 상실하게 되었다. 즉, 제품설계의 모듈화는 구성부품의 범용화로 이어지고, 이는 결국 국제적인 수평적 분업구조로의 전환을 촉진하게 되었다.¹⁵⁾ 핵심부품을 제외한 나머지 부품을 글로벌 시장에서 구입하여 제품을 생산할 수 있는 시장구조가 형성된 것이다.

이에 따라 상대적으로 고비용 구조인 일본의 통합형 아키텍처는 신흥국 시장의 니즈를 제대로 반영하지 못하게 되고, 이는 일본기업의 제품 이노베이션 성과를 수익성으로 전환하지 못하게 만들었다고 볼 수 있다. 더구나 디지털 정보기술의 발달로 인해 제품설계 및 구조의 모방이 용이해져 모듈화를 더욱 가속화하는 역할을 하였다. 또한 일본 완성품생산업체의 시장점유율 저하는 공급업체인 일본 부품 및 소재업체가 해외의 다른 완성품생산업체에 판매를 늘리게 되는 이유가 되었고, 이는 동아시아 지역 중심의 국제적인 수평 분업 구조를 더욱 진척시키는 요인으로 작용하기도 했다.¹⁶⁾

신흥국 불륨존의 전략적 세그먼트이산화

이상과 같은 측면에서 일본기업들은 신흥국시장에서의 제품전략 및 시장 전략을 반성하고 그 방향을 수정하고 있다. 일본 경제산업성이 발간한 『모노즈쿠리 백서』에서는 일본기업이 신흥국시장의 불륨 존, 즉 기존에 타깃으로 삼아왔던 상위계층이 아니라, 구매력이 큰 중하위 계층을 전략적 고객층으로 설정하고 이에 맞는 제품 및 시장 전략을 수행해야 한다고 강조하고 있다.

이와 같은 논의는 중국을 비롯한 신흥국시장의 경제성장과 시장규모 확대를 반영하여 전략을 수정해야 함을 의미한다. 일본 경제산업성의 『통상백서(2010)』에서는 중국은 2020년에 9억 7,000만 명이, 인도는 6억 2,000만 명이 중간계층으로 부상할 것으로 추정되므로, 일본기업은 연간 가계소득 5,000~3만 5,000달러인 신흥국의 중간 소득계층을 주요 고객으로 삼아 집중적으로 공략해야 한다고 주장한다. 실제로 일본기업들은 신흥국시장에서 기존의 고부가가치전략을 지속적으로 추구해나가는 한편, 현지시장에 적합한 ‘양

15) Berger, S. (2005). *How We Compete: What Companies Around the World Are Doing to Make it in Today's Global Economy*. Crown Business.

16) 丸川 知雄 (2007). 『現代中国の産業—勃興する中国企業の強さと脆さ』. 中公新書.

품염가형'의 제품개발과 현지시장의 특성에 맞는 마케팅 활동의 전개, 현지 인력의 적극 활용 등을 통한 불륨 존 공략을 꾀하고 있다.¹⁷⁾

2. 일본기업의 중국시장에 대한 전략 변화

중국시장의 전략적 위상 강화

일본기업의 신흥국시장에 대한 새로운 접근은 대중국 전략에서도 새로운 움직임으로 나타나고 있다. 2009년 현재 일본기업 전체 현지법인의 29.1%(5,130개 사), 종업원의 33.2%(150만 1,000명)가 중국에 있으며, 설비 투자율도 14.6%(7,435억 엔)에 달하는 등 경영자원의 많은 부분을 중국에 투하하고 있다. 기업의 성과 측면에서 보면, 현지법인의 매출액은 32조 6,000억 엔(16.1%)으로 북미(30.7%, 61조 9,000억 엔)와 중국을 제외한 아시아 지역(22.6%, 45조 5,000억 엔) 다음으로 많다. 당기순이익은 9,627억 엔으로 중국 의존도가 21.6%에 달한다.¹⁸⁾ 한편, 일본 제조업체의 해외사업 전개에 관한 조사보고(21회)에 따르면, 일본기업은 향후 일본 산업에서는 현상유지를 목표로 하고, 해외사업에 관해서는 생산·판매뿐만 아니라 조달·연구개발 활동까지 적극적으로 강화한다는 자세를 보이고 있다. 특히, 일반기계, 정밀기계, 화학 등에서 70~80% 이상의 일본기업들이 해외사업 강화 계획을 밝히고 있다.

또한 사업을 50% 이상 강화할 지역으로는, 중국과 기타 아시아 지역, 러시아, 중동지역을 지목한 반면, NIEs3과 ASEAN5는 30% 수준으로 상대적으로 낮게 나타났다. 이처럼 일본기업들이 사업 유망지역을 중국, 인도, 베트남, 태국, 러시아 등의 순으로 생각함에 따라 한국기업이 경쟁우위를 점하고 있는 이들 시장에서 새로운 형태의 경쟁압력과 충돌이 발생할 소지가 높다.

중국에서는 한국기업이 화북지역에 집중 분포되어 있는 반면, 일본기업은 화동, 화남지역에 많이 모여 있다¹⁹⁾. 최근에는 일본기업들이 동북지방의 다렌을 중심으로 활동을 강화하고 있는데, 이곳 지역은 일본어와 일본문화에 대한 저항감이 적고, 산업기반이 잘 정비되어 있으며, 동북지방의 우수한 기술인력

17) 정호성 (2010). "신흥국에서 활로를 모색하는 일본기업" (경제포커스 제282호). 삼성경제연구소.

18) "中国に傾斜する日本企業の死角". (2010. 3.). 『週刊ダイヤモンド』, 46-59.

19) みずほ総合研究所・新韓銀行 (2008). 『日刊企業の国際展開比較-中国 およびグローバル戦略の現状と展望』, 第2号, 25.

을 조달하기 쉽다는 장점이 있다. 향후에는 연안부 지역의 1~2급 도시뿐만 아니라, 내륙부 3~4급 도시의 인구 증가와 중산층 확대에 의한 구매력 향상으로 중국의 중요성이 더욱 부각될 것으로 예상된다.

중국 도시의 특징

(단위: 명, 달러, %)

구분	연해지역		내륙지역	
	1급 도시 (3대 경제권)	2급 도시 (1급시 주변)	3급 도시 (내륙대도시)	4급 도시 (내륙중소도시)
대표 도시	베이징, 상하이 광저우, 선전	우시, 톈진 등관	우한, 선양 시안	다통, 신장
도시인구(명)	4,300만	8,073만	14,372만	32,635만
1인당GDP(달러)	7,780	6,439	3,354	1,476
부유층(%)	29.1	18.5	5.3	1.5
準부유층(%)	47.6	45.9	27.2	11.8
중류층(%)	17.1	24.8	37.2	29.9
하류층(%)	6.3	10.8	30.3	56.8

자료: 이동훈 (2009). “새롭게 주목해야 할 中國 소비시장” (경영 노트 제28호). 삼성경제연구소.

기존 생산거점 지역과의 연계를 통한 중국시장 공략

일본기업의 중국 내 위상을 보다 정확하게 파악하기 위해서는 직접적인 중국과의 교역뿐만 아니라 NIEs와 ASEAN 지역 등 간접경로를 통한 무역량을 포괄적으로 분석할 필요가 있다. 그러나 정확한 실태를 파악할 수 있는 통계량을 구하기가 어렵기 때문에 일본과의 교역량 증가 추세를 미루어 추론하면, 기존의 생산거점으로 활약하고 있는 ASEAN 지역과 NIEs 지역의 밀접한 상호보완적 관계 속에서 부품교역이 활발히 이루어지고 있다고 판단할 수 있다.

2008년 기준 무역량을 보면, 1998년에 비해 전체 부품 무역량은 3.6배나 증가하였고, 일본, 아세안, NIEs 지역 사이의 교역량 또한 그 규모면에서 5배 이상 성장하였다. 일본을 중심으로 보면, 일본의 중국 수출은 1,005억 달러로 약 5배 증가하였다. 또한 NIEs(2.1배)와 ASEAN 지역(2.2배)으로의 수출도 증가하였다(經濟産業省, 2010). 일본, 중국, NIEs, ASEAN의 무역구조 및 무

역량의 변화가 이를 뒷받침해준다. 예를 들어 전기전자산업 분야에서의 완성품 및 중간재(부품 및 소재)의 흐름을 보면 완성품 생산 분야에서는 한국과 중국이 압도적인 증가세를 보이고 있다. 완성품은 구미지역으로 수출되고 있으며, 그 비중은 최근 10년간 6배 이상 증가해왔다. 하지만 중간재는 일본에서 중국으로의 수출이 최근 10년간 3.2배 증가하였고 아세안의 경우에도 9.8배 증가하였다. 정확한 수치를 추정하기는 힘들지만, 1970~1980년대부터 투자가 이루어지기 시작한 대만과 ASEAN 등지의 일본 부품/소재계 현지법인을 간접적으로 경유하는 흐름이 늘어나고 있음을 확인할 수 있다.

이와 같이 일본기업은 선행 투자지역인 ASEAN 혹은 NIEs3 지역과 보완 관계를 유지하면서 중국에 접근하고 있음을 알 수 있다. 이러한 중국 접근은 기존의 생산 및 현지법인과의 연계성과 시너지를 고려한 형태로 진행되고 있다. 물론 일본은 대중국 수출도 증가하고 있다. 한 예로 자동차부품업체인 GMB는 중국 BYD와 지리자동차(吉利汽車) 등으로부터 변속기부품 수주가 증가하고 있다²⁰⁾.

日本, NIEs, 아세안 4개국과 中國 간의 부품 무역액 변화

(단위: 억 달러)

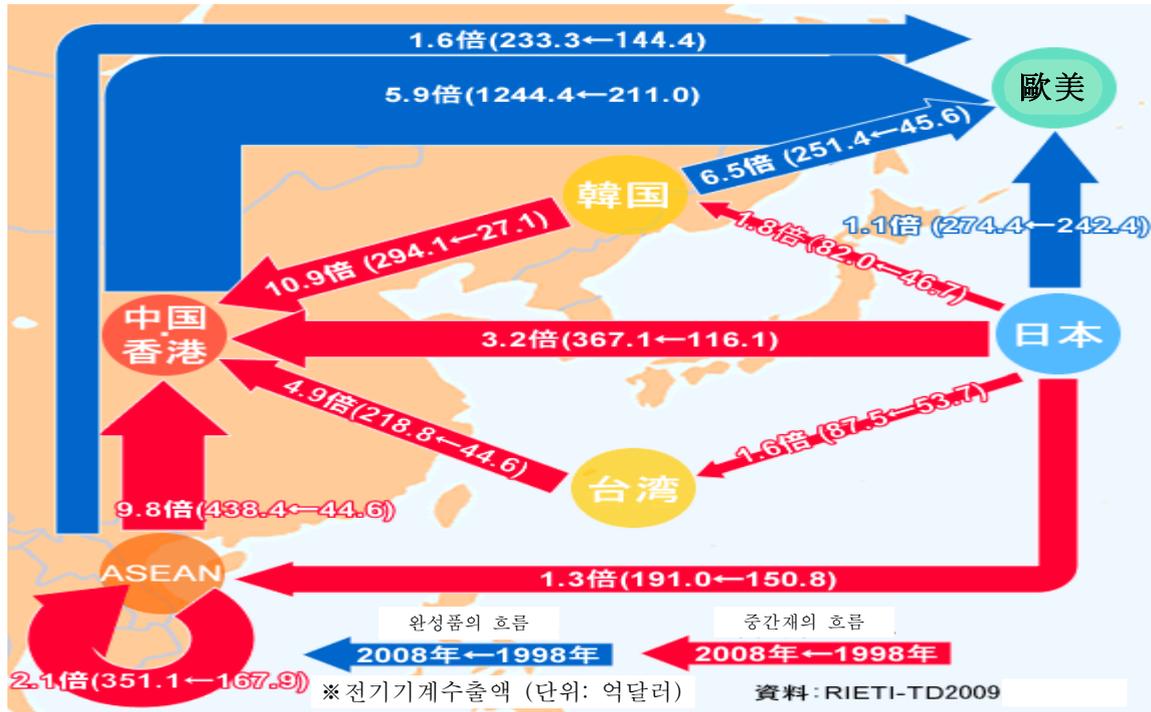
	1998	2008	증가비율
일본→中國	208	1005	4.8배
中國→일본	92	504	5.5배
NIEs→中國	224	1593	7.1배
중국→NIEs	285	1575	5.5배
ASEANs→中國	62	586	9.5배
중국→ASEANs	32	355	11.1배
일본→NIEs	546	1174	2.15배
일본→ASEANs	241	543	2.25배

주: 전체 무역량은 3.6배로 증가

자료: 일본 경제산업성 통상정책국 (2010). 『平成22年版通商白書』. 經濟産業省.

20) “中国新車、増税を控え駆け込み-渋滞解消へ規制の観測、購入を後押し”. (2010.12.10.). 『日本經濟新聞』.

아시아 지역의 중간재 및 완성품의 흐름 (전기전자업종)



자료: 일본 경제산업성 (2011). 『2010年版通商白書概要』. p. 12.

중국시장을 축으로 공격적인 해외사업 전개

중국을 포함한 신흥국시장의 해외매출 증가와 국제화를 위한 일본기업의 반격 징후는 다양한 업종에서 나타나고 있다. 예를 들면, 기린은 2015년까지 해외매출액 비율을 30%로 높일 것을 전략 목표로 제시했고, 도시바 또한 해외매출 비중을 2012년에 63%로 확대한다는 방침인데, 구체적인 목표는 신흥국시장에서의 매출 비중 향상이다. 이처럼 신흥국이나 중국지역에서의 매출확대를 목표로 세우고 있는 기업들은 토토(TOTO), 미쓰비시(三菱)케미컬, 야스카와전기(安川電機), 일본정공(日本精工) 등 다양한 산업에 포진해 있다. 한편, 돛판인쇄(凸版印刷)는 2008년 6월, 싱가포르의 대기업 인쇄회사인 SNP사를 매수하였는데, SNP사는 싱가포르 국내보다는 중국을 중심으로 한 동남아시아와 홍콩지역에서의 사업 확대 및 성장을 지향하고 있는 회사이다. 돛판인쇄의 SNP사 매수에는 중국에서의 거점을 확보한 뒤, 아시아에서의 시장 확대를 도모하고자 하는 포석이 깔려 있다.

R&D 거점을 포함한 총체적 현지화

앞에서 언급한 바와 같이 일본기업에게 중국은 인건비 절감을 위한 생산 기지에서 빠른 경제성장과 시장 확대를 기반으로 하는 시장접근형 거점으로 성격이 변화되고 있다. 이와 더불어 일본기업에서는 신흥국에서의 실패요인에서도 지적한 바와 같이, 현지고객의 요구를 적확하게 파악하고 이를 제품 개발에 반영하고자 하는 움직임이 강화되고 있다. 연구개발 기능을 포함한 적극적인 현지화의 움직임이다.

중국을 포함한 해외매출액 확대를 도모하는 일본기업 사례

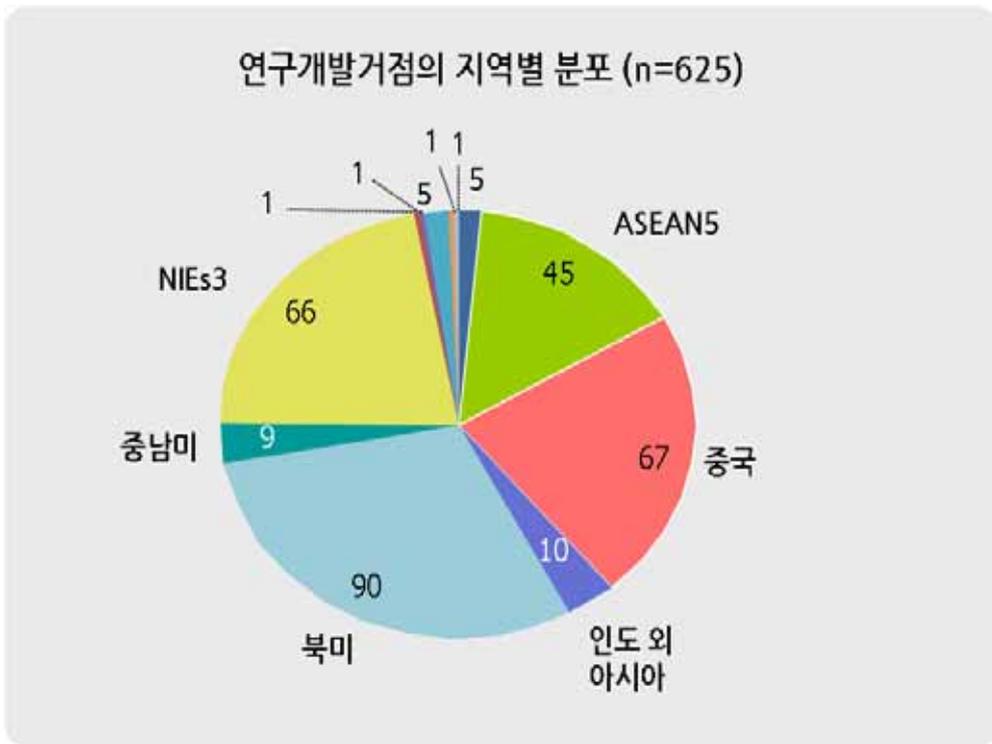
기린	아시아 오세아니아 지역의 리딩컴퍼니로서 2015년 해외매출비율 30% 실현을 목표로 글로벌화를 추진
도시바	해외매출 비율을 2009년도의 55%에서 2012년도에는 63%로 확대, 그중 신흥국의 비율을 21%에서 31%로 확대
토토	판매 및 서비스 체제를 강화하고, 2008년 220억 원이었던 중국 사업 매출고를 2017년(창립100주년)에는 420억 엔까지 확대
일본정공	중국에서의 판매고는 2010년 3월기에 618억 엔이나, 2013년에는 1000억 엔이 목표
파나소닉	해외매출 비율을 2009년도 48%에서 2012년도에는 55%로 확대, 신흥국 매출 증가액 3,300억 엔 중, 1017억 엔을 중국에서 확보하는 것이 목표
미쯔비시케미컬 홀딩즈	해외매출 비율을 2010년 34%에서 2015년 45%로 확대, 아시아+신흥국 비율을 2010년 23%에서 2015년도에 30%까지 확대
야스카와전기	해외매출 비율을 2009년 48%에서 2012년에 57%로 확대, 이 중 중국 비율을 14%에서 19%로 확대
돗판인쇄	2008년 6월, 싱가포르의 대기업인쇄회사인 SNP사 인수 계획을 발표. SNP사는 싱가포르 국내보다는 중국을 중심으로 한 동남아시아와 홍콩에서 사업을 확대하고 있는데, SNP사를 매수해 중국 거점을 확보한 뒤, 아시아에서의 시장 확대를 모색

자료: 日本貿易振興機構 (2011). “中国GDP世界第2位時代の日本企業の対中ビジネス戦略”.

1990년대 중반 이후 일본기업의 해외직접투자 내용을 살펴보면, 생산거점 뿐만 아니라 현지시장에 적응하기 위한 연구개발 기능의 현지화를 지속적으로 추진해오고 있다는 것을 알 수 있다. 특히 시장으로서의 중요성이 부각된 중국에서 연구개발 기능 강화를 꾀하고 있는데, 2010년 현재 전 세계 현지법

인 연구비(5,155억 엔)의 8.2%인 424억 엔을 중국에 투자하고 있다²¹⁾. 경제산업성의 조사결과에 따르면, 해외의 연구개발 거점은 북미와 유럽 지역을 제외하면 단일국가 지역으로서는 중국지역이 가장 많은 것으로 나타났다. 이는 본사 중심의 연구개발을 기본으로 하고 있는 일본기업의 전략에 변화가 일어나고 있음을 의미한다. 연구개발 기능의 신설과 이전에는 시장 및 고객과의 근접성을 확보함으로써 보다 빠른 제품개발 및 시장대응을 꾀하고자 하는 전략적 의도가 내재되어 있다. 더불어 현지 인력의 채용 확대를 통한 현지화도 본격화되고 있다.

일본 해외 연구개발 거점 분포



자료: 牛田ほか (2010). “わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告—2009年度海外直接投資アンケート調査結果 (第21回).” 『国際調査室報』, 第4号, 12.

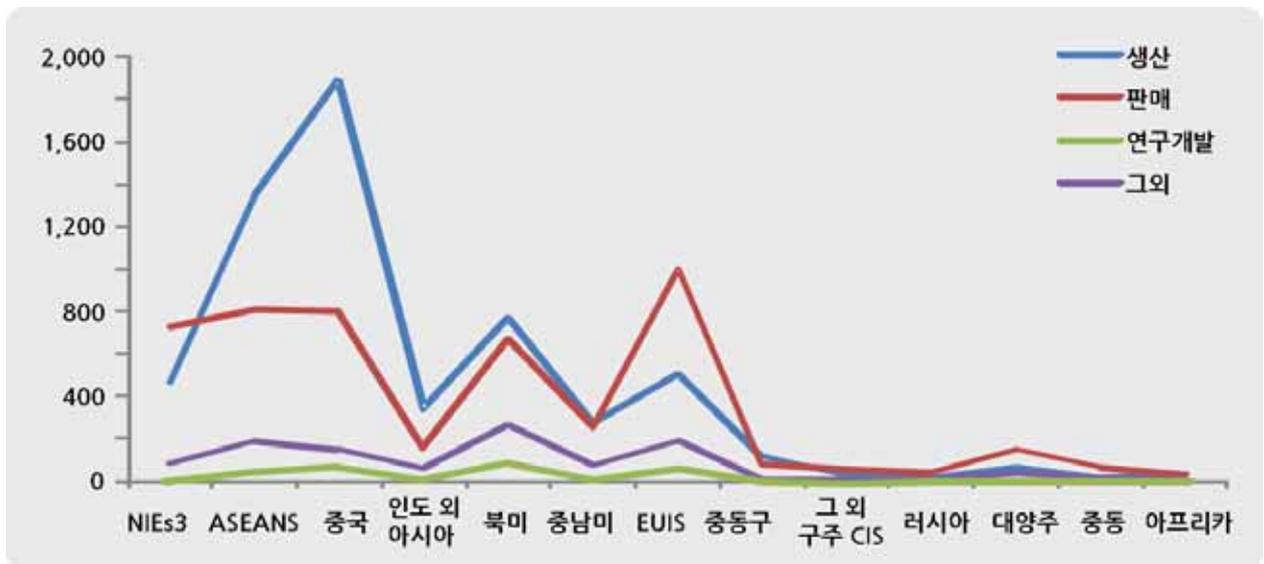
일본기업 해외 현지법인의 기능별, 지역별 분포를 보면, 생산거점으로서는 중국과 아세안 그리고 북미의 수치가 높고, 판매거점으로서는 아세안과 NIEs, EU, 북미, 중국지역이 높은 수치를 나타내고 있다. 다만, 중국지역은 생산거점으로서의 역할과 판매시장으로서의 역할을 넘어서 연구개발 기능을 수행하

21) “まだ誰も知らない中国リスク ” (2010. 10.), 『週刊ダイヤモンド』, 46-59.

는 해외거점으로, 통합적인 관리체제로 이행하는 단계에 있다고 볼 수 있다. 물론, 연구개발 기능은 일본의 본사기능을 완전히 대체하는 것이 아니라 응용 어플리케이션의 개발 및 현지 니즈에 대응하는 제품의 콘셉트화, 재료 및 부품의 현지 조달, 현지인력 채용 확대 등을 적극적으로 추진하기 위한 것이다.

그렇다면 일본의 개별 기업들은 실제로 어떻게 중국시장에 접근하고 있는 것일까. 산업별로 몇몇 개별기업의 사례를 통해 이들이 구체적으로 어떻게 활동하고 있는지 살펴보겠다.

일본 현지법인의 기능별/지역별 분포



3. 사례로 본 일본기업의 대중국 전략 변화

한국은 일본에 비해 중국과의 국교정상화가 늦게 이루어졌다. 이로 인해 일본기업은 한국기업보다 더 빨리 중국에 진출할 수 있었다. 그러나 2000년대 전반까지는 앞서 살펴본 바와 같은 여러 가지 이유로 인해 중국 현지시장에서 일본기업의 영향력이 상대적으로 크지 않았다. 그러나 2001년 말 중국의 WTO 가입, 2008년 베이징올림픽 준비, 중국 소비자들의 소득 수준 향상 등을 주목하면서 중국의 시장잠재력에 눈을 뜬 일본기업들은 2000년대 중반을 기점으로 하여 다양한 분야에서 전략적인 변화를 도모하고 있다. 이 장에서는 완성품생산업체와 부품소재업체, 그리고 공공 인프라사업 부문으로 나누

어 일본기업의 전략 변화와 관련된 구체적인 내용들을 살펴보기로 한다.

완성품생산업체

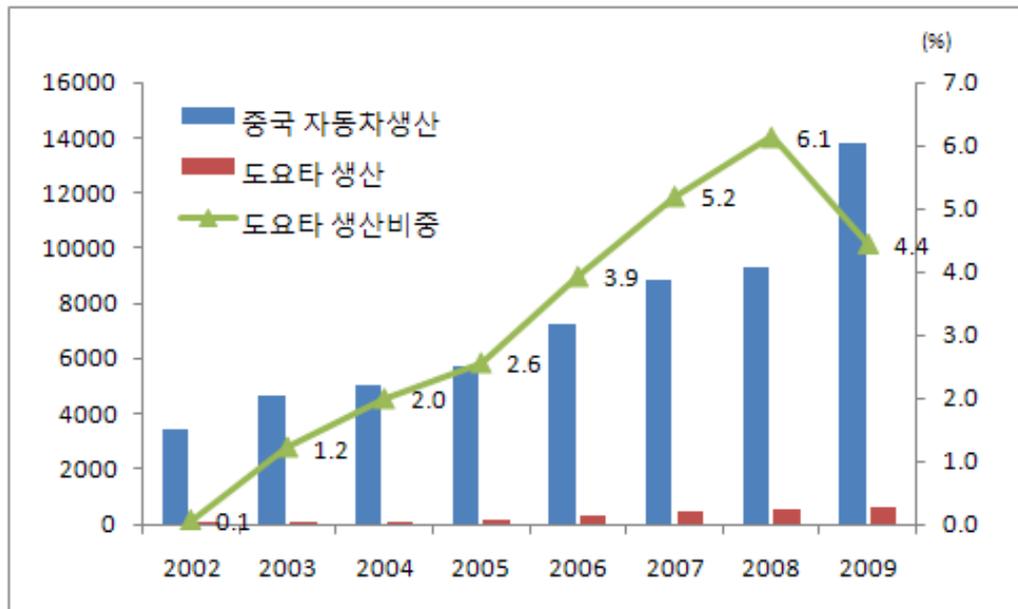
① 도요타자동차: 불륵존을 겨냥한 양품염가 전략

먼저, 일본의 대표기업이자 세계 자동차산업의 리더인 도요타자동차는 기존의 신흥국 전략의 문제점을 반성하고, 2010년부터 RRCI를 시행하고 있다. RRCI는 R(良品, Ryohin), R(廉価, Renka), C(Costs), I(Innovation)의 약자로, 도요타그룹 및 도요타 공급업체를 중심으로 양품염가의 제품을 만들기 위해 설계에서부터 생산에 이르기까지 가치사슬의 전 과정을 새롭게 진단하고 기존의 선진국시장 중심의 제품전략과는 다른 전략을 추진하는 것이다. 구체적인 전략적 수치 목표로는 신흥국에서의 판매실적을 2010년의 40%에서 2015년까지 50% 증가시킨다는 것이다. RRCI는 신흥국에서 고객과 도요타 제품 사이의 괴리를 없애고자 하는 활동이다. 즉, 신흥국시장에서 상대적으로 점유율이 하락하는 데 대한 반성으로, 기존의 고객층보다 많은 고객층을 겨냥한 제품전략을 추진하면서 가격은 낮추되 품질은 낮지 않은 제품을 시장에 투입하기 위해 관련기업들과 동반 노력을 추진하는 것이다. 이러한 활동의 성과로 향후 비용절감과 함께 이전보다 더욱 신흥국시장의 니즈에 맞는 제품이 개발, 생산될 것으로 예상된다. RRCI는 최종 완성차생산업체인 도요타자동차 뿐만 아니라, 도요타그룹의 핵심 공급업체와 부품소재업체들이 협력하여 추진하고 있으며, 그 성과는 향후 2년 내에 평가받게 될 것으로 보인다.

도요타자동차의 중국시장 전략을 구체적으로 살펴보면, 2009년 기준 4%대에 머물고 있는 점유율을 높이기 위해 2012년 100만 대 판매를 목표로 생산능력 확장과 현지 모델 투입을 확대하고 있다. 도요타자동차의 중국 내 생산능력은 2007년 텐진이치(天津一汽)의 제3공장을 가동함으로써 65만 대 수준으로 확대되었고, 2010년에는 쓰촨이치(四川一汽)의 공장을 가동해 1만 4,000대에서 3만 대로 확장하였다. 2012년에는 이치도요타창춘(一汽도요타長春)의 제2공장(연간 10만 대 생산)을 가동할 예정으로, 2012년 도요타자동차의 중국 내 생산능력은 92만 대로 확대할 방침이다. 또한, 도요타자동차는 중국시장에 저가격 소형차의 투입을 확대할 계획인데, 지금까지 제품 투입이 지

연되었던 볼륨 존 고객을 목표로 하는 소형차를 전략적으로 투입하여 지속적 성장을 도모한다는 전략이다. 소형승용차 외에 미니밴과 중국 전용차도 투입할 계획이다. 이와 관련하여 도요타자동차는 중국에서 팔리는 차를 투입하기 위해 충분한 실내 공간을 확보하는 동시에 가격경쟁력을 확보하기 위해 현재보다 30% 이상의 비용절감을 목표로 소재와 부품의 공용화와 현지조달률을 높일 계획이다.

도요타자동차의 중국 내 생산과 비중 추이



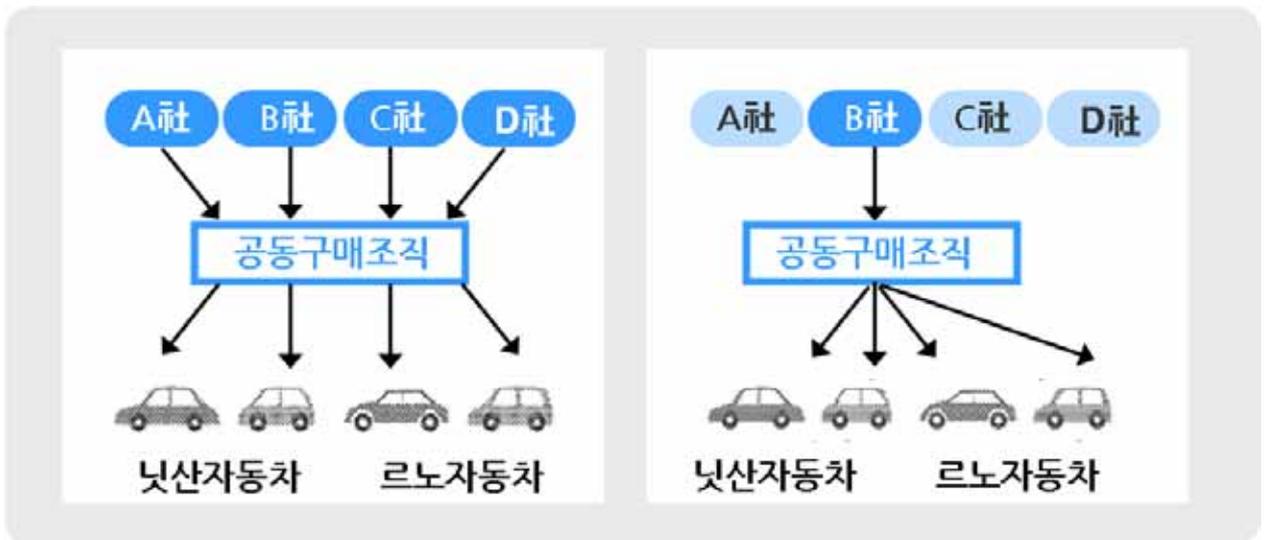
자료: FOURIN (2010). “中國自動車産業.”

이와 함께 도요타자동차는 일본 국내생산체제의 변화도 추진하고 있다. 2011년 초의 동북지역 대지진과 원자력발전소 문제로 인해 일본기업의 해외 이전이 가속화될 것으로 우려되는 상황에서 도요타자동차는 7월 초 국내 300만 대 생산체제를 유지할 것을 선언하고, 차량의 조립 및 생산 전문업체의 통합을 추진하였다. 향후 도요타자동차는 일본 국내생산체제를 정비하는 동시에 아세안 지역에서 이루어졌던 IMV(International Multipurpose Vehicle)프로젝트와 같은 경험을 살리면서, 주요 부품의 역내물류 최적화를 추진하는 등 중국 지역에서의 역량 강화를 도모할 것으로 보인다.

② 닛산자동차: 비용 중시의 국제공급체제 강화

닛산자동차는 르노그룹과의 제휴를 강화해 공동구매를 확대하고 있는데, 2010년 10월에 구매방침을 바꿔서 비용 및 품질경쟁력이 있는 부품을 글로벌 차원에서 일괄적으로 발주, 공급하는 체제로 전환하였다. 이는 일본의 부품소재업체에 대하여 다른 나라의 경쟁업체들과 객관적으로 비교·평가해 공급자를 선정하겠다는 방침을 명확히 한 것이다. 닛산자동차는 르노자동차와 2013년까지 단계적으로 10개 차종 이상, 연간 생산대수로 약 150만 대 규모의 차체(플랫폼) 공통화를 적극적으로 추진하고, 전체 조달부품의 80%에 해당하는 주요 70개 부품을 공통화할 것이라고 발표했다.

르노-닛산 자동차의 부품 구매방식 변화



자료: “日産・ルノー車台共同開発, 10車種統一部品調達先絞るコスト3割削減目指す”. (2010. 9. 23.). 『日本經濟新聞』.

또한, 단일 기업에 집중하여 발주하는 방식을 채택함으로써 조달비용의 30%를 절감한다는 계획을 추진하고 있는데, 이는 보다 저렴한 가격의 차량을 생산하여 신흥국시장에서의 경쟁력 강화를 꾀하고자 하는 것이다. 기존의 일본 국내 공급업체 중심의 거래 체제를 벗어나 글로벌 공급 및 생산 체제를 적극적으로 활용하여 규모의 경제를 구축하겠다는 의도다. 이로 인해 한국을 비롯한 제3국 글로벌 공급업체로부터의 공급 증가도 예상된다.

닛산은 중국시장에 100만 대 판매를 목표로 생산능력 증강과 저가 소형차 투입에 나서고 있다. 2010년 결산기에 닛산자동차의 카를로스 곤 사장은

“2012년 중국의 생산능력을 100만 대 이상으로 끌어올리겠다. 승리자는 현지
에 생산능력을 보유한 메이커다”라고 언급했다.²²⁾ 또한 닛산은 지속적인 성장
을 이어가기 위해 저가 소형 전략 차종인 ‘마치’를 중국시장에 투입해 시장
점유율 확대를 노리는 한편, 경쟁사보다 앞서 친환경차인 전기차 ‘Leaf’를 투
입한다는 전략을 세워놓고 있다.

닛산의 중국 내 생산과 비중 추이



자료: FOURIN (2010). “中國自動車産業.”

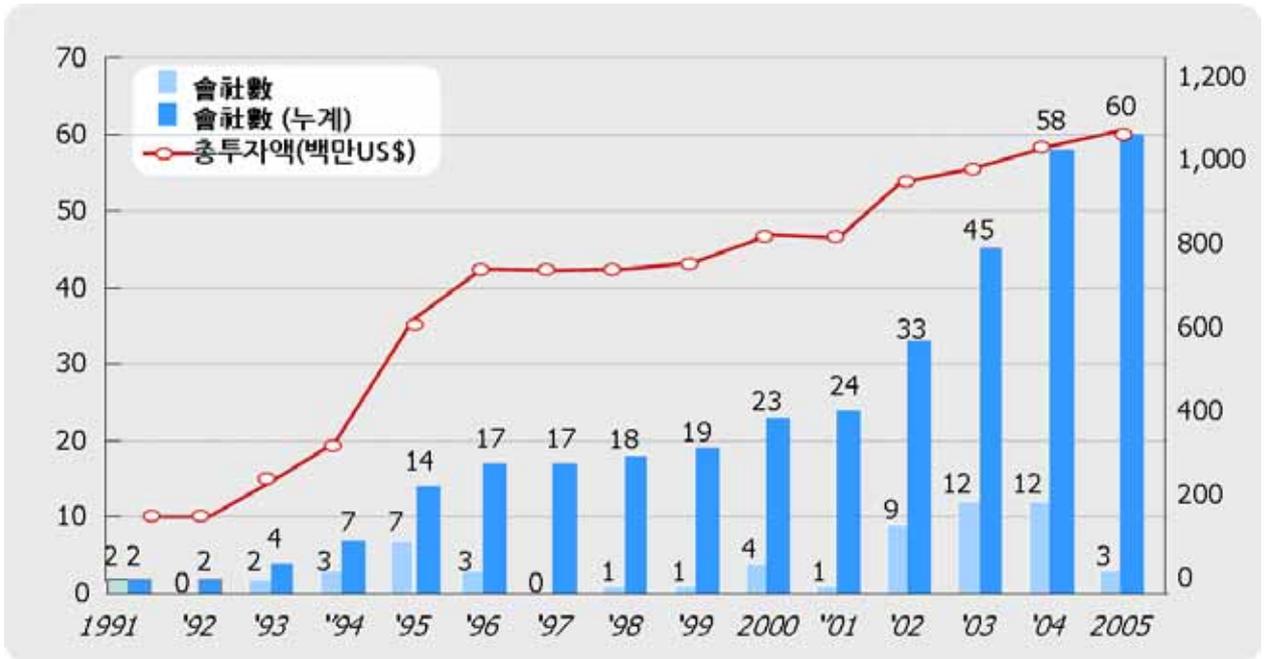
③ 도시바: 생산거점에서 시장으로

도시바의 해외 진출은 1970년대부터 시작되었다. 1985년의 플라자합의
이후 엔고현상에 대응하기 위해 아시아 및 중국으로 진출하기 시작하면서 글
로벌화가 급격하게 진행되었다. 도시바의 아시아와 중국으로의 생산 이전은
소위 ‘허브&스포크 체제’라는 이름으로 진행되었는데, 이는 일본의 현지공장
을 대신하여 경영, 기술, 인재, 부품공급 등의 지원이 가능한 제2의 새로운 공
장을 현지에 육성하여 허브공장으로 만든 다음, 그 허브공장에서부터 지원을
받는 스포크 공장을 만드는 것이다. 즉, 일본의 현지공장-허브공장-스포크

22) FOURIN (2010). “中國自動車産業”.

공장이라는 흐름으로 새로운 공장을 건설해 운영함으로써 현지법인 각 사를 효율적, 집중적으로 관리하고, 현지법인 간의 공통기술과 관리 노하우 등의 집적, 이전, 경영의 현지화를 도모하였다²³⁾.

도시바의 중국 사업 개요 (2005년)



자료: 永池克明(2007). 『電機産業の発展プロセス』. 中央経済社.

도시바의 중국 진출은 대략 4단계에 걸쳐서 이루어졌다. 그 첫 단계는 1972년부터 1989년까지로, 가전제품과 제조설비의 수출, 컬러TV와 반도체 등에 관한 기술이전의 시대이며, TCL, 창홍(長虹), 하이얼 등 중국 유력기업과의 관계 구축에 노력하던 시기였다. 두 번째 단계는 1989년부터 1990년대 중반까지의 직접투자 시기다. 다롄(大連)에 도시바유한공사를 설립하는 것을 시작으로 일본과 제3국 수출을 위한 생산거점을 확충하였다. 세 번째 단계는 1990년대 중반부터 2000년까지로 중국 내 판매를 위한 투자가 이루어진 시기다. 이 시기에 외자기업의 중국 내 판매가 가능해짐에 따라 대형변압기, 엘리베이터, CTV, 노트북 등의 생산, 판매회사를 설립하였다. 네 번째 단계는 2000년 이후의 사업체제 강화 시기로, 도시바중국연구소를 설립하고, 사업거점, 총괄기구로서 필요한 기능을 2003년경까지 정비하였다. 그 결과 도시바의 중국 내 사업 규모가 비약적으로 확대되어 2006년에는 중국 도시바 산하에

23) 永池克明 (2007). 『電機産業の発展プロセス』. 中央経済社.

63개 계열사와 2만 명의 사원을 거느리는 회사로 성장하였다²⁴⁾.

도시바는 중국이 2001년 WTO에 가입한 것을 계기로 생산거점으로서의 중국에서, 시장으로서의 중국으로 전략적 위치를 조정하는 한편, 본격적인 중국시장 대응전략을 추진하게 되었다. 실제로 컬러TV의 경우, 2011년 6월 말 현재 도시바의 LCD TV를 취급하는 소매점 및 전문점이 3,500개에 이르고 있으며, 2013년까지 1만 5,000개로 늘릴 예정이다²⁵⁾.

④ 파나소닉: 현지 소비자의 니즈를 파악하고 이에 대응

일본기업 가운데 가장 먼저 중국에 진출한 파나소닉도 도시바와 유사한 진화과정을 거쳐왔다. 최근의 동향을 보면 일본에서 개발한 제품을 그대로 중국에서 제조, 판매하는 것이 아니라 중국 소비자들의 니즈를 이해하고 그에 적합한 제품을 투입하려고 노력하고 있다. 이와 관련하여 파나소닉은 먼저, 중국연구소(상하이)를 설립했다. 2005년경에 설립된 이 연구소는 파나소닉의 중국 판매제품에 대한 기획과 제안 업무를 담당하고 있으며, 중국 관련 정보를 일본의 본사에 발신하는 역할을 수행하고 있다. 이 연구소가 기획해 실제로 제품화된 성공 사례로 2007년에 발매된 광은(光銀)이온 세탁기를 들 수 있다. 파나소닉은 중국인 가정을 방문해 조사하면서 세탁 시 향균에 대한 니즈가 있음을 파악한 후, 상하이교통대학과 공동으로 광은이온세탁기 관련 기술을 개발했다. 이 상품의 효과에 힘입어 파나소닉의 드럼식 건조기 부착 세탁기의 판매도 호조를 보였다. 두 번째는 현지 소비자들에게 접근하기 위해 적극적인 마케팅 활동을 펼쳤다. 가전메이커들의 마케팅은 대개 TV광고나 잡지 광고, POP 부착 등이 일반적이지만, 중국은 국토가 넓고 전국의 TV채널이 지방방송을 포함하여 4,000개 이상이어서 CCTV(중국중앙텔레비전)에만 CM을 내보내서는 지방까지 커버하기 어렵다는 문제가 있었다. 이에 파나소닉은 2008년 베이징올림픽을 기회로 판매 콘테스트를 실시하여 우승자에게는 올림픽에 초대하였으며, 전국 21개 도시에서 순회 이벤트를 기획하는 등 이벤트를 중심으로 하는 마케팅 전략을 추진하였다²⁶⁾. 또한, 파나소닉은 2010년

24) 平田信正 (2006). “東芝の中国における事業展開”. 第5回 JIPA 知財シンポジウム.

25) “東芝, 中国事業部設置, 売上増大を目指す”. (2011. 7. 22.). 『網易뉴스』.

26) 高婷 天野倫文, 新宅純二郎, 善本哲夫 (2008). “中国家電市場「三国志」と日本企業”. 『AMR』, 7-12.

에 중국 진출 32주년을 맞아 중국에서의 사업전략을 재검토하고, 일본 이외의 시장에 다양한 종류의 백색가전제품을 파격적인 가격으로 투입했다²⁷⁾.

부품소재산업

① 자동차 부품 및 기계 업체: 현지기업의 고객을 확보하고, 연구개발 기능의 이전 및 통합 관리체제 구축

과거 자동차부품업체는 완성차업체의 해외 진출에 편승하여 동반 진출하는 경향이 많았다. 즉, 일본 자동차업체의 수직 계열화된 기업 간 시스템이 해외 현지생산 시에도 동일하게 적용되어 핵심 공급업체의 동반 해외 진출과 현지화가 진행된 것이다. 이는 기존 거래고객의 해외 진출 편승, 지원이라는 다소 소극적인 해외 진출이라고 할 수 있다. 그러나 해외 진출 기간이 길어지면서, 해외거점별로 활로를 모색하고자 하는 움직임이 나타났다. 처음에 동반 진출한 주요 고객과의 비즈니스가 확대되지 않자 보다 적극적인 형태로 현지의 민족계 기업에 대한 비즈니스를 모색하기 시작한 것이다. 또한 현지조달의 형태도 기존의 본사 기준에 문제점이 제기되면서 기준 변화를 도모하고 있다. 이는 양품염가라는 도요타자동차의 발상과 같은 형태로 이루어지고 있으며, 그 대상이 부품 및 소재 나아가 설비에다 확대되고 있다. 일본 자동차부품업체는 과거 해외 진출 시 국내와 동일한 가격 및 품질로 동반 진출한 완성차업체들에 대응하였다. 그러나 완성차업체들의 부품업체에 대한 선택 기준이 변화하면서 부품업체에 역풍이 불고 있다. 해외에 진출한 완성차업체들이 계열사 이외의 현지 업체를 대상으로 적극적인 부품조달에 나서면서 그들과의 경쟁을 피할 수 없게 된 것이다. 2010년 12월 광저우(廣州)에서 열린 ‘일본계 자동차부품 조달 판매 전시회’에서 도요타자동차는 중국 현지에서 구매하고 싶은 부품들을 제시하며 현지 부품업체들의 참여를 호소하였다. 또한, 도요타자동차는 이미 현지의 산둥진치린(山東金麒麟)으로부터 브레이크 부품을 조달하고 있으며, 상하이르용요우지에(上海日用友捷)로부터 엔진 관련 부품 조달을 검토하는 등 현지 부품업체로부터 구매량을 늘리려는 움직임을 보이고 있다. 이에 일본 부품업체들도 발빠르게 움직이고 있는데, 야치요공업(八

27) “松下電器が中国事業体制を見直し格安白物家電事業へ再出発”. (2010. 3. 4.). *China Wave*.

<www.chinawave.co.jp>

千代工業)은 중국거점에 판매부문을 설립하여 현지 부품업체들을 개척 중이며, 도요타의 자회사인 제이텍트(JTEKT)는 중국에서 일관생산체제를 구축하기 위해 일부 공정에 대해서는 현지의 2차 부품업체에 위탁하는 등 선택과 집중을 통해 현지화에 나서고 있다.

한편, 연구개발 측면에서는 노동집약적 성격이 강한 소프트웨어의 개발과 관련하여 현지 인력의 확보와 현지 재료 발굴, 시험 및 평가, 어플리케이션 개발 관련 일부 기능을 이관하는 등 적극적으로 현지화하고 있다. 덴소(Denso)는 2009년 4월 상하이의 소프트웨어 개발회사인 상하이디엔쑹쑹즈정보기술유한공사(上海電裝創智信息技術有限公司)를 인수하여 자동차 내비게이션을 중심으로 하는 소프트웨어의 개발에 집중하고 있으며, 인력을 2012년까지 120명 규모로 확대할 방침이다. 조직적 측면에서도 지금까지 다소 이합집산적인 거점진출로 인한 문제점을 극복하고 생산 및 판매 거점을 총괄, 통합하는 등 현지에서의 신속한 의사결정과 부문/거점 간의 연계 기능을 가진 총괄회사로 위상을 강화하려는 노력이 이루어지고 있다.

이런 움직임의 일환으로 일본무역진흥기구(JETRO)는 중국자동차공업협회와 협력하여 중국의 단양 시(丹陽市)에 일본자동차부품업체들을 중심으로 하는 공업단지 조성을 후원할 계획이다. 이 공업단지는 2011년 11월부터 입주할 수 있는데, 현재 30~50개 사가 입주할 예정이며, 3년 후에는 일본계 부품업체 300개 사 정도가 입주할 것으로 예상하고 있다. 한편, 농업기계를 생산하는 업체인 쿠보다(クボタ)는 2010년 7월 중국에서 소형 건설기계 제조회사를 장쑤(江蘇) 성 우시(無錫) 시에 설립할 것을 발표하였다. 이 회사는 현지생산을 본격화해 (1)코스트 경쟁력을 강화하고, (2)환율변동의 리스크를 회피하며, (3)수요확대에 대응한 공급력 증강을 도모하고자 설립되었는데, 2012년부터 양산할 예정이다. 장기적으로는 이곳이 아시아 신흥제국으로의 수출 제조거점으로서 역할을 할 것으로 보인다.

② 조선업체: 현지화 강화

일본 조선업체 중 중공업계 대기업은 최근까지 선박수요의 대형화와 시장의 폭발적 증가에 대응하지 못하는 전략적 실패를 노정했던 반면, 중견기업은 표준선 전략과 조직 내 역량 강화, 해외 생산거점의 신설 등으로 상대적으

로 부가가치가 낮은 벌크선 등에서 높은 이익률을 견지해왔다. 대표적인 중견기업으로는 이마바리(今治), 쓰네이시(常石), 신쿠로시마(新黒島) 등이 있다. 이 중에서 쓰네이시 조선은 2000년대 초반부터 필리핀과 상하이에 100% 생산자회사를 설치하고, 국내 본사와 분업 관계를 구축해 건조능력 제고해왔다. 이 중견기업들은 상대적으로 열악한 생산거점(확장이 어려운 물리적, 자연적 제약조건)에서 적은 수의 엔지니어로 이윤을 창출하는 구조를 목표로, 표준선과 원가기획선 등을 통하여 시장점유율 증가와 이익률 증가를 꾀하고 있다²⁸⁾.

한편, 조선 관련 중견업체들은 중국 상하이에 생산거점을 증설하여 고부가가치선이 아닌 볼륨존의 선박제조에서 이익을 남길 수 있도록 조직체제를 정비하고, 업무 프로세스 개선 및 이노베이션을 지속적으로 강화하고 있다. 중공업계 대기업은 조선사업 부문의 합병과 합리화를 꾀하고 있으며, 지금까지 경시되어왔던 해외 생산거점의 증설을 시도하고 있다. 예를 들면 가와사키 중공업(川崎重工業)은 일본기업과의 친화성이 좋은 중국의 다롄 지역을 중심으로 새로운 공장을 증설하고 현지의 기술자를 채용한다는 계획을 발표했다. 미쓰비시중공업(三菱重工業)도 다롄에 엔진식 포크리프트 생산거점을 설립하여 환율리스크를 회피하면서 성장시장에 밀착하는 글로벌 사업 최적화를 도모하고 있다²⁹⁾. 또한 기간부품은 일본에서 공급하고, 주요 용접부품은 현지에서 생산할 것이라고 발표하였다.

③ 전기전자 부품업체

일본의 전기전자 부품은 해외매출 비중이 상대적으로 높지만, 기술 유출을 우려하여 주로 국내에서 생산하고 있다. 그러나 중국시장의 급성장과 일본 국내 환경의 악화로 전기전자 부품업체는 적극적으로 해외 진출을 모색하게 되었다. 2010년 기준 해외매출이 85%를 차지하지만, 해외생산 비중은 불과 15%에 지나지 않을 정도로 국내 생산에 치중해온 일본 전자부품업체의 강자, 무라타제작소(村田製作所)도 해외 진출 움직임을 보이고 있다. 무라타제작소는 범용성이 높고 생산량이 많은 제품을 중심으로 해외생산을 확대해 해외매

28) 具承桓, 加藤寛之(2011.7.2.). “日本の造船産業における企業競争力の変動とその要因分析—国際競争構図の変化と新たな取り組み—”. 『한일산업국제경쟁력국제심포지움』. 연세대학교.;

具承桓, 加藤寛之, 向井悠一朗 (2010). “造船産業のダイナミズムと中手メーカーの製品戦略—国際競争構図の変化と新たな取り組み—” (東京大学Discussion Paper MMRC-DP-286). 東京大学.

29) “中国大連にフォークリフトの製造会社を設立新時代に対応した世界最適生産・調達を実現”, (2008.11.26) 『三菱重工ニュース』.

출 비중을 2012년까지 30%로 끌어올릴 계획이다. 이를 위해 2011년 4월 중국의 우시(無錫)에 적층세라믹콘덴서(MLCC)의 새로운 제조시설을 설립했으며, 동년 7월에는 선전(深圳)으로 무선LAN 모듈 제조시설을 이관하였다. 무라타제작소는 범용품 위주로 해외생산을 확대하고 고객의 니즈가 까다로운 커스텀 제품은 국내 생산에 주력할 방침이다. 한편, 해외 생산에 필요한 부품 조달도 현지기업에서 조달하는 것을 검토 중이다.

TDK 자기헤드사업 관련 주요 해외투자

연도	주요 내용
1986	홍콩의 자기헤드 전업메이커 SAE 인수
1989	중국 둥관 제1공장 건설
1995	중국 둥관 제2공장 건설과 MR헤드 후공정 생산 개시
1997	중국 둥관 공장 생산능력 배증
1998	필리핀공장 조업 개시
2000	미국 헤드웨이 테크놀러지 인수
2003	중국 둥관에 창안(長安) 신공장 설립, 닛파츠(日本發條)와 SAE의 합작으로 서스펜션 제조거점 설립
2004	중국 둥관에 SAE Technical Development 설립 필리핀의 후지쯔자기헤드 거점에 자본 투자

자료: 新宅純二郎 · 天野倫文 (2009). 『ものづくりの国際経営戦略』. 有斐閣.

TDK는 극심한 기술개발 경쟁이 일어난 HDD 업계에서 살아남은 유일한 자기헤드 전업 메이커다. TDK는 세계 최초의 페라이트(자성체) 생산업체로 창업한 이래 페라이트 기술을 기반으로 다양한 사업을 전개해왔는데, 그중에서도 1982년에 사업화한 HDD용 자기헤드부문이 크게 성장하여 TDK의 주력사업이 되었다. TDK가 경쟁우위를 갖게 된 배경에는 적극적인 해외 진출이 있었다. TDK는 일본의 전자부품업체 중 가장 빨리 국제화를 추진했으며, 적극적인 국제화를 통해 비용우위를 획득했을 뿐만 아니라 사업조직 전체의 최적화를 촉진해왔다. TDK는 1986년에 홍콩의 자기헤드 메이커인 SAE Magnetics를 인수해 해외 진출의 교두보를 마련하였으며, 그 후 SAE를 거점으로 홍콩과 중국 화남지방을 중심으로 사업거점을 정비하였다. 1989년에 중국 화남의 둥관(東莞)에 공장을 설립하고 자기헤드의 후공정에 대한 생산위탁가

공을 시작하였으며, 1995년에는 제2공장을 설립하여 사업규모를 확대했다.

2000년대에 들어서면서부터는 단순한 생산거점이 아닌 새로운 단계로 진입했는데, 그것은 2004년 둥관에 SAE technical development라는 기술개발센터가 설립되면서 본격화되었다. 기술개발센터에서는 자기헤드의 후공정에 대한 연구개발 및 일부 생산설비와 평가설비 개발을 담당했으며, 2003년 창안(長安)에 닛파츠(日本發條)와의 합병으로 설립된 자기헤드의 주요 부품인 서스펜션의 양산거점과 연계하여 부품의 연구개발 및 일관생산체제를 구축하게 되었다. 즉, TDK의 중국 거점은 생산 효율성 제고를 위한 일관생산체제 구축뿐만 아니라 기술력 축적으로 문제를 해결해나가는 거점으로 진화한 것이다. 이는 초기 중국 진출 시 값싸게 만드는 것이 목표였던 TDK가 2000년대에 들어서면서부터 경쟁력 강화를 위해 중국의 풍부한 엔지니어 계층을 활용하는 기술력 있는 모노즈쿠리를 지향하기 시작하면서 이루어진 것이기도 하다. 현재 TDK의 자기헤드사업은 홍콩의 SAE가 상당부분 주체적으로 사업을 운영하고 있으며, 중국의 화남지방에 있는 제조거점도 SAE가 관할하는 등 해외의 자회사에 많은 권한을 넘겨준 상태다. SAE는 TDK의 해외자회사지만, 경영진의 과반수가 홍콩인이고, 중국의 둥관과 창안 지방의 공장 관할권을 가지고 제조부터 개발, 고객에 대한 판매까지 모든 프로세스를 통합적으로 운영하고 있다³⁰⁾.

한편, 종합센서메이커 오모론(OMRON)의 100% 자회사인 플래시전테크 놀로지는 후난(湖南) 성 형양(衡陽) 시에 액정용백라이트 생산거점을 설립해 2010년 6월부터 생산을 시작했다. 이는 모바일기기용 중소형 LCD 백라이트의 수요 증가에 대응하기 위해 기존의 화남, 화북 지역의 거점에 더하여 생산공급체제를 증설한 사례다. 공조업체인 다이킨공업(ダイキン工業)³¹⁾은 2009년 3월 주하이전기(珠海格力電器)와 공동으로 기간부품인 인버터용 압축기 및 전장품을 공동 생산하기 위해 광둥(廣東) 성 주하이(珠海) 시에 새로운 회사를 설립하였다. 비용경쟁력 강화와 인버터 에어컨을 보다 폭넓은 고객층에게 제공하기 위해 인버터 보급률이 낮은 지역에서 시장 확대를 도모하고자 함이다. 이는 중국의 도시부뿐만 아니라 새로운 수요지역으로 부상하는 내륙

30) 新宅 純二郎, 天野 倫文 (2009). 『ものづくりの国際経営戦略』. 有斐閣.

31) 日本貿易振興機構 <<http://www.jetro.go.jp/indexj.html>>

지역의 2차, 3차 도시의 수요를 겨냥한 움직임으로 분석할 수 있다.

이 외에도 중국 진출 사례는 다수다. 화학업체인 가오(花王)는 안휘(安徽) 성 허페이(合肥) 시에 가정용 제품 생산회사를 설립하고 중국 내에서 생산거점을 강화할 것임을 발표했다³²⁾. 이는 도시부뿐만 아니라 내륙부에서의 수요 증가를 예견한 대응이라고 볼 수 있다.

공공 인프라사업 부문

중국 사업과 관련하여 또 하나의 크고 중요한 부문은 공공 인프라사업이다. 중국은 급속한 경제성장과 함께 인프라 확충에 열을 올리고 있다. 이는 중국의 연안지역을 중심으로 한 도시화의 진척과 2차 도시의 인구 증가, 그리고 내륙부의 3급, 4급 도시의 발전과 인구집중으로 인하여 상하수도, 전력, 쓰레기 소각장 등 도시의 기반 시스템 및 환경 구축이 필수불가결한 당면과제로 대두되고 있기 때문이다. 이러한 과제는 지방정부의 주요한 정치경제적 과제가 되고 있다. 이러한 맥락에서, 중국정부(국무원)는 2010년 10월 8일 “전략적신홍산업육성과 발전가속에 관한 결정”을 발표하고, 7대 산업, 즉 省에 너지/환경, 차세대정보기술, 바이오, 하이엔드설비 제조, 신에너지, 신소재, 신에너지자동차 산업을 설정하여 중국 내 GDP 내 점유율을 10년간 5%에서 15%로 늘릴 것을 목표로 내세웠다³³⁾. 경제성장과 인프라 확충이라는 두 가지 목표를 동시에 이루고자 하는 계획이다. 이에 따라 정책에 부합하는 환경 및 에너지 절약형 산업으로의 진출이 활발히 이루어지고 있는데, 일본기업의 강점이라고 할 수 있는 친환경기술, 省에너지 기술을 바탕으로 한 인프라 구축 노하우 및 건설 관련 기술과 소재기술을 가지고 중국에서 안전, 환경, 에너지 등의 새로운 분야에 진출하는 기업이 급속하게 늘어나고 있다. 특히, 중국의 물 부족 및 하수처리사업 등과 관련한 공공사업 부문에 일본기업의 진출이 활발하다.

다음의 표에서 보는 바와 같이 마루베니(丸紅), 스미토모상사(住友商事), 닛키(日揮) 등은 하수처리, 수자원, 담수사업 부문에 적극적으로 관여하고 있

32) 日本貿易振興機構 <<http://www.jetro.go.jp/indexj.html>>

33) 日本貿易振興機構 <<http://www.jetro.go.jp/indexj.html>>

다. 이와 관련하여 수처리막 기술 등 소재부문의 기술력이 뛰어난 도레이(東レ)는 산둥 성 칭다오 시(山東省 青島市)와 허베이 성 탕산 시(河北省 唐山市)의 해수담수화플랜트용 역침투막을 사업을 수주하는 등 水처리사업에 적극적으로 참여하고 있다. 이 사업은 유럽 기업들처럼 시스템 전체를 세트 판매하지는 못하지만, 요소부품, 소재부문 등에서 자사의 강점을 살린 것이다. 중공업 기업인 히타치조선(日立造船)은 11월 1월, 중항스신안광공청유한공사(中航世新安裝工程有限公司)로부터 스토커식 쓰레기 소각 설비공사를 수주하였고, 이어서 다롄 시, 상하이 시, 텐진 시, 베이징 시 등 주요 도시의 쓰레기 소각장 사업을 수주하는 등 공공부문에서 일본기업이 빠르게 약진하고 있다. 공공사업 부문의 확대는 필연적으로 건설장비 수요의 증가를 가져온다³⁴⁾.

세계 유압쇼벨 수요의 49%를 차지하는 중국에서 유압쇼벨 공급 2위를 달성한 고마츠(コマツ)는 이러한 상황을 배경으로 지속적인 투자와 성장을 하고 있다. 히타치建機 또한 2010년보다 50% 이상의 성장을 하였다³⁵⁾. 올림픽과 박람회 이후 공공건설 투자 붐이 조금씩 식어가는 상황이지만 중국시장은 여전히 가장 중요한 수요지이고, 2차, 3차 도시의 성장과 에너지 및 수자원 관련 공공사업의 확대로 인해 공공 인프라사업 부문에서 일본기업의 공세는 보다 강화될 것으로 보인다.

일본정부도 인프라 비즈니스에서 경쟁력을 강화하기 위해 2010년 6월에 新성장 전략의 하나로서 ‘패키지형 인프라 해외 전개’를 선정했다. 일본기업이 원자력 발전소와 고속철도 등의 해외 인프라 정비 사업과 관련하여 설비의 건설뿐만 아니라 시공 후의 관리 및 운영 사업까지 수주할 수 있도록 지원하는 정책으로 현재 안건들을 협의하고 있다. 이는 인프라 비즈니스에서 사업권 전체 또는 그 일부를 복수로 묶어서 발주하는 세계적인 조류에 대응하기 위함이다. 패키지형 인프라 비즈니스는 상품과 기술의 경쟁력뿐 아니라 건설, 관리 및 운영, 보수, 재무, 리스크 매니지먼트 등 다양한 요소를 종합적으로 경영해야 하는 비즈니스로, 프로젝트 매니지먼트의 궁극적인 형태다. 또한 인프라 비즈니스 협상에서 국제경쟁이 치열하게 전개되고 있는데, 일본기업은 각각 분산되어 있는 기술력을 집결하기 위해 민관이 협력할 수 있는 조직을

34) 日本貿易振興機構, <http://www.jetro.go.jp/indexj.html>

35) “伸び盛り市場に挑む”. (2011. 3.). 『日経ビジネス』, 30-36.

결성하는 등 인프라 비즈니스에서 기회를 포착하기 위한 정책을 준비 중이다.

워터 비즈니스 분야 일본기업의 중국 진출 사례

대상	사 업 개 요
마루베니 (丸紅)	2009년 11월 안후이 성 허페이 시 종합하수처리회사의 30%를 인수하는 것에 합의. 이 회사를 중국 내 핵심 회사로 키우고, 하수처리사업 노하우를 활용하며, 중국에서 하수사업 안전을 얻는 것이 목적이며, 장래에는 근린아세안제국에서의 사업전개를 목표로 하고 있음.
스미토모상사 (住友商事)	2010년 9월 중국의 물(水) 사업 최대기업인 베이징 서우창유한공사(首創有限公司)와 水인프라 관련 부문에서 사업 제휴를 할 것을 합의. 사업 제휴의 일환으로 산둥 성과 저장 성의 하수처리사업에 참여하며, 중국 전역뿐만 아니라 제3국의 水인프라 관련 사업에도 공동 참여하는 것을 검토.
닛키 (日揮)	2009년 12월, 국제적으로 물 사업을 전개하는 싱가포르 기업 하이후렉스사가 텐진에서 개발 중인 해수담수화사업을 공동 운영하는 데 합의. 닛키사는 하이후렉스사와 연계해 중국뿐만 아니라 중동, 북아프리카 지역의 해수담수화사업에도 적극적으로 참여할 방침.
히타치제작소	광저우 시에서 전개하는 환경배려형 도시 개발 협력에 합의하고, 스마트그리드 등의 전문분야에서 새로운 활로를 모색(Nikkei Business(2011.2.28.)). 2010년 4월부터 텐진 에코시티에 참여해 빌딩 에너지 관리시스템 기술을 제공. 2010년 4월 스마트시티 사업총괄본부를 발족.
도시바	2005년 중국 항저우 시에 수력 관련 전문 공장을 설치(현재 종업원 1,000명, 연간 20기를 생산). 2010년 5월 광둥 성으로부터 양수발전 설비의 펌프 수차와 발전기를 수주(최초의 외국계 기업 양수발전 설비 수주)(Nikkei Ecology 2011 spring) 2011년 1월 출력 60만 킬로와트의 대용량 발전기 2대를 수주
일본정부	2011년 3월에 중일 양국의 전략적 호혜관계를 구축하는 제1탄 프로젝트로서 장쑤 성 련윈항(連雲港) 시에 하이테크 에코타운과 물류특구를 일본정부가 주도해서 건설하는 계획을 발표

자료: 日本貿易振興機構(2011). 『中国GDP世界第2位時代の日本企業の対中ビジネス戦略』. 등에서 발췌

IV. 일본기업의 한국 진출 동향

한국 진출 확대를 도모하는 일본기업

제3국을 경유하는 중국 진출 중, 일본기업에게 중요한 지역으로 부각되고 있는 곳은 다름 아닌 한국이다. 왜냐하면 현대기아자동차, 삼성전자, LG전자 등 완성품을 생산하고 있는 글로벌 고객이 존재하기 때문이다. 한국기업의 성장은 필연적으로 일본계 부품 및 소재 설비/장비 업체의 시장 확대를 의미한다. 특히, 한국기업들이 최첨단 기술과 제품을 개발, 생산하고 있기 때문에 새로운 기술과 제품에 맞는 부품과 소재 및 장비를 개발하려는 일본기업들에게 한국시장은 의미가 크다. 여기에 더해 일본 동북지역의 대지진과 원전사태로 인한 전력공급 부족과 엔고는 많은 일본기업이 한국 진출을 재촉하는 계기가 되었다. 한국은 전기요금이 저렴하고 유망시장과 FTA를 맺고 있는 등, 일본기업 입장에서 보면 좋은 조건을 갖추고 있어서 다음(표10)에서 보는 바와 같이 최근 한국 현지법인이 신설 및 확대, 강화되고 있으며, 생산거점의 이전이 활발하다. 또한 한국의 지방자치단체가 토지임대 및 각종 세제혜택을 제시하는 등 외국계 기업 유치에 적극적으로 임하고 있어 이러한 움직임은 가속화될 전망이다.

최근 주요 일본기업의 한국 진출

기업	시기	내용
스미토모 화학	2011.5	유기EL패널 제조설비 공장 착공
도레이	2011.6	탄소섬유 양산공장 착공
소프트뱅크	2011.7	일본기업의 서버를 관리하는 서비스 개시
JX닛코일본석유에너지	2011.8	한국의 석유회사와 합작으로 대형공장을 건설할 것을 발표
미쓰비시화학	2011.9	한국의 철강회사와 전로, 전극원료를 취급하는 합작회사의 설립을 발표
이비덴	2011.9	특수탄소제품의 공장건설을 발표

자료: “日本企業 韓国に活路電気料3分の1:F T Aで輸出有利産業空洞化も懸念”.
(2011. 9. 9.). 『讀賣新聞』.

① 수송용기기(자동차부품, 조선기자재)

글로벌 자동차 부품업체이며, 도요타자동차의 제1 공급업체라 할 수 있는 덴소는 이미 창원에 풍성덴소라는 현지법인을 두고 있는데, 현대기아자동차의 판매 및 생산 증가에 대응해 한국 현지법인을 강화하고 있다. 덴소는 경기도와 양해각서를 체결하고 경기도에 연구개발거점을 신설하기로 하였으며, 판매법인과 연구개발거점을 2012년에 완공할 예정이다. 또한, 2013년까지는 의왕시에 판매 통합법인을 신설하고, 생산거점의 통합과 시험 및 평가기능을 부여하기로 하였는데, 이는 영업과 기술 부문을 일체화하여 고객밀착형 비즈니스를 전개하기 위함이다. 이와 같은 계획은 지역이 아니라 고객을 축으로 하여 조직적으로 지원해나가는 전략이다. 덴소는 현대기아차의 개발기능이 남양주에 집약된 점을 고려하여 한국법인을 통해 중국 비즈니스에 보다 적극적으로 관여하고, 사업 전개를 확대하기 위해 기술인력을 100~150명 증원한다고 발표하였다³⁶⁾.

또 하나의 세계적인 일본 자동차부품업체인 야스나가((株)安永)는 지난 2월 야스나가 코리아를 설립한 후, 익산에 15억 엔을 투자하여 자동차엔진 부품공장 건설에 착공하였으며, 2012년 4월부터 가동할 예정이다³⁷⁾.

한편, 한국기업이 세계 1위의 지위를 누리고 있는 조선기자재 부문에서도 일본기업의 역할이 강화되고 있다. 펌프를 제작하는 S사는 일본 조선업계의 부진 속에서도 수주가 증가한 대표적인 기업인데, S사는 조선업체를 뛰어넘어 고객의 고객인 선주와 사용자가 요구하는 품질과 기능을 갖춘 제품, 사용 및 수리가 용이한 제품으로 고객을 유인해 조선업체와는 관계없이 지정부품 형식으로 납품한다는 전략을 추진함으로써 지속적인 성장을 도모하고 있다. 이는 PC의 ‘인텔 인사이드’ 나 자전거 산업의 ‘시마노(Shimano) 인사이드’와 같은 모델로, 수주산업에서 중간재 부품을 브랜드화해 일본 조선소뿐만 아니라 한국 유수의 조선소에서도 자사제품을 사용하도록 최종고객이 선택할 수 있게 중간재의 선진적 비즈니스 모델을 확립한 것이다.

36) “일본 덴소, 의왕시에 R&D센터 건설”. (2011. 7. 5.). 『조선일보』.

37) “일본 (주)야스나가, 익산에 6500만불 투자”. (2011. 6. 28.). 『익산시민뉴스』.

② 기계 및 전기전자 장치산업

기계 산업의 경우, 몇 가지 사례를 살펴보면, 시즈오카 시(静岡市)의 센조세이키(先生精機)는 자동면절삭기계를 한국 자동차부품업체로부터 수주하였고³⁸⁾, 일본정공(日本精工)은 2013년까지 순차적으로 한국, 대만, 중국의 거점에 기술지원 요원이 상주하는 체제를 구축하여 반도체와 LCD 등의 현지 디바이스 메이커를 지원하기로 하였다. 어드벤처스트사(アドバンテスト)는 반도체 반송장치인 다이내믹 테스트 핸들러 M6242를 천안공장에서 월 10대 생산할 수 있는 체제를 확립하고, 일본 군마 현(群馬縣)에 있는 공장과 함께 공급능력을 늘리고 있다. 스미토모화학은 삼성LED와 합작하여 SSLED를 설립하고 2011년 10월 말까지 대구에 LED 공장을 신설할 예정이다³⁹⁾. 또한 도쿄일렉트론은 경기도 화성시에 50억 엔을 투자하여 2012년 1월 가동을 목표로 연구개발센터를 건설하고⁴⁰⁾, LCD 제조설비 분야의 세계적 기업인 알박(ULVAC)은 2012년에 경기도 평택에 첫 해외연구개발센터인 超재료 연구소를 설립하여 TV용 LCD 제조기술을 개발할 예정이다. 엘피다(エルピーダメモリ)는 모바일용 DRAM의 평가해석 검증연구시설인 시스템라보를 한국에 개설하여 제조업체 기술지원 체제를 구축할 예정이다.

③ 소재업체

유기합성화학, 고분자화학, 바이오테크놀로지 기술을 중심으로 화학소재 산업의 선도기업이 된 일본의 도레이는 경북 구미에 탄소섬유 생산 공장을 착공하고, 총 사업비 630억 원을 투자하여 2013년까지 대량생산체제를 구축한다고 발표했다.⁴¹⁾ 연간 2,200톤의 고강도 탄소섬유를 생산하는 아시아 최대의 생산거점으로 육성할 계획이다. 아사히 화학은 가전 및 자동차용 아크릴계 수지원료를 80% 증산할 예정으로 200억 엔을 투자하여 세계 최대의 생산거점을 형성할 예정이다. 우베흥산(宇部興産)⁴²⁾은 아산에 삼성모바일디스플레이와 합작회사를 설립하여 차세대 디스플레이어 기판 재료(유리기판을 수

38) “先生精機 韓・現代自から自動面取り・バリ取り機を受注”. (2010. 8. 4.). 『日刊工業新聞』.

39) “韓国にてダイナミック・テスト・ハンドラの生産を開始”. (2011. 7. 4.). *Advantest*.
<<http://www.advantest.co.jp/>>

40) “日 동경일렉트론 국내 두번째 반도체 프로세서 기술센터 구축”. (2011. 6. 7.). 『전자신문』.

41) 도레이첨단소재 홈페이지 <<http://www.torayamk.com>>

42) “宇部興産 `韓国に現法-半導体・電子材料向け販売”. (2010. 3. 21.). 『日本經濟新聞』.

지형태로 대체)를 생산할 예정이다. 스미토모화학은 삼성과 합작회사를 설립하여 스마트폰용 터치패널 공장 건설을 위해 190억 엔을 투자할 예정이다.

일본기업의 한국 내 거점 강화가 미치는 영향

최근 일본기업의 한국 진출 관련 움직임은 부품소재, 장치제조 업체의 주요 고객 중 한국기업의 중요성이 증가한 것과 관계가 깊다. 즉, 한국기업이라는 고객의 성장과 함께 양국 기업의 보완적인 관계가 보다 긴밀해짐과 동시에, 간접적으로는 중국 비즈니스에 접근해가는 형태라고 볼 수 있다. 일본의 부품소재, 장치제조 업체와 한국기업 간에는 전통적으로 상호보완적인 성격이 강했고, 앞으로도 더욱 강화될 것으로 보인다.

예를 들어, 현대기아자동차나 삼성전자 등 한국기업의 글로벌 매출 증가는 일본의 자동차부품업체나 전기전자 관련 부품, 소재, 장치업체를 비롯한 글로벌 공급업체의 입장에서 보면 중요하고 매력적인 고객이 등장한 것으로 인식될 수 있다. 따라서 덴소와 같은 형식의 한국거점 강화뿐 아니라 구미에서의 판로 확대를 위해 개발의 심장부이자 본사 기능이 있는 한국에서 영업 및 생산, 개발기능을 강화할 것으로 보인다. 글로벌 공급업체의 진출 형태는 기존거점의 확대, 강화, 신규 진출뿐만 아니라 자본과 기술력을 동원하여 한국 부품업체를 인수하는 형식으로도 진행될 수 있다. 예를 들면 프랑스의 고무제품 생산업체인 허친슨(Hutchinson)이 금아플로어를 인수한 것처럼⁴³⁾, 기업합병은 현지기업의 내부화를 통하여 비즈니스의 계속성을 확보하고 경영노하우 및 자원을 빠른 시간 내에 투입해 한국의 고객에게 손쉽게 접근할 수 있기 때문이다.

하지만 일본 부품소재업체의 한국 내 영업 확대는 한국의 부품소재업체에 경쟁 심화를 초래할 수 있다. 예컨대 현대기아자동차의 제품개발 및 구매권한이 국내에 집중되어 있으므로 일본 공급업체의 한국 진출은 가속화될 것으로 보이는데, 이는 상대적으로 기술력이 약한 한국 공급업체의 경쟁심화와 업계 재편을 초래할 가능성이 크다.

43) “다국적기업, 국내 車부품업체 사냥”. (2011 .8. 28.). 『매일경제신문』.

V. 한국기업에 주는 전략적 시사점

시장으로서의 중국을 공략하는 일본기업들

일본기업은 지금까지 제품 기술력 및 현장의 생산성 강화를 바탕으로 구미의 기업들을 따라잡았고, 구미의 선진국시장을 중심으로 진출 전략을 전개해왔다. 한편으로는 엔고로 인한 환율 리스크 회피와 무역 통상마찰 극복 수단으로서 생산의 글로벌화가 아세안 및 북미 지역을 중심으로 전개되었다. 이러한 진출방식은 1990년대 말까지 지속되었다.

중국을 필두로 하는 신흥국시장의 중요성이 대두되기 시작할 무렵에도 일본기업은 일본과의 인건비의 차이를 활용하는 차원에서 중국을 생산 거점으로만 보았다. 그러나 중국의 급격한 경제성장 과정에서 시장이 확대되고 구매력을 지닌 중산층이 증가하자 일본기업은 중국 내 생산거점 전략을 수정하기 시작했다. 이는 예상을 뛰어넘는 빠른 시장 확대 속에서 고소득층을 겨냥한 기존의 제품전략에 한계가 드러나, 결과적으로 상대적인 경쟁력 저하를 초래했기 때문이다. 특히, 한국기업이 약진함에 따라 일본기업은 중국을 비롯한 신흥국시장의 제품전략을 수정할 수밖에 없었다. 최근 일본기업들은 기존의 구미 선진국시장 중심 전략을 신흥국에 이식하는 과정에서 나타난 제품전략의 오류와 과잉품질을 반성하고, 과잉품질의 근원적인 문제로 지적되는 사내 단일 기술표준의 변화와 부품소재의 현지화, 현지거점의 자율권 확대 등 현지의 변화에 빠르게 대응할 수 있는 체제를 구축하고 있다. 신흥국 볼륨 존의 구매력에 대응할 수 있는 제품을 설계해 지금까지 도외시해온 영역을 공략하는 데 적극적으로 나서고 있으며, 일본정부 차원에서도 볼륨 존 전략의 유용성을 지지하고 있다.

향후 중국에서는 일본이 전통적으로 강한 부품 및 소재, 장치산업을 중심으로 시장이 확대될 것으로 예상되고, 그동안 고전했던 완성품생산업체도 볼륨 존을 겨냥한 현지향 제품 개발을 강화해 본격적으로 중국시장을 공략할 것으로 예상된다. 또한, 환경, 에너지, 위생을 축으로 한 공공사업 확대에 편승하여 친환경 및 소재기술을 살리는 방향으로 적극적으로 진출할 것임을 간과해서는 안 된다.

일본기업의 대중국 전략 변화와 그 영향

	전략 변화		
	2000년대 초반	2000년대 후반	영향
완성품 생산 업체	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 중국의 전략적 위상 - 생산거점 - 인건비절감형 진출 ▷ 제품전략 - 구미 선진시장 중심 - 기능 중시, 고부가 가치 제품 - 낮은 현지화 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 중국의 전략적 위상 변화 - 시장 중시(생산거점에서 소비시장으로) ▷ 제품전략(블룸존 전략) - 현지 니즈 대응 제품전략 - 양품염가 제품 개발 (중국형 기술표준 모색) - 현지영업 강화, 개발의 현지화 - 아세안 생산네트워크와의 연계 강화 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 경쟁 심화 제품의 대체관계
부품 소재 업체	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 고객전략 - 동반 진출 형태 - 기존의 일본계 기업 중시 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 고객전략 변화 - 기존 해외직접투자와 유사한 수직통합적 구조하의 분업체로서 동반 진출 - 현지 생산 및 판매 강화 - 민족계 기업에 대해 적극적으로 판로 개척 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 중국 진출 한국기업과 경쟁관계 심화
	제3국 수출 중심 현지공급에 소극적	<ul style="list-style-type: none"> - 글로벌 기업 및 중국 현지기업을 대상으로 한 적극적인 판로 개척 - 아세안 생산네트워크와의 연계 강화 - 한국기업을 경유한 간접적 접근 증가 (한국거점의 위상 증가, 고객밀착형 개발 및 생산, 판매체제의 강화) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 한국 완성품생산업체와 보완관계 심화 ▶ 글로벌 서플라이어의 진출 확대 계기 ▶ 경쟁 심화
인프라	-	-인프라 사업 강화	▶ 경쟁, 대체관계

결론적으로, 일본기업은 기존의 구미시장을 유지하면서 신흥국시장을 동시에 공략하는 양면전략으로 전환하고 있다. 특히, 대중국 전략에 있어서는

기존의 NIEs와 AESAN의 생산분업 관계를 중국 지역과 연계하면서 상호보완적 관계로 설정하고, 중국시장에 대한 개발, 생산, 영업, 구매활동을 강화하고 있다고 보아야 할 것이다. 이와 같은 일본기업의 대중국전략 변화는 한국기업에 어떤 영향을 미칠 것인가.

한국기업에 미치는 영향과 대응방안

① 중국을 비롯한 신흥국 시장에서 일본기업과의 경쟁이 격화

먼저, 일본기업의 볼륨 존을 중심으로 한 목표영역의 설정은 기존 한국기업의 경쟁 포지션과 겹치는 부분으로, 중국을 포함한 신흥국시장에서 경쟁이 격화될 것으로 예상된다. 한국기업은 지난 10여 년간 일본기업이 진출하지 않은 신흥국시장을 중심으로 적극적인 사업활동을 전개해왔다. 그 과정에서 상대적인 환율 하락의 이점을 누리는 동시에, 품질경쟁력도 제고하면서 지속적으로 성장해왔다. 즉, 한국기업들은 일본기업들과 달리 기존의 구미 선진국시장에 편향되기보다는 미개척지였던 신흥국시장을 손에 넣는 비즈니스 전략을 성공리에 수행해왔다고 할 수 있다. 하지만, 일본기업이 중국을 중심으로 한 신흥국시장을 또 다른 큰 시장으로 인식하면서, 상황이 달라진 것이다. 일본기업들이 기존의 제품전략에서 탈피하여 중국을 비롯한 신흥국의 니즈에 부합하는 제품으로 시장 공략을 시작하면 지금까지와는 다른 차원의 경쟁이 전개될 수 있다.

따라서 한국기업은 이에 대한 대응책으로 현지화, 원가절감 혁신 및 중국 이외의 다른 신흥국시장으로의 다변화를 적극 추진할 필요가 있다. 그동안 한국기업은 중국을 포함한 신흥국 현지의 니즈를 적극적으로 반영한 제품을 개발하여 신흥국시장에서 호평을 받아왔다. 예를 들어, 삼성전자는 정전이 잦은 인도의 현지사정을 감안하여 냉장고에 정전이 되어도 2~3시간 동안 냉장기능이 유지되는 축냉재를 추가하고, 인도에 채식주의자가 많다는 점을 감안하여 냉장실을 크게 만든 냉장고를 출시하여 인도에서 큰 인기를 끌고 있다. 하지만 일본기업의 신흥시장 공략 강화에 대응하여 이러한 현지화를 더욱 강화할 필요가 있다. 구체적으로 현지 연구개발센터를 확충하고 현지인재의 채용을 확대하는 등의 노력이 필요하다. 또한 중국을 포함한 신흥국의 소비자들은 여

전히 저가격을 선호하기 때문에 현지사정에 맞춘 품질기준과 기능 정비, 플랫폼 공용화, 현지조달 확대 등의 원가절감을 위한 기술개발을 지속적으로 추구해야 한다.⁴⁴⁾ 다른 한편 중국 이외의 다른 신흥국시장을 개척하는 이른바 넥스트 차이나(Next China) 전략도 필요하다. BRICs와 아프리카 등 새롭게 부상하는 신흥국시장을 공략하는 넥스트 차이나 전략은 일본기업과의 경쟁을 완화하는 한편, 한국경제의 중국 의존도를 낮추는 일석이조의 효과를 제공할 수 있다.⁴⁵⁾

② 성장과 도태의 기로에 놓인 한국의 부품소재업체

일본 업체의 중국현지 민족계 기업에 대한 판매 확대는 필연적으로 일정 수준의 기술이전과 학습효과를 주게 되므로 중국기업의 추격속도는 보다 빠르게 전개될 것으로 예상된다. 이는 중국에 진출한 한국의 부품기업에도 완성품 시장과 마찬가지로 경쟁 격화를 가져올 수 있다. 또한, 중국을 포함한 동아시아 지역의 부품 및 소재 부문에서 일본기업의 영향력은 국제 분업구조 속에서 보다 강화될 가능성이 높다. 특히, 일본 부품소재업체들의 한국 진출이 강화됨에 따라 한국의 부품소재업체들은 자칫하면 일본기업과 중국기업 사이에 낀 처지에 당면할 수도 있다. 국내 완성품생산업체를 대상으로 일본기업과 경쟁해야 하는 한편, 한국 완성품생산업체들의 글로벌 소싱이 증가할 경우 일본기업과 협력해 경쟁력을 높이고 있는 중국의 부품소재업체들과도 경쟁을 해야 하는 상황이 되기 때문이다. 그러나 한편으로 일본 부품소재업체들의 한국 진출은 한국기업에게 기회가 될 수도 있다. 합작투자 등을 통해 기술이전의 계기를 만들고, 이를 장기적으로 발전, 축적시켜나간다면 일본기업을 추격할 수도 있기 때문이다. 즉, 한국의 부품소재업체들은 일본과 중국 세력 사이에서 도태될 것인가, 아니면 장기적으로 경쟁력을 확보해나갈 수 있을 것인가의 기로에 서 있다고 할 수 있다.

따라서 당연한 이야기지만 무엇보다도 한국 부품소재업체들의 경쟁력 향상이 중요하다. 일본의 부품소재 관련 기업들이 그러했듯이 자신들의 고유기술을 확보해나감과 동시에, 핵심기술의 연장선상에서 부단하게 용도를 개발해

44) '저가화 기술'은 판촉을 위해 일시적으로 가격을 낮추거나 품질과 기능을 줄여 가격을 낮추는 방식이 아니라 플랫폼 개발과 부품통합, 프로세스 개선 등 기술 기반의 저가화 추진방법을 의미(배영일 (2007). "低價化 기술의 동향과 시사점"(경제포커스 제143호). 삼성경제연구소.)

45) 2010년 말 기준 한국 수출의 중국시장 의존도는 25%를 넘고 있다.

혁신적인 제품개발을 지속적으로 추진해나가면서 관련 다각화를 시도해야 한다. 특히 기존 기술을 활용한 틈새시장의 발굴 및 공략이 중요하다. 또한, 한국 완성품생산업체 사업상황의 기복에 좌우되지 않는 전천후 비즈니스 모델을 구축해나갈 필요가 있다. 즉, 한국의 완성품생산업체에 대한 의존도를 줄이고, 여타 신흥국시장을 중심으로 한 글로벌 거래선을 개척하는 등 고객을 다변화시켜나가야 할 것이다. 이를 위해서는 브랜드 이미지 메이킹에도 주의를 기울일 필요가 있다. 내외부의 이해관계자들을 대상으로 하는 통합 브랜딩 활동을 체계적으로 추진해나가는 것이 중요하다.

③ 한국기업의 불확실성 증대

일본 핵심부품 및 소재 업체에 대한 한국기업의 높은 의존도는 안정적인 비즈니스 환경 유지에 불확실한 요인이다. 완성품 시장에서 일본기업의 재기 및 시장점유율 확대는 일본의 부품소재 기업들에게 다시금 일본 완성품생산업체라는 고객의 중요도를 증가시키는 결과를 가져올 것이기 때문이다. 이렇게 되면 한국기업들은 지금까지와는 달리 마케팅 파워를 어느 정도 상실할 소지가 있고, 이로 인해 원재료 및 핵심부품의 공급이 지연될 수도 있는 불확실성이 상시적으로 존재할 수 있다. 또한, 일본 부품소재업체가 한국에 진출하면 한국의 완성품생산업체들은 보다 싼 가격으로 부품 구매가 가능하고, 물류비용도 절감되는 이점이 있지만, 이는 결과적으로 관련 기술에 대한 한국 부품소재업체들의 개발 가능성을 없애고, 일본의 부품소재업체에 대한 의존도를 높이는 계기가 된다. 물론 이러한 현상은 전개 양상에 따라 한국의 부품소재업체들에게 앞서 언급한 바와 같은 위협과 기회의 요인이 될 수 있다.

일본의 부품소재업체들이 일본의 완성품생산업체를 우선시하는 사태가 일어나지 않도록 한국의 완성품생산업체들은 지속적으로 시장에서 리더십을 발휘해나가야 한다. 또한, 만약을 위해 글로벌 소싱을 확대하고, 국내 핵심 부품소재업체를 전략적으로 육성해야 한다. 이를 위해서는 대기업과 중소기업, 그리고 대학과 정부가 같이 협력하여 기초 소재나 첨단부품 개발을 추진해나가는 등 중장기적인 시각에서 일본기업 의존도가 높은 분야의 대체소재나 대체부품을 개발하는 노력을 지속해나갈 수 있는 체제를 갖춰나가야 한다.

④ 인프라 시장과 관련된 민관 협력의 필요성 증대

일본기업들의 중국 및 신흥국 진출 동향을 살펴보면, 일본기업들은 기업 간 제휴, 기업과 정부의 제휴를 통해 외국 정부 등이 공개 입찰하는 인프라 사업을 수주하여, 제품 납품뿐 아니라 관리 및 운영까지 담당함으로써 장기에 걸쳐 수익을 창출하는 사업 형태를 추진하고 있다. 이는 인프라 비즈니스의 세계적인 조류가 마스터플랜, 설계, 조달, 건설, 재무, 관리 및 운영을 포함하는 사업권 전체 또는 사업권의 일부를 복수로 발주하는 입찰 스타일로 변화하고 있기 때문이다. 이러한 변화에 맞춰 일본정부는 일본기업이 해외에서 원자력발전, 철도, 물, 스마트그리드, 스마트시티, 신재생에너지 등 인프라 사업을 전개하는 데 대해 지원을 강화하고 있다. 이러한 일본의 정책 변화는 향후 빠르게 성장하고 있는 중국을 포함하는 신흥국 인프라 비즈니스에서 한국, 중국과의 경쟁이 치열해질 것을 예고하고 있다. 아시아개발은행에 따르면 2010년부터 2020년까지 아시아 역내의 인프라 정비를 위해 약 8조 달러가 필요하고⁴⁶⁾, 특히 아시아에서 급속히 확대되고 있는 에너지 수요에 대응하기 위해 2005년부터 2030년까지 7조 달러에서 9조 7,000억 달러의 인프라 투자가 예상되고 있다⁴⁷⁾. 그리고 중동과 아프리카, 중남미 등 세계의 많은 지역에서 왕성한 인프라 수요가 예상되는데, 2005년부터 2030년까지 전 세계에서 41조 달러의 인프라 투자가 필요한 것으로 추정되고 있다⁴⁸⁾.

대형화되고 있는 신흥국의 인프라 시장에서는 다양한 기술을 융합할 수 있는 능력과 대규모 자금을 동원할 수 있는 능력이 필요하기 때문에 개별 기업이 단독으로 사업을 추진하기는 어렵다. 인프라 비즈니스의 경쟁력 확보를 위해 도시 인프라를 구축하는 데 필요한 다양한 기술을 가진 기업 간 제휴, 그리고 기업과 정부의 제휴가 필요하다. 우선, 정부는 신흥국 국가 및 도시와 우호적인 관계를 구축할 필요가 있다. 인프라 비즈니스에서 정부의 외교력 발휘가 수주 성공을 좌우하는 결정적인 요인으로 부상하고 있기 때문이다⁴⁹⁾. 2010년 12월 한국의 기업연합이 아랍에미리트에서 원자력발전소 수주에 성공한 것도 정부가 60년간의 조업 보증과 보수 관리, 경제지원 등을 종합적으로

46) ADB · ADBI (2009). *Infrastructure for a Seamless Asia*.

47) ADB (2009). *Energy Outlook for Asia and Pacific*.

48) 일본 경제산업성 (2010). 『通産白書2010』.

49) 이원희 외 (2011). “신흥국 도시의 부상과 인프라 사업기회”(CEO Information 제807호). 삼성경제연구소.

제안했기 때문이다. 또한 정부는 초기 대규모로 자금이 투입되는 해외 인프라 사업을 수주한 기업 및 기업 컨소시엄에 대해 공적금융 지원을 강화할 필요가 있다. 일본은 연기금 등을 통해 인프라 펀드를 구성하고, 인프라 수출 촉진을 위해 ODA를 증액하며, 국제협력은행의 투융자 기능을 강화하는 등 인프라 수출에 대한 금융지원을 강화하고 있다. 한편, 기업은 상품의 판매뿐 아니라 기획, 운영, 금융까지 연계해 독자적인 비즈니스 모델을 구축하고 그것을 사업화하기 위한 전략적 로드맵을 작성하여 그에 따라 도시 전체의 인프라를 설계, 건설, 운영, 관리할 수 있는 역량을 구축할 필요가 있다. 그리고 해외 사업 전개 시 사업을 실행하는 사령탑의 역할을 담당할 글로벌 인재도 육성해야 한다.

이상에서 지적인 내용 이외에도 한국기업은 전반적으로 환율 변동, 국제 경영의 통합적 조직관리 능력과 지속적인 비용절감 및 품질개선 능력, 개발/생산/판매 네트워크의 총체적 관리능력을 겸비할 필요가 있다. 또한 중국의 경제발전 속도 변화와 임금증가율을 고려해 지속적으로 기술인력을 확보하기 위해서는 조직적으로 시스템을 구축해야 한다. 마지막으로 중국 내륙부로의 시장 확대는 판매개척 비용뿐만 아니라, 물류비용의 증가를 가져온다. 따라서 이에 대비한 생산 및 부품조달, 판매망 간의 총체적인 SCM 관리체제를 형성해야 한다.

참고문헌

- 이동훈 (2009). “새롭게 주목해야 할 中國 소비시장” (경영 노트 제28호). 삼성경제연구소.
- 이원희 외 (2011). “신중국 도시의 부상과 인프라 사업기회” (CEO Information 제 807호). 삼성경제연구소.
- 정호성 (2010). “신중국에서 활로를 모색하는 일본기업” (경제 포커스 제282호). 삼성경제연구소.
- 배영일 (2007). “低價化 기술의 동향과 시사점” (경제 포커스 제143호). 삼성경제연구소.
- “일본 덴소, 의왕시에 R&D센터 건설” . (2011. 7. 5.). 『조선일보』 .
- “일본 (주) 야스나가 익산에 6500만 불 투자” . (2011. 6. 28.). 『익산시민뉴스』 .
- “日 동경엘렉트론 국내 두번째 반도체 프로세서 기술센터 구축” . (2011. 6. 7.). 『전자신문』 .
- “다국적기업, 국내 車부품업체 사냥” . (2011. 8. 28.). 『매일경제신문』 .
- ADB·ADBI(2009). *Infrastructure for a Seamless Asia*.
- ADB(2009). *Energy Outlook for Asia and Pacific*.
- Arthur, B. W.(2009). *The Nature of Technology: What It Is and How It Evolves*. New York: Free Press.
- Bartlet, C. A. & Ghoshal, S.(1989). *Managing Across Borders: Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Berger, S.(2005). *How We Compete: What Companies Around the World Are Doing to Make it in Today's Global Economy*. Crown Business.
- Dunning, J. H.(1992). *Multinational Enterprises and Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley.
- 伊藤 清道(2010. 4.). “インド自動車・自動車部品の現状：インドから始まる新たな脱成熟化” . 国際ビジネス研究学会中部部会.
- 安保哲夫 (1988). 『日本企業のアメリカ現地生産：自動車・電機： 日本的經營の「適用」と「適應」』 . 東洋經濟新報社.
- 日本 經濟産業省 通商政策局(2010). 『平成22年版通商白書』 . 日本 經濟産業省.
- 日本貿易振興機構(2011). 『中国GDP世界第2位時代の日本企業の対中ビジネス戦略』 .
- “中国に傾斜する日本企業の死角” . (2010. 3.). 『週刊ダイヤモンド』 , 46-59.
- “まだ誰も知らない中国リスク” . (2010. 10.). 『週刊ダイヤモンド』 , 46-59.
- 牛田 (2010). “わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告ー2009 年度海外直接投資アンケート調査結果(第21回)” . 『国際調査室報』 , 第4号, 12.

- 高婷 天野倫文, 新宅純二郎, 善本哲夫(2008). “中国家電市場「三国志」と日本企業”. 『AMR』, 7-12.
- 新宅 純二郎 (2007. 6.). “東アジアにおける製造業ネットワーク形成と日本企業のポジショニング”. 『韓日経商論集』, 169-195.
- 新宅 純二郎, 天野 倫文(2009). 『ものづくりの国際経営戦略』. 有斐閣.
- 永池克明(2007). 『電機産業の発展プロセス』. 中央経済社.
- 宮崎 智彦(2008). 『ガラパゴス化する日本の製造業』. 東洋経済新報社.
- 伊丹 敬之, 西野 和美 (2004). 『ケースブック 経営戦略の論理』. 日本経済新聞社.
- 永池克明(2007). 『電機産業の発展プロセス』. 中央経済社.
- 具承桓, 加藤 寛之(2011. 7. 2.). “日本の造船産業における企業競争力の変動とその要因分析-国際競争構図の変化と新たな取り組み-”. 『한일산업국제경쟁력국제심포지움』. 연세대학교.
- 具承桓, 加藤 寛之, 向井 悠一朗 (2010). “造船産業のダイナミズムと中手メーカーの製品戦略-国際競争構図の変化と新たな取り組み-” (東京大学 Discussion Paper MMRC-DP-286). 東京大学.
- 具承桓 (2009). “第11章グローバル化と国際経営”. 高松朋史・具承桓 (編著), 『コアテキスト 経営管理』. 新世社.
- 丸川 知雄(2007). 『現代中国の産業-勃興する中国企業の強さと脆さ』. 中公新書.
- みずほ総合研究所・新韓銀行(2008). 『日刊企業の国際展開比較-中国およびグローバル戦略の現状と展望』, 第2号, 12.
- “伸び盛り市場に挑む”. (2011. 3.). 『日経ビジネス』, 30-36.
- 平田信正(2006). “東芝の中国における事業展開”. 第5回 JIPA 知財シンポジウム.
- “中国新車, 増税を控え駆け込み-渋滞解消へ規制の観測, 購入を後押し”. (2010. 12. 10.). 『日本経済新聞』.
- “宇部興産, 韓国に現法-半導体・電子材料向け販売”. (2010. 3. 21.). 『日本経済新聞』.
- “東芝, 中国事業部設置, 売上増大を目指す”. (2011. 7. 22.). 『網易뉴스』.
- “日本企業韓国に活路電気料3分の1:F T Aで輸出有利産業空洞化も懸念”. (2011. 9. 9.). 『讀賣新聞』.
- “日産・ルノー車台共同開発, 10車種統一部品調達先絞るコスト3割削減目指す”. (2010. 9. 23.). 『日本経済新聞』.
- “先生精機, 韓・現代自から自動面取り・バリ取り機を受注”. (2010. 8. 4.). 『日刊工業新聞』.
- “中国大連にフォークリフトの製造会社を設立新時代に対応した世界最適生産・調達を実現”. (2008. 11. 26.). 『三菱重工ニュース』.

- “韓国にてダイナミック・テスト・ハンドラの生産を開始” . (2011. 7. 4.). *Advantest*.
<<http://www.advantest.co.jp>>
- “松下電器が中国事業体制を見直し格安白物家電事業へ再出発” . (2010. 3. 4.). *ChinaWave*.
<www.chinawave.co.jp>

도레이첨단소재 홈페이지 <<http://www.torayamk.com>>

일본 경제산업성 홈페이지 <<http://www.meti.go.jp>>

日本貿易振興機構 <<http://www.jetro.go.jp/indexj.html>>

(財)日本関税協会, 外国貿易概況. <<http://www.kanzei.or.jp>>

일본 경제산업성 (2010). 『通産白書2010』 .

일본 경제산업성 (2010). “第40回海外事業活動基本調査(2010年 7月).”

일본 경제산업성 (2011). 『2010年版通商白書概要』 . p.12.

FOURIN (2010). “中國自動車産業” .

IMF (2011). World Economic Outlook.