

<要 約>

I. 世界化 戰略의 推進 段階

○ (世界化 戰略의 意味)

- 기업의 세계화 전략이란 世界的 觀點에서 기업 활동을 最適 單位로 분화하여 經營 活動을 수행하고, 이를 有機的인 네트워크로 통합하는 것을 의미함
- 세계화 전략이 활발히 진행되고 있는 산업은 자동차, 항공기 및 컴퓨터 산업 등임

○ (世界化 戰略의 推進 段階)

- 세계화 전략은 核心 力量 培養 단계, 現地 市場 進入 단계, 本格的인 現地化 단계, 네트워크 構築 단계로 나눌 수 있음
- 90년대말 현재 日本 自動車 業體들은 네트워크 구축 단계에 있음

○ (日本 自動車 會社의 世界化 戰略 比較)

- 해외 진출은 도요타에 비해 닛산과 혼다가 일찍 시작하였으며, 대단히 적극적이었음
- 투자 방식에서는 닛산과 혼다가 單獨 투자 위주로 초기에 과감한 투자를 한데 비하여, 도요타는 現地 企業과의 제휴 방식으로 장기적인 투자를 함
- 投資 地域은 닛산과 혼다가 北美 지역에 집중한 반면에, 도요타는 북미, 유럽 및 아시아 등에 分散하여 투자함

II. 日本 自動車 會社의 北美 市場 戰略

○ (北美 進出 現況)

- 도요타, 닛산, 혼다의 北美 現地 生産 能力은 年 220여 만대로 북미 전체 생산량의 13.1%를 차지하고 있으며, 생산량의 비중이 매년 증가하고 있음
- 일본 자동차 업체들은 북미에 總括 本社 體制를 구축하여 현지 사업을 총괄하고 있으며, 일본 本社와 협의하여 의사 결정을 내리고 있음

○ (北美 進出 戰略)

- 첫째, 現地에서 一貫 生産 體制를 구축하여 고품질, 저가격의 소재 및 부품을 적시에 조달하고 있음
- 둘째, 獨占 딜러를 중심으로 강력한 販賣網을 구축하고 있음
- 셋째, 日本 本社 中心 經營에서 탈피하여 現地 完結型 經營 體制로 전환하고 있음

III. 日本 自動車 會社의 EU 市場 戰略

○ (EU 進出 現況)

- 영국을 現地 進出 據點으로 하여 生産 工場과 販賣網을 타 EU 지역으로 확대하고 있음
- EU에서 94년도에 총 50여 만대의 자동차를 생산하여, 이 지역 全體 生産量의 3.6%를 차지함

○ (EU 進出 戰略)

- 첫째, 生産 시스템의 변경, 신차 개발 기간의 축소 및 부품의 공용화 등을 통해 경쟁력을 강화하고 있음
- 둘째, 판매망의 정비, 딜러의 확대, 현지 생산차의 역내외 수출을 확대하여 販賣 實績을 향상시키고 있음
- 셋째, 브랜드 이미지의 제고, 물류 비용의 절감 등을 통해 營業力을 強化하고 있음
- 넷째, 현지 생산차의 경쟁력을 향상시키기 위해 국적에 관계없이 생산과 판매에 戰略的 提携를 확대하고 있음

IV. 日本 自動車 會社의 아시아 市場 戰略

○ (아시아 進出 現況)

- 아시아 자동차 시장에서 일본의 자동차 업체들은 54%의 시장 점유율을 기록하고 있음
- 최근 한국과 유럽 자동차 업체의 진출로 인하여 아시아 시장에서의 판매 경쟁은 치열해지고 있음

○ (아시아 進出 戰略)

- 첫째, 진출 초기에는 資本 提携로 시장을 선점하는 전략을 전개함
- 둘째, 현재는 現地 실정에 부합하는 제품을 개발하는 현지 전용차 개발 전략을 전개하고 있음
- 셋째, 現地化 戰略 일환으로 역내 부품 조달 비율을 강화하고 있음

V. 日本 自動車 會社의 中南美 市場 戰略

○ (中南美 進出 現況)

- 현재 중남미 지역은 다른 지역(멕시코를 제외)과 달리 사실상 完成 車 輸出 段階라 할 수 있음
- 최근에 일본 자동차 업체들은 중남미 시장에서의 열세를 만회하기 위해 완성차 수출 방식에서 現地 組立 生産 方式으로 전환하고 있음

○ (中南美 進出 戰略)

- 첫째, 域內에서 部品の 分業 戰略을 추진하여 아시아와 같은 수준의 部品 域內 相互 調達 體制를 형성하고 있음
- 둘째, 일본의 높은 自動車 技術力을 발휘할 수 있도록 部品 業體의 중남미 진출을 적극적으로 추진하고 있음

VI. 韓國 業體의 世界化 戰略

○ (韓國 業體의 世界化 現況)

- 한국 업체의 海外 總投資額은 90년 10억 달러에서 95년 30억 달러로 증가하고 있으며, 大企業의 해외 진출이 활발히 진행되고 있음
- 최근에는 現地 市場에서 요구하는 製品을 개발하고 선진 기술을 습득하기 위한 研究 開發과 提携 戰略도 적극적으로 추진하고 있음

○ (韓國 業體의 世界化 戰略)

- 첫째, 하나의 業體가 全 世界을 대상으로 투자할 수 없으므로, 산업의 특성에 맞추어 지역별로 集中 投資하는 것이 효과적임
- 둘째, 現地 進出 初期에는 현지 사정에 정통한 업체와 提携를 통해 진출하여야 현지화에 따른 위험이 최소화 됨
- 셋째, 자사만의 독특한 경쟁 우위 요소를 갖추고 국내 업체간의 協力과 差別化를 적절히 이루어야 함

I. 世界化 戰略의 推進 段階

- (世界化 戰略의 意味)
 - 企業의 世界化 전략이란 世界的 觀點에서 企業 活動을 最適 單位로 分화하여 經營 活動을 수행하고, 이를 有機的인 네트워크로 통합하는 것을 의미함
 - 世界化 전략이 활발히 進行되고 있는 산업은 자동차, 항공기 및 컴퓨터 산업 등임
- (世界化 戰略의 推進 段階)
 - 世界化 전략은 核心 力量 培養 단계, 現地 市場 進入 단계, 本格的인 現地化 단계, 네트워크 構築 단계로 나눌 수 있음
 - 90년대말 현재 日本 自動車 業體들은 네트워크 구축 단계에 있음
- (日本 自動車 會社의 世界化 戰略 比較)
 - 해외 진출은 도요타에 비해 닛산과 혼다가 일찍 시작하였으며, 대단히 積極적이었음
 - 투자 방식에서는 닛산과 혼다가 單獨 투자 위주로 초기에 과감한 투자를 한데 비하여, 도요타는 現地 企業과의 제휴 방식으로 장기적인 투자를 함
 - 投資 地域은 닛산과 혼다가 北美 지역에 집중한 반면에, 도요타는 북미, 유럽 및 아시아 등에 分散하여 투자함

세계화 전략은
世界的 觀點에서
기업 活動을 最適 單位로 분화
하고, 이를 有機的인
네트워크로
통합하는 것임

○ 世界化 戰略의 意味

- 企業의 세계화 전략이란 世界的 觀點에서 企業 活動을 最適 單位로 분화하여 經營 活動을 수행하고, 이를 有機的인 네트워크로 통합하는 것을 의미함
 - 따라서 企業의 附加 價值 活動이 한 나라에 국한되는 것이 아니라 여러 국가에 걸쳐 있게 됨
 - 世界化 戰略이 활발한 산업에는 자동차, 항공기, 컴퓨터, 신용카드 등이 있음
- 本 글에서는 세계화 전략이 가장 성공적이라고

평가받고 있는 일본 자동차 업체들의 세계화 전략에 대해 살펴보겠습니다

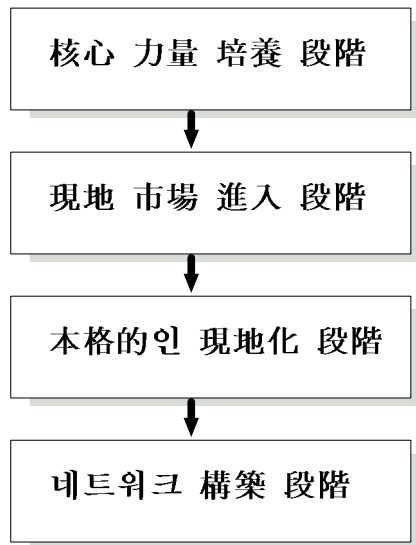
- 이를 통해 우리나라 기업들의 세계화 전략 추진을 위한 시사점을 도출하겠습니다

세계화 전략은
 核心 力量 培養
 단계, 現地 市場
 進入 단계, 本
 格的인 現地化 단
 계, 네트워크 構
 築 단계로 나눌
 수 있음

○ 世界化 戰略의 推進 段階

- 세계화 전략은 核心 力量 培養 단계, 現地 市場 進入 단계, 本格的인 現地化 단계, 네트워크 構築 단계로 나눌 수 있음

< 그림 > 世界化 戰略의 推進 段階



- <核心 力量 培養 段階>

- 현지에 바로 진출하지 않고 기업의 핵심 역량을 배양하는 단계임
- 핵심 역량이란 ‘어떤 기업이 경쟁 기업에 비해 특정 분야에서 특출하게 잘 할 수 있는 구체적인 경쟁 능력’으로 정의할 수 있음

- 일본 자동차 업체들은 생산 공정의 효율화, 뛰어난 제품 개발 능력의 핵심 역량 뿐만 아니라, 부품 업체나 위험이 상대적으로 낮은 계열사 등을 현지에 먼저 진출시켜 現地 經驗을 축적하는 과정을 거침

- <現地 市場 進入 段階>

- 자사의 핵심 역량을 해외에까지 확대하여 적용하는 것으로서, 일본 자동차 업체들은 製品 競爭力을 기반으로 하여 완성차 수출에 성공함으로써 기반을 확고히 구축했음
- 이 단계에서 海外 直接 投資를 통해 KD(현지 조립) 생산을 시작하였으며, 주요 진입 지역은 미국 등 선진국이었음

- <本格的인 現地化 段階>

- 현지 생산 시설 구축뿐 아니라 부품 조달 및 연구 개발의 현지화를 통해 現地 一貫 生産 體制를 구축하는 단계임
- 일본 자동차 업체는 현지에 부품 공장과 동반 진출하는 등 部品 조달의 현지화에 노력하였음

현재 日本 自動車 業體들은 세계적 네트워크를 構築하는 단계에 있음

- <네트워크 構築 段階>

- 세계화 네트워크를 구축하는 단계로 현재 일본 자동차 업체는 이 단계에 속함
- 현재 북미 지역은 地域 네트워크가 構築되어 있으며, 이를 기반으로 하여 세계화 네트워크로 확장하고 있음

○ 日本 自動車 主要 3社의 世界化 戰略 比較

- 도요타, 닛산, 혼다는 세계화 전략의 전개에서 각각 자사의 企業 文化가 반영되는 독특한 형태를

도요타, 닛산, 혼다는 각각 自社의 企業 文化가 반영된 世界化 전략을 전개하였음

보이고 있음

- 도요타는 保守的이고 安定的인 기업 문화로 해외 진출에 신중하여 타사 결과를 지켜보고 확신이 설 때까지 주시하였음
- 혼다는 ‘수요가 있는 곳에서 생산하고 판매’의 現地主義 사고를 가지고 해외 진출에 적극적으로었으며, 닛산도 해외 진출에 적극적으로었음

- 현지 진출 형태에 있어서 도요타는 현지 기업과의 提携를, 혼다는 單獨 投資를 선호하였음
 - 도요타는 현지 기업과의 제휴를 통해 공생하는 전략에 중점을 두었으며, 부수적으로 단독 투자를 병행하였음
 - 닛산은 단독 투자 형태의 진출이 주였으며 필요시 타기업을 M&A하여 子會社化하였음
 - 혼다는 현재까지 단독 투자만 함

도요타는 전세계 지역에 골고루 진출한 반면, 닛산은 北美와 유럽, 혼다는 北美에 集中하였음

- 進出 期間面에 있어서 도요타는 장기 지향형, 닛산과 혼다는 단기형의 모습을 보이고 있음
 - 도요타는 長期的인 관점에서 투자를 하여 현지에서 지속적인 생산 증가를 이루었음
 - 반면, 닛산과 혼다는 현지 투자 초기에 생산 시설을 급격히 확대하였음
- 進出 地域面에서 도요타는 투자 지역이 전세계적으로 다양화한 반면, 닛산은 북미와 유럽, 혼다는 북미 지역에 집중적으로 투자하였음
 - 도요타는 북미와 아시아 지역이 전세계에서 차지하는 비중이 각각 56%, 28%로 나타났음
 - 닛산은 북미와 유럽 중심이어서 이곳이 세계에서 차지하는 비중이 각각 60%, 26%로 높음
 - 혼다는 북미에 투자를 집중하여 79%나 됨

II. 日本 自動車 會社의 北美 市場 戰略

- (北美의 自動車 産業 動向) 北美 地域은 전세계적으로 自動車 産業이 가장 발달한 지역으로 특히, 美國 市場은 96년도 세계 시장 비중이 30%로 가장 큰 單一 市場임
- (北美 進出 現況)
 - 도요타, 닛산, 혼다의 北美 現地 生産 能力은 年 220여 만대로 북미 전체 생산량의 13.1%를 차지하고 있으며, 생산량의 비중이 매년 증가하고 있음
 - 일본 自動車 업체들은 북미에 總括 本社 體制를 구축하여 현지 사업을 총괄하고 있으며, 일본 本社와 협의하여 의사 결정을 내리고 있음
- (北美 進出 戰略)
 - 첫째, 現地에서 一貫 生産 體制를 구축하여 고품질, 저가격의 소재 및 부품을 적시에 조달하고 있음
 - 둘째, 獨占 딜러를 중심으로 강력한 販賣網을 구축하고 있음
 - 셋째, 日本 本社 中心 經營에서 탈피하여 現地 完結形 經營 體制로 전환하고 있음

미국 自動車 市場은 전세계 販賣 대수의 약 30%를 차지하는 가장 큰 單一 市場임

○ 北美 自動車 産業의 動向

- 北美(미국, 캐나다 포함)는 전세계에서 自動車 産業이 가장 발달한 지역임
 - 특히 美國 市場은 96년도 전세계 판매 대수 5,027만대 중 1,483만대(세계 시장에서 30%의 비중을 차지)를 차지하여 단일 시장으로는 가장 큰 규모임
- 북미의 自動車 市場은 미국의 빅 3(GM, 포드, 크라이슬러)가 自動車 판매 시장의 70%를 점유하고 있고, 20% 가량을 日本 業體들(현지 생산과 수출 포함)이 차지하고 있음

北美 地域은 日本 自動車의 世界化가 가장 앞선 곳으로 自動車 世界化의 成功的인 事例가 되고 있음

○ 日本 自動車 業體의 北美 進出 現況

- 北美 地域은 日本 自動車의 世界化가 가장 앞선 곳으로 自動車 世界化의 成功的인 事例가 됨
- 94년 현재 도요타, 닛산, 혼다의 現地 生産 能力은 220여 만대(日本계 企業 전체는 306여 만대)로 이 지역 전체 生産량 的 13.1%를 차지하였음. 98년경에는 生産 能力이 260만대로 북미 전체의 14.2%를 차지할 것으로 전망됨
 - 이러한 生産량은 도요타, 닛산, 혼다 3사 각각 전체 生産량 的 24%, 39%, 45%를 차지하고 있음
- 95년 현재 도요타, 닛산, 혼다는 북미 地域에 각각 1,000여 개 이상의 딜러를 확보하고 있음
 - 도요타는 북미 地域에 TMS, GM 시보레와 캐나다의 TC 등 3개의 판매 거점과 함께 1,360여 개의 딜러를 가지고 있음
 - 닛산은 NMC와 INFINITI 등의 판매 거점과 1,250여 개의 딜러를 가지고 있음
 - 혼다는 AHM 판매 법인과, 1,280여 개의 딜러를 보유하고 있음
- 도요타와 닛산은 北美 現地 技術研究所를 각각 2개씩, 혼다는 1개를 보유하고 있음
 - 연구소들은 그동안 自動車 기본 설계 能力을 일본에 두고, 이를 미국 現地에 적합하도록 디자인이나 내부 장식 등을 변경하는 수준에 머물러 있었음
 - 최근에는 현지에서 자체 設計하는 能力을 강화하고 있음

일본 자동차 업체가 북미에서 성공할 수 있었던 요인은 現地 一貫 生産 體制, 強力한 販賣網, 現地 完結形 經營 體制 등이 있음

○ 日本 自動車 業體의 北美 進出 戰略

- 日本 自動車 業體가 북미에서 성공적으로 世界化 戰略을 수행할 수 있었던 요인은 크게 세 가지가 있음
- 첫째, 現地에서 一貫 生産 體制를 구축한 점임
 - 日本式 生産 體制의 성과는 소재 부품의 성공적인 조달, 즉 고품질, 저가격의 소재와 부품을 적시 공급받을 수 있느냐에 달려 있음
 - 일본 업체들은 미국의 부품 회사와 장기 계약을 체결하여 부품의 설계, 품질 관리, 생산성 관리 등에 대한 지도를 수행하여 이를 극복하였음
- 둘째, 독점 딜러를 중심으로 한 強力한 販賣網을 구축하였음
 - 도요타, 닛산, 혼다 3사는 미국 빅3의 딜러수 38,570개의 10.1%에 해당하는 3,889개의 딜러망을 중심으로 판매망을 구축했음
 - 일본 판매망이 강한 것은 독점 딜러의 비율이 매우 높은 데 있음. 독점 딜러의 비율이 높다는 것은 유통망에 대한 지배력이 그만큼 강하다는 것을 의미함
 - 도요타, 닛산, 혼다 3사의 딜러중 독점 딜러의 비율은 각각 56.8%, 64.9%, 49.1%으로 외국계 업체 딜러의 평균인 23.3%보다 월등히 높음
- 셋째, 진출 초기의 日本 本社 中心 經營에서 탈피하여 90년대 들어서에는 ‘現地 完結形 經營 體制’로 적극적으로 전환하고 있음
 - 최근에 生産 規模 擴大와 함께 현지 공장이 미국내에서 설계부터 제조까지 모두 담당하는 현

일본 본사 중심
경영에서 탈피하
여 90년대 들어
現地 完結型 經
營 體制로 적극
적으로 전환하고
있음

지 완결형 체제로 발전하고 있음
· 세계 子會社間의 차종별 분업 등 네트워크화도
추진하고 있으며, 판매망 강화, 금융 자회사 설
립, 그리고 현지 자회사를 총괄하여 독립적인
의사 결정을 하는 지역 총괄 본사를 구축함

III. 日本 自動車 會社의 EU 市場 戰略

- (EU의 自動車 産業 動向) 90년대 들어 침체하기 시작했던 EU의 자동차 시장이 95년을 기점으로 회복세를 보이고 있는 것은 일부 국가들의 경기 회복과 정부 정책등에 기인함
- (EU 進出 現況)
 - 영국을 現地 進出 據點으로 하여 生産 工場과 販賣網을 타 EU 지역으로 확대하고 있음
 - EU에서 94년도에 총 50여 만대의 자동차를 생산하여, 이 지역 全體 生産量의 3.6%를 차지함
- (EU 進出 戰略)
 - 첫째, 生産 시스템의 변경, 신차 개발 기간의 축소 및 부품의 공용화 등을 통해 경쟁력을 강화하고 있음
 - 둘째, 판매망의 정비, 딜러의 확대, 현지 생산차의 역내외 수출을 확대하여 販賣 實績을 향상시키고 있음
 - 셋째, 브랜드 이미지의 제고, 물류 비용의 절감 등을 통해 營業力을 強化하고 있음
 - 넷째, 현지 생산차의 경쟁력을 향상시키기 위해 국적에 관계없이 생산과 판매에 戰略的 提携를 확대하고 있음

90년대 들어 침체하기 시작했던 EU 자동차 시장이 95년을 기점으로 점차 회복하고 있음

○ EU 自動車 産業의 動向

- 90년대 들어 침체하기 시작한 EU의 自動車 市場은 95년 이후부터 점차 회복되고 있음
 - EU 자동차 시장은 93년에 제2차 세계대전 이래 최대의 침체 상황에 빠졌으나 95년 이후 점차 회복되고 있음
 - 96년에 獨逸은 350여 만대를 판매하여 EU에서 승용차 최대 판매국이 되었음
 - 프랑스는 전년 대비 10.4%가 증가한 213만 여대를 판매하여 EU 최고의 승용차 판매 신장률을 나타냄
- 95년 이후 EU의 自動車 産業이 회복세를 보이고

있는 것은 일부 국가들의 景氣 回復과 정부 정책 등에 기인함

- EU의 자동차 산업은 英國과 獨逸 등의 순조로운 경기 회복과 프랑스, 스페인 등 일부 국가들의 신차 구매시 보조금 지급 등과 같은 인센티브 정책이 성공하였기 때문임

일본의 주요 자동차 업체들은 영국을 EU 進出 據點으로 하고 있으며, 생산과 판매량을 점차 확대하고 있음

○ 日本 自動車 業體의 EU 進出 現況

- 일본의 주요 자동차 업체들은 英國을 現地 進出 據點으로 하여 생산 공장을 독일, 스페인 등으로 생산 공장을 확대함. 영국을 현지 진출 거점으로 선정한 이유는 세 가지임
 - 첫째, 영국이 유럽 전지역 가운데 勞使 관계가 원활하며, 산업 기반 구조가 견고하였기 때문임
 - 둘째, 勞動力 공급 측면에서 영국의 노동자가 기술 수준, 교육 수준이 높았기 때문임
 - 셋째, 部品 조달 측면에서 영국이 품질상의 문제를 일으킬 위험이 가장 낮았다고 판단했기 때문임
- 일본의 자동차 업체들은 EU에서 94년도에 총 50여 만대의 자동차를 생산하여 이 지역 전체 생산량 1,400여 만대의 3.6%를 차지함
 - 닛산의 NMUK(영국닛산자동차제조)가 20여 만대를 생산하여 일본 자동차 업체의 現地 據點 중 수위를 차지함
- 유럽 17개국에서 일본 자동차 업체들의 96년도 신차 판매 대수를 살펴보면 전년 대비 7.2% 증가한 137여 만대를 기록함(97년 ACEA조사 결과)
 - 업체별로는 도요타, 혼다 등이 8% 이상 판매 신장률을 보였으며, 미쓰비시는 16.2%나 증가

한 것으로 나타남

경영 합리화, 판매망 확대 및 전략적 제휴 강화 등을 통하여 EU 지역에서의 經營 成果를 지속적으로 확대함

○ 日本 自動車 業體의 EU 進出 戰略

- 日本 自動車 業體가 EU 지역에서 이상과 같은 經營 실적을 올릴 수 있었던 전략은 네 가지임
- 첫째, 經營 合理化를 통한 경쟁력 강화로 생산 시스템의 변경, 신차 개발 기간의 단축, 부품 공용화 확대 등을 통한 생산 비용의 절감이 중심이 됨
- 둘째, 일본 자동차 업체들은 販賣網의 新設과 整備, 딜러의 擴大, 현지 생산차의 역내외 수출 확대 등을 통하여 판매 실적을 향상시킴
- 셋째, 브랜드 이미지 提高, 물류 비용의 節減, 販賣網의 提携 등을 통하여 영업력을 강화함
 - 일본 자동차 업체들은 부품 현지 조달 비율의 확대를 통하여 생산 비용의 절감과 일본차에 대한 호의적인 이미지를 구축함
- 넷째, 일본의 자동차 업체들은 현지 생산차의 경쟁력을 높이기 위해 국적에 관계없이 자동차의 생산과 판매에 戰略的 提携를 확대함
 - EU내 자동차 업체와의 전략적 제휴의 예로는 GM과 이스즈, 미쓰비시와 볼보 등임
 - 특히, 최근에는 일본의 완성차 업체와 타완성차 계열 부품 업체간의 제휴가 확대되고 있음
 - 이러한 예로는 혼다의 영국 생산 거점과 닛산 계열 부품 회사인 칼소닉의 영국 현지 법인간 제휴 등을 들 수 있음

IV. 日本 自動車 會社의 아시아 市場 戰略

- (아시아 自動車 産業의 動向) 최근 日本 自動車 業體가 압도적이던 아시아 자동차 시장에 한국과 서구 자동차 업체가 진출하면서 경쟁이 점차 치열해지고 있음
- (아시아 進出 現況)
 - 아시아 자동차 시장에서 일본의 자동차 업체들은 54%의 시장점유율을 기록하고 있음
 - 최근 한국과 유럽 자동차 업체의 진출로 인하여 아시아 시장에서의 판매 경쟁은 치열해지고 있음
- (아시아 進出 戰略)
 - 첫째, 진출 초기에는 資本 提携로 시장을 선점하는 전략을 전개함
 - 둘째, 현재는 現地 실정에 부합하는 제품을 개발하는 현지 전용차 개발 전략을 전개하고 있음
 - 셋째, 現地化 戰略 일환으로 역내 부품 조달 비율을 강화하고 있음

최근 아시아 自動車 市場에 한국과 서구 自動車 業體가 진출하면서 競爭이 점차 치열해지고 있음

○ 아시아 自動車 産業의 動向

- 90년대 들어 아시아 각국은 經濟 成長에 힘입어 自動車 産業 發展을 거듭하고 있음
 - 日本을 제외하고 94년에 이미 自動車 生産과 販賣에서 세계 전체 시장의 10% 이상을 점유하게 되었고 이런 추세라면 2000년에 15%선까지 차지할 것으로 전망됨
- 아시아 자동차 시장의 競爭 現況은 일본 자동차가 과반수를 넘어 54% 정도를 차지하고 있음
 - 일본 자동차 업체는 특히 동남아시아에서 고품질의 자동차와 많은 판매 거점을 바탕으로 전체 시장의 80.4%를 점유하고 있음
- 최근 일본 자동차 업체가 압도적이던 아시아 自動車 市場에 한국과 서구 자동차 업체가 진출하면서 競爭이 점차 치열해지고 있음

○ 日本 自動車 業體의 아시아 進出 現況

- 日本 自動車 業體는 그동안 완성차 수출을 거쳐 현지 조립(KD) 생산을 하였음
 - 60년대 중반까지 일본 자동차 업체의 아시아 輸出은 전체 수출 20만대 중 30% 이상인 7만대 정도를 차지하였으나 70년대 들어서는 북미 수출 치중으로 아시아 지역의 수출이 감소함
 - 70년대 후반부터 日本 自動車 業體는 아시아 지역의 수출을 만회하기 위해 아시아 지역에 現地 進出을 시작하였음
 - 이로 인해 아시아 지역의 세계화 단계는 완성차 수출 방식에서 벗어나 KD 방식으로 轉換하게 되었음
- 현재 일본 자동차 업체는 現地 完結形 生産 體制를 마련하여 아시아 지역에서 日本을 제외한 아시아의 자동차 총생산 580만대 중 약 20%인 124만대를 생산하고 있음

日本 自動車 業體의 성공은 資本 提携에 의한 市場 선점, 꾸준히 販賣網을 확충, 現地 전용차 개발 戰略 등이 있음

○ 日本 自動車 業體의 아시아 進出 戰略

- 日本 自動車 業體가 아시아 지역에서 成功할 수 있었던 주요한 요인에는 네 가지가 있음
- 첫째, 資本 提携에 의해 市場을 先占하는 戰略을 전개했음
 - 일본 자동차 업체는 가장 강력한 提携 형태인 資本 參加를 통해 실질적으로 現地 企業을 지배하는 방식으로 아시아에 進出하였음
- 둘째, 일본 자동차 업체는 경쟁자가 없었던 초기부터 아시아에 進出하여 꾸준히 販賣網을 확충해

왔음

- 따라서 미국이나 유럽 업체보다 아시아에 많은 판매 거점을 보유하게 된 일본 자동차 업체는 높은 市場 占有率을 보일 수밖에 없었음
- 셋째, 現地 실정에 맞는 製品을 개발하는 現地 전용차 개발 전략도 전개하고 있음
 - 아시아 전용차는 研究 開發 초기부터 現地 專 門家를 참여시켜 아시아 현지 사정에 적합한 차로 개발된 것임
 - 아시아 전용차는 과거의 현지 개량차와 질적인 차이를 보이고 있으며, 특히 既存의 自動車와 다르게 低價格을 추구하고 있음
 - 넷째, 現地化 戰略의 일환으로 현지 부품 조달 비율을 강화함
 - 이는 비용 절감 및 무역 장벽 회피를 위해 필수적인 戰略임
 - 일본 자동차 업체는 域內 部品 調達이라는 독특한 戰略으로 現地化에 성공을 거두고 있으며 상당한 비용 절감 효과도 얻고 있음

V. 日本 自動車 會社의 中南美 市場 戰略

- (中南美 自動車 産業의 動向) 中南美 自動車 市場의 成장은 많은 경쟁 企業들의 進출을 유발시켜 競爭을 더욱 치열하게 만들 전망임
- (中南美 進出 現況)
 - 현재 中南美 지역은 다른 지역(멕시코를 제외)과 달리 事實상 完成 車 輸出 段階라 할 수 있음
 - 最近에 日本 自動車 企業들은 中南美 市場에서의 열세를 挽回하기 위해 완성차 수출 방식에서 現地 組立 生産 方式으로 전환을 도모 하고 있음
- (中南美 進出 戰略)
 - 첫째, 域內에서 部品の 分業 戰略을 추진하여 아시아와 같은 수준 의 部品 域內 相互 調達 體制를 형성하고 있음
 - 둘째, 日本의 높은 自動車 技術力을 발휘할 수 있도록 部品 業體의 中南美 進출을 적극적으로 추진하고 있음

中南美 自動車 市場의 확대는 많은 경쟁 企業 들의 進출을 유발하여 市場의 競爭을 더욱 치열할 전망임

○ 中南美 自動車 産業의 動向

- 90년대 들어 中南美 各국의 自動車 産業은 꾸준한 증가세를 보이고 있음
 - 中南美 各국의 政체가 安定되고 經濟가 개방되 면서 先進 自動車 企業의 進出이 활발해짐
- 各국의 自動車 産業 육성 정책이 성과를 보이면 서 과거의 침체를 극복하고 다시금 自動車의 生産과 販賣에서 급성장을 보이고 있음

○ 日本 自動車 業體의 中南美 進出 現況

- 中南美 전체에서 日本 自動車 企業의 비중은 8.2%에 불과해 아시아에 비해 미비한 수준임
 - 日本 自動車 企業의 進出이 거의 없었던 中南美 지역의 경우 유럽과 북미계 企業이 대부분의 自動車 市場을 점유하고 있음

- 일본 자동차 업체는 다른 지역과 달리 그동안 세계화 진입 단계인 완성차 수출 단계에 머물고 있음
 - 최근 일본 자동차 업체는 이러한 中南美 市場의 열세를 만회하기 위해 現地 組立 生産 方式으로 轉換하는 단계를 실행하고 있음
- 일본 자동차 업체는 현재 중남미 지역에서 26만 대의 자동차를 生産하거나 조립하고 있으며 점차 現地 生産을 증대할 계획임

부품의 域內 分業 戰略 계획 등 아시아와 같은 수준의 부품 域內 상호 조달 체제가 곧 이루어질 것으로 보임

○ 日本 自動車 業體의 中南美 進出 戰略

- 중남미 지역에서 일본 자동차 업체의 세계화 戰略은 아직까지 초보적인 現地 生産 모습을 보임
 - 이는 그동안 일본 업체들이 완성차 수출 위주의 戰略을 추구하였기 때문임
 - 당분간은 수출을 통해 중남미 지역에서의 성장을 유지하려 할 것이지만, 앞으로 빠르게 現地 生産 體制로 전환할 것으로 보임
- 미약하나마 부품의 域內 分業 戰略도 계획중이어서, 아시아와 같은 부품의 域內 相互 調達 體制가 곧 이루어질 것으로 보임
- 한편 부품의 중남미 進出은 활발하게 진행되고 있는데 이는 일본의 높은 자동차 기술력 때문임
 - 일본 부품 회사는 주로 완성차 업체와 동반 진출하고 있는데 최근 생산을 확대하려는 모습을 보이고 있음

VI. 韓國 業體의 世界化 戰略

○ (韓國 業體의 世界化 現況)

- 한국 企業의 海外 總投資額은 90년 10억 달러에서 95년 30억 달러로 증가하고 있으며, 大企業의 해외 진출이 활발히 진행되고 있음
- 최근에는 現地 市場에서 요구하는 製品을 개발하고 선진 기술을 조기에 습득하기 위한 研究 開發과 提携 戰略도 적극적으로 추진하고 있음

○ (韓國 業體의 世界化 戰略)

- 첫째, 하나의 業體가 全 世界을 대상으로 투자할 수 없으므로, 산업의 특성에 맞추어 지역별로 集中 投資하는 것이 효과적임
- 둘째, 現地 進出 初期에는 현지 사정에 정통한 企業과 提携를 통해 진출하여야 현지화에 따른 위험이 최소화 됨
- 셋째, 자사만의 독특한 경쟁 우위 요소를 갖추고 국내 企業간의 協力과 差別化를 적절히 이루어야 함

韓國 業體의 海外 總投資額은 90년 10억 달러에서 95년 30억 달러로 증가하고 있으며, 大企業의 해외 진출이 활발히 진행되고 있음

○ 韓國 業體의 世界化 現況

- 한국 企業의 해외 총투자액은 90년 10억 달러에서 95년 30억 달러로 증가하고 있음
 - 지역별 95년 총투자액은 북미 지역이 5억 5천만 달러, 유럽 지역이 6억 1천만 달러, 동남아시아 지역이 16억 달러임
 - 그외 중남미 지역이 1억 5천만 달러, 중동 지역이 3천만 달러, 아프리카 지역이 4천만 달러, 대양주가 4천만 달러임
- 각사별 해외 진출 현황은 주로 대기업을 중심으로 이루어 지고 있음
 - 대우그룹의 경우 총 403개의 해외 네트워크와 10만명의 해외 인력, 삼성그룹의 경우 총 375개의 해외 사무실과 공장, 그리고 4만명의 해외 인력을 보유하고 있음

- LG그룹의 경우 총 354개의 해외 현지 사무소나 공장 등을 보유하고 있으며, 현대그룹의 경우 110개의 해외 지사와 106개의 현지 법인을 보유하고 있음
- 최근에는 현지 시장에서 요구하는 제품을 개발하고 선진 기술을 조기에 습득하기 위한 연구 개발에도 적극적임
 - 기술력에서 선진 기업에 뒤지는 한국은 戰略的 提携를 통해 이를 극복하려 함
 - 한국 업체는 해외 현지에 진출하면서 자본이나 기술을 제공받던 과거의 형태에서 벗어나, 現地 業體에게 자본이나 기술을 제공하는 적극적인 형태도 보이고 있음

○ 韓國 業體의 世界化 戰略 課題

- 韓國 業體가 世界化 戰略을 추구하기 위해서 고려해야 할 사항은 다음의 세 가지임
- 첫째, 世界化는 地域別로 진출 산업의 特性에 맞게 추진해야 함
 - 진출하려는 산업들은 지역별로 발전 정도와 특성에 있어 많은 차이가 있음
 - 이 때문에 資本力 등의 면에서 한국 업체들은 세계의 모든 지역에 투자를 할 수도 없으며 전 지역의 세계화를 동시에 추진할 수도 없음
 - 따라서, 자사의 전략상 중요 지역에 投資를 集中시키고 나머지 지역에는 현 단계의 전략 즉, 국내 생산-수출 등으로써 시장을 유지해야 함
- 둘째, 現地 進出 初期에는 현지 사정에 정통한 업체와 提携를 통해 진출하여야 현지화에 따른 위

韓國 業體는 지역별 특성에 맞게, 그리고 제휴 등을 통해 현지화의 위험을 최소화하는 世界化 戰略을 추구해야 함

힘이 최소화 됨

- 예를 들면 자동차 산업의 경우 도요타는 미국 진출시 GM과, 유럽 진출시에는 폭스바겐과 각각 提携를 하였음
- 도요타는 이를 통해 현지에서의 노사 문제 등 각종 어려움을 극복할 수 있었음

- 셋째, 국내 업체간의 協力과 差別化가 적절히 이루어져야 함

- 세계화에 가장 큰 장애는 현지에서 한국 제품의 이미지가 선진국에 비해 떨어진다는 것임. 그러나 제품에 대한 이미지는 보통 품질에 의해 결정되며 단기간에 좋아지는 것이 아님.
- 따라서 韓國 企業들이 個別 生産해도 競爭力 향상에 도움이 안되는 부분은 공동화해야 함
- 각사가 자사만의 독특한 競爭力을 확보하기 위해서는 판매 등의 분야에서 다른 외국업체와 철저히 差別化하여야 함

(하중철 : jcha@cosmo.co.kr)

(홍기중 : kjhong@cosmo.co.kr)

(장후석 : chahus@cosmo.co.kr)