

제40회 일본 전문가 초청 세미나

강사: 윤종언

소속: 삼성경제연구소 상무

주제: 삼성전자와 일본

일시: 2006년 05월 16일 (12 : 00 - 14 : 00)

*강연내용

삼성전자는 60년대 후반, “실리콘 칩이나 TV 수상기를 만드는 전자사업이야말로 無에서 有를 창조하는 사업”이라는 井植歳男 회장의 조언과 克己에의 집념으로 전자사업을 일구기 시작했다. 흔히들 삼성전자는 가장 일본적인 기업이라고도 하는데, 이것은 삼성전자의 수뇌부에 와세다 대학 출신들이 많다는 점, 동경을 기술도입의 거점 및 기술·시장 정보의 공급원으로 활용하고자 하는 삼성전자의 구상에 기인한 바가 크다. 특히 삼성전자는 일본의 기업들을 기본 모델로 설정하고 그들의 방식과 기술을 받아들이려는 노력을 구체화하여, CEO연수를 일본에서 하는 등, 다양한 방식을 통해 이를 실현하고 있다.

삼성전자는 일본기업 산요, NEC를 합작선으로 하고, 도시바와 NEC, 샤프, IHI, 소니(도레이)와 교류회를 가지고 있으며, 또한 다양한 분야의 일본 기업들을 벤치마킹하고 있다. (GE 그룹, ABB 그룹,三菱 그룹, 도요타 그룹, 금융분야의 日生, 전기의 村田, 중공업의 IHI, 현대건설: 大成, 벡텔, Fluor Daniel 등, 엔지니어링 분야의 TEC, 千代田, 호텔업의 오오쿠라, 帝國 등)

특히 합작선인 산요, NEC를 통한 기술이전은 기술도입에 있어 단순한 매뉴얼이 아니라 사고방식이나 학습 방법의 도입을 통해 기술의 생산과 기술의 정착이 가능하도록 하는 방식으로 이루어졌다. 이들 기업은 적극적인 기술지도와 기술연수를 허용함으로써 인적 접촉에 의한 기술이전이 이루어졌으며, 암묵지의 이전과 장기적인 계약관계 등이 이루어졌다.

이러한 기술이전 방식의 성공적인 정착 이후에, 삼성전자는 합작사와의 관계를 통해 기술이전을 받는 단계에서 만족하지 않고, 기술자립을 위한 도전을 시작하게 된다. 삼성전자는 합작법인에 대해 최단 2년에서 최장 8년 안에 다수의 지분을 확보하여 합작사업의 주도권을 확보하며, 불평등 계약을 수정하고, 부품 3사의 별도 설립을 통해 부품과 소재의 국산화를 이루었다.

1969년 삼성산요전기의 설립을 시작으로, 삼성전자는 70년대 말에 컬러 TV 방영 직전의 내수시장을 선점하였다. 국외 수출에서 70년대의 삼성전자는 판매권이 없는 하청업체로 출발하여, 합작파트너인 산요와 NEC가 원료·부품·설비의 공급과 제품 수출을 독점하는 가혹한 상황 하에서도 최고의 품질을 최저 원가로 생산하였다. 70년대는 까다로운 생산 요구 조건과 ‘계약 중단’의 두려움, 적자의 지속이라는 어려운 상황 속에서도 삼성전자가 발전의 기틀을 다지던 시기였다.

해외진출 경쟁이 심각해지던 80년대 초반을 거쳐 80년대 중반에는 반도체개발 경쟁이 심화되기 시작했다. 80년대 중반에 삼성전자는 대미수출용 CTV 생산위탁(말레이시아 Siong), 영국 웨일즈 동반진출 案(전자·전관), RCA공장 인수 vs. 미국공장 신설 案(전관) 등의 다양한 시도를 통해 해외진출을 위한 다양한 노력을 하였다. 그러나 이 때에는 일본기업의 해외생산이 본격화되기 시작한 시기였고 삼성전자는 아직 글로벌경영의 경험과 능력을 가지지 못했기 때문에, 이런 시도 자체가 삼성전자에 큰 압박감을 주고 있었다.

80년대 말에 이르러 3低 호황(임금·무역규제 급증), 민주화 선언(노사분규), 부시의 통상압력, 삼성전관의 노사분규(87년), 브라운관 덤핑판정(美, 87년), 브라운관 쿼터제(EC, 88년) 등으로 분위기가 고조되면서, 삼성전자는 제2의 창업과 「국제화 전략」을 위한 시도를 하게 되었다.

90년대에 들어, 삼성은 Local Contents 규정, 부품의 안정공급, Captive Market 등을 통해 세트에서 부품으로 순차적인 진출을 시작했고, 세트와 부품간의 상호작용에 의해 생산 네트워크가 진화·확장되기 시작했다. 1992년 9월 전관 동독공장 인수와 94년 코닝 동독공장 인수를 통해 삼성전자는 진출 cost를 최소화하고 진출 기회를 확대하기 시작했다. 또한, 삼성전자는 말레이시아(세렘반), 중국(톈진), 멕시코(티후아나), 브라질(마나우스), 영국(빌링햄) 등에서 수직계열화를 이루고, 복합단지를 건설한다. 복합단지 건설을 통해 삼성전자는 「Single Samsung」으로 구매, 물류, 금융, 교육, 정보를 공유하고, 부지·유틸리티·인프라를 공유하며, 현지정부나 MNC에 대한 교섭력을 강화할 수 있었다.

이러한 여러 가지 난관을 거쳐 삼성전자는 세계 속에서 그 위상을 높이게 된다. “브랜드 가치 20위” (Business Week, Interbrand : 2005), “기술로 세계를 리드할 외국기업 3위” (日經濟産業新聞 : 2003.10), “존경받는 전자회사 5위” (Fortune : 2003) 등의 보도는 높아진 삼성의 위상을 보여주는 것이었다.

그러나 삼성전자의 성공을 이끈 주역인 TV산업의 경쟁구도가 바뀌고 있고, 일본기업들의 반격 역시 만만치 않은 상황이다. 아날로그 TV 시장은 기술축적이 곤란하고 거액의 R&D 투자가 필요하기 때문에 대기업의 전유물이 되었지만, 디지털 TV 시장은 진입장벽이 완화된 참여기업이 급증했고, 이에 따라 경쟁이 격화되었다. 결국 패널의 안정적인 조달, 브랜드 가치, 유통 장악력 등이 경쟁의 우위를 결정짓는 중요한 요소인 것이다.

삼성전자의 선전으로 시장 우위를 빼앗긴 일본기업들의 반격도 만만치 않은 상황이다. ‘아스카 프로젝트’의 추진주체로, 차세대 반도체 가공기술의 개발을 목표로 도시바, 후지쯔, 르네사스 등 10여 개 회사들이 공동 출자한 「Selete(Semiconductor Leading Edge Technologies)」, 반도체 반도체설계 핵심인력을 공동육성하기 위해 후지쯔, 히타치, 마쓰시타, 미쓰비시, NEC, 산요, 샤프, 소니, 도시바 등 11개 기업이 440억원을 공동 출자해서 만든 「STARC(Semiconductor Technology Academic Research Center)」, LCD TV 가격을 “2005년 말까지 인치당 5,000엔 이하로 낮추는 것을 목표로 샤프, 히타치, 세이코 엡손 등 20여 LCD 회사가 공동 출자한 「Future Vision」(FV), 후지쯔, 히타치, 파이오니아 등 5社가 공동출자하고 사업비 절반을 정부(NEDO)가 부담하는 차세대 PDP 개발센터 등의 도전

이 거세지고 있다.

이러한 여러 가지 거센 도전 앞에서 삼성전자는 본사와 해외법인 간의 역할의 분담을 어떻게 해나갈 것인지, CEO Leadership과 Brand Identity라는 재벌이 가지는 이득을 어떻게 최대화할 것인지, 그리고 산업 공동화의 부담을 어떤 식으로 해결할 것인지 등, 전략적 이슈들을 어떻게 적절히 풀어갈 것인지에 대한 새로운 고민을 하고 있다.