

# 일본 다국적 가전회사들의 중국시장 진출전략에 관한연구

최현규\* · 이영자\*\*

## A Study on the Strategy by Japanese Multinational Electronic Home Appliance Corporations into the Chinese Market

< 목 차 >

개 요

I. 서론

II. 일본가전회사의 중국시장 진출 과정

1. 수출단계

2. 기술 생산라인과 부품 수출단계

3. 합작회사 단계

4. 새로운 마케팅 통합의 단계

III. 일본 가전회사의 향후 방향

IV. 결론

참고문헌

ABSTRACT

### 개 요

세계 경제의 글로벌화는 21세기에 들어서 더욱 심화되었으며 중국경제가 전면에 급부상하고 있고 WTO 가입도 이루어 졌으며, 2008년에는 숙원사업이던 올림픽까지 유치하게 되었다. 이제는 중국의 시대가 열린다고 보여지므로 다국적 기업의 관심이 중국시장에의 투자를 촉진시켰고, 따라서 다국적 가전회사는 생산기지를 중국으로 이전해가고 있다.

일본의 다국적기업은 다른 나라의 다국적 가전회사에 비해 상대적으로 중국시장의 진입이 빨랐고 진입초기에 적절한 마케팅전략으로 중국소비자에게 좋은 이미지를 심어 주었다. 그러나 미국, 한국 등 세계 여러나라의 다국적 가전회사의 중국시

\* 한국 동양대학교 항공비서학과 교수(제1저자)

\*\* 중국 칭도대학 시장학과 교수(공동저자)

접수일자 : 2003-5-12      게재확정일자 : 2003-12-11

장의 진입과 그들의 경영전략 내지 마케팅전략의 우월성, 중국현지 가전회사의 빠른 추적으로 시장점유율이 떨어지고 있어 새로운 마케팅 전략의 수립이 불가피하다. 우선 제품의 전략에서 중국인들에게 알려진 일본제품의 브랜드 이미지를 계속 높여주는 동시에 제품포지셔닝을 새롭게 하여 새로운 이미지를 구축해야한다. 지역마다의 유통망을 통합하여 효율적인 운영도 필요하지만 고급이미지에 맞게 유명한 백화점이나 마트등을 중심으로 고급고객을 표적시장으로 선정 공략해야한다. 또한 규모의 경제효과를 위한 중국 현지 가전회사와의 합병과 협작을 많이 함으로써 규모의 경제효과를 달성하고 현지생산을 통한 원가절감을 실현하여 세계시장에서의 경쟁력을 높여야 한다.

현재 중국시장에서 가전제품의 경쟁은 제품의 경쟁뿐만 아니라 서비스 경쟁이라고 해도 과언이 아니며, 아직까지 다국적 가전회사는 유통망에서 중국 현지의 가전회사보다 서비스 유통망이 적은 문제점을 안고 있다. 따라서 애프터서비스나 보증 서비스를 위한 유통망의 확대야말로 일본 가전회사들의 중국시장에서의 자신의 지위를 확고히 할 수 있다고 본다.

마지막으로 중국 e-biz 마케팅 이용전략이 필요하다. 중국은 시장개방 정책에 따른 급속한 경제성장으로 세계경제의 중요한 위치를 차지하게 되었다. 그중 중국의 인터넷 산업은 다른 어떤 나라보다도 널리 확산을 보이고 있다. 2002년 6월말 현재 중국 인터넷 이용자수는 4,580만 명으로 가입자 규모로는 전세계 인터넷 이용자의 6.6%를 차지하고 있다. 이는 미국의 42.7%에 이어 세계 두번째로 많은 인터넷이용자가 있다. 중국시장에 전자상거래를 이용한 가전제품 판매전략있어서 아직까지는 낮은 pc보급율, 높은 전화 요금과 인터넷 사용료, 전자결제 시스템 및 물류 유통 시스템미비, 낮은 신용카드 보급률등 관련 인프라의 취약으로 인해 아직 초기 단계에 있다고 보여지나 인터넷 시장의 발 빠른 발전과 함께 향후 대폭 성장할 전망이다이므로 일본 다국적 가전회사들의 중국시장 진출전략에 필수적인 요소라고 보여진다.

---

주제어 : 다국적기업, 가전회사, 중국시장진출, 합작회사설립

## 1. 서론

21세기에 진입하면서 세계경제의 글로벌화가 더욱 심화되어 가고 있다. 이런 글로벌화는 실제적 제품 가공생산과정에서 나타날 뿐만 아니라 제품의 교환과정에서도 나타나는데 각국시장 간의 날로 높아지고 있는 상호 의존도는 글로벌 시장을 구축한다. 경제의 글로벌과정의 주축은 다국적 기업이다. 다국적 기업은 기업내의 국제적 분업을 통해 상대적으로 독립적이고 분산되어 있는 시장을 하나로 통합해 가고 있다. 뿐만 아니라 세계 53000여 개의 다국적 기업이 45만개의 자회사를 통제하고 있고 이들 회사는 세계생산의 40%, 국제무역의60%, 국제 라이선스의 80%, 국제 R&D의 90% 차지한다고 한다.<sup>1)</sup>

중국은 지금 다국적기업이 관심의 초점으로 부상하고 있다. 1979년 개혁개방을 시작하면서 중국은13억 인구의 거대한 시장과 매년 7%이상의 빠른 경제성장 또한 외국 자본에 대한 우대정책으로 세계 다국적기업의 주목을 받아왔고 2000년에 벌써 500대 다국적기업 중 400여개 업체가 이미 대중국 투자를 실행하였고 중국시장은 다국적 기업이 경쟁의 초점이 되었다.

특히 중국의 WTO 가입 후의 중국 경제 시나리오<표 1-1>에 따라 중국의 가전시장에 대한 경쟁은 더욱 치열해 질 전망이다. 다국적 가전회사는 생산기지를 중국으로 이전하고 있을 뿐만 아니라 연구개발도 중국으로 이전해 오고 있다.

<표1-1> WTO 가입 후의 중국경제 시나리오

	표준시나리오	낙관시나리오	비관시나리오
성장률	7% 정도, 실업 해고 증가에 의한 사회불안 참조, 자원이나 환경의 제약도 배려.	7%~8% 이상, 실업·해고에 의한 사회불안이 일어나지 않음.	4% 이하, 급진적 개혁으로 인해 실업문제가 심각화, 사회불안으로 인해 성장도 둔화.
외자도입	외자유입 회복, M&A를 위시한 직접투자 증가, 주식투자 활성화는 자본시장 정비가 진전된 이후	2005년까지 외자의 유입이 V자형으로 증가, M&A도 급증. 외자에 의한 주식투자 활성화, 서부지역에의 외국투자도 순조.	실업증가의 사회불안, 인프라 정비의 지연, 구조개혁 지연, ITIC 채무처리에 대한 분쟁 등으로 외자도입 정체

1) 통계자료는 연합국 다국적 기업중심 보고(1990-1996)의 자료에 제시된 것임

	표준시나리오	낙관시나리오	비관시나리오
<b>해외투자</b>	2010년까지는 해외투자기업, 해외상장기업이 상당히 증가, 사영기업의 해외진출도 증가.	2005년 경에는 중국의 해외투자기업, 해외상장기업의 급증, 경영메커니즘의 국제표준화가 상당히 진전	경영관리, 품질관리의 지연으로 인해, 국내기업은 내수지향, 기업의 해외진출·해외투자는 정체
<b>자본시장</b>	자본시장은 부분개방. 외국인 투자가는 일정한도 내에서 중국주식시장에 참여 가능. 위안화의 비교환성도 완화되고, 교환은 허가제에서 신고제를 지향.	장기자본수지는 2005년까지 교환제한 철폐, 위안화를 비거주자가 보유가능. 결제통화로서의 기능을 가짐.	국제경제의 혼미, 국내정치적 동요가 일어나면 자본시장의 개방이나 위안화의 교환성은 2020년에도 미실현
<b>하이테크화</b>	북경의 중관촌 등 일부의 하이테크 개발구를 2010년까지 아시아 유수의 R&D 거점화.	2005년까지 북경, 상해, 관동등을 아시아 최대의 R&D 거점화, 2010년에는 'IT강국'으로	외자도입의 정체로 하이테크화가 담보상태에 빠짐.
<b>인재</b>	정부의 '과학기술·교육국가' 정책이 주효해 2010년 경에는 우수한 젊은 인재가 증가하지만, 해외로 유출된 두뇌들의 귀국은 별로 진전이 없음.	정부의 '과학기술·교육국가' 정책이 결실을 맺어 2005년까지는 각 산업을 지탱하는 젊은 인재가 배출되고, 해외 유학생이 귀국도 대폭증가.	기술력이 향상되지 않고, 개발인재도 늘어나지 않음. 인재의 해외 유출도 지속.

\* 자료 : 교도정치·일본경제연구소편<중국 WTO 가맹의 충격>, 일본경제신문사, 2001. 5.

일본의 다국적기업은 상대적으로 다른 다국적 가전회사에 비해 중국시장진입이 빨랐고 진입초기의 적합한 마케팅 전략으로 중국소비자에게 좋은 이미지를 심어주었다. 그러나 다국적가전회사의 중국시장진입과 그들의 마케팅전략의 우월성, 중국현지 가전회사의 빠른 추적으로 시장점유율이 떨어지고 있어 새로운 마케팅전략의 수립이

불가피하다.

본 연구에서는 일본가전회사의 중국시장진입전략에 대해 살펴 봄으로서 일본가전회사의 중국시장진입전략의 장점과 단점이 무엇인지? 후발 업체들의 시장진입에 어떤 시사점이있는지를 제시함으로써 세계시장으로 확장함에 있어서 기업들이 갖추어야 할 여건이 무엇인지를 제시하고자 한다.

## II. 일본가전회사의 중국시장 진출 과정

일본 다국적 가전회사의 중국시장진출과정은 대체로 4개의 단계로 나눌 수 있다. 일본의 다국적 가전회사는 (마쯔시다, 소니, 도시바, 산요, 샤프, 히다찌 ) 등 6개 회사가 현재 중국시장에서 다른 나라의 다국적 가전회사와 경쟁하고 있다.

### 1. 완제품 수출단계(1979-1984)

#### 1) 완제품 수출의 배경

중국과 일본은 일찍 70년대 초에 국교정상화를 위한 수교를 건립하였다. 그 후 일본은 자국시장의 협소함과 자원의 부족점을 고려하여 일본은 수출과 해외시장에 의한 경제발전 전략을 구사하여 왔다. 이러한 수출과 해외시장에 대한 의뢰는 일본으로 하여금 높은 기술과 우수한 제품을 만들도록 하였다. 즉 해외시장에서 제품의 우수성이 시장점유율로 이어지기 때문이었다. 때문에 일본은 세계각국과의 외교관계건립을 통해 자국기업을 위한 해외시장 개척의 밑거름을 만들어 주었고 일본의 기업들은 해외시장에서 자국의 정치적 힘을 빌어 해외시장에서 활발한 교역활동을 할 수 있었다. 특히 수교이후 중국의 정치인들이 일본을 방문할 때 기업들은 중국 정치인의 일본기업방문을 적극 추진했고 중국의 정치인들은 세계 선진국 기업에 대한 방문을 통해 세계기업의 발전추세를 파악할 수 있었고 중국에 이런 기업의 설립을 적극 추진할 수 있었다. 이러한 정치적 국교설립은 일본기업의 해외시장 특히 중국시장의 진출을 위해 정치적 위력을 과시하였다.

당시 중국은 개혁개방을 시작하기 전이었다. 그러나 일본의 가전회사 전략 분석가들은 일찍부터 중국을 연구하였다. 그들은 중국의 문화대혁명이 끝나면 국내의 부족한 공급을 위해 필연코 개혁개방을 할 것이며 또 중국 자체의 가전제품 생산기술이 뒤떨어져 있고 국내 공급이 부족하기에 일본은 중국으로 가전제품수출이 증가할 것

이며 그러나 중국의 경제향상과 정부의 과잉보호로 중국에 대한 완제품 수출은 오랜 시간이 걸리지 않고 부품이나 기술에 대한 수출이 증가할 것이며 즉 완제품 수요가 나타남--완제품 수요가 급증완제품 수요가 낮아집부품 수요가 급증부품과 완제품에 대한 제한생산기술과 생산설비에 대한 수요가 신속히 증가할 것이라고 예언하였다.<sup>2)</sup>

중국은 계획경제정책과 문화대혁명의 여파로 중국의 경제는 거의 붕괴의 상태에 있었다. 공급의 부족, 생산성의 저 효율성, 인구의 급속한 증가, 대외적 폐쇄적 정책 등 이러한 여건 때문에 중국인은 공급제품에 대한 선택의 여지가 없었다. 1979년 중국은 개혁개방을 시작하였다. 당시 장기간의 폐쇄정책으로 중국의 기업은 생산성이 낮았을 뿐만 아니라 선진국의 발전추세를 파악할 수 없었고 기술의 발전상황을 알 수 없었다. 때문에 이러한 상황에서 중국의 기업들은 가전기술을 장악하지 못했고 자체의 기술로 가전제품 생산이 불가능 하였다. 단지 그 당시 중국의 기업들에서 생산되고 있었던 것은 흑백 TV였으나 그나마 수량 품질 여러 방면에서 공급이 수요를 만족시키지 못했다.

중국가전회사가 국내의 수요를 만족시키지는 못했지만 국내의 수요가 없었던 것은 아니다. 중국의 시장은 잠재적 수요가 비교적 컸다. 당시 중국인의 소득으로 보면 중국시장에서 가전제품은 판매가 거의 불가능했다. 그러나 일본의 기업들은 단지 중국인들의 소득 수준만을 보지 않았다. 당시 중국인은 소득이 낮았지만 복지혜택이 비교적 컸다. 즉 주택은 거의 공짜나 다름없이 국가에서 공급을 해주었고 의료비도 공비라고 하여 직장이 있는 사람이면 거의 무료로 치료를 받았고 학생들이 학교는 의무 교육이라 하여 거의 학비를 내지 않았다.

또 중국인은 좋은 저축 습관을 가지고 있었다. 걸을 보면 입은 옷이나 사람이 사는 집안 기물이 별로 없고 번드르르하게 갖추어 놓고 살지 않아도 돈은 저축을 하였다. 중국인과 중국기업에 대한 이러한 조사를 바탕으로 일본은 중국에 완제품 수출이 가능함을 인식하게 되었다.

## 2) 완제품 수출에서 마케팅 전략

일본가전회사는 중국시장수출을 위해 제품을 중국시장의 수요에 적응시켰다. 즉 중국시장에서 220V 전압을 사용하고 있기에 중국수출품을 220V로 생산했고 또 당시 중국의 주택이 작은 점을 고려해 TV의 크기를 대부분 14-21인치로 하였고 제품의 내구성과 우수한 품질 정밀성을 강조하였다.

중국의 수출을 위해 경로선택에서처음에는 면세점을 이용하였다. 출국하는 공무원이나 해외선원을 상대로 일본의 가전제품을 팔았고 기업들은 중일 친선경기나 민간

2) <<다국적 회사와 중국시장>> 설구지 저 상해인민출판사 P118

단체와의 교류가 있을 때면 가전제품을 선물해 주기도 했다.

일본의 가전회사는 중국시장의 수요를 끌어내기 위해 판매촉진에서 애니메이션이나 좋은 드라마를 중국현지에서 방영하도록 하였다. (배우여장 아신) 당시 중국에 TV가 있는 집은 마치 영화관을 방불케 했다. 주위의 사람들은 일본의 TV드라마를 보기 위해 TV가 있는 집에 모여 TV를 시청했다. 이러한 상황은 주위 사람들의 TV 구매 의욕을 불러 일으켰다.

일본의 가전회사는 중국시장에 대한 완제품 수출에서 고가격의 정책을 펼쳤다. 즉 일본의 가전제품은 중국시장의 생산불가와 국내 수요의 증가, 또 TV의 우수한 품질과 정밀성을 바탕으로 고가의 제품이 품질도 좋다는 이미지를 구축하기 위한 전략을 펼쳤던 것이다.

### 3) 완제품 수출의 장점

완제품 수출진입방식은 시장진입방식에서 가장 간단하고 보편적인 방식이며 특히 다국적 기업이 시장진입 초기단계에 많이 사용하는 방식이다. 또 그 당시 중국정부는 외자무역회사의 설립과 판매회사의 설립을 허가하지 않았기 때문에 다국적 기업의 제품수출은 대부분 중국내의 증개상이나 각종 유형의 무역회사를 통해 진행하였다.

다국적 기업의 완제품 수출은 아래와 같은 동기에서 시작된다. (1). 규모의 경제 효과를 위해 완제품 수출에 의한 진입방식을 택한다. 만약 운수비용과 통관코스트가 제품의 가치보다 낮고 제품의 대량생산에 의해 코스트를 낮추고 품질을 보증할 수 있으며 다국적 기업은 수출로 진입할 수 있다. 80년 대초 일본의 가전회사는 규모의 경제 효과를 노린 완제품 수출로 중국시장을 개척하였었다. 일본의 가전회사는 중국시장의 생산불가와 기타 다국적기업의 중국시장진입이 늦은 기회를 이용하여 저 비용으로 독점적 이윤을 얻을 수 있었고 고가격정책으로 또한 높은 이윤을 얻을 수 있었다. (2). 시장을 요해하기 위해 수출하는 기업도 있으며 (3) 기업의 경영범위를 확장하고 다각경영을 위해 완제품을 수출하는 다국적 기업도 있다.

### 4) 완제품 수출의 단점

타 경쟁업체가 없는 상황에서 일본의 가전회사는 완제품 수출로 독점적 이윤과 빠른 시장 점유율을 올렸지만 완제품 수출은 또한 단점도 있다. 즉 중국의 관세가 비교적 높아 제품의 가격이 너무 높았고 때문에 제품의 경쟁력이 떨어지며 제품에 대한 통제능력이 떨어지고 제품의 생산과 판매 애프트 서비스 등 전반적 우세를 발휘할 수 없으며 중국시장에 대해 심도 깊게 이해할 수 없었다.

## 2. 기술 생산라인과 부품 수출단계

### 1) 기술 생산라인과 부품 수출단계의 배경

중국 정부는 외제 가전제품의 수입이 급증하고 국내의 수요가 폭발하자 국내 전자산업의 육성을 위하여 외 제품 수입에 대한 제한 조치로 높은 관세를 부과하고 수입 물량을 제한하며 완제품 수입을 제한하는 등 진입장벽을 높였다. 대신 전자제품의 부품에 대해서는 중국가전회사의 수요를 만족시키기 위하여 상대적으로 낮은 관세를 부과시켰다. 특히 관건적인 부품은 중국 자체의 생산이 불가 했으므로 높은 관세를 부과하면 국내에서 생산하는 TV의 가격 경쟁력이 떨어지기 때문에 저 관세를 부과한 것이다.

생산라인도 국내에서 자체로 생산할 수 없었다. 때문에 중국의 가전회사는 80년대 초 선진국의 가전회사로부터 많은 생산라인을 수입하는데 많은 일본의 생산라인을 수입하였다. 때문에 현재 중국의 가전회사의 많은 생산설비는 아직 일제가 많은 것이다. 또한 중국정부도 국내의 가전회사를 위하여 설비의 수입에서 높은 관세를 부여하지 않았고 중국가전회사는 자체의 기술개발에 대한 투자의 부족으로 관건적 핵심기술은 계속 일본에 의존하고 있다.

일본은 중국의 13억 인구의 시장 매력과 중국의 완제품에 대한 높은 관세의 부과로 부득이 부품과 생산라인에 대한 수출로 전환하였고 특히 관건적 핵심기술에 대한 상류자원을 통제함으로 중국가전회사의 코를 꿰고 있다.

### 2) 기술 생산라인과 부품수출단계의 마케팅 전략

이 단계에 일본의 가전회사는 계속 제품의 내구성, 우수한 품질과 정밀성을 바탕으로 고품질 고가격정책을 구사하였다. 유통에서는 중국내의 무역회사를 통해 대형백화점으로 제품의 판매를 넓혔다. 당시 중국의 유통형태는 대형 백화점이 누워서 떡 먹기 격으로 좋은 물건을 진열해 놓으면 팔리기가 쉬웠기 때문이다. 그러나 일본의 가전회사는 물건이 잘 팔리는 단계에서도 장기간 해외시장에서의 경험을 자체의 브랜드 형성을 위한 광고전략을 펼쳤다. 당시 중국의 가전회사는 브랜드가 무엇인지 알지 못했다. 이런 상황에서도 일본의 가전회사는 TV와 신문매체를 통해 자사의 브랜드를 광고하였다.

또 중국가전회사의 기술의 취약함을 약점으로 중국의 가전시장의 핵심기술 관건적 기술을 통제한다. 때문에 중국의 가전회사는 일본부품에 대한 의존도가 높고 일본의 가전회사는 핵심부품에 대한 통제를 통해 매출의 확대를 실현하였다.

그러나 부품수출 단계라 하여 완제품 수출이 완전히 멈춘 것은 아니 었고 완제품 수출량이 줄고 그대신부품이나 설비 기술의 이전이 상대적으로 증가했을 뿐이다.

### 3) 기술 생산라인과 부품수출단계의 장점

중국정부는 국내 가전회사의 육성을 위하여 일본의 생산라인 수입과 국내에서 생산이 불가한 핵심부품의 수입에 관해 저 관세를 부여하여 국내 가전회사를 육성하였고 일본의 다국적 가전회사는 기술과 부품 생산라인에 대한 수출을 통해 중국의 가전회사를 통제할 수 있었다. 또한 저 관세로 인해 수출이 쉬웠고 중국정부의 제한 조치도 적었기에 진입장벽을 회피할 수 있었다.

또 중국정부의 기술수입에 대한 지지로 일본의 가전회사는 우수한 기술로 중국의 가전회사에 대한 수출이 용이해 졌으며 이러한 수출로 중국의 시장에 대해 깊이 알 수 있었다.

### 4) 기술 생산라인과 부품수출단계의 단점

부품 수출과 기술 생산설비의 수출로 중국의 가전회사는 생산능력이 크게 향상되었고 일본의 다국적 가전회사는 상대적으로 완제품 수출보다 고 마진이 어려웠다. 또 기술수출도 국내에서 선진적 신기술의 수출이 금지되었고 거의 시기가 지난 기술이나 낡은 설비에 대한 수출이 많은 비중을 차지하였지만 상대적으로 경쟁자를 낡는 효과를 발생했다.

## 3. 합작회사 단계

### 1) 합작회사 설립의 배경

90년대에 들어서면서 중국의 경제는 일정한 수준으로 향상하였다.국내 경제의 활성화와 높은 경제 성장율은 많은 다국적 기업의 관심을 끌었으며 특히 중국은 또 많은 외국의 자본을 끌어들이어 바른 경제 성장을 위하여 외국자본에 대한 특혜를 부여하였다. 당시에 설립된 외국인 회사는 내국인 대우보다<超國民待遇>3) 더욱 많은 특혜를 얻었었기에 외국기업에는 상당한 매력을 가지고 있었다. 당시 중국의 정부는 법적으로 외국의 투자에 대하여 중국정부는 국내에서 생산이 어렵거나 기술이 많이 뒤떨어진 분야에 관해서는 외국자본의 투자를 많이 환영하였고 특혜를 주었다. 간단히 예를 들면 외국투자회사는 소득이 발생한 해로부터 2년간 소득세를 면제하고 그 후의 3년

3) 외국 기업은 중국 원유의 업체보다 세금면에서 많은 우대를 받음으로 내국인 대우보다 더 우월한 대우를 超國民待遇

간은 소득세의 절반만을 내는 <<免二減三>>이라는 세무정책을 실행하였다. 그러나 내국인 기업은 이러한 대우를 향수하지 못했다.

또 중국정부는 경제의 발전에 따라 외국자본의 유치가 많아 집에 따라 외국의 회사가 중국정치 법률이 불안정으로 근심하는 걱정을 덜어주기 위하여 <<중 외 합작기업법>><<중 외 합작기업법>><<외국 독자기업법>>등 일련의 법률을 제정하여 외국 투자의 합법화를 인정하였고 외국자본이 중국에서 정치적 법적 지위를 긍정하였다.

당시 많은 외국기업은 합자투자를 많이 선호하였다. 합자투자는 두 가지 형식이 있다. 합작투자<sup>4)</sup> 기업과 합자 투자기업 이다. 개혁개방의 초기단계에는 많이는 합작기업을 선호하였으나 계약기한이 끝나면 합작관계가 없어지게 됨으로 합작기한 동안 기업의 효율성이 높았던 파트너들은 서로가 너무 아쉬운 점이 많았고 중국의 기업들은 이 기간을 거치면서 제조업체 노동자들의 기술수준이 크게 향상되었다. 그러나 90년대에 들어서면서 외국의 기업들은 중국과의 합작을 단기적으로 아니라 장기적으로 함으로서 중국시장에서 장기적으로 바른 성장을 하기를 원하고 있었다.

또 중국은 풍부한 노동력으로 세계시장의 주목을 받기도 하였다. 중국은 값싼 노동력을 제공하고 있어 중국에서의 제품은 충분히 원가를 낮출 수 있기에 세계시장에서 가격경쟁력을 유지할 수 있었고 또 중국의 방대한 시장은 다국적기업에게는 상당한 매력과 가지고 있었다.

중국 현지기업의 값싼 제품의 출현과 맹렬한 추격은 외국의 가전회사로 하여금 중국시장에서의 원가를 낮출 필요성을 느끼게 하였다. 만약 그 당시 일본의 다국적 가전회사가 만약 중국시장의 수출만 고집을 했으면 일본의 다국적 가전회사는 중국시장에서 벌써 사라지고 없을 것이다. 그러나 이러한 시장의 발전추세를 파악하고 중국의 높은 관세장벽과 무역장벽을 회피하고 보다 원가를 낮춤으로서 세계시장에서의 경쟁력을 높이기 위하여 일본의 가전회사는 합자의 형식으로 중국시장의 진출을 결심하고 92년부터 중국에 많은 다국적 가전회사를 설립하게 되었다.

## 2) 일본 다국적 가전회사의 중국시장 투자전략

일본가전회사의 중국시장 투자전략을 살펴보면 일본인의 총명함을 엿볼 수 있다. 일본의 가전회사는 대 중국투자전략에서 분산투자를 집중적으로 했다. 전체적 투자액은 컸지만 그것을 한곳에 투자하거나 한 기업에 하는 것이 아니고 여러 지역에, 여러 기업과 합작하는 분산 투자를 함으로써 위험부담을 감소하였다. 현재 일본의 가전회

4) 합자기업의 하나의 형태는 합작기업으로 중국의 기업과 외국의 기업은 합작하여 일정한 기간동안 합작으로 어떤 제품을 생산 판매하거나 할 수 있으며 공동으로 위험이나 이익을 부담함; 합자기업은 공동으로 새로운 회사를 설립하며 일정한 기간동안의 합작이 아니라 기업이 파산 선고가 되지 않는 한 계속 존재하며 공동으로 이익과 위험부담을 감수한다.

사는 (미즈요우 38개회사, 히다찌 64개, 도시바 20개 , 마쯔시다41개)가 중국 현지에 투자업체를 설립해 있다. 일본의 가전회사는 미국의 다국적 가전회사의 투자에 비하면 많이 현명했던 것으로 나타난다. 미국의 다국적 가전회사는 중국에 상당액수의 투자를 하면서 일본의 투자전략과는 상반되는 정책을 실행했다. 10여 억원이나 되는 투자를 여러 지역이나 여러 기업에 분산한 것이 아니고 한곳이나 두 곳에 집중투자를 함으로서 위험부담을 증가시켰고 또 전략과 중국시장에 대한 충분한 요해가 부족으로 큰 대가를 치르게 되었다.

일본의 가전회사는 중국과의 합작기업에서 중간관리 이상은 모두 일본의 본사에서 직원을 파견하고 있으며 회사의 경영권 획득에 많은 노력을 기울인다. 합작기업초기에 중국 정부는 법적으로 중의 합작기업에서 투자비율을 외국기업이 49%, 중국기업이 51%로 함으로 중국기업이 경영권을 획득하도록 하였다. 이러한 상황에 면하여 일본의 가전회사는 투자액을 늘이는 방법으로 합자회사의 경영권을 획득하곤 하였다.

또 세계시장에서의 합작기업 경영관리의 경험을 바탕으로 합작초기에 권리와 책임을 철저히 정함으로 파트너와의 모순을 최소화 하였다.

### 3) 합작공장의 마케팅 전략

일본의 가전회사는 합작회사에서 확실한 브랜드 전략을 펼쳤다. 그들은 자체의 브랜드에 주력하는 것을 철칙으로 중국의 브랜드가 아무리 유명하여도 합작 후에는 자체의 경영권 획득을 통해 자체의 브랜드만을 고집하였다. 합작파트너의 선정은 물론 당시 중국시장에서 자체의 브랜드도 있고 비교적 잘 나가는 회사를 파트너로 선정을 하여 합작은 했지만 추가 투자에 의한 경영권만 획득하면 자체의 브랜드만을 내세우고 중국시장에 자체의 브랜드를 인지시켰으며 중국기업의 브랜드는 그대로 처분시켰다. 이는 유럽의 다국적 기업과 차별된다. 유럽의 다국적 기업은 중국회사와의 합작을 통해 중국자체의 브랜드를 폐기한 것이 아니고 유럽의 브랜드를 주브랜드로 하고 중국의 브랜드를 차브랜드로 하여 중국시장에서 비교적 좋은 성과를 거두었다.

또 중국시장에서 제품의 계열을 확대하는 것으로 소비자들의 선택범위를 넓혀주었고 경쟁에서 시장점유율을 높였다.

판매촉진에서 계속 TV와 신문매체를 통한 광고전략을 펼쳤으며 또 우수한 품질과 정밀성으로 구전마케팅의 효과도 한몫 하였다.

일본의 다국적 가전회사는 합작회사에서 중국기업의 브랜드는 폐기시켰으나 유통망은 그대로 사용하였고 또 지역마다 자체의 유통망을 설립하였다. 그러나 원래 기업이 가지고 있던 유통망이 일본의 고품질의 선진적 제품이 갖추어야 할 유통망과 일치되지 않았고 지역마다의 유통망설립은 고비용을 요구하는 반면 굉장히 비효율적 이

였다. 이러한 원인으로 일본의 다국적 가전회사는 2000년대에 들어서면서 새로운 유통망의 통합 방향으로 나아가고 있다.

이러한 마케팅 노력에도 불구하고 기타 다국적 가전업체의 중국시장진입이 늘어나고 중국가전업체이 빠르게 성장함에 따라 일본의 가전업체는 중국시장에서 시장점유율이 떨어지고 있으며 진입초기와 같은 독점적 이윤을 상상할 수 없게 되었다.

#### 4) 합작단계의 장점

현지의 기업보다 우월한 혜택으로 부담이 적다 현지의 기업은 오랜 계획경제 체제가 남겨놓은 문제 때문에 노동자들의 퇴직금 의료보험 등을 책임져야 하기에 많은 사회적 부담을 안고 있고 또 세금방면의 혜택이 전무한 동시에 다국적 기업의 신흥시장진입과 함께 새로운 시장경쟁환경에 적응하지 못하고 도산되는 기업도 많이 있으나 합작기업은 새로운 운영체제로 진입을 했고 사회적 부담이 적으며 또 많은 혜택을 향수하기에 국내기업과 차별되는 우월한 경쟁우위를 갖추고 있다.

합작기업은 중국의 합작파트너와 운명을 같이 한다는 점에서 중국정부로부터 내국기업으로 인정되어 정부와의 충돌을 피할 수 있었다. 중국정부는 합작기업에 대해서 중국측이 경영권을 갖고 있던 외국측이 경영권을 갖고 있던 대체로 국내의 기업으로 많이 간주하고 있고 있다. 때문에 합작기업은 외국투자기업이 향수하고 있는 많은 혜택을 향수하는 동시에 정부와의 충돌을 피하고 또 많이는 정부의 도움을 받을 수 있는 장점을 가지고 있다.

중국의 정부는 외국투자기업의 투자 방향에 명확한 규정을 제정하였다. 특히 외국의 투자업체는 자체로 유통업에 참여하는 것이 정책적으로 제한 되어 있었지만 합작을 하면 중국의 유통업계에도 진입을 할 수도 있는 정부의 규제를 회피할 수 있었다.

또 합작으로 진입함으로써 중국기업이 사용하고 있던 유통망을 그대로 사용함으로써 빠르게 중국시장에 진입할 수 있었고 유통망 구축비용을 절감하고 유통망을 넓힐 수 있다.

#### 5) 합작단계의 단점

합작회사는 각종형의 회사 가운데 관리하기가 가장 어려운 형태이다. 합작회사의 파트너는 서로가 경영권의 획득에서 충돌이 발생하고 또 이윤의 분배에서 충돌이 많기도 하다. 때문에 일본의 다국적 가전회사는 이러한 충돌을 피하기 위하여 경영권의 취득을 위하여 추가적 투자를 많이 했고 또 관리층을 일본인이 주요 함으로서 경영권의 마찰을 최소화 하였다.

합작회사에서 많이 발생하는 것이 문화적 차이이다. 중국의 기업들에는 工會<sup>5)</sup> 라는

조직이 있다. 이 조직은 기업의 노동자의 이익을 대표하고 기업의 경영자와 함께 기업의 발전을 위해 일하는 조직이다. 그러나 많은 합작회사는 중국의 공회조직을 오너와 대립적인 조직으로만 생각하고 공회의 활동을 못마땅하게 생각했었다. 이런 문화적 차이는 시간이 지남에 따라 오너는 공회조직을 이해하게 되었고 공회조직의 활동을 지지하게 되었다.

#### 4. 새로운 마케팅 통합의 단계

##### 1) 새로운 마케팅 통합의 배경

2000년대에 들어서면서 많은 다국적 가전회사가 중국시장에 진출하여 중국시장에서의 경쟁이 더욱 치열해 졌다. 일본은 중국 시장에 가장 먼저 진출하여 브랜드로 인지시켰고 시장점유율도 높았지만 기타 다국적 기업의 마케팅전략이 중국시장에 익숙해지면서 시장 점유율이 점차 감소추세에있으며 경쟁 우위를 점점 잃어가고 있는 상황이다. 특히 삼성 L/G와 유럽의 다국적 가전회사의 빠른 성장이 돋보이고 있다. 한국의 다국적 가전회사는 상대적으로 늦게 중국시장에 진출하였다. 한국의 다국적 가전회사의 대 중국투자회사는 투자전략에서 일본의 기업과 유사점을 가지고 있지만 마케팅전략에서 많은 차이점이 있다. 한국의 다국적 가전회사는 제품의 포지셔닝에서 현대 디지털시대에 적응하는 디지털 제품으로 포지셔닝 함으로 중국시장에서 많이 알려졌고 또 가격전략에서 일본의 기업은 고가격만을 고집하는데 비해 한국의 가전회사는 우수한 제품이지만 중고가 전략을 펼치고 있고 광고전략에서도 국내 자사의 광고부분에서 직접 광고를 함으로 기업의 문화를 확실히 알려주고 있다. 또 확실한 현지화 전략을 구사함이 일본의 회사와 다르다. 한국의 가전회사는 제품의 현지화, 판매의 현지화, 인재의 현지화를 실현하고 있으며 부품생산의 70%이상을 현지에서 조달하고 있고 기업의 고층관리인원도 대부분 현지인을 쓰고 있다. 또 가격도 현지에 비교적 적응하는 가격 전략이기에 중국시장 점유율이 빠르게 증가하고 있으며 일본 다국적 가전회사의 가장 유력한 경쟁상대로 되고 있다.

중국의 가전회사는 일본의 기술에의해 많이 발전하여 왔지만 그 동안 꾸준한 노력과 현지에 적응한 전략으로 빠르게 다국적 기업을 추적하고 있다. 또 중국의 WTO의 가입과 더불어 많은 가전회사의 시장진입으로 경쟁은 더욱 치열해 지려는 전망임으로 일본의 가전회사는 새로운 통합의 마케팅 전략의 필요성이 대두하게 되었다.

---

5) 공회는 한국의 노조와 비슷한 노동자 조직이다. 이 조직은 기업체마다 모두 존재하는데 기업의 상층 관리인은 공회의 일원이 될 수 없으며 공회는 노동자의 이익을 대표하고 있고 만약 기업의 경영권에 문제가 있거나 기업을 감당할 능력이 부족할 때 공회대표대회를 거쳐 경영자를 파면할 수도 있다.

## 2) 새로운 통합의 마케팅 전략

새로운 통합 단계에 일본의 가전회사의 전략에서 꼭 해야 할 것은 확실한 제품의 포지셔닝을 설립하는 것이다. 만약 이 단계에 새로운 포지셔닝이 없다면 일본의 가전회사는 한국이나 유럽회사와의 경쟁에서 계속 선두주자가 될 확률이 떨어질 것이다.

새로운 통합시기에 유통전략의 개선이 시급하다. 일본의 가전회사는 지역마다 각자의 유통망을 구축하였으나 이런 유통망의 비효율성 때문에 새로운 시대에 적용하는 유통망을 설립하여야 한다.

제품전략에서 계속적으로 고집하던 고품질 고가격전략만으로 중국시장에서 오래 버틸 수 없다. 중국은 13억의 인구 가운데 8억이 농민이다. 또 대 도시 인구보다 농촌 지역인구가 더 많기 때문에 이들의 수요에 적용하려면 고가전략보다 중등 가격의 우수한 제품이 그들의 수요에 더 적용할 수 있다.

이러한 중국시장의 매력에 의해 일본의 다국적 가전회사는 중국시장에서의 승패를 세계시장에서의 승패를 좌우지 한다고 생각한다. 때문에 설립초기에는 제품의 생산만을 중국에 의지했고 기술개발과 제품의 마케팅은 본사에서 하던 전략을 바꾸어 현재는 기술개발 센터도 중국으로 이전해 오고 있다.

## III. 일본 가전회사의 향후 방향

시장은 부단히 발전하며 경쟁은 항상 우위를 쟁취하기 위해 노력하는 기업이 승리하게 된다. 일본 기업이 일찍 중국시장에 진입하여 독점적 우위를 향유할 정도로 많은 이익을 누렸으나 중국의 개혁개방과 WTO의 가입과 세계다국적 가전회사의 중국시장 진입이 많아지고 경쟁이 치열해 짐에 따라 일본의 선두주자의 지위는 점점 위협을 받게 될 것이고 일본회사의 중국시장에서의 새로운 발전전략은 불가피하다. 이러한 상황으로 볼 때 일본의 가전회사는 향후 방향을 명확히 할 필요가 있다.

우선 제품의 전략에서 중국인들에 알려진 일본제품의 브랜드 이미지를 계속 높여 주는 동시에 제품 포지셔닝을 새롭게 하여 새로운 이미지를 구축해야 한다.

지역마다의 유통망을 통합하여 효율적인 운영도 필요하지만 고급이미지에 맞게 유명한 백화점이나 마트, 고급 고객이 많이 찾는 지역을 집중 공략해야 한다.

제품의 가격전략에서 우수한 성능 고품질 정밀성을 바탕으로 고가격 전략만을 구사했지만 앞으로 중저가 전략의 상품도 많이 개발 공략함으로써 중국의 8억이 넘는 농촌을 상대로 한 제품을 많이 개발하여 시장 범위를 확장해야 한다.

또 규모의 경제 효과를 위한 중국현지 가전회사와의 합병과 협력을 많이 함으로써 규모의 경제효과를 달성하고 현지 생산을 통한 원가절감을 실현하여 세계시장에서의 경쟁력을 높여야 한다.

현재 중국시장에서 가전제품의 경쟁은 제품의 경쟁뿐만 아니라 서비스 경쟁이라고 해도 과언이 아니다. 때문에 다국적 가전회사는 아직까지 서비스 유통망에서 중국 현지의 가전회사보다 서비스 유통망이 적은 문제점을 가지고 있다. 때문에 향후 서비스에서 승자가 되려면 많은 서비스 망을 확보하는 동시에 제품에 대한 판매보증을 늘여 줌으로서 제품에 대한 신임을 높여줘야 한다.

#### IV. 결 론

중국의 10대 수입 전자품목 중 한국산 제품은 단 한개 품목에서만 1위를 차지한 것으로 나타났다.

한국전자산업진흥회는 지난해 중국의 상위 10대 수입 전자제품의 국가별 점유율을 조사한 결과 한국산 제품은 휴대폰만이 1위에 올랐다고 25일 발표했다.

반면 일본은 수입규모 1위인 개별 소자반도체를 비롯 축전기(3위), 축전지(6위), 비디오카메라(9위), VTR(10위) 등 5개 품목에서 1등을 차지했으며 미국은 개인용컴퓨터(5위)와 냉장고(7위), 대만은 액정디바이스(2위), 휴대용 컴퓨터(8위) 등 각각 두개 품목이 1위를 기록했다.

상위 5대 수입 품목의 국가별 점유율을 보면 개별소자 반도체의 경우일본은 2001년 보다 47.7%증가한 17억 2000만달러를 수출했으며 대만은 44.9% 증가한 9억 2000만달러를, 미국은 166.0% 급증한 6억 8000만달러를 각각 수출했다. 한국은 여섯 번째로 전년보다 26.8% 증가한 3억 7000만달러를 수출했으나 수출증가율은 일본과 대만의 절반 수준밖에 이르지 못했다.

또한 액정디바이스의 경우 대만이 2001년보다 399.9% 증가한 20억 1000만달러를 수출했으며 한국은 416.2% 증가한 10억 2000만달러, 일본은 142.7% 증가한 9억 5000만달러를 중국에 수출했다.

축전기는 일본이 전년보다 55.6% 증가한 8억 4000만달러를 수출한 가운데 대만이 49.6% 증가한 4억 9000만달러를, 한국은 40.2% 늘어난 2억 400만 달러를 수출했다.

따라서 일본의 다국적 회사의 중국시장진출은 중국 시장경제의 발전에 따라 그 진입전략도 급속도로 변화 해 왔다. 이는 어느 사회를 막론하고 시대에 발전에 따라 변

화하고 적응하는 자만이 살아 남기 때문이다. 만약 일본이 계속 독점적 지위를 위한 수출에만 의존했다던가 부품이나 기술적 수출에만 의존했다면 선두주자의 지위에서 떨어졌을 것이며 또 합작회사에서 분산 투자와 합작회사의 장점을 충분히 살렸기 때문에 오늘의 성과라도 있었다고 할 수 있다. 중국의 경제 변화와 다국적 기업의 시장 진입이 많아지고 중국의 가전회사의 빠르게 성장함에 따라 일본의 다국적 가전회사는 이러한 회사와의 경쟁에서 살아남을 수 있는 새로운 전략을 빨리 구사해야 한다. 그래야 일본은 중국시장에서 자신의 지위를 확고히 할 수 있다.

### 참고문헌

- 薛求知: <<跨國公司與中國市場>> 上海人民出版社 1999年出版
- 王志樂: <<著名跨國公司在中國的投資>>中國經濟出版社 1996年出版
- 叶秉喜. 龐亞輝: <<跨國公司中國攻略>> 中國營銷傳播網 2002年8月9日
- 叶秉喜. 龐亞輝: <<日美家電企業的新攻略>> 中國營銷傳播網 2002年11月15日
- 김용준. 2000. “중국 소비자와 중국시장”, 박영사
- 김용준. 2003. “중국e-biz 마케팅”. 마케팅 연구원 마케팅 3월호 P.43
- 박권호. 1993. “한국기업의 대중국 투자 분석과 전략적 대안 추계학술 세미나 발표논문”, 국제 경영학회
- 박정동. 2002. “향후 중국경제의 3대 이슈” 서강 Harvand Business. January-February, Vollume102, pp.65~72.
- 이규철. 2001. “21C 대중국 투자전략과 법률”, 두남
- 장명민. 2003. “일본, 대아시아 무역흑자 급증”, 무역일보 3월호 제16134호 P.23
- 채명석. 2004. “中10대 수입전자중 일본이 5개로 1위”, 무역일보 6월호 제16196호 P.3
- 허성무. 2003. “中에어컨시장 급성장”. 무역일보 3월호 제16132호 P.28
- 홍장표, 1995. 중국시장을 공략할 수 있는 광고, 중국통상정보, 통권 제6호.
- 장병송. 2002. “中IC시장 2005년 세계최대”, 무역일보 11월호 제16042호.
- 정재형. 2002. “中一日電 교역액 1천억불 예상” 무역일보 10월호 제16002호.

<中文概要>

日本家電企業の中國市場進入戰略研究

崔鉉奎\* · 李英子\*\*

随着21世纪世界经济的全球化和WTO的加入,中国成了跨国公司关注的投资对象。目前,随着跨国家电企业生产工厂的转移,中国正在成为世界工厂。

最早进入中国家电市场的日本跨国家电企业,依据国际市场上的营销经验,在中国生产销售了符合消费者需求的产品,并树立了良好的企业形象。但是,随着美国、韩国等世界其他国家家电企业的中国市场的进入和它们优越的营销策略,以及中国当地家电企业的快速追赶,使日本家电企业的市场占有率逐渐缩小。因此,确立新的营销战略是摆在日本家电企业面临的重要课题。

首先,产品战略上,继续坚持品牌战略的同时,应通过产品的重新定位,树立新的产品形象。

其次,流通渠道上,整合各个地区的流通网络,进行有效的经营。同时,应以有名百货商场或超市(中外合资的零售企业)为中心,选定追求高质量产品的富有顾客为目标市场,进行攻略。并通过与当地家电企业的合并和合作,降低成本,实现规模经济效益,提高国际市场上的竞争力。

目前,家电市场的竞争不仅是产品竞争,而且是服务竞争。但是日本跨国家电企业具有服务网点少的弱点。因此,为提高售后服务或实现保证,日本家电企业应扩大流通网络。只有这样才能确立长期的竞争优势。

最后,随着改革开放政策和技术的快速发展,应利用e-biz(电子商务)营销战略。到2002年6月,中国的因特网利用者为4580万名,占世界因特网利用者的6.6%,这是继美国(42.7%)之后,世界第二位。虽然存在较低的pc普及率、较高的电话费和宽带网使用费、电子结算以及物流系统的不足、较低的信用卡普及率等问题,但是随着因特网市场的快速增长,电子商务是日本的家电企业成功进入中国市场的不可避免的营销手段。

---

主題語：日本家電會社, 多國籍企業, 中國市場進出, 合作會社

---

\* 韓國 東洋大學校 航空秘書學科 教授

\*\* 中國 青島大學 市場學科 教授