

經營政策事例

趙東成

(서울大 經營大 助教授)

金址鴻

(美 하바드大 經營大學院卒)

李範樸

(서울大 大學院 經營學科卒)

事例 1: 주식회사 門花語研*

1. 머릿말

주식회사 “門花語研”은 그 이름부터가 독특하다. 흔히 “文化”라는 한자를 쓰는데 이 회사의 상호는 “門花”를 쓰고 있다. 또한 영어의 표기에서도 company나 corporation을 사용하지 않고 foundation이라는 단어를 사용하여 Munhwa Linguistic Foundation으로 표기하고 있다.

門花라는 말은 “門花春日”에서 따온 말로서 門花春日은 이 회사의 사훈이다. 門花春日을 사훈으로 채택하게 된 이유로서 이 회사의 창업주인 정철씨는 다음과 같이 말하고 있다.

“태양으로부터 에너지를 공급받아 아름다운 꽃을 펴우고 알찬 열매를 기약하는 門花春日의 회사한 전경은 장차 우리 겨레의 영어 실력을 활짝 꽂피워 고급 인력을 배출해 냄으로써 선진 대열에 동참, 번영의 열매를 결실하기 원한 문화어연의 참 모습이라 할 수 있다.”

門花春日과 함께 이 회사의 사훈이자 동시에 정철씨의 경영철학이 되고 있는 것이 “無爲以化”의 정신이다. 원래 無爲以化라는 말은 논어에 나

오는 말로서 글자 그대로 의식적으로 함이 없이 자연의 이치에 따라 사물을 운영해 나갈 때 모든 것이 순조롭게 이루어진다는 말이다. 정철씨는 회의에서 중요한 문제에 부딪쳤을 때 제반문제를 접어두고 자연의 이치를 생각하여 이에 순응할 때 가장 훌륭한 해결책이 나온다고 말하고 있다.

주식회사 문화어연의 발전단계는 다음과 같이 크게 4기로 나눌 수 있다.

제 1기 : 태동기 (~1978)

제 2기 : 초창기 (~1979)

제 3기 : 발전기 (1980~1981 중반)

제 4기 : 도전기 (1981 후반~)

2. 태동기—영어 연구회 시절

정철씨는 1971년부터 학원에서 Word Power, Reading Comprehension, English Structure 등을 강의하였으며 당시 그의 강의는 장안의 명강의로 소문이 자자하였다고 한다. 수강생중에는 학생, 직장인이 많았으며 다른 학원에서 영어를 가르치는 강사들도 그의 강의를 들었고 특히 방학중에는 지방에서 그의 강의를 듣기 위해 상경하는 교사들도 많았다.

* 이 事例와 대응체 약 事例는 조동성교수의 지도하에 김지홍 석사가 작성하였다.

그런데 방학이 끝남에 따라 강의를 끝까지 다 듣지 못하고 지방에 돌아가야 하는 교사들중의 일부가 카세트 녹음기와 테이프를 정철씨에게 맡기면서 강의 내용을 테이프에 녹음하여 우송해 달라고 부탁하는 일이 종종 있었다.

또한 지방에서 정철씨의 강의를 한번도 들어본 적이 없는 사람들까지도 소문을 듣고 정철씨에게 서신으로 강의내용 우송을 부탁하는 등 점차 녹음해야 할 테이프의 분량이 많아지자 정철씨는 자신의 강의와 테이프의 제작, 발송을 병행할 수 없음을 깨달았다.

그리하여 생각해낸 것이 학원강의를 그만두고 자신의 강의테이프만을 전문적으로 작성하여 판매하는 것이었다. 1978년 10월 “영어연구회(American Language Academy)”를 만들어 우편으로 자신의 강의테이프를 판매하기 시작하였으며 이때부터 회원제도를 도입하였다. 최초 회원수는 100여명 정도였다.

당시 강의용 녹음테이프를 만들어 판매한 것은 유례가 없었던 획기적인 일이었다.

3. 초창기—정철 영어사 시절

1979년 1월 “영어연구회”的 업무가 늘어나 정철씨 혼자서는 감당할 수 없게 되자 그의 처남인 박경민, 박경환과 함께 출판사 “정철 영어사”를 설립하였다.

당시 정철씨는 원고작성과 교재녹음을 맡았으며 박경민씨는 총무, 박경환씨는 교재의 복사와 발송을 담당하였다. 이때 내부주식을 분배하여 정철씨가 70%, 박경민씨가 18%, 그리고 박경환씨가 12%를 소유하고 있었다. 이 시기에 처음으로 광고를 내기 시작하였다. 시중의 某일간지에 “유창한 영어회화는 무턱대고 연습한다고 되는 것이 아닙니다”라는 제목으로 광고를 하였는데 이 광고를 한 이후 전화문의가 쇄도하여 당일로 전화를 한대 증설하였으며 나중에는 전화받을 힘이 없어 아예 수화기를 내려놓을 지경에까지 이르렀다.

정철씨에 의하면 광고의 문안과 함께 무료안내서를 보내주겠다는 문구가 크게 효과를 보았다고 한다. 지금은 많은 회사들이 안내서를, 심

지어는 녹음테이프까지 무료로 우송해 주고 있지만 당시에 무료안내서를 집으로 보내주겠다는 회사는 정철 영어사가 처음이었다.

그러나 쇄도한 전화문의에 비하여 교재의 주문신청률은 그리 많지 않았으며 이 문제는 아직도 정철씨의 관심의 대상이 되고 있다.

사무실은 인사동에 위치하였는데 고객들은 직접 사무실까지 찾아와야 했으며 정철씨와 직접 대면 상담하여 자신의 실력에 맞는 교재를 권고 받았다.

정철씨의 교재판매방식은 독특하였다. 당시의 시중 교재들은 제품을 구입하고 일시불로 대금을 지급하거나 할부로 내는 제도였다. 그러나 정철씨는 교재대금 6개월치를 선수하고 교재는 1주일에 1개씩 주는 방법을 택하였다. 특히 서울에 거주하는 고객들은 교재를 받기위해 1주일에 한번씩 정철씨의 사무실로 찾아와야 했으며 이때 고객들은 정철씨로부터 1주일간 공부한 것을 삼사받고, 그다음 단계의 교재를 받아가곤 하였다.

어떤 고객들은 그로부터 “공부를 안한다”고 질책을 받기까지 하였으나 많은 고객들이 정철씨에게 개인적으로 감사편지를 내기도 하고, 다음번 방문때에는 그들의 친구나 동료를 데리고 오는 일이 많았으며 이들도 역시 정철씨의 고객이 되곤 했다.

이와같이 많은 호응을 얻었지만, 당시의 생산시설이라고는 1/2평 남짓한 스치로풀로 방음장치를 한 녹음실이 전부였고, 원고작성, 연습녹음, 생산 모두가 정철씨 한 사람에 의해 이루어졌다.

4. 발전기—주식회사 門花語研 시절

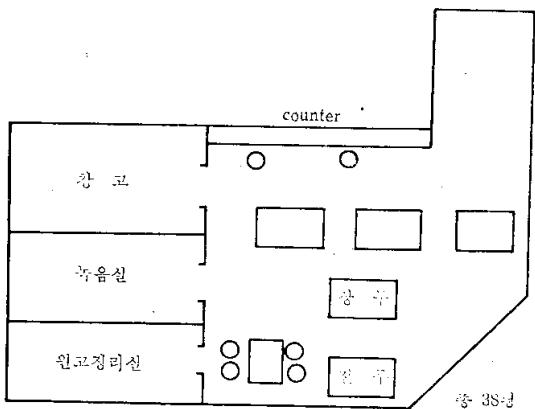
1979년 말 개인회사에서 주식회사로 전환하기 위해 “정철 영어사”는 폐업을 하였다. 이듬해인 1980년 1월 “주식회사 門花語研”을 설립하였으며 사무실도 교통이 편리한 YMCA건물 4층으로 이사하였다. 회사이름을 바꾼 것에 대하여 정철씨는 다음과 같이 이야기하고 있다.

“정철 영어사를 보고 어떤 사람들은 (정철영)+(여사)로 읽고 무슨 암행어사냐고 묻는 사람도 있었음

니다. 그리고 제 생각에 회사이름은 특이해야 하고 특히 언어교육기관으로서 역사성이 풍기는 이름이어야겠다고 생각하여 門花語研으로 정하였습니다.”

새로 옮긴 사무실에 대한 정철씨의 열정은 대단하여서, 사무실의 구조와 비품배치에까지 일일이 자신이 신경을 쓸 정도였다. 사무실 입구에는 카운터가 있어서, 2명의 여직원이 인터뷰를 한 후에 회원가입이 가능하게 되어 있었다. 방구조는 <表 1>과 같다.

<表 1> YMCA 4층 사무실 구조



그의 사업에 대한 정열은 교재제작과정에서도 잘 나타난다. 그는 항상 교재에다 새로운 내용을 추가시키고 새로운 교수법을 개발하려 했기 때문에 때로는 테이프 1개를 녹음하는 데 20번씩이나 지우고 재녹음하는 경우도 있었다. 10일에 테이프 1개 만들기도 힘들었을 때도 있었으며 회원들은 교재발행의 지연때문에 항의를 하기도 했다.

정철 회화교재는 이 시기에 비로소 본격적으로 제품화되었으며 종래의 회화교재에 식상한 고객들에게 “강의식”과 “재미있는 내용”을 내세운 그의 교재는 대단한 관심을 불러 일으켰다.

또한 그의 광고방법도 매우 반응이 좋았다. 독특한 문구와 미적인 감각을 지닌 광고를 신문에 내기 시작하였으며 안내책자를 만들어 고객들에게 배부하였다. 시장조사요원을 10명 채용하여 시장조사에 나섬과 아울러 조사대상자들에게 줄 증정품으로 회원지 “門花語研”을 창간 하였으며 회원에게도 무료로 배부하였다.

이때 시장조사에 따르면 성별, 연령별, 직업별 회원의 분포는 <表 2>와 같았다.

<表 2> 회원 분포

(1) 성별	남자	86.18%
	여자	13.82%
(2) 연령	~20	30%
	21~25	39.36%
	26~29	20%
	30~	7.7%
(3) 직업	학 生	56.35%
	회원	16.82%
	기 타	군인, 공무원, 교사, 상업, 가정주부

교재는 역시 1주에 1개씩 배부하였으며—사실 일시에 전질을 줄 교재도 없었다고 한다—대금은 일시불로 할 경우 1할을 할인하여 주었으며 1달에 1번씩 수금하는 할부제도도 새로 도입하였다. 또한 종래의 우편판매 제도와 더불어 외판원 제도를 처음으로 도입하였다. 특이한 점은 외판원이 계약을 받아오면, 계약고가 아닌 현금 분납된 금액의 20%를 할당하여 주었다는 점이다. 많은 사람들이 외판을 하겠다고 찾아왔으나 영어를 모르는 사람에게는 외판을 맡기지 않았으며 “교재를 사랑하는” 사람에게만 외판을 하게 하였다.

주식회사 문화어연이 소비자에게 밀착할 수 있던 계기는 80년 3월 종각 지하상가에 “영어회화의 집”을 개설한 것이다. YMCA건물에 사무실을 두었지만 많은 사람들이 지나 다니고 고객들이 쉽게 찾을 수 있는 종각 지하상가에 자리를 잡았으며 내부처장은 실내장식 전문가에게 맡겼다.

영문과 출신 사원 2명을 채용하여 점포를 담당하게 하였는데 첫 날 문을 열자 마자 고객들이 쇄도하여 화분이 깨지는 등 일대수라장을 이루었다고 한다.

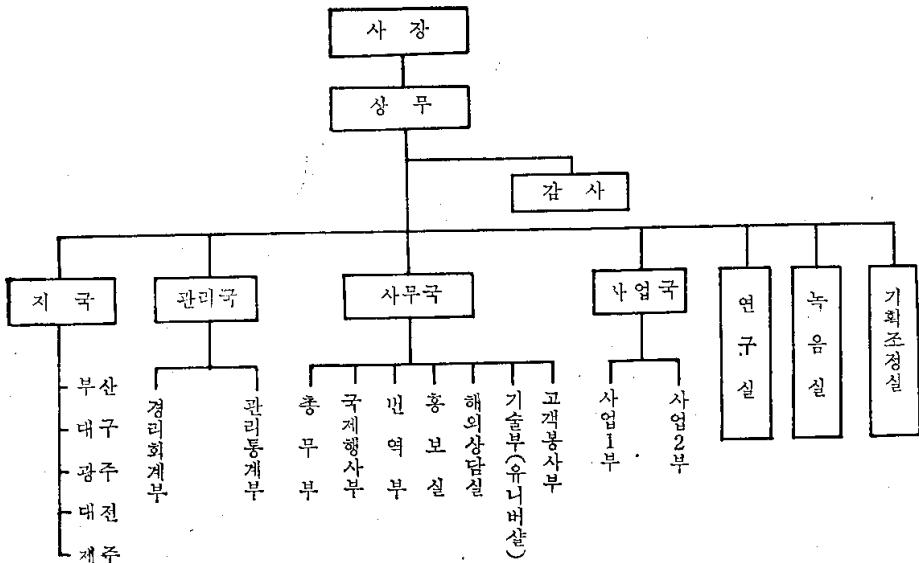
종각 지하상가에 있는 영어회화의 집이 하루에 700~800명 정도의 방문객을 갖는 등 성공을 하자, 지방에도 직영제로 영어회화의 집을 설치하기 시작하였다.

이 점포들은 각 지역을 담당하는 지국의 역할을 하고 있으며, 월급을 받는 지사장외에 수명의 외판원으로 구성되어 있었다.

지국 설치 현황은 다음과 같다.

또한 1981년 3월에는 간부들의 반대에도 불구하고

〈表 3〉 조직도



80.8월	81.2월	10월	82.2월	4월	5월	?
부산	대구	광주	대전	부산	제주	L.A예정

하고 순수 공익 사업인 해외상담실을 설치하여 유학, 이민, 여행 등 해외로 나가는 길을 무료로 안내하고 있다.

1981년 중반기에 들어와 국민들의 영어에 대한 열성은 더욱 높아지게 되었다. 산 영어교육의 필요성을 절실히 느낀 정부당국은 여러 가지 새로운 정책을 추진하고 있는 것으로 알려졌다. 문교부에서는 대학입학 학력고사에 영어회화능력 평가를 성격에 반영하는 방안과 이미 몇몇 사립국민학교에서 실시하고 있는 조기 영어교육을 전 국민학교에 확대하는 방안을 검토중인 것으로 신문에 보도되었다.

또한 국내의 S재벌에서는 영어합숙훈련소를 설치하는 등 기업간의 영어교육경쟁도 치열하게 되었고, 정부의 고위지도자는 외국대학을 방문하여 회화교육의 중요성을 역설하였다.

또한 88년 올림픽과 86년 아시안 게임을 유치하게 되어 영어인력자원의 수요가 급격히 증가할 전망이다.

5. 도 전 기

회사의 규모가 커지고, 업무가 확장됨에 따라

계획적이고 합리적인 경영이 필요하게 되어 門花語研은 사무실을 서대문 네거리의 현대식 빌딩으로 옮기고 기구도 확장하였다.

이때 각 부문별 상황은 다음과 같다.

(1) 생 산

82년초에 “유니버설 테코드사”를 인수함으로써 녹음에서 초고속 복사시설까지 갖춘 국내 단일 최대의 영어회화 교재제작 메이커로 등장하였다. 아울러 제품도 종래의 “25주 프로그램”에서 “New

〈表 4〉 교재의 가격

교 재	납 입 방 법	구 득 료
정철카세트 25주	분 남	96,000원 (신청 할때 21,000원 매달 15,000원씩 5번)
프로 그램	일 시 불	87,000원
활 용 완 성	일 시 불	20,000원
어린이영어 카 세 트	5 월에 발매합니다.	미 정

+분납으로 신청하셨더라도 신청 후 30일 이내에 나머지 구독료를 내시면 일시불과 같은 가격으로 구독하실 수 있습니다.

+활용완성은 82년 이전에 실용영어 정철카세트를 구입한 회원에게만 판매합니다.

25주 프로그램 “활용완성”을 펴 내었고 제품의 불량률은 국제수준인 3%에도 훨씬 미달하는 0.1~0.3%에 그치고 있다.

〈表 5〉 가격 대조 표

책	명	가격	TAPE	TEXT	주해시	출판사명
Jung Chul's 3-Dimension English Cassetogram		96,000원	28	6	25	(株) 문화어연
Intensive Course in English		225,000원	060-50	5	5	시사영어사
New English 900		270,000원	60	5	6	시사영어사
How to Study English		210,000원	60	6	6	시사영어사
Welcome to English		288,000원	72	6	6	시사영어사
New Horizons in English		120,000원	21	6	6	시사영어사
CPI		98,300원	24	4	1	한국CPI
Business Course		261,000원	38	5		Linguaphone
Standard Course		79,000원	18	5		Linguaphone

(2) 조직, 인사관리

사업의 영역도 테이프 판매에서 번역공증, 국제회의준비, 해외유학안내, 영어연극 등 다양해지고 그에 따라 조직도 변화하였다(〈表 3〉 조직도를 참조할 것).

그 외에도 기획조정실을 새로 설치하였으며 최근에는 컴퓨터(Model Eclipse C-150)를 도입하여 고객관리를 담당하게 하였고 영어학습에 관련된 모든 자료를 수록하여 고객에게 신속하게 봉사할 수 있도록 하였다.

또한 외판원들에게는 "MAD 82 campaign"을 통해 "미친듯이 팔자"는 구호 아래 정신교육을 강조하고 있으며 사내체육대회, 제안제도를 통해 애사심을 고취시키려 하고 있다.

(3) 광고

門花語研은 독특한 문체의 광고문안으로 주로 신문과 TV를 통해 광고하였다.

이런 독특한 문안은 외부의 용역보다는 대부분

정철씨의 아이디어에서 나오는 경우가 많았다.

(4) 판매

정철 카세트는 민병철 영어와는 달리 서점을 통해 판매되는 것은 아주 적은 분량이고 대부분 외판원을 통해 판매되었다. 이때 외판원은 현금 납부액의 20%를 코미션으로 받게 되어 있었다.

이런 외판원들은 본사 및 각 지방의 지국에 소속되어 있었는데 많은 사람들이 지방대리점을 열게 해 달라고 요구하였다. 이 문제에 대해서 정철씨는 계속 직영제만을 고집할 것인지 대리점을 허용할 것인지에 대해 결정을 내릴 수가 없었다.

(5) 신제품 개발

대부분의 새로운 테이프와 교재는 정철씨가 개발을 담당하고 있었다. 최근에는 어린이용 영어교재인 "루키 어린이 영어동산"을 내놓았다. 그러나 사업이 성장함에 따라 정철씨는 차차 제품개발보다는 회사운영에 더 많은 시간을 쓰게 되었고, 따라서 새로운 제품개발이 늦어지고 있었다.

(6) 재무

82년 초 어느날 아침, 회사에 출근한 정철씨는 경리부로 부터 "사장님 현금잔고가 없음니다"라는 보고를 들었다. 그때까지 정철씨는 정기적으로 내부통계보고를 받은 적도 없었다.

이에 깜짝놀란 정철씨는 긴급회의를 열고 보고를 통해 81년 후반기부터 매상액이 줄어 들고 있었다는 사실을 알게 되었다.

기획조정실에서는 이런 위기의 이유를 다음과 같이 설명하고 있었다.

첫째 : 이제까지 제품의 내용면에서 독점적인 위

〈表 6〉 가격 구조

직접 생산 비용	15,000
	tape 9,000(28개)
	box 3,000
	text 3,000
간접 생산 비용	5,000
총 생산비용	20,000
margin	40,000
출고 가격	60,000
외판원코미션	20,000~25,000
	80,000~85,000

치를 차지하고 있던 정철회화 교재를 모방한 유사제품이 출현하였다.

(1) 민병철 영어 : TV를 통해 많이 소개된 민병철씨는 6개 테이프에 이민영어, 생활영어를 중심으로 수록하여 소비자 가격 ₩20,000으로 각 서점을 통해 판매하였다.

(2) 시사영어사 : 튼튼한 재력을 바탕으로 시사영어사는 중 1, 중 3, 고 3, 생활영어 등 다양한 상품을 전국적 외판원망을 통해 서점에서 판매하였다.

(3) 삼성출판사 : 2,000여명의 막강한 외판원망과 광고전으로 생활영어 테이프를 판매하고 있었으나, 제품질은 낮은 것으로 인식되고 있었다.

(4) Britanica : Britanica도 유사상품 개발을 하고 있는 중이었다.

둘째 : 경쟁회사들과 서점주인들이 정철카세트에 대해 악선전을 하기 시작하였다. 정철카세트는 서점에 없고, 기타 제품은 서점에 있으므로 서점주인들은 정철카세트를 찾는 손님들에게 정철카세트에 대한 악선전을 하며 기타제품을 편유하게 되었다.

세째 : 경쟁회사의 광고전과 나쁜 소문을 내는 전략에 대응하기 위해 문화어연도 종래의

소극적 광고에서 적극적으로 신문, TV에 광고를 내기 시작하였다. 이에 따라 수익성이 단기간이나마 낮아지게 되었다.

네째 : 82년 1월의 유니버셜 레코드사의 인수로 현금부족 상태가 나타났다.

다섯째 : 무면허로 해적판 테이프를 복사하여 대량으로 판매하는 경우가 나타났다. 그동안 1~2건은 경찰에 고발하였으나 해적판 복사를 근본적으로 해결하기는 어렵다.

이런 위기를 맞고 있는 정철씨는 또 다른 중요한 문제에 직면하게 되었다.

전국 외판원 대표자 회의에서 외판원들이 20%의 코미션 제도하에서는 적정과 수입이 안정된 것도 아니고 애사심을 가질 수도 없는 입장이니, 기본급을 정하고 그외에 수당을 받는 방식으로 보수체계를 바꾸어 달라는 요구를 하여왔다.

이 문제에 대해 정철씨는 쉽게 결정을 내릴수가 없었다.

이렇게 단기적으로는 외판원의 보수체계, 새로운 경쟁자들에 대한 대응정책을 결정해야 했고 장기적으로는 어떤 마아케팅전략과 경영전략을 세울 것인가에 대해 결정을 내려야겠다고 생각하였다.

事例 2: 大熊製藥

1981년 1월, 시무식을 끝낸 대웅제약의 이사진은 2층 회의실에서 1980년대의 경영전략을 수립하기 위해 모였다. 이들은 1980년대의 경영목표를 다음과 같이 책정하였다.

첫째, 대웅의 성장에 대한 목표는 한국 제약업계에서 10위 랭킹안에 드는 것이다. 그 이유는 규모의 경제가 작용하여 큰 제약회사일수록 더욱 유리한 경쟁 위치에 놓이게 될 뿐 아니라, 일반적으로 회사의 성과는 제약업계의 순위에 따라 평가되기 때문이다.

둘째, 대웅의 이익에 대한 목표는 현재의 자본이익률(return on investment) 30%수준을 계속유지하는 것이다. 현재 대웅은 고가정책을 쓰

고 있어 매상이익률(net profit/sales)이 10.6%로 제약업계의 평균인 7%보다 높은 편이다. 그러나 경쟁관계에 있는 몇 회사는 대웅의 주요제품과 유사한 제품의 대량생산시설에 투자하고 있어 앞으로도 현재 수준의 높은 이익률을 유지할 수 있을까 우려되고 있다.

세째, 대웅의 또 다른 목표는 창의적이고 양질의 다양한 약품을 공급하여 국민건강생활에 기여하는 것이다. 대웅은 비타민 전문회사로 출발하였으므로 비타민회사로 인식되는 것이 보통이나, 이에서 탈피하여 종합제약회사로 발전하는 것이다.

이러한 경영목표에 대한 토의 후엔, 80년대의

기업경영 환경에 대한 토의가 있었다. 그러나 진작 기업경영전략에 대한 토의가 시작되자 각 이사들의 생각이 조금씩 다르다는 것이 드러나, 쉽게 결론을 얻을 수가 없었다. 다음에서는 대웅제약의 장기 경영전략을 이해할 수 있도록 아래와 같은 내용이 소개되어 있다.

1. 대웅제약의 연혁
2. 윤영환 사장의 경영철학
3. 부문관리
4. 대웅의 장·단점
5. 1980년대의 환경변화
6. 1980년대의 경영 정책대안

1. 대웅제약의 연혁

(1) 1942~1945

대웅제약의 전신인 카와아이(河合)제약회사는 1942년 9월에 부산에서 창립되었다. 이 당시 많은 사람들이 비타민 결핍으로 암병증에 걸려 있었다. 특히 많은 군인들이 암병증으로 전쟁을 하는데 불편을 느끼는 것을 본 다와이씨는 비타민 A와 D가 주성분인 간유구(d-Liver Oil)를 생산하였다. 동기간중 판매량은 급속히 늘어났는데 주로 군납품으로 공급되었다.

(2) 1945~1961

주로 군대에 납품하였던 河合제약회사는 일본의 패망으로 한꺼번에 시장을 잃어버렸다. 더구나 한국 전쟁후엔 미군과 함께 외제약이 수입되고, 국내제약업체는 거의 경쟁력이 없는 상태여서 사업이 매우 부진하였다.

(3) 1961~1972

1961년 이후 경제개발 계획에 따라 정부는 국내 제약업체를 육성시키려는 목적으로 외국제약품의 수입을 금지시키고 국내 제약업체에 대한 특별자금을 배정하였다. 이즈음 비타민에 대한 국민의 관심이 점차 증대되어 감에 따라 상호를 “대한 비타민”으로 바꾸었다. 이를 계기로 매상액도 점차 늘어나는 추세를 보였다.

그러나 대한 비타민은 아직도 부산에 기반을 둔 몇 가지 종류의 비타민 만을 생산하는 중소기업이었다. 1966년 당시의 경영진은 업적이 부진하고 자금 압박이 심해지자 경영권을 현재의 윤

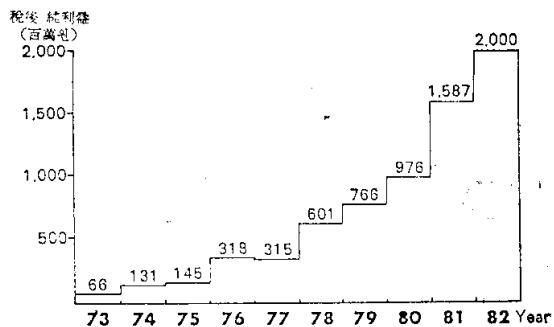
영환 사장에게 넘기었다.

(4) 1972~1978

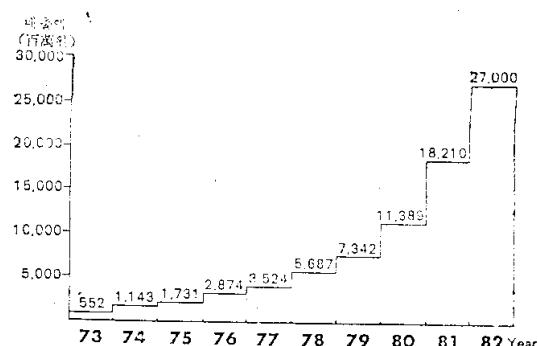
1972년부터 대한 비타민은 단순한 비타민 생산회사에서 “현대적 제약회사”로의 탈바꿈을 시작하였다. 우선 본사를 부산에서 서울로 1972년 9월에 이전하였고, 전국 시장을 상대로 판매를 시작하였으며, 1973년 4월에는 주식을 공개하여 자본금을 2억 8천만원 수준으로 증대시켰다. 또한 1974년 4월엔 부설 연구소를 빌족하였다.

(5) 1978~현재

비타민 제조회사로서의 한계를 느낀 윤 사장은 1978년 2월에 대웅제약으로 상호를 바꾸고 의약품 제조회사로서의 이미지를 심기 위해 노력하였다. 자본금도 79년 1월에 11억 2천만원, 그리고 79년 4월에 16억 8천만원으로 늘리고 생산시설도 확장시켰다. 더우기 유수한 외국의 제약회사들인 Tokyo Tanabe, Stuart, Grünenthal, Eli Lilly 등과 계약을 맺고 최신 제약기술을 도입하



〈表 1〉 稅後純利益 (百萬 원)



〈表 2〉 판매액 성장 (百萬 원)

〈表 3〉 대웅의 시장점유율

(단위 : 百萬원)

年 度		1 9 7 7	1 9 7 8	1 9 7 9	1 9 8 0	1 9 8 1	1 9 8 2
시 장 규 모	금 액	250,588	349,742	499,957	625,005	812,507	1,016,000
	성 장 률	24.6	39.6	42.9	25	31.7	25
대 응	금 액	4,261	6,068	8,393	14,763	25,280	35,000
	성 장 률	9.0	42.4	38.3	75.9	71.2	38.4
	시 장 점 유율	(1.7)	(1.74)	(1.68)	(2.36)	(3.11)	(4.0)

기 시작하였다.

이런 노력의 결과 대웅제약의 판매액은 1978년 56억 9천만원에서 1982년 270억원으로 급성장하여 한국 제약업계에서 16번째 회사가 되었다 (表 1), (表 2), (表 3) 참조).

2. 윤영환 사장의 경영철학

윤사장은 경남 합천 출신으로 성균관대학교 약학과를 나온 후 부산에 선화약국을 차렸다.

당시는 물자가 귀한 시대로 밀수품, 군수품 등을 취급하며 가격경쟁을 통해 이윤을 추구하던 약국도 꽤 있었다. 그러나 윤사장은 이러한 방식을 피하고 과감하게 국산약품조제, 판매에 힘썼으며 값이 좀 비싸더라도 우수한 약재로서 신용을 얻기기에 힘쳤다. 그 결과 선화약국의 우수성이 인정되어 고객들이 들끓기 시작하였으며 이후 10여년간 번창하였다.

66년에 우수업체이면서도 영업성적이 부진했던
대한 비타민에서 선화약국의 성장소식을 듣고
윤사장에게 인수를 의뢰해 왔다. 윤사장은 부실
업체임을 알면서도 대한 비타민을 인수하였다.
영업결과는 예상했던대로 부실하였다. 즉, 자금
을 계속 흡수하여 자금 부족 상태를 초래하였으
며, 매출액도 감소하고 있었다.

원인을 알아본 결과, 윤사장 인수전부터 만연해 있던 종업원들의 부정적 사고방식과 회사 전체의 무사안일주의가 주된 원인으로 지적되었다. 이에 윤사장은 솔선해서 회사의 부정을 균절하는 데 앞장서고 의약업계 최초로 생산공정에 zero-defect개념을 도입하여 불량품을 개선했다.

또 사장이 하 전사원이 함께 회사내에 나무를
식음으로 써, 나무를 심고 가꾸듯이 제품제조에



表 4) 윤여주 시장의 수필(마을 경제 살피기)

온 정성을 쓸는다는 자세를 고취시켰다. 이러한 노력의 결과 1년후에 매출액이 다시 상승하는 결과를 맛보았다.

“기업은 곧 사람이다”라는 윤사장의 경영철학은 기업의 흥망도 사람에 달려있는 것이므로 사원을 잘 교육하고 동기를 부여하여 주면 자연히 회사는 잘되는 것이라 생각했다(〈表 4〉에 나타난 윤사장의 경영철학 참조).

또한 윤사장은 직원들이 부인을 포함한 전 임원에게 언제나 불만을 전달할 수 있는 의사전달 체계를 수립함으로써, 회사 내에 불만이 생길 수 있는 소지를 가능한 한 줄이려고 애썼다. (이를 윤사장은 대웅낙원의 건설이라 표현하고 있다.)

이러한 사장을 비롯한 전사원의 모범적이고 긍정적인 회사운영은 현재까지 순탄한 성장의 길을 걷게 하였으며, 82년에는 금탑산업훈장까지 타게 되었다. 금탑산업훈장은 선정기준에 있어 최근까지 세금의 외형을 중시하였으나 현재는 외형보다 성실성에 중점을 두고 있다. 국세청의 조사결과에 의하면 대웅제약의 세금계산서 주고받기와 기재에 있어 오류비율이 0.02%에 지나지 않는다고 평가하였다. 즉 성실도가 99.98%라는 것이다.

이는 최고 경영자가 나라의 돈, 즉 세금납부에 불성실하다면, 사원들로 하여금 회사의 공금을 유용하도록 가르치는 것이라 믿고 최대한 성실신고 납부를 이행한 윤사장의 철학에 의한 것이다.

3. 부문 관리

(1) 마아케팅

가. 제품관리

대한 비타민으로부터 출발한 대웅제약의 주요 제품은 비타민이었으나 1978년 이후 제품수를 늘려 최근에는 16개 제품군에 70여종의 제품을 생산하고 있다.

그런데 대웅의 매상은 70여종의 제품 중 몇개의 주요 항목의 비중이 커서 매상액의 안정적 성장에 위협요소로 지적되고 있다. 예를 들어 1981년 현재 우루사와 지미신은 전체매상 중 각각 37.6%, 12.3%를 차지하고, 게모론은 11.6%

〈表 5〉 제품구성

(단위 : 백만원)

제품	1979	1980	1981
간장약(Ursa)	33.1%	38.2%	37.6%
감기약(Thymisin)	17.7	14.5	12.3
종합비타민(Gemron)	13.3	15.7	11.6
황생제	1.7	5.5	7.4
심장약	4.0	4.5	4.5
기타	30.2	21.6	26.6
합계 (판매액)	100.0 (7,341)	100.0 (11,388)	100.0 (18,210)

를 차지하고 있다(〈表 5〉 참조). 각 주요항목의 현황은 다음과 같다.

ㄱ. 우루사(Ursa)

우루사는 간장보호제로서 소프트캡슐(soft capsule)제제이고 국내시장에서 판매되고 있는 간장보호제 계통약 중 약 40%의 시장점유율을 차지하고 있다. 우루사의 성공은 주로 성공적인 상표정책과 음주후 건강에 대한 국민의 의식증가에 힘입었다고 할 수 있다. 이 간장보호제 시장은 매년 40%의 속도로 증가하고 있으므로 대기업이나 중소기업의 경쟁제품이 등장하였다. 특히 한국에서 가장 큰 제약회사인 동아제약은 타치온(Tachion)을 도입하여 강력한 경쟁자로 등장하였다.

더우기 수입자유화는 간장보호제시장에 강력한 경쟁자를 불러들일 가능성이 있다. 이 시장의 소비자는 대부분 중류이상의 소득층이므로 수입약에 대해 높은 선호도를 나타낼 것이 예상된다.

ㄴ. 지미신(Thymisin)

지미신은 감기약으로서 1978년 12억 9,700만 원의 매상을 올려 국내 감기약 시장의 약 44%를 차지하였다. 지미신의 성공은 적절한 시장도입시기 때문이었다. 지미신이 소개되기 이전까지 감기약은 주로 코데인(codein)성분을 함유했으나 이에는 환각작용이 있어 정부에서 금지시킴에 따라 코데인성분이 없는 지미신이 부작용 없는 약품으로 받아들여졌다. 따라서 지미신은 1976년까지 56.6%의 시장점유율을 갖고 있었으나, 태평양화학의 브론치쿰(Bronthicum)의 공세로 78년엔 44%로 시장점유율이 떨어진 것이다.

ㄷ. 게모론(Gemron)

대웅의 종합비타민으로는 오르비타가 있었는

데 이를 자체기술에 의해 소프트캡슐제제로 개발한 것이 게드론이다. 게드론은 과감한 마아케팅 정책을 실시하여 발매년도인 1979년에 10억 이상을 판매함으로써 종합비타민시장의 선두제품으로 부상하였으며 1980년에는 계속적인 성장으로 24억을 판매하여 15.2%의 시장 점유율을 나타냈다. 게드론의 주요 경쟁품은 바이파스, 하이비닐, 노나비타, 비나풀로 등을 들 수 있으며 앞으로도 매우 치열한 경쟁이 예상되고 있다.

나. 가격

대웅제약에서는 신제품개발위원회가 제품가격을 결정하는데, 이 경우 경쟁제품가격이 가장 중요한 고려요소로 사용된다. 대웅은 가능한 한 매출총이익을 높이는 고가정책을 쓰고 있으며 광고를 통해 가격이 높은 만큼의 가치가 있다고 인식시키는 전략을 채택하고 있다. 이런 정책은 소비자가 가격에 덜 민감하고 상표 선호도와 심리적 작용이 제품선택에 중요한 역할을 한다고 보기 때문이다. 이에 따라 제약산업 평균총이익률이 44.2%인데 반해 대웅은 63.5%의 총이익률을 누리고 있고 대부분 중산층 이상이 대웅의 주요 소비 계층이다.

다. 유통구조

대웅은 영업사원이 185명으로 전국의 11,053개의 약국중 70% 정도인 7,798개의 약국을 통해 직접 판매하고 있다(表 6 참조). 대웅판매의 87.1%가 의판원을 통해 팔리고 있고 약품 도매상을 통해 11.0%, 병원으로는 1.9%가 팔리고 있다. 각 의판원은 평균 60개의 약국을 책임지고 있으며 농촌은 1주일에 1번, 도시엔 1주일에 2번씩 정기 방문을 하고 있다. 의판원은 방문때

〈表 6〉 고 용 인 원

년도	판매액 (단위백만원) (A)	총고용인원	총의판원수* (B)	A/B 百萬원
75	1,731	407	81	21.4
76	2,874	408	93	30.9
77	3,524	410	105	33.6
78	5,687	466	113	50.3
79	7,342	530	141	52.1
80	11,389	572	152	74.9
81	18,210	729	185	94.8

마다 재고 수준을 확인하고, 전시배열을 점검한다. 의판원의 1번 방문에는 보통 20분이 걸리며 이때에는 주문만 받고, 실제 배달은 배달부 직원이 주문에 따라 배달한다.

의판원들은 정규교육과 현지훈련을 통해 교육되며, 아침에는 의판원들끼리 모여 30분간 토의를 통해 성공사례를 교환하고 5분동안 대화법을 연습한다.

의판원에게는 고정급이 지불되고 있으며, 커미션은 지불되지 않는 것이 제약업계의 일반적 추세이다.

이런점에서 의판원에게 동기를 부여하기 위한 제도가 포인트 시스템(point system)이다. 의판원의 판매가 증가하면 높은 포인트를 따고 승진 할 기회가 높아진다. 이때 포인트는 판매액수와 수금액에 따라 결정된다.

이와 같은 적극적이고 활발한 의판원들의 활동 외에도 약화사고 보험제도가 있어 약사들의 환영을 받고 있다. 약화사고 보험제도란 대웅과 거래관계가 있는 모든 약국에서 대웅제약제품이건 아니건 간에 약화사고가 발생하면 대웅제약에서 무조건 200만원까지 보조금을 지급하는 제도이다. 이는 약사 경험이 있는 윤사장의 경영 철학에서 나온 제도로서 24시간 근무와 약화사고의 위험아래서 생활하는 약사들에게 도움을 주고자 하는 뜻에서 실시하고 있다.

라. 광고

대웅에서 생산하는 대부분의 약은 처방없이 약국에서 팔리고 있으므로 광고가 중요한 역할을 한다. 대웅은 78년에 7억 5,000만원(판매액의 13.2%)을 광고비로 썼는데 TV 57.4%, 신문 22.4%, 라디오 13.2%, 제약잡지 6.3%로 나뉘어 진다. 이 비율은 제약업계의 평균보다 높은 것으로 특히 TV와 신문에 중요성이 부여되고 있다. 한국 마아케팅협회의 조사에 따르면 대웅의 광고는 좋은 이미지와 높은 기억률을 갖고 있다고 발표되고 있다. 그 이유는 광고의 내용으로 곰이라는 상표를 이용하여 소비자의 기억에 우루사—웅담—곰—대웅제약이라는 연상작용을 유도해내기 때문이다.

(2) 생 산

성남에 위치한 생산공장은 최신시설을 갖추고

500명의 생산직 직원이 일하고 있다. 제약업계는 고정투자액이 일반적으로 작다. 특히 대웅은 자산의 10.8%만을 고정자산에 투자하고 노동집약적인 생산을 하고 있다(제약업계평균은 20%의 고정자산투자이다). 단일 앞으로 대웅이 치료약부문에 들어간다면 새로운 투자가 필요할 것이고 생산직 직원에 대한 몇개월간에 걸친 재훈련이 요구될 것이다. 대웅에는 약화사고를 극소화하기 위해 일찍부터 zero defect제도를 도입하여 성공을 거두고 있다. 특히 소프트 캡슐분야에서는 한국에서 선도적 역할을 하고 있다.

(3) 재무관리

가. 자산

대웅제약은 최근 3~4년간의 고도성장에 발맞추어 자산도 1978년의 45억에서 1981년에 137억으로 증가하였다(<表 7>을 참조할 것).

<表 7> 비교대차대조표 (단위: 百萬원)

항 목	1979	1980	1981
유 동 자 산	4,812	7,123	10,073
매 출 채 권	(2,749)	(4,488)	(6,388)
재 고	(965)	(1,355)	(2,342)
고 정 자 산	1,196	1,870	3,606
총 자 산	6,008	8,993	13,679
유 동 부 채	1,434	3,355	5,456
장 기 부 채	1,396	1,946	3,448
납 입 자 본	1,680	1,680	1,680
영 여 금	1,498	2,012	3,095
총 자 본	6,008	8,993	13,679

특히 고정자산보다는 유동자산의 증가가 더욱 빨라서 유동자산/총자산의 비율은 74%로 제약산업의 평균보다 훨씬 높다. 이와 같은 높은 유동자산율은 주로 외상매출금 때문으로 외상매출금 매출채권 회전율($\frac{\text{매출액}}{\text{외상매출금}}$)이 2.8을 기록하고 있으며 이는 제약산업의 평균 4.1보다 낮은 수치인 것이다.

이와 같은 느린 외상매출금의 회전을 개선하기 위해, 수금에 역점을 두어 노력한 결과 74년의 7개월 평균수금기간에서 81년에는 3~4개월로 단축시키게 되었다.

나. 부 채

전체 자산에 대한 부채의 비중은 79년의 47%

<表 8> 营業成 果

	비중	1979	1980	1981
수 익 률	150	129.2	142	146.8
매출총이익/매출액	75	70.2	74.4	74
순이익/자기자본	25	18.3	23.8	24.6
순이익/납입자본	15	10.1	12.8	14.4
잉여금/총자산	35	30.6	31	33.8
안정성	100	86.7	84.2	80.7
자기자본/총자산	50	47.4	44.9	40.3
고정자산/자기자본	15	14.4	14.4	13.2
유동자산/유동부채	15	14.9	14.2	13.9
납입자본/자기자본	20	10	10.7	13.3
성장률	50	33	35.5	38.8
매출액	20	12.7	13.2	17.5
순이익	15	10.8	11.7	12.5
자기자본	15	9.5	10.6	8.8
총계	300	248.9	261.7	266.1
산업대순위		10/236	7/272	5/319

<表 9> 主要財務比率

제 무 비 율	산업평균		대 웅	
	1980	1981	1980	1981
성장률				
총자산	29.6	19.9	49.7	52.1
매상상익률	19.0	26.9	55.1	59.9
순이익률	-30.0	26.4	27.4	62.6
수익률				
이익/총자산	5.1	5.4	10.8	11.6
이익/자본	14.5	15.8	26.4	33.2
매출총이익률	44.8	44.2	61.4	63.5
이익/순매상	4.5	4.5	8.6	8.7
안정성				
유동자산/유동부채	167	147	212	186
총부채/자기자본	185	195	143	186
회전율				
판매액/총자산	1.12	1.2	1.27	1.3
판매액/자기자본	3.2	3.5	3.08	3.8
판매액/매출채권	3.6	2.0	2.5	2.9
판매액/채고	5.4	5.8	8.4	7.8

로부터 80년에 58%, 그리고 81년에 65%로 점차 높아지는 경향을 보이고 있다.

이는 주로 원료공급자의 자금, 단기은행차입, 채권발행의 증가에 기인한다.

다면 유동비율(유동자산/유동부채)이 1979년 330%, 1980년 210%로 제약업계 전체 평균 170%보다 훨씬 높은 편이다. 따라서 이러한 높은 유동성과 이익률을 고려할 때 경영진에서는 대웅제약이 앞으로 자금의 차입을 계획할 경우 큰 문제가 없을 것으로 전망하고 있다(表 8), (表 9) 참조).

다. 자본

대웅이 1973년에 기업공개를 실시할 때는 자본금이 2억 8천이었다. 그후 차차 증자하여 1979년에 16억 8천이 된 후 81년 말까지 그대로 있다. 그리고 이익잉여금은 자본금의 3배정도인 48억에 이르고 있다.

(4) 인사관리

가. 조직

대웅은 (表 10)에서 보는 바와 같이 주주총회와 7명의 이사로 구성되는 이사회가 있다. 대표이사의 직속기관으로 감사실, 기획실, 비상계획관, 비서실이 있다. 81년 현재 729명이 대웅제약에서 일하고 있으며 이중 절반정도가 생산직이며, 나머지가 영업사원과 일반관리직이다.

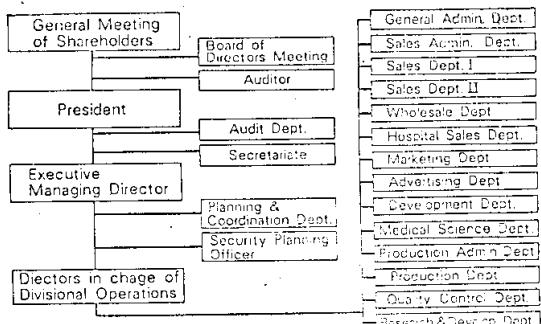
나. 종업원 복지후생

대웅나원을 건설한다는 윤사장의 경영철학에 따라 무주택 사원에 대한 주택제공사업, 직원자녀의 대학학자금제공, 의료제공, 휴양시설제공 등을 실시하고 있으며, 퇴직사원 노후보장을 위한 제도도 구상중에 있다.

다. 종업원 능력개발

종업원 복지는 동기부여만으로도 가능하지만 장기적으로는 종업원 능력개발을 통한 대우 개선이 불가결하다고 생각하여, 사원을 자체교육시키 전사원의 전문인화를 기하고 있으며 이러한

(表 10) 組織圖表



능력개발을 통해 높은 대우를 보장하고 있다. 대웅제약에서 실시하는 목표 관리중의 하나에 one point system이란 것이 있는데 이는 종업원의 목표를 회사의 목표와 조화 일치시켜 능률을 증진시키는 것이다.

라. 우리 사주 제도

1973년 기업공개도 회사의 사회성을 경영자, 주주, 고객뿐 아니라 종업원에게까지 확대시키겠다는 신념하에 이루어졌다. 따라서 종업원에게 「우리 사주 제도」를 실시하여 현재 종업원 주식 소유가 전체주식의 30%이상이 되고 있으며, 오히려 사장의 주식은 13%에 불과하다. 이러한 우리 사주 제도는 종업원으로 하여금 주인의식을 가지고 솔선적인 회사 업무담당을 통하여 능률을 향상시키고 회사의 이익을 증진시키는데 이바지하고 있다.

4. 대웅의 장단점

(1) 장점

가. 대웅제약의 장점으로는 우선 안정된 경영진과 종업원의 높은 사기와 애사심을 들 수가 있다.

나. 그 외에도 좋은 기업이미지와 적극적인 영업사원의 활동으로 전국적인 약국판매망과 좋은 관계를 유지하고 있다.

다. 또한 대웅제약의 재무구조가 경쟁업체에 비해 양호하여 앞으로의 어떤 변화에도 대처할 수 있는 능력이 있다. 유동성이 높아 앞으로 기업어음이나 은행차입금을 쓰는 데도 문제가 없고, 주식을 증자하는 방법도 문제가 없어 보인다.

(2) 단점

가. 그러나 몇 가지의 품목에 대한 의존도가 높아 매상액의 변동이 심 할 수 있다.

나. 대부분 대웅제약의 약은 처방없이 약국에서 파는 賣藥(非處方藥: over the counter drug)으로서 처방에 따라 파는 治療藥(處方藥: ethical drug) 부분엔 거의 들어가지 못하고 있다.

다. 치료약(처방약)은 매약(비처방약)보다 경기에 대한 변화가 덜 심한데, 대웅은 이 부분에 대한 판매망을 갖고 있지 않다(치료약과 매약에

대한 설명 참조).

라. 대웅이 처음 전국 규모 판매를 시작했을 때는 약국의 호응을 얻기 위해 의상판매를 주로 하였다. 약사들은 그 약이 팔린 후에 대금을 지불하였다. 그후 대웅제약이 시장진입에 성공한 후 수금기간을 짧게 하려고 노력하고 있으나 아직 지나친 성장의욕으로 인하여 수금기간이 길어지는 경우가 많다.

〈참 고〉

• 치료약(처방약)

치료약은 의사의 처방하에서만 판매되는 약으로서 의사에 대한 직접 마아케팅이 중요한 역할을 한다. 이 경우 의사가 경쟁사의 약품보다 우리 회사의 약품을 더 많이 처방을 하게 하여야 한다는 전략이 필요하다.

• 배 약(비처방약)

배약이란 의사의 처방없이도 약국에서 살 수 있는 약을 뜻한다. 이때 일반소비자가 약사의 처방내지 추천에 따라 약을 선택하게 되므로 소비자에 대한 마아케팅이 중요하다.

5. 1980년대의 환경변화

위에서 언급한 바와같은 장점과 취약점을 가진 대웅제약은 1980년대에는 어떤 전략으로 기업을 이끌어 나갈까 하는 것이 큰 과제이다. 이런 장기 전략계획을 세우는데 다음의 3가지 환경변화가 전략적으로 큰 영향을 미칠 것으로 보인다.

(1) 의료보험제도의 확대

경제성장에 따라서 사회보장제도도 광범위하게 실시되었다. 현재 실시되고 있는 사회보장제도로는 의료보험, 실업보험, 산업재해보험, 퇴직보험 등 있다. 그중 의료보험은 1977년 7월 이후 시작하여 6차 5개년 개발계획(1987~1991)에는 전국민을 상대로 시행될 예정이다. 이와 같은 의료보험의 확대 실시는 의료제품에 대한 수요형태에 영향을 미칠 것이므로 제약업계의 판도도 이에 따라 바뀔 것이다.

가. 영세민 의료보호

영세민 의료보호는 빈민자나 불구자를 위해 정부에서 보조하여 주는 제도를 뜻한다. 주로 18세 이하이거나 65세 이상인 육체적 정신적으로 의료혜택이 필요한 사람을 대상으로 한다.

이들은 1차 진료비의 전액, 2차 진료비의 70%

까지 정부가 보조하여 주고 있다. 1차 진료는 보통 보건소에서, 2차 진료는 각 지역의 종합병원에서 이루어지고 있다.

보건사회부에 의하면 1977년의 영세민의료보호를 받은 사람수는 1,167,950인데 이중 277,079(23.7%)는 호흡기계통, 239,325(20.5%)는 소화기 계통, 136,305(11.3%)는 정신, 혈관기계통, 121,968(10.5%)는 피부질환으로 병원을 찾은 것으로 밝혀졌다.

이런 의약품에 대한 수요는 매우 가격에 민감하여 대웅에게는 크게 매력있는 시장이 아니었고 주로 소규모 제약회사가 낮은 가격으로 생산한 의약제품이 주로 팔리고 있었다.

그리고 영세민 의료보호의 수혜자는 숫자가 점차 즐고, 이를 중 많은 수가 의료보험으로 바뀔 것으로 예측된다.

나. 의료보험제도

1963년 12월에 처음 제정된 의료보험제도는 유명무실한 상태로 지내오다가 1976년 법개정이후 의무조항과 벌칙금이 강화되었다. 1977년 7월 이후엔 500인 이상 고용한 기업, 산업단지에 있는 기업은 모두 의료보험에 가입하여야만 했다. 그후 1979년엔 300인 이상으로 확대되었고 공무원, 교사까지도 포함되게 되어 전체숫자는 800만명(전인구의 22%)에 이르게 되었다.

보험료는 각 기관마다 약간 다르기는 하나 수혜자 봉급의 3~8%가 보통인데 그 절반은 개인이, 나머지 절반은 고용자가 부담하게 된다. 수혜자는 진료비의 40%, 입원비의 30%만 자비로 부담하면 된다. 수혜자는 또한 병원을 자유롭게 선택할 수 있게 되어 개인병원, 종합병원, 약국 등 약 9,000곳의 의료기관을 이용할 수 있게 되었다. 그런데 의사협의회 조사에 의하면 대부분 환자가 종합병원에 모이고, 소규모 병원은 거의 보험환자가 없는 것으로 나타났다. 그 이유는 종합병원이 많은 의료보험조합에 등록되어 있고, 소규모 병원은 등록지정이 되어있지 않기 때문인 것으로 분석되었다.

의료비는 보건사회부가 정한 의료수가표에 따라 결정되는데 보사부가 모든 보험약품의 평균 가격을 계산해 그를 기준으로 의료수가표가 결정된다.

다. 의료보험의 전망

의료보험 수혜자는 점차 늘어나는 추세이다. 정부에서는 1979년 총인구의 22%에서 1986년엔 50%, 1991년엔 100%가 의료보험에 가입하게 할 계획이다.

그러나 이런 증가추세에는 몇가지 문제점이 있다.

첫째 : 의료시설과 의사의 부족이 예상된다. 이는 의료시설 증가가 느리고, 많은 환자가 감기 등 작은 질병으로도 종합병원에 몰려들기 때문이다.

둘째 : 의료보험이 증대되면 약사들의 영역이 좁아지고 점차 의사의 처방에 따라 약을 구입하는 경우가 많아질 것이다. 전국 약사중 약 2%만이 의료보험에 등록되어 있는 형편이므로 약사들은 이점을 우려하고 있다. 따라서 약사들은 처방—투약의 분리를 주장하고 나서고 있다.

세째 : 의료보험의 확대는 의약제품에 대한 수요도 증대시킬 뿐 아니라 그 수요 패턴도 달라질 것이다. 의료보험실시 이전엔 많은 환자가 감기 같은 일반병일 경우엔 스스로 처방을 하여 약방에서 약을 사 먹었으므로 매약의 수요가 크고 소비자 광고가 중요한 역할을 차지하였다. 그러나 의료보험 실시 이후엔 의사의 역할이 점점 중요해지고 치료약에 대한 수요가 매약보다는 빨리 증가할 추세이다.

(2) 의료—처방의 분리실시

의료업계의 전망에 따르면 1984년 경에 가면 의료—처방의 분리가 실시될 것으로 보고 있다. 특히 전국민이 의료보험에 가입되는 1980년 후 반기엔 이런 의료—처방의 분리는 의약제품에 대한 수요패턴에 큰 변화를 가져오리라 보고 있다. 현재 약사는 처방을 하고 가벼운 의료활동을 하며, 의사도 처방후 약을 팔 수 있게 되어 있다. 그러나 약사와 의사 영역의 분명한 분리후엔 매약과 치료약은 완전히 분리된 시장이 될 것이다.

치료약 시장에서는 약품의 품질, 의사에 대한 마아케팅 활동이 중요한 요소가 될 것이다. 따라서 제약회사는 시설과 연구에 많은 투자가 따르게 될 것이므로 결국 소규모 기업은 점차 소멸될 것이고 대규모 제약업체만이 살아남으리라

전망하고 있다.

이럴 경우 소규모 제약회사들은 통합되거나 매약시장에 집중되어 경쟁이 심해질 여지가 있다. 대부분의 대규모 제약회사는 자기의 외판원망이 있어 의사와 병원을 정규적으로 방문하고 있다. 그러나 대웅제약은 약국을 위주로 판매하여 웃으므로 의사나 병원에는 방문을 하고 있지 않은 실정이다.

(3) 의약제품의 수입자유화

전반적인 정부의 수입자유화의 물결에 따라 의약품에 대해서도 수입자유화의 압력이 높아져 가고 있다. 일부 의료기기에 대해서는 이미 수입자유화가 되었다.

한국의 제약업은 아직 다국적기업과 경쟁 할 만한 능력을 갖추고 있지 못하고, 또한 많은 소비자가 아직 외국의 약품에 대해 높은 선호도를 갖고 있는 실정이다.

그러나 정부가 의약품의 수출과 수입을 연계시키는 연계제도(link system)를 도입할 경우 수출능력이 있는 몇개의 대규모 제약회사만이 수입할 수 있는 권한을 향유하게 되고, 무역회사가 중요한 수입원이 될 것이다. 무역회사는 자기 자신의 판매망이 없으므로 도매상을 통해 팔 것으로 추측된다.

수입자유화는 대웅제약에 매우 불리하게 작용할 것이다.

첫째 : 대웅의 대부분 제품이 높은 가격이므로 수입제품과 바로 경쟁하게 될 것이다.

둘째 : 대웅은 몇개의 제품에 대한 의존도가 높은데 만일 그 제품중 하나가 수입제품에 의해 위협을 받는다면 대웅은 판매액이 급히 감소할 것이다.

세째 : 대웅은 단기간에 치료약 시장에 들어가기 어려운 상태이다. 단일 무역회사에서 매약을 수입할 경우엔 대웅은 직접적인 경쟁에 직면하게 될 것이다.

네째 : 아직 대웅의 수출은 적은 금액이므로 연계제도가 도입될 경우 대웅은 불리한 위치에 있게 될 것이다.

6. 정책 대안

위와 같은 내부 외부환경을 고려할 때 대응제약이 취할 수 있는 정책으로서 다음과 같은 대안이 이사들간에 검토되었다.

(1) 매약에 집중

이는 현재의 정책을 고수하는 것으로 의료·처방의 분리후에도 매약(비처방약)시장을 집중적으로 방어하는 전략이다.

(2) 전방통합

이는 제약에서 의약품 판매업으로 확대시키는 전략으로 대웅제약제품 뿐만 아니라 다른 회사제품까지 판매하는 판매망을 구축하는 전략이다. 특히 의료보험에 확대되어 대규모 구매가 보편화될 경우에 유리할 것이다.

(3) 수출시장

연계제도에 대비하여 수출실적을 확보하는 전략이다. 그러나 세계 의약품 시장은 경쟁이 심하여 이익률이 극히 낮은 것으로 알려져 있다.

(4) 후방통합

대웅의 경우 원자재는 전체 가격의 25%를 차지하고 있다. 그러나 수백 가지의 약품이 쓰이고 있으므로 한 약품에 대한 수요량을 자체 생산하기에는 부적합하다. 다만 앞으로 대웅이 특정약품의 판매액을 크게 증가시킬 수 있다는 가정하에서 그 원자재를 직접 생산하는 전략을 생각할 수 있다. 그러나 과연 대웅이 기초원자재를 생산하는 해외업체와 경쟁하는데 있어 비교우위를 어디에서 찾을 수 있는가가 의심된다.

(5) 의약품 수출업체와 합병

한국에는 7개의 의약품 수출업체가 있는데 주로 한의약 계통을 수출하고 있다. 이들은 거의 양약에 대해서는 거의 손을 대고 있지 않으므로 이들과 합병하면 그 회사의 수출실적을 수입 연계제도와 연결시킬 수 있다. 그러나 이 방법은 수입약품에 대한 경쟁력 증가에 아무런 도움을 주지 못한다.

(6) 치료약 시장에 진입

치료약 시장은 빠른 속도로 증가하리라 짐작되나, 진입장애 요소도 많고 대규모 경쟁자들이 존재하고 있다. 특히 소규모 회사가 몇 가지 약품만을 다루어서는 판매조직을 유지하기가 힘드므로 소규모 기업은 불리한 위치에 놓이게 된다.

따라서 치료약 시장에 들어가는 방식으로는

- 가) 현 대웅시설을 이용
- 나) 치료약 생산을 위해 공장 증설
- 다) 작은 치료약 회사와 합병
- 라) 외국 다국적 기업과 합작투자

(7) 다른 산업으로의 다각화

제약업계에서 더 높은 투자효과를 위해 다른 산업으로 사업 영역을 넓히는 전략이다.

가능한 산업은

- 가) 화장품 산업 : 빠른 속도로 성장하는 산업이나 50여개 회사가 경쟁하며, 초기의 광고투자가 크다.
- 나) 청량음료
- 다) 치약 등을 들 수 있다.

事例 3 : 金星社 美國 現地法人

1. 머 린 말

本事例는 對外的인 貿易環境의 急變과 기업의 해외진출의 강화가 요청되고 있는 현실에서 韓國의 製造業體중 최초로 美國에 現地法人 형태의 組立工場 건설을 추진하고 있는 금성사의

컬러 텔레비전 공장설립에 관한 것이다. 현재 금성사의 對美 조립공장의 經營成果는 未知數이나 開發途上國인 韓國의 입장에서 볼때 電子業界뿐만 아니라 餘他 해외진출을 강화하고 있는 다른 산업의 國際化 試圖에 미치는 波及效果는 매우 큼 것으로 여겨진다.

본사례는 다음과 같은 순서에 따라 전개하기로

* 이 사례는 이범걸 석사가 작성한 것을 조동성교수가 편집, 수정, 보완하였다.

한다.

첫째, 금성사가 對美直接投資를 결정하게 된 환경과 현지법인의 설립추진과정을 살펴본다.

둘째, 금성사의 沿革과 組織 및 영업활동 내용을 살펴본다.

세째, 현지공장의 投資立地 選定 및 조직구성, 생산, 마아케팅, 資金計劃 等을 미국내에 진출하고 있는 既存의 第3國企業들의 經營指標들과 비교 분석한다.

2. 現地法人의 設立過程

(1) 内外의인 企業現況

創設以後 줄곧 국내 전자업계의 先導的 위치에서 脚光받는 成長產業으로서 금성사는 順風에 둑을 단듯 순조롭게 기업의 성장을 이루어 왔다. 그러나 1979年 2次 오일쇼크 이후 원가상승을 따르지 못하는 製品價格과 이에따른 기업의 경영압박에 더하여 소비의 급격한 감소에 따라 賣出額伸長에 制動이 걸리기 시작하였다. 금성사의 경우 특히 1979년 봄 그동안 그룹의 간판 역할을 해온 專門經營人인 동시에 韓國電子產業界의 巨頭였던 朴勝燦사장의 교통사고로 인한 急逝로 인하여 금성사는 國內외의인 企業環境의 惡化에다가 기업경영의 總司令塔이던 最高經營者마저 잃어버려 內憂外患의 곤경에 처하게 되었다.

그러나 그동안 韓國電子產業의 선구적인 역할을 해온 금성사의 主導的인 위치를固守하겠다는 그룹의 方針에 따라서 同年 그룹 소유주의 하나인 許慎九사장이 朴勝燦사장이 그동안 쌓아놓은 塔을 繼承하겠다는 굳은 결의와 함께 同社 사장으로 취임하였다. 許慎九사장은 이미 그룹의 姉妹會社인 턱키社의 경영에서도 잘 나타났듯이 대단한 追進力으로 불도저式 경영을 해온 분으로 역시 그룹의 성장과 운명을 같이 해온 분이었다. 그는 취임 즉시 회사 全般에 관한 經營合理화의 일환으로 組織改編의 단행과 함께 非常經營體制에 돌입하였으나 기업내부적인 經營合理화의 노력에는 곧 한계가 나타났다. 그리하여 외부적인 市販의 격감에 따른 自求策으로 全社員의 세일즈맨화에 突入하였으며 '79年末에서 '80

年初에 걸쳐 大大的인 生존을 위한 販促캠페인을 펼치기 시작했다. 특히 '80年 봄에는 회사의 中堅社員들로 하여금 한달여간에 걸쳐서 國內市販의 刺戟을 위한 허니문 대작전을 전개하기도 하였다. 그러나 이러한 노력을 별 효과를 보지 못하였다. 雪上加霜으로 '79年 10.26 事態로 인하여 經營全般에 대한 급격한 景氣後退 및 기업경영萎縮現狀이 나타나 기업은 극심한 자금난에 봉착하였다. 이러한 현상은 '80年末의 기업의 영업실적에 있어 91억원이라는 막대한 經營赤字를 기록하는 결과를 가져왔다(〈表 1〉 및 〈表 2〉 참조).

이러한 국내경기의 급격한 후퇴에 따른 유일한突破口로서 금성사는 해외시장으로 관심을 돌리지 않을 수 없게 되었다. 操業縮減으로 인한 勤勞者들의 解雇에 따른 사회문제를 방지하기 위하여 해외시장의 개척에 주력하였으며 이

〈表 1〉貸借對照表

1980年 12月 31日 現在

科 目	金 額
資 產	
1. 流動資產	
(1) 當座資產計	72,457,641,818
(2) 在庫資產計	52,414,444,675
(3) 其他流動資產計	15,701,721,431
流動資產 合計	140,573,807,924
2. 固定資產	
(1) 有形固定資產計	91,910,230,516
(2) 無形固定資產計	160,665,046
(3) 投資資產計	11,231,973,160
(4) 其他固定資產計	9,229,603,737
固定資產 合計	112,532,472,459
3. 移延資產合計	4,522,615,795
資產總計	257,628,896,178
負 債	
1. 流動負債合計	141,739,284,019
2. 固定負債合計	73,958,746,926
負債總計	215,698,030,945
資 本	
1. 資本金 合計	35,000,000,000
2. 資本剩餘金合計	7,472,202,305
3. 缺損金 合計	541,337,072
資本總計	41,930,865,233
負債와 資本總計	257,628,896,178

〈表 2〉 損 益 計 算 書

自 1980年 1月 1日
至 1980年 12月 31日

科 目	金 額
1. 賣 出 額	252,991,678,407
2. 賣 出 原 價	214,895,186,295
3. 賣 出 總 利 益	38,096,492,112
4. 販 賣 費	15,791,055,005
5. 一 般 管 理 費	4,708,562,404
6. 營 業 利 益	17,596,874,703
7. 營 業 外 費 用	36,606,195,367
8. 經 常 損 失	14,884,541,657
9. 特 別 利 益	6,297,314,053
10. 特 別 損 失	473,233,191
11. 法 人 稅 控 除 前 純 損 失	9,060,460,795
12. 法 人 稅	71,551,738
13. 當 期 純 損 失	9,132,012,533
14. 營 業 外 受 益	4,124,779,007

에 따라서 海外支社網의 대폭적인 강화를 꾀하였다. 즉, '80년 들어서 그동안 등한시 하였던 對中東 및 對아프리카 판매강화를 위하여 쿠웨이트支社를 신설하였으며 獨逸 및 파나마의 既存支社網을 현지법인으로 승격시켜 中東 및 유럽 그리고 中南美市場의 新規需要創出에 總力を 기울이게 되었다.

한편 금성사의 '80年代 主要製品인 컬러 텔레비전의 경우 그동안 PAL 및 SECAM 시스템特許問題로 인한 輸出不能으로 인하여 텔레비전의 수출시장은 美國 및 中南美國家의 NTSC 시장에 국한되었다. 특히 美國市場의 경우 廣大한 컬러 텔레비전 시장 수요에 비하여 금성사의 수출물량은 1% 수준에 불과하였다. 따라서 미국시장에 수출되는 제품중 이윤율이 2.5% 정도로 비교적 양호한 편인 컬러 텔레비전의 수출증대를 꾀하기 위하여 미국 현지판매법인의 조직망을 강화하는 것이 요청되었다.

한편 한국정부는 그동안 컬러 텔레비전 공업국의 일반적인 성장 유형과는 달리 전량수출산업으로서 이 산업의 육성을企圖한 까닭으로 컬러 텔레비전의 산업에 막대한 투자를 행한 반면 국내시판은 계속 불허하는 정책을 고수하여 왔다.

이러한 상황에서 금성사는 컬러 텔레비전의 미국시장으로의 대량수출을 위한 전략수립 및 이

〈表 3〉 年度別 컬러 텔레비전 生產實績 및 輸出實績

(單位: 千臺, 千弗)

年度	生 产		輸 出	
	全體數量	全體金額	全體數量	金量
1974年	29	5,161	29	5,161
1975年	33	5,592	28	4,733
1976年	59	8,757	52	7,822
1977年	112	16,804	110	3.2 16,527
1978年	594	96,703	576	184.1 93,773
1979年	418	71,443	418	138.6 71,425
1980年	947	162,000	360	236.6 61,580

資料：韓國電子工業進興會，“電子工業 20年史”，1981。

의 준비를 칙실히 진행하였다. 이러한 즈음에 미국정부가 그동안 일본에만 적용하던 컬러 텔레비전 수입규제를 갑작스레 한국에 적용하여 자국의 산업보호와 실업률의 감소를 꾀하기에 이르렀으며, 이는 그동안 한국에서 육성해 온 컬러 텔레비전 산업에 치명적인 타격을 초래하여 각 기업으로 하여금 연간 생산능력 60만대(1일 8시간 가동기준)에 대한 가동율의 유지를 위한 온갖 노력을 기울이도록 강요하였다(〈表 3〉 참조).

(2) 美國의 輸入規制의 背景

최근 미국 경제는 1970년대 중반이후계속 쇠약의 인플레이션, 高失業率, 生產性低下 等으로 심한 경기침체를 겪고 있다. 그결과 고용 증대 및 무역수지의 개선을 부르짖는 노조 및 업계로부터의 압력가중 등으로 보호무역주의 장벽은 더욱 높아지게 되었다. 예컨대 컬러 텔레비전의 경우 일본에 이어 한국 및 대만도 78년 하반기부터 컬러 텔레비전 대미수출을 자율 규제하도록 요구받게 된 것이다(〈表 4〉 참조).

이러한 수입규제는 대미수출에 참여하였던 각국의 수출물량에 즉각적인 영향을 가져왔다. 〈表 5〉에서는 1976년 이후 미국시장의 컬러 텔레비전 수입량이 격감하고 있음을 나타내 주고 있다. 1976년에는 대미 수출에 참여한 나라 5개국중 일본의 비중이 상당히 높게 나타나고 있는데 반해 1980년에 와서는 대미수출국 수가 9개국으로 늘어난 한편 일본의 대미 수출 절대량과 전수출량에 대한 비중은 크게 감소하였다. 이러한

〈表 4〉 美國의 對韓國 컬러 텔레비전 規制現況

區 分	內 容	
對象品目	컬러 TV完製品(12.5인치이상) 및 카트 와 브라운管이 附着된 完製品 CHSSIS 로서 美國 關稅率表(TSUAA) 685. 2055 ~2029, 685. 2031, 685. 2044, 685. 2046, 685. 2061~2062, 685. 2064에 該當하는 品目	
	期 間	物 量
期間別 物 量	全 體 物 量	金成사割當物量
	'78. 12~'79. 1	122,000 sets
	'79. 2~'79. 10	166,600 "
	'79. 11~'80. 6	186,000 "
	'80. 7~'80. 12	185,000 "
	'81. 1~'81. 6	238,500 "
	'81. 7~'81. 12	275,000 "
	'82. 1~'82. 6	300,000 "

資料：韓國電子工業進興會，“電子工業 20年史”，1981, p. 133.

한 경향은 한편은 미국의 덤펑 규제로 인한 것이며 다른 한편으로는 일본 텔레비전 제조회사들이 미국에 직접 투자한 결과 컬러 텔레비전의 완제품 수출이 줄어 들었기 때문이라고 볼 수 있다.

이러한 추세를 볼 때, 미국 컬러 텔레비전 시장이 점차 확대됨에 따라 반제품 수입이 점차 늘어나는 대신 완제품 수입은 계속 감소할 것으로 보인다.

(3) 現地法人의 設立推進

금성사가 컬러 텔레비전 생산을 위한 현지법인을 설립하는 안을 신중히 검토하게 된 것은 다음과 같은 이유에서이다.

첫째, 그동안 컬러 텔레비전의 국내시판과 방영을 불허해오던 정부당국에서는 '80년 신정부의 출범과 더불어 국내경기의 振作이라는 명목하에 동년 8월 1일부터 컬러 텔레비전의 국내시판과 12월 1일부터 시험 방송을 허용함으로써 아사직전의 가전업체들에게 재기의 기틀을 마련해 주고 스스로 내외 경제문제에 능동적으로 대처 할 수 있는 기회를 제공해 주었다.

둘째, 미국이 보호무역 조치의 일환으로 물량 규제에 의한 수입제한을 실시하게 됨에 따라 이

〈表 5〉 美國의 컬러 텔레비전의 輸入現況

單位 : 1,000세트

國名	年度	1976年	1977年	1978年	1979年	1980年
日 本	2,530	2,029	1,433	513	435	
自由中國	235	321	624	362	303	
韓 國	47	96	436	314	292	
캐나다	15	74	211	90	125	
싱가폴	3	14	61	73	85	
西 獨	—	1	3	7	32	
멕시코	—	—	—	—	6	
벨기아	—	—	—	—	2	
其 他	—	1	3	1	3	
合 計	2,833	2,538	2,774	1,368	1,287	

資料 : USITC, "Television Receiving Sets from Japan," June, 1981, p. A-41.

미 일본과 자유중국의 전자업체들은 각기 8개와 1개의 미국내 자회사를 설치하고 이로부터 컬러 텔레비전을 생산하여 '76년에는 1,243천대에서 그리고 '80년에는 3,227천대를 판매하였다(〈表 6〉 및 〈表 7〉 참조).

셋째, 금성사의 대미 컬러 텔레비전의 쿠터 배정량은 81년도 하반기에 11만 2천여 세트로 한국에 대한 총 쿠터 배정량의 39.6%에 해당되었다. 그러나 이정도의 물량으로는 미국시장에서 금성사가 독자적인 마아케팅 기반을 갖추는데 있어 크게 부족한 실정이었다.

네째, 電子產業은 급속한 기술혁신에 의하여 불황을 겪디어 나가는 성장산업이므로 이 산업에서의 장기적 성장을 위해서는 기술수준이 가장 뛰어난 미국에서의 현지생산이 필연적으로 요구된다(〈表 8〉 참조).

이러한 점을 고려해서 미국전자산업협회를 비롯한 산업계에서는 1981년부터 1985년까지 미국 시장에서의 컬러 텔레비전 생산증가가 40~50%를 상회할 것으로 전망하였다.

다섯째, 정부의 관련부서에서도 지금까지의 불황타개와 점차 어려워져가는 국제 기업환경 속에서 시장유지 및 확대를 위한 대안으로서 해외 현지생산의 필요성을 강조하여 왔다.

이러한 대내외적인 여건 속에서 금성사에서는 내수시장과 수출만으로는 세계시장의 움직임에 능동적으로 대처해 나갈 수 없다는 판단하에 생

〈表 6〉 第三國의 컬러 텔레비전 生產業體의 對美進出現況

業體名	所 在 地	進出年度	販賣 BRAND	備 考
1. Sony	California주 Sandiego	1972年	Sony	新規建設
2. Matsushita (松下電氣)	Illinois주 Franklin Park	1974年	Quasar or Pan- asonic	Motorola工場을 U \$ 1億에 引受 U \$ 1,500만追加 投資
3. Sanyo(三洋電氣)	Arkansas주 Forrest City	1976年	Warwick	Whirlpool로부터 引受 Sears가 23% 株式所有
4. Toshiba(東芝電氣)	Tennessee주 Lebanon	1978年	Toshiba	新規建設
5. Mitsubishi(三菱電氣)	California주 Arvin	1978年	MGA	"
6. Sharp	Tennessee주 Memphis	1979年	Sharp	"
7. Hitachi	California주 Compton	1979年	× × ×	"
8. TATUNG	California주 Longbeach	1980年	× × ×	"
9. Sampo	Georgia주 Atlanta	1980年	× × ×	"

資料：i) 韓國電子工業振興會, “電子工業 20年史”, 1981, P.138.

ii) USITC, “Television Receiving Sets from Japan”, June 1981, p. A-13.

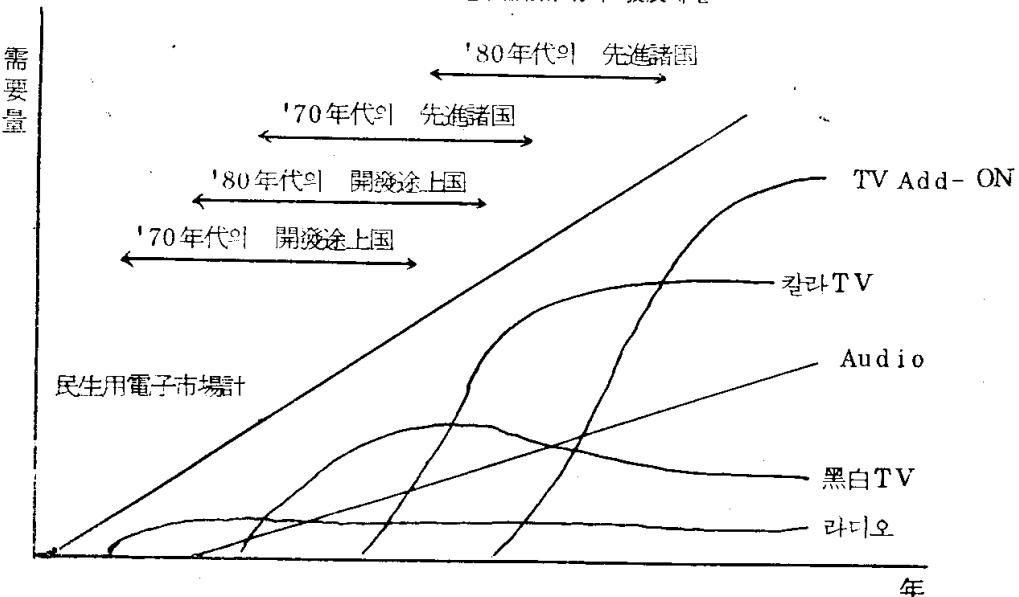
산의 해외진출에 큰 관심을 쏟게되었다. 이러한 움직임은 1980년 9월 태국의 컨설리레이티트(Consolidated)社에 흑백 텔레비전의 기술수출을 성공적으로 추진하여 기술수준에 대한 자신을 얻게됨에 따라 더욱 촉진되었다. 그리하여 '79년에서 '80년에 걸쳐서 10여 차례 현지생산을 위한 기초조사 작업을 하였으며 '80년말에는 최종조사팀이 앤더바마 북단에 위치한 인구 15만의 헌츠빌(Huntsville)시에 파견되어 금성사의 마아케팅

〈表 7〉 美國內 生產業體들에 依한 컬러 TV 生產現況(1976~80) (單位 : 1,000)

年 度	美國 및 네델란드계企業	日本 및 대만企業	全 體
1976年	× × ×	× × ×	5,870
1977年	5,762	1,243	7,005
1978年	6,649	1,633	8,282
1979年	× × ×	× × ×	9,012
1980年	7,433	3,227	10,660

資料：USITC, “Television Receiving Sets from Japan”, June 1981, p. A-25.

〈表 8〉 民家用 電子器機市場의 發展패턴



資料：大韓貿易振興公司, “世界의 電子市場” 戰略商品輸出育成方案調查시리즈② 1979年 p.11.

담당 현지법인 GSEI(Gold Star Electronics Incorporated) 지원하에 事業妥當性 조사작업을 마무리 지었고 '81년 초에는 현지 관계기관과의 적극적인 교섭을 벌인 결과 州當局으로부터 최대한의 지원을 약속하는 公翰을 접수하였다. '81년 4月 앨러바마州 정부와 공장설립을 위한 합의서에 금성사의 사장이 최종 서명함으로써 실질적인 미국 정부와의 협의사항은 모두 타결되었으며, 드디어 5月 말 금성사의 컬러 텔레비전 조립을 위한 현지법인인 GSAI(Gold Star of America Incorporated)가 탄생하였다. 이회사에서는 7月 1일부터 공장건설을 위한 기초공사 작업에 들어갔으며 '82년 7月부터는 試驗生產(pilot production)을 개시할 예정으로 있다.

금성사가 미국내에 현지공장을 설립하게 된 근본이유는 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 컬러 텔레비전의 수입규제등 해외시장 여건에 따른 대응책으로서, 특히 쿼터에 의한 공급물량 부족을 해소하고 안정적인 수출시장을 확보하는데 도움이 된다.

둘째, 현지생산을 통한 遷期운송으로 미국시장내에서의 기존 금성사의 판매기반을 보장해 준다.

셋째, 컬러 텔레비전 시판에 따른 수익성 호전으로 경영여건을 전설하게 이끌어 나갈 수 있게 된다.

넷째, 생산기술이 국제수준에 도달하였다는 자신감을 가질 수 있다.

다섯째, 기업의 社是인 “수출을 통한 해외진출”的 이념을 기본으로 하여 선도적 전자제품업체로서의 국제지향을 현실적으로 달성한다.

3. 會社沿革, 組織 및 營業活動 内容

(1) 會社의 沿革

금성사의 생산활동과 수출활동에 관련된 회사의 연혁은 다음과 같다.

1958年: 금성사 설립

1959年: 라디오 생산개시

1960年: 선풍기 생산개시

1961年: 전화기 생산개시

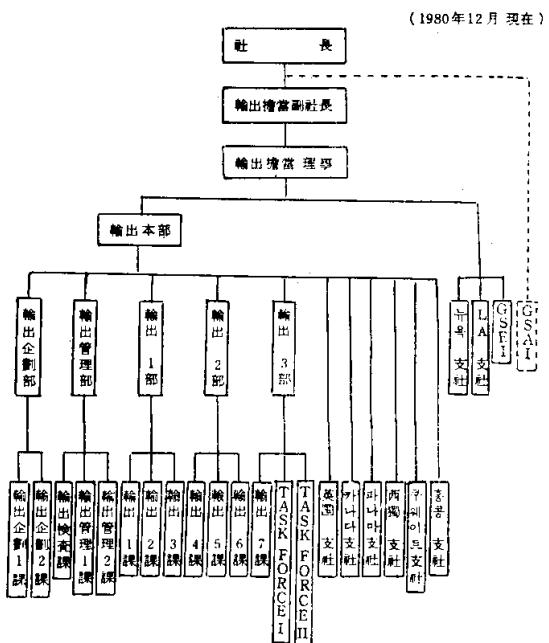
1966年: 냉장고 생산개시

1969年: 세탁기, 펌프 생산개시
1975年: 컬러 텔레비전 공장 준공
1977年: 컬러 텔레비전 수출개시
1978年: 국내 전자업계 최초로 수출 1억 달러 돌파

(2) 會社의 組織

금성사의 해외영업관련 조직도는 〈表 9〉와 같이 나타난다.

〈表 9〉 金星社 組織圖



(3) 營業活動 内容 및 主要輸出商品

금성사의 主要 營業활동내용은 다음과 같다.

① 전자, 전기제품 및 그 부품의 제작 및 판매업

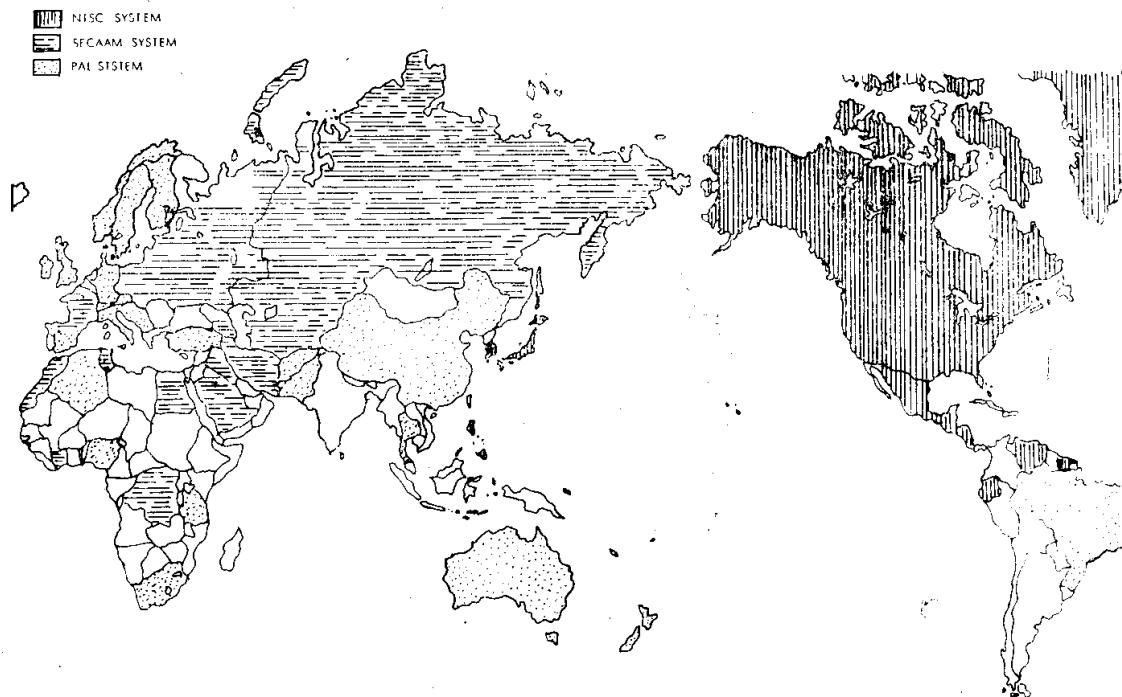
② 각종 전자 전기제품의 鑄物生產 및 판매업

③ 수출입업

생산제품으로는 컬러 및 흑백 텔레비전, 냉장고, 에어컨, 냉동용기기, 엘리베이터, 에스컬레이터, 라디오, 선풍기, 세탁기, 펌프, 스테레오리시버, 뮤직센터, 컴포넌트 시스템, 전자손목시계 및 벽시계, 콤프레셔, 각종 전자전기제품의 鑄物 및 金型製品 모터등이 있다.

또한 주요 수출상품으로는 1979年 현재 흑백 및 컬러 텔레비전, 냉장고, 에어컨, 엘리베이터, 에스컬레이터, 세탁기, 선풍기, 스테레오 리시버, 뮤직센터, 컴포넌트 시스템, 전자손목시계

〈表 10〉 世界의 칼라텔레비전의 地域別 放送方式



資料：韓國貿易協會，長期電子工業育成方案，1976，p. 127.

등이 있다.

4. 現地法人의 投資立地 選定基準

(1) 投資國家의 選定

事業妥當性 조사는 '79年부터 10여 차례 실무 진의 기초조사를 토대로 행하여졌으며 최종적으로 '80年 말 기술자와 현지부서의 테스크포스팀 (task force team)이 미국 현지 마아케팅 법인의 간접적인 지원하에서 投資國家 및 投資對象地域을 선정하였다.

투자대상국가의 선정에 있어서는 소비시장의 규모와 컬러 텔레비전의 방송방식, 기존의 마아케팅망 形成度 등을 고려하였다. 투자대상국가를 크게 북미, 남미, 유럽으로 나누어서 볼 때 유럽 지역은 PAL 내지는 SECAM 방송방식이므로 한국, 미국등의 방송방식인 NTSC 방식과는 상이한 까닭에 제외시켰으며 (〈表 10〉 참조), 남미시장은 상대적으로 시장규모면에서 협소하여 금성사의 기존 마아케팅 현지법인을 통한 판매기반 구축 및 보강에 역점을 두었다. 따라서

〈表 11〉 컬러 텔레비전의 輸入市場 展望

(放送方式不考慮：單位：100만달리)

	1 9 7 5		1 9 8 0		1 9 8 5	
	總需要	輸入	總需要	輸入	總需要	輸入
北 美	2,250	200	3,573	310	4,067	390
유 럽	2,500	105	4,000	200	4,200	210
日 本	1,625	12	1,845	18	2,460	25
地 南 아시아	175	20	390	30	650	35
中 南 美	350	250	575	345	800	400
中 東	25	20	50	30	100	40
計	6,925	608	9,910	933	11,610	1,100

資料：i) 韓國貿易協會，長期電子工業育成方法，1976，ii) Electronics, 1981年 1月號, p. 133.

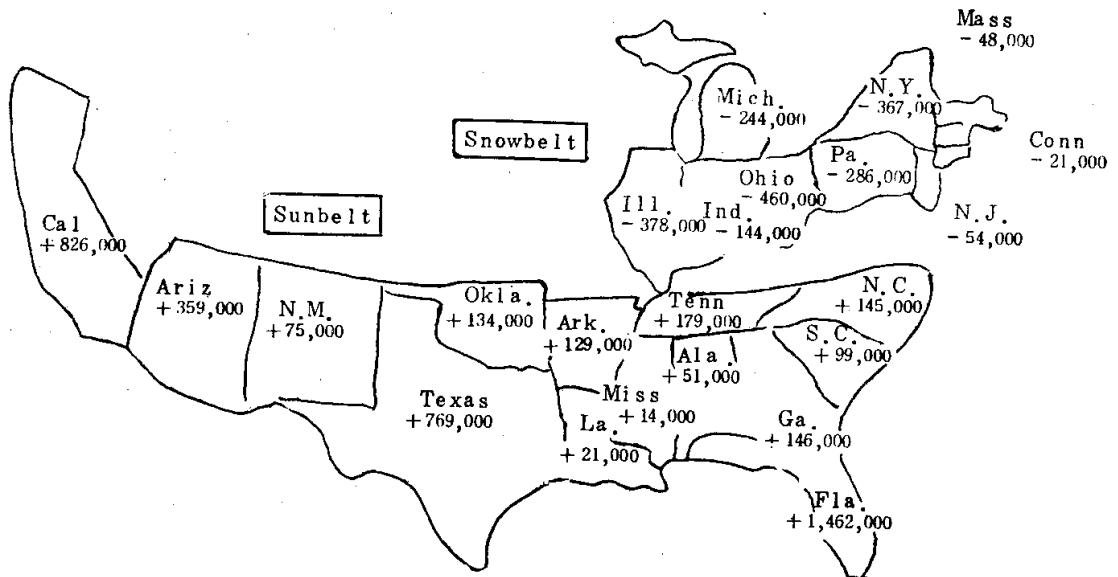
NTSC방식의 소비시장인 미국이 투자국으로 가장 합당한 것으로 판단되었다(〈表 11〉 참조).

(2) 投資地域의 選定

① 一般的 投資地域의 選定基準

최종 투자국가로 선정된 북미주를 다시 지역별로 선벨트(Sunbelt)地域, 스노우벨트(Snowbelt)地域, 西部地域, 東部地域으로 나누어서 다음과 같은 입지요소를 고려하여 투자환경을 분석하였

〈表 12〉 Sunbelt地域과 Snowbelt地域의 人口移動(1970~77)



資料：大韓貿易振興公司，“對美投資 Guide: Sunbelt 및 Snowbelt 中心”，1980, p. 6.

다.

- i) 소비시장과의 거리
 - ii) 부품조달
 - iii) 유틸리티/utility施設：電力, 가스, 水道
 - iv) 勞動力
 - v) 租稅制度
 - vi) 政府의 支援
 - vii) 輸送問題
- ② Sunbelt地域을 1次的 投資適地로 選定한 이유

미국내에서의 기업 사정이 악화되어감에 따라 미국기업들은 그 유지를 위하여 기업여건이 유리한 곳으로 이전하는 현상이 1970~1977년 사이에 뚜렷이 나타났다. 이에 따라 미국인구 역시 일자리를 찾아 스노우벨트라고 불리우는 북부주로부터 선벨트라고 불리우는 중부이남의 주로 크게 이주하였다(〈表 12〉 참조).

이러한 기업 및 인구의 移住 현상은 1980년대 초에도 계속되고 있다. 특히 미국이 점차로 보호무역조치를 취함에 따라서 높아져가는 수출장벽을 피하는 방법으로 현지투자등을 통하여 미국에 진출하는 외국기업체들 역시 기업여건이 유리한 선벨트지역으로 집중하는 경향을 보이고 있다.

선벨트지역이 지니고 있는 기업을 위한 유리한 조건에는 自然的인 것과 人工的인 것 두가지가 있는데 풍부한 자원과 소비시장의 급성장이 前者의 경우이며立法을 통한 세계 및 근로자 복지제도등에 있어서 기업체들의 부담을 덜어주고 있는 점이 後者의 경우이다. 이중 자연적인 요소는 기업에 의사결정에 결정적인 영향을 주고 있다. 즉 스노우벨트지역이 법적으로 선벨트 지역보다 유리한 기업조건들을 보장하여준다 하더라도 에너지를 비롯한 기타 자원이 풍부한 선벨트 지역의 자연적 利點때문에 기업체들의 이전은 억제하기 어려운 실정인 것이다.

선벨트지역으로 기업이 계속적인 이전을 하고 이에 따라 인구가 급속히 증가함에 따라 선벨트 지역의 소비시장은 크게 축진되어 1980년 초반에 이르러 두드러진 구매력 신장을 보이고 있다.

미국의 Sales & Marketing Management誌가 창간 15주년 특집으로 발행한 주요도시의 소비시장 성장 조사결과를 보면 1978年에서 1983年 사이의 5年동안 가장 급성장을 보일 25개 도시 시장 가운데 19개 도시가 바로 선벨트 지역내에 소재해 있는 것으로 나타난다(〈表 13〉 참조).

투자환경 및 투자유치를 위한 인센티브를 항목별로 살펴보면 다음과 같다.

〈表 13〉 주요 도시별 소비시장의 예상 성장을 비교

순위	도 시 시 장	1 9 8 3	성장율 1978~83
		주 정 인 구 단위: 천명	
☆ 1.	Fort Myers-Cape Coral, Fla.	249.3	31.3%
2.	Richland-Kennewick-Pasco, Wash.	156.0	26.4
☆ 3.	Brownsville-Harlingen-San Benito, Texas	235.8	24.6
4.	Rapid City, S.D.	116.2	22.7
☆ 5.	West Palm Beach, Boca Raton, Fla.	598.9	20.8
☆ 6.	Tallahassee, Fla.	173.3	20.6
☆ 7.	Santa Cruz, Cal.	212.1	20.4
☆ 8.	MaAllen-Pharr-Edinburg, Texas	291.4	20.3
☆ 9.	Panama City, Fla.	115.0	19.8
☆ 10.	Clarksville-Hopkinsville, Ky.-Tenn	191.0	18.9
11.	Anchorage	221.6	18.7
☆ 12.	Bradenton, Fla.	154.6	18.4
☆ 13.	Austin, Texas	584.8	18.3
☆ 14.	Fort Lauderdale-Hollywood, Fla.	1,055.3	16.5
15.	Provo-Orem, Utah	219.3	16.4
16.	Olympia, Wash.☆	129.1	16.3
☆ 17.	Sarasota Fla.	199.7	16.3
☆ 18.	Orlando, Fla.	709.4	16.1
19.	Las Vegas	437.1	15.8
☆ 20.	Phoenix	1,550.9	15.7
☆ 21.	Gainesville, Fla.	155.0	15.4
22.	Fort Colling, Colo	152.0	15.2
☆ 23.	Pascagoula-Moss Point, Miss	131.2	15.0
☆ 24.	Houston	3,048.4	14.7
☆ 25.	Lakeland-Winter Haven, Fla.	323.1	14.6
☆ 25.	Tampa-St. Petersburg, Fla.	1,649.6	14.6
26-market total		13,060.1	17.5%

註: ① ☆表示는 Sunbelt 지역임.

② ☆Potential metro market as defined by S&MM

資料: 大韓貿易振興公司, “對美投資 Guide: Sunbelt 및 Snowbelt 中心,” 1980, pp. 13-14.

i) 租稅制度

선벨트 지역내 14개주의 법인소득세율은 평균 4.5~6%이며 이 지역의 각주가 세법을 개정하여 기업유치에 보다 유리한 인센티브를 마련하려는 경향으로 보아 조세부담으로 인하여 이 지역에 대한 투자가 어렵게 될 전망은 당분간 보이지 않는다. 선벨트 지역의 주들은 법인소득세율을 인하하여 기업을 유치함으로써 고용증대를 통한 개인소득세 징수 증가와 소비시장 육성을 통한 상품 유통에서 얻어지는 판매세 징수 증가 등을 그 대체세입원으로 삼으려는 조세정책을 꾀고 있으므로 최소한 조세면에서의 투자여건은 상당히 고무적이라고 볼 수 있다.

ii) 勞動事情

선벨트 지역내의 모든 주가 소위 職業訓練計劃을 주 또는 市에 산으로 운영함으로써 이주하여 오는 기업체가 필요로 하는 직능별노동력을 원활히 공급하여 주고 있으며 勞動組合組織率이 낮아 상대적으로 파업 등으로 인한 기업의 손실이 적다.

iii) 에너지 費用

1973년 오일쇼크 이후 기업의 비용구성면에서 산업용 에너지비용의 비중이 점차 높아짐에 따라 에너지 비용이 적게 드는 선벨트지역으로 생산시설을 옮기는 경향이 두드러지게 나타났다.

선벨트 및 스노우벨트 지역간의 투자지표들을

〈表 14〉 Sunbelt 및 Snowbelt 地域間의 各種投資指標對比

投資指標 地 域	人口增加率 (1970~77年)	1 人 當 個人所得 (1977年)	時 間 當 平均貨金 (1977年)	失 業 者 (1977年)	非農業勞動 組合組織率 (1974年)	法人所得稅 (1978年)	勞動權法의 有 無
スノウベルト 선벨트	1.1% 12.3%	U \$ 7,472 U \$ 6,113	U \$ 6.13 U \$ 4.85	7.5% 6.4%	32% 15%	6.8% 5.4%	대부분없음 "

資料：大韓貿易振興公司，“對美投資 Guide: Sunbelt 및 Snowbelt 中心”，1980, pp. 234-251.

〈表 15〉 州別 投資指標 對比 現況

投資指標 地 域	人口增加率 (79~'77年)	1 人 當 個人所得 (1977年)	時間當平均貨 (製造業) 金 (1977年)	失 業 者 (1977年)	勞動權法의 有 無	組合組織率 (1974年)	法人所得稅 (1978年)
앨리바마州	6.9%	\$ 5,622	U \$ 4.89	7.4%	• •	19.1%	5%
테네시州	9.2%	\$ 5,785	U \$ 4.68	6.3%	"	18.7%	6%
조지아州	9.6%	\$ 6,014	U \$ 4.46	6.9%	"	14.5%	6%

資料：大韓貿易振興公司，“對美投資 Guide: Sunbelt 및 Snowbelt 中心”，1980, pp. 234-251.

비교하여 보면 〈表 14〉와 같다.

금성사가 1次的 投資適地로서 선벨트 지역을 선정한 이유를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기후가 온화하여 에너지 비용이 저렴하다.

둘째, 인구증가율이 높아서 노동력이 풍부하고 인건비가 저렴하다.

세째, 노조결성이 약하여 파업등의 분쟁 가능성이 적다.

네째, 각종 세율이 낮다.

③ 東部地域을 第二次的 投資適地로 選定한 이유

금성사에서는 第一次的 투자적지로 선벨트 지역을 결정한 후, 선벨트 지역을 다시 동부지역과 서부지역으로 나누어서 다음과 같은 투자환경요소를 고려하였다.

가. 消費市場과의 거리

생산공장과 소비시장과의 거리를 고려하여 볼 때 주요 소비시장은 뉴욕이나 시카고등 동부에 있는 도시들이므로 선벨트 내에서도 동부지역이 상권 형성에 있어서 보다 유리한 고지에 있다.

나. 기술축적 및 원자재 구매

전반적인 산업구조를 볼 때 공업은 동부가 발달되어 있으므로 기술축적 및 부품구매에 있어 동부지역이 유리하다.

④ 앨리바마를 最終 投資適地로 選定한 이유
동부지역 및 남부지역에 위치한 諸州中에서 1

차적으로 테네시, 미시시피, 앤리바마, 조지아, 플로리다, 텍사스를 候補地로 選定하였다. 다음 이들중에서 수송비용, 수출입비용, 세금, 노동력, 임금수준등을 투자환경 요인으로 하여 앤리바마, 테네시, 조지아주에 대한 분석을 행하였다. 이들 중에서 가장 적극적으로 유치작전을 펼친 앤리바마주 헌초빌市를 최종 투자적지로 결정하였다.

후보 州들의 투자지표를 살펴보면 〈表 15〉와 같다.

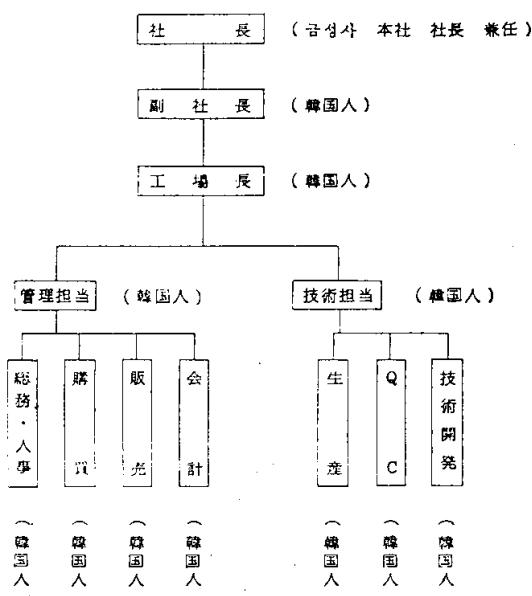
앨리바마주는 특히 발달된 內陸水路 및 맥시코만을 내다보는 모빌(Mobile)항을 통하여 전미 각지역과 연결된다. 따라서 이지역 대외무역의 거점이 되고 있으며 장차 중남미 시장으로의 판매망 확장에도 크게 기여할 수 있는 입지적인 여건을 갖추고 있다. 1949년 이후 타주에 앞서서 產業收益公債(Industrial Revenue Bond)에 의한 융자를 행하고 있으며 이 채권의 수입으로 구입된 토지, 건물, 생산설비에는 從價稅 및 販賣稅의 면세조치가 있다. 또한 공해방지 설비를 위해 자금이 조달될 경우 일반 산업수의 공채에 설정된 발행액의 규제는 적용되지 않는다. 또한 同州를 상품유통의 중심지로서 발전시키기 위해서 1975年에 제정된 貨物通過法은 수송도중 同州를 통과하는 동산, 그리고 州外의 목적지에 출하하기 위하여 창고 또는 창고 이외에 저장될 동산에 대하여 종가세를 면세해 주고 있다.

또한 앤더바마주는 충실했 종업원 훈련 프로그램이 있다. 즉 주정부 산업 개발국에서 同州에 진출한 기업들에게 종업원의 채용부터 훈련까지 일련의 과정을 거의 무료로 대행해 준다.

5. 組 織

이러한 결정과정을 거쳐 설립된 금성사의 미국내 컬러텔레비전 조립을 위한 직접투자 현지법인인 GSAI(Gold Star of America Incorporated)의 종업원 총수는 가동 초기년도인 1982年에 기능공 250명과 기간요원 15명, 총 265명선으로 예상되고 있다. 이들중 기능공은 미국내 현지인을 채용함으로써 미국측에게 고용증대 효과를 제공하고 지역산업 발전을 위하여 기간요원은 한국으로부터 파견되는 금성사 자체 인원으로 충당할 예정이다. 조직의 구성도표는 <表 16>과 같이 예상된다.

<表 16> GSAI의 豫想組織圖



6. 生 產

六萬坪 부지에 세워질 GSAI工場에서는 초기년도에 12만대의 컬러 텔레비전을 생산하여 2,500萬달러 상당액을 판매할 예정이다. 이후 5년 내에 투자규모를 1,000만 달러로 늘리는 한편 생

산규모도 년산 50만대선으로 끌어 올림으로써 5년후부터는 년간 1억 2천만달러 상당의 컬러 텔레비전을 생산할 예정이다. 그 이후 투자규모를 계속 늘려서 컬러 텔레비전 이외 VTR, 마이크로오븐, 냉장고, 세탁기 등의 전자, 전기제품도 생산할 예정이며 이를 위한 현지공장의 확장계획도 아울러 추진하고 있다.

초기년도에 생산할 컬러 텔레비전의 주생산기종은 19인치 모델로 하고 점차 모델 믹스(model mix)계획에 의하여 다양화해 갈 계획으로 하고 있다. 이리하여 공장확장 계획이 완료되는 '87년에는 GSAI의 생산물량이 미국내시장에서 3% 이상의 점유율을 확보할 방침이다. 투입되는 부품중 노동집약적부품은 한국에서 직접 수입하여 조달하고 자본집약적부품은 미국내에서 직접 구매 할 방침이다. 이경우 한국에서의 수입부품 비율은 전체부품의 50%선까지 提高시켜서 투입부품의 원가수준을 한국에서의 원가수준에 맞출 계획으로 있다(<表 17> 참조).

한국으로부터 미국으로 부품을 수입하는 경우 적용되는 관세는 5%이다. 그러나 GSAI는 자유무역지대에 위치하고 있어서 관세 및 쿼터의 적용이 배제된다. 현재 한국의 컬러 텔레비전의 국산화율은 85%수준에 이르고 있다. 또한 사업이 확장될 경우 운송비의 비중이 큰 냉장고, 세탁기 등의 부품도 수입하여 자체조립시설을 통하여 조립할 계획이며 이를 조립제품은 미국내 기존 제3국의 생산업체들과 경쟁하게 될 것이다.

컬러 텔레비전의 경우 비용절감은 처음 10만

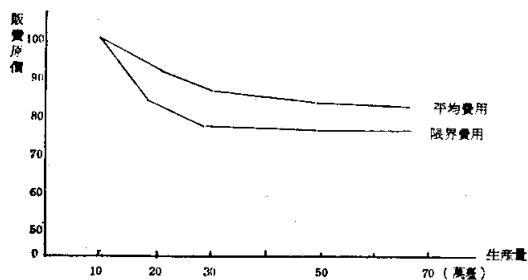
<表 17> 컬러 텔레비전의 部品比率

부품	項目 構成費 (%)	勞動/技 術集約度	人件費 構成比率
1. CRT	38.7	技術集約	7.2%
2. 튜너	8.3	勞動集約	17.9%
3. IC,IR,다이오드	12.0	"	"
4. FBT	2.4	"	"
5. 저항기	3.5	"	"
6. 축전기	4.3	"	"
7. 기타	30.8	"	"
合計	100.0		

註: CRT를 除去한 人件費構成은 각 ITEM의 平均值임。

資料: 김영봉, 컬러TV工場의 費用構造와 關聯政策分析, KDI, '79年 겨울호.

〈表 18〉 컬러 텔레비전 工業의 費用曲線



資料：김영봉, “컬러 TV 工業의 費用構造와 關聯政策 分析”, KDI '79年 겨울호, p. 65.

대에서 20만대로 확장될 때 가장 현저하고 다음의 생산확장 단계에서는 점차 그 하락율이 낮아지는 것을 볼 수 있으며 한계생산비용은 20만대까지 17.4%, 20만대에서 30만대 사이에 6.4% 감소하고 30만대 이후는 더 이상 하락하지 않는 것으로 나타난다(〈表 18〉 참조).

GSAI의 생산규모가 초기의 12만대에서 단계적으로 50만대선으로 확대될 경우 최적규모가 30만대 수준임을 감안한다면 가동후 3~4년후가 최적규모의 생산수준이 될 것이다. 실제로 금성사의 경우 손익분기점을 초기가동으로 부터 3년 후로 잡고 있으며 생산개시 이후 3년동안은 순운전이윤율에서 마이너스를 감수할 계획이다. 참고로 미국내 14개 컬러 텔레비전 제조업체의 연도별 이윤율 추이를 보면 〈表 19〉와 같다.

〈表 19〉 美國 컬러 TV產業의 純運轉利潤率 推移(1976~1980)

年 度	平均利潤率	美國 및 네덜란드계企業의 利潤率	日本系會社의 利潤率
1976	3.7%	—	—
1977	2.8%	2.8	2.6
1978	1.5%	1.8	0.2
1979	0.8%	1.6	-2.6
1980	1.9%	1.7	2.3

資料：USITC, “Television Receiving Sets from Japan”, 1981, June, pp. H-39~H-44.

〈表 19〉에 나타난 이윤율 감소추이 현상은 미국시장내에서 컬러텔레비전 생산업체들간의 경쟁이 그만큼 치열해감을 보여준다. 이러한 사실은 전자산업계의 다른 가정용 家電業體들의 이윤율 추이와 비교해 볼 때 쉽게 알 수 있다(〈表

〈表 20〉 美國內 電子產業系의 製品別 純營業利潤率 推移

品 名	純營業 利潤率(%)				
	1976年	1977年	1978年	1979年	1980年
컬러 텔레비전	3.7	2.8	1.5	0.8	1.9
電氣 및 電子製品	8.6	8.7	8.1	7.5	7.5
電 子 部 品	8.7	6.1	7.6	7.3	8.2
全製品平均利潤率	8.1	8.0	8.1	7.7	6.9

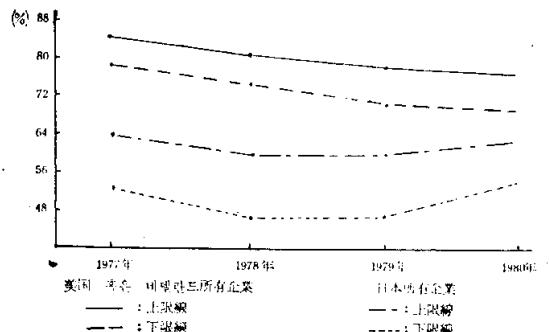
資料：USITC, “Television Receiving Sets from Japan”, 1981, June, p. A-56.

20) 참조).

〈表 19〉는 미국 및 네덜란드계의 컬러 텔레비전 생산업체들이 일본계 회사들보다 높은 이윤율을 올리고 있음을 보여준다. 이러한 현상은 대부분의 일본계 생산업체들이 〈表 6〉에 나타난 바와 같이 1976~1979년 사이에 설립된 까닭에 초기가동비의 압박이 커던 탓으로 분석된다. 특히 1979年度는 샤프(Sharp)와 히타치(Hitachi)가 신규 생산업체로 등장하였는 바 이에 따른 초기가동비의 증가로 인한 이윤율의 감소는 필연적이었으며 손실액수는 금액상으로 1,670만달러에 달하였다.

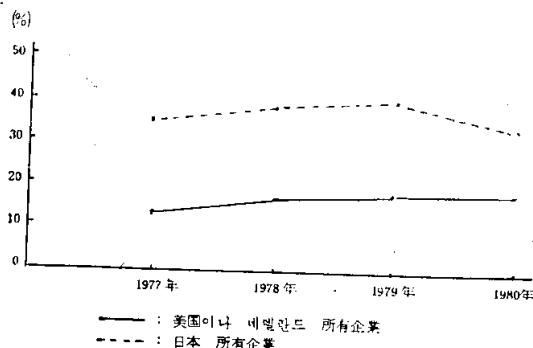
컬러 텔레비전 조립에 투입되는 주요요소는 수입된 부품과 미국내에서 구매된 부품, 그리고 노동력으로 볼 수 있는데 미국내의 일본계 기업과 미국 및 네덜란드계 기업의 투입요소를 보면 〈表 21〉과 같다.

〈表 21〉 컬러 텔레비전의 附加價值比率



여기에서 上限線은 완제품에 대한 미국경제로부터의 부가가치 비율을 나타내며 下限線은 미국내에서 조달되는 주요투입요소(미국내 구입부품요소+직접노무비)의 부가가치 비율을 나타낸다. 따라서 상한선과 하한선의 차이는 간접비,

〈表 22〉 輸入部品의 構成比



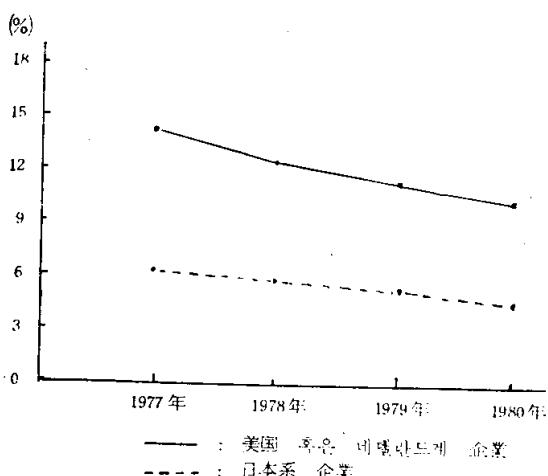
資料：USITC, "Television Receiving Sets from Japan", 1981, June, p. A-27.

판매비, 일반관리비 기타 附帶費, 그리고 이윤을 나타낸다. 미국 및 네델란드계 기업의 미국내 부가가치는 1977年을 기점으로 하여 감소하는 추세에 있으며 일본계 기업의 미국내 부가가치는 1979年까지 하락하다가 1980年에 다시 상승세를 나타내고 있다. 이들 양자간의 미국내 부가가치 차이는 1980年的 경우 대략 14%에 이르고 있다.

〈表 22〉에서는 미국 및 네델란드계 기업의 경우 수입부품 사용비율이 점차 높아지고 있으며 일본계 기업의 경우 수입부품 비율이 줄어들고 있는 추세를 보여주고 있다.

또한 〈表 23〉에서는 製品價格에 대한 직접노무비의 미국내 부가가치가 미국 및 네델란드계 기업과 일본계 기업 공히 하락하는 경향을 보여

〈表 23〉 美國內 勞動의 附加價值



資料：USITC, "Television Receiving Sets from Japan", 1981, June, p. A-29.

주고 있다. 이러한 사실은 조립과정에서의 기계화가 가속되고 있음을 반영하고 있다.

이상과 같이 미국내에서 가동중인 일본계 기업과 미국 및 네델란드계企業의 경영현황을 분석해 볼 때 금성사에서 미국내 공장가동시 한국으로부터의 수입부품 비율을 50%로 잡고 있다는 것은 일본계 기업의 주요투입요소형태를 따르는 것으로 해석할 수 있다. 특히 금성사에서는 한국내에서의 투입부품가격과 미국내에서의 투입부품 가격을 동일하게 맞춘다는 것이 투입부품 비율결정의 기본 방침으로 되어있다.

한편 기술개발에 있어서 GSAI 조립공장에서는 신제품의 개발, 기존제품의 개량, 경쟁사제품의 시험, 새로운 조립방법의 개발 및 개선, 새로운 기계의 개발, 부품의 시험 등을 담당하게 된다. 이러한 기술개발활동을 통하여 GSAI현지 공장에서는 각종 기술개발에 필요한 자료를 한국 본사에 適時 공급하여 신제품개발을 추진 할 수 있도록 하는 한편, 독자적으로도 각종 기술개발업무를 수행할 계획으로 있다.

마지막으로 초기 가동시의 인력구성원중 기능공 250명의 생산성을 추정해 보면 다음과 같다.

$$8(\text{시간}/\text{日}) \times 5(\text{日}/\text{週}) \times 4(\text{週}/\text{月}) = 160(\text{시간}/\text{月})$$

$$160(\text{시간}/\text{月}) \times 250\text{명} = 40,000(\text{시간}/\text{月})$$

$$40,000(\text{시간}/\text{月}) \times 0.25(\text{臺}/\text{시간}) = 10,000(\text{臺}/\text{月})$$

(上記 추정식은 1日 8시간 가동 및 주 5日 근무기준임)

시간당 노동생산성 0.25臺는 GSAI 조립시설의 효율성이 미국 및 네델란드계 기업의 효율성보다는 높으나 '80년도 일본계 기업의 미국내 노동 생산성이 0.3001臺에 비해서는 떨어짐을 보여준다. 위의 계산은 GSAI의 초기년도 생산량인 12만대를 기준으로 할 때의 생산성을 근거로한 것이므로 생산량의 증가와 더불어 생산성도 이보다 더 높아질 것으로 기대된다. 참고로 미국 및 네델란드계 기업의 시간당 노동생산성과 일본계기업의 시간당 노동생산성을 비교해 보면 〈表 24〉와 같다.

〈表 24〉에서 일본계 기업의 노동생산성이 미국 및 네델란드계 기업의 그것보다 높게 나타난 것

〈表 24〉 美國 및 네델란드系 컬러 텔레비전企業과
日本系 컬러 텔레비전企業의 勞動生產性 比較
(단위: 臺/시간)

年 度	美國 및 네델 란드系 企業	日本系 企業
1 9 7 7 年	.1308	.1976
1 9 7 8 年	.1595	.2461
1 9 7 9 年	.× × ×	× × ×
1 9 8 0 年	.2197	.3001

資料: USITC, "Television Receiving Sets from Japan", 1981, June, p. A-51.

은 일본계 기업의 대부분이 1971年 이후에 세운 현대식 조립시설이고 또한 앞에서 살펴본 바와 같이 주요 투입생산요소중 상당부분을 일본이나 다른 제3국에서 조립된 수입부품으로 충당하기 때문이다. 시간당 노동생산성 추이는 기업의 경영에 있어서 핵심적인 지표로서 미국계 컬러 텔레비전 업체의 상당수가 조립시설의 노후화에 따른 노동생산성의 하락으로 인하여 폐업내지는 일본계 기업에 의하여 흡수합병된 사실로써 그 중요성을 인식할 수 있다. 미국의 텔레비전 업체수는 '68년에 18개로서 전부 미국계였으나 '80年에는 6개로 줄어들었다. 반면 미국내의 일본계 컬러 텔레비전 제조업체수는 '72년에 소니가 진출한 이래 미국기업을 흡수, 합병하거나 전액 소유 현지법인을 설립함으로써 '80년에 8개 업체에 이르고 있다. 일본계 컬러 텔레비전 생산업체의 미국계 기업의 흡수, 합병에 의한 진출은 '74년과 '76년에 각각 1개업체씩 이루어졌는데 이는 주로 생산성의 차이에 기인하고 있다고 볼 수 있다. 결국 치열해져 가는 미국내 시장의 컬러 텔레비전 생산 및 판매는 조립시설의 기계화 정도, 투입부품의 구성, 그리고 그 결과 나타나는 노동생산성에 따라서 그 성패가 좌우되고 있단 것이다.

7. 마 아 케 팅

(1) 컬러 텔레비전의 需要展望

컬러 텔레비전은 주요민생용 전자제품의 총생산액 중 거의 40%를 차지하는 가장 비중이 큰 품목이다. 컬러 텔레비전은 전화, 냉장고 또는 샤워기 등 보급되어 미국내 전체

가구의 99.8%에 해당하는 7천 8백만 가구가 보유하고 있으며 또한 전체가구의 75% 이상은 두 대 이상의 텔레비전을 보유하고 있다. '54년 신년초에 컬러 텔레비전 정규방송이 시작된 후 '61年 가을에 가서는 많은 업체들이 컬러 텔레비전 산업에 참여했으며 방송국도 시청율을 높이기 위해 다양한 컬러 프로그램을 방영하기에 이르렀다.

'78년에는 컬러 텔레비전의 보급대수가 흑백TV를 능가하였으며 '80년의 컬러 텔레비전의 총생산량은 대체수요와 여벌제품을 구입하려는 경향에 힘입어 수입물량을 포함하여 1,077만 9천 대에 이르렀다. 포터블과 테이블형 모델이 컬러 텔레비전 시장에서의 점유율을 높여가고 있으나 콘솔형이 아직도 총물량의 23%를 차지하고 금액상으로는 그보다 훨씬 많은 점유율을 가지고 있다. 초기에 컬러 텔레비전을 구매하였던 소비자들이 이제는 가지고 있던 세트를 새로운 모델로 바꾸어 가고 있다.

오늘날의 컬러 텔레비전에서는 自動微細調整, 自動色彩調整, 自動色調調整 등이 일반화되어 있으며 高信賴度의 전자 튜너는 遠隔調整(remote control)세트의 수요를 크게 올려놓아 '80年度 생산 및 수입제품의 28%를 차지하였다.

컬러 텔레비전 중 가장 인기있는 스크린 사이즈는 포터블과 테이블모델에서는 19인치이고 콘솔형의 경우는 25인치이다. 그러나 13인치 및 그 이하 크기의 모델도 침실, 식당 또는 옥외에서 사용하기 위하여 구입하는 사람들이 늘어난

〈表 25〉 모델별 美國內 컬러 텔레비전의 需要量

(單位: 1,000臺)

年 度	項 目	테이블 및 포터블型	콘 솔型	合 计
1 9 7 3 年	6,700	3,371	10,071	
1 9 7 4 年	5,698	2,713	8,411	
1 9 7 5 年	4,186	2,033	6,219	
1 9 7 6 年	5,785	2,409	8,194	
1 9 7 7 年	6,722	2,619	9,341	
1 9 7 8 年	7,913	2,761	10,647	
1 9 7 9 年	7,726	2,316	10,042	
1 9 8 0 年	8,349	2,430	10,779	

資料: 大韓貿易振興公司, "美國의 民生用電子製品市場", 1981, p. 16.

〈表 26〉 크기별 美國內 컬러 텔레비전의 需要量

(單位 : 1,000대)

年	度	12인치以下	13인치	14~15인치	16~17인치	18~19인치	20인치以上	合計	
1	9	7	6	×××	609	×××	3,865	2,495	8,569
1	9	7	7	×××	610	×××	4,201	2,859	9,239
1	9	7	8	×××	1,132	×××	4,863	3,028	10,491
1	9	7	9	×××	1,286	×××	4,963	2,684	10,085
1	9	8	0	×××	1,721	×××	5,564	2,629	10,991

資料 : USITC, "Television Receiving Sets from Japan", 1981年 6月, p.A-23.

까닭에 '79년과 '80년에 이르러 판매가 급신장하였다. 이들 컬러 텔레비전의 사이즈별 시장 점유율을 보면 18~19인치가 50.6%이며 20인치 이상이 23.9%를 차지하고 있다. 또한 최근에 가장 빠른 시장점유율의 성장을 보인 것은 13인치이하로 1980년도에는 172만대였다. 1981년도의 판매전망은 1,000만대 이상으로 예상되며 이중 270만대가 수입에 의존하여 일본이 150만대, 대만이 65만대, 한국이 50만대, 캐나다가 5만대 정도 수출할 것으로 보인다. 크기별로는 19인치가 109萬 5千臺로 가장 많고 13인치가 75萬 5千臺, 15인치~17인치가 45만대 그리고 12인치와 그 이하가 39萬 5千臺로 예상된다.

미국의 컬러 텔레비전의 수요추이를 보면 각각 〈表 25〉 및 〈表 26〉과 같다.

(2) 컬러 텔레비전의 販賣經路

미국내에서의 컬러 텔레비전 생산업체들과 수입상들은 그들의 제품을 OEM(original equipment manufacturer) 및 private상표 루트와 자사 상표 루트를 이용하여 판매하고 있다.

① OEM 및 private 상표제품의 판매

미국시장진출에 있어 가장 손쉬운 방법이 바로 OEM루트이다. 이는 한국의 제조업체가 판매 행위에 직접 참가하는 것이 아니라 미국 또는 외국의 제조업체에게 제품을 납품하는 것이다. 또한 private 상표는 대규모백화점, 디스카운트 하우스, 체인스토어, 캐널로그판매를 행하는 기업에 대해 그들의 상표를 부착한 상품을 대량생산하여 납품하는 방식이다. OEM 및 private상표 루트에 의한 판매는 고객이 되는 미국의 同種메이커 또는 대규모백화점, 디스카운트스토어 등의 요구조건에 의한 상품을 요망하는 가격에 의하여 납기를 지켜서 생산, 납품하는 것이므로 자체판매와 같은 변증성이 없는 대신 수량이 대부분 크

고, 조건, 납기, 납품 등이 엄격하게 지켜지지 않으면 주문을 취소당하거나 손해배상의 청구를 당하는 등 지극히 엄격한 상거래이다. 이러한 엄격성으로 인해 생산자측은 간접적으로 혼련을 받아 생산관리 능력, 품질관리 능력이 향상되어 기업의 국제경쟁력이 증대될 수 있는 장점이 있다. 더욱기 미국시장을 잘 알고 있는 미국업자와의 접촉에 의해서 시장의 최신정보 입수가 가능하게 되어 기업의 장기적 발전에 도움이 된다.

② 自社商標 製品의 販賣

제조업체 자신의 상표를 부착한 상품을 판매하는 것으로 여기에는 다음과 같은 방법이 있다.

i) 日本系 또는 韓國系綜合商社를 通하는 경우

이 경우 종합상사가 가지고 있는 기존의 판매망, 거액의 자금력, 정보망 등을 충분히 활용하여 판매하는 이점이 있으나 이들에게만 의존한다면 자사 상표 제품을 독자적으로 판매 할 수 있는 기반을 구축할 수 없으므로 장기적 안목에서 판단할 필요가 있다.

ii) 代理店 이용

미국에서는 대리점을 이용하는 판매가 많다. 특히 신규시장 개척의 경우 이러한 대리점을 이용하면 창업시의 투자자본과 위험부담을 최소화로 줄일 수 있다.

대리점은 통상 상품재고를 가지지 않는 독립 판매 조직망으로 제조업체 및 수입업자로부터 상품견본 및 캐탈로그를 입수하여 이를 기초로 하여 디스트리뷰터(distributors), 딜러(dealers), 또는 일반고객으로부터 주문을 받아 제조업체 또는 수입업자에게 주문을 중계해 주고 그 대가로 수수료를 받는 회사이다. 제조업체 및 수입업자가 대리점의 왕성한 판매의욕을 자극할 수 있는 상품을 가지고 충분한 수수료를 제공할 수 있는 한 이러한 방법은 극히 효율적이다. 반면에

대리점은 판매하기 좋은 고액 상품에만 주력하고 판매가 곤란한 소액의 상품에는 힘을 기울이지 않는 경향이 있다.

iii) 디스트리뷰터(Distributor)

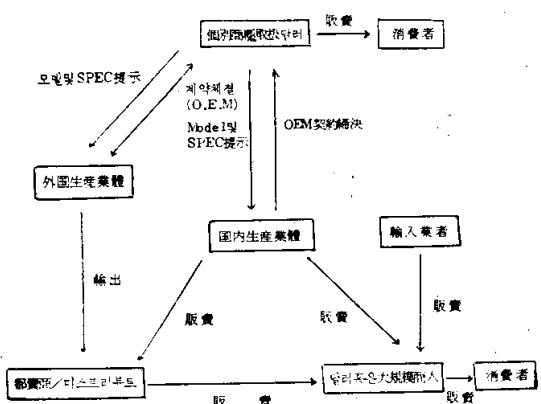
미국은 국토가 광활하고 그에 따른 시장도 광대하여 진출기업이 자력으로 커버하기 어려운 지역이 있다. 이러한 지역은 판매권을 디스트리뷰터에 부여하여 판매망을 조성하는 경우가 있다. 이 경우 디스트리뷰터는 소매가격의 4割 내지 6割의 가격으로 상품을 사들여서 재고시켜 산하 소매점에 필요한 상품을 판매한다. 또한 디스트리뷰터는 독자적인 방침하에서 상품의 광고, 판매 및 서비스를 행하며 딜러에 금융을 제공하는 것이 일반적이다. 다만 판매활동이 활발해지는 경우 디스트리뷰터의 자주성이 강하게 되어 진출기업의 의향을 충분히 반영시키는 일이 어려워진다는 단점이 있다.

iv) 支店設置 및 販賣員의 雇用

진출기업의 방침을 충실히 수행하고 본격적인 판매망을 확립하기 위해서는 지점을 각지에 설치하여 자체의 판매원을 고용하여 충분히 훈련시켜 스스로의 판매망을 형성하는 것이 가장 이상적이다.

실제로 제조업체나 수입업자들이 제품을 디스트리뷰터나 소매상에게 판매할 때는 여러가지의 마아케팅 관행과 정책이 사용되고 있다. 이에는 實物擔保金融制度, 運貨控除制度, 共同廣告宣傳

〈表 27〉 美國市場內의 一般的인 컬러 텔레비전의 販賣經路



資料 : USITC, "Television Receiving Sets from Japan," 1981年 6月, pp.A-23~A. 24.

控除制度, 수량에 따른 割引制度 등이 채택되고 있다. 지금까지의 미국내의 컬러 텔레비전 판매 경로를 요약하면 〈表 27〉과 같다.

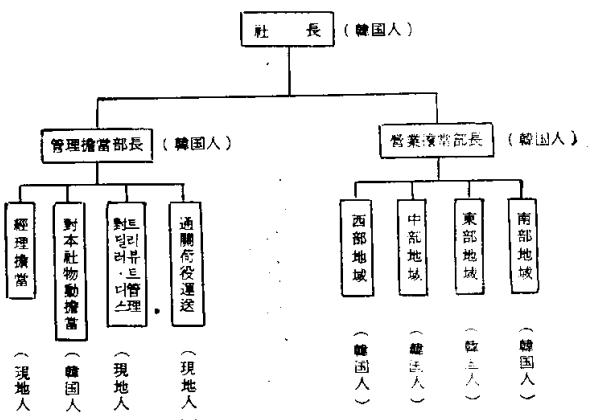
(3) 現地法人 製品의 販賣經路

GSAI에서 생산되는 전품목은 '78년도에 미국에 설립된 금성사의 기존 마아케팅 협회법인인 GSEI(Gold Star Electronic Incorporated)에서 판매를 담당하게 된다. 여기에서는 GSEI의 조직 및 미국내에서의 유통경로를 중심으로 살펴본다.

① GSEI組織

미국내 금성사의 마아케팅 협회법인인 GSEI의 조직은 〈表 28〉과 같다.

〈表 28〉 GSEI의 組織



② GSEI의 流通經路

GSEI의 미국내 상품유통경로는 크게 3가지로 구분된다.

첫째, 직접 소매상에 납품하는 방법

둘째, 대리점을 통하여 디스트리뷰터에 판매하고 디스트리뷰터는 다시 소매상에 판매하는 방법

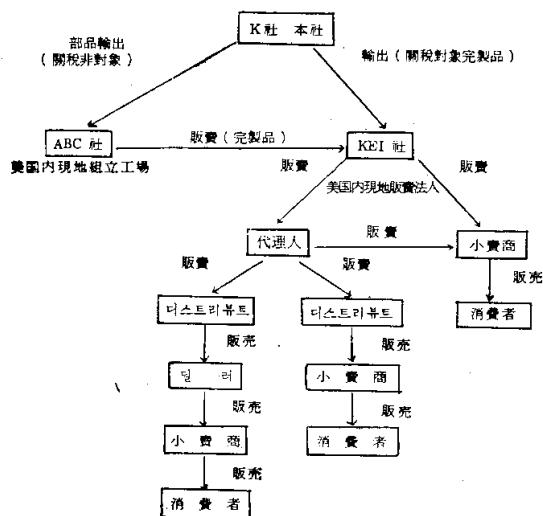
세째, 대리점을 통하여 디스트리뷰터에게 판매하고 디스트리뷰터는 다시 딜러에 판매하고 딜러는 다시 소매상에 판매하는 방법

현재 금성사의 협회법인인 GSEI의 代理人數는 1,000여명에 달하며 이들은 手數料나 固定給制에 의하여 거래를 행한다. GSEI의 미국내 유통경로는 〈表 29〉와 같이 나타난다.

(4) 現地法人의 製品販賣計劃

GSAI에서 생산되는 제품의 상표는 금성사가

〈表 29〉 GSEI의 美國內商品의 流通經路



현재까지 수출을 통하여 다져온 미국시장내에서의 상표 인식도와 품질수준을 기반으로 하여 골드스타(Gold Star)를 부착하기로 하였다(〈表

30〉 및 〈表 31〉 참조).

또한 초기 생산기종인 19인치를 중심으로 하여 저가품 상품시장에 먼저 침투하여 量產해 나감으로써 경쟁의 폭을 점차 확대해 가는 정책을 펴기로 하였다.

한편 13인치의 경우 1980年 上半期中 미국내 생산품과 해외에서 들어오는 수입품을 비교해 볼 때 미국내 생산품의 평균가격이 수입품의 평균가격에 비하여 12%정도 비싸게 나타났다. 또한 19인치의 경우는 미국내 생산품이 수입품의 가격보다 17%나 높게 나타나며 遠隔調整裝置가附着된 경우는 단지 3%정도 높게 팔리고 있었다. 이러한 차이는 주로 미국계 기업체의 생산품과 한국이나 대만으로 부터 들어오는 수입품 사이에 나타난 것이다. 반면 일본계 기업체의 미국내 생산품과 일본에서 수입하는 생산품의 평균소매가격은 거의 동일한 수준에 있었다. 미국내 생산품과 수입품의 이러한 가격차이는 주로

〈表 30〉 모델別 美國市場內에서의 텔레비전 市場占有率

1. 컬러 텔레비전(1981年度)					2. 흑백 텔레비전(1981年度)				
순위	모	델	시장점유율(%)	범위	순위	모	델	시장점유율(%)	범위
1	Zenith		20.5	16-21	1	RCA		16	12-17
2	RCA		20	17-21	2	Zenith		16	12-16.5
3	GE		7.7	7-8	3	GE		9	7.9-11
4	Sears		7.2	6.5-9.7	4	Sears		9	8-10
5	Sony		7.0	6.4-8.0	5	Panasonic		7	4-7.5
6	Magnavox		6.9	4.0-7.2	6	Sony		4.2	3.5-4.8
7	Quasar		4.9	3.0-5.5	7	Sanyo		3.7	3.0-5.2
8	Sylvania		4.0	2.0-4.4	8	Quasar		3.5	2.4-4.0
9	Montgomery ward		2.7	1.0-3.6	9	J.C. Penny		2.8	1.9-3.0
10	Panasonic		2.1	2.0-3.0	10	Montgomery ward		2.5	2-4.1
11	Sanyo		2.0	1.4-4.0	11	Sylvania		2.0	1-2.3
12	Hitachi		2.0	1.5-2.7	12	Philco		2.0	1-3.3
13	J.C. Penny		1.5	1.0-4.0	13	Hitachi		1.6	1-2
14	Sharp		1.5	1.0-3.0	14	Magnavox		1.5	1-2
15	Phico		1.2	1.0-2.0	15	Gold Star		1.5	1-3
16	MGA		1.2	1.0-2.0	16	Sharp		1.4	0.8-2.0
17	Toshiba		1.1	1.0-2.0	17	Sampo		1.1	0.5-2.1
18	Curtis Mathes		1.0	0.5-2.0	18	MGA		1.0	0.5-1.2
19	Gold Star		0.8	0.3-2.0	19	Toshiba		0.7	0.5-1.0
20	Sampo		0.5	0.4-2.0	20	"Z"		0.5	0.3-3.2
21	"Z"		0.4	0.1-2.0	21	기타		13	—
22	기타		3.8						

資料 : Consumer Electronics, June, 1981, p. 10.

〈表 31〉 컬러 텔레비전의 消費者 價格
(1980年初 基準임) (單位: U\$)

모 브랜드	13인치 (Remote) Control	19인치 (Remote) Control	19인치 (Remote) Control
Bohsei	(285)	(350)	(340)
GE	(350)	(470)	(430)
Gold star	355	477	430
Hitachi	360	480	450
JVC	—	—	540
Pana Sonic	360	470	430
Penny	330	—	390
RCA	360	470	460
Sampo	340	420	410
“Z”	300	400	340
Sanyo	320	450	370
Sharp	340	410	420
Sears	290	430	320
Sony	490	550	580
Tatung	380	530	530
Toshiba	370	490	450
Zenith	380	480	(400)
			660

資料:i) Consumer Electronics, Aug. 1980, p.13.

註: i) 價格은 製造業體들의 販賣提示價格 基準임.
ii) 팔호部分은 提示價格이 없어서 推定價格 基準임.

인건비와 투입부품의 요소에 기인되었다.

1980년 당시 GSEI에서의 컬러 텔레비전 판매에 따른 수익율은 매출액의 2.5% 수준인데 이러한 수익율을 감안할 때 현지공장에서 조립되는 제품의 공장도 가격과 금성사의 한국내 공장생산품의 미국수입시 통관직후의 가격과의 대비를 통하여 현지공장 조립품의 미국내 가격 경쟁성을 간접적으로 추정해 볼 수 있다. 가격대비에 있어서 투입부품을 제외하고 가장 중요한 요소는 운임, 보험료, 관세, 인건비 등을 들 수 있으며 이를 분석해 보면 다음과 같다(금성사의 19인치遠隔調整裝置 부착기준임).

i) 美國과 韓國의 1臺組立에 必要한 人件費의 差異: U\$ 20(美國內) - U\$ 5(韓國內) = U\$ 15

美國의 경우 勞動生產性: 0.25(臺/時間) × 4

時間=1臺

韓國의 경우 勞動生產性: 0.20(臺/時間) × 5

時間=1臺

美國의 경우 1臺製造當人件費: U\$ 5/時間 × 4時間=U\$ 20

韓國의 경우 1臺製造當人件費: U\$ 1/時間 × 5時間=U\$ 5

(美國의 勞動生產은 금성사의 初期稼動 基準이고 其他는 推定值임)

ii) 運送費(韓國→美國東部): U\$ 2750/40FT ÷ 370臺=U\$ 7.43/臺(1981年 下半期 基準임)

iii) 保險料(all risk: 韓國東部): U\$ 1.16/臺
(C+I+F) × 1.1 × 保險料率=I. I=1.16
(1981年 下半期 基準料率: 0.43%)

iv) 關稅(5%): (24,000 + 7.43 + 1.16) × 0.05=U\$ 12.30/臺

상기 추정식에서 나타난 바와 같이 한국에서 수입할 경우 埠頭渡 조건(EX-QUAY)의 경우 물품비를 제외한 주요 추가 비용의 합계는 U\$ 20.89/臺이다. 그런데 실제 미국내의 생산원가와 한국내 생산원가면에서의 차이중 가장 비중이 큰(투입부품의 가격은 통제가능요소로서 동일하다고 봄) 인건비의 경우는 미국내의 경우 臺當 U\$ 15정도 한국에서 생산할 경우보다 비싸게 든다. 따라서 미국내 생산의 경우 대당 5.89달러 정도 원가가 낮음을 알 수 있다.

또한 상기 추정식은 한국내의 생산품이 규모의 생산 수준점을 넘고 있는 단계에 있는데 반하여 미국내 현지공장인 GSAI의 경우는 초기생산규모 12만대선에 있으므로 후자의 경우 제조원가면에서 불리한 여건을 기준으로 한 것이다.

이러한 점은 〈表 32〉에 잘 나타나 있다.

〈表 32〉 生產規模 增大에 따른 費用節減 (단위: %)

	10萬臺	20萬臺	30萬臺	50萬臺	100萬臺
材 料 費	39.9	39.9	39.9	39.9	39.9
에너지 및 유틸리티	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
人 件 費	19.1	17.0	16.3	15.3	14.2
其 他	37.5	30.9	26.5	23.7	21.5
合 計(平均費用)	100	91.3	86.2	82.4	79.1
(限界費用)	100	82.6	76.0	76.7	75.8

資料: 김영봉, “컬러 TV工業의 費用構造와 關聯政策分析”, KDI, '79年 겨울호, p. 65.

販賣量은 초기년도에 U\$ 2,500萬 규모로 잡고 있으며 5년까지의 단계적인 사업확대를 통하여 5년후에는 U\$ 1億 2千萬수준으로 판매량을 늘려갈 방침이다. 현재 GSEI의 주요 마아케팅 거점은 뉴욕을 중심으로한 동부지역에 위치하고

있으며 1,500여의 공인된 딜러와 2군데의 부품 센터, 7개의 창고를 보유하고 있다.

GSAI에서는 초기년도에 미국 국내시장 위주로 판매망을 확장해 나가고 그후 단계적으로 캐나다시장과 중남미 시장으로 침투해 가는 계획을 세우고 있다. 중남미시장은 '80년 컬러 텔레비전의 신규방영 증가에 따라 급격한 수요증가가 예상되고 있다. 특히 엘리바마주는 멕시코만을 내다 볼 수 있는 모빌(Mobile)항을 끼고 있어서 중남미 진출시 수송면에서 매우 유리하다. 또한 현재 캐나다에는 지사가 설립되어 있어서 현재 판매를 강화해 가고 있으며 중남미시장의 마아케팅 교두보는 금성사의 파나마 현지법인으로서 앞으로의 對중남미 輸出時 미국내 GSEI와의 협조하에 전진기지로서 활용하게 될 것이다. 참고로 미국내 제조업체들의 제3국으로의 수출현황을 보면 <表 33>과 같다.

<表 33> 美國의 컬러 텔레비전 製造業體들의
第三國輸出出現況 ('71~'80)

年 度	數 量 (1,000 Units)	輸 出 (U \$ 1,000)
1 9 7 1 年	86	29,860
1 9 7 2 年	142	48,263
1 9 7 3 年	223	73,749
1 9 7 4 年	189	60,368
1 9 7 5 年	120	44,293
1 9 7 6 年	160	57,792
1 9 7 7 年	195	67,099
1 9 7 8 年	416	136,168
1 9 7 9 年	451	141,127
1 9 8 0 年	698	230,613

資料：大韓貿易振興公司，“美國의 TV市場”，重化學
마아케팅 리포트，1981, p.23.

<表 33>에서 나타난 바와 같이 미국산 컬러 텔레비전의 제3국 수출은 물량면에서 볼 때 미국 국내시장이 워낙 커서 상대적으로 큰 비중을 차지하지 못하고 있다. 그러나 '78년 이후 주로 일본계 현지 조립공장들의 신규생산 참여에 따른 생산능력의 확대와 판매전략의 강화로 인하여 제3국 특히 캐나다 및 중남미 지역으로의 급격한 수출증가가 이루어졌다. 그리하여 '80년에는 미국내 전체 출하량의 7%에 달하는 수출점유율을 가져왔으며 이중 베네주엘라가 최대의 수입 시장으로 부상되었다. 이러한 양상을 볼 때 GS-

AI제품의 제3국 수출을 위한 전략기지로서 파나마 현지법인과 캐나다 지사의 중요성이 강조된다.

GSAI제품에 대한 애프터 서비스 문제는 현지의 판매법인인 GSEI에서 전담하게 된다. GSEI는 미국전역에 산재해 있는 1,500여군데의 전문 애프터 서비스 용역업체와 용역계약을 맺고 있는데 이들 전문 용역회사에서 GSAI제품에 대한 애프터 서비스를 제공하게 된다.

8. 資 金 計 劃

GSAI조립공장의 초기 자본금인 U \$ 50萬은 100% 금성사 單獨投資로 행하기로 하였다. 이는 경영권의 단독행사를 통하여 효율적인 업무수행을 도모하고 회사의 경영정보의 대외 유출을 방지함에 그 목적이 있다. 초기시설 규모인 12萬臺의 컬러 텔레비전 조립시설 건설에 소요되는 U \$ 550萬은 전액 현지의 엘리바마주가 발행하는 產業收益公債를 발행하여 조달하게 된다. 산업수익공채의 발행은 엘리바마주의 헌츠빌市가 발행주체가 되며 전액 면세 공채로서 뉴욕의 시티뱅크가 원리금 지급을 보증하며 3년거치 5年 분할상환으로 年利 9.5%로 엘리바마주 헌츠빌의 퍼스트 내셔널 은행과 메릴린치 은행이 전액 공동인수하였다.

금성사에서는 산업체권 발행이외에도 기계설비에 따른 리스계약 등을 통하여 현지 컬러 텔레비전 공장 건설에 필요한 자금을 100% 현지금융으로 조달하며 특히 엘리바마주 정부의 재산세 등 조세 감면 혜택을 받게 된다. 또한 향후 5年 동안 사업 확장 계획에 소요되는 추가자금은 내부잉여 및 산업수익공채의 발행에 의하여 조달할 계획이다.

9. 現地工場 設立의 期待効果

同社는 미국 현지에 국내 최초의 컬러 텔레비전 조립공장을 세움으로써 다음과 같은 효과를 가지려 하고 있다.

i) 脱「워터」로 對美 수출에 획기적인 전환점을 마련한다.

ii) 「쿼터」의 제약에서 벗어남으로써 안정적인 수출시장을 확보함과 동시에 우리나라 家電製品의 국제경쟁력을 한층 강화할 수 있다.

iii) 한국으로부터의 수출가격에 대한 덤팡여부의 문제도 쉽게 해결할 수 있을 것으로 전망된다.

iv) 정부의 수출 촉진 정책에 적극 호응함과 동시에 한국전자공업의 기술향상 및 국내기업의 국제화 시도에 강력한 촉진제의 역할을 한다.

v) 현지 기능인력을 고용함으로써 미국측에 고용증대 효과를 제공하고 지역산업발전에 기여하며 투자재원을 현지에서 산업수익공채를 발행하여 조달키로 함에 따라서 한·미 간의 경제협력 증대에 기여한다.

vi) 미국의 對韓 인식이 한층 높아질 것으로 전망되며 현지 한국인들의 자부심을 고양시킬 수 있는 國威宣揚效果를 거둔다.

vii) 미국시장에 부합되는 제품을 개발 생산해

야 하기 때문에 디자인부문 技術의 혁신을 가져올 수 있다.

viii) 인근 캐나다, 남미 등지로 시장을 확대하여 해외시장 개척에 활기를 더해갈 것이며 비례적으로 금성사 상표 이미지가 深化·土着化되고 기업의 국제적 지위가 급진전될 수 있다. 금성사 현지생산공장과 본사, 그리고 마아케팅 현지법인 사이의 업무관계는 <表 34>와 같다.

<表 34> 금성사 本社와 現地法人間의 相互關係
GSAI 및 GSEI의 運營計劃의 綜合的인 調整 및 統制

