

제1회 한중 산업포럼 참석

- 서동혁 연구위원(성장동력산업연구센터) 외

1. 출장 개요

□ 개요

- 출장자 : 김주한 선임연구위원, 서동혁 연구위원
- 출장지역 : 중국 북경정연호 부총결경리
- 기간 : 2011. 5.12 ~5.14 (2박 3일)
- 방문 목적
 - 산업연구원 북경사무소가 주최하고 중국사회과학원 공업경제연구소가 참여하는 제1회 한중 포럼 참가
 - 철강산업, 디스플레이산업의 중국측 전문가 주제발표 및 토론 참여

□ 방문 일정 및 면담자

일자	방문 대상	면담자
5/12 (목)	인천 출발, 북경 도착	
	제1회 한중 포럼 참석 - 철강산업 주제발표 : 공업경제연구소 呂鐵 주임 - 디스플레이산업 주제발표 : 공업경제연구소 劉勇 주임 - 토론 참여	
5/13 (금)	북경 현대모비스 방문	-정연호 부총경리, 박용균 부총경리
	홍진집단 방문	-홍윤기 부회장, 신치선 공장장 등
5/14 (토)	북경 출발, 인천 귀국	

2. 제1회 한중포럼 발표 및 토론 요지

□ 주제발표 및 토론자

- 세미나 주제 발표자로는 사회과학원 공업경제연구소의 전문가 2명이 참가하였으며, 토론자로는 산업연구원 전문가 2명이 참가
 - 1) 중국 철강업의 생산능력 과잉: 진단과 전망
 - 발표: 사회과학원 공업경제연구소 공업발전연구실 呂鐵(뤼테) 주임
 - 토론: 산업연구원 성장동력산업연구센터 김주한
 - 2) 중국 평판디스플레이산업: 생산능력 과잉 분석
 - 발표: 사회과학원 공업경제연구소 시장투자연구실 劉勇(류용) 주임
 - 토론: 산업연구원 성장동력산업연구센터 서동혁

□ 주제발표 요지

(1) 철강산업

- 발표자는 중국 철강산업 분석을 통해 1995~2007년 기간 중 중국 철강업의 평균 생산능력 이용률은 87.1%로 생산능력 과잉 여부의 기준인 80%를 상회하여, 단기적(2004년), 국부적, 일부 기업의 생산능력 과잉 문제가 있지만 전체적으로 철강업이 만성적인 공급과잉 문제를 안고 있다고 볼 수는 없다고 주장
 - 다만, 세계 금융위기 촉발시점인 2008년 9월부터 철강업 전반에 공급과잉 문제가 발생하였으며, 이는 2009년 2분기 이후 완화 추세를 보인 것으로 평가
 - * 2008년 조강 생산능력 이용률(총 생산능력 6.6억 톤) : 77.3%
 - * 2009년 조강 생산능력 이용률(총 생산능력 7억 톤) : 82.4%
 - * 2010년 조강 생산능력 이용률(총 생산능력 7.2억 톤) : 82.4%
- 그러나 워터 주임은 중국 철강업이 만성적 공급과잉 문제는 없지만, 낙후 생산설비 문제가 심각한 것으로 진단하고, 판재 생산능력의 과잉 문제를 지적
 - 2008년 기준으로 산업 기준에 부합하지 않는 제강설비가 1.9억 톤 정도인 것으로 추정
 - 또한 냉간압연판재의 생산능력은 2001년의 1,300만 톤에서 2008년 6,400만 톤으로 증가하여 전체 강재 생산능력 증가 속도를 크게 상회하였으며, 이는 금융위기 이후 판재 생산 위주 대형 철강기업의 수익성을 저하시키는 원인으로 작용한 것으로 파악
- 워터 주임은 중국 철강업의 생산능력 이용률이 한국, 일본 등 제철 강국과 비교할 때, '평균은 높고, 기복이 심한' 특징을 보이는 것으로 평가

- 중국 철강업의 생산능력 이용률 변동 폭이 큰 이유로는 가속적인 산업화 속도에 따른 수요 증가 및 변동 폭의 심화, 투자와 수출 주도 발전방식에서 원자재 공업의 속성을 갖는 철강업의 높은 산업 관련도 및 거시경제 파동 민감도, 지방정부의 구조조정 의지 부족 등을 제시
- 한편, 발표자는 향후 2015년까지 중국의 조강 생산능력은 8.7억 톤에 달할 것으로 전망하고, 생산능력 이용률은 88.5% 수준이 될 것으로 예상
- 12-5 기간 중 중국의 신규 조강 생산능력은 매년 3,000만 톤 규모의 증가를 보일 것으로 예상
 - * 매년 4,000만 톤 규모의 신규 설비가 확충되고, 1,000톤 규모의 낙후설비가 도태될 것으로 추산
- 향후 중국 철강 수요의 증가에 영향을 미칠 주요 요인들로는 경제 발전방식 전환에 따른 철강수요 증가속도 둔화, 지역간 발전 수준 편차로 인해 중국의 경우 강제 소비의 정점이 여타 선진국 수준에 비해 낮을 가능성이 크다는 점, 금융위기 대응책의 일환으로 그동안 중국이 기초설비 투자를 크게 확대하였으며, 이는 미래 투자를 앞당겨 실현한 측면이 있다는 점 등을 제시

(2) 디스플레이산업

- 공업경제연구소 류용 발표자는 중국 평판 디스플레이산업 분석을 통해 현재 건설 중인 생산라인이 생산을 시작할 경우 상당한 공급 과잉 상태에 직면할 것으로 평가

<참고> 완공되었거나 현재 건설 중인 생산라인

회사	소재지	세대	생산량(월)	산량 도달시점
京東方	北京	G5	100K	2006년 1분기
京東方	北京	G8	90K	2011년 4분기
京東方 (合肥)	合肥	G6	90K	2010년 4분기
京東方 (成都)	成都	G4.5	30K	2009년 4분기
龍飛光電	昆山	G7.5	90K	2011년 4분기
龍騰光電	昆山	G5	90K	2006년 3분기
中航光電子	上海	G5	90K	2004년 3분기
雅芝	河源	G2.5/G3.5		
天馬 (上海)	上海	G4.5	30K	2008년 1분기
天馬 (武漢)	武漢	G4.5	30K	2010년 3분기
天馬 (成都)	成都	G4.5	30K	2010년 2분기
深超光電	深圳	G5	60+30K	2009년 2분기
信利	汕尾	G2.5	30K	2007년 3분기
中電熊貓	河源	G6	60+20K	2011년 1분기
中電熊貓	南京	G8 혹은 G10	90K	2012년 4분기
LG	廣州	G8.5	60+60K	2012년 2분기
SAMSUNG	蘇州	G7.5	110K	2012년 3분기
華星光電	深圳	G7.5	110K	2012년 1분기
鑫晟光電	合肥	G8		
FOXCONN	成都	G8.5		

- 중국내 이미 프로젝트가 발주되었거나 건설이 시작된 8개 이상의 대면적 패널 생산라인의 계획 투자규모는 1,800억 위안 수준으로 이는 중국 TV산업의 이전 50년간 총 투자규모를 상회
- 신규 프로젝트들이 모두 완공하여 생산을 시작하게 되면, 1억대 정도의 신규 TV 패널 생산능력이 구축되어 중국 국내수요(6,000만 대)를 빼 나머지 70% 정도의 생산능력은 국제시장 수요를 통해 소화해야 할 것으로 전망
- 발표자는 생산능력 과잉의 주요 원인으로는 지방정부의 과도한 개입과 지원, 시장의 고성장에 따른 산업 흡인력, 낮은 진입장벽, 핵심 선도기업의 역할 부재 등을 지적
- 대면적 패널 생산라인 건설 프로젝트가 갖는 유망산업, 대형 프로

젝트, 외부의 협력 및 지원 필요성 등의 속성에 따라 기업과 지방 정부 양측의 이해관계가 맞아 떨어져 지방정부들이 과도하게 추진

- 산업이 갖는 고성장 잠재력이 새로운 기업들의 진입을 강력하게 유인하는 측면과 함께, 오히려 CRT보다 낮은 투자 및 기술장벽 등이 과잉투자를 유발
- 한편 발표자는 중국 평판 디스플레이산업이 생산능력은 대폭 증가 되는 추세인 반면 국내 수요의 고성장 추세는 둔화되고 있으며, 핵심기술 부족으로 인해 '레드 오션' 경쟁이 불가피한 상황인 것으로 진단
 - 2010년 기준 중국내 평판 TV 보급대수가 9,000만 대로 아직 성장 여력이 있다고 할 수 있으나, 성장기 후반에 해당하여 향후 매년 500~600만 대 정도의 수요 증가가 예상되며 2014년에는 성숙기에 진입할 것으로 예상
 - 일본과 한국기업의 평판 디스플레이 기업은 동일 규격, 동세대급 패널 생산라인의 경우 중국보다 3~4년 정도 앞서 생산이 시작되었으며, 중국기업의 생산이 본격화되는 시점에는 이미 감가상각이 대부분 끝난 상황
 - 또한 핵심부품의 대외의존도가 높고, 차세대 디스플레이 기술에 대한 연구개발과 준비가 부족하여 저가경쟁에 따른 레드오션 경쟁이 불가피할 것으로 예상
- 류용 발표자는 중국 평판 디스플레이산업의 공급과잉을 해소하기 위한 방안으로는 기업간 인수합병을 통한 수평적 산업구조 조정, 적절한 시장진입 표준 제정을 통한 무분별한 진입 억제, 기술혁신 체제 구축, 전후방 산업 가치사슬의 긴밀한 협력관계 지원, 주요 핵심기업 육성을 통한 산업 선도기능 확보 등을 제시

□ 토론 요지

(1) 철강산업

- 중국 철강산업의 과잉설비에 대한 논의의 필요성이 꾸준히 제기되어 왔지만 이러한 주제를 공식 포럼이나 세미나에서 적극적으로 다루지 않는 것은 주제 자체가 부담스러울 뿐만 아니라 과잉설비에 대한 판단 기준 또한 명확하지 않기 때문임.
- 이러한 제약에도 불구하고 이번 “제1차 한중 포럼”에서 이를 주제로 삼은 것은, 중국 철강산업이 세계 철강산업에서 지닌 위상과 그 영향이 날로 커지고 있는 데다 한국, 일본 등 동북아 3국의 설비 과잉이 본격화하고 있는 시점이라는 점에서 그 의미를 더하고 있고, 매우 시의적절하다는 생각이 듦.
- 본 자료에서는 중국 철강산업의 설비 과잉 여부에 대한 진단을 여러 지표를 통해 분석하고 나서, 중국 철강산업의 주요 과제인 설비 가동률의 진폭이 큰 요인을 살펴보고, 향후 5년간 설비전망과 향후 발전을 위한 정책 방안을 제시하고 있음. 전반적인 구성이나 논리 전개가 체계적으로 이루어져 중국의 철강산업을 이해하는 데 좋은 지침서가 되고 있음.

<설비과잉 진단>

- 그러나 설비 과잉의 진단에 활용된 일부 지표들과 그 해석, 요인 분석에 대해서는 다소의 이견이 없지 않음. 이러한 지표들의 해석과 요인 분석의 차이는 설비과잉에 대한 인식의 차이로 이어질 수 있다는 점에서 주목할 필요가 있음.
- 우선 과잉설비의 현황 진단에 활용된 지표로서, 기준 가동률, 제품 가격 변동, 투자수익률에 대한 해석에서는 발표자와 의견을 달리하

는 부분이 존재.

- 먼저 설비 과잉의 기준으로 가동률 80%를 제시하고, 이를 기준으로 과잉여부를 판단하고 있으나, 이 지표는 개별 철강업체의 수익성 확보 관점에서 일반적으로 통용되는 기준으로 과잉설비 여부를 판단하는데 그대로 적용하기에는 다소 무리가 따름.
- 기준 가동률 수준은 특정 국가의 발전 단계, 생산품목, 소비구조 등을 고려하여 탄력적으로 적용할 필요가 있음. 중국의 경우 생산이나 소비 품목이 비교적 단순하고, 범용 제품 위주로 구성되어 있으며 산업발전단계로 분류해 볼 때 성장기에 포함되고 있기 때문에 생산설비의 가동률을 기준 가동률보다 높게 잡을 필요가 있음.
- 본 발표자료에서 설비 과잉을 진단하기 위해 활용된 또 다른 지표인 철강제품의 가격 변동과 투자수익성에 대해서도 발표자와 이해를 달리하는 부분이 있음.
- 발표 자료에서는 철강 가격이 지속적으로 상승하고 상승폭이 높으며, 투자수익률이 높기 때문에 과잉이 아니라는 논리를 제시하고 있음. 그러나 2000년대 철강재 가격 상승의 주요 요인은 철광석, 원료탄 등 원자재의 높은 가격상승이 철강재 가격상승을 주도하였다는 점을 고려할 필요가 있음. 투자수익률이 높았다는 점도, 그 근거로 제시된 신규투자 대비 수익률은 투자수익률을 정확하게 반영하고 있지 않다는 점에서 설득력이 떨어짐.
- 발표자는 여러 가지 지표 분석을 통해 현재까지 대체로 설비과잉의 문제는 부각되고 있지 않지만, 전반적인 설비과잉의 압력은 점차 높아지고 있을 뿐만 아니라 과도한 노후 설비의 존재와 판재류 설비의 과다 증설에 따른 구조적인 문제가 내재되어 있는 것으로 분석. 그러나 이러한 결론은 2000년대 들어 중국 정부가 철강산업에 대해 4차례에 걸쳐 생산능력 과잉에 대해 집중 관리를 한 점에 비

추어 볼 때 현실과 많은 괴리가 있음을 짐작케 함.

<가동률 진폭의 큰 변화>

- 중국 철강산업이 역점을 두고 개선하려는 과제 중 하나가 가동률 변동 폭의 축소이며, 발표자는 선진국에 비해 변화 폭이 큰 요인으로 첫째, 중국 경제의 경제발전 단계 둘째, 중국 경제의 발전이 투자와 수출에의 의존성 셋째, 지방 정부의 철강산업 등 중화학공업에 대한 관심도, 마지막으로 기초 통계와 예측능력의 부족 등을 주요 요인으로 지적하고 철강산업 외부에서 그 요인을 찾고 있음.
- 그러나 이러한 외부요인도 중요하지만 철강산업 내부 요인도 못지않게 중요. 내부요인으로 중국 철강산업의 집중도가 타 국가 또는 산업에 비해 매우 낮다는 점을 들 수 있음. 이는 경기변동에 따른 철강산업의 대응능력의 취약성을 노출하는 주요 요인으로 작용. 중국 철강산업의 낮은 집중도는 최근 중국 정부와 기업의 집중적인 노력으로 크게 개선되고 있는 추세이고, 12·5계획 기간을 통해 획기적으로 개선될 것으로 예상됨.
- 다만 집중도 개선의 수단으로 기업간 M&A를 적극 활용하고 있는데 이러한 노력이 정부(지방정부 포함) 주도로 이루어지기 보다는 시장에 의해 자연스럽게 추진될 수 있도록 유도할 필요가 있음. 그래야만 M&A에 따른 후유증을 최소화하고 조속한 시장의 안정화를 기할 수 있기 때문임.
- 중국 철강산업의 시장집중도 향상은 중국 철강산업의 시장 안정화에 기여할 뿐만 아니라 동북아 철강산업의 발전과 안정에 기여하는 계기가 될 것으로 기대.

<향후 설비능력 전망>

- 중국의 인당 GDP, 인당 철강 소비량, 인당 강재 축적량 등을 고려할 때 향후에도 지속적으로 철강 수요가 늘어날 것이라는 데는 의심의 여지가 없으며, 과거보다는 성장률이 크게 둔화될 것으로 예상된다는 점에도 동의함.
- 중국 철강설비능력 전망에 대해, 본 발표자는 중국의 철강수요증가에 미칠 주요 요소로 첫째, 향후 경제발전 속도. 둘째, 중국내 지역간 경제발전 수준의 편차 셋째, 금융위기 이후 집중적인 인프라투자영향을 들고 있음.
- 이를 근거로 2015년 중국의 철강생산은 8.7억 톤에 조강생산은 7.7억 톤에 이를 것으로 전망. 2011년 이후 연간 3,000만 톤 수준으로 증가할 것으로 예상하고 있음. 이는 11·5 계획기간의 5,400만 톤에 비해 크게 축소된 수준으로 실현 가능성이 높은 수치로 보이나 그 추정의 근거가 다소 미흡하다는 점이 아쉬움으로 남음.

<결론>

- 중국 철강산업의 과잉여부에 대한 진단은 그 기준이 되는 기초 통계자료의 부정확성, 판단기준 등의 차이로 논란의 여지가 있을 수 있음.
- 그렇다 하더라도 과잉진단을 위한 기초 지표를 다루는 데 있어서 좀 더 신중하고 정치한 자료를 이용하려는 노력과 아울러 보다 엄격한 평가 기준을 적용할 필요가 있음. 왜냐하면 중국은 전세계 철강 생산 및 소비의 37~8%를 차지하는 세계 최고의 생산과 소비국으로 그 영향이 동북아는 물론 글로벌 철강산업에 지대한 영향을 미치게 되기 때문임.
- 아울러 본 포럼에서 논의된 내용이 정책에 잘 반영되어 중국 철강산업의 안정적인 성장에 조금이라도 기여할 수 있게 되기 바라며,

더 나아가 한중 철강산업의 협력과 동북아 철강산업의 발전에 보탬이 되는 계기가 되기를 바라는 바임.

- 끝으로 본 자료에서는 설비 과잉의 진단 대상을 조강설비 부문에 초점을 맞추고 있으나 품목별, 지역별, 구조적 과잉 문제를 다루지 못한 점이 아쉬움으로 남음.

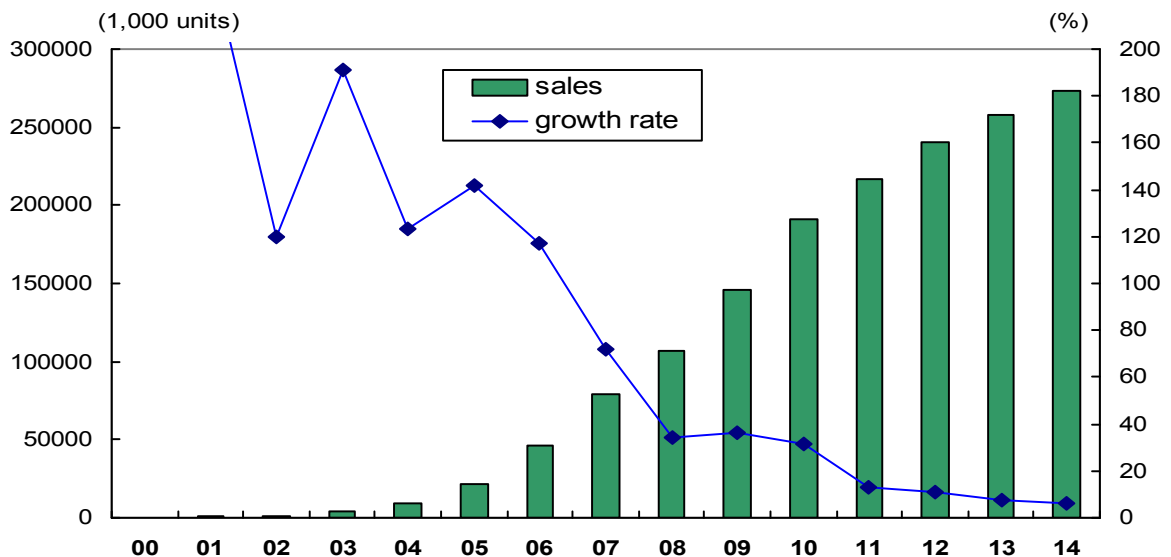
(2) 디스플레이산업

1) LCD패널 수급관련 최근 몇가지 Signal

□ LCD TV 시장추이 및 전망

- 고속성장(과거) → 성숙시장(현재) → 정체/사양시장(향후)
- 신흥국 시장의 단기간내 수요증가가 TV시장의 성숙기 진입을 가속화
- 세계 TV시장은 성장세가 크게 둔화될 전망
 - 그러나 중국내 생산물량의 약 70%를 외국에 판매할 필요(발표자료 참조)

<세계 LCD TV 판매량 추이와 전망>



- 삼성전자-Sony합작 S-LCD(2004 설립)의 유상 감자(주식소각) 합의('11.4.22)

- 자본금을 3.9조원 → 3.4조원으로 축소(15% 감축)
 - 감자된 자본금은 각각 3,000억원씩 내부 유보금으로 지급
- 자본금 축소의 배경
 - LCD 산업의 성숙기 진입 : TV시자의 성장성 한계 우려, 수익성 하락, 공급과잉의 구조화 불가피 → 이에 따라 향후 설비 증설계획 無
 - 소니의 자금사정 악화
- 일본의 Sharp과 Panasonic, 투자 축소 계획
- 일본 Sharp-Sony의 합작공장(2009.4)에 대한 추가투자 유보(2011.4.27)
 - LCD패널 가격 하락세가 장기화됨에 따라 최근 추가투자 유보 합의
 - 당초, 초기투자(7% 지분)에 이어 대규모 추가투자(34%까지 지분확대)를 실시하기로 계획
- Panasonic, LCD 및 PDP TV용 패널에 대한 총 4,450억엔 투자계획 (2007~12년)중 450억엔을 축소(2011.4.27)
- 한국 디스플레이 업계, 11세대 투자에 유보적 태도로 전환
- 수요부진과 업계 준비부족이 큰 이유
 - (시장요인) TV시장의 성장둔화, TV의 대형화 속도 부진 등으로 11세대 투자 이유가 상실
 - (업계요인) 생산성 확보 불투명, 장비업체의 생산준비 부족, 대형글라스 운반용 특수차량 부재
 - Sharp는 10세대 생산에서 대형화로 인한 '낮은 수율' 때문에 고전중

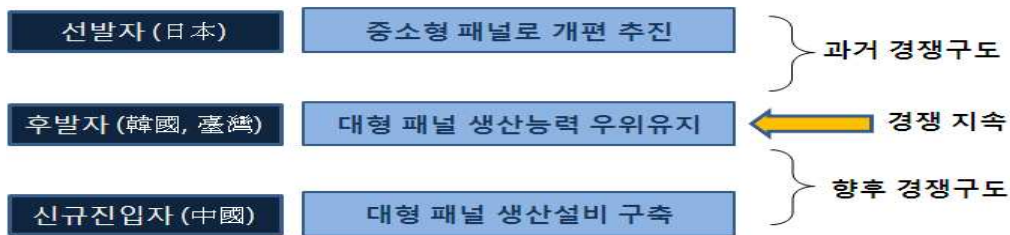
2) 환경변화에 따른 글로벌 경쟁구도의 변화

- 환경 변화
- LCD TV의 성숙화
- 스마트폰, 태블릿PC, 노트북 등 IT기기 시장의 확대
- 중국의 본격적 LCD 생산확대 투자

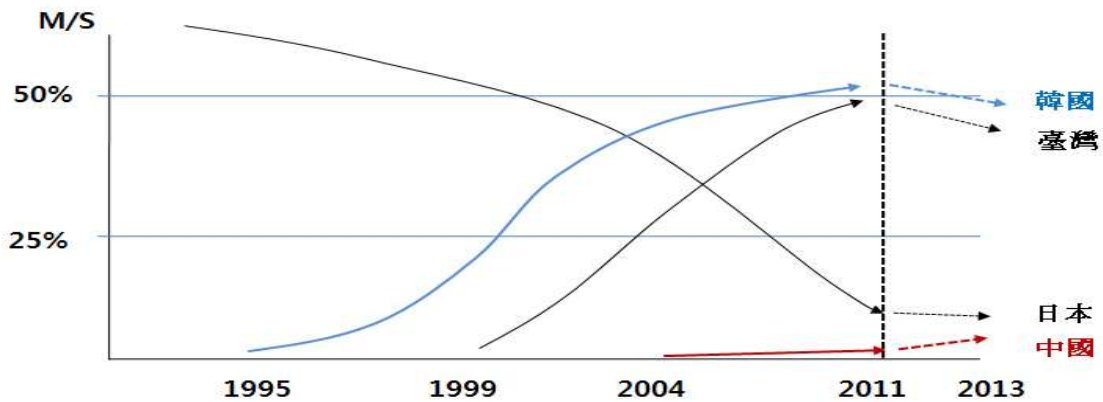
□ 기업 경쟁전략 변화

- 지금까지는 선발자 일본을 추월한 한국과 대만 간의 경쟁구도
- 앞으로는 경쟁구도가 한국·대만 vs. 중국, 또는 한국 vs. 대만·중국 간의 경쟁으로 변화될 조짐
 - 특히 중국의 신규등장은 LCD산업의 성격을 전환시킬 가능성 증대

<선-후발국 간 경쟁관계 변화 전망>



<LCD생산국의 시장진입 시기와 M/S 변화>



3) 후발자 이익과 공급과잉 구조화 가능성

□ 후발자이익 향유

- 일본은 후발자들에게 밀려 LCD패널에서 급격하게 쇠퇴
 - 기술관점, 투자관점 모두에서 후발자의 추격을 허용
- 후발자 이익이 향유되면서 LCD 산업은 빠르게 구조적인 공급과잉화

- 중국의 생산능력 확대는 공급과잉 촉발

□ 기술 관점 : 5세대 장비 이전 vs. 이후

- 2002년부터 5세대 장비의 대량공급
 - 5세대 장비의 도입부터 생산라인의 설계 및 건설이 과거보다 크게 용이
- 5세대 장비의 확대는 일본과 한국 간의 기술격차 대폭 축소 계기
- 중국도 5세대 이후 투자 본격화 → 선발국과의 격차를 빠르게 축소 전망

□ 투자 관점 : 경영전략의 차이

- 국가별 투자전략의 차이는 명암이 교차



4) 공급과잉 우려에 대한 공동 과제

- 설비투자 확대경쟁을 자율적으로 지양
 - 그동안에는 가동률 조정을 통해 자율조정, 그러나 향후에는 ?
- 디스플레이TV 시장의 성장을 견인할 새 killer Application의 부재를 해소
 - 공동의 시장창출
 - 3D TV → OLED TV 시장의 확산 필요
 - 3D TV는 3D 콘텐츠 확대, 안경의 불편함 해소 등이 선결과제

- 중국 디스플레이 업계의 '시장예측에 근거한 합리적 투자' 태도가 중요
 - 가격 중시형 전략은 지속성있고 경쟁력있는 산업발전을 담보하기 곤란
 - 중국기업간 적절한 M&A가 필요
- 국적을 초월한 글로벌 차원의 제휴가 바람직
 - 세트 기업간, 세트-부품소재 기업간

3. 업체 방문

북경 현대모비스

- 사업분야 : 자동차 모듈부품 제작
- 현황
 - 시설 : 모듈 1,2공장, 범퍼공장, AS 부품물류 가동중
모듈 3공장 건설중, 2공장 증축중
 - 모듈생산 차종 : 10개 차종
- 완성차 조립 모기업과의 입지관계
 - 모듈은 부피가 큰 제품의 특성상 다른 완성차 업체에 납품하기는 물리적으로 곤란
 - 물류관계상 지근거리에 입지해야 경쟁력 확보 가능
 - 다만, 모듈이 아닌 일반 부품의 경우, 부품단위로는 다른
- 협력사 현황

- 국내동반진출 기업 45개사, 중국 로컬기업 4개사
 - 국내동반진출 기업은 100% 모비스와만 거래
 - 모기업인 북경현대차는 중국기업과 50% 합작형태이기 때문에 일정 부분 중국 부품업체로부터의 부품 조달 필요성이 꾸준히 제기되고 있는 상황
 - 따라서 협력사로부터의 조달은 향후로도 지속될 것이지만, 협력사의 경쟁력이 약화될 경우 거래처를 변경할 가능성도 상존
- 중국 자동차 시장의 특성을 반영한 생산구조를 유지
- 모비스는 구형과 신형 자동차의 모듈을 동시에 계속 생산중인데, 이는 구형과 신형차에 대한 수요가 별개로 지속적으로 존재하는 중국시장의 독특한 특징에 기인
 - 예를 들어, 아반테, 소나타는 신형이 출시되었음에도 구형을 동시에 계속 생산중
 - 중국 자동차 시장은 신규차종이 일단 초기 출시때 잘 판매되면 계속 순조로운 판매가 지속되는 특징을 보임.
 - 이는 판매 초기를 고려한 사전적인 마케팅 전략 수립이 매우 중요함을 시사

□ 북경 흥진집단

- 사업분야 : 오토바이용 헬멧
- 현황
 - 세계 헬멧 시장에서 7년째 시장점유율 1위 유지중
 - 2010년 3월, 중국 6200개 기업중 AA기업(5개사)으로 선정

- 기술개발로 제품 경쟁력 탁월
 - 2010년 독일 모터쇼에서 '최고헬멧' 선정
 - 신소재에 의한 제품 경량화 노력이 결실 : 소재도 독점 조달하여 경쟁사의 모방을 사전방지

- 홍진그룹의 해외생산 공장은 중국, 베트남에 소재
 - 중국 공장은 생산규모는 2005년부터 한국 본사를 상회할 정도로 성장
 - 베트남 공장이 2008년에 가동을 시작하면서 중국 공장의 생산물량 일부를 이전

- 현재 약 100종의 헬멧을 생산중

- 중국, 베트남 공장의 주요 수출시장은 북미, 유럽

- 한국 본사와의 분업관계
 - 본사 생산제품과 중국공장 제품을 차별화하여 분업생산
 - 투자를 위한 자금조달, 자금지원 등은 본사에서 담당

- 협력사 현황
 - 10% 정도만 한국에서 조달하고, 대부분 중국 현지에서 부품소재를 조달
 - 반제품은 중국 현지기업에게 외주 방식으로 조달
 - 외주비율 35%

- 생산성 비교
 - 중국을 100으로 할 경우, 한국 150, 베트남 70~80, 개성은 한국과 유사

○ 경쟁력 강화 노력

- 회사 경쟁력의 원천 : 축적된 노하우, 지속적 설비투자, 적극적인 마케팅, 인화단결 화합
- 경쟁력 강화 전략 : 현지화 강화, 인력 축소