

# 커머스21: 일본 전자상거래 솔루션 시장진입에 성공

한정화\*  
윤동진\*\*

.....

커머스21은 한국의 전자상거래 솔루션 시장을 석권하고 있는 이네트의 일본 현지법인이다. 1999년 12월 도쿄에 설립된 이래 일본의 B2C 전자상거래 솔루션 시장에서 돌풍을 일으키면서 1년만에 일본시장점유율 2위를 달리고 있다.

본 사례에서는 설립된 지 4년도 되지 않은 한국의 벤처중소기업이 일본 인터넷비즈니스 시장에 왜 진출하였고, 진출에 따르는 애로사항을 어떻게 해결하였는지를 살펴보고자 한다. 또한 일본 시장에서 장기적인 성장기반을 확보하기 위해 어떠한 과제를 해결해야 하는지를 살펴보고자 한다.

.....

## 1. 한일 언론들이 주목하고 있는 커머스21

“한국의 유력한 IT벤처기업 이네트가 일본에 본격 진출하다. 이네트는 전자상거래 사이트를 구축 및 운영하기 위한 서버 소프트웨어 ‘Commerce21’를 판매하고 있는 기업이다. 한국은 IT벤처의 활황 측면에서는 일본을 능가하고 있다고 한다. (중략). 커머스21은 한국에서의 판매실적을 앞세워 일본시장을 본격적으로 공략하고 있으며, 주로 합작파트너인 도요정보시스템, 쇼에이사 및 컴텍 등을 통하여 판매하고 있다. 그리고 연내 7개 이상의 일본기업들과 제휴할 것을 목표로 하고 있다. (후략).”(닛케이 컴퓨터, 2000년 7월 26일).

“한국 IT기업들이 일본시장에 발판을 구축하고 있다. (중략). 세계 제2위의 경제대국인 일본은 34살의 이상훈 사장에게는 더 이상 모방하거나 따라가야 할 대상이 아니다. 일본을 배우거나 모방하기 위해 앞서 진출했던 한국 기업가들과 달리 온라인 쇼핑몰용 소프트웨어 공급업체인 커머스21의 이사장에게는 일본은 오로지 수지맞는 시장일 뿐이다. (중략). 그는 선진정보기술을 바탕으로 일본에 대거 진출하고 있는 혁신적인 한국 벤처기업들의 첫 번째 주자라고 할 수 있다. 한국기업들은 첨단기술 분야에서 일본의 선진업체들을 단순하게 추종하고 있는 기업에 불과하다는

---

\* 한양대학교 경영학부 교수

\*\* 우석대학교 경영학부 부교수

기존의 통념에 종지부를 찍으면서 IT분야에서 이들 벤처기업들은 일본업체들에게 이미 강력하게 도전장을 내밀고 있다.(후략).”(닛케이 위클리, 2001년 1월 1일).

“최근 도쿄에서는 한국의 한 벤처기업이 개최한 사업 제품설명회가 화제다. 지난 3일 오후 도쿄 시내 ‘페이지 기념관’ 중앙 홀에는 미쓰비시, 히타치, NTT, 산요, 마루베니, 스미토모, 3대 일본 시중은행 등 일본을 대표하는 기업전부가 포함된 400여개 기업과 언론관계자 약 500명이 모였다. 이 모임에 대해 주일 한국 대사관 상무관실은 ‘지금까지 볼 수 없었던 상황으로 매우 관심을 갖고 지켜보고 있다’고 평가했다. 현지에 진출해 있는 대기업 관계자들도 ‘대기업들도 해내지 못한 일을 이들이 해내고 있는 것 같다’고 평가했다. 각 회사에 문의한 결과 삼성은 지금까지 100개 회사, 엘지 역시 그 정도의 일본회사 관계자들을 끌어 모은 것이 전부였다. 화제의 주인공은 전자상거래 시스템을 구축해주는 커머스21이라는 회사. 일본에 온지 3개월 밖에 안되는 이 회사 이상훈 사장은 ‘1억 원 정도를 투자한 설명회였는데 본전은 충분히 뽑은 것 같다’고 말했다. 일본 관계자들은 2시간 동안의 설명회에서 거의 자리를 뜨지 않았고, 끝난 뒤에는 회사 관계자들과 만나기 위해 줄을 섰다.(후략)“(조선일보, 2000년 8월 16일자).

이상과 같이 일본과 한국의 주요 언론으로부터 주목을 받고 있는 (주)커머스21(www.commerce21.co.jp)은 한국 IT 벤처 중소기업인 이네트가 1999년 12월 인터넷쇼핑몰 구축용 소프트웨어를 판매하기 위해 설립한 일본 합작법인이다.

## 2. 이네트

### 회사개요

커머스21의 모기업인 이네트(www.e-net.co.kr)는 박규현 사장이 1996년 8월 설립한 한국 최초의 전자상거래 솔루션(전자상거래 서비스를 위해 개발된 시스템 소프트웨어)업체로서 2000년 6월 코스닥에 상장되었다. 2001년 6월 현재 자본금 27.6억 원, 종업원 147명이며 이중 66%가 연구 개발을 담당하고 있는 벤처중소기업이다. 이네트는 처음으로 한국 최초의 종합전자상거래 사이트인 인터파크를 성공적으로 구축한 실력을 인정받아 우체국, 롯데인터넷백화점, 골드뱅크 등 100개 이상의 인터넷 쇼핑몰을 구축하게 되었다. 그 결과 이네트는 매출액이 1999년 47억 원에서 2000년 183억 원으로 약 4배나 급증하였고, 순이익은 약 13억 원에서 약 20억 원으로 증가하였다(표1). 또한 1999년 B2C 솔루션 시장의 24.8%를 차지한데 이어 2000년에도 35.4%를 차지하여 2년 연속 시장점유율 1위를 차지하였다.

이러한 성과는 틈새시장이 아닌 주요 일반시장에서 IBM이나 오라클 등 막강한 세계적인 기업들과 당당히 경쟁하여 이룩한 것으로서 그 성과를 인정받아 2000년 세계적인 경제주간지 포브

스에 의해 전세계 20대 유망 벤처기업으로 선정되기도 하였다. 또한 포브스는 2001년 1월 22일자에서 '어려움에 맞서(Against the Odds)'라는 제목 하에 박규현 사장에 대한 자세한 이력과 이네트 설립 과정, 해외시장 진출 및 일본시장에서의 성공 등을 자세하게 보도하였다.

<표1> 이네트의 요약 재무상태 (단위: 억 원)

	1997년	1998년	1999년	2000년	2001.9월
매출액	9.1	4.7	47.1	183.4	175.9
영업이익	1.7	0.1	15.8	22.9	11.0
순이익	1.4	0.4	12.9	19.6	2.1
주당순익(원)	689	174	322	367	53
자산총계	3.4	5.1	66.9	338.7	575.9
부채총계	1.7	2.9	12.1	69.5	298.5
자본총계	1.8	2.1	54.8	269.2	277.4

주 주당순익과 자산, 부채 및 자본총계는 2001년 6월 기준임.

“전자상거래 소프트웨어 업체인 이네트의 설립자 박규현 사장은 e-비즈니스 분야에서 떠오르는 비즈니스맨이다. 37세의 박사장은 한때 반독재 운동에 나서 위험한 범죄자로 여겨졌으며 수배를 피해 도피생활을 하기도 하였다. (중략). 한국에서 확고한 위치를 확보한 이네트는 현재 해외 진출을 꾀하고 있다. 박사장은 세계시장을 리드하는 회사를 만들고 싶다고 말한다. 1999년부터 이네트는 일본, 중국, 미국 등에 현지법인과 사무소를 열었다. (중략).

박사장의 자신감은 특히 아시아 지역시장에서 수그러들지 않고 있다. 가트너 그룹은 아시아 지역의 B2B 전자상거래 매출 규모가 2000년의 260억 달러에서 2004년 9,100억 달러로 성장할 것으로 전망했다. 일본에서는 인텔 저편을 포함한 7개 회사와 계약을 맺었다. 일본 제2위의 SI업체인 도요정보시스템은 지난해 11월 이네트 일본법인 커머스21에 투자했다. 그렇지만 중국과 미국의 현지법인은 제한적인 성공만을 거뒀다. (중략).

독재자에 대해 투쟁하면서 박사장은 험난함에 익숙해 있다. 그는 '예전의 내가 자유를 꿈꿨다면 지금의 나는 비즈니스의 성공을 꿈꾸고 있다'고 말한다”(Forbes, Jan. 22, 2001).

### 성장과정과 요인

이네트가 짧은 기간 내에 한국전자상거래 솔루션 시장에서 선두주자로 부상하게 된 과정과 요인을 보다 자세하게 살펴보면 다음과 같다. 설립이후 성장을 지속하던 이네트는 1997년말에 발생한 외환위기로 어려움을 겪자 이를 극복하기 위해 사무실을 서울창업보육센터로 옮기고 오로지 제품개발에만 전념하였다. 특히 국내기업들이 관심을 갖지 않았던 고급제품 중심의 대기업시장을 염두에 두고 전자상거래 솔루션 제품을 개발하였다. 외환위기가 진정되고 전자상거래가 붐을 형성하기 직전인 1998년 10월 전자상거래 솔루션인 '커머스21' 버전 1.0의 개발에 이어 1999년 3월 버전 2.0을 개발하고 본격적인 마케팅에 들어갔다. 당시 한국의 전자상거래 시장규모는 B2C시장이

활성화되면서 1999년 약 3,000억 원에서 2003년 약 34조 원으로 급성장할 것으로 예상되었다. 이에 따라 전자상거래 솔루션 시장도 1999년 약 2,000억 원에서 2003년 약 9조 3,100억 원으로 급성장할 것으로 예상되었다(표2).

<표2> 한국 전자상거래 시장규모 추이 (단위: 10억 원)

	1999	2000	2001	2002	2003
전자상거래	333	1,600	5,599	16,798	33,597
솔루션	209	1,050	2,650	5,630	9,310

자료: ING베어링

이네트는 '커머스21'의 제품개발을 바탕으로 시장규모가 급성장하는 초기에 진입하였기 때문에 대적할만한 국내 경쟁기업이 거의 없는 상태였다. 당시 주요 경쟁상대라고 볼 수 있었던 미국의 IBM이나 오라클 등은 한국실정에 적합한 제품을 적절한 가격에 제공하지 못했다. 이러한 틈새에서 이네트는 유연한 조직운영과 제품현지화로 대응하면서 단기간 내에 시장의 선두주자로 부상할 수 있었다. 거대 다국적기업들은 막대한 자금력, 조직력 및 인지도 등의 절대적인 이점을 보유하고 있었지만 재빠른 기술변화에 신속하게 대처하고 한국의 상거래 특성에 맞게 제품을 현지화하는 능력이 부족하였다. 즉, 이들 제품은 미국에서 개발되어 이네트 제품보다 가격이 10-20% 비쌌고, 한국의 상거래 관행과 맞지 않거나 필요없는 기능들로 인해 제품의 현지화 작업에 뒤따르는 문제점을 안고 있어서 한국 대기업들로부터 커다란 호응을 얻지 못했다. 이에 비해 이네트는 시장변화에 신속하게 대응하는 한편 필요할 때마다 높은 수준의 기술력을 확보하여 지속적으로 제품을 업그레이드할 수 있어서 100개 이상의 인터넷 쇼핑몰을 구축할 수 있었다.

## 국제화 현황

이네트는 'EC솔루션 분야'에서 글로벌 브랜드를 보유한 세계적인 강자'로 성장하겠다는 비전 아래 최근 B2C뿐만 아니라 B2B Marketplace, e-CRM, e-Finance, e-Procurement, e-Mobile 등의 제품을 잇달아 출시하면서 전자상거래 전반으로 사업영역을 확대하는 한편 일본을 비롯하여 미국과 중국 등으로 해외진출을 적극 도모하고 있다. 박규현 사장은 글로벌한 제품특성과 협소한 내수 시장을 고려해 볼 때 해외시장 진출을 통해 글로벌기업이 되지 않고서는 살아나기 힘들다는 판단 아래 1999년부터 동시다발적으로 주요 국가에 현지법인을 설립하였다. 아시아 최고의 솔루션업체로 성장하기 위해 1999년 11월 미국 뉴욕에 글로벌 연구개발센터를 위한 커머스포털러를 설립하고, 거의 동시에 1999년 12월 일본 도쿄에 현지판매를 위한 커머스21을 설립하였다. 이어서 방대한 중국시장을 개척하기 위해 2000년 2월에 중국 베이징에 사무소를 설립하였다(표3).

<표3> 이네트의 해외법인 현황

미국	일본	중국
-Commerce Formula 설립 -1999년 11월, 뉴욕 -자본금 262만불(78.6%) -글로벌 연구개발 센터	-Commerce21 설립 -1999년 12월, 도쿄 -자본금 56천만엔(47.2%) -현지판매	-사무소 설립 -2000년 2월, 베이징 -현지 에이전트 개발과 시장개척

자료: 이네트 회사소개서, 2001년 7월.

특히 박사장은 '2003년까지 아시아지역 1위 솔루션업체로서 매출 1,000억 원 달성'이라는 비전을 달성하기 위해 2001년 9월 한국CA(컴퓨터 어소시에이트)의 하만정 사장을 영입하여 조직을 대대적으로 개편하고 영업과 국제화 부문을 대폭 강화하였다. 지금까지의 제품위주의 사업부제를 영업조직과 제품조직으로 구분하고 시장중심으로 개편하였다. 영업조직은 금융, 공공, 통신, 전략사업, 시스템 등의 고객중심으로 세분화했으며, 제품조직은 라이선스, 컨설팅, 유지보수, 구현, 교육 등의 업무중심으로 세분화하였다. 하사장은 마케팅 부문을 총괄하여 매출액 증대를 도모하는 한편 박사장은 해외사업과 신규사업 개발에 전념하면서 중국시장 개척에 역점을 두고 있다.

### 3. 일본 진출동기와 과정

#### 진출동기

이네트는 1998년 외환위기로 대폭적인 매출액 감소를 겪고 나서 해외진출을 적극 모색하기 시작하였다. 회계연도 상으로 창업 첫해인 1997년 9억 1천만 원의 매출액과 1억 4천만 원의 순익을 기록하면서 승승장구하던 이네트는 외환위기의 여파로 매출액이 그 절반인 4억 7천만 원으로 격감되는 어려움을 겪었다. 이에 따라 경기변동에 취약한 한국시장에 100% 의존하는 것은 벤처중소기업인 이네트의 지속적인 성장에 커다란 위험요소가 될 수가 있으며, 한국 B2C시장은 성장속도가 빨랐지만 그 규모가 적고 수많은 경쟁기업이 진입하면서 수년 안에 성숙화될 것이라는 판단이 들었다. 또한 전자상거래 솔루션제품은 시장선점이 중요하고 글로벌하게 경쟁이 전개되기 때문에 조속한 시일 내에 해외진출하지 않으면 지속적인 성장이 어렵다는 판단이 들었다. 이러한 판단을 바탕으로 이네트는 종합 전자상거래 솔루션 업체로 전환하기 위해 B2B시장으로 진출하는 한편 1999년 초부터 해외시장의 문을 두드리기 시작하였다.

전자상거래가 가능한 미국과 일본 시장을 놓고 어느 시장부터 진출할 것인가를 검토한 결과 이네트는 미국시장은 연구개발과 기술정보를 확보하기 위한 전진기지로, 일본시장은 제품을 판매하기 위한 시장으로 보고 1999년 4월부터 일본시장 진출을 다각도로 도모하기 시작하였다. 처음부터 일본으로 진출하게 된 배경에 대해 커머스21의 이상훈 사장은 다음과 같이 말하고 있다.

“일본의 전자상거래 시장은 세계에서 두 번째로 큰 시장으로서 한국보다 1-2년 정도 뒤진 성장초기단계의 시장이라는 판단이 들었기 때문이었습니다. 또한 전자상거래 시장에 진입하고 싶어 하는 일본 중견 및 중소기업들에게 적합한 가격과 기술을 가진 솔루션 공급업체가 거의 없었기 때문이었습니다. 즉, 우리 회사의 ‘커머스21’ 제품이 미국기업이나 일본 대기업들보다 가격이 싸면서도 기술적으로 우위에 있다는 판단이 들었기 때문이었습니다. 반면에 미국은 세계 최고 최대의 시장으로서 이미 성숙기에 접어들고 있었으며, 막강한 선두업체들이 구축해놓은 진입장벽으로 인해 성공할 가능성이 희박하였기 때문이었습니다. 당시 인터넷 비즈니스 분야에서 미국에 진출하여 성공할 정도로 자리잡은 한국 중소기업이 거의 없었습니다. 이에 따라 우리는 처음부터 일본으로 진출하게 되었으며, 장기적으로는 일본시장을 석권한 다음 이를 바탕으로 아시아시장을 석권하겠다는 목표를 갖게 되었던 것입니다. 진출이 까다로운 일본시장에서 성공하면 아시아시장을 석권할 수 있다는 판단이 들었기 때문이었지요”.

### 직접진출로 선회

박규현 사장은 1999년 5월 일본어도 전혀 못하는 상태에서 ‘커머스21’ 일본어 데모버전만을 들고 ‘멘땅에 헤딩한다’는 각오로 일본으로 건너가서 일본시장을 탐색 및 개척하기 시작하였다(황순현, 2001). 처음에는 유능한 유통업체를 찾아서 전자상거래 솔루션 제품을 수출하려는 방식을 염두에 두었다. 엘텍스(Eltex Inc.), 쇼에이사(Shoeshisa Co.), 컴테크(Comtec Inc.), 일본전자계산소 등의 관련기업들을 직접 만나 ‘커머스21’을 소개하고 이네트의 제품을 취급할 의향이 있는지를 물어보게 되었다.

이러한 과정에서 그는 ‘커머스21’에 대한 호의적인 반응과 더불어 일본의 전자상거래 솔루션 시장이 곧 폭발적으로 성장하게 될 것이라는 판단을 내리게 되었다. 예를 들면 B2C의 경우 일본 시장 규모가 1999년 3,360억 엔, 2000년 8,240억 엔, 2001년 17,070억 엔 등으로 매년 2-3배씩 증가할 것으로 예상되었다(표4). 시장규모가 한국보다 약 100배 이상이나 크고 급성장할 것으로 추측되었지만 일본의 전자상거래 시장은 한국보다 1-2년 정도 늦게 시작되어 전자상거래 솔루션 분야에서 강력한 현지 경쟁업체가 많지 않았다. 반면 이네트는 당시 한국시장에서 미국 대기업들과 치열하게 경쟁하면서 전자상거래 솔루션의 개발과 판매에 수많은 경험과 노하우를 축적하고 있었다. 특히 전자상거래 업종과 거래규모에 따라 차별화된 경험과 노하우를 확보하고 있었다.

한편 전자상거래 솔루션 제품은 현지의 상거래 관습과 고객기업의 업종 특성과 밀접한 관련이 있어 제품의 현지화와 고객의 취향에 맞는 커스터마이징이 절대로 필요하였다. 또한 일반적인 패키지 소프트웨어와 달리 시스템 소프트웨어인 전자상거래 솔루션 제품의 경우에는 솔루션 제작업체가 솔루션 사용업체와 장기적인 파트너십을 유지하면서 이들의 요구에 부응해야 하는 특성이 있다. 이는 인터넷 비즈니스를 둘러싼 환경변화에 따라 전자상거래 비즈니스 모델이 계속해서 발전되고 이에 따라 솔루션제품도 함께 발전되기 때문이다. 특히 시장의 변화 속도가 빠르기 때문에 솔루션업체가 최종 소비자인 소프트웨어 사용기업과의 직접적인 커뮤니케이션을 통해 신속하고

유연한 애프터서비스를 이들에게 제공하는 것이 매우 필요하였다.

<표4> 일본 전자상거래 시장 규모 추이 (단위: 억엔)

	1999	2000	2001	2002	2005
B2C	3,360	8,240	17,070	33,610	133,000
B2B	86,000	220,000	360,000	510,000	1,110,000

자료: 액센츄어

주: 1999년도 B2B 시장규모는 1998년도 수치임.

이에 따라 박사장은 현지유통업체를 통해 수출하려던 방식을 버리고 처음부터 현지법인을 설립하여 직접 진출하기로 마음을 바꿨다. 1999년 당시 순익 10억 원 내외의 중소벤처기업이 일본시장에 대한 경험과 지식이 없는 상태에서 수억 원 이상이 필요한 현지투자를 하는 것에 대한 위험이 컸지만 단순수출 방식으로는 급성장하는 현지시장수요에 부응하면서 제품 현지화를 도모할 수 없다는 판단이 들었기 때문이었다.

현지법인을 설립하기로 결정한 이네트는 단독투자에 의한 진출을 고려해 보았다. 그러나 일본 시장을 전혀 모르는 상태에서 회사를 설립하여 제품판매기반을 확보하는데 적어도 2-3년은 걸릴 것이고 그러면 선점할 기회가 사라질 가능성이 크기 때문에 현지 유통업체의 판매능력을 활용할 수 있는 합작투자를 선택하게 되었다. 특히 일본기업들은 장기적인 거래관계와 인적 네트워크를 바탕으로 제품을 구입하는 특성을 갖고 있어서 새로운 외국기업이 진입하여 혼자 힘으로 일본기업과 거래관계를 맺기에는 너무나 많은 시간과 노력이 필요하였기 때문이었다.

합작투자하기로 결정한 이네트는 일본시장 진출에 대해 나름대로 자신감과 의욕을 가지고 있었지만 일본시장과 문화 특성을 모르는 상태에서 빠른 시일 내에 진출해야 할 필요성이 컸었기 때문에 일본진출 전문 컨설팅업체를 활용하기로 하였다. 처음부터 독자적으로 진출경험을 축적하고 시행착오를 겪으면서 현지인맥을 구축하고 사업파트너를 찾는데 기업의 귀중한 자원과 역량을 소진하기보다는 일본진출을 효과적으로 도와줄 수 있는 컨설팅 업체를 활용하는 것이 효과적이라는 판단이 들었기 때문이었다. 또한 당시 이네트는 한국시장을 놓고 IBM이나 오라클과 같은 거대기업들과 치열하게 경쟁하고 있어서 유능한 인재와 시간이 절대적으로 필요한 시기였다. 폭발적으로 성장하는 한국시장을 선점하는 데에도 유능한 인재들이 부족하였기 때문에 일본 현지법인 설립업무를 맡길만한 인재를 차출할 여유와 시간이 거의 없는 상태였다. 이에 따라 일본인과 한국 대기업의 일본 주재원 출신들로 구성된 비트힐과 컨설팅 계약을 맺고 현지시장 분석, 현지 파트너 선정, 회사설립 등 진출과 관련된 전반적인 사항에 대해 자문을 받았다. 이네트는 중요한 의사결정에만 참여하고 나머지는 비트힐에게 일임하였다(임채훈, 2001). 특히 이네트는 비즈니스를 함께 할 수 있는 최적의 파트너를 찾는데 역점을 두고 비트힐을 활용하였다. 현지사업 성패의 70-80%가 파트너의 선정에 달려있다는 판단 아래 고객을 유치할 수 있는 마케팅 능력, 제품을 설치할 수

있는 엔지니어링 능력, 신뢰감 등을 기준으로 합작파트너를 물색하여 선정하였다.

## 커머스21 설립

비트힐의 도움을 받으면서 이네트는 일본진출을 도모한지 7개월 뒤인 1999년 12월 일본 유통 업체들과 함께 현지법인 커머스21을 설립하였다. 원래 커머스21은 이네트가 개발 생산하는 전자상거래 솔루션 제품의 상품명이지만 일본시장 진출을 위해 상품명을 그대로 현지법인 이름으로 사용한 것이다. 설립 당시 자본금은 9천 5백만 엔이었고, 이네트가 대주주로서 지분 52%를, 현지 SI 업체인 엘텍스(Elitex Inc.), 쇼에이사(Shoeshisa Co.), 컴테크(Comtec Inc.) 등 3개 사가 각각 16%의 지분을 보유하고 있었다. 합작파트너들은 시스템 소프트웨어(기성품에 비유되는 패키지 소프트웨어와 달리 특정목적이나 용도에 맞게 중점 개발한 소프트웨어로서 맞춤형으로 비유할 수 있음)를 개발하고 이에 필요한 하드웨어를 갖추어서 전체적으로 전산시스템을 구축해주는 중소기업의 시스템통합(System Integration)업체들로서 솔루션제품의 유통을 담당하였다. 이네트는 제1대 주주로서 경영권을 행사하겠다는 전제 아래 합작파트너들과 지분구조를 협상하였고, 합작파트너들은 중소 SI업체들로서 16%의 지분으로 유망한 전자상거래 분야에 동참할 수 있다는 생각을 갖고 있었기 때문에 별다른 문제없이 합작지분구조에 대한 합의가 이루어졌다.

2000년 말에는 일본 현지에서 약 40억 원의 자금을 유치하여 자본금을 4억 1천만 엔으로 늘렸다. 이로 인해 이네트의 지분은 52%에서 47.2%로 낮아졌다. 유상증자 형태로 대형 시스템 통합업체인 도요정보시스템(TIS)과 벤처 인큐베이터업체인 잡코(JABCO) 등 2개 회사로부터 액면가의 12배인 주당 60만 엔에 각각 6천만 엔과 3억 엔씩을 출자받는데 성공하였다. 이에 따라 커머스21은 일본 벤처시장에서 크게 주목받는 전자상거래 솔루션 업체로 도약하게 되었다. 2000년도 종업원은 약 35명, 매출액은 약 2.5억 엔에 이르고 있다.

## 4. 애로사항과 극복과정

이네트는 외부자원의 활용과 도움을 바탕으로 짧은 기간 내에 커머스21을 설립하여 일본전자상거래 시장에 진입하는데 성공하였다. 하지만 한국의 신생 벤처중소기업으로서 일본시장에 대한 경험과 지식이 부족하고 경영자원이 풍부하지 못했던 이네트는 커머스21을 일본시장에 성공적으로 진입시키기까지에는 수많은 난관을 극복해야 했다. 우선 한국산 제품에 대한 부정적인 이미지를 극복하는 것이 절대적으로 필요하였고, 일본시장의 특성에 맞게 제품을 현지화하고 완벽하게 만들지 않으면 안되었다. 이와 더불어 예상보다 큰 문화의 차이를 극복하고, 성장기반을 구축하는데 필요한 인재와 자금을 확보하기 위해 많은 노력을 기울였다.

## 부정적인 한국산 이미지

무형제품인 전자상거래 솔루션 제품을 명성과 기존 거래관계를 중시하는 일본시장에 팔기 위해서는 브랜드 인지도가 절대적으로 필요하였다. 일본기업들은 IT관련 제품을 구매할 때 가격과 기능뿐만 아니라 다양한 요소들을 고려하여 시스템통합업체로부터 구입하고 있기 때문에 일본 고객들이 인정할 수 있는 브랜드가 필요하였다. 특히 전자상거래 솔루션 제품은 판매 이후의 지속적인 유지보수와 업그레이드가 필요하기 때문에 수요업체들은 일본에서의 판매실적뿐만 아니라 공급업체의 인지도와 생존능력 및 성장성을 매우 중요하게 고려하였다(표5). 하지만 '커머스21'은 설립한지 4년도 되지 않은 한국 중소벤처기업이 만든 제품으로 브랜드 파워가 없었기 때문에 시장을 개척하는데 많은 시간과 노력을 투입하지 않을 수 없었다. 비록 인터넷 비즈니스 분야에서는 한국이 한 발 앞서있다고는 하지만 한국의 신생중소기업 제품이라는 이미지 때문에 초기에는 제품판매에 많은 어려움을 겪었다.

<표5> 일본기업이 IT제품을 구입할 때 중시하는 요소

-실적: 일본에서 제품을 판매한 실적이 있는가?
-서류: 필요한 서류와 매뉴얼 등은 상세하게 갖추었는가?
-약속: 납기 등은 제대로 지키는가?
-품질: 품질관리와 방법은 믿음직한가?
-이용자: 어느 회사가 해당 제품을 사용하고 있는가?
-생존능력: 재무능력과 경영능력은 어떠한가?
-성장성: 지속적으로 제품을 향상시킬 수 있는가?
-사람: 톱 클래스의 인재를 갖추고 있는가?

자료: 와이키 나오키, "한국 IT기업의 일본진출과 성공요인", 2001년 1월

이러한 어려움을 극복하기 위해 이네트는 합작파트너를 통해 접근이 용이한 미국벤처와 중견기업 등을 대상으로 판매활동을 전개하기 시작하였다. 우선 일본에 진출해 있는 미국 컨설팅업체와 시스템통합업체들에게 제품을 공급하고 이를 바탕으로 일본기업의 관심을 유도하면서 일본 시스템통합업체를 공략하기 시작하였다. 예를 들면 액센츄어(과거 앤더슨 컨설팅)재팬과 제휴를 하여 IT컨설팅을 할 때 '커머스21'을 채택하는 협력관계를 맺었다. 이는 미국업체들이 기존 거래관계나 브랜드보다는 제품성능을 우선시하여 구매하는 성향을 갖고 있어서 설립된지 얼마되지 않은 벤처중소기업이지만 제품력이 뛰어난 커머스21로서는 이들에게 제품을 판매하기가 용이하였기 때문이다. 또한 미국 브랜드에 대한 일본업체들의 추종심을 이용하고 시스템통합업체와 수요업체간의 폐쇄적인 거래관행을 활용하여 판매를 증대시킬 수 있었기 때문이었다. '커머스21'을 사용 또는 채택하는 시스템통합업체들과 컨설팅업체들에게 경쟁기업보다 많은 마진을 보장하고 또한 함께 일하면서 전자상거래에 대한 경험과 고객정보를 공유하였다. 필요할 경우에는 제품의 커스터마이징을 용이하게 하기 위해 이들 제휴업체들과 일부 소스 코드와 설계자료까지도 공유하였다.

처음부터 무리하게 브랜드를 중시하는 대기업을 상대하지 않고 가격을 중시하는 중소기업부터 접근하여 점점 대기업으로 판매대상을 확대하여 나갔다. 제품에 대한 선전보다는 IT소비자에 대한 특성에 대해 설명하면서 접근하였다. 또한 가격은 다양한 기능과 서비스를 충분히 제공하면서도 경쟁업체보다 낮은 가격으로 공급하였다. 고객의 욕구에 맞게 관련된 지식과 경험을 이전하는 서비스도 포함하여 유연하게 가격을 책정하였다.

이러한 노력으로 판매실적을 확보할 수 있었고 대기업들에게도 솔루션을 공급하게 되었다. 그 결과 지금은 일본 인터넷 비즈니스 분야에서 메이드 인 코리아는 더 이상 2류 제품이 아니다. 이상훈 사장은 기술력과 고품질의 중요성에 대해 다음과 같이 말하고 있다.

“해외진출 벤처기업의 가장 큰 애로사항은 제품의 브랜드 파워가 없다는 것입니다. 더구나 국가의 브랜드 파워도 미국이나 유럽에 비해 뒤떨어지기 때문에 시장을 공략하는데 오로지 기술력에만 의지해야만 합니다. 일본기업 제품보다도 훨씬 뛰어나야 하고 최소한 미국제품과는 동등한 품질을 갖고 있어야 인정을 받을 수 있습니다. 기술력은 기본이고 브랜드 파워와 현지판매 실적, 그리고 현지기업과의 파트너십이 중요한 포인트입니다.”(서울경제신문 2001년 1월 9일자).

### 까다로운 제품테스트

이네트는 일본시장과 기업들의 특성을 거의 파악하지 못한 상태에서 진출하면서 많은 어려움을 겪었다. 우선 제품테스트가 매우 까다로웠다. 한국에서는 문제가 되지 않을 부문에 대해서도 일본기업들은 철저한 테스트를 요구하였다. 이네트의 제품에 대해 일본기업들은 무려 1만 가지가 넘는 테스트 항목을 제시할 정도로 완벽한 제품을 요구하였다. 추리고 추려서 정리한 800개의 테스트 항목을 통과하는데 4개월 이상이 소요되는 어려움을 겪으면서 일본기업들에게 전자상거래 솔루션을 공급하는데 성공하였다. 한국에서 문제없이 사용되고 있는 제품을 이렇게 다시 테스트하는 것은 한국산 제품에 대한 부정적인 자세도 있지만 한국어로 만든 제품을 일본어로 변환하는 과정에서 발생할 수 있는 버그를 체크하기 위해서이다. 또한 일본 전자상거래의 특성이 한국과 달라서 생기는 문제를 체크하기 위해서이다. 상품카드로그의 진열과 배치, 주문-결제-배송 등의 과정과 절차뿐만 아니라 관리자 기능 등이 일본 소비자들의 상거래 특성에 잘 맞는지를 체크하기 위해서라고 볼 수 있다.

일본 현지에서 실경험을 하지 않으면 처리할 수 없는 온갖 문제를 해결하느라 지난 1년간을 정신없이 보냈던 이상훈 사장은 다음과 같이 일본시장의 특성을 말하고 있다.

“일본시장을 이해하는 데만 10개월 이상을 보냈습니다. 수많은 제품테스트 과정을 거치고 이제서야 일본시장에서 제품경쟁력을 인정받게 되었습니다. 일본시장에 진입하려면 철저한 제품테스트를 거쳐야만 한다는 사실을 피부로 느꼈습니다. 일본에 진출하기 전에 90% 이상 제품 테스트를 완료했지만 이곳에 진출한 뒤 한국에서 썼던 제품개발비용, 연구개발비용과 똑같은 액수를 또다시

지출하게 되었습니다. QA(Quality Analysis) 등 테스트 비용만 10억 원 이상을 쏟아 부었습니다” (서울경제신문 2001년 1월 9일자).

또한 한국에서는 문제가 되지 않는 사항에 대해서도 일본기업들은 완벽하게 갖출 것을 요구하였다. 예를 들면 일본기업들은 제품설치와 운영을 가르치는 교육장의 크기와 설비, 제품 매뉴얼을 비롯한 각종 부속서류 등이 제대로 구비되었는지를 철저히 점검하였다.

### 유통구조의 차이

이네트는 한국과 일본간의 소프트웨어 유통구조의 차이로 인해 많은 어려움을 겪었다. 전자상거래 솔루션업체가 직접 최종고객을 대상으로 판매하는 한국과 달리 일본의 유통구조는 솔루션업체→시스템통합업체→최종고객의 단계로 구성되어 있다. 전자상거래 솔루션 제품은 비즈니스 모델의 발전에 따라 계속해서 업그레이드되어야 하기 때문에 솔루션 제품을 직접 사용하는 최종 고객과 솔루션 제조업체와의 직접적인 커뮤니케이션이 중요하다. 그럼에도 불구하고 일본에서는 솔루션업체가 시스템통합업체를 통해 제품을 판매하고 최종고객이 직면하는 각종 문제를 해결해야 하기 때문에 어려움을 겪고 있다.

우선 시스템통합업체가 해당 솔루션을 선정하여 고객에게 제공하기 때문에 솔루션업체가 직접 최종고객을 대상으로 마케팅하기가 어려운 실정이다. 대부분 시스템통합업체나 컨설팅업체를 통해 솔루션 제품을 판매하는 간접 마케팅 방식을 활용하고 있다. 이에 따라 커머스21은 합작파트너를 비롯하여 시스템통합업체 및 컨설팅업체들과 광범위하게 업무 제휴관계를 맺고 솔루션 제품의 판매증대를 도모하고 있다. 특히 대기업에 대해서는 전자상거래를 구축할 때 유명 컨설팅업체로부터 컨설팅을 받은 다음 전자상거래 사업을 시작하는 특성을 이용하여 컨설팅업체와의 업무 제휴 관계를 구축하였다. 그 결과 커머스21은 제품 판매의 약 70% 내외를 제휴파트너를 통해 공급하였으며, 이들과의 관계를 구축하고 향상시키기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 또한 커머스21은 기존의 판매실적을 바탕으로 제휴대상을 다양한 분야로 확대하면서 일본시장을 보다 적극적으로 공략하고 있다. 즉, 일본에 있는 시스템통합업체(EXE Inc., In4S Inc., ITT Data Intel Corp., Acer, Softbank Commerce Corp. 등), 컨설팅업체(Accenture), 플랫폼 파트너(Sun Microsystems, Oracle Corp., Bea 등), 서비스 프로그램업체(Cable & Wireless IDC, eLogiT 등), 교육업체, 기타(IBM) 등과 다양한 방법으로 협력관계를 구축하고 시장확대를 도모하고 있다.

두 번째로 전자상거래 솔루션업체는 최종 고객의 요구사항을 직접 해결하지 못하고 일단은 시스템통합업체가 해결하게 되어 있다. 즉, 한국과 달리 최종고객의 요구사항을 제대로 반영하여 곧바로 애프터서비스하지 못하는 어려움이 있었다. 시스템통합업체가 중간에 끼게 되면 철저한 애프터서비스가 어렵다. 이들 시스템통합업체들은 자신들이 만든 제품이 아니기 때문에 고객이 제기한 문제를 적극적으로 해결하기보다는 제품 탓으로 돌리는 경향이 많기 때문이다. 따라서 커머스21은 제품을 일본현지에 적합하면서도 완벽하게 만들기 위해 많은 노력을 기울였으며, 시스템통합

업체가 고객의 요구사항을 용이하게 해결하도록 소스코드를 개방하고 전자상거래에 대한 경험과 노하우를 공유하였다.

### 문화의 차이

한국과 일본은 많은 점에서 유사하면서도 사고방식과 문제해결 방식이 매우 다르다. 예를 들면 한국은 제휴관계를 결정하는데 단 1개월이면 충분하지만 일본은 보통 6개월 이상이 소요되고 있다. 또한 모든 중요한 의사결정은 한국보다 훨씬 엄격하고 보수적으로 진행되고 있어서 일본기업의 의사결정 기간이 한국기업보다 5-6배 정도 많이 소요되고 있다(표6).

<표6> 한국과 일본의 비즈니스 프로세스의 차이

한국	일본
일단 해보자는 식이 강함	철저한 사전준비 및 조심스런 진행
스케줄에 얽매이고 싶지 않음	스케줄을 통한 인력과 조직관리
일의 진행이 매우 빠름	의사결정 과정이 느림
작은 부분까지 신경쓰지 않음	매우 꼼꼼하게 일처리함
수평적 조직구성과 관리운영	수직적 조직구성과 관리운영

자료: 고간 마사히데, "일본의 IT기업내의 한국IT", 글로벌네트워크컨설팅, 2001년 1월.

이와 같은 비즈니스 프로세스의 차이를 극복하기 위하여 커머스21은 경영의 현지화를 적극 추진하였다. 마케팅전문가를 일본인으로 특채하는 한편 2001년 6월 일본인 최고경영자를 영입하여 현지경영을 일임한 다음 이상훈 사장은 이네트로 귀임하였다. 조직안정화와 더불어 시장밀착의 마케팅전략을 구사하기 위해 영입된 아리노부 케이조우 사장은 다국적기업의 현지법인에서 주로 근무하였으며, 일본내의 인적 네트워크와 마케팅 능력이 뛰어나다는 평가를 받고 있다. 앞으로 이네트는 커머스21에게 최대한의 자율을 보장하면서 전략, 비전, 문화 등의 모든 부문에서 철저하게 현지화된 기업으로 성장시켜 나갈 계획이다.

한편 일본기업문화와 이네트 기업문화가 맞지 않아 초기에는 의사소통이 원활치 못하였다. 커머스21의 한국인 임직원들이 영어이름을 부르면서 수평적으로 의사소통하는 모습에 대해 커머스21의 일본직원들이 처음에는 굉장히 어색해 하면서 적응하지 못하였기 때문이다. 계층이 많은 대기업과 달리 사장, 임원, 팀장밖에 없는 이네트 본사는 수시로 프로젝트에 따라 유연하게 조직을 바꾸고 있다. 또한 자발적인 리더십과 수평적인 문화를 이끌어내기 위해 임직원 모두가 쉽게 말을 건넬 수 있는 영어이름을 갖게 되었으며, 결제를 최소화하기 위해 대부분 구두로 보고하고 있다. 처음에는 한국인 임직원들의 이러한 모습에 어색하였지만 일본인 직원들이 이네트 본사의 독특한 기업문화가 신속한 환경변화 속에서 유연하게 대처해야 하는 벤처기업에게는 필요하다는 점을 이

해하면서 문화 차이에 따르는 어려움이 줄어들고 있다.

## 경영자원의 부족

무엇보다는 커머스21을 효율적으로 운영하는데 필요한 유능한 인재들이 절대적으로 부족하였다. 이네트는 2000년 1월 국내영업활동에 없어서는 안될 핵심인력들을 커머스21로 내보냈다. 국내 시장에서 거대 미국기업들과 치열하게 경쟁하고 있었지만 이네트의 미래가 일본에 있다는 판단 하에 창업멤버인 이상훈 사장을 비롯한 핵심인력 6명을 커머스21로 보내서 본격적으로 일본시장을 개척하였다. 이에 대해 박규현 사장은 다음과 같이 말하고 있다.

“혼자 국내사업을 총괄하기에는 벽찬 먼이 있었습니다. 답답했습니다. 하지만 미국과 일본이 ‘미래’이기 때문에 보냈습니다. 돌아보지 말자고 생각했습니다. 국내사업은 지체되더라도 미래를 위해 투자하자고 마음을 굳게 먹었습니다”(매일경제신문 2000년 6월 28일자).

또한 직접 채용과 인력소개업체를 통한 간접채용 등을 통해 일류급 인재를 확보하기 위해, 특히 창의적인 소질을 가진 인재를 확보하기 위해 무척이나 노력하였다. 이렇게 현지채용한 일본인들을 철저하게 교육 및 훈련시켜 기능과 역량을 향상시키는 한편 일본인 직원들에게 주식을 나누어주면서 주인의식과 회사 장래에 대한 신뢰감을 고취하고 있다.

한편 인터넷 비즈니스는 일반적으로 초창기부터 시장을 선점하기 위해 처음부터 마케팅을 대대적으로 전개해야 하기 때문에 자금이 많이 필요하다. 커머스21도 2년 이내에 일본에서 확실한 자리매김해야 한다는 필요성으로 인하여 도쿄 시내의 90평 사무실을 임대하고 30명 내외의 유능한 인재를 고용하였기 때문에 법인운영비용이 상당히 많이 들었다. 참고로 일본 도쿄 번두리에서 10여평 남짓하는 사무실에 중고 사무집기와 4명의 현지 일본인을 고용하여 6개월 운영하는데 들어가는 비용이 평균적으로 약 1억 2천만 원이 필요하다고 한다. 또한 제품을 현지화하고 널리 알려야 하는 문제로 인해 일본에서의 마케팅 비용이 한국에 비해 4배 이상 들어간다고 한다. 이러한 점들을 고려할 때 커머스21은 상당히 많은 자금을 확보할 필요가 있었다. 커머스21은 합작법인을 설립한 이후 약 40억 원의 자금을 조달하였고, 2000년 말 유상증자 형태로 약 30억 원의 자금을 추가로 조달할 수 있었기 때문에 자금확보의 어려움을 극복할 수 있었다. 또한 현지판매가 순조롭게 이루어지고 매출이 늘어나면서 필요한 운영자금을 확보할 수 있었다. 이처럼 이네트는 합작을 통해 진출하고 이어서 현지에서 자금을 유치하거나 돈을 벌어서 현지법인을 키워나가는 방식으로 필요한 자금을 확보하는데 성공하였다.

## 5. 경영성과와 향후 과제

### 경영성과

일본의 전자상거래 솔루션 시장 진입에 성공한 커머스21은 각종 애로사항을 극복하면서 적극적으로 시장확대를 도모하고 있다. 2000년 6월부터 본격적인 영업을 시작한 커머스21은 합작 및 업무 제휴 파트너의 판매네트워크 활용과 지속적인 마케팅 투자를 통해 인터넷 쇼핑물 솔루션을 다이마루백화점, 라이코스재팬, 라쿠텐 등 23개 업체에게 제공하는 성과를 거뒀다(표7). 이들 쇼핑물이 순차적으로 오픈되면서 일본 전자상거래 시장에서 커머스21과 이네트의 위상은 더욱 높아지고 있다. 일본을 대표하는 대형 백화점의 하나인 다이마루는 인터넷 쇼핑물 사업에 새로 진출하면서, 그리고 1997년 설립돼 일본 인터넷 쇼핑물 시장에 돌풍을 일으켰던 라쿠텐은 인터넷서점 전문 사이트인 '라쿠텐 북스'사업에 뛰어들면서 솔루션 공급사로 커머스21을 선정하였다. 이처럼 일본의 대형 인터넷 쇼핑물업체들이 한국제품을 채택하게 된 이유는 이네트가 한국에서 약 100건 이상의 전자상거래 사이트를 구축한 실력을 인정하였기 때문이며, 경쟁업체들에 비해 가격이 저렴하고 빠른 시일 내에 전자상거래 사이트를 구축할 수 있는 능력을 갖추었기 때문이다.

<표7> 커머스21제품으로 구축한 주요 전자상거래 사이트

회사명	사이트 내용	URL
세리아	경매전문	www.seriya.com
다이마루 백화점	백화점	www.daimaru.com
스포츠나비	스포츠정보 커뮤니티	www.sportsnavi.com
라이코스 스토어	쇼핑	store.lycos.co.jp
KOKUYO	종합사무용품 쇼핑	www.kaunet.com
M-field	경매전문	www.m-field.com
SOTEC	컴퓨터 쇼핑	www.sotec.co.jp
TOSTEM VIVA	펫용품 판매	www.tostemviva.com
라쿠텐 서점	서점	www.rakuten.co.jp
미쓰비시 자동차	자동차	www.magic-plaza.ne.jp
U BOOK	서적, CD, 비디오 판매	www.ubook.co.jp
자치단체	지방자치체 정보포털	www.jichitai.com
글로벌	건강식품 판매	www.global-diet.co.jp
SONY FINANCE	골프용품 판매	www.golfgate-jp.com

자료:이네트

주: 나머지 9개 사이트는 기업의 영업비밀에 해당함.

커머스21은 진출한지 1년만에 미국의 브로드비전, 일본의 에쿠스와 일본 전자상거래 솔루션 시장을 놓고 치열하게 경쟁하고 있다. 일본 MIC연구소의 조사에 따르면 2001년 8월 기준 일본 전

전자상거래 솔루션 시장의 시장점유율은 브로드비전 21.5%, 커머스21 10.8%, 에쿠스 7.3%으로 나타나고 있으며, 조사시점과 조사기관에 따라 순위가 바뀔 정도로 이들 3개 기업간의 경쟁이 치열하다. 커머스21은 미국업체인 브로드비전에 대해서는 경쟁력있는 가격, 일본고객들의 입맛에 맞게 제품을 공급할 수 있는 유연성, IT 컨설팅업체 및 시스템통합업체들과의 지식이전과 경험공유를 통한 제휴관계 등을 무기로 경쟁우위를 확보하고 있다. 또한 일본업체인 에쿠스에 대해서는 다양하고 기능이 많은 제품구성, 수많은 전자상거래 사이트 구축실적과 경험, 앞선 기술 등을 바탕으로 경쟁우위를 확보하고 있다. 이에 따라 커머스21은 중고가 시장에서 활동하고 있는 시스템통합업체 및 컨설팅업체들에게 B2C분야에서 가장 적합한 전자상거래 솔루션 제품을 공급하는 업체로서 인정을 받고 있다.

커머스21은 2000년도 약 2.5억 엔의 매출액을 기록하였다. 이네트의 제품을 일본 현지에 가져다 파는 부문이 전체 매출액의 약 80%를 차지하고 있으며, 컨설팅과 웹 교육 부문이 나머지 20%를 차지하고 있다. 2001년도 예상 매출액은 전년대비 160% 증가한 약 4억 엔이며, 이중 컨설팅과 웹 교육 부문의 비중은 약 30%로 늘어날 전망이다.

## 향후 과제

커머스21의 향후 목표는 우선 매출액을 극대화하여 손익분기점을 넘어서는 것이다. 이를 위해 커머스21은 간접마케팅에 따르는 문제를 해결하면서 우선 일본 B2C 부문의 시장점유율을 지금의 약 11%에서 약 30%로 끌어올리기 위해 일본 5대 시스템통합업체와의 업무제휴를 추진하는 한편 최종고객과 직접 접촉하여 제품공급을 증대하는 방안을 모색하고 있다. 또한 B2C 제품에서 B2B 제품으로 사업영역을 다각화하고 있다. B2C제품만을 가지고서는 지속적인 성장이 불가능하기 때문에 e-CRM제품을 비롯하여 B2B제품에 대한 사전마케팅을 시작하였다. 이를 위해 일본 종합무역상사와 통신사업자 등 50여개사와 전자상거래 솔루션 기술 공급을 위한 협상을 전개하면서 B2B 전자상거래 분야에서의 상호 협력방안을 적극 모색하고 있다. 특히 일본인 최고경영자를 영입하여 현지판매 능력을 극대화하는 한편 아리바, 소프트뱅크 등과 힘을 합쳐 B2B시장을 형성 및 활성화하면서 성장기회를 탐색하고 있다. 또한 모바일 분야로 진출하기 위해 현지합작 또는 제휴관계를 추진하고 있다. 하지만 일본은 현재 10년 이상 지속된 장기 불황으로 인해 기업들이 전자상거래에 대한 투자를 적극적으로 하지 않고 있어서 기대했던 만큼 전자상거래 시장이 활성화되지 못하고 있다. 특히 일본의 B2B 시장은 상권을 거머쥐고 있는 종합무역상사들이 적극적으로 나서지 않는 바람에 활성화되지 못하고 있다. 이들은 전자상거래가 기존의 거래관계를 대체할 수 없다는 우려 때문에 보험에 가입한다는 생각으로 전자장터(e-Marketplace)에 소극적으로 진출하고 있는 상태이다. 또한 B2C는 수 년 내에 성숙화될 전망이다. 이러한 상태에서 일본 전자상거래 시장 진입에 성공한 커머스21이 현지인 사장 영입을 계기로 2-3년 이내에 순이익을 창출하면서 안정적인 성장기반을 구축하기 위해서는 사업다각화와 매출액 증대를 이룩하여야 할 것이다.

한편 커머스21의 장기적인 목표는 일본 나스닥 재팬에 상장하는 최초의 한국계 기업이 되어

일본을 교두보로 아시아로 진출하려는 이네트의 든든한 동반자가 되는 것이다. 한국에서 기술개발 해서 일본가서 브랜드 인지도를 높이고 자금을 확보한 다음 아시아로 진출하려는 이네트의 국제화 전략의 핵심 축으로 성장하는 것이다. 즉, 일본의 까다로운 고객에 대한 학습을 거쳐 명성과 자금을 확보한 다음 아시아지역으로 진출하여 아시아 최고의 인터넷 솔루션업체로 성장하려는 모 회사의 글로벌전략에 중요한 축이 되려고 한다. 이네트는 현재 일본시장 진입에 성공하였다는 판단아래 중국시장 진출에 전력을 기울이고 있다. 한국, 일본, 중국시장에서 확고한 시장기반을 다진 다음 미국과 서유럽으로 진출하려는 원대한 구상을 갖고 있다. 커머스21은 과연 일본에서 B2B분야의 사업다각화에 성공하여 이익을 창출하고 이네트 국제화전략의 핵심 축으로 성장할 수 있을 것인가?

## 참고문헌

- 고간 마사히데, "일본의 IT기업내의 한국IT", 글로벌네트워크 컨설팅, 2001년 1월
- 권대열, "한국벤처 일본 설명회 인기몰이 이네트", 「조선일보」, 2000년 8월 16일자
- 김광일, "김광일의 릴레이인터뷰: 박규현 이네트 사장", 2001년 4월 5일자(www.inews24.com).
- 와카이 나오키, "한국 IT기업의 일본진출과 성공요인", 2001년 1월
- 은재형, "국내IT벤처의 일본진출전략 및 사례", 휴넷-벤처실무특강(35), 2001년 4월
- 이상훈, "일본기업의 솔루션 도입 형태 및 진출방안", 글로벌네트워크 컨설팅(www.webgnc.com), 2001년 1월
- 임채훈, "벤처들의 묻지마 일본진출", 「DOT21」, 42호, 2001년 4월 3일
- 최홍섭, "한국의 CEO/박규현 이네트 대표이사 사장", 「주간조선」, 2001년 2월 15일자
- 황순현, 「닷컴CEO-그들이 꿈꾸는 또다른 세상」, (주)복21, 2001.4
- 홍병문, "[글로벌벤처] 커머스21-영업 1년만에 점유율 2위(일본편)", 「서울경제신문」, 2001년 1월 9일자
- , "[글로벌벤처]4: 비트밸리를 파고드는 한국인 386세대", 「서울경제신문」, 2001년 1월 11일자  
(www.hankooki.com).
- Kazuhiko Kasiki, "Korean IT firms gain foothold in Japan", *The Nikkei Weekly*, Jan. 1, 2001.
- "Korean IT Venture Group to Enter Japan's B2C, B2B Markets", *Nikkei Computer*(www.nikkeibp.asiabiztech.co).
- "Against the Odds", *Forbes*, Jan. 22, 2001.
- 이네트 홈페이지(www.e-net.co.kr).

## Commerce 21 Corporation :

### The Entry Motivation and Overcome Process of Cost of Foreignness in Japanese B2C Electronic Commerce Solution Market

Jung-Hwa Han (Hanyang University)

Dong-Jin Yoon (Woosuk University)

#### <Abstract>

Commerce 21 Corporation is the Japanese sales subsidiary of E-Net Corporation which has been the leader venture company in Korean B2C electronic commerce solution market. The company, which has been established at Tokyo in December 1999, has grown to the second largest company in Japanese B2C electronic commerce solution market on the base of good performances and price competitiveness.

In this case we discuss why the company has enter in Japanese internet business market without enough international experiences and how the company has overcome those cost of foreignness. Which is the best way of the company to get a strong platform for sustainable growth in Japanese market?