

# 일본 제조업의 생산 · 판매전략 전환이 주는 시사점

2010. 4

# 목 차

## Executive Summary

I. 서론 .....	1
II. 일본 제조업의 전략 전환 배경	
1. 금융위기 여파가 심각한 일본경제 .....	4
2. 미국경제보다 일본경제의 침체가 심각했던 이유 .....	10
3. 과도수정이 불가피한 일본 제조업 .....	14
III. 일본 제조업의 진단과 문제점	
1. 환경변화에 대한 적응 미흡 .....	17
2. 일본 제조업의 4대 맹점 .....	20
IV. 전략 전환의 방향과 사례	
1. 일본기업은 신흥국 중산층을 겨냥 .....	31
2. 신흥국 공략을 위한 제품전략 .....	33
3. 일본기업이 주목하는 한국기업의 신흥시장 공략 성공사례 .....	46
V. 시사점과 대응방안 .....	49
참고문헌 .....	55

## Executive Summary

일본의 금융위기 여파가 위기의 진원지인 미국보다도 훨씬 심각했던 것은 일본제품의 수출이 고급 내구재를 중심으로 주로 구미 선진국시장에 수출하는 구조에다 소재·부품 등을 일본국내에서 생산하는 고부가가치 생산 구조로 인해 국내의 다른 부문에 대한 영향이 컸기 때문이라고 분석되고 있다. 그런데 문제는 금융위기가 수습되어도 선진국 시장이 금융위기 이전처럼 회생될 가능성이 적기 때문에 일본 제조업의 구조 전환이 불가피하다는 것이다. 고령화로 인한 국내시장 성장의 한계, 서비스 산업으로의 전환이 쉽지 않은 상황에서 일본기업들은 향후 성장이 기대되는 신흥국 중산층 시장을 집중적으로 공략하는 ‘볼륨 존’ 전략이 유효하다는 공감대가 형성되고 있다.

현재의 일본 제품으로 신흥국 시장을 공략하기에는 많은 문제점이 있다는 분석이다. 지금까지는 주로 선진국 시장을 공략해 왔기 때문에 가격보다는 품질을 우선한 나머지 일본 제품은 과잉품질·고가격에다 국제 표준과도 괴리가 있다는 것이다. 또한 거액의 연구개발비를 투자하여 새로운 제품을 출시하여도 한국이나 대만기업 등이 금방 이를 Catch up 하여 선발자 이익을 누리지 못하는 비즈니스 모델에도 문제가 있다는 것이다. 이러한 현상을 최근 ‘가라파고스화’ 또는 ‘이노베이션 딜레마’라고 하며 향후 일본기업의 과제로서 회자되고 있다. 향후 일본기업들은 기존의 제조 전략에서 탈피하여 신흥국의 ‘볼륨 존’을 공략하는 전략으로 전환할 것이 예상되고 있으며 이미 많은 기업들이 이러한 움직임을 보이고 있다.

일본기업의 대표적 전략은 ①신흥국시장용 저가격 제품개발, ②지역특성에 맞는 제품개발, ③현지기업과의 제휴 전략, ④기존 비즈니스 모델의 수정 등이 주로 소개되고 있으며, 이러한 과정에서 일본기업들은 삼성과 LG 같은 한국기업의 신흥국 시장 공략 비즈니스 모델을 벤치마킹할 것

을 제안하고 있다. 또한 전략 전환을 위해서는 대담한 현지경영 체제 구축 즉 현지 정보수집 기능 강화나 準마더 공장 구축과 같은 현지 전략을 강화해야 한다고 제안하고 있다.

일본기업 특히 제조 기업의 전략 전환은 한국기업에게 상당한 영향을 끼칠 것으로 보여 진다. 신흥국 시장에서 일본기업들의 대반격이 예상되므로 신상품 개발, 코스트 삭감 등 기존 신흥국 시장 전략의 강화 또는 수정이 불가피할 것이다. 또한 일본기업들이 중국기업 등의 현지기업과의 제휴를 강화할 전망이므로 한국기업들은 생산 분업시스템 재구축이 요망되고, 역으로 일본기업과의 제휴를 강화하거나 일본의 소재·부품 기업 매수를 적극 검토해 볼 가치가 있을 것이다.

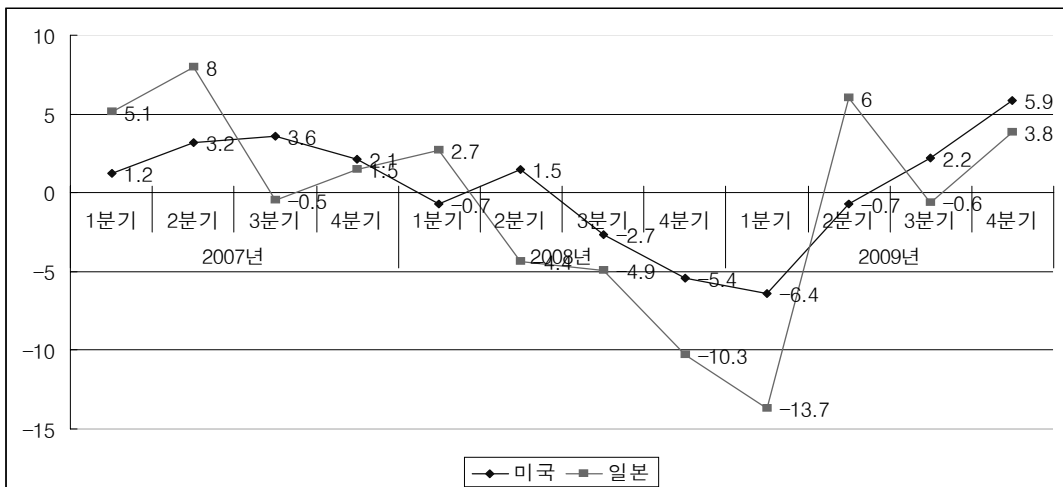
## 〔 요약 〕

### I. 일본 제조업 전략 전환의 배경

#### □ 금융위기 여파는 미국경제보다 일본경제가 훨씬 심각

- 일본은 금융시스템이 미국보다 견실했음에도 불구하고 금융위기로 인한 실물경제에 대한 타격이 미국보다 훨씬 심각
  - 2008년 4/4분기 GDP 성장률은 일본경제가 전후 가장 침체가 심했던 제1차 오일쇼크期인 1974년 1/4분기에 필적하는 -12.8%(연률)을 기록
  - 이번 금융위기로 인한 경기침체는 단순한 경기순환 때문이 아니라 버블붕괴 여파로 보아야 하므로 경기가 회복되어도 2002년 수준에 머물 전망

최근 미일 GDP 성장률 추이



- 2008년 들어 침체되기 시작한 기업들의 업적이 2008년 4분기, 2009년 1분기에 심각한 침체의 늪에 빠짐
- 매출액과 경상이익 모두 제조업이 비제조업보다 타격이 훨씬 심각하여 일본 제조업에 대한 불안감이 확산
- 지금까지 ‘일본 제조업의 부활’이 무색해지고 있는 상황으로 도요타를 비롯한 초우량기업들도 대부분 적자로 전락

#### □ 일본경제 침체가 심각했던 이유

- 일본경제 침체가 극심한 이유는 수출의존적인 경제체질에다 산업구조적인 문제점 때문
- 금융위기로 인한 세계적인 경기침체로 일본의 수출이 급감하였고 이것이 다시 내수에도 영향을 미쳐 일본경제 전체가 침체되는 양상
  - 수출 급감 → 생산 조정 → 고용 불안 → 소비 감소가 급격하게 진행
- 또한 일본의 산업구조가 내구제인 기계 산업 중심에다 One set 구조로 부품·소재를 대부분 국내에서 조달하고 있고, 수출 先이 주로 구미의 고급시장 중심이었기 때문
- 해도 수정이 불가피한 일본 제조업
- 경기가 회복되어도 주요 수출선인 선진국 수요가 이전처럼 회복되기는 어려울 전망이므로 일본기업 수출 전략의 전환이 불가피
- 향후 일본기업들은 지금까지 경시했던 신흥국 중산층 세대 즉 ‘블록 존’을 집중적으로 공략할 전망

## II. 일본 제조업의 진단과 문제점

### □ 일본제조업의 4대 맹점

- 1990년대 이후 일본경제 침체가 지속되는 것은 일본경제가 냉전체제 붕괴로 인한 대경쟁과 디지털 시대의 도래에 쉽게 적응하지 못하고 과거의 성공모델에 집착했기 때문
  - 일본기업들은 선진국 시장을 겨냥한 고품질 전략으로 성공을 거두어 왔기 때문에 이러한 전략을 쉽게 수정하지 못하고 있음
- 금융위기로 인한 일본경제의 추락을 계기로 표출되고 있는 일본 제조업의 문제점은 4가지 정도로 요약 가능
  - ① 선진국시장 중시/신흥국 시장 경시 : 볼륨경시(고부가가치화)
  - ② 국내시장 중시/해외시장 경시 : 가라파고스화
  - ③ 인테그랄 중시/모듈 경시 : 모노즈쿠리 편중
  - ④ 품질 중시/가격 경시 : 이노베이션 딜레마

### 일본기업의 4대 맹점

맹 점		문제점	사 례
·볼륨 경시 (고부가가치화)	·선진시장 중시 ·신흥시장 경시	·부가가치 중시 ·고가격	·신흥국 시장에서 한국 기업에게 패배
·가라파고스化	·국내시장 중시 ·해외시장 경시	·독자적 기준 ·글로벌 전개의 한계	·휴대전화
·모노즈쿠리 편중 (only one 추구)	·인테그랄 중시 ·모듈 경시	·과잉 품질, 고가격 ·볼륨에 한계	·자동차, 소재·부품 편중
·이노베이션 딜러머	·품질 중시 ·가격 경시	·과잉 품질, 고가격 ·개발자 이익 축소	·DVD, 액정TV

- 일본기업의 4대 맹점을 요약하면, 과잉기술·과잉품질을 추구한 나머지 코스트가 비싸지고, 국제적인 표준화에 대한 대응이 늦어져 제품이 국

제적으로 확산되지 않고 있으며, 일본이 먼저 상품화한 제품도 다른 나라가 금방 Catch up 해버려 개발자 이익이 누리지 못한다는 것임

### Ⅲ. 전략 전환의 방향과 사례

#### □ 신흥국 중산층을 공략

- 향후 내구재가 본격적으로 확대될 신흥국 시장은 세대소득 1만 달러 이상의 소득층이 타깃 시장
  - 선진국 시장의 성장 경험에 비추어볼 때 신흥국들의 자동차, 박형 TV와 같은 내구 소비재는 1만 달러 세대가 본격적으로 증가하는 지금부터 보급이 확대될 전망

#### 신흥 7개국 고소득 세대의 비중 추이

(단위: %)

	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1만달러 이상	16.1	18.7	21.7	24.9	28.3	31.6	35.3	39.0	42.7	46.1	49.4	52.4	55.1
4만달러 이상	1.1	1.3	1.4	1.6	1.8	1.9	2.2	2.5	3.0	3.5	4.1	4.8	5.6

#### □ 신흥국 공략을 위한 품질과 가격 전략

- 코스트 삭감 전략
  - 설계기준변경, 低코스트 부품 채용 등으로 약간의 품질저하와 대폭



적인 가격하락 전략을 추구할 전망

- 베트남에서의 혼다의 이륜차 개발 전략

○ 신흥국에 맞는 상품개발 전략

- 현지에 맞는 상품개발로 차별화 축을 분명히 한다는 전략

- 파나소닉의 중국에서의 냉장고 개발 전략

○ 신흥국 기업과의 전략적 제휴 전략

- 기술유출 등을 경계하여 일본국내에다 공장을 짓는 블랙박스 전략을 수정하여 중국 등의 제조 기업들과 적극적으로 제휴

- 샤프 가메야마 공장의 이전 및 다이킨이 에어컨 사업을 중국과 협력

○ 기존 비즈비즈 모델의 수정

- 한국이나 대만기업에게 쉽게 Catch up 당하지 않고 개발자 이익을 확보할 수 있는 비즈비즈 모델을 재구축

- 인텔이나 삼성의 비즈비즈 모델을 벤치마킹 한다는 전략

○ 대담한 현지 경영체제 구축

- 현지에서의 정보수집, 기획, 개발 기능을 강화하고 해외생산을 강화하기 위해 準마더 공장 건설을 추진

#### IV. 시사점과 대응 방안

##### ○ 시사점

- 일본기업의 제조업 전략 전환은 한국 기업에게도 상당한 영향이 예상
  - 신흥국 시장에서 일본기업과의 치열한 경쟁이 예상
  - 한국기업들은 새로운 비즈니스 모델의 개발이 시급
  - 중·일 기업 간의 협력강화로 한국기업이 소외될 가능성
  - 한국 소재·부품 업체의 수요가 축소될 가능성

##### ○ 대응방안

- 비즈니스 모델 재검토와 새로운 모델 모색이 필요
  - 새로운 경쟁 전략을 구축
  - 코스트 삭감과 상품 개발을 위한 기술 축적과 경영전략이 필요
  - 일본기업과의 협력체제 모색

# I. 서론

## 1. 추진 배경

- 세계적 금융위기 이후 일본 제조업이 심각한 침체에 직면하고 있음
  - 금융위기 당사국인 미국보다도 경기침체가 더욱 심각
  - 일본경제는 미국, EU 등 주로 선진국 시장에 대한 수출로 성장을 견인해 왔으나, 금융위기로 인해 선진국 시장의 수요가 격감한 것이 일본경제 침체의 주요 원인으로 지적되고 있음
- 문제는 경제위기가 수습되어도 일본 경제가 경제위기 이전 수준으로 돌아가기가 쉽지 않다는 것임
  - 2000년대 중반의 호경기가 선진국의 부동산 버블에 의한 가수요적인 측면이 강한 만큼 경제위기가 수습되어도 금융위기 이전 수준으로 되돌아가기는 어려울 전망
  - 해외 시장을 대체해야할 일본 국내 시장은 고령화의 진전, 디플레이션의 심화 등으로 내수를 확대하기가 어려운 상황
- 일본기업들은 지금까지의 선진국시장 의존에서 신흥국 시장으로의 시장 전환이 빠르게 이루어 질 전망
  - 外需에 성장 동력을 찾아야 하는 일본기업들은 선진국 시장의 대체시장으로서 신흥국 시장을 집중적으로 공략하는 이른바 ‘볼류준’ 전략을 적극적으로 추진할 전망

- 선진국 시장 공략을 위한 고품질·고가격 제품 위주의 수출 전략에서 적정품질·저가격 제품 위주로 제품개발을 서두르고 시장을 개척할 전망
- 나아가 일본 제조업들은 기존의 비즈니스 모델을 수정하여 고수익을 실현하는 새로운 비즈니스 모델을 모색
  - 특히 전자산업 등에 있어서 한국·대만·중국 기업에게 쉽게 따라잡히는 기존의 비즈니스 모델을 수정하여 장기에 걸쳐 고이익을 실현하는 비즈니스 모델을 구축하려는 전략을 적극적으로 모색하기 시작
- 일본기업들의 해외에서의 생산·판매 전략의 전환으로 인해 한국기업들과 일본기업과의 경쟁이 격화될 전망
  - 한국기업들은 지금까지 일본기업들이 경시한 신흥시장에서 비교적 쉽게 시장점유율을 확보할 수 있었으나 일본기업들의 전략전환이 본격화되면 양국기업간의 경쟁이 치열해 질 전망
  - 따라서 일본기업들의 전략 전환의 실태를 분석하고 이에 대한 대응전략을 마련하는 일이 기업으로서는 시급한 상황
  - 나아가 신흥국 시장은 물론 동아시아에서 한일 양국기업이 협력하여 윈윈하는 방안을 모색하는 것도 필요

## 2. 연구방법

- 일본에서 발간되고 있는 최신 자료를 분석하여 제공

- 금융위기 이후의 일본경제 특히 제조업의 침체 원인을 문헌 및 최신자료를 통해 분석
- 일본기업들의 신흥국 시장 공략 전략전환 패턴 및 구체적인 사례를 조사
- 각종 인터뷰, 자료조사 등을 통해 한국기업의 대응 및 협력 방안 등을 조사

### 3. 목적 및 활용 방안

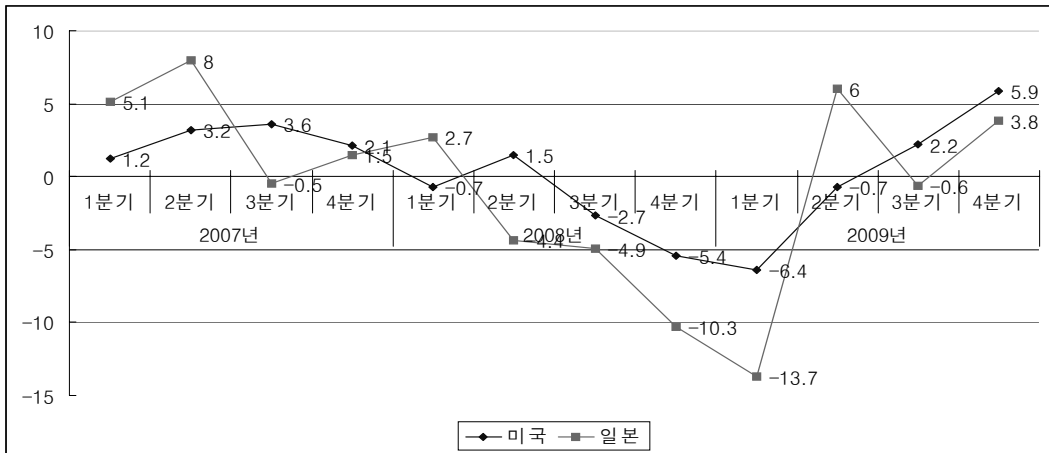
- 최신 일본기업들이 신흥시장 공략을 위한 생산·판매 전략의 패턴과 사례를 조사하여 우리기업들이 이에 대한 대응전략을 모색토록 하는 것이 목적
- 신흥국 시장에서 일본기업들과 새롭게 경쟁해야 할 한국기업들의 비즈니스 모델 변경을 촉구
- 나아가 일본기업들과 동아시아 시장에서 협력할 수 있는 방안을 모색하여 기업에게 제시

## Ⅱ. 일본 제조업의 전략 전환 배경

### 1. 금융위기 여파가 심각한 일본경제

- 일본은 금융시스템이 미국보다 훨씬 견실했음에도 불구하고 금융위기로 인한 실물경제에 대한 타격이 미국보다 훨씬 심각
  - 금융위기 여파가 가장 심각했던 2009년 1/4분기의 실질GDP 성장률은 戰後일본경제 침체가 가장 심했던 제1차 오일쇼크期인 1974년 1/4분기(13.1%)를 능가하는 -13.7%(연율)를 기록
  - 이후 2009년 2/4분기에는 6% 성장하는 등 일본경제의 회복을 예상했으나 3/4분기에는 다시 -0.6%로 추락하여 일본경제는 여전히 상당히 불안한 모습을 보이고 있음
  - 2010년 1월의 광공업생산지수(2005년=100)는 아시아 등지로의 수출 회복 등으로 92.1를 기록하여 피크시의 84% 수준을 회복하였으나 한국이 2009년 7월에 이미 금융위기 이전 수준으로 또 미국이 90% 정도까지 비교하면 일본의 경기회복 속도는 상당히 늦음
  - 소비자물가지수가 2009년 3월 이후 전년대비 마이너스를 지속하여 일본경제는 심각한 디플레이션이 지속되고 있는 상황

### 최근 미일 GDP 성장률 추이(%)



자료 : 일본 내각부, 미국 BEA

- 그동안 일본경제를 견인해 왔던 수출이 2009년 들어 급격하게 감소
  - 세계적인 경제위기로 인한 전체적인 수요가 감소한 데다 특히 주요 수출先인 선진국시장의 수요 증발, 엔고 등이 가세하여 수출이 급작스럽게 감소
  - 2010년 들어서는 동아시아 지역의 수출 증대로 수출이 급속히 회복

### 일본의 수출/수입 증가율 추이(전년대비, %)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (1월)
수출	-15.7	2.6	13.0	20.3	5.9	8.2	10.1	8.9	-25.2	39.4
수입	-7.9	-4.1	13.3	19.2	14.1	11.7	7.2	21.7	-27.0	8.0

자료 : 日本貿易振興機構

- 일본경제의 침체는 과거 경기후퇴가 시작되었던 1991년 2월, 1997년 5월, 2000년 11월과 비교해보아도 아주 다른 패턴을 보임

- 2007년 10월부터 시작된 이번 불황은 불황이 시작되고 1년 정도가 지난 2008년 8월, 9월부터 생산과 수출이 급격하게 추락하는 특이한 패턴
  - 이 시기부터 해외수요가 급격하게 감소하고 엔고가 본격화
- 이번 금융위기로 인한 경기침체는 단순한 경기 순환상의 저점이 아니라 미국과 일본의 버블 붕괴 여파로 보아야 한다는 주장이 설득력을 얻고 있음
- 이번 불황을 만약 경기 순환으로 본다면 금융위기가 마무리되면 일본경제의 수준도 금융위기 발생이전의 2006-2007년 수준으로 돌아가야 하지만, 이전의 전후 최대 호황이 버블에 의한 것으로 파악한다면 경기가 회복되어도 일본경제는 2002년 수준으로 돌아간다는 것을 뜻함
- 최근 일본에서 ‘수요 증발’이라는 용어가 회자되고 있는 것은 이번 금융위기를 버블 경제의 붕괴로 파악하는 것을 의미
- 결국 이번 금융위기로 인한 최대 피해국은 일본
  - 금융위기 발생 초기에 일본에서는 이번 금융위기가 미국의 금융자본주의 때문이라고 비판하면서 일본은 제조업 중심 경제이기 때문에 영향이 적을 것이라고 판단했던 관점이 시간이 흐르면서 역전되는 결과를 초래
- 기업들의 실적은 크게 악화되었으며 비제조업보다도 제조업의 타격이 훨씬 심각



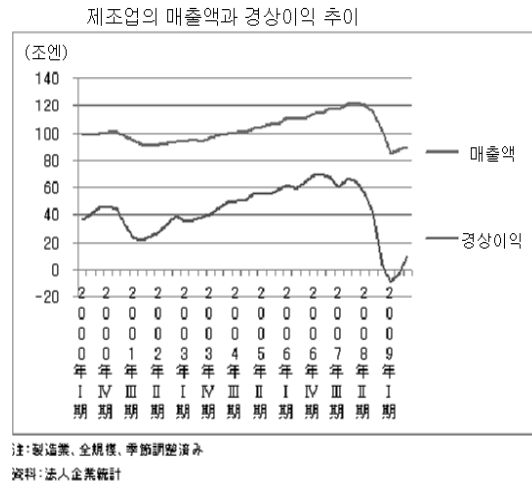
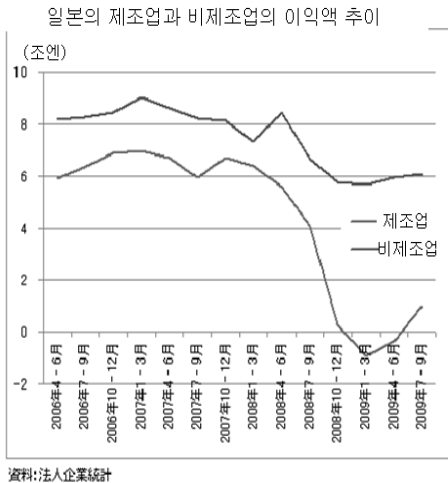
- 금융위기 타격이 가장 심했던 2009년 1/4분기에는 매출이 20.4% 감소했으며 경상이익은 무려 69%나 감소
- 2009년 1/4분기 매출액은 비제조업은 15.3% 감소하였으나 제조업은 31.4%나 감소하였고, 경상이익도 비제조업은 22.1% 감소에 그쳤으나 제조업은 141.7%나 감소하였음

### 일본의 최근 실적 추이(전년대비, %)

	2008년		2009년							
	4분기		1분기		2분기		3분기		4분기	
	제조업	전산업	제조업	전산업	제조업	전산업	제조업	전산업	제조업	전산업
매출액 증가율	-16.3	-11.6	-31.4	-20.4	-26.8	-17.0	-21.2	-15.7	-4.9	-3.1
경상이익 증가율	-94.3	-64.1	-141.7	-69.0	-89.2	-53.0	-69.3	-32.4	864.7	102.2
설비투자 증가율	-11.1	-17.3	-21.2	-25.3	-32.0	-21.7	-40.7	-24.8	-34.5	-17.3

자료 : 日本財務省, 法人企業統計

- 2009년 2분기이후 미미하나마 업적이 약간씩 회복되고는 있으나 아직 본격적인 회복은 기대하기 어려운 상황
- 2009년 2분기에도 제조업의 설비투자가 지속적으로 감소하고 있어 기업들은 아직 향후의 경기에 대해 낙관하지 못하고 있는 상황
- 과잉설비 등으로 인해 향후에도 기업 수익을 압박할 것으로 예상되며 기업 이익 악화로 인해 고용 상황도 개선되기 어려울 전망



- ‘잃어버린 10년’ 불황 시에도 增收増益을 계속하여 일본 제조업의 건재를 과시하였던 초우량기업들도 이번 금융위기에는 대부분 적자로 전락
  - 일본 제조업의 대표기업이라 할 수 있는 도요타자동차가 2009년 3월에 50여년 만에 4,610억 엔의 적자로 전락하였고 또 이어지는 리콜사태로 인해 일본국민들은 크게 실망
  - 이번 불황에서는 높은 기술력으로 높은 시장점유율을 차지하고 있었던 강소기업들의 도산도 속출
    - 특히 액정, 반도체 등의 제조장치 중견기업들 도산이 속출하여 일본의 제조업에 대한 의문이 제기되고 있는 상황
- ‘일본 제조업 부활’이 무색해지는 상황
  - 2000년대 초반 IT버블 붕괴 이후에 일본경제는 전후 최장의 호황을 구가하였는데 이를 두고 각종 미디어들은 ‘일본 제조업의 부활’이라고 일본 제조업을 극찬

- 특히 자동차, 핵심 소재/부품 등의 인테그랄(integral)형 제품의 수출 증가가 향후 일본 제조업이 추구해야할 비즈니스 모델이라고 주장<sup>1)</sup>
- 메모리 반도체나 컴퓨터와 같이 모듈(module)형 제품에 경쟁력을 가지고 있는 한국이나 대만 기업이 일본의 비즈니스 모델을 따라잡기가 쉽지 않을 것이라는 주장이 득세
- 그러나 ‘일본제조업의 부활’때 업적이 좋았던 도요타는 물론 파나소닉, 도시바 등의 기업들도 이번 금융위기로 대부분 적자로 전략
- 금융위기 이후 일본기업들의 업적이 극도로 악화하자 이러한 논의는 수그러들고 한국과 대만의 비즈니스 모델을 배워야 한다는 논의가 다시 비등해지기 시작
- 결국 일본 제조업에 대한 구조적인 재검토가 필요하다는 여론이 확산
  - 선진국 수출에 과다하게 의존하는 경제에서 신흥국 시장을 중시해야 한다는 ‘볼륨 존’ 전략이 점점 설득력을 얻고 있는 상황
- 세계적으로 금융위기가 극복되어도 일본경제는 위기 이전 수준으로 회복되기는 어려울 전망
- IMF가 2009년 10월에 발표한 2010년 세계경제 전망에서 미국은

---

1) 인테그랄(integral)형과 모듈(module)형 제품이란 제품 설계시의 기본사상인 아키텍처가 다른 것을 말하는 것으로, 인테그랄형이란 부품설계를 서로 조정해서 제품마다 최적화 설계를 해야 제품 전체의 성능이 나오는 제품을 말하며 대표적으로는 자동차가 있으며, 모듈형은 인터페이스를 표준화하여 부품들을 적당히 끌어 모아 조합한 제품을 말하며 PC가 대표적 상품이다. 동경대학 후지모토 타카히로 교수는 일본은 인테그랄형 제품에서, 미국은 모듈형 제품에서 경쟁력을 발휘한다고 주장한 ‘아키텍처의 지정학적 분포’ 이론이 일본 산업계, 학계에 지대한 영향을 미침

이전 전망치를 0.7% 상향조정한 1.5%로 전망했으나 일본은 이전과 동일한 1.7%를 견지하여 일본경제에 대한 비관론은 여전

- 일본경제를 미국과 비슷한 1.7%로 전망한 것은 일본경제의 회복이 순조롭다는 뜻이 아니라 이전에 경제침체가 심각했던 것에 대한 통계적 반동에 불과
- 세계경제는 회복국면에 접어들고 있음에도 불구하고 일본경제의 본격적인 회복을 기대하기는 어렵다고 판단
- 특히 향후에도 달러低/엔高가 예상되는 상황에서 수출 확대로 일본경제의 성장을 견인하기가 쉽지 않는 상황

## 2. 미국경제보다도 일본경제의 침체가 심각했던 이유

### <수출 급감>

- 금융권의 부실채권도 미미했던 일본이 금융위기 진원지인 미국보다도 더 심각한 경기침체를 경험했던 것은 일본경제가 外需 즉 수출 의존적 경제체질이기 때문
- 금융위기로 인한 세계적인 경기침체로 일본의 수출이 급감하였고 이것이 다시 내수에도 영향을 미쳐 일본경제 전체가 침체되는 양상
- 수출 급감 → 생산 조정 → 고용 불안 → 소비 감소가 급격하게 진행
- 일본경제는 수출 감소 그 자체의 영향뿐만이 아니라 수출 감소로 인한 내수 침체가 더욱 심각한 영향을 미치는 경제 구조
- 금융위기 이전에는 1%p 전후의 GDP성장을 기여도를 보여 왔던

外需가 금융위기 영향이 본격화한 2008년의 외수기여도가 0% 수준으로 급감

- 이로 인해 내수가 다시 -0.8%로 추락하는 양상을 보임

#### 일본의 GDP 内需·外需 기여도

	2006년	2007년	2008년
GDP 성장률	1.9	2.4	-0.6
내수 기여도	1.2	1.2	-0.8
외수 기여도	0.8	1.1	0.1

자료 : 내각부, 국민경제계산

- 수송기계의 경우 미국보다 수출비중이 2배 이상

#### 기계 산업의 수출/총수요 비중의 미·일 비교(2007년, %)

	전기기계	수송기계	일반기계
미국	18.7	12.8	23.5
일본	28.7	30.4	25.9

주 : 총수요=중간소비+국내수요+수출

자료 : 일본은 내각부 「국민경제계산」, 미국은 상무성 「산업연관표」,  
일본 경산성 모노쯔쿠리 백서 2009년판에서 인용

#### <산업구조적인 문제점>

- 일본은 전자, 자동차, 기계 등 기계 산업에 집중되어 있는 산업구조로 인해 내구재, 생산설비의 구입을 미루기 쉬운 경기 침체기에는 그 영향을 받기 쉬운 구조
- 전기기계, 수송기계, 일반기계 등 기계 산업의 비중이 미국은 20.8%인데 비해 일본은 48.4%나 됨

### 기계 산업의 광공업생산 비중의 미일비교

	전기기계	수송기계	일반기계	합계
미국	8.5	7.7	4.6	20.8
일본	18.4	16.8	13.2	48.4

주 : 일본은 2005년, 미국은 2007년 자료

자료 : 일본 경제산업성 광공업지수, FRB「Industrial Production and Capacity Utilization」, 일본 경산성 모노쯔쿠리 백서 2009년판에서 인용

- 일본은 부품·소재·제조장치 등을 국내로부터 대부분 조달하는 ‘One-set 형’ 생산구조이기 때문에 국내 다른 부문에 미치는 영향이 지대
- 일본의 주력산업인 기계 산업의 국내 조달율은 90% 전후 수준이며 수송기계의 경우는 미국의 66.6%에 비해 상당히 높은 수준인 94.5%에 달함

### 기계 산업의 국내조달율의 미일비교

	전기기계	수송기계	일반기계
미국	59.3	66.6	57.9
일본	80.3	94.5	92.4

주 : 국내조달율=1-[총공급(산출액+수입액)에 점하는 수입의 비율]

자료 : 일본은 내각부 「국민경제계산」, 미국은 상무성 「산업연관표」  
일본 경산성 모노쯔쿠리 백서 2009년판에서 인용

- 高부가가치 수출 구조가 오히려 큰 타격을 초래
- 일본보다도 수출의존도가 높은 나라는 많이 있으나 일본경제처럼 심각한 타격을 입지 않은 이유는 수출의 부가가치 비중이 낮으며 수출이 감소하면 수입도 감소하는 구조이기 때문

- 일본의 수출의존도(수출/GDP)는 16.3%(2007년)로 다른 나라에 비해 오히려 낮은 수준임
- 한국, 독일, 중국, 싱가포르 등 주요국의 수출의존도는 대부분 일본보다 훨씬 높으며 미국이 8.9%로 일본보다 낮은 수준
- 한국이나 중국처럼 수출이 감소하면 수입도 감소하는 경제구조는 진정한 의미에서 수출 의존도가 높다고 볼 수는 없음
- 따라서 진정한 의존도는 수출 중에서 부가가치가 차지하는 비중을 측정하는 것이 중요
- 고급소비재 또는 생산설비 등 경기에 좌우되기 쉬운 제품 수출 비중이 높음
- 주요 수출품인 자동차와 같은 고급 소비재는 경기가 악화되면 소비를 중지할 수 있는 품목이며, 산업기계 등의 생산설비는 구입을 축소하거나 연기하기 쉬운 품목

### <미국시장에 과다 의존>

- 일본경제가 미국경제보다 단순히 수출 의존도가 높기 때문에 미국보다 경제침체의 여파가 심각한 것이 아니라 일본 수출의 내용이 문제
- 첫째는 일본은 미국의 최종 수요에 과다하게 의존하는 수출 구조이고, 둘째는 수출비중이 다른 나라에 비해 낮음에도 불구하고 부가가치 비중이 높은 품목에 치중하기 때문에 수출 감소로 인한 타격이 훨씬 심각
- 세계 전체의 수입에서 차지하는 미국의 비중은 16.5%이지만 최종 소비재에 대한 수입비중은 20.5%로 상당히 높은 수준

- 일본의 총수출에서 차지하는 미국의 비중은 22.0%로 중국의 21.8%와 비슷한 수준이지만 품목별로는 상당한 차이를 보이고 있음
    - 일본의 승용차 수출의 미국 비중은 46.2%이지만 중국은 2.2%에 불과
    - 소비재의 경우에도 일본은 28.8%이지만 중국은 12.8%
  - 일본은 미국뿐만이 아니라 對중국 등 동아시아 지역에 대한 수출도 많지만 그 대부분은 소재·부품이므로 이것이 최종적으로 다시 미국에 수출되는 구조이기 때문에 이들 수출도 실제로는 미국에 대한 수출로 보아야 함
    - 부품/소재, 가공품의 수출 비중은 중국이 미국보다 높지만 이는 결국 최종제품이 되어 미국으로 수출되는 구조
  - 따라서 미국 수요가 감소하면 일본의 중국에 대한 수출도 감소하는 구조
- 일본의 대미 주요 수출 품목이 고급차, 스포츠카(SUV), 대형고화질 TV 등 고급 시장용 상품
- 불황이 되면 일반적으로 내구제품인 고급차, 대형 TV 등 고부가가치제품의 수요가 더욱 큰 폭으로 감소

### 3. 패도수정이 불가피한 일본 제조업

- 최근 일본경제의 상황은 1990년대 버블붕괴 때보다도 훨씬 심각한 상황
  - 버블붕괴 시에는 기업이 과잉설비와 부동산 과다매입 등의 이유 때문에 발생하였으나 기업의 수출과 내수는 건실하였음



- 버블에 편승한 경영을 한 기업의 피해는 컸지만 견실한 경영을 한 기업들은 양호한 경영실적을 보였음
- ‘잃어버린 10년’ 속에서도 과거 최고 이익을 경신하는 기업이 상당수
- 그러나 이번 금융위기로 인한 불황은 일본이 그동안 국제경쟁력을 유지해 온 수출 부분이 타격을 입게 되어 이는 일본 산업구조 또는 성장전략 자체에 관한 문제
- 소자고령화와 엔고가 진행되고 있는 상황에서 내수주도의 경제성장도 어려운 상황
- 산업구조의 소프트 산업으로의 전환은 일본이 1980년대부터 추진해 온 과제이지만 그다지 성과를 내지 못하고 있음
- 어느 정도의 고통을 감수하더라도 일본경제의 재구축이 불가피한 상황으로 최근 민주당으로의 정권교체와 맞물려 일본경제의 커다란 구조 변화가 예상되는 시점

### <불륜 존 전략이 급부상>

- 일본경제 구조의 취약점을 보완하기 위해서는 산업구조의 전환과 새로운 시장전략이 필요하다는 인식이 비등
- 고급재 중심 산업구조로부터 탈피, 미국 편중시장 탈피를 위해서는 미국이외 즉 신흥국으로의 수출을 확대시키는 방안이 유력한 대안
- 내수 확대, 소프트 산업으로의 전환에는 한계
- 결국 향후 성장이 기대되는 신흥국 시장으로의 진출과 중저가 제

품 수출로 중산층을 겨냥한 수출 경제로 일본경제를 견인해야 한다는 성장 모델이 유력한 대안으로 등장

○ 최근 일본 주요 기업들 중에서도 이러한 전략 전환을 예시하는 변화를 보이기 시작

- 샤프는 액정패널 공장의 기술유출 우려로 공장을 블랙박스화 하는 전략에서 탈피하여 가메야마 공장 중국 이전을 진지하게 검토하고 있음

· 기술유출방지, 국내생산 확대 전략에서 비용절감, 시장 확대 전략으로 전환

- 에어컨 업체인 다이킨은 경쟁업체인 중국기업과 협력하여 코스트 절감과 시장을 확대하겠다는 전략을 추구

○ 한국기업과의 경쟁이 더욱 치열해 질 전망

- 일본은 그동안 선진 고급시장을 중시하고 신흥국 시장을 경시하는 경향이 있었으나 최근의 경제위기 상황을 맞아 기존의 전략에서 신흥국 시장을 중시하는 전략으로 급선회

- 한국기업은 그동안 일본기업들이 경시해온 신흥국 시장에서 큰 성과를 거두면서 경제위기 상황에서도 상처가 비교적 경미

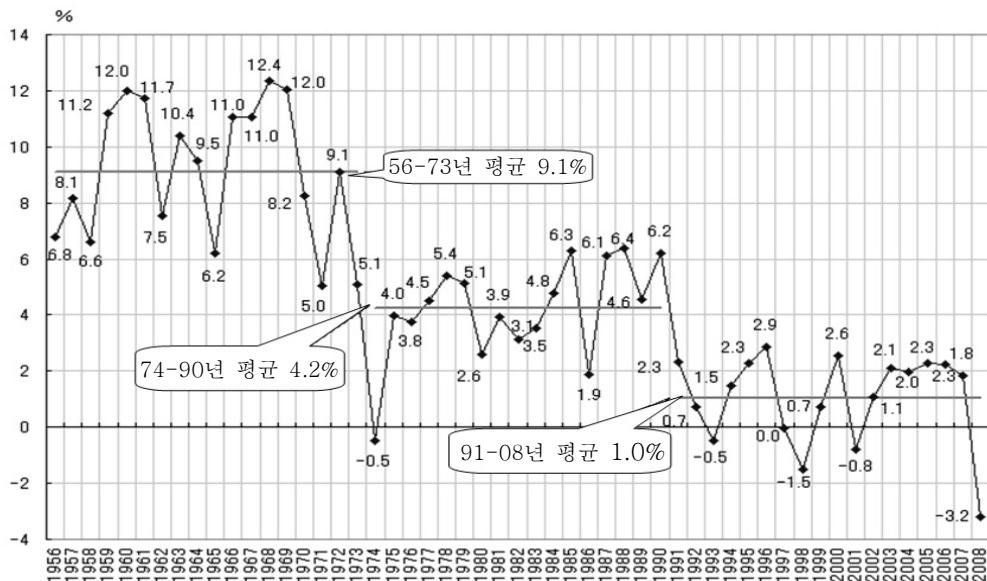
- 향후 신흥국, 중산층 시장에서 한국기업들은 일본기업과의 치열한 경쟁이 예상

### Ⅲ. 일본 제조업의 진단과 문제점

#### 1. 환경변화에 대한 적응 미흡

- 1980년대까지 세계 최강을 자랑하던 일본 제조업이 1990년대 이후 급격하게 침체되기 시작
- 일본경제는 1960년대의 고도성장, 1970년대의 석유위기 극복, 1980년대의 엔고 극복 등을 통해 제조업을 중심으로 한 세계 최강의 경제를 구축
- 일본경제의 경제성장을 추이는 1차 석유위기 이전까지는 9.1%, 버블붕괴이전까지는 4.2%의 고성장을 지속했으나 버블붕괴 이후에는 평균 1% 정도의 저성장에 그침

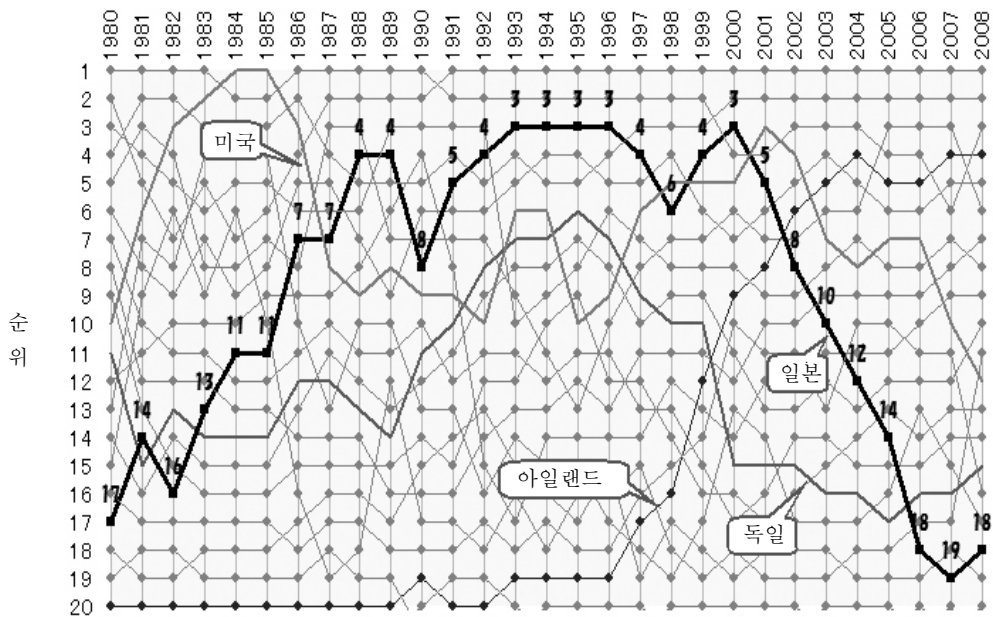
일본의 연대별 경제성장률 추이(%)



자료 : 내각부, 「社會實情데이터圖録」에서 인용

- 1993년에서 1996까지 달러베이스로는 일본의 1인당 GDP가 세계 최고 수준인 3위까지 기록하였으나 최근에는 19위까지 하락하였고 PPP베이스로는 6위에서 19위까지 하락

일본의 1인당 GDP 추이

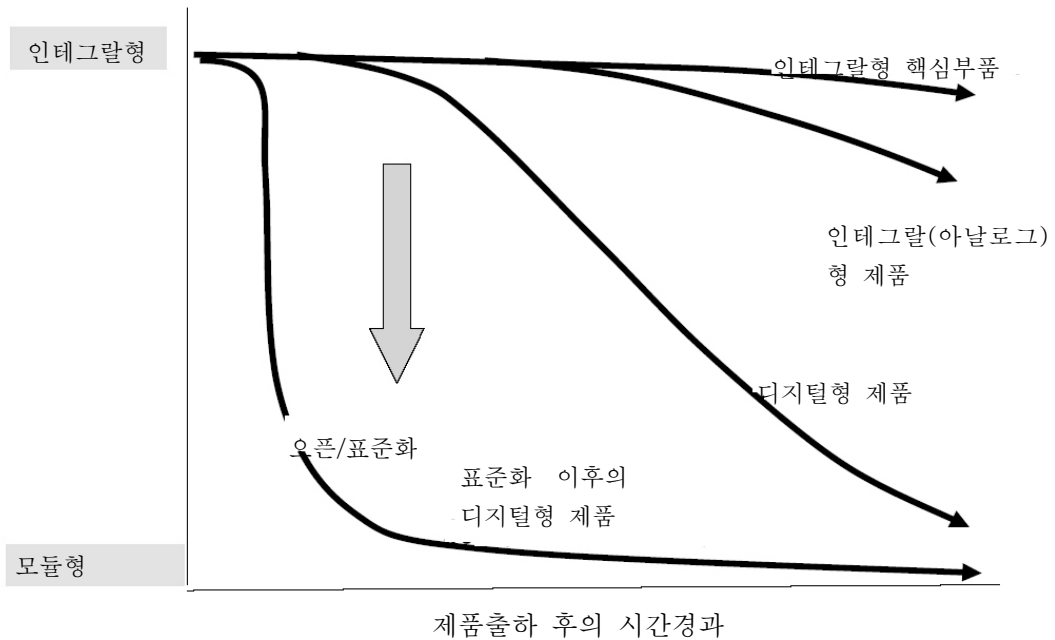


자료 : 세계은행 WDI Online 2009.11.10, 「社會實證データ圖録」에서 인용

- 1990년대 들어서 일본경제의 장기침체가 지속되는 것은 냉전체제 붕괴로 인한 대경쟁과 디지털 시대의 도래에 대한 적응이 늦어진 것이 큰 원인으로 지적되고 있음
- 대경쟁시대의 도래는 경제적으로는 사회주의 국가의 자본주의 시장으로의 진입을 의미하므로 거대 시장과 거대 노동력의 출현을 의미
- 경제적으로 코스트 삭감과 신규시장 진출 경쟁이 치열해 졌음을 의미

- 미국에서 시작된 디지털 시대의 도래는 소비자들이 선호하는 제품이 1980년대와 달리 다양해졌으며 또 제품을 만드는 방식도 지금까지와는 상당히 달라졌다는 것을 의미
- 결국 이 시기 대부분의 상품들이 아날로그(인테그랄) 제품에서 표준화에 의한 디지털(모듈) 제품으로의 전환이 급속하게 이루어 졌음

### 아날로그형와 디지털형 제품 생산의 개념도



자료 : 小川(2008)에서 인용

- 그럼에도 불구하고 일본기업들은 1980년대까지 세계경제를 제패해온 성공 모델이었기 때문에 새로운 환경변화에 대해 적응하려는 노력이 부족
- 미국은 일본으로부터 제조업을 Catch up 당했던 시기였으므로 향후 세계경제를 주도해 나갈 분야 즉 디지털, 금융 등에서 새

로운 성공 모델 만들기에 주력

- 한국, 대만, 중국 등은 제조 대국 일본을 Catch up하기 위해 절치부심하였으므로 새로운 환경변화에 적응하려고 열심히 노력
- 반면 일본은 인테그랄 제품의 대표격인 자동차 산업의 성공 등으로 디지털화, 신흥시장 진출에 대한 욕구가 그다지 크지 않았음
- 전자산업도 고부가가치화, 이익 추구에 열중하였으며 그러한 과정에서 소재·부품 등의 분야에서 ‘only one 기업’이 상당히 생겨남

○ 일본기업들은 이로 인해 1990년대 이후에도

- ① 코스트를 삭감하는 방안에 미온적이었으며,
- ② 사회주의 국가 등 신흥국 시장 진출을 위한 노력이 미흡했으며,
- ③ 기술을 과도하게 중시한 나머지 과잉 기술로 인한 코스트 상승 압박에 직면하였으며,
- ④ 매출보다는 이익을 중시한 나머지 저가 대량시장을 신흥국 등에 쉽게 내어주는 등의 문제점을 노출하였음

## 2. 일본 제조업의 4大 맹점

○ 금융위기로 인한 일본경제의 추락을 계기로 표출되고 있는 일본 제조업의 문제점은 4가지 정도로 요약 가능

- ① 선진국시장 중시/신흥국 시장 경시 : 불륨경시(고부가가치화)
- ② 국내시장 중시/해외시장 경시 : 가라파고스화
- ③ 인테그랄 중시/모듈 경시 : 모노즈쿠리<sup>2)</sup> 편중
- ④ 품질 중시/가격 경시 : 이노베이션 딜레마

---

2) 모조즈쿠리(ものづくり)란 제품을 제조한다는 일반적인 의미보다는 혼신의 힘을 다하여 최고의 제품 만들기라는 의미가 담겨있음

## 일본기업의 4대 맹점

맹점		문제점	사례
·볼륨 경시 (고부가가치화)	·선진시장 중시 ·신흥시장 경시	·부가가치 중시 ·고가격	·신흥국 시장에서 한국기업에게 패배
·가라파고스化	·국내시장 중시 ·해외시장 경시	·독자적 기준 ·글로벌 전개의 한계	·휴대전화
·모노즈쿠리 편중 (only one 추구)	·인테그랄 중시 ·모듈 경시	·과잉 품질, 고가격 ·볼륨에 한계	·자동차, 소재·부품 편중
·이노베이션 딜러머	·품질 중시 ·가격 경시	·과잉 품질, 고가격 ·개발자 이익 축소	·DVD, 액정TV

자료 : 저자 작성

- 일본기업의 4대 맹점을 요약하면, 과잉기술·과잉품질을 추구한 나머지 코스트가 비싸지고, 국제적인 표준화에 대한 대응이 늦어져 제품이 국제적으로 확산되지 않고 있으며, 일본이 상품화한 제품도 다른 나라가 금방 Catch up 해버려 이익이 나지 않는다는 것임
- 지금까지 일본기업들이 추진해 온 전략은 환경 여하에 따라서는 가치 있는 전략일 수도 있으나 금융위기 이후의 급격한 환경변화 하에서는 많은 문제점을 포출
- 미국을 비롯한 선진국 시장은 지금까지 상당한 버블로 인해 형성된 시장이기 때문에 금융위기가 수습되어도 금융위기 이전 수준으로 회귀하는 것에는 의문
- 일본 소비자들의 특수한 니즈 때문에 국내시장에만 안주하게 되어 세계시장에 통용되는 제품으로 볼륨시장에 진출할 기회를 상실
- 일본시장용 사양과 세계시장용 사양에는 상당한 차이가 존재

- 일본기업들은 자동차를 비롯하여 소재·부품·제조장치 등의 인테그랄 제품 분야에서 Only One으로 고부가가치를 창출하는 전략을 선호한 나머지 모듈제품에 의한 대량생산 전략에는 소홀
- 메모리반도체, DVD, 액정TV, 시스템 LSI 등 일본기업이 먼저 제품개발에 성공하고서도 한국이나 대만·중국 기업 등에 따라잡히고 마는 비즈니스 모델의 한계를 노출
  - 반도체의 경우 미국의 인텔은 독자적인 비즈니스 모델로 PC가 대량으로 생산되어도 수익을 확보할 수 있는 비즈니스 모델을 구축

#### ① 선진국시장 중시/신흥국 시장 경시 : ‘볼륨’ 경시의 고부가가치화

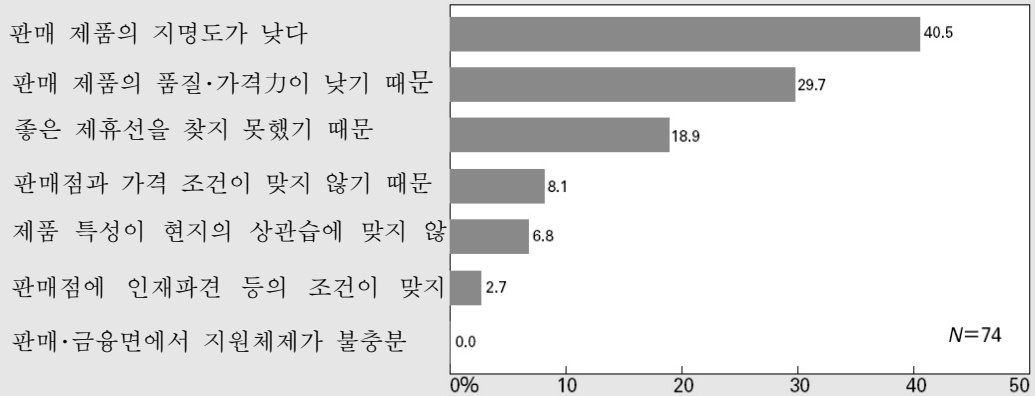
- 신흥국 시장에서 일본기업들은 한국기업들과는 달리 고전을 면치 못하고 있는 실정
  - 액정TV의 경우 중국에서만 삼성과 소니가 대등한 경쟁을 벌이고 있으며 인도, 브라질 등지에서는 삼성, LG 제품이 일본 제품을 압도
- 노무라총합연구소 조사에 의한 일본기업들이 신흥국 시장에서 고전하고 있는 이유(복수응답)는 판매망을 구축할 수 없다(31.6%), 시장을 어떻게 공략해야 할지 전략이 명확하지 않다(30.3%), 현지시장에서 경쟁력이 없다(30.3%)가 주된 이유
  - 판매망을 구축할 수 없는 이유는 지명도가 약하기 때문이고 또 가격경쟁력이 없는 것은 제품이 현지 시장용으로 적절하지 않기 때문



## NRI의 신흥국시장에서 일본기업의 앙케니트 조사 결과

### 판매망을 구축할 수 없는 것은 지명도가 낮기 때문

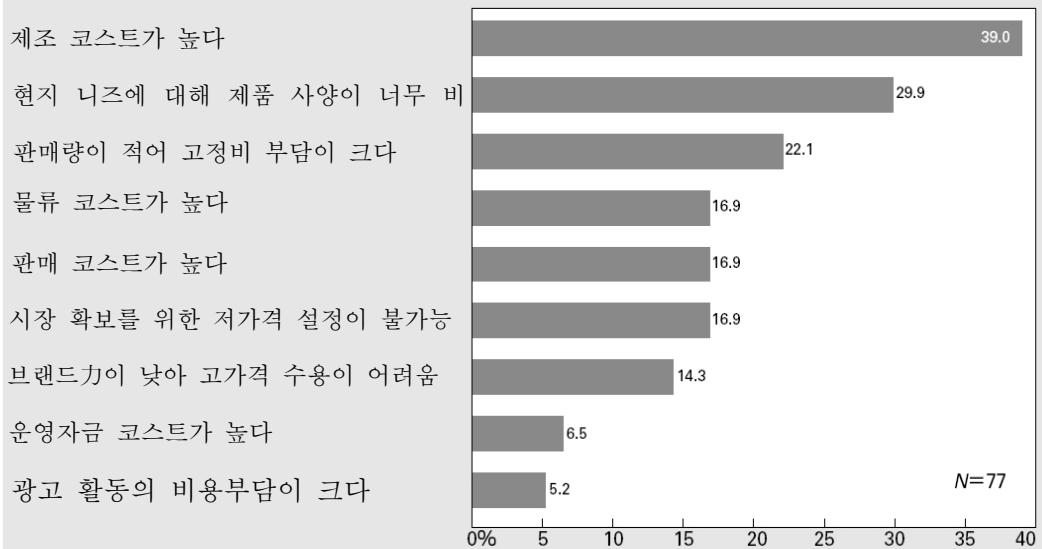
현지시장에서 판매망이 구축되지 않는 이유(복수회답)



자료 : NRI「新興國市場における事業展開の現状に関するアンケート調査」 2008년

### 가격 경쟁력이 낮은 것은 사양이 현지시장에 적합하지 않기 때문

현지시장에서 귀사제품의 경쟁력이 강하지 않는 이유(복수회답)



자료 : NRI「新興國市場における事業展開の現状に関するアンケート調査」 2008년

NRI, 小原一樹 (2009)에서 인용

- 신흥시장 공략이 미흡한 이유는 일본기업 발전의 역사적 경위에서 연유
  - 2차 대전 이후 대부분의 일본기업들은 일본시장을 베이스로 하여 발전한 이후 다음 단계에는 구미시장 등 선진국 시장으로 수출하여 성장하는 전략을 추진하여 성공
  - 초기에는 선진국의 저소득층을 겨냥하여 진출하였으나 이후에는 코스트 상승을 최대한으로 억제하면서 품질을 향상시키는 저가격 고품질 전략을 구사하여 점차적으로 고급시장에 진출하는 전략으로 성공을 거두어 왔음
- 때문에 향후 성장이 기대되는 신흥국 시장에서는 일본 제품이 소비자의 니즈에 부흥하지 못하고 있다는 문제점이 대두
  - ① 과잉품질 때문에 가격이 비쌈
  - ② 좋은 제품을 만들지만 신흥국에서는 적절하게 평가받지 못함
  - ③ 제품의 사양이 현지의 니즈에 맞지 않음
- 따라서 일본기업들이 신흥시장에 진출을 확대하기 위해서는 이러한 문제점을 극복하는 것이 중요한 과제로 대두

## ② 국내 중시/해외 경시 : 가라파고스化

- 생물계에서 가라파고스諸島에서 일어나는 현상인 가라파고스化처럼 기술이나 서비스 등이 일본시장에서 독자적으로 진화한 결과 세계 표준과 상당히 달라지는 현상이 발생
- 이 때문에 일본기업의 해외진출이 어려워질 뿐만 아니라 일본시장

자체에도 위기가 도래

- 노무라총합연구소는 「가라파고스화 하는 일본」이라는 보고서에서 일본 기업들이 국내시장을 지향한 결과 각종 문제점을 야기하고 있음을 지적
  - 고도의 품질을 요구하는 제품·서비스 시장이 일본에 존재
  - 한편 다른 외국에서는 일본 국내와는 달리 품질이나 기능의 요구수준이 낮은 시장이 존재
  - 일본 국내시장에서 고수준의 니즈에 부응하기 위해 독자적으로 진화하는 동안 해외에서는 요구 수준이 낮은 사실상의 표준이 정해지고 이것이 확대 발전하여 세계표준을 형성
  - 이윽고 일본은 해외의 움직임(세계표준)으로부터 뒤처지는 현상 발생
- “일본은 마치 가라파고스諸島와 같다. 그리고 일본에서 활약하는 일본 기업은 마치 가라파고스제도에서 독자적으로 진화하는 생물과 같다”

### 가라파고스화 현상의 특징

·독자 진화	독자 사양 상품 등 일본인 중심의 조직·경영
·해외에서는 별도의 種이 번성	해외에서는 별도의 종이 번성
·보호받지 않으면 생존 불가능	국제경쟁력이 취약
·일부 種은 멸종의 위험	국내시장 축소

자료 : 노무라총합연구소 자료에서 작성

## 일본의 가라파고스化 현상 사례

분야	현상	사례
휴대전화	서비스 내용, 기능, 보급률 등의 면에서 일본은 세계 톱 레벨	휴대전화단말기가 독자적으로 진화하였기 때문에 기술표준이 해외와 달라 성장시장에 진출할 수가 없어 세계시장점유율을 높일 수가 없음
전자머니	전자 머니를 지원하는 일본 기술 ‘페리카’는 세계의 최첨단임	기술적으로는 페리카가 우수하더라도 이미 국제 표준이 되어있는 ‘Type A’나 ‘Type B’가 향후에는 세계시장에서 성장할 가능성
省电에너지	일본의 제조업 에너지 이용 효율은 세계에서 가장 높음	지구환경문제 해결을 위한 각종 물이나 省 에너지 방안에 대해 일본보다 기술이 그다지 발전하지 않은 국가들에 의한 합의로 이루어지고 있음
회계제도	일본의 기업문화를 반영하여 독자 기준으로 진화	기업 활동의 글로벌화로 인해 기업회계를 세계적으로 일치시키는 움직임이 가시화하고 있으며 일본도 2011년 6월까지 회계제도를 개혁

자료 : 노무라총합연구소

- 일본시장은 기업이 가라파고스化 되기 쉬운 특성을 가지고 있음
  - 일본 고객의 니즈에 맞추어 제품을 개발하게 되면 제품이 ‘과잉 품질’이 될 가능성
  - 일반적으로 일본시장向 제품은 품질은 좋지만 가격이 비싸다는 평가
  - 일반적으로 세계의 고객은 오로지 품질만이 좋은 제품을 요구하기 보다는 약간의 품질을 희생하더라도 싼 가격의 제품을 선호하는 트렌드가 대세
  - 따라서 품질과 가격에 있어서 그 시장의 특성에 맞는 ‘적정 품질’의 제품을 제공하는 것이 가장 중요

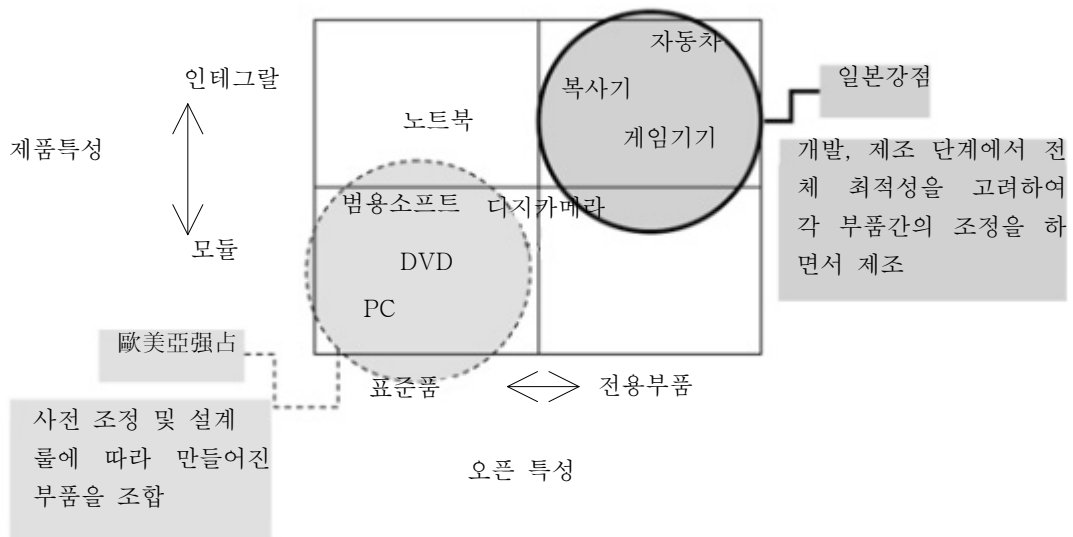
- 적정품질을 정의하기 쉽지 않으나 적정품질의 제품은 과소 품질이나 과대 품질 제품보다 시장 규모가 훨씬 큼

### ③ 인티그랄 중시/모듈 경시 : Only One 추구

- 일본기업은 높은 기술력으로 고품질의 제품을 세계시장에 수출하는 비즈니스 모델로 성장하여 왔음
  - 2000년대 들어서는 전자산업 등 일부의 산업에서 한국·대만·중국 등에 따라잡히는 사례는 있었으나 자동차, 기계, 부품/소재 등에서 높은 기술력으로 세계시장 진출에 성공
  - IT버블 붕괴 이후인 2002경부터 戰後 最長の 호경기를 구가하면서 일본기업의 높은 기술력이 일본 제조업의 기반이라는 「모노즈쿠리 大國論」이 설득력을 얻어왔음
- 사상 최대의 업적을 경신하는 기업이 속출
- 이번 금융위기로 인해 도요타를 위시하여 일본의 초우량기업들의 업적이 크게 저하하자 기술 우위론, 모노즈쿠리 ‘大國論’에 대한 반성론이 비등
  - 이번 금융위기가 선진국 시장의 변질과 신흥국 시장이 상대적으로 확대되는 성격을 가지고 있으므로 기존의 비즈니스 모델로는 금융위기가 극복되어도 일본제품이 적용하기 어려운 상황
- 일본은 연구개발비가 세계적으로 높은 수준이지만 연구개발의 효율성에 대해서는 의문이 제기되고 있음

- 연구개발비 투자는 증가했지만 전요소생산성(TFP)는 오히려 저하
  - 일본 内閣部는 2005년 정부에 제출한 보고서에서 ‘일본의 연구 개발투자액의 GDP비중은 선진국 중에서 최고로 높지만 생산성 향상으로 연계되지 않았을 가능성이 있다’라고 지적
  - 1996-2001년의 연구개발비투자평균액이 1990-1995년에 비해 증가하였음에도 불구하고 전요소생산성은 오히려 감소했다고 발표
- 2000년대 일본에서의 TFP의 향상은 주로 비제조업에서 일어났으며 제조업에서의 약간의 증가는 주로 노동투입량 삭감 즉 구조조정에 의한 효과 때문이라고 주장

### 미·일·아시아 제조업의 강점과 제품 특성



자료 : 延岡(2008)

#### ④ 이노베이션 딜레마

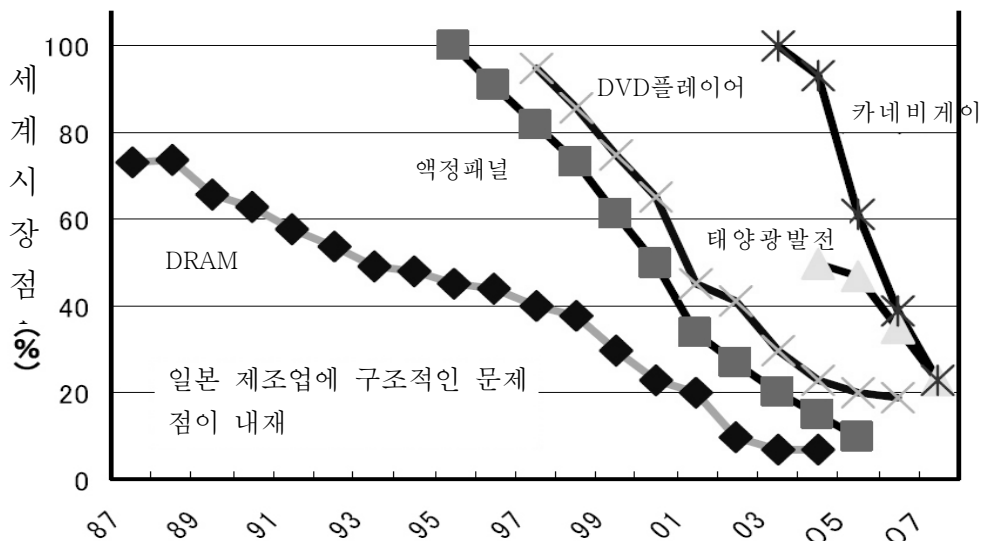
- 하버드 대학의 Christensen 교수가 1997년에 ‘왜 우수한 리더 기업이 이노베이션에 실패하는가?’에서 제시한 개념인 ‘이노베이터의 딜레마’가 최근의 일본 상황에도 그대로 적용
- 그는 “리더 기업이 종래의 주요 고객의 요망에만 효율적으로 대처하려고 하기 때문에 신규 고객의 요망을 간과해 버리기 쉬워 실패한다”라고 주장
- 종래의 고객에게 잘 적응하는 것은 성공 요인인 동시에 새로운 고객에게는 잘 적응하지 못하여 실패 요인도 된다는 의미에서 이노베이션 ‘딜레마’라는 용어를 사용
- 일본기업들이 미국의 고급시장 니즈에만 부응하려고 한 나머지 신흥국 시장의 니즈를 간과해 버리는 것도 이노베이션 딜레마에 비유 가능

##### <크리스텐슨 교수가 인용한 이노베이션 딜레마 사례>

- 1970년대 HDD는 메인 프레임(범용대형컴퓨터)에 사용되는 것이 주요한 용도로 고객은 기록용량, 처리속도, 신뢰성과 같은 특성을 요망
- 당시 HDD 리더기업은 경쟁력 제고를 위해 용량, 속도, 신뢰성 향상을 위해 기술, 제품, 생산현장에 대한 투자로 이에 부응하여 성공
- 이후 디스크사이즈가 작은 소형 HDD가 등장하여 PC시장에 침투
- PC메이커의 요망은 소형화, 저가격, 省전력 등이었고 신규 진입한 메이커는 이러한 니즈에 부응하는 新제품을 개발하여 성공
- 그러나 기존 HDD메이커는 이런 요망을 무시한 결과 실패
- 1980년대 이후 일본기업이 메모리 반도체에서 한국기업에 따라 잡힌 것도 동일한 이유 때문

- 일본기업들은 메모리 반도체, 액정은 한국기업과 대만기업, DVD는 중국기업에 따라잡힌 이후 최근에는 일본기업의 강점 분야인 시스템 LSI까지 대만기업에게 따라잡히고 있음
- 메모리 반도체는 저가격 PC 수요 경시, 액정패널은 투자지연에 따른 첨단제조장치 도입의 지연 등이 배경이었고, 시스템 LSI는 고품질을 고집한 나머지 미국의 설계전문 업체와 대만의 생산전문 업체의 분업 비즈니스 모델에 패배했다는 평가
- 이 때문에 최근 일본기업들은 인텔이나 퀄컴같이 대량생산 할수록 수익도 커지는 비즈니스 모델을 구축해야 한다는 여론이 비등
- 디지털 카메라나 복사기처럼 외국기업들이 쉽게 따라오지 못하는 비즈모델을 필요성을 강조

일본기업 주요 전자제품의 시장점유율 추이



자료 : 小川紘一(2009)



## IV. 전략 전환의 방향과 사례

### 1. 일본기업은 신흥국 중산층을 겨냥

- 신흥국의 중산층 시장이 일본기업의 주요 타깃이 될 전망
  - 일부 구미기업들이 신흥국의 최하위 시장 즉 BOP(Base of Pyramid)를 타깃으로 공략하여 성공한 사례가 있으나 이는 주로 샴푸와 같은 소비재의 경우가 대부분
    - P&G는 인도 등 신흥시장용으로 1회용 샴푸를 발매하여 대성공을 거둠
  - 일본기업의 주요 제품은 주로 자동차, 가전 등 내구제품이기 때문에 BOP가 아니라 중산층 계층을 노려야 한다고 주장이 설득력을 얻고 있음
- 향후 내구재가 본격적으로 확대될 신흥국 시장은 세대소득 1만 달러 이상의 소득층
  - 선진국 시장의 성장 경험에 비추어볼 때 신흥국들의 자동차, 박형 TV와 같은 내구 소비재는 1만 달러 세대가 본격적으로 증가하는 지금부터 보급이 확대될 전망
  - 특히 세대소득이 1만 달러를 넘으면 내구재에 대한 관심이 갑자기 상승
    - 예를 들어 세대소득이 1만 달러를 넘으면서부터 일본의 장기 품목인 중형차를 타기 시작

### BRICs의 세대당 내구재 보급률(2007년,%)

	에어컨	카메라	CTV	휴대폰	2륜차	승용차	PC	냉장고	청소기	게임기	세탁기
브라질	11.5	16.5	93.4	66.1	7.9	35.3	22.6	89.8	31.5	7.4	35.8
러시아	2.8	43.1	95.1	67.5	17.3	38.3	38.0	96.1	84.7	3.6	96.1
인도	1.6	4.4	78.9	9.5	5.2	5.5	13.4	18.1	28.6	0.9	18.2
중국	-	22.9	98.6	93.3	9.5	6.2	53.7	92.2	47.1	1.4	68.1

자료 : JETRO 무역투자백서 2008년판

- 노무라총합연구소는 신흥국 7개국에서 세대소득이 1만 달러가 넘는 세대수의 비율이 2010년에는 21.7%, 2020년에는 55.1%에 달할 것으로 전망
- 4만 달러 이상도 2020년에는 5.6%에 도달
- 신흥국 7개국은 중국, 인도, 브라질, 태국, 인도네시아, 말레이시아, 베트남을 말함

### 신흥 7개국의 고소득 세대 비중의 추이(%)

	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1만달러 이상	16.1	18.7	21.7	24.9	28.3	31.6	35.3	39.0	42.7	46.1	49.4	52.4	55.1
4만달러 이상	1.1	1.3	1.4	1.6	1.8	1.9	2.2	2.5	3.0	3.5	4.1	4.8	5.6

자료 : 노무라총합연구소(2009)

- 신흥국에서는 소득이 높아질수록 일본제품을 더욱 선호한다는 소비자 조사 결과를 노무라총합연구소가 발표

- 브라질의 고소득 소비자를 대상으로 박형TV의 선호 메이커를 조사하였더니 소득이 높아질수록 삼성보다는 소니 제품을 더욱 선호한다는 결과

**브라질 고소득자의 한·일 제품 선호도 조사**

	US \$ 4,700~11,700	US \$ 11,700~23,300	US \$ 23,300~
삼성	16.8%	14.1%	9.5%
소니	30.3%	36.6%	39.0%

자료 : 노무라총합연구소(2009)

## 2. 신흥국 공략을 위한 제품 전략

- 노무라총합연구소는 전자업체의 경우 신흥국 공략을 위한 일반적인 전략 방향을 제시
  - 선진국 기준으로 신흥국 부유층을 공략하던 전략에서 신흥국 중간층을 위한 새로운 전략을 구축할 것을 제안
  - 신흥국 공략을 위해서는 제품기획, 차별화 요소, 제조공정, 품질관리 등 거의 모든 기업 활동을 새롭게 구축할 것을 주문

## 일본 전자업체의 신흥국 시장공략의 전략 전환 사례

	지금까지의 신흥국 시장 공략 전략	향후의 신흥국 시장 공략 전략
추진 체제	· 선진국 시장을 중심으로 한 추진체제	· 신흥국
공략 고객층	· 부유층	· 중간소득층
제품 기획	· 선진국시장용 모델을 베이스로 한 상품기획	· 신흥국 시장용 상품기획
차별화 영역	· 제품 품질 · 핵심부품은 국내생산(블랙박스화)	· 지역 니즈에 밀착한 상품기획과 품질 · 핵심부품도 해외생산 (해외협력회사에 대한 기술 제공)
제조 공정	· 자사에서 제조	· 제품기획은 자사에서 하지만 제조는 EMS나 ODM(상대 브랜드로 설계, 제조)를 활용
품질 관리	· 선진국과 동등한 품질기준	· 신흥국용 품질기준을 재구축

자료 : 노무라총합연구소(2009b)

- 최근 일본기업들이 신흥국에 진출하여 성공한 사례들을 구분하여 보면 대체로 다음과 같은 4가지 전략으로 구분할 수 있음

- ① 코스트 삭감 전략
- ② 신흥국에 맞는 상품개발 전략
- ③ 신흥국 기업과의 전략적 제휴 전략
- ④ 기존 비즈니스 모델의 수정

### ① 코스트 삭감 전략

- 설계기준 변경, 低코스트 부품 채용 등으로 약간의 품질저하를 각오하면서 대폭적인 가격하락 전략을 추구

- 일반적으로 코스트 삭감하면 품질을 낮추지 않고 비용을 절감하

는 방안을 모색하지만 가격차이가 큰 제품의 경우에는 대폭적인 가격축소가 어려우므로 설계기준을 변경하여 품질저하와 가격저하를 동시에 추구

### 혼다 이륜차의 베트남 시장 전략

- 중국 이륜차 시장은 혼다 제품의 복사 모델로부터 발전해온 중국기업이 시장을 석권하고 있기 때문에 혼다의 시장점유율은 5% 정도에 불과
- 중국기업들도 국내에서의 가격경쟁이 치열해지자 베트남시장 진출을 모색
- 2000년부터 중국제 저가격 이륜차가 베트남에 범람하기 시작
- 약 2,000달러 정도의 고가격 제품으로 베트남 시장에서 20~30%의 시장점유율을 가지고 있었던 혼다는 중국에 이어 베트남에서도 시장을 상실할 위기에 처함
- 중국기업은 500~700달러 정도의 저가로 공략하여 시장점유율을 확대
- 이에 혼다는 약 1,000달러 정도의 저가격 이륜차를 기획하여 중국, 베트남 현지에서의 부품조달을 계획
- 혼다는 지금까지 안정성이나 내구성을 유지하기 위해 독자의 설계기준을 정해 놓고 이 기준에 미달되는 부품을 채용하지 않았으나, 1,000달러의 저가격 제품을 생산하기 위해 설계기준을 대폭 수정
- 설계기준을 느슨하게 하는 것은 혼다 제품의 브랜드에 관한 중대한 의사결정이므로 본사의 경영층이 전략적으로 판단하여 추진
- 2002년 1월에 혼다는 1,090 달러의 이륜차를 발매하기 시작하였고 베트남 소비자들은 고장이 잦았던 중국제품 대신해 혼다 제품을 구입하기 시작하여 중국제품의 시장점유율은 급격하게 축소되었음

## ② 신흥국에 맞는 상품개발 전략

- 현지에 맞는 상품개발로 현지에서의 차별화 축을 분명히 한다는 전략
  - 혼다의 사례처럼 품질저하에 의한 가격하락도 현지 상품개발 전략이지만 예를 들어 일본시장, 중국시장, 인도시장에 따라 품질·기능을 중시하는 특성이 서로 다르므로 현지시장에서 중시하는 요소를 강화하고 중시하지 않는 요소는 과감하게 배제한 상품개발을 추진
    - 예를 들어 인도에는 자동차 도둑이 많기 때문에 가격이 좀 비싸지더라도 일본에서보다 방범 기능을 강화하는 것이 중요하므로, 일본 고객이 요구하는 세세한 요구는 무시하여 비용절감을 실현할 수 있다는 것임
    - 히타치는 인도에는 정전이 다반사이기 때문에 세탁기에 메모리를 부착하여 정전 시에도 세탁기의 상태를 기억시켜 전기가 들어온 후에도 자동적으로 작업을 계속하는 세탁기를 발매하여 인기를 얻음
  - 현지에 맞는 상품을 개발하기 위해서는 개발 조직의 현지화가 중요
- 최근 일본기업들은 현지의 니즈를 정확하게 포착하고 이를 상품개발로 연계시키기 위해 현지에 각종 연구소 등을 설립
  - 파나소닉은 2005년에 상하이에 ‘중국생활연구센터’를 설립하여 인터넷 정보가 아니라 신뢰할 수 있는 시장 정보를 일본에 있는 제품개발 부문에 피드백하는 기능을 수행

### 파나소닉의 슬림형 냉장고 개발 성공 사례

- 일반적으로 중국인들은 대형 냉장고를 손님에게 보이고 싶어해서 부엌이 아니라 거실에 놓고 싶어 한다고 알아왔음
- 그런데 파나소닉의 ‘중국생활연구센터’에서 실제로 조사해보니 중국 가정의 부엌이 좁기 때문에 국제적 표준인 폭60cm의 냉장고를 부엌에 놓을 수가 없다는 것을 파악
- 파나소닉은 단순히 폭이 55cm인 냉장고를 중국시장에 발매하여 매출이 10배나 증가하는 성과를 올림

#### ○ 고품질·고가격 전략의 재구축

- 선진국은 고가격 전략, 신흥국은 저가격 전략이라는 이분법이 아니라 선진국이든 신흥국이든 제공하는 제품이나 서비스에 대해 소비자가 납득할 수 있는 노력이 필요
  - 스위스 시계나 할리데이비슨 오토바이는 성능에 차이가 없는 일본제 시계나 오토바이보다도 비싼 가격에 팔리고 있는데 일본기업들도 소비자들이 납득할 수 있는 마케팅이 필요하다고 주장
- 자사의 제품이 고가격만큼의 가치가 있다는 것을 고객에게 알리는 마케팅이 중요
  - 일본제품은 ‘1.5배 품질에 3배 가격’이라는 인식이 일반적이거나 이를 ‘3배품질의 3배 가격’으로 인식을 바꾸는 마케팅이 필요
  - 액정TV가 보급되기 시작한 2005년경에는 중국에서 값이 싼 중국제 제품이 시장을 석권하였으나 2007년경부터 대형 화면이 유행하자 값은 비싸더라도 품질이 좋은 한국이나 일본 제

품이 잘 팔리기 시작했는데 이는 화면이 대형화함에 따라 화질의 차이가 분명하므로 소비자가 고품질을 납득하고 비용을 지불하기 때문임

### ③ 신흥국 기업과의 전략적 제휴 전략

- 지금까지 중국 진출에 비교적 소극적이었던 일본기업들이 자신들의 핵심역량을 중국기업에 제공하면서 까지 ‘블룸 존’ 시장 공략을 위해 적극적으로 진출하기 추진
- 일본이 한국보다 경제규모가 훨씬 큼에도 불구하고 중국과 인도에 대한 직접 투자액은 비슷한 수준
- 기술 유출을 경계하여 일본국내에다 공장을 한정하던 블랙박스 전략을 수정하여 현지 기업과 제휴하여 신흥시장을 공략한다는 전략으로 선회
- 샤프는 최근의 경영난을 극복하기 위해 가메야마 공장을 중국으로 이전하는 전략을 추진하기 시작

#### 샤프 가메야마 공장의 중국 이전 추진 전략

- 샤프는 2009년 4월 ‘極製造業 전략’에서 ‘地產地消型 전략’으로 전환
- 샤프는 2001년 공장 해외이전으로 인한 최첨단기술 유출을 경계하여 전략제품(액정패널)에 대해서는 made in japan 생산체제를 고수하기로 하였는데 그대표적 공장이 가메야마 공장이었음



- 액정패널과 같은 基幹부품은 순 국산주의를 강조
- 거액의 선행투자로 세계 최대의 액정패널 생산기술을 실용화
- 실용화를 선도하여 액정패널 대형화 경쟁을 리드
- 대형화에 따른 원가절감으로 선발자 이익을 창출하여 이를 최첨단공장에 재투자함으로써 경쟁력을 더욱 강화
- 그러나 최근 샤프는 純국산주의와 결별하고 액정생산의 前공정까지를 중국 등 해외에 이관하는 전략으로 전환
- 공장이전 전략은 선행투자 경감, 엔지니어링 사업 수출이 목적
  - 샤프 단독이 아니라 외국 유력기업과의 합병으로 투자를 분담(샤프의 출자비율 30-40%)함으로써 선행투자 부담을 경감하려는 의도
  - 현재 가장 유력한 후보지는 시장이 큰 중국으로 소비지에서 생산함으로써 환율리스크와 재고리스크를 극소화하고 수송비와 인건비 절감한다는 전략
  - 해외로의 공장이전은 엔지니어링 사업의 수출이라는 생각도 가지고 있음
  - 액정TV 생산·판매뿐만이 아니라 생산기술 도입, 생산체제의 구축·운영을 비즈니스화하는 발상으로 이는 액정패널 분야에서는 샤프가 처음
- 중국 측과 샤프 측 이익이 어느 정도 일치
  - 중국은 현재 액정패널을 외부조달하고 있으므로 패널의 안정조달, 低코스트화 관점에서 국산화 추진을 표방하고 해외기업의 기술 지도를 요청 중에 샤프가 이에 응하였고 샤프도 중국정부의 우대책을 기대

○ 샤프 전략 전환은 액정TV 메이커에서 액정패널 메이커로 전환하려는 것이 배경이라는 분석

- 마치다 사장은 액정TV 메이커를 표방하고 있으나 카타야마 회장은 최근 액정패널 메이커를 표방하고 있어 비즈니스 모델이 변화했다는 관측

· ‘地產地消型’ 비즈니스 모델로 전략 전환한 것은 액정 패널 메이커로서의 성격을 명확히 했기 때문

· 세계 최대 시장인 중국에서 싸우는 액정TV 메이커에게 패널과 엔지니어링을 제공한다는 것과 중국의 액정TV 메이커를 고객으로 확보한다는 전략

- 샤프는 매출의 해외 비중이 약 50% 정도로 국내시장에서는 강하나 해외에서는 약하다는 평가였는데 중국으로 진출함으로써 내향적인 체질을 바꾸는 기회가 될 전망

○ 새로운 비즈니스 모델의 성공은 우량 합작기업 발굴이 관건

- 중국 측이 요구하는 것은 감가상각이 끝난 6세대 공장이 아니라 가메야마 제2공장인 8세대의 이전을 원하고 있고 있으며 또 설비보다는 생산기술만 제공해 주기를 원하고 있어 향후 양측의 향배가 주목됨

○ 중국기업과 치열하게 경쟁하던 업체가 오히려 중국 기업과 제휴하여 새로운 생산시스템을 구축하고 세계시장을 공략한다는 전략으로 선회

- 다이킨은 절전을 위한 핵심기술인 인버터 기술마저 중국 기업에 제공하면서까지 중국시장으로의 진출을 추진

### 에어컨의 다이킨은 세계최대 중국 업체와 제휴

- 사무실용 최대 에어컨 업체인 다이킨이 가정용 세계 최대 업체인 중국의 珠海格力電器와 전략적 제휴
  - 珠海格力電器가 필요한 것은 환경에 대응하기 위한 다이킨의 인버터 기술이었는데 다이킨은 이 기술을 제공하는 대신 ‘신홍시장에 통용하는 가격경쟁력’을 중국 기업으로부터 흡수한다는 전략
  - 구체적으로는 다이킨 브랜드의 일부를 格力이 중국에서 생산하고 이를 일본에서 판매
    - 합병회사를 설립하여 인버터 기술을 사용한 압축기 등 기간부품을 중국에서 생산하며 금형 등은 중국에서 공동으로 조달
    - 원재료나 부품을 중국에서 공동조달
    - ‘볼륨 존’ 시장을 위한 신제품을 공동으로 개발한다는 제휴 내용

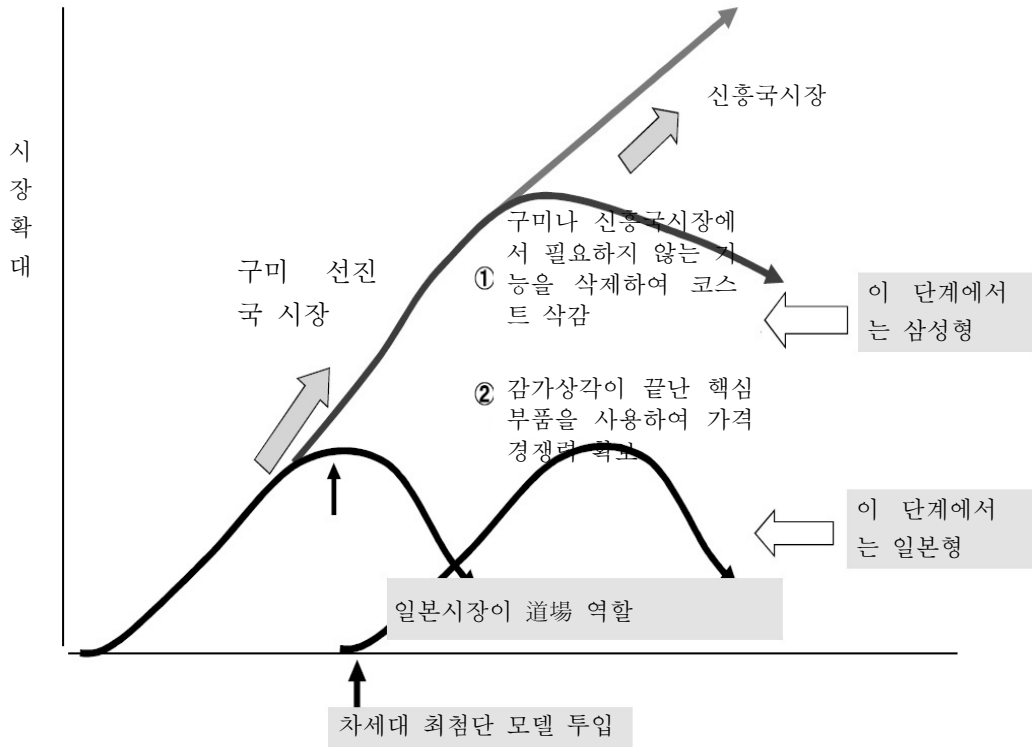
#### ④ 기존 비즈니스 모델의 수정

- 다른 나라 기업으로부터 쉽게 Catch up 당하는 비즈니스 모델에서부터 탈각하기 위해서는 비즈니스 모델의 수정이 불가피하다는 주장
  - 메모리반도체, DVD, 액정TV, 비메모리 반도체 등과 같이 일본 기업이 제품개발에 성공하여 시장을 구축해 놓으면 대량생산에서는 한국, 대만, 중국 기업에게 Catch up 당하는 비즈니스 모델을 수정해야 한다는 주장
- 이는 일본국내에서의 치열한 경쟁 때문에 해외에서 대량생산을 하

기 위해 모듈화를 추진하는 단계에서 해외기업에게 Catch up 당한다고 분석

- 상품개발 초기에는 일본 내의 생산네트워크에서 부품 등을 조달하여 생산하지만 코스트 경쟁이 치열해지면 생산 공장을 해외이전 하거나 EMS에 위탁 생산을 추진하게 됨
- 어떠한 제품이든 대량생산을 위해서는 단순하게 조립 가능한 모듈상품이어야 하는데 모듈화를 추진하는 과정에서 생산설비 등을 통해 기술이 외부로 유출되어 Catch up 당한다고 생각
- 일본기업이 생각하는 다른 나라 기업에게 쉽게 Catch up 당하지 않고 또 이익을 최대화하는 비즈니스 모델의 조건
  - ① 제품 개발투자는 반드시 일본시장에서 먼저 회수하고 감가상각이 끝나는 타이밍에 해외시장을 전개하는 전략이 필요
  - ② 해외 타깃 시장의 니즈에 맞추어 외관을 다시 디자인하여 일본 시장용 제품과는 차별화를 추진
    - 이때 신흥시장에서는 그다지 필요하지 않는 기능이나 성능은 삭제하여 비용절감을 추진
  - ③ 글로벌 시장에서는 강력한 브랜드력과 서플라이 체인으로 이익을 극대화 하는 전략

## 일본기업의 수익 확대를 위한 비즈니스 모델 사례



자료 : 오가와

### <대담한 현지 경영체제 구축>

- 신중국에서 적정품질과 저가격 전략을 펴기 위해서는 대담한 전략 전개가 필요하다는 인식
- 현지에서 스스로 적정 품질의 수준을 정하고 이를 달성하기 위해 상품개발, 부품조달 등을 현지에서 스스로 처리하는 경영시스템을 구축

- 혼다는 ASEAN 시장에서 인가가 있는 이륜차 「Wave알파」를 개발하기 위해 연구개발 체제를 획기적으로 변경
  - 연구개발 프로세스에서 외관의장, 부품은 각국에서 개발하고 조달하는 체제를 확립
  - 단지 적정품질을 유지하기 위해 구동부분에 대해서는 태국에다 ASEAN 시장용 제품을 표준화하고 자원 공용화를 실시
- 현지에 정보수집, 기획, 개발 기능을 구축
  - 아무리 신흥국 시장이라고는 하지만 기존의 제품에서 로 앤드 제품을 선택하여 저기능화한 제품으로는 승산이 어려움
  - 신흥국 시장에 적합한 차별화된 상품을 개발하기 위해서 현지에 정보수집, 기획, 개발 기능을 위한 거점을 구축
    - 세븐일레븐은 2002년 중국진출이후 7년간 시행착오를 거듭했으나, 현지 고객의 니즈를 세세하게 분석한 결과 중국에서는 전통가게가 많기 때문에 일용 잡화 사업이 어렵다는 것을 알고 수요가 예상되는 ‘1인용 정식’을 발매하여 크게 히트함
- 현지에서의 생산 리스크를 최소화하기 위해 準마더 공장을 추진
  - 일본 국내에서의 생산조건과 신흥국 현지에서 생산조건이 상당히 다르기 때문에 본격적인 量産시에 생산량 변동, 노무관리, 물류 등의 현지 리스크를 감안한 생산전략이 필요
  - 일본기업들은 양산을 확립하기 위해 일본의 마더공장에서 제품 생산 프로세스를 조정하는 것이 일반적인데 신흥국에서의 양산시에는 마더공장이 충분하게 기능하지 못할 경우가 발생

- 현지제품 설계가 복잡하여 고차원의 조정이나 문제해결이 필요할 경우
  - 생산규모가 거대화하여 생산리스크도 상당히 커질 경우
  - 본국 마더 공장의 조직능력이 해외까지 지원하기에는 역부족일 경우 등
- 따라서 일본기업들은 신흥국 생산현장 가까이에 공정개발, 금형이나 부품의 수배, 생산노하우의 표준화, 기술이전 등의 문제를 해결하는 등 양산을 지원하는 조직 「準마더 거점」을 설치
- 또한 準마더공장 설비투자 리스크를 최소화하기 위해 아웃소싱도 대안

#### 미쓰비시화학의 準마더공장 사례

- 미쓰비시화학은 CD-ROM이나 CD-R 등의 광디스크를 일본과 싱가포르에서 생산해 왔는데 생산능력의 한계로 인해 매출 확대가 곤란
- 생산 확대에 따른 리스크를 회피하기 위해 기존의 국제 분업모델을 변경하여 일본에서 제품개발을 한 후 싱가포르 準마더공장에서 공법이나 노하우를 확립하여 양산을 표준화한 후에 이를 지적재산으로서 활용하여 인도나 대만의 EMS에서 생산
- 결국 미쓰비시 화학은 지적재산의 제공, 제품판매, 해외 아웃소싱 공장에 대한 원재료나 설비 판매 등으로 이익창출 선을 다양화하는 국제 비즈니스 모델을 구축

○ 노무라총합연구소는 EMS를 전략적으로 활용하는 제조 프로세스를

## 구축할 것을 제언

- 이를 위해서는 제품기획에서부터 판매 서비스 등을 일관하는 시스템과 이를 추진할 수 있는 인재를 육성할 것을 제언

### EMS를 전략적으로 활용하기 위한 제조 프로세스 사례

제품기획	개발	자재조달	제조	판매	서비스
·현지 니즈의 파악과 차별화 할 제품 컨셉을 구체화	·EMS·부품메이커와스펙인(설계단계에서의 협업)한 형태로 공동 개발	·제품기획에서 핵심 부품·비핵심 부품을 구분하여 제품 유니트별 품질기준을 명확화 ·조달은 , EMS의 조달력을 활용	·EMS·ODM에 의한 저가격 제조 ·품질의 명확한 기준을 책정하고 관리	·판매채널에 대해 제품 컨셉, 차별화 요소를 명확하게 전달 ·판매현장에 대한 지원을 표준화하여 설명요원의 파견 등 판매점 서비스 체제를 구축	·서비스 거점에 대해서는 제휴기업·파트너 등을 선정하여 거점을 구축
→ 제품기획에서 조달관리·제조·판매를 일관하여 관리할 전문가 육성					

### 3. 일본기업이 주목하는 한국기업의 신흥시장 공략 성공사례

- 한국기업들은 신흥시장 공략 시에 일본기업보다 제품·브랜드 전략이 우수하다고 평가



- 브랜드 확립은 선진국 시장, 수익확보는 신흥시장이라는 전략을 구사

### 삼성전자의 신흥시장 제품·브랜드 전략

- 삼성전자의 신흥국 시장 공략시의 제품·브랜드 전략은 예를 들면 최첨단 제품인 대형 액정TV나 휴대전화와 같은 제품으로 선진국 시장에서 막대한 광고비를 투입하여 브랜드 이미지를 확립한 다음에 그 브랜드 이미지를 활용하여 신흥시장에서 전자레인지, 냉장고, 세탁기, 에어컨 등 백색가전과 같은 성숙제품을 대량판매하여 수익을 확보하는 제품·브랜드 전략을 높이 평가

- 현지에 밀착하는 과감한 브랜드 전략을 구사

### LG전자의 현지 밀착형 광고 전략

- LG전자는 인도시장에 막대한 광고비를 투입하여 인도국민들이 좋아하는 크리켓에 대해 월드컵 및 국제대회의 스폰서 기업이 된 것 뿐만이 아니라 크리켓 공식TV 5,000대를 한정 판매하는 등의 프리미엄 전략을 구사
- 인도 최고의 인기 영화배우 아비셰크 바찬을 모델로 기용하여 이미지 마케팅을 추진

- 현지시장의 특성에 맞는 제품 개발 전략

- 현지의 연구개발 인력을 활용하여 현지의 시장특성에 맞는 제품을 투입

### LG전자의 인도시장용 제품개발 사례

- LG전자는 현지의 엔지니어 200명 이상을 투입하여 현지의 시장 특성에 맞는 제품을 개발
  - 인도인들의 저음중시 기호에 맞추어 저음출력을 강화한 TV를 개발하였으며 또 10개 언어를 미리 내장한 자막기능, 불안한 전압에 대응한 콘덴서를 개발
  - 인도 요리도 조리할 수 있는 전자레인지 개발
  - 자물쇠 기능이 있으며 야채 냉장실을 더욱 확대한 냉장고를 개발
  - 사리에 흠이 가지 않도록 세탁조 안에 날개가 없도록 하거나 물 부족에 대응하여 물을 적게 쓰는 세탁기 등을 개발

- 한국기업들은 리버스(reverse) 엔지니어링의 발상으로 제품을 설계
  - 일본기업들은 기술이 먼저 있고 이것을 어떻게 제품화 할 것인가를 생각하는 포워드(forward) 엔지니어링 발상으로 제품을 설계하는데 비해 한국기업들은 시장이 필요로 하는 기능을 먼저 정해 놓고 이에 맞는 기술을 짜맞추어나가는 역발상으로 제품을 설계하는 것이 저가격·고품질 제품개발에 성공하고 있다고 평가

## V. 시사점과 대응방안

### 1. 시사점

#### □ 일본 제조업의 전략 전환은 한국 기업에게도 상당한 영향 예상

- 일본 제조업의 전략 전환으로 기존의 시장 분할 구도가 흐트러질 가능성
  - 일본기업의 전략 전환으로 지금까지 동아시아 지역에서 최고급품은 일본, 중간제품은 한국·대만, 저가 제품은 중국 및 아세안이라는 생산 구도가 무너지고 상호의 시장영역으로 서로 침투할 가능성이 커지고 있음
  - 따라서 한국 기업의 기존 고객층이 변화할 가능성이 크므로 향후의 제품전략, 생산 전략, 마케팅 전략에도 상당한 영향이 예상됨

#### □ 신흥국 시장에서 일본기업과의 치열한 경쟁 예상

- 신흥국 시장에서 일본기업들의 대반격이 예상
  - 지금까지 일본기업들은 신흥국 시장보다는 선진국 시장을 중시해왔기 때문에 한국기업들은 비교적 느슨한 경쟁 속에서 신흥국 시장 점유율 확대가 가능하였음
  - 향후에는 일본기업들이 신흥국 시장을 본격적으로 진출함으로써 신흥국에서의 경쟁이 훨씬 치열해짐과 동시에 시장 점유율의 잠식이 예상됨

- 특히 일본기업들이 타깃으로 하고 있는 세대소득 1만 달러 이상의 신흥국 중산층 시장에서 양국 기업의 치열한 경쟁이 예상

## □ 한국기업 비즈니스 모델 학습으로 새로운 모델 개발이 시급

- 일본 저널이나 학자들은 노골적으로 삼성, LG 등 한국기업 모델의 벤치마킹을 권장
  - 동경대학 모노쓰쿠리센터는 삼성전자의 전 일본인 상무 요시카와 료조(吉川良三)씨를 특임교수로 초빙하여 삼성전자의 비즈니스 모델을 심도 있게 연구하여 일본기업에게 시사점을 제공
  - 또한 요시카와씨는 「위기의 경영 : 삼성을 세계기업으로 바꾼 3가지 이노베이션」이라는 저서로 일본기업의 기존 비즈니스 모델 수정을 호소
  - 일본의 각종 미디어나 보고서는 LG의 인도시장에서의 성공사례를 소개하면서 신흥국 시장 공략의 모델로 제시
- 비즈니스 모델을 둘러싼 양국 기업의 경쟁이 향후에 더욱 심화될 전망
  - 이제 한국기업들도 신흥국시장 공략을 위한 새로운 비즈니스 모델 개발이나 국제 분업구조 재구축이 시급

## □ 중·일 기업 간 협력 강화로 한국기업이 소외될 가능성

- 일본기업들이 중국시장을 공략하기 위해 중국 현지기업들과의 전략

적 제후를 강화하고 있어 중국기업들의 기술이나 노하우 습득이 빨라질 전망

- 지금까지 일본기업들은 중국기업의 Catch up을 우려하여 중국에 대한 기술이전을 극도로 경계해 왔으나 양국 기업의 전략적 제후 강화로 일본의 기술이 손쉽게 중국으로 이전할 가능성이 커지고 있음
- 일본기업들은 재무적으로 어려움을 겪고 있으므로 이를 회복하기 위한 수단으로 중국으로의 기술이전을 촉진할 가능성
  - 샤프는 기술유출을 방지하기 위해 액정패널 공장을 블랙박스화 하였으나 자금사정과 비즈니스 모델 변경으로 액정공장을 중국으로 이전한다는 것을 방침으로 정함
  - 에어컨업체인 다이킨은 중국시장 공략을 위해 중국기업들이 손에 넣고 싶어 하던 인버터 기술을 중국기업에게 이전하기로 결정
- 일본기업과 중국기업의 협력강화로 한국기업이 배제될 가능성
  - 일본기업과 중국기업간의 국제 분업구조가 더욱 강화되면 한국기업이 동아시아 분업네트워크에서 배제될 가능성도 있음

#### □ 한국의 소재·부품 업체의 타격이 예상됨

- 일본기업들이 신흥국의 현지에서 부품을 조달하게 되면 기존 한일간 분업구조의 균열로 인해 한일기업간의 부품 수급에도 차질이 예상
- 특히 일본으로 부품을 수출하는 한국 기업의 경우 일본기업의 현지 생산기지 구축으로 소재·부품 수출의 차질이 예상

## 2. 대응방안

### □ 비즈니스 모델 재검토와 새로운 모델의 모색

#### ○ 새로운 경쟁 전략을 구축

- 일본기업들이 한국기업들의 기존 영역을 공략해 옴으로서 한국기업들은 해외에서의 제품전략, 생산전략, 마케팅전략을 재점검하고 일본기업들에 대한 새로운 경쟁전략을 구축할 필요성
- 향후에는 일본기업은 물론 중국기업까지 신흥국 중저가 시장으로 공략할 전망이므로 이에 대응하는 전략 구축이 절실
- 특히 해외 생산네트워크의 재검토와 재구축이 절실
  - 현지에 맞는 제품개발과 이를 적정한 가격으로 생산하기 위해서는 기존의 생산네트워크로는 대응이 어려울 전망이므로 일본기업들처럼 準마더공장의 설립 등 새로운 생산네트워크 구축이 필요

### □ 코스트 삭감과 상품 개발을 위한 기술 축적과 경영전략이 필요

#### ○ 값싼 제품도 기술력이 높아야 제조 가능

- 인건비가 높은 상황에서 신흥국 시장을 공략하는 중저가 제품을 만들기 위해서는 기술력이 높아야 제조가 가능
- 설계 능력, 부품조달 능력, 생산능력 등 종합적으로 제조 기술이 업그레이드되어야 가능

- 정보수집 기능 강화로 현지에 맞는 제품개발에 더욱 박차
  - 한국기업들은 현지型 제품개발에는 비교적 성공하고 있는 것으로 평가받고 있으나 향후에는 더욱 현지밀착형 제품개발을 해야 함
  - 이를 위해서는 현지의 독특한 니즈를 발굴할 수 있도록 정보수집 기능을 강화해야 함

## □ 일본기업과의 협력체제 모색

- 일본기업과 협력하여 신흥국에 공동으로 진출하는 기회를 적극 모색
  - 일본기업을 경합의 대상으로만 인식하기보다는 비용절감, 리스크 분산, 비교우위의 보완 등의 대상으로 보고 일본기업과 협력하여 공동으로 진출하는 방안 등을 적극 모색할 필요
  - 만약 한국기업의 협력이 미미할 경우 일본기업들은 대만기업이나 중국기업과의 협력을 강화할 가능성
- 일본기업과의 소재·부품 협력을 강화할 기회
  - 한국의 부품·소재 기업의 경우에는 기존에는 일본시장의 고품질 요구 때문에 일본에 수출하기 어려웠던 제품도 일본기업들이 ‘적정품질’을 추구하게 됨으로서 일본기업에 납품할 수 있는 가능성이 훨씬 커지고 있으므로 이 기회를 적극 활용하여 일본진출 강화를 모색할 필요
- 일본의 소재/부품 업체 인수를 전향적으로 검토할 필요

- 일본 조립메이커들의 신흥국 진출 확대로 일본 국내에서는 공동화가 진행되고 기술력이 있는 소재·부품업체들이 도산할 가능성도 커지고 있음
- 한국 제조메이커들도 이 기회에 핵심 소재·부품 조달 능력을 배가하기 위해 일본의 기술력 있는 중견·중소기업의 매수를 적극적으로 검토할 필요가 있음
- 최근 구미기업은 물론 중국기업까지 일본의 기술력 있는 기업을 적극적으로 매수 중



## 【참고 문헌】

- 후지모토 다카히로+ 도쿄대학21세기COE모노즈쿠리경영연구센터(2007) 「모노즈쿠리경영학」 이형오外譯 대림인쇄
- 新宅純二郎(2009) 「新興國市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」 『國際調査室報』 2009年8月 第2號
- 小川紘一(2008) 「製品アーキテクチャのダイナミズムを前提とした標準化ビジネス・モデルの提案 : 新・日本型經營としてのビジネス・モデル・イノベーション(2)」 『MMRC DISCUSSION PAPER SERIES - J-205』
- 小川紘一(2009) 「デジタルカメラとカメラ・モジュールに見る日本企業の標準化ビジネスモデル : 日本型イノベーション・システムの再構築に向けて(4)」 『IAM Discussion Paper Series #005』
- 小川紘一(2009) 「製品アーキテクチャのダイナミズムを前提としたビジネスモデル・イノベーション」 『MMRC DISCUSSION PAPER SERIES No262』
- 吉川良三(2009) 「新興國市場に對應するサムスンのビジネス戰略 : 時代に生き残るための方向性」 『國際協力銀行西日本國際營業部勉強會』
- 延岡健太郎(2008) 「日本の競争力と製品開發力」 『BBTビジネス基礎講座』
- 野村総合研究所 (2009) 「The ガラパゴスからの脱却 : 日本企業の強みを生かした新興國市場の攻略法」 『未來創發』
- 小原一樹 (2009) 「新興國事業戰略における「3C」の考え方 : 日本企業のモノづくり偏重から市場起點のマネジメントへの轉換」 『知的資産創造』
- 社會實證データ圖錄, [www2.ttcn.ne.jp](http://www2.ttcn.ne.jp)
- 野村総合研究所 (2009b) 「セカンドステージに入った新興国向けものづくり : 中間所得層に主眼を置いたエレクトロニクス業界の新興国戰略に学ぶ」 『知的資産創造』 2009年12月号

이우광(李佑光) serilwk@seri.org

---

중앙대학교 정경대학 통계학과 졸업

일본 동경대학대학원 경제학연구과 외국인연구생

일본 동경대학대학원 경제학연구과 이론경제학연구과 2종박사과정 수료

삼성경제연구소 경영연구실 일본연구팀장

삼성경제연구소 일본연구실장

삼성경제연구소 해외연구실장

삼성경제연구소 일본어 사이트 [www.SERIJapan.org](http://www.SERIJapan.org) 총괄

삼성경제연구소 글로벌연구실 일본연구팀장

### 연구실적 및 논문

日中韓3ヶ國の競争力比較共同研究(電氣電子), 日本經濟研究センター-(2004)

日中韓・ASEAN廣域協力とFTAの可能性, 日本經濟研究センター-(2005)

現代日本企業(韓日のコーポレート・ガバナンス), 有斐閣(2006)

웹進化論, 우메다모치오著 번역, 도서출판 제인(2007)

일본시장진출의 성공비결, 비즈니스 신외, 한일산업기술협력재단(2008)

도요타 : 존경받는 국민기업이 되는 길, 살림(2009)

일본재발견, 삼성경제연구소(2010)

### 일본 제조업의 생산·판매 전략 전환이 주는 시사점

일본연구 2010-04

글쓴이/이우광

인쇄 및 발행/2010.04.

발행처/한일산업기술협력재단 일본지식정보센터

주소 (135-821) 서울 강남구 논현2동 112-15

전화 (02)3014-9821 / 팩스 (02)3014-9824

<http://www.kjc.or.kr>

\* 이 연구보고서의 내용은 한일산업기술협력재단 자체 연구물로서 정부의 정책이나 견해와는 상관이 없습니다.

\* 저작권법에 의해 한국 내에서 보호받는 저작물이므로 무단으로 전재와 복사를 금합니다.

Copyright©2010 by KJCF all rights reserved.

## 일본지식정보센터 발간자료 목록

연 번	제 목	발간일자
일본연구 06-01	미래지향적 한일기업간 협력방향과 대응전략	2006.05
일본연구 06-02	한중일 협력강화를 위한 지역협력사업의 평가와 새로운 구상	2006.11
일본연구 07-01	일본의 동아시아 경제연대협정(EPA)전략과 시사점	2007.02
일본연구 07-02	일본기술자 고문매칭사업 수요조사 및 실효성진단	2007.02
일본연구 07-03	한국 중소기업의 일본 Outsourcing시장 진출 전략	2007.02
일본연구 07-04	일본시장에서의 성공 조건	2007.03
일본연구 07-05	일본의 신경제성장전략이 주는 시사점	2007.04
일본연구 07-06	한미 FTA가 한일 기업협력 관계에 미치는 영향 및 시사점	2007.10
일본연구 07-07	한국진출 일본계기업의 특징 및 시사점	2007.10
일본연구 08-01	일본 중소기업의 M&A 현상과 과제	2008.01
일본연구 08-02	한국 소프트웨어 기업의 일본시장 진출을 위한 성공전략	2008.07
일본연구 08-03	일본 중소기업의 해외사업 전개 -성장전략의 측면에서-	2008.08
일본연구 08-04	일본 통신판매 시장 진출을 위한 모델 개발 연구	2008.08
일본연구 09-01	일본 중견기업의 성장이 주는 시사점	2009.05
일본연구 09-02	일본의 모노즈쿠리 중소기업 육성정책 사례를 통한 시사점	2009.06
일본연구 09-03	일본기업은 어떻게 엔고에 대응하였는가?	2009.10
일본연구 10-01	일본 신성장전략(기본방침) 요지	2010.01

연 번	제 목	발간일자
일본연구 10-02	일본의 전기자동차산업 동향과 시사점	2010.02
일본연구 10-03	동아시아 경제공동체 구축을 위한 한중일이 전략 및 협력방안	2010.03
일본연구 10-04	일본 제조업의 생산·판매전략 전환이 주는 시사점	2010.04