

## 대지진 이후 일본기업들의 분산전략

대지진 이후 1년, 일본 기업들은 유사시 리스크 분산이라는 차원에서만이 아니고 지산지소 전략 등 다목적 차원에서 생산거점의 분산전략을 강화시키고 있음.

그러나 일본 기업들이 대지진으로 얻은 교훈을 살려, 진정한 글로벌 기업으로 거듭날 것인가 하는 저력에 대한 시험은 앞으로도 당분간 계속될 것으로 보임.

- 대지진 이후 1년, 일본 기업들은 지진피해와 전력위기만이 아니고 초엔고, 세계경기 감속, 태국의 대홍수 등 크고 작은 리스크들이 꼬리에 꼬리를 무는 상황을 극복하기 위해 생산거점을 분산시키고 해외 M&A에 과감히 나서고 있음

### □ 기술유출 우려와 리스크 분산의 양자택일

- 금년 4월, 미쓰이금속은 말레이시아에서 마이크로신의 생산라인을 신규로 가동. 이 소재는 스마트폰제조용으로 세계시장점유율 90%를 확보하고 있음. 이전에는 일본에서 생산했으나 대지진 이후 일본의 계획정전으로 인해 생산이 일시 중단됨
- 이런 상황에서 미쓰이금속은 기술유출 우려와 리스크 분산이라는 양자택일의 갈등 끝에 긴급 시에만 가동하는 해외 백업거점에 30억엔을 투입하게 됨

## □ 분산에 따른 비용 부담

- 대지진은 제조업이 필요로 하는 부품·소재의 생산거점이 일본 국내에 집적되어 있음을 확인하는 계기가 됨. 기업들은 안전하다고 하는 일본에서 집중적이고 효율적으로 생산, 경쟁력을 유지해 옴

### <대지진·홍수를 계기로 일본 기업들의 생산거점 분산>

기업	분산대상국	생산품목	대지진/태국홍수
스즈키	태국→인도네시아	4륜차용 엔진	태국 홍수
HOYA	일본→싱가포르	반도체원판부재	대지진
고하전기공업	태국→중국	광통신용반도체레이저	태국홍수
캐빈	태국→일본	2륜차용 인젝터	태국홍수
미쓰이금속	일본→말레이시아	마이크로신	대지진
주생활그룹	태국→인도네시아	주택용새시	태국홍수
일본전산	태국→필리핀·일본	HDD용모터	태국홍수
히타치화학공업	일본→중국	리튬이온전지용부재	대지진
NOK	일본→태국·중국	자동차용오일셀	대지진
니프로	일본→베트남	경구제, 연고제	대지진
브리지스톤	일본→미국	대형타이어	대지진

자료 : 일본경제신문

- 그러나 지진이후 이것만으로 세계적인 공급에 한계가 있음을 깨달은 일본 기업들은 하나 둘씩 집중에서 분산으로 이동하고 있음
  - 이와 관련, 미쓰이금속 사장은 「집중에서 분산으로의 전환이야말로 일본제품의 신뢰성을 높이고, 장기적인 안목으로 국내생산을 지키는 길」이라고 말하고 있음
- HOYA는 반도체 생산에 필수적인 회로원판 「마스크 블랭크스」 생산거점을 싱가포르에 분산
  - 일본에 유일한 거점이 있는 야마나시현은 지진피해지역은 아니지

만, 지진 직후 해외거래처로부터 「일본내 1개 거점만으로는 당사로서도 리스크가 크다」는 통보를 받음

- HOYA의 CEO는 결국 최근 생산거점을 일본에서 싱가포르로 이전하였으며, 이는 세계시장점유율 80%의 제품조차도 생산거점의 분산대상이 된 사례임
- 향후에도 사업의 중심축인 동남아시아에서 성장기회나 리스크에 초점을 맞춘 소위 글로벌통합기업(GIE) 경영을 철저히 하겠다는 전략임
- 그러나 생산거점을 분산시키는 데는 기술 유출 우려 외에도, 신규투자가 필요하고 양산 효과 면에서도 불리해지는 등 비용이 발생

## □ 분산은 다목적 전략

- 브리지스톤은 건설차량에 사용되는 타이어공장을 미국과 태국에 건설, 설비투자규모는 각각 825억엔과 500억엔. 승용차용 타이어는 베트남에 신규 공장을 건설
- 同社の 대형투자 배경에는 재해나 사고 발생 시 공급중단 리스크 발생이라고 하는 위기감 때문으로, 분산은 수요지에 가까운 곳에서 생산(地産地消 전략)하여 물류비용을 절감하고 차별화된 서비스를 제공할 수 있다는 점에서 유효한 전략임
- 대지진, 태국홍수 등 두 번에 걸쳐 타격을 입은 혼다계열 부품메이커, 캐빈은 태국에서만 생산해 온 일부 고성능부품을 금년 4월부터 일본의 미야기현 공장에서도 생산
- 리스크 분산, 혁신적인 생산방식을 개발, 글로벌화를 추진하는 모공장

(mother factory:브랜드자체공장)을 일본 내에 건설한다는 의도임

- 많은 기업들이 이와같은 전략에 동참할 경우, 각 지역별 특성을 살린 역할 분담으로 산업공동화를 방지하는데도 도움이 됨

## □ 시사점

- 분산은 유사시 대응하기 위한 공격적인 전략으로 대지진 및 태국 홍수 등 자연재해가 일본 기업들의 발상을 변화시키고 있음
- 그러나 일본 기업들이 대지진으로 얻은 교훈을 살려, 진정한 글로벌 기업으로 거듭날 것인가 하는 저력에 대한 시험은 앞으로도 당분간 계속될 것으로 보임
- 일본 기업들의 이러한 분산화전략은 경쟁력강화로 이어져 우리기업에게는 위기가 될 수 있음에 주목해야 하며, 상황에 따라서는 협력의 기회도 있을 수 있으므로 이런 기회를 잘 활용해야 할 것임

## <참고자료>

日本經濟新聞, “부흥에서 재생” (2012.03.07)