

일본 전자산업의 부진이 주는 시사점

1. 일본 전자산업의 부진

□ 시장점유율 감소 및 적자 지속

- WSJ에 의하면 일본 전자산업은 2000~2010년간 생산은 41%, 수출은 27% 감소하여 무역 흑자 규모는 68% 축소
- OECD시장에서 일본 전자제품의 시장점유율은 1996년 19%에서 거의 절반이나 줄어든 10%수준
 - 같은 기간 독일은 8%에서 11%로, 한국은 6%에서 9.2%로 증가
- 2011년 이후 최근까지 소니, 파나소닉, 샤프가 적자의 늪에서 헤어나지 못한 채, 제휴와 철수, 고용감축 등으로 재생의 길을 모색하고 있음

2. 부진 배경 및 원인

□ 위기의 근본 원인은 구조적인 문제

- 부진의 일차적 원인은 글로벌 경기침체, 지진, 엔화 강세 등 외부 요인
 - 경기침체로 글로벌 수요가 위축된 데다 동일본 대지진, 엔화 강세가 겹치면서 일본 전자제품 수출이 급감하고 기업들의 해외 매출이 감소

- 그러나 실적 악화의 근본적인 원인은 그동안 일본 전자업체가 안고 있던 구조적인 문제에서 비롯되었다고 지적
 - 일본 전자업체는 과거 수차례 구조조정을 실시하였으나, 실질적인 사업구조 개편 등 근본적인 개혁은 미흡했다는 평가
 - 일본 전자산업은 생산성과 사업구조가 크게 개선되지 않았고, 1990년대 중반 이후 아날로그에서 디지털로의 산업·기술 패러다임 변화에 대응이 지연되면서 글로벌 시장에서 주도권이 점차 약화
- 이러한 구조적 문제들이 엔화 강세 등 외부변수와 결합되면서 기업들의 성장성과 수익성이 급속히 악화

□ 제품 전략의 실패

- 직접적인 원인은 실패한 제품 전략인데 일본 기업과 정부는 마이클 포터가 강조하는 두 가지 포인트를 주목하지 않았음
 - 첫째, 국가 경제가 성숙됨에 따라 경쟁원천도 변한다는 것인데 어느 순간까지는 풍부한 숙련 근로자, 값싼 자본, 그리고 가격이 경쟁을 좌우하지만 결국에는 제품 혁신이 경쟁력을 결정함
 - 둘째, 제품전략과 관련하여 어떤 제품을 만들어야 할 것인가에 못지않게, 어떤 제품을 만들지 말아야 하는 것도 중요함
- 그러나 일본 기업들은 제품 혁신보다는 값싼 자본과 생산력으로 삼성 등 후발주자들과 경쟁하기에 급급했다고 지적
 - 과거에는 세계를 제패했으나 최근에는 손실만 보는 제품을 계속적으로 생산
 - 일본 전자업체가 생산하는 제품의 40%는 여전히 가정용 오디오·비디오 제품과 반도체임

- 즉, 일본기업들은 한 번 시작한 사업은 적자를 보더라도 버리지 못해 결국 사업구조가 백화점식으로 방만해 짐
 - 반면, 구미 전자기업들은 특정 분야에 전문화된 기업으로, 세계 시장에서 높은 시장점유율을 구가하는 사업형태를 보유
- 기업이나 제품이 실패했을 때 일본의 통상적인 해결책은 정부자원을 투입하는 합병방식을 동원. ‘실패한 기업 세 곳을 합병하면 규모의 경제에 입각해 하나의 성공적인 기업이 탄생한다’는 것이 이론적 근거
 - 일본 최대 DRAM 칩 제조사였던 엘피다는 이와 같은 유형의 전형적인 실패 사례임
- 범용화된 반도체칩 시장에서 철수하는데 실패하면서 세계 상위 20개 반도체기업 가운데 일본 기업의 시장점유율은 1990년 55%에서 2010년 24%까지 축소
 - 일본은 삼성을 경계하고 있지만 실제로 같은 기간 미국 기업의 시장 점유율은 31%에서 51%로 증가. 인텔과 텍사스인스트루먼트 같은 기업이 새로운 표준이 될 만한 혁신적인 제품에 주력하기 위해 가격이 핵심인 칩 사업에서 철수했기 때문임
- 오디오·비디오 시대에 계속 혁신적인 제품을 만들어 내던 일본 기업의 기술과 정신은 디지털 시대에 들어오면서 붕괴됨
 - PC, 스마트폰, 소프트웨어 등 어느 분야에서도 일본 기업은 이제 더 이상 선두주자가 아님

□ 일본식의 독특한 기업구조

- 미국과 일본의 기업구조 차이가 엄청난 결과를 유발

- 미국의 경우 신기술은 신생기업들이 주도, TV나 중간규모 컴퓨터 시대를 이끌던 기업들은 이제 더 이상 존재하지도 않음
- 현재 상위 21위 미국 전자회사 가운데 8곳은 1970년에는 창업하지도 않았으며 6곳은 10년 전까지 포춘 500대기업에도 랭크되지 않은 그야말로 소규모 기업이었음
- 반면, 일본은 반세기가 넘는 동안 상위권에 진입한 신생기업은 하나도 없으며 신기술이 부상하면 파나소닉, 소니, 샤프, 후지쯔, NEC 같은 기업이 새로운 부서를 조직하여 창조적 파괴를 지연 시킴
- 자동차 같은 특정 업계에서는 일본식 접근법이 유리할지 모르지만 디지털가전처럼 급속히 변화하는 분야에서는 통하지 않는 접근법임
- 일본의 전자산업구조의 특징과 관련, 자주 거론되는 것이 기업 군단과 그 내부의 「오시쿠라만쥬(팔짱을 끼고 서로 몸으로 밀어내는 놀이)구조」임
- 1950년대 이후 일본전자산업은 10개가 넘는 대기업을 축으로 군단을 형성하여 가전, PC, 디지털카메라, 반도체 등의 분야에서 세계를 석권
- 이들 기업들은 자본결합 등으로 복잡한 관계를 맺고 있었기 때문에 서로 경쟁하지 않고 상호 협력해 왔음
- 그러나 60년이라는 긴 기간 중 군단의 네트워크 및 독점성이 지나친 나머지, 중소기업에 의한 혁신기회가 감소되고 최근 30년 동안이나 신예 기업들이 별로 탄생되지 않았다는 것이 문제

□ 산업·기술패러다임 변화에 대응 미흡 : 기술혁신력 부족

- 부진 원인의 가장 본질적인 요소로서 일본기업들은 기술혁신 분야에서 샌드위치 상태에 있음. 소프트웨어나 이노베이션에서 미국기업에 뒤지고, 생산부문 및 마케팅능력에서는 한국기업보다 열세에 있음
 - 최근 20년동안 일본은 소프트웨어 혁명, 인터넷 혁명을 간과한 데다 LED 및 반도체 등 강점분야에서도 우위성을 상실
- 일본 전자기업들은 과거 성공한 아날로그 시대의 기술과 제품에 안주하여 차세대 제품 전환에 대한 대응이 미비
 - 기술에 대한 지나친 자부심 때문에 소비자의 니즈를 경시하여 일본 전자기업들은 시장에서 잘 팔리는 제품보다는 기술적으로 우수한 제품 개발에 더 주력
 - 노키아의 경우, 고가와 저가 시장을 양면 공략하여 점유율을 높인 것과는 대조적으로, 기술 중심주의가 강한 일본 전자기업들은 저가시장을 무시하는 경향을 보임
- 전자시장이 수평분업 모델로 빠르게 전환되는 가운데 전통적인 수직통합형 사업모델을 고수
 - 과거 아날로그 시대에는 기술 진화가 늦고, 핵심 부품이 완제품의 경쟁력을 좌우했기 때문에 수직통합형 모델이 주요한 전략이었음
 - 일례로 파나소닉은 자사부품 내재화율이 DSC 50%, 평판TV 60%, 블루레이 레코더가 70%에 이를 정도로 수직통합 모델을 고수
- 일본 전자업계는 수평분업 모델로의 전환도 늦었고, 수직통합 및 수평분업 모델의 장점을 살리지 못하는 어중간한 사업모델을 영위
 - 수직통합을 고수할 경우 규모의 경쟁력이 뒷받침되어야 하며, 수평분업으로 이행 시 상품개발, 브랜드, 판매 등에서 강점이 필요

□ 일본시장 위주의 경쟁전략

- 일본 전자업체의 ‘국내 시장 위주’ 체질 역시 제품이 글로벌 경쟁력을 보유하기 위한 변신을 저해
 - 일본은 1억 3천만 명의 내수시장을 보유하고 있어 기업들은 독자적인 표준이나 국내시장 특화 제품에 주력하는 경향을 보임
- 세계에서 가장 눈이 높은 소비자가 있는 일본 시장에서 경쟁력을 높이면 세계시장에서도 통할 것이라는 믿음을 보유
 - 그 결과 일본 시장에서는 절대적인 경쟁력을 보유하고 있으나 세계 시장에서는 입지가 적은 분야가 다수
 - 13억 대 규모의 세계 휴대폰 시장에서 대부분의 일본 업체들의 세계시장 점유율은 미미한 수준

3. 비즈니스 모델 관련 몇 가지 제언들

□ 기능적 가치보다는 의미적 가치 창출에 중점을 둔 제조기술개발

- 고객가치는 객관적으로 평가할 수 있는 기능이나 스펙 중심의 「기능적 가치」와 고객이 주관적으로 의미를 부여하는 「의미적 가치」로 구분됨
 - 일본제품들은 대부분 기능적 가치를 높이는 데 중점을 두었으며 이를 위해 일본식의 모노즈쿠리·스리아와세(통합형) 제조방식에 의존해 옴
- 그러나 기술의 균등화가 진전됨에 따라 의미적 가치에 의한 차별화의 필요성이 높아짐

- 이에 따라 고비용의 통합형 방식에서 표준부품을 사용한 조합형으로 이행이 불가피해지고 있음
 - 통합형 제조방식을 살리면서 그에 따른 추가비용부담 이상으로 고객 가치(기능적 가치+의미적 가치)창출에 대응할 필요가 있다는 것임
 - 특히, 고도의 모노즈쿠리로 의미적 가치를 창출해야만 한다는 것으로 대표적인 사례는 미국 애플임
 - 애플은 기본소프트(OS)와 CPU(중앙연산처리장치)를 독자적으로 설계하는 수직통합형으로 상품은 완벽한 디자인이나 통합성을 지향한 통합형 제조방식임
 - 애플은 보다 큰 의미적 가치를 창출하고 있으며 위탁처에서 품질이 엄격히 관리토록 하여 고객이 만족하는 가치를 실현
- 일본기업, 특히 코모디티화(범용화)하기 쉬운 제품특성을 가진 전자산업에 필요한 것으로서 다음 2가지가 제시되고 있음
- 첫째, 모노즈쿠리로 참된 고객가치를 창출할 수 있는 기술경영으로 단순기능을 초월한 의미적인 가치를 제안할 수 있는 인재와 이것을 평가할 수 있는 경영프로세스가 필요
 - 둘째, 각사가 독자적인 전략적인 관점에서 특정 기술·상품분야에 집중시키는 것으로 일본기업들은 리스크가 두려워 타회사를 따라하는 추종적인 경향이 있으나 이것이 최대 리스크임
- 특화형, 부품·소재형 분야에서 일본식 모노즈쿠리의 장점을 살려 코모디티화에 대응
- 규모의 경제가 작용하는 사업에서는 규모의 경제 외에 경쟁요인으로 우위성을 구축할 수 있는 특화형 사업으로 전환이 필요
- 특화형 사업에는 독자적인 기술, 유통망, 서비스 등 다양한 차별

화요인들이 존재하기 때문에 독자적인 포지셔닝(positioning)을 추구할 수 있음

- 이와 비슷한 맥락에서 완성품보다는 부품소재 분야에서 일본식 모노즈쿠리의 독자성을 살려 코모디티화에 대응

4. 시사점

- 일본 전자산업이 난국타개를 위해 기술혁신보다는 「합병재편」, 「사업철수」, 「임금삭감」 등 3가지 방법으로 추진
- 사업재편이 진행되고 있는 액정패널, 반도체, PC, 휴대전화, 가전 등은 이미 보편화된 제품으로 그 효과가 회의적이며 부문매각에 의한 슬림화를 요구되고 있음
- 사업철수는 기업 자신이 강점을 가지고 있는 부품정밀제조, 상용시장에까지 철수한 기업의 실적이 소비자용 완성품분야에서 전멸하다시피 한 거대기업보다는 실적이 양호
- 인원감축은 일본에서는 정치·문화적인 문제이기는 하지만 최종적으로는 선택 비중이 커질 것으로 전망
- 결론적으로 기술혁신 등 패러다임 변화에 적극 대응한 경쟁 전략으로 전환하지 않는 한 일본 전자산업이 대세를 전환시키기는 매우 어려운 상황에 봉착해 있음

< 참고자료 >

『일본경제신문』 2012.5.28~5.30

『위기에 직면한 일본 전자업계의 구조적 문제와 시사점』 삼성경제연구소 2009.03.26

『how Japan blue its lead in electronics』 WSJ, 2012.3.23

『どうした日本企業電子産業「共倒れ」の背景』

http://news.searchina.ne.jp/dispatch.cgi?y=2012&d=0211&f=business_0211_035.shtml