

일본기업의 경쟁력_일본 전자산업의 추락원인과 과제

* 이 자료는 요시카와 료조우(吉川良三) 도쿄대학 모노즈쿠리경영연구센터 특임연구원이 「일본경제신문 경제교실: 일본기업의 국제경쟁력·전기, 기술을 과신하고 변혁하지 않아(‘14.7.2)」에 기고한 내용을 요약, 정리한 것임

- 일본 전자산업의 추락원인은 디지털화와 글로벌화라는 패러다임 변화에 능동적으로 대처하지 않은데 있음
- 그러나 아직 일본의 전자산업이 완전히 패배한 것은 아니므로, 재기를 위해서는 제품·과정·전문인력 등 하나하나 재검토하면서 일본형 모노즈쿠리를 개선시켜야 함

□ 일본 전자산업의 추락은 글로벌화와 디지털화라는 패러다임 변화에 소홀히 대처한 탓

- 기술입국, 모노즈쿠리 대국으로 불려지는 일본이나, 일본 제품이 세계시장을 석권하고 있었던 것은 과거의 이야기임
 - 반도체, 박형 텔레비전, 휴대전화 등 하이테크 관련제품도 세계시장점유율은 침체일로에 있음
- 2013년 한국 삼성전자가 36조 7,850억 엔의 영업이익을 낸 것과는 대조적임
 - 일본의 8대 전자업체(히타치제작소, 파나소닉, 소니, 도시바, 후지츠, 미쓰비시전기, NEC, 샤프)의 2013년 영업이익을 전부 합쳐도 2조 엔이 안될 만큼 격차가 크게 벌어지고 있음
- 일본기업들이 이렇게까지 추락한데는 한마디로 21세기 패러다임 변화에 대한 대처를 소홀히 했던 것이 원인임
 - 기업들이 엔고와 높은 법인세 등 외부적인 6중고 시정을 요구한 나머지, 변화에 정면으로 맞서지 않았기 때문임

□ 모노즈쿠리의 관점에서 본 글로벌화와 디지털화

- 패러다임 변화라는 것은 모노즈쿠리의 관점에서 글로벌화와 디지털화를 의미함
 - 글로벌화와 국제화는 가끔 혼동되고 있으나, 모노즈쿠리면에서 양자는 크게 다름

- 과거 자주 사용되었던 국제화는 저렴한 노동력 확보에 동기를 둔 해외진출로서, 코스트 절감을 위한 수출기지 구축임
- 해외에서 판매하는 제품도 시장의 요구에 관계없이 국내에서 기획, 입안하는 생산 거점의 해외이전에 그쳤음
- 이에 대해, 글로벌화는 시장으로서 기대되는 지역에 공장과 거점을 두고, 현지 문화나 니즈에 맞는 제품설계를 하는 지역밀착형 모노즈쿠리를 의미함
- 과거 일본의 모노즈쿠리는 일본 국내와 미국·유럽을 상대로 하는 것만으로 세계를 석권할 수 있었으나, 지금은 다종다양한 소비자 니즈를 안고 있는 신흥국시장의 급속한 확대에 신속히 대응해야 하는 상황임

□ 디지털화와 일본형 모노즈쿠리

- 한편, 모노즈쿠리의 세계적인 디지털화는 CAD/CAM(컴퓨터에 의한 설계·제조)를 의미하며, 3차원 프린터의 출현, 인터넷 보급 등이 가져다 준 것임
- 과거 아날로그형 모노즈쿠리는 경험이 풍부한 설계자나 기술자가 필요했기 때문에, 기술력이 뛰어난 일본기업의 경쟁우위로 이어지고 있었으나 그와 같은 전제가 무너지면서 일본의 경쟁력이 크게 흔들리고 있음
- 또한 표준화된 모듈(복합부품)의 조립만으로 제품을 만들 수 있게 되어, 일본기업이 주력해왔던 차별화를 위한 부품개발도 필요 없게 되었음
- 제어기능을 담당하는 마이컴(MCU: Micro controller uni)도 진화됨에 따라, 일본 기업들이 강점을 지녔던 아날로그 기능의 상징이었던 스리아와세 조차 디지털로 가능하게 되었음

□ 삼성전자의 모노즈쿠리 전략

- 삼성전자는 일찍이 변화에 눈을 떠, 1997년말 경제위기를 계기로 모노즈쿠리 전략을 크게 전환했음
- 일본기업이 고도의 기술을 블랙박스화하고 있는 동안에, 디지털정보를 활용하여 범용성있는 부품을 조립하고 매력적인 상품을 신속하게 양산화했던 삼성과 애플이 시장을 제압
- 일본기업들은 여러 가지 점에서 삼성전자와 비교됨

- 기술자들은 기술자대로 「자기들만의 기술은 절대로 모방할 수 없는」, 고품질제품을 만들면 반드시 팔린다」는 사고에서 벗어나지 못하고 있음
- 경영자들은 경영자대로 결단을 뒤로 미루어왔던 끝에, 결국 앞으로 나아가지 못한 채 기술자들을 버리고 기술유출을 자초
- 그런가 하면 소비자들은 소비자들대로 사용도 하지 않는 기능을 욕심만 내고 완전 무결한 품질을 요구
- 결국, 경제주체들의 오만이 일본의 모노즈쿠리로부터 속도와 유연성을 빼앗아 일본 국내에서 유통되는 제품은 하나같이 과잉기능, 과잉품질, 고비용구조라는 특이한 형태로 진화

□ 모노즈쿠리 관점에서 일본산업의 강점과 약점

- 모노즈쿠리를 모노와 츠쿠리를 나누어 생각하면 일본 산업의 강점과 약점은 보다 명확해짐
 - 모노는 사람들의 욕망을 수반하는 부가가치라고 할 수 있음
 - 츠쿠리는 이 같은 욕망을 구현(생산)하는데 필요한 기술로서 일종의 생산기술임
 - 이 모노와 츠쿠리를 합친 것이 바로 모노즈쿠리임
- 모노와 츠쿠리도 자기 혼자 제조하는 형태를 수직통합형이라고 하며, 츠쿠리를 외부에 위탁, 제품을 만드는 형태를 수평분업형이라고 함
 - 미국 애플사의 제품은 모두 수평분업형임
 - 일본의 모노즈쿠리는 다종다양한 사람들의 욕망을 조합하여 이를 만족시키는 새로운 모노를 만들기 보다는, 기술혁신에 의한 새로운 기술로 창안된 아이디어를 보다 개선시키는 츠쿠리를 강점으로 하고 있음
- 그러나 소비자들의 욕구가 다양화하고 있는 글로벌화사회에서는, 모노와 츠쿠리를 모두 자체적으로 일괄 개발·생산·수출하는 자전주의 방식으로는 아무리 높은 기술력을 가지고 있어도 속도감이 떨어져 소비자들의 욕구를 만족시킬 수 없음

□ 일본식 모노즈쿠리의 과제

- 지금 일본의 모노즈쿠리에 요구되고 있는 것은, 종래형의 모노즈쿠리 프로세스, 프로덕트, 인재육성을 모두 밑바닥부터 재검토 하는 것임

- 삼성은 3PI활동(process innovation/product innovation/personal innovation)으로 실천하고 있으며, 특히 새로운 발상이 가능한 인재육성이 시급함
- 일본의 모노즈쿠리가 세계시장에서 큰 영향력을 계속 행사하기 위해서는, 확대되고 있는 신흥국시장의 니즈를 정확하게 파악하는 것도 빼놓을 수 없음
- 아무리 저렴한 제품을 개발해 내더라도 소비자들의 니즈를 충족하지 못하면 선택될 수 없으며, 진정한 경쟁력은 높은 기술력이 아니고, 세계 소비자들에게 선택되는 것임
- 실제 어떠한 제품이 어떻게 소비되고 있는가를 철저히 발굴하여 제품개발이나 가격 설정 시 반영시킬 있다면, 우수한 기술력이 있는 일본 제품은 새로운 시장에서 좋은 평가를 받을 것으로 기대되는데, 이것이 자칭 지정학적인 모노즈쿠리임
- 위기의 근본은 무엇 하나 바뀌지 않았는데도 아베노믹스에 편승하여 헤지펀드가 연출한 엔저기대에 휘말려 눈앞의 이익이나 환율변동에 일희일비하고 있는 데에 있음
- 그러나 일본기업들이 아직 완전히 패배한 것은 아님
- 한국과 중국 업체들에게 몇몇 제품이나 사업을 빼앗겼을 뿐이며 빼앗긴 것은 다시 찾아오면 됨
- 일본은 기술에서 이기고 시장에서 지고 있는 상황임
- 이에 대한 하나의 타개책은 라이벌 들과 마찬가지로 기존 기술을 조합하여 새로운 가치를 창출, 다종다양한 시장에 맞추어 신속하게 제품을 투입하는 것임
- 또 하나는 원래의 가진 높은 기술력을 활용하여 라이벌 들과 차별화된 「비전의 기술」을 사용하여 새로운 가치를 창출하는 것으로 많은 기업들의 경우 후자가 현실적일지 모름
- 최근에는 관서지방의 가전업체들이 지정학적인 모노즈쿠리 수법과 츠쿠리의 강점을 살려, 아시아 신흥국시장에서 한국 업체들을 공략하고 있음
- 일본 정부도 과거에 구애되지 않고, 사회변화에 맞추어 속도감을 가지고 규제완화를 추진해야 함
- 변화무쌍한 글로벌 경쟁환경에서 살아남는 것은 강한 생물이 아니고 환경에 가장 잘 적응한 생물이라는 점을 이 시점에서 다시 한 번 상기할 필요가 있음 