

## 중소 제조업의 생존 조건

\* 이 자료는 세키 미쯔히로(関満博) 히토즈바시(一橋)대학 교수가 일본경제신문: 중소기업 존속의 조건, 작은 세계기업 지향해야(2016.2.18)에 기고한 내용을 요약, 정리한 것임

- 1985-1992년을 분기점으로 제조업 현장이 크게 변화
- 특수화와 오픈이노베이션(open innovation : 개방형 혁신)이 관건
- 새로운 분야에 도전하여 세계에서 수익을 낸다는 의식이 매우 중요

### □ 버블기 이후 일본의 중소기업은 축소

- 일본의 제조업은 1981년 약 872,000개를 정점으로 2014년에는 44% 감소한 487,000개로 감소
  - 특히 기계설비의 의존도가 큰 기계금속사업소는 기계의 고가화로 초기투자비용이 커져, 전국적으로 보더라도 최근 십수년 간 신규창업은 거의 없음
- 모노즈쿠리 대국인 일본은 가장 기본적인 영역인 기계금속공업 부문이 크게 축소되고 있음
- 그 배경으로 주변 국가들의 공업화(생산의 이관), 신규진입의 어려움(초기투자비용의 증가 등), 일본의 성숙화(기업가 정신의 저하), 저출산·고령화(담당자, 후계자의 부족) 등을 들 수 있음
  - 특히 최근에는 2차 세계대전 후 일본의 고도 성장기에 창업 또는 승계해왔던 경영자가 은퇴시기를 맞아, 사업적으로도 하나의 전성기가 지나간 데다, 후계자 전망이 불투명하기 때문에 퇴출이 눈에 띄게 늘어나고 있음
- 이 같은 경향은 일본 제조업의 동남아시아·중국 진출이 활발했던 1990년대 중반경부터 현저해졌으나, 많은 사업자들은 구조변화에 대응하지 못하고 축소의 길을 걷고 있음
  - 동일본대지진의 피해로 가설공장의 후계자가 없는 경영자들은 가설공장의 기한이 도래, 앞으로 2-3년 내 문을 닫아야할 운명

## □ 버블기 이전까지의 일원일차방정식 시대

- 필자는 1973년부터 지금까지 약 40년간 동경의 스미다구, 오타구 그리고 전국에서 중국, 동남아시아의 제조업 현장을 보아왔는데, 1985년 플라자 합의 이후 버블이 붕괴된 1992년까지의 기간을 분기점으로, 그 이전 십수년과, 그 이후 4반세기 동안 일본의 제조업 현장은 180도 변해버렸음
  - 그 전 시대의 현장에서 아직 젊은 경영자들은 그나마 미래를 말해주었으나 1992년 이후는 미래를 말하는 경영자를 만나기가 어려웠음
  - 그 전 시대의 사람들은 젊고, 여유 있게 목표를 미국으로 설정하여 필사적으로 임하고 있었으며, 그야말로 흘리는 땀의 양이 성공으로 이어졌음
  - 당시를 뒤돌아보고 성공했던 70대의 중소기업경영자는 그때는 노력하면 누구라도 성공할 수 있었다고 말하고 있음
  - 한마디로 노력하는 땀이 기본적인 단순한 일원일차방정식의 시대였음
- 그러나 버블이 빠져나간 1990년대 중반에 들어와, 일본경제의 구조적 조건은 크게 변함
  - 대외적으로는 미국과의 관계는 여전히 컸으나 그 전 시대에는 상상할 수도 없었던 동남아시아, 중국이 크게 등장
  - 또 대내적으로는 성숙화, 인구감소, 저출산 고령화가 두드러지고, 나아가 IT와 환경이 기본적인 조건이 됨
- 그 이전 일원일차방정식 시대와 비교하여 변수가 4개 이상이나 되는 다원방정식, 연립방정식 시대에 접어들
  - 더욱이 과거 1차 방정식 시대에는 방정식 그 자체가 명시되어있었으나 현재는 스스로 그것을 만들어내야만 하기 때문에 문제발견적인 능력이 필요함
  - 그것은 모노즈쿠리산업에 국한하지 않고, 모든 사업 활동에 공통된 구조적인 과제로 되고 있음
  - 또한 기업을 포함한 일본의 경제주체들은 지난 4반세기 동안 이러한 과제에 잘 대응하고 있지 못하고 있음

- 그러나 2008년 리먼 쇼크와 2011년 동일본대지진부터 마침내 변화의 조짐이 보임
  - 그동안 섬유, 일용품, 전자부품에서 시발, 반도체와 액정 등 후공정(조립) 및 자동차생산의 해외이전이 진행됨
  - 한편 일본 국내에서는 소재부분, 개발부분, 가공부분, 세련된 서비스제공 등 모두 질적인 측면이 요구되기에 이름
- 특수화를 지향한, 폭넓은 기능을 몸에 붙여 고도의 서비스를 제공하고 시장이 열린 세계를 지향한 개발의 장을 제공·공유하고 지혜를 모으는 새로운 가능성을 지향하는 오픈 이노베이션 등이 보이기 시작함
  - 이러한 환경변화는 일본의 모노즈쿠리 중소기업으로 하여금 작은 세계기업을 지향케 할 것으로 기대되고 있음

#### <# 사례 1>

- 시가현 이치간공업사는 섬유의 폭내밀기계 제조업체로서 한 시대를 바쳐왔음
- 그 후 아시아 지역으로 생산이전이 진행되는 가운데 일본 국내의 일감은 격감했으나 한동안은 대아시아 수출에도 주력
- 그러나 1990년경에는 신흥국제품으로 대체되어 완전히 생산이 중단됨
- 이러한 가운데 젊은 후계자들은 다른 차원이라고도 보였던 고분자(필름)관련 영역을 개척
  - 이들은 정도는 섬유와는 크게 다르다고 하면서 10년을 걸려 부활, 새로운 기술을 몸에 붙임
  - 나아가 사내에 개발관련 기기들을 다 갖춰 세계 소재업체 등에 개방, 공동개발 거점이 됨

#### <# 사례 2>

- 아키다현의 사이토광학제작소는 렌즈연마 분야에 종사하고 있었는데, 하루아침에 이 영역이 대만과 중국으로 이관

- 이에 젊은 후계자들은 인재를 찾아 수도권에서 아키다로 진출하여 첨단반도체 연마 관련 영역에 발을 들여놓음
  - 철수하는 기업의 설비를 구입, 사내에 장대한 규모의 개발기재를 계통적으로 정리, 세계의 연마제 제조업체 등에 개방, 기술개발센터적인 기능을 가지기 시작
- 이상의 2가지 사례는 오픈이노베이션이라고 해야 할 첨단 모노즈쿠리의 가능성을 보여주는 움직임으로서 주목됨

### <# 사례 3>

- 모노즈쿠리산업의 상징으로 알려진 금형분야에서도 일본 국내시장은 축소되는 가운데, 동남아시아와 중국의 대두로 구조전환이 요구되고 있음
- 오카야마의 제조테크는 4반세기전에 선대의 기업으로부터 자동차 관련 단조형(종업원 30명)을 승계하여 독립한 이후, 자동차 업체들의 아시아 전개 영향으로 중국 강소성에 진출하여 최근 중국경기의 감속에도 호조를 유지하고 있음
- 나아가 새로운 시장을 찾아 말레이시아와 인도네시아에도 진출하고 있음
  - 이들 양국의 공장 일부는 철수하는 일본계 금형업체를 M&A로 인수. 해외공장의 종업원 수는 250명, 나아가 구미 진출도 시야에 넣고 있음
  - 일본 국내에서는 폐업가능성도 있었던 4개 공장을 M&A로 인수
  - 동사는 앞으로 일본 국내는 축소를 면치 못하나 새로운 분야에 도전하여 금형기술의 폭을 넓혀 해외에서 벌짓음을 강조

### □ 일본 중소기업의 과제

- 반도체, 액정으로 상징되는 양산 부분의 상실, 자동차업체의 해외전개 등에 의해 일본의 모노즈쿠리 산업의 기저를 형성하고 있던 중소기업은 현재 크나큰 구조전환의 와중에 있음

- 글로벌화, 성숙화, 인구감소, 저출산고령화가 기본적인 구조조건으로 되어왔던 일본의 모노즈쿠리산업은 앞으로 ①개발, 가공 면에서 모두 두드러진 첨단영역을 시야에 넣음, ②폭넓은 기능을 몸에 붙여 서비스 기능을 높임, ③오픈 이노베이션, ④세계시장에서 수익을 내는 것 등이 과제로 되고 있음
- 4반세기에 이르는 경제적 침체로 종래 사업은 축소, 한 시대를 만들어낸 모노즈쿠리 중소기업의 경영자들은 고령화되고, 그 대다수는 후계자도 없는 상황임
  - 한마디로 일본 국내 모노즈쿠리 산업 전반에 걸친 축소는 피할 수 없을 것으로 보임
  - 그러한 가운데 새로운 구조조건을 받아들여, 작은 세계기업을 지향하려하는 젊은 중소 모노즈쿠리기업들도 계속 등장하고 있어 신규 창업을 가능케 하는 환경정비가 절실히 요구되고 있음
- 이미 4반세기 이전부터 일본 국내는 양을 쫓는 시대가 아님
- 새로운 방정식을 스스로 만들어내고 구체적으로 도전하고 추진해나가는 것이 필요하다는 점을 시사. 