

일본의 산업경쟁력 회복과 창조적 파괴

* 이 자료는 미시나 가즈히로(三品和広) 코베(神戸)대학 교수가 일본경제신문: 일본의 산업경쟁력(상)창조적 파괴, 기사회생의 관건, 강한 경영 공세로 전환을(2016.9.20)에 기고한 내용을 요약, 정리한 것임

- 생산현장은 강하나 큰 변화에는 대처하지 못함
- 미국 산업은 네트워크 경제로 강점 발휘
- 파괴를 동반한 창조행위가 산업경쟁력을 좌우

□ 일본의 산업경쟁력과 무역마찰

- 산업경쟁력이라는 개념이 각광을 받게 된 것은 1980년 전후로, 일본에서 제조된 TV나 자동차가 구미시장을 석권하여 무역마찰을 유발하기 시작한 시기임
- 최첨단 기술 분야인 반도체 메모리 DRAM의 품질에서 일본제품이 미국제품을 능가한다는 리포트를 미국 휴렛팩커드가 공표함으로써 충격을 안겨준 것도 1980년이었음
- 이 같은 예상외의 상황전개에 직면하여 구미 국가들이 산업경쟁력 분석에 착수한 것도 무리는 아니었는데, 이하에서는 일본의 절정기와 쇠퇴과정을 분석
- 당시 일본의 급신장이 세계의 의표를 찌른 것은 일본이 보호무역이나 환율 관리에서 벗어난 지 15년 정도밖에 경과하지 않았기 때문임
- 당초에는 일본시장이 수입품에 의해 제압되고 기업들은 매수될 것이라는 비관론이 지배하고 있었으며, 그것이 기우였음을 알게 되었던 때는 석유파동이 발생하여 기업들의 도산이 줄을 이었기 때문에 새로운 비관론이 팽배했음
 - 일본제품이 무역마찰을 유발하리라고는 누구도 생각하지 못했음

□ 일본산업의 경쟁력 약화

- 경쟁력이라는 개념은 국가 차원이 아니고 그렇다고 기업차원도 아니며, 그 중간의 산업차원에 설정된 것은 명확한 이유가 있음
 - 아무리 일본이 주목을 받았다 해도 농업과 같이 후진적인 산업이 있었으며 기업차원에서도 주택과 같이 경쟁력이 떨어지는 사업이 있었음

- 이와 관련하여, 현재 일본의 경쟁력이 강한 산업은 예외를 찾아보기가 어려움
 - TV분야에서는 소니와 마쓰시타전기 뿐만 아니라 하위그룹인 일본빅터나 산요전기 조차, 자동차 분야에서는 도요타뿐만 아니라 하위그룹인 스즈키나 이스즈자동차 조차, DRAM에서는 도시바나 NEC뿐만 아니라 하위그룹인 샤프나 오키나와 전기공업조차 경쟁력을 발휘하여 세계를 놀라게 했음
- 그러나 일본의 절정기는 오래 지속되지 못했음
 - 오늘날 TV나 DRAM분야에서 산업경쟁력을 과시하고 있는 나라는 한국으로, 일본 기업은 사업축소·철수가 불가피해졌음
 - 자동차분야에서도 닛산자동차, 마쓰다, 미쓰비시자동차가 외국기업으로부터 구제를 받는 상황에 직면, 더 이상 산업경쟁력이라는 단어는 사라지게 되었음

□ 경쟁력 약화의 원인 1 : 경영력의 열세와 큰 변화에 대응력 부족

- 왜 일본의 절정기는 일순간에 끝나버렸는가?
 - 원래 일본의 산업경쟁력은 생산 현장이나 실무조직에 근원을 두고 있었음
 - 신졸 사원을 비교적 좁은 수비범위에 배치시킴으로써 성실하게 일하는 인간이라면 누구나 숙련도가 높아지는 체제를 구축하고, 게다가 인사고과와 승진제도를 도입하여 사원들 간 장기간의 경쟁을 촉진시켰음
 - 나아가 보폭이 적은 정기적인 이동으로 사원들이 사고정지에 빠질 위험성을 배제한 다음, 더욱이 발생할지도 모르는 실수를 품위에 의해 조직적으로 줄여나갔음
- 이와 같은 학습은 한편으로 보이는 상품의 설계와 제조에 큰 위력을 발휘하나, 다른 한편으로 보이지 않는 희생이 따름
 - 거기에는 전문경영인력을 양성할 여지가 없고, 최강의 전문관리인력이 경영에 참여한 결과, 큰 변화에 대처할 수 없게 되어버린 것임
- 미국은 이 같은 약점을 간파하여 반격을 주도면밀하게 준비했음
 - 미국은 현지생산, 시장개방, 내수확대와 고자세의 요구를 반복하고, 게다가 엔고 유도와 COCOM규제를 통하여 일본의 정관계와 산업계를 압박
- 미국은 국제정치력을 구사하여 글로벌화시대를 끌어들이는 전략도 치고 나왔음

- 새로운 신흥시장 개척이 경쟁의 초점이 됨에 따라 경영상의 애로요인은 모노즈쿠리에서 판로로 이동
- 이에 일본기업들은 안이한 합작계약에 의존함에 따라 신흥국에서 악전고투를 할 수 밖에 없었음
- 미국 등의 집요한 파상공격을 받아, 일본의 산업경쟁력은 크게 저하되었는데, 개별 기업차원에서 참아낼 수 있었던 것은 도요타 정도였음
 - 기업경영은 모노즈쿠리만으로는 이루어질 수 없고, 미래가 불투명하게 되거나 또는 다면적인 공격을 받는 만큼 경영이 부침을 가르게 되어 버림
- 따라서 1980년대 일본은 치명적인 약점을 안고 있었음을 반성재료로 삼아야 함

□ 경쟁력 약화의 원인 2 : 창조적 파괴에 소극적

- 반성재료는 또 하나 있음. 반격으로 전환한 일본을 미국이 봉쇄하는 제 2막이 기다리고 있었기 때문임
 - 미국이 무기로 한 것은 정보슈퍼하이웨이구상이었는데, 이것은 부통령이 되기 전 고어 상원의원이 제창한 것으로서 최종적으로는 인터넷의 개방으로 결실을 맺음
- 미국의 기사회생의 방법에 의해 세계를 지배하는 원리는 규모의 경제에서 네트워크의 경제로 이행했음
 - 동일한 상품을 대량으로 생산하여 비용을 낮추는 것보다, 동일한 플랫폼을 많은 사람들이 사용함으로써 발생하는 편익이 기업간경쟁의 향방을 좌우하기 시작하면 전략의 요충은 크게 이동하게 됨
- 현재 플랫폼 간 단기전에서 상대를 제압하고 있는 것은 구글, 페이스북, 애플, 아마존 등 미국 벤처기업들에 불과
- 이 같은 변화를 일본도 간과하고 있는 것은 아님
 - 하이비전영상용 MUSE듀더(신호변복조기), 종합디지털통신망(ISDN), 제5세대 컴퓨터 등 국가가 자금을 투입하여 기술혁신을 선도하여 했으나 모두 실패로 끝남
 - TV산업과 자동차산업도 일본류의 기술혁신을 재 시도했으나 박형TV와 하이브리드카는 구세주가 되지 못했음
 - 박형TV를 생산해온 샤프는 대만기업에 구제를 요청했고, 하이브리드카는 미국시장에서 점유율 3%에서 한계에 이름

- 국가는 더 이상 산업경쟁력의 견인차 역할을 할 수 없음
 - 사원들 간 공정한 경쟁을 입사 후 4반세기동안이나 끌어온 일본의 대기업들도 그러함
- 현재 세계를 석권한 기술혁신은 파괴를 동반한 창조행위로, 순전한 기술혁신과는 한 획을 긋고 있기 때문임
 - 예를 들면 애플은 디지털카메라, 비디오, 전자사전, 전탁, 휴대전화, 휴대정보단말기(PDA)등, 일본이 비교우위가 있었던 산업들을 파괴했음
 - 파괴의 표적이 되고 있는 산업에 몸을 붙이고 있는 기업이 정면으로 대항하려면, 몸체가 줄어드는 것은 피할 수 없음
- 뿐만 아니라 과거에 고용된 인력들을 계속 안고 있는 기업들은 방어전에 치고 나올 수밖에 없음. 호송선단의 선두에 선 국가도 마찬가지임
- 일렉트로닉스를 흘려보낸 창조적 파괴의 파도는 이미 자동차와 산업기계에 공격의 화살을 돌리고 있음
 - 그 다음은 의료와 농업 및 물류의 차례가 될 가능성이 높으며 수세를 취해도 승산은 보이지 않음
- 그렇다면 파괴의 표적을 스스로 없애고 공세를 취하는 쪽이 득책이 될 수도 있음

□ 기업 자체의 창조적 파괴 필요

- 이를 위해서는 우선은 실무에 강한 경영능력을 겸비하도록 일본기업 자체를 창조적으로 파괴할 필요가 있음
- 일련의 기업지배구조 개혁으로 그 작업이 시작되고 있음
 - 수면 하에서는 새로운 일본기업을 처음부터 다시 일으키는 작업도 조용히 이루어지고 있음
 - 나머지는 어디에선가 기사회생의 방법을 찾는 것인데 묘수가 나오면 일본이 산업경쟁력을 회복하는 날은 의외로 앞당겨질지도 모름. 