

일본형 사업모델의 위기

- 일본기업의 경영전략을 중심으로 -

- 최근 일본 반도체업계와 가전업계가 경영위기에 직면하고 있는 요인으로 개발부터 제조에 이르기까지 모든 분야를 자체 해결하려는 일본형 사업모델이 지적받고 있으며, 이는 가전업계에 국한된 문제가 아니라는 평가임
- 따라서 일본기업들은 신소재, 재생의료, 전자, 자동차부품 등 독자적인 기술을 더욱 갈고 닦으면서, 신속한 결단과 실행력을 앞세운 경영전략으로 돌파해야 한다는 제언

- 우수한 기술을 자랑하는 일본 가전업계가 TV나 휴대전화를 둘러 쌓고 한국, 대만기업과 가격인하 경쟁에 직면. 소니, 샤프, 파나소닉 등 대표기업들이 창업 이후 대폭적인 적자로 전환, 반도체메이커 엘피다는 파산지경에 이를
- 엔고도 원인지만, 개발부터 제조에 이르기까지 모든 분야를 커버하려는 일본형 사업모델이 큰 문제로 이것이 가전업계에 국한된 문제가 아니라는 것임
- 과거 미국 인텔사의 주력 상품은 기억용 반도체인 DRAM이었는데, 1980년대 일본기업에 추격당해, 반도체사업에서 철수, 고부가가치 제품인 연산처리용 MPU에 집중, 특화
 - 인텔은 PC의 핵심기능인 MPU에 조합한 기판 제조를 대만기업 등에게 위탁, PC업계를 지배하기 시작

□ 전략 전환에 실패한 일본기업들

- 도시바는 TV패널을 자체생산에서 외부조달로 바꾸는 등 신속하게 대응했으나 소니, 파나소닉, 샤프 등 3개사는 대응이 늦었으며, 획기적인 신상품을 출시도 하지 못함
- 일본기업들은 기술을 중시했으나 신상품개발보다는 기존 제품의 기능 개선이나 비용절감에 강점을 지니고 있음
 - 개발에서 제조에 이르기까지 전 부문을 자사에서 담당, 각 부문간 조정을 통해 완성시키는 사업방식에서는 탁월함
- 이와 같은 일본형 사업모델이 글로벌화로 강한 역풍을 맞고 있음
 - 제조업 분야에서는 어느 기업이든 표준규격 부품을 조립하면 제품이 되는 이른바 모듈부품화가 진행되어 메이커별 차이가 줄어들고 코스트도 저하되었음
 - 한편, 구미기업들은 혁신적인 상품을 속속 개발하였고, 대표적인 사례로 미국 애플의 i폰은 PC나 음악단말 기능도 갖춰 세계적으로 인기를 독차지
- 그러나 결과적으로 일본기업은 저렴한 모노즈쿠리 분야에서 아시아기업들에게 밀리고 참신한 신제품 분야에서는 구미기업들에게 밀리는 이른바 샌드위치 상태
- 앞으로 전기자동차가 보급되면 자동업계도 일변. 부품수가 적어 만들기 쉽고 많은 기업들이 참여하게 되어 급변할 것으로 예상되기 때문
 - 경영컨설팅회사 CEO는 다수의 고객과 강력한 브랜드를 가진 애플이 전기자동차 「i카」를 내놓을 가능성도 있다고 예상

□ 일본기업들의 돌파구

- 일본기업들은 신소재, 재생의료, 전자, 자동차부품 등 독자성이 있는 기술이 많기 때문에 우선은 이것들을 더욱 갈고 닦아 이익을 내는 방식을 찾아야 한다는 지적임
 - 다만 제조부분은 더욱 외국에 위탁할 수밖에 없다는 것임
 - 중요한 것은 수익원인 독자기술은 공개하지 않는 대신, 관련 기기 등의 접속 분야는 개방하여 자사제품의 보급을 촉진하는 식의 지적재산 관리임
 - 인텔은 MPU의 기술을 공개하지 않았으나, 이것을 기판으로 조합하는 방법을 대만기업에게 이전하여 생산을 확대
 - 상업화를 위한 재생의료분야에서는 줄기세포의 제조기술·장치와 검사장치가 주된 수익원으로서 이 분야에서 주도권을 장악할 것인가가 관건
 - 데이진(주)은 재택환자가 사용하는 호흡기 관련 치료기기에서 환자의 상태를 나타내는 정보를 얻어 해석, 병원에 보내 진료에 도움이 되는 서비스를 시작
- * 네트워크화나 대량정보 이론바, 대용량 데이터의 해석과 활용도 앞으로 키워드
- 물론, 사업모델에 왕도는 없고, 시장이나 제품 특성에 따라 공부가 필요하다는 지적임
 - 유니참(주)은 아시아중간층에게 종이기저귀를 팔기 위해 「누수 방지」 등 기본 기능을 집약한 저가품을 생산
 - * 고기능품이 아니더라도 자사의 강점을 살릴 수 있다는 발상임

□ 신속한 결단과 실행력을 앞세운 전략 재구축 필요

- 최근 TV분야에서 일본기업의 참패는 「기술만 있으면 안심이다」는

시대는 막을 내렸고, 무엇을 어떻게 팔아야 하는가를 포함한 사업모델의 대대적인 혁신이 필요하다는 점을 일깨워주고 있으며, 여기서 필요한 것이 신속한 결단과 실행력임

- IBM은 1990년대 초 경영이 어려워지자 컴퓨터 등 기기제조에서 컨설팅이나 시스템구축 분야로 업무비중을 높임으로서 회생
- 그러나 일본기업들은 이러한 길을 택하지 않고 있는데 이는 경영자의 의식문제로 제품의 기능이나 생산비용 개선으로 난국을 극복하려고 하는 기업들이 많기 때문임
 - 글로벌시장에서는 각국 기업들이 사활을 걸고 사업 모델에 대한 승부을 하고 있어 여기 실패하면 한 나라의 경제성장도 위태로워질 수 있기 때문에 경영전략의 재구축이 중요하다는 점을 시사

<참고자료>

일본경제신문(2012.6.25)