



GEI 05-05

Global Economy Insight

2005. 07. 13

- 일본, 직종별 임금 차별화 제도 도입으로 노조 약화
 - 중국의 대두로 아시아의 산업 구조 조정 가속화
 - 중국 컨트리 리스크를 두려워하는 일본 기업



본 자료는 국내외 주요 기관의 발표 자료 중에서 CEO에게 도움이 될 경제·경영 현안 내용을 선정하여 요약 정리한 것입니다.(문의: 이 부형 연구위원 02-3669-4011)

□ 일본, 직종별 임금 차별화 제도 도입으로 노조 약화

최근 일본 기업들은 직종별 임금제 도입을 통해 보다 세분화되고 객관적인 평가 지표를 설정함으로써 사원의 불만을 해소시키고, 보다 우수한 인재를 확보하고 활용하기 위한 전략으로 활용하고 있음. 한국 기업도 인사 평가 및 보수 체계의 재검토를 통해 날로 치열해지는 인재 확보 경쟁에서 살아남을 수 있는 대안을 마련할 필요가 있음

- (직종별 임금제의 의미) 기업 내에서 직종에 따라 서로 다른 임금 체계나 평가 기준을 설정하는 임금제도로써 사무, 영업, 제조, 연구개발 등 해당 직종의 경쟁력에 맞게 제도를 설계하는 것을 말함
- ('직종별 임금제' 도입 배경 및 목적) 성과주의제도를 도입한 기업들 중 상당수가 직종이 서로 다른 사원을 동일한 기준으로 평가하는 것과 같은 제도의 운영 미숙에 따른 사내 불만의 해소와 장래 필요 인재 확보 때문에 '직종별 임금제' 도입을 높이고 있음
 - (도입 배경) 기존의 성과주의 임금제도를 도입한 기업 가운데 상당수는 전사적으로 일률적인 임금 체계를 유지한 채 직종이 서로 다른 사원을 동일한 기준으로 평가하여 임금 격차를 발생시킴으로써 사원의 불만을 증대시켰음
 - (도입 목적) 따라서 '직종별 임금제' 도입 목적은 유연한 임금 구조를 확립함으로써 이러한 사내 불만을 해소하고, 저출산 현상 등 장래의 인재 부족 현상 등에 대응하여 필요한 인재를 확보하자는데 있음

- (도입 기업 사례) 최근 산토리 (SUNTORY), 캐논판매 (CANON販賣), 후지덴키홀딩스 (富士電氣 Holdings) 등 일본 주요 기업들이 도입하고 있음
 - (사례: 산토리) 산토리는 2005년 7월부터 제조, 영업·사무의 2개 분야를 새로운 직종으로 구분하고, 제조 부문 사원 자격을 3단계에서 6단계로 확대시킴
 - (제조 현장의 사기 진작) 제조 부문은 기능 취득 정도에 따라 6단계의 자격을 설정하여 기능 수준의 상승에 따라 임금도 상승되는 형태를 취함으로써 제조 현장의 사기를 제고시키고자 함
 - (사례: 캐논판매) 캐논판매는 2005년 4월부터 영업직에 대해 기업 등 고객에게 직접 판매하는 사원과 양판점 등에 도매하는 사원으로 분류하고, 총무를 포함한 사무직도 영업직과 구분하여 사내에 3개의 임금체제를 갖춤
 - (영업 성적과 임금의 합리성 제고) 직접 판매 사원인 경우 개인의 성과가 분명히 나타남으로 연간 수입에서 차지하는 상여급 비율을 높임으로써 영업 성적과 임금의 연관성을 제고시키고자 함
 - (사례: 후지덴키홀딩스) 후지덴키홀딩스는 2005년 4월부터 간부후보생인 기획직과 기능·실무직의 2가지 임금 체계를 도입하였음
 - (자세한 직종별 수준 구분) 기능·실무직의 경우 공장 등에서 사원이 담당하는 2백 개 이상의 직종에 대해 필요한 기술 수준에 따라 3가지로 분류함
- (직종별 임금제 도입 영향) 직종별 임금제 도입 기업이 증가할 경우, 일본적 경영의 '3종의 신기 (3種の神器)' 파괴와 더불어 직종별 '시장 가격'이 형성되기 쉽고 따라서 인재의 유동성이 높아질 가능성이 있음
 - (3종의 신기 파괴) 일본적 경영의 3종의 신기란 '종신고용', '연공서열형 임금', '기업 내 노동조합'을 말하나 종신고용은 버블붕괴로, 연공서열형 임금은 성과주의로, 기업 내 노동조합은 직종별 임금제의 도입으로 파괴되고 있음
 - (노동조합이 없는 회사가 직종별 임금제 도입 선도) 직종별 임금제의 경우

기업 내 노동조합이 없는 회사에서 도입을 선도하고 있음

- (기업 내 노동조합의 파괴) 의약 분야 등 인재 획득 경쟁이 치열한 업계의 경우, 직종별 임금제에 대해 긍정적 태도를 보이는 기업 내 노동조합이 증가하고 있어 노동조합 또한 구심점 상실로 인해 파괴되어 가고 있음

- (시사점) 한국 기업들도 보다 세분화된 직종 구분과 객관성 있는 평가 지표 설정으로 인사평가에 대한 사원의 불만을 해소하고 우수한 인재를 보다 쉽게 확보하고 활용할 수 있는 방안을 마련할 필요가 있음

< 최근 직종별 임금제를 도입한 주요 일본 기업 >

기업 명(도입 시기)	직종 구분	내 용
캐논판매 (2005년 4월)	- 직접 판매, 도매 등	- 직종에 따라 상여와 급여의 비율 조정
산토리 (2005년 7월)	- 제조, 영업·사무	- 제조 자격을 3단계에서 6단계로 확대
후지덴키홀딩스 (2004년 4월)	- 기획, 기능·실무	- 기능·실무는 기술 숙련 난이도에 따라 3단계로 분류
투스판인쇄 (2004년 4월)	- 제조, 영업·사무	- 제조 자격을 5단계에서 8단계로 세분화
SMK (2004년 9월)	- 기획, 사무·기능	- 기획직에 대한 새로운 체계 도입
카고메 (2005년 4월)	- 종합, 기능, 업무	- 평가기준을 각각 새롭게 설정
타이요닛산 (2005년 4월)	- 사무·기술, 기능, 일반 사무	- 평가 기준을 각각 새롭게 규정

日本經濟新聞, 2005년6월22日.

□ 중국의 대두로 아시아의 산업 구조 조정 가속화

세계 수출 전체에서 차지하는 중국의 수출 비중이 급증하고 있어, NIEs와 ASEAN의 수출 산업은 중국의 수출 증가 영향으로 구조조정 단계에 돌입했음. 특히 한국과 일본의 경우, IT 제조품 및 부속품에 있어서 중국과의 경합도가 급상승하는 등 중국의 맹추격이 본격화되고 있음. 따라서 한국은 비교적 경합도가 낮은 부품산업을 중심으로 경쟁력을 강화시켜 중국과의 분업체제를 강화할 필요가 있으며, 기술과 경영 노하우 이전을 통한 아시아와의 분업체제 확립하여 아시아의 선발 개도국으로서의 이점을 충분히 활용할 필요가 있음

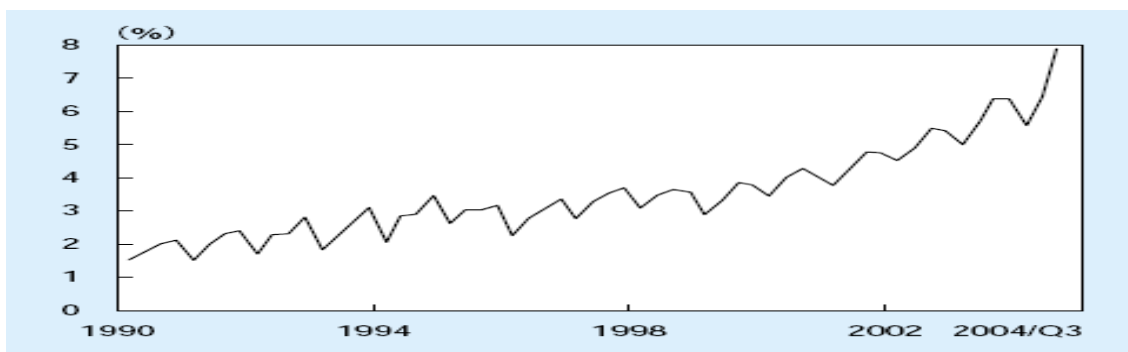
○ (중국의 무역구조) 세계 수출 전체에서 차지하는 중국의 수출 비중은 2004년 3/4분기 7.8%로 1998년 기준 3.3%의 약 2.5배 수준에 이르렀고, 무역구조 또한 섬유 등 잡화 뿐 아니라 기계류 부문에서 현저한 성장세를 보이고 있음

- (제조부문 수출특화도의 지속 상승) 무역특화계수를 통해 살펴보면, 섬유 등 잡화의 수출특화가 지속되고 있으며, 소재 및 기계류의 수출특화도도 지속적으로 상승하고 있음

· (무역특화계수) 무역특화계수란 특정 재화의 (수출액-수입액)/(수출액+수입액)으로 정의할 수 있으며, +1이면 완전 수출특화 상태를, -1이면 완전 수입특화 상태를 나타내는 것임

· (IT 완성품 및 부속품, 광물 등 소재 제품 등의 수출특화도 급상승) IT 관련 완성품 및 부속품의 무역특화계수는 1994년 0.03에서 2004년 0.48로, 광물 등 소재 제품은 동기간에 -0.09에서 0.15로 급상승하였음

< 그림1 > 세계 수출에서 차지하는 중국의 수출 비중



< 중국의 품목별 무역특화계수 >

년도	1차 상품					제조품			
	식료품	음료 담배	소재 원재료	광물성 연료	동식물 유지	화학 제품	광물 등 소재	기계류	잡화 (섬유 등)
1994	0.52	0.87	-0.29	-0.02	-0.57	-0.32	-0.09	-0.40	0.76
1998	0.47	0.69	-0.51	-0.13	-0.66	-0.32	0.02	-0.06	0.78
2002	0.47	0.44	-0.68	-0.40	-0.89	-0.44	0.04	-0.04	0.67
2004	0.35	0.38	-0.81	-0.54	-0.93	-0.43	0.15	0.03	0.51

주: +1은 완전 수출 특화, -1은 완전 수입 특화를 나타냄.

< 중국의 품목별 무역특화계수 (기계류 세부 항목) >

년도	IT 관련 완성품 및 부속품	IT 관련 부품	운송기계	기타 자본재
1994	0.03	-0.13	-0.58	-0.73
1998	0.25	-0.09	0.05	-0.48
2002	0.37	-0.27	-0.06	-0.40
2004	0.48	-0.30	0.03	-0.35

○ (NIEs, ASEAN 각국과 중국과의 경합도¹⁾) 전체 수출의 경합 관계는 태국과 중국, 제조품의 경우는 싱가포르나 필리핀과 중국, IT 관련 수출 품목에서는 인도네시아나 한국과 중국이 경합 관계에 있음

- (수출 전체) 2003년 시점에서 태국과 중국의 경합 관계가 비교적 강하게 나왔으며, 태국 이외의 국가와 중국과의 경합도는 모두 50% 이하로 나타났음
- (제조품과 일차 상품) 수출 전체에서 본 경합도를 제조품과 일차 상품별 기여도를 통해 살펴보면 국가별로 경합 또는 보완 관계가 나타남(그림2)
 - (싱가포르와 필리핀) 제조품을 중심으로 중국과의 보완 관계가 뚜렷이 나타남
 - (한국) 제조품, 1차 상품 모두 경합 또는 보완 관계를 판단하기 어려움
 - (말레이시아와 인도네시아) 원재료 등의 1차 상품 부문에서의 중국과의 보완

1) 중국이 수출특화하고 있는 수출품목을 '(중국과의) 경합제'로 정의하고 각국의 수출액 전체에서 차지하는 '경합제'의 비율을 '경합도'로 하는데, 대체적으로 경합도가 50%를 상회하면 중국과 경합적으로 판단함.

관계가 강하게 나타났으나 제2차 산업의 경합도 높아, 수출 전체로는 명확한 관계가 나타나지 않음

· (태국) 1차상품 뿐 아니라 전체 수출에서의 경합도 또한 높게 나타남

- (IT 관련 제품) 인도네시아, 한국과 중국의 경합도가 높은 반면 필리핀과 싱가포르의 경합도가 굉장히 낮으나, 노동집약적인 완성품·부속품인 경우 중국과의 경합도가 높음 (그림3)

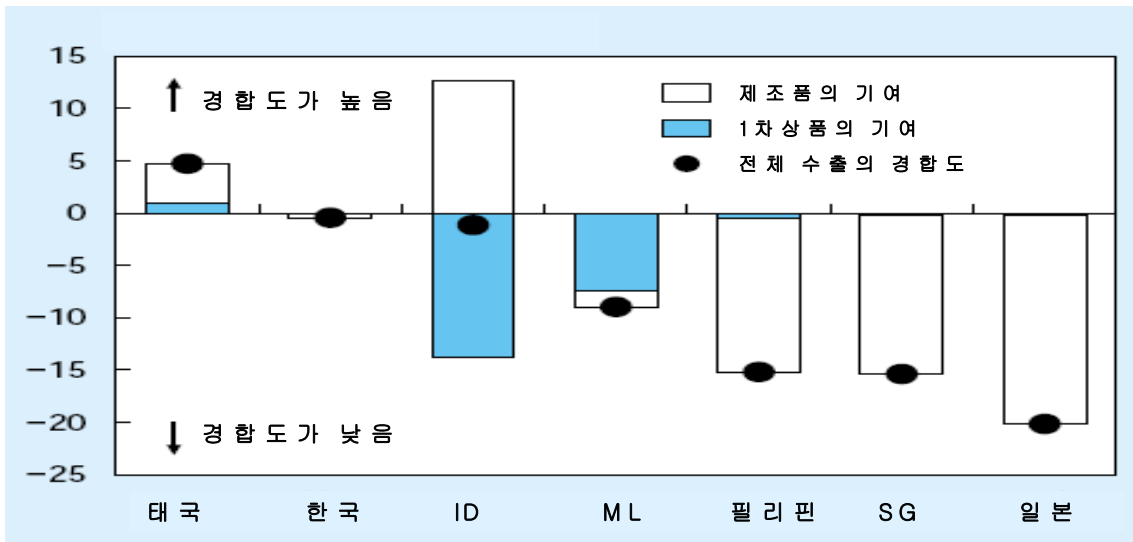
○ (1998년→2003년까지의 경합도 변화) 한국, 인도네시아 등과 중국은 제조품을 중심으로 경합도가 상승된 반면 필리핀, 태국, 싱가포르 등과 중국은 경합도가 하락하였음 (그림4)

- (중국의 한국, 일본에 대한 맹추격) 한국과 일본의 경우 1998년에서 2003년까지 중국과의 제조품 수출 경합도가 급상승하여, 중국의 한국, 일본에 대한 맹추격 실태가 잘 나타나고 있음

· (원인은 IT 관련 부품의 기여도 급상승) 양국의 중국과의 제조품 수출 급상승은 최근 IT 관련 완성품 및 부속품의 경합도가 급격히 높아진 것이 원인임

< 그림2 > NIEs, ASEAN 각국과 중국과의 전체 수출 경합도 (2003년)

(%p)

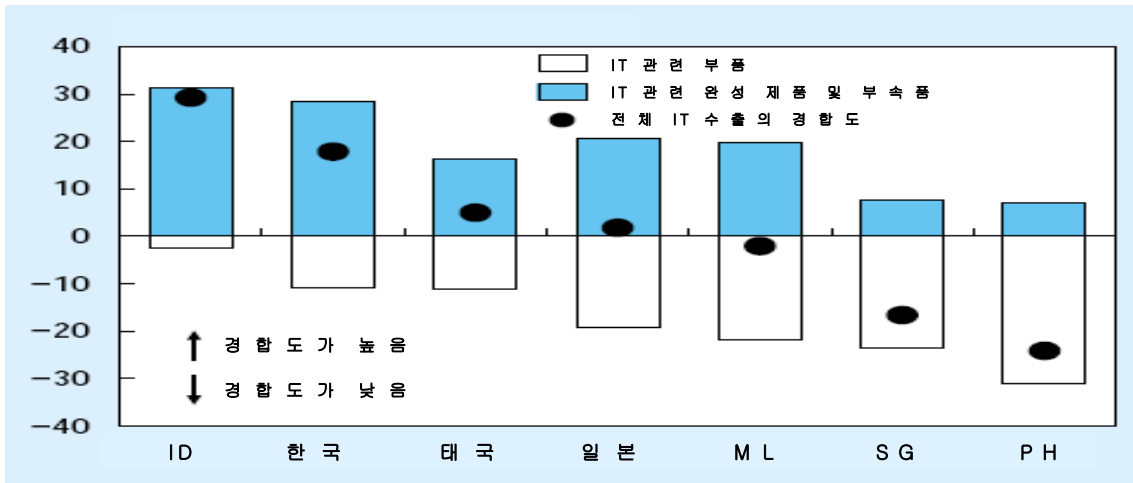


주 1. ID는 인도네시아, ML은 말레이시아, SG는 싱가포르임.

2. 기여도는 (각 부문의 경합도×전체 수출에서 차지하는 각 부문 비중)으로 산출함.

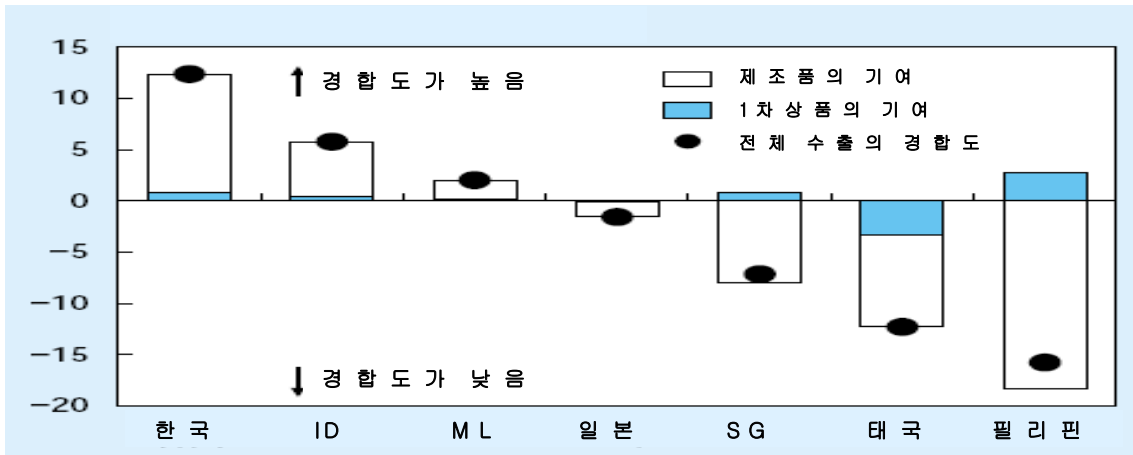
3. 수치는 50으로부터의 괴리 값임.

< 그림3 > NIEs, ASEAN 각국과 중국과의 IT 관련 제품 수출 경합도 (2003년) (%p)



주: 그림2 주를 참고하기 바람.

< 그림4 > NIEs, ASEAN 각국과 중국과의 제품 수출 경합도 변화 (1998년→2003년) (%p)



주: 그림2 주를 참고하기 바람

- (시사점) 제조업 전체 뿐 아니라 IT 제조 분야에서도 중국의 맹추격이 더욱 심화될 것으로 판단되므로 한국은 부품산업을 중심으로 한 경쟁력 강화 및 중국과의 분업체제 강화가 필요함. 또한 중국 요인에 의한 아시아 구조조정 과정에서 기술 및 현지 경영지도 등 노하우의 이전 등을 통해 아시아지역과의 분업체제를 확립하여 아시아경제 리더로서의 이점을 충분히 활용할 필요가 있음

マシユー ポージ, 「中國の台頭とNIEs, ASEANの構造調整: 競合か補完か」, 「日銀レビュー」, 2005-J-11, 2005年 6月.

□ 중국의 컨트리 리스크를 두려워하는 일본 기업

테이코쿠데이터뱅크(帝國DATA BANK)의 조사(2005년 3월)에 의하면 중국에서의 反日 감정 심화에 따른 중국의 컨트리 리스크 고조가 일본 경제에 악영향을 줄 것으로 우려하는 일본 기업이 대다수 인 것으로 나타남. 반면 중국의 컨트리 리스크에 의한 일본 기업의 피해는 일본 정부 및 기업의 전략적 대응 미스에 의한 것으로 일본 내에서 평가되고 있음. 한국 정부 및 기업은 중국 현지의 사회적 공헌 활동 등을 통한 이미지 제고로 중국 국내에서의 정상적인 기업 활동을 영위할 수 있는 환경 조성이 필요한 것으로 분석됨

○ 테이코쿠데이터뱅크(帝國DATA BANK)의 조사(2005년 5월) 결과에 의하면, 중국 내 반일 감정 고조로 중국의 컨트리 리스크에 대한 일본기업의 우려가 매우 높은 것으로 나타났음

- (79.5%가 일본 경제에 부정적인 영향을 줄 것으로 응답) 중국 컨트리 리스크가 일본 경제에 악영향을 미칠 것으로 응답한 기업은 전체 6,906개사 가운데 5,490개사로 79.5%였음

· 특히 이 가운데 '굉장히 우려하고 있다'로 응답한 기업이 932개사로 전체 13.5%, '다소 우려하고 있다'고 응답한 기업이 66.0% (4,558개사)로 나타나, 중국 컨트리 리스크에 대한 일본 기업의 우려가 높은 것으로 나타남

- (업종별 우려 현황) 운송·창고, 도매, 제조 분야에 속하는 기업의 60% 이상이 중국의 컨트리 리스크에 대해 우려하고 있는 것으로 나타남

· (운송·창고 업계) 중국 컨트리 리스크 고조에 따르는 향후 자사 동종 업계에 대한 영향에 대해 '우려하고 있다'고 응답한 비율이 가장 높았던 업종은 운송·창고로 65.8%에 이룸

· (물류 및 관련 업계) 이외에 도매(64.8%), 제조(60.0%) 업계의 우려가 높아 물류, 생산 거점 확보, 원료나 1차 제품 조달 등과 연관이 있는 업계의 중국 컨트리 리스크에 대한 우려가 높은 것으로 나타남

- (응답 기업의 1/3이 중국 진출 계획 수정) 중국 진출 계획이 있는 기업 (848개사) 가운데 1/3 이상이 중국 진출 계획을 중지 또는 연기할 것으로 나타남
 - (계획 중지 또는 연기가 35.5%) '지켜본다(연기한다)'로 응답한 기업이 34.6% (275개사), '중지한다'가 0.9% (7개사)로 나타나, 중국 진출 계획을 연기 또는 중지한다가 35.5%에 달했음
- (결과 평가) 중국의 컨트리 리스크에 대한 지적은 종종 있었지만, 실제로 리스크의 일부가 표면화된 것에 의한 영향이 예상 밖으로 크게 나타났음
 - 특히 중견기업은 중국 근로자의 스트라이크 등이 직접적인 영향을 미치고 있어 일본 정부의 대응을 고려한다면 중국 진출보다 인프라 정비가 진전되고 있는 베트남으로의 진출을 조속히 검토할 방침임
 - 또한 신규진출 계획을 세우고 있는 중소기업들은, 향후 중국 현지의 상황 변화를 주시하면서 중국 진출에 대한 신중한 자세를 보일 것으로 나타남
- (국가 및 기업 이미지 제고를 통한 리스크 관리 필요) 중국 컨트리 리스크에 의한 일본 기업의 피해는 중국의 국민정서를 자극하는 일본 정부의 전략적 대응 미스에 의한 것으로 자체 평가함
 - 한국 정부 및 기업은 중국 현지의 사회적 공헌 활동 등을 통한 이미지 제고로 중국 국내에서의 정상적인 기업 활동을 영위할 수 있는 환경 조성이 필요함
 - (한류 마케팅 적극 활용 필요) 최근 중국에서 일고 있는 한류 열풍을 마케팅화하여, 한국 기업의 이미지 제고로 연결시켜 反日 감정 고조가 한국 기업에게 부정적인 영향을 주지 않도록 노력해야할 것임
 - (기업의 사회적 공헌 활동 중요) 특히 중국 내 親한국기업 정서를 정착시키기 위해서는 한류 마케팅과 기업의 사회적 공헌 이미지를 연결시킬 필요가 있음

帝國 DATA BANK, 「中國のカントリーリスクに對する影響調査」, 2005年5月11日.