

□ 일본의 競争 戰略¹⁾

- 일본형 정부모델은 성공을 설명하는 요인이 아니라, 실패요인을 설명하는 것임
- 일본 기업은 경쟁을 베스트 프랙티스(Best Practice)의 추구로만 인식하여 전략에 한 생각을 게을리 함
- 정부의 역할이 경쟁을 통제하는 데서 경쟁에 적합한 환경을 창출하는 것으로 변해야 함
- 일본기업의 경영자에게 가장 시급한 것은 경영에 대한 사고를 ‘戰略’ 중시로 전환하여 업계 내에서 전략적 포지셔닝을 취하는 것임

○ 실패요인을 설명하는 일본형 정부모델

- 일본의 산업은 경쟁력 있는 산업과 경쟁력이 없는 산업이 병존하며, 그 상태가 지속적으로 유지됨
 - 통상적으로 경쟁력이 없는 산업은 외국 산업과의 경쟁에서 패하여(수입제품에 의해 국내 제품이 구축되어) 규모가 축소되거나 소멸하는 것이 일반적임
 - 그러나, 일본의 경우 경쟁력이 없는 산업도 위축됨 없이 생존을 지속함
- 제2차 세계대전 이후 일본 경제의 성공요인으로 인식되어 온 ‘일본형 정부모델’과 ‘일본형 기업모델’은 그 평가가 달라져야 함(표 1 참조)
 - 일본형 정부모델은 그것이 성공산업에 적용되고, 실패산업에는 적용되지 않는다면 모델의 유효성이 인정되지만 실제로는 다른 결과를 초래함
- 일본형 정부모델은 성공을 설명하는 요인이 아니라, 실패요인을 설명하는 것임
 - 성공산업에서는 보조금이나 카르텔이 거의 없으며, 정부의 개입도 수요를 자극하는 정도에 지나지 않음
 - 에너지 효율이나 품질에 대해 정부가 설정한 엄격한 규제가 혁신을 유발하여 생산성의 향상을 촉발하고 경쟁력을 높임

1) 이 글은 다이아몬드ハーバード 비즈니스(2000년 7월호)에 실린 마이클 포터의 강연 내용을 정리한 것으로, 다케우치 히로다카(히토쓰바시大 교수, 「知識創造企業」의 共著者)와의 共著 「日本の競争戰略」의 내용 요약임. 향후, 주요 내용을 발췌 요약할 예정임

- 예를 들면, 일본의 에어컨 업체는 에너지 효율에 관한 정부규제를 통과하기 위하여 콤프레셔(compressor)의 기술혁신에 노력을 기울인 결과, 외국 업체를 웃도는 경쟁력을 갖추
- 반대로, 실패 산업에는 가격 규제, 카르텔, 생산능력의 조정, 통산성에 의한 보호 정책 등이 존재하여 정부모델을 적용할 수 있음
- 정부의 규제에 의해 국내의 소비자는 그만큼 많은 생활비를 지출해야만 하며, 타 산업은 그만큼의 경쟁력 약화를 초래함

<표 1> 일본형 정부모델과 일본형 기업모델

구분	산업명
<p style="text-align: center;">일본형 정부모델의 특징</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 안정된 관료기구를 가진 중앙정부에 의한 적극적 개입(주로 통산성) - 경제 성장에 공헌하는 특정 산업의 중점 육성 - 수출의 적극적 촉진 - 광범위한 영역에 걸친 지도, 허인가, 규제 - 국내 시장의 선택적 보호 - 외국 기업에 의한 직접 투자의 제한 - 독점금지법의 적용이 엄격하지 않음 - 정부 주도에 의한 불황 산업의 합리화 - 카르텔의 공인 - 규제에 얽매인 금융시장 및 한정적인 corporate governance - 정부가 지원하는 공동 연구개발 프로젝트 - 견실한 거시경제 정책
<p style="text-align: center;">일본형 기업모델의 특징</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 고품질 저비용 - 폭넓은 제품라인과 부대 기능 - 린 생산 - 컨센서스에 의한 리더십 - 자산으로서의 종업원 - 종신고용제 - 튼튼한 기업간 네트워크 - 장기적 목표 - 고성장 산업으로의 기업 내 다각화 - 정부와의 밀접한 협력관계

○ operation 효율과 전략적 포지셔닝(positioning)

- 기업 간의 경쟁은 그 성격에 따라 operation(업무, 사업활동) 효율과 전략적 포지셔닝의 경쟁으로 대별될 수 있음
 - 오퍼레이션 효율이란 업계 내에서 가장 효율성 있게 업무를 진행하는 베스트 프랙티스(best practice)를 끊임없이 추구해 가는 것을 말함
 - 이에 대해 전략적 포지셔닝은 타사와 다른 차별화 된 제품 가치를 고객에게 제공함으로써 업계 내에서 독자적인 포지션을 구축하는 것임

- 일본 기업의 성공 요인은 주로 베스트 프랙티스의 추구에서 비롯된 것임
 - 구체적으로는 TQC(전사적 품질관리)와 린 생산, JIT(Just In Time)생산 등 많은 베스트 프랙티스를 선구적으로 추구함으로써 높은 생산성을 실현함
 - 베스트 프랙티스의 실천은 중요하지만 타사가 모방하기가 쉬우며, 그로 인하여 오랜 기간 경쟁 우위를 확보하기는 곤란함
 - 따라서, 높은 수익성을 유지하기 위해서는 독자적인 전략을 확보할 필요가 있음

- 중요한 문제는 일본 기업이 경쟁을 베스트 프랙티스의 추구라고만 인식하여 전략에 대한 생각을 게을리 해왔다는 점임
 - 60년대에서 80년대 초반 사이에 일본 기업은 새로운 베스트 프랙티스를 지속적으로 창출해 냈기 때문에 오퍼레이션 효율에 있어서 선두의 자리를 지킬 수 있었음
 - 그러나, 80년대 중반 이후에는 그 선순환의 사이클이 유지되지 않게 되었으며, 반대로 구미 기업은 일본 기업을 모방하여 오퍼레이션 효율의 추구에 주력함으로써 일본 기업과의 차이를 좁혀옴
 - 현 시점에서는 정보기술(IT)에 의한 차세대 오퍼레이션 효율의 추구에 있어서 구미 기업이 일본 기업을 앞서고 있음

- 반도체의 사례에서 일본기업의 전략적 포지셔닝에 대한 무관심을 볼 수 있음
 - NEC, 도시바, 히타치제작소 등 일본의 주요 업체는 모두가 만물상, 즉 전략을 세우지 않고 메모리에서부터 마이크로프로세서까지 모든 제품을 개발·생산함
 - 이에 비해, 미국 업체는 인텔이 마이크로프로세서에 특화한 것처럼 전략적 포지셔닝의 경쟁을 염두에 두었고, 그로 인하여 장기간 경쟁 우위를 유지하고 있음

○ 일본과 일본 기업이 지향해야 할 방향

- 향후, 일본과 일본 기업은 정부와 기업경영자가 경쟁과 경영에 대한 사고의 전환이 필요함(표 2 참조)
 - 먼저, 일본 정부는 일본의 경쟁 능력을 믿어야 함
 - 경쟁을 용인한 산업에서 일본기업은 실적을 올리고 있으므로, 정부가 경쟁을 관리하면 오히려 경쟁력이 떨어진다는 사실을 명심하고 시장의 경쟁원리에 맡겨야 함
- 정부의 역할이 경쟁을 통제하는 데서 경쟁에 적합한 환경을 창출하는 것으로 변해야 함
 - 가장 효과적인 것은 지금보다 더욱 무역자유화를 촉진하는 것임
 - 과거 미국이 주장해온 시장개방의 연장선상에서가 아니라 ‘무역이야말로 일본을 더욱 번영시킬 수 있는 유일한 방법’임을 명심해야 함
 - 규제를 통하여 수입품이나 외국 기업의 진출로부터 보호된 경쟁력 없는 산업이 초래하는 일본 전체의 고비용 구조는 일본과 일본 기업의 경쟁력 하락의 최대 요인임
- 일본기업의 경영자에게 가장 시급한 것은 경영에 대한 사고를 ‘전략’ 중시로 전환하여 업계 내에서 전략적 포지셔닝을 취하는 것임
 - 구체적으로는 자사가 어떤 종류의 고객에게 어떤 제품을 제공하여, 어떤 니즈를 충족시키려 하는지를 결정하고 실천하는 것임
 - 이를 다른 관점에서 설명하면 양자택일(trade off)을 해야하는, 즉 ‘무엇을 하지 않을 것인지’를 선택하는 것임
 - 이 선택은 복수의 전략적 포지셔닝을 취하는 것과 그에 필요한 기업 활동이 양립하지 않는 경우에 유효함
 - 업계 내의 포지셔닝 선택은 주로 자사의 경쟁 우위성과 시장 구성, 나아가 그 선택을 통하여 얻을 수 있는 수익성의 관점에서 검토해야 하며, 이를 바탕으로 지속적인 오퍼레이션 효율의 향상을 도모해야 함

<표 2> 일본정부와 일본기업이 지향해야 할 방향

구분	산업명
일본 정부	<ul style="list-style-type: none"> - 일본은 경쟁할 수 있다는 믿음을 가져야 함 - 무역자유화가 일본기업의 국제 경쟁력을 저하시키는 것이 아니라 향상시킨다는 점을 인식해야 함 - 세계에 통용되는 대학제도를 구축해야 함 - 시대에 뒤떨어진 비효율적 국내 산업분야를 근대화해야 함 - 진정한 기업 책임을 추구하는 제도를 구축해야 함 - 혁신과 창업 활동에 대한 새로운 모델을 구축해야 함 - 국제 경쟁에서 승리하기 위하여 지방 분권화, 산업집적, 클러스터(cluster) 구축을 도모해야 함
일본 기업	<ul style="list-style-type: none"> - 장기적 관점에 근거한 독자적인 전략을 입안해야 함 - 오퍼레이션 효율의 대상 범위를 확대해야 함 - 전략에 있어서 산업구조의 역할을 학습해야 함 - 경영목표를 성장성에서 수익성으로 전환해야 함 - 관련성이 없는 분야로의 다각화를 중지해야 함 - 일본형 조직모델을 개선해야 함 - 국가의 경제발전에 대한 민간부문의 새로운 역할을 구축해야 함

○ 시사점

- 한국 정부의 시장경제에 대한 역할을 재고할 필요가 있음
 - 마이클 포터와 다케우치의 연구는 일본의 정부 주도형 산업 정책이 국제시장에서 해당 산업의 경쟁력을 떨어뜨린다는 점을 지적하고 있음
 - 한국의 정부모델은 포터가 지적한 일본형 정부모델의 특징과 거의 동일함
 - 한국의 경우, 일부 산업을 제외하고는 국제 경쟁력의 측면에서 일본보다도 훨씬 취약하여 시장의 경쟁원리에 일임하는 것은 문제가 있을 수 있으나, 점차 시장 원리에 맡겨 가는 산업정책이 바람직할 것으로 판단됨
- 우리 기업은 구조조정을 추진함과 동시에 장기적인 관점의 경영전략을 입안하고 자사의 강점을 살리는 전략적 포지셔닝을 취해야 함
 - 자사의 핵심역량을 강화하고 약점은 과감히 아웃소싱하는 전략적 선택을 통하여 수익성 위주의 기업체질로 변화를 도모해야 할 것임

(현창혁)