

2010. 4. 27

도요타 리콜사태로 본 일본 기업의 위기와 시사점

미래전략연구실
박헌성

Executive Summary

도요타 리콜사태로 본 일본 기업의 위기와 시사점

□ 금년 들어, 도요타자동차와 JAL을 비롯한 일본 대표 기업들이 연이어 어려움에 봉착

- 도요타자동차는 금년 1월 가속페달 매트 끼임 문제로 1,000만대를 리콜하는 등 최악의 위기국면 진행 중
- JAL은 법정관리에 들어갔고, 소니도 고전하고 있으며, 유명백화점들도 폐점 위기에 직면

□ 일본 기업의 위기는 시장요인 등 외부요인과 기업 내부요인이 복합적으로 작용한 결과

- 외부요인 1: 내수중심 성장의 추동력으로서 정부-가계-기업간 성장의 선순환 고리 약화. 따라서 수출에 의존할 수밖에 없는 구조 유지
- 외부요인 2: 글로벌 시장인 한국의 부상과 중국의 추격으로 경쟁이 심화되는 가운데, 일본 기업의 위기감 증폭
- 외부요인 3: 정치권의 신뢰 약화, 집단무기력증에 빠진 사회, 경제시스템의 개혁 미진 등 흔들리는 정치, 사회, 경제시스템도 문제
- 내부요인 1: 장기 침체 결과, 기업은 리더십 상실과 창의력 약화 문제를 안고 있고, 근로자들도 ‘노동의욕 상실’ 문제에 직면
- 내부요인 2: 사업구조의 선택과 집중 등 체질개선 미흡과 전통적 강점이었던 위기관리시스템 약화
- 내부요인 3: 기술에 대한 지나친 자부심으로 일본식 경영을 고수함으로써 글로벌 패러다임 변화에 대한 대응 소홀

□ 이러한 일본 기업의 위기는 성공경험에 취해 지속적으로 자기확인에 소홀하면 언제든지 위기에 직면할 수 있다는 교훈 시사

- 국내 기업도 일본 기업의 위기에서 배울 것은 배우되, 일본의 저력 또한 무시할 수 없으므로 이에 대한 대비도 철저히 할 필요



I. 도요타 위기, 일본 침몰의 전주곡인가	1
II. 일본 기업 무엇이 문제인가.....	2
III. 시사점	9

I. 도요타 위기 일본 침몰의 전주곡인가

□ 금년 들어, 도요타자동차와 JAL을 비롯한 일본 대표 기업들이 연이어 어려움에 봉착

○ 도요타자동차는 금년 1월 가속페달의 매트 끼임 문제로 1,000만대를 리콜하는 등 최악의 위기국면 진행 중

〈 도요타자동차의 문제를 보는 시각 〉

내부적 /경영적 관점	* 글로벌화 과속: 외형성장에 치중 → 숙련인력 육성과 본사 문화/시스템 이식에 소홀 * 글로벌 시장에서의 경쟁 심화로 원가절감에 지나치게 집착 - 개발기간 단축(18개월→12개월), 아웃소싱 확대, 과도한 납품단가 인하 압력 - 이 과정에서 글로벌 부품관리 시스템에 문제 야기 * 내/외부적 소통의 부재: 글로벌화 과정에서 본사와 글로벌 기지간 설계-생산-판매 단절 현상 - 품질과 안전을 중시하는 오너 생각이 말단까지 전달되지 못함
사회적 /구조적 인식	* 도요타 번(藩)¹: 에스맨 가신들이 영주의 주위에 포진(도쿄신문) * 정치, 행정, 매스컴, 소비자, 노조 등 5대 부문의 감시 기능 미약 (와타나베 마사히로, '도요타의 어둠' 저자) * “문제가 있어도 영주를 지키기 위해 우선 감추고 본다”(사다카 마코토, 평론가)

¹ 藩: 에도시대, 제후가 맡아 다스리던 지방의 영지를 일컫는 말

○ JAL의 추락과 소니의 고전 그리고 유명백화점의 폐점 등 다른 대표 기업들도 위기 상황 직면

- JAL은 2001년 이후 4차례에 걸친 공적자금 지원에도 불구하고, 회생 불가 판정을 받음으로써 금년 1월 파산보호를 위한 법정관리를 신청. 이는 1987년 민영화 이후에도 관료출신의 낙하산 인사 지속으로 방만 경영이 지속된 결과 누적부채가 무려 2조 3,000억 엔에 달했기 때문

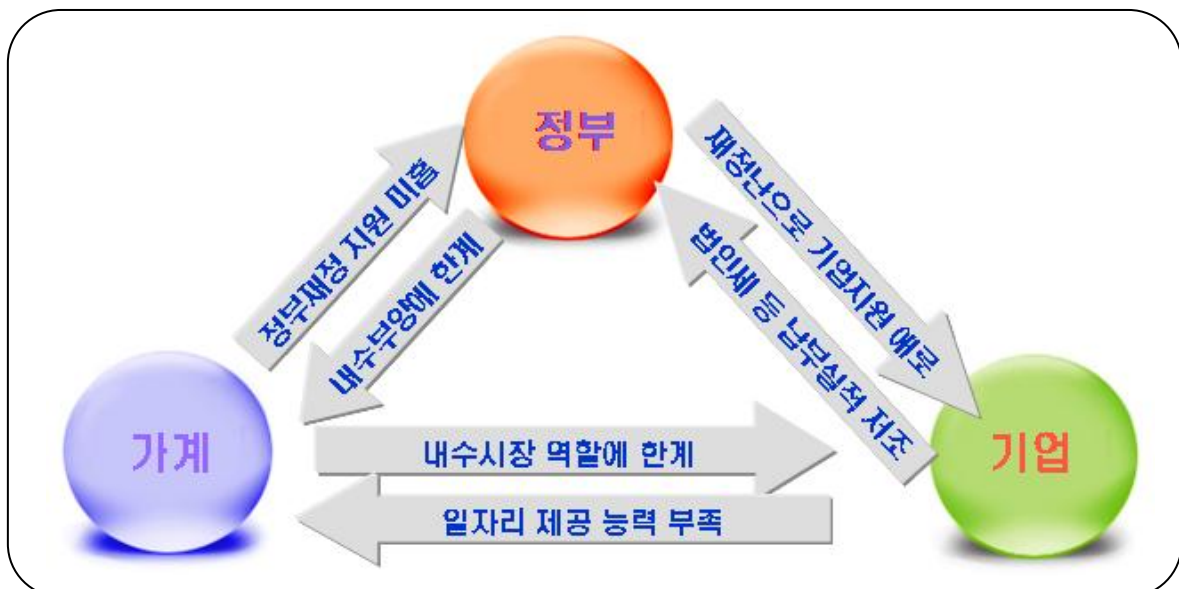
- 소니도 TV가 브라운관에서 LCD로 전환될 때, 예측에 실패하여 신속히 대응하지 못함으로써 2009년 상반기 세계 시장에서 삼성전자에 패배했다고 공식 발표한 바 있으며, 최근에는 애플의 아이팟에 고전
- 유명백화점들도 13년째 매출감소가 지속되고 있고, 현재 90%가 적자 상태임. 이에 따라 세이부백화점이 긴자의 유라쿠초점을 연내 폐쇄하기로 했고, 이세탄 기치조점 등 9개 점포도 금년 중 폐점 조치 예상

□ 이와 같은 일본 대표기업들의 몰락을 놓고 모노즈쿠리 위기론이 급부상한 바 있으며, 영국 이코노미스트지에서도 지난해 Japan과 Pain의 합성어인 Japain으로 일본이 직면한 상황을 묘사

II. 일본 기업 무엇이 문제인가

1. 외부 요인

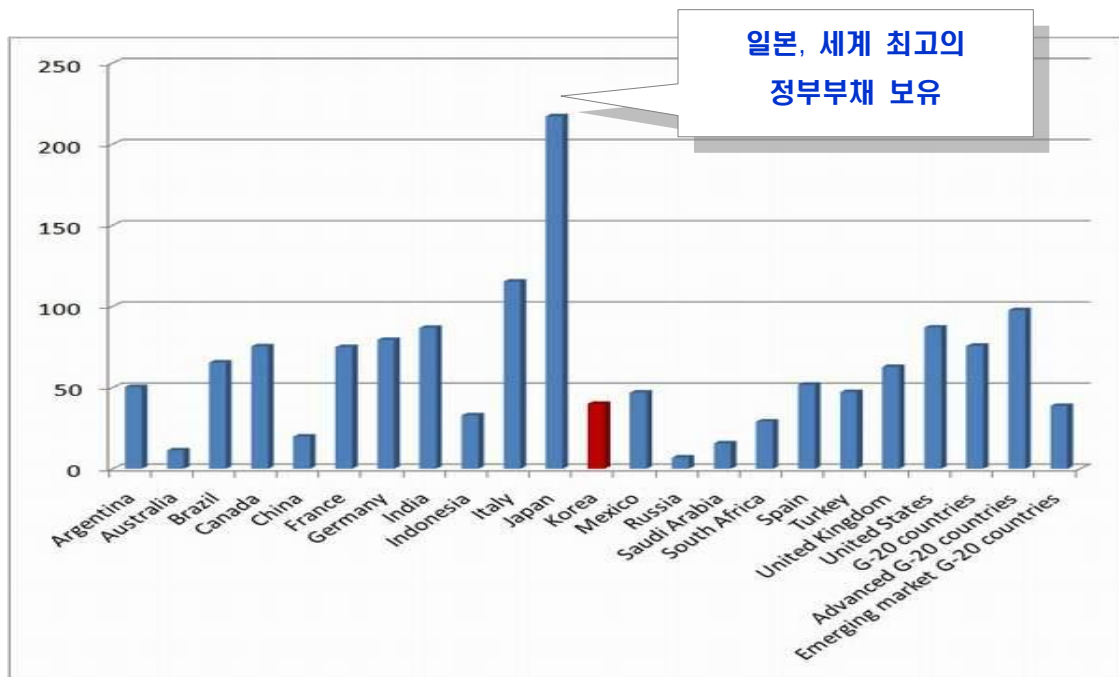
□ 외부요인 1: 내수중심 성장의 추동력으로서 정부-가계-기업간 성장의 선순환 고리 약화



○ 정부는 그 동안의 누적된 장기침체로 경기부양책을 남발한 결과, 과도한 정부 부채를 초래했고, 그 결과 정책수단 활용에 제약

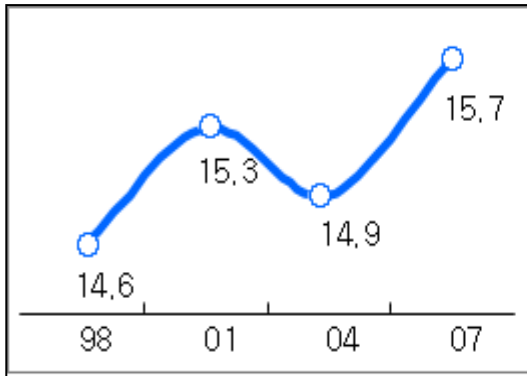
- 1990년대 이후 30여 차례에 걸친 재정확대 정책을 실시했고, 금번 글로벌 금융위기 시에도 총 4차례(132조엔)의 재정확대 대책을 추진
- 그러나 실질적 경기회복 효과는 크지 않은 반면, GDP의 200%를 상회하는 과도한 정부 부채를 초래함. 그 결과 정책효과의 소진에도 불구하고 추가적인 정책수단의 선택폭 축소

〈 주요 국가의 정부부채 (정부부채/GDP 비율) 〉 2009년 기준 %

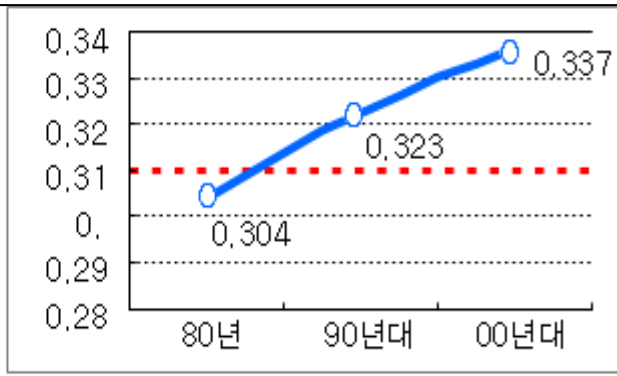


- 한편 가계도 장기 침체의 결과 ‘중산층 감소’와 ‘소득 양극화 문제 심화’로 내수시장으로서의 역할에 한계
 - 저성장에 따른 실업자 양산으로 이들이 점차 도시 빈민층화되는 악순환을 겪고 있으며, 1인당 국민소득도 2000년 OECD 랭킹 3위에서 2006년에는 18위까지 추락
 - 또한 상대적 빈곤율(생산연령인구 소득분포 중앙치의 절반치에 미치지 못하는 사람의 비율) 급증으로 현재 인구 6.4명당 1명이 생계곤란 상태에 직면
 - 소득불평등도를 나타내는 지니계수도 2006년 현재 0.337로서 OECD 30개국 평균인 0.311을 상회하고 있으며, 해를 거듭할수록 계속 상승하는 추세. 이를 반영하듯 니트족과 프리터족이 갈수록 증가

< 상대적 빈곤율(%) >



< 지니계수 >

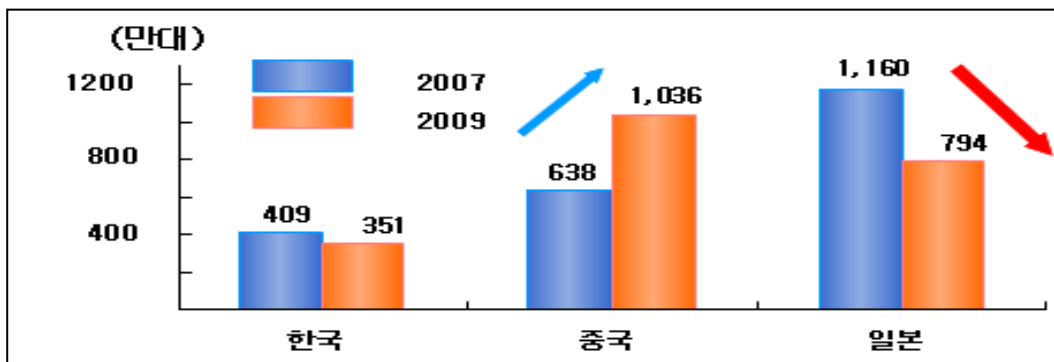


- 결국 1억 2,000만 명의 거대한 내수시장 보유에도 불구하고, 내수성장 동력 약화로 수출에 의존할 수밖에 없는 경제구조를 장기간 유지

□ 외부요인 2: 글로벌 시장은 한국의 부상과 중국의 추격에 직면

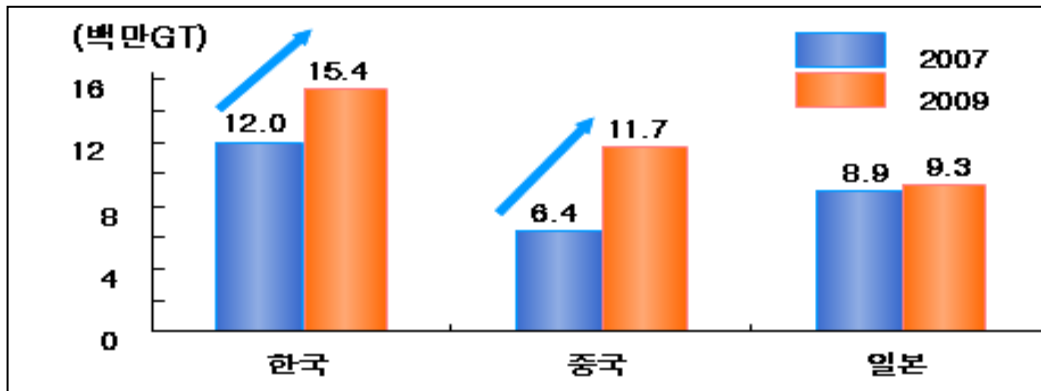
- 자동차산업의 경우, 중국이 급부상하고 다수의 Global Major가 등장하면서 글로벌 과점체제가 점차 와해되는 과정
 - 포드와 현대/기아차 등 글로벌 자동차기업은 구조조정과 신흥시장 개척을 통해 경쟁력 강화를 도모하고 있고, 중국도 2007년 638만 대에서 2009년 1,036만 대를 생산하여 일거에 일본을 추월

< 한/중/일 3국의 자동차 생산 실적 >



- 일본 조선산업도 1990년대 후반부터 한국에 1위 자리를 내준데 이어, 2009년에는 중국에마저 역전
 - 2009년 기준 조선건조 능력은 한국이 1,540만 GT, 중국이 1,170만 GT였으며, 일본은 930만 GT에 그쳐 3위로 하락

< 한/중/일 3국의 조선건조 능력 >



□ 외부요인 3: 흔들리는 정치, 사회, 경제 시스템

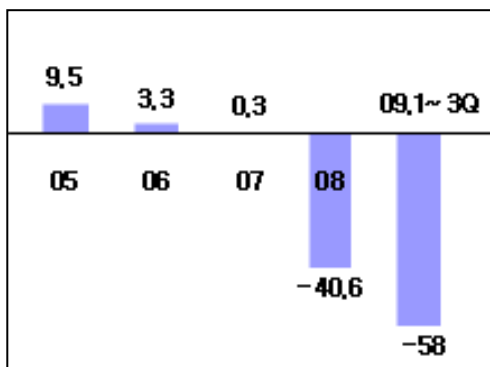
- 정치분야에서는 54년 만에 민주당으로 정권교체가 됐으나 이후 하토야마 내각이 비리설에 연루되면서 지지율이 급락하고 있고, 대미 외교 혼선 등으로 국제사회에서의 입지도 약화
- 집단 무기력증과 일할 의욕 상실 등으로 일본사회 분위기도 전반적으로 침체 분위기며, 비정규직 양산 등으로 중산층도 감소 추세
 - 「하류사회」의 저자 미우라 아츠시는 ‘일본이 경기침체보다 정신적 의욕상실이 더 심각한 문제’라고 집단 무기력증 심화를 우려
 - 오마에 겐이치도 오늘날 일본의 젊은이들이 “우물 안에만 있기 원하고, 과거생각과 하향 평준화를 지향하고 있다. 이들은 3미터 반경 밖에는 관심도 없다.”면서 변화와 도전을 회피하고 있다고 지적
 - 저출산 고령화와 만성적인 디플레 문제로 인해 소비심리가 냉각되고 미래에 대한 불안감도 증폭되는 상황
- 한편 1990년대 자산버블 붕괴 이후 새로운 경제시스템이 필요했지만 개혁이 미진했고, 고이즈미가 추진했던 신자유주의 개혁도 금융위기로 추동력이 상실된 상태
 - 고성장시대에 적합했던 공공투자 위주의 경기부양책이 효과면에서 한계를 보여왔음에도 불구하고, 기존의 정책과 재정지출시스템을 반복함으로써 결국 재정적자 확대와 과잉공급의 문제만 야기

2. 내부 요인

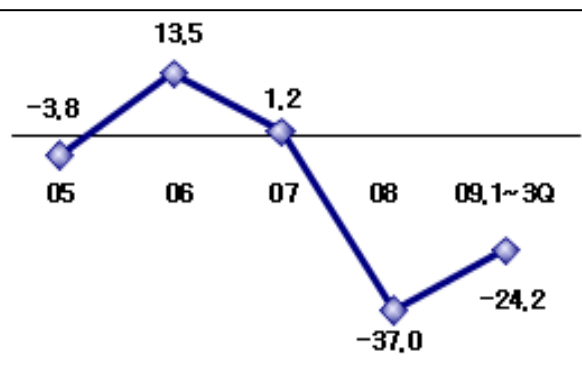
□ 내부요인 1: 장기침체 결과 노사 모두 역동성 상실

- 기업은 잃어버린 10년 기간 동안 리더십이 크게 약화되었고, 창조형 리더의 육성에 소홀함으로써 창의력도 크게 약화
 - 1990년대 이후 반도체와 LCD 등에서 신속한 투자결정에 실패함으로써 삼성전자 등 한국 기업에 추월 당했고, 브릭스 등 신흥시장에서의 비즈니스 기회를 상실
 - 더욱이 세계 최고의 핵심기술을 보유하고 있었지만, 이를 Sweet Spot로 활용하는 능력이 부족하여 비즈니스 모델로 연결하는데 실패했고, 전통 제조업과 IT의 융합에도 실패
 - 결국 자산효율성이 계속 하락함으로써 기업은 ‘설비과잉에 대한 인식’이 확산됨으로써 일본 내에서의 투자는 회피하려는 성향이 증대

〈 전산업 영업이익(전년비, %) 〉



〈 전산업 설비투자(전년비, %) 〉



- 근로자들은 장기 저성장으로 노동시장 개혁을 추진하는 과정에서 ‘노동의욕 상실’과 ‘책임의식 약화’로 생산성 둔화 초래
 - 장기 저성장에 따른 기업수익 저하로 인건비 부담이 증대되고, 글로벌 경쟁 심화로 비용절감의 필요성이 커지면서 2000년대 들어 노동시장 구조개혁을 추진
 - 이 과정에서 종신고용, 연공서열, 기업별 노조 등 고성장 시대의 3종 신기(神器) 붕괴가 진전되었고, 능률급과 연봉제 도입 등 성과 중심주의로의 임금체계 개선이 진전
 - 이는 최근의 경기침체와 맞물려 노동분배율의 상승을 야기. 따라서 기업은 고용과잉을 인식하게 되고 실업률이 증가함. 이 과정에서 특히 비정

규직 근로자들이 늘어남으로써(전체 근로자의 40% 수준) 고용시장 전반에 걸쳐 무의욕과 무책임 등 무기력증이 심화되었고, 이는 노동생산성 둔화를 초래

□ 내부요인 2: 체질개선 미흡과 위기관리시스템 약화

- 잃어버린 10년 동안 비효율부문의 정리 미흡, 적자사업에서의 철수 등 선택과 집중이 지연됨으로써 좀비경제화 진전
 - 비효율기업의 퇴출 필요에도 불구하고, 정부 재정으로 연명하면서 효율부문(수출기업)이 비효율부문(부동산, 건설, 유통 등 내수기업)을 지탱하는 경제의 좀비화 초래
 - 전자산업의 경우에는 적자사업 철수 등 선택과 집중에 실패함으로써 사업전반의 경쟁력이 약화됨. 영국 이코노미스트지는 일본 전자산업이 여전히 ‘슈퍼마켓형 사업구조’를 유지하고 있다고 지적
 - 자동차산업의 경우에도 지속적인 원가절감에도 불구하고, 정사원에 대한 구조조정이 미흡했고, 공장 폐쇄나 판매점의 재편이 미흡했다는 평가
- 고성장 시대의 강점이었던 ‘집단주의’가 창의가 중요한 무한경쟁시대에는 오히려 약점화되어 위기관리시스템이 제대로 작동되지 못한 측면도 존재
 - 금번 도요타 사태의 경우에도 사건 발생 초기에는 부인으로 일관하다가 진행과정에서는 사건축소에 급급했고, 결국 시인했지만 이미 파장은 걷잡을 수 없이 확대된 상태
 - 예컨대, 1990년대 말 RV 차량인 ‘hilux 서프’의 문제를 인식하고도 리콜에 대응하기까지는 무려 8년이 소요되었으며, 금번 리콜사태도 2004년 초에 캠리와 렉서스 폭주사고 접수 이후 연이어 해마다 유사한 사고가 접수되었지만, 대응에 소홀한 결과 금년 1월 대규모 리콜사태 초래
 - 이러한 위기관리시스템 약화는 근본적으로 일본 기업의 문화와 관행에 기인하는 것으로 판단됨. 강한 집단주의와 서열중시 문화는 ‘No라고 말할 수 없는 분위기’를 은연 중에 강요함으로써 문제 드러내기의 걸림돌로 작용함. 또한 장인정신에 입각한 품질중시주의는 역설적으로 품질결함을 숨기기에 급급한 소심주의 초래

□ 내부요인 3: 일본식 경영의 한계 - 갈라파고스식 대응의 문제

- 기술에 대한 자부심을 토대로 일본식 경영을 고수함으로써 글로벌 산업 패러다임 변화에 대한 대응 미흡 (전자산업의 경우)
 - 우선 소니의 경우에는 1990년대 후반 브라운관 TV ‘베가’의 성공에 안주하여 평판 TV 시대의 도래에 제대로 대응하지 못했고, 브라운관 TV 이후 OLED TV 시대가 올 것으로 예측했으나 예상과 달리 LCD TV가 주류로 부상하면서 TV사업 주도권이 급속히 약화
 - 또 지나친 기술 자부심으로 인해 시장에서 잘 팔리는 제품보다는 기술적으로 우수한 제품개발에 주력해 왔으며, 빠르게 성장하는 저가시장은 무시하고 고급시장 위주의 판매에 치중한 것도 오판
 - 디지털 시대로 접어들면서 세계적으로 PC에 이어 TV나 휴대폰 등도 수평분업화 모델이 빠르게 확산되고 있었지만, 일본 기업들은 전통적인 수직통합형 사업 모델을 고수. 파나소닉의 경우 부품 내재화율이 평판 TV 60%, 블루레이 레코더가 70%에 달할 정도
- 한편 무리한 글로벌화를 추진하는 과정에서 일본의 강점인 우수한 조직능력도 약화 (자동차산업의 경우)
 - 모노즈쿠리의 글로벌화 과정에서 생산시설의 해외이전이 가속화되었고, 이는 본사와 글로벌 기지간 설계-제조-판매 등 각 부문의 단절현상을 초래함으로써 일본 기업의 최대 경쟁력인 우수한 조직능력이 약화

< 갈라파고스식 기술 사례 >

	세계 Trend	일본 기술
휴대전화	세계 표준(GSM) 노키아 38.7% 	W-CDMA 소니 에릭슨 4.5% 
지상파 디지털 방송	유럽 DVB-T 방식 미국 ATSC 방식 	ISDB-T 방식 - 브라질만 채택 
내비게이션	칩을 가능 PND 	카스테레오와 일체화 

III. 시사점

□ 일본 기업의 위기는 성공경험에 취해 지속적인 자기확인을 하지 않으면, 언제든지 위기에 직면할 수 있다는 교훈을 시사

- 도요타자동차가 품질과 안전 중시의 문화를 강조했음에도 불구하고, 역설적으로 ‘품질결함’으로 위기에 빠진 것은 조기 수 차례의 위험신호가 있었지만, 제때 적절히 대처하지 못했기 때문
- 또 글로벌화를 추진하는 과정에서 인재 육성이나 본사 시스템의 이식 보다 속도 중심의 양적 팽창에 치우쳤고, 무리하게 비용절감을 추진한 결과, 글로벌 기지에서 품질문제가 발생한 것임. 이는 국내 기업에게 과유불급의 교훈을 시사
- 더욱이 고유의 기술이나 비즈니스 모델도 중요하지만, 세계적 트렌드 변화에 맞추어 개발하는 것이 중요하며, 우수한 기술개발 못지 않게 시장이 필요로 하는 편안한 기술개발도 매우 중요하다는 것을 시사

□ 국내 기업도 일본 기업의 위기에서 배울 것은 배우되, 일본의 저력 또한 소홀히 해서는 안 된다는 사실 직시 필요

- 우선 위기가 발생하면 작은 경고에도 주의를 집중하면서 투명하고도 신속하게 선제 대응을 해나가야 하며, 성장과 경쟁전략을 추진하는 과정에서는 철저히 준비된 전략적 글로벌화와 함께 파트너의 경쟁력을 생각하는 상생형 원가절감을 추진할 필요
- 미래 준비를 위해서는 항상 창조적이고 역동적인 DNA를 확보, 육성함으로써 세계 경영트렌드 변화를 통찰하고, 이를 토대로 변화를 이끌어갈 수 있는 역량을 확보하는 것이 중요
- 향후 일본 기업의 위기극복에 성공하든 실패하든 우리에게 주는 교훈이 있을 것으로 판단되는 바, 위기극복 과정을 계속 모니터링하는 것이 중요하며, 일본 기업의 저력 또한 무시할 수 없으므로 이에 대한 대비도 철저히 할 필요

박현성 (e-mail: hypark@posri.re.kr)

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구소의 공식 견해가 아니며, 작성자 개인의 의견임을 밝혀 둡니다.