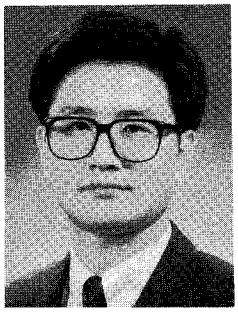
# 국제경쟁력은 요소창출 능력을 길러야 한다



정 인 철 책임연구원
한 국 능 률 협 회

요즘 국내 뉴스에 크게 다루는 세계뉴스로서는 '일본의 지진', '러시아와 체첸사태', 그리고 '중국의 최고 실력자 등소평의 건강상태' 등이다.

특히, '일본의 지진'으로 그 파장은 세계로 연쇄반응을 일으키고 있다. 그 한 예로 세계 3위의 반도체 웨이퍼생산업체인 스미토모시틱스사의 아마가사키공장의 웨이퍼재료 단결정 실리콘 생산이 이번 지진으로 중단됐다. 이 여파로 세계 최대 반도체메이커인 미국인텔사에 가장 많은 웨이퍼를 공급해주던 이 회사의 생산중단으로 인텔사의 반도체 생산에 큰 차질이 예상되며 세계시장에 큰 영향을 미치고 있다.

우리나라도 개방화가 진행되면 이렇게 세계 어느 한지역에 일어나고 있는 일도 바로 우리의 생활에 직접 연관관계를 가지고 영향을 미치게 된다. 세계화는 개방화를 가속시키고 그 영향도 크게 미치게 될 것이다.

이렇게 국제경쟁력이란 세계와 연관관계를 맺고 있다. 여기서 필자가 국제경쟁력을 이야기 할려고 하니 작년 유럽출장에서 겪었던 일 하나가 생각난다. 영국, 런던 호텔에서 아침식사를 하고 있는데, 그날은 사람들의 눈 빛이 왠지 다르게 느껴졌다. 필자는 식사후에 영국컨설팅회사 친구에게서 전화를 받고 나서야 그 이유를 알게 되었다.

그날 아침뉴스에 토픽뉴스로 '성수대교붕괴사고'가 나왔기 때문이었다. 나는 서울에다가 전화를 걸어서 국내뉴스를 팩스로 전달해 줄 것을 부탁하고 갑자기 얼굴이 붉어짐을 느꼈다. 물론 이 사고로 우리의 수치감만큼이나 세계시장에서 건설수주 격감으로 이어질 것이다.

이같은 이야기를 먼저하는 것은 세계화에 대한 의미를 우리의 시각에서가 아니라 세계의 시각에서, 세계인의 시각에서 우리나라, '한국(South of Korea)', '한국의 국가경쟁력'을 한번 평가해 볼 필요가 있기 때문이다. 진정한 세계화는 세계인의 관점에서 한국을 들여다 보는 것부터 해야 한다. 그리고 세계인의 시각에서 세계를 볼 수 있어야 한다.

그리고 세계화는 국가경쟁력의

강화에서 출발해야 한다. 이러한 국가경쟁력강화는 기업의 국제경쟁력을 강화해야 가능하다.

그러면 국가경쟁력을 어떻게 구조적으로 분석할 수 있을까? 국가경쟁력에 대한 이야기를 할 때 여러가지의 시각이 있을 수 있지만, 90년대 이후 각광을 받고 있는 것이 '국가의 경쟁력을 경쟁우위이론'으로 설명한 마이클포터 교수의 '국가경쟁우위이론'이다. 그래서 마이클 포터 교수의 시각을 빌려서 설명을 해보자. 먼저 그의 논점을 요약하면 다음과 같다.

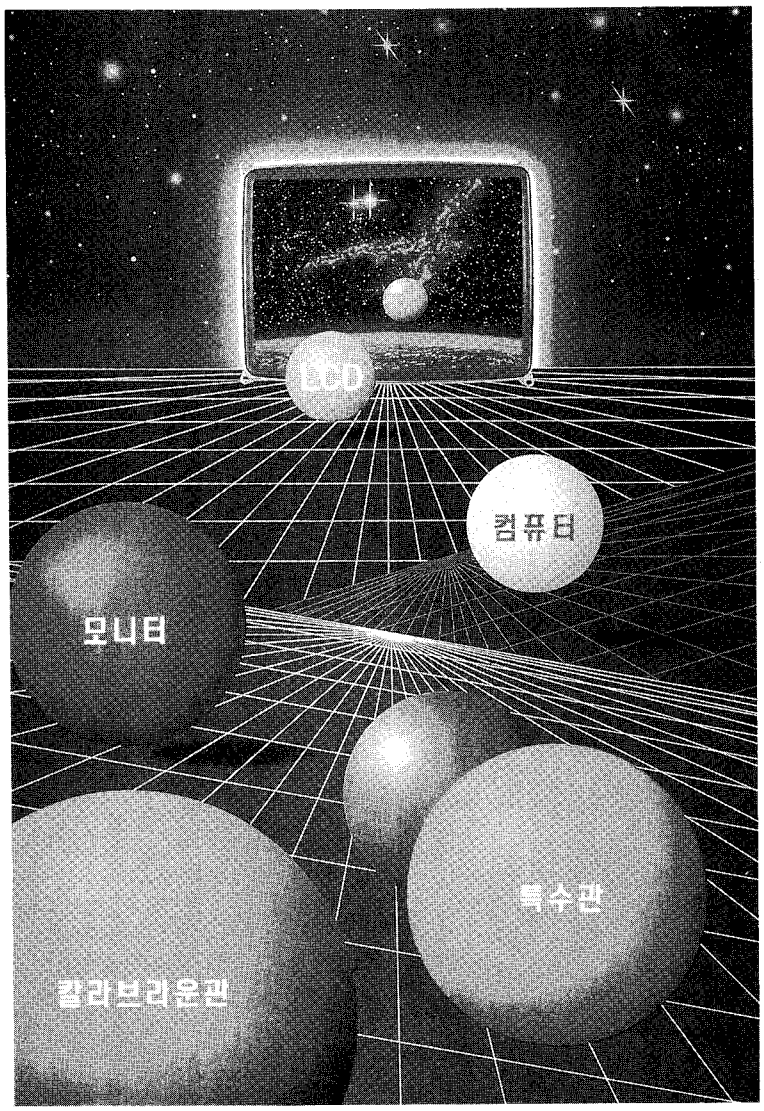
국가의 경쟁우위는 6가지의 요인과 이 6가지를 결정하는 수 많은 세부요인으로 결정된다는 것이다.

첫째, 요소 조건(Factor Conditions)이다. 요소조건이란 시장경제에서 생산자 입장에서 본 경쟁조건이다.

둘째, 수요조건(Demand Conditions)이다. 수요조건이란 국내 또는 그 지역의 수요의 크기와 상태의 중요성을 말하며, 또 국내외 전체 수요의 크기와 변화 패턴을 말하며, 고급화와 국제화를 중시한다.

세째, 관련산업과 지원산업(Related and Supporting Industries)이다. 어떤 제품도 그 제품 하나로 끝나지 않는다. 수 많은 관련산업이 서로 얽혀 있으며, 관련산업이 발달해야 그 산업분야가 전반적으로 발전한다. 지원산업이란 어떤 산업에 직접적인 관계가 있어 보이지 않으면서도 중요한 영향을 끼치는 산업을 말한다.

네째, 기업의 전략과 구조 및 경쟁정도(Firm Strategy, Structure, and Rivalry)이다. 여기에서는 기업의 전략이 참신하고 능동적인가,




기업의 목표가 분명한가, 기업의 구조가 합리적이고 건강한가, 그리고 경쟁의 방식정도가 타당한가 등이 문제가 된다.

다섯째, 정부의 역할(Government)이다. 정부의 정책이 산업에 긍정적인가 부정적인가가 경쟁력을 분석하는데 중요하다.

여섯째, 환경요인으로 운이나 우발적인 요인(Chance)을 말한다.

이 6가지 요인이 잘 작용하면 국가와 산업의 경쟁력은 계속 상승하고 국가는 부강해지고 그렇지 못하면, 국가의 경쟁력은 떨어져 빈곤국가로 전락하고 만다는 것이 포터 교수의 결론이다.

그러면 포터교수의 국가경쟁우위이론의 6가지 요인으로 새로운 세계경제질서 축을 대표하는 국가인 미국, 일본, 독일 3국가를 분석해 그것을 정리하면 다음표와 같이 요약할 수 있다.

마이클포터 경쟁 시스템(국가경쟁 우위론)

| 구성요소 | 세 부 요 소 | (사례 1) 미 국 | (사례 2) 독 일 | (사례 3) 일 본 |
|---|---|---|---|---|
| 1. 요소조건 | ① 인적자원<br>② 물적자원<br>③ 지식자원<br>④ 금융지원<br>⑤ 사회간접자원<br>⑥ 기초요소/고급요소<br>⑦ 일반요소/전문요소 | * 핵심기술 풍부<br>* 사회간접자원풍부<br>* 자연적 요소가 풍부<br>* 우수한 인적자원<br>* 금융비용이 낮음<br>* 지속적 요소 창출을 위한 대규모 투자 | * 자연자원의 빈곤<br>* 공공실용(직업)교육의 발달로 우수한 산업인력의 풍부<br>* 경영/서비스분야 취약<br>* 기업교육발달<br>* 기능인을 존경<br>* 제조업의 생산성 세계 최고유지 | * 자원적 요소 크게 부족<br>* 선진국시장이 멀다<br>* 2차 세계대전 패전으로 자본부족<br>* 아주 높은 국민 저축률로 싼이자로 산업자본화<br>* 높은 교육열<br>* 기업의 연구투자, 인력개발 투자가 높음 |
| 2. 수요조건 | ① 국내 또는 그지역 수요크기 및 상태<br>② 국내외 전체 수요변동형태 | * 국내시장 아주 큼(대량생산/대량소비)<br>* 실용주의/편의성 추구<br>* 각종 서비스 표준화 체계화<br>* 주요산업 민간기업화<br>* 국방부문 수요 각종 첨단산업 성장촉진<br>* 미국문화(교육)의 수출활발 | * 까다로운 소비자로 품질최상유지<br>* 국내수요시장규모 세계 3위<br>* 근검절약의 국민성 | * 극심한 국내 경쟁으로 경쟁력을 높임<br>* 제2위의 국내시장<br>* 끊임없는 유행성 문화로 신제품개발 촉진<br>* 까다로운 소비자 시각문화의 발달로 제품디자인력도 우수 |
| 3. 관련산업과 지원산업 | ① 관련산업<br>② 지원산업 | * 최종제품, 부품, 기계류, 관련서비스산업 발달<br>* 산업별로 지역적 집중<br>* 중요한 지원산업인 전자산업 발전이 다른 산업발전 촉진 | * 제품별 지역적 집중 발달<br>* 공급자와 수요자가 협동하여 제품개발 및 질 유지<br>* 긴밀한 관련된 산업안에서 다양화, 복합화<br>* 기술지향적이지만 경영, 마케팅등의 지원산업이 취약 | * 업종다각화방식은 한 회사가 업종을 넓히는 방식<br>* 치열한 국내경쟁촉진으로 과잉생산능력을 해외로 진출(일본에는 제품마다 수많은 경쟁자가 있음〈예〉카메라 15개사, 반도체 34개사, TV15개사)<br>* 대기업의 관련 중소기업하청계열화<br>〈예〉 도시바 532개, 소니 836개, 마쓰시다 312개, 미쓰이 734개의 자회사 |
| 4. 기업의 전략과 구조 및 경쟁정도 | ① 기업전략의 참신성/능동성<br>② 기업목표의 선명성<br>③ 기업구조의 합리성/건강성<br>④ 경쟁의 정도 | * 대규모 시장으로 인해 기업은 표준화, 체계화전략<br>* 공격적 마케팅<br>* 개척과 모험정신투철<br>* 공정한 경쟁 | * 중소기업을 중시하며 산업의 의존도가 높음<br>* 독일식 가부장제도와 유사한 경영방식(계급의식, 높은 기강과 질서의식 투철)<br>* 이직율이 낮음<br>* 특정고급제품의 시장지배와 만족할 만한 이윤확보가 목표<br>* 비용경쟁보다 제품차별화 경쟁<br>* 모험심이 적어 신규투자를 꺼림 | * 단기이윤이 아니라 시장점유율확대가 목표(종신고용제도에 의해 일정한 시장확보가 보장되어야 함)<br>* 신제품개발 경쟁이 치열<br>* 전사적인 일체감으로 경쟁<br>* 인력의 장기적인 시각에서 개발 |

| 구성요소 | 세 부 요 소 | (사례 1) 미 국 | (사례 2) 독 일 | (사례 3) 일 본 |
|---|---|---|---|---|
| 5. 정부의 역할 | ① 산업경쟁력에 도움정도<br>② 산업경쟁력에 방해정도 | * 산업에 대한 정부의 관여 적음<br>* 산업에 대한 통제보다 산업을 간접지원 (요소창출, 경쟁보호, 민주주의보호, 국방투자) | * 가장 개방적인 시장정책<br>* 특별한 산업정책보다 요소창출을 주된 정부의 역할<br>* 환경/자연보호에 대한 강력한 규제정책<br>* 사양산업의 국유화 | * 정부는 기업의 후원자<br>* 기업주도형 경제<br>* 정부정책은 기업지원을 위해 융통성 발휘<br>* 정부가 각종 연구보고서를 작성 기업변화와 혁신을 유도 |
| 6. 환경요인 | ① 운과 우발적 요인 | * 제2차대전 무풍지대로 독점적 지위확보<br>* 동서냉전으로 국방산업투자에 의한 산업발전유도<br>* 탈냉전후 경제주도권 위협받음 | * 1, 2차세계대전 패배로 無에서 출발<br>* 동·서독간의 경쟁 | * 한국전쟁으로 공산세력의 남하방패로써 경제부흥을 지원<br>* 1964년 도쿄올림픽으로 국제이미지 혁신<br>* 1, 2차 오일쇼크를 산업재정비/경제체질혁신 |

이들 국가의 공통된 점중에서 특히 세계화라는 주제와 관련하여 지적하고 싶은 점. 우리나라가 부족한 점은 '정부의 역할'과 '소비자의 의식'이 우리와 다르다는 점이다.

첫째, 다른점은 정부가 직접통제나 개입보다는 기업의 경쟁력에 필요한 요소를 체계적이고 장기적인 시각에서 창출하고 있다는 점이다. '요소창출'에는 돈이 많이 들고 시간도 많이 걸리기 때문에 기업 입장에서는 커다란 부담이 아닐 수 없다. 따라서 기업이 적은 비용으로 각 요소를 신속하고 풍부하게 활용할 수 있다는 것은 아주 주목할 만한 점이다.

둘째로는 공정한 '경쟁'을 유도하고 지키는 데에 정부가 엄격하다는 점이다. 그렇게 함으로써 기업들이 스스로 업종 전문화를 하는 것이 유리하도록 유도하고 있다는 점이다.

그리고 세째는 소비자들의 활동이 활발하여 기업들이 철저한 품질관리를 하지 않으면 생존할 수 없게 되어 있다는 점이다. 즉, 소비자의 눈이 살아 있다는 점이다.

그러면 외부에서 보는 우리의 국가경쟁력은 어떤 수준에 있을까? 지난 94년에 스위스 IMD(국제경영연구소)에서 41개국을 대상으로 8개분야별 국가경쟁력을 분석하여 총합산한 종합순위에서 우리나라가 24위로 나타났는데. 그 당시 정부에서 클레임을 제기한 기억이 난다.

그 내용중에서도 '국제화'부문에서는 39위로 아주 취약한 점수를 받았고, 종합 24위 조차도 주로 국내 경제력규모 덕분이며 나머지 부문들은 거의 하위권에 머물고 있음을 알 수 있다. 특히 포터 교수의 이론중 ① 요소조건인 '금융부문', '기술부문', '사회간접자원'과 ② 정부의 역할부문, 그리고 ③ 기업전략부문인 '기업경영'이 아주 경쟁력이 낙후된 것으로 나타났다.

스위스 IMD(국제경영연구소) 1994년 기준

| 종합순위 | 국 명 | 국내경쟁력 | 국제화 | 정 부 | 금 융 | SOC | 기업경영 | 과학기술 | 인 구 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 24 | 한 국 | 7 | 39 | 30 | 39 | 29 | 31 | 18 | 20 |
| 1 | 미 국 | 1 | 1 | 6 | 1 | 3 | 5 | 2 | 6 |
| 5 | 독 일 | 12 | 4 | 12 | 7 | 9 | 12 | 3 | 3 |
| 3 | 일 본 | 3 | 8 | 19 | 5 | 24 | 1 | 1 | 4 |
| 18 | 대 만 | 6 | 17 | 11 | 20 | 27 | 21 | 15 | 19 |

이러한 IMD의 보고서가 정확한 진단을 내렸든 아니든 간에 여러 다양성중 하나의 기준으로 '한국'을 평가해 본 것이다. 즉, 외부에서 본 '한국'에 대한 시사점은 큰 것이다. 우리들 내부에서 조차도 '경제력은 크지만 경쟁력은 취약하다, 덩치는 큰데 체질은 약하다'라는 비슷한 진단이 나오고 있다.

물론 '정부역할'부문은 총량적인 규모만을 늘리는 것이 정부의 역할이고 정책의 목표였기 때문이다. '금융'부문은 수출드라이브정책, 실물위주의 경제주도로 금융은 지원용으로 도구화되었기 때문이다. 즉, 금융은 경쟁에 의해 자생력을 키우기 보다는 정책에 의해 관리되는 소위 정책금융이었기 때문에 '부실' 하기 마련이다. '경영기술'부문도 마찬가지다. 온실에서 비경쟁적으로 길러진 기업체질 때문에 경영기술은 발달할 수 없었던 게 사실이다.

우리의 이러한 현실속에서 성장한 우리나라 기업을 세계기업들은 어떻게 보고 있을까? 우리가 우리를 쳐다보는 것과 얼마나 차이가 있을까? 전세계의 최고 경영자들에게 우리나라의 최우량 그룹에 대한 이미지를 조사하였는데, 물론 이것은 보스톤컨설팅그룹이 비공식적으로 특별한 목적을 가지고 한 일이지만 간추려보면 시사하는 바가 크다.

(1) 일본의 최고경영자 의견
- 가격을 무기로 삼는 기업이다.
- 경쟁력을 계속 유지하기 어렵다.
- 대량생산체제에서 벗어나 새로운 변화를 가져야 한다.

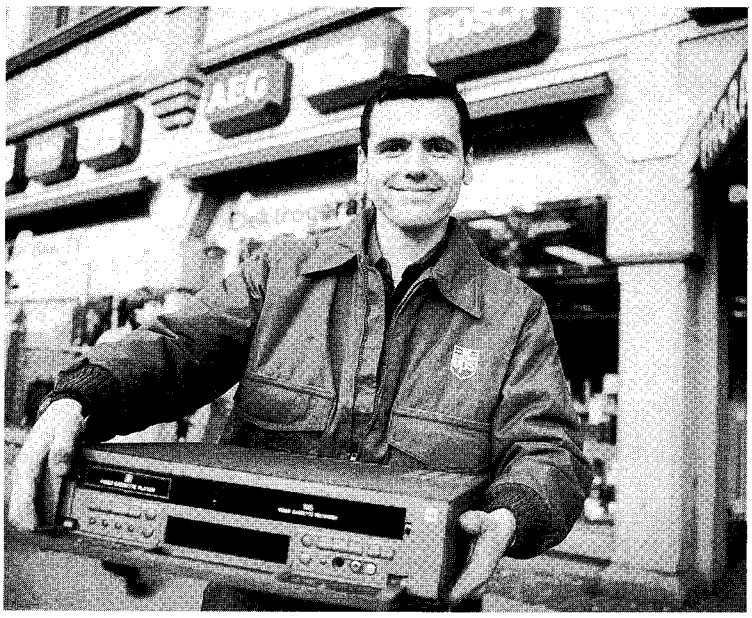
(2) 북미의 최고경영자 의견
- 낮은 비용으로 중급품을 만드는 기업
- 대량생산을 통한 가격경쟁우위를 두고 있다.
- 값에 비해 품질은 인정되나 브랜드가 알려져 있지 않았다.

(3) 유럽의 최고경영자 의견
- 단순하지만 가격경쟁력은 있다
- 제2의 일본이라고 하지만 유럽에 그 능력을 알아주는 사람이 없다.

또 다른 이야기를 해보자 미국의 전자제품수리센터에서는 한국제품을 수리하는데 돈을 제일 많이 받는다. 그리고 되도록이면 받지 않을려고 한다. 그 이유는 다른 미국이나, 일본, 유럽제품등은 제품을 수리하는데 간단히 몇개의 나사만 풀면 커버를 열고 간단히 수리를 할 수 있다. 반면에 한국제품은 나사를 이삼십개를 풀어야 겨우 커버를 열 수 있으며, 내용도 복잡하게 조립되어 있어 수리자 입장에서는 여간 성가신게 아닌 것이다. 그래서 수리상들은 돈도 많이 요구하고 되도록이면 한국제품은 받지 않을려고 한다. 따라서 고객들도 한국제품을 기피하게 되어 시장에서 밀려나게 되었다.

바로 이것은 우리가 경쟁환경에 익숙해 있지 않기 때문이라는 것을 단적으로 대변해 주는 현상이다. 이것은 독과점적 시장에서 제품을 만드는 사람입장에서 늘 생각하고 만들기 때문에 일어나는 현상이다. 따라서 경쟁적 시장에서 제품을 사용하는 사람입장에서 늘 고민하고 만드는 외국선진기업들과는 한국기업은 제품의 품질을 따지기 전에 이미 뒤쳐져 있는 것이다.

역시 컨설턴트 입장에서 보면, 국가경쟁력을 뒷받침하는 기업의 국제경쟁력은 '질'위주 시스템에서 나오기 보다는 '양'위주 시스템에서 나오고 있는 현실감을 절감할 수 있다. 따라서 우리의 국가경쟁력은 바로 양위주의 시스템에 있다고 하겠다. 하지만 우리의 양위주 시스템은 급속도로 경쟁력을 잃고 있으며, 위기를 맞고 있는 게 우리



의 현실이다.

이렇게 국가경쟁력의 수준은 얼마나 세계적인 기업, 국제경쟁력을 갖춘 기업을 탄생시키고 보유하고 있는가에 달려 있다. 그러면 세계적으로 경쟁력을 갖춘 기업들은 어떤 기업들일까? 즉 어떤 기업들이 국제경쟁력이 있는 기업들일까? 참고로 우리나라가 경쟁력이 있다고 생각하는 주요업종별 세계10위권(매출액기준)의 기업을 살펴보자. (반도체, 자동차, 건설, 전기등의 업종은 경쟁력이 다소 있지만 광고는 취약한 업종임) (표)

결과적으로 국가경쟁력을 강화하기 위해서는 이제부터 우리를 성장시켜준 시스템자체를 바꾸는 변혁을 추진해야 한다. 더구나 정부에서 주도하는 '세계화의 추진'은 그 의도가 무엇이었던 간에 그 변혁의 폭과 깊이를 더욱 심화시키면서 빠르게 진행시키게 될 것이다. 이에 따라 국제경쟁력을 위한 기업입장에서는 지금보다 더 많은 리스크테이킹을 감당하게 될 것이며, 더 많은 희생과 비용을 지불하게 될 것이 틀림없다.

따라서, 포터 교수의 용어를 빌리자면, 한국의 국가경쟁력을 강화하기 위해서는 정부는 국가경쟁력에 필요한 요소를 장기적이고 체계적으로 창출하는데 힘써야 할 것이고, 창출된 요소가 경쟁력을 갖도록 '공정한 경쟁환경'을 조성해야 하며 궁극적으로 세계화의 추진에 밑거름이 된다. 다시 말하자면, 변혁에 대한 희생과 비용을 얼마나 계획적이고 체계적으로 지불하느냐가 '국가경쟁력과 기업의 국제경쟁력전략' 성패를 좌우한다는 것을 명심해야 할 것이다.

주요업종별 세계랭킹

| 업종순위 | 반 도 체<br>93년실적<br>(백만달러) | 자 동 차<br>93년실적<br>(백만달러) | 건 설<br>92년실적<br>(억엔) | 전 기<br>93년실적<br>(백만달러) | 광 고<br>93년실적<br>(백만달러) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 위 | 인 텔 (美)<br>7,950 | GM (美)<br>133,622 | 벡 텔 (美)<br>9,800 | 日立製作所(日)<br>68,582 | WPP그룹(英)<br>18,485 |
| 2 위 | NEC(日)<br>6,173 | 포드자동차(美)<br>108,521 | 휠 아 (美)<br>8,297 | 松下電器산업(日)<br>61,384 | 인터퍼블릭그룹(美)<br>13,967 |
| 3 위 | 모토로라(美)<br>5,973 | 도요다자동차(日)<br>85,283 | 스칸스카(스웨덴)<br>5,777 | GE (美)<br>60,823 | 옴리콤그룹(美)<br>13,839 |
| 4 위 | 東 芝(日)<br>5,754 | 벤 츠(獨)<br>59,102 | 다아막크(英)<br>5,659 | 삼성그룹(韓)<br>51,345 | 電 通(日)<br>10,846 |
| 5 위 | 日立制作所(日)<br>5,038 | 日産자동차(日)<br>53,760 | 아켈(노르웨이)<br>5,193 | 지멘스(獨)<br>50,381 | 서치앤서치(英)<br>10,810 |
| 6 위 | TI(美)<br>4,003 | 폭스바겐(獨)<br>46,312 | 현대건설(韓)<br>4,289 | 소 니(日)<br>34,602 | 영앤루비컴(美)<br>7,559 |
| 7 위 | 삼성전자(韓)<br>3,047 | 클라이슬러(美)<br>43,600 | AMEC(英)<br>4,091 | NEC(日)<br>33,176 | 유로 RSCG(佛)<br>6,509 |
| 8 위 | 富士通(日)<br>2,931 | 本田技研(日)<br>35,798 | HBG(네델란드)<br>3,539 | 필립스(네델란드)<br>31,666 | 풋트콘앤베르벵<br>커뮤니케이션(美)<br>5,336 |
| 9 위 | 三菱電機(日)<br>2,804 | 피 아 트(伊)<br>34,707 | 죠지와인퍼어(英)<br>3,160 | 대우그룹(韓)<br>30,893 | 그레이애드<br>브다이징(美)<br>5,172 |
| 10 위 | | 루 노 (佛)<br>29,975 | 뎃가아홉완트와이드만(獨)<br>2,511 | 三菱電機(日)<br>28,780 | 博 報 堂(日)<br>4,938 |
| | | 19위 현대자동차<br>9,204 | | | |