



위기를 넘어서

2010년 제9회 JIPA 심포지엄 참관 방문기

일본의 소비재 업계는 3월이 되면 몹시 분주해진다. 우에노 공원에는 아직 꽃잎을 떨어뜨리는 벚꽃도 없지만, 서비스업계는 벚꽃시즌을 앞두고 다양한 여행상품을 쏟아내고, 식음료업계가 벚꽃을 재료로 한 음료를 내놓는다. 다국적기업인 일본의 스타벅스만 해도 벚꽃을 연상시키는 연분홍의 색상과 벚꽃잎을 도안하여 새긴 사쿠라 텀블러와 같은 다양한 다기류와 사쿠라 스티머 등과 같은 이름의 음료를 한정판매 하곤 한다.

한 시즌을 앞서 상품을 진열하는 패션업계의 모습이나 일본이 소비시장을 예상하며 분위기를 주도하는 관행처럼

9회째를 맞은 일본지적재산협회의 심포지엄에서도 비슷하게 앞으로 예측되는 지식재산분야의 변화를 주도하는 모습이 엿보였다.

위기를 넘어서...

JIPA는 2010년도 주제를 '위기를 넘어서, 위기 이후에 있을 새로운 경쟁환경을 어떻게 볼 것인가? 어떻게 대처할 것인가?'로 정하고, 3월 2일 하루 동안의 제9회 심포지엄 일정을 진행하였다. 오전 일찍부터 열띤 주제발표가 이어지고 저녁에는 별도의 리셉션까지 열리는 등 빡빡한 일정

으로 채워졌던 과거의 심포지엄 때와는 달리, 오후 동안의 기조대담과 패널디스커션으로만 이루어진 단출하지만 집약된 분위기에서 진행이 되었다. 애초에 참가신청을 받을 때부터 참석자를 800명으로 제한하였던 바, 총 930명 이상이 참석한 것으로 집계되었다.

심포지엄의 분위기는 올해도 그 어느 때 못지않게 진중하고, 열띤 분위기를 띄웠는데, 이는 단지 참가인원의 제한이 있었기 때문에 집중된 분위기를 이끌어냈다고 하기 보다는, 일본의 성숙한 community 문화와 깊은 관계가 있다고 보여진다. 무엇보다 자신이 속한 커뮤니티의 멤버들을 위해 성의껏 자료를 준비하는 태도에 대해 동료 또는 동류의식으로 함께 참여한다는 정신이 지식재산분야라고 다르지 않게 깊이 배어 있음을 확인할 수 있었다. 더욱이 지식재산부문은 그 존재가치에 비해 기업 내에서는 작은 규모를 차지하고 있어서, 일본에서도 지식재산분야에서 일하는 이들의 결속은 다른 어떤 분야보다 강하다고 할 수 있다.

JIPA가 선택한 주제에 대한 논의는 기조대담과 패널 디스커션으로 나뉘어져 진행되었다. 기조대담에서는 '경제위기 후의 경영환경 변화와 새로운 비즈니스모델'을 주제로 주제와 관련된 기본대강을 논의하였고, 패널 디스커션에서는 개별 기업의 대응전략을 차원에서 보다 세부적인 주제들을 중심으로 한 의견교환이 이루어졌다.

기조대담의 주요내용

기조대담에서 제시한 환경의 변화요인들로는 리만쇼크가 가져온 경제환경 요소들, 즉 미국소비시장의 급속한 냉각이 일본 경제에 미친 영향이라든지 G20에서의 일본의 입지, 중국을 비롯한 BRICS 등의 신흥국의 성장, 이들 신흥국이 세계경제에 미치는 영향으로 인해 발생하는 환경변화 등을 들고 있으며, 이에 더하여 새로운 정권이 등장하면서 내건 신성장전략 6개 분야에 대한 논의 등 일본을 둘러싼 경제환경에 대한 분석이 시도되었다. 특히, 일본 정부의

지식재산전략 차원에서 결정되었다고 할 수 있는 신성장전략 분야 6개는 환경/에너지, 건강, 아시아, 관광/지역활성화, 과학기술입국, 고용/인재의 광범위한 영역들로, 각각의 영역에서의 세부적인 전략을 듣는 것만으로도 일본정부의 정책적 고민을 이해할 수 있었다.

■ 일본의 신성장전략 분야

환경·에너지분야에서는 기본적으로 시장의 확대를 목표로 하여, 50조 엔의 시장규모를 구축하고, 여기에 140만의 고용을 창출하겠다고 한다. 소위 그린

그림2. 심포지엄의 포스터세션을 준비하는 JIPA 회원들



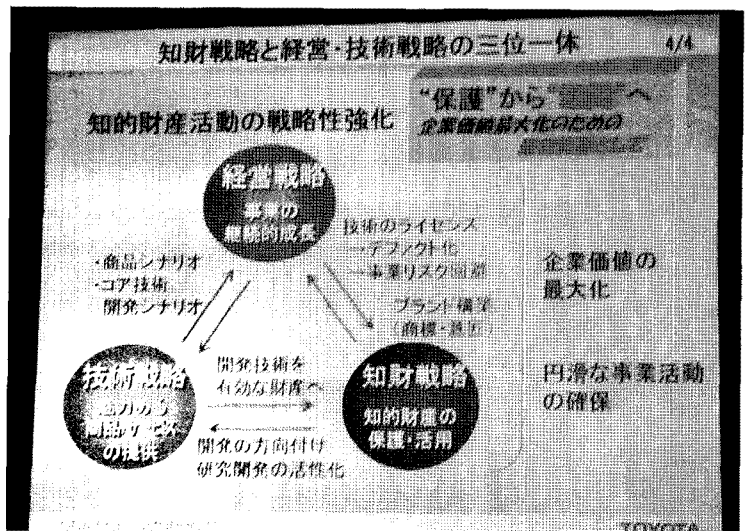
테크놀로지 이룸붙은 다양한 기술의 개발로, CO₂ 등 배출가스 13억 톤을 줄이겠다는 등의 목표를 설정하고 있다. 히타치, 미쯔비시, 도시바를 비롯한 일본의 대기업들은 지난해 이미 원자력, 가스, 철도 등의 기간산업에 재투자하는 방향으로 사업의 운영기조를 전환한 바 있다. 이로써, 일본 정부의 정책이 기업의 경영기조를 뒷받침하는 형태로 수립되어진 듯한 인상을 받았다.

건강분야라고 하면, 의료부문을 포함하는 것으로, 이 분야에서는 신규고용을 280만으로 하여, 환경·에너지 부문의 2배에 이르는 성장목표를 수립하고 있는 만큼, 산업육성에 정책의 초점이 모아질 것으로 보인다.

아시아분야에서는 APEC자유무역권을 구축하는 것과 아시아권의 소득증대를 목표로 하고 있다. 일본의 속사정을 속속들이 알 수는 없지만, 이는 단지 대외적인 형식외교 차원에서 아시아의 소득증대를 꾀했다고 하기 보다는, 중국을 포함해서 신흥국들이 대거 포진한 아시아권과의 경제협력이 어느 때보다 중요해졌다는 인식에 바탕을 둔 것이 아닌가 생각된다.

관광·지역활성화와 관련해서는 외국인 관광객 유치라는 목표 외에도 정적 수준의 식량자급률 확보와 농수산물의

그림3. TOYOTA가 추진하고 있는 삼위일체 경영전략 사례



특화정책에 초점을 두고 있다.

과학기술분야는 민관 협동의 연구개발에 GDP 대비 4% 이상의 투자를 목표로 하고 있으며, 정보통신 부문을 집중 육성하겠다는 의지를 읽을 수 있었다. 한때 정보통신 부문의 핵심부문인 모바일 디바이스 시장은 소니를 주축으로 하여 일본 기업들이 세계시장을 주도한 바 있다. 그러나 최근에 이 시장이 확대되면서, 미국의 Apple이 석권하고 있는 가운데, 삼성이나 LG 등 한국 기업이 약진하고 있는 구도를 보이고 있다. 소위 일본향의 제품들이 세계의 중심에서 밀려나는 분위기가 형성되고 있음을 감지하고, 기술력을 바탕으로 한 재기와 도약을 목표로 하는 정책기조를 재정립했다고 할 수 있다.

인재분야에서는 일본의 고용문화의 변종이라고 할 수 있는 소위 후리타¹⁾를 절반 이하로 줄이고, 여성고용의 다양성을 확보하고 여성인력이 기업과 사회에 보다 핵심적인 위치로 진출할 수 있는 바탕을 마련하겠다는 정책을 펼치겠다고 하였다. 다소 복직적인 측면에서는 여성의 출산 후에도 복직이나 취업이 가능한 노동환경을 조성하겠다는 의지라고 할 수 있다.

한 국가의 경제정책이 어떻게 그리고 얼마나 달성이 되는지는 결국 시간이 지나야 알 수 있는 것이고, 예측하지 못한 변수들로 인해 목표가 수정되기도 하지만, 향후 일본의 경제정책을 분석하기 위한 기본 틀로서 상기한 6개 분야에서의 목표와 비교 평가하는 것도 의미가 있을 것 같다. 위에 열거한 일본의 경제정책들은 분명 우리나라의 경제정책에도 있어야 할 목표와 계획이라는 점에서

1) 정규직으로 일하지 않고, 아르바이트 등 비정규적인 직업활동으로 생계를 꾸려 나가는 이들을 일컫는 'free(영어, 프리) + Arbeiter(독일어, 아르바이터)'의 조어로, 국내외에서는 한 때 일본 젊은이들의 새로운 노동문화로 주목받기도 했지만, 프리타가 발생하게 된 가장 큰 원인은 1990년대 일본의 급성장 이후의 경제침체라는 점에서 일본경제의 문제점으로 꼽을 수 있는 현상이다.

는 큰 이견이 없으리라 본다. 우리도 항상 낙관적인 경제성장률을 제시하면서 장밋빛 미래의 경제환경을 제시하기 보다는 경제현실을 냉엄히 파악하고, 이에 대안을 제시하는 정책이 수립되어야 할 것이다.

■ 미래를 설계하는 토요타

기조대담에서 토요타의 대응에 대한 발표를 보면, 소위 뜬구름 잡는 식의 이야기는 없었다. 흔히 세미나, 심포지엄, 컨퍼런스에서의 논의들을 아직은 형식적인 활동 혹은 일반론을 이야기하는 자리로 인식하는 우리의 환경과는 달리, 토요타는 배기가스 저감기술, 에너지 다양화 등의 전략을 어떻게 적용할 것인지와 미래의 사업구도에 적용하는데까지 제시하고 있었다.²⁾ 예를 들면, 배기가스를 저감한다는 목표 아래, 전기를 에너지로 사용하는 이륜차량, 근거리 이

동차량, 소형택배차량의 EV영역과 가솔린·경유·바이오 연료 등 기존의 화석연료와 합성연료를 활용할 수 있는 하이브리드 승용차 계열인 HV·PHV영역과 주로 수소를 연료로 하는 노선버스, 대형트럭, 택배트럭 등의 FCHV영역을 구분하여, 각각의 분야에 적용하는 모델을 개발해 놓고 있음을 보여주었다.

이어서 이와 같은 기술적용의 경영기조 아래에서 지재부문은 무엇을 할 것인가에 대한 이야기를 토요타 소³⁾를 통해서 들을 수 있었다. 무엇보다 일본 내에서 제조를 바탕으로 한 탄탄한 중견기업이라는 점에서 우리에게 적용할 바가 많은 시사점을 주었다.

먼저 지재부문의 역할을 '발명에 관련한 사항에 머무르지 않고, 경영의 일부로서 기업경영의 추진력이 되어야 한다.'고 제안하였다. 이를 나무와 숲이라는 비유적인 표현을 사용하여 설명하였는데, 발명자의 눈을 '나무를 바라보는 눈'이라고 한다면, 경영자의 관점이라는 '숲을 보는 눈'을 더하여 갖지 않으면 안 된다는 것이 지재부문에 기대하는 바라는 것이다.

그림4. Fuel Cell을 장착한 혼다자동차



■ 본질은 보이지 않는 곳에

지재부문의 역할은 볼 수 없는 자산을 쌓아올려 활용케 한다는 것이다. 그런 점에서 보더라도 결코 쉽지 않은 역할을 담당하는 자리라는 점에서 그만큼 전사적으로 지식재산의 중요성을 인식시켜야 하는 책무도 강조하고 있다. 지재부문의 활동이 기술성과로 이어지고 있음을 결과물로서 충분히 어필할 것을 강조한다. 또한 눈에 보이는 현장과 현물을 바라보며 눈에 보이지 않는 본질을 바라보는 시각을 갖춰야 함을 제안한다.

지재부서가 어떤 시스템을 갖추고, 어떤 활동을 해야 한다는 구체적인 이야기가 아니기 때문에 추상적

2) 제9회 JIPA 심포지엄 관련 자료는 JIPA 홈페이지에 공개되어 있다. http://www.jipa.or.jp/jyohou_hasin/sympo/sympo_jipa09.htm
 3) 東洋炭素는 1947년에 설립된 전기·전자분야의 탄소기공 제품뿐만 아니라, 차량용 복합소재 등을 생산하는 제조부문의 중견기업이다.

인 개념차원의 이야기라고 느껴질 수도 있지만, 이러한 인식을 바탕으로 하여 새로운 의식으로 전환시켜야 한다는 것을 말하고 있다. 그 새로운 의식이란, “지금까지 눈에 보이는 기술들보다도, 아직도 개발해야 할미지의 기술이 많다”는 것이다. 바로 이러한 생각과 자세가 토요탄소의 저력이 되고 있다는 점에서 많은 것을 생각해 한다. 기초기술에 대한 해명과 확충이 곧 이노베이션의 기반이 되며, 그 역할을 지재부에서 담당해야 한다는 것이다. 기초기술에 대한 충분한 이해와 분석이 응용기술을 만들고, 제품이라는 꽃과 과실을 맺는다는 개념은 기술개발을 하는 기업이면 어디에서나 볼 수 있는 것이겠지만, 그 역할이 지재부문에 있다고 주장하는 기업은 그리 많지 않을 것이다.

패널디스커션의 주요내용

패널디스커션에서는 혼다기술연구소, DIC, NHK, 파나소닉 등의 기업이 참여하여, 자사의 IP경영전략과 노하우를 설명하였다. 이들 각 사의 지식재산경영의 세부적인 사항들은 기업의 생산제품과 문화에 따라 다를 수밖에 없지만, 이들의 발표 가운데서 두 가지 공통적인 점을 찾을 수 있었다.

무엇보다 일본 내에서 지속적으로 대두되던 지식재산경영의 화두인 ‘삼위일체 경영’이 여전히 건재하다는 사실이다. 건재할 뿐만 아니라 성장하고 있다는 사실이다. 그리고 또 하나는 지재부문의 인재양성체계가 패널디스커션에 참여한 모든 기업에서 각자의 특색에 맞게 잘 갖추어져 있다는 사실이다.

■ 쉽없이 발전하는 삼위일체 경영전략

먼저, 삼위일체 경영은 기본적으로 지재부문과 R&D부문 그리고 경영부분의 3위가 상호 시너지를 발휘할 수 있는 경영조직을 구축해야 한다는 IP경영 전략으로서, 미쯔비시, 도시바 등에서는 이에 대한 다양한 전략을 추진하고 있음을 우리 기업들도 익히 알고 있는 바다. 이러한 삼위일체 경영이 단지 일부 대기업만의 IP경영전략이 아니라, 지재부서를 갖추

고 있는 많은 기업들이 수행하고 있는 경영전략임을 확인하는 계기가 되었다.

뿐만 아니라, 이 삼위일체전략이 진화를 거듭하고 있었다. 과거의 삼위일체 전략과의 차이점이라면, 기존의 삼위일체 전략이 기술과 특허의 융합전략에 중점을 두었던 데에 반해, 이제는 최종 소비자를 고려한 상품과 기술의 창출에 모아지고 있다는 점이다. 그래서 일반인을 최종 소비자라고 갖고 있는 기업이라면, 보다 빠른 시점부터 삼위일체 전략을 도입해 나가고 있는 것이다. 즉, ‘특허전략은 기술개발전략’이었던 데에서 ‘특허전략은 상품전략’이라는 형태로 특허부분과의 조기협력이 논의되고 있다. 그래서 과거 지재영역에서의 활동으로 꼽았던 선행기술조사연구에서 실험데이터의 수집과 해석 등이 연구개발단위 및 사업단위에서 논의되고 있다. 그리고 너무나 당연한 일이지만, 경쟁사 분석에 있어서는 기술력 분석과 지재력 분석이 필수적인 항목이 되고 있다.

■ 인재가 힘이다!

경제위기를 경험한 이후의 영향이겠지만, 인재육성이라는 측면에서도 전통적인 관리자 교육보다는 창의력을 갖춘 인재를 우수인재로 인식하는 분위기가 형성되고 있음을 알 수 있었다. 삼위일체의 경영전략이 상호협동에서 사업단위와 연구개발단위와 지재부문 간의 경계를 넘나드는 경영전략으로 발전하고 있는 점에서, 특허업무가 관리직무라는 인식에서 벗어나 지재풍토를 조성할 수 있는 인간관계가 뛰어난 인재를 더욱 요구하고 있는 것이다. 이로써, 3개 부문의 협동을 위한 지재인재를 육성한다는 것은 결국 지재풍토를 만들어 내는 것과 같은 일이라고 할 수 있다.

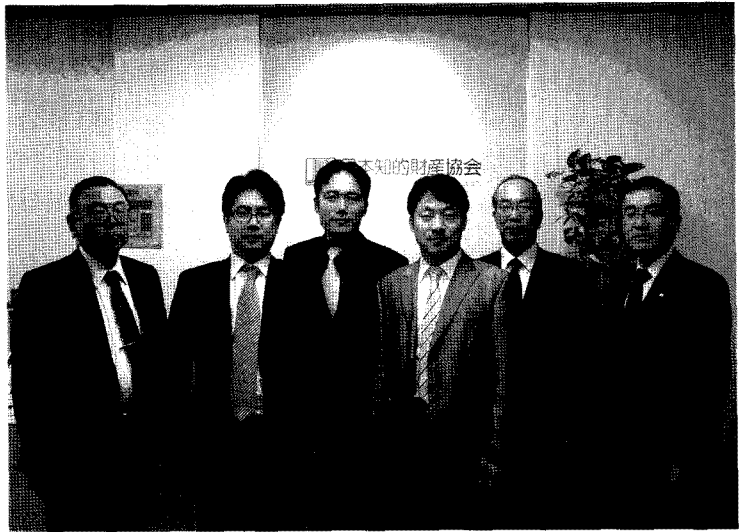
그리고 지재인재는 기술의 탄생에서 성장과 활용에 이르는 기술의 일생을 책임지는 전문인력으로 재정의 되고 있다. DIC(주)의 경우, 이를 사업담당제 혹은 지재원스톱서비스라고 명명하고 있다. 특정 분야 기술에 대한 지식이 있는 지재부서원이 담당분야와 관련된 일체의 지재업무를 총괄하는 체제로 운영하면서 지재스페셜리스트를 육성하고 있다. 기술개발 부문

의 인력들 역시 지식재산에 관한 세세한 지식과 능력을 갖추는 필요는 없지만, 삼위일체 체제 내에서 협력할 수 있는 수준의 지식재산 정보의 습득능력과 기술의 가치를 높일 수 있는 방법을 이해하는 정도의 지식재산체계를 교육할 필요성이 있다. 간단히 말하면, 기술자와 연구자가 지재업무를 이해하는 것은 자사 기술의 독창성을 담보하는 기반이 된다는 것이다.

상기한 내용들을 종합해서 말하면, 기획·경리·법무·인사·관계회사와의 교류활성화를 제안하는 것으로 이해할 수 있다. 발표내용 중에서 재미있었던 내용 중 하나는 개인의 업무의 실행성과(performance)와 관련된 두 가지 연구 결과였다. 그 중 하나가 실행성과와 지재부서원이 가진 전문분야의 수와의 관계이고, 또 다른 하나가 실행성과와 지재부서원이 교류하는 사람의 수와의 관계였다.

먼저, 전문분야 숫자와의 관계에서, 특별한 전문분야가 하나도 없는 사람의 성과를 50으로 봤을 때, 전문분야가 하나인 사람은 오히려 전문분야가 없는 이보다도 더 낮은 성과를 기록했고, 전문분야가 2개 이상인 사람부터 성과가 점점 높아진다는 점이였다. 전문분야를 한 가지만 고수하는 사람은 그만큼 유연성이 떨어지게 되고, 특히 경영층의 시각을 갖고 R&D인력의 시점에서 기술을 바라볼 수 있어야 하는 지재부서원에게는 더더욱 하나의 시각을 갖는 것은 바람직하지 않다는 것이다. 현실적이라기보다는 이상적인 요구라고 할지 모르지만, 지재인재에게 기술을 이해할 수 있는 지식과 기술을 특허화하는 데에, 그리고

그림5. JIPA 사무국 방문



권리로서의 특허를 경쟁기업으로부터 지키는 데에 필요한 법률적 지식에다가 국제무대에서의 활동을 위한 어학실력까지를 요구하는 것은 바로 이러한 점에서 필요성이 있기 때문인 것이다.

업무성과를 높이는 또 하나의 요인으로는 사람이 있다. 업무과정이나 기타 인간관계에서 관계를 맺고 대화를 나누는 사람의 수가 많으면 많을수록 업무성과가 높아지는 양상을 보인다는 점이다. 5명 이외의 접촉점을 갖는 사람은 50%수준의 성과도 내지 못한다. 이는 앞서 전문분야가 없는 사람이 전문분야를 하나만 가진 사람보다 오히려 높은 성과를 낸다는 사실과도 상통하는 결과라고 볼 수 있다. 전문분야가 없는 사람은 오히려 다양한 시각과 의견을 포용하는 데에 더 적극적일 수가 있고, 자신의 전문분야가 없는 사람일수록 많은 이들을 접촉하면서 문제해결을 도모할 가능성이 높다. 이에 반해, 자신이 확실한 전문분야가 있다고 생각하는 사람은 그 이상을 벗어나기가 힘든 것이 사실이다. 그런 점에서 스스로의 전공을 잘 알고 닦은 사람이라면, 새로운 또 하나의 전문분야를 개척해야 하며, 조직 내에만 머물지 않고, 대내외적으로 대화의 파트너를 넓혀가는 노력이 지재부서원들에게는 필수적이라고 정리할 수 있겠다.

소통 속의 경쟁

지금까지 살펴본 바, 2010년도의 JIPA 심포지엄은 예산 등의 문제로 인해, 비록 예년보다 짧은 시간으로 치러진 행사였지만, 내용만큼은 결코 삭감되지 않고 알차게 짜여졌다고 평가하고 싶다. 무엇보다, 진지

그림6. Big Sight에서 열린 2차 전지 기술전에서의 현대홍보관



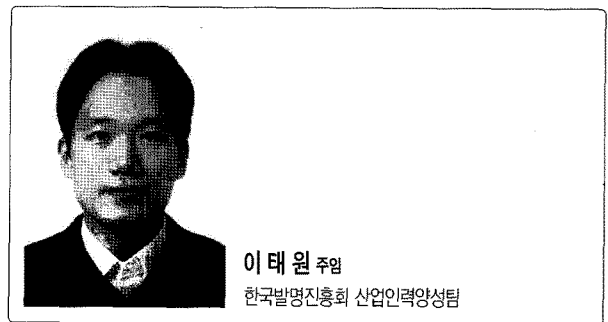
하게 임하는 이들의 자세에 부러움을 넘어 두려움을 느끼게 된다. 저력과 경쟁력이란 이런 데에서도 드러난다는 사실을 배우고 왔다.

이후 일정으로 일본 특허청을 방문하여 디자인심사와 관련하여 일본 특허청의 심사관들이 자료의 모집에 얼마나 진력하는지를 확인했고, 일본 특허청의 특허정보전산화에 참여했던 (주)발명통신사를 들러서는 특허정보검색·관리 시스템의 발전 속도를 경험했다. 동경의 오다이바 지역에 위치한 Big Sight를 둘러, 태양전지나 연료전지 등의 2차 전지와 관련된 기술전시회를 연이어 둘러보았다. 짧은 시간이나마 민간 단위의 지식재산 활동뿐만 아니라, 일본의 실제적인 특허정책을 수립하는 특허청과 특허서비스기업, 미래기술을 선점하기 위해 뜨겁게 경쟁하는 기술전(技術展)이라기보다는 기술전(技術戰)을 방불케 하는 현장까지를 경험하였다. 일본 '기술-특허-경영-정책'의 짜임새 안에서 일관하는 바는 역시 '지속적인 소통속의 경쟁'이라는 점이었다.

상대의 기술을 앞서기 위해 경쟁하는 가운데서도 JIPA라

는 조직을 통한 소통이 있고, 경영에서도 '삼위일체'라고 하는 모든 조직을 관통하는 공통의 전략이 있고, 국제수준의 심사기준에 도달하기 위해 타 특허청과 경쟁하면서도 여전히 '우리 특허장관은 한국의 특허청장과 각별한 친분을 갖고 있다'고 말하며 소통을 강조하는 정책가가 바로 거기 일본에 있었다. 강 건너 불구경이 아니라, 이제는 바다 건너의 불구경조차 녹록하지 않음을 경험한 일정이었다.

한국발명진흥원



이 태 원 주임
한국발명진흥회 산업인력양성팀