

산업 구조 조정의 방향과 과제

金 廣 斗*

제가 오늘 부탁받은 강연의 내용은 산업 구조 조정에 관한 것입니다. 그러나 너무 장기적인 이야기를 하다 보면 기업에 계신 분들한테는 큰 도움이 안되지 않나 싶어서 장기적인 이야기는 조금만 하고, 현재 이러한 구조 조정과 관련해서 일어나고 있는 상황에 대해서 좀 더 많은 시간을 할애해서 말씀을 드릴까 합니다. 크게 세 부분으로 나눠서 말씀을 드리겠습니다.

우선 구조 조정, 즉 산업 구조의 조정이 어떠한 의미를 갖는 것인지 또 앞으로 어떻게 전망이 되고 있는 것인지에 대해서 말씀을 드리겠습니다.

그 다음에는 앞으로 그 내용이 더욱 더 보완되고 구체화됨에 따라서 그것이 미치는 영향이 더욱 더 세밀하게 분석될 것이라고 봅니다. 다만 현재까지 알려져 있는 내용을 바탕으로 해서 소위 우루과이 라운드 협상이 현대 그룹이 관여하고 있는 자동차, 건설 그리고 전자, 이 세 산업에 어떠한 영향을 미칠 것으로 보

이는지 말씀을 드리겠습니다.

끝으로 지금은 세계적 산업 구조 조정의 와중이라고 볼 수가 있는데요, 이러한 상황에서 우리 기업을 하는 사람의 입장에서 어떠한 점들을 많이 생각을 하면 좋은가를 말씀드리겠습니다.

산업 구조 조정의 의미와 전망

먼저 구조 조정, 이것은 기업을 하는 입장에서 결국 큰 흐름을 살펴보는 그러한 차원의 이야기가 됩니다. 말하자면 산업 활동의 어느 부분이 앞으로 가장 왕성하게 이루어질 것인가 하는 것을 살펴보는 것입니다. 가령 저희들은 학교에서 학생들을 취직시킬 때 앞으로 어떠한 산업이 유망하다는 것을 파악해서, 학생들에게 유망한 산업에 가서 일해라 이렇게 얘기를 많이 합니다. 그 이유는 유망한 산업에 가야만이 승진도 잘되고 월급도 많이 받기 때문이죠. 그런데 유망 산업이라는게 뭐냐 그게 바로 산업 구조의 조정 과정에서 가장 왕성하게 산업 활동이 일어나리라고 생각되는 그러한 산업을 유망 산업이라고 부릅니다. 그렇기 때문에 기업의 입장에서도 투자 의사 결정을 할 때 유망 산업 분야에 투자를

* 본 글은 지난 1994년 1월 11일 현대그룹 계동 사옥 대강당에서 김광두 교수가 현대그룹 임직원들을 대상으로 '산업 구조 조정의 방향과 과제'에 대해 강연한 내용을 녹취한 것이다. 연사인 김교수는 미국 하와이 주립 대학교에서 경제학 박사 학위 취득 후(산업정책·기술경제 전공) 현재 서강대학교 경제학과에 재직중이다.

하는 것이 앞으로 사업성이 높다, 이렇게 판단되기 때문에 산업 구조 조정, 그리고 유망 사업과 사양 산업에 대한 기본 인식과 큰 흐름에 대한 이해가 필요하다고 봅니다.

유망 성장 산업의 개념

우선 어떠한 산업이 유망하게 되고 어떠한 산업이 사양 산업으로 되느냐 하는 것을 생각할 때 우리는 네 가지 정도의 개념을 생각합니다.

첫번째가 수요의 소득 탄력성이라는 개념입니다. 말하자면 경제가 성장한다는 것은 우리 모두의 소득 수준이 올라가는 것인데, 이 소득 수준이 올라갈 때에 어떤 상품에 대한 수요가 제일 많이 늘어나느냐 하는 것을 따져 보는 것입니다. 그러니까 소득 수준이 올라감에 따라서 어떤 상품에 대한 수요가 제일 많이 늘어나는 그런 상품이 있다면 그것이 곧 유망 산업이고, 성장 산업이 일단 되는 겁니다. 수요가 빨리 빨리 늘어나지 않는 산업, 그런 산업은 성장할 수 없고 또 유망하다고 볼 수가 없는 것이죠. 그래서 첫번째가 소득 탄력성입니다. 어떤 산업이든 소득이 올라갈 때 그 산업의 상품에 대한 수요가 늘어날 수도 있습니다. 그러나 유망 산업, 성장 산업이라는 것은 상대적으로 다른 상품에 대해서 훨씬 더 빠른 속도로 수요가 늘어나는 것을 이야기합니다.

두번째 개념은 기술의 발전과 관계되는 개념입니다. 어떤 새로운 기술이 나오게 되면 기존 상품을 대체해 버립니다. 가령 지금 현 대전자에서 하고 있는 반도체같은 것만 보더

라도 1메가 D램에서 4메가 D램, 16메가 D램 이렇게 기억 소자가 발전해 나가면 4메가 D램은 1메가 D램을 상당 부분 대체하고 또 16메가 D램은 4메가 D램을 대체해 나가지 않습니까? 이렇게 기술이 발전해 나감으로써 기존 상품을 새로운 상품이 대체해 버리기 때문에, 그 기술 발전에 따라서 과거에는 성장 산업이었던 한 상품이 새로운 상품에 의해서 대체되는 순간에 곧 사양 산업으로 되어 버립니다. 그래서 기술의 발전이 또 하나 성장 산업 여부를 결정하게 됩니다. 그렇기 때문에 기술 예측 즉 앞으로 어떠한 기술이 어떠한 내용으로 발전해 나갈 것인가 하는 것을 주의깊게 관찰하고 또 살펴보는 것이 유망 성장 산업을 판단하는 데 중요한 기준이 됩니다. 이 기술 예측 부분은 아직 우리의 경우에 그 기법이 미숙합니다. 그러나 미국이나 일본의 경우에 이 기술 예측을 많이 하고 있기 때문에 그 자료를 우리가 얻을 수 있으면 판단 자료로 사용할 수 있다고 생각이 됩니다.

세번째로 고려해야 될 것이 경제 정책입니다. 정부가 어떠한 산업에 대해서 특별히 관심을 갖고 있고 어떤 산업에 대해서는 별로 관심이 없는지 또는 어떤 산업에 대해서는 진입 장벽을 높이 세우고 어떤 장벽에 대해서는 진입 장벽을 낮추는지, 정부가 사용하는 정책의 방향과 내용 이것이 성장 산업과 유망 산업을 결정해 줍니다. 가령 시장 수요는 빠른 속도로 증가하더라도 정부가 생각하기에 이 산업은 우리 국민 모두를 위해서 바람직하지 않다 이렇게 판단을 해서 그 산업의 성장에 여러 가지로 반대되는 정책을 사용하

게 되면 그 산업은 성장할 수가 없습니다. 정책은 흔히 정치적 의사 결정 과정을 거쳐서 입안되는데 그것은 산업 활동에 결정적 영향을 미칩니다.

네번째는 국제 경쟁, 국제 분업입니다. 아무리 수요가 늘어나고 또 기술 대체의 과정에서도 성장에 대한 대응이 계속해서 이루어져 있고, 경제 정책이 그 산업을 뒷받침한다고 하더라도 국제 경쟁, 그리고 국가간 분업에서 살아 남을 수 있는 경쟁력이 없으면 한 나라의 입장에서 성장 산업에 참여할 수가 없습니다. 그러니까 세계적인 차원의 성장 산업이다, 말하자면 수요가 계속 늘어난다고 하더라도 우리 한국의 입장에서는 세계적인 차원에서 경쟁력이 없다면 수요가 늘어나도 경쟁력이 없기 때문에 다른 나라 기업한테 우리 기업이 지게되고 그렇게 되면 의미가 없게 됩니다. 특히 이제 우루과이 라운드 협상이 타결되어 국가간 벽이 많이 허물어지지 않겠습니까? 그래서 이 네번째 요인, 즉 국제 분업의 개념과 국제 경쟁력이 우리 기업이나 우리나라가 앞으로 어떤 입장에 처하게 하느냐 하는 데에 결정적으로 중요한 역할을 하게 됩니다. 그래서 앞의 세 가지 요인이 국내적 차원에서 중요한 것이라고 한다면 국제 경쟁, 국제 분업에 대한 의식은 국제적 차원에서 중요한 것입니다. 그래서 설령 세계 전체로 보아서 성장성이 강한 산업이라도 할지라도 우리보다 경쟁력이 강한 나라들이 그 산업에 집중적으로 투자하게 될 경우에는 우리 기업의 입장에서 과연 투자해도 되는가 하는 것을 국제적 차원에서 보아야 할 것입니다. 그래서 우리는

다른 나라의 경쟁력 강한 기업이 어떠한 산업에, 어떠한 품목에 투자하는가에 대해서는 항상 관심을 갖고 봐야 합니다. 그래서 일단 산업 성장을 국내적 차원에서 볼 경우에는 소득 탄력도가 얼마나 높으냐, 기술 발전의 과정에서 뒤지지 않을 수 있는 그런 흐름이 있느냐, 그 다음에는 경제 정책이 어떻게 가느냐 하는 것을 고려해야하고 이것을 국제적 차원으로 넓히면 국제 경쟁력이 있느냐, 다른 나라 기업은 어떻게 하고 있느냐 이런 것에 대한 고려가 필요합니다. 그래서 이런 네 가지가 종합적으로 작용해서 어떤 한 나라의 산업 구조를 결정하게 됩니다. 말하자면 경쟁력이 있고 시장 수요가 계속 늘어나고 경제 정책이 뒷받침해 주고 그리고 기술이 따라가는 이런 산업의 비중이 커지고 그렇지 못한 산업의 비중은 점점 낮아지게 됩니다.

시대의 흐름에 따라서 경제 정책이 제일 중요한 시기가 있었고, 또 우리의 시장 수요가 제일 중요한 시기가 있었고, 이제 90년대 후반부터는 국제 경쟁이 제일 중요한 시대가 되겠죠. 이 시대의 흐름에 따라서 이 네 가지 요인 중에 어떤 것이 제일 중요한 것이 되느냐는 달라집니다.

우리가 과거의 경험을 살펴보면, 60년대부터 70년대 중반까지는 정부의 경제 정책이 결정적 역할을 했던 것으로 평가할 수 있고, 70년대 후반 이후의 경우에는 시장 수요 그리고 경쟁력 요인이 더 중요한 역할을 했다고 대체적으로 볼 수가 있죠. 이제 UR 타결 이후 경제 정책이 할 일이 크게 줄어들어 따라 이제 기업 스스로의 경쟁력이 어느 부문에서 강하

냐에 따라서 국가 차원의 산업 구조가 결정된다고 볼 수가 있습니다. 여기서 한가지 예만 들면, 1967년부터 1973년까지 가장 왕성한 산업 활동을 보였던 부문이 전자, 전기 기기 부문이었습니다. 이 부문은 제조업 평균 성장률보다 약 2 배 빨리 성장을 했는데, 이 전기·전자 기기 부문은 소득 탄력도가 4.5입니다. 그러니까 소득이 10% 오르면 이 상품에 대한 수요는 45%가 늘어나는 그런 부문이었습니다. 1974년부터 1978년 동안은 정밀 기기가 다른 산업에 비해서 더 빨리 성장을 했습니다. 이 기간 중 정밀 기기의 소득 탄력도는 3.5 정도가 됐습니다. 1979년부터 1986년까지 가장 빨리 성장한 부문이 운송용 기기입니다. 이 운송용 기기 속에 자동차가 들어가게 되는거죠. 이것이 소득 탄력도가 2.5입니다.

1980년대 후반에 들어와 1986년부터 1990년까지는 사무용 기기, 이것이 제일 빠른 성장을 했습니다. 사무용 기기가 성장한 것은 이제 우리 사회 전체적으로 사무 자동화라든지 사무용 기기가 갖는 의미가 여러 가지로 더욱 더 확대됨에 따라서 소득 탄력도가 매우 높았기 때문에 나타난 것으로 보여집니다. 다음으로 왕성한 성장을 보였던 부문은 자동차와 같은 수송용 기기였습니다. 그래서 전반적으로 그 동안의 경험을 보면 산업의 성장, 산업 활동을 왕성하게 하는 데 가장 중요했던 것은 일단은 소득 탄력도인데, 거기에 뒷받쳐서 정부가 성장 산업 또는 전략 산업으로 5개년 계획이 계속 반복될 때마다 집어 넣었던 산업, 그리고 일부 정부가 보호했던 산업 그러면서 우리 국내적인 여러 가지 요인에 의해

서 경쟁력이 있었던 산업 이런 것들이 지난 60년대부터 80년대 말까지 계속해서 왕성한 성장을 했다고 볼 수가 있습니다.

이런 흐름 속에서 90년대 그리고 좀 있으면 우리가 2000년대를 맞게 되는데, 이제부터는 과거에 비해서 더 중요하고 그 비중이 가장 커지는 것이 국제 경쟁력 부문입니다. 앞으로 산업의 성장 여부, 어떠한 산업이 가장 빨리 성장할것이나 즉 어떤 산업이 생산하는 물건이 제일 많이 빠른 속도로 팔릴거나 하는 것은 국제 경쟁력에 달려 있다는 것이 UR 타결 이후에 대부분의 사람들이 생각하는 것인 것 같습니다.

향후 성장 산업 전망

이러한 관점에서 당분간 어떠한 산업이 가장 왕성하게 될 것이냐 하는 것을 볼 때, 앞으로 5년간은 전자, 자동차, 일반 기계 부문이 제일 빠른 속도로 성장할 것이라고 예상을 하고 있습니다. 전자와 자동차 그리고 일반 기계가 빠른 속도로 성장할 것으로 보고, 전자, 자동차, 일반 기계만큼은 못하더라도 그래도 지속적으로 성장할 것으로 보이는 것이 철강, 조선, 석유 화학이라고 보고 있습니다. 그런데 장기적으로 앞으로 5년 동안만 내다보면 그렇게 생각할 수 있는건데 장기적으로 10년을 내다 본다면, 그러면서 우리의 기업과 정부가 같이 생각해야 될 산업 부분이 항공, 정보 통신 기기, 자동화 기기, 정밀 화학, 신소재 등입니다. 이런 부문이 5년 이후에 산업 활동이 가장 왕성하게 될 것으로 전망이 되고 있습니다. 그래서 5년이라는 시간을 두고 생각할 때

와 10년이라는 시간을 두고 생각할 때 우리가 의사 결정 과정에서 고려해야 될 유망 산업의 내용이 조금씩 달라지게 됩니다. 물론 이것은 국제 경쟁이 아주 심화되면서 조금씩 속도가 빨라질지도 모릅니다. 이것은 다른 나라의 경우에 우리보다 더 빠른 기술 변화가 이루어지고 있기 때문에 그 기술 변화에 따라서 이 유망 성장 산업의 변화 속도가 더 빨라질 수도 있다고 봅니다. 그러나 현재까지의 판단으로는 일단 앞으로 5년간은 전자, 자동차, 일반 기계를 중심으로 성장할 것 같습니다. 그리고 5년 이후를 생각해 보면 항공, 정보 통신 기기, 자동화 기기, 정밀 화학, 신소재 등 분야가 유망 산업으로 등장할 것 같습니다.

그러나 이 과정에서 모든 산업 활동에 공히 적용될 것이 환경 문제인데 이 환경 문제에 대해서는 우리가 유념을 좀 해야 되겠다고 생각이 됩니다. 특히 이제 우루과이 라운드가 기본 골격의 구성을 끝나치고 구체적인 협상에 일부 들어가고 있습니다만 이것이 끝나자마자 제기되고 있는 것이 그린 라운드 그리고 클린턴 라운드가 아니겠습니까? 그 중에 클린턴 라운드는 나중에 좀 더 이야기가 나오겠지만, 아직 구체적으로 이야기가 나온 것은 많지 않습니다. 그린 라운드는 환경에 관한 것입니다. 그린 라운드가 곧 발동이 걸려서 얼마 후에 우루과이 라운드와 마찬가지로 국가 간 협상이 이루어지게 되어 우리한테 피부로 와 닿는 것은 2000년쯤이 될 것이라는 것이 이 분야의 전문가들이 이야기하고 있는 것입니다. 이 그린 라운드라는 것은 국제 무역의

차원에서 선진국의 환경 규제 수준이 개발도상국보다 높기 때문에 선진국 상품이 비용 부담이 더 크다는 것이고, 그렇기 때문에 후진국 상품의 생산도 선진국의 환경 수준에 맞추어라, 그래야 같은 수준에서 경쟁이 이루어지는게 아니냐 이런 기본 취지에서 시작한 것이 그린 라운드입니다. 그렇기 때문에 만약 선진국이 요구하는 환경 수준에 우리 생산 제품의 기준이 미달하게 되면 무역 규제를 당하게 되는 거죠. 따라서 어떤 산업 활동이든간에 좀 시간적인 여유가 있을 때 환경 수준 문제에 대해서 투자 계획을 하는 것이 좋지 않은가 하는 생각이 듭니다.

그 다음에 정부는, 그동안 신경제 5개년 계획 등을 통해서 나온 것을 볼 때, 앞으로는 세계 전체가 국경이 없어지기 때문에 국제 규범 수준 이상으로 경제에 개입할 수가 없다는 것입니다. UR에서 제기하는 보조금이라든가 정부 지원을 금지하는 여러 가지 사항에 관한 국제 규범을 정부도 지키겠다는 뜻입니다. 그것을 지키게 된다면 정부가 할 수 있는 것은 두 가지 정도입니다. 기술에 대해서 지원해주는 것, 그리고 인력 양성을 해 주는 것인데 이 두 가지 정도는 국제 규범에서 크게 벗어나지 않습니다. 기술에 관한 지원도 이전에는 100% 다 양해가 됐는데 앞으로는 기술에 대해서 보조금을 지원할 경우에 기초 연구일 경우에 50% 정도만 양해를 해 주는 것으로 되어 있습니다. 그러나 인력에 대해서는 제한이 없습니다. 그렇기 때문에 결국은 기술 그리고 인력 중심으로 정부가 산업 지원을 하게 되지 않을까 그러면서 민간 기업 활동에 대한 여러

가지 규제 이것은 자의반 타의반으로 우리 스스로도 원하지만 국제 규범이 더 이상 못하게 하고 있기 때문에 자연스럽게 철폐되어 가지 않느냐 하는 예상이 되고 있습니다. 그리고 앞에서 잠깐 말씀드린 클린턴 라운드의 일부 내용은, 바로 정부가 규제하는 것을 금지하도록 하는 것으로 나타나고 있습니다. 따라서 국제적 흐름에 의해서 새롭게 등장하는 국제 규범 때문에 정부 규제는 어쩔수 없이 계속해서 줄어 들어 갈 것입니다. 이것은 기업 입장에서 매우 바람직한 것이 되겠지요. 따라서 앞으로는 기업이 정부에 크게 기댈 것은 별로 없을 것으로 보입니다. 물론 시간은 좀 걸릴 것이지만 길게 봐서 5년 단위로만 보더라도 정부한테 기댈 것은 별로 없을 것입니다. 동시에 정부가 개입할 것도 많지가 않습니다. 정부가 하는 것은 앞으로 기술과 인력 이 부분에서 민간 기업을 도와주는 역할로 줄어들게 되고, 동시에 이제는 정부가 기업 국제화의 차원에서 국가간의 협력을 뒤에서 지원해주는 그런 입장에 서게 될 것이다. 일단 간단하게 이야기를 하게 되면 그렇게 볼 수가 있습니다.

결국 산업 구조 조정에 대해서 우리가 관심을 갖는 것은 다시 한번 요약을 하면 기업이 의사 결정을 할때 앞으로 어떠한 산업이 왕성한 활동을 보일 것인가, 왕성한 활동을 보여 줄 것으로 전망되는 그런 큰 흐름, 이것을 일단 이해해야만이 투자 결정을 할때 좀 더 채산성이 높은 부분에 투자할 수 있습니다. 따라서 산업 구조의 조정 그리고 전망에 대해서는 평소에 인식과 이해가 필요하고 그것을 결

정하는 것은 앞에서 말씀드린 것들이라고 요약할 수 있습니다.

UR이 자동차, 전자, 건설에 미치는 영향

UR 협상 타결이 지난해 말까지 타결이 되고 그것이 국제 경쟁을 매우 심화시킬 것이라는 데에 대해서 대체적으로 그런 느낌을 가졌지만 당장에 우리 피부에 와닿는 그런 감각은 좀 부족했기 때문에 신경제 5개년 계획을 세울 때의 국제 경쟁의 정도, 심각성, 이것은 지금 우리가 부딪치는 것보다는 조금 약했지 않았나 생각이 됩니다. 그렇기 때문에 구조 조정의 문제에 빠른 속도로 직면하게 되지 않느냐 하는 생각이 되는데, 그런 의미에서 앞으로 그 내용이 더 구체화되고, 세밀하게 나오겠습니다만 현재까지 알려진 내용을 가지고 자동차와 전자 그리고 건설에 대해서 간단하게 몇가지만 말씀을 드리겠습니다.

자동차

자동차의 경우에는 UR이 전반적으로는 우리 국내 산업 성장에 플러스 효과, 동시에 우리 기업들에게도 플러스 효과가 있을 것이라고 이야기를 하고 있습니다. 그 근거는 UR 협정의 내용에 들어있는 관세, 원산지 규정, 무역 관련 투자 조치, 기술 장벽 그리고 비관세 수입 제한 조치 이러한 다섯 가지 사항을 전반적으로 검토해 볼 때, 우리 자동차 산업에는 비교적 유리한 측면이 많다고 판단이 되므로 그런 평가를 내리게 됩니다. 특히 관세의 경

우에, 미국은 현재 자동차에 대한 관세가 별로 높지가 않습니다. 미국은 현재 승용차에 대한 관세가 2.5%인데 비해 캐나다가 9.2%, EC가 10%입니다. 그리고 개발 도상국은 승용차에 대한 관세가 40% 또는 60%의 높은 수준을 유지하고 있습니다. UR 협상 이후에 관세가 빠른 속도로 인하되기 때문에 EC나 캐나다 그리고 태국이나 멕시코, 브라질과 같은 개발 도상국의 관세가 많이 인하될 것으로 보여 우리 자동차의 가격 경쟁력이 더 강화될 것으로 보게 되는 것입니다. 그래서 우리 자동차의 수출이 좀 더 활성화되지 않겠느냐고 보는 것입니다. 또한 동시에 원산지 규정이나 무역 관련 투자 조치, 기술 장벽, 특히 기술 장벽은 기술 인증이나 규격 취득 등의 수단으로 수입 제한 조치에 이용되지 않았습니까? 앞으로는 이런 것들이 허용이 안되기 때문에 전반적으로 우리 수출에 좋은 효과를 줄 것으로 보입니다. 단, 여기서 경계해야 될 상황이 일본 자동차와의 관계인데, 일본은 그 동안에 수출 자율 규제를 통해 주요 시장에 대한 수출 물량을 스스로 조정했지 않습니까. 그런데 이 수출 자율 규제가 UR 협상에 따라서 없어지게 되는거죠. 없어지는 시기는 물론 아직 협상의 대상으로 남아있습디만, 이것이 없어지게 됨에 따라서 일본 자동차가 마음놓고 수출 활동을 하게 되는게 아니냐, 동시에 원산지 규정이 현지 생산하는 일본 자동차 업체에 좀 더 유리한 방향으로 작용을 할 것이기 때문에 일본 자동차와 우리 자동차의 경쟁에 걸림돌이 될 것으로 보여집니다.

우리의 소형 자동차는 가격 경쟁력에서는

일본보다 분명히 우위에 있다고 판단되기 때문에 우리에게 유리한 결과가 많이 나타날 것으로 보고 있습니다. 관세, 기타 유통 비용 등을 고려해 볼 때 가령 지금 현대의 1,500CC 이하 엘란트라가 650만 원 수준으로 시판되고 있는데, 혼다 시빅 DOHC는 1,300만 원 수준이 될 것 같고, 도요타 터셀은 1,000만 원 정도의 가격이 될 것 같습니다. 그렇기 때문에 국내에서 소형 1,500CC 이하는 우리가 가격 경쟁력에서 상당한 우위에 있다 이렇게 판단이 됩니다. 그러나 중형은 조금 긴장을 해야 될 것으로 보입니다. 중형을 1600CC 이상 2,500CC 이하로 볼 경우에, 현대 소나타 2,000CC DOHC의 시판 가격이 약 1,500만 원 정도인데 지금 여러나라에서 인기가 있는 것으로 알려져 있는 혼다 아코드 2,200CC가 국내에 들어올 경우에 예상되고 있는 시판 가격이 1,900만 원 정도 입니다. 이 경우 혼다 아코드와 현대 소나타 2,000CC간의 경쟁에서 가격은 현대가 400만원 싸지만, 물론 AS가 어떻게 될지 두고 봐야 되겠습니다만, 약간 생각해 봐야 할 포인트가 있지 않을까 하는 생각이 듭니다. 그러나 이 부분은 기본적으로 가격에 있어서 유리하기 때문에 그래도 해 볼 만합니다. 그러나 순전히 가격만 가지고 볼 때, 대형차 부분은 상당히 불리하지 않나 생각됩니다. 현대 그랜저 3,000CC DOHC가 약 3,200만 원 수준인데 일본의 마쓰다 3,000CC DOHC(마쓰다 929번)는 약 3,700만원 정도로 시판될 것으로 예상이 되고 있습니다. 그럴 경우에 대형차를 갖는 사람들의 취향이나 기술적 성능에 대한 소비자들의 인식을 고려하

면 약 500만원 정도의 차이가 있다고 할 경우에 현대 그랜저를 쓸거나 마쓰다 929를 쓸거나 하는 것에 대해서는 조금 불리하다고 판단하는 사람들이 많은 것 같습니다. 그래서 중형차와 대형차 부분은 시장 잠식의 가능성이 있다고 일단 평가를 하는데, 여기서 우리가 경쟁력을 기르면서 버틸수 있는 것은 소위 수입선 다변화 제도입니다.

수입선 다변화 제도는 UR 협상에서는 본질적으로 없애기로 했습니다만, 언제 없앨거냐 하는 것은 앞으로 협상의 여지가 있고 협상 과정에서 결정이 될 것으로 알려져 있습니다. 이 협상을 해서 수입선 다변화 제도가 앞으로 5년 후 쯤에 없어지면 일본 자동차가 들어오게 되는데 이 기간 동안 우리 기업들이 중형차와 대형차 부문에서 경쟁력을 기르는 데 활용할 수 있지 않겠느냐 하는 생각이 듭니다. 동시에 자동차 부문의 수입선 다변화 제도와 국내 자동차 산업 구조도 연결이 됩니다. 지금은 현대, 대우, 기아가 승용차 생산을 하고 있는데 삼성이 들어 오겠다고 하고 있지 않습니까? 그런데 만약에 수입선 다변화 제도가 빨리 철폐되어 2, 3년내에 일본 자동차가 국내 판매를 한다면 삼성이 들어오기가 어렵게 되는 그런 측면이 있습니다. 그러니까 우리 국내 자동차 산업을 전반적으로 보면 수입선 다변화 제도가 5년 이상 계속 유지가 되면 중형차와 대형차 부분은 내수를 바탕으로 해서 경쟁력을 기르는 기간을 가질 수 있다고 볼 수 있는데, 다른 한편으로 국내 경쟁 체제를 생각하면 수입선 다변화 제도의 철폐가 늦어지면 기존 3사 체제가 4사 체제로 될 가능성

이 있고 철폐가 빨라지면 3사 체제로 계속갈 수도 있다는 측면이 있습니다. 이것은 앞으로 정부 협상 과정에서, 특히 자동차 부문에 종사하는 분들이 계속 관심을 갖고 살펴 봐야 될 것으로 보여집니다.

동시에 전자라든가 다른 부문에서도 똑같이 적용이 됩니다만 수입선 다변화 제도와 마찬가지로 긴급 수입 제한권이라는 것이 있지요. 이 긴급 수입 제한권도 우리가 계속 사용할 수 있습니다. UR 협상 타결 내용에 긴급 수입 제한권을 사용할 수 있게 되어 있습니다. 그래서 빠르게 수입이 증가하는 경우에는 정부와 업계가 협조를 해서 긴급 수입 제한권을 사용할 수 있기 때문에 업계에서는 긴급 수입 제한권의 요건이 무엇인지에 대해서 계속 예민하게 관찰할 필요가 있다는 생각이 듭니다.

전 자

전자 산업의 경우에 대해 말씀을 드리겠습니다. 먼저 UR 타결로 관세가 인하됩니다. 그리고 그 동안에 선진국들이 많이 사용했던 반덤핑, 특허권 침해, 긴급 수입 제한, 잔존 수입 제한 등을 통한 수입 규제 조치는 UR 협상 타결로 함부로 사용할 수 없게 되었습니다. 이러한 점은 긍정적인 측면입니다. 반면에 지적 소유권 제도가 아주 강화되는 것으로 되어 있습니다.

현재 국내 전자 산업의 경우에, 현대전자의 경우도 비슷하지 않나 생각합니다만, 첨단 기술의 로열티가 10% 내지 15%에 달하고 있습니다. 로열티를 판매액의 10% 이상 지불하면서 외국 기업들과 경쟁하는 것은 참으로 어

렵지 않나 하는 생각이 듭니다. 그런데 UR 타결에 의해서 지적 재산권에 대한 보호가 더욱 더 강화되어 전자 산업의 경우에 로알티 부담이 더 늘어날 것으로 생각됩니다. 이것은 부정적인 측면이라고 생각이 듭니다. 결국 전자 산업의 경우에 기술 도입과 기술 도입에 따른 비용 부담이 기업들한테 어려운 부담을 주지만 관세 인하라든지 수입 규제 조치의 완화는 긍정적 영향을 준다고 생각할 수 있는데, 특히 전자 중에 반도체나 컴퓨터 하드웨어, 소프트 웨어 부문 그리고 휴대용 전화기, 교환기 그리고 첨단 가전 기기 쪽에 로알티 부담이 많이 늘어날 것으로 예상이 되고 있습니다.

그 다음에 국내 시장에 외국 가전 제품의 수입이 얼마나 될 것이냐가 중요합니다. 우리가 전자 산업을 가전 산업과 산업용 전자 그리고 부품 세 가지로 나누어서 보면, 가전 부문은 우리 국내 산업의 경쟁력이 있다고 생각이 듭니다. 그런데 이 중에서 오디오 산업과 조명 기구 부문은 대체로 수입 제품의 국내 시장 점유율이 높습니다. 외국 조명 기구가 41% 정도, 오디오 산업 전체가 36% 정도 국내 시장을 차지하고 있습니다. 이것은 오디오와 조명 기구 부문의 경쟁력이 약하다고 볼 수가 있는 것입니다. 그래서 이 부문의 수입 제품이 더 많이 들어올 것으로 일단 볼 수가 있습니다.

산업 전자 부문은 현재도 경쟁력이 상당히 약합니다. 유선 전화기, 교환기는 경쟁력이 강해서 수입 제품의 국내 시장 점유율은 현재 5% 밖에 안되지만, 무선 전화기, 컴퓨터 본체,

주변 기기 그리고 계측 기기는 수입 제품의 국내 시장 점유율이 40% 이상 95%까지 되고 있습니다. 계측 기기의 경우는 95%를 외국 제품이 점유하고 있기 때문에 이 부문은 우리 경쟁력이 아주 약한 경우로 보여 좀 더 수입이 늘어나지 않을까 생각됩니다.

그 다음에 부품 분야는 우리의 해외 전자 부품에 대한 의존도가 상당히 높은데, 대표적인 것이 IC입니다. IC의 해외 의존도는 84% 수준이고, 축전기나 커넥터도 약 40% 이상의 해외 의존도를 보이고 있고 저항기도 마찬가지입니다. 그래서 이러한 부분은 더욱 더 시장 침투율이 높아질 것이 아니냐는 생각이 듭니다.

여기서 우리가 생각해 볼 것은 현재 국내 시장에서 우리의 시장 점유율이 높은 부문은 더욱 더 노력을 해서 지키도록 하고, 경쟁력이 약한 부분에 대해서는 어떤 식으로 대응을 해야 되는가에 대해서 기업 차원에서 그리고 정부 차원에서 해결해야 할 과제라는 것입니다. 종합적으로 말하면, 수입 제한 조치의 완화, 관세 인하 등은 긍정적 측면이고, 기술료 부담 증가, 지적 소유권 보호 강화 등은 부정적 측면입니다. 그러나 전체적으로 보아서는 긍정적 효과가 부정적 효과보다는 더 크지 않겠나 하는 것이 전자 산업에 대한 종합적인 평가이고, 동시에 긴급 수입 제한 조치를 우리도 활용할 수 있기 때문에 업계에서도 이에 대한 협정문의 내용을 잘 살펴서 항상 준비하고 있다가 필요한 경우에 정부에 대해서 긴급 수입 제한 조치의 발동을 요구하는 사전적인 준비가 필요하다고 생각합니다.

건 설

건설 부문에 대해 말씀드리면, 우루과이 라운드 협정 내용 중에 정부 조달 시장의 개방이 들어 있습니다. 이제 건설 산업도 세계적으로 개방이 되어 그 동안 외국 기업이 들어오지 못하도록 하기 위해서 사용했던 외국 업체의 참여 제한, 인력 수급 제한, 현지 업체에 대한 하도급 의무화, 자국 업체에 대한 입찰 우선권 부여 등이 앞으로 어렵게 되었습니다. 또한 이제 경쟁력을 가진 우리 업체들에 대해서는 해외 시장에 보다 더 많이 진출할 수 있는 기회가 주어졌고, 특히 토목 공사, 부가가치가 낮은 부문 등은 세계적으로 경쟁력이 있는 것으로 인정을 받고 있기 때문에 유리하다고 볼 수가 있습니다. 그러나 엔지니어링 부문이라든가 또 플랜트 부문에 들어가는 기계 쪽에서는 아직 경쟁력이 강하지 못한 것으로 보이기 때문에 토목 부문과 엔지니어링 부문 그리고 기계와 플랜트 부문은 전략적 제후를 통해서 세계 전체적 차원의 경쟁에 임하는 노력이 전보다 더욱 더 빠른 속도로 이루어질 필요가 있다는 느낌이 듭니다. 또한 일반적으로 국내 시장에 해외 엔지니어링 업체가 앞으로 많이 진출할 가능성도 크다고 평가하지만 전반적으로 봐서는 우리 건설 업체들은 경쟁력이 있다고 봅니다. 물론 이것은 현대나 유수한 건설 업체를 중심으로 생각하는 것이겠지만 경쟁력이 있는 것으로 보기 때문에 UR 협상 타결에 따라서 건설 업체, 건설 산업 이쪽은 긍정적인 효과가 더 클 것이라고 일단은 평가를 할 수가 있습니다. 그러나 고부가가치 부문, 즉 엔지니어링이라든가 플랜트

쪽의 고부가 가치 부문에서의 세계적인 선진 기업과의 전략적 제후가 앞으로 더 많이 이루어져야 되지 않느냐 이렇게 생각해 볼 수가 있습니다.

기업의 대응

그럼 이제 성장 산업이 있다고 하더라도 그 성장 산업에 참여해서 기업도 성장하고 또 우리 경제에 있어서 중요한 산업 활동도 왕성해지기 위해서는 경쟁력이 있어야 되겠습니다. 또 그런 경쟁력이 있기 위해서는 국가는 인력과 기술에 대해서 많은 지원을 해야 되겠지만 기업은 어떻게 생각해야 하느냐 하는 것을 그 동안에 나타나는 현상을 가지고 말씀을 드려 보겠습니다.

우선 전체적으로 우리의 경쟁력이 약해져 있다고 생각을 하고 있습니다. 경쟁력이 약해진 이유는 그동안 우리의 경쟁력을 결정했고 경쟁력에 크게 도움이 됐던 숙련 노동, 규모의 경제에 의한 생산 등이 주는 의미가 많이 퇴색해 버렸다는 것입니다. 말하자면 우리가 그 동안에 강점이 됐던 것은 원가 부문에서 생산성보다 임금이 상대적으로 빨리 오르지 않는 것이었는데 이제는 이 장점이 별로 없어져 버렸다는 것입니다. 그리고 이제는 우리를 뒤따라 오는 후발 개발 도상국들도 규모의 경제를 충분히 누릴 수 있는 그런 차원이 되었습니다. 그래서 결국 이제 우리가 할 수 있는 것은 최신 기술을 내포한 최신 설비로 기존 설비를 바꾸던가 그렇지 않으면 기업 입장에서 경영에 관한 여러 가지 혁신이 있어야 되

는 건데 현재의 상태에서는 그게 충분하지 못했기 때문에 경쟁력이 약화되어 있는 상태라고 볼 수가 있습니다. 더우기 이제 UR이 타결됨에 따라서 전세계적인 구조 조정이 일어나고 있는 상태인데 이렇게 경쟁력이 약한 상태에서는 참 위험하다고 생각합니다. 그러면 세계가 점점 경쟁화되어가는 이런 상황에서 우리가 뭘 어떻게 해야 할 것이냐를 생각해 볼 필요가 있습니다.

먼저, 이제 기업 환경이 많이 변했다는 데에 대한 인식을 할 필요가 있다고 봅니다. 우선 정보 혁명, 이 정보 혁명이 없으면 기업 활동의 세계화라는 것이 참 어렵습니다. 현재 정보 혁명 덕택에 기업 활동이 세계화되고, 세계에서 기업간의 경쟁이 치열해집니다. 우선 정보 혁명과 정보화 사회 이것에 대해서 인식을 좀 깊이 있게 해야 되겠다는 것입니다. 우리가 막연하게는 다 이야기를 합니다. 컴퓨터를 생각하고, 위성을 통해서 해외로 통신이 전달되는 것을 보고, TV 화상 회의를 하는 것을 보면서 정보화 사회라는 느낌을 갖지만, 정보화 사회, 정보 혁명 이것이 기업 활동에 어떠한 영향을 미치느냐 하는 데에 대해서는 좀 더 깊이 있는 인식이 필요합니다.

두번째는 UR 타결 이전부터 선진국 기업들은 소위 국제화, 세계화, 글로벌화 등을 계속했습니다만 우리는 조금 뒤쳐졌다는 인식이 있었습니다. 이제는 소위 글로벌화, 세계화, 그리고 기업 경영의 세계화, 기업 경쟁의 세계화 등이 갖는 의미의 심각성을 조금 더 인식할 필요가 있습니다. 이제 국내 수준에서의 인식이 세계 수준으로 좀 빨리 빨리 바뀌어야

되겠다고 생각합니다. 물론 우리나라의 재벌 그룹들은 이미 그런 인식을 많이 가졌다고 생각되지만 전체 그룹내의 의식 구조가 세계화에 어느 정도 가까워졌느냐 하는 데에 대해서는 다시 한번 면밀한 반성이 필요하다고 생각이 듭니다.

세번째는 동북아 경제 시대의 의미를 좀 생각해야 되겠다는 것입니다. 동북아 경제 시대의 의미의 핵심은 중국입니다. 앞으로 중국의 경제가 현재와 같은 식으로 성장해 나갈 때 우리하고 어떻게 되는 것이냐, 우리하고 경쟁이 되는 것이냐, 현재는 우리가 중국보다 좀 앞서 있는 듯한 생각들을 많이 하고 있습니다만 전체적으로 봐서 중국의 잠재력이 굉장히 높게 평가되고 있기 때문에 동북아 경제 시대에 중국의 변화 그것이 우리한테 미치는 영향에 대해서 많은 생각을 해야 되겠습니다.

네번째가 환경 문제입니다. 앞으로 환경에 대한 규제가 생길 경우에 우리가 어떻게 대응해야 할 것이냐는 것입니다. 이 네 가지, 즉 정보 혁명과 정보 사회의 의미를 좀 더 꼼꼼히 따져봐야 되겠고, 세계화, 기업 경쟁의 세계화 이것이 갖는 의미도 좀 더 살펴봐야 되겠고, 동북아 경제 시대에 중국이 갖는 의미도 살펴 봐야 되겠고, 환경 문제에 대한 인식도 좀 더 해야 되겠다는 것입니다. 이런 각도에서 앞으로의 산업은 결국 세계적 차원에서 보아야 한다는 것입니다. 가령 우리가 국내에서 자동차 회사라고 하면, 3 개 회사를 얻은 생각하게 되는데 이제는 국내 자동차 회사 3 개를 생각할 필요가 없고 세계에 자동차 기업이 몇개나 남을 거냐, 이렇게 생각해야 된다

는 겁니다. 현재 세계적으로 자동차 시장이 전부 개방이 되면 열개 정도나 열다섯개의 자동차 회사만 생존하게 되지 않겠느냐 이렇게 생각하는 사람이 많습니다. 이런 상황에서 우리 국내에 3 개 자동차 또는 삼성이 만약 들어오면 4 개의 승용차 회사가 살아남을 수 있겠느냐, 세계적 차원에서 좀 생각을 해봐야 되겠습니다. 글로벌화의 의미와 소위 세계 전체의 자동차 기업의 생존 수 이것을 이제 생각해 봐야 하겠다는 것입니다.

그런 가운데 지금 세계적으로 기업간 합병과 매수 또는 대규모화 이런것이 활발하게 이루어지고 있는 추이를 한번 분석해 볼 필요가 있습니다. 기업의 입장에서는 가령 지금 자동차 산업에서의 기업간 제휴라든가 합병이 어떻게 변해가고 있는지, 타이어 산업이 어떻게 변해가고 있는지, 필름 산업이 어떻게 변해가고 있는지, 전반적으로 세계 선진 기업들이 매수와 합병을 통해서 어떻게 세계화에 대응하고 있는 것인지 면밀한 분석이 필요하다고 봅니다.

그 다음에 그렇게 된다면, 이것은 정부도 생각해야 되고 기업도 생각해야 됩니다만, 우리나라의 재벌이 현재의 재벌 구조를 가지고도 살아남을 수 있는거나 하는 것도 생각해야 됩니다. 이 재벌 구조의 경우에 우리가 문제 의식을 갖고 있는 것이 비관련 다각화입니다. 그러니까 소위 기술을 통한 융합 효과 즉 시너지 효과가 있는, 즉 어떤 핵심 기술을 통한 기술 웨일리 개념에 의한 업종의 다각화가, 이것을 우리가 관련 다각화라고 하면, 기술의 시너지(융합) 효과와 전혀 상관없는 업종들을

많이 끌어안고 있는 현재의 한국의 재벌 구조가 세계적인 경쟁 체제 내에서 살아 남을수 있는 것이냐에 대해서 우리가 같이 의문을 던져 봐야 되고 이렇게 되면 이제 사회적 인식 또는 정부, 정치권의 인식도 우리 재벌을 조금 불쌍하게 봐 줘야 할 필요성도 생긴다는 것입니다. 말하자면 지금 이대로 재벌 구조가 비관련 다각화 쪽으로 가게 되면 세계 경쟁 체제 내에서 살아남기 어려운 것이 아니냐는 것입니다. 따라서 이제는 우리가 재벌에 대해서 대단한 공룡같은 존재라는 생각에서 계속 현재와 같이 비관련 다각화 체제가 유지될 경우에 재벌이 생존할 수 있는 것이냐에 대해서 한번 문제 의식을 가질 필요가 있습니다. 단지 그 동안에 사회, 정치 문제가 되었던 재벌 기업의 소유 구조 문제에 대해서는, 소유와 경영을 분리하는 것만이 좋은거나 이것에 대해서는 좀 더 연구가 필요하다고 생각합니다. 그 동안에 전반적인 사회적 흐름에 의해서 그것이 무조건 좋은 것처럼 얘기가 됐는데, 그것은 사실 좀 더 분석이 필요한 부분이기 때문에 이것은 기업들 차원에서 연구를 해서 사회에 그 자료를 내놓을 필요가 있다고 생각합니다.

세계 초일류 기업의 특성

기업 경쟁의 세계화, 그리고 모든 기업들 세계 전체 차원에서 볼 필요가 있습니다. 자동차도 한국의 3 개사만 보지 말고 세계 전체 자동차 산업 중에 자동차 기업이 열개밖에 남지 못한다고 할 경우에 한국에서는 그 열개에 누가 참여할 수 있느냐는 차원에서 보자는 것

입니다. 그렇게 되면 이제 기업은 무엇을 생각해야 되느냐, 여기에서 저는 소위 세계적인 초일류 기업들의 특성을 한번 분석해 볼 필요가 있다고 생각합니다. 이런 기업들은 어떠한 기업 내용과 경영을 하기 때문에 이렇게 되고 있느냐 하는 것을 한번 면밀하게 분석해서 추출을 해볼 필요가 있다고 생각합니다. 지금까지 알려진 것으로 다섯 가지 정도가 일단은 공통적으로 초일류 기업들로부터 추출이 되는 것입니다.

첫째가 기술을 중시하는 그러한 경영입니다. 그럼 기술을 중시하는 경영이 구체적으로 무엇을 의미하느냐, 두 가지 정도가 포착이 됩니다. 하나는 R&D 시스템이 아주 효율적으로 되어 있다는 것입니다. 말하자면 연구 개발비를 많이 쓴다고만 해서 꼭 좋은 기술이 나오는 것은 아니더라는 것입니다. 그리고 연구 개발 시스템이 효율적으로 잘 되어 있는 기업들이 결국 기술력을 갖게 되더라는 것입니다. 그리고 기술 개발비를 많이 쓴다고 해서 꼭 기술력이 좋은 것은 아니더라는 것입니다. 그러면 효율적인 연구 개발 시스템은 어떻게 구축하느냐, 또 연구 개발 시스템이 효율적인지 아닌지는 어떻게 평가하느냐, 이것이 이제 기업 경영에 있어서 의사 결정자들이 반드시 갖추어야 될 자질이고 보완되어야 할 제도입니다.

현재 주요 초일류 기업들은 내부적으로 연구 개발 시스템과 연구 개발 평가 제도를 갖고 있습니다. 이것은 밖으로 잘 유출되지 않기 때문에, 기업 차원에서 탐문을 하거나 어떤 과정을 통해서 선진 일류 기업들의 연구

개발 시스템에 대해서 좀 자료를 입수할 필요가 있다고 생각이 듭니다. 그 다음에 연구 개발 활동을 하는 데에 있어서 두번째로 나타나는 특징이 약간 길게 보고하더라는 것입니다. 당장 1, 2년만 보고하는게 아니라 좀 길게 보고하더라 하는 것이 포착이 됐습니다. 그래서 R&D 시스템이 아주 효율적이고 또 평가를 잘하고, 길게 보고하는 경향이 있더라는 것입니다. 이것은 지금 국내 차원에서는 정부 출연 연구소하고 민간 기업 연구소 간에 효율성 차이로써 우리에게 피부로 와 닿습니다. 정부 출연 연구소가 상대적으로 효율성이 떨어진다 고 보는 것이 일반적이고 그렇다면 왜 민간 기업은 효율성이 높은데 정부 출연 연구소는 떨어지느냐 하는 것을 분석하는 데서 여러 가지 이야기가 나오고 있습니다. 그렇기 때문에 기업 차원에서 연구 개발 시스템에 대해서, 이것은 앞으로 현대그룹도 마찬가지라고 생각 됩니다만, 많은 연구가 필요하다고 생각이 되고 이 부분에 대해서는 기업들이 아이디어를 내주셔야 합니다. 왜냐하면 R&D 시스템을 평가하는 데에 있어서는 R&D 어카운팅이 중요한 문제로 등장하게 됩니다. 그런데 밖에서 소위 전문가들 입장에서는 기업의 R&D 어카운팅의 이해를 잘 못합니다. 그렇기 때문에 어떠한 문제가 있는지를 잘 모릅니다. 그래서 R&D 시스템을 효율적으로 하는 과제는 기업이 스스로 좀 연구를 해서 R&D 어카운팅 상의 이런 저런 문제를 가령 정부 쪽에서 좀 개선해 주었으면 좋겠다, 증권관리위원회에서 이런걸 좀 고쳐 주었으면 좋겠다, 국세청에서 이런 건 좀 고쳐 주었으면 좋겠다 하는 것을

내놓아야만 됩니다. 기업이 해주어야 될 일이라고 생각됩니다.

두번째로 초일류 기업은 인재 양성에 우선 순위를 두는 기업이었다는 것입니다. 인재 양성은 두 가지 상황이 대표적으로 추출됐습니다. 하나는 교육이었습니다. 사내 대학을 만들던가, 또는 밖에 있는 교육 기관과 제휴를 하던가 해서 종업원, 사원 교육을 꾸준히 하고, 상당히 많은 교육비 지출을 하더라는 것이었습니다. 그 다음에는 적재적소 배치가 잘 된 것으로 평가가 되더라는 것입니다. 경우에 따라서는 자율 배치 제도도 쓰더라는 것입니다. 자율 배치에는 한계가 있겠지만 스스로가 원하는 데로 보내 주는 그런 것을 많이 하더라는 것입니다.

세번째가 고객 만족 경영을 하는데, 그 고객의 개념을 상당히 넓게 보더라는 것입니다. 가령 자동차면 자동차를 사가는 사람만 고객으로 보는 것이 아니라 교통 순경 예컨대 자동차에 관련되는 사람들을 다 고객 개념으로 보더라는 것입니다. 비행기 회사면 항공사만 고객 개념으로 보는 것이 아니라 파일럿 또는 공항 관제탑에서 일하는 사람들, 이런 사람들 까지도 고객 개념으로 보고 고객 관리를 하더라는 것입니다.

네번째는 국제화에 상당히 앞장 서 있더라는 것입니다. 그 내용을 보면은 현지화, 다른 나라 현지에 가서 현지 인력의 사용을 극대화하는 것을 잘하고 있더라는 것입니다.

다섯번째 이것은 우리에게서는 아직은 빠르지만, 시간이 지나면서 우리도 이것에 대해서 지금보다 더 강한 사회적 요구가 나올거라고

봅니다만, 사회적 책임을 잘하고 있는 이미지로 알려져 있는 그런 기업들이더라는 것입니다. 사회적 책임에 대해서 그 내용을 보면은, 역시 기업 홍보하고 밀접하게 연결이 되어 있고 종업원 모두가 자기가 속해 있는 지역 사회에서 사회적 책임을 다하는 그런 내용이 눈에 띕니다.

다시 한번 요약을 드리자면, 세계적인 초일류 기업은 기술을 중시하는데 대표적인 것이 효율적인 연구 관리 시스템이 있다는 것이고, 그리고 연구 관리 시스템에 대한 평가가 잘 되어 있더라는 것입니다. 두번째가 교육, 인재 양성, 그리고 세번째가 고객 만족인데 고객의 개념을 좀 더 넓게 보더라는 것입니다. 그 다음에 국제화, 현지화가 아주 잘되어 있더라는 것이고 마지막으로 사회적 책임에 대해서 좋은 평가를 받고 있더라는 것입니다. 이 다섯가지가 결국은 세계 전체적으로 세계 산업의 구조 조정 과정에서 살아 남을수 있는 그러한 기업의 특성이 아닌가 생각됩니다.

기업의 핵심 역량 강화

결국 우리가 생각할 수 있는 것이 기업 그룹이든 기업 집단이든, 한 기업이든 간에 자기 기업 집단이나 기업이 갖고 있는 핵심 역량(core capability), 선진국 경영학자들이 사용합니다만, 이게 뭔지를 좀 파악해야 되겠다는 것입니다. 어느 기업이든 기업 집단이든 간에 그 기업과 기업 집단이 갖고 있는, 세계의 다른 기업과 다른 기업 집단이 갖지 못한, 핵심적이고 차별화된 역량이 뭐가 있는거나 여기에 대해서 냉정한 자기 분석이 필요하다

고 생각이 듭니다. 가령 일본의 혼다와 미국의 GM 두 회사를 비교해 본 내용을 보면, 둘 다 엔진 기술 등 기술적 측면에서 있어서는 큰 차이가 없는 것으로 평가가 되고 있습니다. 한때 혼다가 엔진 기술에 앞선 것으로 평가가 되었지만 이제 GM도 많이 따라가서 큰 차이가 없는 것으로 평가가 되고 있습니다. 그런데도 불구하고 GM이 어떤 핵심 역량에서 혼다에게 뒤지고 있다고 평가되고 있느냐, 두 가지에 아직도 뒤지고 있다고 합니다. 하나는 대리점 관리 능력이 혼다가 앞서 있고, 다른 하나는 제품의 구현화라는 말로 쓰입니다만 제품을 기획해서 시장에 내놓기까지의 기간, 이 기간이 가령 GM이 1년 걸린다면 혼다는 6개월이면 된다는 것입니다. 그게 혼다가 앞서 있다는 것입니다. 전자 산업에서 소니는 어떤 차별화된 역량을 갖고 있느냐, 적게 만드는 것, 적게 만드는 능력이 소니가 세계 전자 기업들 중에, 차별화되고 앞서 있다고 평가됩니다. 여기서 어떤 국내의 기업과 집단이든 간에 자기 기업과 자기 기업 집단이 갖고 있는, 다른 기업과 다른 기업 집단이 가지지 못한, 핵심 역량은 과연 있느냐 없느냐에 대한 면밀한 분석이 필요하고, 만약 없다거나 있다고 하더라도 장기적인 차원에서 그런 역량이, 가령 아침 7시에 나와서 저녁 10시에 집에 들어가는 열심히 일하는 그것이 핵심 역량이라면 앞으로는 이런 것 갖고는 안되겠죠, 이 경우에는 어떤 큰 흐름에 맞는 핵심 역량을 길러야 되는건데, 그럴 경우에 중요한 것이 결국 경영의 비전 제시입니다. 말하자면 어느 기업을 어떠한 내용으로 어떠한 방향으

로 앞으로 성장시켜 가려고 하는지 그 비전 제시가 있어야 되고, 비전에 맞춰서 핵심 역량을 양성해야 되고, 그것은 결국은 최고 경영자가 비전과 그리고 그 수단에 대해서 정확한 전략을 구사할 수 있어야만이 핵심 역량이라는 것이 갖춰질 수 있다고 이야기되고 있습니다. 그래서 전반적으로 산업 구조 조정, 이것이 우리에게서 큰 흐름인데 그 큰 흐름을 이제는 세계적 차원에서 봐야겠고, 세계적 차원에서 볼 경우에 우리가 살아남기 위해서는 경쟁력을 갖추어야 되는 것인데, 그 경쟁력을 갖추기 위해서는 먼저 중요한 다섯 가지를 생각해 보고, 그런 다섯 가지 요소를 생각하는 가운데 우리 기업이 차별화된 핵심 역량이 무엇이 있는지 또 어떠한 방향으로 발전해 가기 위해서는 어떤 역량을 더 키워야 되는지 한번 면밀한 자기 분석이 필요하다고 생각이 듭니다. ♣