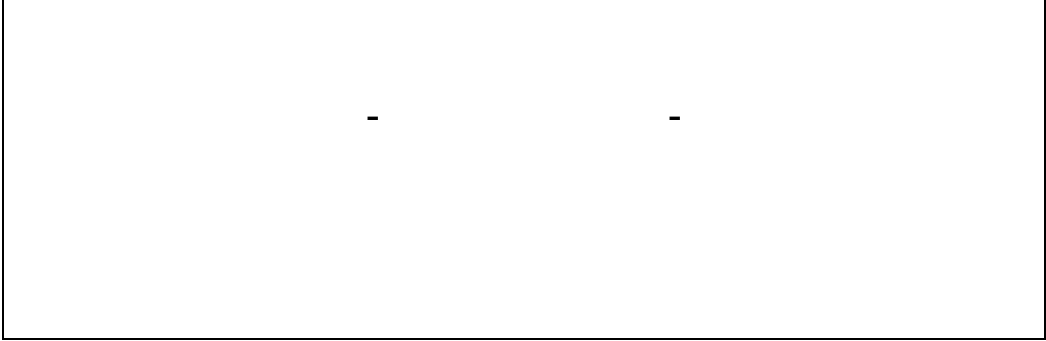




—

일본적 기업시스템의 변혁

제 1 절 서론

오랜 불황에 허덕이던 일본경제가 최근 회복세로 돌아섰다. 경기선행 지수들이 지속적으로 개선되고 있고 일본증시도 오랜 침체기를 벗어나 활황 장세를 보여주고 있다. 이를 반영하듯 일본은행은 지금까지 견지해 오던 제로금리 정책을 수정할 뜻을 내 비치기도 하였다.

거품 경제가 붕괴된 이후 15 년 이상 지속된 장기 불황이었다. 일부에서는 이 기간을 ‘잃어버린 10 년’ 등의 자조 섞인 말로 표현하였지만 일본 기업들은 이 기간 중에 뼈를 깎는 구조조정을 실시하였다. 해외사업에서 철수하기도 하고 일본 내 일부 공장을 폐쇄하기도 하였다. 특히 종신고용으로 대표되는 일본적 경영에도 메스를 가해 일부 종업원을 집으로 돌려 보내야만 하는 아픔을 겪기도 하였다.

이 기간 중에 일본 기업들은 어떠한 변화를 겪었던 것일까? 그리고 향후 일본기업은 어떠한 모습이 될 것인가? 이러한 물음은 일본기업을 연구하는 연구자는 물론이고 기업의 실무자들에게도 매우 흥미 있는 물음이다. 본고에서는 ‘일본적 기업시스템의 변혁’이라는 관점에서 이를 이론적으로 검토해 보고자 한다.

일본적 기업시스템이란 일본기업의 전형적인 모습을 통칭하는 용어이다. 일반적으로 시스템이란 기업의 구성요소와 같은 정태적 측면을 말하기도 하지만 기업이 움직이는 모습과 같은 동태적인 측면을 말하기도 한다.

거품 경제가 붕괴되기 이전에는 일본기업의 전형적인 시스템을 ‘일본적 경영’이라는 용어로 설명하였다. 종신고용과 연공서열, 기업내 노조와 같은 인사관리적 관점에서 일본적 기업시스템을 설명한 것이다. 하지만 기업이 고객에게 재화와 서비스를 제공하고 이를 통하여 ‘영속성(Going Concern)’을 확보하고자 하는 조직이라면 고객과의 동태적인 관계를 가장 중시하여야 한다. 본고에서는 이를 일본적 기업시스템이라고 규정하고자 한다.

한편 시스템의 변혁을 규명하기 위해서는 우선 거품 경제 붕괴 전의 전형적인 일본적 기업시스템을 규정해야 한다. 종래의 전형적인 일본적 기업시스템을 우선 규정해 두어야 이 시스템이 어떠한 변화를 겪고 또한 어떻게 변화되어 갈 것인지를 규명할 수 있기 때문이다. 따라서 본고의 제 2 절에서 일본적 기업시스템을 우선 규정한 후, 이어 제 3 절에서는 이러한 시스템이 거품 경제 붕괴 뒤에 어떠한 변화를 겪었는지를 살펴 보고자 한다. 그리고 마지막 제 4 절에서는 향후의 일본적 기업시스템의 모습을 예측해 보고자 한다

제 2 절 채널기반형 기업시스템

일본 기업들은 기업 활동 중에 생산을 가장 중요시했다. 좋은 제품을 만드는 것이 기업의 기본 사명이라고 생각했기 때문이다.

‘산업인의 사명은 사회전체로부터 빈곤을 없애고 부를 증대하는 것이다. 부의 증대는 생산을 통해서 달성된다. 수돗물과 같이 저렴하게 무진장 물자를 공급하는 것이다’라는 마츠시타 고노스케의 기본 철학은 전후 다른 기업의 기본 철학이 되었다.

일본이 풍요로운 국가가 된 후에도 생산을 중시하는 생각에는 변함이 없었다. 중국의 대두로 세계의 공장이라는 국가적 슬로건이 일시적으로 위협을 받은 적이 있지만 곧 걱정할 정도는 아니라는 사실을 알게 되었다. 특히 하이테크 제품의 생산에 관한 한 일본은 여전히 세계 최고라는 생각이 계속되었다.

일본 기업들은 관련 기업들과의 협조를 통하여 제품을 생산해 왔다. ‘생산 계열화’나 ‘하청관계’로 대표되는 기업간 협조 체제를 바탕으로 질 좋은 제품을 생산해 온 것이다.

더구나 ‘공산품에도 선도가 있다’라는 신념 하에 끊임없이 신제품을 내놓았다. 신제품은 내 놓는 순간부터 서서히 선도가 떨어지기 때문에 곧바로 새로운 신제품의 개발에 들어가 더 좋은 신제품을 새롭게 시장에 투입해야 한다. 이렇게 투입된 신제품은 기존 제품을 리뉴얼하는 차원에서 내 놓는 제품도 있지만 제품 라인업을 확대하여 전 라인(Full Line)의 제품을 갖추는 차원에서 출시되는 경우도 있다. 어느 차원에서 신제품을 출시하든 간에 신제품을 끊임없이 내 놓는 것이 일본기업이다. 그리고 이 과정에서 새로운 공정 혁신과 제품 혁신을 이룩해 내기도 한다.

이렇게 출시되는 제품을 소화해 내기 위해서는 통제 가능한 유통망을 가지고 있어야 한다. ‘수돗물처럼’ 쏟아져 나오는 제품도 통제된 유통망이 있어야 별탈없이 팔리기 때문이다. 일본 기업들은 ‘유통 계열화’라는 일본 특유의 방법을 통하여 이를 실현해 왔다. 유통 계열화란 도매단계나 소매단계에 실력 있는 상인들을 끌어 들어 조직화하는 방법을 말한다.

이들을 조직화하는 방법은 생산 단계의 계열화와 유사하다. 자사에 완전히 통합시키는 것도 아니고 그렇다고 완전히 독립시켜 놓는 것도 아닌, 소위 ‘조직과 시장의 중간적인 성격’을 띠도록 하는 것이다. ‘중간 조직’이라 불리는 이 방식은 조직과 시장이 가진 폐해를 피하면서 동시에 양자의 좋은 점만을 취하는 방식이다.

노벨 문학상을 받은 오에 겐자부로도 수상식 연설에는 ‘애매한 일본과

나’라는 주제를 가지고 연설을 하였지만, 문학에서뿐만 아니라 정치, 경제, 사회 등의 모든 분야에서 일본은 애매함을 하나의 특징으로 하고 있다. 특히 사업과 장사에서는 중간 조직이라는 애매한 선택을 함으로써 시장과 조직이 가진 문제점을 동시에 극복할 수 있었던 것이다. 일본 기업들은 이러한 방법으로 유통 계열화를 성립시켰고 또한 이를 토대로 계속해서 시장에 신제품을 투입해 왔다.

생산과 유통, 생산과 시장을 연결시켜 주는 또 하나의 고리가 일본 기업의 영업이다. 영업은 생산과 유통, 기업과 시장과의 중간에 서서 양자를 연결하고 조정하는 역할을 한다.

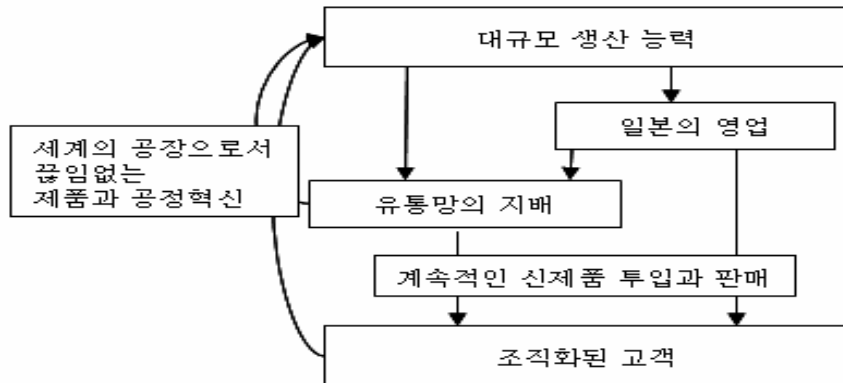
일본의 영업은 기본적으로 제품을 팔아 치우는 역할을 한다. 다만 고객에게 강매하는 식으로 팔아 치우는 것이 아니라 장기적 신뢰 관계의 구축 위에서 팔아 치우려고 하는 것이다. 이는 계속해서 쏟아져 나오는 제품을 고객에게 반복적으로 판매하기 위해서는 배신(일본어의 우라기리)보다는 신뢰가 무엇보다 중요하기 때문이다. 장기적인 신뢰 관계의 구축이야말로 영업의 생명선인 셈이다.

신뢰 관계 구축과 더불어 영업의 주요한 역할이 시장의 요구를 흡수해 제품 생산에 이를 피드백하는 역할이다. 시장의 요구가 반영된 제품이어야만 고객에게 지속적으로 판매할 수 있기 때문이다.

이 때문에 일본의 영업은 중간 조직의 성격을 지니게 되었다. 시장과 기업의 중간에서 시장의 요구를 기업에 전달하는 역할을 수행함과 동시에 기업의 제품을 시장에 판매하는 역할도 수행하였기 때문이다. 중간에서 독립된 일을 영위한다는 뜻을 가진 營業이라는 한자도 이러한 의미에서 생겨난 것이다.

결국 일본 기업은 생산과 유통, 영업이 삼위일체가 되어 이를 기반으로 기업 활동이 지속되었다. 이 경우 생산과 영업이 기업의 현장(現場, 일본어의 겐바)이라고 하면 유통은 인프라라 할 수 있으며 일본 기업은 이 유통 인프라를 기반으로 운영되었다. 이러한 일본기업의 전형적인 모습을 본고에서는 ‘채널기반형 기업시스템’으로 규정하고자 한다.

<그림 1> 채널기반형 기업시스템



다만 채널을 기반으로 기업을 운영할 경우 필연적으로 시간이 많이 소요된다. 채널 자체를 구축하는데 많은 시간이 소요되기 때문이다. 이 때문에 일본기업들은 구미의 기업들과 비교해 볼 때 장기지향적으로 보여지기도 한다. 단기적인 성과를 얻기보다는 오랜 시간을 들여 채널을 구축하고 이를 기반으로 생산과 영업을 회전시켜 나가기 때문이다. 그리고 한번 구축한 시스템은 파기하기 보다는 계속적으로 유지 활용하려고 하기 때문이다.

또한 채널기반형 기업시스템을 추구할 경우 고 코스트 구조가 되기 쉽다. 왜냐하면 채널 구축과 이에 따른 영업 조직의 유지, 계속적인 신제품 투입 등에 많은 비용이 소요되기 때문이다. 하지만 일본기업들은 고 코스트 구조를 경비 절감이나 원가 절감, 회전을 상승을 통하여 일부 흡수하였다. 이 때문에 일부 기업들은 고 코스트 구조임에도 불구하고 코스트 리더십을 발휘할 수 있었다.

채널기반형 기업시스템은 필연적으로 푸쉬형 마케팅을 위주로 하게 된다. 푸쉬(Push)형 마케팅이란 유통망의 힘을 통해 소비자에게 제품을 밀어내는 마케팅 활동을 말한다. 이에 비하여 풀(Pull)형 마케팅이란 광고를 통해 소비자들을 제품에 끌어들이는 마케팅을 말한다. 채널을 전략적 자산으로 활용하면서 생산과 영업을 순환시키는 일본기업은 쏟아져 나오는 신제품을 소화해 내기 위하여 지속적으로 채널에 제품을 푸쉬하게 된다. 이를 위해 기업이 사용하는 수단이 판촉이며 그 중에서도 특히 거래처 판촉이 가장 중요한 수단으로 활용된다.

이에 비하면 풀형 마케팅의 중요한 수단이라고 할 수 있는 광고는 별로 활용되고 있지 않고 있다. 광고는 돈이 많이 들뿐만 아니라 그 효과도 대단히 낮기 때문이다.

이러한 광고에 비하여 기업들이 적은 비용으로 큰 효과를 거둘 수 있는 커뮤니케이션 수단이 있다. 이것이 바로 구전(WOM; words of mouth)이다.

일본에서는 이를 구치고미(입으로 전해지는 커뮤니케이션)라고 한다. 구전은 일본에서 히트 상품을 만들어 낼 수 있는 힘을 가진 촉진 수단이면서 또한 돈이 많이 들지 않는 커뮤니케이션 수단이다. 이 때문에 많은 기업들이 구전을 적극적으로 활용하고 있다.

푸쉬형 마케팅의 중요한 수단으로 활용되는 구전에 비하여 풀형 마케팅에서 대단히 중요시되는 브랜드 전략에 대해서는 일본기업들은 그다지 관심을 가지고 있지 않다.

‘일본의 비즈니스 사회에서 브랜드는 크게 중요시되지 않는다. 브랜드를 화제로 들면 오히려 경박한 사람으로 보는 분위기가 있다. 대다수의 일본인 경영자들은 브랜드를 육성하는 것은 경영자의 일이 아니라고 생각하고 있다. 일본인 경영자는 고객의 니즈를 반영한 상품을 제공하는 것이 회사의 궁극적인 사회적 역할이라는 인식을 가지고 있다.’

이는 카타히라 교수가 일본기업에서 브랜드가 어느 정도 취급을 받고 있는지를 개탄하면서 쓴 글의 일부이다. 일본의 상장 기업 81 개사를 대상으로 한 조사에서도 마케팅 활동 중에서 브랜드의 중요도는 꼴찌로 나타났다.

사실 일본기업들은 좋은 품질의 제품을 생산하기만 하면 고객들이 기뻐하며 사줄 것이라는 인식을 가지고 있다. 이 때문에 일본기업들은 세계 제일의 제품을 생산해 내면서도 브랜드에 대해서는 별로 신경을 쓰지 않고 있으며, 그 결과 세계에 내세울만한 브랜드가 별로 없는 실정이다. 1999 년에 인터브랜드(Interbrand)사가 세계적인 기업들의 브랜드 가치를 평가한 결과 10 위권 안에는 일본의 브랜드가 전무하고 겨우 50 위권에 소니와 토요타, 혼다가 있을 정도였다.

제 3 절 일본적 기업시스템의 변혁

1. 장기 불황과 소비자들의 변화

전후 채널기반형 기업시스템을 기반으로 지속적으로 성장해 오던 일본 경제는 80 년대 후반에 초유의 호경기를 맞이하게 된다. 지금에 와서야 그것이 버블(거품)이었던 것을 알게 되었지만 당시에는 일본 경제가 미국을 넘어서 세계 제 1 위의 경제 대국이 될 것으로 생각되었다.

사실 버블의 계기를 제공한 것은 일본의 제조 기업들이라고 할 수 있다. 이들 기업들은 일본적 기업시스템을 기반으로 뛰어난 제품을 만든 뒤 그 중의 일부를

해외 시장, 특히 미국 시장에 수출해 커다란 성공을 거두었다. 이에 위기감을 느낀 미국 정부가 플라자 합의를 통하여 엔고를 유도함과 동시에 일본 정부에 대해서도 내수 확대를 위한 조치들을 강력히 요구하기 시작한 것이다.¹

이것이 80년대 후반의 일시적인 경기 후퇴와 맞물려 정부가 공공투자를 확대하고 저금리 정책을 강력히 추진함에 따라 시중에 유동 자금이 많이 풀리게 되었고 이 중의 일부가 주식 투자와 토지 투자로 이어졌다. 특히 중소기업이나 건설, 부동산, 유통, 금융업과 같은 비제조업들이 주식과 토지 투자를 부추겼고 여기에 일부 개인들이 가세함으로써 일본 경제 전체가 투기 장이 되었던 것이다.

결국 일본 정부가 다시 나서서 긴축 금융을 실시하고 자가 억제정책들을 강력히 추진함으로써 버블이 붕괴되어 버렸고 그간 버블에 몰아난 금융기관이나 기업들이 경기 침체를 더욱 가속화하여 일본 경제는 전후 최대의 불황에 진입하게 된 것이다.

특히 이 시기에는 전후 경제 발전을 주도해온 자민당 정권과 경제 관료들의 리더십이 약화됨으로써 불황이 더욱 장기화 되었다. 잃어버린 10년이니 20년이니 하는 표현이 등장할 만큼 불황이 상시화되어 버린 것이다.

지속적인 불황 속에서 가장 큰 타격을 입은 것은 소비자들이었다. 주식과 부동산과 같은 개인 자산의 가치가 급락한 것도 커다란 손실이었지만 기업의 도산이나 구조 조정 등으로 고용과 임금의 불안을 직접적으로 겪었기 때문이다. 여기에도 의료비 부담의 증가와 연금 재정의 고갈 등이 가세함에 따라 불안 심리가 더욱 증폭되어 소비자들이 소비 지출을 극도로 자제하게 되었다.

한편 일본의 소비자들은 지출 자체를 자제할 뿐 아니라 지출할 때에도 가격에 대단히 민감해졌다. 같은 물건을 사더라도 더 싼 물건을 찾거나 세일 기간을 이용해 구매하기 시작하였다. 이 때문에 각 업체나 업종별로 디스카운트 점들이 번창하게 되었고 정가 판매를 원칙으로 하던 가게들도 세일을 하거나 할인 상품을 많이 취급하기 시작하였다.

그렇다고 고품질/고가격의 제품이 소비자의 외면을 받은 것은 아니었다. 오히려 불황 속에서도 고가 제품들의 판매는 지속되었으며 에르메스나 구치, 벤츠와 같은 수입 명품들도 날개 돋친 듯이 팔려나갔다. 이것은 일본의 소비자들이 엄격한 소비 행태를 보이면서도 꼭 사야 되는 물건이나 꼭 사고 싶은 물건에 대해서는 돈을 아끼지 않는다는 것을 보여준다.

사실 일본의 소비자들은 부자들이다. 버블기 보다 소득이 많이 줄었다고는

¹ 일본의 제조 기업들은 버블의 계기를 제공해 주었지만 이것은 기업활동의 당연한 결과였다. 버블을 일으킨 주범은 경제 운용에 실패한 관료들과 모니터링 기능을 제대로 수행하지 않았던 금융기관, 주식과 토지 투자를 일삼은 일부 기업과 개인들이었다고 할 수 있다.

하지만 국민소득은 세계 제2위이고 한 가게당 4억원 전후의 예금을 보유하고 있다. 이들은 단지 현재의 소비 지출을 자제하고 있을 뿐이지 지출할 돈이 없는 것은 아니다. 이 때문에 반드시 사야 되거나 꼭 사고 싶은 물건에 대해서는 아낌없이 돈을 쓰는 소비 행동을 보여주고 있다.

일본 소비자들의 또 다른 변화의 하나는 제품의 내용을 보다 중시하게 되었다는 점이다. 니케이 유통 신문이 1991년 10월에 조사한 결과에 의하면 소비자들 구매를 할 때 브랜드와 가격, 점포, 상품의 내용, 외관과 디자인 중에서 상품의 내용을 중시하는 소비자가 가장 많은 것으로 나타났다. 특히 젊은 세대일수록 이러한 경향이 더욱 강했다. 예를 들어 과거에는 비싸더라도 외제 브랜드를 선호하거나 Made in Japan 제품만을 고집하던 소비자들 많았지만 이제는 외제 유명 브랜드를 고집하지도 않으며 마음에 든다면 Made in Asia 제품도 개의치 않는다는 것이다.²

이러한 변화는 소비자들의 버블 경험과도 무관하지 않다. 버블은 말 그대로 거품이었기 때문에 경제적으로는 어두운 그림자를 많이 남겼지만 소비자들의 소비 경험 측면에서는 최고의 시기였다. 이전이면 꿈도 꾸어보지 못했던 명품이나 초고가 제품들을 보통의 소비자들도 쉽게 살 수 있었기 때문이다. 물론 개인의 허영심이나 기업의 알뜰한 상훈, 유행 등에 휩쓸린 부분도 있었지만 이러한 경험을 통하여 일본의 소비자들은 제품의 진정한 가치가 무엇인지, 제품 선택에 무엇이 중요한지를 깨닫게 된 측면도 있다. 이제 일본의 소비자들은 뚜렷한 판단력과 분별력을 가지고 제품을 선택하기 시작한 것이다.

2. 유통의 변화

일본 소비자들의 변화는 그들과 가장 밀접한 관계에 있는 소매 유통에도 커다란 변화를 가져왔다.

우선 소비자들의 가격 중시 경향을 반영해 디스카운트 업체들이 급성장하기 시작하였다. 이들 업체들은 파격적인 가격을 제시하거나 할인 판매를 상시화 함으로서 메이커의 영향권 하에 움직이던 전통적인 소매점들과의 차별화를 꾀하였다. 디스카운트 업체들의 열풍은 ‘가격 파괴’ 현상을 몰고 왔으며, 이는 전통의 틀을 깨는 새로운 사회 현상으로까지 받아들여지기도 하였다.

² 동 조사에서 복장이나 장신구를 살 때 일류 브랜드를 사려고 하느냐는 질문에 대하여 81%의 소비자들 이 그렇지 않다고 대답하였으며 3%의 소비자들만이 그렇다고 대답하였다.

또 다른 변화의 하나는 소매 유통의 과점화 현상이다. 장기 불황 속에서 버틸 수 있는 기업이나 새로운 변화에 대응할 수 있는 기업들은 문제 없지만 그렇지 못한 기업들은 여지없이 탈락하게 되었다. 이 때문에 소매 유통 기업들의 부침이 급격히 일어나게 되었고 강한 기업만이 더욱 강해지는 현상이 나타나게 되었다.

때마침 정부가 경제활성화를 위하여 규제 완화 정책을 추진하였는데 그 속에는 그 때까지 대규모 점포의 출점과 영업 활동을 규제해 오던 법률의 개정과 폐지가 포함되어 있었다. 이에 따라 대규모 소매 기업들이 보다 공격적인 정책을 추진하게 되어 각 업체 별로 소수 대규모 기업으로의 과점화 현상이 두드러졌다.

디스카운트나 대규모 소매 기업의 성장은 메이커의 판매 활동에 여러 가지 변화를 가져왔다.

우선 메이커의 안정적인 가격 운용이 힘들어지게 되었다. 소매 점포에서의 가격 결정력은 이들 대규모 소매 기업의 손으로 점점 넘어가기 시작하였고 메이커의 희망 소비자 가격도 제품에 따라서 가격 파괴의 절호의 대상으로 이용되기도 하였다.

또한 디스카운트와 대규모 소매 기업들이 메이커의 풀 라인 제품 중에서 특정 제품군만을 취급하거나 잘 팔리는 제품만을 판매하고자 함으로써 모든 제품을 고루 판매하고자 하는 메이커의 의도가 쉽게 관철되지 않게 되었다. 이는 이들 소매 기업들이 메이커의 ‘판매 대리점’ 보다는 소비자의 ‘구매 대리점’을 표방하기 시작하였기 때문이었다.

그러나 가장 근본적인 변화는 유통계열화를 축으로 운용해온 메이커의 유통 관리 정책이 뼈걱거리게 된 점이다.

우선 디스카운트나 대규모 소매 기업의 성장으로 말미암아 계열 소매점의 판매력이 급격히 저하되기 시작하였다. 특히 특정 메이커의 제품만을 취급하는 소규모 계열 유통점의 판매력이 급격히 저하되었다. 이에 반비례하여 이들 점포들을 운용하거나 지원하기 위한 비용은 더 많이 들게 되어 계열 소매점을 유지해야 하는 메이커의 이점이 급속히 줄어들게 되었다.

계열 도매상도 비슷한 처지에 놓이게 되었다. 막강한 판매력을 가진 소매 유통 기업들은 계열 도매상을 통한 매입보다는 메이커와의 직접적인 거래를 요구하기 시작하였다. 유통의 중간 단계를 생략하는 대신에 보다 저렴하고 보다 신속하게 제품을 구매하고자 한 것이다.

메이커 측에서도 대규모 소매 기업과의 협상력 유지를 위하여 본사와의 직접 거래로 전환하기도 하였다. 규모의 면에서 열세에 놓여 있는 계열 도매상에게 맡겨두면 대규모 소매 기업에 더욱 더 끌려갈 수 있기 때문이었다. 그 결과 계열

도매상들의 역할이 크게 축소되기 시작하였다.

결국 디스카운트와 대규모 소매기업의 등장은 계열점을 축으로 한 메이커의 전통적인 기업 활동을 근본에서부터 뒤흔들어 놓기 시작한 것이다.

3. 영업력의 약화

유통 계열화와 더불어 일본적 기업시스템의 중요한 축을 이루어왔던 영업에도 커다란 변화가 일어나고 있다. 일본의 영업은 전통적으로 다음의 4 가지 점에서 커다란 힘(영업력)을 발휘해 왔었다.

- 제품을 팔아치우는 힘
- 고객의 니즈나 반응을 신속히 흡수하여 제품 개발과 생산 현장 등에 피드백 시키는 힘
- 경쟁자의 동향을 파악하고 그 대응책을 모색하는 힘
- 고객과의 장기적인 신뢰관계를 토대로 계속적으로 고객을 창조하고 유지해 나가는 힘

그러나 최근 영업이 이 힘을 제대로 발휘하지 못하고 있다.

우선 제품을 팔아 치우는 능력이 문제가 되었다. 과거와 같이 ‘재고의 짐’만 등에 지워주면 어떻게든 제품을 팔아치우던 일들이 제대로 이루어지지 않고 있는 것이다.

이것은 소비자나 유통망의 변화와도 깊은 관련이 있다. 앞에서 살펴본 것처럼 소비자들은 좀처럼 지출을 하지 않으려 하며 과거에는 기업이 안정적으로 영향력을 행사할 수 있었던 유통망도 대규모 소매 기업들의 성장에 따라 이제는 메이커의 의도가 쉽게 관철되지 않는 것이다.

이것을 반영하듯 일본의 전통적인 영업형태인 체력형 영업이나 봉사형 영업이 실통력을 발휘하지 못하고 있다. 표 1 에는 영업 방법과 그 성과와의 관계가 나타나 있는데 이를 통해 이들 영업 방식의 성과가 높지 않다는 것을 알 수 있다.

표 1 영업 방식과 성과와의 관계

	체력형	봉사형	제안형	워크샵형
3년간 시장 점유율	-0.097	0.170***	0.267***	0.183**
3년간 이익	0.010	-0.065	0.137*	0.054
영업 만족도	-0.010	0.186***	0.150*	0.143*
전체 성과	-0.037	0.084	0.244***	0.162*

[출전: 嶋口 1997]

오히려 전통적인 체력형이나 봉사형 영업 방식보다는 고객에게 대안이나 해결책을 제시해 주는 제안형 영업 방식 등이 더 높은 성과를 보이고 있다. 구체적인 영업 방식에서도 새로운 방향 전환이 요구되고 있는 것이다.

두 번째로 영업의 힘인 제품에 대한 피드백 능력도 많이 저하되었다. 이는 오래도록 영업이 회사 인력의 버퍼 역할을 떠 맡다 보니 비영업 출신들이营业을 많이 맡게 된 것이 하나의 원인이다. 다시 말하면 고객의 니즈를 정확히 파악할 수 있는 현장의 능력이 많이 둔화된 것이다.

경쟁자의 동향을 파악하는 힘도 저하되기는 마찬가지다. 영업 현장의 감도가 둔화된 점도 경쟁자의 동향 파악이 약화된 하나의 원인이지만, 보다 근본적인 원인은 경쟁자에의 전술적인 대응만으로는 기업 전략설정에 한계가 있다는 점을 일본 기업들이 인식하게 된 것을 들 수 있다.

특히 영업부에서 상대 기업에 대한 전술적인 대응의 한 방편으로 유사 제품의 투입을 요청하는 등의 근시안적인 신제품 투입에 대한 요구가 오히려 제품 개발 정책 전반에 악영향을 미치고 있는 점도 큰 문제로 지적되고 있다. 제품 개발 정책과 같은 전략적 의사결정은 현장 영업과는 별개로 이루어져야 한다는 인식이 보다 힘을 얻고 있는 것이다.

마지막으로 고객과의 신뢰관계를 얻는 방법도 재평가되고 있다. 영업이 독립된 상인과 같은 지위와 권한을 가지고 고객에게 봉사하는 것은 좋지만 경우에 따라서는 기업의 생산 및 유통 전체의 흐름을 왜곡시켜 버리는 것이 커다란 문제점으로 지적되고 있다. 이전에는 고객의 신뢰를 획득하기 위하여 생산과 출하 순서를 바꾼다든지, 실제 판매 숫자를 왜곡하면서까지 고정 고객을 위한 ‘장부 외 재고’를 가지고 있다든지 하는 일들이 심각하게 받아들여지지 않았던 것이

사실이다. 또한 이러한 능력이 베테랑 영업 담당자의 진짜 실력으로 간주되어 왔고 이를 위해 사내의 ‘정치력’을 높이려는 왜곡된 행태도 방치되어 왔었다. 결국 지나친 고객지향이 기업 활동 전반을 왜곡시키는 측면이 있었기에 효율이 강조되는 현재의 시기에 이러한 영업의 부정적인 측면들이 보다 부각된 것이다.³

4. 생산력의 한계

영업력과 함께 일본 기업의 또 다른 축을 이루어왔던 생산력도 약화되기 시작하였다. 한국과 대만, 중국 등의 추격이나 공장의 해외이전 등이 생산력을 약화시켜 온 커다란 원인이었지만 그간 일본 기업의 중요한 장점의 하나였던 빈번한 모델 체인지가 더 이상 힘을 발휘하고 있지 못하고 있는 점도 생산력 약화를 야기한 큰 이유 중의 하나였다.

예를 들어 지속적인 모델 체인지는 고객에게 혼란을 가져와 구매를 연기시키는 결과를 가져왔다. 일본의 자동차 총연맹이 1991년에 실시한 고객 앙케이트 조사에 의하면 ‘차종이 너무 많아 혼란스럽다’는 응답이 전체의 44%를 차지하였다.⁴

또한 니케이 산업 소비 연구소가 1992년에 조사한 결과에 따르면 가전 제품이나 자동차 등의 신제품이 단기간에 계속해서 출시되고 있는 것에 대하여 응답자의 82%가 ‘바람직하지 않다’고 대답하였다.

이처럼 빈번한 모델 체인지는 선택의 혼란을 가져와 고객들이 구매를 연기하게 되는 중요한 이유가 되고 있는 것이다.

빈번한 모델 체인지는 기업의 제조부문에도 혼란을 야기하고 있다. 모델이 자주 바뀌다 보면 매번 새롭게 제품 설계를 하여야 하며 금형도 다시 만들고 생산 공정도 자주 바꿔 주어야 한다. 최근에는 CAD/CAM 시스템 등이 고도화되고 ‘포장마차 식 생산 방식(Cell Production System)’ 등이 개발되어 이러한 혼란을 많이 완화시켜 주기는 하였지만 잦은 모델 체인지가 제품의 제조원가를 끌어올리는 요인의 하나인 점은 부정할 수 없다.

물론 과거처럼 이를 가격에 반영할 수 있으면 문제가 없지만 대규모 소매 기업이 발달하고 가격에 민감한 소비자들이 많이 등장한 현 시점에서는 이러한 해결 방법이 쉽게 먹혀 들지 않는 것이다. 이 때문에 일부 기업들은 아예 생산 공장을 해외로 이전함으로써 고 비용 문제를 근본적으로 해결하려 하였다. 그러나 공장의 해외 이전은 연구개발 부문과 영업 부문과의 연계 문제나 제품의 배송 문제

³ 일본적 영업이 갖는 한계를 극복하기 위한 다양한 대책이 제시되고 있다. 이 중에서 가장 핵심적인 내용이 ‘개인형 영업에서 팀형 영업으로’, ‘속인적 영업에서 과학적 영업으로’ 전환하고자 하는 것이다.

⁴ 이에 비하여 ‘차종이 많은데 비하여 마음에 드는 차가 없다’는 응답이 38%, ‘현재의 차종이 적당하다’는 응답이 14%, ‘더욱 차종을 늘려야 한다’는 응답이 2%를 차지하였다.

등을 야기하여 빈번한 모델 체인지의 이점을 역으로 상쇄시켜버리는 결과를 낳기도 하였다.

한편 빈번한 모델 체인지는 제품 유통에 있어서도 많은 문제를 야기하고 있다. 새롭게 투입된 제품 중에는 고객에게 인기가 없는 제품들도 있게 마련인데 이러한 제품을 처분하는 데에 메이커들이 골머리를 앓고 있는 것이다. 이전 같으면 계열 유통망이나 강력한 영업 부대를 통하여 처분할 수 있었지만 현재와 같은 상황에서 이들 제품이 여러 가지 문제점의 원인이 되고 있다.

예를 들어 인기가 없는 제품은 제품이 출하되자마자 소매점의 가격파괴 상품으로 전략하기도 한다. 디스카운트 점이나 대규모 소매점들이 이들 제품을 대량으로 구매해 파격적인 할인 가격으로 처분해버리는 것이다. 이전에는 기업의 소매계열점이 있었기 때문에 이들을 축으로 디스카운트나 대규모 소매점을 견제하기도 하였고 오히려 신제품 투입을 통하여 시장 가격을 회복시키는 전략을 써오기도 하였지만 이제는 더 이상 이 방법이 효과를 발휘하지 못하는 것이다.

물론 미끼 할인 상품으로 이용되는 것을 방지하기 위하여 디스카운트나 대규모 소매점용의 특별 모델(전용 모델 내지 Private Brand 제품)을 생산하여 공급하기도 하고 메이커의 희망 소비자 가격을 처음부터 표시하지 않은 채 제품을 출시함(open price 정책)으로써 가격 비교 자체를 방지하는 방법을 취하기도 하지만 이는 문제 해결의 근본적인 방안이 되지 못하고 있다.

이 때문에 일부 기업들은 출시되는 상품 수나 모델 수를 줄이는 정책을 취하기도 하였다. 예를 들어 아지노모토는 1989 년에 4000 점이었던 동사의 제품 중에 매출 공헌도가 낮은 800 점의 제품을 삭감한데 이어 1990 년에는 1200 점을 삭감하였다. 또한 마츠시타 전기도 50,000 점에 이르는 상품 수를 30%가량 삭감하였으며 토요타 자동차도 1993 년에는 자동차 타입을 20% 삭감하는 조치를 취하였다.

타케우치 교수에 의하면 1991 년과 1992 년에 걸쳐 니케이 신문에 보도된 상품 수 삭감 기사만도 50 여건에 달한다고 한다. 이처럼 일본 기업들은 상품이나 모델 수의 삭감을 통하여 빈번한 모델 체인지가 갖는 문제점을 시정하고자 하였다.

그러나 일부 기업들은 이러한 조치와 더불어 생산 계열 관계 전체를 재검토하기도 하였다. 코스트 절감을 위하여 하청 계열 기업들을 통폐합하기도 하고 능력 없는 기업을 탈락시키기도 하였다. 경우에 따라서는 국제적인 조달을 시도하거나 생산 자체를 내재화 함으로써 하청 계열 관계를 청산하려는 기업도 생겨나기 시작하였다.

조립 메이커의 이러한 정책 변화는 메이커와 생산 하청 기업과의 관계를

변화시키고 있다. 과거의 전통적인 양자 관계는 피라미드형 관계로서 최고의 정점에 조립 메이커가 군림하고 그 산하에 1 차 하청 기업과 2 차 하청 기업, 3 차 하청기업 등이 존재하는 형태였다.

그러나 최고 정점의 조립 메이커들이 하청 기업을 선별하거나 청산하자, 일부 기업들은 스스로 계열관계에서 독립하거나 다른 메이커에게도 납품함으로써 특정 메이커에의 의존 관계를 청산하기 시작하였다. 이것은 하청 기업들의 생존을 위한 전략의 하나였지만 이러한 시도는 메이커와 하청 기업과의 관계를 피라미드형에서 산맥형으로 전환시키는 계기가 되었다.

산맥형이란 하청 기업들이 복수 기업에 납품함으로써 복수의 봉우리를 뒷받침해 주는 근저에 하청 기업이 존재하는 형태를 말한다. 그러나 반대로 복수의 조립 메이커들이 하나의 하청 기업에 의존하는 관계도 성립하기 때문에 거꾸로 최고의 정점에 부품 기업이 존재하고 여기에 여러 조립 메이커들이 붙어 있는 ‘역산맥형’ 관계로 발전하는 경우도 있다.

이러한 변화들로 말미암아 결국 일본 기업의 생산력이 흔들리기 시작한 것이다.

IV. 일본적 기업시스템의 미래

1. 다양한 처방전

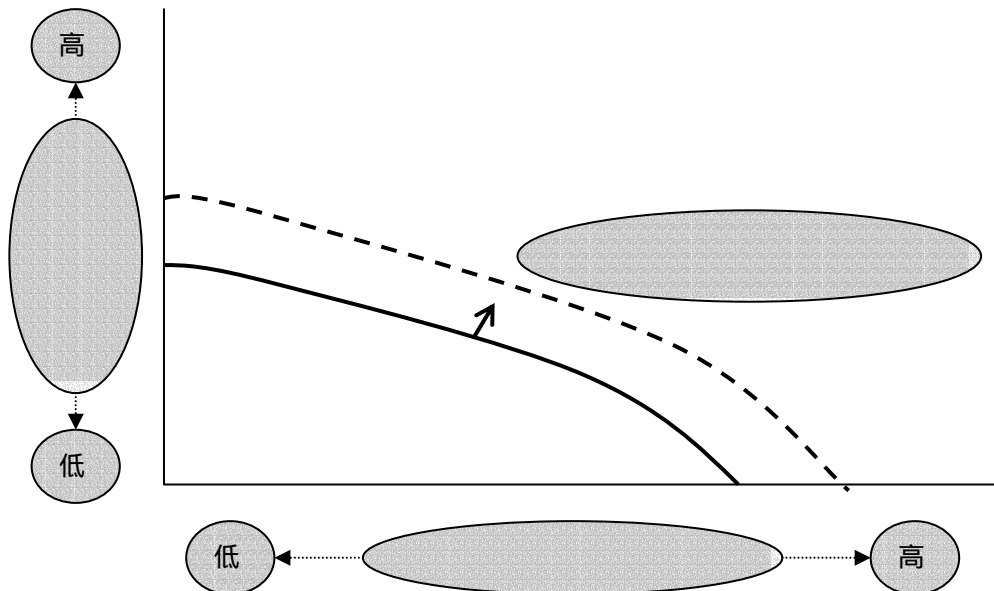
앞에서 살펴본 것처럼 일본 경제의 장기적인 불황과 이에 따른 제반 환경의 변화로 말미암아 일본적 기업시스템의 기본 축들이 흔들리기 시작하였다. 이에 대한 다양한 처방전이 여러 학자들에 의하여 제시되었다.

하버드 대학의 포터 교수는 전략론자답게 ‘일본기업이 보다 명확한 전략을 수립하여 실행할 것’을 주문하고 있다.

그는 지금까지 ‘일본 기업들이 뚜렷한 전략 없이 오직 오퍼레이션의 효율화와 이를 달성하기 위한 점진적인 改善(일본어의 카이젠)작업에만 너무 몰두해 왔다’고 주장하였다. 또한 이러한 노력들은 생산성 프론티어를 확장시킴으로써 일본 기업들이 성장할 수 있는 결정적 계기를 제공해 주었지만, 한편으로는 이 때문에 여러 기업들이 동질화 되어 현재 많은 어려움을 겪고 있다고 지적하였다.

더욱이 구미와 아시아의 기업들이 오퍼레이션 효율화를 모방함에 따라 이들 기업에 대한 일본 기업의 경쟁 우위가 더 이상 발휘되기 힘들어 졌다고 그는 주장했다.

<그림 2> 생산성 프론티어를 확장시켜온 일본 기업



[출전: Porter 2000]

이러한 문제점들을 극복하기 위한 방안으로서 포터교수는 차별화 전략과 혁신을 축으로 한 경쟁전략을 제시하였다.

그는 일본기업이 다른 기업과는 다른 완전히 독자적인 포지셔닝을 설정하고 이에 집중함으로써, 다른 기업들이 흉내내기 힘든 차별화 된 제품을 만들고 기술 혁신을 추구해야 한다고 주장하였다. 이러한 포터 교수의 주장은 일본 사회에 ‘선택과 집중’이라는 유행어마저 만들어버렸을 정도로 많은 기업의 공감을 얻었다.

같은 맥락으로 저자는 1998 년에 출판한 책 [일본적 마케팅의 재 구축]에서 일본 기업의 방향 전환을 촉구하였다. 특히 일본 기업들은 전통적으로 유통을 중시하고 이를 바탕으로 모든 기업 활동을 전개해 왔는데, 이러한 방법들은 대규모 소매기업이 성장한 상태에서는 더 이상 효과가 없다는 점을 지적하였다. 대안으로써 저자는 일본 기업들이 소비자를 좀 더 중시하고 이들에게 직접적으로 호소하는 기업 활동을 보다 활발히 전개할 것을 주문하였다.

이에 반하여 케이오 대학의 시마구치 교수는 ‘전략의 중요성을 인식하고 이를 강화하는 것이 일본 기업에 대단히 필요한 일이지만 다만 일본 기업의 강점이었던 뛰어난 이념과 현장의 실행력을 살리는 방향으로 전략이 전개되어야 한다’ 고 주장하였다.

그는 우선 뛰어난 이념을 살리기 위해서 이념적 요소가 많이 가미된 탄력적 전략을 도입하기를 주장하였다. 선택과 집중 혹은 전략 책정과 같은 미국 류의 엄밀한 전략(그는 ‘ 경직된 전략’ 이라고 표현하였다)은 현장의 실행력을 구속해 버려 일본 기업이 가진 장점을 약화시킬 수 있는 측면이 있다. 이 때문에 그는 커다란 방향만을 정해주는 탄력적 전략으로 현장의 실행력을 지원해 주는 방향으로 개혁되어야 한다고 주장하였다.

또한 현장의 실행력도 개개인의 노력에만 의존하는 실행력이 아니라 전략적 요소가 보다 많이 가미된 방향으로 개선되어야 한다고 주장하였다. 고객 만족이나 관계 지향적 영업, 상호작용적 마케팅과 같은 선택된 방향에 현장의 실행력을 집중시키는 방향으로 실행력이 개선되어야 한다는 것이다. 결국 전략은 필요하지만 일본 기업의 장점을 살리는 방향으로의 개혁할 것을 시마구치 교수는 주장하였던 것이다.

한편 코베 대학의 이시이 교수는 환경 변화 중에서 특히 정보화에 따른 기업 시스템의 변화에 주목하면서 일본기업의 개혁을 주장하였다. 정보화가 진전되면 기업 시스템이 투기형에서 실수요 대응형으로 변화하게 되는데, 여기서 투기형(Speculation)이란 재고에 투기하는 것, 즉 팔릴 것을 전제로 하여 대량으로 생산하는 기업 시스템을 말한다. 생산된 재고는 계열화된 유통과 영업 조직을 통하여 처분되기 때문에 투기형 시스템은 필연적으로 유통 계열화와 상인적 영업 조직을 필요로 한다. 다만 이들을 계열화하고 조직화하는데 따르는 비효율은 대량 생산과 대량 배송에 따른 규모의 경제를 통하여 커버해 왔다는 것이다.

<표 2> 투기형 시스템과 실 수요 대응형 시스템

투기형 시스템	실 수요 대응형 시스템
규모의 경제성을 살린 공급 체제	스피드를 살린 공급 체제
대량 생산	다품종 소량 생산
대량 배송	다빈도 소량 배송
예측생산	수주 생산
유통 계열화	제판 통합과 전략적 동맹
넓은 제품 라인	제품 종류의 축소
끊임없는 제품 혁신	핵심 상품의 육성
상인적 영업 조직	조직형 영업 및 제안형 영업

[출전: 石井 1998]

이시이 교수는 정보화가 진전되면 기업 시스템이 실수요 대응형(Postponement)으로 변화하게 된다고 주장하였다. 정보 기술을 이용하여 시장의

실수요 정보를 정확히 파악하고 이를 신속히 전달함으로써 많지 않은 재고로도 시장의 요구에 대응할 수 있게 된다. 물론 이 시스템을 운용하기 위해서는 많은 정보 투자가 필요하지만 이러한 비용은 재고를 줄임으로써 생기는 이점, 가령 재고가 팔리지 않을 때 생기는 위험까지 고려한다면 충분히 보상될 수 있다는 것이다.

실수요 대응형 시스템이 제대로 운용되기 위해서는 신속하게 생산하고 공급하는 체제도 중요하지만 유통과의 전략적 동맹도 필요하게 된다. 유통의 도움으로 실제 수요 정보를 실시간으로 받을 필요가 있기 때문이다.

또한 이러한 유통과의 새로운 관계를 강화하기 위해서는 영업 형태도 조직형 영업이나 제안형 영업으로 전환되어야 한다는 것이다.

결국 이시이 교수는 정보화를 계기로 일본적 기업시스템이 실수요 대응형으로 전환되어야 한다고 주장하고 있다.

2. 보완성과 고정성, 다양성

그러나 이러한 주장이나 주문과는 달리 실제의 일본 기업들은 기존의 기업시스템을 좀처럼 버리지 못하고 있다.

이는 우선 기업시스템을 구성하는 요소들이 서로 밀접한 관계를 맺고 있기에 이를 변화시키기가 대단히 어렵기 때문이다. 예를 들어 일본 기업의 유통은 생산과 영업 등과 상호 보완적으로 맞물려 있기 때문에 유통만을 개혁한다고 해서 새로운 체제로의 전환이 완성되는 것이 아니다. 그렇다고 유통 개혁과 더불어 생산과营业을 동시에 개혁한다는 것 또한 쉽지가 않다. 각각의 부문은 또 다른 제도와 얽혀 있어서 이들 부문 또한 걸림돌이 되기 때문이다.

이러한 점을 비교제도분석 학자들은 제도적 보완성 이론으로 설명하고 있다. 이 이론은 하나의 경제 시스템 내에는 여러 제도들이 존재하는데 이들 제도들은 서로 보완적으로 얽혀있기 때문에 경제 시스템 자체를 안정시킬 수 있으며, 또한 이러한 안정성 때문에 세계에 다양한 경제 시스템이 존재하고 있다는 것이다.

더구나 하나의 경제 시스템은 시간적으로도 제약을 받고 있다. 경제 시스템이라는 것은 과거의 연장선 상에 존재하고 있기 때문에 과거의 모습과 크게 다르지 않고 미래의 모습도 현재의 연장선 상에 존재하기 때문에 현재와 크게 다르지 않다는 것이다.

결국 경로 의존성이라고 불리는 이 현상 때문에 하나의 경제 시스템은 과거에 성장해 온 경로로부터 크게 이탈하지 않는다는 것이다.⁵

⁵ 제도적 보완성이나 경로 의존성에 따른 경제의 안정성은 경제 시스템의 개혁에 있어서도 급격한 개혁보다는 점진적 개혁이 더 중요하다는 점을 보여주고 있다. 구 사회주의 국가

일본의 기업시스템도 비슷하게 각 요소들 사이에 상호 보완성이 존재하고 발전 경로에의 의존성도 존재하기 때문에 좀처럼 바뀌지 않는 것이다.

한편 일본의 인류학자인 미야나가는 일본적 관계의 특성을 들어 변화의 어려움을 지적하고 있다. 그에 따르면 일본적 관계는 연결 관계를 특징으로 하는 미국과는 달리 인간관계나 기업관계를 한 덩어리처럼 묶는 성질을 가지고 있다. 즉 일본적 관계는 미국과 같이 쉽게 맺고 쉽게 푸는 단순한 경제적 계약 관계가 아니라 다양한 관계가 뒤섞여 있는 보다 복잡한 관계이기 때문에 묶기도 힘들뿐 아니라 풀기도 대단히 힘들다는 것이다.

일본적 관계 중에서 특히 풀기 어려운 것이 일본의 고용 관계이다. 고용 계약에 따라 채용되고 해고되는 것이 아니라 인간 관계나 윤리 도덕적 측면까지 뒤섞여 있어서 좀처럼 해결하기 어렵다. 특히 일본의 대기업에서는 해고란 거의 불가능하다고 보는 것이 오히려 타당할 것이다.

그렇다고 고정된 고용 관계가 마이너스 측면만을 가지는 것은 아니며 이로 인한 플러스 측면도 분명히 존재한다. 고용 관계가 안정적으로 유지됨에 따라 지적 수준이 높은 종업원들이 강한 애사심을 가지고 열심히 일하기 때문이다. 특히 수준 높은 종업원들은 지식 창조 능력이 보다 중요시 되는 현재의 지식 정보 사회에 있어서는 없어서는 안될 기업의 귀중한 자산이기도 하다.

이 때문에 일본 기업들은 이전처럼 고용이 고정화된 상태를 전제로 이의 활용도를 높이는 방향으로 노력하고 있다. 소위 ‘자원 고정식 경쟁’을 여전히 추구하고 있는 것이다.

이러한 점은 일본적 기업시스템에 직접적인 영향을 주는 소비자나 유통에 있어서도 비슷하게 나타나고 있다.

우선 소비자들이 과거와는 다르게 소비 지출을 꺼리고 있고 또한 지출을 하더라도 가격에 대단히 민감해진 것이 사실이지만 일본의 모든 소비자들이 반드시 그런 것은 아니다. 여전히 품질을 더 중요시하는 소비자들도 있으며 오직 일본제나 구미제만을 찾는 소비자들도 있다. 혹은 새롭고 신기한 제품에는 아낌없이 돈을 쓰는 소비자도 있으며 특정 기업 제품만을 고집하는 소비자들도 있다. 특히 특정 기업이나 영업 담당자와 장기적인 신뢰 관계를 고집하는 소비자들도 있다.

일본에는 십인십색(十人十色)이라는 말이 있다. 열명의 소비자가 모두 개성이 달라서 각기 다른 색깔을 가지고 있다는 말이다. 반대로 일인십색(一人十色)이라는 말도 있다. 한 소비자가 상황에 따라 다른 색깔을 보여준다는 말이다. 이처럼 일본

가 시장경제로 이행할 때 시장 경제를 일거에 도입하는 접근법(빅뱅 접근법)보다는 그 성과를 확인해 가면서 점진적으로 개혁해 나가는 접근법(점진주의적 접근법)이 보다 바람직하다는 것이다. 실제에 있어서도 전자의 접근법을 사용한 러시아보다는 후자를 사용한 중국이 더 높은 성과를 보여주었다.

소비자들은 풍요로움 속에 다양한 모습을 보여주고 있는 것이다.

불황이 장기화된다고 하여 십인십색이나 일인십색의 소비자들이 모두 한 색깔(十人一色)이 되어 저가격만 쫓는 것은 아니다. 오히려 이를 계기로 가격도 중시하는 또 다른 색깔의 소비자 층이 탄생함으로써 소비자층이 더욱 다양해졌다고 보는 것이 보다 타당할 것이다.

소비자층이 다양화되면 될수록 일본 기업의 지속적인 신제품 개발 전략도 버리기는 힘들 것이다. 오히려 계속적인 신제품 투입으로 소비자들의 다양한 니즈를 끊임없이 탐색해 나가거나 충족해 주어야 하기 때문이다.

이러한 면은 유통의 변화에 있어서도 동일하게 나타나고 있다. 경제 불황이 유통을 디스카운트 점 일색으로 만들었는가 살펴보면 반드시 그렇지 만은 않다는 것을 알 수 있다. 가격 이외의 다른 특징들을 차별화 요소로 내 걸고 있는 다양한 양태들이 존재하고 있다. 오히려 디스카운트 점의 등장으로 다양화가 더욱 진전된 것으로 보아야 할 것이다.

대규모 소매점의 성장도 마찬가지다. 모든 점포들이 대규모 소매점으로 바뀌지는 않았으며 여전히 소규모 점포도 존재하고 있다. 또한 이들 점포들은 다양한 방식으로 대규모 점포와의 차별화에 더욱 노력하고 있다. 결국 점포의 규모에 있어서도 다양화가 더욱 진전되고 있다고 보아야 할 것이다.

이처럼 유통이 다양화되면 메이커가 소매점에 끌려가거나 종속되는 일은 좀처럼 없어지게 된다. 소매점간의 경쟁이 더욱 활성화되기 때문에 오히려 소매점들이 차별화를 위하여 보다 적극적으로 메이커와 타협하는 경향이 증대될 것이다. 그러면 메이커들은 특정 소매점에 과도하게 의존하면서 다른 소매점을 배제하는 것이 아니라 이들 점포들을 균형 있게 활용하면서 전체적인 매출 증대를 꾀하는 방향으로 전략을 바꾸어 나갈 것이다. 소위 멀티 채널 관리(Multi-channel Management)가 보다 활성화될 것이다.⁶

3. 점진적 변화

이상에서 살펴 본 요인들보다 변화를 더욱 어렵게 만드는 것은 일본적 기업시스템으로 여전히 성공하고 있는 기업들이 존재하고 있다는 사실이다. 토요타 자동차나 샤프, 캐논, 일본전산 등의 기업이 창업 후 최고의 매출이나 이익을 장기 불황기에 이룩했던 것이다.

이들 기업들은 여전히 고정 고객을 보유하고 있으며 자신들이 장악하고 있는 유통망을 통하여 신제품을 계속해서 출시하고 있다. 더구나 이들 기업들은

⁶ 실제 일본에서는 1990년대부터 유통 기업과 메이커들의 전략적 동맹 관계가 급격히 늘어나고 있다. 이의 실태와 성격에 대해서는 오가타와 김의 논문(2004)을 참조하기 바람.

세계적인 네트워크를 활용해 국내에서 검증된 제품을 해외 시장으로 가져가기도 하고 해외시장에서 히트한 제품을 역으로 국내에 출시하는 등, 범 세계적인 네트워크를 통해 보다 더 높은 성과를 거두고 있다. 이들 기업들은 일본적 기업시스템을 버리기는커녕 오히려 이로 인한 이득을 보고 있으며 이를 보다 완벽한 틀로 만들어가고 있는 것이다.

역으로 기업 시스템이 흔들리고 있는 곳은 장기적인 소비 불황 속에 헤매고 있는 기업들 사이에서이다. 이들 기업들은 과거에 불완전한 기업시스템을 가지고 있었고 이것이 장기적인 불황 속에서 더욱 문제가 되었다.

일본적 기업시스템은 유통과 영업, 생산, 기업간 관계 등이 복잡하게 얽혀 있기 때문에 이를 만들기까지는 오랜 시간이 소요되지만 한번 형성되면 대단한 안정성을 가지고 있다. 시스템 자체가 제품이 팔릴 수 있는 틀을 구축했기 때문에 웬만한 불황쯤은 거뜰히 극복해 낼 수 있다. 오히려 일본적 기업시스템은 불황 속에서 더 빛을 발하고 있는 측면도 있다. 곳곳에 장기적인 신뢰 관계로 묶여져 있기 때문에 좀처럼 불황을 타지 않는 것이다.

그러나 이러한 틀을 제대로 갖추어놓지 못한 기업들은 지금의 장기적 불황 속에 어려움이 더욱 증폭되고 있는 것이다.

물론 이러한 기업들 중에도 살아남는 기업이 있을 것이고 또한 이들 중에서는 기존의 일본적 기업시스템과는 완전히 다른 새로운 틀을 발견해 내는 기업도 있을 것이다. 다만 이러한 기업들이 각광을 받을 시기는 먼 훗날이 될 것이며 특히 이들 기업들의 활동이 새로운 일본적 기업시스템의 모델로서 자리잡기까지는 그로부터 더욱더 먼 훗날이 될 것이다.

그때까지는 일본적 기업시스템을 완성해 둔 기업들이 일본 경제를 끌고 나갈 것이며 이들 기업들은 일본적 기업시스템을 완성해 온 패턴대로 지금의 시스템을 조금씩 개선해 나갈 것이다. 이 과정에서는 다른 기업들의 혁신적인 기업시스템도 꾸준히 흡수해 나가겠지만 이는 어디까지나 일본적 기업시스템의 기본 틀을 유지한 상태에서 이루어질 것이다.