

日本の 系列(Keiretsu)體制의 변화 기미

日本の 製造業 競争力은 분명 世界 第一이다. 그 중에서도 생산 기술의 우월성과 대기업을 정점으로 하는 기업의 系列化 體制의 강력한 뒷받침은 단연 뛰어나다.

잘 알려진 바와 같이 일본 기업은 각 系列 기업 간의 견고한 유대와 연계로 형성되어 기술 정보의 교류, R&D 지원, 인적 교류, 제품의 매매 및 재정적 뒷받침 등 온갖 부문에서 직·간접적으로 기업 활동을 지원함으로써 기업의 안정성과 기술의 혁신에 互惠의으로 기여하고 있다. 그러나 이와 같은 시스템으로 인해 일본 대기업 계열에의 新參者 진입 및 참여가 막혀 버리는 것도 현실이었다.

그런데 최근 이같은 강력한 系列 體制가 다음과 같은 몇 가지 이유로 그 기저가 흔들리는 기미가 관측되고 있다. 그 첫째가 점차 경쟁력을 정비하기 시작하는 外國의 部品업체, 특히 미국 政府의 끈질긴 개방 압력을 배경으로 한 미국의 部品 제조업체의 日本 시장에서의 강력한 참여 요구이며, 둘째는 日本 國內의 獨占禁止法의 운용 강화에 따른 不平等 商行爲 관행의 打破 움직임이고, 셋째는 독점적 혁신 기술을 보유한 部品供給 中小企業들이 대기업에의 종속과 계열화를 원하지 않는 경향을 보이고 있다는 것이다.

美國 部品 企業의 挑戰

91년 여름에 시판한 닛산 신형 승용차의 특수 베어링 납품에 성공한 미국의 베어링 제조 회사인 T사는 종래의 日產의 系列會社를 치열한 경쟁 끝에 제쳐 내고 부품 공급 신규 참여에 성공했다. 이는 日本市場의 특수성을 고려할 때 매우 충격적인 현상이다.

미국의 주요 자동차 부품 제조 기업들은 對日本 자동차의 부품 공급을 위하여 강력하게 결속, 공동 보조를 취하고 있으며, 이들은 美·日 政府 간의 市場重視型 個別會議(MOSS)의 정치적 압력을 배경으로 미국

內 그리고 일본 국내의 일본 자동차 조립 회사들에게 부품을 공급하기 위한 많은 노력을 기울이고 있다.

실제로 美國內 日本系 자동차 조립 기업들은 部品現地調達(Local Content)을 향상시키기 위하여 미국 系列의 부품 공급 기업의 기술 개선 등을 지원하고 있다. 물론 미국계 기업들도 나름대로 기술력 향상과 경쟁력 배양에 진력하여 日本本土에의 上陸을 적극적으로 시도하고 있으며, 이는 일본이 항상 경계하는 일종의 부메랑 效果로 평가되기도 한다.

이러한 개방 추세는 일본으로서는 日本開國 초기의 미국 군함 “黑船”의 현대판이라는 엄살 평가를 도출해 내기도 하지만, 일본계 자동차 부품의 對美 수출이 年 120억 달러쯤인데 비하여 美國製 部品の 日本 進出은 고작 年 10억 달러 미만인 것을 감안할 때, 그 역조가 아직도 심한 것을 알 수 있다. 이러한 현실 속에서도 꾸준히 日本 시장을 개척해 온 GM(日本法人)은 일본 내에서 “Toyota나 Nissan의 系列企業이 되겠다”는 강력한 의지를 표방하고 있어 폐쇄적인 일본의 Keiretsu(系列)에 새로운 흔들림의 기미가 드러나고 있는 것으로 파악되고 있다.

獨占法 強化에 새로운 바람

'91년 7월 일본의 公正去來 위원회가 발표한 독점 금지법의 流通, 去來 관행에 대한 가이드 라인에 따르면, 大企業이 系列의 下請 部品업자에 대한 不公正 去來 관행에 많은 是正이 요구되고 있다.

최근 3,000여의 부품 하청 기업에 대한 設問 調査가 있었는데 이 조사에서 다음과 같은 많은 不公正하고 一方의인 去來 관행이 발견되었다.

- 日課時間後에 주문을 하고, 다음날 아침에 納品을 요구하는 긴급 주문(20%)
- 발주의 不時變更 경험(55%)
- 운송비의 下請業者 부담(85%)

- 發注設計 변경에 따른 追加 비용 不認定
- 母企業과 無關하게 休日을 制定할 수 없다는 등등

이러한 下請企業들은 母企業과의 納品契約內容을 시정, 개선하려는 움직임이 조용하게 나타나고 있으며, 또한 母企業들도 獨禁法의 內容을 지키기 위한 '獨禁法 遵守 매뉴얼' 제정에 나서고 있다. 구매력을 이용한 우월적 지위의 남용을 금지하기 위하여 개정된 이 獨禁法의 가이드 라인에서 특히 주목되는 것은 新規參與를 배제하는 共同拒否(Boycott)에 對한 엄격한 벌칙 조항으로, 이것은 美·日 간의 構造協議에서 미국측의 강력한 저항을 받아들여 反映된 것이라는 데 관심이 모아지고 있다.

제품 거래에 부당한 조건을 不公正하게 제시하는 것을 규제하기 위한 이와 같은 움직임은 소프트웨어 거래에도 적용된다. 이를테면, 소프트웨어 거래에서 판매에 따른 自社製品的 排他的 구매 강요 사례 등은 당연히 시정 대상인 것이다.

'系列'이라는 폐쇄적 피라미드 구조 속에서 당연시되어 오던 不公正去來 관행, 新規參與의 排除 등은 점진적으로 개선될 것이다. 그러나 보다 주요한 변화는 이로 말미암아 Keiretsu 體系에 어떤 변화가 야기될 것인가 하는 점이다.

技術革新의 영향

中小企業은 최첨단 기술을 독자적으로 개발, 무장함으로써 그들의 발언권을 점차 높이고 있다. 걸프전에서 그 성가가 높아진 패트리엇 地對空 미사일을 제조하는 美國 레이세온社가 합작 투자한 新日本無線은 브라운管用的 특수한 Cathode를 생산, 공급하고 있는데, 그 중 바륨습浸型 캐소드는 他有名電子會社들의 캐소드에 비해 수명이 2.5배(5만 시간)나 된다. 畫面의 輝度가 생명인 高畫質TV(HDTV)에서 他社製品보다 월등한 우위를 점해야 하는 대기업들은 新日本無線을 系列化하고 싶어 하는 것이 당연하다. 그러나 이 회사는 日本의 관행을 뿌리치

고 대그룹에의 귀속을 거부하고 있으며, 이로 인해 大企業들은 이 會社의 部品을 구득하기 위해 대기업으로서의 高姿勢를 유지할 수가 없는 실정이다.

또다른 例로서 도쿄의 住宅街에 工場을 가지고 있는 한 液晶 패널용 투명 導電膜(ITO膜) 제조 中小 벤처 企業은 大企業으로부터 공장 확장 부지의 제공, 자본 지원 참여 등 여러 가지 유리한 조건으로 그 기업의 系列化를 권유받았다. 물론 이같은 제안은 거절되었다. 해당 벤처 기업은 탄탄한 독립적 기술력을 바탕으로 더욱 독립적이고 신축성 있는 기업 운영의 잇점을 살리고자 하는 것이다. 이와 같은 현상은 독자적인 기술을 가진 부품 공급업자들의 강화된 교섭력을 뜻하는 것이다.

系列化에 의한 그룹의 힘이 日本企業의 저력이었다. 그런데 이러한 中小企業 특유의 기술 혁신이 그 系列 체제를 조금씩 흔들기 시작한 것이다.

이러한 미묘하지만 분명한 系列化 환경의 변화 흐름에 대응하기 위한 대기업의 자위적 대응도 만만치 않다. 예를 들어 松下電氣(株)가 SUM(Strategic Unit Manufacturing)이라는 기술 혁신을 위한 특수 기술 개발 집단을 조직했다는 등의 일이 그것이다.

대기업들은 구입에 있어 價格, 品質, 納期 등을 경쟁시켜 複數 구매하는 관행에 의존하여 강력한 영향력을 유지해 왔다. 그러나 중소기업들의 눈부신 기술 혁신에 의한 특정 부품의 최첨단화라는 內的, 外的 壓力에 의해 이제까지의 대기업의 강대한 체제도 흔들릴 수 있다는 현실이, 미미하지만 불가피하게 노출되기 시작한 것이다.

과거 일본에서의 대기업과 하청 기업 간의 유대는 이제 국경을 뛰어넘는 개방과 유연한 去來 관계에 따라 불가피하게 변화에 직면하게 되었다. 이에 따라 대기업의 系列化 구조가 어떻게 변화되고, 또 능동적으로 대처되어 나갈 것인가 하는 문제는 日本 大企業들의 장래 위상과 연계되면서 매우 흥미로운 연구 대상이 될 것임에 틀림없다.*