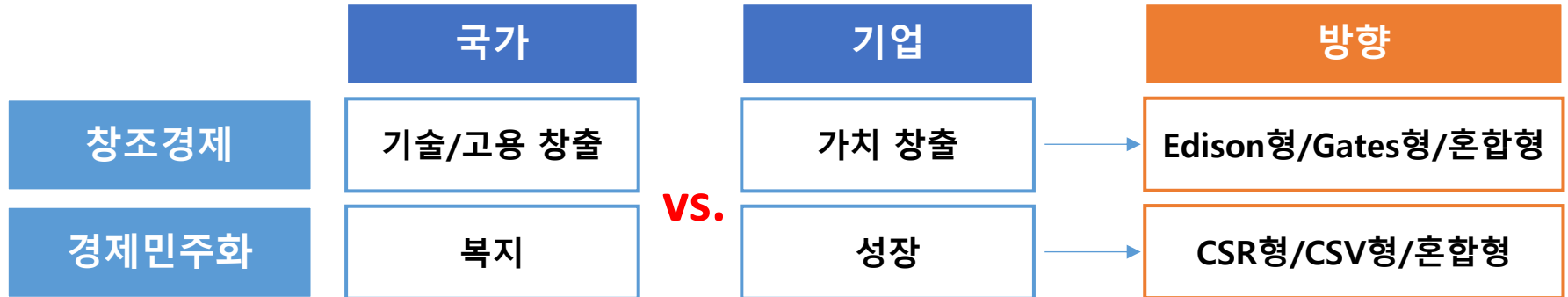

산업활성화와 사업구조조정

문휘창

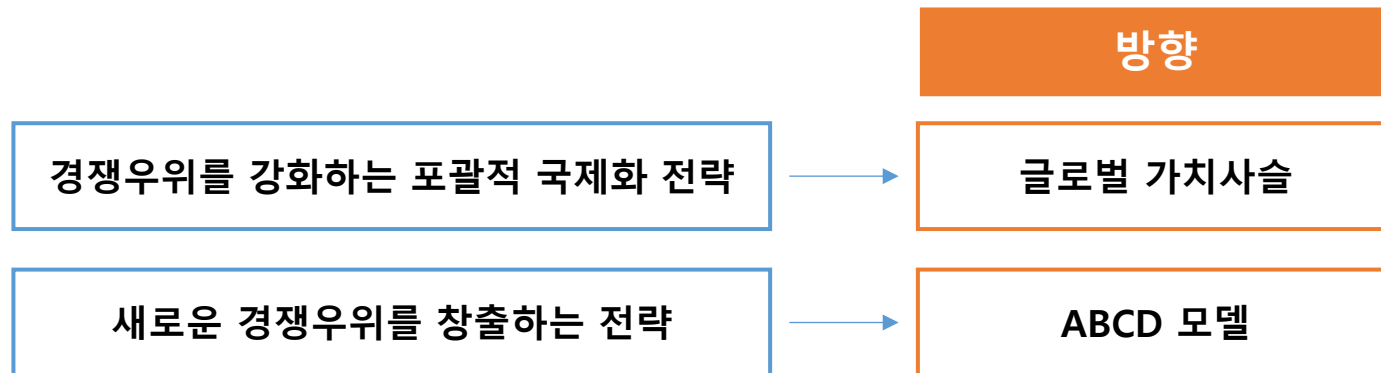
서울대학교 국제대학원
국제경영전략 교수
cmoon@snu.ac.kr

산업활성화와 사업구조조정을 위한 전략적 방향 제시

산업활성화를 위한 전략적 방향 제시



사업구조조정을 위한 전략적 방향 제시 (기업의 생산성 향상)





주요 선진국 동향

- 경제활성화 정책
- 기술발전 전략

한국 산업경쟁력 강화방안

- 산업정책의 현황
- 핵심현안과 전략적 제안

한국 기업경쟁력 강화방안

- 경쟁우위를 강화하는 포괄적 국제화 전략
- 새로운 경쟁우위를 창출하는 전략

결론

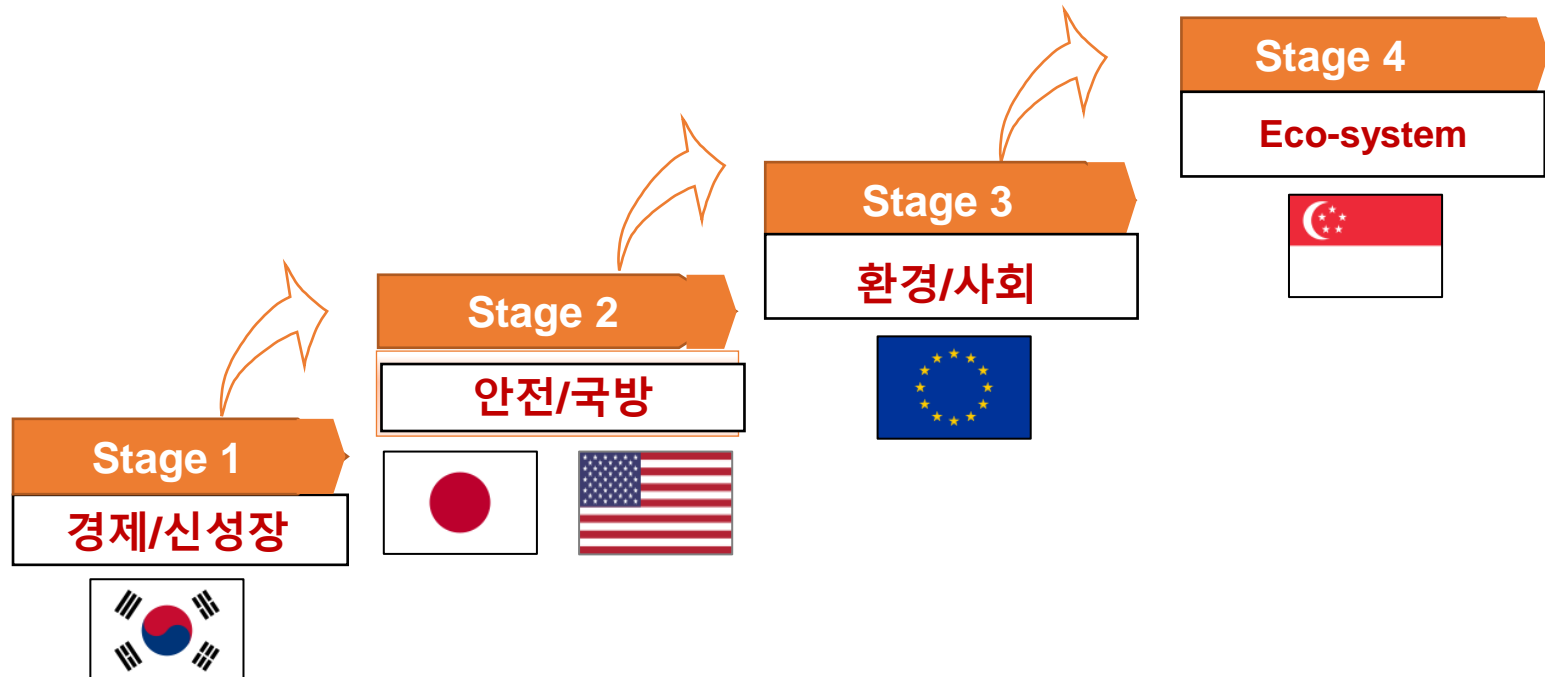
주요 선진국 경제활성화 정책 비교

국가	금융정책	재정정책	산업 정책
미국	양적 완화정책 (2014년 10월 종료)	확장정책	제조업부흥정책 <ul style="list-style-type: none"> • R&D 지원: 첨단제조업 국가전략 • 수출확대 지원: TPP등을 통한 해외시장 확대 모색 • 숙련인력 육성: Workforce Innovation and Opportunity Act • 리쇼어링 지원: 법인세 인하; 해외공장 국내 이전비용 보조; 해외 아웃소싱 자회사 중과세 부과; Select USA 설치
유럽	양적 완화정책	긴축정책→ 확장정책(2014/11)	Europe 2020 5대 목표 <ul style="list-style-type: none"> • 20-64세 고용률: 69%→75% • GDP 대비 R&D 투자비중: 1%→3% • 기후, 에너지 목표(20/20/20) • 조기학업중단자비율: 15%→10% • 빈곤 위험 인구: 25% 감소
일본	양적 완화정책	확장정책	일본 재부흥 3대 전략 <ul style="list-style-type: none"> • 일본산업재부흥계획(과학기술이노베이션) • 전략시장창조계획 • 국제진출전략
싱가포르	환율정책 통화 절상속도 완화 (2015/1)	확장정책	싱가포르 3대 경제목표(경제전략위원회, 2010) <ul style="list-style-type: none"> • 숙련 노동자 증가 • 혁신적 경제 창출 • 차별화된 글로벌 도시 구축
한국	기준금리 인하 및 동결	확장정책	경제혁신 3개년 계획 <ul style="list-style-type: none"> • 기초가 튼튼한 경제 • 역동적인 혁신 경제 • 내수·수출 균형 경제

- 통화 및 재정정책만으로는 경기를 부양하는데 있어서 한계가 있음
- 경제활성화를 위한 근본적인 방법은 생산성 향상을 통한 산업정책
- 산업정책의 핵심은 기술혁신을 통한 창조

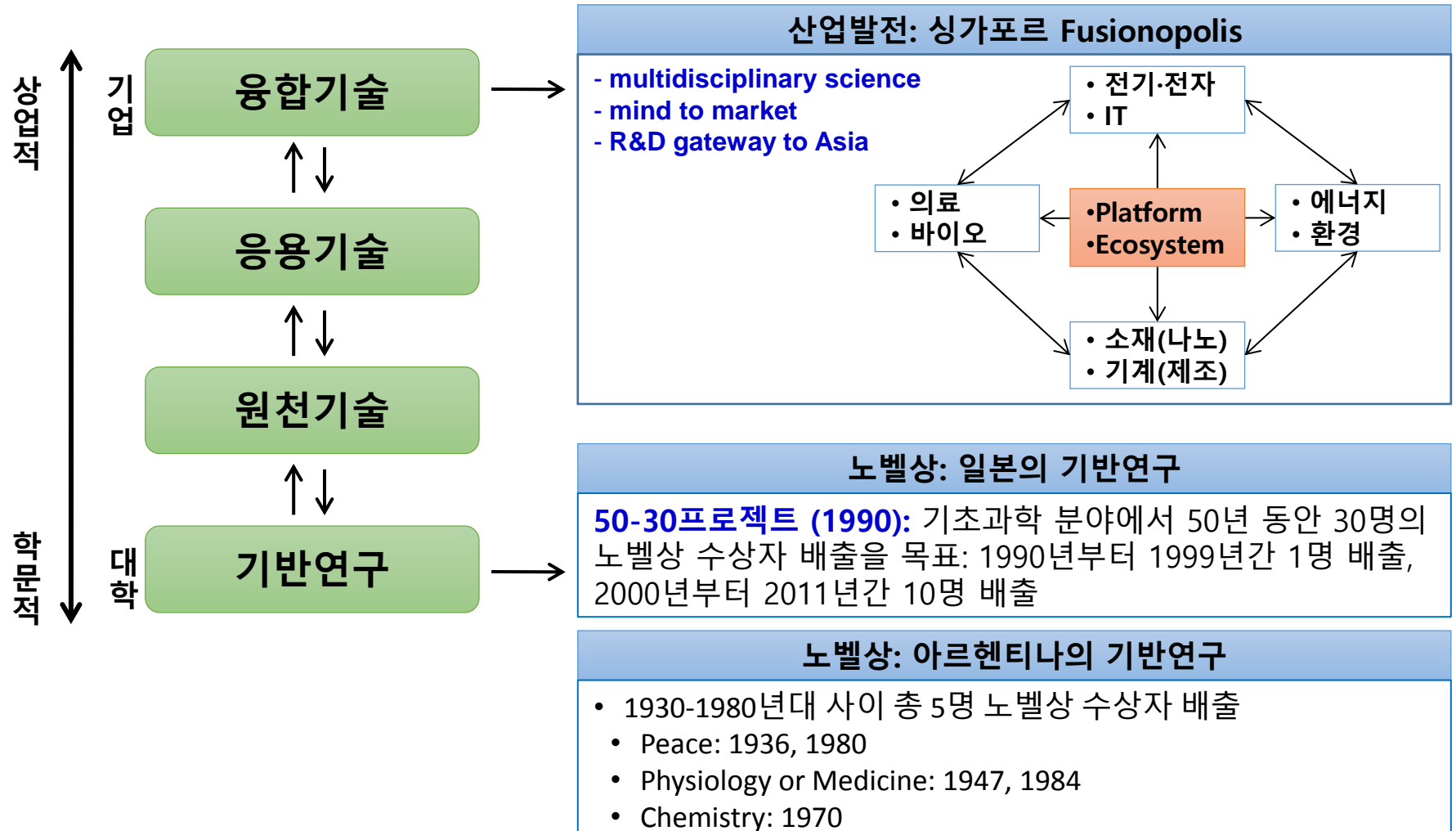
기술관련 전략산업의 발전단계

한국, 일본, 미국, 유럽, 그리고 싱가포르의 기술개발 정책의 주요 목적과 전략은 각기 다른 특징을 보이는데 이를 바탕으로 다음과 같이 4개 단계로 구분할 수 있음.



	한국	일본	미국	유럽	싱가포르
목표	과학/ 녹색기술강국, 일자리 창출	안전, 보안	경쟁력 강화 (경제회복, 국방)	환경친화, 사회발전	Sustainable Eco-system
전략	새로운 시장 선점, 원천기술 확보 융합기술 개발	기반기술, 제조기술 중복과 낭비 지양	첨단, 융합 기술	균형 발전 (e.g., Second Chance Policy in Business)	Intelligent & Connected

기술분류 및 R&D 전략



“The whole of my remaining realizable estate [...] shall be annually distributed in the form of prizes to those who, during the preceding year, shall have conferred the greatest benefit on mankind.”

- Alfred Nobel (1895)

주요 선진국 동향

- 경제활성화 정책
- 기술발전 전략

한국 산업경쟁력 강화방안

- 산업정책의 현황
- 핵심현안과 전략적 제안

한국 기업경쟁력 강화방안

- 경쟁우위를 강화하는 포괄적 국제화 전략
- 새로운 경쟁우위를 창출하는 전략

결론

경제혁신 3개년 계획 3대 전략 9개 핵심과제



한국 경제 현황

- 비정상적인 관행 지속
- 성장동력 저하
- 부문간 불균형

추진전략

- 기초가 튼튼한 경제
- 역동적인 혁신경제
- 내수·수출 균형경제

추진과제

1. 공공부문 개혁 2. 원칙이 바로 선 시장경제 3. 사회안전망 확충
4. 창조경제 구현 5. 미래대비 투자 6. 해외진출 촉진
7. 내수(소비) 확대 8. 투자여건 확충 9. 청년·여성 고용률 제고

‘경제혁신 3개년 계획’에 대한 해외 주요 기관/언론 평가

긍정적 평가

- **IMF/OECD**: 주요 20개국(G20)의 성장전략 가운데 최고
- **블룸버그**: 일본 · 중국과 달리 단기적 응급조치가 아닌, 장기적인 조치에 초점을 맞추고 있는 점이 긍정적
- **Wall Street Journal**: 경제혁신 3개년 계획은 아시아와 세계경제에 새로운 성장모델이 될 수 있는 개혁 패키지; 민간 주도의 성장을 추구한다는 점에서 한국경제의 현 발전단계에 맞는 올바른 해법; 아베노믹스보다 더 포괄적이고 실행 가능하며, 실행하고자 하는 정치적 의지와 목표가 분명
- **JP 모건(Morgan) 등 해외 투자은행**: 한국의 장기 성장을 위한 적절한 추진체계
- **일본 외교전문지 디플로맷(Diplomat)**: 한국의 경제성장 전망을 어둡게 하고 있는 주요 도전과제에 대해 ‘정확한 진단’을 내림

부정적 평가

- **크레디트 스위스**: 내수 · 수출 간 균형 등을 지향하고 있다는 점에서 중국의 구조개혁 방안과 비슷하지만, 중국보다 더 많은 제약에 부딪칠 가능성이 있음
- **바클레이즈**: 경제혁신 3개년 계획의 성공조건은 정부부처 간 협업을 통한 구체적 조치들의 신속한 이행
- **JP 모건**: 경제혁신 3개년 계획의 성공 요건은 다양한 이해관계자 간 갈등 해결
- **블룸버그**: 경제혁신 3개년 계획은 차질 없는 실행이 중요하다면서 한국 정부는 성공 가능성을 논의할 것이 아닌, 성공하지 못했을 경우 닥칠 일이 무엇인가를 논의해야 함
- **CNTV(중국)**: 3개년 계획의 주요 과제
 - 은퇴나이와 연봉상한제, 노동시장 구조개혁에 대한 여당과 야당의 합의
 - 창조혁신센터와 지방 경제발전전략과의 일치성 문제
 - 핵심기술을 통한 미래 성장동력 개발

일본의 기업구조조정 사례

정부주도 산업/무역정책 주도
(종전 이후)



시장원리를 활용한 기업의 경쟁 촉진 정책
(1990년 초 버블 붕괴 이후)

(산업활력재생특별조치, 1999)



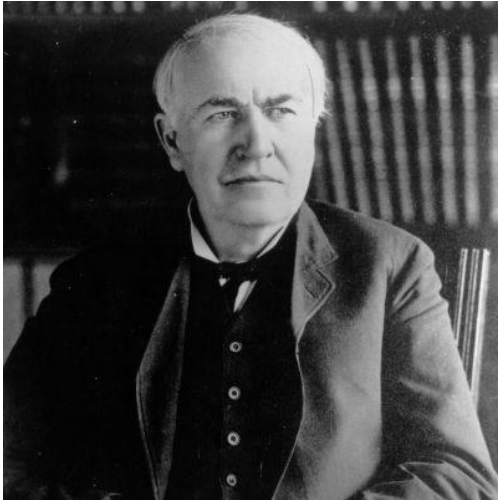
정부주도 산업구조조정
(2008년 금융위기 이후)

(산업경쟁력강화법, 2014)

- 산업경쟁력강화법은 지원내용에서 산활법과 비슷하나, 정부 개입이 더욱 강화됨
 - 기업의 자율이 아닌 정부가 의도하는 방향에 따라 반강제로 재편
 - 예: 석유화학 산업에 대한 일본정부의 과잉개입

창조경제의 두 가지 방향

Thomas Edison



- 1,093 patents in the US and over 1200 in other countries
- Edison Electric Company (1878)
 - Thomson-Houston (1892)
 - General Electric (1896)
- Edison Ore-Milling Company
- Edison Portland Cement Co.

Superior technology

Bill Gates

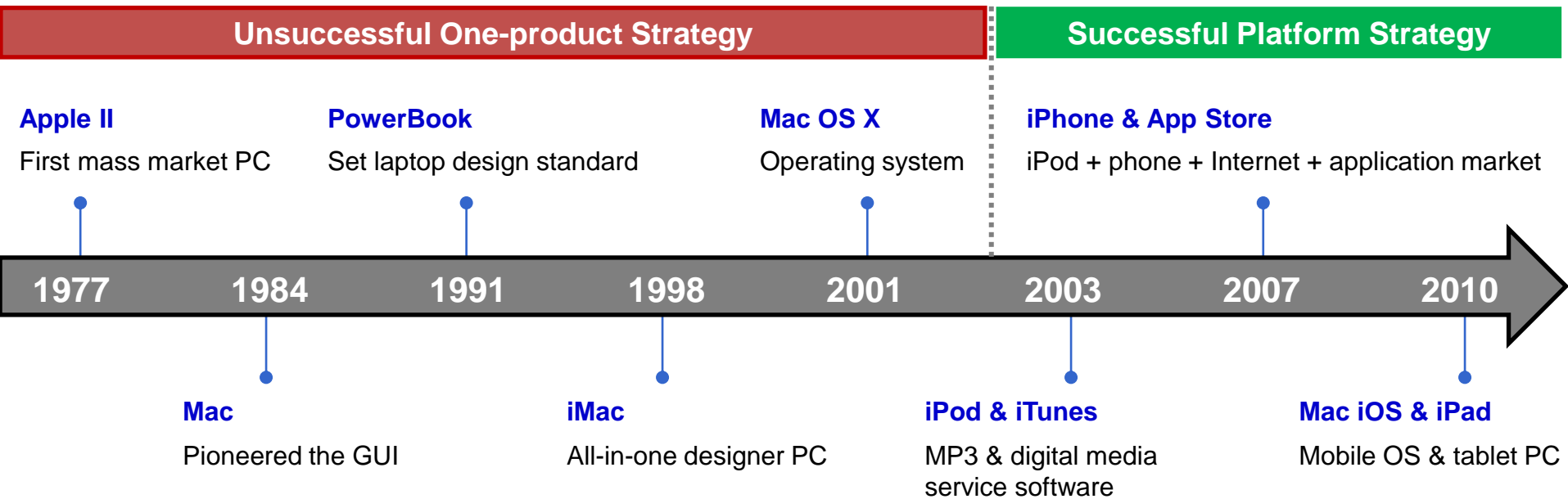


- The richest man in the world
 - \$72.7 billion (2013)
- Most of our competitors are one-product wonders, but they do not know how to put them together for business.

- *BBC News, June 19, 2008*

Higher value creation

• 시너지 창출: 애플의 실패와 성공



경제민주화에 관한 국가와 기업관계: 상충 vs 상생?

2011년 2월 미국 캘리포니아주의 Woodside에서 오바마와 미국 12개 주요 IT 기업 CEO와의 저녁식사 모임

- 오바마

What would it take to make iPhones in the United States? Why can't that work come home?

- 스티브 잡스

Those jobs aren't coming back.

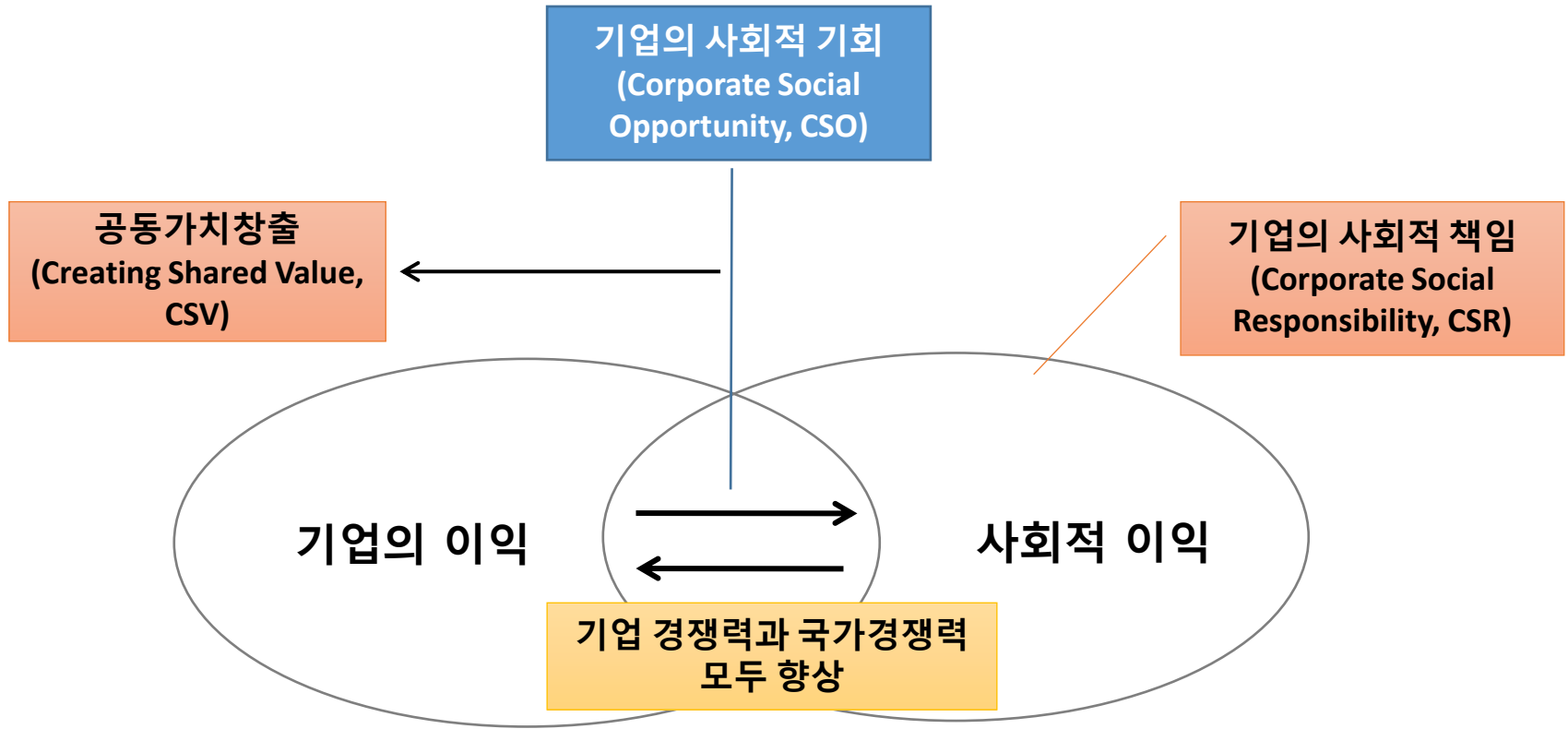


	정치가	기업가
활동범위	국내	국제(국내외)
주된 관심대상	(해당 지역의) 유권자	기업의 모든 관계자
목표	고용: 사회복지	이익창출
방법	보호주의(수출을 수입보다 선호)	(글로벌) 가치사슬에서의 효율성 증진
전략	Made in home country	Made in world
타국과의 관계	경쟁	협력
결과	소득의 재분배(소득격차 해소)	기업의 경쟁력 향상과 경제성장

출처: 문휘창(2012C). 포터 교수도 못 본 글로벌 트렌드: 다중 가치사슬. 동아비즈니스리뷰, 105호.

경제민주화의 두 가지 방향

- 21세기 기업의 중대한 임무는 사회책임을 사업기회로 전향시키는 것임.

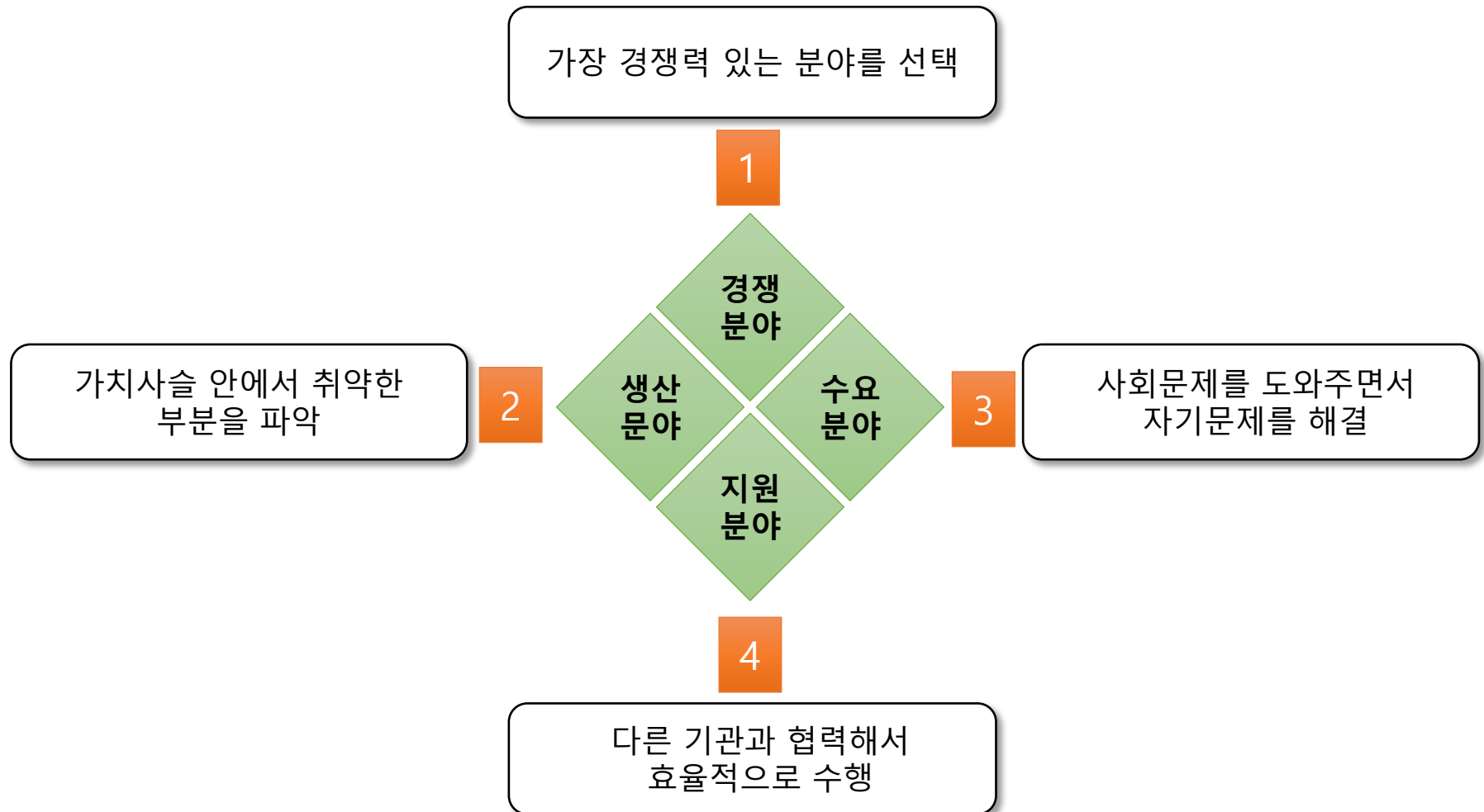


“The proper social responsibility of business is to tame the dragon, that is, to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth.”

- Peter Drucker (1984)

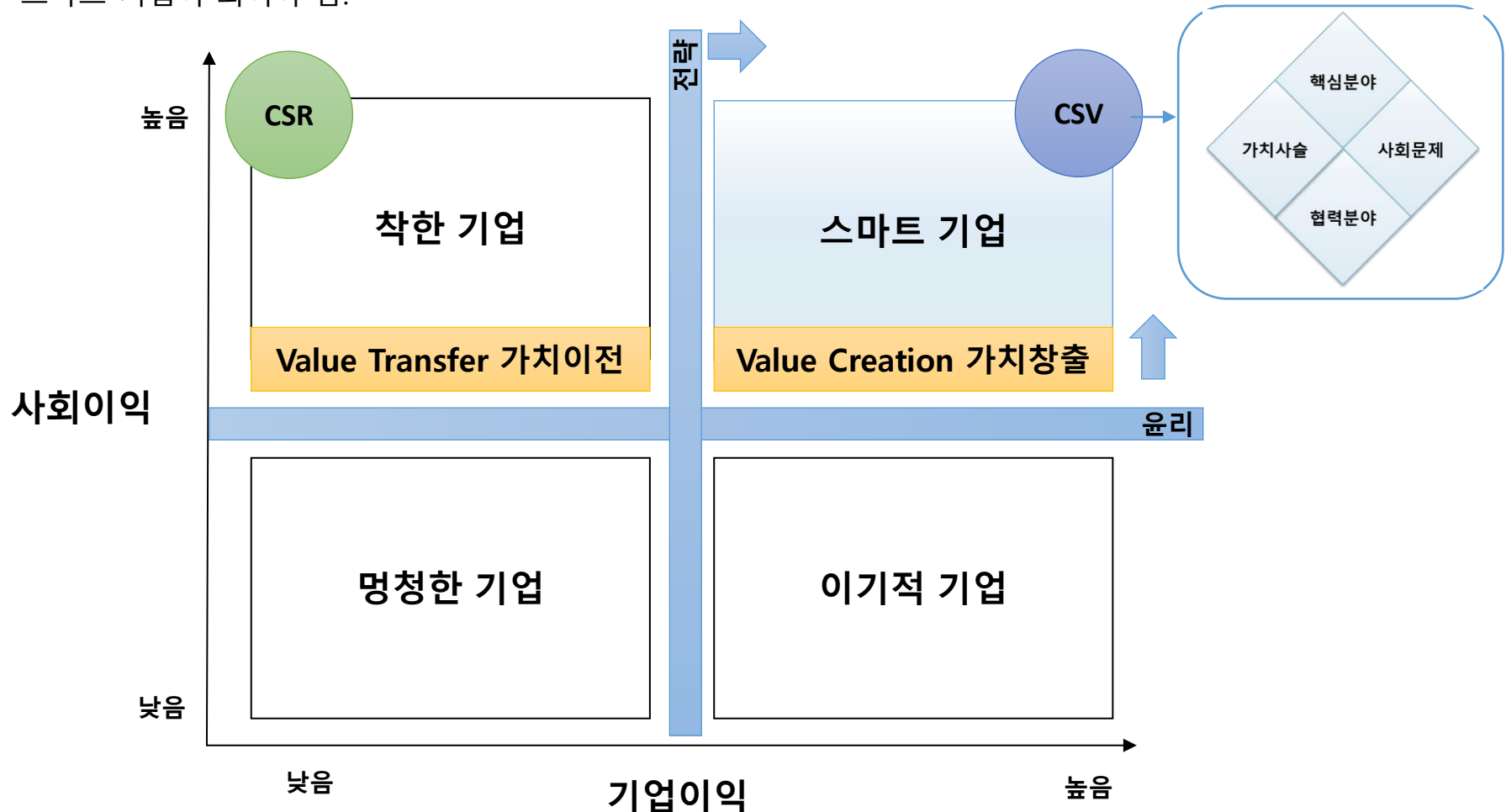
CSV를 위한 4가지 전략

기업과 사회 모두에게 도움이 되는 공유가치창출을 이루기 위해 다음과 같이 4가지 전략을 제시함. 이 4가지 전략을 모두 갖춘 기업의 사회책임활동이 보다 더 효율적이고 효과적임.



From CSR to CSV

- 기업을 다음과 같이 4가지 종류로 구분할 수 있음. 착한 기업은 기업의 이익이 감소하고 사회적 이익이 증가하는 제로섬 방식의 일방적인 나눔을 강조하지만, 스마트기업은 기업과 사회에게 모두 도움이 되는 윈윈의 상생적 나눔을 강조함.
- 사회는 이기적 기업이 착한 기업으로 되기를 요구하고 있지만, 착한 기업은 물론 여기서 한 걸음 더 나아가 스마트 기업이 되어야 함.



주요 선진국 동향

- 경제활성화 정책
- 기술발전 전략

한국 산업경쟁력 강화방안

- 산업정책의 현황
- 핵심현안과 전략적 제안

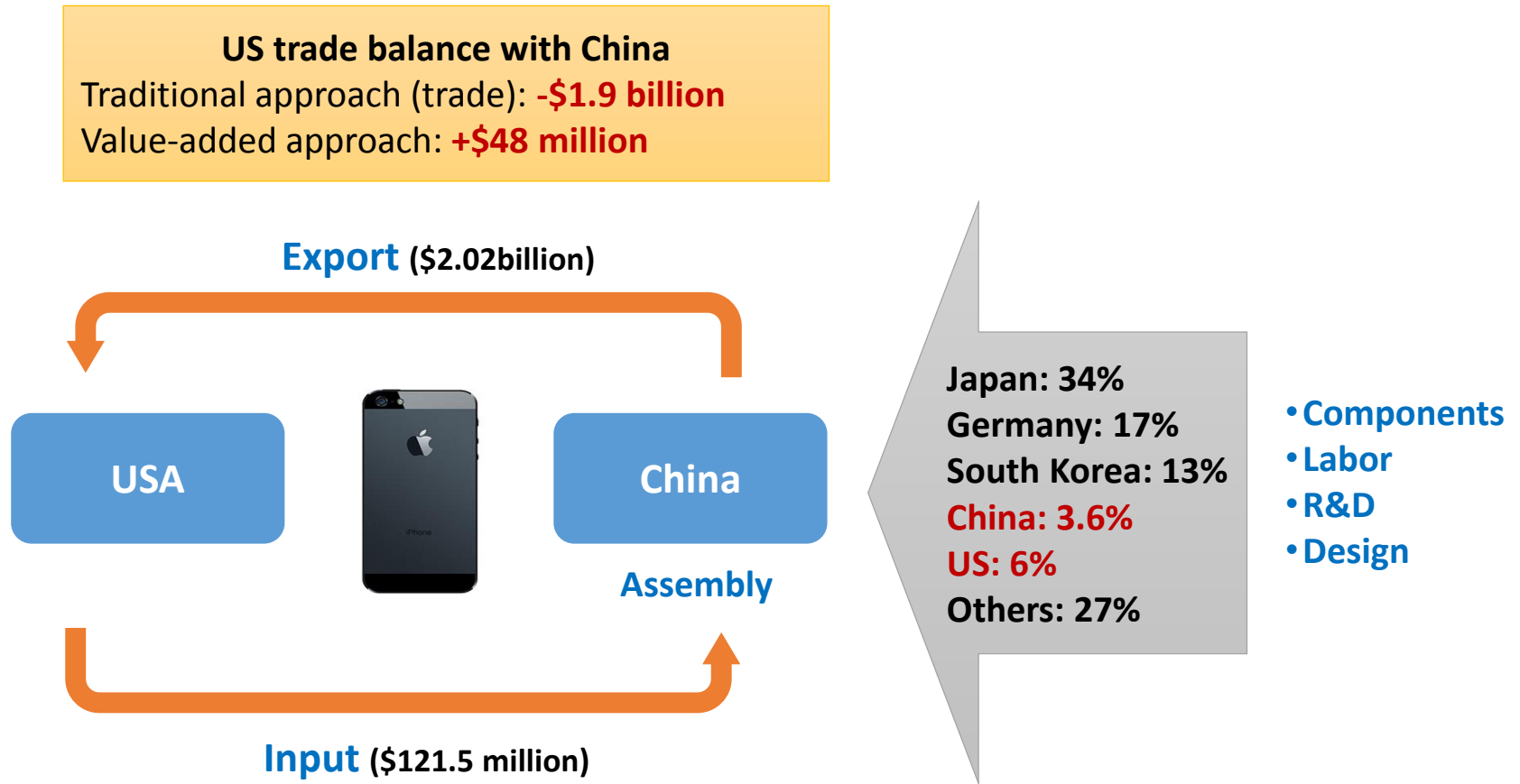
한국 기업경쟁력 강화방안

- 경쟁우위를 강화하는 포괄적 국제화 전략
- 새로운 경쟁우위를 창출하는 전략

결론



자원의 최적배치를 통한 가치창출: 아이폰의 가치창출

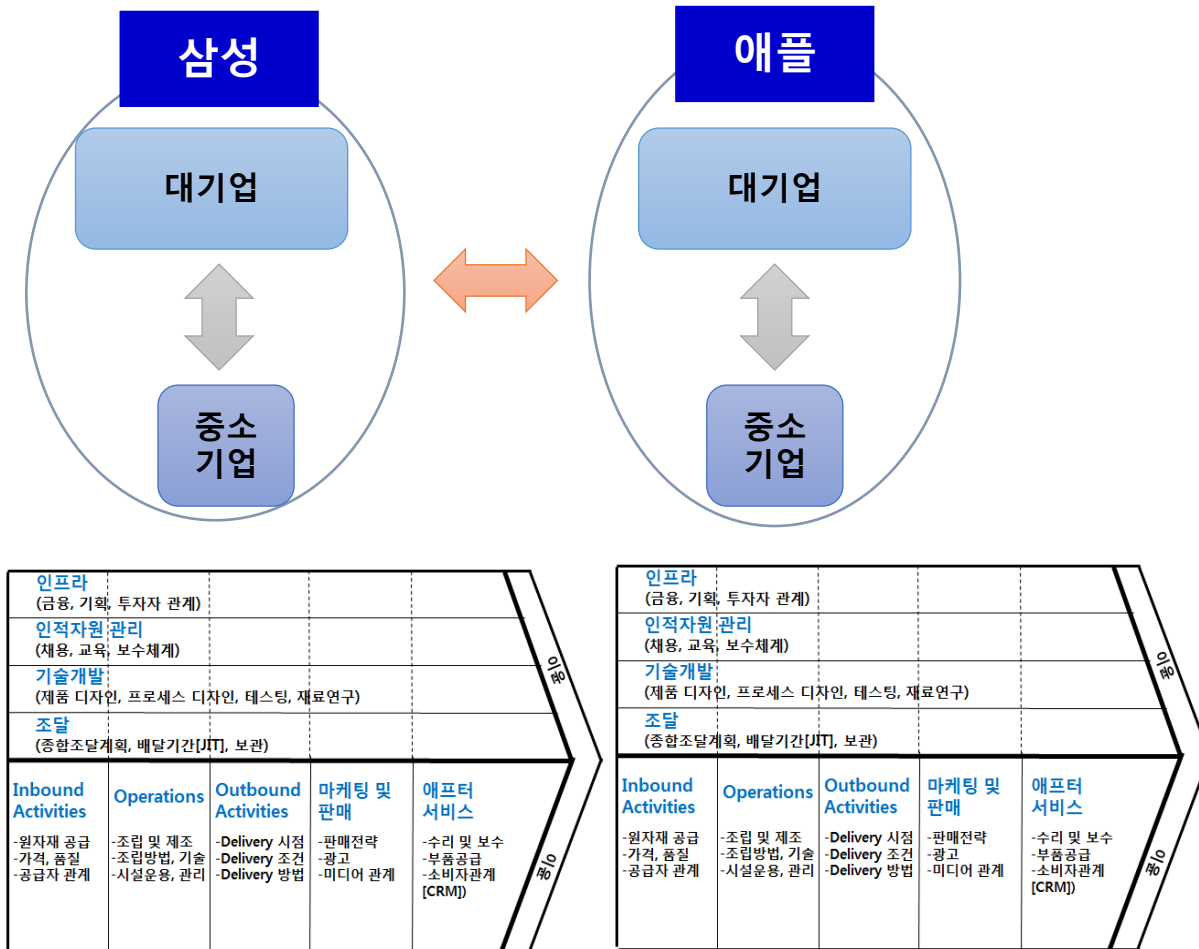


Source: Wall Street Journal, 2010/12/15, Not Really 'Made in China'; Xing and Detert (2010), How the iPhone Widens the United States Trade Deficit with the People's Republic of China, ADBI Working Paper

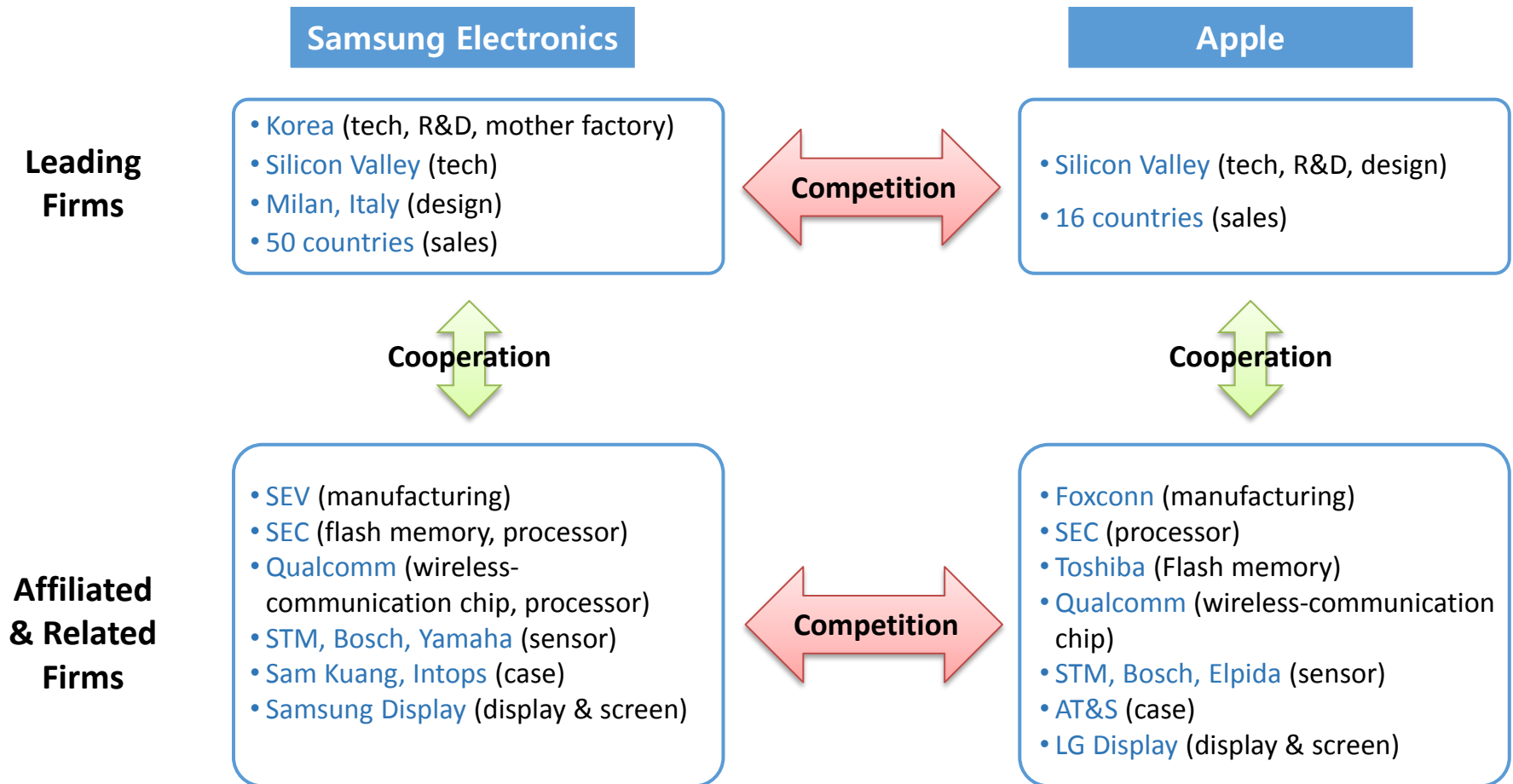
Note: In 2009, Chinese iPhone exports at \$2.02 billion to US. After deducting \$121.5 million in Chinese imports for parts produced by U.S. firms such as chip maker Broadcom Corp., they arrive at the figure of the \$1.9 billion Chinese trade surplus—and U.S. trade deficit—in iPhones. 48 million surplus with China comes from the calculation as follows: $\$121.5 \text{ million} - \$2.02 \text{ billion} \times 3.5\% = \48 million .

글로벌 가치사슬의 재해석

- 글로벌 가치사슬 간의 경쟁
- 삼성전자와 애플간의 경쟁관계



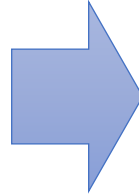
기업간의 경쟁이 아닌 글로벌 가치사슬의 에코시스템간의 경쟁



기존의 관점

“What” Approach

- **Superior Resources**
 - Low labor cost
 - Advanced technology
- Focus on “input” factors
- Static view



새로운 관점

“How” Approach

- **Similar Resources**
 - *Similar labor cost, but HOW?*
 - *Similar technology, but HOW?*
- Focus on “process” factors
- Dynamic view

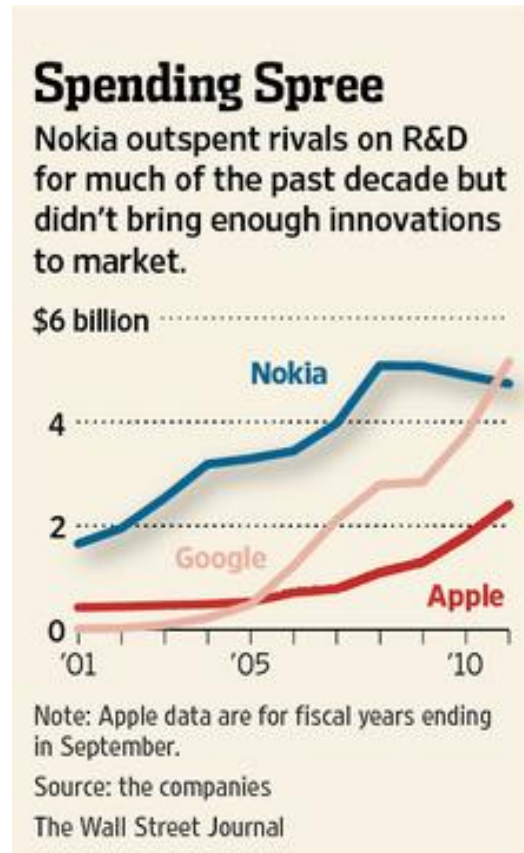
$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 \dots$$

- “What” Approach: $X_1, X_2, X_3, X_4 \dots$
- “How” Approach: $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4 \dots$

현재는 국가 및 기업 경쟁력의 차이가 줄어들고 있어 “What”보다는 “How” 접근방법이 더 중요해지고 있다.

R&D Expenditure: The highest technology does not guarantee success

- Nokia is losing ground despite spending \$40 billion on research and development over the past **decade—nearly four times what Apple spent in the same period**
- And Nokia clearly saw where the industry it dominated was heading. But its **research effort was fragmented by internal rivalries** and **disconnected from the operations** that actually brought phones to market



한국식 발전을 설명하는 새로운 접근법

The ABCD Framework: An Integration of Established and Emerging Theories

	Established Theories	Emerging Theories
Agility		
• Speed	Early mover advantage	Fast follower advantage (Economies of speed)
• Precision	Automation (from L-int to K-int)	Process techniques with human touch (自働化) e.g., JIT, TQM, 6 sigma
Benchmarking		
• Learning	Resource-based view of the firm	Absorptive capacity (Economies of learning)
• Best practice	Destructive innovation	Incremental innovation e.g., Kaizan, creative imitation
Convergence		
• Mixing	Specialization capability (Economies of scale)	Combinative capability (Economies of diversity)
• Synergy-creation	Related diversification (Economies of scope)	Related & Unrelated diversification e.g., Chaebol, smartphone (platform strategy)
Dedication		
• Diligence	Inspiration	Perspiration (Economies of hard-working)
• Goal-orientation	Unique positioning	Continued growth after catch-up e.g., constructed crisis, extra commitment

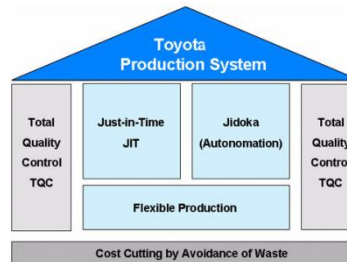
Agility	Established Theories	Emerging Theories	Cases
• Speed	Early mover advantage	Fast follower advantage (Economies of speed)	Automobile Industry (Ford, Toyota, Hyundai)
• Precision	Automation	Process techniques e.g., JIT, TQM, 6 sigma	

Fordism Speed, Cost



- First to adopt mass production – economies of scale
- Enhanced speed of production

Toyotism Quality, Cost



- Higher productivity and quality through automation with human touch (自動化)
- Appropriate in the stable market, but not in the emerging market

Hyundaism Speed, Quality, Cost



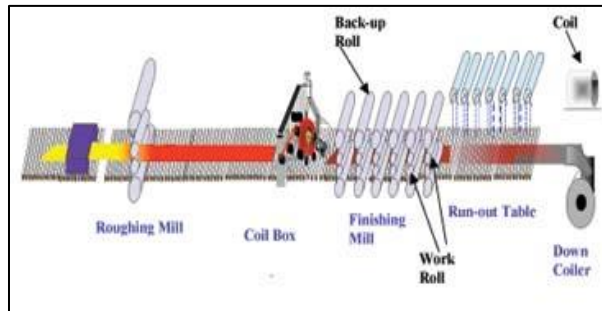
- Higher production speed, tighter control on quality through on-site and 24hr monitoring
- Growing confidence in quality
 - US: 10-year, 100,000-mile warranty

Benchmarking	Established Theories	Emerging Theories	Cases
<ul style="list-style-type: none"> Learning 	Resource-based view of the firm	Absorptive capacity (Economies of learning)	Steel Industry (US steel, Nippon steel, POSCO)
<ul style="list-style-type: none"> Best practice 	Destructive innovation	Incremental innovation e.g., Kaizan, creative imitation	

US Steel

Dominated the world steel industry until the 1950s

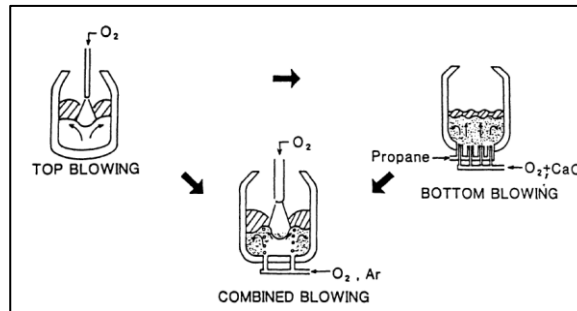
- Learned from Europe
- Created hot strip mill system
 - Produced a smoother sheet with more uniform thickness



Nippon Steel

Dominated the world steel industry in the 1980s

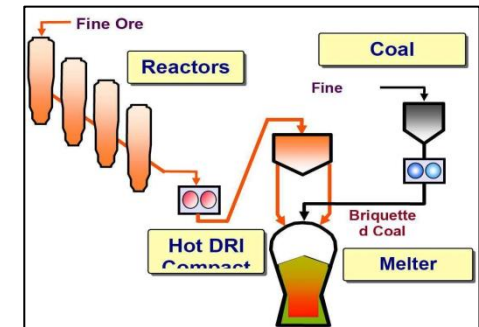
- Learned from US and Europe
- Created combined blown converter
 - Increased efficiency and reduced unit consumption of raw materials



POSCO

Became the world top company in the 1990s

- Learned from Japan and the West
- Created FINEX
 - Increased cost efficiency and eco-friendliness



- Japan: The best student of the West
- Korea: The best student of Japan and the West
- Imitate, Improve, Innovate!**

Convergence = Mixing + Synergy-creation

Convergence	Established Theories	Emerging Theories	Cases
• Mixing	Specialization capability (Economies of scale)	Combinative capability (Economies of diversity)	Electronics Industry (GE, Sony, Samsung)
• Synergy-creation	Related diversification (Economies of scope)	Unrelated diversification e.g., <i>Chaebol</i> , platform strategy	

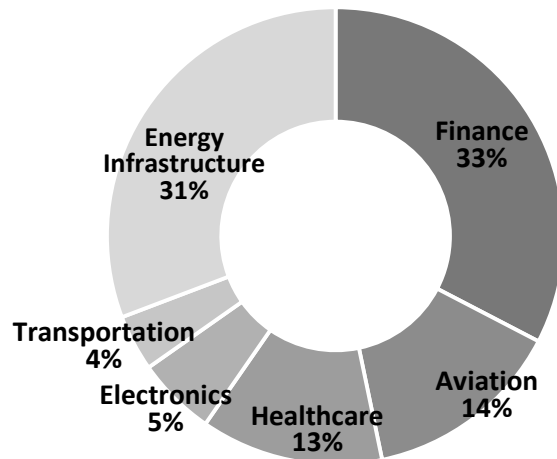
Unrelated Diversification

- Developing new competence in new area
(Broadening and deepening)

Related Diversification

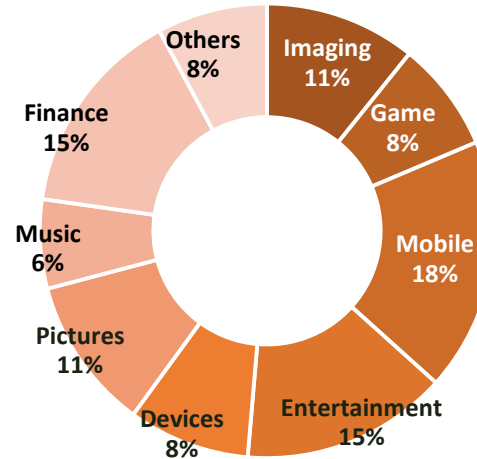
- Extending existing competence in new area
(Deepening and broadening)

General Electric



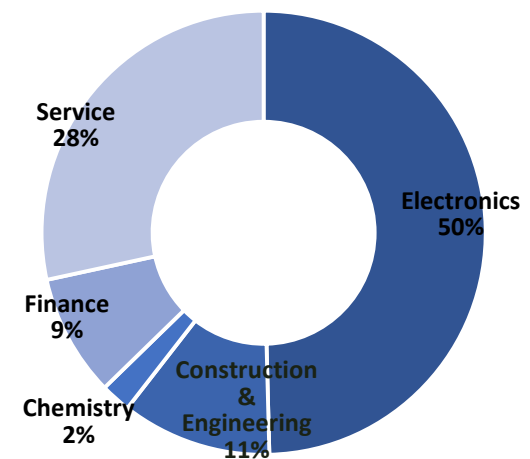
- Narrow diversification**
A few related and/or unrelated businesses

Sony



- Broad diversification**
A wide collection of related and/or unrelated businesses

Samsung



- Dominant diversification**
One major core business taking up 50 – 80% of revenues, with several small related and/or unrelated businesses

Dedication = Diligence + Goal-orientation

Dedication	Established Theories	Emerging Theories	Cases
• Diligence	Inspiration (West)	Perspiration (East) (Economies of hard-working)	Economic Development (WEST: US, Europe) (EAST: Japan, Korea)
• Goal-orientation	Unique positioning	Continued growth after catch-up e.g., constructed crisis, extra commitment	

The U.S.

- Protestant spirit
- Frontierism for individual success

Hard work, once America's Spirit

“The American idea that hard work was to be esteemed distinguished us from Europeans who admired their gentlemen of leisure. *For us, hard work rather than idleness was the way to distinction.*”

—Lynne Cheney (April 6, 1993)

<http://www.aei.org/publication/hard-work-once-as-american-as-apple-pie/>

Japan

- Samurai spirit
- Disciplinism for collective welfare

Japanese working harder than Americans

Japanese employees worked an average of 2,201 hours in 1990. That figure is about 300 hours more than the U.S. average. By comparison, the *Japanese work about 550 hours more than workers in the former West Germany.*

- New York Times (February 7, 1992)

<http://www.nytimes.com/1992/02/07/news/07iht-work.html>

Korea

- Saemaul spirit
- Equalism for social mobility

The World's Hardest-Working Countries

“In South Korea, ranking first place, things are slowly moving toward the OECD norm after the Korean government introduced a five-day working week in 2004 for schools and companies with over 1,000 employees. *But with the culture of hard work so deeply ingrained, change is slow.*”

- Forbes (May 21 2008)

http://www.forbes.com/2008/05/21/labor-market-workforce-lead-citizen-cx_po_0521countries.html

주요 선진국 동향

- 경제활성화 정책
- 기술발전 전략

한국 산업경쟁력 강화방안

- 산업정책의 현황
- 핵심현안과 전략적 제안

한국 기업경쟁력 강화방안

- 경쟁우위를 강화하는 포괄적 국제화 전략
- 새로운 경쟁우위를 창출하는 전략

결론



산업정책의 방향

• 특정 산업/기업을 지원 vs. 산업전체의 활성화를 위한 지원

- 미국: 신재생 에너지 산업*
- 일본: 산업경쟁력강화법(예: 석유화학 산업에 대한 일본정부의 과잉개입)
- 한국: 4개 주력산업 혁신역량 강화? 5개 유망서비스산업 육성?

* 지원 받는 기업들의 실적 부진과 파산(예: Solyndra의 파산, 2010년 5.35억 달러 정부 대출, 2011년 8월 파산)

• 인센티브 제도 vs. 경영환경 개선

- 미국: 미국기업의 리쇼어링
- 일본: 일본기업의 유턴과 수도권 규제 폐지*
- 한국: 수도권정비계획법? **

* 일본의 수도권 규제는 1959년에 제정된 '수도권기성시까지 공업등제한법(首都圏既成市街地工業等制限法)'과 1972년에 제정된 '공업재배치 촉진법'에 의해 실질적으로 추진됨. '수도권기성시까지 공업등제한법'은 기성시가지를 '공업등제한구역'으로 지정하고 일정규모 이상의 공장의 신/증설을 규제함. '공업재배치촉진법'은 수도권 내에 공장이전이 필요한 '이전촉진지역'과 공장유치가 필요한 '유도지역'을 지정하여 국토의 균형발전과 낙후지역의 지역경제 활성화를 도모하고자 하는 것임. 1983년에 중소기업 경영합리화를 위한 신/증축을 추가하면서 수도권규제가 완화하기 시작하여, 2002년에 '수도권 기성시까지 공업등제한법'을 완전히 폐지하고, 2006년에 '공업재배치촉진법'을 폐지함(경기개발연구원, 2007, 수도권 기업입지규제 개혁에 관한 연구).

** 수도권에 과도하게 집중된 인구와 산업을 분산시켜 국토의 균형발전을 위해 1982년 말 수도권정비계획법을 제정함. 수도권을 5개 권역으로 구분하여 타 권역의 인구와 기능을 개발유도권역으로 유도하고자 함. 1994년에는 수도권정비계획법이 전면 개정되고, 기존의 5개 권역을 3개로 단순화하여, 인구유발시설에 대한 직접규제에서 과밀부담금 부과, 대학과 공장의 총량규제 등을 도입하면서, 물리적 규제를 경제적/총량 규제로 전환함. 1997년 외환위기 이후 수도권 규제가 점차 완화되기 시작하였으며, 특히 2008년에 수도권규제의 합리적 개선방안을 발표하여 과밀억제권역과 성장관리권역의 산업단지 내에서 규모/업종 제한 없이 공장 신설/증설/이전을 허용하여 일부 규제가 완화됨. 그러나 수도권입지억제라는 규제는 여전히 지속되고 있음(전국경제인연합회, 2014, 수도권 규제 문제점과 합리화 방향).

산업정책의 현안

- **창조경제: Edison 형 vs. Gates 형**

- 미국: 실리콘 벨리*
- 일본: 50+30 프로젝트
- 한국: GDP 대비 R&D 비중** OECD 국가 중 최고이지만, 수익성은 낮음
17개 시/도 창조혁신센터?

* Three quarters don't return investors' capital; One third of high potential U.S. start-ups lose all their money; More than 95% of US start-ups fail to see the projected return on investment (Wall Street Journal, 2012/9/20, The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail)

** 2012년 한국 GDP 대비 R&D 비중은 4.4%임.

- **경제민주화: CSR 형 vs. CSV 형**

- 미국: 최저임금인상정책
- 일본: 잠재력 있는 중견 중소기업 등에 대한 중점적 지원*
- 한국: 동반성장 정책?

* 일본재부흥전략(2013/6)의 3대 전략 중의 하나인 국제화전략계획의 내용에 포함됨.

생산성 향상 전략

- 포괄적 국제화: International Trade vs. Global Value Chain (GVC)

- 미국: 국내제조업 육성 및 수출진흥
- 일본: FTA 적극추진*
- 한국: FTA를 통한 수출위주정책?

* 2018년까지 무역에서 차지하는 FTA비율을 70%까지 확대하는 것을 목표로 함

- 경쟁우위의 원천: 자원거점이론 (RBV) vs. ABCD 모델

- 미국: 첨단기술 육성전략
- 일본: 과학기술 이노베이션 추진전략*
- 한국: R&D 혁신방안? 차세대 핵심기술개발?

* '과학기술 창조입국'으로 부활하기 위해, 전략분야 중심의 연구개발을 추진하고, 이노베이션(기술력) 랭킹(WEF 순위)을 향후 5년 내 세계 1위로 도약함.