2012. 08. 14

POSRI 보고서

日 가전산업의 실패로부터 배우는 교훈

박용삼 수석연구위원, 패밀리경영연구센터 (yspark@posri.re.kr)

[목 차]

1. 절망에 빠진 일본 가전업계의 현 주소
2. 몰락의 숨은 원인은 실행력 부족
3. 국내 기업에 대한 시사점

posco
포스코경영연구소

Executive Summary

○ **일본 가전업계의 Big3인 소니, 파나소닉, 샤프는 '11년 3사 합계로 1조 6,000억엔에 달하는 엄청난 적자를 계상**

- 소니 4,566억엔, 파나소닉 7,721억엔, 샤프 3,760억엔 적자
- 반면 삼성전자는 1조엔 이상의 영업이익 달성. 시가총액은 일본 Big3를 합친 것의 4배 이상 기록 ($1,531억)

○ **언론에서는 경영 환경 악화와 잘못된 전략을 패인으로 보고 있으나, 그 보다는 전략을 실천하고 추진해 나가는 실행력 부족이 더 큰 원인**

- '04년부터 TV부문의 적자 누적과 신흥국 시장에서의 부진 등 여러 Warning Signal에도 불구하고 실행 측면의 문제로 인해 적절한 조치를 취하지 못해 몰락을 자초한 측면이 있음

증상	내용
①힘의 분산에 따른 집중력 상실	● '하드&소프트 융합' 전략을 고수하다 힘이 분산됨 ● 초점이 불분명한 기술개발 과제들을 동시 다발로 진행
②실수를 인정못하는 외골수 자기확신	● "돈을 잃으면서도 도박판을 떠나지 못하는 겜블러" ● 기존 제품과 사업방식에 대한 집착으로 혁신 거부
③신중함을 가장한 위험기피 성향	● 기존 기술의 틀 안에서 혁신하는 익숙한 길 고수 ● '先일본→後해외' 제품개발 집착으로 갈라파고스화 초래 ● 캡티브 마켓에 안주한 결과 매출구조 부실화 자초
④발목을 잡는 무원칙 인사	● 전문성을 고려하지 않은 잘못된 인사로 방향감각 상실 ● 핵심 인력을 홀대하여 사업추진력 저하 ● 실패 책임을 묻지 않는 온정주의 관행으로 실패 반복

○ **일본 가전의 실패를 거울삼아 성장전략 추진에 있어 실행상의 취약점과 보완사항들을 파악하고 실행력 강화를 위한 대책 수립 필요**

- 전사적 관점에서 신규사업간 우선순위를 명확히 하고 시간과 자원 투입차별화 → 최우선 순위 사업에 역량을 집중하여 지식과 경험 축적 후, Horizon 단계별로 순차적 사업 진행 ('Too much of a good thing' 신드롬 경계)
- 신규 사업을 실행하는 경우에는 평가 기준을 사전에 명확히 설정하여 단기 재무실적 부풀리기 보다는 중장기적 성장 기반을 다질 수 있도록 유도
- 適材適所(Right people in the right place)는 실행의 기본이므로, 신규사업 추진에 대한 금전적·비금전적 모티베이션을 대폭 강화하여 도전 의욕 고취

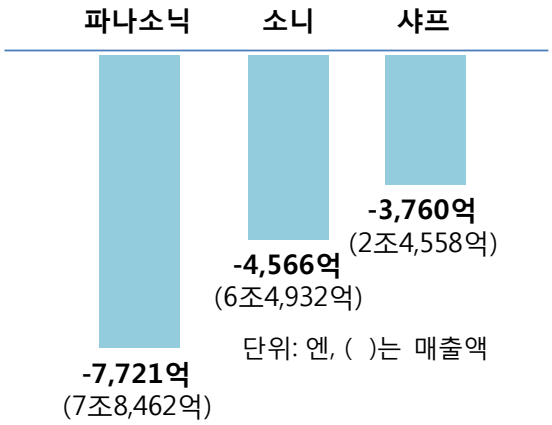
1. 절망에 빠진 일본 가전업계의 현 주소

□ 일본이 자랑하는 3대 가전 메이커는 최근 최악의 상황에 직면

○ **일본 가전업계의 Big3인 소니, 파나소닉, 샤프는 '11년 3사 합계로 1조 6,000억엔에 달하는 엄청난 적자를 계상**

- 1990년대 '가전王國'이었던 소니는 TV부문 8년 연속 적자에 이어 작년('12년 3월 결산)에 4,566억엔(약 6조7,000억원)의 적자 발표
- 파나소닉도 7,721억엔(약 11조3,500억원)의 적자를 발표하며 국내외 패널 공장 3곳을 폐쇄하고 PDP 50% 감산
- 샤프는 창사 100년만에 최악의 실적인 3,760억엔(약 5조5,000억원)의 적자를 기록했으며 대만의 홍하이 그룹에게 경영권 상실

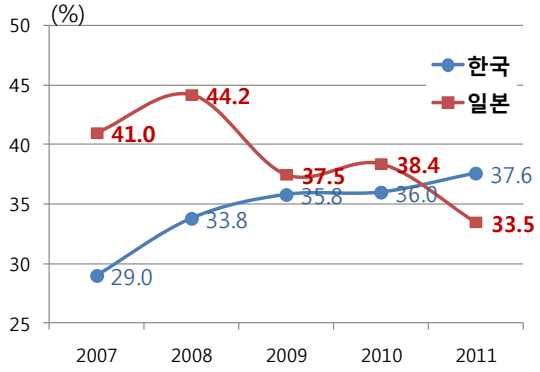
[일본 3대 가전업체의 순이익 실적 ('11년 4월 ~ '12년 3월)]

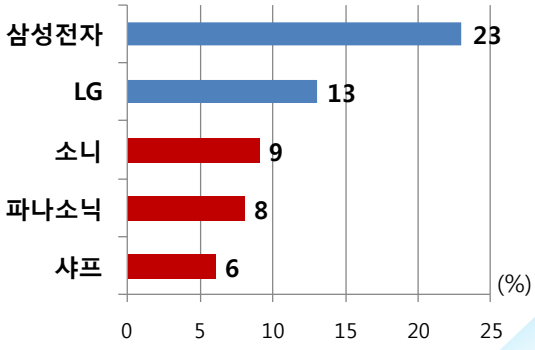


○ **전세계 평판TV시장 점유율에서도 일본은 지난 30년간 지켜온 세계 1위 자리를 한국에 빼앗김**

- '11년 점유율: 한국 38% > 일본 34%
- 삼성전자의 '11년 매출은 10조9,800억엔, 영업이익은 1조엔. 시가총액은 소니($140억), 파나소닉($165억), 샤프($55억) 합계의 4배 이상($1,531억)

[한일 평판TV 시장 점유율 추이 ('11년 매출 기준)]





○ **캐쉬가 넘쳐나는 중국계 업체들의 일본 기업 쇼핑 열풍 진행 중**

- '11년 11월, 중국의 가전 대기업 하이얼(海爾集團)은 파나소닉이 편입했던 구 산요전기의 백색가전 부문을 100억엔에 매수
- 대만 홍하이(鴻海)그룹은 샤프의 본사 지분 9.9%를 매수하며 최대 주주로 등극. 또한 샤프의 액정패널 생산거점인 사카이(堺) 공장의 운영 자회사 SDP(Sharp Display Product)의 지분 46.5%도 인수

□ 일본 가전업계 몰락의 진정한 원인은 실행력 결여

○ **일본 언론에서는 한국과 중국기업의 거센 추격과 경영 외적인 악조건을 몰락의 주요 원인으로 지적**

- 아사히, 산케이 신문 등은 일본 기술을 베낀 한국과 중국 기업들에게 TV시장을 빼앗기고 있다고 격한 어조로 보도
- 일본 업체들은 경영 외적으로 6가지 어려움에 직면(6중고): ▷원전 가동 중단에 따른 전력난 ▷40%가 넘는 법인세율 ▷엔고 ▷엄격한 노동 규제 ▷환경 규제 ▷자유무역협정(FTA) 대응 지연
- 또한 작년의 동일본 대지진과 태국의 홍수 사태도 일본 기업들의 어려움을 가중시켰던 요인

○ **그러나 몰락의 진정한 원인은 외부환경의 악화나 전략의 실패 보다는 전략 수립 이후 이를 실천하고 추진해 나가는 실행력 부족에 있음**

- 한국 기업의 추격은 어제 오늘의 문제가 아니며, 일본 내부에서도 이미 오래 전부터 한국 기업에 대한 경계의 목소리가 있었음
- 일본 기업들은 '04년부터 TV부문의 적자 누적과 신흥국 시장에서의 부진 등 여러 Warning Signal이 있었음에도 불구하고 적절한 조치를 취하지 않아 몰락을 자초한 측면이 있음
- 일례로 일본의 인기 기업만화인 '시마 시리즈'에서도 삼성과 LG의 추격을 경고해 왔으며, 최근 일본 기업들의 추락을 "잘 나가던 시절의 향수에 젖어 오랫동안 내수시장에 안주해온 업보"라고 지적

[시마 시리즈]
- 1983년부터 발행된 기업 만화 시리즈로 총 69권 출판, 3900만권 판매 기록
- 주인공 시마 고사쿠가 일본 전자회사인 하쓰시바 전산(파나소닉이 모델)에 입사해 사장까지 오르는 과정이 주 내용
- 한국 업체 삼성과 LG가 각각 섬상과 PG로 등장

2. 몰락의 숨은 원인은 실행력 부족

과거의 영광에 대한 자만으로 새 시대 도래를 감지하지 못했으며, 이는 결국 실행력 저하로 이어져 눈뜨고 당할 수 밖에 없는 최악의 사태를 초래

□ 힘의 분산에 따른 집중력 상실

○ **소니는 '하드와 소프트의 융합' 전략을 고수하면서 스스로 힘을 분산**

- TV 등을 제조하는 H/W부문과 음악, 영화 등 컨텐트 부문(Sony Music Entertainment)의 '융합'을 통한 시너지 효과를 노리고 폐쇄적 플랫폼 정책을 유지했으나 오히려 부문간 갈등과 대립으로 역(逆)시너지 발생
- 어설픈 독립채산제로 인해 양 부문간 대립이 더욱 악화되었으며, 결국 하드와 소프트 양쪽을 어중간하게 유지했던 것이 전체 최적화 저해

○ **초점이 불분명한 기술개발 과제들을 동시 다발적으로 진행**

- 일본 가전업체가 의욕적으로 추진했던 하이비전TV나 5세대 인공지능 컴퓨터 등은 시간이 경과하며 흐지부지 되었고, 30년 이상 주력해왔던 초전도기술도 성과 시현까지 오랜 시간 소요
- 1980년대 독립된 중앙연구소를 잇따라 설립하였으나 고상한 기술적 과제에만 집착한 결과 제품 개발로 연결되지 않는 경우가 다반사

□ 실수를 인정 못하는 외골수 자기확신

○ **일본 가전기업들은 "돈을 잃으면서도 잃은 돈을 만회할 때까지 도박판을 떠나지 못하는 겜블러" (WSJ)**

- 평판TV 기술 중 일찍부터 PDP에 올인했던 파나소닉은 시장의 대세가 LCD로 기울어지는 것을 지켜보면서도 PDP에 대한 투자 지속 (PDP TV 시장점유율은 7%에서 정체)

  ※ LG도 초기에는 PDP 중심이었으나, 빠르게 LCD로 선회하여 선방

- 파나소닉 전임 간부: "PDP TV의 실패가 명백한데도 아무도 공장 증설을 멈출 수 없었다. 나카무라 회장 휘하에서 PDP TV 사업의 권력화 때문"

○ **기존 제품과 사업방식에 대한 집착으로 새롭고 혁신적인 것들을 거부**

- '02년 스티브 잡스는 당시 인기가 있던 소니의 '바이오(VAIO)' 노트북에 맥OS를 탑재하고 신제품을 공동개발하자고 제안했으나, 소니 내부에서 의견이 엇갈리면서 무산
- '01년 출시된 '에어보드' (인터넷과 TV시청이 가능한 휴대 단말기), '03년 출시된 '클리에' (네트워크 접속형 PDA)는 애플의 아이패드를 능가하는 선구적 태블릿PC로 발전할 가능성이 있었음에도 중도에 유야무야
- 소니 전임 간부: "iPhone과 같은 스마트 단말을 진작에 개발해야 한다는 제안이 많았지만 아무도 귀를 기울이지 않았다"

□ 신중함을 가장한 위험기피 성향

○ 기존 기술의 존속성 혁신 위주로 익숙한 길 고수

- 한국은 지난 10년간 PDP → LCD → LED → OLED로 이어지는 기술혁신을 통해 '평생가전'으로 불리던 TV의 혁신 주기를 10년에서 2~3년으로 단축
- 반면 소니 등은 기존에 우위에 있던 브라운관(CRT) 기술의 개선에만 집착하다 평판TV (LCD, PDP 등) 시장에서 경쟁우위를 상실

○ '先일본 → 後해외' 제품개발 집착으로 갈라파고스화 초래

- 파나소닉 등은 우선 일본인들의 취향과 니즈에 맞게 제품을 개발한 후 남는 것을 해외에 판매하는 정책 고수
- 반면 한국의 LG 등은 외국인의 취향에 맞는 제품을 먼저 디자인하고 판매한 후 그것을 다시 한국에 맞게 커스터마이징 하는 방법으로 인도·베트남·브라질·미국 시장 선점

※ 갈라파고스 증후군: 남태평양의 갈라파고스 제도가 육지로부터 약 1,000km 떨어져 고립되어 있어 고유의 생태계가 만들어진 현상. 뉴욕타임스가 일본의 휴대폰 산업이 일본 내수용으로 전락한 것을 풍자하면서 회자

○ 캡티브 마켓에 안주한 결과 매출구조 부실화 자초

- 샤프는 자사의 LCD 패널 부품을 자체 제품에만 탑재하고, 소니·파나소닉·삼성전자 등 이를 구매하려 했던 외부 고객은 등한시 (외판 비율 50% 이하로 유지)

※ 최근 샤프가 개발한 LCD 최고기술 'Quattron' 탑재 패널의 경우 외판 제로

- 캡티브 시장 외에 LCD 패널을 소화해 줄 곳이 없는 샤프는 동일본 대지진 및 일본 내수시장 침체 충격에 고스란히 노출

□ 발목을 잡는 무원칙 인사

○ 전문성을 고려하지 않은 잘못된 인사로 방향감각 상실

- '05년 소니의 구원투수로 취임한 언론인 출신의 하워드 스트링거 회장 겸 CEO는 하드웨어에 무지했던 탓에 소니의 강점을 살리지 못함
- 스트링거 체제하에서 2인자였던 니콜 셀링맨 이사회 사무국장은 소니의 한 간부에게 "어차피 스트링거 회장이 전자부문을 몰라 토의가 어려우니 이사회에 상세한 정보는 올리지 않아도 된다"고 했을 정도

○ 핵심 인력 홀대로 사업 추진력 저하

- 소니는 사무직 출신의 이데이 회장 취임 후 핵심 기술인력에 대한 처우를 소홀히 하여 대규모 인력 이탈을 초래했고, '09년에는 소니가 자랑하던 최첨단 기술연구 부문까지 해체
- 장기불황에 대한 돌파구로 도입된 미국식 연봉제는 기술자 집단 내부의 경쟁과 마찰을 가져왔고, 장기적인 안목보다 당장의 성과에 집착하는 분위기 초래

○ **실패 책임을 묻지 않는 온정주의 관행으로 실패 반복**

- 소니는 '04년부터 발생한 TV사업 적자에 대해 총 6명의 사장을 교체하면서 '책임 떠넘기기'식의 인사 악습 되풀이
- 최근 소니, 파나소닉, 샤프는 경영 실패의 책임을 물어 CEO를 모두 교체했으나, 세 명 모두 이사회 의장이나 회장으로 잔류
- 새 CEO는 전임자의 전례를 부정하고 성과를 창출해야 하는 어려운 부담에 직면

[소니 TV사업 담당 사장 재임 기간]

시기	'04-'05	'06	'07	'08	'09-'10	'11
기간	2년	1년	1년	1년	1년	8개월
사장 퇴임후	품질담당 임원 발령	금융자회사 발령	퇴임	부사장	소니에릭슨 부사장	-

3. 국내 기업에 대한 시사점

□ 국내 기업들은 일본 가전의 실패를 거울삼을 필요 있음

○ **'Too much of a good thing' 신드롬 경계**

- 전사적 관점에서 신규 사업들간 우선순위를 명확히 하고 시간과 자원배분 차별화
- 역량을 집중하여 지식과 경험을 축적한 후 순차적 사업 진행

○ **기존 주력사업과 완전히 다른 사업에 진출할 경우에는 의도적인 탈학습(Un-learning) 노력 전개 필요**

○ **신규사업에 대한 평가 기준 명확히 하여 단기 재무실적 부풀리기 보다는 중장기적 성장 기반을 다질 수 있도록 유도**

○ **신규사업 추진에 대한 금전적·비금전적 모티베이션을 대폭 강화하여 임직원의 도전의욕 고취**

- 適材適所(Right people in the right place)는 전략 실행의 가장 기본 원칙이며, 위대한 기업으로 나아가기 위한 필요충분 조건임 (Jim Collins, "Good to great")

이 자료에 나타난 내용은 연구원 개인의 의견이며, 포스코경영연구소의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.