



# 제조환경 변화이슈와 제조업 발전전략 위치파악과 방향설정 및 수단 선택의 관점에서

김준철 딜로이트 안진회계법인 전무 · 제조업본부 리더



## 들어가며

주위가 온통 시끌시끌하다. 한국경제의 수출이 14개월째 내리막길이라고 하고, 배(조선), 철, 수(물류•해운)는 돌아도 보지 말라는 말도 있다고 한다. 세계 각국은 경쟁적으로 이자율을 내리고 있고, 중국에 대하여는 연착륙이냐 경착륙이냐를 이야기하다가 최근에는 난착륙이라는 표현도 등장했다. 가상(Cyber)과 물리(Physical)의 융합을 기본으로 하는 제4차 산업혁명이 일어나고 있다고 하며, 산업 간 경계가 무너진다고 '경계의 종말'이라는 표현이 나오기도 한다. 정부는 제조업 혁신 3.0을 말하고 있고, 스마트팩토리(Smart Factory)를 강조하기도 한다. 최근에는 알파고(AlphaGo) 덕분에 기계에 의해 일자리가 침식당할 것을 걱정하고(회계사도 포함하여), 나아가 기계에 의해 지배를 받는 세상이 올 것을 걱정하기도 한다. 기업의 성과측면에서 보면 최근 자료인 2016년 1월의 제조업가동률은 금융위기 이후 가장 낮은 수준이며, 기업의 수익성은 추세적으로 하락하고 있다.

## 고민해야 할 문제

기업경영이 어렵지 않은 때가 없다지만 기업의 입장에서 무엇인가를 생각해 보고 앞날을 고민하지 않을 수 없게 만드는 상황이다. 이하에서는 최근의 많이 이야기되는 이슈를 중심으로 한국의 기업들, 특히 제조기업이 고려해야 할 내용을 간략히 정리해본다.

①환경 속에서 기업의 위치를 파악하고, 이런 위치 인식을 기반으로 ②어떤 방향으로, 그리고 ③ 어떻게 헤쳐나가야 할 것인가 하는 관점에서 생각해볼 필요가 있다. 적극적 방향모색을 하지 않고 수동적으로 방어만을 하는 전략을 선택했다 하더라도 어떻게 방어하느냐는 ①과 ③의 영역에서 고민해봐야 할 문제가 된다.

## 내 위치 파악하기

현재 회사가 처한 위치를 파악하는 것은 무엇을 어떻게 할 것인가에 대한 고민보다 선행되어야 한다. 이 영역에는 국내외 경제 동향, 산업구조 및 경쟁 구조 등에 대한 고민이 포함될 것이다.

금융위기 이후로 유럽의 경제 상황은 호전되지 않고, 미국의 경제 상황은 최근 2~3년 사이에 나아지는 듯 했으나 아직 생각만큼 나아지지는 않았다. 우리 성장의 든든한 버팀목이었던 중국은 최근 끝난 양회(兩會)에서 바오치(保七)를 포기하고 6.5%로 성장률 목표를 낮췄고, 경제 구조조정, 과잉생산 해소에 힘을 쓰겠다는 방향을 보였다. 게다가, 세계교역의 탄력성은 하락하고 있으며, 이 배경에는 중국의 냉각으로 인한 시장위축과 미국의 리쇼어링 및 에너지 산업구조변화에 따른 시장의 재편이 있는 것으로 보인다.

수출위주의 경제구조를 가지고 있는 한국경제는 1970년대부터 키워온 주력산업인 조선, 철강의 부진과 (다행히 유화는 선방한 것으로 나오지만), 대기업 위주 정책개편의 지연으로 수출이 하락하고, 내수도 기대만큼 부양되지 못하고 있다. 산업구조에 더해 생산가능인구는 2016년을 기점으로 내리막길을 걸을 것으로 예측되며 이와 맞물려 잠재성장률도 2%대(심하게는 1%대)에 자리 잡을 것으로 보여진다.

이러한 상황에서 정부는 산업의 유연성을 위하여 노동개혁을 주요 사안으로 잡고 있으며, 서비스산업발전기본법을 통해 신성장동력을 창출하려 하고 있다. 성장이 정체되면서 과거 대기업 위주의 정책에 대한 비판이 고조되고 있지만 기업 친화적인 경제운용이 필요하다는 이야기도 만만치 않게 나오고 있다. 산업생태계 구축이라는 표현 아래 산업 간, 지역 간 융합을 위한 노력을 하고 있는 것으로 이해된다.

### “무엇을, 어떻게”할 것인가

그 다음은 내 자리에 대한 이해를 바탕으로 “무엇을 할 것인가?”와 “어떻게 할 것인가?”를 생각해봐야 한다. 즉, “방향”과 “수단”의 문제인데, 상황에 따라서는 가용한 “수단”의 제약으로 “방향”이 달라질 수도 있을 것이다.

### “무엇을 할 것인가?”

최근 조선산업, 특히 해양플랜트산업에서의 극심한 침체의 원인이 엔지니어링·설계·구매에 관한 노하우와 역량을 제대로 갖추지 못한 채 수주전쟁에 뛰어들었기 때문이라는 분석이 있다. 다양한 산업영역에서 유사하게 나타나는 이러한 문제의 해결책으로 기술의 축적, 산업생태계의 확보 등이 논의되고 있다.

설계기술의 축적 등은 가치사슬 상에서 영역이동 또는 확장을 뜻하는 것이 된다. 최근 이야기가 많이 나오는 인터넷 안경 판매기업인 와비파커(Warby Parker)와 같은 경우에는 가치사슬을 스스로 재편한 경우라고 볼 수 있다. 다른 시각에서 주목해볼 분야가 생태계의 확보인데 이 시각은 한 기업만의 독자적인 발전전략이라기보다 협력업체 및 관련업체, 나아가 소비자와 정부를 아우르는 기업활동 영역의 판을 짜는 것이다.

결국, 새롭게 무엇을 할 것인가를 생각해보는 것은 과거의 패러다임에서 벗어나 새로운 시각에서 기업의 활동영역을 재정의해보고, 일하는 방법을 재구성하는 것을 포함한다.

이렇게 방향을 정하고 일을 추진하는 데는, 걱정하고 행동하지 않거나, 현실을 회피하기보다는, 새로운 기회발굴에 따른 도전을 과감히 하는 기업가 정신이 제일 중요하다.

### “어떻게 할 것인가?”

요즘 논의되는 경영수단 중 가장 집중적인 관심을 받는 것이 IT 기술이다. 이세돌 9단과 알파고의 바둑대결 이후 한국 정부는 영국의 미래전략위원회(PM's Strategy Unit) 사례를 벤치마킹해 대통령 주재 과학기술전략회의를 신설하고 지능정보기술연구소를 설립해 선진국과 격차를 줄여나가겠다고 발표했다.

이러한 흐름의 바탕에는 정보기술과 제조의 융합이 있다. 스마트팩토리, 3D 프린터, 사물인터넷(IoT), 빅데이터 등이 이와 관련해 언급되는 용어들이다.

제조현장에서는 가볍고 강력한 소재가 개발 및 사용되고, 기계가 서로 정보를 교류하며 수시로 작업방식을 바꿔 다품종 소량생산을 지원하고, 빛 감지, 소음감지 센서가 벨트 위로 움직이는 생산품 중에서 불량품을 골라낸다. 기계에 부착된 센서는 자동 유지보수를 가능하게 한다.

같은 ICT 산업과의 융합이라는 공통점이 있다고는 하지만, 독일과 미국을 비교하면 그 출발점이 각각 자국의 강점인 제조업과 ICT 기술을 기반으로 다른 출발점 위에 놓여있다고 분석된다. 딜로이트와 미국경쟁력위원회가 공동으로 작성하여 2015년 발표한 보고서인 'Advanced Technologies Initiative: Manufacturing & Innovation'에서도 다양한 ICT 기술영역 중에 미국, 영국 및 중국의 경영자들이 높은 우선순위로 뽑는 중점영역은 다르게 나타나고 있다. 제조업과 ICT 기술의 융합도 이렇게 다를 수 있다는 점을 고려하면, 맹목적인 기술발전의 추종보다는, 남과 다른 생각을 하고 역량을 개발하여 체화시키는 작업이야말로 제조업 경쟁력의 근간이 될 것이다.

### Soft Power도 살필 줄 알아야

한 가지 첨언할 것은 IT 기술이 아무리 발전하고, 그로 인한 생산성 향상이 꼭 필요한 상황으로 전개된다 해도, 눈에 보이는, 그리고 하드웨어적인 부문뿐 아니라 조직구성원의 능력을 육성하며 끌어내고, (필요하면 영입하고), 매력을 통해 규칙이나 명령이 아닌 자발적 동의에 의해 얻어지는 Soft Power의 중요성도 같이 염두에 두어야 할 것이다.

### 결국 내 몸에 맞는 전략을 찾아야

잘할 수 있는 것과 미래의 모습에 대한 통찰을 기반으로 내 몸에 맞는 전략을 구사할 때 제조업체의 활로가 있을 것이다. 이 길은 하나가 아니다. 기업이 자기 몸에 잘 맞는 자신만의 길을 찾아 나갈 때 지속적 생존을 할 수 있을 것이다. 환경이 빠르게 변화할 때는 이런 고민과 실행의 프로세스가 보다 신속하게 작동될 필요가 있다.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/kr/about](http://www.deloitte.com/kr/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients’ most complex business challenges. To learn more about how Deloitte’s approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte Network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2016. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC