



Original Article

Comparative Analysis of the Competitive Advantages of South Korean and Japanese National Football Teams Using the VRIO Model

Jin Kook Kim*

Department of Sport Industry Research, Korea Institute of Sport Science, Republic of Korea

Article Info

Received 2025. 02. 14.
Revised 2025. 06. 16.
Accepted 2025. 06. 30.

Correspondence*

Jin Kook Kim
navyjk@daum.net

Key Words

VRIO analysis,
South Korean national football team,
Japanese national football team,
Competitive advantage,
Strategic management

PURPOSE This study aims to analyze the competitive advantages of Japanese and South Korean national football teams using the value, rarity, imitability, and organization (VRIO) model. Based on the results, it proposes strategies for the development of South Korean football. **METHODS** The research methodology is a combination of literature review, case study, and semi-structured interviews with football experts. **RESULTS** The Japanese football system meets all criteria of the VRIO model through its systematic youth development system, data-driven strategies, and organizational linkage between clubs and the national team, which has led to consistent performance in international tournaments. In contrast, while South Korean football possesses excellent individual player resources, it fails to fully meet the criteria of the VRIO due to a regional imbalance in the youth system, insufficient use of data, and lack of cooperation between clubs and the national team. **CONCLUSIONS** The interview data indicate that strengthening the youth system, adopting a data-driven approach, and improving the collaborative structure between clubs and the national team are necessary components of the development of South Korean football. This study provides specific directions for the long-term and sustainable development of South Korean football by analyzing the strategic competitiveness of national football teams in other countries using the VRIO model.

서론

축구는 전 세계적으로 가장 인기 있는 스포츠로, 단순히 경기를 넘어 한 국가의 문화, 경제, 그리고 정치적 상징성을 대표하는 중요한 도구로 자리 잡았다(Magee & Sugden, 2002). 특히 FIFA 월드컵과 같은 국제 대회에서의 성과는 국가의 스포츠 정책의 성과를 보여주는 동시에, 국민적 자부심과 국가 브랜드 가치를 크게 향상시킨다(Kaplanidou & Vogt, 2007). 아시아도 예외는 아닌데, 전통적으로 한국과 일본은 아시아 축구를 대표하는 두 강국으로, 국제대회에서의 활약을 통해 국가의 스포츠 정책적 성과는 물론 브랜드 가치 향상에 도 도움을 주고 있다.

일본 축구는 1990년대 중반 이후 빠르게 성장하며 최근 국제 무

대에서 뛰어난 성과를 보이고 있다. 2022년 FIFA 월드컵에서 일본은 독일과 스페인 같은 축구 강호를 꺾으며 조 1위로 16강에 진출하는 성과를 냈다(FIFA, 2022). 이는 일본 축구가 전술적 성숙도, 조직화된 시스템, 그리고 유소년 축구에 대한 체계적 투자를 통해 이룩한 결과(Horne & Manzenreiter, 2013)로 평가된다. 반면 한국 축구는 2002년 월드컵 4강 이후 국제 대회에서 이렇다 할 지속적인 발전을 보여주지 못하고 있으며, 여전히 개별 선수들의 기량에 의존하는 경향이 강하다(Cho, 2024). 이러한 상황은 아시아 내 경쟁 구도에서 한국 축구의 지위를 위협할 뿐만 아니라 국제적 경쟁력을 유지하기 어렵게 만들고 있다.

최근 한국 축구는 유소년 육성, 데이터 기반의 경기 운영, 그리고 조직적 협력 등에서 아직 일본에 미치지 못한다는 평가를 받고 있다(Kim & Tanaka, 2021). 예를 들어, 일본은 전국적으로 균등한 유소년 축구 시스템을 구축하고 있으며, 이는 지역적 격차를 최소화하고 전반적인 축구 수준을 향상시키는데 기여하고 있다(Chen, 2023). 반면 한국은 일부 지역의 유소년 클럽과 학교 축구팀 간의 격차가 여전

© This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

히 큰 상황이며, 이는 유망한 선수 발굴과 양성의 걸림돌이 되고 있다(Cho, 2024).

한국 축구가 국제 무대에서 경쟁력을 유지하고 발전하기 위해서는 체계적인 전략 경영과 자원 활용이 필요하다. 일본의 성공 사례를 보면, 유소년 축구와 데이터 기반 분석 도입, 그리고 리그와 국가대표팀 간의 긴밀한 협력이 핵심적인 성공 요인임을 알 수 있다(Krysiak, & Ludwig, 2016). FIFA(2022) 보고서에 따르면, 국제 무대에서 성공하려면 선수 개인의 기량을 넘어서 전술적 조직력과 과학적 데이터 분석의 활용이 필수적이다.

한국 축구는 이미 손흥민, 김민재, 이강인과 같은 세계적인 선수들을 보유하고 있지만, 이들의 기량에 지나치게 의존하는 구조는 장기적으로 지속 가능하지 않다(Kim, 2021). 또한, 일본이 보여준 바와 같이, 국제적 성공은 국가 차원의 체계적 시스템 구축과 장기적 비전이 뒷받침될 때만 가능하다(JFA, 2005). 따라서 한국 축구는 일본의 사례를 벤치마킹하면서도 한국적 상황에 맞춘 전략적 접근을 개발해야 한다.

일본 축구의 성장은 단순한 경기력 향상을 넘어 체계적인 전략 경영과 자원 활용의 성공 사례로 평가된다(Krysiak, & Ludwig, 2016). Barney(1991)가 제시한 VRIO(Value, Rarity, Imitability, Organization) 프레임워크는 조직의 자원과 역량을 분석해 지속 가능한 경쟁 우위를 도출하는 데 유용한 도구이며, 최근 스포츠 조직 경영에서도 널리 활용되고 있다(Kim, 2021). 일본 축구의 사례는 VRIO 분석을 통해 국제적 성공의 주요 요인을 체계적으로 분석할 수 있는 좋은 사례를 제공한다. VRIO 모델은 포지셔닝 접근법과 자원 기반이론을 접목한 이론으로 다양한 유용성을 가지고 있다(Hesterly & Barney, 2014). 그러나 아직까지 국내 스포츠경영학 분야에서는 전략경영 분석 방법 중 하나인 VRIO(Value, Rarity, Imitability, Organization) 모델을 적용한 연구는 미비한 실정이다. 따라서 본 연구의 의의 중 하나는 VRIO분석 방법을 적용하여 스포츠 조직의 비교를 통해 전략경영의 접근 방향을 제시했다는 점이다.

VRIO(Value, Rarity, Imitability, Organization) 분석은 조직이나 팀의 경쟁 우위를 평가하는 데 효과적인 도구로, 조직 내 자원이 전략적 성공의 핵심 요인으로 작용하는지 판단할 수 있게 한다(Barney, 1991). 이를 국가대표 축구팀의 맥락에 적용하면, 팀이 보유한 선수 자원, 시스템, 기술적 역량, 조직 구조 등 다양한 요소가 국제적 경쟁력에 어떻게 기여하는지를 체계적으로 이해할 수 있다. 특히, 한국과 일본처럼 지리적, 문화적 유사성을 가진 국가 간의 비교에서는 이러한 분석이 더욱 의미를 갖는다. VRIO 분석은 같은 관점에서 한국과 일본 축구 국가대표팀의 비교에 중요한 의미를 가진다.

첫째, VRIO는 단순히 팀의 성적이나 자원만을 평가하는 것이 아니라, 자원의 희소성과 조직화 수준을 포함하여 경쟁력을 다각도로 분석할 수 있게 한다(Barney & Hesterly, 2010). 예를 들어, 일본은 J리그와 연계된 유소년 육성 시스템과 체계적인 데이터 활용을 통해 국가대표팀의 성공 가능성을 높이고 있다(Herold, 2022). 반면, 한국은 개별 선수의 역량은 뛰어나지만, 조직화된 시스템 부족으로 인해 국제 대회에서의 안정성이 떨어지는 경향이 있다.

둘째, 국가대표팀의 성과는 단기적 경기 결과뿐 아니라 장기적 성장 가능성에 의해 좌우된다. 일본 축구는 유소년 시스템, 클럽 간 협력, 데이터 기반 전략 등을 통해 지속 가능한 성장을 도모하고 있다(Nagai & Kim, 2022). 반면, 한국은 유망한 선수 발굴에 의존하고 있어 지속 가능성 측면에서의 도전 과제가 크다.

셋째, VRIO 분석은 자원의 희소성과 모방 가능성을 고려함으로써, 일본이 활용 중인 전략 중 한국이 벤치마킹해야 할 부분을 식별할 수 있게 한다. 예를 들어, 일본의 지역 클럽 네트워크와 데이터 기반 접근법은 한국이 개선해야 할 중요한 요소로 지적된다(Yamamoto, 2012).

넷째, 한국과 일본은 동아시아를 대표하는 축구 강국으로, 아시아 축구의 경쟁 구도를 형성하고 있다. 두 팀 간의 비교는 단순한 스포츠 성적 비교를 넘어, 아시아 축구 발전 모델을 이해하는 데 기여할 수 있다(Kim & Tanaka, 2021). VRIO 분석을 통해 양국의 축구 발전 전략을 탐구함으로써, 다른 국가에도 유의미한 사례를 제공할 수 있다.

따라서 본 연구는 VRIO 프레임워크를 통해 일본 축구 국가대표팀의 성공 요인을 체계적으로 분석하고, 이를 한국 축구 국가대표팀의 개선 방향에 적용하는 것이 목적이다. 이론적 측면에서는 VRIO 모델을 스포츠 조직 분석에 활용한 선행 연구를 확장하며, 스포츠 전략 경영 분야에 기여할 것이다(Barney, 1991; Teece, 2014). 실무적 측면에서는 한국 축구계가 경쟁력을 강화하기 위해 필요한 구체적인 정책적 방향을 제시하고, 유소년 육성, 데이터 활용, 조직적 협력 등 다양한 분야에서 실질적인 통찰력을 제공할 것이다(Lee, 2024).

이론적 배경 및 연구 문제

VRIO 프레임워크와 자원기반관점(RBV)의 개념

VRIO(Value, Rarity, Imitability, Organization) 모델은 Barney(1991)가 제시한 자원기반관점(Resource-Based View, RBV)에 기반하여 조직이 보유한 자원을 평가하고 경쟁 우위를 도출하는 데 유용한 도구로 자리 잡았다. 자원기반관점(Resource-Based View, RBV)은 조직의 성과와 지속 가능한 경쟁력은 외부 환경보다는 내부 자원의 특성과 활용 능력에 의해 결정된다는 이론이다(Barney, 1991; Teece, 2014). 이러한 관점에서 VRIO는 조직의 더 큰 전략적 스킬의 일부를 구성하는 비즈니스 분석 프레임워크이다. 모든 조직이 경험하는 기초적인 전략 프로세스는 비전 문구로 시작되며 목적, 내부 및 외부 분석, 전략적 선택(비즈니스 레벨과 기업 레벨에서 모두), 전략적 구현을 통해 진행해 나간다. 기업은 이러한 프로세스가 기업이 운영하는 시장에서 경쟁적 이득을 발생시킬 희망한다. VRIO는 이러한 절차적 내부 분석 단계를 거치지만 전략적 모델의 단계가 무엇으로 분류되는지에 관계 없이 단지 기업의 모든 자원과 능력을 평가하는 프레임워크로써 사용된다(Barney & Hesterly, 2010).

이러한 개념에 따라 VRIO 프레임워크는 조직의 자원을 다음 네 가지 기준으로 평가한다.

1. 가치(Value): 해당 자원이 시장에서 가치를 창출할 수 있는가?
2. 희소성(Rarity): 다른 조직이 쉽게 보유하지 못하는 희소한 자원인가?
3. 모방 가능성(Imitability): 다른 조직이 해당 자원을 모방하거나 대체하기 어려운가?
4. 조직화(Organization): 조직이 해당 자원을 활용할 준비와 능력을 갖추었는가?

이 프레임워크는 비즈니스 전략뿐만 아니라 스포츠 조직의 경쟁력

을 평가하고 향상시키는 데 있어 효과적으로 활용될 수 있다(Herold, 2022). 예를 들어, 청소년 육성 시스템은 스포츠 조직의 핵심 자원으로, 체계적이고 희소한 형태로 구축될 경우 장기적 경쟁 우위를 제공할 수 있다(Horne & Manzenreiter, 2013).

VRIO 프레임워크의 스포츠 조직 적용 사례

VRIO 모델은 스포츠 조직이 내부 자원을 평가하고 경쟁 전략을 수립하는 데 실질적인 도움을 준다. Krysiak & Ludwig(2016)는 독일 축구 국가대표팀의 사례를 연구하며, 청소년 육성 시스템과 데이터 분석 기술이 VRIO의 4가지 요건을 충족하면서 독일 축구의 장기적 성공을 견인했다고 분석했다. 독일은 2000년대 초반, 청소년 시스템 개선과 기술 중심의 경기 운영으로 전환했으며, 이는 2014년 브라질 월드컵 우승으로 이어졌다.

일본 축구 국가대표팀도 유사한 접근법을 통해 성공적인 변화를 이루었다(Chen, 2023). 일본축구협회(JFA)는 'JFA 2050 비전'을 발표하며, 전국적으로 균형 잡힌 청소년 축구 시스템 구축과 클럽 팀과의 연계를 강화했다(JFA, 2005). 이 과정에서 데이터 분석과 코칭 시스템의 현대화를 통해 VRIO의 기준을 충족하는 자원을 체계적으로 개발했다(Horne & Manzenreiter, 2013). 이러한 사례는 스포츠 조직이 자원을 효과적으로 활용해 지속 가능한 경쟁력을 구축할 수 있음을 보여준다.

일본 축구 국가대표팀의 발전을 위한 역사적 노력

일본 축구 국가대표팀은 20세기 후반부터 체계적인 발전 전략을 도입하며 아시아 축구를 선도하는 팀으로 성장했다. 1968년 멕시코 올림픽에서 동메달을 획득하며 가능성을 보였으나, 본격적인 발전은 1992년 J리그 출범 이후에 이루어졌다(JFA, 2005). J리그는 프로 리그 도입을 통해 국내 축구의 질적 향상을 목표로 삼았으며, 이를 통해 선수들에게 지속적으로 높은 수준의 경기 경험을 제공했다(Horne & Manzenreiter, 2013).

1998년 프랑스 월드컵 첫 본선 진출 이후, 일본은 체계적 청소년 육성 정책을 시행하였다. 일본축구협회(JFA)는 지역 단위로 청소년 클럽을 조직하고, 'JFA 2050 비전'을 발표하며 국가적 차원의 축구 발전 전략을 수립했다. 이 비전은 청소년부터 국가대표까지 모든 연령대에 걸친 선수 양성과 국제 경쟁력 강화를 목표로 한다(JFA, 2005). 또한, 일본은 2002년 한일 월드컵 공동 개최를 계기로 경기장과 인프라를 현대화하고 축구 붐을 일으키는 데 성공했다(Kaplanidou & Vogt, 2007).

이러한 노력을 바탕으로 일본 축구는 기술 중심의 플레이 스타일과 조직력을 강화하였으며, 최근에는 데이터 분석과 과학적 트레이닝 방법을 도입하여 경기력을 지속적으로 개선하고 있다(Krysiak & Ludwig, 2016). 일본 대표팀은 2018년 러시아 월드컵에서 강팀 벨기에와의 경기에서 선전하며 세계 무대에서의 경쟁력을 다시 한번 입증했다(FIFA, 2018).

한국 축구 국가대표팀의 발전을 위한 역사적 노력

한국 축구 국가대표팀은 20세기 중반부터 아시아 축구를 대표하는 강팀으로 자리 잡았다. 1954년 스위스 월드컵 첫 본선 진출을 시작으로,

1986년 멕시코 월드컵 이후부터는 월드컵에 꾸준히 진출하며 국제 대회 경험을 축적했다(Cho, 2024). 특히, 2002년 한일 월드컵에서 4강이라는 전례 없는 성과를 이루며 세계 축구계에 큰 반향을 일으켰다.

2002년 월드컵 성공 이후, 한국은 청소년 축구 육성과 리그 활성화에 대한 관심을 높였다. 대한축구협회(KFA)는 클럽 축구와 학교 축구의 연계를 강화하고, K리그를 통해 유망주들이 성장할 수 있는 환경을 조성했다(Kim & Tanaka, 2021). 그러나 지역 간 자원 분배의 불균형과 시스템의 일관성 부족은 여전히 해결해야 할 과제로 남아 있다(Cho, 2024).

한국 축구는 최근까지도 뛰어난 개인 선수 배출로 주목받고 있다. 손흥민, 김민재, 이강인 등 세계적 선수들은 한국 축구의 국제적 위상을 높이는 데 기여했다. 그러나 국가대표팀 차원에서는 체계적 조직력과 경기 운영 능력에서 일본과 비교해 아쉬움을 보이고 있다(Kim & Tanaka, 2021). 이러한 맥락에서 한국은 장기적인 발전 전략을 통해 전반적인 조직력을 강화하고, 국제 경쟁력을 확보할 필요가 있다.

일본은 J리그와 청소년 축구 시스템을 기반으로, 국가 차원의 일관된 축구 발전 전략을 추진해왔다(Horne & Manzenreiter, 2013). 반면, 한국은 뛰어난 개인 선수의 배출로 국제 대회에서 일정 수준의 성과를 내고 있지만, 조직적이고 일관된 시스템에서는 한계를 보이고 있다(Kim & Tanaka, 2021). 이 차이는 두 국가가 국제 무대에서 보이는 경기 운영 능력과 일관된 성과의 차이로 이어진다.

이를 토대로 다음과 같이 연구 문제를 설정하였다.

첫째, 한국과 일본의 축구 국가대표팀에 대한 VRIO 분석 결과에 따른 경쟁우위는 무엇인가?

둘째, 한국과 일본의 축구 국가대표팀 VRIO 비교 결과 경쟁우위의 차이가 존재하는가?

셋째, 한국 축구 국가대표팀의 미래 발전 방안을 어떻게 모색해야 할 것인가?

연구방법

본 연구는 문헌연구와 반구조화된 전문가 인터뷰를 병행하여 일본 축구 국가대표팀의 경쟁 우위와 한국 축구 국가대표팀의 발전 방향을 탐색한다. 각 방법론의 세부 내용은 아래와 같다.

문헌연구

문헌연구는 일본 축구의 청소년 육성 체계, 리그와 협회의 협력 구조, 데이터 기반의 전술 운영, 그리고 국제적 네트워크 활용에 초점을 맞췄다. 일본 축구와 관련된 학술 논문, FIFA 보고서, 그리고 JFA(Japan Football Association)의 공식 자료를 바탕으로 데이터 수집 및 분석을 진행하였다. 구체적으로 JFA(2005)가 발간한 일본 JFA의 청소년 육성 체계와 전략적 방향, FIFA(2022)가 발표한 일본 대표팀의 경기 운영 및 데이터 활용 사례, Krysiak & Ludwig(2016) 및 Florin & Ionel(2023)의 연구에서 독일, 프랑스, 스페인 등 유럽 선진국의 청소년 시스템 및 조직화 사례 비교 내용 등을 분석하였다. 문헌연구를 통해 VRIO 요소별로 일본 축구가 가진 강점을 구조화하고, 이를 한국 축구와 비교할 기초 자료를 도출하였다.

Table 1. Expert Profiles

Affiliation	Position	Career Experience
Academia	Korean University Professor A	20years
	Korean University Professor B	15years
Association	Japanese University Professor C	17years
	Former KFA Official D	22years
Journalism	Former JFA Official E	19years
	Football Journalist F	15years
Coaching	Football Journalist G	24years
	Former Korean Pro Coach H	32years
	Former Japanese Pro Coach I	28years

전문가 인터뷰

전문가 인터뷰는 크게 한국인 전문가와 일본인 전문가로 구분하여 진행하였다. 한국에서는 2024년 9월 19일부터 30일까지 서울 강남구 소재 T 모임센터 회의장에서 축구 전문가들과의 대면 인터뷰를 진행하였다. 한국에 거주하고 있는 5명의 전문가가 참여하였고, 이들은 체육학 교수, 축구협회 관계자, 축구전문기자, 전 프로축구 코치 등 다양한 분야의 전문가들로 구성하였다. 인터뷰 대상은 다음의 <Table 1>과 같이 구성하였다.

전문가의 선정은 한국의 경우 축구 전문기자를 통해 한국과 일본 축구에 오랜 경력이 있는 다양한 관점의 직업군을 나열한 후 적합한 전문가를 선정해 나가는 방식으로 진행하였다. 인터뷰는 2시간 30분 가량 진행되었으며, 연구의 목적에 맞는 반구조화된 질문지를 바탕으로 각 전문가의 의견을 수집했다. 인터뷰는 사전에 메일을 통해 개방형 질문을 통해 진행되었고, 각 전문가가 제공하는 구체적인 사례와 경험을 통해 한국 축구의 현재 상태, 문제점, 향후 발전 가능성에 대한 질문과 답을 받았다.

일본 전문가의 경우는 인터뷰 대상자가 일본에 거주하고 있었기에, 서면 인터뷰 방식을 택하였다. 서면 인터뷰도 2024년 9월 19일부터 30일 사이에 이메일의 형태로 진행하였다. 총 4명의 전문가가 참여하였으며, 우선 일본 도쿄 소재의 T대학의 한국인 교수를 통해 JFA 관계자, 전 J리그 코치, 기자 등 일본 축구에 대한 깊은 이해와 경험을 가진 전문가를 소개받아 진행하였다. 서면 인터뷰는 질문지 형식으로 진행되었고, 질문지를 일본어로 번역하여 연구의 취지를 충분히 설명한 후에 전문가가 자율적으로 작성하여 제출한 응답을 바탕으로 분석을 진행하였다. 질문 내용은 한국 전문가와 동일하게 구성하였다. 전문가 인터뷰는 한국과 일본 축구의 VRIO 분석 결과를 심화하고, 한국 축구 국가대표팀의 발전 방향을 제안하기 위해 진행되었다.

질문지는 반구조화된 인터뷰 형식을 채택하여 인터뷰 대상자의 깊이 있는 의견을 수집하되, VRIO 모델의 네 가지 요소에 따른 통일된 틀을 유지하였다. 질문지의 내용은 아래의 <Table 2>와 같다. 인터뷰 이후 내용을 전사하여 VRIO 요소별로 코딩하고, 항목별로 분류하였다.

Table 2. Questionnaire Structure

Component	Content
Questionnaire	1. Do you think the current resources of the South Korean national football team satisfy the VRIO framework criteria?
	2. Which aspects of Japan's football development strategy could be effectively applied to South Korea?
	3. What are the most urgent strategic changes needed to improve the competitiveness of South Korean football?

조사도구의 타당도 및 신뢰도 검증

문헌연구의 경우는 다수의 공신력 있는 자료를 교차 검증하여 분석의 신뢰성을 높였다. 또한 전문가 인터뷰의 경우는 인터뷰 자료는 주관성이 개입될 가능성이 크기 때문에, 수집된 인터뷰 내용의 타당도(Validity)와 신뢰도(Reliability)를 확보하는 절차가 매우 중요하다.

먼저 구성타당도 확보를 위해 인터뷰 내용이 이론적 프레임워크와 잘 연결되어 있는지 확인하였고, 인터뷰 결과를 문헌자료, 통계자료, 또는 다른 전문가의 의견과 교차 확인하는 삼각검증(Triangulation)을 실시하였다. 또한 결과 타당도 확보를 위해 인터뷰 내용을 정리한 후, 해당 전문가에게 내용을 공유하고 의견을 재확인받는 절차를 진행하였다.

아울러 자료 분석의 신뢰도 확보를 위해 다른 연구자나 조력자에게 자료 해석 과정을 공유하고, 평가 받음으로서 균형 잡힌 의견을 수집하며, 분석 과정에서 상호 평가(peer review)를 통해 연구 결과의 타당성을 확보하였다(Creswell, 2014).

연구결과

문헌연구 결과

1. 일본 축구 국가대표팀의 VRIO 분석 결과

일본 축구 국가대표팀은 최근 몇 년 동안 국제 대회에서 두각을 나타내며, 아시아 축구의 선두주자로 자리 잡고 있다. 일본 축구의 성공적인 사례를 분석하는 데 있어 VRIO(Value, Rarity, Imitability, Organization) 모델을 적용하면, 일본의 경쟁 우위가 형성된 주요 자원과 그 자원을 어떻게 활용하고 있는지를 깊이 이해할 수 있다. 일본 축구는 체계적인 시스템과 자원 관리로 국제 축구 무대에서 우수한 성과를 이루어내고 있으며, 그들의 경쟁 우위를 높이는 주요 요소들을 분석할 필요가 있다.

1) 가치(Value)

일본 축구 국가대표팀의 핵심 가치는 유소년 개발 시스템, 조직적이고 체계적인 훈련 시스템, 그리고 선수들의 기술적 완성도에 있다. 일본은 매우 효율적이고 지속 가능한 유소년 시스템을 운영하고 있으며, 이는 일본 축구의 대표적인 강점으로 꼽힌다. 일본의 유소년 축구

시스템은 축구 기술뿐 아니라, 정신적, 신체적 발전을 목표로 하며, 이 시스템을 통해 국제적으로 뛰어난 선수를 배출하고 있다(Nagai & Kim, 2022). 이 외에도 일본 축구는 고도의 조직화된 팀워크와 빠른 패스 플레이, 기술적인 연습을 중시하는 등 기술적인 가치를 지속적으로 강화해왔다(Nagai & Kim, 2022). 일본의 선수들은 빠른 속도와 효율적인 공간 활용을 통해 경쟁 우위를 유지하며, 이러한 특성은 일본 축구의 가치 있는 자원으로 작용한다. 특히, 일본의 기술 중심의 플레이 스타일은 그들의 독특한 강점으로, 상대팀에 비해 효율적인 경기 운영을 가능하게 만든다(Park & Kim, 2021).

2) 희소성(Rarity)

일본 축구의 희소성은 유소년 개발 시스템과 축구 인프라의 질에서 드러난다. 일본은 다른 아시아 국가들에 비해 유소년 축구에 대한 투자와 관리가 뛰어나며, 체계적인 지도 시스템을 갖추고 있다. 일본의 축구 아카데미와 클럽 시스템은 많은 국가들이 벤치마킹하고 있으며, 그들의 유소년 선수 발굴 시스템은 경쟁에서 유리한 위치를 점할 수 있게 해준다(Kim & Tanaka, 2021). 또한, 일본은 세계적 수준의 리그 시스템을 보유하고 있으며, 이는 일본 축구 국가대표팀의 경쟁력을 강화하는 데 중요한 역할을 한다. J리그는 일본 축구의 중요한 자원이자, 아시아 축구의 발전을 이끈 모델로 평가받는다(Sugiyama & Ueda, 2020). J리그와 국가대표팀 간의 유기적인 연계가 일본의 경쟁 우위를 강화하고 있으며, 유럽 리그에서 활약하는 일본 선수들이 많다는 점 역시 일본 축구의 희소성으로 작용한다.

3) 모방 가능성(Imitability)

일본 축구의 모방 가능성은 상대적으로 낮다. 일본 축구의 모방 가능성이 낮은 이유는 단순한 훈련 방식이나 시스템 도입 차원을 넘어서, 오랜 시간에 걸쳐 축적된 체계적 시스템, 문화적 가치 내재화, 정부 및 민간의 협업 구조 등 복합적인 요인이 작용한 결과이다.

일본은 체계적인 유소년 시스템과 선수 발굴 및 훈련에 대한 오랜 경험을 바탕으로 경쟁 우위를 형성했다. 일본의 유소년 시스템은 단순히 축구 기술을 넘어서, 신체적·정신적 훈련에 중점을 둔다. 이러한 훈련 시스템은 모방하기 어려운 특화된 요소로, 다른 국가들이 쉽게 따라 할 수 없다. 또한, 일본 축구는 팀워크와 집중력을 강조하며, 이 역시 다른 국가들에서 쉽게 복제할 수 없는 요소로 평가된다(Nagai & Kim, 2022).

일례로 1990년대 중반 이후 일본축구협회(JFA)는 'Japan's Way'라는 중장기 마스터플랜을 통해 전국적으로 동일 수준의 유소년 축구 철학을 공유하도록 하였다. 또한 JFA 엘리트 프로그램(2003~)은 전국의 재능 있는 유소년 선수를 조기 발굴하여 과학적이고 일관된 방식으로 훈련을 진행하였다. 아울러 지역 JFA 센터(47개 현)에서 초등 학교 고학년~중학생 대상의 전문적 기술 지도 및 전술 교육을 실시한다. 그러므로 중앙과 지역 간 유기적 연결 시스템, 고도의 재정·행정적 지원, 수년간 누적된 코칭 노하우가 접목되어 오랜 시간을 투자한 결과물이기 때문에 모방이 어려운 이유이다.

일본은 체계적인 축구 교육을 통해 선수들이 팀의 전술적 요구를 충족시키도록 교육하고, 이를 통해 세계적인 수준의 팀워크를 이루어 냈다. 일본 축구는 체계적이고 지속 가능한 개발을 통해 국제 무대에서의 경쟁력을 유지하고 있으며, 이는 모방이 어렵다는 장점이 된다(Herold, 2022).

4) 조직화(Organization)

일본 축구 국가대표팀의 조직화는 일본 축구가 국제 대회에서 안정적으로 성과를 내는 중요한 요인 중 하나이다. 일본은 국가대표팀과 클럽팀 간의 협력 시스템을 잘 구축하고 있으며, 이로 인해 대표팀 선수들의 경기력 향상이 이루어진다(Sugiyama & Ueda, 2020). 일본 축구는 전략적 연계와 협력적인 조직 구조를 바탕으로 선수 관리와 전술적인 변화를 효과적으로 운영한다. 예를 들어, 일본은 J리그 클럽팀과 국가대표팀 간의 정보 공유와 협력 체계를 마련하여, 선수들의 부상 예방과 경기력 향상을 도모하고 있다(Kim & Tanaka, 2021). 또한, 일본 축구는 기술 및 전술 분석을 체계적으로 진행하며, 스포츠 과학과 데이터 분석을 활용하여 선수들의 성과를 극대화하는 방법을 모색하고 있다. 이러한 체계적인 조직 관리는 일본이 국제 대회에서 꾸준한 성과를 내는 데 중요한 기여를 한다.

5) 소절

일본 축구 국가대표팀은 유소년 시스템, 기술적 완성도, 조직적 연계, 데이터 기반 훈련 등 다양한 요소에서 경쟁 우위를 확보하고 있으며, 이는 일본 축구가 국제 무대에서 지속 가능한 성과를 이루는 기반이 된다. VRIO 분석을 통해, 일본 축구는 희소한 자원과 모방할 수 없는 시스템을 활용하여, 아시아 축구를 선도하고 있다. 그들의 조직화된 시스템과 장기적인 선수 개발은 한국을 포함한 다른 국가들이 참고할 만한 중요한 사례가 된다. 일본 축구의 성공적인 모델은 단순한 성과가 아니라, 지속 가능한 발전을 위한 전략적 접근을 통해 이루어진 결과라 할 수 있다.

2. 한국 축구 국가대표팀의 VRIO 분석 결과

한국 축구 국가대표팀은 국제적으로 인정받는 강팀으로, 여러 번의 월드컵과 아시안컵에서 중요한 성과를 이루어왔다. 그럼에도 불구하고 지속 가능한 경쟁력을 위해서는 현재의 강점과 약점을 파악하고 전략적 자원을 효과적으로 관리할 필요가 있다. VRIO 분석은 한국 축구 국가대표팀이 보유한 자원의 경쟁 우위를 평가하고, 향후 발전을 위한 전략적 방향을 제시하는 데 중요한 도구가 될 수 있다. VRIO 분석은 자원의 가치(Value), 희소성(Rarity), 모방 가능성(Imitability), 조직화(Organization) 등 4가지 요소를 기준으로 경쟁 우위를 분석한다.

1) 가치(Value)

한국 축구 국가대표팀의 가장 큰 가치는 개인 선수의 높은 능력과 세계적인 리그에서 활동하는 선수들이다. 대표적으로, 손흥민은 세계적인 수준의 선수로, 토트넘 홋스퍼에서 활약하며 프리미어리그에서 중요한 역할을 하고 있다(Park, 2020). 또한, 황의조, 이강인 등의 유럽 리그에서 활약하는 선수들은 팀의 공격력을 강화하며 국제 무대에서 경쟁력을 높이는 데 중요한 역할을 한다. 이러한 스타 선수들의 존재는 한국 축구팀의 가치 있는 자원으로 작용하고 있으며, 팀의 경기력과 성과에 큰 영향을 미친다. 하지만 이러한 자원이 단기적으로는 중요한 가치를 제공할 수 있지만, 지속적인 성과를 위한 체계적 시스템 구축이 반드시 필요하다(Mannix et al., 2024).

2) 희소성(Rarity)

한국 축구는 아시아 내에서의 희소성을 가지고 있는 자원들을 보유

하고 있다. 특히, 유럽 리그에서 활약하는 선수들의 비율은 다른 아시아 국가들에 비해 상대적으로 높다. 손흥민, 황희찬, 이강인 등 유럽 리그에서 주요 선수로 활동하는 한국 선수들은 아시아에서 희소한 자원으로 평가된다. 또한, 체력적인 강점과 팀워크 역시 한국 축구의 특색 있는 자원으로, 일본이나 다른 아시아 국가들과 비교할 때 차별화된 특성을 가지고 있다(Park & Kim, 2021). 그러나, 아시아 내에서의 이러한 희소성은 국제 축구 무대에서 경쟁력을 유지하기 위해서는 지속적으로 개선되어야 한다. 단순히 유럽 리그에서 활동하는 선수가 많다는 것만으로는 지속 가능한 경쟁 우위를 확보하기 어렵다.

3) 모방 가능성(Imitability)

한국 축구 국가대표팀이 보유한 자원의 모방 가능성은 상대적으로 낮다. 한국 축구는 우수한 피지컬과 선수들의 기술적 발전에 집중하며, 이 두 요소는 특정한 훈련과 개발 시스템을 통해 만들어진다. 특히, 한국의 축구 인프라와 유소년 시스템은 일본 축구 시스템과 비슷한 점이 있지만, 그만큼 구체적이고 체계적인 프로그램이 요구된다. 그러나 이 자원은 모방이 가능하다는 측면에서 약점을 지닌다. 예를 들어, 유소년 육성 시스템이나 스포츠 과학을 활용하는 부분은 다른 국가들이 쉽게 따라 할 수 있는 요소이기도 하다. 최근 일본 축구는 데이터 기반 훈련과 전략적 선수 관리 시스템을 도입하여 모방 가능성을 최소화하고 있으며, 이는 한국 축구가 점검해야 할 부분이기도 하다(Nagai & Kim, 2022).

4) 조직화(Organization)

한국 축구의 조직화 측면에서는 성공적인 시스템 구축이 여전히 부족하다는 평가를 받을 수 있다. 예를 들어, 한국은 유소년 시스템이나 클럽과 국가대표팀 간의 협력 부족 등의 문제를 겪고 있다. 일본 축구는 이러한 문제를 체계적으로 해결하며, 클럽팀과 국가대표팀 간의 협력을 강화하고 있다(Nagai & Kim, 2022). 그러나 한국은 아직까지 K리그와 국가대표팀 간의 전략적 연계가 부족하며, 전문적인 데이터 분석 시스템도 상대적으로 늦게 도입되고 있다. 한국 축구가 조직적 역량을 강화하려면, 리더십과 체계적인 훈련 및 관리 시스템의 정비 필요하다.

5) 소결

한국 축구 국가대표팀은 뛰어난 선수 자원과 강력한 팀워크를 바탕으로 국제 축구 무대에서 높은 경쟁력을 보유하고 있다. 그러나, 지속 가능한 경쟁 우위를 확보하기 위해서는 체계적인 유소년 육성 시스템, 클럽과 국가대표팀 간 협력, 데이터 분석 활용 등에서 개선이 필요하다. 특히, 일본이 적용한 데이터 기반 접근법과 조직적 연계를 한국 축구도 적극적으로 벤치마킹해야 할 것이다. VRIO 분석을 통해, 한국 축구는 강점을 극대화하고, 약점을 보완하여 장기적이고 지속 가능한 성공을 이루는 전략을 수립할 필요가 있다.

3. 한국과 일본 축구 국가대표팀의 VRIO 비교 분석 결과

한국과 일본 축구 국가대표팀의 VRIO 분석 결과를 비교하면 한국의 경우 선수 개개인의 역량(특히 유럽파)에 의존하며, 체력 중심의 플레이와 균면제 동기 등이 단기 성과에는 기여하지만, 체계적인 조직화와 지속 가능한 전술 철학은 미흡한 편이다. 일본의 경우는 전 연령대에 걸친 통합적 개발 전략과 전국 규모의 조직 시스템으로 인해

Table 3. Comparison table of VRIO results between Korea and Japan

Content	Korea	Japan
Value	Yes (focused on physical strength and fighting spirit)	Yes (focused on skills and tactics)
Rarity	Some (European, exemption from military service)	Yes (systematic system)
Imitability	Relatively easy (insufficient system)	Difficult (internalization of long-term soccer culture)
Organization	Limited, lack of policy consistency	Strong organization, long-term strategy led by JFA

안정적이고 예측 가능한 성과 창출이 가능하며, 모방이 어려운 경쟁 우위를 보유하고 있다.

그러므로 한국 축구는 O(조직화)와 I(모방 어려움) 요소 강화를 통한 구조 혁신이 필요하다. 단기 성과 중심의 정책에서 벗어나, 체계적이고 일관된 전략적 방향성을 중심으로 구조적 개혁이 필요하다. 일본은 장기적 비전과 유소년 중심의 시스템 구축, 그리고 과학 기반의 정책 수립을 공통적으로 실행하고 있으며, 한국도 이를 벤치마킹할 필요가 있다.

4. 일본 축구 국가대표팀과 선진국 축구 국가대표팀의 VRIO 분석 결과

일본 축구 국가대표팀의 경쟁 우위를 선진국 축구 국가대표팀들과 비교하여, 일본팀의 전략적 강점과 이를 국제 대회에서 유지 또는 향상시키기 위한 방안을 VRIO 분석 관점에서 평가하면 다음과 같다.

1) 가치(Value)

일본 축구 국가대표팀은 기술적인 능력, 팀워크, 그리고 전술적 규율에 대한 강한 강조로 잘 알려져 있다. 일본은 유소년 발전에 중요한 투자를 하여, 기술적 개발과 체력, 규율을 균형 있게 육성하는 시스템을 구축하였다(Hughes & Bartlett, 2002). 또한, J-리그는 일본 내에서 경쟁력 있는 국내 리그를 형성하여, 일본 선수들이 국내에서 국제적 환경을 경험할 수 있는 기회를 제공한다(Kim & Tanaka, 2021).

이러한 유소년 시스템, 기술적인 전문성, 그리고 탁월한 팀워크는 일본 축구가 국제 대회에서 지속적으로 우수한 성과를 내는 데 중요한 요소로 작용하고 있다. 일본의 축구 시스템은 기술적 우수성과 철저한 훈련이 조화를 이루는 형태로, 이로 인해 일본은 다양한 국제 대회에서 경쟁력을 보이고 있다(Nagai & Kim, 2022). 기술 개발과 고수준의 경쟁을 통한 시너지 효과는 일본 축구의 중요한 자원이다. 독일이나 스페인과 같은 선진 축구 국가들도 뛰어난 자원과 전략을 보유하고 있지만, 일본은 특히 기술적인 우수성과 유소년 시스템의 통합에 있어 차별화된 경쟁 우위를 가지고 있다(Pouyandekia & Memari, 2020).

2) 희소성(Rarity)

일본의 희소한 자원은 바로 체계적인 유소년 육성 모델이다. 일본은 기술적으로 우수한 선수들을 꾸준히 배출하며, 이는 단순히 기

술뿐만 아니라 전술적 유연성도 함께 개발되는 시스템 덕분이다 (Sugiyama & Ueda, 2020). 유소년 아카데미와 스포츠 과학에 대한 투자는 일본 선수들의 다양한 역할 수행 능력과 국제 경험을 만들어 내는 중요한 자원이다.

독일과 브라질 같은 축구 강국들도 강력한 유소년 시스템을 가지고 있지만, 일본의 경우 기술적 일관성과 클럽-국가대표팀 통합이 주는 희소성이 두드러진다. 일본의 축구 시스템은 기술적 역량과 다양한 경쟁 환경에서 축구 선수들을 발전시키는 면에서 독특하고 희귀한 자원이다(Zink, 2019).

3) 모방 가능성(Imitability)

일본의 축구 모델은 모방하기 어렵다. 일본의 성공적인 축구 시스템은 문화적 요소, 정부 및 기업의 투자, 그리고 스포츠 인프라가 결합된 독특한 형태로 구축되었다(Nagai & Kim, 2022). 일본의 기술 개발과 스포츠 과학에 대한 강한 집중은 모방하기 어려운 특성을 지니고 있다.

예를 들어, 독일은 훌륭한 시스템을 갖추었지만, 일본의 접근 방식은 매우 복잡하고 다양한 분야의 협력이 이루어져 있기 때문에 다른 나라들이 이를 그대로 재현하기는 어렵다. 일본은 기술적 일관성, 스포츠 정책, 커뮤니티 참여, 프로축구 간의 협력적 시스템을 구축하여, 이를 다른 나라들이 쉽게 따라 할 수 없게 만들었다(Nagai & Kim, 2022).

4) 조직(Organization)

일본 축구 시스템의 핵심은 조직적 통합이다. 일본은 국가대표팀과 J-리그 간의 긴밀한 협력을 통해 유소년부터 프로까지의 연결 고리를 확실히 하고 있으며, 이를 통해 선수 개발과 전술적 일관성을 잘 유지하고 있다(Kim & Tanaka, 2021). 또한 일본은 스포츠 과학과 데이터 분석을 통해 선수 성과를 철저히 관리하고 있으며, 이를 통해 체계적으로 선수 관리와 팀 전술을 최적화하고 있다.

스페인과 같은 축구 강국은 유사한 시스템을 갖추고 있지만, 일본은 특히 국내 리그와 국가대표팀 간의 조직적 협력에 중점을 두어 선수들이 국내 리그에서 적응 후 국가대표팀으로 쉽게 전환할 수 있도록 하고 있다(Sugiyama & Ueda, 2020).

5) 소결

VRIO 분석을 통해, 일본 축구 국가대표팀은 기술적 우수성, 희소한 자원, 모방 불가능한 시스템, 그리고 조직적 통합을 바탕으로 경쟁 우위를 지속적으로 유지하고 있음을 확인할 수 있었다. 일본의 유소년 시스템과 국가대표팀과의 협력 모델은 그들의 국제적 경쟁력을 높이는 중요한 요소이다. 이 모델을 유지하고 발전시키기 위해서는 유소년 시스템의 강화, 데이터 기반 접근법, 그리고 국내외 협력이 중요하다.

또한 일본은 국제 축구 트렌드에 맞춰 데이터 기반 의사결정과 글로벌 선수 통합을 통해 지속적인 발전을 도모하고 있다. 일본 축구 모델은 유소년에서 프로까지의 체계적이고, 장기적인 접근을 통해 경쟁 우위를 계속해서 강화할 수 있을 것으로 보여 이에 대한 면밀한 분석이 필요할 것으로 보인다.

전문가 인터뷰 결과

전문가를 대상으로 한국 국가대표팀이 일본 국가대표팀의 경쟁우위

에 대한 비교를 통해 지향해야 할 전략적 방안에 대한 주요 의견은 다음과 같다.

1. 한국 국가대표팀 자원의 VRIO 분석 결과

전문가들은 대한민국 국가대표팀이 보유한 자원이 일부 VRIO 요소를 충족한다고 보았다. 특히 가치(Value) 측면에서 손흥민, 김민재, 이강인 등 유럽 빅리그에서 활약 중인 선수들의 경기력과 투지는 경쟁 우위 자원으로 평가되었다. 그러나 희소성(Rarity) 측면에서는 아시아 내 유럽과 증가 추세로 인해 한국 선수들의 특수성이 약화되고 있으며, 모방 가능성(Imitability) 또한 높은 수준으로 판단되었다. 이는 한국의 유소년 육성 시스템과 전술 철학이 구조적으로 뚜렷하지 않아 타국에서 유사한 체계를 손쉽게 모방할 수 있음을 의미한다. 마지막으로 조직화(Organization) 측면에서는 대표팀과 K리그 간의 철학적·운영적 연계가 부족하고, 대한축구협회(KFA)의 중장기 전략이 미흡하다는 지적이 공통적으로 제기되었다.

종합적으로 한국의 개별 선수들의 재능과 투지는 뛰어나지만, 이를 조직적으로 관리하고 장기 전략으로 연결시키는 구조가 약하다. 특히 유소년 시스템이 '성과 지향' 위주로 구성돼 있어 VRIO의 '희소성'과 '조직화' 측면에서 경쟁력이 부족하다는 의견이다.

2. 일본 축구 전략의 적용 가능성

전문가들은 일본 축구의 전략적 우위를 구성하는 핵심 요인으로 다음과 같은 세 가지를 공통적으로 언급하였다.

첫째, 일본축구협회(JFA)가 수립한 '2050 월드컵 우승 프로젝트'와 같은 장기 비전은 연령별 대표팀과 클럽 시스템 간의 전술적·철학적 일관성을 확보하는 데 결정적 역할을 하고 있다. 둘째, 지역 기반의 유소년 시스템과 체계적인 코치 자격 제도는 기술 중심의 선수 발굴 및 팀워크 중심 교육을 통해 고유의 경쟁력을 형성하고 있다. 셋째, 학교-클럽 병행 시스템을 통한 인적 자원 풀의 확대와 다양한 전술 실험은 한국이 직접 도입 가능한 전략 요소로 평가되었다. 전문가들은 일본의 전략 중 상당 부분이 제도적 조정만 이루어진다면 한국 실정에도 효과적으로 적용 가능하다고 응답하였다.

종합적으로 일본은 '체계'와 '일관성'에서 앞서 있다. 한국도 충분한 인프라가 있지만, 이를 장기 비전으로 묶는 리더십과 정책적 일관성이 부족하다. JFA의 전략은 한국에 맞춰 충분히 변형·적용이 가능하다는 의견이다.

3. 한국 축구의 전략적 변화 방향

전문가들은 한국 축구의 경쟁력 강화를 위해 다음과 같은 전략적 변화가 시급하다고 진단하였다.

첫째, 감독 교체와 단기 성과 중심의 운영에서 벗어나, 10~20년 단위의 중장기 마스터플랜 수립이 필요하다는 점이 지적되었다. 둘째, 유소년 시스템의 구조적 개혁과 함께 기술 중심 교육의 확산이 강조되었으며, 학교·지역·클럽 간 연계 강화를 통한 유망주 육성의 일관성이 필요하다는 의견이 제시되었다. 셋째, K리그와 국가대표팀 간 전술·육성 철학의 일치가 요구되었으며, 이를 위해 통합된 기술위원회 운영과 대표팀 감독-리그 클럽 감독 간의 소통 체계 구축이 필요하다는 견해가 나타났다. 넷째, 스포츠 과학과 빅데이터 기반의 경기 분석 체계 정비가 요구되었으며, 현재는 부분적으로 도입되어 있으나 제도화되지 않아 실질적 효과가 미비하다는 비판도 함께 제기되었다.

종합적 관점에서 한국은 이미 월드클래스 선수를 보유한 나라지만, 이들을 어떻게 육성하고 시스템으로 연결시킬 것인지에 대한 전략이 부족하다. 또한 지도자와 행정가의 사고방식 전환이 가장 시급하며, K리그와 대표팀이 서로 다른 세계에 있는 것처럼 운영되어선 안 된다는 점을 강조하고 있다.

논 의

지금까지의 문헌조사 결과와 전문가 인터뷰 결과를 바탕으로 한 논의는 다음과 같다.

첫째, 가치(Value)의 관점은 다음과 같다.

한국 축구의 주요 가치는 세계적 수준의 개인 선수들에게서 비롯된다. 손흥민과 김민재와 같은 선수들은 뛰어난 기량으로 국제적 주목을 받고 있으며, 이는 한국 축구의 국제적 위상을 높이는 데 기여하고 있다(Park, 2020). 그러나 이러한 가치는 주로 개인의 역량에 의존하며, 체계적 시스템을 통해 확대되지 못하고 있다. 그러므로 유소년 축구 시스템 강화를 통해 유소년 단계에서의 체계적 육성을 통해 지속 가능한 선수를 배출할 수 있는 기반을 마련해야 한다. 일본의 '퓨처 프로그램'은 유소년 선수의 잠재력을 극대화하기 위한 모델로, 이를 벤치마킹하여 지역별 유소년 리그와 맞춤형 훈련 프로그램을 개발할 필요가 있다(Hirano & Nakano, 2020).

또한 데이터 기반 전략 도입이 필요한데, 데이터 분석 기술을 통해 팀과 선수의 성과를 체계적으로 관리하고 개선해야 한다. 예를 들어, 일본축구협회는 경기 중 선수들의 이동 경로, 패스 성공률 등의 데이터를 분석하여 전략적 결정을 내리고 있다(Herold, 2022). 이에 따른 전문가 인터뷰 내용은 다음과 같이 동일한 의견을 제시하고 있다.

Korean University Professor A :

"일본은 유소년 축구 시스템에서 학교와 지역 클럽 간의 연계를 매우 잘하고 있습니다. 한국도 클럽 시스템을 강화해야 장기적인 성과를 기대할 수 있습니다. 예산 투입이 중요한데, 일본은 중앙 정부와 지방 정부의 협력이 돋보입니다."

Korean University Professor B :

"JFA는 유소년 리그를 전국적으로 통합 운영하며, 각 연령별로 체계적인 지도 방식을 도입하고 있습니다. 한국과 비교하면 유소년 선수 육성을 위한 투자와 조직적 지원이 꾸준히 이루어지는 것이 차이점입니다."

Former Korean Pro Coach H :

"일본 선수들은 테크니컬 스킬이 뛰어나며, 이는 유소년 시절부터 훈련 방식에 중점을 둔 결과입니다. 한국도 특정 기술 훈련에 집중하는 프로그램을 개발하면 장기적으로 경쟁력을 높일 수 있을 겁니다."

둘째, 희소성(Rarity)의 관점은 다음과 같다.

한국 축구는 독창적인 개인 기술과 유연한 전술 운영을 통해 희소성을 확보하고 있다. 그러나 이러한 희소성은 국가 차원의 조직적 지원 부족과 클럽 간 협력의 부재로 인해 유지하기 어려운 상황이다(Choi, 2014). 그러므로 먼저 특화된 육성 프로그램 구축이 필요하

다. 일본의 경우, 특정 기술과 전술에 중점을 둔 유소년 클럽과 국가대표팀 프로그램을 통해 독창적인 축구 스타일을 구축하고 있다(Nakano & Zhu, 2020). 한국도 선수들의 기술적 강점을 극대화할 수 있는 전술적 특화 프로그램을 개발해야 한다.

또한 국가대표팀과 리그의 협력 강화가 필요하다. 일본은 클럽과 국가대표팀이 긴밀히 협력하여 희소성을 지속적으로 강화하고 있다. 한국 역시 클럽과 국가대표팀 간의 통합된 축구 철학을 도입하고, 선수 육성 및 활용 계획을 통합적으로 운영해야 한다(Shimizu, 2019). 이에 따른 전문가 인터뷰 내용은 다음과 같이 동일한 의견을 제시하고 있다.

Football Journalist F :

"일본 축구는 유럽 리그와 강력한 네트워크를 구축하고 있습니다. 한국 선수도 유럽에서 성공 사례가 있지만, 이를 활용하는 시스템적 접근은 부족합니다. 일본은 이러한 네트워크를 팀의 전술적 다양성 확보로 연결합니다."

Former JFA Official E :

"히라카와 유와 같은 선수들은 어린 나이에 해외 유학을 경험하며 국제적 경기력을 쌓습니다. 이런 국제 네트워크는 일본 축구의 희소성을 높이는 중요한 자산입니다."

Former KFA Official D :

"한국도 유럽 진출 선수가 증가하고 있지만, 일본처럼 체계적인 파견 프로그램이나 국가적 지원이 부족합니다. 이러한 점은 개선이 필요합니다."

셋째, 모방 가능성(Imitability)의 관점은 다음과 같다. 한국 축구의 개인적 역량은 다른 국가에서 모방하기 어려운 강점이다. 그러나 조직적 수준에서의 전략적 요소는 상대적으로 모방 가능성이 높다. 일본 축구는 데이터 기반 전략과 유소년 시스템을 통해 모방 가능성을 낮추는 데 성공하였다(Shimizu, 2019). 그러므로 우선 독창적인 축구 철학 개발이 필요하다. 팀 전술과 경기 스타일을 통해 한국 축구의 독창성을 높여야 한다. 일본은 수비 조직력과 패스 플레이를 강화한 '동적 축구'를 통해 독창적인 축구 철학을 구축하였다(Hirano & Nakano, 2020). 또한 한국 축구는 국제 대회에서 꾸준한 성과를 통해 독창적인 축구의 이미지를 구축해야 한다. 이를 위해 전략적 데이터 활용과 전술의 일관성을 강화해야 한다(Matsumoto, 2021). 이에 따른 전문가 인터뷰 내용은 다음과 같이 동일한 의견을 제시하고 있다.

Football Journalist G :

"일본의 데이터 분석 시스템은 다른 나라에서 모방하기 어려운 수준으로 발전했습니다. 선수의 경기력을 데이터로 추적해 유소년부터 국가대표팀까지 일관성 있게 활용합니다. 한국도 데이터 활용을 확대해야 합니다."

Former Japanese Pro Coach I :

"일본은 리그 시스템에서 팀 전략을 정교하게 분석하고 있습니다. 예를 들어, J리그에서 축적한 전술 데이터를 국가대표팀에 반영하는 체계가 있습니다. 이런 시스템은 한국이 참조할 가치가 있습니다."

넷째, 조직화(Organization)의 관점은 다음과 같다. 조직화는 VRIO의 다른 요소들을 실현하는 데 필수적인 조건이다. 일본은 클럽과 국가대표팀 간의 유기적 연계를 통해 뛰어난 조직화를 이루고 있으며, 이는 국제 대회에서의 꾸준한 성과로 이어지고 있다(Nakano & Zhu, 2020). 반면, 한국은 협력 구조와 조직적 효율성이 상대적으로 낮다(Chung & Lee, 2020). 그러므로 클럽과 국가대표팀 간 협력 구조 개선이 필요하다. 일본의 사례처럼 클럽과 국가대표팀이 데이터와 전략을 공유하고 긴밀히 협력할 수 있는 구조를 도입해야 한다.

또한 일본축구협회는 축구 전문성을 가진 리더십을 통해 정책과 전략을 실행하고 있다. 한국도 축구 전문 리더십을 강화하여 데이터 기반 의사결정을 내리는 체계를 구축해야 한다(Shimizu, 2019). 이에 따른 전문가 인터뷰 내용은 다음과 같이 동일한 의견을 제시하고 있다.

Japanese University Professor C :

"J리그와 JFA의 협력은 매우 견고합니다. 일본은 리그 운영 수익의 일부를 유소년 육성과 국가대표 운영에 재투자합니다. 이는 단기적인 성과를 넘어 지속 가능한 발전을 가능하게 합니다."

Former Japanese Pro Coach I :

"K리그와 대한축구협회 간의 협력은 아직 미흡합니다. 일본처럼 리그와 협회의 유기적 협력을 통해 선수 발굴과 육성을 체계화해야 합니다."

한국 축구의 경쟁력 한계와 구조적 문제

첫째, 한국 축구는 개별 선수의 역량 측면에서는 분명한 가치를 지니고 있다. 손흥민, 김민재, 이강인, 황희찬 등 유럽 주요 리그에서 활약하는 선수들은 세계적 수준의 기량을 보유하고 있으며, 이는 국가대표팀의 경기력 향상에 중요한 자산이다. 그러나 이러한 자원은 한국 축구 전체의 경쟁 우위를 뒷받침하는 체계적 구조로 조직되지 못하고 있다는 한계가 있다. 특히, 유소년 육성 시스템이 지나치게 엘리트 중심이며, 단기적 성과 위주의 '입시형 육성'으로 설계되어 있어 장기적인 선수 성장과 철학 공유에 한계가 있다는 점이 지적된다(Kim & Lee, 2020).

둘째, 한국 축구는 희소성과 모방 불가능성 측면에서 경쟁력을 확보하지 못하고 있다. 전문가들은 "한국의 유소년 시스템이나 대표팀 전술 체계는 특화되지 않은 방식으로 운영되며, 타 국가에서도 쉽게 벤치마킹할 수 있다"고 평가하였다(Nagai & Kim, 2022). 이는 곧 한국 축구의 경쟁 우위가 일시적일 수 있음을 의미하며, 장기적 관점에서 조직 내부의 차별성과 철학 정립이 필요함을 시사한다. 실제로 일본은 전국적 유소년 센터 운영, 학교-클럽 병행 시스템, 기술 중심의 훈련 방법론 등을 통해 독자적인 육성 시스템을 확립하였으며, 이러한 체계는 단기간에 외부에서 모방하기 어려운 복잡성과 지속성을 갖추고 있다(Herold, 2022).

셋째, 조직화 측면에서 한국은 축구 행정 구조와 리그 시스템, 국가대표팀 운영 간의 연계가 부족하다는 평가를 받는다. KFA는 일정 수준의 전략 계획을 수립하고 있으나, 그것이 K리그 구단 및 유소년 팀과 유기적으로 연결되어 실천되기보다는 개별 단위에서 단편적으로 운영되고 있다는 지적이 잦다(Ryu, 2023). 이로 인해 '대표팀 따로, 리그 따로'라는 비효율적인 구조가 고착화되어, 전체 축구 생태

계 내에서의 전략적 시너지를 창출하는 데 실패하고 있다(Yoon & Takahashi, 2021).

일본 축구 사례의 전략적 시사점

일본 축구는 VRIO 분석에서 '희소성'과 '조직화' 항목에서 높은 점수를 받았다. 일본축구협회(JFA)의 장기 전략, 예컨대 "2050 월드컵 우승 프로젝트"와 같은 명확한 비전을 기반으로 한 연령별 대표팀 훈련 시스템, 지도자 재교육 프로그램, 학교-클럽 연계 제도 등에서 전략적 일관성과 실행력을 높이 평가하였다(JFA, 2021). 특히, JFA는 연간 기술 리포트를 통해 대표팀의 성과를 체계적으로 평가하고 피드백하며, 이를 다시 유소년 훈련 체계에 반영하는 선순환 구조를 확보하고 있다.

또한 일본은 '기술 중심의 축구'를 철학으로 내세우며, 개인 기술뿐만 아니라 조직 전술, 팀워크, 심리적 안정성 등을 고르게 강조하고 있다(Nagai & Kim, 2022). 이는 한국 축구가 '피지컬'과 '투지'에 기반한 스타일에 여전히 의존하고 있는 것과 차별화되는 지점이다. 이러한 철학의 차이는 결국 국가대표팀의 전술 완성도와 국제무대 경쟁력에서 격차로 나타나고 있으며, 한국 축구의 전략 재정립 필요성을 부각시키는 결과로 이어지고 있다(Park, 2021).

한국 축구의 전략적 전환 과제

전문가 인터뷰 결과를 종합하면, 한국 축구가 중장기적으로 경쟁력을 확보하기 위해서는 다음과 같은 전략적 변화가 요구된다.

첫째, 장기적 마스터플랜의 수립이 필요하다. 현재 한국 축구는 단기 성과 중심의 감독 선임과 정책 변경이 반복되고 있으며, 이는 시스템 전반의 일관성을 해친다(Ryu, 2023). 따라서 연령별 대표팀, 유소년 시스템, 성인 대표팀이 동일한 철학과 목표 하에 운영될 수 있는 장기적 비전이 설정되어야 한다.

둘째, 유소년 육성 체계의 구조적 개편이 시급하다. 엘리트 중심에서 벗어나, 기술 중심의 교육 철학을 기반으로 한 포괄적 선수 발굴 및 육성 시스템이 요구되며 (Kim & Lee, 2020), 특히 학교와 지역 클럽 간 연계를 강화하고, 지도자의 역량 강화를 통해 일관된 교육이 가능하도록 해야 한다(Nagai & Kim, 2022).

셋째, K리그와 국가대표팀의 연계 강화가 필요하다. 현재 대표팀은 유럽과 선수 의존도가 높아 국내 리그와 전술적, 조직적 연계가 미흡하다. 이는 대표팀 전술 완성도와 리스크 대응 능력 저하로 이어진다(Yoon & Takahashi, 2021).

넷째, 데이터 기반의 과학적 분석 시스템을 정비해야 한다. 현재 한국은 체력 측정, 전술 분석, 부상 방지 등의 측면에서 제한된 데이터만을 활용하고 있으며, 이를 통합 관리하는 조직이나 플랫폼도 부재하다. 일본은 이미 JFA 산하에 기술분석팀과 데이터센터를 운영하고 있으며, 이는 전술 설계 및 유망 선수 선발에 큰 기여를 하고 있다(JFA, 2021; Herold, 2022).

결론 및 제언

본 연구는 일본 축구 국가대표팀과 선진국 축구 국가대표팀들의 VRIO 분석 결과를 통해 일본 축구의 경쟁 우위를 평가하고, 이를 바

탕으로 일본 축구가 장기적이고 지속 가능한 성공을 이어가기 위한 전략적 방향을 제시하였다. 도출된 결론은 다음과 같다.

첫째, 장기적 국가 축구 비전 수립과 실행이 필요하다. 일본의 '2050 월드컵 우승 프로젝트'와 같이 10년 이상을 내다보는 중장기 플랜 수립이 필요하기 때문에 한국의 경우도 각 연령별 대표팀, 유소년 육성, K리그 발전 등 모든 분야를 아우르는 마스터플랜과 중간 점검 체계를 마련해야 한다.

둘째, 유소년 시스템 구조 개선 및 지역 연계를 강화해야 한다. 엘리트 체육 중심에서 벗어나, 학교·지역클럽·KFA 간 연계 시스템을 구축할 필요가 있고, 기초 기술 훈련에 중점을 두고, 경쟁 위주의 조기 성과주의를 탈피할 필요가 있다.

셋째, 코치 교육 및 자격 시스템을 강화해야 한다. 국가공인 코칭 자격 제도 체계화 및 지속적 재교육 의무화를 통해 코치의 전술 이해도, 심리 교육, 어린 선수 발달 이론 등 통합 교육 프로그램을 개발해야 한다.

넷째, K리그와 국가대표의 전술·철학을 일치시켜야 한다. 대표팀과 K리그 간의 철학적 일관성 구축하기 위해 전술 스타일, 피지컬 기준, 전환 속도 등 핵심 요소를 통일하고, 대표팀이 K리그 선수 육성 시스템과 연계되어야 선수 이탈이나 단기 해외파 의존 문제를 완화할 수 있다.

다섯째, 과학적 데이터 기반의 전략을 수립해야 한다. 선수 분석, 부상 예방, 피지컬 전술 데이터 활용 등을 통해 빅데이터 기반 상대 분석 및 경기 전략 자동화 시스템 구축이 필요하다.

본 연구는 VRIO 모델을 활용하여 분석을 했다는 점에서 기존 연구와 차별화되며, 한국 축구의 장기적 발전에 필요한 구체적인 정책 방향을 제시했다는 점에서 실질적인 공헌을 하고 있다. 전략경영의 한 분석 기법인 VRIO 기법은 체계적인 전략적 방향을 제시하기 때문에 축구 종목뿐만 아니라 다양한 종목의 스포츠 조직에 적용이 가능하기 때문에 이를 적극 활용하여 종목 발전 전략을 수립할 필요가 있다.

한편 본 연구를 진행하면서 향후 연구를 위한 제언을 보면, 본 연구에서는 일본 축구 국가대표팀과 한국 축구 국가대표팀의 VRIO 분석을 통해 각 국가 축구 시스템의 경쟁력을 비교하고, 향후 발전 방향에 대한 전략을 제시하였는데, 후속 연구에서는 데이터 기반의 정량적 분석, 문화적 요소의 고려, 유소년 시스템의 질적 분석, 심리적 요소 및 팀워크에 대한 심화 연구를 통해 보다 완성도 높은 발전 전략을 도출할 수 있을 것이다.

CONFLICT OF INTEREST

논문 작성에 있어서 어떠한 조직으로부터 재정을 포함한 일체의 지원을 받지 않았으며 논문에 영향을 미칠 수 있는 어떠한 관계도 없음을 밝힌다.

AUTHOR CONTRIBUTION

Conceptualization: J. Kim, Data curation: J. Kim, Formal analysis: J. Kim, Methodology: J. Kim, Project administration: J. Kim, Visualization: J. Kim, Writing-original draft: J. Kim, Writing-review & editing: J. Kim

참고문헌

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). *VRIO Framework. in strategic management and competitive advantage*. New Jersey: Pearson.
- Chen, G. (2023). Challenges and strategies of western football coaches in the glocalized context of chinese youth football: an exploration of cross-cultural competence. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*, 21(3), 189-199.
- Cho, S. (2024). Athlete activism in South Korea: limitations and challenges. In *Sport in Korea* (Vol. 24, pp. 97-117). Emerald Publishing Limited.
- Choi, J. C. (2014). *A search for practical tasks*. Unpublished master's thesis, Graduate of Soongsil University.
- Chung, Y., & Lee, S. (2020). Strategic Integration in Korean Football. *Journal of Sport Studies*, 45(3), 312-329.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- FIFA (Fédération Internationale de Football Association). (2018). Russia 2018 - Technical Report.
- FIFA (Fédération Internationale de Football Association). (2022). *World Cup Qatar 2022 - Analysis Report*. Retrieved from fifa.com.
- Florin, T. D., & Ionel, M. (2023). Development of young football players. *Ovidius University Annals, Series Physical Education & Sport/Science, Movement & Health*, 23(2), 413-416.
- Herold, F. (2022). Football player development in Japan: Youth academies and national strategies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 14(1), 1-18.
- Hesterly, W., & Barney, J. (2014). *Strategic management and competitive advantage*. Pearson/Education.
- Hirano, K., & Nakano, M. (2020). Future program in Japanese football. *International Journal of Sports Policy*, 12(2), 123-140.
- Horne, J., & Manzenreiter, W. (2013). *Japan, Korea and the 2002 World Cup*. New York NY: Routledge.
- Hughes, M., & Bartlett, R. (2002). The application of performance analysis in football. *Journal of Sports Sciences*, 20(10), 731-740.
- JFA (Japan Football Association). (2005). *JFA 2050 Vision: Building a Stronger Football Future*.
- JFA (Japan Football Association). (2021). *JFA's strategic plan toward 2050: Technical report*. Tokyo: JFA Technical Department. https://www.jfa.jp/eng/about_jfa/plan/JFA_plan2022_2025_eng.pdf/
- Kaplanidou, K., & Vogt, C. (2007). The interrelationship between sport event and destination image and sport tourists' behaviours. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3-4), 183-206.
- Kim, J. (2021). Development challenges in Korean football. *Journal of Asian Sport Studies*, 19(1), 78-95.
- Kim, J., & Lee, H. (2020). Structural limitations of Korean youth football development and policy suggestions. *Journal of Korean Sport Science*, 31(4), 87-105.
- Kim, J., & Tanaka, M. (2021). The competitive dynamics of Asian football: A comparative study of Korea and Japan. *Asia-Pacific Sports Science Journal*, 8(4), 56-72.
- Krysiak, F. C., & Ludwig, M. (2016). *Revolutionary change management and team performance: Empirical evidence from four football leagues*.
- Lee, S. (2024). Korea-Japan-China trilateral football relationship and K League (still) in midst of organizational identity formation. In *Continental Perspectives on the Geopolitical Economy of Football*, (pp. 61-68). Routledge.
- Magee, J., & Sugden, J. (2002). "The World at their Feet" professional football and international labor migration. *Journal of Sport and Social Issues*, 26(4), 421-437.
- Mannix, P., Roberts, S. J., Enright, K., & Littlewood, M. (2024). The evolution of the talent pathway in major league soccer. *Soccer & Society*, 1-19.
- Matsumoto, T. (2021). Data-driven success in Japanese football. *Sports Analytics Review*, 9(3), 89-101.
- Nagai, T., & Kim, H. (2022). The role of data-driven strategies in Football: A comparative study between Japan and South Korea. *Journal of Sports Science & Technology*, 7(1), 123-138.
- Nakano, R., & Zhu, Y. (2020). Heritage as soft power: Japan and China in International politics. *International Journal of Cultural Policy*, 26(7), 869-881.
- Park, J. (2020). Globalization and player development in Korean football. *Journal of Global Sports Studies*, 14(2), 101-118.
- Park, J., & Kim, D. (2021). Strategic resources in Asian football: A comparative study of Japan and South Korea. *International Sports Management Review*, 8(4), 142-157.
- Park, S. Y. (2021). The future of Korean football: Integrating performance science and youth policy. *Korean Journal of Sports Policy*, 19(1), 33-50.
- Pouyandekia, M., & Memari, Z. (2020). How the Germans are using the football talent management program. *New Approaches in Exercise Physiology*, 2(3), 5-40.
- Ryu, M. (2023). *Rebuilding Korean Football: Governance, Leadership, and Long-Term Vision*. Seoul: Korea Football Institute.
- Shimizu, H. (2019). Club-national team synergy in Japanese football. *Journal of Asian Football Studies*, 25(1), 1-23.
- Sugiyama, S., & Ueda, T. (2020). J-league and its contribution to national team success. *Japanese Sports Policy Review*, 10(2), 48-60.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Yamamoto, M. Y. Y. (2012). Development of the sporting nation: sport as a strategic area of national policy in Japan. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4(2), 277-296.
- Yoon, J., & Takahashi, K. (2021). The role of organizational integration in national football team performance: A cross-national study. *Sport Management Review*, 24(3), 211-229. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.12.004>
- Zink, R. (2019). Japan's football strategy and the role of the J-league in national team success. *Football Management Review*, 11(3), 98-112.

VRIO 분석을 통한 대한민국과 일본 축구 국가대표팀의 경쟁 우위 비교 연구

김진국

한국스포츠과학원, 연구위원

[목적] 본 연구는 VRIO(Value, Rarity, Imitability, Organization) 모델을 활용하여 일본 축구 국가대표팀과 한국 축구 국가대표팀의 경쟁 우위를 분석하고, 이를 바탕으로 한국 축구의 발전 전략을 제시하는 것이 그 목적이다.

[방법] 이를 위해 문헌연구와 사례연구, 그리고 축구 전문가를 대상으로 한 반구조화된 인터뷰를 병행하였다. 주요 결과는 다음과 같다.

[결과] 일본 축구는 체계적인 유소년 육성 시스템, 데이터 기반 전략, 클럽과 대표팀 간의 조직적 연계를 통해 VRIO의 모든 요소를 충족시키며 국제 대회에서 안정적인 성과를 내고 있다. 반면, 한국 축구는 뛰어난 개인 선수 자원을 보유하고 있으나, 유소년 시스템의 지역적 불균형과 데이터 활용의 미흡, 클럽과 국가대표팀 간 협력 부족으로 인해 VRIO 요소를 충분히 충족시키지 못하고 있다.

[결론] 한국 축구의 발전을 위해서는 장기적 마스터 플랜 구축, 유소년 시스템의 강화, 데이터 기반 접근법의 도입, 클럽과 국가대표팀 간의 협력 구조 개선이 필요하다는 결론에 도달하였다. 본 연구는 VRIO 모델을 활용한 국가대표 축구팀의 전략적 경쟁력 분석 사례로서, 한국 축구가 장기적이고 지속 가능한 발전을 이룩하기 위한 구체적인 방향성을 제공한다.

주요어

VRIO 분석, 한국 축구 국가대표팀, 일본 축구 국가대표팀, 경쟁 우위, 전략 경영