

대한상의 브리프

오창호 한신대 경영학과 교수



제50호 2018년 1월 22일



편집자주

저출산·고령화, 구조적 경제저성장, 제4차 산업혁명의 도래 등 커다란 경영환경 변화는 우리기업에게 혁신적이고 창의적인 접근을 요구하고 있습니다. 이번 호에서는 우리보다 경제·사회구조 변화를 먼저 경험한 일본기업들이 장기불황 속에서도 성장할 수 있었던 성공 DNA를 해부해보고, 이를 통해 우리기업이 나아가야 할 방향에 대한 단서를 찾아보고자 합니다.

[외부 필진 칼럼은 대한상의 견해와 다를 수 있습니다.]

장기불황에 성장한 일본 勝者기업의 DNA

- 경영의 본질 “사람”과 “혁신”에 집중하라 -

전대미문의 변화에 직면하고 있는 기업 경영

우리 기업은 지금 경제적으로는 구조적 저성장, 인구 사회적으로는 고령화사회, 산업과 경영측면에서는 4차 산업혁명이라는 세 가지 커다란 소용돌이 속으로 급속히 들어가고 있다.

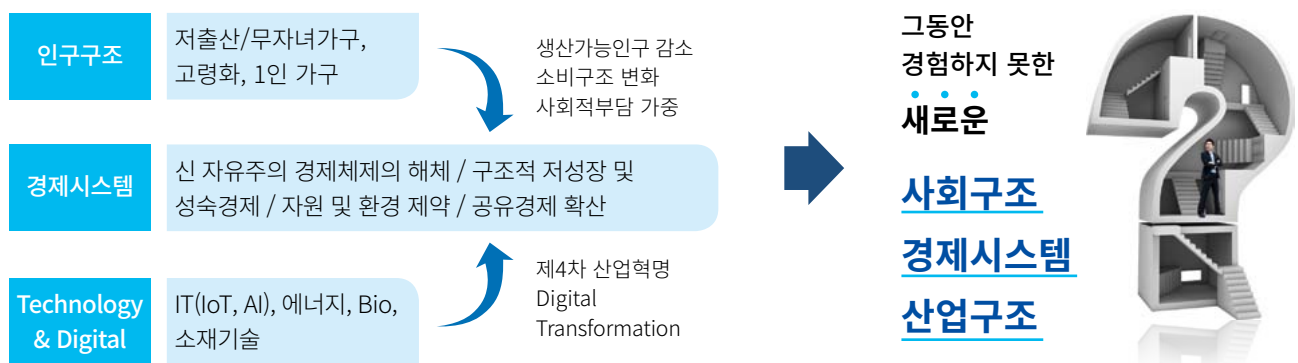
기업경영에 있어 이미 과거 경험이 더 이상 성공의 열쇠나 미래의 방향타가 되지 못하고 있는 상황이다.

그래서 과거에 전혀 겪어보지 못했던 작금의 환경 변화가 더욱더 두렵게 느껴지고 있는 것이다. 이제 과거 방식의 답습이 아니라 혁신적이고 창의적인 새로운 접근 방식이 필요한 시점이다.

이러한 변화의 소용돌이를 우리보다 먼저 겪은 일본 기업들이 어떻게 생존하고 성장해왔는 지를 살펴보고 분석해 본다면 우리가 나아가야 할 방향에 대한 단서를 찾을 수 있을 것이다.



[전대미문의 변화에 직면하고 있는 기업 경영]



저성장기 일본 승자기업의 5가지 DNA

20년이 넘는 장기불황 - 저성장기에 오히려 큰 성장을 이룩한 승자기업들의 경영전략과 조직문화를 분석해보면 아래 도표와 같이 성공 DNA로 사람중심, 현장중심, 핵심역량강화, 비즈니스 혁신, 협력과 상생 등 다섯 가지를 도출할 수 있다.

이들 성공 DNA는 어떻게 보면 특별하다기보다는 경영의 가장 기본이라고 할 수 있는 내용들이다. 일본의 승자기업들은 이러한 성공 DNA를 적극적으로 실천하였고 나머지 패자기업들은 실천을 게을리한 것이 갈림길이 된 것이 아닌가 한다.



[승자기업의 DNA]

	인재경영 직원 역량강화, 성과 보상, 고객 밀착 등
	현장중심 생산현장, 영업현장, 판매현장, 소비현장
	핵심역량 강화 저원가구조 강화, 차별화된 기술과 제품
	협력과 상생 기업 간 협력, 고객과의 협업, 지역네트워크 구축 등
	비즈니스 혁신 트렌드 대응, 범위의 경제, 고객가치 제고

1) 미라이공업社 : 종업원을 춤추게 하라

승자기업의 가장 큰 특징은 사람중심, 인재중시라는 점이다. 전기설비 제조업체인 미라이공업은 사람중심 경영의 대표적 사례다.

창업자인 아오키 사장은 사람중심의 경영철학을 기반으로 종업원에게 권한과 책임을 부여해 의욕을 불러일으키고 주인의식을 갖게 하였다. 본인이 원하는 경우 70세까지 정년을 보장하고 잔업이나 휴일 근무는 없으며 연간 휴가는 140일이나 된다.

이처럼 종업원 만족을 최우선시 해온 미라이공업은 창업 이래 40여년간 평균 경상이익률 15% 대라는 경이적인 성장을 이루어냈다.

2) 키엔스社 : 현장에 답이 있다

승자기업의 또 다른 특징은 기업경영의 핵심인 세 가지 현장 즉, 소비현장, 생산현장, 그리고 영업현장 중심의 경영을 펼치고 있다는 점이다.

키엔스는 현장 중심 경영의 대표적 기업이다. 1974년에 설립된 공장 자동화 분야 종합기업인 키엔스는 제품의 기획 개발자들이 고객의 공장 생산라인에 깊숙하게 파고들어 관찰하고 연구하여 타사가 모방할 수 없는 기술경쟁력을 확보하였다.

이러한 노력을 통해 키엔스는 공장자동화 부문에서 압도적인 경쟁력을 확보했다. 2016년에는 매출 4,127억엔, 영업이익률 53%를 기록했다.

3) 오므론社 : 핵심역량을 강화하라

승자기업들은 핵심역량을 중심으로 끊임없는 혁신과 개선을 통해 신제품 개발과 제품의 성능 향상을 이루었다.

대한상의 브리프

대한상공회의소가 회원님께 드리는 최신 경제정보

오므론은 핵심역량을 기반으로 범위의 경제를 추구해온 대표적 기업이다. 이 회사는 동일한 핵심기술을 기반으로 의료, 금융 서비스, 교통관제 등 다양한 사업을 전개하고 있다.

오므론은 문어발식으로 사업을 확장하기보다는 고유의 핵심기술을 기반으로 경쟁우위가 있는 다양한 영역으로 사업을 확장해나갔다.

그 결과 전자제품이나 자동차에 들어가는 첨단 센서, 스위치 커넥터 분야 세계 정상에 올랐다.

4) 닛토리社 : 비즈니스모델을 혁신하라

승자기업은 뛰어난 마켓센싱 능력을 바탕으로 고객 가치 제고를 위해 비즈니스모델을 혁신하고 새로운 수요를 찾아내는 역량이 탁월하다.

그 대표적 기업이 1967년 창업 이래 지속적인 비즈니스모델 혁신을 통해 새로운 신화를 만들어낸 가구업체 닛토리다.

닛토리는 가구업계 최초로 직접 설계/생산/유통/판매 과정을 통합한 비즈니스모델을 전면 도입해 가격 경쟁력을 확보하는데 성공할 수 있었다.

2000년대 들어서는 주방용품 등 집안에서 필요한 다양한 상품 판매에 집 꾸미기 사업까지 전개하며 종합 코디네이션 업체로 진화를 계속해오고 있다.

시장변화에 대응하여 비즈니스모델을 끊임없이 혁신해온 결과, 1988년 이후 30년 연속으로 매출과 수익 동시 증가라는 대기록을 달성했다.

5) 스노피크社 : 협력으로 시너지 만들어라

비용절감과 리스크관리, 사업 생태계 구축을 위한 기업 간 ‘협력’도 생존과 성장을 위한 핵심 DNA라고 할 수 있다. 아웃도어 업체 스노피크는 지역 네트워크 구축을 통해 시너지효과를 극대화한 기업으로 유명하다.

스노피크는 지역 전체를 풍요롭게 만들자는 창업주의 경영철학 하에 지역 산업과 함께 다양하고 두터운 산업클러스터를 형성하고 제품 개발, 마케팅, 판매 촉진, 차세대 경영자 육성 등을 주도했다.

또 지역 산업과 더불어 해외 진출에도 적극적으로 나섰다. 스노피크는 2016년 약 95억엔의 연매출을 달성하며 아웃도어 시장의 간판기업으로 올라섰다. 



[일본 대표 승자기업 Best.5]



미라이공업



키엔스



오므론



닛토리



스노피크

※ 출처 : 미라이, 키엔스 코리아, 오므론, 로봇신문, 스노피크

국내·외 경제지표

2018년 1월 22일 기준

1. 국내·외 경제성장률

(단위: %)

	2016	2017 ^(E)	IMF		OECD	
			2018 ^(P)	2019 ^(P)	2018 ^(P)	2019 ^(P)
한국	2.8	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
세계	3.2	3.6	3.7	3.7	3.7	3.6
미국	1.5	2.2	2.3	1.9	2.5	2.1
중국	6.7	6.8	6.5	6.3	6.6	6.4
일본	1.0	1.5	0.7	0.8	1.2	1.0
EU	2.0	2.3	2.1	1.8	2.1	1.9

* E : 잠정치(Estimate) / P : 예상치(Projections)

2. 환율·유가¹⁾

(단위: 원(환율), 달러(유가))

	2015	2016	'17.7월	8월	9월	10월	11월	12월
원/달러	1,131	1,161	1,134	1,131	1,132	1,132	1,105	1,086
원/엔	934	1,068	1,009	1,030	1,022	1,002	979	961
원/위안	180.1	174.4	167.5	169.2	172.3	171.1	166.8	164.5
원/유로	1,255	1,283	1,306	1,337	1,348	1,331	1,296	1,284
유가(Dubai)	32.2	53.8	50.4	49.3	55.2	58.3	60.82	61.61

3. 산업지표

(단위: %(전년동기대비))

	2015	2016	'17.7월	8월	9월	10월	11월	12월
산업생산	1.9	3.0	2.0	2.5	7.4	-2.4	1.7	-
소매판매	4.1	4.3	3.6	0.9	8.4	-0.2	6.5	-
설비투자	6.9	-1.3	24.9	12.4	24.9	-3.8	6.3	-
수출	-8.0	-5.9	19.5	17.3	35.0	7.1	9.6	8.9
수입	-16.9	-6.9	15.5	15.3	21.7	7.9	12.3	13.0

1) 환율은 월 평균 기준, 유가는 기말 기준