



MVPR-2008-31

# VIP REPORT

2008. 9. 16.

■ 장기 불황에 대응한 기업 경영 효율화 방안  
- 일본 기업의 불황 극복 사례 분석 -

발행인 : 김 주 현  
편집인 : 한 상 완  
편집위원 : 이장균, 백흥기, 이주량  
발행처 : 현대경제연구원  
서울시 종로구 계동 140-2  
Tel (02)3669-4121 Fax (02)3669-4332  
Homepage. <http://www.hri.co.kr>  
인쇄 : 서울컴퓨터인쇄사 Tel (02)2636-0555

- 본 자료는 기업의 최고 경영진 및 실무진을 위한 업무 참고 자료입니다.
- 본 자료에 나타난 견해는 현대경제연구원의 공식 견해가 아니며 작성자 개인의 견해를 밝혀 둡니다.
- 본 자료의 내용에 관한 문의 또는 인용이 필요한 경우, 현대경제연구원 산업전략본부(02-3669-4121)로 연락해 주시기 바랍니다.

## 목 차

---

### ■ 장기 불황에 대비한 기업 경영 효율화 방안 - 일본 기업의 불황 극복 사례 분석 -

Executive Summary .....	i
1. 최근의 대내외 경영 여건 변화 .....	1
2. 일본의 장기 불황과 기업의 극복 전략 .....	2
3. 국내 기업에 주는 시사점 .....	10
■ HRI 경제 지표 .....	15

## 1. 최근의 대내외 경영 여건 변화

최근 세계 경제가 빠르게 냉각되고 있다. 미국의 서브프라임 부실로 불거진 신용 경색 여파로 글로벌 금융 시장의 불안이 고조되고 있고, 국제 원유 및 원자재 가격의 급등으로 국내 경제도 경제 성장률을 비롯한 제반 거시 경제지표들이 하강 곡선을 그리고 있다. 나아가 경제 성장은 둔화되는 가운데 물가는 오르는, 이른바 스태그플레이션의 우려마저 대두되는 가운데, 국내 기업들은 불황을 극복할 돌파구를 찾기 위한 다각적인 대책 마련에 부심하고 있다. 일본은 지난 90년대 초부터 버블 경제의 붕괴와 더불어 10여년에 걸쳐 장기 불황을 경험한 바 있다. '잃어버린 10년'으로 일컬어지는 장기 불황을 극복하기 위한 일본 기업들의 전략 사례는 우리 기업들에게 시사하는 바가 크다.

## 2. 일본의 장기 불황과 기업의 극복 전략

일본은 1985년 플라자 합의에 따른 엔화 가치 폭등을 계기로 내수 진작을 위한 금리 인하가 자산 버블로 이어지면서, 버블 붕괴와 함께 90년대 초반부터 10여년에 걸쳐 경기 침체 국면이 지속되었다. 일본 정부의 공공 투자 확대 등 적극적인 경기 부양책에도 불구하고 엔고까지 겹치면서 일본 경제는 기업 투자 부진 → 고용 불안 → 소비 심리 위축 → 기업 수익 악화'로 이어지는 악순환이 반복되었다. 한편, 불황의 장기화로 실질 소득이 줄어든 소비자들은 감성 소비와 충동구매가 줄어들고 저가격, 고품질을 추구하는 경향이 뚜렷해지는 등 합리적이고 이성적인 소비 패턴으로 변화하면서 기업들은 시장 공략이 더욱 힘들어지는 상황이 전개되었다. 이에 기업들은 불황 극복을 위해 원가 절감 경영 효율성 제고 등 '견실 경영'을 추진하는 한편, 신규 수익원 창출 등 수익 기반 확대'에 역점을 두고 경영 체질의 근본적 개선을 통한 질적 성장에 주력하였다. 일본 기업들이 추진한 불황 극복 전략을 유형별로 살펴보면 다음과 같다.

① **(사업구조조정 및 조직 슬림화)** 우선 그동안 확장 일변도의 사업 구조와 조직을 재검토하여 비수익 사업에서 철수하고 고비용 구조 해소를 위해 인력 및 설비 축소를 단행했다. 또한 기존의 사업 구조를 수익성 중심으로 재편하여 선택과 집중을 통한 비수익 사업의 매각 및 통폐합을 통해 경쟁력 있는 핵심 사업에 역량을 집중하였다.

② **(경영 시스템의 효율성 제고)** 도요타, NEC 등은 생산 공정을 개선하고 부품 공용화 등으로 생산성을 높이는 동시에 비용 절감을 위한 노력을 가속화하였다. 한편 캐논, 닛산 등은 운영 시스템의 비효율 요소를 개선하고 탄력적 조직으로의 개편을 통해 환경 변화에 대한 신속한 대응을 추구하였다.

③ **(리스크 관리 역량 강화)** 환율 및 금리 등 불황기의 거시 환경 변화에 대한 대응

역량을 강화했다. 특히 캐논은 엔화 급등에 따른 환위험관리 기법을 적극 활용하는 한편, 해외 생산 확대 등을 통해 리스크 분산을 위한 도모했으며, 다이에는 상시적 위기관리 시스템 구축으로 대내외 돌발 상황에 대한 대처 능력을 제고했다.

④ (공격적 마케팅으로 수익원 확대) 불황기를 오히려 수익기반 확대의 기회로 보고, 국내외 마케팅 조직을 강화하는 등 공격적인 시장 공략으로 수익 기반 확대를 추진하였다. 특히 잠재적 고객 수요를 환기시키기 위한 광고 및 판촉 활동을 강화함으로써 시장에서의 브랜드 인지도를 높이기 위한 노력을 강화했다.

⑤ (고부가가치화로 고객 눈높이에 대응) 히타치는 소비자 트렌드에 대응한 신제품의 발빠른 출시로 시장 주도권을 획득하는데 성공했다. 불황기일수록 높아진 고객들의 눈높이에 부응하는 차별화된 서비스를 제공하여 다양한 수요에 대응함으로써 시장 경쟁력을 높이는 동시에 수익 기반을 확대하는 계기로 삼았다.

⑥ (새로운 성장 동력의 확충) 핵심 사업 분야의 시장 선도적인 기술력 확보에 역점을 두고 꾸준한 R&D 투자를 지속하였다. 샤프, NIT 등은 차세대의 전략 상품 개발에 주력함으로써 미래 성장을 견인할 사업 분야의 경쟁력을 구축해 왔다.

⑦ (전략적 연계 확대) 전략 사업의 시너지 확보와 리스크 분산을 위해 이종, 동종업계를 막론하고 다양한 형태의 전략적 연계를 확대했다. 소니는 비용 절감과 신속 개발을 목적으로 핵심 기술도 외부 전문업체와의 공동 기술개발을 추진하는 등 아웃소싱을 확대했으며, 카오는 해외 기업과의 전략적 제휴를 통한 브랜드력 제고를 추진하였다.

<일본 기업들의 주요 불황 극복 전략 >

전략 유형		주요 사례 기업	주요 내용
건설 경영	사업 구조 조정	히타치, 캐논 등	- 비채산 사업에서 철수, 차입금 축소 - 선택과 집중을 통한 사업포트폴리오 재편
	경영 효율성 제고	도요타, 닛산, NEC 등	- 경영 프로세스의 리엔지니어링 강화 - 생산 공정 단축 및 구매 효율화 추진
	리스크 관리 강화	마쓰시다, 캐논, 다이에 등	- 환위험 등 재무 리스크 대응 기법 활용 - 위기관리 매뉴얼 구축 및 전사적 확산
수익 기반 확대	공격적 마케팅 추진	마쓰시다, 세븐일레븐 이토요카도 등	- 적극적 해외 시장 개척 - 목표 고객별 시장 공략 강화
	고부가가치 제공	히타치, 아마토운수 등	- 변화하는 소비 트렌드에 신속한 대응 - 고객 수요에 대응하는 차별적 제품 출시
	신성장동력 확충	샤프, 캐논, NIT 등	- 지속적 R&D 투자로 기술 경쟁력 제고 - 차세대 전략 상품의 지속적 개발
	전략적 연계 확대	소니, 미쓰비시, 카오 등	- 사업의 시너지 확보를 위한 제휴 - 핵심 기술의 공동 개발

### 3. 국내 기업에 주는 시사점

일본 기업들의 사례로 볼 때, 불황기는 기업의 수익성 악화를 초래하는 위협 요인이기도 하지만, 한편으로는 체질 개선을 통한 미래 성장 기반을 확충하는 계기가 되기도 한다. 따라서 대내외 여건의 불확실성이 증대됨으로써 불황의 장기화가 우려되는 현 시점에서, 우리 기업들은 불황이 주는 기회 요인과 위협 요인을 분석하여 자사의 현실에 부합되는 유연한 대응 전략 수립이 절실히 요구된다.

**(기본 대응 방향)** 단기적으로는 조직 및 인력의 효율화와 생산성 향상을 통한 원가 절감과 낭비 요인의 재점검을 통해 비용 효율화의 극대화를 꾸준히 추진해야 한다. 중장기적으로는 소극적인 감량 경영에만 의존하지 말고, 미래 성장을 견인할 유망 사업 분야에 대한 선제적 투자로 새로운 성장 동력 확보에 주력해야 한다.

**(세부 대응 전략) 첫째, 수익성 중심의 사업 포트폴리오를 재구축하는 것이 필요하다.** 불황기의 기업은 사업 다각화를 통한 역량 분산보다 경쟁력 있는 사업 분야에 경쟁 자원을 집중하여 기존 사업의 수익성 개선에 우선 역점을 두어야 한다.

**둘째, 미래 수익원 창출을 위한 R&D 투자는 지속적으로 추진하여야 한다.** 원가 절감을 통한 경쟁력 제고에는 한계가 있어, 장기적 관점에서 수익성 개선을 위한 성장 동력 확충 노력을 꾸준히 추진해야 한다.

**셋째, 사업 추진에 따른 리스크와 비용 절감을 위해 전략적 제휴를 확대해야 한다.** 목표 고객이 유사한 기업과의 다각적인 제휴를 모색하여 시장 확대를 추구해야 한다.

**넷째, 종합적 위기관리체제를 구축해야 한다.** 불황기에는 특히 유동성 위험과 환경 변화에 대한 유연성을 확보하는 것이 절대적으로 요구된다. 따라서 수익성 악화에 대비한 비상경영체제 및 시나리오 경영을 강화해야 한다.

**다섯째, 적극적 수요 개발을 위한 마케팅과 더불어 브랜드 관리를 강화해야 한다.** 경기 침체기일수록 광고 및 판촉 활동을 강화하여 브랜드 인지도를 높임으로써 핵심 고객의 충성도를 제고하는 한편 잠재 고객의 저변 확대를 지향해야 한다.

**여섯째, 조직 및 인력의 효율적 재배치로 경영 효율성을 극대화해야 한다.** 인력 및 조직 축소 중심의 감량 경영은 사기 저하, 우수 인력의 이탈 등을 초래할 수 있으므로 신중한 접근이 필요하다.

**일곱째, 비가격 경쟁력 강화에 주력해야 한다.** 시장 위축 상황에서는 경쟁 타사와 차별화되는 고부가 신제품의 발빠른 출시로 시장 선도적 입지를 강화해야 한다.

**여덟째, 임직원의 일체감을 고취시켜 내부 결속력을 강화해야 한다.** 불황에 따른 수익 감소와 기업 환경 변화는 자칫 임직원의 사기 저하로 나타날 가능성이 있다. 따라서 적절한 위기의식을 조성하면서, 비용 절감 및 효율성 제고에 대한 혁신적 아이디어를 폭넓게 수렴할 수 있도록 임직원들의 참여를 유도해야 한다.

# 장기 불황에 대비한 기업 경영 효율화 방안

## - 일본 기업의 불황 극복 사례 분석 -

### 1. 최근의 대내외 경영 여건 변화

- 최근 세계 경제의 침체와 국내 경기의 둔화에 따라 국내 기업들의 매출 및 수익 감소가 우려되고 있음
  - 작년부터 불거진 미국의 서브프라임 모기지 부실로 글로벌 금융 시장의 불안과 국제 유가 및 원자재가 급등으로 인해 세계 경제가 급격히 침체되고 있음
  - 국내 경제도 고유가 지속, 물가 상승 등 대내외 여건의 악화로 인해 성장세가 둔화되고 있으며 체감 경기가 빠르게 악화되고 있음
  - 업종과 기업 특성에 따라 다소 차이는 있으나 수출 감소와 내수 부진 등으로 인해 기업들의 수익성 악화가 우려되고 있음
- 이에 국내 기업들은 불황을 극복하기 위해 원가 절감을 통한 수익성 개선과 신규 수익원 발굴 등 장단기 대책 마련에 부심하고 있음
  - 국내 주요 기업들은 과거 일본의 불황기 전략을 분석하는 등 업종별 및 기업별 특성에 맞는 불황 극복의 해법 모색에 주력하고 있음
  - 단기적으로는 불필요한 비용 절감과 유동성 위기에 대비한 자금 축적과 함께 수요를 환기하기 위한 적극적인 마케팅을 전개하여 수익성 확보에 주력함
  - 장기적으로는 기존 사업과의 시너지 효과 창출이 가능한 신시장 개척을 가속화하면서 새로운 수익원 개발을 추진하고 있음
- 90년대 버블 경제의 붕괴와 더불어 이른바 '잃어버린 10년'이라 일컬어지는 장기적인 복합 불황을 겪었던 일본 기업들의 사례는 좋은 표본이 됨
  - 일본 기업들은 장기 불황에서 탈출하기 위해, 경영 효율성을 높이고 수요 창출 능력을 배양하기 위한 노력을 바탕으로 꾸준히 기업 체질을 강화해 왔음
  - 일본이 장기 불황을 극복한 원동력은 정부의 경기부양책이 아니라 기업들의 불황 극복을 위한 다각적인 노력에 기인한다고 지적되고 있음

- 일본 기업들이 장기 불황을 극복한 주요 사례를 되돌아보고 우리 기업들이 지향해야 할 전략적 시사점을 도출하고자 함

- 국내 경제는 성장세 둔화 속에 물가는 오르고 있어 향후 스태그플레이션의 우려마저 대두되고 있어, 기업들의 불황 극복 전략 모색이 시급한 실정임

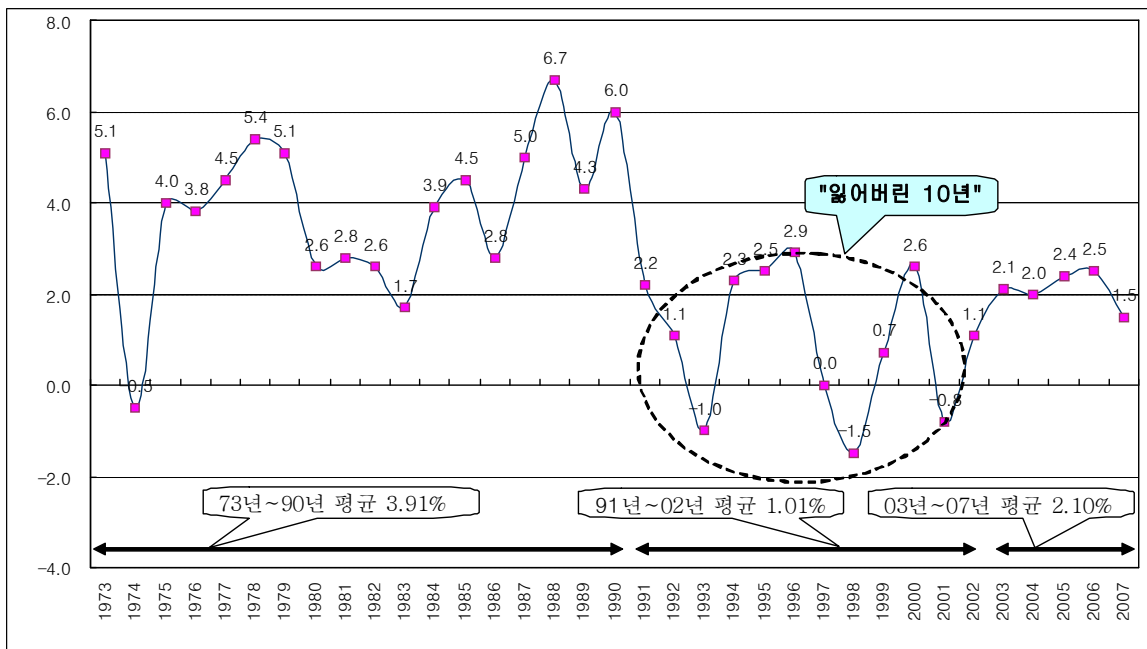
## 2. 일본의 장기 불황과 기업의 극복 전략

### ○ 일본의 장기 불황, '잃어버린 10년'의 특징

- (개요) 일본은 90년대 들어 이른바 버블 경제가 붕괴되면서 10여년에 걸쳐 성장 정체와 극심한 경기 침체에 따른 장기 불황을 경험함

- 일본은 50~60년대 평균 9%를 상회하는 고도성장을 실현했으며, 이후 2차례의 석유위기를 겪은 70~80년대에도 평균 3.9%에 이르는 견실한 성장을 달성
- 하지만 90년대 들어 엔/달러가 한때 79엔대까지 엔화 가치가 급상승하고, 수요 및 공급의 위축 상태가 누적되면서 평균 1%의 경기 둔화 상태가 지속됨

< 일본의 경제성장률 추이 >

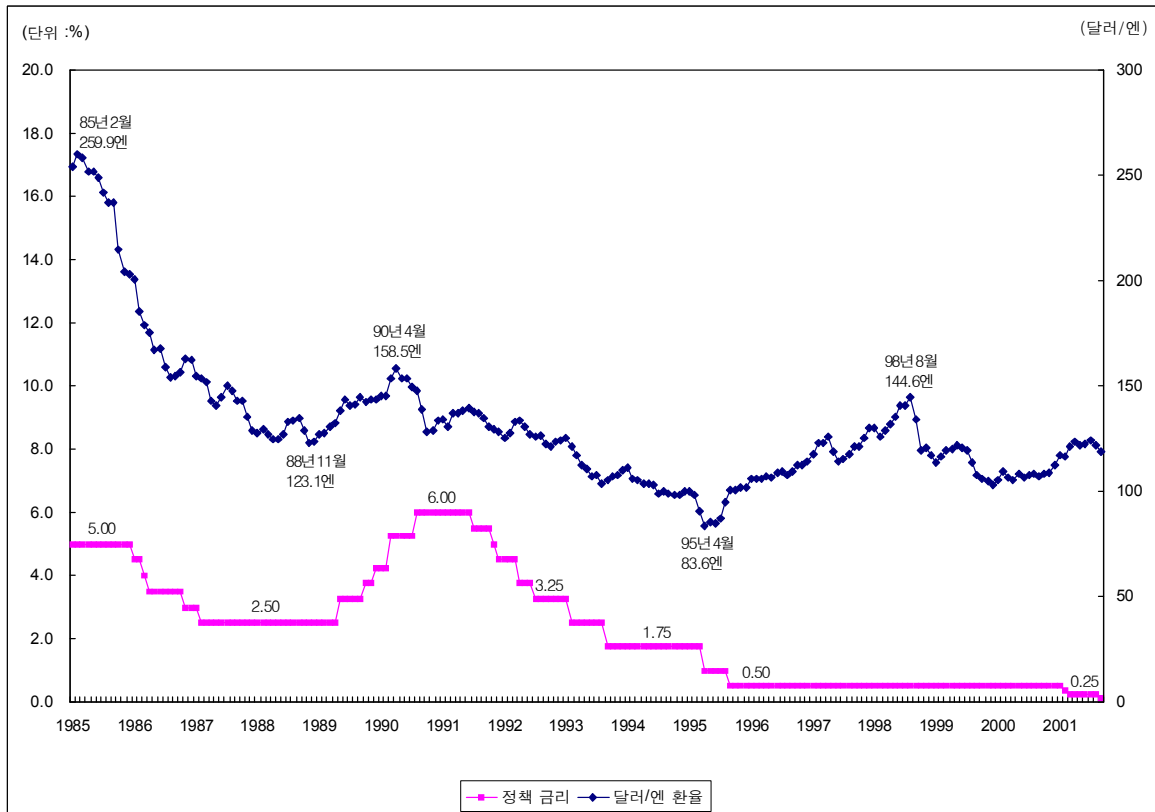


자료 : 일본 내각부



- (원인) 일본 경제의 장기 불황은 1985년 플라자 합의에 따른 엔화 가치 폭등을 계기로, 내수 진작을 위한 금리 인하가 자산 버블로 이어진데서 비롯됨<sup>1)</sup>
  - 엔화 가치 상승으로 수입은 늘고 순수출은 크게 둔화됨에 따라 일본은행은 경기 위축을 타개하기 위해 공격적인 금리 인하를 단행함
  - 거시 경제의 호전 속에 엔화 강세를 활용한 일본 기업들의 과잉 투자는 자산 버블과 금융 기관의 부실을 초래하는 원인이 됨
  - 금융 기관과 기업의 규율 메커니즘이 취약한 상황에서 버블 경제가 확장되는 동안에도 이에 대한 위기 인식과 사전적인 정책 대응은 미흡했음

< 일본의 정책 금리 및 환율 추이 >



자료 : 일본은행

주 : 달러/엔 환율은 월 평균치

1) '일본의 장기 침체와 회생 과정 : 한국 경제에 대한 시사점', 박종규(2007), 한국금융연구원

- (진행 과정) 자산 가치 하락으로 인해 기업의 설비 투자와 가계의 소비 지출은 위축되는 가운데, 정부의 경기 부양책도 일시적인 효과에 그쳤음

- 일본 정부는 1991년 이후 총 110조 엔에 달하는 공공 투자 확대로 내수 진작을 도모했으나, 정치적 이해관계와 비효율적 집행으로 일시적 효과에 그쳤음
- 90년대 중반, 경기가 다소 회복되자 공공 투자를 축소하고 소비세를 인상했으며, 1997년에는 아시아 통화 위기까지 겹치면서 경기 부양 효과는 반감됨
- 장기 불황 국면에 접어든 일본 경제는 2000년대 초반까지 '기업 투자 부진→고용 불안→소비심리 위축→기업 수익 악화'의 악순환이 되풀이됨

< 일본 경제의 부문별 실질 증가율 추이 > (단위 : %)

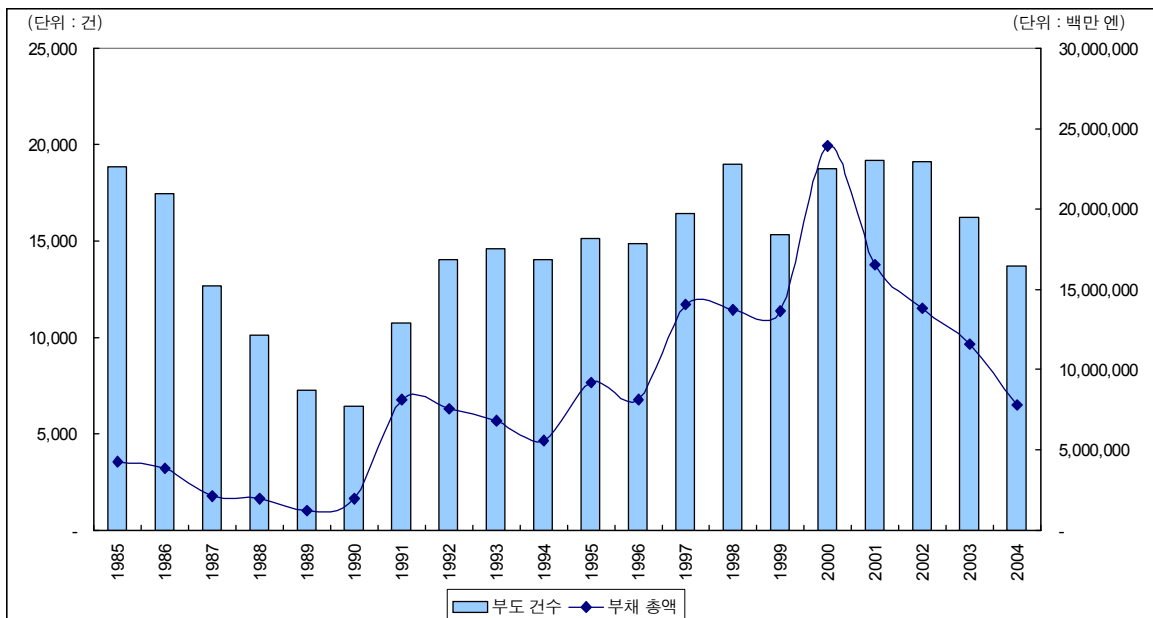
연도	GDP	민간 최종소비 지출	민간투자	정부 최종소비 지출	수출
1985	4.5	4.1	12.6	1.8	2.5
1986	2.8	3.1	5.4	3.8	-5.2
1987	5.0	4.6	7.3	3.4	0.1
1988	6.7	5.1	19.5	3.3	7.6
1989	4.3	4.0	10.7	3.2	8.4
1990	6.0	4.8	12.0	3.6	5.8
1991	2.2	3.1	-1.1	3.4	4.3
1992	1.1	1.8	-5.6	2.7	3.3
1993	-1.0	1.8	-14.0	3.3	-0.9
1994	2.3	2.4	-1.1	3.2	4.6
1995	2.4	2.3	3.0	4.1	4.5
1996	3.7	2.7	9.3	2.6	8.0
1997	0.6	-0.8	7.6	1.1	8.9
1998	-1.0	0.8	-5.2	3.1	-3.8
1999	0.9	0.4	-0.3	4.8	5.6
2000	3.1	1.1	9.9	4.8	9.5
2001	-1.2	1.3	-3.6	2.8	-7.2
2002	1.0	0.9	-4.0	2.5	12.0
2003	3.4	1.6	11.0	1.6	11.2
2004	2.7	2.2	6.8	2.0	11.9

자료 : 일본 내각부

주 : 회계 연도 기준, 수출은 재화와 서비스 포함

- (영향) 경기 침체에 엔高까지 겹치면서 기업 도산은 증가하고 신규 설비 투자가 부진함에 따라 경제 전반의 공급 능력이 위축되는 결과를 초래했음
  - 버블 붕괴로 금융 부실이 누적되면서 시중 은행 및 대기업들의 대형 부도가 실물 경제 위축과 금융 경색의 악순환을 초래함
  - 일본 기업들은 버블기에 형성된 과잉 투자와 과잉 고용을 해소하는데 주력하면서 신규 투자보다는 채무 상환을 우선시하는 방어적 전략으로 전환함

< 일본의 기업 도산 추이 >



자료 : 東京商工리서치

- (소비자 변화) 불황의 장기화로 실질 소득이 줄어든 소비자들은 제품 선별 기준이 엄격해지고 저가격, 고부가가치를 추구하는 경향이 두드러짐
  - 경기 침체기에는 실업, 임금 삭감, 물가 상승 등에 따라 실질 소득이 감소되고 미래의 불확실성 증가 등으로 소비 심리는 크게 위축됨
  - 이에 따라 일반적으로 소비자자들은 감성 소비와 충동구매가 줄어들고 합리적이고 이성적인 구매 패턴을 보이게 됨
  - 장기 불황을 겪으면서 일본 소비자들은 정제된 소득과 구매력 수준에 맞추기 위해 저가격과 고품질을 동시에 만족시킬 수 있는 제품 선호로 변화함

- (기업 대응) 일본 기업들은 불황 극복을 위해 원가 절감, 경영 효율성 제고 등과 더불어, 궁극적인 경영 체질 개선을 위한 다각적인 노력을 추진함
  - 구조 조정과 경영 효율성 제고 등을 통한 원가 절감으로 기존 사업의 수익성을 회복하고 제품 경쟁력을 강화하는 '건실 경영'을 추진함
  - 한편으로 지속적 R&D 투자로 제품의 고부가가치화를 도모하고, 신사업 발굴 등을 통한 사업 구조 재구축으로 '수익 기반 확대'를 지향함
  - 일본 기업들은 기존 사업의 수익성을 개선하는 한편 신규 수익원 발굴에 주력하여 어떠한 불황에도 견딜 수 있는 '질적 성장'을 추구함

## ○ 전략 유형별로 본 불황 극복 사례

- (사례 기업) 장기 불황기에 대응한 전략 유형을 중심으로, 주요 업종의 대표적인 기업들의 구체적 추진 내용을 살펴봄
  - 불황의 영향은 업종과 기업에 따라 다소 다르게 나타날 수 있으나, 대부분의 기업들은 다양한 전략적 유형을 병행하여 추진하는 경우가 많음
  - 따라서 일본 기업들의 불황 극복 사례에서 볼 수 있듯이, 개별 기업 현실에 맞추어 단기적 전략과 중장기적 전략을 병행하여 추진한 경우가 대부분임
  - 제조, IT, 유통, 물류 등 다양한 업종의 기업에서 추진된 불황 극복 사례를 분석하여 전략적 시사점을 도출함

### ① 사업 구조 조정 및 조직의 슬림화 추진

- 인력 감축, 설비 축소, 자산 매각 등을 내용으로 하는 '감량 경영'을 추진하는 한편, 조직 재편으로 환경 변화에 대한 유연성을 제고함
  - 히타치는 1994년부터 1995년까지 1년 동안 2,000명을 감원했으며, 신일본제철은 1994년부터 1996년까지 7,000명을 감원하였음
  - 도요타는 팀제 도입을 통하여 의사결정 단계를 축소함으로써 간접 부문의 비용을 획기적으로 절감함

- 기존의 사업 구조 및 제품 라인을 수익성 중심으로 재편하여 경쟁력 있는 핵심 사업에 역량을 집중함

- 캐논은 1998년부터 채산성 없는 7개 사업을 정리하여 확보된 경영 자원을 4대 핵심 분야인 복사기, 프린터, 디지털카메라, 반도체 장비에 집중 투자함
- 비수익 사업을 매각, 통폐합함으로써 잉여 역량을 경쟁력 있는 주력 사업에 집중함으로써 수익성 확보에 역점을 둠

② 경영 시스템의 효율성 제고

- 생산 공정 개선 및 부품 공용화 등으로 생산성을 높이고 비용 절감을 추진

- 도요타는 기존 부품의 활용률을 높이고 부품 공용화를 통하여 신모델 개발 기간의 단축하고 '모듈 생산' 체제를 구축하여 제조 원가의 절감을 달성함
- NEC는 제품 생산의 리드타임 단축을 위한 SCM(총공급망 관리 시스템)을 구축하여 인기 제품의 판매 차질로 인한 기회 손실을 최소화함

- 운영 시스템의 비효율 요소 개선으로 환경 변화에 대한 대응력을 제고

- 캐논은 셀(Cell)방식<sup>2)</sup>과 같은 유연한 생산 시스템을 도입하여 제품 개발과 생산 준비에 소요되는 시간을 단축함
- 닛산은 CFT(Cross Functional Team)을 활용하여 운영 시스템의 비효율 요소 개선과 경영의 스피드 제고를 추구함

③ 리스크 관리의 조직 역량을 강화

- 환율 변동의 리스크 최소화를 위한 대책 마련

- 마쓰시다는 선물환 등 환위험관리 기법을 활용하여 엔고에 따른 수익 감소 효과를 99~2003년에 20%를 절감함
- 캐논은 엔고 현상 지속으로 1달러=100엔 시대가 도래하자, 수출 비중을 감소시키는 한편 해외 현지생산 비중을 늘리는 소위 '211 구상'<sup>3)</sup>을 실천에 옮김

2) 공정별로 다기능 근로자 한 명이 제품을 모두 조립하는 방식으로, 조립 부품만 달리 하면 여러 제품을 생산할 수 있기 때문에 다품종 소량 생산에서 유리한 작업 방식임

- 상시적 위기관리 시스템의 확립

- 대형 유통업체 다이에는 철저한 위기관리 매뉴얼을 마련해 둬으로써 1995년 고베 대지진 발생 시에도 신속한 대응으로 영업을 재개할 수 있었음

④ 공격적 마케팅을 통한 수익원 확대

- 고객 수요 저변 확대를 위해 마케팅 역량을 강화

- 마쓰시다는 4개의 사업 영역을 회사 내 분사화 형태로 조직을 개편하고 경쟁력 있는 제품 중심으로 세계 최대의 시장인 중국 시장의 사업 전개를 강화함
- 유통업체인 이토요카도는 경쟁 타사가 불황기에 점포를 줄였지만 오히려 점포를 신설하는 등 공격적인 시장 공략을 추진하여 시장 점유율을 높임

- 잠재적 고객 수요 확대를 위한 시장 공략 강화와 브랜드 인지도 제고

- 도요타는 일본 내 고급자동차 고객층을 공략하기 위해 렉서스를 일본으로 역수입하기로 결정함
- 편의점 체인인 세븐일레븐은 불황기는 외식 감소와 식품 시장이 확대되는 기회로 보고, 광고 확대와 적극적인 판촉 활동으로 브랜드 인지도를 제고시킴

⑤ 고부가가치화로 고객 눈높이에 대응

- 소비자 지향적인 신제품의 발빠른 출시로 시장 주도권을 쟁취

- 히타치는 냉장고 시장에서 업계 4~5위권이었으나 30대 주부의 취향을 반영한 '야채 중심형 냉장고'를 출시하여 시장 점유율 1위로 올라섬
- 호황기에는 경쟁사들도 신제품을 출시하기 때문에 시장 점유 경쟁이 치열하지만, 불황기에는 신제품 출시를 통한 시장 우위 확보가 상대적으로 유리함

- 차별화된 서비스 제공으로 잠재 고객 시장을 개발

- 소니는 휴대용 PC '바이오'에 소형카메라를 장착하여 디지털 화상을 PC로 바로 입력할 수 있도록 하여 정보화 사회의 고객 수요를 충족시킴

3) 제품 생산을 일본:미국:유럽 = 2:1:1 의 비중으로 유지한다는 전략

- 택배업체인 야마토운수는 골프, 스키 등 여행 고객의 가방을 택배하는 신형 서비스 제공으로 다양한 물류 수요에 대응함

## ⑥ 지속적인 R&D 투자로 새로운 성장 동력의 확충

### - R&D 투자 지속으로 시장 선도적인 핵심 기술력을 확보

- 샤프는 TFT LCD를 전략 부품화하여 PDA 등 독창적인 신제품 출시를 바탕으로 선발 주자로서의 제품 인지도와 시장 선도적 지위를 구축함
- 캐논은 광학 기술이라는 핵심 기술을 활용하여 60년대 복사기, 70년대 자동 카메라, 80~90년대에는 프린터 등 차세대 전략 상품 개발로 끊임없이 새로운 수익 모델을 창출함

### - 적극적인 신 수익 모델 발굴과 미래 성장 분야의 선점

- 도요타는 친환경 추세에 발맞춰 하이브리드차 '프리우스'의 개발 및 상용화에 성공하여 자동차 업계를 리드함
- NTT는 소비 잠재력이 풍부한 10대를 대상으로 'i-mode' 서비스를 개발하여 패션, 엔터테인먼트 등 정보 서비스를 제공하여 새로운 시장을 창출함

## ⑦ 아웃소싱 및 전략적 연계 확대

### - 비용 절감과 신속 개발을 목적으로 외부와의 공동 개발을 확대

- 소니는 게임기 PS/2의 개발 시, 핵심 모듈까지도 외부 전문업체를 적극 활용
- 히타치와 미쓰비시는 양사의 비메모리칩 사업을 통합하여 르네사스社를 설립
- 혼다는 미국 현지에서 제품 개발과 디자인 기능을 이관하여 '어코드웨곤' 등 현지 실정에 부합되는 제품을 개발하여 현지화 역량을 강화함

### - 전략 사업 강화를 위해 국내외 기업들과 다양한 형태의 제휴 모색

- 후지중공업과 스즈키자동차는 경차용 자동변속기를 공동 사용하기로 함으로써 부품 개발에 대한 투자를 줄이고 비용 절감을 달성함

- 생활용품업체 카오는 의약품 사업에서의 브랜드력을 높이기 위해 스위스 노발티스社와 전략적 제휴를 실시함

< 일본 기업들의 주요 불황 극복 전략 >

전략 유형	주요 사례 기업	주요 내용
건설 경영	사업 구조 조정	히타치, 캐논 등 - 비채산 사업에서 철수, 차입금 축소 - 선택과 집중을 통한 사업포트폴리오 재편
	경영 효율성 제고	도요타, 닛산, NEC 등 - 경영 프로세스의 리엔지니어링 강화 - 생산 공정 단축 및 구매 효율화 추진
	리스크 관리 강화	마쓰시다, 캐논, 다이에 등 - 환위험 등 재무 리스크 대응 기법 활용 - 위기관리 매뉴얼 구축 및 전사적 확산
수익 기반 확대	공격적 마케팅 추진	마쓰시다, 세븐일레븐, 이토요카도 등 - 적극적 해외 시장 개척 - 목표 고객별 시장 공략 강화
	고부가가치 제공	히타치, 아미토운수 등 - 변화하는 소비 트렌드에 신속한 대응 - 고객 수요에 대응하는 차별적 제품 출시
	신성장동력 확충	샤프, 캐논, NIT 등 - 지속적 R&D 투자로 기술 경쟁력 제고 - 차세대 전략 상품의 지속적 개발
	전략적 연계 확대	소니, 미쓰비시, 카오 등 - 사업의 시너지 확보를 위한 제휴 - 핵심 기술의 공동 개발

3. 국내 기업들에 주는 시사점

- 일본 기업들의 사례로 볼 때, 불황기는 과거의 낡은 경영 관행을 개선하고 체질 개선을 통해 미래 성장을 확충하는 계기가 됨
  - 불황은 일부 기업에 있어서 위기 요인이 되기도 하지만, 한편으로는 새로운 시장 기회를 제공해 줄 수도 있으며 성장의 발판이 되기도 함
  - 불황기의 장기화에 대비하여 적극적인 수익성 확충 노력과 더불어 중장기적으로 경영 체질의 근본적인 개선이 시급한 시점임
  - 따라서 불황이 주는 기회 요인과 위협 요인을 분석하여 자사의 현실과 역량을 최대한 활용하여 유연한 대응 전략을 수립하는 것이 필요함



## ○ 기본 대응 방향

- 단기적으로는 조직 및 인력의 효율화와 생산성 향상을 통한 원가 절감 노력을 지속적으로 추진
  - 낭비 요인을 재점검하고 수요 변화의 정확히 파악하여 불필요한 재고를 최소화하여 비용 효율화의 극대화를 추구해야 함
- 중장기적으로는 미래 성장을 견인할 유망 사업 분야에 대한 선제적 투자와 새로운 성장 동력 확보에 주력
  - 불황기일수록 '감량 경영'보다는 적극적인 사업 기반 확대의 기회로 활용해야 하며, 미래 수익원 확보를 위한 선제적 투자는 지속해야 함

## ○ 부문별 대응 전략

### ① 사업 구조

- 수익성 중심의 사업 포트폴리오 재구축
  - 불황기의 기업은 사업 다각화를 통한 역량 분산보다 자사의 경쟁력이 있는 상품 및 사업 분야에 경영 자원을 집중하여 시장 경쟁력 확보에 주력해야 함
  - 경쟁력 있는 제품 및 서비스를 중심으로 사업 구조를 조정하여 핵심 고객의 충성도를 높이고 기존 사업의 수익성을 개선해야 함
- 전략적 제휴 확대
  - 국내외의 동종 및 이종업계와의 전략적 연계를 강화하여 투자에 따른 리스크를 최소화하는 동시에 시장 확대를 지향해야 함
  - 유사한 목표 고객을 가진 기업들은 공동 마케팅 등을 통해 비용 절감과 시장 확대의 기회로 활용해야 함
- 신규 수익원 발굴
  - 불황기에도 미래에 대비한 R&D 투자를 지속하여 차별화된 고객 수요에 대응하는 제품 및 서비스 제공을 통한 수익 확대를 추진해야 함

- 미래 수익원 창출을 위해 성장성 있는 신흥시장 개척과 신수종 사업 발굴을 위한 투자를 지속적으로 실시해야 함

## ② 경영 시스템

### - 종합적 위기관리 시스템 구축

- 수익성 악화에 대응한 비상경영체제를 구축하고 대내외 거시 환경 및 시장 변화에 따른 시나리오 경영을 강화해야 함
- 보유 자산의 유동화, 전략적 재무 의사결정체제 확립 등 유동성 위험의 체계적인 관리를 통해 환경 변화에 대한 유연성을 극대화해야 함

### - 적극적 마케팅과 브랜드 관리 강화

- 경기 침체기일수록 과감하고 공격적인 마케팅으로 브랜드 인지도를 높이고 국내외 잠재 수요 발굴 및 시장 지배력 강화에 주력해야 함
- 고객 데이터 분석을 통한 적극적인 고객 관리로 핵심 고객의 충성도를 높여, 구전 효과를 통한 신규 고객 창출로 이어지도록 유도해야 함

### - 조직 및 인력의 효율적 재배치

- 경영 여건의 어려움 속에서 효율 경영을 추구하기 위해서는 중복된 조직과 기능을 통폐합하고 아웃소싱하여 간접 부문의 슬림화를 추진해야 함
- 인력 삭감 위주의 감량 경영은 사기 저하, 우수인력 이탈, 업무 공백 등 부작용을 초래할 수 있으므로 신중한 접근이 필요하며, 비핵심 인력의 전환 배치 등으로 고용의 유연성을 확보해야 함

### - 전사적 차원의 경영 효율성 제고

- 생산 부문과 마케팅 부문을 포함한 전사적 차원 및 자사와 협력업체의 관계를 포함하는 포괄적인 효율성 극대화에 추구해야 함
- 업의 특성과 기업 현실에 맞는 생산효율성 제고를 위한 방법론을 개발하고, 연구개발, 구매, 인사, 기획 등 간접 부문의 경쟁력 강화에도 주력해야 함

- **비가격 경쟁력 강화**

- 디자인과 제품 기능 등의 측면에서 경쟁 타사와 차별화된 서비스 제공 및 빠른 신제품 출시를 통해 시장을 선도해야 함
- 원가 절감을 통한 경쟁력 제고에는 한계가 있어, 장기적 관점에서 수익성 개선을 위해서는 고부가 제품을 통한 시장 지배력 강화에 역점을 두어야 함

③ **기업 문화**

- **혁신 역량의 조직 내재화 추진**

- 원가 절감은 연구 개발과 제조 과정에서의 끊임없는 혁신을 통해 달성되며, 조직 문화로 내재화될 때 기업 경쟁력으로 작용함
- 호황과 불황에 관계없이 비용 절감 및 효율성 제고에 대한 혁신적 아이디어의 폭넓은 수렴과 인센티브 부여로 혁신 활동을 활성화시켜야 함

- **임직원의 일체감 고취로 내부 결속력 강화**

- 불황에 따른 수익 감소와 기업 환경 변화로 인해 임직원의 사기가 저하되지 않도록 적절한 위기감을 조성하면서 임직원의 참여를 유도해야 함

연구위원 허 만을 (myhur112@hri.co.kr, 02-3669-4127)

## HRI 經濟 指標

---

### ▶ 主要 經濟 指標 推移와 展望

---

주요 경제지표 추이와 전망							
		2006	2007(P)	2008(E)	상반기	하반기	
국민계정	경제성장률 (%)	5.1	5.0	4.9	5.3	4.5	
	최종소비지출 (%)	4.8	4.7	3.5	3.6	3.3	
	민간소비 (%)	4.5	4.5	3.4	3.6	3.2	
	총고정자본형성 (%)	3.6	4.0	4.3	2.5	6.0	
	건설투자 (%)	-0.1	1.2	2.8	1.5	4.0	
	설비투자 (%)	7.8	7.6	6.5	4.0	8.9	
대외거래	통관기준	경상수지(억 \$)	54	60	-10	-60	50
		무역수지(억 \$)	161	146	60	-30	90
	수출(억 \$)	3,255	3,715	4,330	2,130	2,200	
	증가율 (%)	(14.4)	(14.1)	(16.6)	(19.9)	(13.5)	
	수입(억 \$)	3,094	3,568	4,270	2,160	2,110	
	증가율 (%)	(18.4)	(15.3)	(19.7)	(26.9)	(13.1)	
기타	소비자물가(평균, %)	2.2	2.5	3.8	4.0	3.5	
	실업률 (%)	3.5	3.2	3.3	3.5	3.2	
금융	원/\$ 환율(평균, 원)	955	929	995	990	1,000	
	국고채금리(평균, %)	4.8	5.2	5.0	5.1	5.0	