



불황 탈출을 위한 기업 전략

- 일본 기업들의 불황 극복 전략과 시사점 -

허만울 (현대경제연구원 연구위원)

1. 세계 경기의 동반 침체속에 불확실성 변수 산적

현재 세계 경제는 미국의 서브프라임 모기지 부실 사태로 촉발된 글로벌 금융 시장의 불안 양상이 실물 경제로 빠르게 파급되면서, 선진국은 물론 신흥국 경제가 급속히 냉각되는 모습을 보이고 있다. 국내 경제도 내수는 물론 우리 경제의 버팀목인 수출도 급속히 나빠지고 있어, 내년도 기업 환경은 그 어느 때보다 어려운 상황이 예상된다.

우선 대외적 여건을 보면, 세계 각국의 긴밀한 정책 공조를 바탕으로 국제 금융 시장의 불안은 점차 해소될 것으로 보이지만, 실물 경제의 파장이 확대되면서 세계 경기는 장기적인 동반 불황 국면에 빠질 가능성이 우려되고 있다. 한편 미국의 차기 대통령으로 당선된 오바마 행정부는 자동차산업 등에 대한 보호무역주의 정책을 표방하고 있고, 우리의 주요 수출 대상국인 중국 경제도 고성장세가 한풀 꺾일 것으로 예상되고 있어 국내 기업들의 수출 환경은 더욱 어려워질 전망이다. 우리 경제의 결정적 변수인 환율과 국제 유가도 불확실하기는 마찬가지다. 환율의 경우 수출 둔화에 따른 경상수지 악화가 개선되지 않는다면 고환율 국면의 지속으로 우리 경제

의 주름으로 작용할 가능성이 높다. 또한 국제 유가도 경기 둔화와 더불어 전반적인 수요 감소에 따른 가격의 하향 안정 추세가 예상되지만, 중동 지역의 국지적 분쟁 가능성 등에 의한 수급 차질도 배제할 수 없어 국내 기업들의 수익성 확보에 장애물로 대두될 가능성이 있다.

대내적으로는 수출과 내수 부진에 따른 기업들의 시장을 둘러싼 경쟁은 한층 격화될 것으로 예상된다. 여기에 부동산 및 주식 등 자산 가치 하락으로 가계 소비가 감소함에 따라 기업의 수익성은 더욱 악화될 전망이다. 경제 상황 뿐만 아니라 정치, 사회적으로도 불확실성 변수는 산적해 있다. 특히 지정학적 리스크가 경제의 발목을 잡을 가능성이 우려된다. 미국의 북한에 대한 테러지원국 지정 해제를 계기로 북핵 사태의 원만한 해결 실마리를 찾았다고는 하지만, 건강 이상설이 제기되고 있는 김정일 체제의 급변 가능성은 국가신인도 하락에 따른 해외 자본의 이탈을 초래할 수 있어, 가뜩이나 어려운 경제 사정에 악영향을 미칠 수 있기 때문이다. 이밖에도 진보 세력과 보수 세력의 이념 갈등, 고용 환경의 악화와 소비 양극화에 따른 계층간 갈등 등도 우리 기업들의 투자 여력을 축소시켜 우리 경제를 총체적 저성장의 늪에 빠트릴 걸림돌로 작용할 가능성도 배제할 수 없다.

대내외 경영 환경의 불확실성과 세계적인 경기 하강의 파장이 당분간 지속될 것으로 예상되면서, 국내 기업들은 불황을 극복할 돌파구를 찾기 위한 다각적인 대책 마련에 부심하고 있다. 사상 최악의 글로벌 경제 위기가 엄습해 오는 현실에서, 우리 기업들은 과거 IMF 외환위기 이후 찾아온 또 한번의 시련에 슬기롭게 대처할 수 있는 지혜를 필요로 하고 있다.

2. 일본의 장기 불황과 극복 전략

세계 경제의 동반 불황 장기화가 우려되고 있는 지금, 이른바 ‘잃어버린 10년’으로 일컬어지는 장기 불황을 경험한 일본 기업들의 대응 사례는 우리에게 시사하는 바가 크다. 일본은 1985년 플라자 합의에 따른 엔화 가치 폭등을 계기로 내수 진작을 위한 금리 인하가 자산 버블로 이어지면서 경기가 급속히 과열되는 현상을 낳았다. 하지만 90년대 들어 버블 경제의 붕괴와 더불어 10여년에 걸친 장기 불황 국면에 접어들게 된다. 고도성장을 구가했던 50~60년대에는 평균 9%를 상회했고, 2차례의 석유 위기를 겪었던 70년대에도 평균 3.9%의 견실한 성장을 달성했던 일본 경제는, 90년도에는 평균 성장률이 1% 정도에 불과한 저성장 국면이 지속된 것이다. 그동안 순탄한 성장을 거듭하던 일본 기업들은 수익성 악화로 부도 기업이 속출하면서 다각적인 전략을 통해 불황에도 강한 기업 체질을 구축하는데 주력했다. 2000년대 들어 일본이 장기 불황의 늪에서 서서히 회복할 수 있었던 배경에는, 정부의 공공 투자 확대 등 적극적인 경기부양책에 의해서라기보다는 기업들의 불황 타개를 위한 각고의 노력에 기인한다고 지적되고 있다.

일본 기업들의 불황 극복 전략을 종합해 보면, 원가 절감, 경영 효율성 제고 등 ‘견실 경영’을 추진하는 한편, 신규 수익원 창출 등 ‘수익 기반 확대’에 역점을 두었으며, 위기 상황에도 견딜 수 있는 경영 체질의 근본적 개선을 통한 ‘질적 성장’에 주력했다는

점으로 요약된다. 일본 기업들이 추진한 불황 극복 전략의 사례를 유형별로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직 슬림화를 골자로 한 감량 경영과 수익성 중심의 사업구조의 재구축을 추진했다. 일본 기업들은 그동안 확장 일변도이던 시설과 인력을 대폭 감축함으로써 고비용 구조의 해소에 힘썼다. 히타치, 신일본제철 등은 인력과 시설을 과감히 축소하였으며, 도요타는 팀제 도입을 통해 의사결정 단계를 축소하고 간접 부문의 비용을 획기적으로 절감했다. 또한 선택과 집중을 통한 비수익 사업의 매각 및 통폐합을 추진하여 수익성 중심으로 재편하였다. 캐논은 채산성이 떨어진 사업에서 철수하는 한편, 복사기, 프린터, 디지털카메라, 반도체 장비 등 경쟁력 있는 핵심 사업에 역량을 집중하였다.

둘째, 경영 시스템의 효율성을 극대화하는데 주력했다. 도요타는 부품의 공용화를 통해 신모델 개발을 단축하는 한편, 모듈 생산 체제를 구축하여 제품 경쟁력을 제고시킬 수 있었다. NEC는 제품 생산에 소요되는 시간을 단축하기 위한 SCM(총공급망 관리시스템) 체제를 구축함으로써 비효율 요소를 개선하고 경영의 스피드 제고를 통한 환경 대응력을 높일 수 있었다.

셋째, 재무적 리스크 등에 대한 위기관리 역량을 강화했다. 90년대 중반 한때 엔/달러 환율이 79엔까지 치솟는 등 엔고 현상이 지속되자 마쓰시다, 캐논 등은 선물환 등 환위험관리를 추진하여 수익성 확보에 주력했다. 또한 유통업체인 다이에는 철저한 위기관리 메뉴얼을 마련해 둬으로써 1995년도 고베 대지진 발생시에도 신속한 대응이 가능했다.

넷째, 공격적 마케팅으로 수익원 확대를 추진했다. 대형 유통업체인 이토요카도의 경우, 불황기를 오히려 수익기반 확대의 기회로 보고 점포 확대 등 고객 수요의 저변 확대를 위한 공격적인 시장 공략으로 시장 점유율을 높이는데 성공했다. 또한 도요타의 경우, 일본내의 고급승용차 고객층을 공략하기 위해 미국 시장에서의 주력 차종이던 렉서스를 역수입하여 잠재적 고객 수요 창출과 시장에서의 브랜드 인



〈표-1〉 일본 기업들의 불황 극복 전략 사례

전략 유형		주요 사례 기업	주요 내용
견실경영	사업 구조 조정	히타치, 캐논 등	- 비채산 사업에서 철수, 차입금 축소 - 선택과 집중을 통한 사업 포트폴리오 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
수익기반확대	공격적 마케팅 추진	마쓰시다, 세븐일레븐, 이토요카도 등	- 적극적 해외 시장 개척 - 목표 고객별 시장 공략 강화
	고부가가치 제공	히타치, 야마토운수 등	- 변화하는 소비 트렌드에 신속한 대응 - 고객 수요에 대응하는 차별적 제품 출시
	신성장동력 확충	샤프, 캐논, NTT 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 - 공동 기술개발을 통한 비용 및 리스크 절감

지도를 높이기 위한 노력을 강화했다.

다섯째, 고객 눈높이에 대응한 제품의 고부가가치화를 추진했다. 히타치는 냉장고 부문에서 업계 4~5위권이었으나 30대 주부의 취향을 반영한 야채 중심형 냉장고를 출시하여 업계 1위로 올라서는데 성공했다. 또한 택배업체인 야마토운수는 골프, 스키 등 여행 고객의 가방을 택배해 주는 신형 서비스 제공으로 다양한 고객들의 욕구에 부응함으로써 차별화된 시장 경쟁력을 구축하여 수익 기반을 확대하였다.

여섯째, 새로운 성장 동력의 확충을 게을리하지 않았다. 샤프는 TFT LCD에 대한 지속적인 R&D 투자를 바탕으로 PDA 등 독창적인 신제품을 출시함으로써 핵심 사업 분야의 제품 인지도를 높이고 시장 선도적인 지위를 구축했다. 도요타는 어려운 경영 여건에도 불구하고 친환경 추세에 발맞춰 하이브리드 자동차 프리우스 개발에 박차를 가하여 상용화에 성공함으로써 오늘날 자동차산업의 시장 선도적 경쟁력을 구축하기에 이르렀다.

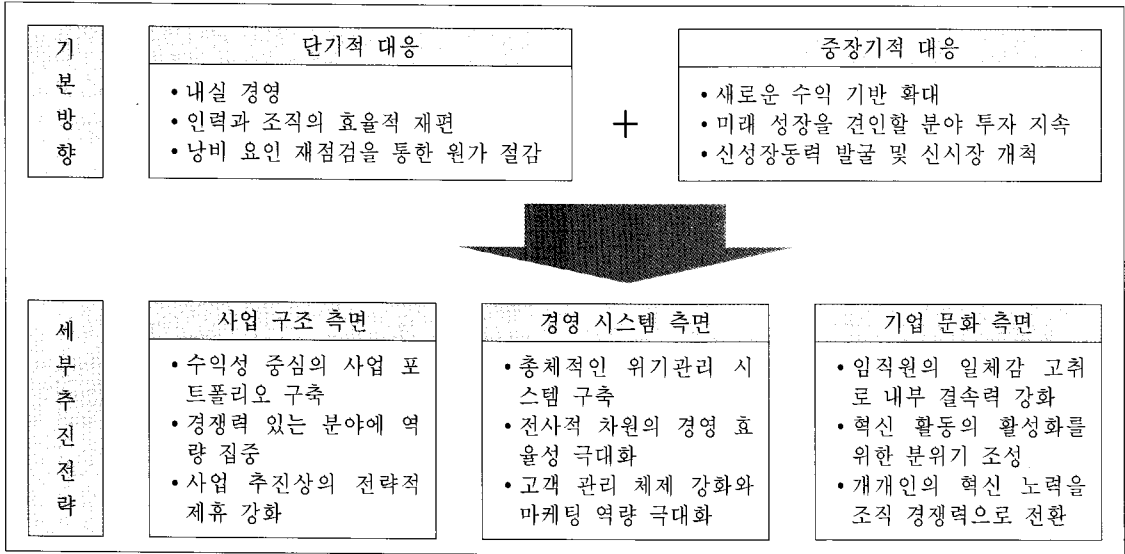
일곱째, 전략 사업의 시너지 확보와 비용 절감을 위한 아웃소싱 및 전략적 연계를 확대했다. 소니는 게임기 PS/2의 개발시, 핵심 모듈까지도 외부 전문

업체에 맡겨 개발에 드는 비용과 신속한 개발을 달성하였다. 생활용품업체인 카오는 브랜드 인지도가 낮은 의약품 사업에 뛰어들면서 스위스의 노발티스사와 전략적 제휴를 추진하여 브랜드력을 높이는데 성공했다.(〈표-1〉)

3. 내실 경영 기조하에 미래 성장을 위한 기회 요인 포착이 중요

불황기는 경기 사이클상 발생할 수 있는 위기의 일종이며, 기업에 있어서 위기 상황은 수시로 발생할 수 있다. 중요한 것은 불황기에 슬기롭게 대처하면서 어떻게 지속성장을 위한 도약의 발판으로 삼느냐 하는 문제이다. 그러한 의미에서 장기 불황에 대처한 일본 기업들의 전략 사례는 우리 기업들에게 많은 교훈을 제공한다. 일본 기업들의 사례를 종합해 볼 때, 불황기는 낡은 경영 관행을 개선하고 경영 체질의 강화를 통하여 오히려 미래 성장을 확충하는 계기로 활용했다는 것을 알 수 있다. 대내외 여건의 불확실성이 증대되고 있고 불황의 장기화가 우

〈표-2〉 불황기 대응 전략 개요



려되는 현시점에서, 우리 기업들은 불황이 주는 기회 요인과 위협 요인을 분석하여 유연한 대응 전략 수립이 절실히 요구되고 있다.

불황 극복을 위한 기업의 기본적인 대응 방향은 단기적 측면과 중장기적 측면으로 나뉘볼 수 있다. 우선 단기적으로는 원가 절감과 낭비 요인의 재점검을 통해 비용 효율성을 제고하고 조직과 인력의 효율적 재편을 통한 내실 경영에 집중해야 한다. 중장기적으로는 방어적인 감량 경영에만 치중해서는 안되며 적극적인 신규 수요 창출로 수익 기반 확대에 힘쓰는 한편, 미래 성장을 견인할 유망 사업 분야에 대한 선제적 투자로 새로운 성장 동력 확보에 주력해야 한다. 다만 기업들마다 처해진 상황과 조건이 다를 수 있으므로 기업 실정에 맞게 단기적 대응과 중장기적 대응을 병행하여 추진하는 것이 바람직하다 할 것이다.〈표-2〉

불황을 타개하기 위한 전략 포인트를 좀더 세부적으로 살펴보면, 사업구조 측면과 경영시스템 측면, 그리고 기업 문화 측면에서 접근할 수 있다. 첫째 사업구조 측면의 전략 포인트로는, 우선 수익성 중심의 사업 포트폴리오를 재구조화하는 것이 필요하다.

불황기의 기업은 사업 다각화를 통한 역량 분산보다 경쟁력 있는 사업 분야에 경쟁 자원을 집중하여 기존 사업의 수익성 개선에 역점을 두어야 한다. 경쟁력 있는 주력 상품 및 서비스를 중심으로 핵심 고객의 충성도를 제고하고 기존 사업의 수익성 개선에 주력할 필요가 있다. 채산성이 낮은 사업을 과감히 정리하여 단기 유동성을 확보하는데 주력하면서 거시 환경 변동에 따른 대응 능력을 중시하여 ‘생존 관리’에 힘써야 한다. 그리고 다각화된 브랜드도 주력 브랜드를 중심으로 재편할 필요가 있다. 한편 불황기에도 미래 수익원 발굴을 위한 투자는 지속해야 한다. 기존 사업의 원가 절감을 통한 경쟁력 제고에는 한계가 있어, 성장성 있는 신시장 개척과 신수종 사업 발굴이 필요하다. 장기적 관점에서 성장 동력 확충을 위한 R&D 투자도 꾸준히 추진해야 한다. 또한 기존 사업 및 신사업 추진에 있어서는 리스크와 비용 절감을 도모하면서도 시장 수요 창출을 위한 전략적 제휴를 확대할 필요가 있다. 국내외의 동종 및 이종업계와 제휴를 강화하여 목표 고객이 유사한 기업들은 공동 마케팅을 펼치는 것도 좋은 방법이 될 수 있다.



둘째 경영시스템 측면의 전략 포인트로는, 우선 총체적인 위기관리 시스템 구축이 시급하다. 불황기에는 수익성 악화에 대응한 비상경영체제를 구축하고 보유 자산의 유동화, 목표 재무 비율 등을 통해 유동성 위험을 체계적으로 관리하는 한편, 환경 변화에 대한 조직의 유연성을 확보하는 것이 절대적으로 요구된다. 이를 위한 다양한 실천 프로그램도 마련해야 한다. 경영 불확실성이 증대된 만큼 다양한 정보 채널을 바탕으로 조기경보체제(Early Warning System)를 구축하고, 최악의 시나리오까지 고려한 비상 계획(Contingency Plan)과 대응 매뉴얼을 수립해야 한다. 또한 조직 및 인력의 효율적 재배치로 경영 효율성을 극대화해야 한다. 효율적 경영을 위해서는 중복된 조직과 기능을 통폐합하고 간접 부문의 아웃소싱 등을 통해 경영의 유연성을 확보해야 한다. 하지만 인력 축소 중심의 감량 경영은 임직원의 사기 저하, 우수 인력의 이탈 등을 초래할 수 있으므로 신중한 접근이 필요하며, 비핵심 인력의 전환 배치 등으로 인력 활용의 유연성을 확보해야 한다. 그리고 경영 효율성 제고는 생산과 판매 부문 등 전사적 차원에서 추진되어야 하며, 나아가 자사와 협력업체의 관계를 포함하는 포괄적인 차원에서 이뤄져야 효과적이 될 수 있다. 적극적인 고객 관리를 바탕으로 마케팅 역량을 강화시키는 것도 필요하다. 불황기에는 고객 저변을 넓히는 것도 중요하지만 고객 데이터의 철저한 관리를 통해 핵심 고객군의 충성도를 높이는 것이 더욱 중요하다. 불황이라고 광고를 줄이는 것보다 오히려 꾸준한 광고 노출을 유지함으로써 브랜드 인지도를 높여 잠재 수

를 발굴하고 시장 지배력을 강화할 필요가 있다.

마지막으로 기업 문화 측면의 전략 포인트로는, 우선 임직원의 일체감을 고취하고 내부 결속력을 강화해야 한다. 불황에 따른 수익 감소와 기업 환경 변화는 자칫 임직원의 사기 저하로 나타날 가능성이 있다. 따라서 적절한 위기의식을 조성하면서, 불황 극복을 위한 비전을 제시하고 지향하는 목표를 공유할 수 있도록 힘써야 한다. 그리고 비용 절감 및 효율성 제고에 대한 혁신적 아이디어를 폭넓게 수렴할 수 있도록 임직원들의 참여를 유도해야 한다. 원가 절감을 통한 경쟁력은 제조 부문에 한정되는 것이 아니라 조직의 전부문에 걸쳐 기업 문화로 내재화될 때 효과를 발휘할 수 있다. 호황과 불황에 관계없이 개개인의 혁신 의지와 창의적 노력을 높이 평가하고 적절한 인센티브를 부여하여 조직적인 경쟁력 강화로 이어질 수 있는 분위기를 조성해야 한다.

불황의 영향은 업종과 기업 특성에 따라 다소 다르게 나타날 수 있으나 전반적으로 기업 성장을 위협하는 요인으로 작용한다. 하지만 일본의 경험에 비춰볼 때, 불황기에도 오히려 수익을 늘리고 성장을 가속화한 사례는 얼마든지 있음을 알 수 있다. 기업 환경의 불확실성이 커질수록 빛을 발하는 기업이 되기 위해서는 위기에도 흔들리지 않는 경쟁력을 갖추는 길뿐이다. 다행히 우리 기업들은 과거 IMF 외환위기를 겪으면서 꾸준히 내실을 다져온 경험과 노하우가 있다. 현재의 불황기를 우리 기업들의 글로벌 경쟁력을 다지는 기회 요인으로 포착할 수 있는 다각적인 전략 마련이 중요한 시기다. ▲