

KERI Insight



기업의 근본적인 경쟁력 확보 방안 -고환율과 불황을 극복한 일본기업 사례를 중심으로



김미애
한국경제연구원 선임연구원
(mkim953@keri.org)

장기화되고 있는 글로벌경제 침체와 함께 내수회복이 지연되면서 국내 기업의 수익성이 더욱 악화될 것으로 우려되고 있다. 특히 최근에는 일본의 양적완화정책과 중국기업의 기술개발 노력으로 수출경쟁시장에서도 국내 기업의 경쟁력이 눈에 띄게 둔화되고 있다. 아베노믹스에 힘입어 엔화약세가 두드러지고 있어 상대적으로 우위에 있던 국내기업의 가격경쟁력도 약화되고 있으며 중국기업과의 기술력 격차는 축소되거나 이미 추월된 상황이다. 글로벌시장에서의 경쟁은 심화되고 경제성장 속도는 현격히 낮아진 경제환경에서 한국 기업들이 경쟁력을 회복하기 위한 방안이 매우 절실하

다. 엔화대비 원화의 고환율이 계속되고 중국기업의 추격속도가 빨라지고 있는 글로벌경쟁환경에 직면한 한국기업은 지속적인 연구개발과 경영혁신을 통해 엔고시기와 불황을 극복할 수 있었던 일본기업들의 사례를 살펴봄으로서 시사점을 도출할 수 있을 것이다. 기술개발투자뿐만 아니라 영업능력의 제고, 인적자원에의 투자 등의 전략을 적극적으로 활용하는 근본적인 기업경쟁력 확보방안을 마련해야 한다.

1. 문제 제기

□ 글로벌 금융위기와 세계경제의 침체 속에서 한국 기업은 위기론에 직면하고 있음

○ 일본은 잃어버린 20년을 되찾으려는 정부의 정책과 기업의 자구적 구조조정을 통해 부활하고 있다는 평가를 받고 있으며 저가정책으로 발판을 마련한 중국이 국내 기업을 매우 빠른 속도로 추격하고 있음

○ 더구나 장기화되고 있는 엔저현상으로 대(對)일 경쟁력이 하락하고 중국과의 경쟁에서도 기술격차는 좁혀지고 있어 가격경쟁력과 기술력의 차이가 과거와는 다른 구조로 작용할 전망

□ 최근 엔저현상과 위안화 절하로 한국기업의 채산성에 적지 않은 충격이 있을 것으로 전망되면서 한중일 경쟁관계가 또다시 '넛크랙커' 모양새를 띠게 될 수 있음을 우려하고 있음

○ 엔고시기에 일본기업에 비하여 상대적으로 가격경쟁력을 가지고 있었던 한국기업은 엔저현상이 장기화되면서 위기를 맞고 있음

○ 최근의 중국 텐진항 폭발사건이나 북한의 무력도발 등의 초단기적 상황을 예외로 하더라도 엔저상황은 장기화 될 것으로 전망되고 중국의 위안화도 절하될 가능성을 배제하기 어려움

○ 환율변동 자체가 가지는 영향력에 대한 평가는 다소 차이가 있겠지만 글로벌 경제의 침체상황이 장기화되는 가운데 경제변수의 불확실성 위험을 높이고 수출시장에서의 어려움을 가중시킬 것은 분명함

- 물론 엔화약세로 인해 일본경제의 가계소비와 수출이 회복되고 있지만 여전히 기업투자의 증가나 무역적자 축소 등의 실질 효과는 미미하고 가격경쟁에 있어서도 미국과 중국시장에서의 점유율을 확대할 만한 상황은 아닌 것으로

조사됨

- 위안화의 절하에도 불구하고 국내 기업에게 예상되는 영향이 실제화되는 데에는 어느 정도의 시차가 있을 것으로 예상

- 하지만 이는 우려하는 신(新)샌드위치 현상이 실제화되지 않는다는 뜻은 아니며 시차를 두고 위험이 현실화되기 전에 근본적인 대안을 마련하고 준비해야 하는 것을 의미

○ 국내 기업과 중국기업과의 기술력 격차는 과거에 비하여 상당히 좁혀져 있는 상황이며 최근에는 세계 최첨단의 국내 IT 기술력을 무색케 하는 IT관련 시장을 중국에서 선점함으로써 국내 기업에 경각심을 주었음

○ 더구나 글로벌시장에서의 경쟁은 심화되는 현실을 생각할 때 기업의 근본적인 경쟁력 강화방안이 마련되지 않으면 환율변동이나 기술력 격차 등으로 타격을 입게 될 경우 회복이 쉽지 않을 것임

□ 더구나 수출의존도가 높은 우리나라 경제는 과거와는 달리 저성장 국면에 접어들면서 기존의 시장에 안주하는 기업이나 산업은 글로벌마켓에서 경쟁력을 잃은 뒤 다시 회복하기 쉽지 않음

□ 저성장경제하에서 기업의 확고한 경쟁력 확보는 과거에 비해 훨씬 중요해 졌으며 대내외적 충격에 강건한 체질로 개선이 필요한 상황임

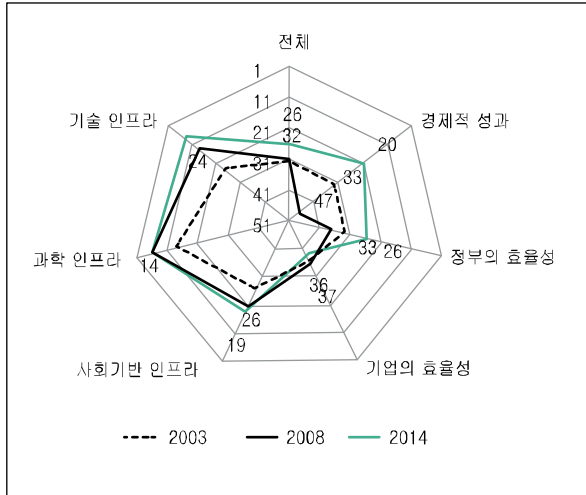
2. 현황

□ 한국 경제의 잠재성장률은 1970~80년대 9% 초반, 1990년대 6%, 2000년대 4%, 2009년 이후는 3%대에 머물고 있으며 최근에는 향후 2%대로 하락하여 저성장이 장기화 될 것을 우려하고 있음

○ 잠재성장률의 하락은 노동력과 자본 등 생산요소의 축적속도가 급격히 둔화되고 있는 것이

가장 큰 원인이겠지만 과거 고성장 산업의 쇠퇴와 기업의 성장성 하락 또한 큰 문제로 지적되고 있음

[그림 1] 한국의 국가 경쟁력 순위



주: 도표 각 계열의 숫자는 평가대상국 중 순위를 의미함
 자료: IMD, 『The world competitiveness yearbook 2014』

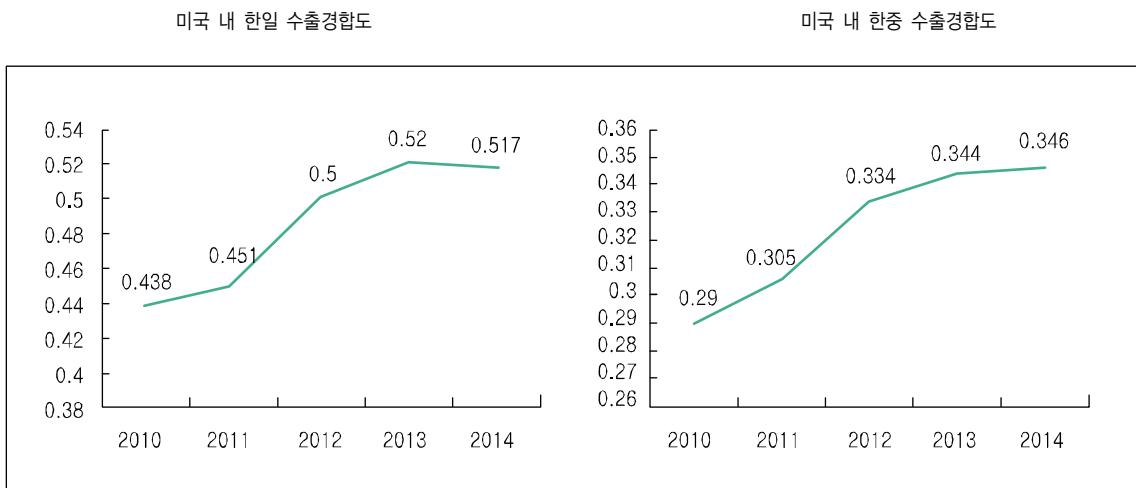
○ 한국의 국가 경쟁력 순위에서 보듯 국내 기업의 기술인프라 또는 과학기술의 수준은 매우 높은 상황이지만 상대적으로 기업의 효율성과 경제적 성과는 상당히 순위가 낮게 나타남

○ 특히 제조업의 총요소생산성을 보면 국내 노동생산성은 미국, 유럽 등 선진국뿐 아니라 싱가포르, 홍콩, 대만 등 아시아 국가보다도 낮은 상황이라는 지적이 있음¹⁾

□ 과거 한국경제가 첨단기술력을 앞세운 일본과 저가(低價)의 대량생산으로 경쟁력을 갖춘 중국 사이에 낀 넛크래커 형상으로 비유되었지만 현재의 신(新)넛크래커 현상은 엔저로 가격경쟁력을 확보한 일본과 중국의 기술수준 향상으로 반대의 상황을 모색하고 있음

○ 대표적으로 미국 내 시장에서 한중일 국가 간 수출경합도를 보더라도 한일 수출경합도와 한중 수출경합도는 최근 5년간 지속적으로 상승하였음

<그림 2> 미국 내 한일 및 한중 수출경합도



자료: 한국무역협회

1) 무역협회 자료(산업연구원 자료 재인용)에 의하면 2013년 세계 노동생산성 위위를 보면 미국은 3위, 일본은 20위를 차지하고 있는데 한국은 30위에 그치고 있으며 한국 제조업의 경쟁력 지수도 2010년 3위에서 2013년에는 5위로 하락, 2018년에는 6위로 전망되고 있다.

<표 1> 품목별 수출경합도 변화

구분	품목명	한·일 경합도			한·중 경합도		
		2010(a)	2014(b)	차(b-a)	2010(a)	2014(b)	차(b-a)
경공업	플라스틱 및 고무제품	0.577	0.535	-0.042	0.264	0.357	0.093
	섬유·의복·가죽제품	0.314	0.294	-0.020	0.191	0.177	-0.014
중화학 공업	석유제품	0.886	0.664	-0.222	0.163	0.643	0.480
	화학제품	0.317	0.344	0.027	0.360	0.265	-0.095
	철강 및 비철금속제품	0.274	0.339	0.065	0.308	0.279	-0.029
	가전제품	0.216	0.313	0.097	0.304	0.353	0.049
	휴대폰 및 부품	0.143	0.206	0.063	0.680	0.845	0.165
	반도체	0.499	0.561	0.062	0.411	0.468	0.057
	전기·전자제품 ¹⁾	0.468	0.519	0.051	0.491	0.505	0.014
	자동차 및 부품	0.702	0.782	0.080	0.248	0.223	-0.025
	조선	0.536	0.305	-0.231	0.339	0.558	0.219
	의료·정밀·광학기기	0.581	0.602	0.021	0.491	0.512	0.021
	기계류 ²⁾	0.440	0.548	0.108	0.474	0.468	-0.006
	전품목	0.438	0.517	0.079	0.290	0.346	0.056

주: 1) 전기집적회로, 축전지 등(휴대폰, 반도체 제외) 2) 보일러, 발전기, 공작기계 등(가전 제외)
 자료: 한국무역협회

□ 글로벌마켓에서 국내 기업이 직면하는 일본기업 및 중국기업과의 경쟁은 주요 수출산업에서 점차 심화되고 있으며 과거의 경쟁양상과도 다른 모습을 보이고 있음

(1) 일본기업: 엔저효과로 인한 가격경쟁력 획득

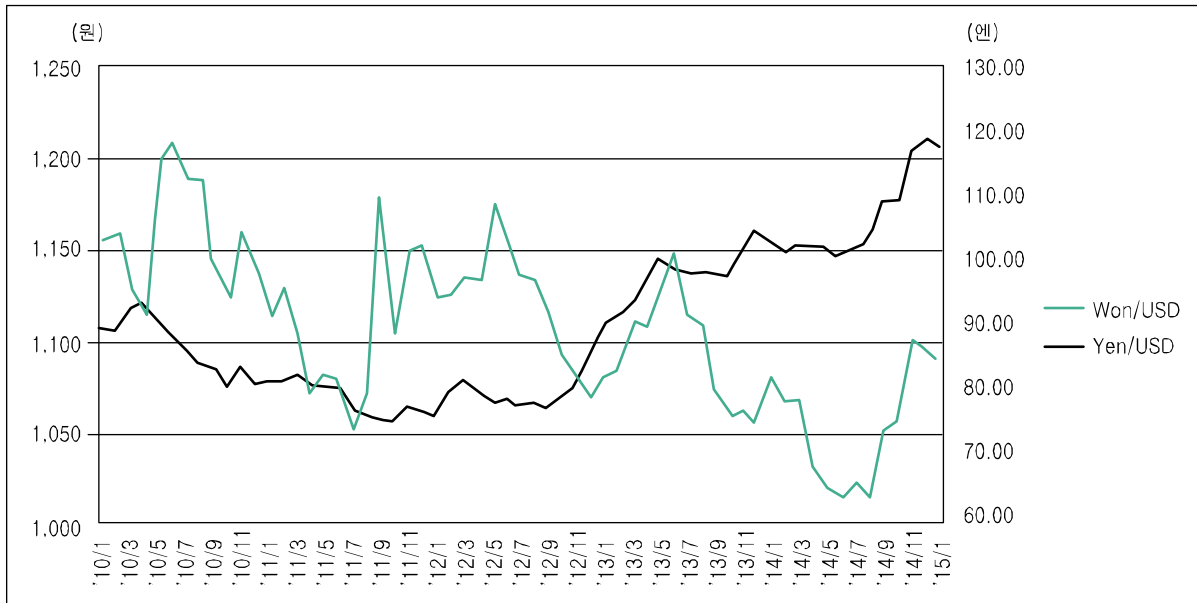
□ 국내기업의 기술력이 상당한 수준으로 향상되었고 세계 첨단 기술력을 보유한 산업도 존재하지만 세계적인 기업의 절대적인 숫자는 매우 소수에 그치고 있고 여전히 일본 기술력에 의존하거나 뒤처지는 것이 현실

□ 더구나 최근에는 엔화약세로 일본기업의 수익성이 개선되고 수출가격 환율효과가 반영되면 내수기업의 영업이익률 하락폭 보다 수출기업에 큰 영향을 주게 될 것으로 예상되고 있음²⁾

- 최근 달러화 대비 엔화 환율은 큰 폭으로 절하되면서 일본기업의 가격경쟁력이 강화되는 상황
- 달러화 대비 엔화는 2012년 1월부터 2013년 11월까지 23.0%를 상회할 정도로 큰 폭으로 평가절하된 반면 같은 기간 원화의 달러화 대비 가치는 약 7.7% 정도 평가절상되면서 엔화 대비 원화의 가치가 크게 상승하는 이른바 원고엔저현상이 나타남

2) 최근의 원엔환율에서의 엔화약세 문제는 원화의 문제가 아니라 엔달러 환율에서 엔화가 약세를 보이며 나타나는 현상이기 때문에 선물환포지션 제한, 외국인 채권투자 과세, 외환건전성 부담금 기준 강화 등을 통한 정부의 환율시장 안정책이 큰 도움이 되지 않을 것으로 전망되고 있어 우려가 커지고 있다.

<그림 3> 원/달러, 엔/달러 환율 추이



자료: 한국은행

(2) 중국기업: 공격적인 R&D 투자로 기술력 격차 추격 가속화

□ 중국과의 기술격차가 줄어들고 있을 뿐만 아니라 몇몇 기술은 이미 추월당하고 추격속도는 계속 빨라지고 있어 한국기업이 절대적으로 기술적 우위에 있다고 평가하기 어렵게 되었음

□ 중국은 지난 2012년 5월 ‘전략적 7대 신성장 산업’을 발표하고 반도체와 디스플레이 산업 등을 전략적으로 육성, 내수 시장을 활성화하고 고부가가치 산업에 집중한다는 의지를 표명

- 중국 ‘국가전략성신흥산업발전규획’은 7대 신성장 산업으로 △차세대 정보기술 △바이오 △첨단장비제조 △신에너지 △신에너지 자동차 △에너지절약·환경보호 △신소재를 꼽고 20개 세부산업으로 분류하여 정책적 지원책 마련

- 고부가가치 산업을 전략적으로 키우려는 정부의 의지를 표명하고 조세와 금융을 지원하고 인재 양성과 기술 혁신 세부 전략도 마련

□ 한국산업기술평가관리원 등의 자료에 의하면 한국기업과 중국기업의 기술격차는 계속 좁혀지고 있고³⁾ 그 속도 또한 과거의 전망과 달리 점점 더 빨라지고 있음⁴⁾

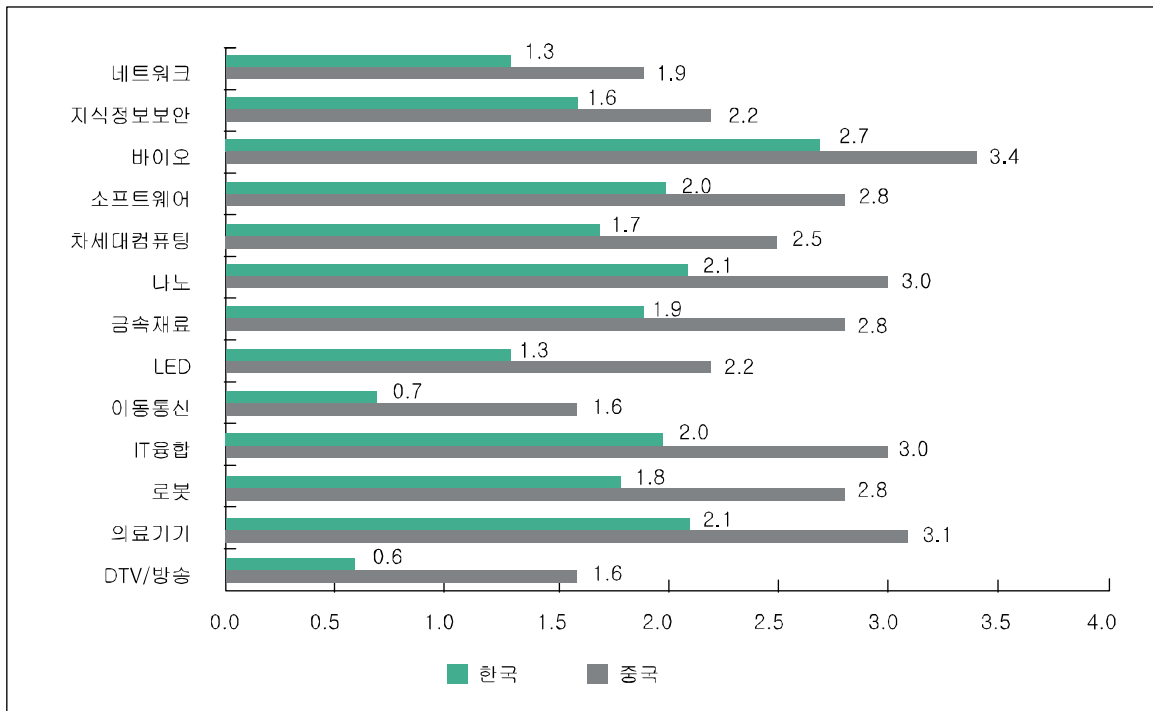
○ 중국의 경우 가공무역에 주력해왔으나 최근에는 중점산업을 지정하고 육성함으로써 고부가가치 상품 시장에 진입

○ 게다가 중국의 임금수준은 상대적으로 낮은 상황이고 원가우위를 계속 유지하기 위하여 생산에 필요한 기술에 집중 연구개발비 투자, 소재 및 부품의 자급도를 높이기 위한 전략을 적극적으로 추진하고 있음

3) 산업연구원은 제조업 전체(2011년 기준)로 한국의 기술력이 중국에 3.7년 앞서 있다고 분석했다.

4) 중장비·조선·석유화학 분야에서는 중국이 한국을 추월한 경우도 나오고 있다. 한국산 굴착기는 10년 전인 2003년까지만 해도 중국 시장을 휩쓸었다. 현대중공업·두산인프라코어 두 회사는 한때 중국 굴착기 시장의 50%를 차지했다. 하지만 중국 산이(三一)가 2008년 미국발(發) 금융위기가 불거진 이후 공격적인 마케팅에 나서면서, 지난해 한국 기업의 중국 굴착기 시장 점유율은 10% 중반대까지 떨어졌다.

<그림 4> 세계 최첨단 기술과의 격차(한국, 중국)



주: 2013년 기준으로 네트워크기술의 경우 한국기술의 선진국과의 차이는 1.3년이고 중국의 기술은 선진국에 비해 1.9년밖에 차이 나지 않고 있어 한국과 유사한 수준의 기술력을 갖추고 있음을 알 수 있음
 자료: 한국산업기술평가관리원

□ 해외 우수 기업인수에 적극적인 중국 업체에 국내 실력 있는 중소기업이 M&A 된 사례⁵⁾를 비롯하여 세계 최고의 기술을 가진 기업을 적극적으로 인수하는 사례가 여러 건 있어 중국의 기술력 추격 속도는 더 빨라질 것으로 예상됨

○ 중국 칭화유니그룹이 미국 마이크론 인수를 공개제안하면서 거래 금액은 230억 달러(약 26조 원)로 예상되고 있는데⁶⁾ 중국이 세계 반도체 시장에서 D램과 낸드플래시 기술을 모두 확보할 수 있는 기회이기 때문에 거액을 투자 해서라도 적극적으로 인수할 것이라는 전망임

- 세계 CIS 시장에서 소니(39.5%)에 이어 2위를 차지하고 있는 미국 이미지센서(CIS) 기업을

중국 사모펀드에서 인수하면서 3위 기업은 15.7% 점유율을 가진 삼성전자가 되어 한중일 경쟁구도가 이미 바뀐 상태임⁷⁾

- 중국은 반도체 산업에 공격적으로 진출하고 있기 때문에 세계적인 기업을 인수합병하는데에 대규모의 투자가 이루어질 것으로 전망되고 있음

5) 중국에 생산설비를 가진 국내 특수 메모리 설계기업인 제주반도체와 피델릭스 지분을 중국 현지 기업이 인수했다.

6) 국내의 규제와 충돌문제로 현실화되지 못할 것이라는 전망도 있으나 이러한 사례는 중국이 기술력 격차를 줄이기 위해 얼마나 공격적으로 선도기술기업을 인수하려고 하는지 알 수 있다.

7) 미국 애플리케이션프로세서(AP) 제조기업 마벨도 중국이 인수할 가능성이 제기되고 있다. 현지 스마트폰 제조사가 반도체 설계 자회사 혹은 내부적으로 직접 AP를 개발해 자사 제품에 탑재하는 비중이 높아지면서 현지 기업 간 AP 기술력 확보 경쟁이 심화되고 있는 것을 의미한다. 마벨은 중저가용 AP 시장을 중심으로 활약했으나 중국 AP 기업과 대만 미디어텍이 이 시장 점유율을 높이면서 입지가 축소되는 어려움을 겪었다.

3. 고환율 및 경기불황시기의 일본기업의 전략 및 시사점

(1) 장기적인 안목과 과감한 R&D투자

□ 일본이 여전히 경쟁력 있는 기업으로 꼽히는 가장 큰 이유는 꾸준한 R&D를 통해 차별화된 기술력을 인정받고 있기 때문임

□ 산업주도권의 국가 간 이전이라는 추격사이클 이론⁸⁾에서는 휴대폰시장에서 과거 애플소크와 같은 '후발주자의 혁신적 공격'에 대비해야 하며 이와 동시에 노키아/모토로라와 같은 '선발자의 함정'⁹⁾에 주의해야 함

○ 이러한 목적에서 제품의 품질향상과 신제품의 개발은 매우 중요한 요소로서 기업의 수익성에 영향을 줄 수 있음

○ 기존의 제품의 기술력을 향상시켜 차별화된 제품으로 평가받거나 신기술의 개발로 시장을 선점, 중장기적인 안목의 인재양성 등의 전략을 적극적으로 모색해야 할 것임

① 혁신적인 제품개발 R&D로 시장 점유 확대 및 선점

□ 일본의 제조업이 다시 부활할 수 있는 역량을 갖추는 데 있어서도 제품의 생산공정에서 R&D가 효율적으로 이루어질 수 있도록 통합 관리하는 시스템의 역할이 높게 평가되고 있음

○ 일본 제조업체들은 원재료와 부품 조달에서부터 제조, 판매 및 A/S까지 모든 공정을 supply chain(부품공급사슬)로 통합 관리함으로써 핵심 기술의 개발과 관리를 효율적으로 하고 있음

○ 거래기업을 내부화하거나 장기계약을 원칙으로

하여 원재료를 조달하게 되면 안정적인 거래관계를 유지하기 위해 내외부적으로 끊임없는 기술연구와 개발에 투자하게 됨

- 공급사슬내에서 기술의 혁신과 제조비용 절감과 연관된 기술개발에 대해 협조체계가 용이하게 되므로 R&D 투자의 효율성을 높일 수 있는 장점이 있음

□ 제품의 특성상 추격기간이 길어질 수밖에 없거나 여러 기술의 축적, 융합으로 이루어지는 새로운 분야에서의 기술개발에 주력할 필요도 있음

○ 부품 소재 산업의 경우 최종재에 비해서 개발에서 유통까지의 기간이 매우 긴데, 완제품을 만들어 시장에 출시하기까지 다양한 생산기술의 축적은 단기간에 이루어지기 어렵다는 점에서 선도자에게 유리할 수 있는 기술이 많음

○ 선진국에서 높은 부가가치를 인정받을 수 있는 친환경기술을 최첨단 수준으로 보유하고 이를 상용화하여 시장을 선점하기 위해서는 '남들이 못하는' 기술을 보유하기 위하여 창의적인 아이디어를 R&D로 연결하는 투자에 적극적이어야 함

○ 예를 들어 하이브리드 자동차시장에서 일본의 도요타와 혼다 등이 독보적 위치를 누리고 있는 것은 과거 엔고시기에도 R&D 투자를 장기적으로 보고 새로운 기술을 상용화 하는데 적극적으로 노력했기 때문임

- 도요타와 혼다는 차세대 친환경 자동차 시장에 대한 기대를 바탕으로 자동차용 전지 개발 및 생산능력을 확충하는 투자를 지속적으로 늘려왔음

- 혁신적인 기술에의 R&D 투자는 최근 엔화 평가절하로 인한 가격경쟁력과 시너지 효과를 발휘하여 글로벌마켓 1위를 차지하게 된 것임

8) 이근(2014)

9) 선제적 기술개발을 통해 시장을 선점한 뒤에 후발주자에게는 추월당하지 않을 것이라는 단일한 자세로 자체혁신의 기회를 놓치게 되면 시장에서 쇠퇴하게 됨을 뜻함

- 하이브리드 자동차시장에서의 일본기업의 선점 효과는 향후 전기자동차에도 적용되는 핵심부품인 전지부문에서의 시장 선점까지 이어지기 때문에 일본의 친환경 자동차 산업은 글로벌 경쟁에서 상당히 유리한 조건을 갖추게 되었음

□ 일본기업의 경우 특히 친환경제품과 고부가가치 제품에 적용되는 신기술 개발에 매우 많은 R&D 자원을 할애하고 있어 향후 관련 산업의 신기술 시장에서 선점이 예상됨

- 태양전지 사업에서 일본 업체들은 세계 최고수준의 기술력을 보유하고 있는데 한동안 계속되어온 엔고시기에 대외적 투자보다는 대내적 투자를 장기적인 투자 계획을 가지고 추진함
- 혁신적인 기술을 선점하게 되면 환율효과로 인해 가격경쟁력이 하락하는 문제점이 오히려 수익성을 제고시키는 요인으로 작용하게 되어 환율변동성에 덜 민감하게 되는 부수적인 효과도 있음

② R&D 비용 자체를 절감할 수 있는 전략도 필요

□ 기업의 연구개발은 단기에서는 오히려 수익성애음(-)의 효과를 가져올 만큼 대규모의 자본과 장기간의 시간이 필요할 수 있으므로 R&D 비용자체를 절감할 수 있는 전략도 필요함

- 일본기업의 차별화된 개발사례로 중견기업수준인 문구류 생산 기업에서 디지털 메모장을 개발해 냄으로서 기존에 노트북PC의 일부 기능을 활용하여 초경량 소형테블릿의 원조격의 발명을 한 것임
- 기존의 기술 일부분을 서로 조합함으로써 새로운 제품을 고안했기 때문에 R&D비용을 절

감하면서 시장을 선점할 수 있었던 대표적인 융합사례로 평가됨

- 일본의 파나소닉같은 경우 고출력 전지(電池) 기술을 신규투자를 통해 개발하는 대신 노트북이나 PC에 사용되는 리튬이온전지를 전기자동차용으로 활용할 수 있는 방안을 연구하였음

- 다수의 소형전지를 세밀하게 제어하는 기술을 개발하여 전기자동차에 수천 개의 리튬이온전지를 탑재하는 것이 가능하게 됨
- 결국 자동차전용 전지를 신규로 개발하는 것보다 기존 기술을 활용할 수 있는 기술을 개발함으로써 연구개발비를 절약할 수 있었을 뿐만 아니라 리튬이온전지의 대량생산으로 인해 생산원가를 절감하게 되어 가격경쟁력까지 확보하는 성과를 거둠

□ 향후 사회경제적 변화를 전망하고 신기술의 수요가 있을 것으로 예상되는 분야에의 꾸준한 R&D 투자를 통해 새로운 시장 개척

- 일본의 미즈미제작소¹⁰⁾와 시나노켄시¹¹⁾사(社)의 경우 기존의 기술을 응용하여 새로운 제품을 개발하거나 전혀 다른 분야에 적용시킴으로써 새로운 시장을 개척하는데 성공하였음

- 미즈미제작소는 일본뿐만 아니라 선진국 사회의 고령화와 저출산 추세를 의료관련 수요의 증가 원인으로 보고 기존의 보유기술을 가지고 의료시장에서 요구하는 기술로 전환하기 위한 연구개발을 꾸준히 진행하여 의료기기에 펌프기술을 적용하는데 성공함
- 시나노켄시사는 기존의 방적기계 생산기술을 활용하여 모터생산기술을 개발하는데 성공하고 인쇄기와 복사기에 활용되는 소형모터를 비롯 산업용 모터생산에 있어 세계 최고의 기술을 보유하게 되었음

10) 원래는 현금자동입출금기 등에서 얇은 종이를 흡착해 이동시키는 기능을 가진 진공펌프 생산기술을 인쇄기기 및 화학기기에 응용하는 연구개발을 통해 내시경기에 적용시킴으로서 의료기기시장까지 개척한 사례로 꼽힘

11) 원래 건설방직기계를 생산하는 기업이었으나 엔고를 극복하고자 소형기계 개발에 투자함으로써 CD-ROM드라이브의 최첨단기술을 보유하게 되었으며 소형모터 개발에 큰 투자를 지속적으로하여 세계 최고의 소형모터기술 특히 복사기모터기술을 보유하고 있음

(2) 마케팅 전략의 수정 철저한 소비자 중심의 영업전략

□ 제품을 만들어 파는 것에 그쳤던 제조업 기존의 틀을 깨고 상품의 판매와 더불어 상품을 이용하는 서비스를 마케팅전략으로 전환

○ 과거 MP3는 한국기업에 의해 세계최초로 발명된 저장코드였지만 i-tune을 가지고 있던 애플에게 시장을 모두 내주고 말았음

○ R&D만큼 혁신적 마케팅 아이디어가 중요하다는 것을 보여주는 사례임

○ 최근 중국의 스마트폰 시장에서 삼성전자를 경쟁 상대로 삼는 것이 아니라 샤오미는 휴대폰은 저가로 판매하고 독자적인 콘텐츠를 제공함으로써 샤오미휴대폰의 수요를 증폭시켰음

- 삼성과 유사한 기술을 가진 중국기업은 오히려 화웨이로서 샤오미보다 훨씬 오래전부터 삼성제품과 경쟁하였지만 가격경쟁력만을 내세운 마케팅은 실패하고 후발주자인 샤오미에게 추월당했음

□ 경쟁기업에 대응할 만한 기술력을 갖추는 것이 중요하긴 하지만 마케팅이라는 서비스 분야와 시너지 효과를 추구하지 못하면 마켓점유에 실패할 수도 있는 좋은 예

○ 기술을 선도하는 것도 중요하지만 후발주자가 마케팅을 통해 마켓을 차지할 수 있는 혁신적 발상을 고민해야 함

□ 일본 기업이 엔고시기에 제품 마케팅전략을 수정하면서 강조한 것은 “Only one” 전략임

○ 당시 중국산 저가제품 구매 트렌드에서 고환율까지 겹치면서 가격경쟁력을 잃은 일본 기업의 제품을 마케팅하는데는 ‘프리미엄 제품’이라는 점을 강조하는 전략이 효과적이었음

○ 디자인 및 성능이 뛰어난 프리미엄 제품에 지불하고자 하는 가격을 높일 수 있는 소비층 구분하여 적극적으로 공략하는 전략에 주력

○ 이러한 마케팅 전략의 전제조건은 다른 제품이나 기업에서는 찾을 수 없는 차별화된 제품 또는 기능이 있어야 함

○ 혁신적인 아이디어와 창의성 있는 제품을 생산하지 않으면 소비자의 지불의사를 바꿀 수 없음

□ 제품 다양화뿐만 아니라 다양한 소비자층을 겨냥한 마케팅 전략 차별화 필요

○ 기업이 가격경쟁력을 확보하기 위해 취하는 원가절감이나 환율효과를 없애기 위한 해외생산 확대 노력, 차별화된 제품의 개발 등은 많은 기업에서 이미 수행하고 있는 전략임

○ 하지만 이러한 생산단계에서의 전략에는 한계가 있으므로 ‘타겟마케팅’을 통해 새로운 시장을 개척하는 것이 주요 전략으로 주목받고 있음

○ 신흥시장에서 일본제품은 중국이나 한국제품에 비하여 가격경쟁에 있어 불리한 상황임을 극복하기 위하여 부유층을 집중적으로 공략하는 프리미엄 제품중심의 전략뿐만 아니라 중저가 ‘매스티지 제품 전략¹²⁾’에도 주력

- 매스티지 전략은 브랜드의 품질 수준은 유지하면서도 저가격에 공급할 수 있는 현지자재 조달, 제품설계 변경 등으로 현지화 수준을 높이는 전략을 의미

□ 특히 아시아 신흥시장을 개척하기 위하여 기존에 high-end 마켓을 중심으로 프리미엄제품만 고집하며 높은 기술력과 고가의 제품만을 판매하던 전략을 대폭 수정하고 저가마켓을 공략하는 전략을 강화하였음

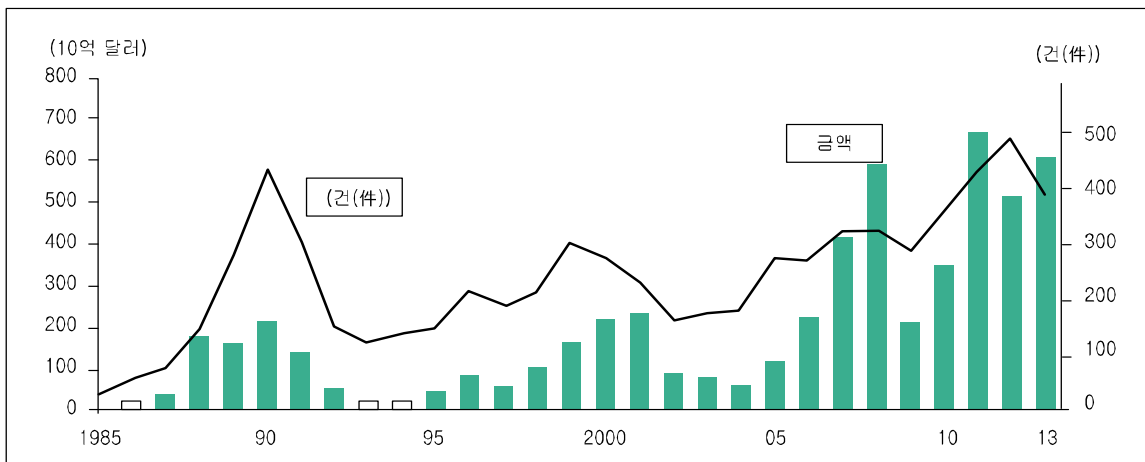
12) mass와 prestige의 합성으로서 중저가 제품에 프리미엄 브랜드를 접목하는 방식의 마케팅전략을 의미한다.

- 세대 당 소득이 5,000달러 이상 35,000달러 이하인 중산층의 소비인구가 중국에는 4억 명이 상, 인도에는 2억 명, 아시아에는 약 8억 명이 넘는 것으로 파악하고 일본기업의 현지화를 통해 저가마켓에 진출하는 전략을 강화하고 있음
- 제품의 품질은 일본제품이라는 기존의 평판을 해치지 않는 정도의 수준으로 낮추어 단가를 내리고 현지화 전략을 위해 지역별 차별화된 제품을 주력하여 마케팅하는 전략을 취함
- 기존의 제품차별과 달리 소비층을 구분하여 마케팅전략에 변화를 주는 것으로서 동일한 브랜드의 동일한 제품을 원산지만 다르게 판매(예: 화장품)하는 전략 등이 대표적으로 성공한 사례임
- 일본의 닛산자동차회사가 인도에서 저가격차량을 판매하기 위해 자동차설계를 인도 현지 협력사에게 맡기고 초저가 자동차를 생산하여 판매
- 파나소닉이 전기 공급의 안정성이 낮은 인도의 지역적 특성을 반영하여 일정시간의 정전에 영향을 받지 않는 전자부품을 개발한 것도 현지화 마케팅의 일부로 평가됨

(3) 적극적인 해외 M&A 활용

- 지나치게 안정적인 사업만을 추진하는 것은 장기적으로 기업의 혁신적 성장을 도모할 수 있는 기회를 줄이는 부작용이 있기 때문에 적극적인 M&A를 통한 성장이 중요시 되고 있음
- 대표적인 예로 미국 애플사는 스티브잡스의 재임기간 중 막대한 사내현금유보금에 대한 투자자의 배당압력에도 장기적 안목의 대규모 투자가 우선임을 강조하며 기술M&A를 적극적으로 추진하였음
- 일본기업도 엔화환율 약세를 기회삼아 적극적인 기업인수 및 합병을 통해 기업경쟁력을 강화하기 위한 전략을 추진하고 있음
- 아베노믹스와 주요 선진국의 양적완화 정책때문에 경기여건은 쉽게 변화되지 않고 엔저환율이 한동안 유지될 것으로 보여 엔화약세를 활용한 일본기업의 M&A는 지속적으로 활발히 이루어질 것으로 보임
- 특히 조선업의 경우 고부가가치, 대규모 노동 고용이라는 효과를 기대하기 위하여 최근 적극적인 M&A에 나서고 있음

<그림 5> 일본 해외 M&A 추이



주: 2014년 1월 6일 기준, 토크로이터자료 data 활용한 수치임
 자료: 일본기업의 해외 M&A 급증(2014), 김수연(2015)에서 재인용

<표 2> 2015년 이후 예정된 일본기업의 대형투자안건

투자성격	일본기업	투자규모 (억 엔)	내용
설비투자	소니	1,505	나가사키 테크놀로지센터 등 설비강화
	도요타	1,000	신홍국 대상 판매모델 특화 생산
	화낙	1,300	공장신설 및 본사 연구소 확장
	이마바리조선	400	초대형선 생산체제 구축을 위한 조선설비 신설
해외 M&A	일본우정국	6,200	호주 물류기업 인수
	캐논	3,337	스웨덴 네트워크 전문기업 인수
	킨테스익스프레스	1,442	싱가포르 물류기업 APL로지스틱스 인수
	히타치	1,044	이탈리아 핀메카니카의 일부 생산 및 영업부문 인수

자료: 코트라 및 언론보도 정리

□ 해외 M&A를 통해 생산거점을 글로벌화하게 되면 환율변동의 영향을 최소화하는 효과를 기대할 수 있음

○ 단순 생산거점의 해외이전보다는 현지화된 기업이나 생산시설을 인수하여 진출하게 되면 지역화된 노동과 제도적 적응 등의 비용을 절감할 수 있기 때문에 우수기업과의 M&A를 전략적으로 수행하는 것이 큰 효과를 볼 수 있는 전략임

○ 더구나 최근 원고엔저 환경에서는 우수한 일본 기업 M&A를 통해 사업기반을 확장하거나 기술력을 보강할 기회를 비교적 쉽게 확보할 수 있음¹³⁾

- 일본기업의 기존 인프라와 기술력 활용이 가능해지기 때문에 초기 투자 비용을 절감할 수 있다는 효과가 기대되는 전략임

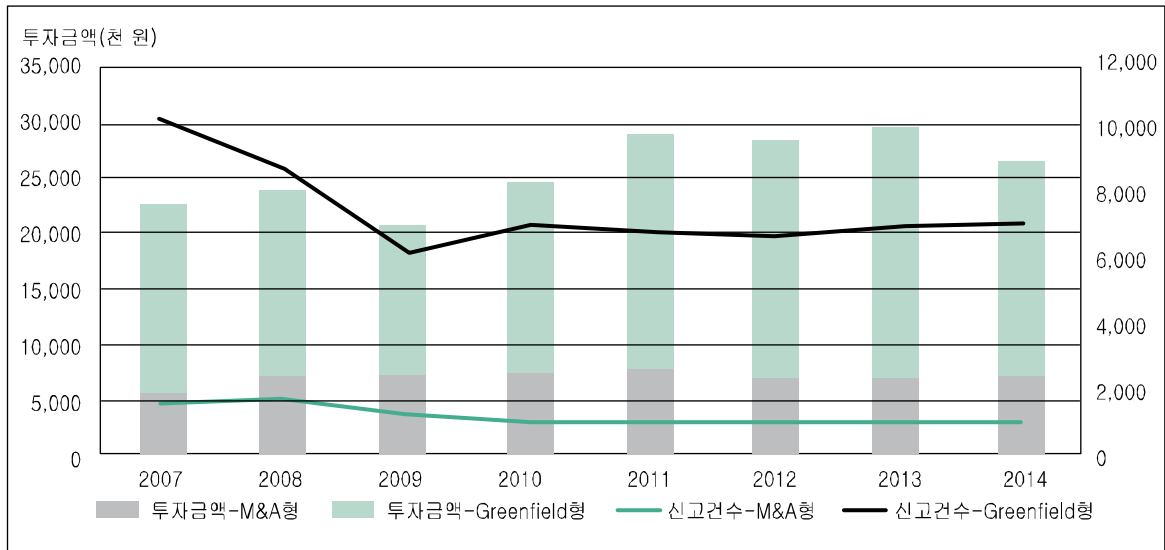
○ 유럽지역 국가들의 경제위기 때문에 최근 동남아 신흥시장에서 유럽계자본이 빠져나가고 있는 것을 기회로 일본기업들이 M&A를 통한 현지시장 진출을 적극적으로 추진하고 있음

- 국내 기업들도 신흥국에서의 현지화 및 시장 확대 전략으로서 적극적인 M&A를 검토해 볼 수 있을 것임

□ 최근 국내 기업의 해외직접투자 현황을 보면 아직까지 M&A 규모는 크게 변화가 없고 건수는 오히려 줄어드는 추세를 보이고 있어 M&A 활성화 전략을 정책적 차원에서 마련해야 한다는 지적이 있음

13) 일본기업의 경우 엔저효과를 통해 자금을 쌓고 엔고시기에는 대규모 설비투자과 인수합병시장에 진입하는 전략을 가지고 있을 정도로 기업의 M&A를 통한 성장은 매우 중요한 전략이다.

<그림 6> 해외직접투자 유형별(Greenfield형 vs M&A형) 추이



자료: 한국수출입은행

(4) 중장기적 관점의 인적자원투자의 투자

- 단카이(團塊)세대¹⁴⁾가 2007년부터 정년을 맞이하면서 세계 최고령 국가에 진입하고 있는 일본의 경우 고령화사회에서의 고용을 촉진하며 숙련된 고령 노동자의 활용을 적극적으로 하는 정책을 국가와 기업 차원에서 도입함
- 정부는 퇴직인력 활용 지원제도를 마련하여 퇴직인력의 매칭지원사업, 인재은행제도 및 퇴직전문인력의 DB화 등을 추진하였음
 - 정부의 각 부처 및 지방정부에서 이러한 퇴직인력의 활용도를 높이기 위한 지원방안이 세부적으로 마련되었으며 민간기업의 참여시 보조금 등의 형태로 인센티브를 부여하는 제도도 추진하였음
 - 일본의 경제산업성은 '중소기업정책심의회'에서 중소기업 인력 수급 지원방안에 대해 연구하고 기업의 OB인재의 기술 및 노하우 활용을 위한

매칭사업 등을 시행하고 있음

- 또한 '중소기업기반구축기구'에서 중소기업대학교를 9곳 설립하여 중소기업의 인재개발투자를 유도하고 산업현장에 직접적으로 투입될 수 있는 '중핵인력'을 육성하는 연수과정을 제공하고 있음¹⁵⁾
- 일본 기업들은 경제의 쇠락과 저성장이라는 위기를 극복하기 위하여 다각도의 기업구조조정을 단행하였는데 기업의 핵심인력과 숙련공의 노하우 전수 등이 가장 큰 문제점으로 부각되자 이를 해결하기 위한 기업차원의 전략을 마련함
 - 고령의 숙련된 노동자의 활용도를 높여 생산성 제고를 도모할 수 있는 '다이셀¹⁶⁾방식'이 기업들에게 큰 성과를 가져다 준 것으로 평가됨
 - 다이셀방식이란 인구의 고령화 및 글로벌 경쟁에서 숙련공의 활용도를 높이고 비숙련공을 고용함으로써 발생하는 우발적 사고를 줄임

14) 1947년에서 1949년 사이에 태어난 일본의 베이비붐 세대를 가리키며 1970년대-80년대 일본의 고도성장을 이끌어낸 세대를 일컫는다.

15) 자체적인 인력육성프로그램을 갖추지 못하는 중소기업에서는 이러한 교육기관에서 중요인력을 확보할 수 있는 기회를 가지며 대기업과 대학프로그램이 연계되어 연구개발을 추진할 수 있게 됨으로서 대기업의 연구개발비 절감효과도 기대할 수 있는 정책으로 평가되고 있다.

16) 1908년 설립되어 LCD 필름용 원료와 의약품 원료 등을 생산하고 있는 다이셀화학공업의 경영방식에서 발전된 전략을 의미한다.

로써 생산비를 절감하는 전략을 의미함

- 숙련기술자가 은퇴하거나 노하우를 전수하지 못하여 새로운 노동자를 숙련시키는 과정에서 발생하는 비용, 제품의 불량률이 높아지는 위험, 기계화되지 못한 우발적 상황 등은 생산비를 증가시키는 원인으로 인식
- 숙련공의 노하우와 관련 지식, 인적 네트워크를 지속적으로 활용할 수 있도록 고령의 인력을 계속 고용하여 그 지식을 기업 내 지식으로 축적하는 단계를 거쳐 인적자산을 관리함

4. 결론

- 최근 엔화약세가 지속되고 위안화 절하 전망으로 인해 국내 제조업체의 수익성이 하락할 것이라는 우려가 커지고 있음
- 특히 엔화약세의 직접적인 영향을 받을 것으로 생각되는 대(對)일본 경쟁기업의 경우 수출감소와 수익감소가 점차 가시화되고 있으며 대(對)중국 경쟁기업도 위안화 절하로 인한 어려움이 가중되고 있음
- 이러한 상황에서 국내 제조업 기업의 경쟁력을 강화하기 위한 전략은 단순히 환율변동성에 대한 대책으로서 만이 아니라 향후 장기화될 수 있는 엔저와 위안화 추가절하 상황에 대비하여 근본적인 대책으로 마련되어야 할 것임
- 글로벌경제위기 이후 엔고현상이 지속되어 왔기 때문에 국내 기업들이 글로벌시장에서 상대적으로 일본기업보다 높은 가격경쟁력을 가지고 있었던 것이 사실이기 때문에 엔저현상이 장기화될 경우 많은 타격이 있을 것으로 예상되었음
- 하지만 회귀분석의 결과 한일경합도가 높은 품목에서는 오히려 제조업 전체기업 보다 환율에의

민감도가 낮게 나온 만큼 환율뿐만 아니라 다각도의 관점에서 기업경쟁력을 높일 필요가 있음

- 과거 엔고현상이 지속될 시기에 일본기업의 전략들을 벤치마킹하여 원가절감을 위한 생산기술 혁신뿐만 아니라 신규기술개발에 적극적이고, 기존기술의 변형 및 활용도를 높이는 전략으로 다양화할 필요가 있음
- 기술력을 기반으로 한국기업의 이미지를 제고할 수 있는 품질의 제품을 생산함으로써 브랜드가치를 높이는 것이 궁극적으로 지속가능한 경쟁력을 확보할 수 있을 것임
- R&D 투자와 설비투자에 적극적으로 나설 필요가 있음
- 또한 기존의 선(先)생산 후(後)영업 전략에서 수요전망을 통한 생산전략 수정, 현지화를 통한 시장선점 전략 등 마케팅전략에서의 과감한 변화를 추구해야 함
- 제품을 생산하는 것과 판매하는 것을 별도의 전략으로 마련하는 것이 아니라 생산에서 수요를 창출하고 수요를 예측하여 생산하는 통합적 전략이 필요함
- 신흥국 및 중동아시아, 동남아시아 등 미개발시장에서 수요를 창출하는 제품을 생산해야 하며 이러한 시장에서 필요로 하는 제품으로 상품을 다각화하는 전략도 적극적으로 마련해야 함
- R&D와 적정수준의 다각화, M&A 등으로 다양한 전략을 활용해야 함
- 해외 M&A의 활성화는 원천기술을 확보하고 신규시장 진입을 용이하게 하며 해외자원을 확보하는데 있어 유리하게 되는 장점이 있으므로 체계적인 조직구축 및 전문가 양성 등을 통한 효과적인 해외 M&A 지원시스템을 마련할 필요가 있음

- 원화가치가 높은 상황을 활용하여 유럽의 선진 기술 보유기업을 적극적으로 인수합병하는 것도 좋은 기회가 될 수 있음
- 동남아시아에서 유럽자본의 이탈로 인해 국내 기업의 진출 기회가 증가하고 있으므로 해외 생산비중을 확대하는 등의 전략으로 환율 변동성을 낮출 수 있을 것임
- 중장기적 관점에서 민관학 협동의 전문인력 육성에 적극적인 투자가 필요함
 - 전문인력의 육성 프로그램이 기업차원의 투자로서 뿐만 아니라 경제 전반에 있어서도 생산성을 향상시키는 주요 전략으로 인식되어야 함
 - 전문적인 기관에서 인력개발이 이루어지면 중소기업뿐만 아니라 대기업의 연구개발비용을 절감하고 생산성 제고에 도움을 받을 수 있는 상생적 프로그램으로 활용될 수 있음
- 정부의 대책은 과거와 같이 환율 변동성에 직접적인 영향을 주는 정책보다 내수시장 확대 및 자본시장을 통한 기업의 환헷지전략 지원 등 보다 근본적인 전략을 마련하는데 도움을 주는 방향으로 마련되어야 할 것임
 - 환율부담의 완충 역할을 해줄 수 있는 가장 효과적인 방안 중 하나가 내수시장 확대 노력이라 할 수 있음
 - 일자리 창출, 소비 및 경제성장 등에 파급효과도 기대할 수 있다는 점에서 바람직
 - 또한 기업의 전략상 환율효과를 헷징할 수 있는 전략을 포함할 수 있는 제도적 지원제도를 마련하여 특히 중소기업과 같이 환율효과에 민감한 기업에 도움을 주는 방안을 마련해 볼 수 있을 것임

<참고 문헌>

- 김수동 외, “기업생산성에 대한 환율변동의 영향분석”, 산업연구원, 2014
- 김윤철 외, “환율과 금리의 변동이 기업 수익성에 미치는 영향 분석”, 『금융지식연구』, 제12권 제2호, pp.229~252, 2014
- 안순권, “환율변동이 기업채산성에 미치는 기업특성별 영향에 대한 연구”, 『국제경제연구』, 제14권 제3호, pp.43~70, 2008
- 안순권, “환율변동이 기업수익성에 미치는 영향 및 대응 전략”, 한국경제연구원, 2007
- 이지평 외, “엔고 시대의 일본기업이 주는 엔저원고 시대의 시사점”, LGERI 리포트, 2013.3
- 현대경제연구원, “원/엔 환율 1,000선 붕괴의 의미와 국내 경제 파장”, 2013.12
- Aghion, P. et al., “Exchange rate volatility and productivity growth: The role financial development”, *Journal of Monetary Economics*, 56(40), pp.493~513, 2009

<참고 1> 엔고위기를 극복한 일본기업의 사례

(1) R&D를 통한 기업 경쟁력 제고

◇신기술·신상품·신서비스 분야 개척

- 미츠비시중공업: 복합 부가가치화 추구
 - 센서기술을 활용한 원격감시 시스템을 활용, 세계 각국에서 가동하는 발전기를 검토하는 부가 서비스를 제공해 대형 수주에 성공
- 미츠미제작소: 독자적 기술로 의료 시장 진출
 - 진공펌프 생산 기업이었으나 고령화로 의료관련 수요가 높아질 것으로 판단, 독자적 기술을 활용해 의료용 제품 시장으로 진출. 내수 시장을 점유, 엔고 극복
- 시나노켄시: 꾸준한 개발로 엔고 회피
 - 견사방직에서 시작해 엔고의 영향을 받지 않도록 신제품 개발에 힘써 소형 모터 생산에 진출
 - 이후 CD-ROM 구동장치, 인쇄기 순으로 시장을 개척, 현재 복사기 모터에서는 최고 수준
- 무라타정공: 중소기업형 다각화
 - 부품자동공급기 메이커였으나 T셔츠 프린트용 잉크개발에 성공, 중소기업의 다각화에 성공한 사례로 평가

◇비용절감

- 가와사키중공업: 생산 공장의 분리
 - 1995년 급격한 엔고 상황에서 생산을 미국과 일본으로 분리하는 전략 채택
 - 로봇의 주요부분(팔)을 조립 후 일본으로 반입, 제어장치를 장착해 수출, 엔고가 진행될수록 미국 공장에서의 생산 강화
- 이치코코고: 자동차부품 공통화 및 생산종류 축소를 통해 제조원가 절감
 - 최대 주주인 프랑스 자동차부품 대기업인 발레오와 공유화를 통해 부품 종류를 축소, 램프를 구성하는 부품도 공통화 추진
 - 개발비를 줄임과 동시에 규모의 경제를 실현, 전체적인 제조비용 절감

◇글로벌생산체제의 진화

- 도시바: 자재 해외 조달 비율 확대
 - 전자기기 수탁제조 서비스 EMS를 활용, 대만 등에서 PC, 액정 TV 등의 가전 제품 제조
 - 1달러=70엔을 상정한 수익 시뮬레이션을 실시해 해외 생산 및 조달 비율의 최적화를 검토
- 일본전산: 사업 분산 전략
 - 미국 전자기계 대형메이커인 에머슨 일렉트릭의 모터사업부문 매수를 시작으로, 달러나 유로 지역으로 사업을 분산시켜 환율에 탄력적으로 대응 가능한 체질 강화

□ 유니덴: 해외 생산의 확대

- 엔고 당시 제품생산의 100%를 필리핀, 중국 등 해외에 의존하며 부품의 해외조달률을 90% 까지 제고
- 국내본사는 R&D·사무 관리 등의 업무에 집중하는 형태로 축소해 엔고의 영향을 최소화

□ 츠네이시조선: 해외전개 가속화

- 달러 결제를 늘려 엔고로 인한 환리스크를 분산, 중국 절강성 현지법인 설립 및 필리핀에 자회사 건조척수 증강
- 이를 통해 제조원가를 낮춰 국내 및 해외의 동종 타사와 차별화된 가격 경쟁력 확보 도모

◇생산기술 혁신

□ 도요타: 생산시스템 진화

- JIT(Just in Time) 도입, 각종부품의 금형 크기를 10~50% 줄여 설비투자비용을 40% 절감
- 아울러 숙련공의 일부 노하우를 기계화시키고, 숙련공은 더 고도의 업무를 담당하도록 함

□ 마시마코산: 고유의 기술력으로 차별화 도모

- 고유의 기술력으로 차별화를 시도, 고부가가치 제품 수출과 동시에 단순 자동차부품 부문은 중국 공장에서 생산해 가격경쟁력 확보
- 엔지니어링 부문은 해외투자를 적극적으로 실시하여 합작회사 설립

□ 스즈키: 다능공 육성으로 유연한 대처

- 일정 기간마다 담당 현장을 이동해 복수의 기계작업이 가능한 다능공 육성
- 월별 수요 증감에 맞추어 유연하게 인원 이동이 가능한 체제 구축
- 설계기술자의 생산 현장을 직접 체험을 통해 이용자 입장의 설계, 생산성을 높이고자 함

(2) 가격외 경쟁에 적극적 전략

◇ONLY 1+No.1 전략

□ 아사히: 맥주의 핵심가치에 집중

- 경비 절감 등 내실 경영을 통해 투자재원을 확보하고 '맛있는 맥주'라는 핵심 가치에 집중
- 기존의 맥주 맛과는 완전히 차별화된 신제품 개발에 주력하여 '슈퍼 드라이' 맥주를 개발, 2001년 기린 맥주를 제치고 일본 최고의 맥주 기업으로 성장

□ 후지필름: 트렌드와 강점 기술의 연계

- IT 혁명과 고령화 등의 사회 트렌드를 연계분석해 강점 기술을 심화, 부족한 기술을 M&A로 보완하며 강점 사업 육성
- 이를 기반으로 LCD 필름 및 피부 노화 억제 화장품 등을 개발

(3) M&A를 통한 공격적인 시장확대

◇글로벌 M&A

□ 하라코 우산: 네덜란드 업체와 제휴

- 일본정책투자은행의 해외진출 및 자체 보유자금을 활용, 네덜란드계 풍력시스템 업체의 기술 및 종업원, 기자재 일체를 승계하여 제조거점을 해외로 이전함으로써 수출 경쟁력 확보

□ 다이칸: 미국 공조기기 대기업 굿맨글로벌 M&A

- 미국의 주택용 공조기기 대기업인 굿맨글로벌과 M&A 추진(3000억 엔 규모)
- 과거 두차례 미국시장 공략에 실패했으나 엔고에 힘입어 M&A를 통한 3차 진출 시도

keri 한국경제연구원

발행일 2015년 10월 12일 | 발행인 권태신 | 발행처 한국경제연구원 | 주소 서울특별시 영등포구 여의대로 24 FKI TOWER 45층 | 전화 3771-0060 | 팩스 785-0270~3

