

CONTENTS

목 차

요 약 / 1

I. 서론 / 3

II. 저성장 시대, 일본경제와 일본기업 / 4

- 4 | 1. 저성장 시대의 일본경제
- 8 | 2. 아베노믹스와 일본기업의 실적변화

III. 저성장 시대, 일본기업의 성장전략 사례분석 / 11

- 11 | 1. 해외시장 개척역량 : 유니참, 비포워드, 스즈키
- 20 | 2. 히트상품 개발역량 : 유니클로, 도레이
- 31 | 3. 차별화·가치혁신 역량 : 돈키호테, 무인양품
- 34 | 4. M&A를 통한 경영혁신 : 아사히, 후지필름

IV. 시사점 / 42

참고문헌 / 45

요 약

- 아베노믹스에 대한 긍정적인 평가와 비판이 엇갈리는 가운데, 일본기업의 수익개선은 장기불황 극복 시나리오의 첫 관문을 통과했다는 점에서 긍정적
 - 아베노믹스는 성장과 분배의 선순환 구조를 통해 '기업수익 확대 → 설비투자 증가 → 고용확대 → 개인소비 확대'라는 파급 메커니즘 작동을 기대
 - 일본경기 선순환의 출발점인 기업수익은 최근 3년 연속 과거 최고치*를 경신
 - * 일본 기업수익(재무성) : 60조엔('13년도) → 65조엔('14년도) → 68조엔('15년도)
 - 고용환경 개선*에도 여전히 위축된 소비심리는 경기회복을 제약하는 최대 걸림돌
 - * 일본의 '16년 완전실업률은 3.1%로 22년만의 최저치를 기록

- '잃어버린 20년'을 탈피하고자 추진했던 일본기업의 4가지 핵심 성장전략을 도출
 - ① (시장개척) 철저한 현지화를 통한 신흥국 시장 점유율 확대
 - (유니참) 철저한 현지화로 유아용 기저귀 아시아에서 제1위 점유율을 확보
 - ▶ 현지고객의 Pain Point를 해결한 스마트 린 제품(기능과 가격 효율성을 극대화)을 개발
 - (비포워드) 설립 10년 만에 500억 엔 매출 달성, 매출의 70%를 아프리카에서 창출
 - ▶ 아프리카 고객에게 서비스(해당국 인재 채용, 모국어 서비스) 감동을 제공하여 성공적 진출

 - ② (히트상품 개발) 경쟁사가 모방할 수 없는 품질혁신과 가격혁신을 달성한 히트상품
 - (유니클로) '고품질·저가격'의 혁신적 제품을 공동 개발하여 블루오션을 개척
 - ▶ 트렌드와 스타일뿐만 아니라 소재와 기능혁신을 통해 혁신제품을 개발·생산
 - ▶ 일본의 섬유장인으로 구성된 팀을 현지 생산업체에 파견하여 품질관리 체계를 강화
 - (도레이) 장기적 시점의 R&D와 오픈 이노베이션을 통해 세계 제1위의 첨단소재를 개발
 - ▶ 항공기 및 자동차의 경량화를 위한 핵심소재인 CFRP(탄소섬유강화플라스틱)을 공동 개발하고 새로운 시장을 창출하며 지속적인 성장을 달성

③ (차별화 마케팅 역량) 새롭고 다른 가치를 제공하는 차별화로 승부하는 마케팅 역량

○ (돈키호테) 쇼핑의 즐거움을 제공하는 '시간소비형 점포'로 차별화

- ▶ 심야영업, 압축진열 등의 이색적인 마케팅 차별화 전략을 실현
- ▶ 빠르게 변화하는 수요를 반영하기 위해 본사 권한을 축소하고 현장 우선주의로 대응

○ (무인양품) 아름다움의 가치를 '생략과 간소화'에 중점으로 둔 디자인 유통기업

- ▶ '브랜드가 없는 브랜드' 및 '디자인이 없는 디자인'이란 역발상 철학으로 유명
- ▶ '이것이 아니면 안 된다'가 아닌 '이것으로 충분하다'는 제품기능 차별화로 가치혁신에 성공

④ (사업다각화) 본업과 관련성이 높은 M&A로 사업다각화 추진, 시너지 효과 창출

○ (아사히) M&A를 통한 사업다각화에 성공, 안정적인 수익구조를 구축

- ▶ 저성장·고령화 시대, 주류사업의 매출감소를 음료·유아식품·약품 판매 확대로 다각화
- ▶ 해외 시장에서도 M&A를 통한 적극적인 시장공략 전략을 추진

○ (후지 필름) 2년간 자사기술에 대한 정밀 검토를 시행, 강점을 활용한 신사업 추진

- ▶ 30건 이상의 대담한 M&A를 통해 의료영상처리 및 복사프린터사업 등 다각화
- ▶ 코닥의 비효율성을 삭감하는 생존전략만으로 기업 성장 한계에 봉착

□ (시사점) 4가지 성장전략을 조합·발전시켜 기업경쟁력 제고와 수출 다변화 달성

① (시장개척 역량) 철저한 현지화로 필요한 기능만을 집약한 Value for Money 가치 제품과 서비스 감동을 제공하여, 새로운 신흥시장으로 뻗어나가는 능력을 강화

② (히트상품 개발) 오픈 이노베이션을 통해 혁신적 제품을 개발한 유니클로와 도레이의 공동연구 사례처럼 외부 파트너와의 지속적인 기술협력은 히트상품 개발의 원동력

③ (차별화 마케팅) 급변하는 시장 환경에 대응하기 위해 표준화보다 현장주의와 현지화를 중시하고, 즐거움·편안함·단순함 등 새로운 가치를 중시하는 이미지로 차별화를 구축

④ (경영혁신 역량) 저성장시대 시장변화에 대한 강한 위기의식과 자사 본업의 강점을 중시한 M&A를 활용 무기로 차세대 성장모델로 변화시키는 혁신이 필요

I

서론

- 일본 장기침체의 원인이 되었던 많은 문제점들이 우리 경제에서도 목격되고 있어 저성장에 대한 우려의 목소리가 높아지고 있음.
 - 우리경제가 실질성장률과 함께 잠재성장률 전망치마저 하락하면서 저성장 기조는 장기화될 전망
 - * 실질성장률 실적(연평균): '63년~'91년(9.5%) → '92년~'11년(5.1%) → '12년~'15년(2.8%)
 - * 잠재성장률 전망치(KDI): '16년~'20년(3.0%) → '21년~'25년(2.5%) → '26년~'30년(1.8%)
 - 심각한 가계부채 상황과 저출산·고령화로 인한 내수부진은 2000년대 들어 장기적인 현상으로 자리 잡고 있음.
 - 글로벌 경기침체로 수출마저 둔화되자 경기침체의 골이 깊어지고 있어, 우리기업이 저성장이라는 긴 불황의 터널에서 빠져나오기란 쉽지 않은 상황
- 본 연구의 목적은 우리기업이 직면한 저성장이라는 현실에서 출발하여, 일찍이 저성장을 경험한 일본기업의 성장전략을 재조명하고 시사점을 도출하는 것임.
 - 본 연구의 목적은 '잃어버린 20년'이라는 저성장을 극복한 일본기업의 성공 사례를 살펴봄으로써, 우리기업의 대응전략을 모색하기 위한 것임.
 - 본 연구는 일본기업의 성공전략을 크게 4개 유형으로 구분하여, 각 유형별로 다음과 같은 일본기업을 벤치마킹 사례로 분석함.
 - 4가지 유형별 사례연구로는 ① 해외시장 개척역량(유니참, 비포워드, 스즈키), ② 히트상품 개발역량(유니클로, 도레이) ③ 차별화·가치혁신 역량(돈키호테, 무인양품) ④ M&A를 통한 경영혁신(아사히HD, 후지필름) 전략을 분석
 - 일본기업의 사례분석을 토대로 저성장 시대 새로운 성장 패러다임의 전환을 모색하고 있는 우리기업에게 그 해법을 제시

II

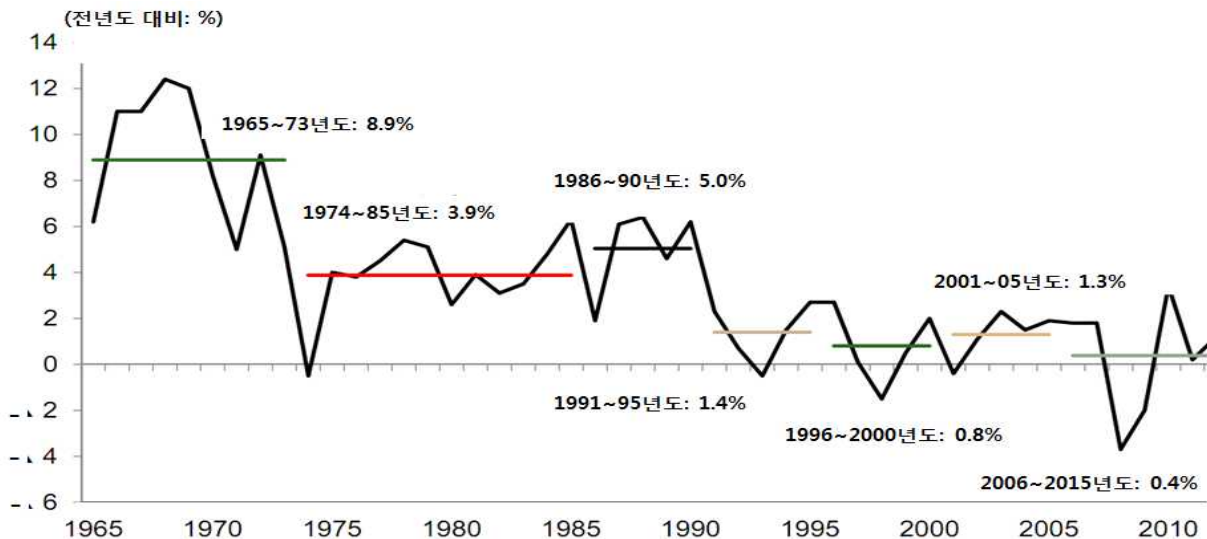
저성장 시대, 일본경제와 일본기업

1

저성장 시대의 일본경제

- (성장률) 일본 경제성장률은 1990년까지 고성장을 지속한 이후, 20년 이상 저성장을 지속
 - ‘잃어버린 20년’ 기간 동안 일본경제는 저성장, 저물가, 저소비라는 3低가 지속
 - 일본의 경제성장률은 ‘90년대까지 5%대 수준에서 ‘90년대 1%대로 급락한 이후, 2000년대는 0%대 성장률이 지속

<그림> 일본의 경제성장률 추이



자료: 일본은행 홈페이지

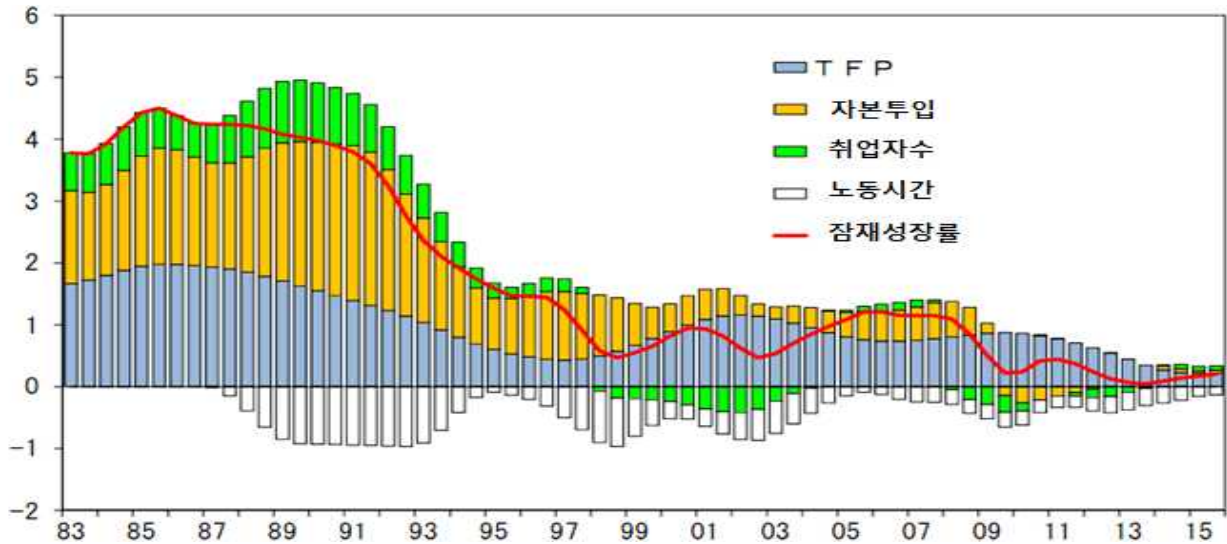
- (잠재성장률) 일본의 잠재성장률도 ‘90년대 이후 급속히 하락

- 잠재성장률도 ‘85년부터 ‘90년까지는 3.3%에 달하는 높은 수준이었으나, ‘90년 이후 감소하여 현재는 1% 수준에도 미치지 못함
 - 잠재성장률을 결정짓는 3요소(자본, 노동, 생산성) 중 노동투입에 의한

성장이 한계에 근접

- 경제성장률이 잠재성장률에 미치지 못한다면 총수요가 부진한 상황이지만, 잠재성장률 자체도 낮아지는 것은 총공급도 동시에 악화된 것을 의미

<그림> 일본의 잠재성장률 추이(%)



주: 잠재성장률은 일본은행조사통계국의 계산수치이며, 2015년도 하반기는 '15년 4분기의 값을 기준으로 함.

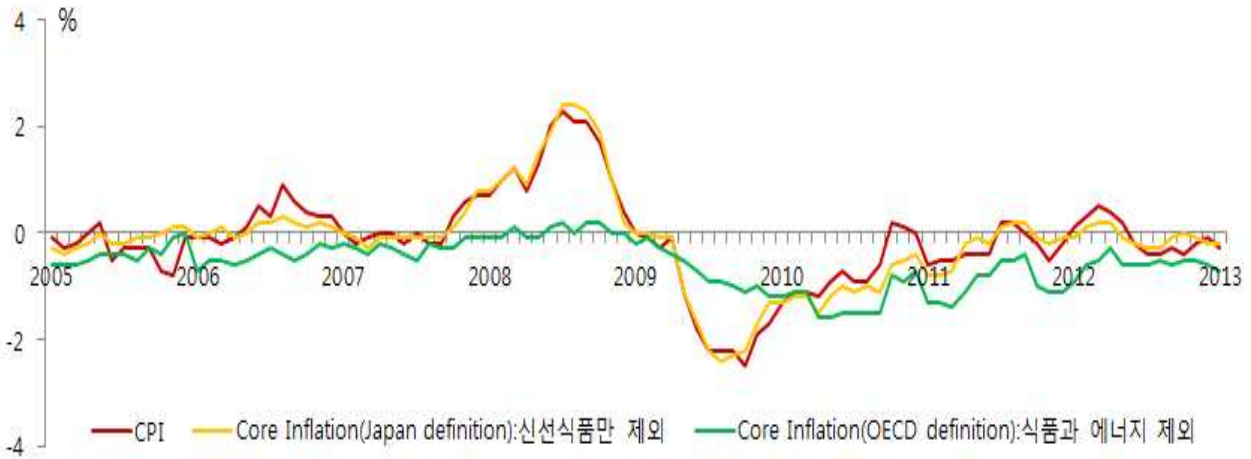
자료: 日本銀行(2016),「デフレとの闘: 金融政策の発展と日本の経験」, p. 4.

□ 구로다 일본은행 총재는 디플레이션이 경제활력을 상쇄함과 동시에 금융정책의 유효성을 저하시키는 무서운 만성병으로 지적¹⁾

- 디플레이션에 대한 정확한 개념은 정의되지 않았지만, 물가가 지속적으로 하락하는 상태, 즉 상품 및 서비스 가격이 전반적으로 하락하는 현상을 의미
- 일본의 디플레이션은 '90년대 초반 자산버블 붕괴, 금융시스템의 불안정을 배경으로 발생, '95년 소비자물가가 하락한 이후 20여년에 걸쳐 만성적 하락세를 지속
 - 일본의 물가상승률(Core Inflation)은 '00년 이후 거의 모든 기간에 걸쳐 마이너스대(전년동월대비 기준: -1.6%~0.2%)를 기록
 - 단, '14년도에는 소비세율 인상 효과 등으로 1.5%대의 상승률을 기록

1) 日本銀行(2016),「デフレとの闘: 金融政策の発展と日本の経験」, p. 3

<그림> 일본의 물가상승률(CPI) 추이



자료: 일본은행 홈페이지

□ 디플레이션은 일단 발생하면 자기실현적(Self-fulfilling) 경로를 통해 실물경기 침체를 확산하여 '축소 균형'을 만들어 내는 악순환 구조를 형성

- 경제주체(가계 및 기업) 입장에서 지속적인 물가하락이 예상될 경우 리스크를 회피할 유인이 높아지기 때문에, 가계소비 및 기업의 신규투자가 위축되면서 물가 하방압력이 다시 커지는 악순환 구조가 형성2).
- 악순환 구조의 흐름을 보면, 상품 및 서비스를 공급하는 기업의 매출(이익) 감소 → 기업의 인력감축 또는 임금억제 → 노동자의 수입감소, 장래에 대한 불안 증가 → 소비여력 소진 → 제품 및 서비스 판매 부진 → 기업경쟁 심화로 가격인하를 초래 → 기업매출(이익)의 추가적 감소가 발생
- 상품 및 서비스 가격의 하락세가 지속될 경우, 소비자들은 현재 상품을 구입하기 보다는 물가가 더 하락하고 난 이후 구입하는 것이 이익이라고 생각하고 현재의 소비를 미래로 연기하는 경향이 강해짐.
- 기업들도 리스크를 동반한 설비투자나 연구개발투자 등을 시행하기 보다는 비용 삭감을 통해 캐시 플로어를 증가시켜, 이를 은행예금에 적립하는 것이 기업 가치를 높이는 방법으로 대응

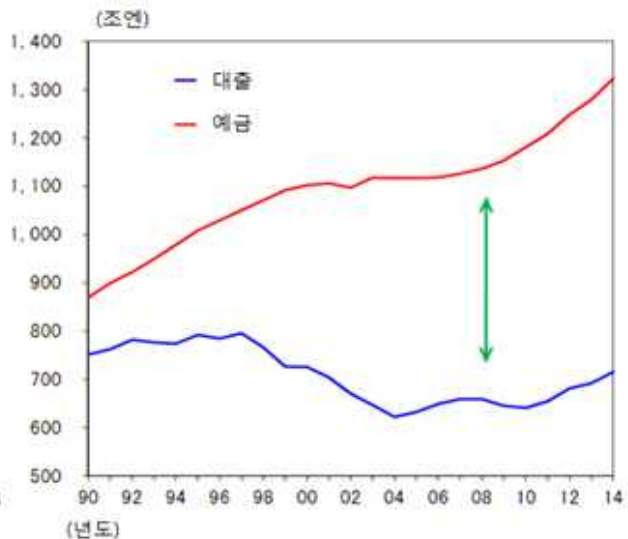
2) 湯元健治(2016.11.8), 「デフレ脱却に何が必要かー新しい成長モデルの構築が不可ー」, 日本総合研究所., p.5.

- 디플레이션의 악순환이 지속되면서 일본 기업은 자금잉여, 일본정부는 자금부족, 은행은 국채운용을 확대하는 특수한 자금순환 구조로 변화
 - 기업들은 본래 은행과 자본시장에서 자금을 조달하여 신규 사업을 추진하기 때문에, 기업의 '자금 부족'은 일반적인 상황이지만, '90년대말부터 일본기업들은 '자금잉여' 주체로 전환
 - 이러한 기업의 자금운용 변화로 발생한 총수요 부족에 대응하기 위해 '정부'는 국채발행으로 자금을 조달하고 공공사업 등 재정지출을 통해 경제 뒷받침을 시행
 - 은행의 경우 여유자금이 많은 기업들 대상의 대출이 감소함에 따라, 잉여자금을 국채운용으로 활용

<그림> 일본의 자금운용 구조 변화



<그림> 일본 금융기관의 예금·대출 추이



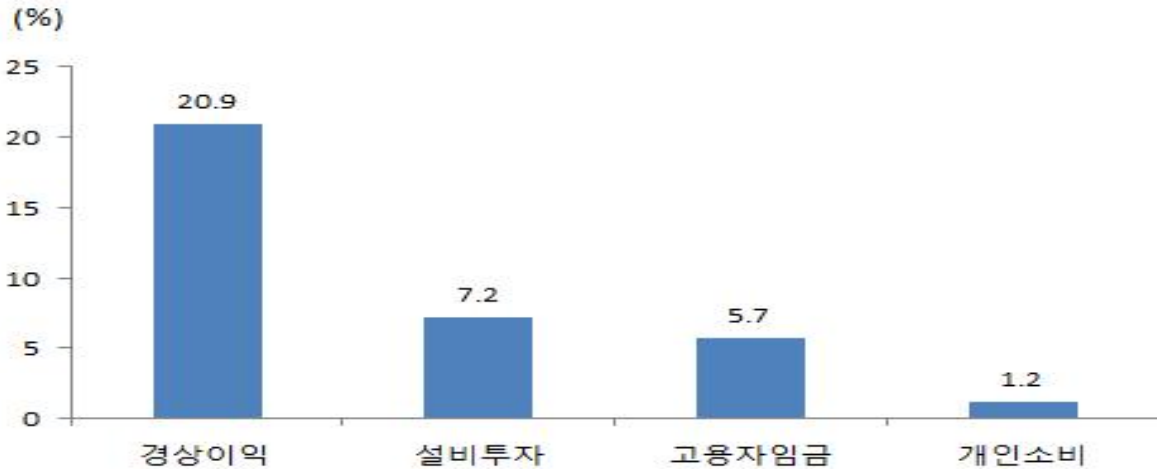
자료: 日本銀行(2016), 「デフレとの闘い：金融政策の發展と日本の經驗」, p. 2.

2 아베노믹스와 일본기업의 실적 변화

□ 아베노믹스는 성장과 분배의 선순환 구조를 통해 '기업수익 확대 → 설비투자 증가 → 고용 확대 → 개인소비 확대'라는 파급 메커니즘 작동을 기대

- 일본의 경기 선순환 구조의 출발점인 기업수익은 크게 개선
 - 일본기업의 경상이익은 '13년도부터 3년 연속 과거 최고치를 경신

<그림> 아베노믹스 추진 이후 일본경제 지표 개선상황



주: '12년 4/4분기부터 '16년 2/4분기까지의 증가율, 설비투자는 '16년 1/4분기 기준
 자료: 杓村秀樹(2016.8.25.), 「アベノミクス好循環シナリオに三つの誤算」, 日本総研, p.5.

- 일본정책투자은행의 발표('16년도 8월)에 따르면, 일본기업의 설비투자는 전산업 기준으로 5년 연속 증가세를 기록할 전망
- 설비투자와 경상이익의 관계를 보면, 현재 설비투자가 증가하고 있지만, 경상이익 증가수준에 비하면 그 추이는 완만한 수준으로 평가됨.
 - 경상이익대비 설비투자 비율의 추이를 보면, 16년 2분기까지는 100%를 초과(설비투자>경상이익)했지만, 3분기부터는 동 비율이 100%를 하회
- 실업률은 '12년 4%대 중반에서 '17년 1월 3%까지 지속적으로 하락
 - 유효구인배율(구직자수에 대한 일자리수의 비율)은 '17년 1월 기준으로

1.43배(구직자보다 일자리가 많다는 것을 의미)를 기록

- 단, 비정규직 중심으로 고용이 증가하고 있기 때문에, 고용환경의 질적 개선은 미흡한 상황³⁾
- 임금수준은 '15년 들어 전년대비 상승세를 보이지만, 상승폭이 적는데다 연령별로 임금인상 격차가 크다는 점이 문제점으로 지적
 - 2013~15년 임금인상률을 5가지 세대로 구분하면, 34세 이하와 50세 이상 세대는 2% 이상 증가하였지만, 35~49세는 1% 전후의 증가에 그침
- 일본 내각부가 발표한 아베노믹스 경제정책효과 추계결과를 보면, 4년간 추진된 아베노믹스로 임금·연봉은 약 11.4조엔 증가한 것으로 추정
 - 이 중 8.7조 엔은 기업수익 개선에 따른 임금상승과 아베노믹스 효과로 추정

<그림> 일본기업의 경상이익 추이



<그림> 일본 실업률의 추이



자료: 日本銀行(2016), 「デフレとの闘: 金融政策の発展と日本の経験」, p. 7. 재인용

□ 아베노믹스 추진성파로서 기업수익과 고용지표와 같은 경제지표가 개선되었지만, 아직까지 소비·투자 심리는 회복되지 못한 것으로 평가

3) 이부형(2016.2.5.), 「일본경제, 무엇이 달라졌나?-아베노믹스 3년이 한국에 주는 시사점-」

- 소비성향을 보면, 실질고용자보수가 증가기조를 보이는 가운데 실질 개인소비는 증가 조짐이 보이지 않음.
 - 이는 그간의 디플레이션이 지나치게 길어 심리적 개선이 단기간에 나타나기 어렵다는 구조적 요인에 기인.
 - 그리고 확대되고 있는 사회보험료 부담이 가처분소득을 압박하고 있는데다, 최근에는 젊은 세대를 중심으로 소비성향이 저하되고 있기 때문임.
- 대부분이 장래의 생활수준에 대한 불안을 강하게 느끼고, 소비를 억제하는 자기방어의 가능성이 높음.
 - 이에 경제순환 구조를 저해하는 불안요인을 제거하기 위해서는 사회보장제도에 대한 신뢰회복이 급선무
- 이토 모토시게 도쿄대 교수는 최근 일본경제 회복세를 육조로 비유하면서, 육조는 충분히 데워졌지만 육조에 채워진 물에 해당되는 소비·투자 심리 및 지역경제는 아직 회복되지 않은 것으로 평가⁴⁾

□ **일본경기 선순환의 출발점인 일본기업의 실적개선 지표들은 아베노믹스의 추진성으로 평가**

- 아베노믹스로 지속적인 엔저효과와 더불어 장기간에 걸친 체질 개선, 연구개발·품질개선, 지속적인 신제품 출시 등으로 주요기업의 실적이 크게 개선됨
 - 일본기업의 수익지수는 리먼쇼크 직전 '07년을 100으로 봤을 때 '08년 20까지 하락했다가, 아베총리 이후 회복되기 시작해 '15년 126까지 회복

□ **다음에서는 본 보고서가 관심을 갖고 있는 '잃어버린 20년'을 이겨내고 재도약한 일본기업들의 성장전략을 재조명하고자 함.**

4) 이토 모토시게(2016.3), 「세계경제와 아베노믹스의 미래」, 『제39회 전국 최고경영자 연찬회: 안개 속 한국경제, 등대를 찾아라』

III

저성장 시대, 일본기업의 성장전략 사례분석

1

해외시장 개척역량: 유니참, 비포워드, 스즈키

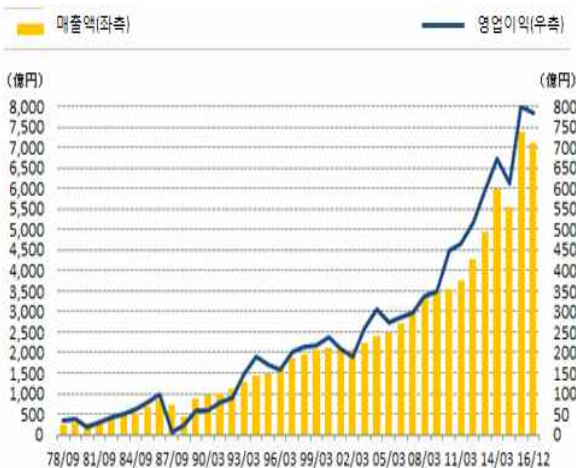
가. 유니참 사례분석

① 유니참의 경영성과

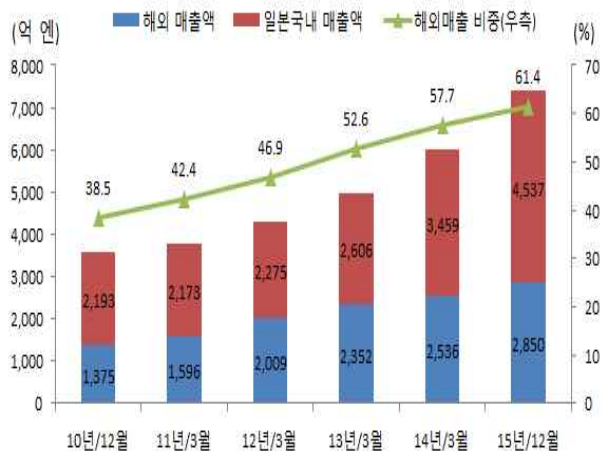
□ 유니참은 철저한 현지화로 해외시장을 개척하여 유아용 기저귀로 아시아 1위, 세계 3위 점유율을 확보

- 유니참은 '61년 창업 이래, 50년간 지속적인 성장을 달성함. '15년 12월 기준으로 매출액은 14期 연속, 영업이익은 9期연속 과거 최고치를 경신
 - 매출액은 '85년도 688억엔에서 '16년 7,387억엔으로 확대
 - 영업이익은 '16년 799억엔을 기록
- 유니참은 '90년대부터 적극적인 해외진출을 전개한 결과, 해외 매출액 비중은 '10년 38.5%에서 '15년 61.4%로 지속적으로 상승
 - 아시아 지역에서는 여성의 사회진출 확대와 기저귀·여성위생용품의 사용보급 촉진을 통해, 아시아지역의 연평균 매출액('12년~'15년) 증가율은 23.8%를 기록

<그림>매출액 및 영업이익 추이



<그림>일본국내 및 해외매출 추이



자료: Unicharm 홈페이지, 「戦略と進捗2016」

□ 유니참은 아시아 중심의 해외사업을 확대하며 글로벌 기업으로 성장

- 유니참은 35개의 해외 현지법인 거점을 기반으로 아시아, 오세아니아, 중동을 비롯한 80개국에서 기저귀와 생리용품 판매를 확대하며 급성장
 - '80년대 일본기업의 비즈니스 성공요건은 일본 국내 시장 점유율 확대와 구미 선진시장 진출여부가 관건임.
 - 당시 대다수의 일본기업들은 일본 및 선진 시장을 우선시 하고, 아시아 시장을 시험적으로 도전하는 정도로 인식하여 현지화 의지가 부족
 - 한편, 유니참은 '84년 대만현지법인 설립 당시부터, 아시아 시장에서 넘버원이 되겠다는 목표 하에 '90년대부터 아시아 중심의 해외진출을 본격화
 - 최근 중남미 시장(브라질 거점 확보)과 중동·북아프리카 시장(사우디아라비아, 이집트 거점 확보)에서의 수요 확대를 예상, 해당 지역의 시장창출을 본격화
- 한편, 유니참은 북미, 유럽 등 시장규모가 크지만 성숙된 시장에서는 직접진출 방식보다는 기술 라이선스 계약 방식을 채택하여 최소한의 투자로 안정적인 수익기반을 확보한 점이 특징적

② 유니참의 성공전략⁵⁾

□ 단품 경영방식에서 오는 위기의식을 극대화하여 해외시장에서 승부수

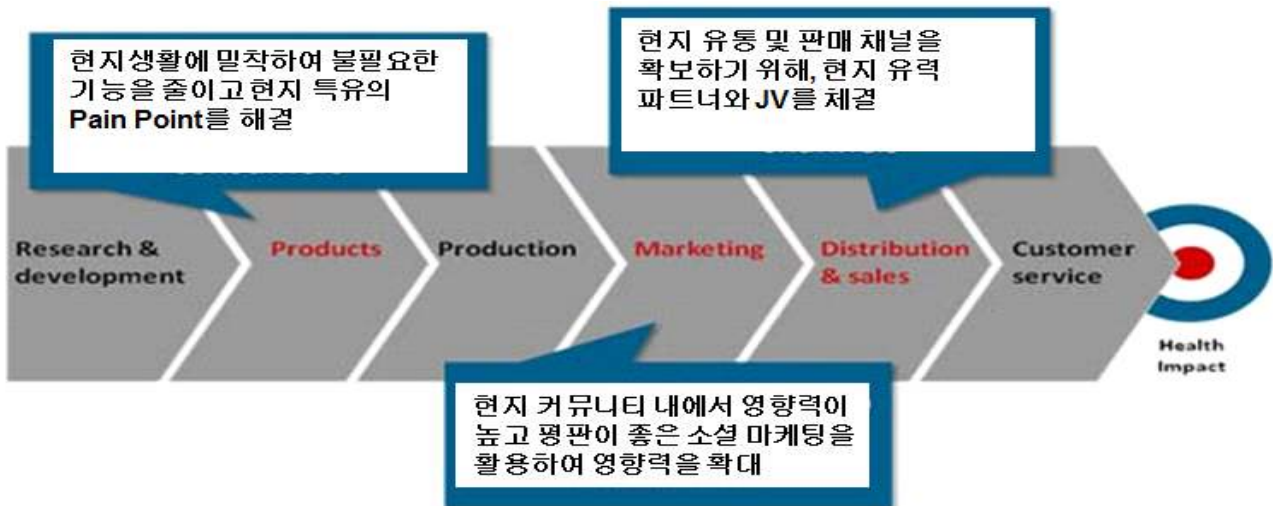
- 기저귀와 여성위생용품을 주력품목으로 하는 유니참은 성장을 위해서는 리스크가 높은 해외시장에서 승부수를 던질 수밖에 없는 절실함이 존재
 - 유니참은 단품경영의 리스크를 극복하기 위해 신흥국 해외시장진출을 통해 사업영역을 확대하는 포트폴리오 방식을 적극 도입
 - 반면, 일본 국내 제1위 기저귀 시장을 점유하고 있는 카오는 리스크가 높은 해외진출 보다는 다품종 경영방식을 도입하여 일본내 시장 확보에 주력
 - 유니참은 성장을 위한 다른 선택지가 없었기 때문에 해외진출만이 살 길이라고 판단, 위기의식을 갖고 신흥국 진출을 최우선 순위로 설정

5) 名和高司(2013), 『100社の成功法則—失われた20年の勝ち組企業—』, pp. 52~74.

□ 현지 수요를 생활밀착형으로 파악하여 현지 특유의 Pain point 해결

- 유니참은 해외진출 시, 시장 규모·발전단계, 타사와의 경쟁 환경 등을 감안하여 전략적으로 진출지역을 판단하고, 진출 국가별로 생활습관 및 상관습에 적합한 맞춤형 해외사업을 전개
- 장기간 현지 소비자를 생활밀착형으로 관찰하는 등 철저한 검증작업 절차*를 거쳐, 현지 특유의 수요를 반영한 제품개발*에 활용
 - * 대응사례: ① 현지 생활밀착형 정보를 수집하기 위해 공중화장실에서 여성위생용품 사용 현황을 탐색 → ② 현지 소비자들은 가능한 장시간 사용하는 특징을 파악 → ③ 장시간 사용하는 특성상 흡수정도나 냄새에 민감한 기능성에 주목 → ④ 새로운 기술을 개발하기 보다는 최대한 저렴하게 필요한 기능만을 제공하는 상품을 출시

<그림> 유니참의 현지화 성공 전략

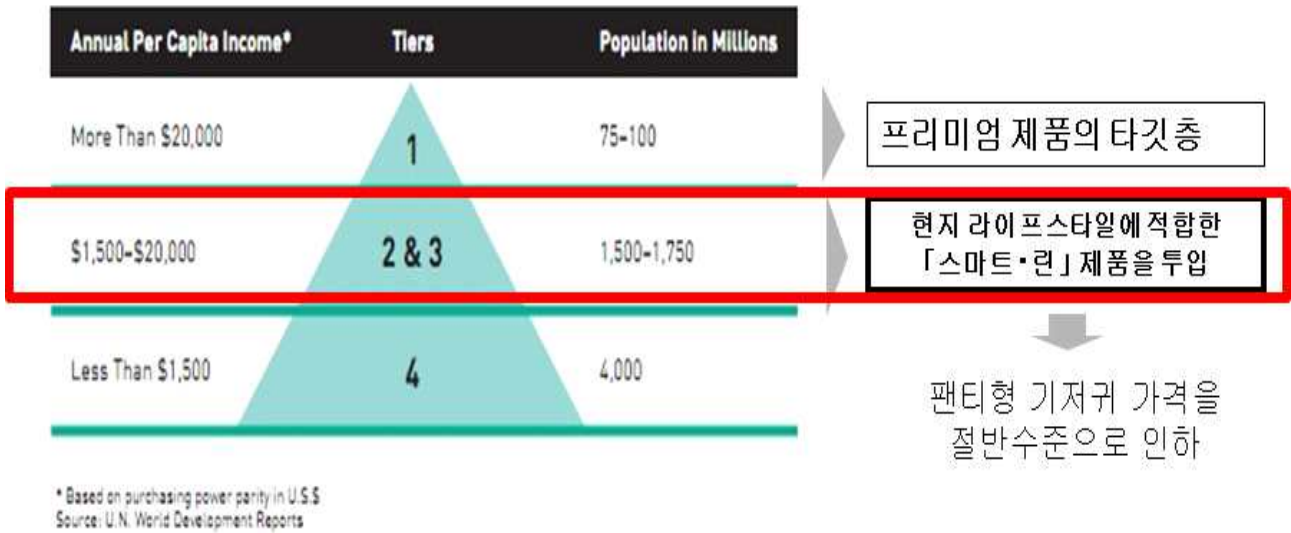


자료: 名和高司(2016.5.18.), 「日本企業のグローバル競争力2.0」 KOTRA 발표자료, p.11.

- 현지 수요에 적합한 스마트 린 상품을 개발하기 위해 불필요한 기능을 없애고 종래 가격의 절반가격 제품*을 개발
 - * 대응사례: ① 일본 소비자들은 팬티 기저귀의 착용감과 피부와의 마찰 정도 등 미세한 느낌을 중시 → ② 아시아 지역에서 실제 가정 방문조사를 시행한 결과 위생적으로 서서 갈아입힐 수 있으면서 저렴한 것이 가장 중요 → ③ 아시아 지역의 수요에 대응가능한 소재와 제조방식을 연구하여 제품가격을 절반 수준까지 인하한 팬티형 기저귀를 개발 → ④ 아시아 시장에서 대히트를 기록

<그림> 유니참의 차세대 볼륨존 타깃 전략

Exhibit 1: The World Economic Pyramid



자료: 名和高司(2016.5.18.), 「日本企業のグローバル競争力2.0」 KOTRA 발표자료, p.10.

- 상품개발 뿐만 아니라 판매단계에서도 현지 특징을 파악하는 것이 중요
 - 유니참은 전력사정이 나쁘고 점포 조명이 어두운 인도네시아 시장에서는 상품 포장을 여성이 선호하는 분홍색이 아닌 눈에 잘 띄는 노랑색으로 채택
 - 동남아국가에서는 급여 지불방식이 주급 형태로 현금이 많지 않기 때문에, 소포장 판매방식이 큰 호평을 받음.

□ 철저한 현지화를 통해 유통 판매망을 확보하는데 성공

- 유니참은 베트남 진출시 '11년 당시 제2위였던 현지 메이커(Diana)를 매수하여 베트남 지역의 판매망을 단기간에 확보
 - 同社가 보유한 상품개발력과 생산기술력을 Diana의 판매유통망과 연계하여 베트남에서의 사업 성장을 가속화
- 현지와의 융합을 도모하기 위해, 현지 인력확대 및 주요 상품개발, 마케팅 권한을 대폭 이양하여 현지화를 심화
 - 온라인 마켓이 급성장 하는 가운데 로컬 커뮤니티의 영향력 있는 현지 소셜 마케팅을 적극적으로 전개

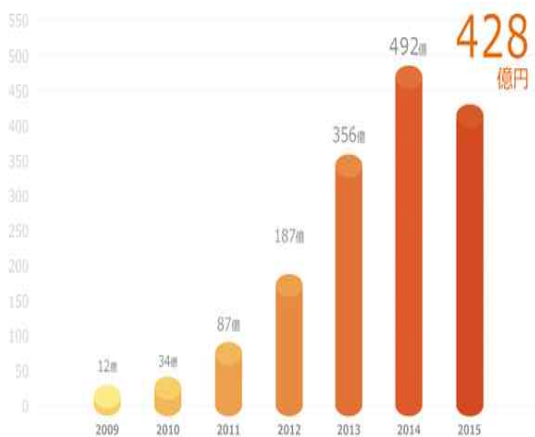
나. 비포워드의 사례분석

① 비포워드의 경영성과

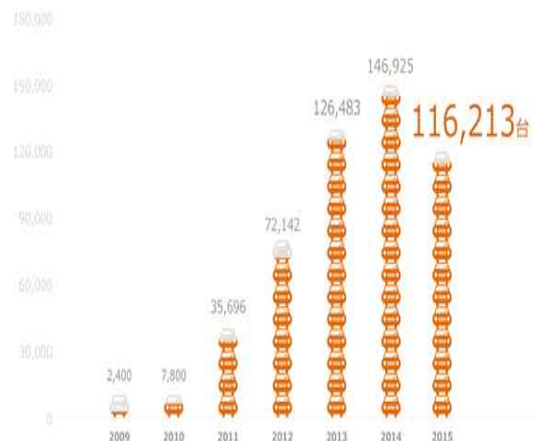
□ 2004년 설립된 비포워드는 전자상거래를 통해 중고차, 중고 자동차 부품, 가전제품 등을 판매·수출하는 기업

- 비포워드는 2016년 기준으로 직원수가 171명에 불과한 작은 기업이지만, 전 세계 124개국을 대상으로 사업을 전개
 - 매출액은 '15년에 428억 엔을 기록, '10년 대비 12배 이상 증가
 - 주로 아프리카, 몽골, 바하마 등 신흥 개도국을 중심으로 진출
- 현재 일본의 전세계 중고차 수출은 연간 120만대를 기록하고 있는데, 이 중 비포워드가 10% 이상을 차지
 - 비포워드의 중고차 수출대수는 '10년 7,800대에서 '15년 11만 6,000대로 경이로운 성장세를 기록함.
 - 전체 매출액의 70%를 아프리카를 대상으로 판매하는 점이 주목
 - 특히, 탄자니아, 잠비아를 비롯한 아프리카 7개국에서 30% 이상의 점유율을 보유

<그림> 비포워드의 매출액 추이



<그림> 비포워드의 판매대수 추이



자료: 비포워드 홈페이지

② 비포워드의 성공전략

□ 아프리카에서도 일본식 고객 제일주의로 신뢰를 축적

- 아마카와 사장은 아프리카 진출 성공비결에 대해 '결코 특별한 일을 해 온 것이 아니라, 아프리카 고객과의 신뢰 관계를 꾸준히 성실하게 구축한 결과'라고 언급
 - '구매한 차량을 저렴하고 확실히 빠르게'라는 목표로 사업을 지속한 결과 아프리카 내에서 同社에 대한 신뢰가 확산
 - 일본에서는 10년 이상 사용한 중고차의 상품가치는 거의 없지만, 아프리카에는 'Made in Japan' 중고차에 대한 동경과 신뢰가 존재
- 同社는 일본 국내에서는 당연한 서비스로 생각되지만, 아프리카에서는 접하지 못했던 높은 수준의 서비스를 제공하기 시작하였고, 그 결과 매출이 급증
 - 일본과 같은 선진국에서는 당연한 것이지만, 아프리카의 개도국 소비자들은 기존의 외국 사이트에서 경험할 수 없었던 '모국어 거래 서비스'에 감동을 받음
 - 현지 맞춤형 서비스에 대한 아프리카 소비자의 만족과 신뢰도가 증대

□ 아프리카에서의 판매실적 증가는 인터넷 결제시스템 확립과 서비스의 현지화가 주효하게 작용

- 비포워드는 '09년부터 요금 선불제를 도입하는데 성공, 이는 이전부터 쌓아온 同社에 대한 신뢰 구축이 중요하게 작용
 - 아프리카 고객들은 대부분 신용카드를 보유하지 않아 대금 후불제가 일반적이며, 이로 인한 체불 등의 리스크가 높은 편임.
 - 同社는 중고 차량의 상품가격을 처음부터 명확히 제시하고 배송료가 자동으로 계산되는 서비스를 제공하는 등 전자상거래에 특화된 판매전략을 수립
- '새로운 시장개척은 해당국의 인재가 한다'는 전략 하에 적극적으로 외국인 채용을 추진하여 서비스의 현지화를 확대
 - 同社는 새로운 시장에 진출 시, 해당국 출신 인재를 전략적으로 채용

하여 팀을 만들어 시장진출 전략을 수립

- 同社は '고객 제일주의'를 지향하며 현지고객의 만족도를 높이기 위해 직원의 30%를 외국인 국적자로 채용함. 그 결과 일본 기업 중 아프리카 출신 직원이 가장 많은 기업으로 성장
- 채용된 외국인 직원들은 각국별로 중고차 딜러나 소비자와 직접 차량 상태를 확인하거나 가격을 흥정하는 과정에서 높은 협상력을 발휘

□ 구글아 비포워드의 아프리카 진출 비결을 확인하기 위해 일본에 방문할 정도로 아프리카 진출의 좋은 선례로 부각

- 아프리카 주요국에서 비포워드의 검색 순위가 Top 10에 포함. 이는 전자상거래 사이트 중 유일하게 순위권에 포함된 것임.
- 월간 페이지 뷰 실적(2015년 3월 기준)이 약 6,000만 건을 기록, 페이스북, 구글, 야후, 유튜브 등에 견줄 만큼 아프리카에서는 영향력이 높은 사이트임.

다. 스즈키 사례분석

① 스즈키 경영성과

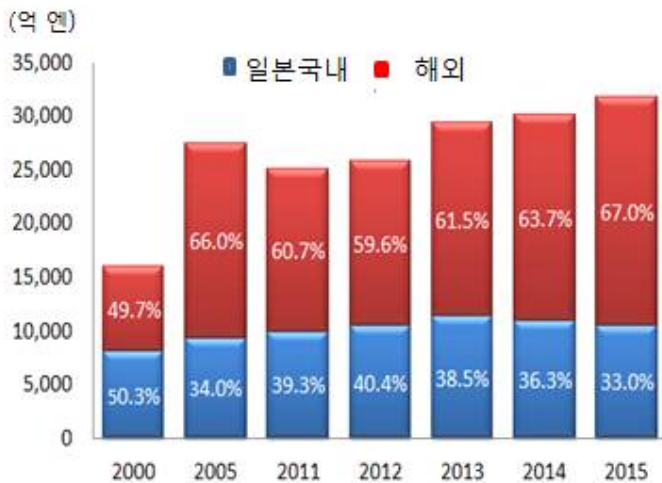
□ 스즈키는 자동차, 오토바이, 전동휠체어 등 소형차에 특화된 제조회사로서 일본 국내뿐만 아니라 해외시장에서도 경차 시장에서의 강자로 자리매김

- 1909년 섬유제작기기로 창업, '54년부터 회사명을 스즈키자동차로 변경하며 자동차 제조회사로 전환함.
- 스즈키는 '15년 전세계 자동차 판매대수 278만대를 기록하며, 3조엔의 매출액을 달성

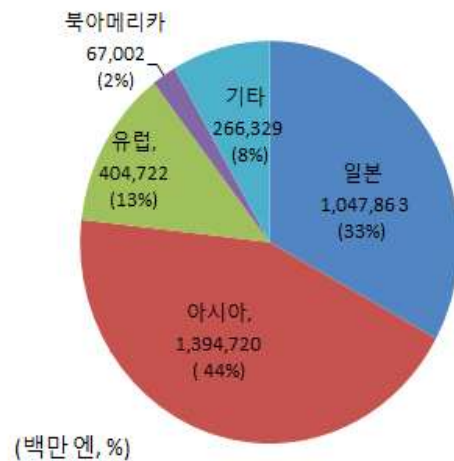
□ 스즈키는 해외 매출을 지속적으로 증가시키는 과정에서 특히 인도 진출 기업의 선구자적인 존재로서 주목됨.

- 일본기업들이 중국 다음으로 해외진출 유망국가로 인도를 꼽고 있지만, 도요타, 파나소닉 등 대표적인 일본기업들이 인도에서 고전을 겪고 있는 상황임.
 - * JETRO 「2016년도 아시아·오세아니아 진출 일본기업 실태조사」 결과에 따르면 '16년 영업이익 전망에서 한국에서의 흑자는 81%이지만 인도는 53.6%로 낮은 수치를 기록
- 스즈키의 인도 자동차시장 점유율은 해마다 증가하여 '17년 2월 기준으로 38%를 기록하며, 부동의 1위 자리를 확고히 함.
 - 스즈키는 주력시장인 인도시장에서의 매출증대를 통해 일본 시장에서의 부진을 만회하는 사업구조를 구축
 - '17년 2월 기준의 인도 자동차 시장점유율: 스즈키(38%), 타타(13%), 현대(13%), Mahindra(12%), 혼다(4%), 기타(20%) 순임(Marklines 자료)

<그림> 스즈키 매출액 추이



<그림> 스즈키 지역별 매출



주 1) 지역별 매출은 16년 실적 기준으로 작성
 자료: SUZUKI 홈페이지, 「Annual Report 2016」

② 스즈키 성공전략

- 스즈키는 인도가 자동차 시장을 개방되기 이전('82년)에 인도 국유기업 '마루티'에 출자하는 형태로 진출하여 인도 시장을 석권

- 당시 인도시장 진출은 무모한 결단이라고 평가받았지만, 결과적으로 스즈키 사장의 강한 리더십이 이끌어 낸 성공적인 판단으로 평가
- 유명 자동차 회사들은 인도의 자동차 시장이 완전히 개방('91년)된 이후 진출을 가속화했지만, '82년에 이미 진출한 스즈키는 인도시장에서 확고한 지위를 구축한 상황
- 인도 자동차 산업 초창기부터 인도에 진출한 스즈키는 인도 정계(모디 총리)와도 밀접한 관계를 형성하고 있는 점도 긍정적으로 작용

□ 스즈키는 조기진출과 철저한 현지화를 통해 압도적인 인도 점유율을 확보

- 인도 국민들은 마루티스즈키를 인도기업으로 인식할 정도로 생산에서 판매까지 철저한 현지화를 달성
 - 스즈키는 인도에 현지공장을 건설하여 수입관세 부담과 인건비를 줄여서 가격 경쟁력을 확보
 - 특히, 경쟁사의 추종을 불허하는 판매서비스망 구축에 전념하여 '14년에 1,350개의 판매처를 확보
 - 스즈키가 인도에서 국민차로서의 확고한 브랜드력, 현지생산 및 판매 서비스망을 구축할 수 있었던 이유는 바로 조기진출과 시장 현지화를 도모했기에 가능
- 일본에서도 경차의 대표 주자 이미지가 확고한 스즈키는 인도 현지 수요에 적합한 소형차로 까다로운 인도시장 진출에 성공
 - 도시의 과밀화로 주차 공간이 부족한 인도는 소비자의 소득수준도 높지 않기 때문에 스즈키의 저가 소형차 진출전략이 인도 시장에서 효과적

2

히트상품 개발영락 : 유니클로, 도레이

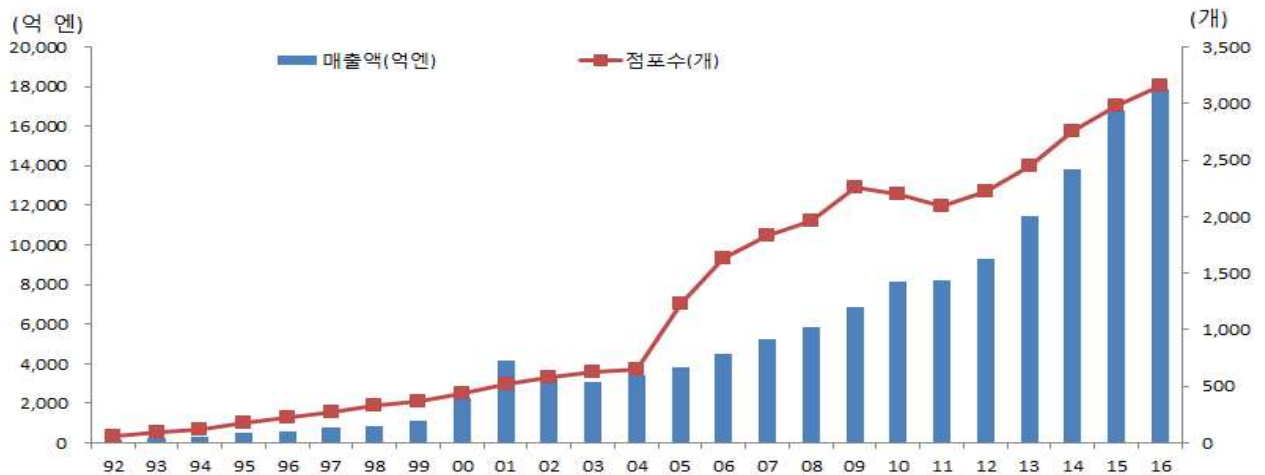
가. 유니클로

① 유니클로 경영성과

□ 유니클로는 'UNIQLO' 브랜드 의류의 기획·생산·판매를 총괄하는 기업이며, 'Fast Retailing'의 자회사임.

- 유니클로는 1984년 히로시마에 1호점을 개장한 이후 1990년대부터 생산기지 관리를 강화하여 SPA 브랜드화를 추진⁶⁾
 - * SPA(패션제조 소매업) 브랜드는 패션상품의 기획, 제조, 판매를 본사에서 직접 관리하는 형태를 의미함. 유행을 빠르게 선도하는 ZARA와 H&M도 SPA 제조방식을 도입.
- 유니클로는 '최고급 품질의 제품을 최저가에 제공한다'는 목표를 제시, 1998년 도쿄 도심(하라주쿠)지역의 출점을 시작으로 일본 내 유니클로 붐을 가속화

<그림> 유니클로 매출액 및 점포수 추이



주: 점포수는 프랜차이즈 점포를 포함

자료: Fast Retailing 홈페이지, 「財務·実績データ：連結業績推移」

6) Fast Retailing 홈페이지

- 유니클로는 2001년 9월 영국 해외진출을 시작으로 글로벌 브랜드로 성장
 - 2016년 11월말기준 점포수는 총 1,850개(일본:841개, 해외:1,009개)로 성장
 - 해외사업 매출액은 전체 유니클로 매출액의 45%를 차지함. 특히, 해외 점포 중 중국, 홍콩, 대만, 한국 지역의 매출액 성장이 두드러짐

□ 유니클로는 SPA브랜드 중 ZARA와 H&M에 이어 세계 3위 점유율을 차지

- Fast Retailing의 야나이 타다시(柳井 正) 대표이사는 2020년 매출액 3조엔, 영업이익율 15% 달성을 목표로 제시
 - Fast Retailing의 매출액('16년 8월 기준)은 1조 7,864억엔, 영업이익은 1,272억엔을 기록했으나, 여전히 ZARA와 H&M과의 실적 차이가 존재
- Fast Retailing은 중장기적으로 세계 1위 SPA 브랜드 달성을 목표로 해외사업 및 온라인 사업 투자를 강화할 계획
 - 유니클로는 고객과 직접적인 연계를 강화하는 새로운 혁신 모델을 수립
 - '16년부터 현장의 점포와 온라인 사업을 융합하여 고객의 수요를 상품으로 바로 연동시키는 '가상 디지털 플랫폼 스토어'를 오픈하여 새로운 서비스를 제공

<표> 세계 3대 SPA 브랜드 실적 비교

	Fast Retailing(유니클로) (2016.8월)	인디텍스(ZARA) (2017.1월)	H&M (2016.11월)
연결매출액	1조 7,864억엔	233억 유로 (약 2조 8,400억엔)	2,228억 크로나 (약 2조 8,526억엔)
영업이익률	7.1%	17.2%	12.4%
점포수	3,160	7,292	4,351
진출국가 및 지역	20개 이상	93	64

자료: 日本經濟新聞(2017.3.16.), 「アパレル止まらぬ2強」

② 유니클로의 성공 전략

□ 혁신적 품질혁신을 통해 경쟁사가 흉내를 낼 수 없는 독자적인 히트상품을 연이어 개발하는 것이 유니클로의 대표적인 비즈니스 성공 전략

- 유니클로가 내세우는 브랜드 고유가치인 'Life Ware'는 트렌드나 스타일만 중시하는 것이 아닌 소재와 기능혁신을 통해 진화된 제품을 제공하고, 고객 관점의 가치를 반영하여 세계적으로 라이프 스타일을 함께 만들어나가는 것을 의미
 - 유니클로의 대표적인 혁신제품으로서 'FLEECE', 보습기능이 뛰어난 'HEATTECH', 여름철 제습력이 뛰어난 '실키 드라이'와 '사라화인' 등 기존에 없던 기능성 제품이 등장하며 새로운 수요를 발굴
- 이와 같이 혁신적인 히트 상품의 연이은 성공은 '유니클로 상품화 사이클'에 존재, 우선 새로운 기능이 실현되면 상품화하여 판매하는 것이 포인트
- 옷을 '공업 제품'으로 재정의하여 새로운 사업방향과 SPA 모델을 정착
 - 야나이 회장은 "유니클로가 공업 제품 중 전 세계인이 입을 수 있는 부품을 제조하는 회사이며, 전 세계인이 입을 수 있는 부품을 생산할 수 있다는 점이 최대 장점"이라고 언급
 - 同社は 개발·생산 현장에서 품질·재고 관리를 도입하는 데 성공한 결과, 기존의 의류생산업체들이 실현할 수 없었던 고기능·고품질·저가격 제품을 생산할 수 있게 됨.

□ 일본장인을 현지에 직접 파견하여 고품질·저가격을 실현할 수 있는 협력관계를 구축

- 생산실적이 높은 공장과 일본장인의 협력에 의해 천연소재인 실크를 저렴하고 안심하게 제공할 수 있는 성과를 이룸.
 - 현지생산의 효율성을 담보하면서 높은 생산품질을 실현하기 위해 일본 장인을 현지 공장에 파견하여 기술지도를 시행하는 체제인 '미코토 팀'을 구축함.
 - * 미코토 팀은 일본 섬유산업에서 30년 이상 경험을 가진 기술자 집단을 말함.

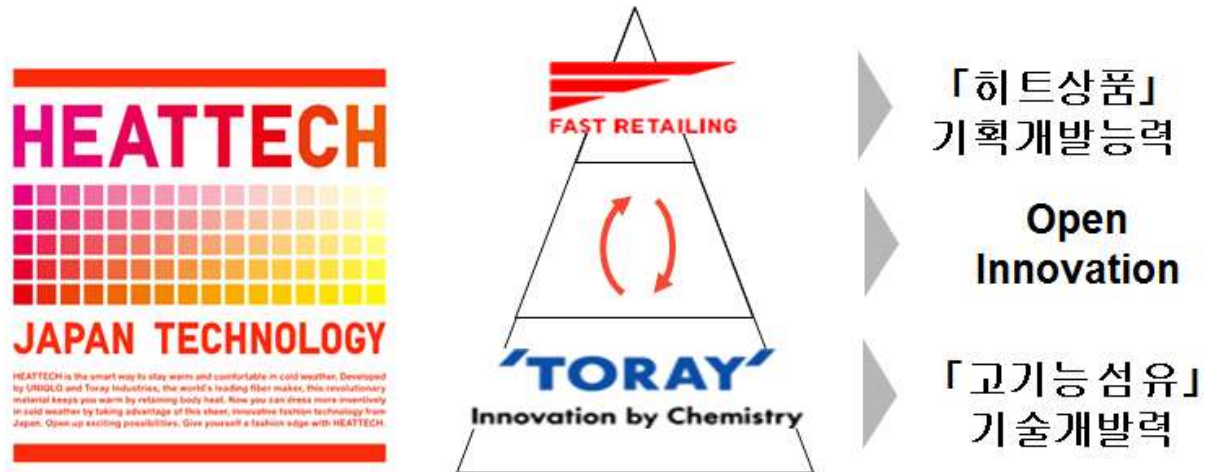
- 미코토 팀은 주 2~3회 지도를 실시하며, 방적, 편수, 직포, 염색, 봉제, 출하까지 전 공정에 걸쳐 장인기술을 파트너 현지 공장에 전수
- 미코토 팀은 생산 공정과 관련된 기술을 전달할 뿐만 아니라 생산관리에 대한 기본자세를 전수하여 공장의 품질생산·관리능력을 높이는데 기여
- 이와 같이 유니클로는 생산부와 일본장인, 그리고 협력 파트너인 현지 공장과의 협력관계가 구축되었기 때문에 전세계 70여개 이상의 생산 위탁공장에서 높은 수준의 품질 생산이 가능하게 됨.
- 파트너 공장은 중국뿐만 아니라 베트남 방글라데시, 인도네시아 등 세계각지로 확대
- 향후 유럽과 북미로 유니클로의 판매망이 확대됨에 따라 생산거점의 확대를 검토하고 있음.
- 유니클로 생산품질의 기본 컨셉을 유지하면서도 현지만의 소재와 기호를 반영할 수 있도록 노력

□ 유니클로의 '고품질·저가격'의 혁신적 제품의 탄생 비결은 매력적인 협력 파트너와 공동으로 블루오션을 개척한 점⁷⁾

- 도레이와 공동 개발한 '히트텍'은 보습기능을 실현하고 판매를 시작한 이후에도 고객의 요구사항을 재확인하여 축축한 느낌을 추가로 실현하여 판매함.
- 혁신적인 히트 상품의 연이은 성공은 '유니클로 상품화 사이클 전략'을 도입, 새로운 기능이 실현되면 상품화하여 판매하는 것이 포인트
- 동 전략은 특별히 색다른 것은 아니지만, 고객 중심의 PDCA*를 통해 여러 차례에 걸쳐 고객의 요구를 파악하고 이를 검증하는 절차를 반복하면서, 히트 상품을 판매 할 수 있게 되었음
- * PDCA : 계획 → 실천 → 확인 → 조치를 반복 실행하여 목표를 달성

7) 김현철(2015), 『저성장 시대의 일본기업』, 델코경영연구원. pp. 102~104.

<그림> 혁신제품 히트텍의 탄생과 오픈 이노베이션 구조



자료: 名和高司(2016.5.18.), 「日本企業のグローバル競争力2.0」 KOTRA 발표자료, p.32.

- 의류브랜드로서 위와 같은 제품 개발을 추진하기 위해서는 섬유 업체와의 협업이 필수
- 유니클로는 현장에서 파악한 고객 요구를 반영한 제품을 기획하고, 이에 대한 노하우와 기술력을 가진 섬유 업체와 협력하여 상품화를 실현

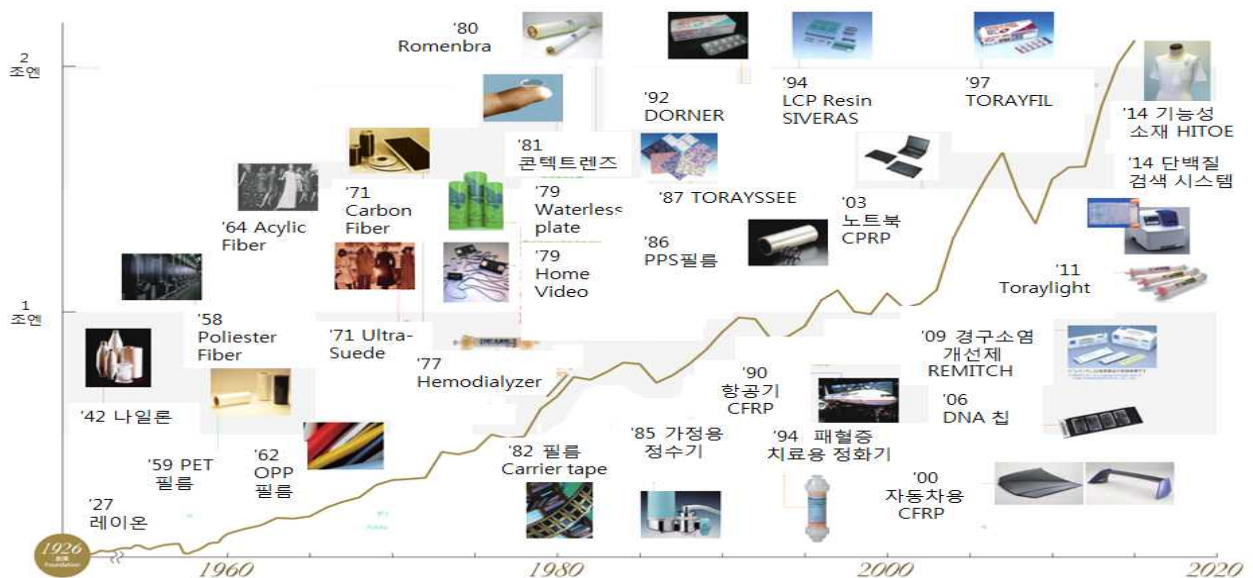
나. 도레이

① 도레이의 경영성과

- 도레이(東レ)는 1926년 설립당시부터 “새로운 가치 창조를 통해 사회에 공헌한다”는 경영이념을 제창
- 도레이는 유기화합물을 활용하여 고분자로 합성된 기능성 소재를 개발하는 대표적인 일본 기업임.
- 설립 당시의 회사명이 ‘東洋레이온’에서 알 수 있듯이, 도레이는 화학섬유를 비롯하여, 필름, 수지 등 제조기술 경쟁력을 확보

- 기초연구를 지속적으로 강화하여 탄소섬유라는 신소재를 개발하고, 핵심기술의 융합을 통해 고부가가치 제품의 상품화를 촉진해 왔음.
- 도레이는 창립 당시 나일론을 비롯한 섬유 및 필름 제조에서 출발하여, 화학, IT제품, 탄소섬유, 환경·엔지니어링 등 첨단소재 기업으로 성장
- 도레이는 주력산업인 섬유뿐만 아니라 IT 및 Life Science와 같은 신산업 분야의 매출증대로 균형잡힌 포트폴리오를 구축
 - 2015년도 기준으로 매출액은 섬유제품(42%), 화학(25%), IT제품(12%), 탄소섬유(9%), 환경·엔지니어링(9%) 순으로 변화
- 도레이는 지속적인 신소재 제품개발을 지속한 결과, 매출액은 1985년도 7,870억엔에서 2000년도 1조 754억엔, 2015년 2조 1,044억엔으로 확대
 - 첨단소재(IT제품, 탄소섬유, 환경·라이프사이언스)가 총 매출에서 차지하는 비중이 33%로 확대된 점이 주목
 - 사업부문별 매출액 비중변화(1985→2015)를 보면, 섬유(58%→42%)와 플라스틱·화학(27%→25%)로 감소
 - 도레이는 IT제품과 탄소섬유의 경우 매출 대비 영업이익 비중이 높아 기존 산업(섬유, 플라스틱·화학) 사업보다 고부가가치 제품으로서 촉진을 지속 강화

<그림> 도레이의 첨단소재 제품 탄생과 매출액 추이



자료: 도레이 홈페이지

□ 도레이의 사업전략은 핵심사업, 중점육성·확대사업, 전략적 확대사업 3대 영역으로 구분

- 사업별 매출액 실적과 비중('15년도)을 보면, 핵심사업(1조 3,531억엔, 67%), 전략적 확대사업(2,154억엔, 11%), 중점육성·확대사업(4,280억엔, 21%)이 차지⁸⁾
 - 핵심사업: 섬유와 플라스틱·케미컬을 중심으로 하는 분야, 도레이의 안정적인 수익사업 분야
 - 전략적 확대사업: 정보통신소재·기기, 탄소섬유복합재료를 핵심으로 하며, 자동차·항공기 및 에너지절약·신생에너지 사업 등을 포함
 - 중점육성·확대사업: M&A를 통해 환경·엔지니어링 및 라이프사이언스 분야로 사업영역을 확대
- 사업별 매출비중의 변화를 보면, '85년도부터 '15년도 기간 동안 섬유와 플라스틱을 포함한 핵심사업은 85%에서 67%로 축소
 - 한편, '15년도 신사업별 매출액 비중은 정보통신소재·기기(12%), 탄소섬유복합재료(9%), 환경·엔지니어링(9%), 라이프사이언스(3%)로 확대

② 도레이의 성공비결

□ 세계 제1위 첨단소재 개발을 목표로 장기적 연구개발 기반을 구축

- 도레이는 자사만이 강점을 발휘할 수 있는 극한의 기술개발을 통해 사업 확대를 추진함과 동시에 가격경쟁력을 확보하여 각 사업들을 세계 최고 반열로 키우는 전략을 수립
 - 탄소섬유의 경우 '61년부터 연구에 착수하여 '90년대 양산화 개발에 성공한 이후, '11년부터 취향한 보잉사 787기종을 대상으로 독점적 공급계약을 체결
 - 도레이는 수처리사업의 핵심인 RO막 개발을 '68년에 착수하여 '80년 실용화

8) TORAY(2017), 「Toray Group Corporate Profile」, p.16.

에 성공하면서 초기시장을 선점함. 이후, 생산공정 효율화를 통해 원가를 40% 이상 낮춰 경쟁우위를 지속적으로 확보

- 도레이의 R&D 방식은 장기적 시각에서 독립적인 자율연구와 사업화 연구를 분리 운영한 결과, 신사업의 사업화 성공률을 높인 것으로 평가⁹⁾
 - 독립적인 자율연구는 단기 사업성이 부족해도 지속가능하도록 운영하되, 사업화 전환은 심사를 엄격하게 강화하여 사업화 투자의 성공률을 제고하는 방식을 도입

□ 전세계 26개국에서 글로벌 사업기반을 구축하여 사업의 고도화를 추진

- 도레이가 적극적인 글로벌 사업을 전개한 결과, 전체 매출액에서 차지하는 해외비중은 '00년도 20%에서 '15년도 53%로 급증
- 도레이는 글로벌 해외사업을 대상으로 AE(Asia, America, Europe, and Emerging Regions) 프로젝트를 추진
 - 동 프로젝트의 목적은 해외거점의 유기적인 연계를 강화하여 새로운 시장개척과 사업확대를 추진하는 것임.
- 해외 거점별로 설비투자 및 연구·기술개발 등 자원을 중점적으로 배분하여, 가격 경쟁력이 높은 글로벌 서플라이 체제를 구축
 - 미국과 유럽지역의 거점은 자동차 및 에너지 분야에서의 첨단소재 수요에 대응
 - 중국과 신흥국 지역의 거점은 소득수준 향상에 따른 사회생활의 고도화에 대응하기 위해 고부가가치제품 시장을 확대. 그리고 환경문제 해결을 위해 고기능성 제품 생산을 확대
- 도레이는 한국의 제조업 인프라와 한국정부의 지원을 활용하여 아시아 시장에 안정적인 탄소섬유 공급을 위한 제조거점을 확립.
 - 도레이의 한국 거점은 해외 거점 중 연구개발 기능이 강하고 로열티 수익을 올릴 수 있는 특징이 존재

9) 민세주(2015.2.11.),「日도레이, 왜 신사업으로 잘 나갈까?」포스코경영연구소, p. 4

- 이와 같이 도레이는 기초소재부터 첨단소재까지 파트너와 함께 최적의 솔루션을 제공하기 위해 적지생산·적지판매를 목적으로 글로벌 생산거점을 추진
- 도레이는 해외거점을 기반으로 ① 현지수요에 대응한 제품개발 ② 수요 입지와 가격경쟁력을 중시한 현지 생산 ③ 장기적 관점에서의 현지 국가의 산업진흥, 수출확대 향상에 기여

<글상자> 도레이 한국사업 전개의 역사

- 제1기(1963~)기술-플랜트 수출: 플랜트·기술 수출 약 140건의 실적
- 제2기(1969~)합작출자로 섬유사업 전개: 코오롱 삼성그룹과의 섬유사업
- 제3기(1995~)IT소재사업 진출: 삼성그룹과의 IT관련소재 합작회사 설립, 도레이새한(현 도레이첨단소재) 설립
- 제4기(2010~)첨단재료사업 확대: 이차전지용 세퍼레이터사업 매수, 탄소섬유, 수처리 등의 사업 전개
- 2014. 4월: 웅진케미칼 주식 취득 합병(2013.11월) 이후, 도레이케미칼(주)로 사명 변경, 섬유 및 수처리 사업에서의 시너지효과를 발휘

□ 고객 파트너사와의 오픈 이노베이션을 통해 독자적인 핵심기술의 사업화와 비즈니스모델의 혁신을 추진

- 도레이는 파트너 고객사의 솔루션을 제공하기 위해 오픈 이노베이션을 추진함으로써, 핵심기술의 사업화를 추진
- 창업 당시부터 기초소재 개발연구에 강점을 지닌 도레이는 유기합성화학, 고분자화학을 핵심기술로 발전
- 이러한 핵심기술을 기반으로 전자정보재료, 탄소섬유, 의약·의료, 수처리 사업 등 ‘나노테크놀러지’를 새로운 성장사업으로 추진
- 도레이는 장기간 연구개발을 통해 개발한 첨단소재의 사업화를 위해 타 업종 파트너와 공동으로 신시장을 창출하면서 지속적인 성장을 추진
- 도레이는 CFRP* 소재를 개발하여, 세계 탄소섬유 시장의 40%를 점유
- * CFRP(Carbon Fiber Reinforced plastic)는 탄소섬유 강화 플라스틱 이며, 항

공기 및 자동차의 경량화를 위해 사용되는 핵심소재

- * 도레이는 보잉사의 여객기인 보잉787 등에 독점 공급하는 계약을 성사. 미국내 항공기, 자동차, 에너지 관련 제품의 수요확대에 대응하기 위해 미국 사우스캐롤라이나 지역에 160만㎡의 사업부지를 신규 취득
- 독일 BMW의 'i3' 등장으로 경량화, 충돌안전성과 운전성능 향상 등을 위한 자동차용 CFRP의 활용이 급속히 확대
- 이에 도레이는 전체적인 서플라이체인 전체를 총괄하는 사업전략으로서 '원스톱 종합 서비스' 대응을 강화
 - 파트너사와 함께 좋은 제품을 만들기 위한 전제조건으로서 자사 기술을 활용하여 고객의 기술적 문제에 대한 솔루션을 제공하는 것이 핵심
 - '원스톱 토탈 서비스'란 생산, 기술, 연구, 영업 소과정에서 최적의 제품을 생산할 수 있도록 파트너 기업과의 협력체계를 구축
 - 탄소섬유를 활용한 비행기 부품개발은 개별부품의 경량화만으로는 불가능함. 이에 전체적으로 연계된 부품간 기능을 고려한 상품개발 기술 지원을 강화

□ 도레이는 융합연구 확대를 통해 라이프노베이션, 그린노베이션 사업을 새로운 성장 동력으로 추진

- 도레이는 전체 연구개발비의 1/2을 그린노베이션 사업에, 1/4을 라이프노베이션에 중점 투자하여 신기술·신소재를 창출할 계획
- 그린노베이션 사업의 매출액은 '15년에 6,571억엔을 기록하며, 전체 매출의 31%를 차지
 - 지구환경문제와 자원·에너지 문제를 해결하기 위한 그린노베이션 사업에는 △GHG 배출삭감(항공기·자동차 탄소섬유 등) △환경부담 감소 △수처리(RO-MBR-MF, UF막, 가정용 정수기) △공기정화(집진필터/에어필터) △리사이클 등이 포함

- 라이프이노베이션 사업의 매출액은 '15년 1,569억엔을 기록하며, 전체 매출의 7%를 차지
 - 병원대상의 자재·시스템, 첨단진단장치를 개발하거나, 의료클러스터에 참여하여 의료 수요에 대한 대응을 강화

<그림> 그린이노베이션 사업 확대



<그림> 라이프사이언스 사업 확대



주: ()안은 전체 매출액에서 차지하는 비중
 자료: 도레이 면담시 설명자료

3 차별화 · 가치혁신 역량: 돈키호테, 무인양품

가. 돈키호테

- 돈키호테는 ‘시간소비형 점포’라는 독자적인 비즈니스 모델을 구축
 - 돈키호테는 ‘필요할 물건을 필요할 때 구매’하는 것뿐만 아니라 기대감으로 쇼핑 자체를 즐길 수 있는 ‘시간소비형점포’라는 비즈니스 모델을 구축
- 돈키호테의 대표적인 전략은 차별화전략과 코스트 리더십 전략임.
 - 차별화 전략은 다른 기업들이 갖고 있지 않은 특징으로 타사와의 차별화를 실현함으로써 경쟁에서 승리할 수 있는 전략¹⁰⁾
 - 코스트 전략은 타사 어디보다 낮은 가격을 실현함으로써 경쟁에서 승리하고자 하는 전략
- 돈키호테는 기존의 저가격 노선에 추가하여 압축진열과 야간영업 등 독특한 판매 전략을 내세우고 차별화 전략을 도모
 - 상품의 차별화가 어려운 소매업계에서는 저가격노선으로 추진하는 코스트 리더십 전략을 취하는 기업이 우위에 있는 것이 일반적임.
 - 돈키호테의 이색적인 특징은 저가격을 실현해 나가면서도 판매방법의 차별화를 도모하는 전략을 실현.
- 고객의 현지수요를 스피드하게 반영할 수 있는 현장체제를 독자적인 비즈니스 모델을 구축

10) 経営コム홈페이지, 「ドンキホーテ経営状況分析」(2017.3.5일 기준)

- 돈키호테는 스몰 메리트와 스케일 메리트를 동시에 추구하는 방식의 철저한 '개별 점포주의'를 표방
 - 일본에서는 본사로 권한을 집중하고 각 지점별로 매뉴얼을 통해 표준화를 추진하는 것이 일반적인 시스템임.
 - 실제로 각 점포별로 지역적 특징, 인구 분포, 타깃 고객층, 경쟁사 존재여부, 소비 패턴 등 다양한 변수가 존재함.
 - 따라서 돈키호테는 스몰 메리트(점포별 업적개선)를 최우선으로 하고, 이를 보조하는 하는 형태의 스케일 메리트로 전환
- 제품조달 시스템도 본사가 60%를 담당하며, 주로 규모의 경제를 달성할 수 있는 제품을 위주로 취급
 - 일본 소비자의 특징은 국토를 남북 기준으로 다르기 때문에 정기적으로 점포별로 품목을 선정하는 것이 중요
 - 현장의 사원이 직접 고객 수요를 캐치하는 것이 가능하기 때문에, 나머지 40%는 각 점포별로 자율적으로 운영

나. 무인양품

- 무인양품(無印良品)은 '브랜드가 없는 브랜드'라는 역발상으로 아름다움의 가치를 새롭게 혁신함으로써, 세계적인 브랜드로 성장
 - 무인양품은 '이것이 좋다'고 소비자를 설득하는 아니라 소비자에게 '이것으로 충분하다'는 새로운 만족감을 제공하는 차별적인 가치혁신을 창출
 - '이것이 좋다'를 목표로 할 경우, 개별 취향에 맞출 수 있는 제품을 개발해야하기 때문에 시장 규모가 한정적임.
 - '이것으로 충분하다'는 무인양품의 가치설정은 다른 브랜드와 고객 유치 경쟁이 필요 없이 고객을 확보할 있다는 장점이 존재
 - 무인양품의 제품은 수수하고 별다른 특징이 없다는 장점을 최대한 살려 세계적으로 사랑받는 브랜드로 성장

- 무인양품은 수수한 제품을 선호하면서도 개성을 중시하는 고객의 수요를 공통적으로 커버 할 수 있는 상품개발에 주력한 결과, 고객층을 확대하는데 성공
- ‘단순한 것이 좋다’는 무인양품의 경영전략은 소비자들이 쇼핑의 편안함을 느낄 수 있는 자연스러운 생활양식으로 받아들여지면서 제품 인기가 높아짐
- 단순하기 때문에 제품선택에서 고려해야 할 번거로움도 사라짐.
- 무인양품의 제품은 추가 구입한 이후에도 자기만의 방식으로 재배치할 수 있는 장점이 존재

□ 무인양품의 식품은 ‘싼 것은 질이 좋지 않을 것이다’라는 이미지를 파괴하여 고객들의 만족감과 신뢰를 확보

- 소비자들은 무인양품 제품에 대한 확고한 신뢰를 갖고 있기 때문에 매장에 기발한 광고가 존재하지 않아도 진열된 식품이 안전하다고 생각함.
- 판매자도 소비자도 필사적으로 제품을 팔고 찾는 것이 아니라, 무인양품 매장에서 원하는 제품을 편안하게 구입할 수 있다는 문화가 정착됨.

□ 무인양품은 해외점포 전개를 추진하는 과정에서는 현지화 전략을 중시

- 구체적인 상품 기획·설계에는 현지 디자이너를 포함하는 체제를 구축
- 아름다움의 가치를 ‘생략과 간소화’ 중점을 둔 기본 컨셉을 유지하면서도 현지 소재와 취향을 최대한 반영할 수 있도록 현지화 전략을 중시

4 M&A를 통한 경영혁신 : 아사히그룹HD, 후지필름그룹

가. 아사히그룹HD

① 아사히그룹HD의 경영 성과

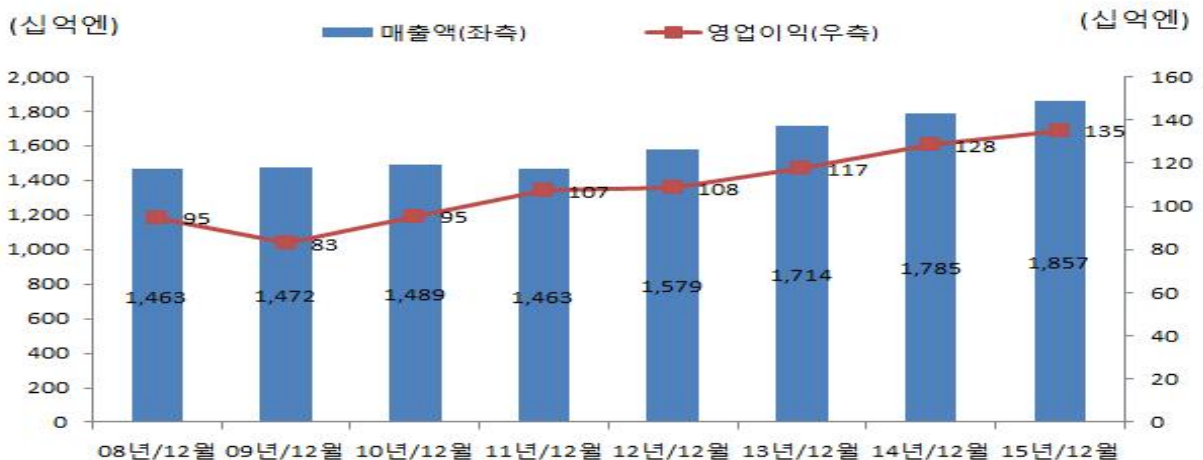
□ 일본의 대표적 식음료 제조업체인 아사히그룹HD는 아사히맥주 등 122개 자회사 126개의 관련회사를 산하에 둔 지주회사임

- 同社は 일본의 대기업 맥주 제조업체 4개사(아사히, 기린, 삿포로, 산토리) 중 마지막으로 '10년 지주회사로 전환
 - 자회사로는 아사히맥주, 아사히음료, 아사히그룹식품 등이 포함

□ 일본의 저성장과 인구감소 등의 영향으로 주류뿐만 아니라 음료·식품 소비가 감소하는 가운데, 同社は 안정적인 수익구조를 구축하는데 성공

- 매출액과 영업이익은 '15년 기준으로 각각 1조 8,570억 엔(전년대비 4%증가), 1,350억 엔(동 대비 5.3%)을 기록

<그림> 아사히그룹HD의 매출액과 영업이익 추이



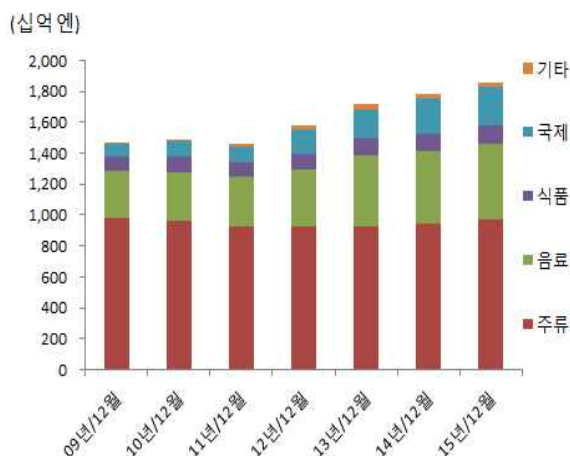
자료: アサヒグループホールディングス 홈페이지, 『有價證券報告書』(각년도)

- 일본의 맥주 제조업체별 시장점유율 변화율('85년→ '15년)은 아사히(9.6% →38.2%)가 확대된 반면 기린(61% → 33.4%)은 하락

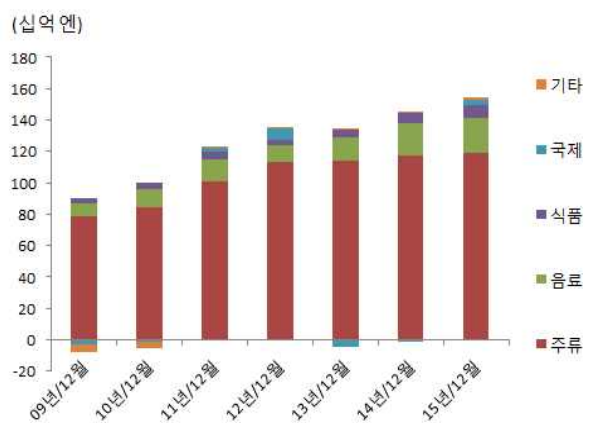
□ 사업은 핵심 사업인 주류사업과 음료, 식품, 국제사업 4대 영역으로 구성

- 同社の 핵심 사업인 주류사업은 '15년 전체 매출액에서 52.4%(9,730억 엔), 전체 영업이익에서 87.9%(119억 엔)를 차지
 - 주류제품의 제조·판매, 외식사업, 도매사업 등을 포함
 - '세련되고 깔끔한 맛'으로 정평이 난 아사히맥주는 일본 맥주 시장의 우위를 견지, 건강의식의 고양으로 '칼로리 제로' 및 '당 제로'와 같은 신제품을 연이어 출시
 - '수도꼭지를 틀면 맥주가 바로 나오는 것처럼 항상 신선한 맥주를 공급할 수 있는 물류기반을 확충, 업계 내 우수한 품질 차이로 승부
- <그림> 주류사업 매출액이 '09년 이후부터 정체가 지속되는 가운데, 음료, 식품, 국제 사업 분야의 매출액 상승세가 두드러짐.

<그림> 사업영역별 매출액 추이



<그림> 사업영역별 영업이익 추이



자료: 아사히그룹 홀딩스 홈페이지, 『有價證券報告書』(각년도)

- 전체 매출액에서 주류 이외 사업(음료, 식품, 국제사업)이 차지하는 비중은 '09년 33%에서 '15년 47.6%로 확대

- 특히, 음료 사업은 주력 브랜드에 대한 마케팅 투자를 집중한 결과, 매출액 및 영업이익도이 크게 개선
- 同社は 인구감소 및 고령화로 주류 소비량이 감소하는 가운데, 특정 상품(맥주)에 대한 의존도를 줄이기 위해 사업다각화를 지속적으로 강구
 - 음료사업에는 청량음료 제조·판매가 포함. 연결자회사인 아사히음료 및 카르피스社 등은 음료(칼피스, 十六茶 등) 자동판매기 사업을 추진
 - 아사히 푸드&헬스케어 등은 식품·약품의 제조·판매를 시행, 연결자회사 와코도는 유아 식품 제조·판매를 담당
 - 국제사업은 해외 지역별*로 주류제품 및 청량음료 제조·판매를 담당
- * 지역별로 북미(Asahi Beer U.S.A), 중국(煙台啤酒清島아사히유한공사 등 114社), 뉴질랜드(Independent Liquor Limited), 호주(Asahi Premium Beverages Pty Limited), 말레이시아(Permanis Sdn. Bhd 등 15社) 등이 존재

② 아사히그룹의 성공비결

□ 최고품질의 신제품 출시는 일국내 시장 점유율을 확대에 결정적 요인

- 일본내 시장에서 ‘최고의 품질’ 고부가치화를 내세운 전략 수립

<글상자> 아사히그룹의 신제품 출시 현황

- 1958년: 일본 최초로 아사히 캔 맥주를 발매
- 1977년: 일본 최초로 알루미늄 캔 맥주를 발매
- 2001년: ‘ASAHI 本生’ 발포주 발매
- 2008년: 스이타(吹田)공장에 세계 최초 PIE 제조공법을 도입
- 2010년: ‘ASAHI Super Dry’ Extra Gole 본격 전개
- 2012년: ‘ASAHI Dry ZERO’를 발매
- 2014년: 프리미엄 맥주 ‘ASAHI Super Dry Premiun’을 발매

자료: アサヒグループホールディングス 홈페이지 참조

- 아사히맥주는 원료조달부터 생산, 물류, 유통·판매 전과정에서 안전하고 고품질의 상품·서비스를 제공하여 고객 만족도 향상을 추구
- 신제품 개발단계에서 상품에 대한 고객의견을 반영하는데 주력
- 100가지 항목의 품질검사 및 식품위생법·사내기준의 적합성 여부를 판단
- 물류단계의 용기부터 품질로 승부하는 기업 이미지를 구축
- 고객과 대리점의 의견을 경영품질을 제고하는 자산으로 인식하고, 이들과의 커뮤니케이션을 중시하는 경영을 수립

□ 정채된 주류시장에서 활로를 찾기 보다는 음료, 식품, 국제사업으로 확대, 본업과 관련성이 높은 국내 M&A를 통해 핵심역량을 강화

○ 아사히그룹HD는 경영방침에 입각하여 성장기반을 확립하기 위해 식품 및 음료관련 일본기업 대상으로 M&A를 추진

- (주류) '54년부터 '니카위스키'를 산하로 보유, '01년 영업부문까지 완전
- (음료) '칼피스'가 대표기업으로 '12년 아지노모토로부터 매수, '13년 영업부문을 아사히음료와 통합, 그 이후 칼피스 출신 키시가미 전무를 아사히음료 대표로 승격시키는 등 합병기업과의 유연한 운영에도 힘을 쏟음
- (식품) 식품분야의 유망기업*과 M&A를 추진

* 일본 최대 베이비 푸드기업 '와코도' 합병('06년), 동결건조식품으로 유명한 '아마노실업'을 자회사화('10년), 이들 식품분야 자회사를 '아사히그룹식품 주식회사'로 집약('15년)

○ 무리한 사업 다각화보다는 가장 잘하는 분야 식음료 분야에서 기술과 본업 중심의 M&A를 진행하면서 차별화된 핵심 경쟁력을 유지, 환경변화에 신속하고 유연하게 대응하는 기반을 구축하는데 성공

- 저출산·고령화로 시장이 축소되고 있는 일본의 음료 시장은 가격경쟁이 치열하고 제품수명이 짧은 상황임.

□ 일본내 M&A를 통해 길러온 식음료품 분야에서의 역량을 기반으로 해외에서의 활로를 찾아 성장전략을 모색

- 해외기업 대상의 M&A 건수는 많지 않음. 맥주시장이 ‘과점시장’이기에 더 이상 매수할만한 기업이 없다는 업계 분위기에도 불구하고 틈새를 노린 최근의 M&A 사례는 긍정적인 평가를 받음.
- 아사히그룹은 구SAB밀러 산하 브랜드 체코의 필스너 등 동유럽 5개국 맥주를 인수

- 해외기업과의 제휴를 통해 적극적으로 현지 시장공략을 추진
- 해당 문화권에 적용할 수 있는 운영능력이 필요한 경우, 이를 해결하기 위해 해외 기업과의 업무제휴를 강화

<표> 아사히그룹홀딩스의 해외 기업과의 업무제휴 사례

국가	제휴 기업	업무제휴의 주요 특징
인도네시아	사림그룹	<ul style="list-style-type: none"> ○ 인도네시아 최대 재벌 사림그룹의 ICBP社와 청량음료 회사를 설립, '15년부터 新공장을 가동 - 인도네시아 ○ 이슬람권인 인도네시아나 말레이시아와 같은 국가에서는 청량 음료를 주력사업으로 전개하는 것이 주요
중국	칭다오맥주	<ul style="list-style-type: none"> ○ 20% 지분 투자, 칭다오맥주의 현지 판매망을 활용한 '슈퍼드라이' 제품의 중국 판매 확대 모색

자료: 아사히그룹홀딩스 홈페이지 참조

나. 후지필름그룹

① 후지필름그룹의 경영 성과

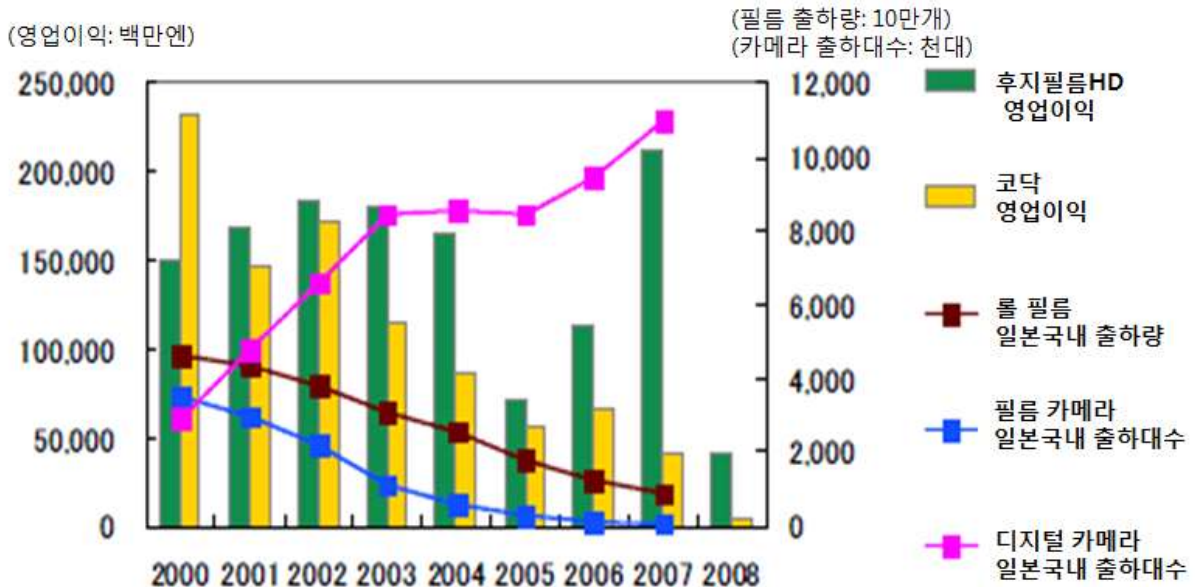
□ 일본의 화학·정밀기기 제조업체인 후지필름그룹은 액정 필름, 의료기기, 사무기기, 화장품 등 사업다각화에 성공

- '34년 창업한 후지필름의 주력사업은 사진필름 제조임. 디지털카메라의 등장으로 시장환경이 급변하면서 필름카메라 출하가 급감
 - 일본에서의 디지털카메라 출하 대수는 '01년 처음으로 필름 카메라를 상회, '07년에는 연간 1천만대 이상 출하하기 시작
 - 한편, 필름 카메라의 출하 대수는 '00년 350만대에서 '07년 5만까지 격감

□ 필름 카메라 수요가 급감하는 변화 속에서 코닥과 후지필름HD의 영업이익은 대조적인 추이를 나타냄

- 코닥의 영업이익은 '03년부터 감소세를 보이기 시작, '08년 영업이익은 '00년 대비 98.5% 감소한 34억엔을 기록하는데 그침
- 후지필름은 '05년~'08년 기간 동안 침체를 보이기도 했지만, 디지털카메라 보급이 일반화된 '07년부터 최고 영업이익을 기록하며, 코닥과는 상이한 추세를 보임.

<그림> 주요 필름메이커의 영업이익과 필름카메라 출하 대수

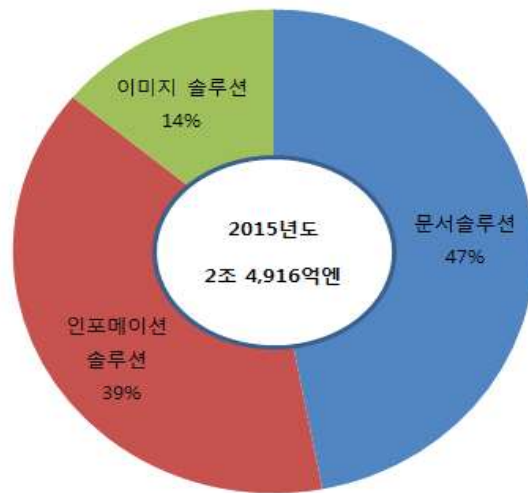


자료: 日本総合研究所(2009), 「2020年, あなたの会社は存在していますか?」

② 후지필름의 성공비결

- 후지필름은 자사의 강점을 활용하여 대담한 사업교체를 단행하여 사업다각화를 통해 성과를 올림.
 - 후지필름HD의 필름카메라 사업 이의 수익원을 확보하기 위해 수익구조 전환을 추진한 결과, '15년도에 2조 4,916억 엔의 영업이익을 확보
 - 후지필름HD의 주요사업은 필름카메라 관련 이미지 솔루션사업에서 의료 영상 처리 등 정보 솔루션, 복사·프린터 관련 문서 솔루션 세 가지 사업으로 변모함.
 - 同社의 필름 개발·제조 분야에서 배양한 핵심기술을 활용하여 액정용 필름으로 대표되는 고기능 신사업을 추진

<그림> 후지필름HD의 사업부문별 영업이익(2015년도)



자료: 후지필름HD(2016), 「Annual Report 2016」

- 코닥은 비효율적인 것을 지속적으로 축소하면서 생존하는 전략을 추진한 반면, 후지필름HD는 기술검토를 통해 본업 관련 사업다각화를 전개
- 후지필름HD는 회사의 생존전략을 찾기 위해 2년 정도 '기술재검토'를 시행하여, 자사의 자원과 강점을 파악해 그것을 활용할 수 있는 대체

사업을 적극 검토

- '00년 이후의 주요 M&A가 30건 이상(4,800억엔의 인수자금)에 이를 정도로 M&A를 활용하여 대담한 사업 조직 재편과 다각화를 추진
 - '01년 제록스를 자회사로 흡수하여 기존의 이미지 솔루션 사업을 축소함과 동시에 자사 사업과 상대적으로 연계성이 높은 문서 솔루션 사업을 확충하여 사업다각화를 모색
 - '08년 후지화학을 비롯하여 의료기기·의약사업 관련 기업을 대상으로 M&A를 실시하여 헬스 케어 사업으로도 확장

- 저성장이라는 거대한 패러다임의 변곡점에 위치한 우리 기업들은 새로운 시장을 창출할 수 있는 방향의 전략수립이 필요
 - 나와 타카시(名和高司) 교수는 기업들이 더 이상 고성장 시대에 누렸던 매출액과 영업이익의 증가를 기대할 수 없기 때문에, 저성장 시대에 적합한 새로운 경영전략의 수립이 중요하다는 점을 강조¹¹⁾
 - 성장세가 두드러진 신흥국에서 현지화 성공전략은 “잃어버린 20년”을 이겨낸 기업들의 공통적인 성공 요건
 - 저성장이라는 환경변화에 대응하도록 자사의 강점을 판단기준으로 사업모델을 혁신할 수 있는가는 핵심적인 성공 요건

- 우리 기업들도 글로벌 저성장의 위기를 기회로 극복하기 위해 기업체질을 개선하여 경쟁력을 제고하고 수출 다변화를 달성하는 것이 시급
 - 이를 위해 본 보고서에서 제시한 해외시장 개척역량, 히트상품 개발역량, 차별화 가치혁신 역량, M&A를 통한 경영혁신 4가지 핵심 성장전략을 조합·발전시켜 나가는 것이 필요

- (해외시장 개척역량) 철저한 현지화로 현지고객에게 감동과 가치를 공유
 - 글로벌 경제에서 신흥국의 비중은 '00년 20%에서 '17년 43%까지 지속적으로 성장할 전망이다.
 - 신흥국 시장을 저임금 생산기지로 고려하는 것이 아니라 새롭고 거대한 소비시장으로 인식하고 대응해야 함.
 - 필요한 기능만을 집약하여 Value for Money가치를 제공, 신흥국 시장 진출로 새로운 마켓을 창조해나가는 능력을 강화

11) 名和高司(2013), 『100社の成功法則～「X」経営の時代～』

- 현지에 밀착하여 현지 고객만이 느끼는 미묘한 Pain Point를 해결하는데 주력
- 현지시장에 최적화된 제품개발은 물론 현지고객에게 감동을 줄 수 있는 새로운 비즈니스 협력 모델 발굴 등 적극적인 대응이 필요
- 일본 비포워드 기업이 아프리카의 잠재적 소비자들에게 더 높은 가치를 제공함으로써, 고객만족도를 높이고 신뢰를 형성한 점을 주목

□ (히트상품 개발역량) 경쟁사가 모방할 수 없는 히트상품의 개발역량 강화

- 오픈 이노베이션을 통해 혁신적 제품을 개발한 유니클로와 도레이의 공동 협력사례는 의미하는 바가 큼.
 - 유니클로는 도레이와의 지속적인 기술협력을 통해, 실패를 두려워하지 않는 도전정신으로 '고품질·저가격'의 히트상품을 연이어 개발하여 블루오션을 개척
 - 도레이는 First Mover로서 지속적인 차세대 혁신제품 개발을 통해 세계 시장을 선도
- 소비자에게 새로운 가치를 주는 히트상품을 개발하기 위해 고객요구를 파악하고 끊임없이 검증하는 절차를 도입하는 것도 필요
- 히트상품 개발(연구개발·상업화 등) 과정에서 자사가 부족한 역량을 보완하기 위해, 글로벌 기업 또는 현지기업을 파트너로 삼아 오픈 이노베이션으로 대응

□ (차별화 가치혁신) 저성장 시대 소비자가 중요시하는 새로운 가치를 부여

- 저성장기 소비자들의 가치변화는 소비패턴에 직접적으로 영향을 미침.
- 이에 기업이 표방하는 핵심적인 가치를 구체적인 사업방식으로 실천해 나가는 전략을 적극 활용
 - 돈키호테가 쇼핑의 즐거움을 제공하는 이색적인 차별화 전략은 소비자들에게 기존에 없었던 새로운 가치를 부여하는데 성공
 - 무인양품의 경우 소비자가 중요하게 여길 만한 새로운 가치로서 '이것으로

충분하다'는 기능성에 대한 가치혁신을 실현하여 제품에 대한 만족도를 제고

- 저성장 시대 급변하는 시장 환경과 소비자의 가치변화에 대응하기 위해서는 표준화보다 현장주의와 현지화를 중시하는 전략수립이 효과적
- 기존 제품의 품질향상, 가격인하 등의 고정관념을 갖고 경쟁에서 승부하는 것이 아니라, 소비자가 중시하는 즐거움, 안정감, 만족감을 제공하는 가치혁신을 전제로 하는 역발상이 새로운 판매 전략으로 부각

□ (경영혁신력) 저성장 시대 전략으로서 '강한 위기의식과 자사 본업의 강점'을 중시한 M&A를 활용 무기로 차세대 성장모델로 변화시키는 혁신이 필요


- 저성장 시대 비즈니스 환경에 대한 발 빠른 대응전략의 수립은 기업 생존전략의 최대 관건
 - Airbnb 또는 Uber와 같은 새로운 비즈니스 모델의 등장은 기존의 숙박, 택시 업계에 얼마나 큰 충격을 줄 수 있는지를 잘 보여주는 사례임.
- 저성장이란 시대 변화 속에서도 자사 제품과 서비스의 경쟁력을 유지하기 위해서는 패러다임 변화에 대한 통찰력과 대담한 경영혁신이 요구
 - 저성장 위기를 극복하기 위해 근시안적 변화를 추구했던 기업들은 실패사례로 귀결
 - 본업 중심의 과감한 M&A 전략을 추진한 기업들은 새로운 융복합 상품을 개발하거나 사업다각화에 성공
- 현지화 과정에서도 생산역량을 강화하기 위해서는 자사의 강점을 판단기준으로 현지 파트너와의 공동화, 아웃소싱, 협업 등을 전략적으로 고려하는 것이 필요

참고자료


- 김현철. 2015. 『저성장 시대의 일본기업』. 델코경영연구원
- 민세주. 2015. 「日토레이, 왜 신사업으로 잘 나갈까?」. 포스코경영연구소.
- 이토 모토시게. 2016. 「세계경제와 아베노믹스의 미래」. 『제39회 전국 최고경영자 연찬회: 안개 속 한국경제, 등대를 찾아라』
- 이부형. 2016. 「일본경제, 무엇이 달라졌나?-아베노믹스 3년이 한국에 주는 시사점-」
- JETRO. 2017. 「2016年度アジア・オセアニア進出日系企業實態調査
- 畠村秀樹. 2016. 「アベノミクス好循環シナリオに三つの誤算」, 日本総合研究所.
- 名和高司. 2013. 『100社の成功法則—失われた20年の勝ち組企業—』
- _____. 2016 「日本企業のグローバル競争力2.0」 KOTRA 발표자료.
- 日本銀行. 2016. 「デフレとの闘：金融政策の發展と日本の經驗」
- 日本經濟新聞. 2017.3.16. 「アパレル止まらぬ2強」
- 日本総合研究所. 2009. 「2020年, あなたの會社は存在していますか?」
- 湯元健治. 2016. 「デフレ脱却に何が必要か—新しい成長モデルの構築が不可—」, 日本総合研究所.

<홈페이지 참조>

- 富士フイルム. 2016. 「Annual Report 2016」
- Unicharm, 「戰略と進捗2016」
- 經營コム, 「ドン・キホーテ經營狀況分析」(2017.3.5일 기준)
- TORAY. 2017. 「Toray Group Corporate Profile」
- SUZUKI, 「Annual Report 2016」
- アサヒグループホールディングス, 『有價證券報告書』
- Fast Retailing. 「財務・實績データ：連結業績推移」
- 비포워드사 홈페이지



작성자

- ◆ 글로벌전략지원단 김은지 전문위원
 - ◆ 도쿄무역관 이세경 과장
- 

Global Strategy Report 17-005

저성장 시대
일본기업의 성장전략과 시사점

발행인 | 김재홍
발행처 | KOTRA
발행일 | 2017년 4월
주소 | 서울시 서초구 현릉로 13
(06792)
전화 | 02) 1600-7119(대표)
홈페이지 | www.kotra.or.kr
문의처 | 글로벌전략지원단
(02-3460-7727)

ISBN : 979-11-6097-232-0 (95320)

Copyright © 2017 by KOTRA. All rights reserved.
이 책의 저작권은 KOTRA에 있습니다.
저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는
저작물이므로 무단전재와 무단복제를 금합니다.



G l o b a l S t r a t e g y R e p o r t