일본기업의 엔저 대응 전략

○ 일본 기업들이 엔저 등 환율의 변동에 따른 영향을 최소화할 수 있도록 '조달 혁명', '한계 환율', '환율 프리' 등 다양한 전략을 추진하고 있음

○ 원고로 기업경영 환경이 악화되고 있는 우리 기업들도 일본 기업들이 추진하고 있는 사례를 참고하여 환율 영향을 최소화할 필요가 있음

□ 수비에서 공격적인 전략으로 전환

○ 엔저 추세가 지속될 것이라는 전망 속에서 일본 기업들은 가격 조정이나 조달처 변경 등 공격적인 전략으로 전환

- 2020년에는 '1달러=150엔, 시대의 도래'를 예상되어 일본 기업들은 환율 변동에 대응할 수 있는 조달, 생산, 판매 등 새로운 환율 대응 전략을 모색하고 있음

□ 일본 기업의 엔저 대응 사례

① 미쓰비시전기 : 엔저를 활용한 조달 혁명 전략 추진

○ 30개국에 52개의 관련 회사들이 가전에서 항공우주까지 폭넓은 사업을 추진하고 있는 미쓰비시전기는 상상을 초월한 조달 체제를 구축하기 위해 '14.4월부터 DB화에 착수

- 혁명적인 조달 체제란 국내외의 생산거점들이 개별적으로 갖고 있는 조달처의 정보를 통합시켜 DB화한다는 것

- 이런 조달 체제를 구축하면 개별 부품에 대해 최적 조건을 제시할 수 있는 조달처를 세계 어디서든지 검색이 가능하고 조달 코스트를 최소화할 수 있게 됨

○ 대부분의 가전 기업들은 엔고 대응을 위해 국내용 제품의 생산까지 해외로 이전시켰으나 미쓰비시전기는 국내용 제품 생산은 일본 국내에 유지하는 전략을 추진

- 미쓰비시전기는 지산지소(地産地消: 현지 생산, 현지 소비) 전략을 추진함으로써 '14년 여름부터 급속히 진행된 엔저 영향을 크게 받지 않음

○ 미쓰비시전기는 환율의 영향을 받지 않도록 세계 각지의 공장에서 거래하는 조달처 정보를 DB화하는 '신조달 시스템'을 구축

- 상식적인 부품 조달방식은 개별 공장에서 생산 품목마다 부품 리스트를 만들고 개별 부품마다 부품 조달기업을 관리하고 있어 그룹 내에서 공유되지 않음

- 일례로 태국 공장에서 에어컨 부품인 열 교환기의 동관을 A사에서 1개 100엔에 조달하고 있고, 중국 공장에서는 B사에서 105엔에 조달하고 있을 경우

  * 중국 공장은 100엔에 조달할 수 있는 부품을 5엔 더 지불했으므로 DB를 도입하여 조달처 정보를 공유하게 되면 이러한 손실이 없어짐

- 그러나 여기에 '환율' 이라는 변수가 추가되면 복잡해져 중국 공장에서 볼 경우 위안이나 태국 바트의 변동에 따라 어떤 때는 태국의 A사가 더 저렴하고, 다른 시기에는 B사가 저렴해지는 일이 생기게 됨

  * 이렇게 되면 부품 기업 정보만으로는 해결할 수 없으므로 조달 시 사용한 통화, 지불 금액, 구입 수량 등 자세한 데이터를 그룹 내에서 공유할 필요가 있음

○ 미쓰비시전기가 구축하고자 하는 DB는 이러한 정보도 포함되어 등록해야 하는 부품 기업 수는 수 만개가 넘게 됨

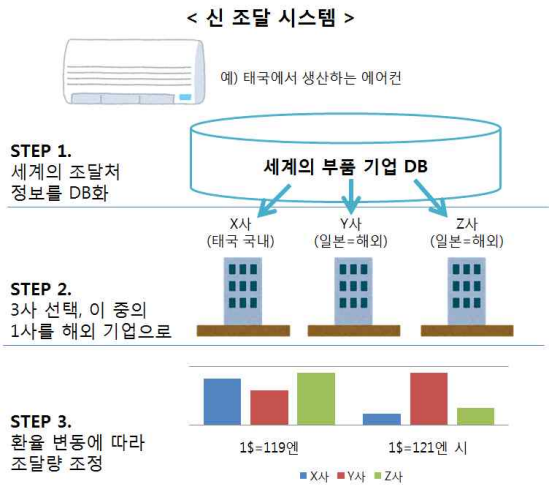
- 예를 들어 에어컨 1기종에 탑재시키는 부품이 약 2000개, 각각 부품에 대해 조달처가 5개사가 있으면 그것만으로 1만 단위가 되어 각각 조달처와의 거래 실적을 등록한다면 입력 데이터 수는 천문학적으로 늘어나게 됨

○ 꼭 필요한 정보만을 입력하기 위해 운용규칙을 만들고, 우선 조달정보 통합DB에 해당 공장에 적절한 조건을 제시할 수 있는 기업을 부품 1개당 3개의 조달 기업을 선정

- 조달 기업 3개사 모두 국내 기업으로 하지 않고 1개사는 해외 기업을 선정

  * 환율이 불리하게 변동했을 때 신속히 해외 조달처로 바꿀 수 있기 때문

- 부품 1개당 조달 기업을 3개사로 제한하는 것은 "조달처가 많아지면 관리하기 어렵고 반대로 너무 적으면 경쟁 환경이 무너지기 때문"이라는 설명



○ 발주량은 환율 추이를 보면서 3개사에 배분하고 있는데 이 때 활용하는 것이 미쓰비시전기가 2013년부터 도입한 '한계 환율'임

- 한계 환율이란 국내에서 조달한 가격과 해외에서 조달한 부품 가격이 균형을 유지하는 환율 수준으로 환율이 이 한계치를 초과했을 때는 조달처를 변경

- 예를 들어 일본 공장에게 동관의 한계 환율이 1달러=110엔이라고 했을 경우 109엔이면 해외 조달, 111엔이면 국내에서 조달하는 방식

② 니토리 홀딩스 : 70%를 신상품으로 교체하는 대담한 전략 추진

○ 가구 전문점인 니토리 홀딩스는 아시아에서 조달하는 제품이 80% 이상 차지하여, 1 엔이 엔저가 되면 14억 엔의 환차손이 발생하는 사업 구조

- '12년 말부터 시작된 아베노믹스로 환율은 80엔에서 120엔까지 엔저가 진행

- 40엔의 엔저가 되면 560억 엔의 이익 감소 요인이 있음에도 불구하고 28기 연속 이익이 발생할 전망

○ 일본의 대표적인 '내수형 기업'임에도 엔저 상황에서 왜 계속 성장할 수 있는가?

- 니토리 사장은 "엔고 때에는 가만히 있으면 되지만 엔저가 될 것 같으면 최대한 신속하게 손을 써두어야 한다」고 적극적인 환율 대응 방침

- '14년 말에 '16년 11월까지 해외에서 조달하는 제품은 105엔으로 계약을 했지만, 엔저로 인한 실적 악화를 피하기 위해서는 대담한 대책 추진이 필요함

○「70%를 교체 한다」는 대담한 신상품 전략 추진

- 아베노믹스에 의한 엔저 정책이 추진되었던 2013년, 니토리 사장은 "고객들이 실증내지 않도록 매년 30%의 상품을 교체 한다"는 신상품 개발 전략을 제시

- 니토리 사장은 '13.12월 위탁 생산하는 베트남 하노이 공장에서 원가절감 비책을 착안

  * 가구 공장인데도 눈에 띈 것은 알루미늄 캔에 들어 있는 화학약품으로 여러 개를 혼합시켜 50m급의 솜사탕과 같은 우레탄을 제조하고 있는 자동화 라인 동선

  * 2년 전 신설한 제조 라인은 침대와 소파의 원재료로 사용하는 소위「상류 전략」으로 우레탄, 코일, 솜, 감... 등등의 원재료를 자사에서 직접 제조함으로써 조달 코스트를 50% 삭감

○ 니토리 사장은 40대 때 요통으로 고생한 적이 있어 기분이 좋은 매트리스는「건강 상품」이라는 철학으로 수면 실험을 위해 매달 베트남 공장을 직접 방문

- "이 코일은 너무 딱딱하다", "우레탄의 두께가 전혀 다르다"고 마츠쿠라 공장장에게 세밀하게 지시를 내리고, 50만 번 이상의 내구성 실험을 거친 결과, 하루에 1100개를 생산할 수 있는 체제를 구축

- '14.11월, 매트리스 종류는 3개에서 7개로 늘어나고 가격대도 1만 9900~7만 9900엔까지 상품을 다양화

○ 프라자 합의에 따른 엔고를 계기로 1986년부터 한국과 대만에 진출, 해외 직수입을 시작한 니토리는 급격한 환율 변동이 오히려 경영 체질을 강화시킬 수 있게 되었다고 함

- '94년에는 인도네시아에 제조 공장을 건설하고 그 후 거점을 베트남 등으로 확대

- 역으로 2008년 금융위기에 따른 엔고 시기에는 적극적인 가격 인하 전략으로 단골 고객을 확보하여 1986년 15점포에서 현재 366점포로 확장

○ 니토리 사장은 "아시아 통화위기 이후 147엔까지 엔저가 발생는 최악의 상황을 맞아 일본으로 유턴할까도 고민했었지만, 해외 거래처에 가격을 인하해 줄 것을 부탁하여 극복"할 수 있었다고 함

- 120엔 정도면 경영에 지장이 없지만 130엔까지의 엔저에 대비한 대책을 강구

③ 히타치 어프라이언스 : 부품 설계를 직접 한다

○ 히타치 어프라이언스는 가전제품과 에어컨을 생산하는 기업으로 부품의 내제(內製)화를 중시하는 환율 대책을 추진

- 부품을 해외 협력기업에서 생산하면 '고정비'와 '변동비(인건비나 원재료비 등)'에 '이익'을 추가한 비용을 지불해야 함

- 다카노리 사장은 "내제(內製)화하면 원재료비만 지불하여, 엔저가 진행한 지금 국면에서는 더 큰 코스트 장점이 가능하다"면서 품질 향상을 강조

- 예를 들면 작년에 판매한 드럼세탁건조기의 고부가가치를 창출하는 플라스틱부품의 내제(內製)화를 추진한 결과, 매분 80리터의 물로 세정력을 향상. 이전 기종에 비해 성능은 4배로 향상

○ 니노미야 사장은 고성능을 실현하기 위해서는 “판매까지 부품의 설계를 직접 한다”면서 내제(內製)화를 강조

- 모델 체인지는 보통 1년에 2번. 짧은 개발 기간에 부가가치를 창출하기 위해서는 설계 변경을 유연하게 진행시키는 생산 체제가 불가결하고, 내제(內製)화는 환율 대응 외에도 상품 경쟁력을 높이는 효과도 있음

④ 일본전산 : 조달·제조·판매를 포괄하는 통화권역별 블록전략 추진

○ M&A를 핵심 경영 전략으로 추진하고 있는 일본전산은 ‘14.12월, 자동차용 펌프를 생산하는 독일의 게레티운드 푼펜바우(GPM)를 매수한다고 발표

- 해외 기업의 M&A를 할 수 있게 해 주는 것이 ‘환율 프리’ 전략으로 일본전산은 2015년도까지 연결 매출 1조 2000억 엔을 달성하겠다는 목표 제시

- 이 목표는 2014년 매출 8751억 엔의 1.4배가 늘어난 것으로 당연히 해외 기업의 M&A를 전제로 한 계획이지만 ‘환율의 벽’이 해결해야하는 당면 과제

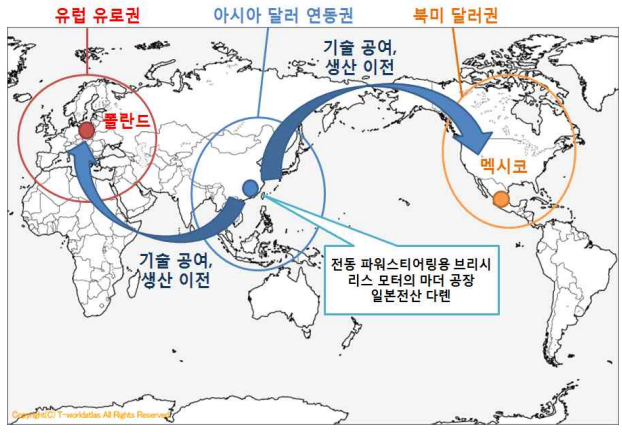
○ 지금까지 ‘지산지소(地産地消: 현재 생산, 현지 소비)’전략을 추진해 온 일본전산으로써는 해외 기업의 매수가 교란 요인이 될 수도 있음

- 예를 들면 2006년 프랑스 발레오에서 매수한 차재 모터 사업은 일본전산이 자동차 사업으로 확장하는 발판이 되는 M&A였지만, 어렵게 벌어들인 수익이 환율 변동으로 빼앗기는 환차손을 고민하게 됨

○ 발레오 매수는 유럽에서 생산된 자동차용 모터에다가 다롄 공장에서 생산된 전동 파워스티어링용 브러시리스 모터도 동일한 판로망을 활용하여 안정 매출을 할 수 있게 됨

- 문제는 브러시리스 모터 생산 공장이 다롄에만 있어 매수 후 유로 환율이 하락하여 환차손이 발생하는 사태를 당하게 됨

- 그래서 일본전산은 지산지소를 실현하기 위해 세계 시장에서 유통되는 통화를 크게 3 종류의 권역으로 나눠 조달·제조·판매를 포괄하는 통화권의 블록 전략을 추진



○ 유럽의 '유로권', 아시아의 '달러 연동권', 북미의 '달러권' 등 각각의 지역에서 제품별로 주력 공장을 지정

- 중국 다롄 공장에만 있던 브러시리스 모터는 생산 라인을 서서히 유로권의 폴란드 공장으로 이관
- 이관이 완료되면 유로권 내에서 자동차용 모터의 생산과 판매가 동시로 가능해 질 것으로 기대하고 있음

⑤ 일본정공 : 부품 조달, 생산, 판매까지 「완전 환율 프리(Free)」를 실현

○ 통화권 내에서 모든 비즈니스를 해결하는 전략을 추구하면 환율 영향을 전혀 받지 않는 경영을 할 수 있는데 이것을 공장 단위로 실천하고 있는 기업이 일본정공(NSK)임

- 중국 남부의 둥관시에 NSK는 자동차의 핸들 조작을 보조해 주는 전동 파워스티어링의 생산 거점을 설치
- 이 공장에서는 부품의 조달부터 생산, 판매까지 중국 통화인 위안화로 완결하는 '완전 환율 프리'를 실현

○ NSK는 둥관 공장과 같은 작은 블록 경제권을 전세계에 확산시켜 모든 통화의 환율 변동 영향을 받지 않는 체제를 구축하는 것이 목표

- 예전에는 가장 코스트가 낮은 지역에서 생산을 중시하던 시기도 있었으나, 우치야마 전무는 "엔고로 해외 공장은 철수 아니면 생존의 문제를 경험했다. 환율 변동에 일희일비하지 않기 위해 수요지에서 내제화와 현지 조달을 추진할 필요가 있다"고 언급

○ 가장 시급하게 해결해야할 과제는 전동 파워스티어링의 생산 현지화로 이 사업의 2014년도 매출은 6년 만에 3배 이상으로 증가한 2090억 엔

- 전동 파워스티어링의 해외 수요는 안정적이고 분기마다 수만 로트라는 대형 수주가 들어오는데 고객이 가장 가까운 공장에서 받는 것이 기본 방침
- 환율 영향을 제로로 하기 위해서는 일본에서의 부품 공급에 의존하지 않고 하루 속히 100%의 현지 생산을 달성할 필요가 있음

○ NSK는 둥관 공장을 모델을 다른 생산 거점에서도 적용시키고 있음

- 둥관 공장의 생산기술부 오카다 고문은 중국인 황봉 부장과 “이번 서플라이어는 품질이나 납기가 괜찮을까?”, “안 되면 가서 개선합시다!” 등 현안에 대해 논의

- 일본인은 본사와 연결하는 역할이나 생산 기술의 조언에 집중하고, 중국인은 현지 스태프 지휘나 서플라이어와의 조정 역할을 맡음

- 급속한 수요 증가나 현지화에 일본인만으로는 대응할 수 없는 사정 때문에 후지카와 총경리는 “중국과 일본 사원이 파트너가 되고 현지화를 추진하는 체제를 3년 전부터 시작했다”고 전언

- 환율 프리를 실현시키기 위해서는 해외 수요지의 사정을 잘 아는 지역의 사원이 자발적으로 움직일 필요가 있음

□ 시사점

○ 엔저의 역효과로 고통을 받고 있는 일본의 내수기업 등이 환율 영향을 최소화하기 위해 다양한 전략을 추진하면서 대응해 나가고 있다는 점에서 시사하는 바가 큼

○ 엔저로 인해 수출경쟁력이 약화되고 있는 우리기업들도 환율 영향을 최소화 할 수 있는 전략 추진을 위해 일본 기업들이 추진하고 있는 엔저 대응 전략을 참고할 필요가 있음

<참고자료>
닛케이신문(2014.10.22, 2015.1.12.), 닛케이비즈니스(2015.1.12)