

품질기업의 조건

* 이 자료는 구스노기켄(楠木建) 일본 히토츠바시대학 교수가 「일본경제신문 경제교실: 품질기업을 지향(‘14.4.9)」에 기고한 내용을 요약, 정리한 것임

- 품질기업이란 ①명확한 사업영역의 설정, ②일관성 있는 전략, ③경쟁기업과 차별화된 독자적인 고객가치 창출, ④장기적 이익 추구, ⑤성장 실현 등을 특징으로 하는 롤 모델 기업임
- 일본기업의 과제인 ‘기술에서 이기고, 사업에서는 지는’ 품질편중기업이 아니고, 제품과 서비스에서 뛰어난 품질을 차별화된 가치로 고객에게 전달하고, 이를 이익으로 연결시키는 전략이 뛰어나야 한다는 점임

□ 일본기업의 롤 모델로서 품질기업

- 소니의 위기, 파나소닉의 부상, 히타치의 부활 등, 언론에서는 아직도 이와 같은 키워드가 자주 등장
- 그러나 소니나 파나소닉은 더 이상 일본을 대표하는 기업이 아니며, 상대적으로 규모는 작더라도 뛰어난 전략으로 독자적인 가치를 창조하고 있는 품질기업이 향후 일본기업의 모델이 되어야 함

□ 일본기업의 경영과제로서 장기적인 수익력 제고가 필요

- 회사 전체로서의 기업 전략은 ‘어떤 사업에 집중할 것인가’와, 개별사업 수준에서의 경쟁전략인 ‘그 사업이 경쟁 속에서 어떻게 장기적인 이익을 획득할 수 있는가’로 대별됨
- M&A와 자본정책 등은 기업 전체 레벨에서의 전략으로서 나름대로 매우 중요하기는 하나, 경영의 목적은 장기적인 이익에 있음
 - 수익을 거두어들이는 것은 본사가 아니고, 경쟁의 현장에서 수행되는 개별사업임
 - 따라서 경쟁력을 제대로 평가하기 위해서는, 단위 사업 수준으로 한 단계 낮추어 생각해볼 필요가 있음
- 경쟁 속에서 장기적 이익 추구는 고객만족의 단순하고 진정한 척도임

- 소니의 일렉트로닉스 사업은 수익형 사업이 아님
- 경영평가의 척도로 강조되어온 기업가치(시가총액)도 결국 수익력에 의존함
- 장기적으로 주가는 기업의 자본생산성인 자기자본이익율(ROE)과 연동되어 있는데, 일본과 구미간의 ROE 격차가 크다는 점이 자주 지적
- 투자회사인 (주)미사키투자의 분석에 의하면, 매출액이익율, 총자산회전율(매출액/총자산), 재무레버리지(총자산/자기자본)등 ROE의 분해요소 중, 총자산회전율과 재무레버리지는 일본·미국·유럽간에 큰 차이는 없음
- 일본기업의 ROE가 낮은 이유는 자산효율과 부채활용상의 문제보다도 단순히 수익력이 약하다는 점에 있음

□ 성장기에는 신속한 기회 포착이 필요 : O기업

- 사업 레벨에서의 이익 원천은 2가지 요소로 대별됨
 - 하나는, 사업을 둘러싼 환경이 가져다주는 기회, 또 하나는 그 사업이 스스로 내부에서 창출하는 가치의 질임
 - 어느 쪽을 중시하느냐에 따라 기회기업(O기업)과 품질기업(Q기업)으로 나누어짐
 - 이는 어느 한쪽이 좋다는 것이 아니고, 장기적 이익에 관한 접근방법의 차이를 고려한 분류방식임
- 신흥국에서 약진하는 기업들 가운데는 O기업이 많음
 - 경제성장을 배경으로 새로운 사업기회가 증가
 - 얼마나 상황을 신속하고 확실하게 파악하여 선행자로서 우위를 점하느냐가 승부의 관건임
 - 가장 중요한 목표는 성장에 있으며, 성장에 이익이 수반됨
- 세계 최대 전자기기의 수탁제조서비스(EMS)기업인 대만의 홍하이정밀공업이 좋은 사례임
 - 홍하이(홍하이)는 생산거점(중국)의 저임금과 최대 고객인 애플의 성장을 활용하여 최근 수십년간 급성장, 매출액이 13조엔을 상회
 - 그러나 언제까지나 성장기가 계속된다는 보장은 없으며, 홍하이도 최근에는 성장이 둔화, 이익률도 저하되고 있음

□ 성숙기에는 내부로부터 가치 창출이 필요 : Q기업

- 이는 경제가 성숙됨에 따라 이익의 원천이 외부환경의 기회로부터 기업내부에서의 가치창출로 이행하게 됨을 시사
- Q기업의 특징은 ①명확한 사업영역의 설정, ②일관성 있는 전략, ③경쟁기업과 차별화된 독자적인 고객가치 창출, ④장기적 이익 추구, ⑤성장 실현 등 5가지임
 - O기업이 양적성장 그 자체를 추구하는데 비하여, Q기업의 성장은 오랜 시간을 들여 고객가치를 연마한 결과로서의 성장임
- 성숙기에 들어와 오래된 유럽의 우량기업들에게는 Q기업이 많으며 일본도 예외는 아님
 - 와세다대학의 엔도이사오(遠藤功)교수는 Q기업을 체격보다도 체질, 거대한 전함보다는 구축함, 순양함에 비유
 - 세계 최고 품질로 일본뿐만 아니라 중국에서도 압도적인 경쟁우위를 점하고 있는 일본의 (주)피죤, 점두에서의 접객서비스를 호스피털리티 수준에까지 높여, 양호한 실적을 내고 있는 패션소매업체인 유나이티드얼로즈 등임
 - 이런 기업들은 매출액이 1,000억엔 전후이나 10%이상의 이익률과 20~30%의 높은 수준의 ROE를 기록하고 있는 Q기업임
- 피죤의 모노즈쿠리와 유나이티드얼로즈의 접객서비스는 일본기업의 강점임
 - 그러나 Q기업의 조건은 제품과 서비스의 질 그 자체는 아님
 - 두 기업 모두 ‘기술에서 이기고 사업에서는 지는’ 속칭 품질편중기업이 아니고, 제품과 서비스에서 뛰어난 품질을 차별화된 가치로 하여 고객에게 전달하고 이를 이익으로 연결시키는 전략에서 뛰어난 기업들임
- 과거 일본의 고도 성장기에 성장한 대기업들과 비교하여, Q기업에는 소규모 기업들이 많으나 ‘Q기업=중소기업’을 의미하는 것은 아님
 - 유니크로 사업이 중심인 퍼스트리테일링은 매출액이 1조엔을 넘는 규모로 성장한 Q기업의 전형임
 - 도요타는 규모면에서는 거대한 전함이나 고수익 메커니즘을 보면 여전히 일본을 대표하는 Q기업이라고 할 수 있음
- 많은 벤처기업들은 새로운 기회를 포착함으로써 사업을 시작

- 스마트폰의 앱과 SNS 분야에서 급성장하고 있는 기업들 가운데는 O기업이 많음
- 인터넷기업 중에서도 의료정보전문분야의 엠스리, 패션에 특화된 전자상거래(EC) 분야의 스타트업투디, 인터넷조사분야의 매크로밀, 고급여관, 호텔 예약사이트 분야의 잇큐(一休) 등은 Q기업으로 진화하고 있음
- Q기업의 열쇠를 쥐고 있는 것은 바로 전문업종임
 - 규모의 크기를 불문하고 경쟁력이 있는 일본기업에는 특정 사업영역에 특화함으로써, 타사가 쉽게 모방할 수 없는 가치를 실현하고 있는 기업이 많음
 - 에어컨의 다이킨공업, 모터의 일본전산, 건설기계의 고마츠, 음료의 이토엔도 등이 특정 사업영역에 특화하여 고수익과 성장을 지속하고 있는 Q기업임
- 신흥국에서는 다양한 종류의 Q기업들이 등장하고 있는데, 과거 일본에서도 많은 O기업들이 전후 부흥과 고도성장을 견인했음
- 그러나 성숙기에 진입한 일본이 같은 논리로 신흥국에 대항하려는 것은 바람직하지 못함
 - 잃어버린 20년 동안 존재감을 나타낸 Q기업들이 적지 않으며, 나아가 그동안 새로운 Q기업들이 탄생하고, 그 층이 두터워지고 있는 점은 일본에게 가능성을 열어주고 있음

□ 시사점

- 성장기에서는 신속하고 확실하게 기회를 포착하여 선행자로서 우위를 점하는 기회 기업, 성숙기에서는 기업내부에서 가치를 창출해 내는 품질기업이 강조되고 있음
- 성숙기에 진입한 일본에서의 품질기업은 모든 기업들의 롤 모델로 향후 일본의 경쟁력을 좌우한다는 측면에서 우리도 참고할 필요
 - 품질기업의 핵심은 ‘기술에서 이기고 사업에서는 지는’ 품질편중기업이 아니라, 제품과 서비스에서 뛰어난 품질을 차별화된 가치로 고객에게 전달하고, 이를 이익으로 연결시킨다는 전략으로 전문업종으로의 특화가 중요하다는 점을 시사 