

# 저성장의 돌파구... 일본의 실패를 곱씹어라

「어떻게 돌파할 것인가 : 저성장 시대, 기적의 생존 전략」의 메시지

허윤경 한국건설산업연구원 연구위원 ykhur@cerik.re.kr

우리나라의 2016년 1/4분기 경제성장률이 0.4%에 그쳤다. 민간 연구기관들은 연간 성장률을 2% 중반까지 내려잡았다. 우리 경제에 드리우는 저성장의 그림자가 점점 짙어지고 있다. 저성장은 우리 모두가 두려워하는 현실이자 미래이다.

## 점점 짙어지는 저성장의 그림자

「어떻게 돌파할 것인가? : 저성장 시대, 기적의 생존 전략」(김현철(2015), 다산북스)은 저성장애 대한 근본적인 3가지 질문에 대한 해답서이다. 이 책은 '진짜 한국 경제는 저성장의 나락에 떨어질 것인가', '저성장이 되면 한국 경제는 어떻게 되는가', '한국 기업들은 저성장에 어떻게 대비해야 하는가' 등에 대해 묻고 있다. 특히, 20여 년 간 저성장의 깊은 수렁에 빠진 일본을 재로 삼아 실패담과 성공담을 잘 버무려 살아 있는 이야기를 들려준다.

저자 김현철은 우리 경제가 인구 감소, 양극화, 관료 조직의 무능 등으로 한강의 기적은 끝나고 저성장이 이미 시작되었다고 진단한다. 더욱이 본격적으로 저성장이 나타나면 우리 경제는 정부의 만성적인 적자, 한계기업과 한계가구의 증가로 이어지는 악순환이 반복될 것이라 경고한다. 고용과 임금 줄어 가계를 압박하고 소비 불황이 구조화되면 기업 수요 감소로 이어져 소비와 공급 불황이 서로 맞물리게 된다. 여기에 정부는 세수 감소와 경기

활성화용 세출 감소가 더해져 경제 전체는 악순환의 늪에 빠지게 된다. 소비자의 가격 민감도는 높아지고 소비 패턴은 파편화되어 기업의 소비자 대응과 유통 대응은 더욱 어려워진다.

저자는 이렇게 되면 동반 성장이나 상생 협력은 공허해지고 이진투구형 경쟁이 일반화될 것으로 예측한다. 즉, 지금까지 한 번도 경험해보지 못한 새로운 상황을 제대로 직시하지 못하면 도태되는 것이다. 다만, 지금은 저성장 초입이고 2020년대 후반부터 제로 성장이 예상됨에 따라 10여 년이 우리가 가진 마지막 기회임을 강조한다.

## 저성장 시대의 7가지 생존 전략

골든타임인 10여 년 동안 우리는 무엇을 해야 하는가. 김현철이 일본을 교과서 삼아 제시하는 저성장 시대의 생존 전략은 총 7가지다.

### 먼저, 해외 시장을 개척하라!

우리가 일본의 실패를 되풀이하지 않기 위해서는 조기 진출, 인재 확보, 경쟁력 확보라는 삼박자를 갖추어야 한다. 해외 시장을 철저히 이해하기 위해서는 상당한 시간이 소요되고, 환율을 고려하면 저성장이 본격적으로 접어들기 전에 진출해야 한다. 현지어를 잘하는 사람이 인재라는 고정관념도 벗어야 한다. 경쟁력 있는 기술과 제품 없이 해외로

진출하는 것은 총 없이 전쟁터로 나가는 것과 같다고 지적한다. 하지만 이렇게 삼박자를 갖추어도 해외시장 개척이 이루어지지 않는다. 국내의 신규 사업에서도 우리는 수없는 난관에 부딪힌다. 하물며 해외 사업은 말할 것도 없다. 한 번의 실패는 큰 문제가 되지 않지만 실수를 통해 배우지 못하고 경험을 축적하지 못하면 해외 사업의 성공은 요원한 일이다. 해외시장 개척은 실패 확률이 높고 성공까지 오랜 기간이 소요된다. 시행착오를 통해 배우고 실패의 경험을 축적하는 것이 무엇보다 중요하다.

### 둘째, 기존 시장을 사수하라

저성장기에는 친숙한 기존 시장을 고수하는 것도 버겁다. 역신장하는 시장에서 극심한 경쟁 상황까지 극복해야 한다. 저성장기 일본에서는 큰 시장을 과점화한 기업과 틈새시장에 집중한 기업만이 생존하고 중간에 낀 어정쩡한 기업들은 무수히 탈락했다. 먼저, 기존 시장을 사수하기 위해서는 얼마 남지 않은 골든타임에 강력한 시장 지위를 구축해야 한다. 선택과 집중을 통해 몸집을 불려놓으면 저성장기의 소모적인 경쟁 속에서 유리한 전략을 전개할 수 있다. 다음으로, 양적 성장에서 이익 중심의 질적 성장으로 기초를 전환하는 것이다. 무리한 매출 목표는 다양한 문제점을 양산한다. 마케팅 비용 증가에 따른 이익 감소, 가격 경쟁 심화는 업계 전반의 출혈 경쟁 및 브랜드 가치까지 손상시킨다. 때문에 저성장기에는 절대적 매출이 아니라, 경쟁 기업과의 상대적 매출을 확인하면서 시장 점유율 관리에 우선해야 한다. 결국, 전사적 차원에서 흔들리지 않는 중심을 잡아야 마지막 보루인 국내 시장을 지켜낼 수 있다.

### 셋째, 새로운 시장을 창조하라

저성장기 시장 창조 방법은 사업창조형, 시장 창조형, 질서파괴형의 3가지 접근 방법이 가능하

다. 사업창조형은 일본의 타임24의 카쉐어링 사업과 같이 새로운 제품(서비스)을 새로운 사업 모델로 제공하는 방식이다. 타임24는 저성장기 남아도는 내대지를 활용하여 주차장 사업을 전개하여 성공하였다. 시장창조형은 소니로 대표되던 가정용 비디오 사업 모델에 액션 카메라를 공급한 고프로(GoPro)가 해당된다. 기존의 사업 모델에 새로운 제품을 제공하는 방식이다. 마지막으로, 질서파괴형은 기존 제품(서비스)에 새로운 사업 모델로 시장을 개척하는 방식이다. 기존 제품인 커피 머신에 새로운 사업 모델인 커피 캡슐을 파는 네스카페가 대표적이다. 하지만 어렵게 신시장을 개척하더라도 시장 규모는 제한적이고 새로운 경쟁자가 끝없이 유입된다는 점을 유념해야 한다.

### 넷째, 원가를 혁명하라

하락하는 영업이익률에 대응하기 위해서는 피나는 원가 절감 노력이 필요하다. 도요타는 재고 판매가 아니라 주문 판매라는 기본적인 변화를 통해 원가 절감을 이루었다. 유니클로는 일본의 전통적인 의류사업에서 벗어나 가치사슬 전체를 재구성하였다. 제조에서 판매까지 가치사슬의 모든 부분을 인하우스에서 수행하는 것이다. 유니클로의 등장으로 기존 가격 구조와 사업 모델은 완전히 파괴되었다. 더욱 놀라운 것은 유니클로의 저원가 구조는 일본의 저성장이 절정에 달한 1998년 엄청난 매출을 달성하며 빛을 발했다는 점이다.

### 다섯째, 가치를 혁신하라

가치사슬 중 일부의 제거, 강화, 혼합, 단순화하는 가치 혁신을 통해 저성장기 일본에서 성장한 다수의 기업이 있다. 객실 가동률 90%를 자랑하는 '슈퍼호텔', 최고 셰프의 요리지만 가격이 저렴한 '나의 레스토랑', 약품과 생활 잡화를 함께 판매하는 '마쓰모토 기요시', 현책방 '북오프' 등이다. 가치

혁신을 위해서는 제품 혁신이나 생산 혁신도 중요하지만, 가장 중요한 혁신은 부분 최적화를 고집하는 흐름을 뒤바꿔놓는 것이다.

## 여섯째, 영업력을 강화하라!

저성장기 보통의 기업은 경비를 줄이는 데 관심을 갖지만 실제로는 매출 감소를 막는 것이 더욱 중요하고 매출을 유지하는 영업 활동의 중요도가 상승한다. 영업력을 강화하기 위해서는 영업의 사기를 고양시켜야 한다. 또한, 영업이 마케팅과 판매를 포괄하는 핵심적인 활동임을 각인시켜야 한다. 저성장기에는 영업도 체계적으로 관리하여 과학적으로 임해야 한다.

## 일곱째, 민첩성을 높여라

시장 변화에 맞게 조직의 기동성도 높여야 한다. 제조 현장에서는 소수 정예화, 시각화 등을 통해 현장 대응력을 증대시키고 판매 현장에서는 마켓 센싱(Market Sensing) 교육을 강화하여 고객과 시장의 움직임에 민첩하게 대응해야 한다.

## 다이토겐타쿠의 성장 전략과 시사점

김현철이 다루지는 않지만 저성장기 일본의 건설시장 변화와 건설사의 대응 전략도 크게 다르지 않다. 건설시장의 규모는 정점 대비 절반 수준으로 감소하였고 대형 5개사와 기타 중견 업체와

의 매출 차는 급격하게 벌어졌다. 건설시장에서도 과점화한 기업이 살아남은 것이다. 일본의 건설사도 금융위기 이후 해외 진출을 확대하고 있다. 기존 시장을 사수하기 위해서는 임대주택사업, 도시재생사업 등으로 가치사슬의 변화를 꾀하며 새로운 시장을 창출하고자 노력 중이다.

저성장기 눈에 띄는 건설기업은 다이토겐타쿠다. 임대주택사업을 앞세워 2015년 현재 매출 1.4조엔 규모로 성장하였다. 다이토겐타쿠의 성장 전략은 임대와 시공을 결합하여 새로운 시장을 창출하고 주택 임대사업의 토털 서비스로 가치사슬을 재구성하였다. 김현철이 제시한 전략과 같이 가치사슬을 혁신하고 조직 면에서는 원가 절감 및 영업력 강화를 동시에 이룬 데서 성공 이유를 찾을 수 있다. 결국, 저성장기에는 7가지 생존 전략 중 하나의 전략을 성공적으로 수행한다고 생존을 보장받을 수 없으며, 대부분의 전략을 일정 수준 이상 충족해야 한다.

우리 건설시장도 인구 구조 불안, 급격한 노령화라는 강력한 내부적 요인으로 현재도 미래도 낙관적이지 않다. 저성장은 이제 우리가 당면한 근본적인 과제가 되었으며 일본의 사례에서 보듯이 생산, 조직, 경영 등 특정 부분의 최적화가 아니라 가치의 근본적인 혁신을 통해서만이 저성장 시대에 살아남을 수 있을 것이다. **END**



다이토겐타쿠사가 시코쿠 지방에 건설한 임대주택 전경.