

미래를 창조하는 경영자들에게 : 지속가능한 성장비결

주식회사 일본능률협회컨설팅
대표이사 사장
오자와 이사오

부산경영자총협회 조찬회 특별강연

CONTENTS

『미래를 창조하는 경영자들에게 : 지속가능한 성장의 비결』

1. Introduction

- 1) 자기소개
- 2) 일본능률협회컨설팅(JMAC)소개

2. 일본기업, 회생의 길 (발본적인 구조개혁으로 미래를 개척)

3. 일본의 저력, 중소기업 성장의 비결

4. Innovation을 창출하는 새로운 대처 아트사고 (Art Thinking for Innovation)

Introduction

JMAC COMPANY BROCHURE

주식회사 일본능률협회컨설팅 / 회사안내



강연자 프로필



JMAC (주)일본능률협회컨설팅

오자와 이사오 (Ozawa Isao)

Ozawa Isao

대표이사 사장

【약력】

와세다대학 법학부졸업. 출판유통회사근무 후, 1989년 일본능률협회컨설팅에 입사. 오퍼레이션혁신사업본부장, 경영컨설팅사업본부장, 이사 Learning사업본부장, 상무이사를 역임 후, 2021년 6월부터 현직

【전문분야】

경영전략, BPR, SCM

핵심영역은, 사업전략관점에서 비전설정·사업기획, 오퍼레이션 가치 최대화관점에서 거점설계·재고관리·하역설계·생산관리 등. 최근에는 「서플라이체인의 플랫폼 구축」을 제창해, 업계마다의 새로운 인프라의 구조를 모색하고 있다.

JMAC회사개요

일본능률협회컨설팅 (JMAC)

사명

일본능률협회컨설팅

소재지

도쿄도 미나토구 시바공원 3-1-2 2
일본능률협회빌딩 7층

회사정보

대표자 : 대표이사사장 오자와 이사오

창립 : 1980년 4월 1일
(창업 1942년)

자본금 : 2억 5천만엔

사원수 : 약 370명

거점

동경, 오사카, 나고야, 후쿠오카

중국, 태국

제휴 : 이탈리아, 대한민국

일본능률협회컨설팅(JMA)그룹

	일반사단법인 일본능률협회(JMA) 매니지먼트에 관한 조사·연구, 전시회, 심사등록
	공익사단법인 일본플랜트메인터넌스(JIPM) TPM연구, 교육, 정보서비스
	공익사단법인 기업정보화협회 (JiIT) 기업 정보화에 관한 정보 교류, 조사 및 연구
	주식회사 일본능률협회컨설팅 (JMAC) 경영컨설팅, TPM컨설팅
	주식회사 JMA시스템 (JMAS) IT컨설팅, 소프트웨어개발
	주식회사 일본능률협회매니지먼트센터 (JMAM) 인재육성지원사업, 수첩사업, 출판사업
	주식회사 일본능률협회종합연구소 (JMAR) 수탁조사, 마케팅정보서비스 등
	주식회사 JMA홀딩스 (JMAHD) JMA홀딩스그룹 전체의 총괄, 사업추진

OUR POLICY



**원점은
일본 산업계의 부흥입니다**

전후 부흥으로부터 시작된 사회공헌에의 사명감은,
현재도 우리의 자랑입니다



**경영의
모든 기능에
정통합니다**

모든 업종의 밸류체인
기능 혁신을 추진하고 있습니다



**현장과의 대화가
기본자세입니다**

생산현장, 판매현장, 관리현장,
그리고 경영자의 현장에 뛰어듭니다



**진실이라고 생각하는
공유가 추진력입니다**

논리와 공감을 힘으로
과제 해결을 추진합니다

JMAC의 컨설팅 카테고리



최근의 컨설팅 니즈

R&D

- ✓ 신사업창조

생산·SCM

- ✓ 신공장건설
- ✓ 스마트팩토리구축/ 자동화
- ✓ 정보시스템도입전의 기획/요건정의
- ✓ 품질향상및 시스템도입

장래투자형

- ✓ 지속가능경영추진
- ✓ TCFD책정

사회가치추구

- ✓ 제품LCA평가·삭감
- ✓ CO2삭감 (Scope1,2,3)
- ✓ 신사업창조 (사회가치창조형)

인재육성· 조직개발

- ✓ 인적자본경영의 추진
- ✓ 선발인재의 육성(비지니스플랜책정 등)

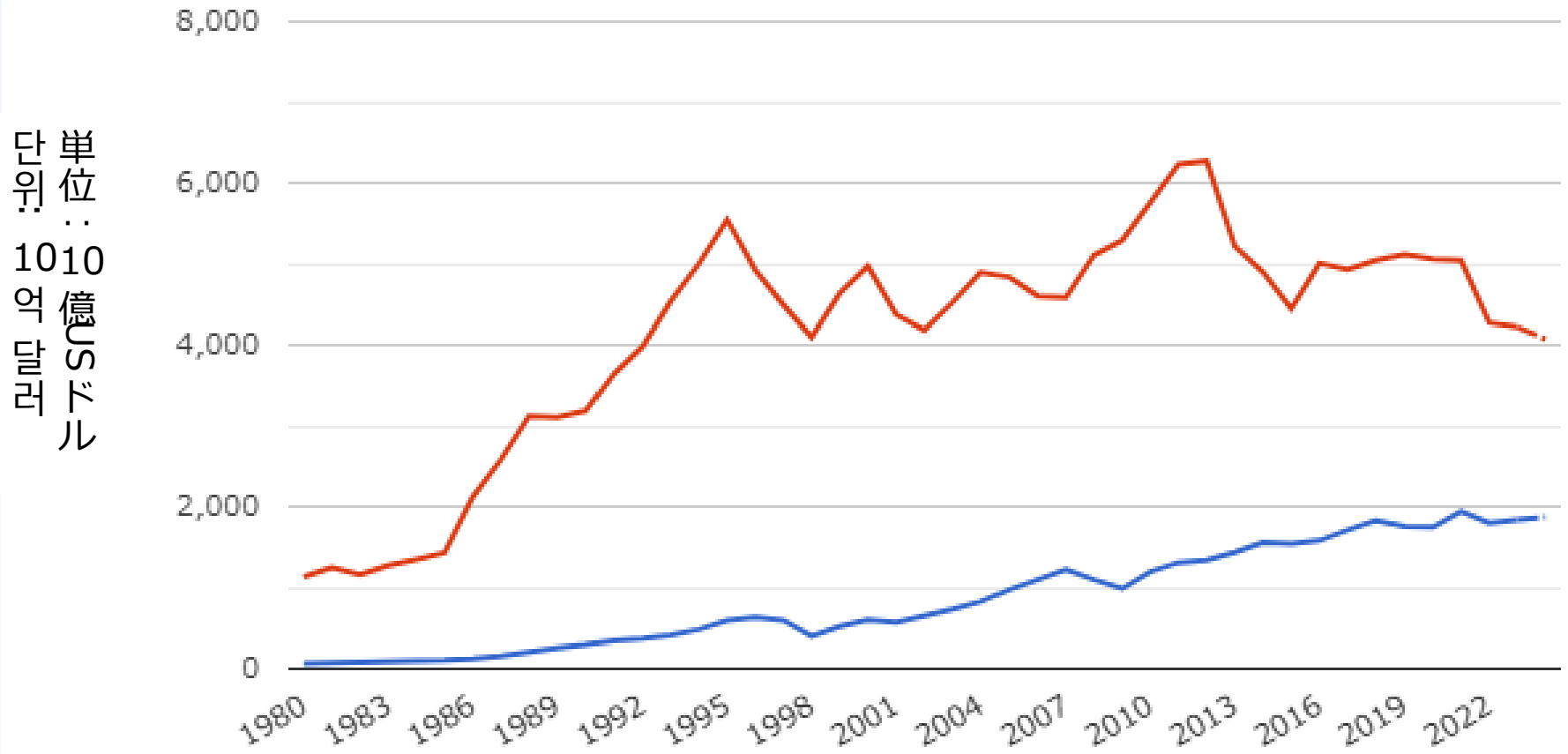
- ✓ Engagement경영 및 향상
- ✓ 심리적 안정성 있는 직장만들기

대한민국과 일본의 사회과제

		대한민국	일본
저출산고령화	고령화율	17.8%(2023년)	29.1%(2023년)
	출생율	약0.78(2023년)	약1.34(2023년)
노동환경	노동시간	1,915시간(2022년)	1,598시간(2022년)
	실업율	약2.8%(2023년)	약2.7%(2023년)
경제와 격차	GDP(국내총생산)	약1.7조달러(2023년)	약4.2조달러(2023년)
	소득격차(지니계수)	약0.345(최신데이터)	약0.329(최신데이터)
지방과소화·인구집중	집중	수도권에 전인구의50%	동경에1,400만인
	과소화	진행중	진행중
환경문제	CO2배출량	약6억톤(2021년)	약9억톤(2021년)
	재생가능 에너지비율	약8.6%(2023년)	약20%(2023년)
교육과 인재육성	교육에 대한 공적 지출(GDP대비)	약4.2% (2022년)	약3.5% (2022년)
	PISA 스코어	평균515점 (최신데이터)	평균520점 (최신데이터)
성 평등	남녀격차지수	세계순위116위 (2023년)	세계순위99위 (2023년)

명목 GDP(USD) 추이(1980~2024년) 名目GDP(USドル)の推移(1980年~2024年)

---대한민국 大韓民国 ---일본 日本



「世界経済のネタ帳」より引用

https://ecodb.net/exec/trans_country.php?type=WEO&d=NGDPD&c1=KR&c2=JP&s=&e=

2. 일본기업, 회생의 길

발본적인 구조개혁으로 미래를 개척



구조개혁으로 성장하고 있는 기업

◆히타치제작소

사업포트폴리오의 재편이나 글로벌경영기반의 강화에 의해, IT, OT, Product의 융합을 진행시켜, 사회과제를 해결하는 「사회 이노베이션사업」으로 전환하고 있습니다。

사업재편이나 전략적 인수를 통해, 성장궤도에 올라있으며, 자율분산형 경영을 도입함으로써 지정학적 리스크에도 대응 할 수 있는 체제를 갖추고 있습니다。

◆소니그룹

사업포트폴리오의 재편: 음악, 영상, 게임, 금융서비스 등, 다양한 사업을 전개하고 있었지만, 핵심사업인 게임사업 (PlayStation) 과 이미지센서사업에 경영자원을 집중시켰습니다。

새로운 성장 동력에 대한 투자: AI, IoT, 로보틱스 등의 분야에 적극적으로 투자하여, 새로운 수익원을 창출하고 있다。

◆파나소닉

BtoB사업으로의 시프트: 가전사업에서 BtoB사업(자동차부품, 주택설비 등)으로의 시프트를 가속시켜, 안정적인 수익기반을 구축했습니다。

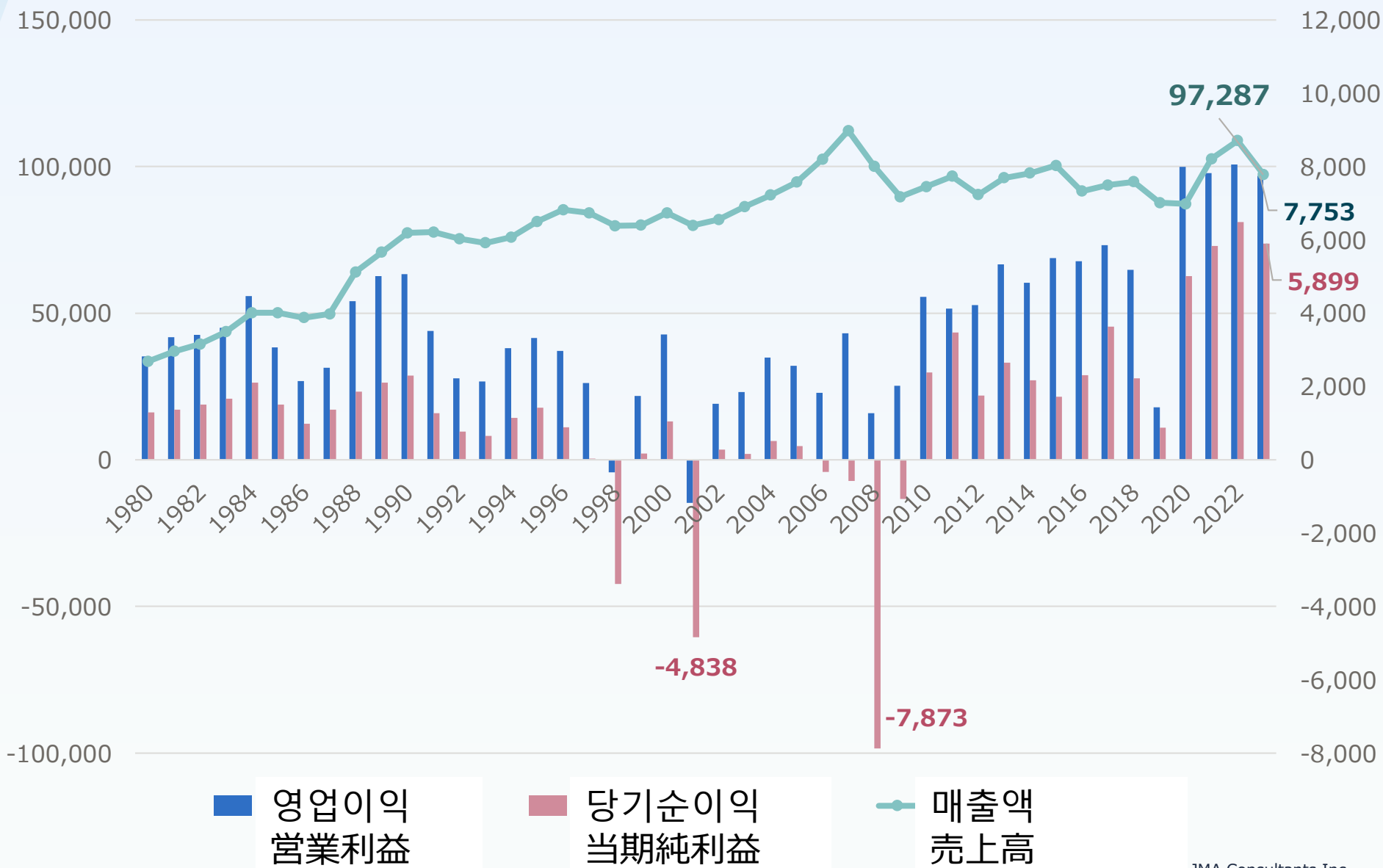
테슬라와의 협업: 테슬라와의 협업을 통해, EV배터리 등의 분야에서 새로운 성장기회를 획득하고 있습니다。

◆후지필름

필름사업에서의 전환: 필름사업에서, 의료, 화장품, 헬스케어 등의 분야로 사업을 전환해, 새로운 수입원을 창출했습니다。

고부가가치 제품에 주력: 고부가가치 제품 개발에 주력하여, 수익성을 개선하였습니다。

히타치제작소 실적 추이 日立製作所の業績推移



경영개혁의 대처

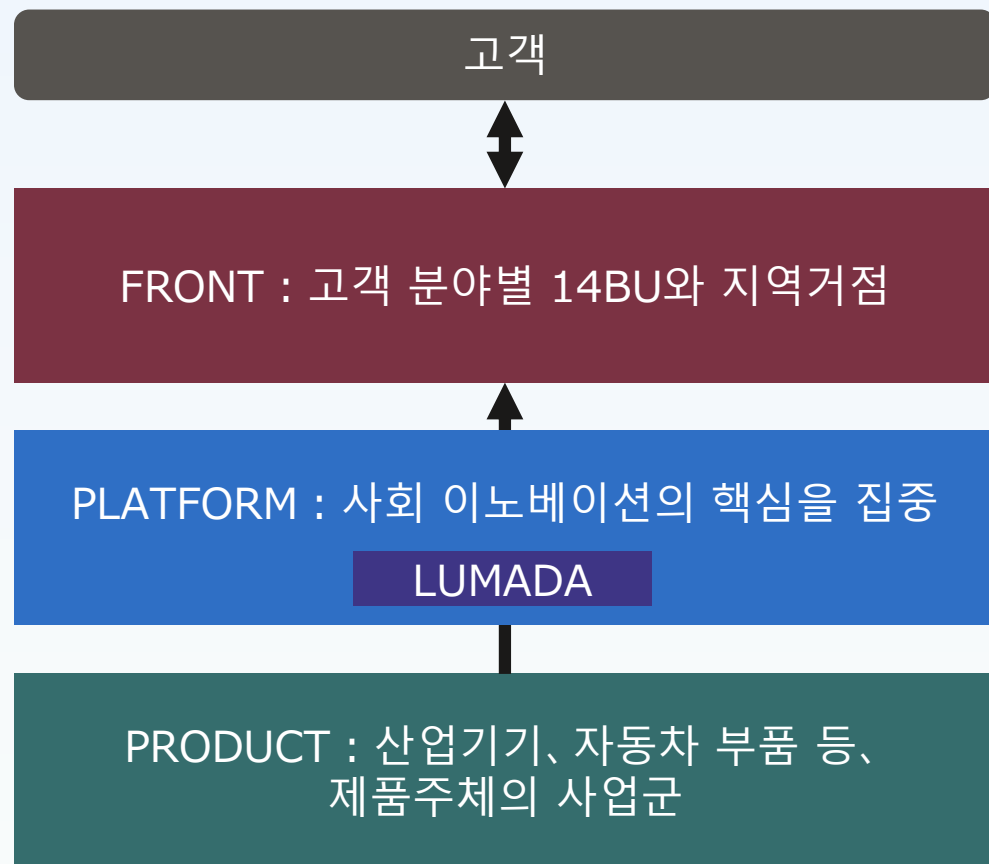
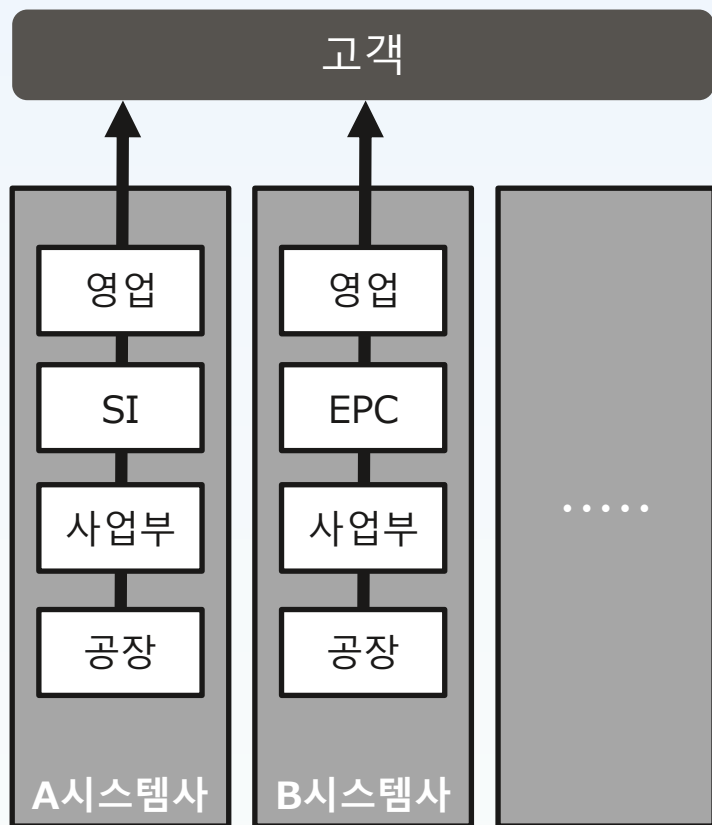
1. 중기간별로 목표를 정하고, 단계적인 부활에서 성장을 향한 대처를 추진

2010-2012	2013-2015	2016-2018	2019-2021
경영위기에서 탈피	사회 이노베이션 사업으로의 전환성장의 기반 만들기	사회 이노베이션에서 성장 실현	사회 이노베이션 사업으로 글로벌리더로
주요한 대처			
경영체제의 재편 경영기반의 강화	사업 포트폴리오 재편	글로벌 사업기반의 확충	거버넌스 강화

경영개혁의 대처

2. 조직의 재검토 (사내컴퍼니제의 폐지)

FRONT·PLATFORM·PRDUCT의 3층 구조의 변혁. 경영단위를 줄이고 BU제 도입



경영개혁의 대처

3. 사업 포트폴리오의 재검토

- 주력분야를 「데이터를 활용하는 사회 이노베이션 사업」으로 정하고 집중투자
- 매출30%상당의 사업을 교체, 연결상장회사 : 22사(2006년)⇒2022년도에 “0”
 - 히타치그룹 이탈·지분법적용 회사화 (9사) 연간매출액 합계 30,600억엔
 - 인수·완전 자회사화 (8사) 연간매출액 합계 33,900억엔
- 세계No.1을 목표로 하는 대형인수
 - ABB (스위스 : 파워 그리드부문) 【약1조엔】
 - Global Logic (미국) 【약1조엔】
 - THALES (프랑스 외 : 신호부문) 【0.3조엔】

4. 거버넌스의 강화

- 이사의 과반수를 사외이사로 (2012년6월~)
 - 각 분야의 풍부한 경험과 식견을 경영에 반영
 - 감독과 집행의 분리가 한층 더 명확화
- 글로벌 시각과 다양한 가치관을 경영에 반영

	2011년6월(13명)	2024년6월(12명)
사회이사	●●●●(4명)	●●●●○○○○○(9명)
사내이사 (비집행)	●●●●●●○(7명)	●(1명)
사내이사 (집행역 겸무)	●●(2명)	●●(2명)

○ 외국인

5. 시장과의 대화와 신뢰

- 정보공개와 투명성과 신뢰

 - 결산발표자료에서 COVID-19의 영향을 상세하게 공개

 - 투명성 : Transparency ➡ 신뢰 : Trust

- 각종 공개정보의 체계

 - 통합보고서

 - 지속가능성 보고서

 - 유가증권보고서

 - 가치창조전략⇔정량정보, 실적⇔중장기관점의 두 축으로 공개정보를 체계화
+ 직접대화

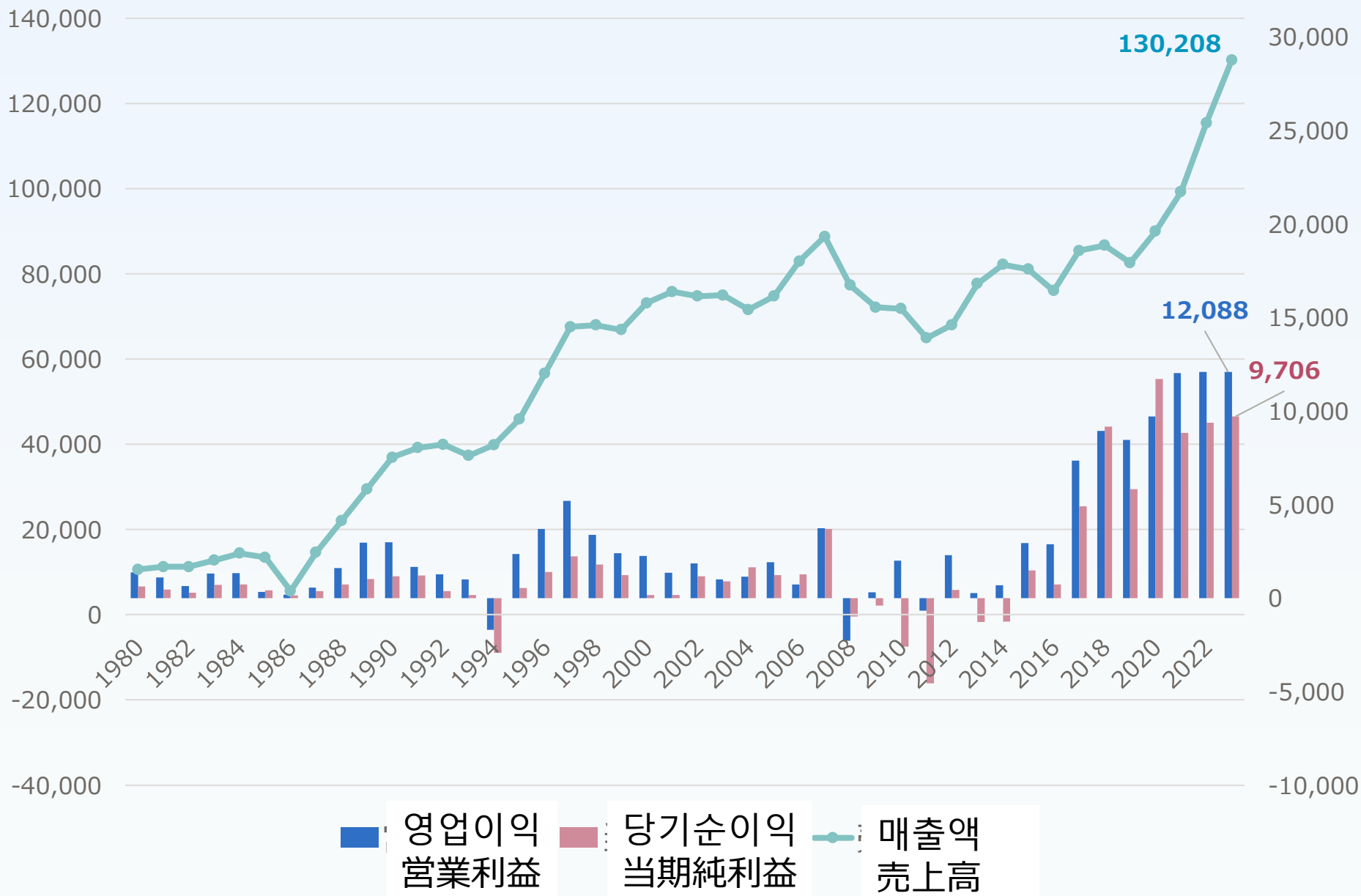
사업의 방향성 이해, 계획을 착실히 실행해온 실행력과 결과에 대한 신뢰간 획득

➡ 2021년부터 시장은 히타치의 평가를 바꾸었다 (2023년4월 주가)

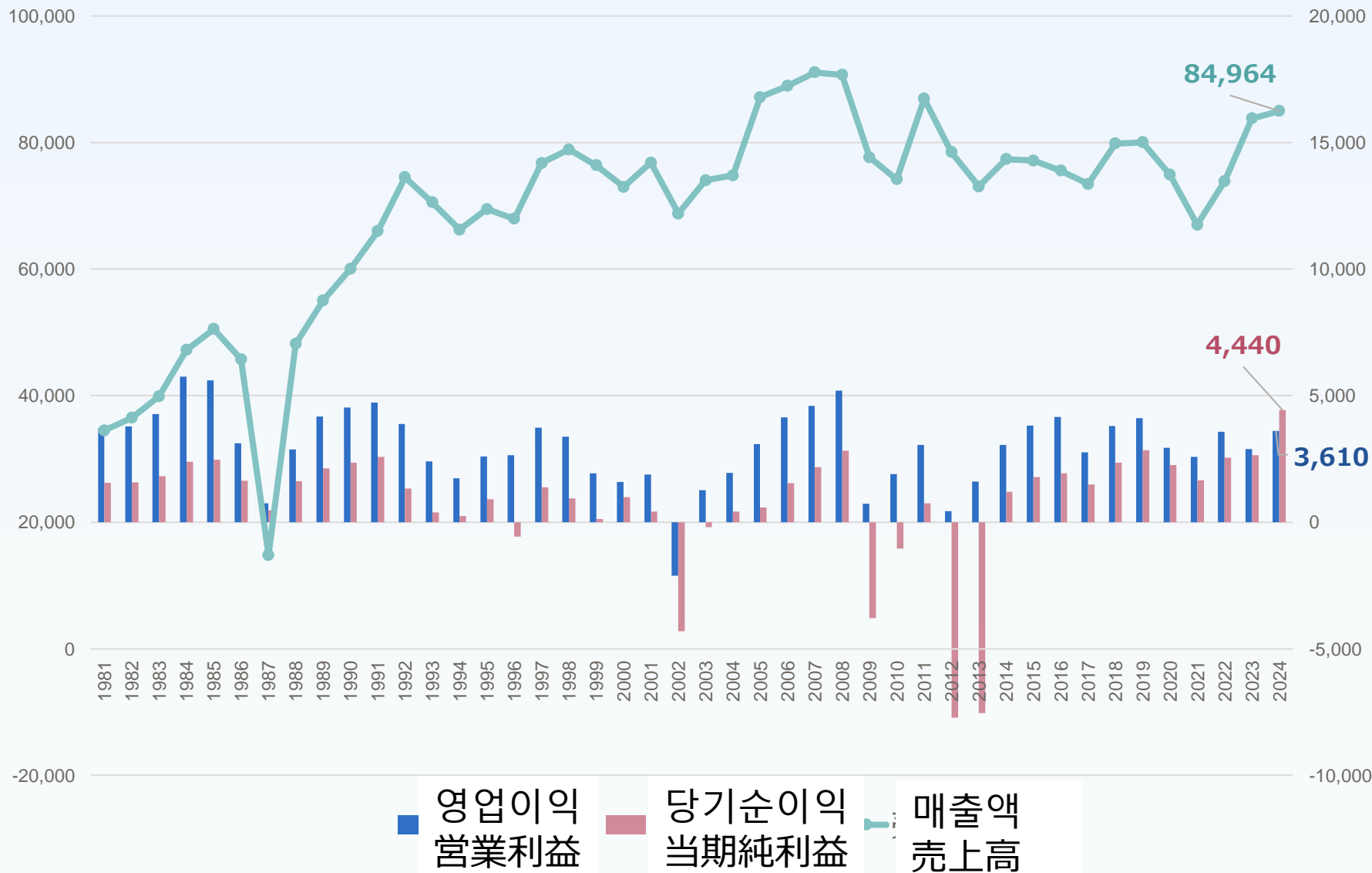
 - 주가 : 닛케이 평균의 1.7배

 - 2016년 대비 3.2배

소니 그룹 실적 추이 ソニーグループの業績推移



파나소닉의 실적 추이 パナソニックの業績推移



ソニーグループがKADOKAWAの買収に向けた協議に入ったことが19日、わかった。ソニーGはM&A(合併・買収)を通じて、アニメやゲームなどのIP(知的財産)を積み上げる成長戦略を進めている。KADOKAWAはアニメやゲームのヒット作を多数保有している。

交渉は初期段階とみられる。ソニーGは2024年3月末時点でKADOKAWAの株式を約20%保有しているほか、KADOKAWAのゲーム子会社であるフロム・ソフトウェアに通じて約14%の株式を保有している。

ソニーGは、他のアーティストが楽曲を演奏したりした際に使用料を徴収できる権利を保有している。ソニーGは傘下にアニメ会社「アニメプレックス」を抱えるほか、21年には米AT&T子会社のアニメ配信「クラシコ」の運営会社を11・75億ドル(当時のレートで約1300億円)で買収した。

19日の取引時間中に一部報道で買収協議入りが伝わり、KADOKAWA株は制限値幅の上限(ストップ高水準)で買い気配となり、前日比23%高の3745円で取引を終えた。

ソニーGは傘下にアニメ会社「アニメプレックス」を抱えるほか、21年には米AT&T子会社のアニメ配信「クラシコ」の運営会社を11・75億ドル(当時のレートで約1300億円)で買収した。

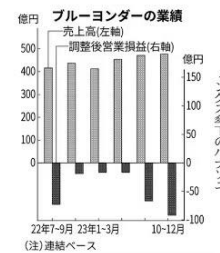
19日の取引時間中に一部報道で買収協議入りが伝わり、KADOKAWA株は制限値幅の上限(ストップ高水準)で買い気配となり、前日比23%高の3745円で取引を終えた。

KADOKAWA ソニーG、買収へ協議

SONY Group

パナ系、供給網管理を買収

米ブルーオンダーが1270億円



ブルーオンダーは2022年の創業以来、製造業や在庫情報など、供給網に関するデータを管理する米米中心に15万社以上の個人企業がある。ブルーオンダーは、自動車大手を取り先が多岐にわたる大企業に供給網を管理するに役立つ。自動車大手がシステムを構築する(2)直接部品を購入する(1)次取引先が材料を調達する(2)次取引先も含めて供給網を把握できるようにする。

企業間の調達データ連携



横田CEOは「ゲームチェンジャー」と強調した

調達データ連携は苦手の通口銀行・最盛期だった。インターネットを普及させたことで、より幅広い供給網の把握が可能になり、高い参入障壁を築き、ゲームチェンジャーになりうる買収と連携する。横田氏は買収後に高機能AIを開発する意を示した。ブルーオンダーは、供給網のどこかに人が見つかった瞬間、人を知能(AI)が代替調達を指示する方針だ。正統な調達計画を示し、AIが調達を指示する方針だ。正統な調達計画を示し、AIが調達を指示する方針だ。

Panasonic Group

2024/3/30 Nikkei Newspaper

구조개혁으로 성장하고 있는 기업들이 공통적으로 하고 있는 일

1. 구조개혁의 비효율적인 사업 매각
 2. 디지털변혁에의 주력IoT (Internet of Things)
 3. 글로벌화 추진 해외시장개척
 4. 경영층의 리더십(강한 리더십)
 5. 사회과제해결에 대한 공헌 ESG경영의 추진
-
- 미래를 그리는 힘
- 다양성

이러한 요인이 복합적으로 작용해, 각 사의 부활은 실현되었습니다. 특히, 디지털 변혁에의 주력과 사회 과제 해결에의 공헌이, 향후의 성장을 견인하는 중요한 요소가 되고 있습니다.

3. 일본의 저력, 중소기업이 계속 성장하는 비결

중소기업이 계속 성장하는 비결



세계적인 기술을 가진 일본 지방의 숨겨진 우량 기업

일본의 지방에는 세계적으로 봐도 높은 기술력을 가진, 이른 바 「**숨겨진 우량 기업**」이 많이 있습니다. 이들 기업은 글로벌 경쟁 속에서 독자적인 기술과 제품을 생산하여, 세계 시장에서 활약하고 있습니다.

오카야강기(鋼機) (나가노 현 오카야 시) : 정밀판금 가공기술에 강점을 가지고 의료기기나 반도체 제조장치 부품 등을 제조하고 있습니다. 항공기나 자동차 부품 등, 고정밀도가 요구되는 제품의 제조에도 종사하고 있습니다.

아마다 (시즈오카 현 이와타 시) : 금속판 가공기의 세계적인 메이커로, 특히 레이저 가공기가 유명합니다. 자동차나 가전제품의 제조에 빠뜨릴 수 없는 설비를 제공하고 있습니다.

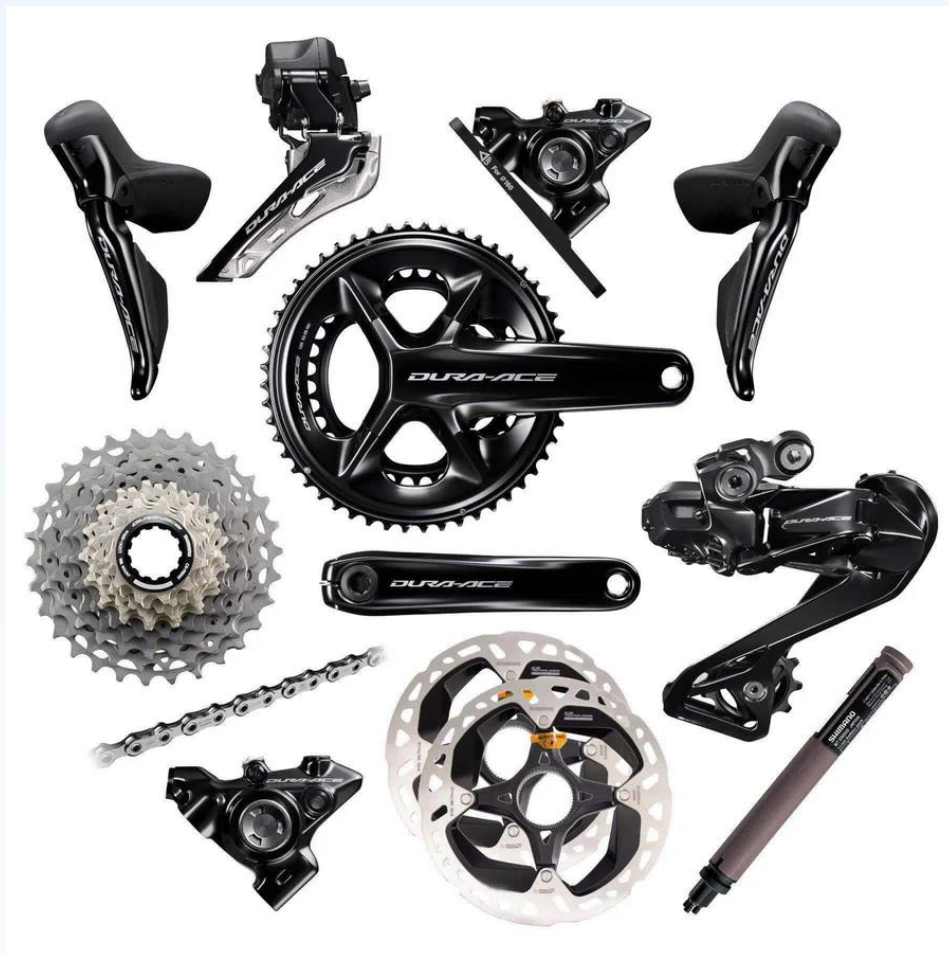
무라타 제작소 (교토 나가오카코 시) : 세라믹 콘덴서 등 전자부품의 세계적인 리딩 컴퍼니입니다. 스마트폰이나 컴퓨터 등, 현대 전자기기에 빠뜨릴 수 없는 부품을 공급하고 있습니다.

쓰다 코스모스 공업 (아이치 현 쓰시마 시) : 금속가공용 공구의 전문 메이커로서 세계적으로 알려져 자동차 부품이나 항공기 부품의 제조에 빠뜨릴 수 없는 공구를 공급하고 있습니다.

시마노 (오사카 사카이 시) : 자전거 부품의 세계적인 리딩 컴퍼니입니다. 로드 바이크나 마운틴 바이크 등, 다양한 종류의 자전거 부품을 제조하고 있습니다.

니콘 (도쿄 치요다 구) : 카메라 메이커로서 세계적으로 유명합니다만, 그 뿌리는 도쿄 시바에 있습니다. 현재는 정밀광학기기의 개발·제조도 하고 있습니다.

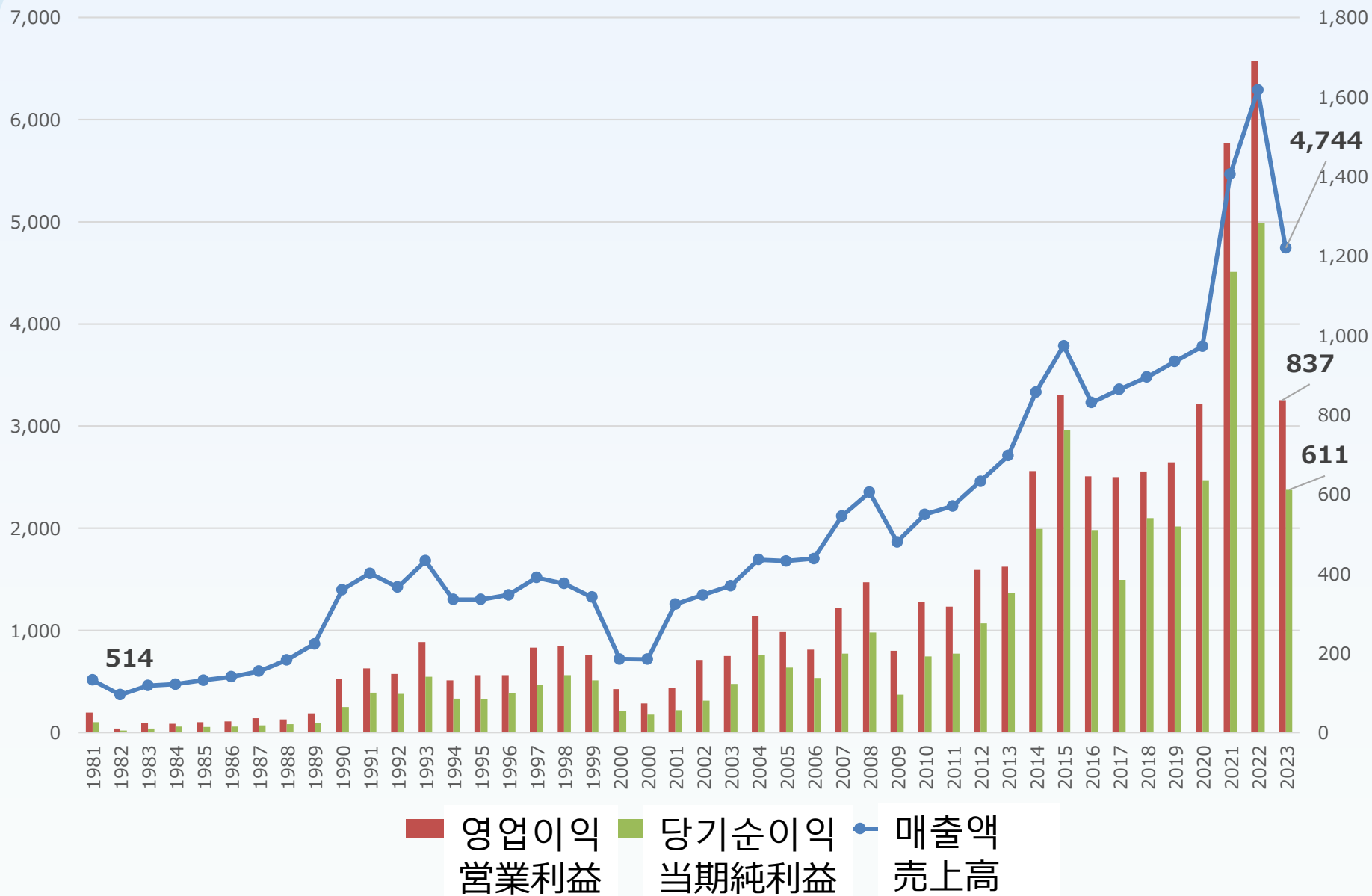
자전거 컴포넌트 (自転車コンポーネント)



낚시 릴 (フィッシングリール)



시마노 실적 추이 シマノ 業績推移



시마노가 자전거 부품의 글로벌 선두 기업인 이유 (シマノ)

시마노가 자전거 부품의 글로벌 선두 기업인 이유는, 다양합니다. 아래가 그 주요 요인

1. 높은 기술력

정밀기계가공기술:
소재과학 활용:
혁신적인 기술 개발:

2. 제품의 종합력

폭넓은 제품 라인업:
호환성이 높은 제품:
높은 품질:

3. 글로벌 전개

조기 해외 진출:
현지생산체제:
마케팅 전략:

이러한 요인들이 복합적으로 작용하여 시마노는 자전거 부품의 세계적인 선두기업으로서의 지위를 확립하고 있습니다.

시마노의 강점은 높은 기술력, 폭넓은 제품 라인업, 글로벌 전개력, 레이스에 대한 공헌, 그리고 기업문화에 있습니다. 이러한 요소가 하나가 되어, 시마노는 전 세계 사이클리스트에게 지지를 받는 브랜드로 성장했습니다.

4. 레이스에 대한 공헌

프로팀 서포트:
기술개발에 대한 피드백:

5. 기업문화

기술자 집단:
품질에 대한 고집:
혁신을 계속하는 기업풍토:

6. 역사와 전통

오랜 역사:
브랜드 파워:

自転車の世界で初めてのシステムコンポーネントという構想を具現化



명함, 엽서, 봉투 등 사무용 종이 제품 (名刺・はがき・封筒などオフィス向け紙製品)



명함 (名刺)



봉투 (封筒)



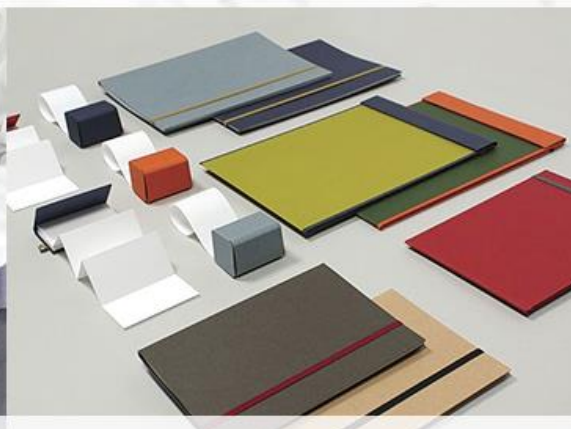
엽서·카드 (はがき·카드)



표창장 (賞状)



배송 자재 (発送資材)



문구류 (文具)

야마자쿠라가 종이제품의 선두 기업인 이유 (山櫻)

야마자쿠라가 종이제품의 선두 기업인 이유는 다양합니다. 아래가 그 주요 요인

1. 역사와 실적에 뒷받침된 고품질

오랜 역사:

다양한 종이제품:

품질에 대한 고집:

2. Web서비스 융합

명함 주문 서비스「corezo」:

페이퍼리스화에 대한 대응:

효율화:

3. 다양한 사업 전개

프린터 사업:

세컨드 브랜드:

Fulfillment 사업:

4. 지속가능성에 대한 대책

환경 고려:

SDGs에 대한 공헌:

윤리적 제품:

5. 고객과의 공동 가치 창조

고객의 목소리를 살리다:

주문 제작 대응:

파트너쉽:

야마자쿠라의 강점은 단순히 종이제품을 만들고 있다는 것만이 아닌, 시대에 맞춰 변화하고 고객의 니즈에 지속적으로 부응하는 것에 있습니다.

SAKURA CUBE



SAKURA TERRACE



Sakura Forest Factory



SDGs Target Finder(R) 日本語版
SDGsターゲット・ファインダー(R)日本語版



바나나 종이 バナナペーパー



일본 중소기업 기술력의 원천

1. 오랜 경험과 장인 기술

일본의 많은 중소기업은 십 수년에서 백년 이상의 역사를 가지고 있어, 그 동안 길러낸 장인 기술과 노하우를 차세대로 계승하고 있습니다. 이 숙련된 기술과 경험은 다른 곳에서는 흉내 낼 수 없는 고정밀도, 고품질 제품을 생산하는 원동력이 되고 있습니다.

2. 고객의 니즈에 부응하는 유연성

중소기업은 규모가 작은 만큼, 고객의 요구와 시장 변화에 신속하게 대응할 수 있는 유연성을 가지고 있습니다. 이 대응력이 독자적인 제품과 기술개발의 추진력이 되어 경쟁력 있는 제품이나 서비스를 제공하는 힘으로 이어지고 있습니다.

3. 틈새시장에 대한 특화

일본 중소기업은 대기업이 진출하기 어려운 틈새 분야나 고도의 전문기술을 필요로 하는 분야에 특화되어 있습니다. 특히 부품의 정밀가공, 특수 기계 장치, 특수소재 제조 등, 틈새시장에서 강점을 발휘하는 것으로 높은 경쟁력을 유지하고 있습니다.

4. 고품질에 대한 고집

일본의 중소기업은 「품질 제일」을 기본 이념으로 하여, 높은 품질을 고집합니다. 엄격한 품질관리와 정밀한 제조 프로세스를 지켜나가면서, 신뢰성 높은 제품을 제공하는 것으로 국내외에서 평가를 얻고 있습니다.

5. 지역 네트워크와 연계

많은 중소기업들은 지역마다 밀접한 네트워크를 형성하고 있으며 이것이 기술과 정보의 교환, 협력체제의 구축에 기여하고 있습니다. 이들 네트워크는, 지역산업 전체의 기술력을 높여 새로운 기술의 개발과 어려운 문제에 대해 대응할 수 있게 합니다.

6. 산학관 연계

대학이나 연구기관, 정부기관의 협력으로 기술개발과 신제품 연구가 활발하게 이루어지고 있습니다. 이로 인해 중소기업은 최신 기술이나 지식을 도입하여 자사 기술을 더욱 발전시킬 수 있습니다.

7. 기업문화와 인재육성

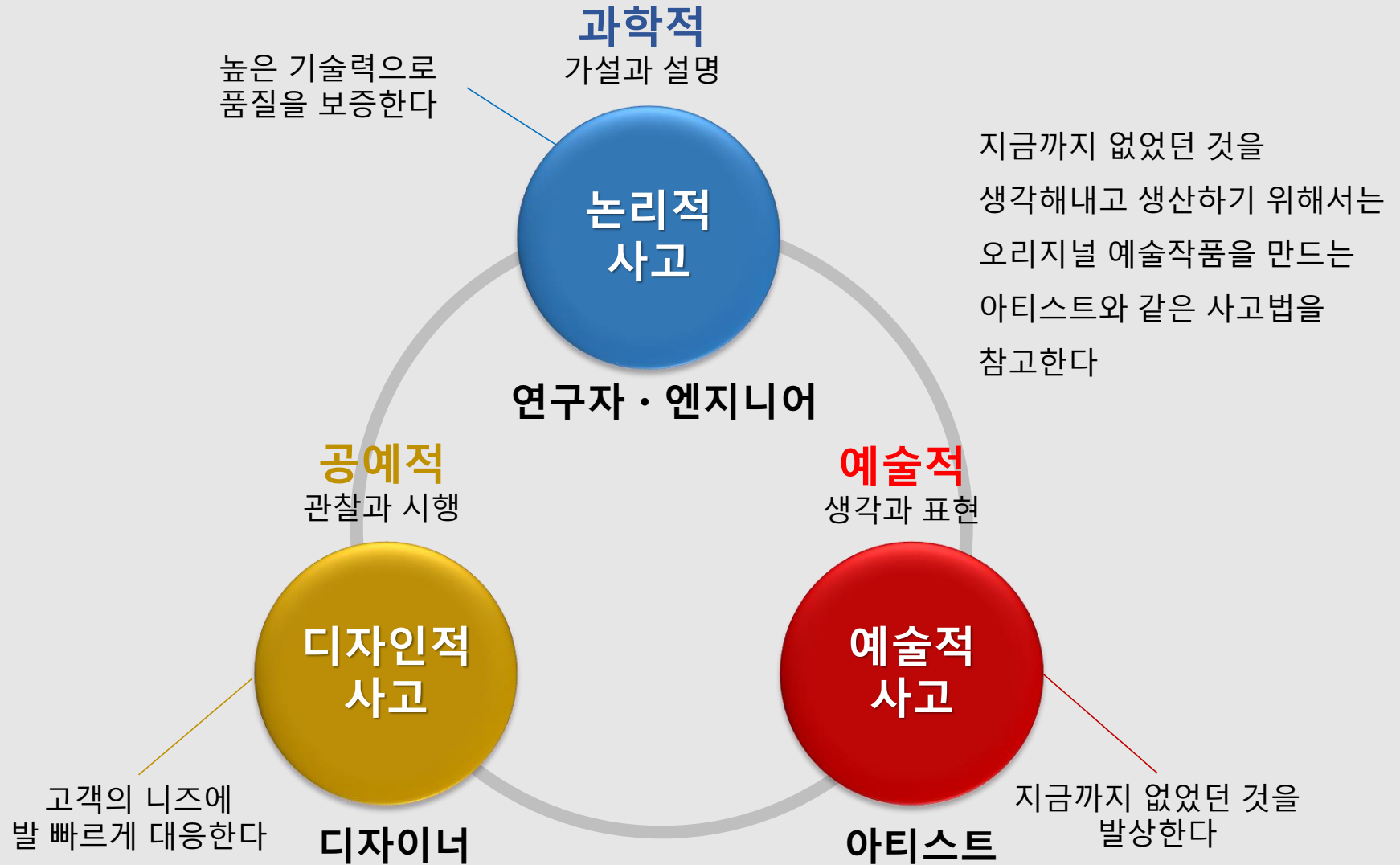
많은 중소기업들은 사원의 기술 육성에 힘을 기울이고 있으며, 사원 한명 한명이 기술자로서 높은 스킬을 갖고 있습니다. 인재육성을 통해 기업문화에 뿌리내린 기술력은 차세대의 성장을 지지하는 기반이 되고 있습니다.

4. 이노베이션을 창출하는 새로운 대책

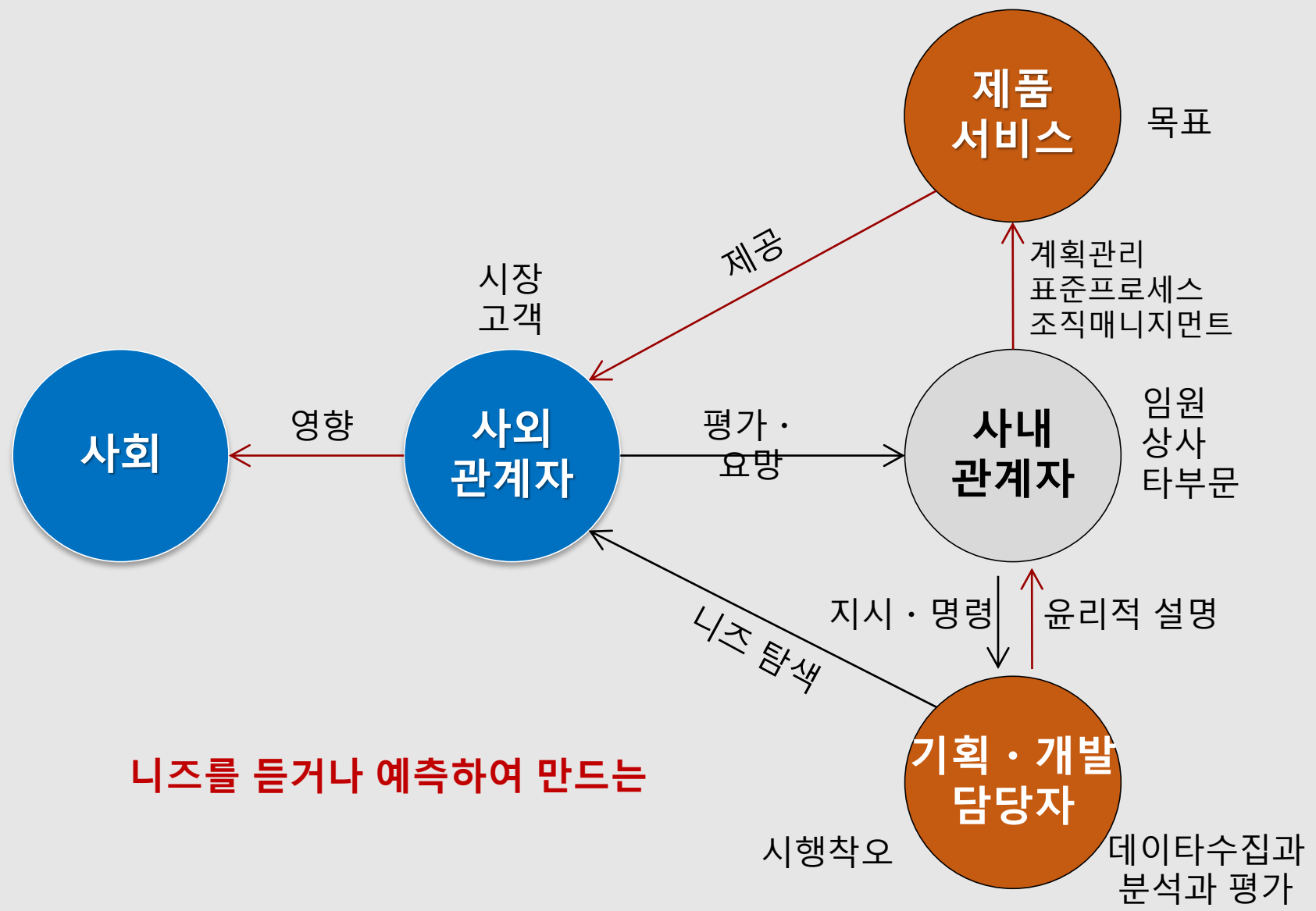
예술적 사고 (Art Thinking for Innovation)



비즈니스에서 사용하는 3가지 사고방법

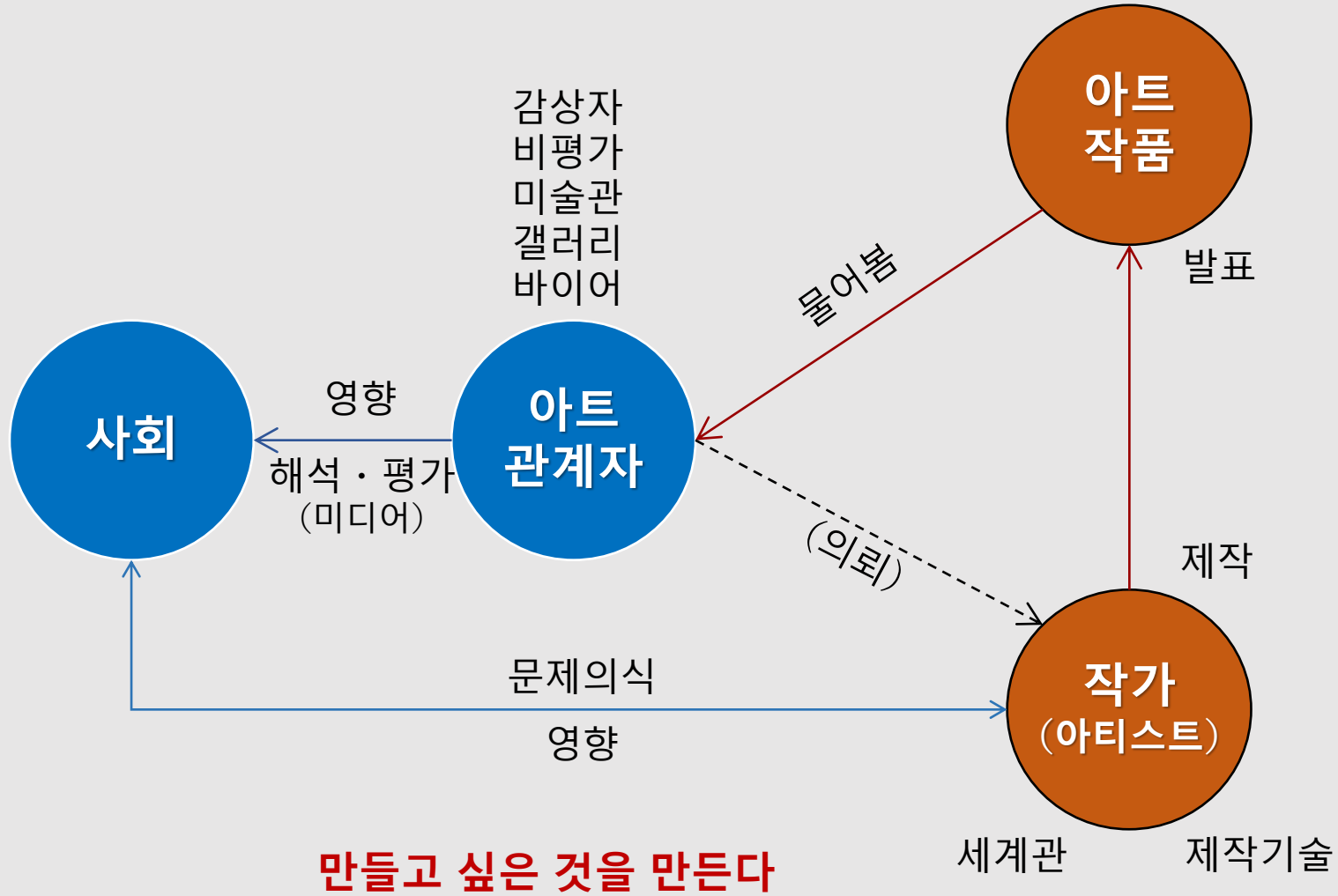


기업의 제품 · 서비스개발의 프레임



니즈를 듣거나 예측하여 만드는

아트(ART) 제작의 프레임





잘 들어주셔서 감사합니다.
ご清聴ありがとうございました

JMAC





Confidential