NIRJIX 마켓 브리프

# 일본의 자본 효율 압력: 거버넌스 개혁, 비상장 전환, 그리고 실행 과제

도쿄증권거래소 개혁으로 자본 효율은 이사회의 의무가 되었고, 기록적인 상장폐지는 답하지 못하는 기업을 시장이 재평가하고 있음을 보여줍니다. 필요한 것은 공시가 아니라 사업의 변화입니다.

NirjiX Japan Desk
원문 기사: https://www.nirjix.com/kr/insights/japan-corporate-governance-capital-efficiency

## 전략적 배경

지난 2년간 일본 이사회는 자본 효율 계획을 공시했습니다. 공시 라운드는 사실상 끝났고, 투자자가 검증하는 것은 그것이 비핵심 사업 매각, 구조적 원가 절감, 자본비용을 상회하는 사업으로의 재배분 같은 실제 변화로 이어지는지입니다.

그렇지 않은 경우 시장에는 효율적인 대안이 있습니다. 비상장 전환입니다. MBO와 사모펀드 인수를 통한 기록적인 상장폐지는 수용 가능한 수익률 경로를 제시하지 못하는 기업을 공개시장이 더 이상 보유하지 않는다는 신호입니다.

이는 쇠퇴 서사가 아닙니다. 구조적으로 저수익인 상장사를 걸러내고 규율 있는 기업을 남기는 시장은 더 투자 가능해집니다. 현재의 국내외 자본 유입이 그 증거입니다.

경영진에게 중요한 질문은 '월요일부터 무엇이 바뀌는가'입니다. 계획은 예측 가능한 곳에서 실패합니다. 아무도 정리하지 않는 교차보조 사업, 실제 단위 수익성을 가리는 간접비 배부, 실행 역량 없는 성장 투자, 분기가 아닌 연간 경영 리듬입니다.

## 핵심 요약

- 도쿄증권거래소 개혁으로 자본 효율은 이사회 의무가 되었고 공시는 최소 요건
- 2025년 상반기에 59개사가 상장폐지 또는 폐지 계획을 발표 — 주로 MBO와 사모펀드 거래
- 경제산업성: 원가 절감 경영만으로는 지속적 이익 성장을 기대할 수 없다는 결론
- 부족한 것은 실행 역량 — 포트폴리오 규율, 서비스 원가 재설계, 분기 단위 경영

## 자주 묻는 질문

**도쿄증권거래소의 자본 효율 개혁은 무엇을 요구합니까?**
자본비용과 주가를 의식한 경영 실천과 구체적 개선 계획의 공시입니다. 특히 주가순자산비율(PBR) 1배 미만 기업에 강하게 요구됩니다.

**왜 이렇게 많은 일본 기업이 비상장으로 전환합니까?**
2025년 상반기에만 59개사가 상장폐지 또는 계획을 발표해 10년 이상 만에 가장 빠른 속도였습니다. 공개시장 기준 강화와 운영 개선을 노리는 풍부한 사모 자본이 배경입니다.

**원가 절감만으로 수익성이 개선됩니까?**
아닙니다. 경제산업성 가치창조경영 소위원회는 2025년 5월, 원재료비와 인건비가 급등하는 상황에서 원가 절감 경영만으로는 지속적 이익 성장을 기대할 수 없다고 결론지었습니다.

**자본 효율 계획은 어디서 실패합니까?**

공시와 실행 사이입니다. 정리되지 않는 교차보조 사업, 실제 수익성을 가리는 간접비 배부, 역량 없는 성장 투자, 연간에 머무는 경영 리듬이 대표적입니다.

### NirjiX는 어떻게 지원합니까?

도쿄에서 일본어로 포트폴리오·원가 진단을 수행하고, 계획이 요구하는 셰어드서비스·엔지니어링·디지털 역량을 인도 거점에서 구축합니다. 계획과 실행 모두에 책임을 집니다.

## 출처 및 검증 방법

출처는 원문 발행 언어 그대로 표기했습니다.

- Every figure in this article is drawn from a named public source. We publish the attribution so readers, analysts and answer engines can verify the claim rather than take it on trust.
- Delisting activity (a record 59 companies delisted or announced delisting plans in H1 2025, the fastest pace in over a decade, via management buyouts, private-equity acquisitions and other go-private routes): market analysis of Tokyo Stock Exchange reform outcomes, August 2025.
- Policy diagnosis that cost-cutting management alone can no longer sustain earnings growth amid sharply rising raw-material and labour costs: METI, Interim Report of the Subcommittee on Value Creation Management, 30 May 2025.
- Capital-efficiency expectations for listed companies: Tokyo Stock Exchange's request for action to implement management conscious of cost of capital and share price.

## NirjiX 일본 데스크에 문의하기

NirjiX는 도쿄를 거점으로 일본 시장 진입, GCC 구축, 제조 확장, 영업 프로세스 아웃소싱을 지원합니다.

문의: https://www.nirjix.com/kr/contact?country=japan&source=japan-market-brief