

건설기계의 벤츠

다케우치제작소

TAKEUCHI

- ❖ 소재지: 長野県埴科郡坂城町上平205
- ❖ 설립: 1963년 8월 21일
- ❖ 자본금: 36억3,294만 엔 (2017년 2월말 현재)
- ❖ 종업원: 691명 (2017년 2월말 현재) (연결)

건설기계의 벤츠_다케우치제작소 (No.92)

< 요약 >

- 다케우치제작소는 전체 매출에서 차지하는 해외매출이 97%에 달하는 글로벌 기업임
- 나가노의 작은 시골 지역에서 생산하는 ‘미니 셔블’로 경쟁사를 물리치고 구미시장을 석권하고 있음
- 다케우치제작소의 높은 품질과 성능을 인정한 구미지역의 구매기업들은 이 기업 제품에 ‘건설기계의 벤츠’라는 애칭을 붙였을 정도임
- 2018년 2월 결산에서 추정 매출액은 5년 전의 2배가 넘는 900억 엔에 이를 것으로 전망되며, 머지않아 1,000억 엔을 넘을 것으로 보임
- (벤치마킹 포인트) 대기업과의 정면 승부를 피해 ‘미니 셔블’이라는 작지만 강력한 시장을 선점하고 지속적인 제품 개량으로 시장의 선도적 위상을 지켜나가고 있음

1. 진정한 틈새시장이란?

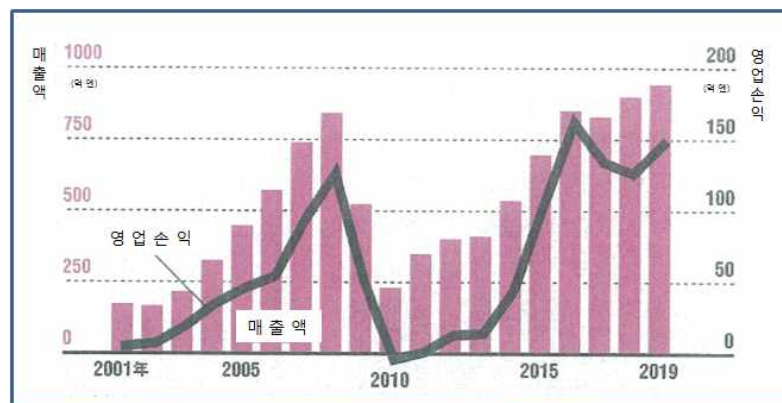
- 나가노(長野)현 산중턱에 세계 건설기계 업계에서 패권을 다투는 글로벌 기업, 다케우치제작소가 있음
 - 도쿄증권거래소 1부에 상장된 기업이지만 일본에서의 지명도는 그다지 높지 않다는 특징이 있음
 - 그도 그럴 것이 다케우치제작소 매출의 97% 이상을 해외에서 벌어들이고 있기 때문임
- 다케우치제작소는 건축 및 토목 공사 현장에서 사용되는 미니 셔블 카(shovel car)를 본사 공장에서 생산해서 전 세계에 수출하고 있음
 - 2018년 2월말 결산의 추정 매출액은 900억 엔에 달할 것으로 보임
 - 수출 지역은 북미와 유럽이 각각 420억 엔 씩 차지하고 있어, 이 지역에서는 다케우치제작소의 실력이 정평이 나있는 상황임
- 중량 6톤 미만의 미니 셔블 카(shovel car) 분야에서 북미시장에서 5위, 유럽시장에서는 2위에 올라 있음
 - 어떻게 일본에서 무명에 가까운 건설기계 업체가 구미 지역에서 이렇게까지 호평을 받고 있는 것일까?

- 일본의 구보타와 고마츠, 미국의 캐터필러(Caterpillar), 밥캣(Bobcat)등 강호들이 즐비한 업계에서 “재탕이 아닌 오리지널 제품을 추구해 온 것”이 다케우치제작소의 강점이 되었다는 평가임

□ 다케우치제작소의 주력 제품인 미니 셔블카가 바로 오리지널 제품임

- 고마츠 등 경쟁사가 제작하는 것은 주로 수 십 톤급으로, 다케우치제작소는 1971년부터 2톤의 ‘초경량’ 셔블카를 만들어 새로운 시장을 개척해왔음

<그림1> 다케우치제작소의 매출액 및 영업손익 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.3.12. 注目研究, Vol.002에서 인용

□ 초경량 셔블카를 만들게 된 계기는 토목회사로부터 들어온 상담이었다고 함

- “대형 셔블카가 들어가지 못하는 좁은 장소에서 자유자재로 쓸 수 있는 편리한 기계는 없을까.”
- 일본의 고도경제성장기에 택지조성과 수도공사가 여러 곳에서 진행되었지만 현장에서의 작업은 삽과 곡괭이에 의존하는 인력을 동원하는 것이 전부였기 때문에 작업의 기계화에 대한 수요가 매우 높았음

□ 창업자로 현재 84세인 다케우치 사장은 판매를 시작하자 불티나게 팔려나갔다고 하며 “도장이 마르기도 전에 출하할 수밖에 없었고, 저녁에 만나 도장을 다시 한 적도 있다.”고 말함

- 대기업이 하지 않았던 영역을 파고들어 새로운 수요를 창출한 것임

□ 이러한 생존전략은 중견기업이 살아남기 위한 왕도일지도 모름

- 다케우치 사장은 자본력에서 우월한 대기업과 정면으로 맞서서 이길 수 없었다고 말함
- 다케우치제작소가 구미 시장에서 약진할 수 있었던 비결도 국내에서 대기업과 경쟁을 피해 해외에서 ‘오리지널 제품’을 만들어 활로를 찾았기 때문에 가능했던 일이었음

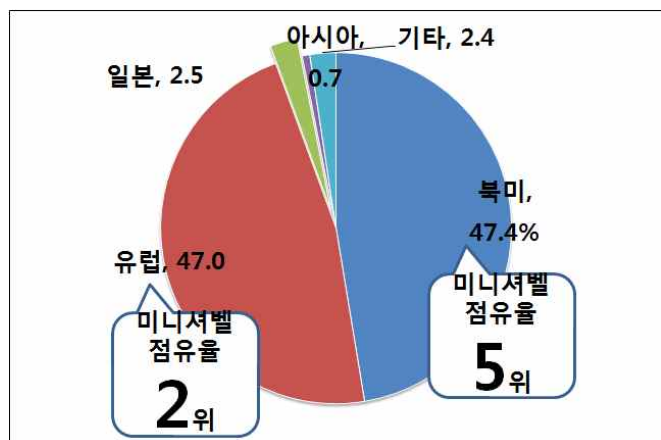
2. 자사 브랜드에 대한 고집

- 미니 셔블카 시장도 1980년대 전후가 되자 국내 경쟁 대기업도 속속 시장에 진입하기 시작했음
 - 따라서 경쟁이 날로 치열해 졌고, 다케우치 사장은 경영기반을 강화하기 위해 IHI, 고베제강소 등에 미니 셔블카의 OEM생산을 시작했음
- 그러나 이대로 가면 아무리 시간이 지나도 자사브랜드가 만들어지지 못하고, 생산 계획 등의 주도권도 거래처가 가진 상태가 유지됨
 - 이런 방법으로 성장하는 것은 한계가 있을 것으로 판단하고 새로운 길을 모색하기 시작했음

- 그래서 추진하기 시작한 것이 해외시장 개척이었으나, 당연히 바로 성과가 나오지는 않았음

- 초기 단계부터 다케우치제작소가 제작한 건설기계는 높은 벽에 부딪혔음
- 해외에서 미니 셔블카의 평균적인 가동 시간은 연간 약 2000시간으로, 일본 국내의 2배에 달함

<그림2> 다케우치제작소의 지역별 매출액 비중 ('18.2월 결산 기준)



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.3.12. 注目研究, Vol.002에서 인용

- 따라서 일본 국내에서 판매하던 제품 사양으로는 감당해내기 어려웠던 것임
 - 다케우치제작소는 부자재 두께를 조정하는 등 내구성 강화를 통해 해외 현지시장에서 받아들여질 수 있는 제품 제작을 서둘렀음
- 해외 경쟁사 제품과 비교해 손색이 없는 내구성을 구현하더라도 실적도 없고 브랜드 인지도도 없는 다케우치제작소의 건설기계가 팔릴 리가 없었음
 - 경쟁사 제품과의 '차이'를 어떻게 만들 것인지 고민한 끝에 추구하기 시작한 것이 '오리지널 제품'이었음

- 다케우치제작소는 핵심부품의 엔진과 유압기기는 외부 전문 제조사로부터 조달하지만 그것을 하나의 건설기계로 완성하는 조합의 묘미로 우직하게 품질과 성능을 향상시켜 왔음
 - 특히 셔블의 부드러운 움직임과 작업의 정밀도를 높이는데 주력해 왔음
 - 이러한 높은 기본적인 성능에 더해 다케우치제작소가 차별화를 위한 비장의 카드로 활용한 것은 경쟁사의 상식으로는 ‘과잉’으로 보인 제품의 ‘기능확충’이었음
- 가격이 비싼 대형 셔블에는 탑재되어있지만 저렴하고 서브 시리즈 취급하던 미니셔블에는 탑재되어 있지 않은 기능이 있는 것은 이상하지 않았음
 - 그러나 이러한 생각은 어디까지나 공급자의 논리였던 것임
 - 매일같이 사용하는 고객의 관점에서 보면 대형이든 소형이든 관계없이 도움이 되는 기능은 가격이 다소 비싸더라도 있었으면 하고 바라고 있었던 것임
- 다케우치제작소는 미니 셔블로는 최초의 기능을 이것까지라는 생각이 들 정도로 탑재하는 전략을 취했음
 - 예를 들어 파킹 브레이크와 운전자의 피로를 덜기 위해 팔꿈치를 받침에 올려놓은 상태에서 조종할 수 있는 ‘조이 스틱 레버’ 등임
 - 또한 발 주변의 넓이를 신축가능하게 함으로써 좁은 골목길 등에도 들어가서 작업할 수 있도록 했음
- 뿐만 아니라 내부의 유압기기 등을 정비하기 쉽도록 운전석 부분이 위로 솟아 올라있는 ‘플로어 업 기구’, 셔블의 손의 근원부분을 좌우로 슬라이드 할 수 있는 ‘오프셋 붐 기구’등도 도입 했음
 - 대형 셔블에 뒤지지 않는 기능을 아낌없이 탑재함으로써 기존의 미니 셔블의 선입견을 좋은 의미에서 배신해서 안목이 높은 고객이 높게 평가토록 하였음
 - 이런 과정을 통해 품질에 대한 신뢰와 브랜드를 확립하는데 성공했음
- 구미의 구매자들은 어느새 다케우치제작소의 미니셔블에 ‘건설기계의 벤츠’라는 애칭을 붙이지 시작했음
 - 높은 품질과 성능을 독일의 다임러 승용차의 최고급 브랜드에 비유하기 시작한 것이었음

- 다케우치제작소의 제품가격은 지금도 경쟁사보다 10%가량 비싸게 책정되어 시장에서 판매되고 있음
 - 경합 제품과의 차이를 계속해서 인정해 주는 두터운 고객층의 신뢰가 그 배경에 있다고 할 수 있음
 - 그 결과 주주가 중시하는 주주자본이익률(TOE)도 제조업체로는 비교적 높은 수준인 두 자리 숫자 대를 유지하고 있음

3. 주문생산

- 다케우치제작소는 고객으로부터의 신뢰를 유지하기 위한 여러 가지 노력을 강구해 나가고 있음
 - 고객이 갖고 싶어 하는 ‘애마’에 대한 다양한 요구를 세세하게 만족시키기 위해 수주생산방식을 철저하게 지켜나가고 있음
- 마치 주문생산에 의해 만들어지는 제품을 구매하는 것과 크게 다르지 않음
 - 후방카메라의 유무, 헤드라이트의 숫자 등 기종에 따라 60가지 패턴의 사양에서 고를 수 있음
- 특히 업계가 다케우치제작소를 주목하고 있는 것은 제품의 개발속도가 건설기계 업계에서는 탁월하기 때문임
 - 경쟁사는 제품의 모델체인지 주기가 통상적으로 수 년 정도이지만 다케우치제작소는 세세한 사양 변경(마이너 체인지)을 짧은 주기로 하고 있음


<표1> 다케우치제작소가 탑재한 미니 셔블로는 ‘세계최초’인 기능

연도	기능
1971년	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 세계최초의 미니 셔블을 개발 ▷ 셔블의 손을 좌우로 스윙할 수 있는 기능을 당초부터 탑재
1985	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 파킹 브레이크 기능을 탑재. 언덕길 등에서의 안전성 향상
1986	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 팔꿈치를 붙인 채 조종할 수 있는 ‘조이 스틱 레버’를 탑재. 팔꿈치를 든 상태에서 조종하는 스틱 타입에 비해 작업자의 피로를 경감 ▷ 비포장 굴곡 지역에서의 작업에 강한 무한궤도 타입의 ‘클로러 로더’를 세계에서 최초로 개발. 미니셔블에 에 이은 상품으로 성장
1988	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 발 주변의 폭을 좁게 할 수 있는 ‘클로러 폭 신축기구’를 탑재. 좁은 작업현장에서 움직이기 쉬움
1989	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 유압기기 등의 관리가 용이하도록 운전석 부분이 올라와 있는 ‘플로어 업 기구’를 탑재. 종래에는 운전석 부분을 들어 올려 분리시키는 등 번거로운 작업이 많았음 ▷ 운전석 부분의 안전성을 대형 셔블 정도로 확보. 회전할 때나 낙하물의 충격 등으로부터 작업자를 보호
1998	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 셔블의 손의 근원부분을 좌우로 슬라이드 할 수 있는 ‘오프셋 붐 기구’를 탑재. 가동영역이 넓어지고 세세한 작업을 하기 쉬워짐

자료: NIKKEI BUSINESS 2018.3.12. 注目研究, Vol.002에서 인용

- 전시회와 납품회사의 현장 시찰, 대리점 등 다양한 경로를 통해 고객의 목소리를 수집하고 있음
 - 개선 제안 등을 토대로 빠르면 수개월 만에 사양 변경을 하는 경우도 있음
- 한 고객으로부터 2017년 6월에 “셔블이 회전할 때 기체의 균형을 좀 더 안정적으로 유지할 수 없을까.”라는 의견을 수렴해서, 약 6개월 만에 개량형을 시장에 투입하였음
 - 주행부분의 무한궤도의 길이를 늘리는 설계 변경을 하는 개량이었지만 나가노(長野)의 본사에 집약된 개발, 생산 부분의 밀접한 연계로 신속하게 대응할 수 있었음
- 창업한지 55년이 지난 다케우치제작소는 대기업과 정면으로 승부하는 것을 피하기 위해 교묘하게 ‘미니 셔블 업계에서 세계 최초’의 기능을 만들어 내어 오고 있음
 - 고객의 니즈에 신속하고 세세하게 대응하는 ‘가벼운 몸놀림’을 무기로 구미시장에서 독특한 존재감을 지속해서 발휘하고 있음
- 다케우치제작소의 성장은 가속되고 있는데, 2018년 2월 결산 추정의 900억 엔이라는 매출액은 5년 전과 비교해서 2배가 넘는 규모임
 - 공장의 풀가동으로 생산하는 체제로 수주에 응하고 있는 상황이 계속되고 있어 2018년 2월에 본사 공장의 증설 투자가 이루어졌음
 - 증설 공장이 궤도에 오르면 생산능력은 10%정도 증가할 것으로 예상하고 있는 상황임
- 앞으로도 미국의 트럼프 정권에 의한 적극적인 인프라 투자에 힘입어 생산이 늘어날 것으로 기대하고 있음
 - 2019년 2월말 결산의 시장예상평균은 매출액이 전년 동기 대비 5%증가한 945억 엔, 영업이익이 19% 늘어난 150억 엔에 달할 것으로 보임
 - 따라서 머지않아 매출액 1,000억 엔 달성이 이루어질 것으로 전망하고 있는 상황임

4. 향후전망

- 그러나 규모 확대와 더불어 성장을 저해하는 과제도 등장하고 있음
 - 주변이 논밭으로 둘러싸여 있는 본사공장은 토지이용 규제로 더 이상의 확충이 어려운 상황임
 - 따라서 다케우치 사장은 창업한 곳에서의 제품 생산을 고집스럽게 지켜왔으나 국내 다른 장소에 새로운 공장을 건설하는 등의 대응이 필요한 시점임
- 2017년 11월말 현재로 600억 엔 가까운 이익잉여금이 있어 투자 여력은 충분한 상태임
 - 환율의 변동 리스크를 감안하면 해외생산도 선택지에 들어갈 수 있을 것으로 보고 있음
- 그 동안 다소 소홀이 했던 아시아지역의 개척도 염두에 두고 검토를 시작한 것으로 보이기 때문에 해외시장의 확대가 예상되고 있음
 - 구미지역에서 쌓은 다양한 경험을 바탕으로 높은 부가가치의 브랜드 이미지를 지키면서 어떻게 저가격 제품이 중심인 현지시장에서 경쟁해 나갈 것인지에 대해 전략적 대안을 가지고 있어야 할 것으로 보고 있음
 - 따라서 생산, 영업 양쪽 측면에서 전략의 재구축이 필요해지는 시점이 도래할 수도 있을 것임
- 나가노에 탄탄한 거점을 확보한 상태에서 이름 있는 쟁쟁한 경쟁사를 따돌리고 미니 셔블로 아성을 쌓아온 것이 다케우치제작소임
 - 이미 세상에 존재하는 제품을 ‘재탕’하는 것이 아닌 온전한 오리지널 제품으로 승부해서 글로벌기업으로 탈피하는데 성공했음
 - 따라서 다케우치제작소의 앞으로의 행보는 일본의 중견 제조업체가 세계를 상대로 경쟁하는 롤모델이 될 수 있을 것으로 보임. 

다케우치 사장 인터뷰

84세가 되어서도 사명을 다하다

현장주의가 무엇보다 중요하다고 생각하며 여기까지 올 수 있었습니다. 돈을 만들어내는 근본적인 장소는 현장이기 때문입니다. 개발 중인 제품은 모두 내 머릿속에 들어있습니다. 그게 아니면 기술이라고 할 수 없습니다. 책상에 앉아 있는 것은 서류에 도장을 찍을 때 정도입니다.

1971년에 미니 셔블을 개발할 당시 우리 회사 제품의 중량은 2톤이었습니다. 타사 제품은 모두 수십 톤급이었습니다. “그런 장난감을 어디에 쓰겠어?”라는 말을 비아냥 거리는 말을 여러 차례 들었습니다. 그런데 지금은 대정보다는 미니 쪽이 주목을 받고 있습니다.

자체 판매망이 없었기 때문에 OEM생산도 했습니다. 그런데 미니 셔블이라는 시장이 형성이 되자 많은 기업이 진입하기 시작했습니다. 이런 상황에서 경쟁하기 어렵겠구나 생각하고 서둘러 해외로 눈을 돌렸습니다.

처음에는 난항을 거듭했고 출장경비도 많이 들어서 현지 인재에 많은 부분을 맡겼습니다. 그러면서 점차 궤도에 들기 시작했습니다. 그다지 의식하지 않았었는데 현지로의 권한이양이 진행되었습니다. 지금 말하는 글로벌경영을 실현한 것이 되었던 것입니다.

나가노에서의 제조에 대해서는 자사만의 나름대로의 고집이 있습니다. 여기에서 나고 자랐기 때문에 적어도 내 시대만큼은 다른 장소로 옮기고 싶지 않습니다. 해외 고객들에게도 ‘일본제품이니까’라는 신뢰가 있습니다. 세상에 없는 새로운 제품, 기능을 만들어내는 점을 중시하고 있습니다.

중요한 판매 지역인 구미의 경제사정이 그다지 나쁘지 않습니다. 2018년도 건설 기계 수주에 중요한 요소인 주택착공 등도 착실한 성장을 하고 있습니다. 생산 증가를 위한 투자도 하고 있습니다만 고급의 책임을 지고 있는 제조업체로서 만족할 정도의 수준은 아닙니다.

매출 1,000억 엔 돌파를 목표로 M&A와 전문성이 뛰어난 타사와의 연계도 시야에 두고 있습니다. 구체적인 안건이 결정된 것은 아니지만 언젠가 자동차뿐 아니라 건설 기계 분야에도 탁월 전동화와 자동화에 대응을 포함하여 필요한 수단을 적극적으로 강구해 나갈 것입니다.

몸이 움직이는 한 사장의 직책을 충실하게 수행할 생각입니다. 성심껏 일하면 다음 세대가 자연스럽게 나의 경영 수법을 배우지 않겠습니까?

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2018.3.12. 注目研究, Vol.002
2. 다케우치제작소 홈페이지