

## 지역미래견인기업 사례(5) 이부키

### - 첨단기술을 적극활용, 성장시장에 활로 -

- 동사는 사출성형용 금형메이커의 노하우를 활용한 비즈니스모델과 수익구조의 변혁을 평가받아 제 7회 모노즈쿠리 일본대상에서 경제산업대신상을 수상하고 지역미래견인기업에도 선정됨
- 경영파탄 일보직전에서 부활극을 연출하기도 한 동사는, 변화의 일상화와 함께, 사원들의 자율적인 개혁, 사원들에 대한 CEO의 신뢰를 통해서 성장의 계기를 마련했음
- 동사는 타사와의 제휴전략으로 모노즈쿠리 기술에 부가가치를 더한 비즈니스모델을 지향하여 IoT·AI의 활용, 오픈이노베이션, 해외진출, 개혁을 가속화하고 있음

#### □ 숙련의 사고회로를 AI로 가시화, 가공기술을 연마

- 동사가 지향하는 모습은 금형업계의 풍운아로서, 업계의 인습을 타파하고 21세기형 금형기업으로 움직이기 시작함
  - 사출성형용 금형메이커의 노하우를 활용한 비즈니스모델과 수익구조의 변혁을 평가받아 제7회 모노즈쿠리 일본대상에서 경제산업대신상을 수상하고 지역미래견인기업에도 선정되었음
- 그러나 이러한 이부키가 걸어온 길이 평탄한 것만은 아님. 경영파탄 일보직전에서 부활극을 연출하기도 했음

#### □ 파탄직전에서 부활극

- 이부키는 1993년 동경 시나가와구 오자키에서 목형메이커로서 창업, 소니 등 대형 전기기업용 금형구조·판매로 규모를 확대해왔음
  - 구 사명인 야스다(安田)제작소는 업계에서 어느정도 지명도가 있었으며, 피크시에는 270명에 가까운 종업원들을 안고, 야마가타현 내 3개 공장을 거느릴 정도까지 성장했음
- 그러나 지상파디지털 방송에 대한 특수외 감소와 주요 거래선의 해외생산으로 2008년도부터 6년 연속 적자에 빠짐

- 매출액은 급감하고, 2개 공장을 폐쇄, 종업원들은 최악기에 약 20명으로 감소했음
- 비극은 이것만으로 끝나지 않았음. 그때까지의 친회사는 소형재 기업의 M&A로 성장해왔던 아크였는데, 동사가 채무초과에 빠져, 기업재생지원기구(REVIC)에 지원을 요청했음
- 2014년에 주식은 투자펀드인 롱리치 그룹에 매각되는 등 경영자가 자주 교체되었음
- 재생불능하다고 본 롱리치는 재빨리 손을 뗄 준비를 하고, 2014년 9월에 제조업 컨설팅업체인 O2(동경 시나가와구)가 주식을 취득함
- 부활극은 여기서부터 시작됨. 금형은 성장산업이라고 부르짖으면서 사장에 취임한 마쓰모토신이치(松本晋一)씨가 실행한 것이 바로 직원들의 프라이드를 일깨우는 것이었음

#### □ 변화를 생산

- 매수한지 경우 6개월 후에 사명을 변경하고, 금형공장에는 어울릴 것 같지 않은 사명 로고를 등에 붙인 오렌지색의 유니폼을 도입함
- 항상 장래 비전을 이야기하고, 곧바로 손을 댔던 마쓰모토 사장. 변화를 일상화해나가는 중에 처음에는 멍하니 있던 종업원들이 자율적으로 개혁을 부르짖게 되었음
- 대담한 인사이동, 조직개혁도 단행함. 금형메이커의 꽃이라고 하면 마무리 책임자임
- 이러한 현장의 에이스를 최전선 영업현장으로 배치전환시키고 고객기업의 구매부문과의 교섭 포인트를 가르쳤음
- 동시에 O2 그룹의 거래선인 설계부문과의 직접교섭 루트를 개척함. 입지가 약한 하청기업으로부터 탈피하고 있었음
- 마쓰모토 사장은 「당신들의 일은 변화를 생산하는 것, 최고경영자가 직원들을 신뢰하지 않는 한, 회사는 밝아지지 않는다」고 말함
- 최고경영자의 메시지가 직접 전달되도록 조직을 플랫화하고 직무가 아닌 역할로서 일을 한다는 체제로 바꿈

- 고객과의 접점이 증가함으로써, 종래의 강점도 한층 평가받게 됨
    - 이부키는 테두리의 표면에 광택을 내거나 허니컴가공을 하는 등 가식가공에 강점을 가지고 있음
    - 예를 들면 블루레이디스크레코더(Blu-ray disc recorder)의 케이스에 고급감을 주는 등, 여러 가지 효과를 발생시킴
  - 가식기술을 무기로 자동차업계에 진출하는데 성공, 과거 전기업계 일변도로 추진해왔던 경영은 이제는 자동차업계를 축으로 성장궤도에 접어들었음
  - 이부키는 지속적인 성장과 하청적인 산업구조를 변혁시켜야 하는바, O2와 함께 모노즈쿠리 기술에 부가가치를 더한 비즈니스모델을 지향하고 있음
    - 이에 열쇠를 쥐고 있는 것이 IoT·AI의 활용, 오픈이노베이션을 추진하는 것임
  - O2그룹의 라이츠(LIGHTz). 전문가(숙련공)의 사고회로를 「브레인모델」이라는 독자적인 형식으로 재현, 청년들에게 기능이나 기술을 이어주는 교사 역을 AI로 작성함
  - 중소기업에서는 견적시에 대응가능하다고 판단했던 안건이 실제로는 곤란하여 생각지 않은 손실을 보는 경우가 있음
    - AI가 기계공학의 지식과 숙련공의 지식 등을 분석, 경험과 감에 의존해왔던 애매한 부분을 철저히 줄임
  - 이부키는 라이츠의 기술을 활용하여 전문사원이 아니면 대응할 수 없었던 견적방법을 형식지화하고 젊은이들이라도 적절한 견적서류를 작성할 수 있게 됨
    - 기술수준을 반영한 고정도의 견적을 제시함으로써 수주확실도가 높아지고 채산이 맞지 않을 우려도 줄어든다고 함
- 제휴전략으로 해외진출
- 일본의 소재형산업 생산액은 2007년에 5조 엔을 넘어섰는데도, 국내 자동차생산의 감소 등으로 2015년에는 약 4조 엔으로 추락함
    - 내수축소에 더하여 신흥국들의 금형메이커들의 대두 등 때문이지만 단독으로 해외 진출하는 리스크, 자금과 함께 장애물은 결코 낮지 않음

- 이에 이부키는 다테마쓰(立松)몰드공업과 제휴, 이부키가 가식기술을 공여하는 한편, 다테마쓰몰드의 글로벌 거점망을 활용함
  - 동업자간 오픈이노베이션으로 기술과 사업의 부가가치를 높여 해외기업들에게 대항할 목적에서임
- 이부키는 일련의 개혁이 주효하여, 2016년도에 매출액 8억엔(전년도 7억 엔), 두 자리에 가까운 영업이익을 확보하는 수준까지 성장함. 급여감축 해제, 상여금부활 등 직원들의 움직임에도 적극적으로 보답함
  - 또 연간 5,000만엔부터 1억엔 규모의 설비투자·IT투자를 실시하여 벌어들인 이익을 생산성 개혁에 충당하고 있음
  - 사내에서는 지금 생산성배증계획이라는 간판을 내걸고 잔업시간 삭감 등 노동방식 개혁과 셸트로 대응하고 있음

□ 가일층의 개혁에 매진

- 선행투자가 많아져 앞으로 이익률은 감소할 전망이나 아직은 개혁도중에 있으며 이제 막 출발선에 선셈임
  - 마쓰모토 사장은 2020년 시선에서 새로운 성장의 씨를 모색해나가겠다고 포트폴리오 개혁에 여념이 없음
  - 현내 경영자와 금융관계자 등과의 교류도 적극화하고 있고 지역의 매력발신에도 주력할 생각임. 

<b>【기업정보】 이부키</b>	
▽ 소재지=야마가타현 니시무라야마군가호쿠초 야치지마키 160-2	▽ 창업=1933년 ▽ 매출액=8억 1,500만 엔(2017년 3월기)
▽ 사장=마쓰모토 신이치(松本晋一)	

< 참고자료 >

경제산업성, 『지역미래견인기업 vol.12』 2018년 5월31일 <https://meti-journal.jp/p/268>