

몰텐[モルテン株式会社] 일본이 월드컵을 재패하다

(1) 기업개요

소재지	広島市西区横川新町1番8号
설립연도	1958년
분야	경기용 볼 및 스포츠관련 기기 / 자동차정밀고무수지제품 / 의료용구 / 건강기구 제조 판매
자본금	3억 1천600만 엔
URL	http://www.sbt.co.jp

(2) 생산 제품과 Only-One 기술

‘피버노바’, ‘팀가이스트’는 지난 2002년과 2006년에 있었던 월드컵에 사용되었던 공식구에 붙여졌던 이름이다. 월드컵에서 공식구가 쓰이기 시작한 것은 1970년 멕시코대회부터이다. 당시에는 천연가죽으로 만들어졌었고, 그 이후 1986년 같은 멕시코대회부터 인공가죽이 사용되었다. 오각형과 육각형으로 만들어진 총32장의 피혁 조각을 손으로 꿰매서 만들었다. 그러나 꿰매서 만들 볼은 비가 오면 꿰맨 사이로 물이 들어가 무거워져 본래의 기능을 발휘하지 못하는 큰 단점을 가지고 있었다. 볼의 아주 미묘한 변화가 전체 시합을 좌우하게 된다.

2006년 독일 월드컵을 앞두고 이러한 축구공의 단점을 보완하여 새로운 볼을 만드는 프로젝트가 시작되었다. 독일의 최대 스포츠메이커 아디다스와 공동개발에 착수한 것은 다름 아닌 일본의 몰텐(モルテン)이라는 중소기업체였다. 볼의 울룩불룩한 면을 미끈하게 만들어 날씨의

변화에 영향을 받지 않는 전천후 축구공을 만드는 것이 몰텐에 떨어진 주요 임무였다.

그러나 평면도를 볼의 곡선에 맞추게 되면 틈이 생기거나 타원형(길쭉하게 둥근 모양)이 돼서 처음에는 찌그러진 모형을밖에 만들 수 없었다. 100분의 1밀리 단위의 곡선을 미세하게 조정하여 수십 번에 달하는 시제품을 만들어야 했다. 월드컵 공식구의 개발은 세계 유수의 스포츠 메이커가 치열한 경쟁을 벌이는 분야이다. 정보가 새어나가지 않도록 공장의 시제품 제작실은 일부의 사원을 제외하고 출입이 금지되었고 실패한 파편도 버리지 않고 창고에 보관했다.

이런 과정을 거쳐 완성된 것이 2개의 날개가 있는 프로펠러 모양의 조각이었다. 접합부분을 극한의 단계까지 줄이는 작업을 하자 이런 형태에 도달했다고 한다. 조각은 기존의 32장에서 14장으로 줄었다. 고열 고압 접착 처리방식을 더욱 정교하게 발전시킴으로써 기존의 꿰매는 부분은 사라졌다.

시제품은 완전 밀봉된 상태로 영국의 대표선수 베컴과 프랑스의 대표선수 지단 등의 세계적인 스타선수들에게 전해져 혹독한 시험을 거쳤다. 모든 선수들은 의도한대로 공을 보낼 수 있다는 등의 극찬을 아끼지 않았다. 다만 슛의 속도는 물론 정확함에 놀란 독일 골키퍼 칸은 이번 대회는 정말 힘든 경기가 되겠다는 코멘트를 남겼다고 한다. 태평양전쟁 이전부터 군용장화 등의 고무제품 생산이 활발했던 히로시마(広島)의 조그만 공장의 기술이 세계의 슈퍼스타를 감동시키는 순간이었다.

(3) 성장과정

몰텐은 고무제품을 만드는 업체로 1958년에 설립되었다. 히로시마에는 과거 일본육군의 병참고가 있어 군수용품으로 쓰이는 고무장화와 우의(雨衣)가 대량으로 필요했기 때문에 히로시마 현 안에만 무려 120여개의 고무가공업체가 있었다. 그러나 몰텐은 이러한 고무장화와 고무

신뿐 아니라 공기주입식 고무공의 특허를 바탕으로 새롭게 사업을 시작했다. 군수용품의 수요가 급격히 감소할 것으로 예상되는 평화로운 시대가 오면 스포츠에 대한 관심이 높아질 것으로 예측하고 경기용 고무공에 착안하여 관련된 특허를 취득해 놓은 것이 주요했다.

공기주입식 고무공을 제조하는 기술은 자동차부품에도 이용되었다. 히로시마에 거점을 두고 있는 마츠다자동차에 부품을 납품하며 사세를 확장시켜 나갈 수 있었다. 그러나 당시 몰텐은 자동차부품 분야는 마츠다자동차의 하청기업에 불과했으며, 경기용 고무공 역시 일본의 남부지역에서 제한적인 시장만을 확보하고 있는 중소기업체에 불과했다.

창업자의 동생에 이어 새롭게 사장에 취임한 창업자의 아들은 경직되어 있는 회사의 분위기를 쇄신하고 새롭게 도약하는 의미에서 전 사원에게 당시 히로시마에서 가장 근로조건이 우수했던 마츠다자동차와 동등한 급여수준을 약속했다. 그러기 위해서는 회사를 키워 수익성을 극대화시킬 수 있는 체질을 갖추는 것이 필요했고, 그 일환으로 기존의 경기용 볼 사업을 대폭 확대하기로 결정했다. 이러한 결정이 원동력이 되어 경기용 볼 분야에서 세계 최고 수준의 시장점유율을 확보하게 되었다.

신규 사업 영역은 기존의 기술과 노하우의 범위를 벗어나지 않는다는 원칙을 세우고 사업이 추진되었으며, 제조에 들어가는 재료 역시 기존 사업에 필요로 했던 것과 동일한 것 또는 유사한 것을 쓰는 것으로 확정했다. 이렇듯 단순명료한 사업전략은 사원 모두가 쉽게 이해는 데 큰 도움이 되었다. 이러한 방침 아래 사원 모두가 자유롭게 새로운 아이디어를 낼 수 있는 제도도 도입했다. 지금도 사원으로부터 연간 200~300여개에 이르는 새로운 아이디어가 제안되고 이것이 개발부문 등의 검토를 거쳐 사업으로 이어지고 있다.

이런 아이디어가 실제 사업화된 대표적인 사례가 배구, 농구, 유도, 레슬링 등 각종 스포츠경기에 사용되고 있는 소형 전광표시판이다. 관객은 물론 경기를 하는 선수도 어느 편이 어느 정도 우세한지를 일목요연하게 알 수 있는 제품이다. 소형으로 만들어져 가격도 저렴해서 지금은 마

을의 조그마한 체육대회에는 물론 학교 운동회 등에도 표지판을 설치하고 있어 일본 국내시장에서 압도적인 점유율을 확보하고 있다.

(4) 해외진출전략

몰텐이 비약적인 발전을 할 수 있었던 또 다른 이유는 사업 초기 단계에서부터 해외진출을 추진했던 것이다. 현재 해외거점은 미국, 멕시코, 독일, 태국, 중국에 있다. 경기용 볼은 세계 어느 나라에 가더라도 사용한다. 그렇다면 품질, 가격 모두 세계시장에서 통용되는 것이 아니라면 생존은 불가능해진다는 것이 해외시장 진출의 가장 큰 이유였다.

세계에서 가장 양질의 부품을 사들여 최적의 장소에서 생산한다. 이것만이 살아남기 위한 유일한 길이며, 이것이 몰텐이 추구하는 세계화 전략의 기본이다. 그러나 단순히 생산거점을 모두 해외로 옮기는 것이 결코 아니다. 일본 국내생산으로 경쟁력 확보가 어려운 것은 해외로 이전하는 한편, 높은 기술을 필요로 하는 제품과 특허를 받은 고유상품은 일본에서 제조하고 있다. 또한 생산성이 매우 높아 국제적인 가격경쟁력이 있는 제품도 일본국내에서 만들고 있다.

가령 배구공을 만드는데 들어가는 고무는 말레이시아산을 쓰고, 조각을 붙이는 데 쓰는 실은 일본제품을, 그리고 실제 공 자체의 제조는 태국에서 이루어지고 있다. 이 같은 글로벌 합리주의 생산체제가 몰텐의 성장 동력이 되어 지금의 경쟁력을 유지시켜 주고 있는 것으로 보인다.

<참고자료>

몰텐 홈페이지(<http://www.molten.co.jp>)

黒崎誠(2003), 『世界を制した中小企業』, 講談社 現代親書.

요미우리신문(読売新聞), 2006년 5월29일자