

## 마츠모토공업 (松本工業株式会社) 3분의1과 7배의 비밀

### (1) 기업개요

소재지	福岡県北九州市小倉北区三萩野1丁目2番5号
설립연도	1966년 설립
분야	자동차 및 주택 관련 공업제품 제조 판매
URL	<a href="http://www.matsumoto-kk.co.jp">http://www.matsumoto-kk.co.jp</a>

### (2) 닛산의 위기를 기회로

자동차산업에 조금이라고 관심이 있다면 아마도 1990년 후반에 일어났던 닛산의 위기를 기억하고 있을 것이다. 적자가 지속된 닛산은 자력회상이 불가능하다고 보고 프랑스 르노에 위탁하여 기업회생을 모색했다. 1999년 3월 닛산은 자사 지분의 37%를 르노에게 매각하고 경영진의 파견을 요청했다. 이는 일본의 핵심적인 제조 메이커가 외자에게 지분을 매각한 최초의 사건이었다. 르노는 구조조정 전문가인 카를로스 곤 사장을 파견하여 닛산의 경영개혁을 추진하기 시작했다. 르노에서 서열 3위 인물인 카를로스 곤 사장은 냉혹하게 비용을 잘라낸다는 뜻의 코스트 커터(cost cutter)라는 별명을 가진 경영자로 닛산의 재건을 진두지휘하게 된다.

곤은 과감한 혁신과 개혁을 통해 위기감 부족과 이익 지향성 결여, 고객 경시 등의 문화를 고쳐 나갔다. 자사 관점이 아니라 고객 관점에서 품질과 납기, 비용 수준을 개선하는 등 고객 지향의 혁신 역량을 가다듬었다. 또한 ‘수익 확대’와 ‘비용 삭감’을 위해 대규모 코스트 삭

감을 주 내용으로 하는 닛산 리바이벌플랜(NRP: Nissan Revival Plan - 1999. 10 ~ 2002. 10)을 수립해 추진했다. 궁극적으로 닛산이 추구했던 혁신의 목표는 고객 지향과 수익 창출이었다. 그 결과 6개월 만에 성과가 가시화되기 시작, 2000년 결산에서 경상이익이 3천311억 엔에 이르렀으며 영업 이익률도 98년 1.9%에서 2000년 4.5%로 신장했다. 경영시스템도 크게 변화되어 능력주의 및 실적주의 도입이 확대되고 책임경영이 강화됐으며, 소비자 대상의 마케팅도 활성화됐다. 카를로스 곤은 2년 만에 닛산을 흑자로 전환시켰고 르노와의 제휴 당시 보다 주가를 두 배 이상 상승시켰다. 닛산은 도요타를 추격하는 일본 제2위의 자동차 메이커로 부활하게 되었다.

그러나 이러한 닛산 부활의 이면에는 협력업체의 고충이 있었음을 잊어서는 안 된다. 1999년에 시작된 NRP에는 하청업체에게 3년간 20%의 비용절감을 요구하는 한편 부품·자재의 구매처를 절반으로 줄이는 내용이 담겨있었다. 계열이 무너지면서 세계최적조달이라는 새로운 구매전략이 실시되었다. 닛산은 부활했으나 몇 년 동안 수천만 엔에 달하는 원가삭감을 단행하면서 거친 파도를 헤쳐 나온 하청업체에게 돌아오는 것은 아무것도 없었다. 닛산의 계열 산하에서 안정경영을 영위하던 마츠모토공업(松本工業) 역시 3년간의 고된 비용절감 노력으로 얻을 수 있었던 것은 오히려 수주물량 감소라는 뜻밖의 결과였다. 그러나 반대로 기회도 생겼다. 닛산과의 거래가 아닌 도요타자동차, 다이하츠공업 등 다른 기업과의 거래가 가능해졌기 때문이다.

### (3) 사업다각화로 위기 탈출

국제경쟁에서 살아남을 수 있는 체력을 만드는 것은 하루아침에 가능한 일이 아니다. 마츠모토공업은 흑자일 때 건전한 부문을 적자 각오로 육성하여 미래에 대비한다는 창업이념을 지금까지 그대로 유지하고 있다. 마츠모토공업의 주력분야인 자동차주택부품 사업부 이외에도 건설 설계 및 시공을 하는 건설 사업부, 식품 슈퍼마켓을 운영하는 유통 사업부 등 다채로운 사업부를 보유하고 있다. 스미토모금속공업의 협력공장

으로 출발한 마츠모토공업이 자동차산업에 진출할 수 있었던 것도 어려웠던 창업초기에 흑자였던 식품 슈퍼마켓 분야가 있었기에 가능했다.

이 회사가 이렇듯 다양한 분야에 진출하게 된 배경에는 급격한 엔화 가치 상승이 있었다. 엔고현상이 심화되던 1980년대 중반 이후 일본의 제조업체가 선택할 수 있었던 길은 3가지였다. 해외로 생산거점을 옮기든지, 국내에서 사업을 계속하든지 아니면 회사 문을 닫든지. 그러나 마츠모토공업은 해외로 나갈 실력도 체력도 없었고 그렇다고 폐업할 수도 없었다. 일본에 남아 승부해서 이기는 길밖에 없다고 각오하고 생산기술을 철저하게 연마했다. 현재의 다각화된 사업형태는 이 연장선상에서 이루어진 것이다. 심화되는 국제경쟁에 이기기 위해 다음 목표로 세운 것이 ‘3분의 1의 설비비로 7배의 효율을 지닌 공장을 만드는’ 것이었다. 세계공장으로 부상한 중국에 대응하기 위한 초석이 필요했기 때문이다.

#### (4) Only-One기술

먼저 설비는 밖에서 사오지 않고 자사에서 내제화한다는 목표를 세웠다. 그러기위한 기반으로 금형 · 공구 · 기계의 설계 · 제작, 라인설계가 가능한 마츠모토 엔지니어링이라는 관련회사를 가지고 있다. 장치업체가 제안하는 불필요한 옵션기능과 디자인을 생략해서 목적에 맞는 기능에 특화한 슬림형 기계를 만듦으로써 3분의 1이라는 목표를 달성하고 있다.

다음으로 7배의 의미는 무엇일까? 일본의 20분의 1정도라고 인식하고 있는 중국의 인건비와의 경쟁을 의미한다. 인건비가 20분의 1이라 하더라도 중국은 생산관리 및 품질관리 측면에서 아직 미숙하기 때문에 3배정도의 불필요한 수고가 추가로 발생한다고 보고 있다. 그래서 실제로는 20분의 3, 즉 7분의 1정도로 봐야 옳다는 것이다. 따라서 일본에서는 한명이 7배의 효율적 작업을 하면 중국을 능가할 수 있게 되는 것이다.

언뜻 보기에는 무모해 보이는 이런 목표를 마츠모토공업은 제조공정을 분해하여 철저하게 작업관리를 함으로써 그 가능성을 찾을 수 있다고 보고 있다. 핵심 포인트는 도요타자동차의 간반방식의 도입과 다공정(多工程)의 동기화 및 무인화에 있다고 한다. 이런 방법을 실천하여 해외로 유출된 작업을 다시 국내로 가져온 사례가 있다. 닛산 계열업체가 필리핀에 발주하던 카 에어컨용 부품을 원래 일본국내에서 생산하다가 가격경쟁력이 떨어지면서 해외로 발주처를 바꾸었다. 필리핀보다 15% 저렴한 가격으로 매일 납품할 수 있다면 발주하겠다는 요청을 받은 마츠모토공업은 목표가격에서 원가를 역산하고, 생산라인을 새롭게 개발하고, 설비를 외부에서 도입하는 종래의 방법으로 1500만 엔 걸리는 총비용을 내제화하여 불과 100만 엔에 실현시키는데 성공했다. 종래에 9개의 공정으로 나누어 7~8명이 각 공정에 머물러 생산하던 것을 제조공정을 한 사람이 모두 할 수 있도록 생산체제를 변화시킨 것이 주요했다. 셀 생산방식으로 잘 알려진 이 생산체제를 마츠모토공업이 완성한 것은 15년 전의 일이다.

#### <참고자료>

마츠모토공업 홈페이지 <http://www.matsumoto-kk.co.jp>

중소기업정비기구 J-Net21 홈페이지 <http://j-net21.smrj.go.jp>

木村元起「中小企業ですがモノづくりでは世界トップです」洋泉社