

일본 중소기업들의 경영개혁과 구조전환

- 최근 일본 중소기업들은 연료비용 상승에 대응하기 위해 배송처 근처에 신공장을 건설하는 한편, 엔저에 대응하기 위해 국내생산으로 대체하는 등의 경영개혁으로 고비용을 극복
- 중장기적인 글로벌 전략으로, 아시아의 제조거점에서는 주변 국가들에 대한 공급, 일본 국내에서는 기술 연마와 개발을 통한 신 분야개척을 중시전략을 추진

□ 경영개혁으로 코스트 압박 극복

- 자원가격의 급등과 엔저를 배경으로, 연료비와 전기요금이 상승함에 따라, 엔저 메리트를 향수하고 있는 수출대기업들과 비교하여, 내수에 의존하는 중소기업들이 경영압박에 직면
- 그러나 당장 눈앞의 경비 삭감에 구애되지 않고, 중장기적인 구조전환을 시도하는 움직임도 확산

① 「후지세일러(주)」의 사례

- 중소형 나사를 제조·판매하는 후지세일러는 일본 국내공장의 증산으로 해외자회사로부터의 수입억제 분을 보충
 - 동사는 엔저에 따른 가격상승을 억제하기 위해, 중국과 필리핀, 태국의 생산자회사로부터 수입하고 있는 완성품의 조달액을 작년 5,000만엔에서 10%이상 줄였는데, 앞으로 더욱 줄여 모기업에 의존하지 않을 방침임
 - 재료가격은 작년보다 스테레스 재료가 킬로그램당 10엔 상승, 여타 재료도 상승할 것으로 예상
 - 최근 수년간 일본 국내 구입처를 수개사 늘려 조금이라도 저렴하게 조달하는 한편, 품질의 미묘한 차이는 제조공정에서 검사의 회수나 시간을 늘려 대응하고 있음

② 「시로하트식품공업(주)」의 사례

- 스위트 포테토 등 과제를 제조하는 시로하트식품공업은 40억엔을 투입, 이바라기현에 약 21,000평방미터 규모의 체험공장 등 을 갖춘 신공장을 건설, 내년 중에 가동
- 그 계기는 연료를 비롯한 제반 경비의 상승으로, 동사는 코스트 절감뿐만 아니라, 수도권에서 도소매를 확대하는 계기로 삼으려 하고 있음
- 동사가 원료로 조달하는 연간 7,000톤의 고구마는 태반이 규슈 남부산인데, 이바라기현과 치바현으로부터도 약 2,500톤을 구입하고 있음
- 우선 신 공장에서 수도권에 납품하는 가공품을 만들어 수송비용을 절감
 - 현재는 관동지역에서 생산된 고무마도 포함, 고구마의 전량을 미야자키 공장에 일 단 반입, 다시 가공품을 수도권에 출하하고 있는데 연간 1억톤 가까이 배송비용을 절감
- 신 공장의 비용절감효과를 끌어내기 위해, 관동지역에서 생산된 고구마의 구입비 율도 높이고 있음
 - 작년 12월 JA 나메기타와 공동으로 농업생산법인 나메가타시로하트팜을 설립
 - 연초재배 농가의 전작을 촉진하는 등, 지산지소(地産地消)를 실현하기 위해 농가 와 적극적으로 제휴, 신제품도 개발

③ 장기적인 관점에서의 대응사례

- 전기요금 상승에는 장기적인 관점에서 대응하려는 움직임도 있음
- 130여 수산물중개도매업자들로 구성된 염부수산물중개도매시장이 2월 시설의 옥 상에서 태양광발전설비를 가동시켰음
- 투자비용을 고려하면 전력회사로부터 구입하는 편이 저렴하나 전기요금은 아직 상 승할 가능성이 높다는 것
- 전력회사에 전력을 판매할 목적으로 발전설비를 두고 있는 사례가 늘고 있으나, 동 시장에서는 어디까지나 자가소비용임

- 100키로와트의 발전능력으로 시설에 필요한 전력의 40-50%를 충당
- 동일본대지진 피해 경험도 고려하여 비상시에도 수산물의 선도를 유지하여 공급할 수 있는 체제를 목표로 하고 있음
- 작년에는 고효율의 냉동·냉장설비를 도입, 조명도 발광다이오드(LED)로 교체하는 등, 일련의 투자액이 약 2억 4,000만엔
- 올 여름부터는 가동시간을 작년 여름보다도 꼼꼼히 제어하여, 절전을 위한 가동을 1시간 단축하더라도 수산물의 냉장도를 떨어트리지 않는 방법을 고안·실천하는 등 운용노하우도 축적하고 있음.

□ 중장기 글로벌 전략으로 생산·제조의 분산

- 나아가, 중소제조업들 사이에서 아시아와 일본내 제조·개발 거점을 동시병행적으로 정비하는 움직임이 나타나고 있음
- 신흥국에서 현지생산을 확대할 뿐만 아니라, 기술력을 높이고 있는 아시아 기업들을 뿌리치기 위해, 일본 국내에서는 기술혁신과 새로운 분야에 도전하는 등 일보 앞선 제품제조에 주력하고 있음
- 국내외 거점을 나누어 현재의 수요확보와 장래 성장력 회복이라는 2마리의 토끼를 쫓고 있음
- 일본 국내 거점은 선진적인 개발이나 생산 기능을 강화

④ 「이구치기공제작소(주)」의 사례

- 공장에서 사용하는 제품·부품을 제조하는 이구치기공제작소는 금년중 태국에 관련 회사를 설립할 예정
- 공 모양의 부품을 다수 배치한 후 제품 등을 흘려보내는 반송장치 볼베어의 현지 조립을 겨냥, 태국을 중심으로 일본계 공장 등에 납품
- 판매 및 보수로 시작하여 수년에 걸쳐 조립까지 하게 되는데, 현지 수요에 신속히 대응하기 위한 설계기능을 갖출 계획임

- 이미 한국에 설계·생산·판매 기능을 갖춘 거점을 설치, 아시아 지역의 수요확보를 서두르고 있음
- 일본 국내에서는 2014년에 이바라기 현에서 신공장을 가동할 방침으로 3억엔 이상을 투입할 예정
- 자동차 공장에서 차량을 회전시키는데 사용하는 턴테이블의 고기능품 등을 생산
- 고객의 제조라인에 맞는 사양으로 생산, 본사 공장과 동경 후주시의 공장은 볼베어링이나 턴테이블의 신제품 개발과 해외거점의 생산기술지도 등의 역할을 담당

⑤ 「요도카와 휴텍(주)」의 사례

- 불소수지업체인 요도카와 휴텍은 작년 한국 평택시에 신공장을 건설, 금년부터 본격적인 생산을 개시
- 삼성전자와 LG 등 한국의 액정업체에 대한 편광부착기 공급을 늘리는 외에 불소수지 제조장치를 해외거점에 처음으로 도입
- 일본에서 기술자를 파견, 일본 국내와 같은 품질의 기능가공품을 현지 반도체 장치제조업체에 공급할 수 있게 되는데, 한국을 발판으로 중국업체와의 거래도 확대할 예정
- 일본 국내에서는 마더 공장으로서 첨단기술을 개발하고 신규사업에 주력
- 작년 시가현에 있는 주력공장을 증강, 전기자동차용 리튬이온전지에 사용되는 가스켓이라 불리는 부품으로, 전지 내부의 전해액이 밖으로 누출되지 않도록 하고 있는데, 이르면 2015년 양산에 들어갈 계획임

⑥ 「도요테크(주)」의 사례

- 카메라 렌즈 등 광학기부품을 제조하는 도요테크는 일본과 중국에서의 동시 강화를 목표로 하고 있음
- 도요타시에 광학기술센터를 개설. 영업 및 개발 등을 통합한 조직으로, 최첨단제품용 광학부품의 기술 제안력을 높여, 국내외 대기업들과의 공동개발 등도 추진

- 중국에서도 생산거점의 증가와 동시에, 중국내수용 광학기기의 개발수요를 확보하는 체제를 구축하고 있음
- 중국에 일부 개발설계 기능을 이관하여, 일본 국내 광학기술센터에서 중국 내수시장을 관리하면서 현지에서 개발설계를 추진할 방침임

□ 시사점

- 최근 일본 중소기업들은 연료비용 상승에 대해서는 배송처 근처에 신공장 건설하는 한편, 엔저에 대해서는 국내생산으로 대체하는 등의 경영개혁으로 고비용을 극복하고 있음
- 한편, 중장기적인 글로벌 전략으로 아시아의 제조거점에서는 주변 국가들에 대한 공급, 일본 국내에서는 기술의 연마와 개발을 통한 신 분야개척을 중시하고 있음

<참고자료>

닛케이신문(2014.6.30)