

과잉품질에서 충분품질로

YKK



- ❖ 소재지: 東京都千代田区神田和泉町1
- ❖ 창업: 1934년1월1일
- ❖ 자본금: 119억 9,240만 500엔 (2015년 3월말 현재)
- ❖ 종업원 수: 42,154명 (국내17,330명 / 외국24,824명, 2015년 3월말 현재)
- ❖ 매출액: 7,210억 엔 (2014년4월1일 ~ 2015년3월31일)
- ❖ 영업이익: 667억 엔 (2014년4월1일 ~ 2015년3월31일)

과잉품질에서 충분품질로_YKK (No2)

< 요약 >

- 세계 최대 규모의 지퍼를 생산하는 YKK가 그 동안의 품질지상주의에서 판매량 확대전략으로 전환하면서 수익확대를 실현
- 유럽시장에서 고가제품만을 고집하던 방식에서 벗어나 패스트 패션의 확산에 대응하기 위해 합리적 가격의 볼륨 존을 목표로 설정하고 체제를 정비
- (벤치마킹 포인트) 과잉품질에서 충분품질로의 전환에서 알 수 있듯이, 고품질만을 고집하는 것으로 수익을 확대하는 데 한계를 느끼고, 시장은 고품질 시장만 존재하는 것이 아니라, 지금 그리고 앞으로 확대될 시장이 어딘지가 중요하다는 점을 시사

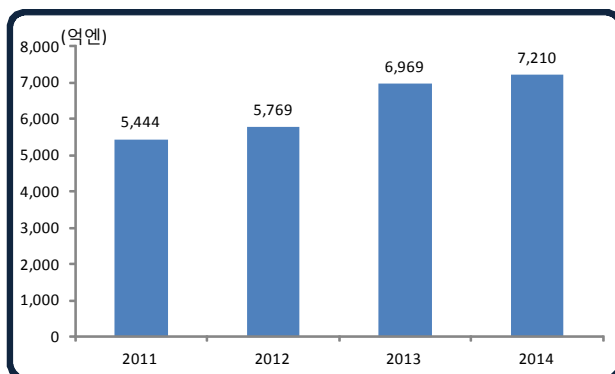
1. 시장은 항상 변한다

- 최근 유행하는 것을 저렴하고 신속하게 상품화하는 패스트 패션(fast fashion)이 세계적으로 확산되고 있음
 - 자라(ZARA)를 국제적으로 전개하고 있는 스페인의 인디텍스(inditex)와 스웨덴의 H&M이 그 대표적인 사례임
 - 가장 규모가 큰 인디텍스의 연간 매출액은 약 2조 5000억엔으로, 유니클로를 전개하고 있는 일본의 퍼스트리데이팅의 약 2배에 육박함
 - 전 세계 수많은 직물업체들이 인디텍스와 H&M가 자사상품을 채택해주기를 바라며 필사적인 영업공세를 펴붓고 있는 실정임
 - 세계최대 지퍼(zipper)업체 일본의 YKK도 이들 직물업체와 사정이 다르지 않음
- 2015년 5월 도쿄의 H&M 매장에서 3490엔의 남성용 바지에 'YKK'라고 각인된 지퍼를 확인할 수 있었음
 - 그러나 YKK가 만든 지퍼가 H&M 제품에 채택되는 경우는 아직 만족할 수준이 아니라는 것이 YKK의 설명임
 - 사실 YKK는 지금까지 전 세계로 널리 확산되고 있는 패스트 패션 시장을 놓치고 있었기 때문임

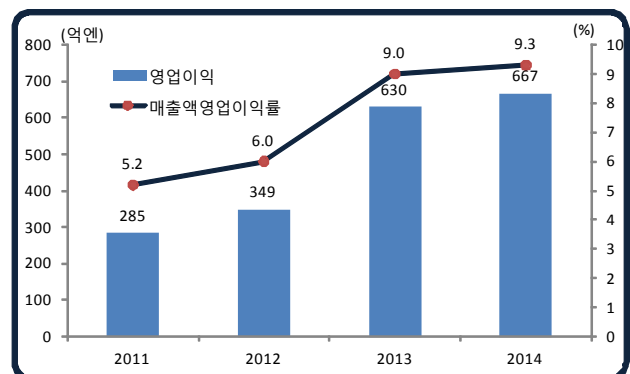
2. 패스트 패션의 확산

- YKK는 모든 재료에서 끝마무리까지 지퍼의 일관 생산체제를 갖춘 세계 유일의 회사임
 - 우주복은 물론 어망 등 폭넓은 분야에서 지퍼를 공급할 수 있는 높은 기술력과 제품설계 능력을 보유하고 있음
 - 구미의 명품백과 스포츠의류 등 품질을 중요시하는 브랜드가 비교적 고가의 YKK의 지퍼를 주로 이용함
 - 이런 이유로 금액기준으로는 세계시장의 약40%를 YKK가 차지하고 있음
- 그러나 한편으로 이러한 성공의 그늘에는 미처 생각하지 못하고 소홀히 했던 시장이 존재하고 있었음
 - 앞서 언급한대로 패스트 패션 시장이 커지면서 새롭게 부상한 볼륨 존이 바로 그 시장임
 - 그 결과 상품 수량 기준으로는 세계시장의 약20%에 미치지 못하는 저조한 실적을 올리고 있었음

<그림1> YKK 매출액 추이



<그림2> YKK 영업이익 및 매출액영업이익률



자료: YKK 홈페이지에 공개되어 있는 제80기(2014년4월1일~2015년 3월31일) '비즈니스리포트'에서 인용

- 패스트 패션은 YKK의 주요 거래처였던 고객과는 전혀 다른 사업모델로 급성장했다고 할 수 있음
 - YKK의 고객은 일반적으로 춘하와 추동의 두 개 시즌으로 나누어 상품을 교체하지만, 패스트 패션은 일 년에 10번 이상의 상품교체를 실시함

- 뿐만 아니라 상품 디자인에서 생산, 매장에 납품하기까지의 리드타임이 가장 짧게는 2주에 불과한 경우도 많음
 - 마치 신선식품처럼 유행이 한창일 때 의류를 모두 팔아치우는 식의 판매 전략을 추구하는 것임
- 뿐만 아니라 패스트 패션의 경우, 상품 가격은 바지 하나에 1000~3000엔 정도로 저렴하다는 특징이 있음
- 이들 상품은 대체로 교체 주기가 짧기 때문에 내구성 등의 품질에 대한 기대는 낮은 편임
 - YKK는 1990년대 후반에 패스트 패션이 전 세계적으로 확산되면서 일본에도 상륙했을 때 소비자들이 외면할 것으로 예상했다고 함
 - 당시는 영국의 맥스&스펜서 등 고품질을 강조하는 의류 체인이 절정을 맞고 있었기 때문임
 - 그러나 이미 시장에서는 품질만을 고집해서 성장이 보장되는 시대는 끝나가고 있었음
- 인터넷의 보급으로 유행은 순식간에 변화하는 시대를 맞이하고 있으며, 특히 2008년 리먼 사태 이후 구미시장이 침체되면서 저가 의류 시장이 본격적으로 확대되기 시작했음
- 이러한 ‘패스트패션화’ 현상은 스포츠의류에서 양판점의 자체브랜드(PB) 상품으로 확산되고 있고, 구두와 가방 등으로 그 대상을 넓혀나가고 있음
 - 따라서 이러한 시장의 움직임에 신속하게 대응하지 못하면 관련 기업들의 성장은 보장하기 어려운 상황임
- 사실 세계 의류시장이 지속적으로 확대되고 있는 상황에서 YKK의 지퍼 판매수량은 2000년대 이후 70억 개 정도로 변화 없는 보합상태가 유지되고 있었음
- 그런 와중에 리먼 사태로 세계경기가 위축되자 지퍼 사업은 이익이 감소하기 시작했음
 - 비용절감과 고급품의 생산 확대 등으로 영업이익률은 약10%를 유지할 수 있었지만, 더 이상의 성장을 기대하기 어려운 상황이었음

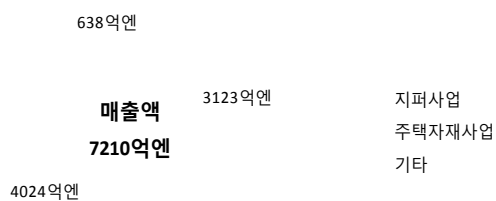
- 위기감을 느낀 YKK의 요시다(吉田) 회장은 패스트 패션 확산에 대한 대응을 포함한 생산량 확대를 결단하게 됨
 - 요시다 회장은 2013년도(2013.4.1.~2014.3.31)부터 시작된 제4차 중기경영계획에서, 2016년도까지 지퍼의 연간 판매수량 100억개의 목표를 설정한다고 선언했음
 - 10년 넘게 생산수량에 큰 변화가 없었던 것을 감안하면 불과 앞으로 4년 만에 30%이상 늘리는 것이기 때문에 경영의 대전환이라고 할 수 있음
- 그러나 YKK 입장에서는 아무리 생산량을 늘리더라도 반드시 넘어서는 안 될 경계선이 있었는데, 바로 ‘싼 게 비지떡’이라는 인상을 받을 상품은 절대 만들어서는 안 된다는 것이었음
 - 결국 풀어야 할 과제는 품질과 수익을 확보하면서 어떻게 판매량을 늘릴 것인가이었음
 - 그러기 위해서는 결국 제조하는 방법을 근본적으로 바꿀 필요가 있었음
 - 이러한 이유에서 YKK는 물건을 만드는 가장 기본적인 3요소, 즉 품질, 비용, 납기를 근본부터 수정해나가는 도전을 시작하게 되었음

3. 생산시스템 교체

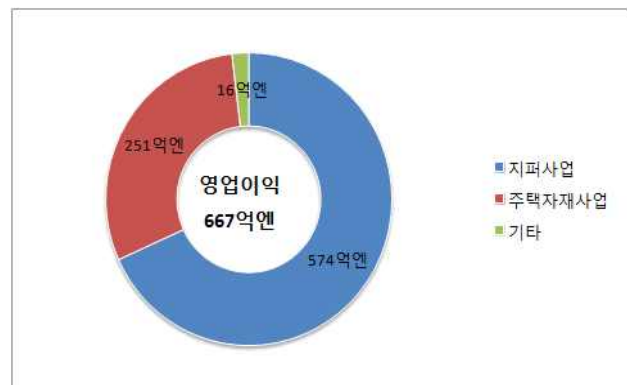
- YKK가 새로운 도전으로 생각하며 개혁을 통해 크게 바꾸려고 했던 것은 우선 납기임
 - 앞서 언급한대로 패스트 패션의 빠른 스피드에 대응하기 위해 지금까지의 납기에 대한 생각과 대응을 모조리 바꾸기로 함
 - 그 시험 무대가 되었던 곳은 여전히 세계 최대의 봉제기지로 일컬어지고 있는 중국이었음
- 지난 2013년 12월부터 상하이공장에서 ‘프로젝트 350’으로 명명된 변혁을 위한 새로운 프로젝트를 시작했음
 - 고객으로부터 주문을 받으면 샘플을 ‘3일’안에 만들고, 양산품을 ‘5일’안에 출하하고 납기 지연은 ‘제로’로 한다는 목표를 세웠음
 - 그 이전까지는 일반적인 상품의 경우 샘플과 양산품 모두 약2주일이 걸렸음

- 상하이공장은 YKK가 전 세계에 보유하고 있는 공장 중에서 최대 생산량을 자랑하는 공장임
 - 2005년에 구미 여러 나라가 섬유제품의 수입상대국에 대해 수량할당제를 폐지했음
 - 세계 여러 의류업체들은 봉제공장을 중국으로 본격적으로 이전하기 시작했고, 상하이공장도 그 흐름을 타고 생산량을 확대했었음

<그림3> 매출액 분야별 구성



<그림4> 영업이익 분야별 구성

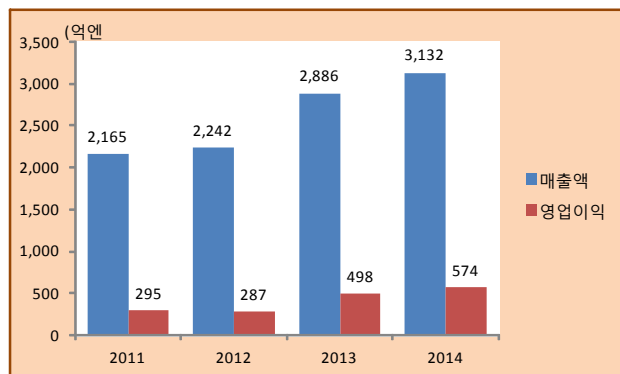


자료: YKK 홈페이지에 공개되어 있는 제80기(2014년4월1일~2015년 3월31일) '비즈니스리포트'에서 인용

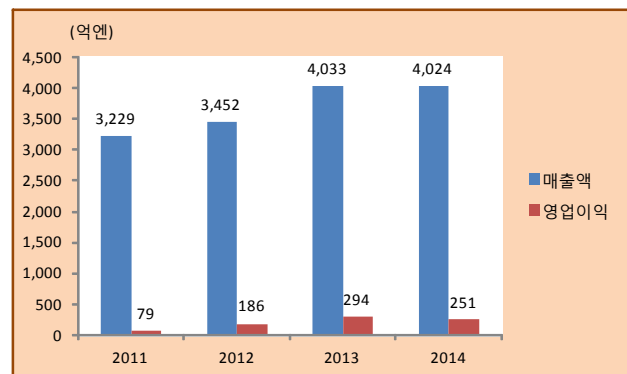
- 그러나 과거 5년 정도의 기간 동안 중국 봉제공장을 둘러싼 구조변화 때문에 생산량은 늘어나지 않았음
 - 중국의 노무비 급등으로 일반적인 바지와 같이 비교적 단순작업으로 만들어지는 상품 발주는 방글라데시와 베트남, 캄보디아 등의 아시아 다른 나라의 봉제공장으로 이전하고 있음
 - 반면 중국 봉제공장으로서는 고도의 기술이 필요한 재킷 등의 상의를 소량으로 단기간에 발주하는 사례가 늘어나고 있음
- YKK의 상하이공장은 이러한 시장변화에 적절히 대응하지 못했음
 - 워낙 대규모 생산에 익숙해져 있었기 때문에 갑작스런 소량의 단기간 납품을 할 수 없는 상황이었음
 - '프로젝트 350'은 이러한 과거의 상황에서 벗어나 새로운 시장변화에 대응하기 위해 시작된 것이었음

- 먼저 대형 패스트 패션 두 회사를 겨냥해서 기존의 제조설비 조합과 설정 등을 변경해서 단기간에 납품할 수 있도록 수정했음
 - 그 결과 패스트 패션 회사가 YKK의 상품을 채택하는 경우가 늘어나기 시작했음
- 그러나 수주에서 생산, 재고 등의 상황을 일괄적으로 관리하는 시스템을 단기간에 수정할 수 없는 상태였기 때문에 풀어야 할 과제가 적지 않았음
 - 종래 시스템은 하나의 생산 공정에 하루가 걸리는 것을 전제로 설계되어 있었음
 - 그러나 반면에 패스트 패션의 납기에 대응하기 위해서는 반일 또는 한 시간 단위로 공정을 관리할 필요가 있었음
 - 당초에는 전용생산라인을 만들어 인헤전술로 생산하는 상품의 우선순위를 변경하거나 재료와 부품의 재고를 준비하는 등의 방법으로 극복했었음
 - 그러나 상하이공장 전체, 더 나아가 세계각지에 있는 공장에서도 패스트 패션에 대응하기 위해서는 시스템의 대폭적인 변경이 불가피했음

<그림3> 지퍼사업(YKK)
매출액 및 영업이익



<그림4> 주택자재사업(YKK AP)
매출액 및 영업이익



자료: YKK 홈페이지에 공개되어 있는 제80기(2014년4월1일~2015년 3월31일) '비즈니스리포트'에서 인용

- 그래서 '프로젝트 350'과 병행해서 시간단위로 공정을 관리하는 시스템 개발을 추진하게 되었음
 - 그러나 처리하는 데이터 분량이 비약적으로 증가하면서 시스템 속도가 늦어져 2014년 여름부터 도입계획은 벌써 3번이나 연기되었으며, 다음 도입 예정은 2015년 8월임

- 상하이공장에서 새로운 시스템 도입이 성공하면 방글라데시와 베트남, 그리고 일본의 구로베(黒部)공장 등 YKK의 세계각지의 공장에서 전개하게 될 계획임
 - 이러한 구상이 실현되면 공장이 있는 39개 나라 어디서든지 패스트 패션에 대응이 가능해지는 청사진이 완성될 것으로 보임
- 일찍이 YKK의 지퍼는 도레이(東レ)의 고기능소재와 방수투습성소재의 ‘고어텍스’와 함께 ‘업계의 3악(惡)’으로 불리던 시절이 있었다고 함
 - 품질은 좋지만 가격이 비싸고 납기도 늦는 특성이 있는 제품들이었음
 - 이런 이유 때문에 종종 YKK가 채택되지 않았고, 이러한 상황을 바꿔보려고 가격에 대해서도 개선을 시작했으며, 그 첫 번째 시범 공장이 인도네시아였음
 - 2014년 12월 자카르타 교외에 있는 YKK지프코·인도네시아 공장에서 금속지퍼의 재료로 쓰이는 와이어가 처음으로 출하되었음
 - 공장 부지에서 지진제를 올리고 난지 불과 1년만의 일이었으며, 건물 지붕을 올리면서 제조설비를 반입하는 등의 빠른 스피드로 생산까지 성공할 수 있었음

4. 아시아에 집중

- YKK지프코·인도네시아는 2015년을 대량생산의 확대를 본격적으로 추진하는 해로 설정했음
 - 인도네시아 공장은 YKK의 와이어공장으로서는 일본, 미국에 이은 세 번째임
 - 두 번째 공장이었던 미국에 와이어공장을 설립한 것은 1988년이었기 때문에 이번이 거의 사반세기만의 일임
- 일반적으로 지퍼를 제조하는 비용 중에서 재료비가 차지하는 비중이 가장 큼
 - 뿐만 아니라 재료는 내구성 등 지퍼의 품질을 결정하는 중요한 것이기 때문에 YKK에 있어서 그 생산은 노하우가 집결되어 있다고 할 수 있음
 - 아시아지역에서의 와이어공장 건설은 지금까지 여러 차례 검토했었지만 그 때마다 기술유출을 우려해서 성사되지 못했음

- 그러나 봉제공장이 중국에서 아시아 다른 국가로 이전하는 속도가 더욱 빨라지는 상황에서, YKK는 더 이상 아시아에 와이어공장을 만들지 않으면 양적확대를 기대하기 어려운 상황이었음
- YKK의 인도네시아 공장은 미국과 일본의 공장과는 역할이 다른 설비를 도입했음
 - 미국과 일본의 공장 설비는 고객의 니즈에 따라 다양한 와이어를 생산할 수 있지만, 인도네시아에서는 생산하는 품목을 볼륨 존을 겨냥한 표준상품으로 집약하고, 대량으로 신속하게 생산할 수 있는 설비를 도입했음

<표1> 2015년도 지퍼 사업의 주요 투자국과 투자금액

투자총액	462억 엔					
투자국가 및 투자도시	중국(112억 엔)		아시아(169억 엔)			
	상하이	선전	인도	방글라데시	베트남	인도네시아
금액	44억 엔	45억 엔	26억 엔	26억 엔	26억 엔	37억 엔

자료: YKK 홈페이지에 공개되어 있는 제80기(2014.4.1.~2015.3.31.) '비즈니스리포트'에서 인용

- YKK가 패스트 패션 등 볼륨 존을 겨냥한 전용설비를 만드는 것은 지금까지 없었던 새로운 시도였음
- 이는 그 동안 고품질만을 지향해 왔던 YKK의 '성역'에 칼을 댄 것과 크게 다르지 않은 의미가 있음
- YKK는 전 세계 어느 공장에서도 동일한 상품을 같은 수준의 품질로 만드는 체제를 갖추고 있다는 점이 강점이라고 여겨왔음
- YKK의 이러한 기술력을 뒷받침해 온 것은 '기술의 총본산'으로 여기고 있는 도야마(富山)현에 위치한 구로베(黒部)공장의 공기기술(工機技術)본부임
 - 재료에서부터 조립까지 일관생산을 고집하는 YKK는 제조장치도 자체적으로 만들어왔음
 - 뿐만 아니라 그 장치는 기본적으로 전 세계 공통으로 한 대로 어떤 지퍼라도 만들 수 있는 고기능 제품이었음
- 따라서 공기기술본부의 기술자는 높은 기술력이 요구되는 기계를 개발하는 데 총력을 기울여왔음

- 그러나 이는 제조현장에서의 높은 비용을 초래하는 악순환을 만들어내고 있었음
- 개혁을 주도한 것은 2010년에 공기기술본부 본부장에 취임한 오타니(大谷)부사장이었음
 - 기술부분 최고책임자 자리에 경영기획 출신자가 취임하는 것은 YKK 역사상 처음 있는 일이었음
 - 게다가 사업부에 설비를 판매하여 손익을 창출하는 프로핏(profit)센터였던 부서를 원가를 발생시키는 코스트(cost)센터로 전환했음
- 오타니 부사장은 하나의 고성능 제조장치로 전 세계를 커버하는 종래의 전략을 전환시켰음
 - 2012년 후반부터 신흥국 공장에는 표준화된 상품의 대량생산에 특화된 기계 투입을 시작했음
 - 오타니 부사장은 “뭐든지 대응할 수 있는 100점 만점의 기계는 필요 없다. 오히려 70점이라도 좋으니, 표준화된 상품을 효율적으로 만들 수 있는 기계야말로 양적 확대에 반드시 필요하다.”고 기술자를 설득했다고 함
 - 이런 활동으로 바지용 지퍼 등 일반적인 상품의 제조비용이 20~30% 낮아져, 재료를 포함한 전체 제조비용을 약10%정도 낮출 수 있었음

5. ‘과잉품질’ 에서 ‘충분품질’ 로의 전환

- 제품을 만드는 개혁을 한다면 마지막 성역은 품질임
 - 세계 어디든지 고품질의 상품을 공급할 수 있다는 것이 YKK의 가치인 동시에 지금까지 지켜온 프라이드였음
 - 그러나 이것이 마치 주술에 걸려 꼼작 못하게 된 것처럼 패스트 패션 시장을 놓치게 되는 원인이 되었던 것을 부인하기 어려움
- 양적 확대는 결국에는 품질을 고객이 충분하다고 하는 수준까지 낮출 수 있는지에 대한 도전이라고 할 수 있음
 - 지퍼 사업부의 오타니 부사장은 ‘too much(과잉품질)’가 아닌, good enough(충분 품질)’가 중요하다고 강조함

□ 사실 YKK가 볼륨 존을 겨냥한 저가 상품을 타깃으로 설정한 것은 이번이 세 번째 임

- 가장 먼저 시도되었던 것은 2003년으로, 급격히 확대되던 중국 내수를 겨냥해서 YKK 브랜드가 아닌 ‘아크’라는 세컨드브랜드를 앞세웠음
- 그리고 2010년에는 현지 시장을 잘 아는 중국인 종업원을 중심으로 저렴한 지퍼를 만들기 위해서는 어떻게 해야 하는지를 검토하는 개발프로젝트를 시작했었음

□ 그러나 두 번의 시도 모두 생산량 확대로 이어지지는 못하고 계획이 종료되고 말았음

- 중국 업체가 만드는 제품은 ‘싼 게 비지떡’이러니 생각하고 있었으나, 경쟁사의 기술력은 생각 외로 뛰어났고, YKK의 이 같은 새로운 시도는 시장에서 완전히 매몰되고 말았음
- 결국 경쟁사를 너무 알본 것이 원인이었다는 교훈을 바탕으로 이번의 양적 확대가 추진된 것임
- 신흥국 시장을 공략하기 위해서 ‘싼 것을 만들라’고 지시하면, 기술자와 영업파트는 의욕을 잃고, 품질을 중요시해 온 ‘YKK다움’을 잃게 됨
- 그래서 요시다 회장은 이번에는 ‘싼 것’이 아니라 ‘분량’을 목표로, 제조방법을 처음부터 수정할 것을 지시했음

□ 요시다 회장은 지금은 기술진에게 “시장의 ‘위’만 바라볼 것이 아니라 ‘아래’를 공략하는 것도 기술력”이라고 강조하고 있음

- 2015년 안에 호쿠리쿠(北陸)신칸센 개통으로 본사 기능의 일부를 구로베 공장으로 이전할 계획임
- 기술력과 노하우를 집결시키는 구로베에서 글로벌 정상의 자리를 더욱 굳건하게 하겠다는 굳은 결의를 다지고 있음



< 요시다 회장 인터뷰 >

‘싼 게 좋은 것’이라는 생각

2013년도에 시작했던 제4차 중장기경영계획에서는 4년 후로 설정했던 목표에 가까운 숫자를 첫해에 달성하는 실적을 올렸습니다. 2014년도에도 과거 최고 수준의 이익을 갱신했습니다. 중장기계획 후반에도 지금과 같은 호조세를 유지할 수 있을지가, 남은 과제이자 또 다른 도전입니다.

저의 마케팅 스승인 필립코틀러(Philip Kotler)씨로부터 “왜 일본의 전자업계는 망가져버렸나?”는 질문을 받은 적이 있습니다. “다른 사람과 차별화된 이노베이션을 하지 못했기 때문이다.”고 대답했습니다만, 그것은 YKK에도 해당되는 말입니다. 기술력으로 새로운 가치를 창출하지 못하면 도태됩니다. 연구개발 부서뿐 아니라 영업 부문도 함께 이노베이션을 일으켜야 합니다.

이것은 YKK가 고급품 분야에서 시장을 개척하는데 강점으로 작용했습니다. 이른바 원투원마케팅(One to One Marketing)이 바로 그것입니다. 각각의 세그먼트별로 고객이 원하는 새로운 가치를 창출하여 차질 없이 상품을 납품하는 것, 이것이 바로 YKK가 여기까지 올 수 있었던 원동력이었습니다.

이렇듯 피라미드의 가장 ‘위’를 겨냥하는 전략은 제2차 세계대전 이후 구미를 쫓아가는 입장이었던 일본기업으로서는 틀리지 않았다고 생각합니다. 특히 고도성장기는 그러한 생각이 기업 활력의 원동력이었습니다. 그러나 ‘아래’에 위치하는 세계의 불륨 존에 표준화된 상품을 제공하는 것을 등한시했습니다.

원래 YKK의 존재의의는 모든 사람에게 양질의 지퍼를 제공하는 것이었습니다. 그런 의미에서 생활필수품인 보통 의류에 YKK의 지퍼가 부착되어 있지 않으면 참기가 어렵습니다.

불륨 존을 공략해야겠다는 생각은 15년 정도 전부터 가지고 있었습니다. 어느 수준의 단가를 겨냥해야 옳은 것인지, 논의를 거듭해 왔습니다. ‘싼 게 비지떡’이 아니라 YKK다운 ‘싸고 좋은 것’을 제공하기 위해서는 무엇이 필요한 것인가? 반대로 그것을 할 수 없다면 언젠가 YKK는 이상해질지 모른다. 그런 위기감이 있었습니다.

기술자는 보다 나은 품질을 지향하는 것에 삶의 보람을 느낍니다. 그러나 보다 저렴하면서 좋은 것을 실현하는 것 또한 기술이라고 생각합니다.

전 세계 지퍼시장의 규모는 연간 약 400억 개입니다. 개수기준으로 YKK는 약20%를 차지하고 있고, 시장의 약60%는 수많은 중국 업체들이 만들고 있습니다. 앞으로 중국은 인건비가 더 올라갈 것이고, 봉제공장은 아시아지역으로 공장을 더 빠른 속도로 옮기게 될 것입니다. 중국사업은 이런 상황에서도 이익을 낼 수 있도록 몇 가지 경영의 옵션을 생각해 둘 필요가 있을 것입니다.

패스트 패션에 대해서는, 모든 변화의 시작인지, 하나의 현상으로 끝날 것인지, 저는 잘 모르겠습니다. 그것은 아마 현장에서 일하는 사람이 잘 알고 있을 것이다. 그렇지만 이제는 그 흐름에 적절하게 대응하지 않으면 볼륨 존의 공략이 무리라는 것은 이해하고 있습니다.

직원의 의식이 질이 아닌 양으로 전환했는지는 아직 불투명합니다. 그 동안 줄곧 위만 바라보던 사람들에게 “밑에도 봐라.”고 하고 있는 것이니까, 지금부터가 승부라고 생각합니다.

6. 한국기업에 주는 시사점

- YKK가 ‘과잉품질’에서 벗어나는 전략을 추진한 것은 수익을 내야 하는 기업의 원론적 기능과 가치를 인정하면 품질지상주의만이 능사가 아니라는 것을 보여주고 있다고 할 수 있음
 - 세계 최대 규모의 지퍼를 생산하는 YKK가 품질과 함께 양적 확대를 추구하는 전략으로 전환했음
 - 양질의 품질을 무기로 금액기준으로는 세계시장의 약40%를 차지하고 있지만, 수량기준으로는 20%에 머물러 있음
 - 이대로 시장에서의 존재감이 흐려지는 것에 대한 위기감이 볼륨 존을 겨냥한 새로운 도전으로 이어졌다고 할 수 있음
- 지퍼사업의 해외매출 비중은 약85%를 차지하고 있지만, 시장과 제조공장으로 아시아가 급부상하는 것에 신속하게 대응하지 못했다는 반성이 오히려 지금은 새로운 성장을 가능하게 하고 있음

- 시장은 품질을 기준으로 상하로 길게 구성되어 있고, 언제나 고품질을 지향하며 시장의 위쪽만 바라보는 것이 늘 옳은 것이 아니라는 점을 YKK는 일깨워주고 있음
 - 어떤 것도 만들어낼 수 있는 만능 기계보다는 표준화된 제품을 효율적으로 생산할 수 있는 기계가 기업의 이익확대에 도움이 되는 경우가 있음
 - YKK의 사례를 통해, 품질에 과잉이 있을 수 없다는 사고방식에서 벗어나는 것이 쉽지 않지만, 거래하는 고객이 원하는 수준이 바로 만들어야 할 제품의 품질 수준이라는 것을 알게 해주고 있음
- YKK뿐 아니라 일본 제조업은 고품질의 제품을 저렴하게 공급하는 장점을 살려 구미시장에 진입했고, 이를 바탕으로 성장했다고 할 수 있음
- 그러나 어느새 ‘일본품질’의 자만에 늪에 빠져 아시아의 부상에 위협을 받고 있는 상황임
 - 어패럴산업은 재봉틀만 있으면 어디서든지 생산이 가능하다는 특징 때문에, 생산 지역이 급격히 바뀌고 제조업 중에서 가장 글로벌화가 빠르게 진행되는 산업으로 변모하고 있음
 - 이러한 치열한 경쟁 속에서 YKK가 앞으로 더욱 발전할 것인지, 그 도전은 모든 제조업에 중요한 힌트를 제공하고 있다고 할 수 있음

<참고자료>

1. YKK, ‘Annual Report 2014’
2. YKK, ‘비즈니스 리포트<제80기>’
3. NIKKEI BUSINESS 2015.06.15., 企業研究 Vol.51