

재밋고 즐겁게 일하는 회사

호리바제작소



- ❖ 소재지: 京都市南区吉祥院宮の東町2
- ❖ 창 업: 1945년 10월 17일
- ❖ 설 립: 1953년 1월 26일
- ❖ 자본금: 120억 1천 1백만 엔 (2014년12월31일 현재)
- ❖ 종업원: 5,965명 (그룹 전체, 2014년12월31일 현재)
- ❖ 매출액: 1,530억 6천 5백만 엔(2014년도)

재밋고 즐겁게 일하는 회사_호리바제작소 (No11)

< 요약 >

- 교토식경영의 대표적 사례기업으로 주목받고 있는 호리바제작소는 기존 사업에 안주하지 않고 의료와 환경 등 새로운 분야를 개척하며 히트상품을 출시
- 호리바제작소가 추구하는 것은 상대적인 강점을 살리면서 틈새시장을 공략하는 독특한 다각화전략임
- 창업한지 60년이 지났지만 아직도 벤처정신을 잃지 않고 기업의 활력을 유지시켜 나가고 있음
- (벤처마킹 포인트) 판매한 제품의 추적조사를 실시하는 등 시장에 적극적으로 관여하여 틈새 수요가 대형 수요로 탈바꿈하는 비즈니스 기회를 포착할 수 있음

1. 식지 않는 벤처정신

- 2015년 7월 세상을 떠난 故 호리바 마사오(堀場雅夫) 창업자가 측정기기 전문업체인 호리바제작소를 설립한 것은 1953년이었음
 - 호리바제작소는 전후 일본에서 가장 먼저 만들어진 벤처기업이며, 혁신의 대명사로 자주 언론에 소개되는 기업임
 - 1992년 사장으로 취임한 장남 호리바 아츠시(堀場厚)는 ‘회사의 수명을 30년으로 본다면 우리 회사는 이제 3회전 째를 돌고 있다’라고 말함
 - 이처럼 오랜 시간이 흘렀는데도 여전히 벤처 정신을 잃지 않고 새로운 시장 개척에 지속적으로 도전하는 비결에 업계의 관심이 집중되고 있음
- 현재 호리바제작소의 핵심 아이템은 세계시장 점유율 80%를 자랑하는 자동차용 배기가스 측정 장치임
 - 이 제품은 개발 당시부터 수요가 안정적일뿐 아니라 이익률도 상대적으로 다른 제품에 비해 높은 편임
 - 그러나 어느 기업이든 마찬가지겠지만 특정 제품에 너무 의존한 수익구조는 사업 환경 변화에 너무나 취약하다는 단점이 있음

- 또 다른 제2의 핵심 사업인 반도체산업용 측정기도 시장 상황에 크게 좌우되는 속성이 있어 불안정하기는 마찬가지임
 - 2012년 12월 결산에서는 반도체 사업이 부진한 실적을 보인 결과, 전체 수익이 감소하는 현상이 나타나기도 했음
- 그럼에도 불구하고 영업이익률 10%를 굳건히 사수하고 있는 것이 호리바제작소의 저력이라고 할 수 있음
 - 이처럼 높은 수익률을 유지할 수 있는 것은 도전했던 새로운 분야의 대부분의 사업이 궤도에 올라 수익을 창출하는 신제품을 만들어내고 있기 때문임
 - 틈새시장을 공략하는 다각화전략이 순조롭게 진행되고 있다고 할 수 있음
- 사업다각화를 적극적으로 추진하고 있지만 무차별적으로 새로운 분야를 찾고 있는 것은 아님
 - 다각화전략의 가장 기준이 되는 조건은 자체적으로 보유하고 있는 기술을 활용할 수 있어야 한다는 것임
 - 새롭게 도전하고 있는 애완동물 의료기기는 사내 구축되어 있던 사람에게 적용하는 검사장치 기술을 응용한 것이었음
- 세계시장 100%를 자랑하는 ‘자동염증진단 CRP’ 측정 장치는 열이 났을 때 인플루엔자인지 아니면 세균감염인지를 그 자리에서 바로 판단할 수 있음
 - 중소규모의 소아과병원을 개업하는 의사를 중심으로 판매가 증가하고 있음
- 일의 내용이 전혀 다를 것 같아 보이는 동물병원과 소아과병원은 의외로 공통점이 적지 않음
 - 가장 중요한 공통점은 환자가 증상을 설명할 수 없기 때문에 진료를 받으러 병원을 방문했을 때 바로 병상을 확정할 수 있는 수요가 높다는 점임
 - 검사 장치를 갖추고 있지 않은 중소규모의 병원은 혈액검사를 종합병원 등에 의뢰해야 함
 - 결과가 판명되기까지 시간이 필요하기 때문에 그 동안은 불필요한 약을 쓰게 되는 경우도 적지 않음

□ 호리바제작소의 장치는 350만 엔으로 결코 저렴하다고는 할 수 없는 가격임

- 그럼에도 불구하고 환자는 물론 병원도 ‘그 자리에서의 진단’에 대한 수요가 중소형 개업병원을 중심으로 높은 편임
- 호리바제작소의 이 같은 전략은 스스로의 강점을 살려 틈새시장이라 하더라도 자사의 기술과 노하우가 필요로 하는 시장에서 점유율을 확실하게 지켜나가는 전략이라고 할 수 있음

<그림 1> 호리바제작소의 연구개발비 추이



자료: 호리바제작소 홈페이지에서 작성

□ 의료기기는 선진의료에 대한 수요가 높아지고 있는 신흥국뿐 아니라 고령화와 애완동물용 수요증가 등으로 선진국에서도 성장을 기대할 수 있는 분야임

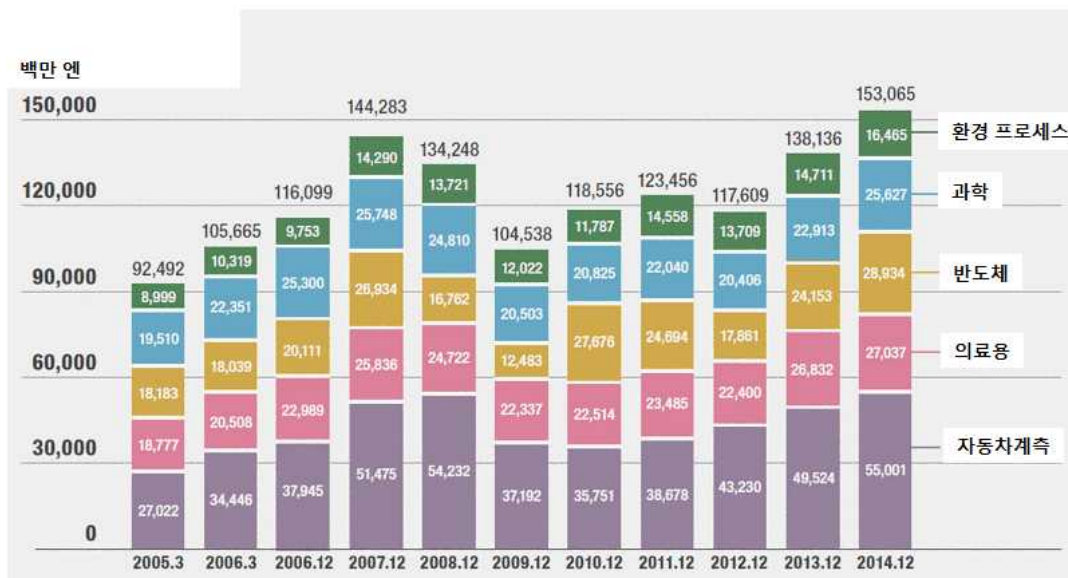
- 의료장치뿐 아니라 시약도 안정적인 수요가 예상되고 있기 때문에 더욱 기대감이 높아지고 있음
- 호리바제작소는 2013년에 인도에 시약공장을 건설하는 등 해외로의 진출도 본격적으로 추진하고 있음

□ 새로운 시장을 개척하기 위해서는 고객의 니즈를 숙지하고 기민하게 제품개발로 연결시킬 필요가 있음

- 사실 호리바제작소는 바로 이러한 점이 오랜 숙원 과제로 남아 있었음

- 개발형 벤처기업이었던 호리바제작소는 경영자원을 개발에 집중시킬 목적으로 1959년에 히타치제작소와 업무 및 기술 제휴를 체결했었음
 - 히타치제작소는 호리바제작소에 28%를 출자하여 대주주가 되고, 히타치제작소의 자회사가 호리바제작소의 제품을 판매하는 내용의 전략적 제휴였음
 - 그러나 지난 2001년 호리바 사장은 히타치제작소와의 약 40년간의 관계를 청산하고 제휴관계를 해지했음
 - 호리바제작소가 제휴관계를 해지한 결정적인 이유는 강한 위기감을 느꼈기 때문이라고 함

<그림2> 호리바제작소 사업부분별 매출액 추이



자료: 호리바제작소 홈페이지에서 작성

- 호리바 사장은 미국 현지법인에 근무했던 20대 시절에 자동차업체 등의 고객으로부터 다양한 요청을 받아도 일본 본사가 유연하게 대응하지 못해 중간에서 난처해졌던 경험이 여러 차례 있었음
 - 그때 판매를 직접 하면서 고객과 직접 만나 시장의 변화를 파악하는 것의 중요성과 사내 체제 개혁의 필요성을 통감했다고 함
- 또한 2000년에 경영난에 직면했던 닛산자동차에 카를로스 곤이 부임한 것도 변화의 큰 계기가 되었음
 - 닛산자동차가 조달비용을 절감하기 위해 판매회사를 경유하지 않고 직접 구매하고 싶다는 요청을 해왔기 때문임

- 이를 계기로 호리바제작소는 자체적인 영업망을 구축하기 시작했음
- 외부에 제품 판매를 맡기지 않고 직접 영업망을 구축해 나가면서 회사에 새로운 변화가 나타나기 시작했음
- 창업 이래 오랫동안 호리바제작소가 만드는 제품 수요처는 기업과 대학의 연구실이었음
- 그러나 고객을 직접 만나면서 폭넓은 이용자가 사용하는 신제품이 탄생하게 되었음

2. 새로운 수요 창출

- 호리바제작소의 확고한 사업의식과 새로운 변화를 알 수 있는 대표적인 사례가 몇 년 전 발생했음
- 2011년 3월 11일 동일본대지진이 발생한 2주후, 일본 전체가 방사능 방출 피해를 숨죽이며 지켜보던 때 호리바제작소는 후쿠시마(福島)현에 단말기 하나를 기증했음
- 스마트폰보다 조금 큰 사이즈의 본체에 작은 액정 화면과 2개의 버튼이 붙어있는 단말기였음
- 이 단말기는 개발 당시부터 ‘Radi’라는 이름이 붙어있었던 방사선을 측정할 수 있는 장치임
- 사실 방사선 측정 장치는 창업자 故 호리바 마사오(堀場雅夫)가 창업 직후부터 이어오고 있는 사업임
- 이 제품은 교토대학에서 원자력물리를 연구했던 고 호리바 마사오의 집념의 산물이라고 할 수 있음
- 방사선에 반응해서 빛을 내는 물질로 세계최대 규모의 대형결정 개발에 성공하여 미국 코넬대학 등 외국의 연구기관에 납품했던 실적이 있음
- 사실 사업성 측면에서 보면 매출액은 미비하지만 재료부터 세계 최고 수준의 기술력을 축적한 기업은 호리바제작소가 세계적으로 유일함

<그림3> 호리바제작소 분야별 매출액 증가



자료: NIKKEI BUSINESS, 2013.4.1., ニッチ戦略の研究에서 인용

- ‘Radi’는 그 동안 호리바제작소가 오랫동안 축적해 온 노하우를 활용하여 장치를 경량소형화한 제품임
 - 그러나 이 제품은 언젠가 발생할지도 모를 원자력발전소 사고를 예상하고 개발했던 것은 아니었음
 - 학교 교육에 필요한 환경학습용 교재로 2009년에 발매했던 것이었음
 - 뿐만 아니라 어린이도 사용할 수 있도록 버튼 하나로 조작할 수 있고, 오염지역이 아니더라도 방사선 변화를 검출할 수 있는 높은 정밀도를 자랑함
- 중국과 러시아 등의 제품이 출시되어 유통되고 있지만 ‘Radi’는 신뢰성이 높아서 측정 장치를 가리키는 일반명사로 사용되고 있음
 - 개발본부 Radi 프로젝트 담당 부장은 “제품에 들어가는 센서를 만드는 재료에서부터 모두 자사에서 개발할 수 있고, 생산까지 할 수 있는 기업은 오로지 우리 회사뿐이고, 높은 정밀도와 편리성을 겸비하고 있다.”고 말함
- 이 제품은 일본 후쿠오카에서 동일본대지진이 일어나기 전에는 연간 수요가 100대 정도에 불과했음

- 2011년과 2012년의 두 해 동안 판매대수가 4만 7000대로 급증하는 현상이 나타났다
 - 직접적인 피해를 입은 일본 도호쿠(東北)지방 이외에도 도쿄와 카나가와(神奈川)등의 다른 지방자치단체에게도 판매를 했고, 지자체에서 시민들에게 빌려주는 용도로 활용되고 있음
- 그러나 호리바제작소는 Radi가 사업 환경의 급격한 변화로 히트상품으로 주목을 받는 것에 만족하지 않았음
- 호리바제작소는 바로 개량 모델을 개발하여 고객의 절실한 니즈에 대응할 수 있는 신제품을 시장에 투입했음
 - 개발과 마케팅 팀은 피해지역을 여러 차례 찾아가 개발한 제품이 실제 어떻게 이용되고 있는지 추적조사를 실시했음
 - 현장을 방문하여 직원들이 그곳에 본 광경이 새로운 제품 개발에 중요한 힌트가 되었음
- 매일 같은 장소에서 노인이 서서 방사선량을 계측하고 그 결과를 지도에 써 넣고 있었음
- 그리고 다음 장소로 이동하여 같은 행동을 반복하는 것을 목격하게 되었음
- 2012년 2월 동일본대지진이 일어난 지 1년이 채 안된 시점에서 Radi의 개량 모델을 발매했음
- 새롭게 출시한 제품은 원래 제품과 외관은 크게 다르지 않았지만 측정결과를 블루투스를 이용하여 스마트폰으로 보내서 서버와 컴퓨터에 데이터를 자동으로 축적시킬 수 있는 기능을 탑재했음
 - GPS 기능도 탑재하여 휴대하고 이동하는 것만으로 위치정보와 방사선량을 연결한 지도가 만들어지도록 했음
- 후쿠시마에 서비스센터를 설치하고 계측오차 수정과 사후관리를 시작해서 오염제거 작업을 하는 관계자의 수요도 매출로 연결시킬 수 있었음
- 시장에 적극적으로 관여함으로써 틈새 수요가 대규모 수요로 탈바꿈하는 비즈니스 기회를 포착할 수 있었음

3. M&A 전략

- 획기적인 신제품을 기축으로 한 다각화와 함께 추진하고 있는 것이 적극적인 해외 시장 공략임
 - 같은 교토에 본사를 두고 있는 일본전산(日本電産) 정도로 유명하지는 않지만 호리바제작소는 급속도로 M&A를 추진하고 있음
 - 뿐만 아니라 특이한 것은 그 동안 추진해 온 M&A의 대상의 대부분 구미기업이라는 점임
- 각각의 인수금액이 크다고는 할 수 없는 규모이지만 매출액 1000억 엔대의 기업으로써는 이례적인 일이라고 볼 수 있는 속도로 진행되고 있음
 - 이처럼 M&A를 추진하는 가장 큰 이유는 기술이며, 그 기술을 가능하게 하는 유능한 인재 확보임
 - 자체적으로 보유하지 못한 우수한 두뇌를 그룹 내에 둘 수 있다는 점이 대단한 장점으로 작용한다는 생각임
- 그 좋은 대표적인 사례가 1997년에 인수한 프랑스 jobin-yvon와의 M&A임
 - jobin-yvon은 1819년 창업한 장수기업으로 광학분야에서는 누구나 알고 있는 유명한 프랑스 회사임
 - 업계에서는 호리바제작소와는 격이 다르다고 할 수 있는 기업을 인수한 것으로 알려져 있음
 - 당초부터 목표로 했던 인재와 기술 확보를 위해 2012년 10월에는 프랑스의 이공계 최고 교육기관인 로잔 연방 공과대학(École Polytechnique) 근처에 연구시설을 개설했음
 - 이 시설은 학교와 지역의 우호적인 관계를 구축하여 일반적으로 쉽게 찾기 어려운 기술자 채용을 용이하게 할 목적으로 설립한 것임

- 2012년에 출시한 ‘MEXA-ONE’은 세계시장 점유율 80%를 차지하는 호리바제작소의 핵심제품인 자동차용 배기가스검출장치의 차세대 모델임
 - 이 제품은 이전에 실시했던 M&A로 글로벌화를 추진한 효과를 발휘한 상징적인 것임
 - 2005년에 인수한 독일 Carl Schenck가 보유하고 있었던 기술을 적극적으로 도입한 첫 번째 제품임
 - 제품 개발에 참여했던 인원은 모두 40명이었으나 대부분이 일본인이 아닌 외국인이었음
 - 더욱이 개발인력이 한곳에 있었던 것이 아니라 미국과 독일, 일본에 각각 근무하고 있었음
 - 물론 도면 등의 서면은 모두 영어로 통일하고 작업을 진행했었음

<표1> 호리바제작소 M&A 역사

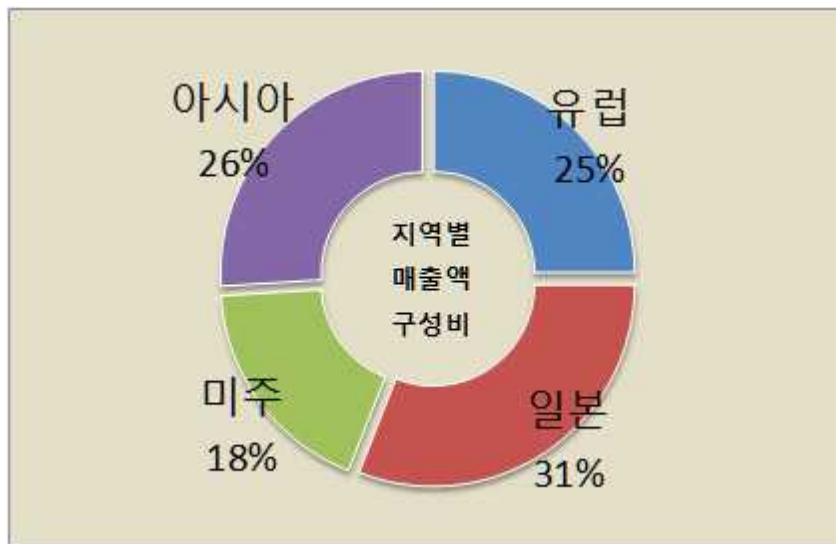
연도	주요 내용
1988년	미국 최대 분광기(分光器)업체 SPEX 인수
1992년	호리바 아츠시(堀場厚) 사장 취임
1996년	스위스의 로슈그룹에서 혈구계수장치 업체 프랑스의 ABX 인수
1997년	광학분야 세계 최고의 프랑스 jobin-yvon 인수
1999년	의료용기기의 미국 바이오캠 이뮤노시스템에서 사업 인수
2002년	필립스로부터 편광분석사업을 인수
2003년	三共로부터 소형 혈당측정기 사업을 인수 자회사 조반이혼이 형광수명 측정 장치의 영국 IBH 인수
2005년	자동차시험장치의 독일 Carl Schenck로부터 사업 인수

자료. NIKKEI BUSINESS, 2013.4.1., ニッチ戦略の研究에서 인용

- Carl Schenck은 구동계열 테스트장치를 제조하는 1881년에 창업한 장수기업으로, 엔진을 비롯한 브레이크 등 자동차 전반의 시험 장치를 보유하고 있는 기업임

- ‘MEXA-ONE’은 엔진의 배기가스를 검사하는 것만이 아니라 Carl Schenck의 기술을 통합하여 여러 데이터를 일원 관리할 수 있다는 점도 다른 제품에서는 볼 수 없는 특징임
- 지금까지는 별도의 측정 장치가 필요했지만 ‘MEXA-ONE’은 하나의 시스템으로 엔진에서 차체 관련 부분까지 평가할 수 있게 되었음

<그림4> 호리바제작소 지역별 매출액 구성비



자료: 호리바제작소 홈페이지에서 작성

- 최근에 개발되는 자동차는 동일한 차종에 하이브리드와 디젤 등 복수의 구동동력을 채택하는 사례가 많음
- 따라서 자동차업체가 차량을 개발하는데 써야 하는 시간과 비용이 점차 늘어나고 있는 추세임
- 단순히 엔진 성능만이 아니라 모터와 배터리 등의 성능을 포함하여 종합적으로 환경 및 연비성능을 평가해야 함
- ‘MEXA-ONE’은 이러한 시장의 변화와 수요를 반영하여 만들어진 제품이라고 할 수 있음
- 1995년에 개발하여 판매했던 이전 모델은 전 세계에서 5000대가 가동되고 있는 상황임

- ‘MEXA-ONE’의 가격은 약 5000만 엔이며 계측시스템 전체로 1억 엔이 넘는 것도 있음
 - 기존 판매된 제품이 모두 대체된다고 하면 단순 계산하더라도 2500억 엔 이상의 시장이 새롭게 창출되는 것임
- 앞서 언급한 Carl Schenck를 인수한 것도 이러한 자동차산업의 진화의 방향성을 예측하고 장기적인 관점에서 선택한 전략이었음
- 선행투자를 위해 지난 5년여 동안 적자를 감수했으나, 드디어 회수를 할 시기가 다가온 것으로 보고 있음

<표2> 호리바제작소의 세계 지역별 주요 전략

지역	사업 개요
일본	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 연구개발용, 환경규제관련을 중심으로 높은 시장점유율, 안정 성장 ▷ 자동차계측, 환경·프로세스시스템기기 부문의 개발·생산거점을 2015년 가을에 시가(滋賀)현으로 이전·강화
아시아	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 한국과 중국, 동남아시아에서의 분석·계측 수요 증가 ▷ 자동차계측, 의료용, 환경·프로세스시스템기기 부문 등의 각 부문에서 선진국에서 축적한 노하우를 적극 전개
미주	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 브라질에서의 의료용 시스템기기 부문의 시약공장 증강 ▷ 의료용 판매체제 강화에 투자 ▷ 북미에서의 화학시스템기기 부문의 사업 인수 ▷ 세계의 분석·계측기기 수요의 40%를 차지하는 주요시장에서의 시장점유율 확대 도모
유럽	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 경기침체로 인한 정부예산 관련 수요 감소 예상 ▷ 의료용 차세대제품의 투입을 목표로 개발거점을 프랑스 몽펠리(Montpellier)에 개설

자료: 호리바제작소 홈페이지에서 작성



<호리바 아츠시 사장 인터뷰>

외국인 임원을 영입하고 싶다

최근 리먼사태 이후 추진해 온 신제품이 출시되고 있는 시점이다. 경기가 좋을 때는 기존 제품을 개량해서 대량생산하는 것이 고객만족도 향상에 도움이 된다. 반대로 경기가 좋지 않을 때일수록 차세대 기술과 생산성 향상에 대한 수요가 높아진다. 사업 환경이 안 좋아도 개발투자는 줄여서는 안 된다고 생각한다.

지금은 세계 어디선가 집중적으로 제품을 개발하는 것이 어려워졌다. 이전에는 일본의 기술과 제품을 ‘이것이 세계 표준’이라고 말하면 되었지만 지금은 미국, 유럽, 아시아 각 지역에 다양성이 존재하는 시장이 있다.

예를 들어 사람의 혈액 구성은 세계 어느 나라나 같지만 의사의 처방과 의료보험 제도가 다르면 요구하는 측정장치도 달라진다. 업체의 경쟁구도가 나라마다 다른 것도 이러한 사정이 있기 때문이다. 우리 회사는 각지의 시장에서 점유율을 50% 이상 확보하는 것이 목표다. 그러기 위해서는 나라와 지역별로 상세한 개발과 마케팅 체제를 구축해야 한다.

글로벌화가 보편화된 지금, 일본기업에게는 특별한 강점이 있다. 일본인은 나라와 시장의 차이를 정확하게 이해하고 대응할 수 있는 유연성을 가지고 있다. 구미에서도 아시아에서도 직원이 현지에 적응을 잘 한다.

그렇다고 일본인 중심적 사고방식은 안 된다. 우리 회사는 인도나 인도네시아는 프랑스의 스텝이 시장을 개척했다. 베트남에서는 싱가포르 국적의 사람이 총책임자 역할을 하고 있다. 어느 나라 직원이라도 같은 그룹의 일원으로 같은 목적을 향해 움직일 수 있는 시대가 되어가고 있다.

다양한 국적과 조직을 하나의 목적을 가지고 관리하기 위해서는 사람과 사람의 교류를 심화시키는 방법이 가장 효과적이다. 각국 임원을 매년 두 차례 교토로 불러 회의를 하고 일본식 냄비요리를 먹는다. 같은 냄비 속 음식을 함께 먹는 감각을 익혔으면 하는 바람에서 그렇게 하고 있다.

물론 해결해야 하는 과제도 있다. 빠르게 진행되고 있는 글로벌화에 경영이 제대로 따라가지 못하고 있다. 해외업무 경험을 한 일본인을 일본으로 불러들이고 있고, 지금은 일본 직원의 30%, 임원 이상은 90% 이상이 해외주재 경험이 있다. 기사화되지 않고 있지만 사실 10년 전부터 영어로 회의를 하고 있다.

다음 단계로 외국인을 일본 본사의 임원으로 영입할 필요가 있다고 생각하고 있다.

4. 향후 전망

- 국제적인 M&A에 대해 여러 이유 때문에 적극적이지 않은 일본 기업이 많은 것으로 알려져 있음
 - 그러나 호리바제작소에는 해외거점을 포함한 그룹 전체의 구심력을 높일 수 있는 독특한 기업문화가 존재함
 - 지난 2013년 1월에 교토국제회관에서 개최한 창립 60주년 기념행사에서 그 상징적인 기업문화가 여실히 드러났음

<표3> 호리바제작소의 주요 생산제품별 판매 전략과 시장점유율

제품	판매전략	시장점유율
엔진배기가스측정장치	▷ 엔진 배기가스뿐 아니라 차체 성능을 포함한 종합적인 측정이 가능하도록 개량모델을 개발	▷ 세계시장 점유율 80%
pH미터	▷ 산성/알칼리와 더불어 칼륨과 염분의 농도를 간단하게 측정할 수 있는 소형기기를 개발. ▷ 애완동물과 농업시장을 겨냥	▷ 일본 국내시장 점유율 50%
방사선 모니터	▷ 학교 교재로 제품을 개발한 장치가 동일본대지진으로 수요 급증	▷ 판매대수가 연간 종래 100대에 불과했으나, 2011년 3만 3500대, 2012년 1만 3500대를 기록함

자료. NIKKEI BUSINESS, 2013.4.1., ニッチ戦略の研究에서 인용

- 기념식장에 울려 퍼진 영어 노래 ‘Joy&Fun’은 호리바제작소의 사훈 ‘재밋고 즐겁게 (おもしろおかしく)’를 번역한 제목으로 기업문화에 맞게 가사를 붙인 것이었음
 - 호리바제작소는 적극적으로 M&A를 추진하는 한편 전 세계 그룹 각사가 일체감을 느낄 수 있도록 ‘원 컴퍼니(One Company)’라는 키워드를 사내에 확산시키며 강조하고 있음
 - 이 노래는 경영진의 지시에 의해 만들어진 것이 아니며, 젊은 직원들이 중심이 돼서 기획입안하고 작곡가와 가수 등을 자신들이 찾아서 만든 것임
 - 지금은 미국, 프랑스 등 호리바제작소의 거점이 있는 곳 어디서나 직원이 자주 이 노래를 부르고 있음

- 호리바제작소의 또 다른 특징은 인사관리 측면에서 찾아 볼 수 있음
 - 도전하는 것을 중요하게 생각하기 때문에 실패를 묻지 않는 ‘가점평가제도’를 실시하고 있음
 - 이러한 정신은 노래 속에 담겨 세계 각지의 거점으로 확산되어 정착된 것으로 보고 있음
- 호리바 아츠시 사장은 창업자인 부친이 쌓아올린 업적을 이어받은 것뿐 아니라 시장의 글로벌화에 대응하면서 새로운 것에 과감하게 도전하며 활력을 유지하고 있다는 평가를 받고 있음
 - 독창적인 우량기업이 많은 것으로 유명한 교토에서 조차 호리바제작소의 경영이 주목을 받고 있는 이유가 바로 거기에 있는지도 모름

5. 한국에 대한 시사점

- 호리바제작소는 계측기·분석기 분야의 세계적인 기업으로, 특히 자동차 배기가스 측정 장치에서는 압도적인 시장점유율을 자랑함
 - 연구개발 능력은 업계에서 한 수 위라고 인정을 받고 있지만 주로 생산하는 제품이 공업용이기 때문에 화려함과는 거리가 좀 있음
 - 그러나 그러한 수수한 제품과는 달리 경영기법은 남다른 게 적지 않으며, 그것을 상징적으로 보여 주는 것이 바로 ‘재밌고 즐겁게’라는 사훈임
- 사훈을 만든 것은 1978년이었으며, 당시는 일본에 아직 토요일에 오전근무를 하던 기업이 많았고 노동조합은 완전한 주 5일 근무를 관철시키려고 기를 쓰던 시대였음
 - 인간다운 생활을 보내기 위해서는 노동 부담을 줄여야 한다고 모두가 주장하던 때에 호리바사장은 ‘일이란 원래 즐거운 것이다. 직원이 즐거우면 즐거울수록 회사는 성장한다’라는 가치관을 내세웠기 때문에 시류와는 정면으로 대립할 수밖에 없었음
 - 늘 순종으로 일관하던 예스맨 임원들이 빠짐없이 반대의 깃발을 치켜 올렸다는 에피소드를 있을 정도로 당시의 가치관과 ‘재밌고 즐겁게’가 얼마나 동떨어진 것이었는지 알 수 있음

- 일본에서는 2000년을 앞두고 야마이치증권과 일본장기신용은행 등이 경영파탄에 빠졌고 이른바 금융위기가 시작되었음
 - 기업들의 일제히 저조한 실적을 기록하면서 일본경제는 본격적인 전환점을 맞이하고 있었고 동시에 경영관리 측면에서도 변화가 감지되었음
 - 이제 연공서열의 인사체계로는 안 된다는 기운이 고조되었고, 경쟁원리를 조직에 적용해야 활력을 되찾을 수 있다고 생각하는 경영자는 빠짐없이 성과주의를 도입했음
- 그러나 눈앞에 당근을 제시하는 식으로 보상만을 강조하는 경영관리는 오래 못가 벽에 부딪치게 됨
 - 직원이 능력을 최대한 발휘할 수 있게 하게 위해서는 당근이 아니라 내재되어 있는 에너지에 불을 붙여야 한다고 경영자들이 생각하기 시작했음
 - 직원들도 마차를 끄는 말처럼 일을 하는 것은 이제 넉더리가 나고, 보다 인간적인 방법으로 일을 하고 싶다고 생각하게 되었음
 - 어떻게 하면 직원들이 즐겁게 일을 할 수 있을까? 그것이 가능한 시스템을 구축하는 것이 경영자의 임무이며 경영관리의 본질이 아닐까
 - 바로 이것은 30년 이상 전부터 호리바 마사오 창업자가 주장해 온 ‘재밌고 즐겁게’라는 경영이었음
- 지금은 재밌게 일을 하는 회사를 목표로 하는 경영자가 일본에서 늘어나고 있음
 - 일례로 가나가와(神奈川)현 가마쿠라(鎌倉)시에 본사를 두고 있는 인터넷 관련 기업 ‘재밌는 법인Kayac(面白法人カヤック)’은 회사이름을 통해서도 알 수 있듯이 여러 참신한 인사제도를 고안해서 직원들이 재밌게 일 하는 것을 적극적으로 추진하고 있음
 - 이 회사의 야나기자와(柳沢) 대표이사는 1998년 창업 당시 주위로부터 ‘재밌게 일을 한다고? 그런 말도 안 되는 생각으로는 회사를 꾸려나갈 수 없다’는 말을 자주 들었다고 함
 - 이러한 주위의 반응은 호리바 마사오 창업자가 1978년에 ‘재밌고 즐겁게’라는 사훈을 제시했을 때와 너무나 똑 같아서 매우 흥미로움

- 물론 호리바제작소는 1971년에 주식시장에 상장했고 1992년에는 호리바 마사오가 니혼게이지신문의 ‘나의 이력서’에 등장하는 등 호리바제작소라는 회사와 ‘호리바 마사오’라는 경영자에 대한 평가는 이전부터 높았음
 - 그러나 재밋고 즐겁게라는 사훈을 내건 그 경영기법에 대해서는 ‘유별나고 범용성이 낮다’고 보는 견해가 지배적이었음
 - 이런 평판에도 한 치의 흔들림 없이 굴하지 않고 몇 십 년 동안이나 자신의 신념을 내세워 당당하게 우뚝 선 호리바사장의 담력에 감복할 따름임
- 자신의 경영스타일에 대한 호리바사장은 남다른 자신감은 어디에서 오는 것이냐 하면, 아마도 사리를 앞세워 밀고 나가는 경영방식을 깊이 파고들었기 때문일 것임
 - 화학자였던 부친을 두었고 자신은 원래 물리학자를 목표로 했던 것만큼 경영의 원리원칙을 규명하는 데는 일가견이 있었고, ‘회사란 자본과 경영과 노동의 세 가지 요소로 구성된다’는 말을 즐겨하는 것도 그 때문이었음
 - 자본과 경영과 노동의 어느 한쪽으로 힘이 기울어져서는 안 되며 각각이 각각의 역할을 다하고, 공평하게 이익을 향유함으로써 비로소 회사는 발전한다고 강조함
 - 이것이 자본주의의 원리원칙임에도 불구하고 이 당연한 것을 경영에 접목시키지 못하는 사람이 적지 않음
- 이런 생각을 가진 호리바 마사오였기 때문에 블랙기업과 같은 존재는 절대 용서가 안 된다고 생각했고, 그 이유는 노동을 착취해서 경영을 하는 것은 전근대적 발상으로 자본과 경영과 노동의 3권 분립 개념에서 크게 벗어나는 것이기 때문임
 - ‘재밋고 즐겁게’를 추구하는 경영은 블랙기업과 상반되는 것이지만 안이한 직원지상주의와는 다르며, 직원을 위해 경영자가 희생해가며 일을 하는 것이 아니라 경영자도 직원도 모두가 행복한 것을 전제로 하고 있음
 - 일본적경영의 특수성과 후진성이 도마에 오르는 경우가 많지만 실제로는 그렇게까지 망가진 것은 아닐 수도 있고, 적어도 호리바제작소가 추구하는 ‘Joy & fun’은 많은 기업이 본받고 싶어 하는 대상이 되어가고 있음

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS, 2013.4.1., ニッチ戦略の研究
2. 堀場雅夫(2015), ‘おもしろおかしく-人間本位の経営-’, 日経BP社
3. 호리바제작소 홈페이지