

마루토 하세가와 공작소[マルト長谷川工作所] 초 단위로 작업공정을 관리한다

(1) 기업개요

소재지	新潟県三条市
설립연도	1943년
분야	커팅공구
자본금	천만 엔
URL	http://www.keiba-tool.com

(2) 생산 제품

마루토하세가와공작소(이하 마루토)는 철사 따위를 끊거나 잡아 비틀거나 구부리는 데 쓰는 펜치(pincers)와 집게 또는 못 등을 뽑는 데 사용하는 니퍼(nipper)와 같은, 손의 연장으로 사용되는 작업용 공구 분야에서 확고한 브랜드인지를 갖고 있는 기업이다. 특히 이 회사 제품에 붙어있는 ‘케이바’ (KEIBA)라는 브랜드는 한국에서도 명품 작업공구로 취급받고 있을 정도로 유명하다.

사용하기 편리하면서 쉽게 싫증나지 않는 디자인까지 갖추고 있어 세계 곳곳에 특정 마니아가 적지 않다. 일본에서 그간 각종 제품 디자인과 관련한 각종 대회에서 수상한 경력도 이 회사의 자랑거리 중 하나이다.

날이 서있는 연장을 우리는 보통 날붙이라고 하는데, 일본어로 옮기면 하모노(刃物)가 된다. 일본에서 이러한 ‘하노모’의 산지로 가장 유명한 곳이 니이가타(新潟)현의 산조(三条)시인데 ‘케이바’ 역시 이곳에

서 만들어졌다. 2004년에 창립 80주년을 맞은 회사 본사 역시 이곳에 위치하고 있다.

(3) Only-One 기술

요즘 펜치나 니퍼는 가까운 슈퍼에 가도 살 수 있고, 여러 공구가 들어있는 공구세트도 몇 천 원 정도면 구매가 가능하다. 그러나 마루토가 만드는 작업공구는 수십만 원을 호가한다. 이 회사 제품이 저렴한 공구와 다른 점은 ‘키레아지’ (切れ味)가 다르기 때문이고 그것을 소비자가 인정하고 있다.

‘키레아지’라는 말은 독특한 일본적인 표현이다. 일반적으로 잘리고 안 잘리는 것으로 날붙이 공구의 품질을 가늠하지만, 일본 사람들은 거기에 맛(味)을 추가한다. 즉 칼 드는 맛(정도)이 중요하다는 것이다. 금속을 고도로 가열한 후, 급랭하여 경도(硬度)를 높이는 작업 하나에도 이와 같은 ‘키레아지’가 유지되는가를 매우 중요하게 관리한다.

실제 이 회사의 최대 판매실적을 기록하고 있는 플라스틱용 니퍼의 최대 수출국은 중국이다. 중국인이 저렴한 자국제품을 사용하지 않는 이유는 공장의 작업자가 손을 다치는 일이 없고, 장시간 계속해서 사용해도 물질이 잡히는 경우가 없으며 제품 수명이 길다는 여러 장점을 감안하면 비용 대비 효과가 크기 때문이다.

그렇다 하더라도 중국과 동남아시아에서 만들어지는 저가 제품의 공세는 물론이고 대량생산에서 다품종소량생산으로의 전환되어가는 추세는 작업공구 분야도 예외가 아니다. 마루토의 연간 생산량은 가장 많았던 때의 450만개에서 240만개로 절반가량이나 줄었다. 반대로 제품 종류는 주요한 12품목에서 1200개의 사양으로 100배나 증가했다. 이러한 경영환경 변화에 대응하기 위해 1996년부터 시작하여 괄목할만한 성과를 거둔 것이 도요타자동차의 생산방식인 ‘저스트인타임’을 궁극적인 목표로 하여 독자적으로 개발한 MPS(Maruto production System) 생산방식이다.

(4) 독특한 생산방식

MPS생산방식은 2개의 축으로 구성되어있다. 첫째는 필요한 때 필요한 물건을 필요한 만큼 만드는 것이며, 둘째는 생산량, 종류, 시간 등 생산요소 모두를 평균화하여 제품을 생산하는 것이다.

MPS의 효과는 재고감소와 공정과정 단축 등 명확한 숫자로 나타나고 있다. MPS도입 이전의 1995년에는 재고(중간단계재고+완성품재고)가 약 97만개였으나, 현재는 20만개까지 축소되었다. 80%감소라는 경이로운 삭감율을 달성한 것이다. 금액으로는 1997년에 1억8천만 엔이었던 재고가 2002년에 6천 4백만 엔으로 3분의 1로 감소했다. 공정과정 단축으로 총2만8천 시간, 약 1억 초에 해당하는 시간을 절약할 수 있었다.

모든 사원이 생산라인 단위로 팀을 만들고 6개월 간격으로 철저하게 개선작업을 실행에 옮긴다. 작업자의 체형과 보폭에 맞추어 생산대열 간격을 조정하고 초 단위로 생산효율을 확인한다. 이런 과정을 통해 절약되는 몇 초 몇 초가 쌓이고 쌓여, 수 만 시간의 작업시간 단축으로 이어지는 것이다. 웬만한 생산현장에서 개선작업이 이루어지지 않는 곳은 없을 것이다. 그러나 마루토가 그간 쌓아 올린 개선실적은 타사의 부러움을 사기에 충분한 수준에 도달해 있다.

(5) 신성장 전략

마루토는 작업공구 특히 날붙이공구 분야의 뛰어난 제품개발로 안정적인 수익을 그 동안 창출해 왔으나, 공구시장이 이미 성숙단계에 접어들어 더 이상의 시장 확대는 어려운 상황이다. 특히 저가제품으로 꾸준히 제품의 질을 향상시켜가고 있는 중국과 아시아의 공세에 대응하여 가격경쟁력이 있는 제품으로 승부를 하는 것은 한계가 있을 것으로 보고 있다.

이러한 환경변화에 대응하여 미래에는 작업공구 분야에서 완전히 철퇴하더라도 관철을 정도의 기업체제 구축을 위해 이미 몇 년 전부터

새로운 사업에 진출하여 성과를 거두고 있다.

마루토가 신성장 분야로 주목한 것은 이발과 미용에 쓰이는 가위 등의 공구시장이다. 가령 유명 헤어디자이너가 사용하는 가위는 하나에 수 십 만 엔을 호가하는 것이 수두룩하다. 일본의 이런 가위 제조업은 전통적인 기능공들이 만드는 것으로 영세기업이 대부분이다. 또한 그간 사내에 축적된 펜치를 만드는 기술과 MPS에 의한 효율적인 생산체제가 100% 가동하면 충분한 승산이 있다고 판단했다.

한편 니퍼와 유사하게 만들어지는 손톱깎이 시장도 유망한 시장으로 보고 있다. 최근 젊은 여성들에게 인기가 있는 네일아트 시장이 확대되고 있어 이와 관련된 공구도 급속하게 그 수요가 증가하고 있다. 또한 애완용 동물의 손톱깎이 등 점차 시장 확대 가능성이 높아지고 있다. 이미 네일 아티스트의 주문을 받아 특수 제작하는 상품이 개발되어 범용성 검토에 착수했고, 이발과 미용에 쓰이는 고성능 가위도 시장에서의 인지도를 넓혀가고 있다.

아직 작업공구 이외의 매출은 전체의 10%에도 못 미치는 수준에 머물러 있지만, 이 회사만이 가능한 ‘키레아지’ 기술을 발휘할 수 있는 분야는 아직 무궁무진해 보인다.

<참고자료>

마루토하세가와공작소 홈페이지(<http://www.keiba-tool.com>)

木村元紀(2005), 『中小企業ですがものづくりでは世界でトップです』, 洋泉社.

経済産業省 中小企業庁編(2006), 『元気なモノ作り中小企業300社』.

中小企業基盤整備機構 홈페이지(<http://j-net21.smrj.go.jp/>)