

악기제조에서 소리 전도사로

야마하



- ❖ 소재지: 静岡県浜松市中区中沢町10番1号
- ❖ 설 립: 1897년
- ❖ 자본금: 285억 34백만 엔 (2016년 3월말 현재)
- ❖ 종업원: 20,348명 (2016년 3월말 현재)

악기제조에서 소리 전도사로_야마하 (No.43)

< 요약 >

- 피아노 제조에 있어서 세계 최대 규모를 자랑하는 야마하가 오랜 침체기를 지나 다양한 사업 다각화로 새로운 성장의 계기를 마련하는데 성공했음
- 일본 국내에서는 고령화와 저출산의 영향으로 과거 ‘악기를 만들면 팔리는’ 시대는 이미 지나버렸음
- 내수 중심의 사업을 변경하여 신흥국 시장을 적극적으로 개척하며 ‘소리의 전도사’로 변신해 나가고 있음
- (벤치마킹 포인트) 내부에 축적된 상대적 우위성을 적극 활용하여 사업다각화를 추진하는 전략으로 성장의 계기를 마련할 수 있었음

1. 시장 축소

□ 일본 악기시장은 점차 축소되고 있는 상황임

- 1980년에 연간 30만대였던 어코스티크 피아노의 출하대수는 2016년 초 현재 15000대 이하로 줄어들었음
- 기업 간 경쟁도 날로 치열해지고 있으며, 중국에서는 저렴한 피아노를 제조하는 Pearl River가 야마하의 판매대수를 뒤쫓고 있음
- 한국의 삼익악기는 가와이(河合)악기제작소의 발행 주식을 사들이고 있음

□ 5년 전 야마하와 함께 악기시장에서 ‘2강 체제’를 확고하게 구축했던 가와이(河合)는 현재 6위로 전락했음

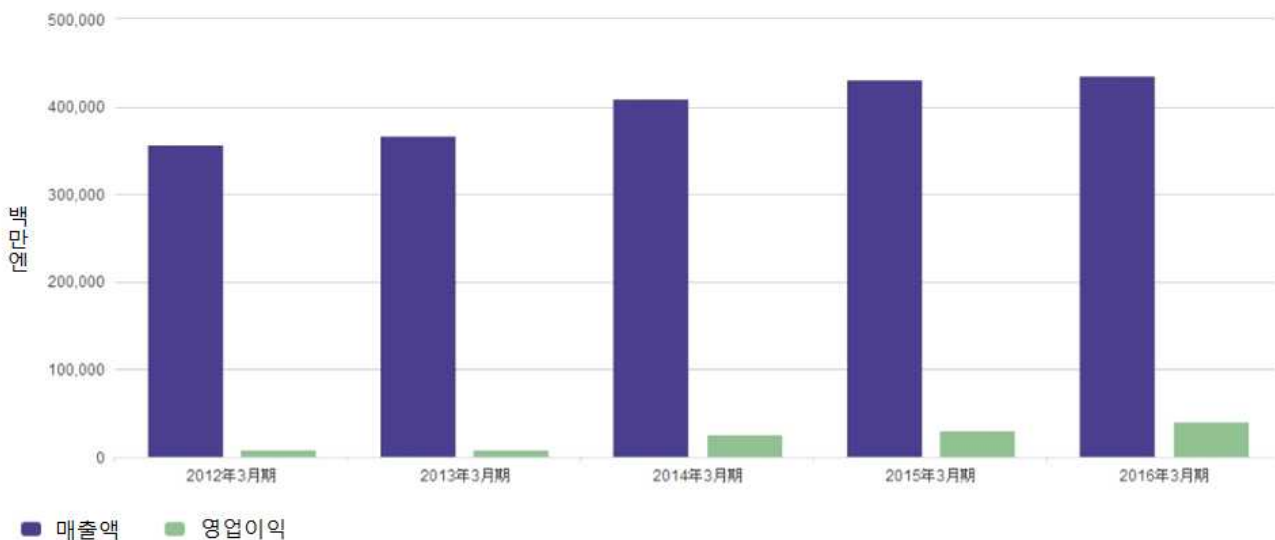
- 일본 이외 국적의 외국업체들은 생존을 위해 적극적으로 M&A를 전개하고 있는 상황임

□ 야마하의 실적도 오랫동안 저조한 수준에 머물렀음

- 1998년도에는 반도체불황으로 상장 이후 처음으로 영업적자로 전락했었음
- 그 이후에도 리먼사태 영향으로 2008년, 2009년 그리고 2011년에도 적자를 기록했음

- 나카다(中田)사장에 따르면 최근 15년 사이의 실적이 너무 등락폭이 심해서 잘못하
다가는 회사가 망할지도 모르겠다는 절박감이 있었다고 함
 - 나카다 사장이 사장에 취임한 것은 힘겨운 시절을 벗어나 흑자로 전환했던 2013년
6월이었음
 - 그 후 야마하는 2016년 3월 결산까지 3년 연속해서 증수증익을 달성하고 있음
- 2016년 3월 결산에서 매출은 4354억 엔, 영업이익은 406억 엔을 기록했음
 - 영업이익은 2004년 3월 결산에서 기록한 최고치와 같은 수준이며, 2017년 3월
결산에서는 14년 만에 과거 최고 이익을 갱신한 것으로 전망하고 있음

<그림1> 야마하악기의 매출액 및 영업이익 추이



자료: 야마하악기 홈페이지에서 인용

2. 조직 개편

- 야마하악기의 위기감은 여전히 현재 진행형임
 - 앞으로 악기는 물론 음악도 시장이 비약적으로 확대될 것으로 보는 사람은 거의
없기 때문임
 - 세계적으로 보더라도 앞으로 3년 동안 악기의 시장규모는 3%정도, 음향사업도
8%정도의 성장에 그칠 것으로 전망되고 있음

□ 세계 악기업체 중에서 가장 규모가 큰 야마하악기라고해서 지금 상황에 머물러있거나 변하지 않으면 결코 살아남기 어려운 시장이 되어가고 있는 것임

- 나카다 사장은 2013년 취임 이후 가장 먼저 사업부제를 폐지했음
- 종업원이 사업부 단위의 좁은 영역에서만 모든 것을 생각하고 행동하는 것에 대해 위기감을 느꼈기 때문이었음

□ 당시 야마하는 악기와 음향설비별로 개발, 제조, 영업부문 등이 있었음

- 피아노 중에서도 어코스티크 피아노, 전자 피아노 등으로 조직이 세부화되어 있었음
- 4000억 엔 정도의 매출을 올리는 기업에서 사업부가 10개가 될 필요가 없다고 본 것이었음
- 이런 상황에서 나카다 사장은 직원들이 야마하 전체의 다양한 기술과 노하우를 함께 생각하며 일하기를 기대했었던 것이었음

<표1> 야마하의 주요 연역

연도	사업 내용
1887년	창업
1900년	피아노 제조 시작
1954년	오르간교실(이후 야마하 음악교실)를 시작
1955년	오토바이 사업을 야마하발동기로 분리
1958년	멕시코에 처음으로 해외거점 설립
1971년	반도체 생산 시작
1987년	창업 100주년을 맞아 사명을 일본악기제조에서 야마하로 변경

자료: 야마하 홈페이지에서 인용

□ 한편 나타다 사장에게는 승산이 있었음

- 그것은 자신 스스로가 사업부 통합의 성공 경험이 있었기 때문이었음
- 2000년에 당시 나카다가 소속되어 있었던 전자악기 사업부는 사무용음향기기의 사업부와 통합했었음
- 전자악기 사업부에서만 4개 부분이 존재할 정도로 조직이 여러 개로 나뉘어져 있었음

- 더욱이 당시 적자를 기록하고 있었던 업무용 음향기기 부문을 통합하는 것은 쉬운 일이 아니었음
 - 그러나 결과적으로 개발, 영업과 모든 사안에 대해 야마하가 생각하는 최적으로 방법으로 통합을 추진했음
- 이러한 사업부제 폐지 등의 구조개혁 성과는 이미 나타나고 있는 상황임
 - 일례로 공장의 생산라인을 통합해서 관리함으로써 수요가 발생하는 시기가 다른 악기의 생산을 분산할 수 있게 되었음
 - 종래의 야마하는 4/4분기는 매년 적자를 기록했었으나, 2013년 이후 흑자로 돌아섰음

<그림 2> 야마하의 주요 생산품목



자료: 야마하 홈페이지에서 인용

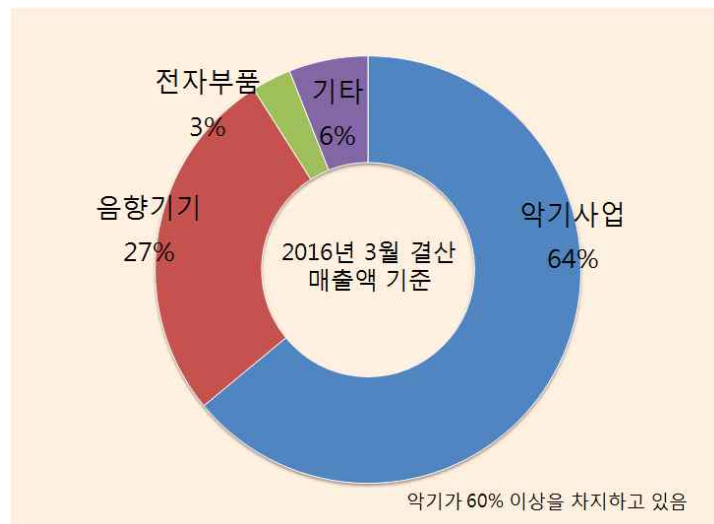
- 연간 생산라인의 가동률을 끌어올린 것이 3년 연속 매출과 수익이 함께 증가할 수 있는 원동력이 되었음
 - 구조개혁의 또 다른 목적으로 나카다 사장은 ‘소리 기술의 야마하’의 재도약을 들고 있음
 - 악기제조기술과 소리에 관한 기술을 보다 첨단화함으로써 경쟁력을 높이겠다는 계획임

<그림3> 야마하의 분야별 매출액 추이



자료: 야마하악기 홈페이지에서 인용

<그림4> 야마하의 분야별 매출액 비중



자료: 야마하악기 홈페이지에서 인용

- 나카다 사장은 야마하의 악기사업에 대해서는 ‘페라리를 목표로 한다’는 것을 힘주어 강조하고 있음
 - 야마하는 악기 전체 매출로 보면 세계 최고 수준임
 - 그러나 세계적으로 명성이 나있는 콩쿠르 우승자가 연주하는 피아노는 미국 스타 인웨이의 피아노임
- 피아노뿐만 아니라 기타의 경우에도 미국의 김슨에 비교해서 야마하 제품은 브랜드 파워 측면에서 열세에 있는 것이 사실임

- 바꿔 말하면 종합우승은 하고 있지만 종목별로는 최고의 제품을 만들어내지 못하고 있다고 볼 수 있는 것임
 - 따라서 기술적인 연마가 더욱 필요하다는 것이 나카다 사장의 생각임
- 100억 엔을 투자해서 설립한 ‘야마하 이노베이션 센터’는 그 상징적인 존재가 되고 있음
- 조직상의 개혁뿐 아니라 물리적으로도 전국의 기술자를 시즈오카(静岡)·하마마츠(浜松)에 집결시켜 연구개발의 본거지를 만들고 2019년부터 가동에 들어갈 계획임
 - ‘야마하 이노베이션 센터’를 설립하는 목적은 최고급의 악기를 만드는 것이 전부가 아님
- 야마하가 ‘소리의 전도사’라는 존재감을 세상에 알리고 그 존재감을 높이는 것도 센터를 설립한 목적 중 하나임
- 야마하 내부에는 지금까지 축적한 소리와 관련한 기술자산이 적지 않게 존재하고 있음
 - 건반을 두드리는 동작 등을 파악하는 센싱기술, 소리의 파장에 가공을 하는 신호처리기술, 잡음과 불필요한 소리를 조음·방음하는 기술 등임
 - 이러한 기술을 활용하면 ‘소리 관련 사업’은 아직 확대할 여지가 충분히 있다고 판단하고 있는 것임

3. 상식에서 벗어나다

- 야마하가 발전해 온 역사를 살펴보면 내부에서 축적한 기술을 다른 분야로 활용하는 것에는 남다른 능력을 보여 왔음을 알 수 있음
- 1954년에는 전시중의 프로펠러 기술을 이용해서 오토바이 제조를 시작해서, 이후에 야마하발동기를 모태를 만들었음
 - 피아노 분야에서는 목공기술을 바탕으로 가구를 제조한 적도 있었음
- 지금은 과거와 달리 기술이 좋다는 것만으로 물건이 팔리는 시대가 아님
- 고객은 상품과 서비스를 구매할 때 그 가치를 중요하게 생각하는 경향이 강해졌기 때문임

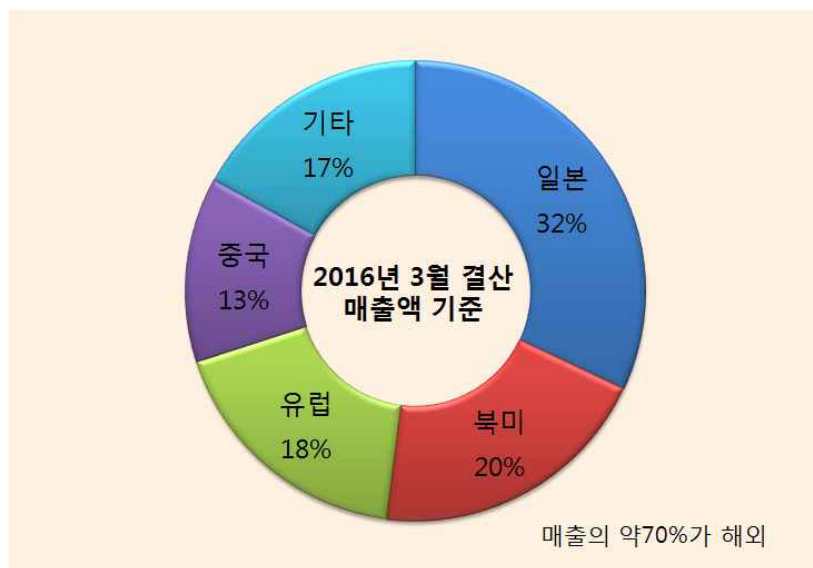
- 따라서 단순히 기술의 전용이 아니라 잠재수요를 파악하고 기술을 활용하는 것이 더욱 중요해졌다고 할 수 있음

<그림5> 야마하의 해외매출 비중 추이



자료: 야마하악기 홈페이지에서 인용

<그림6> 야마하의 지역별 매출액 비중

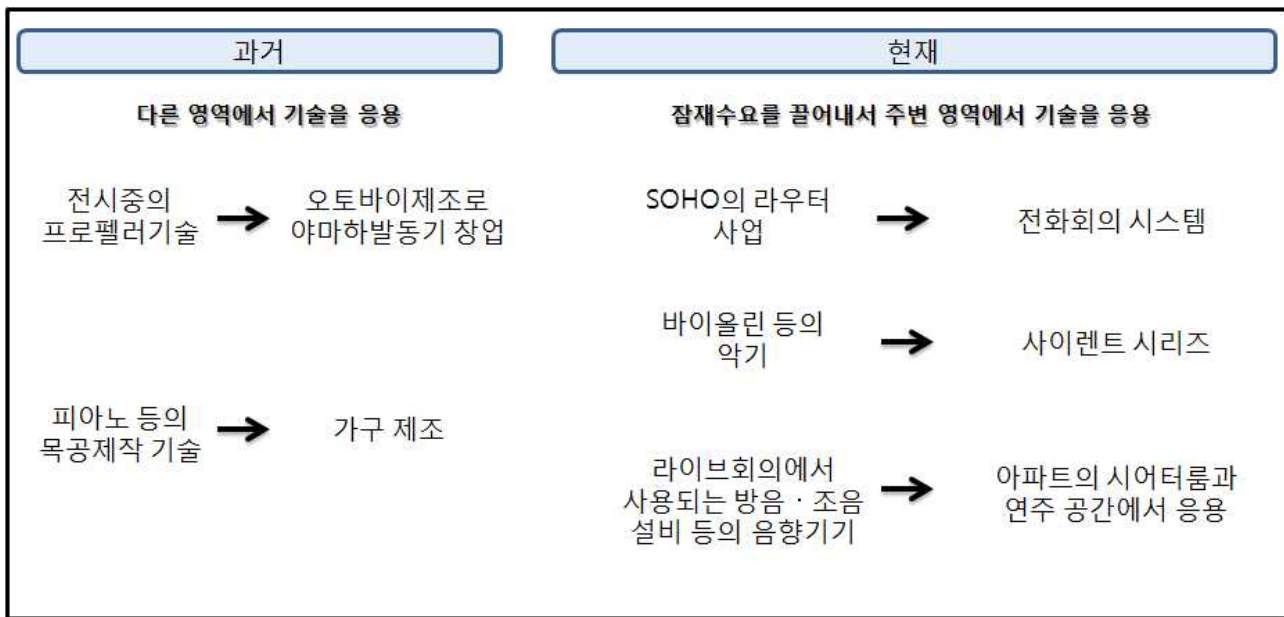


자료: 야마하악기 홈페이지에서 인용

- 이러한 시대적 변화에 따라 2016년 5월에 야마하는 모든 제품의 마케팅전략을 총괄하는 부서를 설치했음
- 야마하의 역사상 처음으로 부서명에 ‘마케팅’이라는 문자를 넣었음

- 야마하 내부에서 이전까지는 영업과 마케팅은 다르지 않다는 인식이 강했던 만큼 부서명에 마케팅이 붙은 것을 이례적이 일이라고 할 수 있음
 - 마케팅총괄부의 역할은 고객에게 물건을 파는 것이 아니라 고객과 적극적으로 소통하는 것임
 - 따라서 마케팅총괄부를 책임지는 부장으로 부임한 것은 오랫동안 악기 전반의 업무를 담당했던 직원이었음
- 종래에 야마하 내부에서는 어코스틱 피아노 이외는 피아노로 인정하지 않는 풍조가 강했음
 - 그러나 전자피아노도 고객이 피아노라고 생각하면 피아노가 되는 것처럼, 고객의 관점에서 생각하게 되었음
- 이처럼 고객의 관점에서 설정한 상품은 이미 성공을 거두기 시작하고 있음
 - 2014년에 일본 국내에서 판매한 3만 엔대의 전자피아노 ‘P-45’가 그 대표적인 사례임
 - 당시 브랜드에 부정적인 영향을 미칠지도 모른다는 불안감도 있었지만 결과적으로는 대성공을 했음
- 피아노를 치고는 싶은데 너무 비싸서 시작하지도 못했던 소비자의 심리를 정확하게 파악한 상품이 되었음
 - 결국 P시리즈 제품은 누적 판매대수 100만 대를 돌파하는 히트상품이 되며 화제의 대상이 되었음
 - 또한 음량을 조절할 수 있는 연습용 피아노 ‘사이렌트 시리즈’도 아파트 등에서 큰 소리를 내기 어렵거나, 다른 사람이 듣는 것이 싫다는 고객의 요구를 받아들여 만들어진 제품임
- 한편 네트워크 기기 분야에서도 고객의 관점에서 상품을 연이어 출시해서 성공하고 있음
 - 이미 야마하는 중소기업을 대상으로 한 라우터(router) 분야에서 높은 시장점유율을 자랑하고 있음
 - 실제 업무 네트워크로 도입되고 있는 라우터로는 미국 시스코시스템즈를 누르고 업계 1위를 지키고 있음

<그림7> 야마하의 기술 전개 역사



자료: 닛케이비즈니스 2016.5.23.에서 인용

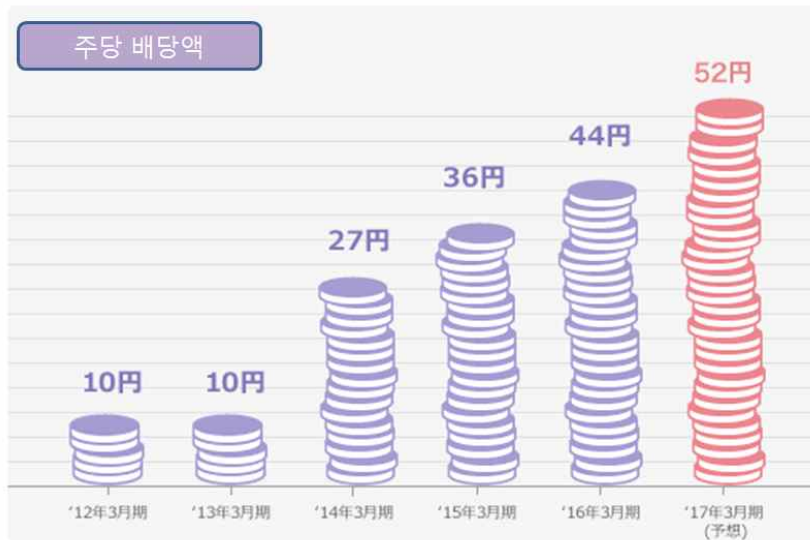
- ☐ 야마하의 라우터를 도입한 기업은 전화회의 시스템을 동시에 함께 도입하는 경우가 많음
 - 이러한 기업의 니즈를 반영하기 위해 2014년에 화상회의 시스템을 제공하는 미국의 통신·음향기기업체 Revolabs를 인수했음
 - 고객이 필요로 하고 자사 제품의 시너지가 기대된다면 그 기술을 외부에서 끌어오는 것도 적극적으로 하고 있음
- ☐ 방음을 하거나 조음을 하는 설비도 지금은 라이브 연주를 하는 스튜디오에서만 필요한 것은 아님
 - 야마하의 방음설비와 악기를 커뮤니티 공간에 설치한 고베(神戸)시의 아파트(84가구)는 20~30대의 음악을 즐기는 젊은 남녀에게 지지를 받으면서 2015년 가을에 분양과 동시에 입주자가 마감되었음
 - 공동주택의 증가와 작금의 보육원 ‘소음문제’ 등 주거환경의 변화로 인해 보다 새로운 수요는 더욱 늘어날 가능성이 있음

4. 향후 전망

- ☐ 야마하는 아직 활용하지 못하고 있는 축적된 기술이 적지 않음

- 1954년에서 시작해서 벌써 60년 이상 계속해서 운영하고 있는 ‘야마하 음악교실’이 바로 그것임
 - 야마하 음악교실은 제4대 사장인 가와가미(川上)가 만든 것임
 - 당시 가와가미가 구미 지역을 시찰하면서 사람들의 삶에 음악이 깊숙이 내재되어 있는 것을 보고 실감했다고 함
- 일본에서 악기를 아무리 많이 팔더라도 즐기는 방법도 함께 익히지 않으면 의미가 없다고 생각한 것임
- 가와가미는 시찰을 마치고 귀국해서 바로 음악교실 창설을 결정했다고 함
- 야마하 음악교실의 교육 철학은 창설 당시에 만들어졌고, 지금도 변함없이 이어져 오고 있음
- ‘음악교실을 통해 악기를 판매하지 않는다’ ‘연주가가 되기 위한 테크닉은 가르치지 않는다’ ‘연령에 맞는 교육’ ‘음악을 통한 자기표현의 실현’ 등의 방침이 설립 당시부터 유지되고 있음
 - 악기를 연주하기 이전에, 상대와의 커뮤니케이션과 예절에 이르기까지 음악을 통한 사람의 인간의 성장을 극대화시키는 것에 중심을 두고 교육을 실천하고 있음
- 현재 전 세계 40개국 이상에서 약 50만 명이 야마하의 음악교실에서 악기를 배우고 있음
- 야마하 음악교실을 졸업한 사람은 이미 500만 명 이상에 달하고 있음
 - 일본의 재즈 피아니스트 우에하라 히로미(上原ひろみ) 등 저명한 음악가를 배출했을 뿐 아니라 예술가와 스포츠 선수는 물론 의료업계에도 많은 졸업생이 존재한다고 함
- 지금은 음악교실 사업의 연간 매출이 약400억 엔에 달하고 있을 정도로 규모가 확대되었음
- 물론 다른 사업영역의 매출과 비교하면 결코 크다고 할 수 없는 상황임에는 틀림 없음
 - 그러나 자사 제품을 판매할 목적이 아니라 60년 이상 동안 ‘본업’으로 음악교실을 운영하면서 전 세계에서 음악문화를 육성해 온 공적은 높게 평가받아 마땅할 것으로 보임

〈그림8〉 야마하의 1주당 배당액 추이



자료: 야마하 홈페이지에서 인용

- 이러한 역사와 실적을 올바르게 기간사업에 활용할 수 있다면 발전가능성은 결코 작지 않을 것임
 - 일례로 최근 연구에 따르면 아이들뿐 아니라 사람의 건강에 소리가 크게 영향을 미치는 것이 밝혀졌음
 - 소리를 핵심으로 한 기술과 노하우를 수없이 많이 보유하고 있는 야마하는 그만큼 사업영역을 크게 확장시킬 기회가 있다고 할 수 있음
- 나카다 사장이 최근 주목하고 있는 기업은 미국의 애플과 자전거 부품을 생산하는 시마노임
 - 애플과 시마노는 업종은 다르지만 ‘이 브랜드가 아니면 안 된다’라는 가치관을 이 용자에게 심어주는 것을 성공했기 때문임
- 시마노는 매출이 3786억 엔으로 야마하보다 작지만 시가총액은 1조 5000억 엔이 넘음
 - 이에 반해 야마하의 시가총액은 약 6000억 엔에 머물러 있는 상황임
 - 시가총액은 결과에 불과할지 모르지만 미래에 대한 기대치를 나타내는 상징일 수도 있음
- 야마하의 장기적인 시가총액 목표는 1조 엔임

- 야마하가 목표로 하고 있는 시가총액을 달성하기 위해서는 ‘악기의 야마하’라는 범주를 뛰어넘어 ‘소리의 야마하’라는 존재감을 높여나가는 것이 반드시 필요할 것으로 보임

5. 한국기업에 주는 시사점

- 일본에서 피아노를 생산하는 업체는 야마하와 가와이(河合)악기가 쌍벽을 이루며 경쟁하고 있음
 - 일본 국내 피아노 제조사는 거의 시즈오카(静岡)현 하마마츠(浜松)시 근방에 위치하고 있음
 - 시즈오카현 악기제조협회가 발표한 일본 국내 피아노 판매대수(전자피아노 제외)가 지난 2011년에 전년대비 11% 증가한 1만 8164대로 17년 만에 전년대비 증가한 것이 화제가 된 적이 있음
 - 동일본대지진 재해지역에서 수많은 피아노가 파손되어 다시 구매하는 수요가 발생했기 때문이었음
- 사실 일본 국내에서의 피아노 판매는 오랫동안 침체국면에서 벗어나지 못하고 있는 상황임
 - 일본음악협회가 발표한 자료에 따르면 통계를 수집하기 시작했던 지난 1992년에 일본 국내 피아노 판매대수는 11만 3500대였음
 - 1995년 이후 지속적으로 감소하여 2010년에는 1만 6356대까지 줄어들었고, 1992년의 7분 1의 수준으로 시장이 축소되었음
 - 저출산의 영향은 물론 품질이 좋아지고 가격이 낮아지고 있는 전자피아노를 구입하는 사람이 늘어난 것이 판매 감소의 주된 이유임
 - 피아노의 시장규모는 앞으로도 축소되어 일본 국내 판매대수가 1만대 밑으로 떨어질 것으로 전망하고 있음
- 그러한 앞서 언급한대로 야마하의 사업 다각화를 추진하고 있고 그 성과가 점차 가시화되고 있음

- 야마하는 지난 2013년 3월 결산에서 매출이 전년동기대비 2.9% 증가한 3669억 엔, 순이익은 293억 엔으로 적자에서 41억 엔의 흑자로 2년 만에 흑자전환에 성공했음
- 2013년 6월 사장으로 취임한 나카다는 ‘수비적 전략에서 공격적 전략으로 전환한다’고 선언했었음
 - 당시 중국 등 신흥국에서 야마하 제품을 취급하는 악기판매점을 3700개(당시 32%) 증가한 1만 5200개, 판매직원을 300명(25%) 증가한 1500명으로 증원한다는 계획을 발표했음
 - 이러한 중장기경영계획에서 중국 등 신흥국에서의 판매를 강화하여 2016년 3월 결산에서는 2013년 3월 결산 대비 17% 증가한 4300억 엔, 영업이익은 3.2배의 300억 엔의 목표를 세웠으나, 결과적으로 달성하였음
- 악기와 음향기기를 개발하고 제조하는 야마하가 오랜 침체기에서 벗어나며 새로운 도약을 모색하고 있음
 - 일본 국내에서의 판매가 제한적일 수밖에 없는 상황에서 해외에서의 판매를 적극적으로 확대하며 성장의 계기를 마련했다고 볼 수 있음
 - 한편 사내에 축적된 역량을 최대한 활용하면서 신규 비즈니스를 적극적으로 추진하고 있는 것도 실적 호전에 좋은 영향을 미치고 있음
 - 한국의 피아노 제조업체들도 중국 시장 공략을 위해 해외현지 생산 거점에서의 생산을 확대하고 있어 신흥국 시장에서 일본 브랜드와의 경쟁은 한층 더 치열해 질 것으로 전망됨

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2016.5.23. 企業研究 Vol.80
2. 야마하 홈페이지