

항공기 내부에서 찾은 비즈니스

# JAMCO



- ❖ 소재지: 東京都立川市高松町1丁目100番地
- ❖ 설립: 1955년 9월
- ❖ 자본금: 53.6억 엔
- ❖ 종업원 수: 3,279명 (연결) 、 1,308명 (단독) / 2016년 4월 1일 현재

## 항공기 내부에서 찾은 비즈니스\_JAMCO (No.57)

### < 요약 >

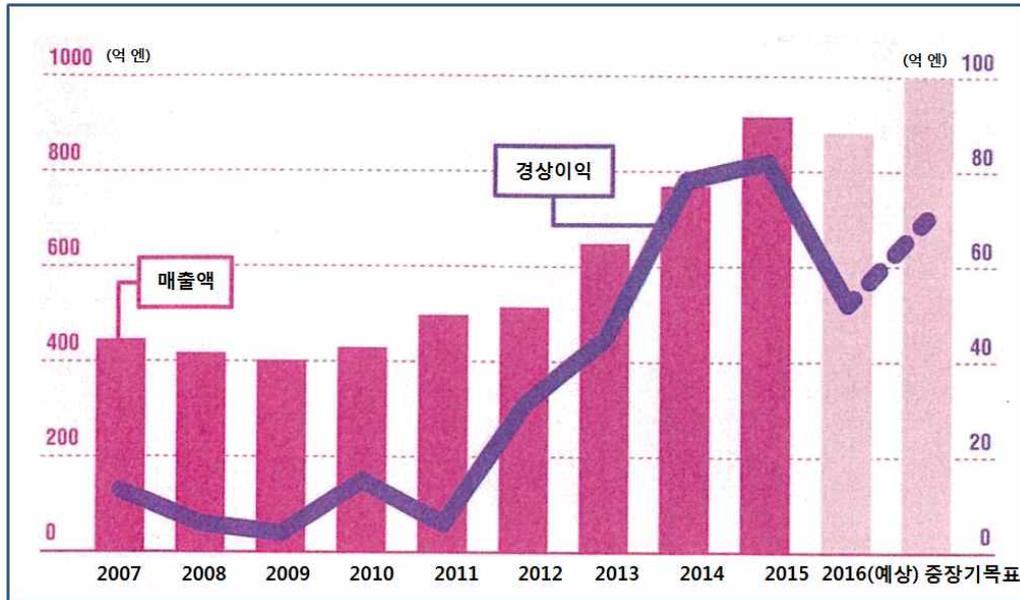
- 잠코는 항공기 내부에 설치되는 갤리(Galley)라고 불리는 주방설비와 화장실을 전문적으로 만드는 회사임
- 이 두 분야에서는 높은 품질을 바탕으로 톱클래스의 세계 시장점유율을 확보하고 있어 세계 항공기업계에서는 너무도 잘 알려져 있는 존재임
- 그러나 이들 분야에서 더 이상의 시장 확보가 어렵다고 판단하고 성장을 위해 새롭게 시트 분야에 진출하면서 내장품의 종합 공급업체로의 성장을 도모하고 있음
- **(벤치마킹 포인트)** 진입 장벽이 높은 항공기 내장품 시장에서 확고한 점유율을 확보하고 있음에도 불구하고 미래성장을 위한 새로운 분야로 과감하게 진출을 시도하고 있음

### 1. 새로운 도전

- 미야자키(宮崎)시내에 위치한 공업단지 안에 항공기 안에 설치되는 각종 내장품을 제조하는 잠코(JAMCO)의 생산자회사인 미야자키 잠코의 최신 공장이 있음
  - 이 공장의 생산현장을 걷고 있으면 의외로 생각할 정도로 조용한 것이 특징이라면 특징임
  - 그도 그럴 것이 증장기 혹은 절단 및 용접 등의 가공기계는 보이지 않고 기본적으로 한 사람의 담당자가 각각 주어진 공간에서 하나의 시트를 맡는 이른바 ‘셀 생산방식’을 택하고 있기 때문임
  - 부품을 끼워 맞추거나 접착하는 등의 세세한 작업이 주로 이루어지는 공정이 대부분임
- 미야자키 잠코의 다른 내장품 공장에서도 20년 가까운 경험을 가지고 있는 현장책임자를 담당하고 있는 직원은 ‘정해진 치수대로 정확하게 조립하는 것은 우리만이 가진 특별한 노하우’라고 설명함
  - 미야자키 잠코의 이 최신공장이 가동하기 시작한 것은 지난 2015년임
  - 잠코가 항공기용 시트 시장에 본격적으로 진입하면서 전략적인 거점으로 새롭게 건설한 것이었음

- 잠코가 취급하는 것은 항공기 한 대당 15~50석 정도 마련되는 퍼스트클래스와 비즈니스클래스에 쓰이는 프리미엄 시트임
  - 시트의 품질과 좌석의 안락함은 물론 공간의 효율적 활용에 의한 갑갑하고 답답함의 해소 등 각 항공사가 주력하는 경향이 점차 강해지고 있는 분야임

<그림1> JAMCO의 매출액 및 경상이익 추이



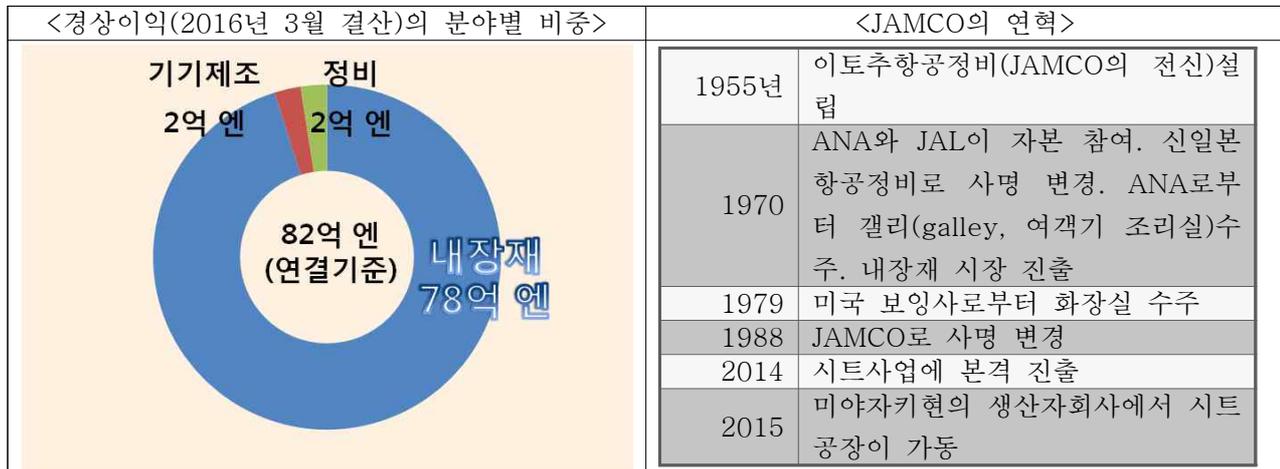
자료: NIKKEI BUSINESS 2016.11.7. 企業研究 Vol.98에서 인용

- 프리미엄 시트의 경우는 승객이 기내에서 쾌적하게 지낼 수 있도록 등받이가 거의 수평이 되도록 눕힐 수 있는 기능과 다리를 편하게 하는 기능의 구동부 등 이코노믹 클래스에 비해 복잡한 구조를 가지고 있기 때문에 작업공정이 상대적으로 많은 편임
  - 프리미엄 시트는 좌석이라기보다 모니터와 테이블 등의 주변설비를 갖춘 ‘개인실’에 가깝다고 할 수 있음
  - 사양도 항공사마다 다른 경우가 많기 때문에 유연하게 구분해서 만들 수 있는 셀 생산방식이 적합하다고 할 수 있음
- 수작업이 많은 만큼 조금이라도 생산성을 높이려는 시행착오를 반복하고 있음
  - 현장에서의 제안으로 2016년 3월에 도입한 것이 전동승강리프트임
  - 작업자의 허리 위치까지 시트를 들어 올려 허리를 굽히지 않더라도 작업을 할 수 있도록 했음

□ 거의 같은 시기에 무인운송차도 시험도입해서 그때까지 손으로 밀던 운반 기구를 이용했던 시트의 운반 작업을 효율화했음

○ 모두 다 잠코의 공장에서는 처음으로 시도되는 작업들이었음

<그림2> 분야별 경상이익과 회사 연혁



자료: NIKKEI BUSINESS 2016.11.7. 企業研究 Vol.98에서 인용

□ 현재는 미야자키 공장에서 시트의 형틀부분을 완성해서 미국 시애틀 공장에서 최종 제품으로 조립하는 과정을 거치고 있음

○ 가까운 시일 안에 미야자키에서 일관생산이 가능한 체제를 정비할 계획임

## 2. 높은 시장점유율

□ 사실 잠코라는 회사이름은 일반 사람들에게는 잘 알려져 있지 않음

○ 그렇지만 많은 사람들이 이 회사의 제품을 이용한 적이 있을 것임

○ 항공기용 화장실 분야에서 잠코는 50%의 세계 시장점유율을 확보하고 있음

□ 또한 기내식과 음료를 데우는 갤리(galley)라고 불리는 주방설비 분야에서는 세계시장의 30%를 차지하고 있음

○ 모두 기내에 두 개의 통로를 가지고 있는 ‘와이어바디’ 타입의 대형 항공기 시장에서 점유율임

□ 와이어형은 국제성과 장거리 노선을 중심으로 미국 보잉사와 유럽 에어버스의 수주 실적 합계의 약 20%를 차지하고 있음

- 기내의 전방 · 중앙 · 후방에 갤리와 화장실을 7~10개 설치함
- 중소형 항공기보다 내장품의 탑승 수가 많고 높은 사양의 제품을 요구하는 경우가 많은 시장에서 잠코는 높은 시장점유율을 확보하고 있는 것임

<그림3> JAMCO의 4대 핵심 사업군



자료: JAMCO 홈페이지에서 인용

- 갤리(galley)는 기본적으로 각 항공사가 사정에 맞게 어느 제품을 도입할지를 결정함
  - 이처럼 각각의 사양이 다를 수밖에 없는 것은 각각의 항공사가 어떤 기내식을 제공할 것인지 고객서비스와 접객과 관련되기 때문임
  - 잠코는 약 100여개의 각국 항공사에 주문제작을 의뢰받은 갤리(galley)를 납품하고 있음
- 한편 항공기 안에 들어가는 화장실은 항공기업체에 직접 납품하고 있음
  - 특히 'B777' 'B778' 등 보잉의 대형 항공기 분야에서는 모두 잠코가 제공하면서 확고한 관계를 구축하고 있음
  - 에어버스로부터도 화장실을 처음으로 수주하고 2017년에 'A350'에 납품할 예정인 것으로 알려져 있음
- 최근 중장기적으로 성장이 예상되는 항공기 산업의 시장진입을 계획하고 있는 일본 기업이 늘어나고 있음

- 그렇지만 미국과 유럽의 2대 항공기 제조업체를 정점으로 1차, 2차로 이어지는 공급체계에 의한 기존 질서가 엄연히 존재하는 것도 사실임
- 신규 진입을 생각하는 기업이 있다면 잠코가 걸어온 길을 돌아보고 참조하는 것이 바람직할지 모름

<그림4> JAMCO의 주요 생산제품의 세계시장점유율



- 지금의 잠코는 1955년에 이토추(伊藤忠)항공정비라는 회사를 설립한 것이 사업의 시작이었음
  - 당시 사업의 대부분은 정비와 수리였고 지금도 이토추상사가 30%가 넘게 출자를 하고 있는 대주주임
- 사업의 커다란 전환기를 맞은 것은 1970년이었는데, 1970년에 전일본공수(ANA)로부터 처음으로 갤리 제조를 수주하는데 성공했고, 바로 이듬해는 일본항공(JAL)이 보잉 여객기용 갤리를 잠코에게 발주했음
  - 그러나 연이어 대형 안건을 수주하기는 했으나 그 이후의 여정은 결코 순탄하지 않았음
- 그때까지 미국의 기업으로부터 조달하고 있었던 JAL의 담당부서에서는 당초 거의 경험이 없는 잠코를 기용하는 것에 대해 반대하는 의견이 압도적으로 많았음
  - 힘겹게 수주를 하기는 했으나 납기는 통상적이었던 1년을 초과하는 것이 아니라 6개월 정도의 짧은 기간이 정해졌음

### 3. 상대적 강점

- 여기에서 실패하면 미래가 없다고 생각한 잠코는 총력전과 같은 공사를 진행시켜 납기를 준수했음
  - 제품 조립을 지켜보던 보잉사의 기술진은 짧은 납기와 제품의 완성도를 비교하고 나서 ‘동양의 마술사’라는 극찬을 아끼지 않았다고 함
  - 이 안건을 계기로 보잉사 측에 ‘일본에 거래할만한 내장품 업체가 있다’는 인식이 확산되었음
- 잠코가 보잉사로부터 항공기용 화장실 제조를 수주한 것은 1979년이었음
  - 당시에는 기내에서 화장실을 조립하는 방식이 주류였음
  - 이에 반해 잠코는 미리 공장에서 화장실을 완성시킨 다음에 기내에 부착하는 유니트공법을 확립하면서 공기단축 등의 성과를 올릴 수 있었음
- 항공기 산업은 엄격한 안전기준과 각종 인증제도 등이 있기 때문에 다른 시장과 달리 쉽게 시장에 진입할 수 없음
  - 거래와 투자회수 역시 오랜 기간이 소요되기 때문에 곧바로 이익을 보장하기 어려운 측면이 있음
  - 반면 시장진입이 어려운 반면 한 번 신뢰를 얻으면 일을 하는 데는 비교적 편하다고 할 수 있음
- 항공기에 들어가는 내장품의 납기가 늦어지거나 품질에 문제가 생기면 기체자체의 납기도 늦어지게 되는 문제가 발생함
  - 그렇게 되면 곤란하기 때문에 결과적으로 보잉사가 잠코를 항공회사 등에 소개하는 사례가 늘어나게 되었음
- 2016년 4월에 잠코 경영진은 보잉사의 거점이 있는 시애틀을 방문했음
  - 보잉사가 협력사들 중에서 특히 우수한 12개사를 선출했는데, 그중 하나로 선정되어 화려한 시상식에 참여하기 위해서였음
  - 그 자리에서 보잉사의 CEO는 보잉사의 성공은 톱클래스의 협력업체 없이는 불가능하다고 역설했다고 함

- 항공기 안을 이런 저런 모양으로 채우게 되는 내장품의 중량은 항공기의 연비와 직결하는 매우 중요한 분야임
  - 따라서 제품을 얼마나 가볍게 만들 수 있는지가 제조사들의 능력을 가늠하는 기준이 됨
  - 안전성과 내구성을 유지하면서 같은 사양으로 얼마나 가볍게 만들 수 있을지가 관건이 되는 것임
- 잠코의 상대적 강점은 유리섬유 등으로 제작하는 복합재 ‘honeycomb panel’임
  - 금속의 사용을 줄이고 이러한 고기능 소재로 바뀌어나가는 전략을 추진하고 있음
- 이 전략이 발군의 효과를 발휘한 것이 중동의 에미레이트(emirates)항공사로부터 수주한 갤리(galley)였음
  - 에미레이트 항공사는 오랫동안 경합타사의 제품을 채택하고 있었기 때문에 난공불락으로 여겨졌음
  - 시험적으로 같은 사양으로 만들어 보라는 에미레이트항공의 요청을 받아 갤리를 만들어 납품했는데, 타사 제품보다 약 10%정도 가벼워진 것이 판명되었음
- 그 결과 2011년부터 그 동안 거래하는 기업과의 관계를 끊고 잠코의 주요 고객사가 되었다고 함
  - 2016년 8월에는 노후화된 기체의 내장재의 리폼도 새롭게 수주하는데 성공했음
- 잠코는 탄소섬유 복합재의 성형기술 분야에서도 타사에 비해 앞서가고 있다는 평가를 받고 있음
  - 일반적인 철과 비교했을 때 약 25%의 무게이기 때문에 항공사 입장에서 보면 매력적인 제품이라고 할 수 있음
  - 무게는 이처럼 상대적으로 가벼우면서 강도는 약 10배가 넘는 특성을 가지고 있기 때문에 항공기 부속품으로 에어버스 등에 공급하고 있음
- 세계 경제성장과 항공기 수요 증대에 따라 잠코의 실적도 확대를 지속해 온 것이 사실임
  - 2016년 3월 결산에서 연결 매출액은 915억 엔으로 5년 전의 2배 이상을 증가했고, 경상이익은 82억 엔으로 5배 넘게 늘어났음

- 중요한 것은 이익을 창출하고 있는 사업부분의 대부분이 내장재라는 점임
- 일본 국내에서 대부분의 제품을 생산하면서도 고객과의 거래의 70%정도는 달러로 하고 있기 때문에 환율변화가 이익에 미치는 영향이 클 수밖에 없는 구조임
  - 최근의 엔고 현상으로 인해 2017년 3월 결산에서는 5년 만에 경상이익이 줄어들 것으로 예상되지만 사업 그 자체는 견실한 성장을 하고 있음

#### 4. 향후 전망

- 앞으로 성장전략을 생각했을 때 이미 높은 수준에 있는 깔리와 화장실의 시장점유율을 한층 더 끌어올리는 것은 쉽지 않을 것으로 보고 있음
  - 기존 사업의 축적을 활용하여 새롭게 공략할 수 있는 여지가 있다고 보는 사업은 시트분야임
- 발단이 된 것은 2010년이었는데, 고이토(小糸)제작소의 자회사로 항공기용 시트를 만들던 고이토공업(현재 KI홀딩스)에서 성능시험을 둘러싼 부정문제가 발각되었음
  - 고이토에게 요청했던 분량을 대체해 줄 수 있는지에 대해, 이미 거래가 있었던 싱가포르항공으로부터 타진이 있었던 것임
- 이 ‘특수’와 같은 수주 의뢰를 수행하는 과정에서 시트 분야도 가능하다는 자신감이 생겼고, 2014년에 시트사업에 본격적으로 진출하기에 이르렀음
  - 특히 양적으로는 규모가 확보되지만 가격경쟁에 빠지기 쉬운 이코노믹 클래스가 아니라 퍼스트와 비즈니스와 같은 프리미엄 클래스에 조준을 맞추었음
- 싱가포르항공과 더불어 남미의 LATAM항공으로부터도 시트를 수주했음
  - 이미 2000석 가량의 물량을 납품했고 2016년 3월말 수주 실적은 약 3000석에 이르고 있음
- 싱가포르항공은 주문제작 방식의 사양을 선택했고, LATAM항공은 에어버스 기종에 들어가는 기성제품의 사양을 선택했음

- 잠코가 자랑하는 경량화 기술을 적극적으로 활용하여 기성제품 사양의 경우에는 경합제품보다 10~20% 가벼운 것은 장점임
- 항공기 시트시장은 프랑스의 Zodiac Aerospace와 미국의 B/E Aerospace가 세계 시장의 절반을 장악하고 있음
  - 두 회사 모두 M&A 등을 거쳐 매출액이 수천억 엔 규모에 이르는 항공기 내장품 업계의 거인이라고 할 수 있음
  - 껌리와 화장실의 시장에서도 잠코에게는 강력한 경쟁상대가 되고 있음
- 그렇지만 잠코는 바로 그 시장에서 승산이 있다고 보고 있음
  - 소수의 제조업체가 과점하고 있다는 점도 있고 시트 분야에서 납기지연 등의 문제가 불거지고 있기 때문임
  - 건전한 경쟁을 바라는 항공회사가 적지 않고, 신규진입의 여지가 크다고 판단하고 있음
- 도요타자동차 그룹의 내장품 업체인 도요타방직도 최근 항공기용 시트사업에 뛰어 들었음
  - 최근 실적을 기준으로 잠코는 와이드바디용 프리미엄 시트 시장에서 점유율은 5% 정도이고, 매출액 규모는 100억 엔이 조금 넘는 수준임
  - 당면 과제로 설정한 점유율 10% 돌파를 향해 영업체제 강화를 서두르고 있는 상황임
- 종래에는 시트의 영업담당자가 껌리의 판매도 담당했었으나 2016년부터 전임으로 복수의 담당자를 배치했음
  - 수면 하에서 몇 개 항공회사와 상담을 하고는 있고 머지않아 새로운 거래처가 정해질 것으로 예상됨
- 특히 잠코가 시트분야에서 주력하고 있는 것이 디자인이며 상대적 차별성을 부각시키기 위해 관련 전략을 구축해 나가고 있음

- 2016년 8월에 새로운 항공기 시트의 이미지 'Space X'를 발표했다
  - 내장품을 단순한 설비가 아니라 승객의 만족도를 높이는 제품이라는 인식이 점차 강해지고 있는 것이 사실임
- 따라서 닛산자동차와 독일의 아우디 등에서 시트 디자인을 전문적으로 해 온 일본인 전문가를 2015년부터 영입했음
- 세련된 공간과 더불어 미래지향적인 우주선과 같은 분위기를 연출하는 것을 이 제품을 통해 발신하고 있음
- 잠코는 항공기 산업에서 높은 시장점유율을 확보하는 것만이 아니라 새로운 시장을 개척했다는 평가를 받고 있음
- 갑작스러운 상담을 받고 위험을 무릅쓰고 과감하게 도전한 것이 고객으로부터의 신뢰획득으로 이어졌고, 이를 바탕으로 시트 사업에 본격적으로 진출할 수 있었음
  - 제품을 공급하는 협력사가 살아남기 위해서는 항공회사와 완성기 업체의 니즈를 파악하고 실현시켜 나갈 수 있는 종합적인 능력이 필요함
- 잠코의 성장 과정을 통해 알 수 있듯이 시장에서 일정 수준의 위치를 확보하기 위해서 내장품 시장에 진출한 이후 거의 반세기 가까운 시간을 소요했음
- 기회를 포착하기 위해서는 일과성의 유행이 아니라 끈질기게 항공기 사업을 지속하는 것이 최소한의 전제조건임

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2016.11.7. 企業研究 Vol.98
2. JAMCO 홈페이지

<오오키다 사장 인터뷰>

## 거대기업과는 다른 방법으로 생존한다

### ◎ 항공기와 관련한 최근의 시장동향을 어떻게 보고 있는지

당분간 수요가 가파르게 증가하기는 어려울 것으로 보인다. 2020년에 첫 번째 기종이 출시될 것으로 예상되는 보잉사의 차세대 여객기 '777X'를 겨냥해서 상황을 주시하고 있는 것으로 보인다.

또한 연료가격 하락에 따른 연료 절약 기종의 수요가 일단락되었다는 점도 전체 수요에 영향을 줄 것으로 예상하고 있다. 단 다소의 변화는 있더라도 예측하건데 연율 5%정도의 수요확대는 이어질 것으로 전망한다. 항공기 산업은 엄격한 안전기준 등을 이유로 진입장벽이 높다고는 하지만 내부에서의 경쟁은 매우 치열하다. 그러나 전체의 파이가 확대되는 것이기 때문에 혜택을 받고 있다고 볼 수도 있다.

### ◎ '온리원(Only One) 항공기 종합회사'를 경영 방침으로 내세우고 있는 것과 관련해서

항공기 정비에서 시작해서 내장품 분야에서 켈리, 화장실로 사업을 확대시켜왔고 최고의 시장 점유율을 확보하는 기업으로 성장했다. 그러나 이들 분야에서 시장점유율을 한층 더 확대하는 것은 쉽지 않다고 판단하고 있다.

따라서 성장의 축을 지금까지의 경험과 신뢰를 바탕으로 활용할 수 있는 사업으로 판단되는 시트로 압축했다. 기술력으로 승부할 수 있는 프리미엄 클래스의 시트에서부터 시작했지만, 언젠가는 생산비용이 중요한 이코노믹 클래스 분야도 시야에 두고 있다.

케도에 오르면 수익에 대한 기여도 본격적으로 나타날 것으로 기대하고 있다. 항공기 내장품의 종합업체로서의 입지를 확고히 하고 기업인수를 거듭하면서 거대한 규모로 성장한 구미의 경쟁사와는 다른 방법으로 생존을 모색하고 있다.

### ◎ 중장기적인 실적 목표에 대해서

매출액은 1000억 엔, 수익성의 지표가 되는 매출액경상이익률은 7% 이상을 목표로 하고 있다. 달러 결제가 많기 때문에 환율변화에 따라 실적이 크게 흔들릴 수밖에 없는 구조이지만 수익의 안정화를 위한 다각적인 노력을 하고 있다. 제품의 독창성과 경쟁력을 높일 수 있는 이익률을 향상시키는 것이 지름길이다.

항공기산업은 10년 정도의 장기계약에 이루어지는 가운데 납품단가가 서서히 낮아지는 구조를 보이고 있다. 고객과의 협상력을 높이기 위해 품질과 납기, 가격에 신경을 써야 하는 것은 당연하지만 디자인 등 부가가치를 더 높일 수 있는 분야에 대해서도 시장을 선도해 나가야 한다. 국내에서의 생산기반을 지켜가면서 환율변동에 유연하게 대처하기 위해 해외의 생산체제 확충도 검토하고 있다.

### ◎ 대주주이면서 모체인 이토추상사와의 관계에 대해서

무엇보다도 대주주로서의 안정감이 있다. 현재는 이토추와 사업 측면에서 직접적으로 시너지를 기대할 수 있는 관계라고 할 수는 없다. 그렇지만 이토추 입장에서 보면 다양한 사업투자 회사가 존재하고 각각이 느슨하게 연계되어 있는 형태가 좋을 수도 있다. 잠코 입장에서 보면 이토추그룹의 전문성과 정보망을 활용할 수 있는 장점도 있다. 나 자신 이토추를 떠나 그러한 리소스의 중요함을 새삼 깨달고 있는 상황이다.