

히라노 파스텍[株式會社ヒラノファステック] 생산요소의 효율화로 중국을 뛰어 넘는다

(1) 기업개요

| | |
|------|---|
| 소재지 | 徳島市国府町観音寺 |
| 설립연도 | 1978년(창업 1930년) |
| 분야 | 볼트 생산 판매 |
| 자본금 | 천만 엔 |
| URL | http://www12.ocn.ne.jp/~rokkaku/F1.htm |

(2) 생산 제품

중국의 생산원가에 뒤지지 않는 공장을 일본에 만들 수 있을까? 표준화된 대량생산에 의해 만들어지는 제품 분야에서 일본이 중국제품과 대적한다는 것은 현실적으로 불가능에 가깝다. 중국의 20배가 넘는 인건비는 물론이고 설비비용과 연료비가 월등하게 높은 일본에서 이미 오랜 전부터 양산제품 분야에서 손을 떼든지 아니며 부가가치가 높은 특수제품에 특화하는 것이 생존을 위한 유일한 길이라고 일컬어져 왔다.

그러나 단가가 낮은 볼트 분야에서 중국제품과의 가격 차이를 불과 5%로 유지하면서 거의 대등하게 시장에서 승부를 하고 있는 일본기업이 있다. 1930년에 도쿠시마(徳島)에서 창업한 히라노파스텍(이하 히라노)이라는 볼트 전문업체가 바로 그 기업이다. 일반적으로 제조업 분야에서 제품의 불량률을 1%이하로 낮추는 것은 극히 어려운 것으로 여겨진다. 그런데 히라노는 0.01%의 불량률을 달성했다. 통상적으로 볼트 분야에서의 원가비율은 평균적으로 60% 수준이고 생산량이 적은 제품

은 80%에 달한다. 그러나 히라노는 연간생산량이 가장 높았던 시기에 비해 절반으로 줄었음에도 불구하고 이익률을 5%대로 유지하고 있으며 1980년대 중반 이후 적자를 기록한 적이 없다.

2002년 봄에는 일본 외무성이 실시한 러시아경영자양성방일연수회의 방문 기업으로 도요타자동차, 마츠시타전기산업 등의 일본을 대표하는 기업과 함께 중소기업으로는 유일하게 히라노가 선정되었다. 2003년에도 일본 경제산업성이 주관한 연수회에서 러시아의 경영자가 히라노를 방문했다. 대기업의 최신 장비를 보는 것만으로는 도저히 알 수 없는, 최소의 투자로 최대의 효과를 내고 있는 히라노의 비결을 학습하기 위해서였다.

표준화된 제품을 생산하는 중소기업체라 할지라도 포기하지 말고 지혜를 모아 궁리하면 충분히 중국제품과의 승부에서 승산이 있다고 히라노는 믿고 있고 실천에 옮기고 있다.

(3) Only-One 기술

일반적으로 생산비용 측면에서 중국제품에 대적하는 일본 업체를 연상하면 24시간 풀가동하는 최신의 전자동 생산라인을 떠올리게 된다. 그러나 히라노는 공업단지에 위치하는 것도 아니고, 주거지역 한 가운데 입지하고 있기 때문에 야간에 작업을 하는 것조차 불가능하다. 아침 8시부터 오후 5시까지 점심시간 1시간을 빼면 하루 8시간 가동이 전부다.

생산량이 가장 많았던 시기에는 50명이 넘는 직원이 있었으나 지금은 정직원과 파트타임을 포함해 약 30명 정도이다. 평균연령도 52세에서 42세로 젊어졌다. 소수정예 직원으로 매달 1천 톤에 달하는 1,200종류의 볼트를 제조하고 있다. 가공부문의 기술자는 고작 5명에 불과하다. 혼자 20대의 장치를 담당하고 있는 셈이다. 동업타사에 비해 3분의 1에서 4분의 1에 해당하는 인원이다.

히라노의 생산체제가 바뀐 것은 1980년대 전후로 거슬러 올라간다. 한국과 대만의 기업이 가격경쟁력을 높이면서 국제시장에서의 경쟁이 치열해졌고 내부적으로는 노조와의 문제가 불거지면서 회사가 존폐의 위기에 놓였었다. 그때 과감하게 경영정보를 공개하는 한편 노사강조노선으로 전환하였으며 이를 계기로 품질관리의 소집단활동이 시작되었다. 고속의 최신 장비를 도입하고 자동화 시스템을 도쿠시마(徳島)현의 공업기술센터와 공동으로 개발하는 등 생산설비를 개선하는 데 주력했다.

일반적으로 특수한 자사만의 상품을 만드는 회사와는 달리 시장이 가격을 결정하는 표준제품 분야의 경쟁에서는 철저한 비용절감만이 오로지 살길을 마련해 준다. 히라노는 중국의 저가공략에 대항할 수 있는 비용체질을 만들기 위해서는 사원의 자질에 의해 실적이 좌우되지 않는 생산시스템을 만들 필요성이 있다고 판단했다. 결국 제한된 생산요소를 어떻게 효과적으로 쓸 것인가가 관건이 되었다. 이 과제를 하나씩 풀어나가는 과정에서 생각지도 못한 상승효과가 발생했고 그 결과가 실적으로 이어질 수 있었다.

현재도 매달 평균 60건의 개선 제안이 생산현장에서 나오고 있으며 거의 대부분이 즉시 실행에 옮겨진다. 그래서 항상 1개월 전과 비교하면 생산현장의 어딘가가 반드시 변해있다.

(4) 생산현장의 개선작업

그간 축적해 온 각종 개선활동 중에 히라노(平野)사장의 아이디어에서 시작된 독특한 성과가 하나있다. 1990년에 개발한 ‘리얼타임 생산관리 시스템’이 바로 그것이다. 사장실과 공장 곳곳에 설치된 모니터에 생산라인의 가동률과 생산실적이 30초 간격으로 표시되어 하루 생산목표를 달성하기 위한 가동상황이 색상별로 나타난다. 목표를 달성한 라인 은 녹색, 목표달성을 목전에 둔 경우는 황색, 달성이 어려울 것 같은 경우에는 적색으로 표시된다. 이 화면을 보면서 작업자는 100%를 목표로 자기관리를 하게 됨으로써 생산성이 20% 증가했다.

또한 어떤 생산라인이 몇 시 몇 분부터 몇 분간 정지되었는지의 기록이 작업종료 후 출력되어 어디에 개선의 여지가 있는지 확인할 수 있는 시스템도 개발하여 활용하고 있다.

한편 종업원의 자발적이며 계속적인 개선을 촉진하기 위한 사내 경쟁시스템도 도입했다. 상여금이 실적에 따라 20배가 차이가 나는 대담한 성과주의를 고수하고 있다. 비용에 대한 의식을 고취시키기 위해 ‘분급(分給)’의 개념을 이용하고 있다. 건강보험, 상해보험, 퇴직금 적립 등을 포함한 회사의 총지급액을 각 사원마다 산출하여, 이것을 근거로 ‘1분 당 비용’을 계산한 명세서를 전체 사원에게 전달한다.

가령 종업원 연봉이 520만 엔이라고 하면, 사회보험 등을 포함한 총지급액은 730만 엔이다. 이것을 1개월로 환산하면 60만 엔, 1시간에는 3,000엔, 따라서 1분 당 50엔이 된다. 고작 1분간의 낭비라 할지라도 회사는 50엔을 지불하고 있다는 것을 인식할 수 있다. 장비에 대해서도 임대할 경우에는 환산하여 ‘1분 당 감가상각비’를 산출한다. 가령 2억 엔의 기계를 임대했다면 1분에 300엔이 된다.

이러한 비용에 대한 높은 의식의 결실은 중국의 저가공략에 맞서 대등하게 가격경쟁력에서 우위를 점하고 있는 현실에서 나타나고 있다고 볼 수 있다. 생산요소의 효율적 활용으로, 불가능을 가능하게 만들고 있는 실제 사례를 히라노는 보여주고 있는 것이다.

<참고자료>

히라노파스텍 홈페이지(<http://www12.ocn.ne.jp/~rokkaku/F1.htm>)

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.