

복합솔루션 물류회사

# 고우노이케운수



- ❖ 소재지: 大阪市中央区伏見町4-3-9
- ❖ 설립: 1945년 5월 30일
- ❖ 자본금: 1,697백만 엔
- ❖ 종업원: 연결 약22,000명, 단독 약14,000명

## 복합솔루션 물류회사\_고우노이케운수(No.64)

### < 요약 >

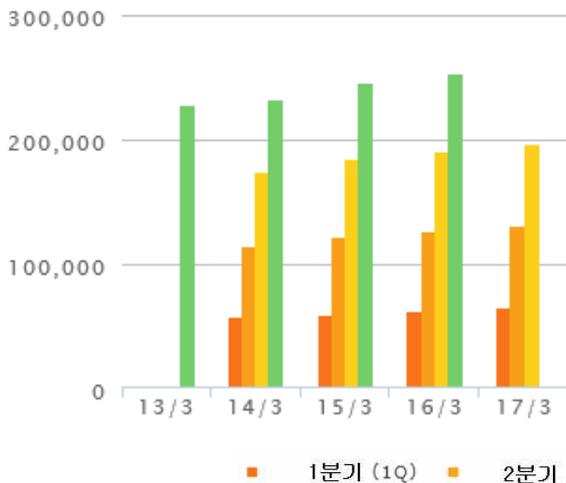
- 운수라는 이름이 붙은 회사임에도 불구하고 철강과 식품의 제조를 대신 맡아하면서 실적을 올리고 있는 이색적인 기업임
- 미래 성장 동력으로 설정한 것은 공항과 의료의 서비스 수탁 사업이며, 이 분야에서는 기존의 물류회사 노하우를 활용하고 있음
- 이익 창출이 점차 어려워지고 있는 상황에 직면한 물류업계의 새로운 사업모델을 제시하고 있음
- **(벤치마킹 포인트)** 제조에서 서비스로 산업구조가 변화하는 일본에서 발 빠르게 업태를 확장하며 새로운 수익성을 확보해 나가고 있음

### 1. 공항 지상업무 전문

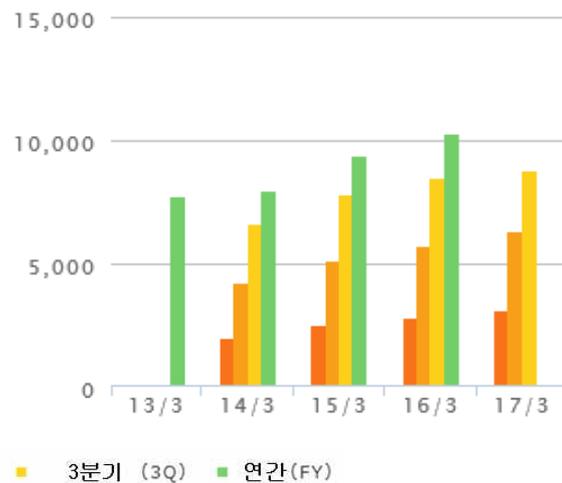
- 고우노이케(鴻池)운수는 회사이름을 보면 물류회사라고 생각하기 쉽지만 항공 업무를 맡아서 한지 오래되었음
  - 1994년 간사이공항이 만들어졌을 때부터 항공화물을 취급하는 업무에 본격적으로 진출했음
  - JAL이 경영 파탄했던 지난 2010년에는 JAL계열의 그랜드핸들링 회사 3개를 인수 해서 업무를 확대했음
- 그랜드핸들링이란 공항 카운트 업무와 라운지 업무를 포함한 항공기 유도 및 하역 등 공항에서의 지상업무를 가리킴
  - 그랜드핸들링과 관련한 최근 몇 년 사이의 두드러진 특징으로는 항공기의 소형화와 관련된 것들을 들 수 있음
  - 이전에는 점보 여객기가 많았으나 최근에는 저비용항공사(LCC)의 부상과 더불어 다양한 수요에 유연하게 대처한다는 이유에서 소형 여객기가 증가하는 추세임
- 대형 항공기는 짐을 실고 내리는 일을 기계가 맡아 했으나 소형기는 형상과 유형이 다양해서 수작업이 필요함
  - 따라서 고우노이케운수는 그 동안 쌓아온 현장개선 노하우를 활용하고 있음

- 공항에 소형 여객기가 착륙하면 고우노이케 운수의 작업자가 유도하는 수신호에 따라 정해진 위치에 멈추게 되고, 바로 항공기 하부로 작업자가 들어가 신속하게 화물을 꺼내기 시작함
- 이런 작업을 하기 위해서는 허리를 굽히고 짐을 운반하기 때문에 허리를 다치는 경우가 많이 발생함

<그림1> 고우노이케운수의 매출액 추이  
(단위: 백만 엔)



<그림2> 고우노이케운수 영업이익 추이  
(단위: 백만 엔)



자료: 고우노이케운수 홈페이지(<http://www.konoike.net/ir/highlight.html>)에서 인용

- 그래서 고우노이케운수가 운송 작업용으로 독자적으로 개발한 것이 슬라이드보드임
- 이 보드 위에 짐을 실어 보내면 들어 올리는 작업이 줄어 허리의 부담을 완화할 수 있음

## 2. 사업 지역 확장

- 고우노이케운수 그룹은 간사이 지역에서 축적한 실적을 바탕으로 2010년부터 하네다 공항, 2013년부터 나리타공항의 그랜드핸들링 사업을 시작했음
- 일본을 찾는 외국 관광객의 급증 등의 영향으로 2017년 3월 결산에서 항공업무 매출은 145억 엔으로 전년동기대비 11% 증가할 것으로 예상됨
- 한편 일본은 최근 몇 년 사이 노동집약적인 업무는 대부분 인력부족으로 어려움을 겪고 있는데 그랜드핸들링 분야도 예외가 아님

- 사실 고우노이케운수가 사업영역을 확장할 수 있었던 것은 인재확보를 앞서서 추진해 왔기 때문임
- 여러 공항을 대상으로 사업을 하는 장점을 살려 간사이공항의 직원이 나리타공항으로 업무지원을 하는 등 유연한 인재배치를 하고 있음
  - 일반적으로 공항은 바쁘고 한가한 시간의 격차가 크기 때문에 이용자가 많은 시간대에 근무하는 직원을 계약형태로 채용하고 있음
- 또한 직원을 채용하는 데도 나름대로의 노하우를 활용하고 있음
  - 고우노이케운수는 이전부터 그룹 전체 차원에서 아오모리(靑森)현의 대략 30개의 고등학교와 강한 연계를 구축하고 인재를 안정적으로 채용하고 있음
  - 한편 공항화물을 분류하는 작업 분야는 외국인 실습생을 적극적으로 받아들이고 있음

<그림3> 고우노이케운수 분야별 매출 비중(2017년 3월 결산)



자료: NIKKEI BUSINESS 2017.2.27. 企業研究 Vo.109에서 인용

- 또한 2008년에 인재파견의 그룹사를 필리핀에 만들어서 운영해 오고 있음
  - 필리핀 현지에서 일본어를 습득한 약 30명 정도의 필리핀 직원이 매년 일본의 작업현장에 투입되고 있음
  - 많은 일본의 기업들이 인재파견 회사를 통해 외국인 실습생을 받아들이고 있지만 고우노이케운수와 같이 직접 받아들이는 경우는 많지 않음

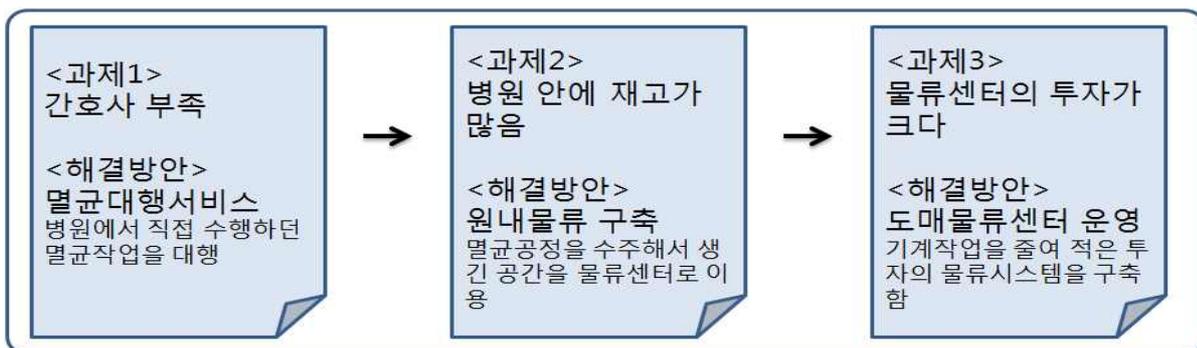
- 여러 공항을 대상으로 그랜드핸들링 작업을 하고 있기 때문에 성공사례를 수평적으로 전개하는 데도 유리한 측면이 있음
  - 성공사례의 수평전개로 효율이 높아져 지방 공항의 그랜드핸들링도 하기 위해 준비를 하고 있음
  - 중장기적으로는 해외의 공항을 사업 영업으로 확장할 계획을 가지고 있음
- 고우노이케운수가 항공 업무를 확장할 수 있는 것은 지금까지 다양한 수탁 생산을 해온 실적에 의한 것이 크다고 할 수 있음
  - 1880년에 고우노이케운수를 창업한 고우노이케 추지로(鴻池忠次郎)는 운송업을 하기 이전에 토목 건축업에 대한 인력과견을 생업으로 하고 있었음
  - 이러한 전통은 창업 이후에도 그대로 오랫동안 이어져 왔음
- 철강 분야의 생산 수탁은 약 120년간 지속되고 있고, 식품의 생산 수탁은 60년 이상의 역사를 자랑함
  - 생산라인 일부를 위탁받아 고객의 생산성 향상에 기여해 왔다고 할 수 있음
- 창업가 출신인 고우노이케 타다히코(鴻池忠彦)은 “우리의 최대 강점은 생산공정에 편입되어 있는 것임. 원재료 발주에서 운반, 보관까지 원스톱으로 처리가 가능함.”
  - 고우노이케운수는 이러한 사업을 복합솔루션이라고 부르며 수익 구조에서 중요한 위치를 차지하고 있음
- 앞으로는 물류회사 간 과당경쟁과 하주의 비용삭감 압력으로 물류만으로 수익을 늘리는 것은 어려움
  - 이는 고우노이케운수의 수익구조를 보더라도 알 수 있음
- 2016년 4~9월 실적을 보면 국내 물류사업의 수익률은 3.9%이며, 복합 솔루션 사업의 수익률은 8.5%임
  - 이러한 수익구조에 따라 복합 솔루션사업은 매출의 절반을 차지하고 있음
  - 2017년 3월말 결산에서 매출은 전년대비 5% 증가한 2660억 엔이고 영업이익은 7% 증가한 110억 엔으로 4년 연속 증수증익을 예상하고 있음

- 고우노이케운수의 사업전체를 지탱하고 있는 기반이기도 한 국내 물류사업에 대한 투자도 지속하고 있으나 앞으로의 성장을 위해 특히 역점을 두고 있는 것은 해외사업과 서비스 수탁사업임
  - 해외사업은 북미와 태국, 베트남 등에서 물류사업에 주력하고 있음
  - 서비스 수탁사업은 항공사업과 메디컬사업이 주축이 되어 운영되고 있음

### 3. 사업 확대

- 고우노이케운수의 메디컬사업은 한 임원의 제안에서 비롯되었음
  - 그 이후 고우노이케는 크게 3단계로 구분해서 메디컬사업을 확대해 왔음
  - 첫 단계로는 먼저 병원을 사업대상으로 주목하고 추진한 분야가 간호사 부족 문제였음

<그림4> 고우노이케운수의 메디컬사업 확장 경로



자료: NIKKEI BUSINESS 2017.2.27. 企業研究 Vo.109에서 인용

- 병원에서 이루어지는 작업을 줄일 필요가 있었는데 그 대표적인 사례가 의료기구의 멸균 작업이었음
  - 일반적으로 수술실 옆에 살균실이 있고 그곳에서 의료기구의 세정과 멸균이 이루어지고 있음
- 1995년경부터 고우노이케운수는 병원에서 사용한 의료 기구를 회수해서 도맡아 세정과 멸균을 하는 사업을 시작했음
  - 공장에서 일괄해서 세정과 멸균 등을 한 후 다시 병원으로 가져다주는 사업 구조를 만들어서 운영해 왔음
  - 고우노이케운수는 멸균 대행 서비스 분야 진출은 후발주자였지만 관리시스템을 동업 타사에 공개하는 업계표준을 만들면서 일시에 규모를 확대할 수 있었음

- 다른 업체의 멸균사업을 인수하면서 지금은 전국에 10곳의 멸균공장을 보유하게 되었으며 약 1000여개 병원과 거래를 하고 있음
  - 또한 교육위원회를 통해 전국의 3300개 학교의 정기진단용 의료기기 멸균도 맡아서 하고 있음
  
- 두 번째 단계는 병원 내 물류시스템의 구축이었음
  - 각 병원마다의 의료기구 수요는 예측하기가 쉽지 않다는 특징이 있음
  - 환자의 수와 병상이 너무 다양하기 때문에 갑자기 특정 물품 수요가 급증하거나 재고가 너무 많은 사태가 발생하는 것이 일반화되어 있음
  
- 고우노이케운수는 병원 안에서 발생하는 멸균공정을 수주함으로써 발생한 여유 공간에 물류센터를 설치하여 병원에서의 물류를 관리했음
  - 이러한 과정을 통해 고우노스케운수는 병원 사정에 정통한 기업으로 거듭날 수 있었음
  
- 의료의약품 수요는 변동이 매우 심해서 가장 격차가 심한 경우에는 300%의 차이가 발생하기도 함
  - 따라서 도매업자들은 수요가 가장 많은 시점을 기준으로 재고를 관리할 수밖에 없게 되기 때문에 투자효율이 좋지 않음
  - 이러한 점을 보완하기 위해 고우노스케운수는 규슈지역의 의약품 도매업자에게 종래 보다 투자를 억제한 물류센터 설계를 제안했음
  
- 최대의 특징은 종업원의 생산성을 높일 수 있는 아이디어가 여기저기에 들어가 있다는 점임
  - 가령 사람이 사용하기 편리하도록 독자적으로 개발한 물품 운반 카트를 개발하거나, 각자의 작업 진척도를 알 수 있는 독자적인 시스템도 개발했음
  - 모든 작업자가 무선 카드를 소유하고 있어 15가지의 과정에 대해 각각의 작업 진척 상황을 파악할 수 있도록 했음
  
- 작업이 지연되고 있는 과정은 적색 램프가 점멸하도록 해서 다른 과정에서 작업자가 지원하려 와 줄 수 있도록 함으로써 작업을 평준화해서 생산성을 향상시키고 있는 것임

- 이와 같은 의료 물류시스템은 2012년부터 사가현에 위치한 물류센터에서 시작했으며 2015년에는 가고시마현 물류센터로 확대해서 운영하고 있음
  - 고우노이케운수는 이러한 시스템을 ‘규슈 모델’이라고 부르고 있는데, 앞으로 전국으로 확장할 계획을 가지고 있음
- 또한 작업 진척을 관리하는 시스템은 고우노이케운수의 일반 물류 분야에서의 활용도 검토하고 있음
- 이러한 3단계 관리 시스템은 제조업 분야인 복합솔루션 사업의 확장과 중복되고 있음
  - 고객의 핵심영역으로 진입해서 사업영역을 확장하고 원스톱 서비스를 제공하는 고우노이케운수가 장점으로 하는 패턴을 유지하고 있는 것임

#### 4. 향후 전망

- 사실 고우노이케운수의 수익이 안정적인 이유는 무리해서 사업영역을 확장하지 않기 때문임
- 현장의 젊은 직원들에게도 권한과 책임을 부여해서 현장력을 높여왔음
  - 직원 한 사람 한 사람이 안전을 저해하거나 수익성이 좋지 않은 사업에는 진출하지 않는다는 의식이 강하고, 이것이 전사적인 강점으로 작용하고 있는 것임
- 그러나 주식시장 측면에서 살펴보면 안정적인 반면 성장력은 다소 부족한 것으로 판단됨
- 매출은 2021년에 3500억 엔이라는 목표를 설정하고 있으나 달성 여부는 미지수임
  - 2017년 2월 상순 기준으로 고우노이케운수 주식의 주가순자산배율(PBR)은 1배에 미치지 못하고 있으며 시가총액은 1000억 엔을 밑돌고 있어 주식시장으로부터 충분한 평가를 받고 있다고 보기 어려움
- 물론 고우노이케운수는 사업 측면에서 보면 물류만으로 성립되기는 어려운 상황이라고 할 수 있음
- 그렇기는 하지만 폭발적인 성장력을 가진 사업이 보이지 않는 것도 사실임
  - 회사 이름에서 운수라는 이름을 지울 수 있을 정도의 기폭제가 고우노이케운수의 성장에 필요한지도 모름

고우노이케 타다히코(鴻池忠彦) 사장 인터뷰

### 초일류 하청기업이 목표

당사의 원류는 건설회사인 고우노이케구미(鴻池組)에 있다. 메이지시대에 오사카 지역에서 공장건설을 수주하면서 사업을 시작했고, 공장이 완성한 이후에는 고우노이케구미(鴻池組) 안에 설치되어 있던 운반부가 생산설비의 운반과 설치를 했던 경위가 있다. 1945년에 운반부가 분사 독립해서 고우노이케운수가 설립되었다.

이러한 성장배경을 바탕으로 단순히 물건을 운반하는 사업은 매출의 절반에서 3분의 1밖에 되지 않는다. 그 이외에 다양한 사업을 추진하고 있다. 철강 분야에서 제조를 맡아 하는 사업은 120년이나 되었고, 식품 역시 60년이 넘었다. 우직하게 고객만족을 추구해 온 결과라고 보고 있다. 가장 중요하게 생각하고 있는 것은 고객의 신뢰를 확보하는 것이다. 그것은 현장에서 제공하는 서비스의 품질과 안전이다. 우리의 최대 강점은 생산공정 깊숙이 들어가 있다는 것이다.

생산라인을 움직이고 있으면 언제 어디서 무엇이 필요한지 알 수 있게 된다. 그렇기 때문에 우리가 원재료를 발주할 수 있는 것이다. 그것을 트럭에서 내려 업체의 창고에 보관하고 다시 발주한다. 이러한 작업을 일관되게 할 수 있는 원스톱 서비스가 특징이다.

일반적으로 물류회사는 수하물을 운반하면 끝나지만 불완전한 서비스가 되기 쉽다. 고객 입장에서 보면 원스톱 서비스가 편리하지만 우리가 ‘복합 솔루션’이라고 부르는 이 분야는 부가가치가 있기 때문에 물류부문보다 이익률이 높아진다.

일본의 산업구조가 제조업에서 서비스업으로 중심이 점차 이동하고 있기 때문에 서비스업에서의 수탁사업에도 주력하고 있다. 그 상징이 공항의 핸들링 사업과 메디컬 사업이다. 제조업 분야에서 축적한 현장개선 노하우는 서비스업에서도 충분히 활용이 가능하다고 보고 있다.

당사에는 단골 고객 회사의 현장에서 10년 이상 일을 한 직원이 많다. 그 직원에게 ‘어느 회사에 근무하고 있냐?’고 물으면 고객 회사 이름을 말한다. 이는 당연한 것으로 아침에 일어나 고객 회사의 공장으로 가서 비슷한 제복을 입고 현장 작업의 일부를 수행하기 때문이다.

고객사와 함께 일을 하고 있다는 자부심은 현장의 커다란 힘이 되고 있으며, 나 역시 기쁜 일이다. 이러한 자세가 현장의 신뢰관계를 만들어내고 경영진간의 신뢰로 이어지고 있다고 생각한다. 정확하게 표현하자면 표면이 아닌 이면의 입장에서 일을 하고 있는 것이다. 괜한 멋을 부릴 이유도 없다. 앞으로도 표면으로 나서는 것이 아니라 초일류 하청기업이 되는 것이 목표이다.

#### <참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2017.2.27. 企業研究 Vo.109
2. 고우노이케운수 홈페이지