

생산라인 모두를 수주

# 히라타 기공



- ❖ 소재지: 熊本県熊本市北区植木町一木111番地
- ❖ 설립: 1951년 12월 29일
- ❖ 자본금: 2,633 백만 엔( 2017년 3월 31일 현재)
- ❖ 종업원: 연결 2,111명 ( 그 중 정직원 1,710명 )

## 생산라인 모드를 수주\_히라타 기공 (No.65)

### < 요약 >

- 히라타기공은 세계 초일류 기업을 상대로 생산설비를 단품으로 제조해서 판매하는 것이 아니라 생산라인을 통째로 만드는 것을 수주하고 있음
- 주로 거래를 하는 고객은 도요타자동차부터 한국의 삼성전자에 이르기까지 세계의 제조업 선두그룹 기업들임
- 이러한 실적을 바탕으로 주가가 급상승하고 있으며, 채산성 확보가 어려운 안전 일지라도 업계 최초의 일이라면 과감하게 수주를 하고 있음
- (벤치마킹 포인트) 효율적인 생산설비 제조를 고객과 함께 고민하며 풀어감으로써 신뢰를 쌓고, 누구나 할 수 있는 일은 과감하게 거절함으로써 존재감을 키워나고 있음

### 1. 기업이 의지하는 기업

- 히라타기공(平田機工)은 1951년 설립되어 2006년에 도쿄증권거래소 자스닥에 상장한 생산설비업체임
  - 구마모코(熊本)시 북쪽에 위치한 이 기업은 세계적으로 명성이 높은 많은 기업들이 크게 의존하는 숨은 강자로 알려져 있음
  - 이 기업의 이름을 아는 사람은 일본에서조차 많지 않지만 대규모 업체의 생산부문 담당자 사이에서는 매우 잘 알려져 있음
- 주요 거래처로 일본 국내에는 도요타자동차와 히타치제작소, 구보타, 캐논 등이 있고 해외에는 미국의 GM를 비롯하여 영국의 다이슨, 독일의 콘티넨탈, 한국의 삼성전자 등 쟁쟁한 기업들이 포진해 있음
  - 설립 당초 사업은 리어카와 컨베이어 벨트 등의 산업용 기기를 제조하는 것이었음
- 1960~70년대에 가전생산용 컨베이어 벨트, 80년대에 로봇과 자동기계를 조합시킨 컬러TV와 비디오카메라의 자동조립 생산라인 등으로 사업을 확대했음
  - 90년대에는 소프트웨어를 포함한 브라운관TV 생산 시스템으로 사업영역으로 확장시켰음
- 이러한 성장을 거듭한 히라타기공이 비약적으로 발전한 시기는 2000년대에 들어와서부터임

- 액정 패널과 반도체 분야로 사업을 확장했고 1980년대부터 하고 있었던 자동차사업도 대폭 강화했음
- 결과적으로 현재 자동차, 반도체/액정, 가전이 각각 매출의 3분의 1씩을 차지하고 있음

## 2. 주가 상승

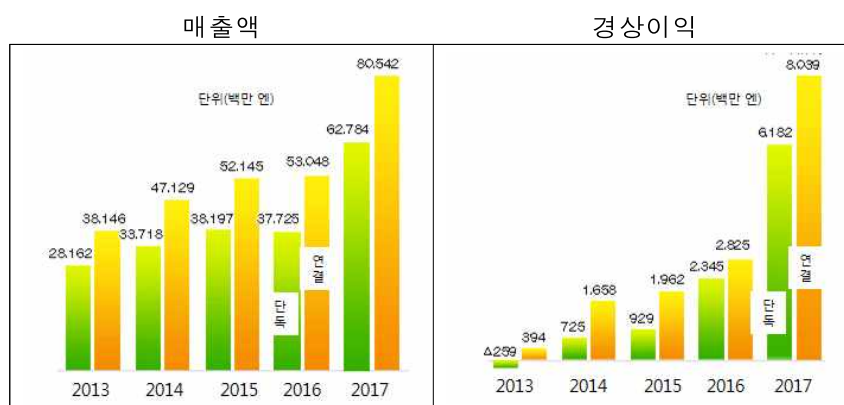
- 이 기업의 존재가 일본에서 널리 알려지게 된 계기는 주식시장에서의 ‘인기’때문이었음
  - 2017년 2월 23일 히라타기공의 주가는 7,730엔을 기록했는데, 이는 1년 전의 약 3배에 육박하는 수준임
- 전 세계 유명 제조사들이 의지하는 히라타기공의 숨은 비결은 과연 무엇일까?
  - 그 답의 힌트는 본사 주변에 위치해 있는 여러 거대공장에서 찾을 수 있음
  - 그 중 한 공장에서 최근 자동차엔진 생산라인이 통째로 새로 조립되었는데, 미국 자동차 제조사로부터 수주한 차세대 자동차용 최신 엔진을 조립하는 생산라인이었음
- 이 조립 생산라인에서 워크(조립대상물)를 운반하기 위한 레일이 깔리고 레일 위에는 몇 개의 ‘스테이션’이 설치되었음
  - 스테이션이란 워크에 부품을 부착하거나 가공을 하기도 하는 상자형태의 장치를 말함
- 상자 부분은 공통으로 필요한 일에 따라 장치 안의 공구 종류를 바꿀 수 있는 것이 특징임
  - 부품의 부착에서 나사 조임, 압착에 이르기까지 통상적으로는 공정별로 각각 다른 장치를 필요로 하는 작업을 같은 장치에서 수행할 수 있음
  - ‘조립 셀(ACS)’로 불리는 이 장치가 히라타기공의 상대적 경쟁력을 가장 잘 보여 주는 것이라고 할 수 있음
- ‘조립 셀’이 가지고 있는 장점은 매우 단순하고 명쾌하다고 할 수 있음
  - ‘조립 셀’을 구성하는 부자재의 대부분이 범용품으로 이루어져 있기 때문에 양산효과에 의해 저렴하게 제조할 수 있어 고객에게 판매하는 가격을 낮출 수 있는 장점도 있음
- 이 장치는 고객의 공장에 납품이 된 이후에도 위력을 발휘하게 됨

- 공구를 바꿔 붙이는 것만으로 별도의 작업을 할 수 있기 때문에, 가령 엔진 생산을 끝낸 다음에는 전혀 다른 생산라인으로 전용하는 등 유연한 사용방법이 가능하기 때문임
  - 결국 고객의 입장에서 보면 투자대비 높은 효과를 기대할 수 있는 시스템이라고 할 수 있음
- 2011년 4월에 4대 사장으로 취임한 히라타 유이치로(平田 雄一郎)는 “고객이 기뻐할 수 있는 것은 무엇인지에 대해 진지하게 계속해서 생각했을 뿐 단 한번도 선전을 한 적은 없다.”고 말함
- 그럼에도 불구하고 전 세계 주요 업체로부터 수주는 끊이지 않고 있음
- 이러한 성과는 그대로 경영실적으로 드러나고 있음
- 2017년 3월 결산에서 매출은 전년동기대비 거의 1.5배 증가한 780억 엔, 경상수지는 2배 이상 늘어난 65억 엔을 기록함
- 히라타기공이 수주하는 안건은 누구나 알고 있을 정도로 세계적으로 잘 알려진 제품과 관련되어 있음
- 차세대 애플 아이폰에 탑재될 것이라는 소문이 무성한 유기EL 패널의 증착장치는 물론 전기자동차 업체용 제조 생산라인에 이르기까지 세계적으로 주목을 받을 만한 수주 안건이 수두룩함
- 그러나 지금과 같은 호황기에는 생각하기도 어려운 힘든 시기도 있었음
- 2008년 가을의 리먼 사태로 수주가 감소하여 2009년 3월 결산에서 적자로 전락한 적이 있었음
  - 2010년 3월 결산에서는 매출이 전년대비 3분의 2로 급감했었음
- 이러한 위기의 상황을 극복할 수 있게 해준 구세주는 이전부터 거래가 있었던 미국의 GM이었음
- 2010년에 복수의 엔진 생산라인을 만드는 50억 엔 규모의 대규모 안건을 GM으로부터 수주했기 때문임

### 3. GM과의 거래

- 이 프로젝트를 담당했던 한 사람이 구마모토 본사의 자동차 생산라인 부서에서 근무하는 히구치 차장임
  - 아직 20대였던 2001년 자사의 생산라인을 설치하기 위해 GM 공장에 장기 출장을 갔었음
  - 체재하면서 매일 아침 현지 스태프와 진척상황을 확인하는 회의를 열었음

<그림1> 히라타기공의 매출액 및 경상이익 추이

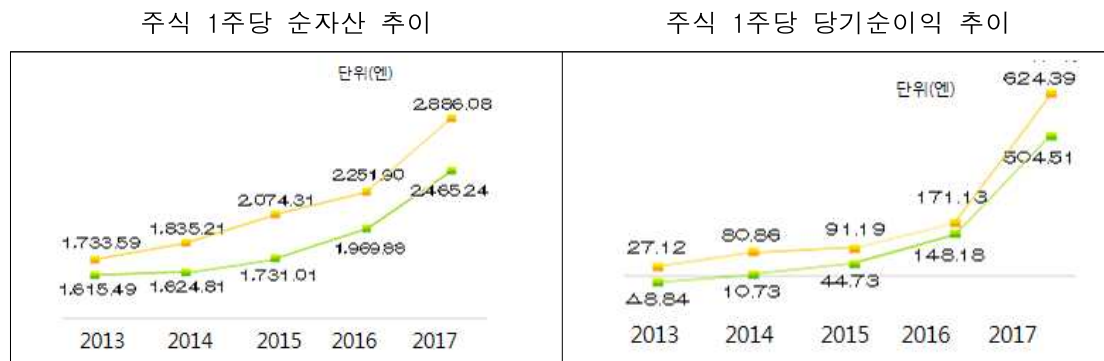


자료: 히라타기공 홈페이지에서 인용

- 당시 일본에서 출장 온 직원은 약 20명이었고 히구치 씨의 담당은 전기 분야였음
  - GM의 엔지니어로부터 전문 분야 이외의 것에 대해서도 거침없는 질문이 이어졌는데, 히구치 차장은 “당시에는 영어도 할 수 없었고 전문 분야 이외의 질문에 대해서는 거의 대답을 할 수 없어 혈변을 할 정도였다.”고 회상하고 있음
- 그는 잘 모르는 것에 대해서는 밤중에 일본의 선배직원에게 전화로 물어보거나 자료를 읽으며 열심히 공부를 했다고 함
  - 매일같이 일어나는 문제를 해결하면서 이윽고 생산라인이 완성되었는데, 막 만들어진 생산라인을 거쳐 첫 번째 엔진이 완성되었을 때 전율을 느꼈다고 함
  - 감동을 받고 있는데 멀리서 GM의 엔지니어가 히구치 씨를 부르는 소리가 들렸는데, “빨리 이쪽으로 와서 1호 제품과 함께 사진을 찍자!”는 말이었다고 함
- 당시 공장에는 다른 나라의 외주회사 담당자도 있었지만 함께 사진을 찍자고 부른 것은 히라타기공의 직원들 만이었다고 함

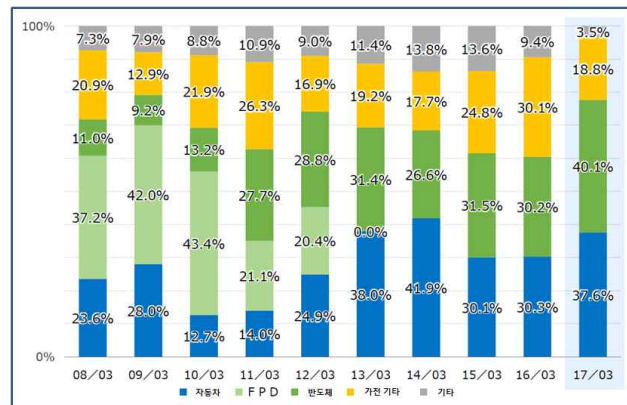
- 히라타기공의 평판은 미국의 자동차산업에도 널리 확산되었고, 미국 빅3로부터 다양한 유형의 수주를 할 수 있게 되었음
- 크라이슬러(현재 피아트 크라이슬러 오토모비스)로부터는 2007년에 70억 엔 규모의 수주를 확보했었음
  - 2009년 4월 30일에 크라이슬러가 경영 파탄했던 그 날에도 히구치 씨는 미국의 크라이슬러 공장에서 수주한 제품을 부착하는 작업을 하고 있었음
  - 현장에는 한국 등 해외의 경쟁사도 있었지만 파탄한다는 뉴스를 듣고 본국으로 대부분 돌아갔는데, 대금을 회수할 수 없다고 판단했기 때문이었을 것임
- 히구치 씨는 불안한 마음에 본사에 전화로 문의를 했는데, 이런 대답이 돌아왔다고 함
  - “마지막까지 생산라인을 마무리하고 돌아와!”
  - 히라타기공은 이러한 자세를 견지하면서 고객과의 신뢰관계를 구축해 오고 있음
- 경영위기에서 벗어나자마자 GM이 생산라인을 히라타기공에게 맡긴 이유가 있었던 것임
  - 크라이슬러에서의 이와 같은 일화가 소문이 나면서 미국 등지에서의 수주가 크게 확대되었음
- 히라타기공에는 히구치 씨와 같은 엔지니어가 1000명 이상 있음
  - 연결기준으로 직원은 총 2,111명(그 중 정직원 1,710명)인데, 그 대부분이 나름대로의 전문 기술을 가지고 있기 때문에 넓은 의미에서의 ‘엔지니어’라고 할 수 있음
  - 히구치 씨는 생산라인을 설계하는 ‘설계자’이지만, 그 이외에도 생산라인을 조립하는 ‘제조스태프’, 기술에 정통한 ‘기술영업’ 등도 히라타기공은 엔지니어라고 부르고 있음
- 히라타기공의 비즈니스모델은 설비를 1대씩 제조해서 판매하는 공작기계와 산업용 로봇업체와는 다름
  - 판매하는 것은 생산라인 모두를 하나의 세트로 구성한 것으로, 고객이 “이런 제품을 만들고 싶다”고 요청하면 사내의 모든 노하우를 총동원해서 저렴하고 신속하게 높은 품질의 제품을 만들 수 있는 생산라인을 제안함
  - 자사공장에서 생산라인을 만들어 테스트해 보고 나서 고객의 공장으로 운반해서 설치하게 됨

&lt;그림2&gt; 히라타기공의 주식 1주당 순자산 및 당기순이익



- 이러한 비즈니스모델을 운영하는 기업은 미국은 물론, 독일, 한국, 중국 등 널리 분포되어 있음
  - 그럼에도 불구하고 전 세계로부터 히라타기공에 일이 집중되는 것은 차원이 다른 제안 능력을 갖추고 있고, 일본식의 이른바 ‘카이젠(개선)’을 무상으로 지원하기 때문임
  - 가령 고객의 공장에서 생산라인을 시험적으로 가동하다가 작업자가 불편해하는 부분이 발생하면 곧바로 작업대의 구조를 바꾸는 등의 ‘카이젠’을 실시하게 됨
- 이러한 고객 입장에서의 배려에 의해 충성팬이 늘어나고 있는 것임
  - 히라타기공의 이러한 ‘인기’에 불을 붙인 것은 제조업을 둘러싼 환경의 변화도 일조하고 있다고 볼 수 있음
- 종래의 생산라인은 제조사가 직접 사내에서 만드는 것이 기본이었음
  - 그러나 1990년대 일본에서 해외로 공장이 급격히 이전되자 제조사의 생산라인 제조 능력이 급속하게 떨어졌음
  - 특히 리먼 사태 이후에는 그러한 경향이 더욱더 강해졌음
- 구미 업체들도 중국과 태국 등 신흥국가로 공장을 이전하면서 자사에서 생산라인을 만드는 기능을 잃어버렸음
  - 결국 생산라인을 만드는 기술력을 철저히 유지 발전시켜 온 히라타기공에 일이 집중되게 된 것임

&lt;그림3&gt; 사업부분별 매출액 구성비 추이



자료: 히라타기공 홈페이지에서 인용

## 4. 실패에서 배운다

- 히라타기공의 기술력을 지탱하는 버팀목이 되고 있는 것은 ‘실패하더라도 결코 직원을 단념해서 안 된다’는 경영이념에서 비롯되고 있다고 할 수 있음
  - 이러한 경영이념은 회사 설립 이후 대를 이어 지켜져 오고 있음
  - 생산라인을 통째로 만드는 히라타기공의 특성 상 실패는 수억~수십억에 이르는 막대한 손실을 의미함
- 히라타 사장도 입사 후 생산라인의 설계 엔지니어로 일을 했고, 1990년대 젊었을 때 대규모 적자를 내는 실패를 경험했음
  - 반도체와 액정패널 수주가 왕성했던 당시 한국의 자동차업체의 엔진 생산라인 일을 수주했음
  - 그런데 잘못된 견적과 더불어 고객이 원하는 생산라인을 제대로 완성하지 못하고 비용이 부풀어졌음
- 수십 억 엔의 적자를 냈지만 당시 사장은 직원들을 포기하지 않았음
  - 물론 친족이었기 때문에 결코 아니었으며, 생산라인에서 사용하는 로봇의 설계를 잘 못해서 수십 억 엔의 손실을 본 다른 직원도 역시 회사를 떠나는 일은 없었음

&lt;표1&gt; 히라타기공의 3대 강점


1. 철저한 생산기술력 축적	2. 실패를 장려하는 기업문화	3. 직원의 ‘일을 즐기는’경영
<b>◆히라타기공에 수주가 집중되는 구조</b> 리먼 사태(불경기)->공장의 해외유출/인재의 해외유출->생산기술력 저하->생산라인 외주	<b>◆엔지니어를 육성하는 구조</b> 실패의 경험=노하우의 축적 성공의 체험=고객 신뢰	<b>◆수주량을 줄이는 노력의 성과</b> 단순한 소규모 안건을 줄이고 어려운 대규모 안건을 늘림

자료: NIKKEI BUSINESS 2017.3.6. 企業研究 Vol.110에서 인용



- 지난 2012년 세상을 떠난 선대 사장은 회사 설립 당시부터 경영을 진두지휘해 온 핵심 인물이었음
  - 공장의 자동화는 어디까지나 사람을 움직이게 하기 위한 것이라는 기본이념 ‘활인 배력(活人倍力)’을 강조했던 인물임
  - 공장의 자동화라는 ‘기계’를 만드는 일을 하면서 언제나 그 중심에는 ‘사람’을 중요하게 생각하는 문화가 있었음
- 이것이 앞서 언급한 바와 같이 해외의 경쟁사를 압도하는 상대적 장점으로 작용한 것임
  - 선대 사장의 경영이념을 기본적으로 그대로 이어서 회사를 운영하고 있지만 환경 변화와 함께 변형한 것도 있는데, 그 중 하나가 ‘일하는 방법’에 관한 내용임
- 히라타기공은 고도 경제성장기와 달리 지금은 직원의 일과 삶의 균형을 배려하지 않으면 우수한 인재가 오지 않는다고 생각하고 있음
  - 직원들이 잔업을 하지 않고 밀도 높은 작업을 하기 위해 사장이 고안해 낸 방법은 바로 ‘타사에서도 할 수 있는 일은 거절하는’ 것이었음

## 5. 향후 전망

- 수주를 하는 것은 지금까지 누구도 해 본적이 없는 신기술을 필요로 하는 일이나 어려운 과제를 안고 있는 대규모 안전임
  - 부가가치가 높은 일로 압축해서 근무시간을 줄이는 한편 엔지니어 육성에 전사적으로 대응하고 있음
- 작업량 삭감을 목표로 내건 2014년 3월 결산과 비교해서 2016년 3월 결산에서는 엔지니어의 작업(설계도면 페이지 수)을 25% 줄일 수 있었음
  - 반면 같은 기간 동안 매출은 13% 늘리는데 성공했음
- 히라타 사장은 “경영자가 직원에게 ‘짧은 시간에 같은 량의 일을 하라’는 것은 무거운 짐을 든 사람에게 더 무거운 짐을 맡기는 것과 다를 것이 없다. 작업량을 줄이면 여유가 생겨 작업의 질적 향상을 도모할 수 있다. 그것이 강점이 된다.”고 말함
  - 히라타기공의 약진은 쇠퇴되고 있다고 지적받는 일본 제조업의 한 줄기 빛과도 같은 것일 수 있음
  - 그러나 그 빛은 국내 공장을 연이어 해외로 이전한 일본 제조업의 위기의 상징이라는 점을 잊어서는 안 될 것임 

## 히라타 유이치로(平田 雄一郎) 사장 인터뷰

## ‘업계 최초’의 안전은 채산성을 무시하고 수주한다

나의 경영방침의 중심에는 ‘직원을 지키기 위해 무엇을 해야 하는가’가 있다. 직원은 가족과 다를 바 없기 때문이다.

이러한 생각을 더욱 강하게 가지게 된 계기가 2016년 4월 14일 이후에 발생한 구마모토 지진이었다. 이 지진으로 선대 사장 시절부터 우리 회사에 근무했던 비서가 목숨을 잃었다. 내가 입사하기 이전 일에 대해서 상세하게 알고 있는 그분에게서 사망한 회장이 어떤 말을 자주 했는지, 거래처 임원의 인품 등 많은 이야기를 들을 수 있었다.

16일 새벽에 발생한 본진 이후 거의 모든 직원의 안부확인이 되었으나 그분만 연락이 닿지 않았다. 휴대전화로 ‘괜찮으신지요?’라는 문자를 보냈지만 답장을 받을 수 없었다. 경찰서와 부모에게 곧바로 연락을 하고 자택으로 가려고 했지만 도로가 끊겨 갈 수 없었다.

그 후에는 TV의 관련 보도를 녹화해서 영상을 계속해서 확인했다. 그리고 17일 이른 아침 보도에서 그분의 집이 있었던 부분이 산사태로 무너져 내리는 것을 영상으로 확인할 수 있었다. 헬리콥터를 빌려서라도 현지로 갔어야 했는데, 후회를 하고 있다.

사업구성을 ‘자동차’, ‘반도체, 액정패널’, ‘가전’, ‘기타’ 등 4개로 구분해서 어느 한쪽으로 쏠리지 않도록 하고 있는 것은 경기에 좌우되지 않게 하기 위해서이다. 경영이 흔들리면 직원들이 안심하고 일을 할 수 없다.

가능하면 부가가치가 높은 일만 수주하고 다른 일은 과감하게 거절하고 있다. 직원들이 한 가지 일에 확실하게 전념해서 질 높은 작업을 할 수 있게 하기 위해서이다.

한편 어디서도 한 적이 없는 ‘업계 최초’의 안전은 아무리 채산성이 좋지 않아도 수주하고 있다. 새로운 일에 직원들이 도전할 수 있는 기회를 제공해 주기 위해서이다.

새로운 것에 도전하면 반드시 실패도 하게 된다. 그러나 그러는 것이 낫다. 준비부족이 원인인 실패는 좋지 않지만 새로운 것에 도전해서 경험하는 실패에 대해서는 책임을 묻지 않는다. 책임을 추궁하면 직원은 도전을 하지 않게 되고 직원의 성장이 멈춰버리기 때문이다.

2015년에는 연구개발 본부를 새롭게 만들어 52세의 최고기술책임자를 선임했다. 그는 유기EL 분야에서 오랫동안 개발에 종사해 왔다. 새로운 발상으로 창약(創藥) 등 새로운 영역에 도전을 하고 있다. 인재의 성장이야말로 회사의 성장이라고 생각한다.

## &lt;참고자료&gt;

1. NIKKEI BUSINESS 2017.3.6. 企業研究 Vol.110
2. 히라타기공 홈페이지