최대보다 최고

야스다공업

YASDA

- **소재지**: 岡山県浅口郡里庄町浜中1160
- **설립**: 1939년 5월 10일
- **자본금**: 4,050만 엔
- **종업원**: 354명 (2018년 1월 1일 현재)

최대보다 최고_야스다공업 (No.106)

< 요약 >

○ 야스다공업은 일본 공작기계업체에서 영국의 명문 고급차 '롤스로이스'로 불리는 지방의 강소기업임
○ 정밀도와 내구성에 대한 철저함과 집념 그리고 중장기적 관점에서 육성되는 인재가 높은 평가를 만들어내고 있는 것임
○ 보다 나은 성장을 목표로 하고 있으나 그 속도와 기업문화 유지의 이율배반이 존재하고 있음
○ **(벤치마킹 포인트)** 규모가 기업의 성장을 말하는 것이 아니라는 것을 보여주며 작지만 강한 기업이 무엇인지를 보여주고 있음

1. 가성비

□ 일반적으로 공작기계업계에서는 '모성원리'라는 말이 통용되고 있음

○ '금속부품은 그것을 가공한 기계(마더 머신)의 성능 이상으로 정밀도를 높여 제품을 만들어내지 못한다.'는 말임

○ 따라서 공작기계는 무엇보다 정밀도가 중요하지만 야스다공업의 제품은 공작기계를 만들기 위해 동종 업계 업체가 구입하고 있음

○ 이른바 공작기계업계의 '마더 머신'을 만들고 있는 것임

□ 오카야마(岡山)현에 본사와 공장을 두고 있는 야스다공업은 최근 매출이 165억 엔으로 크지 않은 기업임

○ 그러나 야스다 공업의 사훈은 '최대보다 최고'로, 시장의 피라미드 중에서 가장 높은 정밀도를 지켜야 하는 시장에 집약해서 제품을 생산하고 있음

□ 예를 들어 자동차라면 시제품과 F1경주차 등 성능을 극한까지 끌어올려야 하는 부품제조용 기계를 만드는 공작기계임

○ 참고로 가공할 수 있는 정밀도는 최고로 5마이크로(마이크로는 100만분의 1)미터임

○ 주요제품인 'YBM640V Ver.IV'의 카탈로그 가격은 3150만 엔임

□ 한 일본의 자동차 관련 업체의 경영자는 '실은 정밀도만 놓고 보면 한국, 중국 등의 업체도 추격해 오고 있다.'고 말함

○ 그러나 '<YASDA>의 기계는 현장에서 작업하기 쉽다고 잘 알려져 있고 신뢰성이 다른 회사제품과 다르다'고 말함

□ 경쟁사가 만드는 많은 정밀도가 높은 공작기계는 전원을 켜고 얼마간 기다리지 않으면 기대하는 정밀도가 나오지 않는다고 함

○ 그러나 야스다공업이 만드는 기계는 곧바로 소정의 성능을 안정적으로 나타낼 수 있음

○ 그렇기 때문에 현장의 관리자들은 '안심하고 쓸 수 있다.'며 절대적인 신뢰감을 나타내고 있는 것임

□ 단 '기종에 따라서는 가격이 경쟁사보다 30% 이상 비싸고 납기도 6개월 이상 길어지는 경우도 있음

○ 'YASDA 기계를 사 달라.'는 현장 작업자의 요구에 응하고 싶지만 경영자로는 고민이 되기도 하는 부분임

□ 이러한 고객의 생각에 대해 야스다공업 영업본부장은 이렇게 대답하고 있음

○ "분명히 가격은 비싸지만 고성능이 유지되는 기간이 길고 수리의 빈도도 낮다. 정밀도가 높기 때문에 고부가가치의 제품을 제조할 수 있다. 결국은 그만한 가치가 있다고 이해해 주는 고객들이 존재하기 때문에 성장하고 있다."고 말함

○ 성능이 높지만 가격이 비싸고 납기가 긴 것이 특징이지만, 그 이유로 자주 소개되는 것이 '기사게'로 불리는 숙련공의 손에 의한 가공임

2. 수작업

□ 이 가공기술이 주로 쓰이는 곳은 공작기계의 정밀도에 결정적인 영향을 주는 '가이드 웨이'라는 부품의 접합 측면임

○ '가이드 웨이'는 내구성이 높은 강철로 이루어져 있으나 그 위에는 1톤 이상이 넘는 가동부(테이블)이 올려 지게 됨

○ 테이블의 위치에 따라 하중의 부담 정도도 달라져 가이드 웨이에는 극히 미세하지만 틀어짐이 발생하게 됨

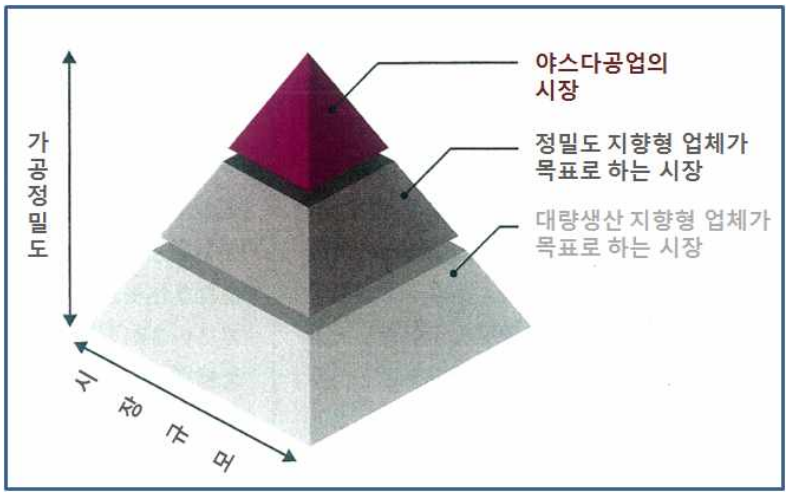
○ 방치하면 그것이 절삭 정도에 영향을 주기 때문에 수정할 필요가 있음

□ 수정하는 방법은 먼저 전문업체로부터 구입한 가이드 웨이를 정밀하게 연삭가공하고 사람의 손으로 연마함

○ 그런 다음 가이드 웨이를 붙이는 토대가 되는 본체(헤드) 측에 1마이크로 미터 단위로 수작으로 소재를 연삭하는데, 이것이 바로 '기사게'임

□ "미세한 조정을 해서 틀어짐을 상쇄하는 이른바 '기하학적으로 정밀도를 만들어내는 작업을 하고 있다. 시간도 걸리고 인재육성도 중요하지만 틀어짐에 가장 유연하게 대응할 수 있는 가장 합리적 방법"이라고 기술본부장은 설명함

<그림1> 야스다공업의 사훈 '최대보다 최고'를 나타내는 피라미드



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.06.18., 注目企業, Vol.004에서 인용

□ 이른바 '기사게'를 할 수 있는 업체는 야스다공업 이외에도 일본에 얼마든지 존재하는 것으로 알려져 있음

○ 그럼에도 불구하고 '야스다공업하면 <기사게>'라고 업계에서 알려져 있는 것은 미세한 틀어짐을 측정할 수 있는 기술, 수정하는 작업자의 노하우, 그리고 무엇보다 그 작업의 철저함에 있다고 할 수 있음

□ 야스다공업은 우선 본체의 부착 면에 볼트로 가이드 웨이를 결합하고 높은 정밀도를 구현하는 광학 계측기를 이용해서 틀어짐 정도를 측정함

○ 일단 가이드 웨이를 제거한 후 측정 결과에 준해서 본체 측의 '기사게'를 수정하는 순서로 진행함

○ 그리고 다시 가이드 웨이를 볼트로 결합시켜 다시 측정하는데, 이때 필요한 수준에 도달하지 않으면 다시 가이드웨이를 제거하고 '기사게'를 시행함

○ 이러한 일련의 작업을 만족하는 수준에 이를 때까지 반복해서 시행하게 됨

□ 제품에 따라 다소 차이가 있지만 가이드 웨이는 한 대의 공작기계에 XYZ축으로 최소 6개 있음

○ 야스다공업의 생산본부장은 "볼트를 조였다 푸는 것만으로도 많은 손이 가는 작업이지만, 정밀도와 내구성을 위해 반드시 필요한 공정'이라고 단언함

□ 이러한 철저한 제품 제조 및 관리에 관한 고유의 철학은 '기사게'에서 드러나는 것이 전부가 아님

○ 야스다공업이 공작기계를 조립하는 공장에는 넓은 공간에 수많은 제품들이 질서정연하게 늘어서 있는 광경을 볼 수 있음

○ 수작업으로 이루어지는 슈퍼카를 만들고 있는 분위기와 비슷한 모습인데, 거기에는 그만한 이유가 있음

□ 한 대의 제품에 달라붙어 작업을 하고 있는 담당자는 한 명이 아님

○ 이들이 다른 장소에서 만들어진 6개 정도의 중요 부품을 조립해 나가고 있는 것임

○ '總組'로 불리는 이 작업은 책임을 지고 있는 리더가 되는 1명이 모든 것을 관리하게 됨

□ 생산본부장은 "작업자에게 처음부터 끝까지 스스로 하는 책임감과 자부심을 가질 수 있도록 이렇게 하고 있다. 문제가 생기면 <누가 조립한 부분이냐!>로 확대되기 때문에 이것만큼은 자존심을 걸고 피하고 싶어 한다."고 말함

○ 품질을 극한까지 끌어올리려 하면 당연히 제품을 제조하는데 시간이 걸리기 마련일 것임

○ 도면이 있고 사양이 정해져 있으면 유닛제조부터 '總組'까지 소형 기계라면 6개월, 대형이라면 8~10개월 정도가 일반적으로 소요되고 있음

□ 공장에서 일을 하는 인재를 육성하는데도 충분한 시간과 공을 들이고 있음

○ 공장 주변의 공업고등학교에서 매년 5~6명의 추천을 받아 입사하고 있어 채용에는 어려움이 없으나 비교적 간단한 대량생산 기종의 '總組'을 할 수 있게 되기까지는 3~4년이 걸림

○ 10년 정도 경험을 쌓은 후 중요 분야의 제조 담당으로 이동하는데, 한 사람 한 사람이 모든 분야에 정통하게 되는 것이 기본임

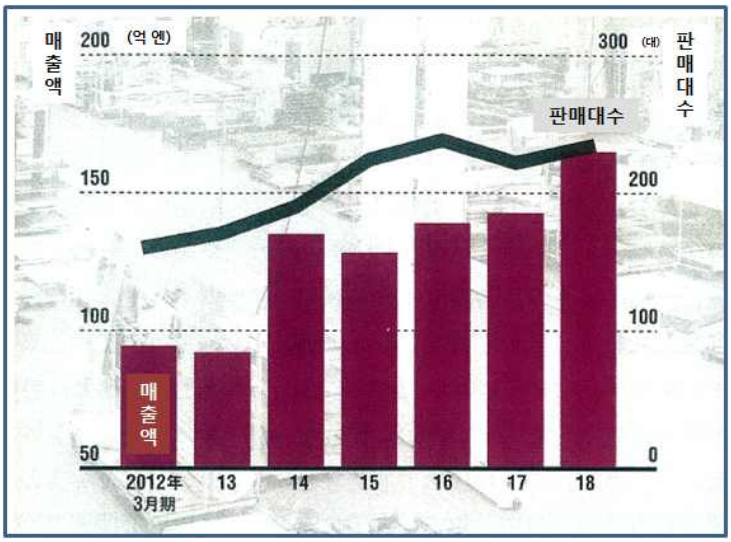
3. 인재 육성

□ 신입직원들의 대부분은 애프터서비스를 담당하기 위해 회사 밖에서도 근무하는 경우가 있음

○ 판매한 고객 회사 제품의 관리를 통해 오래된 기종의 구조와 특징을 학습하는 것임

○ 18세에 입사해서 40세까지 대략 20년이 지나야 <스스로 일을 할 수 있게>된다고 보고 있음

<그림1> 야스다공업의 매출액 및 판매대수 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.06.18., 注目企業, Vol.004에서 인용

□ 이렇게 긴 시간동안 야스다공업이 추구하는 정밀도의 중요함과 공을 들이는 것에 대한 자세를 선배와 상사로부터 배우게 되는 것임

○ 이렇게 직원을 육성하기 때문에 야스다공업의 기계는 높은 가격과 긴 납기에도 불구하고 높은 평가를 받고 있는 것임

□ 야스다공업의 2018년 3월 결산 실적은 매출액 165억 엔으로 이전 연도에 비해 15% 증가했음

○ 영업이익은 비공개로 하고 있어 정확한 데이터가 없지만 20억 엔대를 유지하고 있는 것으로 보임

○ 가령 20억 엔을 기록했다면 전년 대비 60%가까이 늘어난 것으로 영업이익률은 12%가 넘음

□ 이러한 야스다공업의 영업이익률은 일본공작기계공업회의 가입기업 평균(9%)을 뛰어넘는 수준임

○ 판매대수는 240대로 전년과 비슷한 수준이었고 고정비가 변하지 않은 채 매출이 늘어 이익을 끌어올린 것으로 판단하고 있음

□ 전혀 손색이 없는 높은 실적이지만 더 확대시킬 여지가 있었음

○ 자동화 수요가 높아지고 왕성한 반도체 수요에 힘입어 공작기계 업계는 활황을 맞고 있는 상황임

○ 야스다공업이 만약 생산능력을 확대시켰다면 보다 좋은 실적을 올렸을 것으로 충분히 예상할 수 있음

○ 그러나 야스다공업은 그런 길을 선택하지 않았고, 확실하게 인재를 육성하고 있어 기동적으로 증산체제를 구축하는 것이 어렵기 때문임

□ 최대의 장점인 기업문화가 성장을 저해하는 분위기로 이어질 우려도 존재하고 있는 것으로 보고 있음

○ 생산본부장도 “우리가 생각하는 <최고>가 과연 고객이 생각하는 <최고>와 같은 것인지, 단순하게 최고=고정밀도라고 생각하는 사람도 있다. <이 정도면 됐다>고 지시해도 <아니요, 최고를 위해서는 아직 멀었어요.>라고 반론하는 직원도 있다”고 말함

○ 야스다공업은 스스로 과연 제품을 만들면서 소요되는 비용에 걸 맞는 장점을 고객에게 제공할 수 있는지, 라는 관점을 잊어버리기 쉬운 구조라고 인정하고 있음

□ 그럼에도 불구하고 야스다공업은 높은 정밀도를 지켜나가야 한다는 것을 철직으로 여기며 일을 하고 있음

○ 온갖 사물이 인터넷으로 연결되는 사물인터넷(IoT)가 제조 현장으로 확산되면 가공 데이터의 가치는 지금보다 더 높아질 것임

○ 야스다공업은 그렇기 때문에 더욱 더 ‘정밀도의 중요성이 올라가게 될 것’이라고 보고 있음

□ 한편 고객으로부터는 ‘야스다의 기계를 도입하는 것만으로 고도의 가공의뢰가 들어오는 경우도 있었지만, 지금은 수요가 다양해져서 정통성이 없어져 가고 있다.’는 말도 듣는다고 함

○ 뿐만 아니라 ‘정밀도보다 납기를 단축해 주었으면 좋겠다. 주문을 놓치는 경우가 있다.’는 불만 섞인 푸념도 듣고 있다고 함

4. 향후 전망

□ 야스다공업은 2016년 3월 결산부터의 10년 계획 <YASUDA2025비전>에서 2025년 3월 결산에서 매출액 20억 엔을 목표로 세웠음

○ 앞으로 6년이 남아있어 매출을 20% 끌어올리는 속도로 충분히 달성할 것으로 보임

○ 그러나 높은 정밀도로 승부하는 종래의 '이기는 방식'이 흔들리고 있기 때문에 대범한 전략도 필요한 시점임

□ 그러나 야스다공업은 변혁에 익숙한 상황이 아니라는 점이 문제가 될 수도 있을 것임

○ 1990년대 버블붕괴로 공작기계 업계가 대부분 매우 힘든 시기를 보냈을 때가 있었음

○ 야스다공업은 그때 고객이 말해준 힌트를 바탕으로 방전가공이 주류였던 정밀 금형제조 분야에 절삭가공의 공작기계로 진출해서 휴대전화의 붐을 타고 실적을 회복시켰던 경험을 가지고 있음

□ 그런 경험을 가진 야스다공업이 2019년이 되면 창업 90년을 맞게 됨

○ 3대에 걸쳐 경영자를 통해 축적된 사풍을 중요하게 생각하면서 어떻게 변화의 속도가 빠른 지금의 경영환경에 대응해 나갈 것인지가 관건임

○ 이러한 이율배반과 같은 과제를 극복해야 야스다공업의 다음 성장전략이 선명하게 드러날 것으로 보임. KJCF

사장 인터뷰

별난 짓을 하거나 큰 비약을 꿈꾸지 않는다

'최대보다 최고'는 선대 사장이었던 부친이 안착시킨 말이지 실은 본인이 생각한 것은 아니다. 대기업에서 보고 '야스다공업에 딱 맞는다.'고 생각하고 도전하면서 사용하기 시작해서 지금에 이르고 있다.

시장의 피라미드의 정점을 지향하는 것은 알기도 쉽고 가치가 있는 목표로 사내에 확실하게 정착되어 있다. 앞으로도 주식공개는 할 생각이 없으며 매출 지상주의가 될 필요도 없다.

한편 성능경쟁이 점차 가열되고 있는 양상을 보이고 있다, 지금은 5마이크로 미터의 정밀도로 경쟁하고 있지만 이것이 가령 3마이크로 미터, 1마이크로 미터로 수치가 향상되더라도 얼마나 고객이 그것을 추구할 것인지. 피라미드의 상위 분야를 지향하면 할수록 시장이 축소된다. 이것을 피할 수 없는 문제이다.

성장을 지속하기 위해서는 먼저 국내시장을 유지하면서 해외로 전개하는 것이 한 가지 방법이다. 업계 평균으로 보면 해외 매출 비중은 70%정도 되지만 우리는 40%정도에 머물러 있다. 중장기 경영계획 종료 시점에는 이것을 국내외 절반씩 생각하고 있다.

생산효율 향상과 보다 나은 성능향상도 필요하지만 새로운 라인업도 생각하고 있다. 그러나 어쨌든 너무 특이한 것을 하거나 갑자기 비약하는 등의 전략은 피하고 싶다.

왜냐하면 우리가 만드는 제품은 제조설비가 아니라 사람의 힘으로 만들고 있다. 게다가 숙련된 작업자가 한다. 직원은 기계를 좋아하는 사람과 '좋은 물건을 만들고 싶다'는 강한 의지를 가진 사람이 많다. 이것이 우리의 기업문화가 되어 수고가 들어가는 일을 마다 않고 최종적으로는 'YASDA'브랜드의 품질과 정밀도에 좋은 영향을 주고 있다고 본다. 강인한 개혁은 그 기업문화를 파괴해 버리는 경우도 있기 때문이다.

한편 '확대=질 저하'라는 오해가 사내에 발생할 여지가 있다는 것도 인식하고 있다. 열심히 제품만 만들고 있으면 좋은 것인지, 그것만으로 좋을 리가 없다. 세상의 변하는 요구의 다양성에 잘 대응해 나가지 않으면 안 된다는 위기감도 강하게 가지고 있다.

'우수한 사람이 우수한 기계를 만들어낸다.'라고 부친이 자주 말했다. 직원도 '좋은 제품'과 '최고'의 범위를 좁게 설정하지 않고 수치화할 수 없는 '감성'의 분야에도 관심을 가지고 연마해 주기를 바라고 있다. 그를 위한 환경도 정비해 나가고 싶다. 인재가 모든 것의 기본이라고 생각하면 위기감이 있어도 갑자기 속도를 낼 수 없다. 착실하게 개선해 나가는 것이 우리 방식이다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2018.06.18., 注目企業, Vol.004
2. 야스다공업 홈페이지