

제1회 회원사 간담회 개최

박철희 서울대학교 국제대학원 교수 초청 강연

우리협회는 회원서비스 강화의 일환으로 한일간 이슈에 대한 전문가 초청 강연 등을 실시하여 對일본 관심도를 제고하고 회원간 친목을 도모할 수 있는 장을 마련코자 『회원사 간담회』를 올해 처음으로 기획하여 실시하였다.

그 첫번째 행사로 『제1회 회원사 간담회』를 지난 9월 26일(금) 오후 4시30분부터 협회 회의실에서 개최하였다.

한일관계가 여러모로 경색되어 있는 시점에 일본의 후쿠다 수상이 사임함에 따라 향후 한일관계가 어떻게 전개되어 나갈지 관심이 모아지고 있는 시점에 박철희 서울대 국제대학원 교수를 초청하여 고견을 들을 수 있는 기회를 마련하여 참석한



회원들의 커다란 호응을 얻었다.

본 간담회에는 우리협회 상임이사인 정영현 (주)천마 고문, 황호균 더페이스샵코리아 부회장을 비롯한 회원 22명이 참석하였다.

본 행사는 앞으로도 보다 친근감 있고 부담 없는 자리로 만들어 모든 회원들이 가벼운 마음으로 참가할 수 있는 교류의 장으로 만들어 나아갈



예정이오니 많은 참여 있으시기 바랍니다.

평소 협회의 안정적인 활동과 협회발전을 위해 아낌없는 지원과 협조를 보내 주신 회원사께 감사드리며, 우리 한일경제협회가 한일 협력과 우호 증진에 큰 역할을 다할 수 있도록 협회 사업에 대해 많은 배려와 관심을 기울여 주시기를 부탁드립니다.

(문의 : 심규진 과장 Tel. 3014-9877) 

주한일본대사 초청 친선교류활동 개최



우리협회 회장단은 대한제당(주)의 협조로 지난 10월 11일(토) 한일 양국의 상호이해와 친선증진을 위해 주한일본대사 초청 정기모임을 송추

C.C에서 가졌다.

한국측에서는 조석래(趙錫來) 회장, 김윤(金鈞) 부회장, 김희용(金熙勇) 부회장, 라응찬(羅應燦) 부회

장, 설원봉(薛元鳳) 부회장, 이길현(李吉鉉) 감사, 김정수(金正守) 상임이사, 이일규(李一揆) 상임이사, 정영현(鄭榮鉉) 상임이사, 황호균(黃昊均) 상임이사, 허남정(許南整) 전무이사 등 회장단 18명(부부동반)이 참석하였고,

일본측에서는 시게이에 도시노리(重家 俊範) 주한일본대사, 다카하시 레이이치로(高橋 禮一郎) 총괄공사, 오이케 아츠유키(尾池 厚之) 공사 등 5명(부부동반)이 참석하였다.

(문의 : 심규진 과장 Tel. 3014-9877) 

한·중·일 3국간 협의기구 인천광역시 송도컨벤시아에서 열려

제8회 환황해경제·기술교류회의 개최



우리나라 수도권·충청권(2광역시·3도 : 인천, 대전, 경기, 충남, 충북)지역과 중국 환황해 연안(3시·4성 : 北京·天津·上海市, 遼寧·河北·山東·江蘇省)지역 및 일본 규슈(7현·2정령시 : 후쿠오카·사가·나가사키·쿠마모토·오이타·미야자키·가고시마현, 후쿠오카·키타큐슈시)지역과의 경제발전과 교류 촉진을 위한 사업의 일환으로 3국 정부, 지방자치단체, 경제단체, 대학, 기업 등 관계자가 모여 3국간 경제협력방안을 논의하는 『제8회 환황해경제·기술교류회의』가 지난 10월 20일(월)~10월 25일(토)까지 인천광역시 송도컨벤시아에서 개최되었다.

- * 한국측 : 지식경제부(통상협력정책관), 외교통상부, 자치단체, 경제단체, 대학, 기업 등 206명
- * 일본측 : 경제산업성 규슈(九州) 경제산업국(국장), 자치단체, 경제단체, 대학, 기업 등 81명
- * 중국측 : 상무부(부사장)·과학기술부(부사장), 자치단체, 경제단체, 대학, 기업 등 76명

금융 시장 불안과 실물경제 침체

에 따른 한·중·일 3국간 국제 공조가 더욱 긴요해지는 상황 하에서 3국 환황해 지역의 발전을 위해 무역·투자·기술·인재분야에서의 협력강화가 더욱 필요함에 공감하고, 금번 회의시 3국 상호 협력·제안사항으로서 제안된 환경협력, 물류협력, 인재교류, 정보교류 등 총 12개(한 4개, 일 5개, 중 3개) 사업에 대해 3국이 협력해 나가기로 하였다.

- * 한국 : 녹색성장지역 구축, 역내 유능 인재육성 활성화, 물류포털 사이트 홍보, 환경산업 협력
- * 중국 상무부 : 에너지 절약·환경보호분야 협력, 새로운 분야 시범프로젝트 개발, 중국지역 개발 참여, 비즈니스 분야의 인재교류 강화
- * 중국 과기부 : 하이테크 산업 국제협력 강화, 일상적인 정보교환의 공유 플랫폼 구축
- * 일본 : 우수한 유학생 수용촉진, 신아시아 취업교육센터의 운영, 환경 리사이클 분야의 비즈니스교류 확대, 유학생 인재육성 등

특히 이번 『제8회 환황해경제·기술교류회의』에서는 3국의 산학관 연

계활동의 강화를 위해 (1) 제2회 환황해 산학관 비즈니스 포럼과 한중일 기술교류 상담회, (2) 제4회 환황해 산학관 연계 대학총장포럼이 개최되었다. 이와 더불어 청정생산, 환경 분야 등에 대한 기업차원의 협력 강화를 위해 국가청정생산지원센터 주관으로 청정생산기술 심포지엄을 개최하였으며, 각국의 청정생산, 신재생에너지, 에너지 절약 추진 현황에 대해 살펴보고 3국간 교류촉진방안을 모색하였다.



그리고 내년 제9회 회의는 중국 옌타이에서 3국간 폭넓은 교류의 장을 마련해 나가기로 하였다.

- * 비즈니스 포럼 : 환경, 부품소재 2개 분야에 대한 기술발표와 포스터 전시, 상담 실시 (한 18개, 일 6개, 중 10개 총 34개 전시)
- * 총장포럼 : 인재교류 사업 시행(교환학생 프로그램, 복수학위 프로그램, 인턴십 프로그램 운영)과 산학관 연구협력(지역사회와 기업들에서 제기되는 문제 해결에 기여하기 위해 산학관 협력을 증진)에 대해 방안을 모색하기로 합의

(문의 : 조덕표 부장 Tel. 3014-9855) 

한일 양국 무역 · 투자 활성화를 위한 협력방안 논의

제10회 한일신산업무역회의 개최

한일경제인회의 산하 전문위원회인 한일신산업무역회의가 한국무역협회와 공동으로 지난 12월 5일 코엑스 아셈홀에서 개최되었다. 금번 회의에서는 한국측에서는 고광석 한국무역협회 전무이사(체어맨 대행) 등 기업 및 정부, 경제단체, 학계 관계자 33명이, 일본측에서는 아소 유타카(麻生 泰) 체어맨(아소라과슈 시멘트 대표취체역 사장) 등 32명이 참가한 가운데 개최되었다.

본 회의는 한일 · 일한경제협회가 매년 개최하고 있는 「한일경제인회의」를 보좌 · 보완하기 위해 한일 간의 무역확대, 한일 간의 투자확대, 한일 간 공동연구개발 프로젝트, 한일산업경쟁력강화 프로젝트를 중심으로 정보와 의견 교환을 통해 인식 공유와 아울러 한일경제인회의를 통해 정부와 업계 등에 제언 · 요망하는 것을 목적으로 하고 있다.



금번 회의에서는 토픽으로서 <무역, 에너지와 환경>에 대해서 한국의 대일무역확대방안과 일본의 에너지와 환경 대응 방안과 사례를 중심으로 한국무역협회와 일본의 태평양시멘트에서 각각 발표하고, 또한 한일 양국의 투자활성화 방안을 모색하기 위한 조사연구 결과를 중심으로 한 활발한 논의가 전개되었다. 한국무역협회 신승관 연구위원은 「대일 무역역조 개선대책」이라는 주제발표를 통해 대일 무역역조 확대 이유를 원엔 환율 하락에 따른 수출 부진과 소비재 수입 증가, 대일 수



입 유발적인 한국의 수출구조, 일본 시장의 특성을 지적하고, 개선방안으로서 부품소재전용공단 성공적인 추진, 연구개발 촉진, 설비투자 확대 등을 제안하였다.

한편 환경과 에너지 분야에 대해 주제 발표자로 나선 타마시게 타카미키(玉重 宇幹) 태평양시멘트(주) 부부장은 「일본 및 태평양시멘트의 에너지 절약과 환경 대응」이라는 주제발표에서 일본 경단련 환경자주행 동계획 설명과 함께 폐기물을 활용한 에코 시멘트 생산 현황과 환경 기여도에 대해 설명하였다.

양국의 투자 활성화 방안을 논의하기 위해 설치한 투자전문위원회 활동 보고에서는 먼저 일본측에서 그 동안의 활동 내용을 보고하고, 주한 일본계 기업들이 안고 있는 문제점과 한국의 노동 환경에 대해 발표하였다.

한국측의 오태헌 경희사이버대학교 교수는 <대일 무역 · 투자 애로사항과 개선방안>이라는 조사연구 결과를 통해서 한일 양국 간 투자활성화 및 촉진을 위해서는 양측 모두에게 이익이 되는 부분부터 애로사항을 개선할 필요가 있음을 강조하고, 구체적으로 상호 규격 · 인증,

검사 · 통관, 정부조달 사업 참여 방안 등을 해결 과제로 제시하였다.

대일투자 사례를 통해서 한국 기업의 대일투자의 어려움에 대해서 포스코에서는 일본의 법률, 제도에 대한 이해 부족, 부지 확보에 대한 정보 부족, 건설회사 물색에 대한 어려움 등을 언급하고 이에 대한 개선이 필요함을 강조하였다.

이어서 <한일 기업간 M&A실패와 확대방안 모색>이라는 주제로 발표에 나선 산업연구원 사공 목 연구위원은 한국 기업의 일본 기업 M&A의 사례를 통한 일본 시장 진출 가능성에 대해 제시하고, 향후 한일 양국 기업 간 우호적 M&A 확대의 필요성을 강조하였다.

한편 논의 과정을 통해 한일 양국 간 신입 인턴십 사원교류 확대와 인재교류의 중요성을 강조하고 한일 양국 간 자격 상호인증제 도입의 필요성을 제기하기도 하였다.

끝으로 지적된 문제점에 대한 해결 과제에 대한 실천이 중요함을 강조하고 본 회의가 제안에 그치는 회의가 아닌 실천하는 회의가 되어야 한다는데 합의한 후 폐회하였다.

(문의 : 김정호 부장 Tel. 3014-9866) 

차세대를 짚어질 한일 청소년들의 교류현장

제11회 한일 고교생교류캠프 개최

한일 양국 경제협회는 한일 청소년 교류 사업으로서 한일 관계의 차세대를 짚어질 청소년들의 교류확대를 촉진하고자 2004년 1월부터 <한일고교생교류캠프(경제체험 캠프)>를 개최해 오고 있다. 이번 제11회 캠프는 8월 3일(일)부터 7일(목)까지 4박 5일 간 한일 양국 고교생 88명이 참가한 가운데 일본 도쿄 신코증권 하네다연수센터에서 개최되었다.

이번 교류캠프에서는 한일 양국의 고교생이 4박 5일 동안 합숙하면서 9~10명씩 한일 혼성 10개팀으로 나누어 한일 양국의 관광문화 등의 상품을 비즈니스 기획하여 사업발표회를 가졌다.

비즈니스 기획 발표에서는 패션의류, 음식서비스, 유통서비스, 관광레저, 정보제공서비스, 환경, 복지 의료, 교육 등 8가지 카테고리의 사업 아이템에 대해 비즈니스 기획이 이루어졌으며, 개인별 체형을 고려하여 자신의 신체 콤플렉스를 해결할 수 있도록 하는 의류와 양국의 전래동화 또는 캐릭터를 소재로 한 놀이공간(테마파크) 조성, 여행자의 갑작스런 질병과 사고에 대한 현지 통역 서비스를 위한 한일의료전문



통역서비스 사업, 양국의 청소년층을 대상으로 하는 전문교육잡지 발간 사업, 온라인을 통해 상대국에서 유행하고 있는 패션의류 정보 제공 및 판매서비스 등 사업제안이 있었다.

이번 캠프에서는 최근 지구환경과 에너지 문제를 인식하고 환경보호의 필요성과 캠페인의 전개를 위한 자연친화적 호텔 경영과 에너지감소 및 환경오염을 최소화할 수 있는 호텔 체인 운영 (환경인증마크부착)을 발표한 'JK Green Hotel' / 'JK Green Wave Project'가 최우수상을 차지하였다. 그리고 상대국의 문화 이해를 위한 한국과 일본의 전통 차 및 다과만을 전문으로 하는 카페 운영 사업을 기획한 'Hungry Soul' /

'1 茶? 愛 茶!'가 심사위원 특별상을 수상하였다.

미래 지향적 한일관계 구축의 초석으로서 젊은 세대의 인적교류 촉진과 자신의 성장, 발전과 더불어 21세기 양국발전을 위한 지도자로서 경제, 비즈니스 기초체험을 통해 비즈니스의 기회인식과 아울러 협동심과 배려심, 국제적 감각의 리더십 배양을 위해 실시하고 있는 본 사업을 통해 한국과 일본의 고교생들이 언어라는 장벽을 넘어 앞으로도 계속적으로 서로의 문화를 이해하고 우정을 쌓아 나갈 수 있는 교류의 장으로 양국의 젊은이들이 상대방에 대해 이해할 수 있는 기회가 되기를 기대한다.

(문의 : 김정호 부장 Tel. 3014-9866) 

제12회 한일 고교생교류캠프 개최

대한민국 외교통상부와 일본 국토교통성, 주한일본대사관에서 후원하는 금번 제12회 캠프가 2009년 2월 1일(일)부터 5일(목)까지 4박 5일간 서울 여의도에 소재한 렉싱턴호텔에서 개최되며, 한일 양국의 청소년 100여명이 참가하여 열띤 교류의 장을 펼칠 예정입니다. 캠프의 내용은 각 팀별로 한일 양국의 관광·문화 등을 판매할 수 있는 비즈니스 상품을 기획하여 시장조사를 거친 후 완성, 발표하는 것으로 양국의 사회와 문화, 경제를 이해할 수 있는 뜻 깊은 경험이 될 것입니다.

다음 제13회 캠프는 2009년 7월 28일(화)~8월 1일(토) 용인 금호아시아나 인재개발원에서 개최될 예정이며 참가비는 무료입니다. 참가학생 모집은 5월경 실시할 예정이오니 회원 기업의 많은 참여를 바랍니다.

※자세한 내용은 www.jkcamp.org를 참고 (문의 : 홍소영 사원 Tel. 3014-9888) 

한일BSR 합의에 따른 한일간 협력모델 구축사업

2008년 환경·에너지절약 기술자 전문연수 파견

금년 4월 한일 양국정상회담과 병행해 개최된 한일 비즈니스 서밋 라운드테이블(BSR)에서 합의된 미래 지향적 한일간 협력모델 구축사업의 일환으로 처음 실시된 『2008년도 환경·에너지절약 기술자 전문연수』가 지난 11월 16일(일)부터 22일(토)까지 일본 후쿠오카에서 실시되었다.

한일·일한산업기술협력재단 공동사업으로 KITA(北九州국제기술협력협회)의 수용과 진행으로 실시된 본 연수단은 중소기업 10개사 10명으로 구성되었다.



연수단은 5일간의 짧은 일정동안 TOTO, 닛산자동차, 토요타자동차, 나가시마(中島) Turret, 니찌에이시 코(日榮紙工), 西日本오토리사이클 등을 방문하여 현장의 생생한 목소리를 들을 수 있었으며, KITA와 토



요타엔지니어링, 日本省에너지센터의 강사들과의 충실한 강연과 활발한 토론을 통하여 깊이 있고 실질적으로 도움이 되는 연수 프로그램이 되었다.

최근 세계경제의 침체로 우리기업들의 경영여건이 날로 어려워지고 있는 시기에 환경의 개선과 에너지절약을 통해 생산성을 향상시키고 경쟁력을 강화시키지 않으면 생존하기 어려운 것은 주지하는 바다.

이러한 때에 일본기업에서 실시하고 있는 에너지절약과 생산성향상에 대한 대처의 실천적인 예를 배우고

우리 중소기업의 에너지절약활동을 활성화시켜 경쟁력을 강화시키고자 하는 본 사업은 매우 시의적절한 프로그램이라는 평가를 받았다.



내년에는 연수단 규모를 20명으로 확대하여 실시할 예정이다.

(문의 : 심규진 과장 Tel. 3014-9877) 

내년도 사업추진을 위한 양사무국간 협의 마쳐

2008년도 한일·일한경제협회 정례업무협의 개최



양 경제협회의 2008년도 정례업무협회가 12월 11일(목)~12일(금) 우리협회 회의실에서 한국측에서는 허남정 전무이사 등 5명이, 일본측에



서는 후루카와 히로미(古川 羊三) 전무이사 등 6명이 참석하여 개최되었다. 양 협회 금년도 사업에 대한 평가와 내년도 사업에 대한 전반적

인 협의가 있었고, 특히 2009년도 서울에서 개최되는 제41회 한일경제인회의(2009. 4. 15~17)에 대한 현장 답사 및 세부 행사에 대한 논의가 있었다.

(문의 : 김정호 부장 Tel. 3014-9866) 



✧ 제1회 한일산업기술페어 ✧

“한·일 국경 넘어 국제 경쟁력 키우자”

한일 양국 300여개 기업, 500여명이 참가하는 제1회 한일산업기술페어가 9월 1일부터 2일까지 서울 소공동 롯데호텔에서 개최되었다. 이번 행사는 한국의 지식경제부와 일본 경제산업성이 주최하고 한일 및 한일산업기술협력재단이 주관했다.

개막식에 참석한 한일 양국은 “한일 양국이 중요한 경제파트너임을 다시 한번 확인하는 한편, 양국 경제협력 강화를 위해서는 양적 성장에 맞는 질적 내실화를 기하자”고 입을 모았다.

한일경제협회(한일재단 이사장) 조석래 회장은 “한일 양국은 오랫동안 무역역조 문제를 안고 있으며 이 문제가 갈수록 심해지고 있는 점에 국민들이 우려하고 있다”면서 “이런 우려를 해소하기 위해서는 양국간 경제협력을 강화해야 한다”고 말했다.

조 회장은 “한국과 일본은 영원한 이웃일 수 밖에 없다”면서 “상호 신뢰를 바탕으로 협력을 강화하기 위해서는 기업인이 앞장서자”고 역설했다.



한일경제협회(한일재단 이사장) 이지마 히데타케 회장은 “그 동안 한일재단측과 4200여명에 달하는 이공계 대학생들을 일본 연수에 참여시켜 왔으며 일본 외무성에서도 높게 평가했다”며 “올해부터는 1회 당 연수생을 20명에서 40명으로 두 배 가량 늘리고 연수기간도 40일에서 47일로 연장하기로 했다”고 소개했다.

그는 “특히 올해는 일본에서도 한국에 연수생을 보내기로 해 양국의 인적, 기술교류가 시대에 부응하고 기업의 요구에 맞게 내실화되고 있다”고 기대했다.

개막식과 함께 한·일 기업 간 교류에 공헌한 기업과 개인에게 표창장을 수여하는 시상식도 열렸다. 한·일 양국 간 최초로 온라인시장을 개척해 일본시장에서 한국 문화콘텐츠를 상품화에



성공한 ‘유캔바이더월드’를 비롯해 일본 교세라와 금형사업부를 인수한 재영솔루텍, 일본 스미토모화학의 국내 투자사인 동우화인캡 등 6개사와 개인 2명이 지식경제부 장관상을 받았다.

이 밖에 이코퍼레이션닷컴제이피, 21세기기업 등 두 곳은 일본시장 개척의 공을 인정받아 한일재단 이사장상을 수상했다.

양국 정상이 지난해 합의한 부품소재 전용공단과 관련한 투자설명회도 성황을 이뤘다. 지식경제부가 이날 참가한 일본 부품소재 기업들에 부품소재 전용공단 설치와 관련한 추진계획을 설명한 뒤 경상북도, 경상남도, 부산진해FEZ, 전라북도, 광양FEZ, 충청남도 등 6개 지자체가 일본 부품소재 기업을 대상으로 현장에서 투자유치 활동을 펼쳤다.

한편 일본의 대표적 소재기업인 도레이의 히라이 가쓰히코 상담역이 ‘도레이의 글로벌 경영과 한·일관계’를 주제로 특별 강연을 열었다. 히라이 상담역은 “전 세계적으로 경쟁이 거세지고 있어 한·일 간에 국경을 넘어 주변기업을 포함한 다기업 간 제휴를 확대해야 한·일 기업의 국제경쟁력이 향상될 것”이라고 조언했다.

행사 둘째날인 2일에는 일본의 대표적인 기계류·부품 생산업체인 구보타 및 마쓰모토를 포함한 부품소재 분야 기업과 플랜트·기자재 기업 등 총 52개의 일본기업이 참가하고 250여개 우리나라 중소기업이 참가하는 비즈니스 상담회가 개최되었다.

양국에서 총 300여개사가 참가하는 비즈니스 상담회에서는 양국 기업이 1대1 맞춤형으로 부품조달, 아웃소싱, 위탁가공 등 다양한 분야에서의 상담이 진행되었다. 

■ 일본은 지금... (I)

카미야 코퍼레이션(神谷Corporation)

야마다 히토시(山田 日登志) 소장의~ 개선(改善, カイゼン)

- 오랜 기간 개선(カイゼン)을 계속하더라도 시대가 바뀌면 낭비요소(ムダ)가 발생한다. -

야마다 히토시(山田 日登志)

연수 도장인 PEC산업교육센터소장.

토요타생산방식의 창시자 오노 다이이치(大野 耐一) 씨에게서 사사(師事), 캐논과 소니를 비롯하여 주로 제조 현장의 개선(カイゼン)을 담당

着眼大局 着手小局

원래는 바둑세계에서 사용하는 용어. 넓은 시야로 사물을 받아들이면서 실제로 실행하는 수는 세심한 주의를 기울여 판단하라는 의미

“여기 공장은 재료를 투입하면 1시간 정도면 최종제품이 완성된다. 보통의 공장이라면 투입한 재료가 제품이 되어 나오기까지 3일 정도 걸리는 것이 보통이니까, 우수한거지”

주택용 도어를 취급하는 요코하마시의 목공 메이커 카미야 코퍼레이션(神谷Corporation)의 이세하라(伊勢原) 공장을 방문한 야마다 히토시(山田 日登志) 소장은 먼저 이런 말을 꺼내었다. 수많은 공장들을 엄격한 지도로 다시 일으켜 세웠던 야마다 소장이 생산현장을 이렇게까지 칭찬하는 일은 드물다.

실은 야마다 소장이 카미야 코퍼레이션의 지도를 시작한 것은 1981년의 일. 이후 이 회사의 사장인 카미야 미츠노부(神谷光信)씨와 야마다 소장은 30년 가까이 팀을 짜서 현장의 낭비를 줄여왔다. 그 성과가 바로 이곳 공장이다. 현장에 들어서면 다른 공정과의 거리가 아주 가까이 붙어있어 작업대가 낭비요소 없이 배치되어 있다. 공정간에 작업물품이 밀리는 여지가 적으며, 운반시의 낭비요소도 최소한이 되도록 배려했음을 한 눈에 알 수 있다.

그러나 야마다 소장이 공장에 발을 들여놓으면 언제나처럼 엄격한 지적이 나오기 시작한다. “매일 현장을 보고 있는 당신들이 왜 이러한 낭비요소를 못보고 있는가! 당신들

이 현장을 잘 컨트롤 할 수 있도록 하지 않으면 안되요” 역시 야마다 소장이 늘 입에 담고 있는 개선에는 끝이 없는 것 같다.

이탈리아풍 디자인의 고급 도어로 부가가치 향상

1942년에 카미야목공소로 창업한 카미야 코퍼레이션은 1969년부터 공단주택용의 칸막이와 바닥재 등 목재 내장 패널의 대량생산을 시작으로 영업실적을 신장시켜왔다.

1970년대에 들어서 오일 쇼크 등으로 도시로의 인구집중이 일단 가라앉고 주택공급이 세대수를 웃돌게 되었다. 이때부터 주택공단은 공급하는 주택의 방 배치를 다양화하여 방이 좁다는 불만에 대응하게 되었다. 이러한 변화로 카미야 코퍼레이션은 종래의 3~4배에 이르는 종류의 목재 패널 공급을 하게 되었다.

정해진 종류의 패널을 대량 생산하는 것만을 생각해 왔던 공장은 큰 혼란이 일어났다. 「(제품을 바꾸는) 라인 변경에 20분 걸리며 실제로 물건을 만드는 데는 불과 5분 정도 걸리는, 우스개 같은 상황이었다」고 카미야 사장은 당시를 회고한다.

카미야 사장이 야마다 소장과 해후하게 된 것은 이러한 핀치를 어떻게든 풀어보려고 가구업체 단체에 상담한 것이 계기가 되었다.

야마다라고 하는 강력한 아군을

얻은 카미야 사장은 그 후, 목재 패널에서 목재 도어의 생산으로 전환하고 이익률 향상을 꾀하였다. 특정한 종류의 도어를 대량생산하는 것이 아니라 주택 메이커의 주문에 맞추어 집 한 채분에 사용하는 도어를 필요한 수량만큼 원 세트로 만드는 「邸別 生産」을 야마다 소장과 함께 구축. 여분의 재고를 최소화 하는 체제를 만들었다. 그러나 30년 가까운 시간에 걸쳐 개선의 지혜를 쏟아온 이세하라 공장에서도 최근 수년간 어느 새인가 새로운 낭비요소가 생겨나고 있었다.

변조(變調)의 계기는 2004년부터 고급 도어 「Full Height Door」 시리즈의 생산을 시작한 것이다.



종래 주택 메이커용의 도어 OEM이 주력이었던 카미야사에 있어서 회심의 독자 브랜드가 된 이 시리즈는, 해방감에 넘치는 이탈리아풍의 디자인이 인기를 불러 일약 히트 상품이 되었다. 하지만 이 시리즈만의 특징은 낭비요소를 극한까지 줄인 이세하라공장에서 이변을 일으킨 원인이 되었다.

「1일 200장이려면 2분30초에 1장 만들어야」

천정과 같은 높이의 「Full Height Door」는 종래 제품보다 사이즈가 큰 데다가 몇 군데 창문이 있는 정교한 디자인의 제품도 적지 않다. 디자인과 강도를 양립시키기 위해서는 보다 많은 보강재가 필요하며 그 보강재를 조립하는 「심(芯)조립」에는 지금보다 더 손이 가게 되어 있었다.

이 날의 지도에서도 심(芯) 조립 공정의 작업 지연을 없애는 것이 커다란 테마가 되었다. 도어의 조립 라인에서 발을 멈춘 야마다 소장이 말한다.

“공장의 실제 노동시간은 1일 8시간, 480분이다. 1일 200장의 도어를 출하한다고 하니 480분을 200으로 나누면..... 2분30초에 도어 1장을 만들면 제품의 판매에 적합한 수의 도어를 만들 수 있다. 이를 위해서는 조립 라인의 각 공정도 모두 2분 30초로 작업하면 된다. 거기서 얇은 판(薄板)을 잘라서 접착제를 바르는

공정은 몇 분 걸리는지?” “판을 자르는데 1분 30초. 접착제를 바르는 데 30초. 합쳐서 2분이지요.”

야마다 소장이 되풀이한다. “그것은 이 공정에 대해서는 도어 1장분의 작업은 여유롭게 2분 30초를 밑돈다는 것이지요. 반대로 작업에 2분 30초 이상 걸리는 곳은 있습니까?”

“「심(芯)조립」공정은 도어 1장당 5분 이상 걸리는 것이 있습니다.”

“어째서 「심(芯)조립」에 그렇게 시간이 걸리지요?”

조립 라인의 리더인 곤도 마사오(近藤 正夫)씨가 「Full Height Door」의 특별한 구조와 이러한 복잡한 구조를 가진 고급 도어가 전 생산량의 30%가까이를 차지하고 있는 사정을 설명하였다.

“그렇군요” 설명을 들은 야마다 소장은 즉각 곤도 리더에게 물었다. “목표한 작업시간(사이클 타임)보다 늦은 공정, 지나치게 빠른 공정 두 개가 있어요. 당신들은 현장을 매일

보고 있는 만큼, 어떻게 하면 표준 작업시간과의 차이를 없앨 수 있는지를 좀 더 일찍 생각해 내었어야 합니다. 당신이라면 어떻게 하겠습니까?”

“작업에 여유가 있는 접착제를 바르는 담당자가 「심(芯)조립」을 도와준다면 좋을 것으로 생각합니다만.....”

“바로 그거예요. 「심(芯)조립」 작업을 하는 작업대를 하나 더 추가 설치하여 접착제를 바르는 담당자가 도어 5장분의 작업이 끝날 때마다 1번씩 「심(芯)조립」을 도와주면 되죠”

2분 30초의 목표작업시간과 비교하면 접착제의 담당자는 도어 1장당 30초의 여유가 생긴다. 도어 5장분의 접착제를 도포하면 표준작업시간 1회분(2분 30초)의 여유가 생긴다. 그 때 도어 1장분의 「심(芯)조립」을 도와주게 한다. 그렇게 하면 접착제 도포 공정에서 할 일이 없어지는 낭비요소와 「심(芯)조립」 공정의 작업지연을 동시에 해결 할 수 있게 된다.

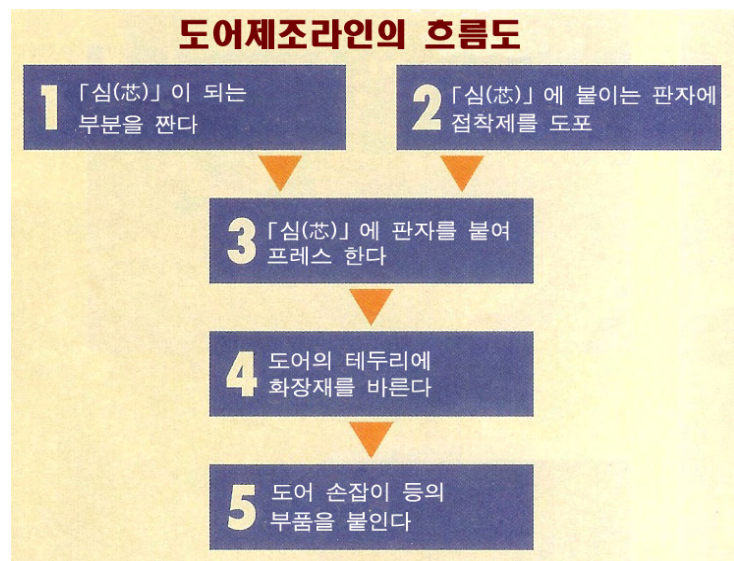
접착제 도포는 작업이 빨리 끝난다

도어의 양면에 붙이는 판자를 잘라내고 접착제를 바르는 공정은 작업이 2분이면 끝나기 때문에 「2분30초」의 페이스에 맞추면 30초의 여유가 있다.



접착제가 바른 판자를 일단 쌓아두는 보관대 접착제 도포는 표준 페이스보다도 빨리 진행되기 때문에 쉬지 않고 계속 만들면 여분의 판자가 작업대기물품으로 쌓이게 되며 그렇지 않으면 작업자는 할 일이 없게 된다.

접착제 도포의 담당이 「심(芯)조립」을 돕는다



작업이 빨리 끝나는 「2」의 접착제 도포 담당자가 작업에 시간이 걸리는 「1」의 공정을 5회에 1번씩 도와줌으로써 작업페이스의 지연을 해소한다.

재료의 운반방법도 변경

- 도어 1장분의 재료를 세트하여 카트를 사용하여 생산라인의 바로 옆으로 운반한다. “카트의 적재방법을 궁리하면 운반 담당자를 1명은 줄일 수 있다” 고 야마다 소장은 제안했다.
- 도어의 재료를 쌓아 둔 자재 보관 장소에서 야마다 소장은 카트의 사용방법에 낭비요소가 있다고 지적했다.



야마다 소장은 “제품의 판매자에 맞추어 재료의 운반방법을 바꾸면 낭비요소를 줄일 수 있다” 고 제안했다. 잘 팔리는 A그룹은 미리 재료를 쌓아둔 카트를 준비해 두고 B,C그룹의 것은 필요한 수량만큼을 적재한다.

山田日登志の
カイゼン
着眼大局
着手小局

「제품의 판매자에 맞추어 낭비요소 없이 생산하는 것이 기본」

야마다 소장의 이러한 지적에 카미야 사장은 감동하면서도 어딘가 씁쓸한 생각도 든다. “(여분으로 너무 많이 만들어서) 역지로 밀어내기 생산이 되지 않았는지? 목표시간보다 작업이 늦어지는 공정이 없는지? 지금까지도 매일 관리를 철저히 해왔음에도 개선의 기본이 어느 새인가 무너져 있었다. 30년 가까이 개선을 계속해 오고 있는데도 왜 자신은 거기에 생각이 미치지 못하는 것인지?”

카미야 사장은 이세하라 공장 제조부장들과 생각했다. “그렇다. 공장에서 만들고 있는 제품은 매일 변화하고 있다. 제품이 변하면 그것을 낭비요소 없이 만들기 위한 방법도

조금씩 바뀌어야 하는 법. 상품의 진화에 맞추어 생산 방식도 진화시키지 않으면 안된다. 야마다 소장이 늘상 이야기하는 「개선에 끝이 없다」는 것은 실은 이러한 것인가? 담당자를 1명 정도는 줄일 수 있다.” 그런 카미야 사장 등의 기분을 짐작한 듯이 야마다 소장은 자재 보관장소에 대해서도 세세하게 낭비요소를 지적해 나갔다. 도어 조립에 필요한 재료를 각 현장으로 운반하는 카트(대차)의 사용방법을 수정해야 한다는 것이다. “카트에 싣는 재료가 잘 팔리는 제품에 사용되는지 어떨지에 따라 운반방법을 조금씩 바꾸면 카트의 담당자를 1명 정도는 줄일 수 있다.”

야마다 소장은 도어를 제품별 판매상황에 따라 3개의 그룹으로 나누

어 그룹별로 운반방법을 미세 조정할 것을 제안했다. 소위 「ABC분석」의 응용이다.

가장 잘 판매되고 매출액의 50%를 차지하는 A그룹의 도어는 항상 도어 20장분의 재료를 적재한 카트를 준비해 둔다. 그렇게 하면 적재의 대기 시간이 생략된다. B, C그룹의 것은 재료가 그만큼 필요하지 않으므로 필요한 만큼 수량을 헤아려서 적재하면 현장에 여분의 재료가 쌓이는 것을 방지한다.

이정도의 궁리로 다시 1명을 다른 작업으로 전환할 수 있다는 야마다 소장의 이야기를 들으면서 카미야 사장은 자신이 경영자로 있는 동안에는 개선을 계속해 나갈 것이라고 마음속으로 굳게 맹세하였다.

〈자료출처 : 일경Venture 2008. 10〉

■ 일본은 지금... (II)

~우리 회사의 문제점을 진단한다~ 어딘지 2% 부족한 중간관리자를 바꾸자!!

일에 있어서는 전향적이며, 수완(skill)도 충분히 있지만 직장의 리더로서는 어딘가 부족하다. 그런 간부에게 리더로서의 자질을 익히게 하려면 어떻게 해야 할까? 최첨단 연수 노하우를 알아보자.

사장이 열심히 뛰어도 회사가 크지 않는 이유는 여기에 있다.

「안되는 사원」을 단련시키는 것보다 어딘지 부족한 간부를 바뀌게 하는 것이 더 어렵다.
당신의 회사는 「매니지먼트 부전증(不全症)」에 좀먹고 있지 않는가?

‘성장과정에 있는 중소기업에게 있어서 가장 무서운 병은 『매니지먼트 부전증』에 빠지는 것이다.’ 기업을 대상으로 한 연수와 인사제도 컨설팅을 하고 있는 link&motivation의 小笹 芳央(오자사 요시히사) 대표는 이렇게 말한다. 오자사 대표가 말하는 매니지먼트 부전증이라는 것은 문자 그대로, 경영자와 현장 사원 간에 있는 간부가 매니저로서 기능을 하고 있지 않는 것이다.

나아가야 할 방향을 제시하고, 직장의 일들을 정돈하여 부하에게 적성에 맞는 임무를 부여하고, 격려하면서 현장을 이끌어 간다. 이런 역할을 간부가 충족시키지 못한다면, 경영자가 혼자서 아무리 열심히 한다고 해도 현장의 업무에서는 누락, 놓침, 중복이 빈번히 발생하고, 사원의 성장도 늦어진다.

자신의 회사가 이러한 병에 걸려 있는지 어떤지 알고 싶다면, 다음의 체크리스트를 보도록 하자. 한 항목 예라도 적용되는 것이 있다면 주의를 요한다.

간부를 교정하는 일은 상상 이상으로 어렵다.

이러한 증상을 치료하는 것은 말할 것도 없이 간부에게 「일의 진행 방향」이나 「부하와의 커뮤니케이션 방법」을 지금 한번 다시 보도록 하는 것이지만, 그렇게 하는 것이 어

렵다.

소위 안되는 사원을 단련시키는 것은 큰 맘 먹고 처음부터 다시 단련시키면 된다. 그러나 간부 중 많은 사람들이, 현장의 실적을 올리는 것만으로 자신의 일이나 일하는 방식에 자신을 갖고 있으며, 일에도 전향적으로 대처하고 있다. 서투르게 지도를 해서 자신감을 잃게 한다던가, 기분 나쁘게 하는 것은 주객전도라 할 수 있다. 기본적으로는 의욕도 능력도 높지만, 어딘지 부족하다. 그런 “2% 부족한 간부”이기 때문에 오히려 교정이 힘들다는 것이다.

인원 증가를 희망하는 간부는 역할을 다하고 있지 않는 것이다.

「우리 간부는 2% 부족하지만, 충분한 능력을 겸비하고 있다」고 생각하는 사람이 있을지도 모른다. 예를 들어, 귀사에는 「인원을 늘려주었으면 좋겠다」고 빈번히 제기해 오는 간부가 없는가? 「얼핏 일을 열심히 하는 것으로 비쳐지지만, 실은 그런 간부야말로, 상사의 역할을 제대로 충족시키지 못할 가능성이 높다」고 오자사 대표는 지적한다.

「부하 한명 한명에게 관심을 기울이고 motivation을 높인다는 상사의 역할을 정말로 이해하는 간부는, 사람이 늘어나면 자신의 일이 더한층 힘들어 진다는 것을 알고 있기 때문

「매니지먼트 부전증」 체크리스트 — 하나라도 해당하면 요주의! —

- 일의 양이 많은 것도 아닌데 부하가 피곤해 한다.
- 많은 매니저가 플레이어를 겸하고 있다.
- 특정 인재에게 업무가 집중되어 있다.
- 이전보다 젊은 인력의 성장속도가 늦어지고 있다.
- 인원이 늘고 있는 만큼 생산성이 올라가지 않고 있다.

—link&motivation 연수자료—

에 안이하게 인원 증강을 요구하지 않고 부여받은 인원으로 최대의 퍼포먼스를 발휘하기 위해 노력한다. 역으로 말하면, 『인원을 늘려줘』라고 임버릇처럼 말하는 것은 간부란 어떤 것인가를 잘 알고 있지 못하다는 증거다」(오자사 대표)



「명선수는 명감독이 되지 못한다」는 말처럼 사회조직에서도 현장에서 실적을 올린 사원이 그대로 우수한 관리직이 되는 케이스는 적다. 플레이어와 매니저에게 요구하는 스킬이 매우 다르기 때문이다. 그렇기 때문에 대기업은 매니저 연수를 반복하지만, 중소기업에서는 그런 간부교

육에 시간이나 돈을 투자할 여유가 없어서, 저절로 2% 부족한 간부를 만들기 쉽다. 특히, 기업성장기쯤에 그런 경향이 강하게 나타난다.

그럼 의욕과 자신을 꺾지 않고 이러한 간부를 성장시켜 매니지먼트 부전증을 미연에 방지하려면 어떻게 하는 것이 좋을까? 첫째는 일하는

방식의 수정할 부분을 그들 자신에게 깨닫게 하여 자발적으로 일의 진행방식이나 부하와의 관계방식을 다시 보게 하는 것이다.

지금부터 부족한 간부의 4가지 전형적인 모습을 보고, 각각 타입별로 전문가의 어드바이스를 기초로 작성한 “재생법”을 알아보자.

지금 바로 간부에게 물어보자

Q

「부하가 2명」인 것과 「부하가 9명」인 것 중에서 어느 쪽이 더 큰일인가?

A

2%부족한 간부의 대답

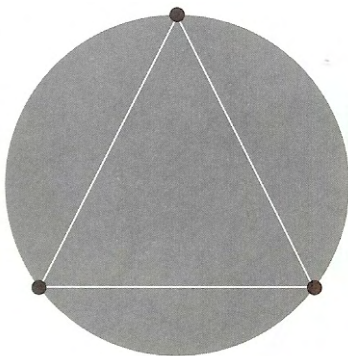
「인원이 늘었다. 편해지겠다」

올바른 대답

「인간관계가 복잡해졌다. 큰일이다」

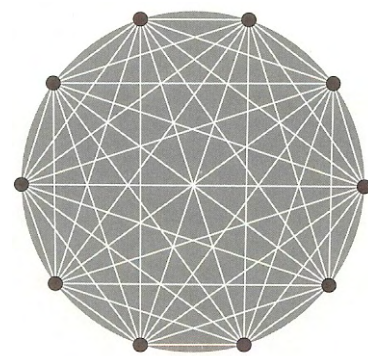
위의 질문을 던졌을 때, 「자신을 포함하여 3명인 부서와 10명인 부서가 있을 때, 전력은 3배 이상 차이가 난다. 그래서 10명의 전력을 갖춘 편이 3배 이상 편하다」라고 대답한 간부가 있다면, 전형적인 “2% 부족한 간부”이다. 상사의 일이란 부하에게 주는 정보전달과 부하에 관한 정보 수집. 더욱이 부하의 역할분담을 결정하고, 인간관계를 조정하는 것. 요컨대 부서 내의 「커뮤니케이션 관리」다. 3명의 부서에서는 관리해야하는 커뮤니케이션 라인은 3선(좌측 그림)이지만 10명의 부서에서는 45선(우측 그림). 실제로 15배가 증가한다. 그 만큼 틀린 정보가 흘러나간다면, 인간관계가 꼬이게 된다면 상사의 부담은 무거워진다. 「3명의 부서는 10명의 부서와 달리 상사가 관리해야하는 커뮤니케이션 라인이 15배나 증가한다. 그래서 10명의 부서 쪽이 15배는 큰 일」이라는 것이 매니저의 역할을 이해하고 있는 간부의 모범답안이다.

「부하2명+상사=3명」
인 부서



커뮤니케이션 라인=3선
인간관계가 심플

「부하9명+상사=10명」
인 부서



커뮤니케이션 라인=45선
인간관계가 복잡

FILE 1

코앞에 닥친 일만 지시하는 간부

이런 간부가 있으면...

전형적으로 2% 부족한 간부의 톱타자라 할 수 있는 것은 「코앞에 닥친 지시만 하는 간부」다. 얼핏 보면 척척 일을 처리하는 것처럼 보이지만, 그런 간부 밑에서는 부하가 일의 의의를 모르고 의욕을 잃게 되는 경우가 적지 않다.

인간은 자신이 대응하고 있는 일에 어떤 의미가 있는지 이해하지 않으면 의욕이 생겨나지 않는 생물. 그럼에도 불구하고 이런 타입의 간부는 부하에 대해 「왜 그 작업이 필요한 것인가」를 얘기하지 않고, 「이것을 하라」, 「저것을 하라」는 대사를 반복한다.

일의 전체상이 보이지 않는 부하는 점점 의욕을 잃는다

「그런 상태가 오래 지속되면, 부하는 자신이 톱나뭇가지로 쓰이고 있을 뿐이라고 느껴, 점점 의욕을 상실하게 된다」(link&motivation 후지시마 이치로(福嶋 一郎) 이사)

단기지시형의 상사는 때때로 부하에게 일의 목표라인도 알려주지 않는다. 인간은 목표지점이 보이는 것과 그렇지 않은 것에서 동기부여가 크게 바뀐다. 「목표를 상사가 알려주지 않고, 장황하게 일을 하는 듯한 부서는 일의 양이 많지 않아도 점점 현장이 피폐해져 간다」(후지시마 이사)

상사가 세세한 지시만 한다면, 부하가 자신의 머리로 생각하지 않게 되는 폐해도 발생한다. 「최근의 젊은이에게는 자신의 의견이 없어」라고 불평하는 간부가 있다면, 역으로 그런 상사야말로 2% 부족한 간부일 가능성이 높다.

거기에 아래와 같은 사항을 첨가시키면 효과적이다.

대책

코 앞의 지시만 하는 간부는 「예를 들어 신입 사원에게 자료 만들기를 부탁할 때에도 우선 제일 처음에 그 일의 의의와 목표지점을 들려주는 것이 상사의 일」이라는 것을 모른다.

이러한 간부에게는 무조건 「일의 전체상을 부하에게 전달하도록 하라」고 말해도 이해하지 않고 반발하는 게 고작이다.

그러한 간부를 각성시키는 말은 「왜 그 일을 해야 하는 것인지를 얘기하지 않는 사람은 제대로 일하고 있지 않는 사람이다」가 좋다.

① 「돌을 쌓는 사람, 교회를 만드는 사람」의 이야기를 들려준다.

「일의 의의를 보이는 중요성」을 이해시키는데 안성맞춤인 이야기가 있다. 「돌을 쌓는 사람, 교회를 만드는 사람」이다. 유명한 이야기지만, 조레나 간부와의 술자리에서 알려주면 간부가 각성할 계기가 된다.

【「돌을 쌓는 사람, 교회를 만드는 사람」 이야기 방식의 예】

어떤 사람이 길을 걷어가다가 돌을 쌓고 있는 직공을 만났다. 「당신은 무엇을 하고 있습니까」하고 물으니, 그 직공은 「보시다시피 돌을 쌓고 있습니다」하고 내뱉듯이 대답했다.

또 조금 걷다보니 다른 직공이 돌을 쌓고 있는 것을 보게 되었다. 「무엇을 하는 중입니까」하고 물으니 그 직공은 「교회를 짓고 있습니다」하고 자랑스럽게 대답하고 활기차게 돌을 계속 쌓았다. 똑같은 작업을 하고 있었지만, 두 사람의 동기부여에는 하늘과 땅만큼의 차이가 있다. 왜 그렇다고 생각하는가...?

이런 간부가 해당된다!

- 일의 전체상이나 목표의 이미지를 부하에게 부여해주지 않는다.
- 회사의 전략이나 업계의 동향 등을 부하에게 얘기하지 않는다.
- 「우리 회사의 젊은 사람들은 자신의 머리로 생각하려하지 않아」라고 꾸짖는다.
- 「어쨌든 하라」「빨리 하라」는 등의 말을 많이 한다.
- 일의 양이 많은 것도 아닌데 부하가 피곤해 한다.



사장님의 이런 말씀으로 각성!

「『왜 그렇게 해야 하는지』 얘기하지 않으면 사람은 움직이지 않는다」

② 간부 본인에게 자신의 장래상을 그려보게 한다.

「부하에게 단기적인 지시만 하는 것은 간부 자신이 코앞의 일 밖에 생각하지 않기 때문. 그런 간부를 변하게 하려면 간부 본인이 자신의 장래상을 그려보는 게 좋다」

간부사원을 위한 연수 등을 다루는 셰이크의 모리다(森田 英一代) 대표는 이렇게 말한다.

모리다 대표의 권유는 간부에게 「3년 후」에 관한 질문을 던져보는 것. 「『3년 후, 이 업계는 어떻게 될 거라고 생각하나?』, 『3년 후 자네는 어떻게 되어 있을 것 같나?』라고 기회가 있을 때마다 묻는다면, 점점 장기적인 시점에서 부하에 대한 지시를 내리는 사람으로 변한다. (모리다 대표)

③ 경영방침이나 사업계획의 책정에 참가시킨다.

회사의 중장기계획의 책정에 관계되는 것도 장기적인 시점을 갖는 계기가 된다.

FILE 2

부하에게 무관심한 간부

이런 간부가 있으면...

부족한 간부의 두 번째 패턴은 「부하에게 무관심한 간부」이다. 이런 타입은 간부는 플레이어로서의 능력이 높은 경우가 많다. 그러나 자신의 일에 집중한 나머지, 상사로서의 역할을 충분히 다하지 못하고, 부서에서 혼란을 초래하는 경향이 많다.

부하에게는 이런저런 장점과 약점이 있어서 기능(Skill)이나 체력 면에서도 차이가 있다. 그래서 상사는 부하의 적성을 고려하면서 일을 분담하고, 어딘가에서 무리가 발생하지는 않나 각자 일의 진척을 체크하지 않으면 안 된다.

「무리한 일, 불필요한 일, 고르지 못한 일」이 부서전체에 만연한다.

그런데 이런 타입의 간부는 부하와 거리를 두고 「적당히 해 뉘」하는 태도를 취한다. 그 결과 「과로로 쓰러지는 부하가 있는 한편, 게으름을 피우고 있는 부하도 있는 상태에서 부서에 『무리한 일, 불필요한 일, 고르지 못한 일』이 발생하기 쉽다.」(link&motivation의 小笹(오자사) 대표)

부서에 무관심한 간부는 부하에게서 보고·연락·상담을 받는 것을 내심 「귀찮다」고 생각한다. 「특히 부정적인 보고에는 『내가 했으면 이렇게는 되지 않았을 텐데』라고 노골적으로 싫은 얼굴을 하는 사람이 많다. 그런 상사 밑에 있는 부하는 얼마 안 있어 마이너스 정보는 보고하지 않고, 혼자서 떠맡게 된다.」(小笹(오자사) 대표)

표면적으로는 부하와 대화를 하는 듯 하지만, 안심은 되지 않는다.

예를 들어 부하와 빈번히 대화를 나누기는 하나, 화제가 언제나 같은

간부는 「일 얘기를 피해서 아무런 해가 없는 이야기로 적당히 그 자리를 얼버무릴 가능성이 높다.」(오자사 대표)

대책

부하에게 무관심한 간부에게는 「부하와의 커뮤니케이션을 통해 그들의 정보를 수집하는 것도 상사의 중요한 일이라는 것」을 이해시키는 수밖에 없다. 메마른 인간관계를 선호하는 타입이 많은 만큼 「좀 더 직장 내에서 술자리를 가져」하고 말해도 역효과. 여기에는 「상대에 관심을 갖지 않으면 사람은 움직이지 않는다」고 말하는 것이 바른 해답이다.

다음과 같은 방법도 있다.

① 「혼다 쇼이치로(本田宗一郎)의 리더론」을 들려준다.

「부하에 대한 관심의 중요성」을 납득시킨 후에 들려주면 효과가 즉각적으로 나타나는 혼다의 창업자, 혼다 쇼이치로(本田宗一郎)의 리더론. 사원의 의욕을 고양시키는 달인으로서 알려져 있는 혼다 쇼이치로이지만, 그 리더쉽의 핵심은 바로 부하에 대해 관심을 갖는 데 있다. 저서 『하고 싶은 일을 하라』(PHP연구소)에 수록되어 있는 이런 어구를 「혼다 쇼이치로도 이렇게 말했다」고 간부에게 말한다면 큰 변화를 기대할 수 있다.

【「혼다 쇼이치로의 리더론」 주요 명언】

「사람을 움직이게 하는 사람은 다른 사람의 기분을 이해할 수 있는 사람이다」

「이쪽에서 바라는 바를 이렇게 해주었으면 하고 바라는 것이 원활하게 받아들여지기 위해서는 먼저 상대방의 기분을 알지 않으면 안 된

이런 간부가 해당된다!

- 부하의 성격이나 스킬(장점과 약점), 일의 진척상황을 파악하고 있지 못한다.
- 플레이어로서의 자신의 실적을 올리는 일에 열심이다.
- 「무슨 일이 있으면 언제든지 말하도록」이라고 자주 부하에게 얘기한다.
- 「잘 지내?」「잘 되어가?」등 부하가 「네」라고 대답할 수밖에 없는 질문을 자주 한다.
- 부하와 잡담하는 화제가 언제나 같다.



사장님의 이런 말씀으로 각성!
「상대에게 관심을 갖지 않으면 사람은 움직이지 않는다」

다. 상대의 기분을 알고, 상대가 이해하기 쉽도록 하지 않으면 마음으로부터 협력을 구할 수 없기 때문이다. 이를 위해서는 상대의 입장에 자신을 바꿔놓고 그 관점에서 생각해 보는 것이 중요하다.

② 「부하에 관한 질문」을 자주 한다.

부하에 무관심한 간부는 자신은 부하에게 주의를 기울이려고 했지만, 실제로 적극적으로 행하지 않는 타입도 있다. 「그런 간부에게는 사장이 부하에 관한 질문을 퍼붓는게 좋다」고 코칭을 다루는 코치 A의 이토(伊藤) 대표가 조언한다. 예를 들어 「오늘 ○○씨는 무슨 일을 하고 있는가?」라고 묻는 것이다. 「대답이 막히는 간부는 『부하를 알지 못하는 자신』을 깨닫게 된다.」(이토 대표)

③ 「부하에 관한 메모」를 만들게 한다.

부하의 취미나 생일, 지금까지 일의 실적 등, 부하에 관한 메모를 작성하게 하는 것도 간부가 부하에 대한 관심을 깊게 하는 계기가 된다.

FILE 3

지시가 애매한 간부

이런 간부가 있으면...

2% 부족한 간부의 세 번째는 「지시가 애매한 간부」이다. 본인은 꼼꼼하게 구석구석 지도했다고 생각하겠지만, 잘 들어보면 내용이 불명확하다. 명령을 받은 부하가 내용을 알지 못하고 당혹해하는 광경을 볼 수 있다. 이런 간부에는 몇 종류가 있다.

- 「저것」이나 「이것」이라는 지시어가 많은 타입
 - 일부의 사람에게만 이해가능한 업계용어, 사내특유의 언어표현을 많이 쓰는 타입
 - 유행하는 글의 형태를 즐겨 사용하는 타입
 - 자신의 생각을 언어로 잘 표현하지 못하는 말주변 없는 타입 등이다.
- 결국 간부 본인에게 자각이 있든 없든 명확한 지시가 없으면 부하는 안심하고 일에 대처하지 못하고 부서의 모티베이션도 상승하지 않는다.

부하는 언제나 불안을 안고 직장의 생산성도 저하

더욱이 지시 애매모호형 상사의 문제는 직장의 생산성이 저하된다는 실제 손해가 발생한다는 것이다. 애매한 지시 아래서 부하는 알지 못하는 대로 상사의 지시를 수행하려고 하지만, 많은 경우 자료 제작이든 영업 활동이든 상사가 생각하고 있던 것과는 다른 결과물이 나오게 된다. 그 결과 상사가 다시 할 것을 명하는 경우가 증가하여 일의 효율이 떨어지게 된다.

「데드라인」과 「우선순위」가 애매모호한채 일을 발주하는 것도 그 간부의 나쁜 버릇이다. 「부하에게 신경을 쓰는 상냥한 간부에게 그런 경향이 강하다.」(셰이크의 모리다 대표) 입버릇은 「언제라도 좋으니까」,

「시간이 있을 때 해주면 돼」다.

이런 상사의 밑에서는 부하가 별로 중요하지 않은 일에 몰두하다가 중요한 일을 잊는 경우가 자주 발생한다. 결국은 아슬아슬할 때에야 「그때 시킨 일은 아직이야? 지금 하는 일은 괜찮으니까 그걸 먼저 처리해」라고 허둥댄다.

그런 사태가 자주 반복되면 부하는 상사에 대한 신뢰를 잃는다. 부서가 공중분해되는 계기가 될 지도 모른다.

대책

애매한 지시밖에 할 수 없는 간부에 대한 처방책은 「상대에게 알기 쉬운 단어로 말해주지 않으면 사람은 움직이지 않는다」고 말해주는 것이 가장 좋다. 「당신이 말하는 방식은 이해하기 어렵다」고 주의를 주어도 간부는 구체적으로 어떻게 해야 좋을지 알지 못하고 당혹하게 된다. 이런 접근법이 있다.

① 하나모리 야스지(花森安治)의 「실용문 10훈」을 들려준다.

메이지 시대에 활약했던 편집자 하나모리 야스지(花森安治)가 남긴 「실용문 10훈」은 「누구에게든 알기 쉬운 화법이란 어떤 것인가」를 이해하는 최적의 자료이다.

구체적인 내용은 다음과 같다.

「쓰는」 것을 「말하는」 것으로 바꿔 말하면, 그대로 「부하에게 전할 화법의 10훈」으로 쓸 수 있다. 조례 등에서 말을 하고, 회사의 벽에 게시하는 것도 효과적이다.

【하나모리 야스지(花森安治)의 「실용문 10훈」】

1. 쉬운 어휘를 사용한다.
2. 외래어를 피한다.

이런 간부가 해당된다!

- 부하에게 자세하고 꼼꼼하게 지도한다.
- 부하에게 일을 다시 고쳐서 하게 하는 경우가 많다.
- 「언제든지 좋아」「시간이 있을 때」라고 자주 부하에게 얘기한다.
- 업계용어나 사내에서 쓰는 특유의 말들을 많이 사용한다.
- 부서 전체가 황폐하여 피폐감이 가득하다



사장님의 이런 말씀으로 각성!
「상대가 아는 말로 얘기하지 않으면 사람은 움직이지 않는다」

3. 눈에 보이는 것처럼 표현한다.
 4. 짧게 쓴다.
 5. 여운을 남긴다.
 6. 중요한 것은 반복한다.
 7. 머리가 아니라 마음에 호소한다.
 8. 설득하려고 하지 않는다. ~이론만 내세워서 이야기를 진행하지 않는다.
 9. 자기만족하지 않는다.
 10. 한 사람을 위해서 쓴다.
- (참고문헌 : 『사장의 수첩』)

② 부하에게 지시할 때 마감일을 설정하도록 지도한다.

「지시에 마감일을 넣는다」는 것은 상사가 지닐 소양의 기본이지만, 의외로 그렇게 하지 않는 간부가 많다. 간부의 귀에 못이 박히도록 말하도록 한다.

③ 부하에게 지시할 때에는 「필수로 할 일(must)」인가, 「가능하면 해줬으면 하는 일(better)」인가를 첨가하도록 지도한다.

이것을 철저히 하는 것만으로 부하는 일에 우선순위를 매길 수 있어서 직장 전반의 일에 대한 효율이 꾸준히 올라간다.

FILE 4

부하를 칭찬하지 않는 간부

이런 간부가 있으면...

전형적인 2% 부족 간부의 마지막 타자는 「부하를 칭찬하지 않는 간부」이다. 부서를 들여다보면, 엄격한 지도로 부하를 잘 통합하고 있는 것처럼 보이지만, 부하는 자신에게 자신감을 갖지 못하고 일에 대해서 의욕을 상실하는 경우가 많다.

모든 인간은 주위의 사람에게 자신의 존재를 확인받고 싶어하는 욕구(승인욕구)를 갖고 있어, 그것이 충족되지 못하면 눈앞의 매사에 긍정적이지 못하게 된다. 직장에서도 마찬가지여서, 부하를 칭찬하고 격려하는 것은 상사의 가장 큰 역할이라고 해도 좋다.

부하의 문제점을 지적하기만 하고, 좋은 점을 보려고 하지 않는 간부의 밑에서는 부하가 일의 진행방향을 연구한다던가, 부여받은 이상의 일을 하고자 하는 의욕을 잃게 되고 만다. 머지않아, 부서전체가 활기를 잃게 된다.

젊은 사원이 꿈을 갖지 못하고, “지시형 부하”로 전락

칭찬하지 않는 상사는 당연한 일이지만, 부하에게 꿈을 갖게 하는 데에는 뺑점이다. 젊은 사원의 의욕을 고취시키는 하나의 요령은 가까운 미래에 성장한 자신의 모습을 상상하게 하는 것. 그를 위해서는 「자네는 착실히 성장하고 있어. 지금의 일을 할 수 있게 된다면 좀더 높은 레벨의 일을 맡기도록 하지」라고 하는 격려의 메시지를 평소에 전함으로써, 그런 마음이 되게 하는 것이 중요하다.

「아무리 개인의 스킬이 뛰어나도 칭찬하지 않고, 격려하지 않고, 꿈을 꾸게 하지 않는 간부가 통솔한다면, 부서전체의 성과는 오르지 않기 때문」이다. (link&motivation의 오사

사 대표)

대책

부하를 칭찬하지 않는 간부는 두 종류로 나눌 수 있다.

하나는 부하에 대한 요구가 많아 타협을 허락하지 않는 타입. 다른 하나는 정말로 부하를 평가하고 있지만, 쑥쓰러워서 칭찬하지 않는 타입이다.

전자에 대해서는 「당신의 부하에 대한 엄격한 자세는 옳고, 그들을 위한 것이기도 하다. 그러나 때로는 무리하게라도 좋은 점을 발견하여 칭찬해 주지 않으면 사람은 움직이지 않는다」고 에둘러서 깨달을 수 있는 말을 해주는 것이 좋다.

한편, 후자에 대해서는 「쑥스럽더라도 부하를 칭찬하는 것은 상사의 일 중 하나다」고 직접적으로 타이르는 것이 기본이다.

거기에는 다음과 같은 방법이 있다.

① 「야마모토 이소로쿠(山本五十六)의 명언을 들려준다.

옛날 연합함대사령장관, 야마모토 이소로쿠(山本五十六)는 수많은 명언을 남긴 것으로 알려져 있다. 「힘든 일도 있겠지」로 시작하는 고인이 남긴 가르침은 「남자의 수행」으로 특히 유명하며, 좌우명으로 삼고 있는 경영자가 많다. 그런 명언 중에서 「조직에서 칭찬의 중요성」을 단적으로 나타낸 어구가 있다. 조례등을 통해서 해설을 곁들여 이야기하는 것도 좋겠다.

【「야마모토 이소로쿠(山本五十六)의 명언과 해설】

「해서 보여주고, 말을 해주고, 시켜보고, 칭찬해 주지 않으면 사람은 움직이지 않는다」

술선수범하여 본보기를 보이고(해서 보여주고), 명확한 어휘로 지시

이런 간부가 해당된다!

- 부하들이 무서워한다.
- 부하의 커리어 플랜에 대해 생각하고 있지 않다.
- 부하와 얘기할 때에 팔짱을 끼거나, 상체를 젖히고 거만한 태도를 취하는 경우가 많다.
- 부하가 상사 앞에서 침묵을 지키는 경우가 많다.
- 부서 전체에 활기가 없고, 웃음소리가 들리는 일이 적다.



사장님의 이런 말씀으로 각성!
「격려하고, 칭찬하지 않으면 사람은 움직이지 않는다」

를 내리고(말을 해주고), 다소 실패하더라도 업무 수행을 지켜보는(시켜보고) 것은 상사의 중요한 역할이다. 그렇지만 그것만으로는 부족하다. 마지막으로 칭찬해주었을 때 비로소 인간은 변화한다.

② 사장이 간부 본인을 칭찬한다.

「부하를 칭찬하지 않는 간부는 자기 자신이 상사로부터 칭찬받았던 경험이 없는 사람이 많다」고 link & motivation의 후지시마 이사는 지적한다. 「상사에게 칭찬받는 즐거움」을 알지 못하기 때문에 「부하를 칭찬해 주는 효과」를 이해하지 못한다는 것이다.

이러한 간부를 변하게 하는 것은 사장이 간부 본인을 칭찬하여 「칭찬받으면 의욕이 솟구친다」는 감각을 실제로 경험시키는 것이 지름길이라 할 수 있다.

③ 간부가 보고 있는 앞에서 사장이 현장의 사원을 칭찬한다.

「간부는 좋은 나쁜 사장의 말과 행동을 따라하는 존재. 간부에게 부하를 칭찬하게 하기 위해서는 간부가 보고 있는 장소에서 사장이 현장 사원을 칭찬하는 것이 좋다」고 드립코치 닷컴의 요시다 대표는 조언한다.

작은 회사에서도 따라할 수 있다!

부하가 하루만에 성장할 수 있는 최첨단연수의 내용

외국자본계나 대기업은 어떻게 간부사원을 육성하고 있는 것일까.

그 최첨단 연수의 노하우 엑기스를 소개한다.

지금까지 평상시의 대화 등에 의해 일하는 방식의 수정점을 자연스럽게 알아차리게 하는 방법을 소개하였다. 그러나 연수의 중간에도 자발적으로 리더의 자각을 끌어낼 수 있는데 바로 체험학습형 연수(프로젝트 어드벤처, 통칭 PA)다.

원래는 1970년대에 미국에서 교육 목적으로 개발된 연수방법으로 현재 인기있는 연수회사는 많게는 적게든 그 요소를 자사의 연수에 도입하고 있다.

그러면 PA라는 것은 어떤 것이며, 어떤 효용이 있는 것일까? 기업 연수를 전문으로 하는 컨설턴트 호리 키미토시(堀 公俊)씨에게 대표적인 세 가지 PA와 그 효과를 소개받는다(각 박스 참조)

① 눈가리개 마스크게임

「다른 사람에게 지시를 내리는 것의 어려움」과 「목표를 명확히 하는 것의 중요성」을 참가자들에게 깨닫게 할 수 있다.

명확한 지시와 목표 설정을 자연스럽게 익힌다.

눈가리개 마스크게임을 성공시키는 포인트는 리더가 구체적으로 지시를 내리는 것과 눈가리개를 한 멤버들이 목표의 이미지를 품게 하는 두 가지. 「조금만 더 우측, 조금만 더 아래로」라는 애매한 지시를 반복한 다거나, 우선 먼저 어떤 도형을 만드는 것인지 알려주지 않으면 좀처럼 목표한 도형의 모양이 되지 않는다.

「몇 번이고 게임을 해서 멤버와 의견교환을 하는 가운데 어떤 리더라도 차츰 『만들어야 할 도형은 삼각형인데, 지금 전체의 형태는 이렇게 되어있으니, A씨는 이렇게 해. 그

러니까 우측 45도 방향으로 한 발짝 움직여』라고 명확한 지시와 목표설정이 가능하도록 된다」고 호리 씨는 말한다.

② 인간 지혜의 고리

「눈가리개 마스크게임」과 같은 효과를 기대할 수 있지만, 또 한 가지, 「팀 내에서 서로 격려하고 칭찬해주는 중요성」을 인식할 수 있게 하기에 적당하다.

「실제로 해보면 알 수 있지만, 멤버가 원을 만들어서 손을 잡고 몸의 위치를 계속 바꾸면 점점 부자연스러운 자세가 되고, 지치니까 머지않아 불만이 나오게 된다. 그럴 때 빨리 해결하는 팀은 『이제 조금만 더 하면 돼!』 『잘한다!』하고 리더가 멤버를 격려하고 있는 경우가 많고, 주위의 팀도 곧 따라하게 된다」(호리 씨)

③ 「협력퍼즐」

「조직 내에서 다른 멤버에게 관심을 갖는 중요성」을 이해시키고 싶을 때 효과를 발휘한다.

「다른 사람에게 무관심한 사람은 협력퍼즐을 하고 있을 때에도 자신의 수중에 있는 퍼즐만 보고, 상대가 어떤 조각을 필요로 하고 있는지 알려고 하지 않는다. 그렇게 되면, 좀처럼 팀 전원이 퍼즐을 완성시킬 수 없다.

대부분의 사람은 게임을 계속하면서 『멤버가 자신의 일만 생각하고 있는 팀은 효율적으로 작업할 수 없다』는 사실을 알아차리게 된다」(호리 씨)

게임감각으로 실시할 수 있는 PA는 많은 사원이 즐기면서 참가할 수 있는 이점도 있다. 숙박이 포함된 사원연수를 갔을 때에 시험해 볼 가치가 있다.

체험학습 ①

「눈가리개 마스크게임」

소요시간 : 20분 준비물 : 인원수만큼의 눈가리개

를

1. 7~8명의 팀을 만들어, 리더를 한명 뽑는다.
2. 리더 이외의 멤버는 눈가리개를 하고 손을 잡아 원을 만든다.
3. 리더는 「정삼각형」, 「정삼각형」, 「이등변삼각형」, 「별모양」 등의 과제에 맞추어 멤버들의 서있는 위치를 움직여 전체의 모양을 지시받은 도형에 가깝게 만든다. 오직 지시는 목소리로만 할 수 있으며, 멤버에게 손을 대서는 안된다. 복수의 팀을 만들어 경쟁시켜도 좋다.
4. 마지막으로 각 멤버에게 리더의 지시 방식의 좋았던 점, 안 좋았던 점을 얘기하게 한다.

리더가 알아야 할 것

- 사람에게 지시를 내릴 때에는 상대방의 입장이 되어 정확하게 전달하지 않으면 생각지 않게 오해가 발생한다는 것
- 팀으로 무엇인가를 할 때에는 최종적인 목표의 이미지를 미리 멤버에게 전하는 편이 잘 해내기 쉽다.



「코 앞의 지시만 내리는 간부」
「지시가 애매모호한 간부」의 교정에 효과적!



체험학습 ② 「인간 지혜의 고리」

소요시간 : 30분 준비물 : 없음

룰

1. 7~8명의 팀을 만들어, 리더를 한명 뽑는다.
2. 리더 이외의 멤버는 손을 잡아 원을 만든다. 들락날락 몸을 교체하면서 가능한 한 복잡하게 팔을 엉키게 한다.
3. 리더는 멤버에게 손을 대서는 안 되고, 말로만 지시하여 엉킨 팔을 풀어 나간다. 복수의 팀을 만들어 경쟁시켜도 좋다.
4. 마지막에 각 멤버에게 리더의 지시 방식의 좋았던 점, 안 좋았던 점을 얘기하게 한다.

리더가 알아야 할 것

- 말로만 다른 사람에게 정확한 지시를 내리는 것은 상상이상으로 어렵다.
- 팀으로 무엇인가를 할 때, 서로 격려하면서 하는 것과 그렇지 않은 것과는 큰 차이가 발생한다.



「지시가 애매모호한 간부」
「부하를 칭찬하지 않는 간부」의 교정에 효과적!

체험학습 ③ 「협력 퍼즐」

소요시간 : 30분 준비물 : 인원 수 만큼의 퍼즐

룰

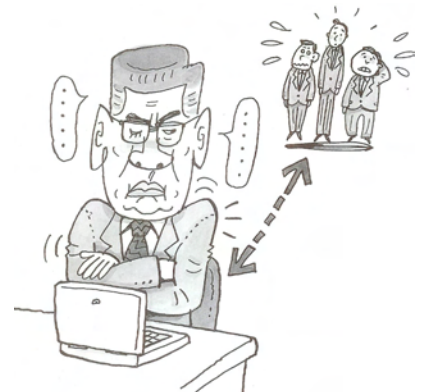
1. 4~5 명의 팀을 만들어, 인원수만큼 간단한 퍼즐을 준비한다.
2. 퍼즐을 여기저기 흩뜨려놓고 우선 모든 조각을 섞은 후 한 사람씩 적당히 나누어준다.
3. 멤버가 협력하면서 자신의 수중에 있는 퍼즐을 완성시킨다. 단, 작업 중에는 대화해서는 안 되며, 자신의 조각을 남에게 건네주는 것은 괜찮지만, 남이 갖고 있는 특정한 조각을 가지려고 하는 표현을 해서는 안 된다. 복수의 팀을 만들어 경쟁을 시켜도 좋다.
4. 마지막에 각 멤버에게 서로의 게임 방식에서 좋았던 점, 안 좋았던 점을 얘기하게 한다.

리더가 알아야 할 것

- 멤버가 자신의 일만 생각하는 팀은 효율적으로 작업할 수 없다.
- 서로가 상대를 배려하는 조직은 전체 일의 스피드도 빠르다.



「부하에게 무관심한 간부」의 교정에 효과적!



〈자료출처 : 일경Venture 2008.10〉

Only-One 일본기업 50 <제2회>

한일산업기술협력재단 일본기업연구센터에서 기획하고 오태현 경희사이버대학교 일본학과 교수가 지은 『Only-One 일본기업 50』을 연재합니다. 기업의 특징을 고려하여 4가지 유형으로 구분하였는데, ‘한계에 도전하는 기술지향형 중소기업’, ‘성장이 기대되는 신시장개척형 중소기업’, ‘생산체제를 개혁하는 자기혁신형 중소기업’, ‘세계시장을 누비는 글로벌형 중소기업’으로 유형별로 소개해 나가고자 합니다. 여기에 소개되는 대부분의 기업들은 ‘독창적인 기술과 제품으로 세계의 주목을 받고 있는 기업’들로 유일무이한 온리 원 기업으로 불릴 자격과 능력을 겸비하고 있습니다. 이들 사례를 통해 빅 컴퍼니보다는 굿 컴퍼니가 되기 위해 무엇을 해야 하는가에 대한 적지 않은 시사점을 얻을 수 있을 것입니다.

○ 한계에 도전하는 기술지향형 중소기업 ○

❖ 기업개요

회사명 | 樹研工業

소재지 | 愛知縣豊橋市

URL | <http://www.juken.com>

설립연도 | 1972년 (1965년 창업)

자본금 | 4천 4백만엔

분야 | 플라스틱 소형 정밀 부품

❖ 기업이념 및 경영방침

누구도 만들지 못하는 제품을 만드는 것을 즐겨라. 직경 0.147밀리미터, 무게 100만분의 1그램의 톱니바퀴를 만들어내는 회사가 주켄공업이다. 물론 세상에서 가장 작고 가장 가볍다. 그러나 아직은 너무 작아서 쓰이는 곳이 없다. 의료기기 혹은 마이크로머신 등에 응용될 것이 기대되지만 그것도 아직 먼 훗날의 이야기이다.

그러나 주켄공업은 앞으로 20년 후를 내다보고 지난 6년간 2억 엔의 개발비를 투자해 대량 생산이 가능한 시스템을 만들었다. 반드시 초경량 톱니바퀴를 필요로 하는 산업이 나타날 것으로 보고 있고 한계에 도전하고 그것을 극복하면서 기술이 연마된다고 확신하고 있기 때문이다.

❖ Only-One 기술

1985년 개발된 소니의 카메라 일체형 8밀리 비디오에 사용된 소형부품은 전량 주켄공업이 수주했다. 발매되기 몇 년 전부터 가정용 비디오 카메라의 소형화를 예측하고 100분의 1그램의 톱니바퀴를 독자적으로

개발하는데 성공했다. 소니가 극비리에 부품발주를 타진했을 때 이미 만들어 놓은 샘플을 제시하여 개발담당자를 놀라게 했다.

1990년에 1만분의 1그램, 1996년에 10만분의 1그램의 톱니바퀴를 개발하는데 성공했으나 곧 바로 비즈니스로 연결시키지 못했다. 그로부터 3년 후 그 톱니바퀴가 들어간 극소형 조립기계를 국제박람회에 전시하자 스위스 시계회사 스와치의 사장이 실물을 보고 싶다고 회사를 방문하였고, 곧이어 영국의 자동차 부품회사와도 상담이 진행되었다. 이로 인해 2000년경까지 매출액의 약 80%를 차지했던 전기·카메라업계의 비율은 그 후 30%정도로 감소한 반면 자동차관련이 50%, 시계가 20%까지 증가하였다. 핵심기술을 개발하면 언제든지 세계시장을 석권할 수 있다는 사실을 다시금 깨우쳐 준 좋은 사례라고 할 수 있다.

한편 이처럼 세계 최고의 기술력을 보유하고 있는 것은 품질에 대한 주켄공업만의 남다른 경영철학이 있었기 때문이었다. 일찍이 1970년대 초에 품질관리·생산관리·품질보증 등의 관리운영방식의 중요성을 깨닫고 당시 대형 전자회사도 갖추지 않고 있던 생산관리시스템의 표준화 매뉴얼을 만들었다. 과거 일본육군이 활용했던 “작업용무명령 作業用務命令”을 참고해서 독자적으로 개발했다고 한다.

제품 정밀도의 높낮이 혹은 단가

주켄공업 樹研工業

01

100만분의 1그램의 톱니바퀴로 세계를 석권

의 높고 낮음이 중요한 것이 아니라 고도의 정밀도를 장기간 보증할 수 있는가가 기술력을 좌우하는 핵심으로 보고 있다. 즉 제품수명을 포함한 전체 비용을 생각했을 때 과연 경쟁력이 있는가가 중요하다는 것이다. 주켄공업이 생각하는 품질관리는 리스크관리를 같이 생각하지 않으면 의미가 없다고 한다. 즉 결과만이 중요한 것이 아니라 과정이 더 중요하다는 뜻이다. 그래서 30년 전의 금형은 물론 부품도 원초적인 기록을 모두 보유하고 있어 언제든지 필요하면 다시 도면·도형을 그릴 수 있다.

굳이 주켄공업이 ISO9000시리즈를 취득하지 않는 이유는 자사의 이러한 품질관리 기술이 더 우수하다고 자부하고 있기 때문이다.

❖ 성장과정 및 향후 과제

주켄공업이 비약적인 발전의 계기를 마련할 수 있었던 것은 1970년대 초에 일어났던 오일쇼크였다. 1965년 창업한 이후 두 번째로 적자경영으로 전락하면서 도산 위기에 직면했었다. 그러나 이 역경을 천재일우의 기회로 생각하고 보다 공격적인

경영에 나섰다.

철강과 시멘트 등의 기간산업에 장기자본이 집중되는 반면 중소기업에 대한 응자는 지금보다도 훨씬 더 힘든 시기였다. 그래서 경비절감과 임금삭감을 통해 감량경영을 추진하면서 개발자금을 비축했다. 당시에는 저렴한 부품을 대량생산하기 위한 기계의 대형화가 주류였으나 경박단소(輕薄短小)의 시대가 올 것으로 예상하고 독자적으로 초소형의 고성능 사출성형기를 개발했다. 기존의 전력소비량을 5분의 1로 줄이는데도 성공했다.

이렇듯 1970년대 일본에서는 주켄

공업과 같이 기술개발과 품질관리에 대한 투자를 적극적으로 한 기업들이 살아남을 수 있었다. 1980년대에는 무모한 사업 확장보다는 어음을 사용하지 않는 등의 재무구조 강화에 주력하는 한편 생산의 글로벌화를 예측하고 준비했다. 1990년대 들어와 연이어 한국, 대만, 독일, 영국 등의 현지공장을 세워 일본의 장기불황 시기를 극복하며 매출을 신장시킬 수 있었다. 그러나 이들 해외거점에서는 성형(成形)과 조립은 하고 있지만 반드시 금형만은 일본 국내에서 만들고 있다. 고도의 정밀도가 요구되는 작업을 아직 해외거

점에 맡기기 어렵다고 보고 있다. 그 이유는 일본 국내의 품질관리 시스템과는 아직 큰 차이가 나서 생산되는 제품의 질이 현저하게 다르기 때문이다.

한편 주켄공업은 신입사원채용에도 독특한 원칙을 고수하는 것으로 알려져 있다. '선착순, 무시험'이 바로 그것이다. 젊은 인재가 쉽게 찾아올 수 있는 작업환경을 마련하고 그 속에서 능력을 마음껏 발휘해 줄 것을 기대하고 있는 것이다. 오랜 경험을 통해 이러한 인사시스템이 사원의 기술개발 의욕을 촉진시킨다고 입증되었기 때문이다.

● 성장이 기대되는 신시장개척형 중소기업 ●

❖ 기업개요

회사명 | トキ・コーポレーション株式会社
소재지 | 東京都大田区大森北3-43-15
URL | <http://www.toki.co.jp>
설립연도 | 1971년
자본금 | 4천만 엔
분야 | 장식용 조명기구, 간접 조명기구, LED 조명기구 제조 판매

❖ 조명의 진화

1897년 에디슨이 전구를 발명하면서 인간은 활동영역을 어두웠던 밤으로 확장시킬 수 있었다. 인간이 느끼는 색과 빛의 근원인 태양빛을 밤에도 내보냈다는 것이 조명연구의 시작이었을 것이다. 그것은 거꾸로 사람들의 밤 활동을 점점 확대시킨 결과를 낳기도 했다. 밤에도 낮같이 활동할 수 있게 편리한 문명이기(文明利器)였던 전등. 유구한 인류역사에서 최근 1백년 사이의 일이다. 그러나 조명은 거듭 진화하고 있다. 이제 조명은 어둠을 밝히는 1차적인 욕구를 충족시키면서 더 새로운 상황과 환경을 창조하는 디자인시대로 접어들었다.

실내외의 분위기와 스타일을 결정

짓는 장식조명은 일찍이 유럽에서 시작되었다. 1928년 개선문이 조명으로 거듭 태어났고 콩코드광장의 화려한 조명은 큰 화제가 되었다. 문화재와 건물들을 비추는 거리조명이 이때부터 파리를 본보기로 유럽 전역에 퍼져나갔다.

지금은 밤거리가 아름다워야 관광객이 몰리고 세계의 유명도시들은 앞 다투어 야경꾸미기에 한창이다. 프랑스 제2의 도시 리옹의 시장선거에선 '도시조명'이 공약으로 나왔었다. 당시 미셸누아르 시장은 공약대로 1989년부터 5년간 알랭 귀로 등 최고의 디자이너들을 초청해 시내 1백30개 건축물과 다리에 조명시설을 했다. '밤의 도시'라는 주제로 실시된 이 조명계획은 컨벤션센터 사업과 연결돼 G7등 주목받는 회의를 치르는 국제도시로 탈바꿈하는데 절대적인 역할을 했다. 역사 깊은 도시, 실크와 음식문화로 유명한 리옹은 이제 '밤이 아름다운 도시'라는 자랑을 하나 더 보탤다. 일본의 고도(古都) 교토(京都)시도 1994년 수도지정 1천2백주년 기념으로 이 도시의 역사 문화재에 조명 디자인

도카코포레이 トキ・コーポレーション

02

꿈, 지금 실험중입니다

계획을 내놓았다. 4개의 큰 절 건물과 주변 숲에 전문디자이너들의 빛의 작품이 색다른 야경으로 선전되고 있다. 서울에도 남대문, 예술의전당 등 대형건물의 장식조명이 늘어나고 있는 추세이다.

거리조명이 전부가 아니다. 가게의 매출은 조명에 따라 달라진다. 문 닫은 밤중에 장식조명을 비추면 다음날 매출이 늘어난다. 조명을 통한 마케팅기법이 일반화할 정도로 지금은 우리의 실생활과 밀접한 관련이 있는 것이 장식조명이 되었다.

이렇듯 무궁무진한 가능성을 지닌 장식조명 분야에서 독보적인 존재로 인식되는 기업이 일본에서는 도카코포레이션이다.

❖ 성장과정 및 Only-One 기술

회사가 설립된 것은 1971년이다. 설립당시에는 해외의 새로운 기술과

신소재를 일본국내에 소개하는 기술 정보서비스 사업을 주로 했다. 이 과정에서 미국의 조명기구업체와 인연을 맺은 것이 장식조명 분야로 사업을 확장하게 된 결정적인 계기가 되었다. 그 업체는 테마파크 등의 시설에 장식조명기구를 대량으로 납품하고 있었으며, 이를 통해 건물은 물론 실내를 효과적으로 꾸미는 장식조명이라는 유망한 시장이 있다는 것을 알게 되었다.

도키 코포레이션은 이미 취급하고 있었던 수지필름과 표시용 소형전구를 기술적으로 조합하면 보다 우수한 장식조명을 만들 수 있을 것으로 확신했다. 바로 개발에 착수하여 1981년 초 자사브랜드 제품인 '도키스타 테이프라이트'의 판매를 시작했다.

당시 장식조명의 주류는 투명파이프에 수십 개의 소형전구를 넣는 것이었다. 그러나 전구 하나가 꺼지면 블록 전체가 꺼져버리는 문제가 있었다. 이에 반해 도키 코포레이션이 개발한 새로운 제품은 테이프 모양의 플랫 케이블(flat cable)에 전구를 넣은 것으로, 모든 전구가 독립된 병렬회로구조로 되어 있어 꺼진 전구만 교환하면 된다. 따라서 조명을 관리하는 데 매우 편리하다는 장점이 있다.

이러한 제품의 장점을 높게 평가한 것은 다름 아닌 미국 라스베이거스

의 카지노 업체들이었다. 조명이 영업을 좌우한다고 해도 과언이 아닌 이들 카지노 업체들은 수십만 개의 전구를 관리하는 데 들어가는 막대한 비용을 줄이기 위해 도키 코포레이션의 제품을 대량 구매했다. 1986년에 미국 디즈니랜드의 테마파크에 납품하면서 미국에서의 지명도는 급상승했다. 이러한 해외시장에서의 활약이 일본 국내시장으로 파급되면서 일본 내 장식조명의 선구적인 역할을 담당하게 되었다. 과거실적을 중시하는 일본유통의 고유특성은 미국에서 성공한 도키 코포레이션에게는 더할 것 없는 최적의 사업환경이었다.

한편 옥외조명뿐 아니라 고급호텔, 극장 등의 실내를 빛으로 아름답게 연출하는 간접조명기구도 '어드벤처이저'라는 자사브랜드로 제품을 개발했다. 이 회사는 제품개발에 있어서 일관되게 '조명 본래의 기능 및 아름다움을 연출한다'라는 자세를 견지하고 있다. 그 결과 전구의 반사판은 항상 오목하다는 고정관념을 깨고 볼록한 형태의 제품을 만들어 낼 수 있었다. 이것은 일부러 빛을 난(亂)반사시켜 고르게 비추기 위해서였다. 또한 소켓은 빛을 차단하지 않도록 얇게 만든다.

차세대 조명으로 주목을 받고 있는 발광다이오드(LED) 조명에서도 눈에 부담을 주지 않는 '전방위발광

형' 등 독특한 제품을 개발하여 호평을 받고 있다. 조명은 디자인이라는 새로운 세상과 만나면서 예술분야의 일부가 되었다고 해도 틀린 말이 아닐 것이다. 예술이 무궁무진하듯이 도키 코포레이션의 미와 기술을 융합하는 실험은 끝이 없어 보인다.

❖ 향후 전망

신제품기획, 연구개발, 신소재활용에 독자적인 기술을 연마하여 독창적인 제품을 세상에 선보이는 것을 자사의 과제로 설정하고 있다. 또한 지적재산을 중시하는 경영방침에 따라 이미 120여개의 특허를 확보하고 있다.

한편 "꿈, 지금, 실험중입니다"라는 독특한 기업이념이 유난히 돋보이는 기업이다. 좋은 밭에서 좋은 과실이 자란다는 문구가 이 회사 홈페이지를 장식하고 있다. 업체 최초의 투명소켓을 만들어 조명 역사의 새로운 장을 열 수 있었던 것, 전방위발광형LED램프를 고안하여 업계의 주목을 받고 있는 것 등은 우연하게 이루어진 것이 아닐 것이다.

차세대 작동기(actuator)로 기대가 모아지고 있는 금속계 인공근육 '바이오메탈'은 20년이 넘는 연구개발 단계에서 벗어나기 시작했으며, 인공장기 및 모바일 기기 등의 첨단기술 분야에 있어서도 새로운 응용이 급속도로 진행되고 있다.

❖ 기업개요

회사명 | 株式会社三津海製作所
소재지 | 東京都大田區
URL | <http://www.mitsuvac.co.jp>
설립연도 | 1958년
자본금 | 1천만 엔
분야 | 진공펌프 제조

❖ 제품 영역

금융기관의 ATM(현금자동입출금기)을 이용해 50만원을 인출하는데 걸리는 시간은 어느 정도나 될까? 앞에 있는 거울을 한번 보는 사이에 돈은 벌써 세어져 나온다. 기계가 지폐를 세는 속도는 1초에 25장, 50장이라면 2초면 충분하다. 베테랑 은행원이라도 10초는 걸린다고 한다. 두께가 0.1밀리에 불과한 얇은

❶ 생산체제를 개혁하는 자기혁신형 중소기업 ❶

미츠미제작소

03

1만원권 50장을
세는데 2초면 충분하다

지폐를 한 장 한 장 흡착하여 옮겨 놓는다. 1만원권 지폐에 1천원권 지

폐가 들어있으면 순간적으로 감지하여 분리하는 능력도 있다. 이렇게 신속하고 정확하게 일을 처리하는 지폐계산기의 심장부에 바로 '진공펌프'가 있다.

미츠미제작소는 지폐계산기용 진공펌프의 일본 국내시장 점유율이 90%에 이르며 세계시장에서도 60%의 시장점유율을 보이고 있다. 종업원은 불과 28명으로 중소 제조업체의 전통적인 밀집지역인 도쿄의 오타구(大田區)에 위치하고 있다. 이 회사의 고유 브랜드 'MITSUVAC'이라는 진공펌프는 세계적으로 널리 알려져 있으며 아시아를 중심으로 80여 개국에 수출하고 있다. 진공펌프의 용도는 이밖에도 초정밀전자부품의 흡착·조립을 하는 반도체관련 분야를 포함하여 인쇄기기, 화학기기, 의료기기 등 매우 다양하다. 이 같은 각 산업으로부터의 요청에 따른 주문 제작을 기본으로 하고 있다.

❖ Only-One 내용

미츠미제작소의 진공펌프가 높은 시장점유율을 확보할 수 있었던 최대요인은 기름을 이용하지 않는 완전무급유식(完全無給油式)이라는 점이다. 1962년에 일본에서 가장 먼저 무급유식 로타리진공펌프를 개발하여 이 분야에서는 독보적인 자리를 차지했다. 기름을 이용하지 않는 것은 다음과 같은 장점이 있다. 첫째, 기름을 사용하지 않아 유연을 발생시키지 않기 때문에 사무실 등에서의 사무용 기기에 이용이 가능하다. 둘째, 윤활유 보급이 필요하지 않아 유지보수가 간편하다. 그러나 일반적으로 기름을 이용하지 않으면 높은 진공상태를 유지하기 어렵다. 유회전식(油回轉式)진공펌프는 케이스와 로터(回轉子) 사이에 다소 틈새가 있더라도 유막(油膜)으로 덮여지기 때문에 공기누출을 방지할 수 있다. 그러나 기름을 사용하지 않으면

틈새를 막지 못하기 때문에 보다 정밀하게 치수를 재어 흡인력을 높이는 방법밖에는 없다. 로타리식 진공펌프는 타원형 케이스 안에 들어있는 로터를 회전시켜 흡입구로 공기를 빨아들인 다음 배기구로 내뿜는 구조로 진공상태를 높인다.

미츠미제작소의 로타리진공펌프는 로터에 자기윤활성이 높은 특수한 탄소제의 날붙이를 넣어 원심력으로 날붙이와 케이스를 밀착시키는 방법으로 기름이 필요했던 요인을 제거했다. 케이스와 뚜껑에는 주물, 놋쇠, 탄소 등의 소재를 혼합하여 만든 것을 사용하는데 혼합과 연마하는 방법은 독자적으로 개발된 기술적 노하우가 이용되고 있다. 또한 미츠미제작소의 제품은 탄소표면을 0.1밀리 정도 벗겨내면 신제품과 같이 사용이 가능하다. 제품 수명을 연장할 수 있다는 이 같은 매력도 해외시장에서 높게 평가를 받는 이유 중 하나이다.

❖ 제품 개발 과정

제품 개발은 항상 고객과의 상담에서 시작된다. 최근에는 자사의 인터넷 홈페이지에 올라오는 제품 개발 문의가 꾸준히 늘어나고 있다. '어떤 펌프를 이용하는 것이 좋은지', '이 사양에 맞는 펌프는 없는지' 등 고객의 문의가 계기가 되어 제품 개발로 이어지는 사례가 대부분이다. 그래서 미츠미제작소에는 영업 사원이 한명도 없다. 고객으로부터 상담을 받고 시제품을 만들어 제품화에 성공한 사례가 전체 제품개발의 90%이상을 차지하고 있다.

일본 국내 시장의 거의 100%를 장악하고 있는 마취가스용 진공펌프 개발도 대학 교수로부터의 상담이 계기가 되었다. 수술 중에 환자가 뱉어내는 마취가스를 빨아들이는 장치로 의사와 간호사가 인체에 유해한 가스를 마셔 의료사고로 이어지

는 것을 방지하는데 지대한 공헌을 하고 있다. 이 제품은 일본 전역의 대부분의 병원에 보급되어 활용되고 있다. 미츠미제작소는 이 제품을 개발하기 위해 소재 개발부터 시작했다. 마취 가스는 부식성이 강하기 때문에 이를 견디어 낼 수 있는 재질이 필요했기 때문이다. 이렇듯 단품수주생산에 가까운 제품 개발이 많다. 그러나 어렵다고 해서 거절하면 시장을 확장시키는 것에는 한계가 있다고 보고 있다. 30%정도의 성공 가능성만 있다면 도전한다는 것이 이 회사의 제품 개발에 있어서의 기본방침이다.

개발비용의 일부를 발주하는 업체가 부담하는 경우도 점차 늘어나고 있다. 그러나 개발한 핵심기술은 특허신청도 하지 않는다. 구태여 자사의 기술력을 공개하지 않는 것은 도용을 막기 위한 목적이다.

❖ 새로운 시장 개척

지폐계산기에 대한 수요는 고성장장을 하고 있는 나라에서는 아직도 많다고 보고 있다. 그러나 일본 등을 포함한 선진국에서는 점차 수요가 감소할지도 모른다. 따라서 진공펌프의 새로운 시장을 개척할 필요성이 있다.

미츠미제작소는 몇 년 전부터 의료기기 시장에 대한 진출을 준비해왔다. 그 첫 번째 제품이 내시경을 사용할 때 소화기에 공기를 보내는 피스톤식 소형진공펌프였다. 로터와 일체형 소형모터와 수지(樹脂)로 만들어진 피스톤링을 개발하여 종래의 6분의 1정도의 크기로 5배의 성능을 발휘하는 제품을 완성하였다. 진공펌프 분야에서 독자기술을 지속적으로 연마하면서 의료기기와 같은 향후 유망한 성장분야를 개척해 나가는 한 'MITSUVAC'라는 브랜드는 치열한 경쟁에서 생존을 거듭할 것이 틀림없어 보인다.

이 재봉틀이 아니면 못 만드는 옷

❖ 기업개요

회사명 | ヤマトミシン製造株式會社
소재지 | 大阪府大阪市北區西天満4-4-12
URL | <http://www.yamato-sewing.co.jp>
설립연도 | 1927년
자본금 | 3억 6,300만 엔
분야 | 공업용 재봉틀 제조 판매

❖ 재봉틀과 일본의 '미싱'

'미싱'이라는 말을 모르는 한국 사람은 없을 듯싶다. 재봉틀을 일본어로 '미싱'(ミシン)이라고 한다. 그런데 '미싱'은 영어에서 온 말이다. 일본에서 영어의 sewing machine을 발음하면서 변형되어 '미싱'으로 굳어졌다고 알려져 있다. '미싱'은 원래 의미대로 처음에는 '봉재미싱'으로 불리다 앞부분이 생략되어 '미싱'으로 불리게 되었다고 한다.

재봉틀이 처음 일본에 소개된 것은 1854년이다. 일본이 근 2세기 동안이나 유지해온 쇄국정책을 버리고 서구와 무역 및 외교 관계를 맺는데 지대한 공헌을 한 미국의 해군 사령관 페리가 두 번째로 일본을 찾았을 때 갖고 간 것으로 알려져 있다. 그러나 실제 일본에서 재봉틀이 보급되기 시작한 것은 메이지(明治, 1868년 10월 23일 ~ 1912년 7월 30일)시대에 들어서부터이다. 초기에는 수입에 전면적으로 의존하다가 고장수리 등을 통해 기술을 습득한 기술자에 의해 서서히 일본 국내생산이 시작되었다. 그리고 머지않아 일본에서 재봉틀이 양산체제에 들어갔으나 양과 질 모든 측면에서 수입품에 비해 현저히 낮은 수준이었다. 더욱이 제2차 세계대전이 시작되자 가정용재봉틀 제조는 금지되었고 전시 중에 재봉틀은 군수용만이 제조 허가를 받을 수 있었다.

1945년 패망이후 재봉틀 수요는 비약적으로 증가했다. 섬유제품(특히 어패럴)이 일본의 주요 수출품으

로 등장했기 때문이었다. 1947년 가정용재봉틀에 대한 규격이 통일되어 1948년부터 규격에 따른 제품 출하가 시작되었다. 또한 국내 판매만이 아니라 재봉틀 그 자체도 중요한 일본의 수출품목으로 부상했다. 일본에서 재봉틀은 공업용뿐 아니라 가정용으로도 많이 제조되었다. 당시 일본 여성은 결혼 후 전업주부가 되는 것이 대부분이었기 때문에 부수입을 얻기 쉬운 재봉틀을 결혼예물로 가지고 가는 경우가 많았다.

그러나 일본 국내 재봉틀 제조업체들이 가정용재봉틀 공장을 1970년경부터 동남아시아로 옮기면서 현재는 몇몇 고급기종을 제외하고는 거의 생산하지 않는다. 또한 최근 공업용재봉틀도 생산비용 절감과 어패럴산업의 해외이전 등으로 국내생산이 감소추세에 있으나, 재봉틀은 정밀기계이기 때문에 고도의 금속가공기술이 필요하여 부품의 상당부분은 일본국내 생산에 의존하고 있다.

일본의 공업용재봉틀 제조의 명맥을 이어가며 세계적인 고급브랜드의 이미지를 굳혀가고 있는 기업이 야마토미싱제조주식회사(이하, 야마토미싱)이다. 한국에도 널리 알려져 있는 기업이며 특히 수선용 재봉틀 분야에서는 견고하고 소음이 적은 제품으로 평판이 나왔다. 그래서 세탁소 등에서 쓰이는 수선용 재봉틀에서 야마토미싱의 브랜드를 쉽게 찾아 볼 수 있다.

❖ 성장과정과 Only-One 기술

야마토미싱은 1927년에 창업한 공업용재봉틀 제조업체다. 세계에 이름난 대부분의 봉제공장에 납품을 하고 있다고 해도 틀린 말이 아닐 정도로 활동무대가 넓다. 이 기업의 지상 목표는 '세계 모든 봉제공장의 단짝'이 되는 것이다. 기술개발은 물론 세계 각지에서 마케팅활동을 의

욕적으로 추진하고 있는 것도 이러한 목표를 달성하기 위해서이다. 야마토 전 세계 많은 사람들이 입고 있는 옷 중에는 야마토미싱이 보유한 기술의 은혜를 입고 있는 것이 적지 않을 것이다. 현재 독일 함부르크와 중국 상해 등 세계 23개 지역에 거점을 확보하고 현지 수요에 대응한 제품을 만들고 있다.

야마토미싱이 만드는 '미싱'이 세계적으로 인정받고 보급되는 데는 그만한 이유가 있다. 수십 년간 쌓아온 기술 축적 그리고 명확한 시장조사에 의한 실천이 가장 주효했다고 보고 있다. 최근 내의 소재로 널리 쓰이고 있는 신축성이 뛰어난 stretch소재가 있다. 야마토미싱은 주요 국가의 여성(18~49세)의 약 70%가 stretch소재를 정기적으로 구매한다는 사실을 시장조사를 통해 확인하고 관련된 제품개발에 거액을 기술개발 투자를 했다. stretch소재를 봉제하는 데는 고도의 기술이 필요하다. 재봉부위가 엉켜 소재를 손상시키는 일이 다반사였다. 결국 소재가 지닌 최대의 장점이었던 신축성마저 충분히 살리지 못하는 일도 벌어졌다. 이러한 문제를 해결하기 위해 야마토미싱이 개발한 공업용재봉틀이 바로 "VGS2700-8시리즈"이다. 기존에 자주 문제가 되었던 소재의 뒤틀림을 없애고 신축성을 2배로 끌어올리는데 성공했다. 지금은 이 시리즈의 재봉틀이 없으면 생산 자체가 불가능한 의류가 적지 않다.

"VGS2700-8시리즈"에 옵션으로 붙는 'UTL장치'는 편평(偏平)바느질의

문제점이었던 껌맨 마지막 부위의 풀림현상을 방지하는 장치로, 거래 기업들로부터 극찬을 받은 품질개선의 명작으로 평가받고 있다. 또한 2007년에 개발한 옵션장치 “ACCT-10”은 레이스 등의 작업이 힘든 소재를 센서를 통한 디지털 제어 방식으로 항상 일정한 품질을 유지시키는데 공헌하고 있다. 고객의 대부분으로부터 생산성이 30%이상 향상되었다는 평가를 받았다.

야마토미싱은 1966년에 공업용재봉틀 ‘DCZ361’을 출시하면서 일본업체로는 처음으로 당시 세계최고의 관련기술을 보유하고 있던 독일시장에 진출했다. 그 동안 전혀 알려지지 않았던 일본업체의 등장 자체도 놀라움의 대상이었으나, 출시한 제품의 완성도는 독일의 세계적인 업

체들이 극찬을 아끼지 않았다고 한다. 야마토미싱은 그 이후 고품질은 물론 생산성 향상에 기여할 수 있는 제품개발에 주력한 결과 여러 세계적인 굴지의 봉제업체들의 글로벌 소싱 파트너로서의 지위를 견고하게 다질 수 있었다.

삼대적 우위성

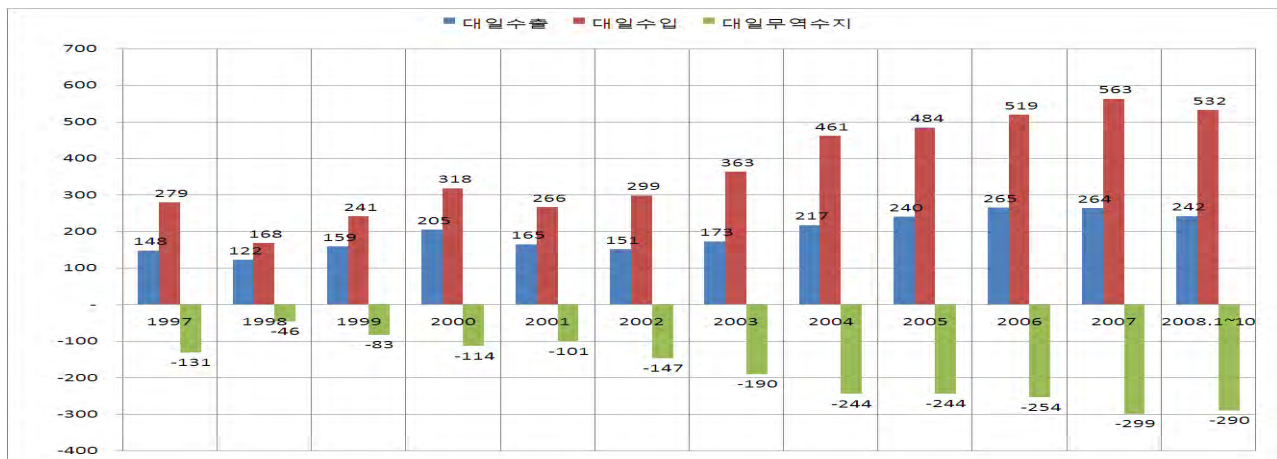
야마토미싱이 세계시장에서 탁월한 실적을 계속해서 거둘 수 있었던 요인은 크게 3가지로 요약할 수 있을 것 같다. 첫째로는 세계각지에 거점을 확보하고 현지수요에 맞는 제품을 공급하는 체제를 갖춘 것을 들 수 있다. 둘째는 본문에서는 언급하지 않았으나, 재봉틀 제조기술을 응용하여 반도체 제조장치와 광학 검사장치를 제품화하여 다른 분

야에서도 수익기반을 확보하고 있다는 점이다. 셋째, 구매하는 업체의 생산성 향상에 기여하는 제품개발은 물론이고 소재의 생산과 절단, 봉제장치 등 일관된 공급체계를 갖추고 있다는 점을 들 수 있다.

또한 야마토미싱은 ‘제안형 영업’을 적극적으로 추진하는 기업으로도 알려져 있다. 오래 전 의류업체가 모든 부품공급업체에게 납품가격 인하를 요구한 적이 있었다. 그러나 야마토미싱은 이 요구에 응하지 않았다. 반대로 우리가 만드는 재봉틀을 사용하면 생산비용을 절감할 수 있다고 역제안을 했다. 결국 이러한 적극적인 제안활동이 인정되어 의류업체로부터 ‘베스트 서프라이어 상’을 수여하는 영광을 안았다. 

한일 교역 현황 (단위 : 억불)

한일통계



구분	총수출 (A)	총수입 (B)	총교역액 (C=A+B)	대일수출 (D)	대일수입 (E)	총대일교역 (F=D+E)	대일수출비중 (G=D/A)	대일수입비중 (H=E/B)	대일무역수지 (I=D-E)
1997	1,362	1,446	2,808	148	279	427	10.8%	19.3%	-131
1998	1,323	933	2,256	122	168	291	9.2%	18.1%	-46
1999	1,437	1,198	2,637	159	241	400	11.0%	20.2%	-83
2000	1,723	1,605	3,327	205	318	523	11.9%	19.8%	-114
2001	1,504	1,411	2,915	165	266	431	11.0%	18.9%	-101
2002	1,625	1,521	3,146	151	299	450	9.3%	19.6%	-147
2003	1,938	1,788	3,726	173	363	536	8.9%	20.3%	-190
2004	2,538	2,245	4,783	217	461	678	8.5%	20.6%	-244
2005	2,844	2,612	5,456	240	484	724	8.4%	18.5%	-244
2006	3,255	3,094	6,348	265	519	785	8.2%	16.8%	-254
2007	3,715	3,568	7,283	264	563	826	7.1%	15.8%	-299
2008.1~10	3,663	3,800	7,463	242	532	774	6.6%	14.0%	-290

(출처) 한국무역협회

☆ 제8회 환황해경제·기술교류회의 기조강연문 ☆

한 · 중 · 일 해저터널과 동북아경제협력체 구상

이승률 (사)동북아공동체연구회 회장

오늘날 많은 나라들이 세계화의 흐름에 편승하는 한편, 인접 국가들과 보다 밀접한 경제협력관계를 구축함으로써 자국의 이익을 극대화하고 발전을 지속시키려는 노력을 하고 있습니다. EU(유럽연합), NAFTA(북미자유무역협정) 등이 그 대표적인 사례라고 할 수 있겠습니다. 이러한 세계경제의 블록화 현상은 동북아 지역에서도 예외가 아닙니다.

한·중·일 3국은 1997년 아시아 금융위기를 계기로 일어난 동아시아 통합운동 즉, 'ASEAN +3(한·중·일)'정상회의와 같은 지역경제권(Regional Economic Block)활동에 적극 동참하면서, 자체적으로 동북아 역내 국가들간의 교류와 결속력을 높여 가려고 애쓰고 있습니다. 한·중·일 3국간의 FTA를 기초로 하여 동북아 경제협력체를 구성하고자 하는 방안이 이러한 노력의 한 예입니다.

최근 미국 서브프라임 모기지 사태에 연관된 미국식 투자은행(IB)의 몰락이 세계적 금융공황을 촉발할 수 있음을 보면서 동아시아 역내 국가간 금융협력은 더욱 탄력을 받을 전망입니다. 국제금융을 다루고 있는 경제전문가들은 이번 미국발 금융위기로 위안 화와 엔 화가 기축통화로 자리잡기 위해 활발히 움직이고 있는 지금이 바로 동북아시아 경제공동체 형성을 위해 매진 할 때라고 지적하곤 합니다.

이와 같은 제도금융의 기능적 통합은 한·중·일 3국에 국제협력을 통한 지역안정과 공동번영의 길을 개척하는 한 대안으로 자리잡아가고 있습니다. 그러나 이에 못지않게 동북아 3국의 미래 발전과 결속을 이끌어 줄 국가간 SOC정책이 큰 관심을 불러일으키고 있습니다.

세계 경제의 블록화 현상으로 지역통합경제권이 형성됨에 따라 그통합경제권의 중심지 역할을 맡기 위한 국가간 경쟁이 치열해질 수 있

습니다. 이른바 허브 공항, 허브 항만이 되기 위한 경쟁이지요. 이러한 가운데 최근에 다시 논의가 재개된 한·일 해저터널과 지난해부터 급속히 열기를 띠고 있는 한·중 해저터널에 대한 국가간 SOC정책이 또한 한·중·일 3국을 결속시키는 동북아 블록의 새로운 대안으로 부상하고 있습니다.

폐쇄적인 민족주의와 집단 이기주의적인 경쟁관계(Zero-Sum Game)를 뛰어넘어 선의의 경쟁과 협력을 기반으로 윈윈 패러다임의 공동선(Positive-Sum Game)을 추구함으로써 국가간 소통과 교류의 폭을 확장시키는 역내 대중교통인프라 구축이 그 목표입니다.

다시 말해, 저는 오늘 한·일 해저터널과 한·중 해저터널을 복합적으로 연결시킴으로써 일본 열도와 한반도와 중국 대륙을 하나의 거대 통합시장으로 전환시킬 수 있으리라는 비전을 갖고 이 자리에 섰습니다.

그동안 한·일간 해저터널 구상은 집권 정부의 의도에 따라, 또 이를 취급하고 추진하는 민간단체 및 연구기관의 의도에 따라 많은 편차와 논란을 야기해 왔습니다.

그러나 최근(2008. 6. 27) 부산시에서는 「부산발전연구원」을 중심으로 교통·물류·사회·문화·경제분야 등 전문가 8명을 위촉, '한·일 해저터널 TF'팀을 구성하여 그동안 민간 차원에서만 논의해 왔던 한·일 해저터널 건설을 공식 검토하기로 했습니다.

이 일에는 일본측 연구기관으로 「일·한 터널연구회」가 참여하고 있으며, 현재 부산-거제간 거가대교 3.7km 침매터널 공사를 하고 있는 대우건설 측에서도 깊은 관심을 나타내고 있습니다.

또한 경기도에서는 산하기관인 「경기개발연구원」주최로 중국 국무원발전연구중심 관계 인사들을 초빙한 가운데 '동북아 협력체계 강화를

위한 한·중 해저터널 구상'을 주제로 하는 국제세미나를 지난 5월 14일 서울에서 개최한 바가 있습니다.



개혁·개방 이후 연 평균 10%대에 달하는 중국의 성장을 배경으로, 한·중·일 3국의 교역액이 세계 교역에서 차지하는 비중이 16%대를 넘어서고 있으며, 또한 동아시아 역내 GDP의 90%이상을 차지할 정도로 동북아 지역의 경제성장과 물동량이 급격히 증가함에 따라 동북아 물류체계의 새로운 대안으로 다양한 복합운송시스템 구축에 대한 검토가 활발해지고 있습니다. 항공 및 항운 산업뿐만 아니라 한·일간 (카)페리, 한·중간 (카)페리 노선의 확대 방안도 검토되고 있습니다.

그러나 이런 운송시스템은 연계 수단, 승객 및 노선 증설에 대하여 일정한 한계를 드러내고 있으므로, 보다 대중적인 교통운수인프라로 이른바'T&T Project(한·일 Tunnel & 한·중 Tunnel)'라고하는 한·중·일 복합해저터널계획이 급부상하고 있는 실정입니다.

아직도 항간에는“한·중 터널은 되어도 한·일 터널은 안된다(민족 감정 문제). 한·일 터널도 안되는데 한·중 터널은 더욱 구름 잡는 이야기다(비용 및 효과문제).”하는 식의 비판론이 거셉니다.

반면에, 국가 100년 대계를 내다 보고 한반도 전체를 일본과 중국을 연결하는 중간거점 자유무역지대로 개방하여 동북아 3국간의 국제분업을 유도하고 조정하고 촉진하는개방형 클러스터 국가로 거듭나게 해야 한다는 주장 또한 만만치 않습니다.

이 경우 한·중 터널의 노선 설정에 따라 남북한 분단 상태가 큰 장벽이 될 수도 있겠지만, 고속철도 및 도로의 인프라건설이 오히려 남

북한 경제공동체 실현을 앞당기는 활로가 되어질 수 있다는 측면에서 장기적으로 볼 때, 이는 큰 문제가 아니라고 봅니다.

이와 같이 역내 국가들간의 신속한 정보교환과 정보비용을 줄이기 위한 국제정보통신망 연계사업, 역내 국가간의 인적·물적 교류 확대를 위한 국제고속도로망 및 고속전철 연계사업을 추진하는 일은, 이른바 3통(통신·통행·통관)을 기반으로 하여 베세토(베이징-서울-도쿄) 도시회랑의 축을 따라 대륙과 해양을 한 몸으로 연결하는 '동북아시아의 뉴 실크로드'를 창출해 낼 것입니다.

순수한 민간 투자로 이루어졌던 영·불 해저터널 건설사업이 아직도 적자를 면치 못하고 있는 점 때문에, 한·일터널이나 한·중터널 건설에 대하여 찬반 양론이 대립하고 있으나, 상기에서 지적한 바와 같이 한·중·일 복합해저터널이 건설될 경우, 이 해저터널은 장기적으로 볼 때, 동북아 블록의 시너지 원(源)이 되어 중추지구(Hub Zone)인 한반도의 경제발전은 물론 일본과 중국 양국의 사회·경제 및 국토, 환경적 측면에서 다양한 파급 효과를 유발할 것이 틀림없습니다.

이는 지역 다자안보와 통합시장 기능을 튼튼히 묶는 거대한 끈이되어 동북아 지역을 평화와 번영의 길로 인도할 것이며, 나아가 한자문화

와 유교문화를 기반으로 하는 역사 공동체문화권으로 거듭나게 하는 통로가 되어줄 것입니다.

또한 정치적으로 중국과 한국에 대해 배타적인 경향을 보여 온 일본을 아시아적 협조사회(Cooperative Society)의 틀 안으로 유도하는 화해의 장치가 될 것입니다.

한마디로 한·중·일 3국의 내해(內海)와도 같은 환황해권 경제수역을 중심으로, 동북아시아사회가 제29차 북경올림픽의 슬로건처럼 'One Dream, One World'를 지향하는, 창의적인 '미래공동체사회'로 나아가는 기회를 잡게 될 것이라고 말해도 과언이 아닐 것입니다.

결론적으로, 저는 오늘 한·중·일 3국의 주요인사들이 참석하고 있는 이 환황해권 경제·기술교류 전체회의를 통하여 다음과 같은 연구방안을 건의코자 합니다.

첫째, 지방자치단체나 민간차원에서 진행하고 있는 한·중·일 해저터널 계획을 한·중·일 정부간 합동 SOC정책 프로젝트로 승격해서 추진해 주기를 바랍니다. 기본적으로 탐사·설계·시공에관련된 기술분야뿐만 아니라 투자, 기금운용, 인력개발, 교통 및 물류체계관리 방안에 이르기까지 한·중·일 3국이 대등한 수준으로 공동투자 개발하는 방식이며, 이를 위한 기초 단위로 '한·중·일 해저터널건설기획단' 설

립을 제안하는 바입니다.

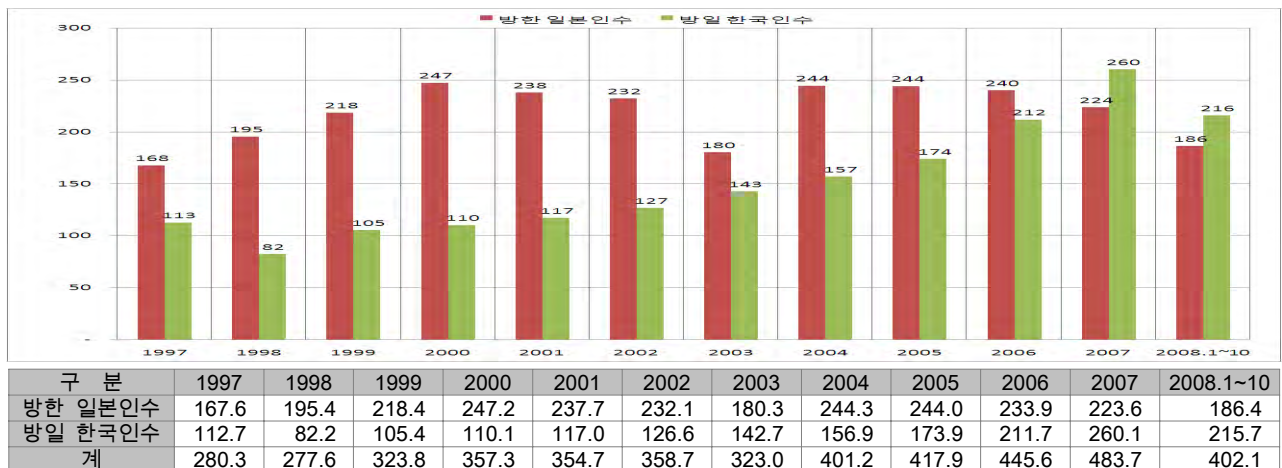
둘째, 한·일 FTA, 한·중 FTA, 중·일 FTA를 포함하여 한·중·일 3국간 FTA 결성을 추진하기 위한 '동북아경제협력재단'설립을 제안합니다. 이 재단은 장차 '동북아개발은행(NEADB)'을 설립하기 위한 전 단계로 그 임무를 수행하게 될 것이며, 관찰지역 범위는 1단계:환황해 중심의 한·중·일, 2단계:러시아 극동지역과 몽골 및 북한까지 포함하는 광역 경제권이 될 것입니다.

그리고 이 기구의 조직 및 운영은 한·중·일 3국의 산·학·관 합동연구개발(R & D)시스템을 기본으로 하여 각 정부와 기업이 대등한 수준으로 출연하고 공동관리하는 방식이 될 것입니다.

셋째, 상기 두 항목에서 제안한 '한·중·일 해저터널건설기획단'설립과 '동북아경제협력재단'설립을 지원하기 위한 상설기구로 '환황해 경제·기술교류회의'산하에 실무기획단을 편성, 운영할 것을 건의합니다.

이로써 지금까지 순수한 대화, 친교, 정보협의체 형태로 존속해 왔던 '환황해 경제·기술교류회의'가 국제투자를 유치하고, 이를 기반으로 기술거래와 기간산업발전 및 인재양성(ERASMUS 제도 운용)을 촉진시키는 '동북아경제공동체 산·학·관 국제협력기구'로 거듭나기를 기원합니다. 감사합니다. ㉠

한일 인적교류 현황 (단위 : 만명)



(출처) 한국관광공사, 국제관광진흥기구

✧ 환황해경제·기술교류회의 칼럼 ✧

한 · 중 · 일 환황해 경제기술 교류 추진 방향

한 · 중 · 일 3국간 환황해 지역의 경제기술협력 모델이 필요

미국 발 금융위기로 세계가 큰 영향을 받고 있다. 최근 국제화는 세계화와 지역화의 흐름으로 진행되고 있고, 아시아적 가치를 찾고 아시아 국가들의 상호협력이 매우 중요한 시기가 되고 있다. 이미 EU나 NAFTA는 결성되어 지역간, 국가간 경제블록화에서 경제통합으로 진행되어 큰 시장을 형성하고 있다. 아시아도 동아시아의 3국(한국, 중국, 일본)이 중심이 되어 경제공동체를 구축하려는 노력이 필요한 시기이다.

한국, 중국, 일본 3국은 지리상 인접하고 한자권의 문화권이며, 3국간 산업의 상호보완적이라는 장점이 있다. 그러나 3국은 서로 다른 언어가 있고, 문화가 다르며, 아직 정리하지 못한 역사인식으로 완전한 신뢰가 구축되어 있지 않아 쉽게 FTA 체결이나 경제 공동체를 향한 실천이 부족한 실정이다.

한 · 중 · 일 3국은 세계의 추세에 대응하기 위하여 3국간의 경제협력모델을 찾아야한다. 3국의 환황해 지역 협력은 3국간 장점을 결합하고 단점을 보완하여 경제교류기회를 확대시켜야 한다. 또한 새로운 산업과 시장을 창출하여 공동번영을 추구할 수 있는 다양한 협력의 가능성을 시도하여, 이것을 3국 전 지역으로 확대 적용해야한다.

한 · 중 · 일 3국간 종합적 산학관 협력이 필요

1) 산학협력의 현황

한 · 중 · 일 3국은 환황해 경제기술교류회의를 매년 3국이 주관하여 개최를 한다. 환황해 경제기술교류회의는 주요 3축이 있다. 관이 주도하는 3국 국장회의, 학이 주도하는 환황해 산학관 총장포럼, 산이 주도하는 환황해 산학관 비즈니스포럼이 그것이다.

환황해 산학관 총장포럼은 대학이 중심이 된 3국의 인재교류사업과 정책제안, 의견교환 등을 의제로 다룬다. 환황해 산학관 비즈니스포럼은 산이 중심이 되어 공동기술개발, 기술이전, 기술자 연수사업 등 기술협력 사업을 주로 논의한다. 또한 환황해 산학관 총장포럼에서 제안된 산학연 협력 사업

의 실행을 논의하기도 한다.

인재교류는 각국간 상호교류가 원활하게 진행되지 않고 있다. 일본과 교류는 한국과 중국 학생들이 일본 연수를 선호하고 일본 학생들은 한국, 중국으로 연수를 선호하지 않고 있다. 또한 한국과 중국과의 교류도 중국 학생들은 한국 연수를 선호하나, 한국 학생들은 중국 연수를 선호하지 않아서 균형을 이루지 못하고 있다. 이것은 각국간 산업 발전 차에 기인하며 당분간 지속 될 것으로 전망된다.

기술교류는 상호 동등한 협력보다는 일본으로부터 한국, 중국이 기술을 배우고, 기술이전을 희망하고 있다. 최근 한국 중소기업청이 국제 산학연 공동연구사업 제도를 만들어, 연구비 일부를 일본에 지불할 수 있도록 하였다. 이 결과 일본대학과 연구소에서 개발된 기술 seed를 한국 연구비와 공동 연구팀과 더불어 상용화 하는 연구를 할 수 있게 되었다. 이 제도는 한국이 국제협력을 통하여, 원천기술과 공동특허를 공유 할 수 있기 때문에 일본으로부터 기술종속으로부터 벗어 날 수 있는 좋은 제도라고 사료된다. 환황해 산학관 총장포럼에서는 한 · 중 · 일 3국이 공통적으로 관심을 갖고 있는 정보전자부품소재 연구단, 자동차부품연구단, 바이오 산업연구단, 환경 · 에너지 연구단을 발족시키기로 하였다.

2) 문제점

가) 국내

일본은 부가가치 산업의 기술유출을 꺼려하고, 이 분야의 협력에 소극적이다.

양국 정부간 합의에 의해서도 부품소재 분야의 기업간 협력은 매우 부진한 상황이다. 일본은 정부간 부품소재 분야의 협력을 합의해도 민간 기업들이 비협조적이면 이것을 강제적으로 강요 할 수 없는 실정이다. 한국은 이것을 알고 논리 개발하고, 실제적으로 한국과 일본 양국에 도움이 되는 사업을 개발하여야 한다. 산학관 종합적인 협력이 필요한 이유가 여기 있다. 관이 합의해도 산이 움직이지 않으면 어려운 사업도, 학이 협력하면 진행이



가능하다. 실 예로 환황해 산학관 총장포럼에서 합의한 정보전자 부품소재의 한 분야인 환경센서개발이 국제간 협력 사업으로 한국의 벤처기업, 배재대학교와 일본 큐슈공업대학간 진행되고 있다.

이와 같이 환황해 산학관 사업을 총괄, 기획, 수행하는 본부가 필요하다. 한국의 산학관 주체들은 아직 아시아 경제공동체를 구축해야 될 당위성과 중요성을 공유하지 못하고 있는 듯하다. 한중일 삼국이 함께 번영하려는 국제 협력의 자세와 사업개발이 필요하다. 환황해 경제기술교류회의는 지식경제부가 주최하고, 한일산업기술협력재단, 한일경제협회가 주관하고 있다. 비록 한국의 5개 주요 광역시, 도가 포함되어 있지만 적극적으로 참여하려는 지자체가 없는 실정이다. 이미 합의된 사업을 진행할 수 있는 예산 지원이 없기 때문에 어렵게 합의된 첨단산업 분야의 교류도 진행이 되지 않고 있다.

나) 국제

환황해 경제기술교류 협력을 보는 한·중·일 3국간의 인식의 차이가 있다. 일본은 환황해 지역 경제협력을 바탕으로 동아시아 3국으로, 다시 북한과 러시아 시베리아 지역을 포함하는 동북아시아로 확대한 후 아시아지역으로 확대하려는 계획을 갖고 있다. 이 계획을 종합적으로 기획하고 총괄하는 산학관 주체들을 망라한 “환황해 경제기술교류 추진본부”를 설치하여 조직적으로 운영하고 있다.

중국은 환황해 경제기술교류의 중요성을 인식하여 중앙정부의 상무부, 과학기술부가 직접 주관하고 있으며, 지방정부, 기업체, 대학의 참여를 유도하고 있다. 한국은 지식경제부가 환황해 경제기술교류회의의 개최와 참석을 위한 일부예산을 지원하고 있으며, 환황해 산학관 총장포럼과 비즈니스포럼을 주관하고 있는 일부 대학, 단체와 협력하고 있다.

이러한 한·중·일 3국간의 인식의 차이로 상호 교류에 저해가 되는 규제제도, 특허 문제, 예산 활용 문제 등 해결해야 하는 제도들이 존재하고 있다.

[향후 방향] 종합적인 경제기술교류를 통한 공동번영의 아시아 경제공동체 실현

환황해 경제기술교류회의에 대하는 정부의 목적을 분명히 하여 이 회의를 주관하는 산학관 주체들에게 인식 시킬 필요가 있다. 만일 한국이 다가오는 아시아 시대를 적극 대응하고, EU, NAFTA에 대응하는 아시아 경제공동체를 구축하기 위한 경제, 기술과 인재교류를 주도적으로 추진 할 계획을

가지고 있으면 한중일 3국이 모두 만족할 만한 산학관 협력 방향과 사업을 제시하여야 한다. 이를 논의할 가칭 “환황해 경제기술추진 지원본부”를 하루 속히 설치하여야 한다.

이 본부에 환황해 산학관 총장포럼, 환황해 산학관 비즈니스포럼, 한국의 환황해 지역 지자체 경제교류 담당자들이 모여 한국의 정책과 사업을 결정한 후 일본과 중국을 설득시켜야 한다. 환황해 경제기술교류는 무역 및 투자, 인재양성 및 교류, 기술교류 분야로 나누어 구체적인 사업을 실시하는 것이 바람직하다. 우선 한국 측의 예산을 활용하여 한-일, 한-중 양국간 사업을 시작하여, 점차적으로 한-중-일 3국간 종합적인 산학연 사업을 전개한다.

인재교류는 환황해 산학관 총장포럼에 참여하는 대학 간에서 유럽 대학에서 실시했던 중·단기간 교환학생 연수프로그램인 소크라테스 프로젝트와 같은 프로그램을 운영하여 상호이해의 폭을 넓힌다. 환황해 지역대학 간 교환학생제도를 확대하고, 대학원간 복수학위제도 (DDP : Dual Degree Program)을 실시한다. 방학을 이용한 이공계 대학생들의 단기 해외 산업체 연수사업과 취업을 연계한 중·장기 연수사업을 병행한다.

기술교류는 한국기업과 대학이 참여하는 국제 산학연 기술개발 사업을 확대하여 기업간 교류의 기회를 제공한다. 기업간 공동기술개발사업, 고가의 공동기기 활용 사업을 실시하여 기술개발에 필요한 정보, 인력, 장비, 자금 등을 공유한다. 각국이 보유하고 있는 원천기술, 생산기술, 인력, 자원 등을 결합하여 신기술, 신제품을 개발하고 새로운 시장들을 개척하여 부가가치를 창출한다. 이러한 종합적인 산학연 사업을 촉진하기 위하여 기존 사업 예산을 활용하며, 환황해 산학연 사업제도를 만들어 예산을 확보한다. 환황해 지역간 도시들의 경제교류를 활성화하기 위하여 시범적인 FTA를 실시한다. 이러한 경제기술교류가 무역 및 투자로 확대되어 아시아 경제공동체를 지향하는 다양한 사업으로 발전하도록 지원한다.

끝으로 한·중·일 3국간 경제기술교류를 종합적으로 지원하기 위하여 한-일간 경제협력의 오랜 경험에 있는 한일산업기술협력재단을 한중일 산업기술재단으로 위상을 강화한 후 확대 개편하여 변화에 대응 할 수 있도록 제안한다.

배재대학교 동북아 산업기술협력단 단장
정보전자소재공학과 교수 임 대 영

☞ 2008년도 한일경제협력 주요사업실적 ☜

월	일 자	행 사 내 용	지 역
1	2(수)~8(화)	지역특화시장개척단 파견	일본 오키나와
2	10(일)~14(목)	제10회 한일고교생교류캠프	한국 일산
	12(화)	한일신산업무역회의 제1차 기획운영위원회	한국 서울
	15(금)	한일경제협회 회장단회의(이사회)	한국 서울
	18(월)~22(금)	생산관리연수(10명)	일본 나고야
	18(월)~21(목)	일본기술자 초청 기술고문 매칭 상담회	일본 동경, 오사카
	26(화)	한일경제협회 제27회 정기총회	한국 서울
	28(목)	지식산업기술연수평가 간담회	한국 서울
3	4(화)	한일재단 제1차 이사회	한국 서울
	17(월)~21(금)	일본기술자 초청 기술고문 매칭 상담회	일본 동경, 오사카
4	12(토)	주한일본대사 초청 친선교류활동	한국 서울
5	11(일)~18(일)	전문교육연수(20명)	일본 동경
	15(목)~17(토)	제40회 한일경제인회의	일본 치바
	16(금)	양국재단 연락협의회	일본 치바
	21(수)~25(일)	제9회 한·일(호쿠리쿠)경제교류회의	일본 카나자와
	26(월)~28(수)	한일중소기업상담회	일본 동경
	5월~8월	단기 기술지도(5개사)	한국
6	19(목)	주한일본대사 주최 간담회	한국 서울
	25(수)~29(일)	제15회 한·일(큐슈)경제교류회의	일본 기타큐슈
	25(수)~29(일)	큐슈전시상담회	일본 기타큐슈
7	9(수)~11(금)	히메지 역구매상담회	일본 히메지
	22(화)~11/7(금)	기업현장연수(20명)	일본
	28(월)	한일신산업무역회의 제2차 기획운영위원회	한국 서울
8	3(일)~7(목)	제11회 한일고교생교류캠프	일본 도쿄
	17(일)~22(금)	광학기술협력 연수	일본 큐슈
9	26(금)	제1회 한일경제협회 회원사 간담회	한국 서울
	9월~11월	신진기술자 연수	일본 요코하마, 카와사키
10	1(수)~2(목)	한일산업기술페어(한일기업인상/세미나/상담회)	한국 서울
	11(토)	주한일본대사 초청 친선교류활동	한국 서울
	28(화)~30(목)	도야마 역구매상담회	일본 도야마
	20(월)~25(토)	제8회 한일경제·기술교류회의	한국 인천
11	7(금)	제41회 한일경제인회의 관계자 간담회	한국 서울
	16(일)~22(토)	2008년도 환경·에너지절약 기술자 전문연수(10명)	일본 후쿠오카
	3(월)~6(목)	금형포럼	일본 동경
	25(화)~28(금)	중소기업벤처프라자	일본 동경
	27(목)~29(토)	맞춤형아웃소싱미션단 파견	일본
12	5(금)	제10회 한일신산업무역회의	한국 서울
	9(화)	한일재단 제2차 이사회	한국 서울
	11(목)~12(금)	한일·일한 양국경제협회 정례업무협의	한국 서울

..... 2008년 한해 많은 협력과 관심을 보내주신 회원 여러분께 깊이 감사드립니다.
 한일경제협회 홈페이지 (<http://www.kje.or.kr>)는 현재 더 나은 모습으로 리뉴얼중입니다.
 빠른 시일 내에 찾아 뵙겠습니다.
 저희 사무국은 앞으로도 한일 양국의 민간경제협력을 위해 최선을 다하고자 합니다.
 새해 복 많이 받으시기 바랍니다.

