

아이디어가 기업을 살린다! 위기에서 회생한 일본중소기업 성공사례

최근 일본에서는 위기를 딛고 성공적으로 회생한 중소기업들의 사례가 주목 받고 있습니다. 소개되는 중소기업들은 제품의 라이프 사이클이 끝났다고 포기하는 것이 아니라, 새로운 부가가치를 불어넣어 하나의 예술작품으로 '진화'하는 특징을 보이고 있습니다. 이 리포트에서는 침체하는 기업을 살리는데 주요했던 핵심키워드를 찾아 일본 중소기업이 진화하는 과정에 초점을 맞췄습니다.

Case. 14

유키정밀



- ❖ 소재지: 神奈川県茅ヶ崎市円蔵370
- ❖ 설립: 1961년 7월
- ❖ 종업원 수: 33명(파트타임 7명 포함)
- ❖ 분야·품목: 정밀부품 제조, 수탁개발 업무, R&D 등
- ❖ 자본금: 3,500만 엔

동네공장에서 로켓을 쏘다! 유키정밀(Case. 14)

< 기업소개 >

요즘 일본에는 ‘제2의 창업’에 성공한 기업이 주목을 받고 있습니다. 선대로부터 사업을 이어받은 후계 경영자가 기존 사업을 180도 방향을 바꿔 뛰어난 실적을 거두는 사례를 말하는데요. 오늘은 공중전화 부품회사에서 항공 우주분야의 강자로 변신하며, ‘제 2의 창업’에 성공한 유키정밀을 소개하겠습니다.

[공중전화 부품회사에서 항공우주부품회사로]

1950년 창업한 유키정밀은 하청생산을 주로 하는 부품공장이었는데요. 규모는 작았지만, 공중전화를 만드는 대기업의 하청을 받아 1991년까지 줄곧 생산규모를 늘려 갈 수 있었습니다. 하지만 버블 붕괴와 함께 공중전화 수요가 급감하면서 위기를 맞게 되는데요. 서둘러 생산품목을 커넥터로 바꿔 재건을 노렸지만, 이 역시 IT버블이 붕괴하면서 유키정밀은 도

산 위기에 몰리게 됩니다. 이런 최악의 상황에서 회사를 일으킨 것은 바로 3대 사장인 오츠보 마사토인데요. 2006년 31살의 나이로 입사한 그는 불과 10년 만에 도산직전의 유키정밀을 항공우주분야의 혁신 아이콘으로 진화시킵니다. 과연 그 비결은 무엇일까요?

[진화1] 인지 바이어스를 버려라

첫 번째 비결은 ‘인지 바이어스’를 버리는 것이었습니다. ‘인지 바이어스’란 ‘이게 우리 회사의 강점이다, 사업분야다’라는 굳은 믿음이 사업의 새로운 전개를 방해하는 경우를 말하는데요. 특히 정해진 고객으로부터 오랫동안 수주하는 하청공장에서 강하게 나타나는 현상입니다. 유키정밀도 마찬가지였는데요. 직원들 사이에는 ‘우리에게 위기를 이겨낼 특별한 기술이 없다’는 믿음이 강하게 퍼져있었죠.

오츠보 사장이 입사 후 가장 먼저 착수한 일은 거래처를 상대로 설문조사를 하는 것이었습니다. 자사의 강점을 분석하기 위해서였는데, 결과가 의외였습니다. 유키정밀은 특별한 기술력은 없지만 제품의 완성도가 높고, 불량률이 낮아 ‘품질’ 면에서 매우 우수하다는 평이 나온 건데요. 이 결과는 직원들의 분위기를 전환시키는 데 큰 역할을 합니다. 기술력 부족에 대한 인지 바이어스 대신, 품질에 대

한 자부심이 자리 잡게 되면서 직원들의 사기가 살아난 것이죠.

이를 바탕으로 오츠보 사장은 자사의 강점을 살린 새로운 분야에 도전하는데요. 바로 의료와 우주항공 산업이었습니

다. 두 업종 모두 사람의 생명과 직결되기 때문에 높은 품질이 요구되는데다, 기술에 대한 기밀 유지가 중요해서 일단 계약을 맺으면 오랫동안 거래가 지속되는 장점도 매력이라고 판단한 건데요.

[진화2] 내 패를 먼저 공개하라

유키정밀은 우선 자사의 기술이 의료와 우주항공 산업에 어떻게 활용될 수 있는지부터 알아내야 했습니다. 그러나 스스로 하나부터 열까지 탐구하기에는 너무나 많은 시간과 비용이 필요한 상황이었는데요. 고민하던 오츠보 사장은 의외의 방법으로 이 문제를 해결합니다. 바로 2008년 국제항공우주 전시회에 출품을 결정한 것이죠. 일단 전시회에서 자사의 기술을 공개해, 관련 업계 사람들의 반응을 보기로 한 건데요. 예상은 적중했습니다. 전시

장에서 유키정밀을 찾은 한 바이어가 부스 앞에 놓인 정밀부품을 보고 ‘이런 항공 부품을 만들 수 있냐’고 문의를 한 것이죠. 이를 계기로 유키정밀은 항공우주 분야로의 첫발을 내딛게 되었는데요. 이후 불과 1년 만에 JISQ9100(항공우주품질경영시스템)을 취득하고, 2011년에는 파리항공우주쇼에 단독으로 출품하는 성과를 이루어 냅니다.

<오리지널 SEIMITSU COMA>



<Tanpopo Project 참여>



[진화3] 비전 공유가 자발적 동기를 만든다


유키정밀이 이렇게 빠른 성과를 낼 수 있었던 데는, 직원들의 자발적 참여가 있

었기 때문인데요. 여기엔 오츠보 사장의 노력이 큰 역할을 했습니다. 사실 그 동

안 공중전화와 통신기기의 부품을 만들어 온 직원들 입장에서, 갑작스런 사업 전환은 수궁이 어려운 일이었습니다. 이를 잘 알고 있었던 오츠보 사장은 직원이 스스로 항공우주 분야에 도전하는 동기를 높이는데 주력했는데요. 우선 공장 2층을 개조해서 회의실을 만들고 매주 월요일 아침 1시간씩 전체회의를 개최했습니다. 매번 직접 자료를 준비해 스스로 학습한 항공우주 관련 지식을 알려주면서, 앞으로의 사업전개에 대해 설명을 했는데요. 이를 반복하는 사이에 ‘정밀도가 높은 제품을 만든다’는 직원들의 자부심이 점차 ‘제트엔진의 중요 부품을 만든다’, ‘고품질의 우주개발 부품을 만든다’는 자발적 동기로 변해갔다고 합니다.

뿐만 아니라 직원들과 2년간의 토의를 거쳐 ‘100년 비전’도 만들었는데요, 거기에는 ‘창업으로부터 100년이 되는 2050년에는 세계의 분쟁문제, 환경문제, 에너지문제, 의료문제 등을 해결하는데 유키

정밀의 기술이 요소기술로 사용되는 상태를 만들겠다’는 장대한 내용이 담겨있습니다.

오츠보 사장은 “지금의 상황이 안 좋으니까 바뀌나가야 한다고 생각해서는 안 된다. 회사의 역사와 기술을 존중하고 지금 갖고 있는 것의 가능성을 재인식한 다음 사업영역을 새롭게 개척하거나 다른 기술과의 조합으로 새로운 가치를 창출해내는 것이 제 2창업에 반드시 필요하다.”고 말하는데요. 현실에 매몰되어 안주하는 것은 쉽지만, 그대로는 성장을 기대하기 어렵습니다. 갖고 있는 것의 새로운 가능성을 다시 한 번 짚어보고, 다른 것과의 조화를 통해 새로운 부가가치를 창출할 수는 없을지 생각해 보시기 바랍니다. 

<참고자료>

PRESIDENT Online(2016.10.5) "町工場から宇宙へ！リアル「下町ロケット」～茅ヶ崎市・由紀精密"
 산학관연계Journal(2016sus 8월호) "株式会社由紀精密 倒産寸前を経験した従業員30人の町工場の挑戦"
 유키정밀 홈페이지(<http://www.yukiseimitsu.co.jp/>)