

## 품질 문제의 해결 : 韓日 合作기업의 사례

오 카 모 토 겐 지  
코리아제록스 부사장

품질 문제의 해결을 위해서는 품질 격차를 정확히 인식하고 개선의 목표를 세워 이를 스스로 해결하려는 최고경영자의 강한 의지가 필요하다. 특히 부품업체와의 협력은 필수불가결하며 정보 기반시설의 정비도 이루어져야 한다. 그러나 무엇보다도 중요한 사실은 기본적인 것을 충실히 하는 자세이다.

지난 4월 6일 중앙일보에 실린 한국의 부품 품질에 관한 인터뷰 기사에서 품질문제 외에도 국내의 금리 격차 문제, 임금 수준의 문제, 토지취득비용 격차 및 수입 다변화의 문제 등 국제경쟁력 개선에 대해서도 몇 가지를 말할 수 있도록 허락을 받았지만, 부품 품질 문제만이 기사로 다루어진 것은 아쉬운 감이 있었습니다. 기업의 경쟁력과 직결되는 부품 품질 문제에 대하여 이런 지면을 통해 말씀드릴 기회를 주신 현대경제사회연구원에 감사드립니다.

### QCD 목표의 설정

제록스에서는 신상품의 개발에 있어서 QCD관리를 철저하게 하고 있습니다. QCD라는 것은 품질(quality), 비용(cost), 납기(delivery)로서 각각에 명확한 목표를 설정하는 것입니다. 목표 설정에 있어서는 벤치마킹(benchmarking)이라고 하는 말을 대단히 중요시하고 있습니다. 벤치마킹이라고 하는 것은 세상에서 가장 뛰어난 것을 목표(goal)로 하고, 품질에서 가장 나은(best) 물건은 어떤 것이며, 비용(cost)

은 어떠한 구성 요소가 가장 싸게 만들어 지는가, 또 개발 기간은 어떻게 단축시킬 수 있는가를 타사와 비교하면서 가장 훌륭한 목표(goal)를 설정하는 것입니다. 제록스의 품질에 있어서 조금이라도 절대 타협할 수 없는 것은 안전성의 확보입니다. 안전기준을 확보하면서 짠 비용으로 물건을 만들어야만 하는데, 상품개발자에게는 언제나 커다란 도전(challenge)이 됩니다. 또, 요즘은 한국에서도 경영지표의 하나가 되고 있는 고객만족도에 관해서도, 제록스는 오래 전부터 받아들이는 입장에 있었으며, 신상품을 기획할 때에 고객의 요구 항목을 철저하게 조사해서 신상품 기획에 반영하고 있습니다.

또 하나 중요한 요소는 제록스상품은 세계 어디에서 생산되어도 동일한 품질 및 신뢰성이 확보되어야 한다는 것입니다. 요컨대, 세계의 고객이 동일한 제록스 상품을 일본으로부터 구입하거나, 미국이나 한국으로부터 구입을 해도 동일한 품질이어야 한다는 것입니다. 따라서 이후에도 한국으로부터 수출된 상품이 “싸겠지, 품질이 나쁘겠지” 하는 것은 허용되서는 안되며, 일본과 동일한 품질의 상품을 조금이라도 싸게 만들지 않으면 안되는 것이어서, 비용·품질에 대해서 더욱 냉엄한 도전이 되고 있습니다.

## 부품 품질이 중요

그러한 기획의 단계를 밝아서 결국 개발·생산의 단계에 들어가는 것이지만, 특히 생산준비 단계에서 중요한 것은 보다 좋은 부품을 확보하는 것입니다. 아무리 좋은 부품 기획 및 개발 행위가 있어도, 대량생산에 견디어낼 수 있을 정도의, 품질이 좋은 부품을 조달하지 못하면 고객을 정말로 만족시키는 상품을 제공할 수가 없습니다. 그뿐만 아니라 기업에게도 불량한 부품 품질로 인한 생산의 손실은 막대한 것이 되고 있습니다. 따라서 부품 품질은 상품을 생산(대량생산을 포함해서)하는 데에 가장 중요한 요소의 하나라고 해도 과언이 아닙니다.

이러한 배경하에서 우리 제록스그룹이 어떤 상품의 생산거점을 일본 국내로부터 해외로 이전할 때에 중요시하고 있는 요소 중의 하나는, 그 지역에서 조달할 수 있는 부품의 품질 수준입니다. 따라서 생산준비의 단계에서 부품의 품질 수준을 철저하게 조사합니다. 이번에 중앙일보에서 다루었던 일부 부품 품질 지표도 사전 조사단계에서 명확하게 밝혀진 지표의 하나의 예입니다. 중요한 것은 그 품질 수준의 차이를 명확히 파악해서 벤치마킹 수준까지 이끌어 가는 것이 성공의 중요

한 관건이 됩니다. 아무리 기술을 이전해도 좋은 상품을 대량으로 만들 수 있는 기술 그리고 부품 품질을 포함한 생산 기반이 정비되어 있지 않으면 아무것도 안됩니다. 한국도 일본과 같이 자원이 적은 무역입국이므로, 물론 첨단기술 도입은 중요합니다만 그것을 상품화 할 수 있는 넓은 의미의 생산 기반의 정비가 우선적으로 해결되어야 할 문제라고 생각합니다. 최근 일본에서 발간된 *Made in Japan* 이라는 책에 기술이전이란 것이 실려있어서 인용하겠습니다. “기술이전 현장에서 일어나고 있다 - 일본 기업은 최근 기술이전을 억제하고 있다는 비판이 이따금 일고 있지만 생산현장에서의 업무를 통해 막대한 기술이전이 실제로 진전되고 있다. 경제발전에 중요한 기술이전이란 것은 최신의 하이테크 기밀문서라기 보다는 생산현장에서의 효율과 품질 향상의 구체적인 지침과 경험인 경우가 많다. 왜냐하면 그렇게 하는 것이 경제적 수익이 크고, 현장에서의 학습이 가능하며, 대부분의 근로자의 자질 향상과 기술의 현지화·자주화를 실현하기 쉽기 때문이다” (본서 p. 27). 바로 그대로라고 생각합니다.

## 품질 개선 활동

### ○ 최고경영자의 의지가 중요

우선 첫째로 중요한 것은 최고경영자의 의지입니다. 세계의 투자 흐름은 어느새 싱가포르, 태국, 말레이시아로부터 중국, 베트남으로 보다 값싼 노동력을 구해 투자 대상국이 변화하고 있지만, 어떤 의미에서는 흐름에 역행하여 과감하게 한국을 선택하는 것은 기술을 받아들이기 위한 기반시설의 상황에 기인하는 것이기도 하지만 바로 최고경영자의 의지입니다. 결국 일본측도 대등한 협력 파트너로서 필요한 기술협력은 하지만 기술을 받아들이는 쪽의 파트너가 스스로 노력해서不退轉의 의지를 갖고, 제록스그룹으로서의 역할을 담당한다는 강력한 의지가 필요합니다. 어떤 프로젝트라도 먼저 최고경영자의 강한 의지, 즉 스스로 높은 목표에 도전하고, 스스로 해결하려는 의지가 없으면 어떠한 성공도 기대하기 어려울 것입니다.

### ○ 자기자신의 능력 파악 및 체제의 정비

다음으로 중요한 것은 스스로의 능력을 분석하고, 약점을 구체적으로 파악하는 것

이 필요합니다. 앞에서 말한 벤치마킹 분석을 모든 관점에서 확실히 이행하고, 구체적인 수치로 격차를 인식하는 것부터 시작해야만 합니다. 세계의 기업과 비교해서 자기 회사가 어떤 위치에 있는가를 구체적으로 파악하고, 그리고 인식된 격차를 좁히면서 목표 수준에 도달하기 위해서는 어느 정도의 인력, 물자, 자금을 투입하면 좋은지 면밀히 검토하고, 체제 준비를 충실히 하는 것이 필요합니다. 여기서 중요한 것은 필요한 자원을 정확하게 충당하겠다는 최고경영자의 강한 의지가 따라야만 한다는 것입니다.

### ○ 각 기능의 수준 향상 및 대책

다음으로 중요한 것은 만들어진 체제 기능의 수준을 향상시키는 것입니다. 일본측과 한국측은 각 기능(부문) 별로 계속적인 회의를 하여 일본에 담당자를 파견하여 현장에서 지도한다는 필요한 교육계획을 세우거나, 거꾸로 일본 기술자의 출장이나 駐在에 의하여 노하우를 이관하거나 개별지도하는 등 기술교류를 긴밀하게 해가면서 각 기능에서 확실하게 수준을 향상시키고 있습니다. 특히, 중요한 것은 일본에서 성공하고 있는 각종 노하우를 확실히 이관하고 한국의 강점을 새

롭게 강화시키는 것입니다. 그리고 이관 수준을 판단하기 위해 정기적으로 서로 만나 점검을 하고, 목표에 미달할 경우에는 새로운 대책을 세우면서 韓日 공동으로 어떻게 목표치에 가깝게 갈 수 있는가를 연구해야 합니다. 그렇게 하기 위해서는 활동 초기부터 현재 상태의 수준을 파악한 후에 쌍방이 합의한 개선목표치를 확실히 정해야만 합니다.

### ○ 정보 기반시설의 정비

또 하나 중요한 요소는 기술이전 및 노하우를 이전하는 속도입니다. 요즘에는 통신기술의 고도화에 의하여 커뮤니케이션 수단은 비약적으로 발전해 왔습니다. 국제간의 개발·생산 협업을 효율적으로 하기 위해서는 온라인에 의한 커뮤니케이션은 불가결한 것입니다. 설계도면의 공유화, 설계변경 관리, 부품발주 시스템 등 나날이 개발 생산 활동이 활발해지는 가운데 다국간에 동시에 이루어지는 활동에 관한 상호 정보교환은 즉시성을 갖지 않으면 개발과 생산에서 막대한 손실이 발생합니다. 다국간의 매일매일의 개발 생산활동을 유기적으로 상호 연결시키는 것이 정보의 온라인 네트워크입니다. 그렇기 때문에 대담한 정보 기반시설의 정

비를 추진해야만 합니다.

○ **부품 공급업체와의 협력은 불가결**

처음에 말씀드린 부품 품질이 여러 가지 의미에서 경쟁력의 열쇠를 쥐고 있기 때문에 부품 공급업체 및 협력기업과는 문제점을 공유하고 함께 품질 문제의 해결을 도모해야 합니다. 특히 비용을 절감하거나 품질 수준을 높이는 데에는 부품의 기술이 바로 열쇠가 됩니다. 비용에 관해서 중요한 것은 요즈음의 엔가를 비추보더라도 어떻게 부품의 한국국산화율(National Integration)을 높이는가가 핵심입니다. 그렇게 하기 위해서는 보다 광범위한 부품 공급업체를 발굴하고 부품 하나하나에 대한 철저한 비용관리를 해야만 합니다. 그리고 또 품질의 수준을 높이기 위해서는 불량부품의 발생 원인을 분석함으로써 공정·시스템을 개선하거나 검사제도(불량부품 검출능력)를 향상시키는 등 제반 시책을 만들어 내야 합니다. 이러한 의미에서 일본과 한국이 협력하면서 부품 품질의 개선에 몰두하는 것이 중요합니다. 그 중에서도 부품의 품질 개선에 몰두하기 위해서는 부품 공급업체와 협력하는 것이 불가결합니다.

마지막으로, 기본적인 것을 충실히 실

천하는 것이 중요합니다. 결국 어떠한 교육과 노하우의 전수가 있어도 기본적인 것을 착실하고 확실하게 실행하지 않으면 아무런 성과도 얻을 수가 없습니다. 이러한 의미에서 한국 기업에 바라고 싶은 것은 기술의 혁신이나 개선은 성급하게 마술과 같이 달성되는 것이 아니고, 기본적인 것에 충실하게 착실한 노력을 기울이는 것이 기술의 개선 혁신에 연결되는 첫 걸음이라는 것을 이해해 주셨으면 합니다. 그리고 발전의 정도 및 개선 효과를 정확히 검토하면서 한걸음씩 나아가는 것이 중요하다고 생각합니다. 우리들도 한국의 합작기업이 더욱 도약하여 세계의 제록스그룹의 일원으로서의 역할을 다하는 것을 마음으로부터 바라고 있으며, 기술이전 및 노하우 이관을 하면서 바로 韓日 공동에 의한 개선활동을 계속하고 있습니다. 물론 국제경쟁력을 강화하기 위한 정부의 산업정책은 중요하지만 기본적으로 個個의 기업이 스스로 자기의 능력을 파악하면서 개선해야 할 목표를 분명히 하고, 개선과 개혁을 통해 국제경쟁력을 강화하는 것이 한국의 산업발전에 제일 중요한 것이라고 생각합니다. ♣