경영 리서치

□ 소니 해외 공장의 생산성 혁신 사례[1)]

○ 소니 惠州 공장의 생산성 향상 실적

- **소니의 중국 惠州 공장은 최근 3년 사이에 3배의 생산성 향상을 기록하여 전세계 오디오용 光픽업 시장의 60%를 점유함**
  - ·3년 전과 비교하여 월간 생산량은 226만 개에서 328만 개로 45% 증가했으나, 종업원수는 오히려 3,151명에서 1,207명으로 60%나 줄어듬
  - ·그리고, 공정 불량률은 2.5%에서 0.33%로 대폭 감소하였으며, 재고 회전일수도 14.2일에서 4.8일로 축소됨
  - ·생산량을 증가시킨 반면, 인건비와 재료 조달 비용, 재고 비용 등의 감소로 제조원가는 1분당 11.8엔에서 그 1/3수준으로 낮추어 생산성이 3배 증가함
  - ·공장의 경쟁력을 나타내는 '시간당 제조 원가[2)]'를 보면, 일반적인 전자 제품을 생산하는 중국 내 다른 공장의 경우 1분당 6 8엔 정도인데 비해 소니 惠州공장은 3.67엔으로 절반 수준임

○ 생산성 혁신의 4가지 요인

- **이러한 소니 惠州 공장의 생산성 혁신은 ① 최적의 생산 방식, ② 지속적인 개선 활동, ③ 정보 공개를 통한 조달 비용 절감, ④ 철저한 성과주의의 실천을 통하여 실현됨**
  - ·즉, 자사의 제품과 종업원 특성을 바탕으로, 경영 기법의 유행을 따라가기보다는 제품 생산의 기본에 충실함으로써 생산성을 향상시킨 것임

1) Nikkei Business(2001년 5월 21일호)
2) 총비용÷(제품 1대당 표준 생산 시간 × 생산 수량)

- **(① 최적의 생산 방식) 과거의 고정 관념을 버리고 자사의 제품 특성과 중국인 근로자의 근로 환경을 고려하여 최적의 생산 방식을 채택함**
  - 이 공장은 최근 많은 기업들이 생산성 향상을 위해 경쟁적으로 도입하고 있는 셀(cell) 생산 방식을 도입하지 않음
  - 셀 방식은 한 사람의 작업자가 제품을 처음부터 끝까지 조립하여 완성시키는 방법으로 자사의 제품 생산 환경에는 적합하지 않았기 때문임
  - 소니 惠州 공장의 생산라인은 소형 컨베이어 벨트를 설치하고 그 주위에 작업자가 의자에 앉아서 한 종류의 조립 작업을 반복적으로 수행하는 분업 방식을 채택하고 있음
  - 이는 생산 방식은 제품에 따라 다르며, 생산하는 국가나 지역의 문화와 습관에 따라 다르다는 인식에 바탕을 둔 것임

- **(② 지속적인 개선 활동) '생산 현장 돌격대'라는 이름의 프로젝트 팀이 라인을 항상 순회하면서 개선점을 발견하면 곧바로 실행에 옮김**
  - 컨베이어 생산 방식을 채택하고 있지만 문제점이 발견될 때마다 공장의 레이 아웃을 빈번히 변경하여, 작업 내용을 근본적으로 변경하는 대규모의 레이아웃 변경만도 최근 3년 간 다섯 번이나 이루어짐
  - 그 결과 한 라인의 길이는 처음에 비해 절반으로 짧아졌으며, 라인당 작업자 수도 15명에서 9.5명으로 감소함
  - 이러한 최적의 방식을 찾아내는 노력은 생산 현장 부문뿐만 아니라 다른 부문에도 철저히 시행함
  - 공장의 생산 혁신은 생산라인의 개선 활동에만 주목하기 쉬우나, 동사의 생산 부문 직접 경비는 총비용의 20%에도 미치지 않음

- **(③ 정보 공개를 통한 조달 비용 절감) 모든 거래 기업에 대해 자사의 비용 구조와 납품 가격 등을 완전히 공개하여 업체간 경쟁을 유도함**
  - 총경비의 70%를 점하는 재료비의 조달 비용을 절감하기 위해 각 부품 업체로부터의 납입 가격과 사전 가공 외주 업체에 대한 발주 가격을 공개함
  - 그리고, 惠州 공장 자체의 비용 구조와 목표치 등 모든 조달 관련 정보를 거래 기업에 공개하여 부품업체간의 비용 절감 경쟁을 유도하는 구조를 구축하여 재료비가 3년 동안에 40% 이상 절감됨

- (④ 철저한 성과주의의 실천) 학력과 상관없이 높은 업적을 올리는 작업자를 관리직에 임명하는 등 철저한 성과 위주의 인사 정책을 실시함
  - 소니 惠州의 고용 계약은 전사원이 1년 단위로 갱신하는 계약제 임금제로서 자격에 따라 30단계로 나뉘어지며, 일반 작업자와 부장급 사이에는 최대 8배의 임금 차이가 발생함
  - 그리고, 각 사원의 급여와 자격의 승진 조건, 부문별 경비 및 개선 상황 등 모든 사내 정보가 사원들에게 공개됨
  - 학력이 없는 작업자도 실적으로 올리면 고수입의 관리직이 될 수 있으며, 반대로 대졸자라도 업무를 제대로 수행하지 못하면 다음 해 계약이 이루어지 않음
  - 실제, 간접 부문의 사원 중 절반 이상이 작업자 출신임
  - 일본인 주재원도 예외가 아니어서 3년 전에는 16명이었던 본사 출신 주재원이 현재는 3명으로 줄어듬

(현창혁 : chhyun@hri.co.kr ☎ 3669-4091)