



NMS 06-03

신경영전략

New Management Strategy

2006. 04. 06.

- 야마토運輸의 혁신
- 토요다를 능가하는 덴소의 JIMI 경영

□ 야마토運輸의 혁신¹⁾

일본 택배 시장 1위 기업인 야마토運輸는 'Area Center 제도' 도입을 통한 全員經營 실현, IT를 활용한 각종 고객 서비스 제공 뿐 아니라 뛰어난 서비스 품질 유지를 통한 신뢰 유지, 상식 파괴, B to B 물류 서비스 제공, 화물 추적시스템 활용 등을 통한 新비즈니스모델 창출, 철저한 비용 절감, '차세대 리더塾' 운영을 통한 차세대 리더 육성 등을 통해 끊임없는 혁신에 도전하고 있음

○ (Area Center 제도 도입) 약 2,000개소(2003년)의 영업소를 5,600개의 소단위로 나누는 Area Center제도를 도입하여 영업과 경영의 일체화를 꾀함으로써 '全員經營'을 실현하고, 효율성을 제고시킴

- Area Center제도: 종래는 각 영업소마다 7명 정도의 영업담당자로 구성된 복수의 팀으로 구역 중심 영업 체제를 운영해왔으나, 이들 각 영업팀을 Center 즉 하나의 독립 점포로 체제를 전환시킴
- Center長의 역할: 기존 영업팀이 Center로 독립되었기 때문에 Center長이 된 자는 단순한 영업(집배, 배달) 뿐 아니라 Center의 수치, 노무관리 등 Center 운영 전반에 걸쳐 책임을 지게 됨으로써 영업과 경영의 일체화를 통한 '全員經營'을 실현
- 신감각 영업 형태 창출: 도심지 주택가 영업소들은 대부분 적자경영이었으나 자전거와 손수레 도입으로 배달과 집배 능력을 향상시켜 영업담당자의 1일 배달 건수를 10% 이상 증가시켰으며, 임대료가 비싼 지역에서는 주택가의 주차장을 빌려 점포로 대용함으로써 비용을 절감하고 있음

1) 본 자료는 日經ビジネス, 2006년 3월 20일, pp.30~43의 내용을 요약·정리한 것임.

○ (IT 활용을 통한 고객 서비스) 택배 콜렉트, 택배 록커 발송 서비스 등 IT를 활용한 다양한 고객 서비스를 제공하고 있음

구분	고객 서비스	내용
2003년	11월 超速택배	심야 비행기를 이용한 원격지 익일 배달
2004년	7월 택배 도착 통지 서비스	화물 도착 예정을 메일로 통지
	11월 드라이버 다이렉트	영업 담당자의 휴대전화에 소비자가 직접 전화
2005년	3월 드라이버 검색	영업 담당자 휴대전화번호의 인터넷 검색 가능
	4월 택배 콜렉트	화물 배달시 카드로 결제 가능
	11월 택배록커(Locker) 서비스	아파트의 택배 록커를 통해 화물 발송 가능
	11월 택배 e-통보 서비스	부재중 연락 또는 배달 완료를 e-mail 통지
2006년	2월 택배 점두 취급 서비스	편의점 등에서 택배 수령 가능

○ (New Business 창출) 고객과의 신뢰 활용, 상식파괴, 화물추적시스템 활용, B to B 물류 서비스 제공을 통한 다각화 등을 통해 새로운 비즈니스를 창출하고 있음

- **신뢰 활용:** 우정공사, 사가와큐빈(佐川急便) 등 경쟁 업체가 저비용 공세를 펼치며 압박하고 있는 가운데 가격보다 뛰어난 서비스 품질에 대한 신뢰를 바탕으로 타카시마야(高島屋, 유명 유통 업체), 樂天(인터넷 통신판매 업체), 중소통신판매업체 2만 건 계약 수주 등 일본 내 택배 시장 장악력을 높임
- **상식 파괴:** 아마토運輸는 연료 판매 및 보험 대리 등의 비즈니스를 전개하는 아마토오토웍스를 발족시켜 산하 차량정비부문을 흡수하고, '24시간 356일 영업', '모든 종류의 트럭에 대응', '차량의 구입부터 폐기까지 일괄 대행' 등 기존 차량정비 업계의 상식 파괴를 통해 새로운 기회를 창출함
 - **기존 차량정비 업계의 상식:** 안전 확보에 대한 요구가 강해 법적 규제가 강할 뿐 아니라 신규 시장 참여가 어려워 기존 차량정비 업계는 공급자의 논리(영업시간은 오전 8시~오후 6시, 주5일제, 3일 정도의 차량검사 기간)가 강한 부문이었음
 - **Cost 센터에서 Benefit 센터로 전환:** '24시간 365일 영업' 체제 도입을 통해 운송회사의 불만 해소, 고객 운송회사 정기 순회 진단을 통한 차량데이터 축적으로 작업 시간 단축 등 차량 정비 서비스업계에 변혁을 야기, 코스트 센터에 지나지 않았던 후방 지원 부문이 베네피트 센터로 전환됨

- **화물 추적시스템 활용:** 아마토運輸 산하 ‘아마토시스템개발’은 개별 주택 가스메타 관리 시스템이 필요한 오오사카가스의 가스메타 입·출고 관리, 전국 2시간 이내 재해 복구가 필요한 NTT(일본전신전화) 대상 긴급부품 조달 서비스 등을 기존 화물 추적시스템을 활용하여 新비즈니스모델로 개발함
- **B to B 물류:** 소량의 화물을 빈번히 운반하는 회사, 엄격한 재고 관리와 지정 일시 내에 확실한 제품 운송이 요구되는 정밀기계 또는 전자부품 회사, 하루에 몇 번씩 상품 배송이 필요한 소매점 등에 대한 B to B 물류 서비스를 제공하는 ‘JIT(Just In Time) BOX Charter便’ 서비스를 실시
- **(조달 비용 절감) 소모품에 대한 철저한 니즈분석과 배송 차량 개선 등을 통해 각종 비용을 절감하고 있음**
 - **소모품 비용 절감:** 1만 5,000개에 달하는 소모품 항목에 대한 철저한 니즈 분석을 통해 비용을 절감
 - **불필요 정보 삭제를 통한 비용 절감:** 배송 차량에 부착되어 있는 다양한 정보 표시 가운데 ‘MPV(다목적 차량)’ 등 소비자를 위한 정보가 아닌 표시들을 삭제하여 비용을 절감(정보 표시용 라벨 1장당 1,000만 엔 정도의 비용 발생)
 - **차량 개선:** 배송 차량의 짐받이에 부착되어 있는 두개의 창문 가운데 하나를 없애 비용을 절감하였을 뿐 아니라 차량 납품 업체인 토요다 자동차에 있어서도 제조 공정 하나를 줄여 주는 개선(改善, 카이젠)효과를 가져옴
- **(인재 육성) ‘차세대 리더塾’의 운영을 통해 차세대 경영자 육성을 위해 노력하고 있음**
 - **‘차세대 리더塾’:** 그룹 내 지원을 통해 구성된 30~40대 사원들이 임원들 앞에서 신규 사업을 제안하는 형태로 진행되는 리더 양성 프로그램임
 - **참가 대상:** 원칙상 희망자 전원(현재까지 약 90명이 참가)
 - **목적:** 2005년 시작된 사원 연수제도로써 3개월간 매주말마다 신규 사업 입안을 위해 경영자에게 반드시 필요한 지식 습득

2. 토요다를 능가하는 덴소의 JIMI 경영²⁾

덴소는 기술이든 인재든 버리지 않으며, 연공서열을 고수하는 등 일본식 경영 방식을 고수(Japanese Style)하면서 적극적인 연구개발 활동을 통한 지속적인 기술혁신을 유도(Innovative)하고, 본사는 물론 해외 공장에 대해 자사의 장인정신에 바탕을 둔 뛰어난 기술적 기능을 전파(Meister)하여 경쟁력 향상을 도모하고 있으며, 해외에서도 현지 종업원 뿐 아니라 해외 거점 도시와도 상호 교류(Intercultural)를 바탕으로 덴소의 제조 방식을 세계화시켜나가고 있음

○ (덴소의 경영 전략) 세계 제2위의 자동차부품업체인 덴소의 경영 전략은 글로벌 스탠다드의 추구가 아니라 JIMI 경영의 추구임

- **JIMI 경영:** JIMI(地美)란 일본어로 수수하고 검소하다는 의미이며, 일본식 경영 방식을 고수(Japanese Style)하면서 지속적인 기술혁신(Innovative)과 장인정신에 바탕을 두고 해외에서도 기능을 배양(Meister)하고 상호 교류(Intercultural)를 바탕으로 세계와 협력하는 덴소 고유의 경영 전략을 말함
- **Japanese Style:** 덴소는 기술이든 인재든 ‘버리지 않고’, 연공서열을 고수하는 등 일본적 관행을 관철하고 있음
- **버리지 않는다:** 휴대전화 단말기 등 통신 분야 사업에서 2003년 철수하였으나 기술과 인력은 그대로 자동차 정보보안 시스템 개발 부문으로 흡수, 통신 분야 기술과 인재를 그대로 활용하고 있음

2) 본 자료는 日經ビジネス, 2006年 2月 27日, pp.34~48의 내용을 요약·정리한 것임. 덴소는 1949년 토요다자동차로부터 분리·독립한 회사로 2005년 매출액 3조 1,200억 엔, 영업이익 2,620억 엔 규모를 달성, 독일 보쉬社에 이은 세계 2위의 자동차부품업체임.

- **충실한 연수시스템 활용:** 인재와 기술을 다양한 부문에서 활용하기 위한 충실한 연수시스템을 갖추고 있으며, 이를 통해 필요한 부문에 필요한 인재를 공급할 수 있어 신규 부문 설립 또는 통·폐합 등 조직 변경 또한 자유로움
 - **철저한 연공서열:** 근무 연수의 증가와 함께 사내 직위가 상승하면 주차장도 본사와 가까워지는 등 철저한 연공서열을 준수하고 있음
- **Innovative:** 2006년에는 2,400억 엔 규모의 예산을 R&D에 투입(매출액의 평균 8%)할 예정이며, 2030년까지의 기술개발 로드맵과 기초연구 등을 위한 D-Fund를 마련하고 있음
- **목표:** 항상 토요다 이상의 것들을 개발하고 이를 상품화하는 것을 목표로 하고 있으며, 결과적으로는 작은 부품을 조립하여 대량생산하는 공정 기술 부문에서는 그 속도와 효율성 면에서 토요다를 능가하고 있음
 - **기술개발 로드맵 작성:** 각 사업부별로 5, 10, 20년 후의 기술을 예측하고 소형화 경량화 등의 테마를 선별하며, 기초연구의 경우는 2030년의 자동차를 예측하여 역순으로 개발 로드맵을 작성하여 기능 통합, 소재 변경 등 구체적인 내용을 포함시킴
 - **D-Fund 조성:** 사업부가 진행시키고자하는 기술 가운데 단시일 내에 상품화가 불가능한 테마에 대한 기술개발을 위해 특별히 조성된 무이자 용자펀드인 D-Fund를 조성하고 있음
- **Meister:** 덴소는 자사의 장인정신에 바탕을 둔 뛰어난 기술적 기능을 해외에 까지 전파하여, 경쟁력 향상을 도모하고 있음
- **덴소의 기능 수준:** 덴소는 1999년 이후 세계기능올림픽에서 금메달 7개, 은메달 2개, 동메달 2개로 토요다(각각 5개, 1개, 3개)를 능가하는 기능을 보유하고 있음

- **제조DNA³⁾추진실 마련:** 덴소는 해외 생산 라인 기술자 4만 명, 반장급 약 3,000명을 보유하고 있으나 해외 생산 급증으로 인재 공급이 원활하지 않아 이를 개선하기 위해 해외의 현장 감독자를 육성하기 위한 제조DNA추진실을 마련하고 일본 현장의 기능을 그대로 전파하고자 노력하고 있음
- **KIZUKU(氣づく, 깨닫다) 트레이닝:** 덴소는 태국에서의 생산품목 증가와 현지 조달 비율 제고에 따라 태국 현지 공장 부지에 Denso Training Academy Thailand를 설립하고 상품 제조를 위한 사고방식, 철학 등을 가르치고 오감을 단련시키고자 KIZUKU 트레이닝을 실시하고 있음
- **Intercultural:** 덴소는 해외에서도 현지 종업원 뿐 아니라 해외 거점 도시와도 상호 교류를 바탕으로 협력적인 관계를 유지해 왔으며, 이를 바탕으로 덴소의 제조 방식을 세계화시켜나가고 있음
 - **인간 중시 경영 철학:** 인간을 신뢰하고 교육이나 환경 정비에 노력을 경주하다보면 종업원도 회사를 신용하고자 노력하게 될 것이나, 종업원에게 존경받지 못하는 회사가 지역이나 고객의 지지를 얻을 수는 없음
 - **거점 도시와의 협력 중시:** 덴소는 미국 아칸소주 오세오라시에 자동차 에어콘 생산기지를 설립하기 전에 이 지역 대학에 대해 자금과 노하우 공여, 제조 기술 습득을 위한 교육 프로그램 신설 및 교육 인재 파견 등을 통해 협력 관계를 맺음
 - **덴소의 제조 방식 세계화:** 생산 라인의 문제 발생 즉시 라인을 멈춰 문제점을 해결하나 미스를 범한 종업원에게 책임을 묻지 않는 등의 덴소의 제조 방식을 세계 각지의 공장에 보급하고 있고, 필요한 교육과 시설에 대한 적극적인 투자를 실시함으로써 종업원들의 이해와 신뢰를 얻고 있음
 - **결국 덴소는 진출 지역에서 회사의 성장과 더불어 고객과 지역으로부터 존경받게 되었으며, 그 결과 종업원은 업무에 자긍심을 가지는 등의 선순환 고리를 창출함**

3) DNA란 거세계(도츠이페, どついで, D), 문제점을 지적하고, 달래서(나다메테, なだめて, N) 개선시키고, 결과를 보여준다면 모두가 감사(아리가또우, ありがとう, A)라는 의미임.