

다이와보노이의 사업 전략

- 고객과 함께 새로운 것을 만든다는 전통을 다시 살릴 것

다이와보노이는 다이와보(大和紡) 홀딩스(Holdings : HD)의 의류 섬유와 생활 자재 사업 회사로서, 2009년 7월부터 취임한 나가사키 히로미 사장은 20년 만에 의류 섬유를 담당하게 되었다.

새로운 사장은 “고객과 하나가 되어 새로운 것을 만들겠다는 다이와보의 전통을 다시금 밀어붙일 필요가 있다. 이를 위해서는 남아 있는 일본 국내 설비를 살리면서 다이와보 HD 그룹의 모든 힘을 하나로 묶을 필요가 있다.”고 지적하였다.

약 20년 동안 화학 섬유, 기능 자재 사업을 맡아오다 의류용 섬유를 맡게 되었는데, 예전에 코트지(coat地)의 영업을 맡았을 때와는 모든 상황이 변했다. 그 동안 텍스타일 판매 사업이 축소된 반면에 제품 비즈니스가 크게 확대되었다. 또한 제조와 판매가 모두 글로벌화 함으로써, 회사 내에서도 영어, 중국어, 인도네시아어가 오가고 있는 것이 인상적이다.

다만 고객과 함께 새로운 것을 만든다는 다이와보의 전통이 조금 희미해진 것 같은 느낌이 들었다. 그 예로서는 전에 도쿄에서 텍스타일의 영업을 담당하고 있었을 때, 그야말로 밤에는 매일 고객과 마작(麻雀)을 하면서 접대하였다. 업계 사람 중에는 휴일에도 거래선(去來先)의 이사를 거들어 주는 등 그야말로 24시간 체제로 일하는 사람도 있었다. 그 당시에 그와 같은 사람과 함께 새로운 것을 만든다는 경험을 했었다. 그러한 방식이 좋으나 나쁘냐 하는 것은 별개로 하고, 역시 고객이 있는 곳으로 밀고 들어가는 것은 필요하다. 지금의 젊은이는 무엇인가 구별하여 일을 하고 있는지도 모른다.

예를 들자면 최근에는 갈수록 오더(order)의 납품일이 짧아지고 있는데 이것이 메이커에게는 가장 맞추기가 어려운 문제이다. 어느 정도의 타이밍으로 생산하고 어느 수준까지 재고를 두느냐 하는 데에서 고객과 절충하는 정도가 중요한 요소가 되고 있다. 비즈니스

에서 ‘접점(接點)’만으로 접하고 있으면 적절히 대응할 수 없다. 역시 고객의 호주머니 속으로 깊이 뚫고 들어가는 것이 필요하다. 그야말로 바보라는 말을 들을 정도의 회사를 다시 만들 필요가 있다고 생각한다.

사장은 다이와보노이의 강점을 찾아내어 그것을 살리는 진로와 체제를 만드는 것이 일일 것이다. 최근에 ‘왜 수익이 늘지 못했느냐?’는 것을 심사숙고하여, 철저하게 끝까지 밝혀내지 못하였는지도 모르겠다. 물론 시대가 변하여 이에 맞게 사업의 모양이나, 일을 추진하는 방식도 바뀌었다고 하는 것도 있다. 그래도 마이주루(舞鶴) 공장이 불타버린 후에 소규모 일지라도 새로 투자를 해서까지 왜 일본 국내에 방직 직포의 설비를 유지하고 있느냐 하는 것을 다시 한 번 생각해 볼 필요가 있다. 다시 말하면 이는 다이와보노이로서 ‘새것 만들기를 버리지 않는다.’는 결의를 나타낸 것이다.

현재 의류 제품 시장은 염가 제품(廉價 製品)만 클로즈 업(close up)되고 있는데, 그 중에서도 자세한 데까지 정성들인 상품이 잘 팔리고 있는 가게나 기업이 있다. 그와 같은 존(zone)에 메이커로서 파고 들어가려면 무엇이 필요하냐는 것을 생각하지 않으면 안 된다. 현재의 생산 스페이스(生産 space)라면 그와 같이 자세하게 정성들인 상품에도 충분히 대응할 수 있을 것이다.

또한 메이커로서는 언제나 새로운 제안을 계속하는 것도 중요하다. 그러기 위해서는 사업 회사끼리의 울타리를 넘을 필요가 있을 수도 있다. 다이와보 폴리텍(polytech)의 합섬, 다이와보 레이온(rayon)의 기능 레이온, 제휴하고 있는 오지 파이버의 종이실 등을 활용함으로써 새로운 상품이 만들어질 수 있으며 이미 성과가 점차로 오르고 있는 것도 있다. 다이와보의 새로운 것 만들기를 세계로부터 평가받아 보기 위하여 그룹의 모든 힘을 다시 하나로 뭉치려고 생각하고 있다. 어떤 뜻에서는 현재가 다이와보로서 새로운 것 만들기에 정성을 쏟는 최후의 찬스라는 각오로 추진하려 하고 있다.

다른 한편으로 인도네시아나 중국에서의 생산도 큰 역할을 하고 있는데 사업을 글로벌하게 전개하는 것은 어쩔 수가 없을 것이다. 해외 생산은 앞으로도 적극적으로 추진할 것이다. 다만 코스트 경쟁력만이 목적이라면 해외 생산도 앞으로 발전할 길이 없다. 앞으로는 ‘가격 플러스 알파(價格 plus α)’를 만들어 갈 것이다.

이를 글로벌 전개(global 展開)와 어떻게 해서 관련시키느냐가 과제가 될 것이다. 그것

은 상류에 대응할 것인가, 유저에게 대응할 것인가, 아이টে으로 대응할 것인지, 대답은 하나가 아닐 것이다.

어패럴 자(子)회사인 다이와보 어드밴스(Advance)와의 제휴는 순조롭게 추진되고 있다. 2010년 춘하절에도 요즘 개발한 냉감·속건 소재인 ‘쿨 드라이(Cool dry) X’ 등이 필라(Fila)나 챔피언(Champion) 브랜드 등으로 채용되어 있다. 텍스타일 판매의 시장 경기가 좋지 않은 상황에서 이와 같이 자가 소비되는 제품을 하나의 기둥으로서 전개해 나갈 생각이나, 여기서는 제품화 등으로 해외 생산 거점도 활용할 수 있다.

항 알레르기 물질 소재(抗 Allergy 物質 素材)인 ‘알레르 캐처(Aller catcher)’도 해외로 판매하고자 해외 연구 기관과 공동 연구를 하고 있는데, 이 분야는 앞으로 유저(user)나 용도가 모두 더욱 넓어질 가능성이 있다. 새로운 기능을 발견할 가능성도 있다. 그와 같은 과제도 적극적으로 추진하려 하고 있다.

2009년기 사업 목표에서는 유감스럽게도 2008년기에는 적자를 냈으므로 가급적 빨리 흑자로 바꾸는 것이 가장 중요하다. 다이와보 HD의 임직원 중에서 사장(社長)도 연장자(年長者) 축에 들기 때문에 ‘늙은이의 웅고집’으로 버티려 하고 있다.♣