

다이와보 - 4차에 걸친 “챌린지”

중기경영계획 마무리

다이와보는 1991년 4월부터 시작한 “챌린지(Challenge) 21 중기경영계획(中期經營計劃)”의 12년째인 2002년 4월부터 1년간은 제4차 중기계획을 마무리하는 최종 년도이다. 업계의 동업자들보다도 언제나 한 발 앞서가기 위하여, 다이와보는 생산하고 있는 소재의 “제품화 사업”, 인도네시아에 설립한 제조공장에서 생산한 캔버스(canvas)의 판매 확산 등이 순조롭게 추진되어 2002년도의 상반기에는 이익 목표치를 달성할 수가 있었다. 현재는 제1차부터 12년간 추진해 온 “챌린지 21 계획”을 마무리하면서 그간의 성과를 평가하고, 2003년 4월부터 시작될 새로운 3개년 경영계획을 확정하게 될 것이다.

◎ 제품화사업 및 산지의 캔버스 등을 강화

일본 섬유업계는 2002년 상반기 경기가 비교적 무난하였으나 중반에 접어들면서 시황이 부진한 조짐을 보였는데, 후반에라도 회복세를 보여 V자형 경기회복을 보여줄 지가 극히 걱정스럽다. 다이와보는 상반기의 판매실적이 목표보다 약간 미달하였지만 이익은 목표액을 어느 정도 달성하였는데, 하반기에는 예상외로 허들(hurdle : 장애물)이 높아 목표달성이 어려울 것 같다.

제1사업본부에서는 방적사부문이 상반기에 어려운 상황이었는데, 하반기에도 쉽게 경기가 풀릴 것 같지 않다. 침장(寢装)부문에서는 오리털 이불감이 상당히 호조를 보였었지만 하반기에는 아주 어려운 상황으로 바뀌어, 방적사 부문과 함께 매우 심각할 정도로 판매가 부진하다.

다이와보는 자사에서 생산한 소재로 제품화하는 사업의 경우, 일관 생산의

장점을 살려 품질향상에 주력한 결과 브랜드가 점차 인정을 받게 되었다. 이에 따라 인도네시아에서 봉제한 제품이나 중국에서 봉제한 제품도 호평을 받고 있어 판매계획을 웃도는 실적을 보이고 있다. 제품수출도 계획을 웃돌 만큼 좋은 판매실적을 보이고 있어 제1사업본부에서는 부진한 부분을 보완해 주고 있다.

제2사업본부에서는 산업자재(産業資材)로서의 캔버스가 인도네시아 “다이와보·인더스트리얼·패브릭”공장에서 생산효율 뿐만 아니라 품질도 좋아 생산량이 증가하고 있으며, 시장점유율도 커지고 있다. 캔버스 이외의 산업자재는 경쟁이 치열하여 고전하고 있는데 캔버스는 아직도 순조롭게 판매되고 있다.

합섬분야에서는 폴리프로필렌 솜을 염화비닐(鹽化 vinyl)대신에 사용할 수 있는 용도의 개발이 순조롭게 추진되고 있어 완전 가동되고 있다. 그런데 부직포(不織布 non-woven fabric)는 시설과잉으로 가격경쟁이 치열해 손해를 보고 있다.

제2사업본부에서는 캔버스와 카트리지·필터(cartridge filter) 등이 상당한 흑자를 보이고 있어 부직포 등에서의 적자를 보완하여 그럭저럭 목표액을 달성할 수 있을 것 같다. 고무분야에서는 그 동안 계속 적자만을 보였었는데, 이에 대한 회생시책이 점차 성과를 보이기 시작하여 상반기부터는 착실하게 흑자를 보여 제2사업본부의 업적에 기여하고 있다.

◎ 고유 기획형 영업으로 다품종소로트체제 강화

일본에서 살아남기 위하여 제1사업본부에서는 독자적으로 기획하고 개발한 고유(固有)의 실을 바탕으로 다품종소로트 생산체제를 강화하여 기획제안형(企劃提案型)영업을 하고 있다. 이와 같은 영업방식은 중소기업에서와 같이

수시로 생산품종을 바꿔가면서 소량 주문도 소화하지 않으면 안되는 중소기업 경영방식을 도입하여야 하는데, 회사 규모와의 밸런스(balance)를 잘 유지하여야 하므로 이것도 그리 쉬운 일은 아니다.

원래 다이와보는 6개의 면방공장이 있어, 서로 1곤(梱)당 제조원가를 경쟁하고 있었다. 이들간에는 제조원가를 절감하는 효과는 있었지만, 잘 팔릴 것인지, 재고량은 얼마나 있는지 등에 관해서는 별로 신경을 쓰지 않았다. 말하자면 기술 또는 생산과 영업이 수레의 두 바퀴가 되어 조화롭게 돌아가고 있었다고는 할 수 없었다. 그런데 과거 10년 동안 작업한 것처럼 생산된 실로 직물이나 니트지를 짜면 된다고 할 수도 없어, 제품화까지 사업영역을 넓히지 않을 수 없게 되었다. 결과적으로 지금은 “방직회사”를 방직분야에만 국한하지 않고, 섬유원료에서 완제품에 이르는 광범위한 뜻을 지닌 “섬유회사”로 회사의 이미지를 바꿔가고 있는 형편이다.

제4차 중기계획의 마지막 해인 2002년도 하반기에 제1사업본부에서는 자체 생산 소재의 제품화를 더욱 강화하고 있으며, 제2사업본부에서는 부직포가 이익을 낼 수 있는 체제로 만들어야 하며, 순조로운 캔버스는 더욱 판로를 확산시켜 나갈 것이다.

제4차 계획목표는 통기(通期) 경상이익이, 단체(團體)로 12억엔, 연결(連結)로 24억엔으로 되어 있는데, 그럭저럭 목표는 달성할 것으로 보고 있다. 그렇지만 전 사원에게는 이익뿐만 아니라 판매도 목표를 초과 달성하도록 강력하게 독려하고 있다.

◎ 새로운 3개년 계획의 추진 방향

2003년부터 새로 시작되는 3개년 계획은 기본적으로는 현 추진방향을 유지하면서 해외진출을 적극 검토하고 있다.

중국 강소성(江蘇省)의 소주에 있는 소주다이와침직복장(蘇州大和針織服裝)의 생산 커패시티(capacity)가 부족하여 소주에 제2공장을 건설하거나, 아주 다른 곳에 새 공장을 건설하거나 또는 현지 공장과 제휴하는 방안 등을 검토중이다.

앞으로는 해외진출도 인도네시아를 비롯한 동남아에서는 많으나 적으나 중국과의 경쟁관계를 무시할 수 없게 되었다.

인도네시아의 “다야니·가먼트” 봉제공장은 현재 드레스·셔츠를 월 5만 매 생산하는 체제로 순조롭게 가동되고 있지만, 당초 목표보다는 불충분하여 월 10만 매 생산체제로 확장할 계획이며, 이에 따라 해외시장도 적극적으로 개척하여야 할 것이다.