

## 뛰어난 과장이 방적에서 손 떼 회사 회생시켜

### ◎ 방적에서 손을 떼 방적 회사

도코보(同興紡)는 원래 나고야(名古屋) 공장에서 19,680추 규모의 방적 시설과 원형 편성기(円型編成機) 19대로 조업하고 있었는데, 마침내 1996년 3월에 조업을 완전 중단하고 일본 내 방적 사업에서 철퇴하였다. 그 당시는 가장 심한 불황으로 방적 회사의 많은 공장이 시설 규모를 축소하거나 문 닫던 시기였으며, 직물도 경기가 좋지 않은 속에서 오직 니트만은 그런대로 명맥을 유지하고 있었다.

그 당시 도코보의 니트과는 과장을 포함하여 5명 체제였는데, 1988년에 입사한 야마우치(山内)는 39세의 평사원이었다. 그런 니트과도 일본 내 방적 사업에서 손을 떼 사실이 널리 알려지자 거래선의 태도가 급변하여, 개중에는 신용 거래하던 곳에서 현금을 직접 갖고 오라며 야단치는 곳도 있었다.

그 당시 거래를 갑자기 끊어버린 곳은 상당수였다고 하며, 거래선을 바꾸거나 현금 거래 비슷한 조건으로 하는 등 악전 고투의 나날이 계속되었다.

이런 상황 속에서 야마우치는 위기는 기회라는 생각을 갖고 앞으로 회사의 갈 길을 찾아보았다. 제일 먼저, 시장에서 유통되고 있는 가격 경쟁을 하여야 하는 범용 상품은 손을 대지 않기로 하고, 상품 가치나 품질을 즉석에서 눈으로 확인하여 판매할 수 있는 상품으로 결판을 내기로 하였다.

편포도 평범한 것이 아니라 세미 자카드(semi-jacquard)로 새로운 아이디어의 무늬를 짜내어 시즌(season)에 따라 제안하였다. 가장 기본 조직이라고 하

는 평편지(plain knitting)일지라도 타사 제품과는 다르게, 30수 수준의 단사를 일반적인 28게이지(gauge)보다도 밀도가 많은 32게이지로 편성하여 고밀도 편포를 만들었다. 또한 세탁 등으로 줄거나 사선 방향으로 늘어지지 않는 편포를 만들어서 독자성을 돋보이게 하였다.

곤경에 빠진 도코보를 버리지 않은 니트 업자의 협력을 받아 당면한 위기를 극복하였다. 그러나 경기는 더욱 나빠질 뿐이고, 2000년부터 더욱 큰 시련이 야마우치를 기다리고 있었다.

#### ◎ 니트 제품 사업으로 회생

2000년에 야마우치는 니트 과장으로 승진하였다. 이 무렵에 동안(童顔)인 야마우치가 어려보인다고들 하여 콧수염과 턱수염을 기르기 시작하였다. 바로 그 당시에 어패럴은 일본 내에서의 경영을 감당할 수 없게 되어 해외로 생산 시설을 옮기기 시작하였다.

이러한 상황에서 2000년 상반기에 편포의 판매고가 30%나 줄었으며, 앞으로도 계속 50~60%까지 편포의 판매고가 떨어지는 것은 시간 문제뿐이었다. 그리고 보니 이제까지의 판매 실적이 자신의 능력 때문이었다고 생각하였는데, 이제는 그렇지 않다는 것을 깨닫게 되었다. 늦었는지도 모르지만, 하반기에는 판매를 회복시켜야겠다고 생각하고 이전과는 다른 브랜드 전략과 제품 판매 강화의 두 가지 방향으로 집중하기로 하였다. 특히 판매고를 회복시키려면 제품 판매를 강화하여야 한다는 판단이 섰다.

입사 당시부터 알고 지내던 봉제 공장의 사장에게 머리 숙여 사죄하러 갔다. 그 당시 봉제는 물론 외주(外注)로 하게 된다. 일본 내 방직에서 철회하면서 회사가 크게 동요되었는데도, 그 동안 업계로부터의 신뢰 회복이 충분

치 못한 상태에서 봉제 업계는 도코보를 버리지 않고 진실로 도코보를 위하여 협조해 주었다. 야마우치는 그 동안 거래선으로부터 많은 협력을 받으면서, 어패럴의 판매 루트(route)를 개척하였다.

천으로 판매하는 것보다도 제품으로 판매하는 쪽이 이익률은 높았다. 천의 판매고는 1999년에 7억 5천만엔, 2000년에 6억 5천만엔으로 1억엔이나 떨어졌으나, 제품 판매고 9천만엔이 감소액을 대부분 메꾸어 겨우 전년 수준을 유지할 수 있었다.

그런데 천 판매의 감소를 막지 못하면 제품 사업에서 판매고가 늘어도 보람이 없다. 그러므로 판매선을 선택하고 정비할 필요가 있었다. 그러므로 해외 사업으로 이전하고 있는 어패럴에게, 다른 경쟁 회사와 같은 상품을 팔려고 하여도 도움이 안된다. 뿐만 아니라 편포의 차별화로서는 곧 모방 제품이나오므로 별 효능이 없다. 어차피 색다른 상품을 개발하여야 한다면 독창적인 실을 사용하여야겠다. 이 시기에 도코보에서는 인도 면을 사용한 컴팩트사 알티마와 같은 차별화된 실이 개발되고 있었다.

#### ◎ 옛 거래선의 지원에 힘입어 도코 정신 살려

도코보는 일본 내 방적 업계로부터 손을 떼었지만, 인도의 람코 그룹에 기술자를 파견하여 품질이 좋은 초장면사 마하바라를 생산하고 있었다. 이 실의 원면은 유지분이 많고, 매끈한 느낌이나 부드러운 맛이 특징이다. 야마우치는 좋은 실이라는 것을 앞세울 수 있는 제품을 생산하도록 주력하였다. 2001년에는 인도의 마하바라의 컴팩트사 제품인 편포 알티마가 일본에서 시판되기 시작하였다. 편포에 잔털이 적은 컴팩트사를 사용하는 기업은 그 당시 많지 않았다. 보통 원사와 컴팩트사와의 차이가 편포의 표면에서 분명히 드러나지 않았기 때문이었다. 그 당시로서는 20% 정도로 많은 기업들이 군

이 비싼 컴팩트사를 사용할 필요는 없다는 것이 소비자들의 판단이었다.

그러나 야마우치는 컴팩트사로 직물을 짜면 그 장점을 살릴 수가 있다고 하면서 직물 같은 니트를 짜면 컴팩트사의 특징을 살릴 수 있지 않을까? 라는 발상이 뜻밖의 발견으로 이어졌다. 그리하여 야마우치는 컴팩트사를 사용하여 보통 실로는 짤 수 없는 고밀도 편포를 만들 수 있었다.

많은 영업 직원들은 판매선을 중요시하는데 구입선도 소중하게 다루지 않으면 안된다는 것을 야마우치는 수년 동안 뼈에 사무치도록 느꼈다. 다른 회사와는 색다른 상품을 만들려고 하면 아무래도 구입선의 협력이 필수적이다. 납기에 대하여도 어려운 주문을 하였는데 받아주었다. 그러한 거래선이 있었기 때문에 야마우치는 이제까지 활동할 수가 있었다고 절실하게 느꼈다.

매년 야마우치가 주최하는 망년회에는 거래선 15명이 참가한다. 격식 차리는 어려운 분위기 등은 없으며, 오히려 친구들끼리의 모임으로 되어 있다. 도코보라는 회사명의 도코(同興)는 말 그대로 함께 성장하는 관계를 만들고 있다.

야마우치의 다음 단계는 어떻게 회사의 이익을 늘리느냐이다. 그러려면 스태프(staff)를 충실하게 한다는 큰 리스크도 필요하게 될 것이다. 이뿐 아니라 경영에 있어서 ‘악(惡)’이라고 생각하기 쉬운 재고(在庫) 등의 리스크를 어떻게 회사에 유익한 ‘선(善)’으로 바뀌나갈 것인가도 본격적인 방안에 도전하고 싶다고 야마우치는 미래의 꿈을 말하였다. ♣