

(5) 도요보의 사례

◎ 의재료 사업으로 흑자 구조 만들어

도요보는 중기 섬유 사업 계획에서 독창성이 높은 기술로 독특한 섬유 사업 구축을 테마로 내걸고 있다. 도요보는 천연 섬유인 면 및 모에서부터 비스코스 스테이플, 폴리에스터, 나일론, 폴리우레탄 등의 합성 섬유의 방적, 제직(니트는 아웃 소싱과 해외 거점 활용), 가공까지 망라한, 일본에서도 제일가는 종합 섬유 소재 메이커인데, 이제 이와 같은 구조로부터 완전 탈피를 추진하고 있다.

그러한 작업의 하나로 구조 개선을 추진하며, 1997년, 1999년, 2003년에 연달아 방직 사업을 축소하면서, 단체의 섬유 경상 흑자화를 추진해 왔는데, 참으로 12년만인 2003년에 흑자화되어 마침내 물위로 떠올랐다.

그럼으로써 방적 설비는 1999년 이전의 1/3 규모인 12만추를 약간 밑돌 정도가 되었고, 한 때는 30여개의 면 방직 공장을 거느리고 있었으나, 지금은 세 번수 실을 전문으로 뽑는 뉴젠(入善) 공장과 복합사(複合絲)를 뽑는 이나미(井波) 공장, 직포 가공의 쇼가와(庄川) 공장의 세 공장만이 남아, 범용(汎用) 섬유로부터는 완전히 물러나게 되었다.

천연 섬유뿐만 아니라 의류용 폴리에스터 장섬유(filament)를 2만 5천t에서 1999년에 1만t으로 축소하였고, 타이어 코드(tire-cord) 등의 고강력사(高強力絲)는 4만t으로 생산 시설을 늘렸다. 폴리에스터 장섬유는 산업 자재용은 더욱 20%를 증설하며 산자용을 집중적으로 키우고 있다.

이와 같이 도요보는 부득이 하게, 지나치다고 느껴질 정도로 과감하게 선택과 집중을 실천하여 독특한 섬유 사업을 구축하고 있다. 이러한 선택과 집중의 성과가 서서히 보이기 시작하고 있다. 2004년도 섬유 영업 이익(단체) 목표는 40억엔, 2006년도에는 57억엔을 목표로 하고 있는데, 구조 개선을 강력히 추진하고 있는에도 2004년도에는 사업 축소 등으로 수입이 줄었으며, 2006년도에는 1천억엔을 웃도는 목표를 세우고 공격적인 경영으로 바뀌고 있다.

이러한 상황은 면 방직뿐만 아니라 의류용 섬유도 같다. 2004년 7월 1일에 텍스타일 사업부에서는 이제까지 이익이 나는 체질을 만들기 위하여 선택과 집중을 추진해 왔는데, 이제부터는 선택되어 남은 것을 어떻게 키워나가느냐가 중요하다는 것을 킥 오프 미팅(kick-off meeting)에서 강조하였다. 그리고 의재료(衣材料) 사업은 돈이 벌리지 않는 것이 아니라, 새로운 구조를 만들어 돈을 벌 수 있다는 것을 강조하였다. 이 구조가 바로 소재부터 일관된 제품 OEM 사업이고, 구조 개혁의 하나로서 시작한 해외 자회사를 끌어들이는 그룹 제휴이다.

◎ 제품 OEM 사업 강화 위하여 중국 생산 거점 활용

도요보는 2002년에 천연 섬유 사업 본부와 합섬 사업 본부를 통합하여 섬유 사업 본부를 만들었다. 이에 따라 원단 비즈니스도 통합하여 용도별 조직으로 개편하였다. 그리고 이들을 총체적으로 “텍스타일 사업 부문”이 통괄한다. 그럼으로써 천연 섬유나 합성 섬유의 울타리가 없어졌으므로, 각 그룹은 모든 소재를 취급할 수 있게 되었다.

텍스타일 사업 부문에서는 도요보의 강점은 만싱 웨어(일본의 골프 웨어 브랜드)로 대표되는 스포츠 제품 OEM(주문자 브랜드에 의한 생산)에 축적된

노하우(know-how)라고 말하고 있다. 만싱 웨어 외에도 도요보의 강점을 활용하여 새로운 비즈니스 모델을 확립함으로써 제품 OEM 사업을 확대해 나갈 것이다. 이미 2003년도의 제품 OEM 비율은 20% 정도였는데 2004년도에는 30%까지 늘어나가고 있다.

제품 OEM 외에도 해외 생산 거점을 활용하는 것도 강점의 하나로 살려나갈 것이다. 그 동안 해외 거점을 활용토록 노력한 결과, 해외 조달 비율도 텍스타일 사업 부문 전체의 30%를 차지할 정도가 되었다.

이제까지 해외 생산 거점들은 각기 단독으로 운영되어 왔는데, 수년 전부터 모기업과 연계한 조달의 기지로서 점차 많이 활용되고 있다. 모기업의 사업 부장이 해외 거점 자회사의 사장을 겸임하고 있는 것은 연계를 강화하기 위한 한 방안이기도 한다.

연계를 강화하라고 하며, 재산이 안맞는 상품을 해외로 옮기는 일은 없으며, 해외 자회사의 부가가치를 올리는 방향으로 추진토록 유의하였다. 그러한 본보기가 인도네시아의 편성, 염색 자회사인 도요보 니팅 인도네시아(TKI)의 경우이다. 도요보는 TKI에 기술을 이전해 줌으로써 일본과 같은 품질 수준의 제품을 생산할 수 있게 되었다. 이 편포를 같은 방식으로 인도네시아의 봉제 자회사인 신코도요보 기스텍스 인도네시아(STG)와 연계하여 제품화함으로써 일본으로 수출하고 있다. 이들 제품에는 니트제 Z셔츠나 유니폼, 스포츠 웨어 등이 있다.

기존의 해외 자회사를 활용하면서, 또 한편으로는 중국에 새로운 거점을 만들려고 하고 있다. 2004년 8월에는 자회사인 도요보텍스타일 어셈블리지(assembly)가 저장성 지아싱시(浙江省 嘉興市)에 전액 출자하여 봉제 공장을 설립하고, 2005년 1월부터 연간 수십만매 규모로 만싱 웨어와 같은 스포

츠 웨어를 봉제하기 시작하였다.

이 공장은 일본으로의 수출품부터 생산하기 시작하고 있지만, 중국 내 시장에의 판매도 고려하고 있다. 1년 후에는 편성도 담당하게 될 것이며, 가공은 고마쓰 정련(小松 精練)이 출자한 쑤저우(蘇州) 공장에 위탁하게 될 것이다. 그리고 새 회사를 기점으로 한 새로운 거점도 만들어, 스포츠 웨어 이외의 언더웨어 등으로 중국에서의 봉제 사업을 확충할 계획이다.

◎ 방적은 섬유 사업의 중추적인 분야

도요보는 제품 OEM 사업을 앞으로 더욱 강화하겠지만 소재 메이커인 만큼 상사와는 크게 다른 부분이 있다. 그 차이는 실의 핵심 기술을 소재에 담고 있기 때문이다. 그런데 의외로 실의 핵심 기술을 살린 텍스타일을 만들어 내는 것은 그 동안 도요보 자신이 방심하고 있던 부분이기도 하다.

도요보의 뿌리가 되는 방적 기술은 마나드, 셀렉트, 2층 구조사, 3층 구조사, 특수 방적의 5가지이며, 특히 스테이플과 필라멘트를 혼섬하는 고차원의 복합 방적사 마나드 기술은 개발해 낸지 30년 정도 지난 지금도 여전히 뛰어난 기술로 알려져 있다.

고도 방적 기술에 의한 연간 원사 생산량은 이나미(井波) 공장을 중심으로, 뉴젠(入善) 공장의 것도 합쳐, 약 1만 3천곤(捆)된다. 그 내역을 보면 마나드계 원사가 3천곤, 셀렉트계 원사가 2천곤, 2층 구조사가 6천곤, 3층 구조사가 1천 2백곤, 특수 방적계 원사가 7백곤으로 되어 있다.

최근에 와서 이 실의 핵심 기술을 담아서 생산된 제품이 조금씩 시장에 나오기 시작하고 있다. 복합 텍스타일부는 이온사 및 어패럴의 아즈사와 공동으로 언더웨어를 개발하고, 2004년 4월부터 이온사의 300개 점포에서 톱

밸류 셀렉트(top value select)로 판매하기 시작하였다. 면 100%가 주류를 이루고 있는 남성용 언더웨어 시장에서, 폴리에스터 100% 언더웨어와 폴리에스터 고흠율(高混率) 특수 방적 소재의 언더웨어를 20만매 판매하고 있다.

언더웨어 소재 중에는, 특수 방적에 의한 심초(芯鞘) 이연(異燃) 구조사로 흡수 속건성, 항 필링성 4급의 기능을 갖춘 셀렉트 드라이를 사용한 것도 있다. 꼬임을 달리한 상태를 새롭게 변화시킴으로써 기능성을 여러 수준으로 만들어 준 고도의 기술력을 보이고도 있다.

유니폼 사업부의 복합사 그룹도 2004년 9월에 개최된 스프링 엑스포 등의 해외 전시회에 각종 신상품을 출품함으로써 국내 시장뿐만 아니라 해외 시장에도 소개하고 있다. 면 70%·울 30% 혼방사 “오메가 울”은 언더웨어용으로 호조를 보이고 있으며, 2003년부터 2004년까지 수백곤을 판매하고 있다. 유니폼 사업부에서는 매사(賣絲)와 텍스타일의 긴밀한 연계가 앞으로의 중점 과제로 되어 있다.

실의 핵심 기술을 살린 텍스타일 개발은 현 상태에서 40% 정도이다. 이제까지의 텍스타일 분야에서는 영업에서 팔고 있는 상품 영역과 핵심 기술과는 약간 어긋나 있는 상태인데, 그럴수록 핵심 기술이 텍스타일이나 제품과 잘 맞게 되면 시장에서의 도요보의 경쟁 우위성은 그 만큼 높아질 것이다. ♣