

면방 최고 경영자와의 인터뷰 요약 (7)

도요보 - 천연 섬유와 화합섬을 섬유로 묶고 복합화로 흑자화

도요보는 원래 면방, 소모방, 방모방의 방직, 제직, 염색 가공과 비스코스 레이온, 폴리에스터, 나일론, 폴리우레탄, 폴리프로필렌의 생산 시설에 우수한 섬유 연구소도 갖춘 종합 섬유 메이커로서 일본에서 제일 거대한 조직으로 경영해 왔다. 그러던 중 개발 도상국들의 값싼 제품과의 경쟁을 이기지 못하고 구조 조정을 거듭하면서 극심한 경영난을 겪게 되었다.

섬유 사업은 1차로 천연 섬유와 화합섬의 두 그룹으로 구조 조정되었으나 큰 성과는 못 보았고, 2004년 10월 1일자로 다시 조직을 개편하여, 그 동안 천연 섬유와 화합섬으로 분리되어 있음으로써 구조 조정을 비롯한 경영 개선에 많은 어려움을 겪어오던 중, 완전히 “섬유” 하나로 묶어, 영업, 기술, 개발을 비롯하여 완전히 통합하는 데 성공하였다. 한편 섬유 사업은 경상 흑자화라는 목표를 2년만에 달성하였다. 이러한 성과를 바탕으로 이번에 새로 개편된 조직은 도요보가 가고자 하는 방향성을 명확히 하였다. 이 방향성은 ① 자동차 자재 ② 생활·산업 자재 ③ OEM을 포함한 제품화의 세 가지 중점 사업을 확정하면서, 제품화와 연동하는 복합 소재의 강화를 밝혔다.

◎ 원·연료가의 급등으로 상반기 실적은 목표 미달

2004년 상반기에는 섬유 단체로 보면 판매고는 전년보다도 감수하였으나 이익은 2~2.5배로 증가하였다. 그런데, 느낌만을 바르게 말하자면, 예상외로 고전하였는데 계획에는 미달하였다. 역시 원·연료 가격이 급등하였기 때문이다. 전년보다도 이익이 증가한 것은 에어백의 확대나 텍스타일의 노력도

켰지만, 그 보다는 마이너스 부분을 계속해서 축소하고 정리한 것 때문이다. 텍스타일도 해외 거점과의 연계 플레이에서 수익 구조를 개선하였기 때문이다. 적자 요인이던 여성복감은 규모를 축소하고, 이미 폴리에스터 장섬유로 짠 것은 K-상사에 넘겨주었고, 단섬유도 트렌드 변화나 재고 로스 등을 고려하면 도요보가 추진하기 어려운 사업으로 판단되므로 점차 축소하고 있다.

자동차 자재 등과 같은 특정 고객에게 공급되는 상품은 원·연료 가격에 급등하면 가격전가를 위한 교섭이 극히 어려운 일이지만 그래도 쉬운 편이다. 의재료용은 최종 제품의 가격이 오르지 않으면 좀처럼 가격 전가가 되지 않는다. 그런데도 원사 메이커가 밀어 붙이면 중류(mid-stream) 기업이 손해를 보게 된다. 손쉽게 생각한다고 할지 모르지만, 제품 가격은 올릴 수 있는 방도를 만들 필요가 있다고 생각한다.

도요보는 2004년 10월 1일자로 섬유 사업 본부의 조직을 크게 바꾸고, 섬유 사업이 앞으로 추진되어야 할 방향으로, 자동차 자재, 생활·산업 자재, 제품화의 3개 사업이 도요보의 중점 사업임을 명확히 하였다. 제품화 사업에 관련하여는 의재료용 텍스타일은 단독 섬유 소재가 아니라, 어떻게 천연 섬유와 화합섬을 섞어서 만든 복합 소재를 창출하느냐에서 독특한 가치를 개발할 수 없으면 살아남을 수 없다는 인식에서 천연 섬유와 화합섬을 섬유로 묶어 생산과 개발의 조직을 통합하였다. 그런면에서 신설된 “텍스타일 파이버 개발부”가 복합 소재 개발이라는 최대 미션을 담당하게 되었다.

이에 따라 텍스타일 사업은 천연 섬유, 화합섬이 기술·개발면도 포함하여 완전히 하나로 묶었는데, 이는 도요보로서 최초의 일이다. 앞으로는 복합 소재를 개발하고 생산하는 데 기술력을 집결하여 그들이 개발한 복합 소재가 제품화 비즈니스로 이어지게 하여야 할 것이다.

생산 공장의 가동 책임은, 예컨대 폴리에스터 장섬유는 타이어 코드 사업부가 공장 가동을 책임지고, 의재료용은 수탁(受託) 생산 방식으로 계약하여 사내 기준으로 공급된다. 나일론 장섬유는 에어백 담당 자동차 텍스타일 사업부가 나일론 장섬유 공장 가동을 책임진다. 그리고 의재료용이 계속 축소되면, 각각의 사업부가 관련된 정도만큼을 처리한다.

3개 공장으로 축소된 면 방직·제직·가공장은 해외의 섬유 공장과 같은 것을 만들고 있으면 살아남을 수 없으므로 해외의 공장에서 만들지 못하는 것을 개발하여 만들어낼 수 있어야만 살아남을 수 있을 것이다.

◎ 각종 섬유 사업의 수익 개선이 최대 과제

새로운 조직에서는 섬유 사업 기획실 밑에, 섬유 그룹 사업 관리실을 바꾸어 “중국 섬유 사무소”를 만들었는데, 단지 본사 기능만을 담당하고 있다. 그런데 2004년 4월에 중국에서의 봉제 오퍼레이션(operation)을 추진하는 상하이특유벽무역(上海特維碧貿易)에 사업 개척실을 새로 만들고, 주재원 사무소 같은 활동을 시작하였는데, 원활치 못한 측면도 있어, 원상으로 되돌리고 섬유 사업 전체를 컨트롤하기 위하여도 주재원 사무소를 개설할 필요가 있다.

각 사업의 통기(通期) 업적 중에서 섬유 사업은 단체로서 판매고가 970억 엔, 영업 이익 40억엔이 목표이나 실적은 밑돌고 있다. 판매고는 적자 사업인 여성복 사업의 축소와 제품 비즈니스에서 수요기에 압박하여 주문하는 경향 때문에 어려움이 많다. 수익은 원·연료가 급등한 영향도 크며, 전년도 하반기와 비교하여 십여억엔의 영향을 받고 있으며, 어떻게든 전년도 수준의 업적을 올릴 수 있기를 원하고 있다. 원·연료가의 급등은 2004년 하반기 사업에 완전히 영향을 미치고 있다. 이를 어떻게 흡수하여 판매 가격에 반영시킬 수 있느냐가 최대의 과제이다.

도요보의 스파텍스 “에스파”는 경쟁력에서 어려운 상황이므로 규모를 축소하고, 차별화를 추진하여 중국 의존도를 줄이고 있다. 사내의 조직을 개편하면서 “에스파” 사업은 합섬, 천연 섬유의 실 판매, 천 판매를 담당하고 있는 “의재료 파이버 사업부”로 옮겼다. 그리하여 “에스파”만이 아니라 각종 소재를 복합함으로써 제안형 비즈니스를 강화할 수 있게 된다. 이미 2년 전에 텍스타일과 화합섬의 파이버를 분리하였는데, 의재료용 화합섬은 축소되었으므로 하나로 묶었다. ♣