

쓰즈키보 - 회사 갱생법으로 새로운 진로

일본의 면 방직 회사 중 면사 시장에서 판매되는 매사를 주로 생산해 오던 쓰즈키보(都築紡)가 누적된 부채로 인하여 회사 갱생법에 의하여 모건 스탠리 그룹을 스폰서로 한 갱생 회사가 되어, 2005년 6월 20일까지 모든 채무를 변제함으로써 갱생을 종결하였는데, 보기 드물게 빨리 보통 회사로 되돌아 온 쓰즈키보의 앞으로의 재건 방침을 알아본다.

쓰즈키보는 그동안 양산품을 주로 생산해 왔는데, 이제는 그런 상품에서 경쟁력을 찾기 어려워며 장래성도 바라볼 수 없다. 일본에서는 분명히 양산품의 시장이 감소되고 있다.

일본에서 수요자들의 기호는 다양화되고 있으므로, 텍스타일 메이커도 타월 메이커도 차별화하도록 노력하고 있다. 그게 안되면 중국 제품과 경쟁을 하게 되기 때문이다. 그래서 차별화된 실을 뽑고 있으면 수요는 일본 내에 아직 있다. 다만 차별화로 판매고를 몇 백억엔으로 올리는 것은 무리가 있다. 소규모이기는 하지만, 그런 데에 살아갈 수 있는 길이 있다고 본다. 정변품을 아무리 생산하여도 돈 벌 수는 없으므로 차별화의 방향으로 가지 않을 수 없다.

쓰즈키보는 이제까지 정변사를 일정한 품질로 공급하느라 노력해 왔는데, 갱생 회사로서 고객을 돌아보고 느낀 것은 예컨대 20수 단사라고 하여도 고객에 따라서는 강력이 더 좋으면 좋겠단든지, 잔털이 적으면 좋겠단지가, 더 많이 만들 수는 없느냐와 같이 다양한 요구가 있었다. 그러한 요구를 잘 받아들이면서 다품종에 대응하도록 할 것이다.

공장의 재편성을 2005년 6월까지 끝내면, 링 정방기 16만추, OE 정방기 6대(192로터), 직기 212대의 설비로 적지 않은 규모인데, 이 설비로 양산(量産)은 하나의 베이스로 생산하면서도 그 동안 코스트 다운의 노력이 별로 없었는데, 이것이 잘하면 정변품의 수익력도 어느 정도까지는 회복할 수 있을 것이다. 갱생 회사가 되면서 그 동안 최대의 문제였던 상각이나 금리 부담이 줄어서 경쟁력에 도움을 줄 것이다.

소로트만이 살 수 있는 것은 아니지만 그러한 방향으로 적극적으로 나가지 않으면 점차 나빠질 것이므로 경영의 주축을 그 쪽으로 갖고 가자는 것이다.

양산품은 경영을 합리화하여 수익력을 올리면서 유지할 것이다. 현재는 적사이지만 경영을 합리화하면 흑자화할 가능성은 충분히 있다고 본다. 수천억엔의 빚이 있었으므로 설비 투자 쪽은 쳐다 볼 수도 없었을 것이다. 본격적인 설비 갱신은 과거 10년 동안 못하고 다만 간단한 보수만을 해왔다.

설비 투자는 필요하면 할 것이다. 수백억엔이 되는 투자는 어렵겠지만, 회수가 가능한 범위의 설비 투자는 고려하고 있다. 분명히 다른 기업보다도 뒤떨어져있지만, 시설을 갱신하여 시장에 영향을 줄 수 있다면 설비 투자에 인색하지 않을 것이다.

쓰즈키보가 소품종 대량 생산 체제를 다품종 소량 생산 체제로 바꾸는 작업은 상당히 큰 공사이지만, 그렇다고 놀랄 만큼 큰 문제는 아니라고 보며, 이 공사로 코스트가 크게 올라가지는 않을 것이다. 신규 공장을 건설하려면 채산이 안맞겠지만, 현재 갖고 있는 시설을 중심으로 교체하거나 일부를 개량할 정도로도 훌륭한 다품종 공장이 된다고 본다. 6월말까지 80% 정도는 공사가 진행될 것이며 시직·시방도 한 달에 수십 종류를 만들 수 있는 체제

가 될 것이다.

차별화 소재를 만드는 것보다는 고객이 쓰즈키보도 시제품을 만들기도 하는 회사라고 하는 이미지로 바꾸는 것이 훨씬 중요하다. 현재 쓰즈키보는 소량의 주문은 안받고 있다는 이미지가 정착되어 있다.

쓰즈키보는 대량 생산에 의한 박리다매(薄利多賣)가 잘 안되니까, 부동산이나 레저 사업 등으로 다각화하여 어떻게 해보려하였다. 경영자의 관심이 방적에서 떠나버렸던 것은 아니었는지, 더 빨리 방적 사업의 방향을 바꿨으면 이렇게까지는 안되었을 것이라고 생각한다.

영업에 있어서는 이제까지 고객이 오는 것을 기다리고 있거나 상사에 부탁하여, 양산품을 몇 고리나 몇백 고리 처분해 달라고 하는 방식이었으며, 생산자가 스스로 고객을 찾아가서 어떤 실이 필요한지 물어보는 영업은 해본 일이 없었다. 그러므로 영업원의 의식 개혁이 필요하다.

다품종 소ロット 생산에서 영업원에게 중요한 것은 기술을 알고 있어야 한다는 것이다. 영업원은 지금 10명으로 그 중 8명이 기술자인데, 이들은 영업원으로서의 경험은 부족하지만 반대로 말하면 그런 경험이 적을수록 좋다. 새 사람이 찾아가서 종전과 같은 말을 하지 않고 새로운 기술적인 말을 해야 한다. 이렇게 함으로써 영업력을 강화하도록 할 것이다.

공장을 재편하는 것은 경제적 합리성만을 주로 하면 공장은 하나나 둘이면 족하며, 셋은 필요가 없는데도 굳이 세 개로 하였다. 그리고 각각을 면사 전문, 혼방 전문, 직물 전문의 공장으로 만들고 합리화와 생산 기술의 확립, 개발을 철저하게 추진하는 데 주안점을 두었다. 또 하나의 주안점은 이익 관리이다. 이제까지는 서로 돕는다는 분위기가 있었는데, 그들을 전문 공장으

로 만들어 면사면 면사의 손익이 분명히 알 수 있도록 하였다. 이제까지는 공장 단위의 이익 관리를 거의 하고 있지 않았는데, 거창스럽게 말하여도 이익 관리를 하면 그 동안의 경영 방식으로도 그런대로 이익을 올릴 수 있었다고 본다.

쓰즈키보는 그 동안의 연간 거래액이 130~140억엔이었는데, 겨울 상품, 봄 상품의 시장 경영에서 고전하였으므로 현재의 연간 거래액은 100억엔을 밑돌고 있다. 최소 공장 운영 단위, 최소 공장 경영 단위라는 것이 있으므로 100억엔이 하한이라고는 생각하지만, 그렇다고 200억엔, 300억엔으로 거래액을 확대할 생각은 없으며 거래액보다는 이익률이 중요하다.

“모건”은 12월이 결산달이므로 쓰즈키보의 결산달도 12월로 바꿨다. 제1목표는 상각전 이익률을 5% 정도로 하는 것이다.

2005년도에는 7월부터 흑자를 내고 있다. 판매고가 줄었으므로 기대한 정도의 이익을 올리지 못하였는데, 완전히 흑자가 될 것이다. 영업 손익에서도 거의 상각이 없으므로 흑자가 될 것이다. 판매고도 200억, 300억은 안되지만 120억, 130억엔 수준이면 된다. 다품종으로 대응하고 있으므로 결과적으로 다품종이 될 것이며, 그 중에서 히트 치는 소재도 있을지 모른다.

시방이나 시직도 적극적으로 하고 있다. 이제까지 쓰즈키보는 수동적이었으므로 이쪽에서 고객에게 새로운 아이디어, 신소재를 제안하는 일은 적었으며, 시방이나 시직은 고객이 요청하면 해보는 정도였는데 이제부터는 적극적으로 이쪽에서 제안할 것이다. 개발 팀을 상당히 강화하여 공장마다 개발 전용 라인이 있으며, 특히 이즈모(出雲) 공장에서는 현재 사용 안하는 건물을 보수하여 연구 개발 팀의 시직 공장으로 만들었다.

모건 스탠리 그룹이 방적이라는 제조업에 대하여 펀드(fund)로서 하여야 할 일은 가치를 올리는 것이 절대 조건이다. 가치를 올려 좋은 구입 희망자가 있으면 팔아서 수익을 올리는 것이 당연하다. 가치가 없는 단계에서 팔면 손해만 보기 때문이다. 3년 걸릴지 5년 걸릴지 알 수 없으나 모건은 가치가 오를 때까지 분명히 관리한다. 10년, 20년 관리하여도 가치가 오르지 않으면 몰라도, 금방 어디든 팔아 버리는 일은 99% 없다고 단언된다.

쓰즈키보를 매각할 것인가는 모건 스탠리 그룹의 상층부가 판단할 일이지만, 이 기업의 가치가 그리 빨리 올라가지는 못할 것이다. 확실히 흑자 경영으로는 되지만 투자 자본 등을 계산하면 그리 간단히 되지 않을 것이다. 또한 이런 일은 언제나 상대가 있으니 쉽게 결말이 나기가 어렵다.

가치를 올린다는 것은 종업원에게도 유리하다. 우선 가치를 올리면 여러 가지 선택지(選擇枝)가 나온다. 더 많은 가치를 키워 기업을 크게 만들 수도 있으며, 선택지는 무한히 많다. 모건이 제조 회사에 직접 투자해 보는 것은 이번이 처음이라고 생각하는데, 처음으로 해 보는 비즈니스인 만큼 실패하면 안된다. ♣