

캄보디아의 봉제 거점으로서의 가능성 조사 보고 <2/2>

(IV) 피스 레이트 방식으로 생산성 크게 향상

일본 섬유 수입 조합이 조사한 현지 기업 중에는, 산업 세탁 장치(産業洗濯裝置)의 설비 대수나 생산 능력이 ‘아시아 제일’의 기업 SL 가먼트 프로세싱 캄보디아(SL Garment Processing Cambodia)라는 싱가포르(Singapore)계의 기업이 있다. 이 산업 세탁 장치는 300대 이상이고, 종업원은 약 5,000명이다. 개발 센터도 있어 염색이나 대미지(damage) 가공 등의 기술을 개발하고 연구에도 힘을 쏟고 있으며, 리바이스 스트라우스의 개발 센터로서도 일하고 있다.

이터널 웨이 캄보디아(Eternal Way Cambodia)라는 홍콩계 공장은, GAP이 주문한 남성용 캐주얼 셔츠(men's casual shirts)를 생산하는 종업원이 약 1,400명 되는 공장으로, 월간 약 5만 매의 생산 능력이 있다. “이번의 조사로 방문한 공장 중에서는, 작업자들의 맡은 일에 대한 의식이 뛰어나게 높게 느껴졌다.”고 하였다.

다만 이들 기업뿐 아니라 캄보디아 내에서 공급되는 소재는 거의 없고, 원재료의 90% 이상이 수입되고 있으며, 생지나 단추 등의 부자재는 이 나라에서 조달할 수 없어, 태국이나 중국, 대만, 한국으로부터 수입하고 있는 상황이다.

생산 설비도 CAD(Computer-aided design)에 의한 패턴 메이킹(pattern making)이나 마킹(marking), CAM(自動裁斷機), 컴퓨터 진척 관리(computer 進捗管理)에 의한 행어 라인(hanger-line) 등을 이웃 여러 나라와 비교하여 뒤지지 않는 설비의 공장도 많다. 그러나 1본침 재봉기(1本針裁縫機)나 니트 봉제 기기(knit 縫製機器)의 오버록(overlock) 등과 같은 봉제 기본 기기(縫製基本

機器)는 값싼 대만, 한국, 중국 메이커의 보급 기기가 많으며, 품질 향상, 안정화가 잘 이루어지고 있지 않은 경우가 적지 않게 보였다.

봉제 기술에 대하여는 다소 작업 요령이 좋지 않으며, 스피드(speed)가 느리게 느껴지는 부분이 있었다. 그중에는 경험이 많은 일본계 기업에서 근무 하였던 것으로 짐작되는 중국인 기술 지도자가 주재하고 있는 우수한 공장도 있었으나, 우수한 기술 지도자의 육성 확보로 기술이나 생산성을 향상시킬 여지가 있을 것 같다.

생산 관리에 대하여는, 공정 편성(工程 編成), 작업 시간 분배(作業 時間 分配) 등에서의 라인 밸런싱(line balancing)이나 라인 레이아웃(line-layout), 설비 관리(設備 管理) 등, 일본 시장의 품질 기준에 적합하게 개선할 필요성이 있는 공장도 많다. 그러나 경영자나 생산 관리 책임자가 개선이나 도요타 시스템(TOYOTA system) 5S(세이리 : 整理, 세이톤 : 整頓, 세이소 : 清掃, 세이게쓰 : 清潔, 시쓰케<訓育>) 등 일본식 관리 수법을 도입하고 있는 공장도 있으며, 방문하여 돌아본 공장 중에는 생산성 향상을 위한 어드바이스를 물어보는 등 적극적인 자세를 보인 공장도 눈에 띄었다.

생산성에 대하여는 피스 레이트(piece-rate : 成果給) 방식을 많은 기업들이 받아들여, 생산 효율을 높이고 있었다. 실제로 방문한 이터널 웨이 캄보디아에서는 기계 1대의 캐주얼 드레스 셔츠 생산량이 16벌이라고 하며, 아시아 여러 나라에서도 톱클래스(top-class)에 들어간다. 일본에서는 톱클래스라면 한사람이 28~30벌인데, 그냥 비교하기는 좀 어렵지만, 자동기 설치로 효율화나 레이아웃(lay-out), 어셈블리(assembly : 組立) 공정으로서, 깃이나 소매, 포켓을 달거나, 여러 부분(parts)을 봉제 후, 옷의 길에 소매나 깃을 다는 짜맞춤 공정의 라인 밸런싱(line-balancing)이 잘 안 되어 있기도 하고, 캄보디아의 공장뿐만 아니라, 아시아 여러 나라의 어느 나라나 이들 문제점 등이 있다.

(V) 차이나 플러스 원의 가능성도 품고 있어

일본 섬유 수입 조합의 연구원이 방문하여 조사한 봉제 공장에서는 봉제 공원의 기본 월급이 하루 8시간에 주 6일 기준으로 50~60 달러(1 달러 : 약 108 엔)이며, 최저 임금 50 달러 + 개근(皆勤) 보너스 5 달러 + 근속(勤續) 보너스 5달러가 표준적인 임금 체제였다.

거의 대부분이 피스 레이트(piece-rate)를 도입하고 있어, 하루 최대 2시간까지 잔업대(殘業代 : 통상 근무의 150%, 휴일 출근은 200%)까지 포함하면 대체로 월수는 70~90 달러이며, 100 달러 넘는 경우도 있다.

캄보디아의 월수를 베트남과 비교하면 호치민시의 평균 93~191 달러보다는 싸지만, 하노이는 79 달러, 다낭은 66 달러로 큰 차이는 없고, 결코 효율을 고려하면 상대적으로 싼 느낌은 없다.

이 임금 수준의 높이는 캄보디아가 국제 노동 기관(國際 勞動 機關 : International Labour Organisation : ILO)에 가맹하고 있기 때문이다. 수출용 봉제 공장은 ILO가 주도(主導)하는 캄보디아 공장 개선 프로그램에 등록하여, 일정한 노동법 기준을 유지하고, 노동자의 권리 보장, 높은 노동 조건 등을 준수할 의무가 있다.

반대로 이와 같은 대치는 갭(GAP)이나 바나나 리퍼블릭(Banana-republic), H&M 등의 유명 브랜드가 포함되어 있는 구미 여러 나라의 국제적인 어패럴 바이어로부터 폭넓은 좋은 평가를 받고 있어 세일즈 포인트(sales-point : 상품의 특징이나 매력)로 되어 있다.

또한 차일드 레이버(child labour : 兒童 勞動)도 엄격하게 감시하고 있어 현실로 나타난 문제는 없다. 분명하게 구분할 수는 없으나, 노동 임금이 100 달러에 이르면, 자동기나 전용기를 도입하여 노동력을 줄이면서 생산성을 향상시켜, 오르고 있는 임금을 카버(cover)하기 시작하는 분기점이라고 한다. 방

문한 공장에서는 아직도 값싸고 풍부한 노동력에 의한 인해 전술적(人海 戰術的)으로 생산을 하고 있는 것 같다.

일본으로의 수출이나 이웃 여러 나라들과의 경합에 있어서도 재단에서부터 마무리, 운반, 사무 등 모든 생산 활동에서 생산 시스템을 개선하거나, 분업의 검토나 인적 자원의 적정 배분, 비효율적인 작업, 공정이나 물자 운반 관리(material handling)의 개선 등 어태치먼트(attachment)를 많이 사용함으로써 다양한 숙련, 품질 안정, 높은 생산성 등을 목표로 한, 다음 스텝(step) 즉 제 2 스테이지(stage)로 서서히 옮겨갈 필요가 있다는 것을 검토하기 시작하고 있다.

캄보디아의 봉제 공장은 구미로 수출할 중경 의류(中輕 衣類)를 대량으로 생산하는 것이 중심이며, 일본으로의 수출품 생산 경험이 있는 공장은 매우 제한적이다. 일본으로의 수출품의 품질 기준, 단납기로 대응하는 데는 일본의 봉제 기술, 생산 관리 기술자에 의한 지도가 반드시 필요하며, 고도의 봉제 기술을 필요로 하는 소재, 고난도 제품에 대응할 고기능 봉제 기기(高機能 縫製 機器)를 설치함으로써 품질을 안정시키는 것도 중요하다.

공장 경영자 중에는 구미로의 수출만을 주로 하는 사람도 있으나, 일본으로의 수출을 늘리려는 기업도 있다. 소재, 부자재를 공급하는데 있어서 불안 재료(不安 材料)가 있는데, 태국, 베트남과의 육로를 개척 중이며, 물류망이 구축 중에 있다. 일본의 섬유 어패럴 산업계로서도 차이나 플러스 원이나 베트남 플러스 원의 후보지로서 캄보디아는 큰 가능성을 품고 있는 지역이라고 할 수 있을 것 같다.♣