

일본 텍스타일 제조업이 살아갈 길은 이노베이션 뿐 <2/2>

◎ 텍스타일도 브랜드화가 중요

어떤 텍스타일 컨버터(textile converter)의 경영자는 텍스타일 제조업이 심하게 지치고 기력이 다 떨어진 것을 직접 보고, “이대로 두면 텍스타일을 살려는 사람마저 없어질 것 같은 두려움마저 느낀다.”고 말하고 있는데, 그렇다고 중국에 전적으로 의지할 수 있느냐 하면 그것도 어렵다. 가게라도 차리고 장사하는 것도 그런 뜻에서는 힘든 시대가 되었다.

마루이 직물의 경우 다품종 소로트의 여러 제품과 점포에서 잘 팔리는 것이 잘 맞느냐 하면 실체는 그렇지도 않으며, 결국 정변품도 골라서 만들지 않으면 안 된다. 정변품이라고 해도 차별화되고, 부가가치화(附加價值化)된 정변품들이다. 다시 한 번 원료로부터 텍스타일, 봉제까지 고객이 보고 있다는 생각으로 상품을 만들도록 다시 검토하여, 산지에서 제휴한 개발이나 생산 체제를 다시 짤 필요가 있다. 그와 같은 조직을 잘 짜면, 갈수록 빨라지는 상품 개발의 사이클(cycle)에도 맞출 수 있고, 구조를 만들기에 따라서는 코스트를 스스로 결정할 수 있게 된다고 본다. 이차 제품에서 생지(生地) 값이 차지하는 원가는 알려져 있으므로 ‘의지가 담긴 상품 만들기’를 하기 위하여도 재구축은 그와 같은 조직을 만들어내는 데에 필요하다.

마루이 직물에서는, 생산에서 변종 변량(變種 變量)이라고 하여 팔릴 때는 왕창 생산하지 않으면 안 되므로, 팔리는 것을 제때에 만들 수 있는 생산 체제를 말한다. 언제라도 즉시 기어를 바꿀(변동할) 수 있는, 그러한 변화에 맞출 수 있는 생산 시스템을 만드는 것이 과제이다.

마루이 직물에서는 직기 1,000 대에 500 품종을 생산하고 있으며, 가이하라는 직기 300 대에 150 품종을 생산하고 있다. 공교롭게도 두 회사가 모두 한 품종을 직기 두 대로 생산하는 체제인데, 문제는 로스(loss : 손실)를 어떻게 최소화하는냐가 매우 어렵다. 기계를 세우면 손해가 나고, 품질면에서도 문제가 생긴다. ‘수직으로 들어올리기’란 말이 있는데, 우리는 품종을 바꾸는 경우, 일제히 수직으로 들어올려, 최초부터 A단(段)을 생산할 수

있는 체제를 만들어 놓고 있다. 하드(hardware : 생산 시설)와 소프트(software : 기술) 모두 기술이 있기 때문에 가능한 기술이다.

가이하라에서는 “우리가 개발하여 짠 상품이 고객에게 어떻게 보이느냐, 세탁 후에는 어떤 모습이 되는지, 역시 각 단계에서 방향성이 분명한 상품 개발이 중요하며, 과제이기도 하다.”고 말하고 있다. 니즈(needs)를 찾아내면서 시즈(seeds)도 계속해서 만들어내야 한다. 연간(年間) 700~800 품번(品番)을 시직하여, 그 속에서 250 품종 정도가 상품으로 된다.

마루이 직물에서는 안감의 정번품(正番品)을 생산하였는데, 1990년대부터 상품을 개발하기 시작하여, 3년 전에 ‘텍스타일 개발 스튜디오(Textile 개발 Studio)’를 만들어 어패럴이 참가하는 개발이 늘고 있다. 생지의 제안뿐 아니라 제품까지 만들어 보이는 케이스도 많아졌다.

어떤 스포츠 어패럴 사장이, 호쿠리쿠 산지의 제직업자가 프레젠테이션(presentation : 신상품 소개)할 때, 이차 제품에 스포츠 어패럴의 브랜드 로고(brand logotype)를 넣어 제안하여, 기획 담당자가 감격하고, 그 후로 교류가 깊어졌다고 한다. 마루이 직물에서는 직물이 이차원(二次元)의 세계이며, 거기서 생지(生地)의 가치가 결정되며, 좋은 뜻에서 “프라이드(pride)를 갖고 개발하라”고 현장에 말해주고 있다. 그리고 개발된 것이 이와 같은 브랜드에 분명히 들어있다는 것을 알려줌으로서, 다음 개발로 이어지도록 하고 있다.

가이하라에서는 바로 그것이 중요한 것이며, 인재 육성으로 이어지는 데에 목적을 공유하며, 성과를 정확하게 전해줌으로서 기술은 발전하게 된다고 생각하고 있다.

마루이 직물의 경우, 임직 시스템(賃織 system)에서는 상대가 말하는 데에 따라 상품을 만들어, 간접적인 평가밖에 못 받았다. 그러한 환경 속에서 상품을 만들어도 한계가 있어, 3~4년 전에 상품 개발의 방식을 바꾼 이유가 바로 그것이었다.

가이하라는 “중국의 데님은 1야드(yard : yd)에 2.5 달러이고, 우리는 4.5 달러로 존(zone)이 서로 다르다.”고 말하고 있다. 확실히 물량적으로 중국은 영향이 크지만, 상품을 키운다는 뜻에서도 같은 무대에서 경쟁하고 있지 않다.

가이하라의 경우 개발을 적극 추진하면서 텍스타일 브랜드를 높여 나갈 필요가 있으며,

이것이 앞으로의 과제이다. 지금 유니클로(UNIQLO)는 가이하라가 생산한 생지를 사용하고 있다는 태그(tag : 꼬리표)를 붙이고 있다. 2008년에 식품 허위 표시의 문제가 매스컴(mass-com)을 떠들썩하게 만들었는데, 데님도 진품을 요구하여, 확실한 물건을 만들어 트레이서빌리티(traceability)도 중요하게 되어 갈 것이다.

마루이 직물은 “중국이 일본보다도 환경이 악화하고 있으며 장쑤성(江蘇省) 우장시(吳江市)의 ‘중국 호쿠리쿠 산지’라는 곳에서도 폐업이 눈에 띈다. 역시 초보적인 것밖에 할 수 없는 기업이 망하고 있다. 값이 싸기만 하면 좋다는 것은 도태되는 시대이며, 품질이 분명히 인증되는 시대로 중국도 바뀌고 있다. 우리로서는 보다 새로운 것을 만들어 내는 것이 중요하고 진화해 갈 필요가 있다. 따라서 당사는 계속적으로 상품을 개발할 수밖에 없다.”고 말하고 있다.

마루이 직물은 “그런 뜻에서 브랜딩화(branding化)도 앞으로 중요하게 된다. 우리는 자판(自販)이 없어 그러한 브랜드가 없는데, 실질적으로 스스로 직접 팔겠다는 관점으로, 수동에서 주체적으로 상품을 만들려는 의식으로 바뀌어야 한다.”고 말하고 있다.

◎ 기업을 이어나갈 젊은 일꾼 어떻게 키워야 할지 어려워

마루이 직물의 경우, 앞으로 기업을 이어나가기 위하여도 인재 육성이 중요한데 당사는 40대 후반에서 50대 초까지는 많으나 30대 후반에서 40대 전반이 공동화되어 기술을 어떻게 전해줄 것인가가 매우 골치 아픈 문제로 되었다. 연령(年齡)의 갭(gap)이 있는데다 여유가 없는 상황에서 상품을 만들고 있어 실패하면 안 된다. 그러나 실패하는 수도 있다. 그 실패를 되돌아 볼 시간도 없다는 것은 더 어려운 문제이다. 그와 같은 문제를 해결하기 위하여 ‘기술 교육 센터(技術 教育 center)’를 만들었다. 현장의 생산 기술을 이어받음과 동시에, 외부로부터 다른 업종의 강사를 불러, 생산 기반을 돌아보고 지도를 받는 등으로 육성하고 있다.

지방의 기업들은 사람을 채용하여도 지원자가 오지 않는다는 문제가 있다고 하는데, 이곳은 아직 불경기라서 앞으로는 오히려 우수한 인재가 모여 좋은 찬스인지도 모른다.

가이하라는 1970년에 데님을 생산하기 시작한지 38년이 되었다. 30년이 기업의 수명이라는 말이 있는데 바로 30년 되어 공장을 재편하여, 7개 공장과 외주 두 개 공장이 있었는데 집약하여 6개 공장으로 줄였으며, 다시 염색이나 방적을 재배치하여 현재에 이르고

있다. 인재 육성에 대하여는 찬스를 주는 것이라고 생각한다. 그러한 재편에서는 ‘산와(三和)’ 공장을 중심으로 집약하였는데, 이제까지의 기술·기능을 축적해 온 공장으로서, 회사 내의 모든 이가 설계하였다. 직기나 방기(紡機)도 가이하라 스페셜(special)의 사양으로 바꾸고, 기계에 애착을 갖도록 함으로서, 보잘 것 없는 오퍼레이터(operator)가 아니라는 의식을 갖도록 하는 것이 목표였다.

더욱이 사원 한 사람 한 사람을 ‘스킬즈 인벤토리(skills inventory : 技能 目錄)’와 같은 수법으로, 현재의 직장에서 3년 동안 능력을 평가하여, 이에 따라 교육 계획을 만드는 작업을 추진하고, ISO의 수법도 받아들이고 있다.

이제부터 기업을 이끄는 세대인 35세에서 40대에 걸친 세대에 대하여는 어떻게 ‘적극적인 사원’으로 만들 것인가도 과제이다. 젊은 사람들의 능력을 끌어내어, 기업을 맡는 의식을 키우는 방향을 정하는 것이 필요하다고 생각한다.

이번에 대담에 응해주신 두 분은 뜻밖에도 2008년에 150주년을 맞은 ‘게이오 기주쿠(慶應 義塾) 대학의 동창’으로서 주쿠(學院)의 ‘자아작고(自我作古)’의 정신에 감명을 받았으며, 우리들과 같은, 신상품을 만드는 사람들에게는 귀중한 교훈이 되고 있다고 하였다.

자아작고의 정신은 “이제부터 자기가 하려는 것은 전인미답(前人未畱)의 새로운 분야이지만 예상되는 고난(苦難)과 시련(試鍊)을 견디며 개척하라”는 것으로, 이 정신으로 지금의 어려운 시대를 돌파하고자 한다.♣