

불황 속에서 섬유 산업이 가야 할 새롭고 참된 길 <2/2>

◎ 새 기술의 부가 가치로 살아남아, 제조와 유통의 콜라보를 만들어내

앞으로 수출 산업은 자동차 산업의 경우 해외 생산 비율이 커질 것으로 보이며, 일본 국내 생산도 다시 편성하게 될 것이다. 지금까지 있는 산업 말고도 환경이나 식량 뿐 아니라 패션이나 애니메이션과 같은 분야에서도 수출이 확대될 것으로 보인다. 예컨대 애니메이션을 보면 프랑스 축구 대표로 활약한 지단 선수는 ‘캡틴의 날개(captain 翼 - 만화)’를 보고 축구를 시작했다고 한다. 옷에 관해서 보면, 일본 사람의 패션 센스(fashion sense)는 상당히 높으며, 그 소프트(soft)한 감성을 수출에 활용하는 것도 한 수법이 될 수 있다.

일본 섬유 산업은 오랫동안, 깊은 전문성으로 산지마다 분업체를 만들어 왔다. 산지 자체가 전문성에 의한 분업 형식으로 되어 있어 해외와 경쟁하려고 설비 투자하여도 전후의 흐름을 담당하는 공장이 없으면 해외 경쟁 대상과 경쟁할 수도 없다. 지금의 분업 형식 자체가 병목(neck : 장애)이 되고 있다. 구조적으로, 보다 더 동시 진행적이면서 버티컬(vertical)한 체제를 갖추지 않고는, 깊은 전문성을 가진 분업 체제가 오히려 방해가 되어버릴 수도 있다.

예컨대 일본의 산지에서는 효율적으로 생산 체제 · 분업 체제를 갖추고 있다. 반대로 이탈리아의 고급 메이커의 경우 일본과 비교하면 느긋하게 일하고 있지만, 그래도 제품까지 일관되게 생산하고 있다. 이 메이커의 경우 구주(歐洲) 내부 판매가 1/3, 나머지가 해외로 판매된다고 한다. 물론 한 회사에서 모든 것을 다 한다는 것에도 한계가 있겠지만 일본의 섬유 산업이 이제부터 지속적으로 성장해 나가기 위해서는 좋은 상품을 착실하게 만들어, 세계에서 좋은 평가를 받는 수밖에 없다.

버티컬(vertical) 체제를 갖추으로써 트레이서빌리티(traceability)는 물론이고, 스피드 감(speed 感)이 크게 다르게 된다. 분업 형식이면 그 흐름 속에서만 완결해 버리기 쉬우며, 만들어도 납기가 늦어서 곧잘 팔리던 것도 안 팔리게 되는 일이 많이 있다. 예전에는 소

매 사이드(小賣 side)로부터 성수기 초에 대량으로 발주하므로 이에 맞춰서 메이커가 미리 만들어 두면 좋았었지만 지금은 그런 시대가 아니다. 앞을 내다 볼 수가 없어 최대한 발주를 늦추고 있다. 그러면서도 로트 수(lot 數)도 작으므로 이에 적합한 생산 배경을 확실히 세우지 않으면 안 된다.

일본의 분업 체제를 바꾸려면, 산지마다 각기 개조할 것이 아니라 일본 전체를 산지로 다시 만들 필요가 있을 것이다. 우리가 앞으로 살아남기 위해서는 산지끼리의 협업(collaboration : 콜래보로 약칭)이 핵심(key)이다. 물론 모든 것을 일본 국내에서 제조하도록 하면, 오히려 비효율에 빠질 수도 있는데, 면(綿)이든 합섬이든 울이든 그 기술을 결합하여, 가능한 범위 내에서의 콜래보가 앞으로 더욱 중요하게 될 것 같다.

다만 세계와 경쟁할 수 있도록 고부가 가치로 만든다고 하여도 핸드 메이드(hand made)로는 단순히 코스트만 높은 상품이 되어버린다. 설비 투자를 하면서 적정한 가격으로 상품을 판매할 필요가 있다. 말하자면 머리를 잘 쓴 지가 가치(知加 價值 : 지혜로 가치를 덧붙인다)가 중요하게 된다.

섬유나 어패럴은 부가 가치를 덧붙이기 쉬운 산업이다. 위에서 언급된 지혜를 짜서, 가치를 덧붙이는 데에 문화도 덧붙여야 한다. 코카콜라(coca cola)는 그러한 좋은 사례로 볼 수 있다. 그와 같은 뜻에서는, 일본의 진즈(jeans)는 코카콜라의 다음 사례가 될지도 모를 일이다.

앞으로 일본의 내수가 성장할 수 있는 요인은, 틀림없이 중고 연령층(中高 年齡層) 수요가 핵심(key)이 될 것이다. 그리고 산업에서는 의료(醫療)나 고령자 간호(高齡者 看護), 육아(育兒), 에너지 관련(energy 관련) 등의 라이프 서포트 인더스트리(life support industry)가 될 것이다. 이들 산업 중에서 이제까지 가꾸어온 상품 생산 노하우를 살릴 수가 있다. 섬유 기술에서도 예를 들면 물 처리 등에서 막(膜) 기술이 사용되고 있다. 그 외에 농업 분야에서도 섬유 기술을 응용할 수 있겠고 라이프 서포트 인더스트리의 포텐셜(potential)은 대단히 높다고 생각한다.

라이프 서포트 인더스트리 중에서 가장 빠르게 그 효과가 나타날 산업은, 환경 관련이 될 것이다. 정부도 각종 대책을 추진하고 있으며, 태양광 발전 시스템(태양광 발전 system)을 빠르게 보급시킨 이 시스템을 설치할 때 코스트도 크게 다운되고 있다. 또한

기업에 있어서도 자사의 기술을 응용하여 환경 대책을 위한 신규 비즈니스를 추진할 방안을 모색하고 있다. 그린 비즈니스(green business)는 틀림없이 앞으로 큰 흐름이 될 것이다.

환경의 새로운 비즈니스에 대하여, 얼마 전에 재미있는 얘기를 들었다. 기린 비어(Kirin Beer : 麒麟 麥酒)는 톱(top)의 지시에 따라 환경 문제를 전사원이 하나가 되어 추진하고 있는데, 지금은 두 종류의 맥주병이 있다. 하나는 종전과 같은 유리병이고 다른 하나는 플라스틱(plastic)으로 코팅(coating)된 것이다. 플라스틱 코팅 병은 생산할 때 CO₂(二酸化炭素) 삭감을 목적으로 만든 것인데, 이 병은 보통 병보다도 가볍다. 그래서 더 많은 맥주를 운반할 수 있게 되었다. 환경 대책을 추진한 것이, 기업의 업적을 향상시킨 좋은 사례이다.

섬유의 경우에는 환경이라면 역시 물 배출 문제가 첫째 과제이다. 배출 대책으로 코스트가 상당하기 때문에 이 문제를 해결하지 않으면 기업 존립 자체가 성립되지 않는다.

대표적으로 백화점의 경기가 부진하듯이, 이제까지와 같이 소매에게 맡기는 유통 형태로는 상품이 안 팔리게 되었다. 그래서 상류(上流) 기업이 직접 봉제 등 하류(下流) 기업과 손을 잡는 사례도 보이는데, 책방에서도 인터넷 서점 아마존(Amazon)에서 책이 잘 팔리듯이, 패션 관련도 같다. 백화점에 가서 손님 대접을 받으면서 살 뿐만 아니라, 정보화 사회(情報化 社會)의 혜택으로 지금은 소비자가 스스로 좋아하는 양복에 대하여 조사할 수가 있다. 소매측도 시대에 따라 발신력이 요구될 것이다. 현재는 스토어(store)가 너무 많은 상태이므로 앞으로 소매점들도 도태될 것이다.

일본 메이커는 정변품을 만들고 있어서는 해외에서 경쟁에 이길 수가 없다. 신상품을 항상 마켓에 내놓고 있지 않으면 섬유 기업 존재 가치가 없어진다. 메이커와 어패럴이 상품을 보는 안목은 서로 다르므로, 자기들끼리 좋다고 한 상품도 자기만족으로 되어버리는 경우도 있다. 그러므로 어패럴이나 소매와의 다이렉트 마케팅(direct marketing)을 중요시하고 소비자로서의 시선을 항상 갖고 있어야 한다. 앞으로는 유통과의 관계를 만드는 것이 더욱 중요하다. 정보를 잘 받아서 소비자들이 무엇을 원하고 있는지를 알아 상품 개발로 이어나갈 방침을 세우는 것이 필요하다.

섬유 공정 상류와 하류의 관계에 있어서 스마일 커브(smile curve : 미소 곡선-경제 용

어)가 중요해진다. 좋은 상품을 만들어 신뢰할 수 있는 소매점에 상품을 다이렉트로 판매를 부탁하려는 생각이다. 다음은 주조(酒造) 메이커의 일례로, A사는 년상(年商 : 1년간 상거래액) 20억 엔 정도의 두 자리 수 규모이고, 또 하나는 큰 주조 메이커인 B사로 판매 규모가 세 자리 수로 한자리 더 많다. 서로를 비교해 보면 A사가 압도적으로 큰 이익 차이를 나타내고 있는데, 이는 A사가 중간 마진(中間 margin)을 없애고 직접 소매점에 도매로 넘겨 판매하고 있기 때문이다. 상류에서 품질 좋은 상품을 만들어 발신력(發信力)이 있는 소매점에서 판매함으로써 매우 큰 이익률을 유지하고 있는 것이다. 도레이(Toray)와 유니클로(UNIQLO)의 경우도 마찬가지인데, 눈썰미가 좋은 판매인과 협업(collaboration)함으로써 새로운 산업 구조는 널리 퍼져나갈 것이다.

섬유의 역사는 길기 때문에, 비즈니스 상의 장애물이 많은데 어디서든지 껌질을 깨고 나오지 않으면 새로운 사업 형태는 생기지 않는다. 메이커도 보다 소비자에게 가깝게 다가가지 않으면 안 되는 시대가 되었다.

최후로 2009년 제조업의 키 테마(key thema)는, 이런 시대일수록 ‘새로운 비즈니스 모델을 모색하는 시기’이다. 실패를 겁내지 말고 계속 새로운 것을 만들어내는 기업은 반드시 성공의 싹이 나오는 법이다. 변화는 불황일 때에 나타난다. 크게 달라진 시대일수록 새로운 비즈니스 모델이 생겨나는 것이다.

지금은 감산(減産)으로 어디나 설비가 남아서 놓고 있다. 그럴수록 쉬고 있는 설비를 이용하여 신상품을 개발하는 찬스가 될 수도 있다. 또한 이런 시기일수록 인재 교육, 사원의 스킬 업(skill up)도 해내는 것이 필요할 것이다. 이제까지 생각해봐도, 좀처럼 실행할 수 없었던 것들에 대하여 도전(challenge)할 절호의 기회이므로 트라이&에러(try&error)로 도전해 나가겠다는 기백(氣魄)을 보일 때라고 본다. 그것이 틀림없이 내일의 히트 상품을 만들게 될 것이다.♣