

일본 섬유산업의 갱생을 위한 가치를 창조하는 힘과 판매하는 힘

일본의 섬유산업은 장기간에 걸친 극심한 불황으로 많은 기업이 도태되었으며, 생산시설규모에 있어서도 전성기의 20%에도 못 미치는 수준으로 축소된 상황에서, 이제까지 살아남은 기업들이 앞으로도 살아 남을 방안을 모색하고 있다.

섬유산업이 갱생(更生)하려면 기술개발, 상품개발, 브랜드 전략을 포함한 마케팅력의 강화, 기업간의 콜라베이션(collaboration : 협조), 수출진흥을 위한 지원책, 생산자가 직접 소비자에게 판매, 인재의 교육·양성 등과 같이 다양한 요인들이 있다. 이들을 요약해 보면, 가치가 높은 상품을 창조해 내는 힘과 상품을 파는 힘으로 귀착한다. 이 시대는 아무리 가치가 높은 상품을 생산하여도, 잘 팔지 못하면 소용이 없고, 아무리 잘 파는 능력이 있어도 상품의 가치를 창조하는 능력이 없으면 기업이 살아남을 수 없는 시대가 되어 있다.

일본의 섬유산업은 생산에만 국한하여 보면, 인건비, 에너지비, 땅값 등의 고(高)코스트 구조가 추격해 오는 개발도상국과는 전혀 가격경쟁을 할 수 없다. 그래서 이들 개도국과 업무영역을 분담한다면 일본은 시중에서 거래가 많은 규격의 볼륨·존(volume zone)에서 활로를 찾기가 어려우므로 차라리 개도국에 양보하고, 개도국이 기술부족으로 감히 넘볼 수 없는 차별화 고급존 상품의 생산을 추진하여야 한다.

다시 말하면 일본은 경영전략에 있어서 중저가품의 양(量)위주의 판매보다는 질(質)을 추구하여 이익을 올리는 방향으로 전환하여야 한다. 제조업의

“집중과 선택”은 재산이 맞지 않는 부분은 과감히 축소·철폐하고, 유망하다고 판단되는 코어(core)사업, 자신있는 분야는 더욱 깊이 파고 들어가야 한다. 사업을 특정분야로 집중시키면 판매고는 줄지만 이익은 개선되어 수익이 안정된다.

그러나 업무분담론은 분담하는 “보더·라인(border line)”이 분명히 정해져 있지 않아 위험하다. 면방적에서의 업무분담의 사례를 보면, 예전에는 카드사와 코머사 사이에 경계가 있었는데 얼마 안가서 무너진 다음에는 세번수를 다음 경계선으로 보았는데 이 벽도 몇 해 못 갔다. 가공에 의한 차별화도, 글로벌(global)화로 일본만의 고급기술이 개도국으로 서서히 이전되어 일본이 우위성을 지켜오던 영역이 점차 줄어들고 있다. 그리하여 볼륨·존과 고급존이라는 사업영역의 분담론에는 의지할 수 없게 되었다. 영역적인 의미만으로는 일본섬유산업의 강인성을 유지할 수 없게 되었다.

요즘 “넘버·원”전략을 내세우는 섬유기업이 늘어나고 있다. 작은 시장이라도 좋으니 그 속에서 항상 “넘버·원”이 되는 것을 목표로 하고 있다. 시장에 싸구려 상품이 넘쳐흘러도, 그 시장에서 진짜를 찾는 소비자가 있으면 바로 이것이 진품(眞品)이라고 내놓을 수 있는 상품, 이것이 진짜를 창조하는 힘이다.

상품의 가치에는 품질뿐만 아니라 납품 소요일수, 고객을 위한 소로트 대응도 포함된다. 생산기능이 없어진 어패럴기업에게 어패럴을 납품하는 것도 문제해결의 가치창조라 할 수 있다. 전혀 새로운 소재의 개발이나, 소재에 적합한 새로운 용도의 개척, 높은 감성, 고유문화의 표현 등과 같이 어떠한 형태로라도 소비자가 감동할 상품을 창조해 내야만 된다.

또한 판매하는 힘도 문제가 된다. 임가공에서 벗어나려는 것뿐만 아니라, 어디로, 누구에게, 어떤 방식으로 팔아야 하느냐 하는 것이 바로 문제이다.

제일 먼저 어디로 팔면 좋겠다는 발상이 있으면 신상품을 개발하는 방향도 달라진다. 예컨대, A어패럴의 B브랜드로 팔 소재라고 정해지면 상품을 기획하는 단계에서 그 브랜드에 맞는 소재로 개발하기 시작할 것이다.

이와 같은 것은 의류품뿐만 아니라 여러 자재분야에서도 동일하다. IT기업에 공급해 줄 와이퍼(wiper)라면 그에 알맞는 기능을 고려하여 개발하게 된다. 필요한 기능이 부족한 경우도 있을 수 있고, 불필요한 기능을 오히려 제거할 수도 있어 생산원가를 절감하게도 된다.

또한 고객과의 관계도 단순한 거래가 아니라, 자연히 소요되는 소재를 공동으로 개발하는 상태로 발전하게 된다. 이와 같이 공동으로 개발하게 되면 그 다음 단계에서는 보다 효율적인 물류(物流)대책이나 서비스 기능을 비롯한 새로운 기능을 만들어 내는 경우도 기대할 수 있다.

그와 같은 관계가 되면 다소의 가격차로 비즈니스관계가 좌우되는 경우는 좀처럼 생기지 않을 것이다. 가치를 창조하는 힘, 판매하는 힘을 어떻게 강화할 것인가, 이를 위한 첫발은 수동(受動)적인 비즈니스를 과감히 버리고, 리스크(risk : 위험)를 각오한 비즈니스에 도전하는 것이 중요할 것이다.