

일본의 방적 사업 전략 (1)

시련 딛고 글로벌화한 방적 비즈니스 모델 창조 중

한때는 대기업이라고 하던 대부분의 방적 회사가 지금도 존속하고 있는 사례는 선진국에서는 거의 없다. 오직 일본만이 하나의 예외로 되어 있다. 세계적으로도 유례가 없는 존재라고 할 수 있는 일본의 방적 업계는, 바야흐로 “선진국형”이라는 비즈니스 모델을 창조하는 데 도전하고 있다.

◎ 생산의 글로벌화가 일단 마무리

새삼 말할 필요도 없지만, 일본의 방적 업계도 오늘날까지 축소에 축소를 거듭해 왔다. 일본 방적 협회의 회원사가 보유하고 있는 정방 추 수는, 1974년의 피크(peak)때에 981만 추에 이르렀었는데, 2004년 말에는 130만 추로 30년 동안에 1/7 이하로 축소되었다. 이러한 상황 속에서 일본은 선진국 중에서 오직 홀로, 대기업이 여전히 존속하고 있다고는 하나, 한때는 다른 선진국과 같은 길을 조금 늦게 치져서 뒤따라가고 있을 뿐으로 보인 시기도 있었다.

축소되는 과정 중에서 방적 회사가 찾아낸 하나의 길은 “생산의 글로벌화”였다. 이웃 나라에 있는 현지 회사에 참여한 합판(合辦) 회사의 생산품을 자신의 장사에 활용할 수 있도록 이 합판을 확충하기도 하고, 자회사로 만들기도 하고, 새로 합판 회사를 만든 사례도 적지 않았다.

방적 부문에만 한정하여 보면, 이제는 해외 합판의 증강(增強)이나 신설하려는 동향이 잠잠해지고 있다. 그렇게 된 요인의 하나는 기술자의 부족이다.

해외 합판이나 해외 자회사는 모기업의 생산 거점으로 활용하려고 생각하면 끊임없는 기술 지도가 꼭 따라다닌다. 그런데 기술자의 양성장인 일본 내 방적 공장의 규모는 방협 회원사 합계조차 불과 130만 추이므로 해외에 파견할 수 있는 기술자의 수에는 한계가 있다. 현재 일본에서 가장 큰 25만추의 방적 설비를 갖고 있는 닛신보 조차도 해외에 파견할 수 있는 기술자를 증원할 여유가 조금 있지만, 지금 이 정도의 여유가 가장 알맞은 밸런스 상태라고 한다. 적어도 방적 부문에 관한 한, 생산 거점의 글로벌화는 일단 마무리 되었다고 본다.

◎ 일본산 소재로 해외 시장 개척

생산이 글로벌화되면서 비슷한 시기에 서로 앞서거니 뒤서거니 하는 모양으로 생겨난 새로운 흐름이 “판매의 글로벌화”이다. 해외 시장에서 팔리지 않는 소재를 만들고 있어서는, 일본 시장에서 살아남을 수 있을 리가 없다고 할 정도로 해외 시장을 개척하려는 분위기가 생겼다. 2005년부터 섬유 제품의 쿼터 프리로 무역 구조에 큰 변화가 생길 가능성이 커지자 그러한 분위기가 구체적인 행동으로 이어졌다.

쿼터가 철폐됨으로써, 중국으로부터 유럽이나 미국으로 봉제품 수출이 증가할 가능성이 높아졌다. 이러한 봉제품의 소재로서 일본에서 생산된 실이나 천을 써달라는 움직임이 일본의 방적 회사들 사이에서 연달아 생기고 있다. 중국 봉제 업자의 고객인 구미의 바이어에게 적극적으로 제안하려는 움직임도 눈에 띈다.

이제 와서 생각하면 방적 업계는, 요 근래까지 압도적으로 싼 노무비를 배경으로 한 중국산의 공세를 보면서, 멍하니 넋을 잃은 상태에 빠져있었는지도 모른다. 방어전만 하면서 후퇴에 후퇴를 거듭하며, 앞으로 뚫고 나간다는

것은 잊어버렸던 것이 아닐까? 그러한 상황 속에서 몇몇 방적 회사가 해외 시장을 개척하는 데 도전하여, 수출을 확대할 수 있는 가능성이 있다는 것을 발견하였다. 이 발견은 혹시, 아직 아무도 본 일이 없는 방적업을 핵으로 한 선진국형 비즈니스 모델을 구축할 수 있는 실마리가 될지도 모른다.

◎ 일본 내 공장 활성화로 비즈니스 모델 완성

생산의 글로벌화가 진행되는 과정에서 일본 내에 남아 있는 공장은 개발·연구의 거점으로서 기능하면 된다는 극단론도 나왔지만, 그래가지고는 그냥 뒤도 기술자의 양성장이 줄어들고 있는데, 일본 내 공장이 개발·연구 전문의 거점이 되어 버리면 기술자 양성장은 더욱 급속도로 축소되는 결과가 될지도 모른다. 뿐만 아니라 상업 생산의 책임이 면제된 공장이 개발·연구의 거점으로서 기능을 계속 유지할 수 있느냐는 우려가 생긴다. 일본내 각 공장을 개성화함으로써 존속시키고 있는 구라보는 상업 생산과 개발을 분리시키면 기술력이 떨어지게 된다고 지적하고 있다.

일본 내 공장을 활성화할 것을 전제로 하지 않은 생산의 글로벌화는 살아남기 위한 방책이 아니라, 하나의 연명책에 불과하다고 생각한다. 일본의 방적 업계가 선진국형 비즈니스 모델을 만들어 내려면 일본 내 공장의 활성화가 반드시 필요하다. 그럼으로써 비로소 생산의 글로벌화도 가능하게 된다.

물론 남아 있는 적은 “파이”를 일본 시장에서 서로 빼앗으려고 싸우고만 있으면 일본 내 공장의 활성화는 기대할 수 없다. 그렇다면 일본에서 생산된 소재를 판매할 시장을 해외에서 개척하는 것은 선진국형 비즈니스 모델을 구축하는 데 꼭 필요한 요소가 된다. 이런 것이 간단한 일은 아니지만 그러한 개척을 해낼 수 있으면, 역사상 최초의 선진국형 비즈니스 모델이 완성될 수 있을 것으로 기대된다.