

신나이가이멘의 방적 사업 전략 (8)

흑자 체질의 기반 다져

신나이가이멘은 그 동안 “저팬 크리에이션(Japan Creation)”이나 “저팬 안페어(Japan Yarn Fair)” 등의 여러 전시회에 적극적으로 출품함으로써 서서히 전국적으로도 지명도가 오르고 있다. 2004년도 9월 중간 결산에서는 오래간만에 증수를 이루었고, 제3/4분기에도 증수를 잘 유지하였다. 당사의 사업 방침은 ① 방적 부문은 형상 변화사를 중심으로 차별화사의 판매 확대 ② 니트나 제품 부문은 여성용으로 초점을 맞추어 일본 내에서 생산 ③ 직물 부문은 중국 생산으로 바꾼다로 방향성은 명확하다. 앞으로는 한층 더 높게 사업 추진이 가속화한다.

◎ 생산 기반 확립으로 증수

2004년도의 1년 통기로는 업적이 예상보다는 약간 증수증익이 되었으며, 특히 니트와 직물은 증수에 크게 기여하였다. 니트 텍스타일은 일본 내에서의 여성용을 중심으로 판매하고 있으며, 종전에는 정번으로 소중하게 꺼안고 있던 소재들을 철저하게 검토하여, 재고가 없는 제안형 판매로 바꾼 것이 증수의 원인이 된 것 같다.

니트 소재의 주력은 텐셀이다. 이너 메이커나 생지상(生地商) 등의 고객을 꾸준히 늘리고 있어 2004년에는 원형편의 T-셔츠와 같은 얇은 이너용이 잘 팔렸으며, 팬츠·재킷용으로도 순조롭게 판매가 확산되고 있다. 텐셀과 수모를 혼방한 소재가 개발되어 캐시미어나 양고라 혼방, 2004년에는 밍크 혼방 소재도 개발되었다. 니트는 앞으로도 텐셀 소재를 소중하게 개발해 나갈 것

이다.

직물은 중국에서 생산하는 방향으로 바뀌고 있는 동안 적자가 계속 되었는데, 중국 전략이 자리를 잡아 2005년도에는 흑자가 될 것이다. 2003년도에는 영업 체제나 재무 체질을 개선함으로써 우선은 이익을 보이고는 있었으나 경영적으로 분명히 흑자를 보인 것은 2004년도부터라고 말할 수 있을 것이다. 역시 일본에서의 생산은 코스트면에서 어려움이 있어, 현재 직물의 90%는 중국에서 생산하고 있다.

주력은 “텐셀”과 신강면(新疆綿)을 사용하는 “카레즈”이다. 텐셀의 경우, 생산 거점은 Ningbo(寧波)에 있는 베켄유과집단(維科集團)의 관련 공장이 중심이 되어 있다. 방직에서 염색 가공까지 일관하여 당사가 기술 지도하고 있어 품질면에서도 안심하고 사용하고 있다. 카레즈는 장수성(江蘇省)의 협력 공장에서 생산하고 있다.

중국에서 생산된 직물의 대부분을 일본으로 보내며, 일부는 중국의 일본계 기업에 판매하고 있다. 그러나 앞으로 시장을 일본만으로 집중시켜 계속 판매할 수 있겠는가 하는 것이 의문이다. 중국 현지 기업에 대한 내수 판매나 구미로의 수출은 서서히 늘어나갈 생각이다.

◎ “하야이 얀”이 정착

매사에서는 판매고가 2003년과 비교하여 거의 비슷한 수준이지만 세전 이익률(粗利益率)은 2003년보다도 12~14% 정도 올랐다.

이번 1년간은 생산 자회사인 나이가이텍스타일의 고마노 공장에서 도입한 단납기 소로트 “하야이 얀” 시스템을 정착시키는 데 주력하였다. 산지의 제직 업자나 니터들을 돌아보면, 역시 500kg에서 주문에 따라 응하고 있으며,

고객들은 주문 받은 지 2주일 이내에 납입하는 데를 좋게 평가하고 있었다.

이와 같은 비즈니스를 새로운 비즈니스 모델이라고 할 수도 있겠지만 생산 공장으로서의 언제나 500kg 정도로 생산하게 되면 사실이지 생산 효율이 떨어져서 어려움이 심각하다. 방적 공장은 생산품이 자주 바뀔수록 사람을 재배치하여야 하므로 인건비가 오르고 방적 설비의 가동률도 80% 정도까지 떨어지므로, 그런대로 어려운 과제가 되고 있다.

이런 과제에 대한 대응책은 앞으로 제안력으로 도전하여야 하는데, 어패럴이나 다운스트림(down-stream)의 기업은 새로운 소재를 요구하고 있고, 우리 업스트림(up-stream)은 기술력·소프트를 활용하여 실부터의 제안력을 강화하여야 한다.

원사의 생산은 10%가 해외 생산이고, 일본 내 생산이 90%로 되어 있다. 해외에서 생산된 원사는 모두 중국의 협력 공장에서 OEM으로 생산되고 있으며, 연간 200t 수입하는 이색 합연사 “모쿠티”가 주력이다. 신강면으로 뽑은 “카레즈”는 니트용으로 공급해 주기를 강력하게 요구하고 있어 2004년 11월부터 산둥성(山東省)의 공장과 계약하여 10t 이상을 수입하고 있다. 방적만을 보면 중국의 협력 공장은 현재 네 개 공장이 있는데 앞으로 공장이 하나 더 늘 것이다. 중국 생산은 원료 조달이 안정되어 있어 현지에서 방적하도록 하고 있는데, 원료에 따라서는 중국에서만 방적하려고 하지는 않을 것이다.

◎ 도쿄 시장을 다시 개척

제품 사업에 있어서는 원단에 프린트하거나 자수하기도 하는 2차 가공이 주이며, 일본 내 봉제 공장을 활용한 납기 대응도 스피디하게 하는 등 제안력을 강화하도록 노력해 왔다. 그 결과 2004년도에는 증수증익이 되겠다.

기혼 여성용 컷소(cut-sew) 제품이 대부분인데, 직물이나 횡편으로도 사업을 해볼 생각이 있다. 또한 방적사를 홍콩으로 갖고 가서 중국에서 제품을 생산해 보고 싶다. 특히 소모 타입의 이색 합연사를 횡편 용도로 판매해 볼 생각이다.

도쿄 사무소는 2년 전에 채산이 안맞는 부분을 축소하면서 폐쇄하고, 도쿄 니트를 시키보의 자회사 머메이드어패럴에 이관하였었다. 그러나 그 후 2년 만에 전부분을 흑자 체질로 바꿀 수 있었으며, 흑자 기반이 잘 가꾸어졌다. 역시 도쿄는 마켓으로서 큰 매력이 있으며, 큰 시장이기 때문에 2004년 6월에 도쿄 사무소를 다시 개설하였다. 이에 따라 도쿄의 고객도 다시 서서히 늘고 있으며 한층 더 크게 확대될 것을 기대하고 있다. ♣