

유니치카텍스타일의 경영 - 특기 분야에 깊게 뿌리 내려

유니치카는 1999년에 방직 부문을 분사함으로써, 유니치카텍스타일이 발족하였다. 유니치카텍스타일은 분사한 이래로 한 번만 적자를 냈고, 그 외는 계속 흑자를 내고 있다. 분사됨으로써 전사원이 합심하여 혼신의 노력을 한 결과라고 보고 있다. 해가 갈수록 섬유 시장의 환경은 심하게 변화하고 있는데, 그럴수록 특기 분야를 살려 깊게 뿌리를 내리도록 할 것이다.

◎ 2004년도 이익 목표는 달성

2004년도 업적에서 매상고는 전년보다는 약간 줄고 있다. 2003년도에 특별 주문이 상당히 증가한 관계로 매상고가 약간 줄었으나 영업 이익은 늘고 있으며, 목표로 되어 있는 6억 9천만엔에는 약간 미달한 상태이다. 유니폼 분야에서 오사카는 작업용을 주로 하는 직수(直需)와 비축하는 제품이 중심으로 되어 있고, 도쿄에서는 작업용뿐만 아니라 서비스, 오피스 관계 유니폼도 판매하고 있다. 오사카도 약간 늘었지만 도쿄가 크게 늘었다. 서비스업 제복 분야에서 브랜드로 고객을 유치한 결과 민수(民需)용 유니폼은 증수증익이 되었다. 다만 특별 수요가 약간 줄어 유니폼 전체로서는 전년 수준의 업적을 올렸다.

유니치카텍스타일은 그 동안 특기 분야에 경영 자원을 투입해 왔다. 당사로서는 전방위 작전(全方位作戰)을 펼친다는 것은 어렵다. 특기 분야에만 경영 자원을 투입하지 않으면 데플레 마켓(deflation market)에서 사업을 유지하기도 쉽지 않다.

그러므로 이기고 있는 분야도 있고 지고 있는 분야도 있는데, 지고 있는 분야는 캐주얼 분야로서 고전하고 있다. 캐주얼 관계는 대체로 저가격을 원하고 있어, 이 분야에서는 니트도 직물도 해마다 줄고 있으며 채산도 안맞아서 줄이고 있다.

니트는 인도네시아의 편성 봉제 자회사인 유니도라를 2004년 3월에 청산하였다. 이것도 포함하여 채산이 안맞는 부분의 판매고가 줄었다. 그러나 차별화 상품, 극세사 제품이나 ‘실프’ 관련 상품은 잘 되고 있다.

이들 소재를 사용한 2차 제품 판매도 적극 추진해 보려고 한다. 2004년 3월기의 니트 전체에서는 채산이 안맞는 상품을 빼버려서 수입이 약간 줄었지만 이익은 늘고 있다.

침장 소재는 고급 오리털 이불잇을 판매하고 있는데 약간의 증수증익이 되었다. 시장 자체는 경기가 좋지 않지만 특화 상품의 확대 판매가 잘 되고 있다.

◎ 영업 스킬로 로스를 삭감

2005년도에는 의류품에 있어서 전년도 후반부터 매우 경기가 떨어지며, 2005년도 상반기에도 불경기가 계속되고 있다. 그럴수록 하반기에 효과가 나올만한 대책을 여러 가지 쓸 필요가 있다.

양판점의 불황이 심하여 소매 업계의 업태 간에 구도가 바뀔 것 같다. 한편 소비 동향의 패턴도 바뀌고 있다. 싸기만 하면 된다는 경향에서 마음에 들지 않으면 사지 않는 소비 동향이 뚜렷해지고 있다. 그러한 변화에 알맞게 상품을 생산하는 등 각종 시책이 필요하다.

가장 중요한 점은 특기 분야를 잘 잡아 비즈니스를 펴나가는 데 주력하여

야 한다. 이제까지도 그러한 전략으로 해왔지만 앞으로도 이 전략에는 변화가 없다. 이 전략 중에서 판매고를 늘려 수익력을 더욱 높여주는 노력을 하여야 한다.

그러기 위하여는 상품 하나하나의 채산을 더 엄격하게 따질 필요가 있다. 상품의 값을 올리는 것은 그리 쉽지는 않으므로 기술적으로 코스트를 줄이고 품질을 좋게 할 필요가 있다. 영업원은 있는 힘을 다하여 로스 즉 처분손(處分損)을 줄이도록 영업의 스킬을 올려야 한다.

정부의 “신 섬유 비전”에서도 일본의 섬유 산업은 로스가 크다고 지적하고 있는데, 이 로스를 줄이기 위하여 영업원이 영업 기능을 향상시켜야 한다. 로스란 어차피 발생하지만, 영업 기능을 향상시켜 로스를 예측하고 절충하고 상대방의 말을 잘 듣고 판단하여 미니마이즈(minimize)하는 노력이 필요하다.

스킬이 높은 영업력이 필요하다. 첫째는 회사 내부에서도 노력하고, 외부에서 요구만 하면 안된다.

◎ 일본 내 공장에 개발 투자

생산에 있어서 코스트를 생각하면 양산품은 해외에서 생산하여야 한다. 그러나 일본 내 공장에도 실속 있는 개발 투자를 하지 않으면 시설 규모가 아무리 작아도 유지하기가 어렵다. 당사는 “팔파”라는 2층 구조사 생산 기술을 철저하게 연마하고 있다. 새로운 기계도 그때마다 시험용을 도입하여 성능이나 특성을 확인하여 투자를 결정함으로써 도키와(常盤) 공장의 작은 시설 규모일지라도 확실하게 유지하고 있다.

자가 공장뿐만 아니라 일본 내의 생산 거점을 더욱 중요시 하지 않으면 안된다. 코스트에서는 해외의 개발 도상국에 지고 말았으나, 소비 동향을 보

면 코스트뿐이 아니라 “섬싱 뉴(something new)”도 필요하며 소비 패턴도 바뀌고 있다. 이러한 상황에서 소비자가 원하는 것을 제공하기 위하여도 일본 내의 공급 체제를 더욱 중요시 하여야 한다. 해외 생산은 이미 상당히 추진되고 있으므로, 오히려 일본 내의 생산에 주력하지 않으면 안된다고 본다.

도키와 공장에 컴팩트 정방기의 테스트기를 벌써 도입하였고, 방적의 최신에 설비가 소개될 때마다 테스트기 한 두대를 도입하고 있다. 컴팩트사도 2년 전부터 상품 개발을 하고 있다. 컴팩트 정방기의 본기도 2005년 중에 도입할 계획이다. 기술 지도를 받고 있는 인도의 람코 그룹에는 이미 컴팩트 정방기를 도입하고 있다.

영업력을 강화하고 있으면서도 역시 개발은 필요하며, “섬싱 뉴”를 만들어낼 필요가 있다. 고객의 수익이 플러스로 되는 것을 공급해야 비로소 거래가 가능해지기 때문이다.

순수출에 대하여도 세계 시장의 동향을 모르고는 일본 내 마켓에서도 살아남기 어렵다. 해외 마켓에 항상 어프로치하고 있을 필요가 있다. 전임을 한명 두고 구미 시장을 순방하여 어떤 상품이 팔릴까를 찾고 있다. 수출 마켓을 무시하고 일본 내에서만 어떻게 해 보려는 것은 안된다. 중국에서도 중국 내 판매를 추진하고 있다.

텍스타일 판매를 소홀히 하면 안되므로 니트지의 제품으로 상품화하는 과제가 있는데 제품으로 상품화하는 것이 늦어지고 있다. 학교 체육복의 제조도매 자회사인 유니치카메이트와의 연동을 늘려나가야 한다. 생지 제안뿐 아니라 제품 제안을 더 많이 하면 좋겠다는 요망이 유니치카메이트로부터 있는데, 이에 대응하지 못하고 있다. 요망을 받고 있는데도 아무것도 못하고 있는 형편이다. 그 동안 해보지도 않고 싫어하는 것 같기도 한데, 그 동안

많이 공부하였으므로 2005년도부터는 꼭 추진할 예정이다. ♣