일본 면 방적 사업의 기본 전략

- 제판일체(製販一體)의 사업 강화

일본 경제는 요즘 소비자들의 구매가 늘고 기업들의 설비 투자나 수출 등이 늘고 있어, 그 동안의 불황에서 서서히 벗어나 회복되고 있다. 이러한 상황에서 섬유와 관련된 환경도 2005년 여름철의 "쿨비즈(cool-biz)"나 추동절의 심한 추위 등으로 각종 섬유품의 소비가 증가하는 등 밝은 경향을 보였다. 그러나 많은 면 방적의 경영자들은 경기 회복에 대하여 여전히 신중한 견해를 보이고 있다. 해외 시장에서의 경쟁은 격화하고 있고, 일본 내에서의 소재에 대한 수요는 줄고 있다. 소비자들이 원하는 방향은 다양화하고 있으며, 패션이나 수요의 트렌드(trend)는 기간이 짧아지고, 종래의 경영 방식을 유지하고 있는 기업은 어두운 기운이 여전하다. 한 쪽에서는 새로운 경영 형태가 모습을 드러내는 등 상류가 급속도로 변화하고 있기 때문이다. 이러한 흐름에 알맞게 새로운 사업 방식을 만들어 내지 못하면 단숨에 낙오될 위험성도 있다. 일본의 방적은 선진국형 비즈니스 모델을 만들어 내지 못하면 벽에 부딪치고 말 것이라고 어떤 경영자는 말하고 있다.

◎ 제판일체로 철저하게 사업 추진

면 방적이 목표로 하고 있는 기본 전략의 하나로 제판일체(製販一體:제조와 판매가 하나로 됨)가 되어 적극적으로 사업을 추진하려는 전략을 들 수 있다. 또한 메이커로서 인정받고 있는 존재라는 자신감을 더욱 밝히기 위하여 기술력、개발력을 더욱 향상시키려는 움직임도 있다.

구라보는 2006년에 중기 계획의 마지막 연도로서, 이제까지 추진해 온 전략을 더욱 철저하게 추진하려 하고 있다. 그 중의 하나가 고객 입장에서 만드는 차별화 소재이다. 2006년 4월 1일자로 면 합섬 사업부와 양모 사업부를 통합한 섬유 사업 본부는 이러한 생각도 포함되어 있으며, 고객의 입장에서 생각하면 소재에 따라 사업의 조직을 나눌 필요는 없다고 본다. 현재는 면과 양모의 두 부문으로 나뉘어져 있는데, 이는 과도적인 조치이며 장차 통합할 것을 염두에 두고 있다.

또한 생산면에서는 각 공장의 특징을 살린 상품을 개발하고 있는 "일촌일품(一村一品) 운동"을 더욱 강화하기로 하였다. 또한 구라보는 일본 내에 사업의 중심을 둔 글로벌 전략을 내세우고, 해외 생산 거점에서도 일본 내와 똑같이 구라보 스탠더드로 모든 소재의 품질을 관리하고 있다. 2006년에는 이를 더욱 추진하기 위하여 해외 거점에서의 품질 보증력이나 개발력을 높이 올리기 위하여 적극적으로 설비 투자를 할 계획이다.

또한 닛신보도 신상품 개발이나 제판일체의 전략을 중요시하고 2006년부터 시작된 중기 계획에서는 상품 개발력을 강화하여 신규 개발 상품을 더욱 널리 판매하기로 하고 있다. 여기서는 미아이(美合) 공장의 상품 개발 센터를 중심으로 제조와 판매의 제휴를 강화하고, 가공 기술에 중점을 둔 상품을 개발하는 것을 중점 항목의 하나로 들고 있다.

◎ 브랜드 사업을 적극 추진

일본 내의 소재 수요가 줄고 있는 상황에서 일본의 면 방적이 발전하려는 방향에는 제품 사업의 확대, 브랜드 전개, 수출 확대 등 글로벌 추진의 가속 등이 있다.

다이와보는 2006년부터 시작한 중기 계획에서 다이와보 노이의 제품 사업을 기간 부문의 하나로 들고 있다. 다이와보 노이는 자사가 생산한 실이나 텍스타일을 제품과 연관시켜 판매하는 전략을 추진해 왔다. 2005년에 끝난 중기 계획에서는 이를 위한 해외 생산 거점을 적극적으로 정비하여, 중국에서 파자마나 성형 이너 등의 공장을 만들었다.

새로운 중기 계획에서도 더욱 해외 거점을 확충하기로 하였다. 성형 이너는 이제까지 협력 공장을 활용하고 있었는데, 순조롭게 추진되어 생산 능력을 늘리기로 하였다. 또한 협력 공장을 이용하지 않고 자사 공장을 만든 것은 메이커로서의 강점을 더 크게 살리고자 노하우의 축적을 중요시한 것이다.

또한 일찍이 노력해 온 브랜드 전개도 가속화한다. 중기 계획의 첫 해인 2006년도에는 5개 브랜드 체제로 할 계획인데, 그 이상이 될 가능성도 있을지 모르겠다. 이제까지의 마스터 라이센스(master licence)에 얽매이지 않고 아이템마다 라이센스를 따도록 할 예정이다.

후지보 홀딩스는 제품 사업에서 '텍스타일 시장을 넓히는 것은 기대하기 어렵다. 앞으로 제품 사업의 비율은 필연적으로 높아진다'고 말하고 이를 위한 봉제 거점을 확보하는 데는 기술력이 중요시된다. 메이커이므로 원칙적으로 자기 공장을 중요시하고 타이밍을 보면서 검토하게 될 것이다. 동시에 브랜드에 의한 전개를 중요시한다. 봉제만으로 큰 부가 가치가 생기는 것은 아니다. 브랜드와 연결시켜야 사업으로 만들어지는 것 아닌가 생각하고 있다.

브랜드 사업의 성공 사례로서는 "BVD"가 있는데, 여기에서는 판매점 전개를 검토하고 있다. 자기들의 생각이 소비자에게까지 잘 전달되고 있지 않다고 하는 데 대한 대응책이다. 이는 안테나 숍(antenna shop)처럼 여러 점포를

전개하는 것이 아니고 주요 도시를 커버할 정도로 과감하게 큰 계획을 만들어 추진하는 방향으로 검토하고 있다고 한다.

◎ 제품 사업과 수출 확대

닛신보는 제품 사업과 수출 확대를 중요시하고 있다. 새로운 중기 계획에서는 섬유 사업의 기본 방침 가운데 하나로서 '새로운 비즈니스 모델을 만들어 이제까지 텍스타일을 중심으로 해 온 사업에서 2차 제품을 중심으로 한 사업으로 바꿔 나간다'로 되어 있다. 이러한 사업 방향에 따라 2006년 4월 1일자로 2005년에 발족한 어패럴 팀을 어패럴과(課)로 승격시키는 기구 개혁이 있었다.

또한 수출을 확대하는 방안으로서는 대리점망(網)을 확충ㆍ강화하고 대리점들의 기획력과 판로를 활용함으로써 텍스타일 수출을 늘려나간다는 방침과 함께 2차 제품의 수출을 확대할 계획이다. 또한 텍스타일의 수출을 늘려나가는 데 있어 텍스타일의 직물 무역과에서는 이제까지 주력이었던 얇은 천뿐만 아니라 캐주얼용 중길 두께 소재나 중동 시장으로의 텍스타일 수출을 확대할 계획이다.

구라보는 메이커로서 브랜드를 중점으로 판매할 것을 검토하고 있다. 또한 OEM 제품도 거래선의 요망에 따라 제품 사업을 추진하며, 유니폼 등은 자사 소재를 중심으로 늘려 나가고 있다. 수출은 프로젝트 EX 계획에 따라 추진해 왔는데, 주요 고객인 미국뿐만 아니라 유럽 등에도 힘을 써서 수출을 늘릴 계획이다. ♣