일본 면 방적 새로운 가격 체제 실현하고자

사업 내용 변혁 추진

일본의 면 방적은 원유 가격이나 초장면(超長綿) 가격이 크게 오른 다음 떨어지지 않는 등, 판매 이익을 압박하는 요인들이 넘치고 있다. 그런데도 다른 한편에서는 많은 어패럴들이 소매 가격을 올리면 판매가 줄 것을 걱정하여 소매 가격을 올리는 것에 저항감을 보이고 있다.

면 방적 업계에서는 소재의 수요가 줄었으므로, 제조 코스트가 오른 만큼을 원단 값에 덧붙이기도 어려운 상황이다. 뿐만 아니라 상류(商流)도 빠르게 변하고 있다. 섬유 시장의 환경이 빠르게 변화하고 있는데, 이에 맞추어 사업 내용을 바꾸어 주지 않으면 안정조차 바랄 수 없고, 망하는 길만이 남아 있다는 말이 닛신보에서 나올 정도이므로, 사업 내용을 급히 바꿔야 한다.

◎ 채산이 맞는 소로트・다품종 생산으로

보통 많이 사용되는 면화는 값이 크게 오르지 않았으나, 초장면은 2005년 가을에 크게 오른 뒤로는 떨어지지 않고 있다. 수요와 공급이 타이트하게 된 것이 주요 원인이지만, 그 배경에는 중국이 세번수 실을 많이 뽑게 되었고, 파키스탄은 컴팩트 정방기 등의 설비에 적극적으로 투자 하는 등, 이제까지 중・태번수 면사를 많이 뽑던 나라가 세번수 면사를 많이 뽑아 구매 원면이 바뀌고 있는 것도 관계가 있다. 이들 나라는 고부가 가치화를 추진하고 있어, 앞으로 고급 면화를 더 많이 구매할 것이 예상된다. 그러므로 다음 수확에는 경작 면적이 늘어날 것으로 보지만, 면 방적 각사는 그렇다고 면화 시세는

떨어지지 않는다는 전제로 전략을 짜고 있다고 한다. 그리고 실 판매나 텍스타일, 제품의 각 단계에서 수익을 올리는 구조를 급히 바꿔야 할 때가 되었다.

실 판매에서는 차별화 원사를 빠르게 개발하고, 그것을 바탕으로 소로트・다품종 QR을 추진하는 전략을 만들고 있다. 2006년에는 닛신보가 도야마 공장을 문 닫는 등으로 국내 설비를 다시 편성하였고, 시키보는 시키보 고치(高知)의 자산을 쓰즈키보에게 넘겨주는 등 면 방적 업계에서는 일본 내 생산 설비를 빠르게 다시 편성하고 있다. 축소한 생산 설비로는 채산을 중요시하는 경영 방침을 강화하고 있다.

닛신보는 일본 내 방적 시설을 줄였는데, 다른 한편에서는 텍스타일과 제품이 착실하게 오르고 있다. 4~6월은 방적기가 순조롭게 가동되었으며, 실의 재고도 많이 줄었다. 그런 상황에서 실 판매는 채산이 안맞는 것을 축소시키려고 하는데, 계획보다도 더 바르게 축소되고 있다.

섬유 사업 전체로는 2006년기부터 중기 계획에서 판매 수입을 늘릴 계획이므로, 일본 내 방적기를 축소시킨 만큼은 수입사나 수입 원단을 보완하고 있다. 실에서는 채산을 맞추기 어려웠던 부분을 수입사로 바꿔치고 있는데, 그래도 채산이 안맞는 것은 과감하게 줄이고 있다.

한편으로 일본 내 생산품은 ① 소로트・QR품 ② 고객에의 대응사 ③ 차별화사로 특화하고 있다. 업계가 소로트에 대한 인식을 바꾸고 있으므로, 닛신보도 그에 맞추어 나간다고 한다. 앞으로는 텍스타일로 펼쳐나갈 자가 소비용도 이러한 요망이 늘어날 것으로 보고 생산 체제를 서둘러 정비한다.

◎ 새로운 가치의 차별화된 소재를 더 빨리 개발

텍스타일의 개발에 있어서도 새로운 상품화 방향을 찾고 있다. 시황은 누가 뭐라 해도 좋지 않으나, 그럴수록 많은 방적은 수법을 바꿔야 하는 필요성을 심각하게 느끼고 있다.

구라보는 앞으로 나갈 방향의 하나로 도쿠시마(德島) 공장을 이제까지 없었던 구라보의 얼굴을 만드는 베이스로 활용해 나간다는 방향을 중요시한다. 여기서는 원료의 선정, 제직, 편성, 가공들을 일관된 특징으로 만들어 내는 것을 중요시한다. 또한 소재 개발에 있어서는 높은 수준의 마켓을 보며 갈 필요가 있다고 하여, 장기(長技)로 되어 있는 납기, 품질, 코스트로 대응하는 부분에 새로운 맛을 채우려는 생각을 보였다.

다이와보노이는 실부터 차별화를 중요시하여 마이즈루(舞鶴) 공장과 와카야마 공장에서 생산하는 실의 자가 소비 비율을 높일 방침이다. 텍스타일과 제품으로 만듦으로써 제조 원가에서 차지하는 원면이나 에너지 코스트 비율이 떨어져, 시세 변동의 영향도 줄일 수 있다. 또한 차별화 실의 개발에 대하여는 복합화를 더욱 적극적으로 추진한다. 그럼으로써 시세가 오르는 원면의 사용량을 줄여도 부가 가치를 올릴 수 있다.

판매고에서 차지하는 제품 사업의 비율은 현재 50%를 밑돌고 있는데, 2006년기부터 시작한 중기 3개년 계획의 최종 연도에는 60%로 올릴 계획이다. 또한 와카야마 공장과 마이즈루 공장의 실 생산량의 30%를 텍스타일과 제품으로 판매하고 있는데, 이것도 70%로 올릴 방침이다.

여기서는 차별화 실의 개발이 성패(成敗)를 결정한다. 개발은 이제까지 국제 개발부가 중심이 되어 왔는데, 2006년기부터는 영업부 전체도 개발에 참여하는 방식을 강화하였다. 제2/4분기부터는 각 과의 과장급 전원에게 상품 개발、신규 개발에 참여하도록 지시가 있어, 국제 개발부와 링크된 공동 추

진이 가속화하고 있다.

제품 개발에서도 경쟁이 치열한 범용품이 아니라, 차별화 원사로 만든 고부가 가치품을 늘린다. 2005년에 설립한 성형 의류를 제조하는 다이와보 공업은 고부가 가치품의 생산을 위한 중요한 거점이 된다. 이 공사는 생산 시설뿐만 아니라 기술측도 중요시하여, 개발 기능을 갖게 함과 동시에 설비는 컴퓨터 제어의 편성기를 갖추었다. 내의뿐만 아니라 스포츠 의류의 생산까지도 검토 대상으로 하고 있다.

◎ 소재의 강점 살린 특화 제품 확대

많은 면 방적들이 2차 제품 사업을 크게 늘리려 하고 있다. 거래선으로부터 강한 요망이 있기도 하여, 실이나 텍스타일보다도 2차 제품의 이익률이 큰 것 등이 확대하려는 이유이다.

어떤 면 방적은 편성, 제직, 가공은 공임이므로 원면이나 원유 때문에 원가가 오른 부분을 덧붙여 주기가 어렵다. 그 부분은 공장 코스트나 영업 코스트를 삭감하여 커버하지 않으면 안되는데, 그것도 한계가 있다고 하며, 가격을 결정할 수 있는 상품의 비율을 올리는 것이 중요하다고 설명한다.

단지 제품화를 한 것만으로 충분하지는 못하다. 상사 등 타 업계를 포함하여 제품 사업은 경쟁이 심해지고 있다. 2005년기에는 외환율의 엔화가 떨어져 제품 사업의 채산이 나빠진 사례도 많았다. 경쟁 기업과 어느 정도의 차이가 있는지가 중요하게 되는데, 면 방적에서는 자사의 강점을 살린 소재로서의 차별화 등을 중요시한다.

시키보는 의류 섬유 사업에서 제품 사업을 크게 늘리는 것을 중점 방침의 하나로 결정하였다. 현재 제품 비율은 20%인데 2006년기부터 시작한 중기 3

개년 계획 중에서 30%까지 올리며, 침장 분야도 30%를 50%로 올릴 방침이다.

의류 분야의 제품 사업은 ① 상재(商材)를 특화 ② 소매에의 직판을 확대라는 두 가지를 중요시한다. 이제까지는 거래선들이 요망하는 소재를 종합적으로 개발하고 있었는데, 앞으로는 메이커로부터 이러한 소재로 만들어 봅시다하는 제안을 늘려나간다고 말할 예정이다. 현재 내놓고 있는 중점 소재는 복층 구조사인 “듀얼 액션(Dual action)”이 될 것이다. 이들 중심으로 소재로부터 차별화한 재료 사업을 크게 늘릴 계획이다.

후지보는 ① 제품 사업의 확대 ② 부직포의 확대 ③ 해외 거점을 활용한 코스트 다운 등을 중점 방침으로 내놓고 있다. 경영층에서는 이익률이 좋은 분야에 자원을 중점적으로 분배한다고 하며, 제품 사업과 부직포 사업에 사람을 교체할 생각을 보였다.

또한 섬유 사업에서도 비의류 분야, 산업 자재를 포함한 신규 사업을 새로 만들어내는 작업 중이다. 그러기 위하여 상품 개발 연구실, 기획 개발부, 지적 재산부를 빠르게 제휴하도록 하면서 인재 교육에 주력한다. 생산은 해외로 옮기는 데, 또 한편으로 일본에서는 특허 등의 지적 재산이나 노하우를 축적해 나갈 것을 중요시하는 방향으로 추진될 것이다. ♣