일본 방적의 사업 전략

– 새로운 가치 창조로 활로를 열자

이제까지 일본의 소재 메이커들은, 방적 분야를 비롯하여, 고기능·고품질의 부가 가치가 높은 소재를 적정 가격으로 제안하면서 사업을 유지 확대해 왔다. 그러던 것이 2008년의 리먼 쇼크(Lehman Shock)로 세계 경제가 어려움에 처한 후로, 섬유 제품 시장은 오직 가격 경쟁에만 치우친 모양을 보여 왔다. 그래서 이제까지의 부가 가치 전략의 전제가 무너졌다는 의견도 많았다. 다음은 일본 소재 메이커가 앞으로 새로운 '가치 창조'를 만들어 낼 가능성을 알아본 내용이다.

현재 일본 소재 메이커가 직접 부닥쳐야 할 가장 큰 과제는, 일본 국내에서 실이나 생지에 대한 수요가 계속 줄어들고 있다는 상황이다. 저가격을 찾는 경향을 배경으로, 이제까지는 일본에서 생산된 생지나 일본에서 가공된 것을 중국 등에서 봉제해 오던 아이템도, 생지를 현지에서 조달하는 것이 급격히 많아지고 있다. 그래서 다이와보노이에서는 "이제까지의 방적과 같은 제안만으로는 이 어려움을 대응하는 것이 불가능하다."는 의견이 강하다.

이를 반대로 보면, 여기에 새로운 가치 창조의 기회(chance)가 있다. 이제까지와 같이 생지를 판매하거나 단순히 제품을 납품하는 것이 아니라, 실이나 생지로부터 제품에 이르기까지 기획도 포함하여 토털로 제안하면서 상품 가치를 창조하는 솔루션형 비즈니스(solution型 business)에 기회가 있을 수 있다.

섬유의 하류 업계는 판매 정책에 경영 자원을 집중시킨 결과, 상품 생산에 관한 물적·인적 자원이 약해져 무너지고 있다. 여기에는 소재 메이커가 소재의 지식을 풍부하게 담은 제품을 제안함으로써 활로를 열 수 있게 될 것이다.

이와 같은 비즈니스 모델(business model)은 이제까지는 상사(商社)가 OEM 사업을 떠맡아 왔다. 그런데 상사는 각자의 생산 기능을 갖고 있지 않고, 다른 한편으로 소재 메이커는 메이커계(maker系) 상사를 그룹 안에 갖고 있다. 그래서 구라보에서는 “앞으로는 그룹 기업(企業)의 힘을 결집하여, 실부터 제품까지의 밸류 체인(value chain)을 구축하여 새로운 가치를 창조하여야 한다.”고 하면서 빠르게 움직이고 있다.

또한 저가격을 찾는 경향에서 “판매장이 싸구려 제품으로 가득 차, 매력적인 상품이 줄어간다는 반성이 하류에서도 일어나 소재에 관심을 보이는 고객이 많아졌다.”고 시키보에서 말하고 있는데, 이 흐름도 순풍(順風)으로 작용하게 될 것이다. 그리고 각 기업마다 차별화 소재를 갖고 있다는 강점을 활용할 수 있는 기능 이너(機能 inner) 등도 소재의 가치가 인증된 사례이다.

또 하나의 큰 과제로 남은 것이 일본 국내 설비를 유지하는 것이다. 일본 국내 설비는 개발력의 원천인 만큼 적정 규모가 얼마인지를 확인할 필요는 있겠으나 적정 규모를 유지하는 것은 메이커로서 불가결하다.

또한 일본 국내 수요가 계속 줄어들고 있는데, 실과 생지를 해외 판매하여 늘리려는 기대가 커지고 있다. 앞으로 중국을 비롯한 해외 시장의 판매가 일본 국내 설비 규모를 결정하는 데에 영향을 미칠 가능성도 적지 않다. 산지 기업들과의 제휴로 메이드 인 저팬(made in Japan)의 가치를 세계로 발신하는 것도 요구되고 있다.♣