1990년대가 남기고 간 일본 면방적업계의 과제

1. 자신있는 존(zone)에서 고전

일본의 대규모 면방회사들은 그 동안 면방공장을 가동할 수 있었던 물량을 확보해 온 중급 존(中級 zone)의 소비가 매우 부진하기 때문에 소비가 양극화(兩極化)되고 있는 상황속에서 앞으로의 진로를 정하지 못하고 있다. 또한 이들은 제품을 차별화하여 고급 존을 목표로 하기에는 설비규모가 너무 커서 면 소재만으로는 한계가 있으며, 그렇다고 저가격 존에서 물량을 확보하려면 코스트 경쟁력이 부족하여 진로를 결정하기가 더욱 어려워졌다.

닛신보의 임원은「차별화만으로는 먹고 살 수 없다」고 말한다. 일본의 대규모 면방회사들은 저렴한 수입제품에 대항하기 위하여 차별화를 강화해 왔는데, 물량을 이끌어낼 수 있는 중급 베터 존(better zone)을 확보해 왔기 때문에 수입침투율(輸入浸透率)이 85%를 넘는 상황 속에서도 살아남을 수 있었다.

대규모 면방회사들이 차별화 전략을 내세울 수 있었던 것은 중급품의 일정 물량을 확보할 수 있어 설비가동에 기여해 왔기 때문이라고 할 수 있다. 그러나 그러한 근간이 흔들리고 있다. 소매단계에서 백화점이나 전문점을 중심으로 하는 고가격 존과 '유니쿠로'나 '시마무라'로 대표되는 저가격 존과의 양극화가 급속히 추진되고 있는 상황속에서, 면방적이 물량을 얻어낼 수 있었던 중급 존에서 고전이 계속되고 있기 때문이다.

그런 면에서 다이와보(大和紡)의 임원은「Japan quality에 걸맞는 Japan price, Japan feeling이 인정을 못 받고 있다」고 말하고 있다. 일본의 면방회사들은 '유니쿠로'와 같은 새로운 업태(業態)에 대항할 수 있게 양판점을 중심으로 한 중급 존에 대하여도 가격을 재검토하기 시작하였다.

한편 면사 생산원가의 60 70%를 차지하는 원면 가격이 오르는 경향이 있어, 2000년대에는 면방적에서의 코스트 · 업이 불가피한 상황이다. 이러한 상태라면 면방적은 전형적인「고가원료(高價原料), 저가제품(低價製品)」에 빠질 가능

성이 높다.

이와 같은 상황속에서 다이와보와 같이 해외 생산거점을 활용하여 저가격존에 적극적으로 대응하려는 회사도 있으며, 닛신보는 인도네시아로부터의 수입을 본격화하여 중급 존의 확보에 나서고 있다.

앞서가고 있는 다른 회사들도 해외의 활용을 더욱 강화함으로써 여전히 차별화나 고부가가치화를 부르짖고 있는 면방회사도 있지만, 어느 쪽으로 가던 정번수(定番手)로 승부를 겨루려는 쓰즈끼보(都築紡)나 곤도보(近藤紡)와 특수사만을 전념하고 있는 중견방(中堅紡)을 보면, 좀 분명치 않게 보이는「선택과 집중」의 전략이 2000년대에는 틀림없이 뚜렷해질 것이다.

그러한 전략이 명확하게 되면 될수록 일본의 9대방(九大紡)은 그들이 보유하고 있는 142여만추(99년 11월말 현재)의 방적설비를 계속 유지하기도 어렵게 될 것이다.

2. 외주(外注)생산 증가로 방직시설은 계속 감소

일본 도요보 임원의 말에 의하면「도요보가 지향하는 21세기의 면방상(綿紡像)은 상품기획에서 방적, 제직, 가공, 봉제에 이르기까지 소프트(soft)를 포함하여 토털 · 코오디네이트(total coordinate) 할 수 있는 섬유기업이 되는 것이다」라고 한다.

면제품 수입비율이 85%를 넘게 되어, 일본 내에 있는 면방업계는 나머지 10여%를 둘러싸고 경쟁을 하여야 하는데, 닛신보 임원은「영국의 면방적도 랭커셔(Lancashire)에 지금도 40만추는 남아 있으며, 일본의 면방적업도 일정량은 남게 될 것이나 살아 남은 면방적이 어떤 모양이 될 것인가는 각 사의 노력에 따라 결정될 것이다」고 말하고 있으며, 여전히 차별화 소재의 강화를 내걸고 있는 데가 많다.

다만 차별화 소재만으로는 현재의 방적설비를 다 가동할 수 없으며, 수입품과 시장을 분담한다고는 하나, 면(綿)에 관한 한 한계가 있다.

이에 대하여 곤도보는 분명한 생존방안을 내놓고 있다. 곤도보 임원의 말에 의하면「정번수의 경쟁력 강화를 가장 중요시하고, 국내 공장을 끊임없이 철저하게 합리화를 추진함으로써 파키스탄 등의 수입사에도 이기고 있다」고 한다. 경쟁력이 없어진 4만추 규모 2개 공장은 문을 닫았고, 합리화가 철저하게 이루어진 6개 공장의 25만추(회사 전체의 60%)만을 가동하고 있다.

쓰즈끼보는 면방, 2인치방, 모방을 합하여 54만추에 이르는 국내 설비를 갖고 있는데, 부사장은「국제 경쟁력이 없으면 사업을 계속할 필요가 없고, 존재가치도 없다」고 말하며, 코스트경쟁력을 가장 중요시하고 있다.

이들 두 회사가 일본 국내에서 계속 실 생산을 유지해 주기 때문에, 대규모 면방회사들이 그들의 면사나 면포를 국내시장에서 판매하는데도 도움이 된다.

원면가격이 오르면 대규모 면방회사들은 이에 대한 반응이 늦어, 시중 제품가격이 올라도 경영에 어려운 측면이 있다. 예를 들면, 대규모 면방회사가 데이진(帝人)으로부터 실을 구입하고 있는데, 그 실은 데이진이 쓰즈끼보에 위탁하여 생산한 실이기도 하고, 도호레이온으로부터 셔츠나 유니폼용 폴리에스테르, 면 혼방사를 구입하기도 하기 때문에 매매가격을 바꾸기가 쉽지 않다.

대규모 면방회사는 차별화전략을 추진하면 할수록 생산할 수 있는 로트의 크기를 만들기가 쉽지 않다는 고민을 안고 있다. 따라서 당연히 설비와 갭(gap)이 생기기 마련이어서 방적추수나 직기대수는 앞으로도 점차 줄어들게 될 것이다.

그렇게 되면 곤도보나 쓰즈끼보 뿐만 아니라, 여러 산지(産地)에 있는 작은 면방공장이나 제직공장이 더욱 중요하게 될 것이다. 대규모 면방회사가 21세기에 살아 남을 수 있는 방안의 하나는 동업(同業)의 다른 회사나 산지와의 연대(連帶)를 강화해야 하는 것이 아닐까.