

생산의 대전환기를 맞아 최적(最適)의 조건을 갖추어라

기업이 글로벌 전략(global 戰略)을 짜는데 있어 적지(適地) 생산 · 적지(適地) 판매는 누구나 다 잘 알고 있는 상식으로, 가장 값 싼 나라에서 만들어 가장 비싸게 사주는 나라에 팔고 싶은 것이다. 공급 사이드(供給 side)에서는 적절한 시점에 적절한 상품을 적절한 가격으로 납품해 주기 때문에, 시장의 동향을 봐가면서 추가로 더 생산하면 된다.

섬유 공정 중 다운스트림(下流) 공정의 기업은 생산자 쪽에 여러 번에 걸쳐 적절하게 잘 지켜줌으로써 무사하였다. 그러나 2011년의 연말에는 그와 같은 적절함은 목가(牧歌)처럼 평화롭고 소박한 시대의 것이었다는 것을 되돌아보면서 새삼 느끼게 될 것이다. 세계의 상품 생산 체인은 큰 전환기를 맞이하고 있다. 일본 기업은 무언가 최적의 조건을 갖추지 않으면 이 세계적인 경쟁에서 살아남을 수 없게 될 것이다.

◎ 납기 문제가 세차게 내뿜어 나올 듯

“사장님 봄철 상품은 절반 밖에 납품할 수가 없는 것 같다고 해요. 뭐라고! 나머지는 언제 들어온다고 해? 지금 같아서 모르겠다고 해요. 그리고 여름철 상품도 전혀 어떻게 될지 모른다고 하고 있어요”

이러한 대화가 가게 앞에서 오갈 수 있을 것 같아 염려된다. 그럴만한 이유 중의 하나는 2010년 봄철부터 표면화한 중국 노동 사정의 변화이다. 봉제 공장의 많은 종업원이 춘절(春節, 설)이 지나도 돌아오지 않았다. 급료가 더 많은 산업으로 옮겨갔기 때문이다.

그래서 봉제 공장들은 임금을 20%, 30% 올리지 않을 수가 없었다. 이와 같이 노동자가 많이 나간 것은 춘절(春節, 설)이 지난 5 ~ 7월과 비교하여 겨우 안정되었지만, 그래도 노동력은 계속 부족한 상태이다. 이러한 사태는 중국 정부의 정책이 큰 전환기를 맞고 있는 것도 여러 요인 중의 하나가 되고 있다.

2011년부터 시작된 중국의 제 12차 5개년 계획(規劃)에서는 국민 소득을 대폭 증가시키는 것을 중요시하고 있다.

이제까지 중국은 외국 자본을 우대하기 위하여, 저임금 전략을 써서 임금이 싸고 풍부한 노동력을 언제나 말해 왔다. 그러나 “중국 정부가 전략적으로 내수를 크게 늘리기 시작하였다.”고 이도추 중국 종합 연구소(伊藤忠 中國 綜合 研究所)에서는 말하고 있다.

중국 섬유 산업은 섬유 대국에서 섬유 강국으로 방향으로 바꾸어 성장하고 있다. 그 키워드(key word)는 ‘내수 확대, 산업 기지 이전과 역할 전환’이다. 실제로 수출하던 것을 내수로 바꾼 섬유 기업이 많다. 또한 중국 중서부를 대대적으로 개발하려는 매크로 전략과 같이, 중서부는 연해부로부터 중점적인 이전 지역(移轉 地域)으로 부상되고 있다.

인건비는 앞으로도 계속 오를 것이다. 그것이 중국의 내수를 더욱 크게 만들며, 이제까지의 수출 대상을 더욱 엄격(severe)하게 선별해 나가고 있다. 연해부의 기존 공장은 보다 더 고부가 가치의 상품을 만들고자 바뀌어나가지 않으면 살아남을 수 없게 되고 있다.

캐시미어(cashmere)로 이름난 오르도스(Ordos)는 수출과 내수 판매 비율을 반대로 바꾸었다. 내수 판매를 더 많이 다루게 되면 이 회사의 해외 고객들은, 발주를 2 ~ 3개월 빨리 하지 않으면 주문을 받아 주지 못하게 된다. 이런 것은 캐시미어의 경우만이 아니라 ‘중국의 어패럴 업체는 생산 계획을 2 ~ 3개월 앞질러서 추진하고 있고, 따라서 계속 생산하지 않으면 납기를 맞출 수 없어 필사적이다.’는 것이 현실이다.

중국의 어패럴 봉제 공장에서 노동력이 부족하게 된 배경에는 나라의 정책이 있다. 한정된 생산력을 성장성도 있으면서 돈을 벌 수 있는 내수 판매로 바꾸는 것은 당연하다. 중국으로서는 수출을 계속하려고 하여도 일본은 구미와 비교하여 로트(lot)가 작으면서도 품질은 까다로우므로 우선적으로 수출할 까닭이 없다. ‘주문은 수요기가 가까워서 하고, 주문 로트는 작고, 납품은 빠르다.’는 일본형 비즈니스 모델(日本型 business model)은 더 이상 먹히지 않게 되었다.

여기에 비싼 값의 면화 시세가 대표로 되어 있는 원료고가 한술 더 뜨고 있다. 봉제 스페이스뿐만 아니라 소재를 조달하는 것도 어렵게 되고 있다. 면화 값이 오른 배경에는 파키스탄의 수해에 의한 영향도 있지만 근본적인 요인은 중국의 왕성한 내수가 세계의 원료를 다 차지할 것 같기 때문이다. 이러한 현상은 면화뿐이 아니고 다른 원료에서도 비슷한 상황을 보이고 있다.

중국의 내수가 커질수록 원료 시세는 상승한다. 그래서 인도(India)를 비롯한 신흥국 수

요도 커지고 있다. 갑자기 생산을 늘릴 수 없는 천연 섬유는 그럴수록 가격이 크게 변동하고 더욱이 원료 확보도 어렵게 될 것이다. 따라서 2011년은 좋은 기회를 많이 잃을 가능성이 증가될 것이다.

◎ 이제까지의 비즈니스 모델은 무너져

이와 같이 크게 전환하고 있는 속에서 일본에서는 ‘국산을 다시 보자.’는 움직임이 있다. 다양한 산지의 생산 스페이스가 팍 차 있다. 다만 “이런 변화가 2년 전에만 있었어도 일본 안에서의 생산 인프라(infra : infrastructure : 基盤)도 지금까지 기능하고 있었을 텐데.....”라는 소리도 있다. 리먼 쇼크(Lehman Shock)가 지난 다음의 상처로 인하여 일본 국내 중소기업에게 주문이 들어와도 고도의 상품일수록 익숙하게 처리하지 못하는 상태에 있다.

스포츠 용도 등에서 인기를 끌고 있는 합섬 세번수(細番手)의 고밀도 직물은 벌써부터 납기 문제로 걱정하고 있다. 어패럴도 상사들이 어떻게든지 생산 스페이스를 확보하고자 한 힘을 다 쓰고 있다. 커패시티(capacity : 주문을 받아들이는 용량)로 돈을 벌 수 있는 시대가 되었다.

이와 같은 사태에는 조금도 마음을 쓰지 않고, 계속 2010년까지의 비즈니스 모델을 따르고 있는 소매 업체나 어패럴 업체에는 미래가 없을 것이다. 조기 발주나 계획 생산의 정밀도를 어떻게 높이느냐가 문제가 되고 있다. 참된 MD력(merchandising力 : 상품 소통을 합리적으로 관리하는 힘)을 갖추고 있지 않는 기업은 시장으로부터 쫓겨나갈 처지가 될 것이다.

그렇다면 2011년은 생산자 측이 복권하는 해가 되겠는가? 아무리 일본 국내로 생산이 되돌아오고 있다고는 하나, 세계 경쟁은 계속되고 있다. 소비자가 다양화되고 의식이 높아지고는 있지만 경쟁 상대와 잘 들어맞지 못하면, 이길 수 없는 것도 틀림없다.

“좋은 상품은 비싸도 팔린다.”고 생각하는 것은 시대에 크게 안 맞는 말이다. 생산 효율을 올려 가격이 합리적이게 되도록 노력할 필요가 있다. 말하자면 적절(reasonable)한 가격이 요구된다. 에코(eco)라는 키워드에 잘 맞는 적절한 환경도 중요하다. 인터넷(internet)이나 통신 판매를 잘 활용한 적절한 판매 수법에 대한 연구도 필요하다. 적절한 ‘소로트(小 lot) 대응, 안전 안심, 감동(感動), 고령화 사회’ 등이 이에 해당될 수 있다. 이와 같이

시대 니즈에 알맞은 최적의 조건을 갖추어 차린 상품과 기업만이 이 대규모의 전환기를 살아나갈 수 있게 될 것이다.♣