

구라보의 사업 전략 - 새로운 가치 창조로 활로를 열다

구라보의 섬유 사업은 2009년 10 ~ 12월의 제 3사분기 결산에서도 적자를 벗어날 수는 없었고, 적자폭을 줄이는데 그쳤다. 구라보의 상무 섬유 사업 부장(常務 纖維 事業 部長)은 “구조 개선을 한 성과가 서서히 나타나고 있는데, 주력인 데님과 캐주얼이 예상한 것보다도 더 디플레이션(deflation)의 악영향을 받았다.”고 하였다. 그래서 2010년기에는 그룹 각사의 기능을 하나로 뭉쳐 “실부터 제품에 이르기까지 토탈(total)로 제안할 수 있는 밸류 체인(value chain : 원재료의 조달, 제조, 판매 등 각 사업이 연쇄하여 각 사업이 만들어내는 이익을 자사내에서 결산하는 방식)을 구축함으로써, 상품을 만드는 데에 새로운 구조를 만든다.”는 방침을 밝혔다. 따라서 새로운 봉제 거점도 정비할 것을 검토하기로 하였다.

◎ 홍콩의 데님 사업은 서서히 회복 시작

2009년기에는 섬유 사업이 고전하면서도, 불채산(不採算) 사업을 줄이는 등 구조 개선을 함으로써 적자폭을 줄였지만, 주력으로 되어 있는 데님과 캐주얼이 예상보다도 크게 디플레이션(deflation)의 영향을 받아 사업 환경이 어려웠다. 원래 2009년기에는 레벨이 낮은 계획이었으므로, 어떻게든 목표를 달성하려고 최선을 다하였다.

분야별로 살펴보면 원사는 계속 꾸준히 오름세였으며, 해외 판매는 순조롭게 늘고 있다. 문제는 외환 시세이다. 그래도 구미를 중심으로 구라보의 차별화 실에 대한 관심이 높아지고 있다. 유니폼은 경기 관계로 낮기는 하지만 판매가 안정되어 있다. 요즈음 업계를 둘러싸고 있는 환경이 심하게 변하고 있어, 일본에 있는 설비를 살린 적극적인 제안으로 셰어(share)를 크게 늘리려고 하고 있다. 전자선 그래프트 중합 가공(電子線 graft 重合 加工)한 ‘이브릭(EBRIQ)’이나 항바이러스 가공(抗virus 加工)한 ‘클렌제(Cleanse)’로 백의 분야를 강화하고 있다.

문제는 데님과 캐주얼이다. 먼저 데님은 일본 국내에서 대단히 고생하고 있다. 역시 저가격 진즈(低價格 jeans)가 등장한 영향이 적지 않다. 다만 이제까지 큰 적자를 내고 있던

홍콩의 데님 사업은 밝아지기 시작하였다. 구라보 주하이 방직(倉紡 珠海 紡織)의 생산 제품을 홍콩 경유로 구미로 수출하는 사업인데, 규모가 큰 거래선으로부터 주문이 크게 줄어들어 계속 고전해 왔다. 그래서 2009년기에 생산 품종을 크게 바꾸어 고급 존(高級 zone)까지 조정함과 동시에, 철저하게 코스트를 맞추어 정변품을 적극적으로 개발하였다. 신규 판로(新規 販路)도 개척하였더니 이제까지의 고객으로부터 오더가 회복되어 2010년 1~3월에는 수지가 잘 맞을 것 같다. 그런 요령으로 2010년기에는 흑자를 보이게 될 것이다. 이미 구라보 주하이 방직의 가동도 월산 120만m 규모가 되어, 풀가동(full 稼動)하고 있다. 여전히 메이드 인 차이나(made in China)이기는 하지만 메이드 바이 구라보(made by Kurabo)라는 점에서 좋은 평가를 받고 있다. 북미(北美) 시장은 프리미엄 진즈(Premium Jeans) 중심의 서해안 지구(西海岸 地區)에서 수요가 회복 경향을 보이고 있는 것도 호재료(好材料)가 되고 있다. 다만 구주는 예상 이상으로 경기 회복이 늦어질 것 같은 것이 우려되고 있다.

다른 한편으로 캐주얼은 상당히 어렵다. 특히 큰 SPA(specialty store retailer of private label apparel : 어패럴의 기획, 생산, 판매를 일체화한 소매업)와의 채산이 악화하고 있다. 판매 수량은 줄어들지 않았는데 단가가 떨어진 것이 문제이다. 디플레이션의 악영향(惡影響)이 심하다.

디플레이션을 배경으로 의류 제품 시장은 싼 가격만을 찾게 되어, 이제까지 일본의 소재 메이커 간 제안해 온 ‘부가 가치’의 전제가 흔들리고 있다. 우선은 메이커로서 상품의 기능(機能)이나 품질(品質), QR(quick response : 생산, 판매, 재고 등의 정보 관리)은 당연한 것이다. 이뿐 아니라 원료로부터 제품까지 토털로 코디네이트(coordinate)한 ‘밸류 체인(value chain)’을 구축하여 가치를 창조하려 하고 있다.

그래서 2010년을 ‘하나의 V(value chain)에 3개의 K(海外-kaigai : 開發-kaihatsu : 環境-kankyo)’를 테마로 잡고 있다. 일본 내외의 그룹 회사의 힘을 모아 글로벌한 조달력으로 새로운 상품을 만드는 구조를 만드는 것이다. 예를 들면 2010년 7월경에는 상사 자회사(商社 子會社)의 구라보 텍스타일, 봉제 자회사인 구라보 어패럴, 업프라이즈(Uprise)의 3개 회사를 통합할 계획인데, 이곳과 해외 자회사를 포함한 제휴로 원사로부터 제품까지 대응하는 비즈니스 모델(business model)을 구축하려 하고 있다. 그래서 해외 봉제 거점(海外 縫製 據點)도 정비할 필요가 있다. 현재 중국과 인도네시아에 회사마다 각자가 맡고

있는 봉제 거점이 있는데, 새로운 거점을 만드는 것도 검토하고 있다. 후보지(候補地)는 차이나 플러스 원의 관점에서 선택하려 하고 있다. 이러한 작업뿐 아니라 이제까지 중점적으로 작업해온 ‘개발’과 ‘환경’의 새로운 가치 창조를 구축할 방침이다.♣