면방 최고 경영자와의 인터뷰 요약 (4)

구라보 - 새로운 선진국형 섬유 비즈니스 모델 창조

구라보는 어떤 어려움도 극복하며 건투하고 있는 면、합섬 사업부가 표현이 지나치는지는 몰라도 하나의 성공담 모델이라고 평가하고 있다. 이러한 면、합섬 사업부의 성공 사례를 재현하고자 그간 계속 적자만을 보여 오던 양모 사업부에서는 착실히 개혁을 추진하고 있다. 2004년부터 시작된 3개년 경영 계획 "뉴 스트래티지(New Strategy) 06"에서는 고객으로부터 시작되는 기획 제안、신품 만들기를 추진하게 된다. 단순한 양품안가(良品安價 : 좋은 상품을 값싸게)、출전신속(出前迅速 : 배달은 신속하게)의 장사가 아니라, 고객과 더불어 생각함으로써 선진국형의 새로운 비즈니스 모델을 창조하려 하고 있다. 또한 구라보가 강조하고 있는 구라보 브랜드의 인지도도 점차 높아지고 있다.

◎ 양모 사업부도 "수세"에서 "공세"로 대개혁 추진

그 동안 경영 계획의 진행 상황을 보면, 연결에서는 전년보다도 증수증익이 되겠다. 면、합섬 사업부는 순조롭게 계획이 추진되고 있지만 양모 사업부는 아직도 개혁 중이다.

양모 사업부의 개혁은, 확실히 상품 개발 방식, 코스트 산출, 인원의 배치 등 내부의 "수세(守勢)" 즉 부서 내의 관리 부분은 개혁이 끝났고, 현재는 "판매"의 개혁을 추진하고 있다. 판매 방식이나 상품을 새롭게 바꿔야 하므로 그리 쉽게 고객이 사주지 않는다. 이제까지는 고급품만을 대상으로 해 왔는데, 말하자면 밥은 안만들고 고급 반찬만을 만든 격이므로 역시 장기간에

걸쳐 양적으로 팔리는 중급품도 판매하여야 한다. 이제부터는 공세(攻勢) 쪽으로의 개혁을 철저하게 추진하고 있는데 성과를 올리기 시작하려면 1년은 걸릴 것 같다.

면ㆍ합섬 사업부는 캐주얼이나 데님 붐과 같은 순풍을 받아 캐주얼, 진즈, 유니폼의 3대 주력 상품이 모두 호조를 보였다. 중국에서의 설비 투자는 2004년 8월에 주하이(珠海)에 에어젯 직기를 18대 증설함으로써 90대가 가동되어 월 150만yd 생산 체제가 되었다. 지금 같아서는 합판 공장의 설립이나 상하이 주재 사무소의 현지 법인화 등은 생각지 않고 있다. 최근에는 중국 측으로부터 기술면의 협력을 요청해 오는 경우가 많아지고 있는데, 기술을 제공하는 대가로 공장의 스페이스를 빌리는 편이 현실적인 것 같다.

◎ 구라보 브랜드 확립 추진

2004년부터 새로 시작된 “NS 06”은 순조롭게 출발하였는데 새 중기 계획의 방향성에 문제는 없으며, 전사적으로 사업이 궤도에 오르고 있다. 전번의 “CP 21”은 수치 목표로는 약간 미달하였지만 기본적인 것은 달성하였다고 하였는데, 궁색한 변명으로 보며 경영은 손익의 결과가 말할 뿐이다. 그러므로 “CP 21”과 “NS 06”을 하나로 묶어 6년간의 계획 목표를 달성할 작정이다.

2004년도의 사업 진행을 그대로 밀고 가면 큰 오차는 안생길 것으로 보고 있는데, 원유가가 염려스럽지만 일본만의 문제는 아니며, 극단적으로 말하면 아무리 가격이 올라도 고객이 사주는 상품을 만들면 된다. 면ㆍ합섬 사업부에서는 니트 팀만이 적자를 내고 있는데, 이를 어떻게 개혁하여야 하는지가 과제로 되어 있다.

그렇다고 해도 면ㆍ합섬 사업부는, 일본 내 공장이 여러 가지 신상품을 연

달아 개발하고 있어, 건투가 돋보이는 데 이것도 고객을 기점으로 고객과 함께 개발하고 있기 때문이다. 고객도 무엇을 만들면 잘 팔릴지 고민하고 있으므로, 구라보와 함께 고민하면 크게 잘못되는 일은 없을 것이라는 신뢰로 각 사업 분야에서 고객과의 컬래버레이션이 진행되고 있다. 각종 신상품을 개발할 뿐만 아니라, 신속하게 시장에 공급해 주는 체제도 갖추고 있어, 어느 정도 고객으로부터 신뢰를 받고 있다고 본다.

구라보는 이제까지 우리 상품의 품질은 우리가 보증하기 위한 구라보 스탠더드로 관리되고 있음을 밝히며 판매하고 있으므로 "구라보 스탠더드이니까 안심하시오"라고 고객에게 알리라고 입이 닳도록 사원들에게 일러왔다. 구라보에 가보면 무엇이든 신나는 일이 있으니, 구라보에 가보자고 고객들이 말하게 되면 성공이다. 구라보에서는 기획과 개발, 그리고 생산 현장이 삼위일체가 된 기획 제안이 만들어지고 있으므로 고객들이 공장에 오셔서 개발회의를 갖는 경우가 늘고 있다.

이와 같은 고객들의 인식은 각 공장마다 펼치고 있는 일촌일품 운동의 성과 중 하나라고 볼 수도 있는데, 또 하나는 염색ㆍ가공의 도쿠시마(德島) 공장의 존재도 매우 큰 영향을 미치고 있다고 본다. 가공은 섬유품이 최후로 화장하는 공정인데, 어떤 뜻에서는 업계의 보틀 넥(bottle neck)이 되기도 한다. 해외에 있는 공장에서는 물이나 기술면에서 어려운 문제가 있을 수 있다. 업계에서 20세기 최후의 대형 투자라고들 하던 도쿠시마 공장이 없이도 지금의 구라보가 있었을까?

도쿠시마 공장 건설을 발표하였을 당시에는 "아니 어쩌자고 145억엔이나 섬유에 투자해요?"라고들 말하였었는데 지금은 풀 생산이 계속되고 있다. 역시 그 투자가 없었더라면 지금의 구라보는 생각할 수가 없다. 우리는 어떤

어려움이 있어도 선진국형의 섬유 산업의 새로운 비즈니스 모델을 만들어 보일 것이다.♣