구라보의 방적 사업 전략 (3)

구미 시장으로의 순수출 적극 추진

구라보는 면ㆍ합섬 사업부의 뛰어난 업적을 하나의 성공담 모델이라고 격찬하고 있다. 이 사업부는 2004년도에도 맹렬한 속도로 사업을 추진하였다. 단체로서는 5% 증수(增收)를 보였고, 20%의 경상 증익(經常增益)을 올릴 수 있었다. 일본 내에서 직영하는 6개 공장과의 유기적인 협조와 국내외 그룹 회사와의 효율적인 제휴로 고객과의 사업이 착실하게 추진되었기 때문이다. 이와 같이 추진력이 강한 사업부는 다른 면방사와는 달리 중국의 내수 판매를 시작하기에는 아직 시기상조라고 중국 시장을 평가하며, 현 시점에서는 구미 시장에의 순수출에 주력하고 있다.

◎ 단체는 20%의 경상 증익

2004년도 면ㆍ합섬 사업부는 단체에서 수입도 증가하였으나 경상 이익은 20%나 증가하는 업적을 올렸다.

수입 증가액이 큰 순서를 보면, 도쿄의 캐주얼이 가장 많았고, 홍콩 영업소의 데님, 본체(本体)의 진즈ㆍ캐주얼과, 규모는 작으나 크게 활약하고 있는 섬유 자재, 다섯 번째가 유니폼이다. 오직 니트 부문만이 수입 감소를 보이고 있으며, 그 외의 사업 부서는 모두 수입이 증가하고 있다.

이익에서도 이익 증가액이 큰 순서를 보면 원사, 진즈ㆍ캐주얼, 홍콩 영업소, 유니폼, 섬유 자재 순이고, 이익이 감소된 부서는 니트와 도쿄의 캐주얼이었다. 도쿄의 캐주얼은 2003년도에 너무 큰 이익을 냈기 때문인데, 이익이

줄었다고는 하나 높은 수준의 이익을 내고 있으며, 면ㆍ합섬 사업의 경상 이익 중에서 도쿄 캐주얼이 40%를 차지하고 있다.

그러나 도쿄 캐주얼의 당면 과제는 해외 조달력의 수준을 올리는 일이다. 해외 조달 비율은 지금 대충 30% 정도인데, 50% 수준까지 올릴 예정이다.

오사카의 진즈ㆍ캐주얼 부문은 데님이 유럽 시장으로의 수출이 호조를 보여 수입이 증가하고 있다. 미국 시장에 지나치게 의존하고 있으면 좋지 않다고 보고, 유럽 시장으로의 수출에 주력하고 있다. 그 결과 일본에서 생산된 데님의 유럽 수출은 2003년도 7억엔 실적에서 2004년도에는 22~23억엔 정도로 큰 실적을 올렸다.

유럽 수출 실적이 급증한 요인은 유럽 시장에서는 200~300 달러의 고급 진즈가 잘 팔리며, 이 시장에의 수출을 확대하기 위하여 3년 전에 에이전트를 바꾸었다. 유럽 시장은 미국과 달라 일본 사람이 판매하면 효율이 좋지 않으므로, 유능한 현지인이 필요하였다.

◎ 실 판매는 증수 증익

유니폼은 견실하게 운영하고 있는 부문으로서 고객과 더불어 해외에서의 봉제를 강화하고 있다. 타이에 있는 소재 생산 거점과 미얀마의 협력 봉제 공장을 연결시킨 오퍼레이션을 추진하고 있다. 니트는 수입도 줄고, 이익도 줄고 있어 살아남기 위하여 세 가지의 기본 강화책을 추진하고 있다. 첫째는 중국 봉제를 활용하여 제품 OEM을 확대하는 방안이다. 봉제품에 대하여는 현재 인도네시아에서 연간 50만점, 중국에서 10만점 정도 생산하고 있다. 최종적으로는 중국 생산의 규모를 인도네시아와 같게 50만점으로 늘렸으면 한다. 두 번째는 자가 설비를 이용한 중량(中量 ; 중간 정도의 양) 생산품을 확

대하는 방안이다. 일본 내 생산으로 살아남으려면 실에 특색이 있는 상품의 판매를 확대할 필요가 있다. 실 생산에는 자가 설비를 활용할 수 있으므로 차별화된 소재를 중량 수준으로 생산할 수 있는 규모로 키우고 싶다. 세 번째는 의류 중에서 까다롭고 어렵지만 소비량이나 이윤이 좋은 여성용품을 확대할 수 있으면 좋겠다.

니트 비즈니스를 계속하려면 제1목표는 본사 경비를 제외하더라도 니트과 단독의 경비는 마련할 수 있어야 하는데, 3월말까지 이 목표를 달성할 수 있으면 이 니트 사업을 계속한다.

실 판매는 2004년도 하반기에 겨우 경상 단계에서 흑자가 되었다. 1년 통기(通期)로는 약간 적자가 남지만 적자 폭을 크게 줄였다. 실의 전 판매량 중 40%는 구라보의 브랜드로 전략적으로 생산하여 판매하고 있다. 또한 40%는 "온리 원 포 유(only one for you)"의 고객 대응형 차별화 실이고, 나머지 20%가 시장에 내놓고 파는 실이다. 2006년도에는 브랜드사가 50%, 고객 대응사가 50%, 시장에서 파는 실은 제로(zero)로 하는 것이 목표이다.

2004년도 면ㆍ합섬 사업부 전체의 순수출 실적은 60억엔 정도인데, 그 중의 10%를 실이 차지하고 있다.

◎ 2006년도 순수출 목표는 70억엔

얼마 전 여름에 전력 부족 문제가 생겨, 중국 당국으로부터 피크 때에는 1주일에 2일 휴무하라는 행정 지도가 있어, 어쩔 수 없이 크게 감산(減産)하였는데, 이로 인하여 고객과의 약속을 못 지키게 되어 월 생산 150만yd 체제이던 것을 170만yd 체제로 증설함으로써 정전하여도 150만yd 생산을 유지할 수 있도록 하였다. 물론 전력 사정이 좋으면 170만yd를 생산할 것이다. 이를

더 증설하여 2008년까지는 200만yd 정도의 체제를 만들 생각이다.

중국의 내수 판매는 면·합섬 사업부로서는 아직 때가 덜 성숙되었다고 보고 있다. 쿼터 프리, FTA, 중국 경제의 버블 등의 문제가 어느 정도 안정되면 단숨에 내수 판매를 일제히 추진할 전략이다. 그래도 늦지는 않는다는 판단이다. 쿼터 프리나 FTA로 무역 구조가 바뀌어도 중국으로의 주문은 구미의 바이어가 맡고 있으므로 이들 바이어와의 유대를 잡고 있으면 중국에서 봉제된 상품의 소재도 차지할 수 있을 것으로 보고 있다.

그러므로 구미 수출을 확대하려고 노력하고 있다. "프로젝트 EX" 사업을 담당할 프로젝트 팀을 만들고 2001년부터 활동하고 있는데, 수출 확대의 목적은 단지 판매이고, 이익만을 올리는 게 아니라 개발 정보의 수집도 큰 목적으로 되어 있다. 지금은 엔고(円高)라는 역풍의 요소가 있지만, 그래도 구미 시장으로의 순수출은 확대하려고 하고 있다.

2004년도의 수출은 60억엔 정도 였으며, 2005년에는 65억엔, 2006년에는 70억엔으로 확대하는 것을 목표로 하고 있다.♣