

구라보의 경영 전략 - 고객을 기점으로 한 기획 제안에 주력

경기가 좋지 않을 때에는 경영 전략에 따라 경영에 큰 차가 생길 수 있다. 구라보는 여전히 고객을 기점으로 한 기획을 짜서 고객에게 제안함으로써 독자성을 살려왔다. 이러한 전략은 이제까지 좋은 성과를 올려 왔지만 앞으로 더욱 철저하게 중요시하고 있다. 또한 중기 계획을 달성하기 위하여는 저성장 시대일수록 판매를 소홀해서는 안된다고 하여 사업마다 새로운 방향성을 만들어 수입을 올릴 방침이라고 한다. 그런 상황에서도 순수출의 확대는 중요 항목의 하나로 꼽히고 있다. 이제까지도 미국 시장이 주이었었는데, 새롭게 유럽 시장을 추가하여 수출을 더욱 확대하려하고 있다. 새로운 사업으로서 브랜드 비즈니스를 중요시하고 있다.

◎ 중급품 존에 주력

면 합섬 사업부는 2004년도에 비교할 바가 없을 정도로 사업이 잘 추진되었는데 2005년에는 좀 주춤한 상황인 것 같다.

과거에는 공장을 풀 가동하여 코스트를 낮추려는 방법을 써 왔는데 이익을 올릴 수 없는 것은 만들지 않는 방향으로 바뀌고 있다. 그럼으로써 가동률은 떨어지지만 도움이 안되는 재고도 안 생긴다. 면 합섬도 70~80%의 가동이라도 이익이 나는 것을 만들어야 한다.

또한 상품을 피라미드와 비교해 말하면, 제일 위 부분은 하이 패션(high fashion)으로 이익을 올릴 수 있다. 그러나 볼륨이 작아서 메이커로서는 채산을 맞추기가 어렵다. 반대로 보텀(bottom) 부분은 양이 크지만 가격도 싸고

해외 제품과의 가격 경쟁을 피할 수가 없다. 중급품은 어느 정도의 볼륨과 이익을 올릴 수 있어, 여기에 주력하고 있다. 면 합섬 사업부로서는 캐주얼, 데님, 유니폼 등이 되겠다.

특히, 면과 관련된 소재는 순조롭게 팔린다. 타이에는 가공까지 합하여 3개사가 있는데 모두 순조롭게 경영되고 있다. 또한 중국도 호조를 보이고 있으며, 브라질도 그럭저럭 가동되고 있으며, 인도네시아는 그 동안 고전해 왔는데 회복되었다. 전체적으로 보면 순조롭게 사업이 추진되고 있다. 인도네시아는 다른 동남아의 회사들과 비교하여 독자적으로 경영해 온 경향이 있었는데, 이제는 일본과의 연계를 강화하고 있다. 실에서는 브랜드 원사를 생산하고 있고, 직물에서도 캐주얼이나 유니폼과의 연계를 강화하고 있다. 경우에 따라서는 인도네시아와 타이 등의 해외 기업끼리 연계도 만들고 있다. 원유가 인상, 정정불안(政情不安), 노무비 상승 등 상황이 아주 어렵지만 이들에 대한 조치 효과가 나타나고 있다.

구라보의 큰 전략으로서 일본 내의 생산을 기본으로 한 글로벌로 전개하고 있는데, 각 공장마다의 독립성을 유지하면서도 연계를 강화하고 있다.

◎ 구라보의 독자성 살려

2005년도 계획에서는 수입이 약간 줄지만 이익은 증가할 것으로 예상하면서 상반기에는 그리 수입이 좋을 것으로는 보지 않고 있었는데, 경기가 회복되고 있다고는 하나 섬유 산업은 좋아지고 있다는 감을 아직 느끼지 못하고 있었다. 사업에 따라 상당한 차이가 있으며, 기업마다 어떻게 대응하는지에 따라 차이가 있는 것 같다. 하반기의 과제는 수행하고 있는 전략을 착실하게 수행하는 것이 중요하다. 일본 내의 생산 기반을 축으로 하여 전략을 글로벌로 철저하게 추진하여 구라보의 독자성을 나타내야 한다.

불특정 다수의 손님에게 불특정 다수의 상품을 판다는 것은 어려운 일이므로 컬래버레이션(collaboration)이나 거래선과 함께 사업을 추진하는 수밖에 없다고 본다. 손님도 차별화된 신상품, 히트 칠만 한 새 소재를 찾아 헤매고 있으므로 메이커측에서도 고객을 기점으로 한 기획을 만들어 제안하여야 한다. 그러한 방향성을 철저하게 지킴으로써 구라보 자신의 브랜드화나 타사와의 차별화가 만들어진다. 이것은 이만하면 됐다는 것은 있을 수 없으므로 앞으로도 더욱 철저하게 추진하여야 한다. 3개년 중기 계획은 첫해에 그럭저럭 목표를 달성하였으나, 2년째는 좀 고생하였다. 어느 나라도 판매고가 부진한 데 이익만 올라갔다는 기업은 있을 수 없다. 저성장 시대일수록 판매고를 경시하면 안된다고 본다.

◎ 유럽 시장에서 수출 확대

중기 계획의 업적 목표는 2차 연도인 2005년은 1,510억엔이고, 최종 연도인 2006년에는 1,650억 엔으로 되어 있는데, 모든 사업부가 새로운 방향으로 도전할 필요가 있다. 목표 달성은 어려울 것 같은 상황인데, 그렇다고 계획을 도중에 수정하면 현상추인형(現狀追認型)이 되고 말므로 수정은 결코 안한다. 있는 힘을 다하여 추진함으로써 계획에 대하여 그런대로 애썼다는 평가를 받을 수 있게 노력하여야 한다. 이익은 목표를 달성하여도 판매고가 미달되면 100점 만점은 될 수 없다.

볼룸업을 위하여는 순수출을 늘리는 것도 중요하다. 데님, 실, 캐주얼 등으로 판매고를 늘려왔는데, 앞으로도 더욱 확대하여야 한다. 일본에서 팔리는 것은 해외에서도 팔릴 것이나, 반대로 해외에서 팔리는 것은 일본에서도 팔릴 수 있다는 것이다.

일본의 기술력은 우수하며 실, 직물, 염색 가공의 각 단계에서 노력이 들

있고 시간이 걸려 만든 상품은 일본이나 해외에서도 좋은 평가를 받게 된다는 반응이 있을 것이다. 이제까지는 미국 시장만을 주로 거래해 왔는데 또 하나의 시장으로서 유럽 시장도 개척할 것이다.

제품을 판매하는 데 있어 자기 점포로 제품을 판매하는 것은 어려운 면이 있다. 오히려 브랜드 비즈니스가 손쉽다. 유력한 브랜드가 있으면, 그것으로 판매할 수 있는 방식 등을 고려해 나갈 수 있다. 상사의 브랜드 비즈니스가 성공하고 있는데, 메이커에서도 브랜드 비즈니스를 고려해 보겠다. ♣