

구라보 섬유사업의 당면 과제 - 다음 중기계획에도

고객기점의 신상품개발 추진

구라보는 2006년이 현재 추진 중인 중기경영계획의 마지막 해이다. 상반기(4~9월)를 끝내고, 마침내 라스트 스퍼트(last spurt ; 마지막 力走)에 접어들었다. 하반기(10~다음해 3월)를 향하여 경영진에서는 이번 중기계획에서 성공한 사업과 성공하지 못한 사업을 면밀히 분석하여, 다음 중기 계획을 시작하고 싶다고 말하고 있다.

기본방침은 “고객을 기점(起點)으로 신상품을 개발한다”로 일관(一貫)되어 있다. 개발거점은 어디까지나 일본 내에 둘 방침이며, 해외 생산품에도 적극적으로 투자하여 구라보 퀄리티(quality)에 걸맞는 신상품개발을 추진한다.

2006년도 상반기의 상황(商況)은 역시 원유 값이 많이 올라 큰 영향을 받았다. 섬유사업에서는 보디 블로(body blow ; 권투의 가슴·배 공격)를 당한 것 같은 영향이 있었다. 화성품(化成品) 사업에게는 어퍼컷(upper cut ; 권투의 턱을 올려치는 공격)과 같은 타격을 받았다.

다만 화성품은, 아직 가격이 오른 만큼을 넘겨쉴 수 있는 여지(餘地)가 있지만, 천연섬유업계는 합섬분야처럼 원유 값이 올랐으니 값을 올려달라고 할 수 있는 업계가 아니다. 아무튼 미면(美綿)은 기록적으로 값이 싸지만, 당사(當社)가 필요로 하는 고급 면은 값이 올랐으므로, 아무래도 이익이 압박을 받게 된다.

섬유 제1부문은, 데님이 잠시 주춤하는 느낌인데, 이런 상황은 순환적(循環

的)인 것일지 모른다. 대체로 섬유경기는 3년 주기(周期)로 기복(起伏)이 있는데 최근에 불황을 한번 건너뛰었다. 캐주얼과 유니폼은 사업을 잘 추진해 왔으며, 언제나 고전(苦戰)하는 니트(knit)도 적자가 줄었다.

2006년기부터 면합섬부문과 양모부문을 하나로 통합하였는데, 이제 서서히 통합의 상승(相承)효과가 나오고 있다. 특히 도꼬 지사(支社)는 이 두 부문이 같은 층을 쓰고 있고, 영업과도 함께 사업을 추진하고 있다. 양모사업도 흑자로 바뀌지는 못하고 있지만 점차 물 위로 떠오르고 있다. 저지(jersey)의 경기가 좋다고도 하고, 당사의 환경대응 울인 “에코워시(Eco-wash)”의 지명도가 높아지는 등 플러스(plus) 재료가 많아지고 있다. 양모는 상품이 톱 존(top zone)에 기울고 있어 미들 존(middle zone)의 상품을 펼치고 있다. 면합섬도 양모와 함께 일하게 됨으로써 울 혼방 등과 같은 상품 배리에이션(variation)이 넓어졌다. 고객에게도 면·합섬과 양모가 갈라져 있는 것이 아무 의미가 없었다.

요즘 쓰(津)공장에는 계획에 따라 투자하고 있는데, 특히 생산 라인(line)을 개조하는 등 효율화를 추진하고 있다. 워낙에 양모의 경기가 좋았을 때에는, 별로 코스트를 생각지 않고 생산하고 있었는데, 두 부문을 통합함으로써 면·합섬이 생산공정을 합리화한 경험을 양모에 살릴 수도 있었다.

해외의 관련회사들은, 데님 관계로 타이의 사이엄구라보나 창방<주해>방직(倉紡<珠海>紡織)은 좀 가동률이 떨어지고 있다.

그 이외는 타이구라보도 구라보마농갈텍스타일<인도네시아>도 그만그만하다. 다만 중국의 미창모방직(美倉毛紡織)은 노무(勞務)관리 등이 만족할 만하지 못한 상태라서, 7월말까지 주식을 다 팔았다. 그 후로는 비즈니스 베이스로 사업이 계속되고 있어 해외 협력공장의 하나가 되고 있다.

2005년부터 중국의 염색회사인 절강미흔달인염집단(浙江美欣達印染集團)과의 기술제휴는 아주 잘 되고 있다. 중국은 분명히 코스트가 싼데, 그런 상황에서 심한 경쟁을 하고 있다.

과당(過當)경쟁임을 알게 되었지만 부가가치품화를 추진하고 있다. 특히 염색가공은 사람이 지니고 있는 기술이라는 팩터(factor)가 크게 영향을 주는 분야이므로, 이번 기술제휴로 당사뿐만 아니라 상대회사도 좋아하고 있다. 섬유 이외의 분야에서는 우레탄 폼(urethane foam) 등의 화성품은 판매는 잘 되고 있는데 역시 원료 값이 올라서 어려운 상황이다. 자동차 내장재(內裝材) 등은 비교적 값을 올려도 먹히는데, 어느 정도는 시차(時差)의 영향이 생긴다. 엔지니어링(engineering)이나 바이오(bio)도 좀 아쉬울 정도이며, 좀 더 경기가 좋았으면 한다.

전반적인 경기는 매크로(macro 巨視的)로 보면, 설비투자 등의 모든 지표(指標)가 좋으므로, 기반이 든든하여 앞으로 좋아질 것이다. 다만 회복하는 정도가 모두 같지 않아, 중앙과 지방, 업종간, 똑같은 업종이라도 기업간의 격차가 생기는 시대이다. 힘들어도, 보기에 따라서는 일해 볼 만한 시대일 것이다.

앞으로는 중국과의 사업에서 새로 공장을 만들지는 않을 것이며, 대체로 협력공장이 중심이 될 것이다. 시장으로서는 중국 내 시장이 거대하기는 하나, 말처럼 판매가 쉽지는 않을 것이므로 신중히 추진할 것이다. 그러면서도 재수출용으로 중국에 면중공사 “스핀에어” 등의 실 수출을 열심히 하고 있으며, 구미에서도 지명도가 높아지고 있다. 반대로 노무비 등은 오르고 있다. 중국의 두 자리 수 %의 경제성장률은 훌륭하지만 그로 인한 모순도 장차 꼭 생길 것이며, 그렇게 되면 “차이나 플러스 원”으로 타이, 베트남, 미얀마 등

이 다시 인식될 것이다. 인도네시아는 노무관리가 상당히 두려운데, 타이는 그런 점에서는 상당히 유연하며, 인프라(infrastructure)도 비교적 좋다. 이제까지의 생산거점을 어떻게 활용하느냐가 문제이다.

2006년에 끝나는 중기계획은 마지막 3년째에 순조롭게 추진되지 못했다. 왜 그렇게 되었는지 잘 분석할 것이다. 그런 뜻에서 하반기(10~다음 3월)를 다음의 새 중기계획으로 넘어가는 준비기간으로 하고 싶다. “고객을 기점으로 한 상품개발”이라는 방침은 다음 계획에서도 변화가 없다.

그리고 양(量)을 너무 경시(輕視)하지 않아야 한다. 같은 것을 같은 곳에서 팔고만 있으면 판매량은 늘지 않는다. 산업자재와 수출 등은 강화할 필요가 있다. 그리고 소재 메이커답게 브랜드 사업에 도전하고 싶다. 이것은 다음번 테마가 되겠다.

상품개발도 여러 준비가 필요하다. 개발은 일본 내 설비를 베이스로 추진하지만, 고객도 이에 기대하는 바가 크다. 일본 내에서는 분명히 코스트 면에서 어려운데, 그만큼 스피드나 컬래버레이션(collaboration)으로 보완할 수 있다고 생각한다.

섬유사업은 일본 내 방적기업으로서의 우위성(優位性)을 확고하게 하는 것이 매우 중요한 목표이다. 면·합섬부문이 키워온 순발력(瞬發力)을 더욱 향상시켜야 한다. 그리고 현재 당사는 일본 내 생산과 해외생산의 비율이 50:50인데, 해외투자도 적극적으로 추진하여 해외생산품도 포함하여 구라보 퀄리티를 보증하는 체제로 만들 것이다.

새로운 가격체제라고들 하는데, 역시 천연섬유는 값 인상이 어려우며, 구라보하고 사업하면 메리트(merit)이 있다고 하게 되어야 할 것이다. 그러기 위

하여는 상품력(商品力)밖에 없다. 어려운 시대이지만 핀치(pinch 危機)는 찬스(chance 機會)인지도 모른다고 생각하고 사업을 추진해 나갈 것이다. ♣