

구라보의 경영 전략

- 지원할 포인트 밝히고 계속 혁신 소재 개발

구라보는, 섬유 사업이 2008년 상반기에 판매고는 늘었으나 시황이 나빠지고, 원·연료가격이 올라 수익이 압박을 받게 되어 계속 고전해 왔다. 그런 한편으로는, 이제까지 원사판매 사업이나 동남아시아에 있는 자회사의 수익이 계속 좋지 않았었는데 개선할 목표가 정해졌다. 그래서 “이제부터 지원해 줄 포인트(point)가 분명해졌다.”고 하며 과제 분야에 중점적으로 개선해 나갈 의지를 보였다. 이를 위해서는 상품력을 강화하는 것을 빠뜨릴 수 없다. 앞으로도 혁신적인 소재를 계속 개발할 것이다. 비섬유 사업은 해외 판매를 중요시하며, 세계를 향하여 ‘구라보(倉紡), 구리시끼(倉敷)’의 상품을 만들어낼 계획이다.

이번에 미국에서 시작된 세계적 금융 위기는 앞으로 틀림없이 기업 경제에 나쁜 영향을 줄 것이다. 섬유 사업에게도 힘든 상황으로 되었다.

이와 같은 상황에서 2008년 상반기에는 판매고가 늘었는데도 섬유 사업의 세 개 기둥인 ‘유니폼(uniform), 데님(denim), 캐주얼(casual)’은 시황이 어려웠으며, 이에 원·연료고가 겹쳐서 이익면(利益面)이 압박을 받고 있다.

유니폼은 최근 수년 동안 대단히 호조를 보였었는데, 2008년에는 급격히 시황이 나빠졌다. 경기가 나빠지고 어패럴의 생산이 조정되면서 큰 영향을 받았다. 이익은 올랐지만 그 폭이 매우 작아졌다. 캐주얼도 판매는 늘었으며, 흑자도 났지만 경쟁이 더욱 심해져서 갈수록 이익률이 떨어졌다. 다음에 가

장 큰 과제는 데님 사업이다. 특히 이제까지 수익을 끌고 온 데님 사업이 크게 고전하고 있다. 세계적으로 데님이 불황을 맞고 있으며, 주력 시장인 미국의 경제가 악화된 영향이 뚜렷하게 나타나고 있다.

홍콩의 데님 사업은 기술적, 영업적인 지원을 하고 있을 뿐만 아니라, 앞으로는 잡경비(雜經費)를 철저히 삭감하는 등 코스트 대책도 강력하게 추진할 계획이다. 다른 한편으로는 이제까지 계속 수익이 좋지 않던 원사 판매와 외환 요인 때문에 고전해온 동남아시아 자(子)회사에 관하여는 개선할 목표가 섰다. 원사는 생산 설비를 집약함으로써 흑자로 바뀌게 될 것 같다. 태국의 타이·구라보, 인도네시아의 KUMATEX도 1년 반에 걸쳐 상품과 고객을 전면적으로 바뀌었으므로 흑자로 떠오를 것 같다 타이·구라보는 2008년 6월부터 한 달 베이스로 흑자를 보이고 있으며, KUMATEX도 현상으로는 순조롭게 영업 이익을 올리고 있다.

태국의 염색 자회사인 TTDF도 원래 태국 국내의 비즈니스가 주력이어서 착실하게 잘되고 있다. 그래서 섬유 사업에서 지원해 줄 포인트가 줄었다. 데님 사업을 다시 짜고, 캐주얼의 이익률을 개선하였으며, 니트 등은 오랫동안 계속 수익이 좋지 않은 분야이다. 다만 금융 위기의 영향으로 2008년 하반기부터는 기업의 경제가 크게 악화할 가능성이 있다. 이런 때 기업으로서 크게 움직이는 것은 위험성이 크다. 그러므로 2008년 하반기에는 회사 내부의 사업 내용을 정비하고 개발을 추진하였으며, 2009년기를 위하여 ‘힘’을 모으고, 우선 주력인 3분야 이외에서 2009년기가 최종 년도가 되는 현재의 중기 경영 계획 기간내에 흑자를 낼 수 없는 사업은 철회(撤退)도 마다하지 않겠다는 각오로 개선할 방침이다. 그런 다음에 중국 등에서는 만들 수 없는 혁신 소재를 계속 차례로 발표해 나가는 길 밖에 없다. 그럴 때에 일본 국내

공장은 ‘힘’이 된다. 예컨대 2008년기에 발표한 전자선 그래프트 중합 가공 소재(電子線 graft 重合 加工 素材)인 ‘이브리크(EBRIQ)’도 현재 신규 모노머(monomer : 單量體)를 개발하고 있으며, 면 100% 난연 가공이나 형태 안정 가공을 개발하고 있다.

비섬유(非纖維) 사업에 있어서 화성(化成) 제품과 전자재는(建資材) 고전하고 있다. 역시 자동차 생산 대수가 줄어들고 있는 점과 건축 불황 등이 직접적으로 충격을 주었다. 다만 일렉트로닉스(electronics : 電子 工學)와 엔지니어링(engineering : 工學 技術)은 든든하게 잘나가고 있다. 일렉트로닉스는 ‘조색(調色 ; 色の 配合)·계량(計量), 정보 처리(情報 處理), 검사(檢査·計測)’ 등의 분야에서 사업을 추진하고 있는데 모두 제조업의 품질 향상에 공헌하는 분야이다. 그러므로 수요가 줄어든다고는 생각하기 어렵다. 엔지니어링도 환경의식이 높아져 커지고 있으므로 흑자가 정착하고 있다. 공작 기계도 선물 수주(先物 受注)가 적지 않다.

그러나 이들 비섬유 사업은 이제까지 일본 국내에서의 판매가 중심이었다. 앞으로는 세계 시장으로 펼쳐나갈 필요가 있다. 2008년 10월에 독일의 뒤셀도르프(Dusseldorf) 사무소를 개설하였다. 이곳을 거점으로 구주 시장을 커버할 것이다. 그 이외로도 브라질(Brazil) 등에도 주목하고 있다. 브라질은 호경기가 계속되고 있고 섬유 사업이 오랫동안 사업을 해왔기 때문에 구라시킴의 지명도도 높는데, 문제는 해외 판매를 맡을 인재가 적다는 것이다. 현재 상사와의 교류로 네트워크(network)를 만들고 있다.

2008년기는 중기 계획을 되풀이 하는 년도인데, 판매고는 계획을 달성하고 있지만, 이익 등 알맹이는 매우 부족하다. 역시 섬유 사업에서는 예상하였던 숫자와 현실의 숫자와의 차이가 대단히 컸었다. 섬유 사업을 다시 고쳐 만들

지 않는 한 계획 달성은 무리이다. 물론 아직 체념한 상태는 아니다.

구라보는 창립 120주년을 맞았는데, 당사의 사풍은 역시 ‘견실(堅實)’이다. 이것은 훌륭한 미덕이지만, 현대만큼 변화가 심한 시대에는 리스크가 족쇄로 바뀔 경우도 있다. 어느 정도의 리스크는 있다고 보고 ‘M&A(merger&acquisition : 企業의 合併·買收)나 선택과 집중’을 단행하지 않으면 안 된다. 그렇지 않으면 다음번의 150주년을 없을지도 모른다. 물론 과거의 좋은 면도 이어 받아야 하는데, 그것은 CSR(corporate social responsibility : 企業의 社會的 責任) 등이다. 앞으로도 CSR에 관하여는 사업 전략(事業 戰略)과 동등한 가치를 두고 경영하려 하고 있다.♣