

면방 최고 경영자와의 인터뷰 요약 (3)

후지보 - 중국에서의 생판(生販) 전략으로 섬유 사업 재구축

후지보는 2004년 상반기의 사업 계획을 그럭저럭 달성하였는데, 그 중에서 섬유 사업은 원사 판매가 여의치 않아 애먹었다. 앞으로 섬유 사업을 원사에서 2차 제품에 이르기까지 일관성을 살릴 수 있도록 재구축하게 될 것이다. 후지보를 돋보이게 하고 있는 제품 사업에서는 판매의 글로벌화를 계속 추진하고 있다. 한편 중국에서 테스트 세일을 시작하였는데, 중국에서는 판매를 강화할 뿐만 아니라, 제성 후지보의료를 설립함으로써 생산도 강화하고 있다. 일본 내의 위축되고 있는 생산 거점을 보완하는 측면에서도, 중국의 생산 거점을 일본과 동일한 수준으로 운영하는 생산 거점으로 만들고 있다.

◎ 2004년 상반기는 계획 달성하였으나 섬유는 고전

2004년 상반기 사업은 연결에서 미증수증익(微增收増益)으로 계획을 겨우 달성하였다. 단체에서는 감수하였으나, 이익은 종전 수준을 유지하였다. 단체에서의 감수는 직물과 니트의 텍스타일이 부진하였기 때문이다. 제품 사업은 종전 수준을 보였고, 원사 판매도 거의 종전 수준의 판매 실적을 올렸다. 또한 비섬유의 판매도 종전 수준이다.

이익면에서는 직물 및 니트의 텍스타일과 제품 사업도 종전 수준을 유지하고 있다. 원사는 스판덱스가 고전하였다.

전사적으로는 원사의 부진을 비섬유가 메워준 상황이다. 텍스타일은 전기에도 고전하였는데 2004년 상반기에도 고전하였다. 사업외 환경도 좋아졌다

고 할 수는 없으며, 2004년 상반기에는 부직포의 연마재 판매가 확대되어 연결 베이스로도 수입 증대에 기여하였으므로 “후지보 애히메(愛媛)”의 연마재 생산을 증강할 계획이다. 이외에도 호조를 보이고 있는 화학 공업품에의 시설 투자를 추진하였다.

그 동안 섬유는 극히 어려운 상황 속에서 겨우 유지해 나갈 뿐이었는데, 이것은 미래를 내다 본 투자가 보이지 않았기 때문이었으며, 앞으로는 원사도 보강하여 원사부터 직·편, 가공 그리고 최종 제품까지를 어떻게 일관성 있게 연결시키느냐를 과제로 생각하고 있다. 그러려면 원래의 사업 형태나 조직을 재구축할 필요가 있을지도 모른다.

이번 5개년 계획은 2004년으로서 끝나고 2005년부터는 새로운 중기 경영 계획을 책정하여야 하는데, 그때 섬유 사업을 재편하여 전략적으로도 합리적이며, 알기 쉬운 조직 체제로 만들도록 노력하겠다.

재편된 섬유 사업은, 실의 개발이나 가공의 차별화, 이들을 살린 2차 제품의 다양화 등의 기본 전략에는 변화가 없다. 후지보의 후가공에 의한 2차 제품의 키워드는 미용이다. 지방 세포를 분해하여 체내 효소를 활성화하는 해조 엑스를 첨가한 “슬리미시(Slimmish)” 가공이나, 비타민을 가공해 줌으로써, 이 천의 옷을 입고 있으면 비타민을 섭취하게 되는 “V-up”, 옷에 땀이 배도 눈에 안띠게 하는 가공 “디스노티스(Disnotice)” 등이 후지보의 강점이라 하겠다. 다만 현재의 관리 체제가 세분화되어 있어, 원사와 2차 제품과의 사이에는 개발 등에서 연동성이 없다고 볼 수도 있다. 이것을 사내에서 일관성이 있도록 하기 위하여도 알기 쉬운 조직으로 개선하겠다.

솔직히 말해서 같은 사내에서도 말이 안통하는 경우가 있다. 생산하는 공장이나 기획하는 사람, 또는 판매 담당자가 직접 말할 때 공통의 말로 서로

이해하는 것이 중요하다. 그럼으로써 연동성이 좋아지면 아직도 많이 개발할 수 있는 가능성이 있다. 영업과 연구진, 방직 공장과 어패럴 요원 등이 서로 이해하며 대화를 나누면 “V-up”과 같은 히트 상품의 개발도 가능하다. 앞으로 미용을 테마로 한 개발을 중심으로 추진하게 될 것이다.

◎ 중국의 생산 거점이 일본에게 필요한 보완적 기능 담당

“BVD”는 한국이나 대만에서 점차 스테이터스 브랜드(status brand : 고급 상표)로서 알려지고 있는 것 같다. 중국은 “구광(久光)”과 “이세단(伊勢丹)”의 두 점포에서 2004년 봄부터 테스트 세일을 시작하였다. 또한 홍콩을 통하여 셴젠(深圳)에서도 조금씩 판매하고 있다.

중국에서의 판매는 일본 내 가격의 1.5배 정도의 가격으로 팔고 있는데도 잘 팔리고 있는데, 앞으로 판매를 확대하는 것은 잘 검토하여야 할 것 같다. 고급품의 스테이지에서 인지도를 높여나가는 것이 중요하다고 생각하기 때문이다.

중국에서 제성 후지보의 경영을 궤도에 올리는 것도 중요한 과제이다. 이 공장은 아우터 소재를 생산하게 되므로 후지보 와카야마의 기술자를 파견하여 기술 지도하고 있다. 일본 내에서 축소되어 가고 있는 텍스타일의 보완적인 기능을 담당할 수 있도록 일본과 동일한 수준에서 운영할 방침이다. 그러기 위하여 상압 염색기, 고압 염색기, 오픈 실켓기, 타래 실켓기, 수지 가공기 등의 신예 설비도 갖추고 있다.

중국 관련 이외의 과제로서는 여성용 블라우스를 백화점에서 판매하는 것을 보다 키워나갈 계획이다. 또한 하마마쓰(浜松)의 선염 소재를 기포로 하여 부가 가치 가공을 한 것이 잘 팔릴 것으로 보고 생산하고 있는데 기대만큼

잘 팔리지 않고 있다. 현재 약 30개 점포에서 판매하고 있는데 앞으로는 판매망을 잘 살려 더욱 적극적으로 판매할 계획이다. ♣