

후지보의 경영 - 연이어 새로운 경영 계획 착수

후지보는 2004년도에 끝낸 5개년 계획에서 각 부문을 흑자로 돌려놓으면서 흑자화 안정 수익 기조를 확립하였으나, 2005년도부터 미처 못 한 과제에 대한 새로운 중기 경영 계획을 착수하였다. 이 새로운 3개년 계획에서는 실의 개발에서부터 제품까지의 일관된 제안력을 살려, 그 동안 누적된 손실액을 없애고 복배(復配 ; 주배당의 부활)를 목표로 추진하고 있다. 그러기 위하여 생산 코스트를 줄이고, 생산 시설을 해외로 옮김으로써 일본 내 생산 설비를 더욱 합리화할 뿐만 아니라, 마케팅 전략을 중요시 함으로써 제품 사업을 확대하고, 제품으로부터 피드백 하는 방식으로의 소재의 판매 체제를 구축하는 등 그룹으로서 상승 효과를 높여 나가고 있다.

◎ 제품의 시세는 상승세이나 소재는 고전 중

2005년도의 전반기는 연결 베이스로 판매고, 이익 모두 당초 예상하였던 실적을 달성할 것 같다. 상반기에 여유있게 목표를 웃도는 실적을 내보려 하였는데, 부득이 애매한 상태가 되었다.

부직포의 연마재, 화학 공업품 등의 비섬유는 거의 순조롭게 계획을 달성하였다. 섬유에서도 “BVD” 등의 제품은 대체로 상승세를 보이고 있는데, 하반기에는 소재 관련이 거래가 적어졌다.

구체적으로 말하면, 직물보다도 니트의 활기가 떨어졌다. 그 동안 순조롭던 매사도 거래가 줄면서 앞을 내다보기 어렵게 되고 있다.

섬유 시장이 환경의 영향 때문인지 일본 내 시장이 성숙되었다는 주장도

나오고 있다고 하는데, 그러한 견해도 있을 수 있겠으나 일본 내 시장은 아직 한계에 이르고 있지 않다고 본다. 좋은 소재로 더욱 심혈을 기울여 상품을 만들면 일본 내에서도 팔릴 여지는 있을 것이다.

종전에는 백화점 어패럴이 시황을 앞서가고 있었는데, 지금은 양판점 체인이나 SPA 등의 일부에서 소재에 초점을 맞춘 기획을 많이 제안함으로써 과거와는 반대로 구도가 바뀌고 있다.

2005년도기의 최대 과제는 누적 손실을 없애는 것이다. 2004년도 말에 끝난 중기 5개년 계획의 포인트는 각 부문을 모두 흑자로 바꾸는 것이었는데 일부 손이 못 미친 것이 있다. 2005년도에 스타트한 3개년 계획에서, 섬유 사업도 장래성이 있는 부문은 계속 흑자화하려고 노력하고 있다. 그리고 2005년도기 중에 증수증익 체제로 다시 만들려고 한다. 부동산의 매각을 포함하여, 이 기간에 누적 손실을 없애는 데 마무리를 짓겠다. 섬유의 소재 관련은 이익 체질을 강화하고, 호조를 보이고 있는 부직포나 제품 부문은 더욱 증수하도록 하고 있다.

지난 5개년 계획에서는 흑자화 안정 수익 구조를 만들었는데, 여기에 빠진 과제들은 새로운 3개년 계획의 첫해에 적자가 “마이너스 1”이라고 하면 2년째에는 “제로”로 만들고, 3년째인 최종 년도에는 “플러스 1”의 흑자 상태로 개선하고자 하며, 3년째에는 복배를 이루어야겠다.

흑자화의 요점은 소재에 달려있으므로 여러 방식으로 손을 쓰고 있지만 시황 등을 정확하게 파악하기가 쉽지 않은 면이 있다. 매사는 특수사나 특수 혼방사가 중심이며 현상은 그런대로 좋은데 앞을 내다보면 위기감을 느끼게 된다.

현재 오이다(大分) 공장과 도요하마(豊浜) 공장을 주축으로 한 7만 5천추의 정방기가 있는데, 이 중에 약 70%가 매사를 뽑고 있다. 시장 동향을 보면서 슬림화를 검토하고 있다. 공장을 폐쇄할 뜻은 없으나, 해외 이전이나 코스트 삭감 등으로 1만추 단위의 삭감은 있을 수 있다. 해외로 이전하게 되면 도요하마 공장 시설의 일부를 타이의 TFT(타이 후지보 텍스타일)로 옮겨 2,000~3,000추 정도 증설할 예정이며, 동시에 중국도 고려하여 여러 각도로 검토하고 있다.

또한 분사화한 고야마(小山)의 가공 공장은 미용 섬유로 앞서가고 있는 “V-up”이나 “렌실”과 같은 안정된 가공이 있는데, 이들의 가공 기술을 배경으로 외부의 평가도 높고 외주도 받고 있으며 새로운 고객도 순조롭게 늘리고 있다. 고야마 공장의 가공력은 기획 제안력이 부족한 면이 있었다. 하청만 받으려면 철저하게 코스트를 챙겼어야 하는데, 어중간하게 기획 제안을 하다보니 재고가 쌓였었고 이제 겨우 재고를 다 삭감할 수 있었다. 고야마 공장은 가공력이 높고, 소로트 대응도 가능하니 영업력이 향상되어야 한다.

영업력을 강화하는 하나의 방안은 인재 교육을 포함한 조직 체질의 강화가 필요하다. 외부 강사를 초청하기도 하고, 후지보 어패럴의 요원을 겸무로 소재에 배치하는 등 그룹 내에서의 소재와 제품의 인재 교류로 상승 효과를 올려 제안력을 높이고 있다.

◎ 소재의 제품화 목표는 50%

“BVD” 이외의 제품으로 2003년말에 백화점에서 여성용 셔츠, 블라우스를 판매하기 시작하였는데 첫 해에는 계획 목표만큼 팔지 못했다. 소재를 제품화하면 어패럴업이 되는데, 풋내기가 처음으로 새로운 사업을 시작하여 바로 성공할 수 있다고는 생각하지 않으며, “씩”을 잘 키워나가야 할 것이다.

어패럴 사업에서는 생산 코스트를 철저하게 줄이고 확실히 재고를 만들지 않는 방법을 베이스로 하여 관리를 심플하게 하여야 한다. 설비 투자를 크게 할 필요는 없으므로 그다지 어렵게 생각하지는 않는다.

본업 외에 제품 사업까지 벌림으로써 어려움도 있다. 예컨대 “V-up”의 경우에는 마케팅을 더 철저하게 할 필요가 있었다고 반성하고 있다. 누구에게나 보여주고, 누구에게나 팔 정도이면 단명으로 끝나고 만다. 그러나 제품은 최종적으로 소비자가 사도록 하여야 한다. 고생하면서도 제품화한 것이라야 최종 소비자까지 팔 수 있다는 측면이 있다.

“V-up”은 마케팅을 중요시 하며 성공한 사례라고는 하지만 100% 성공했다고는 할 수 없고 판매 방식을 바꾸기 위하여 제일 먼저 모든 사원의 의식을 바꾸기 시작하였다. 과거의 소재에 대한 마케팅 방법은 한 번만 써먹으면 끝나는 일과성이 많은데, 소재를 키워나가기 위하여도 제품화는 중요하다. 앞으로는 니트도 제품화를 높여나갈 것이다.

섬유에 있어서 제품 판매 비율은 현재 35% 정도이나 3년 후에는 50%로 올릴 예정이다. 제품을 판매함으로써 그 소재를 판매하는 방법을 확립할 수 있으며, 일본 내에서도 잘 될 것 같다.

해외 전략에서는 정번으로 된 실이나 텍스타일 등은 해외로 옮기게 된다. 소재는 TFT와 제성후지보의료(諸城富士紡衣料)를 기본으로 하여 확대할 방침이다. 봉제에서는 타이의 협력 직포 공장이나 중국의 창저우후지보(常州富士紡)가 거점으로 되어 있다. 제품화를 향상시키기 위하여 봉제 생산량을 20~30% 정도 늘릴 작정이다. 또한 정보의 공유화를 목적으로 중국 전략팀 회의도 새로 시작하였다.

또한 한국이나 타이에 이어 2004년 봄부터 중국 전략을 강화하여 “BVD”의 테스트 세일을 시작하였다. 홍콩을 경유하여 센젠(深川)에서도 일부를 판매하고 있는데, 역시 중요 시장은 중국이다.

편포의 염색 가공 합판인 제성후지보의 가공 능력은 월간 300t인데, 그 중 1/3은 후지보가 활용할 작정이며, 후지보가 활용하는 것의 85~90%는 일본 시장으로 수출하게 될 것이다. 최종적으로는 일본 시장으로 생산한 생지의 40% 정도를 봉제하여 납품하는 방식으로 할 생각이다. 중국 시장으로의 내수 판매도 계획하고 있어 준비를 추진하고 있다. ♣