

후지보 홀딩스의 섬유사업전략

- 연마제가 증수증익에 이바지

후지보 홀딩스는 2006년 상반기에 연마제(研磨劑) 판매가 호조를 보이면서 증수증익(增收増益)에 이바지하였는데, 섬유분야는 고전(苦戰)하고 있다. 앞으로 비의료(非衣料)분야를 대폭으로 확대하고, 섬유분야는 축소할 방침이다. 현재 2005년도에 시작한 3개년 계획을 재검토하는 작업을 진행 중이다. 새로 책정할 경영계획은 2007년 3월기부터 스타아트(start)시키는데 평가방법을 바꾸어 판매고가 아니라 이익을 철저히 중요시 할 방침이라고 강조한다. 섬유사업은 전공정을 대상으로 사업을 재편(再編)할 예정이다.

생산지로서의 중국은 단기(短期)와 중장기(中長期)의 두 가지 관점에서 볼 수가 있다. 우선 단기적으로 보면 기술력도 올랐고, 설비도 착실하게 좋아졌다. 현재로서는 생산기지로서 충분히 활용할 수 있을 것이다.

또 한편으로는 중국은 지금 놀랄만한 경제성장을 계속하고 있다. 며칠 전에도 중국에 4일간 머물렀었는데 놀랄 만큼 인프라(infrastructure)가 정비되고 있다. 제성(諸城)후지보 공장에 가려면, 전에는 청도(靑島)에서 4시간 걸렸는데, 지금은 고속도로가 정비되어 2시간이면 갈 수 있으며, 머지않아 1시간으로 단축할 수도 있을 것이다.

베이징(北京) 올림픽과 상하이만박(上海萬國博覽會)도 곧 개최될 것이므로 2010년까지 인프라정비와 경제성장은 계속될 것이다. 생산거점으로서 뿐만 아니라 마켓으로서도 큰 존재가 되었다.

그런데 중국도 경제가 발전하는 데 따라 인건비가 오르고 있다. 제성과 같은 산둥성(山東省)의 교외에서도 800~1,000위안의 월급으로 종업원을 모집하여도 사람이 몰려들지 않고 있다. 즉 사람이 부족하게 되었다. 중국의 산업은 저임금(低賃金)일수록 좋다고 하는데, 중국에서 앞으로 싸구려만 생산하는 것은 문제이다. 일본과 같은 상황으로 되어 가고 있다고 말할 수 있다.

따라서 5년, 10년 앞을 생각하면, 지금은 돈을 벌고 있는 공장도 채산이 안 맞게 될 가능성이 있다. 지금 일본이 하고 있는 사업을 중국에서도 해나가지 않으면, 반대로 중국이 일본에 대하여 돌아다보지도 않게 될지도 모른다. 중국의 경영자도 코스트가 올라도 이익이 충분히 나는 상품을 만들려고 생각하고 있다. 중국을 무대로 부가가치·다품종·소로트를 공동으로 추진하지 않으면 중국에서 일본을 포기하게 될 것이다.

중국에서의 B·V·D 판매는 늘고 있지만 아직도 자리를 못 잡고 있다. 당사는 판매에 대한 노하우를 갖고 있지 않다. 중국과는 장사습관도, 기후도 다르고, 체형도 다르다. 가려운 곳을 손으로 정성껏 긁어주는 장사를 하여야 한다. 상하이로 중심으로 늘어나는 곳은 늘리고 불가능할 경우에는 뒤로 물러서서 검토하고, 다시 도전할 필요가 있다.

동남아시아에서의 B·V·D 판매는, 나 개인이 보기에 너무 늘어났다는 느낌이다. 판매를 너무 지나치게 늘리려고 하는 것 같다. 일본 내에서도 40% 할인 등의 세일(sale)을 볼 수 있는데, 브랜드 이미지(brand image)로 보면 좋지 않다. 60대의 고령자들로부터는, 너무 설치는 것 같아 뒤 끝이 허전한 느낌마저 든다는 말도 들린다. B·V·D의 브랜드력을 향상시킬 수 있는 전략을 세울 필요가 있다. 그러기 위하여는 서서히 확대하며, 확실히 이익을 낼 수 있는 방향으로 추진하여야 할 것이다.

또한 확대를 너무 빨리 하다 보니 아이템(item)을 너무 많이 늘렸다. B·V·D는 상하(上下)가 흰색의 속옷이 기준인데, 지금은 여러 가지를 팔고 있다. 브랜드 이미지의 기본 상품을 분명하게 팔아야 한다. 개발은 어디까지나 소비자의 눈높이에 맞추어야 하며, 눈앞만을 바뀌서는 안된다.

2006년 상반기의 업적은 증수증익이 되었는데, 이에 이바지한 것은 연마제이며 비의료품이 업적을 위로 끌고 갔다. 비의료의 비율은 전체의 40%를 웃돌고 있고, 이제까지의 섬유 사업은 60%를 밑돌고 있는데, 업적은 좋지 않다. 그래서 업적이 늘고 있는 부직포분야로 사람·자재·자금을 돌려주고 대폭적으로 확대할 것이다. 동시에 채산이 안맞는 부문을 축소하고, 섬유사업을 재편(再編)할 것이다.

방적부문은 방적기뿐만 아니라, 직포·편성·염색가공까지 전부를 대상으로 다시 검토하게 된다. 현재 2005년도에 시작한 3개년 계획을 재검토하는 작업을 시작하였다. 계획과 실적이 빗나가고 있어, 판매고의 노르마(norma, 노동기준량)를 너무 따지다보니 판매목표는 달성하였는데 적자가 되어서는 평가할 수 없다. 그러려면 판매를 줄이더라도 적자를 안낸 것이 오히려 평가를 받을 수 있다. 그러므로 판매고가 아니라 이익을 중요시하도록 회사 내의 의식을 철저히 바꿀 계획이다.

2006년도 하반기에 대하여는 이미 단기(短期)의 긴급수정계획을 추진하고 있다. 수정 후의 신중기경영계획은 2007년 3월기부터 시작되는 계획으로 2007년초에는 방향성(方向性)을 확정할 수 있을 것이다.

해외사업은 크게 늘릴 방침인데, 무턱대고 상품을 생산하면 재고를 늘릴 뿐이므로 재검토하게 될 것이다. 유행이라고 하여 사업하는 것이 아니라 이익이 날지 안날지를 분명히 하여야 할 것이다.

연마제의 판매고는 2005년에는 60억엔이었는데, 2006년에는 상반기에 40억엔을 웃도는 하이 페이스(high pace)였다. 3자리수의 판매고를 목표로 계획을 짜고 있다.

당사는 30년 전부터 연마재(研磨材)부문에 진출하였는데, 초기에는 일이 없으면 뛰지 않는 식이었는데, 그것이 10년 전부터 IT관련으로 급격히 수요가 늘어나자 전화(電化)제품의 IC화가 진행되어 수요가 늘었다. 범용품(汎用品)인 부직포는 거의 손을 떼고 연마재분야에서 다품종·소로트·고부가가치를 개발하였다.

연마재가 늘어나고 있는 요인은, 어떤 뜻에서는 손으로 만들었기 때문이다. 상품을 만들어놓고 파는 것이 아니라 어떤 것을 원하는가를 듣고, 그에 맞게 상품을 생산한다. 그러기 위하여 연구개발센터에서 연마재의 스펙(spec ; specification)을 수치(數値)로 나타내, 고객이 원하는 제품을 효율적으로 만들 수 있게 하였다. 연구개발에 상당한 사람과 자본을 들였는데, 가치가 있으면 가격은 제시한대로 정해진다.

염색가공, 수지가공에서의 특화소재는 쉽지가 않다. 방직은 혼면기술에서 부가가치를 올리는 것은 가능하다.

중국은 설비와 값싼 노동력이 강점인데, 공장의 보전(保全)관리나 기술개발력에서는 약하다. 그러한 뜻에서 앞으로도 다품종·소로트 생산은 일본의 고유기술이며, 아직은 경쟁력을 발휘할 수 있을 것으로 기대한다. ♣