

후지보 홀딩스의 경영 전략

- 소재의 용도 개척과 이익 중요시하는 체질로 개선

후지보 홀딩스(當土紡 Holdings : HD)는 2006년부터 2010년까지 5개년 계획으로 ‘변신 06 ~ 10’을 추진하면서 이익을 중요시하는 체질로 개선하는 데에 힘을 쏟고 있다.

섬유 사업에서는 불채산 부문부터 철퇴(撤退)하고, 이곳의 인원을 확대 영역으로 배분하고 있는데, 경영진에서는 “2008년기가 시작되면서 많이 바뀌고 있다.”고 말하였다. 특히 와카야마(和歌山) 가공 공장은 원·연료의 값이 높이 오르자 업적이 크게 떨어졌으며, 오른 값을 파는 값에 얹는 가격 전가도 기대만큼 이루지 못하고 있어, 그럴수록 더욱 개혁을 강력하게 추진할 계획이다. 다른 한편으로 섬유 공정의 하류 전략으로서는 새롭게 다이칸야마(代官山)에 이너 브랜드(inner brand) ‘B.V.D’의 장섬점(將船店 : 店鋪들의 司令 役割을 맡고 있는 店鋪)을 개점하고 독자 운영의 이점을 살려 브랜드 인지도를 향상시키는 시책을 적극 추진하고 있다.

세계적으로 금융이 계속 불안한데, 현재의 경제 환경은 한마디로 상당히 어렵다는 인상을 받고 있다. 다만 2008년에는 점점 상황이 나빠졌는데, 2009년기에는 회복될지 냉정한 분석이 필요할 것이다. 다른 한편으로 식품의 안전 문제에서 모럴 해저드(moral hazard : 道德的인 障得物)가 뚜렷이 나타났다. 기업은 분명히 돈을 벌지 않으면 안 되지만, 활동하면서 이에 따른 정보 통신 관련 업계들은 경제를 이끌고 가는 산업이며, 당사의 경우에도 연마재(研磨材) 사업으로 자동차나 정보 통신 관련 업계에 참가하고 있는데, 2008년 상반기에는 착실하게 호조를 보이고 있지만, 하반기의 앞날은 쉽게 판단하기 어렵다.

이번의 금융 불안은, 확실히 일본 국내 부유층에 영향을 주고 있지만, 연속 실켓사의 ‘렌실’을 사용한 최고급 신사 내의(最高級 紳士 內衣) ‘로모스’는 좋은 실적을 보이고 있어, 당사가 추진하고 있는 고급화 노선(高級化 路線)은 잘못되지 않았다고 확신하고 있다. 다만 이와 같은 상황에서 기업 자체가 살아남을 수 있느냐가 문제이다. 2009년에는 기업이 리스트럭처(restructure : 改造)를 서둘러 추진하여야 할지도 모른다.

중기 계획 변신 06 ~ 10을 추진하여 불채산 부문을 슬림화하기 위하여 섬유 등 불채산 부문을 철폐하고, 남은 인원은 확대되는 영역으로 배분하는 체제를 철저히 지키고 있다. 이와 같이 사업을 추진하여 섬유의 리스트럭처는 끝났다고 봤는데, 2008년에 양상이 확 바뀌었다. 특히 와카야마 가공 공장에서는 원·연료(原·燃料) 값이 크게 오르고 업적도 연달아 떨어지고 있다. 가격 전가도 거의 안 되어 한층 더 개혁할 필요가 생겼다.

그리고 보면 더욱 부가 가치 제품을 개발해야 하는데, 확실히 신상품 개발은 영원한 테마가 되며, 이와 함께 수요에도 문제가 있을 것 같다. 우리가 아무리 신상품을 개발하여도 고객이 차지할 이윤이 줄어들어, 거래선을 다시 편성한 경우도 있었다. 이러한 움직임에 어떻게 응해야 하는지 고려하며, 용도도 항상 늘리는데 노력하여야 한다. 불황이라도 적자는 받아줄 수 없기 때문이다.

중국에서는 코스트 퍼포먼스(cost performance : 비용과 효과의 대비)를 추구하는 시스템은 이미 파탄(破綻)났다고 할 수 있다. 코스트 대책이라기보다는 공급 능력이라는 관점에서 중국을 다시 볼 필요가 있다. 또한 중국말고도 다른 생산 거점을 찾는 차이나 플러스 원(China plus one)을 고려하지 않으면 안 된다. 후지보 홀딩스의 경우 태국에 봉제 거점이 있는데, 거점을 더 만들려면 태국 국내에 증설하거나 검토해야 한다. 나라마다 문화가 다르기 때문에 이를 잘 이해하지 않으면 안 될 것이다.

다른 한편으로, 일본 국내에서는 와카야마에 설비 투자하는 것이 채산이 맞는지 아직 검토 중이다. 와카야마에 특화 제품 생산을 집중시키는 방안도 있는데, 문제는 1년 중의 상반기와 하반기 수주 격차(受注 格差)가 문제이다. 와카야마는 완전히 춘하 제품(春夏製品) 위주(爲主)의 하반기형이며, 최근 수년 동안은 상반기의 마이너스를 하반기에 상쇄하고 있는 상황이다. 이런 체제가 지금까지는 당연하다고 보았는데, 이를 앞으로 어떻게 해소할 것인가가 당면한 과제이다.

2008년 8월에는 도쿄도(東京都)의 다이칸야마(代官山)에 직영점을 신설하고 안테나 숍(antenna shop : 메이커들이 소비 동향 수집을 목적으로 한 직영 점포)으로서 판매와 함께 시장 정보 수집 거점(市場 情報 收集 據點)으로 활용하고 있다. 이너 브랜드(inner brand)인 B.V.D를 포함하여 브랜드의 인지도를 향상시키고 있다. 이제까지는 직접 제안하는 등, 직관 상품 구성이나 소비자에게 직접 제안하는 등, 직관에 관하여는 모든 것이 가능하게

되었다. 후지보 홀딩스는 메이커이며, 소매업자는 아니므로 판매하는 방안은 아직도 공부하고 있다.

B.V.D의 인터넷 판매(internet 販賣)는 점포에서 판매가 잘 안 되는 아이템도, 판매가 가능하다. 2007년에는 라쿠텐(樂天)의 인터넷 판매 사이트(internet 販賣 site)에서 ‘숍 오브 더 이어(Shop of the year)’의 최우수 숍으로 뽑혀 수상하였다. 앞으로는 더욱 인원을 늘려 강화할 방침이다. 인터넷 판매라고 하면, 마치 재고 처리인 것으로 생각하기 쉬우나, 다품종 소로트(小 lot)의 생선 식품(生鮮 食品)을 판매한다는 이미지로 계속 판매하고 있다.

끝으로 후지보의 가치라고 하면, 강점이기도 하면서 약점이기도 한 섬유이다. 기업 이념으로서 제일 먼저 ‘일세기를 넘는 역사 속에서 키워온 기술과 경험’을 높이 평가하고 있는데, 섬유에 무슨 일이 일어나도 지킬 뿐만 아니라 항상 새로운 가치를 만들어 나가야 한다. 기업의 가치를 항상 지킨다는 것은 주가를 올린다는 것이다. 섬유에서 키워온 가공 기술을 살려, 이로부터 새로운 사업으로 가치를 창조해 내지 않으면 안 된다.♣