

진주의 변신

# 다사키



- ❖ 소재지: 神戸市中央区港島中町6丁目3番地2
- ❖ 설립: 1959년
- ❖ 자본금: 1억 엔
- ❖ 종업원 수: 643명
- ❖ 매출액: 19,036백만 엔(2014년 10월 결산)
- ❖ 경상이익: 1,514백만 엔(2014년 10월 결산)

## 진주의 변신\_다사키 (No19)

### < 요약 >

- 시대의 흐름을 따라가지 못하고 과거의 비즈니스모델을 고수하며 경영방식을 전환시키지 못했던 일본을 대표하는 진주업체 강자가 TASAKI임
- 그러나 심각한 경영난을 계기로 관혼상제 이외의 수요를 기대하기 어려웠던 진주에 새로운 생명력을 불어넣으며 완전한 탈바꿈에 성공하였음
- 마케팅 교과서에 등장할 것 같은 교본 그대로의 브랜드 재생 전략을 단행하게 되는 계기가 되었던 것은 펀드 출자였음
- **(벤치마킹 포인트)** 고정관념에서 벗어나 새로운 도전에 나서는 것은 대단한 위험을 수반하는 일이지만, 절실한 상황에 봉착했을 때 나오는 재생에 대한 욕구는 성공 가능성을 높일 수 있음

### 1. 일본 양식진주산업 동향

- 일본의 진주산업은 진주양식사업법(1952년 제정) 제1조에서 ‘이 법률은 진주조개 및 진주의 양식을 발전시켜 진주 품질 향상을 도모하여 진주의 수출 촉진과 이에 따른 국민경제 발전에 기여할 목적으로 한다’고 되어 있듯이, 원래는 해외시장을 판매대상으로 산업진흥을 추진함
  - 전후 생산량의 비약적인 확대와 더불어 수출도 크게 늘어나면서 일본의 수출효자 산업으로 성장했음
  - 그 이후 이른바 진주불황(일반적으로 1967~72년)을 거치면서 기본적으로는 진주조개(일본명 아코야진주)의 탄탄한 공급능력을 바탕으로 최근까지 그 지위를 유지해 왔음
- 그러나 지금 상황은 크게 바뀌었으며, 이전에 외화획득의 중요산업으로 간주되던 진주산업이 현재는 수입량이 국내생산량을 초과하고 있고 수출량도 크게 앞지르고 있는 등 일본의 양식진주산업은 수입 산업으로 전환되었음
  - 1967~72년의 진주불황은 수급상황을 무시한 과잉생산과 품질저하가 문제였음
  - 이로 인해 해외시장에서의 판매가 줄어들었던 것이 원인이었으면 생산자숙과 하급진주 폐기 또는 조정보관 등 업계차원에서의 대응도 이루어졌음

- 일본정부가 진주양식등 조정잠정조치법(1969년시행)을 제정하여 생산을 조정하는 노력을 병행했지만 진주불황을 통해 생산량은 약4분 1, 생산업체는 2분의 1로 축소되었음
  - 그 이후 국내 고도경제성장과 해외시장에의 수요 증가를 배경으로 생산량은 60톤으로 늘었고 생산금액도 600억 엔을 넘는 수준을 회복했음
  - 80년대 후반에는 국내수요가 감소하면서 생산금액도 한 때 500억 엔 정도로 줄어들었지만, 버블경기와 더불어 진주보유자층 확대, 고가진주 수요확대 등으로 90년대 전반에는 800억 엔 정도를 유지했음
- 그러나 90년대 후반에 발생한 진주조개 폐사 사건 등을 계기로 진주의 품질이 저하하면서 생산량이 감소하기 시작하여, 최근에는 생산량 20톤, 생산금액 100억 엔 정도를 유지하고 있는 상황임

<그림1> 일본의 진주 생산량 및 수출입량 추이



자료: 국내생산은 농림수산성 '어업·양식업 생산통계연보', 수출입은 재무성 '무역통계'에서 작성

- 진주제품의 유통구조는 진주 종류에 따라 다름
  - 이른바 아코야진주의 경우는 국내산이 대부분을 차지하고 있으며 기본적으로 국내 소비와 수출이 거의 절반씩 차지하고 있는 상황임(2000~2010년 평균 48:52)
  - 수출하는 진주의 형태는 목걸이용으로 구멍을 뚫어 실을 통과시킨 형태가 일반적이며, 이러한 형태가 90%이상을 차지하고 있었으나 최근에는 60%정도로 줄어들었음

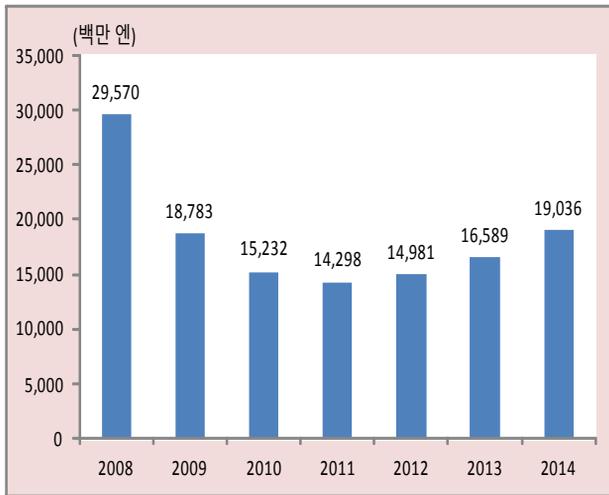
- 한편 남양(南洋)진주의 경우는 수입한 진주를 국내에서 가공해서 국내소비 또는 수출용으로 가공하는 것이 기본임
- 매년 조금씩 차이는 있지만 국내소비용이 70% 정도를 차지하는 것으로 보임
  - 진주 수입국은 오스트레일리아와 인도네시아 등임
  - 담수(淡水)진주의 경우도 수입한 진주를 국내에서 가공한다는 점에서는 남양진주과 같지만 이전에 20% 정도 차지했던 수출이 크게 감소하여 2005년 이후는 거의 국내소비용이 되어 있음
  - 담수진주의 주된 수입국은 중국임
- 무역통계를 근거로 일본의 진주 수출동향을 살펴보면 다음과 같음
  - 연간 수출합계 수량은 27.6톤(2000년), 21.8톤(2010년)으로 점차 감소하고 있는 추세임
  - 수출품목별 미가공품, 가공품, 제품 등의 수출품목별로 살펴보면 제품 수출 비중이 낮아지고 있고(20.2% → 8.1%), 그만큼 미가공품 수출 비중이 높아지고 있음 (15.2% → 31.2%)
- 특히 일본에서 산출되는 아코야진주는 이러한 경향이 강하게 나타나고 있음
  - 이러한 변화는 당연할 결과이겠지만 수출국 변화에도 반영되고 있음
  - 주요 수출국은 홍콩, 미국, 독일을 비롯한 EU 여러 나라, 스위스 등이지만, 그 중에서도 홍콩으로의 수출이 가파르게 증가하고 있음
  - 홍콩으로의 수출은 9.6톤에서 14.3톤으로 증가했고, 이에 따라 전체에서 차지하는 비중도 34.7%에서 65.5%로 크게 늘어났음
- 중계무역의 중심에 있는 홍콩의 이러한 부상은 지금까지 일본이 담당해왔던 진주 유통기지로서의 기능을 대체하는 것을 의미함
  - 이러한 결과는 관세와 지리적조건 등 홍콩이 가진 우위성에서 비롯된 것으로 볼 수 있음
  - 진주 양식 기술이 개발되고 100여 년이 흐르는 동안 양식 진주의 주요 공급국으로 세계에 군림해 온 일본은 이제 수입국으로 변모한 상태임

- 일본의 진주산업 발전을 버팀목 역할을 해온 진주양식사업법 폐지(1998년)는 그 대표적인 상징이라고 할 수 있음
  - 수입 산업으로 탈바꿈한 일본의 진주양식업이 앞으로 어떤 방향으로 진화해 나갈지 관련한 생산기술을 포함하여 전반적인 생산체제의 변화가 불가피해보임

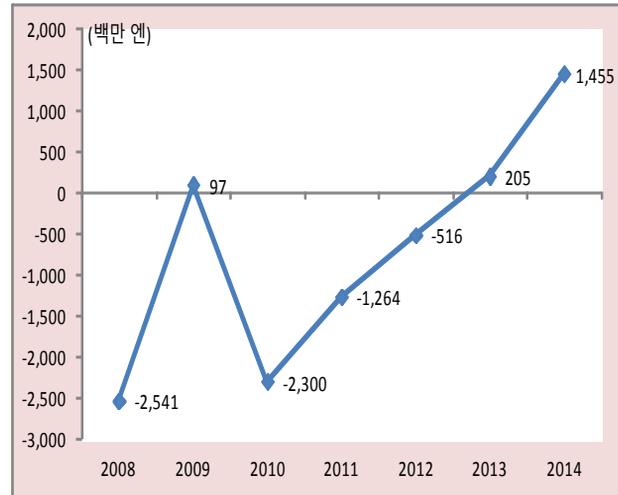
## 2. 다사키의 변신

- 다사키(TASAKI)는 1954년에 창업한 일본을 대표하는 보석 제조업체임
  - 다사키진주(田崎真珠)라는 옛 회사이름에서 알 수 있듯이 진주를 전문적으로 취급하며 생산에서 판매까지에 이르는 모든 과정을 자체적으로 추진해 오고 있음
  - 2012년 10월 결산까지 3년 연속 영업적자를 기록했었으나, 그 이후 V자로 회복하며 2014년 10월 결산에서 14억 엔의 영업흑자를 기록했음
- 다사키의 이 같은 부활을 확인할 수 있는 것은 실제 점포를 방문해 보면 확실하게 알 수 있음
  - 도쿄 긴자 본점에는 중장년층뿐 아니 20대에서 30대의 젊은 여성이 눈에 띄게 늘었고, 하나에 20만 엔 이상의 고가반지를 즐겨 구입하고 있음
  - 보통 때는 거의 사용하지 않지만 관혼상제용으로 한사람이 하나 정도는 가지고 있었던 과거의 낡은 이미지를 벗어나고 새로운 디자인으로 꾸며진 진주가 매장을 가득 메우고 있음
- 다사키에서 진주의 선별을 책임지고 있는 기능인들은 입사 때부터 진주의 ‘광채’와 ‘겉’이 무엇보다 중요하다고 교육을 받음
  - 다소의 흠집과 흠이 있더라도 진주층의 두께와 밝은 강도가 진주의 가치를 좌우하는 지표가 되는 것임
  - 이러한 선별 기준은 지난 60년 동안 지켜져 온 전통임
  - 그러나 지금의 젊은 소비자를 자극하는 것은 다사키가 그토록 굳게 지켜온 품질이 전부가 아님

<그림2> 다사키 매출액 추이



<그림3> 다사키 영업이익 추이



자료: 다사키 홈페이지에 공개되어 있는 재무자료에서 인용

- 다사키는 지금이야 매출과 이익이 상승하고 있지만 불과 10년 전까지만 하더라도 실적악화로 심각한 경영난에 허덕였음
  - 그 최대 원인은 과다하라고 할 수 있는 품질에 대한 집착이었음
- 다사키가 운영하고 있는 양식장은 현재 2곳에 불과함
  - 진주 수요가 지속적으로 상승하면서 하나둘씩 늘렸던 양식장이 가장 많았던 때는 9개였음
  - 진주 양식은 어렵다고 잘 알려져 있듯이 높은 가격을 받을 수 있는 최고급 진주는 전체 생산량의 10~20%정도에 불과함
  - 많은 양식장을 보유해서 높은 품질의 진주를 얻을 확률을 높이는 사업전략을 취했던 것임
- ‘재고는 곧 경쟁력’, 다사키진주를 창업자는 늘 이렇게 강조하며, 양식장을 확대하는데 공을 들였음
  - 과거 다사키진주의 비즈니스모델은 앞서 언급한 여러 양식장에서 대량으로 수거되는 재고 중에서 질이 좋은 것을 우선 다사키진주의 소매판매용으로 사용하고, 나머지는 도매로 판매했었음

- 도매판매가 가장 많았을 때는 전체 매출의 60%를 차지할 정도로 대규모로 거래가 되는 중요한 부문이었음
  - 이러한 도매판매가 가능했던 것은 해외를 비롯하여 지속적으로 증가했던 진주에 대한 수요였음
  - 일본 정부도 외화획득을 위해 진주를 해외로 수출하는 것을 적극 장려했음
- 그러나 2000년대에 들어오면서부터 특히 진주 소매업계의 사업 환경이 크게 바뀌었음
  - 중국이 담수진주의 생산기술을 크게 향상시킴으로써 일본산 아코야진주의 10분의 1 이하의 가격으로 판매하기 시작했고, 육안으로 보기에는 거의 똑같은 수준의 것이 시장에 대량으로 유통되었음
  - 이러한 경영환경 변화로 아코야진주에 대한 수요가 크게 축소되었을 뿐 아니라 가격마저 하락했음
  - 그 동안 자사의 ‘경쟁력’으로 생각했던 재고가 갑자기 실적을 압박하는 요인으로 작용하기 시작했음

<표1> 최근 다사키의 주요 경영지표 추이

	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년
당기순이익 (백만 엔)	-2,691	-2,142	-772	435	1,151
총자산 (백만 엔)	21,583	18,317	17,838	19,464	20,782
순자산 (백만 엔)	13,601	11,314	11,237	12,150	16,469

자료: 다사키 홈페이지에 공개되어 있는 재무자료에서 인용

- 매년 9개의 양식장에서 수확하는 진주를 모두 판매하지 못한 채 재고는 계속해서 쌓여만 갔음
  - 진주의 가격도 하락세가 멈추지 않았고, 2007년 10월 결산에서 302억 엔이었던 매출에 비해 재고의 평가손은 약 80억 엔에 달했음
  - 지불이자 7억 엔과 함께 토지, 건물의 평가손실 20억 엔이 더해지면서 3년 연속 적자를 기록하는 위기에 봉착하게 되었음

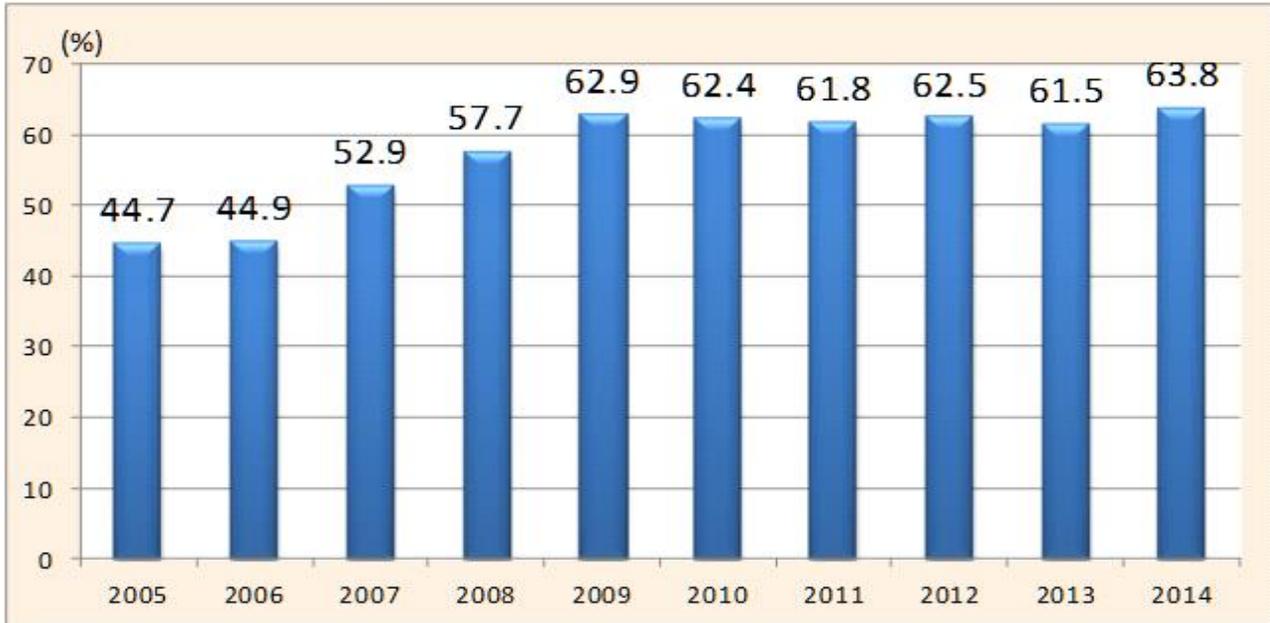
- 그럼에도 불구하고 품질과 생산에 계속해서 집착해 온 경영진은 적자발생이 주된 요인이었던 양식장의 생산과잉을 개선하려 하지 않았음
  - 한편으로 쌓여가는 재고를 줄이기 위해 세일판매를 하는 것이 일상적인 업무가 되어 가고 있었음
  - 궁지에 몰린 당시의 다사키진주의 상황을 알 수 있는 일화가 있는데, 진주의 소매 판매를 위해 2007년에 개최된 입찰경쟁에서 이전 같았으면 2000만 엔을 호가하는 고급진주 목걸이가 300만 엔에 팔리는 일이 생겼음
  - 당시 다사키진주의 자금 압박이 얼마나 심했는지가 여실히 드러나는 사건으로 업계에서는 기억하고 있음

### 3. 과잉생산의 구조조정

- 주거래은행에서 전직해서 당시 다사키진주의 경영기획실에 있었던 이이다(飯田)전무는 ‘옳다고 굳게 믿고 추진해 온 비즈니스모델이었기 때문에 시대흐름에 맞지 않더라도 내부 구성원들만으로는 무엇부터 손을 써서 개선하고 조정해야 하는지 몰랐다’고 회상함
  - 이익을 끌어내리는 재고에 양식장의 인건비와 생산설비의 고정비 등 이 상태를 방치하면 회사의 장래를 보장하기 어려운 상황이었음
  - 그러나 거듭되는 적자를 기록하기는 했지만 한 가지 다행스러운 일은 자기자본비율이 40%를 넘고 있었다는 점임
- 회사의 체력이 남아 있는 동안에 대량생산체제의 도매에 의존한 경영방식을 바꿔야만 했던 것임
  - 결국 당시의 경영진은 수익구조를 도매에서 보다 이익률이 높은 소매로 전환하는 전략을 강구했음
  - 그러나 이러한 경영방식의 전환은 대대적인 구조조정과 이에 따르는 비용이 발생하게 됨
- 은행으로부터 운영자금을 대출받는 것은 밸런스시트 관점에서 보더라도 쉽지 않은 상황이었음

- 그렇다면 출자를 받는 방법밖에는 없다는 결론에 도달함
- 경영진의 결단을 반영하여 다사키진주는 ‘새로운 그릇’을 영입하여 획기적인 구조 조정을 단행하기로 결정함

<그림4> 다사키의 자기자본비율 추이



자료: 다사키 홈페이지에 공개되어 있는 재무자료에서 인용

- 동아시아에 특화된 독립 펀드인 MBK파트너즈에 다사키진주의 출자 의향을 전달한 것은 2008년이었음
  - 다사키진주가 출자할만한 가치가 있는지를 확인하기 위해 MBK는 대규모의 소비자 조사를 실시했음
  - 의외로 소비자가 생각하는 다사키진주에 대한 불만은 ‘디자인이 후졌다’는 오로지 한 마디로 요약할 수 있었음
- 반면 다사키진주의 지명도와 품질에 대한 일본 소비자의 평가는 매우 높게 나타났음
  - 즉 창업 당시부터 고집스럽게 쌓아올린 높은 품질에 대해서는 확실하게 소비자에 전해졌었다고 할 수 있음
  - MBK측은 과잉 생산체제를 개편하고 디자인을 고치면 다사키진주는 다시 태어날 수 있다는 판단을 했음

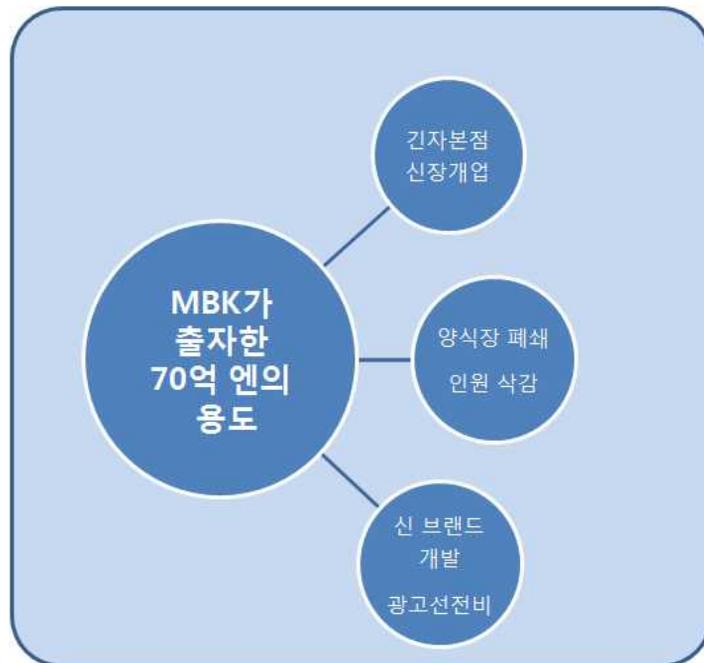
- 결국 다사키진주가 채도약을 위해 해야 하는 일은 그렇게 많지 않았던 것임
- MBK는 70억 엔의 제3자할당증자를 인수하는 형태로 다사키진주에 출자를 결정했음
- 기업 재생의 주도권과 장래에 발생할 성장이익을 펀드가 독식하는 것이 아니라 기존 주주와 회사가 공유하는 형태로 기업을 재생시킬 수 있는 방법을 찾는데 MBK 주력했음
  - 주주와 종업원을 중요하게 생각하는 다사키진주의 창업자와 경영진의 생각을 배려한 결정이었음
  - 다사키진주 경영진을 납득시킬 수 있는 재생계획을 MBK는 준비했음
  - 그 결과 2008년 7월에 회사 수뇌부가 납득하는 상태에서 경영 주도권을 MBK와 새로운 경영진에 넘기게 되었음

#### 4. 혁신적인 개혁

- 새로운 경영진이 들어와 구조조정을 시작하면서 회사의 변화는 예상외로 매우 빨라졌음
  - 일단 수익구조를 압박하던 요인을 제거하기 위해 국내외에 있었던 9개의 양식장 중에서 7곳을 폐쇄했음
  - 양식장 폐쇄와 함께 전체 직원의 약40%에 해당하는 483명의 직원이 명예퇴직 형태로 회사를 떠났음
- 양식장 폐쇄와 더불어 후쿠시마(福島)현에 있었던 아코야진주 등의 해양생물연구소도 양도를 결정했음
  - 고베(神戸)중심에 있었던 연수원과 사원기숙사 등 토지와 건물도 매각했음
  - 이렇게 자산정리와 인원감축으로 조달한 자금을 차입금 반환에 충당했음
- 이자 부담을 줄인 덕에 70억 엔의 절반 이상을 점포개장과 신상품 개발 등의 적극적인 투자에 쓸 수 있게 되었음
  - 밸런스시트 개선과 병행해서 MBK가 추진한 또 한 가지 회심의 카드는 브랜드 파워를 강화할 수 있는 수완을 가진 인물을 영입하는 것이었음

- 세계적으로 보더라도 쉽게 사례를 찾기 어려운 보석브랜드의 재생을 책임질 인물은 일본에 단 한 명뿐이었음
  - 그 인물은 구치와 크리스찬디올 등 외국계 브랜드의 일본법인에서 경력을 쌓은 당시 LVJ그룹의 팬디재팬컴퍼니의 CEO를 하고 있던 다지마(田島)임
- 사장 영입 제안을 받았을 당시 다지마 씨는 이유는 알 수 없으나 다사키진주와의 강한 인연을 느꼈다고 함
- 외국계 브랜드의 사장을 역임하고 있었던 2000년경에 출석했던 부하 직원의 결혼식에서 다사키진주의 창업자인 다사키(田崎)와 같은 자리에 앉을 기회를 얻었던 것임
- 진주에 대한 이야기를 들으며 ‘외국계 기업에서 쌓은 노하우를 활용해서 언젠가 반드시 일본의 브랜드를 강화하는 일을 하고 싶다’고 생각했다고 함
- 그 당시의 강렬한 인상이 다지마(田島)의 머릿속에 각인되어 있었다고 함
  - 회사를 펀드가 인수하면 자산을 매각하고 회사를 해체하는 것이 아닌지를 걱정했는데, 일본 브랜드로 새롭게 태어난다는 말을 듣고 다사키진주의 영입 제안을 받아들였다고 함
- 다지마(田島)는 사장에 부임한 직후 ‘일본에서 같은 진주를 생산해서 판매하는 미키모토의 뒤를 따라가는 일은 하지 않을 것이다. 다사키진주는 세계적인 럭셔리(luxury)브랜드가 될 것이다’고 말함
- 목표로 설정한 것은 종래의 보석품업계에 없었던 분야에 뛰어들어 새로운 시장을 개척하는 것이었음
  - 그러기 위해 기존의 상품디자인은 물론 모든 판매망을 새롭게 구축하는 쇄신안을 추진했음
  - 2012년에는 회사이름을 다사키진주(田崎真珠)에서 TASAKI로 바뀌는 과감한 변신을 시도했음

<그림5> 다사키 재건을 위해 MBK가 출자한 70억 엔의 용도

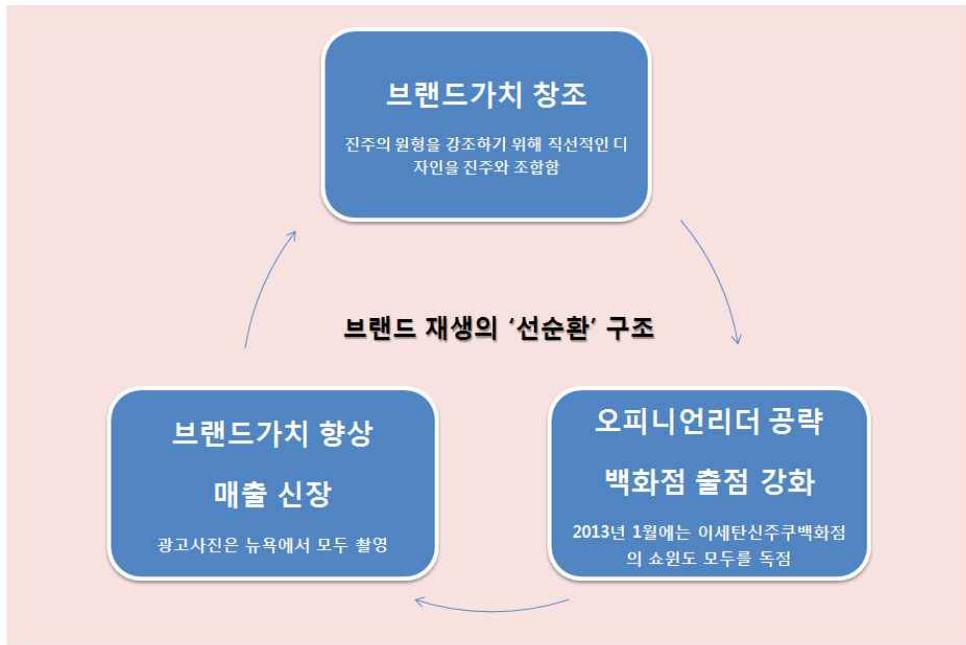


자료: NIKKEI BUSINESS 2015.09.28., 企業研究 Vol.59에서 인용

- 종래의 진주에서 연상되는 것은 관혼상제 때 착용하는 보석의 이미지가 너무 강했음
  - 이런 이미지가 고착된 상태가 유지되면 많은 사람이 일생에 단 한 번 백색 진주 목걸이 하나를 구매하는 것에 그치게 될 공산이 커짐
  - 다지마 사장은 ‘다양한 복장에 맞춰 즐길 수 있는 디자인 감각이 뛰어난 보석을 만들면 더 많은 경우에 진주를 착용하게 될 것이라’고 생각했음
  - 그러기 위해서는 종래와 같은 쇼케이스 안에서 빛나는 디자인이 아니라 사람이 착용했을 때 진주의 매력이 발산되는 디자인이 필요했음
  
- 다지마 사장이 상품개발에서 브랜드전략까지를 총괄할 크리에이티브 디렉터로 기용한 것은 보석이 아닌 의류디자이너 Thakoon Panichgul였음
  - 그는 기술적으로 실현시킬 수 없는 불가능한 것이 아니라면 무엇을 해도 좋다는 부탁을 받았고, 그 이후 TASAKI의 제품디자인에 혁신성을 불어넣었다는 평가를 받고 있음
  - 종래의 보석디자이너가 생각해 내지 못했던 과격적인 디자인이 연이어 출시되는 성과를 올리고 있음

- 특히 그 혁신성은 둥글면 둥글수록 아름답다는 진주의 고정관념을 뒤집는 디자인에서 여실히 드러나고 있음
  - 둥근모양의 진주를 깎아서 거꾸로 된 모양의 다이아몬드를 붙이거나, 날카로운 가시를 찢러 넣어 진주의 둥근 모양을 부각시키는 등이 대표적인 디자인임
- 둥근 진주를 반달모양으로 두 개로 쪼개 절단면을 보이게 하는 파격적인 상상력을 발휘하기도 했음
  - 2010년 이 제품이 출시되었을 때 매장의 판매직원들은 대부분 정말 팔릴지 의문을 가지고 있었음
  - 생산부문의 기술자들 중에는 ‘둥근 진주가 아름다운데 깎거나 자르는 것은 있을 수 없는 일이다’고 화를 내는 사람도 있었음
- 그러나 재도약을 위한 개혁 작업을 더 이상은 뒤로 미룰 수는 없었기 때문에 모든 직원은 신제품의 성공을 믿고 따라갈 수밖에 없었음
  - 그만큼 직원들의 위기감은 강한 것이었으며, 다지마 사장은 적극적으로 전국의 매장을 돌러 현장의 목소리를 들으며 세계에 군림하는 명품 브랜드가 될 것이라는 목표를 강조했다
  - 판매 현장을 중요하게 생각하는 다지마 사장의 경영철학은 외국계 브랜드의 최고 경영자를 역임했던 때와 변함이 없었음
- 마케팅 기법에 있어서도 외국계 브랜드에서의 경험을 적극 활용하였음
  - 2014년 5월에 열린 60주년 파티에는 유명 연예인을 초대해서 대대적인 행사를 열었음
  - 보석업계에서는 극히 이례적인 화려한 행사에 참석했던 업계 관계자 모두가 놀랐다고 함
- 연예인과 배우가 새롭게 출시한 상품을 몸에 착용함으로써 패션에 민감한 소비자층의 관심을 끄는데 성공했음
  - 광고와 선전 이외에서도 브랜드 가치 향상을 적극적으로 도모했던 것임

<그림6> TASAKI의 성장전략



자료: NIKKEI BUSINESS 2015.09.28., 企業研究 Vol.59에서 인용

- Thakoon Panichgul이 디자인한 제품을 출시한 이후 2년 정도는 매출도 크게 달라지지 않았음
  - 그러나 다지마 사장은 과거의 다양한 경험을 바탕으로 브랜드 이미지는 바로 바뀌는 것이 아니라는 것을 익히 알고 있었기 때문에 서둘지 않았음
  - 사장부임 제의를 받았을 때부터 새로운 브랜드가 소비자에 침투하여 매출이 늘어나기까지는 적어도 5~6년은 필요할 것으로 보고 있었음
  
- 그러나 MBK 측은 처음 1~2년 동안 경영실적이 호전되지 않자 조바심을 냈었다고 함
  - 그러나 당초 약속대로 인내심을 가지고 다지마 사장의 전략을 믿어 주었음
  - 2008년 출자를 단행한지 5년이 경과한 2013년도에 드디어 TASAKI의 영업이익이 흑자로 전환되었음
  
- 또한 드디어 그 동안 지속적으로 투자했던 광고선전비와 상품개발비를 회수하는 단계에 들어서고 있는 것으로 판단됨
  - 2015년 8월에는 손목시계 판매를 새롭게 시작했고 선물용과 레저용품의 아이템도 대폭 늘렸음

- 진주만 판매하던 기존 경영방식에서 완전히 탈피하여 럭셔리브랜드로 다시 태어나기 위한 첫발을 내딛었다고 볼 수 있음
- 출자했던 MBK도 기업 재생을 책임졌던 임무를 끝낼 시기가 도래했다고 보고 있음
  - 출자로부터 7년이 경과한 2015년 6월에 MBK는 우선주 350만주를 보통주 1400만주로 전환하고 그 일부를 시장에서 매각한다고 발표했음
  - 보통주로의 전환에 따라 TASAKI의 발생 주식 수가 5배정도 늘어나게 됨
  - 그대로 방치하면 주가에 미치는 치명적인 영향을 피하기 어렵게 되는 상황이었음
- 따라서 TASAKI는 100억 엔의 은행대출을 받아 그 자금을 사용하여 440만 주의 자사주 매입을 실시했음
  - 자본을 줄이는 반면 부채를 늘려 자기자본이익률(ROE) 향상을 도모한 것임
  - 자사주 매입을 실시하기는 했으나 전환 이전과 비교하여 유통하는 주식의 수는 3.5배로 부풀어졌음
- 1주당 이익(EPS)은 크게 감소했지만 2015년 6~8월 사이 주가 하락률은 50%로 막을 수 있었음
  - 앞으로도 이익성장이 무엇보다 중요할 것으로 보고 있기 때문에 그 동안 추진해 온 개혁 작업은 한층 더 속도를 낼 것으로 보임

## 5. 향후 전망 및 한국에 주는 시사점

- TASAKI가 추진해 온 지금까지의 부활 여정을 살펴보면 브랜드 재생의 왕도를 교과서에 적힌 대로 실천한 것이라고 할 수 있음
  - 최근 임원회의에서는 ‘왜 이런 당연한 것을 그 동안 하지 못했을까’라는 반성의 목소리가 나온다고 함
  - 그러나 기업재생 현장에서는 다양한 변수가 존재하기 때문에 기존 경영진만으로 당연한 것을 당연한 듯이 추진하는 것이 어려운 경우가 적지 않음
- TASAKI는 ‘좋은 물건을 만들면 팔린다’는 많은 일본기업이 생각하는 맹신과 과거의 성공체험에서 벗어나지 못했던 것임

- 펀드의 출자를 받아들이고 새로운 경영자를 영입하는 등 외부의 강력한 힘을 활용하는 쇼크치료를 과감하게 단행했기 때문에 부활의 실마리를 찾을 수 있었다고 봄
  - TASAKI는 스스로의 힘으로는 바꾸고 싶어도 바꾸지 못하는 전형적인 일본기업의 대표적인 사례임에 틀림없음
- 제한적일 수밖에 없는 진주에 대한 수요가 시장규모가 확대될 때는 문제가 없어보일지 모르지만 성장이 정체되고 축소되기 시작하면 급격하게 경영실적이 악화되며 도산의 위험을 맞을 수 있음
- 원형 그대로의 진주의 아름다움에 익숙해져있는 것은 생산자뿐 아니라 소비자도 역시 마찬가지임
  - 그러나 그러한 고정관념에서 탈피하는 결정적 계기를 마련한 것은 진주 본연의 아름다움을 과감하게 포기하고 새로운 디자인을 추구하는 것에서 비롯되었다고 할 수 있음
- 비교적 작은 시장규모라 할지라도 혁신적인 발상으로 제품을 새롭게 만들면 기존에 존재하지 않았던 새로운 시장이 열리게 됨
- 진주를 깎고 자르고, 다른 보석과 합치는 등의 파격적인 보석 디자인으로 새로운 수요를 창출할 수 있었음
  - 특히 격식을 갖춰야 하는 관혼상제의 자리에서 사용되던 진주의 이미지를 벗어던지고 새롭게 젊은 감각의 제품디자인으로 전혀 예상하지 못한 새로운 틈새시장을 개척한 것임
- 브랜드 가치가 형성되기까지는 많은 시간이 필요한 만큼 꾸준한 신뢰를 소비자로부터 받는 것이 중요함
- 럭셔리브랜드를 아무리 제조업체가 강조한다고 시장에서 그 가치가 인정되는 것은 아니라는 점을 인식하고 장기적인 안목을 가지고 지속적인 제품경쟁력을 키워나가는 것이 중요하다는 점을 시사

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2015.09.28., 企業研究 Vol.59
2. 農中総研 調査と情報 2013.5 (第36号) 輸出産業から輸入産業に転化した真珠産業