

# 일본 후지필름의 성공사례

박준철\*  
jcking@gwnu.ac.kr

Jaebeom Suh\*\*  
jsuh@ksu.edu

## <目次>

- |                         |               |
|-------------------------|---------------|
| 1. 머리말                  | 3. 후지필름의 역사   |
| 2. 후지필름의 철학 · 이념 · 사업영역 | 3.1 기업 역사     |
| 2.1 철학 : 후지필름 그룹 불변의 가치 | 3.2 혁신 역사     |
| 2.2 비전 : 후지필름 그룹의 이상    | 4. 후지필름의 성공요인 |
| 2.3 사업 영역               | 5. 결론         |

主題語: 후지필름(Fujifilm), 철학(Philosophy), 비전(Vision), 사업영역(Business Field), 성공요인(Success Factor)

## 1. 머리말

세계 필름 업계를 양분했던 ‘이스트먼트 코닥’ 최고경영자(CEO)인 안토니오 페레즈가 2012년 1월 19일 미국 뉴욕 남부 법원에 파산 보호 신청을 했다고 블룸버그 통신이 보도했다. 그는 이날 성명을 통해 “이사회와 경영진은 연방 파산법 ‘챕터 11’ (자산 50억 1천만 달러, 부채 60억 8천만 달러)의 관련 조항을 검토한 결과 파산 보호 신청이 코닥의 미래를 위해 필요하고 적절한 조치라는 의견에 합의했다”고 밝혔다<sup>1)</sup>. 코닥은 관련 업계를 넘어서 미국을 대표하는 기업이다. 1917년 창간한 포보스지가 창간 70주년을 맞아 1987년 미국 주요기업들의 변화를 다루었을 때, 70년 동안 시가총액의 평균 성장률이 시장의 평균 성장률을 상회한 기업은 GE와 코닥 단 두 기업이었을 만큼 세계적인 기업의 하나로 알려져 있었으며, 특히 코닥은 1975년 세계 최초로 디지털 카메라를 개발했을 뿐만 아니라 다수의 디지털 특허를

\* 강릉원주대학교 산업정보경영공학과 교수

\*\* Kansas State University, Department of Marketing, Professor

1) <http://www.bloomberg.com/news/2012-01-19/kodak-photography-pioneer-files-for-bankruptcy-protection-1-.html>

기반으로 다양한 디지털 제품을 출시하고 관련 사업을 전개해왔다<sup>2)</sup>. 하지만 코닥은 디지털 시대가 도래 할 때까지 필름의 대명사로 불리며 세계적으로 사진 시장을 지배해왔지만 디지털 카메라로 시장이 재편되면서 새 기술을 적용하는데 뒤쳐졌고 적절한 수익을 올리지 못함으로써 결국 회사의 유동성 위기에 봉착하여, 1881년 설립된 이후 131년 만에 역사의 뒤안길로 사라지게 되었다. 또한 독일의 아그파 역시 2005년에 140년간의 역사를 뒤로하고 파산하였다. 이에 반해 후지필름은 1934년 설립되어 지난 세기동안 사진 시장에서 코닥과 강력한 라이벌 구도를 형성하여 경쟁해 왔으며 2006년 10월 2일 후지필름 홀딩스로 전환하여, 오늘에 이르기까지 지속적인 혁신과 사업영역의 다양화를 통한 매출성장으로 기업의 가치를 높여가고 있다. 코닥과 마찬가지로 전통적인 필름 및 필름 카메라를 주력 사업으로 했던 후지필름은 동일한 시기를 지나오면서 코닥과는 다른 방향으로 기업의 자원을 활용하였다. 특히 후지필름의 경우 기업을 둘러싼 여러 가지 거시적 현상과 미시적 현상을 설명하는데 중요한 열쇠는 신고전주의의 완벽한 경쟁이론((Neoclassical Theory)보다는 동일산업이 아닌 이질적 산업에 대한 수요, 불완전한 고객에 대한 정보, 제한된 동기, 우월한 기업의 재무적 성과, 불완전한 기업 정보, 재무적·물리적·법적·조직적·상관적인 자원의 이질적 특성, 전략적 문제들에 대한 인식·이해·선택·적용과 관련된 경영진의 역할, 기업 활동에 대한 성과와 영향에 대한 환경의 역할 그리고 상대적인 비교우위에 관해 기업이 가지고 있는 잠재적인 자원을 통해 시장 상황을 평가할 수 있는 경쟁의 상대적 비교우위 이론(Comparative Advantage Theory of Competition)<sup>3)</sup>이 현재의 후지필름이 겪어온 상황을 설명하는데 좀 더 명확한 설득력을 지니고 있다. 따라서 이와 같은 관점에서 살펴본다면, 핵심 사업에 집중한 코닥과 탈(脫)필름 구조조정을 통해 핵심 역량에 집중한 후지필름의 전략적 차이가 오늘의 성공과 실패를 가져오게 한 결과라고 할 수 있을 것이다. 고모리 시게타가(古森重隆) 후지필름 최고경영자(CEO)가 2000년 사장에 취임했을 당시만 해도 ‘필름의 시대’가 그렇게 빨리 종말을 고할 줄은 누구도 예상치 못하였지만, “필름 수요가 사라진 시대에 후지필름이 생존 할 수 있는 가장 큰 비결은 미래에 대한 ‘준비’와 그것을 실행할 수 있는 ‘용기’임을 밝히고 있다”<sup>4)</sup>.

본 기업사례는 세계 필름 업계를 양분했던 미국의 코닥이 파산의 운명을 맞이한데 반해 일본의 후지필름은 어떻게 혁신과 성장·발전이라는 성공적인 길로 나아갈 수 있었는지를

2) LG Business Insight, 2012. 02.15, pp.24-30

3) Shelby D. Hunt & Robert M. Morgan(1995) 「The Comparative Advantage Theory of Competition」 『Journal of Marketing』 59(2), pp.1-15

4) [http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2012/06/15/2012061501364.html](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2012/06/15/2012061501364.html)

후지필름의 기업철학 · 이념 · 사업영역, 후지필름의 역사 그리고 후지필름의 성공요인으로 살펴보고 마지막 결론으로 마무리 하고자 한다.

## 2. 후지필름의 철학 · 이념 · 사업영역<sup>5)</sup>

### 2.1 철학 : 후지필름 그룹 불변의 가치

#### 2.1.1 후지필름의 새로운 기업 철학

후지필름의 미션은 지속적 기업 활동을 통해 전 세계 사람들이 충실감과 만족감을 가지고 정신적인 삶의 풍요뿐만 아니라 물질적인 부를 이끌어내어 사회적 실현에 크게 기여한다는 인식을 기반으로 하고 있다. 즉, 첫째, 후지필름은 선도적 문화, 과학, 기술, 산업 그리고 사회의 환경 보호와 건강증진과 관련하여 최고 수준의 제품과 서비스를 제공하기 위해 최첨단 기술을 사용한다. 후지필름의 궁극적 목표는 전 세계 사람들의 삶의 질을 향상시키는 것이다. 둘째, 후지필름은 독특한 최첨단 기술을 통합할 뿐만 아니라 지속적으로 최고 품질의 제품과 서비스의 제공이 고객의 신뢰와 만족을 구축할 수 있다는 새로운 가치를 창조한다. 셋째, 이러한 노력을 통해 후지필름은 “이미징 및 정보” 사회에서 문화, 과학, 기술 및 산업의 발전을 향상시키고 나아가 인간의 건강을 개선하고 환경을 보호하기 위해 과거의 경계를 초월한다.

#### 2.1.2 후지필름 기업행동현장

후지필름은 공정한 경쟁으로 기업이익을 추구하는 것 이외에도 기업은 반드시 사회에 큰 집단으로서 기여해야 하는 다섯 가지의 원칙을 따른다. 첫째, 신뢰받는 기업, 후지필름은 신뢰받는 기업으로 안전과 책임성에 바탕을 두고, 높은 수준의 원천기술과 선도적 기술을 이용하여 사회적으로 이익이 되는 제품과 서비스를 제공하고 개발한다. 후지필름은 개방되고 공정한 그리고 투명한 기업문화를 바탕으로 적절한 경쟁과 공정한 거래를 수행하며, 지속적인 고객들의 만족과 관련된 주주들의 신뢰를 높이기 위해 노력함으로써 새로운 가치를 창조한다. 둘째, 사회적인 책임, 후지필름은 고객, 지역 커뮤니티 그리고 다른 사회의 구성원들과의

---

5) <http://www.fujifilm.com>, <http://www.fujifilmholdings.com>

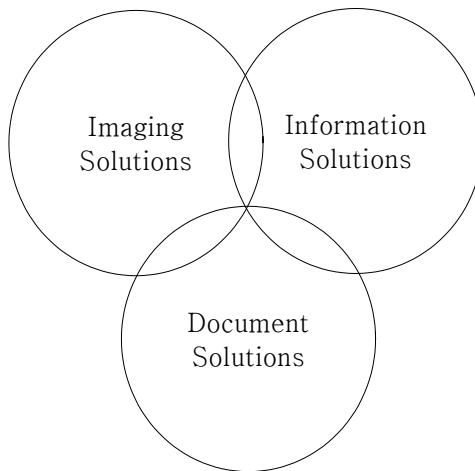
의사소통을 통해 법과 규칙 그리고 공공질서를 준수함으로써 적절하고 공정하게 기업 정보를 제공한다. 기업의 사회적 책임을 다하기 위해서 정확한 지역적 문화와 관습을 존중하고 공익적 활동을 확대하는데 노력하며, 특히 지역사회 발전을 위해 헌신한다. 셋째, 인권존중, 후지필름은 기본적 인권과 국제선언 노동권을 보호하고 존중하며, 어떠한 형태로의 강제노동과 어린이 노동의 사용을 거부한다. 넷째, 글로벌 환경보호, 환경적 문제들의 해결에 있어서 긍정적인 참여가 기업의 사회적 책임과 활동의 핵심임을 인식하고, 글로벌 환경 보존을 돋기 위해 사전대책과 자발적 참여를 수행한다. 다섯째, 활기찬 직장, 후지필름은 모든 종업원들의 기술을 개발하고, 편안하고 활기찬 직장을 제공하며, 개인의 다양성과 차이점, 개별성을 존중하는데 노력한다.

## 2.2 비전 : 후지필름 그룹의 이상

후지필름의 비전은 새로운 제품을 개발하는 도전을 두려워 않고, 새로운 가치를 창조함으로써 여전히 일류기업으로 존재하는 것이며, 개방·공정·깨끗한 기업 문화와 함께 최첨단 독점기술에 그 뿌리를 두고 있다. 후지필름은 구성원들에게 조직의 목표를 이해하고, 성실하고, 당당하게, 합리적 의사결정과 지속적으로 용기 있는 도전을 통해 개방되고, 공정하며, 투명한 직장문화를 창조한다. 후지필름은 이와 같은 기업 문화로, 후지필름이 가진 첨단 독점 기술을 좀 더 연마하고, 고객의 신뢰를 얻을 수 있으며, 고객에게 만족을 줌으로써 활기찬 기업으로 존재 할 수 있으며, 지속적으로 새로운 가치를 창조하고, 도전적 리더십을 행사함으로써 혁신적 제품과 서비스를 개발한다.

## 2.3 사업 영역

후지필름의 3가지 사업부문은 이미징 솔루션(Imaging Solutions), 정보 솔루션(Information Solutions), 다큐먼트 솔루션(Document Solutions)으로 구성되고 있다.



<그림 1> 후지필름의 사업영역

첫째, 이미징 솔루션(Imaging Solutions) 부문은 컬러 필름, 디지털 카메라, 사진현상 장비, 컬러 종이뿐만 아니라 사진과 관련된 화학물질과 서비스를 포함하고 있다.

둘째, 정보 솔루션(Information Solutions) 부문은 의료시스템, 라이프 사이언스, 그래픽 아트, 평면 패널 디스플레이, 기록미디어, 광학장치, 전자재료 및 잉크젯 재료를 포함하고 있다.

셋째, 다큐먼트 솔루션(Document Solutions) 부문은 후지제록스에 의해 운영되고 있는데, 사무실 복사기 및 다기능 장치, 프린터, 생산 시스템 및 서비스, 용지, 소모품 및 오피스 서비스 등을 포함하고 있다.

### 3. 후지필름의 역사<sup>6)</sup>

#### 3.1 기업 역사

후지필름은 사진 필름을 생산하는 목적으로 1934년 설립되었으며, 지난 78년 동안 세계시장으로 진출하여 다양한 사업부분에 새로운 시장의 개척과 지속적 기업의 가치를 높이기 위해 노력하고 있으며, 혁신적 리더 기업으로서의 모델역할을 하고 있다. 다음의 <표 1>에 제시되고

6) <http://www.fujifilm.com>, <http://www.fujifilmholdings.com>

있는 내용은 후지필름이 1934년 이후부터 오늘날에 이르기까지 기업의 역사를 정리한 내용이다.

<표 1> 후지필름 기업 역사

년도	월	내용
1934	1	국내 사진 필름 제조 산업을 설정하는 정부 계획에 따라, 후지 사진 필름 주식회사 설립. 새로운 회사가 Dainippon 셀룰로이드 주식회사의 사진 필름 운영부분을 분할하여 물려받음
	2	아시가라 공장 (현재 가나가와 공장 아시가라 사이트) 운영, 사진 필름, 사진인쇄용지, 건판 및 기타 감광 재료를 생산을 시작
1938	6	오다와라 공장 (현재 가나가와 공장 오다와라 사이트) 설립
1944	3	에노모토 코가쿠 세이키 제조공장에서 일은 사업부분 운영 및 후지 사진 광학(주) 설립
1946	4	자연스런 컬러 사진 회사 (이름 변경됨: 후지 컬러 사진 주식 회사, 1953년 6월에 변경, 이후에 후지컬러 서비스(주)로 변환) 설립
1963	10	후지노미야 공장 설립
1965	4	후지컬러 사진 회사, 이름을 후지컬러 서비스로 변경하고, 후지컬러 사진 회사 마케팅 운영 부분을 분할하여 후지컬러 무역 회사 설립
	10	후지 사진 필름 회사 미국 (현재: 후지필름 미국, Inc.)을 뉴욕 주에서 설립, 종합적으로 북미 지역의 비즈니스를 관리
1966	6	후지 사진 필름(유럽) GmbH (현재: 후지필름 유럽 GmbH)을 뒤셀도르프에 설립, 종합적으로 유럽 지역의 비즈니스를 관리
1972	12	요시다-미나미 공장 설립
1982	8	네덜란드에 기반을 두고 있는 후지 사진 필름 B.V. (현재 후지필름 제조 유럽 B.V.) 설립, 후지필름 그룹의 주요한 유럽 제조 회사
1987	3	독일에 기반을 두고 있는 후지 마그네틱 GmbH (기록 매체 제조 회사, 현재 후지필름 기록 미디어 GmbH) 설립
1988	7	미국에 기반을 두고 있는 후지 사진 필름 회사 (현재 후지필름 제조 회사 미국) 을 사우스 캐롤라이나에 설립, 미국 내 후지필름 그룹의 주요한 제조공장
1993	10	치요다 의료 회사 발행 주식 51% 취득
1995	10	후지필름 이미징 시스템 회사, 중국 소주에 설립
1996	6	홍콩에 기반을 두고 있는 홍콩 후지 사진 물류 회사 (현재 후지필름 홍콩) 설립

1997	12	독일에 기반을 두고 있는 Eurocolor Photofinishing GmbH & Co. KG 취득
2001	10	미국에 기반을 두고 있는 Enovation 그래픽 시스템 회사 (Graphic arts materials 마케팅 회사, 현재 후지필름 그래픽 시스템 미국, Inc.), 설립
2003	4	Process Shizai 회사 주식을 추가 취득 (현재 후지필름 그래픽 시스템 회사), 통합된 자회사로 그 회사를 변경
2004	4	치요다 의료 회사를, 후지필름 의료 회사에 합병
	10	후지필름 배터리 회사를 후지필름 AXIA에 합병
2004	11	후지필름 이미징 회사 설립. (후지컬러 이미징 서비스, 후지필름 AXIA 회사는 새로운 회사에 합병, 또한 국내 마케팅 운영부분과 4개의 주요 사진 제품 배급업자를 후지필름 그룹 국내 이미징 솔루션 마케팅 운영 부분으로 통합)
	11	미국에 기반을 두고 있는 Arch Chemicals 회사의 Microelectronic materials 사업 부문 인수와 함께 조인트 벤처기업인 후지필름 ARCH의 주식 100% 취득(현재 후지필름 Electronic Materials)
2005	2	영국에 기반을 두고 있는 Sericol 그룹의 인수 (현재 후지필름 Sericol), 이 회사는 스크린 인쇄 잉크, 포장 인쇄 잉크 및 산업용 잉크젯 프린터 잉크의 운영 부문을 확대한 회사
2006	1	전체 지분을 소유한 자회사로 Sankio Chemical 회사 전환 (현재 후지필름 FINECHEMICALS 회사)
	2	Avecia 잉크젯 회사 인수 (현재 후지필름 이미징 Colorants 회사)
	4	후지필름 고급 연구소 설립
	7	미국에 기반을 두고 있는 산업용 잉크젯 헤드 제조업체 Dimatix (현재 후지필름 Dimatix, Inc.) 인수
	10	후지필름 그룹을 후지필름 지주 회사 구조 중심으로 전환, 후지필름 지주회사는 2개(후지필름과 후지 제록스)의 큰 회사로 자배
	12	Daiichi Radioisotope 연구소 인수, 전체 지분을 소유한 자회사 (현재 후지필름 RI Pharma 회사)
2007	2	후지필름 회사와 후지 제록스 회사의 본부 기능을 하는 후지필름 홀딩스 회사가 도쿄 미드타운 빌딩으로 이전
	7	후지필름 사업 전문 법인 설립, 관리 및 인적 자원 부문 운영에 집중
2008	1	독일에 기반을 두고 있는 IP Labs GmbH 인수, 온라인 사진 서비스 시스템 개발업체

	3	인도 자회사로 후지필름 India Private 회사 설립
		Toyama 화학 회사주식 인수로 후지필름 홀딩스 회사의 통합된 자회사로 만듦
	11	미국에 기반을 두고 있는 Empiric system llc 인수, 방사선 정보시스템 제조업체
	12	Marubeni 회사로부터 의료, 이미징 제품의 독립적 러시아 유통업체인, 후지필름-RU 인수
2009	4	Fujinon Toshiba ES Systems과 후지필름 의료 회사 통합
	5	헝가리 공급업체를 자회사로 후지필름 헝가리 회사에 인수
	6	후지필름 약물 발견 연구소 설립
2010	1	후지필름 미국 회사와 후지필름 그래픽 시스템 미국 회사를 통합하여 후지필름 북미 법인 설립
	2	후지필름 Pharma 회사 설립
	8	후지필름 Medical Systems 미국 회사가 Solving Concepts 회사와 Empiric Systems 회사를 흡수
	10	후지필름 중동 FZE 두바이 지사 설립
	12	반도체 CMP 슬러리 제조 업체와 미국에 기반을 두고 있는 Planar Solutions LLC를 전환하여 모든 소유권을 가진 자회사로 만듦
2011	2	내시경 제품에 대한 터키 판매 대리점 인수, TIBBI CIHAZLAR PAZARLAMA VE TICARET A.S.
	3	영국 바이오(생물약제학)산업에 관한 제조 및 개발 공급업체 인수, Diosynth RTP, LLC, MSD Biologics(UK) Limited
	12	미국 차세대 의료 이미징 기술을 지닌 SonoSite 회사 인수

자료: 본 내용은 <http://www.fujifilm.com>, <http://www.fujifilmholdings.com> 참고하여 작성 하였음

### 3.2 혁신 역사

2012년 10월 미국 후지필름 의료 시스템은 글로벌 조사 컨설팅 기업인 Frost & Sullivan으로부터 HD 디지털 유방조형술 시스템으로 ‘2012년 북미 디지털 유방조형술 신제품 혁신상’과 3D 가슴 이미징 기술로 ‘2012년 글로벌 X-선 유방조형술 기술상’을 수상하였다<sup>7)</sup>. 후지필름은 필름으로 출발하여 디지털, 공학, 정제화학제품, 얇은 필름 코팅 기술과 관련된 다양한 포트폴리오를 구성하여, 끊임없는 혁신과 첨단 제품을 통해 전자 이미징, 디지털 프린팅 장비, 의료

7) <http://www.heraldonline.com/2012/10/09/4324993/innovations-lead-fujifilm-to-two.html>

시스템, 라이프 사이언스, 그래픽 아트, 평판표시장치재료와 사무용품을 포함하는 다양한 영역으로 사업범위를 확장시켜나가고 있다. 다음의 <표 2>에 제시되고 있는 내용은 후지필름이 1934년 이후부터 오늘날에 이르기까지 혁신의 역사를 정리한 내용이다.

&lt;표 2&gt; 후지필름 혁신 역사

년도	내용	비고
1934	모션 사진 필름	
	플레이트 제작 영화	
1936	X-선 필름	
1948	반전 필름과 스틸 카메라	
1951	마이크로 필름	
1954	산업용 x-선 필름	
1958	컬러 네거티브 필름	
	Fujitac (TAC 필름)	
1963	비 탄소 종이	
	방송용 비디오 테이프	
1965	단일-8 (8mm 영화 필름 시스템)	
	PS판 (오프셋 인쇄용)	
	컴퓨터용 테이프	
1969	마이크로 필터 (필름 필터링)	

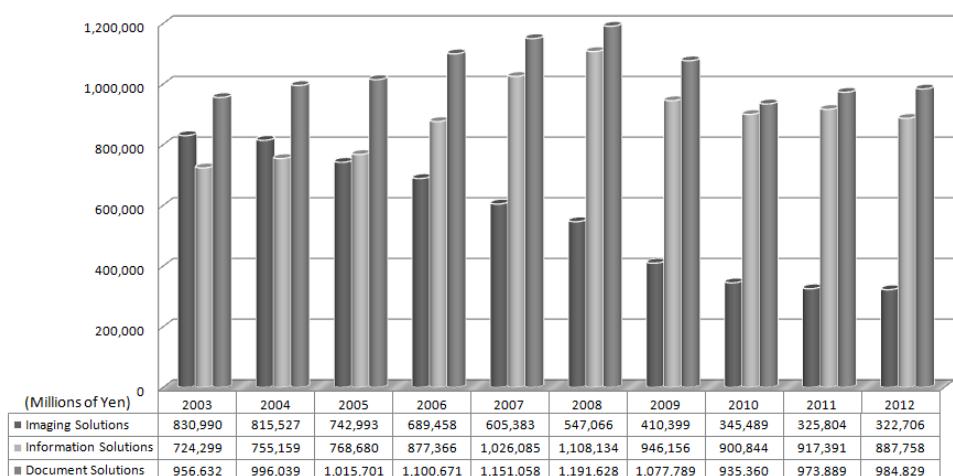
1976	고속 컬러 네거티브 필름	
1977	Prescale (압력 측정 필름)	
1982	모션 사진 필름, 과학기술 아카데미상과 에미상 수상	
1983	디지털 진단 x-선 영상 시스템: FCR	
1984	Minilab 시스템	
	플로피 디스크	
1986	QuickSnap, 세계 최초 일회용 재활용 카메라	
1988	디지털 스틸 카메라	
1989	8mm 비디오 카메라	
	산업용 FCR	
1990	Velvia, 전문사진작가를 위한 색상 반전 필름	
1996	디지털 Minilab 프론티어, APS 시스템	
	CTP 플레이트, WV 필름	
1999	시냅스, 의료 영상 및 정보 관리 시스템	
	Sapientia, 디지털 내 시경 시스템	
2003	슈퍼 CCD	
	Transnasal 내 시경	

	디지털 진단 x-선 영상 시스템: FCR Profect CS	
2006	기능성 피부 관리 화장품: F Square i	
	체내피부 케어 제품: F Cube i	
2007	Astalift, 스킨 케어 시리즈	
	Metabarrier와 Oxibarrier, 영양 보충제	
	디지털 Minilab 프론티어 700 시리즈	
2008	후지 필름 홀딩스는 도야마 화학과 다이쇼 제약에 자본 투입을 통한 전략적 사업 제휴 시작	
	MV-SR657, FCR 디지털 유방조영술 CAD	
	Justia, FTS 전자 내 시경 시스템	
	(가칭) 제트 보도 720 잉크젯 디지털 인쇄 시스템	
	볼륨 분석기 Synapse 빈센트, 3D 이미지 분석 시스템	
	후지 필름 열 인화지, 차세대 열 전사 사진 인쇄 재료	
	항균, 항 바이러스, 다기능 바이오 필터	
	슈퍼 CCD EXR	
	후지 필름 파인 픽스 Real 3D 시스템, 3D 디지털 이미지 시스템	
2011	후지필름 3D 유방조형술 시스템	

자료: 본 내용은 <http://www.fujifilm.com>, <http://www.fujifilmholdings.com> 참고하여 작성하였음

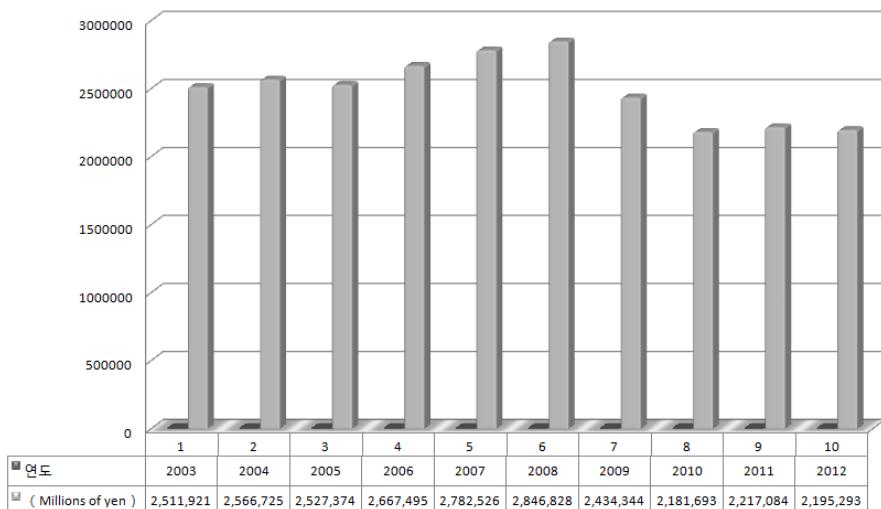
#### 4. 후지필름의 성공요인

후지필름의 사업 환경과 경영 성과는 2003년을 기준으로 큰 차이를 보이게 된다. 2003년 이전 후지필름은 필름 사업을 주력 사업으로 기존의 안정적인 수익을 내고 있는 필름 산업에서의 경쟁력을 바탕으로 하고 있었으나 2003년 이후는 경쟁 환경과 시장 환경의 급속한 디지털화의 변화를 인식하고 다가올 시장 변화에 필름 산업에서의 필사적인 탈출을 통한 선제적 대응으로 새로운 성장 동력을 찾기 위한 노력이 시도되어진다. 후지필름은 “Second foundation”이라는 변화를 통해 기존의 사업을 과감히 포기하고 필름과 관련된 원천 기술을 바탕으로 새로운 제품 분야에 빠르게 인력 및 자원에 대한 구조 조정을 진행하였다. 특히 후지필름 최고경영층은 2004년부터 2009년까지 창사 75주년에 맞추어 후지필름의 제2창업을 수행하기 위해 “비전 75”로 명명된 경영계획을 시작하여, 그동안 회사의 주력 부분이었던 필름 부문에 대해 2004년부터 2006년까지 필름공장 폐쇄, 판매·유통망 정리, 인력 감축 등 대규모 구조조정을 단행하였다. 이 여파로 인해 <그림 2>에서 보는 바와 같이 이미징 솔루션 사업영역의 수익이 지속적으로 줄어들고 있으며, 이에 반해, 인포메이션 솔루션, 디큐먼트 솔루션 사업영역의 수익은 지속적인 증가세를 보여주고 있다. 또한 2011년까지 조직 구조조정 과정에서 40여개 회사를 인수·합병함으로써 후지필름은 필름회사가 아닌 카메라, 평판디스플레이, 화장품, 약품, 초음파 장비, 의료기기 제조를 중심으로 하는 기술 전문 기업으로 변화 되었다.



<그림 2> 후지필름 주력사업 수익 추이(8)

후지필름은 몇 가지 핵심 성장 분야에 초점을 맞추어 향후 후지필름의 기술적 경쟁력이 있는 분야를 그 대상으로, 기능복합분자 설계(functional compound molecular design), 화학반응 통제(chemical reaction control), 유기합성기술(organic synthesis technology)과 관련된 세계적인 수준의 재료 기술을 확보하고자 하였다<sup>9)</sup>. 후지필름은 이와 같은 잠재적 실현가능성을 이루기 위해 후지필름의 연관된 기술을 바탕으로 전통적 혁신 프로세스를 이용하였다. 미래성장 분야를 찾아내기 위해 현존하는 기술가능성의 아이디어를 깊이 있는 분석을 통해 살펴보고, 이와 관련된 제품과 서비스를 확인하고 평가하였다. 향후 사업가능성이 매우 높은 후보군을 찾아내고 개발하였는데, 평판디스플레이 시장이 그 중 한 예로 수년간의 노력 끝에 후지필름이 LCD 시장의 주요한 공급처가 되었다.



<그림 3> 후지필름의 수익추이<sup>[10]</sup>

또한 투명성과 얇은 두께 그리고 균일한 표면을 유지해야 하는 필름 제작의 기본적 기술을 활용함으로써 전자소재 관련 사업영역을 확대시켰고, 나아가 필름의 가장 중요한 재료인 콜라겐을 인간의 피부에 적용해 보자는 아이디어에서 출발하여 화장품으로 사업영역을 넓혔다. 즉, 기존 필름 사업에서 축적한 콜라겐 등 소재기술과 나노기술, 광학기술, 항산화기술을

8) [http://www.fujifilmholdings.com/en/investors/performance\\_and\\_finance/download/index.html](http://www.fujifilmholdings.com/en/investors/performance_and_finance/download/index.html)

9) Fujifilm Annual Report, 2009

10) [http://www.fujifilmholdings.com/en/investors/performance\\_and\\_finance/download/index.html](http://www.fujifilmholdings.com/en/investors/performance_and_finance/download/index.html)

기반으로 노화방지 화장품 브랜드 ‘아스타리프트’를 개발하고, 여기에 ‘후지’라는 브랜드를 적극 활용하였다<sup>11)</sup>. 또한 후지필름은 라이프 사이언스, 3D 의료장비 등을 지속적으로 발굴하고 부족한 부분은 M&A와 신기술 연구·개발을 통해서 지속적 발전을 추구하고 있다. 특히 후지필름은 신규 사업을 진행하기 위해 새로운 기술모델을 구축하였고, 기존 직원들을 성장 가능성이 높은 분야로 이동 배치함으로써 구조조정과 함께 회사가 가진 기술과 구성원들의 힘을 발휘할 수 있도록 새로운 조직 문화를 만들었다. 이같은 노력으로 인해 <그림 3>에서와 같이 후지필름은 2003년 이후부터 2012년도까지 지속적인 수익을 올리고 있다<sup>12)</sup>.

## 5. 결론

후지필름은 급변하는 디지털 기술의 변화 속에서 새로운 관점에서의 시장 분석에 의한 전략 수립과 필름분야의 원천기술에 바탕을 둔 다양한 사업 분야로의 진출과 제품 개발 그리고 구조조정을 통한 새로운 조직 문화를 통해 2011년 미국특허청에 23번째로 특허를 많이 등록한 기업으로 순위에 올라있으며<sup>13)</sup>, 2011년 글로벌 브랜드 순위 47위에서 2012년 글로벌 브랜드 순위 43위에 올라<sup>14)</sup> 지속적인 기업 가치를 높이고 있다. 후지필름은 2010년 희계연도가 끝난 이후부터는 혹독한 기업 환경에 직면하더라도 지속적 수익을 올릴 수 있도록 확고한 기업체질을 다지기위해 포괄적인 구조 개혁을 실행해오고 있으며, 이로 인해 후지필름의 기업 구조가 개선되어지고 있다. 하지만 기업 환경은 서구의 경제 침체와 엔화의 강세 그리고 원재료 가격의 상승과 같은 여러 요인들에 의해 점점 더 어려워지고 있는 실정이다. 이와 같은 혹독한 사업 환경에도 불구하고 높은 성장을 이루기 위해 “비전 80”을 중요한 경영 계획으로 제시하여 헬쓰케어 사업 영역에서 괄목할만한 성장을 이루고, 기능적 원재료 사업 영역을 확대하고, 다큐먼트 사업영역에서 높은 수익을 올리는 성장전략을 최우선으로 진행하고 있다. 특히 브릭스(BRICS), 터키, 중동지역을 발전가능성이 높은 최우선 지역으로 선정하여 각 나라와 지역의 요구에 부합하는 맞춤 제품 개발을 통해 시장점유율과 생산시스템을 강화하고 각각의 나라에 맞는 직무와 평가기준을 명확하게 함으로써 향후 인적자원과 자본의 투입을

11) <http://news.hankooki.com/lpage/economy/201212/h2012122621021521540.htm>

12) 후지필름은 2012년 기준 fortune global 500대 기업 중 400위, 2010년 기준 수익률 7.4%를 나타내고 있음

13) [http://ificlaims.com/index.php?page=misc\\_Top\\_50\\_2011](http://ificlaims.com/index.php?page=misc_Top_50_2011)

14) <http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=248&year=465>

통해 공격적으로 새로운 신흥시장을 개발하는데 노력을 기울이고 있다. 특히 상당수의 조직 구성원들을 현지에 파견하여 글로벌 인재로 활용하기 위한 훈련을 진행함으로써 글로벌화를 가속화하고 있다<sup>15)</sup>. 또한 후지필름은 공정한 사업 활동을 통해 기업의 비전을 실현하고, 나아가 후지필름이 가진 기업 철학을 실천함으로써 사회의 지속적인 개발에 대한 공헌을 위해 CSR(Corporate Social Responsibility) 전략을 추진하고 있다. 하지만 본 연구에서 제시하고 있는 후지필름의 성공사례는 비슷한 업종 특성을 지닌 기업에 대한 환경분석이나 비교분석이 제시되어 있지 않아 성공요인으로 강조하고 있는 부분들을 다른 기업으로 일반화하기에는 다소 어려움이 있을 것으로 판단된다. 따라서 향후 연구에서는 이와 같은 점을 고려하여 비교적 관점에서 성공기업과 실패기업을 분석하여 결과를 제시할 필요가 있을 것이다. 이상에서 살펴본 바와 같이 후지필름이 보여준 기업 역사와 혁신의 역사 그리고 성공요인은 기업이 계속기업으로서 어떻게 생존하고 발전할 것인가를 보여주는 매우 중요한 사례라 할 수 있다. 더욱이 오늘날 일본을 대표하는 소니, 파나소닉 등이 적자에서 벗어나고 있지 못하는 상황에서 지속적 수익을 통한 기업 가치의 향상과 디지털 카메라 시장의 혁신적 변화로 인한 경쟁 환경과 시장 환경에 대응하여 후지필름이 가진 원천적 기술 자산인 핵심 역량을 기준의 필름 제품 시장이 아닌 새로운 시장으로 나아갈 수 있도록 그들의 주요 노하우를 필요한 시장에 어떻게 전략적으로 적용할 수 있는지를 보여주고 있는 후지필름은 많은 기업들에게 계속기업으로 존속·성장 할 수 있다는 것이 얼마나 어려운 것인가를 다시 한번 일깨워주는 사례라 할 수 있을 것이다.

## 【参考文献】

- Shelby D. Hunt & Robert M. Morgan(1995) 「The Comparative Advantage Theory of Competition」『Journal of Marketing』59(2), pp.1-15  
[http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2012/06/15/2012061501364.html](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2012/06/15/2012061501364.html)  
<http://www.bloomberg.com/news/2012-01-19/kodak-photography-pioneer-files-for-bankruptcy-protection-1-.html>  
<http://www.fujifilm.com>  
<http://www.fujifilmholdings.com>  
[http://www.fujifilmholdings.com/en/investors/performance\\_and\\_finance/download/index.html](http://www.fujifilmholdings.com/en/investors/performance_and_finance/download/index.html)  
<http://www.heraldonline.com/2012/10/09/4324993/innovations-lead-fujifilm-to-two.html>  
<http://news.hankooki.com/lpage/economy/201212/h2012122621021521540.htm>  
<http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=248&year=465>  
Fujifilm Annual Report, 2009

15) [http://www.fujifilmholdings.com/en/investors/policies\\_and\\_systems/plan/midterm\\_plan/vision80/index.html](http://www.fujifilmholdings.com/en/investors/policies_and_systems/plan/midterm_plan/vision80/index.html)

[http://ificalaims.com/index.php?page=misc\\_Top\\_50\\_2011](http://ificalaims.com/index.php?page=misc_Top_50_2011)

[http://www.fujifilmholdings.com/en/investors/policies\\_and\\_systems/plan/midterm\\_plan/vision80/index.html](http://www.fujifilmholdings.com/en/investors/policies_and_systems/plan/midterm_plan/vision80/index.html)

LG Business Insight, 2012. 02.15, pp.24-30

---

논문투고일 : 2013년 03월 10일

심사개시일 : 2013년 03월 20일

1차 수정일 : 2013년 04월 09일

2차 수정일 : 2013년 04월 15일

게재확정일 : 2013년 04월 20일

---

## 〈要旨〉

### 일본 후지필름의 성공사례

후지필름의 비전은 새로운 제품을 개발하는 도전을 두려워 않고, 새로운 가치를 창조함으로써 여전히 일류기업으로 존재하는 것이며, 개방·공정·깨끗한 기업 문화와 함께 최첨단 독점기술에 그 뿌리를 두고 있다. 후지필름이 보여준 기업 역사와 혁신의 역사 그리고 성공요인은 기업이 계속기업으로서 어떻게 생존하고 발전할 것인가를 보여주는 매우 중요한 사례라 할 수 있다. 더욱이 오늘날 일본을 대표하는 소니, 파나소닉 등이 적자에서 벗어나고 있지 못하는 상황에서 지속적 수익을 통한 기업 가치의 향상과 디지털 카메라 시장의 혁신적 변화로 인한 경쟁 환경과 시장 환경에 대응하여 후지필름이 가진 원천적 기술 자산인 핵심 역량을 기준의 필름 제품 시장이 아닌 새로운 시장으로 나아갈 수 있도록 그들의 주요 노하우를 필요한 시장에 어떻게 전략적으로 적용할 수 있는지를 보여주고 있는 후지필름은 많은 기업들에게 계속기업으로 존속·성장 할 수 있다는 것이 얼마나 어려운 것인가를 다시 한번 일깨워주는 사례라 할 수 있을 것이다.

### Reinventing the wheel: A Successful Strategy of Japan Fujifilm Inc.

Fujifilm has continuously challenged and motivated itself to develop new products and technologies. By creating new values on the basis of such challenges, Fujifilm maintains its leadership position in the industry as a top world-class firm, emphasizing most-advanced proprietary technology with the character of openness, fairness, and sound corporate culture. Fujifilm's success factor along with its innovation history suggests an important guideline how a firm should maintain and sustain its competitive advantages. Unlike Sony and Panasonic, which are struggling with negative profits, Fujifilm has been able to enhance its firm value, by recognizing radical environmental changes in the digital camera industry, thus adjusting its strategies to quickly respond changes in competition and market, and then entering into, with its original and focal skills and knowledge, a new business area, not the existing film area. The case of Fujifilm can be a good example of how firms should strategically use their key assets, know-how, and resources, and provides a lesson how difficult it is, not only to survive, but also to grow.

