면방 최고 경영자와의 인터뷰 요약 (1)

다이와보 - 중기 경영 계획의 달성에 전력 경주

다이와보는 2003년에 시작된 3개년 중기 경영 계획 “뉴 스테이지 21”을 추진한 지 2년이 지나 마지막 3년째를 맞이하고 있다. 2004년도의 중간기에는 연결로 계획된 판매고 313억엔, 경상 이익 6억엔을 약간 웃도는 실적을 보이고 있다. 환경의 변화나, 고객 니즈(needs)의 다양화, 기술 개발의 진도 등이 계획과 비교하면 업적 수치가 약간 미급(未及)하기는 하나 중기 계획을 연장할 생각은 없다고 한다. 2004년도의 사업 지침은 사업 모델의 혁신, 신상품의 개발ㆍ신시장의 개척, 연결 기업 가치의 최대화로서 이들 3개 목표를 구체적으로 추진하는 데 전력을 경주하였다.

◎ 중간기는 거의 계획대로 추진

3개년 계획 중 중간기의 연결 업적은 계획과 비교하면 약간 영업 수입이 증가하였다. 중간기의 제1/4분기(일본은 4~6월)에는 영업 이익이 전기보다도 35%가 떨어졌으나, 이는 인재 채용 등의 선행 투자분이 들어있었기 때문이며, 제2/4분기(7~9월)에는 일시적인 부진을 회복 하였다. 경상 이익은 계획을 달성하였고, 판매고의 신장률은 계획을 웃돌고 있다.

의외로 제일 좋은 실적을 보이고 있는 곳은, 면 방적의 다이와보 브라질이다. 브라질에서는 2년에 한 번 선거가 있는데, 브라질 공장의 면사가 선거용 유니폼ㆍT-셔츠 등의 소재로 채택되어, 날씨가 추운 탓도 있었으나 거의 소재가 부족할 정도였다. 대체로 해외 기업들은 모두 사업을 잘 추진하고 있다.

일본 내의 텍스타일은 거의 계획대로 추진되고 있다. 제품 사업은 의재료용이 순조로우며, 침장용은 부진하여 이익을 상쇄할 정도이다. 어패럴 제품 사업은 옷감 판매에서 한 발 더 나아가 제품화를 추진하고 있으며, 영업 형태를 착실히 순조롭게 바꾸고 있다. 다이와보 어드밴스 및 의료 제품부의 OEM(상대방 브랜드에 의한 생산)은 수익이 순조로웠으며, 섬유 전반이 대체로 양호하였다.

산업 자재 부문에서는 캔버스(canvas) 부문이 시황이 좋지 않아 예상보다도 이익이 떨어졌는데 “간보 플러스”는 개발에서부터 생산ㆍ판매까지 일체 운영 등의 합리화가 이루어졌으며, 특히 범포(帆布)는 호조를 보였다. 캔버스의 적자를 간보 플러스가 메꾸어 준 결과가 되었다.

합섬 부문은 예상대로이며, 다이와보 폴리텍은 개선책이 주효하여 수익이 개선되었다. 부직포 부문은 2003년도에는 엉망이었는데 많이 좋아졌으나 아직 개선의 여지가 많다.

해외에서의 투자는 중국의 쑤저우(蘇州) 다이와에 제3공장을 증설하여 이미 가동하고 있다. 파자마용 소재로 팔던 것을 제품으로 판매하도록 하고 있다. 또한 다른 회사와의 새로운 컬래버레이션(collaboration) 사업을 중국에서 추진하고 있다. 또한 국제 개발부를 만들고, 소재 개발과 해외 개발 그룹 테크노스테이션(Techno-station)의 3개 부서가 총 20명으로 구성되어 있다. 해외 개발 그룹은 상하이 사무소 및 해외 자회사의 운영을 지원할 뿐만 아니라, 상하이 사무소를 핵으로, 섬유 쿼터 폐지를 염두에 두면서 중국 내 기업을 대상으로 중국에 진출하려는 구미 기업의 고객을 개척하는 데 주력한다. 또한 신규 투자를 위한 사업화 조사, 국내외의 개발 사업 등의 관리 등을 담당하고 있다.

◎ 목표 미달 중기 경영 계획의 회복에 전력

중기 경영 계획 “뉴 스테이지(New Stage) 21”이 중간기를 넘기고 있는데 수치 목표로는 약간 미달되고는 있지만, 중기 계획을 연장해야 할 정도는 아니다. 최종 연도에 주식 배당 5엔을 실현하기 위하여도, 3년째에는 목표를 달성할 각오이다. 중요한 것은 좀더 스피드를 올릴 필요가 있다는 것이다.

기능 소재는 생활 자재 분야에서 과학기술진흥기구의 수탁 사업인 기능 소재 “데오메타피(Deometafi)”가 실험 단계에 있다. 이 소재는 소취ㆍ항균 기능뿐만 아니라 꽃가루나 진드기 등의 알레르겐(allergen)을 흡착ㆍ분해하는 기능도 있어, 침장품이나 부직포 “알레르케처(Aller-catcher)” 등 여러 분야에서의 상품화를 추진하고 있다. 나노 가공 시리즈 “나노월드(Nano-world)” 등의 기능 소재는 앞으로도 적극 개발할 것이다.

종전부터 새로운 사업은 별개 회사를 설립하여 추진할 방침인데, 2004년 5월에 여러 자회사의 도쿄 사무소를 하나로 모으는 등 사람, 물품, 돈, 정보 등을 가급적 일원화하려고 하고 있다. 다이와보 소프트웨어에는 다이와보 비즈니스 서비스 센터가 있어 그룹 전체의 비즈니스의 서포트 팀이 된다. 인사나 재무 등의 면에서 도와주거나, 대행하는 등의 시스템을 만들고 있다. 제각기 사업을 추진하고 있으면 역시 비효율적인 부분이 많으므로, 함께 하는 편이 효율적일 것이다.

고객 만족도는 역시 고객에게 쓸모가 있고, 고객을 얼마나 만족하게 할 수 있느냐라고 생각하며 상품을 파는 원점이라고 생각한다. 그럼으로써 신뢰 관계가 생기고 거래를 오래 지속시킬 수도 있다. 어떻게 하면 계속해서 번영할 수 있느냐를 생각해 보면, 그때그때 고객에게 최고로 잘 해 주는 것이 최고일 것 같다.♣