

시키보의 방적 사업 전략 (4)

업계 조류의 변화에 신속 대응

시키보는 2005년도가 2004년도부터 추진해 온 2개년 계획의 마지막 연도로서 2개년 계획을 끝내면서 복배(復配 ; 중단되었던 주식의 배당을 부활함)를 계획하고 있었다. 이 목표를 달성하기 위한 방안의 하나가 섬유 사업 부문의 강화이다. 섬유 부문에서는 그런 뜻에서 2005년을 업계 조류(潮流)가 바뀌는 매우 중요한 해로 정하고, 이 조류의 변화에 어떻게 대응하느냐에 따라서 앞날에 크게 영향을 주게 될 것으로 보고 있다. 2005년도 중에는 중국에 중국 내의 판매권이 있는 현지 법인을 만들고, 중국의 일본계 봉제 거점에게 위엔화로 소재를 판매하는 사업도 시작한다. 시키보는 일본 내에서는 SPA(제조소매)에 대한 조치를 강화하기 위하여 조직을 개혁할 예정이다. 업계 조류의 변화에 대하여 조치하고자 급속도로 움직이고 있다.

◎ 중국에서의 내수 판매 적극 추진

2004년도(2005년 3월말까지)의 업적을 보면 의류품 전체에서는 판매고, 영업 이익 모두 2003년도 수준이 될 것 같다. 2004년도 하반기에는 따스한 겨울의 영향으로 니트 관계가 고전하고 있다. 몇 개 부문에서는 더 적극적으로 사업을 추진해야 하지만 2004년도 4/4 분기의 업적은 약간 증수증익(增收増益)이 될 것 같다.

의류용 직물 중에서 유니폼 관계는 여전히 호조를 보이고 있지만, 셔츠 관계 고객의 경영 파탄도 있어 의류용 직물 전체로는 감수되면서도 이익은 약간 증가하였다.

침장 관계는 감수감익(減收減益)이며, 생산 구조가 완전히 바뀌어, 중국에서 생지로부터 일관 생산하는 경향이 커지고 있다. 이러한 경향에 대응하기 위하여 프린트 공장을 합판하였으며, 침장 관계의 주축은 대체로 중국으로 옮기고, 빨리 궤도에 올려 사업 기반을 굳히려하고 있다. 중국에 내수 판매권이 있는 회사를 설립할 준비를 추진 중이며, 침장뿐 아니라 컷소(cut-sew) 직물도 취급하도록 처음부터 사업소가 아닌, 회사를 설립할 예정이다.

우선은 이 판매 회사를 활용하여 일본계 고객에게 위엔화 결제로 소재 등을 제공할 예정이며, 경우에 따라서는 인도네시아도 포함하는 영업을 추진할 생각이다. 침장은 중국에서 생산한 프린트지를 모두 시키보의 봉제 기지에서 제품으로 하는 것이 아니라, 일부는 일본계 봉제 기지에 위엔으로 판매하는 것도 고려하고 있다.

중국에서는 우선 일본계 봉제 거점에서의 판매를 주로 추진하며, 구미 시장으로의 수출은 다음 스텝으로 고려하고 있다.

인도네시아의 방적·편성·염색 자회사인 “멀텍스”는 2005년도에는 경영 합리화를 강력히 추진하고 있어, 아직은 약간의 적자가 남아 있지만 많이 개선되고 있고, 일부 특수 손실의 요소가 있지만, 최종 수익은 손익이 엇비슷한 정도가 될 것 같다.

◎ 마켓 구조의 변화로 SPA가 생겨나

앞으로는 마켓의 구조가 바뀌면서 백화점이나 양판점 대신에 SPA가 생기고 있다. 시장의 “파이”는 변하지 않아도 유통 구조는 바뀌었다. 캐주얼화의 진전, SPA의 대두와 같은 흐름에 따른 조직 운영, 상품 제안이 필요하다.

시키보 내에서는 Q.C.D.(Quality, Cost, Delivery)가 생산의 원점에서 가장 중

요하며, SPA, 캐주얼화에 대응하려면, 이들 외에 상품의 제안력, 풋 워크(foot work ; 발로 직접 뛰어다님)도 중요시하고 있다. 이와 같은 방향으로의 조직 운영이 필요한데, 마인드, 행동 패턴을 바꾸지 않으면 큰 흐름을 따라갈 수 없다.

중국에서 저가격품의 양산을, 일본에서는 부가 가치가 높은 상품을 생산한다는 말이 있는데, 이와는 달리 SPA가 요구하는 납품력, 기중(期中)의 대응력을 충족시키려면 해외와 일본 내가 모두 이에 대응할 필요가 있다. 메이커로서의 토털적인 풋 워크를 높이려면 해외나 일본 내를 구별하여 생각할 수 없다. 물론 해외에서 생산하면 코스트의 메리트(merit)가 있을 수도 있지만, 저가격품은 해외에서, 부가 가치가 높은 것은 일본이라는 방식으로 구별하여 생각하는 것은 적당치 않다는 느낌이 든다.

◎ 시장 대응형 조직으로 개편

시키보는 최근에 방직 부문에 활발히 투자하고 있는데, 양을 확대하기 위한 것이 아니라, 얼룩 실과 같은 형상 변화사나 커버드 얀(covered yarn)을 생산하기 위한 설비와 정방 교연용 정방기 등에 적극 투자하고 있어 보유 정방기 중에서 각종 차별화 시설의 비율이 매우 높을 것이다. 개발의 방향성도 바뀌어, 같은 60수 단사라도 용도에 따라 원면을 달리 사용할 정도로 아주 세밀하게 구별하고 있다.

시키보 고난(江南)도 캐주얼에 대응할 수 있는 설비를 갖추도록 할 필요가 있다. 이제까지는 셔츠감 중심이었었는데 그 셔츠 업계가 많이 변하여, 앞으로는 캐주얼에 대응하여야 한다. 워킹 웨어(working wear)에도 캐주얼화의 흐름이 조금씩 보이고 있다.

2005년은 업계의 조류가 바뀌는 매우 중요한 해이며, 전사적으로도 복배라는 큰 과제를 안고 있어 영업 마인드도, 생산 마인드도 크게 변해야 한다. 조직도 시장 대응형으로 바꿀 예정이며, 지금까지는 회사가 편한 조직으로 되어 있었으나 앞으로는 고객 중심으로 개조하는 방향으로 추진될 것이다.

금년, 조류의 변화에 적절히 대응하지 못하거나, 엉뚱한 방향으로 변화하면 그 결과는 무섭다. 이제까지의 마인드나 관습을 벗어나지 못하면 새로운 조류를 따라갈 수 없을 것이다. ♣