시키보의 경영 - 섬유 사업의 체질을 적극 개선

시키보는 2008년에 연결 베이스로 판매고는 570억엔, 영업 이익은 48억엔, 경상 이익은 35억엔으로 올린다는 비전을 갖고 있다. 이 비전을 달성하기 위하여 2004년도에 시작한 2개년 경영 계획을 추진하고 있다. 이 2개년 계획이 끝나는 2005년도의 최대 과제는 주주에게 다시 배당을 나누어 주는 복배(復配)이다. 2005년도 중간기에 이월 손실이 연결 베이스로 적자를 면하게 되면 복배는 가능하게 된다. 앞으로 복배 다음으로 중요한 과제는 섬유 사업의 체질을 적극적으로 개선하는 일이다.

◎ 2005년도에는 복배가 가능하도록

2004년도에는 연결이나 단체나 모두 당초 예상한 실적을 올렸다. 2005년도에 모든 적자가 정산되면 복배가 최대의 과제로 되어 있다. 단체의 이월 손실은 없어졌는데 연결 베이스로는 2005년 3월기에는 약간 남았지만 순조롭게 추진되면 2005년도 중간기에는 적자가 없어질 것이므로 복배의 큰 장애가 없어지므로, 기간 이익만 흑자가 되면 복배가 가능하게 된다.

섬유 사업은 복배의 다음으로서 효율을 더욱 올리고, 사업의 실속을 좋게 하는 일이 중요한 과제이다. 그래서 2005년 4월 1일자로 섬유 부문의 조직을 대대적으로 개혁하여 재편 통합하는 방식으로 직물과 편포를 담당하는 텍스타일 사업부와 편포를 주로 사용하는 봉제품 담당 제품 사업부를 새로 만들었다.

텍스타일 사업부는 소재를 생산하는 자회사인 시키보고난이나 인도네시아

의 멜텍스뿐만 아니라 중국이나 인도네시아의 의료 봉제 자회사의 조업도 책임지게 되었다. 제품 사업부는 당사의 시설을 사용하는 일이 적어질 것이다. 제품 사업부는 생활 자재 사업부와 함께 생산 공장의 조업에 대한 책임도 없이 자유스럽게 사업을 추진할 수 있게 되어, 당사의 거점을 활용할 경우도 있고 활용하지 않을 경우도 있을 수 있어 자유스럽게 되었다.

이와 같은 개혁의 목적은 어떠한 상황에서도 신속히 움직여 여러 가지로 유연하게 대처하지 않으면 안되는 상황도 있을 수 있기 때문이다. 그렇다고는 하나 실제로 설비를 갖고 돌려야 할 때도 있을 것이다. 그러한 책임의 대부분을 앞으로는 직물과 니트의 텍스타일 팀이 맞기로 하였다. 텍스타일 사업부에서 당분간은 분명하게 조업을 담당하도록 하였다. 장차는 일본 내 공장과 멜텍스의 설비를 재편성할 경우가 생길지도 모른다.

유연하면서도 스피디하게 추진할 필요성과 이전부터 뜻을 품고 있던 적지 조달과 생산하여 적지에서 판매한다는 방침을 하나로 묶으면 자연히 이러한 형태가 된다. 지금의 상태에서 이제까지와 똑같게 한다는 것은 중지하고 한 번 여기서 모든 것을 다시 검토해 보기로 하였다.

◎ 단숨에 섬유 사업의 체질을 개선

이제까지 여러 번 해보기는 하였지만, 다시 섬유 사업의 체질을 2005년도부터 개선하기 시작하였다. 섬유 사업의 효율은 아직도 좋지 않아, 어떠한 상황에서도 흑자를 내도록 더욱 효율을 올려야 한다. 현재 흑자를 내고 있는 부서일지라도 흑자만 내면 된다는 시대는 아니다. 수익률이나 자본 효율 등이 그 나름대로의 수준까지 올려야만 된다. 그러기 위하여는 이제까지도 여러 조치를 취하여 왔으나, 이제부터 다시 하지 않으면 안되는 상황까지 와있다. 그렇지 않으면 다음 스텝으로 넘어갈 수가 없다. 여기서 다시 한 번 검

토해 보고, 경우에 따라서는 전략도 전술도 재검토해야 한다.

7, 8년 전에는 섬유만도 20억엔 정도의 적자가 났는데, 어떻게 하던 흑자를 내려고 노력해 왔다. 그러나 말할 것도 없이, 흑자가 났으니 이제는 됐다고 할 수 없다. 이제부터는 흑자를 틀림없는 수준까지 올리는 작업이 남아있다. 그래서 섬유의 체질을 빠르게 개선하는 일이 2005년의 최대의 과제이다.

찔끔찔끔 개선해서는 안되므로, 마음껏 발전하느냐 또는 오히려 실패할 지도 모르는데 어느 정도 리스크가 있어도 강력히 추진하여야 한다. 관계 회사의 재편도 포함하여 마음껏 개선하도록 하고 있다.

제품 비즈니스를 확대하는 것도 2개년 계획의 테마였었는데, 제품 사업부를 따로 만든 것은 생산 공장의 조업에 책임이 없으므로 소신껏 사업을 추진하는데, 조업 책임이 없다는 것은 업적 책임이 더 무거워진다는 것이다. 생활 자재 사업부도 조업 책임이 없는 대신 업적 책임ㆍ결과 책임만을 갖게 되었다.

섬유 사업의 체질은 소신껏 추진한 결과 경우에 따라서는 사업이 부진할 수 있을지 몰라도, 불필요한 것은 잘라버리고 판매도 일시적으로 줄 수 있을 것이다. 반대로 늘려야 할 부분도 있을 수 있으며, 장기적으로는 사업이 발전하는 방향으로 개선이 되어야 한다.

◎ 새로운 경영 계획을 위하여 체질 개선을 강행

조업 책임을 벗는 대신 업적 책임을 다 해내지 못하면 조직 개혁을 다시 검토하지 않으면 안될 것이다. 2006년도부터 실시되는 새로운 경영 계획에서 미래의 비전을 짜기 위하여 2005년도에 해야 할 체질 개선 등은 모두 끝내야 한다. 그래서 2005년 4월부터 조직을 개혁하였는데, 물론 즉시에 성과가

나오지는 않으며, 준비 기간이 당연히 필요하다. 2005년에는 실적도 올리면서 새로운 계획을 위한 준비가 필요하다. 그 정도로 강력하게 추진 안하면 섬유 사업의 효율을 상당한 수준까지 올리는 것이 쉽지 않다고 본다.

2005년에 영업 이익률을 5%로 올리는 것을 목표로 하고 있는데, 상당히 무리한 것 같기는 하지만, 적어도 그 정도의 실적은 올려야 한다. 사실은 5%도 낮은 수준이다. 일본의 제조업 경상 이익률은 평균 6%를 넘고 있다. 영리 이익 베이스는 8%를 넘고 있다.

그러므로 5%면 된다는 것은 아니지만, 우선은 5%로 목표를 정하고 2006년도부터 추진하게 될 경영 계획 기간에는 달성될지 모르지만, 그냥 되는대로 사업을 하고 있으면 언제까지나 1.2% 수준에서 벗어나지 못할 것이다.

1.2%의 이익으로서는 그 사업은 유지되지 못한다. 그 사업에 투자한 자본은 다른 사업으로 돌려야 한다. 사업으로서 성립되도록 하지 않으면 살아남을 수 없다. 그래서 마음껏 해보라고 하였다.

산업 자재 부문은 더욱 효율화와 코스트 다운을 하지 않으면 안된다. 마켓이 어느 정도 한정되어 있으므로 판매가 크게 늘어난다는 것은 기대하기 어렵다. 그러면서도 이익은 조금이라도 확대하려면 자조 노력에 의한 효율화가 필요하다. ♣