

다이와보의 경영 - 그룹의 모든 사업별 최적화 추진

다이와보는 2003년도부터 3개년 경영 계획 “뉴 스테이지 21(New Stage 21)”을 추진하고 있다. 2년째인 2004년도에는 합섬 부문에 큰 기대를 걸고 있었는데, 원료 코스트가 예상을 훨씬 웃도는 정도로 올라 계획만큼 사업이 좋지 않았다. 따라서 “뉴 스테이지 21” 계획의 2년째 이익 목표를 달성할 수 없게 되었으므로 이 계획의 최종 년도인 2005년도에는 2년째의 이익 목표를 달성하도록 하는 방향으로 바꾸었다. 또한 2006년 1월 1일자로 다이와보의 모든 사업 부문을 분사하여 순수 지주 회사 체제로 바꿈으로써, 그룹의 사업 부문마다 각기 최적화하기로 하였다.

◎ 합섬 원료의 코스트 상승이 타격

2004년도 3월기 연결 결산은 판매고는 전년도인 2003년도보다도 늘었지만 수익은 전년도 수준밖에 안되어 3개년 경영 계획 “뉴 스테이지 21”의 2년째 목표에 미치지 못하고 있다.

방직 텍스타일은 해외에서 추진하고 있는 사업이 계획보다도 호조를 보이고 있다. 제품은 의류용이 호조이었지만 침장 리빙 관계가 부진하였다. 산업 자재는 “간보 플러스”가 이바지하여 그런대로 제몫을 하였다.

가장 큰 업적을 기대한 부문은 합섬이었는데, 상품을 다른 제품으로 바꾸고 있어, 수익이 상당히 오를 것으로 계획을 세웠지만 전년도보다는 확실히 좋아지기는 하였으나, 원료 코스트가 예상의 두 배 정도로 올랐기 때문에 계획에 미치지 못했다.

해외 관계 회사들은 모두 호조였으며, 그 중에서도 가장 이바지한 데는 브라질로서 생산되는 실은 100% 매사로서 현지의 니터(knitter)에게 판매하고 있는데, 2004년에는 이 나라의 선거로 경기가 좋아 호조를 보였다.

“뉴 스테이지 21”의 2년째 판매고는 계획 수준 정도가 되는데 이익이 미달하여 목표 달성이 어렵게 되었다. 경상 베이스로 30억엔의 이익을 목표로 하였는데 달성할 수가 없어 2년째 목표를 3년째 목표로 바꾸고 이 목표나마 달성하도록 할 계획이다.

3년째의 판매고 목표는 2004년도 판매 실적에 10억~20억엔 정도 가산한 정도로만 하고 별로 중요시 하지 않고 있으며, 실질적인 이익을 중요시 하고 있다. 이익을 중요시 하는 것은 3개년 계획 자체가 그렇게 되어 있기 때문이며, 그러한 방침에는 변화가 없다.

◎ 각 사업 부문별 지주 회사 체제로 바뀌어

다이와보는 목표 달성을 위하여 첫째는 사업의 스피드를 중요시 하여 환경의 변화에 건딜 수 있는 체제를 만든다. 둘째는 제조업의 원점인 품질·가격·개발을 다시 한 번 검토하여 확실한 대책을 세운다. 셋째는 각사마다 부분적인 최적이지가 아니라 사업 전체의 최적을 중요시 한 체제를 만든다. 분사는 2006년 1월부터이지만, 2004년 4월부터 분사된 마음가짐으로 제판일체(製販一体)의 자세로 사업을 추진하고자 한다. 이제까지보다 더 적극적인 커뮤니케이션으로 상품 개발을 추진하려고 한다. 과거에는 3개월 걸리던 일을 1개월에 해내어야 한다. 그러한 방향으로 여러 가지 일을 스피드 업 하는 일이 변화가 심한 시대에 가장 필요하다. 의사 결정을 스피드 업 하고, 마케팅과 머천다이징을 접근시키는 것이 목표의 하나이다.

이제까지의 분사화는 기능 분사였다. 생산 회사가 있고, 다이와보가 있고, 판매 회사가 있는 모양이었다. 그들 하나 하나가 전부 다른 회사이며, 그들이 각기 의사 결정을 하고 있었다. 톱 한 사람이 할 수 있는 의사 결정의 범위를 가급적 넓히려는 것이 목표의 하나이다.

이제까지 기능별로 분사하여 왔기에 기능이라는 면에서는 대단히 합리화되어 의사 결정도 빠르게 되지만 그 사업을 어떻게 운영할 것인가에 대하여는 부분적으로 최적의 측면이 나타난다. 극단적으로 말하면, 만들기 쉬운 것이 만드는 회사에게는 좋고, 파는 회사에게는 팔기 쉬운 것이 좋다. 그러나 사업 전체를 보면, 이 두 가지 즉 만드는 것이나 파는 것을 모두 생각하면서 하지 않으면 안된다. 그러기 위하여는 함께 할 수 있는 회사는 함께 한다는 것이다.

합섬 사업의 경우에는 다이와보 폴리텍이라는 회사가 3개 공장에서 상품을 만들고 있다. 다이와보의 합섬 사업부가 그 상품을 판매하고 있다. 그 외에 다이와 자재라는 회사가 대리점 업무를 하고 있다. 다이와 자재의 거래선의 요망이 폴리텍의 공장 현장까지 전달되는 데 거리가 있다. 신속하게 전달되는 체제를 짤 필요가 있었다.

그룹 경영을 내세우고 있는데 중복되는 작업도 있었다. 인사에 대하여도 자금에 대하여도 낭비가 많았다. 그것을 다른 회사로 만들어 간접 부문을 가급적 그 곳으로 집약한다. 하나의 회사 밖에 할 수 없는 일도 있어, 모든 것이 그리로 몰리는 것은 아니지만 그룹 전체로 하는 것이 좋은 것은 그리로 모아준다.

◎ 합섬 등 설비 투자 규모를 확대

분사되어도 제1사업 본부는 실을 그대로 팔게 되어 큰 변화는 없다. 그 보
다도 제품 사업, 텍스타일 사업의 원재료로 공급한다는 것을 주로 생각해 왔
으므로 당분간은 지금의 상태로 좋다고 본다.

사업별로 분사하여 지주 회사 체제가 된다면, 어떤 사업을 중지하거나 추
가하거나 하는 것이 쉽게 된다. 다이와보 본체에 갖다 붙이거나 분리시키려
하면 매우 마찰이 생기는데 사업 단위가 작게 되면 그게 쉬워진다.

지금 시점에서는 이번에 만든 체제가 가장 좋다고 생각하는데, 그렇다고
완벽하다고는 생각하지 않는다. 어떠한 형태에도 장점과 단점이 있다. 결점
이 보이게 되면 당연히 또 바꿀 필요가 있다.

순수출을 확대하기 위하여 뉴욕에 이어 상하이에도 사무소를 만들었는데,
생산하는 입장에서 보면 판매 대상이 일본 시장뿐이라면 리스크가 있으므로
판매 대상을 분산시키는 것이 좋다. 우선은 유럽이나 미국을 고려하고 있는
데 중국 시장도 포함하여 순수출을 늘려나갈 생각이다.

설비 투자는 그 동안 감가 상각 범위 내에서 생각해 왔는데, 이번 기에는
감가 상각의 1.5배 정도로 예상하고 있다. 주로 합섬 관계로 환경이나 건강
에 관련된 상품 생산에 투자할 것이다.

해외 봉제 자회사는 2, 3년 동안 검토해 온 정도로 우선 확충하려 한다. 그
후는 인도네시아, 중국 이외의 제3국에 봉제 거점을 만드는 등 여러 가지를
고려하고 있다. 특정 나라에 투자를 집중하면 리스크가 커지기 때문이다.

다이와보는 중국의 칭다오즉발집단(靑島卽髮集團)이 주도하는 제직·염색
합판 칭다오즉발용산염직(靑島卽髮龍山染織)의 기획에 참가하고 있는데, 이
합판과의 제휴를 추진할 것이다. 일본에서 생산되는 원단만을 취급하고 있으

면 선택지(選擇肢)가 한정되어 버린다. 선택지는 가급적 많이 잡고 있는 것이
좋다고 본다. ♣