

신나이가이멘의 경영 - 마이너스 요인 없애고 전 부문 흑자화

신나이가이멘(新内外綿)은 회사 내 분위기가 바뀌면서 지금까지 떠돌던 마이너스의 마인드가 거의 사라졌다고 한다. 2004년도 결산에서 방적, 니트, 니트 제품, 직물의 전 부문이 완전히 흑자로 될 가능성이 보인다는 것이 회사 분위기가 바뀌게 된 요인이라고 할 수 있다. 방적 부문은, 일본에서는 단납기·다품종·소로트 생산을 하고 있으며, 해외에서는 일정량을 생산하고 있고, 니트와 니트 제품은 일본 내 생산을 축으로 하여 여성용을, 직물은 중국에서 일관 생산을 하는 등, 부분마다의 비즈니스 모델이 자리를 잡아가고 있다. 차기 중기 경영 계획은 “경상 이익 3억엔”이라는 목표 달성을 염두에 두고 작성할 방침이다.

◎ 경영의 마이너스 요인은 없어져

2003년도부터 시작된 3개년 계획이 2004년도로서 2년째가 끝났는데, 연간 3억엔 정도의 경상 이익을 올리고자 2년간 수익력을 강화해 왔다. 2년만에 아직 3억엔에는 미치지 못하였으나 내용을 보면 상당히 깨끗하게 적자가 정리되었다. 특히 불량 재고 문제가 정리된 것은 크게 돋보인다. 또한 이자가 있는 부채도 반으로 줄었다. 적자 폭의 삭감에는 자비의 캐시 플로우(cash flow)로 빚을 갚아나가는 부분과 주식 매각 등의 자금 효율화에 의한 부분이 있다. 경영면의 마이너스 요인은 2005년 3월로 모두 없앴다고 잘라 말해도 될 것 같다.

이번 2년 동안에 직물의 전 부문이 흑자화하였는데, 이는 큰 성과이다. 전 부문에 수익력이 생겼다는 것이기 때문이다. 따라서 이런 것은 회사 내의 모

럴(moral)에도 좋은 영향을 주고 있다. 전 부문이 혼신의 힘을 기울여 보다 좋은 방향을 찾아가야 한다는 좋은 분위기로 바뀌고 있다. 그럼으로써 마이너스의 마인드라는 것이 거의 사라졌다. 그리고 오래 전부터 강조해 오던 것은 “이 회사를 잘 만들어 가는 것은 여러분이다”라는 것이다. 여러분이 회사를 잘 만들어 간다는 생각으로 자기가 사장이라고 마음먹고 분발하여야 한다고 말해왔다. 그러므로 전원이 경영 마인드나 개혁, 변혁 의식을 갖고 현상을 더 좋게 바뀌나가고 그렇게 하는 것이 여러분의 일이라고 말해왔다.

섬유 업계의 환경도 급격히 바뀌고 있다. 각 부문마다 다른 비즈니스 모델로 흑자화해 왔기 때문에, 변화에의 적응력도 요구된다. 만일 안되면 그 부문은 없애버린다는 작정으로 노력해 보자고 직원들에게 일러주고 있다.

2004년도의 3월기 결산은 대체로 전년도와 비교하여 판매고는 엇비슷하게 경상 이익은 예상하던 2억 4,500만엔을 초과하여 증익(増益)이 되었다.

◎ 경상 이익 3억엔을 염두에 두고

2005년도가 중기 경영 계획의 최종년도가 되는데, 2년간은 거의 계획대로 추진되었으며 마지막인 2005년기에는 이익 수준을 올 해에 극대화하거나, 또는 낭비를 줄이고 코스트 다운을 추진하여 경비를 삭감하고, 기업의 특징을 살려 나가고 있다.

앞서 말했지만 이번의 3개년 계획을 작성하였을 때 경상 이익 3억엔을 목표로 하고자 하였다. 그 시점에서는 아직 적자가 있어 어려운 상황이었으나 현상은 전 부문이 흑자화하여, 마이너스 요인도 없으므로 불가능하지는 않다고 생각한다. 물론 2005년기에는 달성이 어려우나 다음 중기 계획을 작성할 때에는 이 목표를 살려야 한다.

방적 부문은 매사가 전기의 상반기 실적과 2005년기 상반기 예산 베이스를 비교하면 수량으로 10% 줄고 있으며, 이익 베이스에서는 오름세를 보이고 있는데 수입이 감소하고 있어 이 부분은 앞으로의 과제가 된다. 판매선의 1/3은 와카야마(和歌山) 산지인데, 판로를 더 늘리는 등 하여 지금 어프로치하고 있는 부분이 좀더 전력화하지 않으면 안된다.

니트나 니트 제품 부문은 이번 2년 동안에 비즈니스 모델로서 겨우 정리되었다. 니트 부문은 방적 부문과 같은 방식으로 보면 증수증익이나 앞으로 판매선을 얼마나 유지하고 확대할 수 있느냐가 문제이다. 해외로도 진출하려고 하고, 구미로도 트라이해 보고 있다. 또한 당사는 텐셀을 강점으로 하고 있는데 그것만이면 되느냐하는 문제도 있다.

니트 제품은 2004년도 상반기의 실적이 너무 좋았기 때문에 금년에는 감수감익이 예상된다. 신제품 개발의 노하우나 기획 제안력의 수준을 유지하면서 확대를 목표로 하고 있으며, 일본 내의 생산 거점, 공장의 효율화를 꾀할 것이다.

직물도 증수증익을 예상하고 있다. 중국의 생산 거점을 궤도에 올리는 데 약 3년이 걸렸는데, 제휴선과의 기술 문제 등 커뮤니케이션을 유지하면서 관계 강화를 꾀함으로써, 지금은 일본 수준의 상품을 생산할 수 있게 되었다.

◎ 근간인 방적 사업 반석으로

당사는 판매고의 절반을 방적 부문이 차지하고 있으므로, 근간이 되는 방적 사업은 반석이 되어야 한다. 생산 자회사인 나이가이 텍스타일의 고마노(駒野) 공장을 관리하고 있으며, 방적 부문에 관계되는 종업원 수는 전사원의 3/4을 차지하고 있다. 이 공장의 2만 8천추가 최후의 거점이므로 이를 전력

화하지 못하면 당사는 끝장이다.

옛날에는 이색 합연사(모쿠이도)의 생산 비율이 높았고 모쿠이도가 잘 팔릴 때에는 이익이 오르고, 안팔리면 적자가 난다는 악순환을 되풀이 하면서, 실제로는 적자가 긴 기간 계속되었다. 그러나 이 모쿠이도로 경영이 좌우되는, 말하자면 모쿠이도의 변동 리스크가 없어졌다는 것은 큰일이다. 정번적으로 되어버린 모쿠이도는 중국에 위탁하여 생산하고, 차별화 제품은 일본에서 생산하고 있다.

앞으로 살아남는 방적이 되기 위하여는 수량을 따라다니는 시대는 지나갔으므로 차별화할 필요가 있다. 모쿠이도나 혼방, 혼색, 컴퓨터 슬립, 얼룩 등과 같은 타사에는 없는 여러 가지 기술을 갖고 있다. 이것을 잘 이어가면 좋은 소재가 태어날 것이다. 그와 같은 개발에는 있는 힘을 다 쏟을 것이다.

납기 면에서는 다품종 소로트 체제인 빠른 실(하야이얀) 시스템이 정착하였다. 고객이 주문한 제품을 적시에 받아 좋아할 실을 생산할 수 있는 강점도 있다.

그러나 더욱 적극적으로 제안해 가지 않으면 안된다. 직사, 선염, 타월, 뒀이 등의 산지에 “빠른 실” 시스템을 잘 활용하면서 팔아왔다. 공장에는 “창조사암(創造絲庵)”이라는 상설 전시실이 있으며, 월간 200품종 이상을 생산하고 있다.

순수출은 현재 구상하고 있는 단계이다. 매사에서는 홍콩에 조금씩 수출하고 있는데, 앞에서 말한 바와 같이 텍스타일의 수출도 추진하고 있다. 구체적으로는 판매까지 못하고 있으나 중국에는 거대한 텍스타일 마켓이 있어, 앞으로 판로를 확대하기 위하여도 순수출에 주력하여야 한다. ♣