시키보의 새 중기 계획 - 앞으로의 성장을 중요시

시키보는 2006년부터 새로운 중기 3개년 계획을 개시하였다. 전번의 중기 계획에서는 재무 내용을 개선하고, 주주에게 배당을 나누는 데 중점을 두었었다. 전번의 실적에 이어 새로운 중기 계획에서는 앞으로의 성장을 겨냥한 전략을 추진하기로 하였다.

더욱 늘려나갈 분야와 확고한 기반을 잡아야 할 산업 자재ㆍ기능 재료에서는 글로벌 전략을 추진한다. 또한 의류 섬유 사업에서는 멀텍스와 같은 적자 분야에 손을 대면서 늘려야 할 분야에는 초점을 맞추어 투자한다고 말하고 있다. 의류 섬유 분야가 정한 목표는 캐주얼화이며, 섬유 전체가 이 방향을 목표로 하고 있다. 또한 생산뿐만 아니라 판매면에서도 해외 전략을 더 빠르게 추진할 계획이다.

◎ 모든 분야에서 국제화 추진

현재 일본 경제는 부활하고 있다고 하는데, 그렇다고 어느 일을 하여도 돈을 벌 수 있다는 상황은 아니다. 상당히 머리를 써서 고객이 정말로 원하는 것에 맞는 상품이나 아니면 그런 분야에서의 톱 상품이 아니면 살아남을 수 없는 상황이라고 알고 있다.

에어리어(area)로 말하면 시장의 국제화 또는 세계 시장으로의 단일화 또는 동아시아 시장의 단일화가 추진되고 있다. 업계마다 템포는 다르겠지만 단일화가 추진되고 있다. 그런 속에서 일본 기업이 착실하게 사업을 만들어 내는 힘이 있어야만 살아남을 수 있게 되어 가는 것 같다. 물론 서투른 시합을 하

면 질지도 모르지만 착실하게 추진할 수 있으면 충분히 이길 수 있다고 생각한다.

그러기 위한 모든 원점은 고객이 갖고 있다. 기업이란 살아 있는 것이므로 아무리 조심하여도 자기 중심으로 생각하기 쉬운데, 그럴수록 언제나 되돌아보며 시장에 대하여 확실한 가치를 제공하는 것이 중요하다. 이제까지는 일본 안에서만의 경쟁이었는데, 지금은 동아시아를 포함하여 경합이 심해지고 있다. 이를 극복하지 못하면 어려운 상황에 빠지게 될 것이다.

각 분야의 국제화는 이제까지 의류 섬유는 구매 등에 있어서 그런대로 국제화가 추진되어 왔는데, 이들 시장의 국제화가 분야마다 가능하냐는 것을 검토하여야 할 전환점에 와 있다고 본다. 또한 이제부터 늘려나갈 분야의 하나로 기능 재료가 있는데, 이것은 판매면과 조달면에서 국제화를 추진하고 있다. 특히 시장의 국제화로서 중국으로의 수출을 강력히 추진하고 있다.

산업 자재 분야는 이제까지 일본 내에만 박혀 있었으나 앞으로는 주로 중국으로 판매하게 될 것이다. 2005년에 우시(無錫)에 설립한 생산 공장은 2007년 1월부터 가동될 것이다. 이제까지는 일본품을 중국으로 갖고 가는 방식으로 해왔는데, 앞으로는 중국 생산품도 판매할 수 있다. 드라이어 캔버스(dryer canvas)나 필터 클로스(filter cloth) 등의 특수한 용도도 국제화를 추진하고 있다.

일본 내 시장에서는 어느 분야이던 소비자에게 호소하는 힘이 특히 중요하다. 기술 우위성이 그리 크지 않은 것도 임팩트(impact)가 있느냐 없느냐에 따라 분명히 다른 결과가 나온다. 의류 분야에서는 원점인 방적 단계부터 구매자를 사로잡을 수 있는 상품을 판매함으로써 충분히 좋은 경쟁이 가능하다고 본다.

기능 재료와 산업 자재 분야에서 특히 늘려나갈 분야에는 섬유로 강화한 플라스틱이 있다. 특히 전기 절연재 등에 사용되는 유리 섬유로 강화한 플라스틱이 늘려 나갈 수 있다고 본다. 이들 플라스틱은 전기 절연재 등으로 사용되는데, 전력 회사나 톱 메이커가 이들의 기술 가치를 인정하여 채용하고 있다. 국제화를 시작한지가 10년이 되는데, 이제는 서서히 확대기에 들어서고 있다고 보고 있다. 또한 탄소 섬유로 강화한 플라스틱도 확대할 수 있을 것 같다. 지금은 로켓의 안테나 구조재(構造材) 등 특수 용도로 판매하고 있는데, 그 기술을 응용하여 보통 상품에도 적용하고 있다. 산업 자재의 시장은 일본 시장이 성숙 시장이어서 1~2% 정도 밖에 성장하지 못할 것으로 보여, 해외 시장을 늘려 나가야 할 것으로 본다.

◎ 의류 섬유는 방적 공정부터 특화

이제까지의 중기 계획은 기업의 생사 그 자체가 문제였기에 현재를 중요시하였는데, 새로운 중기 계획은 앞으로의 성장을 어떻게 추진하느냐가 중요한 과제로 되어 있다. 시키보는 설립된 지 114년이 되는데, 이제부터는 앞으로 영원히 지켜나가기 보다는 강하게 살아가겠다고 생각한다. 지금 하고 있는 것은 어차피 쇠퇴할 것이므로 새로운 것을 어떻게 만들어내느냐에 달려 있다. 이러한 사업은 3년에 끝나는 것이 아니라, 제1단계에 불과하다. 이번 중기 계획에서는 재고 문제나 코스트 다운 등 추진할 것은 추진하면서, 다른 한편으로는 적극적으로 투자할 것이다.

중기 계획 중에서 의류 섬유는 시키보 본사, 자회사에 모두 우수한 팀이 많이 있는데, 다른 한 쪽에서 큰 적자를 내고 있는 팀이 있다. 구체적으로는 인도네시아의 자회사인 멀텍스가 큰 적자를 내어 다른 팀이 낸 이익을 잠식하고 있다. 늘려나갈 데는 초점을 줄여 투자하고 있는데, 한편으로는 멀텍스

를 바로 잡는 것이 중요하다. 이를 흑자로 만들면 섬유 사업 전체의 이익 수준도 크게 오르므로 경쟁 우위성이 적다고 판단한 부분은 축소하고 각 단계를 적정한 상태로 만들어 앞으로의 수익이 호전되도록 할 것이다.

섬유 사업도 직물의 캐주얼화를 주 테마로 하여 늘려나갈 것이다. 실 단계부터 섬유 전체가 확실하게 연결되어 추진되고 있으므로 이를 지원하는 방향으로 투자할 것이다. 다만 이제까지는 스스로 회수할 수 없는 투자도 많았으나 이제부터는 분명한 체크 시스템을 만들어 판단할 것이다.

일본 내외를 포함하여 설비 규모를 크게 바꾸는 일은 없을 것이다. 그러나 시설의 적정 규모는 항상 지켜 나가야 한다. 시설의 검토는 언제나 하고 있어, 과잉감이 있는 부분이 생기면 중기 계획 중에도 조정할 것이다.

중국 내에서의 판매는 자본금 50만 달러로 시키보가 100% 출자한 '시키보 무역(상하이)'이 2005년 봄에 인가를 신청하여 2005년 12월에 인가를 받았다. 현재 중국 내에서 적극적으로 판매하고자 본격적인 활동을 위한 준비를 추진하고 있다. ♣