

1조엔 기업의 탄생

메이지홀딩스

The logo for Meiji Holdings, featuring the word "meiji" in a bold, red, lowercase sans-serif font.

- ❖ 소재지: 東京都中央区京橋二丁目4番16号
- ❖ 설립: 2009년 4월 1일
- ❖ 매출액: 1조 2,424억 80백만 엔 (2017년 3월말 현재)
- ❖ 종업원: 16,726명 (2017년 3월 31일 현재)

1조엔 기업의 탄생_메이지홀딩스 (No75)

< 요약 >

- 메이지홀딩스는 메이지제과와 메이지유업이 통합하면서 탄생한 1조엔 기업임
- 통합할 당시에는 상승효과가 적을 것이라는 우려의 목소리가 적지 않았으나 지난 4년 동안 시가총액은 6배 이상 급상승했음
- 채산성이 좋지 않은 상품을 과감하게 생산을 중단하였고, 히트상품도 연이어서 출시하였음
- **(벤치마킹 포인트)** 경영통합을 계기로 매출 중시의 기업문화를 벗어던지고 이익을 중시하는 체질개선에 성공하며 매출 1조엔 기업으로 성장하였음

1. 혁신적인 신제품

- 1986년 이후 고급초콜릿 개발에 여러 차례 도전해 온 메이지가 드디어 소비자의 호응을 받는 제품을 완성했음
 - 2016년 9월에 개량해서 발매한 ‘메이지 더 초콜릿’이 초유의 히트 제품으로 등극했기 때문임
- 메이지는 일본 초콜릿 시장에서 여전히 1위 자리를 지키고 있지만 종래의 주력 상품이었던 ‘밀크 초콜릿’의 가격은 100엔 전후로 가격경쟁이 날로 치열해지고 있는 상황임
 - 이런 상황에서 시장에 새롭게 출시한 ‘메이지 더 초콜릿’은 그 2배 이상이 되는 220~230엔(세금 제외)으로 상당히 공격적인 가격설정이었다고 볼 수 있음
 - 당초 거래하는 소매업체들은 “이런 높은 가격으로는 팔리지 않는다.”고 부정적인 견해를 보였으나, 판매가 이루어진 후 6개월 만에 1년 목표치를 넘는 44억 엔의 판매기록을 올렸음
- ‘메이지 더 초콜릿’은 원래 2014년에 출시했으나 개량한 신제품을 출시하기까지는 과거의 고급제품과 동일하게 판매가 저조했었음
 - 이러한 반성을 바탕으로 향료와 사탕의 사용량을 줄이고 카카오 본연의 맛이 분명하게 드러나게 바꿨음

- 1장의 초콜릿에 다양한 모양을 그려 넣는 등의 새로운 시도를 했음
- 상품개발 팀은 ‘생산효율이 떨어진다.’는 생산부문의 반대를 물리치고 제품개발을 강행했음

<그림1> 메이지홀딩스의 시가총액 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2017.7.24. 企業研究, Vol.127에서 인용

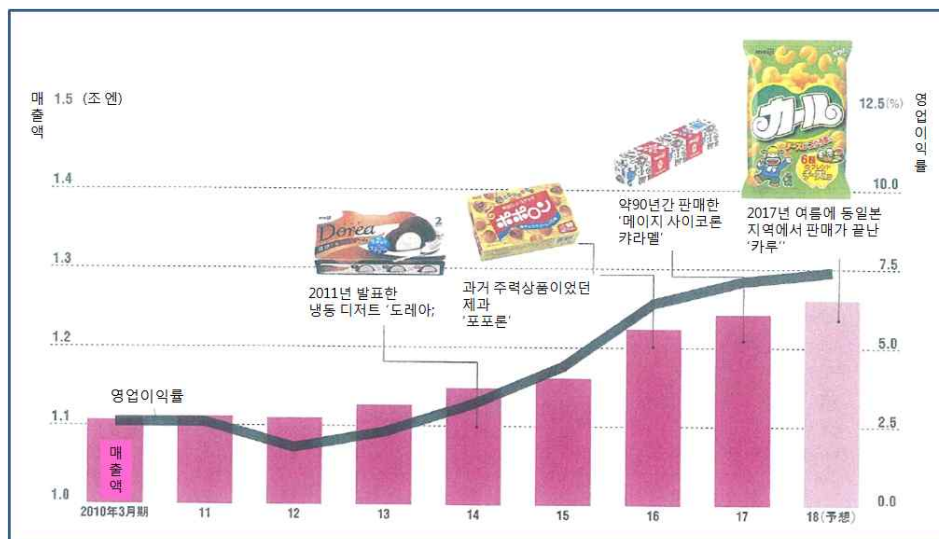
- 상품을 개량하면서 가장 혁신적인 변화를 준 부문이 파격적인 포장이었음
 - ‘이런 모양으로 초콜릿을 포장해서는 소매점 매장 선반에 올려놓기가 어렵다.’며 저항한 것은 영업부문이었음
 - 1장으로 이루어진 ‘판 초콜릿’을 가로형태의 포장이었던 기존의 상식을 뒤집어 세로형태의 포장을 했기 때문이었음
 - 열은 찻잎 색깔의 소박한 바탕에 컬러풀한 카카오 그림을 입체적으로 부각시킨 이미지의 포장임
 - 상품개발팀은 ‘초콜릿 전문점과 같은 고급스러운 분위기를 연출하고 싶었다.’고 사내의 반대세력을 설득했음

2. 통합 효과

- 이러한 ‘메이지 더 초콜릿’의 성공은 메이지제과와 메이지유업의 경영통합이 있었기에 가능했다는 평가를 받음
 - 무엇보다 먼저 두 회사는 그 동안 부풀어져있던 채산악화 상품을 통합을 계기로 철저히 없앴음

- 그렇기 때문에 ‘메이지 더 초콜릿’와 같은 중점상품에 집중하는 힘을 쏟아 부을 수 있었을 것임
 - 기존과 같이 이것저것 할 것 없이 닥치는 대로 만들어내던 기존 관습을 과감하게 버렸기 때문에 히트상품을 만들어 낼 수 있었던 것임
- ‘메이지 더 초콜릿’의 개발은 마케팅 인원도 부문을 뛰어넘는 특별한 팀을 구성해서 꾸려졌음
- 인적자원을 집중적으로 투입하는 전략으로 지금까지 메이지에는 없었던 조직의 형태를 갖추었음
 - 초콜릿은 이래야 한다는 식의 오래된 고정관념에서 벗어날 수 있었던 것은 경직되어 있던 조직문화에서 탈피했기 때문에 가능했던 것임

<그림2> 메이지홀딩스의 매출액 및 영업이익률 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2017.7.24. 企業研究, Vol.127에서 인용

- 최근 일본에서 초콜릿 이상으로 가격경쟁이 점차 치열해지고 있는 것이 요구르트시장임
- 소매업의 PB상품의 존재감도 날로 높아지고 있는데 이 시장에서도 메이지는 높은 수익을 내는 중점상품이 있음
 - 면역력 향상을 기대할 수 있는 고기능 요구르트로 소비자의 좋은 반응을 이끌어내고 있는 ‘R-1’이 바로 그 제품임
 - 가격은 개당 120엔 정도로 PB상품에 비해 2배 이상 비싸지만 발매한지 7년이 지났지만 가격인하 없이 성장하고 있는 이례적인 상품임

<그림3> R-1 요구르트



자료 : <http://www.meiji.co.jp/dairies/yogurt/meiji-r1/>

- 재편이 지지부진하던 식품업계에서 이례적인 경영통합으로 메이지홀딩스가 탄생한 것은 2009년이었음
 - 당초 이 통합은 주식시장에서 시너지효과가 거의 기대하기 어려운 의미가 없는 평가가 지배적이었음
- 통합을 발표했을 시점에서의 구상은 그룹을 건강·영양, 과자, 유제품, 약품, 공통기능으로 여러 개로 조직을 나눠 지주회사 밑에 두는 계획이었음
 - 그러나 서로의 업무 실태를 조사해 가는 과정에서 시장이 기대하는 명확한 시너지를 낼 수 없다는 것을 깨달았음
- 당시 지주회사에서 통합계획을 지휘하던 임원은 ‘메이지제과와 메이지유업의 통합은 이업종의 통합’이라고 말할 정도였음
 - 과자부문은 이익률이 높지만 기호품이기 때문에 구입을 독려하는 광고선전이 필요함
 - 반면 유제품은 원재료비가 높아 이익률은 낮지만 생활필수품으로 구입하는 빈도가 높은 경향이 강함
 - 뿐만 아니라 제품을 보관하는 온도 수준과 위생관리 기준, 원재료도 서로 다름
 - 중복되는 공장의 통폐합과 원재료 공동조달, 인원삭감 등 우선적으로 실현시킬 수 있는 비용절감에도 한계가 있었음
- 따라서 2009년 가을에 전략을 바꿔 그룹의 재편방향을 새롭게 수정했음
 - 지주회사 밑에 ‘메이지(明治)’라는 식품회사와 의약품의 ‘Meiji Seika 팜’의 두 개 회사를 두는 단순한 형태로 바꾼 것임
 - 결국 유업과 제과라는 이질적인 사업을 메이지라는 하나의 회사로 묶는 형태가 된 것임

- 당초 안을 고집하던 임원진도 적지 않았지만 결국 너무 조직을 세분화하면 관리부문의 개혁이 어려워진다는 점에 합의하였음
- 이런 과정을 통해 재편된 조직이 성공할 수 있었던 가장 중요한 요인은 사업회사의 메이지가 1조 엔 규모가 되었다는 점임
- 일본 식품업계를 보더라도 매출이 1조 엔은 넘는 것은 산토리홀딩스, 기린홀딩스 등 주류·음료기업 이외에 일본햄과 아지노모토 등 많지 않음
- 과자와 유업업체는 수천 억 엔 규모에 머물러 대형 유통업체와의 협상력에도 문제가 있었음

3. 규모 확대 이익

- 이런 일본의 식품업계에 새롭게 메이지가 1조엔 그룹으로 편입된 것임
 - 가와무라 사장은 “1조 엔이라는 규모를 확보했기 때문에 매출액을 수천 억 엔 늘리는 것은 큰 의미가 없다. 그것보다 오래전부터 약점으로 지적되어 온 수익력을 어떻게든지 끌어올리려 한다.”고 말함
 - 매출이 줄어드는 부작용에 직면하더라도 ‘이익 제1주의’를 관철할 수 있을지는 더 지켜봐야 할 것 같음
 - 간단하게 보일지 모르지만 어려운 경영의 명제에 매진할 수 있는 것은 규모확대의 ‘주술’로부터 자유로워진 다음의 일임
- 2011년 4월에 메이지가 출범하면서 초기에 어려움을 겪었던 경험이 이익중시로 선회하는 계기가 되었음
 - 발족하기 1개월 전에 동일본대지진이 발생했기 때문임
 - 공장이 계획정전의 영향을 받아 첫해였던 2012년 3월말 결산에서 메이지홀딩스 전체의 영업이익률이 1.8%, 식품부문은 1.2%까지 떨어졌음
 - 이익이 절반으로 줄어들어 이 정도의 이익률로는 경쟁에서 살아남기 어렵다고 판단한 가와무라 사장은 저수익 체질에 대한 위기감을 사내에서 공유하는 계기를 마련하였음
- 영업에서 부품부문까지 가와무라 사장은 회의에서 똑같은 말을 계속해서 반복했음
 - 첫째 매출보다 이익, 둘째 시장점유율보다 경비관리, 셋째 신규사업보다 기존사업이었음

- 매출을 더 늘릴 수 있다고 생각하고 매출에 대해 말을 하고 싶었던 때도 적지 않았지만 자제했다고 함

□ 생산현장의 비용관리에 대해서도 우직하게 계획대로 추진했음

- 도카이(東海)공장의 아몬드 초콜릿 제조생산라인 옆에 종업원이 드나드는 문에 ‘중요한 것. 1알=약10엔’이라는 벽보가 붙어있음
- 하루에 약 24만 상자의 아몬드 초콜릿을 생산하는 공장에서 직원 한 사람 한 사람에 이익 중시를 의식할 수 있도록 한 것임

□ 물론 비용관리를 철저하게 하는 것만으로 대폭적인 이익향상을 기대하기는 어려움

- 지난 과거의 관행에서 벗어나라는 가와무라 사장의 지시 하에 2단계로 나눠 상품수를 줄어온 효과가 서서히 나타나고 있음
- 채산성이 안 좋은 상품이 없어지면 당연히 이익이 개선되지만 좋아지는 것은 그것이 전부가 아님
- 잘 팔리는 제품 위주로 판매가 늘어나면 마케팅 비용과 인건비까지 여러 측면에서 경영효율이 향상됨

□ 우선 계절한정 상품의 무분별한 개발을 없애고 신상품의 발매 수를 억제했음

- 일반적으로 식품업체는 이러한 한정 제품을 여럿 출시함으로 편의점의 진열대를 확보하는 ‘관습’이 있음
- 메이지제과도 매달 새로운 맛의 껌을 출시해 왔으나 민트계열의 주력상품에 집중하는 방침으로 전략을 바꿨음

□ 지난 2015년부터는 통상적인 주력상품도 경우에 따라서는 판매중지의 대상이 되는 과격적인 개혁을 단행했음

- 오랫동안 일본 소비자의 사랑을 받으며 지속적으로 판매해 왔던 ‘카루’가 동일본 지역에서 2017년 여름부터 판매가 종료되었음
- 2017년 5월말 이러한 내용이 발표되자 인터넷에서 소비자의 반향이 컸음

□ 그러나 메이지가 추진하고 있는 전략에서 보면 판매 중지는 의외의 결정이 아니었던 것으로 보임

- 주식시장 관계자는 ‘매출이 감소하고 있었기 때문에 언젠가 판매를 그만 둘 것으로 예상했다.’고 지적함
- ‘카루’뿐 아니라 지명도가 높고 일정 규모 이상의 매출을 기록하고 있는 상품 중에서도 연이어 판매중지를 단행했음
 - 2015년에 청량과자 ‘카루민’, 2016년에는 ‘메이지 사이코론 카라멜’의 판매 중지가 결정되었고, 베이비푸드와 코코아도 생산 품목에서 제외되었음
 - 뿐만 아니라 2017년 ‘카루’와 같은 시기에 스낵과자 ‘피아업’도 더 이상의 생산을 하지 않기로 결정함
- 통상적으로 소비자의 반응 등을 고려해서 판매를 중지하기 어려운 상품도 수익성과 장래성 등의 관점에서 냉철하게 존폐를 판단해 왔음
 - 통합하기 이전 메이지제과 시대였다면 기업규모를 유지하기 위해 필요했던 상품이라도 통합 이후 매출규모가 1조 엔으로 바뀐 메이지에게는 그럴 필요가 없어진 것임
 - 1조 엔 기업의 규모를 확보한 이상, 생산 라인업을 대담하게 정리하기 쉬워졌다고 볼 수 있음
- 상품 수가 줄어드는 것은 생산효율 향상으로도 이어질 공산이 크다고 할 수 있음
 - 앞서 언급했던 도카이 공장의 초콜릿 생산 현장은 걸어 다닐 장소를 확보하기 어려울 정도로 기계로 가득 차 있음
 - 최근 2~3년 동안 개별 포장타입의 밀크 초콜릿의 생산량이 약 70% 증가했는데 공장의 증축이 이루어지지 못했기 때문임
 - 기존 공장을 최대한 활용하면서 설비의 배치 장소를 효율적으로 하여 증산을 가능하게 하고 있음
- 초콜릿의 시장규모가 확대되면서 경쟁사인 롯데홀딩스가 증산을 위해 50년 만에 대규모 투자를 할 것이라는 발표를 했음
 - 그렇지만 가와무라 사장은 ‘성장성이 높은 상품의 생산 장소를 확보하기 위해 일정 수준 이상의 수익성이 확보된 상품일지라도 판매 중지를 결정할 수 있다.’고 말함
 - 대규모 투자를 하지 않고 상품의 선택과 집중을 한층 더 강화하겠다는 의지로 보임
- 메이지홀딩스는 오랫동안 방치되어 왔던 저수익의 기업체질을 개혁하는 한편 고급 초콜릿 등 전략 상품을 육성할 수 있다는 것을 시장에 증명해 보였다고 할 수 있음
 - 이러한 성과에 대한 평가는 시가총액 확대로 분명하게 나타나고 있음

4. 향후 전망

- 통합 당시 시가총액은 2297억 엔이었으나 2015년 2월에 1조 엔을 넘어 2016년 10월에는 최고액인 1조 6001억 엔을 기록했음
 - 기능성 요구르트의 히트와 더불어 ‘수익성이 낮은 제품 등 중점 외의 사업의 삭감에 의한 이익개선’으로 시장의 평가가 크게 호전되었기 때문임
- 그 동안 낮은 수익에 어려움을 겪었던 식품부문의 이익은 크게 개선되고 있음
 - 이 부문의 영업이익은 메이지 탄생 직후였던 2012년 3월 결산에서 114억 엔이었으나 2017년 3월 결산에서는 7.2배 늘어난 829억 엔으로 크게 좋아졌으며, 영업이익률은 7.7%가 되었음
- 과자 부문에서 경합을 벌이고 있는 ‘에자키 그리코’의 영업이익률이 6.9%, 유제품 부문의 경쟁사인 모리나가유업이 3.6%인 점을 감안하면 식품업계에서는 상위 수준의 영업이익률이라고 할 수 있음
 - 결국 무산되었지만 모리나가유업과 모리나가제과가 경영통합을 목표로 했던 것은 ‘메이지홀딩스의 실적이 요인 중 하나였을 것이라’는 견해가 지배적임
- 그러나 통합 출범한 메이지에게 전혀 약점이 없는 것은 아님
 - 해외사업이 다른 경쟁사에 비해 상대적으로 너무 뒤처져 있는 점이 최대의 약점으로 지적되고 있음
 - 해외매출액 비율은 전체의 3.5%에 머물러있는 상황임
 - 내수형 산업의 대표격이라고 할 수 있는 식품기업이지만 아지노모토를 비롯한 일본의 식품기업 중에는 고전하면서 해외사업을 넓혀가는 기업이 적지 않음
- 일본 과자업계도 중국 및 동남아시아 등 해외사업 개척에 전력투구를 하고 있는 상황임
 - 구리코는 12.8%, 모리나가제과는 7.2%인데 반해 메이지의 수준은 낮은 편임
- 이런 상황에서 지난 2017년 4월에 가와무라 사장은 해외사업 분야에 가장 신뢰하는 ‘복심’으로 알려진 인물을 선임했음

- 그동안 경영기획 분야에서 이인삼각으로 호흡을 맞춰온 경험이 있는 인물로 통합 계획 책정에서도 괄목할만한 성과를 내었음


□ 최근 몇 년 사이 메이지의 해외사업의 테마는 적자에서 벗어나는 일이었음

- 일본 국내와 동일하게 이익중시의 의식을 각국의 경영간부에게 침투시켰음
- 중국과 미국, 동남아시아 등을 중점 지역으로 설정하고 수익력 확보를 위한 사업 전개를 추진한 결과 2018년 3월 결산에서는 해외사업의 흑자화가 가능할 것으로 전망하고 있음

□ 사업기반이 약한 해외에서는 현지 소매업 등의 판로를 개척하기 위한 비용이 늘어나는 경우가 적지 않음

- 그러나 이미 체질개선이 이루어진 상황이기 때문에 적자를 내기 어려운 상황이 만들어졌음
- 비로소 성장을 위한 전략을 구축할 수 있는 단계에 접어든 해외에서 특히 역점을 두고 있는 지역이 중국임
- 중국 현지에서 전개하는 과자의 상품 수를 확대하는 것을 검토하고 있고 유업부문에서는 2013년에 현지에서 발매한 주력 브랜드 ‘브루가리아 요구르트’의 판로도 확대할 방침임

□ 인구감소가 진행되면서 일본 국내시장의 축소가 예상되는 가운데 M&A로 생존전략을 구축하려는 기업이 늘어날 것으로 전망됨

- 통합효과에 대한 긍정적인 평가를 받지 못했던 메이지홀딩스는 경영의 의식개혁을 위해 통합 기회를 이용했음
- 매출 확대를 고집하는 조직풍토를 버릴 수 있었던 점이 무엇보다 중요했다고 볼 수 있음
- 알고는 있지만 변하기 어렵다는 점을 고민하고 있는 많은 기업에게 시사하는 바가 적지 않음. 

사장인터뷰

가격경쟁에서 벗어나다

2012년에 사장에 취임했습니다. 취임했을 때부터 머릿속에서 떠나지 않았던 것이 두 가지 있었습니다. 하나는 낮은 수익률에서 벗어나는 것이었고, 나머지 한 가지는 메이지제과와 메이지유업을 하나의 회사로 운영하는 체제를 조기에 확립하는 것이었습니다.

철저하게 이익을 지향하는 것은 의외로 어려운데, 매출 우선주의가 되기 쉽기 때문입니다. 관리의 개혁이 필요하다고 생각하고 ‘이익이 나지 않는 매출은 필요없다’고 사내에서 지속적으로 강조했습니다. 판매를 중지하는 제품을 늘려 전체 상품 수를 줄이고 2016년도말까지의 3년 동안 전체의 약 30%를 삭감했습니다. 소매 유통업체의 PB상품의 위탁생산도 조금씩 줄여가고 있습니다.

시장에 PB상품이 확산되고 있어서 제조업체가 살아남기 위해서는 부가가치를 높여나가는 길밖에 없다고 봅니다.

그렇지만 그런 길을 선택했다 하더라도 실행하는 것이 만만한 것은 결코 아닙니다. 일례로 우유시장만 보더라도 과당경쟁에 가까운 상황이 펼쳐지고 있습니다. 당사의 우유사업은 적자를 기록하고 있고 높은 점유율을 보이고 있는 ‘메이지 오이시이 우유’조차 고전을 면치 못하고 있는 상황입니다. 이런 상황을 어떻게든 극복해보려고 출시한 제품이 뚜껑이 붙은 신제품이었습니다. 이익을 확보하기 위해서는 가격인상이 불가피했지만 지금 상황에서는 어렵습니다. 그래서 용량은 100밀리리터 줄이고 가격은 종래와 같이 하는 방법을 선택했습니다.

제조업체가 상품의 가치보다 가격요소만으로 경쟁하려고 하면 원가저감을 하지 않으면 안 됩니다. 이렇게 하면 거의 모든 제품의 수준을 낮추어야 합니다. 그리고 몇 년이 지나면 또 다시 원가저감을 해야 할 시기가 오고 수준을 또 낮추어야 합니다. 이런 과정을 거치게 되면 최초의 제품과 비교해서 맛이 전혀 달라지는 경우가 생깁니다. 이렇듯 우리 제조업체가 스스로 가격경쟁에 박차를 가했던 측면이 있는데, 이것을 바꿔나가려 합니다.

일반론적으로 보면 식품업계에는 재편이 필요하다고 봅니다. 단 합병이나 경영통합을 성공시키기 위해서는 상대와의 궁합이 매우 중요합니다. 메이지제과와 메이지유업은 모회사가 같다는 역사적 배경을 공유하고 있고 기업체질이나 경영통치의 형태도 비슷합니다. 같은 업계에 있더라도 체질이 비슷한 회사끼리가 아니면 합병은 성공하기는 쉽지 않습니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2017.7.24. 企業研究, Vol.127
2. 메이지홀딩스 홈페이지(<http://www.meiji.co.jp>)