

변신이 성공의 비결 로토제약



- ❖ 소재지: 大阪市生野区巽西1-8-1
- ❖ 설 립: 1899년 2월 22일(창업)
- ❖ 자본금: 6,411백만 엔 (2015년 3월말 현재)
- ❖ 매출액: 82,218백만 엔 <단독> 151,774백만 엔 <연결> (2015년 3월)
- ❖ 종업원: 1,516명 <단독> 6,426명 <연결> (2015년3월말 현재)

변신이 성공의 비결_로토제약 (No36)

< 요약 >

- 일본에서 ‘안약’을 파는 회사라는 강력한 이미지가 있었던 로토제약은 새롭게 시작한 화장품 사업이 지금은 전체 매출의 70%를 차지할 정도까지 확대되었음
- 대형 제약회사에 질 수 없다는 반골정신으로 신규 사업을 육성하여 지속적으로 수익구조를 바꿔나가고 있음
- ‘여성과 건강’을 주제로 식품과 재생의료로 사업영역을 확대해 나가며 끊임없는 ‘변신’을 시도하고 있음
- (벤치마킹 포인트) ‘NEVER SAY NEVER’라는 슬로건을 내걸고 공격적인 사업다각화로 수익을 창출하고 있음

1. 화장품 시장의 새로운 강자

- 일본에서 안약을 주로 만드는 회사 이미지가 강한 로토제약이 지금은 전체 매출의 70%를 화장품이 차지하고 있음
 - 2001년에 발매한 오바지(Obaji)는 기능성 화장품 시장을 주도해 온 브랜드 중 하나로 인식되고 있음
- 로토제약의 화장품은 1000엔 이하로 구입할 수 있는 스킨케어 상품으로 여성들에게 인기가 높고, 화장품시장에 ‘가격파괴’를 일으켰음
 - 도쿄 중심가 사무실이 밀집해 있는 지역의 점심시간에 여직원들이 주로 찾는 드럭스토어에는 화장품 코너가 항상 북적이고, 주로 그녀들이 찾는 제품은 로토제약의 오바지(Obaji) 시리즈임
 - 또한 2004년에 발매한 하다라보(肌研) 시리즈도 로토제약의 주력 상품임
- 일본 화장품 시장의 절대적 강자인 시세이도(資生堂)와 가네보우(カネボウ) 화장품 등도 이에 대응해서 저렴한 제품을 시장에 선보이는 등 기존 화장품 대기업의 전략에도 커다란 영향을 미치고 있음

- 로토제약의 양대 브랜드(하다라보, 오바지)는 판매를 시작한지 10년 이상이 지났으며, 주요 드럭스토어에서도 재구매 비율이 높은 상품 중 하나임
- 이미 일본 화장품 시장에서 확고한 브랜드를 확립했으며, 점차 시장을 해외로 확대해 나가고 있음

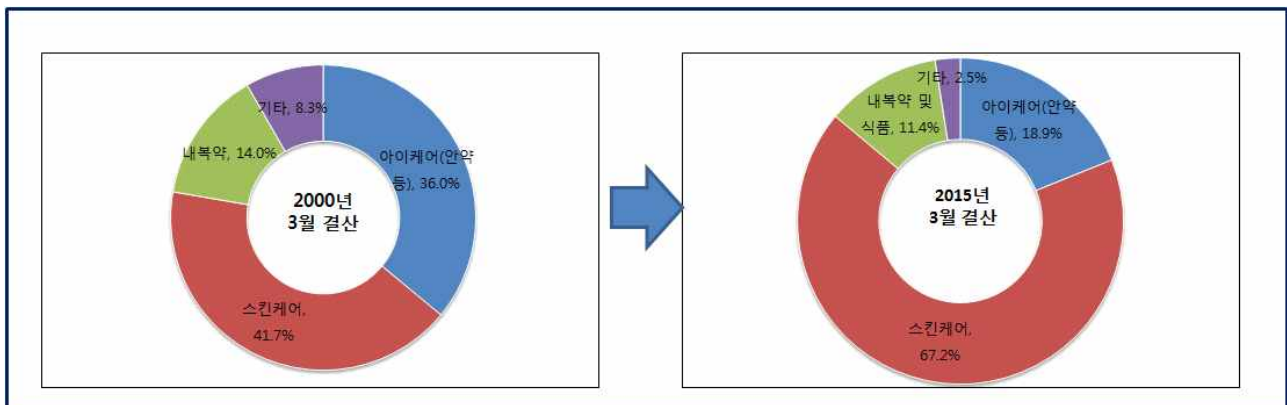
<그림1> 로토제약의 대표적인 화장품 브랜드 하다라보(肌研)와 오바지(Obagi)



자료: 로토제약 홈페이지에서 인용

- 로토제약의 화장품(스킨케어)사업의 매출액은 2015년 3월 결산에서 1000억 엔을 상회, 전체 매출의 약70%를 차지하는 수준까지 증가했음
- 2000년에 전체 매출에서 화장품(스킨케어)이 차지하는 비중은 41.7%였으나 2015년 결산에서는 67.2%를 기록함
- 반면 안약 등을 포함한 아이케어 분야의 매출 비중은 같은 기간 동안 절반정도 줄어들었음

<그림2> 로토제약의 각 사업 매출액 비율 변화(2000년과 2015년 비교)



자료: NIKKEI BUSINESS 2015.1.19. 企業研究, Vol.73에서 인용

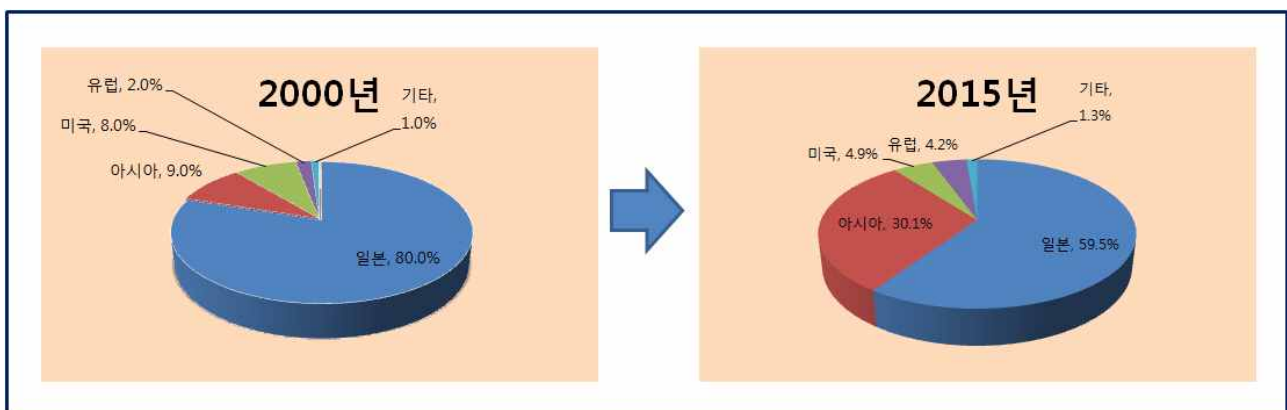
- 일본에서 로토제약이 여성용 상품으로 화제를 모은 것은 화장품이 처음이 아님
 - 여고생용으로 1979년 출시한 립크림 ‘약용캠퍼스립’, 1994년에는 안약 ‘로토 지리 세’를 발매했었음
 - 1985년에는 임신 검사약 ‘체커’를 약국을 대상으로 판매하기도 했었음

2. 대를 이어 유지되고 있는 DNA

- 화장품사업에 본격적으로 뛰어든 것은 1999년에 사장으로 취임하여, 현재는 회장인 야마다 구니오(山田邦雄)였음
 - 이후 화장품 사업이 번창하면서 지금까지 매출액을 2배 이상으로 끌어올리는 데 성공했음
 - 야마다 회장은 ‘여성이 신제품에 대한 흥미가 강하고, 상품의 좋고 나쁜 것을 판단하는 감성도 날카롭다. 여성으로부터 지지를 얻어내면 어떤 장르에서도 성장할 수 있다’고 강조함
- 로토제약은 1899년에 야마다 야스타미(山田安民)가 오사카 시내에 전신인 ‘信天堂 山田安民藥局’을 창업해서 시작된 기업임
 - 당시에는 위장약을 만들어 판매했고, 그로부터 10년 후에 로토제약의 핵심적인 사업으로 성장하게 되는 안약을 출시했음
 - 이 두 가지 핵심 사업을 중심으로 오랫동안 일반용 의약품(대중적인 약) 판매에 주력해 왔음
- 창업한지 이미 110년이 넘는 장수기업으로, 그 동안 줄곧 역대 최고경영자를 창업자인 야마다 집안에서 맡아왔음
 - 야마다 구니오(山田邦雄) 회장은 창업자 야마다 야스타미(山田安民)의 증손자로 4대째에 해당함
 - 2009년 요시노(吉野)가 창업가 출신 이외로는 처음으로 사장 겸 최고집행책임자(COO)에 취임했으나, 야마다 구니오(山田邦雄)는 대표권을 가지는 회장 겸 최고경영책임자(CEO)에 취임하면서 계속해서 경영의 실권을 장악함

- 대를 잇는 동족경영은 기업통치 측면에서 투자가의 매서운 평가를 받아야 하지만, 중장기적인 관점에서 경영하기 쉽다는 긍정적인 측면도 있다고 할 수 있음
 - 야마다 집안의 역대 최고경영자는 이러한 이점을 살리면서 유연한 발상으로 새로운 사업에 도전해 왔음
- 야마다 구니오(山田邦雄)의 조부인 2대 사장 야마다 기로(山田輝郎)는 1965년에 로토제약과는 별도로 야마다 수영클럽을 창설하기도 했음
 - 1972년에는 뮌헨올림픽의 금메달리스트 등 여자 수영선수를 여러 명 육성했음
 - 3대 사장이었던 야마다 야스쿠니(山田安邦)는 1988년에 미국 의약품 회사 멘소래담을 인수해서 해외시장의 발판을 마련하기도 했음
 - 야마다 구니오(山田邦雄)도 그러한 DNA를 이어받아 화장품 사업에 진출했고, 큰 성공을 거두고 있다고 할 수 있음

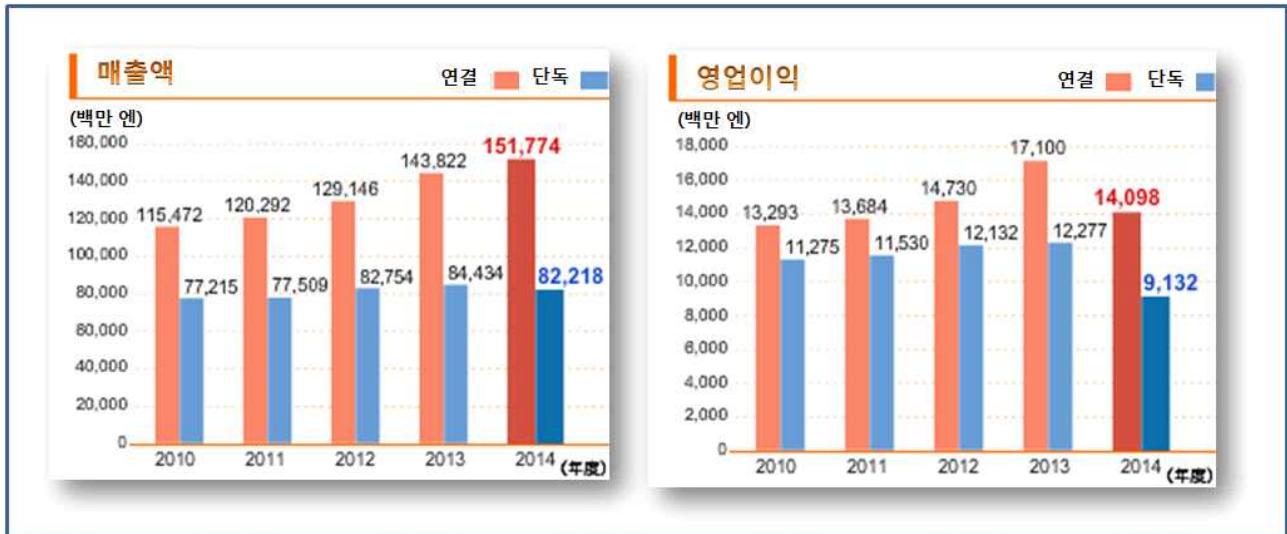
<그림3> 로토제약의 지역별 매출액 변화(2000년과 2015년 비교)



자료: NIKKEI BUSINESS 2015.1.19. 企業研究, Vol.73에서 인용

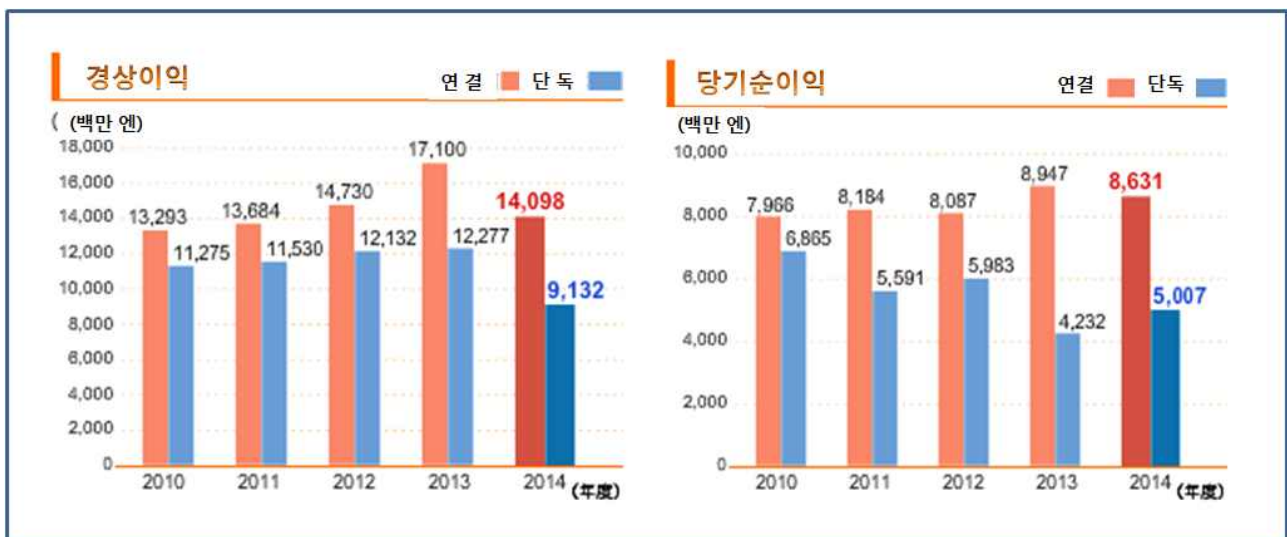
- 로토제약과 거래하는 기업에서는 야마다 회장에 대해 ‘솔직하면서도 에너지가 넘치는 인물’로 거대 제약회사의 창업가 출신이라고 느끼기 어려울 정도라고 평가를 하고 있음
- 화장품사업이 전체 사업을 주도하면서 2015년 3월 결산에서 매출액은 전년대비 6% 증가한 1517억 엔을 기록하며 22년 연속해서 증가세를 나타냈음
 - 2016년 3월 결산에서는 여기에 10%가 더 늘어난 1675억 엔으로 23년 연속해서 증가세를 기록할 것으로 전망하고 있음
 - 정상수익도 최근 20년 사이 4배 가까이 증가했음

<그림4> 로토제약의 매출액 및 영업이익 추이



자료: 로토제약 홈페이지에서 인용

<그림5> 로토제약의 경상이익과 당기순이익 추이



자료: 로토제약 홈페이지에서 인용

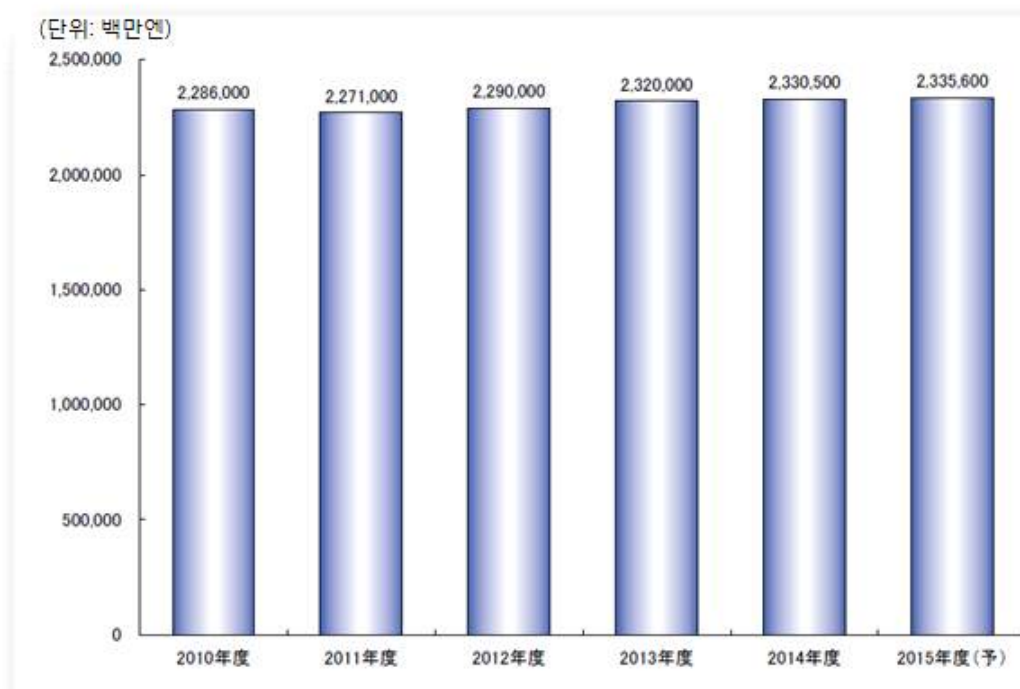
- 일본 국내 화장품시장에서는 시세이도와 가네보우, 고세 등 상위 3개 업체의 시장 점유율은 여전히 50% 정도를 차지하고 있음
- 신흥기업이라고 할 수 있는 로토제약은 시장에서 독자적인 지위를 구축해가고 있지만 시장점유율을 10%미만에 머물러 있음
- 아직은 다른 경쟁사를 물리치고 상위에 진입하기에는 넘어야 할 장벽이 적지 않은 것이 사실임

〈그림6〉 일본 화장품 업체별 시장점유율



자료: 日経産業新聞編『日経シェア調査2014』에서 작성

〈그림7〉 일본 화장품 시장 규모 추이 및 예측



자료: 矢野経済研究所, ‘化粧品市場に関する調査結果2015’에서 작성

<표1> 일본 화장품 제품별 최근 시장동향

제품분류	시장동향
스킨케어	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 1,000엔 전후의 저가 화장품이 시장성장을 주도하면서 판매실적이 점진적으로 증가하고 있음 ▷ 특히 1,000엔 전후 저가 화장품 시장에서는 기능성을 소구하는 제품이 인기를 얻고 있어, 대형 화장품업체 중심으로 신규진입이 이어지고 있음 ▷ 구체적인 제품별로는 ‘시간 단축’을 소구한 다기능성 올인원 유형의 제품이 주목을 받고 있음
메이크업	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 중간 가격대의 카운슬링 브랜드에서 저가 제품의 셀프셀렉트샵 브랜드로 구매의 중심축이 이동하고 있음 ▷ 구체적인 제품별로는 스킨케어와 동일하게 ‘시간 단축’을 소구한 제품과 브랜드가 판매호조를 보이고 있음
헤어케어	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 실리콘 처리를 하지 않은 샴푸 등의 헤어케어 제품이 큰 인기를 끌면서 시장이 급성장하고 있음 ▷ 나이가 들면서 두발의 윤기가 떨어지는 소비자를 겨냥한 여성용 두피 보호 등의 제품도 새로운 성장 분야로 떠오르고 있음
향수	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 소규모 경영으로 전통적인 브랜드를 구축한 고급브랜드 제품이 등장하면서 관련 시장에 활성화되고 있음 ▷ 반면 단가가 낮은 제품들이 여전히 시장성장을 주도하고 있어 시장 확대로는 이어지지 못하고 있는 상황임
남성용	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 젤 타입의 헤어스타일링 시장규모가 지속적으로 감소하고 있으나, 헤어케어 제품과 스킨케어 제품이 호조를 보고 있음 ▷ 화장품수 등 피부와 관련해서는 미백, 여드름 방지, 노화방지 등의 기능성을 소구한 제품의 실적이 향상되고 있음

자료: 矢野經濟研究所, ‘化粧品市場に関する調査結果2015’에서 작성

□ 화장품사업에 대한 의존도가 높다는 것은 경쟁이 심화되어 앞으로 채산성이 악화되면 로토제약의 경영의 중심이 흔들릴 위험성도 내포하고 있다는 의미가 됨

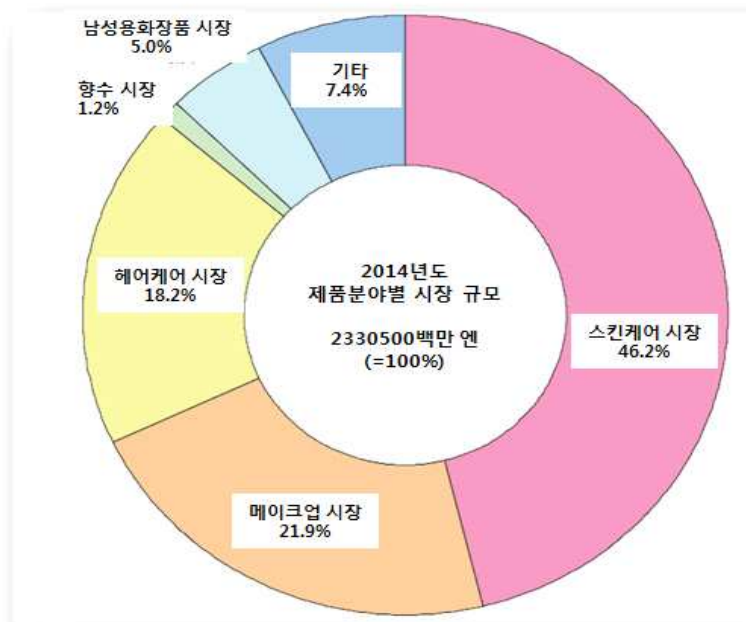
- 따라서 로토제약은 화장품이 실적 호조를 보이고 있는 상황에서 미래의 수익을 담당할 핵심 사업을 육성하려고 노력하고 있음
- 그 중심 분야가 ‘식품’과 ‘재생 의료’임

□ 식품사업은 눈약(아이케어), 화장품 등 지금까지의 로토제약이 추진해 온 사업과의 연관성은 그다지 높지 않은 것은 것이 사실임

- 그렇지만 이들 분야에 공통으로 적용할 수 있는 것은 바로 ‘건강’임

- 로토제약은 ‘약에 의존하지 않는 제약회사가 된다’는 슬로건을 내걸고, 병에 걸리지 전부터 소비자의 건강유지를 지원하는 것에서 비즈니스 기회를 찾으려고 하고 있는 것임

<그림8> 2014년도 제품분야별 화장품 시장 구성비

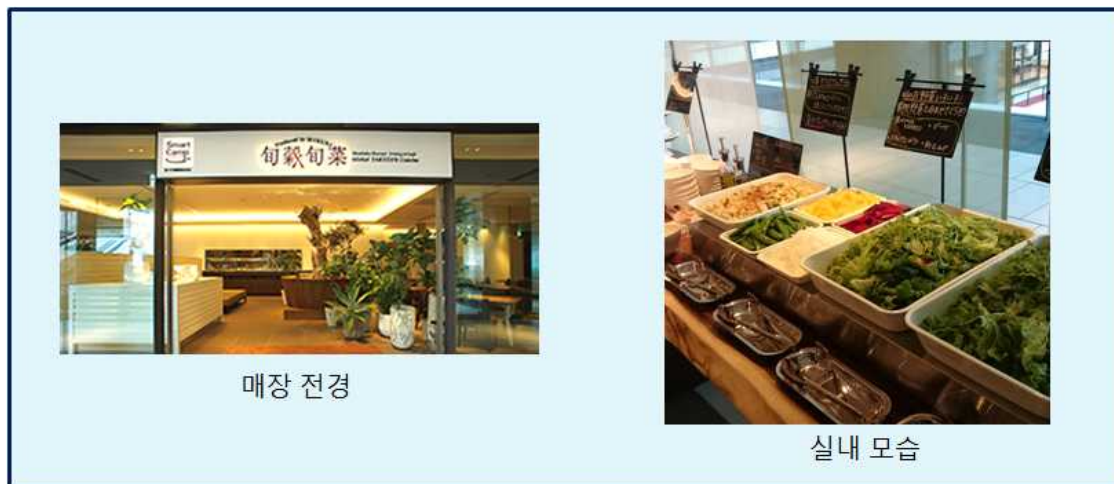


자료: 矢野經濟研究所, ‘化粧品市場に関する調査結果2015’에서 작성

3. 사업 다각화

- 오사카·우메다(梅田)의 복합시설에서 로토제약 사무실이 있는 ‘그랜드프론트 오사카’의 음식점 거리를 지나다보면, 유리벽으로 둘러진 밝은 분위기의 점포를 만나게 됨
 - 이 점포는 로토제약이 2013년에 문을 연 약선(藥膳) 프렌치 레스토랑 ‘旬穀旬菜’임
- 일본에서 프랑스 요리의 거장으로 잘 알려진 미구니 기요미(三國 清三) 셰프가 진두 지휘해서 만든 매장임
 - 이 매장에서 사용하는 채소는 점포 병설로 만들어진 식물공장에서 가져오거나, 자회사가 운영하는 나라현(県)에 있는 농장에서 조달하고 있음
 - 이 매장을 찾는 대부분의 고객은 여성으로, 전체 고객의 80%를 차지하고 있는 것으로 알려져 있음

〈그림9〉 프렌치 레스토랑 ‘旬穀旬菜’의 전경 및 실내 모습



자료: 로토제약 홈페이지에서 인용

- 한편 제철 과일을 넉넉하게 사용한 아이스캔디 전문점 ‘PALETAS’도 점차 고객이 늘어나면서 인기를 얻고 있음
 - 농약을 최소한으로 사용하면서 일본 국내에서 재배된 과일을 사용해서 이미 도쿄에 번화가를 중심으로 5곳에 매장을 개장했음
 - 간사이(関西) 지역에서는 교토(京都)와 오사카(大阪)의 다카시마야(高島屋)에 기간 한정으로 출점을 했음
 - 2016년 3월부터 5월까지의 오사카 우메다에도 기간을 제한하는 형태로 점포를 개설할 계획임

〈그림10〉 아이스크림 매장 ‘PALETAS’의 전경 및 제품



자료: 로토제약 홈페이지에서 인용

- 이외에도 나라현(県)에서 한방약 원료의 약용식물을 재배하고 있음
 - 오키나와현(県)에서는 주스를 만들어 판매하고, 사육한 돼지를 가공한 햄과 소시지의 판매제조도 하고 있음
- 한편 식품분야 사업과 관련해서는 외부기업과의 연계도 강화해 나가고 있음
 - 2015년 4월에 도큐(東急)부동산과 업무 제휴를 하고, 도큐부동산이 운영하고 있는 복합시설 ‘TENOKA DAIKANYAMA’(도쿄 시부야) 안에 ‘PALETAS’를 포함한 음식 공간을 마련한 것이 그 상징적인 사례임
 - 이 공간은 광고 선전 효과가 높아 로토제약의 판매촉진에 크게 기여하고 있는 것으로 보임
- 도큐백화점이 그룹차원에서 전개하고 있는 다른 시설에서의 로토제약의 건강식품 판매와 레스토랑 운영 등 다음 제휴분야 검토도 진행되고 있음
 - 미에현(県)에서는 이온그룹과 온천리조트 운영회사인 아쿠아이그니스 등과 연계하여 온천과 요리 등을 즐길 수 있는 복합시설을 2019년에 개업을 목표로 협업을 진행시키고 있음
- 또 다른 차기 사업군인 재생의료는 아직 연구단계의 안전이 대부분이어서 실제 사업화한 것은 아직 없는 단계임
 - 류큐(琉球)대학과 공동으로 사람의 지방세포를 이용한 재생의료의 기초연구와 임상실험을 진행하고 있음
 - 지난 2016년 2월 24일에는 교토의 연구시설 ‘로토 리서치 빌리지 교토’에 세포의 자동배양 장치를 도입한다고 발표하기도 했음
 - 간경병과 폐선유증 등의 연구를 진행하여 생산체제를 정비하여 2020년까지는 의료용 의약품을 판매한다는 계획임
- 이러한 재생의료 분야의 매출 규모에 대해 야마다 회장은 ‘지금만 아직 계산을 할 수 있는 단계는 아니지만, 수십 억, 수백 억 단위로 성장할 것으로 기대하고 있다’고 말하고 있음

- 로토제약은 일본 국내 시장에서 벗어나 가파르게 해외전개에도 박차를 가하고 있음
- 로토제약의 해외사업은 이미 세계2차 대전 이전에 만주(현재 중국 동북부)로 안약을 수출한 실적이 있을 정도로 오래되었음
- 그 이후에는 미국 멘소래담의 인수로 아시아의 거점을 확보하는데 성공했고, 1990년대에는 태국, 인도네시아, 베트남 등에 연이어 진출했음
- 아시아시장의 개척을 비교적 빠른 시기에 시작했다고 볼 수 있음

4. 해외사업

- 베트남에서는 안약과 스킨케어 용품을 판매하면서 자체적으로 현지 수요를 확보하는데 성공했다고 보고 있음
- 아시아 다음으로는 비슷한 규모로 인구가 증가하고 있는 아프리카 시장에 시야에 두고 있으며, 2013년에는 케냐에도 진출한 상태임
- 케냐에서는 특히 헤어케어와 관련한 상품에 대한 수요가 많은 것으로 알려져 있다고 함
- 현재 전체 매출에서 차지하는 해외매출 비중은 약40%에 머물러 있지만, 앞으로 더 확대한다는 방침임
- 특히 해외 인재의 역량을 활용하기 위해 외국인 연구자의 비중을 현재의 5%에서 2020년에는 20%로 끌어올릴 계획임
- 또한 로토제약은 지속적으로 사업영역을 확대해 나가는 한편 글로벌화를 점차 가속화시키고 있음
- 급변하는 환경변화에 대응하기 위해 로토제약은 직원에게도 한층 더 높은 수준의 능력을 요구하고 있음
- 이를 실현하기 위해 직원의 동기부여를 제고하기 위해 기업의 새로운 슬로건을 제정하기도 했음

- 지난 2016년 1월 5일 오사카시에 있는 로토제약 본사의 이벤트홀에서 600명의 직원들 앞서 새로운 슬로건 ‘NEVER SAY NEVER’를 발표했음
 - 슬로건이 담고 있는 의미는 ‘불가능 같은 것은 절대 없다’라고 설명하고 있음
 - 자신의 한계를 정하지 말고 계속해서 도전하는 것의 중요함을 설명하는 것으로 ‘끈질긴 정신’이라는 약칭도 함께 발표되었음
- 야마다 회장은 2015년 럭비월드컵에서 강호 남아프리카를 꺾고 역사적인 승리를 올린 일본대표, 정월에 열린 역전마라톤에서 연패한 아오야마가쿠인(青山学院)대학을 인용하면서 직원들을 독려했음
 - 사실 로토제약의 슬로건은 지금까지 지난 2004년에 만들었던 ‘기쁨과 놀람의 서약(誓約)회사’였음
 - 고객에게 기쁨과 놀라움을 지속해서 전하는 것을 서약(誓約은 製藥과 일본어 발음이 똑같음)하는 회사라는 의미를 담고 있었음

<그림11> 로토제약이 사내에서 실시하고 있는 독특한 제도

건강관리	<p>수직점프와 한 발로 서기 등을 포함한 연1회의 체력측정</p> <p>복지후생시설 ‘스마트 캠프’에서 건강점심을 제공. 신체교정도 받을 수 있음</p> <p>아침 일을 시작하기 전에 국민체조 실시</p>
인재육성	<p>겸업을 인정하는 ‘사내 챌린지 워크제도’, 복수의 부문 부서를 담당할 수 있는 ‘사내 더블 잡 제도’를 운영</p>
조직활성화	<p>상사와 부하의 격을 없애고, 경영진을 포함한 모든 직원이 이름 앞에 ‘상’을 붙여 호칭함</p> <p>한 달에 한번 그 달의 생일을 맞은 직원을 축하해주는 자리를 약 60년 동안 실시</p>

자료: NIKKEI BUSINESS 2015.1.19. 企業研究, Vol.73에서 인용

- 화장품 사업의 확대 등 슬로건에 적합한 사업을 추진해 왔으나, 그 동안 TV광고 등을 통해 형성된 ‘안약 회사’라는 이미지를 갖고 있는 일반 소비자가 여전히 적지 않음
 - 로토제약은 직원의 건강과 일하는 의욕을 제고하고 능력 향상을 위한 다양한 프로그램을 운영하고 있음
 - 또한 세계무대에서 활약하는 글로벌 인재로 육성하기 위한 프로그램 개발에도 힘을 쏟고 있음
- 전국에 산재되어 있는 로토제약의 각 사무실에서는 매일 아침 일을 시작하기 전에 국민체조를 함께 함
 - 모든 직원들은 빠짐없이 참여해서 열심히 체조를 하고 도약하는 운동을 포함해서 몸을 맘껏 움직이고 일을 시작함

5. 향후 전망

- 로토제약은 다른 일반적인 제약사에서는 보기 드문 독특한 사내제도를 여러 가지 운영하고 있음
 - 앞서 언급한 국민체조도 일반적으로 하는 간편한 체조가 아니라 난이도가 높은 체제를 번갈아가며 실시하는 등 직원 모두가 어려운 체조를 소화하며 아침 업무를 시작하고 있음
- 뿐만 아니라 수직점프 등을 포함한 본격적인 체력측정을 2002년부터 시작하여 매년 1회 실시하고 있음
 - 2014년에는 인도 출신 부사장을 직원의 건강관리담당 임원으로 선임하는 등 직원 건강관리에 힘을 쏟고 있음
- 수입을 얻을 수 있는 외부의 부업은 물론 사내에서 여러 부서 업무를 동시에 할 수 있는 것도 인정하고 있음
 - 이러한 파격적인 제도 도입은 전문지식과 경험은 있으나 활동범위를 넓히는 것에는 소극적인 경우가 많은 직원의 의식을 바꾸는 것을 목적으로 하고 있음

- 근속 3년 이상의 정식 직원을 대상으로 실시되고 있으며, 다양한 활동을 통해 업무향상을 도모하고 있음
- 로토제약은 지금까지 제약업계의 틀에서 벗어나 새로운 사업영역을 연이어 개척하며 성장해 왔음
 - 그러나 일본 이외 시장을 살펴보면, 화장품 분야에서 프랑스의 로레알과 미국의 P&G 등 일본기업보다 규모가 큰 기업이 수두룩함
 - 일본에서는 후지필름홀딩스가 재생의료에 주력하는 등 헬스케어 산업은 혼전 양상을 보이고 있는 것이 사실임
- 로토제약은 일본의 다른 대형 제약사에 비해 규모나 자금능력에서 크게 뒤떨어지는 것 역시 사실임
 - 그래서 경쟁사가 시작하지 않은 사업영역에 재빨리 진출해서 선점하는 것이 무엇보다 중요하다고 할 수 있음
 - 그렇게 육성한 사업을 자사의 기존 역량과 조합해서 로토제약 특유의 새로운 사업영역을 창조하는 것을 모색하고 있는 것임
- 이러한 창조의 성과를 구체적인 형태로 만들어나가면 전혀 다른 수익모델이 될 가능성도 있을 것으로 보임
 - 재생의료 분야의 새로운 사업아이템은 무궁무진하다고 보는 견해가 지배적이기 때문에 아이디어와 개발투자가 잘 조합되면 획기적인 사업분야를 창출해 낼 수 있을 것으로 기대되고 있음

6. 한국기업 주는 시사점

- 로토제약은 본연의 강한 시장의 이미지를 벗어던지고 생존을 위해 선택한 화장품 분야 매출이 지금은 전체매출의 70%를 차지하는 혁신의 성공을 이루어냈다고 평가할 수 있을 것임
 - 특히 대형 제약사가 준비한 일본 시장에서 제약분야에서의 경쟁에서 벗어나 새로운 사업아이템을 발굴을 꾸준히 지속한 것도 성공의 중요한 요인이 된 것으로 보임

- 직원의 건강을 회사가 나서 챙기는 등의 독특하지만 기업성으로 직결될 수 있는 여러 제도를 운영하는 것도 로토제약만의 남다른 전략이라고 할 수 있음
- ‘변신’을 두려워하지 않는 기업 내 직원들의 DNA가 유지되는 한 로토제약의 거듭되는 수익구조의 변화를 기대해 볼 수 있을 것임

(야마다 회장 인터뷰)

실력을 조금 뛰어넘는 계획이 필요하다

새로운 회사의 슬로건 ‘NEVER SAY NEVER’는 당초 예상했던 것 이상으로 영향을 가지면서 사원들이 받아들였다. 원래부터 대규모 제약회사가 아닌 당사는 벤처정신으로 일을 해 왔는데, 최근에 그러한 정신이 약해져 직원이 너무 얌전해진 감이 없지 않다.

화장품 사업 등 지금까지의 사업이 성과를 올린 것에 안심하고 적당한 성취감에 취해있는 직원이 적지 않기 때문인 것 같다. 그래서 다시 한 번 허리띠를 졸라매고 직원에게 도전적인 의식을 심어주기 위해 새로운 슬로건을 직원 주도로 만들도록 했다. 직원에게는 실력을 조금 뛰어넘는 수준까지 지속적으로 성장해 주었으면 하는 바람이다.

한편 식품 분야가 의외로 성장가능성이 매우 높다고 보고 있다. 식품분야에 주력하는 이유는 현대인의 생활 속에서 먹는 것에 대한 중요도가 점차 줄어들고 있다는 위기감에서 비롯되었다고 보면 된다.

일본 사람의 식문화는 편리해지고 맛있어지고 풍부해진 것처럼 보이지만 사실은 젊은 여성의 영양분은 부족한 경우가 많고, 소비자가 진정으로 건강해지기 위한 식품제조가 필요한 시점이다.

여성의 발언권이 강해지고 당사의 여직원의 감성이 사업을 확장시키는데 크게 기여할 것으로 기대하고 있다. 화장품 사업이 이렇게 커질 것이라고 예상하지 못했다. 식품분야도 생각하는 것 이상으로 커질 가능성이 충분히 있다고 보고 있다.

해외 진출과 관련해서는 아시아 다음으로 새롭게 성장할 것으로 보고 있는 시장은 아프리카이다. 인구 증가가 예상되고 지리적으로도 이미 진출해 있는 인도와의 연계가 강한편이다. 20~30년 후에는 글로벌 시장에서 매우 중요한 시장이 될 것으로 보고, 당사도 크게 기대하고 있는 지역이다.

아프리카뿐 아니라 다양한 나라의 시장상황에 대해 조사를 수면 하에서 꾸준히 하고 있다. 중요한 것은 일본과의 문화적 격차가 있기 때문에 어떻게 현지 사람 고유의 수요를 끌어낼 것인가이다. 시행착오가 따르겠지만 장기적 관점에서 하나씩 추진해 나갈 계획이다.

우리 회사는 항상 새로운 것에 대해 도전하는 풍토가 있다. 하나하나 사업은 대규모 기업과 같은 강점이 있는 것은 아니지만, 대기업이 진출하지 않은 영역과 지금까지 없었던 조합으로 새로운 분야로 나갈 것이다. 분야와 분야의 사이를 연결하는 것이야말로 우리 회사가 가장 잘 할 수 있는 분야이다.

최근의 주식시장 등 불안한 경제를 감안하면 창업 정신 등 경영하는데 초심을 잃지 않는 것이 중요하다. 시장에서 주식을 사는 투자가 의견이 전부가 되어버리면 과연 기업은 옳은 방향으로 나아갈 것인지에 대해 고민해야 한다.

앞으로 로토제약은 창업가가 전면에 나서 조직을 이끌어가는 체제가 아닐 수는 있지만, 어떤 형태로든 경영에 지속적으로 관여할 가능성이 있을 것이다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2015.1.19. 企業研究, Vol.73
2. 로토제약 홈페이지
3. 矢野經濟研究所, ‘化粧品市場に関する調査結果2015’
4. 日経産業新聞編『日経シェア調査2014』