

가오류(花王流)의 모노즈쿠리 철학

- 일본을 대표하는 화학기업인 가오(花王)의 경쟁력은 제품개발에 대한 “타협 없는 추구”와 지속적인 이노베이션을 가능하게 하는 “모노즈쿠리 철학”에 있음
- 가오(花王)의 리스크를 회피하지 않고 실패자에게도 지속적인 지원과 기회를 제공하는 철학은 모노즈쿠리 문화를 형성시키기 위한 하나의 중요한 요소로서 벤치마킹할 필요성이 있음

□ 가오(花王)의 모노즈쿠리 철학

- 가오(花王)는 일본을 대표하는 1887년에 창립된 글로벌 화학기업임. 대표적인 제품에는 세제, 샴푸, 화장품 등이 있으며, 이외에도 다양한 산업을 위한 산업제품 등을 제조·판매하고 있음



- 가오(花王)의 제품이 세계적으로 인정받고 높이 평가되고 있는 이유는 가오의 제품개발에 대한 “타협 없는 추구”와 지속적인 이노베이션을 가능하게 하는 “모노즈쿠리 철학”에 있음

- 가오(花王)는 제품개발 시, "증거"를 중시하고 웬지 좋을 것 같다 정도의 분위기로 제품을 제조하는 것은 없고 무조건 과학적 근거를 제시하는 것부터 시작하는 것이 가오의 기업문화이며, 철학임



자료: 가오 홈페이지

- 이러한 모노즈쿠리 철학을 기반으로 가오(花王)는 상품 개발하기 전에 그 상품의 기능에 해당하는 증거를 찾는 것부터 시작함

- 예를 들어, "빨래 냄새의 해소'라는 주제를 세웠을 때, 먼저 냄새의 본질연구부터 시작하여 본질에 대해 연구해 나가면, 냄새의 원인에 균이 관여되고 있다는 것, 그리고 빨래냄새는 세균 중에서도 모라쿠세라균이 관여되고 있다는 것, 그 균은 세탁조 뒷면에도 숨어있다는 것 등이 밝혀지는 것임. 그러한 제품의 본질 등을 연구한 다음에 이를 제품개발에 활용함

- 이와 같이 가오(花王)제품은 본질적 연구를 기반으로, 기술을 개발하고 과학적 기반을 증거로 제품개발에 힘쓰고 있으며, 판매 및 마케팅도 이 본질을 제대로 이해하고 특징이 있는 활동을 실행하는 것이 가오(花王)의 모노즈쿠리의 특징임

□ 가오의 지속적 이노베이션의 원점: “세계유일”, “세계최초”

- 가오(花王)의 사와다 사장님은, 가오(花王)의 이노베이션의 원점은, “세계최고, 세계최초, Only One을 목표로 도전하는 것이”라고 강조
- 새로운 이노베이션을 위해서는 하루하루 똑같은 방법으로, 똑같은 생각으로 도전해 봤자 절대로 새로운 시점과 발상에 이르지 않기 때문에, 가오(花王)는 세렌디피티 능력을 육성함
 - * 세렌디피티: 완전한 우연으로부터 중대한 발견이나 발명이 이루어지는 것
- “기술에는 실패는 없다”고 믿고 절대로 연구의 흐름을 중단하지 않고 지속적으로 하루도 빠짐없이 연구를 진행함

<사례: 수성 매니큐어의 개발>

- 손톱 친화적인 매니큐어를 개발하고자 세상에 없는 “수성매니큐어”의 개발에 착수. 하지만 “수성이면서도 물에 강하다”라는 상반된 두 가지 니즈를 양립시키지 않으면 안 되는 이 과학적으로는 어려운 문제를 해결하기로 결정
- 수성을 실현하는 방향A와 물에 강하다는 것을 실현하는 방향B를 보고, 합쳐도 대답은 나올 수 없으며, A를 규명해 나가고 B로 가려고 해도 A의 파생에 불과하다. 그래서 답은 A나 B의 방향이 아닌 완전히 다른 방향을 설정하고 C와 D라는 전혀 다른 아이디어와 발상이 필요했음
- 과제인 ‘수성 매니큐어’는 벽지페인트의 발상을 통해, 힌트를 얻어 실현하는 데 성공했음. 가오(花王)가 지금까지 연구해 왔던 내용과는 전혀 다른 영역이었으나, 일심불란하게 깊이 생각했기 때문에 다른 분야의 지식까지 흡수하게 되고 새로운 아이디어를 발견하게 되었음
- 그러나 결국, 수성 매니큐어의 기술개발에는 성공하였으나, 상품화는 아쉽게도 실패하였음. 기술적으로 너무 어려웠기 때문에 수성 매니큐어 시장에 참여하는 기업들이 많지 않아, 시장 확대에 실패하였음. 그러나 가오(花王)는 “기술에는 실패는 없다”라는 생각으로 기술개발을 멈추지 않고 추진해, 수성 매니큐어 기술을 다른 산업으로 적용시켜 세계 최초로 “안료 잉크젯용 잉크”를 개발하였음

- “기술에는 실패는 없다”고 믿고 절대로 연구의 흐름을 중단하지 않고 지속적으로 조금이라도 하루도 빠짐없이 연구하는 정신이 가오엔 존재
 - 예를 들어 10명으로 운영해왔던 개발조직이 실패했다면, 그 업무를 없애버리는 것이 아니라 최소 1명 아니면 0.5명 정도해서 운영시킴. “연구를 중단하지 않은 이상, 실패는 되지 않는다.”라는 철학이 옛날부터 대대로 계승되어 왔음
 - 시대를 너무 앞서서 소비자들의 니즈에 안 맞을 때도 있음. 그리고 그 때는 상품화 되지 못했어도 5년, 10년 후에 성공하게 된 제품들도 있음. 이노베이션이라는 것은 언제 어떻게 성공할지 모르는 것이기 때문에, 조직자체가 없어져도 한명이라도 그 기술을 지속적으로 연구하고 유지시키는 것이 중요하다는 것이 가오(花王)의 이노베이션 문화이자 모노즈쿠리 정신임

□ 가오(花王)의 지속가능경영; 역사 120년 그 비결

- 가오(花王)는 절대로 눈앞에 있는 성과보다는 항상 장기적인 목표를 가지고 사업전략을 추구
 - 경영환경 흐름이나 패션 등, 단기적인 경영환경에 대처하지 않고 사업의 본질을 추구
 - 가오(花王)는 단기적 시야로 매출을 1.5배 올리는 것은 비교적 쉽다고 생각하고, 그보다 장기적인 시야를 가지고 1.1배의 이익을 지속적으로 유지하는 것이 중요하다고 생각하고 있음(단기가 아닌 장기지향성)
- 지속적인 이노베이션의 유지
 - 단순히 오래 사업을 유지하는 것에 목표를 두는 것이 아니라, 가오(花王)는 오히려 이노베이션과 Risk Taking을 중요시하고 실패를 두려워하지 않은 도전을 격려하고 있음
 - 가오는 기술자 등의 직원들이 새로운 이노베이션에 관한 제안이나 계획 등을 발표했을 때, 가오의 임원진들이 그 판단에 헤맬 때는 무조건 "GO"(계획을 실행한다)를 내기로 결정하고 있음. 임원들이 헤맬 정도라면 성공가능성이 높다는 것이기 때문에 그 가능성에 베팅함. 즉, “하지 않은 위험”보다 “실행하는 위험”을 선택함

□ 시사점

- 가오(花王)의 모노즈쿠리 철학은 일본기업들도 많이 주목 받고 있으며, 가오의 경쟁력은 바로 이 모노즈쿠리 철학과 지속적인 이노베이션에 있음
 - 특히 “타협 없는 추구”와 “모노즈쿠리 철학”이 새로운 상품개발이나 기술자들에게 주는 시사점이 크고 배워야 할 부분이라 생각 됨
- 지속적인 도전을 격려하고 실패해도 부활할 수 있는 기회를 제공하는 가오(花王)의 기업문화는 세계적인 기술기업인 3M과 유사한 부분이 있어, 단기지향성이 약간 강한 우리나라 기업에게 주는 시사점은 큼
 - 한국기업은 대부분 도전에 실패하면 감점을 주는 시스템이기 때문에, 직원들이 실패를 두려워하고 리스크를 회피하고자 하는 악순환이 되고 있음
- 종합적으로 가오(花王)의 강점은 사람을 믿고 한번 믿으면 끝까지 믿는다는 것임. 직원을 믿고 있기 때문에 사원을 육성하는 것이 아니라 사원이 스스로 노력하고 성장하도록 환경을 정비하고 있음
 - 실패한 기술자에 지속적으로 기회를 제공하고 쉽게 직원의 평가를 내리지 않은 기업 문화, 직원들의 가능성을 끝까지 믿는 기업문화 등이 역시 가오(花王)가 일본에서 120년 넘는 장수기업이 될 수 있었던 요소라고 할 수 있음
- 가오(花王)의 과제는 급속히 성장하고 있는 글로벌 시장에서 해외에 분산하고 있는 글로벌 인재를 어떤 식으로 연수시키고 가오의 기업문화 및 연구개발 문화 등을 전수 시켜야 하는지라 할 수 있음 

<참고자료>

가오 홈페이지(www.kao.com/jp), Business Insight(2015.8), 닛케이신문(2017.5.29)