

연합의 힘

이토햄 요네큐HD



- ❖ 소재지: 東京都目黒区三田1丁目6番21号
- ❖ 설립: 2016년 4월 1일
- ❖ 자본금: 300억 엔

연합의 힘_이토햄 요네큐 홀딩스 (No.102)

< 요약 >

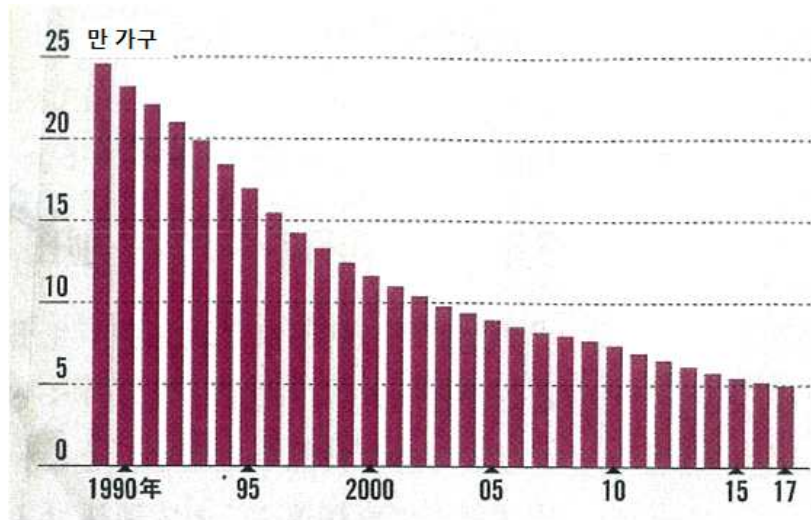
- 이토햄과 요네큐가 경영통합한지 2년이 지난 현재 생산과 물류 등의 측면에서 통합효과가 나타나기 시작하고 있음
- 2018년부터는 상품의 공동개발에도 나서고 있으나 업계 1위인 ‘일본햄’의 규모를 쫓아가기는 아직 부족함
- 특히 소와 돼지의 번식과 육성 노하우를 지방의 농가에 전수한 후, 전량 매입할 것으로 보증하는 등으로 자금운영을 지원해서 공급량의 안정화를 도모하고 있음
- (벤치마킹 포인트) 주목해야 하는 것은 대주주인 미쓰비시상사의 존재인데, 미쓰비시상사를 포함한 ‘3사 연합’이야말로 진정한 능력을 발휘할 수 있을 것으로 보임

1. 역할 분담

- 일본에서 소를 사육하는 농가가 2017년 5만 100가구로 10년 전에 비해 40%가량 감소했음
 - 특히 노동 부하가 높은 번식농가는 후계자 부족 등의 문제로 송아지를 공급하는데 지장을 초래하고 있음
 - 와규(和牛) 수요는 안정적인 반면 공급이 이대로라면 위험하고 위기적 상황이라고 지적하는 목소리가 높음
- 이는 축산농가에서 조달한 식육원료를 가공하는 것에 사업의 무게를 두어온 이토햄에게는 사활이 걸린 문제임
 - 이토햄은 소의 번식노하우를 축적하고 있고, 2010년부터 거래관계에 있는 미야자키(宮崎)현 등의 협력 농장과 정보를 교환하고 실제 번식 조건과 사육 포인트 등을 학습해 왔음
 - 대표적인 ‘모토부 목장’과는 2010년 경 부터 거래관계에 있었으나 이른바 함께 소를 번식하고 사육하는 파트너가 되어 안정적으로 식육원료를 조달하려는 것임
- 모토부 목장은 2018년 3월부터 축산업에서는 이례적인 사업도 추진하고 있음
 - 지역의 류큐은행 등이 자금을 각출하는 펀드를 이용해서 송아지를 번식하기 위한 어미 소를 구입하는 것임
 - 이러한 축산농가의 새로운 시도를 뒤에서 지원하고 있는 것도 이토햄이 목표로 하는 방향임

- 이러한 배경에는 앞서 언급한대로 축산농가가 빠르게 감소하고 있다는 위기감을 들 수 있음

<그림1> 일본 국내 소 사육 농가 수 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.5.21 企業研究, Vol.157에서 인용

- 이곳 모토부 목장은 이토햄 요네큐 홀딩스의 사업 자회사인 이토햄에게는 앞으로의 식육조달의 열쇠를 쥐고 있는 중요한 거점임
 - 기업의 노하우를 활용해서 지방의 농가 경영을 안정화시키고 역할 분담할 수 있는 시스템을 만들어 가겠다는 것임
 - 이를 위한 대표적인 모델케이스가 바로 모토부 목장이라고 할 수 있음
- 원래 모토부 목장은 생후 9개월 전후의 ‘어린 소’를 구입해서 2년 가까이 사육해서 출하하는 이른바 ‘비육농가’였음
 - 그러나 스스로 어미 소를 보유하고 어린 소를 사육하는 ‘번식농가’의 전개를 목표로 하고 있음
 - 그래서 번식 노하우를 제공하려는 것이 이토햄의 역할 분담임

2. 시장 공략

- 실제 소를 사육하는 분야는 전문성이 요구될 뿐 아니라 질병발생 위험도 높기 때문에 지금까지는 본격적으로 진입하지 않았음
 - 그러나 지금은 그렇게만 말하고 있을 상황이 아니라는 점에 문제의 심각성이 있다고 할 수 있음
 - 원료 조달 측면에서 보면 소를 사육하는 분야에 진입하지 않는 리스크가 더 커지고 있기 때문임

- 이토햄은 모토부 목장을 하나의 모델케이스로 하면서 어미 소를 보유하는 번식농가와의 네트워크 만들기에 시간을 들이고 있는 것임
- 실제 어미 소를 보유하고 사육하는 것은 협력농가라 할지라도 거기에서 태어나는 소를 이토햄이 우선적으로 조달해서 가공품의 안정적인 생산으로 이어가겠다는 전략임

<그림2> 이토햄 요네큐 홀딩스의 식육생산 거점



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.5.21 企業研究, Vol.157에서 인용

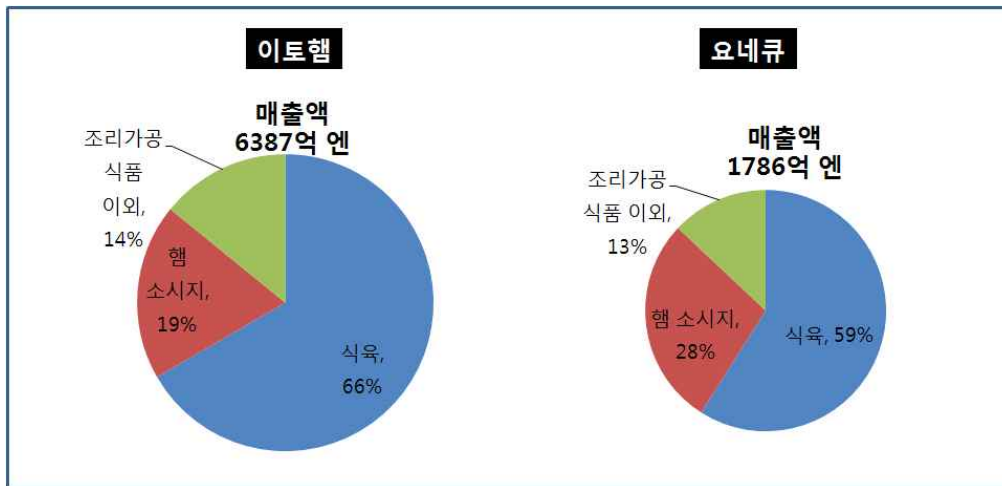
- 이토햄은 이미 협력농가에서 보유하고 있는 어미 소가 4000마리 있으며 2020년에는 7000마리까지 늘릴 계획임
- 가공부문에서 조달하는 소의 20%정도를 자사와 밀접한 관계에 있는 농가가 사육한 소로 하고, 어린 소의 가격 급등 등의 리스크에도 적절하게 대응할 수 있도록 하려는 것임
- 이토햄이 추진하고 있는 이러한 전략은 2016년 4월에 경영통합한 요네큐(米久)가 힘을 보태고 있는 양상이라고 할 수 있음
- 요네큐는 직영을 하고 있는 양계장과 양돈장을 보유하고 있어 이토햄이 취급하는 소와는 다르지만 요네큐가 가진 사육 노하우를 접목시킴으로써 이토햄의 성장가속에 도움이 될 것으로 보고 있음
- 실제 이토햄과 요네큐의 직원들이 서로 교류하면서 번식과 사육에 관한 정보를 공유하고 있는 상황임

- 소를 사육하는데 필요한 사료를 매입하는 사료회사와의 관계도 강화되고 있다고 함
- 업계 2위와 7위의 식육가공 업체가 경영통합한지 2년이 경과되었음
 - 원래부터 두 회사의 사업 보완성은 높다는 평가를 받아 왔음
 - 1928년 창업해서 전국적인 지명도를 자랑하는 이토햄은 소와 돼지와 관련한 강점을 가지고 있고, 시즈오카(静岡)현에서 1965년에 창업한 요네큐는 돼지와 닭과 관련한 취급량이 많음
- 이토햄은 탄탄한 경영을 오랫동안 해 온 만큼 업계에서는 식육가공 기술에는 정평이 나있음
 - 한편 요네큐는 햄과 소시지 시장에서는 후발주자이지만, 다른 식육가공 업체가 경원하기 쉬운 소 사육 분야에도 적극적으로 진출해서 실적을 쌓아왔음
- 이토햄은 소시지의 ‘그랜드 앤드 바이엘른’ 요네큐는 ‘원형 베이컨 블록’ 등 각각 확고한 소비자층을 확보하고 있는 상품도 있음
 - 두 회사의 통합으로 매출은 8000억 엔 규모가 되어 햄 소시지 사업에서는 ‘일본햄’을 제치고 국내 1위로 부상했음
- 소에서 돼지로, 닭까지 취급하면서 사육에서 가공, 판매와 식육과 관련한 서플라이 체인 전체를 관장하게 된 모습은 마치 ‘종합식육기업’이 된 것과 크게 다를 것이 없다는 견해가 지배적임
 - 우선 사업 수익성을 높이고 벌어들인 수익으로 성장을 위한 재투자를 하는 것을 기본전략으로 하고 있음

3. 시너지 창출

- 생산측면에서 예를 들면, 홋카이도, 큐슈에 있는 이토햄의 공장에서 요네큐의 베이컨 등의 가공식품을 생산해서 거기에서 주변도시에 직접 운반함으로써 수송 비용을 줄일 수 있음
 - 이토햄의 고베 공장에 있는 피자 생산라인에서는 요네큐 브랜드의 피자제품도 생산함
 - 요네큐가 상대적으로 강점을 가지고 있는 도카이(東海)지구 등에서 판매하고 있음

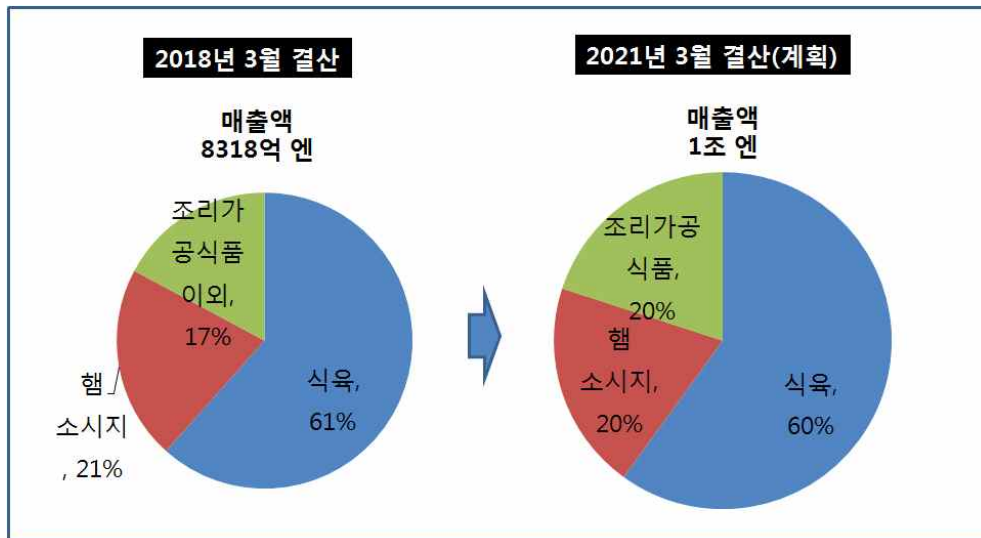
<그림3> 이토햄과 요네큐의 통합 전 매출액의 사업별 비중



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.5.21 企業研究, Vol.157에서 인용

- 이렇듯 생산과 물류 측면에서의 시너지 효과는 2016~18년의 3년 동안 50억 엔에 달할 것으로 예상하고 있음
 - 과거 2년 동안에는 33억 엔의 시너지 효과를 만들어 냈다고 발표한 바 있음
- 이토햄 요네큐 홀딩스는 2021년 3월 결산을 최종 시점으로 하는 중장기 경영계획에서 1조 엔의 매출을 목표로 하고 있음
 - 1조 3000억 엔 규모의 일본햄을 쫓아가기에는 아직 멀지만 통합 직후부터 계산하면 약 2000억 엔을 증가시키는 내용임
- 이런 목표를 달성하기 위해서는 규모 확대가 필요한데, 이를 위해 적극적으로 설비투자로 대응하고 있음
 - 통합 이전의 2015년 3월 결산에서 이토햄과 요네큐의 설비투자액은 80억 엔에 불과했으나, 2018년 3월 결산에서는 130억 엔, 2019년 3월 결산에서는 270억 엔까지 늘리겠다는 계획임
- ‘샐러드 치킨’ 붐이 일어나고 있는 닭고기 사업은 요네큐가 돗토리(鳥取)현에서 직접 경영하고 있는 양계장을 확충할 계획임
 - 이토햄은 가고시마(鹿児島)현에서 돼지고기의 가공공장의 생산 능력을 확대해 나갈 계획임
 - 한편 조리가공 식품의 새로운 공장 등 각 분야에서 설비 증강을 적극적으로 추진할 것으로 보임

<그림4> 이토햄과 요네큐의 경영통합 이후의 매출액 계획



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.5.21 企業研究, Vol.157에서 인용

- 그러나 이토햄 요네큐 홀딩스의 초대사장에 취임한 미야시타(宮下)사장은 현재 상황에 만족하고 있지 않음
 - 지난 2018년 5월 9일 기자회견에서 2018년 3월 결산에 대해 미야시타 사장은 “본인 스스로 한 채점으로는 0점이다.”고 밝힌 바 있음
- 이날 발표한 2018년 3월 결산의 매출액은 전년 동기대비 5% 증가한 831.8억 엔, 영업이익은 같은 기간 0.5% 증가한 21.5억 엔이었음
 - 1년 전에 발표한 예상치는 매출액이 840.0억 엔, 영업이익은 22.5억 이었음
 - 2018년 3월 결산에서 연도 초에 예상했던 목표를 달성하지 못한 것이 미야시타 사장의 불만의 원인이었음
- 이러한 실적은 원재료비와 물류비 급등이 수익을 압박한 영향이 큰 것으로 보임
 - 그렇지만 생산과 물류 등의 분야에서의 시너지효과는 통합하고 일정기간이 지나면 약해지기 마련임
 - 진정한 의미의 통합효과를 끌어내기 위해서는 양사의 강점을 살리면서 새로운 상품과 사업모델을 만드는 것이 반드시 필요할 것임
- 이러한 새로운 도약을 위한 야심찬 시도는 이미 시작된 것으로 보임

- 2018년 4월 1일부터 이토햄 요네큐 홀딩스 안에 연구개발 부문을 새롭게 신설했기 때문임
 - 이 부문의 산하에 중앙연구소와 이토햄, 요네큐 등 3개부서가 각각의 상품개발 부문을 담당하고 있음
 - 그룹 전체의 연구개발 자원을 모두 동원해서 효율적으로 상품을 개발하는 체제를 확립한 것임
- 미야시타 사장은 “이토햄의 개발 방식은 밑에서부터 쌓아 올리는 방식의 형태인데 반해, 요네큐는 톱다운 방식이다. 각기 다른 개성을 조합해서 보다 나은 상품을 만들어 내고 싶다.”고 기대하고 있음
- 이미 이토햄 제품을 개발해서 슈퍼마켓 등에 제공을 시작했는데 거래 문의가 점차 늘어나고 있다고 함
- 이토햄 요네큐 홀딩스의 성장은 39%의 지분을 가지고 있는 대주주인 미쓰비시상사(三菱商事)에게도 결코 남 일이 될 수 없음
- 원래부터 이토햄과 요네큐의 경영통합에 미쓰비시상사가 관여해서 지원을 했다는 것이 업계의 공통된 인식임
- 미쓰비시상사가 이 두 회사와 관계를 심화시키기 시작한 것은 2000년대에 들어와서부터임
- 2008년에 이토햄의 도쿄공장이 유해 물질이 함유된 지하수를 제품에 사용해서 대규모의 제품 회수를 해야 했을 때 미쓰비시상사가 출자비율을 3% 늘려서 20%로 높였음
 - 요네큐에 대해서는 2013년의 식육관련 사업의 그룹 재편을 하는 과정에서 자회사로 편입시킨 경위가 있음
 - 이토햄 요네큐 홀딩스의 초대사장에 취임한 미야시타 씨는 미쓰비시상사출신이며 통합 전에 요네큐의 사장을 역임했었음

4. ‘일본햄’ 과의 경쟁

- 통합 초기에는 ‘이토햄은 규모가 작은 요네큐와 함께하는 것에 대한 장점이 많지 않다.’는 견해도 있었음
- 도쿄와 오사카와 같은 대규모 소비를 하는 지역에서의 지명도가 아직 높지 않은 요네큐가 득이 많지 않겠냐는 생각이었음

- 한편 미쓰비시상사가 원했던 것도 이토햄이 보유하고 있는 식육의 가공 기술력과 판매였다는 견해도 있음
 - 미쓰비시상사는 가고시마현에서 일본 최대급의 양돈장을 운영하면서 식육사업에서 연간 2000억 엔 규모의 매출을 올리고 있음
- 미쓰비시상사 신선제품본부 축산부의 부장은 ‘이토햄과 요네큐의 통합은 독립한 상장 회사끼리 결정한 것이다.’고 강조하지만, 이토햄, 요네큐와의 ‘3사 연합’이 되면 매출 규모는 1조 엔에 달함
 - 이 정도의 규모이면 ‘일본햄’과 경쟁할 수 있는 수준으로 미쓰비시상사가 자회사의 요네큐를 통해 이토햄을 끌어들이었다는 견해도 한편에 존재하는 상황임
- 미쓰비시상사는 46명이 근무하는 축산부 직원 중에 5명을 이토햄 요네큐 홀딩스로 보내 경영전략 구축과 정보시스템의 통합작업 등에 도움을 주었음
 - 그리고 앞으로는 ‘3사 연합’의 강점이 해외사업에서 발휘될 것으로 보임
- 미쓰비시상사는 ‘이토햄과 요네큐가 보유한 가공기술과 당사의 해외 판매망을 조합해서 양사와의 최적의 관계를 구축해서 해외시장을 개척하고 싶다’고 말하고 있음
 - 이토햄 요네큐 홀딩스의 미야시타 사장도 “금방 도약하기는 쉽지 않겠지만 일본 국내에서 쌓아올린 식육의 생산가공, 가공품도 포함한 기술을 살려 해외에서도 같은 수준의 실적을 만들어나가겠다.”고 말함
- 미쓰비시상사가 2019년 1월에 가동을 시작하게 될 태국의 닭고기 가공 사업에 대한 자본 참여를 결정하는 등 이토햄 요네큐 홀딩스도 해외진출을 위한 움직임을 시작하고 있음
 - 중국에서는 햄 소시지의 판매 자회사도 이미 확보하고 있는 상태임
- 또 다른 하나, 이토햄 요네큐 홀딩스의 해외사업에서 잊어서는 안 되는 것은 2017년 말에 완전 자회사로 편입시킨 뉴질랜드 식육 대기업인 ‘앤즈코푸즈’의 활용임
 - 이 회사의 2016년 매출액은 14억 5000만 뉴질랜드 달러임
 - 연간 처리할 수 있는 마리 수는 소가 47만 마리, 양이 228만 마리에 달하고 있음
- 이렇게 가공한 식육을 구미시장에 도매 판매할 수 있는 유통망도 확보하고 있음
 - 또한 식육가공공장은 이슬람 계율에 맞게 할랄 인증을 취득했기 때문에 이슬람 지역의 인도네시아와 말레이시아, 중동 등으로의 진출도 가능함

- ‘앤즈코푸즈’는 이전부터 이토햄 요네큐의 자회사였으나 창업자의 지배력이 강해 ‘경영에 관여하는 것이 제한적이었다.’는 경위가 있음
 - 일본 시장을 상대로 한 수익성이 높은 고급부위의 판매를 강화해서 ‘앤즈코푸즈’의 기업가치를 높임으로써 창업자의 신뢰를 얻을 수 있었음
 - 새로 80억 엔을 투자해서 남은 35%의 주식을 2017년 말에 매입할 수 있었고, 이렇게 어렵게 손에 넣은 해외사업의 발판을 적극 활용해 나갈 것으로 보임

5. 향후 전망

- 쫓기는 입장이 된 일본햄은 차이를 벌리기 위한 새로운 전략 강구에 나서고 있는 상황임
 - 일본햄 사장은 “성장 드라이브는 해외다.”라고 말하며 해외시장 공략에 적극적으로 나설 것임을 시사하고 있음
- 일본햄은 2017년 5월에 우루과이의 쇠고기 가공회사를 약 150억 엔을 투자해서 인수했음
 - 또한 같은 해 가을에는 태국의 중간 규모의 양계기업에 대한 출자를 결정한 바 있음
- 글로벌 시장으로 눈을 돌려보면 식육업계의 움직임은 훨씬 더 다이내믹하게 전환되고 있음
 - 브라질의 JBS와 미국의 타이슨 푸즈 등 연간 매출이 4조 엔에 이르는 거대기업이 주도권 쟁탈을 벌이고 있는 상황임
- 브라질 식육 대기업인 ‘멀프리기’가 미국의 업계 4위인 내셔널 비프 팩킹을 총 9억 6900만 달러에 인수한다고 2018년 4월 발표하는 등 보다 큰 규모확대를 위한 통폐합이 빠르게 진행되고 있음
 - 거대해지는 일부 기업이 세계 시장에서 사료의 조달 능력과 식육시장에서의 가격 지배력을 높이면 해외시장에서 수익확대를 하는 전략에도 영향을 받을 수밖에 없게 될 것임
 - 일본의 식탁에 적정한 가격으로 육류 제품을 공급하는 것조차 어려움을 겪게 될지도 모를 일임
- 일본햄과 더불어 일본 국내 2강의 한축이라고 자부하는 이토햄 요네큐 홀딩스임
 - 미쓰비시상사와 함께 ‘3강 연합’의 실력을 어떻게 키워나가 잠재력을 극대화시킬 것인 승부를 걸어볼 시기가 다가온 것으로 보임.KJCF

사장 인터뷰

안정적 공급을 위한 전략

일본 국내에서 축산과 관련한 밸류체인을 구축하는 것은 수익성이 낮다고 볼지도 모릅니다. 그러나 소비자에게 제품을 안정적으로 공급하기 위해서는 필요한 조치라고 보고 있습니다.

지금까지 당사는 산업의 중간 부분에 해당하는 식육가공 부문을 강화해 왔습니다. 그러나 일본 국내의 축산농가는 고령화가 심화되고 있고 폐업도 늘어나고 있는 상황입니다. 이대로라면 우리의 상품 원료가 부족해 질 수도 있습니다.

그래서 산업의 상류에 해당하는 번식과 비육을 지원하는 것을 강화해 나가고 있는 것입니다. 이러한 노력을 지속하면 해외에서 질병이 발생해서 수입이 중단되더라도 국내 소비자에게 상품을 제공할 수 있어 리스크 회피로도 이어질 수 있습니다.

특히 번식은 시간과 손이 많이 가는 일이어서 매출이 발생하기까지 시간이 많이 걸립니다. 개인적으로는 계획을 세우기가 어려운 사업입니다. 그래서 기업의 규모를 활용해서 사업화해서 어린 소 등을 농가가 사육할 수 있는 분업체제를 구축해 나갈 생각입니다.

국내와 같은 방법으로 해외에서도 밸류체인을 구축할 필요가 있습니다. 그렇지만 서두르지 않고 장기적 전략으로 추진할 필요가 있을 것입니다. 현시점에서는 완전 자회사한 뉴질랜드 식육 대기업 ‘앤즈코푸즈’가 해외사업의 핵심이 될 것으로 보입니다.

단 여기서 해외사업을 갑자기 확대할 것은 아닙니다. 당사의 현 체제에서는 사업 범위가 너무 넓어져 실패할 확률이 높아질지 모르기 때문입니다. 좀 더 스스로의 힘을 키워 때를 보고 보다 적극적으로 대응할 계획입니다.

나는 직원들에게 늘 의식해야 한다고 말하는 두 가지 핵심 축이 있습니다. 첫째는 가치관, 또 다른 하나는 판단과 결단을 할 때의 척도입니다. 내용은 극히 당연한 것인데, 가치관이란 ‘투명성을 유지하면서 공정하고 공평하게 신사적으로 장사를 하는 것’, 척도는 ‘이토햄요네큐홀딩스 전체의 이익에 될 수 있도록 할 것’입니다. 이렇게 말은 하지만 실제 사업을 하다보면 실현하기 어려운 것이 사실입니다. 각각 자신들의 회사의 이익을 먼저 생각하기 나쁩니다.

사장의 권력을 이용해서 무리하게 밀어붙일 수도 있겠지만 그것보다는 모두가 납득하고 움직이는 조직을 만들고 싶습니다. 상정했던 이상으로 시간이 걸리고 있습니다만 어느 단계에선가 그룹의 상품을 팔고 싶다는 생각을 하게 될 것이라고 봅니다.

요즘 소비자들이 너무 현명하고 원가비율이 높은 상품을 구입합니다. 제조업체로서 부가가치를 높여나가면서 생산효율을 올려 이익이 나는 체질로 만드는 것이 중요합니다. 브랜드와 기술력을 연마하는 것만이 아니라 상품의 종류를 줄여 생산과 판매의 효율을 높여 경쟁사보다 이익을 많이 내는 상품을 만드는 것이 중요합니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2018.5.21 企業研究, Vol.157
2. 이토햄 요네큐 홀딩스 홈페이지