## 선점하는 경영개혁으로

# 가고메

- **소재지**: 愛知県名古屋市中区錦3丁目14番15号
- **설립**: 1949年
- **자본금**: 19,985백만 엔
- **매출**: 202,534백만 엔 (2016년 12월 결산)
- **종업원**: 2,621명(2016년 12월말 현재)

# 선점하는 경영개혁으로_가고메 (No.83)


< 요약 >

○ '토마토회사에서 채소회사로'라는 슬로건을 새롭게 내건 가고메의 실적이 좋아지고 있음
○ 토마토관련 상품과 채소음료에 이은 제3의 성장동력으로 상품특성이 다른 2개의 스무디를 히트시켰음
○ 반복되는 실패에도 불구하고 히트상품을 만들어낸 배경에는 '기다리는' 자세에서 '선점'하는 경영개혁이 있었음
○ **(벤치마킹 포인트)** 자기잠식의 우려를 불식시키며 제2의 제3의 히트상품을 만들어낼 수 있었던 것은 끊임없는 자기 혁신이었음


## 1. 신제품 등장

□ 지난 2017년 9월 하순경에 일본에서 음료 ·식품업체인 가고메(GAGOME)가 새롭게 출시한 스무디(GREENS)에 관한 글이 SNS에 급증했음

○ '드디어 도카이(東海)지역에도 판매가 시작됐다.' '머지않아 간사이(関西)지역에서도 판매된다. 매일 마시고 싶다.' 등 해당제품에 대한 기대의 글이 줄지어 등장하면서 히트상품 대열에 들어섬을 알렸음

□ 이전까지 판매지역은 간토우(関東)를 중심으로 1도(都) 9현(県)이었으나 간사이(関西)와 도카이(東海), 호쿠리쿠(北陸)지역으로 확대되었기 때문임

○ 오로지 채소와 과실만 이용한 무첨가 제품으로 유통기한(일본의 賞味기간)은 22일로 짧은 편으로 신선함을 가장 큰 특징으로 하고 있음

○ 가격은 약 198엔으로 결코 저렴하다고 할 수 없지만 소비자 욕구를 제대로 충족시켰다는 평을 받는 제품임

□ 그렇지만 GREENS를 히트시키기까지는 약 3년이라는 시간이 필요했음

○ 이 히트 제품을 개발하기 시작한 것은 2014년 봄이었는데 '신선한 쥬스를 만든다.'는 명령 하에 가고메에서는 흔하지 않게 사내공모를 통해 개발하는 멤버가 만들어졌음

<그림1> KAGOME의 신제품 Smoothie 종류

자료: 가고메 홈페이지에서 인용

□ 당시 채소와 과일을 손쉽게 섭취할 수 있는 스무디와 채소주스의 전문점이 인기였고 집에서도 스무디를 만들어 먹을 수 있는 믹서기 판매가 증가하고 있었던 시기였음

○ 이러한 시장상황을 반영하여 가고메는 신선한 채소를 그대로 가공한 음료를 개발하는 것을 목표로 삼았음

□ 개발 초기단계에는 특별한 음료를 만드는 것이 목표였기 때문에 마시기 편한 음료를 대상에서 모두 제외되었음

○ 이처럼 특별한 음료를 만들겠다는 당초의 목표는 예상하지 못한 장벽을 만나며 판매 실적 악화 등 대실패를 경험하며 시작되었음

□ 2015년 9월에 1도(都) 3현(県)의 편의점에서 판매한 최초의 상품은 유통기한이 겨우 2주 정도였음

○ 이 제품은 신선함을 최대의 무기로 부각시켰기 때문에 이처럼 짧은 기간을 설정한 것임

○ 그러나 초반에 주목을 끌기는 했지만 생야채 특유의 향이 강해 '맛이 없다'는 평판이 순식간에 번져버렸음

□ 판매를 시작한지 3개월 후에 매출은 최고치를 기록했던 시기에 비해 10분의 1로 줄어들었음

○ 뿐만 아니라 매장에서는 '20% 할인'이라는 가격표가 붙은 재고가 수없이 많이 등장했음

□ 짧은 유통기간 때문에 팔리지 않으면 곧바로 재고로 처리되는 것도 문제로 지적되었음

○ 너무 충격적인 판매 부진으로 확보했던 원료에 손실이 발생할 정도였음

□ 그렇지만 가고메는 포기하지 않았고, 소비자가 스무디와 채소주스에 원하는 것이 무엇이고, 어떤 점에서 신선함을 느끼는지를 새로 분석했음

○ 씹을 때 아삭아삭한 느낌을 즐길 수 있도록 제조방법을 개선하고 크기가 다른 채소 알갱이가 남도록 했음

□ 원료가 시금치로 쓰이는 음료는 냄새가 적은 품종으로 교체하는 등의 상품개발 전략도 대폭적으로 수정했음

○ 종래에는 제품을 개량하는 빈도를 1년에 한 번 정도로 유지했으나 GREENS는 2년 동안 총 7차례를 진행했음

○ 소비자의 기호에 대응하는 속도를 파격적으로 올리는 것이 그 주된 이유였음

## 2. 너무 특별해서 실패

□ 가고메가 이렇게까지 신제품의 개량을 급하게 서두르는 것은 극히 이례적인 일임

○ 그렇게 할 수밖에 없었던 것은 기업풍토를 바꾸지 않으면 미래가 없다는 강한 위기감이 있었기 때문임

□ 주력상품인 토마토주스와 '야채생활(野菜生活)'등의 채소음료는 2013년경부터 성장의 정체현상이 나타나기 시작했음

○ 토마토에 함유된 성분이 신진대사 증후군 예방에 효과가 있다는 연구결과가 발표되면서 2012년에는 토마토 붐이 일었고, 토마토주스 등이 폭발적으로 팔려 나갔음

□ 그러나 붐이 머지않아 사라지고 부풀어졌던 '토마토 시장'은 고기능 요구르트음료와 편의점의 커피에 잠식당했음

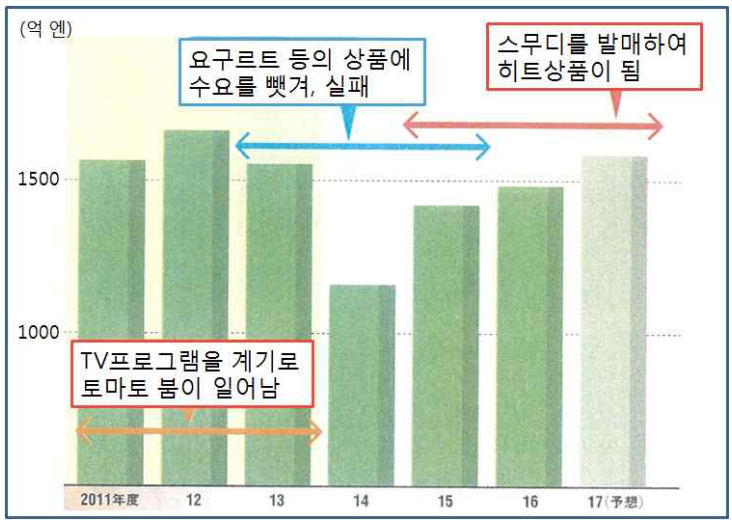
○ 2014년도 실적은 결산시점을 변경했기 때문에 9개월간의 실적을 결산한 것으로 상대비교가 어렵지만, 매출 영업이익률로 보면 토마토 붐이 일었던 2012년도의 4.7%에서 2.7%까지 하락했음

○ 결국 실적이 악화된 것은 명확한 사실로 받아들일 수밖에 없는 상황이었음

□ 채소를 이용한 음료시장은 유행에 좌우되는 경향이 강한데, 오래된 기업에 나타나기 쉬운 '기다리는 자세'로 수요 급감에 미처 대처하지 못했던 것으로 보임

○ 정체의 원인은 붐이 끝났다는 외부환경의 변화만으로 설명이 안되는 부분도 적지 않은 것이 사실임

<그림2> 가고메의 국내가공식품사업의 매출 추이




자료: NIKKEI BUSINESS 2017.10.30. 企業研究, Vol.136

□ 오랫동안 지속해 온 가고메의 경영방식에도 문제가 있었던 것임

○ 그때까지 가고메의 경영방식은 매년 작성하는 것이 기본이어서 중장기 경영계획에 있어서 거의 지켜지지 않았음

□ 2013년에 한 번 발표를 하기는 했지만 너무 밝은 전망을 했다는 이유로 백지상태로 되돌린 적도 있었음

○ 결국 자기 비판적으로 바라보면 매년마다 경영방식을 바꿔왔다고 볼 수도 있는 것임

□ 상품의 개발은 한해 만에 성과를 낼 수 있을 것 같은 기존 브랜드의 파생 제품이 주류를 이루고 있었음

○ 그렇기 때문에 상품 개수가 계속 늘어나 수익률은 낮아지는 구조였던 것임

○ 뿐만 아니라 소비 트렌드의 변화속도는 점차 빨라져서 미세한 상품개량만으로는 시장이 반응을 보이지 않게 되었음

□ 결국 시장 반응을 기다리는 자세가 만연되었고, 중장기적인 경영계획도 만들어지지 못했던 것임

○ 이는 사업환경이 급속하게 변화하는 가운데 지속적인 성장을 목표로 하는데 치명적일 수밖에 없었음

□ 2014년 1월에 사장에 취임한 데라다(寺田)는 '기다리는' 자세에서 벗어나 시장의 변화를 '선도'할 수 있는 기업체질로 바뀌기 위해서는 무엇을 해야 하는지에 대해 고민했음

○ 그 고민의 첫 번째 대답이 GREENS를 개발하는 것이었음

□ 시장의 변화를 '기다리는' 것이 아니라 미래의 변화를 '선도'하는 상품개발 프로젝트를 시작한 것임

○ 그 결과 '독특하고 특별한' 상품에 집착해서 실패하더라도 재도전하는 체질을 갖추게 된 것임

○ 회사 전체에 만연된 폐색적인 분위기를 밀어내는 것이 무엇보다 중요했다고 회상함

## 3. 과거와의 이별

□ 당초의 GREENS의 실패는 그러한 의욕이 너무 앞섰기 때문에 일어났던 일이었다고 볼 수 있음

○ 그러나 특명 프로젝트로 시작된 GREENS만이 아니라 조직적으로 다음 성장동력을 육성하는 전략도 함께 병행해서 추진되었음

○ 2014년 가을에 개발이 시작되었던, 기존의 채소음료 브랜드 '야채생활'을 활용한 스무디가 바로 그것임

□ 무엇보다 시급한 변화가 필요했던 마케팅 본부의 의식개혁부터 개혁을 추진해 나갔음

○ 개혁의 근간을 이루는 일종의 사내 규범과 9가지 구호를 만들었음

○ 즉 기다리지 말라, 조직에 속하지 않는 전략에 종속하라, 객관적으로 자신의 상황을 바라봐라, 1장의 종이조각에 집착해라, 깨달음과 생각은 다르다, 보고는 바로 그 다음 날에, 콘셉트 퍼스트, 벌 수 있을 것 같은 시장에 도전하라, 목소리를 높여 앞으로 나가라 등임

□ 이전까지는 각 담당자가 개인적인 역량으로 신상품을 만들어내는 풍토였던 것이 가장 시급해 해결해야 할 문제였던 것임

○ 한 사람의 능력으로 할 수 있는 것은 분명 한계가 있다고 보기 시작한 것임

○ 따라서 팀을 구성해서 상품개발을 추진하도록 지속적으로 개선작업을 추진해 나간 것임

□ 그러나 직원들의 의식이 그렇게 쉽게 변화하는 것을 기대하기는 어려웠음

○ 뿐만 아니라 앞서 언급한대로 '야채생활'의 스무디도 처음에는 예상하지 못한 실패를 경험했음

□ 제1탄으로 2015년 9월에 발매한 '야채생활 100 Smoothie 나메라카(なめらか) 망고 Mix'는 발매당초부터 매출이 예상에 미치지 못했음

○ 330밀리미터라는 대용량으로 뚜껑으로 닫을 수 있는 용기에 담은 스무디는 조금씩 빨아먹거나 배가 조금 고플 때 먹을 수 있는 음료로 자신이 있었음

○ 그랬던 만큼 판매가 저조한 이유를 분명하게 파악하기 쉽지 않았음

□ GREENS도 예상과는 다른 실적을 올리며 원래부터 스무드는 어려웠던 것 아니냐는 의견이 확산되면서 담당자의 동기부여가 크게 위축된 상황이었음

○ '팔릴 것 같은 시장에 도전을 하자.'는 생각으로 시장분석을 처음부터 다시 시작했음

□ 그러자 분명히 드러난 것은 당초 예상했던 대로 수제 스무디 시장은 아직 왕성하게 성장하고 있는 것이었음

○ 그중에서도 인기가 높았던 것은 초록색 야채를 섞은 그린 스무디였고, 즉 '건강해지고 싶다'는 이미지가 결정적인 열쇠인 것을 알게 됨

□ 이런 이유에서 종래의 상품특성에 '야채를 섭취할 수 있는 건강식'이라는 콘셉트를 추가해서 새롭게 도전했음

○ 가장 큰 난제는 스무디 특유의 약간 걸쭉함을 첨가물 없이 어떻게 만들어내는가라는 것이었음

○ 부문 간의 장벽을 넘어 지혜를 모은 결과 사과퓌레 등을 사용해서 재현하는데 성공할 수 있었음

□ 판매를 시작한 상품의 인지율과 SNS의 투고 건수, 재구매 등을 분석하기 위해 '마케팅 대시보드'라는 시스템을 도입했음

○ 판매 이후에도 소비자 니즈와 상품의 콘셉트가 어긋나 있지 않다는 것을 확인하고 내용물과 포장 등 상품을 세세하게 개량할 수 있는 체제를 확립하였음

□ 이러한 개혁의 성과로 탄생한 것이 2016년 4월 발매를 시작한 '야채생활 100 나메라카 그린 Mix'이었음

○ 4종류의 과일 이외, 녹색 채소를 포함한 16종류의 채소를 사용했다는 포장을 강조했음

○ 조금씩 빨아먹거나 출출할 때 먹을 수 있는 음료에 대한 소비자 욕구를 충족시킬 수 있는 제품으로 완성된 것임

□ 트위터 등에서 화제가 되면서 170엔의 고가에도 불구하고 재구매율이 20%를 넘는 히트상품으로 등극했음

○ 이를 통해 가고메는 실패하더라도 포기하지 않고 기회가 있다고 판단되는 것에 전력 투구하는 회사 분위기로 바뀌었음

## 4. 중장기 계획

□ 직원의 의식개혁과 조직의 개편을 추진하는 한편 데라다(寺田)사장이 밀어붙인 것이 장기비전 책정이었음

○ 중장기경영계획을 만들기 위해서는 중장기적으로 '가고메의 미래 모습'을 정해 놓지 않으면 실효성이 있는 계획이 되지 않기 때문임

□ 이러한 이유에서 실시한 것이 10년 후의 환경을 예측하는 것이었음

○ 저출산·고령화가 진행되면 연금과 의료비, 간호간병은 어떻게 변화할 것인지?

○ 건강에 대한 관심이 높아지고 있는 상황에서 사람들의 건강수명은 얼마나 늘어나게 될지?

□ 조사를 하면 할수록 사회적으로 풀어야 하는 과제가 심각해 진다는 것을 알게 되었음

○ 이러한 조사를 해 본 결과 비참할 정도였지만, 역설적으로 가고메가 이러한 환경 변화에 얼마나 무심했는지를 알게 되는 계기가 되었음

□ 그렇지만 동시에 이러한 환경변화는 가고메에게 기회를 제공해 주고 있다고도 볼 수 있었음

○ 토마토와 채소라는 사업영역은 음식을 통해 건강수명의 개선에 활용할 수 있음

○ 사회적 과제의 해결과 사업이 연결되면 지속적인 성장으로도 이어질 공산이 커진다고 할 수 있음

□ 따라서 가고메가 지향해야 하는 '10년 후의 모습'은 명백하게 드러났다고 볼 수 있었음

○ 2016년 2월에는 채소를 중심으로 사회적 과제를 해결한다는 비전에 따라 중장기 경영계획을 발표하고 약20년 만에 중장기비전을 책정했음

□ 2018년도까지 연결매출을 15년도 대비 12% 증가한 2200억 엔, 영업이익을 같은 기간에 64% 증가한 110억 엔으로 증가시켜, 중장기적으로 각각 3000억 엔, 200억 엔을 목표로 하는 것임

○ 2016년 여름에는 이 비전을 한층 더 알기 쉽게 소비자에게 전달하기 위해서 '토마토 회사에서 채소 회사로'라는 슬로건을 공표했음

□ 최근 가고메의 실적을 살펴보면 '야채생활 100 스무디 시리즈'의 히트로 호조세를 이어가고 있음

○ 2017년 7월에는 2017년도 실적예상을 상향조정해서 연결매출은 전년대비 7.2% 증가한 2172억 엔, 영업이익은 같은 기간에 14.2% 증가한 125억 엔으로 설정했음

## 5. 향후 전망

□ 데라다(寺田)사장은 지난 과거를 돌아다보면 반드시 붐은 사라지고 끝났다는 것을 깊게 깨달았다고 함

○ 그런 의미에서 음료와 가공식품 이외의 핵심 사업으로 공을 들이고 있는 것이 바로 농업임

□ 지금까지도 토마토 관련해서 음료 및 가공식품의 원료를 안정적으로 확보할 목적으로 토마토 재배를 했고, 신선 채소로 일부를 판매해 왔음

○ 이런 토마토에 이어 2017년부터는 베이비 리프(baby leaf, 어린잎 채소)의 농원을 운영하고 시작했음

□ 도쿄에서 자동차로 약 2시간 거리에 위치한 야마나시(山梨)현 산간지역에 비닐하우스 55개를 만들었음

○ 여기에는 높이 10센티미터정도로 성장한 녹색의 여러 채소들이 융단을 깔아놓은 듯 자라고 있음

○ 이 비닐하우스에서는 연일 농기계를 이용해서 수확이 이루어짐

□ 이 농원에서는 베이비리프는 물세척이 필요 없고 조리시간 단축과 편리성이 뛰어난 상품을 찾는 슈퍼마켓으로부터 평가가 높음

○ 일본의 베이비리프 소비량은 구미에 비해 1인당 10분의 1의 수준에 머물러 있어, 외국인 관광객 증가와 식생활의 서구화를 감안하면 소비량은 앞으로 증가할 것으로 예상됨

□ 베이비리프는 가고메가 추진하고 있는 농업의 다양화를 위한 첫걸음으로 앞으로는 영양가 높은 종자를 발아시킨 채소 등도 취급할 예정임

○ 이런 유형의 채소는 재배기간이 몇 주일로 짧아 상업화에 최적화되어 있다고 볼 수 있음

○ 또한 단가가 비교적 높은 품종으로 농업을 새로운 핵심사업 영역으로 육성하기에 적합함

□ 반면 이러한 농업에 대한 주식시장의 반응은 다소 냉소적인 경향을 보이고 있음

○ 날씨에 영향을 많이 받아 안정적인 이익 창출이 쉽지 않다는 이유가 가장 큰 요소임

○ 따라서 가고메는 물세척이 필요 없는 베이비리프와 토마토 등 고부가가치 상품 개발 이외에 토마토와 베이비리프를 섞은 '믹스샐러드'의 판매 등 시황에 좌우되지 않는 전략을 강구하고 있음

○ 다만 최근에는 농업 분야에서도 흑자를 지속적으로 유지해가고 있는 품종도 점차 증가하는 추세임

□ 한편 사업규모가 너무 작다는 우려를 나타내는 목소리도 존재함

○ 가고메는 일본의 베이비리프의 시장규모가 현재의 약100억 엔에서 2020년경에 300억 엔 정도로 성장할 것으로 예상하고 있음

○ 그러나 가고메는 지금의 사업규모를 수천만 엔 정도로 보고 있음

□ 한편 시장규모에 맞게 성장하더라도 사업규모는 수억 엔에 불과할 것으로 예상하고 있음

○ 주식시장은 오히려 농업보다도 해외로의 전개를 기대하고 있는 양상임

□ 저출산·고령화 등의 사업환경 변화로 일본 국내시장은 축소가 지속될 가능성이 높기 때문임

○ 그렇지만 가고메는 2017년 8월에 미국에서 가정용 식품을 취급하던 자회사를 매각했음

□ 2015년에 주식을 취득한지 얼마 안 된 기업으로 시장관계자는 '해외사업을 어떻게 할 생각인지' 우려를 하고 있는 상황임

○ 단기적인 실적은 스무디가 히트상품 대열에 가세하면서 좋아지고 있지만 중장기적인 성장전략이 보이지 않는다고 판단해서임

□ 이런 상황이지만 데라다 사장 체제의 가고메는 우선 채소 관련 사업을 강화하면서 국내에서의 입지를 넓히겠다는 생각임

○ 2017년 10월 1일 단행된 인사에서 '야채 1일 이거 한 병'와 '야채생활 100 보라색 야채'등 채소음료로 히트 상품을 만들어낸 직원을 경영기획본부장에 취임시켰음

○ 이는 채소와 관련한 가공식품을 한층 더 강화해 나갔겠다는 의지로 보임

□ 한편 종래의 상품을 다시 활성화시키는 작업도 추진해 나가고 있어 주목을 받고 있음

○ 토마토케첩의 소비자를 늘리기 위해 전국의 유명한 나포리탄 스파게티를 모아 '아포리탄 스타디움'이라는 이벤트를 기획했음

○ 또한 토마토소스 캔 뚜껑을 손쉽게 제거할 수 있는 제안을 하였음

□ 분명한 것은 데라다 사장 체제가 갖춰지면서 경영의 방향성이 명확하게 드러났다고 볼 수 있음

○ 채소음료 붐이 끝나면서 성장의 벽에 부딪혔던 가고메는 데라다 체제 하에서 직원의 의식개혁을 추진했음

□ 현재로서는 중기 발전 계획을 달성할 수 있을 것으로 보이지만 장기적인 관점에서 실적을 보면 단정하기 어려움

○ 특히 해외시장보다 우선 국내시장에서의 성장을 우선시하고 있는 점을 우려하는 전문가가 적지 않기 때문임

○ 초기 스무디의 실패를 극복하면서 자신감을 회복하기는 했지만 진정한 시련은 앞으로 나타날 공산이 크다고 할 수 있음

사장 인터뷰

## 건강음료시장의 중심에 서다

2015년에 10년 후의 환경예측을 했을 때 사회문제의 심각성에 놀랐습니다. 분명하게 말하면 비참한 나라가 되는 것이었습니다. 그렇지만 그렇기 때문에 가고메에게는 기회라고 생각했습니다. 그로부터 10년 후 가고메의 미래상을 생각하고 그것을 위해 중장기 경영계획을 책정했습니다.

10년 후에는 채소를 구매해서 스스로 집에서 샐러드를 만드는 일은 거의 사라질 것입니다. 세대 구성원의 감소와 사회활동을 하는 여성의 증가로 시간단축과 편리성이 필요해지기 때문입니다.

양배추를 칼로 잘라서 샐러드를 만드는 것이 아니라 포장된 샐러드나 세척된 채소를 구매해서 바로 먹을 있는 샐러드를 선택하게 될 것입니다. 상품개발의 관점이 바뀌는 것입니다.

'토마토 회사에서 채소회소로'라는 슬로건을 발표했을 때 사내에서 '토마토와 채소의 회사가 아니야'라는 의견도 있었습니다. 그러나 '토마토'를 슬로건에 남기는 것은 과거에서 벗어나지 못해 변화가 어렵다고 생각했습니다.

'채소 회사'라고 하면 사업영역의 폭이 넓어지고 토마토라는 '물건'에서 건강이라는 '것'으로 사업을 이전하기 쉬워진다. 건강수명을 늘리는 사회과제의 해결에도 참여하기 쉬워진다.

채소의 회사가 되면 가고메는 건강 관련 회사의 중심에 설 수 있을 것으로 생각했습니다. 소비자에게 상품을 통해 다양한 솔루션을 제공할 수있을 뿐 아니라 많은 기업과의 협업도 추진하기 쉬워집니다.

식품관련 시장을 호조를 보이고 있습니다. 인구는 줄고 있지만 최근 5년 동안 생산액은 늘고 있습니다. 그 배경에 있는 것은 분명히 소비자의 건강지향입니다. 단 건강지향도 다양화하고 있기 때문에 어디에 초점을 맞춰야하는지 쉽지 않습니다.

회사를 한층 더 이익체질로 개선하기 위해서는 상품을 집중시킬 필요가 있습니다. 사업 확대와 상품 집중이 앞으로의 과제입니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2017.10.30. 企業研究, Vol.136
2. 가고메 홈페이지