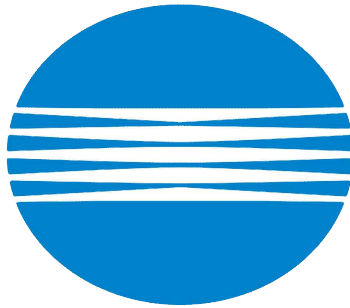


만년 4위의 새로운 도전

# 코니카미놀타



KONICA MINOLTA

- ❖ 소재지: 東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー
- ❖ 설립: 1936년
- ❖ 자본금: 37,519백만 엔
- ❖ 종업원: 43,979 명 ( 2017년 3월 현재, 연결 )

## 만년 4위의 새로운 도전\_코니카미놀타 (No.84)

### < 요약 >

- 정밀기기분야의 대기업인 코니카와 미놀타가 경영통합하여 코니카미놀타가 출범한 15년이 되었으나 주력 분야인 사무기기 사업의 미래가 결코 밝지 않는 상황임
- 미래 성장동력이 될 신규사업 발굴이 절실한 상황이지만 캐논 등 경쟁사와 유사한 사업전략이라는 인상이 강함
- 2017년 중반 이후 연이어 미국의 의료관련 기업을 인수하면서 독자적인 성장 모델을 만들려고 하고 있음
- **(벤치마킹 포인트)** 카메라 사업의 축소와 함께 변화가 불가피해진 일본 카메라업체들이 비슷한 미래 먹거리를 찾고 있는 상황에서 차별화를 위한 전략을 강구해 나가고 있음

### 1. 경영통합

- 미국 캘리포니아주 로스앤젤레스에서 남쪽으로 약 60킬로미터를 가면 세계적으로 잘 알려진 디즈니랜드가 있는데, 거기서 멀지 않은 곳에 코니카미놀타의 미래 수익을 좌우할 의료현장이 있음
  - 이곳 센터조셉 병원의 암 센터에서는 GC(유전자 카운슬러)로 불리는 직원이 환자에게 “가족 분들의 병력으로 봤을 때 유전자 검사를 하시는 것을 추천합니다.”라는 말을 함
- 이들 직원들은 유전자 변이라든지 암 등의 질환과의 상관관계에 대해 최첨단의 지식을 가지고 있음
  - 유전적으로 걸리기 쉬운 질병의 유무와 질병의 악화정도, 효과적인 치료약 등을 검진을 받기 위해 온 사람에게 설명함
- 이러한 판단의 근거자료가 되는 유전자 정보는 미국의 Ambry Genetics사가 제공하는 것임
  - 1999년에 설립되어 북미와 남미 등에서 100만 건 이상의 유전자진단을 한 실적이 있는 회사임
- 민간의 의료보험을 이용하여 유전자검사가 가능한 미국에는 각 병원에 유전자 카운슬러가 있고, Ambry Genetics은 이러한 유전자 카운슬러와 강력한 네트워크를 구축하고 있음

- 2016년 매출은 2억 8800억 달러, 영업이익은 1억 4000만 달러를 기록했었음
- 이 같은 실적과 경험을 보유하고 있는 Ambry Genetics를 코니카미놀타가 인수한 것임
  - 산업혁신기구와 함께 투자한 인수금액은 약 900억 엔이었으며 그중 60%를 코니카미놀타가 부담했음
- 이 인수규모는 그동안 코니카미놀타가 인수한 안건 중 가장 큰 규모임
  - 2017년 10월 19일에 인수가 완료되었음을 발표했고 2018년도부터는 일본에서도 Ambry Genetics가 보유한 노하우를 활용하여 유전자 검사사업에 진입할 방침인 것으로 알려짐
- 2003년에 정밀기기 대기업 코니카와 미놀타가 경영통합하고 발족한 회사가 코니카미놀타임
  - 경쟁사였던 캐논과 후지사진필름(현재 후지필름홀딩스), 리코의 ‘3강’ 체제에 대항하기 위해 통합을 결정했던 배경이 있었음
- 2006년에는 코니카와 미놀타의 최초의 사업대상이었던 사진필름과 카메라의 사업에서도 완전히 철수했음
  - 복사기와 복합기를 중심으로 한 사무기기와 광학부품에 경영자원을 집중해서 수익력을 강화하면서 의료 등 신규사업 발굴에 전념했음

## 2. 기업인수

- 두 회사가 경영통합을 한지 15년째를 맞는 2017년에 코니카미놀타는 그동안의 모습과는 달리 공격적인 경영전략으로 바뀌었음
  - 2017년 9월에 의약지원 벤처기업인 미국의 인위클로를 320억 엔에 인수하는 것을 결정했음
- 2017년 여름이후 대략 1000억 엔가량을 투자해서 미국의 2개 회사를 산하에 편입시키면서 헬스케어 분야를 강화하고 있음
  - 목표로 하고 있는 것은 유전자 정보 등을 이용하여 환자 한 사람 한 사람에게 최적의 치료법을 제공하는 ‘개별화 의료’의 실현임

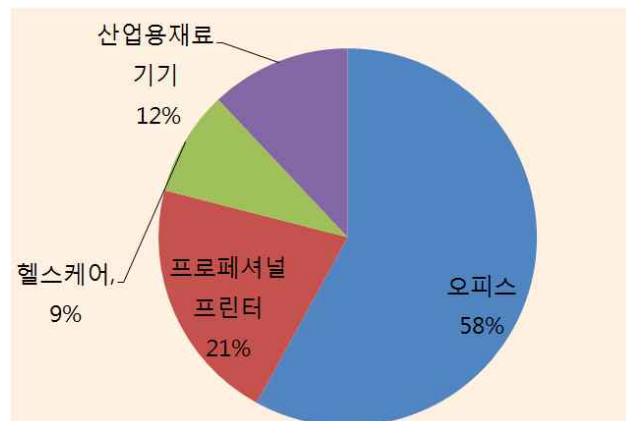
- 원래 사무용 기기를 만들던 업체의 발상으로는 뜻밖이라고 생각할지 모르지만 승산이 전혀 없어 보이는 사업은 아닌 것으로 보임
  - 코니카미놀타에는 개별화의료 시대에 반드시 필요할 것으로 보이는 핵심 기술이 있기 때문임
- 바로 도호쿠(東北)대학과 공동으로 개발한 단백질 해석기술인 ‘HSTT’임
  - 이 기술의 핵심이 되는 것은 암 특유의 단백질에 부착하면 빛을 내는 특수한 광학입자임
- 현미경으로 들여다본 화상을 독자적으로 개발한 소프트웨어를 겹쳐서 보면 단백질의 양과 위치를 알 수 있고, 이를 통해 암 세포의 숫자와 위치 등을 알아낼 수 있는 것임
  - 광학입자는 직경 수십 나노미터(나노는 10억분의 1)로 작아서 안정적인 품질로 대량 생산하는 것이 어려움
  - 그래서 여기에 쓰이는 것이 사진필름의 감광재료인 은 입자를 설계하고 대량으로 생산해 온 과거 코니카의 기술임
- 질병을 조사하는 ‘안표’로 단백질을 파악하는 것이 코니카미놀타의 방법이라면 인수한 Ambry Genetics는 유전자 그 자체가 ‘안표’가 됨
  - 이렇듯 질병의 진행도와 약의 효능을 측정하는데 도움이 되는 ‘안표’는 ‘바이오마커’라고 불리며 앞으로 개별화의료 시대에 그 역할이 커질 것으로 전망됨
- Ambry Genetics의 최고경영책임자(CEO)는 “HSTT는 당사의 유전자 해석기술과 보완관계에 있다.”고 강조함
  - 코니카미놀타 측에서 Ambry Genetics 인수를 주도했던 후쿠이 상무도 “Ambry Genetics와 코니카미놀타의 기술을 조합하면 유전자와 단백질을 모두 깊이 알고 있는 세계 최초의 기업이 된다.”고 기대하고 있음
- ‘Invicro’도 미래의료기술로 주목받고 있는 개별화 의료와 무관하지 않음
  - ‘Invicro’의 최대 강점은 화상해석 기술인데 ‘바이오마커’가 체내에서 어떻게 움직이는지를 ‘보이게 하는’ 기술이 탁월함

### 3. 병원과 제약회사를 연결

- 이미 이 기술은 제약회사에서 활용되고 있는 단계임
  - 제약업계에서는 화학합성으로 효력이 있는 약을 만들어내는 것이 어려워져 있는 상황임
  - 따라서 각사는 효율성과 약효가 높은 약을 개발하기 위해 전력투구하고 있는 상황이라고 할 수 있음
- 이러한 개발 과정에서 중요한 역할을 수행하는 것이 유전자와 단백질 등의 바이오마커임
  - Invicro는 제약회사가 원하는 새로운 개발과정의 수요를 파악해서 140개사의 제약 회사의 신약 개발업무에 관여하고 있음
- Ambry Genetics는 많은 병원들과 확실한 관계를 유지하고 있고 Invicro는 제약회사를 고객으로 두고 있음
  - 코니카미놀타는 두 회사가 보유하고 있는 특수한 기술만이 아니라 앞으로 헬스케어 사업의 강화에 반드시 필요한 고객기반도 한꺼번에 수중에 넣을 수 있게 되는 것임
- 이를 바탕으로 코니카미놀타는 2022년 3월 결산에서는 인수한 두 회사를 중심으로 새롭게 1000억 엔의 매출을 올리겠다는 계획임
  - 이미 추진하고 있는 초음파 검사장치 등과는 별도로 헬스케어 분야에서 수익의 또 다른 축을 만들겠다는 목표임
- 코니카미놀타가 신규사업 육성에 전념하는 것은 지금의 비즈니스모델로는 5년을 버티지 못할 것이라는 강한 위기감이 있기 때문임
  - 코니카미놀타의 중요한 수익원은 예나 지금이나 사무기기를 핵심으로 하는 정보기기 사업임
  - 야마나(山名)사장은 2014년 4월에 사장에 부임한 이후 단순히 하드웨어를 판매하는 회사에서 IT 서비스를 추가하는 솔루션(문제해결책)을 제공하는 서비스회사로의 전환을 도모해 왔음
- 최근 몇 년 사이에도 유럽 등의 지역에 확실한 영업망을 보유하고 있는 IT 서비스 회사를 연이어 인수했음
  - 유럽의 사무용 복사기 분야에서 컬러기기의 시장점유율 1위에 올라있음

- 그러나 이러한 ‘복사기기 + IT’와 같은 전략은 캐논이나 후지제록스 등의 경쟁사 모두가 지향하는 방향임
- 따라서 코니카미놀타의 차별화 전략이 필요하고, 시장의 요구 역시 이와 비슷하고 볼 수 있음

<그림1> 최근 4분기 매출액 구성비



자료: 코니카미놀타 홈페이지에서 작성

- 2017년에 발매한 신형 사무용 기기 ‘워크플레이스 허브’가 차별화 전략의 일환으로 개발된 것이라고 볼 수 있음
  - IT환경이 정비되어 있지 못한 중소기업을 대상으로 서버가 내장된 제품으로 해독 기능을 사용한 장부를 자동으로 입력하는 소프트웨어를 개발한 것임
- IT에 익숙하지 않더라도 모든 사원의 ID와 보안을 간편하게 관리하고, 파일 공유와 영상회의, 문자전송 등이 가능한 기능을 탑재해서 중소기업의 고민을 한꺼번에 해결한 제품으로 평가 받고 있음
  - 다만 주식시장에서의 견해는 결코 긍정적이지 않은 상황임
- 사무기기에 부가가치를 인정해서 추가적인 지출을 감수할 고객이 적을 것이고, 얼마나 비용절감이 있을지가 의문시되는 것 이외에 경쟁사가 많다는 이유에서임
  - 실제 코니카미놀타의 시가총액은 약 5000억 엔으로 이른바 ‘3강’에 비해 많이 부족한 상황임
- 캐논은 5조 엔이 넘는 압도적 우위를 보이고 있고, 후지제록스를 자회사로 가지고 있는 후지홀딩스도 2조 엔이 넘음

- 리코 역시 8000억 엔이 넘는 시가총액을 보이고 코니카미놀타를 앞서고 있는 상황임
- 2003년의 통합을 계기로 ‘위원회 등 설치회사(委員會等設置會社)’<sup>1)</sup>로의 이행을 결정하는 등 기업통치 측면에서는 투가가의 평가가 높지만 ‘3강’과의 거리는 여전히 남아 있음
  - 결국 코니카미놀타는 현상에 안주하지 않고 지속적으로 신규사업을 벌려 승부수를 던지는 수밖에 없어 보임
- 야마나 사장은 이러한 상황을 극복하기 위해 선택한 것은 외부인재를 적극적으로 영입해서 활용하는 것이었음
  - 이를 실행하기 위한 거점으로 활용한 것이 2014년에 설립한 비즈니스 이노베이션 센터(BIC)임

&lt;표1&gt; 코니카미놀타가 영입한 외부인재

직위	이름	경력 및 출신업계 등
헬스케어 사업 본부장	福井清孝	SAP재팬 사장, 올림퍼스 사외이사 등
산업광학시스템사업본부장 겸 BIC담당	市村雄二	NEC에서 북미지역에서의 M&A 등을 담당
BIC재팬 소장	波木井卓	벤처기업가
BIC-EU디렉터	데니스 커리	북대서양조약기구 최고기술책임자 등
BIC-US vice president	액터 사시	미국 GE, 이베이 등

자료: NIKKEI BUSINESS 2017.11.6. 企業研究, Vol.137에서 인용

- 일부러 복합기 등 코니카미놀타의 기존사업과 연관이 없는 분야의 외부인재를 영입했음
  - 또한 일본뿐 아니라 싱가포르, 미국 실리콘밸리 등 세계 5곳에 설치하고 각각의 거점을 관리하는 책임자는 모두 외부인재로 충당했음

#### 4. 스스로 결정한다

- 이러한 생각을 야마나 사장에게 제안한 것은 2012년에 입사한 NEC출신의 이치무라(市村)씨임
  - 이치무라 씨는 야마나씨가 사장에 부임하기 이전에 의기투합한 사이로 야마다 씨의 권유로 코니카미놀타에 합류한 인물임

1) 위원회등설치회사란 일본에서 2002년에 상법개정으로 도입된 기업의 감사형태이며, 구체적으로는 임원 후보를 결정하는 '지명위원회', 감사 역할을 담당하는 '감사위원회', 임원의 보수를 결정하는 '보수위원회'를 설치하고 지금까지 사내 임원들이 담당했던 업무집행기능을 이들 위원회가 대행한다. 각 위원회는 임원이사 3명 이상으로 구성되며 이 중 과반수는 사외임원이사들이어야 한다. 이 제도의 목적은 기업활동의 투명성을 높이며 시장의 신뢰성을 확보하는 것이다.

- 미국의 두 개 회사 인수를 주도한 후쿠이 씨도 SAP재팬 사장과 올림퍼스의 사외이사를 역임한 경험이 있음
  - BIC의 성과는 이미 나타나기 시작하고 있는데, ‘워크 플레이스 허브’는 BIC의 유럽 거점이 만들어낸 것임
- 한편 일본에서도 새로운 도전이 연이어 나타나고 있어 성과가 기대되고 있는 상황임
  - ‘당신의 냄새, 어떤지 한 번 봐보실래요?’ 2017년 봄, 오사카 중심지역에서 코니카미놀타의 직원이 파란색 티셔츠를 입고 지나가는 행인에게 말을 걸고 있었음
  - 그 직원의 손에 들어 있던 것은 체취 측정기의 시제품이었음
- 토요일과 일요일 양일간 600명에게 설문조사를 실시한 결과 90%의 사람이 측정해 보고 싶다고 답했음
  - 이 시제품은 ‘Kunkun body’로 발표되었고 2017년 가을부터 판매를 시작했음
  - 당초 100대를 목표로 했으나 이를 크게 뛰어넘는 1800대 이상의 수주를 달성했음
- ‘Kunkun body’를 개발한 것은 BIC의 일본 거점이었고 발안자는 반도체 대기업에서 전직한 직원이었음
  - ‘Kunkun body’에는 코니카미놀타의 기술은 사용되지 않았는데, 기반이 된 기술인 냄새를 수치로 나타내는 것은 발안자가 인터넷 검색으로 찾아낸 오사카공업대학의 오마츠(大松)객원교수가 보유한 기술이었음
  - 대략적인 것은 스스로 결정함으로써 속도감 있게 일을 추진하는 것도 지금까지 코니카미놀타에는 없었던 BIC만의 특징임
- ‘Kunkun body’는 오마츠 교수와의 만남에서부터 약 2년이 걸려 제품화에 성공하였음
  - 기업과의 공동개발 경험이 풍부한 오마츠 교수는 ‘보통은 제품화하는데 5년 정도 걸리는데 놀랐다’고 말함
- BIC는 이처럼 신규사업 개발로 조금씩 과실을 만들어내기 시작하고 있음
  - 그러나 이러한 시도만으로 코니카미놀타의 사업구조를 바꾸는 것은 한계가 있다고 할 수 있음



- 따라서 BIC에는 또 다른 과제가 부여되어 있는 상황임
- BIC재팬 소장은 “코니카미놀타 기업문화 전체를 혁신해야 한다.”고 말함
  - 종래 코니카미놀타에 있는 직원이 보면 ‘외부에서 온 사람이 뭔가 새로운 것을 하고 있다’정도로밖에 보이지 않을 것이라는 것임
- 따라서 BIC에서는 그룹 직원을 대상으로 3개월에 한 번씩 사내에서 수강자를 모집하는 연구회를 개최하고 있음
  - 커리큘럼을 스스로 생각하고 신규사업과 이노베이션의 창출방법 등의 강의를 시작한 것임
- 이러한 교류활동을 통해 사내에서도 BIC에 대한 인지도가 향상되었음
  - 자발적으로 손을 들고 BIC로의 이동을 희망하는 직원도 증가하고 있음
  - 당초 10명 모두가 외부인재였던 BIC일본의 진영도 지금까지 20명의 3분의 1이 코니카미놀타의 별도의 부서에서 이동한 직원임

## 5. 향후 전망

- 코니카미놀타는 캐논, 후지필름, 리코의 ‘3강’과 동일한 사업구조를 보유하고 있었기 때문에 이들 기업과 비슷한 사업영역을 유지해 온 것으로 보임
  - 메디컬 분야도 캐논은 6655억 엔으로 도시바메디컬시스템즈를 산하로 끌어들이는데 성공했고, 후지필름은 다케다약품공업으로부터 약1500억 엔으로 시약분야 대기업인 ‘와코(和光)순약공업’을 손에 넣었음
  - 결국 모두가 다음 단계는 의약분야로의 진출로, 비슷한 성장전략을 보이고 있는 것임
- 그러나 야마나 사장은 다음과 같이 강조하고 있음
  - “우리가 하고 싶은 것은 약을 만드는 방법을 근본적으로 바뀌는 것입니다.”
  - 대형 화상진단 장치사업에서 세계시장에 도전하는 캐논과, 스스로 약을 만들어 내는 것을 목표로 하고 있는 후지필름과는 다른 전략이라는 것임
  - ‘3강’의 뒤를 따라가던 모습에서 벗어나겠다는 의지를 분명하게 천명한 것으로 보이며, 그 성패에 따라 코니카미놀타의 미래가 정해질 것으로 전망됨

## 사장 인터뷰

## 세계는 소프트웨어로 부가가치를 내는 시대

오래전부터 복합기 사업의 미래에 대해 위기감을 가지고 있었습니다. 토너의 화학기술과 더불어 종이를 밀어내는 기술 등 복잡한 기술의 조합으로 인해 진입장벽은 어느 정도 만들어져 있지만 하드웨어의 성능경쟁은 언젠가 끝이 나게 되어있다. 새로운 부가가치의 경쟁에 빨리 뛰어들어야 한다고 생각하고 있었습니다.

IT(정보기술)부문이 없는 고객에 대해 복합기라는 하나의 제품에서 IT로 업무과제를 해결하는 솔루션을 포함한 사업으로 진화하기 위해 IT서비스기업을 인수해 왔습니다. 앞으로도 강화하겠지만 ‘복합기+IT’라는 비즈니스모델로는 앞으로 5년을 넘기지 못할 것입니다.

그래서 지금 추진하고 있는 것이 ‘워크플레이스 허브’입니다. 카메라와 문자서비스와도 연동되는 플랫폼으로 다양한 데이터의 센싱이 가능합니다. 앞으로 AI(인공지능)를 접목시키는 것도 생각하고 있어 제공하는 가치가 증가할 것입니다.

의료분야에서 우리들도 도시바메디컬시스템즈의 인수에 손을 들었습니다. 그들의 핵심기술은 컴퓨터단층촬영장치(CT)와 자기공명화상장치(MRI)로 대표되는 대형 화상진단입니다.

당사는 장치 그 자체가 아니라 조기진단이라는 장점분야와의 조합으로 가치를 만들어내려고 생각하고 있습니다. 결과적으로 캐논에게 패배했지만 동일한 의료분야이지만 그들과는 인수 목적이 처음부터 달랐다고 할 수 있습니다.

앞으로는 글로벌 차원에서 새로운 사업모델로 진화하지 않으면 경쟁을 하지 못할 것입니다. 그렇기 때문에 이미 확보한 인재를 변혁시키면서 새로운 인재를 보강할 필요가 있다. 이를 미국과 유럽에서 M&A를 통해 실현해 왔다.

일본에서도 지금 있는 인재에게 필요한 새로운 스킬을 명시하고 그것을 위해 변화하는 계획을 추진하고 있습니다. 단 일본에서는 그다지 M&A를 적극적으로 하고 있지 않기 때문에 부족한 부분에 대해서는 대담하게 헤드헌팅을 포함한 인재보강책을 추진할 필요가 있습니다.

일본의 제조업은 제품을 지속적으로 연마하고, 품질을 가다듬어 완벽하게 완성된 것을 시장에 내는 방법을 오랫동안 유지해 왔습니다. 그러나 이제 세계는 소프트웨어로 부가가치를 만들어내는 시대로 바뀌었습니다.

일본의 제조업에 있어서는 커다란 도전이고 요구되는 발상과 인재도 바뀌었다고 볼 수 있다. 비즈니스 이노베이션 센터(BIC)를 중심으로 신규사업 창출과 인재육성을 꾸준히 실행해 나가려 하고 있습니다.

## &lt;참고자료&gt;

1. NIKKEI BUSINESS 2017.11.6. 企業研究, Vol.137
2. 코니카미놀타 홈페이지