

오너경영을 넘어

오야츠크퍼니



- ❖ 소재지: 三重県津市一志町田尻420番地
- ❖ 설립: 1948년 9월 3일
- ❖ 자본금: 100백만 엔
- ❖ 매출: 20,180백만 엔 (2017년 7월말)
- ❖ 종업원: 395명

오너경영을 넘어_오야츠컴퍼니 (No.95)

< 요약 >

- 오야츠컴퍼니는 ‘베이비스타’라는 인기 과자상품을 오랫동안 판매하며 성장해 온 비상장 기업임
- 그러나 2014년 사모펀드인 칼라인의 네트워크를 활용하여 해외시장 공략에 나서면서 업계의 주목을 받았음
- 매출액 200억 엔 정도의 지방의 오너 기업이 세계적인 투자펀드인 미국의 칼라인 그룹의 자본을 받아들인 점에 대해 해석이 분분했음
- 자본 도입 이후 강했던 오너 경영 색채에서 벗어나며 해외시장 공략에도 적극 나서며 실적이 호전되고 있음
- **(벤치마킹 포인트)** 객관적 관점으로 자사를 평가해 줄 제3자의 자본을 유입하는 것은 결코 두려운 일이 아니라는 점을 실적으로 보여주고 있음

1. 새로운 길을 가다

- 관계자에 따르면 마쓰다(松田) 사장은 사모투자펀드인 ‘칼라일(Carlyle)’에 오야츠컴퍼니의 주식 50%이상을 200억 엔 넘는 금액에 매각한 것으로 보임
 - 그로부터 3년 동안 마쓰다 사장과 칼라일이 추진한 것은 창업가인 마쓰다 친족이 없어도 지속적인 성장이 가능한 경영체질을 구축하는 것이었음
 - ‘칼라일 재팬’에서 오야츠컴퍼니를 담당하는 도미오카 매니저디렉터는 “우리가 자본 참여하기까지 100% 마쓰다 친족 경영 회사로 외부인은 일체 경영에 관여하지 않았었다.”고 말하며 당시를 회상함
- 그동안 경영판단은 모두 마쓰다 사장이 모두 결정을 했고 상품개발도 예외가 아니었음
 - 1999년에 발매한 컵에 들어간 스낵과자 ‘라멘마루’는 마쓰다 사장 자신이 경합사의 움직임을 감지하고 발매시기를 6개월 늦추었음
 - 당시 생산 현장은 큰 혼란에 빠졌지만 결과적으로 ‘라멘마루’는 시장에 안착했고 인기상품 중 하나로 성장했음
- 2007년에 발매해서 히트상품 대열에 합류했던 프랑스빵을 칩으로 만든 과자 ‘프랑스빵 공방’도 마쓰다 사장이 ‘탈 라멘’을 목표로 개발을 지속해 온 회심의 상품이었음

- 이처럼 마쓰다 사장의 발상과 결정은 몇 번이고 히트상품을 만들어냈었음
 - 그러나 이러한 성공 때문에 마쓰다 사장에 의존하는 체질이 조직 구석구석까지 스며 들고 말았음
- 이러한 경영체질은 새로운 자본이 들어왔다고 해서 곧바로 바뀌는 것 아님
- ‘칼라일(Carlyle)은 우선 회사의 핵심부터 ‘생각하는‘ 습관을 키우는 것부터 시작했는데, 그 대상은 바로 임원회의였음

2. 회의자료 개선부터 시작

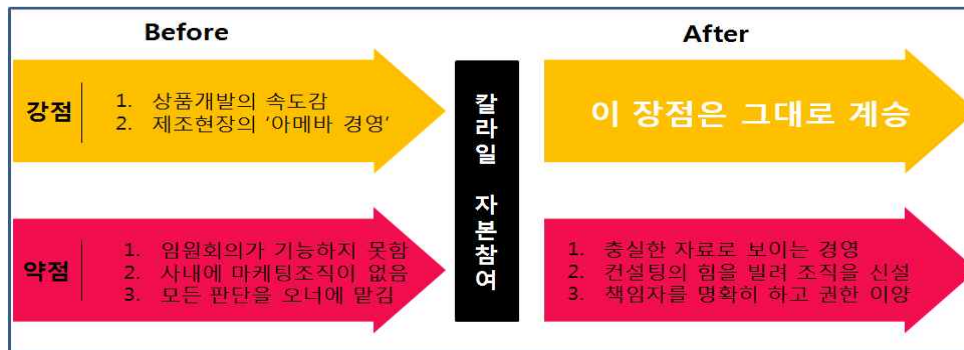
- 가장 먼저 경영을 감독하는 것과 집행하는 것을 명확하게 구분했음
- 칼라일은 사외이사 4명을 파견했고, 종래의 임원 7명(1명은 사외) 중 사외이사는 퇴임하고 상근임원 3명은 퇴임 후 집행임원이 되었음
- 단 펀드가 임원의 과반수를 차지하더라도 그것만으로는 자율적인 성장이 가능한 것은 아님
- 목표로 한 것은 임원회라는 의사결정 기관의 기능을 정상화하는 것이었음
 - 그 동안은 임원회의의 명칭에 걸 맞는 기능을 해 왔다고 보기 어려웠기 때문임
- 그렇다면 어떤 기능을 정상적으로 바꾼 것일까, 그 방법은 의외로 간단했는데 경영회의 자료를 충실하게 준비하는 것이었음
- 지금까지 회의에서 배포한 것은 매출 등의 데이터를 나열하는 것만으로 종이 한 장이 전부인 자료였음
- 여기에 시장 트렌드와 경쟁사 동향 등의 분석을 가미해서 ‘경영을 보이게’한 것이었음
- 이렇게 해서 마쓰다 사장 이외의 경영진도 스스로 전략을 생각하게 했음
- 오야즈컴퍼니에는 충실하게 경영 자료를 작성한 경험이 없고 당초의 자료는 칼라일의 산하로 들어간 다른 기업과 비교해서 질이 낮았음
- 그랬기 때문에 칼라일의 담당자가 몇 번이고 오야즈컴퍼니의 본사로 출장을 가서 노하우를 전수했음

- 1년 반 동안 자료의 개선을 지속하면서 마쓰다 사장 머릿속에만 있었던 경영전략이 다른 경영진에게도 공유되었음
 - 이런 과정을 통해 많은 직원들이 조금씩 자사의 경영에 대해 생각하게 되었음
- 다음으로 칼라일이 추진한 것이 마케팅조직을 신설하는 것이었음
 - 현재 신설된 개발·마케팅 본부의 본부장은 “출시한 상품 중에서 시장조사를 참고로 하는 것은 절반정도에 불과하다.”고 밝히고 있음
- 개발본부에서 시장조사를 실시하더라도 판매촉진을 담당하는 부서와 연계되어 있지 못하고 마케팅 그 자체를 담당하는 조직도 없음
 - 상품발매 이후의 판촉효과 검증 등도 불충분해서 단순하게 감에 의존하는 경우가 많고 중장기적인 관점이 결여되어 있었음
- 역으로 그러한 마케팅을 하지 않더라도 히트상품을 만들어내는 개발체제에는 강점이 있었다고 할 수 있는데, 그것이 바로 스피드였음
 - 스낵과자 시장은 몇몇 상품을 제외하고는 유행의 변화가 다른 소비재에 비해 빠르다는 특징이 있음
- 오야츠컴퍼니는 시간을 들여 전략적으로 상품을 개발하기보다는 속도를 중시하면서 연이어 신상품을 시장에 투입해 왔음
 - 그 결과 상품 수가 지속해서 늘어나기만 했는데, 이번 기회에 마케팅을 제대로 해서 상품의 실패 건수를 대폭적으로 줄이겠다는 계획임

3. ‘감’ 에서 ‘데이터’ 중시로

- 마케팅 조직을 새로 만들면서 외부 컨설턴트가 마케팅의 기초부터 효과적인 상품기획의 노하우, 타사상품의 개발사례 등을 지도했음
 - 뿐만 아니라 어떤 조직을 만들어야 오야츠컴퍼니의 강점을 살린 마케팅활동이 가능하게 되는지에 대해서도 학습할 수 있는 기회를 제공했음
- 최종적으로 도출된 결론은 마케팅과 상품개발을 하나의 부서로 통일시키는 것이었음
 - 오야츠컴퍼니의 강점인 상품개발의 신속함을 살린 마케팅을 전개하기 위해서는 별도의 조직으로 하지 않는 것이 낫다는 판단이었음

<그림1> 칼라일의 자본참여 이후의 오야츠컴퍼니의 사내개혁 개요



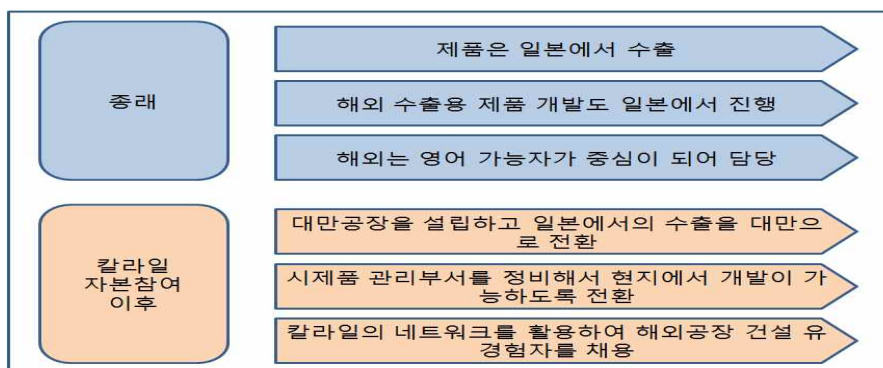
자료: NIKKEI BUSINESS 2018.1.29. 企業研究, Vol.145에서 인용

- 이런 과정을 거쳐 2015년 8월에 탄생한 개발·마케팅 본부가 추진한 상품 중 하나가 2016년 8월에 발매한 ‘프랑스빵공방’을 베이스로 한 ‘Taku Bar(宅バル)’라는 상품이었음
 - 집에서 술을 마시는 수요가 증가하면서 안주 시장이 점차 확대되고 있는데, 오야츠컴퍼니 제품 중에서는 맥주 안주로 잘 알려진 ‘라멘오츠마미’의 판매가 호조를 보이고 있음
- 안주 시장과 관련한 동향을 조사했더니 주류 중에서도 와인 소비량의 증가가 큰 것으로 나타났음
 - ‘프랑스빵공방’으로 다져진 빵 소재가 맞지 않을까 생각하고 ‘새우맛’을 출시했고, 서서히 새로운 조직의 성과가 나타나고 있음
- 원래부터 존재했던 상품개발력의 강점에 마케팅의 요소를 가미해서 경쟁력을 키웠듯이, ‘탈 창업가’를 추진하기 위해 조직의 강점이 어디에 있고 그것을 어떻게 남길 것인가에 대해 세심한 주의를 했음
 - 그 강점 중 하나가 제조현장에 있어서의 이른바 ‘아메바 경영’이었음
- 제조현장에서 몇 명씩 팀을 만들어 채산성을 관리하고 원재료의 투입방법과 포장 공정 등 세세한 부분의 개선작업을 지속적으로 추진했음
 - 이러한 제조현장의 활동에 칼라일은 일체 관여하지 않았고 지속해서 추진할 수 있도록 했음
- 제조방법도 특별히 바꾸지 않았는데, 오야츠컴퍼니의 주력상품인 ‘베이비스타라멘’의 공장은 거의 자동화를 실현했는데, 재료 투입에서 포장에 이르는 일련의 작업과 관련된 인원을 최소한으로 줄이고 있었음
 - 이러한 노력으로 이익률이 동종업계에 비교해서 높은 편이었던 점이 칼라일이 오야츠컴퍼니에 자본참여를 결정한 포인트 중 하나였음

4. 신공장 건설

- ‘탈 창업가’를 위한 조직개혁을 추진하는 한편 다음 성장을 위한 발판을 마련하는 준비도 시작했음
 - 그것은 마쓰다 사장이 칼라일과 협업을 결정한 이유이기도 했던 해외사업 강화이었음
- 원래 오야츠컴퍼니는 30년 이상 전부터 대만과 홍콩 등에 상품을 수출해 오고 있었음
 - 특히 대만에서는 ‘베이비스타’의 브랜드 인지 비율이 80%이 넘을 정도로 지명도가 높음
 - 대만 현지의 대부분의 편의점에 ‘베이비스타’가 진열되어 판매되고 있는 상황임
- 그럼에도 불구하고 해외 판매액은 약10억 엔 정도에 머물러있어 그 이상의 확대를 위한 근본적인 대책이 필요했음
 - 즉 기존의 수출 확대전략에 한계가 있었음을 노출했다고 볼 수 있음
- 스낵과자는 가벼운데 부피가 커서 업계에서는 ‘공기를 운반하는 것’이라고 불릴 정도임
 - 판매가도 높지 않아 수출로 채산성을 확보하는 것이 어렵기 때문에 많은 업체가 해외에 공장을 건설해 왔음
- 그러나 마쓰다 사장의 눈에는 성공하고 있는 기업은 보이지 않았음
 - 해외에 공장을 만들고는 싶은데 경쟁사 대부분이 실패를 하고 있어 어렵다고 판단한 것임
 - 따라서 마쓰다 사장은 공장을 어떻게 건설해야 하는지 고민을 계속했고 결국 의지하게 된 것이 칼라일이었던 것임

<그림2> 칼라일의 자본참여 이후의 오야츠컴퍼지의 해외사업의 주요 변화



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.1.29. 企業研究, Vol.145에서 인용

- 칼라일은 자사의 네트워크를 활용해서 스낵과자의 아시아시장을 분석했음
 - 독자적으로 진출할 것인지, 현지기업과의 합작을 할 것인지 등에 대해 과거의 사례를 면밀하게 조사해서 오야츠컴퍼니에 가장 어울리는 전략을 검토했음
- 결론은 이미 높은 인지도와 일정 수준의 매출 규모를 가진 대만에 독자적으로 공장을 건설해야 한다는 것이었음
 - 따라서 공장건설에 총 30억 엔 이상의 자금을 투자하는 것을 결정하였음
 - 칼라일은 공장용지 선정에서 계약, 공장의 운영경험 및 재무적인 지식을 가진 인재 채용도 지원하며 프로젝트를 주도했음

5. 차기 사장

- 그리고 대만공장의 준비가 일단락된 상태에서 칼라일은 다음 준비를 서두르고 있었음
 - 마쓰다 사장의 후임을 찾는 일이었는데, 유력한 후보로 거론된 인물이 면도기 업체 'Schick 재팬' 출신의 데지마(手島) 씨였음
- 일본뿐 아니라 동북아시아 사업을 총괄한 경험이 있고 해외사업에 대한 다양한 식견을 갖춘 인물이었음
 - 식품업계에서 영업과 마케팅을 담당한 경험도 있어 찾고 있었던 인물이라는 높은 평가를 받았음
- 그때까지 모든 것을 결정했던 마쓰다 사장이 경영 일선에서 물러난다는 것을 표명을 한 순간 사내에는 큰 충격에 휩싸일 정도였다고 함
 - 마쓰다 사장은 임원회의에는 참석을 하지만 경영에는 거의 관여하지 않고 있는 상황임
- 마쓰다 사장은 “분명히 회사는 내 자식 같은 존재입니다. 그렇지만 지금 나는 100% 완수했다는 생각이 있기 때문에 회사 경영에서 멀어졌어도 전혀 외롭지 않습니다.”라고 말함
 - 칼라일의 자본을 받고 3년이 지나 마쓰다 사장 자신이 마음을 정리하겠다는 결심을 한 것으로 보임

6. 새로운 해외시장 공략

- 마쓰다 사장이 물러나고 새로 사장에 취임한 데지마 사장의 최대 과제는 2017년 7월에 가동한 대만공장의 활용이었음
 - 대만 현지의 소비자 기호에 맞는 독자적인 상품을 개발하는 것이 이 공장이 가지고 있던 난제였음
- 대만의 현지법인을 총괄하는 책임자는 “일본과 대만은 맛있다고 느끼는 미각이 다르다.”고 말함
 - 따라서 대만공장에는 일본의 공장과 같이 시제품 부서를 설치하고 상품개발 담당자를 일본에서 1명 파견하는 한편 현지에서도 개발인재를 채용했음
 - 이렇게 해서 아시아 시장 공략을 위한 상품을 현지에서 개발할 수 있는 체제를 확립할 수 있었음
- 오야즈컴퍼니가 2018년 상반기에 판매를 목표로 하고 있는 ‘베이비스타라멘’의 대만 한정 신상품은 ‘대만풍 가라아게(닭튀김)’임
 - 이 제품의 맛을 본 일본사람들의 반응은 “향이 너무 강하다. 맛있다고 할 수 없다.” 등 긍정적이지 않지만 대만시장 공략을 위해서는 불가피한 선택이었음
- 대만의 가라아게(닭튀김)은 중화요리에 주로 쓰이는 매운맛이 들어가는 등 대만 독자적인 식문화를 체현한 요리임
 - 일본 사람들에게는 익숙하지 않은 향이지만, 대만 사람들은 맛있다고 느끼는 만큼 이 신제품에 거는 기대가 큼
- 일본과 대만에서 차이가 나는 미각은 이뿐만이 아님
 - 일본 사람들에게는 간장의 독특한 향이 맛있다고 느끼는 포인트 중 하나이지만 대만 사람들에게는 탄음식의 맛으로 느끼는 사람이 적지 않음
- 이러한 미각의 차이는 향과 강한 매운맛 등 여러 이유에서 발생한다고 보고 있음
 - 대만사람의 미각을 의식한 상품을 개발할 수 있는 체제가 정립되었기 때문에 보다 현지 시장에 맞는 상품을 개발하여 매출을 확대하겠다는 전략임

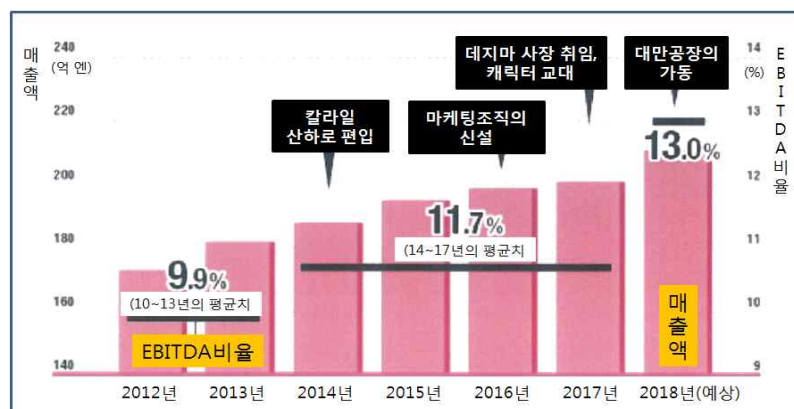
- 더욱이 대만 현지에 공장을 갖게 되면서 지금까지는 ‘베이비스타라멘’과 굵은 면 타입의 ‘도데카이 라멘’밖에 판매하지 않았던 상품도 늘릴 수 있게 되었음
 - 현지 시장 개척용으로 개발한 상품과 더불어 추진하는 것은 새로운 매장을 확보하는 것임
- 지금까지는 슈퍼마켓과 편의점의 과자 매장이 중심이었으나 일본과 같이 안주판매 코너와 계산대 옆 소규모 판매대에 설치하는 것도 검토하고 있음
 - 견과류 판매 코너와 안주용 라멘과 같이 견과류가 들어간 스낵과자가 진입할 여지가 있다고 보고 있는 것임
 - 일본과 같이 여행지에서의 선물용 특산품으로의 판매도 고려하고 있음
- 대만공장을 거점으로 앞으로 중국과 홍콩, 한국, 동남아시아 등 다른 아시아 지역으로 사업을 확대할 계획도 있음
 - 일본에서 수출하는 것보다 거리가 가깝고 비용과 제품의 유효기간 관점에서 유리한 점이 적지 않음
- 이미 2018년에 태국에 진출해서 2019년은 베트남과 필리핀으로의 진출을 검토하고 있음
 - 2017년 7월말 결산에서 10억 엔이었던 해외매출액을 2018년 결산에서 16억 엔으로 끌어올리고 조기에 40억 엔까지 증가시키겠다는 계획임

7. 오너경영의 ‘습관’ 과 결별

- 일본 국내에서도 보다 나은 성장을 위해 개혁을 추진해 나가고 있음
 - 그 첫 번째가 상품개발 테스트인데, 상품의 콘셉트가 소비자에게 어떻게 평가받고 정확하게 인식되고 있는지를 조사해서 그 테스트에 합격한 것만 시제품 개발을 하는 것임
- 이 개혁을 주도하는 것은 2017년 5월에 칼라일이 미츠칸그룹으로부터 초빙해 온 마케터 다카구치(高口) 전무임
 - 다카구치 전무는 “시장에 다양한 상품이 넘쳐나는 가운데 히트상품을 만들어내려면 상품의 세계관과 스토리에 공감을 해 주는 소비자가 있어야 한다.”고 강조하고 있음
 - 그러기 위해 콘셉트를 정확하게 전달할 수 있는 상품이 필요하다는 것임
- 이미 마케팅 기능을 강화해서 지난 마쓰다 사장의 ‘동물적 감각’에 의존한 상품개발에서의 탈피를 추진해 왔음


- 앞으로 보다 합리적인 방법을 상품개발에 적용해서 오너경영 시대에 물들어 있던 체질과 완전히 결별할 계획임
- 두 번째는 회의를 개선한 것인데, 데지마 사장은 ‘마쓰다 사장으로부터 인수인계를 받는 과정에서 <사장에게 맡기면 안심이 된다.>는 사내 분위기를 감지했다고 함
- 이러한 직원들의 의식을 바꾸기 위해 회의의 앉는 위치를 바꾸었음
- 그때까지 오야츠컴퍼니에서는 어떤 회의라도 사장인 마쓰다가 중심에 앉아 모든 것을 결정했음
- 그래서 데지마 사장은 회사의 중심에 앉는 인물을 회의의 의제 책임자로 변경하였음
- 가령 영업부서가 주관이 되어 진행하는 회의인 경우에는 중심에 영업담당 임원과 영업본부장이 앉고 사장은 그 옆에서 회의를 지켜보다가 필요하면 조언을 하는 방식으로 바꾼 것임
- 처음에는 모두 사장의 표정 변화를 주시했었지만 6개월이 지나자 스스로 자신들의 힘으로 결정하는 방식으로 바뀌었음
- 책임자가 누군가를 명확하게 함으로써 마쓰다 전 사장이 없더라도 종업원이 스스로 생각해서 영업과 상품개발 방침을 결정해 나가는 기초가 만들어지고 있음

<그림3> 오야츠컴퍼니의 매출액과 EBITDA비율의 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.1.29. 企業研究, Vol.145에서 인용

- 단 문제는 이러한 사모펀드와의 2인3각은 언제까지나 지속될 수 없는 일이라는 점임
- 칼라일이 투자자인 이상 언젠가는 주식을 매각할 것이기 때문에 문제는 언제 그 매각이 이루어질 것 인가임

- 칼라일의 도미오카(富岡) 씨는 “주식 매각까지 대만공장이 이익에 기여하고 마케팅 기능을 강화한 것에 따라 히트상품이 나오는 것을 기대하고 있다. 2019년 7월 결산은 매우 중요한 시기이다.”고 밝힌바있음
 - 한편 마쓰다 사장도 “주식 매각은 칼라일과 함께”라고 말하고 있음
- 칼라일이 자본을 출자한 이후 매출액은 가파르게 상승하고 있음
 - 2018년 7월 결산의 EBITDA(이자비용, 법인세, 감가상각비를 공제하기 이전의 이익)율은 대만공장 가동 등이 기여해서 13%에 달할 것으로 전망됨
- 일반적으로 사모펀드라고 하면 부정적인 인상을 가지는 경영자와 비즈니스 관련자가 많을 것임
 - 그러나 마쓰다 사장은 ‘사모펀드는 무서워할 필요가 없다. 중요한 것은 상대가 가진 능력을 충분히 활용하는 것’이라고 단언함
- 마쓰다 사장은 “해외진출은 사모펀드의 힘을 빌리면 빠르게 진행할 수 있고 성공확률도 높아진다. 사모펀드와의 의사소통을 치밀하게 진행하면 서로를 신뢰할 수 있게 된다.”고 말함
 - 또한 “실제 내가 안 된다고 생각한 때는 분명하게 전달하면서 모든 것을 칼라일과 함께 결정해왔다. 창업가나 사모펀드나 회사의 가치를 높이겠다는 생각은 같다고 본다.”고도 말함
- 경영난에 빠진 상장기업이 사모펀드의 힘을 빌려 재건을 도모하는 사례는 점차 증가하는 추세임
 - 그러나 오야츠컴퍼니와 같이 비사장의 중소기업도 높은 기술과 지명도가 있으면 사모펀드의 힘을 빌리는 것이 가능함
- 사업승계와 해외진출 등 지속적으로 회사를 성장시키는 전략만들기에 고심하는 오너경영자는 많음
 - 스스로의 힘으로 미래를 개척하는 것이 어렵다면 사모펀드와 같은 외부의 힘을 두려워 말고 활용하는 것도 선택지 중 하나임
 - 비상장기업이라도 제3자가 기업 가치를 정당하게 평가하고 ‘탐을 내면’ 오너경영자도 마다할 이유가 없어 보임. 

데지마 사장 인터뷰

목표는 세계 우량 스낵과자업체

'Schick 채팬'을 중심으로 30년간 외국계기업에서 근무를 했습니다. 입사하기 전에 오야즈컴퍼니는 독특한 기업이라고 생각하고 있었습니다. 실제 들어와 보니 꿈이 가득한 상품을 만들어가자는 DNA가 흐르고 있는 회사로 생각했던 그대로였습니다. 한편 마쓰다 사장에 대한 신뢰가 큰 회사로 마쓰다 사장이 결정하는 것에 대한 안심감이 있었다고 생각합니다.

외국계기업에서는 중요업적평가지표(KPI)를 명확하게 설정하고 인재가 바뀌더라도 일이 돌아갈 수 있도록 조직을 만드는 경향이 강합니다. 이러한 측면에서 당사는 애매한 부분이 있다고 느꼈습니다. 앞으로는 KPI를 분명하게 설정하는 동시에 직무의 범위와 권한도 분명하게 해서 개인의 능력과 전문성을 최대한 끌어내고 싶습니다.

또한 마케팅도 강화해 나갈 생각입니다. 종래보다도 데이터를 활용하는 등 과학적인 과정을 중시하려고 합니다. 2018년 1월에 발매한 '크림텔리'라는 제품은 좋아하는 맛과 향, 포장, 가격 등을 하나하나 조사해서 제품개발에 반영시켰습니다. 이렇게 조사를 하지 않으면 몇 개월 전에 상품을 발표할 수 있었겠지만 전략적인 상품이었기 때문에 시간을 더 들였습니다. 근거를 바탕으로 한 신제품을 개발해 나갈 계획이지만 당사의 강점인 신속함은 잃지 않을 생각입니다.

해외는 대만공장을 거점으로 중국본토와 홍콩, 대만의 3개 지역의 소비자 기호와 생활에 맞는 상품을 개발해가고 싶습니다. 동남아시아도 2017년에 전개를 시작한 태국의 결과를 보면서 앞으로의 전략을 구상할 생각입니다.

당사에는 세계적인 우량 스낵과자업체를 목표로 하는 비전이 있습니다. 독특한 상품을 지속해서 만들어내는 DNA 등을 강화하면 결코 못 이룰 꿈이 아닙니다. 소비자와 거래처로부터 기대를 받는 상품을 만들면서 이익을 향상에도 노력을 기울일 생각입니다.

칼라일 재팬 책임자 인터뷰

강한 오너경영방식을 ‘상호신뢰’로 극복

오야즈컴퍼니에 투자를 결정한 이유 중 하나는 ‘베이비스타’라는 경쟁력이 있는 온리원(Only One) 제품을 가지고 있었던 점입니다. 고정 브랜드를 유지하는 것조차 힘든 시대임에도 불구하고 지금도 높은 인지도를 자랑하고 있는 점을 평가했습니다. 또 하나는 이익을 낳는 생산체제입니다. 제조와 영업이 밀접하게 연결되어 있어 제조 판매 조정 수준이 높습니다. 게다가 제조현장에 아메바경영을 10년 이상 전에 도입해서 생산성도 개선되어 있어 매우 단련된 느낌이었습니다.

한편 우리와 함께함으로써 아시아를 중심으로 한 해외사업과 마케팅을 강화해서 기업가치를 보다 높일 수 있겠다고 생각했습니다. 해외는 현지에서의 높은 인지도를 활용해서 현지생산을 하면 많은 상품을 아시아 시장에 투입할 수 있고 수송비용도 줄일 수 있습니다. 마케팅으로 소비자의 데이터를 더욱 활용하면 과거보다 상품의 성공확률을 높일 수 있다고 분석했습니다.

최근 3년 동안 우리는 오야즈컴퍼니의 문화를 이해하고 가치향상을 위해 부족한 인재를 채용하고 인프라를 정비해 왔습니다. 특히 천재적 경영자인 마쓰다 사장이 지금까지 담당해 왔던 일을 차세대에 어떻게 전수할 수 있을까에 초점이 맞춰졌습니다. 개방적인 임원회를 개최하는 것도 그 일환입니다. 마쓰다 사장 이외의 임원과 종업원도 경영 상태를 알 수 있게 할 필요가 있습니다.

이러한 인프라 정비가 일단락되었기 때문에 새로이 데지마 사장을 영입했습니다. 앞으로는 대만공장의 가동률을 높여 이익을 극대화해야 합니다. 신선했던 마케팅조직으로 국내에서 히트상품을 만들어내는 것도 중요합니다. 2018년 봄부터 6개월마다 전략상품을 시장에 투입할 예정이고 그 성과를 보면서 우리들의 주식 매각 시점을 생각할 것입니다.

오야즈컴퍼니는 우리가 경영에 관여해온 기업 중에서 특히 ‘오너 색채’가 강한 기업이었습니다. 그럼에도 개혁이 순조롭게 진행되고 있는 것은 빈번한 의견교환을 하면서 서로 신뢰를 구축했기 때문입니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2018.1.29. 企業研究, Vol.145
2. 오야즈컴퍼니 홈페이지