

지역미래견인기업 사례(7) 하루나베버리지

- 후발종의 후발이 대기업으로 -

- 동사는 후발종의 후발로서, 음료메이커, 유통, 소매업자로부터의 음료 제조를 수탁, 대기업의 내셔널브랜드(NB)나 대형편의점의 PB등에 까지 폭넓게 관여하면서 대기업으로 성장
- 동사는 특히 PB분야에서 기획에서 개발, 생산, 물류까지의 밸류체인을 전제로 제안하여 고객을 개척한 결과, 현재 PB가 매출액의 80%에 이르고 있음
- 동사는 앞으로 부가가치를 더욱 높이는 질적 성장의 차원에서 마켓인, 커스터머인을 추구할 방침임

□ 생산량은 창업당시부터 상승세를 계속함

- 아오키 기요시(青木清志)씨는 당시 62세로 상사를 정년퇴직하고 1996년 이미 많은 기업들이 포진하고 있던 음료업계에 제로에서 참여함
- 그 후 22년이 경과, 하루나베버리지의 매출액은 이미 200억 엔을 상회하고 있었음
- 이때까지 군웅할거의 음료수탁 제조기업 가운데에 있어 유통과 소매의 프라이비트 브랜드(PB) 분야에서는 하나의 대기업이라고 할 수 있을 정도까지 성장함

□ 성숙시장에서도 성장을 지속

- 동사는 음료메이커, 유통, 소매업자로부터의 음료제조를 수탁, 대기업의 내셔널브랜드(NB)나 대형편의점의 PB 등에 까지 폭넓게 관여하고 있음
- M&A도 실시함으로써 현재는 군마 본사에 있는 하루나플랜트 외에 다니가와플랜트, 하루나조이파크 등 합계 6개 라인에서 연간 2,999케이스(2017년 3월기)를 생산
- 그 외에 협력공장에의 위탁도 포함하면 4,201만 케이스에 달함
- 생산량은 창업당시부터 상승세를 계속하고 있어, 2017년 3월기는 전기비 7% 증가, 일본 내 청량음료수시장은 성숙하고 있는데 업계를 상회하는 성장을 계속하고 있음


- 후발중에 후발이면서 동사가 성장궤도에 오른 것은 창업당시부터 소형 페트병의 보급을 확신하고 있었기 때문임
- 해외에서는 소형 페트병의 생수는 일반적이거나, 일본 업계의 자율규제가 해금된 것은 1996년으로 창업과 같은 해였음
- 상사시대 때부터 해외를 돌아다닌 아오키 명예회장은 일본에서도 소형페트병이 보급 될 것이라고 확신하고 제조라인을 증가시켰음
- 원래 대형음료업체는 자사공장에 더하여 산하에 수탁회사를 거느리는데, 페트병음료의 급성장에 대응하기 위해 하루나베버리지도 의존할 수밖에 없었음

□ 제안영업으로 PB용 확대

- 그러나 현재 매출액대비는 NB가 20%로 PB가 80%로 유통, 소매의 독자브랜드용이 압도하고 있음
- 현 사장인 아오키씨가 부친으로부터 사장직을 이어받은 것이 2009년임
- 그 무렵부터 PB로의 제안영업을 강화하는 방향으로 전환함
- NB는 스펙이 처음부터 결정되고 있어 고효율, 저비용으로 생산할 뿐이며 이로서는 상품기획에서 개발까지 포함했던 메이커로서의 힘이 부친다고 판단했기 때문임
- PB의 존재감이 높아지기 시작하고 있던 무렵에 기획에서 개발, 생산, 물류까지의 밸류 체인을 전체로 제안하여 고객을 개척하고 있던 결과가 현재 PB의 80%에 이어지고 있음
- 후발인 동사는 NB에서도 신 분야의 소(小)롯데품의 수탁에서 시작하고 있어 다품종 소량 생산을 잘해내고 있음
- 그러나 PB에서는 생산품목이 한층 많아지며 같은 소매용이라도 편의점이나 슈퍼, 홈센터, 드럭스토어 등 업종은 다양하며, 필요한 상품의 가격대도 다름
- 이 때문에 동사에서는 연간 500-600개 품목의 상품을 분리해서 만들고 있음

- 아오키 사장이 10년 걸려 갈고 닦아왔다고 자신을 가질만큼, 이 정도의 상품을 고품질로 효율 좋게 생산하여 고객에게 전달하는 노하우는 일조일석으로는 불가능함

□ 부가가치를 높여 질적 성장으로

- 앞으로 동사에서는 더욱 마켓인(人), 커스터머인(고객 가까이에서 생산·판매를 함) 추구할 방침임
- 차있이나 과즙 등 원료업체와 제휴함으로써 원료에서 상품의 포장까지 전체로 상품 컨셉트를 제안하고, 차별화로 이어지게 하는 외에, 특정 보건용식품의 제안에도 주력할 방침임
- 시장은 점점 변화하고 다양화하고 있으며, 이에 폭넓게 대응하고 부가가치를 높이는 질적 성장을 지향하겠다고 아오키 사장은 다짐함
- 10여년 전부터 동사는 주주와 지방의 거래선, 금융기관에 대하여 4분기마다 사업보고회를 개최하고 있음
- 상장은 예정하고 있지 않으나, 급성장을 수행해온 만큼 거버넌스 강화도 과제로 하고 있음
- 이에 더하여 스테이크홀더들과 함께 성장하는 사회에 열린 회사로 만들고 싶다고 아오키사장은 말함
- 창업이후 20년을 넘어 완전히 고장에 뿌리를 내리고 있음. 

【기업정보】 하루나베버리지

▽소재지=군마현 다카사키시 아시카도마치 39-3

▽창업=1996년 2월

▽사장=아오키마오(青木麻生)

▽매출액=211억엔(2017년3월기)

< 참고자료 >

경제산업성, 『지역미래견인기업 vol.3』 2018년 5월11일 <https://meti-journal.jp/p/202>