

이익에서 앞서다

고세



- ❖ 소재지: 東京都中央区日本橋3-6-2
- ❖ 설립: 1946년(창업)
- ❖ 자본금: 4,848백만 엔
- ❖ 종업원: 7,410명 (2017년 3월말)

이익에서 앞서다_고세 (No79)

< 요약 >

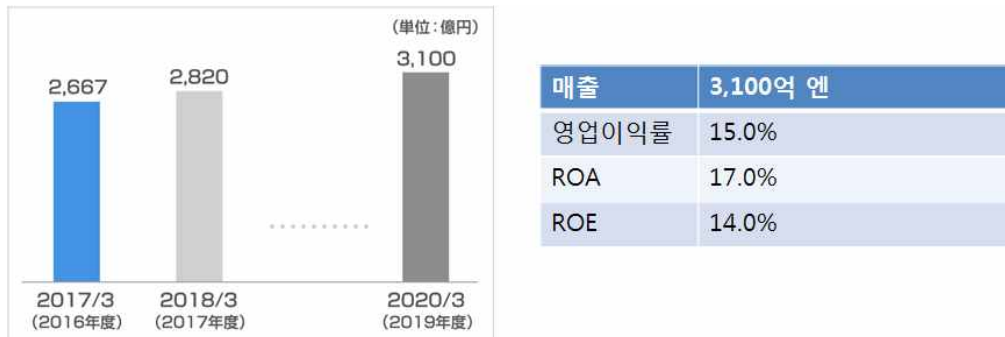
- 고세가 2016년도 영업이익 기준으로는 업계 1위로 등극하며 오랜 기간 동안 일본 화장품 업계의 맹주자리를 지켜왔던 시세이도를 뛰어넘었음
- 이익을 많이 내며 급성장할 수 있었던 비결은 창업가 집안의 4대째 사장으로 부임한 고바야시 사장의 탐다운 경영방식에서 찾을 수 있음
- 화장품 개발의 동물적 ‘감각’만이 아니라 이익을 내기 위한 사업개혁에도 지도력을 발휘했다는 평가를 받고 있음
- (벤치마킹 포인트) 경영이 세습되는 부정적 요인을 제거하며 동족경영의 장점을 살려 지속성장을 넘어 업계 1위를 넘보고 있음

1. 새로운 도전

- 고세는 일본에서 흔히 볼 수 없는 4대에 걸쳐 창업가가 사장을 맡고 있는 동족회사임
 - 고세는 상품사양의 세부내용까지 창업가가 전권을 가지고 현장 담당자와 직접 논의해서 최종판단을 하는 회사임
 - 화장품회사의 생명선은 얼마나 많은 히트상품을 만들어내 새로운 고객을 지속적으로 확보해 나가는가에 있음
- 임원회의실에서는 고바야시 사장과 소비자브랜드 사업부장, 20대 여성기획 담당자가 함께 회의를 자주 함
 - 2015년 2월에 새롭게 출시한 네일 브랜드 ‘NAIL HOLIC’의 기획회의가 열렸음
 - 이 회의에서 “정말 그렇게 많은 종류의 색이 필요한가요?”라는 사장의 질문에 여성 직원은 “네일(nail)은 색이 모든 것을 좌우합니다. 40개 정도의 색으로는 부족하고 69개 정도는 반드시 필요합니다.”라고 역설함
- 이 회의에 제출된 기획안이 기존의 틀에서 벗어나 있었던 것은 네일의 색상 수만이 아니었음
 - ‘중독’을 의미하는 홀릭이라는 명칭, 그리고 젊은 층을 겨냥해서 1개 300엔이라는 저가도 업계의 상식을 뛰어넘는 도전이었음
- 두 번의 회의를 거친 후 고바야시 사장은 “외국업체와 신생기업이 장악하고 있는 네일 시장에 진입하기 위해서는 이정도의 차별화전략이 없으면 안 된다.”며 기획안을 허락함

- 고바야시 사장은 “입사 이래 31년 동안 할아버지, 아버지, 숙부의 역대사장을 전부 보면서 일을 해 왔다.”고 말함
 - 그러면서 어떤 상품이 팔리고 어떤 상품이 팔리지 않았는지에 대한 기획력과 경험을 쌓았고 최종적으로 나의 감성으로 이어졌다고도 말함
- 고세 사내에는 ‘3대결재(3大決裁)’라는 말이 있는데, 상품에 거는 창업가의 강한 의지가 계승되고 있음
 - 화장품의 ‘향료’ ‘디자인’ ‘기획·선진’에 대해서는 대표권자가 결재하지 않으면 상품화가 될 수 없다는 일종의 ‘규범’이 있는데, 물론 대표권자란 고바야시 집안을 의미함

<그림 1> 고세의 2020년 경영목표



자료: 고세 홈페이지(<http://www.kose.co.jp/company/ja/info/mid/>)

- ‘NAIL HOLIC’은 이러한 동족회사만이 할 수 있는 과감함이 히트상품으로 이어진 좋은 사례임
 - 드럭스토어를 중심으로 판매한 ‘NAIL HOLIC’은 1년에 500만개를 판매하는 대기록을 세웠음
 - 시세이도와 가네보화장품과 같은 오랜 전통업체가 존재감을 발휘하지 못했던 젊은 층의 네일 시장에 쐈기를 박았다고 할 수 있음

2. 1위를 넘보다

- 일본 화장품 업계에서 오랫동안 시세이도의 벽을 넘지 못했던 고세의 존재감이 빠른 속도로 높아지고 있음
 - 2016년도 고세의 매출은 시세이도의 3분의 1에 불과하지만 영업이익률에서는 시세이도를 능가했음
 - 고바야시 사장은 “아버님이 살아계셨으면 많이 좋아하셨을 거다.”고 말할 정도였음

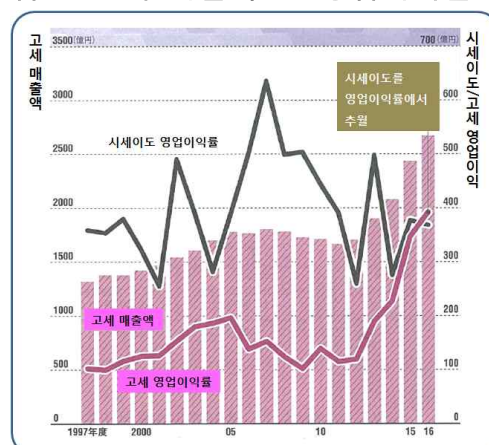
<그림2> 사업 분야와 주요 전개 브랜드



자료: 고세 홈페이지(<http://www.kose.co.jp/company/ja/business/about/#business>)

- 고세는 2차 세계대전 직후인 1946년에 현 사장의 할아버지가 창업을 했음
 - 당시에는 향수 등을 중심으로 제조판매를 시작했었음
 - 한편 시세이도의 창업은 고세보다 70년 이상이나 이전인 1872년이기 때문에 회사의 지명도나 규모 측면에서 상대하기 버거운 대상이었음
- 최근 고세의 성장세를 나타내는 지표는 이익 확대가 전부가 아님
 - 연간 국내 출하액 분야에서도 2위 가네보화장품과 경합을 벌일 정도의 수준까지 올라간 것으로 보이며 1위 시세이도와의 격차는 여전히 존재하지만 정해진 순위 같았던 업계 3위의 위상에 변화가 나타나고 있는 것이 틀림없음

<그림3> 고세 매출액 및 영업이익률 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2017.9.4. 企業研究, Vol.131에서 인용

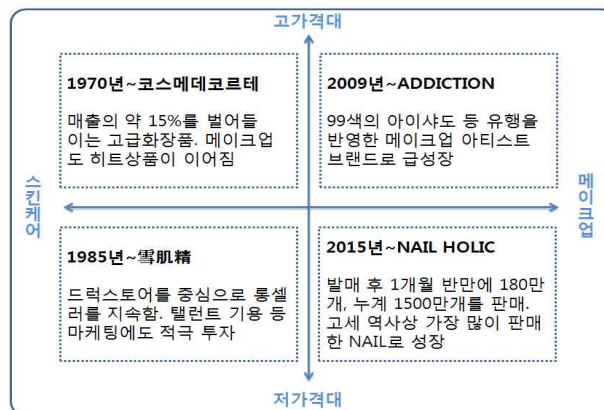
- 고세는 시장점유율은 시장에서의 존재감을 나타내는 지표로 아직 성장 가능성이 있다고 보고 있음
 - 매출 규모에 있어서도 앞으로 보다 공격적으로 시세이도를 추격하겠다는 의지가 분명한 것으로 보임
- 2016년도 고세의 실적에 크게 기여한 것은 2014년에 약 135억 엔을 투자해 인수한 미국 자회사 타르트(Tarte)임
 - 인수합병을 판단하는데 있어서도 화장품에 대한 창업가의 날카로운 눈이 효과를 봤다는 평가를 받고 있음
- 실제 모든 임원이 인수합병에 반대했으나 고바야시 사장이 밀어붙여 일이 성사된 것으로 알려져 있음
 - 타르트(Tarte)는 1999년 뉴욕에서 대학생활을 보내고 있었던 학생이 창업한 자연주의 화장품으로 마스크 광고를 하지 않고 SNS로 창업자 스스로가 나서 상품을 광고하며 성장한 기업으로 잘 알려져 있음
- 특히 포장이 너무 독특해서 ‘일본 사람들에게 인기를 얻기 어려울 것’이라는 임원진들은 우려를 했으나 고바야시 사장은 ‘우리 감성과 다르기 때문에 좋은 것’라며 브랜드의 잠재력을 간파했었음
- 일반적으로 일본기업이 해외기업을 인수하는 경우에는 금융기관의 소개를 받는 경우가 대부분임
 - 그러나 소개 받은 인수 후보 안건을 그대로 받아들여 계약을 체결한 후 몇 년이 지나 예상했던 이익을 내지 못해 어려움을 겪게 되는 경우가 대부분임
 - 고바야시 사장 눈에는 소개 받은 안건 중에 이런 회사가 왜 아직도 여기에 들어있는지 모르겠다는 사례도 많았다고 함
- 타르트(Tarte)를 인수한 후 인터넷판매 등의 호조에 힘입어 주위가 예상했던 이상의 높은 실적을 올리고 있음
 - 2016년도 매출은 282억 엔으로 과거 2년 동안 3.5배 증가했고 영업이익은 84억 엔으로 고세 전체의 20%가 넘는 수준까지 올라갔음
 - 지난 2010년에 시세이도가 ‘베어앳센셜’이라는 미국 화장품 회사를 인수한 후 손해를 보며 어려움을 겪었던 것과는 대조적인 결과임

3. 철저한 이익추구 전략

- 표면적으로는 창업가의 ‘감성’이 고세를 성장으로 이끌고 있는 것으로 보임
 - 그러나 2007년 44살의 젊은 나이에 취임한 고바야시 사장의 경영을 되돌아보면, 이익에 대한 생각이 깊지 않았던 조직풍토의 쇄신에 역점을 두었음을 알 수 있음
- 고세가 주식을 공개한 것은 지난 1999년이었고 도쿄증권거래소에 상장한 것은 그 이듬해였기 때문에 상장기업으로의 역사는 길지 않은 편임
 - 일반적으로 비상장 시대부터 이어져 온 사내의 관행을 끊는 것은 쉽지 않은 일이지만 창업가 출신의 강한 구심력을 가지고 있었기 때문에 과감한 변혁을 추진할 수 있었던 것임
- 취임했을 당시 가장 문제가 되었던 것은 상품을 납품한 드럭스토어로부터 들어오는 대량의 반품들이었음
 - 일찍이 일본의 소비자들은 거리의 화장품 전문점이나 백화점에서 화장품을 구입했지만 1990년대 경부터 급속하게 드럭스토어가 부상했음
 - 시세이도와 가네보화장품은 풍부한 자금력을 바탕으로 영업공세를 펼쳐 매장 확보에 나섰음
- 이런 상황에서 고세는 이리지도 저리지도 못하는 어려운 상황에 처해있었음
 - 위로는 시세이도와 가네보화장품이 버티고 있었고 아래로는 국내외의 저가 화장품 업체가 시장을 장악하고 있었기 때문임
- 따라서 2000년대 중반에 이르기까지 어쨌든 상품을 쏟아내서 매출을 계상하는 ‘매출 지상주의’가 만연했던 것도 무리가 아니었던 측면도 있음
 - 그러나 결국 소비자에게 팔지 못하면 남은 상품은 불량재고로 제조사로 반품되고, 이는 이익을 압박하게 됨
- 고바야시 사장은 무엇보다 먼저 영업담당자의 평가 방법부터 쇄신해 나갔음
 - 매출실적이 좋더라도 반품율이 높은 영업담당자의 평가를 낮추는 한편 ‘영업월보’도 매출보다 반품율이 눈에 띄도록 형식을 바꿨음
 - 즉 이익에 대한 실질적인 기여를 명확하게 나타나도록 한 것임

- 더불어 직원들의 의식을 개혁하기 위해 강도 높은 과감한 조치를 추진했음
 - 반품된 대량의 상품이 결국 소각 처분되는 현장에 영업담당자들을 불러 모은 것이 2008년의 일이었음
 - 발매한지 1~2년밖에 안 된 신제품이 3톤 트럭으로 유통센터로 실려 오는 모습을 볼 수 있도록 한 것임
- 대형 봉투에 담겨 유통센터로 실려 온 상품들이 소각장에서 소각되는 모습은 직원 누구도 보고 싶어 하지 않는 광경임
 - 이러한 방법을 통해 반품의 피해에 대해 역설을 거듭한 결과 상황은 개선되고 있음
 - 2006년도와 비교하여 반품율은 절반정도까지 줄어들었기 때문임

<그림4> 고세의 브랜드전략 사례




자료: NIKKEI BUSINESS 2017.9.4. 企業研究, Vol.131에서 인용

- 일반적으로 화장품 비즈니스는 다품종소량을 할 수밖에 없는 경우가 대부분임
 - 안정적인 이익을 창출하기 위해서는 유통의 효율화가 반드시 필요함
- 2016년도 매출액영업이익률을 보면 시세이도는 4.3%인데 반해 고세는 14.7%로 3배 이상이나 높음
 - 반품을 줄이는 노력에 그치지 않고 불필요한 부분을 과감하게 삭제해서 화장품 비즈니스에 필요한 부분을 강화한 성과라고 할 수 있을 것임
- 많은 개혁 중에서도 특히 충격적이었다고 받아들였던 것이 거래하는 점포의 삭감이었음

- 2만 3000 ~ 2만 4000개에 이르던 점포를 1만 9000개까지 줄였음
 - 일정 수준의 매출을 올리고는 있지만 반품이 많다는 이유로 적자거래를 하고 있는 점포가 적지 않았기 때문임
- 거래가 남아있던 점포도 일부 소규모 점포는 영업담당이 가지 않고 일괄적으로 콜센터에서 수주를 관리함으로써 인건비를 삭감했음
- 너무 많아진 브랜드를 정리한 것도 이익률 향상에 도움이 된 것으로 보고 있음
 - 결국 이러한 철저한 개혁이 타사와의 수익성 격차로 이어졌고, 다른 대형 화장품 회사들도 모방을 하려고 하지만 뜻대로 되지 않는 것으로 보임
- 드럭스토어에서 전개하는 브랜드에 대해서는 ‘미백’인지 ‘안티에이징’인지, 메이크업인지 스킨케어인지, 각각의 특징을 공략하는 시장을 명확하게 했음
- 그 결과 상품수와 브랜드 수 모두 20% 정도 줄일 수 있었음
 - 2017년 8월엔 최고급 시리즈 ‘AQ’로 전개하는 3개의 라인을 일원화한다고 발표하기도 했음
- 브랜드 수를 줄이는 작업은 여전히 지금도 진행되고 있는 역점 개혁 분야이기 때문에 앞으로 더 많은 수의 브랜드가 줄어들 것으로 전망됨
- 한편 신제품을 난발하던 기존의 상품 전략도 대대적으로 정리해 나가고 있음
 - 신제품을 개발하는 과정을 보다 엄격하게 관리하는 한편 기존 제품의 확대판매에 주력해서 오랫동안 시장에서 소비자에게 사랑받는 제품만들기에 주력하고 있음
- 그 결과 매월 전체 매출에서 차지하는 신제품 매출 비중은 2007년 당초에 비해 현재 3분의 2정도로 줄어들었음
- 동족경쟁이기 때문에 할 수 있었던 과감한 ‘버리는 경영’과 오랜기간 동안 명맥을 이어온 ‘감성 경영’의 적절한 균형이 성장의 기폭제가 된 것임

4. 향후 전망

- 고세가 안고 있는 가장 큰 향후 과제는 해외 진출임
- 현재 해외 매출 비중은 전체의 약 20%정도인데 시세이도의 50%가 넘는 것과 비교하면 매우 낮은 수준에 머물러 있음

- 특히 가파른 성장세를 이어가고 있는 아시아지역에서의 판매 강화는 반드시 필요한 부분임
- 북미시장은 고바야시 사장의 동생이 뉴욕에, 아시아는 중국 상하이에 2017년 3월 부터 새로운 임원진이 파견되어 진두지휘에 나서고 있음
 - 창업자 시대부터 고세의 거래처로 성장해 온 화장품 전문점도 고세는 창업자의 DNA가 전해지며 성장하는 것을 강점으로 하는 회사로 간주하고 있음
 - 또한 지금의 고세의 고속성장을 보며 ‘제2의 창업기’로 여기는 전문가들도 적지 않음
- 일본기업에서는 흔하게 볼 수 없는 강렬한 탑다운 방식의 경영을 고세는 고수하고 있으나, 현재로서는 조직의 경직화 등의 폐해가 나타나고 있지 않으며 경영이 선순환 구조에 들어선 것으로 평가하고 있음
 - 고바야시 사장의 자녀들은 아직 학생들이지만, 가족이기 때문에 경영을 할 수 있을 것이라고 생각하면 큰 오산이라고 강조하고 있다고 함
 - 세습경영이 옳지 않은 방향으로 가지 않기 위한 오랜 세월동안 축적된 노하우를 가지고 있는 것으로 보고 있음
- 4대째에 들어와 동족경영의 강점이 다시 살아나고 있는 것처럼도 보임
 - 고세의 최대 라이벌인 시세이도는 창업가가 20년 정도 이전에 사장에서 물러난 상황임
 - 앞으로 10년은 어떤 회사가 우위를 점하게 될지 가늠하기 어려운 상황임
- 일본 화장품 업계의 맹주 자리를 놓고 펼쳐질 고세와 시세이도의 경쟁은 어쩌면 경영 스타일의 다툼이라고도 할 수 있음. 

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2017.9.4. 企業研究, Vol.131
2. 고세 홈페이지