世界의 食品企業

<第1回>

—— 그 多角經營과 海外進出戰略 ——

제너럴 푸우드

레스트란체인서 化粧品까지

이 동 원 엮음

☆… 外資導入붐——. 그 물결을 타고 많은 外國企業들이 上陸했다. 크게는…☆
☆…자동차의 GM과 Ford, 石油의 걸프와 칼텍스등 이른바 「世界企業」으로 불…☆
☆…리우는 巨商에서 가까운 日本의 이름 없는 中小企業에 이르기까지 다양하…☆
☆…다. 이들은 海外市場개척과 現地生産의 메릿트를 찾아 줄이어 밀려닥치고…☆
☆…있다. 食品산업이라고 예외는 아니다. 技術제휴로 進出한 코카콜라와 펩…☆
☆…시콜라가 市場쟁탈전을 벌이고 있고 맥스웰·하우스·커피의 제네널·푸우…☆
☆…드(GF)도 合作投資로 上陸, 자리를 굳혔다. 이제 外國企業이라해서 아주…☆
☆…우리의 관심밖일 수는 없게 된 것이다. …☆
☆… 여기 海外進出戰略을 중심으로 世界食品메이커의 최근 동향을 알아본다. …☆

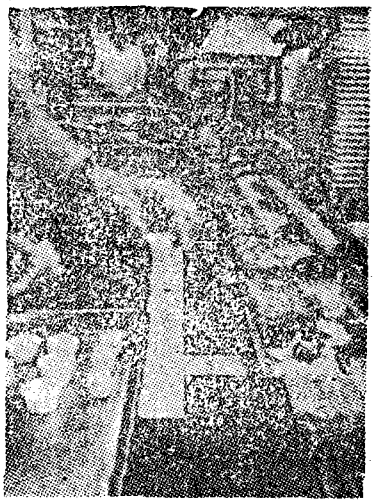
○ 72年度 販賣高 1兆원

인스턴트食品의 王者, 제네럴·푸우드(GF)의 지난 72년도 販賣高는 24억2천3백81만$. 포춘誌의 美國 500大企業 순위 39位를 랭크했다. 처음으로 20억臺를 돌파한 70년도의 45位보다는 앞섰으나 71년도의 38位보다는 한발내려선 셈이다.

한편 純益은 6천6백18만$. 利益率로본 랭킹도 전해의 38位(販賣高와 같은 순위. 純益 1억1천8백만$)에서 92位로 크게 뒤졌다. 그러나 72년도 총매출액 24억2천3백만$은 원貨로 따져 줄잡아 1兆원. 純益도 2백64억원에 이르는 巨額이다. 이는 올해 우리정부豫算(一般會計) 6천5백93억7천만원. 7年 役事끝에 올해안에 준공을 보게될 仁川 제2도크의 總工費가 2백75억원인 것과 비교한다면 그 얼마나 엄청난 규모인가를 실감나게 짐작할 수 있다.

GF는 美國食品企業 가운데 스위프트(72년도 販賣高 32억4천만$)와 크라프트코(前 코온·프러닥트社 72년 賣上 31억9천6백만$), 그레이·하운드(아아머社를買收 72년 賣上 29억3백만$)에 이은 4位를 계속 유지하고 있다.

이보다 더 큰 食品메이커로는 世界최대의 유닐리버(英國 71년도 賣上 74억8천 2백만$)가 있고 GF와 치열한 커피戰爭을 벌이고 있는 네슬(스위스 71년도 賣上 35억4천1백만$)



이 있을뿐이다. GF는 本社를 뉴욕州 화이트 플레인즈에 두고 主力商品인 맥스웰·하우스 커피를 비롯 冷凍식품, 디저어트, 淸凉飮料, 愛玩動物用의 페트·푸우드, 스넥食品의 판매망등 각종 食品분야의 製造와 서비스에 나서고 있다. 이밖에 69년 12월에는 化粧品會社를 매수, 多角經營의 물결을 타고 처음으로 食品外 企業經營에 나섰다.

GF의 經營管理는 C.W. 쿠와 A.E. 라아킹 쥬니어社長을 최고 경영자로 그 밑에 4명의 그룹 副社長과 제품별 9개事業部를 두고 있다. 각 事業部는 獨立採算制로 部別責任者에 의해 운영되는데 이들은 公式으로는 副社長 타이틀을 갖는다.

○ 簡便과 時間을 판다

GF의 前身은 健康食硏究家 윌리엄·포스트가 1895년에 창설한 포스텀·시리얼社. 그가 만든 朝食用 簡易穀物食品 포스텀·시리얼을 그대로 會社名으로 한것이다. 그후 창설때부터의 協力者 크라크·브리스톨과 더불어 개량과 硏究를 거듭한 결과 그로부터 2년후엔 새로운 타이프의 簡易食品을 완성, 그레이프·너트라는 이름으로 市場에 내놓았다. 이것은 小麥과 大麥을 조합해서 만든 穀物食品으로서 이를 굽는과정에서 포도糖이 생기고 나무열매(너트)와 같은 풍미로운 맛이 난다고 해서 그레이프·너트라 이름했다.

어쨌던 그레이프·너트는 다시 데울 필요없이 찬것대로 맛있게 먹을 수 있는 食品이어서 主婦들이 穀物食을 만들기 위해 허비했던 수고와 時間을 크게 덜어주게 되었다. 이 제품의 판매와 더불어 GF는 「簡便과 時間을 판다」는 인스턴트食品메이커를 표방, 크게 人氣를 모았고 물건은 날개가 돋친듯 팔렸다. 초보적인 것이긴 했으나 인스턴트食品메이커로서의 발판을 굳힌 것이다.

新興企業으로 成長하기 시작한 포스텀社는 다른 企業의 경우와 마찬가지로 점차 同一業種의 買收흡수로 커져갔다.

최초의 買收合併은 1925년 12월 맛있는 디저어트로 人氣를 모아온 젤로의 제조원 제네럴·퓨어·푸우드社였다. 이어 1926년에는 미니트·타피오카社를 買收했고, 1929년엔 生物學者, 클라렌스·버어드아이로부터 有望한 冷凍食에 관한 몇가지의 特許를 사들여 企業化하는등 綜合食品 메이커로서의 체모를 갖추어 갔다.

포스텀社는 1930년 끝내 社名을 綜合食品을 표방한 현재의 제네럴·푸우드社(GF)로 改名, 品質과 包裝개선에 힘쓰는 한편 계속 有望企業들을 買收合併 해 갔다.

지금까지 買收한 企業은 레스트란·체인(버거·쉐프社)과 化粧品會社(비비안·우다아드社)까지 합쳐 20개社를 헤아린다.

○ 맥스웰·커피의 誕生

GF를 이야기하는데 있어 그 看板이요 主力商品인 맥스웰·하우스·커피의 탄생을 빼놓을 수 없다. 1870年代 테네시州 내시빌에 있는 한 食品都賣商社에 죠엘·치이크라고하는 젊은 세일즈맨이 있었다. 그는 이 부락에서 저 부락으로 갖가지 食料品을 팔고다니면서 특히 커피에 큰 흥미를 느끼고 있었다. 어떻게 하면 좀더 향기롭고 맛있는 커피를 만들수 있을까 하는 것이었다. 그는 며칠이 세일즈맨신세를 면하고 本社근무가된 후에 매일밤 새로운 커피研究에 몰두했다.

1822년 끝내는 會社를 그만두고 연구에 전념하게 됐고 그로부터 몇해 후에는 드디어 만족할만한 커피제조에 성공했다. 이무렵 내시빌에는 南部에서도 손꼽히는 맥스웰·하우스라는 有名 호텔이 있었다. 치이크는 이호텔을 찾아갔다. 名士들이 모이는 一級호텔에서 자기 研究결과의 成敗를 가려보자는 생각이다. 치이크의 청을 받아 試食用으로 제공된 이 새로운 커피는 그윽한 香氣와 더불어 크게 호평을 받아 화제가 됐다. 맥스웰·하우스에 가면 언제나 기막힌 커피를 마실수 있다는 것. 成功한 것이다.

이렇게 해서 이 호텔의 이름을 딴 맥스웰·하우스·브랜드의 커피가 탄생했다. 창업이후 事業은 나날이 번창해 갔다. 비교적 순조로운 발전을 계속했던 맥스웰·하우스·커피의 제조원 치이크닐社도 1928년 企業大型化 물결에 휩쓸려 끝내 GF에 흡수되었다.

그후 맥스웰·하우스·커피는 그 加工法과 包裝기술등에 끊임없는 研究와 改良이 가해졌다.

1930년대에 접어들면서는 GF는 지금까지의 상식을 넘어선 완전히 새로운 타이프의 커피研究개발에 총력을 기울이기 시작했다. 커피가루를 끓일필요 없이 끓는물만 타면 간단하게 마실 수 있는 인스턴트·커피가 그것이었다. 지금은 커피하면 특별한 경우를 제외하고는 이같은 인스턴트커피를 뜻하는 것이지만 그 개발은 용이한 일이 아니었다. 몇해를 두고 힘겨운 難題를 해결하면 또 새로운 問題點이 잇따라 생기곤 했다. 그러나 必要는 發明의 어머니라던가.

1939년부터 시작된 2次大戰과 美國의 參戰 그리고 많은 美國兵士들의 해외주둔은 각종 軍需品의 개발 발전을 재촉했다.

이는 兵器에 限한것이 아니라. 그에 못지않게 휴대에 간편하고 여러 氣候조건에서 오래도록 저장될 수 있는 簡易食品 개발에도 많은 研究費가 배정되고 또한 박차가 가해졌다. 이런 상황속에서 1942년 GF의 호보오켄工場서 軍需品인 최초의 溶解커피가 나왔다. 그러나 아직껏 만족할만한 것은 못됐다. 그후 수없는 改良과 研究가 계속된 끝에 1945년 봄에 이르러 香氣나 맛에있어 종전의 레규러·커피에 비해 손색이 없는 인스탄트·커피가 開發되어 軍需品으로 각 戰線에 출하됐다. 美軍將兵들은 그 덕택으로 이탈리아 山中이나 太平洋의 孤島에서도 簡便한 인스턴트·커피로 고향맛을 즐길 수 있게 됐다. 이밖에도 코카콜라등 軍需品으로 大量納品, 消費된 商品들은 世界각지에 주둔했던 美軍將兵들에 의해 널리 보

급되어 戰後市場 개척에 크게 도움을 주기도 했다.

○ 上陸엔 100% 出資원칙

GF는 2次大戰후 美國의 食品메이커로서는 가장 적극적으로 유럽進出에 나섰다. GF는 1954년 西獨의 엘·무션社를 買收하여 맥스웰 하우스·인스턴트 커피를 獨逸市場에 내놓은데 이어 프랑스에의 侵攻을 시도했다.

買收대상으로 선정된 프랑스 食品메이커는 피엘·르모니에(커피) 스루다(香辛料) 그래머 헐리우드(菓子)의 3社. 그중에서도 가장 큰 르모니에社는 커피 部門에서 프랑스 市場占有率 1.2位를 다투는 메이커였으며 財政상태도 安定된 건전한 會社였다.

그러나 르모니에社 제품은 인스턴트·커피가 아니라 재래식의 끓여서 마시는 레귤러커피였다. 消費경향이 점차 인스턴트커피로 바뀌어져가고 있으나 인스턴트커피 제조에는 莫大한 資本과 高度의 技術이 필요하기 때문에 쉽사리 施設을 갖출 수 없는 실정에 놓여있었다. 르모니에社長 피엘·르모니에는 그 難局을 극복하기 위해 美國으로 건너가 技術과 資本도입을 위한 借款교섭에 동분서주했다. 某食品會社와 技術제휴 계약이 거의 매듭지어져 갈 무렵 하루는 난데없이 GF의 국제부장으로부터 電話가 걸려왔다. 商談관계로 급히 만나자는 것이었다.

르모니에社長을 초청한 GF는 단도직입적으로 르모니에社의 買收를 제안했다. 經營이 잘되고 있는 企業體를 팔아야할 이유는 하나도 없었으나 르모니에社長은 GF의 제안을 받아들이는 방향으로 기우러졌다.

세계의 커피市場은 맥스웰·커피의 GF社와 네스커피의 네슬社가 支配, 엄청난 資本力을 배경으로한 이 兩社의 치열한 市場쟁탈전에 휩싸여 있기 때문이다. 이런 판국에 뜨뜨미지근한 技術導入 정도로 巨商들과의 경쟁에서 비티고 이겨나갈 勝算이란 거의 없는 일이었다. 더우기 몇해후 승산도 없는 경쟁끝에 패배하여 無條作 항복과 같은 조건으로 企業體를 넘기느니 보다 有利한 조건으로 타협하는 것이 현명하리라는 생각이 앞섰다.

결국 프랑스上陸에 조급했던 GF는 지금까지의 관례 즉 완전 매수에 의한 子會社 100% 出資원칙을 깨고 厚한조건으로 르모니에와 타협했다. 결국 GF는 60년에 르모니에社의 株式 70%를 인수하고 61년에서 63년에 걸쳐 스루다社와 그래머·헐리우드社의 全 株式을 買收하는데 성공, 이들 3社를 통합하여 GF 프랑스(1963년)를 설립했다. 피엘·르모니에氏는 GF 프랑스의株式 15%(르모니에社 株式 30%분)를 갖고 GF 프랑스初代社長으로 취임했다.

子會社의 100% 完全 支配를 원칙으로 하고 있는 GF가 現地資本을 받아들인 것은 이것이 처음이며 보기드문 異例的인 處遇(?)로 지금껏 화제거리가 되고 있다. 業界는 르모니에氏의 경우 그가 취할 수 있는 가장 현명한 방법을 선택한 것이라고 말하고 있다.

GF의 海外進出에있어 「子會社完全支配」원칙에서 벗어났던 또하나의 예는 한국에서 찾아볼 수 있다. GF는 東西食品(株)과 合作. 1970년 5월에 한국에 上陸했다. 投資比率은 東西食品이 66.6%, GF 33.4% GF 25번째의 海外投資子會社로 기록되어 있다.

그러나 投資比率로 보더라도 GF의 子會社라고 보기는 어렵게 되어있다. GF 프랑스에 이은 例外취급으로 화제가 될만도 했다.

이 사실에 대해 業界 일부에선 다음과 같이 풀이하고 있다. 첫째는 아직껏 完全開放 체제

로까지 이르지못한 타이트한 外資導入法에 의해 크게 制約을 받아야만 했다는 것. 둘째는 그러한 與件밑에서 33.4%의 投資比率을 甘受하면서 한국進出을 斷行한 것은 日本에서의 失敗를 만회하기 위한 아시아 地域에서의 제2戰線구축이 적실했기 때문이라는 것이다. GF는 1954년 깡통쥬스類의 「바여·리스」로 日本에 上陸, 60년 年末부터 맥스웰·하우스·커피를 발매했다. 당시의 커피市場 競爭者는 모리나가(森永)製菓 뿐이었다.

모리나가製菓는 맥스웰·커피發賣보다 불과 5개월전에 國産 인스턴트·커피開發에성공 市場에 내놓아 人氣를 독점하고 있는 터였다.

두 라이벌의 경쟁은 필연적인 것이었지만 커피는 兩社가 모두 없어서 못팔정도로 잘 나갔다. 그러나 이런 好景氣는 오래가지 않았다. 곧이어 네스커피와 明治製菓의 브랜드가 進出했고 1961년의 部分的인 資本自由化와 더불어 약 1백種에 달하는 有名, 無名 부랜드가 범람, 投亂賣戰이 벌어졌다.

品質개량과 宣傳확대로 逆境을 타개해 나가야할 이처럼 어려운 時期에 GF는 뜻밖의 不幸스런 致命打를 입고 말았다. 맥스웰·커피는 굳어서 못쓰겠다는 평판이었다. 실상 日本의 溫氣에 견디지 못하고 凝固하는 경향이 심했다. 결과적으로 包裝에 결함이 있었던 것이다.

일단 全市場에서 맥스웰·커피를 회수했다. 그후 필사의 노력으로 短時日안에 包裝을개선 다시 出荷되었으나 그 後遺症은 오래토록 계속됐다.

현재 日本커피市場의 占有率은 GF가 20% 안팎인데 비해 네스·커피는 60%를 훨씬 넘고있다. 그러나 日本 GF측은 日本에서의 커피市場 쉐어는 해마다 늘고있고 커피 이외의 食品분야에서도 착실히 신장되고 있다고 말하고 있다.

현재 日本 GF가 제조판매하고 있는 물건들은 250餘 GF食品가운데 쥬스의 바여리스와 소프트카레等 각종 드레싱믹스 그리고 디저어트 類가 있고 맥스웰·하우스·커피로는 최고급 레규러커피인 「유반」 인스턴트·커피 그밖에 카페인을 뺀 커피 「산카」등이 있다.

○ 凍結乾燥커피 「맥심」

네슬과 GF의 커피戰爭은 끝없이 계속되고 있다. GF의 先手로 우리나라엔 맥스웰·하우스·커피만 上陸, 市場을 독점하고 있다.

그러나 유럽과 美洲등 세계 주요 市場에선 네스·커피와 맥스웰의 販賣競爭이 끊임없이 불꽃을 튀기고 있다. 최근의 판매경쟁 焦點이된 新製品은 凍結乾燥커피, 같은 인스턴트·커피지만 이 凍結乾燥法에 의한 커피는 끓여서 마시는 레규러커피의 香氣와 맛을 완전무결하게 그대로 살린 新製品이라해서 화제가 되었다.

凍結乾燥커피는 노과된 커피를 零度이하의 眞空에서 급속히 脫水乾燥시킨 것.

GF는 64년에 「맥심」이라 이름하여 試驗판매에 나섰고 네슬社는 「골드브랜드」로 67년 10월부터 市販에 들어갔다. GF와 네슬兩社는 예상외의 좋은 판매성적에 제각기 凍結乾燥커피 專門工場을 세우는등 그 市場확대에 熱을 올리고 있다. GF는 뉴욕州의 호보오켄과 텍사스의 휴스턴에, 「맥심」전문工場을 건설했다.

한국에서도 來年안으로는 「맥심」을 제조 市販할 계획이라고 東西食品측은 말하고 있다. 다만 그 施設費가 在來式의 인스턴트·커피施設보다 60%가량 더먹히는 것이 難點이라는것. 어쨌던 우리기호에 맞는것인지의 여부등 정확

한 市場調査가 끝나는대로 구체적인 生産계획을 짜게될 것이라고 밝혔다.

한국에선 아직 맥스웰·하우스 커피가 獨占하고 있어 많은 新規施設費가 들어가는 새로운 製品의 發賣필요성을 크게 느끼지 않고 있는지도 모른다.

한편 GF는 多角經營의 첫단계로 食品서비스 分野에 진출했다. 각종 簡易食에서 食後의 디저어트에 이르기까지의 綜合食品 재조에서 그 一線消費分野에까지 나서기로 한것이다. 1967년 中小규모의 호텔과 모오텔會社인 인·키과社를 買收, 푸우드·서비스에 첫발을 내디뎠다. 이어 이듬해인 68년 봄에는 有力한 레스트란·체인會社인 버커·쉐프社를 買收하여 단숨에 本格的인 푸우드·서비스에 나섰다. 더우기 버거·쉐프社는 각종 飮料水(제조用 믹사)와 소프트·아이스크림등을 만드는 機械제작 事業部를 갖고 있었기 때문에 이 分野의 기초를 굳히는데 더욱 힘이 되었다.

버거쉐프社는 美國내에 1천여개, 캐나다에 약 30개의 체인店舖를 갖고 있으며 濠洲에도 시범점포를 두고 있다.

또 69년 12월에는 캘리포니아州 파노라마市에 있는 化粧品會社 비비안·우다아드社를 買收 처음으로 本業인 食品 이외의 分野에 進出했다.

세계 각국에서는 식품 및 식품가공전시회가 잇달아 열어 크게 성황을 이루고 있다.

이러한 전시회가 식품공업의 성장발전을 더욱 촉진시켜주고 있는데 앞으로 열릴 주요 식품 및 식품가공 전시회의 일정과 장소는 다음과 같다.

73. 8. 5— 8. 8	全美高級食品菓子쇼	시카코
73. 9. 7— 9.16	國際食品機器見本市	부다페스트
73. 9. 8— 9.13	國際 製빵展	로테르담
73. 9. 9— 9.10	이탈랴 酒類業見本市	암스테르담
73. 9.22— 9.27	高級食品저장食品展	릴른
73. 9.23— 9.26	美國食肉協會展	시카고
73.10. 6—10.21	食品 가정용품見本市	브뤽셀
73.10.12—10.21	코펜하겐 食品見本市	코펜하겐
73.10.13—10.18	製빵 工業展	어틀랜티크
73.10.22—10.26	美國營養學會展	덴버
73.10.23—10.26	國際食品관련産業展	런던
73.11. 3—11.11	와인과 食品展	리폰
73.11.12—11.15	국제 輕食料工業見本市	마이애미
73.11.17—11.25	국제 酒類 飮料展	제노아
73.11.26—11.29	國際食肉産業見本市	유트레이트
73.12. 6—12.10	국제 와인 見本市	베로나
73.12. 9—12.19	全美 냉동食品展	마이애미
74. 1.24— 1.27	全美 통조림 協會展	어틀랜티크
74. 1.24— 1.27	食品加工機械展	〃
74. 3.21— 3.27	국제 食品展	함부르크
74. 5.11— 5.19	국제 製빵 産業展	뒤셀도로프
74. 6. 9— 6.16	국제 食肉見本市	프랑크 푸르트
74. 9.21— 9.27	食品工業見本市	뷘헌
74.10.13—10.16	美國食肉協會展	시카고
74.10.14—10.17	美國營養學會展	덴버
74.10.20—10.24	國際 양조工業展	휴스턴
74.10.20—10.24	食品酪農品展	댈러스
74.10.27—10.30	全美 냉동食品展	뉴요크
74.11.11—11.13	국제 輕飮料工業見本市	어틀랜티크
74.12. 5—12. 9	國際 와인 見本市	베로나