

 POSRI 보고서

연이은 히트상품 제조기, 기린(Kirin)

김학상 수석연구원, 미래창조연구실 (haksang@posri.re.kr)

[목 차]

1. 생존을 위해 히트상품 절실
2. 히트 신상품과 히트 비결
 - 無알코올 맥주, 프리(Free)
 - 건강 탄산음료, 메츠 콜라
 - 얼음거품 맥주, 프로즌 나마(生)
3. 성공 요인
4. 시사점

Executive Summary

- **일본 기린(Kirin)은 내·외부 치열한 사업환경 극복을 위해 연이은 히트 신상품 개발에 총력**
 - '09년 히트 신상품 2위의 알코올 제로 맥주인 프리(Free) 출시
 - '12년 건강음료로 인증된 메츠콜라는 당해 히트상품 8위
 - '13년 히트상품 선정이 유력한 얼음거품 토핑 맥주인 프로즌 나마(生) 유행
- **고정관념과 일반적 상식을 탈피한 획기적 발상 실현이 히트 비결**
 - ‘술이 아닌 술’의 개발로 청소년, 임산부 등 새로운 고객층을 확보하고, 고속도로 휴게소 등에서 역으로 ‘합법적 음주운전’을 권장한 마케팅이 주효
 - 비건강음료로 각인된 콜라를 지방 흡수를 억제하는 ‘비만 예방 음료’로 인식을 전환시킴으로써 폭발적 수요를 촉발
 - 맥주 거품을 따로 분리 동결하여 토핑 한다는 발상의 전환으로 고객에게 맥주의 청량감 유지뿐만 아니라 먹는 재미까지 배가
- **히트 성공에는 항상 치열하고 집요한 연구개발이 뒷받침**
 - 수천 가지 향미 성분을 센서로 분석하여 발효 없이 맥주 본연의 풍미를 재현하는 데 성공
 - 부드러우면서 아삭한 맥주거품 맛을 살린 ‘영하 5도 동결 교반 기술’은 프로즌 나마 개발의 R&D를 통해 특허로 등록
- **그룹차원의 R&D 체제와 역할이 명확하고, 社간 사업협력체제 구축**
 - 지주사(기린홀딩스)의 R&D 전략방향 수립 → 중간지주사(기린)의 그룹차원 종합 연구소 운영 → 각 사(기린맥주, 기린음료 등) 상품화 개발로 연계
 - 그룹지침으로 社별 마케팅 산하 상품개발연구소를 설치하여 미래상품 연구
 - 社간 CCT(Cross Company Teams)를 활성화하여 그룹차원 통합사업개발, Cost 시너지, 그룹전략 지원 등 다양한 가치를 창출
- **항시 고객 소통 및 경영층과 직원간 원활한 소통체제 구축도 특징**
 - 고객만족도, 브랜드 충성도, 제품 신뢰도 등 고객에 대한 반응을 항시 조사하고 전략에 반영
 - 사장과 직원간의 의사소통 활성화를 위해 年 40회 대화를 의무화
- **Time to Market 대응을 위한 종합적인 접근 필요**
 - 다양한 영역을 아우르는 종합 R&D 체제 및 고객 니즈, 미래 히트상품 연구 등을 위한 마케팅 산하 상품개발 연구조직 강화도 검토
 - 창의적 기업문화 조성파 Soft경쟁력 확보에도 신경

1. 생존을 위해 히트상품 절실

□ 시장 성장 정체와 라이벌 경쟁 심화로 기린맥주의 위기감 고조

- 일본은 1994년 이후 맥주 소비량이 전년 대비 단 한 번의 증가 없이 감소 추세
 - 특히, 전체 주류 판매의 절반 이상을 차지했던 맥주 판매가 30% 이하로 감소할 정도로 실적이 둔화
- 설상가상으로 '90년 런칭한 주력 제품인 이치방 시보리의 브랜드 노후화 등으로 레귤러 맥주시장에서 라이벌 아사이 맥주에 고전
 - '09년 한 해를 제외하고 일본 레귤러 맥주시장에서 아사이 맥주에 밀려 2위 지속
 - 다만, 일본 맥주시장에서 17%를 차지하는 발포주와 33%를 차지하는 제 3의 맥주 시장에서는 기린이 확고한 1위를 유지
 - 발포주(맥아 비율 2/3 미만 및 보리 外 밀도 원료로 사용), 제 3의 맥주(콩, 옥수수 등을 원료로 발효시킨 맥주 및 향료도 일부 섞음)
- 청량음료 시장에서는 코카콜라, 산토리식품 다음으로 매년 3위 유지
 - 2010년에는 이토엔에 밀려 처음으로 시장점유율이 10% 미만으로 추락하며 음료업계 4위로 전락

2. 히트 신상품과 히트 비결

히트상품 3인방					
1	 - 프리(Free) - 세계 최초 無알콜 맥주 '09년 일본 히트상품 2위	2	 - Mets 콜라 - 특정보건용 식품인증 콜라 '12년 일본 히트상품 8위	3	 - Frozen 나마(生) - 세계 최초 얼음거품 맥주 - 동결교반기술 '13년 히트 조짐

□ 프리(Free): 세계 최초 알코올 0% 맥주

- '09년 4월 일본 시판과 함께 일본 히트상품 2위를 기록
 - 출시 1개월 만에 한 해 매출 목표 63만 케이스의 약 2.5배인 160만 케이스 판매 돌파
- 無알코올 맥주 개발로 기존 맥주 구매고객 外 임산부, 노약자, 청소년 등 새로운 고객과 신시장 창출
 - 일본 전체 맥주시장의 4%에 해당하는 無알코올 맥주시장을 창조
 - 술을 마시지 않던 여성이나 젊은이가 청량음료 대신 無알코올 맥주를 마시는 등 소비층 확대

- 발효시 효모가 지닌 수천 가지 향미 성분을 센서로 분석해 3년 만에 맥주 본연의 풍미를 재현하는데 성공

□ 메츠(Mets) 콜라 : 비만 예방 건강음료로 인증된 최초 탄산음료

- '12년 일본 히트상품 8위에 선정
 - 코카콜라, 펩시 등 메이저 콜라 강세 시장에서 21%의 시장점유율 기록
 - 시판 2개월도 안돼 '12년 판매목표 100만개 돌파 및 1년간 총 602만 cases 판매하면서 대히트
- 비건강음료로 각인된 탄산음료를 지방 흡수를 억제하는 '비만 예방 음료'로 인식을 전환시켜 매출 신장
 - 탄산음료로는 처음으로 일본 후생노동성의 특정 보건용 식품 인증 받음
 - 체내 지방 흡수를 막아주는 '난소화성 텍스트린'이 함유돼 있고, 당질은 제로여서 패스트 푸드와 같이 먹거나 식사시 마시면 효과 탁월

□ 프로즌 나마(Frozen 生): 세계 최초 얼음거품 토핑 맥주

- '13년 일본 히트상품 선정 유력 제품으로 부상
 - 프로즌 나마를 주력 상품으로 한 팝업 스토어 '기린 이치방 가든'을 '13년 일본에 2,000개 오픈 예정
 - 한국에도 '13년 6월 신사동에 '기린 이치방 가든'이 오픈하자마자 프로즌 나마로 선풍적인 인기를 끌고 있음
 - 아이스크림 모양의 보는 재미, 고운 얼음입자의 식감, 차가운 상태 유지 등으로 기존 맥주가격보다 고가 (300cc를 6,000원에 판매)
- 맥주 거품을 따로 분리하여 얼린다는 발상의 전환으로 고객에게 재미뿐만 아니라 맥주의 청량감을 배가시킴
 - -5℃로 얼린 아이스크림 모양 거품 토핑을 맥주에 얹어 시원한 맛을 20분 이상 유지시킴
 - 부드러우면서 아삭한 맥주거품 맛을 살린 '동결 교반 기술'은 기린이 R&D를 통해 특허로 등록

3. 성공 요인

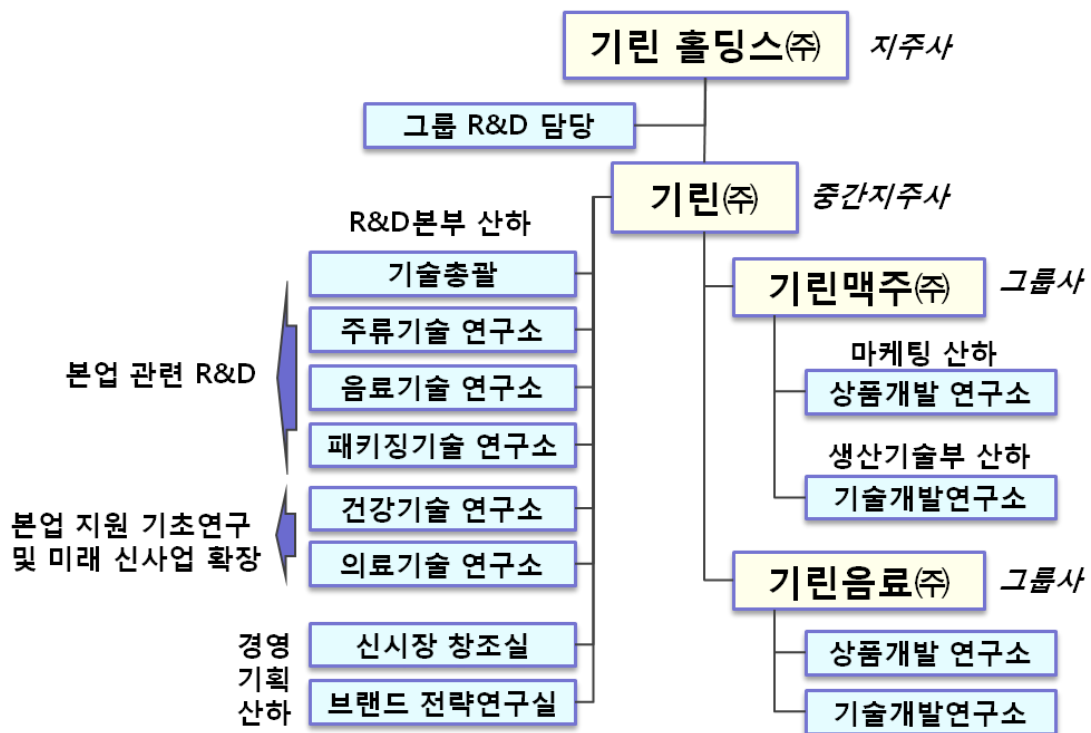
□ 고정관념을 깬 연구개발 및 상식의 틀과 결별한 반전 마케팅

- 술이 아닌 술, 몸에 좋은 탄산음료, 얼음거품 분리 토핑 등 기존의 상식을 뒤집는 제품을 개발
 - 기린맥주는 맥주라는 業의 개념을 확장하는 DI(Draft Innovation)라 명명된 신제품 개발 프로젝트를 실시

- 여성, 젊은 층 등 새로운 타깃고객 확보를 목표로 맥주의 품질 외에 재미와 오감 만족을 더한 신개념의 제품개발 실시
- 고속도로 휴게소, 주차장 등에서 운전자들에게 ‘술이 아닌 술’을 나눠 주면서 역으로 ‘합법적 음주운전’을 권유하는 반전 마케팅이 히트
 - 사막에서 히터를 팔고, 남극에서 에어컨을 파는 격으로 소비자들에게 무알코올 맥주의 이미지를 강하게 어필하는데 성공
- 무알콜 맥주는 알코올 1% 이상에 부과되는 주류세를 내지 않음으로써 통상 맥주가격의 반 이하로 저렴하게 출시
 - 일본의 맥주 세율은 633ml 기준 139엔으로 미국의 12배, 프랑스의 14배, 독일의 20배에 달하는 높은 수준
- 지주사, 중간 지주사, 각 사로 연계되는 탄탄한 R&D 체제와 명확한 역할 분담이 기반
 - 지주사(기린홀딩스): 그룹의 R&D 전략방향을 수립하고 하달
 - 지주사 R&D 담당은 기술력과 고객관계력이 항시 조합될 수 있도록 사별 R&D 전략수립 지침 하달
 - 지침에 의거 그룹사인 기린맥주, 기린음료, 기린와인은 각 社별 상품 개발연구소 설립
 - 중간 지주사(기린): 그룹의 종합연구소 역할 수행
 - 주류기술연구소, 음료기술 연구소, 패키징 기술 연구소 등 본업에 필요한 선행개발을 수행
 - 주류기술연구소에서 효모가 본래 가지고 있는 수천가지 향미 성분을 센서로 3년간 분석 연구한 끝에 발효 공정 없이 맥주 본연의 풍미를 재현하는데 성공하여 곧 無알콜 맥주 개발로 이어짐
 - 중간지주사는 미래 먹거리 발굴 역할도 수행하는데, 이를 위해 조직적으로 경영기획부문과 R&D부문간 긴밀한 공조
 - 경영기획부문 산하 신시장창조실, 브랜드전략실 등이 R&D본부와 협력하여 미래 유망 신상품 기획을 담당
 - 각 사(기린맥주, 기린음료, 기린와인): 상품 개발 역할
 - 기린의 각 사는 고객 요구, 트렌드 탐색 등의 강화를 위해 마케팅 산하 상품개발연구소를 편입
 - 상품개발연구소는 생산기술부 산하 기술개발연구소와 대등한 공조를 통해 신제품 사업화에 총력

- 주류 및 음료 등 본업을 간접적으로 지원할 수 있으며, 차세대 신사업 확장이 가능한 건강과 의료에 대한 R&D도 적극적
 - 건강기술연구소, 의료기술연구소 등 기초 R&D 연구조직도 운영
 - 간, 위, 면역질환, 항체기술 등 다방면 바이오케미컬 및 의료연구 활발
 - 향미를 결정하는 물질 해명, 식품성분 분석을 통한 건강 기능성 과학 등
 - 현재 주력사업인 Soft 음료와 주류 중심 外 차세대 핵심사업으로 건강 푸드와 기능성 푸드 개발 중장기 전략을 수립
 - 시장연구와 기획 + 발효와 바이오 기술 확보 + 고품질 제조공정 개발의 3각 축을 통합하여 신사업영역을 강화 중

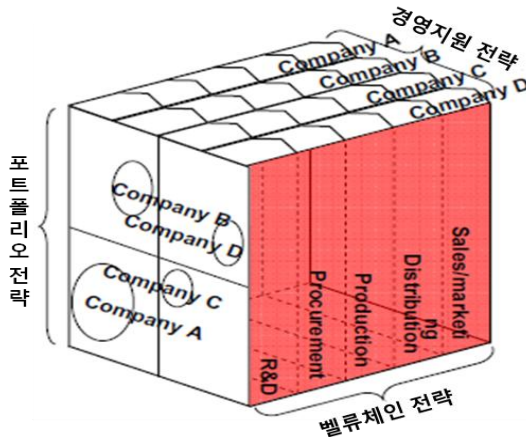
<기린 그룹의 R&D 체계도 >



□ CCT(Cross Company Teams) 운영을 통한社간 협력체제도 한 몫

- 그룹경영의 일환인 CCT로 시너지 창출 및 신사업 등 가치창조 강화
 - 그룹의 포트폴리오 전략, 밸류체인 전략, 그룹경영지원 전략 등을 지원
 - Cost 시너지, 통합 비즈니스 개발, 비즈니스 오너십 조정 등 수행
 - 기린맥주(주)의 無알콜 맥주 개발 노하우를 전수받은 기린와인(주)은 '11년 11월 無알콜 와인(Mercian Free)을 세계 최초로 출시

<기린 그룹의 Cross Company Teams의 역할 >



분야	CCT 발회 Cost 시너지
판매 & 마케팅	• 판매 및 마케팅 공동 운영 • 시장 및 경쟁사 정보 공유
생산 & 유통	• 생산 및 유통 공동 최적화 • 노하우 및 스킬 전수
연구개발	•社 별 맞춤 그룹R&D 최적화
구매	• 공동구매 및 구매운영 통합 • 구매 IT 시스템 표준화
재무	• 자산 매각, 투자예산 리뷰
사업통합	• 중복 사업 통합

□ 내부적으로는 Top 경영층과 직원간 소통, 외부적으로는 고객의 반응과 니즈를 파악하려는 고객조사 체제가 활발히 작동

- 사장과 직원 간 의사소통 활성화를 위해 年 40회 대화를 의무화
 - 직원들의 아이디어, 욕구 등을 정확히 인식하고, 사내제도 혁신에 반영
 - 인적자원의 효율적 배치 및 직원의 근로의욕 증대 효과 창출
- 맥주의 맛, 가격, 기린제품의 신뢰도, 친환경 등에 대한 고객 반응을 수시로 조사하고, 결과를 제품 개발에 반영
 - 일반 맥주보다 맥아량을 줄여 가격은 30% 저렴하고, 맛은 비슷한 ‘제 3의 맥주’인 ‘노도고시생’ 등은 고객조사를 기반으로 개발

3. 시사점

□ 새로운 시장과 고객 창출을 위해서 발상의 획기적 전환과 실현이 가능하도록 부서차원이 아닌 전사 혹은 그룹차원 접근

- 기존의 개념과 상식을 뛰어넘을 수 있는 아이디어 발굴 권장 및 도전의 발판을 위한 제도적 시스템화 구축
 - 사업 아이디어 Pool 확대, 사내 벤처지원 펀드 조성 및 기업가 정신 발현 문화 구축 등
 - 유망 아이디어가 사장되지 않도록 직원과 경영층간의 핫라인·온라인 소통채널 구축 및 주기적인 오프라인 미팅 실시 등
- 신제품 개발시 분야별 공조 협력하여 추진할 필요
 - 마케팅부서, 전략부서, R&D부서가 서로 공조 협력하여 고객과 시장의 요구를 뛰어넘는 신제품 개발이 절실
 - 시장-고객-전략-기술정보가 융합되어 미래의 먹거리를 발굴

□ R&D 체제에 대한 종합 재설계

- 다양한 영역을 아우르는 R&D 체제를 수립할 필요
 - 필립스의 그룹연구소 등 다양한 영역에 대한 기초연구 및 융합연구 등을 수행하는 종합연구소 설립
- 마케팅조직 산하에 잠재고객 발굴과 미래 히트 신상품 기획, 시장전망을 전문적으로 연구할 수 있는 연구조직 배치
 - 사업화 및 신제품 개발을 위한 고객·트렌드·시장 등을 분석, 전망하는 상품개발연구소의 설립 타당성을 검토

□ 창의적 기업문화 조성 and 소프트 경쟁력 확보

- 불가능에 대한 도전정신, 실패 자산화, 소수·반대 직원의 의견 존중
 - 외부 및 내부 아이디어를 수렴하는 장(場)을 마련할 필요
 - 회의시 반대 의견을 항시 수렴하는 악마의 옹호자(Devil's Advocate) 프로그램과 구글의 업무시간 5% 아이디어 발굴 등 실시
- 특허, 브랜드, 설계, 디자인 등의 차별화와 무형자산을 지속 축적
 - 무형자산 경쟁력을 강화하고 노하우는 전수 및 공유

[참고 자료]

『나는 고집한다, 고로 존재한다』, SERI, 2011

『Kirin Group vision 2015』, Kirin IR자료, 2006.5

『Kirin 2010, Taking action for qualitative expansion』, Kirin IR자료, 2010. 9

『Kirin Holdings』, Kirin IR자료, 2011. 9

『Increase Shareholder value through organic growth』, Kirin IR자료, 2013.5

『www.kirin.co.jp』, 연구개발부문 참조

『일본 히트상품』, 일경 Trendy, 2009, 2012 외

『기린, 프로즌나마 혁신, 한국 맥주업계에 던진 화두는』, Naver, 2013.6.27

『일본의 맥주시장 분석』, 한일재단 일본지식정보센터, 2012

『일본의 청량음료 시장 분석』, 한일재단 일본지식정보센터 2012

『일본의 사내제도 성공사례』, 현대경제연구원, 2012.3

外 『Kirin 관련 기사 검색』