

日本の 食品業界 内外環境 分析(4)

朴 奉 相 / 韓國衛生法學會長

1. 外貨획득으로 日本經濟 復興에 寄與한 통조림産業

日本에서 통조림産業이 始作된 것은 明治初였다. 工場産業은 北海道開拓使가 美國으로부터 “유리시스, 도릿도”와 “스콧드·스웨트” 兩氏를 招請하여 “石狩통조림所”에서 生産한 연어통조림이 最初의 것이었다. 그 後, 官營工場은 別海, 厚岸, 擇捉島등에 建設되었다.

같은 때 長崎에서는 松出雅典이 프랑스人 “레온 주리”로부터 정어리 油漬통조림 技術을 習得하여 통조림製造所를 建設하였다.

水産통조림은 그 後 各地에서 生産되어 1878年(明治 11年)에 開催된 第2回 內國博覽會에서는 30都府縣으로부터 水産통조림이 出品되었다. 그리하여 日淸戰爭에서는 통조림의 軍需가 發生하여 통조림産業은 飛躍적으로 擴大되었다.

또한 日露戰爭에 의하여 北洋漁場이 開拓되어 게통조림이나 연어통조림의 生産이 增加하였다. 이중 大多數는 高級통조림으로서 海外市場으로 輸出되었다.

昭和에 들어오면서 北海道에서의 게통조림, 연어통조림에 이어서 靜岡에서도 마구로油漬통조림이 製造되어 유럽, 美國등지로 輸出되어 日本의 貴重한 輸出産業으로서 成長하여왔다. 마구로통조림의 경우는 輸出量이 너무 增加하였기 때문에 캘리포

니아 통조림業者의 反撥을 招來케하여 마구로油漬통조림輸入沮止運動으로까지 發展하게 되었다.

第2次大戰에 들어와서는 原材料의 不足도 있어서 業界는 衰退하고, 또한 統制에 의하여 府縣單位로 統合되기에 이르렀다. 그러나 戰後 1948년에는 縣통조림方式은 解體되고 民間의 통조림生産이 再開되게 되었다. 輸出産業으로서 또다시 活動을 始作하게 되었던 것이다. 50年 마구로통조림의 美國輸出量은 150萬케이스가 되어 戰前最高인 67萬케이스(33年)를 上廻하였다. 當時 日本은 最惠國待遇가 適用되어, 關稅率은 22.5%의 低率이었다. 그러나 美國통조림業者의 反撥을 일으켜, 輸入制限運動이 展開되어 關稅率은 51년부터 45%로 引上되었다.

게통조림도 47年頃부터 48년에는 美國輸出을 開始하게 되었다. 그리고 52년에는 게工船도 復活하게 되었다. 연어, 송어통조림도 講和條約을 締結한 翌年(52年)에는 母船式 연어, 송어漁業이 再開되어 통조림産業은 51년에 3,000톤이었던 것이, 54년에는 一萬톤으로 擴大되었다. 이것 역시 輸出되었다.

靜岡의 통조림業者들은 冬場의 作業으로서 甘鯛통조림의 輸出을 戰前에는 행하고 있었는데 50年代에 이것을 復活하였다. 大戰에 의하여 日本經濟는 많은 것을 잃었으

나, 水産통조림을 中心으로 日本의 통조림 産業은 눈부시게 일어섰고 貴重한 外貨를 획득하였다. 이와같은 現狀이 日本經濟復興에 이바지한 役割은 至極히 큰 것이었다.

이와 같이 日本經濟의 復興을 도운 통조림 産業도 70年代에 들어와서는 美國의 FDA(食品醫藥局)에 의하여 치크로의 使用禁止問題나 水銀마구로통조림問題 때문에 크나큰 打擊을 받았고 또한 80年代後半의 恩高에 의하여 輸出은 壞滅的인 打擊을 받게 되었다.

2. 日本의 맛으로부터 世界의 맛으로 飛躍하는 醬油産業

키코만이 美國 위스콘신州 工場을 完成한 것이 73年 6月이었다.

美國에 工場을 建設한 經緯에 대하여 茂木啓三郎氏は 「나는 醬油라고 하는 것은 日本에서만 製造가 可能한 것인가 의문을 가졌습니다. 最初에는 드럼통에 넣어 벌크로 가지고 갔습니다. 그것이 發展하여서 배로 리킷드 탱크 콘테이너를 쌓아 그것을 西海岸 오크랜드의 스텐레스製 큰 탱크에 옮겨 리스포팅을 하였습니다. 그당시 製品으로서의 醬油에는 12%의 關稅가 부과되었으나 벌크로 하게 되면 半額으로 줄어 들게 되었습니다. 돌아올 때에는 荷物이 없어서 AP委員會(美國부관트)라고 하는 것을 만들어 數年間 檢討하게 하였습니다.」(昭和食品産業史)라고 말하고 있다.

海外에 工場을 進出하는 것은 꼭 오랜 時間이 必要한 것이다. 그 프로세스를 보면 製品輸出로부터 始作하여 數量이 增加하게 되면, 다음으로는 半製品을 가지고 가게 된다. 그것이 잘 進行하게 되면 最後에는 現地에서 完成品을 製造하게 되는 手順을 밟게된다.

그러나 그것만이 아니다. 工場建設은 一大決心이 必要하지만, 그 以前에 製品輸出이 可能한지의 與否가 問題가 된다. 電氣製品이나 自動車와 같이 性能이나 價格으로 判斷하는 商品은 아닌 것이다. 맛이나 嗜好의 경우, 地域的인 것, 또는 民族的인 것이 影響을 끼치게 한다.

이 점에 대하여 茂木氏は 「醬油가 처음으로 美國으로 건너간 것은, 하와이에 移

民間 여러사람들이 가지고 갔던 것입니다.…… 어쨌든 키코만醬油가 美國에서 認識, 評價되었던 것은 占領에 關係가 있는 것 같습니다. 그 當時 美國인으로(家族을 포함하여) 日本占領 業務에 後事한 사람은 300萬名이라고 합니다. 그 美國인들이 日本料理를 먹었던 것입니다. 그때 맛이 있는 붉은색의 소스를 첨가하면 맛이 난다고 하는 것, 그 醬油의 맛을 잊지 아니하고 살아가고 있는 것입니다.」라고(同書) 說明하고 있다.

食物의 경우 味覺이 포인트가 된다. 그러나 食慣習以前에 外觀이 크게 問題가 된다. 「色」, 「形狀」에 대한 親和減이 必要한 것이며, 이것을 克服하지 않으면 味覺의 問題까지 이르지 않는다.

最近 海外의 食物들이 日本의 食卓에 登場하고 있다. 이것은 日本人的 海外旅行이나 海外出張과 密接하게 聯關되어 있다. 海外에 나갔을 때 經驗한 먹거리가 맛있었다고 하는 記憶이 남아 있는 것이며, 그의 리퀘스트로 인하여 抵抗없이 登場하고 있다고 할 수 있다.

美國의 日本占領은 45년부터 51년까지, 그 以後에도 美軍은 駐留하고 있다. 日本에서 본다면 占領軍, 駐留軍이지만, 美國인에게 있어서는 日本으로의 出張, 轉勤인 것이다. 이와같이 日本에 왔던 많은 사람들은 日本의 먹거리(食物)나 食慣에 적어서 이것을 美國에서 리퀘스트하는 것은 조금도 異常할 것이 없는 일이다.

3. 國際交流에 進出하는 麵類市場

即席麵이 登場한 것은 50年代였다. 日本에서 開發된 이 小麥加工品은 그 後, 不過 10年사이에 그 본고장 美國에 上陸하고 있는 것이다. 麵이라고 하는 加工形態를 갖고 있는 것은 本來 小麥을 패스로한 食物이기 때문에 美國人的 抵抗없이 받아들여지고 있다고 할 수 있다.

世界的으로 보아 가장 많이 生産되고 있는 穀類는 小麥이다. 그 產地는 유럽으로부터 소련에 이어지는 大陸中央平原地帶, 北아메리카의 中央平原地帶, 中國北部, 오스트리아南部, 南아메리카등 그 範圍는 世界的으로 넓다. 이에 대하여 日本의 主食

인 쌀의 주된 產地는 亞細亞諸國과 中國, 인도 등이고, 亞細亞地域이 中心이다.

卽席麵業界에서는 봉지麵에 더하여 컵이 食器로서 利用되는 스파게티類가 登場하게 되었다. 이에 따라서 便利性을 한층 높힐 수가 있게 되었으며, 海外輸出도 活潑하게 되었다.

지금 卽席麵은 日本이 자랑하는 世界的인 食品으로 되었으며, 95年の 輸出國은 50個國을 초과하고 있다.

現地 生産등에 따라 輸出量은 一時的으로 低下하고 있으나, 安定的인 推移를 나타내고 있다. 그리고 주된 輸出先은 美國, 香港, 臺灣 등이다.

小麥粉加工品の 輸出은 日本獨自의 卽席麵뿐만이 아니다. 오래전부터 西歐로부터 들어왔던 마카로니, 스파게티의 輸出도 增加하고 있다. 그러나 輸出先은 홍콩에 集中되고 있다. 이 以外에 우동, 소면, 메밀 국수가 好調를 보이고 있으며, 90年以後에는 마카로니, 스파게티의 數量을 上廻하고 있다.

日本 麵類, 파스타類의 輸出量은 1萬 5,000톤 가까이 되고 있다. 小麥의 大部分은 輸入品이므로 이런 面에서는 食品工業으로서의 珍貴한 加工貿易의 一面을 볼 수가 있다. 더욱이 小麥產地는 海外이므로 파스타, 麵類의 輸入도 있었다. 94年の 輸入量은 約 7萬톤이었다. 그 內譯은 대부분이 마카로니, 스파게티로 輸入先은 이태리였다.

數量的으로는 輸入量이 壓倒的으로 많은 것의 輸入도 있었고, 輸出도 있어서 파스타, 麵類에 의한 國際交流가 活潑하다는 것을 볼 수 있었다.(파스타(伊 pasta)의 起源에 대하여는 이탈리아의 南部 간바니아 地方이라고 하는 說과 마르크 폴로가 中國으로부터 가지고 돌아왔던 麵이 이탈리아에서 發展하였다는 說도 있다)

日本으로부터의 輸出品目은 獨自開發의 卽席麵과 海外食인 마카로니, 스파게티가 있다. 小麥의 거의 大部分을 輸入에 依存하고 있는 나라로서 20年前에는 상상할 수 없었던 현상이 나타나고 있다. 즉, 輸出國과 輸入國의 相互交流를 迂回하는 國際化가 展開되고 있다.

파스타類의 輸入은 80年代初에는 一萬톤에도 미치지 못했으나 円高의 進行과 함께

急増하고 있다. 그리하여 파스타類에서 본다면 國內需要量의 4分の 1을 輸入品이 占하고 있다.

4. 恒常 食品業界의 先端을 달리는 아지노모도(味の 素)

아지노모도(味の 素)라고 하는 名稱은 商品名이기도 하고 會社名이기도 하다. 그런데 商品으로서의 아지노모도가 이 會社의 販賣額에서 占하는 比率은 5%에도 미치지 않는다. 그러나 消費者側에서 본다면 이 5%에도 미치지 않는 아지노모도가 이 會社의 이미지에 극히 큰 影響을 주고 있다.

“맛이 있는” 調味料 「아지노모도」를 낳은 어버이는 帝大教授인 池田菊苗博士였다. 逸話에 의하면, 博士는 湯豆腐를 먹고 그 맛이 대단한 것에 놀라서 도대체 그 맛의 秘密은 무엇일까하고 생각한 것이 昆布의 “다시”였다고 하는 것을 알아냈다. 그리하여 그 正體를 알아내기 위한 研究를 시작하기에 이르렀다. 드디어 1908年 그 正體인 「글루타민酸」을 發見하였다.

이 「글루타민酸」을 事業化한 것이 2代目鈴木三郎助였다. 事業化에 있어서 이 調味料의 명칭이 問題가 되었다. 當時 이 調味料는 「味精」이라고 불려지고 있었으나 鈴木家에서는 長男 三郎(3代目三郎助)의 提案으로 1909年 「아지노모도」라고 命名하였다. 이것이 아지노모도의 始作이다. 그리고 社名이 「아지노모도」로 된 것은 戰後의 일이다.

아지노모도의 生産量은 1910년에는 5톤이었으나 翌년에는 15톤, 그리고 1919년에는 200톤을 突破하였다. 그 사이 國內的으로는 發賣와 함께 新聞廣告에 의한 宣傳을 한다든지, 1917년에는 뉴욕에 事務所를 設立하는 등 迅速果敢한 販賣戰略을 展開하였다.

第2次世界大戰의 展開와 戰後에도 재빨리 움직여 1946년에는 아지노모도外 旭化成工業등 9社로 「輸出促進協議會」를 設立하였으며, 翌年인 1947년에는 美國으로 船積을 하였다. 戰後의 混亂期, 外貨不足의 日本經濟에 있어서 맛이 있는 調味料는 貴重한 外貨획득의 큰 몫을 하였다. 아지노모도가 工場建設등 海外進出을 本格化한

것은 日本經濟가 回復하는 60年代였다. 1961년에 타이틀 비롯하여 필리핀, 페루, 브라질, 美國 등에 工場을 建設하였다. 現在 海外據點이 20個國 52個所가 된다.

50~60年代부터 展開되는 것은 海外進出뿐만이 아니었다. 아지노모도를 패스로 한 아지시오, 하이밀의 生産으로부터 스프, 마요네즈, 和風調味料 冷食 등 多角化를 하여갔다. 多角化의 機會에 대하여 4代目 鈴木三郎助는 「그 당시(1955年頃) 슈퍼가 점점 나타나기 시작하였다…… 때문에 슈퍼에 가서 보면 當社의 것은 아지노모도 튀김油, 그와 같은 것이었어요. 우리는 이와같은 채널을 가지고 있기 때문에 어디든지 우리들의 것을 넣으려고 하는 幼稚한 所望을 가졌던 것입니다」(昭和食品産業史) 라고 言及하고 있다.

그리하여 1980년에 와서는 創立70周年을 記念하여 「食의 文化 심포지움」을 開催하여 「食의 文化센터」를 設立하였으며 格外 뮤지컬 「캣츠」에 後援도 하였다. 이와같은 事業中에는 아지노모도의 “맛”이 깃들여 있는 것이다.

5. 輸入原料에 轉換하는 傳統食品, 절임식품(漬物)

절임食品으로 利用하는 野菜는 種類가 많다. 野澤菜, 守口무우 등의 절임식품專用的 野菜도 있으나 무, 오이, 가지와 같이 生食用 野菜와 競合하는 경우가 많다. 즉, 生食用 野菜의 一部分이 保存用, 加工用으로서의 절임食品으로 使用되고 있는 것이다. 一般的으로 加工用 野菜는 生食用 野菜에 비하여 價格은 싸다. 3分の 1 혹은 5分の 1 정도. 生食用과 비할 때 加工用은 形狀, 사이즈가 問題되지 않기 때문이다. 그렇기 때문에 加工用 野菜의 경우, 無選果物 혹은 規格外品이 많이 利用되고 있다. 生産者 農家에서 본다면 無選別 野菜는 손이 가지 않기 때문에 코스트가 싸게 되지만, 量産을 하지 않으면 農家로서의 經營이 成立하기는 어렵다. 또한 規格外品을 加工用에 돌린다고 하는 것은 즉, 이와같은 部分이 많아진다고 하는 것은 역시 經營을 壓迫하게 되는 것이다.

加工메이커에 있어서도 專用野菜의 경우

에는 原料確保가 容易하지만 生食用 野菜를 加工에 利用하는 경우, 野菜 生産動向에 따라서 仕入數量, 仕入價格이 變動하게 된다.

이와 같이 生産農家の 生食指向, 仕入數量의 變動問題 그리고 價格仰騰에의 對應策으로서 나타난 것이 海外原料의 輸入이다.

最近에는 절임食品原料의 輸入量은 절임食品生産의 4분의 1을 占하고 있으며, 그 生長률은 절임食品 生産量의 生長률을 上廻하고 있다.

品目別로 보았을 경우 漿果, 락교, 梅實은 거의가 輸入原料로 되고 있다. 또한 오이, 가지도 輸入原料가 利用되고 있다.

最大의 輸入先은 中國으로 輸入原料의 約 8割을 占하고 있다. 80年頃の 主力 輸入先은 臺灣이었으며, 當時 輸入量의 半數를 占하고 있었으나, 最近에 와서는 5%程度로 低下되고 말았다. 現在 대만으로부터의 輸入品은 梅干, 梅漬이다. 그러나 이 部門에서도 中國의 市場이 確實하게 增加하고 있다. 中國과 함께 最近 輸入增加가 현저하게 많아진 것이 타이이다.

最近의 輸入量은 臺灣을 넘어서고, 中國에 다음가는 第3의 절임食品原料 輸入先으로 되었다.

現在 타이로부터의 主力原料는 漿果이다. 80년에는 1割에도 미치지 못하였으나 지금은 5割이 되었다.

이 分野에서는 從來 臺灣이 主力이었으나 타이로 바뀐 것이다. 옛부터 臺灣은 日本에 대한 절임食品原料의 最大供給國이었다. 그런데 臺灣經濟의 成長에 따른 農業 勞動力의 流出, 혹은 勞動力不足에 의한 賃金上昇등에 따라 보다 싼 價格인 資源의 供給先이기도한 中國, 타이로 그 供給先이 變動되고 있다.

最近에는 各 産業의 타이 進出이 活潑化되었기 때문에 臺灣經濟와 같이 코스트上昇의 傾向이 나타나고 있다. 그렇기 때문에 보다 싼 資源과 勞動力을 구하여 原料의 供給先을 인도네시아등으로 轉換하는 움직임이 나타나고 있다.

工業化 展開에 의하여 農業經營은 先進國과 같이 開發途上國에 있어서도 存立이 困難하게 되어가고 있다.

6. 輸入食料와 結合한 「食品企業 結合 36(kombinat)」

JR京葉線の 南船橋驛과 新習志野驛의 中間 海岸地帶에 「京葉食品콤비네트」가 있다. 敷地面積 60萬㎡內에 食品關係企業 36社가 進出하고 있다.

36社의 內譯은 製粉의 鳥越製粉, 製糖의 新明和製糖 食肉加工의 伊藤햄, 젠찌구, 第一프로이라, 製빵, 製菓의 모로스프, 유아사, 후나쇼크, 유함, 飲料의 키코히, 토도투커피, 調理食品의 富士食品, 후직코, 乳製品의 森永乳業, 麥酒의 샷쁘로 麥酒, 거기에 食品流通의 다이에, 자스코 등이 있다.

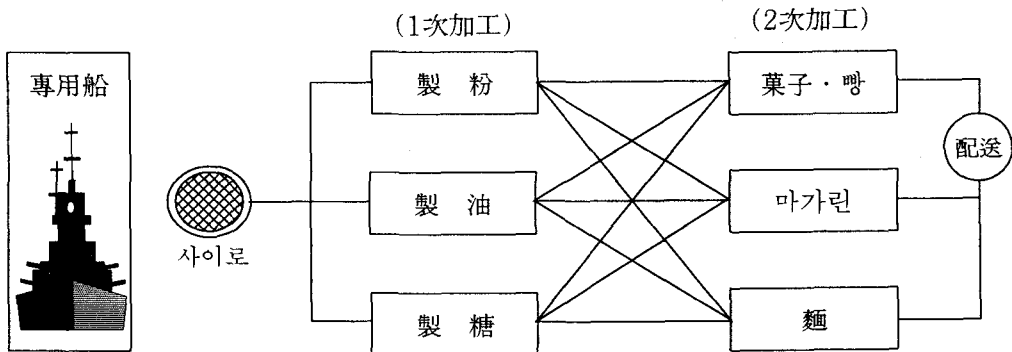
進出企業에 의하여 構成된 社團法人 京

葉食品콤비나이트協議會가 品質管理, 安全管理의 調查研究, 消費者의 啓蒙, 또한 企業間의 調整 등을 행하고 있다. 그리고 콤비나트內에는 共同出資에 의한 京葉유데리디會社가 있어서 보일러, 受變電, 排水處理, 工業用水處理, 防災防犯시스템 등의 設備을 共同管理하고 있다.

이 食品콤비나트는 農林水産省이 정한 「食品工業團地形成促進要綱」에 따라 整備되었다.

食品콤비나트論을 政策課題로 取扱하게 된 것은 60年代였다. 政府는 60年 1월에 「貿易爲替自由化」의 基本方針을 閣議에서 決定하고 農林水産物에 대하여도 同年가을 부터 順次的으로 自由化가 實施되었다.

食品콤비나트의 構成



食品콤비나트라고 하는 것은 이와같이 自由化 對策으로서 考案된 것이었다. 本格的으로 自由化가 實施된 結果 製粉, 製油, 製糖業에서 볼 수 있는 것과 같이 原料의 거의 모두를 輸入原料에 依存하고 있어 日本의 食品工業은 壞滅的인 打撃을 받게 되었다. 그래서 臨海地域에 大型穀物輸送船이 接岸할 수 있는 塲를 整備하여 여기에 穀物사이로를 配置하고 그 周邊에 食品의 1次加工, 2次加工을 建設한다고 하는 對策을 세웠다. 즉, 사이로에서는 製粉의 原料가 되는 小麥이나 製油의 原料가 되는 大豆를 保管한다. 이와 같은 것은 파이프를 使用하여 製粉工場, 製油工場으로 보내지고 여기에서 生産되는 小麥粉, 食用油 등은 빵工場, 菓子工場, 麵工場, 마아가린

工場으로 보내지게 된다. 또한 製糖工場에서는 砂糖이 菓子工場으로 보내진다. 여기에 더하여 飼料工場도 配置하여 製粉으로부터의 밀기울, 製油에서의 大豆油에 의하여 飼料를 製造한다고 하는 것이다. 이와 같은 構想下에서 建設된 것이 京葉食品콤비나트이다. 이 以外에 千葉, 衣浦, 神戶, 待多地域에도 이와 비슷한 콤비나트가 整備되고 있다.

7. 海外進出하는 日本의 食과 食品메이커

코카콜라, 켈로그, 네슬레 등 日本의 食生活에 깊이 浸透한 海外食品메이커는 적지 않다. 産業化, 經濟發展은 곧 歐美化가 된 戰後의 日本社會에 歐美國品메이커의 商品이 들

어온 것은 지극히 自然스러운 推移인 것이다.

한편, 日本의 食品메이커의 海外進出은 키코만, 아지노모토 등 大型食品메이커의 歐美에의 商品輸出이나 歐美에서의 生産은 20世紀 初頭に 始作하였다(그 後, 戰爭등의 영향으로 撤退도 있었다…).

다만, 그 많은 것은 海外에 居住하는 日本人마켓트에 들어갔다. 日本의 食品이 歐美의 사람들에게 받아들여질 수 없기 때문이다. 또한, 그 後 數十年 계속하여 亞細亞 諸國에서의 마켓트 擴大도 商品 그 自體의 浸透는 아니었다.

食은 本來 保守的인 것이다. 海外의 食品이 받아들여 질지 여부는 商品이 中心이라고 하는 것보다는 그 食品이 가지고 있는 이미지나 文化的인 것이 支配하는 경우가 많다. 戰後 日本의 많은 消費者도 콜라나 햄버거 그 自體가 아니고 그들 商品에 體現되고 있는 美國의 이미지를 志向한다고 할 수가 있는 것이다.

그러한 狀況이 變化된 것은 日本이 좋은 나쁜 經濟大國으로서 認知되기 始作한 때 부터였다. 日本에 대한 興味가 海外에서 強하게 일어나고 또한 日本食에 대한 志向性도 그리고 健康志向도 높게 따르고 있어 一般消費者에게 폭넓게 받아들여지게 되었다. 美國에서 70년에 始作한 卽席麵의 製造, 73년의 醬油, 89년의 清酒의 製造 등은 그 代表的인 例인 것이다.

물론, 業務用的 製品 輸出이나 技術供與 같은 水面下에서의 움직임은 일찍부터 成果를 가져왔다. 특히 처음부터 基本調味料로서 유니버설한 評價를 얻고 있는 「아지노모토」의 海外進出은 突出的인 것이었다. 아지노모토는 現在 世界最大의 글루타민산 소다의 메이커이며, 世界十數個國에 20以上の 工場을 運營하고 있다.

食品産業의 海外直接投資를 累計베이스로 본다면 亞細亞, 北美에서 件數, 金額으로 8割 가까이 占하고 있다. 특히 美國에서는 件數로 3割以上, 金額으로, 4割以上에 달하고 있다.

日本國內市場의 成熟化가 進行되는 동안 円高나 輸入自由화가 契機가 되어서 80年代後半부터 食品産業의 海外展開는 增加하는 傾向이 強하게 나타나고 있지만 日本의 直接投資가 占하는 食品産業의 比率은 數%

에 지나지 않는다. 海外生産比率 1%臺에 머물고 있는 것이다. 家電製品이나 自動車에 비하여, 食品은 習慣이나 文化가 參入障壁이 되는 점이 強하기 때문이다. 食品의 海外 浸透度는 日本에 대한 글로벌한 評價 指標라고도 할 수 있다. 家電이나 自動車 등 製品레벨의 全球化는 높은 水準에 달하였을 때의 경우인 것이다.

日本人에 대한 이미지가 機械的인 것으로부터 文化的인 것으로 變化할 때, 日本에 대한 認識도 크게 달라질 것이다. 따라서 食品産業의 全球化가 맡고 있는 役割은 정말 크다고 할 것이다.

8. 中國은 最大의 產地이고 消費地이다

亞細亞地域은 魅力的인 地域이다. 80年代初 日本의 食品메이커는 韓國, 臺灣에 海外工場을 設立하고 開發輸入을 開始하였다. 80年代 後半부터는 타이랜드가 魅力있는 地域이었으나, 90年代에 들어와서는 이것이 中國地域으로 移行되고 있다.

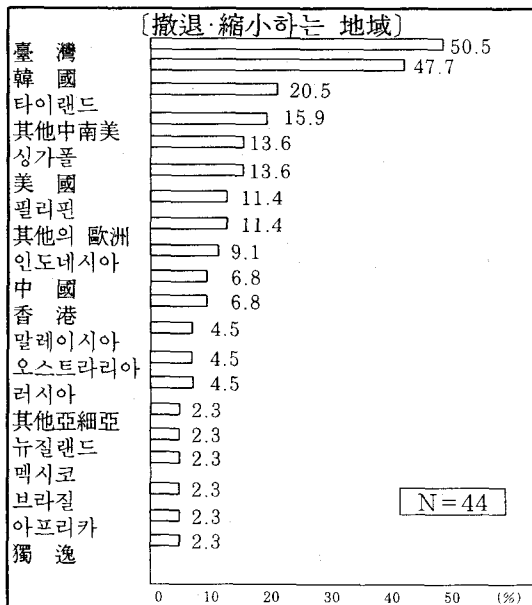
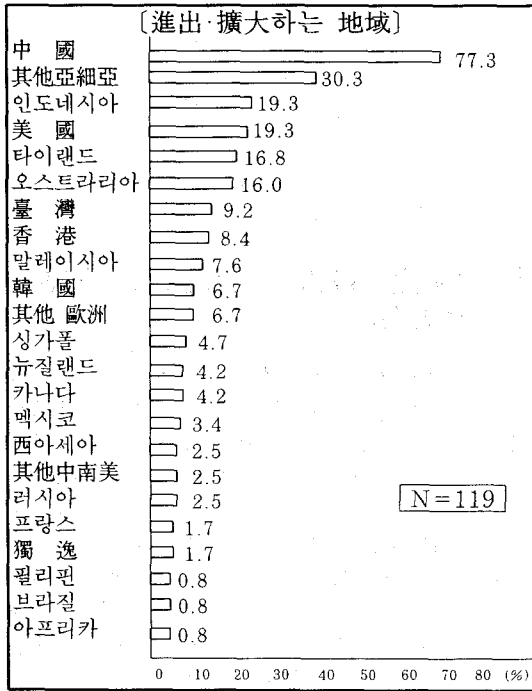
中國進出의 魅力中 하나는 豊富한 勞動力에 있다. 日本經濟는 勞動力 不足이 慢性化한 感이 있으나, 中國에는 젊은 勞動力이 豊富하게 存在하고 있다. 이 豊富한 勞動力을 利用하여 日本에서는 困難한 「手作業」의 感을 나타낼 수 있기 때문이다. 둘째로는 勞動力의 豊富함에 더하여 人件費가 싸다는 것이다. 日本의 10분의 1이라고 할 수 있는 低賃金은 至極히 큰 魅力이 아닐 수 없다. 세번째로는 豊富한 農水産資源이 있는 것이다. 日本에서 加工用 原料를 調達한다면 規格外品이나 契約栽培 以外에는 入手할 수가 없다. 여기에 비하여 中國 및 周邊地域에서는 規格에 구애받지 않고 良質의 값싼 原料를 確保할 수가 있다.

農業, 漁業의 生産部門으로부터 그의 加工品 또는 調理品까지 지극히 廣範圍한 것까지 손쉽게 入手할 수가 있다. 여기에서 生産된 食品은 日本으로 輸出되는 外에 第3國에도 輸出되고 있다.

從來 타이랜드가 日本 海外工場의 役割을 도맡아 한 時期가 있었으나 最近에는 이것이 바뀌어서 中國이 日本의 海外工場으로 登場하고 있다. 그러므로 中國은 단

순히 生産地로서의 魅力뿐만이 아니고, 將來의으로는 製品의 消費地로서의 魅力도 지극히 큰 地域인 것이다.

◎ 食品메이커가 今後進出·擴大하는 地域과 撤退·縮小하는 地域



資料 = 食品産業센타 「食品産業의 海外進出實態調査」

9. 1億國民의 먹거리와 健康을 지키는 産業에서 일하는 금지

自動車産業, 家電産業, 電子産業은 日本經濟의 눈부신 發展에 多大한 貢獻을 다하였다. 日本經濟를 代表하는 리-딩 産業인 것이다. 그러나 이와같은 産業이 提供하는 商品은 國民 모두가 必要的 것은 아니다. 또한 모든 國民이 그와같은 商品의 高度化를 希望하고 있는 것도 아니다. 自動車를 갖고 있지 않는 사람이 있는가 하면 多機能型家電製品의 愛想에 정나미가 떨어지게 되는 사람도 있다.

그러나 食品産業은 國民모두가 날마다 必要로 하는 食品을 製造하여 提供하는 産業이다. 어린이로부터 老人에 이르기까지, 돈많은 富者로부터 돈없는 가난한 사람에 이르기까지 또한 健康한 사람으로부터 病院에 入院하고 있는 사람에 이르기까지, 어떠한 年代, 階層, 狀態의 國民이라도 매일 여러차례 입에 집하는 商品을 提供하고 있다. 一定量을 지키며 安全確保에 萬全을 期하여 보다 營養價가 높고 健康에 도움이 되는 食品, 生活의 簡便性 向上을 追求하는 産業이다.

95년의 「日本國勢調査」에 의하면 食品製造業(産業分類에서 말하는 食料品製造業과 飲料, 飼料製造業)에 從事하는 사람은 129萬名을 上廻하고 있다. 90년부터 95년에 걸쳐 製造業全體의 8% 가까운 從事者를 減少시킨데 비하여 食品製造業의 從事者는 오히려 4% 伸張하였다. 그 結果로 製造業全體에서 占하는 比率도 9.4%로부터 10.7%로 1포인트 이상 增加하였다.

製造業을 中心으로한 産業의 空洞化를 憂慮하는 中에도 日本國內製造業으로서의 食品製造業은 相對적으로 그 比重이 높아졌다. 그것은 需要의 海外移轉이 相對적으로 줄어드는 反面, 中小企業이 相對적으로 많았던 때문이다.

中小企業이 相對적으로 많은 産業構造는 地域食文化의 多樣性을 反映하는 것으로서 全國一律의 商品供給이 限定되는 것으로 생각된다.

日本人의 平均壽命은 歐美先進國 中에서도 躋水準에 있다. 그 原因은 多岐한 것이나 生活의 基本이 되는 “食”, 그 “食” 中에서도

◎ 食品製造業의 從事者規模와 構成

	年	總數	雇傭者	雇傭人인 있는 業主	雇傭人인 없는 業主	家族從事者
食品製造業	1995	1,429 (10.7)	1,263 (11.2)	18 (8.6)	19 (3.1)	38 (9.6)
	1990	1,369 (9.4)	1,187 (9.2)	20 (8.0)	24 (5.9)	50 (10.0)
製造業合計	1995	13,377	11,239	210	60.4	397
	1190	14,503	12,905	249	40.7	500

資料=總務廳「國稅調査」

注=95年은 速報集計值. ()의 數値는 製造業合計에서 占하는 構成比(%)

食料品 最終消費의 比重이 5割을 초과하는 食品인 것이다. 바로 이 食品이 日本人의 健康維持의 키 포인트일 可能性이 대단히 높다. 바로 이것이 1億2,000萬名을 초과하는 日本國民의 胃와 健康을 지키는 리딩 産業인 食品製造業의 雄姿한 모습인 것이다.

10. 次世代生産시스템을 指向하는 生産, 製造部門

工業發展의 原動力은 코스트다운에 있다. 10年前에는 數千萬엔하던 컴퓨터를 數十萬엔으로 購入할 수 있는 것은 바로 코스트다운의 膳物이라고도 할 수가 있다.

世界를 席卷한 家電을 비롯하여 日本製 工業製品이 競爭優位性을 確保하는 것도 코스트다운(한편으로는 機能性を 높혀줌)과 絶對的인 關係가 있다고 할 수 있다.

驚異的인 코스트다운은 尖端製造技術의 導入과 나날이 革新하는 가운데 이루어지는 것이다.

로보트大國으로서 日本의 또 하나의 모습은 工場을 한눈으로 보면 알 수가 있다. 그 工場을 訪問한 모든 사람들은 自動화된 라인 앞에서 발을 멈추게 된다. 그것은 이렇게 작은 細密한 作業까지 機械로 행하여 진다고 하는 것이 놀랍기 때문이다.

食品工場의 自動화技術도 自動車나 家電에 이길 수가 없다. 數量的으로는 自動車나 家電을 壓倒하는 製品을 製造하는 程度이나 그 스피디한 것은 比較가 되지 않는

다. 예를 들면 麥酒工場에서 병의 洗淨, 內容物의 充填, 라벨의 貼附, 箱子의 묶음 등 一連의 工程이 거의 사람의 손이 닿지 않아도 可能하게 되었다.

거기에서 일하고 있는 사람들은 製造工程의 管理나 點檢, 改善에 많은 時間을 보내고 있다. 기름으로 汚染되고, 무거운 荷物을 힘들게 運搬하는 作業의 모습은 찾아 볼 수가 없다.

勿論 機械로 代替할 수 없는 工程은 여전히 사람의 손에 依存하는 수 밖에 없다. 그 工程은 勿論, 機械화된 工程에 있어서도 原材料의 優秀한 品質이나, 製造工程에 精通한 베테랑技術者의 노하우도 必要하다. 機械도 일하는 사람과 커뮤니케이션을 잘 교차하여야만 來日의 코스트다운을 約束할 수가 있다.

지금 工場들은 큰 轉換期를 맞고 있다고 할 수가 있다. 最近 十數年 消費者의 새로운 要求에 對應하지 못하고 生産體制는 多品種少量型을 志向하여왔다. 多品種 少量의 生産體制를 強化하면 할수록 코스트다운은 어렵게 되고, 도리어 코스트 上昇을 피할 수 없게 되는 것이다. 最前線의 販賣 狀況으로부터 原材料의 調達情報까지 모든 關聯情報을 모아서 最適의 生産을 指向하는 最新의 生産體制인 CIM(컴퓨터에 의한 綜合生産)으로 행하여도 그 上昇을 回避하기 어렵다. 또한 CIM의 경우 그 시스템 構成에 너무 많은 코스트가 든다는 점이 장애가 되고 있다. 次世代生産시스템은

로서 期待되는 것은 知能화된 機械와 人間과의 融合을 하여가면서 受注로부터 設計, 生産, 販賣에 이르는 各 프로세스를 彈力的으로 統合하는 네트워크시스템인 것이다.

거기에서 重視되는 것은 1臺의 高度한 機械에 모든 것을 맡기지 말고 簡略화된 數臺의 機械를 組合하여 使用하는 네트워크 志向의 設計理念이다. 食品메이커에서 活躍하는 科學者나 技術者, 工場關係者의 挑戰은 앞으로도 계속 이어지게 될 것이다.

11. 單一企業으로부터 뛰어나와 넓은 消費者 部門과 접한다

時代의 變遷에 따라 産業, 業種間的 境界가 없어지게 되고 그 擔當도 낮아지고 있다. 즉, 業際化的 進展인 것이다. 이와 같은 傾向은 産業, 企業과 社會, 地域間에서도 볼 수가 있다. 단순한 工場이 아니고, 地域社會와 共存하는 工場의 登場은 바로 이와 같은 것을 나타내고 있다고 할 수가 있다.

觀光工場, 테마파크型 工場 등 단순한 生産의 場이 아니고 地域이나 社會에 開放되는 새로운 工場들이 지금 속속 登場되고 計劃되어지고 있다. 일찍이 “삿쵸로” 麥酒 工場에 共設한 一般市民, 觀光客에게 開放하였던 레스토랑이 有名하였다.”

最近에는 보다 開放度를 높이고려고 하는 方向으로 가고 있다. 예를 들면 消費者나 地域住民에게 開放은 當初부터 행하였던 “기린”, “橫濱비아비레즈”는 休息의 場으로서 活況을 가져왔고, 이리하여 “기린 麥酒”는 「工場파크」를 大幅으로 늘리고 있다. 周邊地域의 시아向上이라고 하는 눈에 보이는 直接的인 效果도 報告되고 있다.

또한 環境共生이 企業에 대한 評價의 하나로서 重視되고 있는 가운데 製造施設로서의 工場만이 아니고 리사이클 施設로서의 工場에도 消費者의 注目が 集中되고 있다. 이와같은 것을 행하여 즐거움이 있는 工場은 물론, 企業의 環境共生에 대한 진지한 자세로부터 「무엇인가를 가르쳐주는」 工場이 있으면 더욱 좋을 것이다. 「즐거움」과 「배우고, 啓蒙」이 同居하는, 어린이를 데리고 가고 싶어하는 工場의 登場을 많은 消費者는 期待하고 있는 것이다.

물론 變身을 하겠다고 하는 것은 工場만이 아니고, 메이커라고 하는 벽을 넘어서 外食部門에 進出하려는 움직임도 그 하나인 것이다. 直營레스토랑의 運營, 테-마 파크, 各種 이벤트施設內的 出店 등 食品메이커의 他分野 進出은 별로 신기한 것이 아니다. 社員食堂의 設計, 運營을 請負하겠다는데까지 온 것이다. 그리고 “삿쵸로 麥酒”의 “히비스 工場” 跡地 再開發에서 볼 수 있는 것과 같이 都市造成에 이르는 경우까지 나타나고 있다.

단순히 製造→販賣에 專念하고 있으면 좋을 時代로부터 보다 成長性이 높은 分野나 企業이미지 向上에 이어지는 分野로에 進出이 當然視되는 時代로 접어들고 말았다. 지금부터는 工場에 있어서도 生産·製造部門이 아니고 一般 消費者와 接하는 部門에 從事하는 사람의 數가 많아질 것으로 생각된다. 食品메이커에서는 多様な 人材 혹은 多様な 캐리어를 갖고 있는 人材가 漸次 많이 必要할 때가 올 것이다.

12. 多様な 技術者로 構成되는 食品産業

野菜의 濃縮액기스 製造分野에서 歐美企業과 밀접한 關係가 있는 작은 食品메이커가 있다. 消費者의 知名度는 제로이나, 그 特화된 技術로 食品, 化粧品, 醫藥品 등 多方面的의 새로운 要求에 應하고 있다. 얼핏 보면 날아갈 것 같은 企業이 大메이커와 競爭할 수 있는 것은 食品産業에 있어서 加工技術의 多樣性에 있다고 할 수 있다. 이와 관련하여 家電이나 自動車 등 他消費財 分野에는 모든 品目 機種을 製造하는 大規模메이커가 存在하지만, 食品産業에 있어서는 그렇지 않다. 技術의 凡用性的의 低下, 바꾸어 말하면 個別性이 他分野, 市場으로의 參入障壁이 될 뿐만 아니라, 多様な 企業이 參入, 生存할 수 있는 餘地가 아닐까 생각된다.

食品産業의 製造技術이 多岐한 것은 原料의 多樣性, 技術의 個別性뿐만 아니라 個個의 製造工場의 多樣性에 起因하고 있다고 할 수 있다. 換言하면, 技術體系의 縱的·橫的의 多樣함이 食品製造技術의 多岐構造를 만들고, 그것이 多様な 業種으로

構成되는 産業構造로 이어지고 있는 것이다. 例를 들면 一般的으로 品質管理는 製造工程中的 溫度·濕度·壓力·流量·PH 등을 計測하여 間接적으로 행하여지는 것이다. 直接計測의 경우 水分, 水分活性, 無機物, 油脂, 단백질, 糖類, 아미노酸, 微生物, 鮮渡, 熟度, 色 등을 對象으로 電磁波, 레자, 音, 電流, 磁氣, 畫像, 解析 등을 통하여 행하여진다. 또한 同一한 加熱處理라 할지라도 蒸煮, 焙炒, 加壓, 加熱 등 各樣各色인 것이다. 傳達方法도 傳導, 對流, 輻射 등 多樣하며, 이와같은 單位操作的 組立은 食品마다 다른 것이다.

勿論 膜處理, 超鹽界가스抽出, 超高壓加工 등 業種別로 個個의 製造技術을 초월한 共通的·凡用的 技術도 있으나 그 가운데의 膜處理 하나만 보더라도 精密濾過法, 限界濾過法, 逆浸透法으로 나누어지고 있다. 여기에 더하여 新食品, 新素材의 開發, 바이오마스의 利用이 進展되면 食品製造技術의 多岐性은 한층 增加될 것으로 豫想된다.

또한 最近에 와서는 “뉴-로 컴퓨터”, 遺傳的 알고리즘, 애매모호한 工學 등 尖端技術의 導入도 注目되고 있다. 例를 들면, 日本酒의 杜氏는 經驗에 의하여 獨特한 方法으로 微妙한 맛을 만들었다. 從來 杜氏가 가진 노하우는 機械에 의하여 模倣을 한다든지, 科學的인 方法으로 解明하는 것은 대단히 어려웠던 것이나, 그것이 遺傳的 알고리즘(生命進化의 패턴을 더한 프로그램의 最適化 手法의 適用으로 可能하게 되었던 것이다) 味覺에 맞는 애매모호한 이미지를 數值化하는 研究의 進陟도 있어서 機械化, 컴퓨터화에 의한 發酵管理의 飛躍的인 向上이 期待되고 있다.

이와같은 食品製造技術에 製造後의 解度, 品質의 保持, 變質防止 등을 目的으로 流通技術 또한 리사이클, 環境共生技術이 加하여지게 된다. 食品産業에 있어서의 技術, 技術者의 幅은 今後에 있어서도 多樣하게 불어나게 될 것이다.

13. 消費者對策……消費者的 소리를 商品開發에 反映

食은 매일 입에 접하기 때문에 絶對 安全한 것이 아니어서는 안된다. 그러나 食

品産業이 對面하는 消費者는 多樣한 價値觀, 生活習慣, 스타일, 知識이 풍부한 사람들이다. 食品을 생각하지도 않은 方法으로 使用하는 경우도 있다. 容器·包裝에 쓰여 있는 說明을 모든 消費者가 읽고난 후 使用하고 있는 것은 아니다. 豫想外의 狀況에서 保管되고 있는 경우도 있다.

商品에 대한 苦衷이 없어지는 것은 없다.

戰後 女性의 高學歷化나 各種 消費者 團體의 活動, 各樣各色의 情報媒體의 發達로 消費者의 食品에 대한 知識은 急速히 높아지고 있다. 그러나 食品메이커와 消費者와의 情報의 罅은 縮小되지 않고 있다. 商品이나 分野에 따라서는 消費者의 알려고 하는 레벨이 높아갈수록 情報의 罅은 擴大 또는 尖銳化하는 傾向이 있다. 이와같은 커뮤니케이션, 罅에서 派生하는 후라스트레이손은 消費者에게 一方的으로 담고 있는 것은 아니다.

企業側에서도 후라스트레이손이 蓄積되고 있다. 전하여져야 할 것이 전하여지지 않는다는 것을 많은 食品메이커는 考慮하고 있다.

一般的으로 商品이나 廣告宣傳을 통하여 전하여지는 情報量은 적은 것이며 偏狹한 것이다. 이와 같은 不充分을 補充하기 위하여 別途의 情報채널을 통하여 消費者와의 커뮤니케이션을 形成할 必要가 있다. 바로 이것이 消費者對策部署가 담당할 役割이다.

消費者對策은 時代와 함께 變化한다. 즉, 消費對策이 곧 苦情處理인 것이라고 지금도 생각하는 企業도 있을지 모른다. 消費者로부터의 苦情에 머리를 숙여 不良品 交換을 約束하는 그런 對應인 것이다. 그러던 것이 生産, 流通技術의 進歩나 消費者水準의 向上으로 이와같은데 對應하는 苦情은 減少되고, 商品知識이나 流通事情에 精通하지 못하기 때문에 問議가 增加되고 있는 것이다. 食品메이커는 스스로 가지고 있는 知識이나 記錄을 體系의 蓄積하여 適宜取出할 수 있는 體制를 만드는 등 專門家의 育成을 必要로 하기에 이르렀다.

消費者의 새로운 要求를 찾기에 腐心하는 食品메이커에 있어서의 食生活이나 消費者 라이프스타일의 一端을 훤히 볼 수 있는 情報는 貴重한 것이다. 情報通信技術

의 활발한 發展과 함께 消費者의 생생한 목소리도 生産이나 開發現場에 情報로써 전하는 것은 以前에 비하여 훨씬 容易하게 되었다. 消費者 對策에 있어서 방어 側面에서 攻擊 側面으로 轉換하는 食品메이커가 漸次 많아지고 있는 추세에 있다. 攻擊的 側面으로 轉換한다고 하는 뜻은 지금까지와는 다르게 消費者 教育이 重視되고 있는 점이라 하겠다. 消費者와 메이커간의 情報의 갭, 커뮤니케이션 갭이 發生하는 것은 物品을 보는 方法이나 必要한 情報가 共有되고 있지 않기 때문인 것이다. 商品에 대한 誤解라고 할 수 있는 認識을 拂拭하는 것은 대단히 어려운 일이다. 無理하게 拂拭하려고 하면 消費者와의 사이에 많은 응어리를 남기게 되는 것이다. 그러므로 消費者의 共感을 얻을 수 있는 秘訣은 좋은 귀를 갖는 것이 중요한 것이라고 할 수 있다.

14. 마케팅室…… 全方位에 안테나를 흔들며 來日의 食을 創造한다

開發部門에서 自信을 갖고 만들어진 商品. 그러나 이것이 販賣되지 않았다. 小賣店頭에서는 同種類의 商品이 히트하고 있다. 그런데 自社의 商品은 히트하고 있지 않다. 많은 경우, 그와 같은 原因은 마케팅력이 약한데 있는 것이다. 그러면 마케팅력이 있으면 히트商品이 나올 수 있을까? 그 答은 예스이기도 하고 노우이기도 한 것이다. 마케팅력은 市場開拓, 販賣擴大의 必要條件이지만 充分條件은 아닌 것이다. 商品開發力, 技術력과 마케팅력은 車의 兩輪의 關係와 같으며, 어느 하나가 잘못되어도 市場戰略을 優位로 끌어당기기에는 어렵다. 다만, 商品開發技術部門에서는 數十年의 스페셜리스트가 큰 裁量權을 갖는데 대하여 마케팅 部門은 아마추어 등 餘地가 적지 않은 것이다. 오랫동안의 經驗보다는 폭넓은 情報蒐集력과 感性이 히트 商品을 낳게하는 源泉이 되는 것이다. 예를 들면 “니찌레이”는 마케팅을 專門으로 擔當하는 마케팅 部署를 經驗적으로 開設하였으나 거기에 配置된 것은 20~30代의 젊은 社員이라고 한다.

마케팅部門은 消費者에게 어필될 수 있는 素材, 要因을 깊이 알고 그것을 商品開發이나 販賣戰略에 살릴 수 있는 情報나 도움 등을 具體化하는 作業을 擔當하게 되는 것이다. 특히 食品메이커의 마케팅에 要求되는 것은 食의 時代 트렌드를 읽는 통찰력, 競爭企業의 動向에 관한 情報蒐集力, 작은 가게나 小賣業이 구입하고 있는 商品이나 販促方策을 잘 알 수 있는 센스, 商品技術에 관한 一定한 知識, 判斷力 등인 것이다.

마케터에는 여러가지의 타입이 있다. 小賣店頭의 現場에서 다음의 商品콘셉트를 볼 수 있는 사람, 모든 雜誌, 文獻을 통하여 마케터 動向을 잘 읽을 줄 아는 사람, 부라부라 繁華街나 테마파크 등 消費者가 모이는 場所에 재빨리 발을 옮겨 마케트 變容의 모습을 發見하는 사람, 廣告擔當者나 營業맨과 連日連夜 檢討를 거듭하는 것으로 마케트를 쫓고 열 수 있는 좋은 입담을 가진 사람, 諸外國에서의 漫遊나 留學을 통하여 食의 월드트렌드를 갖고 있는 사람, 社史의 內容中 市場 戰略에 依據한 戰略生存領域을 찾아낼 수 있는 사람 등 여러가지가 있다.

時代에 따라서 달라지는 消費者의 새로운 要求의 本流를 찾아 그것을 自社의 商品開發이나 廣告, 營業戰略에 도움을 줄 수 있는 全方位에 안테나를 펼쳐 나날이 이를 소홀함이 없이 행하는 가운데 來日의 새로운 食이 創造될 수가 있다. 食品마케트의 成熟化가 이루어지고 많은 局面에서 小賣사이드의 主導權을 가질 때 마케팅에서 많은 期待를 할 수가 있는 것이다.

食을 다루는 사람으로서의 先見性和 構想력이 企業內의 마케트에 要求되고 있다.

15. 營業맨…… 企業間 競爭, 最前線의 尖兵으로서

슈퍼드라이의 히트는 獨自의 市場포지션을 獲得한 商品력에 더하여 營業력에 큰 영향을 주었기 때문이다. 많은 營業맨과 우먼의 投入이 슈퍼드라이의 히트에 이어진 것은 어떻게 보면 商品力の 話題로 덮혀지는 경우가 많으나 히트 商品을 낳게하는 機動力로서는 無視할 수가 없는 것이

다. 最後의 마무리가 안 좋으면 팔리던 것도 팔리지 않는다. 이것은 營業力의 重要性을 가리켜서 하는 말이다. 營業力의 差가 企業間 競爭의 盛衰을 決定하는 것은 그렇게 크게 이상한 일은 아니다. 大量의 廣告宣傳등을 통해 商品名은 消費者에게 크게 어필하는 것이다. 한번 사게 되면 다음 購買에는 반드시 이어진다고 하는 自信感이기도 하다. 히트할 것이다라고 豫想했던 商品이 팔리지 않는 경우가 있다. 小賣店頭에서 自社商品을 잘 보이는 곳에 두지 않았다면 이것은 說明이 不充分하여 小賣사이더에 전하여야 할 情報가 전하여지지 않는 등 營業力의 不足이 原因이 되는 경우가 많다. 또한 東京, 大阪같은 곳에서는 히트한 것의 全國展開를 可能케하는 營業力 不足 때문에 大히트를 豫想하면서도 눈물을 흘리지 않을 수 없는 경우가 있다.

逆으로 營業力으로 히트한 商品을 키워 나가는 企業도 있다. 營業맨의 說得力, 正確한 情報提供, 열심히 뛰는 서비스로 取扱店鋪를 늘리고, 小賣店頭의 눈에 잘 띄는 곳에 自社商品을 陳列케하여 점차 히트 商品 隊列에 끼어들고 있다. 開發하는 商品이 모든 消費者에게 받아들여지지 않는 이상, 營業을 통한 小賣店과의 信賴關係가 때로는 販賣力의 밑바탕을 이루는 경우도 있다.

小賣店의 自社商品에 대한 不滿이나 意見, 스스로의 觀察 등으로부터 消費者의 感觸을 깊게 하고, 당해 商品의 改良이나 市場으로부터의 撤退, 次期의 商品開發에 힘이 되는 情報를 재빨리 商品開發部나 工場에 報告하는 것도 營業맨의 重要한 役割이다. 또한 營業맨은 企業間 競爭最前線의 尖兵이라고 하는 位置에 있게 된다. 營業맨에는 經驗(年數의 길고 짧음에 관계가 없다)과 거기에 숨겨져 있는 觀察力, 市場의 돌아가는 움직임으로부터 무엇인가를 읽고 얻어지는 그 센스를 軸으로 한 데이터의 解析力, 情報力 그리하여 그것을 相對로 說得的으로 전하여지는 커뮤니케이션 力이 期待되고 있는 것이다. 나아가 家庭的인 센스를 갖고 닦는 것도 營業맨으로서 는 대단히 중요한 것이라 하겠다. 食品購買層의 大多數는 당연히 家庭을 꾸미고 있는 主婦層인 것이다. 集團인터뷰나 調査

등에 의하여 主婦의 참된 소리나 志向性을 探知하는 것도 重要한 것이나, 스스로 家庭에서 이루어지고 있는 食卓의 여러가지 樣相의 움직임을 吸收한다고 하는 것은 營業맨에서는 꼭 必要한 것이라 하겠다.

企業間 競爭 最前線의 尖兵으로서 機能性을 充分히 發揮할 수 있게끔 후렉크스, 直行直歸의 勤務體制下에 通信機能이 붙어 있는 파소콘, 携帶電話 등 最新情報通信機器로 武裝된 營業맨을 많이 볼 수가 있다. 美國에서는 現場을 알지 못하는 MBA가 上位職에 앉는데 따르는 弊害를 많이 批判하고 있다. 이런 점에 대하여 日本에서는 博士學位를 갖고 있는 研究所의 所長이 營業의 第一線에서 陣頭指揮하는 등 營業을 통한 現場感覺이 重視되고 있다. 營業에는 좀처럼 拂拭될 수 없는 古色蒼然한 이미지가 있는 것이나, 그 이미지는 지금 確實히 變하여 가고 있다.

16. 多様な人材의 獲得과 育成

21世紀는 높은 모랄과 信念에 바탕을 둔 行動力, 信賴와 共感을 他人에게 줄 수 있는 人間味, 長期的인 事業展開를 디자인할 수 있는 透徹한 經營센스 등을 가진 많은 人材들이 스피어아웃으로 가는 時代가 된다고 豫測되고 있다.

成長神話가 무너지는 지금 多様な 人材의 有無가 企業成長의 키를 쥐고 있다. 人材의 均質化는 長期的으로 企業의 疲弊化에 이이지고, 또한 長期的으로는 크나큰 環境不適應狀態를 남겨하는 元兇이 되기도 한다. 實際로 均質하고 良質한 人材를 포용하고 있는 企業은 國內外의 市場에서 크나큰 市場을 確保하고 있다. 그러나, 責任이 明確하지 않은 業務의 遂行과 決斷으로 지금의 넓은 幅을 버리고 同業他社의 動向에 同調하려고 하는 業務展開가 志向되어 企業은 점점 좁은 小路로 빠지고 마는 것이다.

企業이 갖고 있는 人的資源의 多様性은 環境問題난 벤처型 事業에의 나아가는 것을 보면 알 수가 있다.

벤처型事業의 있어서도 事情은 같은 것이다. 벤처型 事業의 成功與否는 他社, 유달리 規模가 작은 新興企業(벤처企業, 美

國에서 말하는 스몰企業)과의 네트워크가 그 열쇠를 쥐고 있다.

規模는 적지만 獨創的인 技術이나 事業 構想을 갖고 벤처企業과의 提携는 既存企業이 21世紀를 向한 成長 源泉의 하나로서 期待를 하고 있다. 말할 나위도 없이 벤처企業과의 提携에 必要로 한 것은 파트너십인 系列이나 地排關係가 아닌 것이다. 혹은 新興企業이 갖는 成長의 새싹을 키워서 將來에 共存하게 하는 스타스이며, 새싹을

꺾는다든지 成長株의 날치기를 바라는 스타스는 없는 것이다. 그런데 벤처型 事業의 成功與否는 갖는 것은 自社의 內部事情이나 損得만으로는 變動되지 않는다. 높은 모랄을 가지는 人材인 것이고 그와 같은 人材를 낳게 하는 組織의 多樣性에 있는 것이다. 또한 題目에도 없는 異質한 人材, 異能者를 낳게하는 柔軟한 企業組織의 創出이나 人材育成에의 진지한 志向이 많은 食品메이커의 戰略問題로 되고 있는 것이다.