

아이디어가 기업을 살린다! 위기에서 회생한 일본중소기업 성공사례

최근 일본에서는 위기를 딛고 성공적으로 회생한 중소기업들의 사례가 주목 받고 있습니다. 소개되는 중소기업들은 제품의 라이프사이클이 끝났다고 포기하는 것이 아니라, 새로운 부가가치를 불어넣어 하나의 예술작품으로 '진화'하는 특징을 보이고 있습니다. 이 리포트에서는 침체하는 기업을 살리는데 주요했던 핵심키워드를 찾아 일본 중소기업이 진화하는 과정에 초점을 맞췄습니다.

Case. 8

이스미 철도



- ❖ 소재지: 千葉県夷隅郡大多喜町大多喜264
- ❖ 설립: 1987년 7월 7일
- ❖ 종업원 수: 37명(2015년 3월)
- ❖ 분야·품목: 철도사업, 여행업, 광고업 등

이스미 철도의 부활(Case. 8)

< 기업소개 >

만년 적자에 시달리며 폐선 위기에 몰린 철도노선에서 관광객으로 북적이는 인기 노선으로 회생한 열차가 있습니다. 치바현 보소반도를 달리는 ‘이스미 철도’인데요. 소박한 시골 열차지만, 경영난을 훌륭히 이겨낸 사례로 일본 전역의 주목을 받고 있습니다. 그 비결은 과연 무엇일까요?

[이스미 철도의 위기]

매년 1억 엔의 적자를 내며 20년 넘게 정부보조로 운행을 지속하던 이스미 철도는 2008년 준폐위기에 놓이게 됩니다. 고심하던 ‘이스미 철도 재생회의’는 공모를 통해 외부 전문가를 초빙하기로 결정하는

데요. 선발된 사람은 항공사 여객운항부장 출신 도리즈카 아키라였습니다. 치바현 출신으로 어려서부터 이스미 철도를 이용해 왔다는 그는 높은 연봉의 항공사를 그만두고 지원할 정도로 애정이 남달랐죠.

[진화1] 교통수단을 넘어 ‘브랜드’ 로

도리즈카 사장이 가장 먼저 착수한 재건전략은 ‘브랜드화’였습니다. 로컬 철도노선은 좌석이 곧 상품이기에 때문에 사람들이 일부러 타러 오게 할 무언가가 필요했는데요. 도리즈카 사장은 이스미 철도에 애니메이션 캐릭터인 무민을 접목한 ‘무민열차’를 도입합니다. 핀란드 동화의 주인공인 무민은 일본에서 애니메이션화된 후, 30~40대 여성들에게 선풍적인 인기를 끌고 있었는데요. 비용과 시간 면에서 이미 잘 알려진 캐릭터를 사용하는 것이 효과적이라고 판단한 겁니다. 철도 구간의 경치가 동화 속 모습과 닮았다는 점

에 착안해 ‘일본의 무민 계곡’이라는 별칭도 붙였죠.

뿐만 아니라 승객이 참여할 수 있는 다양한 이벤트도 진행했습니다. 철도 침묵에 메시지와 이름을 새겨 넣을 수 있는 ‘침묵 오너 제도’, 회원증과 1일 자유승차권을 받을 수 있는 ‘차량 서포터 제도’ 등을 도입한 것인데요. 다양한 브랜드 전략이 적중하며, 승객수는 1.6배 증가했고, 매점 판매수입도 전년에 비해 4배가 되자, 재생위원회는 이스미 철도의 존속을 결정하게 됩니다.

< 무민열차 >

**[진화2] 생존, 그 이후를 고민하라**

이렇게 생존에 성공한 이스미 철도는 그 다음을 준비합니다. 일시적인 회복이 아닌 안정적인 지속을 위한 고민을 시작한 것인데요. 이스미 철도 포스터에는 「여기에는 ‘아무것도 없다’가 있습니다」라는 문구가 적혀 있습니다. 실제로도 이스미 철도의 노선에는 특별한 관광명소가 없는데요. 가장 큰 약점이라고 할 수 있는 부분을 전면에 내세운 사람은 다른 아닌 도리즈카 사장입니다. “기대하고 왔던 사람들이 실망하기 전에 처음부터 공개하는 것이 낫다고 생각했다. 우리는 많은 사람들이 와 줄 것을 바라지 않는다. ‘아무 것도 없는’ 우리 노선의 매력을 알고 있는 사람들이 와 주면 만족한다.”는 게 그 이유였는데요.

대신 도리즈카 사장은 열차를 타는 것 자체가 남다른 경험이 될 수 있도록 만들었습니다. 이스미 철도를 타면, 30~40년 전 ‘쇼와(昭和)’시대가 펼쳐집니다. 열차를 타기 위해 손님 스스로 문을 열어야 하

고, 자동개찰 같은 건 찾아볼 수 없죠. 새롭게 열차도 구입했습니다. 바로 일본의 열차 마니아들이 열광한다는 가장 오래된 디젤 열차 ‘키하52’와 ‘키하28’인데요. 옛 멋이 살아있는 외관은 유지하고, 내부를 개조해 레스토랑을 오픈했죠.

도리즈카 사장의 고민은 기관사 모집으로 이어졌는데요. 새 열차를 구입하면서 신입 기관사가 절실했지만, 비용이 문제였습니다. 관행대로라면 훈련비 700만 엔을 회사가 전부 부담해야 했지만, 그럴 돈이 없었죠. 도리즈카 사장은 과감한 결정을 내립니다. 훈련비를 지원자 본인이 부담도록 한 건데요. ‘이스미 철도를 운전하고 싶어 하는 사람이라면, 자기 돈으로 면허를 따더라도 지원할 것이다’라는 생각이었죠. 모두가 염려했지만 제1기생으로 4명이 스스로 면허를 취득하고 최종 채용되었습니다.

< 레스토랑 키하 >

**[진화3] 직원들을 믿어라!**

사실 도리즈카 사장의 전략은 다소 황당한 것들이었습니다. 그럼에도 불구하고 직원들이 따랐던 데는 그가 취임식에서 한 약속 때문이었습니다. “여러분은 철도의 프로들입니다. 그래서 나는 운행관리에는 참견하지 않겠습니다. 하지만 한 가지는 약속드립니다. 이스미 철도라는 브랜드를 구축해서 친구들과 가족들이 ‘좋은 회사에 다니는 구나’라고 말하는 회사로 만들겠습니다.” 위기의 순간, 도리즈카 사장은 직원들의 능력을 인정하고 믿는 것에서부터 시작했습니다. 구조조정 대신 자신의 급여를 10% 줄이고, 직원들을 집

으로 초대해 같이 밥을 먹으며 의견을 들었습니다. 그리고 이런 노력은 직원들의 불안감을 ‘회사를 꼭 지키자’라는 의지로 바꾸어 놓았죠.

“나 뿐만 아니라 직원들 역시 정말 하고 싶었던 일을 하고 있기 때문에, 모든 일에 충실하고 열정적이다. 회사를 지키기 위해, 스스로 생각하고, 아이디어를 낸다. 그렇게 우리는 함께 변화하고 성장하고 있다.” 도리즈카 사장의 이 말처럼 직원들을 스스로 생각하고, 움직이게 만드는 것이야말로 조직을 변화시키는 첫 걸음이 아닐까 싶습니다.

<참고자료>

1. PRESIDENT Online(2015.7.6) “「鉄ちゃん」社長、赤字ローカル線「いすみ鉄道」を再生”
2. 이스미철도 주식회사 홈페이지(<http://www.isumirail.co.jp/>)