

## 아이디어가 기업을 살린다! 위기에서 회생한 일본중소기업 성공사례

최근 일본에서는 위기를 딛고 성공적으로 회생한 중소기업들의 사례가 주목 받고 있습니다.  
소개되는 중소기업들은 제품의 라이프 사이클이 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. 12

## 이와타니산업

# Iwatani

- ❖ 소재지: 東京都港区西新橋3-21-8
- ❖ 설립: 1945년 2월 2일
- ❖ 종업원 수: 1,487명(2017년5월)
- ❖ 분야·품목: LP가스, 카세트곤로를 중심으로 한 에너지 사업, 수소를 비롯한 산업가스 사업 등
- ❖ 자본금: 200억 9,600만 엔

## 살아있는 진화의 역사, 이와타니산업(Case. 12)

### < 기업소개 >

최근 일본에서 ‘수소혁명’의 주역으로 손꼽히는 기업이 있습니다. 바로 이와타니산업(岩谷産業株式会社)인데요. 작은 개인상점에서 시작해, 대기업으로 성장할 수 있었던 배경에는 창업시기부터 이어진 변화의 노력이 있었습니다. 1953년 일본 최초로 가정용 프로판가스를 도입한데 이어, 최초의 탁상용 가스버너 개발과 수소 사업에 이르기까지 이와타니산업의 발자취는 그야말로 진화의 역사라고 해도 과언이 아닌데요. 지금부터 그 과정을 따라가 보도록 하겠습니다.

### [진화1] 필요한 물건은 꼭 성공한다

1969년 일본 최초로 등장한 탁상용 가스버너 ‘카셋토후’는 일본의 식탁 풍경을 완전히 바꿔놓았습니다. 장작이나 연탄도 필요 없고, 거추장스런 호스도 없이 식탁에서 바로 요리를 만들어 먹을 수 있게 된 것이죠. 사실 이 제품이 만들어질 수 있었던 비결은 바로 가스용기의 소형화에 있습니다. 창업자인 이와타니 사장은 용기에 담긴 살충제에서 힌트를 얻어 1회용 가스용기를 개발했는데요.

하지만 판매는 시원치 않았습니다. 가정마다 이미 조리시설을 가지고 있는 상

황에서 휴대용 가스버너에 대한 필요성을 느끼지 못했기 때문인데요. 그러던 1978년 미야기현 앞바다에서 발생한 지진은 이와타니산업의 운명을 바꿔놓습니다. 피해지역에서 1회용 가스용기와 버너가 구호 장비로 활약하면서, 재해 시 없어서는 안 되는 필수 아이템으로 인식된 건데요. 이후 판매량이 급증한 건 당연한 결과였죠. 이 일로 이와타니 사장은 ‘세상에 필요한 물건은 꼭 성공한다’는 생각을 하게 되었고, 회사의 사업철학으로 자리 잡게 됩니다.

### [진화2] 익숙함에서 벗어나라

이후 이와타니산업은 일본 가스버너의 대명사로 자리 잡습니다. 30년이 지난 1999년까지도 높은 시장점유율을 지속해 왔는데요. 하지만 그 해 회사는 큰 변화에 도전합니다. 가스버너의 표준처럼 여겨졌던 자사 제품의 형태를 바꾸기로 결

정한 건데요. “부엌가구는 화려하고 멋지게 진화하고 있는데, 휴대용 가스버너는 쇼와(昭和) 시대에 머물러있었다. 익숙함에 매몰되면 그 기업은 발전할 수 없다. 익숙한 것에서 벗어나야 변화할 수 있고, 그래야만 발전할 수 있다”는 것이 그 이

유였습니다.

이와타니산업은 우선 가스버너의 크기를 줄이는 것부터 시작했습니다. 하지만 문제가 있었는데요. 제품의 두께를 줄일 경우, 테이블과 불꽃 사이가 좁아지기 때문에 화재의 위험이 높아질 우려가 있었죠. 때문에 가스버너 생산에 있어 10cm는 일종의 불문율과도 같았습니다. 이와타니산업은 3년여의 연구 끝에 불꽃이 나오는 부분을 세로 형태로 바꿈으로써 폭을 3cm

가까이 줄이는 데 성공하는데요. 이렇게 탄생한 슬림형 가스버너는 휴대하기 좋으면서도, 열효율은 뛰어나 매년 약 68만대가 팔리는 히트 상품으로 자리 잡습니다.

기존 가스버너 기술을 응용한 전용 조리 기기도 개발했는데요. 다코야키 전용 버너부터 화로구이용 버너에 이르기까지 새로운 제품을 출시하며 시장 1위의 자리를 굳건히 지켜나갑니다.

<카셋트후>



<수소 스테이션>



## [진화3] 재산성 보다는 시장 확대


그런데 이런 이와타니 산업이 어떻게 수소 사업을 하게 되었을까요? 사실 이회사가 수소 사업을 시작한 건, 가스버너 사업을 시작하기 훨씬 전인 1941년입니다. 창업자인 이와타니 사장이 화학공장에서 버려지던 수소를 공장용 연료로 팔기 시작한 것이 시초였는데요. ‘앞으로는 수소의 시대가 될 것이다’는 창업자의 신념 아래 수소 판매를 지속해왔지만, 사실상 수익 사업으로 설정하기에는 거리가 있었습니다.

그럼에도 불구하고 이와타니산업은 수

소 사업을 이어가고 있습니다. 2004년 액화수소 제조회사를 설립하고, 2006년엔 액화수소 플랜트를 만들어 판매를 시작했는데요. 2014년에는 일본 최초의 상용 수소충전소도 개설하죠. 당장의 이익을 기대하기 힘든 상황에도 불구하고 수소 사업을 놓지 않는 이유는 시장 확대가 우선이라는 생각 때문입니다. 현 CEO인 마키노 아키지는 “눈앞의 이익에만 연연하는 것이 아니라 앞장서서 하루 빨리 수소사회를 개척할 필요가 있고, 이것이 궁극적으로 기업의 이익으로 이어진다고 생

각한다”고 말하는데요. LP가스 사업과의 시너지효과가 기대되는 것도 수소사업에 적극적인 이유 중 하나입니다. 수소를 연료로 하는 가정용 연료전지가 보급되면, 이미 보유하고 있는 LP가스 고객 배송망을 활용해 수소를 공급할 수 있을 것으로 생각하는 것이죠.

‘가스버너’라는 한 우물을 파면서도, 미래를 위해 70여 년 전부터 ‘수소’라는 또 다른 우물을 준비해 온 이와타니산업. 여

기에서 알 수 있듯, 기업에는 당장의 수익 못지않게 미래를 위한 장기 포석을 마련하는 것이 중요합니다. 달라진 환경에 적응해 변화하는 것이 ‘진화’라고 하지만, 기업의 진화는 다르기 때문이죠. 환경이 변화하기 전에, 미리 예측하고 준비하는 것, 이것이야말로 시대를 이끄는 선도기업으로 진화하는 길이 아닐까요? 

#### <참고자료>

이와타니산업 홈페이지(<http://www.iwatani.co.jp/jpn/>)