

가격인상 단행

도리끼조쿠



- ❖ 소재지: 大阪市浪速区立葉1-2-12
- ❖ 설립: 1986년 9월 19일
- ❖ 자본금: 14억 9,182만 9,125엔
- ❖ 점포수: 610개 (직영 376、TCC 234) 2018년 2월말 현재
- ❖ 종업원: 10,259명 (파트타임・아르바이트 포함) 2017년 7월말 현재

가격인상 단행_도리기조쿠 (No.85)

< 요약 >

- 이자카야 체인스토어 도리기조쿠는 그 동안 280엔 균일가를 최대의 무기로 삼고 지속적인 성장을 해왔음
- 그러나 지난 2017년 10월에 인건비, 식재료비 등의 비용 증가를 이유로 가격 인상을 단행했음
- 가격인상 발표 이후 주식시장에서는 수익증가를 기대하며 긍정적인 반응을 보였으나, 그 동안 급성장을 성공시킨 만큼 이에 따른 균열도 나타나고 있어 향후 지속성장을 달성하기 위해서는 풀어야 할 과제가 적지 않음
- (벤치마킹 포인트) 저성장 시대에 낮은 가격의 균일가로 급성장했으나 경영환경이 급변하며 성장을 가능케 했던 저가를 포기하고 새로운 활로를 모색하기 시작하였음

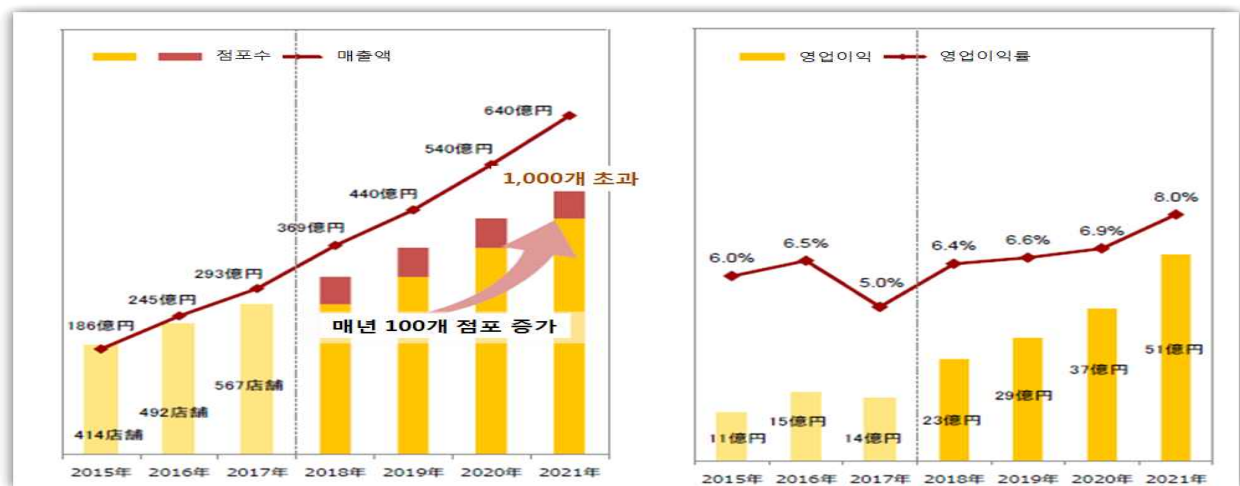
1. 가격인상

- 일본의 대표적인 이자카야(居酒屋) ‘와다미(和民)’등이 고전을 하는 가운데 도리기조쿠(鳥貴族)가 성장을 지속하고 있음
 - 그 이유는 야키토리(焼き鳥, 닭꼬치)를 전문적으로 취급하는 차별화전략과 28년 동안 유지해 온 280엔 균일가라는 저렴함이 있었기 때문임
- 그런데 음식과 술을 모두 280엔 균일가로 제공해 온 도리기조쿠가 2017년 10월부터 298엔으로 가격을 인상했음
 - 그럼에도 불구하고 다른 이자카야 체인점을 운영하는 업체들을 제치고 성장을 지속하고 있는 것임
 - 소비자들은 ‘자주 이용하기 때문에 안심할 수 있고, 이 정도의 가격인상으로 다른 곳을 가고 싶지는 않다’는 반응임
- 오랫동안 280엔을 유지해 왔었기 때문에 약 6.4%에 해당하는 ‘298엔 균일가’로 한다는 방침을 발표했을 때 업계 안팎으로 화제가 되었음
 - 오후라(大倉)사장은 가격 인상 이유에 대해 ‘식재료비 급등, 아르바이트 시급 및 구인 비용 증가, 2017년 6월에 시행된 주세법 개정에 따른 주류 매입가 인상’등을 들었음

2. 주가는 상승

- 이번 가격 인상은 2017년 10월부터 2018년 7월까지의 기존 점포 매출을 3%정도 끌어올리는 영향이 있을 것으로 예상됨
- 10월은 태풍이 잦은 때라 기후변화가 심해 경영환경이 좋다고 볼 수 없음

<그림1> 도리기조쿠의 점포수, 매출액, 영업이익, 영업이익률 전망



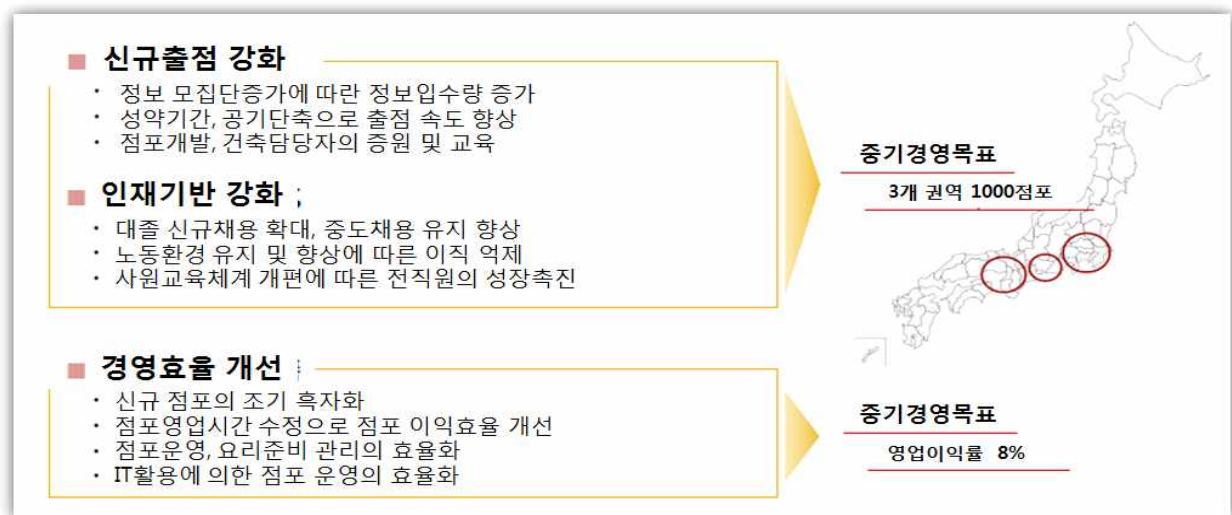
자료: 도리기조쿠 홈페이지 '중기경영계획'에서 인용

- 그런데 가격 인상 발표 이후부터 주식시장에서는 이익확대를 기대해서 플러스의 반응을 보였음
- 가격인상을 발표한 8월 28일 주가는 전일 영업일 대비 8%이상 높아진 2,815엔 까지 상승했음
- 더욱이 9월 13일에는 2018년 7월말결산의 실적이 크게 향상될 것이라는 예상이 발표되면서 다음날 주가가 전일 대비 15% 높은 3075엔까지 뛰었음
- 그 이후에도 3,000엔 전후의 주가 추이를 유지하고 있음
- 경쟁이 치열한 일본 이자카야 업계에서 가격인상을 단행할 수 있는 것은 집객 능력이 쉽게 떨어지지 않는다는 자신감의 표출이기도 함
- 상대적으로 낮은 가격대를 유지하고 있는 이자카야의 '승자' 대열에 들어가 있는 도리기조쿠의 가격인상은 일본 정부가 목표로 하고 있는 '탈 디플레이션'의 증조라는 논조가 힘을 얻고 있는 상황임

□ 그러나 이러한 주식시장의 긍정적인 반응을 손 놓고 즐길 수만은 없는 상황임

- 가격인상 결정에 이르게 된 경영 상황을 면밀하게 살펴보면 급속하게 성장하면서 나타난 결함도 있기 때문임
- 그 상징적인 결과가 2017년 7월 결산에서 나타났는데, 2014년 주식시장 상장 이후 처음으로 영업이익이 감소했음

<그림2> 도리기조쿠의 중기경영전략



자료: 도리기조쿠 홈페이지 '중기경영계획'에서 인용

□ 도리기조쿠는 간토(関東), 도카이(東海), 간사이(関西) 지역을 중심으로 출점을 지속해 2017년 10월말 587개 점포를 운영하고 있음

- 지난 2년 사이에는 매년 70개 점포가 넘는 속도로 출점을 늘려왔음
- 매출은 약 300억 엔 정도로 불과 5년 동안 3배로 확대하는데 성공하였음

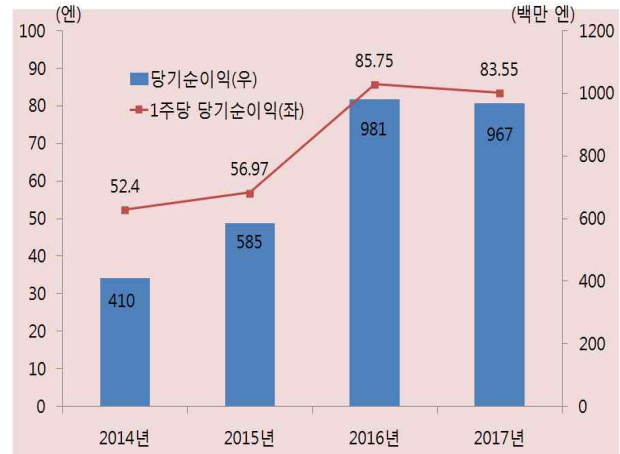
□ 그러나 규모경제의 효과가 나타나서 경영효율이 향상되는 이상적인 형태의 경영에 이르렀다고 보기는 어려움

- 매출액에 대한 판매관리비 비율은 2016년 7월 결산까지 3년 동안 62%대를 유지했었음
- 2017년 7월 결산에서는 판매관리비 비율이 63%로 전기 동기대비 0.9%포인트 상승했음

□ 판매관리비 비중이 늘어나는 것과 관련하여 분명하게 드러나고 있는 것은 인재 분야임

- 인력부족에 대한 우려 때문에 각 점포에서 외국인을 적극적으로 채용하고 있으나 이들이 직장에 안착하지 못하면서 점장 등 직원들의 부담이 늘어나고 있는 것으로 보고 있음
- 노동시장의 수급이 불안정해지면서 점포 확대에 따른 안정적인 인재 확보에 어려움을 겪고 있는 것임

<그림3> 도리기조구의 당기순이익 추이



자료: 도리기조쿠 홈페이지에서 인용

□ 외국인 아르바이트가 늘어난 점도 연관이 있겠지만 1년 사이 퇴직하는 사람의 비중을 나타내는 이직률은 70%정도로 매우 높은 편임

- 이전까지는 30%정도이었던 것을 감안하면 다양한 측면에서 비용상승 요인이 늘어나고 있는 것임

□ 채용하는데 들어가는 비용도 비용이지만 새로운 직원이 많아지면 현장은 교육에 할애해야 하는 시간이 그만큼 길어지게 됨

- 모든 것이 익숙하지 않은 외국인이 많아지면서 의사소통의 불편함 등 점포 운영에 지장을 초래하는 상황임

□ 도리기조쿠의 아르바이트에서 차지하는 외국인 비중은 약37%에 달하고 있음

- 그 중에서도 베트남 사람이 가장 많으며 한때 베트남어 매뉴얼을 준비하려 했으나 안정적인 점포운영을 위해 일본어 능력이 필요하다고 판단하고 단념함

□ 이러한 상황을 바탕으로 각 점포에 맡겨두었던 외국인 채용을 2016년에 수정하여 본사가 주도하는 독자적인 일본어 테스트를 도입했음

- 20분정도의 테스트로 기본적인 읽기, 듣기 능력을 측정하게 되어 있음

□ 일본어를 일정 정도 이상 이해하는 사람만 채용하는 방침을 세우고 인재 확보에 나서고 있는 것임

- 일본맥도날드에서 전직한 직원이 중심이 되어 만든 ‘타이틀 업 제도’라는 시스템도 2017년 8월에 정비했음

- 일을 하기 시작하고 나서 단계적으로 팔로어(follower), 트레이너, 책임자로 승진하는 제도로 평가기준도 명확하게 했음
 - 이로 인해 이직률이 낮아지기 시작하는 등 서서히 효과가 나타나기 시작했음
 - 이 같은 효과가 나타나자, 훨씬 더 빨리 생산성향상을 위한 방안을 시작했어야 한다는 반성의 목소리가 사내에 나오고 있음
- 오키다 사장의 지시로 2015년 8월부터 점포 운영의 생산성을 높이기 위한 조직 횡단적인 프로젝트가 발족되었음
 - 인건비 등 비용상승 우려가 확산되는 가운데 점포 스태프의 근무방법과 상품의 제공 방법의 개선에 따라 점포의 운영효율을 높여 가격인상을 회피해보겠다는 프로젝트임
- 이를 위해 도쿄의 대규모 점포와 중간 규모의 점포 2개를 모델점포로 선정했음
 - 가장 먼저 시작한 것은 요리를 주문할 수 있는 고객을 상대로 터치패널을 도입한 것임
 - 홀서비스 스태프의 움직임을 측정한 결과 노동시간의 약3분의 1을 주문을 받는데 쓴다는 것을 알게 되었기 때문임

<표1> 도이키조쿠와 경합하는 저가 이자카야

야키도리(균일가격)	
豊後高田どり酒場 (몬테로사)	280엔 균일, 자사생산 닭고기를 표방함
鳥二郎 (다이내믹)	간사이 및 수도권에서 점포 전개. 270엔 균일을 표방함
야키도리(균일 이외)	
やとりセンター (고로와이드)	수도권에 35개 점포 운영. 야키도리와 맥주 등 메뉴 대부분이 280엔
三代目鳥メロ (와다미)	전국에 109개 점포 운영. 야키도리 이외에 꼬치튀김도 주력상품임
焼鳥日高 (하이데이히다카)	수도권에 23개 점포 운영. 야키도리와 경양식 등 각 점포마다 메뉴가 다름
야키도리 이외	
串カツ田中 (기업명과 동일)	전국에 159개 점포 운영. 꼬치구이가 100엔인 서서먹는 업태도 운영

자료: NIKKEI BUSINESS 2017.11.13. 企業研究, Vol.138에서 인용

주: ()안은 운영회사. 점포수는 2017년 10월만 현재

- 터치패널의 도입으로 중간 규모의 점포에서는 1명, 대규모 점포에서는 2명분의 아르바이트 업무량을 줄일 수 있게 되었음
 - 따라서 월간 인건비도 1점포당 20만~30만 엔 삭감할 수 있게 되었다고 함

- 현재 도리기조쿠에서는 터치패널을 150개 점포 이상에 도입하고 있으나 회전스시와 경합하는 이자카야 등에서 선행해서 도입을 추진하고 있는 체인점도 많음
 - 도리기조쿠에서는 주문을 받을 때의 ‘고객과 점원의 접점이 필요’라는 생각이 강했기 때문에 도입 검토가 늦어진 측면도 있음
 - 이번 가격인상은 피할 수 없었지만 앞으로 조리기구를 교체하는 등 생산성 향상을 위한 방책도 추진할 계획임

3. 국산화의 무게

- 도리기조쿠의 인기가 한층 더 높아지는 원동력이 된 것은 오쿠라 사장의 아이디어로 2014년부터 시작한 ‘국산국소(國產國消)’로 불리는 프로젝트임
 - 일부 사용하고 있었던 수입 식재료를 국산으로 교체하여 2016년 10월에 ‘국산 식재료 100%’를 달성했음
- 안전하게 안심하고 먹을 수 있는 음식을 바라는 소비자의 의식이 한층 더 높아지고 있어 국산식품에 대한 수요는 날로 늘어나고 있는 상황임
 - 이런 상황에 맞춰 대응한 결과 가족단위의 새로운 고객층을 끌어들이는 효과가 나타났음
- 그러나 한편으로 날로 늘어나는 비용 측면에서의 역풍은 감당해야 하는 것이었음
 - 기상악화에 따른 국산 채소 가격의 폭등 등으로 식재료의 원가는 당초 상정했던 것보다 높아졌기 때문임
 - 결국 2017년 7월 결산에서 영업이익이 전년대비 감소하는 결과가 나왔음
- 도리기조쿠가 만들던 야키도리의 두께와 맞는 대파가 기존의 국내산에 없었기 때문에 사이타마(埼玉)현의 농가와 계약을 하고 특별한 크기로 생산을 의뢰한 적도 있음
 - 감자튀김은 홋카이도에서 생산한 감자로 교체했는데, 연이은 태풍으로 수확량이 급감하면서 메뉴에서 제외하는 일도 발생했음
- 이 프로젝트를 주도한 아오키 상무는 “도리기조쿠의 브랜드가치를 올리는 효과는 크지만 기후변화와 시황의 영향을 받기 쉬운 단점이 있다.”고 말함

- 점포수를 늘려 식재료 구입단가를 낮추는 것을 목표로 했으나 그 반면에 닭의 희소부위의 조달 측면에서는 모든 점포에 혜택이 돌아가지 못하는 문제도 발생하고 있는 상황임
- 지금까지 맛과 품질을 추구하고 원가를 억제하는 양립이 가능한 식재료 선택과 메뉴 개발에 전념했지만, 앞으로는 이러한 노력이 한층 더 중요해 질 전망이다
- 도리기조쿠를 쫓아서 ‘닭’을 전면에 내세워 출점을 적극적으로 하고 있는 이자카야가 늘어나면서 경쟁이 한층 더 치열해 지고 있음
- 경쟁사인 모테로사는 ‘도리 사카바(鳥酒場)’, 고로와이드는 ‘야키토리 센터’, 다이내믹은 ‘도리지로우(鳥次郎)’를 각각 운영하고 있음

4. 향후 전망

- 도리기조쿠는 앞으로 야키토리 전문매장보다도 급성장하고 있는 이자카야 체인 ‘구시가츠 다나카(串カツ田中)’와 경합할 가능성이 높을 것으로 보고 있음
- 100엔 메뉴를 확대하는 등 객단가 인하 움직임이 활발하게 진행되고 있어 도리기조쿠의 가격대와 중복되기 때문으로 보임
- 도리기조쿠가 발표한 2021년 7월말 결산까지의 약 3~4년 동안의 중장기계획은 이번 가격인상에 따른 이익개선을 포함한 야심찬 내용이 담겼음
- 영업이익률이 현재의 5%에서 8%로 늘어나고 점포수도 현재의 약 2배에 해당하는 1,000개를 목표로 하고 있음
- 그러나 일부 경제연구소에서는 객단가 1000엔 이상의 외식업체가 1,000개 이상의 점포로 확대된 사례는 거의 없다며 회의적인 반응을 보임
- 종합 이자야카의 대표격인 ‘와타미’, 야키니쿠(焼き肉) 점포 ‘규가쿠(牛角)’ 등도 국내에서 1,000개 점포까지는 확장시키지 못하고 있음
- 따라서 도리기조쿠 역시 1,000개까지 점포를 확장하는 하는 것은 어려울 것이라는 전망이다
- 앞서 언급한 인재확보, 점포 운영, 식재료 구입 측면에서 나타나고 있는 다양한 과제의 해결이 성장유지를 위한 조건이 될 것으로 보임

사장 인터뷰

3대 도시에서 1000개 점포가 목표

2012년에 제2차 아베내각이 출범하여 물가와 임금을 올리는 정책을 내세운 가운데 머지않아 280엔 균일가에서 가격인상을 검토해야 할 시기가 오겠구나하고 막연하지만 생각하고 있었다. 도쿄하계올림픽 개최가 결정된 이후 부동산가격, 건설비의 급등을 보면서 오랫동안 이어졌던 디플레이션경제에서 바람의 방향이 바뀌었음을 느끼고 있었다.

도리기조쿠는 2000엔 정도의 객단가가 적정하다고 생각하고 있다. 다양한 음식을 종합적으로 판매하는 이자카야가 2500엔 정도이기 때문에 그보다 낮은 가격대에서 커다란 시장을 겨냥해 왔다. 그런데 최근 몇 년 사이 객단가가 하향하는 추세에 있고 얼마 전에는 1950엔으로 기록하면서 2000엔 밑으로 내려갔다. 주요 요인으로는 어린이를 포함한 가족단위 손님이 늘었기 때문에 감소한 측면도 있다. 객단가가 이 이상 내려가는 것은 막고 싶다.

2016년 10월에는 모든 식재료를 국산으로 해서 안전하게 안심하고 먹을 수 있는 음식을 지향했으나 기후변화로 인해 당초 예상보다 원재료 값이 급등해 버렸다. 인건비 급등과 주세법 개정에 따른 맥주 등 주류의 납품가격 인상이 겹쳐 2017년 7월부터 사내에서 가격인상에 대한 구체적인 검토를 시작했다.

사내에서 가격인상에 대한 반대의견은 특별히 없었고 200엔대를 유지하는 198엔에 가격을 설정하는 것에 대해서도 이론이 없었다. 단 8월 28일 발표 이후 점장 등 현장의 직원들이 놀랐던 것으로 보이며, 280엔을 유지하지 못해 아쉽다는 목소리가 적지 않았다. 그만큼 직원들은 280엔에 대한 애착이 강했다.

고객을 중시하는 자세는 변함이 없지만 다양한 이해관계자에 있어서 플러스가 되는 것인지를 생각하며 가격인상을 결단했다. 직원의 노동환경 개선도 필요하다. 낮은 가격을 유지하면서 직원 등 스태프에게 어떤 형태로든 영향을 미쳤을 가능성이 높다. 장기적인 관점에서 보면 고객도 가격인상을 이해해 줄 것으로 생각한다.

2021년 7월 결산까지 1,000개 점포로 확장할 예정이다. 구체적으로는 간토(関東)에 600개 점포, 나머지 간사이(関西) 500개 점포, 도카이(東海)에 150개 점포를 계획하고 있다.

지금까지 해온 그대로 일본의 3대 상권에 집중적으로 출점하는 것은 매우 효율적이라고 생각하고 있다. 생산성 향상과 점포를 늘림으로써 얻을 수 있는 규모의 경제효과를 활용할 여지는 있다. 비용을 줄이면서 보다 나은 성장을 위해 전념할 생각이다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2017.11.13. 企業研究, Vol.138
2. 도리기조쿠 홈페이지