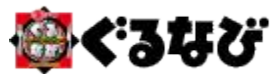


e-비즈니스의 새로운 가능성

# 구루나비



- ❖ 소재지: 東京都千代田区有楽町1-2-2 東宝日比谷ビル6F
- ❖ 설립: 1989년 10월
- ❖ 자본금: 2,334백만 엔 (2015년 6월 30일 현재)
- ❖ 종업원: 1,845명 (2015년 3월 31일 현재)
- ❖ 매출액: 32,636백만 엔 (2015년 3월 결산)

## e-비즈니스의 새로운 가능성\_구루나비 (No13)

### < 요약 >

- 최근 급증하고 있는 일본을 찾는 외국인 방문자를 대상으로 한 마케팅 기법 개발이 외식산업의 중요한 과제로 대두되고 있음
- 음식점을 대상으로 판촉활동을 지원하고 있는 구루나비에게 외국인 방문자의 급증은 커다란 비즈니스 기회가 되고 있음
- 외식산업의 성공조건을 바뀌어나가고 있는 구루나비가 인구감소에 직면한 일본 외식업계의 구세주가 될 수 있을지, 업계의 관심이 모아지고 있음
- **(벤치마킹 포인트)** 구루나비는 음식을 매개로 외국인 방문객과의 접점을 찾고 그 속에서 인터넷 비즈니스 기회를 포착한 사례라고 볼 수 있음. 수많은 음식 검색 사이트와는 차별화된 창의적 발상이 성공할 수 있었던 비결이었다고 할 수 있음

### 1. 독창적인 비즈니스 모델

- 구루나비는 자체 개발한 ‘구루나비’라는 사이트에 점포정보를 게재하는 음식점(가맹점이라고 부름)을 상대로 판촉촉진 서비스를 제공하여 수익을 내고 있음
  - 매월 만원의 회비를 내면 일반 무료회원에서 ‘비기너(beginner) 회원’으로 승격되어, 추천메뉴를 새롭게 게재하는 등 최신 점포정보를 스스로 갱신할 수 있게 됨
- ‘비기너(beginner) 회원’보다 한 단계 높은 ‘판촉정회원’이 되면 구루나비 사이트에서 노출이 많은 위치로 점포사이트를 옮길 수 있음
  - 해당 점포는 구루나비의 전문 영업담당 직원과 집객 요령을 함께 생각하며 점포운영을 지원받는 서비스도 받을 수 있게 됨
  - 정회원의 회비는 매출과 이익의 균형을 감안하여 해당 음식점이 연간 단위로 스스로 설정할 수 있음
  - 예산이 많으면 많을수록 사용할 수 있는 판촉 서비스는 늘어나게 됨
- 구루나비는 음식점을 상대로 한 판촉지원 서비스를 중심으로 약 330억 엔의 연간 매출을 올리고 있음
  - 같은 유형의 음식점 검색사이트에서도 음식점을 이용한 사람의 댓글 정보를 취합

하여, 이를 바탕으로 기업으로부터 광고료를 받는 회사와는 비즈니스모델이 근본적으로 다름

- 구루나비는 가맹점이 되지 않으면 점포를 소개할 수 있는 페이지를 게재할 수 없기 때문에 게재점포수는 일반적인 음식점 검색사이트의 약 80만개와 비교하여 약 14만 5,000개로 적음
- 그러나 각 가맹 음식점이 발신하는 정확한 1차 정보를 확인할 수 있다는 장점이 있음
- 점포의 관련 정보를 외국어로 번역해 주는 판촉 지원은 정회원에게만 제공되는 서비스임

<그림 1> 구루나비 매출액 및 경상이익 추이



자료: 구루나비 홈페이지의 기업정보에서 인용

- 도쿄 긴자(銀座)의 상업시설 ‘기라리긴자(キラリギンザ)’에 있는 회전스시가게인 ‘銀座沼津港’도 구루나비의 판촉지원 서비스를 받고 있는 정회원 중 하나임
- ‘銀座沼津港’는 주로 국내외 단체손님을 대상으로 참치의 ‘해체 쇼’와 스시 뷔페를 합쳐 약7000엔의 상품을 판매하고 있음
- 이 상품은 실제 판매를 시작하기 전에 점심식사와 저녁식사 시간 사이에 외국인 방문객을 대상으로 ‘음식체험 프로젝트’를 통해 예행연습을 여러 차례 시행하여 좋은 반응을 얻었음

- 여행연습에 참여해 줄 외국인 관광객 모집과 참치 ‘해체 쇼’를 선전하는 사이트를 작성하는 것을 담당하는 것이 음식점 검색사이트를 운영하는 구루나비임
  - 沼津港그룹은 지난 2014년 10월에 ‘銀座沼津港’을 개설했는데, 외국인 손님을 늘리기 위한 목적으로 구루나비의 가맹점에 가입한 것임
- ‘銀座沼津港’는 2015년 2월에 연간 96만 엔의 계약금으로 구루나비의 정회원이 되었음
  - 이 예산으로 어떻게 판촉을 전개할지를 담당영업직원과 상담하면서 결정하는 것임
  - 손님이 환한 얼굴로 환성을 내게 하고 있는 참치의 ‘해체 쇼’를 제안한 것도 구루나비였음
- 사실 참치 소비량이 세계 최고 수준인 일본에서도 참치 한 마리를 통째로 구입할 수 있는 스시점포는 제한되어 있음
  - 다양한 종류의 스시 식재료를 구입하더라도 도쿄 수도권에 복수의 점포를 운영하고 있는 沼津港이기 때문에 가능한 일임
  - 구루나비 영업직원은 이 점에 주목하고 참치의 ‘해체 쇼’를 가장 중요한 외국인용 프로그램으로 제안한 것이었음
- 최근 일본을 방문하는 외국인이 급격히 증가하는 추세를 보이고 있음
  - 2014년에 1341만 명으로 과거 최고치를 갱신했는데, 2015년은 지난해를 크게 웃도는 속도로 증가하고 있음
  - 특히 沼津港그룹이 운영하는 스시점포에 연일 수많은 외국인이 모여들고 있는 상황임
  - 인구감소가 이어지고 있는 일본에서 외국인 방문객을 무시하고 앞으로 음식점을 운영하는 것은 성립되지 않을지도 모름
- 특히 도쿄의 긴자는 외국인이 방문하는 일본 유수의 관광지가 되고 있음
  - ‘銀座沼津港’는 개인 여행객뿐 아니라 단체 여행객이 방문하더라도 충분히 대응할 수 있도록 좌석 수를 도심 점포로는 이례적으로 많은 79개로 늘렸음
  - 그리고 일반적으로 회전스시에는 준비하지 않는 니혼슈(日本酒)도 여러 종류 판매하고 있음

- 앞서 언급했던 긴자(銀座)의 상업시설 ‘기라리긴자(キラリギンザ)’는 긴자 중심가가 위치하고 있는데, 많은 중국인 관광객이 이 부근에 버스를 정차시키고 주변의 명품 브랜드를 쇼핑하고 있음
- 쇼핑한 이후 점심식사 할 곳을 찾아 걷다보면 ‘銀座沼津港’을 마주치게 될 것이라는 것이 이곳을 출점 장소를 택한 이유임
- 그러나 점포를 출점하는데 그치지 않고 보다 많은 외국인 관광객을 모으기 위한 판촉 방법을 모색하던 와중에 구루나비의 가맹점에 되어 새로운 서비스를 시작하게 된 것임

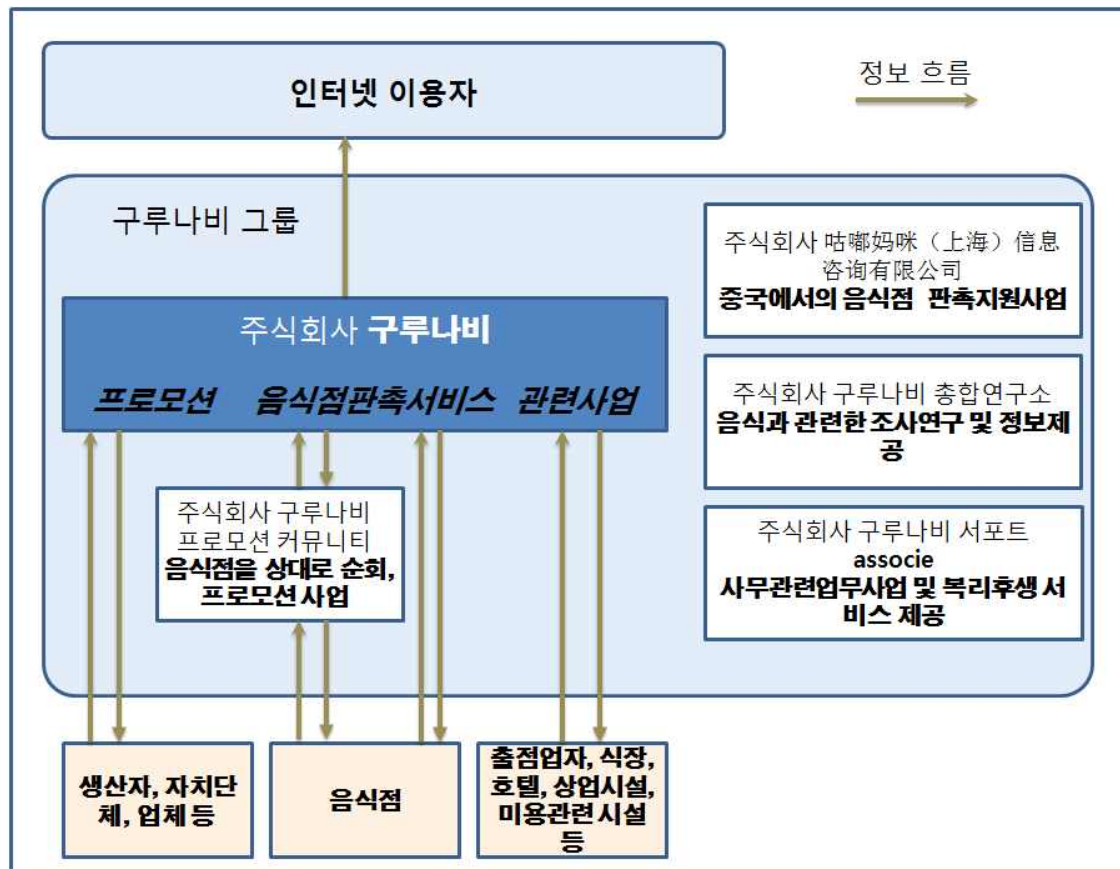
<그림2> 구루나비 회원 수 및 유료가맹점 증가 추이



자료: 구루나비 홈페이지의 기업정보에서 인용

- 구루나비 그룹은 구루나비를 비롯하여 4개의 자회사를 두고 있음
- 구루나비는 인터넷 상에서 음식점 정보 검색사이트 ‘구루나비(ぐるなび)’를 운영하며 이용자에게 레스토랑, 패스트푸드 등의 다양한 음식점 정보를 PC를 비롯한 모바일 기기, 스마트폰을 통해 무료로 제공하고, 가맹 음식점에게는 인터넷을 이용한 PR 및 판매촉진 등의 서비스를 판매하고 있음

&lt;그림3&gt; 구루나비 비즈니스모델



자료: 구루나비 홈페이지의 기업정보에서 인용

- ‘구루나비’가 제공하는 콘텐츠의 매력을 높여 이용자 수를 증가시킴으로써 음식점의 PR 및 판매촉진 툴로서의 ‘구루나비’의 가치를 증대시켜 나가고 있음
- 동시에 영업스태프에 의한 판촉지원, 순회스태프에 의한 순회서비스, 구루나비대학(가맹 음식점을 대상으로 한 판매촉진 강좌), 구루나비 통신(정보 잡지), 각종 이벤트 개최, GON(마케팅 데이터), ‘구루나비PRO for 음식점’(가맹점 관리 화면)에 의한 음식점을 다면적으로 지원하고, 기반사업 확대와 관련사업 강화로 사업수익 증가를 도모하고 있음
- 이러한 사업전략으로 2015년 3월 현재 유료 가맹점 수는 53,263개에 달하고 있음
- 한편 음식점을 대상으로 한 프로모션 사업과 구루나비 상하이를 통한 해외사업도 추진하고 있음



## 2. 외국어 사이트 개설

- 앞서 언급한 ‘銀座沼津港’와 같이 외국인 관광객 대응에 고심하는 음식점이 최근 연이어 구루나비에 가입하고 있음
  - 지금까지 인터넷을 통한 판촉에 관심을 보이지 않았던 음식점까지 외국인 관광객에 대한 대응 강화를 위해 가입을 검토하는 사례를 늘고 있음
  - 외국인 출입을 거절한다는 간판을 내걸었던 고급 음식점이 가입 신청을 하는 사례도 점차 증가하는 추세임
- 구루나비 사업에 하나의 큰 변환점이 되었던 것은 지난 2015년 2월에 있었던 춘절(중국의 구정)이었음
  - 긴 연휴를 맞은 많은 중국인 관광객이 도쿄를 방문하여 다양한 유형의 쇼핑을 즐기고 일본 음식을 경험했음
  - 당시 웹사이트에서 점포 정보와 메뉴를 중국어로 게재한 점포와 그렇지 않았던 점포 간의 매출액 격차가 크게 벌어졌기 때문임
- 구루나비 가맹점 약300개를 대상으로 실시한 설문조사에 따르면 2015년 춘절까지 외국어 대응 준비를 한 음식점은 10%미만이었음
  - 그 중 60% 이상이 매출액이 지난해 보다 늘었다고 응답했음
  - 지금은 많은 외국인 관광객이 인터넷을 이용하여 방문하는 장소의 정보를 사전에 확보하는 경우가 대부분임
- 전통적인 일본음식뿐 아니라 야키니쿠(쇠고기 등의 육류를 구워먹는 요리, 焼き肉)와 스테이크 등 와규(한우와 같은 일본산 고급쇠고기, 和牛)붐과 맞물려 육류요리에 대한 관심이 점차 높아지고 있음
  - 시간과 번거로운 작업이 수반되는 일이지만 외국어 사이트를 준비해 놓으면 분명히 외국인 관광객의 방문 건수는 늘어나게 됨
- 외국인 관광객은 구루나비에 입점한 가맹 음식점의 매출에 크게 기여하는 손님이 되고 있는 것이 입증됨
  - 가맹점 점포에 따르면 외국인 손님이 일본인보다 1인당 매출액이 높다는 것으로 나타나기 때문임

- 또한 일본인 손님이 음식점을 방문하는 것은 대체로 토요일이나 일요일에 집중되는 경향이 강하지만, 외국인의 경우는 마케팅을 잘만 하면 평일 점심시간의 수요를 개척할 수 있음
- 일본을 방문하는 관광객은 휴일과는 관계가 없기 때문임

<그림4> 구루나비가 제공하는 회원별 서비스 내용



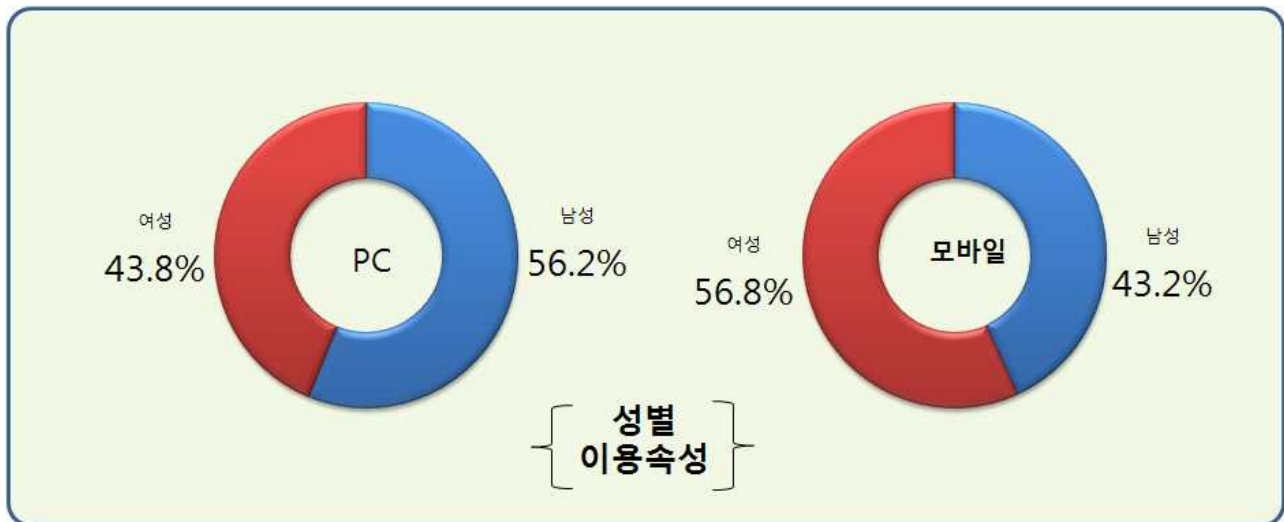
자료: NIKKEI BUSINESS, 企業研究 Vol.53, 2015.7.20.에서 인용

- 일반적으로 손님이 줄어드는 오후 2~4시 시간대에 외국인을 대상으로 스시를 만들거나 소바(일본 메밀)를 만드는 체험 서비스를 함으로써 집객에 성공하는 점포도 나오고 있음
- 구루나비 측도 외국인 관광객을 상대로 한 판촉지원을 새로운 세일즈 포인트로 설정하려고 준비하고 있음
- 2015년 1월에 실시한 외국인 전용 음식점 사이트 '구루나비 외국어판'을 대폭 쇄신한 것도 그 때문이었음



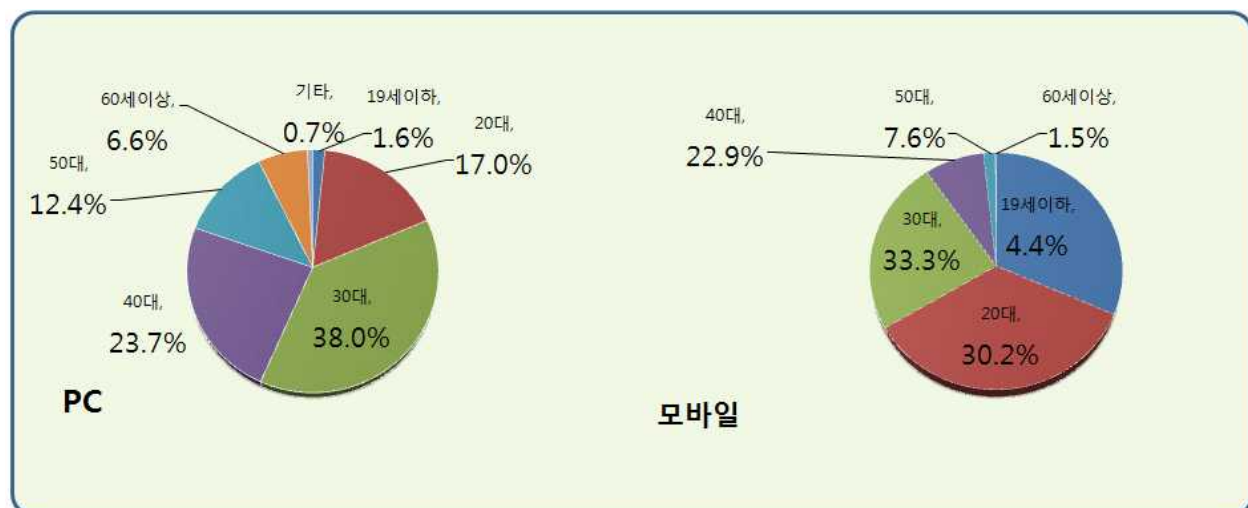
- 리뉴얼로 가장 크게 변화한 것은 가맹점이 간단하게 외국어로 점포정보를 제공할 수 있게 된 점임
- 지금까지는 가맹점이 외국어 메뉴를 스스로 작성하는 것 불가능했고, 구루나비를 통해 작성하거나 갱신할 수 있었음
  - 비용이 발생할 뿐 아니라 매일 바뀌는 메뉴의 변경과 당일 사온 식자재로 만드는 메뉴 게재 등 임기응변으로 대응할 수 없었음

&lt;그림5&gt; 구루나비 성별 회원 구성비



자료: 구루나비 홈페이지의 기업정보에서 인용

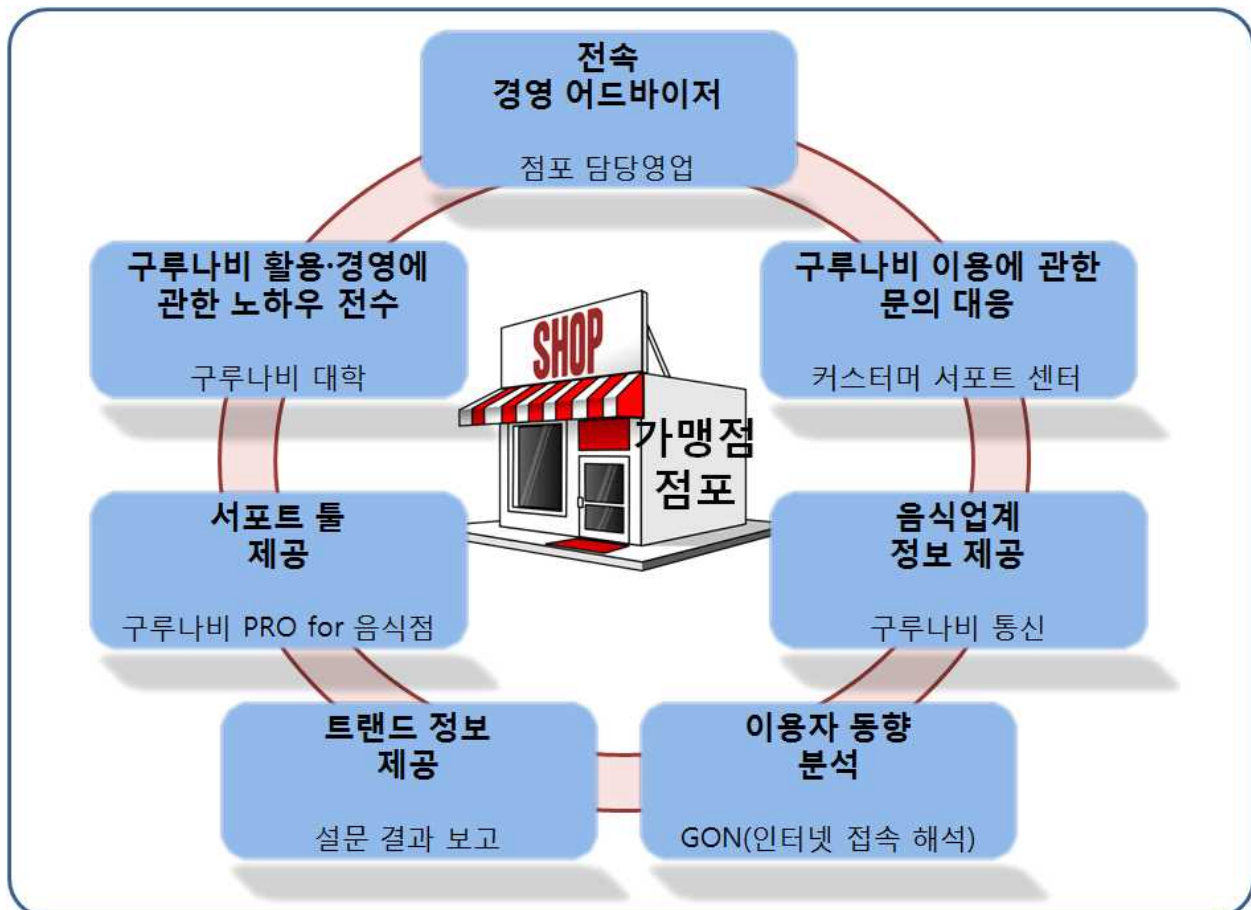
&lt;그림6&gt; 구루나비 연령별 회원 비중



자료: 구루나비 홈페이지의 기업정보에서 인용

- 리뉴얼한 이후에는 구루나비가 준비한 메뉴 리스트 중에서 요리 종류를 선택함으로써 영어, 한국어, 중국어 등 4개 국어로 간단하게 변환할 수 있게 되었음
- 이러한 작업기 가능해진 것은 구루나비가 독자적으로 개발한 ‘메뉴 상세정보 일원 변환 시스템’을 기초로 한 번역시스템을 개발했기 때문임

<그림7> 가맹점에 대한 구루나비의 지원 체제



자료: 구루나비 홈페이지의 기업정보에서 인용

- 구루나비에는 사이트에 입점한 가맹점이 보내는 900만개가 넘는 메뉴 데이터가 축적되어 있음
- 그중에서 의미가 같거나 비슷한 것을 정리하여 메뉴 이름을 통일하여 2300개로 압축했음
- 통일된 메뉴로 거의 대부분의 음식점에서 취급하는 메뉴의 약90%를 커버할 수 있다고 함

&lt;표1&gt; 가맹점에 대한 구루나비의 지원항목 및 구체적 내용

항목	구체적 내용
전속 경영 어드바이저 (점포 담당영업)	▷ 점포 담당 스태프가 판촉계획 입안에서부터 실행·검증까지 종합적으로 지원 ▷ 입점 점포와의 관계를 심화시켜 만족도 향상 도모 ▷ 지역에 따라서는 대응이 안 되는 경우가 있음
구루나비 이용에 관한 문의 대응 (커스터머 서포트 센터)	▷ 언제든지 입점 점포의 문의에 대응할 수 있는 지원 센터 ▷ 컴퓨터 조작을 어려워하는 점포는 담당 스태프가 기초부터 지원
음식업계 정보 제공 (구루나비 통신)	▷ 구루나비가 발행하는 음식점 정보잡지 ▷ 음식점 업계의 동향 데이터, 음식점 경영자의 성공스토리오 구루나비 활용술 등에 대한 정보 제공
이용자 동향 분석 (인터넷 접속 분석)	▷ 해당 점포 접속 데이터와 지역업체 동향, 경쟁 점포 동향을 파악할 수 있는 마케팅 데이터 제공
트랜드 정보 제공 (설문결과 보고)	▷ 전국의 구루나비 회원과 가맹점에 정기적으로 설문조사를 실시하여, 그 결과를 보고 ▷ 일상적인 점포운영에 도움이 되는 정보 제공
서포트 툴 제공 (구루나비 PRO for 음식점)	▷ 음식점경영을 다각적으로 지원하는 가맹점 전용 포털 사이트 ▷ 점포 해당 페이지를 최신정보로 갱신할 수 있는 ▷ 페이지편집‘ 기능 이외에 경영에 도움이 되는 정보 및 서비스 이용 가능
구루나비 활용 경영에 관한 노하우 전수 (구루나비 대학)	▷ 가맹 음식점 대상으로 구루나비를 유용하게 활용할 수 있도록 기본강좌 및 경영자 세미나 등을 개최 ▷ 경험이 풍부한 대학 스태프가 판매촉진 사례를 소개

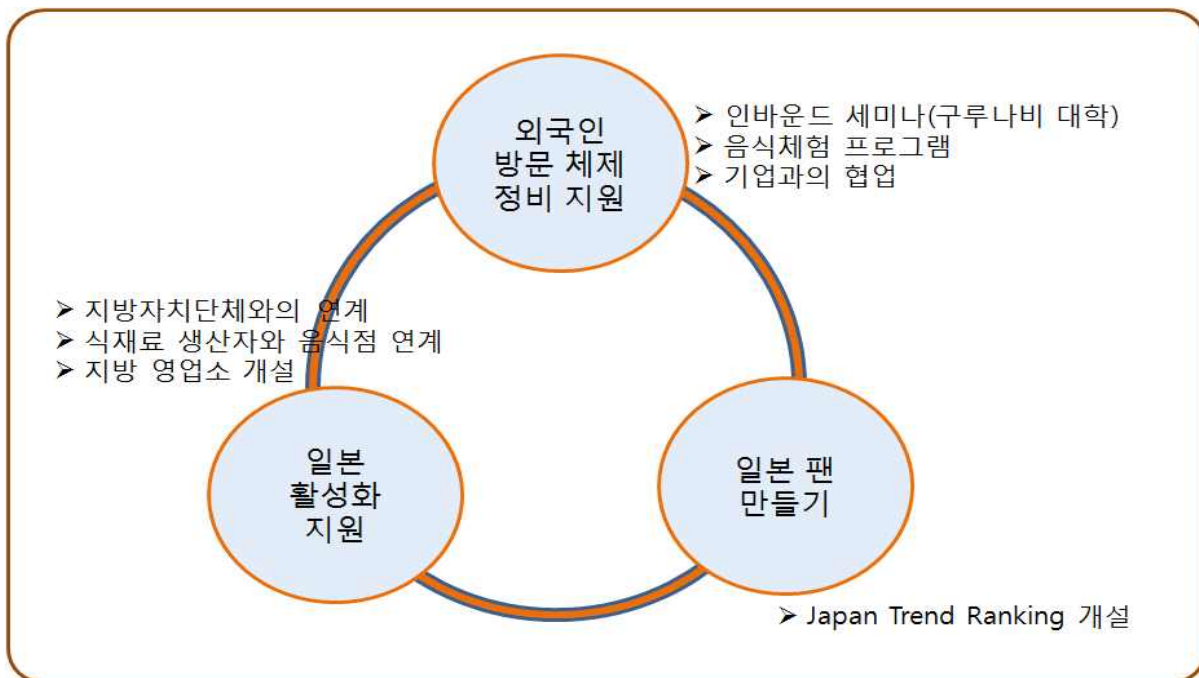
자료: 구루나비 홈페이지의 기업정보에서 인용

### 3. 이업종으로 확대

- ☐ 구루나비가 가맹점에 제공하는 외국어로 번역된 메뉴는 프린트하면 방문하는 외국인 손님에게 그대로 보여줄 수 있음
  - 현재 구루나비는 보다 많은 점포가 이 서비스를 이용할 수 있도록 정회원뿐 아니라 비기너회원으로 가입한 점포에도 번역서비스를 개방하고 있음
- ☐ 한편 가맹점이 작성한 점포정보를 한사람이라도 많은 외국인 손님에게 전달하는 것이 구루나비의 역할임
  - 그래서 외국인을 대상으로 한 음식점 검색과 예약을 대행하는 서비스를 확충하는 등 점포와 외국인을 연결하는 서비스를 확대해 나가고 있음

- 또한 일본에서 지금 유행하고 있는 장소, 먹거리, 상품 등을 순위형식으로 소개하는 사이트 ‘Japan Trend Ranking’을 2013년부터 6개 지역과 나라에 개설해서 운영하고 있음
  - 이 사이트에는 일본문화를 정확하게 이해할 수 있도록 각종 해설정보도 함께 게재되어 있음
- 싱가포르와 대만에서 ‘Japanese Restaurant Week’라는 일본음식 이벤트를 정기적으로 개최하는 등 해외에서의 프로모션 활동도 적극적으로 전개하고 있음
- 외국인에게 일본음식의 매력을 전달하여 ‘일본 팬’이 되게 하는 것이 일본국내의 가맹점으로 손님이 늘어날 것으로 보고 있기 때문임

<그림8> 구루나비의 인 바운드(외국인 관광객) 시책



자료: NIKKEI BUSINESS, 企業研究 Vol.53, 2015.7.20.에서 인용

- 행정영역과 이업종을 포함시킨 인 바운드용 서비스 확대도 현재 구루나비가 중요하게 생각하고 있는 포인트임
- 2015년 6월 18일에 구루나비는 도쿄의 도큐전철(東急電鉄), 도쿄지하철(도쿄메트로)과 업무를 제휴한다고 발표했다
  - 수도권을 방문하는 외국인을 대상으로 관광과 이벤트를 포함한 정보를 종합적으로 제공하는 다국어 포털사이트를 구축한다는 계획임



### Creating a food culture for the 21<sup>st</sup> century

The Internet Age has opened up a world of possibilities  
for our business. A leader in restaurant support.

Gurunavi, Inc.  
Chairman, Representative Director  
Hisao Taki

## 구루나비 회장 창업자 다키 히사오(滝久雄) 인터뷰

### 정확한 1차정보가 가치가 있다

구루나비가 외국인을 대상으로 음식점 정보를 제공하기 시작한 것은 2004년이다. 당시는 지금처럼 일본의 관광업이 이렇게까지 왕성한 성장세를 보이던 때가 아니었으나, 착실하게 서비스를 제공하면서 여기까지 왔다. 요즘 와서 다른 회사보다 10년 먼저 서비스를 시작한 점이 큰 자산이 되어 경쟁력으로 이어지고 있다는 느낌이 든다.

‘구루나비외국어판’의 검색이력을 비롯한 빅 데이터는 외국인방문객 수요를 끌어들이고 싶어 하는 음식점에게는 귀중한 정보가 되고 있다고 생각한다. 외국인이 어떤 음식을 선호하고, 어떤 점포를 선택하는지를 알 수 있기 때문이다.

다른 음식점 검색사이트와 다른 구루나비만의 가장 큰 특징은 음식점이 발신하는 정확한 1차 정보를 실시간으로 이용자에게 제공한다는 점이다. 이러한 특징은 일본어사이트나 외국어사이트 모두 마찬가지이다. 2015년 1월에 리뉴얼한 외국어 사이트는 음식점 정보의 실시간 갱신이 가능하도록 했다. ‘메뉴상세정보일원변환시스템’은 단순히 자동으로 번역해서 사용자 편리를 도모한 것과는 전혀 다르다. 메뉴만이 아니라 식자재, 조미료, 조리법에 대해서도 상세하게 표시할 수 있기 때문이다. 외국에서 온 손님에게 정확하게 질 높은 음식 정보를 제공할 수 있게 되었다.

외국인을 상대로 정확한 정보를 제공하는 것은 ‘인 바운드(외국인 관광객)를 받아들일 준비가 되었다’는 의사표명과 같다고 생각한다. 성의를 보이기 위해서라도 점포가 발신하는 1차 정보를 보다 정교하고 중요하게 생각해야 한다.

물론 좋은 것만 있는 것은 아니다. ‘별도의 추가요금이 있다는 이야기는 듣지 못했다’ ‘갑자기 예약을 취소했다’와 같은 다양한 유형의 외국인 특유의 클레임이 있는 것으로 알고 있다.

그러나 우리는 이러한 일련의 트러블에 대해서도 확실한 대응체제를 갖추고 있다. 가령 예약 취소에 관해서는 전화예약 대행서비스를 이용하면 점포를 대신해서 예약 확인전화를 전달까지 걸 수 있다. 이런 조치를 취하는 것만으로도 취소 비율이 현저히 줄어드는 효과가 나타난다. 손님의 예산과 취향에 맞게 음식점을 소개하기 때문에 내점하는 손님이 발생시키는 트러블을 어느 정도는 미연에 방지할 수 있다. 이렇듯 외국인 손님에 대한 관심과 배려를 항상 할 수 있도록 구루나비가 지원을 지속하고 있다.

현재 외국인 단체관광객뿐 아니라 개인 고객의 비율이 매년 조금씩 증가하고 있는 것이 긍정적인 신호라고 보고 있다. 외국인 관광객 중에서 2회 이상 방문한 외국인의 대부분이 ‘음식’을 목적으로 하고 있다고 응답하고 있다. 음식은 이미 일본 관광산업의 매우 중요한 콘텐츠가 되었다. 외국인을 끌어들이는 일본음식의 매력을 앞으로도 지속적해서 발신해 나갈 계획이다.



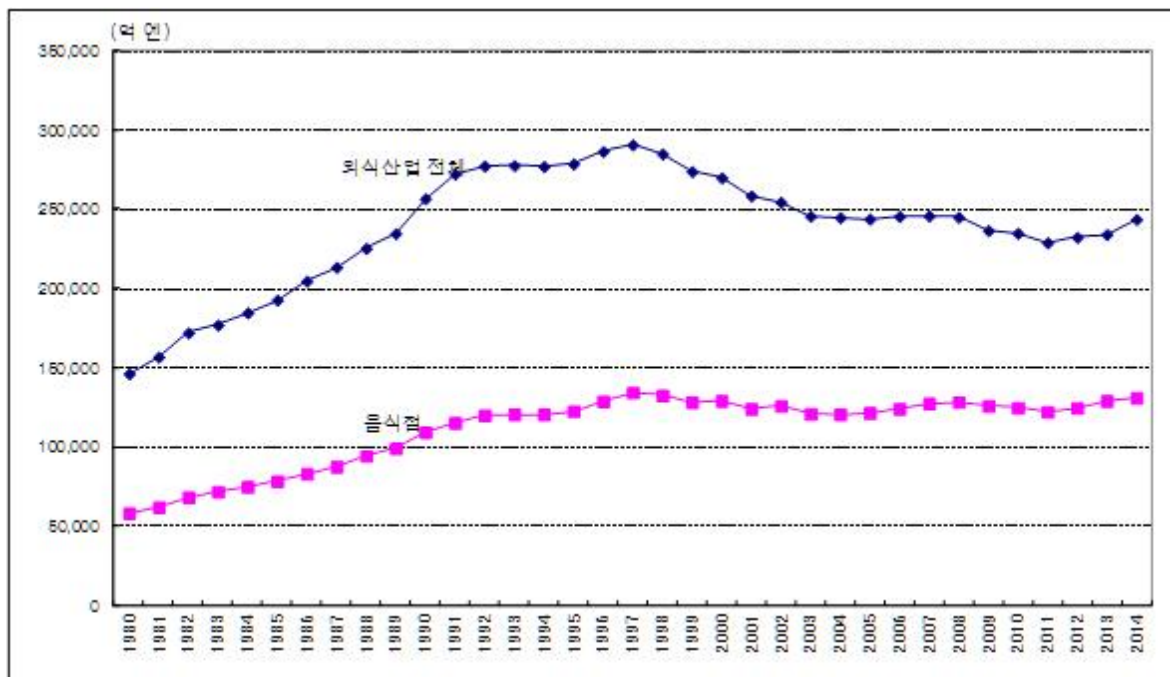
□ ‘숙박’ ‘음식’ ‘교통’ ‘쇼핑’ ‘이벤트’ 등 외국인이 여행할 때 필요로 하는 정보는 다양함

- 이러한 것을 포괄적으로 제공할 수 있다면 정보제공 사이트로서의 가치가 훨씬 더 높아질 것임
- 원스톱 서비스를 실현하기 위해서는 자치단체는 물론 대중교통기관과도 폭넓게 제휴를 하는 편이 유리함
- 구루나비는 현재 20년 넘게 축적해 온 음식점과 관련한 빅데이터를 최적의 형태로 이용자에게 제공하는 방법을 모색하고 있음

□ 일본 외식산업 시장규모는 1997년에 정점으로 줄기 시작하였으며 최근에는 다소 증가하는 추세를 보이고는 있지만 여전히 완전한 회복세를 나타내고 있는 것은 아님

- 일본의 전체인구는 줄고 들면서 줄어든 시장에서 편의점 등과 치열한 경쟁을 해야 하는 구도로 변화하고 있음
- 이런 어려운 사업 환경 속에서 일본의 음식점은 보다 효율적인接客방법을 고민하고 있는 상황임

<그림8> 일본 외식산업 시장 규모 추이



자료: 食の安全・安心財団([www.anan-zaidan.or.jp](http://www.anan-zaidan.or.jp))통계를 바탕으로 작성



## 4. 한국에 주는 시사점

□ 구루나비는 외식업계의 상식을 변화시킨 실적이 있음

- 1996년에 구루나비가 일본에서 처음으로 서비스를 시작하기 전까지만 하더라도 음식점은 역 앞이나 대로변의 가장 조건이 좋은 장소에 출점하지 않으면 손님을 모으는 것이 어렵다고 인식되고 있었음
- 그러나 구루나비의 탄생으로 음식점을 찾는 방법이 바뀌면서 이면도로나 그보다 더 안 좋은 입지조건에서 인기 있는 점포가 탄생하는 사업 환경으로 탈바꿈하게 되었음
- 음식점은 그 동안 지불하던 높은 임대료 대신 사용하는 식재료나 서비스 향상에 돈을 쓸 수 있게 된 것이었음

<표2> 일본 주요 외식업체의 발전 전략

기업인수	ZENSHO Holdings	▷ 패밀리 레스토랑 '코코스'와 '빅보이' 등 적극적인 M&A를 통한 사업 확대
	Doutor Nichires Holdings	▷ unimat 그룹의 카페 업태를 인수. 중국 등의 의욕적인 해외 M&A
해외진출	Yoshinoya Holdings	▷ 1975년 미국 진출 이후, 중국, 동남아시아를 중심으로 점포를 확대시키고 있음
	Saizeriya	▷ 중국을 중심으로 해외진출은 100개 점포를 넘어섬
	Ootoya Holdings	▷ 태국과 싱가포르 등 동남아시아에서 출점
사업 다각화	Wadami	▷ 양로시설 등 간호사업과 택배 도시락 등을 육성
	Royal Holdings	▷ 단체 식당과 기내식 이외에 호텔운영으로 사업을 확대하고 있음

자료: 東洋經濟新報社(2013), “10年後浮かぶ業界沈む業界” 에서 인용

□ 일본의 대표적인 외식업체도 사업 환경 변화에 따라 빠르게 새로운 성장 전략을 모색해 나가고 있음

- 기업인수가 빈번해지고 있고 좁다고 느끼는 일본 국내시장을 벗어나 해외로 시장을 개척하는 외식업체도 점차 증가하고 있음
- 기존 사업형태를 유지하면서 새로운 외식사업 영역으로 사업도메인을 확장해 나가는 기업도 등장하는 추세임
- 이렇게 변하는 일본 외식업체와 어떻게 유대관계를 구축해 나갈 것인가도 구루나비가 안고 있는 중요한 과제라고 할 수 있을 것임

- 외식산업의 상식을 변화시킨 수완을 이번에는 일본을 찾는 외국인 관광객을 대상으로 다시 발휘하고 있는 것임
  - 많은 외국인이 일본을 방문하기 전에 당연한 듯이 구루나비 사이트를 찾게 된다면 구루나비는 비약적인 발전의 계기를 마련하게 될 것으로 보임
- 한편 구루나비는 자사에 축적된 빅 데이터와 식문화에 정통한 지식인의 지혜를 합쳐, 식생활 감성을 높일 수 있는 웹 미디어 ‘dressing’을 2015년 9월 14일 개설했음
  - 구루나비는 14만 5,000개의 가맹점이 발신하는 정확한 1차 정보와 독특한 이용자 5,200만 명(2014년 12월말 현재)에 달하는 열람이력과 행동이력 등을 서로 교차 분석한 빅데이터를 보유하고 있음
  - 더불어 자체적으로 운영하고 있는 회사에 현재 비서로 근무하는 직장인을 위해 개설한 지원 사이트인 ‘여기는 비서실’의 회원인 비서들과 요리사, 식자재 생산자 등과의 독자적인 네트워크를 구축해 왔음
  - 요식업계에서 활동하고 있는 기자를 ‘식생활의 지식인’으로 영입하여 국내외 트렌드 정보와 향후 예측, 요리사들 사이에서 화제가 되고 있는 식자재와 점포 등 신뢰성이 높은 최신정보를 제공해 나갈 계획임
- 구루나비는 2015년 4월에 ‘데이터뱅크 사업팀’을 발족시켰음
  - 동 팀은 이용자의 검색이력과 행동패턴, 음식점 정보 등 축적한 데이터를 활용한 새로운 비즈니스 개발을 추진하여 2016년 봄부터 사이트 일부를 월 300엔의 유료회원제로 전환한다는 계획을 세워놓고 있음
- 한국에서도 음식점을 검색하는 사이트는 우후죽순으로 증가하고 있지만 차별화된 서비스로 사세를 확장시켜 나가고 있는 기업은 많지 않음
  - 외국인을 대상으로 한 새로운 비즈니스 모델 창출은 일본 못지않게 한국도 절실히 필요한 상황임
  - 특히 음식을 대상으로 한 비즈니스는 구루나비가 목표로 하고 있는 것처럼 한국문화를 알리고 세계 속에 ‘한류 소비자 층’을 확산시키는 데 크게 기여할 것으로 보임

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS, 企業研究 Vol.53, 2015.7.20.
2. 食の安全・安心財団([www.anan-zaidan.or.jp](http://www.anan-zaidan.or.jp))
3. 구루나비 홈페이지
4. 東洋經濟新報社(2013), “10年後浮かぶ業界沈む業界”