

새로운 외식체인

# 다이아몬드다이닝

LET'S ENJOY LIFE ALL TOGETHER



Diamond Dining

- ❖ 소재지: 東京都港区芝4-1-23 三田NNビル18階
- ❖ 설립: 1996년3월
- ❖ 자본금: 5억 2643만 엔 (2015년 8월말 현재)
- ❖ 매출액: 260억 엔 7900만 엔(2015년 2월말 결산)
- ❖ 종업원: 3,690명 (연결, 정사원 816명·파트너 2,874명, 2015년 1월말 현재)

## 새로운 외식체인\_다이아몬드다이닝 (No26)

### < 요약 >

- 다이아몬드다이닝은 시장이 축소되고 있는 외식업계에서 독특한 기법으로 점포 전략을 구사하여 성장하고 있어 주목을 받고 있음
- 하나의 브랜드로 수많은 매장을 늘려나가는 출점전략에서 탈피, 개별 브랜드(업태)별로 제한된 매장만을 운영하며 고객의 만족도를 높이고 있음
- 서서히 살아나는 일본의 경기를 반영하여 저렴한 가격으로 승부하던 전력에서 과감한 투자로 독특한 점포 인테리어와 맛으로 승부하고 있음
- (벤치마킹 포인트) 성공한 점포를 대량으로 확대해 나가는 기존 출점전략의 한계를 극복하고 새로운 외식체인의 성공신화를 만들어가고 있음

### 1. 85개 브랜드, 269개 점포

- 다이아몬드다이닝은 2001년 창업 이래 171개 브랜드로 총 340개 점포를 개점한 실적을 가지고 있음
  - 2015년 9월말 현재 85개 브랜드(업태), 269개 점포를 운영하고 있음
- 도쿄 아카사카에 있는 이자카야(일본식 선술집) ‘와라야키야(わらやき屋)’의 카운터 자리에서 매일같이 함성이 울림
  - 와라야키(蕨焼き)란 다랑어와 토종닭 등의 식재료를 태운 짬으로 굽는 고치(高知) 지역 특유의 조리방법임
  - 요리하면서 만들어지는 불꽃에 손님들의 환호하는 소리가 섞여 점포 안은 항상 화기애애한 분위가 연출되고 있음
  - 이러한 엔터테인먼트 색채를 가미함 색다른 이자카야(居酒屋)라는 입소문이 번지면서 매일 예약 고객으로 분주함
- 한편 도쿄 하라주쿠에 몬스터를 이미지한 원색의 장식이 꾸며진 카페 ‘가와이몬스터카페’에 젊은 여성들의 발길이 끊이지 않음
  - 이곳에는 핑크와 녹색 등 다양한 색상의 파스타와 몬스터 얼굴을 본뜬 파르페 등을 삼삼오오 모여 맛있게 먹고 있는 광경이 연출되고 있음

- 도쿄의 고급 주택이 밀집해 있는 아자부주반(麻布十番)에는 다이아몬드다이닝이 운영하는 고급 일식 레스토랑 ‘桂浜’가 있음
  - 이 식당에서는 고급 회칠로 단장한 점포 안에서 지역 특산물과 현지에서 직송한 다랑어 등 희귀한 식자재를 즐길 수 있음
  - 기존 고객의 소개 없이는 들어갈 수 없는 소규모 점포라는 이유때문인지 정계와 재계의 유명 인사가 단골임
- 닭 꼬치구이 하나를 60엔에 파는 이자카야가 있는가 하면 객단가가 2만 엔이 넘는 고급요정까지 운영하고 있는 회사가 다이아몬드다이닝임
  - 2015년 2월 결산에서 매출액(연결)은 260억 엔 7900만 엔, 경상이익은 9억 5600만 엔으로 3년 연속 이익을 내고 있음
  - 2016년까지 역대 최대의 45개 점포를 신규로 개점할 계획임
  - 또한 2015년 7월에는 도쿄증권거래서 2부에서 1부로 승격되기도 했음

<그림1> 다이아몬드다이닝 최근 4년간 매출액 및 경상이익 추이

<매출액>



<경상이익>



자료: 다이아몬드다이닝 홈페이지에서 인용

- 1부로 승격할 수 있었던 배경에는 몇 년에 걸친 저조한 경영실적 때문에 비즈니스 모델을 크게 바꾼 것이 컸음
  - 다이아몬드다이닝의 창업자이며 사장을 역임하고 있는 마츠무라를 외식업계 관계자는 ‘레스토랑업계의 금기에 도전한 남자’ ‘음식업계의 판다지스터(fantasia)’라고 부름
  - 그 이유는 보기도 다른 장르의 점포를 100종류, 총 100개 점포를 만들었기 때문임

□ 외식업계에서 점포수를 확대하는 정석은 체인을 전개하는 것임

- 일반적으로 지금까지는 한 가지 유형의 점포를 만들면 메뉴와 오퍼레이션을 세트로 구성해서 출점을 반복해 왔음
- 점포수가 늘어날수록 규모의 경제 효과가 나타나 효율적인 경영을 할 수 있게 되는 것임
- 똑 같은 이름의 간판을 보는 기회가 늘어나면 소비자의 인지도도 함께 높아지는 효과를 볼 수 있음

<그림2> 다이아몬드다이닝 최근 4년간 영업이익 및 당기순이익 추이

<영업이익>



<당기순이익>



자료: 다이아몬드다이닝 홈페이지에서 인용

□ 그러나 다이아몬드다이닝은 그동안 외식에서 통해온 이러한 왕도를 걷고 있지 않고 있음

- 그 대신 점포마다 각각의 테마와 콘셉트를 부여하여 둘도 없는 점포를 하나씩 만들어 왔음
- 다이아몬드다이닝은 외식기업을 경영하는데 있어서 중요한 것은 ‘점포를 꾸미는’ 것이라고 생각함
- 누구나 하루하루의 생활 속에서 놀라움과 재미와 같은 일상적이지 않은 것을 찾고 있기 있다고 생각하기 때문에, 그런 공간을 제공하겠다는 것이 마츠무라 사장이 추구하는 경영임

□ 그 전형적인 사례가 앞서 설명한 ‘뱀파이어 카페’임

- 점포 안에는 드라큘라 백작의 관이 놓여있고 흡혈귀를 연상시키는 이름의 메뉴도 적지 않음

- 이 점포가 히트하자 ‘이상한 나라의 앨리스’의 세계를 표현한 카페 등, 독특한 레스토랑을 연이어 늘려왔음

<그림3> 다이아몬드다이닝의 주요 점포 및 특징

<p>브랜드명</p>			
<p>점포 인테리어</p>			
<p>특징</p>	<p>드라큘라백작의 관에 초대받은 상황을 즐기는 레스토랑</p>	<p>‘이상한 나라의 앨리스’의 세계를 표현한 실내 인테리어가 특징인 레스토랑</p>	<p>유명 디자이너 마즈다세바스찬 씨가 감수한 몬스터를 모티브로 한 컬러풀한 카페</p>
<p>브랜드명</p>			
<p>점포 인테리어</p>			
<p>특징</p>	<p>‘성인 라운지’를 테마로 고급 가구와 샹들리에로 장식한 레스토랑</p>	<p>화려한 고무공 장식으로 꾸민 개인실이 있고, 초밥과 숯불고기가 주메뉴</p>	<p>스페인 술집을 의식한 내부 인테리어로 돼지고기 요리와 와인을 주로 함</p>

자료:NIKKEI BUSINESS 2015.10.12. 企業研究, Vol.61

- 그러나 이러한 ‘개별점포주의’를 하기 위해서는 내부 인테리어 비용 등의 출점 비용이 많이 들어감
  - 실제 뱀파이어카페는 7000만 엔 정도의 비용이 투자되었다고 함
  - 그래서 개점하는데 들어가는 비용을 줄이기 위해 가구나 상품·설비 등이 팔려 있는 점포를 빌리는 노하우를 습득했음

## 2. 수익을 내는 방법

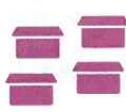
- 전환점이 되었던 것은 2004년에 5번째로 아카사카에 출점한 ‘黒提灯 赤坂’였음
  - 당시 마츠무라 사장은 지인으로부터 400만 엔에 점포를 인수해 달라는 요청을 받음
  - 인수 요청을 받은 장소는 아카사카 역에서 도보로 2분 거리에 있는 캐주얼한 프랑스 레스토랑이었음
- 위치는 좋은데 왜 인기를 얻지 못하는 것인가를 생각하고 주변의 경합관계를 조사해 보니, 번성하고 있는 것은 예전부터 야키도리(꼬치구이)집이었음
  - 그래서 마츠무라 사장은 당시 유행의 흔적이 있었던 소주와 돼지고기구이를 주로 판매하는 점포를 생각해 냈음
  - 또한 점포 인테리어를 처음부터 모두 바꾸는 것이 아니라 백색이었던 벽면을 검은 색으로 칠하고 저비용 점포로 변신시켰음
- 콘셉트를 중요하게 생각하기 보다는 입지조건과 기존 매장에 맞게 점포를 만드는 방법으로 출점의 기회를 확대해 나갔음
  - 이러한 성공체험을 바탕으로 ‘멀티콘셉트(개별점포)주의’를 관철시켜 출점을 가속화시켰음
  - 2007년에는 오사카 증권거래소에 상장을 했고, 2010년 가을에는 ‘100개 점포 100개 업태’를 만드는데 성공했음
- 그러나 다이아몬드다이닝을 둘러싼 사업 환경이 서서히 악화되기 시작했음
  - 2000년대 후반부터 이자카야 붐이 끝나고 도심을 중심으로 대형 점포의 매출이 줄어들기 시작했음

- 리먼사태 이후는 전년대비 매출이 줄어드는 점포가 속출했으나, 신규점포 출점으로 겨우 만회할 수 있었음
- 그러나 2011년에 동일본대지진이 발생하면서 신규점포 매출도 성장이 급격히 둔화되었음
- 심각한 경영위기를 감지하기 시작한 것은 2011년 여름경부터였음
  - 어뮤즈먼트 기업을 인수하는 등 신규사업에도 진출했으나, 이미 본업에 대한 근본적인 수정이 불가피한 수준에 도달해 있었음

### 3. 구조조정을 단행

- 실제 2012년 2월 결산부터 2년 연속해서 경상이익은 지속해서 줄어들었음
  - 다이아몬드다이닝이 ‘침체기’라고 부르는 이 시기에 창업 이래 처음 대규모 구조조정을 단행했음
  - 채산성이 악화된 22개 점포를 폐쇄한 것이 전부가 아니었음
- 이익을 내고 있었던 점포도 보다 더 이익률이 높은 업태로 사업전체를 집약하는 구조조정도 추진했었음
  - 사내에서 반대하는 의견도 적지 않았지만 흑자를 보이던 점포까지 예외 없이 집약하는 과감한 전략전환을 시행했음
- 결국 그 당시 추진했던 구조조정에 따른 사업집약 전략이 현재의 ‘멀티브랜드 전략’으로 이어졌음
  - 상대적으로 개성이 뚜렷한 점포를 하나씩 만들어가는 것이 다이아몬드다이닝의 사업전략이지만, 개별점포 주의를 진화시켜 수익을 내는 업태를 중심으로 점포를 늘려나갔음
  - 다점포전개라고는 하지만 점포수는 닥치는 대로 늘리는 것이 아니라 수십 개로 제한하고 있음
  - 뿐만 아니라 같은 업태라 하더라도 점포의 입지와 그때그때의 유행을 가미해서 메뉴와 내부 인테리어를 수정해 가고 있음

<그림4> 다이아몬드다이닝의 출점전략

	전략방향	브랜드	특징
<p>다점포전개 브랜드</p> 	<p>수익성이 높고, 확장하기 쉬운 업태는 적극적으로 점포를 늘려 나감. 단 아무리 많아도 수십 개 정도로 제한함</p>	<p>かつ巻+土佐ほっさん地鶏</p> 	<p>불꽃이 피어오르는 짚을 이용하여 다량어 등을 굽는, 고치(高知)지역 특유의 요리를 즐길 수 있는 일본식 요리점</p>
			<p>철판만두와 치킨남만(南蛮) 등 큐슈(九州)지역의 향토음식과 식재료를 즐길 수 있는 이자카야</p>
<p>소수점포 브랜드</p> 	<p>부가가치가 높은 업태는 몇 개의 점포로 제한하고, 서비스와 콘셉트에 전념함</p>		<p>&lt;이상한 나라의 앨리스&gt;를 테마로 내부 인테리어를 꾸민 이탈리아와 프랜차이즈</p>
			<p>아키다(秋田)의 히나이(比内)지역의 토종닭을 이용한 꼬치구이 전문점. 50종류의 소주를 즐길 수 있음</p>
<p>개별점포 브랜드</p> 	<p>소개회원제의 고급일식과 종래형의 콘셉트를 중시한 점포는 플래그십스토어 형태를 유지함</p>	<p>土佐料理</p> 	<p>철저한 소개회원제로 운영되며, 고급스러운 엄선된 식재료의 일본전통 요리를 제공함</p>
			<p>중세 유럽의 교회를 재현한 다이닝</p>

자료:NIKKEI BUSINESS 2015.10.12. 企業研究, Vol.61

□ 하나의 대표적인 사례로 돼지고기 요리를 주로 판매하는 ‘베르사유의 돼지’를 들 수 있음

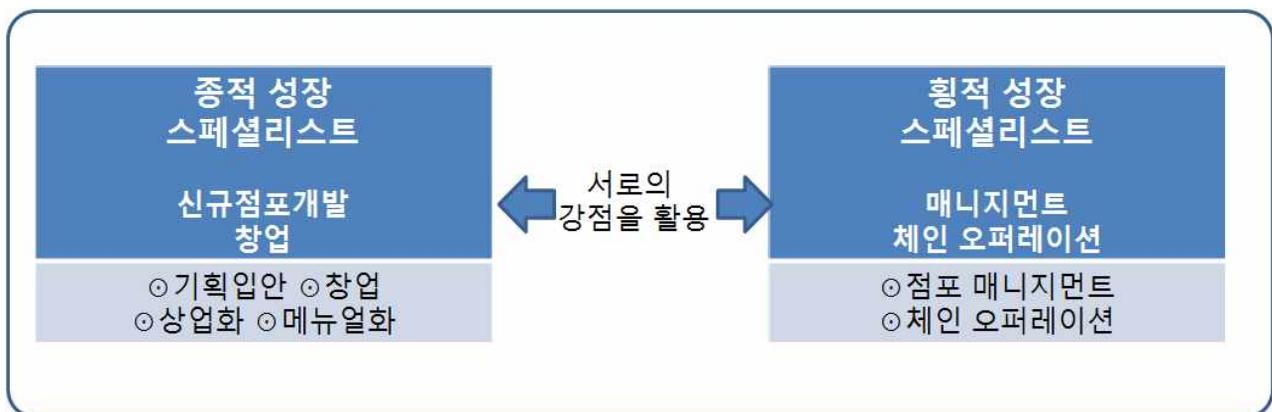
- 도쿄 킨시쵸(錦糸町)에 개점한 1호점에서는 마리 앙투아네트가 돼지를 안고 있는 초상화를 장식하는 등 만화로 유명한 <베르사유의 장미>를 모티브로 한 내부 인테리어였음
- 그렇지만 2015년 6월에 도쿄 마치다(町田)에 오픈한 점포는 스페인의 전통술집을 의식한 내부 인테리어와 메뉴를 제공하고 있음
- 뿐만 아니라 최신 점포에서 제공하여 호평을 받은 메뉴는 기존 점포에도 적용하는 방법을 취하고 있음

<그림5> 다이아몬드다이닝 사업모델



자료: 다이아몬드다이닝 홈페이지에서 인용

<그림6> 다이아몬드다이닝 사업모델 구체화



자료: 다이아몬드다이닝 홈페이지에서 인용

- 다이아몬드다이닝은 지금까지 쌓아올린 ‘개별 점포의 강점(각각의 점포가 가지는 강점을 고수)’과 ‘체인점의 강점(규모의 경제 효과 향유)’를 융합시킨 성장전략을 추진하고 있는 것임
  - 독자적인 고부가가치, 경쟁우위성을 창조하고 구축하여 신규업태를 기획하고 런칭하고 있음
  - 또한 매니지먼트와 오퍼레이션의 두 명의 스페셜리스트 집단이 각 섹션으로 나뉘어 전문성을 발휘함으로써 발전을 도모하고 있는 것임
- 한편 멀티브랜드 전략과 함께 비용을 삭감하는 것에도 이전보다 훨씬 더 전력을 쏟고 있음
  - 이전까지 각 점포별로 구매했던 식재료를 비용 절감을 위해 본사가 일괄적으로 구매하기 시작했음
  - 맥주 등의 음료도 한 회사가 집약해서 구매하는 형태로 개선함으로써 구입 단가를 낮출 수 있었음
- 점포의 효율적 관리와 더불어 추진하고 있는 비용 절감 노력이 결실을 맺으면서, 이번에는 고객서비스를 개선해 나가고 있음
  - 점포의 특색도 있었기 때문에 각 매장별로 예약을 받고 있었으나, 예약 전용 센터를 만들어 일원화했음
  - 센터에서 각 점포의 예약상황을 파악할 수 있게 됨으로써 고객이 희망하는 시간의 예약이 어려운 경우에는 근접한 다른 점포를 추천하거나, 그 자리에서 다른 곳을 예약할 수 있도록 시스템을 갖추었음
- 예약센터를 이용한 고객정보가 집약되어 예약인원 수의 포인트가 예약자 이름으로 데이터 상으로 적립됨
  - 쌓인 포인트는 1포인트 1엔으로 매장에서 사용할 수 있어, 다시 찾는 고객 수를 확보하는데 도움이 되고 있음

#### 4. 추가 하락

- 앞서 언급한 여러 개혁에 대한 성과가 서서히 나타나고 있었음

- 2014년에 들어와 기존 점포 매출과 방문객 수가 전년대비 증가하는 실적을 올렸음
  - 창업 이래 점포를 각각 하나하나 정성껏 만든다는, 다른 외식업체에서는 볼 수 없었던 창의적인 전략의 성과가 있었기 때문에 지금의 다이아몬드다이닝이 가능했다고 할 수 있음
- 2015년 여름 마츠무라 사장은 파킨슨병으로 투병중이라는 사실을 발표했다
- 진단을 받고나서 10년 동안, 사내에서는 병을 숨기고 일을 해 왔음
  - 그러나 상태가 악화되면서 주변에서 몸 상태를 걱정하는 사람들이 늘어나면서 더 이상은 숨길 수 없었다고 함

<그림7> 다이아몬드다이닝의 침체기 이후 성장 추이



자료:NIKKEI BUSINESS 2015.10.12. 企業研究, Vol.61

- 발표 후, 주식시장은 즉각 반응을 보였고, 1500엔이 넘었던 주가는 1000엔으로 떨어졌음
- 그러나 다이아몬드다이닝은 당초부터 사장이 부하직원들에게 권한을 이양하면서 성장해 왔고, 경영자의 탐다운 방식이 강한 외식기업 중에서는 극히 드문 방법으로 경영을 해 왔음
  - 그렇기 때문에 다이아몬드다이닝의 주가하락은 외식산업 시장전체의 영향을 받은 측면이 강하고, 사장의 건강상태에 따른 리스크는 낮은 편이라는 시장의 평가를 받고 있음

- 그렇다고는 하지만 외식산업을 둘러싼 최근 상황은 결코 낙관적이라고 보기 어려운 측면이 강함
  - 다이아몬드다이닝도 그러한 산업 환경 변화의 영향을 받고 있음
  - 2016년 2월말 결산에서는 기존 점포 매출과 방문객 수가 전년동기대비 약90%로 하락했음
  - 국내외에서 신규 출점을 늘려 선행 투자한 것도 영향을 미친 것으로 보이는데, 또 다시 경상이익이 감소세로 돌아섰음

<그림8> 다이아몬드다이닝 점포수 추이



자료:NIKKEI BUSINESS 2015.10.12. 企業研究, Vol.61

- 그 어떤 기업도 창업자가 회사를 떠나는 날이 반드시 오게 되어 있음
  - 창업한 후 15년이라는 세월을 경험하면서 성공과 좌절을 맛본 다이아몬드다이닝은 지금 2020년까지 ‘300업태 1000점포’의 달성을 경영목표로 세워 놓고 있는 상황임
  - 고객의 놀라움과 기쁨을 추구한다는 창업자의 뜨거운 열정을 어디까지 이어받아 성공적으로 이끌어갈 수 있을지 업계 관계자의 관심이 높아지고 있음
  - 남은 하루하루가 너무나도 소중한 날들이 될 것이 틀림없어 보임

<마츠무라 사장 인터뷰>

### 노는 것도 일하는 것도 죽을힘을 다해 하고 있다

개인적으로 외식업계에서 체인점을 운영하는 것은 난센스라고 생각하고 있습니다. 외식사업을 하는 재미는 누가 뭐라 해도 점포를 꾸미는 일이고, 자신이 만든 가게에서 손님이 만족하고 기뻐해 주면 최고라고 생각하기 때문입니다.

그렇다고 해서 목표로 하고 있는 1000개 점포를 모두 각각 다른 매장으로 만드는 것은 어렵다. 이익을 창출해야 하는 문제도 있다. 그렇기 때문에 일부를 체인으로 전개하는 것으로 결정했습니다. 지금을 그 균형이 중요한 시점이라고 생각하고 있습니다.

체인방식에도 훌륭한 측면이 적지 않습니다. 30년 전 치바(千葉)현 츠다누마(津田沼)에 있는 사이제리아에서 아르바이트를 하고 있었습니다. 사이제리아의 오퍼레이션은 특별히 지적할 점이 전혀 없는 완벽한 것이었습니다. 그런데 너무 완벽해서 싫어졌고, 나중에 화려한 디스코 업계에 취직을 했습니다.

그리고 쉐튼사업으로 창업해서 돈을 벌어 외식업계에 진출했습니다. 사리에리아에서 일할 때 손님들로부터 ‘맛있게 잘 먹었다. 싸서 좋았다’라고 들은 말이 머릿속에 남아, 이렇게 좋은 장사는 어디에도 없을 것이라고 생각했기 때문입니다.

회사를 키워 주식시장 상장을 목표로 한 것은 직원들이 주택담보대출을 받을 수 있도록 하고 부모님들이 안심시키기 위해서였습니다.

그렇지만 한 사람의 힘으로는 턱없이 부족하기 때문에 모두의 힘을 합치지 않으면 회사는 키울 수 없습니다. 그렇게 생각한 이후 예전부터 권한이양, 나쁘게 표현하면 ‘다 내던진 상태’로 회사를 운영해 왔습니다.

그래서였을까요. 2015년 내가 파킨슨병이라는 것을 공표했지만 사내 분위기는 전혀 바뀌지 않았습니다. 직원은 훨씬 이전부터 눈치를 채고 있었다고 생각합니다. 그런데도 누구 한 사람 병에 대해 물어보는 사람이 없었고, 아무렇지 않은 듯 대해 주었습니다.

요즘 젊은 사람들은 SNS로 스스로를 표현하는 것이 익숙합니다. 그런데 밖으로 분출하는 것은 잘 하지만 받아들이는 것은 서툰 것 같습니다. 점포를 꾸미는데 필요한 것은 여러 가지 것에 흥미를 가지는 것입니다.

영화를 보거나, 여행을 가서 좋은 풍경을 보거나, 그렇지 않으면 여성잡지를 닦치는 대로 본다거나, 뭐든지 좋다고 생각합니다. 어쨌든 마니아가 될 정도로 여러 경험을 하면 그것이 자연스럽게 점포를 꾸미는데 활용된다고 생각합니다.

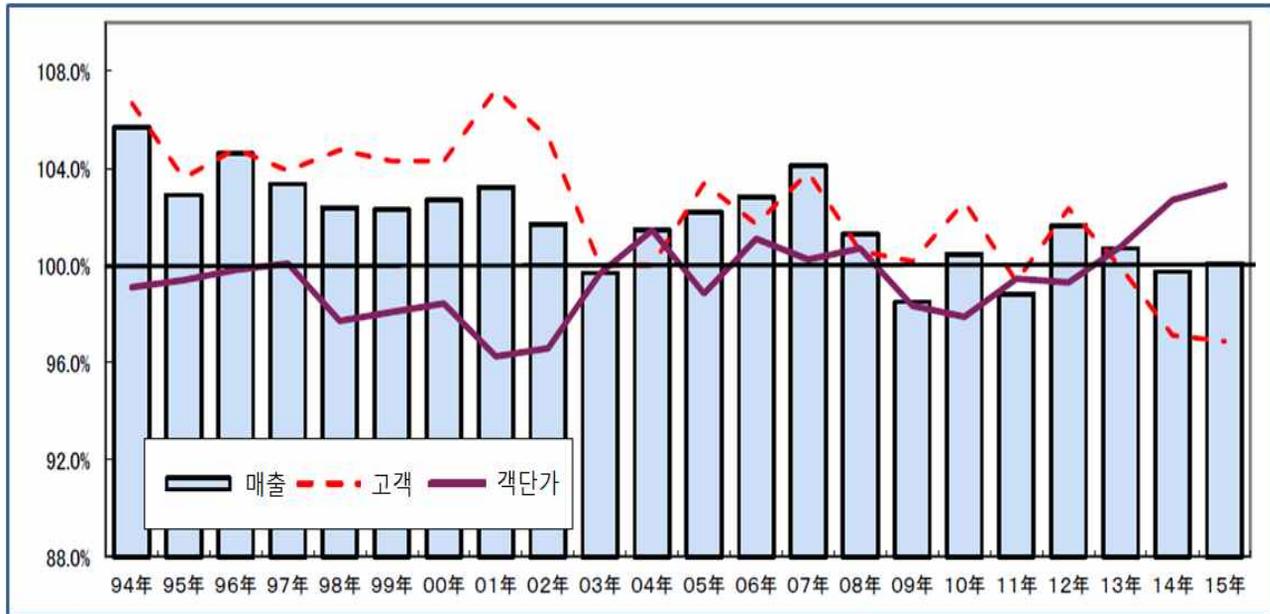
그런 의미에서 직원들이 마음 놓고 놀아 주었으면 좋겠습니다. 아르바이트를 포함해서 우리 회사 직원 중에서 아마 틀림없이 내가 제일 잘 놀지 않을까 생각합니다. 노는 것 안에 일이 있고, 일 속에 노는 것이 있다고 봅니다. 뭐든지 죽을힘을 다해 적극적으로 전력을 다합니다.

내 인생에서 피크는 없습니다. 결승선도 없습니다. 지금 새로운 사업을 구상하고 사내조직을 차례차례 바꿔나가고 있습니다. 1년 후를 봐 주십시오. 틀림없이 깜짝 놀라실 겁니다.

## 5. 일본 외식산업 현황

- 2015년 4월 소비세 인상 이후 대규모 외식업체를 중심으로 대부분의 업체들이 경영 실적 부진에 허덕이고 있는 상황임
  - 부활한 것으로 인식되고 있는 패밀리 레스토랑 체인점에서는 사이제리아와 조이폴 등과 같은 저가 패밀리 레스토랑의 기존 점포 매출은 전년대비 줄어들었고, 호조를 보이던 로열호스트도 2015년 6월부터 마이너스 성장으로 전환되었음
  - 가스트는 2015년 1~9월 기간 동안 전년동기대비 100.8%, 4~5월은 호조를 보였으나 그 이후 포함세를 유지하고 있고, 테니즈는 2015년 상반기 합계로 100.9%로 플러스성장을 기록했으나 고객 수는 감소하고 있음
  - 규동(牛丼)업계에서는 요시노야(吉野家)가 99.6%(2014년 상반기), 스키야가(すき家) 96.9%로 부진을 보인 반면 마츠야(松屋)는 102.3%를 기록하면서 명암이 엇갈렸음
- 햄버거 체인에서는 일본 맥도널드는 오랫동안 기존 점포 매출의 침체가 계속되었으나, 유효기간이 지난 닭고기를 사용한 것이 발각된 이후 실적악화가 더욱 심화되고 있음
  - 적극적인 메뉴 투입으로 효과를 보고 있는 KFC는 전년 동기대비 102.8%로 겨우 플러스 성장에 성공한 상태임
  - 이상에서 언급한대로 대체로 실적 악화가 심화되고 있는 일본 외식업계 중에서도 특히 그 동안 가격을 무기로 성장을 거듭해 온 대규모 외식 기업에 관심이 모아지고 있음

<그림9> 일본 외식업계 매출 및 객단가 추이

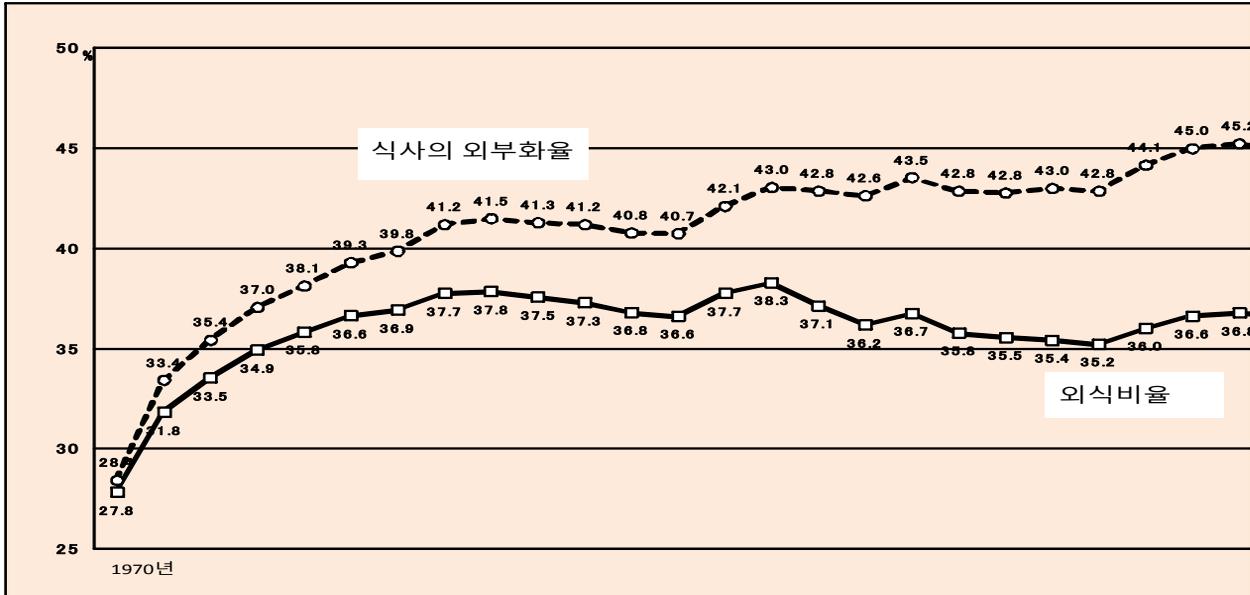


자료: 일본푸드서비스협회 홈페이지([http://www.jfnet.or.jp/data/data\\_c.html](http://www.jfnet.or.jp/data/data_c.html))에서 작성

- 그 동안 가격을 무기로 성장해 온 외식기업의 기본전략은 첫째 저가 메뉴의 개발이 있음
  - 250엔 규동, 100엔 햄버거, 모든 메뉴 280엔 이자야카 등 다른 곳보다 저렴한 메뉴의 업태를 만드는 것임
  - 이것을 실현하기 위해 비용구조를 근본적으로 개선했는데, 업계에서 30%라고 알려진 원가율을 삭감하고 정사원을 줄여 임시직 직원을 늘리는 방법으로 인건비를 변동비화해서 가격경쟁력을 높였음
  - 또 다른 두 번째 전략은 프랜차이즈를 활용한 대규모 출점이었으며, 직영사업도 하지만 프랜차이즈 방식으로 단번에 점포수를 늘려 지명도를 높이고 내점객을 증가시키는 모델임
  
- 외식업계의 부진은 이러한 비즈니스모델이 붕괴되고 있기 때문임
  - 일본경제신문 조사에 따르면 외식, 소매업 주요 74개사의 인건비는 전년대비 7%고 크게 증가한 것으로 나타남
  - 경기회복에 따른 인력부족으로 아르바이트 임금이 상승해서 인재확보 경쟁이 점차 치열해지고 있기 때문임

- 또한 대량 출점전략도 한계에 봉착했다고 볼 수 있는데, 인력부족으로 출점 자체가 쉽지 않을 뿐 아니라 출점여지도 줄어들고 있는, 외식산업의 숙명이라고도 할 수 있는 문제에 직면해 있는 상황임

<그림10> 일본의 외식비율 및 식사의 외부화율 추이(1970~2013년)



자료: 공익재단법인 食の安全·安心재단 홈페이지([http://www.jfnet.or.jp/data/data\\_c.html](http://www.jfnet.or.jp/data/data_c.html))에서 작성

- 일본 외식산업의 시장규모는 일본푸드서비스협회 조사에 따르면 2013년 말 기준으로 13.9조 엔에 달하는 초대형 시장임
  - 백화점·슈퍼마켓이 16.4조 엔, 자동차시장이 16.2조 엔인 점을 감안하면 거대한 산업임을 알 수 있음
  - 2010년 말 기준으로 외식산업의 점포수는 약 75만개이며 종업원 수는 442만 명에 달하고 있음
- 그러나 최대 시장이지만 차츰 그 규모가 축소되고 있는 상황임
  - 시장규모가 가장 컸던 지난 1997년에는 29조 엔이었기 때문에 16년간 5조 엔이 시장에서 사라진 셈이 됨
  - 특정 업태가 아니라 모든 업태가 줄어들고 있기 때문에 외식산업 내부에서의 경쟁이 아니라 다른 업종에 수요를 뺏기고 있는 것으로 보임
- 일본 외식업계의 최대 라이벌은 꾸준한 성장세를 이어가고 있는 편의점인 것으로 판단됨

- 세븐일레븐으로 대표되는 고급형 도시락과 반찬은 물론 다양한 원두커피를 강화하는 등의 전략이 성공을 거두고 있음
  - 일본의 편의점은 매일같이 업태의 포맷을 바뀌어나가고 있다고 해도 과언이 아닐 정도로 빠르게 변모하고 있음
- 편의점이 경쟁상대로 생각하고 있는 것이 식품을 주로 파는 슈퍼마켓이 아니라 외식산업이라는 것은 다양한 원두커피를 보며 알 수 있음
- 또 다른 하나는 택배서비스인데, 택배 피자 등의 택배기업의 매출은 무려 2조 엔에 육박하고 있음
  - 외식산업이 저가 경쟁을 펼치고 있는 사이, 다른 업계에게 고객을 뺏기고 있는 상황이 벌어지고 있는 것임

## 6. 한국에 주는 시사점

- 다이아몬드다이닝을 포함한 일본 외식산업은 지난 14년 동안 5조 엔에 가까운 시장을 잃고 말았음
- 이렇게 축소된 시장을 회복하기 위해서는 맛보다 가격을 추구한 결과 편의점에게 뺏긴 고객을 되찾고 저가 경쟁에서 탈피하는 전략으로 전환할 필요가 있을 것으로 보임
- 이 같은 일본의 외식산업의 전략 전환과 관련하여 한국이 얻을 수 첫 번째 시사점은 맛있는 메뉴로의 혁신이 필요하다는 것임
- 중앙통제식의 요리를 만드는 것과 같은 조리기법으로는 맛있는 요리를 만들 수 없으며, 고객도 만족하지 못함
  - 정말 맛있는 메뉴를 개발하지 못하는 한 뺏긴 시장을 되찾아 오기 힘들 것임
  - 다른 업계와 비교해서 외식산업의 우위성은 그 자리에서 요리할 수 있다는 점이며, 이 부분을 충분히 활용한 메뉴 선정이 필요할 것임
- 일본의 좋은 사례로 로열호스트를 들 수 있는데, 이 회사는 ‘집에서 만들 수 없는 프로의 맛을 즐길 수 있다’는 메뉴로 전환하면서 부활 궤도에 진입하는데 성공했음
- 또한 호시노커피(星乃珈琲店)는 ‘한 잔 한 잔 시간을 들여 정성껏 만든 커피’와 누긋하게 썰 수 있는 내부 인테리어로 호평을 받고 있음

- 그 밖에 호조를 보이고 있는 전통적인 외식체인은 카레라이스를 판매하는 CoCo壱番屋임
  - 지난 1년 동안 기존 점포 매출이 전년동월대비 감소한 것은 단 한차례뿐이었음
  - 이 회사는 주문할 때마다 새롭게 카레를 만들어 카레 고유의 맛을 유지하려는 노력을 하고 있음
  - 또한 각 점포가 개별점포로서의 특성과 특징을 가지고 있으며 ‘스토어레벨 마케팅’이라는 체인스토어의 기존 틀을 벗어나려는 전략도 추진하고 있음
  
- 소비회복기로 접어들고 있는 지금, 저가도 아니고 다른 업계에서 할 수 없는 비용이 다소 높더라도 맛의 품질을 올리는 것에서 활로를 찾을 필요가 있어 보임
  - 이러한 일본의 외식업계 상황은 한국과 크게 다르지 않기 때문에 한국 외식업계도 불필요한 가격경쟁보다는 맛으로 승부할 수 있는 전략을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단됨
  
- 두 번째 시사점은 외식업체가 니치(niche)기업을 본받아야 한다는 점임
  - 외식업체의 니치기업이란 대량으로 출점하는 것이 아니라 다이아몬드다이닝과 같이 다양한 업태를 전개하는 기업을 말함
  - 대량출점의 비즈니스모델을 부정한 업태 개발을 지속적으로 추구할 필요가 있음
  - ‘세계 제1의 엔터테인먼트 외식기업 그룹’을 목표로 하고 있는 다이아몬드다이닝은 물론 ‘俺のイタリアン’ 등을 경영하는 ‘俺の株式会社’ (<http://www.oreno.co.jp>)는 긴자를 중심으로 10개 업태 17개 점포를 운영하며 성공했다는 평가를 받고 있음
  
- 대량으로 출점하는 사업모델이 아니라 다양한 업태를 개발하여 리스크를 피해가는 방법이 유용할 것으로 보임
  - 외식산업의 진정한 경쟁대상은 산업 내에 존재하는 것이 아니라, 외부에 있다고 볼 수 있기 때문에 관점을 바꿔 성장전략을 구축하는 것도 필요할 것으로 판단됨

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2015.10.12. 企業研究, Vol.61
2. 공익재단법인 食の安全・安心재단 홈페이지([http://www.jfnet.or.jp/data/data\\_c.html](http://www.jfnet.or.jp/data/data_c.html))
3. 일본푸드서비스협회 홈페이지([http://www.jfnet.or.jp/data/data\\_c.html](http://www.jfnet.or.jp/data/data_c.html))