

중국요리 체인

하이데이 히다카

熱烈中華食堂 日高庄

- ❖ 소재지: 埼玉県さいたま市 大宮区大門町 3-105 やすなビル6F
- ❖ 설립: 1978년 3월 22일
- ❖ 자본금: 16억 2536만 엔
- ❖ 매출액: 369억 엔(2016년 2월말 예상)

중국요리 체인_하이데이 히다카 (No28)

< 요약 >

- 하이데이 히다카(ハイデイ日高)는 개인이 운영해 오던 중국식당을 체인으로 전개하는데 성공하여, 매년 40개 점포를 신설
- 매장을 신설하는 장소는 많은 비용이 들어가는 역 앞의 가장 조건이 좋은 지역으로 제한하고 있으면서도 안정적인 수익을 올리는 경영모델을 확립했다는 평가를 받고 있는 기업임
- 40년에 걸친 창업자의 시행착오와 끈질긴 고유의 장인정신으로 대중적인 시장을 개척하는데 성공했다고 할 수 있음
- (벤치마킹 포인트) 고비용 구조를 두려워하지 않으면서 생산 및 유통 구조를 만들어 이익을 극대화시키고 있음

1. 최고의 입지만 고집

- 최근 수도권을 중심으로 역 앞에서 신규 매장을 늘려나가고 있는 중국식당이 바로 히다카야(日高屋)임
 - 이 매장의 경영자는 사이타마에 본사를 두고 있는 하이데이 히다카(ハイデイ日高) 그룹임
 - 주력으로 하고 있는 히다카야 이외에 370개 이상의 점포를 운영하여 연간 30~40개 점포를 지속적으로 늘려나가고 있음
- 도쿄의 대표적인 변화가인 니시신주쿠(西新宿) 교차로 근처에도 대중적인 중화식당 ‘熱裂中華食堂 日高屋’이 있음
 - 저녁 식사 시간으로는 이른 오후 4시임에도 불구하고 하얀색 간판과 오렌지색 초롱에 이끌리듯 사람들이 점포 안으로 들어가는 모습을 쉽게 볼 수 있음
 - 양복 입은 직장인, 학생, 쇼핑백을 든 고령자 등 점포를 찾는 고객층은 매우 다양하지만 대부분 혼자라는 특징이 있음

□ 도쿄 JR 아카바네(赤羽)역 동쪽 출구 쪽에 있는 히다카야(日高屋) 매장은 앞에서 언급한 니시신주쿠(西新宿) 매장과는 분위가 사뭇 다름

- 물론 항상 유동인구가 많은 상권으로 최고의 입지조건을 갖추고 있음
- 마지막 전철이 얼마 남지 않은 시간임에도 불구하고 2~3명의 그룹이 모여 ‘중화 소바’ 채소가 듬뿍 들어간 ‘탄멘’을 먹으며 맥주를 마시는 풍경을 쉽게 찾아 볼 수 있음
- 우리 선술집과 같은 이자카야(居酒屋)보다 마음 편하게 들어갈 수 있는 중화음식점으로 인식하고 있고, 특히 역 근처에 있기 때문에 퇴근길에 가볍게 들러 간단한 식사를 할 수 있음

<그림1> 히다카야(日高屋) 점포 전경

하얀색 바탕의 검은 글씨와 노란색 초롱이 특징인 히다카야 점포 전경



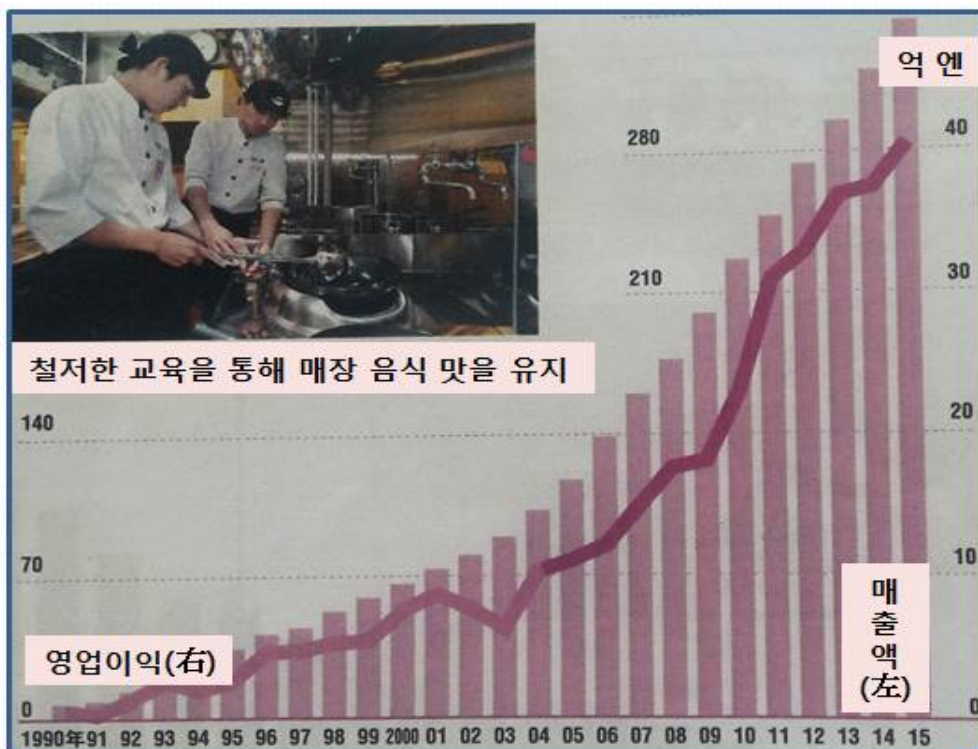
2. 전형적인 협력적 경쟁 모델

□ 하이데이 히다카는 매장을 지속적으로 늘려온 결과 실적도 그에 맞게 순조롭게 증가하고 있음

- 2015년 2월말 결산 기준으로 매출액은 344억 2400만 엔을 기록했으며, 영업이익은 40억 5300만 엔으로 12년 연속해서 증가세를 보였음
- 2016년 2월말 결산에서도 매출은 369억 엔, 영업이익은 43억 엔을 기록할 수 있을 것으로 전망하고 있음

- 2015년에도 기존 매장의 고객 수는 날씨가 고르지 못했던 9월을 제외하고는 매달 전년대비 증가세를 기록했음
 - 사실 일본에서 이른바 ‘중국집’은 개인이 경영하는 것이 기본이고 일본 전역 어디를 가도 쉽게 볼 수 있는 외식업종임
- 그러나 하이데이 히다카와 같이 외식체인 형태로 사업모델을 확립하고 있는 기업은 매우 적음
 - 자기자본비율은 14%로 외식체인 업체로는 매우 양호한 수준으로 충분한 이익을 내고 있다고 할 수 있음

<그림2> 하이데이 히다카의 매출액과 영업이익 추이 (12년 연속 영업이익 증가)



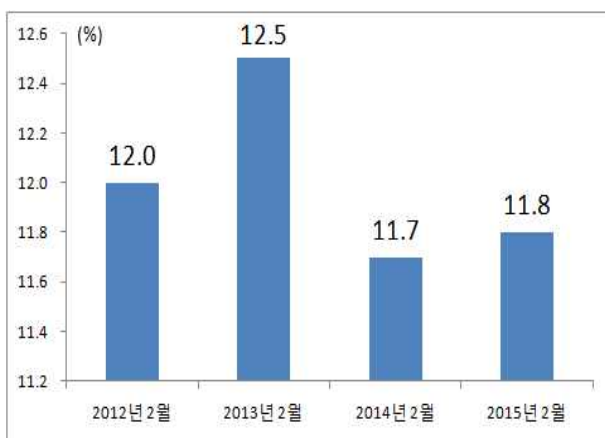
자료: NIKKEI BUSINESS 2015.11.30. 企業研究, Vol.67에서 인용

- 하이데이 히다카는 1973년 간다(神田)회장이 32살에 사이타마(埼玉)현 JR오미야(大宮)역 근처에서 개업하면서 시작되었음
 - 개업 당시 점포 이름은 ‘来来軒’이었으며 지금도 같은 이름의 점포가 7개 운영되고 있음

- 간다(神田)회장은 중학교를 졸업한 후, 15살의 나이에 직장을 전전하다 사이타마(埼玉)현에 있는 라면집에 취직하면서 현금장사의 즐거움에 빠지게 되었다고 함
- 일을 해서 모은 돈으로 술장사도 했으나 실패했고, 자신에게 맡겨졌던 라면집도 폐업을 했음
 - 그래서 스스로 마음을 다잡고 새롭게 가게를 오픈한 것이 ‘来来軒’이었다고 함

<그림3> 하이데이 히다카의 매출액영업이익률 및 총자산경상이익률 최근 추이

<매출액영업이익률>



<총자산경상이익률>



자료: 하이데이 히다카의 홈페이지에서 인용

- 역 앞에서 라면을 파는 포장마차가 줄어들고 있었지만 수요는 분명히 있을 것이라고 확신했다고 함
- 매장 수를 늘려나가기 시작했을 때 간다(神田)회장의 머릿속에는 이런 신념이 강하게 남아 있었음
 - 이미 일본은 고도성장과 더불어 길거리의 포장마차는 눈에 띄게 줄어들고 있었기 때문에 사업성이 높다고 보는 사람이 드문 상태였음
- 그럼에도 불구하고 직장에서 퇴근하는 길에 잠깐 들러 하루의 스트레스를 풀 수 있는 장소가 꼭 필요할 것이라고 생각한 것임
- 포장마차 이외의 대중적인 중국음식점은 명맥을 이어가며 여전히 남아 있었지만, 상대적으로 높은 임대료 때문에 대로변을 피해 이면도로 쪽으로 점포가 밀려나고 있는 상황이었음

- 1980년대 들어서면서 체인을 전개하는 외식기업이 많이 생겨났음
 - 그렇지만 주류는 패밀리 레스토랑과 같이 자동차사회에 대응한 간선도로변의 교외형 점포가 대부분이었음
 - 역 앞에서 대중적인 중국음식점을 체인 형태로 전개하는 사업모델에 대해 금융기관은 용자를 꺼려하는 경우가 종종 있었다고 함
- 1993년에는 앞서 언급한대로 대중적인 라면집을 도쿄 JR 아카바네(赤羽)역 근처에 출점했음
 - 이 점포는 기존 점포와는 달리 도심에 진출한 1호점이었고, 당시 점포는 약 20개 정도였음
 - 그러나 100개 점포 규모의 체인으로 키우기 위해서는 도심 지역에서 있는 변화가에서도 경쟁에 이길 수 있는 강한 업태가 필요했음
- 그로부터 2002년에 히다카야(日高屋)를 개점하기까지의 약 10년 동안 여러 다양한 점포 형태에 도전하며 시행착오를 경험했음
 - 간다(神田)회장은 ‘역 앞에서 수익을 내는 것은 쉽지 않았지만 시장수요는 반드시 있을 것이라고 판단하고 끈질기게 지속했다’고 함
- 일례로 1990년대 중반에 도쿄 신주쿠(新宿) 최고의 입지조건 점포에서 도전했던 것이, 홋카이도(北海道)에서 큐슈(九州)까지의 다양한 지역의 라멘을 한 가게에서 제공하는 ‘라면관’이었음
 - 일정 고객은 확보할 수 있었지만 라면 전문점이다 보니 ‘来来軒’과 같은 중화음식점에 비해 주류 주문이 적었음
 - 따라서 객단가가 상대적으로 너무 낮아 수익성에 문제가 생겼음
 - 대만의 가정식 요리를 작은 점시에 제공하는 ‘대만시장’ 등도 전개했었지만, 오래가지 못하고 문을 닫았음
- 하이데이 히다카가 추진하고 있는 성장전략상 가장 중요하게 생각하는 것은 가격정책이라고 할 수 있음
 - 1990년대 후반에는 금융기관 파탄으로 경기악화가 심화되어 소비자의 저가제품 지향이 강해졌었음

- 역 앞에서 북적거리는 ‘맥도날드’와 ‘요시노야(吉野家)’와 대등하게 경쟁하기 위해 ‘중화소바’ 가격을 480엔에서 390엔으로 내리고 저가의 대중적 중화음식점으로 승부하는 것을 결단했음

□ 그것이 2002년에 탄생한 히다카야(日高屋)였음

- 히다카야는 ‘맥도날드’와 ‘요시노야’와 같은 외식업계의 최고 강자를 자신의 고객을 집약시키는데 이용하는 전략을 취하고 있음
- 일부러 이들 업체 옆에 점포를 개설하는 전략을 추진하고 있는 것임

□ 오랫동안 일본에서는 저녁 시간 역 앞 번화가에서 술을 한잔 마신 후 라면을 먹는 것이 비즈니스맨의 일과를 마친 후 거치는 코스로 여겨졌고, 이전에는 앞서 언급한 대로 포장마차가 그러한 고객의 욕구를 충족시켜 주었다고 할 수 있음

- 그러나 지금은 히다카야(日高屋)가 그 자리를 대신하며 빠르게 세력을 넓혀나가고 있는 것으로 보임
- 특히나 ‘중화소바’ 390엔, 군만두 190엔 등 주머니 사정이 여의치 않은 직장인이 가벼운 마음으로 가게로 들어갈 수 있는 저가전략이 적극적인 호응을 이끌어내고 있다는 평가임

□ 그런데 이렇게 탄생한 히다카야가 입점한 주변을 살펴보면 거의 대부분 맥도날드와 요시노야(吉野家) 점포가 있는 것을 발견하게 됨

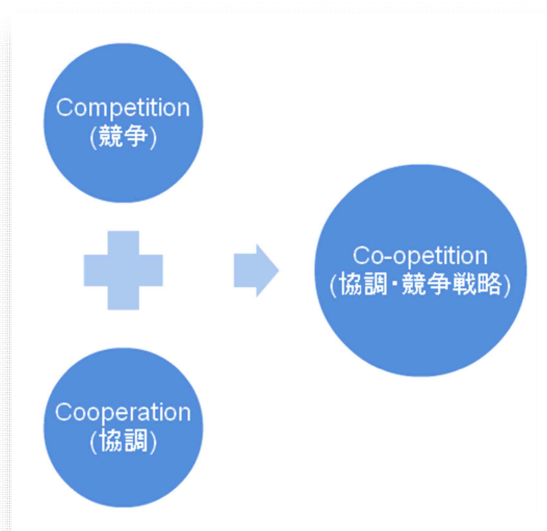
- 역 앞 번화가이기 때문에 우연히 나란히 점포가 있는 것이겠지 생각할 수 있지만, 이것은 우연이 아님
- 히다카야(日高屋)는 외식산업으로 경합하고 있는 두 개 회사의 점포 가까이에 의식해서 출점을 하고 있는 것임

□ 경합하는 점포 옆에 출점하면 손님이 적을 것으로 생각할 수 있지만, 실제 상황은 그렇지 않음

- 히다카야가 경합하는 상대가 일본 외식산업의 거인이라고 할 수 있는 맥도날드와 요시노야임
- 이 두 업체는 히다카야보다 역사도 오래되었고 고정 고객은 물론 매출, 점포수에 있어서도 비교가 안 될 정도임

- 이런 외식의 절대강가 주변에 신흥업체라고 할 수 있는 히다카야가 일부러 출점하는 이유를 궁금해 하는 사람이 적지 않음
- 이러한 히다카야의 출점전략은 게임이론에서 만들어진 ‘적의 강점을 이용하는 협력적 경쟁(코피티션, Co-opetition) 전략’으로 설명이 가능함
 - 협력적 경쟁(Co-opetition)이란 개념은 협력(Cooperation)과 경쟁(Competition)의 합성어임
 - 이 개념은 말 그대로 경쟁하면서 협력하는 경영을 함축하고 있으며, 미국의 예일 대학교 경영대학원의 Barry J. Nalebuff와 하버드 대학교 경영대학원의 Adam M. Brandenburger에 의해 보다 체계적으로 경영학에 도입되었음
 - 경쟁과 협조를 구분해가면서 자사의 전략을 구축하고 실행해 나가는 게임이론 접근방식의 하나로 알려져 있음

<그림4> 협력적 경쟁(코피티션, Co-opetition) 전략



- 본래 경합하는 기업은 자사의 이익을 뺏어가고, 이기느냐 지느냐의 싸움을 벌이는 경쟁자 관계라고 할 수 있음
 - 그러나 한편으로는 규격경쟁이 발생하거나, 새로운 시장을 확대해 나가는 과정과 지역 간 집객경쟁 관점에서는 협조관계가 성립되기도 함
 - 동종업체가 밀집함으로써 다른 지역과의 지역 간 경쟁을 유리하게 이끌어갈 수도 있는 장점이 있음

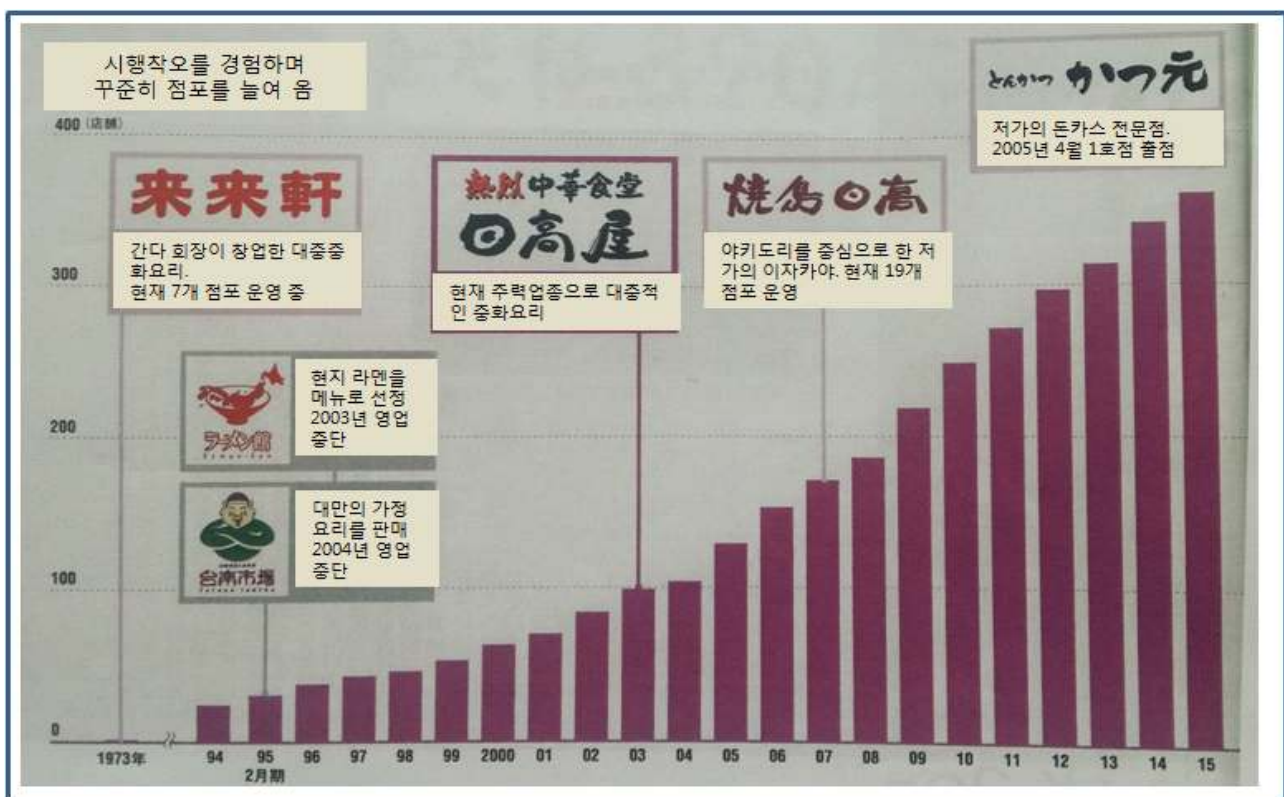
- 이처럼 손님을 모으는 것까지는 협조를 하고 모인 손님을 끌어가는 경쟁을 하는 관계가 성립되는 것임
- 히다카야의 경우, 차이나타운이나 전자상가와는 달리, 일방적으로 맥도날드와 요시노야 근처에 출점을 하고 있고, 상권도 훨씬 더 작지만 결과적으로 집객구조는 같다고 할 수 있음
- 그 거리에 가면 햄버거 가게도 있고 규동(牛丼, 소고기덮밥)집도 있지만 저렴하게 라면을 먹을 수 있는 가게도 있다는 식의 상황을 히다카야가 의도적으로 만들어내고 있다고 할 수 있음
- 경쟁상대를 이용하는 전형적인 발상의 전환을 보여주고 있다고 볼 수 있음

3. 입지조건 조사비용이 없음

- 그동안 히다카야의 성장을 지탱해 오고 있는 것은 독자적인 출점전략이라고도 할 수 있음
 - 출점전략은 앞서 언급한대로 선행해서 다점포 전개에 성공하고 있는 햄버거의 맥도날드와 규동(牛丼, 소고기덮밥)의 요시노야 근처에 점포를 내는 것임
 - 일본에서 맥도날드는 햄버거 체인으로 오랫동안 시장점유율 1위를 지켜왔고, 요시노야는 최근 그 세력이 줄어들고는 있지만, 이전에는 규동 체인으로 압도적인 시장장악력을 자랑했었음
 - 이런 두 회사 근처에 히다카야를 의도적으로 출점하는 것은 일견 무모해 보일지 모르지만, 간다 회장의 탁월한 통찰력과 오랜 경험에서 나오는 전략이 숨어 있었다고 할 수 있음
- 아무리 맥도날드와 요시노야를 좋아하는 고정 팬일지라도 아침, 점심, 저녁 모두 햄버거나 덮밥을 먹을 수는 없는 일임
 - 간다 회장은 바로 거기에 착안하고 일견 강력한 경쟁상대로 보이는 맥도날드와 요시노야 근처에 점포를 출점하고 있는 것임
- 또한 맥도날드와 요시노야는 출점할 때 면밀하게 입지조건을 자사에서 조사를 하고 있음

- 점포 가까이 있는 전철역을 이용하는 승객 동향, 임대비 움직임 등을 바탕으로 해당 점포가 수익을 낼 수 있을지를 상세히 검토를 함
 - 자체적으로 이러한 조사를 한다면 큰 비용을 감수해야 하기 때문에 히다카야로서는 그만큼 절약을 할 수 있는 것임
 - 원래대로라면 강적으로 다가올 경합 타사를 정면으로 승부를 하는 것이 아니라 경쟁을 피해가며 교묘하게 이용하는 전략을 추진하고 있다고 할 수 있음
- 하이데이 히다카가 시도했던 여러 사업모델 중에서 2002에 탄생한 히다카야는 안정적인 성장의 대표적인 사업모델이라고 할 수 있음
- ‘종합적인 중화음식과 라면 전문점’의 중간에 위치하는 성격의 사업모델이 바로 히다카야였음
 - 낮은 가격의 라면전업의 사업모델로는 이익을 내기 어려웠기 때문에 주류의 안주가 될 만함 음식을 메뉴에 넣은 형태의 중화음식점이 탄생한 것임

<그림4> 하이데이 히다카의 매장 증가 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2015.11.30. 企業研究, Vol.67에서 인용

- 단 개인경영을 하는 대중적인 중화음식점과 같이 너무 많은 메뉴를 준비하면 체인으로 전개하는 것이 어려워지기 때문에 제공하는 메뉴에 제한을 두었음
 - 지금까지 체인을 전개하기 위해 추진해 왔던 다양한 업태의 시행착오를 바탕으로 마지막으로 만들어낸 ‘결정체’가 히다카야라고 할 수 있음
- 지금이야 역 앞에 좋은 입지조건인 매물이 나오면 부동산으로부터 연락이 오고 있지만 예전에는 그렇지 못했음
 - 이전에 기업규모가 너무 작아 지명도가 없었을 때는 ‘기름과 불을 쓰기 때문’이라든지, ‘다른 외식업체가 들어온다. 는 이유에서 입점을 거절당하는 경우가 종종 있었음
 - 지금은 폐점이 늘고 있는 맥도날드와 규동 체인점 등의 역 앞 매물에 입점하는 사례가 늘어나고 있음
 - 그런 대규모 외식업체가 있었던 자리라면 ‘확실하게 수요를 창출시킬 수 있다’는 확신을 가지고 적극적으로 입점을 시도하고 있는 것임

4. 이익을 내기 위한 구조

- 400개 가까이로 늘어난 하이데이 히다카의 사업모델을 구체적으로 살펴보면 역 앞이라는 높은 비용이 들어가는 입지조건에도 불구하고 이익을 내기 위해서는 독자적인 경영의 규칙이 있음
 - 점포 규모는 30평에 좌석은 약40개가 기본이며, 오전 11시부터 다음날 아침 4시까지로 영업시간을 길게 설정해서 매출을 확보하고 있음
 - 하나의 좌석이 하루 평균 12~13번 회전하기 때문에 11~12%의 매출액영업이익률을 안정적으로 기록할 수 있음
- 출점할 때는 토지를 보유하지 않으며, 점포의 임대계약기간을 3년 정도로 비교적 짧게 하고 있음
 - 매출이 예상을 빗나가는 경우에는 바로 철수하고 다음 장소를 물색하여 새롭게 출점하고 있음
 - 가까이 좋은 입지 조건의 점포예정지가 있으면 매출이 신통치 않은 곳은 과감하게 포기하고 바로 이전함

- 출점비용도 수천만 엔 정도로 낮게 억제하고 있기 때문에 포장마차를 하는 기분으로 가볍게 결정할 수 있다고 함

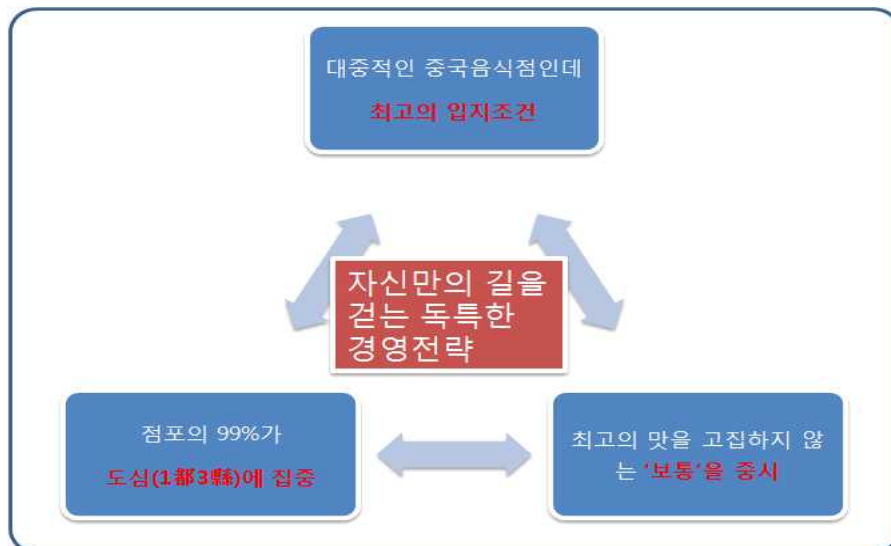
□ 하이데이 히다카의 또 다른 특징 중 하나는 지역집중 출점이라고 할 수 있음

- 본사가 위치한 사이타마(埼玉) 오미야(大宮)에서부터 전철 노선을 따라 점포를 확대 나가고 있음
- 외식업계에서는 신주쿠(新宿), 시부야(渋谷), 긴자(銀座) 등의 대규모 상권에서 우선적으로 출점을 결정하는 기업이 적지 않음
- 도쿄의 변화가 다음으로 오사카, 나고야, 후쿠오카 등의 전국 주요도시로 진출하는 경우도 많음

□ 이에 반해 히다카야는 역 하나씩 점포를 늘려나가고 있는 것임

- 같은 역이라도 동쪽 출구와 서쪽 출구 등 상권이 다르면 각각 점포를 출점하는 경우도 있음
- 예를 들어 아카바네(赤羽駅)역 주변에는 3개의 히다카야 점포와 함께 来来軒도 있어, 총 4개의 점포가 연일 손님들로 북적이고 있음

<그림5> ‘히다카야’가 성장할 수 있었던 3가지 비결



자료: NIKKEI BUSINESS 2015.11.30. 企業研究, Vol.67에서 인용

□ 약 370개 점포의 대부분이 도쿄(東京), 사이타마(埼玉), 치바(千葉), 가나가와(神奈川)의 1도3현에 집중해 있음

- 나머지는 도치기(栃木)와 이바라기(茨城)현에 몇 개 점포가 있을 뿐임
- 수도권에 아직 출점의 여지가 있어 500~600개 점포까지는 확대할 수 있다고 보고 있으며, 이 목표를 달성할 때까지는 다른 곳으로 가지 않겠다는 것이 하이데이 히다카의 출점전략임

<표1> 히다카야의 분야별 전략방향 및 세부 내용

| | 전략 방향 | 세부 내용 |
|-------|----------------------------------|--|
| 입지 | 누구나 손쉽게 들어갈 수 있는 편안함 | 히다카야의 남다른 입지 전략은 역 앞 1층을 고집한다는 것임. 직장인, 학생, 여성까지 남녀노소가 언제 어디서나 간편하게 들릴 수 있는 중국음식을 지향하며, 수도권에 600개 점포를 목표로 전개하고 있음. 역 앞이라는 편리성을 살려 다채로운 수요에 맞는 서비스를 하고 있음 |
| 맛 | 보다 맛있게, 질리지 않는 맛을 추구 | 히다카야는 현재의 맛에 만족하지 않고 항상 개선 활동을 하곤 있음. 화학조미료를 사용하지 않고, 쌀도 일본 국산 고시히카리만을 고집하고 있음. 맛 향상을 위해 엄격한 독자적인 ‘요리기술탐사’를 실시하는 등 키친 스텝은 요리 기술 향상에 여념이 없음 |
| 가격/메뉴 | 다채로운 메뉴를 안심할 수 있는 먹을 수 있는 저가에 제공 | 히다카야의 메뉴는 다양하며 풍부함. 한 그릇에 390엔 하는 라멘을 비롯하여 각종 정식과 만두 등 다양한 식감을 경험할 수 있는 저가 메뉴를 준비해서 제공하고 있음. 또한 다양한 손님의 욕구를 충족시키기 위해 항상 시대변화에 맞는 새로운 메뉴 개발에 전념하고 있음 |
| 서비스 | 진정성을 담은 친절하면서 신속한接客 | 고객이 기분 좋게 이용할 수 있도록 히다카야에서는 항상 매장 안을 청결하게 유지하며, 진정성을 담아接客을 하고 있음. 무엇보다 맛있는 요리를 신속하게 제공할 수 있도록 철저히 교육을 하고 있음. 각 매장의 점장은 독자적인 육성프로그램에 따라 교육을 받고 있음 |
| 맛의 비밀 | 중앙 통제 방식 주방 | 센트럴키친은 식자재의 조달·제조·물류의 3가지 기능을 겸비하고 있는 공장임. 야채와 면 그리고 스프 등 식자재 제조해서 각 점포에 배송하고 있음. 전국에 있는 모든 점포에서 일정한 맛과 품질을 유지하고 안정적으로 공급할 수 있는 바탕이 되고 있음 |

자료: 하이데이 히다카 홈페이지에서 작성

- 외식업체가 역 앞에 매장을 만드는 것은 많은 손님이 찾아온다는 것이 대전제가 되기 때문에 오는 손님을 고르지 않는 대중성을 유지하는 것이 무엇보다 중요하고 할 수 있음
 - 따라서 하이데이 히다카는 ‘맛’을 너무 추구하지 않는 것이 바람직하다는 자세를 유지하고 있는 것으로 보임
 - 빈번하게 찾아와서 먹기 위해서는 조금은 ‘부족’한 듯한 보통의 맛이 낫다는 판단에서 비롯된 것임
- 동종 업계의 다른 회사와는 전혀 다른 맛을 제공하려고 자신만의 고집스러움을 강조하다보면 개발하는데 들어가는 노고와 시간이 너무 많이 필요함
 - 또한 너무 독특한 맛을 강조하다보면 대중성을 잃고 손님이 떠날 가능성도 무시할 수 없다는 판단인 것임
- 그러나 자체적으로 설정한 기준 이상의 품질을 유지하기 위한 노력만큼은 절대 소홀함이 없이 진행하고 있음
 - 스프와 면, 만두 등을 가공공장에서 대량으로 생산해서 원가를 낮추는 한편 스프의 국물은 생선을 삶아서 말린 것을 끓여서 만들고 있기 때문에 화학조미료는 일체 사용하지 않고 있음
 - 면과 만두, 야채, 액상스프를 만드는 거점인 사이타마(埼玉)현 교다(行田)시의 공장 면적을 2013년에 3200명에서 6650명으로 확대했음
 - 앞서 언급한대로 ‘수도권 600개 점포’를 달성하기 위해 물류 체제도 앞으로 강화해 나갈 방침이라고 함

5. 향후 전망

- 최근 몇 년 사이 일본에서 ‘부담없이 가볍게 한잔’을 하는 일종의 붐이 만들어진 것도 중국음식과 더불어 음주 수요를 확대해 온 하이데이 히다카에게는 순풍으로 작용하고 있는 것으로 보임
 - 현재 히다카야의 매출에서 차지하는 주류 비중은 15%로 경합하는 대규모 외식체인과 비교해서 높은 편임

- 이러한 수준의 주류 매출이 가능한 이유는 술안주가 될 만한 중국음식을 저렴한 가격에 제공하고 있기 때문으로 분석하고 있음
- 하이데이 히다카 그룹사 중에서 히다카야((日高屋)) 다음으로 점포수가 많은 것은 야키토리(焼き鳥)점포인 ‘야키토리(焼き鳥) 히다카’이며, 수도권에 19개의 점포가 있음
 - 그러나 사실 처음부터 야키토리(焼き鳥) 업태를 만들려고 계획하고 했던 것은 아니라고 함
 - 역 앞 입지 조건이 뛰어난 매장이 있었는데, 히다카야만 출점하기에는 너무 넓어서, 공간을 둘로 나눠 절반씩 사용해서 만든 업태였다고 함
 - 19개 점포 중에는 서서 먹는 형태의 가게도 있는 등 아직 표준이 되는 형태가 존재하지 않는 등 시행착오를 거치고 있는 단계라고 할 수 있음
- 지난 2015년 4월에 사이타마(埼玉)시에 돈가스 점포 ‘돈가스 가츠 겐(元)’을 출점했음
 - 점심 메뉴로 제공하는 ‘로스카츠 정식’은 790엔, ‘히레카츠 정식’은 990엔, 1000엔 미만의 가격으로 일정 수준 이상의 맛과 품질이 보장되는 돈가스를 먹을 수 있는 곳임
 - 이 돈가스 점포에서도 ‘가볍게 한잔’ 마실 수 있도록 안주가 될 만한 지방특산물을 중심으로 저렴한 음식을 제공하고 있음
- 앞으로 하이데이 히다카 그룹은 돈가스 점포와 같이 ‘실험을 반복하며 새로운 업태를 만들어 갈’ 것으로 예상됨
 - 역 앞에 있는 대중적인 중국음식점 모델을 확립하기 위해 지난 40년 동안 끈질기게 버텨온 간다(神田)회장의 DNA가 계속해서 성공을 거두게 될지 업계가 관심 있게 지켜보고 있음

6. 한국기업에 주는 시사점

- 향후에도 보다 나은 성장을 지속하기 위해 히다카야가 풀어야 할 과제도 적지 않아 보임
 - 무엇보다 중요해 보이는 문제는 높은 임대비와 음식가격임

- 앞서 언급한대로 맥도날드와 요시노야 등 대규모 체인외식업체와 함께 역 앞에 가장 좋은 입지조건을 가진 장소에 매장을 만들어가고 있음
- 이처럼 맥도날드와 요시노야 가까이에 매장을 만들려고 하면 당연히 임대비가 비싸질 수밖에 없음
- 사실 지금까지 일본에서 라면을 파는 가게의 입지는 일반적으로 이면도로 혹은 역에서 멀리 떨어진 곳이 대부분이었음
- 이는 개인이 경영하는 가게가 많고 규모의 경제를 달성하기 어려운 라면집은 원가가 높아 입지 좋은 곳으로 출점하기 어려웠기 때문임
- 또한 라면 한 그릇 가격도 500~700엔으로 맥도날드와 요시노야의 가격보다 다소 비싸다는 단점도 존재하고 있음
- 이러한 가격으로는 이미 낮은 가격에 익숙해진 일본의 소비자를 끌어오는데 한계가 있을 것으로 보임
- 즉 아무리 맥도날드와 요시노야 가까이에 출점을 하더라도 종래와 똑 같은 수익구조로는 높은 임대비와 높은 가격이 성장의 발목을 잡을 가능성이 높다고 할 수 있는 상황임
- 이러한 문제점을 해소하기 위해 추진한 것이 회전률을 높이는 장시간 영업과 저가를 실현하기 위한 자사공장을 만든 ‘센트럴키친’ 방식이었음
- 지금까지의 라면집 영업시간은 점심시간은 2시정도까지, 저녁은 6시에서 9, 10시였음
- 이런 정도의 영업시간만으로는 높은 임대비를 부담할 수 있을 정도의 매출을 올리는 것은 불가능했을 것임
- 그러나 히다카야 점포의 대부분은 심야 3시, 4시까지 하고 있으며, 신주쿠(新宿)와 이케부쿠로(池袋) 등은 24시간营业을 이미 하고 있음
- 히다카야는 점심시간에는 라멘을 중심으로 한 중국집, 저녁에는 중국집+ 이자카야, 심야에는 일을 끝마친 유흥가에서 쏟아져 나오는 손님 등 시간대별로 수요를 충족시키는 방식으로 회전률을 최대한으로 끌어올리는 전략을 취하고 있는 것임

- 저가전략을 실현하기 위해 식자재의 가공공장을 서둘러 설립하고 시설을 확장하고 있음
 - ‘센트럴키친’ 방식 도입으로 생산비 절감은 물론 일정 수준 이상의 맛을 유지할 수 있는 식자재 공급체계도 확립할 수 있게 되었음
- 히다카야는 외식업계에서 전략상 가장 중요한 점포입지를 경합하는 업체 옆에 두는 발상의 전환과 장기간 영업, 센트럴키친 방식 등 3가지 요소를 적절하게 혼합시킨 성공모델을 만들어가고 있음
- 가장 입지조건이 좋은 곳에 다점포 전개라는 과거 중국집에서는 볼 수 없었던 비즈니스모델을 성공적으로 이끌어가고 있는 것임

<간다(神田)회장 인터뷰>

‘역 앞 상권’을 믿고 끈질김으로 승리한다.

히다카야(日高屋)가 성장을 거듭할 수 있는 비결은 결코 무리하고 앓고 한꺼번에 출점을 늘리지 않았기 때문입니다. 조금 잘 된다고 경솔하게 50개, 100개로 점포를 갑자기 늘리면 매출은 늘지 몰라도 수익은 감소하는 우를 범하게 될 가능성이 높아 집니다.

외식업계에서는 이러한 우를 범한 기업이 적지 않았기 때문에 우리는 분수에 맞게 30~40개의 점포만 출점했습니다. 일본 라멘 업계는 일반적으로 개인경영 형태의 가게가 많고 이익률이 그렇게 높지 않기 때문에 임대비가 저렴한 입지를 선택하는 경향이 강했습니다.

이러한 오랜 상식에 반하며 임대비가 비싼 역 앞에 출점을 결정한 것은 시대의 변화와 더불어 사라진 포장마차에 대한 수요가 확실히 있다고 생각했기 때문입니다.

또한 햄버거와 규동을 판매하는 점포는 역 앞에 많이 존재하는데, 왜 일본의 ‘국민식’이라고 할 수 있는 라면을 파는 점포는 없는지 의문을 가지고 있었습니다. 모든 것이 비싼 역 앞에서 수익을 내는 것은 정말 어려운 일이었지만 수요가 있다고 확신하고 집요하게 파고들었기 때문에 지금의 성공이 가능했다고 봅니다.

2011년 동일본대지진이 일어났을 때 히다카야(日高屋)의 손님이 크게 줄지 않았습니다. 그 이유는 일상적인 식사로 라멘 등이 자리를 잡고 있었기 때문이라고 생각합니다. 그것은 눈에 보이지 않는 우리의 재산이며, 강한 현장의 증거입니다.

현장의 종업원, 특히 ‘프렌드 사원’이라고 불리는 아르바이트와 파트 타임 근로자의 처우에도 각별히 신경을 쓰고 있습니다. 2014년부터 1년에 두 번 급여 이외 상여금을 지급하기 시작했습니다. 1년에 수차례 호텔에서 열리는 위로회(慰勞會)에는 올해 모두 1000명의 프렌드 사원이 초대되었습니다.

그 비용만 해도 수천만 엔에 달합니다만, 손님으로부터 돈을 받는 사람들을 소중하게 생각하지 않으면 회사는 언젠가 잘못되게 될 것이라고 생각하기 때문입니다.

히다카야(日高屋)에는 중국 등 2500명의 외국인 프렌드 사원이 일을 하고 있습니다. 그들에게 의존하지 않고는 성장은 불가능합니다. 그렇기 때문에 예산을 별도로 편성하고 있고, 연수도 충실하게 실시하면서 능력을 키워나가고 있습니다.

회사의 시가총액이 600억 엔을 넘어선 지금, 직원의 복리후생도 매우 중요한 분야가 되었다고 생각합니다. 시대에 뒤쳐진 것일지 모르지만 직원들만의 여행도 준비를 하고 있습니다.

야키토리히다카(焼鳥日高) 매장은 히다타야(日高屋)보다 육체적인 부담이 적기 때문에 시니어 직원이 활약할 수 있는 장이 되었으면 하는 바람에서 만들었습니다. 일을 하는 사람이 행복하지 않으면 손님도 행복할 리가 없다고 생각합니다. 회사를 위해 직원이 자신의 인생을 희생할 필요는 없습니다. 인생을 즐기면서 일을 해 주었으면 좋겠다는 생각을 늘 가지고 있습니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2015.11.30. 企業研究, Vol.67
2. 週刊ダイヤモンド, 2011년6월22일, 著者・コラム紹介なゼラーメンの日高屋は マクドナルドと吉野家の隣にあるのか
3. 하이데이 히다카 홈페이지