

## 아이디어가 기업을 살린다! 위기에서 회생한 일본중소기업 성공사례

최근 일본에서는 위기를 딛고 성공적으로 회생한 중소기업들의 사례가 주목 받고 있습니다. 소개되는 중소기업들은 제품의 라이프사이클이 끝났다고 포기하는 것이 아니라, 새로운 부가가치를 붙여넣어 하나의 예술작품으로 '진화'하는 특징을 보이고 있습니다. 이 리포트에서는 침체하는 기업을 살리는데 주요했던 핵심키워드를 찾아 일본 중소기업이 진화하는 과정에 초점을 맞췄습니다.

### Case. 2

## 슈즈 셀렉션



- ❖ 소재지: 東京都目黒区平町2丁目2-20
- ❖ 설립년도: 1986년
- ❖ 종업원 수: 30명
- ❖ 분야·품목: 우산 제조 판매
- ❖ 연혁:

1986년	다아칸야마(代官山)에 쇼룸 개설
1994년	본사 · 영업본부 · 쇼룸을 지유가오카(自由が丘)로 이전(연간 판매수량 350만개)
1999년	영업본부를 도쿄 메구로(目黒)로 이전(연간 판매수량 450만개)
2005년	닛케이우수제품 · 서비스상 우수상, 닛케이산업신문상수상
2006년	연간 판매수량 2000만개
2012년	최경량 5단접이식 우산 발매

## 맑은 날에도 우산을! 슈즈 셀렉션(Case. 2)

### < 기업소개 >

일본에는 1년에 딱 인구 수 만큼 팔리는 제품이 있습니다. 바로 우산인데요. 연간 1억 2천만 개 정도가 팔리는데 그 중 약 2천만 개는 모두 이 회사의 제품이라고 합니다(17~18% 세어). ‘슈즈 셀렉션(shu’s selection)’이라는 회사인데요. 직원 수 30명에 불과한 작은 회사가 어떻게 일본 제일의 우산기업으로 자리 잡을 수 있었는지, 지금부터 그 궁금증을 풀어보도록 하겠습니다.

### [진화1] 날씨의 벽을 넘다

슈즈 셀렉션은 1986년, 도쿄 주택가의 작은 우산 공방에서 시작됐습니다. 하야시 사장은 기존 8개이던 우산살을 16개로 늘린 제품을 개발해 큰 성공을 거뒀는데요. 하지만 기쁨은 오래가지 않았습다. 장마가 끝나고 무더위가 이어지자 판매량이 툭 떨어진 거죠. ‘품질만 좋으면 잘 팔린다’고 생각했던 하야시 사장에게는 생각지 못한 변수였는데요.

고심하던 하야시 사장은 정면승부를 택합니다. ‘필요해서 사는 것이 아니라 갖고 싶어서 사게 되는 우산’을 만들기로 결심한 건데요. 회사의 캐치프레이즈를 ‘맑은 날에도 우산을 판다’로 정하고, 검정, 남색 정도가 전부이던 우산의 색상과 문양을 화려하게 바꿨습니다. 대표 브랜드인 ‘워터 프론트(water front)’에는 컬러풀하고 화려한 문양이 많은데요. 대표 상품인 ‘포

켓 플랫(pocket flat)’의 경우 색상만 250종에 달하죠. 빨강, 초록 같은 기본 색상 외에 파스텔 톤의 우산도 만들어, 상품 진열 시 소비자의 눈을 사로잡을 수 있도록 했습니다.

동시에 우산의 크기도 다양화합니다. 5단 접이 방식으로 전체길이가 16cm인 ‘슈퍼 포켓 미니(super pocket mini)’, 우산의 살과 살을 포개서 넣는 아이디어를 적용해 무게가 불과 150g에 불과한 ‘펜 호소(pen 細)’도 출시했구요. ‘포켓 플랫’은 접었을 때 두께가 불과 2.5cm 밖에 되지 않는데요. 접힌 모양이 둥글지 않고 평평하기 때문에 가방 틈이나 양복 안주머니에 꼭 들어가죠. 휴대성이 좋은데다 색상도 다양해 연간 30만개 이상 팔리는 히트 상품입니다.

## [진화2] 신의 한 수 - Assort 판매

슈즈 셀렉션의 진화는 판매방식으로 이어졌습니다. 우산 판매망에 대한 고정관념을 보기 좋게 뒤집은 건데요. 슈퍼마켓, 편의점은 물론 그 동안 우산을 취급하지 않았던 드럭스토어와 서점을 새롭게 판매망으로 끌어들이니다. 일본 최대 서점 ‘기노쿠니야(紀伊國屋)’를 비롯해 취급하는 점포만 5만 여 개에 달하고, 비가 오면 서둘러 비닐우산을 가져다 놓던 역 구내의 기요스크 매장에서도 상시 판매되고

있죠. 뿐만 아니라 혁신적인 판매방법도 도입했습니다. 주문 물량에 맞춰 우산을 판매하는 것이 아니라 24개, 36개, 48개 단위 유닛으로 묶어 판매하는 건데요. 이렇게 하면 컬러풀한 브랜드의 장점을 어디에서나 살릴 수 있을 뿐 아니라, 인기가 있는 색상과 판매가 저조한 색상을 균형 있게 조합할 수 있어 제품 간의 판매 격차를 줄일 수 있다고 합니다.



< 포케 플렛 >

- 슈즈 셀렉션의 대표적인 제품(정가 700~1,000엔)
- 1,000엔의 제품은 자외선을 90% 이상 차단하는 UV 코팅으로 양산으로써도 사용 가능



< 슈퍼 포케 미니 >

- 작아 보여도 펼칠 때의 사이즈가 50cm로 남성도 충분히 사용할 수 있는 제품
- 항상 가방에 넣고 다녀도 불편하지 않음(정가 1,000엔)



< 펜 호소 >

- 기본의 펜 호소는 접었을 때 직경이 3.5cm(정가 1,000~1,500엔)
- 사진의 Five Star는 가장 얇은 제품으로 직경 2.8cm, 살에 스테인리스를 사용하여 강도부족을 해결

## [진화3] 소비자를 사로잡는 ‘적절한 균형’

디자인의 변화와 판매망 개선, 만약 슈즈 셀렉션이 여기서 멈췄다면 지금의 성공은 이룰 수 없었을지도 모릅니다. 하야시 사장은 한 단계 더 나아갑니다. ‘맑은 날에도 팔리는 우산’에서 ‘소비자가 만족하는 우산’으로 말이죠. 그는 ‘매력적인

우산을 결정하는 승부수는 품질, 디자인, 가격의 적절한 균형’이라고 말합니다. 그리고 그 적절한 균형은 ‘양품박리(良品薄利)’라는 그의 경영철학에 고스란히 담겨 있는데요. “상품은 ‘그림의 떡’이 아닌, 항상 ‘진짜 떡’이어야 한다. 손에 쥐어봤

을 때 높은 품질과 싼 가격에 만족할 수 있는 상품을 만들어, 소비자의 기대에 어긋난 적이 없다는 신뢰감을 줄 수 있어야 한다. 이익은 그 다음 문제이다.” 실제로 슈즈 셀렉션의 우산들은 대부분 700엔~1,000엔 정도의 가격대를 이루고 있습니다. 일반 접이식 우산들의 1/4 가격으로 무척 저렴한 편인데요. 하지만 우산살에 스테인리스 소재를 사용하고, UV 코팅 원단을 쓰는 등 품질 면에서는 아주 우수하다는 평가를 받고 있죠.

이는 사장부터 직원까지 슈즈 셀렉션의 모든 구성원들이 품질개선을 위해 전력을 쏟기 때문에 가능한 일입니다. 이곳의 직원들은 직무나 할당된 책임업무도 없습니다. 사장인 하야시가 신상품을 개발하면, 나머지는 사원들이 자발적으로 팀을 만들어 각각의 담당과 목표를 정해 운영하죠. 상품을 개발하는 데 있어서도 ‘이익’보다는 ‘품질’에 집중되어 있는데요. 가고시마현의 사쿠라지마 화산이 폭발했을 때는 낙진으로 고생하는 주민들을 위해 어깨까지 쑥 들어가는 돔 형태의 투명우산 ‘사쿠라지마 파이어’를 개발했구요. 폭설이 잦고 강한 바람이 부는 도야마현에는 우

산살에 섬유강화 플라스틱을 사용해 강도를 높인 ‘도야마 썬더’를 만들어 판매하기도 했습니다. 슈즈 셀렉션의 이런 행보는 일본 소비자들의 마음을 사로잡았는데요. 연간 판매량 2천만 개, 일본 시장 점유율 17%라는 놀라운 성과를 낼 수 있었던 가장 큰 이유가 바로 여기에 있습니다.

‘맑은 날에도 우산을 팔겠다’던 하야시 사장의 꿈은 이제 현실이 되었습니다. 슈즈 셀렉션이야말로 ‘위기는 또 다른 기회다’라는 말이 딱 맞아떨어지는 사례가 아닐까 싶은데요. 남다른 패기와 아이디어로 위기를 훌륭히 이겨내고 정상에 선 이들은 이제 더 큰 꿈을 꾸고 있습니다. “우리 회사의 제품이 더욱 보급된다면, 세상이 좋아지지 않을까 생각합니다. 대강 만들지 않은 퀄리티 높은 물건이 이렇게 저렴하다면, 다른 모든 상품에 ‘이렇게 되야 한다’라고, 소비자가 주목하게 되지 않을까요? 그걸 위해서라도 더욱 인지도를 높여가야 합니다.” 우산을 변화시킨 데 이어, 세상을 바꾸겠다고 말하는 슈즈 셀렉션, 작지만 큰 이들의 행보가 기대되는 이유입니다.

#### <참고자료>

1. PRESIDENT Online(2016.7.20.) “「晴れの日に傘を売る男」野望は人類を傘から解放すること”
2. 슈즈셀렉션 홈페이지(<http://.co.jp/>)
3. 戦略経営者, 2011년 6월호( [http://www.tkc.jp/cc/senkei/201106\\_interview](http://www.tkc.jp/cc/senkei/201106_interview))