

성숙산업에서 찾는 비즈니스 기회

# 고시다카 홀딩스



- ❖ 소재지: 東京都港区浜松町2-4-1 世界貿易センタービルディング23階
- ❖ 설립: 1967년 3월
- ❖ 매출액: 442억 5,739만 엔(2015년 8월 결산 기준)
- ❖ 종업원: 그룹전체 3,088명(정사원872명, 스태프 2,216명) (2015년 8월말 현재)

## 성숙산업에서 찾는 비즈니스 기회\_고시다카 홀딩스 (No32)

### < 요약 >

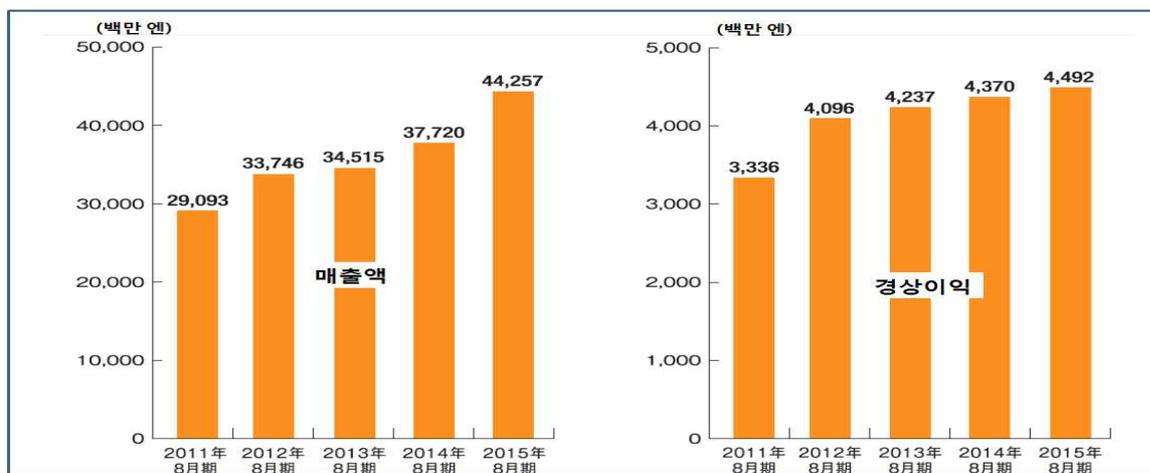
- 고시다카 홀딩스는 경영실적 악화로 폐점한 노래방에 다시 점포를 차려, 점포 수 기준으로 업계 2위까지 올라간 기업임
- 더 이상의 진화가 어려울 것이라고 생각되는 사업영역에서 의외의 잠재 수요를 이끌어내는 것이 장점이 기업임
- ‘1인 노래방’ 등 새로운 시장을 개척하는 한편 여성전용 피트니스 클럽으로 사업을 확장해 나가며 종합여가서비스 기업으로 성장의 여지가 높은 기업으로 평가받고 있음
- (벤치마킹 포인트) 시장의 성숙을 믿지 않으며 ‘있을 것 같은데 없었던’ 잠재 수요를 찾아 수익을 극대화시키고 있음

### 1. 노래방은 아직 성장할 수 있다

- 일본에서 침체기를 맞은 것으로 인식되고 있는 노래방 시장에서 새로운 경영방식으로 성장세를 이어가고 있는 기업이 고시다카 홀딩스임
  - 일반적으로 일본의 노래방은 일을 마치고 귀가하는 직장인이 모이는 저녁시간에 영업이 잘 되는 경우가 많았음
  - 그러나 고시다카 홀딩스가 운영하는 노래방 체인 ‘마네키 네코’는 아침부터 많은 손님들로 북적임
- 보통 일본에서 노래방을 이용하기 위해서는 평일 저녁시간이 아니면 1시간 당 140~350엔의 이용료를 내야 함
  - 그러나 ‘마네키 네코’는 이용료는 시간당 100엔이며, 400엔 정도하는 음료 한잔을 반드시 주문해야 하지만 상대적으로 저렴하게 노래방을 이용할 수 있음
  - 뿐만 아니라 먹을 것과 마실 것을 자유롭게 가지고 들어갈 수 있다는 장점이 소비자의 관심을 집중시키는 비결이 되고 있음

- 직장인들이 모여 망년회나 신년회를 하면서 슈퍼마켓에서 맥주 등의 음료와 안주를 사서 노래방으로 들어갈 수 있음
  - ‘마네키 네코’에서는 사가져 간 음식을 먹기 위해 필요한 접시와 젓가락은 물론 초밥을 사갔을 경우에는 간장도 준비를 해줌
- 가동률이 낮은 시간대에는 이용료를 과감하게 낮게 설정해서 운영함으로써 고객유치에 성공하고 있음
  - 앞서 언급한대로 평일 저녁시간이 아니면 한 시간 당 100엔의 이용료이지만, 아침 이른 시간(7~11시)에는 이용료가 시간 당 20엔에 불과함
  - 이렇게 낮은 가격대를 설정하자, 시니어들이 모여 노래교실을 열거나, 주부들의 모임장소로 활용되는 등 새로운 수요를 창출할 수 있었음
- 한편 주머니 사정이 넉넉하지 않은 고등학생을 노래방으로 불러들이기 위한 서비스도 전개하고 있음
  - 고등학생 그룹이라면 이용료를 전혀 내지 않아도 되는 ‘ZERO 카라’ 프로그램을 이용할 수 있음
  - 음료 한잔만 구매해 마시면서 노래방을 즐길 수 있기 때문에 고등학생들 사이에서 인기를 누리고 있음

<그림 1> 고시다카 홀딩스의 매출액 및 경상이익 추이



자료: 고시다카 홀딩스 홈페이지에서 인용

- 저출산의 역풍 속에서도 ‘마네키 네코’의 고객에서 차지하는 고등학생의 비중은 전년 대비 10% 이상 증가했음
  - 학교를 졸업하고 대학생이 되거나 사회인이 되더라도 다시 노래방을 찾을 수 있도록 이들을 위한 서비스를 점차 확충해 나가고 있음
- “마네키 네코”는 종합여가서비스 제공기업을 표방하는 고시다카 홀딩스가 운영하는 노래방 체인임
  - 일본 전역에 398개의 점포가 있으며, 점포수는 ‘빅 에코’에 이은 두 번째 규모를 자랑하고 있음
  - 연간 30~40개 정도의 점포가 지속적으로 늘어나고 있으며 지금까지는 교외를 중심으로 확장해 왔고 도심지역은 아직 점포가 상대적으로 적은 편임

<그림2> 노래방 가동률을 높이기 위한 시간대별 고객 설정

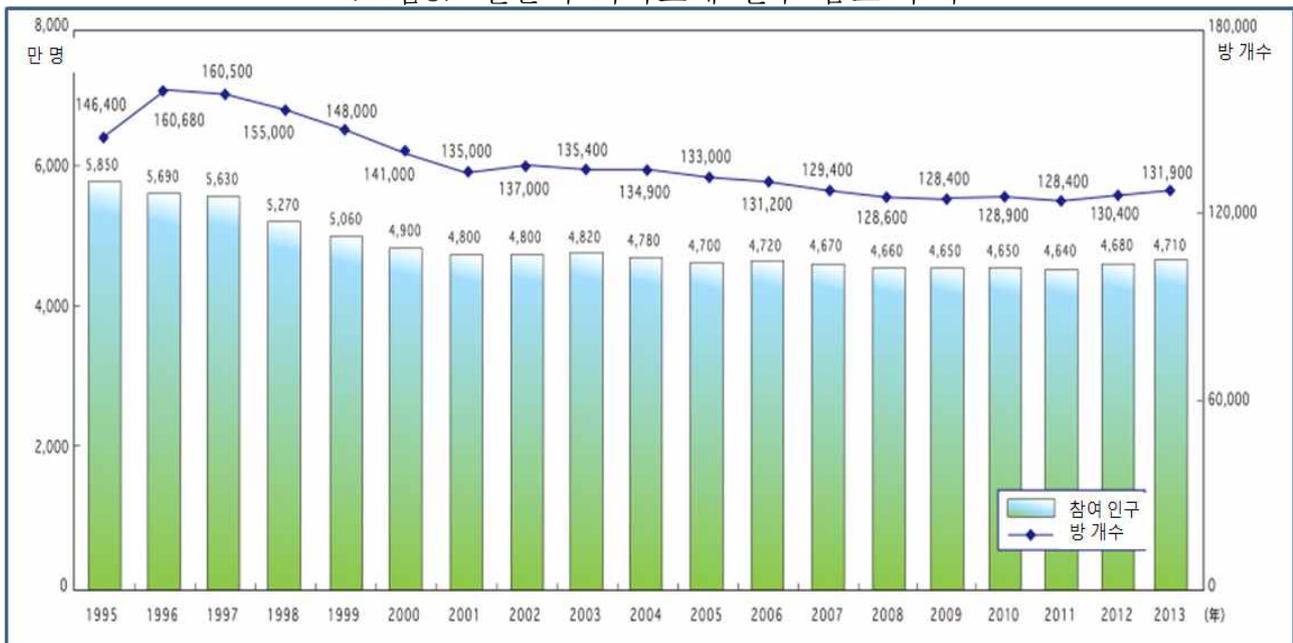


자료: NIKKEI BUSINESS 2016.2.8. 企業研究 Vol.69에서 인용

- 이러한 배경에는 대규모 변화가를 중심으로 전개하는 노래방 체인 등과는 다른 독자적인 전략이 있음
  - 1997년에 군마(群馬)현 이세사키(伊勢崎)시에서 처음으로 오픈한 ‘마네키 네코’ 때부터 출점을 결정하는 나름대로의 명확한 기준을 마련했음
  - 영업부진으로 폐업한 노래방 자리에 기존 설비를 그대로 사용해서 새롭게 가게를 오픈하는 전략을 고집해 오고 있음

- 교외에서는 젊은 소비자가 급속히 감소한 곳이 많고, 이전에는 매출규모가 컸던 노래방도 고전을 면치 못하는 사례가 증가하고 있음
  - 라이프 스타일의 변화와 더불어 음주운전 단속 강화 등도 ‘2차는 노래방’의 회식 문화를 바꿔나가고 있음
  - 고시다카 홀딩스는 이러한 ‘노래방 불황’을 기회로 성장해 왔다고 할 수 있음
- 물론 기존 설비를 그대로 활용하기 때문에 비용을 절감할 수 있지만, 원래부터 부진을 면치 못하던 점포에서 어떻게 하면 매출을 늘릴 수 있을지를 고민했던 것임
  - 자유롭게 음식물을 반입할 수 있도록 했을 뿐 아니라 노래방체인에서 셀프 서비스의 ‘음료 바’를 처음으로 도입하는 등 채산을 무시하기 쉬운 시책으로 업계에 충격을 주고 있음

<그림3> 일본의 가라오케 인구 감소 추이

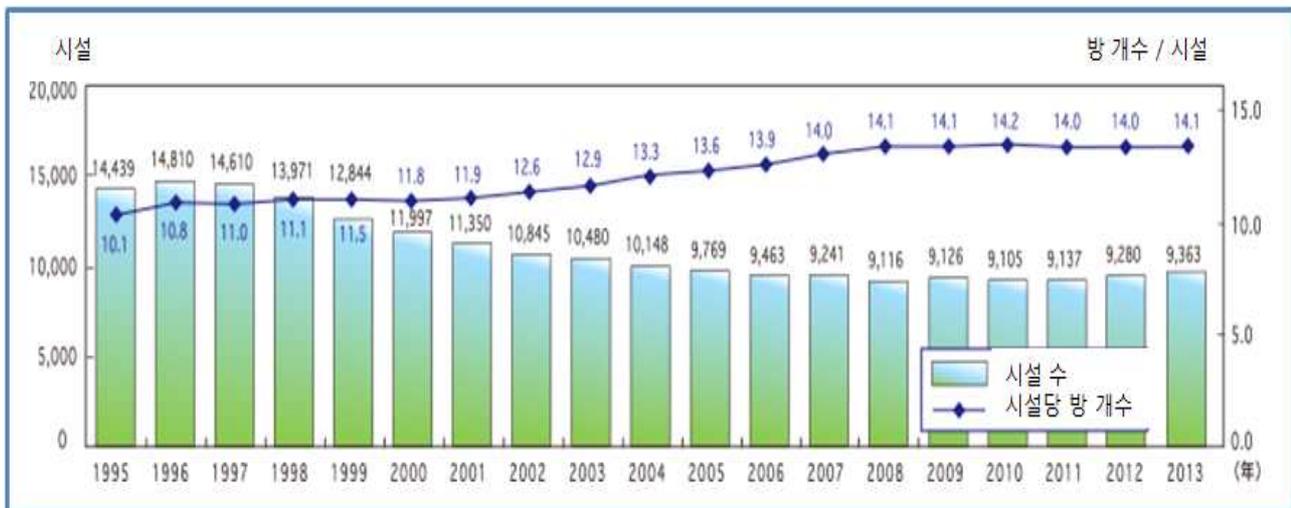


자료: 일본 전국가라오케사업자협회 홈페이지(<http://karaoke.or.jp/05hakusyo/p1.php>)에서 인용

- 10억 엔을 투자해서 ‘스킷토(すきっと)’라는 통신 노래방 시스템을 개발했음
  - 일본의 업무용 통신 노래방을 장악하고 있는 제일흥상(第一興商)의 DAM과 XING의 JOYSOUND에 대항해서 독자적인 서비스를 제공하고 있음

- 고시다카 홀딩스는 고객이 즐거워하고 다시 찾을 수 있게 되면 수익률은 분명히 좋아질 것이라는 방침 하에 나오는 다양한 아이디어가 고객확보로 이어지고 있다고 평가하고 있음
- 한편 중점적으로 추진하고 있는 것은 이용자가 크게 기대하지 않는 서비스를 강화하는 것임
  - 일반적으로 노래방은 시설의 청결함과 서비스의 수준이 상대적으로 낮은 경우가 많음
  - 이런 상황에서 점원에게 친절함과 웃는 얼굴을 철저히 교육시켜 점포 안을 밝게 하면서 손님이 찾아오기 쉽도록 하고 있음
  - 이용자에게 ‘작은 감동’을 선사해서 다시 노래방을 찾을 수 있게 하려는 다양한 시도를 하고 있는 것임

<그림4> 가라오케박스 수 및 시설 당 룸 개수



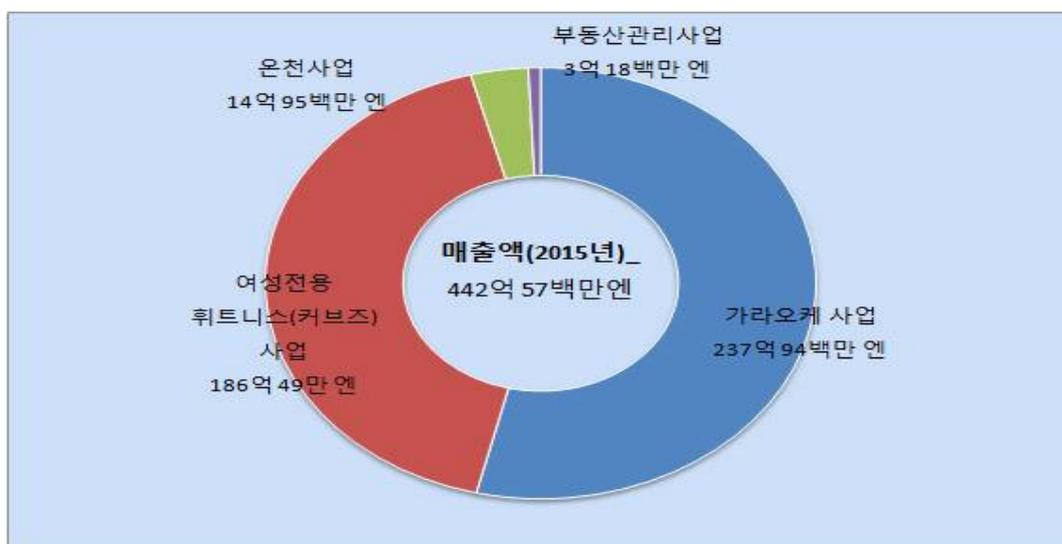
자료: 일본 전국가라오케사업자협회 홈페이지(<http://karaoke.or.jp/05hakusyo/p1.php>)에서 인용

## 2. 성장의 비결

- ‘숨겨졌던 수요’를 찾아내서 성장을 지속하는 고시다카의 전략을 상징적으로 보여주는 사례가 2011년 11월에 시작한 ‘1인 노래방’ 전문점 ‘원 카라’임

- 일본의 전국가라오케사업자협회가 발행하는 ‘가라오케 백서’에 따르면 가라오케 인구는 1990년대를 정점으로 감소하고 있음
- 회사 상사와 동료와 함께 여럿이서 술을 마시며 즐기는 소비문화가 점차 사라지고 있는 것과 무관하지 않음
- 한편 사람들과 어울리는 것이 아니라 ‘혼자 노래를 부르며 스트레스를 발산하고 싶은’ 수요도 분명히 존재함
  - 이미 혼자 노래방을 찾는 고객이 일정 수준 이상으로 존재한다는 사실을 확인하고 있었음
  - 그러나 ‘혼자 큰 방 전체를 쓰기 때문에 효율적이 않다’ ‘노래만 부르고 음료를 마시지 않는다’ 등 노래방 입장에서 보면 결코 환영할만한 고객은 아니었음
- 그래서 시작한 ‘원 카라’는 1명 정도의 크기 방에 있는 고성능 콘덴서 마이크를 설치한 고가 설비를 갖추고 마음껏 혼자 노래를 할 수 있게 만들었음
  - 다만 요금은 1시간 900엔으로 다소 높게 책정이 되어 있음
  - 이는 종업원을 기존 점포보다 줄이는 등의 방식으로 음식 수요가 없어도 수익을 올릴 수 있도록 고안했음

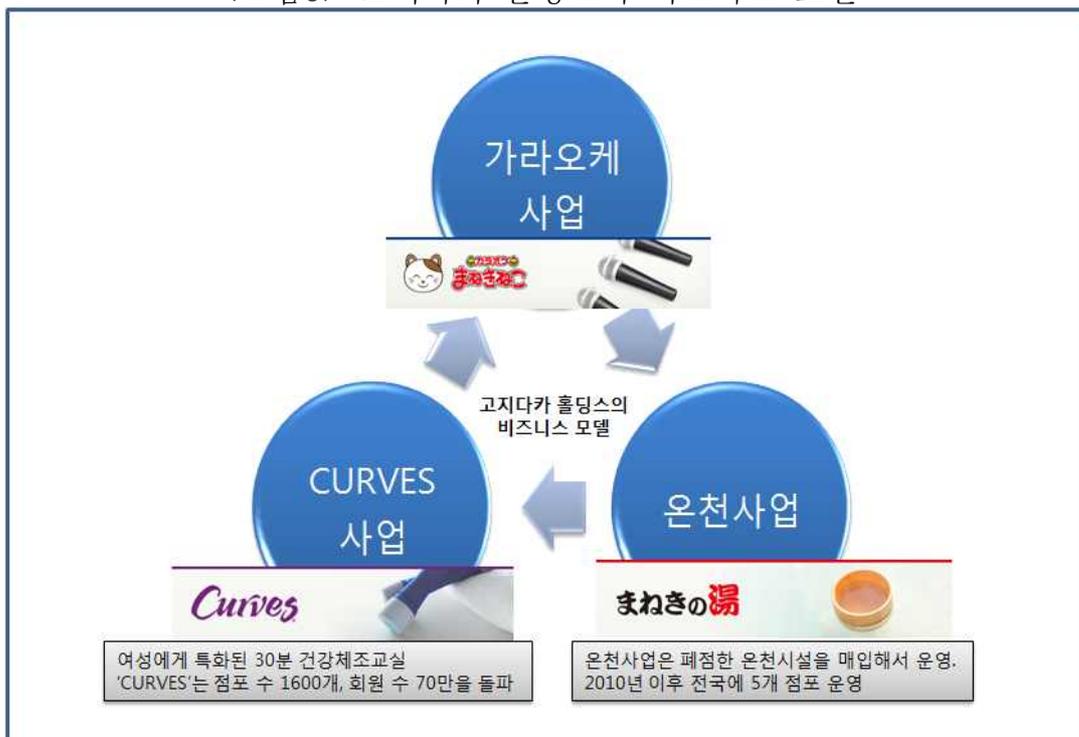
<그림5> 고시다카 홀딩스의 사업별 매출액 구성비



자료: 고시다카 홀딩스 홈페이지에서 인용

- ‘원카라’는 기존 점포에 비해 출점과 기자재 구매 등 비용이 많이 들어가는 단점이 있음
  - 따라서 투자 회수를 빨리하기 위해서는 방의 가동률을 높일 필요가 있음
  - 그래서 2015년 9월에 시작한 것이 ‘원카라’를 이용한 온라인 영어회화 서비스의 제공임

<그림6> 고시다카 홀딩스의 비즈니스 모델



자료: 고시다카 홀딩스 홈페이지에서 인용

- TV전화 소프트웨어 프로그램인 ‘스카이프’ 등을 이용하여 외국에 있는 현지강사와 수강생이 PC로 영어회화를 학습하는 ‘온라인 영어회화’는 지금은 대표적인 영어회화 학습법으로 자리 잡았음
  - 한번 레슨을 받는데 1000엔 이하이기 때문에 통상적인 영어회화에 비해 저렴하다는 비용적인 측면에서의 장점이 있음
  - 사실 원하는 시간에 자기 집에서 영어회화를 공부할 수 있다는 강점도 있지만 남성 직장인인 경우에는 아내와 애들이 있는 집에서 ‘여성 강사와 마주보며 공부하는 것이 멋쩍다는 의견이 많았음

- 또한 ‘소리를 크게 내서 발음을 하면 웃음거리가 된다’는 고민도 있었다고 함
- 개별실로 되어 있는 ‘원 카라’의 설비를 활용하면 앞서 언급한 것과 같은 고민에서 해방되어 집중해서 학습할 수 있음
- 고시다카 홀딩스는 2015년 6월에 도쿄에 본사를 두고 있는 영어학원 ‘잉글리쉬 아일랜드’를 인수했음
- ‘원 카라’ 영어회화는 현재 10개 점포만을 운영하고 있지만, 원카라의 출점이 늘어나면 앞으로 잉글리쉬 아일랜드가 필리핀 세이부에 확보하고 있는 강사진을 활용하여 본격적으로 전개해 나갈 방침임

<그림7> ‘원 카라’의 세 가지 유형



자료: 고시다카 홀딩스 홈페이지에서 인용

### 3. 사업 다각화

- 고시다카 홀딩스는 기존의 서비스 업종에서도 새로운 업태를 개발하여 시장을 개척해 나가고 있음
- 성숙단계에 진입했다고 보이는 서비스업종을 다시 들여다보고, 거기에서 새로운 비즈니스 기회를 창출해 내는 고시다카 홀딩스의 경영방식은 노래방 사업 이외의 사업에서도 통하고 있는 것으로 보임

- 그 대표적인 사례가 자회사의 Curves재팬을 통해 전국적으로 전개하고 있는 여성 전용 피트니스 사업임
- Curves는 미국에서 만들어진 여성에게 특화된 건강 체조 교실이며, 지금은 한국을 포함한 세계 80여 개국에서 전개되고 있는 피트니스의 새로운 업태임
- 건강 체조 교실 중앙에는 원을 그리듯이 12종류의 피트니스 머신이 놓여 있음
- 이렇게 놓인 머신을 각각 두 바퀴를 돌면 끝나는 운동으로, 소요시간은 준비체조를 포함해서 약 30분임

<그림8> Curves 이용자 특성



자료: 고시다카 홀딩스 홈페이지에서 인용

<그림9> Curves의 장점



자료: 고시다카 홀딩스 홈페이지에서 인용

- 짧은 시간에 유산소운동과 근력 트레이닝을 할 수 있다는 간편함 덕분에 2005년 개업 이후, 회원 수는 시니어를 중심으로 74만 명으로 늘어났고, 점포수는 1648개로 급증했음
  - 고시다카는 이러한 Cuvers의 가능성을 간파하고 2008년에 ‘벤처링’으로부터 20억 엔에 매입했고, 지금은 매출 186억 엔을 벌어들이는 사업으로까지 성장했음
  - 점포수도 매입 당시의 약 700개에서 1648개로 두 배 이상 증가했음
- 기존에도 운동을 할 수 있는 요가와 피트니스 등 다양한 유형의 점포 등 여성이 몸을 움직여 운동하는 장소가 있었지만, 시니어 여성에게는 선뜻 들어가기 쉽지 않은 곳이었음
  - Cuvers는 1회 30분이라는 간편함과 더불어 쇼핑이나 간단한 일을 보고 돌아가는 길에 들러서 운동을 할 수 있다는 장점도 있음
  - 따라서 주택가와 쇼핑센터 등에 입지하는 경우가 대부분인 것도 이 때문임
- Cuvers를 운영하는데 필요한 공간은 100~130평방미터 정도임
  - 출점하는데 들어가는 비용도 일반적인 피트니스 클럽의 약 10분의 1이면 충분하다는 장점이 주부층의 생활권에 밀착한 출점을 가능하게 하고 있음
  - 주부의 입소문으로 퍼져나가고 있기 때문에 광고 선전비도 절감할 수 있는 부분도 있음
- 운동하는 습관을 비교적 손쉽게 몸에 익힐 수 있다는 점 때문에 지자체로부터 과소 지역으로의 출점을 부탁하는 연락도 이어지고 있다고 함
  - 2015년에는 돗토리(鳥取)현 오야마(大山)지역이 실시하는 지역과제해결을 위한 지방창생 사업에도 참여를 했음
  - 통상적으로는 인구 4만 명의 상권에 출점하지 않으면 채산을 확보하기 어렵다고 여겨지지만, 인구 1만 7000명의 도시에 출점을 결정한 것이었음

- 해당 지역 여성주민의 건강증진, 체력향상을 통한 각종 질병 예방에도 기여를 하고 있는 것임
- 지자체가 유선방송과 홍보 등을 통해 회원 모집에 협조한 결과 회원 수는 인구 1만 7000명인데 불구하고 약500명을 확보할 수 있었음
  - 지자체와의 협력관계를 구축함으로써 보다 광범위한 지역으로의 출점이 가능해 질 것으로 전망하고 있음
- 사실 이렇게까지 지자체가 이 사업에 협조를 하는 것은 나름대로 챙길 수 있는 이 점도 있기 때문임
  - 민간 기업을 활용해서 지역 주민들이 운동하는 습관을 키우면 장기적으로는 의료비를 절감하는 것으로 이어질 수 있기 때문임
  - 이 뿐만 아니라 재정적 부담은 전혀 없다는 장점도 있음
  - 오야마지역의 건강증진활동을 잘 활용하여 시스템을 구축하면 다른 지역으로의 확산도 가능할 것으로 전망하고 있음

#### 4. 향후 전망

- 고시다카 홀딩스가 생각하고 있는 ‘레저’는 저렴하면서 가까이에 있으며 시간을 많이 쓰지 않는 것임
  - 저출산 고령화와 저성장 기조 등 일본 사회 전체의 마이너스 요인의 영향을 받아 일본사람이 여가를 보내는 방법과 오락을 즐기는 방법도 이전에 비해 비용을 절감하는 방향으로 움직이고 있음
- 노래방도 그렇고 Cuvers 역시 모두 저렴하고 가까이에 있으면서 단시간에 할 수 있다는 장점을 살려 발전해 왔다고 볼 수 있음
  - 2010년에 새롭게 진출한 온천사업 역시 이러한 사업방향과 비슷한 트렌드가 계속 될 것이라는 예측 하에 시작한 것이었음

- 노래방 사업에서 축적한 기존 점포 활용 노하우를 온천사업에 접목하여 폐점한 시설 자리에 다시 들어가 전국에 5개의 점포 ‘마네키노유(まねきの湯)’ 등을 전개해 나가고 있음

<그림10> ‘원 카라’의 특징 세 가지



자료: 고시다카 홀딩스 홈페이지에서 인용

□ 고시다카 홀딩스에는 창업 이래 지켜오고 있는 경영이념이 있음

- ‘안전안심’ ‘합리적’ ‘친절’이 바로 그것임
- 청결함과 가격 측면에서의 매력과 더불어 접객에 주력하는 것을 통해 부가가치를 창출하고 고객이 즐거워하는 서비스를 전개해 나가면 기업으로써의 존재가치가 오를 것이라는 자부심을 가지고 있음
- 앞으로 생활에 밀착한 사업 분야에서 ‘있을 것 같은데 없었던’ 서비스를 신속하게 찾아 제공하면서 성공여지를 넓혀나가겠다는 계획임

## 5. 한국기업에 주는 시사점

- 노래방 시장이 점차 축소되고 있는 한국에서 고시다카 홀딩스의 새로운 시도는 시장을 다시 보는 여러 시사점을 제시하고 있다고 할 수 있음
  - 시장 축소는 노래방 그 자체에 대한 매력이 상실된 것이 아니라 즐기는 방법을 새롭게 제시하지 못한 업계의 노력부족에 있었다고 볼 수 있음
  - 고시다카 홀딩스는 시간대별로 요금과 대상을 달리하고, ‘1인 노래방’ 전문 점포를 마련하고 설비의 고급화로 새로운 고객을 창출해냄으로써 사양화되는 산업을 새롭게 변모시키는데 성공했음
- 다른 경쟁사가 실적을 내지 못하고 문을 닫은 매장을 인수해서 바로 그 자리에 똑같은 업태인 노래방을 오픈해서 성공할 수 있었던 비결에 관심을 가져야 함
  - 수요는 만들어내는 것이지 만들어지지 않는다는 마케팅 철칙을 실행함으로써 성공의 발판을 마련한 것임
  - 사회와 기호의 변화를 얼마나 신속하게 확인하고 비즈니스의 기회로 연결시키는지 성공의 비결임으로 고시다카 홀딩스는 증명해 보이고 있음

### <참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2016.2.8. 企業研究 Vol.69
2. 고시다카 홀딩스 홈페이지
3. 일본 전국가라오케사업자협회 홈페이지
4. 일본 ‘2015 가라오케백서’

(고시다카(腰高) 사장 인터뷰)

### 앞으로는 도심지역에 출점

‘이용료 20엔이라든지 음식물 반입 자유와 같은 서비스를 하면 정말 채산이 맞는 지’에 대한 질문을 받는 경우가 많습니다. 그렇지만 사실은 남으니까 장사를 하는 거지요. 고정 고객도 점차 늘어나고 있고 노래방에 와서 식사를 주문하는 사람의 비율도 40% 정도로 높게 나타나고 있습니다. 절반밖에 벌 수 있는 기회가 없다면 모든 사람이 기뻐할 수 있는 서비스를 하는 편이 낫다고 생각합니다.

음식물 반입을 허용하면 경합 타사에게 고객을 뺏기는 일이 없어질 확률이 매우 높아집니다. 양손에 먹을 것과 마실 것을 잔뜩 들고 가게를 찾은 고객이 공교롭게 손님이 많아 30분 기다리셔야 한다고 하면 그 자리에 앉아 기다려 줍니다. 이미 먹을 것을 사버렸기 때문에 다른 가게로 갈 수도 없는 상황이지요.

우리 회사는 폐업한 기존 점포를 다시 활용하는 방법으로 출점을 함으로써 비용을 줄여 이익을 창출해 왔습니다. 그러나 앞으로도 계속해서 그렇게 하기는 점점 어려워질 것으로 생각합니다. 지금은 교외지역은 거의 할 수 있는 대부분의 지역에 출점한 상태이기 때문에 앞으로는 도심지역을 공략할 계획입니다. 그런데 도심지역은 폐점한 기존 점포를 활용하는 것이 매우 어렵고, 물량도 거의 없습니다. 따라서 처음부터 만들어야 하는 점포가 대부분이기 때문에 비용이 많이 들어갈 수밖에 없는 상황입니다. 그러나 지금까지 벌어놓은 ‘저금’도 있기 때문에 앞으로는 투자를 해야 하는 시기라고 생각을 고쳐먹고 있습니다.

새로운 서비스를 창출해서 도심지역에서도 수요를 이끌어낼 수 있는 체력을 갖출 필요가 있다고 보고 있습니다. ‘원 카라’가 그 전형적인 사업 사례입니다. 투자비용이 기존의 통상적인 노래방보다 더 들어가기 때문에 그에 맞는 이익을 안정적으로 확보할 수 있도록 출점을 억제해 왔습니다. ‘원 카라’ 영어회화 등을 활용해서 가동률을 높이는 노력을 한 결과 채산을 확보하는 수준까지 끌어올릴 수 있었습니다. 현재는 10개 점포입니다만, 앞으로 매장을 더 확대해 나갈 방침입니다.

독자적으로 개발한 가라오케시스템 ‘스킷도’도 도심지역에서 다른 점포에 경쟁해서 이길 수 있는 강력한 톨이 될 것으로 생각합니다. 이 시스템은 자작곡을 인터넷을 경유해서 등록할 수 있는 기능이 있습니다. 등록된 자작곡을 친구들과 함께 부르거나, 동창회 등의 모임은 물론 교가를 노래방에서 부르는 것도 가능합니다. 다른 노래방에서는 절대 할 수 없는 서비스입니다.

한국과 싱가포르에 ‘마네키 네코’를 출점하는 등 해외전개도 추진하고 있습니다. 일본방식의 청결함으로 밝은 접객서비스를 무기로 한 노래방은 해외에서도 참신한 서비스로 인정받고 있습니다. 성장 가능성은 매우 높다고 생각합니다. 싱가포르를 거점으로 동남아시아에 일본의 노래방 문화를 확대시켜 나가고 싶습니다. 끝.