

IIT

INSTITUTE FOR
INTERNATIONAL
TRADE

Trade Focus

日 서비스 산업의 칼끝은 이미 세계로

2014년 12월



한국무역협회
국제무역연구원

목차

[요 약]

I. 일본 기업의 해외시장 진출 동향과 특징	1
II. 일본 서비스 기업의 해외진출 전략 사례	3
가. 기존 업체와의 차별화	
1. Yamato(택배)	
2. Kagaya(숙박)	
3. Yoshinoya, Mos Burger(외식)	
4. Nipro(의료 서비스)	
나. 기업가 정신으로 해외 시장 개척	14
1. Daiso(유통)	
2. Yamaha(교육)	
3. Shogakukan, Shueisha(만화)	
4. 헬로키티(컨텐츠)	
5. Kumon(교육)	
III. 요약 및 시사점	23

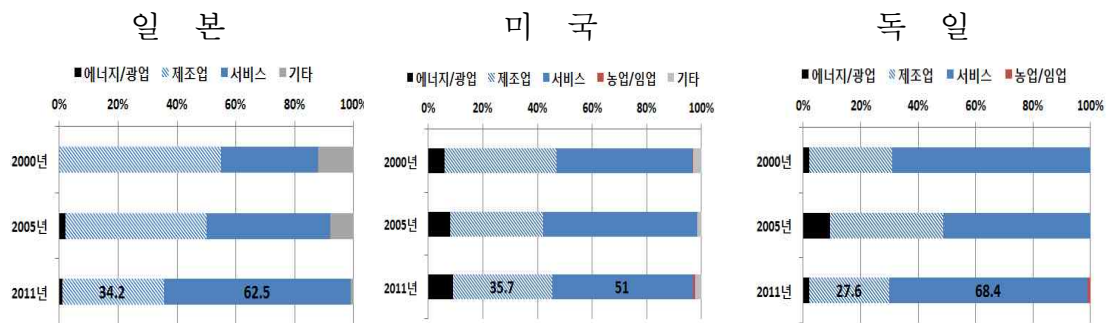
작성자 : 국제무역연구원 미래무역연구실 박필재 수석연구원 (02-6000-7623, sos82@kita.net)
한국무역협회 동경지부

* 본 보고서는 한국무역협회 국제무역연구원과 동경지부가 일본 정부, Jetro에서 발간한 보고서(일본 통상 백서 2012, 경산성 발간자료, Jetro 센서 11월호)를 참고하여 정리한 것임

[요 약]

- 일본 서비스산업은 ▲기존업체와의 차별화 ▲활발한 기업가 정신으로 해외 시장을 개척 중
 - 해외진출 기업 수에서 차지하는 제조업 비중은 2003년 43.6% → 2013년 40.7%로 감소한 반면, 서비스산업의 해외진출 비중은 동기간동안 50.0% → 52.6% 증가
- 일본 서비스 기업의 해외 진출은 ▲ M&A의 적극적 활용 ▲ 해외기업과의 전략적 제휴라는 특징을 보임
 - (M&A 활용) 전체 M&A 중 서비스산업 비중은 62.5%로 제조업(34.2%)의 약 2배에 이룸(2011, M&A 건수 기준)
 - 2000년 초반만 하더라도 일본 기업의 M&A는 주로 제조업(약 55% 비중)의 영역이었으나, 서비스산업의 활발한 M&A로 미국, 독일과 유사한 형태를 닮아가는 중

〈일본, 미국, 독일기업의 산업별 M&A 비중(건수 기준)〉



자료 : 일본 통상 백서 2012

- (해외 기업과의 전략적 제휴) 이는 일본기업의 중국 진출시 두드러진 특징으로, 일본기업은 중국과 문화적 동질성이 크고, 중국에 진출 기반을 잘 닦아놓은 대만기업과 적극적인 제휴를 추구해 단독진출의 리스크를 상쇄
 - 서비스산업의 해외 진출은 현지 소비자를 면대면으로 직접 상대하기 때문에 제조업과 비교시 현지 문화와 사회 구조에 대한 이해가 더 많이 요구됨

〈서비스 산업에서의 일본과 대만의 협력 사례〉

대만 서비스 기업	일본 서비스 기업
Uni-president (물류)	Mitsubishi, Seven-Eleven, Muji, Mitsui
Ting Hsin Group (외식)	ITOCHU, Asahi, Family Mart
CTI Television (콘텐츠)	Nippon Television
대만 번역기업	Kodansha(만화)

자료 : 일본 통상 백서(2012)

- 우리나라 서비스 기업들이 해외 시장을 효과적으로 진출하기 위해선 ▲해외 진출 지원기관의 체계적인 행정·규제 정보 제공 ▲일본 서비스 기업의 성공 요인을 면밀히 분석 필요
- 서비스 기업의 적극적인 해외 시장 개척을 위해선 정부 및 수출 지원기관에서 노무, 부동산 임대차, 외국인 투자 규제 등 필수적인 법률 정보를 체계적으로 제공할 필요
- 더불어 국내 서비스 기업들은 일본 서비스 기업의 해외 진출 성공 요인을 면밀히 검토할 필요

〈일본서비스 기업 해외 진출의 주요 성공 요인〉

	기업명	업종	성공요인
차별화 전략	Yamato	물류	후발주자로 진출했지만, 직영체제 구축 등 서방 기업과 정반대 전략으로 서비스의 고품질화
	Kagaya	숙박	일본 전통 숙박시설을 해외에 그대로 재현해 일본에 여행 온 듯한 느낌을 선사
	Yoshinoya	외식	식품 안전에 중국 소비자의 우려를, 농장 재배라는 가장 확실한 방법으로 해결
	Nipro	의료	제조와 서비스의 결합
신규 시장 개척	Daiso	유통	브라질의 높은 관세, 인건비를 극복하고 점포 확대
	Yamaha	교육	40년을 인내해 음악 교육의 불모지를 개척
	Shogakukan, Shueisha	만화	국내선 경쟁자이지만, 해외에선 공동투자로 미국, 인도를 개척
	헬로키티	콘텐츠	세계 최대의 헬로키티 월드를 터키에 오픈
	Kumon	교육	일본 특유의 섬세한 서비스로 학습지, 학원 등을 중심으로 아시아 시장을 개척

I. 일본 서비스 기업의 해외시장 진출 동향과 특징

□ 일본기업의 해외시장 진출은, 최근 10년간 68% 증가(진출기업 수 기준)

○ 일본 기업의 해외시장 진출은 최근 10년간 지속적으로 증가해, 2013년 기준 26,060개사가 진출

- 2004년의 16,483개사 대비 58.1% 증가

□ 업종별로는 제조업 비중은 감소하는 가운데, 서비스산업의 비중은 증가해 2013년 말 기준으로 약 53% 차지

○ 과거 제조업을 중심으로 한 해외 진출 → 서비스산업의 해외 진출이 확대되는 추세

- 2013년말 기준, 일본 서비스 기업의 해외진출 기업 수는 약 13,000여 개로 2003년 대비 66.4% 크게 증가

- 이에 해외진출 기업 수에서 차지하는 제조업 비중은 2003년 43.6% → 2013년 40.7%로 감소한 반면, 서비스산업의 해외진출 비중은 同 50.0% → 52.6% 증가

• 특히 사업 서비스(139.4%), 음식·숙박(105.1%) 분야의 해외 진출 증가율이 높은 것으로 나타남

<일본의 업종별 해외 진출기업 수>

(단위 : 개사, %)

업종	2004년 말(A)	구성비	2013년 말(B)	구성비	증가율 ((B-A)/A)
전체	16,483	100.0	26,060	100.0	58.1
농림수산	75	0.5	100	0.4	33.3
광업	106	0.6	194	0.7	83.0
건설	284	1.7	435	1.7	53.2
제조업	7,194	43.6	10,604	40.7	47.4
서비스산업	8,242	50.0	13,714	52.6	66.4
전력·가스	57	0.3	130	0.5	128.1
운수업	792	4.8	1,216	4.7	53.5

출판·방송·통신	496	3.0	994	3.8	100.4
도소매	5,326	32.3	8,443	32.4	58.5
음식·숙박	78	0.5	160	0.6	105.1
금융·보험	669	4.1	1,076	4.1	60.8
부동산	126	0.8	257	1.0	104.0
여가·오락	110	0.7	158	0.6	43.6
사업 서비스	137	0.8	328	1.3	139.4
기타	451	2.7	952	3.7	111.1
총괄회사	582	3.5	1,013	3.9	74.1

자료 : 주간동양경제, 日 해외진출기업 총람 (2014)

□ 지역별로는 아시아 지역에 약 7,705개 기업이 진출하여 56.2% 차지 (2013년 기준)

<일본의 산업별 해외 지역 진출 기업 수 현황(2013)>

(단위 : 개사)

업종	세 계	아시아	아시아					미국	유럽
			한국	중국	태국	싱가폴	인니		
전 체	26,060	16,225	855	6,276	1,956	1,149	944	3,394	3,916
농림수산	100	34	1	7	5		5	11	7
광 업	194	26		2	3	7	4	29	39
건 설	435	335	7	65	61	29	34	32	17
제조업	10,604	7,763	353	3,567	1,030	200	558	1,184	995
서비스산업	13,714	7,705	489	2,509	813	823	342	1,831	2,615
전력·가스	130	49	2	4	9	2	4	18	17
운수업	1,216	794	18	259	103	84	53	110	159
출판·방송·통신	994	652	40	299	50	54	19	175	129
도소매	8,443	4,606	326	1,421	482	517	170	996	1,871
음식·숙박	160	107	7	38	11	8	4	33	6
금융·보험	1,076	469	22	79	66	68	40	202	217
부동산	257	156	3	56	4	12	16	46	25
여가·오락	158	63	5	12	6	8	3	26	41
사업 서비스	328	269	21	110	34	16	19	23	14
기타	952	540	45	231	48	54	14	202	136
총괄회사	1,013	362	5	126	44	90	1	307	243

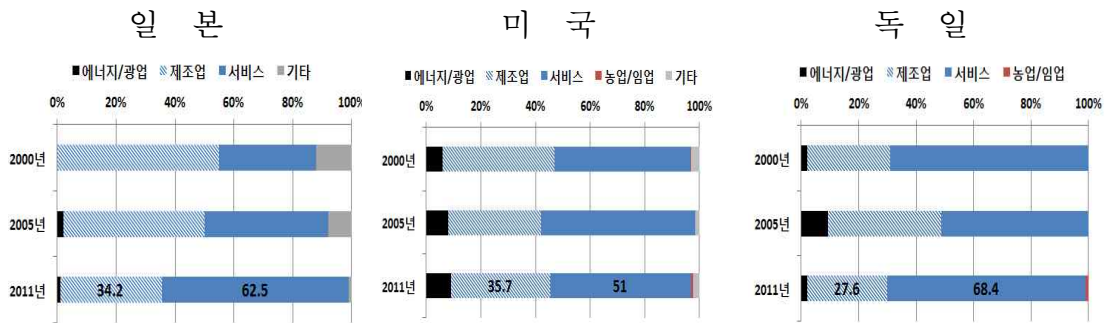
자료 : 주간동양경제, 日 해외진출기업 총람 (2014)

□ 일본 서비스 기업의 해외 진출은 ▲ M&A의 적극적 활용 ▲ 해외기업과의 전략적 제휴라는 특징을 보임

○ (M&A 활용) 전체 M&A 중 서비스산업 비중은 62.5%로 제조업(34.2%)의 약 2배에 이룸(2011, M&A 건수 기준)

- 2000년 초반만 하더라도 일본 기업의 M&A는 주로 제조업(약 55% 비중)의 영역이었으나, 서비스산업의 활발한 M&A로 미국, 독일과 유사한 형태를 닮아가는 중

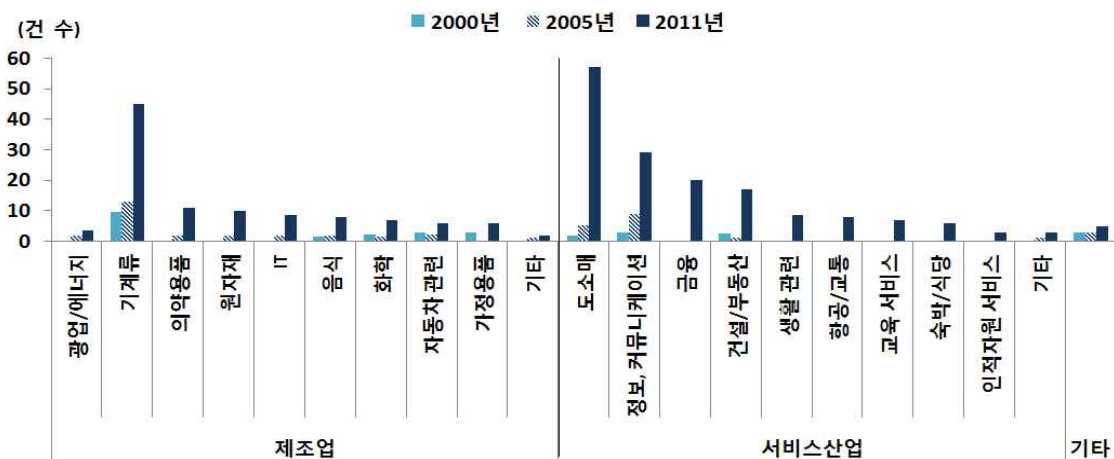
<일본, 미국, 독일기업의 산업별 해외 M&A 비중(건수 기준)>



자료 : 일본 통상 백서 2012

○ 세부 산업별 M&A 동향을 살펴보면 서비스 전 분야가 과거보다 M&A에 적극적인 모습을 보이는 가운데 도·소매, IT, 소프트웨어, IT 컨설팅 분야가 서비스산업의 M&A를 견인

<세부 산업별 M&A 건수>



자료 : 일본 통상 백서(2012)

- (해외 기업과의 전략적 제휴) 이는 일본기업의 중국 진출시 두드러진 특징으로, 일본기업은 중국과 문화적 동질성이 크고, 중국에 진출 기반을 잘 닦아놓은 대만기업과 적극적인 제휴를 추구해 단독진출의 리스크를 상쇄
 - 서비스산업의 해외 진출은 현지 소비자를 면대면으로 직접 상대하기 때문에 제조업과 비교시 현지 문화와 사회 구조에 대한 이해가 더 많이 요구됨
 - 일본 서비스 기업은 대만기업이 중국에 이미 구축한 네트워크와 문화적 동질성을 적극 활용¹⁾

〈서비스산업에서의 일본과 대만의 협력 사례〉

대만 서비스 기업	일본 서비스 기업
Uni-president (물류)	Mitsubishi, Seven-Eleven, Muji, Mitsui
Ting Hsin Group (외식)	ITOCHU, Asahi, Family Mart
CTI Television (콘텐츠)	Nippon Television
대만 번역기업	Kodansha(만화)

자료 : 일본 통상 백서(2012)

- 본 보고서는 일본 서비스 기업의 해외 시장 진출을 ▲신흥시장 개척 ▲기존 업체와의 차별화 2가지 관점에서 정리해 우리나라 서비스 기업에 대한 참고자료로 제공하고자 함

1) 일본에 대한 대만인의 높은 호감도도 양국 기업의 제휴에 기여, 여론조사에 의하면 선호하는 국가로 일본을 선택한 대만 응답자 비율이 52%에 이룸(2010)

II. 일본 서비스기업의 해외 진출 전략 사례

가. 기존 업체와 다른 차별화에 성공

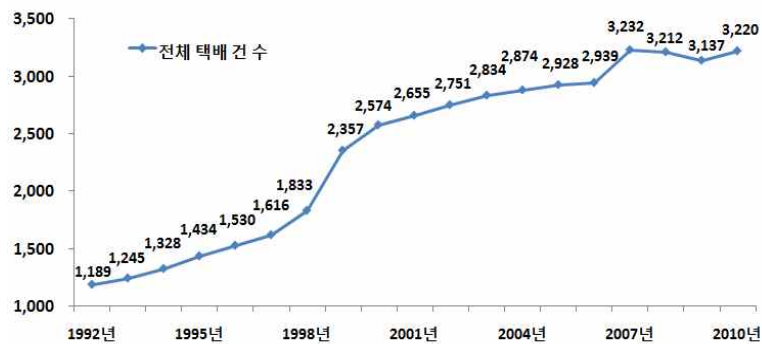
1. Yamato(중국, 택배) : 중국 시장에 후발주자로 진출했지만 선진국 기업과 정반대 전략으로 4배 성장



- 일본내 정체된 택배 시장을 극복하고자 중국 시장에 2010년에 진출해 후발주자로서의 어려움을 차별화된 인력, 물류 전략으로 극복
- 절반에 불과한 중국 현지 업체의 서비스 효율을 고급 서비스로 극복해, 싱가포르, 홍콩 물량처리 건수가 1.1백만건(2010) → 4.8백만건(2011)으로 급성장

□ 일본의 택배 물량은 2009년 정점을 찍은 뒤 답보상태

<일본내 택배 물량 추이>



자료 : 일본 교통관광 문화부

□ 일본내 택배 시장이 정체되자 2010년을 전후해 중국을 중심으로 아시아 시장에 진출

- 홍콩은 2010년 2월, 상해·싱가폴은 2010년 1월, 말레이시아는 2011년 9월에 시장 진출
- 특히 중국의 경우, 택배처리 물량이 24억 건으로 2006년 대비 2배 성장했으며 미국, 일본에 이은 세계 제3위의 시장(2010 기준)

- 상해의 연간 택배 물량은 약 1억 개로 추산되며 현지 택배 기업은 약 200개 수준이지만, 전반적인 생활수준이 향상되면서 높은 수준의 택배 서비스에 대한 수요도 동반 증가
- 저렴한 중국 현지업체, 먼저 진출한 미·유럽계 업체와의 경쟁을 극복하기 위해 ▲직영체제 ▲운전자 교육을 통한 고객 점점 강화 ▲전문분야 택배 서비스 등 3가지 전략에 초점
 - 저렴한 현지 업체와의 경쟁은 높은 수준의 서비스 품질로 대응하고, 집하·배달 부분을 중국업체에 아웃소싱하는 미·유럽계 업체와의 경쟁은 직영 체제로 맞대응
 - (고급 서비스 제공) 중국 현지 업체의 경우 서비스 요금이 일본업체의 절반 수준에 불과해 가격 경쟁력은 비교열위였지만, 일본 기업의 특유의 상향평준화된 서비스 품질로 중국을 비롯한 아시아 시장을 공략
 - 고객 만족도는 택배 물건이 최종 전달되는 운전자와의 접점에서 결정된다는 점을 감안, 야마토 물류는 운전사의 친절 교육을 정기적으로 실시했는데, 교육을 위해 일본내 최고 운전사를 강사로 파견
 - (직영 체제 운영) 이미 진출한 영미권 기업들이 아웃소싱을 통해 비용을 절감하는 전략과 달리, 야마토 물류는 물류 흐름의 대부분을 직영으로 처리해 서비스 품질을 업그레이드
 - (전문 분야 서비스 제공) 싱가포르에서 당시 생소한 일반 소비자 대상의 신선식품, 아이스크림 냉동 배달 서비스를 도입해 큰 인기
- 아시아(싱가폴, 홍콩, 상해)권역 택배 처리 물량은 1,08백만건(2010) → 4,79백만건(2011)으로 큰 폭의 증가했으며, 야마토 물류는 2019년까지 해외택배 물량의 비중을 20%까지 확대한다는 계획을 수립

2. Kagaya(대만, 숙박) : 실제 일본에 온 느낌을 위해, 해외시장에 일본 전통여관의 서비스를 재현



- 철저한 직원 교육으로 일본 전통여관의 서비스를 그대로 재현
- 5년 내에 5개 지점, 10년 내에 15개 지점으로 확대하는 것이 목표

□ 일본의 관광산업은 장기간 정체

- 동일본 대지진 이후(2011년) 일본을 방문한 외국인 관광객 수는 2010년 대비 27.8% 하락

* 외국인 관광객 수: 861만 명(2010) → 622만 명(2011)

- 호텔 시장규모는 90년 이래로 약 20년 동안 1조 엔 규모에 머물러 있으며, 여관 시장규모도 1991년 정점(3.5조 엔)을 기록한 뒤 점차 감소
- 이에 따라 일본 호텔·여관 체인의 해외 시장 진출이 점차 확대
 - 카가야(Kagaya) 여관은²⁾ 2010년 12월 대만에 첫 여관을 개업하며 일본의 대표적인 성공 사례로 꼽히고 있음

□ 일본 전통 방식의 여관을 그대로 옮겨 놓은 듯 한 인테리어와 일본 스타일의 친절한 서비스로 대만인에게 큰 인기

- 대만의 현지 직원들도 일본 전통의상(기모노)을 입고 객실까지 저녁 식사를 서빙하여 고객들로 하여금 마치 일본에 온 듯한 기분을 느끼도록 함

2) 일본 와쿠라 온천에 위치한 100년 이상의 전통 고급여관으로 '전문가가 엄선한 일본의 호텔·입력 100선'에서 1981년 이래 34년간 종합 1위 유지

□ 인재육성에 집중 투자

- 현지 직원 모집시 일본에 대한 이해도가 높은 직원 유지를 위해 JLPT(Japanese Language Proficiency Test) 2급 이상을 취득한 사람만 채용
- 각 호텔마다 일본인 직원을 두어 현지 채용 직원의 교육을 담당

□ 대만 지점에 머문 경험이 있는 대만 투숙객 대부분이, 일본 방문시 일본의 Kagaya에도 재투숙하는 것으로 조사됨

- 2011년 기준으로 대만 Kagaya 숙박객의 70%가 대만인으로 현지수요를 효과적으로 공략하고 있으며, 대만 숙박객중 25%는 일본 방문시 Kagaya에 다시 투숙

□ Kagaya의 성공은 현지에서의 국가 브랜드 홍보 효과와 더불어 일본 내수 경제에도 큰 기여

- 진출국인 대만에서 숙박시설에 필요한 장비, 가구, 공예품, 컨설팅, 상표 사용료 등 약 28.5억엔을 수입

〈Kagaya 대만 지점이 일본 경제에 미친 파급 효과〉

분 야	對 대만 수출 유발액
건축, 디자인, 인테리어 자재 등 (일본산)	약 15억 엔
주방용품, 소방장비 등 도구 (일본산)	약 4억 엔
가구, 장식품 등 (일본산)	약 4억 엔
일본산 식재료, 공예품(판매용) 등	약 1.5억 엔
상표 사용료	약 2억 엔
개업·운영 컨설팅 비용 및 직원 인건비	약 2억 엔
총 계	약 28.5억 엔

자 료 : Kagaya

□ 향후 5년내에 해외 5개 지점, 10년내 15개 지점을 설립하는 것이 목표

3. Yoshinoya(중국, 식품) : 중국 소비자의 음식 불안을, 농장 재배를 통한 식자재로 가장 확실하게 해결



- Yoshinoya : 식품의 안전성 홍보
 - 중국시장 진출 약 10년 만에 매장 300개 (2011년 말) 규모로 성장
- Mos Burger : 패스트푸드의 고급화, 철저한 직원교육으로 승부
 - 해외 매장 수 293개 (2012) → 1,800개(2019) 까지 확대가 목표

□ 일본의 외식 시장규모는 1998년 약 33조 엔을 기록한 뒤 점차 하락세를 보이며 2010년 29조 엔으로 감소

□ 일본의 외식 서비스 기업들은 정체되고 있는 일본시장에서 눈을 돌려 중국 등 성장 가능성이 높은 아시아 지역으로 진출 확대

○ 2010년 기준으로, 중국의 외식 시장규모는 전년대비 7% 증가한 반면, 일본은 0.5% 증가에 불과

(1) Yoshinoya: 식재료 자체 조달과 현지 식문화를 반영한 메뉴 개발이 성공 비결

□ 음식불안이 큰 중국에서 ‘안전하고 믿을 수 있는 음식’이라는 이미지를 가장 확실한 방법으로 부각

○ 요시노야 팜 카나가와 주식회사³⁾에서 자체 재배한 양파, 쌀, 양배추 등을 식재료로 공급하여 식재료 안전성 측면에서 경쟁업체와 차별화

□ 진출국가의 문화와 현지인의 입맛을 파악하여 메뉴에 반영

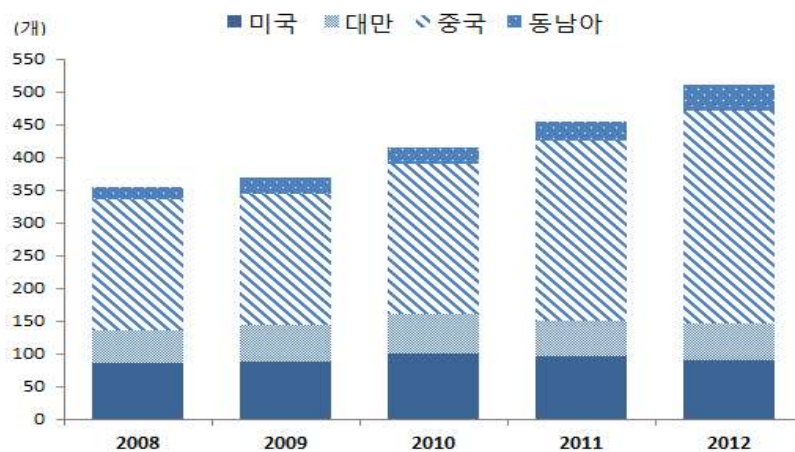
3) 2009년 Yoshinoya에서 농작물 공급 및 판매를 위해 설립한 회사. 카나가와 현 요코하마시의 농지를 구입해 양파, 쌀, 양배추, 무 등 다양한 품목을 생산하고 있으며 향후 5년간 농지 면적을 2.2ha(헥타르) → 5.0ha(헥타르) 까지 확대하는 것이 목표

- 설문조사를 통해 진출지역 고객들의 입맛에 맞는 새로운 메뉴를 개발
 - 달고 짠 맛을 좋아하는 인도네시아에서는 대표메뉴인 소고기 덮밥에 달고 짠 맛을 추가한 시즌 메뉴를 추가
- 이슬람권 국가에서는 할랄 인증을 받은 식재료와 소고기만을 사용

□ 1975년 미국에 첫 해외 매장을 오픈한 이래로 해외시장을 확대하여 전 세계 512개 매장으로 확대(2012년 2월)

- 중국시장으로 진출한지 약 10년 만에 매장 300개(2011년 말) 규모로 성장

〈Yoshinoya의 해외 매장 수 추이〉



자료 : Yoshinoya Holdings website

(2) Mos burger: 패스트 푸드의 고급화, 철저한 직원 교육

□ 1990년 대만에 합작투자회사 설립을 시작으로 해외 시장 개척에 총력, 현재 전 세계 8개국에 진출

- 싱가포르, 홍콩, 대만, 인도네시아, 중국, 호주, 한국 등 국가에서 293개의 매장 운영 중

〈Mos Burger의 해외 매장 수 (2012.04)〉

국가/지역	매장 수
대만	218
싱가포르	25
홍콩	16
태국	7
인도네시아	4
중국	17
호주	4
한국	1
합계	293

자료 : Mos burger

□ 2019년까지 해외 매장 수 1,800개, 해외 매출 1,000억 엔(전체 매출의 30%)을 달성하는 것이 목표

○ 2010년 기준 해외매출은 121억 엔으로 전체 매출의 약 10%를 차지

□ 패스트푸드의 고급화 전략으로 경쟁 브랜드와 차별화

○ Mos burger의 3가지 모토⁴⁾ 중 하나인 맛(Deliciousness)에 집중하여 패스트푸드이지만 품질에 주력

- (주문후 조리) 일반적으로 패스트푸드 음식이 미리 조리되어 주문 즉시 바로 나오는 것과는 다르게 Mos burger는 주문 후에 조리하여 신선하고 맛있는 음식을 제공

- (고품질 식자재) 경쟁 브랜드들이 가격인하 전략으로 점유율을 높이는 동안 Mos burger는 가격을 유지하되 고품질 패스트푸드로 차별화

4) H.D.C: 친절(Hospitality), 맛(Deliciousness), 청결(Cleanliness)

□ 일본 식문화를 결합한 새로운 메뉴를 개발

- 빵 대신 쌀로 만드는 ‘라이스 버거’ 는 쌀 문화권인 아시아 전역에서 큰 인기
- 해외 계열사와 협력해 각 국가만의 신선한 메뉴를 개발, 현지에서 호응이 좋을 경우 이를 재수입해 일본 내에서도 판매

□ 현지 채용 직원은 일본식의 교육 시스템으로 숙련화

- 해외에서 신규 매장을 오픈할 때 매니저와 같은 관리직 직원들은 일본 본사에서 교육을 받게 하고, 일반 직원들은 현지에서 서비스 교육을 수행
 - 현지 언어로 번역한 서비스 매뉴얼, 오리엔테이션 비디오 등을 교육 자료로 활용
- 해외지사에는 본사의 직원을 상주시킴으로써 해외 직원들과 회사 철학과 공동의 비전을 공유

4. Nipro (방글라데시, 의료) : 제조와 서비스의 동시 진출



■ 日 Nipro社(의료기기)는 방글라데시의 의료시장 수요 증가를 예측, 현지 합병을 통해 의료사업에 본격적으로 진출

- 현지에 제조 공장뿐 아니라 혈액 투석 센터를 설립해 양질의 의료 서비스를 제공

□ 방글라데시 헬스케어 시장의 잠재적인 성장 가능성

○ 방글라데시 당뇨병협회는 당뇨병으로 인한 신부전 환자가 현재 약 600만 명에 달하고(세계 10위) 2030년에는 1,100만 명으로 증가 예상

- 이러한 당뇨병 환자 중 40%인 240만 명이 치료를 받지 못하고 있음

□ 일본의 높은 수준의 의료 서비스를 현지에 제공

○ Nipro社는 향후 수요를 바탕으로 2013년 11월 미얀마와 인도에 혈액투석센터를 개설, 신부전 환자를 대상으로 서비스 개시

- 동 센터에서는 질적으로 높은 수준의 서비스와 저렴한 가격, 꼼꼼한 사후관리 서비스를 통해 재방문율을 높임과 동시에 Nipro社 의료기기를 홍보

• 일반적으로 혈액정화만 한화로 약 7만원이 소요되나, 동 센터에서는 진단, 치료플랜, 투석, 경과진찰, 영양식 제공 등을 포함, 약 5만원에 제공

○ Nipro社의 차별화된 서비스 전략

- 치료의 질적 수준 향상

- 혈액투석시 최신 역삼투압막을 사용해 정밀도를 높이고, 다양한 종류의 투석기로 고객의 연령과 신장에 맞추어 맞춤형 치료를 시행, 보다 정밀한 투석으로 치료효과 제공
 - 개별 룸 설치 및 밝은 인테리어와 인터넷환경 정비, 각 치료실별 TV 설치 등
 - 훈련센터와 공동으로 연수를 실시, 환자에 대한 꼼꼼한 서비스가 가능토록 치료인력 육성에 노력
- o Nipro社의 고품질 서비스로 고객의 재방문율은 지속 증가하고 있으며, 입소문을 통한 제품 홍보로 의료기기 판매가 확대되는 등 성공적인 비즈니스 모델 정착

나. 기업가 정신으로 해외 시장 개척

1. 다이소 (브라질, 생활용품) : 중산층의 성장으로 100엔숍 수요 증가



- 브라질은 높은 관세와 인건비로 가격경쟁력 확보가 어려운 시장이지만 ‘100엔숍’을 운영하는 다이소社は 2012년 1호점 오픈 이후 2년간 7개 점포로 확대

□ SNS의 적극적인 활용

- 2012년 12월 1호점 오픈 당시 브라질에서의 ‘다이소’의 인지도는 제로에 가까웠음에도 불구하고, 개점 전 약 300명이 대기할 정도로 성황
- 금년 8월 6호점 오픈일에도 개점 2시간 전부터 500명이 대기를 했으며, 당일 판매량은 1만 5,000개 상품, 약 4,700만원을 기록
 - 이는 광고료가 비싼 브라질에서 가장 효과적인 광고수단인 SNS를 적극 활용한 결과로, 브라질 사람은 1명당 SNS상에 200~300명의 친구가 있다고 알려짐
 - 다이소는 현재도 SNS를 통해 매장정보, 세일정보, 판매상품과 관련된 일본 역사 소개 등을 소개

□ 중산층의 성장이 판매확대로 연결

- ‘100엔숍’으로 유명한 다이소이지만 브라질에서의 판매가격은 약 324 엔으로 다소 고가임에도 불구하고, 인기가 높음
 - 진출 당시 중산층을 타겟으로 한 다이소는 이들의 소비력이 증가하면서 매출도 동반 상승중

- 향후 다이소는 저소득층에서도 받아들일 수 있는 저가 제품으로 향후 고객층을 확대해 나갈 계획

□ 브라질 코스트 극복이 향후 최대 과제

- 다이소의 100엔 제품이 브라질에서 비쌀 수밖에 없는 이유는 바로 ‘브라질 코스트’가 발생하기 때문
 - 브라질은 고액의 세금과 인건비로 수입유통 비용이 상대적으로 높으며, 수입규제와 통관도 엄격해 상품을 제때 공급하지 못하는 경우가 빈번
 - 브라질의 경우 관세에 연방세금, 州세금, 市세금 등 행정단위별로 세금이 부과되며 세율도 높아 소비자가는 CIF금액의 2배 이상이 됨
 - 인건비는 과거 10년간 약 3배로 증가, 최저임금(월)은 '04년 약 12만원에서 '14년에는 약 35만원으로 인상됨
 - 지난 수년간 평균 물가상승률이 6%대로 매우 높은 편인데, 법률상 매년 ‘물가상승률+ α ’가 임금인상의 기준으로 규정되어 있어 진출 기업의 가장 큰 애로로 작용
- 다이소는 높은 이직률을 막기 위해 조례와 종례 등 일본식 기업 문화를 철저히 시행중이며, 종업원들에게 매일 계산훈련을 시키는 등 직원 역량 강화에 주력
- 다이소는 현재까지의 성공을 발판으로 6호점에 이어 7호점을 오픈했으며, 향후 상파울로州뿐만 아니라 브라질 전체에 20개 점포 오픈을 목표
 - ① 현지에 적합한 광고매체 활용 ② 타깃 고객의 명확한 설정 ③ 철저한 직원교육 등 기본에 충실한 비즈니스 모델이 가장 큰 성공요인으로 작용

2. 야마하(말레이시아, 교육) : 40년의 집념으로 음악의 불모지를 개척



- 말레이시아의 유아·초등교육 대상 인구비율은 일본의 2배 이상으로, 앞으로도 교육산업은 유망한 것으로 판단됨
- 야마하 음악 스쿨은 40년 전 말레이시아 음악교육 시장에 진출해 음악의 불모지에서 ‘음악의 즐거움’을 전파

□ 뛰어난 강사와 높은 교육수준으로 큰 인기

- 말레이시아에서는 과거 음악교육이 일반적이지 않았으며 학교, 개인 차원에서 음악을 배우는 것은 흔치 않은 일이었음
 - 하지만 야마하는 1974년 쿠알라룸푸르 시내에 1호점을 개점했으며, 2014년은 말레이시아 진출 40주년
 - 야마하는 현재 770명의 강사를 고용하고 있으며, 뛰어난 교육수준 유지가 성공비결이라고 밝힘
- 1974년 200명 수준(1개 학원)이었던 학생 수는 약 3만명(90개 학원)의 학생으로 확대
 - 학생의 90%가 어린이들이며 현재는 교육열이 높은 중화계가 대부분이지만 말레이계 어린이들도 폭발적으로 증가 중
 - 또한 말레이시아 인구는 9세 이하가 무려 17%로, 일본에 비해 2배이상 높아 향후에도 유아·초등교육에 대한 수요는 증가할 것으로 예상

□ 음악학원의 성공 : 진정성을 바탕으로 한 끈질긴 노력

- 야마하의 성공비결은 뛰어난 수준의 교육수준외 지난 40년간 시장을 만

들어나간 지속적인 노력이 있었음

- 현재 말레이시아 공립 초등학교에는 야마하 레코드가 보급되고 있는데 이는 20년 전부터 야마하가 말레이시아 교육 당국과 함께 음악교육 보급을 위해 노력한 성과임
- 정규과정에 음악교육을 추가시키기 위해 노력해 왔으며, 음악교육을 위한 교과서 제작, 교사의 능력 향상을 위한 연수시행, 악기 제공 등 말레이시아 음악교육의 수준 향상을 위해 크게 기여
- 이러한 노력을 바탕으로 학생들은 음악의 즐거움을 알게 되었고, 학교 밖에서도 음악을 하고 싶어 하는 아이들은 야마하 음악교실로 찾아오는 자연발생적 수요가 생겨나기 시작
- o 궁극적으로 야마하는 ‘음악을 즐기는 인구’를 늘리는데 주력해 왔으며, 말레이시아에 ‘음악의 즐거움’을 선사함과 동시에 사업도 성장

3. Shogakukan, Shueisha(미국, 만화) : 국내에서는 라이벌, 해외에서는 협력 관계



- 두 회사가 합작투자회사 (VIZ Media)를 설립하여 현지진출 투자자의 리스크를 분담
- 미국 만화 시장 인기 순위 top10에서 VIZ Media가 제작한 만화가 7개 차지

□ 낮은 출생률, 고령화 사회, 불경기 등의 문제로 2010년 일본 콘텐츠 산업 규모는 2009년 대비 0.8% 하락하여 12.6조 엔을 기록

- o 일본의 콘텐츠 기업들은 시장규모가 가장 큰 미국 시장과 성장 잠재력이 높은 인도 등 지역으로 진출 중
- 중국, 인도, 러시아의 콘텐츠 산업은 2010~2020년까지 연평균 약 7%의 성장률을 기록할 것으로 전망 (일본 경제 산업성)

□ 경쟁사인 Shogakukan과 Shueisha의 해외 진출 협력

- Shogakukan, Shueisha는 일본 Big 3 출판사이지만 해외진출 시 투자의 리스크를 분담하기 위해 합작투자회사 VIZ Media(미국)를 설립
 - VIZ Media는 일본 애니메이션의 번역과 미국 시장에서 부적절한 부분의 편집 등 현지화 작업을 전담

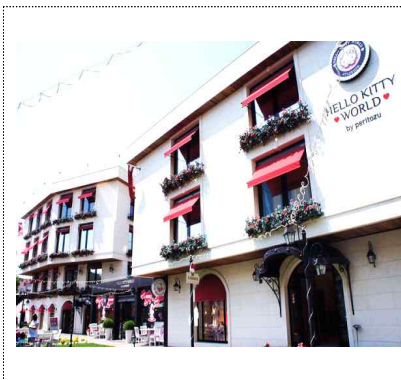
□ 2011년도 미국의 인기 만화 Top 10에서 7개가 VIZ Media에서 출판

<미국 인기 만화 Top 10 (2011) >

순 위	제 목	출 판 사
1	Naruto	Viz Media
2	Bleach	Viz Media
3	Vampire Knight	Viz Media
4	Sailor Moon	Kodansha Comics
5	Black Butler	Yen Press
6	Blackbird	Viz Media
7	Fullmetal Alchemist	Viz Media
8	Rosario + Vampire	Viz Media
9	Sour Easter	Yen Press
10	One Piece	Viz Media

자료 : ICV2 website

4. 헬로키티(터키) : 세계 최대 규모의 헬로키티 월드를 터키에 오픈



- 터키의 캐릭터 시장은 매년 100만명에 가까운 젊은세대의 인구증가와 경제성장에 따른 구매력 향상을 배경으로 급속히 성장 중
 - 헬로키티를 운영하는 日산리오社は '13년 10월 세계 최대규모의 헬로키티 월드를 이스탄불에 오픈

□ 캐릭터 시장에서의 사업기회 포착

- 터키에서는 바비, 미키마우스 등이 주요 인기 캐릭터이며 당초 헬로키티의 인지도는 매우 낮았음

□ 터키에서 성공할 수 있었던 가장 큰 요인은 2013년 10월 개업한 헬로키티 월드

- 1,500만 달러를 투자해 3,000㎡ 상당의 테마숍과 함께 어린이부터 어른까지 즐길 수 있는 액세서리, 화장품, 어패럴, 잡화 상점 및 카페, 살롱, 정원 등을 설치
- 어린이뿐만 아니라 패션쇼, 기자회견 등 부모, 조부모세대를 포함한 폭넓은 연령층에도 홍보를 확대하여 현재는 가장 인기 있는 브랜드 중 하나로 성장

○ 유연한 현지화 전략도 캐릭터 사업 성공에 기여

- 터키의 헬로키티는 현지에서 미녀의 상징으로 생각되는 ‘속눈썹’과 ‘점’을 추가하여 디자인, 현지에서 더욱 큰 인기를 얻음

5. 구몬, 베네세, 에이코 등 사교육 기업의 아시아 진출

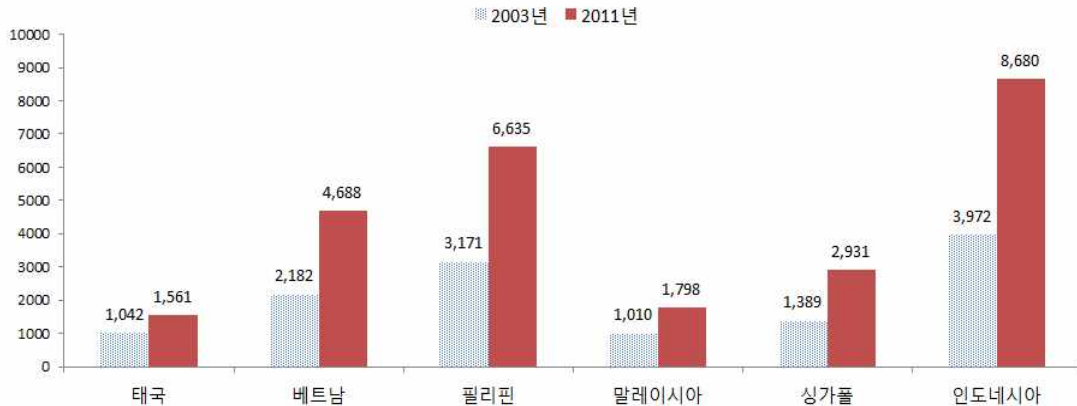


- 아시아 신흥국의 경제성장으로 고소득층이 증가하면서 교육비 지출이 확대됨에 따라 일본의 학원 기업들이 아시아로 진출
- 구몬, 베네세, 에이코, 토신, 스쿨 IE 등

□ 동남아 교육 서비스 시장은 상대적으로 경제 규모가 작은 국가에서 높은 성장세가 관찰됨

- 싱가포르, 태국의 교육시장은 성장세가 미미한 반면, 상대적으로 경제 규모가 작은 베트남, 필리핀의 교육 서비스 시장은 견조한 성장세를 기록
- 베트남, 필리핀, 인도네시아의 교육시장은 교육에 투자할 수 있는 중산층 인구의 증가로 2003년~2011년중 연평균 각각 10.0%, 9.7%, 10.3% 성장

<동남아시아의 교육 시장 규모(단위 : 억달러)>



자 료 : 미쓰비씨 종합 연구소(2014. 03)

□ 아시아 신흥국들은 교육이나 학력이 미래의 수입을 결정한다는 인식이 확산되고 있어 사교육에 대한 관심이 큼

○ 질 높은 교육에 대한 수요 증가와 함께 외국기업의 진출도 확대

- ‘생각하는 힘’을 길러주는 것으로 유명한 일본의 ‘구몬(Kumon)’은 지난 2006년 베트남에 진출, 호치민에 14개소, 하노이에 1개소를 운영

• 학원비는 한화로 약 4만원(월) 수준이며 하노이의 1개소에만 1만명 이상의 학생이 있을 정도로 베트남에서 매우 평판이 좋은 사립교육 기관 중 하나임

- 또, 일본 에이코社の ‘Ekoh Seminar’도 2013년부터 초등학생과 중학생을 대상으로 하는 학원사업으로 베트남에 본격 진출

• 수업료는 1시간 30분당 5,000원 수준으로 에이코社の 이념인 ‘배우는 입장에서의 지도’를 실현, 교사 육성에 중점

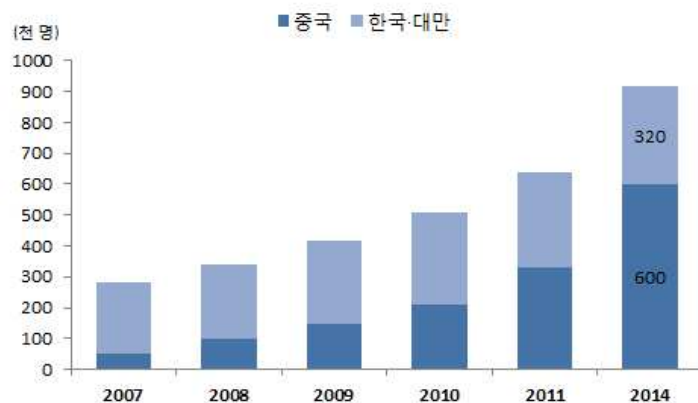
○ 음악, 그림, 발레, 요리 등 문화수업에 대한 수요도 급증

- 하노이 시내의 경우 문화관련 학원비로 월평균 2.5만원~5만원을 지출하는 가정이 절반을 넘는 것으로 알려짐

• 현지 음악학원인 ‘ABM음악센터’의 경우 총 6개소에 약 800명의 학생들을 지도

- 한편 유아 학습지 기업인 베네세의 경우 중국 시장에서 승승장구하고 있는데 주요 성공 요인은 ▲캐릭터 마케팅 ▲교재의 현지화 ▲중산층·부유층으로 타겟설정 등이 꼽힘
- (교재의 현지화) 세트 판매를 선호하지 않는 중국인의 특성을 고려하여 유아용 그림책(8위안), DVD(5위안) 등을 낱개 판매
- (타겟 설정) 처음 중국 사업을 시작할 때부터 상위 중산층과 부유층을 주요 타겟으로 설정
 - 진출 초반에 주요 타겟의 비중은 전체 인구의 10%에 불과했으나 중국 경제가 발전하면서 20%까지 확대되어 2011년에 회원수 48만 명 달성
- (캐릭터 마케팅) 인기 캐릭터 시마지로(중국명: Qiaohu, 巧虎)⁵⁾ 연극 공연, Qiaohu TV 프로그램 상영, 시마지로와 악수하기 행사 등을 통해 브랜드 인지도 제고와 캐릭터 상품 판매 증가라는 일석이조의 효과를 추구
- 중국 진출 3년 만에 10배 성장의 쾌거를 거뒀으며 현재는 중국 내 회원수 60만 명(2014.04) 기록

<베네세의 해외 회원수 추이>



자료 : Benessa Holdings

5) 일본을 비롯하여 아시아 지역에서 어린이들에게 인기 있는 캐릭터로 베네세의 가정용 학습지 乐智小天地(중국 버전의 Kodomo challenge)에 등장

□ 세밀한 일본 특유의 서비스로 현지 학부모의 요구를 충족⁶⁾

- 시험 날짜의 세밀한 관리, 학부모들의 요구사항에 친절하게 대응하는 등 일본식 서비스로 적극 공략

〈일본 사교육 기업의 아시아 시장 진출 현황〉

기업명	진출현황
구몬학습	중국, 한국 등 아시아 15개 지역에 진출
스쿨 IE	중국, 타이완, 한국에서 30곳이상 운영
에이코	2013년 4월에 베트남 진출
베네세	중국, 대만, 한국 등에서 약 80만명 온라인 교육
토신	상해, 말레이시아에서 유아 영어 학교 개교

자료 : 닛케이 신문 (2013.03), 한일재단 일본지식정보센터 종합

6) 일본의 사교육 기업들 아시아 진출, “한일재단 일본지식정보센터”(2013. 05)

Ⅲ. 요약 및 시사점

- 일본 서비스산업은 ▲기존 업체와의 차별화 ▲기업가 정신으로 해외 시장을 개척중. 제조업 대비 낮은 생산성, 좁은 내수 시장 등 유사한 문제점을 지닌 한국의 서비스산업에 많은 시사점을 제공
 - 일본의 해외진출 기업 수에서 차지하는 제조업 비중은 2003년 43.6% → 2013년 40.7%로 감소한 반면, 서비스산업 비중은 동기간동안 50.0% → 52.6% 증가
- 기술적 장벽이 존재하는 타업종과 달리 생활서비스·일부 직능 교육 서비스업의 경우 자본, CEO의 의지, 효과적인 경영전략만 충족되면 한국 기업들도 충분히 도전해볼만한 영역
 - 대만에서 성공한 일본 Kagaya은 일본 전통 여관주택(료칸)을 상품화 한 것으로, 한국에도 그에 상응하는 전통주택(한옥)이 존재하며 한류라는 문화적 자산도 존재

〈일본 서비스기업 해외 진출의 주요 성공 요인〉

	기업명	업종	성공요인
차별화 전략	Yamato	물류	후발주자로 진출했지만, 직영체제 구축 등 서방 기업과 정반대 전략으로 서비스의 고품질화
	Kagaya	숙박	일본 전통 숙박시설을 해외에 그대로 재현해 일본에 여행온듯한 느낌을 선사
	Yoshinoya	외식	식품 안전에 중국 소비자의 우려를, 농장 재배라는 가장 확실한 방법으로 해결
	Nipro	의료	제조업과 서비스의 결합
신규 시장 개척	Daiso	유통	브라질의 높은 관세, 인건비를 극복하고 점포 확대
	Yamaha	교육	40년을 인내해 음악 교육의 불모지를 개척
	Shogakukan, Shueisha	만화	국내선 경쟁자이지만, 해외에선 공동투자로 미국, 인도를 개척
	헬로키티	컨텐츠	세계 최대의 헬로키티 월드를 터키에 오픈
	Kumon	교육	일본 특유의 섬세한 서비스로 학습지, 학원 등을 중심으로 아시아 시장을 개척중

□ 우리나라 서비스기업들이 해외 시장을 효과적으로 진출하기 위해선
 ▲지원기관의 정확한 행정·규제 정보 제공 ▲일본 서비스 기업이
 현재 활용중인 경영전략을 전향적으로 검토할 필요

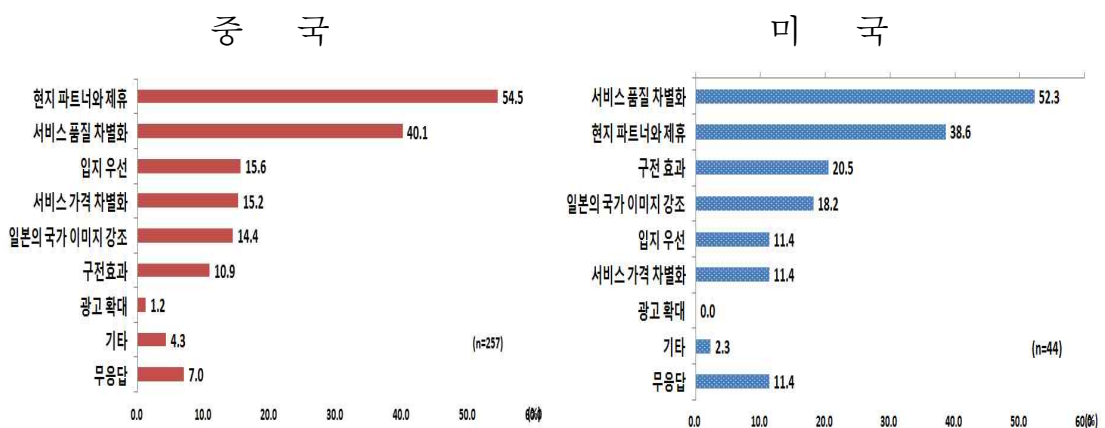
○ 서비스 기업의 적극적인 해외 시장 개척을 위해선 정부 및 수출 지원기관에서 노무, 부동산 임대차, 외국인 투자 규제 등 필수적인 법률 정보를 체계적으로 제공할 필요

○ 더불어 일본 서비스 기업이 현재 활용중인 해외 진출 방식을 적극적으로 검토할 필요

- 일본 서비스 기업들은 공격적인 M&A, 대만기업을 중심으로한 해외기업과의 전략적 제휴를 통해 현지 진출의 리스크를 상쇄

· 한편 국가별 진출시 활용전략도 상이한데 상대적으로 규제 투명성이 떨어지는 중국 진출시에는 현지 파트너와의 제휴에 적극적이지만, 미국과 같은 선진국 시장 진출 시에는 서비스 품질 차별화가 가장 중요하다고 응답

<일본 서비스 기업의 해외 진출 시 국가별 주요 활용 전략>



자료 : Jetro, 일본 서비스산업 해외진출 실태조사(2013.3)