

## 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 불어넣어 하나의 예술작품으로 '진화'하는 특징을 보이고 있습니다. 이 리포트에서는 침체하는 기업을 살리는데 주요했던 핵심키워드를 찾아 일본 중소기업이 진화하는 과정에 초점을 맞췄습니다.

### Case. 10

## 마츠오카 가구



- ❖ 소재지: 広島県府中市鵜飼町693-2
- ❖ 설립: 1960년 5월
- ❖ 분야·품목: 고급 원목 가구, 주문 가구 제조 판매
- ❖ 자본금: 2,500万円

## 세계 부호들을 사로잡다, 마츠오카 가구(Case. 10)

### < 기업소개 >

세계 부호들에게 사랑받는 일본 가구 브랜드가 있습니다. 바로 마츠오카가구제조의 ‘MATSUOKA’라는 브랜드인데요. 평균 가격 200만 엔에 달하는 제품을 만들어 팔고 있는데, 미국과 유럽의 부유층은 물론이고 중동의 왕실이 주요고객이라고 합니다. 여기까지만 들으면 대형 기업이 만드는 브랜드라고 생각하실 지도 모르겠습니다만, 마츠오카 가구제조는 종업원 40명의 작은 가구공장입니다. 이 회사는 어떻게 세계 부호들의 마음을 사로잡을 수 있었을까요?

### [시골 가구공장의 도전]

1866년에 설립된 마츠오카 가구는 원래 OEM 생산을 전문으로 하던 기업이었습니다. 일본 전통가구 생산으로 유명한 후쿠시마의 작은 공장에서 주로 혼수가구를 만들어 왔는데요. 변화는 1996년, 모리츠구 사장이 취임하면서 시작되었습니다. 거래처 가구매장을 방문한 그는 손님들이 품질보다 해외 유명 브랜드를 선호한다는 사실을 알게 됩니다. 마츠오카의 식탁을 마음에

들어 했던 손님이, 이탈리아 고급 브랜드의 제품을 보자, 마음을 바꿔 그 제품을 구매한 거죠. “품질도 좋고 가격도 우리 회사 제품이었는데 선택받지 못했다. 그때 ‘세계적인 브랜드’가 되지 않으면 안 된다고 생각했다. 세계 일류 브랜드가 된다면, 일본 고객들의 마음도 사로잡을 수 있지 않겠는가”

### [진화1] 판매자의 신뢰도를 높여라

이 일을 계기로 탄생한 것이 바로 대표 브랜드 ‘MATSUOKA’입니다. 100여년의 기술 노하우를 무기로 ‘고급화’ 전략을 세우고, 세계 부유층을 타겟으로 삼겠다는 야심찬 목표를 세웠는데요. 하지만 현실은 녹록치 않았습니다.

우선 해외 영업을 할 만한 사람이 아무도 없었습니다. 영어를 유창히 하는 사람도, 해외를 방문해 본 사람도 없었는데요.

문제를 해결하기 위해 모리츠구 사장은 미국으로 직접 건너가 가구 업계의 거물로 불리던 베이커(BAKER)의 전 사장과 국제영업부장을 삼고초려 끝에 영입했습니다. 이제 막 해외 사업을 시작한 상황에서 다소 부담스러운 선택이었지만, 여기엔 사장의 확신이 있었는데요. “물건이 좋아도, 일본인이 부족한 영어와 통역으로 어리바리하게 설명해서는 브랜드로서 신뢰

를 얻을 수 없다. 특히 우리의 주 타깃인 부유층에게 가구는 ‘지위의 상징’과도 같은 존재이기 때문에, 어떤 사람이 파느냐가 더욱 중요하다고 생각했다.”

그리고 모리츠구 사장은 직원들과 해외

가구 전시회를 찾아다니며 시골 공장으로 한정되어 있던 직원들의 눈높이를 높이기 위해 노력했습니다. 동시에 ‘세계적인 브랜드’를 만들고 싶다는 자신의 비전도 공유해 나갔죠.

## [진화2] 할 수 있는 한 한다

하지만 문제는 또 발생했습니다. 그 동안 일본 가옥에 맞는 제품을 만들어 온 마츠오카 가구 입장에서, 해외 고객들을 위한 제품을 만드는 게 쉬운 일이 아니었던 건데요.

우선 나라마다 가옥의 형태나 분위기, 생활 방식이 달랐고, 고객의 취향 역시 천차만별이었습니다. 주문은 받았지만, 생산이 안 되는 상황. 해외에서 영입한 디자이너가 디자인을 해 오면, 사장과 기술자들이 모두 투입돼 수정에 수정을 거듭

하는 지난한 과정이 이어졌습니다. “고객의 어떤 요구에도 대응하려고 노력하지만, 어떻게 해도 안 되는 것이 생기기 마련이다. 그렇다 하더라도 우리는 할 수 있는 데까지 도전하고, 어떻게 해서든지 주문에 응답하려고 한다. 결과물이 늘어나면, 할 수 있는 수준 또한 올라간다. 그러한 과정을 10년간 반복해 왔다. 나는 이런 점이 MATSUOKA 브랜드의 최대 성과라고 생각한다.”

## [진화3] 품질 + 디자인 + 스피드

< 가구 제작과정 >



이런 노력 끝에 탄생한 ‘MATSUOKA’는 디자인부터 특이합니다. 종이 접기와 도리<sup>1)</sup>, 거북선 모양 등 일본적 색채가 절묘하게 녹아있는 디자인에, 곡선미를 살린

제품들이 특징인데요. 디자인은 모두 해외 디자이너가 하지만, 제작은 마츠오카 가구의 일본인 장인들이하기 때문에 동서양의 매력을 모두 느낄 수 있다는 것이 고객들의 평가입니다.

1) 신사 입구에 세우는 기둥

높은 품질은 물론이고, 일본 기업 특유의 신속한 납품과 정확한 거래도 해외 부호들의 호평을 받는 이유 중 하나입니다. 주문 후 출고까지 1년 이상이 걸리는 여느 가구들과는 달리, 마츠오카 가구에서는 절반 수준인 6개월이면 받을 수 있는데요. 아무리 주문이 많이 들어와도, 소화할 수 있는 양을 제외하고는 모두 거절합니다. 이메일에 대한 신속한 회신, 납기 엄수, 철저한 애프터서비스로 ‘MATSUOKA’ 브랜드는 ‘가구 업계의 롤스로이스’로 불릴 정도로 높은 평가를 받고 있는데요. 실제 롤스로이스가 세계 초일류기업만을 게재해 고객에게 배포하는 책자<sup>2)</sup>에도 소개되었죠.

‘세계적인 브랜드’를 만들겠다는 마츠오카 가구의 꿈은 그 누가 보기에든 허황돼 보였습니다. 하지만 그럼에도 불구하고 이들이 도전한 이유는 결과만큼 과정에서 얻는 것도 많기 때문이었습니다. 한계에 부딪힐 때마다 성장할 수 있었죠. 지금 이 목표가 성공할 수 있을지, 없을지 결과만 바라보지 말고, 그 길에 담긴 수많은 발전의 기회를 먼저 찾아보시기 바랍니다. **KJCF**

#### < 거북선, 도리 디자인의 제품 >



#### <참고자료>

PRESIDENT Online(2016.11.22.) "選ばれる“ブランド”になるために海外進出～松岡家具製造"  
마츠오카가구 홈페이지(<http://matsuokakagu.co.jp/>)

2) Rolls-Royce Enthusiasts' Club Yearbook 2012, 2013  
년 연속 게재