

프랜차이즈 체인의 힘

모스푸드서비스



- ❖ 소재지: 〒141-6004 東京都品川区大崎2-1-1 ThinkPark Tower 4階
- ❖ 설립: 1972년 7월 21일
- ❖ 자본금: 114억 1,284만 엔 (2016년 3월말 현재)
- ❖ 종업원 수: 1,375명 (2016년 3월말 현재)

프랜차이즈 체인의 힘_모스푸드서비스 (No.61)

< 요약 >

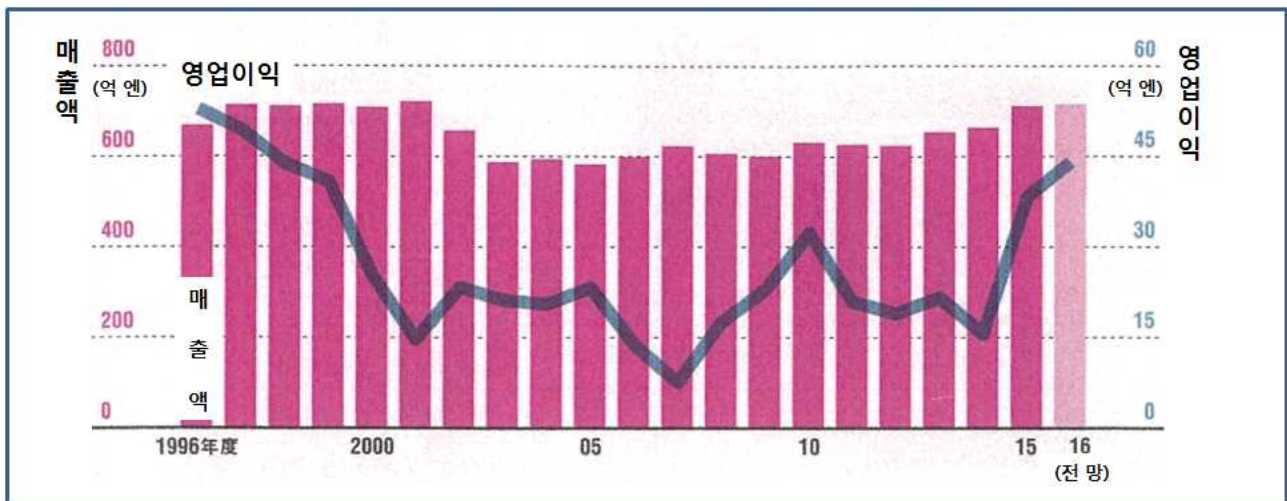
- 모스푸드서비스는 소비자의 외식 감소가 이어지고 있음에도 불구하고 일본발 햄버거 체인을 성공적으로 이끌어가고 있음
- 일본 특유의 메뉴 개발과 품질관리에 집중적인 투자를 하고 있음
- 프랜차이즈 체인을 경영하는 오너의 고령화 등의 과제가 새롭게 부상하면서 조직의 대응능력이 시험대에 올라 있음
- (벤치마킹 포인트) 일본의 소비자 특성을 고려한 상품 개발로 충성고객을 확대해 나가고 있으며, 특히 프랜차이즈 체인과의 연대감 강화로 성장의 발판을 탄탄하게 다지고 있음

1. 맥도날드와의 경쟁

- 모스버거 1호점이 도쿄 나리마스에 오픈한 것은 1972년으로 지금부터 45년 전의 일임
 - 지금까지 일본의 소비자는 맥도날드와 대비하는 관점에서 모스버스를 생각했을 것으로 보임
 - 모스버거 1호점보다 1년 앞서 긴자에 오픈한 맥도날드는 주로 가장 비싼 건물에 대규모 점포, 빠른 서비스, 저렴한 가격을 특징으로 부각시켰음
 - 대조적으로 모스버거는 주택가 주변의 비교적 임대비가 저렴한 장소에 입점하거나 교외지역을 선택했음
- 창업 무렵에는 일반 주택을 개조한 점포도 있었기 때문에 소규모 점포가 대부분을 차지하고 있었음
 - 제품 서비스에 시간이 걸리더라도 주문을 받고 나서 제품을 만드는 판매스타일을 줄곧 유지했음
 - 또한 미국에서 만들어진 맥도날드와는 대조적으로 일본 발상의 햄버거 체인으로 일본 국산 야채를 사용하고 일본 소비자에 맞는 독자적인 상품을 전면에 내세워 상대적 특징을 선명하게 부각시키는 전략을 취했음

- 데리야키 소스를 이용한 햄버거를 판매하기 시작한 것은 1973년으로 맥도날드보다 빨랐음
- 빵 대신에 밥을 이용한 라이스버거, 현미 가루를 넣은 셰이크, 현미전병 등도 오랫동안 소비자로부터 선택받아 온 메뉴임

<그림1> 모스푸드서비스의 실적 추이



자료) NIKKEI BUSINESS 2017.1. 16. 企業研究 Vo.104에서 인용

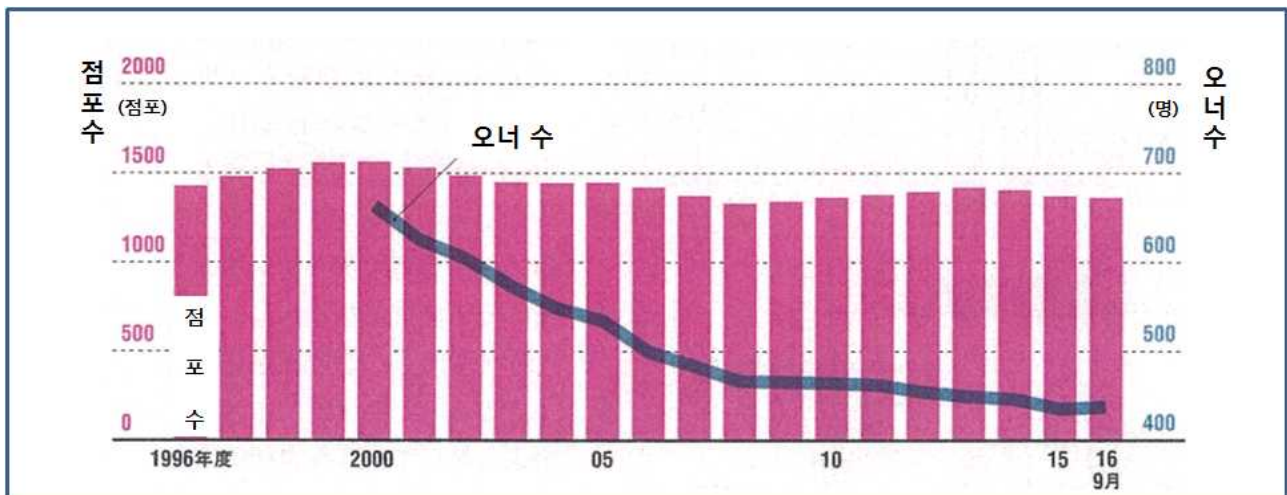
- 모스푸드는 일본의 햄버거 체인으로는 2위이지만 점포는 약 1360개로 1위 맥도날드 (약 3000개)의 절반 이하임
- 체인 전체의 매출액은 2015년도 기준으로 1,043억 엔으로 맥도날드의 3분의 1에도 미치지 못함
- 그러나 지난 수 년 동안 맥도날드가 ‘식재료 문제’ 등으로 고전을 하면서 모스푸드가 견실한 성장을 할 수 있었음
- 일본 맥도날드홀딩스는 중국의 닭고기 거래처의 위장문제가 2014년에 발각되어 2015년도까지 2년 동안 적자경영을 기록했음
- 대조적으로 모스푸드는 2015년도에 영업이익이 2배 이상으로 늘어났고, 2016년도에는 매출액 715억 엔, 영업이익은 44억 엔으로 2년 연속 증수증익을 달성했음
- 특히 영업이익이 40억 엔을 초과한 것은 17년만의 일임

2. 가격인상

- 2015년 5월 모스푸드는 메인 메뉴를 중심으로 가격을 약10% 인상했음
 - 원재료비와 인건비 등의 비용 상승을 전가시킬 수밖에 없었기 때문이었음
 - 가격인상으로 손님이 크게 감소할 것으로 우려했으나 매출에 미치는 영향을 거의 나타나지 않았음
- 2015년도 기존 점포의 고객 수는 전년대비 2.8% 감소하는데 그쳤고 감소분을 객단가 상승으로 충분히 커버가 가능했음
 - 결과적으로 매출은 7.3% 증가하면서 2015년도는 중수증익을 달성하는데 성공했음
- 가격인상으로 인한 고객 감소를 막기 위해 채택한 여러 전략이 효과를 거두었다는 평가를 자체적으로 하고 있음
 - 메인 메뉴를 맛있게 조리해서 정성스럽게 포장하기 위해서는 어떤 노하우가 필요한지를 학습하는 모임을 전국 점포에서 450회 이상 개최했음
 - 이런 학습 모임을 통해 상품의 좋은 면을 자신들이 직접 깨달게 되고 힘을 합쳐 상품을 판매하자라는 공동체 의식을 쌓을 수 있게 되었음
- 2016년에 들어와서도 이러한 품질향상 활동 등을 지속하여 기존 점포 기준으로 매출액이 전년동기대비 3.4% 증가하고 있음(2사분기 실적 기준)
 - 이러한 견실한 성장을 할 수 있는 요인으로서는 2015년 가을부터 시작한 지역특색을 부각시킨 독특한 메뉴 개발을 꼽을 수 있음
- 오이타(大分)의 나카즈(中津)와 홋카이도(北海道)의 구시로(釧路)에서 만든 가라아게(空揚げ, 닭튀김)를 이용한 햄버거를 기간 한정으로 전국에서 판매했음
 - 이 두 지역은 지역 특산물 가라아게로 인기가 높은 지역임
- 또 다른 특징은 프랜차이즈 체인점의 종업원을 대상으로 상품 아이디어를 공모해서 시간을 들여 상품화 했다는 것임
 - 모스푸드의 비즈니스를 성장시켜 온 것은 상품 측면에서는 일본 특유의 햄버거가 있고, 점포전략 측면에서는 프랜차이즈 체인의 구조를 들 수 있음
 - 이 2가지 의미에서 보면 새로운 메뉴개발은 모스푸드의 ‘원점회귀’라고 할 수 있음

- 모스푸드의 창업자 고 사쿠라다 사토시(櫻田慧)는 지역에 뿌리를 내리는 개인상점과 같이 출점을 해 나가는 스타일을 목표로 창업 당시부터 직영점을 고집하지 않고 프랜차이즈 체인을 중심으로 확대를 추진했음
- 지금이야 맥도날드도 프랜차이즈 체인 중심으로 전환했지만 일본에 진출한 후 오랫동안 풍부한 자금력을 바탕으로 직영점을 기본전략으로 하며 가파른 성장을 달성했음
- 맥도날드에 비해 모스푸드가 자신의 존재감을 부각시키기 위해서는 본사에 대단한 자금력이 없어 점포를 늘리기 쉬운 프랜차이즈 체인 성장모델은 필수적인 선택이었음

<그림2> 모스버거의 국내 점포수와 프랜차이즈 체인 오너 수 추이



자료) NIKKEI BUSINESS 2017.1. 16. 企業研究 Vo.104에서 인용

3. 점포 유지 전략

- 최근 그 동안 모스푸드 성장의 원동력으로 작동했던 프랜차이즈 체인의 구조에 변화가 나타나기 시작했음
- 모스버거의 점포수는 1500개가 넘었던 15년 전과 비교해서 감소하고 있음
- 점포 전체의 약 80%가 프랜차이즈 체인이지만 1990년대에는 약 700명에 이르던 프랜차이즈 체인 오너는 430명 정도로 감소했음
- 창업한지 40년 이상이 지나면서 1세대 오너의 고령화로 뒤를 이을 세대가 줄어들고 있기 때문임
- 오너가 줄고 있는 것만큼 점포수가 줄지 않는 이유는 한 명의 오너가 2개 이상의 점포를 운영하기 때문임

- 최근 한명의 오너가 소유한 평균 점포수는 2.5개임
 - 다른 외식 프랜차이즈 체인을 운영하는 기업이 모스버거도 경영하는 경우도 늘어나고 있는 추세임
- 이런 상황이라 할지라도 오너 한 명이 다수의 점포를 경영하는 것만으로는 체인의 유지와 발전에 한계가 있는 것으로 보고 있음
 - 이런 이유에서 지난 2004년부터 후계자 연수를 시작했음
 - 세대교체가 원활하게 진행될 수 있도록 본인의 의지와 각오를 본사가 확인하는 등 제도를 진화시켜 나가고 있음
- 오너의 감소에 대응하기 위해 사원의 독립지원도 강화하기 시작했음
 - 2016년 10월부터 사원이 독립할 때 ‘축하금’을 지급하는 대상을 그룹회사 직원으로 확대해서 근속 3년 이상이면 150만 엔을 지급하는 제도를 도입했음
 - 앞으로 5년간 30명의 직원 독립 오너의 탄생을 기대하고 있음
- 점포의 작업 현장이 좋아서 독립하는 것을 매력적인 경력으로 생각하는 직원이 늘어나고 있는 상황임
 - 대학교 졸업 후 바로 모스푸드에 취직해서 직영점의 점장 등 점포업무를 경험하고 프랜차이즈 체인점을 지도하는 영업담당을 했던 직원들이 주로 독립해서 점포를 운영하고 있음
 - 이들이 운영하는 점포는 기존에 모스푸드가 직영점으로 운영했던 곳으로 이미 상당 수준 이상의 매출을 기록하고 있는 점포가 대부분임
- 이런 점포를 모스푸드로부터 양도받아 프랜차이즈 체인점으로 운영하는 것은 초기 사업위험성을 낮추는 효과가 있음

4. 가맹점 조직

- 모스푸드의 사업모델이 지속적으로 성장할 수 있었던 것은 프랜차이즈 체인점 오너들이 조직한 ‘공영회’의 존재가 컸음
 - 공영회는 근접한 점포를 운영하는 오너들이 먼저 점포운영과 경영에 대해 정보를 공유하기 위해 자발적으로 만들어진 조직임

- 일부 편의점 체인 등 프랜차이즈 체인을 운영하는 기업들이 본사를 포함하지 않고 오너들끼리 정보를 공유하는 것을 꺼려하는 경향이 있음
- 오너들이 마치 노동조합과 같이 결속하면 본사의 방침을 거부하는 대항세력이 되어 프랜차이즈 체인 통제가 어려워질 수 있다는 우려가 있기 때문임

〈표1〉 모스버거의 프랜차이즈 체인 구조

항목	내용
개업자금	<ul style="list-style-type: none"> - 30평 규모 기준 3480만 엔 - 내역은 내부 인테리어 공사 비 1260만 엔, 주방기기 770만 엔, 본사 가입비 200만 엔, 보증금 40만 엔 등
부담금	<ul style="list-style-type: none"> - 본사에 지불하는 로열티와 광고선전비는 각각 매출의 1% - 육류 및 빵 등의 식재료는 본사가 구매 - 임대비, 인건비, 수도광열비는 프랜차이즈 체인이 부담
경영형태	<ul style="list-style-type: none"> - 가족경영이 많음 - 1명의 오너가 소유하는 점포는 평균 2.5개(약 46%가 1점포 소유) - 오너의 평균 연령은 59세(약 49%가 60세 이상)

자료) NIKKEI BUSINESS 2017.1. 16. 企業研究 Vo.104에서 인용

- 그러나 모스푸드는 창업자 고 사쿠라다 사토시가 프랜차이즈 체인의 자발적인 활동을 인정하고 1980년에 모든 오너가 가입하는 전국적인 조직으로 공영회를 발족시켰음
- 이렇게 만들어진 공영회도 오랜 시간이 경과하면서 제도적인 피로감을 보이고 있어 ‘재정의’를 해야 한다는 의견이 늘어나고 있음
- 계기가 된 것은 지난 2013년 나카무라(中村)사장이 영업본부장이었던 시절에 공영회의 존재의의에 대해 본사 경영진과 공영회 간부가 모여 진행했던 논의였음
- 공영회가 조직된 지 40년 가까이 경과한 시점에서 관행적으로 조직을 운영하고 있는 것은 아닌지에 대해 생각할 필요가 있었다고 나카무라 사장은 말함
- 논의를 통해 본사와 프랜차이즈 체인 오너가 모두 목표로 하고 있는 것은 ‘좋은 점포를 만드는’ 것이라는 공감대가 만들어져, 결국 공영회는 필요하다고 서로 확인했음
- 좋은 점포를 만들기 위해서는 공영회가 자주적으로 생각하는 자세가 필요하다는 것은 다시 깨달게 되었다고 공영회는 생각하고 있음
- 그 후 공영회에는 자주적인 활동을 생각하는 위원회가 발족했음

- 스태프의 교육연수와 상품, 서비스의 질을 높이는 'HDC교육위원회'와 판매촉진 시책을 생각하는 '캠페인 추진 위원회'가 바로 그것임
 - 위원회는 본부와 밀접하게 연계해서 필요한 지원을 받고 있음
- 앞서 언급한 2015년 이후 가격 인상 이후 추진했던 다양한 점포의 시책 대부분은 이러한 위원회 활동의 성과였음

5. 모스버거의 성공비결

- 1987년 일본에서는 맥도날드로부터 촉발된 '햄버거전쟁'이 벌어진 적이 있음
- 당시 맥도날드는 일본 햄버거시장을 장악하기 위해 500엔이 넘는 햄버거세트를 390엔에 파는 등 대대적인 할인전략을 전개했음
 - 이에 업계 2위였던 롯데리아도 380엔짜리 세트를 내놓으며 맞불을 놓았고, 다른 햄버거업체들도 고객을 잃지 않기 위해 대부분 가격을 내렸음
- 이 전쟁은 2년 후 맥도날드가 할인전략을 그만둘 때까지 계속되었음
- 이에 대해 일본 식품전문잡지 푸드서비스지는 "저가전략을 감당할 수 없었던 많은 햄버거업체들이 피해를 봤지만, 가격경쟁에 참여하지 않은 모스버거만이 맥도날드와의 경쟁에서 살아남았다"란 기사를 발신했음
- 1937년 일본 이와테현에서 태어난 사쿠라다는 니혼대학 경제학과를 졸업하고 당시 일본 4대 증권사인 닛코증권에 입사했음
- 2년간의 미국 주재원기간, 집 주변 '토미스'라는 동네 햄버거가게에 반하게 되었음
 - 1962년부터 불어 닉인 일본증시 침체로 1965년 5년간의 증권사 생활을 정리함
- 이후 입사동료 몇 명과 가족도매상을 하다 1972년 햄버거가게를 시작했음
- 모스버거의 가장 중요한 성공비결은 '정성경영'인데, 모스버거가 앞서 언급했던 햄버거전쟁에 휘말리지 않은 것은 '가격은 비싸도 괜찮다'였음
 - 정성이 담겨 있으면 고객들에게 절대로 외면 받지 않는다'라는 사쿠라다의 확신이 있었기 때문임

- 1978년 모스버거는 매장 바로 맞은편에 맥도날드가 들어서는 위기를 맞게 됨
 - 고객들을 맥도날드에 빼앗기기는커녕 고객들이 맥도날드로 가려는 지인들을 붙잡아 모스버거로 데려온 덕에 오히려 사상 최고의 매장매출을 올리게 됨
 - 사쿠라다는 "주민들이 가족 같은 가게가 무너지는 것을 그대로 보고만 있지는 않았다"라고 그 날을 회상함
- 또 다른 모스버거의 성공비결은 '차별경영'이라 할 수 있음
 - "맥도날드를 제압하기 위해서는 새로운 싸움판을 그려야한다"는 것이 평소 사쿠라다의 생각이었음
 - 맥도날드와 같은 메뉴, 서비스로는 브랜드, 자본력, 인지도 등에서 승산이 없다고 판단한 것임
- 이에 일본인들의 식문화를 반영한 차별적 메뉴들을 본격적으로 개발하게 됨
 - 듬뿍 뿌린 소스 위에 양파와 토마토를 풍부하게 올리는 것은 물론, 1973년에는 미소된장과 간장으로 만든 소스를 넣은 '테리야키버거'를 선보여 돌풍을 일으킴
 - 고기의 맛을 중시하는 미국인과 달리, 재료들 간의 조화와 양념의 맛을 좋아하는 아시아인들의 특성을 살린 것임
- 그러자 글로벌메뉴만 고집했던 맥도날드도 결국 1989년부터 일본인의 식문화를 반영한 테리야키버거를 판매하게 됨
 - 모스버거는 그 후로도 밥을 빵모양으로 만들어 그 사이 닭고기를 넣은 '모스라이스버거', 우영을 넣은 '우영라이스버거'를 연속 출시해 햄버거 트렌드를 주도하고 있음
- 마지막 모스버거의 성공비결은 '인재경영'임
 - 경영이 아무리 어려워도 사원교육에는 투자를 아끼지 않음
 - 모스버거 창립 3년째인 1975년부터 점장들을 대상으로 4박5일 하와이 연수를 보내고 있음
- 일본 내 각종 전문기관의 경영교육프로그램에도 직원들을 정기적으로 참여시키고 있음
 - 사쿠라다는 "직원교육에 필요한 돈이라면 빚을 내서라도 지출하겠다"고 말하곤 했고, '회사를 움직이는 것은 사람이지만 사물이 아니다'라는 신념을 가지고 있었고, 그 만큼 사람을 소중히 대했음
 - '한 명이라도 뭔가를 배우고 돌아와 모스버거에 귀중한 인재가 된다면 그걸로 만족한다'는 게 그의 생각이었음

6. 향후 전망

- 모스버거 이외에 유망한 업태를 개발하는 것은 모스푸드가 오랫동안 고민해 온 과제이기도 함
 - 햄버거만으로는 기업으로써 성장에 한계가 있을 뿐 아니라 프랜차이즈 체인 오너에게도 새로운 수익원이 있으면 안심하고 경영을 할 수 있음
 - 오래전이지만 라멘 체인점 ‘치리멘정’을 전개했다가 매각한 등 시행착오를 거듭해 오고 있음
- 현재 프랜차이즈 체인 전개를 위해 역점을 두고 추진하고 있는 것이 홍차를 주 메뉴로 하는 카페 ‘마더 리프’와 ‘마더 리프 티 스타일’임
 - ‘마더 리프’는 이미 10년 전에 개발했는데, 차별화된 와플 등의 메뉴를 개발하고 셀프서비스를 도입하는 등 프랜차이즈 체인으로 많은 점포를 전개하기 쉽게 하기 위한 포맷을 확립해 나가고 있음
- 모스푸드는 2016년 2월에 2016~18년의 중장기 경영계획을 발표한바 있음
 - 2018년도의 연결 매출액은 739억 엔, 영업이익은 38억 엔을 목표로 하고 있음
 - 매출액은 2015년도 실적 대비 3년 동안 4% 정도의 견실한 성장을 기대하고 있는 상황임
- 나카무라(中村)사장은 앞으로 매출액을 매년 1%씩 성장시키며 굴곡이 없는 성장 궤도를 목표로 하고 있다고 말함
 - 기존 점포의 고객을 늘리기 위해 적극적으로 점포 내부를 개장해 나갈 방침이라고도 밝히고 있음
 - 본사로부터의 지원이 있기는 하지만 프랜차이즈 체인 오너의 투자가 필요하기 때문에 개장 이후에 확실하게 매출을 늘릴 수 있는 모델이 필요한 시점임
- 불과 10평방미터 정도의 작은 공간에서 시작하여 일본발 햄버거 체인으로 성장해 온 모스버거임
 - 일본 햄버거 업계는 미국의 SHAKE SHACK가 2015년에 점포를 오픈하는 등 고급 햄버거 점포에 대한 경쟁이 한층 더 치열해 지고 있는 상황임
 - 이렇다 할 새로운 이미지가 없지만 스스로의 강점을 다시 발견해서 안심하고 먹을 수 있는 점을 부각시키는 모스푸드의 전략에 성장의 가능성을 감지하는 사람이 적지 않음

CEO인터뷰

프랜차이즈 체인과의 신뢰 관계 구축이 최선

비즈니스를 하는데 있어서 타사와 경쟁하기 위해 중요한 요소로는 제품, 가격, 장소, 인재, 프로모션 등 5가지라고 일컬어지고 있습니다. 모스버거의 경우는 이들 요소와 더불어 프랜차이즈 체인 구성이 있으며 프랜차이즈 체인의 경영자들끼리의 모임인 공영회가 중요한 역할을 수행하고 있습니다. 그런데 세월이 흘러 이들 경영자들의 고령화라는 문제가 부상하고 있습니다. 본사에서 경영자들의 자녀 등 후계자를 육성하기 위한 연수를 하는 등 지원을 시작했습니다. 사실 시작할 당시 나는 후계자 육성에는 반대를 했습니다. 프랜차이즈 체인의 구성에서는 어떤 사람과 계약을 할 것인지에 대해 본사가 선택할 권리를 가지고 있지만, 육성하는 것을 본사가 해야 하는가에 대한 확신이 없었기 때문입니다. 그래서 많은 시간과 노력이 들어갔습니다.

그러나 연수 마지막에 후계자들이 현재 경영자와 본사 임원들 앞에서 결의를 표명하는 모습을 보고 생각이 바뀌었습니다. 기업의 이념과 가치관의 공유를 중시해 온 프랜차이즈 체인이라면 이러한 후계자 육성은 할 수 있을 것이라고 생각한 것입니다.

그런데 당초 연수는 경영자로서 필요한 ‘자립’을 독려하는 것이 아니라 시간이 흐르면서 수강자 일부가 본부에 의존하는 경향이 강해졌습니다. 엄격한 심사를 거쳐 처음부터 개업을 했던 초대 경영자와 비교해서 후계자들은 이미 점포가 있고 실패할 위험성이 낮기 때문이었을 것으로 생각합니다. 그래서 영업본부장이었던 저는 2015년부터 연수에 이르는 과정을 수정했습니다. ‘왜 프랜차이즈 체인의 경영자가 되고 싶은지’ ‘경쟁이 치열한 외식업계에서 싸워나갈 각오가 정말 있는지’와 같은 질문의 대답을 직접 작성하게 하고, 지역의 영업 책임자로부터의 추천과 승인을 거쳐 연수에 참여하도록 했습니다. 결과적으로 높은 수준의 연수가 가능하게 되었습니다.

프랜차이즈 체인 시스템은 강점도 있지만 단점도 함께 있다고 봅니다. 경영이 어려운 국면에서는 본부와 프랜차이즈 체인이 ‘대립’하는 경우도 발생할 수 있을 것입니다. 프랜차이즈 체인에서는 직영점에 하는 것과 같은 지시 명령을 할 수 없기 때문에 각 경영자에 대해 설명하고 설득하는 등의 노력이 수반됩니다. 그러나 급변하는 세상에 대응하기 위해서는 그런 것에 시간을 쓰고 있을 여력이 없습니다. 평상시에 본사와 프랜차이즈 체인과의 사이 신뢰관계가 구축되어 있으면 전략은 신속하게 진행될 수 있고, 견실한 성장으로 이어지게 됩니다. 당연히 본사의 책임이 무거워집니다만 프랜차이즈 체인이 고객을 상대로 좋은 점포를 만드는데 집중할 수 있도록 전력을 다해 지원할 것입니다. 그것이 본사의 존재가치라고 생각합니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2017.1. 16. 企業研究 Vo.104
2. 모스푸드서비스 홈페이지