

문어발식 경영은 접어라

Hotland



- ❖ 소재지: 東京都中央区新富1丁目9-6 新富一丁目ビル4・5F
- ❖ 자본금: 16억 4,124만 4,900엔 (2015년 3월말 현재)
- ❖ 매출액: 274억 엔 (2014년1월1일 ~ 2014년12월31일)
- ❖ 영업이익: 20억 엔 (2014년1월1일 ~ 2014년12월31일)

- 이처럼 양호한 실적을 낼 수 있었던 최대 원인은 기존매장의 매출 증가세를 유지할 수 있었기 때문임
- SNS를 활용한 판매추진과 신상품도입으로 다코야끼 체인점 긴다코(銀だこ)의 기존 매장 매출액은 전년대비 5.7% 증가했음
- ‘크루아상(Croissant)’ 다이아끼(たい焼き, 도미 모양을 한 쇠로 만든 틀에 물에 녹인 밀가루를 넣고, 소를 사이에 넣어서 구운 과자)가 크게 히트한 다이아끼 체인점 긴노안(銀のあん)의 기존 매장 매출액도 같은 기간 동안 무려 60.0%나 증가했음
- 기존 매장뿐 아니라 전국적으로 신규출점이 적극적으로 이루어진 것도 전체 매출 증가에 영향을 주었음
- 2014년도에 긴다코는 16개, 긴노안은 9개의 점포가 새롭게 만들어졌음
- 국내의 모두 합하면 2014년도에 그룹 합계로는 45개가 늘어났고, 전체 합계 점포 수는 588개로 확대되었음(그중 일본 국내 긴다코 매장은 416개)

<그림1> Hotland의 일본국내 출점 현황



자료: Hotland 홈페이지에서 인용

## 문어발식 경영은 접아라\_핫랜드(Hotland) (No4)

< 요약 >

- 핫랜드는 한국의 길거리에서도 간혹 접하게 된 일본의 대표적인 간식거리인 다코야끼 하나로 300억 엔에 육박하는 연간 매출을 기록하고 있는 기업임
- 다코야끼에 들어가는 문어를 세계 각지에서 직접 공수해 오고, 다코야끼를 만드는 기계를 자체개발하여 제품 차별화에 성공했음
- 입지 환경에 따라 다코야끼를 판매하는 업태를 바꿔가며 수요를 확대해나가고 있고, 세계최초로 문어 양식의 성공을 눈앞에 두고 있음
- (벤치마킹 포인트) 흔한 아이템일지라도 색다른 입맛과 식감을 실현할 수 있다면 얼마든지 단일 메뉴에 집중하는 전문점으로 성공할 수 있음

### 1. 이례적인 다코야끼의 체인화

- 다코야끼(たこ焼き, 밀가루 반죽 속에 문어를 넣어 지름 3~5cm 정도로 등갈래 구운 음식) 체인점을 운영하는 핫랜드(Hotland)가 2014년도 매출액이 전년대비 33%증가하고 영업이익은 무려 187%나 늘어나면서 빠른 속도로 성장하고 있음
- 일본 외식체인 업계를 둘러싼 경영환경은 결코 좋다고 할 수 없는 상황이었어서 이러한 성장세는 더욱 주목을 받고 있음
- 소비세 인상과 엔저에 따른 원자재비 급등으로 어려움을 겪고 있는 외식체인 업체들은 인력부족에 따른 인건비 상승까지 겹치면서 수익에 압박을 받고 있는 상황이 이어지고 있기 때문임
- 오랜 디플레이션 상황에서도 상대적으로 높은 실적을 유지해 왔던 규동(牛丼, 일본식 쇠고기 덮밥)체인과 백도날드즈차도 부진에 허덕이고 있는 상황임
- 핫랜드는 매출액 273억 엔, 영업이익 17억 엔을 올리는 알짜기업으로 성장했으며, 2014년 9월에는 동경증권거래소Mothers(東証マザーズ, 성장가능성이 있는 벤처기업을 대상으로 하는 주식시장) 상장에 성공했음

한일재단 일본경제연구센터[www.kjc.or.kr]

- 1 -

일본기업 리포트

일본기업 리포트

- 사실 다코야끼와 같은 ‘굽는 음식’을 체인화하는 데 가장 어려운 것은 각 점포의 오픈레이선 수준을 일정하게 맞추는 것임
- 지금까지 외식 체인이 점포망을 급속하게 확장한 결과, 늘어난 매장에 대한 엄격하고 일률적인 오픈레이선이 따라가지 못해 단골고객의 신뢰를 잃고 기존 점포의 수익이 급격히 악화되는 사례가 많았음
- 점포망을 빠르게 확대하고 있는 핫랜드가 같은 전철을 밟지 않기 위해 도입한 것이 전용기계를 자체적으로 만드는 것이었음
- 기술자를 고용해서 점포 스태프의 의견을 바탕으로 철관을 포함한 조리용 기기의 개발과 제조를 자체적으로 하고 있음
- 모든 점포에 동일한 기계를 도입함으로써 직원이 어느 점포에 가더라도 아르바이트 직원에게 일정수준의 교육을 할 수 있을 뿐 아니라 점포에 따라 생길 수 있는 오픈레이선의 차이를 억제할 수 있다고 함
- 다코야끼를 만드는 전용기계를 내재화함으로써 직접적인 수익 향상에도 크게 도움이 되고 있음
- 사세 모리오(佐瀬守男)사장은 “외주를 주면 기계 수선에도 시간과 돈이 들어가지지만, 자체 생산하면 대응도 빠르게 할 수 있다. 독자적인 기계를 만들어 차별화된 상품을 제공함으로써 진입장벽을 쌓을 수 있다.”고 강조함
- 2014년도에 프랜차이즈 가맹점용으로 286대를 만들었으며 금액으로는 3.5억 엔을 판매했음
- 핫랜드는 앞으로 해외 프랜차이즈가 더욱 확대되면 이 기계가 전 세계로 수출될 것이고, 기계수선비 등의 수입 증가도 기대할 수 있을 것으로 보고 있음
- 가장 표준적인 상품은 다코야끼 8개가 포장된 것으로 세금을 포함한 가격은 550엔 임
- 2015년도에는 일본 국내에서 긴다코 매장이 58개 더 늘어날 것으로 보이고, 업태 역시 현재 주력하고 있는 푸드코트 형태가 아닌 다양한 형태의 매장으로 많아질 것으로 전망하고 있음
- ‘긴다코 하이볼(highball, 위스키에 탄산수를 탄 음료)사카바’와 같은 주류와 함께 다코야끼를 판매하는 업태를 비롯한 ‘긴다코 카페’와 같은 카페 업태, 주택밀집지역에서 택배에 특화된 ‘택배 긴다코’ 등, 입지조건에 따른 매장전개로 점포망을 확대해나갈 방침임

- 2015년도에는 매출액 304억 엔(전년대비 11.1%증가), 영업이익 19억 엔(전년대비 6.6%증가)을 목표로 아시아를 중심으로 해외진출도 적극적으로 추진한다는 계획을
- 특히 도쿄올림픽이 개최되는 2020년도에는 긴다코 매장을 일본 국내에 700개까지 확보할 계획임
- 그러나 외식시장이 성숙단계에 들어섰다고 평가받고 있는 일본국내에서 가속적으로 매장을 늘려나가는 것에 대한 리스크도 결코 작지 않을 것임
- 자체적으로 개발한 기계로 오퍼레이션의 질적 수준을 일정하게 유지한다더라도 소비자가 느끼는 상품에 대한 실증이 점점 빨라지고 있어 상품의 진부화가 발생하기 쉽기 때문임
- 계속적인 상품개발과 새로운 브랜드 출시가 앞으로의 핫랜드의 성장을 점치는 데 중요한 포인트가 될 것으로 보임

## 2. 다코야끼 전문점의 등장

- 앞서 언급한대로 핫랜드는 지난 2014년 9월에 주식시장에 상장하는 데 성공했음
  - 시장의 진입장벽이 낮아 비교적 누구나 쉽게 사업을 시작할 수 있는 ‘다코야끼’ 시장이고, 최근까지만 하더라도 다코야끼 단 하나의 사업만 했다고 할 수 있는 회사가 상장을 하는 것은 극히 이례적인 일임
  - 주식시장에 상장할 수 있었던 것은 지금까지의 경영이론을 뒤집은 사세모리야 사장의 신념, 즉 세상의 상식에 구애받지 않고 확고한 신념으로 도전했기 때문이었음
- 사세(佐瀬)사장이 아끼던 자신의 승용차를 팔아 마련한 40만 엔을 가지고 지금의 긴다코의 전신이 되는 점포를 군마(群馬)현에 연 것이 1988년이었음
  - 당시에는 슈퍼마켓 안에 다코야끼, 야끼소바, 풀빵 등을 사세 사장이 직접 구워서 팔았음
  - 그러나 일본 어디서나 쉽게 볼 수 있는 가게 형태였기 때문에 손님이 그다지 많지 않았다고 함
  - 주문하고 손님을 기다리게 하고 싶지 않아서 제품을 미리 만들어 놓는 경우가 많았음

- 또한 점포수가 점차 늘어나면서 스테프의 수준 차이가 심하게 벌어져 맛과 서비스도 일정하게 맞추기가 어려워졌음
- 보통 규모가 확대되면 이른바 ‘규모의 경제’가 작동하여 보다 저렴한 생산비용으로 제품을 만들 수 있게 되지만, 긴다코의 경우는 오히려 규모가 커지면서 나타나는 불합리성이 훨씬 더 큰 문제로 부각되었음

<그림2> Hotland의 해외 거점 현황



자료: Hotland 홈페이지에서 인용

- 이런 경우 보통은 경영학 이론에서는 리스크가 큰 다코야끼 업태는 적당히 하면서 다른 음식업태에도 진출해서 사업을 확장해 나가는 것이 음식제인에 대한 경영전략의 왕도라고 가르침
- 그러나 다코야끼를 끝까지 고집하며 활로를 찾아보겠다는 긴다코는 경영이론과는 다른 길을 선택했음
- ‘문어를 조달하는 문제는 우리가 자체적으로 해결한다’는 원칙을 세우고 종합상사에 맡겨 놓았던 문어 조달을 중단하고 자체 조달로 전환했음

- 그렇게 하면 맛이 떨어지고 손님은 더 줄고 하는 식의 악순환이 연속되어, 어떤 날은 매출이 하루에 겨우 350엔이었던 날도 있었음
- 그래서 사세 사장은 과감하게 주위의 반대를 무릅쓰고 상품을 다코야끼 한가지로 집약시켰음
  - 다코야끼는 실제 만드는 모습을 보여주며 판매할 수 있다는 장점이 있었음
  - 뿐만 아니라 특정 시간에 구매받지 않고 팔 수 있기 때문에 미리 만들어 놓지 않고 구워서 바로 제공할 수 있다는 매력에 있는 상품이었음
  - 그리고 무엇보다도 가족이나 친구들이 모두 함께 나눠서 찍어먹을 수 있는 음식이었음
  - 다코야끼 전문매장으로 하고 맛을 지속적으로 개선한 결과 서서히 매출이 오르기 시작했음
- 사세 사장은 다코야끼만 취급하게 되면서 일본 전역의 다코야끼를 맛보기 위해 반년 이상 매일 다코야끼를 먹었다고 함
  - 그러한 과정을 거쳐 지금의 다코야끼 맛을 확립할 수 있었고, 그 이후 순조롭게 성장을 거듭할 수 있었음
  - 특히 상대적 강점으로 인정받고 있는 다코야끼의 표면을 살짝 튀기는 독창적인 방법은 테이크아웃해서 가져가더라도 식지 않고 오랫동안 맛있게 먹을 수 있도록 강구한 것이었음
- 순조로운 성장을 거듭하던 시기에 대량으로 조달해야 하는 문어에 문제가 생겼음
  - 체인점이 100개를 넘어갈 무렵 원재료 중에서도 특히 문어 조달이 점차 어려워졌음
  - 체인점이 300개로 확대되자 긴다코가 수입하는 문어가 연간 2,000톤 이상에 달하게 되었음
  - 실로 일본이 해외로부터 수입하는 전체분량의 약10%에 해당하는 엄청난 규모였음
- 이렇게 되자 긴다코가 구매하는 것만으로 시장가격이 좌우되는 상황이 벌어져 안정적인 조달이 어렵게 되었음
  - 문어뿐 아니라 대량으로 취급하는 김과 생강 등 다른 식자재도 비슷한 현상이 발생했음

- 바다에 접해 있는 세상의 그 어떤 나라와도 어업체결을 맺고 문어를 조달하겠다는 방침을 세움
  - 지금까지 문어를 잡지도 않고 먹지도 않는 나라에까지 가서 문어를 잡는 방법을 처음부터 지도하면서 전 세계로 문어 잡이를 전개시켰음
  - 실제 다코야끼 기술자가 아프리카 오지까지 날아가서 문어를 잡는 방법을 지도하기까지 했음
  - 또한 본격적으로 세계에서 처음으로 미야기(宮城)현 이시마키(石巻)시에서 문어 양식 시설을 만들고 있음
- 차별화된 다코야끼를 어떻게 만들 것인가에 전념하는 경영방침은 다코야끼를 만드는 기계를 자체적으로 만드는 것으로 자연스럽게 이어졌음
  - 종업원의 레벨을 끌어올리기 위해 도쿄 긴자(銀座)에 연수센터를 만들어 교육할 수 있는 체제도 갖추었음
- 사세 사장은 “만약 다코야끼 이외의 사업에도 당초부터 주력했다면 지금의 핫랜드는 없었을 것이다.”고 단언함
  - 핫랜드의 최대 성공요인은 어렵다고 도망가지 않고 ‘다코야끼 하나에 모든 것을 걸었던 것’이라고 할 수 있음
  - 즉 핫랜드의 긴다코는 다코야끼 단 한 가지에 몰입하면서 스스로 퇴로를 막아놓고 도망갈 길을 차단했음
  - 도망갈 길이 없었기 때문에 문어를 조달하는 것 등 상식에 구애받지 않는 창의적인 발상이 가능했고, 직원 모두가 하나가 될 수 있었음
- 사세 사장은 “돈 때문에 일하는 사람은 오래가지 않아 떠난다. 돈이 아니라, 리스크를 피하지 않고, 모두가 신이 나서 공통의 ‘목표(=꿈)’을 만들어간다는 생각을 심어 주는 것이 비결이다.”라고 말함
  - 물론 최근에는 긴다코가 크게 성공한 이후 다른 업태로도 사업을 전개하고 있지만, 어디까지나 그것도 긴다코를 기점으로 하고 있음

### 3. 한개 80엔이여도 팔리는 다코야끼

- ☐ 일반적으로 단품 비즈니스는 유행의 기복이 크기 때문에 그 만큼 사업의 위험성이 높음
  - 사업이 호조를 보일 때도 유사품과 모조품이 대량으로 시장에 유출되기 때문에 더 다른 차별화가 다시 필요해 지게 됨
  - 그럼에도 불구하고 핫랜드가 단품을 고집하는 것은 누구도 흉내 낼 수 없는 제품에 대한 자신감이 있기 때문일 것임
- ☐ 앞서 언급한대로 긴다코의 다코야끼는 결코 저렴하다고 볼 수 없는 가격임
  - 550엔 하는 표준상품에 치즈와 파 등의 토핑을 함께 주문하면 650엔이 됨
  - 그 동안 원재료 가격 상승 등으로 몇 차례나 가격을 인상한 결과, 다코야끼 하나에 약70~80엔의 가격설정이 되어 있음
- ☐ 이처럼 간식거리 가격으로는 상당히 비싼데도 불구하고 잘 팔리는 것은 품질에 대해 정평이 나있기 때문임
  - 핫랜드에서는 원재료의 조달과 가공은 물론 다코야끼 제조 기계를 만들고, 다코야끼를 만드는 기술자를 육성하는 것까지 일관되게 자체방식을 관철시키고 있음
  - 회사 내부에서는 이러한 방식을 ‘긴다코 스타일’이라고 부르고 있으며 고품질의 다코야끼를 제공하는 시스템으로 확립하고 있음
- ☐ ‘츠키지 긴다코(築地銀だこ)’에서 만드는 다코야끼는 식감을 가장 중요하게 생각하고 있는데, 바깥쪽은 바삭하게 하고 안쪽은 말랑말랑하게 만드는 것이 비결임
  - 이런 식감을 실현하기 위해서는 25분 동안 약한 불에 구우면서 마지막에는 철판에 기름을 뿌려 만들어냄
  - 중국의 대표적인 음식인 베이징덕의 표면을 바삭하게 만드는 것에서 힌트를 얻었다고 함
- ☐ 다코야끼를 굽는 철판은 일본 전통 명품인 남부철(南部鉄)로 만들어져 있으며 원형 모양의 안쪽에는 세세한 요철이 붙어있음
  - 이 울퉁불퉁한 요철이 있어서 기름이 철판 밑에 쌓이기 어려워 다코야끼의 표면에 기름이 균일하게 골고루 퍼지게 됨

- 이렇듯 세계적으로 수요가 많지 않았기 때문에 공급루트도 다양하게 개척되지 못했던 것임
- ☐ 뿐만 아니라 일본은 문어 수입의 거의 대부분을 아프리카에 의존하고 있는 상황이었음
  - 유럽에서 구매하려는 기업과의 가격경쟁에서 일본기업이 지는 경우가 많았음
  - 핫랜드가 한 해 동안 사들이는 문어는 2000톤이 넘는데, 그 동안 문어를 너무 많이 잡아들여 최근에는 어획량이 감소하는 추세임
  - 점포수가 점차 증가하면서 일본의 전체 수입량에서 차지하는 비중은 5~6%까지 상승했고, 이러한 이유 때문에 문어를 조달하는 것이 점차 어려워지고 있었음
- ☐ 이 이상 가격을 인상하면 고객 확보가 어려워질 것으로 판단하고 새로운 문어조달 방법을 모색하기 시작했음
  - 결국 핫랜드는 아시아와 중남미 지역을 돌며 새로운 조달루트를 어렵게 다섯 곳 개발하는 데 성공했음
  - 페루에서는 현지 어민에게 문어통을 이용하여 문어를 잡는 방법을 지도하고 나서 조달에 성공한 사례도 있었음
  - 다코야끼에만 전념하겠다고 생각했기 때문에 확실하게 문어에 대한 나름대로의 고집과 집착을 가질 필요가 있었다고 사세 사장은 회고하고 있음
- ☐ 미래를 내다보고 아직 세계적으로 성공한 사례가 없는 육지에서의 문어 양식에도 도전하고 있음
  - 2013년 4월부터 연간 약2000만 엔을 투자하여 이시마키(石巻)수산연구소에서 미야기(宮城)대학, 도카이(東海)대학, 도호쿠(東北)대학, 이시마키(石巻)양식업자와 공동으로 연구를 진행하고 있음
  - 이 프로젝트는 이 같은 여러 기관과 더불어 사업의 특수성을 인정받아 일본 정부의 보조금도 받고 있음
- ☐ 앞에서 깨어난 문어새끼의 길이가 2센티미터로 성장할 때까지의 2~3개월간은 물속에서 자유로운 상태로 생활함
  - 2센티미터가 넘으면 바닥에 달라붙어 생활하는 것으로 이행하기 시작하는데, 이때부터는 어미문어와 같이 어패류와 갑각류 등을 먹으며 성장하게 됨

- 기름으로 노릇노릇하게 튀긴 것 같은 바삭한 식감을 모든 체인점에서 동일하게 제공할 수 있는 것은 자체 개발한 독창적인 기계가 있기 때문임
- ☐ 핫랜드는 인재를 육성하는 것에도 남다른 열정을 쏟아 붓고 있음
  - 센마이도오시(千枚通し)라고 불리는 다코야끼를 뒤집는 붓을 사용해서 철판 위의 다코야끼를 뒤집는 타이밍도, 모두 핫랜드 본사 7층에 있는 ‘긴심(銀心)연수센터’에서 훈련을 통해 익힘
  - 점포별로 따로 직원을 채용하더라도 굽는 방법만은 반드시 본사에서 교육을 받도록 하고 있음
  - 굽는 사람에 따라 맛에 차이가 발생하는 것을 최대한 방지하기 위한 방법임

### 4. 일본 수입량의 10%를 차지한다

- ☐ 여러 특별한 방법 중에서 특히 눈에 띄는 것은 원료로 쓰는 문어에 대한 집착에 가까운 철저함임
  - 츠키지 긴다코에서 다코야끼 하나당 사용하는 문어의 무게는 7그램으로 정하고 있음
  - 이 정도의 문어 분량이 아니면 씹는 가장 적절한 맛을 느낄 수 있는 식감을 유지하지 못한다고 함
- ☐ 핫랜드는 2011년까지는 대량으로 필요한 문어 조달은 전적으로 종합상사에 맡기고 있었음
  - 그러나 환율과 수급환경에 따라 조달량과 가격이 수시로 변하는 것이 문제였음
  - 그럴 때마다 이익에 변화가 생길 수밖에 없는 상황으로 경영에 큰 영향을 미칠 뿐 아니라 판매가격을 유지하는 것도 어렵게 됨
- ☐ 안정적인 이익을 창출하기 위해서는 조달해야 하는 문어의 문제를 해결할 필요가 생겼음
  - 그러나 문어는 일상적으로 먹는 나라는 그렇게 많지 않은 것이 현실임
  - 아시아에서는 한국과 일본, 그리고 유럽에서는 지중해에 접해 있는 몇몇 나라가 전부임

- 문어 다리에 붙어있는 흡반(吸盤)의 수가 20개가 되었을 때가 이행하기 가장 적합한 시기라고 함
- ☐ 문어가 부화해서 바닥에서의 생활로 이행하기까지의 과정이 아직 완전하게 규명되지 못한 상태여서, 완전한 양식에 성공하기 위해서 반드시 넘어야 하는 최대 관문으로 여겨지고 있음
  - 현재 이시마키(石巻)수산연구소에서는 먹이와 염분농도, 수온 등의 여러 조건을 바꿔가며 문어 양식의 최적의 환경을 해명하는데 주력하고 있음
- ☐ 이미 길이 6mm, 흡반 수 10개까지의 문어를 양식하는 데 성공했고, 몇 년 안에 완전한 양식 기술을 확립하는 것을 목표로 하고 있음
  - 완전한 양식에 성공해서 특허를 취득하게 되면 문어를 브랜드화해서 판매하는 등 비즈니스의 폭도 한층 더 넓어질 것으로 기대하고 있음
- ☐ 2015년 3월에는 구마모토(熊本)현 가미야마쿠사(上天草)시의 어업협동조합과 제휴하는 형태로 새로운 양식연구거점을 확보했음
  - 가미야마쿠사(上天草)에는 일본에서 유일하게 문어가 생식하고 있는 지역임
  - 실제 생육환경에 가까운 따뜻한 장소에서 키우는 것이 완전한 양식에 성공할 확률이 높아질 것으로 기대하고 연구거점을 늘리기로 결정한 것임
- ☐ 철저히 ‘긴다코 스타일’을 유지해 나가고 있는 것과 같이 핫랜드가 주력하고 있는 것이 ‘수요 개척’이며, 여기에도 매출을 늘리는 비결이 곳곳에 숨어 있음
  - 1997년에 체인점 ‘츠키지 긴다코’를 시작할 때 오피스 밀집지역의 임대료는 비싼 반면 매출은 늘어나지 않는 고충이 있었음
  - 여러 방법을 궁리한 끝에 도달한 것이 다코야끼를 술안주로 팔 수 있을 것이라고 생각했던 것임
  - 위스키를 탄산에 섞어 마시는 하이볼(highball)과 다코야끼를 서서 먹는 스타일을 제공하는 ‘긴다코 하이볼 사카바(酒場)’라는 업태를 시작하게 되었음
- ☐ 위스키 판매를 확장시키고 싶어 하던 일본 유수의 위스키 판매회사 산토리와 합작으로 2009년에 고안한 업태임

- 강한 탄산, 레몬의 산미, 그리고 얼음을 많이 넣은 하이볼은 다코야끼와 궁합이 잘 맞는 음료로 자리 잡아가고 있음
  - 당시 막 시작했던 산토리 광고와의 상승효과가 작용하여 ‘긴다코 하이볼 사카바’는 큰 인기를 끌었음
- ‘긴다코 하이볼 사카바’의 히트는 기존 점포에도 좋은 영향을 미치게 되었음
- 반주와 함께 다코야끼를 즐기는 소비자가 늘어나는 등 다코야끼를 먹는 방법과 시간이 한층 더 확대되는 효과를 보았음

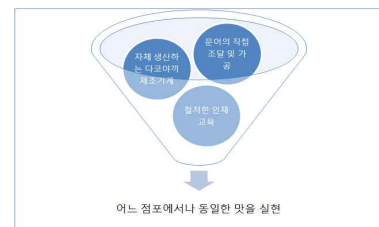
<그림3> 입지에 따라 업태를 변경하는 핫랜드의 출점 전략



- 이 성공을 계기로 핫랜드에서는 점포 입지에 따른 업태전개에 주력하게 되었음
- 테이크아웃이 주력인 ‘츠키치 긴다코’는 역 앞을 중심으로 점포를 개설해서 귀가하는 도중의 사람들에게 조준을 맞추었음
  - 다코야끼를 케이크와 빙수 등의 달콤한 음식과 함께 제공하는 ‘긴다코 카페’는 주객이 많은 장소에서 주부와 귀가하는 학생을 겨냥한 업태임
- 핫랜드의 출점전략을 아래와 같은 기본방침에 따라 추진되고 있음
- (1) 도심지역에서 브랜드를 확립한다.
  - (2) 수도권에서는 그랜드를 세분화하여 업태를 입지 특성에 맞게 재구성한다.

- (3) 대형화가 진행 중인 쇼핑몰 안에서 복수의 브랜드를 출점함으로써 매출과 경영효율을 높여간다.
  - (4) CSC와 긴노안(銀のあん)을 조합해서 출점하고, 안정적인 연간 매출로 인지(人時) 생산성 향상을 도모한다.
  - (5) 신규사업 ‘The Coffee Bean & Tea Leaf’를 도심 플래그십(flagship)매장, 교외 쇼핑센터에 출점하여 스위트&카페 사업의 핵심으로 확립시킨다.
  - (6) 관서지역에서는 오오가마야(大釜屋)를 중심으로 출점하고, 동쪽 긴다코(銀だこ)·서쪽 오오가마야(大釜屋)로 브랜드를 확립하여, 다코야끼 업계의 시장점유율을 높여 국내에서의 위상을 확고히 한다.
- 교외에서는 드라이브스루와 배달을 전문적으로 하는 ‘택배 다코야끼’를 개설해서 혼자 사는 고령자도 손쉽게 다코야끼를 주문해서 먹을 수 있도록 배려했음
- ‘택배 다코야끼’는 고령자가 많이 거주하는 도쿄의 다카시마다이라(高島平) 등에서 호평을 받으며 성장하고 있음
  - 최근에는 혼자 사는 고령자뿐만 아니라 가족 단위의 주문이 늘어나면서 성장세가 점차 강해지고 있음
- 다코야끼를 ‘강력한 단품’으로 성장시킨 핫랜드가 다음으로 주력하고 있는 것은 또 다른 두 번째, 세 번째의 강한 단품을 찾아내는 것임

<그림4> ‘긴다코 스타일’의 구조(‘강력한 단품’이 핫랜드의 최대 경쟁력)



## 5. 또 다른 다코야끼를 찾아서

- 그동안 핫랜드는 다양한 도전을 하면서 팬케이크와 도라야끼(どら焼き, 밀가루·달걀·설탕을 원료로 하여 팔소를 넣고 구운 둥근 일본식 과자) 등 시작했다가 철수한 사례도 적지 않음
- 그러나 다이야끼(たい焼き, 도미 모양을 한 쇠로 만든 틀에 물에 녹인 밀가루를 넣고, 소를 사이에 넣어서 구운 과자)는 성공한 사례로 꼽힘
  - 2013년부터 만들어 팔기 시작했는데, 24겹으로 굽는 크루아상의 원료를 사용해서 만든 ‘크루아상 다이야끼’는 젊은 여성소비자를 중심으로 히트하는 성과를 거두었음
- ‘크루아상 다이야끼’ 사업에도 이른바 ‘긴다코 스타일’이 그대로 적용되고 있음
- 사전에 계약을 한 농가로부터 조달한 팥을 자체 공장에서 팥소로 만들어 냄
  - 다이야끼 제조 기계는 5분 동안의 짧은 시간에 구울 수 있도록 양쪽에서 단숨에 가열할 수 있는 방법을 독자적으로 개발했음
  - 한 번에 많은 량을 만들 수 있는 다코야끼는 시간을 들여도 괜찮지만 다이야끼는 량을 조절해야 하기 때문에 효율적으로 만들 필요가 있기 때문임
- 2014년 1월에는 미국에서 만들어진 아이스크림 체인점 ‘콜드스톤(Cold Stone)’의 일본 법인을 인수했음
- 아이스크림 사업에 진출한 것은 계절변화에 따라 불안정한 실적을 보이는 매출문제를 해소하기 위해서였음
  - 다코야끼와 다이야끼 둘 다 그 동안 업태를 다양하게 하면서 수요확대에 노력해 왔지만 뜨거운 먹거리라는 특성 때문에 한여름에는 매출이 급격히 줄어드는 현상이 나타남
- 긴다코에서 여름에는 아이스샌디를 파는 등의 시도를 했었지만 소비자 반응이 그다지 좋지 않았음
- 더운 여름에 강한 상품이 핫랜드의 포트폴리오에 반드시 필요했던 것임
- 콜드스톤의 아이스크림은 긴다코와 같이 손님 앞에서 만드는 실현판매 스타일이라는 특징이 있음

- 이러한 비슷한 점이 핫랜드가 콜드스톤의 일본 법인을 인수하게 된 결정적인 요인으로 작용했음
  - 기업인수 작업이 끝나고 나서 바로 콜드스톤 사업에도 이른바 ‘긴다코 스타일’을 적용하기 시작했음
- 2015년 5월 26일에는 이온몰(Aeon mall)과 합작회사를 설립하고 카페 사업에도 진출했음
- 계절과 시간에 구애받지 않고 일정한 매출을 올릴 수 있는 커피와 홍차는 수익을 끌어올리는 데 기여할 것으로 기대하고 있음
  - 아이스크림과 크루아상 다이야끼와 조합하면 시너지 효과도 낼 수 있을 것으로 보고 있음
- 핫랜드가 카페 사업 파트너로 선택한 것은 미국에서 가장 오래된 카페 체인으로 LA가 본거지인 ‘The Coffee Bean & Tea Leaf’임
- ‘The Coffee Bean & Tea Leaf’는 스타벅스 커피보다 가격이 상대적으로 비싼 카페 체인임
- 일본에는 커피와 홍차를 모두 즐길 수 있는 체인점이 없기 때문에 핫랜드가 관련 사업을 크게 키울 수 있을 것으로 기대하고 있음
- 지난 2015년 5월 하순 도쿄 니혼바시(日本橋)에 50평정도 규모의 1호점을 개설했음
- 사실 핫랜드가 2014년 이후 사업확대에 속도가 붙은 것은 주식시장에 상장하면서 자금조달 능력이 향상되었기 때문임
- 사세 사장은 2015년 6월 런던에서 개최된 해외IR 페어에 처음으로 참가했음
  - 참가하는 기업은 대부분 시가총액이 1,000억 엔 이상이 대부분인데, 참가를 허락 받은 특별한 대우를 받았음
  - 그 만큼 많은 투자자가 핫랜드의 성장성과 사세 사장의 사업수완에 관심을 보이고 있다고 할 수 있음

## 6. 한국에 대한 시사점

□ ‘다코야끼’라는 간식거리를 집요할 만큼 철저하게 파헤쳐 선택을 단순화 한 것이 성공의 비결이 되었다고 할 수 있음

- 일본에서 특히 외식 체인 사업은 이미 시장이 포화상태에 이르렀고 더 이상의 아이템 발굴이 어렵다고 여겨지고 있었기 때문에 핫랜드의 성공은 더욱 부각되고 있는 것임

- 결코 저렴하다고 볼 수 없는 높은 가격을 설정하고 있음에도 불구하고 소비자의 선택을 받고 있는 것은 원재료부터 굽는 방법, 파는 방법에 이르기까지 모든 것을 자체적으로 소화하고 있기 때문임

- 남들이 하지 않는 독자적인 것이 항상 독창적인 것이 되는 것은 아니지만 핫랜드의 ‘강력한 단품’ 전략은 까다로운 일본의 소비자를 만족시키며 승승장구하고 있음

□ 다코야끼를 술과 함께 먹고, 집에 앉아 주문하면 배달을 해주고, 심지어 달콤한 음료와 함께 카페에서 즐길 수 있게 만들었던 ‘수요확대’ 전략이 또한 성공의 열쇠가 되었음

- 엄지 환경에 따라 동일한 아이템을 판매하는 업태를 새롭게 개발해 나가는 것이야말로 체인 사업의 미래의 모습을 보여주고 있다고 할 수 있음

- 점차 디저트와 간식 시장은 단일 메뉴를 전문적으로 취급하는 매장의 인기가 높아지고 있는 것이 사실임

- 핫랜드는 단일 품목에 모든 역량을 집중시켜 차별화한 맛으로 치열한 경쟁 속에서 살아남는 방법이 무엇인가를 분명하게 보여 주고 있음

□ 한국의 ‘호떡’이나 ‘붕어빵’이 핫랜드의 다코야끼가 되지 말라는 법은 없을 것임

- 너무 익숙해져 무감각해진 소비자의 고착화된 입맛을 새로운 시도와 변화로 깜짝 놀라게 할 차별화된 식감을 제공한다면, 그 어떤 상품도 핫랜드의 다코야끼로 변모할 수 있을 것임

- 최근 한국에 진출하는 일본산 디저트가 주요 백화점 지하 식품매장을 채워나가고 있고, 놀랄만한 매출을 기록하고 있음

- 한국의 이른바 ‘길거리 먹거리’을 갈고닦아 기업형 체인 사업으로 다시 태어나게 한다면 한국산 ‘호떡’을 일본 가정에서 주문해서 먹는 날이 올지도 모를 일임

□ 물론 뛰든지 위험을 무릅쓰고 단일품목을 전문적으로 다룬다고 반드시 성공하는 것은 아님

- 분명 핫랜드의 성공 이면에는 단일품목 전략으로 실패한 수많은 경쟁 기업들이 존재했을 것임

- 그러나 긴다코의 사례에서 알 수 있듯이 리스크를 회피하겠다고 바로 분산전략을 추진하는 것 역시 성공의 가능성을 희박하게 하는 요인임

- 8개나 되는 문어발식 경영이 아니라 다리 하나로 집약하고 나머지는 모두 버릴 수 있는 의지와 각오가 있다면, 새로운 성공의 길이 열린다는 것을 핫랜드의 긴다코는 보여주고 있음

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS, 2015.05.25., 企業研究 Vol.48
2. 東洋経済Online, 2015.2.17., ‘たこ焼き「銀だこ」,鉄板に潜む"強さ"の秘密’3
3. 東洋経済Online, 2014.10.17., ‘たこ焼きの銀だこが、上場を果たしたワケ’
4. Hotland 홈페이지(<http://www.hotland.co.jp>)