

아이디어가 기업을 살린다! 위기에서 회생한 일본중소기업 성공사례

최근 일본에서는 위기를 딛고 성공적으로 회생한 중소기업들의 사례가 주목 받고 있습니다. 소개되는 중소기업들은 제품의 라이프 사이클이 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. 13

핫랜드



- ❖ 소재지: 東京都中央区新富1丁目9-6 新富一丁目ビル4・5F
- ❖ 설립: 1991년 6월
- ❖ 종업원 수: 635명(파견, 아르바이트 등 4,259명; 2015년 12월)
- ❖ 분야·품목: 음식점 경영, FC 점포에 대한 경영지도, 주방기기 제조, 문어 양식 등
- ❖ 자본금: 16억 7,099만 엔(2016년 10월)

이론만이 정답은 아니다, 핫랜드(Case. 13)

< 기업소개 >

일본의 대표적인 간식거리인 다코야키 하나로 연간 300억 엔의 매출을 올리는 기업이 있습니다. 적지 않은 외식업체가 실적악화에 허덕이는 요즘, 길거리 아이템이 어떻게 성공한 프랜차이즈가 되었는지 그 과정을 따라가 보도록 하겠습니다.

[실패 끝에 찾아낸 성공]

1988년에 창업한 핫랜드는 일본음식으로 세계적인 패스트푸드 체인을 만들겠다는 사세 사장의 야심찬 계획에서 시작되었습니다. 처음에는 고향인 군마현에서 야키소바와 삼각김밥을 파는 일본풍 패스트푸드점 ‘핫랜드’를 개설했는데요. 손님을 기다리지 않게 하기 위해, 만들어 놓은 제품을 팔다보니 맛이 떨어졌고, 손님이 더 줄어드는 악순환이 계속되면서 얼마가지 못해 문을 닫고 맙니다. 그 후 사세 사장은 여러 제품이 아니라 오로지 다코야키 만을 파는 ‘츠키지킨다코’를 오픈

하는데요. 다코야키가 만들어지는 공정을 유리를 통해 볼 수 있도록 하고, 냉장 문어만을 사용하는, 당시로는 이례적인 방식으로 운영되었죠. 최고의 맛을 찾기 위해 사세 사장은 반년 이상 매일 일본 전역의 다코야키를 먹었다고 하는데요. 신선한 재료와 조리 과정에 대한 호평이 퍼지면서 ‘츠키지킨다코’는 크게 성공을 거둡니다. 체인점 수도 가파르게 늘어났죠.

[예기치 못한 문제]

그런데 체인점이 증가하면서 예기치 못한 문제가 발생합니다. 바로 대량으로 사 용해야 하는 문어를 안정적으로 조달하기가 어려워진 건데요. 체인점이 300개로 늘어나자 연간 2,000톤의 문어가 필요해졌는데, 이는 일본이 해외로부터 수입하는 전체물량의 약 10%에 해당하는 엄청

난 규모였습니다. 츠키지킨다코가 구매하는 것만으로 일본의 문어 시장가격이 움직이는 상황이 벌어진 거죠. 균일한 맛과 서비스를 유지하는 데도 문제가 생겼습니다. 보통은 생산규모가 확대되면 ‘규모의 경제’ 효과로 생산비용이 줄지만 오히려 불합리한 부분들이 나타나기 시작한 건데요.

[진화1] 이론만이 정답은 아니다

이런 상황을 맞이하면 일반적으로 프랜차이즈와 관련한 경영전략 수업에서는 현재하는 업태는 적당한 수준에서 유지하면서 다른 업태로 사업 아이템을 확장하라고 가르칩니다. 그런데 츠키지긴다코는 경영이론과는 다른 길을 갑니다. ‘문어 조달은 우리가 스스로 해결한다’는 원칙을 세우고 그동안 종합상사에게 맡겼던 문어 조달을 중단한 건데요. 그리고는 문어를 잡지도 먹지도 않는 아프리카 오지까지 찾아가 문어 잡는 방법을 전수하고, 중남

미 지역을 돌며 수급문제를 해결합니다. 일본 미야기현에 문어 양식장도 만들었죠. 사세 사장은 “만약 다코야키 이외의 사업에 주력했다라면 지금의 핫랜드는 없었을 것이다. 그때도 지금도 가장 중요한 경영원칙은 ‘츠키지긴다코’라는 브랜드를 지켜나가면서, 그 가치를 향상시켜 나가는 일이다.”라고 말하는데요.

[진화2] ‘가치’ 를 진화시켜라

사실 ‘다코야키’는 일본인들에게 매우 친숙한 먹거리입니다. 그만큼 업체 간 경쟁도 치열한데요. 신선한 재료를 사용하고, 조리과정을 공개해 초반에 성공을 거두긴 했지만, 그것만으로는 한계가 있었죠. ‘다코야키의 맛에 익숙해져 있는 소비자의 입맛을 깨울 수 있는 새로운 시도가 필요하다’라고 생각한 사세 사장은 다코야키 굽는 기계부터 바뀌나갑니다. 기존 철판 안쪽에 요철을 붙이고, 기름이 다코야키의 표면에 균일하게 퍼질 수 있도록

직접 제작한 건데요. 25분 동안 약한 불에 구우면서 마지막에는 철판에 기름을 뿌려, 겉은 바삭하고 속은 부드러운 식감을 만들어내는데 성공합니다. 그리고 이 기계를 모든 체인점에서 동일하게 사용하도록 함으로써 ‘츠키지긴다코’ 특유의 식감을 동일하게 제공할 수 있도록 했죠.

<긴다코 하이볼 사카바>




<긴다코 카페>



[진화3] 입지조건에 맞는 업태를 찾아라

핫랜드의 성공에 있어 제품의 차별화만큼이나 중요했던 것이 있는데요. 바로 다코야키를 활용한 새로운 업태를 개발하는 것이었습니다. 츠키지긴다코에게 오피스 밀집 지역은 탐나는 상권이었지만, 임대료가 너무 비싸고, 매출을 늘리는 데는 한계가 있었습니다. 여러 궁리 끝에 사세 사장은 하이볼과 함께 다코야키를 서서 먹는 ‘긴다코 하이볼 사카바’를 선보였는데요. 위스키 판매 감소로 고심하던 산토리와 합작해 다코야키를 안주로 먹을 수 있다는 새로운 식문화를 만들어내며 성공합니다. 이 밖에도 귀가하는 직장인을 위해 포장판매를 주로 하는 ‘츠키지긴다코’, 주택가에는 케이크와 빙수를 다코야키와 함께 파는 ‘긴다코 카페’를 개설해 주부와 학생들을 공략했구요. 교외지역에는 배달

을 전문적으로 하는 ‘택배 다코야키’를 개설해 혼자 사는 고령자도 쉽게 먹을 수 있도록 했죠.

한 가지 아이템으로 하는 사업은 유행의 기복이 크기 때문에 위험성이 높다고 전문가들은 말합니다. 성공하더라도 유사품이 쉽게 유통되어 또 다른 차별화가 요구된다고 말하는데요. 핫랜드의 성공은 단일품목 전략을 추진하는 데 있어 이론이 전부가 아니라는 사실을 보여주는 좋은 사례가 아닐까 싶습니다. 자신의 성공 비결에 대해 ‘눈앞의 일이 최고의 교과서’였다고 말하는 사세 사장. 그럴듯한 경영이론도, 최고의 성공전략도 모두 현장에서 만들어진다는 사실, 잊지 마시기 바랍니다. 

<참고자료>

동양경제 온라인(2014.10.17) "たこ焼きの銀だこが、上場を果たしたワケ"

동양경제 온라인 "ボランティアができない人に「築地銀だこ」はできない"

HotLand 홈페이지(<http://www.hotland.co.jp/>)