

해외에서 길을 찾다

샤토레제HD



- ❖ 소재지: 山梨県甲府市下曾根町3440-1
- ❖ 설립: 1964년 2월 13일
- ❖ 자본금: 7,000만 엔
- ❖ 매출액: 605억 엔(2017년 3월말)
- ❖ 종업원: 1,700명(연결, 2017년 3월말 현재)

해외에서 길을 찾다_샤토레제HD (No.89)

< 요약 >

- 양과자 등을 만드는 샤토레제는 교외지역 도로변에 있다는 이미지가 강한 기업으로 잘 알려져 있음
- 그러나 지금은 동남아시아 도심지역을 중심으로 해외에서 빠르게 점포를 늘려나가며 세력을 확장해 가고 있음
- 이러한 상대적 경쟁력을 가능하게 하는 것은 쇠퇴할 것으로 예상되는 일본의 교외 지역에서 연마한 사업모델이었음
- **(벤치마킹 포인트)** 사내에 축적된 노하우가 ‘재활용’될 수 있는 지역을 찾아 나선 것이 성공의 계기가 되었음

1. 교외형 기업

- 샤토레제는 1954년에 전형적인 지방의 작은 ‘과자점’으로 이마가와야키(今川焼, 직경 약 7cm의 높이 2~3cm의 팔이 든 원형의 빵) 판매로 장사를 시작했음
 - 지금은 전통 일본 과자와 빵뿐 아니라 서양식 과자 등 폭넓은 상품을 취급하고 있음
- 점포수는 일본 국내에 495개로 과자 등을 제조해서 판매하는 소매업체로는 최대규모
 - 판매하는 상품은 모두 자체 제조해서 프랜차이즈 형식으로 확장한 일본 전역의 점포를 통해 판매를 하고 있음
- 그런데 샤토레제는 지금까지 교외의 도로변을 중심으로 사업을 해왔기 때문에 도쿄 등 도심지역의 소비자에게는 익숙하지 않은 브랜드임
 - 그런 샤토레제가 왜 일본의 ‘교외지역’과는 아무런 공통요소도 없는 ‘해외의 도심지역’에서 급속도로 점포를 어떻게 늘려나갈 수 있었을까?
 - 그 정답은 일본의 교외지역에서 갈고닦은 샤토레제만의 사업모델에서 찾을 수 있음
- 싱가포르의 쇼핑센터 안에 위치한 샤토레제 점포에는 특히 주말 저녁 무렵이 되면 쉴 새 없이 손님이 드나들며 케이크와 아이스크림을 사가고 있음
 - 일본에서는 하루에 5개정도 팔리던 케이크가 이곳 싱가포르 매장에서는 10개 이상 팔리고 있음

2. 해외시장 진출

- 2015년 샤토레제의 본격적인 해외진출은 지주회사 샤토레제HD의 창업자인 사토 사장의 지시로 시작되었음
 - 그 배경에는 점차 어려워지고 있던 교외형 사업 환경에 대한 위기감이 있었음
 - 샤토레제의 사업을 지탱해 왔던 교외의 도로변 점포는 저출산 고령화와 도심으로의 인구유출로 과거의 활기를 찾아보기 어려워졌음
- 샤토레제의 최고 전성기였던 2003년에는 505개의 매장이 있었지만 2009년까지 431개로 줄었음
 - 그 후 서서히 매장이 늘어나기는 했지만 2010년대 전반에는 450개 정도로 확대를 제한했었음
- 새로운 성장 동력을 찾는 과정에서 과거에도 해외진출을 검토했던 적이 있었음
 - 그러나 일본 국내사정을 우선시했었고, 더불어 동남아시아의 소비자는 아직 구매력이 충분하지 않다는 판단에서 진출을 단행하지 않았음
 - 그러나 2014년 가을 싱가포르에서 1주일간 테스트마케팅을 실시한 결과 예상외로 고객이 많다는 것을 알게 되었음

- 동남아시아와 같이 더운 지역은 낙농에 적합하지 않아 양질의 유제품을 생산하기 어려운 측면이 있음
 - 그래서 맛있는 생과자를 만드는 것이 극히 어렵다고 할 수 있음
 - 일본에서 제조한 생과자를 냉동해서 이러한 지역으로 수출하면 승산이 있을 것으로 판단한 것임

<그림1> 샤토레제의 해외진출(점포수) 현황



자료: NIKKEI BUSINESS 2017.12.25. 企業研究, Vol.142에서 인용

- 가장 먼저 필리핀을 진출대상국으로 선정하고 검토 작업을 추진했음
 - 그러나 출점 조건 등이 맞지 않아 고민을 하고 있던 때 싱가포르의 이세탄백화점으로부터 ‘매장을 설치해 보지 않겠냐는’ 제안을 받았음
 - 이러한 우연한 제안이 계기가 되어 샤토레제의 해외진출은 본격적으로 가동하기 시작했음

- 그러나 매장 설치로 제공되었던 장소는 장사를 하기에는 많이 부족한 입지조건을 가지고 있었음
 - 지하 2층에 있는 슈퍼마켓 입구 앞에 불과 5평 남짓한 공간이었기 때문임
- 그럼에도 불구하고 일본의 매장과 동일하게 신선한 과일을 이용하고 색색의 장식을 한 케이크와 슈크림 등 약 40종의 상품을 진열했더니 손님이 쇠도했음
 - 그곳에는 일찍이 일본의 교외지역에 있었던 것과 같은 맛있고 적당한 가격의 세련된 생과자를 먹고 싶어 하는 소비자가 있었던 것임
- 해외진출을 시작한지 불과 3년 만에 9개 나라에서 50개의 매장을 프랜차이즈로 전개해 왔음
 - 싱가포르에 진출한 것은 행운이 따랐다고 할 수 있지만 다른 지역으로까지 급속하게 점포를 확대할 수 있었던 것은 아시아 여러 나라와 궁합이 맞았기 때문이라는 분석임
- 싱가포르에서 유통되고 있는 생과자는 전통적으로 버터크림을 사용한 케이크가 주류를 이루고 있어 느끼하고 단맛이 너무 강한 편임
 - 한편 샤토레제의 상품은 풍미와 입속에서 녹는 느낌이 좋은 일본산 크림을 사용하고 전체적인 식감이 부드러움
 - 싱가포르의 가맹점 오너들이 반응은 “샤토레제의 케이크는 식감이 가벼워서 하루에 두 개도 먹을 수 있다.”였음
- 이러한 특별한 맛과 더불어 현지의 소비자들이 샤토레제를 선호하는 이유는 다양한 종류의 상품이 많다는 것임
 - 상품의 종류가 풍부하기 때문에 쉽게 질리는 성향의 소비자들도 몇 번씩 매장을 찾게 된다는 것임
 - 지금은 240종류정도의 상품으로 확대되어 판매가 이루어지고 있음
- 현지에서 판매되는 가격을 살펴보면 슈크림 한 개 약160엔, 케이크 한 조각 약 320엔으로 일본 국내에서 판매되는 가격과 거의 같아, 이 역시 현지 소비자들의 호감을 이끌어내고 있다는 평가임
 - 싱가포르에서 일본식 레스토랑을 운영하고 있는 RE&S는 “싱가포르는 양질의 생크림 등의 원재료를 확보하는 것이 어려워 케이크 시장은 블루오션이었다.”고 말함
 - 더불어 샤토레제와 같이 맛과 적절한 가격을 갖춘 경합기업이 나타나기는 쉽지 않다고 지적함

- 손님들로 넘쳐나는 매장의 모습이 SNS로 아시아 전체로 확산되면서 태국과 인도네시아 등으로부터도 출점 권유가 이어지고 있음
 - 실제 싱가포르는 다른 동남아시아 국가들의 표본이 되고 있고, 싱가포르에서 본 것을 주변국 사람들이 흉내를 내고 싶어 할 정도임
 - 프랜차이즈 가맹을 희망하는 사람들이 줄을 잇고 있어 출점을 기다리고 있는 행렬이 만들어지고 있는 상황임

3. 자동화공장이 경쟁력의 원천

- 맛과 다양한 상품, 적절한 가격 등 샤토레제의 경쟁력을 만들어내고 있는 원천이 바로 야마나시(山梨)현에 있는 공장임
 - 일반적으로 식품업계에서는 수송 시간과 비용을 줄이기 위해 국내에 공장을 분산시켜 운영하는 기업이 많음
 - 그러나 샤토레제는 야마나시(山梨)현에서 주요 제품을 집중적으로 생산해서 전국의 매장으로 실어 나르고 있음
- 이렇게 집중해서 생산하는 이유는 소재에 대한 확고한 고집과 나름대로의 독특한 집념이 있기 때문임
 - 야마나시(山梨)현은 낙농이 활발할 뿐 아니라 복숭아와 사과, 포도 등의 과일의 산지로도 유명한 지역임
 - 아무리 좋은 기술이 있어도 소재가 좋지 않으면 맛있는 상품을 만들 수 없다는 신념 하에 원재료 공급지 가까이에 공장을 설치한 것임

<그림2> 샤토레제의 생산 과정

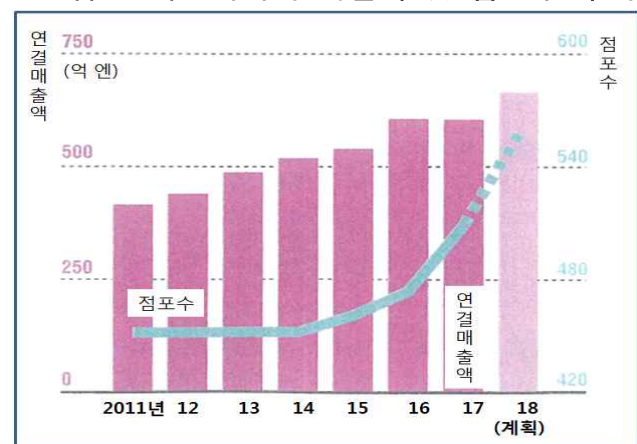


자료: 샤토레제 홈페이지에서 인용

- 다양한 과일을 구매하기 쉬운 야마나시에 공장을 가지고 있어서 상품의 다양화하기 쉽다는 장점도 있음
 - 한 곳에서 집중적으로 생산함으로써 생산관리가 용이하고 안정적인 품질을 유지할 수 있는 것임

- 또한 맛있는 상품을 다양하게 갖추고 게다가 저렴하게 만들기 위해 샤토레제가 고집스럽게 지켜온 것이 생산 자동화임
 - 아시아지역에서 인기가 높은 이른바 생일케이크의 제조현장에 가보면 작업하는 사람을 찾아볼 수 없음
- 1열로 늘어선 스펀지케이크에는 하나씩 투명한 커버가 덮여져 있음
 - 로봇이 투명 커버 안쪽을 따라 생크림을 케이크 겉면에 바르고 딸기 소스를 넓게 다시 바르는 장면을 볼 수 있음

<그림2> 샤토레제의 매출액 및 점포수 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2017.12.25. 企業研究, Vol.142에서 인용

- 다음에 다시 딸기소스 위에 생크림을 부어놓고 그 위에 스펀지케이크를 한 장 더 쌓아올린 후 생크림으로 장식함
 - 이와 같은 과정이 모두 끝이 나면 마지막으로 곧바로 순간 냉동을 시킴
- 샤토레제는 아마나시현에서 제조한 상품을 전국으로 배송하기 때문에 원거리 점포일수록 수송비용이 늘어나게 됨
 - 따라서 제조비용을 얼마나 줄일 수 있는지가 수익성을 높이는 중요한 열쇠가 되고 있음
- 샤토레제는 이미 1960년대부터 본격적인 자동화 작업에 뛰어들었음
 - 일정 수준의 판매량을 확보할 수 있는 인기상품은 한계치까지 자동화를 추진하고 그 이외 상품도 공장 내 재료 등의 운반과 상품 라벨 부착 등 가능한 한 자동화를 진행하고 있음
- 특히 아이스크림과 냉동 케이크는 수익성이 높아 매우 중요하기 때문에 자동화를 통해 앞으로도 제조비용을 더 줄여나갈 방침임
 - 2017년에도 완성된 케이크를 상자에 넣는 공정에 최신 로봇을 도입하기 위해 약 20억 엔을 투자했음
- 아시아 각 점포에서 일본과 같은 수준의 가격으로 상품을 제공할 수 있는 것도 이러한 자동화에 따른 비용절감 덕분이라고 할 수 있음
 - 이렇게 일본에서 제조해서 냉동한 상품을 진출한 각 나라로 선박을 이용해 수송을 하고 있음
 - 그만큼 일본 국내 점포보다 수익성이 떨어질 수밖에 없지만 단위면적당 판매수량이 국내점포보다 많기 때문에 충분히 사업이 성립되고 있는 것임

4. 살균 작업

- 자동화에 더불어 샤토레제의 또 다른 경쟁력으로 인정받고 있는 것은 방부제 등의 첨가물 사용을 최소한으로 억제하고 있는 점임
 - 샤토레제가 86엔에 판매하고 있는 ‘무첨가 우미다테 달걀 푸딩’은 원재료인 설탕, 달걀, 우유, 캐러멜시럽 이외 아무것도 들어가지 않는 극히 단순한 제품임
- 통상적으로 가공식품 대부분은 유효기간을 조금이라도 늘리거나 풍미를 유지하기 위해 다양한 첨가물을 사용하고 있음
 - 설탕에는 균의 번식을 억제하는 효과가 있기 때문에 필요 이상으로 사탕을 넣는 경우도 있음
 - 그러나 샤토레제는 ‘소재 본연의 맛을 전해 주기 위해’ ‘소비자에게 안심하고 안전하게 먹을 수 있는 상품’을 전달한다는 생각에 첨가물을 줄이는 노력을 지속적으로 해오고 있음
- 이처럼 첨가물을 줄이기 위해서는 균의 번식을 억제하는 별도의 조치가 반드시 따라야 함
 - 따라서 샤토레제는 균 그 자체의 수를 줄이는 제조방법을 개발해 왔음
 - 통상적으로 1g당 10만 이하라는 균의 발생 건수 기준(정부가 정한 양과자에 대한 기준)이 있으나, 샤토레제는 사내기준을 500으로 정해 놓고 균이 501개가 되면 출하를 하지 않음
- 균의 숫자를 줄이는 방법으로는 두 가지가 있음
 - 첫째는 제조할 때 상품과 사람의 접촉하는 기회를 줄이는 것인데, 균은 사람이 손을 대면 번식하기 때문임
 - 즉 자동화가 열쇠가 된다고 할 수 있는데 생크림 제조과정에서는 재료를 기계에 투입한 후에 배관을 통해 다음 생산라인으로 옮기는 구조로 그 사이에 사람의 손을 거치지 않음
- 또 다른 방법은 계약농가로부터 구매한 원재료를 신선할 때 사용하는 것임
 - 약 20년간 계약농가로 우유를 제공해 온 新海목장은 “출하 전에 세균 수를 검사하는 것 이외 소가 질병에 걸리지 않도록 먹이를 각별히 신경 쓴다.”고 함
 - 엄격한 사육관리 하에서 납품되는 우유는 65도의 저온에서 장시간 동안 맛을 유지하면서 살균을 함
- 달걀의 경우 채란한지 이틀 안에 구입해서 이틀 안에 사용함으로써 신선함을 유지하고 있음
 - 고온다습한 기후 때문에 균이 번식하기 쉬운 아시아에서 생과자를 유통하는데도 이러한 노력이 중요한 역할을 다하고 있다고 할 수 있음

- 물론 모든 상품의 제조라인이 자동화되어 있는 것은 아님
 - 경쟁력의 원천이 되는 맛으로 이어지지 않는 경우는 오히려 자동화를 중지하는 사례도 있음
- 최근에는 주력 상품인 푸딩의 소성 공정을 대폭적으로 개선했음
 - 지금까지는 용기에 가득담은 푸딩의 원액을 터널형의 오븐을 사용해서 다음 공정으로 이동시키면서 소성해 왔음
 - 이것을 지금은 새롭게 도입한 스팀타이프의 오븐에 사람의 손으로 넣어 소성하고 있음
- 단 이 역시 작업공정이 확립되고 매출이 호조를 보이면 자동화도 검토하게 될 것으로 보임
 - 자동화 때문에 맛을 희생하는 것은 하지 않지만 맛을 실현하는 자동화를 추구하는 방법은 앞으로도 지속해서 개발하겠다는 방침임
- 이것이 바로 샤토레제의 최대 경쟁력이자 내세울 수 있는 강점임
 - 이러한 안전한 상품 개발에 대한 고집스러움이 바다를 지나 상품을 수송해서 고온 다습한 아시아 지역에서의 사업 확대로 이어지고 있는 것임

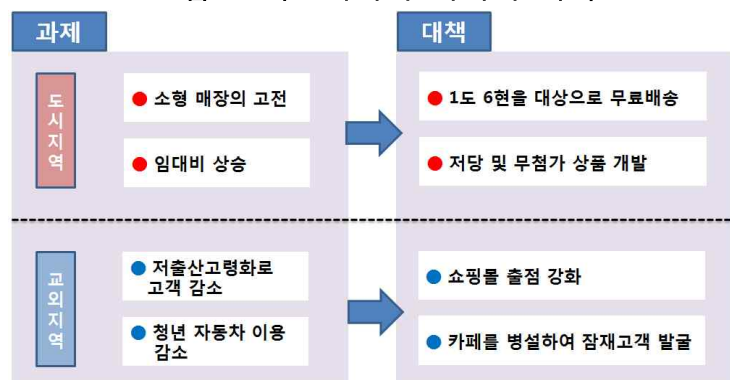
5. 과제는 국내에서의 수익

- 앞서 일본의 교외지역에서 단련한 사업모델의 강점이 해외진출에서 발휘되는 상황을 설명했음
 - 그러나 샤토레제의 강점을 만들어내는 원천이라고 할 수 있는 교외지역의 쇠퇴는 앞으로도 진행될 것으로 보임
 - 실제로 해외에서의 사업은 빠르게 성장하고 있지만 일본에서의 실적은 좋지 않은 상황이 이어지고 있음
- 샤토레제 뿐 아니라 외식과 소매업체의 교외 도로변 점포는 최근 자동차를 타지 않는 사람이 늘고 저출산·고령화로 인해 고전을 면치 못하는 사례가 적지 않은 상황이 벌어지고 있음
 - 게다가 전성기 시절 성장의 버팀목이 되어 왔던 프랜차이즈 가맹점 오너의 고령화가 진행되면서 세대교체가 또 다른 과제로 떠오르고 있음
- 이러한 상황을 해결하기 위해 2006년과 2015년에 두 차례 수도권 도심지역의 진출을 목적으로 역전 등 소형점포를 전개했던 적도 있음

- 그러나 기대와는 달리 성과를 내지 못하고 더 이상 진전되지 못하고 있었음
 - 그런 상황에서 최근에는 해외시장에 주력하는 한편 일본 국내에서도 새로운 성장 동력을 찾기 위한 시행착오를 거듭하고 있음
- 우선 먼저 주력 지역이었던 교외에서 2017년 11월부터 일부 점포에서 카페를 함께 운영하기 시작했음
- 지금까지 대부분의 매장에서 커다란 공간을 차지하고 있었던 아이스크림 쇼케이스를 3분의 1정도로 줄이고 남은 공간에서 자사 상품으로 만든 파르페 등을 판매하고 있음
 - 어떻게든 점포로 손님을 오게 해서 새로운 고객을 확보하겠다는 전략이라고 할 수 있음
- 또 다른 변화로는 쇼핑몰 안에 매장을 개설하는데도 주력하고 있는 점을 들 수 있음
- 젊은 층의 자차 이용이 점차 줄어들고 있고 고령자의 위험운전 발생을 막기 위해 도로변을 중심으로 한 출점 계획을 수정했음

<그림3> 샤토레제의 과제와 대책

- 최근 대규모 쇼핑몰에서는 의류 판매가 고전하고 있어 집객 능력을 갖춘 매장 유치에 주력하고 있음
- 그래서 임대료를 인하하는 사례가 늘어나고 있어 비교적 저렴한 상품을 판매하고 있는 샤토레제도 채산성을 맞출 수 있게 된 것임




자료: NIKKEI BUSINESS 2017.12.25. 企業研究, Vol.142에서 인용

- 단 도심지역으로 인구가 집중되는 상황에서 교외지역 중심의 사업모델에만 의존할 수는 없음
- 그렇다고 도심지역에서 매장을 설치하려해도 임대료가 비싸 채산성 확보가 쉽지 않은 상황임
 - 그래서 2017년 10월부터 간토(関東)의 1도(都) 6현(県)을 대상으로 무료배송의 통신 판매 서비스를 시작했음
- 사이토(齋藤) 사장은 “배송료는 PR비용이라고 생각하고 우선 도심지역에 사는 사람들에게 샤토레제의 맛을 알리고 싶었다.”고 말함
- 우선 팬을 확보한 다음 출점을 검토하겠다는 장기적 포석으로 보임

- 종래의 맛에 더해 새로운 상품을 기획하면서는 ‘건강’을 내세운 기획을 하고 있는 상황임
 - 이미 판매하고 있는 알레르기 대응과 저당 상품을 강화하는 한편 글루텐 방지 상품도 늘어나가고 있음
- 건강을 의식한 상품은 중장기적으로 아시아와 중동지역 등의 해외에서도 필요한 상품이 될 가능성이 높아 지금부터 준비가 필요한 상품임
 - 최근에는 파티세를 자사에서 채용해서 맛과 건강을 갖춘 상품 개발을 서두르고 있음

6. 향후 전망

- 일본의 국내시장 내수 위주의 기업 대부분은 저출산고령화와 인터넷판매 보급 등으로 사업환경이 급속하게 악화되고 있는 상황임
 - 샤토레제도 이러한 시대의 변화 속에서 커다란 기로에 서 있는 회사 중 하나라고 할 수 있을 것임
 - 따라서 국내사업의 재구축에는 아직 과제가 많이 남아 있는 상황임
- 그럼에도 불구하고 샤토레제는 창업 시절부터 갖고 닦아 온 교외지역에서의 사업모델의 강점을 해외라는 새로운 시장에서 다시 발견해서 새로운 성장의 광맥을 찾았다고 볼 수 있을 것임
 - 이러한 샤토레제의 사례는 오랫동안 일본의 소비자에게 지지를 받아온 사업이라면 국내의 성장에 어두운 그림자가 드리우더라도 전개하는 지역과 대상으로 하는 고객을 바꾸면 아직 충분히 통용할 가능성이 있다는 것을 시사하고 있음
- 미래가 불투명한 지금이야말로 자사가 배양한 강점은 무엇인지에 대해 잠시 멈춰 서서 모든 것을 다시 검토해 볼 필요가 있을 것임
 - 그러한 노력이 기업에 있어서 새로운 성장의 장을 마련하는데 중요할지도 모름. 

사이토 사장 인터뷰

동족경영이기 때문에 할 수 있다

지금 샤토레제는 창업시기부터 줄곧 해왔던 교외지역을 대상으로 한 사업모델을 변혁하는 시기에 와 있다. 인구가 도심으로 옮겨가는 가운데 교외지역의 미래에 위기감을 느끼고 있다. 변화를 미리 따라가기 위해 해외에서의 출점을 강화해서 교외 지역의 점포는 카페로 전환하고 쇼핑몰 안에서의 출점도 시작했다.

맘껏 바뀌볼 수 있는 경영을 할 수 있는 것은 우리 회사가 동족경영이기 때문일 것이다. 사실 10년 전쯤에 상장을 하려고 생각했던 적이 있다. 그러나 당사에는 ‘삼희(三喜) 경영’이라는 이념이 있다. 첫째 고객, 둘째 프랜차이즈 가맹점 오너와 계약농가 등 거래처, 셋째 직원 순으로 모두가 기뻐야 한다는 생각이다. 만약 상장을 하면 고객이 아니라 주주를 가장 먼저 생각하는 경영을 할 수밖에 없어진다. 그러한 점을 깨달아 상장 직전에 내가 제동을 걸었다.

당사의 강점인 계약농가는 ‘삼희경영’을 실현하는 중요한 대상이다. 정비하는데 약 30년이 걸렸지만 지금은 경쟁력의 원천이 되고 있다. 우리는 시장보다 저렴한 가격으로 양질의 원재료를 구입할 수 있고 농가는 현지 농협보다 높은 가격으로 안정적인 물량을 우리에게 판매함으로써 맛있는 농작물을 만드는데 집중할 수 있다고 보고 있다. 실제 우리 집이 포도농장을 경영했었기 때문에 농가가 기뻐할 조건이 무엇인지 잘 알고 있다.

계약농가와 같이 변화해서는 안 되는 구조가 있는가하면 한편으로는 현상유지로는 안 되는 부분도 있다. 시대변화에 맞게 해외와 통신판매 등의 사업을 강화해야 한다고 보고 있다. 국내시장이 축소하는 가운데 제과 관련 회사는 빠른 속도로 줄어든 것으로 보인다. 편의점에 잠식당할 정도의 어중간한 회사들은 생존하기 어려울 것이다. 그렇기 때문에 무첨가와 저당과 같은 건강 수요에 맞는 상품개발이 반드시 필요하다.

소비자의 니즈에 신속하게 대응하기 위해 상담실로 들어오는 안건은 모두 빠짐없이 직접 체크하고 있다. 이것은 필요하다고 생각되면 곧바로 사내에 지시하는 등 의사결정을 빠르게 진행한다.

돈을 벌다는 의미의 ‘儲’는 ‘信’과 ‘者’로 구성되어 있다. 믿을 수 있는 사람을 늘리면 벌이로 이어진다. 즉 팬을 늘리면 이익은 늘어난다고 생각하고 있다.

지금 나는 83세지만 일하는 것이 즐겁기 때문에 아직 10년은 더 사장을 할 수 있을 것 같다. 그냥 시간을 보내는 것은 건디기 어렵다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2017.12.25. 企業研究, Vol.142
2. 샤토레제HD 홈페이지