

식품업계의 유니클로

신메이



- ❖ 소재지: 神戸市中央区栄町通6-1-21神明ビル
- ❖ 설립: 1950년10월18일
- ❖ 자본금: 2,227,952,500엔
- ❖ 매출: 1,824억 엔 (2017년 3월말 결산)

식품업계의 유니클로_신메이 (No.90)

< 요약 >

- 신메이는 쌀 도매업 분야에서는 업계 최고인데, 최근 회전스시업계의 대규모 재편을 주도하는 등 지금은 ‘M&A귀재’라는 새로운 얼굴을 가지고 도전을 이어가고 있음
- 2016년 한 해 동안 9개 회사에 출자를 하는 등의 공격적인 행보를 이어가는 한편 2017년에는 본격적으로 농업에도 진출했음
- 식품 비즈니스의 변혁을 주도하며 업계에서 주목받는 기업으로 급성장하고 있어 앞으로의 행보에 관심이 쏠리고 있음
- (벤치마킹 포인트) 보수적인 식품업계에서의 이례적인 전략을 연이어 발표하고 있는데, 그 원동력은 모두 창업가 4대째 사장에 부임한 후지오의 강한 위기감에서 비롯되고 있음

1. 식품업계의 돌풍

- 일본에서 쌀 도매업을 주로 해왔던 신메이가 도매식품 업계에 선풍을 일으키며 업계의 주목을 받고 있음
 - 지난 2017년 9월 버섯 비즈니스 주로 하는 유키구니마이타게(雪国まいたけ)의 49%의 주식을 취득하고, 임원진을 파견하여 신메이의 사업네트워크를 이용하여 어떻게 비즈니스를 확대할 수 있을지의 전략을 짜고 있음
- 유키구니마이타게는 일본에서 마이타게(잎새버섯) 시장의 약 50%를 장악하고 있는 기업임
 - 니가타(新潟)현에 위치한 버섯 생산공장은 연면적 8만㎡가 넘는 광대한 건물 안에 발생실(發生室)로 불리는 방에 들어가면 둥근 모양으로 자라난 마이타게가 지붕에서 내려온 줄에 매달려 대량으로 배치되어 있음
 - 매일 7만 7천개, 총31톤의 물량이 이 공장에서 출하되고 있음
- 지방의 유명기업으로 잘 알려진 ‘유키구니 마이타게’이지만 지난 2013년 이후 경영 악화에 시달려왔음
 - 부적절한 회계처리와 더불어 창업가 집안에서의 분쟁 끝에 결국 2015년에 미국 투자사모펀드 베인캐피탈의 손에 넘어가며 상장이 폐지되었음
 - 베인캐피탈이 ‘유키구니 마이타게’의 부활을 위탁한 곳이 바로 식품업계에서 주목을 받고 있었던 신메이였음

- 임원으로 경영악화 시기를 넘긴 이후 ‘유키구니 마이타게’의 사장에 기용된 아시카가(足利)사장은 ‘당사의 인지도가 부족한 서일본 지역과 해외로 판로를 확대할 수 있다’고 기대하고 있음
 - 더불어 신메이만의 상승효과는 그룹 내의 외식 매장을 활용할 수 있다는 점임
- 아시카가(足利)사장은 “元氣스시의 메뉴로 마이타게의 덴푸라 등의 상품화를 제안했다”고 말함
 - 신메이는 2012년 회전스시 대기업인 元氣스시의 주식을 취득했고, 지금은 40%를 보유하고 있음
- ‘元氣스시’는 일본 국내에 153개 점포와 해외 175개 점포를 운영하고 있음
 - 덴푸라는 사이드메뉴라고는 하지만 수많은 점포에서 매일 제공한다면 안정적인 매출 확대를 가져올 것으로 계산되기 때문임

<표1> 시기별 신메이가 출자한 기업명과 업종

연도	기업명	업종
2012년	元氣壽司	회전초밥
2014년	コメックス	쌀 가공
2016년	ワタミ アスラポート・ダイニング イーグルでリカ 鯖や	이자카야(선술집) 외식 빵 제조 외식
2017년	東果大阪 神戸まるかん Tokyo Onigiri Labo ナチュラルアート ゴダック ショクブン 北都高速運輸倉庫 雪國まいたけ スシローグローバルHD	청과물 도매 수산물 가공 외식 농업컨설팅 수산물 도매 식재료 택배 물류업 버섯재배 판매 초밥유통판매

자료: NIKKEI BUSINESS 2018.2.12. 企業研究, Vol.147에서 인용

- 원래 신메이가 M&A를 통한 기업의 재건을 처음으로 시도한 것은 ‘元氣스시’부터임
 - ‘元氣스시’는 1990년대 후반부터 저가 경쟁에 휩싸여 실적이 악화되었음
- 우동 체인점을 운영하는 ‘구르메杵屋’와 자본제휴를 체결했지만 성장에 한계가 있었음
 - 이런 과정을 거친 후 대주주가 된 신메이는 ‘元氣스시’에서 실력을 인정받고 있었던 임원을 사장으로 발탁했음

- 신메이의 후지오(藤雄) 사장으로 부터는 “맘껏 하고 싶은 것’을 해보라는 말을 들은 호시토(法師人)사장은 탄력을 받은 상태가 되었음
 - 호시토(法師人)사장은 사장이 되기 이전에 100엔 균일 업태 <魚베이>를 개발했었고, 신메이 산하로 편입된 이후 이 업태를 적극적으로 매장을 확장했었음
 - 뿐만 아니라 해외에서의 사업전개와 더불어 실적을 크게 향상시키는데 기여했던 인물임
- 그런데 회전스시의 M&A와 관련해서 신메이는 쓰라린 경험을 한 적이 있음
 - 2013년에 신메이는 업계에서 규모가 큰 편이면서 실적이 악화되고 있었던 ‘갯파크리에이트홀딩스’에 출자했었음
 - 그 이후 ‘元氣스시’와의 통합구상을 대대적으로 발표했었음
- 신메이의 후지오 사장은 ‘갯파크리에이트홀딩스’의 회장 겸 사장에 취임하고 통합 절차를 진행하려 했으나 이듬해인 2014년에 통합을 단념했음
 - 보유했던 ‘갯파크리에이트홀딩스’의 주식을 대형 외식업체인 ‘고로와이드’에 매각한 것임
 - 이유는 ‘경영방침이 서로 맞지 않아 단념할 수밖에 없었다.’였으나, 그 이후에도 호시탐탐 기회를 엿보고 있었음

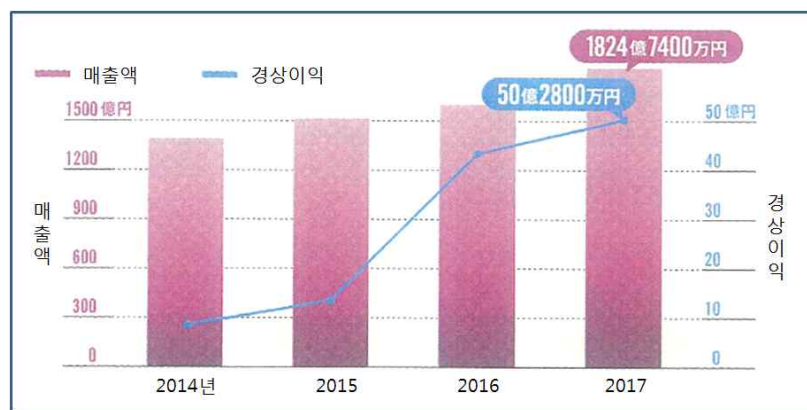
2. 또다시 도전

- 투자펀드회사인 영국의 페루밀러 일본법인의 후지이(藤井) 대표는 “다른 M&A후보는 주식 가치에 대한 이야기가 대부분이었지만 신메이의 후지오사장은 처음 만났을 때부터 일본의 쌀 소비를 확대하고 싶다는 자신의 커다란 꿈에만 관심이 있었다고 말함
 - 페루밀러 일본법인은 산하의 업계 최대규모의 ‘스시로 글로벌 홀딩스’의 주식 33%를 매각하는 대상으로 2017년 9월에 신메이를 선정했음
 - 처음 양자가 대면한 것은 2017년 6월 후지오사장의 요청으로 이루어졌음
- 후지이(藤井) 대표는 ‘스시로’의 성장을 위해서는 신메이와 같은 사업 비전을 가진 회사가 적합하다고 판단한 것임
 - 일찍이 ‘갯파크리에이트홀딩스’와 ‘元氣스시’의 통합이 결렬된 원인 등에 대해서도 솔직하게 이야기를 나누고, 이번에는 업계 최대규모의 ‘스시로’와 ‘元氣스시’의 통합 계획을 신메이의 주식 매입과 동시에 발표했음

- 6000억 엔 정도로 추정되는 일본 회전스시 시장은 상위 업체의 과점상태가 이어지면서 치열한 경쟁이 전개되고 있음
 - ‘스시로’는 업계 최대 규모를 유지하며 1위 자리를 지키고 있고 ‘元氣스시’는 업계 5위를 차지하고 있음
 - 이 두 회사가 통합하면 일본 국내 약 800개 점포, 점유율 30%의 거대한 회전스시 그룹이 탄생하게 됨
- 후지오 사장이 사장에 쏟는 열정은 약 10년 전 인생의 위기에서 비롯된 것이라고 볼 수 있음
 - 2007년 창업가 집안의 4대째 사장에 취임했는데 그로부터 2년 후에 큰 병을 얻게 되었음
 - 급성 백혈병이라는 진단을 받고 1년여 동안 입원해 있었고 그때 남은 시간이 많지 않다고 생각했다고 함
- 오래전부터 도매로 쌀을 취급하는 가업에 대해 불안감을 가지고 있었음
 - 일본 국내에서의 쌀 소비가 매년 감소하면서 한때 1340만 톤에 달했던 쌀 소비량이 사장에 취임한 당시 900만 톤으로 줄어들었음
 - 신메이는 쌀 도매로 전체 시장의 8%정도를 차지하는 최대 기업이었지만 당분간은 팬창을지 모르지만 머지않은 미래에는 언젠가 쌀 도매만으로는 사업을 영위하기 어렵게 될 것이라는 위기감을 가지고 있었음
- 건강을 회복한 후지오 사장은 2012년 ‘元氣스시’에 대한 출자를 시작으로 연이어서 자본참여와 기업인수 전략에 나서게 됨
 - 그 동안 자본참여와 인수한 기업은 멕시코요리점 ‘타코벨’ 등을 운영하는 ‘아스라포트 다이닝’, 대형 이자카야(居酒屋, 선술집)로 음식 배달도 하는 ‘와타미’, 고등어요리점 ‘사바야’, 오니기리(おにぎり, 주먹밥) 점포를 운영하는 ‘Tokyo Onigiri Labo’ 등이 있음
- ‘元氣스시’에 출자했던 2012년 이후 주식을 매각한 잣파크리에이트HD를 제외하고 ‘스시로’까지 총 15개 회사에 이름
 - 특히 2016년은 한 해 동안만 9개 회사에 출자를 하는 이례적인 적극성을 보이기도 했음
- 이러한 기업인수와는 별도로 자체적으로도 2016년에 고베(神戸)시에 오니기리 점포를 개설하기도 했음

- 여러 종류의 쌀 중에서 고객이 원하는 쌀을 고르고 밥 안에 넣은 재료도 선택해서 주문하면 그 자리에서 만들어주는 것이 특징임
- 신메이의 2017년 3월말 결산에서 나타난 매출은 1824억 엔이었고 경상이익은 50억 엔에 달했음
- 출자한 효과도 있었을 것으로 보이지만 과거 수 년 동안 증수증익의 기초를 지속적으로 보이는 등 실적은 안정세를 나타내고 있음

<그림1> 신메이의 매출액 및 경상이익 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.2.12. 企業研究, Vol.147에서 인용

3. 사업확대


- 신메이가 목표로 하고 있는 것은 쌀 유통과 관련한 산업연관의 수직적 통합으로 보임
- 본업이었던 쌀 도매가 산업연관의 가장 중심에 있지만 회전스시를 중심으로 하는 외식기업을 산하에 끌어들이므로 안정적인 쌀의 판로를 확보한 것임
- 판로뿐 아니라 도매에 비해 부가가치를 창출하기 용이한 사업을 포트폴리오에 포함시키겠다는 계획임

<그림2> 신메이의 그룹전략 이미지



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.2.12. 企業研究, Vol.147에서 인용

- 산업연관의 상단에 위치하는 것은 앞서 언급했던 ‘유키구니 마이타게’와 같은 식품 업체이지만 이미 농업을 통한 원료생산도 강화하기 시작했음
 - 도쿄근교에 위치한 사이타마(埼玉)현 요시가와(吉川)시는 택지화가 진행되면서 논밭이 점재하고 있는 수도권에 많은 유형의 산지임
 - 이곳을 거점으로 생산자 그룹을 모아 함께 약730헥타르에 달하는 땅에서 쌀 생산을 총괄하고 있는 ‘노리스’라는 농업관련 법인이 있는데, 이 법인의 유력한 거래처가 신메이임
- 신메이의 영업담당자는 ‘노리스’에 빈번하게 찾아가 “새로 이 메뉴에 가장 적합한 쌀을 만들어 주실 수 있는지요”라고 외식업체로부터의 의뢰를 전달함
 - ‘노리스’의 사장은 ‘덮밥에 어울리는 쌀, 볶음밥에 적합한 쌀 등 외식업체와 신메이의 영업담당자와 함께 검토해서 개발하고 재배해서 출하를 하고 있다고 말하고 있음
 - 특정 품종을 특정 농가에서 재배하는 계약재배 형식을 취하고 있는 것임
- 외식업체 입장에서 보면 쌀을 재배하는 농가와 깊은 관계를 맺고 있는 신메이로부터 사들이는 장점은 커질 수밖에 없는 것임
 - 신메이는 로손, 스카이라 등 외식업체를 상대로 이러한 계약재배에 의한 쌀 출하를 강화하고 있음
- 이러한 계약농가뿐 아니라 2017년부터 신메이는 자사가 보유한 농장에서 본격적으로 쌀 생산을 시작했음
 - 이미 후쿠시마(福島)현에 있는 농장에서 드론과 IT를 활용한 실험을 시작했으며 30헥타르 규모의 토지를 도쿄근교에 확보할 계획인 것으로 알려짐
- 수직통합 형태로 생산하고 있는 것은 앞서 언급했듯이 쌀뿐만이 아님
 - 이자카야(居酒屋)업계의 대기업인 와타미에 출자하고 있는 것도 이 회사가 운영하는 농장, 와타미 팜에 관심이 많기 때문임
 - 본업이었던 쌀 도매에 머물지 않고 수산물 도매, 청과물 도매에도 출자를 하고 있는 상황임
- 신메이는 생산에서 유통, 판매에 이르기까지 서플라이체인을 일관해서 자체적으로 추진하고 있음
 - 후지오 사장은 “유니클로의 제조소매(SPA)모델을 참고하고 있다.”고 말함

- 원래부터 “일본의 쌀을 세계로 발신한다.”는 목표를 가지고 있었다고 후지오 사장은 말함
 - 회전스시 점포의 해외전개 등 판로의 글로벌화 역시 유니클로가 참고가 되었다고 말하고 있음
- 최근의 매출 등의 실적을 보더라도 의욕적인 구상을 발표하며 약진을 거듭하고 있는 신메이의 모습을 엿볼 수 있음
 - 매출액을 현재의 1800억 엔에서 4000억 엔의 규모로 늘리는 것이 2021년을 목표로 하고 있는 주식시장 상장을 위한 구상임
 - 34년 후의 창업 150주년까지는 1조 엔 기업이 되겠다는 장기비전도 가지고 발전을 도모하고 있음
- 그러나 이러한 일련의 확대전략을 추진하기 위해서는 해결해야 하는 과제도 적지 않다는 지적이 있음
 - 현재 적극적으로 추진하고 있는 M&A 등에 필요한 자금은 금융기관으로부터의 차입에 의존하고 있는 상황임
- ‘스시로’를 인수하면서 부채 규모가 800억 엔까지 늘어난 상태임
 - 그러나 이러한 과다해 보이는 채무경영에 대해 후지오 사장은 “은행이 허락하는 한 차입을 지속할 것이다.”고 강조하고 있음
- 업계 전문가는 월 매출액에 비해 부채가 어느 정도인지를 나타내는 지표를 주목하고 있는데 허용할 수 있는 수준에 머물러있다는 분석도 하고 있음
 - 그러나 한편에서는 커다란 목표를 세우고 있기 때문에 보다 많은 N&A를 실시하면 허용치를 넘어서는 것이 아니냐는 우려도 하고 있음
- 이러한 부채에 대한 우려와 더불어 그룹사가 늘어나면서 법령준수를 철저히 실행할 수 있을지에 대한 과제도 있다는 지적이 나오고 있음
 - ‘元氣스시’에 대한 출자는 일정 수준의 성과를 거두었지만 격이 다른 규모를 자랑하는 ‘스시로’를 관리할 수 있을지에 대해 의문을 갖는 전문가도 있음
 - 결국 ‘갓파’와의 통합에서 실패를 했기 때문에 이번에 실시한 회전스시 2개 회사의 통합이 커다란 시금석이 될 것으로 보임
- 신메이는 일본의 식품 비즈니스를 변화시켜 세계 시장에 도전하겠다는 목표를 가지고 체제를 정비하고 있음
 - 후지오 사장의 야심찬 M&A을 통한 확대경영의 성과가 어디까지 이어질지 주목하고 있음. 

후지오 사장 인터뷰

식품업계의 플랫폼이 된다

일본인 한 명당 쌀 소비량은 가장 많았을 때보다 절반 이하로 줄어들었습니다. 쌀 도매업은 쌀의 소비를 확대하지 않으면 생존이 어렵습니다. 그래서 착안한 것이 회전스시였습니다.

회전스시는 쌀 소비가 많고 가족단위의 손님이 많으며 서민적인 존재입니다. 앞으로의 미래를 전망했을 때 효과적으로 쌀의 소비량 확대로 연결할 수 있을 것이라 생각했습니다.

일찍이 인도네시아에서 일본식의 회전스시가 인기가 있는 것을 보고 글로벌 시장에서의 성공 가능성에 대해 확신을 가졌습니다.

먼저 ‘元氣스시’에 출자했고 그 이후 갓파크리에이트HD의 주식을 취득해서 두 회사의 통합을 추진했습니다. 단 당시 갓파크리에이트HD는 재무상의 문제 등 다양한 과제가 있었습니다.

갓파크리에이트HD가 ‘元氣스시’를 견인해가는 모습을 상상했었는데 두 회사의 문화 차이가 심했습니다. 갓파크리에이트HD는 경영효율을 중시하는 생각이 강해 통합을 단념했습니다. 갓파크리에이트HD는 ‘고로와이드’의 산하로 편입되었습니다. 그러나 ‘元氣스시’의 미래를 생각하면 규모 확대가 필요하다고 생각하고 있기 때문에 새로운 파트너로 ‘스시로 글로벌 HD’의 힘이 꼭 필요했습니다.

사장 취임 3년 후였던 2009년에 백혈병이라는 진단을 받았습니다. 그 후 재발하지 않아 ‘생명을 받았다.’고 느끼고 있습니다. 시장의 급격한 축소와 더불어 병 때문에 ‘시간이 많지 않다’는 위기감을 가지고 있습니다.

쌀뿐만 아니라 식품과 관련한 산업연관의 상단에서 하단까지를 수직통합해서 밸류 체인을 만들고 싶습니다. 이를 위해 참고하고 있는 기업이 유니클로의 제조소매(SPA) 모델입니다.

2021년에는 주식시장 상장을 계획하고 있습니다. 그 이후 매출액을 1조 엔까지 끌어올릴 구상입니다. 이러한 생각의 저변에는 일본의 농업을 지키고 싶다는 생각이 깔려있습니다. 그러기 위해서라도 목표로 생각하고 있는 매출액 1조 엔을 달성해야 합니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2018.2.12. 企業研究, Vol.147
2. 신메이 홈페이지