


## [j Global] 나파밸리 최강의 '와인 드림팀' 꾸렸죠

게임 '스트리트 파이터' 만든 쓰지모토 겐조  
와이너리 '켄조 이스테이트'에 1억 달러 투자  
+가 -가 



켄조 이스테이트(Kenzo Estate), '스트리트 파이터' '레지던트 이블' 등으로 유명한 일본 비디오게임 회사 캡콤(CapCom)의 최고경영자(CEO) 쓰지모토 겐조(70)가 세운 와인 왕국이다. 겐조가 미국 캘리포니아 나파밸리에 4000에이커(약 1600ha, 상암 월드컵경기장 100개 규모)의 부지를 사들인 것은 지금으로부터 20년 전. 처음엔 취미인 승마만 즐겼다. 순익 1조원 이상(2009년) 대기업 CEO로 머리를 식히고 싶을 때마다 말을 타며 휴가를 즐기는 장원이었다. 7년간 그렇게 내버려 두다가 와이너리를 구상했다. 지금까지 들어간 투자비만 1억 달러(약 1200억원)다. 은행 용자 한 푼 없이 순수하게 겐조의 지갑에서 나온 현금 투자다. 겐조 이스테이트가 일반인에게 모습을 드러낸 건 지난해 7월이다. 비디오게임 황제의 와인 영지를 j가 찾았다.

나파밸리=조진화 프리랜서

겐조는 청바지를 입고 나타났다. 은색 안경테는 70세 나이보다 젊어보이게 했고, 체크무늬 셔츠 위로 입은 베이지색 재킷은 수십 년간 지켜온 CEO의 이미지를 은은하게 뽐어냈다. 그는 두 시간을 넘긴 인터뷰 내내 일본어로 답했다.



● 비디오게임 사업과 와인 사업은 썩 어울리는 것 같지 않은데요.

“게임 장사만 하다 보니 너무 실내에만 있는 것 같아서 실외 장사도 해보려고

시작한 겁니다. 하하하. 두 사업은 사실 같아요. 업계 최고가 무엇인지 찾아내고, 그것을 이루는 것은 어떤 사업에서나 마찬가지입니다.”

● 어떻게 큰 회사 두 곳의 경영을 동시에 감당하시나요.

“캡콤에서는 CEO지만 일선에서 조금씩 물러나고 있습니다. 후배들을 가르치는 단계죠. 미래는 그들에게 맡기고 저는 관찰합니다. 물론 실수들도 하죠. 기분은 안 좋지만 어찌겠습니까. 실수에서 또 배우는 거죠. 와이너리에서 제 역할은 좀 다릅니다. 기반을 탄탄하게 잡아놓는 것이 제 임무입니다.”

● 와인은 많이 드셨나요.

“1만여 병쯤 마셨나 봅니다. 겐조 와인 10잔, 다른 와인 5잔을 늘어놓고 친구들과 함께 마시면서 비교했습니다. 거기서 배운 게 뭔지 아십니까? 비싼 와인이라고 모두 맛있지 않더라는 겁니다. 다양한 와인을 마시면서 겐조 와인의 수준이 어디 있는지 알아내는 게 급선무였지요. 와인을 사고 마시고 비교하는 것, 이 더블 테이스팅을 한 10년 넘게 했네요.”

● 150달러까지 하는 겐조 와인을 소비자들이 구매해야 하는 이유가 뭡니까?

“린도는 75달러지만 레스토랑에서는 150달러까지 내야 하죠. 그 이상을 넘기고 싶지 않았습시다. 그러다 보니 75달러까지 사실 가격을 내린 것입니다. 가치와 품질을 생각하면 가격을 너무 낮게 책정했다는 생각입니다.”

● 겐조 와인의 90% 이상을 일본에서 수입합니다.

“아시아에서는 아직 고급 와인 시장이 형성되지 않았습시다. 일본에는 좀 있는 것 같아서 먼저 진출했습시다. 다음은 한국입니다. 그리고 중국이죠. 일본과 한국·중국을 연결하는 고급 와인 시장이 생길 것으로 기대합니다. 더군다나 나파밸리는 아시아 시장을 대상으로 마케팅을 제대로 하지 않는 것 같아요. 그것이 제게는 오히려 기회입니다.”

● 이미 1억 달러를 투자하셨는데, 언제나 손익분기점을 지날까요?

“겐조 와인은 분명 비즈니스입니다. 그냥 취미생활이라면 돌아올 것을

기대하지도 않겠죠. 지금부터 30년은 더 있어야 이득을 좀 볼 것 같습니다. (갑자기 자리에서 일어서며) 잘 안 보이겠지만 제 주머니가 좀 깊습니다. 하하. 지난 15년간 돈이 생길 때마다 이곳에 투자했어요. 그동안 제 친구들은 주식이다 뭐다 그랬죠. 지금 그 친구들 빈털터리입니다. 제겐 겐조 와인이 남지 않았습니까? 길게 봅니다. 1년 안에 이곳을 찾는 사람들이 3000명, 내년에는 1만 명으로 계속 늘고, 그 사람들이 와인을 두 병씩만 사가도 그게 얼마입니까. 그렇게 계속 늘어가겠죠. 지금은 품질의 기반을 다질 때입니다. 제가 500년 후, 다른 얼굴로 다시 와이너리를 찾았을 때도 고급 품질이 유지되려면 지금 일해야 합니다.”

겐조의 힘은 사람을 쓰는 데서 나온다. 컷대 높은 나파밸리 업주들이 그를 무시하지 못하는 이유는 그가 나파밸리 최고의 인재들을 모았기 때문이다. 우선 전 세계 톱50 레스토랑 순위에서 다년간 1위를 차지한 ‘더 프렌치 런더리’의 셰프 토머스 켈러를 끌어들여 테이스팅 메뉴를 개발했다. 양조 담당으로는 지금까지 100점 만점의 와인을 5병이나 만들어낸 하이디 배럿을 2003년 기용했다. 나파밸리에서 그는 ‘와인의 퍼스트레이디’라는 별명으로 불린다. 와이너리 매니저로는 2002년 데이비드 압루를 선택했다. 그는 전체 땅의 2%에만 포도나무를 심어 땅의 진을 빼지 않고 있다.

● 켈러, 배럿, 압루로 ‘드림팀’을 꾸리셨습니다.

“톱 클래스 품질을 내놓으려면 톱 클래스 탠런트가 있어야 합니다. 고작 30에이커에서 시작했다면 이들과 함께 일하지 못했을 거예요. 넓은 부지에 다른 와이너리와는 다른 지형, 기후 때문에 이들도 겐조 이스테이트의 미래를 본 것 같습니다. 가능성을 본 것이죠.”

● 일반 와인 가게나 레스토랑에서는 겐조 와인을 볼 수 없습니다.

“철저하게 겐조 와인이 유통되는 채널을 통제합니다. 우리가 관리할 수 없는 곳에서 어떻게 취급되는지 알 수가 없으니까요. 현재 미국에서는 겐조 이스테이트에서만 직접 구입할 수 있고, 미슐랭 가이드에서 별 3개를 받은 토머스 켈러가 운영하는 레스토랑인 퍼 세(Per Se), 더 프렌치 런더리(The French Laundry)에서만 마실 수 있습니다.”

● 상당히 세세한 부분까지 관리하는 경영방식으로 소문이 났습니다.

“한 회사의 주인은 회사가 나갈 방향을 책임지는 사람입니다. 어떤 길을 갈지는 제가 알고 있는 디테일에 따라 결정되므로 꼭 필요합니다. 캡콤에서는 분기마다 30쪽가량의 엑셀 보고서를 받아봅니다. 숫자만 나열돼 있지만, 그것만 봐도 어디가 잘못됐는지 금방 알아낼 수 있습니다. 지난해 같은 분기와 비교해 잘못된 점을 짚어내고, 그 이유를 찾아내 고치는 게 제 일 아닙니까.”

● 얼마나 깊게 관여하십니까.

“꽤 깊습니다. 캡콤 비디오 게임을 판매하는 모든 스토어의 재고까지 비교합니다. 모든 재고 숫자를 보고, ‘지금 10% 혹은 20% 세일을 할 때구나’ 결정합니다. 경영의 미학은 제때 올바른 결정을 하는 데서 나옵니다. 8월의 일본은 너무 더워서 나파밸리에서 지내기 때문에 화상 콘퍼런스 시스템을 연결했습니다. 여기서도 언제나 필요할 때 한국, 일본, 런던, 중국 직원들과 수시로 회의합니다.”

● 와인도 마찬가지겠죠.

“포도나무가 심어진 블록을 하나씩 일일이 체크합니다. 어떤 나무가 얼마나 잘하고 있나 점검합니다. 한 블록이 다른 블록보다 포도 열매를 맺지 못한다면, 가차없이 모두 들어내고, 좋은 나무를 심어야 하기 때문입니다.”  
(와이너리에 1998년에 처음 포도나무를 심었다. 하지만 2002년에 포도나무가 제대로 자라지 못한다고 판단해 모든 나무를 없애버리고 다시 심었다.)

캡콤은 2002년에 큰 경영 혁신을 거뒀다. 전 해 엄청난 적자를 본 뒤 철저한 개혁으로 넘어갔다. 60개월 단위 장기 계획을 세우면서 길게 보기 시작했다. 또 총수익의 40% 이상을 차지하는 캡콤USA의 직접관리에 들어갔다. 또 천문학적인 비디오 게임 개발 비용을 효율화하기 위해 한 번 개발로 다수의 결과물을 얻을 수 있는 멀티플 개발에 총력을 기울였다. 그 결과 2007년부터 3년 연속 흑자를 내고 있다. 지난해 1조원 이상 순이익을 거뒀다.

● 캡콤은 기술의 미래를 보고 나가는데, 겐조 이스테이트는 전통 방식으로 돌아가는 것 같습니다(겐조 이스테이트는 모든 포도를 손으로 집적 따고 관리한다. 와인을 1단계 숙성시키는 스테인리스 탱크에 전통 방식인 콘크리트 탱크를 추가했다).

“포도나무 한 그루가 약 50년 정도 삽니다. 이 나무가 기본이 되는 것이죠.

하지만 포도가 기술은 아닙니다. 더 나아가려면 와인산업 역시 미래를 보고 나가야 합니다. 2010년 지금은 겐조 와인 한 병이 150달러지만, 30년 후에는 같은 맛을 내면서 20달러가 될 수 있습니다. 와인도 기술 개발과 함께 미래로 나가야 합니다.”

j 캐릭터일 >> 겐조 와인 이름 짓는 데 2년



①아사추유(아침 이슬) 소비뇽 블랑, 화이트 와인, 65달러 ②린도(도라지꽃) 레드 와인, 75달러 ③무라사키(보라색) 레드 와인 150달러  
④아이(인디고 남색) 카베르네 소비뇽, 레드와인, 150달러

현재 겐조 이스테이트 와인은 네 종류. 레드와인 세 종류는 겐조 쓰지모토가 짓고, 화이트와인은 아내가 지었다. “와인 사업하면서 제일 힘든 것이 이름 짓는 것”이라는 그는 와인 이름 짓는 데만 2년을 공들였다. 그렇게 탄생한 와인이 린도·아이·무라사키·아사추유. 아내가 지은 아사추유는 ‘아침 이슬’, 린도는 ‘도라지꽃’을 뜻한다. 나머지 와인 이름은 색깔이다. 무라사키는 보라색, 아이는 인디고 남색이다.

겐조는 와인에 들어가는 포도의 껍질을 흰 종이에 비벼서 나온 색을 이름으로 지었다. 앞으로도 겐조 이스테이트 와인은 모두 색을 따라서 지을 예정이다. “보라색을 뜻하는 형용사만 일본어로 80개가 넘는다”는 게 그의 설명이다.

AD

캘리포니아 주류법은 와인에 한 종류의 포도가 75% 이상 포함되지 않으면, 와인 이름에 그 포도 이름을 같이 넣을 수 없다. 그래서 린도와 무라사키는 여러

가지 포도를 섞어 만드는 보르도 스타일이라 포도 이름이 없고, 아사추유 소비뇽 블랑, 아이 카베르네 소비뇽은 포도 이름을 넣었다.