

## 제213회 일본 전문가 초청 세미나

주제 : 일본의コンビニ엔스스토아와 한국의 편의점 : 모노즈쿠리 관점에서의 비교

강사 : 오 재훤(吳 在煥, 메이지대학 국제일본학부 교수)

시간 : 2017. 10. 17. 화. 12:00 - 14:00

장소 : 서울대학교 국제대학원(140동) 102호

2017년 10월 17일(화), 서울대학교 국제대학원(140동) 102호에서 제213회 일본 전문가 초청 세미나가 열렸다. 약 30명의 대학원생과 연구소 교수진이 참여한 가운데, 강의는 한국어로 진행되었다. 이번 세미나에서는 '일본의コンビニ엔스스토아와 한국의 편의점 : 모노즈쿠리 관점에서의 비교'라는 주제로 오재훤 메이지대학 국제일본학부 교수가 강연을 진행하였다. 오재훤 교수는 서울대 사회과학대학 경제학과를 졸업한 후, 동경대학교 대학원 경제학 연구과에서 석박사 학위를 취득하였다. 2004년에는 동경대학교 경제학과 모노즈쿠리 경영연구센터(MMRC) 특임 준교수를 역임하였으며, 2008년부터 현재까지 메이지대학 국제일본학과 교수로 재직 중이다.

일본의 CVS는 대형 슈퍼마켓에 의해 1970년대에 주로 시작되었다. 세븐일레븐 재팬은 1973년 11월, 로손은 1975년 4월, 패밀리마트는 1984년 1월에 설립되었다. CVS는 대형 슈퍼마켓이 제공하기 어려운 '편리함'이라는 가치를 제공한다. 그리하여 일본의 소매에 있어 최대의 체인으로 성장하였다(일본 국내에 약 5만 점포). 세븐일레븐의 경우 1일 평균 1,059명이 방문하는 등 생활에 불가피한 존재가 되었다. 대표적인 일본의 CVS 3곳의 당일 평균 판매액을 비교하면, 세븐일레븐은 65.6만엔, 패밀리마트는 51.6만엔, 로손은 54.0만엔이다.

오재훤 교수는 일본 CVS시스템의 경쟁력 구조로 다음 네 가지 특징에 주목하였다. 첫째, 파트너십에 기반한 프랜차이즈 방식이다. 일본의 CVS는 최저액 보증제도를 도입하였는데, 이것은 미국에도 없는 것이다. 또한, 본부의 필드 카운슬러(FC)에 의한 세심한 점포 지도가 이루어지는데, 매주 화요일에 전국에서 동경 본사에 약 2000명이 집합하여(최근엔 격주) 하루 종일 회의를 한다. 두 번째 특징은 다빈도 소량 물류시스템이다. 화물실의 온도에 따라 5종류의 트럭을 운행하며, 도미먼트 출점을 한다. 배송은 메이커 별로 운송하는 것이 아니라 일단 '공동배송'에 모아 거기서 각 점포에 소량 다빈도로 배송한다. 이러한 공동배송으로 납품 차량의 수치가 감소하였다. 셋째, 공동개발/전용공장에 기반한 독자 브랜드를 전개한다. 세븐일레븐은 2006년부터 본격적으로 독자 상품의 개발에 착수하였다. 2007년 5월부터 '세븐 프리미엄' 브랜드로 판매를 개시하였고, 2010년 9월에는 '세븐 프리미엄 골드' 브랜드 개시 등 독자 브랜드 종목을 늘려왔다. 세븐 프리미엄은 'NB를 뛰어넘는 품질'을 지향하기 위해 메이커와 공동개발한 상품을 전용라인에서 생산하도록 하여 보다 높은 품질과 차별화된 가치 전략을 추구하였다. 그 결과 세븐일레븐의 오리지널 상품의 매상고는 전체의 5할 이상을 차지(2조엔 이상)하였다. 마지막 특징은 POS시스템에 뒷받침된 세심한 점포운영이다. POS는 Point of Sales의 약칭으로 '판매시점'이라는 의미이다. 이 정보 시스템은 미국에서 최초로 도입된 것으로 그 목적은 점원의 계산 실수, 부정방지를 위한 것이다. 일본 세븐

일레븐의 경우는 단품판매정보의 파악을 위한 통합적 정보 시스템으로서 구축되었다. 이 시스템에서 파악하는 것은 판매의 품목과 수량, 날짜, 시간대, 품질 시점, 폐기 수량, 구매 고객의 성별 및 연령층 등이다. 이러한 정보에 의해 상품이 잘 팔리는 것과 잘 안 팔리는 것을 파악하고, 이에 따라 상품 구성의 변경, 예측 생산량과 재고 수준 결정, 상품개발의 기본 데이터로 활용된다.

한편, 오재환 교수는 한국의 편의점 시스템을 분석하기 위해 2017년 9월 초에 한국의 대표적인 편의점 4사(세븐일레븐, CU, GS25, emart24)를 방문조사를 하였다. 한국의 편의점은 1990년 전후에 시작하여 독자 경영으로 발전을 하였다. 오재환 교수는 조사를 하기 전에 한국과 일본의 편의점은 완전히 다를 것이라고 예상을 했었는데, 의외로 일본식 편의점 시스템(제도)이 많이 도입되었다고 한다. 그러나 일본과의 경영 환경 차이로 상이점도 상당히 존재하였다.

오재환 교수는 한국 편의점의 몇가지 특징을 지적하였다. 우선 한국 편의점의 시장규모는 2016년에 20조, 4000억원인데 비해, 일본의 편의점 시장규모는 약 11조 5천억엔(약110조원)으로 차이가 난다. 점포수는 한국은 약 3만 5천개, 일본은 약 5만 5천개이다. 한국 편의점의 프랜차이즈 방식의 경우 CU, GS25, 세븐일레븐은 프랜차이즈체인방식(FC)이고, emart24는 볼런터리체인방식(VC)이다. 물류시스템의 경우, 메이커 직배는 매우 낮다. 본부배송이 80%전후(그룹 자회사의 물류회사에 의한 배송)이며, 벤더배송이 20% 전후(외부 물류회사에 의한 배송)이다. 물류방식은 상온과 저온 배송 2가지 방식으로 이루어져 있다. 한국 편의점의 독자브랜드(PB)상품은 3년전부터 확대되었다. 그러나 아직도 PB제품은 고품질로 비싸도 구입하려는 인식은 부족하여, FF상품(삼각김밥, 도시락, 샌드위치)이 중심이다. PB제품의 개발은 그룹 개발조직 또는 내부 개발조직에서 단독으로 하는 경우가 많다. 일본과 같은 메이커와의 공동개발은 아직 초보 단계 수준이다. 점포운영을 보면, 본부의 점포운영지도 및 지원이 이루어지고, 점포면적은 20-22평 정도(일본 35-40평정도)가 된다. 진열상품수는 1,600-1,800개(일본 3,000-3,500개)이다. 매출액 구성비에서 담배 비중이 40%이상(일본은 20%이하)이고, PB제품의 비중은 10%전후이다. POS정보도 제한적으로 파악되어 활용도 저조하다. 발주 정보의 치밀함도 부족하며, 발주 가능한 पार्ट타임도 존재하지 않는다.

오재환 교수는 한국 편의점의 새로운 시도로 이마트24의 비즈니스 모델을 소개하였다. 이것은 3無 정책을 도입한 것이다. 3무 정책은 1) 로열티 폐지(정액 회비), 2) 24시간 영업 강제하지 않음, 3) 계약 중간 해약시 위약금 폐지이다. 또한 기존 프랜차이즈체인지방식에서 볼런터리체인방식으로, OFC에 의한 점포지도방식에서 본사집중교육강화 방식으로 변경되었다. 오픈 검증제도도 도입되었는데, 이것은 일본에도 없는 것으로 직영점이 어떤 지역에서 6개월 정도 운영하고 정보를 공개한 후 점주를 모집하는 것이다. 매장은 브랜드화되어, 일반 매장, 기존 상품 중에서 서비스를 조금 추가하는 랜드마크 매장(10-15%), 리저브 매장(1%정도)이 만들어졌다. 독자브랜드도 다양화되어 피콕, 이마트24, No Brand 등 3브랜드에 SPAR(수입브랜드)가 추가되었다.

마지막으로 오재환 교수는 몇가지 눈에 띄는 차이점을 지적하고 강연을 마무리하였다. 첫번째로 일본의 직접적인 기술지원 및 지도가 거의 없이 독자적 발전을 이루었으나 의외로 일본의 영향이 매우 크다는 사실이 확인되었다. 두번째, FC계약방식에서 한국의 임대차 문제가 매우 큰 문제이다. 이로 인해 계약 기간이 매우 단기이다(2-3년이 많음. 일본은 장기). 세번째, 로열티 방식에서 이윤

의 분배방식을 채택하고 있다는 점은 매우 의외이다. 특히 최저 수익보장제도를 채택하고 있는 회사도 존재한다는 점은 일본의 영향을 단적으로 보여준다. 마지막으로 매장의 협소함, 진열 상품 수의 제한, 점포관리의 치밀함 부족, 점포 서비스의 부족(특히 파트타이머의 서비스 태도), 물류의 내재화, 물류의 세분화 부족, 독자상품의 아이템수 제한과 저가격, 독자적 자체개발 중심, 공동개발의 초보적 수준, 생산 전용라인의 미비 등이 주된 차이점으로 부각된다.

#### <토론>

질문 : 세븐일레븐의 전용 공장 비율이 높다고 하셨잖아요. 지분 자체는 세븐일레븐이 가지고 있지 않은데, 각자 기업에서 세븐일레븐 용으로 만든 공장을 말씀하시는 건지 궁금합니다.

답 : 그렇습니다. 전용 공장은 세븐일레븐 공장이 아니라 원래 공장에서 세븐일레븐만을 위한 공장을 별도로 만드는 것입니다.

질문 : 발표를 듣기에 일본과 한국의 가장 큰 차이점은 우리는 중앙집권적으로 한 곳에서 모든 것을 다 하려고 한다면, 일본은 분산적으로 하려고 하는 것 같습니다. 한 곳에서 다 하려고 하는 방식이 지향하는 미래는 아까 말씀해주신 것처럼 자동차산업에서 자동화로 간다던가 이마트24사에서 로봇을 이용하는 것입니다. 그런 방식으로 발달하는 것이 모노즈쿠리 관점에서 봤을 때, 생산의 질적 측면에서 유사한 성과물을 낼 수 있는지, 아니면 장기적으로 품질 저하는 어쩔 수 없는 것인지 궁금합니다.

답 : 일률적으로 현대자동차 방식을 나쁘다고 평가할 수 없습니다. 현대자동차는 기계를 이용하기 때문에 빨리 생산할 수 있습니다. 일본은 4-5년 정도 걸리는 것을 현대는 1년만에 합니다. 도요타나 일본 메이커는 사람을 키우는 작업을 해야하기 때문에 시간이 많이 걸립니다. 따라서 빠르게 양산할 수 있는 것이 현대의 강점입니다. 그러나 장기적으로 봤을 때 약점도 있습니다. 일본은 장기적으로 실력이 높아집니다.

질문 : 맨 마지막에 말씀해주신 아르바이트생 자세 문제는 성격보다는 인건비가 높아지면 학생들이 더 밀도 있는 서비스를 할 수 있지 않을까요? 또 하나는 오늘은 주로 공급자 측면에서 말씀해주셨는데 소비자 측면에서의 차이는 어떤가요? 예를 들어 일본의 고객들은 세밀한 맛의 차이를 민감하게 느끼지만 한국은 별로 못 느끼는지, 그리고 이러한 것이 편의점 문화를 만드는 것인지 궁금합니다.

답 : 소비자의 차이는 다 그런 것은 아니지만 일본은 자기가 좋아하는 맛을 기준으로 선택합니다. 아르바이트생 태도의 차이는 저는 부정적으로 봅니다. 물론 임금을 높이면 조금 더 서비스의 질이 높아질 수 있겠지만, 그래도 차이가 날 것이라고 생각합니다. 일본 내 가정교육 등 여러 가지 부분에서 문화적 차이가 있기 때문입니다. 한국에서는 아르바이트를 하는 시간에 일에 충실해야 한다는 직업 의식이 결합되어 있다고 생각합니다.