

중고차 판매의 거인

**IDOM**

**IDOM Inc.**

- ❖ 소재지: 東京都千代田区丸の内2-7-3 東京ビルディング25階
- ❖ 설립: 1994년 10월 25일
- ❖ 자본금: 41억 5,700만 엔 ( 2017년 2월 28일 현재 )
- ❖ 매출: 2,515억 1,600만 엔 ( 2017년 2월말 결산 )

## 중고차 판매의 거인\_IDOM (No.66)

### < 요약 >

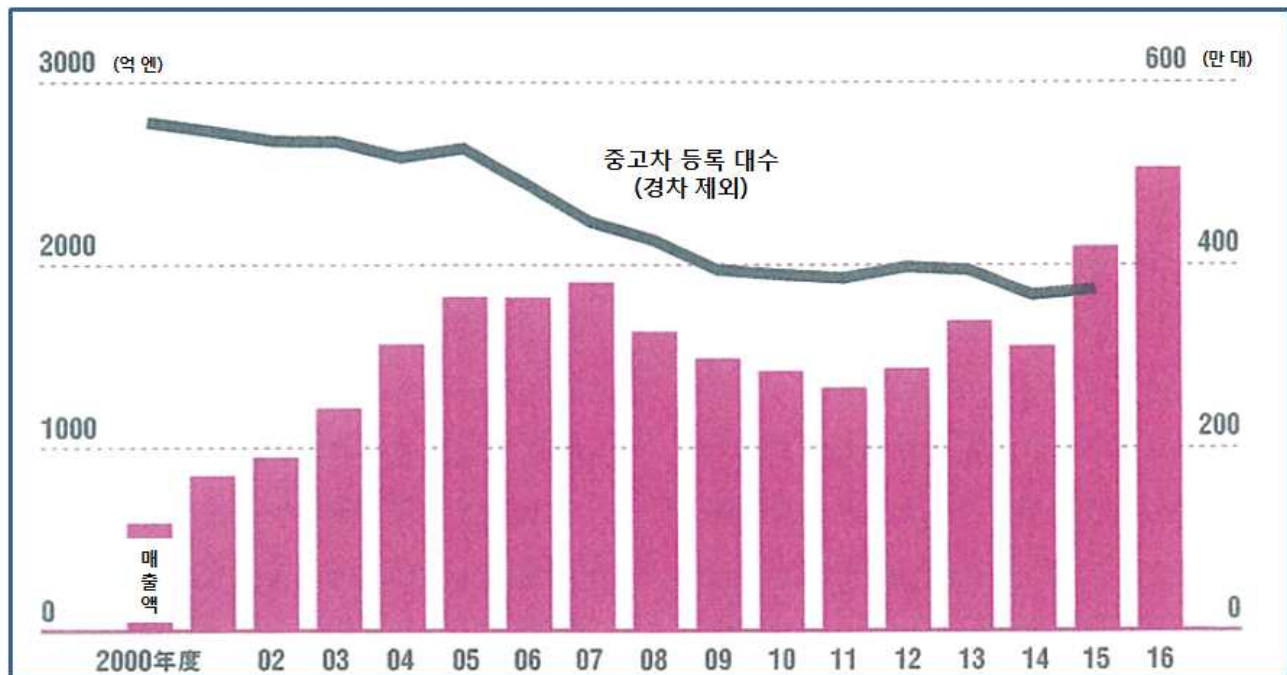
- 일본 중고차 유통업체 중에서는 가장 규모가 큰 IDOM이 그동안의 성장을 견인해 왔던 중고차 매입 전업 모델에서 급격하게 벗어나고 있음
- 거인을 뜻하는 ‘걸리버’에서 사명을 변경하고 새로운 렌탈 사업을 구축하는 등 미래 성장 동력을 찾아 나서고 있음
- 변화에 따른 고통을 감수하면서 창업 2대째의 젊은 사장의 수완을 업계가 지켜 보고 있음
- (벤치마킹 포인트) 중고차 시장이 축소되는 시장의 환경 변화에 대응하기 위해 기존의 비즈니스모델을 탈 빠르게 수정하며 새로운 성장 사업을 구축해 나가고 있음

### 1. 중고차 판매 방식의 변화

- 중고차 판매회사 IDOM이 지난 2014년 10월에 ‘HUNT’라는 새로운 중고차 판매점을 오픈했음
  - 자동차를 구매할 생각이 없는 고객도 자동차를 타고 이동하는 즐거움을 제안한다는 콘셉트를 내걸고 있는 점포임
  - 국도 주변의 기존 중고차 매장에 들어갈 일이 거의 없는 여대생들도 일용잡화와 경양식 가게를 함께 운영하는 쇼펍몰에 들어가 있는 HUNT는 위화감 없이 들릴 수 있는 것이 최대 장점임
- 이 매장은 스웨덴에서 처음으로 만들어진 가구점 IKEA를 참고해서 매장을 디자인 했다고 함
  - 잠깐 들렀다 가는 고객까지 포함하면 평일에도 1,000명, 주말에는 2,000명이 방문 하고 있음
- IDOM이 전개하고 있는 것은 앞서 언급한 HUNT뿐만이 아님
  - 경차 판매에 특화된 ‘걸리버 미니컬’, 수입차 전문 매장 ‘리베라라’, 패밀리카를 전문적으로 취급하는 ‘스냅 하우스’등이 있음

- IDOM은 2008년에 소매 판매 강화를 경영의 중점과제로 설정하고 2012년부터 차종과 용도에 따라 새로운 점포 브랜드를 연이어서 개설했음
  - IDOM이 직영하는 소매 점포수는 2017년 2월 현재 174개임
  - 2016년에 발표한 중장기 경영계획에서는 2020년 2월 결산에서 약 350개 점포까지 늘리는 것으로 나와 있음
- 모든 점포 브랜드에 공통으로 적용하고 있는 것은 ‘집요할 정도로 판매만을 위한 긴 설명’ ‘설명이 너무 어렵다’라는 중고차 판매처에 대한 부정적인 이미지를 불식시키는 노력을 했다는 점임

<그림1> IDOM의 연결 매출액과 중고차 시장 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2017.4.24. 企業研究 Vo.116에서 인용

## 2. 소매판매로 사업모델 변혁

- IDOM이 소매판매에 주력하기 시작한 것은 2008년부터인데, 창업자였던 하토리(羽鳥) 사장이 일선에서 물러나고 당시 30대였던 장남이 사업을 이어받은 시점과 겹치고 있음
  - 회사설립 불과 6년 만에 도쿄 증권거래소에 상장을 하는 등 고속 성장을 이끌었던 장본인이 창업자였음

- 그 후계자로 회사의 미래를 책임진 현 사장이 선택한 길이 바로 소매사업의 대폭적인 강화였음
- 이처럼 소매판매를 강화하는 전략은 일종의 도박과도 다르지 않았음
  - 왜냐하면 IDOM은 1994년 설립 이후 ‘소매판매는 하지 않는다.’는 것을 내세우면서 성장을 한 기업이기 때문임
- 중고차를 취급하는 사업자가 고객으로부터 구매한 차량을 처분하는 방법은 두 가지가 있음
  - 하나는 스스로 판매를 하거나, 또 다른 방법은 경매에 출품하는 것임
  - 차종에 따라 다르기는 하지만 소매판매로 벌어들이는 이익은 평균 30만 정도인 것으로 알려져 있음
- 따라서 대부분의 중고차 사업자는 사들인 자동차를 우선 자사 점포에 전시해서 판매를 시도한 이후, 팔리지 않으면 경매에 내는 것이 일반적이었음
  - 차량의 시장가격은 판매를 위해 전시하고 있는 사이에도 가격이 내려가게 되고, 전시 기간이 길어지면 세차 등 유지비용이 늘어나게 됨
  - 이렇기 때문에 중고차 업계에서는 사정 가격에 재고 리스크와 전시 리스크를 포함하는 것이 상식으로 통함
- 주행거리와 연식 등 중고차는 가격을 결정하는 요소가 매우 복잡하게 다양하게 구성되어 있음
  - 그래서 중고차 판매업자 형편에 따라 마음대로 재고 리스크와 전시 리스크가 몇 십만원 부풀려 있다고 가정하면, 소비자는 제시되는 가격을 신뢰하지 못하게 되는 것임
  - 즉 소매는 중고차를 판매하는 업자에게 매력적인 판매 방식이지만 한편으로 소매로 판매하는 것을 전제로 하는 구입은 사정 가격의 결정 과정을 불투명하게 하고 때로는 소비자에게 희생을 강요하게 되는 것임
- 이런 이유에서 소매 판매를 하지 않고 오로지 중고차를 사들이는 전문 사업자로 남겠다는 생각을 한 것이 창업자의 경영판단이었음

- “가격을 투명하는 것이 편이, 고객은 안심하고 중고차를 팔려고 와 준다. 이익은 사들이는 중고차를 늘리면 커버가 가능하다.”
- 이러한 발상의 전환이 중고차 유통 분야에서는 후발주자임에 불구하고 IDOM이 성장할 수 있었던 비결이었음
- 중고차를 사들이는 사업을 전문적으로 하는 것이라면 경매의 과거 거래를 바탕으로 일관성 있는 가격 사정을 할 수 있음
  - IDOM은 가격 사정을 모두 본사에서 실시하는 구조를 갖추고 있었기 때문에 각 점포의 영업사원의 능력에 따라 구매 가격이 바뀌는 사태를 미연에 막을 수도 있었음
- ‘소매 판매를 하지 않는’ 전략의 또 하나의 장점은 재고 리스크를 줄일 수 있다는 점임
  - 사들인 차량을 재고로 보유하는 것은 경매에 출품하기까지의 10일 정도임
  - 점포에 전시해 둘 필요가 없기 때문에 가격 하락을 억제할 수 있는 것임
- IDOM의 성공을 보고 경매 회사 산하의 ‘라비트’와 도요타자동차의 ‘T-UP’, ‘카 티스’ 등의 경쟁사도 앞 다투어 동일한 방법의 사업을 전면에 내세웠음
  - 그러나 시장을 선점한 선행 기업의 브랜드 파워가 컸기 때문에 IDOM이 사들이는 중고차 대수가 점차 늘어나, 업계 2위와의 간격을 한층 더 벌리는 결과가 되었음

### 3. 투명한 가격 설정

- 그런 상황이었음에도 불구하고 IDOM은 소매 판매 강화로 전략 방향을 완전하게 바뀌었음
  - 당시의 결단에 대해 현 사장은 “설립으로부터 10년이 지난 시점에서 왕성한 벤처 기업에서 영속적으로 성장하는 기업으로의 탈바꿈이 필요했다.”고 말함
- 물론 소매 시장으로 진입함으로써 사들이는 중고차 가격의 신뢰와 투명성을 잃게 되면 본말이 전도되는 것임
  - 따라서 IDOM의 본부에서 일괄적으로 중고차 가격을 사정하는 방법을 견지하고 있는 것임

- 사정 가격도 어디까지나 경매에 내놓았을 경우의 상정 낙찰 가격을 기준으로 하고 있고, 채고 리스크와 전시 리스크를 사정 가격에 반영하는 것은 금지하고 있음
  - 또한 전시 기간이 길어져 차량 가격이 하락하는 것을 막기 위해 2주일 동안 팔리지 않는 차량은 원칙적으로 모두 경매에 낸다는 규칙을 정해 놓고 있음
  - 가령 현장의 영업직원이 ‘1주일만 더 점포에 전시하면 팔릴지도 모른다.’고 하더라도 예외 없이 경매로 넘기고 있음
- 결국 IDOM은 소매사업에 진입하면서 근본적인 비즈니스 모델은 바꾸지 않았다고 볼 수 있음
  - 회사 측은 ‘지금까지는 사들인 차량을 채고 장소에 놓아두었는데, 이를 소매 판매 점에 전시한 것뿐’ 이라고 강조함
- IDOM의 매출은 2016년 2월말 결산에서 2100억 엔을 기록하면서 최근 가장 좋았던 2008년 2월 결산 매출을 뛰어넘었음
  - 매출은 이처럼 호조를 보이고 있지만 한편으로 영업이익은 크게 증가하지 못하고 있는 상황임
  - 2017년 2월말 실적이 46억 엔으로 2000년대 중반에 기록했던 100억 엔에는 미치지 못하고 있음
- 소매 점포의 점유율 향상 전략은 착실하게 성과를 올리고 있지만 비용 부담의 증가에 대한 대응이 늦어지고 있기 때문으로 보임
  - IDOM은 영업이익에 대해 ‘소매 판매 대수가 늘어나면 2020년 2월 결산에서 210억 엔을 달성할 수 있다고 설명하고 있음
- 그러나 IDOM에게는 해결을 해야 하는 또 다른 문제가 있음
  - 소매 판매 사업이 언젠가 궤도에 오른다 하더라도 일본의 중고차 유통 시장이 점차 축소되고 있기 때문임
  - 경차를 제외한 일본의 중고차 등록대수는 2015년도에 약 373만대를 기록하고 있음
- 이는 가장 많았던 지난 1996년보다 200만대 이상이나 적은 수준임

- 뿐만 아니라 일본에서의 신차 판매는 점차 줄어들고 차량의 평균보유 기간도 늘어나는 추세임
  - 따라서 앞으로도 중고차시장의 확대를 기대하기는 어려운 상황임
- 이미 일본에서는 ‘자동차를 소유한다.’는 상식 자체가 소비재를 소비자들이 서로 공유하는 셰어링 이코노믹에 의해 흔들리고 있기 때문임
- IDOM 사장 역시 ‘스스로 이렇게 말하는 것이 그렇지만, 자동차만큼 불필요한 쇼핑은 없다.’고 솔직하게 털어놓고 있을 정도임
  - 더불어 “저 역시 자동차를 이용해 출퇴근을 하지만 회사에 있는 동안 나의 애마는 회사 주차장에서 잠을 자고 있다.”고 말함
  - 뿐만 아니라 “그 사이 우리 집의 주차장은 비어있는 상태를 유지하고 있다.”고도 말을 함

#### 4. 자동차를 소유하지 않는 시대에 대비

- 자동차의 셰어링 서비스가 보급되면 한 대의 차량으로 아침, 저녁에는 직장인의 통근에, 낮 시간에는 주부가 쇼핑에 활용할 수 있음
- 물론 이런 미래가 언제 도래할지는 알 수 없는 일이며, 10년 후 혹은 20년 후가 될 수도 있을 것임
  - 단 소유를 전제로 한 비즈니스 모델을 구축해 온 IDOM에게는 사활이 걸린 문제임에는 틀림없음
- 중고차 구매 전문 회사인지, 소매 판매도 하는 회사인지라는 물음과는 다른 차원의 커다란 지각변동 속에 IDOM은 들어가 있다고 볼 수 있음
- 물론 IDOM의 경영진 사이에서 위기감이 존재하지 않는 것은 아님
  - 이미 수년 전부터 사장 등의 임원진이 정기적으로 미국 실리콘밸리로 가서 종래의 사업 틀에 구애받지 않는 새로운 서비스에 대한 연구를 추진해 왔음
- 그 성과 중 하나가 시범적으로 2016년 여름부터 시작한 월 정액제의 환승 서비스 ‘NOREL’임

- NOREL은 월 3만 9800 ~ 7만 9800엔을 지불하면 IDOM이 제공하는 차량 중에서 원하는 차량을 선택해서 탈 수 있는 렌탈 서비스의 일종임
  - 최단 4개월로 원하는 다음 차량으로 바뀌 탈 수 있도록 되어 있음
- 렌트한 자동차의 기름 값과 주차요금은 가입자가 부담하지만 손해보험료와 자동차세는 IDOM이 부담함
- 이 렌탈 서비스에 가입하는 고객은 ‘먼 곳을 가는 경우에는 역시나 자동차가 편리하지만 일단 구입하면 10년은 소유하게 된다. 생활 스타일이 변할 가능성도 있는 상황에서 200만~300만 엔이라는 많은 돈을 지불하는 것은 어렵다.’고 인식하고 있음
- IDOM은 ‘자동차 그 자체를 취급하는 회사에서 <이동수요> 전체를 비즈니스의 영역으로 설정하는 회사’로 만들겠다는 계획임
- 지금은 수도권에 거주하는 사람들을 대상으로 하고 있지만 점차 지역을 확대해서 본격적으로 전국 확대를 시작할 계획임
  - 앞으로는 4개월보다 짧은 기간에 바뀌 탈 수 있도록 하거나 법인이 소유하고 있는 유희 차량을 대상 차종에 추가하는 것을 검토할 계획임
- 미국 포드 자동차가 ‘T형 포드’의 대량생산에 성공한 것은 20세기 초였음
- 그로부터 100년 이상의 기간 동안 자동차산업은 완성차 업체가 피라미드의 정점에 서있었다고 할 수 있음
  - 웨어링 서비스의 진전은 이 구도를 완전히 바꿔놓을 가능성을 간직하고 있다고 볼 수 있음
- 앞으로는 자동차 그 자체가 아니라 자동차를 이용하여 어떤 편리성을 제안할 수 있는지가 중요한 시대가 될 것임
- 자동차를 소유하지 않는 시대에는 신차인지 중고차인지라는 구별도 별다른 의미를 가지기 어려워 질 것임
  - 극단적으로 생각하면 자동차업체의 정점에 서는 것이 완성차업체가 아니라 NOREL과 같은 서비스를 제공하는 회사가 될 수도 있음



## 사장 인터뷰

## 미래를 읽기 힘들다, 지금은 내실을 다질 때

2016년에 회사명을 바꾼 것은 우리가 이제는 ‘걸리버’라는 단일 채널로 중고차를 취급하는 회사가 아니라는 결의를 직원과 거래처에 전달하고 싶었기 때문이다. 앞으로는 소매 판매의 채널을 늘려나갈 계획이다. 인터넷을 활용한 신규사업도 적극 검토하고 있으며 해외사업에도 본격적으로 전개할 계획이다. 자동차라는 영역에서 시대 변화에 따라 다양한 분야에 도전을 해 나가겠다는 의지를 바뀐 회사이름에 담은 것이다.

명예회장이고 부친이신 창업자가 회사를 설립한 것은 1994년의 일이다. 처음 10년은 무아무중 상태에서 규모를 확장해서 브랜드를 확립했던 시대였다.

사장에 취임한 2008년 이후에는 기존의 ‘활력적인 벤처 기업’에서 벗어나야 한다는 압력을 받았다. 고객에게 반드시 필요한 영속적으로 성장하는 회사를 어떻게 만들 것인지에 역점을 두었다. 그 구체적인 실행 안이 소매 판매를 회사의 주력 사업으로 설정하는 비즈니스모델의 커다란 전환이다.

중고차를 사들이는 비즈니스는 고객에게 돈을 지불하지만 소매 판매는 돈을 받는 비즈니스이다. 영업부문에서 필요로 하는 능력이 전혀 다르기 때문에 인재육성에는 많은 시간을 들였다. 아직 발전도상 단계이지만 최근 10년 사이에 전혀 다른 회사가 되었다고 말 할 수 있을 정도로 조직풍토가 바뀌었다고 생각한다.

그렇다면 앞으로의 10년을 어떻게. 자동차를 소유하는 시대에서 셰어하는 시대로 바뀔 가능성이 매우 높아 보인다. 단 본격적으로 보급하는 것은 10년 이상 후의 이야기가 될지도 모른다.

NOREL은 완성차 업체 임원도 시찰하러 오는 등 주목을 받는 서비스이다. 단 미래에 오랫동안 IDOM을 지탱해 나갈 사업인가라는 질문에는, 아직 확답을 드리기 어렵다. 미국 실리콘밸리에도 자동차 관련 사업을 하는 스타트업 기업이 300~400개 있지만 모두 이익을 내지는 못하고 있다고 듣고 있다.

비즈니스모델이라는 것은 반드시 진부화되기 마련이다. 더불어 최근에는 그 속도가 빨라지고 있다. 그렇기 때문에 우리는 비즈니스모델을 생각해내는 것이 아니라 어떤 비즈니스모델이 자동차업계의 주류가 되더라도 대응할 수 있는 인프라를 가지고 있는 기업이 되고 싶은 것이다.

소매 점포를 빠른 속도로 늘려나가고 있는 배경에는 이런 목적도 있다. 어떤 서비스가 있더라도 최종적으로는 실재하는 거점과 면대면 대응이 가능한 영업 스태프가 필요해 진다. 반대로 점포라는 인프라만 갖추고 있으면 라이드 셰어, 렌터카 등 무엇이든 할 수 있다. 인프라를 갖추는 것은 매우 귀찮은 일이지만 그 귀찮은 일을 우직하게 지속하는 노력이야말로 타사와의 차별화로 이어진다고 믿는다.

## &lt;참고자료&gt;

1. NIKKEI BUSINESS 2017.4.24. 企業研究 Vo.116
2. IDOM홈페이지