

해외사업 성공신화

# 양품계획(MUJI)

株式会社  
良品計画



**自然と。無名で。シンプルに。地球大。**

- ❖ 소재지: 東京都豊島区東池袋4-26-3
- ❖ 설립: 1989년 6월
- ❖ 자본금: 67억 6,625만 엔
- ❖ 종업원: 6,160명 (파트타임 사원 4,620명 포함, 2015년 2월 결산 기준)
- ❖ 영업이익: 23,846(백만 엔, 2015년 2월 결산기준)

## 해외사업 성공신화\_양품계획(MUJI) (No15)

### < 요약 >

- 유럽에서 시작하여 최근에는 아시아에서 ‘무인양품(MUJI)’을 전개하고 있는 양품 계획(MUJI)의 해외진출이 가속화되고 있음
- 해외시장에서 승승장구하는 원인을 ‘브랜드’와 ‘디자인’에서 찾는 경우가 많지만 반드시 그것만이 아님
- 과거 뼈아픈 실패 경험을 거울삼아 해외에서 ‘실패하지 않기’ 위한 견고한 구조를 착실히 구축한 결실을 맺고 있는 것임
- (벤치마킹 포인트) 해외점포를 개설하기 이전에 이익창출 여부를 보다 확실하게 예측하는 구조를 만들어 철저하게 시행함으로써 성공사례를 만들어 가고 있음

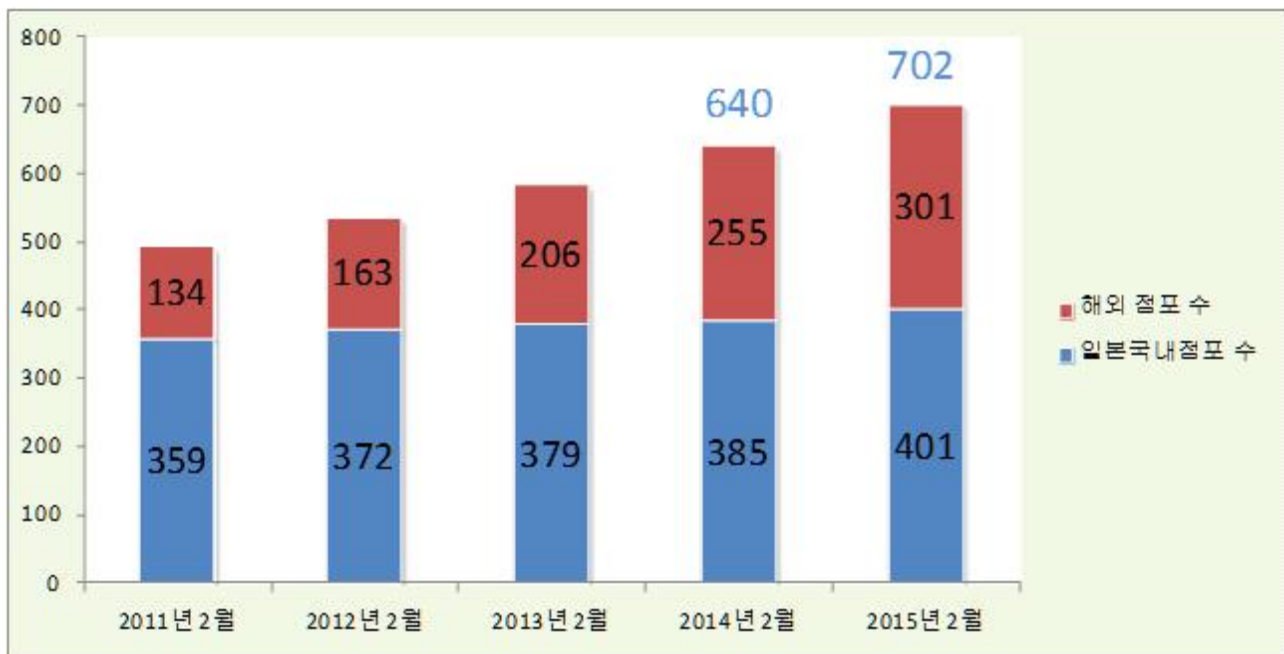
### 1. 고수의 해외점포

- 의류·잡화 전문점을 운영하는 양품계획(良品計画)은 최근 해외시장에서의 점포를 늘리며 ‘無印良品(MUJI)’의 존재감을 높여나가고 있음
  - 2015년 2월 결산 기준으로 이미 해외에 301개의 점포를 설치해서 운영하고 있는 상황임
  - 일본 국내 점포는 같은 기간 기준으로 401개를 기록하고 있으나, 증가하는 속도로 보면 해외보다 뒤지고 있음
- 매출액의 81.8%를 일본 국내에서 벌어들이고 있고, 아시아 사업은 9.3%, 유럽 사업은 3.7%에 불과하지만, 성장하는 속도가 국내외가 전혀 다름
  - 가령 2011년에 국내에서는 13개 점포가 순수하게 늘어났지만, 해외에서는 그 두 배 이상인 29개 점포가 증가했음
  - 따라서 전체 매출에서 차지하는 해외 비중도 꾸준히 증가하고 있는 추세임
  - 해외 점포가 늘어나고 있지만 결코 수익성을 무시한 채 숫자 늘리기에만 주력하고 있는 것이 아님
  - 아시아 사업 매출액영업이익률은 일본 국내직영사업과 거의 비슷하고, 소매업으로는 이례적으로 높은 수준의 약 10%를 유지하고 있음

□ 해외 시장을 공격적으로 넓혀나가고 있는 양품계획의 매력은 무엇이고 성공비결은 무엇일까?

- ‘꾸밈이 없고 소박한 느낌이 좋다’, ‘간편하지만 기능적이다’, ‘일본적인 차분한 분위기가 있다’는 등의 정성적인 평가는 MUJI를 찾는 고객을 통해 어렵지 않게 들을 수 있음
- 그러나 상품과 브랜드 혹은 컨셉이 우수하다는 것은 양품계획이 해외전개에 ‘성공한 요인’으로는 적합할지 모르지만 ‘실패하지 않은 요인’으로는 불충분한 측면이 있음

<그림1> 양품계획의 국내외 출점 추이



자료: 양품계획 홈페이지([http://ryohin-keikaku.jp/ir/finance\\_info/](http://ryohin-keikaku.jp/ir/finance_info/))에서 작성

□ 1991년에 해외로 진출하여 11년 동안 적자를 기록하며 1990년대 말에는 아시아에서 완전히 철수를 결정한 적이 있음

- 겨우 흑자로 전환한 것이 2002년이었고, 최근 다시 가속화되고 있는 해외전개는 두 번째 도전이라고 할 수 있음
- 그렇다면 왜 두 번째 도전에서는 실패하지 않고 순항을 거듭하고 있는지 그 요인을 4가지 관점에서 살펴보기로 함

## 2. 점포 개발 (출점하기 이전부터 매출 예상)

- 국내외를 불문하고 소매업이 ‘실패하지 않기’위해서 무엇보다 필요한 것은 출점의 정밀도를 높이는 것임
  - 즉 수익을 내지 못하는 점포를 만들지 말고 이익을 창출할 수 있는 가게만 개설해 나가면 되는 것임
- 일반적으로 소매업 점포의 이익을 확정하는 요소는 크게 두 가지가 있음
  - 하나는 ‘매출액’이고 또 다른 하나는 ‘비용’임
  - 이 두 가지 요소를 출점하기 전에 정확하게 예측할 수 있다면 수익을 내지 못하는 점포를 개설할 우려는 하지 않아도 됨
  - 그러나 말처럼 쉬운 일이 아니라는 것은 누구나 알고 있고, 그것을 실현하지 못하고 많은 기업이 ‘출점했더니 생각했던 것보다 수익률이 낮았다’고 비효율적인 출점 경쟁을 전개하고 있음

<표1> 양품계획의 해외 전개가 실패하지 않았던 4대 요인

핵심 영역	구체적 전략
점포개발	▷ 출점하기 전부터 매출 예상
점포운영	▷ 계속해서 변하는 각국의 매뉴얼
서플라이체인	▷ 세계에서 만들어 세계로 파는 시스템
조직과 사람	▷ 저항세력을 만들지 않는다

자료:NIKKEI BUSINESS, 海外展開の研究 (良品計画), 2013.3.11.에서 작성

- 양품계획은 이익을 확정하는 두 가지에 대해 정밀도를 예측할 수 있는 방법을 지속적으로 개발해 오고 있음
  - 우선 ‘매출액’에 대해서는 출점 후보지를 사전에 조사할 때 사용하는 ‘출점기준서’로 불리는 분석시트가 있음
  - 문자 그대로 출점해도 되는 장소인지를 판정하는 기준이 되는 것이지만, ‘출점기준서’는 그것만을 위한 것이 아님
- <표2>에 제시한 ‘출점기준서’는 중국에 진출할 때 출점 적합도를 알아보기 위해 사용하는 것임

- 양품계획의 경우 중국 국내에서는 대로변 단독 건물로 출점하는 경우는 거의 없기 때문에 출점 후보지는 쇼핑몰 등의 복합 상업시설이 대부분임
- ‘출점기준서’란 출점을 검토하는 상업시설에 대해 복수의 항목을 5단계로 채점하여 그 합계점수를 산출하는 것임

&lt;표2&gt; 양품계획의 중국 ‘출점기준서’

시장 환경	상권인구	100만 명 이상 ~ 30만 명 미만으로 5단계
	상권면적	진출하는 구(區)의 면적
	인구밀도	3만 명 이상 ~ 1만 5000명 미만으로 5단계
	1인당GDP(역내총생산)	진출하는 성(省) 기준, 7만 위엔 이상 ~ 1만 5000위엔까지 5단계
주변 환경	젊은층	{ 있는(주위에 '젊은층'이 많음, 이하 동일) } 경우는 1점 가점
	부유층	{ 있는 } 경우는 5점 가점
	외국인	{ 있는 } 경우는 3점 가점
	회사밀집지역	{ 있는 } 경우는 3점 가점
	상업밀집지역	{ 있는 } 경우는 3점 가점
상업 시설	가장 가까운 역에서의 거리	직선으로 1km까지 5단계
	승하객 수	5만 명 미만 ~ 30만 명 이상의 5단계
	주차 가능 대수	대수 기준으로 5단계
	슈퍼마켓 면적	1000㎡이상인 경우 2점, 미만의 경우는 1점
	가라오케 유무	{ 있는 } 경우는 2점 가점
	시네마 유무	{ 있는 } 경우는 2점 가점
	임대점포 수	200개 이상 ~ 50개미만으로 5단계
	유명 상점 유무	유니클로, ZARA, H&M, GAP이 개수로 3단계
	상업시설 매출액	10억 위안 미만 ~ 25억 위안 이상으로 5단계
	상업시설 면적	상업시설 전체 매장 면적
	평당 효율성	상업시설 전체의 평당 효율(1평당 매출액, 위안)×0.0005를 가산
	지역 최고 입지	상업시설이 해당 지역 넘버원 입지인 경우는 5점 가점
점포 환경	기준층과의 차이	0층~4층 차이로 5단계
	매장 면적	매장면적(평) ÷ 100 × 4를 가산
	건물 출입구에서의 거리	10m미만 ~ 51m 이상으로 5단계
	정면 폭 넓이	10m미만 ~ 30m 이상으로 5단계
	외벽간판	{ 있는 } 경우 2점 가점
	관내간판	{ 있는 } 경우 2점 가점
	매장면적의 관내 점유율	1.0% 미만 ~ 4.0% 이상까지 5단계

자료:NIKKEI BUSINESS, 海外展開の研究 (良品計画), 2013.3.11.에서 작성

□ 가령 ‘상권인구’는 시설이 입지한 행정구의 인구에 따라 5단계로 평가됨

- 해당 지역 인구가 100만 명 이상이면 ‘5점’이 부여되고, 30만 명 미만이면 ‘1점’ 밖에 얻지 못함
- 당연하겠지만 주위에 사람이 많을수록 내점객 수가 늘어날 가능성이 높아지기 때문임

□ ‘가장 가까운 역에서의 거리’는 가까울수록, ‘주차 가능 대수’는 많을수록, ‘슈퍼마켓 면적’은 넓을수록(대규모 슈퍼마켓이 있으면 정기적으로 내점객이 늘어나기 때문), 유니클로, ZARA, H&M, GAP 등 ‘집객 능력이 큰 유명 브랜드의 입점 수’가 많을수록 각각 가점 정도가 커지는 구조로 되어 있음

- 여기서 중요한 것은 누가 평가를 하더라도 같은 값이 나올 수 있도록 객관적이고 정량적인 평가항목을 채택하고 있다는 점임
- 이러한 방법을 통해 개발 담당자 개인의 느낌이나 감을 평가하는 것을 배제하고 있는 것임

□ 출점기준서의 만점은 100점이며, 점수 합계에 따라 ‘S, A, B, C, D’의 5단계로 구분하고 있음

- 가장 합계 점수가 높은 ‘S’는 가장 높은 매출을 기대할 수 있는 입지조건을 갖추었다고 할 수 있음

□ 이러한 5단계 평가를 통해 각 매장의 연간 매출까지 예측할 수 있다고 함

- 현행 구조로 ‘S’평가를 받는 점포는 ‘연간 매출이 4000만 위안(약 60억 원) 이상’의 매출을 기대할 수 있음
- 그러나 ‘D’평가는 반대로 ‘연간 매출이 12000만 위안(약 1억 8000만 원)미만’ 밖에 팔리지 않을 것으로 판단하고 있음
- 물론 이러한 평가로만 출점 여부를 결정하는 것은 아니지만 일정 수준 이상의 이익을 확보할 수 있는 매출을 달성할지를 이것으로 판단하고 있음

□ 뿐만 아니라 예상했던 매출과 실제 실현한 매출을 서로 비교하는 평가도 병행하고 있음

- 출점한 이후 일정 기간이 지난 시점에서 출점기준서의 예측과 실제 매출액을 비교하여 차이가 발생하지 않으면 ‘○’ 표시로 기록함
  - 반면 일정 범위 이상의 차이가 생기는 경우에는 ‘×’ 표시로 기록을 함
- 예측한 것에 비해 실적이 높았을 경우, 즉 예상했던 매출액 보다 많이 판매를 한 경우라도 ‘생각보다 팔려서 다행이다’, ‘매출이 모든 것을 말해준다’는 식으로 해석하지 않는다는 점이 이 제도의 장점이기도 함
- 실적이 예상보다 좋았더라도 역시 미치지 못한 것과 동일한 ‘×’ 표시를 함
  - 예상치보다 높거나 낮아도 연간 매출액을 예상하는 정밀도에 문제가 있기는 마찬가지라고 보는 것임
- ‘×’ 표시를 받은 경우에는 무엇인 원인이 되어 예측이 어긋났는지를 검증하고 그 결과를 근거로 출점기준서 항목과 배점을 지속적으로 수정하고 있음
- 예상보다 높거나 낮은 것을 불문하고 ‘×’ 표시를 최소화할 수 있도록 출점기준서를 수정함으로써 연간 매출액 예측의 정확도가 향상되고, 결과적으로 경영 환경 변화에 대해 적절하게 대응할 수 있다고 보고 있는 것임
- 다음으로 ‘비용’에 대한 부분인데, 말할 것도 없이 ‘매출액-비용=이익’이기 때문에 출점 전에 매출액을 예상할 수 있으면 ‘비용’을 제어함으로써 출점 전에 ‘이익’을 예측할 수 있게 됨
- 비용은 ‘원가+ 경비’로 구성되지만, 양품계획은 전 세계에서 동일한 상품을 취급하는 제품소매(SPA) 업태이기 때문에 ‘원가’는 국내와 국외가 기본적으로 다르지 않음
  - ‘경비’를 얼마나 줄이는가에 따라 이익이 크게 좌우된다고 볼 수 있음
- 경비 중에서도 특히 수지에 지대한 영향을 주는 것이 입주하는 건물주에 지불하는 임대비임
- 1990년대 해외진출이 실패로 끝났을 때의 최대 원인으로 지적되었던 것이 임대비가 너무 비싸 이익을 내지 못했던 것이었음
  - 어떻게 임대비를 관리할 것인가에 대해서 양품계획은 건물주와의 임대비 협상에서 관철하는 원칙은 의외로 간단함

□ 상업시설을 보유한 건물주와의 임대계약은 일반적으로 두 종류의 계약 방식이 통용되고 있음

- 첫째는 임대하는 점포의 매출액에 일정 비율을 곱해서 임대비를 산출하는 ‘변동제’가 있음
- 둘째는 임대 점포의 매출과는 무관하게 일정 금액을 임대비로 지불하는 ‘고정제’가 있음
- 양품계획은 예외 없이 ‘변동제’ 임대계약을 반드시 관철시키고 있음

□ 위에 제시한 두 가지 계약방식은 경우에 따라 일장일단이 있음

- ‘고정제’의 경우에는 임대 매장이 예상보다 매출이 증가하더라도 임대비는 변하지 않기 때문에 매출액에서 차지하는 임대비 부담은 상대적으로 작아짐
- 그러나 반대로 예상보다 매출이 늘어나지 않는 경우에도 임대비를 그대로 지불해야 하기 때문에 부담이 크게 느껴질 수 있음
- 즉 고정제 임대는 ‘팔리면 이익이 커지는 반면 팔리지 않으면 부담이 커지게 되는’ 구조임

□ 반면 변동제로 임대비를 내는 경우에는 팔리든 안 팔리든 매출액에서 차지하는 임대비 비중은 일정하기 때문에 출점 전부터 확실한 예상이 가능함

- ‘실패하지 않는’ 해외 출점을 하는데 중요한 것은 매출액 규모에 따라 크게 이익률이 변하는 구조보다는 출점 전에 확실하게 이익률을 예상해서 ‘크게 이익을 내는 기회는 없지만 확실하게 이익을 내는’ 구조를 구축하는 것이라고 할 수 있음
- 양품계획은 변동제 임대비가 매출액에서 차지하는 비중에 기준을 설정해 놓고, 이를 만족하지 못하는 조건으로는 출점하지 않는 출점전략을 펼치고 있음

□ 또한 상업시설의 관리비와 공공요금 등 매출액과 관련이 없는 고정비도 가능한 지불하지 않는 쪽으로 협상을 함

- 중요한 것은 출점하기 전에 ‘경비’를 예상하여 ‘이익’을 확정하고 ‘실패하지 않는’ 출점을 하는 것이라고 할 수 있음

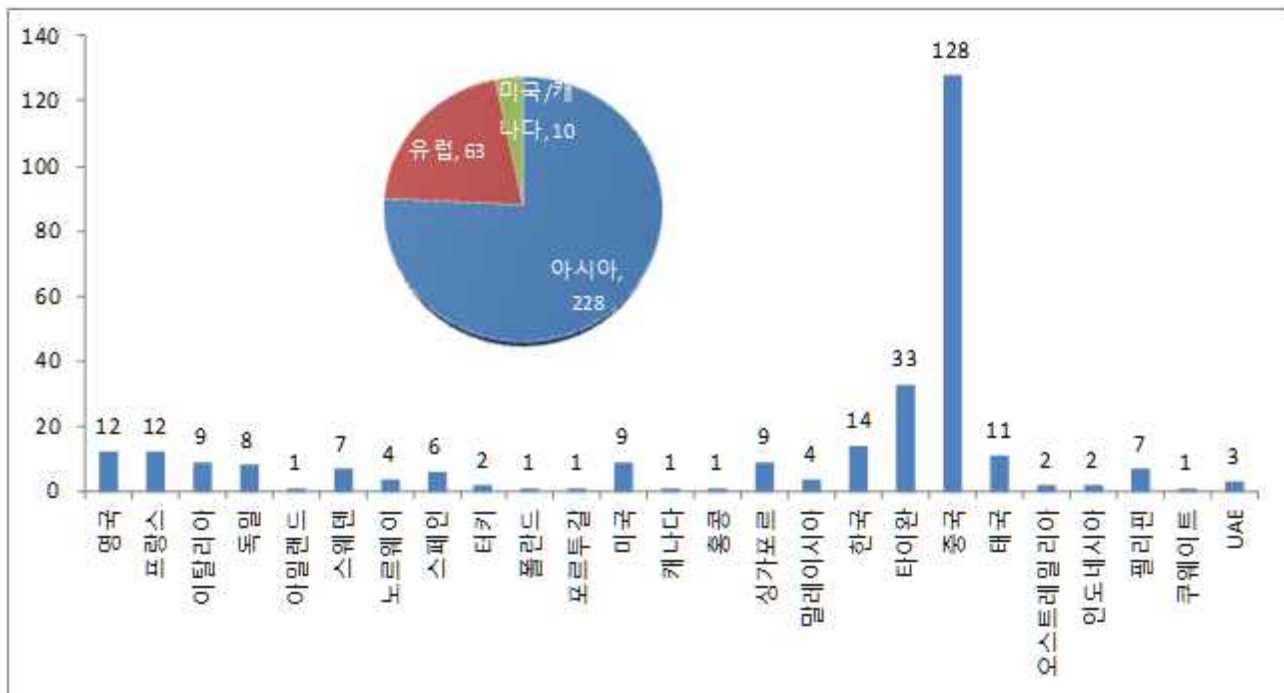


### 3. 점포 운영 (지속해서 변화하는 각국의 매뉴얼)

- 임대비가 저렴하고 입지조건이 좋은 상업시설에 매장을 설치하더라도 서비스 수준이 낮으면 성공적인 점포가 되지 못함
  - 양품계획은 ‘MUJIGRAM’이라는 여러 권의 책자로 구성된 업무 매뉴얼을 만들어 세계 각 매장에서 활용하고 있음
  - 매뉴얼에는 계산대에서의 인사말, 잔돈을 손님에게 건네는 방법, 상품진열에서부터 아르바이트 종업원에 관한 노동계약까지 포함되어 있음
  - 즉 점포에서 일을 하는 종업원의 모든 ‘업무’를 커버하는 거대한 매뉴얼이라고 할 수 있음
- 매뉴얼 분량은 일본어로 작성되어 적용하고 있는 것의 경우는 무려 1600페이지가 넘음
  - 일본어로 만들어진 이 매뉴얼을 한국어, 중국어, 영어로 번역해서 각국에서 활용하고 있음
- 이 매뉴얼이 각국 점포의 서비스 수준을 일정 수준 이상으로 유지하는데 유용한 톨로 이용되고 있는 것은 분명해 보임
  - 그러나 소매업은 결국 일을 하는 것은 사람이기 때문에 제조기계의 작동 매뉴얼과는 다름
  - 따라서 각국의 문화적인 배경과 관습, 상습관, 법령 등 모든 것이 일본과는 다른 외국에 적합한 매뉴얼을 만들지 않으면, 가령 일본어를 완벽하게 해당 언어로 번역을 했다하더라도 도움이 되지 않는 경우가 많음
- 그렇다면 양품계획은 어떤 방법으로 ‘MUJIGRAM’을 각국에 이식하려고 시도하고 있는 것일까
  - 앞서 언급한바와 같이 양품계획은 ‘출점기준서’를 단순히 연간 매출을 예측하는 데만 이용하는 것이 아니라 실적과 비교해서 ‘예측과 실적 관리’를 함께 하며 서로의 간격차이를 좁히려고 노력하고 있음
  - ‘시스템’은 도입하는 것만이 아니라 그것을 실행하는 과정에서 결과의 피드백을 적용하여 지속적으로 개선함으로써 ‘살아있는 시스템’이 된다고 할 수 있음

- 이러한 생각이 양품계획의 지론이며 ‘MUJIGRAM’ 역시 그러한 과정을 거쳐 점차 개선되어가고 있음
- 업무를 수행하면서 생각난 아이디어나 고객의 요구 등 ‘MUJIGRAM’에는 없는 정보나 제안을 사내 네트워크를 통해 모든 종업원으로부터 모으고 있음
  - 업무개선 팀이 이렇게 모인 정보를 취합해서 제안사항을 채택할 것인지를 담당부서와 논의해서 결정하게 됨
  - 아무리 사소해 보이는 제안이라도 반드시 채택 여부를 공개함

&lt;그림2&gt; 양품계획의 지역별 국외 점포

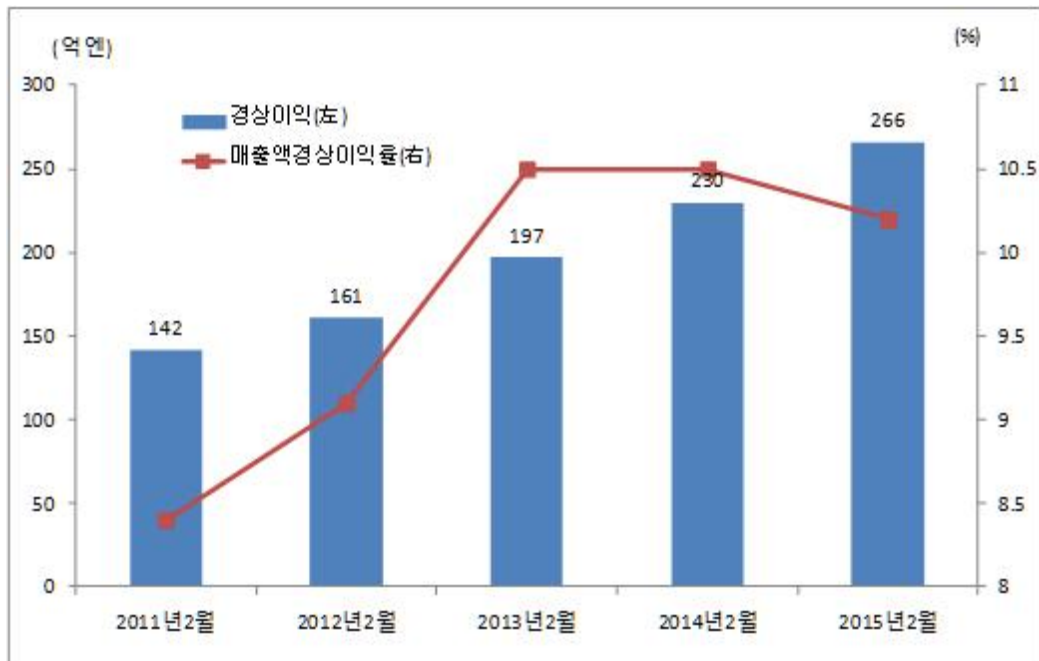


자료: 양품계획 홈페이지([http://ryohin-keikaku.jp/ir/finance\\_info/](http://ryohin-keikaku.jp/ir/finance_info/))에서 작성

- 이런 과정을 통한 제안이나 아이디어가 채택되면 ‘MUJIGRAM’를 개정하게 됨
  - 우수한 제안에 대해서는 표창하는 제도도 마련해서 시행하고 있음
  - 제조업에서 주로 활용되는 ‘현장 개선’에 해당되는 작업이라고 할 수 있으며, 이러한 기초적인 개선 노력이 결국에는 실적으로 이어진다고 할 수 있음
- 예를 들어 잡지 등 많은 제품을 한 번에 구매해서 자택으로의 배송을 의뢰한 고객이 있다고 상정해 봄

- 보통 이런 경우에는 고객이 구매한 제품이 파손되지 않도록 완충재를 넣어 포장해서 발송하게 됨
  - 그러나 생각해보면 당초 물류센터에 있던 제품을 해당 점포로 배송할 때의 포장을 점포에 진열하기 위해 뜯었기 때문에, 결국에는 구매가 결정된 제품을 재포장하는 것이 됨
  - 그렇다면 대량으로 구매하는 고객이 배송을 의뢰하면 물류센터에서 직접 고객에게 해당 제품을 배송하면 반복되는 작업을 피할 수 있게 됨
- 양품계획은 인터넷을 통한 통신판매도 하고 있는데, 물류센터에는 인터넷 통신판매용 상품을 포장해서 배송하는 인프라도 갖춰져 있음
- 이 시스템을 이용하면 된다는 제안이 받아들여져 새로운 업무 매뉴얼이 만들어졌음
- 업무의 모든 것이라고 할 수 있는 총망라된 거대한 매뉴얼을 모든 종업원이 새롭게 고쳐 나가고 있다고 할 수 있는 것임
- 양품계획이 해외사업을 통해 외국으로 ‘수출’하려고 시도한 것은 ‘MUJIGRAM’에 적힌 정보 그 자체가 아니라 끊임없는 개선정신과 그것을 구현할 수 있는 시스템이었음

<그림3> 양품계획의 경상이익 및 매출액경상이익률 추이



자료: 양품계획 홈페이지([http://ryohin-keikaku.jp/ir/finance\\_info/](http://ryohin-keikaku.jp/ir/finance_info/))에서 작성

## 4. 서플라이체인 [세계에서 만들어 세계로 파는 시스템]

- 무설비업체(fabless)형태의 SPA(Speciality retailer of Private label Apparel)인 양품계획은 7500개 아이템을 스스로 기획해서 중국을 비롯한 세계 각지의 협력회사에 제조를 위탁하고 있음
  - 이전까지의 양품계획의 비즈니스모델은 ‘세계’에서 만들어 ‘일본’에서 파는 구조였다고 할 수 있음
  - 해외사업 규모가 크지 않았던 때는 국내사업의 상품유통과 물류를 기본으로 생각하면서 해외점포에는 예외적인 방법으로 상품을 전달하면 되는 구조였음
  - 그러나 점차 해외매출 비중이 늘어나면서 해외사업을 양품계획의 경영에 있어서 ‘예외’가 아닌 존재가 되어가고 있음
- 예를 들어 의류를 취급하는 대부분의 소매업은 어디든지 문제가 되는 것이 ‘재고’ 처리임
  - 양품계획도 경영상태가 급격히 악화되었던 2000년경에는 불어나 불량재고 때문에 적자로 전략했던 쓰라린 경험을 했었음
  - 이러한 과거의 반성을 계기로 양품계획은 재고를 관리하기 위한 다양한 시스템을 개발하여 도입해 왔음
  - 점포, 물류센터, 공장 등 각각의 장소에 어떤 상품의 재고가 어느 정도 쌓여 있는지를 알 수 있는 정보시스템을 우선 구축했음
  - 점포의 판매동향을 근거로 생산량을 자동으로 늘리거나 줄일 수 있는 시스템도 함께 만들었음
- 그러나 국내용으로 개발된 이 시스템에 해외 점포를 접목시키지는 못한 채 해외사업이 급격히 늘어나게 되었음
  - 해외사업은 수송중인 화물선이나 통관을 위해 항구에 적재되는 재고가 발생하기 쉽고, 기회손실을 우려해서 비교적 많은 양을 한꺼번에 발주하는 경향이 있기 때문에 재고관리가 국내의 경우와는 다른 경우가 많음
  - 이런 이유 때문에 해외사업의 경우 발생하는 재고를 정확하게 파악할 수 있는 수단이 없었음

- 이뿐 아니라 개선이 필요했던 분야는 ‘물류’였으며, 관련하여 문제가 부각된 것은 2001년에 중국 상하이에 진출한 이후였음
  - 당시 의류의 약90%를 중국에서 만들고 있었는데 점포에 진열하는 모든 상품은 일본 고베(神戸)에 있는 물류센터에서 선박으로 운송했었음
  - 즉 중국에서 만들어 일단 일본으로 수입했다가 다시 중국으로 수출하는 물류과정을 거치고 있었던 것임
  - 앞서 언급한 해외사업의 ‘예외’였던 것을 상징적으로 보여주는 대표적인 에피소드라고 할 수 있음
- 최근 인건비 급등 등의 영향으로 중국에서 동남아시아 등으로 생산거점을 이전하는 사례가 늘어나면서 의류의 중국 생산비중이 70% 아래로 떨어졌음
  - 한편 앞서 언급한대로 양품계획이 출점하는 나라와 지역도 지속적으로 늘어나고 있는 상황임
  - 생산지역, 집적지역, 소비지역이 세계 각지로 확산되면서 물류도 점차 복잡해지고 있음
- 양품계획이 야심차게 시작한 것은 ‘세계’에서 만들어 ‘세계’에서 파는 비즈니스모델의 확립임
  - 이 비즈니스 모델을 완성하기 위해 재고 관리와 물류시스템을 구성하는 요소를 전면적으로 개편하고 있는 것임
- 새로운 정보시스템은 지난 2013년 봄겨울 상품부터 가동하기 시작했음
  - 이에 따라 세계 각지의 점포와 물류센터가 일본과 동등한 구조로 운영할 수 있게 되었음
  - 구축한 정보시스템에 실제 상품이 제대로 움직일 수 있도록 조정해 가는 것은 시간이 걸리는 작업이며, 이를 위해 1년여 동안 정밀도를 높이는 작업을 추진했음
- 지금까지 발주와 물류, 재고의 관리는 현지에 맡기는 경우가 대부분이었으나 이 정보시스템이 가동되면서 본사 상품부가 일원화해서 관리하고 해외현지법은 판매에만 전념할 수 있게 되었음

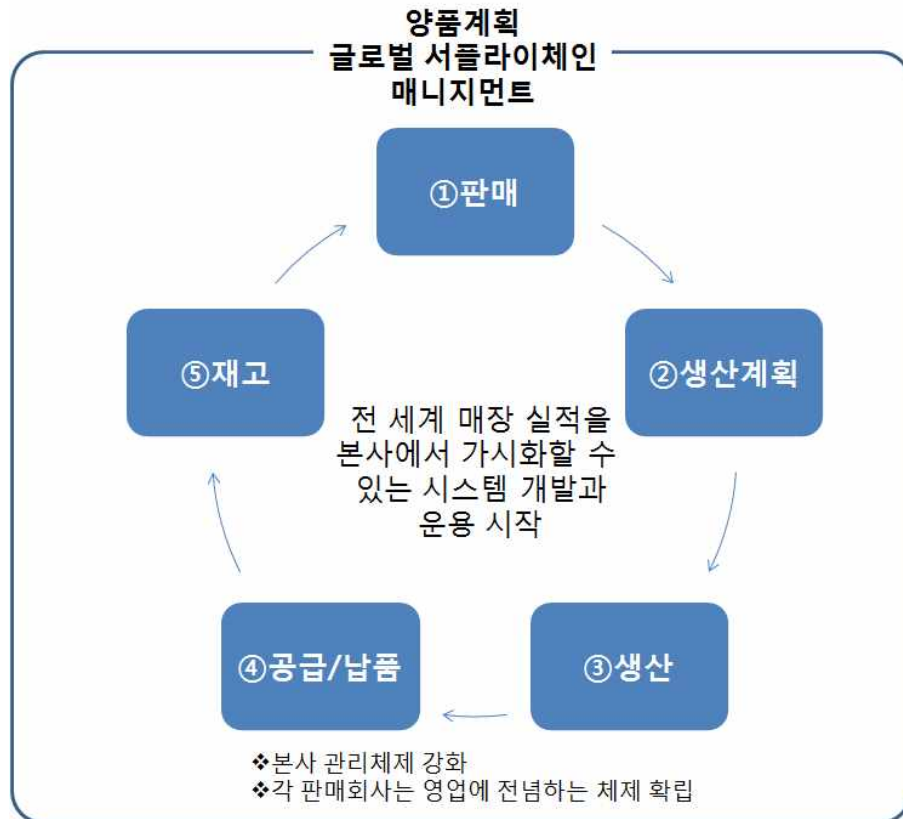
- 생산에서 판매에 이르는 서플라이체인에서 각국의 제휴기업 사정과 물류 구조의 차이 등에 따라 다원화되어 있던 과정을 간소하게 통합하여 한눈에 볼 수 있는 시스템을 만들었다는 평가를 받고 있음
- 2011년 봄까지 세계 전역에 130개의 거점이 있었던 공장은 2013년 말 현재 90개로 줄어들었음
  - 앞으로 수년 안에 공장 수를 70~80개로 줄여나갈 계획인 것으로 알려짐
  - 이는 공장 수를 줄이면 재고와 생산 상황을 파악해야 하는 거점이 그만큼 줄어들기 때문임
- 종래 종합상사 등에 의뢰했던 각국 간 무역업무 일부를, 조달을 전문적으로 담당하고 있는 100% 자회사 ‘MUJI 글로벌 소싱’이 수행하기 시작했음
  - 무역업무 비용을 삭감할 수 있을 뿐 아니라 자본과 제품의 흐름을 자사그룹 안에서 정확하게 가시화할 수 있는 장점이 있음
- 한편 해외사업 전개를 위해 전용물류센터를 중국에 개설해서 가동시켰음
  - 분산되어 있던 물류시스템을 새롭게 마련한 전용물류센터를 중심으로 통합 관리해 나갈 방침임
- 본사에서는 각국 언어의 상품 라벨을 준비해서 상품에 부착해서 출하할 수 있도록 하고 있음
  - 종래에는 해외법인이 환율을 적용해 새롭게 계산한 매매가격을 자체적으로 결정해서, 일본어 라벨 위에 현지통화 가격을 붙여 판매했었음
  - 이렇게 하면 매매가격의 결정권은 현지법인이 가지게 됨
  - 미리 외국어로 현지통화 매매가격을 써 넣은 라벨을 붙여서 출하함으로써 매매가격을 본사 상품부가 결정할 수 있도록 바꾸었음
  - 즉 상품단위의 ‘매출액’을 본사에서 제어할 수 있게 된 것임

- 앞서 언급한대로 가장 먼저 ‘점포’ 단위의 이익을 제어하는 방법을 제시했으나, 이 새로운 시스템은 물류비 등의 ‘경비’와 ‘매출액’을 본사 측에서 일괄 제어하여 ‘상품’ 단위의 이익을 제어하는 방법이라고 할 수 있음

## 5. 조직과 사람 (저항세력을 만들지 않는다)

- 해외진출을 성공적으로 수행하는 있는 마지막 요인으로 거론하는 것은 ‘사람’의 문제임
- 해외진출이 ‘실패’로 이어지게 되는 가장 큰 장애요인 중 하나라고 할 수 있는 것이 바로 ‘사람’의 문제임

<그림4> 양품계획의 글로벌 생산관리 시스템



자료: 양품계획 Annual Report 2015에서 인용

- 도쿄 본사에 근무하는 종업원 입장에서 보면 해외는 늘 ‘우리는 특수한 이유가 있다’고 예외적인 것만 강조한다고 불만을 토로하는 경우가 많음



- 반대로 해외법인에서 근무하는 종업원 입장에서 보면 ‘도쿄는 이쪽 사정을 잘 모르면서 뭐든지 맘대로 정해서 명령한다’고 생각하는 경향이 강함
  - 경영시스템이 아무리 잘 갖추어져 있다 하더라도 종업원의 마음이 이러한 상태라면 제대로 회사가 운영될 리가 없음
- 이러한 도쿄본사와 해외법인의 생각차이를 발생시키는 벽을 어떻게 허물 것인가는 매우 중요한 과제임
- 양품계획은 2011년부터 본사 과장급 사원 모두를 해외거점에 3개월간 장기 출장 형식으로 파견하고 있음
  - 해외거점의 현지 종업원과 함께 일하면서 어려움을 느낌으로써 귀국 후에 해외 사업에 대한 ‘저항세력’이 되는 것을 미연에 방지할 목적으로 시행하고 있음
- 반대로 현지에서 채용한 외국인 종업원의 간부후보생이 도쿄본사에서 1년간 파견 근무하는 제도도 운영하고 있음
- 파견되는 외국인 종업원은 임원회의 이외 다양한 회의에 참석해서 본사의 의사결정 과정을 이해할 수 있도록 하고 있음
  - 또한 지금까지 여유가 부족해서 현지의 간부 후보생을 확실하게 육성하지 못했다는 반성에서 중국의 대학을 졸업한 중국인을 채용하는 것도 시작했음
- 해외에서 일본으로, 일본에서 해외로 종업원이 왕성하게 교류하면서 양쪽 모두를 잘 알고 있는 종업원을 한사람이라도 더 육성해서 조직풍토를 ‘글로벌 기업’으로 전환하는 것이 목표임
- 또한 종래에는 해외점포 개발, 판매관리, 인사노무 등의 모든 기능을 횡적으로 담당하는 해외사업 담당 부서가 있었음
  - 그러나 2012년부터 각각의 업무를 종적으로 소관부서가 담당하는 것으로 조직을 개편하였음
  - 이러한 조치는 해외사업이 더 이상은 ‘예외적’인 존재가 아니라 전사적 업무의 일환이라는 것을 조직 형태로도 보여준 것이라 할 수 있음



## 6. 한국에 주는 시사점

- ‘매출-비용=이익’의 공식을 제시하고 사업에 실패하지 않기 위해서는 어떻게 해야 하냐고 물으면, 많은 사람이 ‘매출’을 최대화하거나 ‘비용’을 최소화해서 ‘이익’을 확보하면 된다고 대답함
  - 물론 맞는 말이지만, 앞서 언급했던 4가지 관점에서 살펴본바와 같이 양품계획은 ‘어떻게 이익을 늘릴 것인가’라는 관점을 당연히 갖고 있으면서, 그 이전에 이익이 날 것인가를 가시화해서 정확하게 ‘파악’하는 것과 그것을 위한 ‘구조’를 중시했음을 알 수 있음
  - 구조적으로 가시화할 수 없는 일종의 운에 따른 도박과 같은 이익을 추구하지 않는다는 것이 중요하다고 할 수 있음
- 이것이 바로 양품계획이 해외사업에서 ‘실패하지 않는’ 최대의 비결인 것이라고 할 수 있음
  - 양품계획은 무인양품(MUJI)이라는 타사가 쉽게 모방할 수 없는 강력한 브랜드와 위가 있는 것은 확실함
  - 그래서 ‘브랜드가 있기 때문에 해외진출이 가능하다’고 보는 견해도 일부 존재하는 것이 사실임
  - 그러나 그 브랜드를 더욱 빛나게 하는 것은 강한 상태를 유지할 수 있는 시스템을 항상 개선하려는 정신이라는 점을 놓쳐서는 안 될 것임

### <참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS, 海外展開の研究(良品計画), 2013.3.11.
2. 양품계획 Annual Report 2015
3. 양품계획 홈페이지