

편의점에서 제조업으로 변신

세이코마트

Seicomart

- ❖ 소재지: 札幌市中央区南9条西5丁目421番地
- ❖ 설립: 1974년 6월
- ❖ 자본금: 4억 2,804만 엔
- ❖ 점포수: 1,178개(北海道1,083개、関東95개<茨城82개、埼玉13개>)2015년 11월말 현재

편의점에서 제조업으로 변신_세이코마트 (No22)

< 요약 >

- 날로 치열해지고 있는 일본 편의점 업계에서 제조업으로 변신을 추진하고 있는 세이코마트가 주목을 받고 있음
- 홋카이도를 거점으로 수도권으로 세력을 확장시켜 나가는 대담한 전략전환을 추진하고 있으며, 홋카이도 내에서는 시장 장악력이 큼
- 특히 고품질의 지역 특산 식품을 앞세워 PB상품을 구축하고 외부기업과 해외로 판매를 늘려나가고 있음
- 원료조달에서 상품판매에 이르는 일관된 서플라이체인을 구축하고 있는 점이 경쟁력의 원천이 되고 있음
- **(벤치마킹 포인트)** 성숙단계에 진입했다고 평가받는 편의점의 새로운 변신 가능성을 제시하고 있는 기업으로써 전혀 예측하지 못했던 식품제조와 농업 영역을 새롭게 개척해 나가고 있는 점이 높게 평가됨

1. 제조업으로 변신한 편의점

- 홋카이도를 본거지로 하고 있는 편의점 세이코마트(Seico Mart)가 연이어서 홋카이도 이외지역에서 상품을 제조해서 판매하고 있음
 - 이와 같은 움직임의 이면에는 점차 치열해지고 있는 편의점업계의 경쟁에서 기존의 소매 비즈니스만 계속했다가는 살아남기 어렵다는 위기감이 작용
- 2015년 3월 간토(關東)지역에 있는 이온(AEON) 그룹의 ‘AEON’과 ‘MaxValu’ 매장에 다이후쿠(大福, 팔 앙금이 든 일본식 찹쌀떡)의 신제품이 연달아 출시되었음
 - 쥘과 팔고물을 넣은 제품 등 총 4종류의 신제품을 선보인 것임
 - 상품 포장지에는 홋카이도 지도가 그려져 있고 그 밑에 ‘홋카이도의 찹쌀과 팔 사용’이라는 글자가 선명하게 나타나있음
- 이 제품을 제조하는 산에이(三栄)제과는 홋카이도에서 편의점을 운영하고 있는 세이코마트의 자회사임

- 다이후쿠(大福)는 계절 한정 상품을 포함해서 지금까지는 홋카이도에 있는 세이코마트에서만 판매했던 제품임
- 인기제품으로 판매가 증가하자 다른 지역에서 판매해도 경쟁력이 높을 것으로 판단하고 지역을 확대한 것임
- 2015년부터 본사공장을 이전하면서 대폭 증설하여 공급체제를 정비하고 다른 지역으로 확대판매하는 전략상품으로 설정했음

□ 세이코마트가 홋카이도 이외 지역에서 상품을 판매하고 있는 것은 다이후쿠(大福)뿐만이 아님

- 자회사에서 제조한 파스타와 샌드위치는 기타칸토(北関東)지역에 기반을 두고 있는 슈퍼마켓 Beisia에서 판매하고 있음
- 또 다른 자회사에서 제조한 아이스모나카와 메론아이스를 가나가와(神奈川)현에 기반을 두고 있는 중견 편의점 스리에프에 공급한 실적도 있음

□ 세이코마트는 홋카이도와는 대조적으로 인구가 많고 비옥한 수도권 시장을 판매 지역으로 선택했음

- 일본의 수도권(1도<道> 6현<県>)의 인구는 약 4200만 명으로 홋카이도 전체의 7배가 넘으며 잠재수요가 큼
- 2015년 초 도쿄 신바시(新橋)에 도쿄지구 사무소를 새롭게 개설하기도 했음
- 실질적인 창업자인 아카오 아키히고(赤尾昭彦)회장이 스스로 도쿄에 주재하면서 시장조사와 신규 거래처 개척에 주력하고 있음

□ 일본 편의점 업계에는 전체 점포 매출액이 4조 엔이 넘는 세븐일레븐재팬이 압도적인 1위의 자리를 지키고 있음

- 점포수는 물론 점포당 하루 매출 규모에서 크게 차이가 나는 다른 편의점들은 재편을 통해 사업규모를 확대하면서 세븐일레븐에 대항하려고 하고 있음
- 2위 로손은 2014년 12월에 포플러와 자본업무제휴를 맺었고, 스리에프와도 자본업무제휴 협상을 진행하고 있음
- 3위 패밀리마트는 10월에 코모스토어를 완전자회사로 인수했으며 앞으로 흡수 합병을 계획하고 있음

- 2015년 10월 15일에는 4위 서클K선크스를 산하에 두고 있는 유니그룹 홀딩스와의 경영통합 합의를 발표했음

<표1> 주요 대형 체인의 2014년도 매출액 순위

순위	사명	점포명	매출액
1	세븐일레븐재팬	세븐일레븐	4조 82억 엔
2	로손	로손	1조 9619억 엔
3	패밀리마트	패밀리마트	1조 8601억 엔
4	서클K선크스	서클K, 선크스	9282억 엔
5	미니스톱	미니스톱	3320억 엔
6	야마자키제빵	테일리아마자키	1984억 엔
7	세이코마트	세이코마트	1818억 엔
8	JR동일본리테일네트	NEWSDAYS	1001억 엔
9	스리에프	스리에프	816억 엔
10	포플러	포푸라, 생활채가 등	737억 엔
11	세브온	세브온	642억 엔
12	코코스토어	코모스토어	561억 엔

주: 패밀리마트가 코코스토어를 자회사로 편입, 패밀리마트와 서클K선크스는 경영통합했음.
로손과 스리에프는 제휴협상중이며, 로손과 포푸라는 자본업무제휴를 체결했음

자료: NIKKEI BUSINESS 2015.10.26. 企業研究, Vol.63에서 인용

- 편의점 업체가 세븐일레븐, 로손, 패밀리마트의 3개 진영으로 거의 집약되어 가는 과정에 있으며, 세이코마트는 중견 이상의 체인으로는 많지 않은 다른 기업과의 연계가 없는 독립된 기업이라고 할 수 있음
 - 세이코마트는 홋카이도에 거의 특화한 편의점을 운영하고 있으며 대규모 편의점의 공세를 비껴가며 2015년 10월말 현재 약 1170개의 점포를 보유하고 있음
 - 홋카이도 내의 점포수 점유율은 37.5%로 세븐일레븐(32.6%)을 앞지르며 1위 자리를 고수하고 있음
- 그러나 홋카이도는 전국 평균보다도 빠르게 인구가 감소하고 있어 편의점 경영만으로는 기업의 성장을 기대하기 어려운 상황임
 - 따라서 세이코마트가 다음 성장을 모색하기 위한 새로운 동력으로 설정한 것이 식품제조 사업임

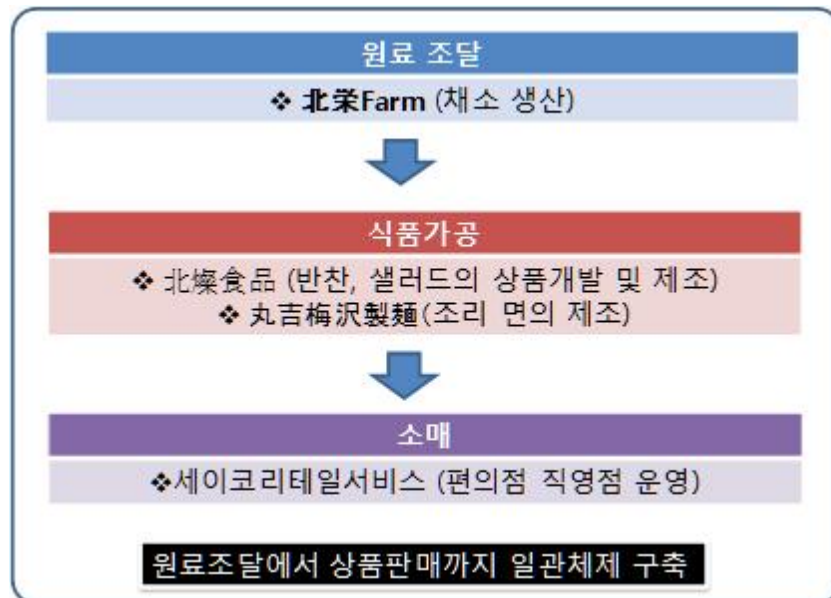
- 아카오 회장은 ‘제조업은 스스로 공리를 잘 하면 이익을 낼 수 있다면서 제조업으로의 변신을 이전부터 생각하고 있었다.’고 말함
- 부가가치를 중시해서 홋카이도에서 나오는 식자재를 사용한 고품질의 식품을 다른 지역에 파는 전략을 구축했음
- 편의점의 PB상품을 출발점으로 하면서 전혀 새로운 제조업체의 사업모델을 구축하려고 세이코마트는 모색하고 있음

2. 해외시장 공략

- 세이코마트가 홋카이도에서 만드는 식품을 파는 지역은 일본 국내만이 아님
 - 산에이(三栄)제과가 만드는 다이후쿠(大福)는 2015년 9월에 태국의 이온((AEON) 점포에 출하를 시작했음
 - 10월에는 말레이시아 점포에도 출하를 시작하는 등 아시아 지역으로 판매를 확대해 나가고 있음
 - 달걀구이와 두부를 제조하는 자회사인 홋카이센니치(北海千日, 오타루<小樽> 소재)가 만든 달걀 요리를 미국의 초밥집에 제공하는 것도 검토하고 있음
 - 일본식 볶음밥을 타고 높은 품질을 어필하면 미국 현지의 수요를 끌어들이 수 있을 것으로 보고 있음
- 편의점의 경쟁력은 높이기 위해 키워온 식품업체로서의 기능을 활용해서 해외 시장에 도전하는 전략이라고 할 수 있음
 - 일련의 성과를 거두면서 제조부문의 실적의 점차 나아지고 있는 상황임
 - 그룹 각사의 세전 이익의 합계에서 차지하는 비중을 살펴보면 2012년도에는 편의점 운영 등 소매부문이 50%를 넘었고 제조부문은 17%였음
 - 그러나 2015년도에는 소매부문이 35%, 제조부문은 32%로 확대될 것으로 예상하고 있음
 - 제조부문의 비율이 점차 확대되면서 몇 년 뒤에는 제조부문의 이익이 소매부문을 넘어설 것으로 전망하고 있음

- 식품제조와 같이 세이코마트의 특징이라고 할 수 있는 외식 기능도 외부로 분리해서 새로운 사업으로 육성할 방침임
 - 하나하나 냄비에 담아 만들어내는 가즈동 등 편의점 안에서 전개하고 있는 인기 코너 ‘핫셰프’를 홋카이도 이외의 지역에서도 출점할 계획임
- 세이코마트는 지난 2013년에 ‘핫셰프’ 코너 만을 분리해서 Beisia 그룹의 중견 편의점 세브온(Save on)의 군마(群馬)현 점포 안에 만들었음
 - 홋카이도 지역을 벗어나 그것도 세이코마트 점포가 아닌 다른 점포에 설치한 ‘핫셰프’로는 처음 있는 일이었음

<그림1> 세이코마트 그룹의 사업영역과 주요 기업



자료: NIKKEI BUSINESS 2015.10.26. 企業研究, Vol.63에서 인용

- 세이코마트가 ‘핫셰프’ 서비스를 처음으로 시작한 것은 1994년이었음
 - ‘핫셰프’는 그동안 철도역이 감소하고, 교외의 쇼핑센터, 고속도로의 드라이브스루와의 경쟁으로 지역의 식당이 줄어들면서 대체하는 존재로 홋카이도에서 지지를 넓혀왔음
 - ‘핫셰프’의 최대 장점은 점포 안에서 막 조리한 반찬이나 도시락을 제공할 수 있다는 점임
 - 안정적인 품질 유지를 위해 종업원 교육을 필수적이었으며, ‘핫셰프’의 스태프는 세이코마트 매장 스태프와는 별도로 채용했음

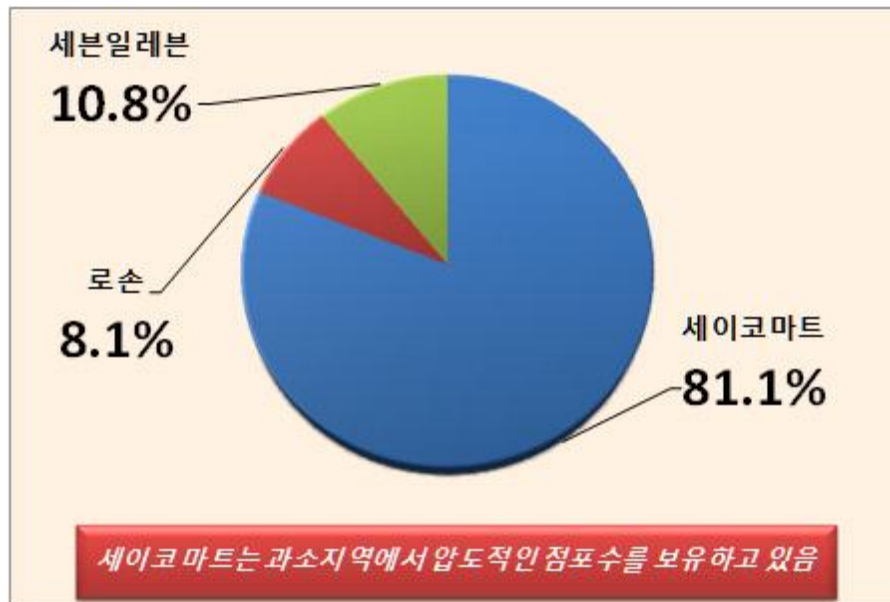
- 점포 개점 전후해서 약 2주 동안 집중적으로 연수교육을 통해 모든 스태프가 어느 매장에서 일을 하든지 동일한 품질과 맛을 낼 수 있도록 도시락과 반찬의 조리 매뉴얼을 철저하게 훈련시키고 있음
 - 개점 이후에도 본사 ‘핫세프’ 전문 슈퍼바이저가 각 점포를 정기적으로 순회하며 상품의 품질이 일정한지를 엄격하게 체크함
- 홋카이도 안에 2015년 10월말 현재 100개 점포에 도입되어 있는 ‘핫세프’ 코너를 매년 100개 이상씩 늘려나갈 계획임
 - 좌석수가 몇 개 안되는 점포도 있지만 일부 점포는 30개 좌석이 마련된 대규모 점포도 있음
 - ‘핫세프’의 상품을 그 자리에서 먹을 수 있게 함으로써 또 다른 제품판매로 이어지게 한다는 전략임
- 과거 약 20년 동안 착실하게 고객의 신뢰를 쌓아온 ‘핫세프’는 편의점의 집객 효과를 극대화시키는 효과로 이어지고 있음
 - 홋카이도 이외 지역의 소매업 회사들이 주목하고 있어 세브온(Save on)과 같이 도입을 단행하는 기업도 증가할 가능성이 있음
- 식품업체와 외식기업의 기능을 강화하기 위해 세이코마트는 식재료 조달과 생산에도 주력하고 있음
 - 앞으로는 보다 적극적으로 제조소매업(SPA)으로써의 사업모델을 추구하겠다는 방침임 것임
- 2007년에 홋카이도에서 농업생산 법인 北栄Farm를 생산자와 공동으로 출자해서 설립했음
 - 이전에는 일부 채소를 큐슈(九州)지역에서 구매했으나 농업생산법인을 통해 채소를 보다 신선한 상태에서 조달할 수 있게 되었음
 - 이러한 노력에 힘입어 그룹 전체에서 사용하는 채소의 자급비율은 22%로 높아졌음
- 홋카이도의 주요 6개 항구에서 경매권을 획득하고 중간 도매상을 거치지 않고 수산물을 직접 구매할 수 있는 체제도 정비했음

- 이렇게 그룹 내에서 사용하는 수산물의 70% 이상을 가격을 억제하면서 직접 구입하고 있음
- 세이코마트의 그룹 회사는 총 26개인데, 그 중 17개가 식품공장 및 농업생산법인이며, 이들 기업이 제조소매업(SPA)의 사업모델을 가능하게 하는 다양한 기능을 각각 담당하고 있는 것임

3. 과소지역에서 강한 편의점

- 세이코마트가 점포수에서 홋카이도 1위라는 점을 이미 앞에서 언급했으나, 그러한 강점은 과소지역에서 특히 현저하게 나타나고 있음
- 삿포로 시내의 점포수 기준으로 점유율이 31.0%로 세븐일레븐(30.1%)과 거의 비슷하지만, 인구 3000명 이하의 31개 마을로 한정해보면 점포수 점유율은 80%를 넘음
- 패밀리마트와 선크스가 단 하나의 점포도 출점하지 않고 있는 것과 비교하면 그 격차를 더욱 크게 실감할 수 있음

<그림2> 홋카이도의 인구 3000명 이하 31개 마을의 편의점 매장 비율

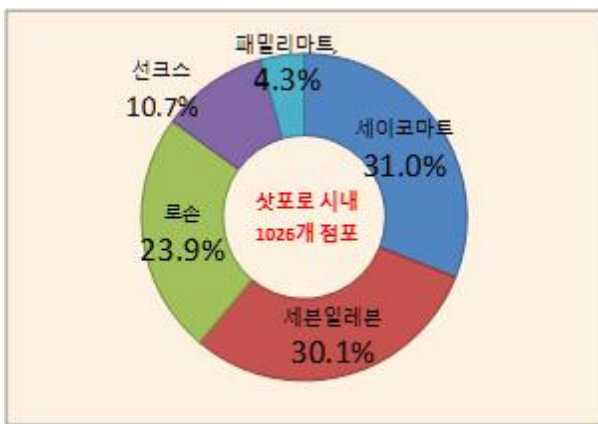


자료: NIKKEI BUSINESS 2015.10.26. 企業研究, Vol.63에서 인용

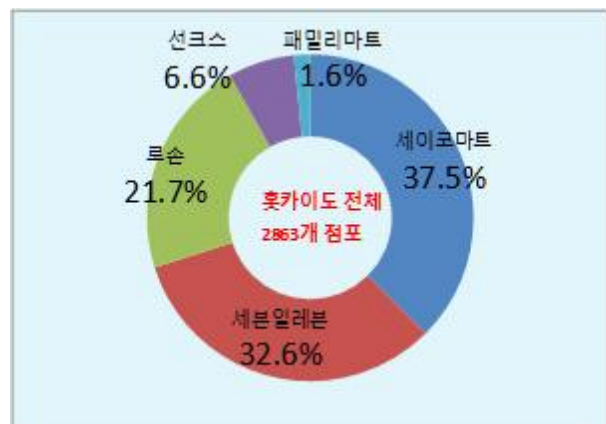
□ 왜 과소화가 진행되고 있는 지역에서도 세이코마트는 점포를 운영할 수 있는 것일까?

- 삿포로시(札幌)에서 동북쪽으로 약 160킬로미터 떨어진 북쪽 제일 끝에 있는 도시 왓카나이(稚内)시로 향하는 국도에 면해 있는 쇼산베츠(初山別)마을에 2014년 12월에 마을 안에 처음으로 세이코마트가 오픈했음
- 주변에 유일하게 있었던 소매점포가 폐점하자 마을 촌장이 세이코마트에 여러 차례 출점을 부탁했었음

<그림3> 삿포로 시내 편의점의 업체별 비중



<그림4> 삿포로 전체 편의점의 업체별 비중



자료: NIKKEI BUSINESS 2015.10.26. 企業研究, Vol.63에서 인용

□ 상권인구는 900명 정도이지만 마을 주민들이 빈번하게 이용해 준다면 채산성 확보가 가능하다고 판단함

- 결국 세이코마트는 식품과 더불어 일용품 등을 충실하게 갖추는 매장 구성으로 출점을 결정했음
- 식품뿐만 아니라 생활에 필요한 물건을 한곳에 모아둔 ‘작은 종합 매장’을 만들겠다는 전략이었음

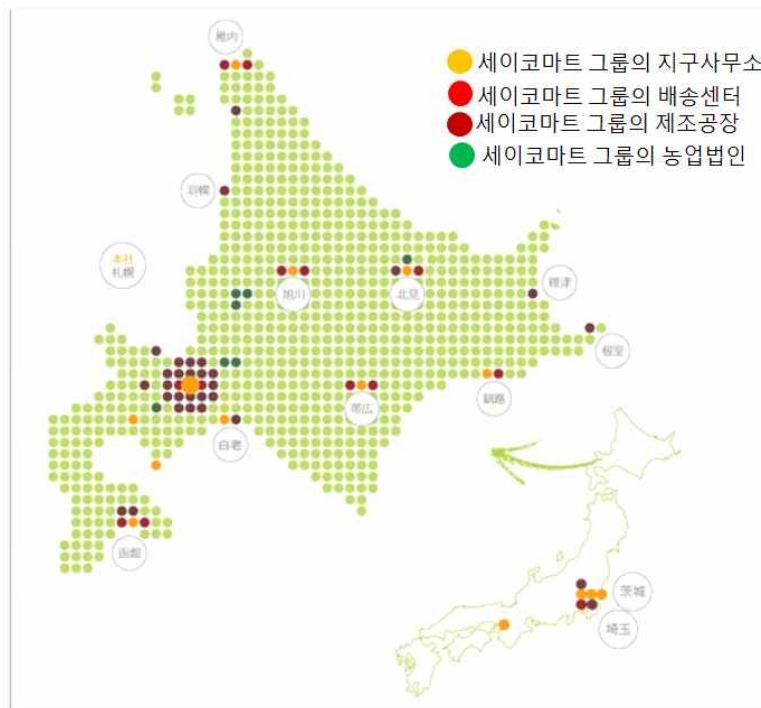
□ 인구가 적더라도 가령 고객의 방문빈도가 2~3일에 1회에서 매일로 높아지면 매출액을 늘릴 수 있다는 생각이 근간에 있는 것임

- 쇼산베츠(初山別)마을과 같은 과소지역 출점을 적극적으로 추진한 결과 179개가 있는 홋카이도의 시정촌(市町村)중에서 세이코마트가 출점하고 있지 않은 지역은 神恵内村와 月形町 등 4개 지자체뿐임

- 세븐일레븐과 같은 대형 편의점과 또 하나 결정적으로 다른 점은 직영점포가 많다는 점임
 - 세이코마트는 1971년에 1호점을 오픈하고 한동안은 지역의 주류판매점들이 연이어 편의점으로 전환하면서 프랜차이즈 체인 방식으로 점포수를 늘려나갔음
 - 그러나 프랜차이즈 체인의 오너들이 점차 고령화되면서 후계자 부족에 고심하는 오너가 급격히 증가하게 되었음
 - 전국적으로 차츰 심각해지고 있는 편의점 후계자 부족 문제가 홋카이도에서 선행하여 나타났다고 볼 수 있음
- 이런 급격한 사업 환경 변화에 따라 세이코마트는 프랜차이즈 체인 중심의 편의점 사업모델과 결별을 선언하고 프랜차이즈 체인이었던 점포를 순차적으로 직영점으로 전환해 나갔음
 - 2015년 10월말 현재 직영점 비율은 약70%로 일본 편의점 업계에서 매우 높은 수준임
- 물론 직영점으로의 전환은 본사 비용의 증가요인이 되지만 장점도 적지 않다는 것이 세이코마트의 판단임
 - 직영점은 점포 운영을 표준화시키기 쉬워지고 경쟁사가 들어오기 어렵게 지역에 집중 출점하는 ‘지역집중’ 전략 등 본사 시책을 신속하게 반영할 수 있다는 장점도 있음
 - 여러 가지 제약조건이 있을 수 있는 과소지역도 직영점 형태로는 얼마든지 손쉽게 출점이 가능함
 - 앞으로 기존의 프랜차이즈 체인점은 남겨 두면서 새롭게 출점하는 점포는 원칙적으로 직영으로 한다는 방침임
- 세이코마트는 공장과 점포가 과소지역을 포함한 광대한 홋카이도 전역에 분포되어 있다는 특징이 있음
 - 이처럼 특수한 지역에서 독특한 사업모델을 추진하기 위해서는 우수한 물류체제가 필요적이라고 할 수 있음
 - 조달한 식자재를 신선한 상태로 가공해서 적당한 가격으로 판매하기 위해 오랫동안 효율적인 배송망을 자체적으로 구축해 왔음

- 삿포로 동부에 위치한 배송과 상품조달의 관련회사 세이코플레쉬후드의 삿포로배송 센터에는 매일매일 박스에 담긴 수많은 상품이 차곡차곡 빈틈없이 쌓임
 - 이 물류센터에서 활약을 하고 있는 것은 2011년에 미국의 시스템회사로부터 도입한 창고물류시스템임
 - 센터에서 취급하는 상품의 종류와 수량, 유효기간과 소재지 등 상세하게 파악이 가능함
 - 붙어있는 바코드를 인식기로 스캔하면 센터 내에서 그 상품이 어느 작업공정에 들어가 있는지를 바로 확인할 수 있음

<그림5> 세이코마트 그룹의 목적별 주요 거점지역



자료: 세이코마트 홈페이지에서 인용

- 세이코마트에서는 이외에도 배송트럭의 운행상황을 실시간으로 파악하여 효율적인 루트를 계산하는 시스템도 도입하고 있음
 - 배송센터를 출발한 트럭이 상품을 각 점포에 배달하고 돌아오는 길에 주변 공장에서 상품을 모아 센터로 돌아오는 방법으로 트럭의 빈 상태를 막는 방법으로 물류비용을 억제하고 있음
 - 2013년에는 상품의 재고수량에 따른 자동 발주시스템도 도입하는 등 서플라이 체인을 더욱 효율적으로 운영하기 위한 노력을 지속하고 있음

4. 향후 전망

- 앞에서 설명한대로 일본 편의점 업계는 대규모 사업형태를 보이고 있는 3개의 진영으로 집약되어가고 있는 상황임
 - 그 중에서 세이코마트는 어떤 다른 편의점과의 연계도 없이 홋카이도 지역을 중심으로 자주적이며 독립적인 생존방식을 택하고 성장을 거듭하는 유일한 편의점으로 잘 알려져 있음
- 그러나 사실은 세이코마트도 예전에 대형 종합상사와 느슨한 자본관계를 유지했었던 역사가 있음
 - 지난 2002년 미즈비시상사(三菱商事)가 세이코마트 본사에 출자를 한 적이 있음
 - 이토추상사(伊藤忠商事)는 같은 해에 그룹사인 丸コ西尾(현재 세이코플레이푸드), 이어서 2005년에는 세이코마트 본사에도 출자를 했음
 - 그렇지만 출자비율은 각각 10%미만으로, 비율을 낮춰 한 회사의 출자 비율을 키워 특정 계열에 속하는 것을 피했음
- 현재 미즈비시상사(三菱商事)는 로손 그리고 이토추상사(伊藤忠商事)는 패밀리마트의 최대 주주임
 - 패밀리마트와는 2006년에 공동출자 형태로 홋카이도패밀리마트라는 회사를 설립 하기도 했음
 - 이 회사는 2015년 3월에 양사가 관계를 해소하기까지 패밀리마트 브랜드로 점포를 전개해 왔음
- 세이코마트는 홋카이도에서도 급속도로 세력을 확대시키고 있는 세븐일레븐에 대한 강한 대항의식을 가지고 Td,a
 - 사내관계자에 따르면 아카오(赤尾)회장은 경쟁 편의점 중에서도 유일하게 세븐일레븐 점포에는 들어가지 않는다고 함
 - 그 이유는 치열한 경쟁을 하고 있는 세븐일레븐과 똑같은 것을 해서는 진다고 생각하기 때문이라고 함

- ‘핫세프’와 과소지역에서의 출점 등 기존 편의점의 사업모델에 대한 도전은 세븐일레븐과의 대항을 강하게 의식했기 때문에 나왔던 전략임
 - 세이코마트는 비상장기업으로 연결 결산을 작성하지 않음
 - 상품의 기획 비용과 편의점 프랜차이즈 체인점의 로열티 수입은 세이코마트가 관리하고, 직영점 매출은 자회사인 세이코리테일서비스가 계상하는 등 회계처리가 복잡함
 - 세이코마트 홍보담당자는 그룹사 각사 모두가 흑자를 내고 있다고 하지만, 전체의 수익력을 파악할 통계는 외부에서 찾을 수 없는 상황임
- 아카오 회장 등 임원과 종업원이 보유한 주식을 합친 세이코마트 주식의 보유비율은 50%가 넘는 것으로 알려져 있음
 - 따라서 타사로부터 매수될 위험성은 비교적 낮다고 볼 수 있음
 - 그러나 경쟁이 격화되고 있는 일본 편의점 업계에서 안정적인 수익을 지속해서 유지할 수 있을 것이라는 보장은 하기 어려움
- 세이코마트는 홋카이도에서 얻을 수 있는 식품의 제조판매 등 부가가치가 높은 제조업으로의 전환으로 생존을 위한 전략을 추진하고 있음
 - 이런 전략은 최근 일본 편의점 업계의 재편 움직임과 한발 떨어져 독립적인 경영을 할 수 있는 중요한 바탕이 되고 있음

5. 한국에 대한 시사점

- 최근 일본 편의점업계에서 가장 주목을 받고 있는 업체가 홋카이도의 세이코 마트임
 - 일본에서 전국의 편의점 세력구도를 살펴보면 모든 지역에서 세븐일레븐, 로손, 패밀리마트, 서클K전크스 등 대규모 편의점이 시장점유율 1위를 차지하고 있지만, 홋카이도만은 현지에 기반을 두고 있는 세이코마트가 1위를 굳건히 지키고 있는 상황임
 - 그 이유는 업계 1위 세븐일레븐이 도저히 따라 하기 어려운 전술을 쓰고 있기 때문임
- 세븐일레븐의 비즈니스모델은 상품 제조를 외부 업체에 위탁하고 점포로 가져오게 하는 ‘보유하지 않는 경영’이라고 할 수 있음

- 이와는 정반대로 세이코마트는 ‘보유하는 경영’을 실천하고 있음
 - 자사가 보유하고 있는 농장에서 만든 농산물과 자사 공장에서 만든 식품을 자사의 물류망을 통해 각 점포로 운반하고 있음
 - 따라서 일반적인 편의점에서는 구매할 수 없는 상품을 팔 수 있게 되고, 넓은 토지면적에 사람은 분산되어 있는 불리한 지리적 조건을 갖춘 홋카이도에서 상황에 맞게 재빠르게 움직일 수 있는 물류망을 이용하여 상품을 제공하는 강점을 가지고 있다고 할 수 있음
- 세이코마트는 세븐일레븐과 같은 대규모 편의점과 정면으로 승부를 할 생각이 있는 것은 아닌 것으로 보임
- 세븐일레븐과 같은 규모로 경쟁하더라도 면적당 효율성을 확보하기 어려울 것이기 때문임
 - 그런 전략보다는 각 시골 마을에 단 하나 존재하는 ‘만물상’같은 이미지로 정착해서 지역주민의 신뢰를 확고히 다지는 것에 총력을 기울이고 있는 것임
- 이런 성장전략은 다른 지역에서 진출해 온 대규모 편의점이 흉내를 낼 수 없는 지역밀착형 비즈니스모델이라고 할 수 있음
- 그렇기 때문에 대규모 편의점은 홋카이도에서 유일하게 시장점유율 1위를 차지하지 못하고 있는 것임
 - 경쟁사가 시장에 진입하기 어렵게 만드는 가장 효과적인 방법으로 시장을 지켜나가고 있다고 할 수 있음
- 이렇듯 틈새시장을 겨냥한 전략을 추진하면 경우에 따라서는 대기업이 얻지 못하는 강력한 ‘고정팬’을 확보할 수 있게 됨
- 가령 일본 자동차업계를 예로 들면 후지중공업이 좋은 사례가 될 것임
 - 후지중공업은 도요타자동차에 대항하려고 하지 않으며, 비포장도로를 달릴 수 있는 4륜구동 자동차에 주력하고 있음
 - 이런 전략으로 핵심차종인 ‘스바루’는 미국시장에서 큰 인기를 얻고 있음

아카오 아키히고(赤尾昭彦)회장 인터뷰

Q. 홋카이도 편의점업계 현황은?

- A. 홋카이도 인구는 550만 명 정도인데 업계전체로 약 3000개의 점포가 있습니다. 한 점포당 1800명 정도라는 계산이 나옵니다. 신규로 출점하면 자사의 기존 매장의 고객을 잠식하는 단계까지 와 있습니다. 더 이상 새롭게 출점하는 것은 어려운 상황입니다. 오랜 기간 편의점을 경영해 오면서 알게 된 것이지만, 시장환경에 크게 영향을 받는 사업이라는 점입니다. 이런 점은 소매업 전반에도 해당되는 말이라고 할 수 있습니다. 한편 제조업은 스스로의 노력으로 얼마든지 이익을 낼 수 있다고 생각합니다. 그렇기 때문에 이전부터 제조업체로의 변신을 생각했었습니다. 홋카이도는 언젠가 인구감소로 힘든 상황에 놓이게 될 가능성이 매우 높습니다. 간토(關東)지역에 진출한 것은 그때를 대비하여 사업전개를 하고 있는 것입니다.

Q. 상품과 원료의 생산단계에서부터 엄격한 스스로의 관점에서 관리를 하는 이유는 무엇입니까?

- A. 그것은 전쟁 중에 제가 경험한 것과 관련이 있습니다. 어머니와 함께 산으로 피난을 갔는데 모두 먹을 것을 넣은 백팩을 메고 도망쳐왔습니다. 스스로 물건을 챙기지 않으면 안 된다는 것을 체험을 통해 알게 되었습니다. 그 경험에서 저는 장사를 하면서 창고를 가지고 원료를 확보하는 것에 남다른 열정을 가지게 되었습니다. 스스로 현물을 확보하고 있지 않으면 마음이 놓이지 않습니다.

Q. 앞으로의 경영전략으로는 수도권을 겨냥하고 계신 것입니까?

- A. 앞으로 ‘세코마’라는 새로운 브랜드를 런칭하고 브랜드 명칭에 적합한 독자적인 식품을 홋카이도와 수도권에서 판매할 계획입니다. 홋카이도의 젊은이들은 세이코마트라고 안하고 세코마라고 줄여서 말합니다. 그렇다면 상표등록해서 사용하는 것이 좋다고 생각한 거죠. 호텔과 패스트푸드 등에도 판매를 할 계획입니다. 수요가 있다고 판단되면 해외시장도 적극 공략할 예정입니다.

Q. 편의점이면서 무역을 해서 수익을 내겠다는 말씀이신지요?

- A. 편의점은 표면에 드러나는 간판으로 활용하면서 실제로는 물류와 도매업을 적극적으로 할 계획입니다. 제일 수익을 많이 내는 것은 제조업 기능을 담당하고 있는 부분입니다. 그렇지만 제조업체의 이면에 있는 원료 관계가 더 흥미롭습니다. 모두가 편의점이라고 생각하고 있는 사이에 정신을 차려보니 이미 편의점이 아닌 모습이 되어 가고 있습니다. 이것이 바로 당사의 미래 모습입니다. 현재 우리 회사는 대대적으로 전략을 전환하는 시기에 있다고 할 수 있습니다.

Q. 원료 조달 방법은?

- A. 농산물을 그룹회사에서 생산하는 한편 수산물은 6개의 항구에서 획득한 경매권을 이용하여 팔고 남은 것을 전부 사오라고 지시하고 있습니다. 1kg이나 2kg를 구매하는 정도로는 장사가 안 되지만, 톤 단위로 구매하면 좋은 장사가 가능해 집니다.

신선도가 높고 가격도 저렴합니다. 오징어, 콩치, 연어 등 가리지 않고 제철 수산물을 매일 매일 사들입니다. 구매한 수산물은 급속 냉동시켜 창고에 쌓아 놓습니다. 축산 역시 돼지는 연간 6000마리, 지역 농가로부터 직접 구매하고 있습니다.

Q. 상품 판매지역으로 해외시장은 어디가 유망하다고 보십니까?

- A. 앞으로는 미국입니다. 미국은 소매시장이 성숙단계에 들어갔다고 하지만 아직 개척할 여지가 충분히 있다고 봅니다. 예전부터 현지에서 여러 차례 방문해서 현지기업과 비즈니스 방법에 대해 조사를 했습니다. 지금까지 방문한 지역이 20곳이 넘습니다. 역시 장기 거래가 신용의 바탕이 되는 나라입니다. 거래처가 수익을 낼 수 있게 하는 관계구축이 중요합니다. 그리고 사람들이 잘 모르는 것을 신속하게 추진하는 것이 새로운 가치를 창출할 가능성이 높아집니다.
- 미국은 지금 일본식 붐이 일고 있지만 앞으로 시장이 더욱 커질 것으로 보입니다. 그렇지만 비싼 것은 팔리지 않을 것 같고 역시 저렴한 것이 가능성이 있습니다.

Q. 높은 가격대는 어렵다는 말씀이십니까?

- A. 나는 포장을 멋있게 하는 것처럼 일본적 발상으로 비싼 상품이 되면 될수록 고객의 수는 줄어들 것으로 생각합니다. 먹는 것은 목숨 다음으로 중요한 것이기 때문에 한없이 저렴해져야 합니다. 그렇다면 싸게 만들기 위해서는 어떻게 해야 하는가. 바로 이것을 먹는 것을 취급하는 사람이 항상 생각해야 하는 것이 아닐까요.

Q. 상품을 싸게 만들기 위해서 하고 계신 일은 무엇인가요?

- A. 원가를 어떻게 낮출 것인지가 중요하지만 상품 구매량을 늘려 단가를 낮추는 것, 대금 지불방법을 궁리하는 것 말고 또 하나 중요한 것은 상품을 무엇으로 운반할 것인가에 따라 달라집니다. 수송은 자체적으로 하고 있습니다만, 직원들도 당연하다고 생각하고 계속하고 있습니다. 앞으로는 제조공정 일부에서 로봇을 도입하는 등 자동화를 추진하면서 비용을 억제하려고 합니다.

Q. 세이코마트의 미래를 어떻게 생각하고 계시는지요?

- A. 핫카이드를 벗어난 지역에서도 핫카이드에서 만든 제품을 높게 평가받을 수 있도록 앞장서는 기업이 되고자 합니다. 전 세계를 여러 나라를 돌아다녀 봤지만 핫카이드만큼 좋은 식품을 만들 수 있는 곳은 매우 적습니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2015.10.26. 企業研究, Vol.63
2. Diamond Online 2015. 10. 29, ‘모스、しまむら、セイコーマート…あの企業を成功に導いた「独自の勝ちパターン」’
3. 東洋経済Online 2015. 5.4. ‘あのセブンの上を行く「最強コンビニ」とは？北の大地で磨かれた究極のサービス精神