

작업복 프랜차이즈

# 워크맨



- ❖ 소재지: 群馬県伊勢崎市柴町 1732
- ❖ 설립: 1982年8月19日
- ❖ 자본금: 1,622,718,300엔 ( 2015년 3월말 현재)
- ❖ 종업원: 230명 ( 2015년3월말 현재 )

## 작업복 프랜차이즈\_워크맨 (No27)

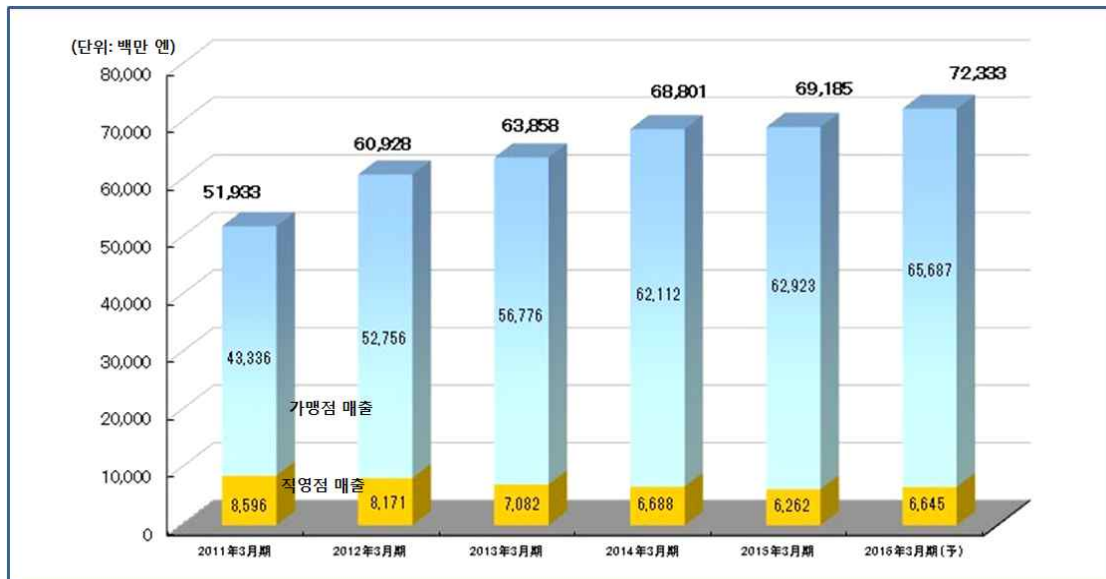
### < 요약 >

- 워크맨은 일본의 건설현장에서 일하는 작업자에게는 없어서는 안 될 존재로 인식되고 있는 기업임
- 작업복과 작업용품 분야의 프랜차이즈 경영을 하면서 지난 40여 년간 사세를 확장해 왔음
- 최근 인구구조의 변화와 작업자 감소로 시장이 축소될 것으로 예상되는 가운데 캐주얼 의류 등 새로운 시장으로의 진출을 도모하고 있음
- (벤치마킹 포인트) 틈새시장에서 꾸준히 성장하면서 쌓아올린 다양한 판매 노하우를 활용하여 새로운 시장에 도전하고 있음

### 1. 작업복 전문점 체인

- 워크맨(WORKMAN)은 작업복 등 건설 현장에서 주로 쓰이는 제품을 판매하는 회사임
  - 워크맨은 군마(群馬)현을 거점으로 하는 유통 그룹 베이시아(beisia)그룹의 작업복 전문점임
  - 일본 전역에 약 750개의 점포망은 85%가 프랜차이즈 체인으로 운영되고 있음
  - 작업복 체인의 점포수로는 일본에서 최대 규모임
  - 워크맨의 시산의 따르면 ‘건설작업자의 40%인 120만 명이 워크맨의 고정 고객’이라고 함
- 워크맨은 도심과 교외를 연결하는 간선도로 주변에 점포를 설치하는 경우가 많음
  - 간선도로 주변은 주로 편의점이 많지만, 워크맨은 편의점 못지않은 고객을 끌어모으고 있다는 평가를 받고 있음
  - 각 매장에 설치되어 있는 주차장에는 아침 6시 반이 되면 탱이나 트럭을 타고 작업현장으로 가는 근로자들이 들러 목장갑 등 작업에 필요한 제품을 구매하고 현장으로 출발하는 차들로 붐빔
  - 워크맨이 이러한 니치마켓이라고 할 수 있는 건설작업자의 수요를 정확하게 파악하고 판매를 증가시켜 나가는 있음

&lt;그림1&gt; 워크맨의 매출액 및 영업이익



자료: 워크맨 홈페이지에서 인용

&lt;그림2&gt; 워크맨의 영업 수입



자료: 워크맨 홈페이지에서 인용

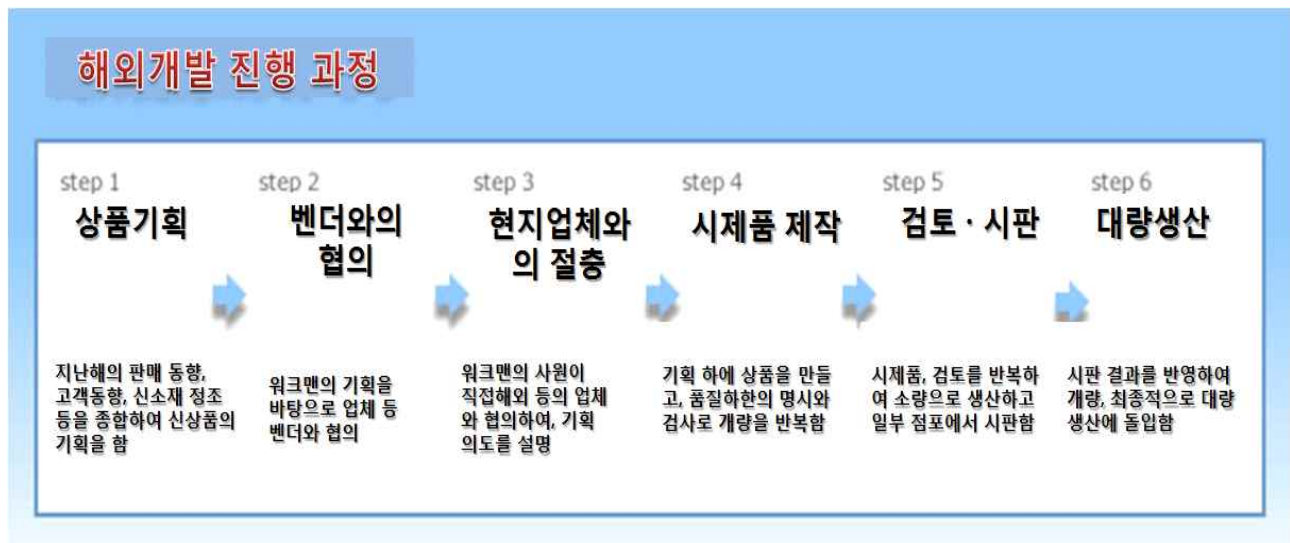
- 263평방미터의 점포에 약 1500종류의 상품이 뽁뽁하게 진열되어 있음
  - 대부분의 제품은 주변에서 쉽게 찾아 볼 수 없는 압도적으로 낮은 가격이라는 특징이 있음
  - 작업용 바지가 980엔, 목장갑 한 다스에 360엔 등 세일이나 할인을 하지 않으면서 EDLP(every day low Price)을 실현하고 있음

## 2. EDLP (Every Day Low Price)

- 저가 전략은 베이시아(beisia)그룹 전체가 추구하는 ‘사훈’과도 같은 것임
  - EDLP는 베이시아(beisia)그룹에 공통으로 적용되는 것으로, 이를 위해 점포개발과 상품조달, 물류 등으로 합리화를 도모하여 낮은 비용을 실현하는 등, 많은 관련된 노하우가 그룹 차원에서 축적되어 있음
  - 베이시아(beisia)그룹은 홈센터의 가인즈, 슈퍼마켓의 베이시아 등 다양한 사업을 전개하고 있는 대규모 유통그룹임
  - 기업이념으로 체인스토어는 철저하게 디스카운트 비즈니스를 추구해야 한다고 표명하고, 저비용 운영과 저가 판매를 추진하며 성장하고 있음
- 워크맨도 특히 ‘EDLP상품’로 구매빈도가 높은 상품을 중점적으로 타사가 따라오지 못할 정도의 낮은 가격을 실현하고 있음
  - 이러한 낮은 가격이 고객의 높은 지지를 얻는 바탕이 되고 있으며, 회사발전의 커다란 원동력으로 작용하고 있음
- 워크맨이 취급하고 있는 상품은 현장에서 일하는 사람들의 필수품이 대부분임
  - 이러한 이유 때문에 ‘저렴하다’는 것이 최대의 서비스가 될 수 있다는 생각을 하고 있는 것임
  - EDLP정책은 매장에서 ‘매일, 이 가격’이라는 광고판을 붙여 놓고 영업을 하고 있으며, 특별판매처럼 기간을 제한하는 것이 아니라 항상 저가로 공급하는 특징이 있음
- 워크맨이 이처럼 저렴한 가격을 유지할 수 있는 비결은 제조업체와 함께 구축한 상품조달 구조에 있음
  - 작업복을 판매하는 유통채널로서 워크맨의 존재감은 압도적으로 강하다고 할 수 있음
  - 따라서 워크맨 납품용의 전용 생산라인을 제조업체가 구축하거나, 제조업체와 함께 해외에서 제휴공장을 찾아 제조비용을 줄이는 방법을 취할 수도 있음
  - 또한 전체 제품 중 약30%를 해외에서 직접 조달하면서 저렴하게 가격을 유지하고 있음

- 워크맨이 EDLP를 실현하기 위해 타사보사 훨씬 빨리 추진해 온 것이 상품의 해외 조달이었음
  - 일찍부터 중국, 대만, 한국 등에서 상품을 개발하면서 비용을 줄이는 전략을 꾸준히 하게 추진해 오고 있음
  - 매장에서 수집한 고객의 구매정보를 바탕으로 상품을 기획하고, 여기에 종합상사의 정보력과 제조업체의 기술력을 더해 워크맨만의 고유상품을 만들어왔다고 할 수 있음

<그림3> 워크맨의 EDLP 실현을 위한 해외개발 과정



자료: workman 홈페이지에서 인용

- 현재 워크맨 매장에 진열된 상품의 대부분은 이런 방법으로 해외에서 생산하거나 조달한 것임
  - 최근 보다 낮은 가격을 실현하기 위해 특히 중국에서는 연안지역에서 내륙으로 조달지역을 이전하고 있음
  - 또한 한 지역에 편중하는 것을 막기 위해 최근에는 베트남과 미얀마 등으로 생산 지역을 확대해 나가고 있음
- ‘저가’라는 점은 분명 고객에게는 최대의 매력으로 작용하겠지만, 단순히싼 가격만으로는 고객의 만족을 이끌어낼 수는 없음
  - 워크맨은 ‘팔리는 상품이 싸다’라는 가격에 대한 기본이념을 꾸준히 지켜나가고 있음
  - 상품이 가지는 품질과 기능에 비해 가격이 저렴하다는 인식이 소비자에게 전해지기 때문에 만족하고 제품을 구매하고 있는 것임

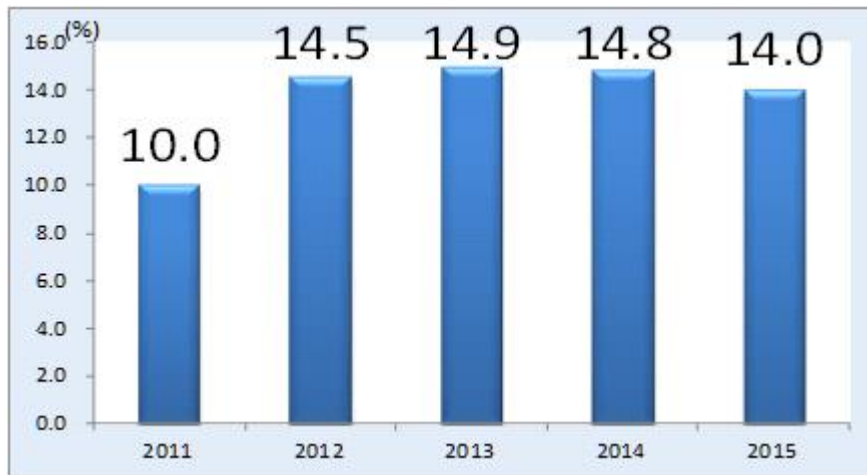
- 워크맨은 신소재와 신기술을 적극적으로 도입하는 한편 물류의 합리화를 추구해서 매력적인 저가 상품을 개발하고 있는 것임
  - 가격대비 품질과 기능이 뛰어나다고 고객이 느낀다면 자연스럽게 상품을 구매하는 행동으로 이어질 수밖에 없을 것임

### 3. 협력업체와의 협업

- 제조업체들이 리스크를 부담하면서까지 워크맨의 요구에 응하는 것은 워크맨이 제품을 전량 구매해주기 때문이라는 이유가 가장 크다고 할 수 있음
  - 일본의 의류 업계에서는 지금도 팔다 남은 제품을 제조사와 도매상에 반품하는 관행이 남아 있음
  - 따라서 워크맨의 전략은 제조업체와 신뢰관계를 만드는 전제가 되고 있는 것임
- 워크맨은 상품기획에서 제조, 판매에 이르기까지의 공정을 일관해서 스스로 추진하는 SPA(Speciality retailer of Private label Apparel)에도 주력하고 있음
  - 즉 SPA는 옷의 제작, 생산, 유통, 판매에 이르기까지 모든 전 과정을 회사 자체적으로 담당을 해서 대량 생산, 대량 판매를 통해 유통 마진을 줄이고, 저렴한 가격에 소비자에게 공급하는 방식을 뜻함
  - 따라서 옷을 생산하기 위한 대형 인프라 구축(자체 공장)과 판매할 대형 매장, 유통망이 확보되어야 함
- SPA를 통해 제조한 제품은 PB상품인 ‘워크맨 베스트’라는 이름으로 전국 각 매장에서 판매되고 있음
  - 전체 매출에서 차지하는 PB상품 비율은 그 동안 꾸준히 증가하여 현재는 약 20%까지 늘어난 상태임
- 철저하게 저가전략을 추구하고 있기 때문에 프랜차이즈 가맹점의 이익률은 약 35% 정도에 머물러 있는 상태임
  - 이것은 본부와 가맹점이 서로 나눠 갖기 때문에 본부의 몫은 약 20%정도인 것으로 알려져 있음
  - 그럼에도 불구하고 14%로 높은 자기자본이익률(ROE)을 실현하고 있는 것은 베이시아 그룹의 DNA를 이어받아 저비용으로 운영을 하고 있기 때문임

- 이러한 철저한 저가전략이 바로 워크맨이 성장할 수 있는 원동력이 되고 있다고 해도 과언이 아님

<그림4> 워크맨의 자기자본이익률(ROE) 추이

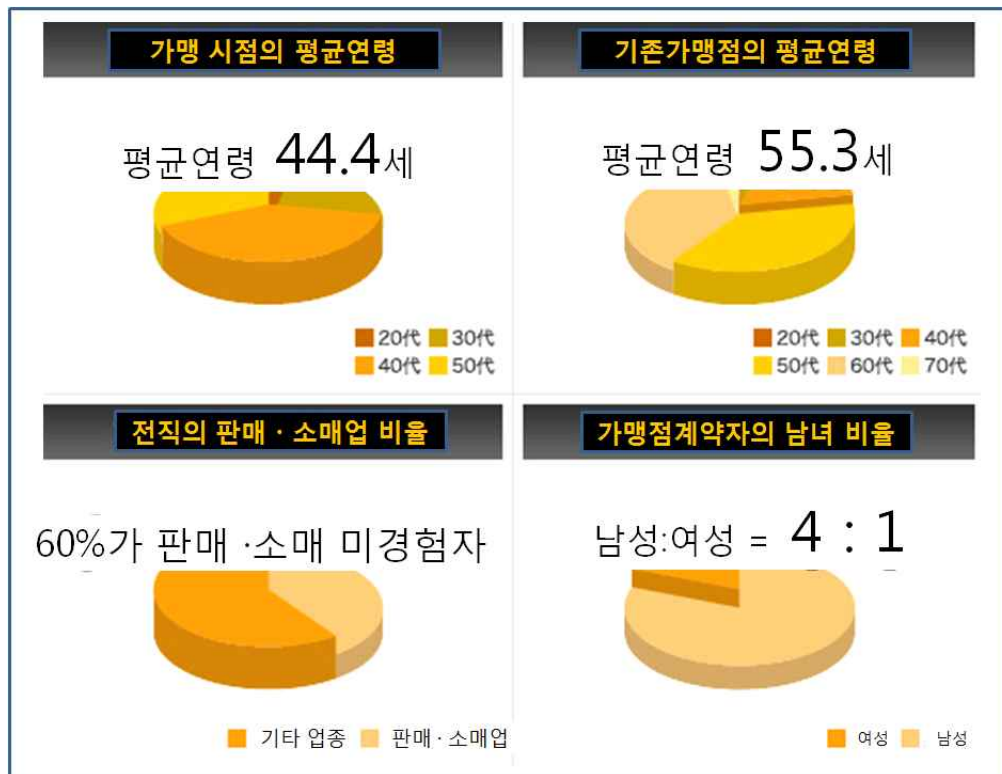


자료: workman 홈페이지에서 인용

- 일반적으로 프랜차이즈하면 비교적 적은 직원만으로도 기업을 운영할 수 있다는 특징이 있음
  - 워크맨의 경우도 기업규모에 비해 약 230명이라는 이례적으로 적은 수준으로 기업을 운영하고 있음
  - 그럼에도 불구하고 안정적으로 체인을 운영할 수 있도록 독특한 프랜차이즈 계약 방식과 정보통신기술의 활용 등 다양한 방법을 강구하고 있음
- 프랜차이즈 소유주의 가장 큰 걱정은 ‘초기비용은 마련했는데 개업한 이후 적정 수준의 매출을 확보할 수 있을까’임
  - 이러한 점포 오픈의 불안을 불식시키기 위해 워크맨은 본격적으로 프랜차이즈 계약을 체결하기 이전에 ‘업무위탁계약’이라는 방식을 선택할 수 있도록 또 다른 제도를 마련해 놓고 있음
- 이러한 방식은 먼저 초기비용 자금 200만 엔을 본사에 지불하는 것에서부터 시작됨
  - 월 매출액이 350만 엔을 넘을 때까지는 점포운영비로 매달 50만 엔을 받음
  - 350만 엔이 넘으면 초과한 매출의 3%를 성과급으로 50만 엔에 가산되어 지급하게 됨



&lt;그림5&gt; 워크맨 가맹점 주요 특징



자료: workman 홈페이지에서 인용

- 업무위탁계약이 아니라 통상적인 프랜차이즈 계약에서도 건물임대비와 물류관련 비용 등은 본사가 부담함
- 프랜차이즈 오너는 매달 발생하는 수도광열비와 아르바이트 인건비 등을 지불하면 되는 구조임
- 그 대신 이익의 약 60%를 본부가 가져가는 구조임

&lt;그림6&gt; WORKMAN 가맹점 계약기간 및 매출



자료: workman 홈페이지에서 인용



&lt;그림7&gt; WORKMAN 점포 수 추이 및 지역별 현황



자료: workman 홈페이지에서 인용

- 2015년 3월 결산에서 나타난 프랜차이즈 기존 점포의 매출은 평균 약 1억엔에 달하고 있음
- 워크맨에 따르면 가맹점 수입은 매출 증가에 따라 지급되는 장려금 등을 포함하면 평균 1200만 엔 정도라고 함
- 프랜차이즈 오너가 이 정도의 수익을 확보할 수 있는 일본의 일반적인 프랜차이즈 사업 수준을 고려하면 결코 나쁜 수준이 아님

#### 4. 점포 전략

- 작업복과 작업용품 분야에서 성장해 온 워크맨이지만, 최근 회사의 이미지를 바꿔보려는 다양한 시도를 하고 있어 업계의 관심이 모아지고 있음
- 그 대표적인 사례가 TV광고의 변화라고 할 수 있는데, ‘가자! 모두 함께 워크맨’이라고 유명 연예인이 작업자들과 함께 노래하는, 잘 알려져 있었던 TV광고를 25년 만에 중단했음
- 워크맨은 ‘현장 작업자의 점포’라고 생각하고 나와는 무관하다는 이미지를 불식시키겠다는 의도에서 나온 결정이라고 함

&lt;그림8&gt; 워크맨 점포의 이미지 개선 이전과 이후



자료: workman 홈페이지에서 인용

□ 최근 워크맨이 목표로 하고 있는 것은 고객층의 확대임

- 이를 위해 향후 3년 동안 모든 점포의 외관과 디자인을 완전히 새로 고쳐나갈 계획임
- 종래에는 높은 곳에 많은 상품을 진열했기 때문에 점포 안이 너무 어둡다는 지적이 적지 않았음
- 새로 개장하는 점포는 입구 부근의 선반을 이전보다 60센티미터 낮게 만들어 점포 안을 잘 볼 수 있도록 하고 조명도 LED로 교체하는 등 전반적으로 밝은 이미지로의 전환을 시도하고 있음

□ 점포 외관도 종래의 회색에서 점차 백색 벽면으로 바뀌어나가고 있음

- 또한 ‘작업복’이라고 외벽에 크게 표시하는 것을 그만두었고, 창을 크게 해서 밖에서 점포 안을 훤히 드려다 볼 수 있도록 했음

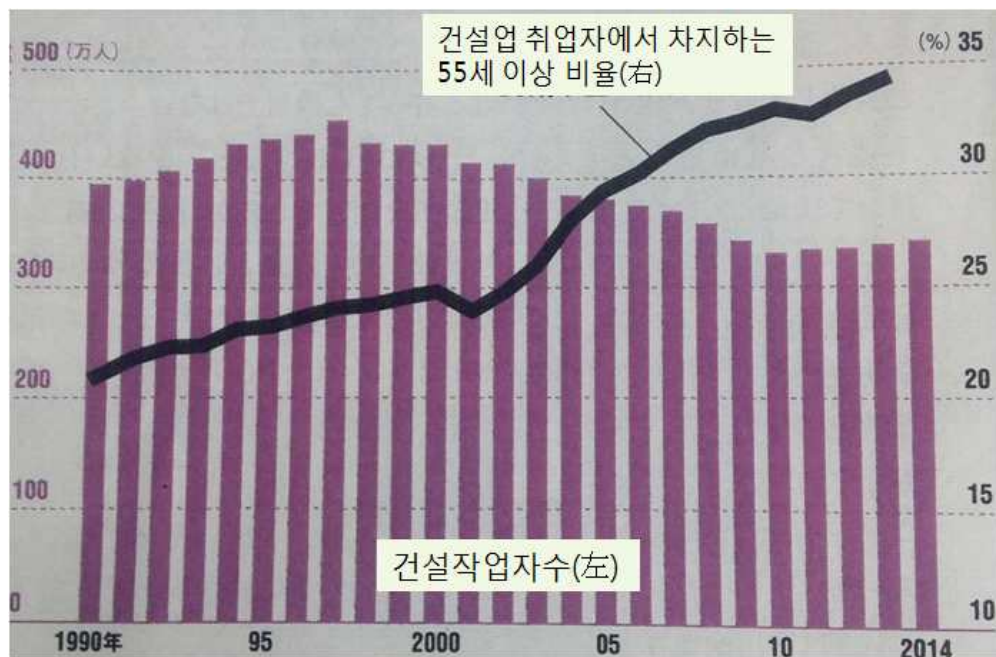
〈그림9〉 워크맨의 상품발주 시스템



자료:NIKKEI BUSINESS 2015.12.21. 企業研究, Vol.68에서 인용

- 사실 이러한 시책은 모두 워크맨의 위기감에서 비롯된 것이라고 할 수 있음
  - 지금까지 작업복, 작업용품이라는 니치마켓 분야에서 성장을 해 왔지만 일본 총무성 노동력조사에 따르면 국내의 건설작업자는 고령화와 경기침체로 인해 매년 줄어들고 있음
  - 매장을 찾는 전체 고객 중에서 현장 작업자가 60%를 차지하는 워크맨에게 이 같은 환경변화는 고객층 확대가 절실히 필요하다는 것을 의미함
- 워크맨이 조준을 맞추고 있는 것은 유니클로와 같은 업체가 시장을 장악하고 있는 캐주얼 의류 분야임
  - 따라서 캐주얼 의류 분야에 본격적으로 진출하더라도 상품 종류와 패션 감각 등에서 경쟁사를 따라잡기 쉽지 않음
  - 똑같은 유형의 상품을 판매해서는 승산이 없을 것이라고 판단하고 ‘전문의류’를 판매한 강점을 전면에 내세우는 전략을 추진하고 있음

<그림10> 건설작업자 수와 건설업 취업자 수에서 차지하는 55세 이상의 비율

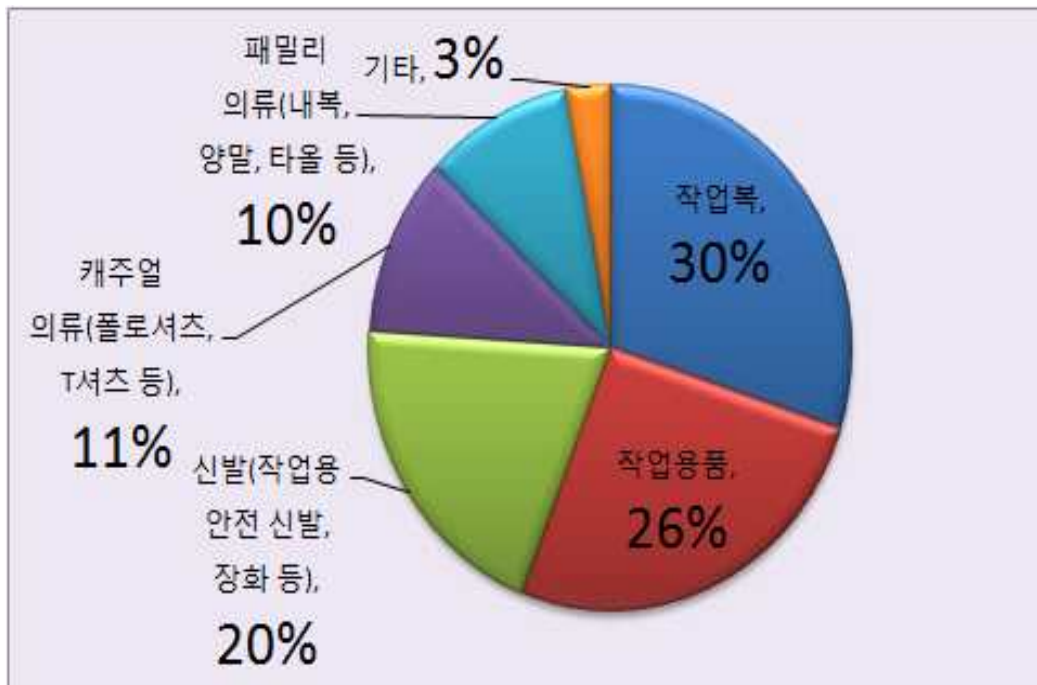


자료:NIKKEI BUSINESS 2015.12.21. 企業研究, Vol.68에서 인용

- 비바람 등의 과혹한 환경에서도 쾌적하게 지낼 수 있는 방수성, 보온성을 겸비한 재킷과 신축성이 뛰어난 바지 등을 저가에 제공하는 있음
- 전문가가 사용하는 기능이 뛰어난 제품을 경험할 수 있다는 점을 적극적으로 홍보하고 있는 것임
- 색상도 지금까지의 검정이나 검색이 아니라, 빨강과 야광노랑, 오렌지 등 다양하게 준비해서 선택의 폭을 넓혔음
- 지금까지 워크맨을 이용한 적이 없는 고객에게 제품을 알리는 한편 워크맨의 지지층에게는 작업할 때 이외에도 사용할 수 있는 상품으로 새롭게 만들어가고 있는 것임
- 최근 아웃도어에 대한 관심이 높아지고 있는 것과 맞물려 새로 출시한 제품의 판매는 호조를 보이고 있음
- 일본을 대표하는 아웃도어 브랜드인 몽벨이 출시하고 있는 제품의 기능을 목표로 하고 있는 PB상품 ‘에어라이트 STRETDH 방한 블루존’은 발매 3개월 만에 4만 5000개의 판매 실적을 올리며 히트상품에 등극했음

- 이 제품의 가격은 2900엔으로 다른 경쟁사 제품과 비교해서 무려 10분의 1 수준에 불과함

<그림11> 워크맨 점포의 상품 구성



자료:NIKKEI BUSINESS 2015.12.21. 企業研究, Vol.68에서 인용

- 자전거와 오토바이를 타는 사람과 스키와 등산을 즐기는 아웃도어 수요에도 대응할 수 있는 범용성이 높게 평가받고 있음
- 워크맨은 이러한 캐주얼 의류를 PB상품 중심으로 개발하여 전체의 PB상품 비율을 점차 높여가겠다는 계획임
- 고객층 확대를 위해接客과 마케팅도 강화하고 있음
- 지금까지는 재구매하는 고객이 많았고, 원하는 상품을 고객 스스로 선택해서 구매하는 경향이 강했음
- 앞으로는 유행을 의식한 상품도 판매하기 위해서는 선반의 레이아웃을 교체하여 손님에게 적극적으로 말을 거는 등의 판매 전략도 필요해 질 것으로 보임

## 5. 향후 전망

- 따라서 최근에 워크맨이 주력하고 있는 것이 IT를 이용한 점포의 발주업무를 구축하여 보다 많은 비용을 절약하겠다는 것임
  - 저비용 구조는 원래부터 적극적으로 추진해 왔던 분야이기도 함
  - 작업복과 제복 등의 상품은 재고 회전이 느리지만, 원할 때 반드시 구매할 수 있어야 한다는 특징이 있음
- 따라서 2년 전에 매장에서 상품이 하나 팔리면 그때마다 유통센터로부터 상품을 발송하고, 하루 만에 상품을 보충할 수 있는 ‘이력발주시스템’을 일부 상품에서 확립했음
  - 프랜차이즈 오너는 발주 작업이 쉬워지고 아르바이트 등의 인건비를 절약할 수 있게 되었음
  - 매장의 진열 선반에 해당 상품이 없어 판매하지 못하는 것을 방지할 수도 있게 되었음
- 워크맨의 유통센터에는 약 40일 분의 상품재고가 있음
  - 유통센터 재고 동향을 자동으로 예측하여 재고가 부족해 질 것 같은 상품을 업체에 자동으로 발주하는 시스템도 갖추고 있음
- 다음 단계로는 매장에 진열된 상품의 판매동향을 자동으로 예측하여 물류센터로부터 자동으로 상품을 납품하는 시스템을 개발하고 있음
  - 2016년 중에는 이 시스템 구축이 완성될 것으로 예상하고 있음
  - 저가를 무기로 안정적인 성장을 달성해 온 워크맨이 캐주얼 등의 새로운 영역에서도 성장을 도모하려는 지금, 원래의 강점을 보다 정교하게 발휘하는 것이 보다 중요해질 것으로 전망됨



## &lt;구리야마 사장 인터뷰&gt;

**1000개 점포를 목표로 소규모 상권과 도시를 둘 다 공략한다.**

2015년도부터 시작한 5개년 중장기경영계획에서 워크맨은 ‘직원 1인당의 시가총액 향상’을 목표로 내세웠습니다. 2015년 11월 현재 시가총액 1483억 엔을 1인당 환산하면 6.45억 엔입니다. 이것은 상장된 소매외식기업 중에서는 1위입니다만 좀 더 높일 수 있을 것으로 생각합니다.

인당 시가총액을 고집하는 이유는 경영효율의 지표가 되기 때문입니다. 베이시아 그룹은 예전부터 ‘본사는 작게’라는 내부 정책이 이어져오고 있습니다. 앞으로도 업무의 IT화와 간소화를 통해 낭비가 없는 경영을 지향하고자 합니다.

프랜차이즈 점포에도 같은 것을 적용할 수 있다고 생각합니다. 과잉재고와 기회상실을 막기 위해 상품의 발주업무의 자동화를 목표로 하고 있습니다. 점포에서는 작업시간이 줄어들면 프랜차이즈 오너의 부담경감으로 이어지기 때문에 남은 시간을 매출 신장을 위한 다른 작업에 활용할 수 있게 됩니다. 동기부여도 커질 것으로 예상하고 있습니다.

프랜차이즈 가맹점의 부담이 줄어들면 줄어들수록 점포수도 늘어나기 쉬워질 것으로 보고 있습니다. 현재 약 750개 점포입니다만 앞으로 1000개 점포를 목표로 출점을 계속해 나갈 계획이며, 1300개 점포까지 가능할 것으로 예상하고 있습니다.

이전과 비교하여 상품전체에서 차지하는 캐주얼 의류의 비중이 크게 높아졌습니다. 지방 중심으로 인구 3만~5만 명의 상권에서 유니클로 등이 출점하지 않는 장소에도 점포를 낼 생각입니다. 그런 입지에서는 일부러라도 캐주얼 의류를 중심으로 상품을 진열해서 시장점유율을 높여나갈 계획입니다.

1000개 점포를 달성하기 위해서는 인구 10만 명 이상의 상권도 공략해야 합니다. 도시지역에서의 경쟁력을 키우기 위해서라도 지금 우리 회사가 갖고 있는 저가 전략의 장점은 중요하게 유지해 나가야 한다고 생각하고 있습니다. 우리 회사는 ‘유니클로의 주말 할인 가격보다 저렴하게’한다는 것이 기본입니다.

더불어서 차별화를 도모하는 의미에서라도 ‘전문가가 사용하는 상품을 여러분에게도’라는 마케팅 방침을 보다 구체화시킨 PB상품을 개발해 나갈 계획입니다. 높은 기능성과 뛰어난 착용감에 대해서는 작업복 분야에서 다양한 노하우를 쌓아왔기 때문에 충분히 승산이 있다고 판단합니다. 캐주얼 의류의 수요를 확보해 나가는 한편 지금까지의 작업복 분야도 보다 견고하게 자리를 다져나가야 한다고 생각합니다.

또한 한편으로는 지금 생각하고 있는 것은 법인수요를 강화하는 것입니다. 점포의 효율적 운영으로 남은 시간을 이용하여 지금까지 주력하지 못했던 법인을 대상으로 한 영업과 수주를 시작하려고 합니다.



## 6. 한국에 주는 시사점

- 워크맨은 작업복, 유니폼, 작업관련 용품의 대형 전문점 체인임
  - 의류를 중심으로 작업현장에서 일을 할 때 필요한 상품전반을 보다 안전하고 확실하게 공급하겠다는 뚜렷한 시장을 가지고 있다고 할 수 있음
  - 그런 의미에서 한국에서는 찾아 볼 수 없는 독특한 기업이라고 할 수 있으며, 다양한 측면에서 시사점을 얻을 수 있을 것으로 보임
- 또한 전문가가 필요로 하는 틈새시장을 적절하게 공략하고 있다는 점에서도 관심을 가져볼 필요가 있음
  - 작업현장의 다양한 환경에 처해 있는 경우가 대부분으로, 온도가 높은 곳이거나 냉동고와 같은 극한의 상황에서 일을 해야 하는 경우도 있음
  - 이러한 다양한 환경에서의 작업을 안전하게 수행하기 위한 작업용구를 저렴하게 제공하고 있다는 점이 워크맨의 장점이기도 하며 성장 동력임
  - 반면 한번 쓰고 버려지는 현장의 필요한 제품도 적지 않은데, 이런 상품은 가능한 저렴하게 공급하는 것이 필요함
- 워크맨은 건설노동자의 고령화에도 불구하고 성장을 지속하기 위해 젊은 사람들을 대상으로 한 캐주얼 의류 시장에 도전하고 있음
  - 유니클로 등 일본에는 캐주얼 의류 시장의 쟁쟁한 경쟁자가 버티고 있어 워크맨이 얼마나 성공을 거둘 수 있을지는 지켜봐야 할 것임
  - 다만 유니클로 등 대형 유통업체가 출점을 하지 않는 비교적 인구가 적은 소규모 상권에서 장점으로 보유한 저가전략을 추진하면 결코 승산이 없는 것은 아님
- 머지않아 한국에서도 작업복과 유니폼 등 시장규모는 작지만 전문가 전용 용품을 취급하는 프랜차이즈가 만들어질 수도 있을 것으로 보임
  - 지금은 작업복 등 작업 현장에서 필요한 용품을 온라인 매장에서 판매하는 회사는 있으나 아직 프랜차이즈 체인을 추진하는 오프라인 매장은 없음

### <참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2015.12.21. 企業研究, Vol.68
2. ザイ・オンライン(<http://diamond.jp/articles/-/20359>), 2012.6.20., 加盟店への厚遇が増益・増配基調を生み出す!