

자동판매기 최강기업

다이도 드링크코



- ❖ 소재지: 大阪市北区中之島二丁目2番7号
- ❖ 설립: 1975년 1월 27일
- ❖ 자본금: 1,924,325,000円
- ❖ 종업원 수: 연결(2,887명), 단독 : 684명 (2016년 1월 20일 현재)

자동판매기 최강기업_다이도 드링크 (No.48)

< 요약 >

- 일본 음료업계에서 자동판매기의 강점을 가진 다이도드링크가 사업모델의 혁신을 시도하고 있음
- 시장점유율 3%로 업계 6위에 머물고 있는 어려운 상황에서 생존을 위한 성장전략을 모색하고 있음
- 다이도의 최대 경쟁력으로 인정받고 있는 자판기를 활용한 새로운 비즈니스 모델을 속속 발표하는 한편 새로운 성장모델 구축을 위해 해외시장에도 적극적으로 나서고 있음
- **(벤치마킹 포인트)** 황금시장인 음료 자동판매기 시장에서 축적된 노하우를 최대한 살리면서 생존을 위한 새로운 성공모델을 구축해 나가고 있음

1. 위기의식

- 1960년대 후반에 일본에 등장한 후 50년 이상이 지난 지금, 일본의 소비자들에게 자동판매기는 당연한 존재로 받아들여지고 있음
 - 그러나 세계적으로 보면 거리 곳곳에 이렇게까지 많은 자동판매기가 있는 나라는 거의 찾아보기 어려움
 - 그래서 자동판매기의 등장은 일본 청량음료업계의 최대의 이노베이션이라고 하는지 모름
- 다이도 드링크의 자회사에서 자판기와 상품의 관리를 맡아하는 사람을 ‘루트담당자’라고 함
 - 매일 매일 수많은 자동판매기가 놓여 있는 곳을 돌며 품질 상품을 확인하거나 상품을 교체하는 등의 작업을 수행함
 - 그 덕분에 소비자는 여름에는 차가운 탄산음료, 겨울에는 뜨거운 캔 커피 등 계절에 맞는 상품을 24시간 구입할 수 있음

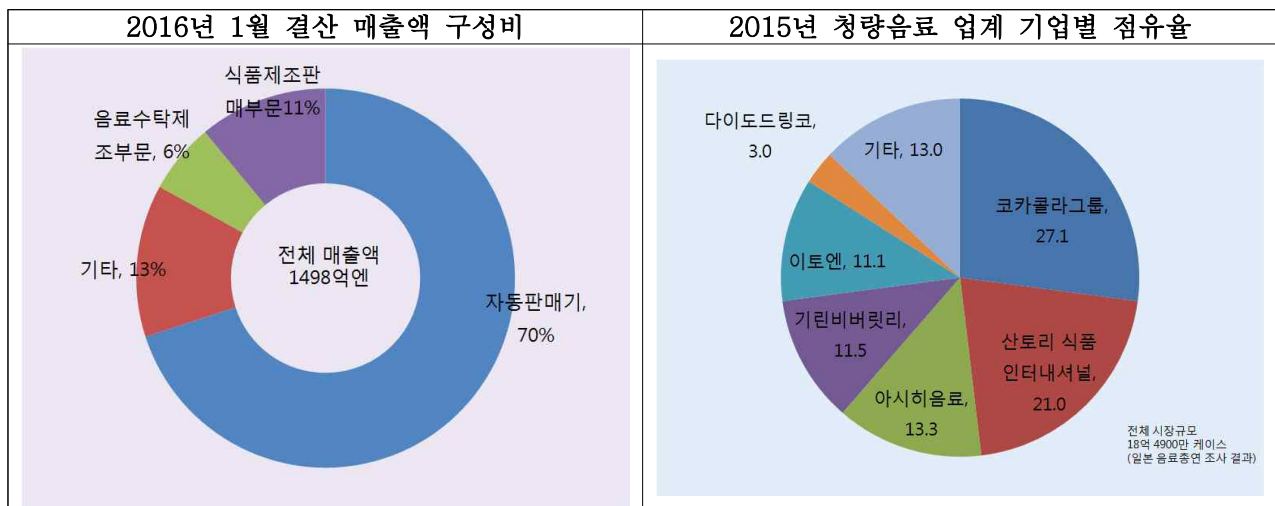
- 일본에서 자동판매기가 이렇게까지 보급될 수 있었던 이유는 온도관리 등의 기술혁신, 잘 되어 있는 치안 덕분에 기계파손과 도난이 적다는 점과 더불어 앞서 언급한 ‘루트담당자’의 근면한 업무태도도 무시할 수 없음
- 기업 측면에서 보면 자동판매기는 할인판매를 하지 않으면서 안정된 가격으로 판매할 수 있다는 장점이 있음

<그림1> 일본의 음료 자동판매기대수 추이



자료: 전국청량음료공업회 홈페이지에서 인용

<그림2> 다이도 드링크의 매출액 구성비 및 일본 청량음료 업계 기업별 점유율



자료: 다이도 드링크 홈페이지에서 작성

- 전국청량음료공업회에 따르면 일본 전국에 설치되어 있는 자동판매기 대수는 약 250만 대이고 음료 판매액은 약 2조 엔에 달함
- 그 중에서 다이도(DyDo)는 약 28만 대를 보유하고 있으며, 다이도 그룹의 전체 매출액의 70%가 자동판매기가 차지하고 있음

- 음료만으로 제한하면 자동판매기 판로의 구성비는 84.5%(업계평균은 30% 정도)로 이색적인 비즈니스모델을 보이고 있는 기업임
- 이렇게 자동판매기 분야에서 탁월한 입지를 구축하고 있는 다이도가 최근 새로운 시련에 직면해 있음
 - 40세의 나이로 다이도 그룹을 이끌어가고 있는 다카마츠(高松)사장은 ‘무엇인가 하지 않으면 살아남기 힘든 상황이다’고 단언하고 있음
 - 자동판매기를 통해 음료를 판매하는 사업의 환경이 점차 어려워지고 있어 종래의 비즈니스 모델이 통하지 않고 있기 때문임
- 결과적으로 M&A가 과열되고 있는 일본 음료업계에서 경쟁사의 표적이 될 수 있기 때문임
 - 이미 지금까지 여러 차례 ‘다음 M&A의 대상은 다이도’라는 관측이 나왔었음

2. 일본 음료시장 동향

- 야노경제연구소가 발표한 자료에 따르면 출하금액 기준으로 본 2014년도 일본 음료 시장 규모는 전년도 대비 1.9% 감소한 4조 9,350억 엔을 기록했고, 2015년은 전년도 대비 1.2% 증가한 4조 9,950억 엔으로 확대될 것으로 예상됨
 - 음료 수요가 상대적으로 많은 여름 날씨가 예년에 비해 무덥고 길었던 탓도 있지만 재해 등으로 연기되었던 신제품이 대거 출시되어 시장 확대에 이어졌음
- 상품분야별로 살펴보면, 특정보건용식품(일본 소비자청이 ‘체지방이 붙기 어렵다’는 등 보건 효능 표시를 허가한 청량음료) 탄산음료와 같은 새로운 장르의 제품이 개발되는 등 각사의 상품 전략이 주효했던 것으로 보임
 - 음료시장 중에서도 특히 탄산음료가 판매 호조를 보였고, 30대 이상의 남성 직장인을 겨냥한 탄산음료 매출이 증가했음
 - 특정보건용식품 콜라음료는 당초 계획을 크게 웃도는 매출을 기록하며 히트상품으로 기록되기도 했음
 - 새로운 상품 분야를 개척하고 신상품을 계속해서 제안하는 등 전반적으로 음료 업체 각사의 상품 전략이 시장 확대에 기여한 것으로 판단됨

- 간편하게 필요한 영양분을 섭취할 수 있다는 점을 강조한 야채음료 등이 ‘하루 필요한 영양소’ 상품으로 판매호조를 보였음
 - 또한 일본차와 커피음료 등도 매출이 늘었고 에너지음료 등의 영양음료도 시장이 확대되었음
- 그러나 한편으로는 판매단가 하락과 더불어 원료가격 급등으로 시장 환경은 더욱 어려워지고 있는 상황임
 - 2012년 코카콜라 그룹이 계열사를 통폐합하는 구조개편을 단행하는 등 일본 음료 업계에서는 생존을 건 업무제휴, 자본제휴, 조직개편 움직임이 활발해지고 있는 상황임
- 최근 일본 음료시장에서는 새롭게 출시되는 신개념의 탄산음료 매출이 늘어나고 있음
 - 최근 몇 년 동안 시장을 확대해 온 칼로리 제로를 강조한 ‘제로계열’ 음료뿐 아니라 30대 이상 직장인을 겨냥한 탄산음료가 판매 호조를 보이고 있음
 - 그중에서도 특히 2012년에 산토리푸드가 출시한 ‘ORANJINA’, 기린Beverage가 출시한 특정보건용식품 콜라음료 ‘MetsCola’는 당초 예상을 크게 뛰어넘는 매출을 기록했음
 - 또한 에너지음료와 무가당 차 음료 분야에서 활발하게 신상품 출시가 이루어져 전반적으로 시장상황이 좋았다고 볼 수 있음

<그림3> 일본 음료시장 시장 규모 추이



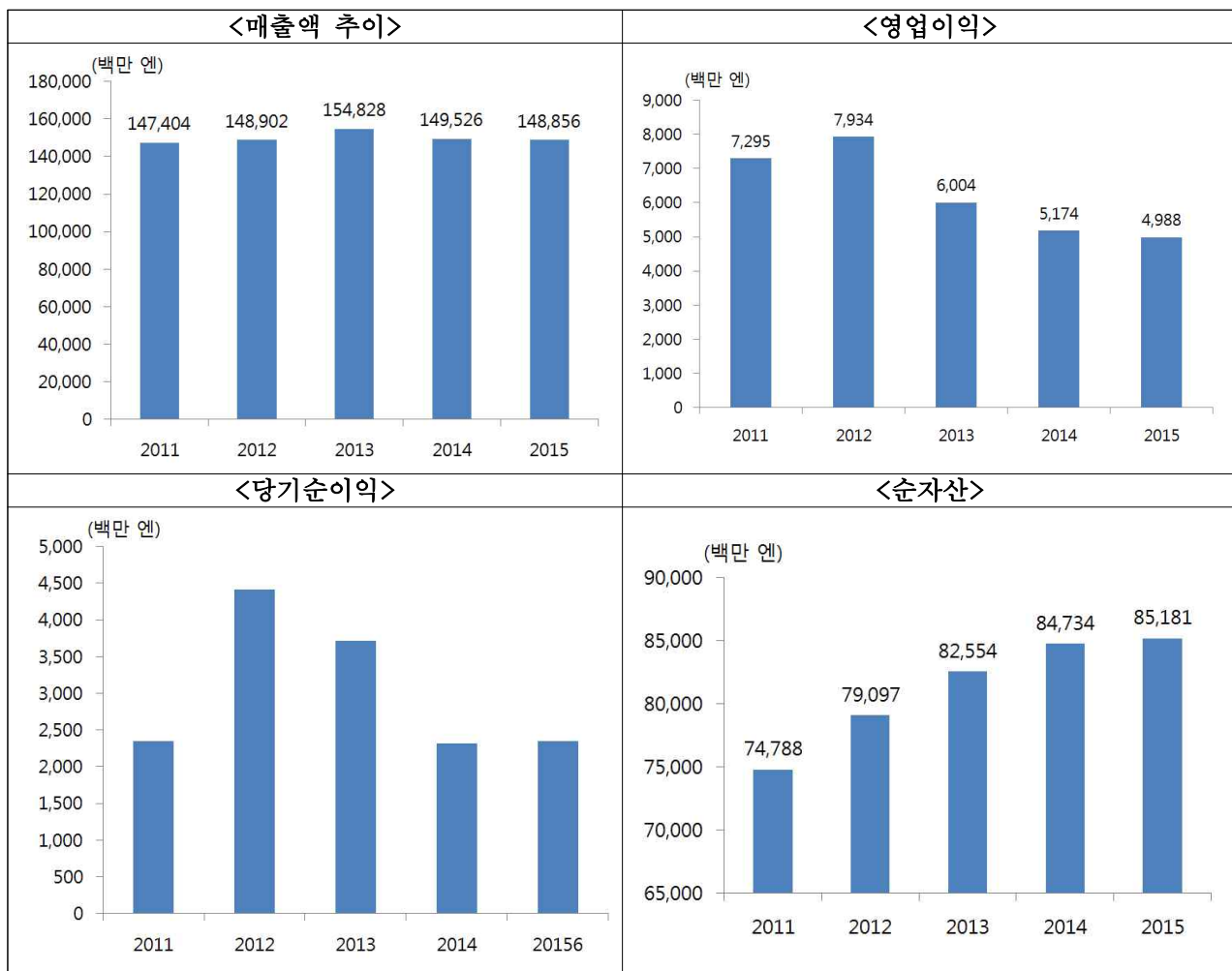
자료: 矢野經濟研究所, ‘飲料市場に関する調査結果2015’에서 인용

3. 원래하던 사업

□ 다이도 드링크의 2016년 1월말 결산자료에 따르면 매출액은 전년과 거의 비슷한 1498억 엔, 영업이익은 4% 감소한 49억 엔을 기록했고, 영업이익률은 3.3%로 나타나 있음

○ 매출액은 2008년을 정점으로 점진적으로 감소하고 있는 상황임

<그림4> 다이도드링크의 주요 사업 실적



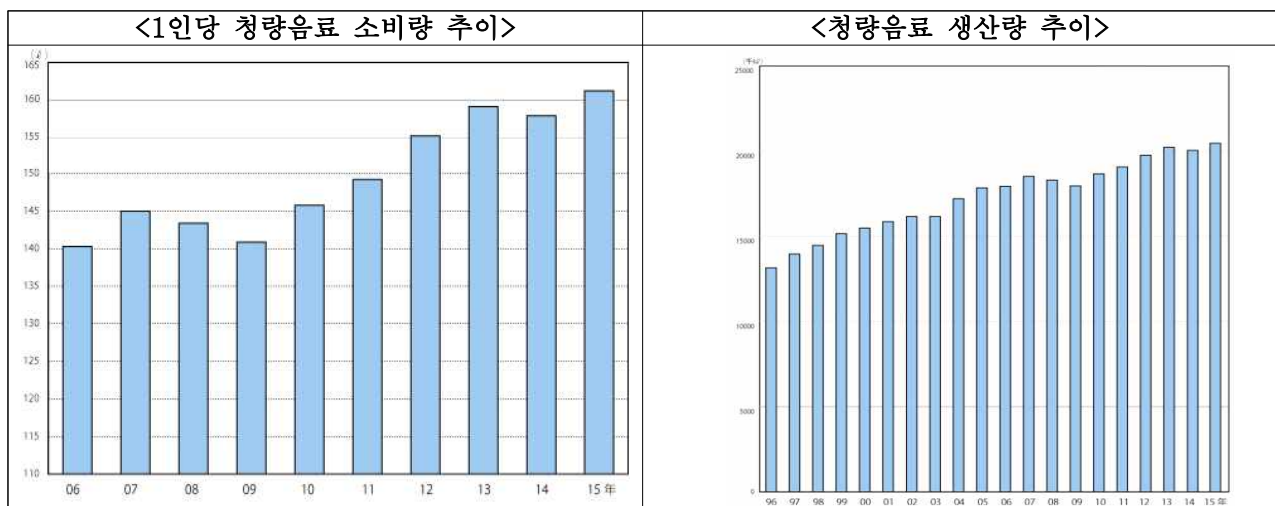
자료: 다이도 드링크 홈페이지 결산자료에서 인용

□ 이런 상황을 벗어나기 위해 다이도가 추진하고 있는 것은 다이도의 근간이면서 최대의 강점이기도 한 자동판매기 비즈니스를 ‘변혁’해서 경쟁력을 강화하는 것임

○ 다이도의 원류는 창업자인 다카마츠 도미오(高松富男)가 패망 이후 의료품을 판매하기 시작한 것임

- 다카마츠 도미오는 1956년에 다이도약품(현재 다이도의 자회사인 大同薬品工業)을 설립했음
- 구급약 판매를 확대하는 한편 의약품과 드링크제 등의 제조판매를 시작했음
 - 다이도가 전환기를 맞게 된 것은 1973년이었음
 - 캔 커피 판매를 시작하면서 운전 등 졸음방지 효과가 있다는 것이 알려지면서 인기상품으로 급부상했음
 - 1975에는 사업을 분사화해서 다이도(현재의 다이도드링크)를 설립했음

<그림5> 일본의 1인당 청량음료 소비량 및 청량음료 생산량 추이

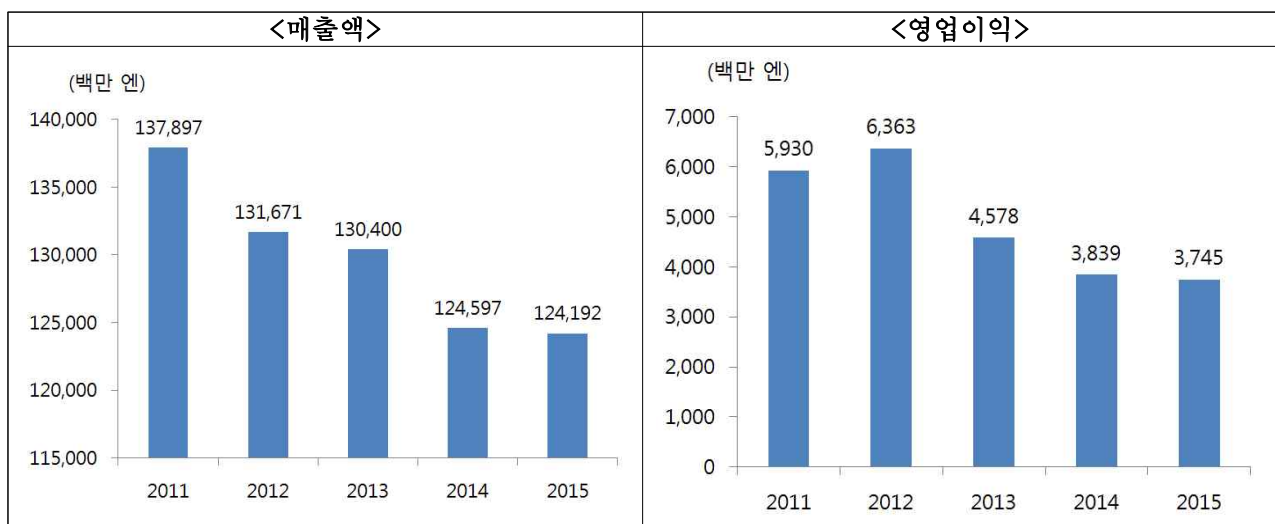


자료: 전국청량음료공업회 홈페이지에서 인용

- 1970년대 전반부터 찬 음료와 따뜻한 음료를 동시에 판매할 수 있는 자동판매기가 등장한 것을 계기로 자판기 사업에 진출했음
 - 이런 과정을 통해 만들어진 ‘자판기&커피’의 조합이 다이도의 약진할 수 있는 원동력이 되었음
- 영업직원이 전국을 돌아다니며 상점 옆에 놓인 자판기를 빌려 상품을 공급하는 경우도 있음
 - 상품 제조는 외부업체에게 위탁해서 생산하는 ‘무설비 제조업체’를 일찍부터 채택하고 있음
 - 다이도는 제품 생산은 하지 않으면서 상품개발과 영업 그리고 관리에 특화하는 구조로 지금까지 성장해 왔음

- 자동판매기 설치대수가 늘어나면 매출이 늘어나면서 업무효율도 높아지는 자동판매기 사업모델을 경쟁사보다 앞서 확립했음
 - 그러나 최근 이러한 성공모델이 커다란 장벽에 막혀 어려운 상황을 맞이하고 있음
 - 대규모 맥주업체 등이 음료·자판기 사업에 본격적으로 진출하면서 경쟁이 과열되고 있고 편의점이 확산되면서 판로도 다양해지고 있기 때문임
- 자동판매기 대수는 더 이상 증가하지 않는 보합세를 보이면서 포화상태를 보이는 반면 소매점은 24시간 영업을 하면서 매년 상품도 확충하고 있음
 - 자동판매기가 가지고 있는 상대적 장점이 점차 줄어들고 있는데, 특히 소비세가 증가할 때마다 세금을 포함한 가격을 인상하면서 슈퍼마켓 등 상점판매와의 가격 차도 벌어지고 있음

<그림6> 다이도 드링크 음료부문 실적 추이

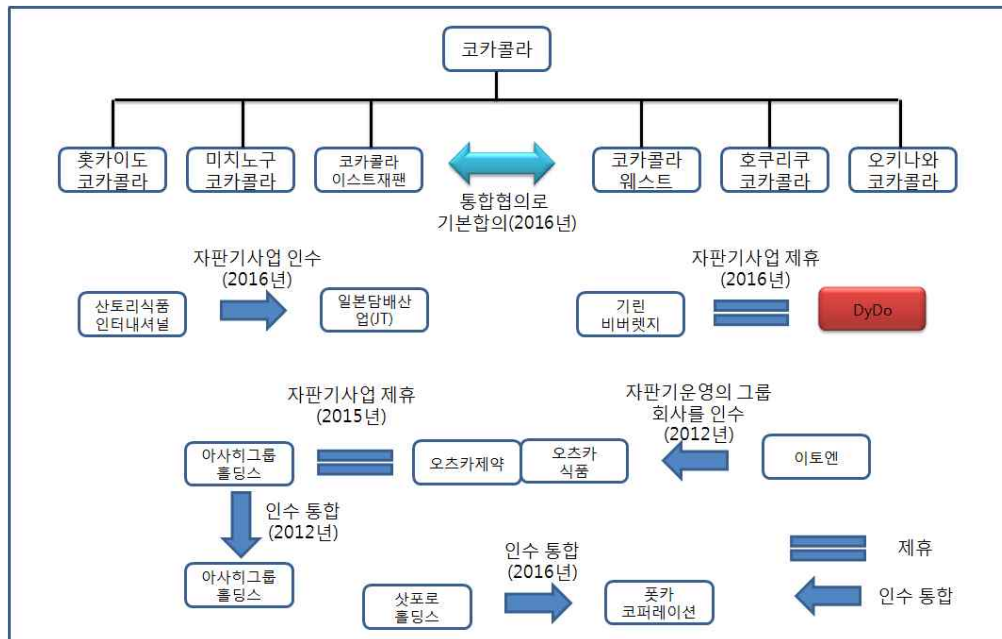


자료: 다이도드링크 홈페이지 결산자료에서 인용

- 최근 몇 년 사이 일본에서는 편의점 계산대에서 판매하는 커피 수요가 급증하면서 기존 캔 커피의 수요를 빠르게 대체해 나가고 있음
 - 전체 영업 분야에서 자판기 대당 판매량도 매년 감소하는 추세를 보이고 있음
 - 자동판매기 비율이 압도적으로 높은 다이도에게 이러한 사업 환경 변화는 사활과 직결되는 중차대한 문제임
- 한편 최근 가파르게 진행되고 있는 일본 음료업계의 재편 움직임도 다이도에게는 부담스러운 변화임

- 2012년에는 산토리식품인터내셔널이 일본담배산업(JT)의 자판기사업을 인수했음
- 코카콜라그룹은 제조와 판매회사를 2016년 4월에 전격적으로 통합한다고 발표해서 업계를 놀라게 했음

<그림7> 일본 음료업계의 인수 및 제휴 관계



자료: NIKKEI BUSINESS 2016.7.4. 企業研究 Vol.86에서 인용

□ 음료업계의 이 같은 재편 움직임은 앞으로 더욱 심화될 가능성이 높은 것으로 업계는 보고 있음

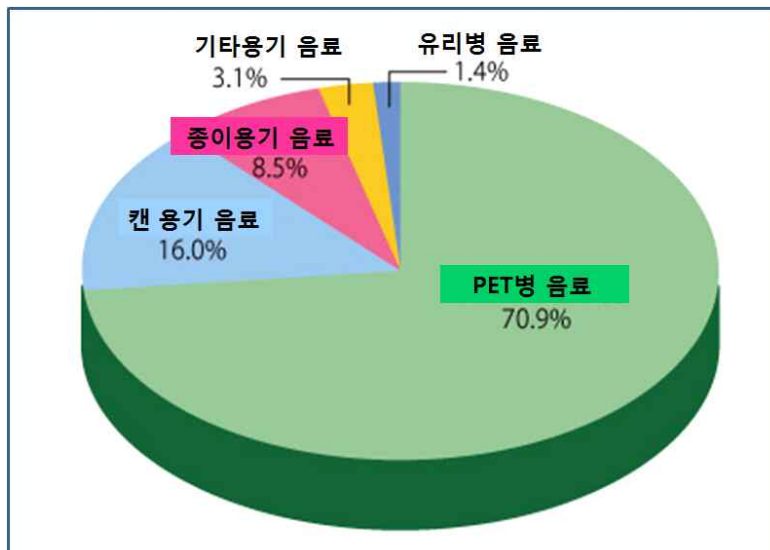
- 코카콜라그룹이 제조와 판매회사를 통합함으로써 중견 이하의 업체는 한층 더 어려운 국면을 맞게 될 것이라는 관측이 지배적임
- 다이도의 시장점유율은 불과 3%이기 때문에 독립적인 노선을 언제까지 고집하며 성장을 이어갈 수 있을지 의문임

3. 개혁이 어려운 이유

□ 다이도는 지금까지 ‘자동판매기는 소매점’이라는 신념을 가지고 자동판매기 비즈니스를 지난 40년 동안 전개해 왔음

- 다이도는 지금이야말로 그 동안 축적한 노하우를 진화시켜야 한다고 강조하고 있음

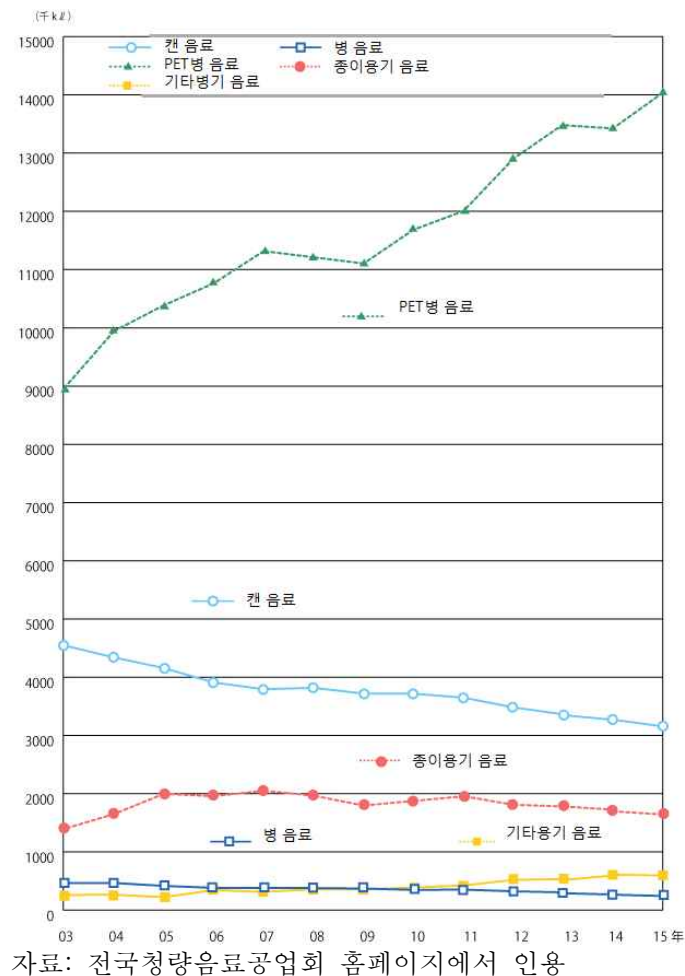
〈그림8〉 일본 청량음료 용기별 생산량 비중



자료: 전국청량음료공업회 홈페이지에서 인용

- 2014년 부친으로 사장 자리를 물려받은 다카마츠 사장은 2001년에 대학을 졸업한 후 산요전기 근무를 거쳐 2004년에 다이도에 입사했음
 - 이 무렵부터 이미 경쟁사들은 소매체인에 대한 영업력을 강화하면서 자판기의 관리부문을 분사화하는 등 환경변화에 대응하기 시작했음
 - 그러나 다이도는 ‘우리의 비즈니스 모델은 여전히 유효하고, 수익을 충분히 내고 있다고 자부하고 있었음’
- 결국 다이도는 과거의 성공했던 경험이 개혁의 걸림돌이 되고 있었던 것임
 - 이런 상황에 위기감을 느낀 다카마츠 사장은 2010년경부터 담당임원으로써 구조 개혁에 착수했음
 - 사내의 강력한 저항에도 불구하고 자판기의 관리부문을 분사화하고 임금체제도 개선했음
- 비용구조를 개선하는 동시에 새로운 성장 동력이 될 수 있는 비즈니스 모델을 구축하기 위해 적극적인 모색을 전개하기 시작했음
 - ‘스마트폰과 통신하는 자동판매기’, 다이도는 2016년 4월 ‘Smile STAND’로 명명된 새로운 서비스를 시작했음

<그림9> 용기별 청량음료 생산량 추이(2003년~2015년)



- 이 새로운 서비스는 스마트폰에 전용 애플리케이션을 다운로드한 이용자가 자판기에서 상품을 구입한 뒤에 자판기에 부착된 토론자에 스마트폰을 가져다대면 1엔당 1포인트가 적립되는 구조임
 - 적립해서 모은 포인트는 스마트폰으로 게임을 즐길 때 사용할 수 있음
 - 스마트폰 화면에서 슬롯머신을 돌리면 최신 가전제품이나 해외여행이 당첨되는 게임임
- 이 서비스는 도쿄와 오사카 등 대도시를 중심으로 약 5만대로 운영을 시작해서 2018년도까지 약 15만대로 확대시킬 계획임
 - 어린이들이 즐길 수 있는 콘텐츠를 다량으로 확보하기 위해 어린이용 직업체험 애플리케이션 사업을 하고 있는 키즈스타 등과 연계할 계획임

□ 이러한 새로운 비즈니스가 단순한 판매촉진 정책으로 보일지 모르지만 다이도가 계획하고 있는 것은 그 다음 단계의 전략임

- 자동판매기의 사물인터넷(IoT) 활용으로 음료를 판매하는 것 이상의 부가가치를 제공하는 플랫폼을 구축하겠다는 전략임

<그림10> 다이도의 새로운 비즈니스

스마트폰과 통신이 가능한 'Smile STAND'	러시아에서의 자동판매기 사업	외국인관광객을 위한 자동판매기	말레이시아에서 자동판매기 사업
			

자료: NIKKEI BUSINESS 2016.7.4. 企業研究 Vol.86에서 인용

□ 다이도는 2018년도 매출을 2000억 엔, 영업이익률 4%의 중장기계획을 발표하면서 그 중심에 자동판매기의 사물인터넷을 설정해 놓은 상태임

- 다이도의 자동판매기 전략 그룹에서는 제품의 판매동향 분석과 수량 관리에 머물지 않고, 광고와 지역정보 발신, 치안서비스 등의 아이디어에 대해서도 집중적으로 논의하고 있음
- 2017년 이후에는 이런 논의를 거쳐 만들어지는 새로운 서비스를 적극적으로 시장에 투입하면서 시장의 선도자 자리를 확고히 하겠다는 생각임
- 사물인터넷에 국한시키지 않고 자동판매기의 매력을 높이기 위한 다양한 궁리를 해 나가고 있음

4. 외국인관광객의 새로운 수요

□ 2016년 4월부터 일본을 방문하는 외국인이 손쉽게 자동판매기를 이용할 수 있도록 한국어·중국어·영어로 '접객'하는 자동판매기를 새롭게 도입했음

- 각국 언어로 '어서 오세요'등의 음성으로 안내를 하는 것 이외에도 상품소개 스티커도 여러 언어로 제작해서 활용하고 있음

- 특히 방문하는 외국인 관광객이 상대적으로 많은 오사카의 변화가에서는 깜짝 놀란 만큼의 매출을 기록하는 자동판매기도 있다고 함
- 간사이(関西)의 일부 지역에서는 자동판매기에 렌탈이 가능한 우산을 설치해서 비가 오는 날에 자동판매기를 이용할 수 있도록 하는 서비스도 시작했음
- 오사카에서 우산을 빌려갈 수 있는 서비스는 무리라는 사내 의견이 지배적이었지만 결국은 채택이 되어 소비자의 좋은 반응을 이끌어내고 있음
- 다카마츠 사장이 이러한 자유로운 발상이 현장에서 만들어지는 환경을 만들기 시작한 것은 2010년경부터임
- 당초에는 핵심적인 직원을 중심으로 워크숍을 개최하는 것에서 시작해서 2012년 경부터 젊은 직원들의 의견을 집중적으로 채택해서 비즈니스로 연결하는 전문조직을 발족시켰음
- 지금은 다양한 아이디어를 구체적인 사업으로 연결하는 단계에 진입해 있는 상태임
- 상품측면에서도 이러한 회사풍토 정착을 위한 개혁이 진행되고 있음
- 2016년 2월에 발표한 ‘다이도 브랜드 우마미 브랜드’는 20~30대 직원이 중심이 되어 개발했음
- 커피의 과육을 원료로 해서 실낱같은 단맛을 가미했고, 상품 표면 디자인은 빨강게 익은 과실을 넣었음

<그림11> 다이도의 신제품 우마미(うまみ)



- 이 제품 개발에 참여했던 마케팅부서에서는 ‘과육을 사용하는 것이 전례가 없어 고전했지만 중요한 역할을 부여받아서 소비자 기호 등을 배울 수 있는 좋은 기회였다’고 회고하고 있음
 - 발상 능력을 키우나가는 한편 수익 능력을 향상시키기 위한 시책에도 주력하고 있음
- 자동판매기는 조달방법을 개선하는 한편 사용연한을 늘리기 위한 개량모델을 해당 제조업체와 협의하여 개발을 추진하고 있음
 - 이를 통해 2020년도에는 고정비를 지금의 연간 50억 엔 줄이는 체제를 만들겠다는 계획임
 - 안정적인 판매를 기대할 수 있는 사무실이나 공장에서의 영업을 강화하는 한편 그 비중을 현재의 약30%에서 2018년도에 50%까지 끌어올릴 계획임
- 자판기 비즈니스의 경쟁력을 키워 일본 국내시장에서 독자적인 위상을 확립하는 것이 목표임
 - 중장기적으로 다이도가 목표로 설정하고 있는 것은 해외사업을 비롯한 새로운 영역에 노하우를 응용해서 새로운 수익원을 창출하는 것임

5. 향후 전망 및 시사점

- 2013년에 러시아에 진출해서 모스크바 공항과 버스터미널 등에서 약500대의 자판기를 현재 운영하고 있음
 - 매년 설치대수를 늘려 도심지역을 중심으로 시장을 확대해 나갈 계획임
 - 머지않아 러시아를 근거지로 CIS(독립국가공동체) 지역에서의 비즈니스도 염두에 두고 있음
- 아시아와 중동에서의 비즈니스 확대를 적극적으로 모색하고 있음
 - 2015년에 말레이시아의 대형 식품회사 맘더블텍의 음료사업부문에 자본참여를 단행했음

- 2016년 2월에는 터키의 대형 식품회사로부터 음료제조 자회사 3개를 약 133억 엔에 인수했음
- 신흥시장에서의 시장 장악력을 확대하기 위한 포석을 하나씩 만들어가고 있다는 평가를 받고 있음
 - 이미 진출한 이들 국가에서는 기존 소매점용 제조판매를 확대하는 한편 중장기적으로는 자판기 사업을 펼치겠다는 계획임
 - 일본처럼 전국 곳곳에 자판기를 설치하는 것은 어려울지 모르지만 도심 지역 등에서 임대공간을 만들어 그것을 효율적으로 운영하는 일본의 성공모델을 적용하는 것은 가능하다고 보고 있음
- 다이도는 21세기형 자동판매기 시장에서의 승자패턴을 만들어가기 위한 첫발을 내딛었다고 볼 수 있음
 - 새롭게 시도하고 있는 신사업은 물론 해외에서의 새로운 시장공략이 이러한 향후 전략의 성공여부를 결정할 중요한 요소가 될 것으로 전망됨

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2016.7.4. 企業研究 Vol.86
2. 다이도 드링크(Dydo Drinco) 홈페이지
3. 矢野經濟研究所, ‘飲料市場に関する調査結果2016’

다카마츠 사장 인터뷰

30년 후를 겨냥해서 제로에서부터 발상을 시작한다.

일본 청량음료업계는 제조업체가 많아 과당경쟁을 펼치고 있어 수익력이 악화되고 있는 상황이 이어지고 있다. 코카콜라의 통합은 이러한 사업 환경을 잘 반영하고 있는 결과라고 볼 수 있으며, 우리 회사도 언젠가는 업계재편에 관여될 수 있을 것으로 보고 있다. 앞으로 업계재편은 한층 더 가속화될 가능성이 매우 높다.

자동판매기 대수는 업계전체로 보았을 때 더 이상의 증가는 기대하기 어려운 상황이다. 따라서 대당 매출액도 지속해서 감소하는 추세를 보이고 있다. 소비자가 자판기에서 편의점과 슈퍼마켓으로 옮겨가고 있는 것이 가장 큰 과제이다. 안정적인 매출을 기대할 수 있는 입지 확보 경쟁은 날로 치열해지고 있기 때문에 일찍이 ‘황금시장’으로 불렸던 자판기 업계는 옛말이 된지 오래되었다.

문제는 우리 회사의 앞으로의 발전전략이다. 2010년경에 강하게 의식했던 것이 ‘이대로 가면 회사가 파탄 나겠구나’라는 것이었다. 기존의 비즈니스만을 유지하고 있어서는 언젠가 집약화의 흐름에 휘말려들 것으로 보았다. 단 다이도는 약 40년 동안 축적한 자판기 비즈니스의 노하우가 있다. 그것을 다시 갖고 닦아 생존의 길을 모색해야 한다고 보고 있다.

최근 5년 동안은 비용구조를 개선하는데 주력해왔다. 다만 비용을 줄이는 것은 중요한 일이지만 어디까지나 그것을 과정에 지나지 않는 일이라고 생각한다. 지금 추진하고 있는 것은 비즈니스 경쟁력을 키우기 위한 자동판매기와 상품의 고부가가치화이다. 젊은 직원이 중심이 되어 가동한 프로젝트에서는 자판기에 다리가 생겨나 고객이 있는 곳까지 걸어가서 상품을 추천한다는 발상까지 나왔다. 실현 가능한 것부터 착수하고 있는 것이 지금 단계이지만, 30년 후를 내다보고 제로에서부터 자유롭게 생각을 해 달라고 직원들에게 당부하고 있다.

2016년 2월에 발매를 시작한 ‘다이도 브랜드 우마미 브랜드’도 끌어들이지 못하고 있었던 젊은 층 수요를 이끌어 내기 위해 젊은 직원들의 창의력을 적극적으로 상품개발에 반영했다.

현재 러시아에서 운영하고 있는 자판기는 모두 500대 정도이지만, 자판기 자체는 실제 많은 나라로부터 의뢰가 들어오고 있다. 일본의 규모까지 성장할 수 있을지는 미지수이지만 비즈니스 모델이 성공하면 그것을 해외로 전개시켜 나가는 것은 얼마든지 가능할 것으로 보고 있다. 도심지역에서 집중적이고 효율적으로 자판기를 운영하면 비즈니스 기회는 있다. 동남아시아와 중동지역에서도 언젠가는 도전해 보고 싶다. 우리가 해외시장에서 코카콜라와 같은 회사가 되는 것은 어렵다. 그렇지만 자판기와 커피 분야에서 독창성을 살리면 시장에서 존재감을 충분히 발휘할 수 있다. 그러한 독창성을 타사보다 먼저 어떻게 서둘러 확립하느냐가 최대 관건이다. 언제까지나 같은 영역에서 경쟁을 하려고 생각하지는 않는다.