

협업을 통한 생존 전략

로손

LAWSON

- ❖ 소재지: 東京都品川区大崎一丁目11番2号
- ❖ 설립: 1975년 4월 15일
- ❖ 자본금: 585억 664만 4천 엔
- ❖ 매출액: 1兆9,619억 엔(연결)
- ❖ 점포수: 12,276개(일본국내)
- ❖ 종업원: 7,606명 (연결)

협업을 통한 생존 전략_로손 (No39)

< 요약 >

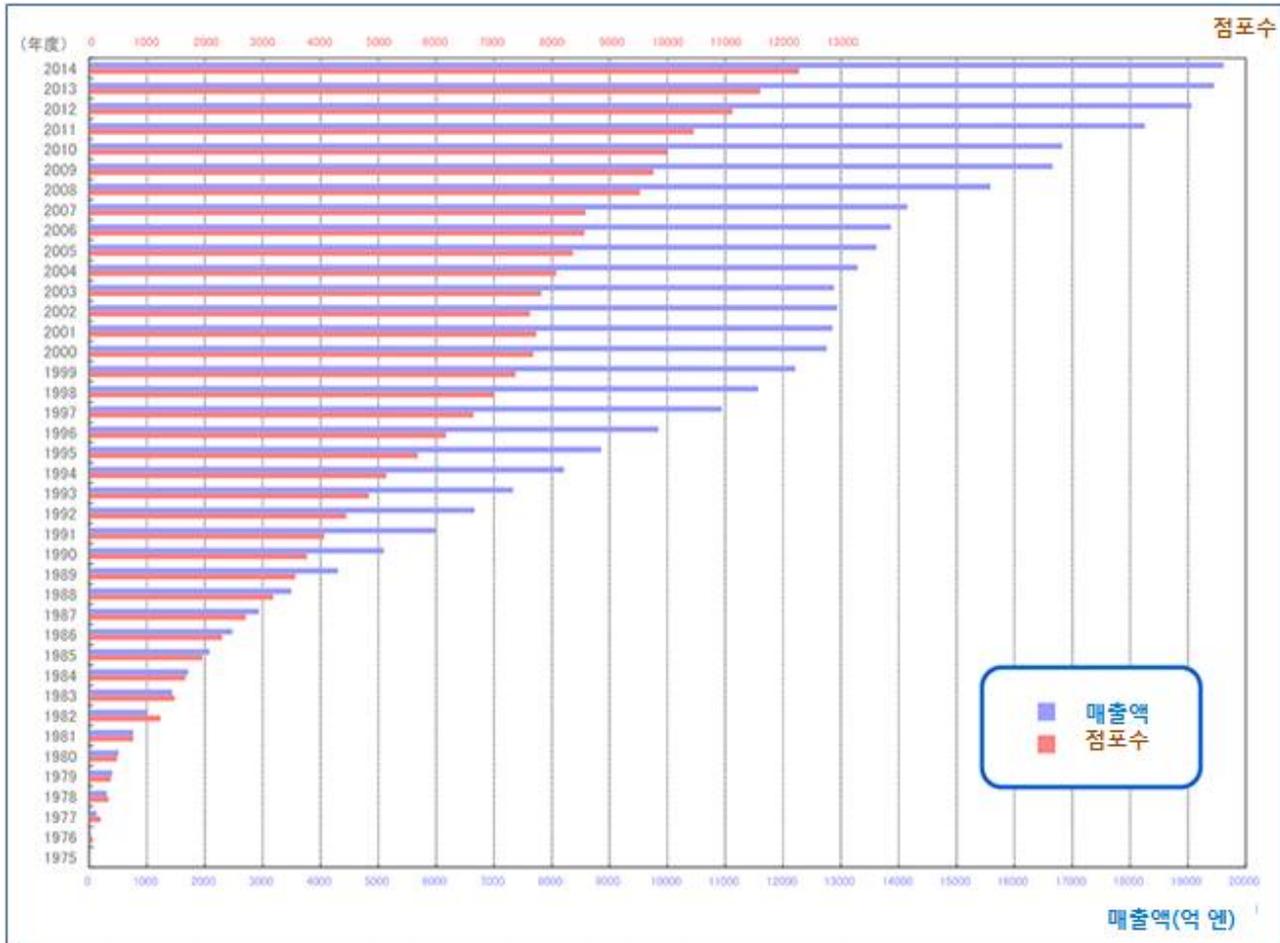
- 일본 편의점 업계의 맹주인 세븐일레븐의 카리스마 경영자가 퇴임했고, 패밀리마트는 통합으로 업계 2위로 부상했음
- 매출액 기준으로 3위로 전락한 로손은 근본적인 사업 개혁으로 생존을 위해 ‘세미오토발주시스템’으로 새로운 편의점의 미래상을 모색하고 있음
- (벤치마킹 포인트) 단독으로 할 수 있는 일의 한계를 인식하고 협력할 수 있는 파트너와의 협업으로 본질적인 개혁을 추진해 나가고 있음

1. 신성장 전략

- 일본 편의점 업계 재편으로 3위로 전락한 로손은 1위 세븐일레븐재편을 추월하기 위해 2016년부터 ‘1000일 전원 실행 프로젝트’를 시작했음
 - 일본 전국에 산재되어 있는 1만 2000개의 매장에서부터 본부 조직, 경영체제까지 모든 것을 쇠신해서 로손의 토대를 다시 만드는 개혁임
- 2016년 4월 1일 도쿄의 한 호텔에서 열린 로손의 입사식에서 174명의 신입직원들 앞에서 다마즈카 겐이치(玉塚元一)사장이 열변을 토했음
 - 신입직원에게 전달한 주요 메시지는 ‘환경 변화는 강렬한 기회’ ‘제로베이스에서 우리 사업의 모든 시스템을 다시 만든다’ 는 것이었음
 - 일본 편의점 업계는 이미 새로운 경쟁 단계에 돌입한 것으로 판단하고 있는 견해가 지배적임
- 로손은 업계 1위인 세븐일레븐과 비교해서 어떤 단점이 있는지를 철저히 분석하고 있음
 - 편의점 체인의 수익 능력을 나타내는 점포당 하루 매출을 비교해 보면, 세븐일레븐이 65만 6000엔인 것에 비해 로손은 54만 엔임(두 회사 모두 2016년 2월말 결산 자료에 근거)

- 다마츠카 사장은 ‘점포의 편차’가 요인이라고 지적하고 있음
- 질이 높은 점포도 있지만 수준이 낮은 점포가 많아 평균 하루 매출이 오르지 않는다는 분석임

<그림1> 로손의 매출액 및 점포수 추이

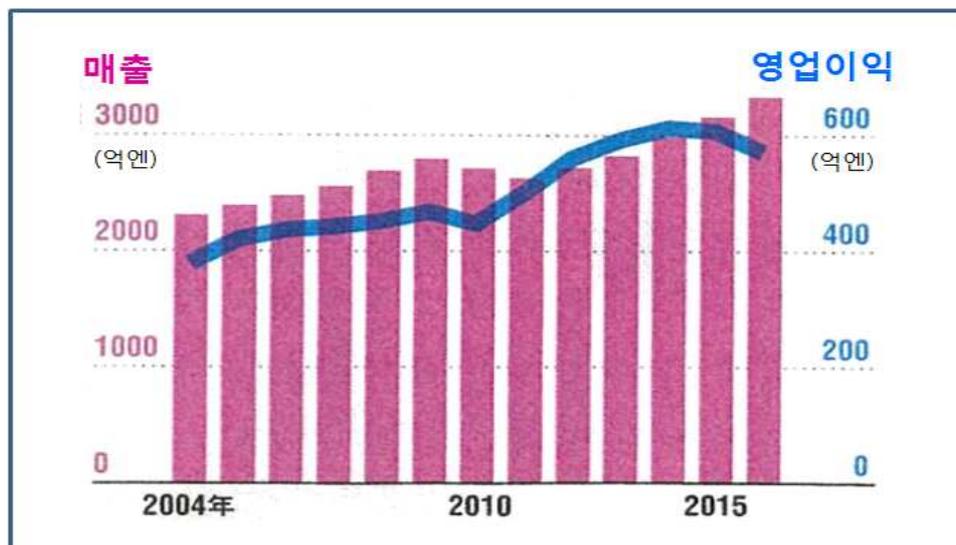


자료: 로손 홈페이지에서 인용

- 일본에서 편의점의 가맹점 주인이 되는 경우, 대부분의 사람은 우선 세븐일레븐을 생각하는 경향이 있음
 - 그렇기 때문에 세븐일레븐에는 양질의 가맹점 운영자가 모이게 됨
 - 세븐일레븐은 통솔력이 뛰어나기로 정평이 나있는 스즈키(鈴木)회장이라는 카리스마 경영자의 절대적인 지시를 점포경영 지도 담당자가 전국의 점포에 전달하고 있음
 - 이것이 세븐일레븐 강점의 원천이 되고 있고, 이러한 조직풍토는 하루아침에 흉내를 낼 수 있는 것도 아님

- 그렇기 때문에 로손의 니이나미 타케시(新浪剛史) 전 사장은 세븐일레븐과는 다른 ‘개체(個體)’를 육성하는 경영을 추진해 왔음
 - 모두를 통솔하는 것이 아니라 일본 전역을 8개의 지사로 나누고, 각 지사장에게 대폭적인 권한을 위양했음
 - 전국의 각 점포를 획일적으로 관리하는 것보다 지역마다의 특색이 다른 고객 수요를 파악하여 임기응변식으로 경쟁할 수 있는 조직을 만들어 가맹점 오너의 사기 향상을 도모했음
- 이런 전략으로 로손은 한 동안 높은 실적을 올릴 수 있었지만 한편으로 권한이양형 경영은 폐해를 낳기도 했음
 - 권한이양의 심화는 ‘편차가 확대하는 방향으로 원심력이 작동했다’는 것이 다마츠카 겐이치(玉塚元一)사장의 판단임

<그림2> 로손의 ‘편의점사업’ 부분의 매출액 및 영업이익 추이



자료: 로손 홈페이지에서 인용

- 2016년 2월말 로손의 연결결산에 따르면 인수한 영화관 사업 등이 기여하여 영업이익은 역대 최고 수준을 기록했다
 - 그러나 편의점사업 단독 결산으로 보면 2년 연속해서 영업이익이 감소했음
 - 개혁에 필요한 선행투자를 실시했다는 사정이 있지만, 2015년 이후 기존매장 하루 판매량이 전년대비 플러스를 지속해서 기록하고 있는 패밀리마트와 비교하면 결코 간과할 수 없는 실적임

- 또한 매년 하루 판매량을 늘려나가고 있는 세븐일레븐의 존재는 지금까지보다 훨씬 더 위협적인 존재로 부각되고 있는 상황임
- 다마즈카 겐이치(玉塚元一)사장의 회복 전략은 니이나미 타케시(新浪剛史) 전 사장과는 정반대로 중앙집권적인 관리체제를 강화하는 것에 있음
 - 그 상징적인 사례로 2015년 3월에 12년 만에 지사제도를 폐지한 것을 들 수 있음
 - 본사의 생각이 격차 없이 전국에 전달되는 체제를 구축한 다음 2015년 10월말까지 모든 매장에 새로운 시스템을 도입했음
- 도시락과 반찬과 같은 중식의 발주업무를 지원하는 ‘세미오토 발주시스템’이 바로 그것임
 - 이 시스템을 구사하여 개별 점포에 의존하는 않고 구조적 지원으로 전체를 끌어올리는 방향으로 전환한 것임

2. 일본 편의점 업계 최근 동향

- 일본인의 일상생활에 있어서 주변의 수많은 편의점은 반드시 있어야 하는 존재가 된지 이미 오래되었음
 - 일본 편의점은 1970년대 첫 출현 이후 다양한 요구에 부응해 오며 발전해 2014년에는 매장 수 5만1814개, 매출액 10조4232억 엔을 기록
 - 편의점 매장 수는 주유소(3만4706개), 우체국(2만4542개)보다 월등히 많음
 - 반면 한국의 편의점 매장 수는 2016년 1분기 기준으로 3만 767개로, 프랜차이즈 업종 중 치킨 집(약3만 6000개)에 이어 가장 많은 점포수를 기록하고 있음
- 일본의 편의점의 비약적인 성장은 일본의 인구구조 변화와 밀접한 관련이 있음
 - 만혼화, 미혼화, 고령화 확대로 1인 세대가 증가하고 가구당 인원수는 해마다 감소함에 따라 소량 구매 및 접근성이 높은 편의점에 대한 수요가 증가하고 있다고 볼 수 있음
 - 또한 최근 저출산·고령화의 급진전으로 일본인에게 제일 친숙한 존재인 편의점에는 건강산업화, 쇼핑약자 지원기능, 고령자 및 치매환자 돌보미 기능 등 새로운 역할을 모색하고 있는 상황임

- 편의점 업계는 최근 건강을 테마로 한 상품을 육성하고 있고 소비자의 좋은 반응을 이끌어내고 있음
 - 일본 정부는 일본재흥전략에서 ‘건강 증진·예방, 생활지원 관련 산업 시장을 2020년에는 10조 엔(현재 4조 엔)’ 규모로, ‘의약품, 의료기기, 재생의료 및 의료관련 산업 시장을 2020년에는 16조 엔(현재 12조 엔)’ 규모로 육성하겠다고 발표한바 있음
 - 정부의 건강산업 육성의지로 일본에서는 건강이 화두가 되고 있고, 건강에 좋은 제품에 대한 소비자의 요구도 높음

- 로손은 밀가루에 비해 당질이 적고 식이섬유를 많이 포함한 블랑(곡물의 외피) 빵 판매를 통해 '맛있고 건강한 식품'으로 인기를 끌고 있음
 - 미니스톱은 대학 등 연구기관과 협력을 통해 저칼로리 제품이나 병원식과 유사한 식품을 개발하는 등 건강 제품 개발에 주력 중
 - 세븐일레븐도 보존료와 합성 착색료 등 식품 첨가물을 사용하지 않은 반찬을 판매하고 있으며, 칼로리와 염분을 낮추고 국산재료를 사용한 도시락을 판매

- 편의점은 쇼핑 약자의 새로운 안식처가 되고 있다는 점도 기존 편의점에서는 볼 수 없었던 새로운 모습임
 - 경제산업성은 고령화 등으로 일상생활에 필요한 물품을 구매하기 힘든 쇼핑 약자가 600만 명에 달하는 것으로 추정하고 있음
 - 구매 약자가 일상용품을 구매할 때 중요시하는 것은 매장의 근접성, 상품의 선택 가능성, 친절한 점원, 택배 서비스 등임
 - 이러한 쇼핑 약자의 요구에 대응하기 위해 편의점 업계에서는 매장 내에서는 매장을 미니슈퍼화하고, 요리의 수고를 덜 수 있도록 반찬 등 조리식품 판매를 강화하고 있음

- 매장 밖에서는 택배서비스 및 히로시마현 등 지자체와 연계한 이동판매를 실시하고 있음
 - 세븐일레븐은 도시락 등을 집까지 배달하는 ‘세븐 미르’를 43개 도도부현에서 실시하고 있고, 회원 수가 66만 명에 달했는데, 이중 60% 이상을 60세 이상이 차지하고 있음

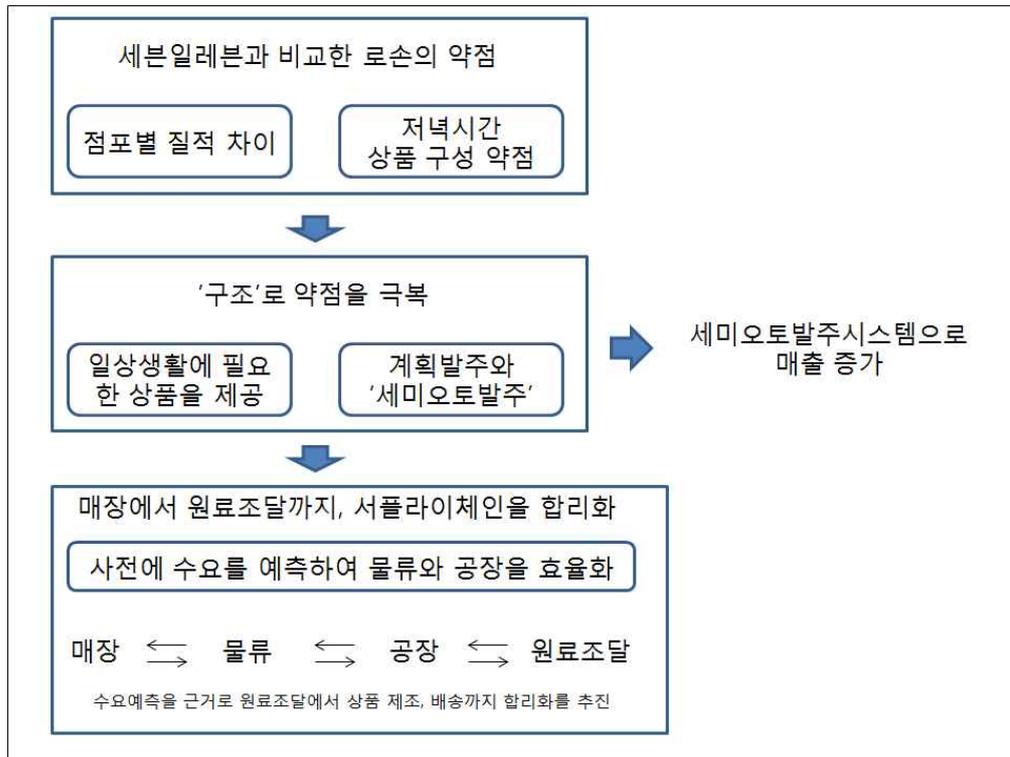
- 또한 고령자 및 치매환자를 돌보는 역할도 편의점이 수행하고 있어, 이와 관련한 새로운 사업도 확장될 것으로 기대를 모으고 있음
 - 1999년 14%였던 세븐일레븐의 50세 이상 고객 비율은 2013년 30%로 두 배 이상 증가하는 등 편의점 고객의 평균연령이 높아지고, 고령자가 주요 고객이 됨에 따라 고령자를 위한 새로운 서비스를 개시하는 편의점이 등장하고 있음
 - 로손은 간병 상담인이 상주하는 매장을 사이타마현에서 처음으로 개점하고 향후 3년 내에 30개까지 늘릴 계획임
 - 성인 기저귀, 건강식품 등 노인용 상품 수도 일반 로손 매장의 500개보다 많은 4000개를 구비하고 있음
 - 패밀리마트는 드럭스토어 일체형 매장을 지난 2012년 5월에 오픈했는데, 2018년 말까지 1000개로 늘릴 계획
- 한편 이미 오래전부터 실시하고 있는 인터넷쇼핑과 택배 수령 역시 편의점이 수행하는 중요한 역할 중 하나임
 - 로손은 지난 7일 물류기업인 사가와와 제휴회사를 설립, 로손에서 인터넷 주문 상품의 배송을 시작했음
 - 제휴회사 배달원은 고령자나 맞벌이 가족 중심으로 편의점 상품의 주문까지 접수하는 서비스를 개시했음
 - 향후 인터넷 쇼핑물 등을 추가로 유치해 로손연합을 만들 계획임
 - 한편 세븐 & 아이 홀딩즈는 산하의 이토요 카도, 세이부 등의 인터넷 판매 상품 수령 창구로 세븐일레븐을 활용, 오전에 주문하면 저녁에 집 근처 편의점에서 수령할 수 있음

3. 새로운 상품관리 시스템

- 일본 편의점 업계에는 ‘라이벌 경쟁사와의 실력차이가 결정적으로 벌어지는 것은 저녁 무렵부터 야간의 매출액’이라고 알려져 있음
 - 저녁에는 이용하는 매장을 소비자가 선별해서 시간을 들여 매장을 찾는 경향이 매우 강하게 나타남

- 따라서 각 매장에 확실하게 상품을 갖추고 있으면 구매 상품은 그만큼 늘어날 가능성이 높아짐
 - 로손의 자체 분석 결과, 저녁에도 빼곡하게 상품을 진열하는 세븐일레븐에 비해 로손은 매장별로 차이가 큰 것으로 나타남
 - 이러한 점이 로손이 가진 상대적 약점이라고 지적하는 매장 오너들이 많은 것으로 나타나고 있음
- 그러나 ‘세미오토 발주 시스템’을 이용하면 각 점포의 직전 판매실적과 기후, 경합 환경, 포인트카드의 이용 상황 등 약 100개 항목의 조건을 근거로 점포가 발주해야 하는 상품수를 자동으로 산출하여 추천할 수 있음
- 시스템이 추천하는 대로 발주를 하면 상품이 없어 팔지 못하거나, 팔지 못하고 상품을 버리는 폐기 건수도 최소한으로 줄일 수 있음
- 편의점의 경우, 가맹점 오너가 상품을 매입하고 팔다 남으면 손실을 떠안아야 하는 구조로 되어 있음
- 그렇기 때문에 ‘세미오토 발주 시스템’을 활용할지의 여부도 최종적으로는 오너가 결정함
 - 이 구조를 확산 침투시키기 위해 로손은 오너와 맺는 로열티 계약도 미리 앞당겨서 갱신을 추진하고 있음
- 새로운 계약형태의 대부분은 점포의 전기요금과 광열비를 본사가 절반 부담하고 폐기되는 로스의 일부를 본사가 부담하는 것으로 되어 있음
- 가맹점 오너가 폐기되는 상품을 신경 쓰지 않도록 세미오토 발주 시스템을 활용할 수 있도록 배려한 것임
- 당초 가맹점 오너들 중에는 로손이 새롭게 구축한 ‘세미오토 발주시스템’에 대해 회의적인 생각을 가진 사람들이 많았음
- 처음에는 본사에서 추천하는 숫자가 틀리는 경우가 많이 신뢰하기 어려웠기 때문임
 - 그래서 대부분의 가맹점 오너는 매번 30분에서 1시간을 들여 스스로 발주 작업을 수행했음

<그림3> 로손이 추진하고 있는 개혁과 성과



자료: NIKKEI BUSINESS 20136.5.2. 企業研究 Vol.79에서 인용

- 갑자기 아르바이트 직원이 그만두면서 심각한 인력부족 현상이 생겨 오너 자신이 발주 작업을 하지 못하게 되어, 처음으로 세미오토발주시스템을 사용한 경우도 있었음
 - 이런 경우 가령 납품된 도시락 종류가 기존에 스스로 하던 때와는 달리 남성고객들이 선호하는 것들이 많은 경우가 있을 수 있음
 - 그러나 본사에서 해당 매장에서 사용되는 포인트카드의 이용실적을 근거로 추출한 도시락 종류로, 결국 매장의 우려와는 달리 모두 판매되는 경우가 생기고 있음
- 이런 사례를 경험하게 되면 가맹점 오너는 발주 작업 자체를 시스템에 의존하게 되는 것임
 - 시스템으로 발주 작업을 하게 되면 5분 정도의 시간이면 충분하고, 매출액은 물론 이익률도 개선될 가능성이 높아지게 됨
 - 이러한 성공사례는 가맹점 오너들 사이에서 입소문을 타고 퍼져 점차 다른 매장으로 확산되고 있는 추세임

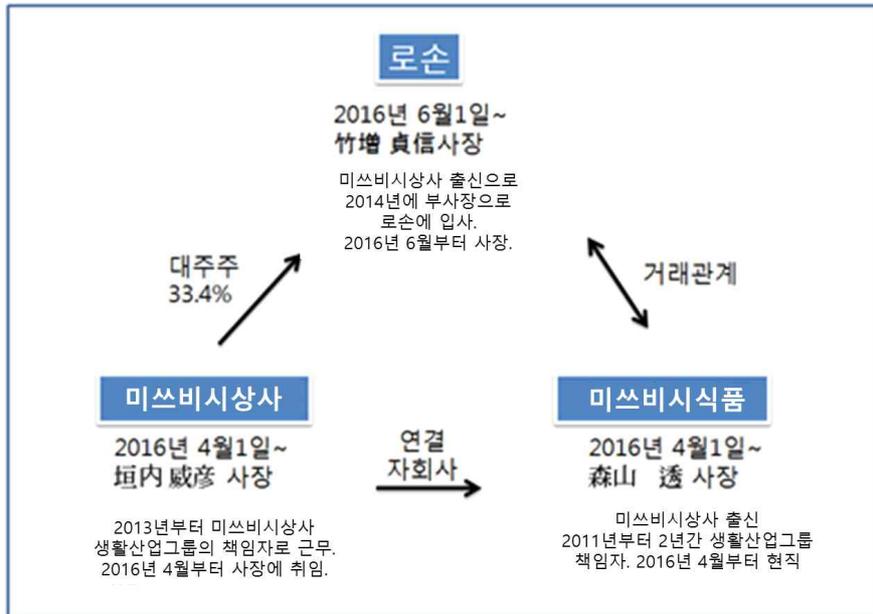
- 도시락과 같은 식사류 이외에도 로손은 이미 2010년에 가공식품과 일용품 등의 재고가 일정 개수 밑으로 내려가면 자동으로 보충 발주되는 ‘계획발주시스템’을 도입했음
 - 한편 지금은 매장의 상품진열대를 종래보다 15cm 높인 것으로 교체하고, 가공식품과 일용품 등의 상품 수를 평균 2300개에서 2700개로 증강했음
- 매장에 진열되는 상품 수를 늘려도 점포의 발주부담이 늘거나 없어서 못 파는 경우가 자주 발생하지 않는 것은 사전에 계획발주시스템을 구축해 놓았기 때문이라는 것이 로손의 자체분석임
 - 로손은 우선 거의 자동화된 발주 작업 구조를 도입하여 가맹점 오너의 실력차이의 영향을 받지 않는 환경을 만들었음
 - 그리고 점포에 진열되는 상품 수를 늘려 매출을 신장시키는 전략인 것임

4. 미쓰비시상사와 협력

- 이와 같은 로손의 개혁 움직임은 사실 대주주인 미쓰비시상사의 의향이 작용하고 있다는 분석이 지배적임
 - 로손은 2016년 6월부터 경영체제가 크게 바뀌게 되어있음
 - 미쓰비시상사 출신의 다케마스 사다노부(竹増貞信)부사장이 사장으로 승진하고, 다마즈카 사장은 회장에 취임함
- 니이나미 타케시(新浪剛史) 전 사장에 이어 다마즈카(玉塚)사장이 취임한 것은 지난 2014년 5월이었음
 - 당시 동시에 로손의 대주주였던 미쓰비시상사에서 부사장으로 파견한 것이 다케마스 사다노부(竹増貞信)였음
- 사장을 교체하는 기자회견 자리에서 다마즈카 사장은 앞으로 미쓰비시상사와의 연계를 더욱 강화해 나가겠다고 밝힌바 있음
 - 지금까지는 두 회사 간 연계를 스스로 자제해 왔으나 앞으로는 미쓰비시상사 그룹 전체와의 협력관계를 강화하겠다는 것임

- 미쓰비시상사는 2015년 봄에 로손에 대한 출자비율을 약32%에서 33.4%로 올렸음
- 주식 3분의 1 이상을 장악함으로써 중요한 경영사항에 대해 거부권을 가지게 된 것임

<그림3> 로손과 미쓰비시상사그룹의 관계



자료: NIKKEI BUSINESS 20136.5.2. 企業研究 Vol.79에서 인용

- 한편 자원가격 하락으로 미쓰비시상사는 역풍을 맞았음
 - 2016년 3월 결산에서 1500억 엔 규모의 최종 적자를 기록할 것으로 보임
 - 과거 패망 이후 추진된 재벌해체 이후 사상 초유의 역사적인 적자가 될 것이라는 관측이 지배적임
- 미쓰비시상사는 에너지와 금속 등의 자원에 의존하지 않고, 이른바 ‘비자원분야’ 사업에서의 수익을 확대해야 하는 상황임
 - 그 유력한 후보 중 하나가 식료를 중심으로 한 생활산업 분야임
 - 로손의 연어 등과 같은 원료조달에서 소매업까지, 식료분야와 관련한 밸류체인 전체에 대한 미쓰비시상사의 관여를 강화하여 미쓰비시상사의 수익을 확보하겠다는 전략임

<표1> 로손의 미래전략

과제	로손의 대응 (Output)	대응전략에 따른 효과 (Come Out)
여성: 활약촉진 사회진출 확대	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 여성고객을 위한 상품 서비스 확충 ▷ 직장 여성 지원(식자재 제공) ▷ 출산 육아의 경험과 지혜를 상품화에 반영 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 여성 활약에 따른 사회 활성화 ▷ 가사의 시간단축에 따른 시간 활용 ▷ 출산 육아를 양립할 수 있는 직장환경 침투
고령자: 고령화사회에 대한 대응 건강수명 연장	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 시니어 고객을 위한 상품서비스 확충 ▷ 60세 이상 직원의 계속고용 ▷ 택배사업 추진 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 고령자의 건전한 식습관, 쇼핑 약자에 대한 대응 ▷ 간병이 필요한 고령자 방지
지역사회: 커뮤니티의 기반강화 지역경제와 고용 활성화	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 지역활성화를 위한 상품서비스(지산지소)의 개발, 지자체와의 포괄협정 체결 ▷ FC가맹점 주인에 대한 지원, MO의 육성 및 지원 ▷ 지역방재 협력, 안전지역 활동 참여 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 지역과 연계한 새로운 사업기회와 고용 창출 ▷ 지역의 특산물의 지명도 제고 ▷ 지역의 안전과 안심에 기여 ▷ 대규모 재해 시의 인프라
건강: 국민의료비 억제 생활습관병 대응	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 건강에 기여하는 상품서비스 ▷ 지역의 건강유지 지원 ▷ 직원의 웰스케어 매니지먼트 지원 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 건강에 대한 의식향상 ▷ 예방과 질병 대응에 대한 기여 ▷ 지속적성장의 기반 마련
에너지: 에너지절약 지구온난화 방지	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 태양광발전시스템의 도입 ▷ 에너지절약 기기 도입 ▷ 서플라이체인을 통한 이산화탄소 배출량 삭감 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 소매업의 에너지 절약, 이산화탄소 삭감에 기여 ▷ 첨단 전략 개척
자원: 폐기물 증대 자연자원 감소	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 폐기물삭감 확충 ▷ 리사이클 시스템 구축 ▷ 포장봉투, 나무젓가락, 용기포장 삭감 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 서플라이체인 전체의 효율화 ▷ 자연환경에 대한 부하저감 ▷ 에코백 지참 확대

자료: 로손 홈페이지에서 인용

□ 마침 그 생활산업 분야를 이끌었던 가키우치 다케히코(垣内威彦, 전 생활산업그룹 CEO=최고경영책임자)가 2016년 4월에 미쓰비시상사의 사장에 취임했음

- 가키우치 씨는 다케마스 차기 사장의 상사였기도 했음
- 로손과의 관계가 깊은 식품도매 미쓰비시식품의 사장에도 미쓰비시상사의 전 생활산업그룹 CEO의 모리야마(森山)가 취임했음

□ 두 사장 모두 로손에서 임원을 했던 경험을 가지고 있음

- 따라서 로손으로써는 미쓰비시상사 그룹의 자원을 활용하기 쉬워진 체제를 갖추었다고도 볼 수 있음

- 사실 지금까지도 미쓰비시상사는 로손의 점포개발을 지원해 왔음
 - 상업시설과 역 구내에서의 점포 개발 등 대규모 법인과의 협상은 대부분 미쓰비시상사가 나서서 담당을 했음
 - 로손이 추진하고 있는 PB상품 역시 미쓰비시상사가 조달한 원료를 사용하고 있는 경우가 많음
- 다마츠카 사장은 당분간 ‘원료조달 협력과 해외사업 지원이 중심’이 될 것이라고 말하고 있지만, 머지않아 업종 확대와 서플라이체인 개혁에도 미쓰비시상사 그룹이 보다 깊숙하게 관여할 것으로 전망됨
 - 사실 미쓰비시식품과는 이미 새로운 협력 사업을 시작한 것으로 알려져 있음

5. 개혁의 대상

- 미쓰비시식품에서 로손과의 관련된 사업을 추진하고 있는 담당자들은 이미 기존의 업무에서 한층 확대된 로손 관련 일을 담당하고 있음
 - 미쓰비시식품에서 로손과의 협력사업에 종사하고 있는 스즈키(鈴木)CVS본부장은 ‘지금까지는 식품을 도매하는 입장에서 물류센터 상황만 생각했지만, 지금은 로손의 매장에 대해 꾸준히 학습하고 있다’고 말함
 - 한편 물류 측면에서 로손과 어떤 형태로 협력해 나갈 것인지에 대해서도 로드맵을 만들고 있다고 함
- 미쓰비시식품은 로손 각 매장에 상품을 납품하는 방법을 개선해 나가고 있음
 - 지금까지는 발주를 받은 상품을 매장에 보내는 것과 같은 순수한 식품도매의 역할에 전념했었음
 - 그러나 매장의 레이아웃에 맞는 형태로 상품을 납품하면 매장에서 직원이 상품을 보충하는 시간을 대폭 줄일 수 있음
 - 그래서 미쓰비시식품은 사전에 배송센터에서 납품하는 로손의 각 매장의 레이아웃에 맞춰 상품을 정리하는 작업에 착수했음

- 그 이외에도 냉동·냉장·상은 등 온도대가 다른 3개의 센터에서 각각의 트럭이 상품을 매장에 배송하는 구조도 개선을 시작했음
 - 3개의 온도대에 대응한 배송센터를 만들고 그곳에서 복수의 온도대의 상품을 한 대의 트럭으로 배송함으로써 물류 합리화를 도모하고 있는 것임
 - 현재 로손 주도로 실험을 하고 있으나 머지않아 양사 협력으로 전국으로 확산시킬 것으로 전망됨
- 미쓰비시상사와의 관계강화는 앞으로 도시락, 반찬의 제조위탁 공장으로 확대한다는 방침임
 - 야마자키빵, 쿠키, 일본수산 등 로손은 대규모 제조업체와 협력하여 로손 전용의 도시락과 반찬을 만드는 공장을 전국적으로 전개해 가고 있음
 - 그러나 지금까지는 공장에 깊게 관여하지 않고 제조방법에 의견을 내는 일은 없었음
- 반면 세븐일레븐이 제조현장까지 관여하면서 최신설비를 도입시키는 것과는 대조적인 전략임
 - 그러나 앞으로는 ‘미쓰비시상사와 함께 공장에 대한 설비투자를 추진하겠다는 것이 다마츠카 사장의 생각임
 - 제조현장을 혁신적으로 개선해서 상품력을 근본적으로 높ی겠다는 전략임

6. 향후 전망

- 매장에서 물류, 제조공장, 그리고 원료조달까지 다마츠카 사장은 미쓰비시상사 그룹과 연계해서 편의점을 토대에서부터 다시 만들겠다는 각오를 정했음
 - 니이나미 타케시(新浪剛史) 사장 시절에 로손은 미쓰비시상사 그룹과 일정한 거리를 두었지만 다마츠카사장은 그 방침을 대전환시켰음
 - 경쟁 단계가 바뀌어 앞으로 그룹 총력전이 아니면 밀릴지도 모른다는 위기감에서 비롯된 것이었음
- 지금까지 종합상사가 경영자원을 투입해서 경쟁력이 높아진 소매업의 사례는 그다지 없음
 - 그럼에도 불구하고 로손은 종합상사와의 연계강화가 유일한 생존전략이라고 명확하게 방침을 결정했음

- 라이벌인 패밀리마트도 대주주였던 이토추상사의 관여를 조금씩 확대해 나가고 있지만, 우선은 유니그룹 홀딩스와의 통합작업을 우선시하고 있음
- 한편 패밀리마트에게 밀려 규모 기준으로 3위로 전락한 로손은 서둘러 질적인 전환을 해야 한다는 위기감이 있을 것임
 - 로손은 2015년에 1호 매장 개점으로부터 40년째를 맞았음
 - 또한 2016년은 로손의 대주주가 다이에에서 미쓰비시상사로 바뀌고 15년이 되는 해로 미쓰비시상사와의 거리를 과격적으로 줄이는 역사적인 해가 될 것으로 보임
 - 이러한 변화로 로손이 강력한 체인으로 변신할 수 있을지, 그 성공여부는 미쓰비시그룹과 추진하는 다양한 전략에 달렸다고 할 수 있음

7. 한국기업에 주는 시사점

- 일본에서는 이른바 ‘편의점 경제권’이 점차 확대되고 있음
 - 편의점은 근접한 거리에서 고객과의 접점을 활용하여 고객의 수요를 신속하게 파악해서 상품에 반영하여 새로운 서비스를 연이어 선보이고 있는 것임
 - 슈퍼마켓은 물론 백화점 등 다른 유통채널이 인터넷 소비 확대로 매출이 줄어들고 있는 상황에서도 편의점은 지속해서 시장이 확대되고 있음
 - 이러한 편의점의 시장 장악력 확대로 다양한 분야의 제조업체가 편의점 납품을 위해 편의점에서만 판매하는 전용 상품을 개발하는 등 연계 확대에 적극적으로 나서고 있는 상황임
- 한편 이에 따른 경쟁은 한층 더 치열해지면서 업계의 구도가 바뀌고 있음
 - 그 동안 부동의 1위 자리를 지키던 세븐일레븐의 카리스마 경영자가 퇴임했고, 패밀리마트는 통합을 성사시키며 업계 2위로 부상했음
 - 한국 역시 편의점이 단순 소매점에서 벗어나, 금융·택배·재난구호서비스 등 사회 인프라적 기능도 담당하고 있음
- 이러한 긍정적 변화 한편에서는 편의점이 너무 많은 것이 아니냐는 ‘포화 우려’도 제기되고 있음

- 편의점 1곳당 인구수는 1995년 2만 8380명에서 2005년 5420명, 2015년에는 1700명 안팎(업계추정)으로 급감하는 추세임
 - 1800명 안팎으로 추정되는 일본보다 인구 대비 더 포화됐다는 분석이 가능함
 - 편의점 업체들의 무리한 점포 경쟁은 점주 수익성 악화 → 폐점 → 고용감소로 이어질 공산이 큼
- 실제 한국에는 편의점 증가세 못잖게 편의점당 매출도 눈에 띄게 증가하고 있음
- 고객 1인당 1회 구매액(객단가)은 2013년 4182원에서 2014년 4282원, 2015년에는 4500원 정도로 늘었을 것으로 추정하고 있음
 - 최근 일본의 편의점이 온라인과 오프라인을 잇는 플랫폼 역할을 주력하고 있는 점도 한국의 편의점이 눈여겨보아야 할 대목임

<다마즈카 겐이치(玉塚元一)사장 인터뷰>

미쓰비시와 함께 세븐일레븐을 추격

올해부터 '1000일 전원 실행 프로젝트'를 시작했다. 편의점 업계에서는 재편이 진행되면서 대형 3사로 재편되었고, 앞으로 한층 더 경쟁이 치열해질 것으로 보인다. 그래서 2015년에 로손 임원들은 매월 한 번 주말에 모여 미래의 로손이 어떤 모습일까에 대해 논의를 거듭했다. 그리고 2016년부터 3년 동안 모든 것을 다 비우고 처음부터 구조를 새롭게 만들겠다고 결정했다.

기업은 구호만으로는 움직이지 않는다. 그래서 구체적으로 차세대의 밑그림을 도입하고 모든 것을 바꾸려고 하고 있다. 로손을 지탱해온 구조를 뿌리부터 바꿔나갈 것이다. 그러기 위해서는 우리의 과제인 '편차'를 해소해야만 한다. 로손은 전국에 1만 2000개의 점포가 있지만 열심히 하고 있는 매장과 그렇지 않은 매장간의 차이가 크다. 지금까지는 모범사례를 알리고 표준화하기 위한 틀이 부족했는지도 모른다. 단 편차가 있다는 것은 개선할 여지가 있다는 뜻이기도 하다. 차이를 극적으로 줄여 열심히 하는 매장의 방식을 체계화해서 모두가 그것을 목표로 하면 된다. 무도와 스포츠에 기본이 되는 '형태'가 있듯이 장사도 좋은 매장을 만드는 기본적인 행동양식이 있다. 바꿔 말하면 토대라고 할 수 있다.

우리의 과제는 갖춰야 하는 토대가 아직 마련되지 않았다는 것이다. 그래서 기본 수준을 비약적으로 올리기 위해 세미오토 발주시스템과 계획발주시스템을 도입했다. 이것이 개혁의 '첫 번째 단계'라고 할 수 있다.

지금은 이 새로운 구조를 전체 매장으로 확산시키는 것이지만 현 단계만 보자면 구조로 전체의 표준화를 강요하고 있는 것처럼 보일 것이다. 그렇지만 장사에는 디지털과 아날로그의 양면이 필요하다. 물론 세미오토발주시스템은 철저히 활용한다. 동시에 좋은 상품이 나오면 그것을 적극적으로 판매하는 아날로그 방식의 장사도 중요하다. 의지를 가지고 매장을 만들고 승부를 거는 것이다. 그것을 소홀이할 생각은 추호도 없다.

2016년 6월에는 미쓰비시상사 출신의 다케마스 사다노부(竹増貞信) 부사장이 사장에 취임한다. 전임이었던 니이나미 타케시(新浪剛史)씨도 미쓰비시상사 출신이었지만, 그는 로손의 독립성을 기치로 수심력을 만들어왔다. 그러한 경험이 있었기 때문에 지금까지는 미쓰비시상사도 로손도 서로 적극성을 보이지 않았다. 그렇지만 나는 미쓰비시상사 출신이 아니다. 그래서 객관적으로 보고 있으면 역시 미쓰비시상사에는 많은 자원이 있다. 그렇다면 보다 적극적이고 대담하게 서로 연계하여 그 자산을 활용해야 한다고 생각한다. 그래서 ‘앞으로는 미쓰비시상사그룹과 함께 총력전이다’고 선언한 것이다. 서플라이체인 영역과 해외사업, 또는 신규사업과 새로운 서비스 개척. 미쓰비시상사를 적극적으로 끌어들이 결과적으로 로손의 개혁 속도를 높여 성장으로 연결한다. 이것이 목표이다.

결단을 내린 것은 2016년에 들어와서이다. 패밀리마트도 유니그룹·홀딩스도 통합 과정에서(패밀리마트의 대주주) 이토추상사가 존재감을 발휘했었다. 같은 시기에 로손의 임원이었던 가키우치 다케히코(垣内威彦)씨가 미쓰비시사장에 취임했다. 여러 가지 상담을 하는 과정에서 미쓰비시상사 전체가 응원을 해 주었으면 좋겠다고 했고, 그것을 위해 다케마스 씨에게 로손의 사장을 맡긴 것이다. (미쓰비시식품 사장의) 모리야마 씨에게는 빈손으로 시작하자고 했다. 서로 협력해서 고객과 시장, 경합을 해 나갈 계획이다. 물류개혁도 함께 추진해 나갈 것이다.

미쓰비시상사의 원재료조달과 로손의 원료조달회사가 연계해서 증식의 제조위탁을 하고 있는 공장에 대한 설비투자과 강화도 미쓰비시상사와 함께 할 계획이다. 지금은 절박함과 기회가 혼재되어 있다. 기업의 구조와 문화는 1년 혹은 2년에 만들 수 있는 것이 아니다. 세븐일레븐도 스즈키 회장이 수년 동안 노력해서 지금의 자리에 있는 것이다. 그렇기 때문에 스즈키 회장이 은퇴하더라도 순식간에 와해하는 일은 없을 것이다. 오히려 보다 강해질 것으로 보는 것이 타당하다. 패밀리마트와 유니의 통합도 질을 수반하는 양이 중요하다고 말하고 있지만, 어느 정도의 규모가 중요하다고 생각하고 있다. 그렇기 때문에 로손도 출점을 계속해서 양적 확대를 추진할 것이다. 절박하다고 생각하고 그것을 기회로 바뀌나가려고 하고 있다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 20136.5.2. 企業研究 Vol.79
2. 코트라 해외시장 정보, 2015년 4월 14일, ‘일본 소비자, 편의점으로 통한다’
3. 한국교직원신문, 2016년 5월 23일자, ‘편의점 3만개 시대, 1인 가구 고령화에 여전히 성장 중’