

## 이달의 이슈 102

# 중소유통물류 경쟁력 제고를 위한 선진물류 기법



## 조 철 휘

K&J 글로벌컨설팅 대표  
cheolhwicho@hotmail.com

우리나라 유통산업을 보면 1980년대에 백화점과 대형마트의 성장에 이어 편의점이 탄생하기 시작했다. 이후 30여 년에 걸쳐 유통시장의 글로벌화에 따른 점포의 대형화, 다점포화로 전국의 도심상권을 중심으로 대형점포가 늘어나는 한편, 중소소매점은 규모가 영세하고 점포 수가 적어 거래처와의 구매력이 낮아지고, 점포에 밀접한 배송빈도가 부족해 중소기업의 상품판매와 물류경쟁력이 점차 약화되었다.

최근 들어 체인화 편의점 점포 수가 계속 증가하면서 편의점 시장의 매출규모는 15조 원으로 매년 급성장하고 있다. 그러나 2014년부터 백화점과 대형마트의 매출이 각각 33조 원과 44조 원에서 정체되기 시작하고, 유통채널을 단축해 다양한 상품을 저렴하고 빠르게 공급하는 기업들이 늘고 있다. 로켓, 광속, 즉시 배송 등 빠른 배송을 무기로 전자상거래 기업과 유통기업 간의 치열한 경쟁이 계속되고 있고, 여기에는 G마켓,

### 저자 학력, 경력 및 최근 연구

- 일본 주오대학교 유통학 박사
- 한국유통포럼(KRF) 7~8대 회장, 아주대 대학원 물류SCM 겸임교수 유통물류연구소&컨설팅기업에서 한·일 간 유통, 물류, 전자상거래 관련 100여 개 기업에 컨설팅과 전략자문 수행, 국토교통부와 지식 경제부, 정부관련 전략자문과 심의위원, 정부 과제 다수 수행
- 주요 저서: 한국유통산업의 흐름(2012)

옥션, SK11번가의 오픈마켓과 쿠팡, 티몬, 위메프와 같은 소셜커머스 업체가 있다. 전자상거래를 선호하는 소비자가 매년 늘어나면서 온라인 유통시장이 급속하게 증가하고 있는데, 온라인쇼핑협회에 의하면 전자상거래 매출액 규모가 2014년 45조 원에서 2015년에는 10조 원이 늘어난 55조 원으로 증가했다. 여기에 해외직구 상품 매출은 1.5~2조 원 규모까지 확대되고, 해외에서 주문이 오는 역직구도 업무와 배송대행 업체를 통해 물량이 매년 증가하고 있다. 이에 따라 대형유통업체들보다 상품판매력과 물류경쟁력이 떨어지고 있는 중소기업체들은 새로운 성장동력과 혁신의 돌파구를 찾아야 하는 상황이다.

필자가 1988년부터 일본에서 생활하면서 20년 이상 서울과 도쿄를 오가며 관찰한 양국의 유통 및 물류시장 상황과 선진국 중에서 유통시장이 크게 발전한 영국의 중소기업물류의 경쟁력 개선사례를 소개하고 한국의 중소기업물류 경쟁력 강화에 필요한 선진기법과 향후의 시사점을 제시하고자 한다.

## 1. 한국의 중소유통업과 도매물류 상황

한국은 제조업체와 유통업체 간의 직거래가 많고 중간기능을 하는 도매물류업체가 적은 편이어서 대형소매점들이 대형물류거점을 통해 상품을 안정적으로 공급받고 있다. 중소기업은 조직화 유형에 따라 프랜차이즈와 도매업 주도의 임의가맹점 체인, 소매점 주도의 협동조합 등의 형태로 구분한다. 프랜차이즈가 대규모 업체에 해당하므로 공동구매를 목적으로 하는 중소소매점의 조직화는 통상 임의가맹점과 협동조합의 형태로 이루어진다. 따라서 도매물류업의 주요기반은 임의가맹점과 협동조합 체인 형태라고 할 수 있으며 중소소매업의 조직화를 통한 도매물류의 실현은 중소소매업 경쟁력 강화의 중요한 요인이라고 볼 수 있다.

소규모 소매점은 고객과 시장에 대한 정보수집 능력이 부족하고 상품의 구색과 프로모션 및 서비스 제공 능력도 떨어지기에 유통경쟁력이 매우 취약하다고 볼 수 있다. 따라서 구매력(바인파워)을 행사할 수 있을 정도의 규모를 갖춘 물류센터와 전산시스템을 기반으로 가맹점에 다양한 서비스를 지원하고 있는 임의가맹점과 협동조합 체인이 거의 없다. 그리고 현재 우리나라의 도매물류는 소규모 업체를 중심으로 영세하고

생산성이 낮아 조직화된 중소기업이 도매물류 기능을 수행하는 단계까지 발전하지 못하고 있으며, 현대적 종합도매업의 성장이 지체되어 도매업이 매우 낙후된 상황이다. 따라서 중소기업의 효율적인 운영과 경쟁력 강화를 위한 도매물류 정책은 국내의 중소기업물류 경쟁력을 강화하고 현대화를 위한 방향으로 전환되어야 할 것이다.

## 2. 일본의 유통물류 경쟁력 제고혁신

일본은 1970~1980년대 생산과 더불어 소비가 증가하는 대량생산과 대량소비 시대에서 1990년대 개성화, 차별화, 다양화의 시대를 거치면서 유통시장 규모가 지속적으로 확대되었고, 도심과 지방 중심으로 대형점포의 진출이 늘어나면서 중소기업의 경쟁력이 차츰 떨어지기 시작했다.

이와 유사한 상황이 20여 년이 지난 21세기 한국에서도 벌어지고 있는데 이 때문에 한국 정부는 중소기업의 비효율적인 유통구조를 개선하여 중소기업의 경쟁력을 강화하고자 '중소유통 공동도매물류센터 건립 지원 사업'을 지원하고 있다. 한편, 이와 같은 도매물류 정책이 중소기업 경쟁력 강화에 적합하고 올바르게 설정되었는지 검증하는 정책연구<sup>①</sup>가 진행되었는데, 필자가 참여한 이 연구내용을 바탕으로 일본과 영국의 선진물류 기법을 살펴보고 국내 중소기업 경쟁력 강화를 위한 도매물류 시스템 개선에 필요한 시사점을 도출하고자 한다.

### (1) 일본 유통구조의 거래관계와 기능

일본의 유통구조는 제조업-도매업-소매업의 유통채널로 구성되어 도매업이 중간상인으로서 대리점, 도매업, 중계업 등 유통의 중계자 기능을 수행하고 있다. 도매업의 유통채널은 산업별, 업종별로 다양한 다단계 채널로 구성되어 있으며, 경제산업성이 발표한 상업통계표에 의하면 도매업은 소매업 전체 매출규모의 2.5배 이상의 시장규모를 차지하고 있다. 이와 같이 도매업은 유통구조의 과다성, 소규모 영세성, 다단계성으로 제조업체와의 거래관계, 소매업체와의 거래관계에서 중간단계의 역할을 해왔다.

일본은 전통적으로 도매업이 중심인 유통구조로 영국 등 다른 선진국과 유사하게 대형 유통업체가 성장하고 이들과 제조업체 간 직거래가 확대되면서 중소기업이 위기에 직면하였고 전통적인 도매업의 기능이 쇠퇴하게 되었다. 이러한 상황에서 도매업체들은 인수합병(M&A)을 통해 규모를 확대하여 경쟁력을 높이고 도매업의 주요고객 기반인 중소기업의 경영개선을 위해 다양한 기능을 지원하고 있다.

일본의 도매업체들은 머천다이징(MD) 기능, 물류 기능, 다양한 매장 활

<sup>①</sup> 김숙경·김천곤·조철휘, 2014, "중소유통경쟁력 강화를 위한 도매물류시스템 개선방안", 산업연구원

성화 지원 기능 등 소매업의 경영개선을 위한 여러 기능을 최근 들어 더욱 강화하고 있다. 특히, IT기술을 활용한 정보시스템을 통해 다양한 정보를 분석하고, 다품종 소량배송과 즉시배송이 가능한 선진화된 물류시스템을 갖추으로써 중소소매점이 소비자의 요구(needs)에 맞는 상품을 적량, 적시에 구비할 수 있도록 지원하고 있다. 이는 종래 소규모 소매점의 낙후한 경영방식을 개선하여 경쟁력을 강화하는 데 기여할 것이다.

## (2) 중소소매업 경영개선 기능 강화

중소소매업의 경영개선, 유통물류의 경쟁력 제고와 도매 기능을 강화하기 위해 중소소매업지원을 강화하고 있으며 주요 지원기능은 소매지원 기능, 물류 기능으로 구분된다.

### ① 소매지원 기능

중소소매업자의 다양한 상품구색과 효과적인 진열 및 매장관리를 위해 일본의 대규모 도매업체와 지방의 중규모 도매업체들은 1990년대부터 소매지원 기능을 강화하기 시작하였다. 중소소매점의 집객력을 강화하기 위해 전단지, 지역상권 광고, 모바일 광고 등을 활용하고 있으며, 점포를 방문한 고객의 구매욕구를 증대시키고 객단가(고객당 구매금액)를 높이기 위해 다양한 매장 활성화 기능을 지원하고 있다. 도매업체들이 제공하는 다양한 소매지원 기능을 정리해보면 다음과 같다.

첫째, 소매업 구매대행(상품조달과 탐색, 생산유도, 생산조정, 발주활동 등)

둘째, PB상품 개발

셋째, 상품진열 및 관리

넷째, 정보시스템의 개발과 운영

다섯째, 소비자 동향 파악 및 고객데이터 분석을 통한 정보지원

여섯째, 상권분석에 기초한 상품구색 제안 및 광고 등 마케팅 지원

일곱째, 중소상인 교육 지도 등

### ② 물류 기능

2000년대 들어와 일본의 도매업체가 강화한 주요기능은 물류 기능이다. 일본의 소비자는 4선상품이라고 하여 채소, 과일, 고기, 생선을 매일 구매하는데 이와 같은 소비행태는 상품의 신선도와 안전성을 매우 중요하

게 생각함을 보여준다. 신선도를 유지하기 위해 일배상품과 콜드체인 상품의 물류 기능 중요성은 더 커지고 도매업체는 상온시설 외에도 저온, 냉장, 냉동시설을 갖추으로써 소매업체의 납품요청에도 신속하게 대응하고 있다.

최근에는 소매업체로부터 물류 기능의 고도화 요청이 늘어나 주요 식품도매업체들은 일괄물류서비스 시스템을 개발하여 신속성과 신선도 유지 등의 조건을 충족하면서 공동배송과 다빈도 고출하의 소량배송을 수행하고 있다(〈표 1〉 참조).

〈표 1〉 일본 주요 식품도매업체의 일괄물류서비스 사례

도매업체명	특징/강점	주요 거래업체
고쿠부	30D 시스템	세이유, 이즈미, 이나케야
료쇼쿠	RDC-FDC-SDC(플라인화)	이도요카도, 도큐스토아, 로손 등
일본약세스	저온, 냉장상품 취급강점	이도요카도, 서밋트, 도토루커피
이토츠키식품	주류, 선물용 취급강점	이도요카도, 야오고, 7-11
미쓰이식품	미쓰이그룹 내 주류강점	이도요카도 등
가도산업	KALS	헤이와도, 마르세, 오쿠와

자료 각사 홈페이지

### 3. 영국의 유통 상황과 중소유통 경쟁력 개선 방안

영국은 우리나라보다 앞서 테스코를 비롯한 대형유통업체들의 시장지배력이 커지고 소규모 독립소매점이 쇠퇴하면서 도매업체의 시장기반을 잠식하기 시작했다. 이러한 위기상황에 직면한 도매업체는 대형유통업체와 경쟁하기 위해 도매업을 현대화, 대형화하는 전략방안을 구축하여 대응했다. 현대적 종합도매업의 성장과 도매업체 간 M&A를 통한 규모의 확대, 소규모 독립소매점의 조직화를 통한 규모의 경제 실현 등을 통해 도매업체는 경쟁에서 생존할 수 있는 방안을 구축했다.

대형유통업체의 시장지배력이 확대되는 가운데 도매업체들은 구매력을 강화하기 위한 방안으로 바잉그룹(Buying Group)을 조직하였다. 바잉그룹은 공급업체와의 거래에서 더 유리한 구매조건을 확보하기 위해 여러 도매업체가 가입한 구매조직을 말한다. 특히 일부지역을 대상으로 운영되는 중소규모 도매업체는 구매력이 취약하기에 바잉그룹에 많이 참여하고 있다.

바잉그룹은 다양한 방식으로 운영되는데 소속 도매업체와 이들 도매업

체가 어떤 소매업체에 상품을 공급하느냐에 따라 크게 두 가지 유형으로 구분한다. 첫째는 대표적인 바잉그룹 중 하나인 SPAR 모델이다. SPAR 모델은 바잉그룹의 도매업체 간 관할영역을 구분하여 각 도매업체가 정해진 영역에 속한 소매업체에 납품하는 방식이며, SPAR UK는 6개의 도매업체가 관할영역을 나누어 해당 지역의 SPAR 소매업체에 상품을 공급하고 있다. 둘째는 다른 대표적 바잉그룹인 Landmark나 Today's 등이 채택하고 있는 모델인데 이 모델에서 바잉그룹은 소속 도매업체들을 위해 다양한 기능을 수행하지만 각 도매업체가 어떤 소매업체에 납품할 것인가는 도매업체의 선택에 맡긴다. 영국 음식료품 도매업의 주요 바잉그룹은 <표 2>와 같다.

<표 2> 영국주요 음식료품 도매업체 바잉그룹 현황

바잉그룹	소속 도매기업 현황	소속기업 총매출
Today's	350개 기업, 캐시앤캐리(Cash & Carry), 도매물류, 식재료 공급	£ 50억
Landmark	29개 기업, 캐시앤캐리(Cash & Carry), 식재료 공급	£ 18억
SPAR UK	6개 기업, SPAR 소매 네트워크에 배타적으로 납품	£ 18억
Key Lekkerland	5개 기업, 도매물류	£ 5억
Sugro	54개 기업, 도매물류	£ 5억
Sterling Supergroup	52개 기업, 식재료 공급 위주	£ 4.6억

자료 UK Department for Environment Food & Rural Affair, 2008, p.22

도매업체는 시장기반을 확보하여 소규모 독립소매점이 어느 정도 자생력을 가질 수 있도록 지원하고 도매업체의 생존방안은 소규모 소매점의 경쟁력 향상에 기여하게 된다. 이는 영국에서 소규모 독립소매점이 점점 더 임의가맹점 체인인 심벌그룹(Symbol Group)으로 전환되는 현상을 보면 알 수 있다.

영국의 선진물류 기법으로부터 우리나라 중소소매업의 자생력과 경쟁력을 높이기 위한 시사점은 다음과 같다. 첫째, 소규모 소매점들의 조직화가 매우 중요하다. 영국의 심벌그룹은 소규모 소매점들의 조직화를 통해 개별 소매업체로는 불가능한 규모의 경제를 실현하여 다양한 상품구

색을 갖추고 가격경쟁력을 높였다. 둘째, 소규모 소매점의 조직화가 이루어지기 위해서는 이를 주도할 수 있는 도매업체가 발전해야 한다. 영국에서 현대적인 종합도매업의 성장은 소규모 독립소매점의 조직화를 위한 전제조건이며 종합도매업은 이러한 조직화를 달성하면서 발전하게 되었다. 셋째, 영국에서 도매업체 간 활발하게 진행되는 M&A 현상은 도매업체가 대형유통업체와의 경쟁에서 살아남기 위해 자체 소매업체의 조직화 확대를 통한 수직적 결합뿐만 아니라 수평적 통합을 통한 규모의 확대도 이루어질 필요가 있음을 시사한다.

우리나라는 도매업이 영세한 구조이므로 어느 정도 규모를 갖춘 도매업체들이 성장하여야 중소기업의 상품과 물류경쟁력이 높아질 수 있기에 중소기업의 조직화와 더불어 도매업체 간 M&A도 필요할 것으로 보인다.

#### 4. 선진기법에서 보는 경쟁력 제고방안

우리나라는 토지면적 약 10만km<sup>2</sup>에 5,100만 명의 인구가 살고 있다. 서울, 경기도, 인천의 수도권 중심에 전체 인구의 절반 이상이 집중되어 있고, 물동량의 6~7할 정도를 점유하고 있다. 일본은 38만km<sup>2</sup>로 한국보다 약 4배 넓은 면적에 한국의 2.5배인 1억 2,700만 명의 인구가 살고 있다. 도쿄를 중심으로 관동지역 주변에 3,000만 명이 살고 있으며 일본의 4할 이상 물동량이 집중되어 있다. 영국은 24만km<sup>2</sup>로 한국의 2배 이상 면적에 약 6,400만 명의 인구가 살고 있다.

우리나라보다 유통산업이 10~15년 앞서 성장하고 있는 일본과 영국의 사례에서 보듯이 중소기업의 경쟁력을 높이기 위해서는 조직력 강화와 정부의 합리적인 지원방안이 필요하며 다음과 같은 개선방안을 제시할 수 있다.

첫째, 중소기업물류센터의 통합구매시스템 구축이 필요하다. 현재의 중소기업물류센터를 운영하는 한국슈퍼마켓 협동조합은 소매점을 직접 경영하는 점주들이 회원이 되어 자발적으로 조직된 협동조합으로 전국적 조직화 역량이 부족하다. 정부의 도매물류센터 기능을 강화하기 위해서는 센터 간 통합정보시스템 구축사업을 추진하여 공동구매를 통한 바잉파워를 강화해야 한다. 그리고 통합정보시스템에 기초한 상품의 공동발주와 주문상품의 입고, 검품, 분류, 출고 및 상하차에 수배송의 물류기능을 효율적으로 연계하여 총 물류비용을 절감하고, 물류센터 내의 생산성과 물류 차량의 회전율을 높여 물류기능을 향상해나가야 할 것이다.

둘째, 현대적 도매물류업을 육성할 필요가 있다. 국내의 도매물류업은 영세하여 중소기업의 자생력 강화에 크게 기여하지 못하는 실정이다. 중소기업의 조직화를 이끌어내고 도매물류기능을 수행할 수 있는 현

대적인 도매물류업의 성장을 통해 중소소매업의 자생력을 강화해야 한다. 앞으로는 제조업체와 유통기업, 전자상거래 기업들의 물류 관련 업무의 위탁(아웃소싱) 증가로 재고, 보관, 수배송 등의 전문적인 물류 업무를 수행하는 3자 물류 기업의 비중이 매년 늘어날 것으로 보인다. 따라서 이러한 기업들이 도매물류 중심 기업으로 성장할 수 있도록 지원할 필요가 있다.

효과적인 도매물류시스템 구축은 중소소매업의 자생력 강화를 뒷받침하게 되고 상품의 유통물류 흐름을 개선함으로써 경제 전체의 효율화에도 이바지하게 된다. 또한 유통경로 단축으로 인한 비용절감이 상품의 소비자가격으로 이전된다면 저성장시대에 소비자의 편익은 더 증진될 것으로 기대된다.

---

#### 참고문헌

1. 김숙경·김천곤·조철휘, 2014, “중소유통경쟁력 강화를 위한 도매물류시스템 개선방안”, 산업연구원
2. 조철휘, 2013~현재, “조철휘박사의 물류키워드 흐름과 이해”, 물류신문사