

통합 그 이후를 생각하다

# 유니패밀리마트홀딩스



- ❖ 소재지: 東京都豊島区東池袋三丁目1番1号
- ❖ 설립: 1981年9月1日
- ❖ 자본금: 6,658백만 엔
- ❖ 매출: 3,977,067백만 엔 ( 2017년 2월말결산 )
- ❖ 종업원: 연결 16,601명 ( 2017년 2월말 )

## 통합 그 이후를 생각하다\_유니패밀리마트홀딩스 (No.69)

### < 요약 >

- 편의점 사업의 규모를 확장할 목적으로 지난 2016년 9월에 경영 통합에 합의하였음
- 좀처럼 호전되지 못하고 있는 종합슈퍼마켓(GMS)을 그룹에 떠안는 등 인수합병(M&A)으로 인한 부담이 높아지고 있지만 재건을 위한 구조조정은 더 이상 미루기 어려울 것으로 보임
- 주력사업인 편의점에도 가맹점의 불만이 고조되면서 구조적 문제가 가로막고 있음
- (벤치마킹 포인트) 업계 최고의 기업만을 표방하는 것은 새로운 활로를 개척하는 차원에서 바람직하지 못하며, 자신만의 색깔을 확보하면서 생존하는데도 도움이 되지 못함

### 1. 통합의 대가

- 유니패밀리마트홀딩스가 지난 2017년 2월에 대규모 개장을 끝내고 나고야(名古屋)시에 개업한 종합슈퍼마켓(GMS) 아피타 신모리야마(新守山)점이 리뉴얼의 주목 상품으로 내놓은 것은 TSUTAYA와 서적이나 음악 소프트 복합매장 ‘구사무라(草叢)Books’의 출점이었음
  - 이 매장의 리뉴얼을 주도했던 유니패밀리마트홀딩스의 임원 아사이(浅井) 씨는 ‘단순히 멋진 매장이라면 우리도 만들 수 있지만 경영 노하우는 하루아침에 만들어지지 않는다.’고 말함
- 유니패밀리마트홀딩스는 이 매장의 개장을 앞두고 의류나 주거관련 상품을 배치한 2층의 직영매장을 축소하였고 층 전체의 절반을 전부 TSUTAYA에 내주었음
  - ‘구사무라(草叢)Books’는 천장을 골격 그대로 드러내놓고 조금 어두운 조명 등으로 분위기를 냈음
  - 뿐만 아니라 매장 중앙에는 스타벅스 커피를 유치하고 308개 좌석을 배치했음
- 물건을 파는 장소라기보다 가게 안에서 보내는 시간 그 자체에 가치를 두게 하는 것이 목적이었음

- 가게 내부에는 귀가하는 여고생 등 GMS가 좀처럼 손님이 모이지 않는 고객층으로 붐비고 있음
- ‘직영 매장에까지 손님이 모이도록 하고 싶다.’는 유니패밀리마트홀딩스의 당초 계획대로 개장 후 1개월 간 매장의 의류 판매 수입은 전년 대비 20% 증가했음
  - 다만 무조건 좋아할 일만은 아닌 것이, 매력 있는 매장을 유니가 스스로 만들 수 없다는 현실을 반증하는 것이기도 하기 때문임
  - 수익이 늘었다고는 하지만 의류 상품은 직영 매출의 10%에 불과함
  - 의류 판매 매장은 구사무라(草叢)Books와 같은 층에 있다고 생각 못할 만큼 한산함
- 유니패밀리마트홀딩스(HD)의 통합 협상에서도 GMS사업을 어떻게 할 것인지가 쟁점이 되었음
  - 패밀리마트 측은 GMS가 아니라 유니 산하에 있었던 편의점 ‘서클K선크스’를 확보하는 것이었기 때문임
  - 일찍이 패밀리마트 측은 ‘함께 하려고 했던 것은 서클K선크스이지 모회사인 유니가 아니었다.’고 밝힌바 있음
- 그러나 유니 측은 ‘GMS와 편의점을 분리하는 것은 불가능하다.’는 입장을 관철했음
  - 유니를 포함한 통합 방향이 확고해지고 나서도 GMS의 구조 조정 등을 둘러싼 협의는 지연되고 당초의 목표였던 2015년 여름의 기본합의는 수개월 늦어졌음
- 우에다(上田)사장은 새로운 회사의 발족에 즈음하여 “GMS가 함께여도 그룹으로서 성장하는 그림을 그릴 확신을 갖는다.”고 말한바 있음
  - 그러나 유니패밀리마트홀딩스가 2017년 4월에 발표한 중장기경영계획에서 밝힌 GMS에 대한 특별 지원 대책은 ‘기존 점포의 수익 저하 향상’ ‘식품 매장 강화’ 등 새로운 느낌이 부족한 내용이었음
  - 근본적으로 재생할 수 있어 보이는 방향은 아직 보이지 않은 상황이라고 할 수 있음

## 2. 매각도 가능

□ 그렇다면 매각의 가능성은 전혀 없는 것일까?

- 유니패밀리마트HD은 이에 대해 ‘물론 여러 가능성이 있다. 절대로 없다든가 그런 일은 없다’는 입장이며 물론 ‘아직 통합으로부터 반년이 지났고 지금은 정답을 열심히 찾고 있는 단계’라고 덧붙였음

□ 하지만 이러한 유니패밀리마트홀딩스의 입장에서 알 수 있듯이 그룹 성장에 있어서 GMS가 발목을 잡고 있는 상황이 통합협상을 진행했던 2년 전과 달라지지 않았다는 것임을 알 수 있음

- 관련 업계에서는 ‘고용이나 부동산계약의 문제가 있어 즉시 철수할 수는 없어, 앞으로는 업종 전환 등 어떻게 연착륙시킬 것인지를 생각할 수밖에 없을 것으로 보고 있음

□ 결국 폐쇄하는 쪽으로 결정을 하거나 아니면 새로운 사업모델을 생각해낸다고 하더라도 앞으로 시간이 많이 걸릴 것으로 보임

- 그 시간을 버는 의미에서 필요하다는 것은 통합의 최대 목적이었던 편의점 사업의 기반 구축임

□ 지난 2017년 4월 19일에 도쿄 신주쿠에 3월 말부터 개장 공사에 들어갔던 ‘선크스 니시와세다(西早稲田)점’이 ‘패밀리마트 니시와세다(西早稲田)점’으로 신장개업했음

- 패밀리마트가 최우선 과제로 내세웠던 것이 서클K선크스 점포를 패밀리마트로 전환하는 작업이었음
- 이 날만 신장개업한 패밀리마트는 전국 총 31곳이었는데 대부분이 서클K선크스로 전환된 점포였음

□ 2017년 2월까지 829곳의 간판을 모두 패밀리마트로 바꾸고 2018년 2월까지 총 2600곳을 전환할 예정임


- 현재 패밀리마트 직원 중 400명이 담당 부서를 떠나 계약서 변경이나 시공업자 수배를 하고 있음

- 패밀리마트가 서클K선크스와의 브랜드 통합을 서두르는 것은 모처럼 이룬 경영통합이 패밀리마트와의 일원화 없이는 규모의 경제로 얻어지는 효과를 기대하기 어렵기 때문임
  - 상품의 질 측면에서 보더라도 판매하는 점포수가 많을수록 패밀리마트는 상품개발 차원에서 제조 회사의 협력을 얻어내기 쉽기 때문임
- 패밀리마트에 샌드위치를 납품하는 도쿄 하치오지(八王子)시에 위치한 퍼스트 푸드는 수년전 규모 확대를 예상하고 새로운 설비기계(통 칼날 절단기)를 도입했음
  - 새로운 설비를 도입한 이유는 칼날을 회전시키면서 식빵을 부스러뜨리지 않고 자를 수 있었기 때문임
  - 이처럼 상품이 잘 팔려 공장의 수익성이 높아지면 앞으로도 패밀리마트 상품의 질 향상으로 이어질 투자를 단행하기 쉬워질 것임

### 3. 세븐일레븐과의 차이

- 어떠한 산업이든 열악한 위치에 놓여 있는 하위기업이 가질 수 있는 가장 큰 강점은 번듯한 사업모델을 가지고 있는 상위기업들이 존재한다는 점일 것임
  - 유니패밀리마트HD 사장은 지난 2017년 4월 결산 기자회견에 이와 유사한 견해를 밝히며 세븐일레븐의 존재를 의식하는 듯한 발언을 했음
  - 구매 및 판매의 거대한 규모를 바탕으로 제조업체가 만드는 제품의 질을 높이는 전략이 세븐일레븐이 그동안 추진해 온 전략이었기 때문임
- 패밀리마트가 지난 2016년 9월에 가맹점과의 프랜차이즈 계약으로 도입한 신 패키지도 세븐일레븐 방식에 가까운 시책이었음
  - 이 시책의 가장 큰 특징은 폐기하는 식품에 대한 보조금을 마련한 것이었음
- 패밀리마트의 하루 평균 판매액(1점포 당 하루 매출)이 52.3만 엔인 것에 비해 세븐일레븐은 65.7만 엔임
  - 패밀리마트는 세븐일레븐과의 이 같은 차이가 저녁 이후의 도시락·반찬 상품에 있다고 보고 있음

- 편의점 계약에서는 일반적으로 팔다 남은 물건 등의 폐기 손실은 가맹점이 부담함
  - 패밀리마트가 신 패키지로 보조금을 마련한 데에는 각 매장의 점포주가 팔다 남은 물건을 폐기하는 것에 대한 걱정 없이 상품을 받을 수 있게 하려는 목적이 있음
- 그런데 여기서 주목할 점은 패밀리마트가 한편으로는 로열티(경영지도료)를 인상했다는 점임
  - 세븐일레븐의 경우에는 로열티가 비싸더라도 이미 질 좋은 상품을 확보하고 있기 때문에 매장 주인의 수입도 안정적임
  - 그러나 패밀리마트 상품력은 여전히 세븐일레븐과는 현저히 차이가 남
- 본사 부담으로 내보내는 TV 광고도 2017년 9월 이후 아직 늘리지 않고 있음
  - 패밀리마트의 적지 않은 가맹점 주인들은 로열티 인상을 선행해서 하고 있고 앞으로 1~2년은 상당히 힘겨운 상황이 이어질 것으로 보고 있음
  - 가맹점 주인 중에는 본사의 계산대로라면 자신의 수입이 줄어들 것으로 보고 새로 바뀌는 제도에 응하지 않는 사람도 나올 것으로 보임
- 패밀리마트 본사 입장에서 보면 앞으로 6천 개나 되는 서클K선크스와의 통합 작업에 일손을 할애해야 하기 때문에 현재 운영 중인 점포의 판매력 강화 등은 뒷전이 될 수밖에 없다는 점임
  - 패밀리마트는 과거에도 도카이(東海)지역을 기반으로 하는 ‘코코스토어’와 ‘am/pm’ 등을 인수했던 경험이 있음
  - 그러나 그때에는 패밀리마트로의 매장 전환이 필요했던 것은 각각 370곳과 730곳으로 적었기 때문에 부담이 크지 않았음
- 뿐만 아니라 일부 가맹점 주인들은 ‘지역마다 펼치고 있는 캠페인이 줄고 있다’고 느끼고 있음
  - 이는 경영 통합 이후 패밀리마트 점포의 하루 판매 증가율이 늘지 않는 원인이기도 할 것임
- 또한 패밀리마트가 이처럼 세븐일레븐을 모방하는 사이에도 사업 환경은 급격하게 시시각각 변하고 있음

- 세븐일레븐 재팬은 2017년 4월에 최저임금 인상 등으로 가맹점의 인건비부담이 늘어 날 것으로 보고 로열티를 일률적으로 1% 인하하겠다고 밝힌바 있음
- 2016년 가을에 로열티를 인상한 패밀리마트와는 대조적인 움직임을 보이고 있는 것임
- 세븐일레븐 방식이 종래의 편의점 업계에서 가장 성공한 사업 모델이었던 점은 틀림 없는 사실임
  - 그렇지만 그것을 그대로 모방하고 있어서는 급변하는 사회의 변화에 즉각적으로 대응할 수 없을 것임
  - 따라서 이러한 패밀리마트의 전략으로는 아무리 시간이 지나도 세븐일레븐을 따라 잡을 수 없을 가능성이 높음
- 앞으로 어떻게 패밀리마트만의 독창성을 제시할 것인지가 관건이 될 것임
  - 그 열쇠를 쥐고 있는 것이 유니패밀리마트HD 대주주인 이토추상사일 것임
  - 유니패밀리마트HD의 사장은 모두 이토추상사 출신이며 패밀리마트 사장도 역시 대학 졸업 후에 이토추에 근무한 경험이 있음
- 종합상사는 그룹 산하에 소매기업을 가지고 있는 것은 판로를 확보하는 차원에서 다양한 이점이 있음
  - 같은 맥락에서 미쓰비시 상사도 2017년 2월에 로손을 자회사로 편입시켰음
  - 타카야나기 사장은 2017년 2월 취임 기자회견에서 ‘유니패밀리마트HD는 이토추에 있어서는 모든 회사와 거래를 하는 유통 인프라’라고 말한바 있음
- 올해는 이토추상사가 패밀리마트의 대주주가 된 지 20주년이 되는 중요한 해임
  - 패밀리마트가 종합상사에 의해 활용되는 존재가 아니라 종합상사를 활용하는 존재가 될 수 있을지 업계의 관심이 모아지고 있음
  - 규모를 확대하는데 성공한 패밀리마트가 앞으로 종합상사와의 거리감을 어떻게 설정해 나갈지가 중요할 것으로 보임. 

#### <참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2017.05.01. 企業研究 Vol.118
2. 유니패밀리마트홀딩스 홈페이지