

가스시장 자유화로 급성장

니치가스



NICIGAS

日本瓦斯工事株式会社

- ❖ 소재지: 東京都渋谷区代々木4丁目31番地8号
- ❖ 설립: 1955년 7월 29일
- ❖ 자본금: 70억 7천만 엔
- ❖ 종업원: 1,673명(연결) 2017년 4월 1일 현재

가스시장 자유화로 급성장_니치가스 (No.70)

< 요약 >

- 일본의 가스시장 자유화로 업계 구도가 크게 변화하고 있는 가운데 니치가스가 도쿄를 중심으로 한 관동지역에서 LP가스 사업을 시작함
- 니치가스는 일부 지역에서는 도시가스 사업을 전개하면서 축소하는 업계에서도 꾸준히 성장해왔음
- 이번 도시가스 자유화를 계기로 도쿄가스의 본거지인 지역에서 적극적인 공세를 취하며 업계의 주목을 받고 있음
- 도쿄전력과 함께 신사업을 구상하고 있는데, 단시간에 모든 핵심적인 업무의 클라우드화를 추진해 나가고 있음
- **(벤치마킹 포인트)** 언젠가는 경쟁을 도입하는 시장경제 논리가 적용될 에너지 업계에 주목하며 꾸준히 준비한 결과, 새로운 강자로 부상하고 있음

1. 가스시장 자유화

- 일본에서는 2017년 4월에 가정용 도시가스의 소매유통이 전면 자유화되었음
 - 이에 따라 도쿄가스나 오사카가스 등 도시가스 회사가 그 동안 해당지역을 독점해왔으나, 이제는 새로운 기업이 가스 시장에 참여할 수 있게 되었음
- 일본 최대의 시장인 수도권에서 온 힘을 다해 적극적인 홍보에 나서고 있는 것이 니치가스임
 - 일본 가스시장의 선두주자인 도쿄가스의 경쟁력을 무력화시키려고 분투하고 있는 것임
 - 니치가스는 그 동안 도시가스 배관망이 설치되어 있지 않은 지역에서 봄베(고압의 기체나 액체를 넣는 강철제의 원통형 용기)를 이용한 LP가스를 공급해왔음
 - 또한 최근까지 치바 현 등의 일부 지역에서는 도쿄가스로부터 원료를 공급받아 도시가스도 전개하고 있었음
 - 이 그동안의 협업관계를 무너뜨리고 기존의 도쿄가스 시장에서 사업 확장을 위한 홍보를 적극적으로 하고 있는 것임

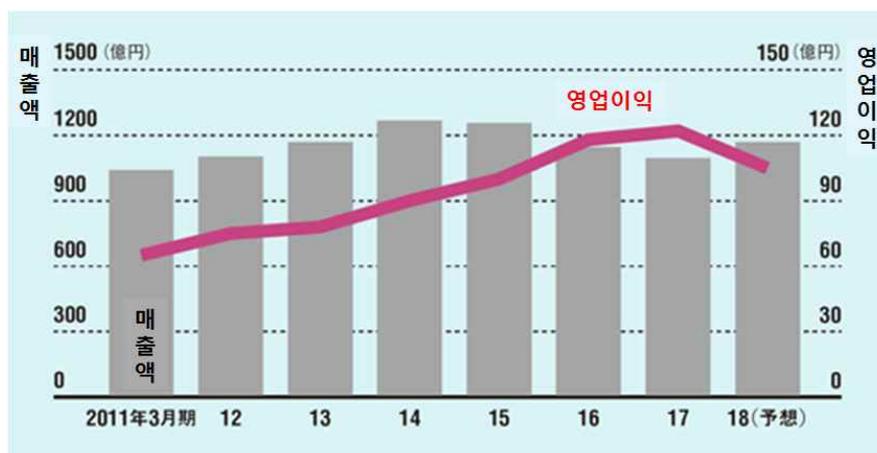
- 최근 일본 곳곳에서 니치가스(ニチガス, 日本瓦斯) 사원들이 전단지 다발을 손에 들고 “가스 자유화가 시작되었습니다. 니치가스를 잘 부탁드립니다.”라고 목소리를 높이는 광경을 자주 목격함
 - 도쿄가스 청구서를 갖고 오면 가스비가 얼마나 저렴해졌는지 바로 알 수 있고 계약할 수 있다고 설명하기도 함
- 2017년 7월부터 도쿄전력 에너지 파트너(EP)도 가스 사업에 참가하고 있으나, 목표로 하고 있는 고객규모는 첫해에 4만 건 정도임
 - 한편 니치가스는 총 11만 건의 고객 획득을 목표로 설정하고 모든 수단을 동원해서 영업을 강화하고 있는 것임
- 니치가스는 앞서 언급한바와 같이 다양한 형태의 판촉 활동을 2016년 11월부터 수도권을 중심으로 적극적으로 진행해왔음
 - 홍보 초기에는 낮은 지명도 때문이었을 것으로 보이지만 소비자들의 관심은 냉담한 편이었음
- 2017년 2월 중순에 도쿄가스의 일반요금에 비해 4% 정도, 세트 할인을 이용하면 최대 30% 정도까지 저렴해지는 도시가스의 새로운 요금 플랜을 니치가스가 발표하였음
 - 덧붙여 TV CM 등의 광고를 적극적으로 펼치기 시작했는데, ‘니치가스로 하는 것 찬성입니다!’라는 개그맨이 등장하는 광고를 본 적이 있는 사람은 수도권에서는 적지 않을 것임

2. 업계의 상식을 깨고 성장

- 그렇다 하더라도 현재 니치가스의 지명도는 도쿄가스에 비해 압도적으로 낮을 뿐 아니라 사업 규모도 커다란 차이가 남
 - 니치가스의 고객 수는 LP가스와 도시가스를 합해서 120만 건 정도(2017년 3월말)로 도쿄가스 1153만 건(같은 기간)의 1/10 정도에 지나지 않고 매출 규모도 10%에 불과하기 때문에 승산을 예측하기 어려운 상황임
- 이렇듯 조금은 무모하게 보이는 승부이지만 니치가스의 확고한 자신감은 흔들리지 않고 있는 것으로 보임
 - 니치가스는 “저희들은 전쟁터와 같은 LP가스 시장에서 줄곧 승리해왔다. 도시가스의 상대는 걸리버처럼 크지만, 과거의 승리 경험을 바탕으로 반드시 극복할 수 있다”말함

- 2017년 4월에 시장 진입이 자유화된 도시가스와는 다르게 LP가스 시장은 일찍부터 자유로운 경쟁이 인정되고 있는 분야임
 - 일본 전역에 약 2만개가 되는 기업이 치열한 경쟁을 하고 있으나 시장 수요는 1990년대 후반부터 축소되고 있음
 - 이러한 혹독한 경쟁 환경에서도 니치가스는 지속적인 성장을 거듭하며 업계의 주목을 받아왔음
 - 니치가스의 과거 10년 실적을 살펴보면 영업이익은 2.4배, 고객 수는 1.6배 증가했음

<그림1> 니치가스의 매출액 및 영업이익 추이



자료: 니치가스 홈페이지(<http://www.nichigas.co.jp>)에서 인용

- 종래의 업계 관습을 여러 차례 무너뜨리면서 지속적인 성장을 견인해 온 것이 니치가스의 와다 신지(和田眞治) 사장임
 - 1990년대에 신설 주택착공이 더 이상 증가하지 않을 것으로 예상되자 ‘무상 배관’이라 불리는 관행을 그만두었음
 - ‘무상 배관’이란 고객을 소개해 주는 대신 건축업자와 부동산회사를 상대로 무상으로 가스 설비의 설치 공사를 제공하는 것임
 - 그 비용은 고객에게 그대로 전가되어 가스요금으로 장기간에 걸쳐 회수되었는데, 와다 사장은 이를 그만두고 가스요금 인하를 추진하였음
- LP가스의 시장규모가 더 이상 확대될 것이라는 기대를 하기 어려운 상황에서 니치가스가 성장하려면 가스 사용 가격을 인하해서 타사로부터 고객을 빼앗을 수밖에 없음
 - 와다 사장은 ‘그렇게 하기 위해서는 비용 구조를 철저히 재검토할 수밖에 없었다.’고 말함

- 따라서 니치가스는 일찍이 업무의 시스템화에 착수하고 2000년대 중반에는 적지 않은 투자를 단행하여 서버 등을 보유하지 않는 ‘클라우드 시스템’을 도입하였음
- 이 시스템을 구축함으로써 가스 사업에 관련된 대부분의 업무를 클라우드에 집약시킬 수 있게 되었음

<그림2> 니치가스의 고객건수와 매출액판관비율 추이



자료: 니치가스 홈페이지(<http://www.nichigas.co.jp>)에서 인용

- 업무 시스템화의 성과는 LP가스 판매가격과 실적 모두에서 나타나고 있음
 - 니치가스의 가정용 LP가스의 평균가격은 전국 평균보다 20% 이상 저렴함
 - 그럼에도 불구하고 영업이익은 2017년 3월까지 6분기 연속으로 과거 최고기록을 갱신함
- 일반적인 가스회사에서는 고객이 늘면 그만큼 관리에 비용이 소요되고, 판매비·일반관리비(판매관리비)가 증가함
 - 한편 니치가스는 눈앞에 있는 고객 획득을 강화하기 위해 판매관리비 비율을 높였지만, 2015년 전후까지는 고객 수의 증가와 반비례하듯 매출액판매관리 비율이 낮아졌음
 - 자기 부담 설비를 보유하지 않는 클라우드 시스템에서는 고객 수가 늘어도 일손이 늘어나거나 불필요한 작업을 수행할 필요가 없고, 추가 설비투자도 필요 없기 때문임
 - 이처럼 상대적으로 낮은 가격을 실현하면서 이익도 확보하는 비즈니스 모델이 니치가스 최대의 강점임
- 니치가스는 2011년에 외국계 자본을 받아들이는데도 합의했음
 - 미국 금융 대기업인 JP모건·체이스 계열의 펀드로부터 출자를 받아 약 100억 엔을 조달하였음

- 일본 국내 에너지 관련 회사는 외국계 자본을 도입하는 것을 꺼리는 경향이 강하지만 와다 사장은 주저하지 않았음
- 와다 사장은 ‘기존의 구태의연한 발상으로 성장하는 것은 이제 한계다’라고 예상했기 때문임
- 2011년에 니치가스는 시장 자유화로 앞서가고 있는 북미시장의 전력 소매사업에 진출했음
 - 당시 이러한 결정을 내린 것은 앞으로 있을 일본 국내의 시장 자유화에 대비하기 위해서였음
 - 와다 사장은 ‘새로운 것을 하려면 해외에서 연구하고 단련할 수밖에 없다’고 말함
 - 2011년 시작한 북미사업은 계속해서 적자를 기록했었지만, 2016년 12월에 처음으로 흑자를 기록하였음
 - 니치가스 입장에서 보면 비로소 북미시장에서 학습하는데 들어간 비용을 회수할 수 있게 되었다고 볼 수 있음
- 니치가스가 출자를 받은 펀드는 니치가스에게 사업의 철저한 효율화와 규모 확대를 요구하였음
 - 업무의 효율화는 예정대로 진행되었고 고객 수도 연간 5만 건 수준으로 증가하였음
 - 그러나 출자했던 펀드는 물론 와다 사장도 이에 만족하지 못하고 있는데, 이는 와다 사장이 ‘연간 11만~12만 건의 고객 획득이 목표’라고 말했기 때문임
- 이를 달성하기 위해서는 기업인수 등 비연속적인 방법을 강구할 필요가 있지만, 업계에서 이단시되는 니치가스의 산하로 들어오려는 동종업자는 좀처럼 나타나지 않음
 - 인구가 밀집되어 있고 성장을 거듭하는 도쿄 지역은 탐나는 시장이지만 그곳에는 지역독점이라는 높은 벽이 존재하고 도쿄가스가 시장을 장악하고 있음

3. 도쿄전력과 플랫폼 구상

- 지역독점의 장벽이 무너지는 계기가 된 것은 2011년에 일어난 후쿠시마 제1원자력 발전소의 사고임
 - 전력·가스 공급의 실태를 재점검하고 업계의 저항으로 늦어지고 있었던 시장의 자유화가 단숨에 진행되었음
- 이를 계기로 와다 사장은 사고의 당사자인 도쿄전력에 신속하게 접근하여 협상을 시작을 하였음

- 일본에서 도쿄전력의 존재감이 압도적이었기 때문에 니치가스 입장에서는 이미 오래 전부터 함께 일하고 싶다고 상대였음
- 과거에는 니치가스의 제의에 대해 도쿄전력이 응하는 일은 없었지만 사고 이후에 환경이 급변하면서 기류가 바뀌었음
- 와다 사장은 ‘새로운 일에 도전하지 않으면 살아남을 수 없다고 생각하는 사람이 도쿄전력에서 늘어났다’고 말함

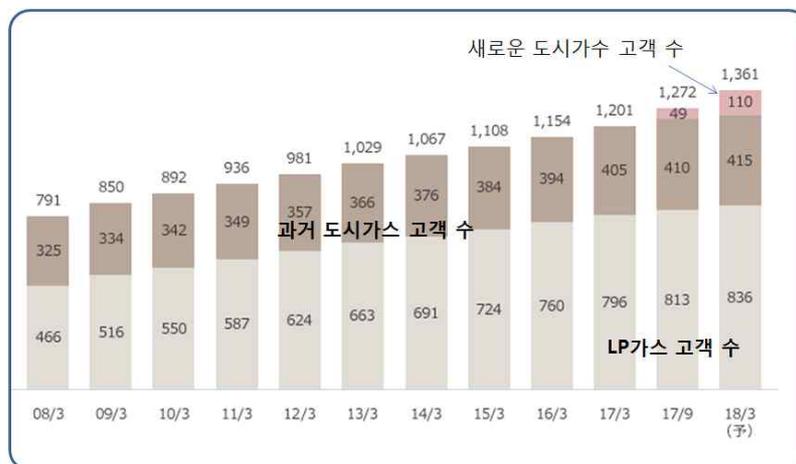
□ 도쿄전력은 일본에서 가장 많은 LNG를 해외로부터 수입하는 기업임

- 대량의 도시가스 원료를 보유하고 있지만 가정용 도시가스에 대한 노하우가 부족하고 치열한 경쟁을 경험한 적도 거의 없음
- 뿐만 아니라 후쿠시마 원전 사고의 비용을 부담해야만 하고 도시가스 사업에 관측비용을 대규모로 투입할 여유도 없음
- 즉 도쿄전력이 필요로 하는 많은 것을 니치가스는 가지고 있다고 할 수 있음
- 와다 사장은 도쿄전력 홀딩스와 경제 산업성 등을 연이어 만나 협의한 끝에 제휴를 성사시켰음

□ 2016년에 니치가스는 기존 도시가스 사업의 원료 조달처를 도쿄가스에서 도쿄 전력EP로 교체하고, 향후 양사가 함께 새로운 에너지 공급 서비스를 시작한다고 발표하였음

- 두 회사가 협력하면 전력과 가스를 모두 사업으로 전개할 수 있고, 이 계획이 성사되면 ‘에너지 플랫폼’으로 타사에 서비스를 제공할 수 있음
- 이를 통해 다른 업종의 기업은 주력사업으로 에너지 서비스를 비교적 간단하게 추가할 수 있음

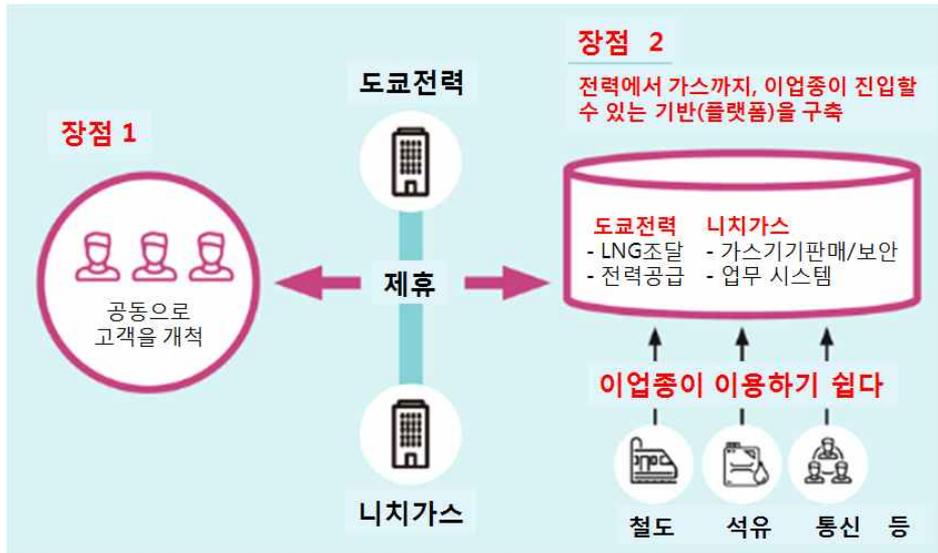
<그림3> 니치가스의 서비스 유형별 고객 수 추이



자료: 니치가스 홈페이지(<http://www.nichigas.co.jp/>)에서 인용

- 이미 니치가스는 음악방송 대기업인 USEN과 플랫폼 이용을 전제로 상호 송객(送客) 준비를 진행하고 있으며 빠른 시일 내에 정식으로 발표할 공산이 큼
- 참고로 니치가스는 여러 다른 업종의 기업과도 협의하고 있는 것으로 보임

<그림4> 니치가스와 도쿄전력 협업 구조



자료: NIKKEI BUSINESS 2017.08.03. 企業研究에서 인용

- 플랫폼 구상 중에서 니치가스가 수행할 역할은 도시가스 소매 영업과 가스 기구의 보수뿐만이 아님
- 니치가스가 가장 잘 팔릴 것이라 예상한 것이 진화를 거듭해 온 클라우드 사업임
- 니치가스는 2014년까지 물류부터 가스기구의 보수와 보안, 요금 관리, 가스 미터 점검까지 적지 않은 업무를 순차적으로 클라우드화 했음
- 이것으로 가스 미터기의 점검원에서부터 영업사원에 이르기까지 모두 스마트폰 하나만 있으면 핵심적인 업무가 가능한 구조를 만들어냈음
- 이런 수준으로 철저하게 클라우드화를 구현하고 있는 가스회사는 일본에서 찾아보기 어려움

4. 과감한 새로운 시도

- 관동지역에서 니치가스가 보유하고 있는 14개소의 LP가스 배송 거점을 모두 무인으로 운영하고 있음

- 고객 가정의 가스 이용 상황을 수시로 파악하고 봄베의 교환 시기를 예측할 수 있음
 - 어떤 경로로 배송하는 것이 가장 효율적인 것인지 자동으로 계산하고 전날 저녁에는 각 배송원에게 상세하게 지시를 내림
 - 니치가스의 모든 사원이 지금 어디서 무엇을 하고 있는지도 스마트폰으로 모니터하고, 고객 집에서 가스 누출이 있거나 클레임이 있으면 근처에 있는 작업 직원이나 영업 사원이 즉시 파견함
- 또한 니치가스의 가스 미터기에는 QR코드가 붙어있음
- 이 QR코드를 스마트폰으로 인식하면 고객의 개인정보나 가스 기기의 상황을 파악할 수 있음
 - 기기를 관리할 때는 스마트폰 화면에 체크리스트가 표시되고 입금 확인도 가능함
 - 데이터는 실시간으로 클라우드에 전송되기 때문에 사원이 사무실에 돌아와 전표를 입력할 수도 있음
- 최근에도 니치가스의 진화는 빠르게 진행되고 있는 상황임
- 2016년 9월에 빅데이터 해석이나 AI(인공지능), 핀테크 등을 취급하는 IT 벤처인 메타스(Metaps)와 자본업무를 제휴하고, AI 도입과 고객 맞춤형 새로운 웹서비스, 결제 시스템의 도입을 진행하고 있음
- AI로 고객의 수요를 보다 정교하게 예측하거나 문의에 자동 대응하는 서비스를 개발하고 있는 것임
- 니치가스는 현재 16개 이상의 프로젝트가 진행 중이며, 시스템화가 가능한 것은 적극적으로 시스템에 맡김으로써 새로운 에너지 플랫폼을 만들겠다는 계획임
- 일반적으로 동업자나 다른 업종의 이용이 늘어나게 되면 방대한 데이터가 축적되게 됨
- 그것을 메타스(Metaps)와 같은 IT벤처를 활용해서 해석함으로써 새로운 서비스나 기술을 만들어 낼 수 있으며, 이를 이용하려는 고객이 더욱 증가하는 선순환을 기대할 수 있게 됨
 - 니치가스는 수자원공사나 전력회사가 이를 사용하게 하고 수도, 전력, 가스 등의 인프라 업무를 일괄 처리할 수 있게 되면 효율화가 급속도로 진행될 수 있을 것으로 기대하고 있음

- 니치가스의 본사 1층에는 가상통화 비트코인의 ATM이 설치되어 있음
 - 작년 10월에 비트코인으로 요금을 지불할 수 있는 서비스를 시작한 것도 있지만, 새로운 서비스에 집중해서 기술 혁신을 일으키고 업계를 변화시키겠다는 강한 의지도 담겨 있음

5. 향후 전망

- 앞서 살펴본바와 같이 니치가스의 향후 구상은 거창하지만, 한편으로 니치가스의 영업 태도에 대한 비판도 높아지고 있음
 - 고객에게 서비스를 권유할 때, 설명이나 절차가 불충분하거나 오해를 줄 만한 표현이 있다는 클레임이 소비생활센터나 전력·가스 거래 감시위원회 등에 다수 접수되고 있음
 - 위원회는 이것을 문제시하고 있으며 니치가스에 설명을 요구하는 등 엄밀하게 조사하고 그에 대한 대응 방안도 있는 듯함
- 니치가스는 영업 과정의 근본적인 문제점의 재검토에 착수하고, 문제가 있다고 보이는 고객에게는 직접 사죄하러 다니는 등 대응하고 있다고 함
 - 니치가스에 대해서 이전부터 종종 지나친 영업에 대해서 비판이 있었던 것도 사실임
 - 업계에서는 ‘결국 태도는 변하지 않는가’라는 냉정한 목소리도 있음
- 일본에서 시작된 도시가스 자유화 경쟁은 아직 초기단계라 할 수 있음
 - 니치가스의 평판에 흠집이 나면 구상하고 있는 계획을 실현시키기 어려워지고 앞으로의 성장도 불안정해짐
 - 일본을 대표하는 기업이 되기 위해서는 혁신도 중요하지만, 그보다 신경을 써야하는 것은 서비스의 만족도 제고라고 할 수 있을 것임. 

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2017.08.03. 企業研究
2. 니치가스홈페이지(<http://www.nichigas.co.jp/>)

사장 인터뷰

독점에 스트레스를 느끼는 사람이 많다.

일본은 자원이 없는 나라이기 때문에 지금까지 에너지 공급과 관련해서는 안정과 안전을 최우선으로 생각해 왔다. 가격도 중요하지만 그 가치가 희생되어 왔다고 할 수 있다.

저출산 고령화 시대를 맞고 있는 일본의 에너지업계가 지금까지와 같은 상태로 좋을 리가 없다. 더 적극적으로 사업을 효율화하고 요금을 인하하면서 소비자에게 공헌하지 않으면 업계전체가 위험에 빠질 것이다.

가격을 낮추기 위해서는 업무를 하나부터 개선하지 않으면 안 된다. 규제 보호를 받아 왔다는 점 때문인지 이 업계에는 낭비 요소가 너무 많다고 생각한다. 그래서 우리들은 20년 전부터 업무의 IT화를 추진해 왔다. 당시에는 무슨 엉뚱한 일을 하나며 바보 취급을 당했지만 결과가 나타나고 있다. 외국자본을 받아들였을 때도 마찬가지였다. 니치가스는 외국 자본에 잠식당해 망하고 말 것이라는 말을 수도 없이 들었다.

도쿄전력과 제휴함으로써 목표로 하고 있는 것이 있다. 이 역시 20년 전부터 도쿄전력과 함께 사업을 해보고 싶다는 생각을 했었다. 이번 제휴로 그 꿈이 실현된 것이다. 도쿄전력과 같은 보수적인 기업과 우리와 같은 진보성향의 기업이 서로 협업하는 것은 절대 성공하지 못할 것이라는 견해도 존재하고 있는 것을 잘 알고 있다. 분명 위험 요소도 존재한다. 그렇지만 실패 위험이 있기 때문에 더욱 해볼 가치가 있다고 생각하고 협업해보지 않으면 새로운 것에 도전할 수 없다.

가스든 전력이든 독점기업의 서비스에 스트레스를 느끼고 있던 사람은 많았을 것이다. 한 사람이면 충분한 일을 안전성을 높인다는 이유에서 5명 정도가 분담해서 요금에 포함시켜왔던 것이 ‘총괄원가방식’이었다. 이러한 방식이 오랫동안 지속된 탓에 일본의 에너지 산업은 세계 수준에 크게 못 미치는 상황이 되었다. 자유화된 시장에서 도쿄전력과 새로운 플랫폼을 만들어 다양한 협업기업을 모집하여 이노베이션을 일으켜 나갈 것이다. 이제 비로소 그 첫발을 내딛고 있는 상태이다.

자유화의 진정한 의미는 독점기업을 배제하거나 에너지 회사끼리의 재편을 추진하는 것이 아니다. 새로운 관점을 적극적으로 받아들이면서 산업을 변화시켜 나가는 것이다. 에너지 업계가 전형적인 사례이지만 일본은 위험을 꺼리는 경향이 강한 특성이 있다. 뜻이 있고 능력이 있는 인재들이 활약하기 어려운 상황이 것 같다. 건방지게 들릴지 모르지만 나는 자유화로 탄생하는 이번 플랫폼을 유능한 사람이 활약할 수 있는 ‘성지’로 만들고 싶다.