

축소되는 시장에서 이기는 철칙

니시마츠야 체인



- ❖ 소재지: 兵庫県姫路市飾東町庄266-1
- ❖ 설립: 1956년 10월
- ❖ 자본금: 25억 2300만 엔
- ❖ 매출: 1,362억 엔 (2017.2결산)
- ❖ 점포수: 922개 (2017.8월말 현재)

축소되는 시장에서 이기는 철칙_니시마츠야 체인 (No.72)

< 요약 >

- 유아 아동복 체인을 운영하는 니시마츠야는 저출산, 인력 부족 등 소매업 경영에 어려움이 가중되고 있는 상황에서도 지난 23년 동안 매출 증가를 실현하고 있음
- 그 가장 중요한 비결은 철저하게 매장과 제품개발에서의 낭비를 없애고 자체브랜드를 만들어 히트상품을 연이어 만들어내는데 있음
- 니시마츠야의 이 같은 ‘개선’ 작업을 다른 회사가 흉내 낼 수 있을 것 같아도 못 내는 가장 큰 이유는 저비용 사상이 기업 내부의 뱃속까지 배어 있기 때문임
- (벤치마킹 포인트) 낭비요소를 없앨 수 있는 것은 생산 현장에만 적용되는 것은 아니며, 유통업 매장은 물론 상품개발에 있어서도 가능하다는 것으로 보여주는 대표적인 사례임

1. 독특한 매장 관리 방식

- 유아·어린이 용품 전문 체인을 운영하는 니시마츠야(西松屋)의 급격한 성장을 이끌고 있는 중요한 요소 중 하나는 저비용으로 매장을 관리할 수 있는 각 점장의 일하는 방식에서 찾아 볼 수 있음
- 복수의 여러 매장의 관리를 단 한 명이 책임을 지고 운영과 실적을 관리하는 경우도 적지 않음
 - 차로 각각 20~30분 정도 걸리는 거리에 있는 5개 점포를 한 면의 점장이 관리를 하고 있는 경우도 있음
 - 일반적으로 보면 노동 강도가 상대적으로 강한 이른바 블랙기업이라는 이미지가 강할 수 있지만, 그것은 성급한 결론임

2. 점장은 주어진 일만 하면 된다

- 일반적으로 소매업의 매장에서 일하는 점장이 해야 하는 업무의 범위는 다양하고 많은 편이라고 할 수 있음
 - 점포의 규모에도 따라 다르지만 종업원을 관리하면서 실무도 맡는 ‘플레이닝 매니저’가 될 수밖에 없는 경우가 적지 않음

- 부족한 상품을 확인하고 발주를 하려면 많은 시간이 소요되고 계산대에서 계산을 하거나 상품을 진열하는 일도 해야 함
 - 인력이 부족할 때에는 점장 스스로가 장시간 노동을 해서 책임을 지고 있는 매장에서 손해가 발생하지 않도록 해야 하는 소매업 매장도 있음
- 즉 각 매장의 점장이 현장에서 ‘노동력의 조정 역할’로서 기능을 해야 하는 것을 요구 받는 일이 많지만 니시마츠야는 그렇지 않다고 명확하게 부정함
- 내버려두면 점장이 해야 하는 현장에서 발생하는 일이 늘어나겠지만 니시마츠야는 해야 할 일과 하지 않을 일을 명확하게 선을 긋고 있음
- 보통의 소매점 매장과 가장 다른 점은 니시마츠야의 점장은 발주 업무를 하지 않는다는 것임
- 각 점포에 어떤 상품을 얼마만큼 들여올지는 판매 자료 등을 토대로 효고(兵庫)현 히메지(姫路) 시에 있는 본부가 일괄적으로 정함
 - 물건 진열이나 계산대에서의 계산은 물론 청소 등도 파트타이머나 아르바이트 등의 점포 종업원에게 맡기고 기본적으로 점장은 하지 않음
- 니시마츠야의 각 매장의 점장이 담당하는 업무는 크게 두 가지로 나뉨
- 먼저 본부가 지시하는 운영업무의 정확한 실행과 그 확인 작업임
 - 니시마츠야의 종업원은 출근하면 가장 먼저 한 장의 종이를 프린트함
 - 이 ‘작업 할당표’에는 각각의 종업원이 해야 하는 작업 내용이 15분 간격으로 명시되어 있음
 - 예를 들면 ‘오전 10시부터 오후 1시 15분까지 방문할 손님을 맞이하기 위해 계산대에서 대기. 손님이 없을 때는 계산대 카운터 안에서 입고된 신발 안에 들어가 있는 쿠션재를 벗기기’와 같이 해야 할 일을 일목요연하게 알 수 있음
- 각 매장의 점장은 매일 매일 매장의 상황을 정확하게 파악한 다음 이러한 작업 할당표를 작성해야 함
- 그리고 종업원이 지시대로 작업을 잘 하고 있는지 정기적으로 확인하고 그것을 본부에 보고하는 것이 주요 업무임

- 점포마다 매년 매출의 기준이 되는 예산은 설정되어 있지만 이 결과가 평가에 크게 반영되는 일은 없음
 - 애초부터 니시마츠야는 매장도 상품도 어디든 똑같은 구성으로 되어 있기 때문임
 - 점장이 독자적 판단으로 매장 구성을 바꾸거나 중점적으로 판매하는 상품을 정하는 일은 안 되기 때문에 점포별 매출에 대해 과도한 책임을 부담하지 않음
- ‘관리자로서의 점장이 본질적으로 해야 할 업무란 무엇인가?’
 - 이 물음에 대한 답을 열심히 찾아가는 과정에서 거꾸로 필요 없다고 판단한 업무는 본부에 집약하는 등 점장이 해야 할 일을 차례대로 없앤 결과, 다섯 개의 점포를 한 사람이 관리하는 효율적인 운영 방법을 산출해 낸 것임

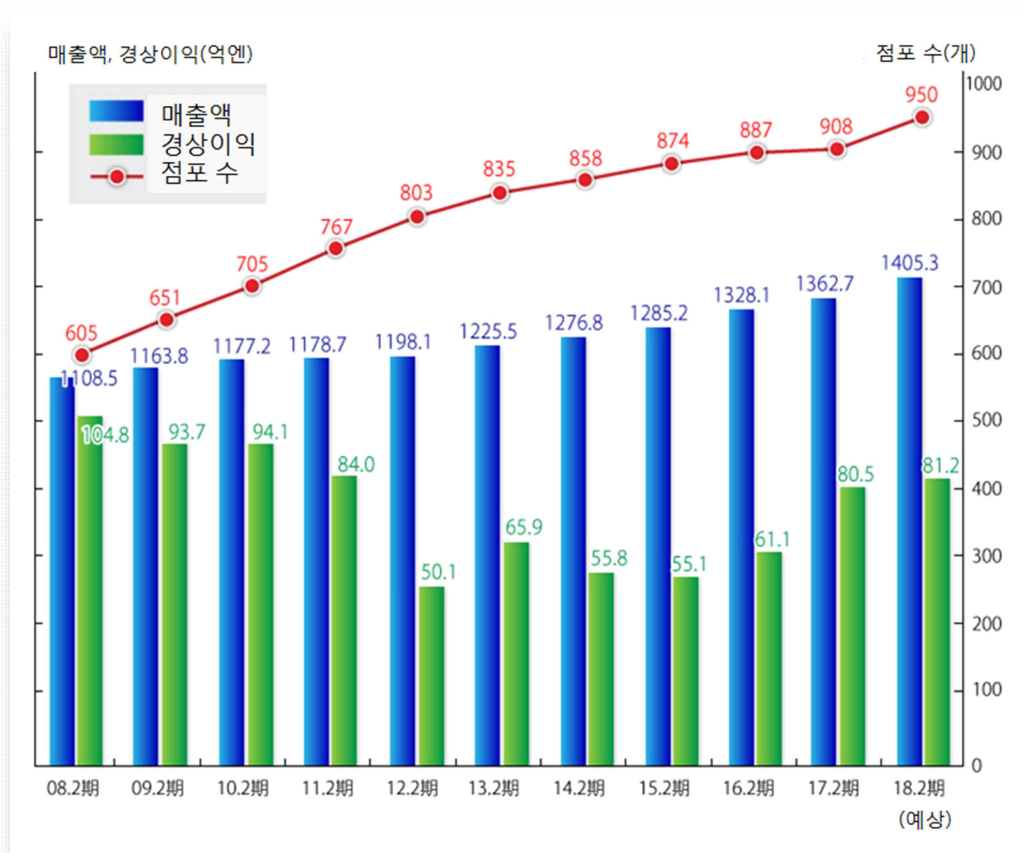
3. ‘개선’ 을 일상 업무로

- 최근 일본 경제의 중요한 과제로 부상한 인력 부족과 그에 따른 인건비 상승이 점차 심해지고 있는 상황임
 - 점포에 종업원이 한 명밖에 없고 모든 업무를 담당하는 ‘원 오퍼레이션’이 사회문제가 되는 등 특히 인헤전술을 기본으로 해 온 많은 체인점이 그 직격탄을 받고 있음
- 니시마츠야의 2017년 2월의 매출은 전기 대비 2.6% 증가한 1362억 엔이었고, 22년 연속해서 증가하고 있음
 - 매출이 계속 늘고 있는 것은 매년 수십 개 단위로 계속 매장이 늘고 있기 때문인데, 그래도 인건비 상승으로 이익이 줄어드는 일은 발생하지 않고 있음
- 니시마츠야의 점포수는 2017년 2월 현재 전국에 908개임
 - 매장 수가 늘어나면 일반적으로 인건비가 상승하면서 비용 증가로 이어지지만 니시마츠야의 순이익은 같은 기간 동안 34.8% 늘어난 51억 엔이었음
 - 이러한 추이는 앞으로도 당분간 계속될 가능성이 높아 보임
- 1990년 전반기의 버블 붕괴와 그 후의 디플레이션, 2008년의 리만 쇼크, 2011년의 동일본대지진을 비롯하여 일본의 소매업이 겪어온 외부환경의 급변을 극복하고 니시마츠야는 오로지 견실한 성장을 이어가고 있음

- 뿐만 아니라 니시마츠야는 회계장부를 기록하게 시작한 지난 1983년 이후 단 한 번도 적자를 기록한 적이 없음
- 이러한 성과가 가능했던 것은 조직과 업무의 관리를 빈틈없이 합리적으로 계산하는 니시마츠야만의 조직문화(DNA)가 있었기 때문임
 - 그리고 보다 중요한 것은 그러한 조직문화가 고착되어 있는 것이 아니라 제조업 현장에서의 ‘개선’과 같이 나날이 변화해왔다는 사실임
- 오사카 시내에 있는 니시마츠야의 신오사카 본부의 약 10명 있는 업무 시스템 개혁부의 직원들이 논의하는 주제는 단 한 가지, ‘어떻게 하면 필요 없는 업무를 없애고 효율적으로 만들까’ 뿐임
 - 일례로 ‘불량품을 처리하기 위해 작성해야 하는 서류에 불필요한 낭비요소가 있다는 현장의 불만이 있다’는 등의 논제에 대해 논의를 함
- 니시마츠야에서는 작년까지 불량품의 반품처리를 접수할 때 두 종류의 서류를 작성했음
 - 당연히 비슷한 서류를 두 번 만드는 수고에 대한 불만이 컸음
 - 개혁부가 주도하여 시스템을 점검하고 이것을 통일한 결과, 불량품 처리에 드는 시간이 전 점포 합해서 연간 7883시간 줄일 수 있었음
 - 여기에 평균적인 파트타임 시급을 900엔이라 상정하고 곱하면, 연간 700만 엔 가까운 비용 절감이 가능하다는 계산이 나옴
 - 겨우 서류 한 장. 사소한 일이라고 그냥 넘겨버리기 쉬운 현장의 작은 불만을 항상 귀담아듣고 일상 업무로서 개선을 계속해 나가고 있음
- 니시마츠야만의 대표적인 상징이라고 할 수 있는 독특한 상품 진열도 이러한 끊임 없는 개선작업을 통해 생겨났음
 - 주력상품인 아동복은 옷걸이에 걸린 채로 각 점포에 납품되고, 종업원은 상자에서 그것을 꺼내어 벽의 선반에 진열만 하면 됨
 - 점원들이 아동복 등을 높은 곳에 둘 때에는 특제 봉을 사용하지만, 손님도 높은 곳에 걸려 있는 상품을 보고 싶을 때에는 같은 봉을 사용함

- 점포 안에는 카트가 없고 옷을 위가 보이게 쌓아 둘 공간도 없기 때문에 일일이 개야 하는 번거로운 작업이 필요 없음
- 계산이 끝난 옷은 옷걸이에 걸린 채로 손님에게 건네짐
- 옷걸이를 일일이 빼고 정리하고 관리하는 것은 비효율이라고 이제까지의 자료로 입증되었기 때문임

<그림1> 니시마츠야의 매출액, 경상이익, 점포 수 추이



자료: 니시마츠야 홈페이지(<https://www.24028.jp>)에서 인용

4. 기능을 줄일 것

- 니시마츠야의 주력상품인 유아·아동복은 티셔츠 479엔, 원피스 979엔 등, 단가 1000엔을 밑도는 상품이 압도적으로 많음
- 저렴함을 무기로 소비자의 지지를 얻어왔지만 이것을 실현한 것이 자체개발브랜드 (PB) 상품임

- 단 자체개발브랜드라 하더라도 종합상사나 의류 제조 회사에게 만들고 싶은 상품의 수요를 전달하는 것일 뿐 직접 생산 공정까지 개입하지는 않았음
- 니시마츠야는 디스플레이션에 너무나 익숙해진 일본의 소비자에게 그냥 저렴하기만 해서는 지금까지와 같은 관심을 지속적으로 얻기 어렵다고 판단함
- 그래서 2010년 무렵부터 본격적인 제조 소매업(SPA)으로 방향을 바꿈
- 오무라 타다시 사장이 관심을 가지고 지켜봤던 것은 2000년대 후반부터 구조조정 바람이 거셌던 일본의 전자기기 제조 회사 등 제조업의 변화였음
- 오무라 사장 자신도 이과 출신이었고 대학 졸업 후 바로 산요특수제강에 근무한 경력이 있음
- 전자제품이나 유아·아동용품은 제품 생산의 기본은 같다고 할 수 있음
- 노하우를 가진 인재를 적극적으로 중도 채용하는 것으로 SPA로의 전환을 가속시킬 목적이었음
- 이전에 세이코 앱슨에서 기술자로 일을 했던 이토 세이지 씨는 이직 면접에서 니시마츠야의 담당 임원으로부터 아기 포대기의 띠를 개발해주면 좋겠다는 말을 들었음
- 그로부터 이토 씨는 아기 포대기 띠와 씨름하는 나날이 시작됐지만 오무라 사장이 내린 지시는 단 한 가지, ‘쓸데없는 기능을 없애고, 정말 필요한 기능만을 넣을 것’이었음
- 이토 씨는 개발 과정에서 아기 포대기 띠에서 아이가 떨어져 머리를 다치는 일이 일어나 사회적 이슈로 등장했던 것을 알게 됨
- 아기 포대기 띠에서 아이가 떨어지지 않게 하는 것이 정말 필요한 기능이라고 생각한 이토 씨는 아기의 어깨부터 가슴을 보호하는 벨트를 부착해서 아기가 미끄러져 떨어지지 않도록 하는 방안을 생각해 냄
- 그렇게 해서 탄생한 ‘닥쿨’은 그 동안 세상에 없던 상품이라는 점도 반영되어 2016년 11월 말 출시된 이후 지금까지 9000개가 팔리며 히트상품 대열에 합류했음

- 이토 씨가 니시마츠야로 이직하여 놀란 것은 어디서도 보기 힘든 독특한 상품 개발 방식이었음
 - 기획부터 시안서 작성, 원재료 조달, 상품 패키지 기획, 그리고 민원 접수까지 기본적으로 한 사람이 책임진다는 것이 가장 이색적이었다고 함
 - 상품 개발부터 매장에서의 판매까지 모두 담당하는 것은 매장에서 확인하는 고객의 목소리를 본사의 생산 공정에 신속하고 유연하게 반영하기 쉽다는 장점을 가지고 있음
- 총 판매 수가 100만개에 달한 ‘스트래치 바지’를 개발한 것도 같은 이직 팀에서 전 파나소닉 기술팀에 있었던 구로사키 씨임
 - 구로사키 씨는 ‘기능을 늘려 제품 가격을 올리는 것이 제조하는 입장으로서 좋은데, 기능을 많이 만들지 말라는 지시가 사실은 제일 어려웠다’고 말하며 이전 제조 회사를 다니던 시절에 겪었던 일을 교훈 삼아 말했음
 - 실은 ‘스트래치 바지’의 원형인 1세대 상품은 수천 개밖에 팔리지 않았던 극히 보통의 제품이었음
- 니시마츠야 창업 이래 대히트 상품이 연이어 탄생하는 것도 오무라 사장의 ‘정말로 필요한 기능만’이라는 생각이 반영되고 있다고 할 수 있음
 - ‘스트래치 바지’를 개발할 때 가장 중요하게 생각한 것은 아이가 몸을 구부려 쭈그리고 앉거나 할 때 엉덩이나 배 부분이 보이지 않게 하는 것이 중요하다고 판단하여 허벅지 윗부분을 깊게 파고 잘 늘어나는 소재를 사용했음
 - 또한 엉덩이 부분에 붙이던 주머니는 두 개에서 하나로 줄이고 스티치 장식이나 패치도 전부 없앴음
- 그렇게 2015년에 발매하고 나서 전국의 가게에서 품절이 속출하였음
 - 쿠로사키 씨는 ‘바지를 만드는 프로의 입장에서 보면 당연한 것은 없다. 하지만 손님 입장에서 보면 전부 필요 없는 것이었다.’고 회고함


5. ‘생산성’이라는 사고방식

- 일본 의류 소매업계에서 주목을 받고 있는 니시마츠야만의 독특한 개성을 만들어내고 있는 오무라 사장은 창업자의 딸과 결혼한 인연으로 1985년에 산요특수제강)에서 니시마츠야로 이직함
 - 얼마 안 있어 1990년대 후반의 버블 붕괴와 함께 일본 경제가 긴 겨울의 시대에 접어들게 됨
- 철강업계에서 소매업계로 이직할 때 오무라 사장이 통감한 것은 ‘현장의 생산성을 높인다는 사고방식이 경영자나 현장에 없었던 것’이었음
 - 당시에는 지금보다도 비교적 인건비가 저렴했던 시대였음
 - 양판점이라고 하면 점원을 많이 배치해서 인해전술로 판매를 늘리는 전략이 주류였음
- ‘경제성장이 계속되면 반드시 인건비는 상승한다. 그렇게 되어도 살아남을 수 있는 전략이 필요하다’
 - 1990년에 전무가 된 오무라 씨는 평범한 지방 소매업에 지나지 않았던 니시마츠야의 개혁을 시작함
 - 점포 면적을 200평(약 660㎡, 현재 기준은 300평)으로 맞추고 가족 단위의 손님이 점포 안에서 편하게 이동할 수 있도록 상품 진열용 손수레를 없애고 통로를 확장하였음
 - 집기나 내부 설비를 전부 통일해서 비용을 줄임으로써 대량으로 출점하는 것을 가능하게 하였음
- 1990년대 후반부터 소비자의 절약 심리가 강해지면서 인해전술로 인한 고비용 구조에서 벗어나지 못하던 대형 슈퍼마켓(GMS)등으로부터 많은 고객을 빼앗아 올 수 있었고, 그것이 니시마츠야의 급성장을 가능하게 했음
 - 지금 니시마츠야는 일본에서 유니클로를 전개하는 패스트 리테일링이나 시마무라 등과 함께 저가 판매가 강점인 ‘디플레이션 시대의 승자’라 불리고 있음
- 오래전부터 독립적으로 유아·아동용품 대기업으로 성장하던 ‘아카짱 혼포’(오사카 시)는 고비용 구조에서 결국 벗어나지 못하고 2007년에 세븐&아이 홀딩스 산하로 들어감

- 한편 니시마츠야는 업계 최대 기업으로 성장을 계속해 점포수가 최근 20년 동안 약 20배로 늘었음
- 현재는 시마무라가 전개하고 있는 유아·아동용품 전문점 ‘버스테이’ 등과 경합 중임

6. 향후 전망

- 니시마츠야가 취급하는 유아·아동용품의 일본 국내 시장 규모는 약 2조 엔으로 추정됨
 - 일본에서는 저출산이 점차 심화되는 상황에서 니시마츠야가 앞으로도 성장해나갈 수 있을지 의문을 제기하는 목소리가 적지 않음
 - 그러나 오무라 사장은 아직 성장의 여지가 있다고 보고 있음
 - 최근 니시마츠야가 주력하고 있는 것은 매장을 유지할 수 없게 된 대형 슈퍼마켓의 폐점장소 인수와 다른 소매 유통업체가 시장으로 간주하지 않는 지방에서의 출점을 계획하는 일임
- 입지 등 조건에 따르기도 하지만 니시마츠야는 부대시설 등 각종 설비를 인수하는 조건으로 한다면 1000만 엔 이하의 투자로도 신규 출점이 가능하다고 보고 있음
 - 한 명의 점장에게 여러 매장의 관리를 맡기고 하루에 두세 명의 파트·아르바이트를 확보하면 운영 가능하기 때문에 다른 소매 체인이 점포를 유지할 수 없는 조건이라도 이익을 확보할 수 있을 것으로 보고 있음
- 일례로 지금 니시마츠야는 고치(高知)시내에서 3개의 점포를 운영하고 있는데, 실은 이들 각 점포의 매출은 연간 2억~3억 엔으로, 니시마츠야의 한 점포 당 평균 매출인 약 1억 5천만 엔을 크게 상회하고 있음
 - 각 점포의 노동 강도를 낮추기 위해 같은 시내에 새로운 출점을 검토하고 있을 정도임
- 인구 동태에 따라 변화하는 상권 인구에 신속하게 대응하기 위해 매장을 비교적 손쉽게 폐쇄할 수 있다는 점도 니시마츠야의 강점이라고 할 수 있음
 - 유아·아동용품 체인으로서 이례적인 점포수를 가졌기 때문에 폐점한 매장의 재고는 가까운 매장으로 바로 흡수하여 손실이 잘 생기지 않음
 - 2017년에 약 60개 점포를 새로 만들었고 반면 10개 점포는 정리할 계획임

- 이렇듯 신진대사를 지속적으로 반복하여 성장의 패턴을 확보하겠다는 전략임
- 과거에 니시마츠야라는 업체만을 고집하는 전략에서 한때 탈피했다가 실패한 경험도 있음
 - 새로운 업종인 잡화점의 시험 운영과 첫 해외 진출이었던 한국 출점을 감행했으나 머지않아 둘 다 철수했음
 - 그러나 이러한 실패의 경험은 시장 축소가 불가피한 일본 시장에서 특정한 사업에 집중한다고 해도 끊임없는 개선을 계속해가면 충분히 성장 가능하다는 것을 암시하는 것이라도 할 수 있음
- 서둘러서 해외 진출을 계획하고 인수합병(M&A)을 단행해서 실패로 끝나는 기업은 셀 수 없을 정도로 많음
 - 자사의 강점을 갖고 뛰어나가면 책상에 앉아 꿈꾸는 성장 플랜은 필요 없다는 메시지를 니시마츠야는 모든 산업계에 들려주고 있다고 할 수 있음. 

오무라 사장 인터뷰

의미가 없는 상품과 서비스가 너무 많다

“나라가 풍요로워진다는 것은 상품과 토지, 설비에 비해 상대적으로 인력에 대한 비용이 높아진다는 것입니다.” 이 회사에 들어왔을 때부터 이렇게 생각해 왔습니다. 작업의 단순화와 표준화를 반복해서 생산성을 높이는 노력을 계속해 온 것도 그런 배경에서입니다.

인건비는 앞으로도 계속해서 오를 것입니다. 그렇기 때문에 생산성을 높이지 않으면 수익력은 떨어집니다. 예를 들어 인터넷 통신판매는 아직 불확실한 비즈니스라고 생각합니다. 상품을 물리적으로 손님이 있는 곳까지 배달해야 하는 제약이 있고 인해 전술과 노동집약형으로 대응하고 있기 때문에 인건비가 오르는 선진국에서는 그것이 반드시 걸림돌이 될 것입니다.

기업은 생산성을 높일 수 없다고 판단되었을 때 이른바 ‘블랙기업’으로 불리는 상태가 된다고 생각합니다. 생산성을 높이는 관점에서 일본의 사회 전반에서 생각해야 하는 것이 ‘상품 수가 너무 많다’는 것입니다. 제조업체는 비슷한 것을 너무 많이 만들어내고 있고, 그것을 매장에 그대로 진열하면 생산성은 떨어지게 됩니다.

일본사회 전체가 모두 합심해서 상품 수를 늘리고 있고 불필요하게 바쁜 사회를 만들고 있는 것입니다. 상품이나 서비스도 너무 많아 의미가 없는 수량과 기능이 너무 많습니다. 우리 회사의 주력상품인 아동복도 무늬와 모양 등 다양한 상품이 있지만 잘 팔리는 상품이 등장하면 금방 재고가 쌓이게 됩니다. 고객 역시 상품 수가 많으면 선택하기 어려워집니다. 선택지를 어느 정도 축약해서 제시함으로써 쇼핑 시간을 단축할 수도 있습니다.

종래와 같은 상품 과제라고 생각하고 있습니다. 자체브랜드 상품을 바꾸기 위해 전기 전자 업체 등으로는 경쟁에서 살아남기 어렵습니다. 상품력은 니시마츠야가 안고 있는 커다란로부터의 중도채용을 적극적으로 추진하고 있습니다. 자체브랜드 상품을 개발할 때 기능의 낭비를 없애는데 주력하고 있습니다.

자체브랜드 상품을 만들면 반대로 팔리지 않는 상품을 없애는 방법으로 전체 상품 수를 조절할 수 있습니다. 생산비용, 물류비용, 점포 운영비용 등 다양한 비용을 줄일 수 있게 됩니다. 지금까지와 같이 신규 출점을 지속해서 점포수가 지금의 두 배가 되더라도 상품 수가 절반이 되면 운영부담은 그다지 변하지 않습니다. 지금까지 지속적으로 상품 수를 줄이기 위해 노력해 왔지만 실제 히트 상품이 나오기 시작했기 때문에 더욱 속도를 낼 생각입니다. ‘T셔츠’ ‘유모차’ 등 자체브랜드 상품을

육성해서 카테고리 단위에서 점유율을 확대할 수 있으면 성장 여지는 충분히 있다고 생각합니다.

유아·아동용품 시장을 보면 국내의 대기업이 이미 압도적인 시장점유율을 확보하고 있기 때문에 글로벌 시장에서의 시장점유율을 늘려가지 않으면 성장이 어렵습니다. 그러나 소매업은 사정이 다릅니다.

일본 국내 유아·아동용품 시장은 약 2조 엔 정도로 보고 있으나 우리 회사는 5% 정도의 점유율에 그치고 있습니다. 신규 출점과 자체브랜드의 확대에 충분히 성장할 수 있고 어설픈 해외시장으로 진출할 생각은 없습니다. 매장과 상품개발 측면에서 보다 철저하게 ‘개선’할 부분은 여전히 많이 있다고 봅니다. 살아있는 동안 다 할 수 있을지 걱정이 될 정도입니다.