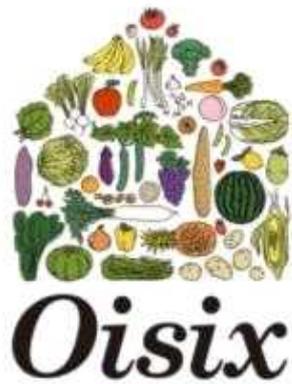


아마존과 경쟁

Oisix.daichi



- ❖ 소재지: 東京都品川区大崎一丁目11番2号 ゲートシティ大崎イーストタワー5F
- ❖ 설립: 2000년
- ❖ 자본금: 929,948,784엔 (2017년 3월말 현재)
- ❖ 종업원: 418명 (2017년 10월 1일 현재)

아마존과 경쟁_Oisix.daichi (No.80)

< 요약 >

- 「Oisix」와 「대지를 지키는 회(大地を守る会)」가 2017년 10월에 경영통합해서 새로운 회사로 시작했음
- 유기농 채소를 재배하는 농가의 네트워크를 활용하면서 정기 구입 서비스로 고객의 니즈를 발굴해 내고 있음
- 미국 아마존이 본격적으로 진출하는 등 대혼전이 예상되는 ‘식품×인터넷’ 업계에서 선구자로서의 입지를 굳힐 수 있을지 업계의 관심이 집중되고 있음
- (벤치마킹 포인트) 서로 다른 경로를 통해 성장한 두 회사가 상대의 강점을 살리면서 새로운 성장 동력을 찾아내고 있음

1. 누구나 유기농

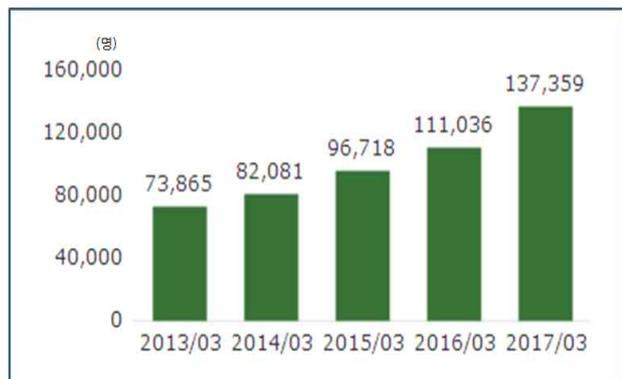
- Oisix.daichi는 2000년에 맥킨지 출신의 다카시마(高島)사장이 설립한 회사로 유기농 채소의 택배 서비스를 함
 - 2011년 원자력발전소 사고 이후 먹거리에 대한 관심이 높아지면서 회원이 증가하면서 최근 몇 년 사이 높은 성장을 지속하고 있음
- 2017년 10월에는 유기농 채소의 택배 분야에서 선배격인 ‘대지를 지키는 회(大地を守る会)’와 경영통합하며 사업 확대에 나선
 - 원래 회사이름은 ‘Oisix’였으나 인지도를 높일 목적으로 2017년 7월부터 서둘러 사명에 ‘대지(大地)’를 추가했음
- 일요일이 되면 노트북을 열고 식자재 택배 서비스를 하는 웹사이트에 접속하는 직장인이 늘고 있음
 - 다음 주말에 배달해 주는 채소와 유제품 등의 제품 목록을 확인하기 위해서임
- 사이트를 통해 확인하는 이들 제품 목록은 미리 각각의 소비자 특성을 고려하여 운영자가 정한 것임
 - 원하는 식자재가 있으면 추가할 수 있고 필요 없는 목록은 삭제도 가능함

- 특히 여성들이 즐겨 찾는 것은 조리법과 필요한 식자재가 함께 배달되는 ‘요리키트’임
 - 슈퍼마켓에서는 보기 드문 특이한 채소를 살 수 있다는 점도 호평을 받고 있는 중요한 이유임
 - 맛별이인 경우 서로 일정을 맞추기도 어려워 인터넷으로 그날 그날 필요한 식자재를 살 수 있다는 편리성이 작용하고 있음
- Oisix.daichi는 직접 농사를 짓는 농가가 스스로 유기농 채소라고 말하는 것이 안전하고 맛있는 것이라는 믿음을 가지고 있음
 - 또한 그런 유기농 채소가 제한된 소비자들만이 먹을 수 있는 사치품이라는 이미지가 있어서는 안 된다고 생각하고 있음
 - 즉 유기농 채소를 누구나 저렴한 가격으로 먹을 수 있는 사회 구현을 목표로 하고 있는 것이며, 이러한 Oisix.daichi의 생각이 경영통합의 추진력이 되었음

<그림1> Oisix.daichi의 매출액 추이



<그림2> Oisix.daichi의 회원 수 증가 추이



자료: Oisix.daichi 홈페이지에서 인용

2. 목록은 자동으로

- Oisix.daichi의 최대 장점은 정기구입형의 사업모델을 채택하고 있다는 점임
 - 이용자가 생각났을 때 해당 사이트를 방문해서 상품을 선택하는 것이 아니라 미리 희망하는 예산과 배송일을 지정한 정기회원을 대상으로 Oisix.daichi 측이 매주 추천하는 구매항목을 제시하는 것임
- 이와 동일하게 채소 택배서비스를 하고 있는 ‘라뎃슈보야’등 정기적으로 구입하는 서비스는 일본에 다수 존재함

- 그러나 거의 대부분 같은 내용의 세트상품을 각 이용자에게 일제히 배송하는 형식이 기본임
- Oisix.daichi의 경우 제시된 상품은 회원에 따라 다르다는 상대적 특징을 가지고 있음
 - 지금까지 2주일에 한 번의 빈도로 우유를 구매했던 경력이 있는 이용자에게는 격주로 우유를 추천함
 - 막 입회한 이용자에게는 농가가 각별하게 신경을 써서 생산하는 특색 있는 채소 등 상품 구성이 풍부하다는 것을 실감할 수 있는 상품이 추천됨
- 장을 보면서 ‘고르는’ 행위를 귀찮다고 생각하는 소비자가 늘어나고 있고, 처음부터 자신에게 특화된 구입 목록을 만들어 주는 편리성이 성장의 요인으로 보임
 - Oisix.daichi의 정기 회원은 2017년 3월 결산까지 13만 명을 넘어섰음
- 사실 그동안 정기적으로 구입을 하는 서비스는 주로 잡지 등의 콘텐츠산업에서 보급되었음
 - 구미지역에서는 생활잡화의 정기구매 서비스가 확산되고 있지만 면도기 날이나 세탁용 세제 등 정기적으로 보충이 필요한 소모품을 단품으로 배달하는 타입이 대부분임
- 이에 반해 Oisix.daichi는 매일 매일 식탁에 오르는 식품을 폭넓게 취급하기 때문에 구입품목이 이용자의 식생활 모습을 그대로 나타내는 특징이 있음
 - 일반적인 고객이 매주 구입하는 품목은 평균적으로 15~20개 정도인 것으로 나타나고 있음
 - 상품의 조합은 이용자의 생활스타일에 따라 각기 다른 양상이 나타남
- 축적된 데이터로 이용자의 가족구성과 식습관을 상세하게 알 수 있어 상품 추천의 정확도가 그만큼 높아지게 됨
 - 이용자의 기호에 따라 조금씩 다르기는 하지만 6개월 정도 지속적으로 이용하면 각 고객의 최적의 맞춤형 장보기 제안을 가능해 진다고 함
- 일반적으로 인터넷 통신판매 회사는 키워드 검색 건수와 상품 페이지뷰 등 최종적으로 구입을 했는지 등 정량적인 데이터를 분석해서 이용자의 속성과 상품 기호를 추정함
 - Oisix.daichi에서는 ‘필요 없는 상품을 항목에서 제외하는’ 동작이 추가됨

- 이용자가 사이트에 로그인한 시점에서 이미 쇼핑카트에는 회사 측이 정한 추천 상품이 들어가 있기 때문임
- 상품을 몰랐기 때문에 사지 않았는지, 상품의 존재는 알고 있었지만 능동적으로 ‘필요 없다’고 판단해서 사지 않았는지를 구별할 수 있는 것임
- 소매업의 기본은 가설을 세워 실행과 검증은 한 후 개선하고 또 다시 실행하는 사이클을 반복하게 됨
- ‘검증’할 수 있는 잣대가 많으면 많을수록 파는 측의 효과를 높이는데 도움이 되는 것이 사실임

3. 물류혁명

- 신선식품 분야에 착안해서 서비스의 핵심이 되는 인프라를 구축한 ‘선구자 이익’도 Oisix.daichi의 강점 중 하나임
 - Oisix.daichi의 물류센터에는 회사 로고가 들어간 상자가 쉼 없이 이동하며 돌아다니고 있음
 - 이러한 상황은 어느 물류센터에서나 볼 수 있는 광경이지만 Oisix.daichi가 결정적으로 다른 한 가지가 있음
- 이 물류센터에서 일을 하는 직원들이 한 여름인데도 불구하고 두꺼운 옷을 입고 있다는 것임
 - 신선식품을 취급하고 있기 때문에 냉장 공간이 항상 10도 이하로 유지해야 하기 때문임
- 컨베이어 벨트 옆에 설치되어 있는 상품 진열대의 순번도 상처가 나기 쉬운 식자재를 취급하는 택배서비스만의 조치가 취해져 있음
 - 우선 쌀이나 음료 등 무겁고 부피가 큰 상품이 진열되고 이어서 종이박스의 가공 식품, 마지막으로 채소 코너가 모습을 드러냄
 - 슈퍼마켓에서 상품을 담을 때 무거운 것부터 넣는 것과 같은 발상이라고 보면 이해가 쉬움
- 여기저기에 기중기가 설치되어 있어 달걀이든 우유팩이든 파손 없이 전달할 수 있도록 심혈을 기울여 상자에 담음

- 이 정도의 설비가 들어가는 공장 인프라를 처음부터 갖추는 것은 결코 쉬운 일이 아님
 - 미즈이 이세탄 홀딩스가 그룹의 인터넷 통신판매 ‘엠아이Deli’의 물류를 Oisix에 위탁하고 있는 것이 그 증거임
- 그러나 이러한 강점이 있다고는 하지만 Oisix의 사업이 반석위에 올라 있다고 보기는 아직 이른 측면이 있음
- ‘식품 × 인터넷’이라는 사업영역이 국내외에서 각광을 받으며 본격적인 진입 움직임이 나타나고 있기 때문임
- 이 분야의 진출을 서두르며 일본에서 가장 주목을 받고 있는 기업은 세븐&아이 홀딩스임
- 지난 2017년 7월에 대형 사무용품 통신판매 회사인 ASKUL과의 업무제휴를 발표했음
 - ASKUL의 물류망과 인터넷 통신판매 노하우를 활용해서 신선식품의 새로운 인터넷 통신판매를 시작할 방침임
- 인터넷의 거인이라 할 수 있는 미국의 아마존닷컴도 2017년 4월에 일본법인이 수도권 일부에서 신선식품의 택배 서비스 ‘아마존 프레쉬’를 시작했음
- 미국에서는 2017년 8월말에 137억 달러를 투자해서 미국의 고급 수준의 슈퍼마켓인 Whole Foods Market를 인수했음
 - Whole Foods Market의 최대 특징인 유기농 채소를 비롯한 고품질의 상품을 무기로 식품시장에 뛰어들었음

<표1> Oisix와 大地を守る会の 개요(2017년 3월말 결산 시점)

Oisix		大地を守る会
2000년	설립	1977년
230억 엔	매출	129억 엔
228명	직원	175명
1200명	계약농가	1500명
13.7만 명	정기 회원	4.6만 명
상품개발력, 편리성	강점	생산자와의 네트워크
인터넷	주요 판로	카탈로그
30대 중심	주요 고객	40~60대
야마토 운수	배송	주로 자사 직접 배송

자료: NIKKEI BUSINESS 2017.9.11. 企業研究, Vol.132

- 세븐&아이 홀딩스와 아마존 이외에도 본격적인 진출을 준비하고 있는 기업이 적지 않음
 - 기존 슈퍼마켓 업체는 물론 편의점과 인터넷 통신판매 업체들이 연이어 신선식품 시장에 진입할 것으로 예상됨
 - 업종과 사업모델이 다른 기업이 앞 다투어 이 영역에 모여드는 것은 식품이 다양한 소비자와 관련이 있는 분야이면서 지금까지 인터넷 구입이 정착되지 않았기 때문임
- 경제산업성 통계에 따르면 일본에서 식품의 인터넷통신판매 비율은 2016년 2%로 가전의 29%, 서적 및 영상 음악 소프트웨어의 24%에 비해 매우 낮은 수준에 머물러 있음
 - 스마트폰 보급으로 인터넷이 소비자의 일상생활 깊숙이 파고들어 ‘식품 × 인터넷’의 성장 여지가 점차 커지고 있음

<표2> 일본의 분야별 EC시장규모 및 EC비율

	2014년		2015년		2016년		전년대비 신장율(%)
	EC시장규모 (억엔)	EC비율 (%)	EC시장규모 (억엔)	EC비율 (%)	EC시장규모 (억엔)	EC비율 (%)	
화장품, 의약품	4,415	4.18%	4,699	4.48%	5,268	5.02%	12.11%
서적, 영상 음악 소프트	8,969	28.12%	9,544	21.79%	10,690	24.50%	12.01%
잡화, 가구, 인테리어	11,590	15.49%	12,120	16.74%	13,500	15.66%	11.39%
사무용품 문구	1,599	28.12%	1,707	28.19%	1,894	33.61%	10.95%
의류, 복장잡화 등	12,822	8.11%	13,839	9.04%	15,297	10.93%	10.54%
식품, 음료, 주류	11,915	1.89%	13,162	2.03%	14,503	2.25%	10.19%
기타	2,227	0.56%	2,348	0.63%	2,572	0.75%	9.54%
생활가전, AV기기, PC주변기기 등	12,706	24.13%	13,103	28.34%	14,278	29.93%	8.97%
자동차, 이륜차 부품 등	1,802	1.98%	1,874	2.51%	2,041	2.77%	8.91%
합계	68,043	4.37%	71,398	4.75%	80,043	5.43%	10.6%

자료: 일본 통산성 홈페이지에서 인용

- 정기 구입의 편리성을 앞세워 Oisix가 아무리 선행했다고 하더라도 아마존과 같은 거대기업이 막강한 자금력과 개발력을 투자하면 선진적인 시스템을 만들어내는 것은 어렵지 않음
 - 이러한 후발 주자의 추격을 뿌리치기 위해 Oisix가 준비하고 있는 것이 조달처의 네트워크임

4. 계약능가의 통합

- 치바(千葉)현에서 각종 채소를 재배하는 유한회사 ‘팜그린하우스’는 Oisix와의 관계에 대해 가격협상을 할 수 있어 수익 안정에 도움이 되고 향후 투자계획을 세우기 쉬워졌다고 말함

- 이 회사는 Oisix와 거래를 하기 전까지는 재배한 모든 채소를 수확해서 모두 농협에 넘겼었음
- 그러나 농협의 가격결정은 수확량에 따라 달라지는 것이 일반적임
 - 예측하기 어려운 불안정한 날씨 등으로 가격 등락폭이 커서 같은 품질의 당근일지라도 한 상자에 7000~8000엔 할 때가 있는가 하면 1000엔도 받지 못할 때도 있었음
- 이대로 가면 미래가 없다고 생각했던 ‘팜그린하우스’가 Oisix와 거래를 시작한 것은 2003년경이었음
 - 원래부터 재배해서 생산했던 순무는 쓴맛이 적어 생으로 먹어도 맛있다는 자부심이 있었음
 - Oisix를 통해 판매를 하자 바로 좋은 평가가 이어지며 새로운 브랜드가 만들어지는 효과를 얻게 됨
- 구입한 소비자들의 좋은 평가가 이어지면서 용기를 얻어 증산투자를 계속하고 있음
 - 현재 비닐하우스는 20년 전의 4배를 넘어 120개에 이르고 있을 정도임
 - 일찍이 수천만 엔 정도였던 연간 매출은 현재 3배 정도까지 증가하였음
- Oisix는 ‘팜그린하우스’와 같은 파트너 농가를 1200명 보유하고 있음
 - 인터넷 통신판매조차 알지 못했던 농가에 대해 창업 직후부터 찾아가서 머리를 숙이며 부탁했던 노력이 이 정도 규모의 조달처 네트워크를 구축할 수 있었음
- 이미 확보된 농가와 더불어 2017년 10월에 ‘대지를 지키는 회(大地を守る会)’의 계약 농가 1500명이 추가되었음
 - 경영통합으로 공급처를 확보하기 쉬워지면 성장을 위한 잠재적인 약점을 해소할 수 있는 가능성이 높아지게 됨
- Oisix와 ‘大地を守る会’의 주력사업은 동일한 ‘유기농 채소 택배 서비스’이지만 창업 하게 된 경로는 다름
 - Oisix는 유기농 채소를 간편하게 구입할 수 있도록 하기 위해 소비자 관점에서 사이트의 편리성을 제고해 왔음

- 반면 ‘大地を守る会’는 맛있는 유기농 채소를 만드는 농가를 지키기 위해 어떻게 육성해야 하는지에 대해 고민을 한, 즉 생산자 관점을 중시했다고 볼 수 있을 것임
- 한편 양사의 사업모델에는 보완관계가 적지 않은 것도 사실임
 - Oisix의 회원층이 30대 중심인데 반해 ‘大地を守る会’는 40~60대가 많음
- Oisix는 인터넷 판매, ‘大地を守る会’는 카탈로그 판매를 장점으로 하고 있음
 - Oisix는 야마토 운수의 택배를 줄곧 이용해 왔으나 ‘大地を守る会’는 스스로 택배 인프라를 구축해서 사용하고 있음
- 다카시마 사장은 “지금까지는 생산자의 네트워크가 부족해서 매출 증대를 포기하는 경우도 있었다.”고 인정함
 - 두 회사가 통합함으로써 공급 능력이 높아지면 유기농 채소 조달이 안정적으로 이루어질 수 있을 것임
 - 물류망 통합과 간접부문의 비용을 줄이면 채소 가격을 인하하는 것도 가능해질 것으로 보고 있음
- ‘大地を守る会’의 후지타 사장은 통합회사에서는 회장으로 취임해서 다카시마 사장과 투톱 체제를 구축하게 됨
 - 두 사람은 26년의 나이 차이가 나지만 의지할 수 있는 아버지와 같은 존재가 될 것으로 기대하고 있음
 - 다카시마 사장은 오랫동안 비즈니스로 사회를 바꿔겠다는 생각을 해 왔으나 이번 두 회사의 통합으로 그러한 생각이 한층 더 설득력을 얻게 될 것으로 보임. 

사장 인터뷰

유기농 채소로 승부

- 경영통합의 계기는?

(다카시마) 후지타 사장과는 회사 설립 직후부터 어떻게 시작하면 좋은지에 대해 가르침을 받은 관계이다. 매년 1~2회 식사를 하면서 메모를 해가며 공부했다. 유기농 채소는 아직 틈새시장이라고 본다. 양사가 경쟁하는 것보다 합심해서 시장을 확대할 수 있을 것이다. 2016년 여름 막연하게 함께하는 것이 어떨까요 라는 말이 나와 10월에 구체적으로 검토를 시작했다.

(후지타) 이와데(岩手)현의 농촌출신인 점도 있고 일본의 제1차산업을 강하게 만들겠다는 생각으로 ‘大地を守る会’을 운영해 왔다. 그런데 설립 후 40년이 경과했지만 일본의 농업을 강하게 만들었다고 보기 어렵다. 유기농 채소를 일반에게 더 확산시킬 방법은 없을가에 대해 항상 고민했었다. 그럴 때 곁에 있었던 것이 다카시마 사장이었다. Oisix는 우리들이 하기 어려웠던 IT기술을 가지고 있다. 한편 생산자와의 네트워크는 우리가 앞서 있었기 때문에 양사는 보완적 관계가 될 것으로 보았다.

- 유기농 채소를 누구라도 먹을 수 있게 하겠다는 신념이 있는 것 같은데요?

(다카시마) 농가에서 스스로 선택해서 먹고 있는 유기농 채소를 제한된 소비자만이 먹는 현상은 정상이 아니다. 모두가 먹을 수 있는 시점이 아직 분명하지 않지만 매출 1000억 엔 정도가 하나의 시작점이 될 것으로 보고 있다. 일정 규모가 되지 않으면 선택지로서 사회의 주목을 받기 어렵기 때문이다.

(후지타) 유기농 채소를 만들면 농가에 경제적인 여유가 생기고 후계자도 찾기 쉬어진다. 단 종래형 재배에서 유기농 재배로 전환하는 것은 그 사이의 수입을 누군가가 보증할 것인가 등 과제도 많다. 농가끼리의 교류회 등 전환을 지원하는 활동도 하고 싶다.

- 미국 아마존이 Whole Foods Market를 인수한 것에 대해 다카시마 시장은 “아마존이 Oisix처럼 되고 싶었나 보나.”고 페이스북에 글을 올렸는데, 어떤 의미인가요?

(다카시마) 많이 놀랐습니다. 인터넷의 거장과 유기농 채소 판매 거인이 서로 만난거니까요. 둘 다 정말 존경하던 회사였고 많은 학습의 대상이었습니다. 그런 세계 최고의 회사와 경쟁하게 되었기 때문에 기업가정신을 가다듬게 되었다.

- 위협적인 존재는 아닌가요?

(다카시마) 위협적이 아니라고 하면 거짓말입니다. 그렇지만 우리도 처음에 고생을 했던 것처럼 유기농 채소 판매는 생산자와의 네트워크가 없는 회사가 갑자기 진입한다고 바로 성공할 수 있는 업계가 아닙니다. 만약 아마존이 정말로 유기농 채소로 일본 시장에 진출할 계획이라면 우리를 인수하는 것이 가장 빠른 길일지 모른다.

- 인수 제안이 들어오면 받으실 생각이 있으신가요?

(다카시마) 상장회사인 이상 항상 주주가치가 올라가는 선택지를 고려해야 한다. 그렇지만 Oisix도 그렇고 ‘大地を守る会’도 그렇고 오랫동안 생산자와 신뢰관계를 구축해 왔다. 우리가 스스로 경영하는 편이 낫다고 믿고 있다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2017.9.11. 企業研究, Vol.132
2. Oisix.daichi 홈페이지