

일본의 유통시스템과 상업구조의 재편

박봉두(동의대학교 유통관리학과)

1. 들어가며

한 국가의 유통시스템은 사회경제적 배경을 반영하여 나름대로의 특성을 띠면서 형성되고, 그리고 제반 환경요인의 변화를 수용하면서 끊임없이 변모해 간다. 경제적으로 선진화되어 있는 일본의 유통시스템은 구미의 선진국과는 상당히 다른 특성을 가지면서 발전해 왔다. 일본의 유통시스템이 국제적으로 주목을 받게 된 것은, 막대한 무역수지 흑자를 기록하고 있는 일본의 국내시장에 미국을 비롯한 구미각국이 본격적으로 진출을 시도하려던 1970년대 이후이다. 그러나 일본 유통시장이 갖는 여러 가지 특성에 대한 해외의 비판적 시각이 점점하면서 일본 국내외에서 일본 유통시스템의 전반에 대한 본격적인 논의가 시작되었다.

한편, 1980년대부터 시작된 일본상업구조의 재편은 일본내의 유통시스템에 크나란 변화를 초래하여, 중소소매업과 중소도매업의 생존기반을 약화시켜 시장으로부터 도태되기 시작하였다. 주지하는 바와 같이, 일본은 유통시스템과 그 환경이 우리와 가장 흡사한 국가의 하나이다. 따라서 1982년부터 최근 20년 동안 일본에서 진행되어 온 상업구조의 재편과정과 특성을 면밀히 분석해 보면, 일본보다 늦게 상업구조의 재편이 전개되고 있는 우리에게 유용한 시사점을 제공해 줄 것이다.

본 연구는 이상과 같은 현실인식을 바탕으로 하여 먼저, 일본형 유통시스템의 갖는 특성을 살펴본 후, 1980년대 이후 전개되어 온 일본상업구조의 재편 과정과 그 특성을 분석하는데 그 목적을 둔다.

2. 일본형 유통시스템

1) 해외의 시각에서 본 일본의 유통시스템

일본의 소매업이 갖는 특성에 관한 학문적인 논의는 상당히 일찍부터 시작하였다. 竹林(1940), 芹澤·秋山(1951), 牛尾(1953), 荒川(1962) 등은 일본 소매업의 특징에 대하여 다룬 선구적인 연구로서 평가를 받고 있다. 그들은 한결같이 일본 소매점포의 零細性과 높은 점포밀도 즉 소매점포의 過多性을 지적하였다.

그러나 일본 유통시스템의 전반에 걸친 특성에 관한 논의가 활발하게 전개되기 시작한 것은, 무역마찰과 관련하여 일본 유통시스템의 폐쇄성을 중심으로 외국으로부터 비판적 논조가 일제히 등장하기 시작한, 1970년대 이후라고 볼 수 있다.

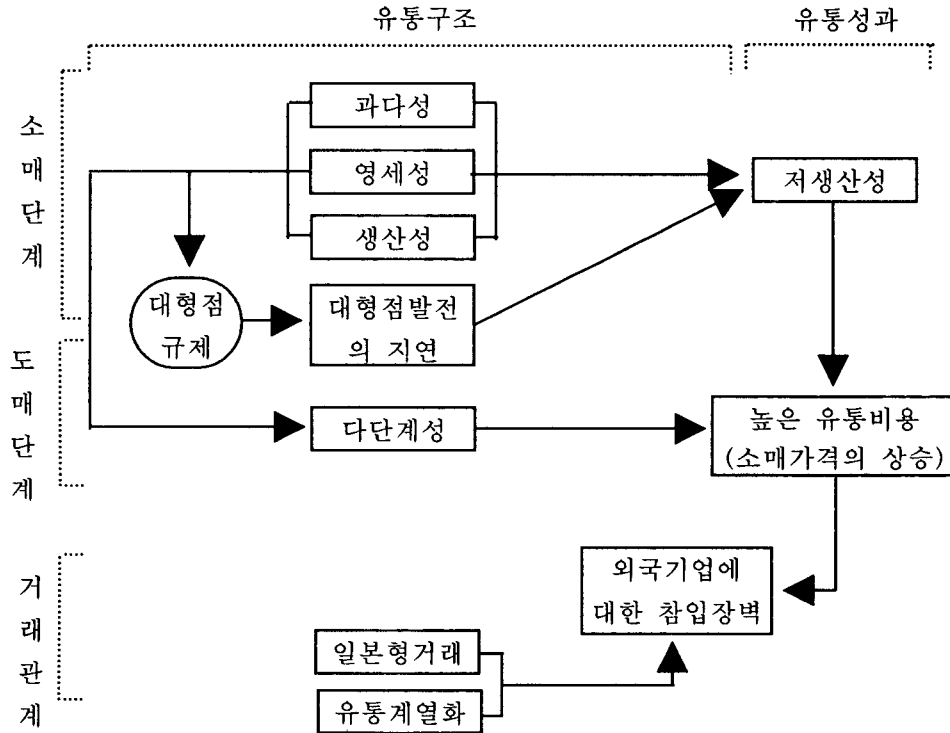
미국을 비롯한 구미의 선진국들이 일본의 유통시스템에 대하여 갖고 있는 비판적인 견해를 가장 잘 정리한 학자가 田村(1986)이다. 그는 일본의 유통시스템에 대한 구미 선진국들의 비판의 배경으로서 다음과 같은 두 가지 논점을 제시하고 있다.

첫째는, 일본이 고도경제성장을 통하여 선진국들과 동일한 수준의 경제발전단계에 도달하였음에도 불구하고, 그에 상응하는 유통시스템의 발전은 뒤따르지 못하여, 이것이 일본에 대한 상품수출의 장애가 되고 있다는 시각이다. 두 번째 논점은, 일본의 유통시스템에서 시장지배력에 관련한 것이다. 유통지배력은 유통시스템에서의 시장지배력을 의미하는 것으로, 유통시스템에서의 독점과 경쟁의 문제에 관계한다. 구미 선진국의 관점에서 본다면, 일본의 유통시스템에서는 유통지배력이 경쟁을 저해하고 있다는 것이다.

그리고, 그는 일본의 유통시스템에 대한 외국의 비판들을 정리하여 「일본 유통시스템의 외국모델」이라는 명칭으로 [그림 1]과 같이 제시하였다. 이 모델에서는, 해외에서 보는 일본 유통시스템의 특징을 유통구조와 유통성과라는 두 가지 차원으로 구분하고, 그리고 소매단계, 도매단계, 거래관계라는 세 가지 영역으로 분류하여 각각의 특징을 설명하고 있다.

먼저, 소매단계의 특징으로서 소매점포 수의 過多性, 소매점포 규모의 零細性, 소매점포의 生業性, 대형점포 규제에 따른 大型店 發展(근대화)의 지연을 들고 있다. 외국의 관점에서 본다면, 일본에는 영세한 소매점포가 다수 존재하고, 그 경영체질은 생업척이기 때문에 소매점포의 생산성은 낮다. 그 뿐만 아니라, 이들 다수의 영세점포가 정치적으로 결집하여 정부를 움직여서, 대형점의 발전을 억제하는 법률을 시행하도록 만들었다. 그 결과, 대형점의 발전은 지연되고, 유통의 근대화와 생산성의 향상이 저해되고 있다(pp.5~7).

[그림 1] 일본 유통시스템의 외국모델



자료원: 田村, 『日本型流通システム』, 1986, p.5.

둘째, 도매단계에서는, 도매상의 過多性和 多段階性이 외국에서 지적해 온 특징이다. 특히 도매단계의 다단계성 즉 긴 유통경로는, 유통비용을 상승시키고 결과적으로 소매가격을 인상시키는 주된 원인으로 간주되고 있다(pp.7~8).

셋째, 거래관계에 관련된 특징으로서는, 제조기업 또는 도매상에 의한 流通支配(流通系列化)와 日本型 去來의 문제가 외국으로부터 자주 지적된 것이다. 이와 같은 특징으로 말미암아, 일본의 유통경로는 배타적인 성격을 가지게 되고, 높은 침입장벽을 형성하고 있다는 것이 외국으로부터의 비판의 요점이다(pp.9~10).

해외로부터의 이와 같은 비판에 대하여, 일본의 대외무역 흑자가 계속 증가하고 있기 때문에, 일본의 유통시스템 자체가 비관세장벽으로서 작용하고 있는 것은 아닐까라는 의구심이 구미각국으로부터의 비판의 배경이라고, 秋山(1991)은 주장하

기도 한다. 그는, 일본형 유통시스템에 대한 국내외 비판의 공통점은 일본의 유통 부문에서는 경쟁이 충분히 이루어지지 않고 있다는 사실이라고 조심스럽게 진단하였다.

이상과 같이, 일본의 유통시스템에 대한 선진국들의 비판은, 일본 유통시장의 높은 진입장벽에 대한 인식에 근거하여, 일본형 유통시스템의 비효율성에 초점을 맞추고 있다는 사실을 알 수 있다.

2) 일본형 유통시스템의 특징

앞에서 해외의 시각에서 본 일본 유통시스템에 대한 비판적 내용을 검토하였다. 그렇다면 구미의 선진국들에 비하여 일본의 유통시스템이 갖는 특징은 무엇일까?

먼저, 일본 유통시스템의 특징 또는 문제점에 관하여 일본 국내에서 전개되어 온 다양한 견해에 대하여 간략히 살펴보기로 한다. 田村(1984)의 경우, 국제비교론적 관점에서 문제가 되어 온 일본 유통구조의 특징으로서 前近代性, 零細性, 過多性, 複雑性을 들고 있다.

그리고 流通問題研究會(1986)는, 일본의 유통구조에 관해서 ①도매/소매비율(W/R)로 판단할 때 多段階이다 ②소매점의 점포밀도가 높다 ③중소소매점의 매출액 비중이 높다 ④도매, 소매업의 생산성이 낮다는 점을 특징으로서 들고 있다. 다음으로 상거래 관행에 관해서는, ①對人관계 중시를 배경으로 한 長期的 거래가 많다 ②거래조건의 표준화가 불충분하다는 점을 지적하였다.

한편 秋山(1991)은, 일본형 유통시스템의 특징과 문제점을, 일본의 去來關係와 商慣行이라는 두 가지 부문으로 분류하고, 먼저 일본형 거래관계에서의 특징과 문제점으로서 개인적 관계 및 인간관계의 중시, 장기적·안정적 거래, 집단간 거래, 稟議制를 들고 있다. 다음으로 일본형 상관행의 특징과 문제점으로서 반품제, 희망소매가격제, 차별적 리베이트제, 輸入總代理店制 등을 제시하였다. 鈴木(2000)의 경우, 일본형 유통시스템의 문제점으로서 복잡한 유통기구, 유통계열화의 폐쇄성, 수입총대리점제의 경쟁제한성, 불합리한 거래관행, 대형점포 시장참입규제 등을 거론하고 있다.

이상과 같이 논자에 따라서 다양한 관점을 가지고 있듯이, 일본형 유통시스템은 다양한 특징을 갖고 있지만, 이하 유통구조, 거래관계, 상관행이란 세 가지 영역으로 대별하여 검토하기로 한다.

(1) 유통구조 측면

유통구조 측면에서 주요한 특징을 든다면, 점포의 零細性·過多性と 유통구조의(특히 도매단계에서의) 多段階性이다. 이런 특징이야말로 일본형 유통시스템이 갖

는 비효율성의 주된 원인으로 국제적 비판의 초점이 되었다. 물론 이러한 비판적 주장은 [표 1]과 같은 통계적 자료에 근거한 견해이다.

[표 1] 소매업 주요 지표의 국제비교

	일본		미국	독일(西)	프랑스	영국
	1982년	1985년	1982년	1985년	1982년	1986년
소매점포 수(千店)	1,721	1,629	1,509	404	472	344
千名당 점포 수	14.5	13.5	6.5	6.6	8.7	6.1
1점포당 종업원 수	3.7	3.9	8.1	5.6	4.0	-
1점포당 면적(m ²)	55.4	58.0	-	161.7	103.0	-

자료원 : 柳(1992), p.144.

그러나, 단순한 통계적 수치상의 비교만으로 일본형 유통시스템이 구미 선진국에 비하여 비효율적이라고 단정하는 주장에 관해서는, 최근 의문이 다수 제기되어 나왔다. 예를 들면, 국제비교 방법론상의 문제점을 지적하는 학자도 있다(田村, 1984).

Goldman(1992)의 경우, 일본의 유통시스템이 과연 비효율적인가에 대하여 의문을 제기하면서, 그에 대한 판단은 전제로 하는 가정과 사용하는 기준에 의하여 영향을 받는다고 주장한다. 그리고 일본 유통시스템의 비효율성에 초점을 맞춘 비판론자들은 서구의 유통시스템을 최선으로 가정하고, 생산성을 중심으로 상대적인 평가를 내려왔다고 비판하였다. Goldman이 지적하는 일본 유통시스템의 특징은 노동력의 비중이 높고, 노동생산성이 낮으며, 소비자 가격이 높다는 점이다. 그 원인으로서는, 그는 높은 수준의 제품품질과 서비스, 수요변화에 대한 시스템적 대응의 유연성, 신기술의 폭넓은 채용, 새로운 소매업태의 실험 등을 들고 있다.

반면에, 丸山(1993)은 소매에서의 노동생산성을 국제적으로 비교분석하여, 1980년대에 들어선 이후 일본이 선진제국에 비하여 거의 세계최고 수준에 있다는 결과를 제시하고 있다. 한편, Ito and Maruyama(1991)는, 물론 소매의 과다성과 영세성 그리고 도매의 다단계성이란 특징을 통계적 수치상으로 확인할 수는 있지만 부가가치, 총이득, 영업비용, 노동비용 등의 척도를 기초로 미국과 일본의 유통시스템 성과를 측정하고 효율성을 비교해 본 결과, 일본이 미국보다 비효율적이라고 하는 증거를 발견할 수 없다는 결론을 내리고 있다.

Fathy and Taguchi(1995)는, 식품소매 부문에서의 과다성·영세성과, 도매단계에서의 장경로성을 분명히 확인할 수는 있지만, 일본 유통시스템의 비효율성에 대한 올바른 판단을 내리기 위해서는 일본의 사회적·경제적 배경에 대한 이해가

필요하다는 점을 지적하였다¹⁾.

(2) 거래관계 측면

둘째, 日本型 거래관계의 特殊性이다. 이 점에 관해서는 폐쇄적인 流通系列化와, 인간관계를 기초로 한 長期的 去來가 특히 문제가 되었다.

먼저, 소비재를 중심으로 한 메이커 주도의 流通系列化²⁾ 문제에 대해서는, 구미 각국으로부터 폐쇄적인 거래형태로서 많은 비판을 받아 왔다. 메이커에 의한 계열화의 지표로서, Goldman(1991)은 메이커의 가격정책에 대한 소매업자의 충성파, 메이커가 대형 슈퍼체인과의 직접거래를 회피하고 완충장치로서 도매를 활용하는 전략을 지적하였다.

물론, 메이커의 계열화에 의한 도매 및 소매에 대한 수직적 통제는, 시장거래 측면에서 장점과 단점의 양면성을 갖는다. 장점으로서, 거래비용의 삭감과 개선된 애프트 서비스의 제공 등을 들 수 있으며, 단점으로서는 가격신축성의 감소, 거래처의 시장활동 위축, 참입장벽으로서의 작용 등을 지적할 수 있다(Herbig, 1995). 그리고, Fathy and Taguchi(1995)도, 참가자 사이의 이노베이션의 신속함과 이전, 경로참가자 간의 정기적인 피드백을 통한 신제품 도입의 용이성을 장점으로 추가하고 있다.

다음으로, 인간관계를 기초로 하는 長期的 거래의 문제이다. 장기적인 친밀감에 바탕을 둔 경로관계는 위험과 갈등을 최소화시켜 교섭과 커뮤니케이션 비용을 삭감하는 기능을 한다(Goldman, 1991). 그렇지만, 이 점도 일본 유통시스템의 참입장벽 요인으로서 자주 지적되어 왔었다. 田村(1986)은 이러한 성격의 거래를 「판매자와 구매자 사이의 일회성 시장거래 관계보다도, 장기적인 擬似組織的 거래관계를 기초로 하는 다원적 거래조건을 수반하는 거래」로서 표현하였다. 또한 그는 일본의 거래에서 내재하고 있는 義理·人情의 유대감, 개인적 신뢰관계, 오래된 인간관계라고 하는 특질은 이러한 거래로부터 파생하는 요인이라고 설명하였다. 여기에 대하여, 다수의 외국기업은 품질, 가격, 수량 등과 같은 경제적 조건을 주된 거래조건으로 하여 단기적인 시장거래를 지향하고 있기 때문에, 외국기업의 관점에서는 일본형 거래는 참입장벽으로 작용하고 있다는 것이 그들의 비판의 요지라는 것이다.

나아가서, 林(1999)은 이러한 거래관계 즉, 商文化의 형성배경을 일본문화라고 하는 모체로부터 찾고 있다. 그는 수직적 계열화 현상도 아래와 같이, 모체인 일본 문화로부터 영향을 받은 것으로 설명하고 있다.

「일본문화 그 자체의 특징을 …… 크게 두 가지 관점에서 집약해 보면, 集團主義(무리짓기 성향) 과 現實主義(現在主義)라는 두 가지 특징이 된다 …… 이러한

일본적 집단주의의 原點은 먼저 자기가 태어나고 자란 “ムラ(村:마을)” 이라고 하는 존재이다. 이러한 사상이 家族이나 村落과 같은 공동체로부터, 단계적으로 확대된 “會社” “業界” 와 같은 “擬僞的 ムラ型” 의 大集團으로까지 적용된다 …… 이러한 동료집단 만들기 문화는 수평적 동료화와 수직적 동료화의 두 가지로 나눌 수 있다. 수평적 동료화의 전형적인 예는 업계의 카르텔적 체질로서 나타나고 …… 수직적 동료화의 전형적인 예로서는 수직적 계열화 현상이 있다」 (pp.261-262).

(3) 상관행 측면

다음으로 商慣行의 영역이다. 이 영역에서 외국기업에게 참입장벽으로서 주로 문제가 된 것은 返品制이다. Fathy and Taguchi(1995)가 지적한 바와 같이, 높은 반품을 처리에 대한 노하우가 부족하고, 더욱이 재고를 빈번히 보충할 수 없는 외국기업에게는, 반품제도 크다란 장애물이 되는 것은 사실이다. 그러나 中小企業廳取引流通課의 1995년도의 조사에 따르면, 반품문제는 상당히 완화되어가고 있는 상관행³⁾으로서 분류된다.

이 외에도, 차별적인 리베이트제, 어음사용의 일반적 경향, 희망소매가격제와 같은 일본형 상관행과 더불어 大店法(大規模店舗小賣法)과 같은 공적 규제에도 비판적 견해가 적지 않았다. 사실, Herbig(1995)를 비롯한 해외시각의 대부분은, 대점법을 중심으로 한 일본의 중소기업 보호를 위한 정부규제에 초점을 맞추고 있다. 그러나, 짚고 넘어가야 할 것은 과연 대점법이 중소기업자 보호를 위한 제도적 장치로서 그 역할을 제대로 수행해 왔는가에 대한 의문이다. 이러한 의문을 가지게 된 근거는, 대점법이 가장 엄격히 적용되기 시작한 1982년부터 중소기업의 감소가 오히려 대폭 진행되었다는 사실에 있다. 대점법과 같은 법적 보호장치는 중소기업의 환경적응 노력을 게을리 하도록 만든 온상 역할을 하였다고 볼 수도 있을 것이다.

이상, 일본형 유통시스템의 특징에 관한 일본 국내외의 다양한 비판과 논의에 관하여 검토하였다. 일본 상문화상의 특징은 별도로 하더라도, 일본의 유통시스템 내에서 잔존해 온 과도한 중소기업자의 문제가 논의의 기저에 있다는 점은 간과해서는 안 될 것이다.

3. 일본 상업구조의 재편

1) 중소도소매 점포 수의 감소 현상

1982년은 일본 상업구조의 변화과정에서 중요한 의미를 갖는 해라고 할 수 있다. [표 2]에서 나타난 바와 같이, 그 전까지 증가일변도에 있었던 소매점포의 수가 1982년을 정점으로 감소하기 시작하여 현재까지 그 감소경향은 계속되고 있다. 물론 이러한 상점 수 감소의 주된 대상은 중소영세점이다.

한편 도매업의 경우는, [표 3]과 같이, 1985년도 통계에서 그 수가 한 때 감소하다가 다시 증가하여 1991년에 최고를 기록하고, 그 후 급격한 감소경향을 나타내고 있다. 이러한 통계수치는, 1982년부터 시작된 중소소매점을 중심으로 한 소매상점 수의 감소가 중소도매업의 기반상실을 초래하여 1990년대부터 시작된 도매상점 수 감소의 주된 원인이 되었다는 사실을 반증해 주고 있다.

[표 2] 소매업의 상점 수, 종업원 수, 연간 매출액의 추이

년도	상점 수(店)	종업원 수(명)	연간 매출액(百萬円)	1상점당 매출액(百萬円)	종업원 1명당 매출액(百萬円)
1974	1,548,184	5,303,378	40,299,895	26.03	7.60
1976	1,614,067	5,579,800	56,029,077	34.71	10.04
1979	1,673,667	5,960,432	73,564,400	43.95	12.34
1982	1,721,465	6,369,426	93,971,191	54.59	14.75
1985	1,628,644	6,328,614	101,718,812	62.46	16.07
1988	1,619,752	6,851,335	114,839,927	70.90	16.76
1991	1,591,223	6,936,526	140,638,104	88.38	20.28
1994	1,499,948	7,384,177	143,325,065	95.55	19.41
1997	1,419,685	7,351,983	147,754,090	104.09	20.10

자료원 : 通商産業省中小企業廳取引流通課編(2000), p.7의 내용을 바탕으로 작성.

[표 3] 도매업의 상점 수, 종업원 수, 연간 매출액의 추이

년도	상점 수(店)	종업원 수(명)	연간 매출액(百萬元)	1상점당 매출액(百萬元)	종업원 1명당 매출액(百萬元)
1974	292,155	3,289,663	173,113,132	592.54	52.62
1976	340,249	3,512,973	222,315,445	653.39	63.28
1979	368,608	3,672,638	274,545,131	744.82	74.75
1982	428,858	4,090,919	398,536,234	929.30	97.42
1985	413,016	3,998,437	428,290,656	1,036.98	107.11
1988	436,421	4,331,727	446,483,972	1,023.06	103.07
1991	475,983	4,772,709	573,164,698	1,204.17	120.09
1994	429,302	4,581,372	514,316,863	1,198.03	112.26
1997	391,574	4,164,685	479,813,295	1,225.05	115.18

자료원 : 通商産業省中小企業聽取引流通課編(2000), pp.24-25의 내용을 바탕으로 작성.

2) 유통시스템 내의 변화

소매점과 도매점 수의 감소에 수반하여, 일본 유통시스템 내에서 진행되고 있는 최근의 변화를 살펴보면 크게 다음과 같은 세 가지 방향으로 요약할 수 있다.

첫째, 小賣의 上位集中化 현상이다. 이것은 소매부문의 변화 가운데에서도, 특히 중소 슈퍼마켓과 소규모 식품점의 급격한 감소와, 양판점과 편의점 체인의 성장이라는 변화를 의미한다. 그 결과, 중소·영세 점포의 중심을 이루고 있었던 전통적인 소매상점의 비중은 계속 감소하고, 대형 소매기업으로 집중화가 진행되고 있다. 중소·영세 점포 비중의 감소 경향을 살펴보면, 4인 이하의 점포가 차지하는 비중이 1982년의 84.2%에서 1997년에는 74.6%로 대폭 감소하였다(通商産業省, 1997). 같은 기간에, 전체 소매상점의 수가 30만개가 넘게 감소했다는 사실을 생각하면, 중소·영세 점포 몰락의 심각함을 알 수 있다. 이러한 중소소매점의 감소 배경은 후계자난, 종업원난, 배우자난 즉 三難이라는 단어로 상징되는 「중소소매업의 내부로부터의 붕괴」를 들 수 있다(石原, 2000).

또한, 대규모 소매기업으로의 집중화 현상은 [표 2]에서 살펴본 바와 같이, 전체 소매상점의 수는 감소하고 있는 반면에 종업원 수와 한 점포당 매출액은 증가하고 있는 사실을 통해서도 간접적으로 확인할 수 있다. 그 외, 소매부문에서 특기해야 할 변화로서 할인점의 성장과 백화점의 쇠퇴, 비점포 소매의 성장과 같은 변화

를 지적할 수 있다.

둘째, 都賣業의 上位集中化 현상이다. 다품종화 전략을 추구하는 메이커와 業種橫斷的인 구색갖춤을 지향하는 체인스토어 사이에서, 그들의 변화에 대응할 수 없는 중소도매업자는 거래로부터 배제되면서, 급격한 상위집중화가 진행되고 있다. 이러한 도매의 상위집중화가 진전되는 이유로서, 도매업의 수직분할적 구조의 상품구성과 체인스토어의 폭넓은 상품구성 사이의 어긋남, 편의품을 중심으로 한 다빈도 소량 배송에의 대응 요구, 체인스토어로부터 「知的 貢獻」의 요구, 중소도매업의 존재기반인 중소 소매업의 급격한 감소와 같은 네 가지 점을 지적하고 있다(箸本, 2001).

셋째, 경로 리더쉽의 면에서, 메이커로부터 소매업으로 경로파위의 移轉 현상이 나타나고 있다. 유통경로에서의 파워란, 유통경로 내에서 다른 단계에 있는 경로멤버의 마케팅 전략상의 의사결정 변수를 통제할 수 있는 능력을 의미한다(El-Ansary and Stern, 1972). Lohitia, et al(1999)은, 일본의 유통경로 내의 지배력 구조가 전통적인 메이커 주도형에서 소매업 주도형으로 전환되고 있다고 하면서, 소매업 파워가 증대하게 된 배경으로서, ①스캐너 기술에 대한 소매업자의 접근, ②소매업의 집중화, ③소매업자에 대한 소비자 충성도의 이전, ④공급업자 측의 경쟁상황의 변화의 네 가지 요인을 제시하였다. 대규모 소매업으로의 파워 이전은, 지금까지 메이커 주도형의 유통시스템 속에서 행해져 왔던 상관행의 변화4)를 초래하면서, 기존의 전통적인 유통시스템 그 자체를 변혁시키고 있는 중이다.

이상과 같은 변화를 통하여 우리는 일본의 유통시스템 내에서 상업구조의 재편이 진행되고 있음을 알 수 있다. 그러면 1980년대 이후 일본에서 전개되고 있는 상업구조 재편의 특징을 소매부문과 도매부문으로 나누어 살펴보기로 한다.

3) 일본 소매상업구조 재편의 특징

일본은 전후 실업문제가 초래한 소매업에 대한 과잉참입 현상과, 고도경제성장의 과정에서 중소상업의 보호를 위한 제도적 장치라고 하는 우산 아래서, 1970년대까지 소매상점의 수는 증가일변도였다. 그러나, [표 2]에서 나타난 바와 같이, 1982년을 정점으로 중소소매상점의 「내부로부터의 붕괴」 현상이 발생하였다.

중소소매상점의 붕괴는, 중소소매점의 내부적인 문제에 기인하는 주체적 요인과, 경쟁을 포함한 제반 환경적 요인이 주요한 원인으로 작용하였다고 볼 수 있지만, 중소소매상점 붕괴의 요인으로서 새로운 소매업태의 등장에 의한 소매업태 구조의 변화도 간과해서는 안될 것이다. 일본의 경우 슈퍼마켓, GMS, 편의점, 체인스토어와 같은 새로운 대규모 소매업태가 1950년대부터 속속 등장하여, 전통적인 중소소매점을 압박하여 왔다. 그 결과, 대형소매점과 중소소매점이 시장에서 점차

는 매출액의 점유율에 있어서, 전통적인 중소소매점이 지속적인 감소경향을 나타내고, 그것이 소매업의 상위집중화 현상으로 연결되었다. 이러한 중소소매상업의 붕괴는, 1980년대의 사회경제적 쟁점으로서, 중소상업의 문제가 부각되는 중요한 배경이 되었다고 할 수 있다.

(1) 소매상업 구조재편의 지연

먼저 소매상업 구조재편의 지연이란, 구미 선진국에 비하여 일본의 소매상업의 구조재편 시기가 상대적으로 늦어졌다는 사실이다. 구미 선진국들의 경우, 일본보다 시기적으로 앞서서 소매상업의 구조재편이 전개되었다. 여기서는 프랑스, 독일, 영국 및 미국에서의 소매상업의 구조재편에 관하여 검토해 보기로 한다.

먼저, 프랑스의 경우, 이미 1960년대부터 1970년대에 걸쳐서, 소매상업구조의 재편이 진행되었다고 볼 수 있다. 1960년대 초에 독립소규모 소매상의 감소현상이 나타나기 시작하여, 소매점포의 전체 수가 1961년의 482,551개에서 1973년에 386,818개로 감소하였다. 특히 식료품 전문점의 경우는 43.0%로 절반 가까이 감소하였다(佐佐木, 1993, p.61). 특히 1970년대에, 대규모 소매상의 급격한 점유율의 증가와 중소소매상의 점유율 저하 현상이 두드러졌다. 이러한 구조재편과정의 특징으로서 三浦(1983)는, 「1960년대는 점포(특히 식료품 소매업) 수의 감소와 종업원 수의 증가」⁵⁾를, 그리고 1970년대에는 「식료품 점포의 감소, 비식료품 점포의 증가 경향」을 각각 들고 있다. 프랑스에서 소매상업의 구조재편을 주도한 것은, 슈퍼마켓과 하이퍼마켓 같은 소매업태의 급성장⁶⁾이다. 특히 식료품점의 수가 크게 감소한 것은, 많은 체인점과 生協이 1970년대에도 계속 성장하여 재래형 소매점을 다수 폐쇄시키고, 슈퍼마켓과 같은 대형점의 전개를 진행시켜 왔기 때문이라고 분석하고 있다.

독일의 경우도, 프랑스와 동일한 시기인 1960~1970년대에 소매상업의 구조변동이 진행되었다고 할 수 있다. 이 점에 관하여 糸園(1981)은, 1962년부터 1976년의 14년 사이에 10만 점포가 넘는, 23% 이상의 소매상업(대부분이 중소영세 소매상)의 감소를 확인하면서 주로 식료품·기호품 분야에서 탈락하였다는 사실을 밝히고 있다. 또한 그는 중소영세 소매상의 탈락은 「自然死」가 아니라 하이퍼마켓, 교외백화점의 압박에 의한 「社會死」라고 주장하였다. 橫森(1981)도 동일한 시기에 특히 10명 미만의 소매점과 식료품점의 수는 감소하였지만, 그 규모는 확대되었다고 밝히고 있다.

또한 영국에서도, 동일한 시기인 1960~1970년대에 소매업의 구조재편이 진행되었다. 1960년대부터 1970년대에 걸친 영국의 소매상업구조의 변화과정에서, 단독소매점포의 대폭적인 감소가 특징으로서 특히, 전형적으로 편의품인 식료품을 파는 근린의 소규모 소매점이 대량으로 자취를 감추었다. 단독 소매점 수의 변화추

이를 살펴보면, 1961년의 446,204개에서 1978년에는 208,022개로 감소하였으며, 단독 소매점의 소매매출액 점유율은 1961년의 59.9%에서 1978년에는 31.8%로 저하하였다(糸園, 1985, pp.2-3). 반면에 체인점과 대규모 슈퍼마켓으로의 상위집중화 경향은 보다 강화되었다(伊藤, 1990).

한편, 미국의 경우는 소매상업의 구조재편이 훨씬 앞서서 진행되었다. 사실, 미국의 거대 소매업의 기본적 골격은 1920년대 말에 이미 마련되었다고 보아도 좋다. 그 이유는 주지하는 바와 같이, 체인스토어의 발전⁷⁾이 초래한 결과였다. 즉, 식품소매업에서의 대규모 체인스토어의 급속한 발전은, 특히 독립식품 소매상에게 심각한 위기감을 불러일으켰다. 그리하여 1920년대 후반부터, 다양한 형태의 반체인스토어 운동이 활발해져 갔다(中野, 1993a). 1920년대 말의 상황을 보면, 체인스토어의 형태를 취하는 소매조직이 전개되면서, 많은 형태의 독립 소매점 특히 근린형의 독립 식료품점과 독립 드러그스토어가 시장을 상실하고, 쇠퇴와 도산이 이어졌던 것이다⁸⁾. 더욱이, 1930년대부터 시작된 식품 슈퍼마켓의 혁신은, 근린형 식품잡화점과 다양한 식품전문점의 감소를 초래하고, 잔존한 식품소매점의 대부분이 슈퍼마켓으로 전환하는 결과를 가져왔다(McNair and May, 1976). 이와 같이 미국에서의 소매상업의 재편은, 다른 나라보다도 훨씬 앞서서, 1920년대의 체인스토어의 성장과, 1930년대의 슈퍼마켓의 혁신에 수반하여 진행되었다고 이해할 수 있다.

요약하면, 일본에서의 소매상업의 구조재편은, 구미선진국들에 비하여 상대적으로 늦은, 1980년대부터 전개되고, 현재까지 이르고 있다고 볼 수 있다. 1980년대에 중소기업의 문제가 국민경제 정책적 관심사의 하나가 되고, 중소기업의 활성화를 도모하기 위한 각종의 시책이 정부주도로 펼쳐지기 시작한 것은, 이상과 같은 배경에 기인한 것이라고 볼 수 있다. [표 4]는 주요 선진국의 소매상업구조의 재편시기와 그것을 주도한 업태를 비교하여 정리한 것이다.

[표 4] 주요국의 소매상업구조의 재편 시기

국가	소매상업 구조재편의 시기	재편을 주도한 대표적 소매업태
일본	1980~1990년대	양판점, 편의점체인
프랑스	1960~1970년대	슈퍼마켓, 하이퍼마켓
독일	상동	하이퍼마켓, 교외백화점
영국	상동	체인기업, 거대슈퍼마켓
미국	1920~1940년대	체인스토어, 슈퍼마켓

(2) 소매업의 미조직화

소매업에서의 未組織化 문제는, 전술한 소매상업구조의 재편문제와 밀접한 관련성을 갖고 있다. 왜냐하면, 소매상업구조의 재편은 보통 두 가지 방향으로, 즉 점포의 대규모화 및 조직화의 방향으로 전개하기 때문이다. 이것은 [표 4]에서 나타난 소매상업구조의 재편을 주도한 소매업태를 살펴보면 확인할 수 있다.

여기서 문제가 되는 것은, 소매상업구조를 재편할 때, 자본이 부족한 중소 소매업자가 거대자본에 대항하기 위하여 취할 수 있는 선택방안이 조직화 및 공동화 밖에 없기 때문이라는 점이다. 중소소매업의 조직화의 대표적인 형태로서는, 체인화로의 전개 특히, 대기업과 전국적 체인의 진출에 대항하기 위하여 조직된 임의연쇄점(VC)의 전개와, 공동구매기구와 같은 공동화·협업화의 노력을 들 수 있다.

그렇다면, 중소소매업의 조직화 면에서 구미의 선진국들과 일본과의 차이에 관하여 검토해 보자. 프랑스에서 소매업계의 조직화와 협업화의 움직임은 이미 19세기부터 시작하였다. 그 형태는 체인점(succursalistes), 소비자협동조합, 소매업그룹(groupements de détaillants), VC, 공동구매센터, 프랜차이즈 시스템과 같이 다양하게 전개되어 왔다(坂井·堀, 1985). 체인스토어는 1866년 공제조합이 사업을 개시하여 급속히 보급되었다. 그 본질적 특징은, 다수의 소규모 전문점을 동일한 경제권력 산하로 통합하는 것이었다(ルノ·ドゥ·マリクール, 1987). 그리고 VC와 회사연쇄점과 같은 협업화가 크게 진전된 것은, 1940년대부터 1950년대에 걸친 일이다(横森, 1986). 그리고 1960년대 초부터 독립 소규모 소매상의 감소경향에 수반하여, 그들의 조직화·공동화가 공동구매그룹, VC의 결성과 같은 방향으로 전개되었다(佐佐木, 1993). 특히 1960년대의 구매그룹의 형성은 그 주된 목적이 대규모의 상업기업 그 중에서도 백화점에 대한 대항력을 강화하기 위한 것이었다(河野, 1986).

독일에서는 독립소매점의 조직화가 상당히 진전되어, 특히 식료품 부문에서는 세계에서 가장 조직화가 잘 되어 있다. 도매경로는 짧고, 유통시스템은 간소하다. 1962년에 41.3%였었던 미조직 소매업의 점유율이 1980년에 19.6%에 그치고, EDEKA로 대표되는 공동구매기구가 등장하여 독립식품점을 조직화하였다. 또한 구매협동조합이 소매업 소유인 것에 대하여, VC는 복수 도매업 주재로서, Spar가 그 대표적인 예이다(田島, 1989).

영국의 경우는 다점포 소매상 즉 체인기업은, 1950년 이후 점차 그 비중이 증대해 왔다. 그 결과, 매출액에서 차지하는 독립점(대기업도 포함)의 구성비는 점차 저하하고, 소매매출액이 체인기업으로 집중되어 갔다. 체인기업의 매출액 점유율은 1957년의 24%에서, 1966년에는 32%, 1971년에는 39%, 1980년에는 48%로 꾸준히 상승하였다(鈴木, 1973 및 伊藤, 1990).

체인스토어의 중주국이라 할 수 있는 미국에서는, 주지하는 바와 같이, 1859년

A&P社의 창설부터 그 역사가 시작되었지만, 그 본격적인 성장은 1910년대 이후부터였다. 1920년대에 들어서서, 「체인스토어의 시대」라고 일컬어질 정도로 체인점이 급격히 성장하였다. 예를 들면, 식품체인기업 상위 8개사의 점유율이, 1920년의 5.8%에서 1929년에는 26.7%로 급격히 증가하였다(中野, 1992). 그 후, 체인스토어는 도시를 기반으로 하여 성장을 계속하여 체인스토어의 도시집중화 현상을 보여주었다(Beckman and Nolen, 1938). 물론, 체인스토어의 급성장에 대항한 전통적 소매상인에 의한 「反체인스토어 운동」이 강력하게 추진되어, 로빈슨 패트만法이 제정되는 등 반발도 있었지만, 슈퍼마켓을 비롯한 다양한 소매업태에 체인스토어 방식의 도입이 확대되면서 그 성장은 계속되었다. 이러한 과정에서 심각한 위기의식을 느낀 미국의 독립소매점들이 스스로 임의연쇄점의 일부가 되어, 살아남기 위한 방안을 도모한 것은 주지의 사실이다.

그렇다면, 일본의 경우는 어떠한가. 구미의 경우 소매 협업조직이 자발적으로 추진되어 왔다고 한다면, 일본의 경우는 정부의 힘을 빌려서 추진되어 왔다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고, 일본소매업의 조직화 또는 체인화는 그다지 진전되었다고는 볼 수 없다. 미국에서 나타난 VC나 도매업주재 체인화와 같은 소매업자 간의 협업화는 일본에서는 거의 보급되지 않았다. 이 점에 대하여 田島·宮下編(1985)는 다음과 같이 서술하고 있다.

「중소소매상업의 근대화를 위하여 각종의 시책이 추진되어 왔지만, 유효한 한 방안으로서, 중소소매상업간의 협업화 활동 또는 도매업과 제휴한 VC 활동의 진흥을 들 수 있다. 그러한 방향이 중소소매상업의 진흥에 유효한 것은, 이미 구미의 선진국들에서 검증되었다....

예를 들어 정부에 의해 유도된 것이었다고 해도, 일본에서도 그 나름대로 공동구매기구나 VC의 발생을 확인할 수 있는 것은 잘 알려진 바이다. 하지만, 일본에서 이들 협업체 조직은, 구매각국들 정도의 수준으로까지 발전한 것은 아니다. 미조직 소매업의 비율은 구미각국보다 상당히 높으며, 협업체 조직에 참가한 중소소매상업의 경영실태를 보아도 기대만큼의 성과를 올리지 못하고 있다고 할 수밖에 없다」(pp.10~11)

요약하면, 일보에서 소매상업의 구조재편은 구미의 선진국보다 늦어져서, 1980년대부터 시작되었다. 중소소매업의 조직화와 협업화는 1980년대 중반에 이르러서도, 정부의 노력에도 불구하고 그다지 진척을 보지 못하고 있었다. 이러한 상황은 유통환경의 급격한 변화 속에서, 현실적으로 중소소매업이 효과적이고 조직적으로 대응할 수 없다는 사실을 의미하는 것이다.

4) 일본 도매상업구조 재편의 특징

[표 3]에서 확인한 바와 같이, 일본의 도매점포의 수도 1991년을 정점으로 그 후 크게 감소하기 시작하였다. 물론 이와 같은 도매상업구조의 재편과정에서 도태되고 있는 것은 중소도매업이며, 소매부문과 마찬가지로 도매업의 상위집중화 현상이 나타나고 있다. 이러한 과정에서 일본의 중소도매업의 문제 가운데 간과할 수 없는 것으로서 업종별·메이커별 수직분할 구조와 지방 중소도매업의 기반 약화를 들 수 있다.

(1) 업종별·메이커별 수직분할 구조

일본의 도매업은, 선진국에서 발견할 수 있는 종합도매업의 형태로 발달하지 못한 채, 업종별·메이커별 수직분할 구조라는 특징을 갖고 있다. 업종별 수직분할 구조는, 상품별 專業店이라고 하는 전통적인 소매업종 구조에 기초하여 형성된 것이다. 「일본의 유통은 단독점 경영을 기초로 한 업종별 유통이었다. 즉, 소매단계에서는 화장품점, 鮮魚店 등 단일점포를 경영하는 中小專業店이 주류를 점하고, 그것에 맞추어 도매과정에서도 선어 도매, 화장품 도매 등 업종에 특화된 專業도매가 정보축약 기능과 로지스틱스 기능을 담당하고 있다」(通商産業省中小企業廳取引流通課編, 2000, p.37).

한편, 메이커별 수직분할 구조는, 유력 메이커가 마케팅 채널의 관리를 목표로, 도매업의 대리점화·특약점화를 통하여 구축된 것이다. 메이커로서는, 이와 같은 유통시스템은 경로 리더쉽을 가지고, 효율적으로 통제할 수 있는 좋은 유통수단이다. 그렇지만, 「소매로서는, 특약점 제도는 자기가 필요로 하는 구색갖춤을 형성하기 위해서는, 그 도매상이 특약을 맺은 메이커의 상품구성에 의해 좌우되어, 다수의 도매상과 거래하지 않으면 안 된다는 사실을 의미한다. 그런 까닭으로, 소매상의 구색갖춤이 넓어지면, 거래를 하는 도매상의 수는 늘어나고, 소매상은 다수의 도매상과 거래할 수밖에 없다. 이러한 사태는 고도성장기가 끝나면서부터 문제로서 표면화된다」(マーケティング史研究會, 2001, p.184).

더욱이, 유통되는 소비재의 품목수가 계속 증가하고, 크게 다양화해 가는 소비자의 욕구에 맞추기 위하여, 소매업은 보다 폭넓은 구색갖춤을 해야 한다. 그 때문에, 다수의 도매업을 대상으로 소매업의 발주작업은 엄청난 수고를 필요로 한다.

(2) 지방 중소도매업 존립기반의 약화

1980년대부터 시작된 일본 유통시스템에서의 새로운 변화는, 도매업에 대하여 대단히 어려운 환경을 초래하고, 도매업의 상위집중화를 진행시켜 왔다. 그 새로운 변화 중에서, 지방도매업의 존립기반을 보다 약화시키는 요인으로서 중소소매업의

붕괴와, 대규모 소매기업에 의한 도매업자의 선별 및 배제를 들 수 있다.

먼저, 중소소매업의 붕괴이다. 일본의 유통시스템에서 존재하는 다수의 중소소매업은, 바로 중소도매업의 중요한 존립기반이다. 이미 앞에서 다룬 바와 같이, 그 존립기반이 1980년대부터 붕괴하기 시작하여, 중소도매업의 기반 침하를 초래해왔다.

둘째로, 대규모 소매기업에 의한 도매업자의 선별 및 배제 문제이다. 이 문제는 주로, 도매업의 상품구성과 체인스토어의 상품구성의 괴리에서 야기된다. 도매업의 취급품목은, 전통적으로 업종별, 메이커별이라는 수직적 구조가 유지되고 있기 때문에, 체인스토어가 구색갖춤의 폭을 확대함에 따라 거래관계를 갖는 도매업의 수는 급증하였다. 여기에 대하여 발주, 검품, 결제라는 업무사이클의 합리화를 도모하려는 체인스토어는, 전국적 규모의 도매와 窓口問屋(일종의 벤더) 등 종합적인 상품조달이 가능한 소수의 도매업으로 거래를 집중시킴으로써, 업무효율이 낮은 중소도매업과의 거래는 급격히 축소되고 있다(箸本, 2001). 대규모 소매업자가 배제하려는 주된 표적은 지방의 중소도매업자일 것이다. 그런데, 대규모 소매업자의 도매업자 선별행동은, 일부 업계에서 메이커에 의한 대리점의 선별이라는 현상을 야기하는 결과가 되었다. 예를 들면, P&G社は 대리점을, 基幹 도매업으로서 30개사, 副基幹 도매업으로서 60개사로 선별하는 정책을 펼쳤다(寺澤, 1990). 결과적으로, 대규모 소매업자와 메이커의 선별행동에 의하여 배제된 지역의 중소도매업자는, 대책 없이 도태되든지 아니면 새로운 활로를 찾아내지 않으면 안될 입장에 처하게 되었다.

요약하면, 업종별·메이커별 수직분할 구조, 1980년대부터의 중소소매업의 몰락, 대규모 소매기업과 메이커의 거래도매기업의 선별과 배제 등이 지방의 중소도매업의 존립기반을 약화시키는 중요한 요인이 되고, 도매상업구조의 재편을 이끌어가는 배경으로 작용하였다.

4. 마치면서

일본의 유통시스템은 유통구조 측면에서 점포의 영세성 및 과다성, 유통구조의 다단계성으로 인한 비효율성을, 거래관계 측면에서는 폐쇄적인 유통계열화와 인간관계에 바탕을 둔 장기적 거래를, 그리고 반품제, 차별적 리베이트제 등의 상관행 측면의 특징 때문에 국내외로부터 비판을 받으면서 발전해 왔다.

그러나 1982년부터 시작된 일본 상업구조의 재편과정을 통하여 일본의 유통시스템은 크다란 변혁을 맞이하게 되었다. 중소·영세 상업자의 몰락의 가속화로 도소매의 상위집중화 현상이 심화되고, 경로에서의 리더쉽은 대규모 소매기업으로 이전되기 시작하였다.

이러한 변혁속에서 중소소매업의 활로는 구미와 같은 협업화와 조직화를 통하여 찾을 수밖에 없으며, 중소도매업의 경우는 근본적으로 새로운 기능과 역할을 수행하지 않으면 더 이상 생존자체가 불가능하게 되었다. 1980년대 후반부터 정보무장형의 도매업이 등장하기 시작한 것도 이런 맥락에서 나온 것으로 평가할 수 있다.

이미 구미의 선진국들의 상업구조 재편과정에서도 나타난 바였지만, 일본상업구조의 재편과정을 통하여 명심해야 할 사실은, 일본의 중소유통업이 어려운 환경을 맞이하게 된 이유가 대점법과 같은 보호막 속에 안주하면서 환경변화에 대한 끊임없는 적응노력을 기울리한 점에 있다는 것이다. 즉 내부로부터의 붕괴인 것이다. 이러한 사실은 지금 구조재편이 본격적으로 진행되기 시작한 우리나라의 중소유통업자의 대응전략과 유통산업정책에 의미있는 시사점을 제공하고 있다고 본다.

<주석>

1) 그들은 사회적·경제적 배경으로서, 높은 부동산 가격, 生業店의 가까운 입지와 높은 서비스 수준, 쇼핑 관습, 거주공간의 협소함 등을 거론하고 있다.

2) 일본에서 소비재 메이커에 의한 유통계열화의 움직임은 20세기 전반기에서 이미 존재하고 있었다. 예를 들면, 森永製菓의 유통경로는 1925에 이미 森永製菓 → 販賣會社 → 森永會 → 森永共榮會라는 형태를 확립하였다. 販賣會社는 각지의 전속특약점을 결집하여 설립한 것으로서 전국에 18개사, 森永會는 각지의 도매업자를 조직한 것으로 전국에 152개, 森永共榮會는 소매상 조직이었다(小原, 1994, p.22).

한편, 가전제품의 경우는, 松下電器가 1935년에 「連盟店制度」라는 계열판매점 제도를 도입하였다. 전구와 라디오 메이커였던 松下가 애프트 서비스 향상으로 소비자의 신뢰감을 확보하고, 자사상표 제품의 안정적 공급경로를 구축하기 위한 선구적인 마케팅 전략이었다. 이것이 1960년대의 National Shop(계열점)으로 발전하는 계기가 된 모체이다(新飯·三島, 1991, pp.99-100).

3) 通商産業省 中小企業廳 取引流通課編(2000)은, 이러한 경향으로 전개하게 된 배경으로서, ①소매업과 도매업 상호간에 반품행위에 관련된 불필요한 비용에 대한 의식이 깨우치게 된 점, ②소매업의 정보화가 진전되면서 재고관리의 정확도가 높아진 점, ③도매업에 대하여 저가격을 요청하는 경향이 등장하게 된 점을 들고 있다.

4) 상관행상의 새로운 변화에 관하여 상세한 것은 通商産業省 中小企業廳 取引流通課(2000), pp.209-215를 참조하시오.

5) 白石(1979)도 동일한 현상을 지적하면서, 「1960년대 상업의 집중화 경향」으로 표현하고 있다(p.133).

6) 프랑스에서는 1963년부터 1974년 사이에, 대형점(하이퍼마켓, 슈퍼마켓)의 점포

수와 매장면적의 경우 두드러진 증가율을 나타내고 있다. 구체적인 수치는 日本經濟新聞社編(1990) p.229의 표를 참조하시오.

7) 向山(1982)은, 체인스토어의 성장을 가능하게 한 혁신적 우위성으로서, 도·소매 통합의 우위성, 대규모성에 기초한 우위성, 저가격 판매의 우위성, 관리운영상의 우위성의 네 가지 요소를 들고 있다.

8) 이러한 견해에 대하여 다른 시각도 있다. 예를 들면 石井(1996)은 다음과 같이 분석하고 있다. 「1931년의 조사에서, 소매상점의 폐업율은, 체인스토어가 전개된 1920년대부터 1930년대에 걸친 비율(매년, 7~14% 사이)보다, 체인스토어가 발전하기 전인 1890년부터 1899년 사이의 비율(매년, 10~19% 사이)이 높았다는 사실을 발견하였다. 이것은 체인스토어의 발전 그 자체가 전통적인 독립 소매상점의 폐업에 책임이 있다는 것은 아니다라는 사실을 밝혀준다. 그렇다면 한다면, 도대체 장기간에 걸친 독립 소매상점의 높은 폐업율의 원인은 어디에 있는 것일까? 한마디로, 독립점포의 경영체질의 취약함에 있다고 보았다」