

# 최근 유통산업의 동향과 경쟁정책방향



**강 대 혁**

공정위 유통거래과장

## 1. 유통산업의 경기 후퇴

한편으로는 강대국들의 거센 압력을 외면만 할 수도 없었다고 하지만 대외개방은 우리 산업의 경쟁력향상을 위해서는 이 방법이 그래도 가장 효율적이다 라는 판단에서 그 폭

을 넓혀 추진되어 왔다. 사실 시장개방은 우리 기업들에게 위기의식을 불러 일으킴으로써 스스로 경쟁력을 강화하는 계기가 될 수도 있지만 우리 시장의 일부를 거대한 다국적 기업들에게 내주어야 하는 아픔이 있는 것도 부정할 수는 없다. 유통산업부문도 예외는 아니어서, 개방의 속도가 다른 산업부문에 비해 늦추어져 있었던 점은 있으나, 대외경쟁의 유입은 업계 전반에 경쟁의식을 확산시키고 있으며 이러한 경쟁의 확산은 국내 유통업계에 급속한 판도의 변화를 가져오고 있다.

급변하는 경영환경은 여기에 그치지 않고, 작년 말부터 겪고 있는 미증유의 외환위기는 유통산업의 경영에 커다란 타격을 주고 있다. IMF체제 이후 경기침체 및 구조조정에 따른 대량 실업 등으로 소비심리는 극도로 위축되었으며, 1997년 하반기 이후 국내 경제는 전반적인 비관적 전망이 확산됨에 따라 국민들은 소비지출을 급하게 줄여 나가고, 따라서 도시가계의 소비지출 증가율은 소득보다 훨씬 가파른 속도로 둔화되고 있다. <표1>에서 보여 주듯이 작년 4/4분기 이후 민간소비지출증가율은 경제성장률이나 도시가계의 가계소득 증가율보다 현저히 빠른 속도로 감소하고 있는

추세를 나타내고 있는 것이다

### <표1> 주요경제지표 변동추이

구 분	1997년도	1/4	2/4	3/4	4/4	98. 1/4
경제성장률	5.5	5.7	6.6	6.1	3.9	-3.8
도시가구 소득증가율	6.3	9.3	8.5	7.0	0.6	-2.8
민간소비 지출증가율	3.1	4.2	4.8	4.8	-1.0	-10.3
실업률	2.6	2.5	2.6	2.4	2.8	4.7

더욱 안타깝게 하는 것은 이처럼 활기를 잃은 경기가 언제쯤 개선의 기미를 보일지 전혀 예측을 불허하는 것이 우리 경제의 현실이다. 국내의 경기예측기관들의 전망에서 보듯이 우리가 지금 혹독하게 겪고 있는 IMF의 시련은 호락호락 물러설 것으로 보이지는 않으며, 이러한 지속적인 경기침체의 여파는 유통산업부문도 예외 없이 상당 기간 어려움이 계속될 것으로 보인다.

## 2. 구조변혁의 폭넓은 전개

당면한 경기침체의 어려움 속에서도 국내 유통업계에는 대형화추세가 급속하게 진전되어 왔는데, 이러한 유통업계의 대형화 바람은 유통업계의 시장구조에 변화를 가져오기 시작하였다. 중앙의 대규모 백화점들은 상권형성이 아직 안된 신도시와 지방 대도시를 중심으로 자기의 업역을 넓혀나갔다. 이에 대항하여 지방의 토착 백화점들은 시설현대화 등을 위한 무리한 시설투자에 열중하

게 되었는데, 이러한 무리한 외부차입에 의존한 시설투자는 IMF체제의 진입 전후 유명 백화점들의 연쇄적인 부도사태를 초래하였고, 이를 계기로 유통업계의 사업구도는 가속적인 변화를 가져오고 있다. 1997년도 IMF사태를 전후하여 뉴코아, 미도파 등 총 10개사에 달하는 유명백화점이 무리한 시설투자 또는 영업부진으로 부도를 일으키고 마침내는 시장에서 퇴출되는 불운을 맞이하게 된 것이다.

대외개방에 따른 외국대형 유통업체들의 시장 참여는 우리 나라에 아직 소개되지 않은 업체인 대형할인점으로부터 본격화 되고 있다. 1997년 COSTCO Price Club을 선두로 회원제 창고형 점포가 국내에 진입하면서 당년도에만도 7개의 업체가 국내 시장에 참여하게 되었다. 이러한 외국유통업체의 국내 진입은 현재 정부가 강력하게 추진해 나가고 있는 행정규제의 완화와 함께 더욱 활발하게 이루어질 것으로 보인다. 금년도부터 시행되고 있는 자연녹지지역에서의 판매시설설치규제가 완화됨에 따라 최대부지면적이 종래 1만m<sup>2</sup>에서 2만m<sup>2</sup>로 확대되었고, 과거와 같이 인접점포의 동의를 받아야 하는 요건도 폐지되었다. 이와 함께 준공업지역내 입주할 수 있는 유통업체의 범위도 확대되어 종래에는 당해 공단에서 생산된 제품이나 농축수산물 판매시설에 한하여 입주를 허용하던 규제를 폐지한 바 있다.

최근 유통산업부문에서 일고 있는 구조조정특징적 현상 중 하나는 대규모기업집단들에 의해 주도되고 있다는 점이다. 롯데, 현대, 신세계 등 재벌계열사에 의해 신도시나 지방대도시에 대한 진출이 꾸준히 확대되고 있다. 그 동안 이들의 경

쟁은 수도권을 중심으로 이루어져 왔으나, 지방대도시 상권의 선점을 위하여 이제는 경쟁의 장이 지방 중소도시까지 확대되고 있으며, 특히 신규업체라 할 수 있는 대형 할인점의 보급도 이들을 중심으로 이루어지고 있다. 신세계의 E-마트나 뉴코아의 김스클럽 등 국내 대형할인점은 국내 유통 재벌들에 의해 주도되고 있음을 알 수 있다. 더욱이 IMF전후 유명 백화점들의 연쇄도산은 이들 재벌계열사들에게는 상권확대의 좋은 계기로 작용하고 있다. 자금난으로 경영이 곤란한 지방 백화점이나 수도권의 영세 백화점들의 경영권이 이들에게 넘어간 것이다. 뉴코아의 김스클럽과 아직 분쟁중에 있으나 그랜드백화점의 영동점이 롯데로 넘어가고, 울산 주리원, 광주 송원 및 그레이스백화점을 현대가 인수하였다.

외국 대형 유통업체들의 국내 시장진입은 외국의 선진 경영기법의 도입을 촉진

시키고 있다. 이들의 마케팅전략은 우리에게 낯설은 면도 없지 않으나, 고객중심의 새로운 영업전략에 대해 소비자들의 절대적인 호응을 간과할 수도 없기 때문이다. 최근 국내시장에 입성한 미국의 최대 할인점인 Wal-Mart는 시장 진입과 동시에 저가판매전략을 융단폭격처럼 전개하고 있으며, 이에 맞서 국내 경쟁사업자들 역시 저가전략으로 대응하고 있다. 이러한 저가전략을 유지하기 위해서는 POS시스템 등 첨단장비의 도입, merchandising과 물품 sourcing 등에 대한 선진 경영기법의 활용을 촉진할 것으로 보인다. 아울러, 백화점들도 이제는 자기 나름대로의 특화전략으로 고객들에게 손짓을 하고 있다. 목표로 하는 고객을 분명하게 하고 이에 부합되도록 매장을 설

### 최근 유통산업부문에서

**일고 있는 구조조정은 대규모기업집단들에 의해 주도되고 있다. 롯데, 현대, 신세계 등 재벌계열사에 의해 신도시나 지방대도시, 중소도시까지 경쟁이 확대되고 있으며, 신규 업체인 대형 할인점의 보급도 이들을 중심으로 이루어지고 있다.**

치하고 판촉활동을 벌이게 되면서, 백화점이 고급 브랜드 매장과 저급저가매장으로 양극화되는 현상은 보다 뚜렷해질 것으로 보인다.

### 3. 공룡과의 경쟁, 더이상 피할 수 없어

최근 우리 나라의 유통시장은 그야말로 역동적이다. IMF파고를 간신히 넘어 온 국내 유통업체들을 대상으로 가격경쟁의 불을 지핀 사건은 금년 7월에 벌어졌다. 그것은 미국의 최대 할인점인 Wal-Mart가 국내에서 4개의 점포를 두고 영업해 온 네델란드계의 대형할인점인 마크로의 전격적인 인수였다. Wal-Mart는 미국, 캐나다 멕시코

등을 중심으로 전세계에 3,234개의 점포를 두고 있는 세계 제일의 유통업체이다. 이 뿐만이 아니라 기존에 우리 시장에 참여하고 있는 프랑스계의 할인점인 까르푸나 코스트코 역시 우리 업계와는 비할 바가 아닐 만큼 거대한 대형업체들이다. 이에 비하면 우리의 유통업체들은 이제 걸음마를 떼기 시작한 유아기적 단계에 불과한 실정이다. <표2>에서 보는 바와 같이, 우리 유통업체들의 점포수는 백화점이나 할인점 모두 10여개의 점포를 두고 있는 것이 일반적이라 할 수 있는데 이에 비해 미국의 유명 백화점이나 할인점은 수천 수백개의 점포를 운영하고 있음을 알 수 있다.

<표2 > 업체별 국내외 유통업체의 점포수

구 분	백 화 점			할 인 점		
	롯데	현대	뉴코아	김스클럽	E-마트	그랜드마트
국내업체명	롯데	현대	뉴코아	김스클럽	E-마트	그랜드마트
점포수	6	10	14	22	12	3
미국업체명	JC Phenny	Sears	Federated	Wal-Mart	K-Mart	Target
점포수	1,225	973	405	3,234	2,261	736

유통업계의 세계적 공룡인 Wal-Mart가 우리 시장에 진출하면서 처음 시연해 보인 것은 저가 판매전략으로서, 제조업체의 납품가격보다도 낮은 판매가격으로 고객을 끌어 모았다. 이에 질세라 국내 경쟁업체는 최저가격보장제도를 들고 저항하는 형국을 이루고 있다. 가격인하는 마케팅의 기본전략인 4P(Price, Product, Place, Promotion) 중 가장 우선적으로 고려되는 경쟁수단이다. 가격인하는 소비자의 후생향상에 기여하는 것이 분명한 만큼 경쟁정책의 눈으로 보면 이를 막을 하등의 이유가 없다. 더구나 당면한 우리 나라의 IMF 체제와 맞아 떨어져 소비자들의 절대적인 호응을 받고 있는 것이다. 그럼에도 불구하고, 국내 유통업체들에게 가격경쟁은 아직 낯선 전법으로서 익

숙하지가 않다는 데 문제가 있다. 전통적으로 국내 유통구조는 제조업체에 의한 수직적 계열화를 특징으로 하고 있기 때문에 가격결정권을 가지고 있지 못하다. 따라서, 국내 유통업체들은 그 동안 제품의 가격에 대한 주도적 역할을 못해 왔고, 따라서 가격경쟁의 전법에는 익숙하지 못한 것이다. 이에 반해 유통업체가 시장을 주도하고 있는 미국의 유통업체는 제조업체보다 협상교섭력(Bargaining Power)이 더 강하다. 유통망이 유통업체에게 장악되어 있기 때문에 이들이 제시하는 사양의 제품을 그들이 제시하는 가격에 납품하지 않을 수가 없다. 그렇게 하지 못하는 경우란 바로 시장의 퇴출을 의미할 뿐이기 때문이다. 이처럼 요즘 우리 유통업체들이 직면하고 있는 경쟁의 환경은

과거와는 완전히 다르다. 경쟁상대의 덩치는 세계 제일이고, 거친 서부의 정글에서 단련된 이들이 들고 나오는 무기나 전법이 우리 업체들에겐 낯설기만 하다.

#### 4. 나의 장기로 승부를 걸어야

대량생산 및 대량소비를 특성으로 하는 고도소비사회에서 상품의 분배(Distribution)를 전문으로 하는 유통업체가 경쟁력을 확보하기 위한 방법은 명약관화하다. 품질이 보다 나은 제품을 보다 값싼 방법으로 조달하여 보다 많은 소비자에게 전달할 수 있는 능력이 바로 경쟁력이다. 이를 위해서는 다양한 소비자기호를 정확하게 예측하여 상품을 개발하고 이를 가장 저렴하게 생산하여 납품할 수 있는 제조업체를 선정하여야 하는데, 이러한 상품기획능력을 갖추기 위해서는 취급하는 품목마다 전문적인 지식과 정보, 노하우를 가진 전문인력이 필요하다. 그러나 경제규모의 수요량이 뒷받침 되지 않고

서는 유통업체가 독자적으로 전문인력을 채용하여 자기책임하에 상품기획능력을 확충할 수는 없는 것으로서, 상품기획능력은 최소한의 수요량을 소화해 낼 수 있는 만큼의 매장이 확보되어야 한다. <표2>에서 보면, 미국 유수의 백화점이나 할인점의 매장수는 수백 수천에 이르고 있다. 여기에 비해 우리 유통업체를 대표하고 있다고 할 수 있는 백화점만 보더라도 그 경영은 불행하게도 매우 초보적인 수준에 머물고 있는 것이 사실이다. 따라서, 그들과 똑같은 전략으로 경쟁한다는 것은

승산이 없다.

그럼에도 불구하고 지금껏 백화점 업계와 관련된 정책이슈의 중심은 직영비율을 얼마 이상으로 높여라, 또는 POS시스템을 설치하라는 것 정도이다. 실상 이러한 내용들은 정부정책의 내용이라고 할 성질의 것도 아니다. 자기가 직접 물품을 구입하여 고객에게 팔아야 이윤이 남는다는 것쯤이야 모를 바가 아니지만 이를 포기하고 매장을 남에게 임대해 주는 이유가 다른 데 있지 않다. 이익이 더 크기 때문이다. 또한, 유통업체가 이익을 내는 방법은 가장 싼 값으로 구입하여 가장 많은 고

객에게 판매하는 일이고, 이를 위해서는 어떤 제품을 소비자가 원하고 있는지, 이러한 제품은 어디에서 구입할 수 있는지, 얼마만큼을 어느 시기에 구입할 것인지 등에 대한 의사결정을 다른 경쟁사업자보다 먼저 하여야 하고, POS시스템은 이런 것들을 위한 시설일 뿐이다.

매장을 모두 직영을 하고 첨단장비를 설치해 놓는다고 해서 많은 수익이 보장되는 것도 아니다. 더

욱 중요한 사실은 경쟁자의 전략을 뒤쫓아가서는 경쟁에서 이길 수 없다는 것이다. 경쟁에서 이기려면 남이 가지지 않은 나만의 무기와 전법이 필요하다. 유통사업에서의 승패는 소비자들의 구매량에 달려 있는 것이고, 소비자의 구매활동은 유통사업자가 그들의 취향을 얼마나 잘 맞추어 소비욕구를 충족시켜 줄 수 있는가에 달려있다. 결국, 유통사업자가 가야 할 방향은 소비자들의 욕구에 맞추어 경쟁력을 키우는 길 뿐이고, 그것을 가장 잘 아는 사람은 바로 사업자 자신이다. 자신

**상품기획능력을 갖추기 위해서는**  
**취급하는 품목마다 전문적인 지식과 정보,**  
**노하우를 가진 전문인력이 필요하다.**  
**그러나 경제규모의 수요량이 뒷받침 되지 않고는**  
**유통업체가 독자적으로 전문인력을**  
**채용하여 자기책임하에 상품기획능력을**  
**확충할 수는 없는 것으로서 상품기획능력은**  
**최소한의 수요량을 소화해 낼 수 있는 만큼의**  
**매장이 확보되어야 한다.**

의 비교우위가 어디에 있는지를 정확하게 파악하고 자기의 비교우위에 맞춘 Positioning과 분명한 Targeting으로 효율적인 마케팅전략을 수립하여 적을 공격할 때 승산은 있는 것이다.

## 5. 경쟁력향상은 경쟁을 통해서

최근 Wal-Mart의 국내시장 참여를 계기로 불붙은 유통업계의 가격인하경쟁에 대하여 한편에서는 우려의 목소리를 내고 있는 것도 사실이다. 그러나 경쟁정책의 시각에서 본다면 가격인하 자체에는 이의가 있을 수 없다. 경쟁정책의 궁극적인 목적은 소비자의 후생향상에 있는 것이고, 소비자의 후생은 한정된 소득의 제약 아래 더 많은 재화나 용역을 소비할 때 향상될 수 있는 것이기 때문에 소비자에 대한 상품 공급가격이 낮아지는 것은 경쟁정책의 이념에 부합되는 것이다. 따라서 경쟁정책의 수단들은 가격의 인하나 품질의 향상을 유도할 수 있도록 업체간의 경쟁을 조성하는데 힘을 모으고 있다.

다만, 이러한 유통업체간에 가격인하경쟁이나 품질향상노력이 자기의 원가절감이나 생산성향상의 범위 내에서 그치지 않고 자기와 거래하고 있는 납품업체에게 강요하는 행위로 연결되는 것은 공정한 경쟁이라 할 수 없다. 따라서 유통업체가 자기의 거래상 우월한 지위를 남용하여 납품업체에게 납품가격 인하를 강요하는 행위나 당초 계약과 달리 납품대금을 감액하여 지급하는 행위, 또는 당초 계약과 달리 재고물품을 반납하는 행위 등에 대해서는 감시의 눈길을 기울여야 할 것이다.

이와 함께, 유통분야에 대한 경쟁정책의 기본방향은 소비자, 협력업체 및 경쟁사업자 등 거래관계 유형별로 나누어 볼 때, 소비자와의 거래관계에서는 소비자의 후생 향상에 도움이 되는 방향으로 최대한 경쟁을 촉진하고, 협력업체와의 거래

관계에서는 거래상 지위의 균형을 회복하는 데 역점을 두어야 한다. 아울러, 경쟁사업자와의 관계에서는 사업자별로 자기의 비교우위에 맞추어 경쟁력을 향상시켜 나갈 수 있도록 경쟁수단에 대한 규제는 가급적 제거해 나가되 경쟁사업자의 자유로운 영업활동을 침해하는 행위는 적극적으로 개입하여 규제해 나가야 한다.

이를 위해 우선, 백화점 등 소위 대규모소매점들이 납품 또는 입점해 있는 중소기업체의 취약한 지위를 이용한 불공정거래행위를 제도적으로 억제하기 위하여 백화점과 납품·입점업체간 거래의 주종을 이루고 있는 특정매입거래에 대하여 최근 업계 자율적으로 도입한 표준계약서제도의 활용이 조속히 확대되어야 할 것이다. 이러한 표준계약서제도는 업체간의 권리·의무관계를 분명히 규정토록 함으로써 불투명한 계약관계에서 빚어지는 분쟁발생을 억제하는 효과가 기대된다.

한편, 경쟁사업자가 자기의 협력업체를 유치하는 경우 이를 못하게 함으로써 경쟁사업자나 자기의 협력업체의 사업활동을 방해하는 행위 등 최근 빈발하고 있는 불공정거래행위의 유형을 발굴하여 관련 고시규정에 추가함으로써 규제의 투명성을 제고해 나가야 할 것으로 보인다. 특히 최근 급속하게 보급이 확산되고 있는 프랜차이즈업에서의 불공정한 거래행위에 대해서는 보다 엄격한 대처가 필요한 것으로 판단된다.

이와 별도로 사업자간의 경쟁의 수단은 그 범위와 방법에 대한 규제를 점차 완화하여야 할 것이다. 소비자의 후생을 저해하지 않으면서도 사업자간 경쟁의 수단을 다양화할 수 있도록 소비자경품제공행위에 대한 규제도 부분적으로 완화하는 한편, 할인특매행위에 대한 규제의 완화방안도 적극적인 검토가 필요하다고 하겠다.■