

일본의 물류와 CVS물류

1. 머리말

일본에 CVS(편의점)가 탄생하고 20여년 경과했지만 이 얼마 안되는 세월동안 일본 전국에서 약 4만5천점이라는 점포가 가동되고 있는 상황이어서 어떤 의미로 사회적 인프라라고도 할 수 있는 규모가 됐다.

또 91년 이후의 감속경제 가운데에서 매년 착실한 규모확대를 이어가고 있으며 특히 그중에서도 최근 2~3년에는 거대 CVS 체인을 중심으로 출점피치도 가속되고 있는 상황이다.

이러한 규모확대는 당연한 것으로서 소비자의 지지가 전제돼 있는 것이며 그를 위해서는 역시 소비자 니즈를 끊임없이 받아들이고 상품개발과 이것을 지탱하는 정보·물류 등의 충실한 방안책이 있었기 때문일 것이라 추측되고 있다.

한편 유통업계에서는 유통 big barn이라 할만한 戰後(2차 세계대전) 시작된 이래 변혁이 진행 중이다. 이것은 전후 메이커를 중심으로 구축된 업종별 유통에서 업태별 유통으로 급격하게 변모를 이루고 있고 종래의 유통시스템이 메이

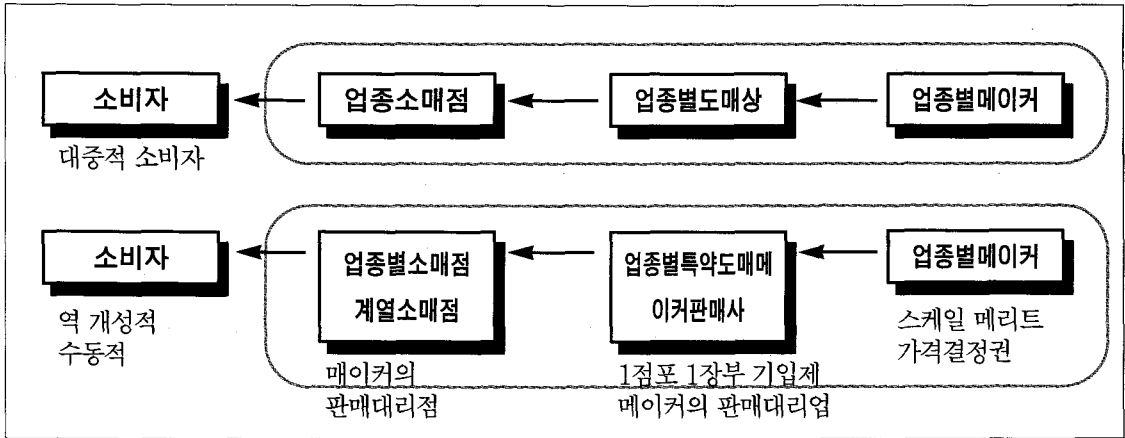
커 중심으로 대량 생산된 상품을 팔아치우기 위해 구축된 것에 대해 이제는 소비자의 구매대리업을 담당하는 소매업에서 나온 정보를 기점으로 해 소비자가 원하는 것을 원하는만큼 효과적으로 생산·유통시키는 방법으로서 재구축되고 있으며 틀림없이 발상의 역전이 요구되고 있는 것이다. CVS는 이러한 요구에 대처함에 있어서도 소매업 중에서는 선도적인 역할을 행하고 있는 것이다.

이상의 상황을 근거로 일본의 유통 현상, 문제점, 이것들을 전제로 CVS로서의 대응 등의 순으로 설명하고 싶다.

2. 일본의 유통 현상

우선 처음으로 현재 유통시스템이 전후, 어떻게 구축돼 왔는가 간단히 짚어두고 싶다. 전후의 일본은 제2차세계대전 직후 식량난, 인플레이션, 생활고의 시대에서 시작됐고 이러한 식량난이었던 물품부족의 해소를 위한 메이커의 현명한 전력으로 대량생산기술의 개발과 도입, 게다가

(그림 1) 전후 확립된 유통시스템



가 대량판매시스템의 채용 등에 의해 70년대 중반 경에는 이러한 물품부족은 해소되고 풍요로운 사회가 실현됐다고 할 수 있다.

최근 메이커가 고안해낸 것을 나타낸 것이 (그림 1)이다.

이 경우 특징이라 할 수 있는 것이 메이커가 구축한 '업종별 유통시스템'으로, 예를 들면 가공식품, 술이라든가 화장품 등의 업종별로 구축된 것이 전형적인 예가 되고 있다. 메이커는 대량생산체제를 유지하기 위해 또 스케일메리트를 확보하기 위해 도매업·소매업의 계열화도 진행됐던 것이며 이것이 소위 업종별도매점, 업종별소매점의 조직화가 된 것이다.

이렇게 해서 계열화된 결과, 도매상의 1店 1장부 치부제가 진행되고 도매 및 소매업은 메이커 판매대리업으로서의 위치를 차지하게 됐다. 그리고 도매 및 소매업은 메이커의 지시대로 영업활동에서 충분히 대응할 수 있었던 것으로 최근 특히 화제가 되고 있는 일본적 상관행으로서의 리베이트, 반품, 백화점으로서의 점원파견 등의 고안도 이러한 시대에 만들어진 것이다.

또 소비자도 물품부족이라는 시대배경에서 상품의 선택 여지도 없고 메이커에서 제공된 상품을 몰개성적으로 이용한다는 존재였었다.

70년대 중반 경 메이커의 공급체제도 자리를 잡아 상품이 충족되고 풍요로운 사회가 실현됨에 따라 수요와 공급이 역전돼 공급쪽이 상회하게 됐으며 그 결과 소비자는 물품부족에서 해방되는 동시에 크게 구매자세가 바뀌게 되었다.

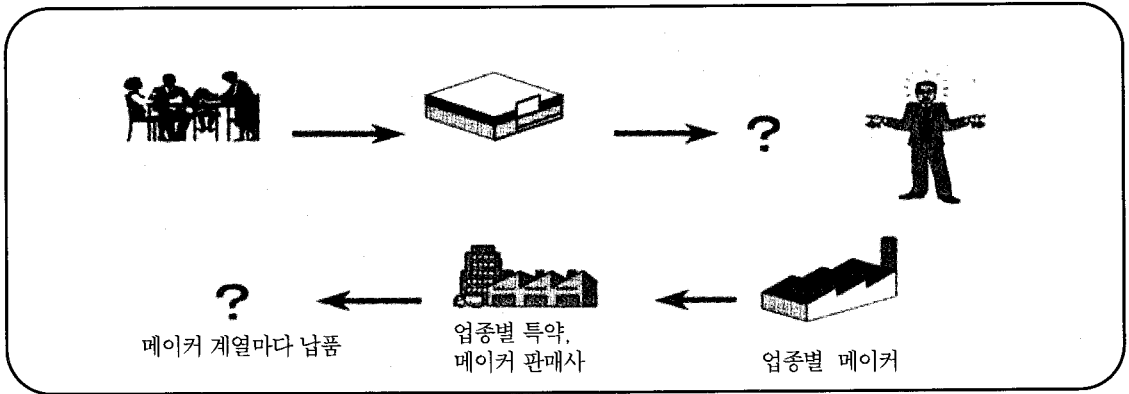
결국 상품이 충족됨에 따라 소비자는 상품의 (그림 2) 풍요로운 사회의 실현과 소비자의 변모

1. 상품의 충족 등에 의한, 소비자의 구매방법변화
가치관, 감성에 의해 선별적 구매행동으로
- 가치있는 상품의 선택
- 개성적·선택적 소비자로 변모
2. 유통시스템으로 변화
둘 이상의 다변화·개성화

소비자 → 업태점·조직소매점 →

3. 업태점의 흥과 증감
수퍼, CVS 등 → 손님의 지지 → 확대

(그림 3) 전후 구축된 업종별 유통과 업종별로 요구되는 유통과의 모순점이 명확히 된것.



선택폭이 넓어지게 되고 그 결과 가치있는 상품을 선택해 구입할 수 있도록 변하게 되었다.

그 때문에 일반 소매점에서는 종래와 같은 특정의 메이커품만을 취급한다는 물품갯추기의 방법으로는 소비자의 지지도 얻을 수 없게 되고 그 결과 생각과 같이 팔지 못하고 물품의 진부화·반품이란 상황으로 닥치게 됐다.

한편 소비자의 구매대리업으로서 발흥해 온 업태점, 특히 슈퍼, CVS는 이러한 소비자니즈에 응해 POS 등의 새로운 기술도 구사하면서 소비자니즈를 견실히 받아들이고 팔리는 상품을 찾아내 팔리는 양에 맞춰 물품갯추기 한다는 '구매대리업'으로서의 대책마련에 노력해 왔기 때문에 더 많은 지지를 얻게 돼 확대된 것이다 (이상 그림 2 참조).

3. 현상의 문제점

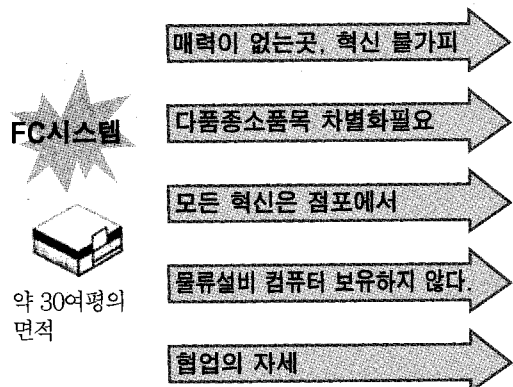
소매업은 大店法의 완화, '대경쟁시대'라 할 수 있는 가격경쟁 등에 의해 치열한 경쟁상태에 돌입, 생존을 위해 더욱 더 변혁이 요구됐다.

그렇지만 메이커, 도매업에 의한 종래형의 업

종별 유통시스템에서는 변혁에 쉽게 대응할 수 없는 시대를 맞이하고 있다.

결국 소비자의 구매대리업을 하는 슈퍼를 대표로 한 업태점은 소비자의 커다란 지지하에 급 성장을 이뤘지만 이 성장의 애로가 된 것이 메이커 및 도매업에서의 구태의연한 업종별 공급체제였다. 이것은 소매점에서는 물품갯추기를 중심으로 한 소비자니즈를 만족시키기에는 수많은 메이커, 도매상과의 거래가 필요하게 되고 번잡한 거래를 강화하도록 돼 합리화의 지장이 됐던 까닭이다.

이러한 이유로 인해 메이커, 도매업은 종래의 (그림 4) CVS에 있어서 비즈니스 특성과 대응



업종별물류에 대해 강한 변혁을 요구하게 됐던 것이다.

4. CVS로서의 대응

① CVS의 비즈니스 특성

소매업이 현재 이러한 엄격한 환경하에있어 어떤 대응책을 강구하고 있는 것인지 보고 있지만 소매업의 경우에는 CVS의 예를 설명하는 것이 가장 적절할 것이라 생각하고 있다. 왜냐하면 CVS야말로 그 발족 당시에는 업종별 물류밖에 없는 시대에 있었고 관련기업의 협력을 얻어 CVS라는 전혀 새로운 업태에 합치된 유통시스템을 시행착오의 결과, 구축해 온 개척자였기 때문이다.

그러면 왜 CVS가 소매업계 중에서도 혁신적인이라 할 수 있는 시스템을 구축해 성공한 것인지 그 요인을 찾아보고 싶다.

필자 나름대로 정리해 보면 (그림 4)대로이다.

최대의 요인이라 생각할 수 있는 점은 CVS가 프랜차이즈시스템에서 고안된 것이다. 왜냐하면 개인점포에 대해 끊임없이 매상증진을 위한 고안을 계속 제공하지 않으면 안된다는 숙명을 지고 있으며 한편으로는 약 30평이라는 면적은 타 업태에 비교해 좁은 공간이기 때문에 물품갖추기에는 제약이 많고 그 매력의 적은 점포에 어떤 방법으로 차별화된 혁신성을 계속적으로 공급하는가가 문제가 되고 있는 것이다. 그리고 또 비록 그 시점에서는 혁신적이라 할 수 있는 새로운방법을 제공했다라도 그 심한 자유주의경제체제의 사회에서는 간단히 타사에 모방돼 곧 타사에 쫓기게 돼 버리는 것이 보통이다.

지금이야말로 아웃소싱이라는 말을 비유해서

말한다면 유행어도 되고 있지만 역시 당시, 산업태라 해서 시작한 시점에서는 경영자원을 중점배송하는 의미에서도 필연적인 선택이었을 것이라고 추측된다. 또 이것도 현재 몰두하고 있다는 사상도 아웃소싱이 동일선상에 있고 급성장의 업태에 있어서는 옛부터 전해온 기업과 같이 모든 자기주의라는 경영수법은 어쩔 수 없었다는 것이라 생각된다.

② CVS와 슈퍼와의 비교

그러면 CVS는 같은 소매점에서도 앞선 업태로서의 위치를 확립하고 있는 슈퍼와 어떻게 다른것인지 비교하면서 그 특성을 알아보고 싶다. 이것에 관해서는 日經新聞社の「컨비니언스 스토어 시스템의 혁신성」(失作敏行著)이 잘 정래돼 있기 때문에 그 내용을 인용하면서 설명해 보고 싶다(표 1-4).

(그림 5)를 보면 일목요연한 것처럼 CVS와 슈퍼와의 차이는 명백하다. 이 중에서도 특필해야 할 점은 차별화를 위해 과거의 일본 상관습에는 전혀 없었던 연중무휴, 24시간영업(일부 16시간 등)을 부르짖고, 손님들에게 편의성을 전면으로 나타내고 있는 것이다. CVS가 처음 일본에서 개업했을 당시 '열려져 있어 좋았다'라는 CM이 자주 사용됐지만 이 안에 모든 포인트가 표현돼 있다.

그러나 거꾸로 말해 간단히 이런 체제를 유지하기 위해서는이만저만한 생각을 필요로 한다는 것과 기존의 메이커, 도매상에 의한 물류체제는 어긋나 상이점이 있었던 것은 말할 것까지도 없을 것이다. 결국 시대적 배경에는 주 2일 휴무제를 지향하고 있고 축제일이 증가하고 있는 시대에 있어서 CVS의 특성으로 해서 상품공급면에서는 그 선도를 차별화하기 위해서도 매일납

[표 1] CVS와 슈퍼와의 업무시스템의 상위점 1

소매업무

내용	CVS	슈퍼
필수품목	식품, 잡비	의료, 식품, 주거
동상품목수	3,000	약20~30만
재고투자	다품종소량재고	다품종대량재고
점포수	소천모·다수	대천모·소수
판매방법	셀프서비스	
판촉수법	텔레비전광고	전단광고특매품
전략상품	밥·반찬	자사개발상품
영업시간	24시간(일부16시간)	9~10시간
휴업시간	년중무휴	년 24일판매

[표 2] CVS와 슈퍼와의 업무시스템의 상위점 2

상품공함

내용	CVS	슈퍼
보관스페이스	극히적다	비교적여유가있다
롯데	소량	다량
리드타임	짧다	길다
내품	많다	적다(최근에많음)
판공합량	비교적 많다	크다
공배화	많다	적다
상품개발	공동개발	재구서발주

[표 3] CVS와 슈퍼와의 업무시스템의 상위점 3

조직

내용	CVS	슈퍼
체인조직	프랜차이즈체인	자사전개형체인
상품매입·판매	본부	자사매입·자사판매
상품공함업자	소수	다수
거래관계		시장거래
특수적투자	상	적다
정보네트워크	어느정도진행되고있다	진행되고있다

품, 연중무휴체제에 수공해 가는 것이 요구됐기 때문이다. 이와 같이 현재의 CVS업계에서는 당연하다고 생각되는 것이 초기의 시대에 있어서는 전혀 이단아처럼 비춰 관련업계에서의 이해와 협력을 얻기까지에는 상상 이상의 것이 있었다고 할 수 있을 것이다.

이 [표 2]에 나타난 내용도 CVS는 원래가 규모가 적기(약 30평) 때문에 보관 공간이 극히 작아 그 결과 납품롯트를 소량으로 동시에 또 납품빈도를 많이 해 납품받을 필요가 있었던 것이다. 앞에서 서술한 것처럼 의뢰를 받은 도매업, 메이커측은 당시의 업계 상식으로라면 터무니 없는 말이어서 양자의 사이에 상당한 상극이 있었던 것은 부정할 수 없는 사실일 것이다.

그러나 CVS라는 업태는 손님의 지지를 받아 점포수 확대와 매상증가라는 실적을 올리고 있는 과정이어서 비교적 선견지명이 있는 도매업, 메이커를 중심으로 지지를 받아 상품의 소롯트화, 소구분납품이라는 방향성을 갖고 추진돼 왔던 것이다.

게다가 점포공간의 협소를 예상과는 다르게 이용해 슈퍼 등에 비해 아이템 수가 적은 單品관리라 비교적 용이했기 때문에 상품의 소롯트와 이것에 의한 날개판매량을 크게 확대했던 것으로 CVS업태의 장래성을 읽고 메이커도 CVS를 중시해 방향전환하기에 이르렀고 상품의 공동개발이란 새로운 국면을 맞이했던 것이다.

[표 3]에서 특별해야 할 것은 CVS의 경우 프랜차이즈·체인이라는 것이며 슈퍼와는 전혀 달라 본부측은 상품의 추천과 권장에 그치고 어디까지나 구입의 결정권은 점포 측에 있는 것이다.

여기에서도 CVS가 혁신적이지 않으면 안되는 업태가 가진 엄함이 있다. 차별화된 상품을

개발해 추천 권장하는 것, 게다가 점포가 발주하기 쉬운 컴퓨터시스템의 개발, 이것을 받아 점포가 발주한 상품은 모자라지 않게 미리 계획된 시간대에 납품한다는 것을만든 것이다. 앞에 서술한 종래에서의 업종별 물류시스템에서는 도저히 대응이 어려운 것이었다.

이런 중에 (그림 7)에서 특수적 투자라고 한 것은 이러한 새로운 물류의 고안에 있어서 적극적으로 지원한 메이커, 또는 도매업이 존재한 것으로 당시부터 경쟁의 컨셉트에 기초해 본부측이 그들에게 파트너로서 기대한 것도 그 성과의 요인이었다고 생각된다. 본부는 매상 증가를 위한 고안을 하고 메이커, 도매업 등은 그 상품개발과 공급분야를 담당한다는 이상적인가상기업체가 성립됐다. 여기에는 과거의 예에서는 볼 수 없었던 자본적 관계가 아닌 상품을 축으로 한 새로운 기업그룹이 가능했던 것이다.

③ CVS상품의 생산양식과 대표적 상품

앞에서 CVS는 상품을축으로 한 새로운 기업그룹을 만들었다고 했지만 다음은 다른 각도에서 찾아 보고 싶다.

CVS에서 취급하는 상품을 (그림 8)과 같이 매트릭스로 표현해 보면 그 특성과 행동패턴이 확실하다. 우선 CVS의 전략상품이라고도 할 수 있는 도시락, 주먹밥 등 수주형 상품은 CVS로서의 차별화를 도모하기 위해 선도중시의 방향성에서 보다 분산화생산방식을 가지고 단시간에 생산하고 점포에 납품한다.

이러한 업계는 원래 地場밀착형의 자본집적도가 낮은 업자가 많았지만 그 성장성을 받아들여 타산업에서 자본력과 품질관리력을 모두 겸비한 대기업의 참여를 불러들여 합병방식의 각 지구전개를 가능하게 했다.

(표 4) CVS의 상품 생산양식과 대표적 상품

시간 공간	시 간	희망산업
분산생산	<ul style="list-style-type: none"> • 도시락, 주먹밥 • 빵 • 나물, 두부등 	• 우유
집중생산		

여기에서도 경쟁하는 관계를 볼 수 있다. 이렇게 해서 CVS는 생산능력, 상품개발능력 등을 보유하지 않고서도 다점포전개를 베이스로 상품정보를 관련업자 사이에서 공유화하는 것으로 판매력에 알맞은 분산화된 제조체제, 이것을 받아 정보와 물류네트워크에 의해 가상기업체를 고안한 것이다.

지금까지는 CVS비즈니스적인 관점에서 설명해 왔지만 지금부터는 물류라는 단면에서 그 개혁의 프로세스를 쫓아가 보고 싶다.

④ CVS물류구축의 변천

(표 5)는 CVS물류에 지금까지 어떤 변천을 거쳐 오늘날에 이르렀는지 또 향후 과제는 어떤 것인지를 견지에서 정리하고 있다.

우선 제1단계이지만 여기에서 표현하고 있는 대로 당시에는 업종별 물류밖에 존재하지 않는 시대였고 CVS가 내세운 연중무휴, 24시간영업이었던 업태 컨셉트에 대해 어떤 방법으로 조화시켰는지의 혼란기에 있었다고 할 수 있다.

당시의 상관습으로 보아서 그 낙차가 상당히 큰 것으로 이 요청을 받아들이는 측인 도매업, 메이커 측에도 혁명적인 충격을 주었다는 것은 말할 나위도 없을 것이다.

그러나 변화의 정도는 당초 미증이었더라도 그 역사적 필연성이 밝혀짐에 따라 큰 물결침에

[표 5] CVS 물류의 구조만들기의 역사적인 변천과 향후

- 제1단계 기존업종별물류시스템의 활용과 비전
 상품의 회전율에 알맞은 납품 빈도.
 일요·축제일 납품 (전상품은 아니다 → 고선도품)
 발주·납품의 리드타임 단축 (개선→이틀전→하루전→?)
- 제2단계 독자의 업태용 물류시스템의 구축 (차별화)
 전용 센터화 (규모의 확보이전시)
 상·물분리 공동배송화 (①자사보유, ②입지·건물 CVS본부주도)
 온도대별 물류로 (품질관리적저합리화 ①전상은 ②분산)
- 제3단계 표준화 (차량화, 물류기기, 시스템등), 공동구입 (차량, 기기등)
 배송빈도에 따른 집약납품
 코스트 관리의 표준화 (기업모체가 다른 운송회사)
 하류정보와 링크된 메이커와의 수직동향
 (서플라이 체인) 전국 각지에서의 상품조달 용이성
- 제4단계 유입 물류 체제의 구축 (국내 물류와의 적합성)

따라 구현화되고 최근과 같은 CVS 붐적인 움직임이 된 것이다.

제2단계에서는 CVS로서의 점포 수 확대와 매상이 기대되는 것이 명확해진 것으로 물류센터의 CVS전용화, 혹은 공동화가 행해지게 됐다. 구체적인 내용은 체인본부에 의해 다소는 다르지만 대강 방향성으로 실시 혹은 계획중일 것이라 생각된다.

제3단계에서는 아직까지도 극히 일부의 체인밖에 현실화되고 있는 것같지 않지만 큰 체인을 중심으로 당연한 방향성으로서 같 것이라 예상된다. 제4단계가 되면 거의 체인이 미개발이라 보고 동시에 금후 과제라 생각되지만 고객 제일주의로 가게 되면 반드시 필요한 방향성일 것이라 생각하고 그 정도도 일부이지만 나타나고 있다.

⑤ 있어야 할 유통시스템

우선 [표 10]의 윗부분을 참조하기 바란다. 이것은 종래 패턴의 유통 현상을 나타내고 있다. 즉 메이커는 예측할 수 없는 판매상황에 있어서

의 적합한 정보를 미리 가지고 있지 않기 때문에 스스로 출하정보라든가 판단에의해 상품기획을 하고 매상예상을 세워 생산하고 도매업, 소매업 등을 통해 판매활동을 해왔다.

그러나 이 종래방식으로는 잘 팔리는상품은 품질, 그 외 상품은 재고가 산같이 쌓이는 상황이어서 문제가 되었다.

다음으로 아랫부분을 보면 여기에서는 종래의 소비자를 정보의 발신자(혹은 생산자)로 보고 거기에서 소매업, 도매업 등을 통해 정보를 수신하고(결국 정보의 소비), 이 정보에 의해 메이커는 소매업 등과 협력해 잘 팔리는 상품을 기획하고 팔리는 물량을 생산하려는 것으로 전체가 의도하고 있는 생각이다.

이것이 세상에서 일반적으로 말하는 '제조·배송·판매 동맹' 이고 ECR, QR이라 생각하고 있다. 게다가 물류에 관계된 설비기기메이커 등은 일과성에 그쳐 해당되는 프로젝트에 기기류를 납품할 수 있다면 그것으로 비즈니스는 종료

된다는 경향도 부정할 수 없다는 것도 예상됐지만 이런 투자가 결국은 상품원가에 추가돼 소비자에게 부담이 돌아가게 되는 것을 생각하면 당해 프로젝트의 최종수익자는 누군가라는 것과 상품가격에 어느 정도 영향을 미치는 것인지라는 시점에서 투자규모, 투자액 등이 검토돼야 할 것이다.

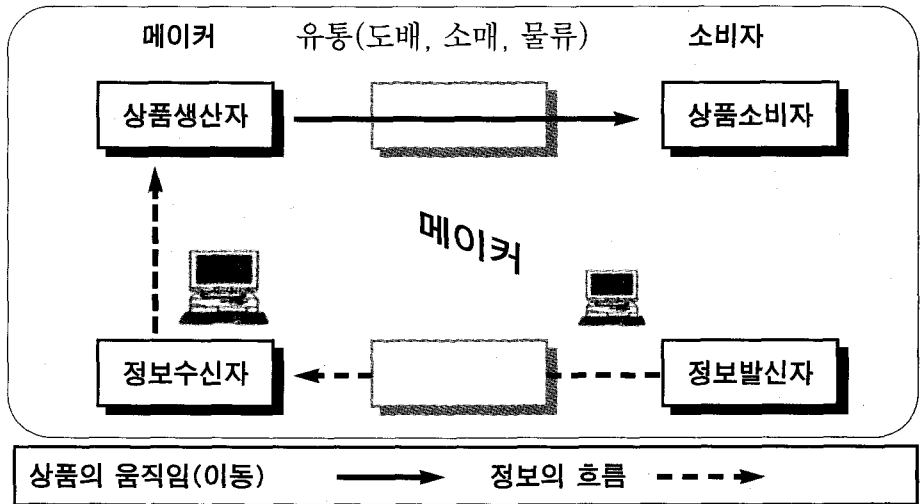
어쨌든 시대는 이런 견지에서 물류 혹은 로지스틱스의 구축을 지향하고 있는 것은 틀림없다

고 생각한다.

⑥ 소매업 각사의 경쟁 상황

(그림 5)은 (그림 6)에서 서술한 마땅히 있어야 할 로지스틱스라는 커다란 흐름 중에서 지금 화제의 일괄물류라든가, 공동배송이란 것이 어떤 위치가 되는지를 나타낸 것이다. 결국 큰 화살표로 나타낸 것처럼 지금 화제의 분야는 소매업용 물류업무 중 일부의 분야에 지나지 않는다. 그렇지만 업종적으로는 (그림 5)에 있는 것처럼

(그림 5) 전보를 출발점으로한, 제조·판매·배송



(그림 6) 각사의 경쟁 (일반적 사례)

구분	메이커	도매 또는 물류업	소매업
일괄화 공배화			
	1. 가공식품 3. 잡화	2. 술 4. 상원(가공식품, 술, 과자, 잡화등)	

기술 강좌 4

가공식품, 술, 잡화 혹은 상온물류를 통합한 것 등이다. 즉 메이커공장 이후의 로지스틱스 전체에서 보면 아직 그 제1보라고도 할 수 있는 움직임일 것이다. 다만 여기에서 말하고 싶은 것은 사실은 이런 움직임은 이미 '규모가 큰 CVS를 중심으로 십수년전부터 다루고 있으며 성과도 얻고 있다. 이런 선행적인 움직임을 한 것은 이미 말했듯이 CVS가 가진 업체로서의 특수성이며 존재기반이라도 있었던 까닭이다.

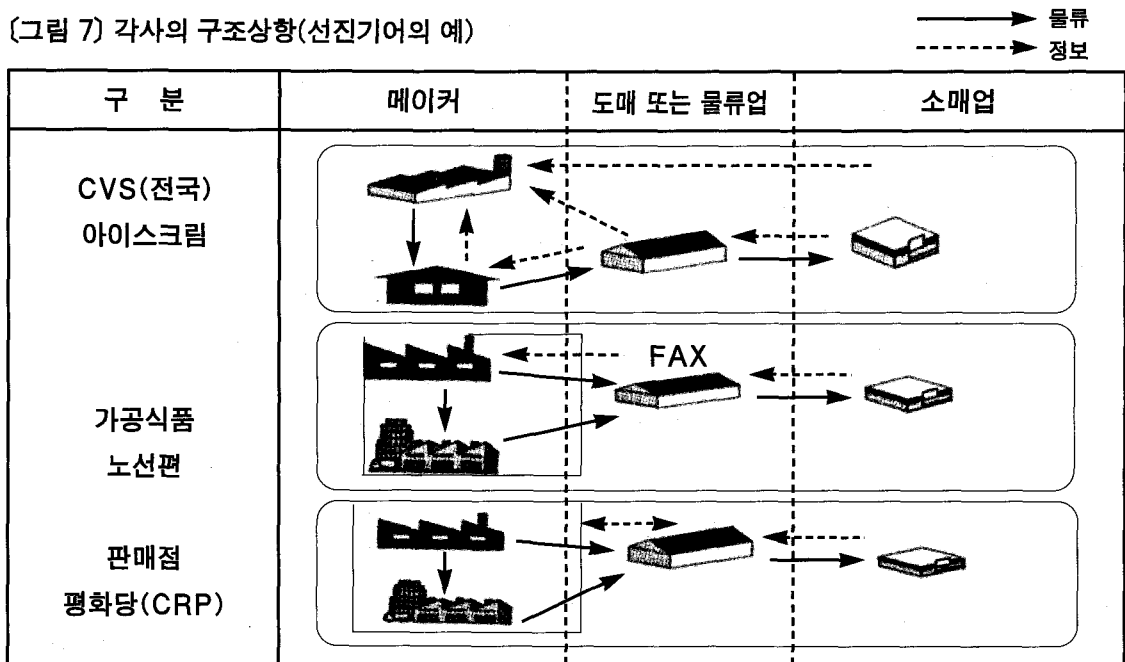
대규모 혹은 중견 양판점을 중심으로 한 움직임이 어느 정도인가하면 CVS와 슈퍼의 대비로 나타낸 것처럼 취급 아이템 수의 차이에서 오는 새로운 계획의 곤란성, CVS 정도의 절박감이 없었던 것 등을 들 수 있다. 그러나 대규모 혹은 중견의 양판점도 CVS 같은 POS에 기초한 상품 갖추기의 필요성으로 다빈도·소량물류 등이 필요하게 됨에 따라 공동배송화, 일괄물류구축 등이 초미의 과제가 된 것이다.

다음으로 소매업 중에서 선진적이라 할 수 있

는 물류의 실태에관해서 간단히 소개해 두고 싶다. (그림 7)는 CVS와 중견양판점의 선진적인 사례를 소개한 것이다.

CVS의 예는 아이스크림과 가공식품·잡화의 경우다. 말해두고 싶은 것은 이 사례에 의하면 아이스크림의 경우에는 거의 정보와 물류메이커와 링크돼 있는 것으로 말하자면 이상적으로 가까운 모습이 실현되고 있는 것이다. 그래서 이 구조를 전제로 메이커와 소매업이 신상품의 개발을 행하고 생산 후 10일 이내에는 판매할 수 있는 체제를 확립했다고 할 수 있는 것이다. 또 이 고선도상품 공급체제에 의해 무더위나 히트상품에 의한 급격한 매상기회의 증가에 대해서도 적절히 대응할 수 있게 됐다. 또 재고수준도 업계 평균의 몇분의 일이라는 수준까지 달하고 있다. 다음으로 가공식품·잡화의 경우지만 이런 상품의 센터 납품에는 메이커에 의한 전용편과 노선편에 의한 납품이 주류가 되고 있다. 이 노선편에 관해서는 소량의 물량이 전국 각지에

(그림 7) 각사의 구조상향(선진기어의 예)



서 납품되고 있으며 또한 센터 납품시간도 부정기가 되고 있어 물류면에서의 합리화의 장애도 되고 있다. 이것을 해결하는 하나의 방책으로서 노선업자의 참여가 행해지고 있다. 그 결과 거의 물류가 전국 네트워크로 연결돼 있다고 할 수 있다. 정보계에 관해서는 현재 검토중에 있지만 정보계와 물류계가 완성되면 그 합리화 효과도 물류업자를 포함, 커다란 성과가 기대되고 있다.

마지막으로 양관점에 의한 CRP이지만 이것은 올 4월부터 시작한 것으로 유통업, 메이커를 포함, 관계자가 많은 관심을 가지고 지켜보고 있는 프로젝트다. 포인트는 과거의 판매정보, 특매정보 등을 기초로 메이커가 센터에 자동으로 보내주는 것이다.

⑦ 공동배송화와 범위확대의 프로세스

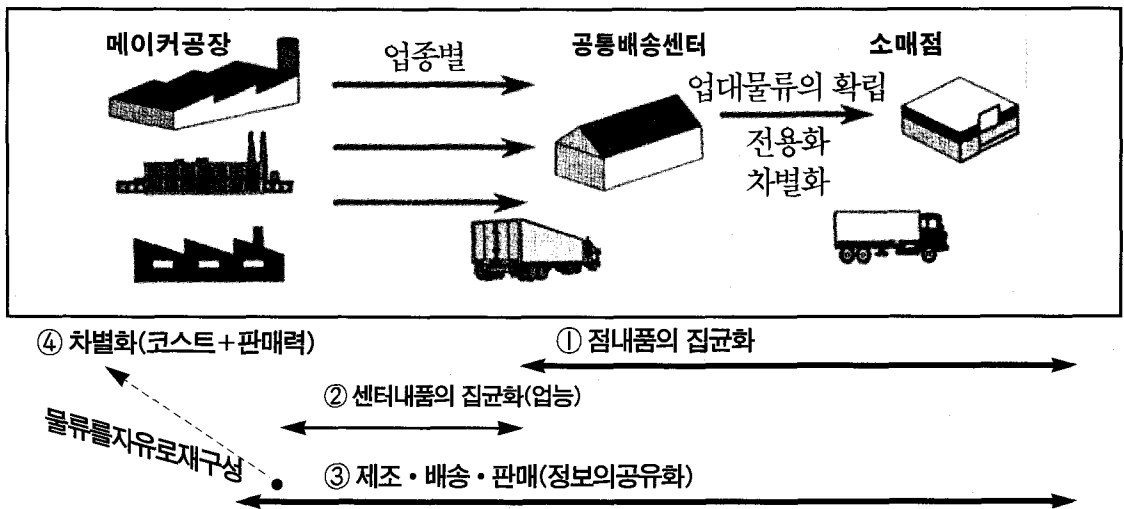
(그림 8)은 특히 CVS를 중심으로 물류형태가 어떻게 진화돼 왔는지를 단계적으로 도시한 것이다. 우선 ①의 단계이지만 이미 해설했듯이 CVS의 초기 단계에서는 당연히 CVS에 합치된 물류체제는 아니고 종래부터의 메이커, 도매업에 의한 물류체제에 의존하면서도 CVS업태에

지향한 체제만들기를 시행착오하면서 구축해왔다. 당초는 차별화 전략상 필요한 chilled분야(반찬, 우유음료 등)에서 비롯, 단계적으로 전카테고리에 확대돼 왔다. 그 결과 현재 자주 거론되고 있는 일괄납품이라든가 카테고리단위의 납품체제를 완성할 수 있었다.

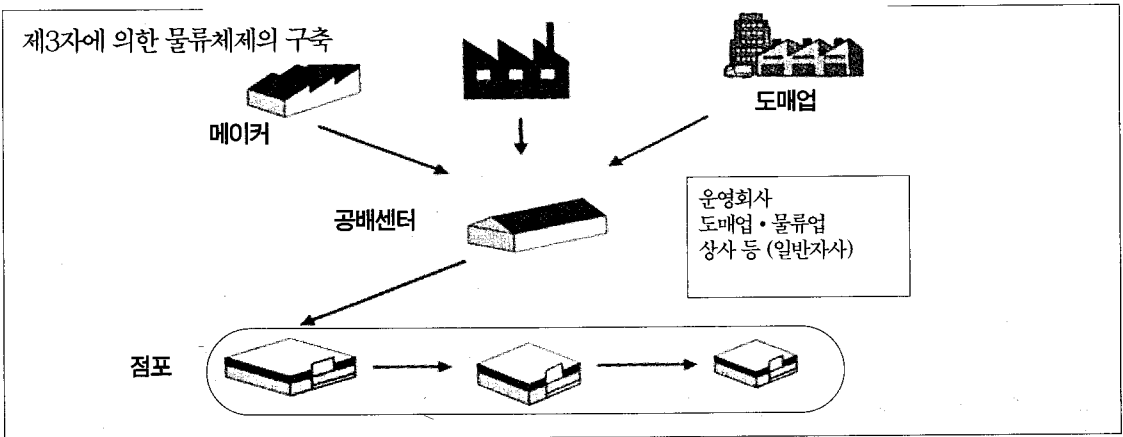
다음 과정이 ②이지만 이 배경으로는 항간에서 거론되고 있는 ECR이라든가 QR이라는 말이 일본에 상륙하기 전에 메이커에서의 센터납품의 구조에 단호한 처분내린 것같이 됐다.

왜냐하면 어떤 방법으로 점포에 대해 품질이 없도록 효율적인 센터만들기를 지향했더라도 처음 단계에서의 계획이 구태 이전으로는 그 모순이 모든 소매업용의 센터 입하로 표면화돼 왔기 때문이다. 즉 소매점에는 상품이 일괄납품되고 있는데 소매업용 센터에는 다수의 차량이 부정기적으로 입하해 왔던 것으로는 합리화도 할 수 없다. 또 같은 카테고리의 상품(예를 들면 아이스크림)에서도 메이커에 따라서 납품빈도가 다르다면 소매업용센터에서는 발주가 상당히 어렵게 되고 재고를 대량으로 확보해 두지 않으면 품

(그림 8) CVS의 공동배송과 그 범위확대까지의 프로세스



(그림 9) 공동배송의 추진



철의 두려움까지 갖게 된다.

이런 문제의식에서 메이커의 납품체제에도 개혁이 시작된 것이다. 그래서 메이커 공장 이후의 물류체제가 정비됨에 따라 정보도 링크되고 이른바 ③의 제조·배송·판매 동맹으로서의 형과 ④에서 말하는 차별화 할 수 있는 계획이 완성된 것이다.

⑧ 공동배송의 추진형태

그러면 공동배송의 운영주체인 운영업자에 관해서 언급해 두고 싶다. 이미 물류업무는 자사 혹은 전문업자 의존형의 2종류라고 할 수 있지만 전체적으로 보면 후자의 형식이 대부분일 것이다. 업자로서는 도매업, 물류업, 상사 등이 많고 특히 최근에는 사이드파티 로지스틱스라고

말할 수 있는 것처럼 인수 희망업자의 전문화가 진행되는 것을 볼 수 있다.

⑨ CVS에서의 관리온도

앞에서 온도대별 물류의 집약이라 소개했지만 그 온도의 사고방식을 정리한 것이 (표 6)이다. 여기에서는 4종류로 정리할 수 있고 그림을 보고 말한다면 일목요연하지만 조금 간단히 코멘트를 더해 두고 싶다. ②가 정온이지만 이것은 $18 \pm 2^\circ\text{C}$ 로 온도관리한다는 까닭이다. 이 정온에 관해서는 1社가 다른 견해여서 $20 \pm 2^\circ\text{C}$ 로 관리하고 있다. 이 기업도 과거에는 타사와 마찬가지로 $18 \pm 2^\circ\text{C}$ 로 온도관리하고 있었지만 가장 맛있는 온도를 찾은 결과 $20 \pm 2^\circ\text{C}$ 로 관리하는 것이 가장 좋다고 결론을 내고 현재에 이르고 있다.

그 외의 온도대에 관해서는 체인사이에서 크게 다른점은 없는 것 같다. 그러나 현실적인 배송체제의 구축이 되면 점포레벨에 맞는 물량, 해당 지구에서의 출점규모, 납품업자의 내용, 물류의 시스템 구축의 견해(자사대응인가, 전문업자로의 의존) 등에 의해 미묘하게 다르다.

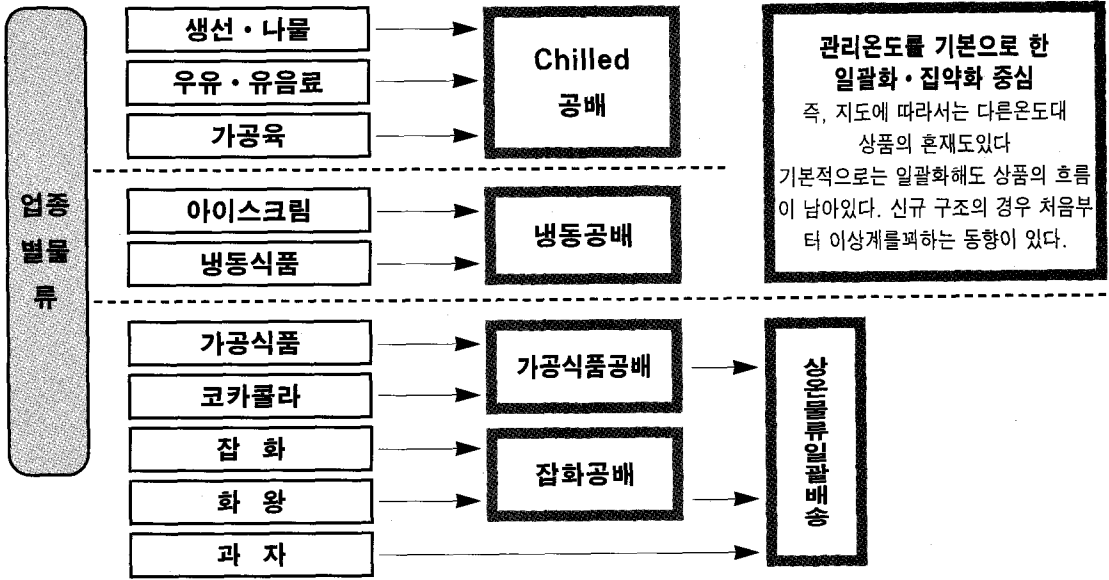
⑩ CVS에 있어서 일괄배송화의 프로세스

(그림 10)은 종래의 업종별 물류에서 관리온도를 중심으로 어떻게 집약되고 있는가를 도시한 것이다. 여기에서 특별해 두고 싶은 것은 선

(표 6) CVS에서의 관리온도대별 집약

① 상온	가공식품(라면, 조미료, 캔통조림, 등 진미)	상온
② 정온	도시락, 갓 구운빵 등	$18 \pm 2^\circ\text{C}$
③ 나물	우유·유가료 가공육 나물 그외	$5 \sim 102^\circ\text{C}$
④ 냉동	냉동식품 아이스크림 그외	-2°C

(그림 10) CVS에 있어서 일괄배송화의 프로세스



구적CVS체인이 시행착오적으로 단계적 집약을 진행해 왔는데 대해 소위 후발주자인 체인은 선발주자의 성과를 학습하면서 처음부터 이상계의 고안을 일거에 구축하려고 하는 움직임이 있는 경향이다. 그것을 가장 잘 나타내고 있는 사례로서는 상온물류의 일괄배송이며 매상규모의 열세를 보완하는 저의도 있는 것이라 볼 수 있다.

5. 맺음말

지금까지 서술한 CVS의 물류는 최종적으로는 그 효과를 볼 수 있는 것이 아니면 안된다. 그 체크포인트에 관해 간단히 코멘트 하는 것으로 정리하고 싶다.

(1) 점포에서의 매상 향상

CVS물류에서는 대전제가 점포의 매상 향상이며 또 이 현실을 위해 매일 혁신하고 있다.

(2) 납품업자의 수익향상

점포의 업적이 향상되고 매상증진이 실현되면

당연히 상품공급을 담당하는 납입업자, 게다가 물류면을 맡는 물류업자에게도 메리트 기대할 수 있을 것이다.

(3) 물류코스트압박화

처리코스트에 대해 센터를 통과하는 물량이 증가하면 상대적으로 코스트 %는 내려가는 것은 당연하다.

(4) 어디까지나 상품확보가 가능하게 되는 것

CVS의 경우 선구적 체인의 사례로서 메이커에서 직접 납품되는 시스템을 구축하고 있는 경우를 소개했지만 이런 시스템은 단순한 네트워크가 아니고 이것이 전국적으로 이어지면 상품 확보시에 커다란 위력을 발휘한다. 결국 상품적으로 뛰어나면서 물류면의 약점 때문에 팔 수 있는 기회를 놓치는 메이커도 많다.

이런 경우 이 네트워크에 실리는 것으로 전국 규모로 상품공급이 가능하게 되는 것이다. 앞으로는 같은 컨셉트로 세계적인 공급루트의 확립이 요구되는 것이다. ☐