

일본의 계란 판매전략과 특수란

II. 특수란의 생산과 판매대응

장 경 만

동경농업대학 생물기업정보학과

Sales Strategies for Eggs and Special Brand Eggs in Japan

II. Structure of Production Market Strategy of Special Brand Eggs

K. M. Chang

Department of Bio-Business Management and Information,
Tokyo University of Agriculture, 1-1-1 Sakuragaoka, Setagayaku, Tokyo 156

ABSTRACT

The features of special brand eggs are growing more and more diverse and it is hard to draw a clear distinction between these and ordinary (no-brand) eggs. Special brand eggs range from those with objectively recognizable characteristics to those given only an unsubstantial product image and price differentials are among them great, too. The relation between product features and prices is unclear. Special brand eggs are the commodity whose characteristics are the vaguest of all livestock products.

Farm's brand eggs produce a high profitability to producers if they are directly sold to consumers, by, for example, home-delivery service. But if they are sold to supermarkets, etc., producer's (poultry farmer's) income becomes lower by the amount of distributors' margin, reducing the profitability substantially. Thus how to increase the ratio of retailing is important for farmers to secure a high profit.

The sales strategies of poultry are the combination of two elements, that is, new product development (product differentiation) and creation of new market. But it is difficult for special brand egg producers to develop products with clear characteristics (use value) distinct from ordinary eggs and so these producers depend on the factors of appearance, such as the color of egg shells and package. Special brand eggs manage to keep their marketable value by the combination of the few product features and product image. Thus NB eggs from feed producers have a great marketability since they can take advantage of the power of patents and TV commercials. However, market differentiation affects profitability much more than product features and price gaps are very wide between directly sold and wholesaled eggs. The producers of special brand eggs have come to the turning point where they have to decide whether they will content with being the subcontractors for NB and PB eggs or they will continue to keep their independence in production and marketing.

(keyword: Japanese poultry farm, special brand eggs, market strategy, poultry farm management & economics)

서론-목적과 방법

일본의 전후 계란시장은 체란 양계의 규모 확대와 더불어 보통란의 생산과잉으로 인한 저란가 시대를 거쳐, 오늘날 부가가치의 획득을 위한 특수란 진출이 두드러지면서 새로운 시장경쟁시대로 돌입하였다. 특수란은 소규모 경영에 의한 농장의 독자적인 브랜드란에 슈퍼체인점 주도의 Private Brand(PB)란, 사료메이커가 개발한 National Brand(NB)란이 속속 경쟁에 뛰어들어 일정한 시장에서의 점유율을 차지하기에 이르렀으며 계란 시장의 변모에 커다란 요인이 되고 있다. 본 논문에서는¹⁾에서 분석한 특수란 생산의 경영적 성격을 전제로 하여 특수란 생산경영의 판매대응과 특수란 유통과제에 대하여 검토를 하였다.

1996년 8월에 실시한 78농장의 조사결과와 각 Ty-

pe별 특수란의 유통전략을 분석하기 위하여 특색이 있는 농장을 방문하여 상세한 면접조사를 실시하였다. 방문조사 농장을 지역적으로 보면 埼玉縣 8, 山梨縣 2, 城縣 1, 富山縣 1, 石川縣 1, 新潟縣 1, 静岡縣 1, 計 15 농장이었다.

기타, 사료 메이커의 Brand란 개발 담당자를 대상으로 방문조사를 실시하였다.

특수란을 둘러싼 시장대응

1. 특수란의 판로

계란의 판로를 생산 Type별로 보면 특수란을 특화한 Type I은 전량소매, 보통란을 특화한 Type IV는 전량도매를 한 것으로 나타났다(Table 1). 특수란과 보통란 모두를 취급하는 Type II, Type III의 도매는 보통란, 소매로 되어 있는 것은 특수란으로 해석하여

Table 1. Selling methods and routes by different egg production types

Egg production type		I	II	III	IV	Total
No. of farm surveyed (household)		10	12	24	21	67
(Wholesaling)	Wholesalers	—	22.0	34.2	66.0	30.6
	Agricultural cooperatives	—	4.1	8.6	27.2	10.0
	Others	—	0.3	45.51	6.8	13.2
	Total(A)	—	26.4	88.3	100.0	53.7
(Retailing)	Direct sale	40.1	48.8	3.1	—	23.0
	Automatic vending machines	4.1	0.7	0.1	—	1.2
	Home delivery	14.2	1.5	0.4	—	4.0
	Others ²⁾	41.6	22.6	8.1	—	18.0
	Total(B)	100.0	73.6	11.7	—	46.3
(A) + (B)		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Notes: 1. "Direct sale" means the sale at the stands established in the farms.

"Others" in retailing include sale at joint selling station. "Others" for Type III include co-op stores and supermarkets. The above table shows no retailing by Type sale is disregarded because it is negligible.

2. Results of a questionnaire study and interviews by visits in 1996.

(주 1) 장경만, 일본의 계란 판매전략과 특수란

— 특수란 생산의 경영적 의의와 경제성 —

도 좋다. 도, 소매의 판매비율은 보통란, 특수란의 판매비율과 유사하다.

Type I 과 같이 소규모특수란 생산농장은 직매점, 자판기, 택배 등과 같이 손이 많이 가는 판매방법을 중심으로 하고 있는 것에 비하여 대규모는 보통란을 특화하고 있는 비중이 높은 Type III, IV에서는 도매상, 농협, 슈퍼체인 등의 도매가 많고 GP센터를 가지고 있는 경영은 판매처의 주문에 맞는 껍에 넣은 계란을 출하하는 대조적인 판매방법을 가지고 있다.

2. 특수란의 판매가격

계란의 판매단가를 특수란과 보통란으로 비교해 보면, 정전(소매), 도매가격 모두 특수란이 높았다(Table 2). 소매가격 평균은 특수란 415엔에 비하여 보통란 273엔으로 142엔의 격차, 도매가격평균은 특수란 277엔에 비하여 보통란 200엔으로 77엔의 격차, 어느 쪽도 특수란이 높은 가격이지만, 특히 소매가격에서는 커다란 격차가 생기는 것을 알 수 있다.

다음으로 소매, 도매가격차를 보면, 특수란에서는 138엔, 보통란에서는 73엔으로 특수란의 중간마진이 크다는 것을 알 수 있다. 특수란은 소매업자에 유리하며, 결국은 판로의 확보, 특히 소매의 대상이 되는 고객의 획득이 중요하다는 것을 시사하고 있다.

가장 높은 가격을 획득하고 있는 것은 특수란 소매가격 454엔(단, Type별 평균치로서 개별경영사에는 아님)으로 Type I 에 의한 것이다. 반대로 가장 낮은 가격은 보통란 도매가격 184엔으로 Type IV에 의한 것이다. 가장 높은 가격과 낮은 가격의 차는 270엔이나 된다.

특수란의 가격은 판매방법에 따라 큰 차이가 있다. S 양계장의 경우, 주된 판로는 자택소매(자판기), 고장 슈퍼마켓 4곳에 도매, 제과점의 원료공급 등 3경로가 있으며, 자택소매가 전체의 40%를 차지하고 있으며, 단가 또한 가장 높다(Figure 1). S경영에서는 품질에 차이가 있는 것을 서로 다른 곳에 소매 판매하는 것이 아니고 소매의 판매량에 한계가 있기 때문에 어쩔수 없이 도매를 하고 있다. 따라서 어떻게 하면 소매 판매를 확대하느냐가 수익성 추구의 요점이 되고 있다. 소매의 장점은 그 밖에도 왕란, 경란과 같은 규격외란을 유리한 가격으로 판매하고 있는 것이다.

특수란을 경영상 유리한 소매에서 도매의 비중을 높이는 것은 그만큼 유리성을 잃기 때문에 특수란 경영은 이러한 면에서도 규모의 제약을 받고 있다.

3. 유통단계별 가격과 마진

특수란의 소매가격은 Brand에 따라 커다란 격차가 있다. 이러한 가격차는 PB란, NB란의 신규참가에 의하여 더한층 확대하고 있으며 평균치로 보면 NB란, PB란, 농장 Brand란 순으로 높으며, 특히 NB란 PB란의 참여가 특수란의 소비자가격을 대폭 인상하는 결과가 되었다.

이와 관련하여 1995년도의 농가판매가격은 171엔, 도매가격(동경)은 193엔, 소매가격(동경)은 296엔(1kg당) 이지만 어떤 NB란은 6개팩 300엔, 1kg당으로 환산하면 800엔이나 된다. 특수란 중에는 이것보다 비싼 것도 있다.

문제는 생산자 및 유통 각 단계의 실수령액에 있다. 각종 Brand란의 유통 단계별 가격을 비교해 보면 농

Table 2. Unit selling price by different selling methods for egg production types (yen per kg)

Type	No. of farms surveyed (Household)	Special eggs		Ordinary eggs		Ratio	
		Sale at the farm(A)	Wholesaling (B)	Sale at the farm(c)	Wholesaling (D)	(A)/(B)	(C)/(D)
I	10	454	270	-	-	1.7	-
II	7	340	297	310	226	1.2	1.4
III	16	450	263	253	190	1.7	1.3
IV	17	-	-	255	184	-	1.4
Total	50	415	277	273	200	1.5	1.4

Note : Results of a questionnaire study and interviews by visits in 1996.

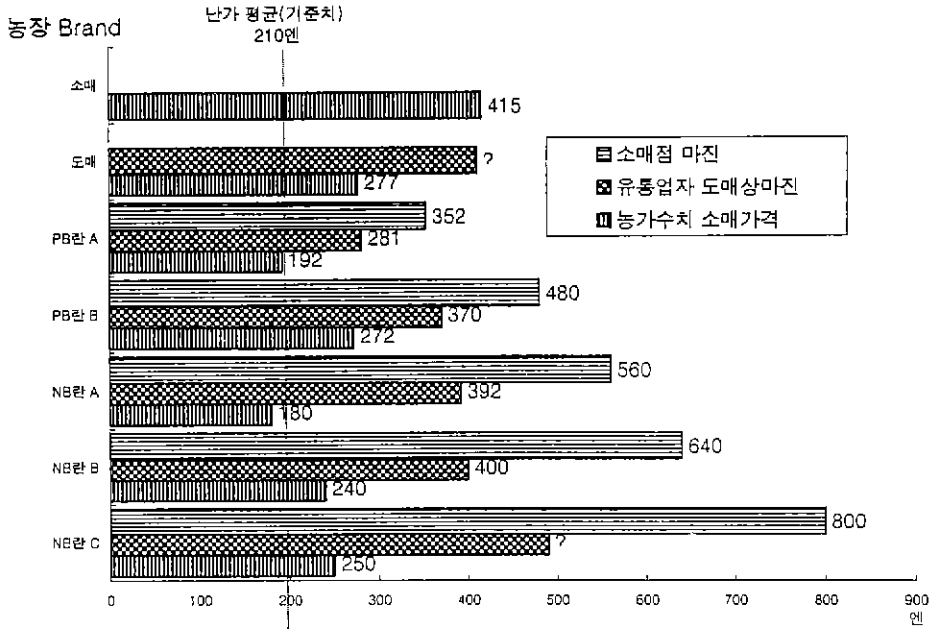


Figure 1. Price and margin per kg of special eggs by the distribution stage.

장 Brand는 농장직판의 경우 415엔, 도매의 경우 277엔으로 1996년 평균란가 201엔을 대폭 상회하는 높은 가격을 받고 있다(Figure 1). 여기에 열거한 것은 조사 농장의 평균치이며, 그 중에는 소매로 800엔이 넘는 것이 있다.

하지만 PB란, NB란 생산농가 실수령액은 생산방법, 사료 등의 차이에 따라 Cost는 조금 높은 수준이기 때문에 수취가격도 보통란 보다 높게 설정되어 있으나, 평균란가 201엔 기준을 밑도는 것도 있으며, 비싼 경우에도 농장 Brand란의 도매가격을 상회하는 것도 있으며 비싼 경우에도 농장 Brand란의 도매가격을 상회하는 예는 없으며, 가격면에서도 커다란 가치를 얻지 못하고 있는 것을 알 수 있다. 농가정전으로부터 소매까지의 중간 마진은 농가 Brand란의 경우 그렇게 크지 않지만 PB란, NB란은 고액, 고율로 거의가 농가수취와 같거나 2배 이상이다.

PB란, NB란은 농가 Brand보다 농장 출하 이후의 경로가 복잡하며, 어떤 NB란의 경우에는 집하업자(개발자와 제휴)는 일정한 마진을 취하고 소매점(대

부분 슈퍼체인점)에 인도되어 소매점의 마진도 보통란 추정 마진보다도 상당히 높게 설정되어 있다. 유통업자, 소매점에 높은 마진을 부여해 주고 판매를 촉진하려고 하는 목적이 있다.

이와 관련하여 보통란의 소매가격과 농가 정전가격 사이에는 125엔의 차이가 있으나(1995년도 통계에 의함), Figure 2의 NB란 A는 380엔, B는 400엔, C는 550엔, PB란 A는 160엔, B는 208엔과 같이 어느 것도 보통란의 경우를 대폭 상회한다.

결국, PB란 NB란 생산을 수탁하는 중대규모의 보통란 중점경영(생산 Type III, IV)에 있어서는 일정량을 일정가격으로 납품할 수 있으며, 또한 일정량의 판로에 불안감이 없는 장점이 있다. 이 때문에 NB란, PB란을 수탁하는 경우에도 자사 Brand를 함께 생산하여 판로를 개척하여 독자적인 판매전략을 전개하려 한다.

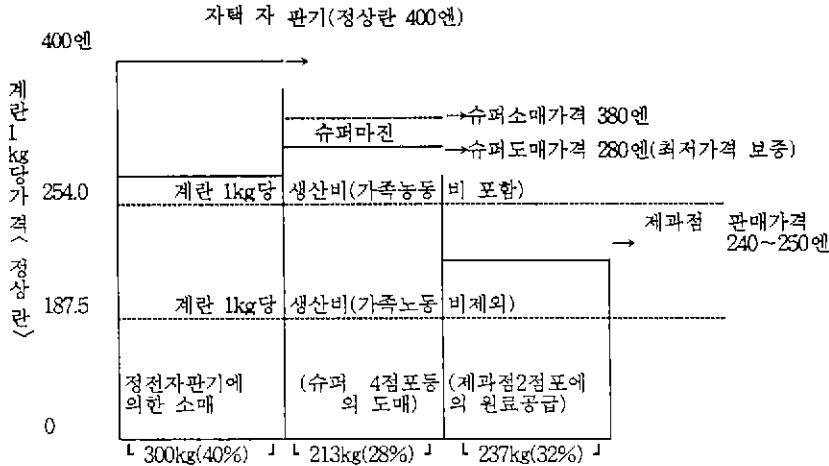


Figure 2. Selling routes and prices of eggs(S Poultry Farm)

Table 3. Development strategies for the production of brand eggs

Division	External image	Internal image	Relation with egg production type
Farm brand egg	Eggshell color, yolk color	Homemade, feeding meathod	I, III
NB egg	Careful selection	high quality nutrients	II, III
PB egg	Limited products	Freshness	III, IV

특수란의 생산 Type과 제품개발

최근의 특수란 제품개발의 실태를 각 농장 방문조사 의 결과로부터 나타내면 다음과 같다(Table 3). 농장 Brand란은 계종을 갈색계로 한정하여 1단 또는 2단 케이지 사육이 중심인 Type I과 최근의 중대규모에 서 보이는 방사, 평사 등이 새롭게 추가된 Type III 경 영이 여기에 속한다. 특히, 케이지 사육이 많은 이유 로는 쥐에 대한 살모넬라 대책의 일환이라고 하는 농장 이 있다. 사료는 자가배합을 하면서 고가인 원료를 사 용하는 곳이 많았다. 또한 작업조건이 열악하고 거의 모든 것이 수작업에 의한 것이 많으며, 기계에 의한 것 이 아닌 수작업의 감각을 나타내려고 하는 것이 특징 이다. 한편, 동일 농장 Brand란에도 대규모에서는 기 계화(급이, 급수, 집란 등이 자동화)한 방사나 평사 등 과 같은 사육방법으로 차별화 하려고 한다.

다음으로 NB란은 주로 사료메이커가 선두에서 개 발을 주도하고 있다. 특히 용기나 포장도 중요하지만 품질로 명확히 차별화를 하여 부가가치를 높이려고 하 는 것이 두드러지고 있다. 예를 들면 닭에 특유의 성분 을 급이시켜 닭의 체내를 통하여 계란에 전화하려고 하는 목적이 구체적이며, 이러한 실험결과를 이용하여 특허를 취득하는 메이커가 있다. 특징으로는 직영농장 과 계약농장체제를 편성하고 있는 사례, 사료만을 공 급하고있는 사례, 특유의 성분분을 배합사료에 추가하 면 Brand란으로서 상표 사용권을 부여하고 있는 사례 등, 그 형태는 다양하다. NB란 제품개발의 특징은 요 오드, 요소, 비타민, DHA 등 영양소를 강조하고 있는 것이 많다.

다음으로 PB란은 슈퍼체인점의 독자적인 Brand란 으로 특수란으로는 새로운 부류에 속한다. 계종에 구 애받지 않고 신선도를 최우선으로 하여 그것에 추가하 여 다른 조건으로는 [자연수] [사료성분에 동물성 단

백질을 사용하지 않는다]등의 흥미로운 것도 있다. 농장과 직거래의 경우에는 거래조건은 만족시키기 위하여 농장은 대규모이며, GP 등의 가공시설에서 선란, 선별, 포장 등이 요구된다.

상품개발과 판로개척에서 보는 특수란의 분포

특수란의 시장진출은 차별화를 위한 상품개발과, 그것을 판매하기 위한 판로개척의 2가지 방향을 추구하는 것으로 진행되어 왔다. 양자의 관련성을 나타내면 다음과 같다(Table 4). 농장 Brand란은 예전부터 있었던 [본 고장 계란]의 생산 Type으로 주로 소규모

양계가 담당하고 있다. 생산, 판매의 방법에 따라서 A(소규모), B(대규모)의 2 Type으로 분류된다. A Type은 소매(직매)로 판매 가능한 범위내의 수수를 가지고, 계종을 유색계에 한정하여 생산자 자신이 대면판매(직판장), 택배, 직영점을 통하여 모든 상품을 자력으로 판매하는 경영으로 주로 도시근교의 소규모 층에 편제되어 있다. 한편, B Type은 유색계를 중심으로 백색계와 복수의 계종을 가지고 있다. 판매는 갈색란을 중심으로 소매(직매)하고 있으나 입지적으로 완매할 수 있는 판매력은 없다. 때문에 갈색란 채고와 백색란은 도매를 하는 경영으로 도시 근교의 대규모 양계와 조금은 동떨어진 또는 원거리 소규모 양계가 여기에 속한다.

Table 4. Distribution of special eggs by product development and marketing route development

Marketing route development		Wholesaling				Retailing		Remarks
		Egg shipment to GP OWN GP	Co-op stores	Mass merchandisers	Consignment sale at joint stands	Direct sale stands, vending machines	Home delivery	
Product development								
Ordinary eggs		◎		◎				
Colored eggs or partly white eggs	Yolk							Eggs with date Limited age in day
	Feeding method		◎		◎	◎	◎	Free-range feeding, floor feeding Mixed feeding of male and females Open poultry house
	Feed			○				PHF Natural water(H2Oeggs)
	Addition nutrients, etc.			◎	○	○	○	DHA(Mori-no-tamago) Vitamin(vitamin eggs) Vinegar liquid (patented"Jiyo-tamago") Iodine (patented"Yodo-tamago)

- Note : 1. GP=GP centers, the facilities where eggs are sorted according to size, washed and packed.
 2. This is the consignment sale in which the shippers have to pay fees and margins but have the right to determine the price.
 3. Those in " " in the Remarks column are brand names.
 4. The mark "◎" means greater importance and "○" smaller importance.

Table 5. Marketing strategies of eggs

		Sales strategy	
		Entrusting to other	Directly by farmers
New products development	Ordinary products	Ⓐ Shipment of ordinary eggs to agricultural cooperatives and GP	Ⓒ Direct sale of ordinary eggs to retailers, restaurants, co-op stores, etc.
	New products	Ⓑ Production of maker-brand eggs on contract Shin-tamago (Zenno) "Yodo-tamago (Japan Nosan) Kenki-tamago (The dai-ei, inc.)	Ⓓ Direct sale of own brand eggs at farms, by vending machines, at direct sales stores, home delivery

Note : In general, the selling price increases in order of A, B, C, and D.

사료메이커주도의 NB란은 1976년 발매된 [요오드란 히카리]가 최초의 Brand란이다. 발매 당시 단가는 보통란에 비하여 2~3배 고가이었으며, 차별화를 위한 판매활동으로는 콜레스테롤을 저하시키는 것과 알레르기에 효과가 있다는 등의 의학적 효과를 선전하였다. 3~4년 전부터는 사료메이커, 전농(전국농업협동조합), 수백 만수의 대규모 양계가 NB란 시장에 신규 참여에 따라 시장경쟁은 치열하게 전개되고 있다. 한편, 슈퍼체인점, 양판점 주도의 PB란은 GP 센터를 가지고 있는 수십 만수 규모의 대규모 양계와 슈퍼체인점 간에 거대되고 있는 예가 중심이 되고 있다.

대규모 양계의 보통란 원란 출하를 가장 부가가치적은 프리미티브한 상품이라고 한다면 특수란 중에서 성분 첨가에 의하여 상표권이나 특허권을 확립한 Brand란은 가장 높은 상품성을 가지고 있다고 볼 수 있다. 그러한 의미를 Table 4의 좌측위로부터 우측하단으로 시장전략은 진전되어온 것이라고 할 수 있다.

다만, 생산자 입장에서의 NB란, PB란이 도매단계에서 판매를 해야만 되는 것에 비하여 소규모 층의 농장 독자 Brand란은 소매단계에서 진출이 가능하게 되어 가장 부가가치가 높은 단계로 도달이 가능하였던 것이다. 소규모 경영은 고도의 기술을 추구하여 특수한 영양소첨가는 불가능하였으나 사육방법, 맛, 신선도를 선전하여 지역의 고객과 밀착함으로써 높은 수익성을 실현하였다.

오늘날, 농업경영은 「판매의 시대」로 접어들고 있

다. 경영전략 중에서도 판매대책이 중요시되어 고품질, Brand화, 상품차별화로부터 활로를 개척하려고 하는 경영이 증가하고 있다. 계란의 경우, 판매전략에는 「제품개발」과 「판로 개척」의 두 가지 길이 있으며 이러한 전략적 대응이 필연적으로 성공하고 있다고는 할 수 없다. 판매 노력에 관한 평가는 앞으로 경영진단의 과제가 될 것이며 어느 것을 선택하느냐에 따라서 경영별 유리성은 격차가 더욱더 커질 것이다.

적 요

특수란의 내용은 점점 다양화하여 보통란과의 경계는 불명확하다. 객관적으로 구별할 수 있는 내용을 구비한 것에서부터 단순한 이미지만을 가지고 있는 것까지 다채로우며 가격차는 크다. 내용과 가격의 관계도 명확치 않다. 특수란은 축산물 중에서는 가장 내용이 완만한 상품이 되고 있다.

계란에는 청과물과 같은 산지 Brand는 없으며, 전부가 농장단위이고 특수란도 농가마다 독자 Brand가 있다(농장 Brand). 여기에 최근 슈퍼체인점의 PB란, 사료메이커의 NB란이 진출하여 특수란 시장은 3자 경쟁이 되고 있다.

농장 Brand란은 택배를 포함하여 직매의 경우에는 수익성이 높지만, 슈퍼체인점 등에 도매될 때에는 유통담당자의 마진폭만큼 농가 수취는 적어져 이익은 대폭 감소한다. 소매비율을 어떻게 높일 것인가가 수익

성 확보의 열쇠가 되고 있다. PB란, NB란은 메이커, 슈퍼체인점과의 계약에 의한 중대규모 경영의 위탁생산이 많으며 소규모 층은 농장 독자 Brand가 주류를 이루고 있다. 중대규모 중에는 복수의 Brand를 가지고 있는 경영이 많이 있다.

PB란, NB란은 슈퍼체인점 또는 메이커에 인도될 때의 농가수취는 의외로 낮으며, 수익성보다 정시, 적량의 계약량의 출하되는 것이 장점이라고 할 수 있다. PB란, NB란의 소매가격은 높은 수준이어서 슈퍼체인점 등의 유통업자에 커다란 이익을 가져오는 결과로 되고 있으며, 매장에서는 보통란보다 우위에 있어 보통란을 압박하고 있는 상황이다.

양계경영의 판매전략은 제품개발(상품차별화), 판로개척의 2가지 방향의 구성으로 되어 있으나 보통란과 구별이 되는 명확한 실태(사용가치)를 가진 제품개발은 곤란하여 난각색이나 용기와 같이 외견상 요소의 힘을 빌리고 있다. 다소의 실태와 이미지를 혼합하여 상품성을 유지하고 있는 가운데에도 특허나 TV선전

등을 하고 있는 NB란의 판매력은 대단하다. 그러나 제품격차보다도 판로의 차이가 수익성을 좌우하고 있으며, 직매와 도매의 가격차는 대단히 크다. 특수란 생산자는 NB란, PB란의 하청을 받는 입장이 될 것인가, 아니면 생산·판매의 독자성을 유지하느냐의 기로에 있다.

인용문헌

- 野口るり子 1996 大規模稻作經營における經營戰略の展開. 農業經營研究34-2.
- 野見山敏雄 1997 産直商品の使用價値と流通機構. 日本經濟評論社.
- 新井肇, 張敬萬, 石岡宏司 1997 特殊卵市場の變貌と市場對應. 日本農業經濟學會論文集.
- 新井肇, 張敬萬 1997 採卵養鶏の販賣戰略と特殊卵流通に関する調査研究. 農畜産振興事業.