

유통기업의 중국 진출에 관한 연구

김동환

(안양대학교 무역유통학과 교수)

머리말

유통업도 이제는 제조업과 마찬가지로 국경의 개념이 허물어지고 있다. 무역자유화와 더불어 해외 투자가 자유화되면서 유통기업들도 해외에 진출하여 영업 반경을 넓히고 있다. 우리 나라에서도 지난 1996년 유통업에 대한 외국인 투자가 자유화됨에 따라 까르푸(Carrefour), 월마트(Wal-Mart), 테스코(Tesco), 코스트코 홀세일(Costco Wholesale)과 같은 굴지의 다국적 유통기업들이 국내에서 영업하고 있다. 전통적으로 유통업은 내수 위주의 산업으로 지역 소비자와 밀접한 관계를 유지해야 하기 때문에 해외 진출에 소극적이었으나 최근 유럽 및 미국 업체들을 중심으로 동남아 및 남미에 대한 진출을 확대하고 있다. 먼저 유럽업체들은 자국 시장이 일찍이 포화기에 접어들어 1980년대부터 해외 진출을 통해 성장 기회를 확대해 왔다. 이에 반해 미국 업체들은 최근까지 자국 위주로 성장 기회를 확대해 왔으나, Wal-Mart 등이 미국 내에서 성장의 한계를 맞으면서 해외 진출을 적극적으로 추진하고 있다.

외국업체가 우리 나라에서 영업하는 것과 마찬가지로 우리 유통업체들도 해외에 진출하여 점포를 개설할 수 있다. 장기적으로 볼 때 우리와 같이 시장이 협소한 국가의 유통업체들은 지속적인 성장을 위해 해외시장을 개척하지 않으면 안 될 것이다. 실제 이러한 필요성에서 신세계백화점이 지난 '97년 1월부터 중국 상해에 E-Mart 점포를 개설하여 운영하고 있다.

유통업에서의 해외 진출은 국내에서의 점포확장과는 근본적으로 다른 접근 방법이 필요하다. 특히 유통업은 상관습, 거래제도, 정부규제 등 사회, 경제적 환경에 의해 크게 영향을 받고 있어 해외 진출이 자칫하면 실패하기 쉬우며, 성공적인 해외진출을 위해서는 철저한 사전 준비가 필요하다. 지난 2001년 중국이 WTO에 가입하면서 중국유통시장에 대한 관심이 높아지고 있다. 중국은 13억에 달하

는 인구나 높은 경제성장률 등으로 매력도 높은 시장인 것으로 인식되고 있으며, 우리 유통업체들도 국내의 협소한 시장을 뛰어 넘어 성장을 가속화시키기 위해서는 중국 진출을 시급한 과제로 인식하고 있다. 이러한 배경에서 이 논문에서는 중국유통시장 현황을 살펴보고 우리 유통기업들의 중국 진출 전략을 모색해보고자 한다. 논문의 구성은 먼저 머리말에 이어 제 2절에서 중국유통시장 현황을 살펴보고, 제 3절에서는 중국의 유통시장개방 및 외국업체 진출현황을 정리하고 있다. 제 4절에서는 우리 유통기업의 중국 진출현황과 문제점을 분석한 후, 제 5절에서 진출 전략을 모색하고 있다.

중국 유통시장 현황

1. 도소매업 현황

중국은 인구가 12억 6천만명의 거대시장이며 유통시장 규모도 급속히 커지고 있다. 중국의 도소매 판매액은 2000년 도매 24,184억 위안, 소매 4,408억 위안이었으며, 이는 1999년에 비해 도매 20.3%, 소매 11.8%가 증가한 수준이다(표 1). 지역별 소매시장의 성장률은 도시 11.5%, 농촌 7.7%로 도시지역의 성장률이 높다. 아울러 도시지역은 인구비중이 36.1%에 지나지 않으나 소매매출비중은 63%를 차지하고 있어 소매업의 도시집중화 현상을 나타내고 있다. 중국도 경제가 발전함에 따라 엔겔계수가 감소하고 있다. 1990년~2000년간 도시지역의 엔겔계수는 54.3%에서 39.8%로 감소하였으며, 농촌지역은 동기간 58.8%에서 49.1%로 감소하였다. 이는 중국에서도 식품 이외의 비식품 소비가 증가하고 있어 유통업에 있어서도 비식품의 중요성이 커지고 있음을 의미한다.

최근 소비가 급증하고 있는 네 가지 부문을 보면, 먼저 휴일 소비가 증가하고 있는 점을 들 수 있다. 둘째, 가구, 가전제품, 인테리어관련 제품 등의 소비가 증가하고 있다. 셋째, 통신 및 전자제품 소비가 증가하고 있으며, 넷째, 승용차 소비가 급속히 증가하고 있다. 2000년말 현재 외식업을 포함한 도소매 사업체수는 1,948만개였다. 이 중 개인업체가 1,512만개로 전체의 81.8%를 차지하며, 국영기업이 아직도 전체의 18%를 차지하고 있다. 형태별로는 단일점 운영 업체가 전체의 70%를 차지하고, 체인 스토어 형태는 전체의 5.7%에 불과하다.

〈표 1〉 중국 도·소매부문 매출액 현황

(단위 : 억 위안, %)

	1999				2000			
	도매		소매		도매		소매	
	비중	비중	비중	비중	비중	비중	비중	
내자기업 (국영기업)	19,979 (19,973)	99.4 (98.2)	3,609 (3,496)	91.6 (88.7)	23,826 (23,434)	98.5 (96.9)	3,953 (3,749)	89.7 (85.0)
외자기업	122	0.6	333	8.4	358	1.5	455	10.3
계	20,101	100	3,942	100	24,184	100	4,408	100

주 : 일정 규모 이상 기업을 대상으로 한 매출액임.

자료 : 한국수출입은행 해외경제 연구소, 2001.

2. 업태별 현황

중국에도 우리와 마찬가지로 백화점, 쇼핑센터, 슈퍼마켓, 창고형 판매장, 전문점, 편의점, 무점포판매, 인터넷판매 등 다양한 업태가 영업 중이다. 중국에서 대형 백화점은 5000m² 이상의 매장면적을 가진 소매 업태로 정의되며, 현재 약 1,000개 정도가 있다. 이보다 규모가 작은 잡화점 형태의 백화점은 무려 1백만개나 영업 중에 있다. 이 두 가지 형태를 모두 포함할 경우 백화점은 전체 소매시장의 약 15%를 차지하고 있는 것으로 보고되고 있다. 아울러 식품을 위주로 하는 슈퍼마켓이 전체 소매시장의 약 6%를 차지하는 것으로 보고되고 있다.

이들 업태별 현황을 간략히 정리하면 다음과 같다.

(1) 연쇄점(수퍼, 할인매장 등)

2001년 국가 경제무역위원회가 발표한 자료에 따르면, 20대 연쇄업 기업중 수퍼업이 7개사를 점유하고 있으며, 향후 대형 할인매장의 시장 점유율이 백화점을 초과할 것으로 전망된다. 외국계 유통업체인 월마트, 까르푸, 매트로 등이 중국에서 매장수를 급속히 확대하고 있으며, 중국 기업들도 대형 종합 수퍼마켓을 중심으로 매장수를 증가시키고 있다.

(2) 편의점

일본의 편의점 최대업체인 이토요카도 상사는 2010년까지 중국에 3,000개의 편의점을 세울 예정이며, 중국의 리엔화(聯華)는 5년내에 중국 전지역에 3,200개의 편의점을 세우고 화리엔도 2005년이면 3,200개의 편의점을 세울 계획이다.

農工商의 好德은 올해 150개의 편의점을 세우고 2003년이며 1,000개 규모에 이를 것으로 예상된다.

(3) 백화점

수퍼, 편의점, 전문점 등 기타 형식의 연쇄점이 발전하는 가운데 백화점들도 기존의 천편일률적인 모습을 버리고 자체의 특색을 찾아 자리 잡아가고 있다. 왕푸징을 대표로 하는 대형백화점의 연쇄업종 참여, 長沙友誼阿波羅 그룹도 신속하게 확장해 湖南에서 최대 규모의 소매업 그룹으로 탈바꿈하고 있다.

(4) 전문점

의약, 가전, 도서, 전자재 등 전문 연쇄점이 날로 증가되는 추세이다. 특히 가전제품의 경우 대표적으로 전국적인 점포망을 구축하고 있다. 귀메이(國美)는 성장속도가 가장 빠른 연쇄 기업의 하나로 매장이 전국적으로 분포되어 있다.

3. 중국유통시장 전망

중국 유통시장은 앞으로도 급속한 변화를 겪을 것으로 전망된다. 먼저 대형유통업체가 급속히 성장하여 유통업을 주도하고, 체인스토어의 비중이 급격히 증가할 것이다. 우리나라와 마찬가지로 할인업태의 발전이 가속화되고, 하이퍼마켓이 백화점을 대체하여 주력 업태로 떠오를 전망이다. 2005년의 업태별 점유비는 슈퍼마켓 15%, 하이퍼마켓 15%, 백화점 10%일 것으로 전망된다. 아울러 쇼핑몰도 발전하며, 식품분야에서는 슈퍼마켓이 발전하여 농산물 시장을 대체할 것으로 예상된다. 형태별로는 유통업체의 개인소유화가 더욱 진행되고 궁극적으로는 국가소유 점포가 사라질 것으로 예상된다(Wang, 2002).

4. 중국의 유통관행

1978년 개혁, 개방 이후 국민소득 및 구매력 증가와 각종 개혁, 개방 조치들과 '3多 1少'라는 기본 원칙에 입각한 중국의 유통체제 개혁과 1992년 이후의 유통업 개방 조치는 중국의 상품 유통구조 및 시장 거래 관행을 크게 바꾸어 놓았다. 개혁, 개방 이전의 내수시장 거래에는 중앙집권적인 계획경제의 틀이 엄격히 적용되었다. 각 유통 주체들은 국가계획의 틀 속에서 자신에게 주어진 기능에 대해서만 책임을 질 뿐 유통기능간의 연계 및 조정은 국가가 전적으로 책임을 지고 있었고, 유통기업들은 제품의 물질형태에만 영향을 미칠 뿐 제품의 가치 형태(가치, 이윤)에 대한 영향력은 전무하였다.

그러나 개혁, 개방 이후 유통기업들의 소유구조의 다변화에 따른 국유상업기업의 전국적 지배상황 종결, 과거 통일구매, 일괄구매의 단일 판매방식의 다양화, 전문점, 체인점, 편의점 등 새로운 유통기구의 탄생 등으로 중국의 상품 유통과정에는 경쟁 메커니즘이 도입되게 되었다. 이에 따라 중국 내수시장에서의 거래관행, 즉 공급자-중간상간의 거래관계의 특징이 크게 변화하였다. 이는 두 거래 당사자 관계의 단기화 경향으로 설명할 수 있는데 개혁, 개방 이전에 비해 이들 유통경로 구성원 사이에 거래비용이 크게 증대되었음을 의미한다. 이의 원인은 공급자-중간상 관계를 지배하고 있는 거래구조의 변화 때문이다. 개혁, 개방이후 대부분의 상품유통에서 경쟁체제가 형성되고, 상품공급원이 다양화되었으며, 유통기업의 자율권이 확대됨에 따라 이들 기업의 지위가 크게 강화되었다. 내수시장의 공급조건이 호전되고, 구매자 시장의 특성을 지니게 됨에 따라 도매업자는 소매업자의 선택에 있어서, 그리고 소매업자는 제조업자나 도매업자의 선택에 있어 상당한 자율권을 갖게 되었다. 이는 바로 소매상 및 소비자의 힘이 과거에 비해 더욱 강해졌음을 의미하는 것으로, 이를 배경으로 한 소매상의 기회주의적 행위가 증대되었다. 이러한 거래관행의 변화에 따라 중국에서는 개혁, 개방 이후 커미션제와 같은 일종의 판촉형식이 새로운 거래관행으로 자리 잡고 있다.

중국의 유통시장 개방과 외국계 유통업체 현황

1. 유통시장 개방 현황

중국 정부는 1992년 6월 '제3차 산업 발전을 촉진하기 위한 결정'을 발표함으로써 국내상업부문(소매부문)에 대한 대외개방 방침을 처음으로 천명하였다. 중국 정부가 이 시기에 유통업을 포함한 3차 산업의 대외개방을 발표한 것은 1992년 초 등소평의 남부지방 시찰의 결과로 이 시기가 중국 경제 전

반에 걸쳐 시장화 개혁과 ‘폭’ (내륙지역으로의 개방지역의 확대)과 ‘깊이’ (제조업종 뿐 아니라 3차 산업의 개방)를 포괄하는 전면적인 대외개방의 움직임이 그 어느 때보다도 강했기 때문에 풀이할 수 있다. 1992년 이후 중국은 외국기업들의 중국 내수시장 접근을 가능케 하는 소매부문 개방이라는 획기적인 조치를 단행하였으나, 이 역시 엄격한 허가과정과 경영상의 제한을 두고 있다. 외국 유통기업의 진출은 중앙 정부의 엄격한 허가과정을 거쳐야 했다. 즉 외국기업과 중국파트너는 경영능력과 신용, 관리경험 등에 대한 국내무역부의 자격심사를 받아야 했으며, 이를 통과한 후에도 국가계획위원회와 대외무역경제합작부의 심사를 거친 후 최종적으로 국무원의 비준을 받아야 했다. 당시 유통시장 개방은 다분히 실험적이어서, 베이징 등 대도시와 경제특구에 한정하는 지역적 제한과 도시당 1~2개만 진출을 허용하는 수량 제한을 두었다. 또한, 합자 형태로 소매 유통분야에 진출하는 것은 허용하였으나, 도매 유통분야에 대해서는 진출을 금지하였다(표 2). 1999년 이전에 중앙정부 차원에서는 18건의 소매 합작투자가 허가되었으며, 성정부 차원에서 277건이 허가되었다. 당시 중앙정부는 엄격한 기준으로 허가를 해주었으나 지방정부 차원에서 다양한 형태로 허가가 이루어졌다.

〈표 2〉 중국의 유통업 개방 정책 비교

	과거	1999. 6. 15이후
지역제한	<ul style="list-style-type: none"> • 11개 주요도시로 제한 	<ul style="list-style-type: none"> • 소매는 성도, 자치구 수도, 직할시, 계획단열시, 경제특구로 확대 • 도매는 4개 직할시에 시범 개방
허가업체수 제한	<ul style="list-style-type: none"> • 합자(작) 백화점의 경우 동일 지역내 최대2개 허용 	<ul style="list-style-type: none"> • 동일 지역내 설립제한 지속 • 그러나 북경, 상해, 천진, 중경, 심양, 광주, 정주, 란주, 성도에는 최대 3~4개로 제한 완화
투자방식 제한	<ul style="list-style-type: none"> • 중외합자(작) 경영만 허용 • 외국측 최대지분 49% 	<ul style="list-style-type: none"> • 독자상업 기업은 당분간 허용금지 • 도매업의 경우 중국측 지분 51% 이상 • 연쇄점의 경우 분점이 3개 초과일 경우 중국 측 51% 이상, 분점이 3개 이하일 경우 35% 이상
영업범위 제한	<ul style="list-style-type: none"> • 소매허용, 도매불허 • 타 중국산 제품의 국내 유통 불허 • 별도 대외무역 권한 보유할 경우 자영상품에 대해 연간 총 매출액의 30% 이내 수입허용 	<ul style="list-style-type: none"> • 도매부문의 추가 개방 • 외상투자기업의 도·소매 겸영 허용 • 북경과 상해에 시험 허가했던 연쇄점의 개방을 경제, 상업무역 중심도시로 확대 • 자영상품의 수출입 권한을 3년 이내 단계적 확대 (미국기업에 대해 우선 허용) • 타 중국산 제품의 국내 유통 허용

자료 : 안중석, 2000.

중국 정부는 WTO 가입협상과정에서 유통업 개방을 확대하였다. 구체적으로는 1999년 6월 국가경제무역위원회와 대외무역경제협력부 공동으로 “외상투자상업기업시점방법”을 공포하여 유통산업에의 개발 확대조치를 시행하였다. 이 법을 통해 과거 엄격했던 유통시장 개방관련 규정들이 대폭 완화되었다. 더욱이 중국은 2001년 WTO에 가입하면서 유통시장 개방에 대한 일정을 공포하여 시행하기로 하였다. 기본적으로는 '99년에 발표된 외상투자상업기업시점조치를 3년간 고수하는 원칙을 가지고 있다. 즉 2-3년간 신규기업의 진출 및 추가출점을 집중관리하겠다는 것이며 지방정부의 월권비준을 일체 불허하고 관리를 강화할 계획이다. 그러나 한편에서는 지역, 규모, 요건 등에 관한 규제를 부분적으로 완화할 계획이다.

WTO 가입시 중국정부는 담배, 서적, 신문, 잡지, 의약품, 농약, 석유가공제품, 화학비료 소매업을 제외한 전업종에서 소매업을 개방하였다. 또한 WTO 가입시 개방계획을 보면 1년 이내에 서적, 신문, 잡지 소매업을 개방할 계획이다. 2년 이내에 성도 이상의 도시에서 합작투자시 외국인본이 과반수 이상의 지분을 보유하는 것을 허용하고 3년 이내에 의약품, 농약, 석유가공제품 등의 소매업을 개방할 계획이다. 마지막으로 5년 이내에는 화학비료 소매업의 개방을 약속했다. 아울러 WTO 협정에 따르면 중국정부는 3년 이내에 프랜차이즈 서비스와 무점포판매에 대한 외국인 접근 제한조치를 모두 없애기로 하였다.

도매 및 증개서비스에 있어서도 소금, 담배, 서적, 신문, 잡지, 의약품, 농약, 멀칭 비닐, 화학비료, 석유가공제품, 원유 도매업을 제외한 전업종에서 외국인과의 합작투자가 허용되었다. 3년 이내에 서적, 신문, 잡지, 의약품, 농약, 멀칭 비닐 도매업의 개방을 약속하였으며, 5년 이내에 화학비료, 석유가공제품, 원유 등에 대한 도매업을 개방하기로 하였다.

2. 외국계 유통업체 진출 현황

중국 유통시장은 이미 상당 수준으로 개방되어 외국계 유통업체의 진출이 활발하게 추진되고 있다. 상해, 북경, 광주, 천진 등 대도시를 중심으로 현재 백화점, 슈퍼마켓, 편의점, 하이퍼마켓, 전문점 등 다양한 업태가 일본, 홍콩, 유럽계 소매업체들에 의해 도입되고 있다. 특히 일본의 야오한, 다이에이, 자스코, 이토요카도 등은 슈퍼마켓의 진출을 활발히 추진하고 있고 서구 유통업체로는 까르푸, 월마트, 메트로 등이 두각을 나타내고 있다.

상하이에서 일본의 야오한이 1992년 외국인 기업으로는 처음으로 합작법인 설립한 이후 현재는 세계 톱 50대 소매업체중 약 70%가 중국에 진출해 있다. 2000년 말 외국인 투자법인은 475건이며 홍콩, 마카오, 대만에서 투자한 건도 221건에 달하고 있다.

1999년의 경우 외국투자법인은 전체 소비재 소매판매의 약 0.8%를 차지하고 도소매거래의 1.3% 정도를 차지하고 있는 것으로 추정된다. 홍콩, 마카오, 대만투자법인은 전체 소비재 소매의 0.5%를 차지하고 도소매거래의 0.7%를 차지하고 있다.

2000년에는 외국투자법인의 시장점유율이 0.9%로 증가하였고 도소매거래 비중도 1.4%로 소폭 증가하였다. 홍콩, 마카오, 대만투자법인은 전체 소비재 소매의 0.6%를 차지하고 도소매거래의 0.9%를 차지하고 있다. 2001년 외국투자법인은 전체 소비재 소매판매의 약 1.2%를 차지하고 도소매거래의 1.8%정도를 차지하고 있는 것으로 추정된다. 홍콩, 마카오, 대만투자법인은 전체 소비재 소매의 0.7%를 차지하고 도소매거래의 1%를 차지할 것으로 보인다. 특히 외국투자법인의 비중은 상하이에서는 10%, 베이징에서는 5%에 육박할 것으로 예상된다. 중국에 점포를 개설하고 있는 구미 및 일본 유통

업체 현황은 <표 3>, <표 4>와 같다. 구미업체로는 까르푸, 월마트가 각각 27개, 14개의 점포를 개설하여 선두 주자로 부상되고 있다. 일본 업체들은 백화점, GMS, 슈퍼마켓 등 다양한业态로 진출하였으나 본국에서의 부도 등으로 중국 점포를 철수하는 등 구조조정 상태에 있다.

<표 3> 구미 유통업체의 중국진출 현황

매장명	매장수
Carrefour(프랑스)	27
Wal-Mart(미국)	14
Metro(독일)	8
Auchan(프랑스)	3*
IKEA(스웨덴)	2
B&Q(영국)	9*
Decathlon(프랑스)	1

주)* : 2001년말기준 매장수

자료 : 김주영, 2001

<표 4> 일본 유통업체의 중국진출 현황

소매업자	출점시기	점포형태	출점도시 및 점포수	
야오한	1992. 12	백화점	북경(1) 상해(2) 무석(4)	완전철수
	94. 5	슈퍼마켓	상해(약22)	투스가 매수
세이부	93. 11	백화점	심천(1)	현재는 디슨(홍콩이 프랜차이즈 운영)
이세탄	93. 12	백화점	상해(2) 심천(1)	
다이에	95. 1	슈퍼마켓	천진(10) 대연(3)	
	로손	96. 7	편의점	상해(56)
세이유	96. 6	GMS(양판점) 식품슈퍼	북경(1)	상해의 점포는 중국측 연화에 양도(1999)
	96. 6		상해(4)	
쟈스코	96. 7	GMS(양판점)	북경(1) 청도(1) 광주(1)	상해 및 청도 점포는 중앙정부 인가
이토요카도	96. 12	GMS(양판점)	북경(1) 성도(1)	북경의 점포는 중앙정부 허·인가 완료 합작 체인스토어
니코니코도	97. 5	백화점	계림(1) 광주(1)	1999년 중국측 출자자에 양도
소고	98. 7	백화점	북경(1)	
마이칼	98. 7	백화점	대연(1)	중앙정부 인가
해이와도	1998	GMS(양판점)	장사(1)	1999년 중국측 출자자에 양도

자료 : 小山周三, 2002,

중국내 한국 유통기업 사례: E-Mart를 중심으로

중국 유통시장의 무한한 잠재력을 이용하기 국내 업체들도 중국에 점포를 개설하고 있다. 지난 96년 신세계백화점이 상해시 넥스트에이지 쇼핑센터내에 입점하였으나 건물주인 야오한의 부도와 계속되는 영업부진으로 '98년 철수하였으며, 97년에 오픈한 E-Mart는 지속적인 실적 개선 추세를 보이고 있다. 아울러 2000년 2월에는 농심가가 메가마트를 동북지역의 심양시에 출점하였다.

국내 할인점 시장이 포화단계에 접근하면서 국내업체들은 중국진출을 적극적으로 추진할 계획에 있다. 이미 점포를 보유하고 있는 E-Mart와 농심가는 점포수를 확대할 계획에 있으며 국내 할인점의 후발주자인 롯데 마트도 중국진출을 검토하고 있다. 특히 E-Mart는 상해 지역을 중심으로 추가 출점 계획을 내부적으로 확정하였으며, 관련 인력의 양성에 나서고 있다.

여기서는 신세계 E-Mart를 중심으로 한국 유통기업의 중국진출 사례를 살펴보기로 한다.

1. 상해시 상권 개황

상해시는 중국 제일의 도시로 면적이 서울의 10배, 인구는 약 1,400만 명에 이르고 있으며, 1인당 소득 및 소비액이 북경, 천진 등 다른 도시보다 높은 수준이다. 중국내 다른 지역보다 높은 소득 및 소비지출을 배경으로 상해시에는 다양한 형태의 소매업이 발달하고 있다. 상해 시내에는 중국계 백화점, 슈퍼마켓 뿐 아니라 외국계의 백화점, 할인점, 슈퍼마켓 등이 다수 진출하여 치열한 경쟁을 벌이고 있다. 구시가지인 포서지구에는 상해제일백화점(上海第一百貨店), 화련상하(華聯商厦) 등 중국의 상위권 백화점들이 운영 중이며, 외국계 업체들도 다양한 업태로 영업하고 있다. 백화점으로는 이세탄, 썬링당, 태평양, GMS 및 할인점으로는 자스코, 까르푸, 메트로, 슈퍼마켓으로는 야오한, 다이에이 등의 외국업체들이 진출해 있다. 포서지구 이외에 황포강 동쪽에 위치한 포동(浦東) 지구의 개발이 현재 가속화되고 있어, 이 지역의 상권도 새롭게 발전하고 있다. 포동지구는 중국정부가 금융의 중심지로 육성할 계획이며, 현재 신공항 및 다수의 고층건물이 건설되고 있는 상황이다. 따라서 이 지역 상권은 아직 미약한 편이지만 곧 거대 상권으로 부상할 전망이다.

2. E-Mart의 중국 진출 과정 및 현황

신세계는 국내 유통시장 개방으로 위기감이 고조되는 상황에서 보다 공격적인 대응 방안을 모색하던 중, 중국 진출을 결정하게 되었다. 장기적으로 볼 때 국내시장만 가지고는 성장의 한계가 있을 것으로 판단하였으며, 이를 극복하기 위해 해외 진출을 추진하게 되었다.

진출 지역으로 볼 때, 동남아시아 지역은 이미 일본계 업체들이 다수 진출해 있고 생활 관습, 문화 등에서 우리와 차이가 커, 중국이 상대적으로 매력적인 것으로 평가되었다. 중국은 거대한 시장으로서 상권의 잠재력이 크고 문화적으로도 우리와 가깝기 때문에 적합한 진출 대상국으로 평가되었다.

중국의 E-Mart 점포는 상해시 포서구에 위치한 트레이드센터(商務中心) 건물 1,2층을 임차하여 영업면적 3천8백 평의 대형 매장으로 운영되고 있으며, 현재의 상무중심측과 합작형식을 취하고 있다. 현재 E-Mart는 현지명으로 易買得이라는 상호로 영업하고 있다<표 5>.

〈표 5〉 상해 E-Mart 현황

개점일	1997. 2
매장면적	3,810평(직영 : 2,060평, 임대 1,750평)
투자비	500만 USD(40억원)
종업원	396명(주재원4명)
임차기간	10년(합작기간 20년)

E-Mart는 포서(浦西)지구 동북부의 홍구구(虹口區)에 위치하고 있으며, 이 지역은 아파트 주거 단지 및 일부 오피스타운을 배후로 한 부도심적 상권 특성을 가지고 있다. 상권내 인구는 약 40만 정도로 추정되고 있으며, 상권 내에는 대형백화점 등 근린생활시설이 부족한 편이고 인근에 까르푸가 영업 중에 있어 까르푸와의 경쟁 관계가 향후 E-Mart의 성공과 관련하여 중요한 요인으로 작용할 전망이다.

E-Mart는 1층의 약 2천명 매장에 식품과 비식품 등의 생활필수품 위주로 운영되고 있다. 2층은 남녀의류, 패션잡화, 레저, 생활, 문화용품 등을 취급하며, 임대 상가로 운영되고 있다. 1,2층 전체는 원스톱 쇼핑이 가능한 전생활공간의 컨셉을 가지고 있으며, 취급 상품의 종류는 7천 품목 정도이고 시중 가보다 20~40% 정도 저렴한 가격에 판매하고 있다.

1997년 점포 오픈 이후 매출이 급증하여 1998년에는 288백만 위안의 매출액으로 1997년에 비해 무려 39.1%로 큰 폭의 증가세를 보였다. 하지만 1998년을 기점으로 매출이 하향세로 돌아섰으나 다시 점차 증가하여 2001년은 280백만 위안으로 99년 대비 5.7%증가하였다(표 6).

〈표 6〉 상해 E-Mart 매출현황

(단위: RMB백만위안, 세제외)

구분	1997	1998	1999	2000	2001	누계
매출	207	288	265	272	280	1,312

3. 중국 진출의 문제점

E-Mart의 중국 진출은 성공적인 것으로 평가되고 있으나 여러 가지 영업상 문제점을 노출시키고 있다. 먼저 중국 시장에 대한 조사와 연구가 충분히 이루어지지 않은 상태에서 점포를 개설하였기 때문에 실제 점포운영에 따른 문제점에 대한 대비책이 충분히 마련되지 않았다. 중국시장은 정부규제가 우리와 달리 매우 복잡하고 사회주의 체제하에서 노무관리의 어려움, 물류체계 미비 등의 문제점을 보이고 있다.

먼저 노무관리 측면에서 중국은 주 5일, 40시간 근무로 업무 공백이 많고 업무에 대한 애착이나 서비스 정신이 부족한 편이다. 이는 사회주의 체제 하에서 당연한 결과이며, 이에 따라 노동생산성이 매우 낮고 직원 관리에도 어려움을 겪고 있다. 또한 현지 인력의 육성이 잘 되지 않고 업무 능력의 향상 속도도 느린 문제점을 보이고 있다. 규제 측면에서는, 중국에 진출하는 외국업체에 대한 중앙정부 및

지방정부의 간섭과 규제가 심한 편이다. 원칙적으로 중국정부는 외국인의 단독 투자를 금하고 있으며, 중국에 진출하고자 하는 업체는 현지의 기업과 합작 형태로 진출해야 한다. 따라서 어떠한 합작선을 잡느냐에 따라 사업의 성패가 결정되는 경우도 있어 합작선 선정에 주의를 기울여야 할 것이다. 또한 중앙정부와 지방정부 간의 정책이 모순되어 혼선을 빚는 경우도 많다. 점포 관리 측면에서는 로스올이 지나치게 높은 문제점이 있어 점포 내 보안 관리의 중요성이 대두되고 있다. 중국 내 점포의 로스올은 3%를 상회하는 것으로 알려져 있다.

마지막으로 물류 측면에서의 문제점을 지적하면, 중국에서는 아직 도로망 및 창고 등 물류 기반이 취약하고 도매상이 잘 발달되어 있지 않은 형편이다. 물류 기반이 취약하여 유통과정 중 발생하는 로스올이 30%를 상회하는 것으로 알려져 있다.

실제 E-Mart의 경우 중국의 취약한 도매, 물류 여건 때문에 여러 가지 어려움을 경험하고 있다. 중국 메이커들은 자체 유통망을 확보하고 있지 않기 때문에 영세한 대리점들을 통해 상품을 공급하고 있다. 많은 경우에 한 메이커가 복수의 대리점과 거래하고 있어 상해 E-Mart의 경우 약 8백 개의 업체와 거래 관계를 맺고 있다. 다수의 거래처를 상대함으로써 거래처 관리가 어려운 과제로 대두되고 있으며, 이들 대리점들은 창고 및 수송 수단이 부족하여 주문처리 시 소요시간이 길고 비용이 상승하는 문제점을 보이고 있다.

또한 열악한 물류 여건 때문에 납기(納期)가 제대로 지켜지지 않는 문제점이 있다. 특히 상해시는 교통 혼잡으로 납입상품의 대부분이 밤에 도착하고 있으며, 심지어 새벽에 도착하는 경우도 종종 있다. 따라서 상품의 판매 계획이 종종 차질을 빚게 되는 문제가 발생하게 된다.

대중국 진출 전략

유통업의 해외 진출은 실패의 위험이 매우 높은 전략적 선택으로 수많은 업체들이 실패하고 있으며, 성공하기 위해서는 여러 가지 어려운 조건을 극복해야만 한다. 먼저 유통업은 국가별로 상이한 사회·경제 시스템 하에서 발전해왔기 때문에 사회, 문화적 차이의 극복이 중요한 과제로 대두되고 있다. 특히 상관습, 거래제도 등의 차이를 극복해야 하고 소비자들의 특성도 다르기 때문에 영업전략도 특정 국가에 적합하게 수립되어야 한다. 아울러 진출대상국의 정부규제도 외국업체에 불리하게 작용하는 경우가 많다. 투자자유화가 진행되면서 외국업체에 대한 차별적 규제가 크게 완화되는 추세이기는 하나 아직도 외국업체들은 국내업체에 비해 다양한 차별을 받고 있어 이를 여하히 극복할 수 있는가가 해외 진출을 결정할 때 매우 중요한 요인으로 대두되고 있다. 노사관행의 차이 및 노사관계 불안정, 합작선과의 문제점 때문에 해외 점포의 운영이 실패하게 되는 사례도 많다.

우리 유통업체의 중국 진출 전략을 몇 가지로 정리해 보면 다음과 같다. 국내 유통업체들의 중국 진출이 성공하기 위해서는 무엇보다도 적절한 전략이 수립, 시행되어야 할 것이다. 먼저 중국 시장은 우리와는 여러 면에서 판이하게 다르기 때문에 사전에 철저한 조사 연구가 필요하다. 특히 사회주의 시장경제라는 독특한 체제로 인해 사업의 추진 방식이나 노무관리 등이 우리와는 크게 다르고 소비자의 의식 및 태도도 특이해 여러 가지 문제점을 보이고 있다. 중국에서 소매업이 성공을 거두기 위해서는 기본적으로 이러한 것들에 대한 철저한 이해와 연구가 선행되어야 할 것이다.

둘째, 점포 운영에 관한 사전 준비도 철저히 이루어져야 한다. 종업원관리, 상품관리, 매입관리 등에

서 치밀한 계획을 세워 실제 점포 운영 시 나타날 수 있는 시행착오를 가능하면 줄여야 할 것이다. 그러기 위해서는 전문 인력을 조기에 육성하고 미리 현지에 파견하여 사전 준비를 철저히 해야 한다.

셋째, 중국에의 투자는 원칙적으로 합작투자 형태를 취해야 하기 때문에 현지 합작선 선정에 유의를 해야 한다. 경우에 따라서는 합작선이 과도한 요구를 하는 경우도 있어 합작선이 사업의 성패에 지대한 영향을 주게 된다. 따라서 합작선에 대한 사전 평가를 철저히 하여 적합한 합작선을 찾도록 노력해야 할 것이다.

넷째, 중국의 취약한 도매, 물류 여건을 감안하여 상품 조달 체계 구축에 대한 사전 준비가 필요하다. 거래선에 대한 면밀한 조사가 필요하고 물류 여건을 감안하여 상품의 주문 스케줄과 매입물량 등을 조절해야 할 것이다. 수입상품의 경우에는 운송과 통관에 소요되는 시간을 정확히 추산하여 상품의 품질이 발생하지 않도록 해야 할 것이다. 중국내 취약한 상품공급 체계를 볼 때 국내 제조업체와의 동반 진출도 적극적으로 고려해 보아야 한다.

다섯째, 중국 유통시장은 지역적으로 매우 넓고 지역별로 상이한 특성을 가지고 있기 때문에 지역별 소비성향 분석을 통해 특정지역을 선정한 후 그 지역에 집중적으로 진출하고 차츰 타 지역으로 출점을 확대해 나가는 것이 바람직하다.

마지막으로 우리 정부는 중국 정부의 시장접근 제한행위의 개선을 강력히 요구하여 유통기업들의 중국진출을 측면에서 지원해야 할 것이다. 중국 정부는 WTO 가입 이후 3년내에 유통시장의 완전 개방을 약속하고 있으나 유통부문은 중국 정부에서 자국 산업보호를 위해 진출 제한업종을 두는 등 규제가 심한 편이다. 중국 정부에서 비준 관리하는 대표적 투자제한 규제에는 단독진출 불가, 중국측 합작사 지분 과반수 소유, 합작사의 기본 요건 엄격, 진출지역 제한, 지역별 진출점포수 제한, 투자 승인절차 복잡, 프랜차이즈영업 및 도매업 진출 금지 등이 있다. 그 동안 중앙정부의 방침에도 불구하고 일부 지방정부가 월권해서 비준하거나, 합작사간 지분비율을 준수하지 않는 등 합작요건이 미흡한 경우도 종종 있었으나 WTO 가입을 즈음하여 무분별한 외자기업의 진출 방지와 중국 유통부문의 경쟁력 제고를 위해 기존의 비준기준을 엄격히 적용하고 있어 외국기업의 소매업 진출 여건이 과거보다 까다로워졌다.

이 때문에 E-Mart 등 국내유통기업의 추가 출점이 제약되고 있어 유통부문 투자규제의 조속한 완화가 요망되고 있다. 특히 단독진출 허용, 합작시 지분구조 제한요건 완화, 진출지역 확대, 투자승인 간소화, 도매업 진출 허용, 인허가요건 완화 등 규제조치의 대폭적인 완화가 필요하다. 우리 정부는 업계의 이러한 애로사항을 감안하여 중국정부에 대한 통상교섭 노력을 배가시켜야 할 것이다.

참고문헌

- 구정희(1997), "이매득 중국에서 돌풍," 「디스카운트스토어」, 3월, 42-46, 1997.
- 김동환·이성순(1998), "소매업의 해외 진출전략에 관한 연구," 「사회과학연구」 제 6권 "201-221, 안양대학교 사회과학연구소.
- 김동환(1998), "선진국 유통업체의 해외진출 패턴과 식품유통에의 시사점," 「식품유통연구」 제15권: 219-34, 한국식품유통학회.
- 김주영(2001), "세계적 유통기업의 대중국 소매 유통업 적극적 진출," 한국수출입은행 해외경제연구소.
- 안종석(2000), "중국 유통산업의 변화와 우리 기업의 중국 내수시장 접근 실태," 무역학회지 36권.
- 최일형(1997), "한국기업의 중국 유통산업 진출 전략-(주)신세계 백화점 사례를 중심으로," 고려대학교 석사학위논문.
- 대한무역투자진흥 공사(2002), "중국, 유통업 할인매장·연쇄점 폭발적 증가."
- 대한무역투자진흥공사(2001), "中 대형 할인점, 춘추 전국시대로."
- 대한상공회의소 한중민간경제협의회(1994), 「중국의 유통산업 현황과 진출전략」.
- 매일경제 신문(2001), "대형할인점 중국 진출 열풍."
- 유통저널 편집부(1996), "오늘의 중국 유통업, 다양한 유통업태 창업기를 맞아", 「유통저널」, 3월, 116-122.
- KOTRA 중국지역본부(2002), 「중국의 유통시장 현황」.
- Wang, Yao(2002), "China Retail Market," 중국유통시장 진출방안, 대한상공회의소·한국유통포럼 주최 국제심포지엄 자료집.
- 白石善章(1997), "中國流通の實態," Chain Store Age, 1月, 20-25.
- 小山周三(2002), 日本から見た中國の小賣, 流通市場" 중국유통시장 진출방안, 대한상공회의소, 한국유통협회 포럼 주최 국제 심포지엄 자료집.