

## 한·일 대형할인마트 해외진출 전략

김 영\*

요시모토 코지\*\*

김장현\*\*\*

유성용\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

최근까지 국내 유통산업 성장의 주도적인 역할을 담당해 온 대형할인마트 시장이 점차 업체들 간의 치열한 출점경쟁에 따른 내수시장의 포화상태 및 수명주기단축 등 성장의 한계에 다다르게 되었다. 이러한 국내시장의 한계에 따라 대형할인마트들은 생존과 성장을 위해 해외 신규매장 진출, 혹은 해외 유통체인 인수, 그리고 단순 글로벌 출점뿐만 아니라 글로벌 소싱전략 등을 통한 다양한 해외시장 진출전략과 마케팅 전략을 시도하고 있는 상황이다.

기존에는 유통선진국의 글로벌 기업들이 상대적으로 후진국인 아시아지역 국가들에 선도적인 지위를 차지하며 진출을 해왔지만 1980년대 후반 이후 아시아 경제가 급성장하게 되면서 일본과 같은 동아시아 유통기업들의 아시아시장 진출이 시도되기 시작하였다. 중국을 필두로 해서 경제 발전 속도에 비해 유통서비스산업 등이 상대적으로 선진화되지 못한 아시아시장은 서구선진국 글로벌 유통기업뿐만 아니라 일본, 한국 등 동아시아 국가들이 내수시장의 한계를 극복하기 위한 탈출구로써 활발하게 진출이 행해지고 있는 시장이다.

이미 많은 유통기업들이 중국 등 아시아시장 진출과정에서 다양한 이유로 인해 성공과 실패를 경험하였다. 유통산업, 특히 대형할인마트의 아시아시장 진출에 있어서 상대적으로 후발국가라고 할 수 있는 우리나라의 경우, 해외진출의 원인과 과정이 우리와 유사한 일본 대형할인마트의 해외진출 사례와 전략을 살펴보고 이를 통해 우리나라 대형할인마트의 성공적인 해외 진출을 위한 전략적 시사점을 찾아보고자 하였다.

주제어: 대형할인마트, 해외진출전략, 그린필드전략, 유통서비스산업

\*\*\*\*\*

\* 동서대학교 국제학부 조교수(01kimyoung@hanamail.net)

\*\* 한·일 산업기술협력재단 일본지식연구센터 책임연구원(koji1011@hanmail.net)

\*\*\* 홍익대학교 경영학과 강사(aidy79@nate.com)

\*\*\*\* 순천향대학교 경영학과 조교수, 교신저자(syryu36@hanmail.net)

## I. 서론

국내 유통산업은 국내총생산과 고용인구 비중 면에서도 국내 경제에 미치는 영향력이 매우 급속하게 증대되어 왔으며, 최근까지 그 성장에 선도적 역할을 해 온 것이 대형할인마트라고 할 수 있다. 대형 할인마트들은 과거 가격과파를 무기로 급속한 성장세를 보이며 백화점 등 경쟁 유통업체들의 매출을 빠르게 추월해왔다. 이러한 단기 급성장이 가능했던 이유 중의 하나로 할인점 초기 국내 경제위기가 도래함으로써 소비자들의 쇼핑성향이 실용적이고 합리적인 성향을 띠게 되었다는 점을 들 수 있다.

그러나 짧은 기간에 급성장을 이룬 만큼 국내시장에서의 업체들간 생존경쟁 또한 단기간에 매우 치열하게 행해졌다. 이에 따라 수명주기가 매우 빨라지게 되고, 적정 인구수 대비 국내 할인마트 매장 수가 포화상태에 이른지 오래지만 한동안 상권중복에 따른 출혈경쟁 등을 감수하면서까지 출점경쟁을 진행해왔다. 이에 따라 국내시장의 포화상태가 급속도로 진행되었고, 성장의 정점에서 다시 정체의 흐름으로 바뀌어 값에 따라 대형할인마트들은 해외시장 공략에 보다 적극적인 관심을 보이며 해외시장 진출을 활발하게 전개하기 시작했다. 더욱이, 최근에는 대형할인매장의 넓은 상권을 소비자들의 생활상권에 보다 가까이 다가가기위해 왕성하게 세력을 확장하고 있는 체인대형수퍼마켓(SSM)으로 인해 대형할인매장은 자기시장잠식의 문제에까지 직면하게 되었다.

실제로 아직까지는 58%의 소비자가 대형마트를 주소비채널로 이용하고 있으나 그 비중은 지속적으로 감소하고 있으며, SSM은 지속적인 출점노력과 소비자들의 근거리쇼핑의 구매패턴을 보이게 되면서 매년 높은 성장세를 보이고 있다(우영문 2010). 이렇듯 동업태 및 이업태간 경쟁심화에 따라 대형할인마트들은 생존과 성장을 위해 해외 신규매장 진출, 혹은 해외 유통체인 인수, 그리고 단순 글로벌 출점뿐만 아니라 글로벌 소싱전략 등을 통한 다양한 해외시장 진출 전략과 마케팅 전략을 시도하고 있는 상황이다.

특히, 최근들어 경제성장 속도가 빠르면서 그에 비해 상대적으로 유통산업이 발달하지 못한 중국, 베트남, 인도네시아 등 아시아권 시장을 중심으로 해외진출이 일어나고 있어 이들 지역이 한국 유통업체의 해외진출에서 핵심적인 역할을 할 것으로 기대되고 있다. 최근 베트남, 인도네시아 등 동남아시아시장은 경제발전으로 국민소득이 증가해 현대적인 유통시설을 선호하는 경향이 뚜렷해지며 대형할인점이 인기를 끌고 있다. 이들 지역은 인구가 5억 명이 넘고, 5%이상의 꾸준한 경제성장률을 보이며 이머징 마켓으로 주목받고 있다. 또한 현지 노동력이 저렴해 상품 소싱 기지로 활용할 수도 있다. 이미 영국의 테스코와 프랑스의 까르푸, 일본의 이온과 이토요카도, 홍콩의 데어리 팜 등 세계 유통업계의 강자들이 각축전을 벌이고 있으며 말레이시아에는 1,400여개, 태국은 6,000여개에 이르는 대형할인점들이 오픈한 상태이다.<sup>1)</sup>

1) 베트남 한국 교민신문, 2009.06.30

21세기에도 글로벌화는 지속될 것이고, 대형 할인마트간 글로벌 경쟁도 심화될 것이기 때문에 이와 같은 치열한 글로벌 경쟁속에서 한국 대형할인매장의 해외진출전략을 살펴보고, 아울러 한국의 유통산업 형태와 흡사한 일본 대형마트의 해외진출 사례와 전략에 대한 분석을 통하여 국내 대형마트의 성공적인 해외 진출을 위한 전략적 시사점을 찾아보고자 한다.

## II. 본 론

### 1. 국내 대형마트의 현황

#### 1.1 개요

국내 소매시장에서 대형할인점 매출은 2003년 백화점 매출을 추월한 이래로 지속적인 성장을 통해 2009년 기준 전체 소매업 매출액의 23.3%인 31조 3천억원을 기록하였다. 대형할인점뿐만 아니라 TV홈쇼핑과 인터넷 쇼핑이 백화점 매출을 앞지르는 등 매우 역동적인 변화를 보여왔다. 업태별 점포수와 매출액 또한 대형할인점, 편의점, 무점포 판매업 등이 꾸준히 증가한 반면 기존의 백화점 점포수는 오히려 감소하였고, 매출도 정체상태를 보여왔다(SERI 2009). 대형할인점은 처음 도입된 1996년 28개 점포를 시작으로 해마다 급성장을 지속하여 2008년 말 기준 385개에 달하고 있다. 이는 외환위기로 인하여 소비자들의 합리적 소비성향 형성이 큰 원인이었으며, 아울러 유통시장 개방에도 불구하고 국내 순수 대형할

인점들이 토착화된 한국형 제품 및 매장관리를 통해 글로벌 대형할인점들과의 경쟁에서 승리한데서 그 원인을 찾을 수 있다.

그러나 소매업 라이프사이클 상 성숙기 단계에 진입하여 시장이 포화상태에 이르게 되어 국내 시장 확대에 한계에 도달하고, 새로운 유통업태의 꾸준한 등장에 따라 경쟁이 치열해지게 되어 성장률이 다소 둔화되는 상황을 맞게 되었다. 이 과정에서 자연스럽게 이마트와 롯데마트, 홈플러스 등 소위 리딩컴퍼니들의 과점현상이 나타나게 되었다. 자본력을 가진 대기업을 모체로 한 대형할인점들은 다양한 양적경쟁을 치열하게 펼쳐왔고, 뿐만 아니라 소매업의 수레바퀴가설에서 나타나듯이 서비스품질 개선을 통한 로열티 확보 등 질적 경쟁전략을 펼쳐왔으며, 결국 국내시장의 한계를 극복하기 위해 글로벌 시장으로 눈을 돌리게 되었다. 아울러 과점경쟁형태에서 흔히 나타나는 band wagon 효과에 의해 과점경쟁상태의 대형할인점들이 서로 앞다투어 해외시장 매장진출, 혹은 글로벌 소싱 등의 다양한 글로벌 전략을 펼치고 있으며, 한동안 중국을 대표로 하여 인근 동남아시아 지역에서의 진출이 가속화 될 것으로 전망된다.

#### 1.2 신세계 이마트

신세계 이마트는 국내 최대의 유통망을 갖춘 할인점으로서 최저가격보상제를 비롯한 차별화된 서비스를 펼치고 있는 유통 전문 기업이다. 외국계 기업의 국내 진출로 위협을 받기도 했지만, 한국 소비자의 특성에 적합한 할인으로써 유통업계에서 선두자리에 오르게 되었다. 이마트는 지난 10년

〈표 1〉 이마트 국내 지점\*

지역명	해당 지역 점포명
서울	가양점/구로점/상봉점/신월점/창동점/천호점/성수점/양재점/은평점/명일점/수서점/공항점/월계점/용산점/역삼점/자양점/신도림역점/여의도점/청계천점/왕십리점/미아점/이문점/목동점/영등포점/수색점
경기/인천	과천점/고잔점/연수점/평택점/계양점/인천점/수원점/수지점/평촌점/시화점/이천점/일산점/송림점/안산점/안양점/동인천점/탄현점/부천점/부평점/분당점/산본점/군포점/양수점/양평점/용문점/양주점/파주점/화정점/인천공항점/구성점/서수원점/죽전점/중동점/남양주점/오산점/용인점/의왕점/김단점/광명점/도농점/동백점/동탄점/여주점/하남점/안성점/보라점/흥덕점/광주점
강원도	원주점/동해점/속초점/강릉점/춘천점/태백점
대전/충남/충북	둔산점/천안점/월평점/아산점/보령점/청주점/충주점/제천점
대구/경북	구미점/김천점/만촌점/성서점/월배점/포항점/칠성점/영천점/경산점/반야월점/안동점/달서점/시지점/비산점/포항이동점/상주점
부산/울산/경남	사상점/서부산점/연제점/울산점/진주점/창원점/해운대점/금정점/문현점/양산점/통영점/서면점/마산점/학성점
광주/전남/전북	남원점/전주점/군산점/익산점/목포점/여수점/동광주점/상무점/광산점/순천점/광주점/봉선점
제주특별자치도	제주점/신제주점/서귀포점

\* 자료: 삼성경제연구소, '이마트와 롯데마트의 유통전략', 2009

간 매출액 5.9배, 순이익 95.6배라는 경이적인 성장을 기록 하였으며 고용인원은 4,313명에서 13,643명으로 늘어나 국내 언론사들로부터 국내 경제를 리드하는 기업으로 선정되었으며, 주가 역시 18.3배의 성장률을 보였다.

이마트는 대형마트 전체 점유율 및 브랜드 파워 1위를 차지하고 있는 기업으로 2010년 7월 현재 국내 129개 매장, 중국 26개 매장 등 160여개 매장을 운영하며 2008

년 기준 매출 11조를 달성하였고, 2009년에는 9조 6127억, 영업이익 9308억을, 2010년에는 1~3분기 누적매출액 10조 8022억, 영업이익 7552억을 달성하였다. 또한, 강력한 경쟁업체인 코스트코를 타겟으로 한 창고형 할인점인 트레이더스 1호점을 11월 말 용인

구성에 오픈할 예정이다(매일경제 2010.11.4.) 한편, 2012년까지 국내 백화점 10개, 할인점 160개, 중국 이마트 70개 이상(2015년까지 100개 목표)의 국내외 네트워크를 구축

〈표 2〉 이마트 중국 지점\*

화동권	취양점/루이홍점/인뚜점/무판장점/싼린점/라오시먼점/창장점/난차오점/차오안점/화차장점/시산점/싱닝점
화북권	아오청점/탕구점/양차오점/광화차오점

\* 자료: 삼성경제연구소, '이마트와 롯데마트의 유통전략', 2009

〈표 3〉 관련 기사\*

"신세계, 9월 사상최고 총매출 달성할 듯"-우리證

우리투자증권은 4일 신세계에 대해 "지난달 총매출액은 사상 최고 판매액을 기록할 것"이라며 '매수' 추천했다. 목표주가는 71만원으로 제시됐다. 이 증권사 박 진 애널리스트는 "신세계의 9월 총매출은 약 1조4000억원으로 사상 최고 판매액을 시현할 것"이라며 "이는 양호한 소매 경기, 전년보다 빠른 추석 효과, 이마트몰의 급성장세 등 때문"이라고 설명했다.

이어 그는 "9월 기존점 성장세는 백화점이 전년대비 약 12%로 성장 추세를 지속했으며, 이마트는 약 18%로 급성장했다"고 전했다. 특히, 배송서비스를 대폭 강화한 이마트몰의 판매액은 약 65% 성장세를 기록해 7월(35%)에 비해 두 배 가까운 성장세를 나타냈다고 박 애널리스트는 강조했다. 따라서 신세계의 3분기 영업이익은 전년대비 15% 늘어난 2635억원을 기록, 컨센서스를 충족할 것이란 전망이다.

박 애널리스트는 또 11월 창고형 할인점 런칭에도 주목할 필요가 있다고 판단했다. 국내 주류인 슈퍼센터형보다 매우 빠른 성장세 보이고 있다는 분석이다.

\* 자료: 정현영 기자, 한국경제, "신세계, 9월 사상최고 총매출 달성할 듯", 2010.10.04

하여 세계 유통기업 Top10 진입을 목표로 지속적인 성장을 거듭하고 있다.

1.3 롯데마트

롯데마트는 2007년 12월, 국내 유통업체 최초로 M&A를 통해 중국 북경 6개점과 천진 2개점에서 영업 중인 네덜란드계 대형마트인 'Makro'를 인수하면서 중국시장에 본격 진출하였다. 2009년 3월에는 중국 칭따오(靑島)시 청양(城陽)구에 부지를 확보해 청양점을 선보였다.

한편, 2008년 10월에는 인도네시아 내의 마크로 매장 중 자카르타 7개 매장을 위시하여 19개 매장을 인수함으로써 대한민국 유통업체 최초로 인도네시아 시장에 진출하였고, 2009년 상반기부터는 'LOTTEMART' 상호로 교체하여 롯데마트만의 차별화된 매장을 선보이기 시작하였다.

더불어, 2008년 12월 베트남 호치민시에 롯데마트 1호점인 '남사이공점'을 오픈하였

으며 '남사이공점'은 현지 업체와의 차별화를 위해 3,200여 평의 문화/편의시설을 대폭 강화했고 베트남 내 단일 쇼핑센터로 최대 규모로 향후 베트남 주요 지역을 중심으로 10년 내 30여 개 점포를 오픈할 계획이다. 롯데마트는 2009년 중국 TIMES 65개점(수퍼마켓 포함)을 인수 하면서 국내외 함께 기준 점포수로는 국내 유통업체 중 1위로 올라서게 되었다.

롯데마트는 2010년 7월 현재 국내 87개, 중국과 인도네시아 등 해외에 101개 매장을 운영하고 있다. 진출한 각 매장은 지역중소기업을 적극 지원하고 지역민 고용창출 등 지역경제발전에 일조한다는 기본 방침을 세우고 있다. 2010년 1~3분기 누적 매출은 10조1382억, 영업이익은 8316억에 이르고 있다. 2011년 중국 내 13개 신규출점을 목표로 하고 있으며 2014년까지 중국에 총 170개의 매장을 운영하는 것을 목표로 하고 있다. 또한, 중국, 베트남 및 인도네시아 등의

<표 4> TIMES 인수 후 롯데의 점포 수 현황

단위(개)

구 분	인수 前	인수 後	09년 末
총 계	96	149	159(+10)
국 내	66	66	68(+2)
해 외	소계	30	83
	중국	10	63
	인도네시아	19	19
	베트남	1	1
			2(+1)

<표 5> 롯데마트 해외 M&A 사례\*

인수기업	시기	인수점포수	인수금액(억원)
중국 마크로	2008.1	8개	1,700
인도네시아 마크로	2008.10	19개	3,200
중국 타임스	2009.10	81개(오픈예정포함)	5,320-7,350

\* 자료: 머니투데이, '롯데마트 해외 M&A 사례', 2009  
 자료: 머니투데이

국가에 병행진출을 통해 향후 10년 이내에 아시아 유통기업 1위가 된다는 목표를 세우고 있다.

## 2. 국내 대형마트의 해외진출 전략

### 2.1 이마트 중국진출 개요 및 전략<sup>2)</sup>

#### 2.1.1 개요

신세계 이마트는 까르푸, 월마트의 중국 진출 이듬해인 1997년 한국 유통업계 최초로 해외시장 진출을 시도하였는데, 그 첫 지역으로 중국 상하이 취양점을 오픈하였다. 이후 외환위기로 잠시 중단되었다가 2004년 이후 본격적인 해외진출 활동을 펼치기 시작하였으며, 2010년 7월 현재 중국

에 26개 매장이 출점하고 있다. 신세계는 중국시장에 비교적 일찍 진출한데 비하여 그 세력확장이 다소 느린 편이었는데, 이는 중국 내 매장 확장을 위한 투자에 치중하기 보다는 한창 경쟁이 치열했던 국내시장 지위를 확장하는데 우선적인 투자를 해왔기 때문이었다. 또한, 진출국 내에 매장을 직접 개설하는 '그린필드'전략을 사용했기 때문에 지금까지는 상대적으로 느린 확장추세를 보여왔다.

그러나 중국 내에서 2008년부터 매년 평균 10여개 매장을 오픈하며 공격적으로 사업을 확장하고 있으며, 물류센터 설립 등 중국 시장내 본격적인 다점포 체제 구축을 위한 준비를 하고 있다. 현재 이마트는 중국, 베트남, LA에 소싱사무소를 개설하여

2) 김기현, LG주간경제, '할인점 경영의 성공포인트 7, 2002,를 기초로 수정 보완함.

〈표 6〉 신세계 이마트의 중국시장 출점 현황 및 계획

	2007년	2008년	2010년	2012년
총 점포수	121	139	183	230
국내 점포수	111	120	140	160
중국 점포수	10	19	43	70
중국 점포 비율	8.3%	13.7%	23.5%	30.4%

자료원: SERI 벤치마킹 DB, 2009

글로벌 네트워크를 구축하고 있다. 또한, 중국 내에서 선진 글로벌 유통기업의 이미지를 심어주기 위한 노력을 통해 실제로 중국 소비자들이 중국 이마트 매장을 ‘깨끗하고 편리한 쇼핑공간’으로 인식하게 되었다 ([http://blog.naver.com/kmac\\_kbpi](http://blog.naver.com/kmac_kbpi) 2009).

향후, 중국시장에서는 화북과 화동지역 확장에 주력하여 베이징, 난징, 항저우 등의 지역을 중심으로 2012년 70개, 2015년 100개점 진출을 목표로 하고 있다. 뿐만 아니라 중국에 이어 베트남과 LA에 소싱 사무소를 오픈하여 해외소싱 상품을 공격적으로 확대해나갈 계획을 갖고 있다. 실제로, 대형 할인점들이 국내외 치열한 경쟁에서 이기기 위한 여러 가지 전략 중의 하나로서 제조업자 상표와 품질은 동등하면서 가격이 20~40% 저렴한 글로벌 소싱 상품을 개발하여 점포 차별화 및 경쟁력을 확보하는 것이 매우 중요한 화두가 되고 있다.

### 2.1.2 성공적인 브랜드 네이밍 - ‘이마이더’의 연상

이마트는 중국진출을 결정하기 전에 진출지역의 특성은 물론 현지 소비자의 구매 패턴, 미래의 구매 패턴 변화 등 타 지역 진출 시보다 사전 관찰과 계획수립에 더 많은 시간과 비용을 지출하였다. 그리고 중국

에서는 회사이름 또는 제품명을 가장 적합한 중국어로 옮기는 일이 사업성패를 좌우할 만큼 중요하다는 것을 알고 중국에 진출한 이마트의 중국이름을 ‘易買得’으로 지었다. 중국어로는 ‘이마이더’로 발음되고, “쉽게 사서 득을 얻는다”란 뜻을 갖고 있다. 이름 자체가 대형 할인매장을 연상케 한다. 상하이 이마트는 이마이더라는 브랜드 네이밍을 위해 많은 중국인들을 대상으로 사전 조사를 실시했으며, 그 과정에서 이마이더라는 이름이 입에서 입으로 전해지면서 상당한 홍보효과를 거두었다.

### 2.1.3 고객중심의 현지화 전략

이마트가 진출한 지역인 상하이에는 외지인들이 장사하는 데 엄청난 진입 장벽이 존재하는 지역이다. 먼저 중국현지인들에게 이마트 상하이점이 중국기업이라는 인식을 심어주고자 하였다. 현지 직원을 채용할 때는 반드시 현지인 간부를 배석시켜 지원자의 자질을 파악하는데 활용하고 있다. 중국인들은 오랜 동안 사회주의사회의 평등사상에 익숙하기 때문에 윗사람의 권위를 절대적으로 인정하면서도 윗사람과 평등하게 대화하는 것을 중요시하기 때문에 현지채용인력들은 이마트 관리자들과 중국어로 함께 대화하고 문제해결방안을 모색한다는 점에

서 매력 있는 직장으로 생각하고 있다. 중국 이마트는 2006년 7월부터 중국 내 26개 모든 매장의 점장을 중국인으로 교체했으며, 2007년 3월 상하이에 교육센터를 오픈하여 일류대학 성적 우수자들에게 이마트 실습교육 프로그램을 이수할 기회를 제공함으로써 우수인력을 사전에 확보하기 위한 노력을 기울이고 있다.

다음으로, 판매촉진 전략에 있어서의 현지화전략이다. 이마트는 현지 소비자들의 구매욕구를 촉진할 수 있는 다양한 형태의 유인책을 시행하여 큰 효과를 보았다. 호기심 자극을 위하여 매일 2~3개의 신상품을 진열하여 신상품이 많다는 이미지를 심도록 하고, 먹거리에 대한 중국인들의 욕구를 자극하기 위하여 식품매장을 다양하게 특화하여 시연판매나 시식코너를 운영하였다. 신선류는 공급업자가 직접 공급하는 직영제를 운영함으로써 상당한 효과를 보고 있다. 또한, 국내에서는 직원들이 노란색 조끼를 착용하였지만, 중국에서는 현지인들이 좋아하는 붉은색 조끼를 착용하게 하였다. 그리고 한국과 달리 주로 자전거를 타고 쇼핑하는 중국인들의 구매 패턴 때문에 구매단위가 크면 판매가 부진하다는 점에 착안하여 구매단위를 최소화하여 날개 판매도 가능하게 하였다.

#### 2.1.4 합자형태의 시장 진입방식

이마트는 유통업체이기 때문에 소비자와 밀접한 관계를 유지해야하므로 합자 형태가 가장 유리할 것으로 판단하였다. 이마트의 경우 현지의 능력 있는 국영기업과 합자 관계를 맺으며 진출하였는데, 이마트 상해점의 경우 3자출자 방식으로, 천진점의 경우 양자출자 방식으로 진출하였다. 중국 측은 한국

의 이마트를 통하여 선진 적이고 혁신적인 관리 시스템, 그리고 다양한 경영 노하우를 전수 받을 수 있었고, 이마트 측은 해외진출에 따른 비용 및 위험부담을 절감하는 효과를 얻을 수 있었다. 이 관계 형성을 위해 한국 이마트 측은 성공적으로 운영되는 한국의 이마트를 주기적으로 견학시킴으로써 한국 본사에 대한 신뢰감을 심어주어 파트너의 전향적인 협력을 이끌어낼 수 있었다.

#### 2.1.5 한국에서 검증된 경영전략의 현지 접목

이마트는 한국고객들에게 이미 익숙한 게릴라전법을 써서 중국소비자들에게 신선한 충격을 주며 자연스럽게 매장을 찾게 하고 있다. 게릴라 전법이란 일부고객들이 선호하는 제품을 일정시간 동안 아주 싸게 파는 방식으로, 1원도 따지는 중국서민들에게 아주 유용한 접근방식이며 광고를 하는 것보다 더 큰 효과를 거두었다.

또한, 상하이 시민의 소비패턴이 우리나라와 비슷하게 발전한 점에 착안하여 한국적인 것으로 승부하자는 전략을 사용하였다. 예를 들어 중년 여성들이 자리를 지키고 있는 계산대, 쇼핑과 먹고 즐기는 일을 동시에 할 수 있는 공간, 신선한 야채로 주부들의 추가 쇼핑을 유도하는 전략 등은 상하이에서도 성공적으로 적용되고 있다.

#### 2.1.6 유리한 입지

이마트는 소위 말하는 '파워쇼핑센터'에 위치해 있다. 파워쇼핑센터란 인근쇼핑센터와 어우러져 시너지효과를 내는 입지를 말한다. 이마트 위층에는 가전 가구 전문매장이, 옆에는 홈인테리어 전문매장이 포진해

있어서 이 매장들의 내구 소비재와 이마트의 생필품이 윈스톱쇼핑의 시너지를 제공한다. 게다가 이민허루 주변은 중산층 집결지역으로 이마트 매장은 언제나 많은 고객들이 방문하고 있다.

### 2.1.7 주기적 이벤트 행사

이마트는 중국 지역주민들과의 친밀감을 형성하기 위해 중국인들이 이벤트 행사를 좋아한다는 점을 감안하여 다양한 이벤트 행사를 실시하고 있다. 시간대별 할인행사, 주말 특관 행사 등으로 고객들의 관심을 끌기 위해 끊임없이 노력하며, 매일 매장 앞 광장에서 맥주 빨리 마시기, 노래자랑 등 이벤트를 벌여 지역주민들에게 친근한 이미지로 다가서고 있다.

또한, 주변의 중산층 및 신흥 고급소비층을 대상으로 하여 기존의 경쟁 대형할인점과는 차별화 전략을 사용하고 있다. 예컨대, 최첨단 디지털 고급 가전과 유기농, 무공해 야채매장 등 상하이에서는 최고 수준의 선진판매 전략을 선보이고 있다. 최근 상하이 할인점 최초로 대면 판매 화장품 코너를 설치하였으며, 가장 눈길을 끄는 한국의 먹거리 850종을 한곳에서 판매하는 ‘한국식품전문관’을 별도로 설치하여 한국 먹거리 특별 코너를 운영하고 있다.

## 2.2 롯데마트의 해외진출 개요 및 전략<sup>3)</sup>

### 2.2.1 개요

롯데마트는 국내 유통업체 최초로 인수 합병을 통한 해외진출 전략을 사용하였으며,

중국, 베트남, 인도네시아 등 개발도상국 시장 진출에 주력하고 있다. 중국 진출을 위해서는 2007년 12월 마크로(Makro) 매장 중 북경 6개, 천진 2개 매장 등 8개 매장을 인수하고 롯데마트로 상호를 변경하여 오픈하였다. 바로 이어 2009년 중국 내에서 슈퍼마켓 포함 65개(대형할인점은 57개)의 매장을 갖고 있는 현지 할인매장 업체인 타임스를 인수함으로써 중국 내 대형할인점 출점수를 크게 증가시키게 되었다. 타임스 인수로 2010년 1월 현재 기존 점포 3개에 중국 타임스 57개 점포 등 총 60개 해외점포를 보유한 롯데마트는 국내외 매장 수 합계 기준 국내 유통업체 중 1위를 기록하고 있으며, 2010년 20개 정도의 해외점포를 신설해 적극적인 글로벌 경영체제에 돌입할 계획을 갖고 있다(wow 한국경제 TV, 2010). 이처럼 롯데마트는 중국진출 전략으로서 대형할인매장을 직접 건립하여 진출하기보다는 기존 할인매장을 인수하는 M&A 방식을 주로 사용하고 있다. 또한, 상하이를 거점으로 하여 베이징으로 진출하는 형태인 이마트의 ‘북진정책’에 대응해서 롯데마트는 베이징과 텐진, 산둥성, 랴오닝 등에 신규점포를 개점한 뒤 상하이로 눈을 돌리는 ‘남진정책’을 사용하고 있다.

베트남에서는 2008년 12월 호치민에 롯데마트 1호점인 ‘남사이공점’을 오픈하였고 하노이 등을 중심으로 진출하기 위한 20여개의 매장부지를 확보한 상태로서, 향후 10년 내 베트남에 30여개 매장을 오픈한다는 계획이다. 또한, 대한민국 유통업체로서는 최초로 인도네시아에 진출을 시도하였는데,

3) 삼성경제연구원, ‘롯데 마트의 해외진출 사례’, 2009를 기초로 수정 보완함.

〈표 7〉 이마트와 롯데마트의 중국진출 차이

이마트 전략	롯데마트 전략
‘그린필드’	‘인수합병(M&A)’
‘복진정책’	‘남진정책’

자료원: <http://cafe.naver.com/lottetown.cafe>

2008년 10월 마크로 19개 매장을 인수함으로써 진출의 토대를 마련하였다(SERI 벤치마킹 DB, 2009). 롯데는 신세계에 비하여 해외시장 진출이 다소 늦었지만 중국, 베트남, 인도네시아 등 다양한 국가시장에서 직접진출만을 고집하지 않고 M&A 등을 통해 보다 적극적인 진출전략을 실행해왔다.

이처럼 롯데마트는 다국가 병행진출 전략을 사용함으로써 위험분산, 신속한 해외시장 선점, 그리고 교차소싱을 가능하게 하여 경쟁우위를 창출한다는 전략이다.

### 2.2.2 중국 진출 전략

롯데마트의 중국시장 진입은 이마트에 비해서는 10년여 늦게, 그리고 까르푸와 월마트 등 글로벌 경쟁업체와 비교할 때 시기적으로 늦었고 지명도와 체인점도 적은 상태였다. 또한, 중국 현지 슈퍼마켓의 빠른 발전 속에 세계적인 슈퍼마켓 체인점의 중국 현지화가 상당한 수준에 이른 상태에서 롯데마트는 열세를 극복하기 위해 현지화 이외에도 롯데마트만의 특색을 만들기 위해 노력하였다. 그 중 가장 중요한 것이 바로 한국 롯데마트 특유의 서비스 정신을 중국으로 도입하여 매장에 들어오는 고객에게 허리를 굽혀 인사하는 등 기타 유럽과 미국의 유통업체가 가지지 못한 특색을 갖췄다는 것이다.

또한, 롯데마트는 매장 소재지와 가장 직접적인 연관이 있는 동 사무소급 조직과 긴밀한 협력관계를 유지했다. 지역사회 공동구축과 서로 돕기를 통해 좋은 커뮤니케이션을 확립하여 사업하는 과정에서 어려움에 부딪쳐도 도움을 요청할 수 있었으며 일부 정책이나 법률, 법규들도 이러한 경로를 통해 제때 알 수 있었다. 이외에도 지역사회 주민들을 위한 자선 사업도 시행하여 친화적인 외부환경을 구축함으로써 전반적인 기업경영에 큰 밑거름이 되었다. 또한, 중국인들은 의미가 부여된 이름을 좋아하는 경향이 있으므로 이마트의 경우처럼 롯데마트와 가장 발음이 유사한 ‘리텐만이다(롯데마트: 롯데에서 만족하게 사세요)’로 보다 친숙하게 다가가고자 하였다.

### 2.2.3 베트남 진출 전략

베트남은 인구 8,500여만명 중 약 70%가 35세 미만인 매우 젊은 소비자들로 구성된 국가이며 중국에 이어 두 번째로 빠른 경제 성장을 보이는 매력적인 시장을 갖고 있다. 더욱이 젊은 소비자층의 소득이 꾸준히 증가하고 있고, 욕구와 소비패턴도 다양해지고 있다. 이러한 상황에서 쇼핑센터에 대한 수요에 비해 공급이 현저히 부족한 상태였기 때문에 매우 밝은 미래가 예상되는 시장이었다. 그러나 한편으로는, 소득대비 세계에서 가장 높은 부동산 가격, 치솟는 환

을 등 경제 매크로가 불안하고, 유통관련 법규가 정비되지 않아 월마트, 까르푸 등 글로벌 소매 유통업체가 진입하지 않은 시장이었다.

이러한 점 외에도 베트남은 중국을 대체할 수 있는 생산기지로 급부상하고 있어, 향후 글로벌 네트워크 형성시 매우 중요한 소싱기지로 활용될 가능성이 큰 지역이다(주간조선 2009). 2008년 12월 중순 베트남 호치민에 롯데마트 1호점이 문을 연 이래, 2010년 4월 현재 매우 활발한 영업을 하고 있으며, 호치민 12군에 2호점 개점을 예정하고 있다.

롯데마트가 베트남에 진출하던 2008년 당시는 베트남 내에 유통인프라 부족으로 글로벌 유통업체의 진입이 부진한 상태였다. 롯데마트는 베트남의 유통시장이 본격적으로 개방되기 전에 선점효과를 극대화하기 위한 다점포화 전략을 시도하고 있으며, 업종 내 최저가 이미지 구축을 위하여 핵심제품의 가격을 철저히 관리하고 있다. 현재는 월마트, 까르푸, 테스코와 같은 글로벌 유통기업들이 베트남 진출을 다시 모색하고 있는 상황이다.

롯데마트는 직접 부지를 매입하고 매장을 꾸민 진정한 의미의 해외 1호점으로 철저한 현지화 전략과 선진화된 한국적 마케팅 시스템을 베트남에 적용시키기 위해 노력하고 있다. 경쟁업체에 비한 차별화 포인트로서 ‘쇼핑하는 즐거움, 고르는 재미’라는 컨셉을 구현하기 위해 기존 매장들과는 달리 가정용품, 문화상품, 생활용품 관련 상품들을 대거 전면에서 진열했다. 또한, 롯데마트는 쇼핑공간 외에도 볼링장, 레스토랑, 롯데시네마, 문화센터 등의 시설을 갖추어서

현지 유통업체에서는 찾아볼 수 없는 쇼핑과 문화생활이 동시에 가능한 복합시설을 구축하였다. 이로써 롯데마트는 베트남 내 최고 수준의 문화 시설을 갖춘 쇼핑센터로 자리매김하게 되었다.

#### 2.2.4 인도네시아 진출 전략

인도네시아 진출전략의 핵심도 현지화 전략에 기초를 두고 있다. 인도네시아는 인구도 많지만, 국토 면적이 넓어 도매시장에서 물건을 떼다가 소매영업을 하는 키오스크(간이 가두판매점) 영업형태가 매우 발달해 있다. 롯데마트가 인수한 마크로는 70%가 도매기능을 수행하고 있다. 그런데 이렇게 소매상을 대상으로 하는 도매영업은 금융위기의 영향을 상대적으로 적게 받는 특징을 가진다. 따라서, 소매 위주의 영업을 했던 까르푸나 데일리 팜과 같은 선발주자가 최근 금융위기의 여파로 크게 피해를 입은 반면에 롯데마트는 유일하게 20%대의 높은 신장률을 올릴 수 있었다. 현재 마크로를 인수한 롯데마트는 점포 수 면에서 4위를 차지하고 있다.

또한, 인도네시아 정부의 유통정책도 현재의 롯데마트 진출에는 유리한 점으로 작용하였다. 현지 정부의 유통정책에 따르면 현재 점포수가 가장 많은 까르푸는 독과점 규제에 걸려 매장 수를 늘리는 데 있어 제약이 있지만 점포수가 적은 롯데마트는 당분간 점포 수 확장에 걸림돌이 없는 상황이다. 이에 힘입어 롯데마트는 향후 인도네시아에서 M&A를 통해 점포수를 더욱 늘릴 계획을 갖고 있다.

### 3. 일본 대형마트의 현황

#### 3.1 개요

일본 유통시장은 현재 저출산, 고령화에 자산과 소득이 줄어드는 디플레이션이 겹치면서 소비자들은 과거에 비해 상대적으로 저렴한 제품들을 찾는 경향이 두드러지고 이에 따라 백화점, 종합양판점 등과 같은 대형점들의 시장규모가 매년 줄어들고 있는 추세이다. 특히, 대형할인점보다는 백화점이 직접적인 타격을 입고 있는 상황이다. 백화점 매출의 경우 작년 대비 10.8%가 감소하여 유사 이래 최대의 감소폭을 기록했으며 해마다 점포수가 줄어들고 있는 추세를 보이고 있다. 급기야 2008년 1월에는 도쿄 긴자에 위치한 세이부 백화점 유라쿠초점 폐점 계획이 발표되기도 하였다. 종합양판점의 경우에도 매장 수가 정체를 보이고 있으며 매장면적 규모는 확대되고 있으나 매출액은 감소하는 추세를 보여 매장 효율이 저하되는 것으로 나타나고 있다(조철휘 2008).

#### 3.2 이온

이온(AEON)은 1926년 설립되었으며 주요업태는 할인점으로서 다이아몬드시티 등 교외형 쇼핑몰 산업에도 진출하고 있다. 특

히, 소매, 서비스, 금융 등의 복합적인 전개가 강점이며 저비용 구조로의 체질전환을 위해 비용구조 개혁을 진행중에 있다. 이온은 2002년도 단독 매출액이 1조7,012억엔을 달성하면서 다이에를 넘어 슈퍼업계 1위를 차지하였으며, 이어 2003년도에 연결 매출액이 3조5,462억엔에 이르러 이토요카도를 능가함으로써 소매업계 1위 자리를 차지하였다.

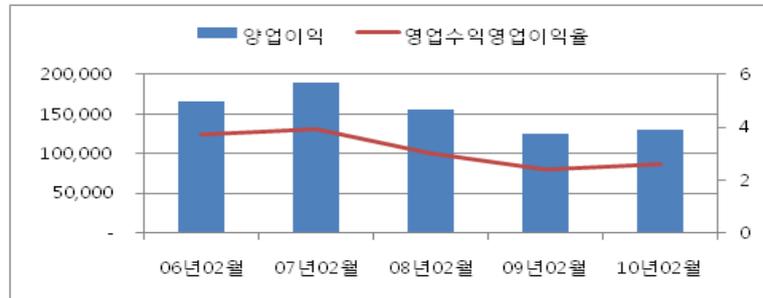
이온그룹은 2000년 1월 정책발표회에서 오카다 야스코 사장이 ‘글로벌 10’ 구상을 발표하였다. 이는 세계적인 대규모 소매업들의 일본진출이 가속화되는 상황에 대응하여 글로벌 시대에 통하는 매출 글로벌 소매업 10위 이내에 진입하는 것을 목표로 하겠다는 것이다(矢作敏行 2004).

현재 종합 소매업에 속하는 JUSCO를 중심으로 세력을 강화하고 있는 이온그룹은 소매업계 국내 2위, 세계 19위에 위치하고, 종합 슈퍼에서는 영업이익으로도 이토요카도를 넘어 1위를 달성 하였다. 이온은 일본에 있는 대형쇼핑센터의 80% 이상을 운영하고 있다. 이온그룹 기업점포는 국내뿐만 아니라 말레이시아, 태국, 중국, 대만 등 아시아 지역으로 점포확대에 주력을 가하고 있다. 이온그룹은 2009년 기준 일본 전역과 중국 등 아시아 일부지역에 할인점 634개,

〈표 8〉 일본 종합양판점의 점포수, 종업원수, 시장규모, 매장면적 추이

연도	점포 수	종업원 수	시장규모	매장면적
2002	1,600	39,700	8조5,100억엔	1,470만m <sup>2</sup>
2004	1,600	41,000	8조4,000억엔	1,510만m <sup>2</sup>
2007	1,500	38,600	7조4,300억엔	1,580만m <sup>2</sup>

자료원: 조철휘(2008), “일본 유통업 10년 현황비교와 주요업계 분석-종합양판점”



자료: 이온HR

〈그림 1〉 이온의 영업이익·영업수익영업이익율

수퍼마켓 1,267개, 편의점(미니스톱) 3,514개, 전문점 4,475개 등 1만2,183개의 매장을 운영하고 있다((재)한일산업·기술협력재단 2010).

그러나 이렇듯 종합양판점 업체에서 5년 이상 1위를 지켜온 이온도 2008년 결산에서 10년만에 영업수익이 17% 감소하는 결과를 보이면서 일본 국내시장의 한계를 극복하기 위해 보다 적극적으로 해외시장 진출에 박차를 가하지 않을 수 없는 상황이 되었다.

### 3.3 이토요카도

1920년 설립되어 1958년 법인으로 등록된 세계적인 전문 유통회사로서 현재 할인매장인 다이구마와 토포즈, 백화점인 세이부와 소고, 편의점인 세븐일레븐을 운영하고 있으며, 유통업계에서 세계 5위를 차지하고 있는 업체이다. 그런데, 일본의 극심한 소비불황으로 인해 1972년 증시 상장 이후 최초로 영업적자를 기록하면서 결국 지난 2009년 10월 이토요카도는 향후 2년 이내에 일본내 이토요카도 전체 매장 180개 중 수익성이 낮은 30개 매장을 폐쇄할 것이라는

발표를 하였다(매경이코노미, 2009.10.1, <http://news.mk.co.kr>). 이에 따라 이토요카도 역시 일본 국내시장의 한계를 극복하기 위해 해외시장 개척에 적극적으로 투자할 것으로 예상되고 있다. 예로서 중국시장에서는 2010년 5월 현재 14개 매장을 출점중이다. 이토요카도는 2009년 기준 백화점 28개, 할인점 173개, 수퍼마켓 165개, 편의점(세븐일레븐) 12,746개 등 1만3,988개의 매장을 운영하고 있다((재)한일산업·기술협력재단 2010).

## 4. 일본 대형마트의 해외진출 전략

### 4.1 이온의 아시아 진출 개요

이온의 유통사업부문은 GMS, 수퍼마켓, 편의점, 백화점 등으로 구성되어 있는데, 지역적으로는 아시아 사업부분이 핵심적인 역할을 하고 있다. 최근까지는 해외 진출한 자회사가 모두 현지 책임으로 운영되고 있었지만, 현재는 본사가 자회사의 인사·재무·기타 기능을 모두 관할하고 있다.

이온의 아시아 진출전략은 2기로 구성된다. 제 1기는 1985년~1994년의 10년간으로서 이 기간은 동아시아의 경제성장에 따라 많은 소매업체가 아시아에 진출했던 시기이다. 제 2기는 1995년부터 현재까지에 해당하는 기간으로서 본격적으로 중국진출을 시작하게 된 시기이다(矢作敏行 2004).

이온의 아시아 지역 진출국가들은 다음과 같다.

우선 말레이시아는 1983년에 진출을 결정하였는데, 당시 마하티르 전 총리가 오카다 다쿠야 전 회장에게 말레이시아 근대화 공헌해주었으면 한다는 요청을 받아들여 진출이 결정되었고, 이에 따라 1984년 9월 말레이시아 1호점을 개점하였다. 그러나 출점 직후 말레이시아에서 경기후퇴기를 맞아 매출증가세가 둔화되고 누적적자가 확대되고, 더욱이 노사문제가 발발하여 경영상 위기에 빠지게 되었다. 이에 따라 1985년 2개 매장을 출점한 이후 4년여 동안 지점 확장을 하지 못하기도 했다. 말레이시아 사업 정체의 주요 원인은 바로 말레이시아 노동조합에서 찾을 수 있다. 말레이시아 노동조합은 말레이, 중국, 인도계 등 다인종 세력들로 매우 복잡하게 구성되어 있으며, 종업원의 도덕성이 낮아서 최대 매출의 6%에 달하는 상품의 손실이 발생하기도 하였다. 상품 도난과 관련하여 관련 종업원을 해고한 것이 원인이 되어 노동쟁의가 발생하고 치열한 노사대립이 한동안 계속되었다.

이온은 말레이시아의 이러한 상황을 극복하고자 글로벌 인재가 집중되어 있던 홍콩으로부터 우수인재를 발굴하여 말레이시아에 파견하였다. 또한, 점포관리에 있어서 현지간부와 정기적인 협의를 통해 점포별로

이익과 판매관리비용 및 손익분기점의 목표값을 설정하여 목표에 대한 공감대를 형성하고 목표달성을 위해 함께 노력하는 분위기를 조성하였다. 아울러, 1991년부터 현지 종업원 20명씩을 일본에 파견하여 1년간 연수시키는 제도를 도입하였다. 이에 따라 이온 매장의 매니저, 점포 부문장, 상품부장의 80%는 일본에서 연수한 경험이 있는 사람들로 구성되었다. 이온은 말레이시아에서 현재 11개 점포를 전개하고 있고 최대의 쇼핑센터를 운영하고 있다.

다음으로 태국에는 1984년 12월에 진출하였으며 현재 8개 점포를 가지고 있다. 주로 현지 부동산회사에서의 추천으로 진출을 결정하게 되었다. 태국은 규제가 까다롭지 않아 외국 기업 진출이 많고 경쟁이 가장 심한 나라로 슈퍼마켓 사업에 특화되어 있다. 태국에서의 성과는 그다지 성공적이지 못했는데 이는 토지와 점포를 자사에서 보유하는 정책을 사용함으로써 초기투자가 과다했고, 누적적자가 확대되었기 때문이며, 출점예정이었던 점포 근처의 유원지 건설계획이 취소됨에 따라 고객흡입력이 낮아졌기 때문으로 풀이된다. 공식적으로 자스코는 태국사업의 실패 이유를 과대투자, 상품력의 부족, 점포환경조건, 외자규제 완화에 의한 소매점의 경쟁 격화로 분석하고 있다.

1985년에는 대만진출을 시도하는데, 1985년 9월 대만 해운무역회사 僑果실업그룹과 합작으로 쇼핑센터를 개발하여 운영하는 것을 합의한 것에서 비롯된다. 이에 따라 1986년 僑果실업그룹(47%), JUSCO(47%), 미쓰비시상사(6%) 등 3사에 의한 합작회사를 설립하였으나 땅값거품 등으로 사업추진이 불가능하다고 판단하여 철수하였다. 그

리고 1995년에 와서 다시 대만 자스코를 설립하였고, 2003년 7월 100% 자회사인 '대만 이온 1호점'을 개점하였다.

중국에서는 1995년 12월 광둥天貿百貨店 有限公私와의 합작을 토대로 1996년 7월 광둥성 광저우시 중심가에 '광둥 JUSCO' 1호점을 개점하였다. 이어 1996년 3월에 산둥성 칭다오시 합작법인을 설립하고 '靑島東泰 JUSCO'를 개점하였다. 또한, 1996년 9월에 상해역 재개발지구에 상해자스코를 개점하였으나 2007년 7월 폐점하였다. 이어서, 2002년 5월 홍콩에 'JUSCO Stores'를 설립하여 2003년 9월 홍콩 1호점을 개설하였다. 이온은 홍콩에서 자스코 스토어즈 1호점 성공을 기초로 점포를 착실하게 확대해 나갔으며, 매장면적을 장소에 따라 유연하게 대응한 결과 안정적인 수입을 확보할 수 있었다. 그러나 경쟁상대인 까르푸는 대형점포를 고집하였고, 대형점포를 전개하는데 적합한 용지가 부족하다는 이유로 2000년 철수를 결정했다. 2004년 9월에는 광둥성 深圳시에 홍콩 이온스토어즈의 100% 자회사인 '이온차이나'를 설립하여 중국에서의 매장전개, 물류, 상품조달의 본부기능을 담당하고 있다. 2010년 현재 중국 내 22개의 매장을 운영하고 있다.

#### 4.2 이온의 아시아진출 전략4)

이온은 1984년의 말레이시아 진출을 시작으로 아시아 전략을 일관되게 추진해왔다. 특히 중국전략은 말레이시아, 홍콩에서의 성공 경험을 기반으로 전개하고 있다. 이온의 아시아진출 전략은 인재측면과 상품

조달측면, 그리고 MD전략으로 구분해 볼 수 있다.

먼저, 인재 측면으로서 이온의 중국 사업 관련 주요 포스트에는 말레이시아 혹은 홍콩에서의 최고 경영진 또는 점장 경험자를 기용하고 있으며 말레이시아에서 시작된 현지 인재의 개발·등용 방침은 중국에 있어도 계승되고 있다. 중국·홍콩의 13개 점포 가운데, 11개 점포가 홍콩·중국인 점장이며 총 직원수에서 일본인이 차지하는 비율은 5%에 미치지 못한다. 이렇게 국제화의 진행과 함께 축적된 인재를 적절히 배치해 나가는 것이 이온의 강점이다.

다음으로, 상품조달 측면으로서 태국에서는 대부분 100% 현지 조달이 이루어지며 중국에서도 거의 대부분이 현지 조달의 형태로 이루어진다. 대만의 경우 50%이상의 상품을 중국에서 수입하고 있으며, 대부분은 상사를 통해서 조달하는 것이 아니라 현지 공장을 직접 지도하고 자사물류를 통해 이온의 각 점포에 반입을 하게 된다.

MD 전략은 다음 2가지 목표를 기본으로 하고 있다. 첫째, PB상품인 'Top Value'의 매출비율을 확대하고 있으며 슈퍼나 드럭스토어에 대한 공급도 확대하고 있어 연간 매출에 차지하는 PB 비율을 30%~40%w 정도까지 확대할 계획이다. 둘째, 가격경쟁력의 강화로 저가격 NB상품인 '베스트 프라이스'와 마진율이 높은 'Top Value'의 조합으로 가격경쟁력을 높이고 있다. 2010년에는 경쟁회사의 특매가격을 기준으로 가격을 재설정하고 월단위로 판매하는 '새 베스트 프라이스'를 전개했다. 중국 하이얼 사의

4) 대한상공회의소, '이온의 중국 전략: 현황과 과제', 2008을 기초로 수정보완 함.

가전제품 판매 등 새 가격 체계를 더욱 진척시킨 EDLP로 가격대응을 강화하고 있다.

### 4.3 이토요카도의 중국진출 개요

이토요카도는 중국 공무원이 비준한 최초의 유통 프랜차이즈 상업합자기업으로서 1996년 중국시장 진출을 시도한 이래 1997년 중국사업을 본격화하기 시작했다. 중국 국무원은 비준당시 선진관리 시스템 도입, 중산층 소비를 대상으로 소비를 진작할 것, 그리고 중국 사회용화 및 중국 인재 배양 등 3가지 사항을 요구하였다(이원봉 2008). 2010년 현재 이토요카도는 청두에 3곳, 그리고 베이징에 8곳의 매장 등 14개의 매장을 운영하고 있다. 특히, 청두시 매출액은 일본과 중국 200여개 매장을 통틀어 가장 높으며 판매액은 이토요카도 전체 3위를 기록한 것으로 나타났다. 이토요카도는 2009년 청두시에 4호점과 5호점을 추가로 오픈하며 지속적으로 매장 수를 늘려가고 있다.

### 4.4 이토요카도의 중국진출 전략<sup>5)</sup>

이토요카도가 중국에 진출하여 적용한 전략은 다음과 같이 정리될 수 있다. 첫째, 단품관리로서 이토요카도는 개별 상품 관리를 통해 고객의 수요를 파악하고 고객의 구매패턴 변화에 따라 매장을 조정하고 있다. 이는 POS시스템을 이용해 개별 상품의 판매 추세를 파악하고 이를 통해 계절별, 요일별, 시간대별, 날씨별, 기타 다른 요소들에 대한 소비자들의 구매패턴 변화까지 파악할 수 있기 때문에 가능한 것으로서, 이

를 통해 판매 및 재고 관리의 효율성을 높이고 있다. 또한, 이토요카도는 새로운 것을 접하고 경험하기 좋아하는 청두시민의 소비심리를 파악하고, 고객들에게 늘 새로운 분위기의 매장을 보여주기 위해 고객의 수요·기념일·시간대의 변화에 따라 다양한 진열 방법을 시도함으로써 언제나 새로운 기분을 느끼게 해주는 진열을 하고 있다.

둘째, 기존 대형마트에 대한 고정관념을 깨뜨리고 백화점과 마트를 결합시킨 독특한 매장개념을 적용시켰다. 예를 들어, 청두시의 이토요카도 매장은 백화점 같기도 하고 슈퍼마켓 같기도 하다는 평을 받고 있는 대형유통 상점으로 중산층 소비자가 편하게 드나들 수 있는 친화력 있는 상점으로 인식되고 있다. 이는 당초 중국진출 당시 중산층 소비를 진작시킬 수 있도록 해달라는 중국 당국의 요청을 반영하기 위한 방법으로 보여진다. 또한 고객의 요청에 따라 10위엔 점을 개설해 실생활에 꼭 필요한 생활 용품 등을 판매하고 있으며, 고객의 반응 또한 매우 좋은 것으로 나타난다.

셋째, 고객을 최우선으로 생각하자는 문화를 정착시키기 위해 노력했다. 이토요카도는 ‘고객이 신뢰할 수 있는 성실한 기업, 주주·거래처·지역사회가 신뢰할 수 있는 성실한 기업, 사원이 신뢰할 수 있는 기업’이라는 기업이념을 바탕으로 청두시 유통업계에 고객이 최우선이라는 개념을 전파하였다. 예를 들어, 청두에서 오픈한 매장들 중에서 최초로 허리를 굽혀 고객에게 인사하도록 하는 등 직원들에게 끊임없는 친절교육을 시키고 있으며, 이를 통해 이토요카도

5) 대한상공회의소, '이토요카도에서 배우는 중국 소비시장 공략법' (2008.10.17.)을 기초로 수정보완 함.

는 청두시에서 가장 친절한 매장으로 손꼽히고 있다. 또한, 중국진출 당시 경제발전이 힘입어 개성을 추구하는 소비형태가 나타나기 시작하자 이들의 욕구변화에 맞추어 앞장서서 신제품을 도입하여 진열하는 등 고객지향적인 매장이 되기 위한 노력을 기울였다. 이토요카도는 홈페이지에 ‘고객의 소리’란을 통해 고객과의 커뮤니케이션을 지속적으로 진행하고 있으며 고객과의 간담회와 고객 상담실 운용을 통해 고객의 소리를 직접 듣고 문제점을 개선하는 등 고객의 소리에 귀를 기울이고 있다.

넷째, 현지 인재육성과 투자에 많은 노력을 쏟았다. 이토요카도는 베이징의 8개 점포 중 5개 매장, 그리고 청두의 5개 점포 중 1개 매장에서 중국 현지인 점장으로 근무하고 있다. 현지인 점장은 현지 사정에 그 누구보다도 정통하다는 장점 외에 중국 현지 직원들에게 ‘나도 점장이 될 수 있다’는 희망과 일에 대한 동기를 부여시켜주는 역할을 하고 있다. 또한, 직원다양한 커뮤니케이션을 통해 회사의 관리방향과 비전 등을 명확하게 인식시키고, 업무상의 문제들도 공유하기 위해 노력하고 있다.

다섯째, 이토요카도는 공급업체와 공생관계를 유지하기 위해 노력하고 있다. 예를 들면, 제조업체 및 공급상 회의를 통해 이들에게 소비자의 반응을 전달해주고, 제품 개선과 신제품 방향까지 함께 논의하며, 이토요카도의 발전 방향을 설명해 주는 등 공급자의 발전과 이토요카도의 브랜드 가치를 제고하기 위해 공생관계를 만들어가고 있다. 또한 긴밀한 유대관계를 통해 물류를 개선하고, 무엇보다 기본적인 신뢰와 직결되는 공급업체의 결제일은 반드시 지키고 있다.

### Ⅲ. 결 론

국내 대형마트가 해외에 진출하기 위해서는 다양하고 복잡한 국가 소비자에 대해서 완벽하게 이해하는 것은 필수 조건이다. 또한 철저한 시장분석과 법률적 이슈를 고려하여 현지화 시켜나가는 것이 매우 중요한 과제이다. 아시아 시장 진출의 경우 국내에서 성공한 경영 전략을 바탕으로 새로운 전략을 수립하여 접근해야 할 것이다.

우선적으로 다음과 같은 것들을 고려해 볼 수 있다. 특히, 가장 기본적인 출발점으로서 중국시장의 특성을 어떻게 규정할 것인가의 문제이다. 흔히 글로벌 마케팅 전략에서 해외 표적시장 선정기준 중 경제적 여건으로써 경제적 여건을 고려할 때 1인당 국민소득을 이용하는 경우가 많다. 그러나, 이 기준은 평균의 개념이기 때문에 일반화하는데 있어서 많은 문제점이 작용한다. 그 대표적인 시장이 중국시장이다. 중국의 경우 1인당 월급여 10만 위안 이상의 고소득층이 8,000만 명 이상이고, 이들 소비층에 의해 고급 수입 제품에 대한 시장 수요가 확대되고 있는 것으로 조사되었다. 이러한 고소득층 소비자를 고려할 때 향후 지속적으로 매장의 고급화가 이루어져야 한다.

그러나 무리하게 도입 초기부터 고급화된 매장을 고집할 것이 아니라, 이온/자스코 청도점의 성공사례에서 보았듯이 아직 시장수요는 있으나 아직 대형할인매장이 들어서지 않은 지역을 선점하고, 이후 글로벌 할인매장들이 진입하는 시점에 맞추어 고소득자층을 타겟으로 점진적으로 이동해나가는 방법으로써 인지도를 유지하면서 매출을

확대하는 방법을 사용하는 것도 고려할 수 있다. 이 과정에서 경쟁매장에서는 갖추고 있지 않은 경쟁력 있는 틈새상품들을 일정 비율 반영하여 언제나 새로운 상품구색을 형성하는 것도 효과적일 수 있다.

또한 미국 및 유럽계 대형할인점에 비해 차별화된 매장관리 전략이 필요하다. 예컨대, 이미 성공적으로 적용된 시식코너 운영 및 아시아인의 키에 맞춘 진열대 외에도 꾸준히 아시아시장 지향적인 전략방안들을 개발해야 할 것이다. 또한, 일본의 이온이나 이토요카도와 같이 백화점과 대형마트의 결합과 같이 기존 대형마트의 고정관념을 탈피한 새로운 형태의 매장을 운영하고, 단순한 매장이 아니라 복합문화공간으로서의 활용성을 확보하는 것도 미국이나 유럽계 유통업체와의 차별화를 위한 한 가지 방법이 될 것이다.

차별화를 위한 기본적인 방법으로 지금까지 유럽계 유통매장들은 물량공세 위주의 전략을 펼쳤으며, 일본계 유통매장들은 고품질 위주의 전략을 펼친데 반하여 한국계 유통매장들은 고객친화적인 경영을 통하여 현지 소비자들에게 한걸음 더 가까이 다가갈 수 있는 방안들을 지속적으로 확충해나 가야 할 것이다.

또한, 아시아권 내의 한류 열풍에 힘입은 한류마케팅을 적극적으로 활용해야 할 것이며, 우수한 한국 제품을 판매하기 위한 매장구성을 함으로써 한국 제품에 대한 수요를 충족시키는 동시에 중소 한국 기업이 중국 시장에 진출하는 기회를 제공하는 기회도 마련해야 할 것이다. 국내 대규모 유통기업의 해외진출이 기술은 좋으나 해외경험과 자본이 부족한 국내 중소기업들의 해외

진출 통로가 되어야 하는 것이다. 이를 통해 해외진출 유통기업은 신뢰할 수 있는 소싱라인을 구축할 수 있게 된다. 물론 원가 절감을 위해 현지소싱을 추구하기도 하지만, 명확한 시장세분화와 표적시장 결정을 통해 부분적으로 차별화된 국내제품을 해외에 진출시키는 통로역할을 한다면 분명 유통기업과 국내 중소기업에게 모두 win-win이 되는 결과를 얻을 수 있을 것이다.

이어서, 보다 장기적으로는 매장내 제품구색의 다양성과 원가우위를 동시에 확보하고 유지하기 위해 각 국가별 소비자들을 타겟으로 현지 제조업체와 제휴를 통한 저렴한 현지화된 PB상품을 개발하여 소싱의 다양성을 확보할 필요가 있다.

또한, 제품과 축진의 현지화에 더하여 보다 완벽한 현지화를 통한 지역주민과의 친밀도를 향상시키기 위한 방법도 절대적으로 필요하다. 이를 위해서 green field 전략만을 고수할 것이 아니라 현지기업 및 유통업체와의 인수합병을 통한 다점포화 전략, 혹은 제휴 등을 통한 진출로 외국기업 이미지가 갖는 불리함을 극복해야 할 것이다. 특히, 이온그룹이 1996년 말레이시아에서 쿠알라룸푸르 증권거래소에 상장하여 말레이시아 현지자본조달을 한 경우와 같이 우리 현지법인들도 현지파트너와의 합작이나 상장을 통해 현지자본을 조달하여 해외시장위험을 저감시키는 노력도 필요할 것이다.

한편, 인력의 현지화를 통해 현지화된 기업이미지를 구축하는 과정에서 현지인력들의 국민성과 본사 기업문화와의 이질감 등으로 사업계획이나 생산성에 문제가 발생할 수 있다. 이온의 말레이시아 사업 초기 실패의 예에서도 보았듯이 진출국가와 관련한

여 다문화의 이질성에 대한 이해가 선행되어야 하고, 현지인 직원들이 기업문화를 올바르게 받아들일 수 있도록 지속적인 교육이 실시되어야 할 것이다. 이와 관련하여 이온그룹의 경우 1991년부터 현지 직원 20명씩을 일본에 파견하여 1년간 연수시키는 제도를 도입하여 매니저, 매장부문장, 상품부문의 80%가 일본에서 연수한 경험을 갖게 하고 있다. 우리나라 대형마트의 경우에도 현지화의 부작용에 대응하기 위해 본사 연수 등 다양한 프로그램을 보다 적극적으로 확대할 필요가 있을 것이다. 또한, 현지인을 중간관리자로 적극활용하여 노사간 커뮤니케이션을 원활하게 하고, 목표에 의한 관리(MBO) 기법을 적용하여 목표설정부터 문제해결에 이르는 모든 과정을 직원들과 공감대를 형성하고 함께 해결하기 위한 노력을 기울일 필요가 있다.

마지막으로, 앞서 언급한 여러 가지 전략 방안을 실행하기에 앞서 기본적으로 고려해야 할 사항은 바로 유통업이 서비스업이라는 명확한 인식하에 고객관리가 이루어져야 한다는 것이다. 중국시장의 성장세는 대규모 글로벌 기업들의 급속한 진입을 유발하고 있는데 갈수록 치열해질 경쟁에 대비해 중국시장에서의 철저한 고객 관리가 꾸준히 이루어져야 한다. 유통업은 그 분류상 서비스업의 성격을 대부분 갖고 있는데, 소비자들은 서비스 구매시 제품구매에 비해 상대적으로 강하고 지속적인 충성도를 보이는 경향이 있다. 따라서 일단 관계를 맺은 고객들을 만족시키는 것뿐만 아니라 한국에서는 이미 친숙한 마일리지 제도나 멤버십 제도 도입 등을 통한 회원제 운영을 확장시킴으로써 이들이 지속적으로 매장과의 관계

에 고착화 될 수 있도록 해야 할 것이다.

이렇듯 대형할인매장은 유통서비스 산업으로서 서비스산업이 갖는 동일한 특성을 가지는데, 그중 하나는 바로 고객만족, 혹은 불만족에 대한 책임이 서비스제공 기업뿐만 아니라 고객에게도 있다는 것이다. 따라서, 직원교육에만 치중할 것이 아니라 매장을 방문하는 고객이 적절한 역할행동을 할 수 있도록 교육시키는 노력도 더욱 강조되어야 한다. 중국시장의 경우만 해도 유통산업이 선진화됨에 따라 고객관계관리를 위해 IT를 기반으로 한 여러 가지 쇼핑 지원시스템들이 도입될 것이 자명한데, 이러한 시스템들에 대한 고객의 저항을 줄이기 위한 노력도 필요하게 될 것이다. 예컨대, RFID 기술을 접목시킨 smart cart 등을 선제적으로 도입하고 이를 고객이 불편 없이 이용할 수 있도록 교육함으로써 결과적으로 고객의 쇼핑만족을 향상시키기 위한 노력이 필요할 것이다.

논문접수일: 2010. 11. 29

게재확정일: 2010. 12. 9

## 참고문헌

- 김기현(2002), 할인점 경영의 성공포인트 7, LG  
주간경제
- 대한상공회의소(2008), 이온의 중국 전략: 현황  
과 과제
- 매일경제신문, 2010. 11. 4
- 머니투데이(2009), 롯데마트 해외 M&A 사례  
베트남 한국 교민신문, 2009.06.30
- 삼성경제연구소(2009), 이마트와 롯데마트의 유  
통전략
- 삼성경제연구원(2009), 롯데 마트의 해외진출  
사례
- 삼성경제연구원(2009), 유통산업발전 기본계획,  
벤치마킹 DB
- 우영문(2010), “국내 할인점 식품유통의 현재와  
향후 과제,” 한국유통학회 2010 추계학술  
대회 특별세션.
- 이온HR
- 이원봉, “日 이토요카도에서 배우는 중국 소비  
시장 공략법,” KOTRA 동향자료, 2008.  
10. 17
- 정현영 기자, 한국경제, “신세계, 9월 사상최고  
총매출 달성할 듯”, 2010.10.04
- 조철휘(2008), “일본 유통업 10년 현황비교와  
주요업체분석 -종합양관점의 현황,”  
[http://blog.naver.  
com/kdsa\\_journal/140055132554](http://blog.naver.com/kdsa_journal/140055132554)
- 주간조선, 2009. 6. 30, 2062호.
- 통계청(2007), 도소매서비스 소매업태별 판매액  
(재)한일산업·기술협력재단, 재팬포럼 회의자  
료, 2010. 11. 2.
- [http://blog.naver.com/kct1012/90035140248,](http://blog.naver.com/kct1012/90035140248)

“일본 ‘100년기업’을 가다, 유통업계 거인  
이온그룹”.

[http://blog.naver.com/kmac\\_kbpi](http://blog.naver.com/kmac_kbpi), 2009

矢作敏行(2004), “事例研究: イオンのアジア  
戦略,” 經營志林, Hosei University, 41(3),  
81-99.

## Global Market Entry Strategies of Korea-Japan Discount Stores

Kim Young<sup>\*</sup>  
Yoshimoto Koji<sup>\*\*</sup>  
Kim Janghyun<sup>\*\*\*</sup>  
Ryu Sungyong<sup>\*\*\*\*</sup>

### Abstract

Large-scale discount stores, that were in charge of leading role up to recently, reach the limit of growth because of increasing competition, saturation of domestic market, and shortened product life-cycle.

As per the limit of domestic market, large-scale discount stores are trying to various global market entry strategy and global marketing strategy like new store entry, takeover of foreign distribution chain, and global sourcing strategy.

In the past, global companies of advanced country have been entering to Asian market with leading position. But, as per the rapid growth of Asian economy in the late 1980's, East Asian distribution companies like Japanese company were trying to enter the Asian market.

In Asian market, starting with China, that was relatively not advanced in comparison with economic development, not only western advanced countries but also East Asian countries like Japan and Korea are entering actively for overcome their limitations of domestic market.

Many of distribution companies experienced success and failure for various reason already. Korean large-scale discount stores are relatively late starters in Asian market. So, this paper purposed to review global market entry strategy of Japanese large-scale discount stores, and find out strategic implications for successful global market entry strategy of Korean large-scale discount stores.

Key Words: Large-Scale Discount Store, Global Market Entry Strategy, Green-Field Strategy, Distribution Service Industry

---

\* Assistant Professor, Dept. of International Business and Commerce, Dong Seo University

\*\* Researcher, Korea-Japan Cooperation Foundation For Industry and Technology

\*\*\* Lecturer, Dept. of Business Administration, Hong Ik University

\*\*\*\* Corresponding Author, Assistant Professor, Dept. of Business Administration, Soon Chun Hyang University