

일본의 PB 상품개발 현황

「톱밸류」와 「세븐 프리미엄」

일본을 대표하는 양대 유통그룹, 이온과 세븐앤아이홀딩즈가 자사에서 기획·개발한 PB(Private Brand, 자체 브랜드) 상품을 강화하고 있다. NB(National Brand, 제조업체 브랜드) 상품보다 20~30%정도 가격이 저렴하여, 원유가 상승에 의한 식품이나 일용품의 가격 인상이 잇따르고 있는 와중에도 「가계살림의 구세주」로서 그 존재감을 높여가고 있다. 소매업자는 소비자의 가까이에 있고, 생산에서 판매까지 소매업자가 관리하기 때문에 상품 가격이 낮아져도 이익률을 높일 수 있기 때문에 PB 상품 개발은 현재 중요한 성장전략으로 자리매김 하고 있다. 그렇다면 지금부터 할인점, 슈퍼마켓, 편의점 등 다양한 업태를 전국적으로 전개하고 있는 이온과 세븐앤아이홀딩즈의 PB상품 개발 현황에 대해 본격적으로 살펴해보도록 하자.

이온그룹의PB상품 인 「톱밸류(TOPVALU)」는 연간 매출액이 2천억엔을 넘고 있어 대기업 식품제조업체 매출액에 필적하는 일본 최대의 PB이다. 톱밸류는 이온의 대규모 판매망을 배경으로 평균적으로 대기업 제조업체 상품보다 20~30% 저렴한 것이 특징이다. 식빵(600g) 99엔, 100% 오렌지 주스(1리터 종이팩) 148엔, 極細 칫솔 98엔 등등. 품질을 보다 중시한 프리미엄 PB인 「톱밸류 세렉트」, 건강과 환경을 배려한 「톱밸류 그린아이」 등 파생 브랜드도 많다.

이토요카도(GMS)는 「made in Japan」 시리즈 등 히트를 친 PB상품도 다수 있었지만, 이온과 비교하면 PB 상품개발에 관해서는 지금까지 신중한 입장을 취했었다. 그러나 올 5월, 세븐앤아이홀딩즈는 그룹 각사에서 공동 개발한 새로운 PB인 「세븐 프리미엄」을 투입했다. 물론 고품질의 PB로 정평이 있는 세븐일레븐(편의점)도 개발에 참가하고 있다. PB로서는 드물게 생산 위탁업체인 대기업 제조업체의 이름도 상품에 나타나 있다. 개발 책임자인 大高善興 요크베니마루 사장은 “유명 제조업체와 공동으로 개발 함으로써, 제품의 질을 높이고 고객으로부터 신뢰를 높이하고자 했다”라고 하였다.

예를 들면, 마루하에 생산 위탁한 「굴 제리」(200g, 98엔)은 용량의 40% 이상을 과육이 차지한다. 그 외에도 서로 다른 제조업체의 유력 상품을 조합한PB 도 있다. 그래서 가격도 톱밸류 보다 약간 높게 설정되어 있다. 컵라면의 경우 건더기가 많은게 장점이지만, 가격은 88엔으로 톱밸류보다 10엔이 높다. 그리고 PB상품의 종류가 아직은 적은 편이다.

체인스토어와 PB

체인스토어 경영 형태는 규모의 이익(economy of scale)에 그 목적이 있지만, 그 중에서도

가장 중요한 의미를 가지는 것이 PB상품의 개발이다. 체인점 전체의 판매력이 생산의 경제 단위를 넘게 되면, 유통업자는 PB상품을 개발해 제조업자에 대한 대항력(countervailing power)을 기를 수 있어, 생산 단계에 있어서의 과점화의 폐해를 방지하는 것이 가능하게 된다. 내셔널브랜드 상품(NB)의 유통 주도권이 제조업체에 있는데 대하여, PB상품의 그것은 유통업체가 장악 할 수 있다. 일본의 상품 유통은 압도적으로 NB상품의 비중이 높고, 가격제도나 재판매제도에도 볼 수 있듯이 제조업체의 리더십이 강하게 발휘되어 왔다.

이온의 PB 전략

일본 굴지의 유통 그룹인 이온은, 2007년 8월, 그룹 공통의 PB개발을 실시하는 자회사 「이온 톱밸류」를 설립했다. 이온은 1994년, PB의 종합 상표로서 「톱밸류」를 도입, 현재 의 식주와 관련한 약 3,600품목을 전개 중이며 2007년 2월의 매출액은 2,040억 엔에 달하고 있다. 향후 신회사 밑에서 매년 새로운PB상품을 1,000품목씩 투입해, 3년 후인 2010년에는 매출 1조엔 달성의 목표를 세워놓고 있으며, 「공장을 가지지 않는 제조업자」를 내걸고 있다. 초기 단계에서는 PB도입이 「가격파괴」의 계기가 되었지만, 「싸게 비지떡」이란 이미지가 강했다. 그러나, 최근에는 프리미엄 PB상품 개발과 함께 기존 PB상품의 품질도 향상되었고, 아울러 가격도 NB상품보다 싸다는 평가가 소비자들 사이에 확산되어 가고 있다.

[이온의 PB 「톱밸류」 시리즈]



이온토피밸류 주식회사(AEON TOPVALU CO.,LTD.) 이온 그룹의 PB「토피밸류」시리즈를 개발하기 위해, 이온 주식회사로부터 해당 사업을 분리해 2007년 8월 21일에 발족함. 모회사인 이온 주식회사는 자스코 주식회사의 시대부터 다양한PB상품을 전개하고 있었으며, 1994년에 그룹 공통의「토피밸류」에PB상품을 집약하였다. 현재 「토피밸류」(TOPVALU)시리즈를 개발해 이온 그룹의 각 매장에서 판매하고 있다. 또, 이온이 인수한 다이에(Daiei)의 PB상품「Saving」를 2009년 2월에 폐지하고, 대신 2007년 11월부터「토피밸류」를 다이에 매장에 도입할 예정이다.	
토피밸류	생활의 기본 아이템을 「안심품질 &저렴」을 캐치프레이즈로 전개하고 있는 의식주 관련 PB
토피밸류 그린아이	식생활의 「안전·안심」과 건강과 환경을 배려한 신선식품 PB 인공 착색료, 인공 보존료, 인공 감미료를 사용하지 않는 식품을 취급 화학 비료, 농약, 항생 물질 등의 화학제품의 사용을 극력 억제해 생산
토피밸류 셀렉트	토피밸류 시리즈에서도 특히 고품질을 목표로 한 고부가가치 PB
토피밸류 共環宣言	재활용 자원(매장에서 회수한 알루미늄 캔·우유팩·식품 트레이·패트병)을 이용한 에콜로지 PB상품으로 일용품이나 문구가 중심 「고객과 함께 환경보전에 공헌해 가고 싶다는 소원이 담겨 있다」
토피밸류 레디밀	간편하게 준비 할 수 있는 반찬류 냉동·냉장 형태로 판매
토피밸류 헬시아이	건강지향의 PB 상품

세븐앤아이 그룹의 PB 전략

2007년 5월 23일, 매장에서 가장 눈에 띄는 곳에(아래 사진 참조)에 산적된 세븐앤아이의 PB「세븐 프리미엄」이 전국의 이토요카도 매장에서 일제히 발매되었다. 발매 1주 동안 각 매장으로부터의 발주 금액은 당초 예정의 2배까지 부풀어 오르는 등 이례적인 매출 실적을 보였다.

세븐앤아이홀딩즈는「일본의 소비자는 NB를 선호하므로, 가격만으로는 지지를 얻을 수 없다」라고 판단해 지금까지 PB 개발에 신중한 자세를 보여왔지만, 최근 경영전략을 전환하여PB 개발에 적극적인 자세를 보이고 있다. 2006년 세븐일레븐(11,769개 매장), 이토오카도(175개 매장), 요크베니마루(147개 매장), 요크마트(58개 매장), 쉘 가든(8개 매장)등의 바이어를 모아「그룹 MD개혁 프로젝트」을 시작해 가공 식품을 중심으로 한 PB상품의 개발에 본격적으로 착수하기 시작했다. 그리고 2007년 5월에는, 그룹 6사의 약 12,000개 점포에서 공통으로 취급하는 첫 종합 PB상표인「세븐 프리미엄」을, 우선 제1탄으로서 음료, 조미료, 컵라면 등 가공 식품 49개 품목을 중심으로 이토요카도나 요크베니마루 등 그룹의 슈퍼 4사(388개 매장)에서 판매하기 시작했다.

또 8월에는 제2탄으로서 세븐일레븐도 판매에 참가했다. 세븐일레븐의 매출에 차지하는 PB의 비율은, 반찬과 도시락은 올해의 경우 55%이며, 식품에 한정하면 80% 전후에 이른다. 「세븐 프리미엄」은 아직, 음료와 과자 등 가공 식품 중심의 약 130개 품목에 머무르고 있지만, 3년 후에는 1,000개 품목으로 늘릴 계획이다. 매출액도 3년 후 연간 3,600억엔 규모를 목표로 하고 있다.

대기업 제조업체 제품과 동등한 상품을 20%정도 싸게 판매하기 때문에 식품 제조업체의 가격정책에도 영향을 미칠 가능성이 높다. 식품 매출액(가공 식품과 데일리 상품) 1.8조엔 가운데, PB상품이 차지하는 비율을 3년 후에 15~20%로 확대해 갈 계획이다. 특히, 원재

료나 조미료의 선정·개발 등에 있어서 기초 연구 체제가 튼튼한 대기업과 제휴하여 공동으로 만들어내고 있는 점은 종래의 PB개발과는 크게 다르다 할 수 있다.

[세븐앤아이홀딩즈의 PB 「세븐 프리미엄」]



PB 상품의 성공조건

일본에서는, 식품이나 일용품을 중심으로 1990년대부터PB가 각광을 받아왔으며 소비 생활에 정착해 왔다.

그 배경에는, 먼저, 버블 경제 붕괴 후 「잃어버린 10년」이라고도 한 장기 불황으로 인한 소비자의 저가격 지향을 들 수 있다. PB상품은 기본적으로 NB와 동등의 기능, 품질을 유지하면서, 가격은 20%에서 크게는50%까지 저렴하다는 것을 선전 문구로 하고 있다. 버블 경제의 붕괴로 알뜰 절약 선호이 강해져, 상품에 대해서도 실질성을 중시하는 소비자가 증가함에 따라 브랜드 이미지에 좌우되는 일 없이 상품 내용을 중시하는 소비자가 증가해 PB가 소비자의 지지를 얻게 되었다.

두 번째로, 글로벌 소싱을 들 수 있다. 1990년대의 엔화 가치의 급등은 생산설비의 해외이전을 조장함과 동시에, 제조 비용이 싼 동남아시아 로의 「글로벌 소싱」(개발수입)에 의해서 양질의 저가격 PB개발이 고조 되었다.

세 번째로, 규제완화로 의한 점포의 대형화와 출점의 전국화에 의한 점포 간 경쟁의 심화를 들 수 있다. 대형점의 출점이 자유롭고 동시에 소매점간의 경쟁도 격렬해지면서, 가격 경쟁보다 차별화를 도모하고자 했다. 그 때 어느 정도 품질을 유지 하면서 가격은 저렴하고 아울러 마진도 어느 정도 확보할 수 있는 상품으로서 PB가 중요성을 가지게 된다. 특히 PB

는 대량 일괄구입, 반품 없는 조건으로 발주하는 경우가 많아, 제조업체로서는 대량판매를 할 수 있는 판로가 확보 될 수 있다.

마지막으로는 생산기술의 진보로 상품 전체의 품질이 높아졌다는 점도 PB 정착의 한 요인이다.

PB상품 개발은 가공 식품이나 의약품 등의 비내구성 소비재의 개발 단계와 가전제품 등 내구성 소비재의 개발 단계의 2단계로 나눌 수 있다. 현재 일본의 체인스토어는, 비내구성 소비재의 PB화를 성공시키고 있는 상황에 있으며, 컬러 텔레비전이나 백색 가전(냉장고, 세탁기 등)의 PB화를 성공시키지는 못했다. 구미의 대기업 체인스토어에서는 가전제품의 PB에도 성공하고 있는 기업도 많이 있으나, 그것들과 비교하면 일본의 PB 상품 개발은 아직 열위에 있다고 볼 수 있다.

향후 PB상품이 확대할지 여هل지는, 고품질에 저렴한 가격인지, 디자인성이 있는 매력적인 상품을 개발하는 것인지, 그리고 유통 기업으로서 「브랜드 에퀴티(brand equity)」를 얼마나 구축 할 수 있을 지가 성공의 열쇠를 잡고 있다.

리porter 소개



조시영 (해외리porter 일본 1기)

dc021001@isc.senshu-u.ac.jp

현재 센슈대학교 대학원 상학연구과 박사과정에 재학 중이며, 센슈대학교 상학부 겸임강사(유통론, 마케팅론 담당)로 활동하고 있다.