

아세안 열린강좌 시리즈 ⑩

# 기회의 땅, 아세안 경제를 보다

아세안 진출 길라잡이 :  
K-뷰티, 패션, 식품 산업을 중심으로

Korean Business Venturing  
into New Opportunities  
in ASEAN

최경희  
전진호  
김석수  
이진섭  
김훈  
장재남



ASEAN-KOREA CENTRE

## 최경희

---

서울대학교 아시아연구소 선임연구원, 정치외교학 박사

주요 저서: 『아시아의 꿈, 아세안 공동체를 말한다』 (공저), 『ASEAN 경제공동체(AEC) 2025 비전과 쟁점』

## 전진호

---

아모레퍼시픽 라네즈 글로벌 마케팅팀 과장

## 김석수

---

제이앤케이인터내셔널 CEO

## 이진섭

---

한세실업 영업본부 부분부장, Hansae Indonesia 총괄 법인장

## 김훈

---

BBQ Genesis Global 해외운영총괄 상무

## 장재남

---

프랜차이즈산업연구원 원장, 프랜차이즈학회 이사

주요 저서: 『프랜차이즈 슈퍼바이징』 『프랜차이즈와 행복한 창업』

아세안 열린강좌 시리즈 ⑩

# 기회의 땅, 아세안 경제를 보다

아세안 진출 길라잡이 :  
K-뷰티, 패션, 식품 산업을 중심으로

Korean Business Venturing  
into New Opportunities  
in ASEAN

최경희

전진호

김석수

이진섭

김훈

장재남

각 챗터의 내용은 강사의 견해를 바탕으로 작성된 것으로  
한-아세안센터의 공식 입장과는 무관합니다

# 차례

## Table of Contents

발간사	06
<b>I</b> 아세안 소비자의 라이프 스타일과 한국 기업: 뷰티, 패션, 음식을 중심으로 · 최경희 Consumer Trends in ASEAN and Korean Enterprises	08
<b>II</b> 아세안 K뷰티 트렌드와 화장품 산업 진출 사례 · 전진호 K-Beauty Trends in ASEAN and Stories of Korean Cosmetic Companies	30
<b>III</b> 아세안 패션 산업 진출 사례와 전망 · 김석수 ASEAN Fashion Industry and the Stories of Korean Cosmetic Companies	44
<b>IV</b> 글로벌 생산기지로서의 아세안 · 이진섭 ASEAN as Global Production Base	58
<b>V</b> 아세안 식품 시장의 특징과 한국 식품 산업 진출 사례 · 김훈 Characteristics of ASEAN Food Market and Stories of Korean Food Companies	74
<b>VI</b> 동남아 프랜차이즈 시장과 한국 프랜차이즈 기업 · 장재남 ASEAN Franchise Market and Korean Franchise Companies	84
참고 문헌	98



아세안은 무한한 성장 동력과 잠재력을 가진 지역입니다. 인구 6억 3천만 명, 국민 총생산(GDP) 2.6조 달러에 이르는 아세안 경제공동체(AEC)가 2015년 말 출범했습니다. 아세안은 또한 우리의 제 2대 교역 및 해외 투자 지역으로서, 가장 중요한 경제 협력 파트너로 자리잡았습니다. 지난해 연간 720만 명을 기록한 한-아세안 간 인적 교류는 계속 증가하고 있고, 이에 따라 비즈니스 기회 또한 더욱 확대되고 있습니다.

한-아세안센터는 아세안 지역 진출에 관심을 가진 기업인, 투자자, 창업가, 청년들과 아세안 진출에 필요한 실질적 정보와 경험을 나누는 자리를 마련했습니다. 2016년 9월과 10월 총 6회에 걸친 강좌를 통해 ‘현지화’, ‘M&A’, ‘글로벌 생산기지’의 세 가지 키워드에 초점을 맞추어 기업들이 아세안에 진출한 과정과 생생한 경험을 직접 들어 보았습니다. 라이프스타일 산업을 중심으로 아세안 지역에 진출한 뷰티, 패션, 프랜차이즈, 식품 등 다양한 분야의 전문가들이 강사로 수고해 주셨습니다. 그 내용을 엮어, <기회의 땅, 아세안 경제를 보다 (부제 - 아세안 진출 길라잡이: K뷰티, 패션, 식품 산업을 중심으로)>를 펴냅니다.

한-아세안센터는 앞으로도 아세안 진출 길라잡이 시리즈를 지속적으로 개최해 나가려고 합니다. 엔터테인먼트, 게임, E-Commerce, 모바일 메신저 등, 새롭게 부상하는 산업 분야에 초점을 맞춰 강좌 시리즈를 선보일 예정입니다.

아세안 열린강좌 시리즈, 한-아세안센터의 활동에 지속적인 관심 부탁드립니다.

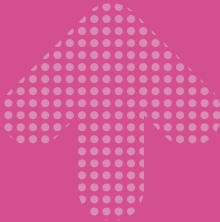
2016년 12월

김영선

한-아세안센터 사무총장







## I 아세안 소비자의 라이프 스타일과 한국 기업: 뷰티, 패션, 음식을 중심으로

최경희

서울대 아시아연구소 동남아센터 선임연구원

## 들어가며

한류는 진화하고 있다. K-Pop과 K-Drama로 대표되는 K-Wave는 이제 엔터테인먼트와 문화 콘텐츠 산업을 넘어 소비재 산업 영역에 영향을 미치고 있다. 동남아에서 한국 소비재 시장의 위상은 어떠한가? 더 많은 소비재 산업과 기업이 진출하기 위해선 어떤 요소를 고려해야 할까? 소비 시장 특성의 변화를 짚어 보고, 한국 소비재 분야의 수출 전략과 동남아 진출에 있어 고려해야 할 요인을 분석해 보고, 동남아 주요 국가의 소비 패턴과 문화를 짚어 봄으로써, 동남아 진출의 팁을 알아보자.

뷰티, 패션, 음식과 관련된 소비재 산업은 ‘소비자의 가치’가 충실히 개입된 영역이다. ‘무엇을 입는가, 무엇을 먹는가, 어떻게 아름답게 꾸미는가’는 해당 사회 소비자들의 사회 문화적 가치가 녹아 있는 일상의 영역 안에 있다. 한국의 미<sup>K-Beauty</sup>, 한국의 패션<sup>K-Fashion</sup>, 한국의 음식<sup>K-Food</sup>이 아세안 시장에 진출하는 것은 상품 수출 그 이상의 의미를 갖는다. ‘K’라는 코드에는 ‘한국적인 것’의 가치가 함축되어 있기 때문이다.

하지만 K-Drama, K-Pop의 한류 현상이 동남아 지역에 나타난다고 해서, K-Beauty, K-Fashion, K-Food 제품이 자연스럽게 인기를 얻고 높은 소비로 이어질 것이라는 기대는 조금 설부른 판단이다. 동남아에서 한류의 영향으로 한국 화장품 판매가 증가하고 있지만, 이는 특정 계층에 국한된 현상이다. 또한 K-Fashion, K-Food 제품의 동남아 시장 진출은 K-Beauty를 대표하는 화장품에 비해 아직 저조하다.

‘한류의 인기상승 = 한국 제품 소비 증가’로 이어지기 위해선 아세안 소비 시장에 대한 문화 연구가 매우 중요하다. 따라서 아세안 시민들이 갖고 있는 문화적, 미적, 사회적 가치들은 ‘소비’의 맥락에서 다시 재조명될 필요가 있다. 현대 사회에서 ‘소비’가 갖는 의미와 위치가 매우 크기 때문에 더욱 그러하다.

한국 소비재 기업이 동남아에 진출하기 위해서는 복합적인 사항을 고려해야 한다. 하지만 현재 한국 정부의 소비재 산업 동남아 진출 전략은 거시 경제적 현황 파악 수준에 머물러 있다. 한국의 소비재 관련 기업들은 이러한 한계를 극복하고, 동남아 진출에 성공하기 위해 동남아의 소비 문화, 가치, 과거와 현재를 충분히 이해하기 위해 꾸준히 노력해야 한다.

## 마켓 3.0 시대, 우리 기업은 준비하고 있는가?

세계적인 비즈니스 컨설팅 기업 딜로이트 *Deloitte*에 따르면 현대 소비재 산업은 30년 전과 비교하여 3가지 측면에서 극적인 변화를 겪었다. 첫째, 상품과 품목이 다양해졌고, 둘째, 소비자들이 그들의 선호를 정확히 요구하고 있으며, 셋째, 경쟁 기업은 더 빠른 혁신을 창출하고 있다.

딜로이트에 따르면 현대 소비재 산업에는 3가지 법칙이 존재한다. 첫째, ‘저가보다는 고품질’ *Better before cheaper* 법칙이다. 상품은 ‘상품 그 이상’ *beyond the product*의 광범위한 의미로 재정의되어야 한다는 것이다. 둘째, ‘원가보다는 수익’ 법칙이다. 고객군 확장, 판매 지역 확장, 판매 채널 확장 등의 필요성을 강조한다. 셋째는 ‘이외의 다른 규칙은 없다’이다. 소비재 기업들이 지속적으로 소비자들을 만족시키는 방법을 연구해야 한다는 의미다. 이러한 원칙에 기초하여 보았을 때, 한국 소비재 기업이 동남아 현지 국가들에서 활동을 하기 위해서는 몇 배의 노력과 시간과 축적된 지식이 필요하다. 고객군 확장, 판매 지역 확장, 판매 채널 확장을 진행하기 위해서라도 해당 지역을 깊이 있게 알아야 한다. 그렇지 않다면 현지 소비자의 욕구를 만족시킬 수 있는 소비재 기업으로 기능할 수 없기 때문이다.

<표 1> 1.0, 2.0 그리고 3.0 시장

	1.0 시장 제품 중심	2.0 시장 소비자 중심	3.0 시장 가치 주도
목표	제품 판매	고객 만족 및 보유	고객 만족 및 보유
동인	물리적 필요를 지닌 대중 구매자들	이성과 감성을 지닌 영리한 소비자	뉴 웨이브 기술
기업이 시장을 보는 방식	물리적 필요를 지닌 대중 구매자들	이성과 감성을 지닌 영리한 소비자	이성과 감성, 영향을 지닌 완전한 인간
핵심 콘셉트	제품 개발	차별화	가치
기업의 지칭	제품 명세	기업 및 제품의 포지셔닝	기업의 미션과 비전, 가치
가치 명제	기능	기능과 감성	기능과 감성과 영성
소비자와의 상호 작용	일대다 거래	일대일 관계	다대다 협력

자료: 『마켓 3.0』, p.23. 필립 코틀러 지음. 안진환 역. 2012.

한국 소비재 기업들이 동남아 시장에 진출하려고 할 때도 마켓 3.0 시대 기업 가치를 충분히 고려해야 한다. 외형적으로 보기에 아직 동남아 소비자들이 마켓 3.0 시장의 가치로 진입하지 못한 것으로 생각될 수 있지만, 문화적으로 동남아인들은 다른 어떤 소비자들보다 ‘영적’이고, ‘협력적’이고, ‘공동체적’인 가치를 추구하는 사람들이라고 볼 수 있기 때문이다. 동남아에 진출하려고 하는 한국 소비재 기업들은 ‘K’의 가치 속에 이러한 가치를 녹여낼 수 있도록 노력해야 한다.

## 한국의 소비재 산업 수출 전략과 동남아 지역 문화 요인

한국 정부는 2016년 2월, 5대 유망 소비재를 선정하고 수출 활성화를 추진할 것을 발표했다. 이어 3월 산업통상자원부는 소비재 수출 활성화 대책을 발표했다. 5대 신산업 분야로는 에너지, 신소재, 고급 소비재, 바

이오 헬스, ICT 제조 융합을, 5대 유망 소비재로는 의약품, 화장품, 농수산 식품, 패션·의류, 생활·유아용품을 선정했다. 한국 정부는 소비재 시장의 수출입이 상대적으로 양호할 것이며, 신흥국 중심으로 성장할 것이라고 전망했다. 또한 신흥국 중심의 중산층 인구 급증, 도시화 진전, 고령화 심화 등의 영향으로 세계 소비재 시장이 지속적으로 성장할 것이라고 전망했다. 또한 소비재 거래에서 온라인 쇼핑 비중이 빠르게 증가하고 있어 국내 업체의 해외 유통망 확보에 유리하게 작용할 것이라 예상했으며, 최근 한국의 수출이 부진한 가운데 화장품, 의류 등 비내구 소비재 수출이 중국을 중심으로 호조되고 있다고 판단했다.

<표 2> 최근 재화 성질별 수출 추이

(단위: 백만 달러, %)

	'12	'13	'14	'15
원자재	198,506 (1.5)	193,019 (Δ2.8)	195,141 (1.1)	156,708 (Δ19.7)
자본재	266,734 (Δ3.3)	279,596 (4.8)	288,520 (3.2)	286,923 (Δ0.6)
소비재	82,123 (Δ1.4)	86,527 (5.4)	88,165 (1.9)	82,324 (Δ6.6)
직접 소비재	6,279 (3.8)	6,163 (Δ1.8)	6,514 (5.7)	6,440 (Δ1.1)
내구 소비재	69,628 (Δ2.8)	73,249 (5.2)	7,695 (8.2)	8,509 (10.6)
대중 <sub>對中</sub> 수출	1,173 (2.6)	1,344 (14.6)	1,557 (15.8)	2,224 (42.9)
기타	507 (31.2)	491 (Δ3.2)	838 (70.5)	802 (Δ4.3)
총수출	547,870 (Δ1.3)	559,632 (2.1)	572,665 (2.3)	526,757 (Δ8.0)

주: 1) ( )안은 전년 동기 대비 증가율.

2) 직접 소비재(기간이 없이 소멸되는 소비재)는 농수산 식품 포함.

내구 소비재(1년 이상 사용 소비재)는 자동차, 휴대폰, 가전제품, 가구 등 포함.

비내구 소비재(1년 이내 사용 소비재)는 화장품, 의류 등 포함.

자료: 한국무역협회 (KDB 산업은행 보고서 재인용, p.77)

<표 2>를 보면 전체 총수출에서 소비재가 차지하고 있는 비중은 2012년 14.9%, 2013년 15.46%, 2014년 15.3%, 2015년 15.62%로 아직 저

조한 상태이다. 앞에서 언급한 신흥 시장 중심의 소비재 진작을 기초로 한 소비재 산업 수출 활성화를 위한 정부의 중점 추진 과제는 아래 <표 3>과 같다. 그러나 앞에서 강조했던 것처럼, 이러한 추진 과제는 ‘이질적인 문화권’으로의 한국 소비재 수출이라는 것이 충분히 고려되고 있지 못했다는 한계를 보여 준다. 소비재 분야의 소비는 ‘문화적 소비’이기 때문에 해당 지역에 대한 ‘문화’, ‘소비 가치’, ‘소비 문화’를 고려하여 어떻게 수출 활성화를 진작시켜야 할지 계획해야 한다.

<표 3> 정부의 소비재 산업 수출 활성화를 위한 중점 추진 과제

구분	내용
수출 마케팅 지원 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 해외 전시회 참가 지원 체제 전면 개편</li> <li>· 해외 유통·물류망 활용 지원 강화</li> <li>· 전자 상거래 수출 지원 확대</li> </ul>
비관세 장벽, 위조 상품 문제 해소	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인증·통관 등 비관세 장벽 해소</li> <li>· 지식 재산권 침해 해소(위조 상품)</li> <li>· 원스톱 애로 해소 서비스 제공</li> </ul>
프리미엄 소비재 개발을 위한 경쟁력 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 규제·제도 개선을 통한 우수 제품 출시 지원</li> <li>· R&amp;D, 인력 등 기능별 경쟁력 지원 확대</li> <li>· 소비재 수출 활성화 인프라 강화</li> </ul>

출처: KDB 산업은행보고서, p.78.

## 화장품 산업

화장품 산업의 국내 시장 규모는 2012년 이후 6% 이상 성장하여 2014년 약 8조 원 수준이 되었다. 2014년 업체 수는 2,735개로 2010년에 비해 4배 이상 증가하였다. 이는 화장품 산업의 호황으로, 다른 산업에서 정체된 기업들이 자회사 설립을 통해 화장품 분야에 진출한 데 기인한다. <표 4>를 보면, 대중對中 수출 급증 등으로 한국은 2014년부터 화장품 순 수출국으로 전환되었다. 2015년 화장품 수출액은 전년 대비 53.5% 증가하였으며, 이 중 중국·홍콩의 비중이 63.6%이다.

한국 정부는 한국 소비재 분야 수출 중에서 화장품 해외 수출에 대한 기대감을 갖고 있다. 하지만 현재 수출에서 중국·홍콩 비중이 60%를

<표 4> 국내 화장품 산업 수출입 추이

(단위: 백만 달러, %)

구분	'10	'11	'12	'13	'14	'15
수출	781(78.9)	799(2.3)	951(19.1)	1,182(24.2)	1,792(51.6)	2,751(53.5)
수입	1,011(22.1)	1,173(16.0)	1,205(2.7)	1,248(3.5)	1,348(8.0)	1,361(1.0)

주: ( )안은 전년 대비 증감률, MTI 코드 2275(화장품) 기준.

자료: 한국무역협회 (KDB 산업은행 보고서 재인용, p.85)

넘어서며 편중이 심화되어 미국, 중동, 인도, 동남아 등으로의 수출 시장 다변화 필요성이 제기되고 있다. 그러나 중동과 동남아 시장을 비롯한 무슬림 세계에 한국 화장품을 수출하기 위해서는, 화장품 제조 과정에 있어 할랄 인증제에 대한 대처가 시급히 요청된다. 또한 화장법, 미의 기준, 색감 등 해당 지역의 ‘미’의 근간이 되는 사회 문화적 가치에 대한 대처도 필요하다.

아래 오른쪽 사진은 2011년부터 시작된 ‘세계 무슬림 여성 미인 대회’ 관련 사진이다. 초기에는 인도네시아에 국한된 대회였으나, 이제는 국제적인 행사로 성장했다. 세계 무슬림 여성 미인 대회에는 수영복 심사가 없다. 외적인 아름다움보다는 내면적인 아름다움, 종교적 경건함, 지성, 전체적인 조화 등을 평가 기준으로 삼는다. 여기서 코란 암송은 종교심을 측정하는 매우 중요한 평가 기준이다. 이렇듯 ‘미’에 대한 사회적 기준은 문화권마다 다르다. 따라서 K-Beauty의 세계적 진출을 위해서는 진출하고자 하는 해당 지역의 ‘미’적 가치에 대한 충분한 선행 학습이 필요하다.



출처: <http://blog.paris-halal.com>



출처: miss world muslimah 2013

## 농수산 식품 산업

한국 농수산 가공식품은 성장세를 보이고 있으나, 수출 비중은 여전히 작다. 아래 <표 5>에 볼 수 있듯, 국내 식품 시장은 꾸준히 증가하여 2014년 시장 규모가 139조 원 수준에 달하였지만, 2014년 기준 국내 생산액 대비 수출 비중은 5.5%로 수입 비중(20.0%)을 하회하고 있다. 또한 한국 농수산 식품의 해외 수출 기지는 일본, 중국, 미국, 베트남, UAE로 매우 협소하다.

세계 식품 시장 규모의 연평균 증가율은 아시아 6.3, 중국 8.5, 중남미 7.2, 중동 4.3 등 신흥 시장을 중심으로 계속 증가할 것으로 기대된다.

<표 5> 국내 농수산 식품 생산·수입·수출액 추이

(단위: 조 원)

구분	'09	'10	'11	'12	'13	'14
생산액	95.2	101.6	105.1	114.8	122.1	121.5
수입액	16.5	18.4	23.5	24.0	26.6	24.3
수출액	5.0	5.6	7.2	7.1	6.7	6.7
무역 수지	△11.6	△12.8	△16.3	△16.9	△19.9	△17.6
시장 규모	106.8	114.4	121.3	131.7	142.0	139.1

주: 무역 수지=수출액-수입액, 시장 규모=생산액+수입액-수출액  
 자료: 식품의약품안전처(2015) (KDB 산업은행 보고서 재인용, p.88)

이러한 배경에 기초하여 한국 농수산 식품 산업의 신흥 시장 진출도 기대되고 있다. 하지만 신흥 시장 중에는 개발도상국이 많고, 개발도상국 중에서 농수산 산업에 의존하는 국가가 많은데, 막연히 신흥 시장으로 한국 농수산 식품의 수출을 진작시키는 전략은 현실성이 부족한 일일 수 있다. 특히 한국 농수산 가공식품의 중동 또는 동남아 시장 진출 준비를 위해서는 할랄 인증제에 대한 준비가 시급하고 철저히 준비되어야 한다. 또한 해당 지역의 식생활, 식문화에 대한 사회 문화적 이해도 요청된다.



## 의류 산업

의류 산업에는 10인 이상 사업체 기준으로 2013년에 2,554개, 2014년에 2,703개 업체가 등록되었고, 의복 소매 판매액은 2013년 5천 68억 원 규모, 2014년 5천 200억 원 규모를 기록했다. 그러나 아래 <표 6>에서 나타나는 것처럼, 한국 의류 산업은 2015년 이후 수출이 감소하였고, 가격 경쟁력 약화로 2005년 순 수입국으로 전환되었다.

최근 세계 의류 수입 시장이 신흥국을 중심으로 성장하고 있는 가운데 한국 정부는 한국의 의류 수출도 신흥국을 상대로 호조될 것이라는 기대감을 갖고 있다. 하지만 신흥 시장의 소비자들이 비싼 돈을 지불하며 한국의 옷을 소비할까? 문화적 요소도 배제할 수 없다. 동남아의 많은 국가들에서 전통적인 의상—인도네시아와 말레이시아의 바틱, 베트남의 아오자이, 미얀마의 롱지 등—을 입는 문화가 여전히 강하기 때문에, 현대화된 고가의 K-Fashion이 쉽게 소비될 것으로는 보이지 않는다. 동남아의 신세대들에게 인터넷 ‘해외 직구’의 방식으로 K-Fashion을 소비할 수 있도록 시장을 개척하는 것이 훨씬 더 빠른 접근이 될 수 있다.

<표 6> 한국 의류 수출입 추이

(단위: 백만 달러, %)

구분	'00	'05	'11	'12	'13	'14	'15
수출	4,652 (2.3)	2,314(Δ) 25.0)	1,665 (13.9)	1,729 (3.8)	1,926 (11.3)	2,044 (6.1)	1,951 (Δ4.5)
수입	1,241 (71.9)	2,812 (6.0)	5,878 (38.4)	6,032 (2.6)	7,274 (20.6)	8,180 (12.5)	8,209 (0.4)
무역 특화 지수	57.9	Δ9.7	Δ55.8	Δ55.4	Δ58.1	Δ60.0	Δ61.6

주: 1) ( )안은 전년 동기 대비 증감률

2) MTI코드 441(의류) 기준

자료: 한국무역협회 (KDB 산업은행 보고서 재인용, p.93)

## 아세안 시민의 라이프 스타일을 어떻게 이해할 것인가?

현재로서 아세안은 소비재 관련 기업에 최대의 기회를 제공해 줄 수 있는 시장 중 하나이다. 아세안을 건전한 소비 시장으로 보는 이유는 매력적인 인구 규모, 소득 증가, 급격한 도시화, 동남아 지역을 가로지르는 경제 성장 때문이다.

### 새로운 소비층, 부유층, 소비 도시 그리고 문화

아세안 소비 시장 트렌드는 세 가지 키워드로 설명될 수 있다. 새로운 소비층, 새로운 부유층, 새로운 타겟 도시이다.

첫째, 새로운 소비층은 신중산층 확대를 의미한다. 2020년까지 단순 빈곤층을 넘어서 6천만 명의 소비층이 증가할 것으로 예측된다. 급속한 도시화와 최저 임금제 도입, 최저 임금 상승으로 1년 소득 3,500달러 이상의 계층이 늘어날 것이고, 이들이 향후 아세안 소비 시장에서 주류 소비층이 될 것이다. 인도네시아 핵심 소비층으로는 네티즌, 청년, 여성이 주목받고 있다. 베트남에서는 도시 신흥 중산층 가정의 신세대 소비자자들이 소비 시장의 주체로 떠오르고 있다. 필리핀에서는 간호사, 의사, 전문 엔지니어 등의 고급 해외 노동자 가족이 신흥 중산층으로 부상하고 있다. 2014년 현재 아세안 인구의 반이 28.8세 이하의 젊은 인구층으로 구성되어 있다는 점도 소비 시장으로서 매우 큰 특징이다.

둘째, 새로운 부유층의 등장은 소비의 맥락에서 매우 중요한 부분이다. 2020년에는 아세안의 고소득층이 4천만 명까지 확대될 전망이다. 이들은 최고급 상품을 구매할 수 있는 능력이 있는 집단이다. 이 소비층은 제품의 질과 편리에 대한 높은 기대치를 갖고 있다. 소비 성향 또한 다양하다. 연 소득 5만 달러 이상 소비층들은 ‘가치 추구’ 소비자들이다. 그들은 교육과 일을 통해 그들 스스로와 가족의 더 나은 삶을 목표로 한다. 한국 소비재 분야는 이들을 최대한으로 공략하는 것이 적절하다. 이에

따라 그들이 주로 어디에 살고 있는지 파악하는, 공간 및 도시에 대한 전략 또한 필요하다.

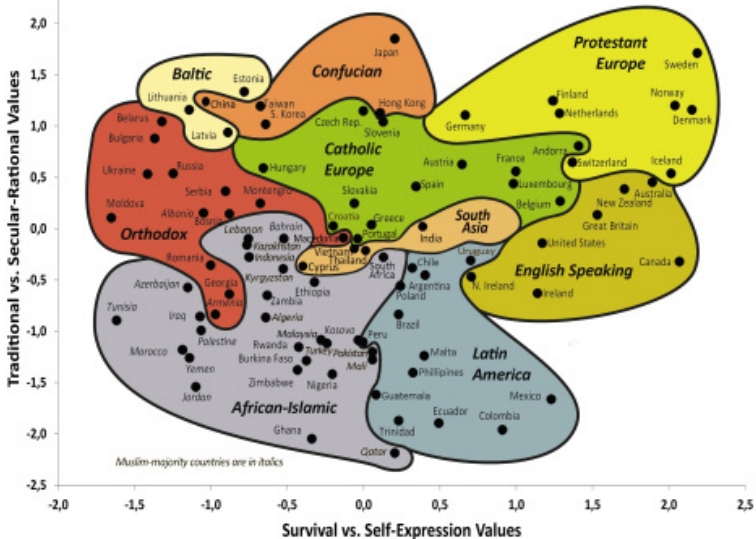
셋째, 아세안 역내 소비 도시로서 새로운 도시들이 출현하고 있다. 가까운 미래에는 새로운 소비층이 출현할 뿐만 아니라 더 많은 고소득층이 이러한 새로운 소비 도시에 살게 될 것이다. 저숙련 일을 하는 새로운 소비층은 방콕 또는 자카르타와 같은 전통적인 경제 도시인 수도에 살지만, 새로운 인구의 증가로 새로운 소비 도시 또한 출현하게 될 것이다.

아세안 소비 시장에는 이러한 긍정적인 변화도 있지만, 부정적인 요인도 있다. 분절성이 높다는 것이다. 잘사는 사람들과 그렇지 못한 사람들 사이의 경계가 뚜렷하기 때문에 소비 공간이 분절되어 있다. 아세안 국가 전체로 보았을 때도 싱가포르, 말레이시아, 브루나이처럼 고소득 국가군이 있는가 하면, 이제 막 경제 성장이 진행된 캄보디아, 라오스, 미얀마 등이 있고, 중진 제조업 국가군으로서 인도네시아, 필리핀, 베트남, 태국 등 네 개 국가가 있다. 모든 나라는 종교적, 언어적, 종족적 ‘다양성’이 상당히 높아 사회가 복잡한 측면이 있는데, 이는 각 나라의 소비 시장과 소비 패턴을 이해하기 어렵게 만드는 요인이기도 하다. 아세안 소비 시장 트렌드의 핵심적인 변화는 ICT 기술 확산에 따른 글로벌화, 모바일 폰의 대중적 확산으로 전자 상거래가 활성화되고 있다는 점이다. 하지만 이에 따른 성장을 현실화하기 위한 인터넷 인프라가 여전히 부족한 점도 고려해야 한다.

마지막으로 아세안 시민들의 가치 편재에 대해서 고려해 보자. 세계가 치관조사가 실시한 조사를 살펴보자. <그림 1>에서 X축은 생존적(물질적) 가치와 자기표현적 가치를 나타내고, Y축은 전통적 가치와 합리적·세속적 가치를 나타낸다. <그림 1>에 따르면 인도네시아의 경우 이슬람적 가치가 합리적·세속적 가치보다 강한 전통적 사회에 속한다. 그러나 말레이시아와 비교해 보았을 때, 인도네시아는 말레이시아 사회보

다 이슬람적 가치가 덜 강조되는 사회이다. 베트남과 태국은 ‘남부 아시아’ 범주에서 전통적 가치가 합리적·세속적 가치보다 우선한 사회군에 속한다. 필리핀은 ‘동남아의 라틴’이라 불리는 사례답게 ‘라틴 아메리카’ 범주에 있다. 즉, 말레이시아, 인도네시아, 태국, 베트남 국가들이 생존적 가치로 대표되는 물질적 가치 영역에 있는 것에 비해, 필리핀은 물질적 가치보다는 자기표현적 가치가 상대적으로 높은 사회에 속한다.

<그림 1> 세계 가치 문화 지도 속 동남아 국가들



출처: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>

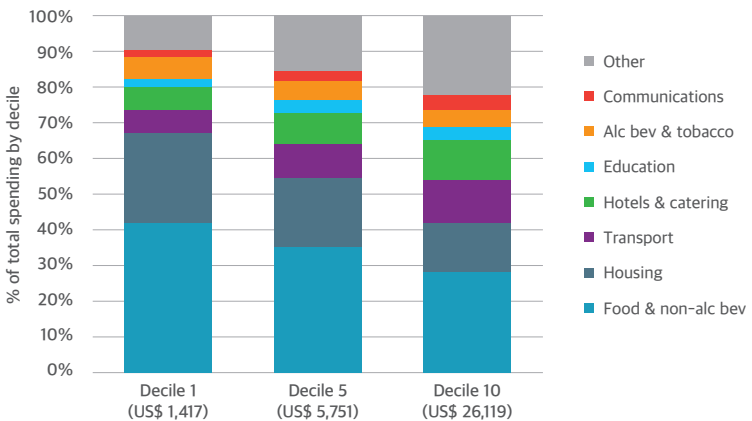
## 인도네시아, 태국, 필리핀, 말레이시아 계층별 소비 패턴

<그림 2>, <그림 3>, <그림 4> <그림 5>는 국제 시장 조사 기관 유로 모니터 Euromonitor가 아세안 회원 국가 10개 중 소비 시장 1~4 순위인 인도네시아 제1순위, 태국 제2순위, 필리핀 제3순위, 말레이시아 제4순위 4개 국가를 대상으로 소비 패턴을 분석한 것이다. 음식과 음료수, 주택 분야를 포함한 필수 소비 necessary spending 영역과 그 외 모든 소비 분야를 포함한 재량 소비 discretionary spending 영역으로 나누어 분석했다. 이 분석으로 한 사회 안의 최하위층 Decile 1, 중산층 Decile 5, 고소득층 Decile 10의 소비 패턴을 비교할 수 있고, 인도네시아, 태국, 필리핀, 말레이시아 4개 국가를 비교할 수 있다. 이러한 4개 국가의 계층별 소비 패턴 분석은 향후 한국 소비재 산업이 이들 국가에서 계층별로 어떤 특징을 고려해야 하는지를 알 수 있도록 도와준다.

아래 <그림 2>는 인도네시아의 계층별 소비 패턴이다. 인도네시아는 소득 불평등이 매우 심각한 나라에 속하는데, 이러한 요인은 사회적 긴

<그림 2> 인도네시아 계층별 소비 패턴

Spending Patterns of Indonesia's Low-, Mid- and High-Income Households: 2014



출처: Euromonitor International 2015. "Marketing to the ASEAN Consumer", p. 8.

장, 비즈니스 환경, 경제 성장을 막는 장애 요소이다. 자카르타는 인도네시아의 수도일 뿐만 아니라 동남아 최대 인구 규모를 자랑하는 도시이다. 자카르타는 2014년 기준, 재량 소비가 가장 높은 지역이다. 거주자의 높은 소득과 구매력 때문이다. 자카르타 거주자 가계 지출은 연평균 20,859달러로 인도네시아 평균의 3배에 해당된다. 최하위층이 음식, 음료, 주택에 지출하는 비용이 가계 지출의 67.1%를 차지하고, 중산층은 54.6%, 고소득층은 41.9%에 해당된다.

세 계층을 전체적으로 보았을 때, 교통비와 호텔 및 케이터링 비용이 가장 중요한 자유재량 지출 범주에 해당된다. 최하위층도 호텔 및 케이터링 비용으로 6.4%를 소비한다. 전체적으로 교통 인프라가 취약한 탓에 교통비에 드는 비용이 상대적으로 높다. 반면, 인도네시아인들은 도시 교통이 특히 열악한 상황임에도 장거리 이동을 해야 하기에 늘 시간이 부족하다. 따라서 편리함은 라이프 스타일에서 매우 중요한 고려 요인이다. 그래서 인도네시아에서는 호텔 및 케이터링 소비가 높으며, 외식 및 테이크 아웃 서비스 역시 와룽(warung, 길거리 간이음식점)부터 고급 레스토랑까지 모든 단계에서 제공되고 있다. 2030년 인도네시아 65세 이하 인구는 94%까지 성장할 것으로 전망되는데, 노년층 인구의 증가로 '건강'과 관련된 소비 시장 영역이 확대될 것으로 보인다. 건강에 대한 지식, 건강 보조기, 의료 서비스는 2015년에서 2030년까지 빠르게 성장할 영역이다. 같은 시기 알코올음료와 담배 소비는 줄어들 것으로 예상된다.

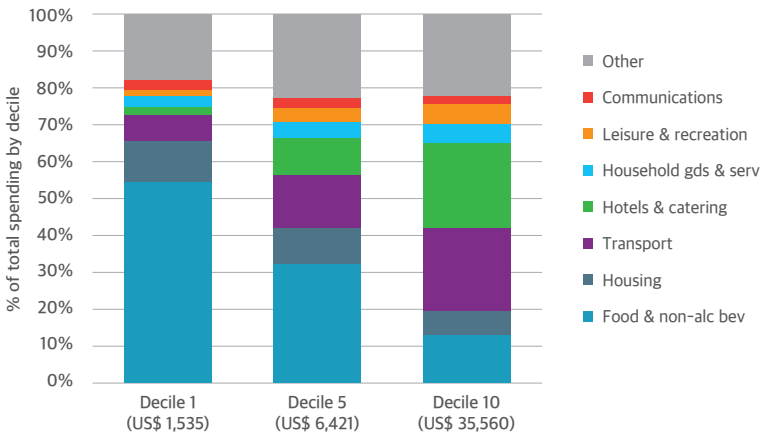
<그림 3>은 태국의 계층별 소비 패턴이다. 태국은 인구 7천만으로 인도네시아, 필리핀, 베트남 다음으로 아세안에서 4번째로 인구 규모가 큰 국가이다. 상대적으로 높은 소비 지출을 보이고 있는 태국은 아세안에서 두 번째로 큰 소비 시장이다. 2014년 기준 가계 연평균 소비 지출액은 10,415달러이다. 2014년 기준 지니(Gini) 계수는 태국이 인도네시아, 필리핀, 말레이시아보다 더 높다. 즉, 태국은 아세안 4개 주요 시장에

서 가장 분절화된 소비 시장이다. 반면 2009년에서 2014년에 걸친 정  
 치적 소요에도 불구하고, 태국 소비 시장은 실질적 가치에서 23.7%까  
 지 확대되었다. 매년 4.3%의 성장이다. 태국 가계는 전체 소비 비율에  
 비하면 매우 높은 소비 재량을 나타낸다. 그 이유는 대개의 경우 다층  
 적 세대로 구성된 가족 형태가 전통적 문화에 기초하고 있기 때문이다.  
 또한 방콕의 가계들은 상대적으로 낮은 주택 비용과 높은 가치분 소득  
 으로 인해, 자유재량 소비가 가능한 품목에 대하여 높은 소비력을 갖고  
 있다.

2014년 기준, 저소득층의 필수 지출이 전체 지출의 65%에 해당되고,  
 중산층은 41.8%에 해당된다. 태국의 빈곤층이 매우 궁핍한 환경에 살  
 고 있다는 것을 알 수 있는 부분이다. 같은 시기 고소득층은 교통, 호텔  
 및 케이터링 분야에서 46.2%의 지출 비율을 보였으며 재량 소비 영역  
 에서 높은 소비 지출을 보이고 있다. 사실, 상위 10%의 부자들이 2014  
 년 기준 호텔 및 케이터링에 대한 전체 국가 소비의 42.6%를 차지했다.

<그림 3> 태국의 계층별 소비 패턴

**Spending Patterns of Thailand's Low-, Mid- and High-Income Households: 2014**



출처: Euromonitor International 2015. "Marketing to the ASEAN Consumer", p. 11.

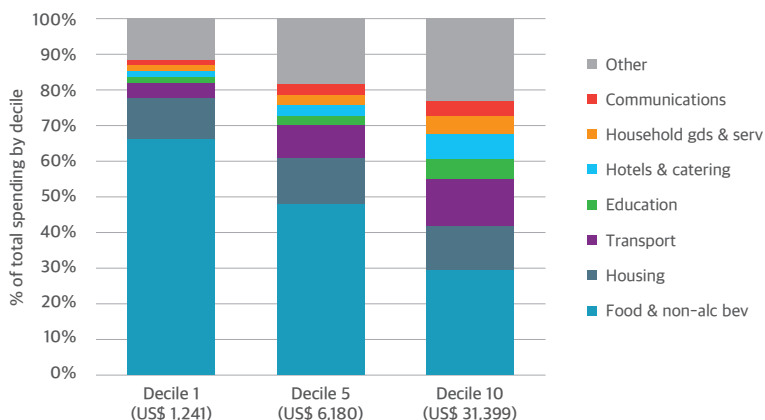
또한 태국에서는 2015년에서 2030년까지 계속적으로 중산층이 확대될 것으로 전망되는데, 태국 중산층은 자녀에 대한 교육 투자, 성인 교육 및 자아실현을 위한 투자에 소비 지출 비율을 높일 것으로 예상된다.

<그림 4>는 세 번째로 큰 소비 시장이지만 인구 규모는 아세안에서 두 번째로 큰 국가인 필리핀의 사례이다. 필리핀 소비 시장은 소득이 꾸준히 증가하고 소득 불평등이 개선되고 있으며, 이에 따라 중산층이 확대되고 있다. 필리핀 중산층은 2009년에 4천 8백만에서 2014년 5천 4백만으로 확대되었다.

그러나 필리핀 통계청에 따르면, 필리핀은 인구의 25.8%가 국가적 빈곤 경계 아래에서 살고 있는 절대 빈곤층으로 여전히 심각한 빈곤을 겪고 있다. 필리핀 최하위층의 경우, 음식과 음료에 높은 가계 지출을 할애해야 하기 때문에 재량 소비에 대해서는 매우 취약한 상태이다. 이는 아세안 4개국 소비 시장 규모 중에서 가장 낮은 비율이다. 최하위층은 음식, 음료, 주택 등 필수 소비로 77.5%를 소진한다. 반대로 고소득층은 필수 소비 영역이 41.5%이고, 보험, 금융 서비스, 보석 등을 포함해

<그림 4> 필리핀 계층별 소비 패턴

Spending Patterns of Philippines's Low, Mid- and High-Income Households: 2014

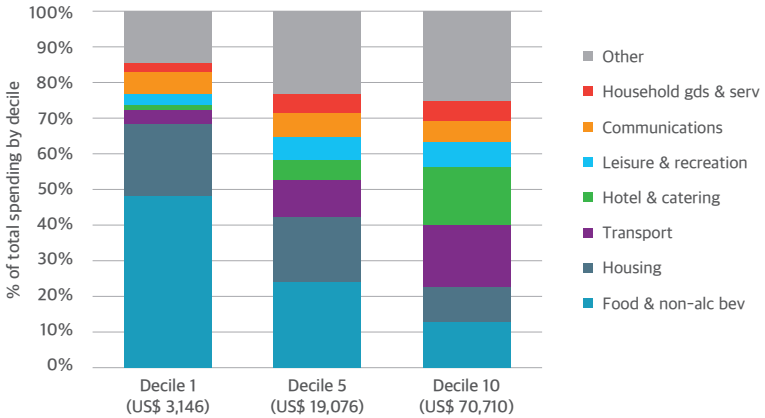


출처: Euromonitor International 2015. "Marketing to the ASEAN Consumer", p. 14.



<그림 5> 말레이시아 계층별 소비 패턴

Spending Patterns of Malaysia's Low, Mid- and High-Income Households: 2014



출처: Euromonitor International 2015. "Marketing to the ASEAN Consumer", p. 16.

다채로운 재화와 서비스에 대한 소비가 15.1%, 교통에 14.4%를 보이고 있다. 따라서 필리핀 경제와 소비의 활성화를 위해서 필리핀의 평등을 해결하기 위한 정부의 노력이 필요하다. 소득 불평등을 장기적 관점에서 기업 진출의 가능성을 막기 때문이다. 2030년까지 각 소득층의 필수 소비 영역이 줄어들고, 재량 소비 영역이 확대될 가능성이 있다. 교육, 호텔 및 케이터링, 레저, 오락 등은 장기적으로 최고 소비 지출 영역일 것이다.

<그림 5>는 말레이시아의 계층별 소비 패턴이다. 다른 아세안 소비 시장과 비교해 볼 때, 말레이시아는 매우 풍요롭고 다이나믹한 소비 시장이다. 말레이시아는 2009년부터 2014년까지 매년 가장 빠른 가처분 소득 증가를 보여 주고 있다. 매년 7.1%씩 성장하고 있는 말레이시아의 2014년 기준 평균 가계 지출액은 26,052달러이다. 말레이시아는 연평균 가처분 소득 증가 기준으로 보았을 때, 아세안에서 가장 큰 4개의 시장 중 가장 높은 증가 추세를 보이는 국가이다.

말레이시아 소비층은 전체 지출의 3분의 2인 17,400달러를 재량 소비 영역에 지출할 수 있다. 최하위층과 고소득층 사이에 존재하는 소득 불평등으로 소비 패턴이 뚜렷히 구별된다. 2030년까지 말레이시아의 필수 소비 영역 비율은 상당히 줄어들고, 재량 소비 영역은 증가한다는 것을 의미한다. 말레이시아의 재량 소비 영역이 상당 부분 증가할 것으로 예상되면서, 소비재 기업의 성공 가능성 또한 높아지고 있다. 2030년을 지나면서 커뮤니케이션 비용이 더욱 증가할 것으로 예상되는데, 특히 고급 모바일폰을 통한 소비가 증가할 것으로 보인다. 또한 건강 기구, 의료 서비스는 두 번째로 빠르게 성장할 것으로 예상되는 분야이고, 대조적으로 알코올음료와 담배 소비량은 줄어들 것으로 보인다.

## 한국 소비재 산업의 동남아 진출을 위한 팁

결론을 대신하여, 앞에서 분석한 내용을 기초로 한국 소비재 산업의 동남아 진출에 관한 팁을 정리하고자 한다.

첫째, K-Beauty, K-Food, K-Fashion 소비재 산업은 현재 아세안 소비층 중 중산층과 고소득층을 주요 소비 타깃층으로 삼아야 한다. 이는 세 개의 층으로 다시 구분할 수 있다. ‘동남아 화교계 소비층’, ‘이슬람 소비층’, ‘전통적인 각국의 중산 소비층’이다. 특히 화장품의 경우 동남아 화교계 중산층과 고소득층이 핵심 소비 타깃층이 될 것이다. 한국 소비재 산업이 중국 시장에 진출한 경험이 있다고는 하지만, 동남아 화교의 특성은 본토와 일치하지 않을 수 있다. 어떤 차별점을 갖고 있을지 고민해야 한다.

둘째, 한국 소비재 산업은 무슬림 세계에 대한 이해를 높여야 한다. 무슬림 세계뿐 아니라 인도네시아, 말레이시아, 브루나이 등 동남아 무슬림 시장에 대한 준비 또한 부족하다. 특히, 말레이시아 소비 시장은 현재와 미래에서 가장 높은 소비력을 갖고 있는 시장임이 분명한데도, 한

국 소비재 기업은 이에 대한 준비가 매우 부족한 상태이다. 말레이시아 국교는 이슬람이다. 따라서 말레이시아 소비 시장으로 진출하는 데 있어서 모든 소비재 분야의 할랄 인증이 필수이다. 인도네시아, 말레이시아, 브루나이 세 국가의 이슬람 문화도 각각 차이를 갖고 있다는 것도 고려해야 할 사항이다.

셋째, 베트남 전통 중산층, 필리핀 전통 중산층 등 각국 중산층의 가치와 삶을 이해하는 노력이 필요하다. 한국의 소비재 기업들은 소비재 분야를 ‘문화에 민감한’ 분야와 ‘문화에 덜 민감한’ 분야로 구분해야 한다. 문화에 덜 민감한 분야는 더욱더 빠르게 진출 방안을 고민하고, 문화에 민감한 분야는 문화를 이해하는 선행 단계 및 준비 단계를 취한 뒤 진출을 고민해야 한다.

넷째, 패션 산업의 경우, 전통적인 중산층 대신 신세대를 소비 타겟으로 삼아야 한다. 전통적인 의상이 일상화되고 현대화된 동남아에서 전통적인 중산층을 소비 타겟층으로 삼는 것은 성공하기 어려워 보인다. 오히려 동남아의 젊은이, 신세대를 대상으로 전자 상거래 전략을 수립하는 것이 좀 더 접근성이 높아 보인다. 한국 자체 브랜드 패션 산업의 동남아 진출 사례는 매우 희박하다. 즉, 동남아에는 ‘글로벌 생산기지’로서 한국계 섬유 산업은 존재하지만 한국의 패션 기업 진출은 여전히 매우 드물다. 따라서 한국 패션 제품이 현지에서 ‘해외 직구’로 구매되어 소비될 수 있는 전자 상거래, 온라인 쇼핑 전략이 훨씬 더 가능성이 높을 수 있다.

다섯째, 한국 소비재 기업의 동남아 진출을 위한 ‘도시 전략’이 필요하다. 고객군 확장, 판매 지역 확장, 판매 채널 확장 등을 고려할 때, 특정한 ‘공간’을 중심으로 접근하는 것이 훨씬 유리하다. 신흥 중산층과 부유층들이 모이는 새로운 도시들을 주목할 필요가 있다. 무엇보다 동남아 국가의 도시들은 도시별 특성이 존재하기 때문에, 각각의 특성에 맞

는 전략이 필요하다. 동남아 국가들은 현재 경제가 빠르게 성장하고 있고, 도시화가 진행되고 있기 때문에, ‘핫 플레이스’로서의 ‘소비 도시’가 각각 존재한다. 그렇기 때문에 도시를 중심으로 한 소비 전략 수립이 필수적이다.

마지막으로, 한국 농수산 식품의 동남아 진출은 ‘무슬림 세계’와 ‘비무슬림 세계’ 두 영역으로 나뉘어서 고려해 볼 수 있다. 이는 말레이시아, 인도네시아, 브루나이 세계와 미얀마, 라오스, 베트남, 캄보디아, 필리핀 세계로 구분된다. 예를 들어, 농업을 핵심 산업 전략으로 삼는 미얀마를 한국 농수산 식품의 수출지로 삼아야 할지는 여전히 고민의 대상이다. 무슬림 세계에 대한 한국 농수산 가공식품 진출은 ‘할랄 인증제’가 완료되지 않으면 요원한 과제이다. 이제 동남아 무슬림 세계뿐만 아니라 전 세계 무슬림 세계에 대한 소비 시장적 이해는 선택이 아닌 필수가 되었다.







## II 아세안 K-뷰티 트렌드와 화장품 산업 진출 사례

전진호

아모레퍼시픽 라네즈 글로벌 마케팅팀 과장

## K-뷰티 열풍과 아모레퍼시픽의 해외 진출 배경

최근 해외에서 한국의 코스메틱 브랜드를 선호하는 소비자들이 급격히 늘고 있다. 한류를 통해 한국의 미<sup>美</sup>가 세계에 알려지고 있기 때문이다. 한국 여성들의 화장법에 대한 궁금증이 커지면서, 아시아와 북미 지역의 열성적인 한류 팬과 뷰티 블로거들이 한국적 아름다움에 주목하고 있다. 이들은 단순히 드라마를 소비하는 데 그치지 않고, 유튜브를 통해 한국식 메이크업 노하우를 공유한다. 한국식 일자 눈썹 혹은 애교 살 메이크업 등이 실제로 아세안 여성들에게 이상적인 것으로 여겨지면서, K-뷰티 브랜드의 선호로도 이어지고 있는 것이다. K-뷰티 제품은 간편하고도 독특한 아이디어를 활용하는 것으로도 유명하다. 스킨케어와 피부 메이크업 제품을 합친 형태의 BB크림과 제품 도장을 찍을 때 사용하는 잉크 쿠션에서 영감을 받아, 스펀지에 리퀴드베이스 파운데이션을 담아 빠르게 사용할 수 있도록 한 쿠션은 아모레퍼시픽을 통해 세계적인 유행 상품으로 자리 잡았으며, 크리스찬 디올과 같은 유럽 브랜드에서 기술 협력을 요청받을 정도로 제품력을 인정받고 있다.

전 세계적으로 글로벌화가 촉진되고 있는 가운데, 아모레퍼시픽은 적극적으로 해외 시장의 문을 두드리면서 글로벌 경쟁력 강화를 위해 힘써 왔다. 유수의 해외 프레스티지 브랜드가 국내 시장에 진출해 있고, 국내 경쟁사들의 위협 역시 날로 커지는 상황에 대응하여 글로벌 시장에서 활로를 적극적으로 개척해 왔던 것이다. 1992년 중국 심양에 처음으로 진출한 이후 순차적으로 라네즈, 마몽드, 설화수, 에뛰드하우스, 이니스프리 등의 브랜드를 해외로 진출시켰다. 지난 24년간 아모레퍼시픽 그룹은 싱가포르, 태국, 베트남, 인도네시아 등에서 라네즈, 설화수, 에뛰드하우스, 이니스프리 브랜드를 통해 시장을 확대해 왔으며, 최근 미국과 캐나다와 같은 북미 지역에까지 사업을 확장하였고, 오늘날 세계적인 K-뷰티를 선도하는 글로벌 코스메틱 기업으로 자리매김했다.

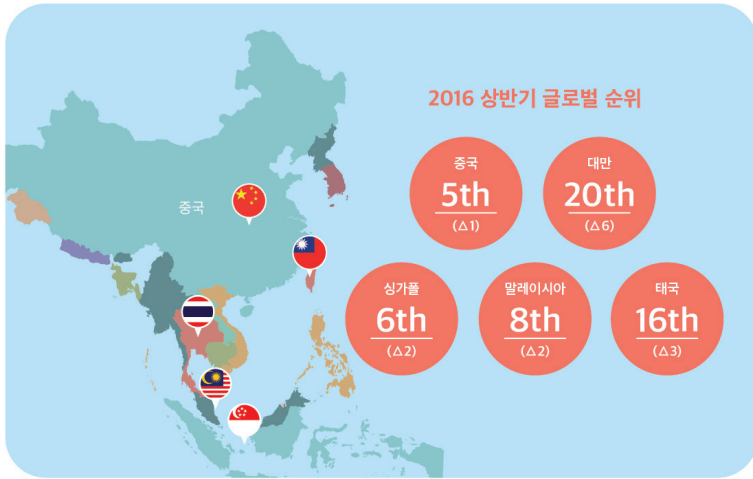


이처럼 한국 브랜드 중에서도 아모레퍼시픽 그룹은 아시아에서의 K-뷰티 열풍을 선도하고 있다. 아모레퍼시픽, 그중에서도 라네즈LANEIGE 브랜드의 경우, 탄탄히 구축된 마니아층을 바탕으로 총 수익의 50%를 해외에서 올리고 있다. 라네즈의 판매 실적은 25%라는 높은 성장세를 보이고 있으며, 3년 내에 매출 1조를 목표로 하고 있다. 홍콩, 중국, 대만에서 구축한 브랜드 이미지를 바탕으로 동남아시아 시장에서 크게 성장하고 있고, 면세점 실적을 포함하여 판매 수익의 80% 이상이 외국인 구매로 이루어질 정도로 해외에서 탄탄하게 자리 잡았다고 볼 수 있다.

## 라네즈의 아세안 진출 스토리

라네즈는 눈처럼 맑고 투명하게 빛나는 피부, 그리고 반짝반짝 빛나는 삶을 위한 ‘SPARKLING BEAUTY’를 추구하는 브랜드이다. 수분을 키워드로 하는 촉촉한 피부를 위한 스킨케어 제품에서 출발하여, 최근 5년간 메이크업 사업을 확대하며 브랜드 이미지를 넓혀 가고 있다. 라네즈의 타겟은 35세 이하 여성 고객이다. 한국과 아시아 시장 매출의 82%가 20~30대 여성에 의해 이뤄지고 있다. 라네즈는 밀레니얼 세대 Millennial Generation, 1982-2004년생 혹은 Z세대1995년 이후 태어난 세대의 뷰티 마니아를 대상으로 마케팅 활동을 전개하고 있다.

라네즈는 본격적인 아세안 진출에 앞서 먼저 홍콩에서의 입지를 마련하는 데 주력했다. 홍콩 진출은 현지 에이전시를 통해 이루어졌다. 2000년대 초반에는 홍콩이 아세안에서의 문화적 유행을 주도했다. 영화 등의 대중문화나 뷰티 산업의 중심이 홍콩이었다. 홍콩에서 열리는 글로벌 화장품 박람회를 통해 아세안에서의 인지도를 확보할 수 있었다. 박람회를 계기로 태국이나 베트남에서의 진출 요청이 있었다. 점차 아세안에서의 사업성을 확인하게 되면서 본격적으로 아세안 사업망을 구축하게 되었다.



<그림 1> 나라별 백화점 판매 순위

출처: Beauté Research & DBR

라네즈는 중국, 홍콩, 아세안, 미국, 캐나다 순으로 시장을 확대해 왔다. 북미 진출은 초기 단계이지만 높은 성장세를 이어 가고 있고, 향후 지속적으로 시장 입지를 높여 갈 예정이다. 가장 높은 매출을 기록하고 있는 곳은 중국 시장이지만, 올해는 아세안 시장에서 가장 견고하게 성장하고 있다. 절대적인 매출액은 적더라도 매우 높은 성장률을 보여 주는 점이 아세안 시장의 매력이다. 그만큼 사업성이 있는 지역인 것이다.

라네즈는 아시아에서 가장 경쟁이 치열한 마켓인 중국과 싱가포르에서 백화점 매출 기준 상위 10위 안에 드는 브랜드이다. 이는 한국 브랜드 중 가장 높은 실적이다. 아시아 시장에서 라네즈는 크리스천 디올, 샤넬, 시세이도, SK2 등의 미국, 일본, 유럽의 우수 프리미엄 브랜드와 경쟁하고 있다. 말레이시아에서는 작년 10위권 진입 후 올해 8위로 상승했고, 태국에서는 아직 순위권 진입을 한 상태는 아니나 높은 성장세를 보여 주고 있다. 올해 아세안 국가 중에서 가장 가파르게 성장하고 있는 추세다. 중국 시장의 59.1%를 외국계 화장품이 차지하고 있는 상황에서, 세계 유수의 브랜드와 경쟁할 수 있는 대표 브랜드 이미지를 확보하는 데 성공했다. 이를 위해 제품 및 디자인 혁신, 경로 특화 상품 개



<그림 2> 라네즈 플래그십 스토어 전경

발 등 혁신적인 신제품 개발, 명확한 포지셔닝을 통한 브랜드 집중 육성, 백화점 유통 채널을 통한 철저한 재고 관리, 매장 리뉴얼을 통해 브랜드 경쟁력을 강화시켰다. 백화점 매출을 기준으로 태국에서는 SK2의 매출을 뛰어넘었는데, 라네즈는 스킨케어 제품을 주로 판매하는 SK2에 비해 다양한 메이크업 제품을 확충하고 있었기 때문이었다.

초기에는 싱가포르를 전략 기지 삼아 직접 본부를 두고, 나머지 국가에는 에이전시 형태로 진출했다. 에이전시 형태란, 제품을 현지 에이전시에 도매 형태로 판매하고 현지에서 마케팅이나 매장 관리를 직접 관할하는 것을 의미한다. 당시 아세안 국가들에서의 브랜딩을 현지 에이전트들이 전담했는데, 결과적으로 현지 브랜드 이미지를 본사에서 통제할 수 없는 결과를 낳았고, 이에 초기 브랜드 이미지 구축에 실패했다. 이 점이 해외 진출 과정에서 겪은 가장 큰 어려움이었다고 판단한다. 현지 에이전시들이 판매 실적만을 올리는 데 치중하면서 재고 소진을 위한 파격 할인 등에만 열을 올렸고, 이것이 현지에서 브랜드 가치가 추락하는 결과를 가져온 것이다.

일본 브랜드들 역시 중국 진출 과정에서 현지 사업자들에게 브랜딩을 전담시키다 실패한 경험들이 있고, 이에 매장 관리와 마케팅, 브랜딩을 본사에서 직접 담당하는 방향으로 방향을 전환한 바 있다. 설화수, 이니스프리 등 이후에 해외 진출을 한 브랜드들의 경우, 라네즈의 사례를 반면교사 삼아 초기부터 현지 브랜딩을 본사에서 직접 통제했다. 표면적으로 에이전시를 통해 브랜드의 세계화를 이루는 것도 중요하지만,

초반부터 브랜드 이미지를 잘 구축하는 것이 훨씬 더 중요하다는 점을 확실하게 인지한 상태로 진출하여 시행착오를 줄일 수 있었던 것이다. 현재 라네즈는 각 지역에 매장을 개설할 때, 본사가 직영하는 것을 원칙으로 하고 있으며, 세계적으로 600개가 넘는 매장을 운영하고 있다.

2012년 이후로는 매장 리노베이션에 중점을 두었다. 전 세계 프리미엄 브랜드 사이에서 경쟁함과 동시에 고객에게 더 나은 경험을 제공하기 위해 브랜딩과 매장 관리에 총력을 기울이고 있다. 각 국가들의 매장 리노베이션은 지금도 계속되고 있고, 2016년 현재 메이크업 제품군을 통해 또 한 번의 매출 성장을 경험하고 있으며, 백화점, 로드숍, 드럭스토어, 입점 등의 판매 형태 중에서 특히 로드숍 사업을 강화하고 있다.

## 아세안 국가별 환경 분석 및 진출 전략

### 싱가포르

싱가포르는 화교, 무슬림, 인도계 등 다양한 인종으로 구성된 멜팅팟(Melting pot)으로, 다양한 인종과 취향을 가진 소비자를 대상으로 제품의 소구력을 검증해 볼 수 있는 중요한 시장이다. 싱가포르 소비자들의 반응을 통해 인접 아세안 국가들에서의 반응을 미리 예측해 볼 수 있기 때문에 많은 글로벌 브랜드들이 싱가포르 시장을 중요하게 생각한다. 앞으로 싱가포르-말련의 고속 전철 사업으로 쇼핑몰, 오피스 등의 투자가 가속화되어 소비 유통망이 구축될 것으로 예상된다. 높은 소득 수준과 젊은 층 점유율(51%)로 예측하건대, 싱가포르는 화장품 소비에 대한 잠재력이 큰 시장이다. 싱가포르 소비자들은 온라인에서 제품 정보를 검색하지만, 백화점이나 로드숍을 직접 방문해서 제품을 구매하는 편이다. 소비자 동선이 쇼핑몰을 중심으로 구축되어 있기 때문에, 자신의 피부에 대한 고민을 상담하면서 제품을 구매하는 것을 선호한다.

## 태국

방콕은 세계적인 경제 및 관광의 중심지로 성장하고 있다. 휴가지로 방콕을 찾는 여행객들이 점차 늘고 있는 가운데, 태국을 찾는 전체 관광객 수의 과반 이상은 아세안 및 중국 관광객들이다. 아모레퍼시픽은 중국 및 아세안 관광객을 타깃으로 한 매출 효과를 기대하고 있다. 태국 소비자들의 특징은 화려한 색조 화장을 즐긴다는 점이다. 최근에 아시아 전역에서 사랑받은 KBS 드라마 <태양의 후예>가 태국에서도 크게 히트하면서, 배우 송혜교가 극중에서 사용했던 투톤 립스틱 제품도 크게 인기를 얻었다. 전체적으로 색조 제품의 매출이 높으나, 자국의 저가 브랜드가 이미 탄탄하게 자리 잡고 있어서, 색조 시장에 신규 브랜드가 진입하기에는 장벽이 높은 편이다. 특기할 부분은 최근에 모바일 메신저 라인Line의 활용 증가로, 이를 새로운 마케팅 활동의 도구로 삼을 만하다는 점이다.

## 말레이시아

아세안 국가로 사업 진출을 할 때는 각 나라의 인구 구성을 면밀하게 검토해야 한다. 말레이시아에서 중요한 것은 화교 그룹이다. 말레이시아 전체 인구에서 화교가 24%를 차지하는데, 구매력이 있는 쿠알라룸푸르의 경우 인구의 43%가 화교이다. 현지 라네즈 직원들 역시 대부분 중국계로, 영어, 중국어, 광둥어를 자유자재로 구사하는 고학력 직원들이 많다. 말레이시아에서는 특히 화교들을 중심으로 한 한국 브랜드 수요가 많다. 이에 화교 네트워크를 통해 말레이시아 시장 공략을 시작했고, 현재는 화교들의 높은 구매력에 의존하고 있다. 반면 사실상 인구의 대다수를 이루고 있는 무슬림은 주로 할랄 브랜드를 선호하기에 말레이계 화장품 선호도가 높다. 말레이시아에서는 현재 프리미엄 시장이 커지고 있고, 쿠알라룸푸르나 조호바루로 지역 근방에서 사업이 확장되고 있다.

말레이시아 지역에서의 마케팅 핵심은 다양한 인종 그룹에 맞게 세분

화된 전략을 펼치는 것이다. 인구 구성이 다양한 말레이시아 지역은 TV 네트워크 역시 영어, 중국어, 말레이시아어 등으로 분화되어 있다. 이에 맞춰 광고 캠페인을 전개할 때 각 언어별로 광고를 따로 제작해서 방영하고 있고, 패션지 역시 인종별로 선호하는 매체가 다르기 때문에 ASTRO TV, NVYOU 등 중국어권 매체와 ELLE, VOGUE 등 영향력 있는 영미권 매체에 초점을 맞추어 서로 다른 광고 카피를 활용하고 있다. 중국 본토 추세에 맞추어 말레이시아에서도 번체보다 간체를 활용하여 커뮤니케이션을 하고 있는 것도 현지에서 최근에 두드러지는 추세 중 하나이다.

## 인도네시아

고가의 프리미엄 브랜드보다는 상대적으로 저렴한 대중적 브랜드 비중이 높다. 아직까지 수도인 자카르타에 지하철이 개통이 되지 않았을 정도로 인프라가 열악하다. 이 때문에 기존에는 사업을 전개하는 데 제약요건이 많았다. 현지 정부의 허가 절차 등 진행에 소요되는 시간을 예측하기 어렵다는 점도 진출 전 미리 고려해야 한다. 향후에는 인터넷 보급률 및 인프라가 확대 될 것으로 예상되며, 상대적으로 높은 경제 성장률 및 중산층 인구의 성장세를 고려할 때 아세안에서 가장 잠재력이 높은 시장이라고 볼 수 있다. 페이스북 가입자가 5천만 명에 다다를 정도로 SNS 활용률이 높으며, 그만큼 전자 상거래 시장에서도 잠재력이 있다. 전국 쇼핑물의 3분의 2가 자카르타에 위치하고 있는데, 교통 인프라가 열악한 만큼 매장을 한 번 방문할 때 제품을 다량으로 구매한다는 특징이 있다. 아세안 국가 중 1회 구매 시 평균 구매액이 높은 편이다.

## 베트남

베트남에 가면 수많은 오토바이가 거리를 가득 메운 풍경을 마주하게 된다. 베트남에서는 백화점 등의 인프라는 아직 열악한 편이지만, 오토바이를 이용한 배송 시스템이 잘 갖춰져 있다는 점에 주목해야 한다. 실제 베트남의 주요 구매 채널은 재래시장 전문점에서 오토바이가 주차

가능한 로드숍으로 발전했다. 동시에 점차 지역에서의 신뢰를 기반으로 하는 방문 판매 시장이 성장하고 있다. 최근 아세안 기업들이 백화점을 인수하면서 대형 쇼핑몰이 구축되고 있고, 여러 지역으로 확산되고 있다. 전문 유통사들이 성장하고 시장이 구조조정을 겪고 있는 상황이기 때문에 앞으로 큰 도약이 기대된다.

베트남 온라인 마켓의 특징은 인터넷 접속 환경이 PC가 아닌 스마트폰 기반으로 성장하고 있다는 점이다. 최근 이를 통한 전자상거래 매출이 또한 가파른 상승세를 보이고 있다. 호치민 지역 스마트폰 보급률은 90%에 달하며, 전자 상거래 시장 구매자의 25%가 모바일로 결제한다. 베트남은 오늘날 국민 소득 2천불 시대에 접어들었다. 베트남이 향후 잠재력이 높은 시장으로 전망되는 이유다.

## 라네즈의 아세안 진출 성공 비결: 제품력(Product)

현재까지 라네즈는 대체로 신제품 출시에 맞춰 폭발적인 성장을 거듭해 왔다. 가장 먼저 획기적으로 인기를 끈 상품은 2002년에 출시된 워터슬리핑 마스크로, 아직도 카피 제품이 나올 정도로 인기를 끌고 있다. 마스크팩 제품이 시트 마스크 위주로 구성되어 있던 시기에 세계 최초로 바르는 마스크를 개발해 출시하면서, 해외에서 제품력을 인정받았다. 세계적으로 9천 3백만 달러 매출을 기록하고 72개의 뷰티어워즈를 수상했다. 이는 아세안 에이전시들이 처음으로 라네즈에 관심을 갖는 계기가 되었다.



<그림 3> 라네즈 워터슬리핑 마스크

메이크업 제품의 성공이 최근의 성장에 중요한 역할을 했다. 스킨케어 시

장의 경우 품질이 비슷한 유사 제품들이 많기 때문에 메이크업 분야의 신제품을 통해 매출 성장세를 이어 갈 수 있었다. 매출의 63%는 여전히 스킨케어 제품이 차지하고 있지만, 메이크업 제품군 매출이 올해 52% 이상 성장하는 등 스킨케어 제품군의 매출을 빠르게 따라잡고 있다.

라네즈 메이크업 제품의 인기는 비비쿠션에서 시작되었다. 아이오펜 쿠션이 국내에서 먼저 출시되자, 아세안 지역에서 유사 제품을 출시해 달라는 요청이 있었다. 따라서 아세안 지역에는 쿠션 제품 중 최초로 비비쿠션을 진출시켰는데, 이것이 큰 성공을 거두었다. 비비쿠션 출시 이후 또 한번 폭발적으로 매출이 성장하여, 이를 계기로 메이크업 카테고리 제품군을 적극적으로 개발하는 데 착수했고, 미백 라인인 화이트 플러스 제품군을 출시했다.



<그림 4> 라네즈 비비쿠션

## 라네즈의 아세안 진출 성공 비결: 프로모션

현지 에이전시를 통해 진출하던 시기에는 마케팅 활동이 할인이나 덤, 판촉 등에 치중하는 영업 마케팅에 초점이 맞춰져 있었고, 이에 적절한 브랜딩에 실패했다. 본사에서 현지 매장들을 직접 운영하는 형태로 전환하면서 미디어 프로모션, 브랜딩 등에 총력을 기울였다. 매장 인테리어나 패키징 및 마케팅 콘텐츠 등은 한국에서 직접 통제하는 것을 원칙으로 하고 있다. 현지에서 새로운 모델을 기용하기보다는 한국과 통일된 모델을 내세운다. 오랫동안 아세안에서 높은 인기를 누리고 있는 배우 송혜교 씨를 모델로 기용했던 것도 좋은 효과를 가져왔다. 과거 KBS <풀하우스>, SBS <그 겨울 바람이 분다> 등의 드라마가 아시아 전역에서 큰 인기를 끌면서 제품 매출에도 긍정적으로 작용한 바 있다. 최근까지도 드라마 <태양의 후예>에 PPL(Product Placement) 형태로 협찬했던 제



품이 크게 히트해 매출 성장세를 이끌기도 했다.

최근에는 사회 공헌 활동과 라네즈 상품과 K-뷰티 문화를 고객이 직접 체험할 수 있는 프로모션 프로그램을 집중적으로 진행하고 있다. 단순히 눈으로 보는 판단이 서지 않는 화장품의 구매를 독려하기 위해 직접 체험해 볼 수 있는 다양한 프로그램을 마련할 계획이다. 또한 오프라인 매장을 강화하여 직접 상담을 통해 샘플을 사용해 볼 수 있도록 하여 K-뷰티의 노하우를 고객에게 전수하고자 한다.



<그림 5> KBS<태양의 후예>에 PPL을 진행했던 투톤 립스틱

#### 주요 프로그램

- Global Beauty Camp
- Laneize Meets Fashion
- School of K-beauty
- Beauty road
- Refill Me CSR Campaign



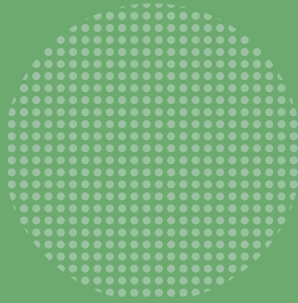
## 아세안 K-뷰티 열풍 확산을 위한 과제

아세안 국가 여성들의 K-뷰티에 대한 관심이 지대한 상황에서, 앞으로도 한국의 코스메틱 브랜드들이 아세안 국가에서 크게 성장할 가능성은 매우 높다. 과거 홍콩이 아세안 진출의 기점이었다면, 점차 싱가포르가 아세안 시장의 허브 역할을 하게 될 것으로 기대된다. 라네즈의 경우 기 진출 국가를 각각의 인접 국가 진출을 위한 전략 기지로 삼아, 현지

법인을 매개로 한 글로벌 진출 전략을 수립하고자 한다. 아세안 국가들은 많은 성장 잠재력을 가지고 있지만, 한국 시장과는 다른 몇 가지 차이를 갖고 있다. 첫 번째는, 온라인 전자 상거래를 이용한 화장품 구매율이 높지 않아 오프라인에서 브랜드 입지를 굳히는 것을 우선시해야 한다는 점이다. 향후 물류나 전자 결제 시스템이 구축된다면 온라인 마켓의 성장 잠재력도 폭발적일 것으로 예상된다. 두 번째로, 다양한 인종 구성으로 할랄 인증 등 문화적 차이를 고려해야 한다는 점이다. 현지의 정치적 상황과 인종 구성 그리고 인접 국가 간의 미묘한 관계 등 다양한 사회 경제적 맥락에 대한 신중한 접근도 중요하다.







### III 아세안 패션 산업 진출 사례와 전망 아세안 시장 진출을 위한 KFS(Key Factor of Success)는 무엇인가?

김석수

제이앤케이인터내셔널 CEO

## 아세안 시장의 중요성

한국의 여러 패션 기업과 브랜드가 새롭게 동남아 진출을 앞두고 있다. 대기업을 중심으로 이루어졌던 지금까지의 아세안 패션 시장 진출 현황을 살펴보자.

대기업 L패션은 2005년 남성복 브랜드 T를 중국에 진출시켰지만 실패했다. 2007년 C 브랜드도 중국 진출에 실패했다. 2015년 제이앤케이인터내셔널이 중국 유통 회사와 합작하여 오렌지팩토리라는 브랜드로 중국에 진출했다. 오렌지팩토리는 중국에서 최초로 투자를 받고 진출한 기업이고, 현재까지 매출 3천억 원 정도를 창출하고 있다. 이랜드와 베이직하우스는 중국 현지화에 성공해서 안정적인 매출을 올리고 있다.

현재 국내 패션 시장은 다양한 규모로, 새로운 방법으로 아세안 시장 진출을 노리고 있지만 아직 초기 단계이다. 뾰족한 선례가 없고 경쟁만 치열하다 보니 시장 진출 출발점에서부터 많은 고민이 필요하다. 그런 시점에서 지금까지의 해외 패션 시장 진출 실패와 성공 사례를 반문하고 요인을 분석하여, ‘아세안 시장 진출을 위한 KFS’ Key Factor of Success를 공유하고자 한다.

한국 패션 시장의 관점에서 보면 아세안은 생산기지로서 매우 중요한 시장이다. 미래는 ‘아시아의 시대’가 올 것이라는 말을 들어 보았을 것이다. 의류 업계뿐만 아니라 정신적·철학적 측면을 고려해 보았을 때도 아시아의 시대는 반드시 온다. 이제 옷 라벨에 붙어있는 ‘made in 000’은 무의미하다. ‘메이드 인 코리아’는 한국에서 봉제를 했다는 의미인데, 한국의 제조 공장에 가 보면 젊은 사람이 전혀 없고, 고연령층 노동자 비율이 높다. 그들이 봉제한 제품과 베트남, 인도네시아의 젊은 사람들이 한 제품 중 어느 것의 품질이 좋겠는가?

한국에 세계 1등 의류 브랜드가 존재하지만 제조 기반은 모두 아세안이

다. 다만 지금부터는 아세안 패션 시장을 제조업 기반으로서만 바라보는 것이 아니라 유통 기지 삼아 진출하는 시장이 형성되고 있다. 새로운 사고방식으로 시장에 진출하고자 하는 젊은 사업가군이 형성되고 있다. 그들은 새로운 방식으로 시장에 진출하고자 하는 욕구가 상당히 강하다. 현재 패션 시장에서는 젊은 비즈니스맨들이 새로운 방식, 새로운 스토리로 도전해서 아세안 국민성, 사회성, 경제적 환경 등 아세안 시장에 대한 정보를 발굴하는 것이 절대적으로 필요하다. 즉, 아세안 시장에 진출할 때 자신의 경쟁력이 무엇인지 판단하고, 자신의 발상이 어떻게 다른 방식으로 비즈니스 모델을 만들어 낼 수 있는가를 인지하는 것이 아세안 시장 진출의 첫 번째 핵심 요소라고 할 수 있다.



<그림 1> 아세안 패션 시장 해외 진출 사례

### 한류의 역설

먼저 실패 사례를 살피고 그 요인을 분석함으로써 시사점을 도출해 보자. 패션 사업이 중국에 진출할 때 엔터테인먼트 회사와 컬래버레이션을 하는 경우가 많다. 케이팝을 주도하는 톱 엔터테인먼트 기업과의 미팅에서는 ‘한류’가 자주 언급된다. “중국과 동남아 시장에서 한국 제품이 현지 사람들에게 인기가 좋다”, “한국 아이돌스타의 현지 인기가 하

늘을 찌르기 때문에 시장이 호의적이라고 봐야 한다” 등의 논의가 오고 간다. 그것은 아직도 한류 자체를 경쟁력으로 착각하고 있다는 심리를 반증한다. 심지어 중국 시장 진출 초창기에는 한류 열풍에 기대 팔다 남은 재고를 중국에 그대로 가져가 되판 사례도 있었다. 한국 제품을 중국이나 아세안 시장에 가져다 팔면 한류 현상에 기대 어느 정도 성공이 보장될 것이라는 생각에서 비롯된 사업이었고, 결과는 실패였다. 1970~80년대 한국인들이 미제와 일제라면 무조건 좋은 걸로 여겼던 시절이 떠오르기도 한다. 그러나 한류는 더 이상 경쟁력이 될 수 없다. 인터넷 정보화 시대, 스마트 컨슈머 시대에 한류에 막연히 기대는 것은 대단히 위험한 발상이다. 한류를 마케팅 플러스알파 요소로 활용할 수는 있지만, 그 자체를 경쟁력으로 착각하면 실패한다.

대기업 L패션은 T와 C 두 브랜드로 중국 진출을 시도했고, 실패했다. 어떻게 대기업에서 진출에 실패했을까? L은 중국 진출을 위해서 사전 연구를 많이 했고, 투자 규모도 과감했다. 하지만 테마와 타게팅에서 실패했다. L은 당시 한류 자체를 중국 진출의 주요 테마로 상정했고, 한류에 의존했기 때문에 철저하게 실패한 것이다. ‘한국 연예인과 한국 제품이 현지에서 인기가 많으니까, 뭐라도 하면 성공하겠지’라는 안일한 생각이 실패 사례를 낳은 것이다. 한편, C브랜드가 중국 시장에서 성공하지 못한 이유는 브랜드 보호에 실패했기 때문이다. 기존 브랜드로 해외에 진출할 때는 그 브랜드가 현지 시장에서 보호되는지 철저히 검증해야 한다.

가격 경쟁력과 대형 매장 규모가 특징인 오렌지팩토리 2015년 중국에서 국부 펀드급 투자 회사들로부터 1,800억 원을 투자 받아 5년 안에 300개 매장을 오픈했다. 한국에서 브랜드 재고를 사들여 저가에 되파는 전략을 취하고 있으며, 자가 브랜드를 20개 보유하고 있고, 상품 가격은 원가의 2배수이다. 백화점에서 판매하고 있는 대부분의 상품이 원가의 7~10배라는 점을 참고하면 거품이 빠진 배수이다. 오렌지팩토리



는 중국 지역 상권을 개발하기 위해 한국 패션 시장과 접목하여 만들어진 모델이다. 오렌지팩토리와 중국에 있는 몇 개 브랜드를 결합시키고 규모의 경제를 실현하면, 그 지역에 새로운 상권이 생기게 된다. 부동산 가격이 따라 오른다. 이는 중국 TV에 방영될 정도로 하나의 큰 이슈가 됐고, 패션 업계의 새로운 사업 모델로 주목받기도 했다. 한국 기업으로서 새로운 부를 창출하는 기회가 생기고, 중국 입장에서는 상권이 형성된 것이다. 현재 부동산 가격이 급등하고 있는 캄보디아나 베트남 등 아세안 국가들에게도 적용 가능한 사업 모델이다. 그러나 이것이 패션 업계의 비전으로 봤을 때 진정한 경쟁력인지는 다시 생각해 볼 필요가 있다.

## 이랜드와 베이직하우스는 어떻게 현지화에 성공했을까?

중국 진출에 성공한 대표적인 기업으로 이랜드를 꼽을 수 있다. 중국 사람들은 이랜드를 중국 기업으로 생각한다. 한국에서 이름이 알려져 있는 브랜드명도 다른 이름으로 바꿀 정도로 철저하게 현지화에 성공했다. 그럴 수 있었던 이유는 이랜드가 현지 지역 주민과의 유대, 커뮤니케이션 등에 성공했기 때문이다. 중국 현지 기업보다 더 중국 기업 같은 모양을 이뤄 낸 것이다. 현지화는 결국 아세안 시장 진출의 관건인 셈이다.

그렇다면 현지화란 무엇인가? 국가와 국민성을 잘 이해하는 데 그치는 것이 아니라, 진입 국가 시민들을 동등한 주체로 바라보는 것이 바로 현지화이다. 그들이 좋아하는 구조와 모델을 만들어 내야 한다. 한 기업의 해외 지역 현지화 성공 여부는, 그 기업이 해당 지역 주민들로부터 사랑받는 유통 구조를 창출해 내는지 여부와 밀접한 관련이 있다. 상품으로만 승부를 보는 시대가 아니라는 것이다. 요컨대, 지금 한국에서 잘 나가는 기업의 브랜드와 상품을 인도네시아로 그대로 옮겼을 때, 현지에서 발생하는 다른 상황과 변수들을 어떻게 해결해야 할 것인지에 대한 대책이 세워져 있어야 한다.

베이직하우스의 성공 비결 역시 철저한 현지화이다. 패션 브랜드의 현지화는 유통에 굉장한 관심을 기울여야 한다. 이랜드와 베이직하우스는 현지 유통에 대한 분명한 이해가 있었다. 현지의 유통 구조와 특징, 미래 판도에 대해 철저히 조사했다. 중국 진출에 실패한 회사들은 브랜드 인지도나 한류 현상을 믿고 진출하려다 실패했다. 한류에 대한 막연한 기대, 헤드쿼터를 한국에 두고 현지에 대리점을 내는 국내 구조만으로는 충분하지 않다. 현지 유통을 철저히 이해하기 위해 헤드쿼터를 현지에 둘 수도 있어야 하고, 사업 포지셔닝에 대한 냉정한 평가도 필요하다.



<그림 2> MK7 쌍문동 1호점. 2015년 오픈

제이앤케이인터내셔널은 2015년 MK7이라는 브랜드를 런칭했다. 30~40대를 타깃으로 한 여성복이고 트렌디한 디자인이 특징이다. 런칭 당시 첫 번째 매장을 도봉구 쌍문동 우이천가에 세웠는데, 유동 인구가 거의 없는 곳이었다. 당시 많은 사람들이 1호 매장을 우려했지만, 성공했다. 성공 요인은 상품의 속성을 버렸다는 것이다. MK7은 쌍문동에서 사랑받기 위해 현지화 과정을 거쳤다. 1차적으로 지역에 있는 주부들을 직원으로 고용하고, 근무 시간을 유연하게 했다. 매장에서는 고객들과 옷으로 ‘놀 수 있는’ 즐거운 문화를 만들었다. 첫째 매출의 5%는 지역 사회에 기부했다. 직원들의 향후 커리어도 브랜드 제품과 연계하여 이어 나

갈 수 있도록 컨설팅했다. 이런 한국 현지화 사례를 설명하는 이유는, 같은 전략을 아세안 시장에 적용하는 것이 필요하기 때문이다.

많은 사람들이 인도네시아나 베트남에 진출하기 위해 현지 전문 정보를 묻는다. 그런 부분들은 이미 많은 책에 나와 있다. 그보다 중요한 것은 현지 사람들의 마음을 움직이는 것이다. 그런 부분은 책에 나와 있지 않다. 아세안에 진출하는 기업들이 아직도 많은 선입견들을 가지고 있다. 현지 사람들을 ‘게으르다’, 혹은 ‘무능하다’라고 평가하는 경향들이다. 이런 자세는 정말 많이 바뀌어야 한다.

## 브랜드 시대의 종말과 리테일 시대의 부상

예전에는 ‘브랜드의 시대’라는 이야기를 많이 했다. 아직 IT 등 일부 분야에서는 적용되는 말이다. 삼성이나 애플이나, 이런 브랜드 경쟁이 아직까지 화두인 분야가 존재하는 것이다. 그러나 의류 분야는 이제 브랜드의 시대에서 ‘리테일Retail의 시대’로 전환됐다. 즉, ‘누가 더 잘 파느냐’ 싸움이 된 것이다. 상품은 이미 공급 과잉이다. 어디에서든 쉽게 옷을 구매할 수 있다. 그 옷들의 라벨을 제거하면 무엇이 어느 브랜드인지 잘 분간할 수 없다. 주어진 상품을 누가 어떻게 잘 파느냐, 이것이 리테일 시대의 쟁점이다.



<그림 3> 브랜드의 시대에서 리테일의 시대로

그렇다면 의류 업계에서 리테일의 시대에 대응하는 방법은 무엇일까? 일단 브랜드에 대한 기대도를 낮춰야 한다. 브랜드가 전혀 중요하지 않다는 소리는 절대 아니다. 브랜드 가치를 부정할 수는 없다. 기업이 브랜드를 알리기 위해서는 마케팅 비용을 많이 지불할 수밖에 없는데, 그 비용 대비 가치를 생각해 봐야 하는 것이다.

세계에서 가장 마케팅 비용을 많이 쓰는 회사 중 하나가 나이키이다. 그런데 나이키 신발은 대부분의 한국 사람에게겐 불편하다. 르까프는 한국인의 발을 연구하지만 나이키는 한국인의 발을 연구하지 않는다. 그런데도 아직까지 많은 한국 사람들이 나이키 신발을 사 신는다. 아직 ‘브랜드 파워’가 통하는 것이다. 하지만 이제는 브랜드에만 의존할 수 있는 시대가 아니다. 아세안 시장 진출에 있어 브랜드 가치나 상품을 이야기하는 건 한발 늦은 행동이다. 상품을 현지에 가져가서 더 잘 팔 수 있는 방법이 무엇인지 고민하는 것이 선행되어야 한다.

즉, 이제는 ‘어떤 콘텐츠를 가지고 누가 잘 파느냐’의 게임이다. 한국에도 이태원이나 홍대에 가면 강한 인상을 주는 가게들이 있다. 공간은 작더라도 완전히 다른 개념으로 운영하는 숍들이다. ‘남양주 마카롱’이라는 가게를 예로 들어 보자. 이 가게는 토요일, 일요일에만 영업한다. 토요일엔 입장을 기다리는 줄이 200미터 이상 늘어서 있다. 이곳의 마카롱이 특별히 맛있느냐? 그렇지 않다. 다만 마카롱이라는 상품으로 소비자와 커뮤니케이션을 다르게 하는 데 차이점이 있다. 원론은 같은데 적용이 다른 것이다. 사람들이 재미있게 접할 수 있는, 새롭고, 독창적인 방법인 것이다.

누가 잘 파느냐의 게임에서는, 소비자와 새롭게 소통할 수 있는 구조와 방법을 찾아야 한다. ‘내 상품이 최고야’, ‘내 상품은 끝내줘’, ‘일단 옷을 입어 보면 안 살 수 없을 거야’, 이런 사고방식은 이제 의미가 없다. 마찬가지로 상품을 어떻게 잘 팔지에 대한 확실한 고민 없이 해외 시장

에 선블리 진출하는 것은 무모하다.

## DDM(동대문)의 가능성

폴로와 빈폴은 1990년대 한국을 풍미한 브랜드이다. 하지만 지금은 예전 명망이 무색할 정도로 백화점 매장 사이즈가 줄어들었고, 위치도 구석으로 밀려나 있다. 현재 백화점에서 가장 잘나가는 브랜드는 ‘스타일난다’이다. 이 브랜드는 동대문 출신이다. 스타일난다는 어떻게 백화점까지 입점하고 승승장구하게 되었을까?

이유는 속도와 트렌드라는 핵심 역량을 파악했기 때문이다. 지금 패션 업계의 키워드는 로우엔드이다. 로우엔드 시장이 현재 전 세계 패션 브랜드를 장악하고 있다. 가장 대표적인 로우엔드 브랜드는 유니클로이다. 트렌드를 가장 앞서가는 브랜드는 자라ZARA이다. 유니클로는 ‘가성비’가 최고다. 내가 지불한 가치보다 실제의 가치가 더 크다는 뜻이다. 자라는 전 세계 패션 트렌드를 가장 빨리 읽고 내놓는다. 자라에는 디자이너가 없고 카피라이터만 있다. 두 브랜드 모두 분명한 속성을 가지고 있다. 그렇다면 우리나라에서 가장 세계적인 경쟁력을 가지고 있는 의류 산업이나 브랜드는 무엇일까? 바로 동대문이다.

동대문의 속도와 트렌드는 세계적인 경영 수준을 보여 준다. 우리나라에는 대략 8만 개 정도의 ‘보세’ 옷가게가 있다. 그곳에서 판매하고 소비되는 옷이 모두 동대문에서 생산되고 유통된다. 최근 젊은 패션 창업가를 중심으로 온라인 마켓에 성공한 사례가 많은데, 그 제품의 70~80%도 역시 동대문 제품이다.

로우엔드 브랜드 중 한국에서 가격 경쟁력과 트렌드를 보유하고 있는 시장이 바로 동대문이다. 동대문 출신 로우엔드 브랜드 스타일난다는 젊은 층에게 굉장히 인기가 높다. 이 브랜드가 한 달에 10억을 판다고 치면 기존 고가 브랜드는 그 판매량의 10분의 1도 못 따라간다. 왜 그럴

까? 소비자의 취향은 매년 빠른 속도로 변화한다. 소비자들이 한 해만 입고 버릴 옷에 큰 돈을 투자할까? 그렇지 않다. 이제는 ‘가성비’가 **가격 대 성능 비**와 ‘트렌드’, 이 두 가지 요소를 모두 잡아야 살아남는다. 다시 강조하지만, 패션과 의류 산업에 속도와 트렌드라는 경쟁력을 가지고, 그것을 어떻게 소비자와 소통해서 판매하는지가 중요하다.

### 아세안 시장 진출을 위한 핵심 요소(KFS)



<그림 4> 해외시장 진출의 KSF

결론을 대신하여 지금까지 설명한 것을 바탕으로 아세안 시장 진출을 위한 핵심 요소 네 가지를 정리해 보고자 한다.

첫째, 상품 경쟁력이다. 해당 브랜드가 ‘스스로 세계적이라고 할 수 있는가?’라는 물음에 정확하게 답할 수 있어야 한다. 이제 한류는 절대 경쟁력이 될 수 없다. 그렇다면 나에게 다른 경쟁력이 있는가? 없다면 나만의 제품으로 세계 시장으로 진출할 때 필요한 진짜 경쟁력이 무엇인가? 이 문제들을 철저히 분석해야 한다. 이미 아세안 시장에 진출한 회사들은 막강한 원가 경쟁력을 갖추고 있다. 그 진입 장벽을 뚫고 유통

망을 구축하기 위해서는 내 경쟁력이 무엇인지 물어야 한다.

지금까지 아세안 시장에 진출하고 실패했던 사례들로 미루어 봤을 때, 우리나라에서 세계적인 경쟁력을 가졌다고 말할 수 있는 시장은 동대문이다. 대기업 패션 브랜드는 시장을 분석하고 소비자의 취향이 어떻게 바뀔지 예측한 다음 옷을 만든다. 그렇게 시장에 내놓은 제품의 60% 정가 판매되고, 나머지는 모두 재고로 쌓인다. 반면 동대문 시장은 패션 트렌드를 읽는 속도가 뛰어나다. 어떤 트렌드가 시장에 나와서 잘 팔리면 거의 똑같은 제품을 일주일 만에 만들어 낸다. 대기업 브랜드는 이런 속도를 따라갈 수가 없다. 패션 시장의 핵심 요소인 속도와 트렌드를 잡아 내는 우리나라 시장은 동대문에 있다.

‘내 상품이 뛰어나기 때문에 해외에 재고를 가지고 나가도 팔리겠지’라는 생각은 지나치게 안일한 생각이다. 지금 내 사업이 속도와 트렌드를 갖고 있는지 물어야 한다. 각 나라마다 고유한 패션 유통 속도와 트렌드가 있다. 현지의 속도와 트렌드를 파악하지 못한다면 상품 경쟁력은 반드시 실패한다.

둘째, 소비자 타기팅이다. “어느 고객과 시장을 타기팅 할 것인가?”, “이 타기팅에 선택의 여지가 있는가?”, “이 구조로 아세안 시장 공략이 가능한가?” 등의 문제를 따져 보았을 때 등장하는 문제가 하이엔드/로우엔드 브랜드 포지셔닝이다. 한국 기업은 일반적으로 현지에서 제품을 생산해 판매하기보다는, 이미 생산된 제품을 현지 시장에서 판매한다. 한국 시장에서 100원을 받는 제품을 해외에서 100원을 받으면 수익이 나지 않는다. 운송 비용이나 그 밖의 여러 부대 비용이 발생되기 때문이다. 한국에서 100원을 받으면 현지에서는 120원을 받아야 한다. 이런 이유로 지금까지는 현지 브랜드 타깃이 하이엔드일 수밖에 없었다. 앞으로는 바뀌어야 한다. 앞으로의 아세안 패션 시장 공략은 가성비와 트렌드를 모두 쫓을 수 있는 로우엔드 시장 공략에 집중해야 한다.

셋째, 비용과 조직 구조이다. 의류 기업의 경우, 2~2.5배 정도로 배수를 적게 책정해야 한다. 배수가 크면 가성비가 떨어지기 마련이다. 가성비를 늘리려면 조직이 유연해야 한다. 책상 없는 사무실, SNS로 빠르게 송부하는 보고서와 결재 요청 등 새로운 구조를 고안해야 한다. 유연한 구조로 만들지 않으면 가성비를 만들어 낼 수가 없다. 특히 아세안 진출은 철저한 비용 절감 구조가 필요하다.

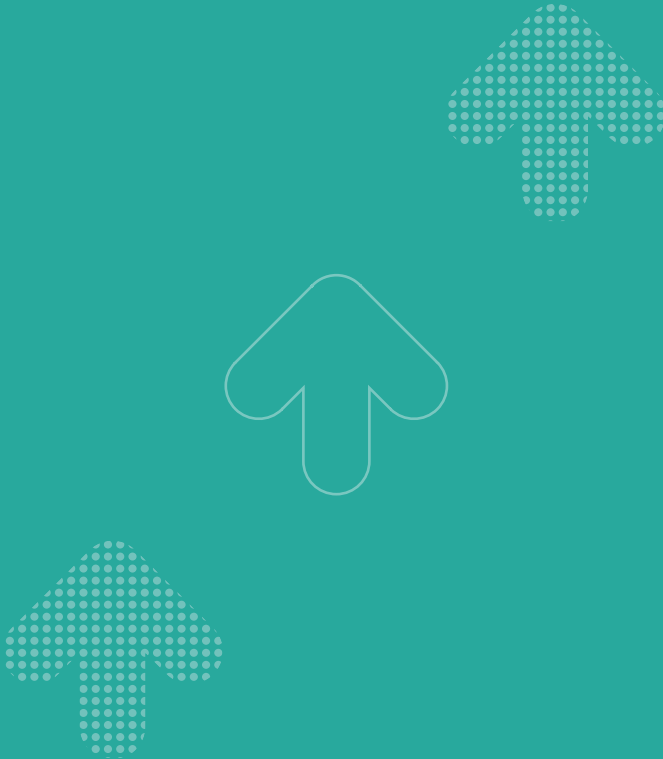
색다른 방식의 조직 구조 도입도 효과적일 수 있다. 예를 들어 신진 디자이너들의 제품을 판매하는 편집 매장 브랜드 에이랜드의 경우, 독특하게도 클럽에서 영업을 한다. 이제까지 패션 브랜드가 고급 호텔이나 회의실에서 미팅을 진행하거나 영업을 했다면, 에이랜드는 아주 색다른 영업 방식을 가지고 있는 셈이다. 그러다 보니 출퇴근 시간도 자유롭고 조직 구조가 독창적이다. 임금이 업계에서 높은 수준이 아닌데도 회사에 들어오고자 하는 지원자가 줄을 섰다. 왜? 직원들이 즐겁게 일할 수 있기 때문이다. 출퇴근 시간은 정해져 있지 않으나 성과를 중시하고, 사무실에 직원을 매어 놓지 않는다. 이런 식으로 조직 구조를 다르게 하는 기업은 성공할 수 있다. 유연한 조직, 즐거운 기업 문화를 만들지 않으면 살아남지 못한다.

마지막은 커뮤니케이션 네트워크 구축이다. 아세안 시장은 인건비가 싸다는 이유로 기업들이 마구잡이로 몰리는데, 그 발상은 틀렸다. 아세안에 진출할 때 내 스스로 경쟁력이 있는지 수없이 물어야 한다. 이때 경쟁력이라는 것은 지금까지의 원가 경쟁이 아니라, 독창적인 유통이나 판매 구조를 창출할 수 있는가가 관건이다. 아세안 시장에 대한 정보, 국민성을 파악하는 것 이상으로 새로운 구조를 만들어 낼 수 있는 커뮤니케이션 네트워크 구축 가능성이 절실히 요구된다.









## IV 글로벌 생산기지로서의 아세안

이진섭

한세실업 영업본부 이사

## 한세실업 해외 진출 배경

아세안 지역에는 현재 수많은 기업과 개인 투자자들이 이미 진출해 있다. 그럼에도 불구하고 신규로 진출하고자 하는 기업들과 추가 투자를 유치하려는 업체들로 아세안 지역에 대한 관심은 끊이질 않는다. 아직까지 시장의 잠재력이 높다는 것을 반증하는 셈이다. 한세실업은 대한민국의 대표 의류 수출 전문 기업으로 1982년도에 설립되어 현재 34년째 운영되고 있다. 매출 규모는 약 1조 5천억 원이다. 한세실업은 OEM<sup>1</sup> 방식의 생산뿐만 아니라, 원단 소재에서부터 트렌드 분석, 디자인에 이르는 모든 과정을 자체 기획하고 개발하는 ODM<sup>2</sup> 생산으로 영역을 넓히고 있으며, 나이키NIKE, 갭GAP, 핑크PINK, 아메리칸이글AmericanEagle 등



<그림 1> 한세실업 해외 진출 현황

1. OEM: Original Equipment Manufacturing, 국제적 브랜드를 가진 대기업 등에서 주로 사용하는 생산 방식으로, 주문자 위탁 생산 또는 주문자 상표 부착 생산. 유통망을 구축하고 있는 주문업체에서 생산성을 가진 제조업체에 자사에서 요구하는 상품을 제조하도록 위탁하여 완성된 상품을 주문자의 브랜드로 판매하는 방식.
2. ODM: Original Design Manufacturer, 주문자가 제조 업체에 제품의 생산을 위탁하면 제조 업체는 이 제품을 개발·생산하여 주문자에게 납품하고, 주문 업체는 이 제품을 유통·판매하는 형태를 말한다. '제조자 개발 생산', '제조자 설계 생산', '생산자 주도 방식'이라고도 함.

미국을 비롯한 전 세계인에게 사랑받는 유명 브랜드뿐만 아니라 유럽의 에이치앤엠<sup>H&M</sup>, 자라<sup>ZARA</sup> 등의 SPA 브랜드<sup>3</sup>, 그리고 월마트<sup>Walmart</sup>, 타깃<sup>Target</sup> 등 세계적 대형 할인 매장의 자체 상표<sup>PB</sup> 의류를 만들어 연간 3억 장 이상을 생산·수출하고 있다. 글로벌 생산기지를 통해 전 세계 3만 명의 임직원이 함께 성장하고 있는 기업이다.

1986년 사이판 첫 해외 법인 진출을 시작으로, 현재는 베트남, 인도네시아, 미얀마, 과테말라, 니카라과, 아이티에 법인을 운영하고 있으며, 장기적으로는 아프리카까지 활동 영역을 넓혀 나가기 위해 여러 지역에 대한 정보를 취합하고 분석하고 있다.

한세실업이 처음 해외 시장에 눈을 돌린 배경을 설명하면 다음과 같다. 60, 70년대를 지나 우리나라는 1988년 서울 올림픽 전후로 국내 산업 전반에 노사 분규가 일어나 임금이 가파르게 상승했다. 노동 집약적 산업인 봉제 산업은 저렴한 인건비에 의존하기 때문에 인건비가 급격하게 상승하면 FOB<sup>4</sup>를 맞출 수가 없다. 더군다나 한국은 쿼터로 수출이 묶여 있었기 때문에 쿼터<sup>5</sup>가 충분하지 않으면 어려운 시절이었다.

인건비가 상승하면서 한세는 해외 진출에 관심을 가지게 되었다. 고민 끝에 첫 해외 진출지로 태평양 한가운데에 있는 미국 자치령인 사이판 섬을 택했다. 사이판은 미국령이어서 미국으로 물건을 수출할 때 무관세 혜택이 있었고 쿼터의 제한도 받지 않았다. 첫 해외 진출 지역으로서 한세의 사이판 진입은 초기에 시행착오도 있었지만 그 시기에 이루어진 여러 가지 다양한 경영 활동은 제조업체로서 현장을 무엇보다 소중

---

3. SPA 브랜드: 제조소매업(製造小賣業, Specialty store retailer of Private label Apparel, SPA)은 자사의 기획 브랜드 상품을 직접 제조하여 유통까지 하는 전문 소매점을 의미함.

4. FOB: free on board price, 매도인이 선박의 적재부터 본선(本船)상의 화물 인도의 끝까지를 책임지고, 이후는 매수자가 책임진다는 내용의 국제적 매매 계약.

5. 쿼터: 무역이나 외환 거래에 있어서 총량 또는 총액을 분할하여 배급하는 것을 의미함. 특히 무역 거래에 있어서는 주로 수입 할당제를 의미하는데, 수입하는 상품을 업자별로 또는 국가별로 할당하는 제도이며, 그 종류는 자율 할당과 협정 할당이 있음.

히 여기는 ‘현장 밀착 경영’의 단단한 초석이 되었고, 이후 회사의 눈부신 성장을 이루는 기반으로 작용했다.

## 해외 진출 초기 단계의 어려움

한세실업이 해외 진출 초기에 겪었던 에피소드를 몇 가지 소개하고자 한다. 한세는 쿼터프린인 사이판에 진출하면서 정부와 법인 허가 협상을 벌이게 된다. 1986년 사이판 정부가 법인 허가를 내렸지만, 문제는 사이판이 미국령이라 미국 정부의 허가도 받아야 한다는 것이었다. 사이판 정부에서는 수십 개의 업체에 마구잡이식 허가를 내주고 있었고, 미국은 이것을 통제하려는 상황이었다. 그러다 보니 2년간 허가가 보류되면서 지루한 설득 과정을 겪게 됐다.

2년 뒤인 1988년에 드디어 미국 정부로부터 허가를 받았지만, 부지를 매입하고 공장을 건설하는 과정에서 새로운 난관에 봉착했다. 현지인들이 환경을 해친다는 이유로 공장 짓는 것을 반대했던 것이다. 현지인들과 지속적으로 대화를 시도하며 20여 가지의 제안을 하였지만 모두 거절당했다. 이런저런 고민을 하던 차에, 현지에 하수구 시설이 잘 되어 있지 않아 주민들이 어려움을 겪고 있는 것을 알게 되었다. 하수구를 만들어 주겠다고 제안했더니 결국 승인이 났다.

이렇게 최초 공장 가동까지 어려움이 발생했던 것이 한세실업 해외 진출의 첫 번째 사례이다. 한세는 사이판 진출을 통해 정부 정책에 대한 이해와 더불어 지역 주민과의 융합이 중요하다는 것을 몸소 체득하였으며, 이후 현지 문화를 이해하고 지역 주민들과 충분히 소통하기 위해 노력하게 되었다.

한세실업의 사이판 진출은 성공적이었다. 그러나 90년대 후반 사이판 인력의 임금이 상승하면서 새로운 지역에 대한 개발이 필요해졌고 미국과 가까워 지리적 이점이 있는 중미 지역 생산에 관심을 갖기 시작했

다. 그리하여 한세는 1998년 7월에 니카라과의 수도 마나구아 공단에 위치한 금경의 Esperanza, S.A.를 인수하며 중미에 진출하게 된다. 중미 지역은 미국과 인접한 지역이기 때문에 납기 기간을 단축할 수 있다는 장점이 있고, 또한 쿼터프리 지역은 아니지만 무관세 혜택을 받을 수 있는 무역 규범이 있었기 때문에 이것을 활용해서 수출하면 가격 경쟁력을 둘 수 있었다. 니카라과에 진출할 때는 사이판에서의 노하우를 살려 지역 주민들과 먼저 사업성에 대해 의논했고, 우리가 현지에 해 줄 수 있는 혜택들을 제시했다. 예를 들어 학교를 세우고 장학금을 지원해 주는 등 여러 가지 지역 사회에 도움이 되는 지원 내용들이었다. 그렇게 한세는 중미 지역에 진출하게 되었고 또 오랫동안 사업을 잘 이끌어 올 수 있었다.

잠시 중미 지역에서의 겪었던 이야기를 해 볼까 한다. 중미 지역은 사람들과 문화가 굉장히 열정적이고 낙천적이다. 일례로, 금요일은 출근 복장부터 다르다. 주 단위로 급여를 주는데, 금요일 오후엔 모두 놀러 가야 하기 때문에, 금요일이 되면 처음부터 단축 작업을 할 수밖에 없는 정도이다. 초기에 관리자들은 직원들과 함께 즐기며 친목을 도모하는데 집중하였다. 하지만 여가를 중시하는 행동을 보고 불안한 마음이 커지는 것을 어쩔 수 없었다. 야근도 마다하지 않던 사이판 직원들과 확연히 다른 성향이였기 때문이었다.

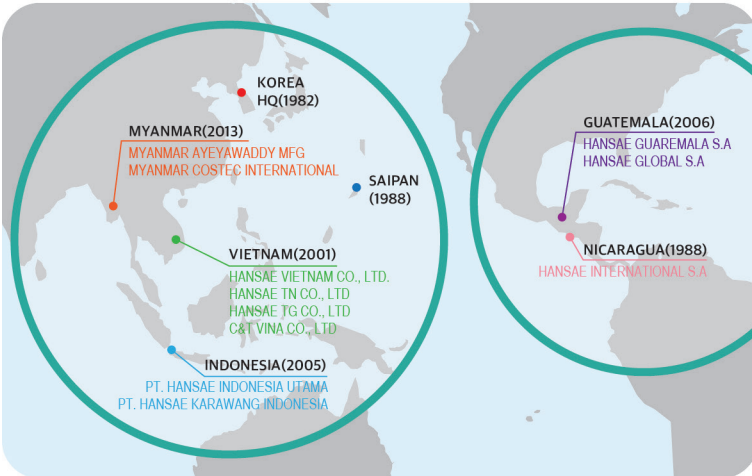
그러던 어느 날, 니카라과에서 교통 노조 파업이 일어났다. 공장에서 생산을 해야 하는데 교통수단이 없어 직원들이 출근하지 못할 것 같아 걱정을 많이 했다. 그런데 거의 모든 근로자들이 파업 당일 아침, 먼 거리를 걸어서 출근하는 광경이 펼쳐졌다. 그들은 월급도 중요하지만 돈보다는 함께 일하는 한국인들이 고맙고 정이 들어서 회사 일을 외면할 수 없었다며 열심히 일했다. 다시 정리해서 강조한다면, 현지인과 현지 문화를 이해하는 것이 그 무엇보다도 필요하다는 것을 교훈으로 전파하고 싶다.

## 동남아시아 거점 생산기지 관련 진입 국가의 이해

한세는 현재 중미 지역의 3개 법인을 제외하더라도 동남아시아 지역 베트남·인도네시아·미얀마에만 총 8개 생산 법인이 있다. 도약을 위한 새로운 터전으로 한세는 2001년 베트남에 진출하였으며, 2005년에는 차세대 섬유 산업의 대안으로 인도네시아에 법인을 설립하였다. 그리고 2013년에는 저임금 노동력을 활용하기 위한 봉제 생산 법인을 미얀마에 설립하면서, 전체 매출의 약 80%를 담당하는 동남아 거점의 의류 생산기지를 완성하게 된다.

한세가 베트남에 법인을 설립하였던 2001년 당시 베트남 상황은 좋지 않았다. 베트남전의 영향으로 악화된 대미 정서도 걸림돌이었고 개방 정책으로 미국과 1995년 수교를 맺었지만 정상 교역국이 아니었기 때문에 관세율이 다른 국가에 비해 3~4배에 달할 정도로 높았다. 하지만 몇 년 안에 미국, 베트남 양국 간 정상교역관계<sup>NTR(Normal Trade Relations)</sup>가 체결될 것이라 예측되었고, 섬유수입쿼터제 또한 폐지될 것이 예정

<그림 2> 한세실업 해외 사업 현황

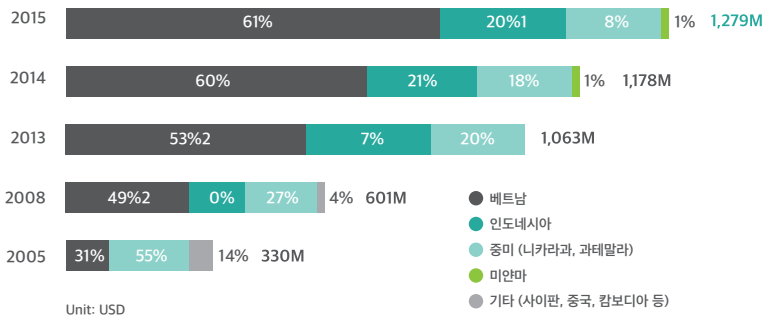


- 2001년 한세실업 미래 도약의 새로운 토대가 된 베트남
- 2005년 차세대 섬유 산업의 대안으로 떠오른 인도네시아
- 2013년 저임의 노동력 활용을 위한 미얀마



되어 있었다. 베트남이 미국과의 NTR을 체결하고 세계무역기구에 가입하면, 관세율의 대폭적인 인하와 쿼터 적용 폐지 등 대미 수출 여건이 매우 호전될 것이라 예측되었고, 정책적 비전과 노동 인력 등을 종합해 볼 때 베트남의 성장성이 매우 높다고 판단하였다. 그리고 예측대로 2001년 7월, NTR이 체결되고 2002년부터 발효됨에 따라 본격적인 미국 시장 수출의 문이 열렸다. 이미 베트남에서 터를 잡았던 한세실업은 좋은 입지를 선점하게 되었다.

<그림 3> 한세글로벌 생산 네트워크



한세의 베트남 진출 초기에 있었던 작은 일화를 이야기해 보겠다. 한세는 베트남에 공장을 설립하기 위해 호치민 시내에서 차로 30~40분 떨어져 있는 구찌CU CHI 지역에 공사를 시작하며 현장에 펜스를 설치하였다. 그런데 펜스 구석이 매일같이 훼손되는 것이었다. 공사 진행에 차질이 생겨 조사해 보니, 베트남 정부가 해당 부지에 대한 사용권을 한세에 주고 사업을 허가했는데, 주민들에 대한 보상이 완벽하게 마무리되지 않은 상태였다. 주민들 입장에서는 보상을 못 받았으니 훼손을 하는 것이었다. 이 부분에 대해 법인 담당자는 베트남 수상에게 편지를 써서 상황을 설명하고 문제 해결을 요청했다. 당시 베트남은 ‘적극적인 외자유치’를 시도했기 때문에 그와 관련한 보상 문제를 바로 해결해 주었으며 이후 한세는 HANSAE VIETNAM을 시작으로 총 3개의 대단위 의류 생산 법인과 염색 법인을 설립할 수 있었다.

동남아 지역에서 한세는 베트남 다음으로 인도네시아에 진출한다. 섬유 수출의 역사가 오래된 인도네시아는 동남아 국가 중 항만 및 물류 등 인프라가 인근 국가들보다 상대적으로 우월하고 국민성이 온순해 차세대 섬유 산업 진출지로 주목받았다. 2005년 9월 인도네시아의 수도 자카르타 까벤에 PT. HANSAE INDONEISA UTAMA 법인을 설립하고, 이듬해인 2006년 11월 까라왕에 PT. HANSAE KARAWANG INDONESIA를 설립하여 인도네시아에 진출했다. 한세는 두개 법인에서 8개의 공장을 운영하며 베트남에 이은 제2의 동남아 생산 거점을 마련했다.

인도네시아 국민의 90% 정도가 이슬람 신자이다. 신자들은 하루에 5번 기도를 하는데, 기도하는 시간은 개인마다 제각각이다. 그러다 보니 공장 생산 라인 중간에 꼭 한두 명씩 라인이 비어 있는 것을 보게 된다. 생산이 진행되는 라인에서 직원이 10~15분씩 공백이 생기면 생산에 영향을 받게 되지만 이런 부분들은 진입 전, 철저한 선행 조사와 충분한 이해를 바탕으로 받아들여야 하며, 그들의 종교와 문화를 존중하고 함께할 수 있는 방향을 찾아 조심스럽게 나아가야 할 것이다.

이후, 한세는 아시아 서남부에 위치한 미얀마로 진입한다. 2013년에 Myanmar Ayeyarwaddy Manufacturing Co.,Ltd, 2014년에는 Costec International Co., Ltd을 인수하였다. 한세의 미얀마 법인은 저임금 노동력을 통해 바이어들에게 경쟁력 있는 가격을 제시하고, 향후 유럽 바이어 오더를 적극적으로 수주하기 위한 교두보로서의 역할을 해 나갈 것이라고 예상된다. 다만 향후 미얀마 지역에 투자를 계획하고 있다면 알아 두어야 할 것들이 있다. 미얀마는 낮은 임금과 풍부한 노동력이 장점이지만, 아직 국민 문맹 비율이 높다 보니 근로자에게 지시를 내리거나 정확한 작업 매뉴얼을 전달하는 것이 어려울 수 있다. 그리고 오랜 기간 세계 경제 시장에서 소외되었다가 최근 개방으로 인해 부동산 시장이 과열되어 있으며, 베트남이나 인도네시아에 비해 인프

라나 생산 역량이 조금 부족하다는 점을 염두에 두어야 한다.

간략하게 한세가 진출한 동남아 지역의 세 개 국가에 대해 알아보았다. 해외 진출에 있어서 현지의 법과 제도를 알고 대응하는 것도 중요하지만, 그보다 더 중요한 것은 그 나라의 문화와 풍습을 이해하고 지역 사회의 주민들과의 협업을 통해서 함께 나아가는 것이라고 생각한다. 이제부터는 한세가 어떻게 지역 사회와 화합하고 성장해 왔는지에 대한 이야기를 하겠다.

## 해외 진출 현지화 전략

한세의 현지화 전략은 세 가지로 요약할 수 있다. ‘직원 및 지역 사회 관계’를 돈독히 하고, ‘지속적인 직원 교육 활동’과 함께 ‘다양한 소통 프로그램을 제공’함으로써 서로의 생각을 공유하는 것이다. 이는 결국 법인 내 구성원들이 한마음 한뜻으로 회사와 목표를 공유하고, 함께 성장할 수 있는 발판을 마련하는 토대가 되는 것이다.

첫째, 직원 및 지역 사회와의 관계를 돈독히 하는게 중요하다. 한세는 본사나 한세가 진입한 각 나라별, 공장 단위별로, 때로는 전체를 아울러서 야유회, 등반 대회, 체육 대회 등 여러 가지 행사를 열어 업무에서 벗어나 체력을 기르고 인간적인 교류와 친목을 다질 수 있도록 했다. 특히 체육 대회는 다양한 운동 경기를 펼치며 승부를 겨루고 응원을 통해 단합을 이루고, 뒤풀이를 하며 흥겨움을 나누고 화합을 이룰 수 있어서 좋은 행사였다. 특히 2007년부터 거행된 베트남 체육 대회는 대동단결의 본보기라고 할 수 있다. 제1회 한세베트남 체육 대회는 베트남 직원은 물론 외국인 관리자, 외부 손님까지 2만여 명에 가까운 사람들이 참여했다. 한세 식구들로 꽉 찬 운동장은 화합의 열기로 가득 찼다. 경품으로 베트남에서 인기가 높은 오토바이까지 있어서 호응이 더했다.

이후로도 베트남에서는 해마다 규모를 확대하며 현재는 3만여 명의 인

원이 참가하는 성대한 체육 대회로 진행되고 있다. 이밖에도 2005년부터 베트남 중·고등학교에 장학금을 지원하는 프로그램과 과테말라 지역의 천사의 집 기부, 니카라과 책걸상 및 의류 지원 행사들을 통해 지역 사회와 소통하고 화합하고 있다.

둘째, 지역 사회와의 소통뿐만 아니라 지속적인 직원 교육도 중요하다. 공장의 개선은 공원들 스스로가 필요성을 느끼며 적극적으로 참여할 때 지속될 수 있다. 한세가 각 공장의 직원들에 대한 정기적인 교육을 진행하는 이유는 그들이 개선점을 스스로 생각해 보고 찾을 수 있도록 하기 위한 것이다. 물론 공원들의 생각을 변화시키는 것은 시간과 비용이 많이 소요되며 단기간에 가시적인 성과를 얻기는 힘든 일이다. 하지만 지속적인 교육이 공원들에게 축적된다면 다른 그 어떤 시스템보다도 효과적인, 한세만의 경쟁력이 될 것이라고 생각한다. 현재 한세의 각 공장은 생산 과정에서 발생하는 불량률의 원인과 개선점을 파악하고, 매달 개선 테마를 정하여 실천하는 정기 개선 활동을 꾸준히 진행하고 있다.

셋째, 소통을 위한 다양한 노력들이 필요하다. 한세는 다양한 프로그램으로 직원들의 사기를 북돋우며, 지속적인 변화와 다양한 시도를 통해 회사의 구성원들이 더욱더 만족할 수 있도록 노력하고 있다. 그 예가 팀빌딩 행사와 조장·총조장 대상 강연회이다. 팀빌딩은 모든 직원들이 2~3개의 팀워크 게임에 참여함으로써 공원들 간의 팀워크를 증진시킬 수 있으며 공장장, 생산기획 등 모든 관리자들도 참석하여 공장 내 모든 직원들의 유대감을 높이는 활동이다. 조장·총조장 대상 강연회는 법인 현지 직원들을 대상으로 실시하는 강연회로 직원들의 리더십을 함양시키기 위한 한세의 정기적인 행사다. 이와 같은 다양한 프로그램들은 법인 구성원들로부터 상당한 호응을 받고 있으며 서로 간의 소통을 통해 법인 내 분위기를 더욱더 활기차게 바꾸고 있다.

한세는 글로벌 생산기지를 통해 안정적으로, 꾸준히 성장했다. 그리고 바이어와 생산 아이টে에 맞춘 생산 전략에 따라 생산 거점이 변화하게 되었다. 2005년 중미 지역 생산이 한세 전체 생산의 절반 이상을 차지 하였으나, 2015년 말에는 전체 생산 중 동남아시아 생산 비중이 80%를 차지하며 동남아시아 지역의 중요성이 높아지게 되었다. 요즘 미래의 생산기지로써 아프리카 지역에 대한 이야기도 종종 들리고 있지만 한국 기업에게, 특히 한세에게 동남아시아 생산기지는 다른 어느 지역보다도 효율이 좋은 최고의 생산기지가자 투자지라고 생각된다.

## 인건비 상승과 관련한 현지 법인 관리와 해결책 도출

해외 법인을 운영하다 보면 주변 환경이나 정치 등 외부 변수로 인해 생기는 문제들을 마주하게 된다. 인도네시아 법인으로 부임하였던 2011년, 한세 인도네시아 법인은 적자가 몇 년간 지속되는 상황이었고, 앞친 데 덮친 격으로 최저 임금이 말썽을 일으키기 시작했다.

2011년도에 비해 2016년 자카르타 물가는 2.5배 상승했다. 노조들이 급격한 임금 인상을 요구하면서 자카르타 지역의 인건비는 2013년 40%, 2014년도에 37%가 상승했다. 노동 집약적인 비즈니스에서의 임금은 전체 비용에서 큰 비중을 차지하고 있으며 임금 상승은 비용 관리 측면에서 통제하기 어려운 부분이다. 결국 인건비 상승은 법인 손익에도 악영향을 미칠 수밖에 없다.

상황이 이렇게 흘러가다 보니 자카르타에 있던 대부분의 법인들은 사업 존폐에 대해 심각하게 고민했고, 그중 일부는 실제로 사업을 정리하였으며 30~40%는 자카르타보다 저렴한 지역으로 이동했다. 대부분이 자카르타 시내에서 3~4시간 떨어진 지역으로 공장 부지를 옮겼는데, 자카르타를 중심으로 상승했던 최저 임금이 결국 그 지역에도 영향을 미쳐 임금이 전반적으로 가파르게 오르게 됐다. 현재는 새로운 지역과

자카르타 지역의 임금이 크게 차이나지 않는다.

자카르타 지역의 인건비 상승으로 이전한 어느 회사의 케이스를 통해 실패 사례를 공유해 보고자 한다. 이 회사는 인도네시아 자카르타 지역의 인건비가 상승하자 공장 이전 계획을 세우고 법인을 새로 설립하는 계획을 세웠다. 하지만 원래 계획했던 지역에 공장을 세우지 못했고, 다른 곳에 공장을 다시 짓게 되면서 시간과 비용이 추가적으로 발생했다.

이 업체에는 무슨 문제가 있었을까? 인도네시아는 지방 자치 제도를 따르고 있어 지방의 성격에 따라 행정 처리 속도가 판이하다. 회사가 진입하려고 했던 지역은 하필 특수 지역이라 허가가 잘 안 나는 지역이었고, 3개월의 감사 기간이 필요했다. 해당 회사는 급하게 일을 처리하려 하다 보니 앞뒤 사정을 재지 않고 너무 서둘렀던 것이다. 결국 큰 비용을 투자하여 공장을 신축하였으나 산업 용지 허가가 나지 않았고, 급하게 지었던 건물은 사용해 보지도 못한 채 다른 지역에 다시 공장을 지을 수밖에 없었다. 진입 국가 및 지역의 행정 절차와 특성에 대한 이해가 아쉬운 부분이다.

다시 인도네시아의 최저 임금 상승 이야기로 돌아오면, 한세의 경우는 인건비가 빠른 속도로 상승하는 상황 속에서도 다른 회사들처럼 법인 이전을 진행하지 않았다. 다만 법인 내에서 인원 절감, 생산성 향상, 체질 개선을 통해 법인 스스로 해답을 찾아 나갔다. 인건비가 저렴할 때는 많은 사람을 투입해서 최대한 많은 생산량을 내는 전략을 사용했다. 하지만 인건비가 상승하면서부터 다른 회사들처럼 이전에 대한 고민을 하는 대신, 생산 라인별 적정 인원 및 필요 인원에 대한 공정 분석을 진행했다. 또한 꾸준한 계획을 통해 방만하게 운영되었던 시스템을 재점검하면서 가장 효율적인 생산 라인의 관리를 꾀하였다.

그뿐만 아니라 직원들의 생산 역량을 A·B·C 등급으로 세분화하면서 C

등급 직원들은 교육을 통해 숙련도를 높이고, A·B 등급의 직원들은 그에 맞는 업무를 주었다. 또 직원들에게 적절한 목표를 제시하고 분기별 인센티브 지급하여 생산성 향상이라는 결과물을 이끌어 냈다.

생산성은 동일한 아이템을 같은 생산 라인에서 진행하도록 관리하면 오르기 마련이다. 한세 인도네시아 법인에서는 생산성 향상과 함께 생산 라인의 체질 개선을 위해 여러 스타일을 한꺼번에 소화할 수 있도록 계획적인 라인 관리를 진행했다. 예를 들어, UTAMA 법인 내 특정 공장은 과거 크루넥이나 폴로 티셔츠와 같은 베이직 아이템만 봉제하였다. 지속적인 생산 관리를 통해 해당 공장은 라인당 1,150장에서 2,570장까지 생산이 가능할 정도로 효율을 극대화할 수 있었지만, 생산 라인 구조 변화라는 어려운 결정으로 다양한 오더를 받아들일 수 있도록 생산 관리를 진행하였다. 베이직 아이템은 오더의 양이 다른 스타일에 비해 많지 않고, 현지 바이어(아이템)가 교체되면 오더의 양을 유연하게 수용할 수가 없다는 단점이 있었기 때문이다. 큰 결심이 필요한 부분이었지만, 이를 통해 한세 인도네시아 법인은 인건비 상승이라는 어려운 상황들을 극복해 나가면서 한세실업의 중요한 생산기지 역할을 담당하게 되었다.

인도네시아 법인은 앞서 설명한 효율적인 인원 관리, 그를 통한 생산성 향상과 생산 라인의 체질 개선을 도모하며 함께 직원들과의 커뮤니케이션 방식을 바꾸고 한국 관리자들의 마인드를 바꾸는 데에도 노력을 다하였다. 직원들 간의 소통이 법인 전체로 진행되면서, 여러 가지 상황에서 발생할 수 있는 마찰이 과거에 비해 눈에 띄게 줄어들게 되었다. 원활한 소통은 결국 서울 본사 직원들과의 오더 진행과도 연결되어 영업과 생산이 함께 '원원'하는 발전적인 구조로 바뀌어졌으며, 인도네시아 법인은 한세의 11개 해외 법인 중 성과가 좋은 법인으로 평가받게 되었다.

## 현재 한세는...

한세는 지역 사회와 협업을 성공적으로 수행함으로써 베트남 정부로부터 사회 공헌 활동을 인정받아 장관상을 수상했다. 그뿐만 아니라 바이어들에게도 사회적 공헌이 많은 회사로 이미지를 굳히게 되었으며, 전 세계 89개 파트너사를 대상으로 진행된 유명 브랜드 GAP이 선정하는 사회적책임경영 부문에서 최우수상을 수상하기도 했다.

해외 법인의 정확한 생산과 납기, 좋은 품질을 바탕으로 한세는 OEM 방식에서 ODM으로의 전환을 꾀하였다. 과거 한세가 생산과 관련한 모든 부분을 바이어의 지시에 따라 만들기만 했다면, 현재 한세는 바이어와의 마켓 인텔리전스 미팅<sup>market intelligence meeting</sup>을 통해 앞으로 유행할 만한 스타일들을 제시하고 리드하면서 세계적인 톱 바이어들과 함께 성장하고 있다. 한세는 650명의 본사 직원 중 10%가 넘는 70명의 인원들이 본사 디자인센터에서 근무하고 있으며, 2008년부터는 패션의 거리 뉴욕 맨해튼에 디자인 오피스를 설립하여 자료 수집과 바이어와의 정보 교류도 진행하고 있다. 한세는 매년 앞선 트렌드를 전 직원과 바이어 및 에이전트, 협력 업체와 지속적으로 공유하고 있다.

## 아세안 생산기지로 진출할 때 유의점과 비전

아세안 시장은 저렴한 인건비와 풍부한 노동력 등을 보유한 매력적인 생산기지다. 현재 아세안 지역은 한국 기업을 비롯한 전 세계 여러 국가 기업들의 생산 라인과 공장 지대가 갖춰져 있으며, 앞으로 생산 요충지로 진출하고자 하는 잠재 기업들로 인해 경쟁은 더욱 치열해진 전망이다. 이런 시기에 한세실업의 아세안 진출 사례가 시사하는 유의점과 성공 요인은 다음과 같다.

첫째, 진입 국가에 대한 철저한 이해와 연구가 선행되어야 한다. 앞서



설명한 한세의 진출 초기 단계의 장벽 사례들에서 볼 수 있듯이, 진입 장벽은 생각지 못했던 변수로 등장할 수 있으며, 이때 진입 국가의 문화에 대한 이해가 없다면 문제를 해결하는 데 어려움을 겪을 수 있다.

둘째, 지속적이고 꾸준한 현지화는 필수적이다. 현지 지역 주민과 규칙적으로 소통하며 우호적인 관계를 구축하고, 긍정적인 기업 이미지를 쌓으면 현지의 도발 변수를 미연에 방지할 수 있다. 현지화 방법은 직원 교육 및 워크숍, 지역 주민을 대상으로 한 공헌 프로그램 등이 있을 수 있다.

셋째, 인건비 관련 전략이다. 동남아 시장을 공략하는 기업들 중 가장 매력적인 진출 요소는 바로 현지의 풍부한 노동력과 경쟁력 있는 인건비이다. 그러나 아세안 시장의 임금은 최근 예측할 수 없이 상승하는 중이며, 이런 변수에 대비하여 인건비 손실을 최소화할 수 있는 전략이 필요하다.

마지막으로 아세안 시장 진출을 앞두고 있는 기업들이 반드시 염두에 둘 것은, 아세안 시장을 단순히 저렴한 인건비에 기댄 생산기지로만 바라지 말아야 한다는 것이다. 지역 사회와 함께 성장해 나가는 방안을 마련할 때에야 성공적이고 지속적인 진출이 가능하다.





## V 아세안 식품 시장의 특징과 한국 식품 산업 진출 사례

김훈

BBQ Genesis 해외운영총괄 상무

## Genesis BBQ 창업 배경

Genesis BBQ는 창업 초기부터 글로벌 기업을 표방해 전 세계 5만 개 지점 확보를 목표로 성장해 왔다. 1985년부터 창업을 10년 이상 준비했는데, 그 당시에도 치킨집은 건물마다 하나씩 있을 정도로 포화 상태였다. 그 세대 사람이라면 아버지가 퇴근길에 사온 치킨을 오손도손 함께 먹었던 추억을 가지고 있을 것이다. ‘처갓집’이라는 브랜드가 그 중 하나이다. 당시 치킨 시장은 유흥업소나 호프집의 이미지가 강했다. Genesis BBQ는 엄마와 아이가 즐길 수 있는 프랜차이즈 치킨 브랜드를 꿈꾸며 1995년 9월 1일 탄생했다.

## 프랜차이즈란 무엇인가?

Genesis BBQ는 치킨을 파는 사업이 아니라 프랜차이즈를 운영하는 사업이다. 본사는 사업의 모델을 가지고 관리하고, 가맹점은 주거 밀착형 위주의 사업을 한다. 서민 위주의 사업이라는 것은 자본도 부족하고, 뭔가 해 보려고 하지만 특별한 재주가 없는 사람들을 단 2주 만에 시스템에 안착시켜 성공적인 사업가로 만드는 것을 의미한다. BBQ는 기본적으로 모든 고정 비용을 제외하고 한 가맹점당 월 수익이 평균 700만 원 정도가 된다. 임대료 등 고정 비용이 높은 매장도 있지만, 그것은 매출의 잠재력이 높다는 것을 의미한다. 실제로 강남 지역 가맹점은 매출이 1억 5천만 원 정도이며 30%의 순수익을 갖는다. 한 달에 5천만 원, 1년에 6억 원 수준이다.

그렇다면 BBQ의 성공 노하우는 무엇인가? 지금 한국의 자영업자는 약 720만 명으로 집계된다. 연간 12만 4천 개의 사업장이 매년 새로 생겨나고, 12만 7천 개가 문을 닫는다. 그런데 이 자영업자 중 상당수는 생계형 창업자이다. 창업을 하겠다고 결심했을 때, 어떤 업종을 택하는지가 중요할 것이다. 그 누구도 실패하고자 프랜차이즈 사업을 시작하지

않는다. 가능성을 보고 시작한다. 그럼에도 불구하고 한두 해 반짝 수익을 내고 하루아침에 사라지는 프랜차이즈가 수없이 많다. 대기업 브랜드는 한자리에 오랜 시간 머무는데, 소규모 프랜차이즈들은 1년에 수도 없이 간판 갈이를 한다. 이것이 개인 창업자의 현실인 것이다. 최근 ‘가난의 대물림-빈곤의 늪’이라는 다큐멘터리가 방영되었다. 사업을 접으면 가족의 생계를 아무도 책임질 수 없고 빈곤의 늪에 빠지게 된다. 최근 뉴스를 보면 개인 자영업자의 평균 월 수익이 부부가 함께 일했을 때 120만 원이라고 한다. 수도권 지역에서 120만 원으로 생활하기는 매우 어렵다. 현재 통계치를 봐도 지속되는 불황으로 자영업자 비율이 사상 최저를 연일 기록하고 있다.

이런 현실에서 Genesis BBQ는 ‘가맹점이 살아야 우리가 산다’라는 철칙을 지킨다. 지금까지 프랜차이즈는 본사와 점주 사이의 분쟁이 빈번하게 발생해 왔다. 그리고 아직까지 프랜차이즈 사업에 대한 불신이 많은 것도 사실이다. 하지만 본사와 가맹점 고객이 ‘윈윈’하는 것이 Genesis BBQ의 프랜차이즈 시스템이다. 즉, Genesis는 직접 투자하지 않으며, 자산을 소유하고 있지 않다. 비즈니스 모델만 운영하고 있어 가맹점이 수익을 내야 매출이 발생하는 구조다. 가맹점이 문을 닫으면 본사 매출은 제로가 된다. 이러한 시스템과 윈윈하고자 하는 본사의 철학이 Genesis BBQ 성공의 원동력이라고 할 수 있다.

프랜차이즈의 강점으로 다음 세 가지 원칙을 들 수 있다. 공동 구매, 공동 물류, 공동 마케팅이 그것이다. 모두 ‘공동’이라는 키워드가 포함되어 있다. 첫째, 공동 구매는 최고의 상품을 가장 저렴한 가격으로, 시장에서 살 수 없는 가격으로 공동 구매하여 공급해 주는 것이다. 둘째, 공동 물류다. BBQ는 오늘 장사를 하고 매출을 올리면 매일 몇 마리의 치킨과 소스, 파우더가 필요한지 집계할 수 있다. 저녁에 퇴근하면서 수치를 입력하면 다음날 아침 점포에 필요한 공급량을 배달해 준다. 셋째, 공동 마케팅이다. 처음에 언급했듯이 국내 치킨 시장은 포화 상태

였다. 이렇게 많은 브랜드 가운데 BBQ는 어떻게 성장할 수 있었을까? Genesis BBQ는 1995년부터 새로운 상품과 디자인으로 변화를 시도했다. 현재 10년 이상 영업 중인 매장이 500개가 넘는다. 가맹점들이 생겼다가 없어지기도 하지만, 적자를 보고 사업을 접는 경우는 단 한 번도 없었다. 개인적으로 사업을 운영할 수 있는 상황이 안 돼서 포기한 점주가 대부분이다. 가맹점을 문의하는 사람들은 대부분 자본이 별로 없고, 경제적으로 위기를 겪고 있는 40, 50대이다. BBQ는 그런 사람들을 가맹점 점주가 되도록 맞춤형 파트너 사업을 제공한다. 이 사업을 통해서 경제적인 자금도 획득하고, 자기 노력에 따라 보상을 받도록 하여 잠재 가맹 점주의 유입을 고려한다. 그 후에는 업종을 전환하거나 다른 지인에게 넘기는 점주들도 상당히 많다. 사실 BBQ에서는 가맹 점주라는 표현은 사용하고 있지 않다. 모든 가맹점을 패밀리라고 부르며 한 가족처럼 대하고 있다. 이러한 정책의 일환으로, 10년 이상 된 패밀리들에게는 임직원과 동일한 장학금 지원 혜택을 주고 있다.

## Genesis BBQ 해외 시장 진출

BBQ는 국내 14개 브랜드를 가지고 있다. 치킨을 제외한 브랜드로 닭이는 마을, 올떡, 우쿠야, 소신 등이 있다. 해외에서도 BBQ가 성공하기 위해서 어떠한 노력이 필요했을까?

프랜차이즈는 지식 사업이다. 그렇기 때문에 창업자를 철저하게 교육해야 한다. 본사에서 완벽하게 사업을 설명하지 못하면 창업자가 재산을 투자할 수 있을까? 1995년 창업 당시에 BBQ는 본사 건물의 한 층을 강의장과 실습장으로 할애했다. 2000년부터는 치킨대학에 투자했고, 2018년까지 정식 커리큘럼을 가진 대학을 설립할 예정이다. 규모로만 비교해도 맥도날드의 햄버거 대학이 5만 평인데 비해, BBQ는 7만 평으로 더 크다. 경영개발원에는 사업가가 아닌 사람을 2주간의 완벽한 교육을 통해 철저한 사업가로 변모시킨다.



<그림 1> Genesis BBQ 해외 진출 현황

해외의 국가 영업권을 가진 파트너는 일반적으로 사업의 구조 교육을 한다. 본사에서 3주, 현장에서 6주의 교육을 진행하고, 국가별로 1년에 2번 정도 수시로 불러들여 재교육을 이행한다. 맛이라는 것은 달라질 수 있기 때문에 끊임없이 재교육을 시키지 않으면 안 된다. 고객은 절대 맛을 평가하지 않는다. 그냥 안 먹고 만다. 맛이 없는데 먹을 이유가 있겠는가?

한국의 BBQ는 30명의 석박사로 이루어진 연구소에서 매일 신메뉴와 원료를 개발하고, 20개 매장당 한 명의 직원이 매일 매장을 방문해 지속적인 교육을 실시한다. 조리 시스템도 표준화되어 있다. 또한, 원료의 선정부터 고객의 입에 들어가기까지 어떤 과정을 거치는지에 대한 모든 제품의 메뉴얼이 정확하게 문서와 동영상으로 표준화되어 최고의 맛을 추구한다.

BBQ는 닭을 튀길 때 엑스트라버진 올리브오일을 사용한다. 좋은 기름에 튀긴 치킨을 가장 맛있게 즐길 수 있도록 신선한 상태로 배송하는 시스템도 확보하고 있다. 또한, BBQ 전용 Food 공장에서 소스파우더

와 원·부재료를 생산하고 공급하여 양질의 치킨을 고객에게 제공한다.

BBQ는 또한 GMS라 불리는 BBQ만의 마케팅 시스템을 가지고 있다. 고객의 성향을 파악해서 개별 고객에 맞는 마케팅을 진행하는 시스템이다. 이러한 마케팅을 위해 주문 데이터를 축적, 분석할 수 있는 IT시스템을 개발하였고, 이런 빅데이터를 기반으로 고객의 성향을 파악하

Standard	Premium
<p><b>Cafe</b></p> <p>(1) 일반 상권의 20평의 표준 점포 내점과 전승, 테이크 아웃 서비스의 표준 모델</p> <p>(2) 지역별 최적화된 메뉴 구성</p> <p>(3) 주거지 부근 중심 상업 지구에 위치한 가족, 연인, 직장인 등 모두를 위한 동네 안 사랑방</p>	<p><b>Flagship-Store</b></p> <p>(1) BBQ 전 메뉴를 최고의 서비스로 즐기는 캐주얼 다이닝 레스토랑</p> <p>(2) "All Day Peak Time" Brunch, Lunch, Dinner &amp; Beer Pub</p> <p>(3) 전 세대가 공감하며 즐기는 세련된 문화 공간</p> <p>#사업의 주체가 사업의 적극적 전개를 위한 대 내외적 전략 점포로 활용</p>
Express	Pub
<p><b>배달, T/O 전문점</b></p> <p>(1) Only T/O &amp; D-서비스 (소자본 생계형 창업 모델)</p> <p>(2) 최고의 맛을 빠르고 부담 없이 즐긴다</p> <p>(3) 판매 단위, 형태 그리고 가격의 다양화를 통해 판매 대상의 확장 전략</p> <p>(4) 간단한 원부재료와 다양한 소스의 접목으로 생산성 극대화 추진</p>	<p><b>Chicken &amp; Beer</b></p> <p>(1) 대한민국 치맥의 원조로 bb.q의 대표 브랜드</p> <p>(2) 세상에서 가장 맛있는 치킨과 함께 즐기는 Casual Pub</p> <p>(3) 모든 사업 모델과 접목한 Multi Concept의 사업 모델</p>

<그림 1> BBQ Chicken 비즈니스 모델



고 다음 주문을 예측할 수 있게 되었다. 우리 고객이 누구이고, 무엇을 원하고, 어떻게 소통하고, 고객 만족을 통해 재방문을 어떻게 유도하고, 고객을 어떻게 관리할지 시스템 안에서 예측할 수 있는 것이다.

고비용 ≠ 고품질, 고품질 = 고비용

### 모든 원재료 자체적 개발 생산 및 공급



### 해외 진출 전략과 운영

BBQ는 전 세계 57개국과 계약, 30개국에서 500개의 매장이 있다. 여기까지 오기에 수많은 도전과 실패가 있었다. 하지만, 시행착오 끝에 BBQ만의 전략을 개발했다. 그중 하나가 ‘애스닉 푸드’이다.

BBQ는 오리지널 메뉴 70%, 현지화한 일부 메뉴 20%, 현지 메뉴 10% 비율의 메뉴 구성을 추구한다. 원·부재료 공급 또한 당사의 전문가를 파견하여 현지에서 철저한 검증 과정을 거쳐 통과한 업체를 선정한다. 소스, 파우더는 글로벌 공급망을 통해서 공급하거나, ‘Keymix’ 형태로 공급해 준다. 오일은 전용 올리브오일을 직접 보내고 있다.

또한 해외 진출 시 현재 국내에서 보이는 사업 형태로 지역 밀착을 하고 있다. 표에 보이는 바와 같이 다양한 사업 모델을 개발하여 해당 국가에 맞도록 현지화하여 진출하고 있다.

## 해외 진출 사례 및 국가별 외식 시장의 특징

BBQ는 앞서 밝힌 바와 같이 현재 전 세계 500개의 매장을 운영하고 있다. 현재까지 해외 진출 사례를 바탕으로 국가별 외식 시장의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 중국은 2003년부터 진출하여 현지에 BBQ 중국 법인을 운영 중이다. 중국에서는 KFC가 가장 인기 있는 치킨 브랜드이지만, BBQ는 ‘치킨=KFC’라는 도식을 깨고 한국식 치킨과 K-Food의 브랜드를 정착시키는 데 성공하고 있으며, 2015년부터 성과가 드러나기 시작해 단위 점포당 일 매출 최고 천만 원을 갱신하고 있다. 이렇게 중국 시장 내 ‘치맥’ 치킨/맥주와 ‘치밥’ 치킨/비빔밥 문화를 형성해 나가고 있다.

말레이시아는 2007년 초기에 진출했고, 역시 마스터 프랜차이즈 형식으로 계약했다. 또한, 동남아시아 이슬람국가의 허브로서, 현지에 성공적으로 진출하기 위해 가장 공신력 있는 할랄자킴; *Jakim Certification* 인증을 현지에서 받았고, 수도 쿠알라룸푸르를 중심으로 사업을 확장하고 있다. 이와 같이 국가별로 현지화된 진출 전략을 통해서 전 세계에서 BBQ를 알리고 성공적인 결실을 맺고 있다.



<그림 2> BBQ Chicken 말레이시아 지점

## Genesis BBQ의 성공 요인

치킨 시장이 포화 상태인 국내에서 Genesis BBQ는 해외 시장에 눈을 돌려 말레이시아와 인도네시아를 비롯한 아세안 시장에 진출하고 있다. BBQ의 해외 진출 시사점을 도출해 보면 다음과 같다. 첫째, BBQ는 가맹 점주와 본사의 관계를 ‘원원’관계로 구축하는 시스템이다. 그것은 공동 구매, 공동 물류, 공동 마케팅의 형태로 실현된다. 둘째, 재료의 구매와 조리 공정 과정의 표준화이다. BBQ는 특수 제작한 프라이어와 전용 올리브오일, 원·부재료의 공급을 통해 누구라도 2주간의 교육을 이수하면 표준화된 맛을 구현할 수 있도록 구축하고 있다. 셋째, 지속적이고 전문적인 직원 교육을 통해 단순히 치킨 사업이 아닌 프랜차이즈 사업으로 구축하고 있다는 점이다. BBQ는 이러한 성공 요소들을 모두 종합하고, 철저한 사전 조사를 통해 수립한 현지화 전략을 통하여 중국을 비롯한 아세안 국가들에 활발히 진출하고 있다.



<그림 3> BBQ Chicken 인도네시아 지점



<그림 4> BBQ Chicken 태국 지점





## VI 동남아 프랜차이즈 시장과 한국 프랜차이즈 기업

장재남

프랜차이즈산업연구원 원장

## 동남아시아 프랜차이즈 시장 현황

아세안 지역에서는 왜 프랜차이즈 사업이 인기가 많을까? 동남아시아의 많은 국가들이 경제력을 높이고자 주력 사업으로 프랜차이즈를 주목했고, 그런 프랜차이즈 붐이 현재까지 이어지고 있다. 다만 동남아시아는 국가마다 프랜차이즈 시장 특성과 법률이 모두 달라서, 이에 대한 사전 이해가 필요하다.

예를 들어 필리핀은 1차 산업 중심으로, 수도 마닐라 지역에 집중되어 있다. 필리핀 정부는 젊은이들의 일자리 창출 측면에서 프랜차이즈 시장을 중시하는 한편, 외화를 버는 주력 사업으로도 보고 있다. 인도네시아는 전체 경제에서 자영업자와 중소기업이 열악하다 보니 프랜차이즈를 통해 이들을 육성하려는 목적에서 지원하고 있다. 특히 인도네시아는 전체 가맹국과 가맹점 사업자의 80% 이상을 자국 생산으로 허용하고 있다. 말레이시아는 프랜차이즈 관련 정보 공개서를 등록하고 공개해야 하는 법을 갖고 있다. 전반적으로 프랜차이즈는 외식업 종목이 주도하고 있으며, 35% 이상의 비중을 차지한다. 전 세계 프랜차이즈 시장은 미국 기업이 주도하고 있는데, 동남아시아에서도 인도네시아는 전체의 75%를 미국계, 일본계 등이 차지하고 있다.

주목할 만한 트렌드는 일본계 프랜차이즈 기업의 공격적인 진출이다. 일본 출신 프랜차이즈는 대형 쇼핑몰의 푸드코트에서부터 매우 흔하게 볼 수 있다. 길거리 편의점은 이미 일본계 프랜차이즈가 대거 장악하고 있다. 머지않아 동남아시아의 프랜차이즈 사업에서 일본의 영향이 상당히 커질 것이다. 프랜차이즈 산업의 특징은 단순히 특정 기업의 현지 진출에서 그치는 것이 아니라 문화가 그곳에 자리 잡는다는 것이다. 즉, 결과적으로 동남아에서 일본의 영향력이 커진다는 것을 의미한다. 필리핀만 보더라도 일본의 다양한 외식, 도소매 서비스 프랜차이즈들이 대거 진출하여 성과를 내고 있고, 전통 음식점들 역시 진출하고 있다. 반

면 우리나라는 전통 음식점이 아닌 베이커리, 카페, 치킨이 많이 나와 있다. 일반적인 몰뿐만 아니라 로드숍, 오피스타운에 일본의 음식점들이 들어와 있어서, 그 나라의 젊은 샐러리맨들은 식사를 하면서 자연스럽게 일본의 문화를 접하게 된다. 반면에 한국 식당이나 기업은 몰에 들어가야 할 정도로 현지인 접근성이 떨어진다는 한계를 가지고 있다.

## 마스터 프랜차이즈의 필요성

프랜차이즈 사업으로 현지에 진출할 때 두 가지 방법이 있다. 첫 번째는 현지 가맹점 운영·관리를 직접 하는 것이고, 두 번째는 현지 파트너와 관리 계약을 체결하는 것이다. 두 방식은 모두 장단점이 있지만 동남아시아 지역에서는 마스터 프랜차이즈<sup>1</sup> 방식에 주목할 것을 권한다. 현지 중견 기업들의 파트너 역할에 주안점이 있을 수 있기 때문이다. 예를 들어, 스타벅스가 한국의 신세계를 만나지 않았으면 이만큼의 성공을 거둘 수 있었을까? 미국의 수많은 아이스크림 체인점 중 하나인 배스킨라빈스가 한국에서 대표적인 아이스크림 브랜드로 자리 잡은 데는 파트너 SPC의 힘이 존재했다. 프랜차이즈가 해외에 진출하기 위해서는 그 나라의 좋은 파트너를 구해야 한다.

## 성공 사례: 본촌치킨

현지에서 성공 가능성을 보여 준 사례는 본촌치킨이다. 한국에는 매장이 5개도 안 되는 브랜드인데, 필리핀에서만 100개 지점을 갖고 있다. 현지에서는 국내 치킨 브랜드 중 최고로 많은 점포를 갖고 있는 교촌보다 점포 수가 많다. 본촌은 100개 매장을 직영으로 운영하고 있다. 인도네시아에도 많은 수의 점포가 있고, 태국에서도 인기가 많다.

---

1. 마스터 프랜차이즈: 가맹 사업자가 가맹 희망자에게 지역에서 가맹점 운영권을 판매할 수 있는 권리를 부여하는 것. 다국적 프랜차이즈 기업 확장의 주요 방법 중 하나.

본촌치킨 사례에서 주목할 점은, 한국에서 거의 기반이 없는 브랜드가 동남아시아에서 눈에 띄는 성과를 내고 있다는 것이다. 이는 우리가 충분히 동남아를 기회의 땅으로 만들 수 있다는 가능성을 보여 준다. 본촌이 퍼트리는데 결국 한국의 문화와 정신이고, 그것은 자연스럽게 현지 사람들에게 스며들 것이기 때문이다. 현지인이 소비하는 것은 프랜차이즈 기업 브랜드가 아니라 음식과 문화이다. 우리도 80년대에 햄버거와 콜라를 먹고 마시며 미국 문화를 접했다. 본촌이 현지에 성공적으로 진출함으로써 결국 한국의 식자재도 함께 수출된다.

## 한국 한식 기업의 한계

문제는 한식이다. 인도네시아 자카르타에 한식 매장 수가 상당히 많고, 가 보면 다 잘되고 있다. 하지만 여전히 점포를 늘리는 데는 구조적 한계를 갖고 있다.

예를 들어 자카르타에 백종원 셰프가 운영하는 ‘본가’의 매장이 있다. 그런데 인도네시아의 90%가 무슬림이다. 그들은 기본적으로 할랄<sup>2</sup> 인증이 안 된 음식은 먹지 않는데, 본가는 돼지고기 중심이고 할랄 인증을 받지 않았다. 즉, 주요 고객이 중국인, 한국인이고 현지인들이 거의 이용하지 않은 우리만의 식당인 것이다. 또 다른 문제는 한식 식당들이 모두 한 지역에 몰려 있다는 것이다. 고객층이 겹치기 때문에 한 곳에 밀집되어 있지 않으면 운영되기 어렵다. 결과적으로 똑같은 메뉴, 콘셉트의 식당이 한 건물에 2~3개가 몰려 있는 것이다. 그 넓은 시장에서 우리 국민들끼리 경쟁하고 있다. 그런데 이런 경쟁 구도가 필리핀, 미국에서도 반복된다. 좋은 걸 가지고도 시장을 확대해 나가지 못하고 있는 것이다.

---

2. 할랄: Halal, 아랍어로 ‘허용된 것(lawful)’을 의미. 이슬람교도들은 이슬람의 경전인 꾸란(Koran)과 율법인 샤리아(Sharia)에서 언급된 것들만을 사용하도록 허락되며, 따라서 할랄은 식품을 비롯한 일상생활에서 사용되는 생필품 및 삶의 방식에 적용되는 규범을 통칭한다.



식당은 잘되는데 왜 확장을 못할까? 김치찌개 하나가 2만 원 꼴이다. 인도네시아의 젊은이들이나 일반 사람들이 스스로 돈을 지불하고 먹을 수 없는 가격대이다. 이유가 무엇일까? 일단 원가가 높다. 재료를 모두 한국에서 공수해 오는데 합법적으로 들어오기는 비싸서 편법적으로 들어온다. 매출도 좋고 가게도 성황인데, 사업을 확대하고 프랜차이즈화를 위한 현지 프랜차이즈 시장 이해가 부족하다. 콘셉트도 부족하다. 한 식당의 경우, 한국에서 들여온 조리 실장 중심의 메뉴를 만들어 내는데, 그 메뉴들은 숙련된 조리장 외에는 맛을 낼 수가 없다. 따라서 점포를 내려면 한국에서 또 다른 조리사를 데려와야 한다. 현지인을 시켜서는 안 된다. 궁극적으로 기대만큼 점포수를 늘릴 수가 없는 것이다.

## 필리핀 프랜차이즈 시장의 특징

동남아시아에서 프랜차이즈가 가장 먼저 진출한 나라인 필리핀은 동남아시아의 허브 역할을 하고 있다. 필리핀은 외식업 중심에서 서비스, 도 소매업으로 프랜차이즈 시장을 키워 가고 있는 양상이다.

필리핀의 대표적인 프랜차이즈는 ‘졸리비’라는 패스트푸드 기업이다. 중국계 출신이 창업했고, 대표적인 국민 기업으로 성공하여 젊은 창업주들에게 희망과 비전을 주고 있다. 졸리비는 타깃이 서민층이다. 필리핀은 극빈층이 많아 졸리비 고객층이 넓은 데다가 철저하게 생산 시스템이 구조화되어 있기 때문에, 어느 나라를 가도 정착이 가능하고 다점포화가 가능하다는 특징이 있다. 또한 간단한 조리법을 습득하면 누가 조리해도 똑같은 맛을 낼 수가 있다. 일본을 비롯한 해외 국가의 프랜차이즈들이 글로벌 경쟁력을 갖고 있는 이유 역시 미국식 프랜차이즈를 벤치마킹하여 글로벌 스탠다드를 실현하고 있기 때문이다. 반면 우리나라는 한국형 사업 구조를 고집하다가 해외 시장에서 실패하는 경우가 있다.



<그림 1> 졸리비 매장 사진

출처: 필리핀 졸리비 웹사이트 <http://www.jollibee.com.ph/>

필리핀에서 해외 프랜차이즈는 지속적으로 성장하고 있고 특히 일본계 진출이 매우 활발하다. 졸리비 이외에도 필리핀에서 각광받고 있는 프랜차이즈는 맥도날드와 KFC인데, 치킨을 선호하는 동남아시아 사람들의 취향이 반영되어 있다.

여기서 주목해야 할 것이 현지화의 문제이다. 맥도날드는 햄버거 회사인데 필리핀에서 치킨 메뉴를 만들었다. 필리핀 사람들이 치킨을 많이 먹으니까 ‘치킨맥도’라는 메뉴를 개발했다. 일본계 외식 브랜드 중 ‘페퍼런치’는 메뉴가 다양하지만 불판에서 재료만 섞으면 될 정도로 요리 방법이 간단해서 레시피를 주고 직원들이 메뉴에서 토핑만 하면 완성된다. 이런 글로벌 스탠다드 덕분에 빠르게 성장하고 있다. 필리핀은 별도의 상권이 없고 대학 안에 타운이 있는데, 여기에 페퍼런치가 있다. 대학생들은 일본 음식점이나 일본 편의점을 주변에서 자주 접한다. 한국 음식점은 너무 고급화되어서 누가 사주지 않으면 가기 어렵다.

그런 이유로 한국 프랜차이즈는 아직 미미하고 성공한 사례가 드물다. 2015년 기준 국내 프랜차이즈 브랜드는 4,400개에 달하는데, 숫자만 보면 미국의 시장과 맞먹는 가히 세계적인 규모이지만, 해외 진출은 거

의 출발점에 있다는 점은 안타까운 현실이다. 본촌치킨도 한국 기업으로 진출한 게 아니라 미국에 있는 회사 법인이 손쉬운 글로벌 스탠다드를 기준으로 진출했기 때문에 성공했다고 봐도 무방하다.

전체 필리핀 시장의 전망은 밝다. 우선 필리핀 전체 인구가 1억 1천이다. 동남아시아 전체를 본다면 말레이시아를 제외한 대부분 국가의 인구가 9천만 이상이고, 베트남, 라오스, 캄보디아를 하나의 시장으로 본다면 거의 1억이 넘는다. 또한 왕성한 소비층인 30대 미만의 인구가 굉장히 두텁다. 우리나라는 벌써 평균 연령이 40세 이상으로 빠르게 고령화가 진행되고 있고, 인구가 5천만이다. 따라서 내수 시장만으로는 지속적인 성장이 불가능하다. 내수 과열 경쟁이 사업에 부정적 영향을 미칠 수도 있다. 그뿐만 아니라 대부분의 동남아 국가들이 식민지를 오래 겪다 보니 다른 나라의 문화에 대해 개방적이고 서구화되어 있다. 그런 측면에서 앞으로 아세안 시장이 유망하다고 볼 수 있다.

필리핀의 위협 요소는 정치가 불안하다는 점이다. 소수에 권력과 부가 집중되어 있다 보니 빈부 격차가 굉장히 심하다. 지역적 격차도 차이가 많이 나는 편이다. 기본적으로 동남아는 아열대 기후이기 때문에 몰mall 중심의 상권이 발달되어 있다. 대부분의 몰은 마닐라를 비롯한 수도권 중심 혹은 북부에 있으며, 규모가 매우 크다. 세계적으로 가장 규모가 큰 몰 또한 말레이시아, 인도네시아, 필리핀에 있다. ‘Mall of Asia’를 보는 데도 이삼일이 걸린다고 한다. 따라서 어떤 몰의 한 층은 독립된 상권으로 볼 수 있다. 줄리비의 경우는 거의 모든 층에 매장을 두고 있다. 한국은 자본력과 인지도가 부족하므로 일단 몰에서 인지도를 쌓고 로드숍으로 옮겨 가는 전략을 취해야 한다.

## 말레이시아 프랜차이즈 시장

말레이시아는 빠르게 성장하고 있으며 그중에서도 외식 업종이 가장

유망하다. 고온 다습한 열대성 기후로 쇼핑물 중심의 소비 패턴을 보이고 있고, 심지어 종교 생활까지도 몰 안에서 한다. 아침에 몰로 출근해서 저녁 늦게까지, 그 안에서 하루 종일 생활하고 집으로 돌아간다. 프랜차이즈 정책은 말레이계의 경제 수준을 높이고 일자리를 만들어 내는 데 집중되어 있다. 말레이시아는 인구가 3천만밖에 안 되고 시장의 사이즈는 작지만, 말레이시아에서 성공하면 중동까지 진출할 수 있다. 두 나라의 종교적인 특성이 같기 때문이다. 따라서 중동 시장을 진출할 때 말레이시아나 인도네시아를 통하면 단계를 건너뛸 수 있다. 또 중국을 교두보 삼아 진출할 때도 중요하다.

### 말레이시아 프랜차이즈 시장

#### 말레이시아 프랜차이즈산업의 전망

- 정부의 강력한 FC산업 육성 정책: 2020년 FC산업 비중 GDP 9.4%
- 정부의 강력한 프랜차이즈 육성 정책
- 급속한 도시화 진전: 2012년 73.35% -> 2015년 76%
- 라이프스타일 변화로 외식 선호
- 평균 연령 26세의 젊은 나라

프랜차이즈 시장에 진출할 때는 그 나라에 대한 문화적인 인식이 굉장히 중요하다. 말레이시아에서 대부분 경제권을 갖고 있는 네트워크는 화교들인데, 이들은 본토와 연결되어 있다. 일례로 던킨도너츠의 중국 사업권을 줄리비가 갖고 있다. 따라서 현지에서 잘하는 기업에게 마스터 프랜차이즈를 주는 것이 리스크를 줄이는 방법이라 할 수 있다. 특히 말레이시아는 세계적인 다국적 기업이 많이 있기 때문에 파트너를 잡을 때는 큰 기업과 함께 협력해야 한다. 그리고 반드시 정보 공개서를 등록해야만 가맹 사업을 할 수 있다. 말레이시아 역시 해외 기업 진출이 활발하고, 일본 기업도 활성화되어 있다. 말레이시아에 진출할 만한 사업으로 눈여겨볼 수 있는게 한국 화장품이다. 교육 사업도 승산이 있다고 보고, 이미 대교가 진출하여 성과를 거두고 있다. 임대료가 다소 비

싸고, 인구가 상대적으로 적다는 점을 고려해야 하지만, 말레이시아는 앞으로 계속 성장할 시장이다.

## 인도네시아 프랜차이즈 시장

인도네시아는 인구 규모도 크고 경제 성장 속도가 18%로 굉장히 빠르다. 프랜차이즈 시장은 식음료 중심이고, 외국 프랜차이즈 비중이 70%나 된다. 해외 식음료 기업 진출도 지속적으로 증가하고 있다. 역시 자카르타 시내 중심에 밀집된 쇼핑몰 중심으로 소비가 이루어진다. 대부분 젊은이가 쇼핑몰에서 점심, 저녁을 먹고 주말을 즐긴다. 가족들과 함께 즐기는 공간도 모두 그 안에 있다. 주로 외국계 기업이 주도하는 프랜차이즈 시장이고, 토종 기업들은 외국계 기업을 보고 창업해서 시장을 넓혀 간다. 역시 일본계 프랜차이즈 진출이 활발하지만 필리핀이나 말레이시아에 비해서는 저조하다. 한류 문화가 확산되면서 한식 저항감이 줄어들고 있기 때문에 외식업 프랜차이즈가 서비스업보다 유리하다. 지금 프랜차이즈 기업 중 한국에서 진출한 외식업은 본촌, 본가, 서래마을 등으로 매장을 내고 테스트 중이다.

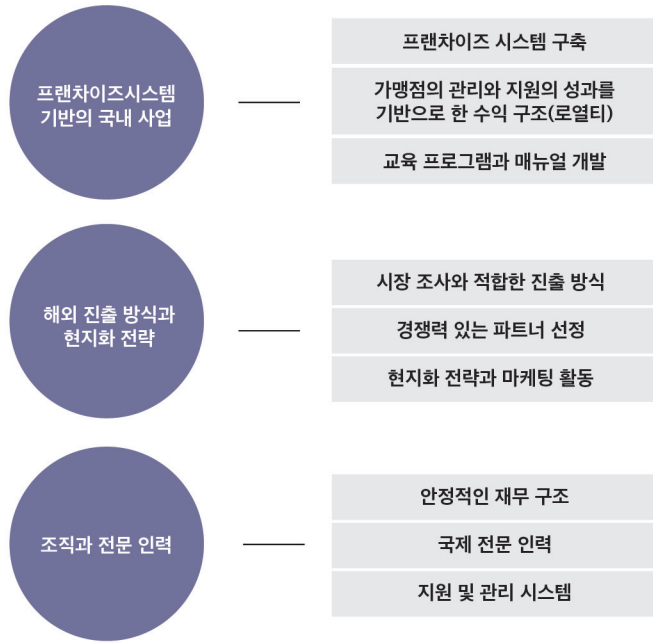


<그림 2> 인도네시아 프랜차이즈 규모 및 성장률

## 동남아시아 프랜차이즈 시장의 전망 및 가능성

지금까지의 나라별 사례들을 종합해 보면, 동남아시아에서는 프랜차이즈를 노려볼 만하다고 볼 수 있다. 특히 여기서 발생하는 후광 효과와 경제 가치가 매우 크기 때문에 아세안 시장 진출은 선택이 아니라 필수다. 지금 한국에 있는 프랜차이즈 4천 개 브랜드가 먹고사는 데는 분명히 구조적 한계가 있다. 우리도 스타벅스처럼 한 나라에 문화를 전파할 수 있을 것이다. 무작정 진출하라는 소리가 아니다. 지금도 사전 조사 없이 진출했다가 실패한 기업이 많다. 문제는 그 실패가 남기는 후유증이 또 다른 누군가가 진출하는 데 장벽이 된다는 것이다. 철저한 준비가 필요한 이유다. 시스템과 글로벌 스탠다드를 갖추지 않은 프랜차이즈는 불가능하다. 북경, 태국을 중심으로 진출해 있는 놀부 부대찌개의 경우, 운영은 잘 되고 있지만 점포를 확장하는 데는 한계가 있다. 현지 기업인이 운영을 할 수가 없는 시스템이 원인이다. 주방을 들어가 보면 한국에서 데려온 주방장이 음식을 만든다. 프랜차이즈는 시스템화하여 숙련된 사람이 아니어도 조리를 할 수 있고, 이를 통해 한식 문화를 전파를 할 수 있어야 한다. 조리하는 방법까지 알려 줘야 한다면 해외에서 성공할 수가 없다.

본촌은 어떻게 성공했을까? 본촌은 마스터 프랜차이즈로 성공한 사례이다. 본촌 대표가 한국에서 사업하다가 미국에 점포를 냈는데 현지에 문제가 생겼고, 본인이 직접 뉴욕으로 건너가자 사업이 크게 확장됐다. 그곳에 공부하러 온 동남아 유학생들을 보면 대부분 아버지가 현지 대기업 고위 공무원들인데, 그들이 본촌을 보고 ‘이걸 자국으로 가져가면 돈이 되겠다’는 생각을 한 것이다. 그 뒤, 실제로 마스터 프랜차이즈 본촌이 필리핀으로 가게 된다. 본촌치킨은 몰에 입점할 재력이 있는 현지 기업을 골랐다. 동남아시아 몰에 입점권을 가지는 것은 대단한 것이다. 한국 기업이 입점하려 하면 절차가 복잡하고 임대료도 비싸 들어가기 어렵다. 따라서 일단은 그 일을 잘할 수 있는 기업과 파트너십을 맺는



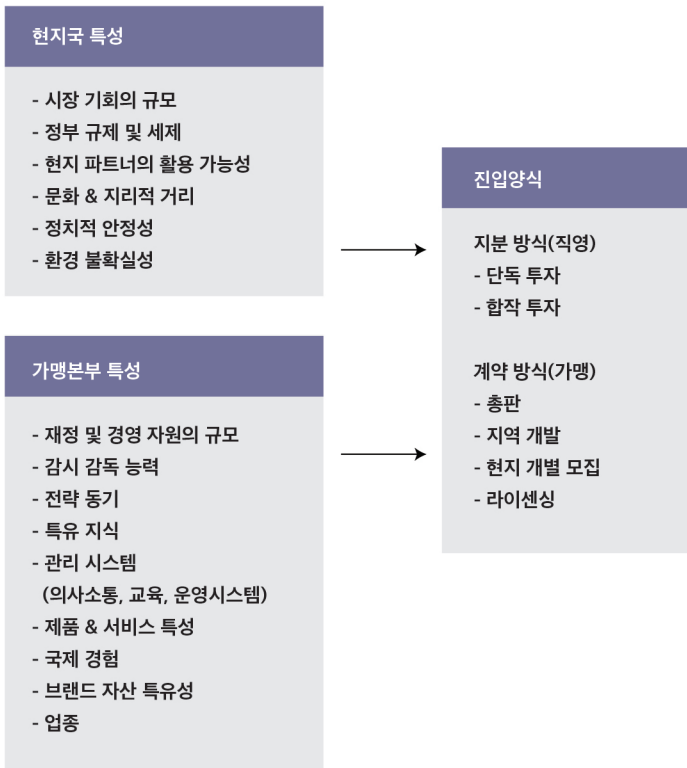
<그림 3> 동남아시아 프랜차이즈 시장 성공 전략

것이 가장 좋은 방법이다. 그 나라에서 사업을 정착시키기 위해서는 전문가가 필요하다는 것이다. 그리고 그 이후에 지분을 인수하고 전체 경영권을 장악해야 한다.

프랜차이즈 사업에서는 글로벌 스탠다드가 매우 중요하다. 도미노 피자가 30분 만에 피자 배달을 할 수 있는 이유는 본사가 개발한 표준화된 시스템과 기계 작동이 누구에게나 적용 가능한 것이기 때문이다. 레시피대로 조리하고, 포장하고, 배달하는 것은 누구나 할 수 있다. 그렇기 때문에 다점포로 확장이 가능한 것이다. 그런데 한식은 사람의 손맛에 의해서 음식 맛이 결정된다. 그만큼 현지 파트너가 중요하다. 일례로 일본의 모스버거가 한국에서 고전하고 있는데, 파트너가 버룩시장이다. 버룩시장은 정보지를 발행하는 회사이다. 성공보다 실패의 확률이 더 높다. 미국의 서브웨이드 한국에서 고전하다가 지금 미국 본사가 직접

뛰어 들고 있다. 해외로 진출할 때는 파트너가 중요하다. 머릿속 지식보다는 경험과 인프라를 따져야 한다. 인프라가 사업 확장에 도움이 된다.

관건은 현지화이다. 현지화라고 해서 우리의 정체성을 포기하고 그 나라에 무조건 맞추는 것이 아니다. 맥도날드가 필리핀에 ‘치킨맥도’ 메뉴를 만들었듯이, 현지 먹거리 문화와 함께 갈 수 있는 방안을 고안하고 활용해야 한다. 교촌은 아세안 사람들의 정서가 아니다. 한국형을 고집하는 건 좋지만 술을 금기시하는 그 나라의 식문화와 ‘치맥’ 문화는 거리가 멀다. 특히 필리핀 사람들은 가족 중심적인 생활을 하다 보니 아이들과 식사를 하는 경우가 많은데, 술을 파는 곳은 아이들과 함께 가기



<그림 4> 적합한 해외 진출 방식

출처: Konisberg



를 꺼린다. 그래서 교혼을 찾는 사람들은 가족 단위보다는 성인 중심이고, 결과적으로 상권에 차이가 많이 난다. 경쟁사 줄리비는 술이 없어서 가족 단위 손님들도 많이 찾는다.

동남아는 기회의 땅이다. 그런데 이 기회의 땅을 일본에게 뺏기고 있다. 뺏기는 정도가 아니라 일본은 거의 시장을 장악하고 있다. 우리는 이제 겨우 출발 선상에 있다. 하지만 우리도 잠재력을 갖고 있다. 이 잠재력으로 이 기회의 땅에 빨리 진출해서 한국 문화도 전파하고, 수출 효과도 누려야 할 것이다.

## 참고 문헌

오가 루스미지. (2016). 이연 역. 『발리의 춤』. 서울: 도서출판 b.

전정하 외 (KDB산업은행 보고서). (2016). 『5대 유망 소비재산업 현황 및 전망』.

조윤미. (2015). “인도네시아 전통 미용관행과 데이 스파(Day Spa)” 『여성학 논집』. 제 32집 1, 123-156.

필립 코틀러. (2012). 안진환 역. 『마켓 3.0』. 서울: 타임비즈.

필립 코틀러·헤르만 카르타자야·후이 덴 후안. (2016). 홍윤주 역. 『필립 코틀러의 아세안 마케팅: 차세대 성장엔진 아세안을 주목하라』. 서울: 시그마 북스.

Goldbach, Steven and Rebecca Godecke. (2014). “소비재 산업에서의 세 가지 법칙” Deloitte Anjin Review 2014 April No. 1.

Hutchins, Dwight. et al. (2015). “ASEAN'S Limited time offer: One Hundred Million New Consumers to win and a \$770 billion reason to move now.” Accentre Strategy Report.(<https://www.accenture.com/us-en>)

AN HongSon. (2015). “Marketing to the ASEAN Consumer.” Euromonitor International Report.



아세안 열린강좌 시리즈 ⑩

## 기회의 땅, 아세안 경제를 보다

아세안 진출 길라잡이 :  
K-뷰티, 패션, 식품 산업을 중심으로

**Korean Business Venturing  
into New Opportunities  
in ASEAN**

펴낸날 2016년 12월 12일  
펴낸곳 한-아세안센터  
펴낸이 김영선  
책임편집 유진숙, 이수지  
주소 서울특별시 중구 세종대로 124  
(태평로 1가 프레스센터 8층)  
전화 02.2287.1140  
팩스 02.2287.1160  
이메일 [info@aseankorea.org](mailto:info@aseankorea.org)  
홈페이지 [www.aseankorea.org](http://www.aseankorea.org)  
디자인 Linear Collective  
인쇄 알래스카인디고  
ISBN 979-11-953832-8-3 (03320)

이 책은 저작권법에 의해 보호를 받는 저작물이므로 무단 전재 및 복제를 금지합니다.  
이 책의 글이나 이미지의 전부 또는 일부를 이용하려면 반드시 한-아세안 센터의  
서면 허락을 받아야만 합니다.

## 한-아세안센터 ASEAN-KOREAN CENTRE

한-아세안센터는 한국과 동남아시아국가연합(아세안, ASEAN) 10개 회원국 간 교류협력 확대를 목적으로 설립·출범한 국제기구입니다. 2007년 11월 싱가포르에서 개최된 제11차 한-아세안 정상회의 계기에 서명된 ‘한-아세안 센터 설립 양해각서’가 2008년 12월 발효됨에 따라 한-아세안센터가 설립되었고, 한-아세안 대화관계 20주년을 맞은 2009년 3월 13일 공식 출범하게 되었습니다. 한국과 아세안 회원국 간의 교역증대, 투자촉진, 관광활성화 및 문화·인적 교류 확대를 통해 양 지역간의 상호 협력을 강화하고 우의를 증진하기 위해 다양한 사업과 활동을 실시하고 있습니다.

[www.aseankorea.org](http://www.aseankorea.org)

## 아세안 열린강좌 시리즈

한-아세안센터가 기획하고 주최하는 ‘아세안 열린 강좌 시리즈’는 아세안에 대한 인지도를 높이고 한국과 아세안 양 지역 국민간 이해를 심화하기 위해 2009년 센터 설립 이래 매년 개최해 오고 있는 대표 프로그램입니다. 연 2~3 차례 무료로 개최되는 본 시리즈는 아세안의 경제, 문화, 사회 등 다양한 주제를 고루 다루는 국내 유일의 일반 대중 대상 아세안 강좌입니다. 지금까지 총 16회의 시리즈, 100여개의 강좌를 개최하여 다양한 청중으로부터 많은 호응을 얻고 있습니다.

 [facebook.com/akcsns](https://facebook.com/akcsns)

 [twitter.com/akcsns](https://twitter.com/akcsns)

 [youtube.com/akcsns](https://youtube.com/akcsns)

 [blog.aseankorea.org](http://blog.aseankorea.org)

 [blog.naver.com/akcsns](http://blog.naver.com/akcsns)

 [elibrary.aseankorea.org](http://elibrary.aseankorea.org)

비매품



9 791195 383283  
ISBN 979-11-953832-8-3