

## 우리나라 백화점의 매입관행 개선방안: 납품업체와의 동반성장 관점\*

임 채 운\*\*  
이 호 택\*\*\*

백화점은 우리나라에서 가장 역사가 오래된 기업형 소매점으로 외환위기 이후, 상위 3개사를 중심으로 집중도가 높아지면서 납품업체와의 관계에서 우월적인 지위를 차지하게 되었다. 그러나 유통경로상 우월적인 힘을 가지게 되면서, 납품업체와의 관계에서 다양한 갈등이 초래되었는데, 갈등을 유발하는 원인 중 가장 이슈가 되는 것을 현재의 '백화점 매입관행'으로 볼 수 있다. 우리나라 백화점의 매입관행을 조사해보면 70% 이상이 특약매입으로 구성된다. 특약매입이란, 백화점이 납품업자로부터 상품을 외상 매입하여 판매하고 미판매분은 납품업자에게 반품하는 위·수탁거래 형태의 매입방식(특정매입이라고도 함)으로 납품업체가 판매에 따른 비용과 책임을 부담하여, 백화점에게 상품 판매액의 일정률 또는 일정액을 수수료로 지급하는 형식의 매입방식을 말한다. 과거 판매분매입(판매가 완료된 시점에 매입절차를 밟는 거래방식)과 유사한 형태의 매입방식이나 1990년대 부가가치세 제도가 도입되면서 이러한 방식에 회계절차 및 세무처리에 문제가 있다고 판단되어 특약매입으로 전환되었다. 백화점 입장에서는 특약매입을 함으로써 매입자금부담이 경감되고, 재고손실을 피할 수 있으며, 인테리어, 판매사원 등의 고정비 부담을 감축시킬 수 있다는 장점이 있으나, 반대로 납품업체 입장에서는 판매수익의 불확실성, 재고부담 리스크 증가, 인테리어, 판매사원 등의 추가비용에 따른 납품가격 증가, 백화점과의 교섭력 감소와 같은 부담을 가지게 된다. 본 연구에서는 동반성장 관점에서의 백화점 매입관행을 개선하기 위한 다양한 정책적인 방안을 제안함으로써 유통경로상 자율적인 상생과 공정거래가 정착될 수 있는 환경을 마련하고자 한다.

주제어: 백화점, 특약매입, 불공정거래, 직매입확대, 동반성장

### 1. 서론

#### 1.1 연구배경

백화점은 우리나라에서 가장 역사가 오래된 기업형 소매점으로 1916년 일본 미쓰코시백화점 경성출장소로 시작하여 100년에 가까운 역사를 지니고 있다. 우리나라의 백화점 수는 2011년 말을 기준으로

85개가 영업하고 있으며 2012년 신규점포 3개가 추가되어 연말까지는 88개에 이를 것으로 예상하고 있다. 신세계 유통산업연구소(2011)에 보고자료에 따르면 2012년도 백화점 매출은 10%가량 성장해 30조원에 육박할 것으로 예상되는 등 최근 3년 동안에도 연평균 10%이상 성장하고 있다.

백화점 매출에서 상품군별 비중은 의류가 41.9%로 가장 높고 그 다음에는 패션잡화가 20.8%를 차지하고 있는데 해외명품(8.7%)도 대부분이 의류와

논문접수일: 2013. 01. 01. 1차 수정본 접수일: 2013. 02. 23. 2차 수정본 접수일: 2013. 05. 03. 게재확정일: 2013. 05. 05.

\* 본 연구는 "임채운 외(2012) 『유통분야 공정거래질서 확립 및 구조개선을 위한 제도개선방안 연구』, 공정거래위원회, (사)한국중소기업학회" 보고서의 일부분을 발췌하여 정리하고 보완한 것임

\*\* 서강대학교 경영학과 교수(chaelim@sogang.ac.kr), 제1저자

\*\*\* 계명대학교 경영학과 조교수(hotaekyi@kmu.ac.kr), 교신저자

잡화임을 고려할 때 의류와 잡화가 백화점 매출의 70%를 차지하는 주력상품이라고 볼 수 있다(대한상공회의소 2011).

우리나라에서 발달한 '한국형' 백화점은 외국의 백화점과 달리 초기부터 근린상권의 소비자들을 표적으로 하는 생활용 백화점으로 출범하였다. 우리나라 백화점의 변천과정을 살펴보면, 도입기(1910~1950년대)는 백화점의 운영방식이 임대와 분양위주로 말 그대로 부동산 임대업 수준의 영업을 하던 시기를 말한다. 1970년대 전환기에 백화점의 직영화 추세에 따라 임대방식이 감소하고 대신 매입과 판매를 납품업체에게 의존하는 판매분매입 방식이 도입되었다. 1980년대가 되어 백화점은 성장기를 맞이하게 되고, 다점포화 운영(Chain Store Operation)을 하기 시작하면서 백화점 내부의 조직이 상품매입을 책임지는 상품본부와 판매를 책임지는 영업본부로 구분되어 전문화 하는 현대적 시스템이 도입되었다. 1990년대는 조정기로 부가가치세가 도입됨에 따라 판매분매입 관행이 오늘날의 특약매입으로 대체되기 시작했다. 2000년대부터 명품의 대중화 추세에 맞추어 백화점이 고급화 되는 고급화 시기로 구분할 수 있다.

한국형 백화점 운영방식의 문제점은 규모의 우위에 의한 물량경쟁에 몰입하는 과정에서 유통시스템의 효율성 및 경제적 기여도 향상에 소홀하였다는 것인데, 지금까지 우리나라 백화점은 경쟁우위를 상품차별화와 서비스 가치에서 찾기 보다는 물량과 가격관측에 의존해 왔다. 우리나라 백화점들은 직매입을 하지 않아 상품차별화가 미흡하고 점점서비스도 납품업체의 판매사원에 의해 수행되기 때문에 고객관계가 취약하다는 약점을 보이고 있다. 이러한 공급사슬의 효율화를 위한 노력이 부족할 뿐만 아니라 오히려 납품업체에 대한 리스크 전가 및 추가비용 부담이 만연하고 있는데, 실제로 백화점과 거래하고 있는 납품업체들을 대상으로 한 공정거래위원회의

서면실태조사(2011)와 중소기업중앙회의 백화점 수수료율 및 불공정거래 행위 실태조사(2011)에 따르면 부당반품, 경품제공, 저가납품 강요와 같은 요구가 만연하고 있으며, 입점업체에 대한 인테리어비용 부가, 판매수수료의 부당한 인상, 부당한 판매사원 파견요구과 같은 불공정행위가 일어나고 있는 것으로 조사되었다. 그리고 이러한 불공정행위가 발생하는 근본적인 원인 중에는, 판매리스크를 납품업체에게 전가하는 거래방식인 특약매입이 있다. 따라서 본 연구는 백화점과 납품업체의 동반성장을 위해 현재의 매입관행을 개선할 수 있는 정책적인 방향을 제시하고자 한다.

## 1.2 연구방법

본 연구를 수행하는데 있어 최선의 방법은 백화점과 납품업체의 비용과 손익자료를 입수해 분석하는 것이긴 하나, 현실적으로 이와 같은 일은 수행하기가 어려워서 중소기업중앙회, 공정거래위원회, 그리고 각종 언론에서 보도된 자료와 연구문헌을 통해 현재의 매입관행의 현황과 문제점을 파악하고, 2012년 5월부터 8월사이에 백화점 협회 및 백화점 관계자, 납품업체들에 대한 인터뷰를 통해 도출된 결과를 바탕으로 우리나라 백화점의 매입관행을 납품업체와의 동반성장 관점에서 제시하는 방식으로 연구를 진행하였다.

## II. 백화점 매입거래 관행의 유형과 특징

### 2.1 우리나라 백화점의 매입거래 방식과 현황

일반적으로 우리나라에서 백화점의 거래방식은 크게 '직매입', '특약매입', '위탁매입', '판매분 매입' 등

의 4가지 형태로 구분할 수 있다(윤명길, 남궁석 2005; 김익성 2010). 우선, '직매입'은 백화점에서 직접 상품의 재고를 안고 매입하는 거래형태로 백화점에 소유권이 이전됨과 동시에 납품업체에 대금을 지불하는 매입방식이다. 판매에 따른 비용과 책임도 백화점이 부담한다는 점에서 직접거래형태(Direct Transaction Mode)라고 볼 수 있다.

둘째로 '특약매입'은 백화점이 납품업체로부터 상품을 외상매입하여 판매하고 미판매분은 납품업체에 반품하는 위·수탁거래 형태의 매입방식을 말하는데 '특정매입'이라고 부르기도 한다. 납품업체가 판매에 따른 비용과 책임을 부담하며, 백화점에게 상품판매액의 일정률 또는 일정액을 수수료로 지급하는 방식으로 '임대차거래'와 '직매입'의 중간성격을 띄는 하이브리드 거래형태(Hybrid Transaction Mode)이다.

셋째로, '위탁매입'은 '임대차매입'이라고 부르기도 하는데, 점포 임차인이 백화점의 매장 일부를 임차하여 상품 등의 판매에 사용하고 그 판매액의 일부를 임대료로 지급하는 거래방식으로 세금계산서 발행부터 매출인식, 재고관리 등을 전적으로 임차인 자신의 명의로 계산으로 하는 간접거래형태(Indirect Transaction Mode)를 띤다. 이러한 위탁매입은 임대료 지급방식에 따라 '임대갑'과 '임대을'로 구분되는데, '임대갑'이 임대보증금을 백화점에 예치하고 매월 임대료를 납부하는 방식으로 매출액과 상관없이 고정적인 임대료를 납부하는 형태라면, '임대을'은 매출을 백화점이 관리하고 매출액의 일정 비율을 마진 및 수수료로 부과하는 방식이다. '임대을'은 매출액의 일정비율을 마진 및 수수료로 지급한다는 면에서 특약매입거래와 유사하다.

마지막으로 '판매분 매입'은 백화점이 판매된 상품만 매입하는 형태로 상품의 소유권, 진열상품의 손

상, 도난 등의 관리책임은 납품업체에게 귀속되며, 때에 따라서는 상품의 가격 결정 및 판매나 계산책임까지도 납품업체가 부담하는 거래유형이다. 판매가 완료된 시점에 매입절차를 밟는다는 것이 특약매입과의 차이라고 볼 수 있다. '판매분매입'은 매우 전형적인 한국형 거래방식으로 이후에 백화점과 납품업체의 거래관행을 규정하는데 큰 영향을 미쳤고 지금도 변형된 형태로 잔존하고 있다. 상품이 판매된 후 매입으로 잡는다는 것은 정상적인 거래절차를 역행하는 기형적 형태이며, 백화점 입장에서는 자기매장에서 판매되는 상품의 모든 비용과 책임을 납품업체에게 전가하는 소극적인 거래방식(Maximum Risk-Averse Transaction Mode)라고 볼 수 있다.

이러한 백화점 매입관행은 백화점 산업의 발달과 정부정책의 변화에 따라 변화되어 왔는데, 1970년대까지는 대부분의 백화점이 단일점포를 운영하고 있었고 상품매입 및 매장운동을 직접 수행하거나 관리할 수 있는 조직과 시스템이 부족했기 때문에 '임대방식'이 관행이었다. 1980년대에 접어들어 신세계, 미도파, 롯데, 현대 등의 대기업들이 대형화와 다점포화를 추진하면서 거래관행도 임대방식에서 '판매분매입' 방식으로 전환되었다. 1990년대에는 무자료거래 근절 및 세수확대 차원에서 부가가치세 제도가 도입되었는데 부가가치세 제도로 인해 '판매분매입'은 특약매입으로 전환되었고 오늘날도 특약매입이 주된 관행으로 자리잡고 있다.<sup>1)</sup>

백화점협회의 자료에 의하면 백화점 3사의 특약매입은 전체 매출의 74.9%이며, 직매입은 5.8%로 재고 리스크가 적은 식품군에 한정되어 있는 것을 알 수 있다. 또한 최근 3년사이의 백화점 3사의 직매입 비율은 감소하고 있는 것을 알 수 있다. 현재 우리나라 백화점의 매출액에서 특약매입이 차지하는 비율은 70%에 달하고 직매입은 6%에 불과하며

1) 백화점 관계자들에 의하면 현재 '판매분매입'은 매입절차를 밟을 시간적 여유 없이 갑자기 수요가 급증하여 상품을 시급히 공급해야 하는 예외적인 경우에만 발생하며, 공식적으로는 존재하지 않는 것으로 조사되고 있음

〈표 1〉 백화점의 거래형태별 매출액 비중 추이

(단위: %)

구분	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년
직매입	5.9	6.8	6.2	5.2	5.6
특약매입	71.7	70.7	70.8	70.7	69.2
임대율	12.4	12.5	13.0	14.1	15.2

자료: 이정희 외(2010), “백화점 판매수수료 현황 및 정책대응 방안”

2005년 이후에 특약매입과 직매입의 비중에는 큰 변화가 없는 것으로 알려져 있다(한국유통학회 2009). 또한 임대율 거래가 늘어나고 있으며 임대율은 임대율로 전환되고 있는 것으로 파악된다.

## 2.2 백화점 거래방식의 유형별 특징

앞서 설명한 백화점 거래방식은 그 유형에 따라서 재고부담 주체, 검품, 매출관리, 대금지불방법, 인테리어 비용, 판매사원 문제 등을 결정하게 되므로, 거래방식을 변경함으로써 현재 납품업체와 백화점 사이에서 발생하는 다양한 문제점들을 개선할 수 있다. 거래형태별 거래조건 특징을 구분해보자면 〈표 3〉의 내용으로 정리할 수 있다.

백화점의 거래형태별 거래조건 특징에서 재고부담과 판매책임이 직매입과 특약매입을 구분하는 가장 뚜렷한 기준으로 볼 수 있는데 ‘직매입’ 체제에서는 백화점이 관리하는 영역으로 상품이 이전된 순간부터 소비자에게 판매되기까지의 모든 기능을 백화점이 수행하며, ‘특약매입’ 체제에서는 상품의 소유권

만 백화점으로 이전될 뿐 백화점 매장에서 수행되는 기능의 대부분을 납품업체가 수행하고 백화점의 기능은 고객유치를 위한 판촉행사와 고객보전을 위한 서비스에 한정되게 된다.

상품에 따라 이러한 매입방식이 달라지는데 그 이유는 상품별로 재고위험과 판매전문성에 차이가 있기 때문이다. 직매입하는 상품은 주로 식품과 생활용품으로 공급주기와 수요주기가 대체로 규칙적이며 일정하여 변동폭이 작고 주기형태가 유사하다. 또한 소비자의 구매주기와 구매량이 일정하여 수요예측이 용이하고 재고물량의 위험과 비용이 적은 경우가 대부분이다. 백화점에 비해 대형마트에서 취급하는 상품이 이러한 성향이 크기 때문에 대형마트의 직매입 비중이 높다고 볼 수 있다.

반면에 특약매입하는 상품은 공급주기와 수요주기가 불규칙하며 불안정하여 변동폭이 크고 주기형태가 불일치하는 경우가 많다. 소비자의 구매행동이 계절, 기후, 유행, 경기 등 다양한 요인에 의해 영향을 받기 때문에 수요예측이 어렵고 재고물량의 가치 하락이 크며 백화점의 주력상품인 의류와 잡화 등의

〈표 2〉 백화점 상위 3개사의 직매입과 특약매입 매출액 비중 추이

(단위: %)

구분	2009년		2010년		2011년	
	직매입	특약매입	직매입	특약매입	직매입	특약매입
롯데	4.3	78.2	4.8	77.5	5.1	75.5
신세계	10.6	70.2	9.5	71.0	6.8	71.5
현대	8.1	75.7	6.4	77.1	5.4	77.6
평균	7.7	74.7	6.9	75.2	5.8	74.9

자료: 백화점 협회 관계자 면담

〈표 3〉 거래형태별 거래조건의 특징

구분	직매입	특약매입	임대갑	임대을
재고부담 주체	백화점	납품업체	입점업체	입점업체
백화점에 의한 검품	매입/반품 시 검품	매입/반품 시 검품 → 실제로는 생략	없음	없음
매출관리 및 매출액 산정기준	총 매출액이 백화점 매출로 산정	순매출액만 백화점 매출로 산정 (반품관리 할 경우 총 매출액 인정)	입점업체가 매출관리, 매출액은 입점업체 매출로 산정	백화점이 매출관리하나 매출액은 입점업체 매출로 산정
대금지불방법	매입된 상품에 대해 지급	판매된 상품 및 반품기한 경과된 상품의 대금지불	없음	없음
인테리어 비용	백화점	백화점 및 납품업체	입점업체	입점업체
판매사원	백화점이 직접 고용하는 직영사원	납품업체가 고용하여 파견	입점업체가 고용	입점업체가 고용, 매출 관리를 위한 계산원은 백화점이 지원
각종 관리비	백화점 부담	백화점 부담	입점업체 부담	입점업체 부담

〈표 4〉 거래형태별 상품의 유형과 특징

거래 형태	상품유형	상품특징	매장형태
직매입	식품류, PB상품, 직수입상품	수요가 규칙적이며, 재고 위험이 적은 상품(식품), 또는 백화점 전용 기획상품으로 반품이 안 되는 상품(PB)	직영매장으로 편집샵(multi-shop) 운영
특약매입	의류, 잡화, 가정용품, 스포츠용품, 전자제품 등	상품의 수요가 불규칙하거나 브랜드 선호도가 높은 상품	납품업체의 전용 브랜드 매장
임대갑	식당가, 커피숍, 안경원, 사진관, 여행사, 시계/귀금속, 카메라 등	상품구색으로 필요하지만 전문성이 요구되어 관리가 어려운 상품	입점업체의 브랜드 매장
임대을	스낵, 베이커리, 서점, 문구, 음반, 악기, 액세서리 등	점포운영과 관련성이 밀접해 매출관리가 필요하지만 직접 관리하기 어려운 상품	입점업체의 브랜드 매장

자료: 저자 정리

패션상품이 여기에 해당된다.

### 2.3 해외 백화점의 거래관행

#### 2.3.1 일본백화점의 거래관행

일본 백화점의 거래구조는 ‘직매입’, ‘위탁매입’, ‘소화매입’ 등의 3가지 형태로 분류할 수 있다. ‘직매

입’과 ‘위탁매입’은 각각 우리나라의 ‘직매입’과 ‘임대거래’와 유사한 형태를 보이며, ‘소화매입’은 ‘직매입’과 ‘위탁매입’의 중간형태로 우리나라의 ‘특약매입’ 방식과 유사하나 재고부담률(소화율)을 정하고 이를 백화점이 책임진다는 점이 국내 특약매입 관행과의 차이점이라고 볼 수 있다.

소화(消化)매입의 특징은 첫째로, 상품을 팔면 그 시점에서 상품을 매입처로부터 매입하는 것으로 간

〈표 5〉 일본백화점의 매입형태 변화

연도	매입형태별 비중(%)		
	직매입	소화매입(특약매입)	위탁매입
1997년	34.0	39.6	29.9
1995년	34.4	36.5	32.7
1985년	35.3	28.5	42.0
1975년	51.5	22.3	29.0
1965년	60.1	15.8	24.5
1955년	67.5	11.8	20.2

자료: 日本百貨店協會(1999), 213p 발췌

주하며 둘째로, 미판매분에 대해서는 매입처에 반품할 수 있으며, 셋째로, 백화점이 책임지는 재고부담률(소화율)을 계약에 명시하고 있다. 일본의 백화점은 최초에는 미국백화점을 벤치마킹하여 1970년대까지는 직매입 비율이 높았으나, 장기불황에 시달리면서 직매입 비중을 줄이고 소화매입 방식을 늘리고 있다. 비교적 최근의 개별기업 통계를 살펴보면, 다카시야마 백화점의 경우 2003년 전체매출액의 65%, 미즈코시 백화점의 경우, 2007년 기준으로 전체 백화점 매출의 60% 이상을 소화매입이 차지하고 있다고 한다(공정거래위원회 2009).

### 2.3.2 미국백화점의 거래관행

미국의 백화점 거래관행에서는 70~80%가 직매입이 차지할 정도로 직매입이 거래관행으로 정착되어 있다. 대부분의 백화점 매장은 MD별 멀티브랜드의 편집매장 형태로 구성되며 나머지 20~30%는 임대형태의 개별브랜드 매장이자다. 백화점은 브랜드와 개별적으로 납품계약을 체결하여 직매입하며, 매입원가에 마진을 붙여 소비자 가격을 책정한다. 매입한 상품에 대해서는 판매시점 이전에 결제하기 때문에 납품업체는 판매가격에 관계없이 계약된 공급가격으로 대금을 지급받는다. 최근에는 위탁판매

(Consignment)라는 매입방식을 도입하여 사용하기도 하는데, 이는 일본의 위탁매입과 유사한 형태로 재고를 공급업체에 반품할 수 있는 거래방식이다.

매장의 운영형태는 편집샵(Multi Shop)과 단독샵(Mono Shop)으로 구분되며, 편집샵에서는 백화점이 직매입한 의류나 슈즈, 아동복, Home/Table Ware 등의 다양한 브랜드 제품을 백화점 주도로 머천다이징 하여 판매한다. 브랜드 파워가 큰 상품의 경우 단독샵으로 운영한다. 직매입을 하기 때문에 미국의 백화점은 아울렛 사업으로 다각화를 통해 직매입 상품의 재고를 처분한다. 니만마커스(Neiman Marcus)의 Last Call, 삭스픽스애비뉴(Saks Fifth Avenue)의 Off 5<sup>th</sup>, 노드스트롬(Nordstrom)의 Rack 등은 백화점의 이월상품만을 파는 전용 아울렛 매장이다.

이렇듯 국가별로 거래형태에 차이가 존재하는 이유는 각국의 백화점 역사가 다르기 때문이다(공정거래위원회 2009). 백화점에서 취급하는 제품들은 대부분이 상품에 대한 지식과 판매기술을 요구하는데, 상대적으로 오랜 역사를 지닌 미국의 백화점들은 상품 판매기술이나 노하우가 축적되어 있어 직매입거래가 이루어지고 있다. 이에 비해 상대적으로 역사가 짧은 우리나라나 일본의 백화점은 상품에 대한 지식과 판매노하우의 부족으로 위탁판매나 특약매입

이라는 거래를 고안하여 백화점을 대신하여 납품업자가 판매하도록 하였던 것이 오늘날까지 고착화되었다.

이용계약 등의 추가계약을 체결하나 백화점 매장에서 인테리어 및 판매사원 비용은 백화점이 부담한다.

### 3.1.2 특약매입 프로세스

특약매입거래에서는 <그림 2>와 같이 납품업체의 상품을 공급하고 난 다음, 즉, 백화점이 매장에 입고된 상품을 매입으로 처리한 이후에도 백화점이 수행해야 하는 판매기능을 납품업체가 담당하며 이에 대하여 관련 비용까지도 납품업체가 부담해야 한다는 특징을 가진다. 이 경우 백화점이 수행하는 기능은 소비자 대상의 판촉이며, 그 대가로 마진/수수료 수입을 취하고 있다.

직매입 거래방식과 특약매입 거래방식의 본질적인 차이점은 수요변동성(Demand Volatility)에 따른 판매수익의 불확실성(Sales Outcome Uncertainty)의 리스크를 누가 부담하느냐 하는 것에 있다. 직매입 상황에서 백화점은 판매시점 이전에 매입물량과 매입비용을 사후적으로 얼마나 많은 물량이 어느 정도 가격에 팔릴지 알 수 없다. 수익의 불확실성을 백화점이 전적으로 다 부담하는 것으로 납품업체는 납품시점에 물량과 가격을 확정하여 수익을 올리므로 불확실성과 리스크를 제거할 수 있다.

특약매입 상황에서 백화점은 사후적으로 매출액(판매물량X판매가격)을 확인하고 거기서 백화점의

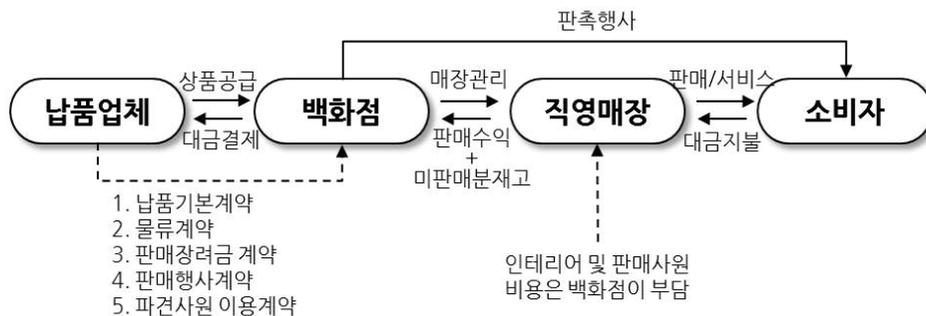
## III. 직매입과 특약매입의 비교분석

### 3.1 직매입과 특약매입의 프로세스 비교분석

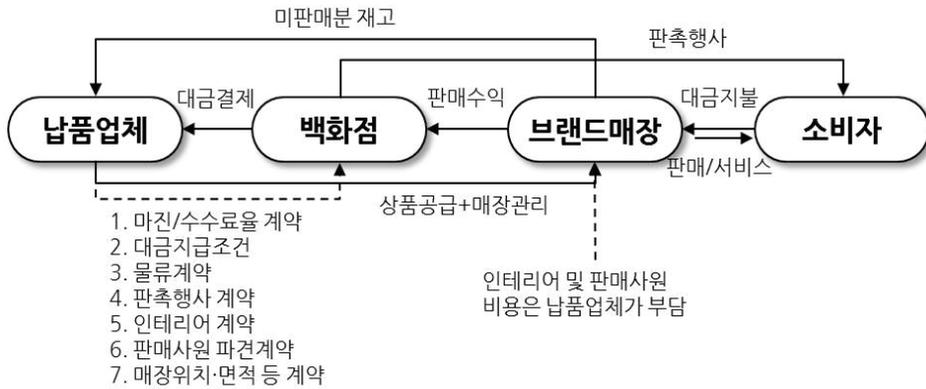
현재의 백화점 매입관행의 타당성에 대해 보다 세밀히 평가하기 위해서는 구체적으로 직매입과 특약매입이 어떤 과정을 통해서 이루어지는지 살펴볼 필요가 있다.

#### 3.1.1 직매입 프로세스

직매입거래에서는 백화점과 납품업체의 역할이 명확하게 구분된다. 아래의 <그림 1>에서 보는 바와 같이 납품업체는 백화점에게 납품기본계약에 따라 상품을 공급하는 것으로 역할이 종료된다. 일단 상품이 백화점에 입고되고 난 이후의 역할과 기능은 전적으로 백화점의 몫이 된다. 백화점과 납품업체는 납품기본계약 이외에도 물류계약이나 판매장려금 계약, 판촉행사계약(예누리, 사은품 제공), 파견사원



<그림 1> 백화점 직매입 방식의 거래프로세스



〈그림 2〉 백화점 특약매입 방식의 거래프로세스

마진(또는 수수료)을 제한 금액을 납품업체에게 지급하는데 판매된 물량에 대해서만 납품가격을 지불하고, 따라서 납품업체 입장에서 판매시점(마감시점) 이후에 물량과 가격이 결정되므로 수익의 불확실성이 증가하게 된다. 즉, 직매입 상황에서 백화점이 혼자 부담하던 수익변동성(Revenue Volatility)을 특약매입에서는 납품업체와 공유하는 것이므로 제조-유통의 리스크 공유(Risk Sharing)라고 볼 수 있다.

직매입과 특약매입에서 백화점과 납품업체가 부담해야 하는 리스크가 달라진다면 당연히 직매입에서는 백화점의 마진이 높아야 하고 특약매입에서는 납품업체의 마진이 높아져야 한다. 그러나 실제로는 특약매입 거래방식에서조차 백화점의 마진율/수수료율은 높은 수준으로 부과되어 특약매입의 공정성이 의심되고 있다. 또한 수익의 변동리스크에 더해 판매활동에 대한 추가비용(예: 인테리어 비용, 판매사원 비용 등)도 납품업체에게 전가하는 것이 백화점 거래의 불공정성을 더욱 논란거리로 만들고 있다. 이렇듯 대부분의 거래방식이 특약매입인 상황에서 백화점을 비롯한 대형 유통업체가 납품업체에게 요구하는 판매수수료가 과다하다는 비판이 커지자 최근 들어 공정거래위원회가 수수료를 인하를 요구하고 이행상황을 점검하고 있다(공정거래위원회 2012).

### 3.2 직매입과 특약매입의 장단점 비교

#### 3.2.1 백화점 입장에서 직매입과 특약매입의 장단점

직매입과 특약매입은 일종의 Make or Buy Decision 으로서 직매입은 거래내부화(Internalization), 특약매입은 거래외부화(Externalization)에 해당한다고 볼 수 있는데(편해수, 이수연, 임채운 2009), 내부화는 통제력에서 유리하지만 효율성이 떨어지고 외부화는 효율성이 우수하나 통제력이 약하다는 단점을 보이고 있다. <표 6>에서 정리한 바와 같이 직매입을 통해 상품의 물류 및 판매과정을 내부화 하면 백화점의 경쟁력은 강화되지만, 고정비 부담이 커지고 환경변화에 따른 손실위험이 증대한다. 반대로 특약매입으로 외부화 함으로써 리스크와 비용부담을 최소화 하여 효율성을 극대화 할 수 있다는 것이 가장 큰 장점이다.

특약매입과 관련된 백화점 MD들의 의견을 종합해 본 결과, 특약매입에 대해 긍정적인 입장(백화점 입장에서는 재고의 부담이 없기 때문에 다양한 상품구색을 가져올 수 있으며 고객의 니즈에 부합할 수 있고 재고의 부담을 줄임으로써 판매 관리비를 줄일 수 있다는 의견(D백화점 MD))과 부정적인 입장

〈표 6〉 백화점 입장에서 직매입과 특약매입의 장·단점 비교

거래 방식	직매입	특약매입
장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 상품에 대한 직접적 통제력 강화</li> <li>· 품질관리 용이</li> <li>· 자체적인 MD 능력 제고</li> <li>· 구매협상력이 강화되어 매입원가 절감가능</li> <li>· 특징 있는 상품의 독점적 확보로 경쟁점포와의 상품차별화</li> <li>· 직영매장 운영으로 서비스 품질 향상 및 고객 관계 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 매입에 대한 자금부담 경감</li> <li>· 물류비 및 재고유지비 최소화</li> <li>· 미판매분 재고 손실위험 회피</li> <li>· 인테리어, 판매사원 등의 고정비 부담 감축</li> <li>· 공급업체의 판촉지원 동기가 강력함</li> </ul>
단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 상품판매 이전에 매입비용 지출로 자금부담 증가</li> <li>· 물류비 및 재고유지비 부담</li> <li>· 미판매분 상품의 처분가격 하락에 따른 손실위험 증가</li> <li>· 인테리어/판매사원 등 고정비용 증가</li> <li>· 납품업체에 대한 통제력 강화</li> <li>· 납품업체의 판촉협력 지원동기 저하</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 상품 통제력 상실로 품질관리가 어려움</li> <li>· 자주MD능력 배양기회 상실</li> <li>· 경쟁점포와의 상품차별화가 어려움</li> <li>· 매입원가와 판매가격 협상력 저하</li> <li>· 점두에 대한 납품업체 장악력 강화</li> </ul>

자료: 윤명길(2004)의 연구와 백화점 MD 인터뷰 내용을 중심으로 재구성

(특약매입의 대부분이 패션상품인데 때때로 백화점이 원하는 품목과 물량에 대해 확보하기가 어려워 고객의 니즈를 충족시키지 못하는 경우가 발생함)이 공존하고 있음을 알 수 있었다.

### 3.2.2 납품업체 입장에서 직매입과 특약매입의 장단점

납품업체 입장에서도 각각의 거래유형 방식들이 다양한 장점과 단점들을 가지고 있는 것으로 조사되었는데, 납품업체 관점에서 백화점과 특약매입 방식으로 거래하는 것은 유통과 판매기능을 내부화하는 것이라고 간주할 수 있다. 납품업체 입장에서 직매입은 단순히 납품만 하면 되고 납품업체는 그 다음 단계에 관여하지 않지만, 특약매입은 소비자 점점까지 물류 및 판매를 수행해야 함으로 일종의 수직적 전방통합(Vertical Forward Integration)에 해당한다. 즉, 특약매입은 백화점 입장에서는 판매기능을 아웃소싱(Outsourcing)하여 간접판매(Indirect

Selling)하는 것이고 납품업체 입장에서는 내부화하여 직접수행(Direct Selling)하는 것으로 볼 수 있다는 것이다.

납품업체 입장에서 특약매입을 할 때의 장단점은 수직적 전방통합의 장단점과 일치하며, 납품업체 입장에서는 사업영역이 확장됨에 따라 리스크와 비용 부담이 증가되지만, 그 만큼 시장과 연결되고 소비자 접점을 확대하여 브랜드 파워를 키울 수 있다는 점이다. 이러한 소비자 점점 확보는 납품업체(또는 입점브랜드) 입장에서는 매우 중요한 이슈라고 볼 수 있는데, 유통업체 직매입이 활성화 되어있는 외국의 경우에 제조업체가 소비자 접점을 확보한다는 것은 매우 어려운 일이다. 미국의 GUESS나 GAP, Polo 등의 유명 대기업 브랜드 역시 소비자 점점채널을 확보하기 위해 가두점(Brand Road Shop)을 출점하고 있으며, Apple과 같은 IT업체 역시 Apple Store를 직접운영하며 소비자와의 접점을 유지하고 상호작용하고 있는 것이 그 성공요인 중에 하나로 지적되고 있다.

백화점 업계에서는 대체적으로 우리나라 백화점처럼 많은 고객이 집객되는 소매공간에 중소기업 브랜드 매장이 있을 수 있는 이유가 한국형 특약매입 거래방식 덕분이라는 의견을 보이고 있다. 일반적으로 중소기업은 대기업처럼 자체적으로 매장을 일반 입지에 출점하기가 어려운데, 이런 기업들에게 있어 백화점 매장은 비용대비 효과가 높은 직접판매채널(Direct Sales Channel)이 될 수 있다. 실제로 납품업체 입장에서 백화점 점포 정도의 일등 입지에 고급매장을 독자적으로 개설하려면 보증금, 권리금, 관리비 지출이 크게 발생한다. 또한 집객을 위해 백화점이 수행하던 광고관촉비를 납품업체가 떠안아야 하며, 백화점의 편의시설과 고객서비스로 집객된 고객들이 즐기는 원스탑쇼핑(One-Stop Shopping)의 편익을 독자매장만으로 구현하기란 불가능하다. 집객효과 이외에도 백화점 입점을 통해 소비자에게 백화점 브랜드라는 후광효과(Halo Effect)를 심어

줄 수 있으며 그로 인해 독자매장 만으로는 유지하기 힘든 높은 소비자 가격을 취할 수 있다는 점 역시 백화점의 특약매입이 납품업체에게 주는 이점이라고 볼 수 있다.

### 3.2.3 직매입과 특약매입을 둘러싼 논쟁

그러나 이와 같은 주장에 대해 상당수 납품업체들은 동의하기 어렵다는 입장이다. 우선, 단독매장의 고정비 증가에 대한 백화점 업계의 주장에 대해 백화점이 고급화 되면서 요구하는 인테리어 수준도 고급화되어 비용이 많이 소요되고 더욱이 빈번한 매장 변경으로 인해 수시로 공사를 해야 하기 때문에 불필요한 비용이 과도하게 발생한다는 점과 백화점 입점 이후, 매장당 일정 인원의 판매사원 파견을 요구하기 때문에 인건비가 과도하게 발생한다는 점을 들고 있다. 또한 수익성이 낮은 지역의 백화점 매장에

〈표 7〉 납품업체 입장에서 직매입과 특약매입의 장·단점 비교

	직매입	특약매입
장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>안정적 판매수익 확보 (납품 시 매출액 확정)</li> <li>물류비 및 채고부담 리스크 감소</li> <li>추가적인 판매촉진비용 감소 (인테리어 및 판매사원 비용 등)</li> <li>백화점에 의한 통제력 감소 (거래특유자산의 감소로 인한 거래교섭력 증가)</li> <li>백화점의 판촉지원 및 협력 증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>가두점보다 저렴한 비용으로 브랜드 매장 운영 가능</li> <li>백화점 매장 직접운영에 따른 고객접점 확대 및 고객관계구축(소비자 브랜드 인지도 및 충성도 강화)</li> <li>시장정보 및 고객정보의 신속한 수집 및 반응 (안테나샵으로 활용)</li> <li>백화점 매장 및 판매사원에 대한 투자로 선점우위 확보(후발 경쟁자에 대한 진입장벽 구축 가능)</li> <li>여러 백화점 및 채널 간의 통합관리 가능</li> </ul>
단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>상품에 대한 직접적 통제력 약화</li> <li>직 매입에 따른 납품단가 감소</li> <li>고객관리 및 서비스 품질관리의 어려움</li> <li>시장정보 및 고객니즈 파악 어려움</li> <li>백화점과의 채널유대감(Channel Bonding) 형성이 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>판매수익의 불확실성 증가 (수요발생 시점까지 매출액 미확정)</li> <li>채고부담에 대한 리스크 증가</li> <li>인테리어 및 판매사원 등의 추가비용 부담</li> <li>매장 및 판매사원에 대한 선행투자가 인질로 작용하여 백화점과의 교섭력 감소(매장위치 변경 및 퇴점 위협에 취약하여 수수료 협상, 판촉비용 분담요구, 지방 신규점 입점 요구 등에서 불리함)</li> </ul>

자료: 백화점 납품업체 담당자 인터뷰 내용을 중심으로 저자정리

입점하는 경우에도 백화점 측에서는 동일한 입점 조건을 요구하기 때문에 불필요한 비용이 발생하여 수익악화를 초래시킨다고 주장한다. 두 번째로, 단독 매장의 판촉비 문제에 대해서는 백화점에 입점하는 경우에도 판촉비용을 부담하고 있으며, 오히려 단독으로 판촉비용을 집행하는 경우에는 브랜드 이미지에 더 많은 투자를 할 수 있을 것이라고 말한다. 마지막으로 백화점이 가지고 있는 브랜드 이미지와 집객력은 인정하지만, 그럼에도 불구하고 지불해야 하는 마진율이나 수수료 수준이 과도하다고 지적한다.

그럼에도 불구하고, 특약매입 관행에 대한 협력업체 관계자들의 의견은 업체마다 상이하게 나타나는 것을 알 수 있었다. A업체의 경우 특약매입 방식은 상호간 효율적인 장점이 존재한다는 의견을 밝혔는데, 백화점의 경우 안정적인 매출마진을 얻고 채고에 대한 부담이 없으며, 매출이 상승될 수록 협력업체에 대한 지원이 늘어나고 긍정적인 효과를 얻는다는 입장을 보였다. 그러나 B업체는 브랜드 파워가 있는 납품업체들에게는 상대적으로 입점혜택이 있으며 백화점과의 계약에 있어 우선권을 잡는 경우가 있지만 중소브랜드나 신생브랜드들에게는 상대적으로 부정적이라고 진술했으며, C업체는 매출이 부진한 경우 재계약시 백화점이 점포단위 면적당 매출 효율이라는 이유로 수수료율을 재 조정하는 경우가 있고 매장 위치변경을 강요당하게 되므로 특약매입 관행에 대해 부정적인 의견을 제시했다. D업체와 E업체도 비슷한 의견을 피력하였는데, 백화점의 우월적 지위로 인해 재계약을 할 때마다 수수료 및 추가 비용 부담에 대해 인상을 요구하며 이에 응하지 않는 경우 계약해지 가능성이 있다는 점과 특약매입의 경우 대금 회수 기간이 길어져 자금부담이 가중된다는 의견을 제시하였다. 인터뷰에 응한 납품업체들의 백화점 특약매입 거래에 대한 납품업체의 수익성을 분석해 본 결과, 백화점의 수수료에 판매사원 인건비를 더하면 수수료가 50%에 이르는 것으로 파악

되었다.

결론적으로, 특약매입 거래에 따른 추가비용과 수익성의 문제는 백화점의 유통력(Channel Power)과 납품업체의 브랜드력(Brand Power)이 결합하여 누가 더 강한 교섭력(Bargaining Power)을 가지고 있는가에 의해 결정되는 것이라고 볼 수 있다. 이러한 문제에 대해 백화점 업계는 백화점이 브랜드에 대해 절대적인 우위를 갖고 있지 않으며, 거래조건이나 추가비용은 협상에 의해 쌍방 합의하에 결정되기 때문에 정부가 개입하거나 법령으로 규제하는 것은 적합하지 않다고 주장한다. 그러나 과연 백화점의 거래관행을 단순한 시장논리나 협상논리에만 맡겨두어도 좋은 지에 대해서는 거래당사자 간의 사적 계약이라는 경제적인 관점에서의 해석도 중요하지만 산업, 유통, 소비 등의 측면에서도 평가가 이루어져야 할 필요가 있다.

### 3.3 직매입과 특약매입 시 손익분기점 비교분석

#### 3.3.1 매입방식에 따른 백화점과 납품업체의 손익분기점

〈그림 3〉은 매입방식에 따른 백화점의 비용구조와 손익분기점을 보여주고 있다. 단순화하기 위해 백화점의 고정비용(Fixed Costs)은 점포출점비용, 매장인테리어비용, 그리고 판매사원 인건비 이렇게 세 가지 항목만 존재한다고 가정하고, 판매사원 인건비 곡선은 판매 인센티브를 반영하여 약간의 기울기를 가질 것으로 간주하였다. 백화점의 변동비용(Variable Costs)은 광고비, 판촉비, 고객서비스(배송 등) 비용과 같이 판매를 위해 투입되는 비용으로 가정하고 판매량과 비례하여 발생하는 것으로 설정하였다. 이렇게 가정했을 때 백화점의 총마진수익(Total Margin Revenue)은 매출액에서 마진율을 곱하여 산출되므로, 판매량이 상승하면 총 마진수익도 마진율만큼

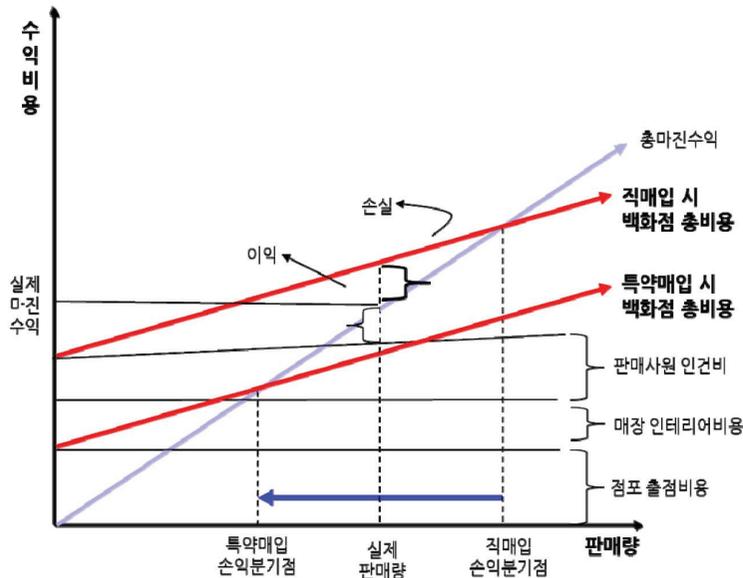
증가하게 된다.

백화점은 대부분의 매장을 직영으로 운영하기 때문에, 직매입 시, 고정비용 곡선(Fixed Cost Curve)은 점포출점 비용에 매장 인테리어 비용과 판매사원 인건비를 합한 수준에서 결정되며 백화점의 고정비용 부담이 커지게 된다. 반면에 특약매입에서는 인테리어 비용과 판매사원 비용을 납품업체에게 전가시키므로 고정비용 곡선이 점포 출점 비용 수준에서 결정된다. 이에 따라 고정비용 변동비를 합한 총비용곡선(Total Cost Curve)은 특약매입의 경우 직매입보다 훨씬 낮은 수준에서 결정되고, 특약매입의 손익분기점(Break-Even Point)도 직매입보다 훨씬 적은 수준으로 이동하게 된다. 결국, 인테리어 비용과 판매사원 인건비를 납품업체에 전가시키는 것은 백화점의 손익분기점을 낮추는 효과가 있으며, 백화점 입장에서 특약매입은 적은 물량만 팔아도 비용을 충당하고 이익을 볼 수 있는 거래방식임을 알 수 있다.

〈그림 3〉에서처럼 실제판매량이 특약매입 손익분

기점과 직매입 손익분기점 사이에서 발생하였다고 가정할 때, 백화점의 마진수익은 직매입 총비용보다 작고, 특약매입 총 비용보다 높은 수준에 위치하게 되고, 이는 백화점 입장에서 직매입을 하면 손실이 고, 특약매입을 하면 이익을 보게 되는 상황이 된다. 물론, 직매입할 경우 납품업체의 비용부담을 절감시켜 주기 때문에, 상응하는 만큼 매입원가를 절감하게 되고 그 결과 마진율이 상승하여 동일한 매출에도 마진수익이 증가하여 이익을 볼 수도 있으나, 문제는 지난 10년 동안 백화점의 마진율과 납품업체의 추가비용 부담이 동시에 증가하는 등, 백화점이 납품업체와의 거래상 우월적 지위를 가지고 시장지배력을 행사하여 시장이 비효율적으로 작동해 왔다는 점이다.

백화점 납품업체들에 대한 인터뷰에 따르면 1990년대에 백화점 마진율/수수료율은 15~20% 수준이었으며, 당시에는 브랜드 매장의 인테리어도 백화점에서 부담하였다고 한다. 그러나, IMF 경제위기 이후에 해마다 인상되어 현재 35~40%에 이르고



〈그림 3〉 직매입과 특약매입 시 백화점 수익비교분석

인테리어 비용도 납품업체에 전가되는 등, 경기 침체로 백화점의 손익전망이 불투명해지면 질수록 이를 마진을 인상으로 메우는 시도가 지속적으로 이루어져왔다고 진술하였다. 중소기업중앙회가 2011년에 조사한 자료에서도 백화점의 수수료율이 지속적으로 증가해 온 것을 알 수 있는데, 1991년 25.8%, 2001년 27.16%, 2010년 29.33%로 지난 20년 동안 3.53% 증가한 것으로 나타난다. 종합적으로 고려해 볼 때, 우리나라 백화점들은 특약매입의 비용구조 이점과 직매입의 마진을 이점을 둘 다 취한 것으로 평가된다.

위와 같은 손익분기점 분석을 납품업체에 적용해 보면 백화점과 반대의 결과가 도출된다. 직매입할 때보다 특약매입을 할 때, 납품업체는 인테리어 비용과 판매사원 인건비를 부담하여 고정비가 증가하게 되고, 이에 따라 손익분기점도 상승하게 된다. 다시 말해서 납품업체 입장에서는 특약매입 시, 추가 비용을 부담하게 되고 이에 따라 백화점의 손익분기점은 낮아지나 납품업체 손익분기점은 높아지게 된다. 백화점이 특약매입을 선택하고 이에 더하여 마진을 인상할 경우에 납품업체의 손익구조는 더욱 악화되고 훨씬 더 많은 물량을 판매해야 이익을 낼 수 있으며, 결국 손익구조가 매우 취약해져서 조금만 판매물량이 감소해도 적자를 면하기 어렵게 됨을 예측할 수 있다. 마진을 인상에 재고리스크 부담까지 고려될 경우, 직매입과 비교한 특약매입에서의 납품업체 손익구조는 더더욱 악화될 것이라 추측할 수 있다.

이와 같은 손익비교분석 결과는 현재 우리나라 백화점들이 보편적으로 사용하고 있는 특약매입 관행이 일방적으로 백화점에게는 유리하지만 납품업체

입장에서는 불리한 거래방식이라는 가설을 지지해 주고 있다. 그러나 이러한 주장을 단정적으로 확정하기 위해서는 실제 자료를 이용하여 검증해 보는 것이 필요<sup>2)</sup>하고, 아울러, 특약매입 방식을 옹호하는 입장에서 위와 같은 분석결과를 반박하기 위해서는 백화점이 비용과 리스크 부담은 회피하고 높은 마진을 확보하는 것에 대한 반대급부로 납품업체에게 어떤 경제적 가치를 창출해주고 있는가 하는 논리<sup>3)</sup>를 실증적으로 명확하게 제시하여야 할 것이다.

#### IV. 백화점 특약매입의 문제점

##### 4.1 특약매입 관행에 의해 파생되는 불공정거래

2011년에 실시된 백화점 실태조사(중소기업중앙회 2011)에 따르면, 백화점 입점기업의 절반에 달하는 46.9%가 최근 3년간 불공정거래행위를 경험하였다고 응답하는 등 납품업체와 백화점 사이의 불공정거래 문제는 빈번하게 발생하고 있다. 거래형태별로 구분하면 특약매입의 경우 불공정거래를 경험한 비율이 48.6%로 임대(을) 37.5%보다 11.1% 높게 조사될 정도로 특약매입 거래관행에서 높게 발생하고 있으며 주로 마진율과 수수료율과 관련된 문제에서 발생하고 있다. 일반적으로 백화점이 수수료를 협상에서 주도권을 가지고 있기 때문에 수수료율과 관련된 불공정거래는 일방적으로 백화점에서 제시한 수수료율 수준을 따를 수 밖에 없는 문제에서 발생한다.

앞서 언급했던 바와 같이 특약매입거래 관계에서는 판촉행사, 인테리어, 판매사원 파견 및 매장위

2) (그림 3)에서는 직매입과 특약매입의 총마진수익을 동일한 것으로 추정하고 있으나, 현실적으로 어느 정도 차이가 날 것으로 추측되며, 아울러 미 판매분에 대한 재고처리 비용이 그래프상에 반영되지 않았기 때문에 추후 실제자료를 통해 이를 검증해볼 필요가 있다.

3) 납품업체의 가두점 매장에 비해 백화점 입점 시 매출이 어느 정도나 증가하게 되는지, 증가한 매출이 판매사원 인건비와 인테리어 비용과 같은 고정비를 상쇄할 수 있는지 여부에 대한 검증 역시 필요하다.

〈표 8〉 백화점 입점기업의 거래형태별 불공정거래 경험

응답구분		N	경험있음	경험없음
전 체		326	46.9	53.1
거래형태	특정(특약)매입	278	48.6	51.4
	임대(을)	48	37.5	62.5
거래백화점	롯데백화점	130	53.1	46.9
	신세계백화점	98	37.8	62.2
	현대백화점	89	47.2	52.8
	기타	9	55.6	44.4

자료: 중소기업중앙회(2011), 백화점 수수료율 및 불공정거래 행위 실태조사

〈표 9〉 판촉 및 세일행사 참여강요

응답구분	비율
판촉 및 세일행사 참여강요	48.4%
판촉 및 세일행사 시 단가만 인하	40.5%
판촉 및 세일행사 비용 부담 강요	36.6%
과건 판촉사원의 타 업무 수행	15.7%

자료: 중소기업중앙회(2011), 백화점 수수료율 및 불공정거래 행위 실태조사

치·면적 계약 등이 수반되기 때문에 이러한 부분에서도 불공정거래가 발생한다. 중소기업중앙회(2011)의 실태조사에 따르면, ‘판촉 및 세일행사에 대한 참여를 강요받았다’는 응답은 48.4%, ‘판촉 및 세일행사 비용부담을 강요받았다’는 응답은 36.6%, ‘과건 판촉사원의 타 업무 수행’은 15.7%, 판매장려금, 물품, 금품 등의 요구가 8.5% 순으로 조사되었다.

또한 ‘백화점 납품업체의 인테리어 관련 부담대우’에 대한 질문에서는 54.9%가 ‘인테리어 비용부담을 강요받았다’고 진술했고, ‘매장면적 변경을 강요받았다’는 응답은 37.3%, ‘신규점포 설비 후 비용보상 없이 퇴점을 요구 받았다’는 응답도 11.1%에 달했다.

## V. 납품업체와의 동반성장을 위한 백화점 매입관행의 개선대안

### 5.1 직매입거래와 특약매입 거래의 법률적 정의에 관한 논의

현재의 특약매입 거래는 회계 및 세무 처리상으로만 매입으로 처리될 뿐 실질적인 운영방식은 과거의 판매분매입제도와 유사한 것으로 판단된다. 물론, 판매 전에 매입절차를 밟으며, 상품의 소유권, 가격 결정, 계산책임이 백화점에게 귀속된다는 점에서는 차이가 있다. 이러한 특약매입제도는 매입과 판매가 이원화된 기형적 형태의 거래관행이라고 판단되는 데, 왜냐하면 유통업체가 상품을 서류상으로만 매입하고 실제적으로는 납품업체에게 판매와 재고를 부

담시킬 수 있기 때문이다.

현행 대규모유통업법에서 직매입거래에 대해서는 재고의 판매책임이 유통업자에게 귀속된다고 명기하고 있으나 특약매입거래와 위·수탁거래에 대한 조항에서 판매책임에 대해 규정하고 있지 않다. 이러한 법률적 정의의 부재로 인해 사실상 특약매입거래 이면서 직매입거래로 처리되는 사례도 있으며 입고된 상품의 일부가 판매되지 않는다고 하는 경우, 이를 반품으로 처리하지 않고 다른 신상품으로 대체함으로써 회계장부상에는 동일한 수준의 재고를 계속 유지하는 방식으로 직매입 처리한다고 밝힌 납품업체도 있었다.

이와 같은 문제가 발생할 수 있는 원인은 실무적 거래방식은 ‘매입’과 ‘판매’ 모두를 포함하지만 거래형태의 법률적 명칭과 정의가 ‘매입’을 중심으로 규정된 것에 있다. 다시 말하자면, 현재 백화점과 납품업체 간의 갈등은 매입보다 판매에 대한 책임과 매장운영 비용을 어느 쪽에서 부담하느냐에 의해 야기되고 있음에도, 현행 법령에서 직매입거래와 특약매입거래의 차이점은 반품허용 여부 및 재고판매 책임에 대한 것일 뿐 매장운영에 관한 차이는 규정되어 있지 않다는 것이다.

따라서 소유권과 판매책임이라는 두 가지 측면 모두가 법령에 정확히 반영되도록 대규모유통업법의 관련조항을 개정하는 것이 필요하다. 직매입거래에 대해서는 ‘매입’과 ‘판매’의 책임을 동시에 규정하는

‘직영거래’로 수정하는 것이 적합하며, 특약매입거래의 경우 판매책임의 소재를 명기하는 것은 실무적 법리적으로 미묘한 문제를 야기할 수 있기 때문에 절충안으로 ‘상호협력’이라는 문구를 삽입하여 ‘공동의 책임’으로 판매한다고 규정하는 것이 현실적인 대안이라고 생각된다. ‘상호협력’은 최근에 이슈가 되고 있는 대중소기업 간의 상생협력과 동반성장을 유통업자와 납품업자가 함께 추구하라는 발전적인 의미도 포함하고 있다.

### 5.2 특약거래의 축소 및 직영거래 확대방안

백화점 거래관행에서 납품업체가 직면하는 추가비용이나 마진율/수수료율의 편파성 문제의 뿌리에는 특약매입거래라는 관행이 존재한다. 직매입거래상에서 납품업체의 추가비용 부담 및 마진율 인상과 같은 문제가 존재하지 않는데 전술했던 바와 같이 백화점이 매장을 직접 운영하기 때문에 인테리어 비용이나 판매사원 인건비 일체를 직접 부담하게 되기 때문이다. 따라서 특약거래에서 직매입거래로 거래관행을 전환시키도록 유도하는 정책을 수립한다면 자연스럽게 추가비용과 마진율/수수료율의 문제는 해결될 수 있을 것으로 보인다. 물론, 지금까지 국내 백화점이 급성장에는 특약매입이 일정부분 기여한 점은 인정되나, 동반성장과 유통혁신을 통한 백화점 업계의 질적 고도화 측면에서 특약매입을 최소화하

〈표 10〉 직매입 거래의 법률적 용어 및 정의 수정안

현행안	수정안	수정안의 특징
직매입거래는 대규모유통업자가 매입한 상품 중 판매되지 아니한 상품에 대한 판매책임을 부담하고 납품업자로부터 상품을 매입하는 형태의 거래	직영거래는 대규모유통업자가 사전에 약정한 납품대금을 지불하고 매입한 상품을 직영매장에서 판매하는 형태의 거래	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘직매입거래’를 ‘직영거래’로 대체함</li> <li>• 납품대금을 판매시점 이전에 확정하여 지급할 것을 명시</li> <li>• 현행안처럼 매입한 상품에 대한 반품을 허용하지 않음</li> <li>• 직매입 상품을 직영매장에서 유통업자가 책임지고 판매하는 것을 강조</li> </ul>

〈표 11〉 특약매입거래의 법률적 용어 및 정의 수정안

현행안	수정안	수정안의 특징
<p>특약매입거래는 대규모유통업자가 매입한 상품 중 판매되지 아니한 상품을 반품할 수 있는 조건으로 납품업자로부터 상품을 외상 매입하고 상품판매 후 일정률이나 일정액의 판매수익을 공제한 상품판매 대금을 납품업자에게 지급하는 형태의 거래</p>	<p>특약거래는 대규모유통업자가 매입한 상품 중 판매되지 아니한 상품을 반품할 수 있는 조건으로 납품업자로부터 상품을 외상매입하고, <u>유통업자와 납품업자가 상호협력하여 상품을 판매한 후 일정률이나 일정액의 판매수익을 공제한 상품 판매대금을</u> 납품업자에게 지급하는 형태의 거래</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특약매입거래라는 용어에서 '매입'이라는 표현을 삭제하고, 특약거래로 압축함</li> <li>• 특약거래는 매입조건 뿐 아니라 판매조건도 포함한다는 의미로 판매에 관한 내용을 추가</li> <li>• 특약매입한 상품의 판매책임은 유통업체와 납품업체가 공유한다는 의미로 '상호협력'이라는 표현을 삽입</li> </ul>

고 직매입을 확대할 필요가 있다.

그렇다면 특약거래를 유도하는 정책을 수립하기 위해서는 어떠한 요소들이 고려해야 하는가? 우선은 '직매입거래'에 대한 명확한 정의와 기준에 대한 규정이 필요하다. 일반적으로 직매입거래를 측정하고 산정하는 기준에는 매출액, 수량, 매장면적 등의 지표가 고려되는데 매출액을 기준으로 하게 되면 고가품 취급을 확대할 가능성이 높아질 것이고, 수량을 기준으로 할 때는 저가 소품에 치우쳐 편향될 가능성이 높다. 따라서 판매책임과 관련된 갈등을 해소한다는 차원에서 직영매장 면적의 비율을 이용하여 '직영거래'의 비중을 산출하는 방법을 제안할 수 있다. 이미 유통산업발전법 시행령 제3조 1항에서는 '백화점'을 규정하는데 있어 '용역의 제공장소를 제외한 매장면적의 합계가 3천제곱미터 이상인 점포의 집단으로서 다양한 상품을 구매할 수 있도록 현대적 판매시설과 소비자 편의시설이 설치된 점포로서, 직영의 비율이 30% 이상인 점포의 집단'으로 규정하고 있다.<sup>5)</sup>

둘째로 '직매입거래'를 얼마나 확대하는 것이 적절한 것인가에 대한 결정이 필요한데 이는 일률적으로 결정하기가 매우 어려운 문제로 너무 낮은 경우 개선효과가 미흡하고, 너무 높으면 오랫동안 정착되어

온 특약거래 관행이 대폭 감축되면서 납품업체의 혼란이 커지고 비현실적이라 부작용이 커질 수 있다. 사전에 준비되지 않은 상태에서 직영화 비율을 현재 수준의 5배 이상 증가시키는 것은 백화점의 리스크와 비용부담을 대폭 증가시켜 백화점 업 전체의 침체를 가져올 수 있기 때문에, 그 동안 사용되어 온 관행을 개선하기 위해서는 변화에 대해 준비하고 적용할 수 있는 유예기간을 허용하고 그 이후 단계적인 개선을 요구하는 것이 필요하다. 당장은 연성규범인 모범거래기준으로 규정하여 관행개선을 촉구하고 일정 기간이 경과된 이후 개선 정도를 평가해 법제화 하는 것을 검토해 볼 수 있을 것이다.

셋째로 백화점이 특약거래 관행을 축소하고 직매입거래 방식으로 전환하도록 유인할 수 있는 정책 및 제도적 방안이 필요하다. 앞서 제안했던 바와 같이 '직매입 모범거래기준'을 규정하고 이를 성실히 준수하는 업체에 대해서는 공정거래 행정조치를 완화하여 적용하거나, 백화점의 사업확장 또는 M&A에 대한 승인결정에서 모범거래 기준의 이행실적을 반영하는 등 백화점과 납품업체 간의 모범거래기준 자율준수 문화를 확산시킬 필요가 있다.

마지막으로 직영거래조치를 확대하기 위한 백화점과 납품업체 사이의 자생적인 노력이 필요하다. 예

5) 백화점 상위 3개사의 매출에서 직매입이 차지하는 비율은 2011년 기준 5.8%에 그치고 있음

를 들어, 현재 일본백화점의 주요 매입방식인 소화 매입을 거래에 활용하거나 백화점 직매입분에 대한 재고처리를 위한 아울렛 시설의 활용을 생각해 볼 수 있겠다.

## 참고문헌

- 공정거래위원회 (2009), 대형유통업체 판매수수료 현황 및 정책대응방안
- 공정거래위원회 (2011), 중소기업업체 실태조사 결과 보고서
- 공정거래위원회 (2012), 대형유통업체 판매수수료 인하추진 점검결과, 2012.08.21. 보도자료
- 김익성 (2010), “백화점 거래구조의 현황연구와 불공정거래 개선방안,” **유통경영학회지**, 13(1), 163-186.
- 대한상공회의소 (2011), 유통산업통계연보
- 백화점협회 내부자료
- 신세계 유통산업 연구소 (2011), 2012년 유통업 전망
- 윤명길 (2004), “국내 할인점과 백화점 매입유형에 관한 비교연구,” **유통과학연구**, 2(2), 1-15.
- 윤명길, 남궁석 (2005), “국내 백화점의 특정매입 시스템에 관한 연구,” **유통과학연구**, 3(2), 1-14.
- 이정희, 황성혁, 김성민 (2010), “백화점의 판매수수료 현황 및 정책대응 방안,” **유통연구**, 15(5), 37-60.
- 중소기업중앙회 (2011), 백화점 판매수수료율 및 불공정 거래행위 실태조사 결과보고서
- 편해수, 이수연, 임채운 (2009), “직매입 선택의 선행요인과 결과요인에 대한 연구: 국내 백화점을 중심으로,” **상품학연구**, 27(1), 35-46.
- 한국유통학회 (2009), “대형유통업체 판매수수료 현황 및 정책대응 방안,” 공정거래위원회
- 日本百貨店協會創立50周年記念誌編纂委員會編(1999) 『百貨店のあゆみ』 (□日本百貨店協會創立50周年記念誌□日本百貨店協會。)

## Policy Issues on Win-Win Growth of Purchasing Practices Between Department Stores and Suppliers

Chae-Un Lim\* · Ho-Taek Yi\*\*

### Abstract

Department store is one of the oldest corporate retail formats in South Korea. After Korea financial crisis, department industry has been reorganized into big three companies, Lotte, Shinsegye, and Hyundai department stores, then they have had dominant position in their relationship with vendors or manufacturers. Over 70% transactions between departments and vendors consist of “Tukjeongmeip”, which purchase in credit from the manufacturers and sell to the customers. In this purchasing system, vendors take a risk for sales and the stock. Department stores, instead of direct purchasing payment, received sales commission. From the perspective of department store, this purchasing practice can reduce financial burden, get rid of stock risk, and decrease fixed cost such as interior and sales forces. However, for manufacturers or suppliers, this system can increase sales uncertainty, stock risk, and additional fixed cost, and reduce negotiation power in relation with department stores. This research offers various policy implications in order to improve purchasing practices between department stores and suppliers from the perspective of Win-Win Growth of both parties.

Key Words: Department Store, Purchasing Practices, Unfair Practices, Direct Buying, Win-Win Growth

---

\* Professor, Department of Business Administration, Sogang University, 1<sup>st</sup> Author

\*\* Assistant Professor, Department of Business Administration, Keimyung University, Corresponding Author