

일본형 e비즈니스 모델 구축과정에 관한 고찰

- SEJ의 e비즈니스화 사례를 중심으로 -

정병무*
jbmoor1227@kku.ac.kr

이종호**
leejh@kongju.ac.kr

전동원***
dwjun@yuhan.ac.kr

<目次>

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1. 들어가며 | 4. 일본형 e비즈니스 시스템의 구축 |
| 2. 정보화 사회의 일본적 특질 | 5. 마치며 |
| 3. SEJ의 e비즈니스화 과정 | |

主題語: 정보화사회(information society), 글로벌화(global), 전략적 제휴(strategic alliance), 지식(knowledge), 일본형 전자상거래 모델(e-business model of Japan type)

1. 들어가며

1970년경부터 기존의 사회 경제 시스템이 변화하기 시작하였다는 것이 일반적으로 인식되기 시작하였고 그 다가온 사회를 많은 학자들이 ‘제3차 산업혁명’, ‘탈공업화 사회’, ‘정보화 사회’, ‘지식사회’ 등으로 다양하게 지칭하였다.¹⁾ 이하 이 논문에서는 21세기 이후를 ‘정보화 사회’로 통일하기로 한다. 이러한 변화는 세기가 바뀌면서 그 변화가 현저하게 나타났다(<표 1> 참조).

* 건국대학교 산학연구처 연구전임교수, 제1저자

** 공주대학교 상업정보교육학과 교수, 교신저자

*** 유한대학교 컴퓨터정보과 교수

1) 21세기 이후의 사회를 앨빈 토플러의 일련의 저작인 『미래의 충격』, 『제3의 물결』, 『파워 시프트』와 다니엘 벨의 『탈공업화 사회의 도래』, Thomas McCraw(1997) Creating Modern Capitalism: How Entrepreneurs, Companies, and Countries Triumphed in Three Industrial Revolutions, Harvard University Press에서 다양하게 표현되고 있다. 현재 ‘IT사회’나 ‘정보통신사회’가 만든 결과로서 새로운 사회변화의 전성이 되고 있다는 연구자의 입장에서 ‘정보화 사회’를 지지하는 입장이다.

<표 1> 공업화 사회와 정보화 사회의 상이점

	공업화사회	정보화사회(인터넷환경)
주체/주도자	생산자/유통업자	소비자/정보중개자
경쟁의장	시간/공간의 제약	무국경, 업제화, 네트워크화
경쟁규칙	규모의 경제/수확체감	규모/범위/연결의 경제, 수확체증
경쟁력우위의 원천	자본, 토지	정보/컨텐츠, 고객지적자산(연구개발력, 브랜드) 의사결정 스피드
기업가치	과거/누적가치 유형적	미래가치무형적
생산시스템	계획/투기형생산	주문/연기형생산
마케팅개념	거래형마케팅	관계형마케팅

출처: <http://apollon.dpc.ac.kr/200110054/ib2002/fail1.htm>에서 인용.

일본도 이러한 변화 속에서 1992년에 시작된 거품경제가 꺼지면서 많은 기업이 어려움에 직면하였다. 그러나 한편으로는 종래의 불황과는 달리 산업 간에 미묘한 격차를 보이는 특질이 있고 나아가서는 동일 산업 안에서도 업적이 좋은 기업과 나쁜 기업이 공존하는 ‘양극화’의 특질을 보이고 있다.²⁾

이러한 동일 산업 내에서 기업성과의 양극화 현상은 일본기업에만 해당하는 문제는 아니다. 그 원인은 새로운 사회경제 변화 즉 글로벌 사회에 대응한 새로운 비즈니스 시스템을 구축하였는지 못했는지에 따라서 격차가 생기게 된 것이라고 사료된다. 이렇게 일본 기업이 직면하고 있는 정보화 사회를 향한 큰 변화로 ME (Micro-Electronics)기술과 ICT (정보통신기술: Information and Communication Technology)의 기업시스템으로의 이용을 지적할 수 있다. 일찍부터 ME기술을 생산현장에서 대규모로 이용하였던 일본의 제조업체들의 생산시스템을 중심으로 한 비즈니스 시스템의 도입과 그 경쟁력에 대해서는 많은 선행연구가 있으며, 특히 1990년대에 들어서면서 눈에 띠는 것이 ICT를 이용한 e비즈니스(e-business)의 발전을 들 수 있다.

e비즈니스는 크게 B2B와 B2C로 나눌 수 있는데 특히 B2C분야에서 미국에 비교해서 그 발전이 뒤쳐지고 있다는 지적이 일반적이다.³⁾ 그중에서도 B2C분야에서는 브랜드 편의점이

2) 1999sus 7월에 발간된 *Forbes* (Japan Version)의 특집기사를 살펴보면 기업의 업적이 좋은 기업과 나쁜 기업으로 양극화하고 있음을 지적하고 있다.

3) 예를 들면 1993년 3월에 발표된 일본 통신산업성의『日米電子商取引の市場調査—インターネット技術を用いた電子商取引規模の予測—』에 잘 지적되어 있다.

e비즈니스를 시작한 점과 다른 기업이 이러한 편의점을 기반(infrastructure)으로 이용하는 형태로서의 e비즈니스를 시작한 점이 특징이다. 이렇게 편의점을 기반으로 한 e비즈니스의 발전은 미국에서의 e비즈니스의 발전 양상과는 상이한 ‘네트워크형 e비즈니스 모델’이라고도 부를 수 있는 ‘일본형 e비즈니스 모델’이라고도 할 만한 사례이다.

본 연구의 대상은 인터넷 기반 e비즈니스에 연구범위를 국한하였으며, 연구방법은 주로 문헌조사와 동향정보의 수집에 의존하며, 특히 e비즈니스의 사업모델(business model)에 대한 연구는 이미 시장에 존재하는 비즈니스 모델을 나름대로 분류 정리하여 다양한 모델들을 점검해 보고자 한다.

본 연구는 인터넷을 기반으로 한 e비즈니스가 기업경영은 물론 사회전반에 생산성 향상, 경쟁시장의 형성, 서비스 품질 향상을 비롯한 막대한 영향과 변화를 초래한다고 보고 있으며 이제 인터넷기반의 e비즈니스는 필수 불가결한 요소가 되어간다는 추세를 인정하면서 출발한다. TV라는 새로운 미디어가 등장하여 우리 생활에 획기적인 변화를 몰아왔듯이 인터넷이라는 새로운 미디어 역시 우리의 상상을 뛰어넘는 다양한 모습으로 변화를 가지고 올 것으로 사료된다. 그러나 인터넷이 기존의 산업구조, 경영의 패러다임을 완전히 바꾸어 놓을 것이라는 예측에는 조심스런 입장을 가지고 출발한다. 그 이유는 TV가 등장했어도 영화산업은 발전하고 있고 VTR이 등장했을 때도 영화산업은 오히려 더욱 더 변창했듯이 새로운 미디어의 등장이 곧바로 전통적인 비즈니스의 몰락으로 이어지는 것은 아니라는 입장이기 때문이다. 기업은 살아있는 생명체이며 시장 역시 역동적으로 변화하는 환경에 적응하면서 연속적인 혹은 단절적인 진화를 거듭하기 때문이다.

이 논문에서는 일본형 e비즈니스 모델이 왜 어떻게 형성, 발전되어 왔는가? 그 특징은 어떤 것인가? 하는 문제를 일본 최대의 편의점 브랜드이자 최대 규모의 e비즈니스 모델을 구축한 것으로 평가받고 있는 세븐일레븐(Seven-Eleven Japan: 이하부터 SEJ)사례를 중심으로 고찰하고자 한다. 그를 위해서 제2장에서 현재 직면하고 있는 정보화 사회와 그에 대응하는 비즈니스 시스템의 특징을 밝히기로 한다. 제3장에서는 단순한 편의점이던 SEJ가 종합정보시스템을 구축하는 과정을 거치면서 e비즈니스화 되어가는 과정에 대해 분석한다. 마지막으로 SEJ의 사례가 일본형 e비즈니스 모델이 되는 의미와 그 특징을 고찰하기로 한다.

2. 정보화 사회의 일본적 특질

정보화 사회의 경영학적 특질을 생각할 때 글로벌(global)화, 전략적 제휴(strategic alliance)화 그리고 지식(knowledge)화의 3가지로 요약할 수 있겠다. 먼저 글로벌화를 생각할 땐 글로벌 기준(global standard)의 대두와 글로벌 경영의 등장을 같이 생각할 수 있다.

먼저 글로벌화 현상을 고찰하기로 하자. 정보화 사회 이전에는 시간적, 공간적, 형태적 장애가 존재하여 비즈니스는 소정의 시간 내에, 소정의 장소에서, 특정의 유형재를 대상으로 행해져 왔고, 국가별 장애요인으로는 법률, 언어, 관습의 제약이 존재하여 비즈니스는 그 나라의 법률에 준거하여 그 나라의 언어로 그 나라의 관행을 존중하여 영위되어 왔다. 그러나 정보화 시대에 접어들어서는 인터넷 등의 보급으로 지금까지의 물적, 국가별 장애가 완전히 배제된다. 즉 시간과 공간을 초월하여 거래가 가능해지는 글로벌 현상이 대두하게 된다. 그 결과 국가마다의 법률보다는 국제표준화기구(ISO: International Organization for Standardization) 등의 글로벌 기준이 우선시된다. 이러한 글로벌화의 영향으로 일본 특유의 규제나 관습에서 형성된 소위 ‘일본적 경영’이 여기에서 제도파리를 일으키면서⁴⁾ 변혁을 요구하여 왔다. 글로벌 경영에서는 글로벌 기준을 축으로 경영은 글로벌 규모로 전개하는 것이 그 특징이다. 이러한 글로벌화를 견인하는 것이 e비즈니스다.

두 번째로 전략적 제휴화(strategic alliance)를 고찰하기로 하자. 글로벌 경영에서는 기업의 경쟁원리로 경영의 전략적 제휴화 현상이 출현한다. 지금까지의 경영은 제로섬 게임(Zero-Sum Game)에 기초한 배타적인 경쟁원리 하에서 행해졌지만 정보화 시대에 들어서면서 글로벌화로 인해서 시장이 합일되면서 거대해진 까닭에 과당경쟁보다는 공동의 이익(mutual gains)을 추구하는 기업제휴(business alliance)가 중시된다. 즉 제로섬 게임에서 원원전략(win-win strategy)으로 전환하는 것이다. 여기에서 기업의 양극화 현상이 두드러지게 된다. 이러한 현상은 기업의 최적화원리를 부분최적화에서 전체최적화로 변화한다. 또한 기업조직은 피라미드 형 조직에서 플랫(flat)형 조직으로 이행한다. 정보는 일부 상급관리자에 의해 독점되어 왔던 것에 대하여 관리자와 종업원이 공유하게 되며 권한이행(empowerment)이 큰 폭으로 진행되고 평등적 경영에서 개방적 경영으로 진화한다. 전략적 제휴화 현상의 전형으로 가치사슬(value chain)⁵⁾을 들 수 있다. 이 개념은 기업 간 활동을 대상으로 한 공급사슬망관리(SCM:

4) 종신고용제, 연공서열제, 기업내 노동조합이라는 ‘3종의 신기’와 집단주의, 품의제 등을 주요내용으로 하는 ‘일본적 경영’이 산업화 시대에는 그 존재의의를 가지고 일시적으로는 경제성장의 원동력이 되었지만 글로벌시대에 들어서면서 ‘일본의 상식은 세계의 비상식’이 되면서 소니의 사례처럼 ‘일본적 경영’을 포기하고 ‘글로벌 경영’의 도입을 서두르게 되는 계기를 제공한다.

Supplier Chain Management)로 확대 발전하게 된다. 원재료를 공급하는 공급업자에서 최종소비자까지를 연쇄시키는 것에서 SCM이라고 칭하였지만 그 초점은 제조업자와 판매업자가 제휴하는 제판동맹(製販同盟)⁶⁾이 그 골자를 이룬다. 이 제판동맹은 제조업자와 공급업자가 제휴하는 제공동맹(製供同盟)으로 확대발전하게 된다.

마지막으로 지식화 현상을 들 수 있다. 이것은 가치관의 변화를 의미한다. 전통적으로 경영자원은 노동력, 물자, 자금을 3대자원이라고 하였지만 정보화 시대에서는 유형자원만이 아니라 노하우(know-how)와 정보, 지식 등의 무형자원도 중요시하게 되었다. 이 같은 무형자산은 쓴다고 해서 소모된다거나 그 가치가 하락하는 것이 아니고 유형자원의 효율을 향상시키는 그런 특질을 지니고 있다. 지식화 현상이 심화되면서 새롭게 ‘지식경영’(KM; Knowledge Management)이 등장하였다. 지식경영은 고객관계관리(CRM: customer relations management)⁷⁾이나 영업지원시스템(SFA: sales forces automation)⁷⁾을 배경으로 등장한 것으로 기업내외부의 개별적인 혹은 조직적인 정보와 지식을 가치화하여 기업전체의 지적자산으로 효율적으로 관리하는 것이 특색이다. 일본적 특질은 암묵지를 형식지로 전화시키는 동시에 개인지를 조직지로 승화, 집약시키는 것을 중시하는데 있다. 그 결과 이익보다 기업가치의 증대가 경영 목표가 될 것을 강하게 요구한다. 20세기에는 이익관리가, 말엽에는 자금관리가 중시되었으나 21세기에 들어서면서 가치관리가 최대의 경영과제가 되었다. 기업 가치로서는 전통적으로는 기업 자체의 이익을 의미하는 것이었지만 ‘가치창조경영’(value-based management)에서는 기업을 둘러싼 이해당사자(stakeholder) 입장에서의 기업 가치를 창조하는 것을 주요과제로 한다는 것이 특질이다. 기업의 이해당사자로서는 먼저 주주를 들 수 있고 전통적으로 주주입장에서의 가치창조경영이 중시되어왔다. 일본의 상법이 제정된 이래 채권자보호를 최대 목적으로 해왔는데 기업통치(corporate governance) 논쟁의 결과 잃어버린 주주의 지위를 회복하기 위하여 1999년의 상법 개정으로 주주중시로 전환하였다. 그 외에 고객(소비자, 유저(user))을 대상으로 한 고객가치창조경영으로 고객니즈에 맞춘 고객입장에서의 기업 가치를 증대시키는

-
- 5) 가치사슬이론은 1985년에 발간된 포터의 『경쟁우위』라는 저서에서 제창한 새로운 가치개념이다. 포터에 따르면 경쟁우위의 주요원인은 경쟁기업과의 가치사슬의 차이에서 구 할 수 있다. 여기에서 가치사슬이란 기업 활동을 주요활동과 지원활동으로 나누어 하나의 체인형태로 연쇄시키는 방법에 따라 코스트경쟁우위와 차별화 경쟁우위를 가져온다고 하였다.
 - 6) 제판동맹의 효시로는 P&G와 디스카운트 스토어인 월마트가 맺은 제판동맹을 들 수 있으며 이 동맹의 성공으로 월마트는 1991년에는 오랜 라이벌 관계에 있었던 K mart의 매상고와 이익을 넘어서고 1993년에는 시어즈 로벅의 매상고를 능가하면서 전미소매업 1위를 차지하였다.
 - 7) SFA는 영업 활동을 추진하기 위해 정보기술을 활용하여 영업 활동 전반을 지원하는 시스템을 의미하는 sales forces automation의 약자. SFA에 포함되는 기능들로는 고객에 대한 각종 정보 및 영업사원 접촉 이력의 데이터베이스화, 영업사원들에게 접촉 업무에 도움을 주는 다양한 기능을 제공, 관리자에게 영업 과정에 대한 현황 파악 및 관리 기능 제공 등이 있다.

것을 목표로 하는 경영에 주력하고 있다.

3. SEJ의 e비즈니스화 과정

전자상거래의 시장규모는 실물시장(전통시장)의 규모와 비교하면 아직 미미한 수준이지만 그 성장잠재력은 무궁한 것으로 전망되고 있다. 그 이유는 전 세계적으로 인터넷 사용자 수가 급속히 증가하고 있기 때문이다. 인터넷 이용자 수가 5,000만 명을 넘어서는데 4년이 걸렸는데 라디오의 28년, PC의 16년, TV의 13년에 비교하면 인류사에서 가장 빠른 속도로 확산된 미디어로 평가되는 것이 이해가 된다. 인터넷은 21세기 산업 발전의 원동력이다.

그럼에도 불구하고 전자상거래 시장규모를 전망하는 것은 난제중의 난제이다.

세계의 전자상거래 시장규모는 매년 20%이상의 성장세를 보이고 있으며 2000년의 758억 달러에서 2013년에는 14조 6천억 달러에 이를 전망이다.

일본에서는 B2B형태의 e비즈니스에 비교해서 B2C형태의 e비즈니스는 그다지 활발한 편이 아니다. 소비자를 대상으로 한 e비즈니스시장은 2011년 현재로 120조원에 달하고 세계2위를 차지한다. 한국의 29조원에 비하면 4배의 규모이다. 그러나 소매업과 서비스 거래규모에서 전자결제를 통한 거래비율을 뜻하는 전자상거래화비율은 2.8%에 불과해 한국의 9.7%에 비하면 그 후진성이 눈에 띄나 그만큼 높은 성장잠재력을 보유하는 것으로 평가할 수 있다.⁸⁾

일본에서 e비즈니스의 발전이 더딘 이유로는 다음의 3가지를 지적할 수 있다.⁹⁾ 먼저, 일본 소비자들의 상품의 수취방법에 관한 특이한 사고방식에 기인한다. e비즈니스는 일반적으로 상품을 구입하기 전에 그 상태를 체크한다는 것이 불가능하다. 그렇기 때문에 소비자의 기대 수준에 못 미칠 때의 불안감이 있다. 그리고 실제로 그런 경우가 생길 경우에 생기는 반품, 교환, 변제 등의 번잡스런 문제에 봉착하는 것이다. 독거세대의 증가와 맞벌이 부부의 증가 등으로 인한 자택 부재의 증가로 자택에 택배 배송이 어렵다는 점이다.

두 번째로는 인터넷 판매에 의한 택배를 이용할 경우 신용카드로 결제할 경우 대부분의 일본의 소비자들은 신용카드번호 등의 개인정보를 인터넷상에 띄우는 것에 대한 거부감이 강하다는 점이다. 최근에는 기업의 e비즈니스 시스템 구축을 종합적으로 청부받는 아웃소싱

8) 서울경제신문, 2011년 11월 20일자 25면 기사 중에서 발췌.

9) 早稻田大学産業経営研究所(1998)第4回産研アカデミックフォーラム(日本企業システムの変容と21世紀への展望)川辺信雄、「第3次産業革命におけるビジネスシステム—セブン—イレブンにみる電子商取引時代の日本型ビジネスモデルー」을 참조바람.

(outsourcing)사업에 참가하는 기업도 생기고 있어서 점차 해결의 기미를 보이고 있다. 즉 대일본인쇄라는 대기업이 1995년부터 본격적으로 전자상거래의 하청사업에 참여하여 활발한 사업전개를 보이고 있다. 쿄세라(京セラ)의 자회사인 쿄세라커뮤니케이션시스템(京セラコミュニケーションシステム)은 1999년 8월부터 일본제2전신전화주식회사(DDI: Daini Denden Inc. 의 약자)그룹3사와 공동으로 e비즈니스 시스템의 아웃소싱사업에 진출하였다. 이러한 움직임은 e비즈니스와 관련된 주요 행위자간의 선순환을 가져올 것으로 기대된다. 자력으로 e비즈니스 시스템을 24시간 운영할 수 없는 기업에 있어서도 노하우나 코스트에 신경 쓰지 않고 이용할 수 있다면 e비즈니스의 저변확대에도 일조하기 때문이다. 이런 점에서 일본은 구미제국과는 다른 편의점(convenience store)이라는 점포망이 발전하고 있어서 이 점포와 점포활동을 지원하는 물류정보시스템이 e비즈니스의 발전을 가져다 줄 기반(architecture)으로 작용하였다는 것이다. 이하에서는 대리점망이나 점포망과 그 활동을 지원하는 물류정보시스템을 기반으로 소위 ‘일본형 e비즈니스 모델’이라고도 정의할 수 있는 비즈니스 모델이 구축된 것을 사례를 통하여 고찰하기로 하자.

1990년대 중반은 미국에서는 많은 인터넷 비즈니스가 생겨난 시기였다. 그 중에서도 대표적인 것이 아마존 닷컴이다. 이 회사는 1995년에 창업된 이래 급성장을 이루었는데 캐치프레이즈가 고정자본이 필요 없는 전자상거래의 우위성이었다. 그런데 이 회사는 창업 이후 이익을 계상한 적이 없는 회사이다. 그런 연유로 성장은 기대되지만 이익을 올리지 못하는 이유로 2000년에 들어서는 주가가 급락한 적도 있었다. 이 회사의 또 하나의 문제점은 인터넷에서 거래는 가능하지만 실제로 책의 물류와 인도, 현금 수수 등에 대한 대응이 되어 있지 않았다는 것이다. 그래서 아마존의 경우에는 1999년 말까지 미국 전역에 대규모의 물류센터를 7개소 설치하기에 이르렀고 그를 위해 막대한 고정자본을 투자하여야만 했었다.¹⁰⁾ 이러한 물류나 상품배송문제에 부닥치면서 편의점의 점포역할을 새롭게 생각하게 되었다. 일본에서는 전술한 바와 같은 사회적 배경에서 인터넷에만 의존하는 전자상거래에 대한 진입을 주저하는 기업이 많았다. 다른 한 편으로는 기존의 점포시스템의 충실회를 위하여 점포활동에 전자상거래를 행하는 형태를 취하는 기업이 존재하였다. 바로 편의점을 경영하는 기업이었다. 그 중에서도 일본 국내에 8,000점포이상¹¹⁾을 소유하고 있는 SEJ(<표 2>를 참조바람)가 선두를 달리는 기업이고¹²⁾ 로손(Law Son)과 패밀리마트(Family Mart)가 그 뒤를 잇고 있었다(<표 3>을 참조바람).

10) Amazon.com의 유통센터에 관한 자료는 다음 주소를 참조바람.

<http://www.iredge.com/IREDge/site/002239/custom/10.15.1.99.htm>

11) 종합정보시스템을 구축할 무렵의 점포수를 말한 것이며 표2에서와 같이 12,000점포를 넘어서서 현재는 14,000점포를 넘어서는 실정이다.

12) 2000년 11월 9일자 일본통신문에 실린 인터뷰에서 당시의 세븐일레븐드림닷컴(seven-eleven

그리고 편의점을 경영하는 기업뿐만이 아니라 다른 기업들도 광범위한 편의점의 점포망을 이용하여 e비즈니스를 발전시켰던 것이다.

<표 2> SEJ의 회사 개요

(단위: 백만 엔)

명칭	주식회사 세븐 일레븐 재팬		
설립	1973년 11월 20일		
자본금	172억 엔		
종업원수	5,763명		
2010년 2월분 실적	일본 국내 총점포의 매상고	2,784,997	
	영업총수익	535,018	
	영업이익	156,220	
	경상이익	164,445	
	당기순이익	92,439	
	국내 총점포수	12,753점	

(주: 2010년 2월 기준 수치임.)

<표 3> 일본 편의점 5사의 영업성적

(단위: 억 엔, 점)

브랜드명	전점포의 총매상고	경상이익	전국점포수
SEJ	11,216	803	9,314
Law Son	6,658	187	7,648
Family Mart	4,721	161	5,351
C&S	4,545	142	4,850
mini stop	1,236	57	1,444

(주: 2002년 기준 수치임.)

일본적 경영의 특징의 하나로 기업 내에서는 각부문간에 기업 간에는 계열기업이나 협력 기업 사이에 정보공유체제가 잘 이루어져 왔다는 점을 들 수 있다. 예를 들면 연구개발부문과 제조부문의 밀접한 연계가 우수한 제조기술을 낳았고 제조부문에 있어서는 각 구성원이 당면한 문제점에 대한 정보를 공유하여 일치단결하여 그 문제점의 해결을 위해 노력을 경주하는

dream.com)의 사장인 스즈키 토시부미사장은 소비자의 의식은 별로 변하지 않았기에 기업(편의점)과 소비자 간의 전자상거래(즉 B2C)는 기존의 점포사업의 연장이라고 생각하고 있다고 지적하였다.

것으로 제품의 품질을 향상시켜 왔던 것이다. 품질관리(QC: quality circle)활동과 같은 소집단 활동이 그 전형이다.

SEJ는 1978년에 시작하여 2007년까지 현재의 점포 종합정보시스템을 구축하였다. 원래 편의점이라는 소매 업태는 1973년에 일본의 이토요카도(イトーヨーカ堂)가 미국의 사우스랜드 코포레이션(Southland Corporation; 현재의 7-eleven, Inc)에서 일본지역독점권을 취득하여 도입해서 1974년 5월에 영업 개시한 것이 그 시작이다. 당초는 사우스랜드 코포레이션의 노하우를 전면적으로 도입하려고 하였으나 일본 사회에 적합하지 않다는 판단에서 당시 회장인 스즈키 토시부미(鈴木敏文)가 중심이 되어 일본 상황에 적합한 독자적인 편의점 시스템을 구축하였다.

‘단품 관리’라는 개념을 상품을 하나하나 관리한다고 하는 의미로 파악하는 것이 경우가 많은데, SEJ에서 사용하는 단품 관리는 마케팅 활동을 의미하는 측면이 강하다. 당시는 디플레 상황 속에서 슈퍼 체인 등이 “염가 판매”를 모토로 해서 상품의 가격은 내려가고 낮은 이익률밖에 낼 수 없는 상황이었다. 그러한 상황에서는 마케팅 활동이 의미가 없다고도 말할 수 있겠다. 그럼 어떻게 하면 좋은 것인가. 그것은 손님의 요구에 응답하는 것으로 해결할 수 있다. 그것이 마케팅 활동이라고 하겠다. 단품 관리란 그런 마케팅 활동을 지원하는 것이다.

이와 같이 단품 관리는 단순히 판매시점정보관리(POS: point-of-sales)에 의한 단품의 동향 파악을 위한 테크닉이 아니다. 단품 동향과 그것을 낳은 배경, 요인과의 인과관계를 검증하면서 고객을 파악하고 그들의 생활 속의 니즈를 파악하고 나아가서는 개인의 생활 속까지 깊숙이 다가가기 위한 중요한 수단으로 파악해야만 하는 것이다.

<표 4> SEJ의 점포 종합정보시스템의 구축연표

도입 연월	시스템 명칭	내용 및 효과
제1차 점포 종합정보시스템(1978년~1982년)		
1978년 8월	발주단말기 ‘터미널7’의 도입 (NEC와 공동개발)	1) 발주번호의 바코드화, 상품대장 겸 발주표의 작성 2) 발주업무의 컴퓨터화와 더불어 회계처리 면에서는 주문데이터를 선행 기록하는 터미널방식이 가능해져 정밀도와 효율이 대폭 상승

제2차 점포 종합정보시스템(1982년~1985년)		
1982년 10월	TC(Terminal Controller) (NEC와 공동개발) POS Register의 도입 (東京電氣와 공동개발)	1) 세계최초로 merchandising marketing에 POS 정보를 활용. 2) 발주정밀도의 향상과 결합방지, 개별점포의 단품관리기능향상, POS정보의 활용, 공동배송의 추진 등이 대폭 진전.
1982년 11월	발주단말기EOB (Electronic Order Book) 도입(NEC와 공동개발)	
제3차 점포 종합정보시스템(1985년~1990년)		
1985년 5월	클럽정보분석 컴퓨터의 도입(Logicsystem International사와 공동개발, NEC와 보수계약)	1) 판매 데이터가 club에 표시될 수 있도록 image로 파악하기 쉬워서 판매데이터가 본격적으로 활용될 수 있는 것과 동시에 예약상품 재고문의 등 네트워크 활용 비즈니스 가능성이 열렸다.
1985년 8월	양방향POS Register의 도입 (東京電氣와 공동개발)	
제4차 점포 종합정보시스템(1990년~1995년)		
1990년 9월	GOT(Graphic Oder Terminal), ST(Scanner Terminal), SC(Store Computer)의 도입 (NEC와 공동개발)	1) POS데이터의 분석정보에 더하여 상품정보나 이벤트나 온도변화 등에 응하여 상품변동을 선행적으로 어드바이스 하는 문자정보의 제공 등으로 점포 내에서 수준 높은 발주 및 단품관리를 하는 장치 마련
1991년 4월	ISDN(종합 디지털 통신망: NTT)의 도입	2) 점포벤더와 본부간의 주고받는 대량의 데이터를 실시간으로 전달하는 것으로 본부가 최신정보를 파악하여 상품조달과 점포에 대한 정보발신의 비약적인 신속화.
1992년 3월	신형 POS 시스템의 도입 (東京電氣와 공동개발)	3) 점포 현장의 서비스 레벨 향상과 정보서비스에 대해 광범위한 활용이 가능.
제5차 점포 종합정보시스템(1995년~1999년)		
1996년 11월	네트워크시스템, '발주처, 물류, 거래처 시스템'의 도입	1) 위성통신과 ISDN을 통합한 세계최대규모의 네트워크를 구축.
1997년 5월	그룹웨어 시스템의 도입	2) 동영상, 음성 등의 다중매체기술을 본격적으로 활용.
1997년 6월	다중매체(multimedia) 정보발신시스템의 도입	3) 영업부문 1,500명 전원에게 휴대용PC를 지급.
1997년 11월	'점포시스템'의 도입	4) open architecture로 전면적인 이동.
1998년 9월	POS정보시스템의 도입	5) 전용 하드웨어 소프트웨어를 공동 개발하는 것으로 신뢰성, 보수성, 서비스 수준향상 등을 특징으로 한 세계 최첨단의 시스템을 구축.
1999년 3월	'점포POS 시스템'의 도입	6) 노무라종합연구소, NEC 등 12사의 협력 제조업체의 협력으로 통합된 종합정보시스템.

6차 점포 종합정보시스템(2003년~2007년)	
2003년 7월	회계시스템
2004년 11월	네트워크 시스템 (NTT 커뮤니케이션과 공동개발)
2006년 4월	다중매체 정보발신시스템
2006년 5월	점포시스템 (NEC와 공동개발)
2006년 7월	본부 정보분석 시스템 (노무라종합연구소와 공동개발)
2006년 11월	POS 시스템 (토시바 테크와 공동개발)

1) 세계최초의 seamless service제공으로 정보 수집에서 발주, 검증에 이르기까지의 단품 관리의 흐름을 측정하는 시스템 구축.

<표 4>는 SEJ에 종합정보시스템을 구축하고 업데이트한 연혁을 표로 나타낸 것이다. SEJ의 특징은 판매와 납품을 통합하는 수단으로 당시 발전과정 중에 있던 정보처리 및 정보통신기술을 이용한 경영정보시스템을 구축하여 6차례에 걸쳐 업데이트시켜 나갔던 점이다. 즉 벤더의 효율을 높이고 가맹점의 재고부담을 없애는 동시에 고객ニ즈를 충족시키기 위해 상품의 품절사태를 방지하기 위하여 발주 및 납품의 계획화를 발표한 것이다. 그 실현을 위해서는 상품의 움직임을 파악하고 그것에 의거하여 최저재고량과 발주수량을 결정하는 것이 무엇보다 중요하였다.

이러한 정보공유는 팀 판매(Team Merchandising)¹³⁾이라는 단계까지 발전하였다. 일본의 편의점은 SEJ에서 전형적으로 보이듯이 정보시스템산업으로 자리매김하여 정보의 활용과 그를 위한 시스템 구축을 추진해왔던 것이다. 이렇게 판매 및 정보의 양측 면에서 조성된 기반이 일본 특유의 전자상거래 형태를 구성하게 된다. SEJ가 POS시스템을 가장 먼저 도입한 이유를 살펴보자. POS시스템을 도입할 당시에 SEJ는 한 점포당 평균 2,800의 아이템을 갖추고 있었다. 발주업무는 편의점 점포운영의 기본활동이며 점장의 수완에 달린 것이기는 하지만 한 사람의 머리로 수행하기에는 한계가 있다. 발주업무를 지원하기 위한 발주단말기는 진열대 관리, 상품정보, 과거 계절, 요일, 기후, 이벤트 행사별 수요의 변화 등이 간단한 조작으로 얻을 수 있다. 또한 상품제작이나 상품계획은 본부의 상품부에서 앞으로 어떤 상품이 팔릴 것인가, SEJ의 판매동향과 일반시장의 판매동향을 분석하고 판단해서 SEJ전체의 경영전략에

13) 팀 판매(team merchandising)이란 고객이 지금 어떤 상품을 찾는가 하는 정보를 상품기획단계에서 물류, 판매에 이르기까지 모든 프로세스에서 공유하여 그것에 기초한 상품개발 및 판매가 이루어지는 단계를 의미한다.

비추어서 그에 맞는 상품개발을 진행시키고 전점포가 통일적으로 혹은 지역별로 판촉계획을 세워서 실시되는 것이다. 그러나 이 많은 상품 하나하나를 판매하는 것은 대단한 노력을 필요로 한다. SEJ가 다른 기업에 앞서서 POS시스템을 도입한 이유가 여기에 있는 것이다. 한 발 나아가서 다중매체를 활용하여 첨단의 점포시스템을 갖추어 점포의 빌주업무에 더하여 정보 수집과 공유화를 백업하는 철저함을 보여주고 있다.

제2차 점포 종합정보시스템을 도입할 때에는 다른 기업들도 정보시스템을 도입하고 있었던 시기였지만 SEJ만큼 진지하게 임했던 기업은 없었다. 이 시기에 SEJ는 ‘터미널 세븐’이라는 것을 구축하였다. ‘터미널 세븐’이란 가맹점, 본사 그리고 거래처를 컴퓨터 네트워크로 연결하여 빌주업무를 온라인화 하여 할 수 있는 시스템이다. 지금은 당연한 것이 되었지만 그 당시에는 혁명적이라고도 할 수 있는 것이었다. 이 시스템을 도입하는 것으로 실시간에 각 점포의 상품재고정보를 알 수 있고 SEJ는 독자적으로 창고를 가지고 있어서 일단 그 창고에 각 거래처의 상품을 받아놓기 때문에 창고의 관리비용도 들지 않고 자연스럽게 빌주 작업을 행할 수 있다. 그리고 이 터미널 세븐’을 시작으로 제3차와 제4차 점포 종합정보시스템은 PC를 사용하여 보다 스피디하게 되는 등 비약적으로 진보하게 되었다. SEJ가 가장 정성을 들인 것이 제4차 점포 종합정보시스템에서 완성한 종합정보통신망(ISDN: integrated services digital network)을 사용한 네트워크구축이었다. 제5차 점포 종합정보시스템에서는 총액 600억 엔을 들여서 위성통신과 ISDN을 통합하여 세계최대규모의 네트워크가 되면서 EC 등의 신규비즈니스를 지원하는 사업기반을 확립하는 것이 가능해졌다. SEJ는 제5차 점포 종합정보시스템을 구축할 때에는 다음의 5가지 목적을 분명히 하였다. 소비자 니즈의 변화에 실시간으로 대응한다. 고객에 대한 서비스를 더욱 철저히 한다. 점포, 본부, 벤더 그리고 메이커 간에 더욱 긴밀한 연계를 꾀한다. 점포, 본부, 벤더 그리고 메이커 간에 더 긴밀한 정보공유를 꾀한다. 그리고 마지막으로 네트워크를 이용한 신규비즈니스나 글로벌 사업전개를 지원한다는 것이 그것이다.¹⁴⁾ 제6차 점포 종합정보시스템은 멀티미디어를 활용하여 동영상, 사진, 음성, 문자, 수치데이터 등의 다양한 정보를 점포에 제공하고 있다. 각 점포의 빌주담당자는 컴퓨터의 화면상에서 최신의 상품정보나 날씨, 이벤트 행사를 체크한다든지 현재 방영중인 TV광고를 본다든지 상품진열방법을 확인하는 것이 간단한 조작으로 가능해진다. 또한 일본어 키보드를 이용한 입력으로 점포 내 커뮤니케이션의 원활화와 여러 가지 판매실적 등의 데이터베이스화가 가능

14) 이 목적의 예로서는 1999년 12월에 SEJ, 니치이(ニチイ)학관, 미쓰이물산 그리고 NEC가 고령자나 개호지원자, 독거노인, 건강하고자 하는 사람을 대상으로 SEJ의 점포 및 정보네트워크를 활용한 ‘급식서비스’, ‘상품구매대행’, ‘대금대납서비스’, 및 ‘포괄적인 개호서비스에 관련된 정보사무처리시스템’을 전개하는 합병회사를 설립한 것을 들 수 있다.

해졌다.

그리고 2000년 2월에는 SEJ는 NEC, 노무라(野村)종합연구소, 소니, 소니 마케팅, 미쓰이(三井)물산, JTB 그리고 시스템 개발회사인 주식회사 키노토로프(キノトローブ)의 7사와 공동으로 전자상거래를 위한 새로운 회사 세븐드림닷컴(7dream.com)을 설립하였다. 이 회사의 특징은 자사 판매를 추진하여 스스로 납품 및 판매를 하고 있다는 점이다. 여기에는 SEJ의 판매력이 큰 역할을 하고 있다.

4. 일본형 e비즈니스 시스템의 구축

이 장에서는 SEJ로 대표되는 일본의 편의점이 기존의 소매기업과는 다른 일본적인 특질을 가진 편의점 시스템을 고찰하기로 한다.

SEJ가 6차에 걸친 종합정보 시스템 구축을 통하여 인터넷이나 인트라넷을 통해서 디중매체화된 정보 시스템을 실현했지만 친절 서비스(friendly service)나 신선도관리도 시야에 넣고 있다고는 해도 정보 시스템의 핵심이 되는 목적은 단품 관리라고 말할 수 있다. 왜냐하면 소비자의 상품에 대한 선택하는 방법에 차이가 있기 때문이다. 예를 들면, 탄산음료를 사러 가서 탄산음료의 A상품을 사고 싶을 때 품절되었다고 할 때 그 대신에 점원이 B상품이 있다고 추천하면 「어쩔 수 없다」라고 하는 기분은 있어도 사 가는 손님이 꽤 있었다. 그러나 지금은 A상품을 마시고 싶지 다른 탄산음료를 마시려고 생각하지 않고 다른 데서 찾겠다고 행동에 옮기는 사람들이 많아지고 있다는 것이다.

즉 이전이라면 자신의 갖고 싶은 상품이 없어도 비슷한 것이 있으면 사 주는 비율이 높았다. 그런데 지금은 자신이 갖고 싶은 상품이 아니면 사 주지 않는다. 왜냐하면 다른 가게에서도 살 수 있는 만큼 상품이 많이 나돌고 있기 때문이다. 또 하나는 소비자 니즈가 진화해서 엄격하게 된 것에도 기인한다. 소비자 니즈의 진화에 대응하려고 메이커가 상품의 품질을 진화시키고 또 그 상품을 먹거나 마시거나 사용하거나 하는 것으로 또다시 니즈가 진화하고 또다시 메이커가 거기에 대응한다는 선순환이 가져온 결과이다. 이렇게 단품에 고집해서 사면 단품마다 판매 동향이 다르기 때문에 단품 관리 이외에는 상품의 판매 동향을 정확하게 읽을 수가 없다. 그래서 단품 관리가 중요하고 SEJ는 단품 관리를 중요시한다. 말하자면 6차례에 걸친 SEJ의 점포 종합정보 시스템의 개량은 단품 관리 때문이라고 해도 과언은 아니다. 또 단품 관리를 정확하게 실시하는 것으로 재고를 줄이면서도 매상을 늘리는 것이 가능하게

되었다.

SEJ이외에도 점포망이나 대리점망을 이용한 사례를 보면 코쿠요(コクヨ)와 노에비아(ノエビア)의 사례를 들 수 있다. 코쿠요는 오피스용품이 네트판매로 이동하고 있다는 것을 인지하여 기존의 딜러망을 네트에서 지원하는 장치를 갖추었다. 유통단계를 줄인다는 반발을 사지 않기 위하여 네트에서 기존유통을 지원하는 ASP장치이다. 최종소비자의 입장에서는 중간업자가 웹에서 판매하고 있는 것처럼 보인다. 그 기본적인 장치는 ‘유통지원설비’(특허 제2956661호)로 특허 등록되어 있다.¹⁵⁾

노에비아는 블로그를 자사의 판매 대리점의 영업활동을 지원하는 수단으로 크게 활용하고 있다. 노에비아는 판매 대리점에 대해서는 노에비아 비즈파크(NOEVIR BIZPARK)라는 블로그 시스템에 의해서 5내지 10분 안에 오리지널 블로그를 작성할 수 있도록 되어 있고 게다가 상품의 화상을 간단하게 블로그에 부칠 수 있게 되어서 그 화상을 이용자가 클릭하면 노에비아의 전자상거래 사이트로 건너가서 주문을 받을 수 있도록 되어있다. 이미 1,500점 이상의 판매 대리점이 블로그를 개설하고 있다. 네트판매에서의 수수료는 회원등록을 한 판매 대리점에게 지불되기 때문에 블로그에서 신규고객을 개척하고자 하는 숨은 의도도 있다.

전술한 SEJ의 사례가 ‘일본형 모델’이라고 할 수 있는 근거로는 먼저 일본의 사회 환경 속에서 발전되었다는 점을 들 수 있다. 일본의 고객ニ즈에 대응한 점포시스템을 기반으로 형성되었기 때문이다. 단순히 판매뿐만이 아니라 상품 인도 등의 많은 일본적인 문제를 해결하면서 만든 시스템이기 때문이다,

또 하나는 이 모델에서는 각각의 역할과 기능을 수행하는 행위주체의 협조가 전제되어진 모델이다. 이러한 협조관계는 전자상거래에서도 볼 수 있다. 미국의 경우처럼 점포 대 인터넷이 아니라 이 둘을 통합한 형태의 일본 특유의 혹은 일본적인 시스템을 구축한 것이라고 평가할 수 있다.

5. 마치며

e비즈니스 모델도 사회 환경에 대응하여야 하는 것이 이 논문의 결론이다. 사회, 경제적 변화에 대응해야 하는 필요성과 기술발전의 필요성이나 결과물과의 접점에서 이노베이션이

15) 幡錦博(2003)「戦略的ネットサービスにおけるIT活用手法の考察」日本経営情報学会2003年度秋期全国研究発表大会予稿集, pp.398-401에서 발췌.

이루어진다고 생각된다. 또한 과연 e비즈니스가 새로운 패러다임인가 아니면 이미 기업경영의 혁신을 추구하던 기업에게 새로운 전략적 도구(strategic tool)에 불과한 것인지에 대하여는 e비즈니스의 급성장과 보편화 하는 동일한 현상에 대한 시각의 차이로 볼 수 있다. 그러나 e비즈니스가 전통적인 비즈니스 방식을 대체하는 새로운 비즈니스 방식이지만 여러 비즈니스 모델들이 사업화 되었을 때 기업으로서의 수익성을 유지할 수 있는 것인가에 대하여는 아직 명확한 답이 내릴 단계는 아니라고 사료된다.

또한 기존의 미디어에 비하여 장점이 있음에도 불구하고, 인터넷을 기반으로 한 전자상거래가 극복해야 할 기술적, 사회적인 난제들이 있다. 한편 사회적 과제로는 정보이용의 불균형에서 오는 사회적 문제점을 방지하기 위한 인터넷 사용자 저변의 확산과 인터넷이라는 새로운 미디어를 수용하는 상거래관습과 법제도 정비를 들 수 있다.

이를 위해서는 일본 국내 기업 간의 적극적인 공동사업, 기업 간 M&A, 전략적 제휴는 물론 외국 기업 특히 한국 기업과의 다양한 채널을 통한 공동사업, 전략적 제휴, 지분참여 등을 기대한다.

마지막으로 SEJ의 노력을 경영혁신(innovation)으로 규정한다면 그러한 경영혁신을 촉진하기 위하여 조직 레벨의 지원도 중요하다고 사료된다. 그러한 조직은 기존의 그것과 다르게 큰 조직이나 작은 조직의 이점을 모두 향유할 수 있는 것이어야 한다. 구성원에게는 폭넓은 유연성과 자유를 주는 동시에 역사상 유례없는 글로벌 규모로 사람과 활동을 통합할 수 있는 조직형태이어야 한다.

【参考文献】

- Thomas McCraw (1997) *Creating Modern Capitalism: How Entrepreneurs, Companies, and Countries Triumphed in Three Industrial Revolutions*, Harvard University Press.
- William Lazonick (1991) *Business Organization and Myth of the Market Economy*, Cambridge University Press.
- P. Peter(1985) *Competitive Advantage*.
- E. Goldratt(1992) *The Goal*.
- アルビン・トフラー著、徳山三朗訳(1970)『未来の衝撃—激変する社会にどう対応するか』実業之日本社
- アルビン・トフラー著、鈴木健治ほか訳(1980)『第三の波』日本放送協会
- アルビン・トフラー著、内田忠夫ほか訳(1990)『パワーシフト—21世紀へと変容する知識と富と暴力(上・下)』
- ダニエル・ベル著(1975)『脱工業化社会の渡来—社会予測の一つの試み(上・下)』ダイヤモンド社
- 青島(2001)イノベーションと企業戦略『イノベーションマネジメント入門』一橋イノベーション研究センター編、日本経済新聞社
- Christensen, C.M. & Raynor(2003)M.E『イノベーションへの解』翔泳社
- ガートナー(2005)『組織の分散化、集権化のメリット、デメリットとは何か?』

- Web にて公開, http://gartner-b3i.jp/pro/iv_07/index.html
- 幡謙博(2003)「戦略的ネットサービスにおけるIT活用手法の考察」『経営情報学会2003 年度秋期全国研究発表大会予稿集』pp.398-401
- 幡謙博(2002)「ビジネス方法特許創出における企業間知識共有」『経営情報学会2002年度秋期全国研究発表大会予稿集』, pp.284-287
- 近藤淳也(2005)「近藤淳也の新ネットコミュニティ論」CNET Japan Blog
- Malone, T. W.(2004)『フューチャー・オブ・ワーク, ランダムハウス』講談社
- 日経産業新聞(2005.10.26.)『シュミット・グーグル会長兼CEO 講演要旨』
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy(2004)『価値共創の未来へ、ランダムハウス』講談社
- Schmidt, E. & Varian, H.(2006)『グーグル流経営10のルール』Newsweek 2005.12.28/2006. 1.4号
- 波形克彦・小林勇治編著(2000)『IT 時代を勝ち抜く小売業の「情報システム」活用の具体策』経林書房
- 島田達巳・高原康彦/著(1993)『経営情報システム』日科技連
- 荒川圭基著(1987)『POS システムの知識』日本経済新聞社
- 猪塚隆夫著(2000)『インターネットビジネス戦略策定』翔泳社
- アーサーアンダーセン著(2000)『e ビジネス』東洋経済新報社
- 坂村健著(2002)『21世紀日本の情報戦略』岩波書店, pp.7-26
- 小暮仁/著(2001.3)「情報システム部門の戦略部門化とアウトソーシングに関する考察」『東京経営短期大学紀要』第9巻, pp.237-239
- (財)流通システム開発センター <http://www.ijinet.or.jp/dsri-dcc/index.html>
- セブンイレブン <http://www.sej.co.jp>
- 伊藤雅俊(2003)『伊藤雅俊の商いのこころ』日本経済新聞社, p.111
- 出所(<http://www.sej.co.jp/company/aboutsej/principles.html>)
- 経営情報学会編(2010)『明日のIT経営のための情報システム発展史流通業編』専修大学出版局
- 日経産業新聞編(2009)『日経市場占有率2010年版』日本経済新聞社

논문투고일 : 2013년 12월 10일
심사개시일 : 2013년 12월 20일
1차 수정일 : 2014년 01월 09일
2차 수정일 : 2014년 01월 15일
게재확정일 : 2014년 01월 20일

<要旨>

일본형 e비즈니스 모델 구축과정에 관한 고찰

- SEJ의 e비즈니스화 사례를 중심으로 -

1970년경부터 기존의 사회 경제 시스템이 변화하기 시작하였다는 것이 일반적으로 인식되기 시작하였고 ‘정보화 사회’로 부르기로 하자.

일본도 이러한 변화 속에서 1992년에 시작된 거품경제가 꺼지면서 많은 기업이 어려움에 직면하였다. 그러나 한편으로는 종래의 불황과는 달리 산업 간에 미묘한 격차를 보이는 특질이 있고 나아가서는 동일 산업 안에서도 업적이 좋은 기업과 나쁜 기업이 공존하는 ‘양극화’의 특질을 보이고 있다. 이러한 동일 산업 내에서 기업성과의 양극화 현상은 일본기업에만 해당하는 문제는 아니다. 그 원인은 새로운 사회경제 변화 즉 글로벌 사회에 대응한 새로운 비즈니스 시스템을 구축하였는지 못했는지에 따라서 격차가 생기게 된 것이라고 사료된다.

이 논문에서는 일본형 e비즈니스 모델이 왜 어떻게 형성, 발전되어 있는가? 그 특징은 어떤 것인가? 하는 문제를 일본 최대의 편의점 브랜드이자 최대 규모의 e비즈니스 모델을 구축한 것으로 평가받고 있는 세븐일레븐(Seven-Eleven Japan: SEJ)사례를 중심으로 고찰하고자 한다. 그를 위해서 제2장에서 현재 직면하고 있는 정보화 사회와 그에 대응하는 비즈니스 시스템의 특징을 밝히기로 한다. 제3장에서는 SEJ의 e비즈니스화 과정을 분석하는 것으로 일본형 모델의 발전 과정에 대해 분석한다. 마지막으로 일본형 e비즈니스 모델의 의미와 그 특징을 고찰하기로 한다.

e비즈니스 모델도 사회 환경에 대응하여야 하는 것이 이 논문의 결론이다.

The Study about the Construction Process of e-business Model of Japan Type

- Using the case of SEJ's e-business process -

From 1970's, there is general awareness that social-economic system started change. We call it information society. Japan is not exception from this change. Many Japanese companies meet serious difficulties after the burst of the bubble economy from 1992. But there is seen different characteristics from traditional society. The polarization of wealth has become more serious. In other words, co-exist of high and low achievers of the company in the same industry, and the gulf of the achievement is more and more enormous. This problem is not also the problem to oneself of Japanese company.

In this paper, we consider the construction process of e-business model of Japanese type. And, what is the characteristics of the e-business model of Japanese type? To carry this mission, we used the case of Seven-Eleven Japan(SEJ) evaluated establishing the e-business model of Japanese type.

In the Chap.2, we make the characteristics of Information society and its responding business model public. In the Chap.3, we analyse the characteristics of e-business model and its developing process. Lastly, we consider the meaning and characteristics of the e-business model of Japanese type.

As a conclusion, e-business model also adapt to the its social environmental change.