

## 산 · 학 · 연 논문

## 외식산업 발전을 위한 센트럴 키친과 물류 혁신의 역할

김 은 미

한국식품연구원 식품표준연구센터

## The Roles of Central Kitchen and Logistics Innovation for Developing the Food Industry

Eunmi Kim

Korea Food Research Institute, Wanju, Jeonbuk 55365, Korea

## 서 론

“외식”이란 가정에서 취사(炊事)를 통하여 음식을 마련하지 아니하고 음식점 등에서 음식을 구입하여 이루어지는 식사 형태를 의미한다(장, 2018). 요식업소를 중심으로 시작된 외식은 표준화, 매뉴얼화 및 체인화를 동력으로 기업화시킨 산업 형태의 외식산업으로 발전하게 되는데, 이러한 외식산업은 서비스 지향적이고 인적 의존도가 높은 노동집약적이며, 소자본으로 쉽게 창업이 가능한 특성이 있다. 이러한 특성으로 인해 독점적인 업체가 존재하지 않으며 소비자의 생활양식에 크게 영향을 받고 산업화나 공업화가 느린 산업이다. 실제로 외식 지출 비용을 보면 2018년에 방문 외식은 1회 평균 11,066원, 배달 외식은 1회 평균 14,709원, 포장 외식은 1회 평균 9,945원이었고 이는 전년도인 2017년과 거의 차이가 없는 수준이었다(그림 1).

하지만 최근 이러한 외식산업이 빠르게 변화하는 현상이 나타나는데, 이러한 현상을 이해하고 변화의 동력을 분석함으로써 향후 외식산업이 발달하는 트렌드를 이해

하는 것이 매우 중요하다. 최근 외식산업에서의 비용 증가는 여러 부분에서 생산성을 향상시켜야 하는 외부 압력을 받아왔다. 하지만 외식산업은 인적 생산성을 높이는 것이 어려운 서비스 산업에 해당하지만 여러 경영방식과 결합하여 이를 극복하는 노력이 최근 이어지고 있다. 외식산업 안에서 일어나는 노력을 살펴봄으로써 외식산업의 트렌드와 발전 방향을 설정하고 유추해 볼 수 있을 것이다. 본고는 외식산업의 트렌드와 발전 가능성이 있는 부분을 review 하였다.

## 본 론

농식품부와 농수산식품유통공사가 조사한 외식 트렌드와 전망을 보면 2018년도의 경우 월평균 외식 빈도는 13.9회이고 비용은 27.3만 원으로 나타났다. 주로 이용하는 음식점은 한식당, 구내식당 및 패스트푸드점이 각각 59, 7 및 6%로 조사되었다(농림축산식품부, 2018). 이중 외식 빈도와 비용은 조사 연도의 경제적 상황에 영향을 많이 받는 것으로 나타났다.

외식업 운영에서 가장 큰 비중을 차지하는 식자재비와 인건비를 합산한 비용을 ‘프라임 코스트(Prime Cost)’라 하는데, 프랜차이즈의 평균 ‘프라임 코스트’가 자영업장 대비 2.1%p 낮은 것으로 알려져 있다. 그림 2에서와 같이 한국외식중앙회에 따르면 프라임 코스트가 매출액 대비 65%를 상회할 경우 이익 실현이 어려운데, 우리나라 평균 프라임 코스트는 58.88%이며 연 매출 5천만 원 미만 영세 사업자의 경우 매출의 45%를 식자재비로 충당하고 있는 것으로 추정된다. ‘센트럴 키친(Central Kitchen, CK)’을 통해 식자재를 공급받는 프랜차이즈 업체들은 상대적으로 프라임 코스트가 낮다(심, 2016; 한국외식업중앙회, 2016).

이와 함께 최근의 최저임금인상에 의한 인건비와 임대료 상승을 포함한 외식산업 외적인 부분에서의 비용 증가는 식자재 유통시장도 대형업체 위주로 재편을 촉진하고



그림 1. 외식 지출 비용. 단위: 원, 월평균 외식비용 300,000원, 혼자외식비 44,000원. 자료: 장영주(2018).

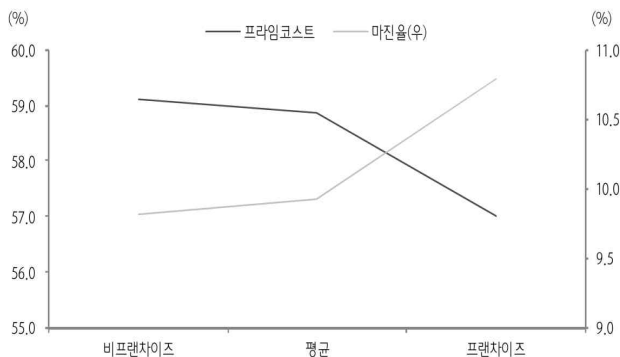


그림 2. 운영 형태별 프라임 코스트 비율.

자료: 한국외식업중앙회(2016).

있다. 대형업체들은 이러한 변화에 부응하고자 대규모 투자를 지속하고 있으며, 이로 인해 상위 업체로의 집중 현상은 더 뚜렷하게 나타나고 있다. 식자재 유통업체들은 주로 유통구조 단순화와 도매시장의 직접 진출을 통해 가격경쟁력을 확보하는 전략을 구사하고 있다. 특히 외식 프랜차이즈 시장은 이러한 변화를 가속화하는 요인으로 작용하고 있으며, 최종적으로 토탈솔루션을 제공할 수 있고, 식자재에 대한 가격경쟁력이 있는 업체들의 점유율이 급속히 높아질 것으로 예상된다.

인건비나 상가 임대료와 같은 비용의 상승은 필연적으로 피고용 인력의 생산성 향상의 motif로 작용하는데, 이러한 요인들로 인해 향후 외식, 급식 및 컨세션 사업체에서는 구조적으로 원물에 대한 수요가 감소하고 반조리된 제품군에 대한 공급물량이 지속적으로 증가한다. 최근 광범위하게 사용되고 있는 원팩솔루션은 원물보다는 반조리된 제품을 공급해 사업장의 조리과정을 간소하게 할 수 있는 상품전략을 말한다(박 등, 2015). 식자재 유통업계에서 언급하는 원팩솔루션 제품군은 10단계로 나눌 수 있고 이를 축약하면 4단계 과정으로 재분류할 수 있다. 1단계는 원물을 그대로 공급하는 단계, 2단계는 원물을 전처리하는(1차 식품을 씻고 다듬는 과정) 단계, 3단계는 ‘RTE(Ready to Eat)’ 및 ‘RTC(Ready to Cook)’ 제품에 추가적인 조리를 가하는 단계, 4단계는 추가적인 조리과정 없이 데우기만을 통해 상품을 공급할 수 있는 수준을 말한다. 현재 관련 업계에서는 원팩솔루션을 활용할 경우 외식사업장의 인건비는 약 20% 절감이 가능할 것으로 추산하고 있다. 또한 이러한 제품의 사용으로 인한 조리공간의 축소는 결국 영업면적의 효율성을 높일 수 있다. 이러한 두 요인이 원팩솔루션에 해당하는 제품군에 대한 수요 증가의 동력으로 작용하고 있다(한국외식업중앙회, 2017).

이러한 원팩솔루션 제품군의 개발과 유통이 활발해짐에 따라 B2B(business-to-business) 시장과 B2C(business-to-consumer) 시장의 경계가 모호해지기 시작했는데, 향후 원물에 대한 공급력과 반조리 식품 제조라인을 구축할 수 있는지를 놓고 업체들의 경쟁이 심화될 것

으로 보이며, 이에 식자재 유통업체들의 제조라인 설비투자 여부가 향후 경쟁력 차이를 불러일으킬 것으로 예상된다.

이러한 이유로 식자재 유통산업은 향후 대형기업 중심의 시장재편이 예상되며, 그 외 사회적인 여건(1인 가구 증가, 여성 사회활동 확대, 노령인구의 증가에 따른 식생활 외부화 심화)과 경제 상황에 따라 편의식품(HMR) 시장의 높은 성장세로 이어질 전망이다. 식자재 유통은 식자재의 구매, 단순가공(세척, 박피, 절단 등) 및 물류 부문이 부가가치화된 것이다. HMR의 경우 조리의 간편화로 원재료의 구매와 가정 내 조리를 부가가치화시킨 것으로 효율화 관점에서는 외식의 대형화, 프랜차이즈화, 식자재 유통산업의 기업화가 나타나면서 대량구매, 국내외 소싱 다변화, CK를 통한 조리 Process 효율화와 원가절감 등이 산업의 성장 요인이 되고 있다. 이 과정에서 규모의 경제구축이 중요한 경쟁요소로 부각되고 있는데, 대형업체/프랜차이즈 업체의 경우 CK 기반의 프로세스 효율화, 본사의 마케팅 활동, 품질/가격/서비스에 대한 신뢰감 제공, 매뉴얼화와 관리 노하우, 인건비 효율화를 통해 영세 식당 대비 높은 경쟁력을 갖추고 있다. 특히 여기서 CK의 역할이 중요한데, CK는 일선 매장에서 간단한 조리만으로 완성이 가능한 반조리 상태의 메뉴/식자재를 제조하는 일종의 조리공장 개념이다(송과 심, 2013).

CK 기반의 프로세스는 대량구매, 품질 균일화, 대량생산을 통한 원가절감, 매장에서의 주방 공간 절약, 필요인원 최소화, 빠른 조리과 서빙을 가능케 하여 효율성과 이윤 창출의 동력이 된다. 국내는 독자적인 식자재 유통보다는 제조, 유통, 외식으로부터 인접 영역으로 확장하는 형태로 성장해 왔으며 제조업 기반에서의 확장사례는 CJ프레시웨이, 푸드머스, 대상 등이 있으며, 유통업에서 식자재 유통으로 확대한 경우는 신세계푸드가 대표적이다. 또한 외식/급식 산업에서 후방통합으로 확장한 경우는 현대 그린푸드, 아워홈, 에버랜드가 있다. 과거 식자재 유통시장은 무자료 거래, 업체 간 가격경쟁, 복잡한 유통구조, 전방인 외식업계의 영세성으로 대기업의 시장참여가 미온적이었다. 그러나 최근 몇 년 동안 대기업들이 눈에 띄는 성장세를 보이며, 산업 구조가 다수의 중소 식자재 유통업자 중심의 ‘생계형’에서 대기업 위주의 ‘기업형’으로 재편되고 있다.

이러한 변화가 가능한 것은 CK의 개념 정립이 이루어짐에 따라 가능하게 되었는데 효율적 관리가 필연적인 외식기업은 다점포 전개를 원칙으로 하는 프랜차이즈 사업이고 매뉴얼에 의한 시스템사업이며, 경제적 효율성을 추구하는 매스 시스템(Mass System) 사업으로 이 중심축에 CK 구축이 자리하고 있다. CK는 주요 프랜차이즈 및 외식업체에 식자재를 공급하는 것 또는 조리를 끝냈거나 반조리를 끝낸 식품 재료를 계열의 점포에 공급하기 위한 조리시설이다. 중앙조리 가공센터, 중앙집중식 주방, 전처리공장, 식자재공장, 생산공장, 가공공장 등으로 불리는 CK는 대부분 물류센터나 배송센터와 동일한 장소

에서 운영되고 있으며 전처리 제품, 반제품, 완제품 등을 단순화, 표준화, 전문화 등으로 재규격화시켜 전 점포에 공급하는 방식이다.

특히 사업 다각화 및 다브랜드전략을 추구하고 있는 외식기업은 자사 특성에 맞게 농수산물(채소류, 과일류, 서류), 축산물(육류, 육가공품류), 소스 등의 세분화된 CK가 구축되어 있거나, 종합 CK 상태로 운영되고 있다. CK미구축 기업의 경우 식품업체 등으로부터 OEM 상태로 공급받고 있다. 미국 외식기업들은 CK 설치 경쟁 구도로 진입했을 뿐만 아니라, 다점포화와 다브랜드의 확립이 이루어진 상황이다. 일본은 1960년대 로열그룹 등이 CK 설치와 동시에 활성화되기 시작하였으며, 대량구매(사입) → 대량생산(조리, 가공, 전처리) → 대량분점(직영점, 가맹점) → 대량촉진(광고) → 대량판매(소비) 등으로 이어지는 외식기업 매스 시스템의 근간이 곧 CK를 의미하게 되었다.

이처럼 CK는 다점포 전개를 기본으로 하는 외식 프랜차이즈 기업이나 경영다각화를 꾀하는 외식기업, 그리고 단체급식업체에서 없어서는 안 될 생산기술 활동의 기반인 동시에 외식그룹화(계열화, 사업의 수직 및 수평 다각화)와 세계화에 필수이다. 근래에는 국내외 업체에서 기계화, 자동화 등 장치산업 측면에서 재투자가 이루어지고 일부 식품업체와 연계하여 운영되고 있으며, 이제까지 외식업체의 핵심역량에는 고객과 브랜드 가치를 증시킨 교육훈련, 전 부문의 시스템화, 전문성(Know-How) 등의 경쟁력 기반의 역점하에서 생산과 기술가치를 중시하는 연구개발, CK, 물류센터 등 시설과 장치에 바탕을 둔 중장기 투자기반의 경쟁우위 확보가 급부상하고 있다. 따라서 글로벌 경쟁체제 하의 CK 생산품에서도 품질관리(QC), 기술적인 품질관리(TQC), 품질경영(QM), 기술적인 품질경영(TQM), 품질보증(QA) 등의 전문용어가 활용되고 있다.

CK의 신규 구축과 재투자에 의한 외식기업의 글로벌 경쟁기반 구축은 생산성 및 가동률의 제고, 품질경영 등

### Central kitchen



그림 3. 센트럴 키친(CK)의 이점.

기술혁신으로 인한 제조 비용의 절감, 계획적인 생산, 점포 주방 작업의 간편 및 신속성, 점포 내의 주방 면적 및 시설·설비의 최소화, 조리작업 인원의 감소, 홀 등 서비스 영역의 상대적인 확장, 품질 및 맛의 균일화, 원가절감, 생산품의 보존 기간의 연장, 조리작업의 효율성 및 노동강도의 감소, 식자재의 규격화 등 상품의 품질성·차별성·경제성·효과성 측면에서 과학적이고 합리적인 생산시스템이다. 결국 선진국과 같이 본사와 물류센터 그리고 점포로 이어지는 종합 네트워크 전산정보화시스템 구축은 내수시장에서의 경쟁력 제고로 이어질 뿐만 아니라, CK의 기능과 역할의 구축이야말로 향후 글로벌 경쟁력으로 다가가는 수단이 될 수 있다(그림 3).

또한 외식산업에서 식자재 공급 역시 비용을 감소시킬 수 있는 부문이다. 식자재 공급 비용은 물류공동화 사업을 통해서 주로 감소시킨다(그림 4). 농산물과 같은 1차 상품과 가공식품을 포함하는 식자재 시장은 크게 B2B와 B2C로 나눌 수 있는데, 대형마트, 슈퍼마켓 등에서 판매가 이루어지는 B2C 시장 규모는 약 60조 원, 단체급식업체나 외식업체, 식품가공 업체들이 구매하는 B2B 시장의 규모는 약 30조 원으로 알려져 있다. 식자재 시장은 2016년까지 연평균 7.3% 성장하였으며 B2B에서는 외식/급식 비중이 33.5% 차지한다.

B2B 식자재 시장은 현재 10,000여 개의 중소 도매업체가 시장의 90% 이상을 차지하나, 기업형 식자재 업체들의 비중은 점차 높아질 것으로 예상된다. 아직 소규모

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 공동보관, 공동배송을 통한 단위당 물류비 절감</li> <li>○ 차량, 시설, 센터에 대한 불필요한 투자 억제</li> <li>○ 비효율적인 인력과 차량을 줄임으로써 필요 부분의 인력, 자원 전환 가능</li> <li>○ 거래량 평준화에 따른 효율화</li> <li>○ 단독기업처리 물량 증대의 한계 극복</li> <li>○ 리드타임(Lead Time, L/T) 단축과 재고 압축 효과</li> <li>○ 물류 아웃소싱을 통한 핵심역량 집중 가능</li> <li>○ 새로운 신유통채널 확보 가능</li> <li>○ 기계화로 채산성 확보 및 생산성 향상</li> <li>○ 소량 부정기화물도 수송 가능, 입·출하 활동의 계획화</li> </ul>	다양성 Variability	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 물류 거점 시뮬레이션</li> <li>▪ 결품률 감소를 위한 적극적 대응</li> <li>▪ 물류 혁신을 위한 지속적 개선 활동</li> <li>▪ 물류 인력의 무노조/무파업에 의한 안정적 지원</li> </ul>
	속도성 Velocity	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 인기상품 확보에 대한 적극적 대응</li> <li>▪ 주문~납품 L/T 단축을 위한 배송 체계 대응</li> <li>▪ 과학적인 배송 체계운영으로 서비스 수준 향상</li> </ul>
	가시성 Visibility	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ KPI &amp; SLA를 통한 Risk 관리</li> <li>▪ 고객만족도 정기조사 및 대응</li> <li>▪ 재고 보유일수 감소 및 정물일치</li> <li>▪ VOC 운영을 통해 고객 불만 실시간 대응</li> </ul>

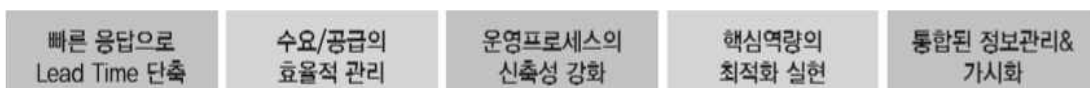


그림 4. 물류공동화의 효과.

업체들이 대부분을 차지하고 있는 국내 식자재 유통시장에서 위생 및 규모에 의한 구매력 측면에서 우위에 있는 기업형 식자재 업체들의 비중이 높아질 수밖에 없을 것이다.

사실 국내 프랜차이즈 역사는 30년 정도이고 산업비중 및 중요성이 확대되는 추세이기는 하지만, 평균 업력이 짧고 특정 업종과 특정 지역으로의 집중화가 심하며, 고부가가치 서비스 업종의 비중이 작아 성장의 걸림돌이 되고 있다. 이를 위한 대형 식자재 유통업체의 경우 까다로운 식품유통체계에 대응하기 위해 전문 물류업체에 물류를 위탁하여 기업형 공동물류시스템으로 안정화를 기하고 있으나, 대부분의 중소 식품유통업체는 영세성 및 현대화 저조로 인해 자체 물류를 수행하고 있다.

대부분의 중소 식품유통업체는 다수의 개별 유통업체(Vendor)로부터 품목별 가격전격을 받고, 결국 공급가격이 가장 낮은 업체에 납품을 의뢰하는 형태로 식자재의 공급이 이루어지는데, 이러한 식자재 공급 체계는 업체는 물론 벤더사(Vendor 社)들과의 동반성장에 여러 가지 제약조건이 될 수 있다. 이는 품질의 안정성을 담보할 수 없어 최종 소비자에게 공급되는 식품의 품질에도 영향을 주게 된다. 이를 좀 더 살펴보면 다수의 벤더사가 각기 조달/유통/물류를 정보 공유 없이 개별적으로 운영한다. 이러한 이유로 특색 없이 단가 경쟁력만으로 식자재를 납품하고 있기 때문에 고품질 웰빙 프랜차이즈를 위한 물류 운영에 한계가 있다. 또한 소비자들의 needs 증가에 따른 물동량 증가로 물류 운영 업무량이 급증할 경우, 유통업체의 핵심업무인 유통업무에 대한 집중이 어려우며 물류 운영 환경이 열악하여 생산성이 저하된다. 이러한 물동량의 변동은 식자재 물류 전반적인 가시성이나 정확성 확보가 제대로 되지 않아 필연적으로 재고나 식자재의 신선도 유지가 어렵게 되고, 이러한 문제를 해결할 전문 물류 인력 부재로 개선에 한계가 있다(김, 2017).

이런 결과는 벤더사들에 열악한 물류 환경이 지속되기도 하지만, 외식업체 역시 고품질 식자재 확보가 어렵고 위해 식자재 노출 등에 따른 Risk 소지도 다분하며, 다수

의 유통벤더를 통해 식자재에 대한 영업 노하우와 비밀이 유출될 가능성도 있다. 이를 개선하기 위해 단기적으로는 현재 저단가 위주 납품체계에서 품질(quality)을 고려한 상품 위주의 납품체계로 유통물류시스템을 전환해야 하고, Vendor 개별이 이행하는 물류가 아닌 물류공동화를 통한 통합물류 운영관리가 필요하다(그림 5).

## 결 론

현재 국내 외식산업은 사회적인 요인에 의한 급격한 인건비와 매장 임대료 상승과 같은 비용의 증가로 변화 속도가 빨라지고 있다. 외식산업에서 반조리된 제품인 원팩솔루션의 적용 확대와 HMR의 이용을 통한 조리 간편화 과정으로 설명할 수 있다. 이 부분에서 핵심적인 역할을 하는 것이 CK 확립이다. 현재까지 CK는 일선 매장에서 간단한 조리만으로 완성이 가능한 반조리 상태의 메뉴/식자재를 제조하는 일종의 조리공장 개념이다. 외식산업에서 CK는 변화의 핵심동력이다. CK 구축은 외식산업의 경비를 획기적으로 감소시켜 증가한 비용의 상당 부분을 흡수할 수 있을 것으로 예상된다. 또한 이를 효과적으로 운용할 수 있는 노하우의 축적은 해당 외식업체의 경쟁력 제고로 곧바로 이루어 질 수 있는 핵심역량으로 매우 중요하다.

이와 함께 비용 절감 및 식자재의 안전성을 확보할 수 있는 물류 체계의 개선도 매우 필요한 과제이다. 특히 물류공동화가 이 부문에서 매우 중요한데, 비효율적인 인력과 차량을 줄임으로써 비용 절감을 할 수 있을 뿐만 아니라, 구매력 증가로 인한 단위 식자재 가격 인하 효과와 소비자의 급격한 요구 변경에 의한 탄력적 대응이 가능하게 되어 결국 외식업체에 제공되는 식자재의 품질이 안정되고 이는 위해 식자재의 노출이 감소하여 외식업체의 경영 위험감소에도 상당한 도움이 될 것으로 판단된다.

## 참고문헌

- 김용한. 농식품&유통 심층연구: B2B를 활용한 우리농산물 거래 확대 방안. 농식품유통교육원 유통연구소. 2017. p 6-12.  
농림축산식품부, 한국농수산식품유통공사. 2018년 외식산업 경기전망종합지수 종합보고서. 2018. p 4-8.  
박성진, 최중우, 허성윤. 가정식 대체식품(HMR) 산업의 현황과 정책과제-가공식품을 중심으로. 한국농촌경제연구원. 2015. p 1-23.  
송지영, 심기현. 단체급식에서의 센트럴 키친 제품 이용 실태 조사. 한국식품조리과학회지. 2013. 4:425-437.  
심은주. 음식료(Equity research 보고서). 2016. p 3-6.  
장영주. 외식산업 구조변화 추이와 시사점. 국회입법조사처. 2018.  
한국외식업중앙회, 한국외식산업연구원. 음식점 주요비용과 규모의 경제효과분석. 2017. p 6-7.  
한국외식업중앙회. 2016 교육자료. 2016. p 25-30.

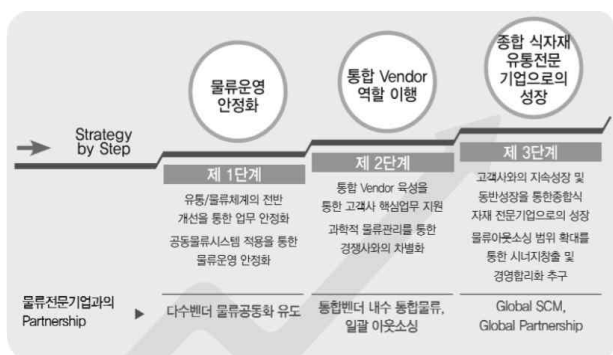


그림 5. 물류공동화를 위한 중장기 과제.