

외식의 종말, 나카쇼쿠의 시대:  
한국 푸드 비즈니스의 미래 생존 전략

미트마케터 김태경 Ph.D

# 외식의 종말, 나카쇼쿠의 시대: 한국 푸드 비즈니스의 미래 생존 전략

## 프롤로그: 평행이론, 1990년 도쿄와 2024년 서울

"왜 줄 서던 식당이 문을 닫을까?": 한국 자영업 폐업률과 외식업의 구조적 위기  
일본의 '잃어버린 30년'이 외식업에 남긴 교훈: 소비자는 사라진 것이 아니라 이동했다

이 책이 제시하는 해법: 식당(외식)과 집밥(내식)의 붕괴된 경계, '나카쇼쿠'를 잡아라

## 1부. [진단] 거품이 꺼진 자리, 외식업의 구조적 몰락

: 한국 외식시장이 일본형 장기 침체로 갈 수밖에 없는 이유

### 제1장. 인구 통계의 역습: 손님이 사라지고 있다

초고령화 속도전: 일본보다 2배 빠른 한국의 고령화, '액티브 시니어'가 아닌 '빈곤 노인'이 온다

1인 가구의 180도 전환: '화려한 싱글'은 옛말, 생존을 위해 지갑을 닫는 '편도족(편의점 도시락족)'의 증가

소멸하는 저녁 회식: 주 52시간제와 워라밸, 그리고 코로나19가 영구적으로 바꾼 회식 문화

### 제2장. 비용의 공습: 팔아도 남지 않는 장사

런치플레이션(Lunchflation)의 공포: 직장인 점심값 1만 원 시대, 식당을 떠나는 고객들

인건비와 구인난의 이중고: "사람이 없어서 장사를 못 해요" (일본의 외국인 노동자 의존 현상과 한국의 미래)

배달의 배신: 배달 플랫폼 수수료와 배달비 부담이 만든 '배달거지'와 '포장족'의 등장

## 2부. [벤치마킹] 일본은 어떻게 '나카쇼쿠' 제국이 되었나

: 생존을 넘어 필수가 된 일본 중식(中食) 산업의 진화

### 제3장. 백화점 지하의 반란: '데파치카(デパ地下)'의 마법

불황에도 줄을 서는 유일한 곳: 사치재가 아닌 '작은 사치'를 파는 전략

마감 세일의 경제학: 퇴근길 직장인을 사로잡은 타임 마케팅과 소분(小分) 판매

이세탄 신주쿠와 다이마루 도쿄의 식품관 생존 전략

#### **제4장. 편의점, 냉장고를 대체하다**

단순한 매점을 넘어선 '사회적 인프라': 고령자와 1인 가구의 식탁을 점령하다  
가격 파괴와 품질 혁신: '세븐일레븐'의 1조 원대 신선 식품 공장 투자와 '로손'의 프리미엄 디저트  
건강을 팝니다: 저당, 저염, 고단백 도시락의 진화

#### **제5장. 식당의 반격: 냉동 기술로 시간을 멈추다**

프로즌(Frozen) 혁명: 맛을 보존하는 급속 동결(CAS) 기술의 등장  
센트럴 키친(CK)의 힘: 100개의 매장 맛을 1개의 공장에서 통제한다 (스카이락 그룹 사례)  
로얄 홀딩스의 '로얄 델리': 레스토랑 메뉴를 냉동식품으로 집까지 배송하다

#### **3부. [전략] 한국형 나카쇼쿠, 'K-HMR'의 미래**

: 한국의 문화적 특수성(배달, 속도, IT)을 결합한 승부수

#### **제6장. 배달의 민족에서 '픽업의 민족'으로**

배달비 0원의 틈새시장: '퇴근길 픽업' 서비스와 구독 모델의 결합  
한국형 데파치카의 진화: 신세계 '하우스 오브 신세계'와 편의점의 '프리미엄 델리' 경쟁  
차이점 분석: 일본은 '차가운 도시락(Bento)' vs 한국은 '따뜻한 밀키트(Meal Kit)'

#### **제7장. '초개인화' 푸드테크: 데이터로 요리하라**

새벽배송 인프라 활용법: 일본의 '넷슈퍼'보다 강력한 한국의 콜드체인 활용 전략  
맞춤형 케어푸드(Care Food): 고령친화식품 'S마크'와 환자식 시장의 B2C 확장

#### **제8장. 미래 식당의 조건: 홀을 줄이고 주방을 늘려라**

공유 주방과 고스트 키친의 재해석: 배달 전문이 아닌 'HMR 제조 거점'으로서의 식당  
RMR(Restaurant Meal Replacement)의 브랜드화: 줄 서는 맛집의 메뉴를 IP(지적재산권)화하여 유통하라  
스마트 팩토리와 협동 로봇: 인건비 제로에 도전하는 무인 주방 시스템

### **에필로그: 위기를 기회로 바꾸는 '미식의 전환'**

외식업의 겨울은 길 것이다, 하지만 사람들은 여전히 '맛있는 것'을 원한다.

나카쇼쿠는 단순한 간편식이 아닌, 현대인의 '시간'과 '건강'을 책임지는 서비스업이다.

준비된 자만이 '포스트 외식 시대'의 주인이 될 수 있다.

## 외식의 종말, 나카쇼쿠의 시대: 한국 푸드 비즈니스의 미래 생존 전략

프롤로그: 평행이론, 1990년 도쿄와 2025년 서울

### 1. 침묵하는 거리, 비명 지르는 장부

2025년 서울의 풍경은 기묘하다. 거리는 여전히 화려한 네온사인이 밝히고 있고, 주말의 성수동이나 홍대 입구는 인파로 북적이는 듯 보인다. 그러나 그 화려함의 이면, 도시의 골목 깊숙한 곳으로 한 걸음만 들어가 보면 우리는 섬뜩한 침묵과 마주하게 된다. 한때 “줄을 서서 먹는다”던 맛집의 간판이 내려가고, 그 자리에 무심하게 붙은 ‘임대 문의’라는 네 글자가 도시의 새로운 랜드마크가 되었다.

이것은 단순한 경기 침체의 신호가 아니다. 썰물이 빠져나가듯, 대한민국 외식 산업을 지탱하던 거대한 기반 자체가 붕괴하고 있다는 구조적 파열음이다. 지금 자영업 현장에서 들려오는 것은 비명조차 되지 못한 신음이다. 식자재 원가는 하루가 다르게 천장을 뚫고 치솟고, 인건비는 자영업자가 감당할 수 있는 임계점을 넘어선 지 오래다. 손님들은 지갑을 닫았고, 배달 플랫폼의 수수료는 그나마 남은 얇은 마진마저 앗아간다. ‘버티면 나아지겠지’라는 희망 고문은 이제 유효기간이 끝났다.

통계청의 데이터는 이 잔혹한 현실을 견조한 숫자로 증명한다. 외식업 폐업률은 역대 최고치를 갱신 중이며, 직원을 두지 못해 혼자 일하는 ‘나 홀로 사장님’의 비중은 급증하고 있다. 서울의 핵심 상권에서조차 권리금이 사라지는 ‘무 권리 점포’가 속출한다. 화려한 인테리어와 값비싼 임대료, 그리고 친절한 서비스를 무기로 삼았던 ‘K-외식업’의 성공 방정식이 더 이상 작동하지 않는다는 뜻이다. 우리는 인정해야 한다. 과거 우리가 알던 ‘식당을 열어 돈을 벌던 시대’는 끝났다. 그리고 이 거대한 절망의 풍경 위로, 30년 전 이웃 나라의 그림자가 걸쳐진다.

### 2. 소름 돋는 데자뷔: 도쿄의 잃어버린 30년이 서울에 도착했다

서울의 오늘을 이해하기 위해서는, 시계를 1990년대 초반의 도쿄로 돌려야 한다. 당시 일본은 버블 경제의 붕괴와 함께 길고 긴 어둠의 터널, 소위 ‘잃어버린 30년’의 초입에 서 있었다. 놀랍게도 당시 일본 외식업계가 마주했던 상황은 2025년 한국의 현실과 소름 끼치도록 닮아 있다. ‘평행이론’이라는 말이 무색할 정도다.

첫째, ‘가격의 역습’이다.

90년대 일본은 부동산 버블의 여파로 임대료와 인건비가 고공 행진을 했다. 이는 곧

음식 가격의 상승으로 이어졌다. 주머니가 가벼워진 일본의 직장인들은 더 이상 퇴근 후 이자카야에서 흥청망청 술을 마시지 않게 되었다. 점심시간에는 식당 대신 편의점 주먹밥이나 500엔짜리 동전 하나로 해결할 수 있는 저가 도시락을 찾아 헤맸다. 일본에서 ‘원 코인 런치(One Coin Lunch)’라는 말이 유행하기 시작한 것이 바로 이때다. 지금 한국의 직장인들이 1만 5천 원에 육박하는 점심값에 절망하며 편의점 도시락(소위 ‘편도족’)으로 몰리는 현상과 완벽하게 일치한다.

이것은 ‘런치플레이션(Lunchflation)’이라는 글로벌한 현상을 넘어선, 중산층의 붕괴를 알리는 서막이다.

### 둘째, ‘인구의 지진’이다.

90년대 일본은 본격적인 고령화 사회로 진입하고 있었다. 노인 인구는 늘어나는데, 많이 먹고 많이 쓰는 젊은 인구는 줄어들었다. 이는 ‘외식의 총량’ 자체가 줄어듦을 의미했다.

가족 단위로 패밀리 레스토랑을 찾아 거대한 스테이크와 피자를 시키던 문화가 사라지고, 혼자서 간단하게 끼니를 해결하는 ‘코쇼쿠(孤食, 고독한 식사)’가 사회적 현상이 되었다.

2025년의 한국은 어떤가. 세계 최저 수준의 출산율과 급격한 고령화, 그리고 1인 가구의 폭발적 증가는 일본보다 훨씬 더 가파른 속도로 진행되고 있다. 한국의 외식 시장은 일본이 20년에 걸쳐 겪은 노화 과정을 불과 5~10년 만에 압축적으로 겪고 있는 셈이다.

### 셋째, ‘공급의 붕괴’다.

당시 일본 역시 극심한 구인난에 시달렸다. 젊은이들은 힘든 식당 일을 기피했고, 외국인 노동자 없이는 주방이 돌아가지 않는 상황이 도래했다. 한국 역시 마찬가지다. ‘서빙 로봇’과 ‘테이블 오더’가 급속도로 보급된 것은 기술의 발전 때문이 아니라, 사람을 구할 수 없어서 선택한 고육지책이다.

사람이 해주는 따뜻한 서비스(Hospitality)는 이제 부자들만 누릴 수 있는 사치가 되었다.

이처럼 서울은 도쿄의 과거를 복기하고 있다. 그렇다면 일본의 식당들은 그 불황 속에서 모두 망했을까? 결론부터 말하자면 아니다. 그들은 살아남았다. 아니, 진화했다. 식당이라는 물리적 공간을 버리고, 소비자의 식탁을 점령하는 방식으로 형태를 바꾸었다. 바로 ‘나카쇼쿠(中食)’ 시장의 폭발적 성장이다.

### 3. 소비자는 사라진 것이 아니라 이동했다

우리는 흔히 ‘불황이라 소비자가 지갑을 닫았다’고 말한다. 그러나 이는 반은 맞고 반은 틀린 말이다. 인간에게 ‘먹는 행위’는 생존과 직결된 본능이기에 완전히 중단될 수 없다. 불황기에도 사람들은 여전히 배가 고프고, 여전히 맛있는 것을 원한다. 다만, 그 욕구를 해결하는 ‘방식’과 ‘장소’가 이동했을 뿐이다.

일본의 ‘잃어버린 30년’ 동안 외식(外食) 시장의 규모는 지속적으로 축소되거나 정체되었다. 그러나 유독 나카쇼쿠(中食) 시장만큼은 연평균 2~3%씩 꾸준히, 그리고 견고하게 성장했다.

나카쇼쿠란 무엇인가. 식당에서 사 먹는 ‘외식’과, 집에서 재료를 사다가 해 먹는 ‘내식(内食)’의 중간 지대를 뜻한다.

편의점 도시락, 백화점 지하 식품관(데파치카)의 델리(Deli), 반찬 가게의 조림, 도시락 전문점의 테이크아웃 음식처럼 ‘남이 조리해 준 음식을 사적인 공간(집, 사무실)에서 먹는 행위’를 총칭한다.

왜 일본인들은 나카쇼쿠를 선택했을까? 그 해답은 ‘시간’과 ‘비용’의 딜레마 속에 있다.

불황이 닥치자 외식은 ‘사치재’가 되었다. 한 끼 식사에 포함된 임대료, 인건비, 봉사료를 지불할 여력이 없어진 것이다. 그렇다면 과거처럼 시장에서 장을 봐서 집에서 해 먹는 ‘내식’으로 회귀했어야 했다. 하지만 시대가 변했다. 맞벌이 부부의 증가와 1인 가구의 확산으로 인해 현대인에게 ‘요리할 시간’은 돈보다 더 귀한 자원이 되었다. 퇴근 후 지친 몸을 이끌고 재료를 손질하고, 요리하고, 설거지까지 하는 ‘내식’은 더 이상 낭만이 아니라 고통스러운 ‘가사 노동’이 되었다.

#### 외식은 너무 비싸고, 내식은 너무 힘들다.

이 진퇴양난의 딜레마 속에서 소비자들이 찾아낸 가장 합리적이고 타협 가능한 대안이 바로 나카쇼쿠였다. 세프가 만든 것 같은 고품질의 음식을, 식당보다 저렴한 가격에 구매해서, 가장 편안한 공간인 집에서 넷플릭스를 보며 즐기는 것. 이것은 단순한 ‘끼니 때우기’가 아니라, 불황의 시대에 소비자가 누릴 수 있는 ‘가장 작고 확실한 행복(소확행)’이자, 가성비와 가심비(가격 대비 심리적 만족)를 모두 충족시키는 생존 방식이었다.

#### **4. 경계의 봉괴: 한국형 나카쇼쿠의 빅뱅**

이제 다시 서울로 돌아오자. 한국에서도 이미 나카쇼쿠 혁명은 시작되었다. 다만 우리는 그것을 일본처럼 ‘나카쇼쿠’라는 통일된 용어로 부르지 않고, ‘배달 음식’, ‘밀키트(Meal Kit)’, ‘HMR(가정 간편식)’, ‘반찬 배송’이라는 파편화된 이름으로 소비하고 있을 뿐이다.

한국의 나카쇼쿠 시장은 일본의 그것보다 훨씬 더 역동적이고 파괴적인 잠재력을 가지고 있다. 그 이유는 한국과 일본의 문화적, 기술적 차이에서 기인한다.

##### **첫째, ‘압도적인 배달 인프라’다.**

일본의 나카쇼쿠가 퇴근길 역 근처에서 도시락을 사 들고 가는 ‘물리적 접근성’을 기반으로 성장했다면, 한국의 나카쇼쿠는 집 안에 앉아서 스마트폰 터치 몇 번으로 전국 맛집의 음식을 식탁 위로 소환하는 ‘디지털 접근성’을 기반으로 한다.

한국인은 식은 도시락을 전자레인지에 데워 먹는 것을 싫어한다. 대신, 배달 라이더가 20분 만에 가져온 펄펄 끓는 김치찌개를 원한다. 이는 일본의 나카쇼쿠가 해결하지 못한 ‘온도(Temperature)’와 ‘신선도’의 문제를 기술과 물류로 해결했다는 것을 의미한다.

##### **둘째, ‘반찬(Banchan) 문화’의 특수성이다.**

일본의 도시락(벤토)은 밥과 반찬이 하나의 용기에 담겨 그것으로 식사가 종결된다. 반면, 한국의 식탁은 밥과 국, 그리고 여러 가지 반찬이 깔려야 완성된다. 이는 한국형 나카쇼쿠가 단순한 일회용 도시락 형태가 아니라, ‘반찬 편집숍’이나 ‘정기 구독(Subscription)’ 형태로 진화할 수 있는 무한한 가능성을 열어준다.

이미 강남의 주부들은 재래시장의 비위생적인 반찬 가게 대신, 백화점 멀리 수준의 위생과 브랜딩을 갖춘 ‘프리미엄 반찬 가게’를 이용하고 있다. 김치, 장조림, 나물 무침을 사 먹는 것은 이제 흉이 아니라, 현명한 소비로 인식된다.

##### **셋째, ‘RMR(Restaurant Meal Replacement)의 부상’이다.**

줄 서는 맛집들이 매장 영업에만 의존하지 않고, 자신의 시그니처 메뉴를 밀키트나 포장 전용 상품으로 만들어 유통하기 시작했다. 식당은 더 이상 음식을 먹는 공간이 아니라, 식품을 제조하고 쇼룸>Showroom 역할을 하는 공간으로 변모하고 있다. 소비자는 유명 갈비탕 집의 맛을 집에서 60%의 가격으로 즐길 수 있고, 식당 주인은

홀 인건비를 줄이면서 전국 단위의 매출을 올릴 수 있다. 이것이 바로 위기의 외식업이 나아가야 할 ‘하이브리드 생존 모델’이다.

### 5. 이 책이 제시하는 해법: 공간을 파는 자에서 시간을 파는 자로

이 책은 “자영업은 이제 끝났으니 도망치라”는 패배주의를 전파하기 위해 쓰인 것이 아니다. 오히려 정반대다. 거품이 꺼지고 본질만 남는 이 시기야말로, 흐름을 읽고 준비된 사업가에게는 단군 아래 가장 큰 기회의 장이 열리고 있음을 역설하기 위함이다.

일본의 외식 기업들은 ‘잃어버린 30년’ 동안 망한 것이 아니라 체질을 개선하여 더 단단해졌다. 편의점 세븐일레븐은 단순한 매점을 넘어 고품질의 자체 브랜드(PB) 식품을 쏟아내는 거대 식품 기업이 되었고, 도시락 전문점 ‘홋토мот토’는 갓 지은 밥의 따뜻함으로 편의점과 차별화하며 국민 브랜드가 되었다. 한국 역시 마찬가지일 것이다. 외식업의 빙하기가 닥쳐오더라도, 누군가는 그 추위를 녹일 불씨를 찾아낼 것이다.

그 해법의 핵심은 ‘업(業)의 재정의’에 있다.

지금까지의 외식업은 ‘공간 임대업’이었다.

목 좋은 곳에 비싼 권리금을 주고 들어가, 손님을 그 공간으로 불러들여야만 돈을 벌 수 있었다. 하지만 미래의 외식업, 즉 나카쇼쿠 비즈니스는 ‘시간 판매업’이다. 소비자가 장을 보고, 재료를 손질하고, 요리하는 데 걸리는 2시간의 노동을, 전문가가 대신 하여 20분, 아니 2분 만에 해결해 주는 대가로 가치를 창출하는 것이다.

식당 주인은 이제 ‘홀 서빙’을 걱정할 것이 아니라, 어떻게 하면 내 음식을 소비자의 냉장고까지, 식탁 위까지 가장 신선하고 맛있게 이동시킬 것인가를 고민해야 한다.

주방의 벽을 허물고 소비자의 라이프스타일 속으로 침투해야 한다. 식당 주인이 아닌 ‘콘텐츠 기획자’가 되어야 하고, 음식점 사장이 아닌 ‘푸드 큐레이터’되어야 한다.

이 책은 일본의 데이터를 나침반 삼아, 한국 외식 시장에 닥쳐올 미래를 미리 보여주는 예언서이자, 그 거친 파도 속에서 살아남아 새로운 부(富)를 거머쥘 ‘스마트한 푸드 비즈니스맨’들을 위한 생존 매뉴얼이다.

우리는 지금 거대한 변곡점 위에 서 있다. 외식(外食)은 지고, 나카쇼쿠(中食)가 뜬다. 식당의 문은 닫힐지 몰라도, 당신의 요리가 놓일 식탁은 무한대로 넓어질 것이다. 공간

의 제약을 넘어, 시간의 가치를 파는 새로운 시장. 이제, 그 ‘식탁의 이동’을 따라가 보자.

## 1부. [진단] 거품이 꺼진 자리, 외식업의 구조적 몰락

: 한국 외식시장이 일본형 장기 침체로 갈 수밖에 없는 이유

제1장. 인구 통계의 역습: 손님이 사라지고 있다

### 1. 인구는 거짓말을 하지 않는다

모든 경제 위기는 예고 없이 찾아오지만, 단 하나, 예고된 위기가 있다. 바로 ‘인구’다. 환율은 등락을 거듭하고 유가는 예측 범위를 벗어나지만, 인구 통계는 정해진 미래를 향해 오차 없이 굴러간다. 지금 한국 외식업계가 겪고 있는 매출 하락은 날씨 탓도, 불경기 탓도, 마케팅 실패 탓도 아니다. 식당 문을 열고 들어올 ‘사람’ 자체가 물리적으로 사라지고 있기 때문이다.

우리는 흔히 “경기가 좋아지면 손님이 다시 오겠지”라고 자위한다. 그러나 이것은 치명적인 착각이다. 1990년대 호황기를 기억하는가? 그때는 거리에 젊은이들이 넘쳐났고, 그들의 왕성한 식욕이 외식 시장을 떠받치고 있었다. 하지만 2024년, 그리고 다가올 2030년의 거리는 백발의 노인들로 채워질 것이다.

외식업은 본질적으로 ‘입(Mouth)’을 상대로 하는 비즈니스다. 입이 줄어들면(인구 감소), 그리고 그 입의 식욕이 떨어지면(고령화), 시장은 필연적으로 축소된다. 이것은 경영 전략으로 극복할 수 있는 문제가 아니다. 중력과도 같은 거스를 수 없는 물리 법칙이다. 한국 외식 시장이 마주한 공포의 실체는 바로 이 ‘인구 통계의 역습’에 있다.

### 2. 초고령화 속도전: 일본은 자전거였고, 한국은 스포츠카다

우리는 일본의 고령화를 보며 “우리도 저렇게 되겠지”라고 막연하게 생각한다. 하지만 전문가들은 경고한다. 한국의 고령화는 일본의 그것과는 차원이 다른 재앙이라고. 핵심은 ‘속도(Speed)’다.

일본은 1970년에 고령화 사회(노인 인구 7%)에 진입했고, 1994년에 고령 사회(14%)가 되었으며, 2006년에 초고령 사회(20%)에 도달했다. 즉, 사회가 늙어가는 데 충분한 적응 기간이 있었다. 일본의 외식업계는 이 기간 동안 서서히 메뉴를 바꾸고, 소분 판매를 늘리고, 나카쇼쿠(中食) 시장을 키우며 충격을 흡수할 수 있었다. 일종의 연착륙(Soft Landing)이 가능했던 셈이다.

반면 한국을 보자. 한국은 2017년에 고령 사회가 되었고, 불과 7~8년 만인 2025년에 초고령 사회 진입을 목전에 두고 있다. 일본이 12년 걸린 과정을 한국은 7년 만에, 프랑스가 115년 걸린 과정을 한국은 불과 한 세대 만에 해치우고 있다. 이것은 사회가 적응할 시간을 주지 않는 ‘폭주’다.

외식 시장 입장에서 이 속도는 치명적이다. 식당 주인들이 “요즘 손님이 좀 줄었나?”라고 느끼기도 전에, 손님들이 증발해 버리는 것이다. 4인 가족 기준의 패밀리 레스토랑이 미처 1인 메뉴로 전환하기도 전에 망해버리고, 고기를 굽던 식당이 실버 푸드(Silver Food)를 개발하기도 전에 폐업한다.

일본이 자전거를 타고 내리막길을 내려갔다면, 한국은 브레이크가 고장 난 스포츠카를 타고 절벽을 향해 질주하고 있다. 충격 흡수 장치가 없는 한국 외식 시장의 붕괴는 일본보다 훨씬 더 처참하고 파괴적일 것이다.

### 3. ‘액티브 시니어’라는 환상: 마케터들이 만들어낸 신기루

미디어와 마케팅 업계는 고령화 시대를 장밋빛으로 포장하곤 한다. 은퇴 후에도 여유로운 자산을 바탕으로 골프를 치고, 맛집을 찾아다니며, 자신을 위해 아낌없이 투자하는 ‘액티브 시니어(Active Senior)’ 혹은 ‘오펠(OPAL) 세대’가 새로운 소비 권력이 될 것이라는 주장이다. 외식업계 역시 이들을 겨냥한 프리미엄 전략을 짜야 한다고 떠들어댄다.

하지만 냉정하게 현실을 직시하자. 과연 한국의 노인들은 식당의 구세주가 될 수 있을까? 통계는 단호하게 “아니요”라고 말한다. 한국의 노인 빈곤율은 40%에 육박하며, 이는 OECD 국가 중 압도적인 1위다. 일본의 노인 빈곤율이 20% 수준인 것과 비교하면 두 배나 높다.

일본의 단카이 세대(베이비붐 세대)는 고도 성장기의 과실을 온전히 누리며 탄탄한 저축과 연금을 확보한 ‘부자 노인’들이다. 그들은 실제로 외식과 여행을 즐길 여력이 있다. 반면, 한국의 베이비부머(1955~1963년생)는 부모를 부양한 마지막 세대이자 자식에게 부양받지 못하는 첫 번째 세대다. 그들이 가진 자산의 80% 이상은 ‘부동산(아파트)’에 묶여 있다. 깔고 앉은 집 한 채는 있을지언정, 당장 식당에 가서 5만 원짜리 식사를 결제할 현금 유동성(Cash Flow)은 턱없이 부족하다.

이러한 ‘자산은 있으나 현금은 없는(Asset Rich, Cash Poor)’ 구조는 외식 소비에 치명적이다. 집값은 올랐을지 몰라도, 당장 쓸 생활비가 없는 노인이 가장 먼저 줄이

는 지출 항목은 무엇일까? 바로 ‘외식비’다. 집에서 김치찌개를 끓여 먹을지언정, 밖에서 사 먹는 밥은 그들에게 죄책감을 주는 사치가 된다.

따라서 한국에 도래할 고령화 사회의 외식 시장은 ‘액티브 시니어의 화려한 만찬’이 아니라, ‘빈곤 노인의 초저가 한 끼’가 지배할 가능성이 크다. 탑골공원 주변의 3,000 원짜리 국밥집이 문전성시를 이루는 풍경이 한국 외식업의 미래 자화상일 수 있다. 소비 여력이 없는 고령 인구의 증가는 외식 시장의 ‘질적 하락’과 ‘객단가 추락’을 가속화할 것이다.

#### 4. 위장의 축소: 생물학적 외식의 종말

경제적인 문제를 차치하더라도, 고령화는 생물학적으로 외식 산업에 악재다. 인간은 나이가 들면 기초 대사량이 떨어지고, 소화 기능이 약해지며, 미각이 둔해진다. 이는 필연적으로 ‘섭취량의 감소’로 이어진다.

한국의 외식 문화는 전통적으로 ‘푸짐함’을 미덕으로 여겼다. “사장님, 많이 주세요”가 인사였고, 상다리가 부러지게 차려진 한정식이나 무한 리필 고깃집이 인기를 끌었다. 그러나 주 소비층이 고령화되면 이러한 ‘볼륨(Volume) 마케팅’은 더 이상 통하지 않는다.

노인들에게 과식은 즐거움이 아니라 고통이다. 기름진 삼겹살, 맵고 짠 찌개, 질긴 갈비는 소화불량의 원인이 될 뿐이다. 20대 청년이 혼자서 고기 3인분을 먹어치우며 매출을 올려주던 시대는 갔다. 70대 노인은 1인분도 다 비우지 못해 남긴다. 식당 입장에서는 같은 테이블 회전율이라도 매출이 반 토막 나는 셈이다.

또한, 외식의 목적이 바뀐다. 젊은 층에게 외식은 새로운 맛을 탐험하는 ‘도파민 추구’ 행위지만, 노년층에게 식사는 건강을 유지하기 위한 ‘생존’ 행위다. 자극적인 맛집보다는 속이 편안한 죽, 두부, 맑은 국물을 찾게 된다. 이는 화려한 소스와 조리법으로 무장한 프랜차이즈 외식업체들이 설 자리가 좁아짐을 의미한다.

결국, 초고령화는 외식 시장의 ‘사이즈(Size)’ 자체를 줄여버린다. 인구수는 그대로라 해도, 그들이 먹어 치우는 음식의 총량(Total Volume)이 급격히 줄어들기 때문이다. 위장이 작아진 사회에서, 과거와 같은 대량 판매 모델을 고수하는 것은 자살행위나 다름없다.

## 5. 회식의 소멸: 넥타이 부대의 퇴장

한국 외식 시장의 황금기를 이끌었던 주역은 누구였나. 바로 1960~70년대생, 고도 성장기를 거쳐 기업의 중역이 된 ‘넥타이 부대’였다. 그들은 법인 카드를 들고 밤늦도록 고기를 굽고 폭탄주를 마시며 외식업계의 밤 매출을 책임졌다. 한국 특유의 ‘회식 문화’는 이들이 있었기에 가능했다.

그러나 이제 그들이 퇴장하고 있다. 58년 개띠를 시작으로 베이비부머 세대의 은퇴가 본격화되면서, 거리에서 양복 입은 중년 남성들이 사라지고 있다. 은퇴는 곧 ‘법인 카드’의 박탈을 의미한다. 남의 돈(회사 돈)으로 먹을 때는 1인분에 5만 원짜리 한우를 시키던 그들도, 내 돈(연금)으로 먹어야 하는 순간 1만 원짜리 순댓국을 고민하게 된다.

그 빈자리를 채워야 할 MZ세대는 어떤가. 그들은 회식을 ‘업무의 연장’이라며 거부한다. 저녁에 술을 마시는 대신 헬스장에 가거나 자기 계발을 한다. 술을 마시더라도 시끌벅적한 고깃집보다는 분위기 좋은 와인 바에서 가볍게 한 잔을 즐긴다. 객단가는 높을지 몰라도 빈도수가 현저히 낮다.

‘단체 손님’이 사라진 식당은 껍데기만 남은 거함과 같다. 4인 테이블, 8인 룸 위주로 설계된 한국의 대형 식당들은 이제 텅 빈 공간을 1~2명의 손님으로 채워야 하는 비효율과 싸워야 한다. 인구 구조의 변화가 외식업의 공간 효율성(Space Efficiency)을 파괴하고 있는 것이다.

## 6. 인구 절벽의 도미노: 일할 사람도, 먹을 사람도 없다

인구 통계의 역습은 수요(손님) 측면에서만 일어나는 것이 아니다. 공급(직원) 측면에서도 치명적이다. 저출산으로 인해 20대 인구가 급감하면서, 식당에서 일할 젊은 노동력이 씨가 말랐다.

과거에는 방학을 맞은 대학생들이 알바를 하며 식당을 채웠지만, 지금은 그 자리를 50~60대 중장년층이나 외국인 노동자가 채우고 있다. 인건비 상승은 필연적이다. 사람을 구하기 힘드니 임금을 올려야 하고, 임금을 올리니 음식값을 올려야 한다. 음식값이 오르니 가뜩이나 지갑이 얇은(빈곤한) 노인 손님들은 더욱 외식을 줄인다.

이것은 끔찍한 악순환의 고리다.[저출산 → 구인난 → 인건비 상승 → 메뉴 가격 인

상 → 고령 손님의 이탈 → 매출 하락 → 폐업]이 죽음의 도미노는 이미 시작되었다. 지방 소도시의 식당들은 “손님이 없어서”가 아니라 “일할 사람이 없어서” 문을 닫고 있다. 그리고 이 현상은 곧 서울의 도심으로 번질 것이다.

## 7. 일본의 나카쇼쿠, 한국의 유일한 출구

일본은 이 문제를 어떻게 해결했을까? 앞서 말했듯 그들은 ‘나카쇼쿠(中食)’라는 우회로를 팠다. 식당에 와서 비싼 돈을 내고 먹을 여력이 없는 노인들, 그리고 혼자서 밥을 먹어야 하는 단카이 세대를 위해 일본의 외식업계는 ‘주방’을 뜯어고쳤다. 훌 서빙을 줄이는 대신, 도시락과 반찬(Souzai)을 만들어 파는 데 집중했다.

일본의 편의점과 도시락 전문점은 노인들이 소화하기 쉬운 저염식, 부드러운 식감의 메뉴(개호식)를 개발했고, 소량 포장 제품을 늘렸다. 퇴직 후 지갑이 얇아진 노인들에게 500엔짜리 고품질 도시락은 자존심을 지키면서도 배를 채울 수 있는 최고의 대안이었다. 일본 외식업이 잊어버린 30년을 버틸 수 있었던 힘은 바로 이 인구 구조 변화에 맞춘 유연한 태세 전환에 있었다.

한국도 이제 선택해야 한다. 텅 빈 훌을 지키며 오지 않을 단체 손님과 씰씰이가 큰 ‘액티브 시니어’를 기다릴 것인가, 아니면 변화하는 인구 통계에 맞춰 비즈니스 모델을 송두리째 바꿀 것인가.

## 8. 축소지향의 사회, 외식업의 다이어트가 필요하다

결론은 명확하다. 한국 외식 시장의 파이(Pie)는 줄어들고 있다. 그것도 아주 빠른 속도로. 인구는 감소하고, 늙어가며, 가난해지고 있다. 이것은 마케팅으로 해결할 수 있는 문제가 아니다. ‘성장’을 전제로 한 모든 사업 계획을 폐기하고, ‘축소’를 전제로 한 생존 전략을 다시 짜야 한다.

‘손님이 사라지고 있다’는 말은 공포를 조장하기 위함이 아니다. 현실을 직시해야만 대안을 찾을 수 있기 때문이다. 외식(Dining Out)이 줄어든 자리, 그 거품이 꺼진 자리로 무엇이 채울 것인가?

그 해답은 바로 ‘나카쇼쿠(Home Meal Replacement)’에 있다.

돈 없고 소화력이 약한 노인들이 집에서 편하게 먹을 수 있는 고품질의 간편식. 퇴근 후 지친 맞벌이 부부가 죄책감 없이 식탁에 올릴 수 있는 건강한 반찬. 이것이 인구

절벽 시대에 한국 푸드 비즈니스가 나아가야 할 유일한 탈출구다. 우리는 이제 '어떻게 손님을 가게로 부를까'를 고민하는 대신, '어떻게 가게를 손님의 집으로 보낼까'를 고민해야 한다. 인구 통계의 역습을 피하는 유일한 방법은, 우리 스스로가 움직이는 것뿐이다.

## 1인 가구의 180도 전환

: '화려한 싱글'은 옛말, 생존을 위해 지갑을 닫는 '편도족'의 증가

### 1. 미디어가 만든 허상: '나 혼자 산다'는 없다

텔레비전 예능 프로그램 <나 혼자 산다>는 한국 1인 가구의 삶을 왜곡했다. 넓은 거실에서 와인을 마시고, 취미 생활을 즐기며, 배달 앱으로 3만 원짜리 음식을 시켜 먹는 연예인의 삶. 미디어는 이를 '화려한 싱글' 혹은 '골드 미스/미스터'라 포장하며, 1인 가구가 외식 시장의 큰손이 될 것이라 예언했다.

그러나 2025년의 현실은 정반대다. 통계청에 따르면 1인 가구의 연소득은 전체 가구 평균의 40% 수준에 불과하다. 그들의 주거지는 한강 뷰 아파트가 아니라 5평 남짓한 원룸이나 오피스텔이다. 금리 인상으로 인한 월세 부담과 생활 물가 폭등은 가장 먼저 1인 가구의 지갑을 닫게 만들었다.

과거 '올로(YOLO, 인생은 한 번뿐이다)'를 외치며 과시적 소비를 하던 청년들은 이제 '요노(YONO, You Only Need One)'를 외치며 꼭 필요한 하나만 산다. 그들에게 외식은 더 이상 즐거운 경험이 아니라, 통장 잔고를 위협하는 '과소비'로 전락했다. 1인 가구는 이제 '미식(Gourmet)'을 포기하고 '생존(Survival)' 모드로 돌입했다.

### 2. 런치플레이션의 난민: 편의점으로 대피하다

직장인들이 점심시간에 식당이 아닌 편의점으로 향하는 것은 단순한 취향의 변화가 아니다. 이것은 '경제적 난민'들의 대피 행렬이다. 서울 도심의 점심값은 이미 1만 2천 원을 넘어섰다. 커피 한 잔까지 마시면 하루 점심 비용으로 2만 원이 깨진다. 월급은 제자리인데 식대만 30%가 오른 상황에서, 1인 가구가 선택할 수 있는 대안은 많지 않다.

이때 편의점 도시락(편도)은 구세주로 등장한다. 4,500원에서 5,500원 사이의 가격으로 고기 반찬과 밥, 국물까지 해결할 수 있다. 과거 "편의점 음식은 몸에 해롭다"는

인식도 바뀌었다. 백종원, 김혜자 등 유명인의 이름을 건 도시락은 가성비(가격 대비 성능)를 넘어 '갓성비(God+가성비)'로 불리며 품질 경쟁력을 갖췄다.

편의점은 이제 단순한 매점이 아니라, 1인 가구의 '공용 주방'이자 '제2의 식탁'이 되었다. 그들은 좁은 자취방에서 냄새를 피우며 요리하는 대신, 퇴근길 편의점에 들러 '나카쇼쿠(완조리 식품)'를 구매한다. 이는 일본의 잊어버린 30년 동안 편의점 도시락 시장이 폭발적으로 성장했던 궤적과 정확히 일치한다.

### 3. 배달 앱의 몰락: "배달비가 밥값보다 비싸다"

코로나19 팬데믹 기간 동안 1인 가구의 식탁을 지배했던 것은 배달 앱이었다. 그러나 엔데믹 이후 배달 시장은 급격히 위축되고 있다. 이유는 명확하다. '비용의 임계점'을 넘었기 때문이다.

1인 가구가 배달 음식을 시키려면 '최소 주문 금액(약 2만 원)'을 맞춰야 하고, 여기에 '배달 팁(3천~5천 원)'을 더해야 한다. 혼자 밥 한 끼를 먹기 위해 2만 5천 원을 지출하는 것은 불황기에 불가능한 소비 행태다. 게다가 혼자 먹기엔 양이 너무 많아 남은 음식을 처리하는 것도 골칫거리다.

결국 1인 가구는 배달 앱을 지우고, 슬리퍼를 신고 나갈 수 있는 거리의 가게(슬세권)로 향한다. 그들이 원하는 것은 3~4인분의 족발이나 짬닭이 아니다. 딱 한 끼를 해결 할 수 있는 '1인분 포장(Take-out)'이다. 한국형 나카쇼쿠 시장이 '배달' 중심에서 '포장 및 픽업' 중심으로 이동해야 하는 이유가 여기에 있다.

### 4. 식재료의 딜레마: "파 한 단을 사면 반은 버린다"

그렇다면 이들이 마트에서 장을 봐서 요리를 해 먹을까? 그것도 쉽지 않다. 1인 가구에게 '내식(직접 요리)'은 비효율의 극치다. 된장찌개 하나를 끓이려 해도 감자, 호박, 두부, 파, 마늘을 모두 사야 한다. 재료비가 사 먹는 것보다 더 나올 뿐더러, 남은 식재료는 냉장고에서 썩어가기 일쑤다.

1인 가구에게 음식물 쓰레기는 곧 '현금 손실'이다. 따라서 그들은 원물 식재료(Raw Material)를 사는 것을 꺼린다. 대신 딱 필요한 만큼 손질되어 있고, 조리만 하면 되는 밀키트나, 아예 조리가 끝난 반찬을 선호한다. 이 지점에서 '반찬 가게'와 '소포장

전문점'의 기회가 열린다. 대형 마트의 '1+1 행사'는 1인 가구에게 매력적이지 않다. 그들에게 필요한 것은 '반값에 파는 절반 용량(0.5인분)'이다.

## 5. '흔밥'의 격식은 사라지고 실용만 남는다

과거 식당들이 1인 가구를 잡기 위해 '흔밥 전용 좌석'을 만들고 '프리미엄 1인 화로 구이' 메뉴를 내놓던 시절이 있었다. 그러나 이제 그런 감성적인 접근은 통하지 않는다. 지금의 1인 가구는 낭만적인 흔밥러가 아니라, 치열한 생존자다.

외식업계는 인정해야 한다. 1인 가구는 더 이상 객단가를 높여줄 VIP가 아니다. 그들은 철저하게 가격과 효율을 따지는 스마트한 소비자다. 이들의 지갑을 열게 하는 유일한 열쇠는 '나카쇼쿠(中食)'뿐이다. 식당의 맛을 유지하되, 서비스 거품을 뺀 가격으로, 쓰레기가 남지 않는 1인분 용기에 담아 제공하는 것. 그것만이 1인 가구 1,000만 시대에 외식업이 살아남을 수 있는 유일한 생존 방정식이다.

### 소멸하는 저녁 회식

: 주 52시간제와 코로나19가 쏘아 올린 공, '밤의 제국'이 무너졌다

## 1. 퍼펙트 스톰(Perfect Storm): 세 가지 악재의 결합

한국의 외식 시장, 특히 고깃집과 횟집으로 대변되는 '저녁 장사'는 기형적인 구조였다. 매출의 상당 부분이 개인의 지갑이 아닌 회사의 지갑, 즉 '법인 카드'에서 나왔기 때문이다. 그러나 이 견고했던 '회식 공화국'은 주 52시간 근무제, 워라밸 문화, 그리고 코로나19라는 세 가지 거대한 파도를 연달아 맞으며 침몰했다.

먼저 주 52시간 근무제는 물리적 시간을 앗아갔다. 야근이 사라지면서 "일 끝나고 소주 한잔"이라는 명분이 사라졌다. 정해진 시간 안에 업무를 마쳐야 하는 압박 속에서, 숙취로 다음 날 업무 효율을 떨어뜨리는 회식은 '비생산적인 악습'으로 규정되었다.

여기에 MZ세대의 등장은 문화적 타격을 가했다. 그들에게 회식은 '단합'이 아니라 '업무의 연장'이자 '무급 노동'이다. 상사의 비위를 맞추며 고기를 굽고 폭탄주를 마시는 행위는 '워라밸(Work-Life Balance)'을 침해하는 최악의 꼰대 문화로 낙인찍혔다. "회식할 돈으로 차라리 상품권을 달라"는 것이 요즘 직장인들의 솔직한 심정이다.

마지막 결정타는 코로나19였다. 3년 간의 거리두기는 "회식을 안 해도 회사는 잘 돌

"아간다"는 사실을 증명해 버렸다. 강제적인 회식이 사라지자 사람들은 '저녁이 있는 삶'의 달콤함을 맛보았다. 팬데믹이 끝났지만, 한번 바뀐 습관은 돌아오지 않는다. 이 세 가지 요소가 결합하여 한국의 '저녁 회식 문화'는 돌이킬 수 없는 강을 건넜다.

## 2. 수익 모델의 붕괴: "술장사가 남는다"는 옛말

회식의 소멸이 외식업에 치명적인 이유는 단순히 손님 수가 줄어서가 아니다. '가장 마진이 높은 상품'이 팔리지 않기 때문이다. 한국 식당의 수익 구조는 "음식 팔아 본 전 뽑고, 술 팔아 돈 번다"는 말이 있을 정도로 주류 매출 의존도가 높다.

단체 회식 손님은 식당 입장에서 최고의 VIP였다. 그들은 자리에 앉자마자 소주와 맥주를 박스째 주문했고, 안주가 남더라도 계속해서 추가 주문을 했다. 그러나 회식이 사라진 자리에 남은 개인 손님들은 다르다. 그들은 식사 메뉴만 시키거나, 술을 마셔도 딱 한 병만 마신다.

더욱 심각한 것은 '2차, 3차 문화'의 소멸이다. 1차에서 고기를 먹고, 2차로 호프집, 3차로 노래방을 가던 유흥의 생태계 사슬이 끊어졌다. 밤 10시가 넘으면 거리가 텅 비는 현상은 이제 서울의 뉴노멀(New Normal)이 되었다. 늦게까지 불을 켜놓을수록 인건비와 전기세만 나가는 상황, 이것이 심야 영업을 하는 식당들이 문을 닫는 이유다.

## 3. 회식의 진화: '부어라 마셔라'에서 '점심 미식회'로

그렇다면 회식은 완전히 사라졌을까? 아니다. 형태가 바뀌었다. 저녁에 술을 마시는 대신, 점심시간에 맛있는 것을 먹는 '런치 회식'으로 이동했다.

부장님들은 이제 저녁에 삼겹살집으로 직원들을 끌고 가는 대신, 점심에 인당 3~5만 원짜리 오마카세나 스테이크 하우스로 데려간다. 술을 강권하지 않고, 짧고 굵게 미식을 즐기고 헤어지는 '깔끔한 회식'을 선호한다.

이러한 변화는 일반적인 '중저가 한식당'에게는 재앙이다. 점심 회식 수요는 고급 레스토랑이나 힙한 브런치 카페로 몰리고, 저녁 회식 수요는 증발했다. 어중간한 포지션의 대형 고깃집이나 횟집은 점심에도, 저녁에도 선택받지 못하는 '낙동강 오리알' 신세가 되었다. 100평이 넘는 대형 매장이 공실로 남는 것은 바로 이런 트렌드 변화를 읽지 못했기 때문이다.

## 4. 귀가(歸家) 본능: 나카쇼쿠 시장의 기회

저녁 회식이 사라진 직장인들은 어디로 갔을까? 그들은 '집'으로 갔다. 저녁 6시 30분, 퇴근길 지하철과 버스는 귀가하는 사람들로 붐빈다. 그들의 손에는 스마트폰이 들려 있고, 그들은 집으로 가는 동안 '오늘 저녁 뭐 먹지?'를 고민하며 배달 앱을 켜거나 마켓컬리의 새벽 배송을 주문한다.

회식이 사라지면서 확보된 저녁 시간은, 역설적으로 '가족과의 식사' 혹은 '나를 위한 혼술상'을 차릴 시간을 만들어주었다. 과거에는 식당에서 소비되던 그 막대한 식비와 주류 비용이, 이제는 가정 내 식탁으로 이동하고 있다.

이것이 바로 우리가 '나카쇼쿠(中食)'에 주목해야 하는 이유다. 식당 사장님들은 사라진 회식 손님을 원망할 것이 아니라, 일찍 귀가하는 그들의 손에 들려 보낼 '포장 메뉴'를 개발해야 한다. "회식이 없으니 집에서 드세요"라고 제안해야 한다. 회식의 종말은 외식업의 위기지만, 동시에 가정 간편식과 테이크아웃 시장에는 전례 없는 기회다. 밤의 제국이 무너진 자리, 그 페허 위에서 '홈 다이닝(Home Dining)'이라는 새로운 제국이 건설되고 있다.

## 제2장. 비용의 공습: 팔아도 남지 않는 장사

런치플레이션(Lunchflation)의 공포: 직장인 점심값 1만 원 시대, 식당을 떠나는 고객들

### 1. 1만 원, 무너진 심리적 마지노선

대한민국 직장인에게 점심시간은 단순한 식사 시간이 아니다. 오전의 격무에 시달린 몸과 마음을 달래고, 오후를 버티게 해주는 유일한 '해방구'이자 '쉼표'다. 그러나 2024년, 이 소중한 해방구는 가장 큰 스트레스의 진원지로 변모했다. 바로 '런치플레이션(Lunchflation, 점심+인플레이션)'의 공습 때문이다.

오랫동안 한국 사회에는 암묵적인 사회적 합의가 있었다. "직장인의 점심값은 1만 원을 넘지 않는다." 국밥, 김치찌개, 제육볶음, 돈가스 등 서민의 점심 메뉴는 아무리 비싸도 8,000~9,000원 선에서 방어되어 왔다. 1만 원짜리 지폐 한 장이면 밥을 먹고, 저가 커피 한 잔까지 마실 수 있는 것이 '국룰(국민 룰)'이었다.

하지만 2023년을 기점으로 이 견고했던 마지노선이 처참하게 붕괴했다. 서울 도심 오피스 상권의 평균 점심값은 1만 2,000원을 돌파했다. 냉면 한 그릇에 1만 6,000원,

비빔밥 한 그릇에 1만 3,000원이라는 가격표는 더 이상 낯선 풍경이 아니다. 1만 원을 내고 거스름돈을 받는 것이 아니라, 1만 원을 내고도 몇천 원을 더 결제해야 하는 현실. 이 ‘천 원 단위의 변화’가 소비자의 심리에 미친 충격은 핵폭탄급이다.

심리학적으로 ‘단위의 앞자리’가 바뀌는 것은 소비 저항감을 극대화한다. 9,000원일 때는 “조금 비싸네”라고 생각하며 지갑을 열던 직장인들이, 10,000원이 되는 순간 “이 돈 주고는 못 먹겠다”며 발길을 돌린다. 식당 주인 입장에서는 고작 1,000원을 올렸을 뿐인데, 체감 손님은 30%가 줄어드는 기현상이 벌어진다. 1만 원이라는 숫자는 한국 외식 시장의 성장과 쇠퇴를 가르는 분기점이 되었다.

## 2. 퍼펙트 스톰: 사장님은 왜 가격표를 덧붙이는가?

소비자들은 식당 주인을 원망한다. “경기도 안 좋은데 너무 올리는 것 아니냐”며 탐욕스럽다고 비난한다. 하지만 주방 안쪽의 사정을 들여다보면, 자영업자들은 생존을 위해 몸부림치고 있음을 알 수 있다. 지금 외식업계에 닥친 비용 상승은 단순히 재료비 몇 개가 오르는 수준이 아니다. 원재료, 인건비, 에너지 비용이 동시에 폭등하는 ‘퍼펙트 스톰(Perfect Storm)’이다.

### 첫째, 식탁 물가의 초인플레이션이다.

기후 위기로 인해 상추, 배추, 파 등 농산물 가격은 널뛰기를 반복한다. ‘금(金)상추’, ‘금(金)사과’라는 말은 이제 뉴스거리도 아니다. 여기에 우크라이나 전쟁 이후 폭등한 식용유, 밀가루 가격은 떨어질 기미가 없다. 식당 사장님들이 가장 무서워하는 것은 ‘예측 불가능성’이다. 원가가 얼마나 오를지 가늠이 안 되니, 보수적으로 가격을 책정 할 수밖에 없다. 김치찌개 집에서 김치를, 고깃집에서 상추를 마음껏 리필해 주던 한국식 ‘정(情)’ 문화는 원가 압박 앞에서 무참히 삭제되었다.

### 둘째, 인건비의 구조적 상승이다.

최저임금의 급격한 인상은 이미 상수(常數)가 되었다. 더 큰 문제는 돈을 줘도 사람을 구할 수 없는 구인난이다. 힘든 주방 일을 하려는 한국인은 씨가 말랐고, 외국인 노동자의 인건비조차 천정부지로 치솟았다. 1만 원짜리 순댓국을 팔아서 서빙 이모님 시급 1만 2,000원(주휴수당 포함)을 감당하려면, 한 시간에 최소 5그릇 이상을 팔아야 한다. 그러나 점심 피크타임은 고작 2시간 남짓이다. 이 짧은 시간에 인건비와 임대료를 뽑아내기란 물리적으로 불가능에 가깝다.

### 셋째, 에너지 비용의 습격이다.

전기세와 가스비 인상은 식당 운영에 치명타다. 펄펄 끓여야 하는 국밥집, 에어컨을 빵빵하게 틀어야 하는 고깃집에게 공공요금 고지서는 저승사자의 통지서와 같다. 매출은 그대로인데 관리비만 30%가 오르는 상황. 사장님이 선택할 수 있는 길은 단 하나, 메뉴판의 숫자를 고치는 것뿐이다. 그들은 탐욕스러워서가 아니라, 망하지 않기 위해 가격을 올린다.

### 3. 직장인의 반란: "점심, 안 사 먹습니다"

가격표가 수정되는 순간, 직장인들은 조용히 반란을 일으켰다. 그것은 시위나 불매 운동 같은 거창한 것이 아니었다. 그저 식당을 향하던 발길을 돌려 다른 곳으로 향하는 '무언의 파업'이었다.

가장 먼저 나타난 현상은 '도시락족의 부활'이다.

아침잠을 줄여가며 집에서 도시락을 싸 오는 직장인이 급증했다. 과거에는 건강이나 다이어트를 위해 도시락을 쌌다면, 지금은 오로지 '돈을 아끼기 위해' 쌌다. 회사 당비실 전자레인지 앞에는 점심시간마다 긴 줄이 늘어선다. 1990년대 IMF 시절에나 보았던 '알뜰주부'의 도시락 싸기가 2024년 MZ세대 직장인들 사이에서 '생존 스킬'로 부활한 것이다.

두 번째 현상은 '편의점 런(Run)'이다.

식당이 1만 원의 벽을 넘자, 5,000원짜리 편의점 도시락은 '혜자(가성비가 좋음)'의 상징이 되었다. 편의점 업계는 이 기회를 놓치지 않고 백종원, 김혜자 등 유명인의 이름을 건 고품질 도시락을 쏟아내고 있다. 직장인들은 이제 맛집 블로그를 검색하는 대신, 편의점 앱을 켜고 재고를 확인하며 달린다. 편의점은 단순한 매점이 아니라, 외식업을 위협하는 가장 강력한 '경쟁 식당'이 되었다.

세 번째는 '구내식당의 귀환'이다.

맛없고 부실해서 외면받던 구내식당이 다시 붐비고 있다.

외부인 출입이 가능한 관공서나 대기업 구내식당은 '오픈런'을 해야 먹을 수 있는 핫플레이스가 되었다. 6,000~7,000원에 영양 균형이 잡힌 식사를 할 수 있다는 장점은 '맛'이라는 단점을 상쇄하고도 남는다. 인근 식당 사장님들에게 구내식당의 긴 줄은 자신의 매출을 빨아들이는 블랙홀처럼 보인다.

마지막으로, 극단적인 ‘무지출 챌린지’와 ‘점심 결식’이다.

커피 한 잔 값이라도 아끼기 위해 탕비실 믹스커피를 마시고, 아예 점심을 굶거나 샌드위치 반 조각으로 때우는 직장인도 늘었다. “점심값이 무서워 출근하기 싫다”는 말은 농담이 아닌 현실이다. 외식이 주는 즐거움은 사라지고, 오직 허기만 채우면 된다는 ‘사료화(飼料化)’ 현상이 벌어지고 있다.

#### 4. 사장님의 딜레마: 올리면 죽고, 안 올리면 말라죽는다

이 상황에서 외식업 사장님들은 ‘죄수의 딜레마’에 빠졌다. 가격을 올리자니 손님이 떠날 것이 뻔하고, 가격을 동결하자니 팔면 팔수록 적자가 나는 상황이다.

어떤 사장님들은 ‘슈링크플레이션(Shrinkflation, 가격은 유지하되 양을 줄이는 것)’이라는 꼼수를 쓴다. 공깃밥 그릇을 살짝 작은 것으로 바꾸거나, 반찬 가짓수를 5개에서 3개로 줄이거나, 고기의 중량을 20g 슬쩍 뺀다. 하지만 소비자들은 귀신같다. “이 집 변했네”, “양이 너무 줄었어”라는 리뷰가 달리는 순간, 그 식당의 수명은 끝난다. SNS 시대에 ‘초심을 잃은 식당’이라는 낙인은 폐업 선고와 다름없다.

더 나쁜 선택은 ‘저가 식재료로의 변경’이다. 국산 김치를 중국산으로, 생고기를 냉동으로 바꾼다. 원가는 절감될지 몰라도 맛의 퀄리티는 수직 하락한다. 혀가 예민해진 한국 소비자들은 귀신같이 맛의 차이를 감지한다. 결국 가격을 올려도 망하고, 품질을 낮춰도 망하는 ‘외통수’에 걸린 셈이다.

이 딜레마 속에서 살아남는 식당은 극소수다. 아예 초저가 전략을 취해 박리다매로 승부하는 ‘노량진 고시 식당’ 스타일이거나, 아니면 가격 저항이 없는 고소득층을 대상으로 하는 ‘하이엔드 다이닝’뿐이다. 그 중간에 위치한, 평범한 김치찌개 집과 백반집, 칼국수 집은 모래성처럼 허물어지고 있다. 한국 외식 시장의 허리(Middle Class)가 사라지고 있는 것이다.

#### 5. 외식의 양극화: 백반의 종말과 샌드위치의 역설

우리가 주목해야 할 지점은 바로 이 ‘중간 지대’의 붕괴다. 한국의 점심 문화를 지탱해 온 것은 7,000~8,000원짜리 ‘백반(白飯)’이었다. 밥과 국, 몇 가지 반찬이 어우러진 백반은 한국인의 소울 푸드이자 가장 완벽한 영양식이었다. 그러나 런치플레이션은 이 백반 생태계를 파괴했다.

다양한 반찬을 제공해야 하는 백반은 인건비와 식재료비 상승에 가장 취약한 구조다.

반찬 재활용이 금지된 상황에서 남은 반찬은 전량 폐기해야 하므로 로스율(Loss)도 높다. 결국 백반집들은 가격을 1만 원 이상으로 올리거나 문을 닫아야 한다. 하지만 소비자들은 “백반을 1만 2천 원 주고 먹느니 차라리 햄버거를 먹겠다”고 생각한다.

그래서 나타난 현상이 ‘밥 대신 빵’이다. 아이러니하게도 밥값보다 비싼 샌드위치나 샐러드 시장은 성장하고 있다. 1만 3천 원짜리 샐러드에는 지갑을 열면서, 1만 원짜리 백반에는 인색하다. 이는 점심의 가치가 ‘배부름’에서 ‘건강’이나 ‘트렌드’로 이동했음을 의미하기도 하지만, 동시에 ‘밥심’으로 일한다는 한국적 가치관이 경제 논리에 의해 무너지고 있음을 시사한다.

## 6. 일본의 교훈: 원 코인 런치의 그림자

우리는 여기서 다시 한번 1990년대 일본을 소환해야 한다. 버블 붕괴 후 일본의 직장인들 역시 살인적인 점심값에 비명을 질렀다. 그때 등장한 것이 ‘원 코인 런치(One Coin Lunch)’다. 500엔짜리 동전 하나로 먹을 수 있는 저가 도시락과 규동(소고기 덮밥)이 점심 시장을 평정했다.

일본의 식당들은 살아남기 위해 메뉴를 단순화하고, 자판기(식권 발매기)를 도입해 인건비를 줄였으며, 회전율을 극대화하는 ‘패스트푸드형 식당’으로 변모했다. 반찬 문화가 사라지고 단품 위주의 식사가 정착된 것도 이때다.

한국의 런치플레이션은 한국형 ‘원 코인 런치’ 시대를 예고한다. 이미 저가 프랜차이즈들이 우후죽순 생겨나고 있다. 3,900원짜리 콩나물국밥, 4,900원짜리 덮밥집이 성업 중이다. 하지만 이것은 외식 문화의 발전이 아니라 퇴보다. 질 좋은 식재료와 정성이 들어간 ‘요리’는 사라지고, 공장에서 만든 소스와 냉동 식재료를 조립해서 내놓는 ‘사료’ 수준의 음식이 거리를 점령하게 될 것이다.

## 7. 식당의 적은 옆집 식당이 아니다

런치플레이션은 일시적인 현상이 아니다. 고물가, 고금리, 고환율이라는 ‘3고(高) 시대’가 지속되는 한, 점심값 1만 원 시대는 되돌릴 수 없는 뉴노멀이다. 이제 식당 주인들은 깨달아야 한다. 나의 경쟁자는 옆집 김치찌개 집이 아니다.

당신의 경쟁자는 ‘편의점의 5천 원짜리 혜자 도시락’이고, ‘대기업의 구내식당’이며, ‘집에서 싸 온 도시락’\*이다. 더 나아가 ‘점심을 짚는 고객의 의지’와 싸워야 한다. 이 싸움에서 ‘가격’으로 승부하려 한다면 백전백패다. 대기업의 자본력과 유통망을 가

진 편의점을 개인이 가격으로 이길 수는 없다. 그렇다고 무작정 ‘고급화’로 가기엔 직장인들의 지갑이 너무 얕다.

결국 해답은 다시 ‘나카쇼쿠(中食)’로 귀결된다.

홀 운영 비용(임대료, 서빙 인건비, 냉난방비)을 뺀 가격으로, 편의점 도시락보다는 월등히 맛있고 건강한 음식을 제공할 수 있는가? 직장인들이 사무실에서 눈치 보지 않고 먹을 수 있도록 냄새가 나지 않는 깔끔한 패키지를 개발할 수 있는가? 점심시간 1시간의 소중함을 지켜주기 위해, 웨이팅 없이 바로 픽업할 수 있는 예약 시스템을 갖췄는가?

소비자들은 식당을 떠나고 있다. 그들을 다시 불러올 수 없다면, 우리가 그들의 사무실 책상 위로 가야 한다. 런치플레이션의 공포 속에서 살아남을 유일한 열쇠는, 식당이라는 공간을 버리고 도시락이라는 그릇에 당신의 요리를 담아내는 것뿐이다. ‘점심장사’의 개념을 ‘홀 장사’에서 ‘배달 및 픽업 장사’로 완전히 뜯어고치는 것, 그것만이 1만 원의 벽을 넘어 생존하는 길이다.

인건비와 구인난의 이중고: "사람이 없어서 장사를 못 해요"

: 일본의 외국인 노동자 의존 현상과 한국의 미래

### 1. ‘임대 문의’보다 무서운 ‘직원 구함’

지금 대한민국 자영업자들을 가장 공포에 떨게 하는 것은 ‘임대료 인상’도, ‘재료비 폭등’도 아니다. 바로 가게 입구마다 붙어 있는 “직원 구함(시급 15,000원)”이라는 절박한 호소문이다.

과거에는 장사가 안 돼서 망했다. 손님이 없으니 매출이 없고, 매출이 없으니 임대료를 못 내서 쫓겨났다. 그러나 2024년의 풍경은 기괴하다. 손님이 줄을 서는데도 가게 문을 닫는다. “직원이 그만둬서 당분간 점심 장사만 합니다”, “사람을 못 구해서 테이블을 절반만 운영합니다”라는 안내문이 맛집의 유리창을 도배하고 있다.

이것은 수요(손님)의 위기가 아니라, 공급(노동력)의 붕괴다. 자본주의 시장에서 돈을 주겠다는데도 노동을 제공하겠다는 사람이 없는 초유의 사태, 이른바 ‘노동 공급 쇼크 (Labor Supply Shock)’가 외식업계를 강타했다. 사장님들은 “손님보다 직원 모시기가 더 힘들다”고 토로한다. 직원의 기분에 맞춰주고, 혹여나 그만둘까 전전긍긍하는

‘을(乙)의 사장님’ 시대. 이것이 대한민국 외식업의 현주소다.

## 2. 인건비의 역습: 내가 벌어 직원 월급 주기도 벅차다

구인난의 1차적인 원인은 단연 ‘비용’이다. 지난 몇 년간 최저임금은 급격히 상승했다. 2024년 기준 최저시급은 9,860원이지만, 주휴수당(일주일 개근 시 지급하는 유급 휴일 수당)을 포함하면 실질 시급은 이미 12,000원에 육박한다. 여기에 4대 보험료와 퇴직금까지 고려하면, 사장님이 부담해야 할 인건비는 시급 1만 5,000원을 훌쩍 넘긴다.

하루 10시간, 한 달 25일을 일하는 직원을 한 명 고용하려면 최소 350만 원 이상의 비용이 든다. 식당의 평균 영업이익률을 15%~20%라고 가정했을 때, 직원 한 명의 월급을 주기 위해서는 매달 2,000만 원어치의 음식을 더 팔아야 한다는 계산이 나온다. 1만 원짜리 국밥 2,000그릇을 더 팔아야, 알바생 한 명을 쓸 수 있는 것이다.

이 살인적인 손익분기점 앞에서 영세 자영업자들은 무너진다. “직원 월급 주고 나면 내가 가져가는 돈은 알바비보다 적다”는 자조 섞인 한탄은 과장이 아니다. 결국 사장님들은 직원을 내보내고, 아내와 자식을 동원하거나, 하루 14시간씩 혼자 일하는 ‘나홀로 사장’이 되기를 택한다. 이는 서비스의 질적 하락과 사장님의 번아웃으로 이어지고, 결국 폐업이라는 종착역에 다다르게 된다.

## 3. K-청년의 엑소더스: “누가 기름 냄새 맡으며 일하나요?”

돈을 많이 주면 해결될까? 불행히도 그렇지 않다. 지금의 구인난은 단순한 임금 문제 가 아니라, ‘직업관의 변화’에서 기인한 구조적 문제이기 때문이다.

MZ세대로 불리는 한국의 청년들은 식당 일을 기피한다. 그들에게 외식업은 대표적인 3D(Difficult, Dirty, Dangerous) 업종이다. 뜨거운 불 앞에서 땀을 흘려야 하고, 음식물 쓰레기를 치워야 하며, 손님들의 갑질(감정 노동)을 견뎌야 한다.

무엇보다 그들은 ‘통제’를 싫어한다. 정해진 시간에 출근해서 사장님의 지시를 받아야 하는 식당 알바보다는, 내가 원할 때 일하고 원할 때 쉴 수 있는 ‘배달 라이더’나 ‘쿠팡 플렉스’ 같은 플랫폼 노동을 선호한다. 실제로 배달 시장이 폭발적으로 성장하면서, 식당 홀서빙 인력의 대부분이 배달 라이더로 흡수되었다. 에어컨 나오는 카페 알바나 앉아서 일하는 사무보조 자리는 경쟁률이 수십 대 일이지만, 고깃집 불판 닦는 자리는 시급 2만 원을 불러도 지원자가 없다.

청년들에게 식당 노동은 ‘비전 없는 고생’일 뿐이다. 과거에는 식당에서 설거지부터 시작해 주방장이 되고 내 가게를 차리겠다는 ‘도제식 성공 신화’가 있었지만, 지금은 누구도 그런 미래를 꿈꾸지 않는다. 한국의 젊은 노동력은 외식업계에서 완전히 증발했다. 엑소더스(Exodus, 대탈출)는 이미 끝났다.

#### 4. 일본의 거울: 편의점의 ‘김(KIM)’상과 ‘응우옌’상

우리는 여기서 다시 일본을 봐야 한다. 일본 역시 우리보다 앞서 심각한 구인난을 겪었다. 일본의 청년들도 힘들고 더러운 외식업을 기피했다. 그렇다면 일본의 식당과 편의점은 어떻게 돌아가고 있는가? 도쿄의 편의점에 가보면 해답을 알 수 있다.

계산대에는 일본인이 없다. 서툰 일본어로 “이라샤이마세(어서 오십시오)”를 외치는 베트남의 ‘응우옌’ 상, 네팔의 ‘마니쉬’ 상, 중국의 ‘왕’ 상이 그 자리를 지키고 있다. 일본의 대표적인 규동 체인점 ‘마츠야’나 ‘요시노야’의 심야 시간대는 거의 100% 외국인 유학생이나 노동자들에 의해 운영된다.

일본 정부는 ‘기능실습생’이라는 이름으로 저개발 국가의 청년들을 값싼 노동력으로 수입해 왔다. 명목은 기술 이전이지만, 실상은 인구 절벽으로 텅 빈 3D 업종의 일자리를 채우기 위한 고육지책이었다. 일본의 외식 산업은 이제 외국인 노동자 없이는 단 하루도 굴러가지 않는 ‘다국적 용병 부대’가 되었다.

이것은 무엇을 의미하는가? 일본 특유의 섬세한 접객 서비스인 ‘오모테나시(환대)’가 사라졌다는 뜻이다. 매뉴얼대로 움직이는 외국인 노동자들에게 일본인 특유의 눈치와 배려를 기대하기는 힘들다. 주문은 키오스크가 받고, 음식은 외국인 알바가 가져다준다. 일본의 외식은 ‘서비스업’에서 ‘단순 음식 제공업’으로 격하되었다. 그리고 이 서글픈 풍경은 고스란히 2025년 한국의 미래가 되고 있다.

#### 5. 바벨탑이 된 한국의 주방: “주문이 안 통한다”

한국 정부도 뒤늦게 빗장을 풀었다. E-9(비전문 취업) 비자의 허용 업종을 음식점업으로 확대하고, 유학생들의 시간제 취업 규제를 완화했다. 이제 서울 명동이나 강남의 식당에 가면 한국말보다 중국어, 베트남어, 영어가 더 많이 들린다. 주방은 이미 다국적 연합군이 점령했다.

하지만 부작용은 즉각적이다. ‘의사소통의 단절’이다.“이모, 여기 깍두기 좀 더 주세요”라는 한국 식당 특유의 정감 있는 주문은 이제 통하지 않는다. 외국인 직원은 “깍두기?”라고 되물으며 당황하거나, 엉뚱한 반찬을 가져오기 일쑤다. 손님의 복잡한 요구 사항(“소스는 따로 주시고, 맵기는 덜 맵게 해 주세요”)은 전달 과정에서 누락된다.

손님은 답답함을 느끼고, 사장님은 속이 터진다. 그러나 화를 낼 수도 없다. 그들마저 그만두면 가게 문을 닫아야 하기 때문이다. 한국 외식업의 강점이었던 ‘빠르고 눈치 빠른 서비스’는 붕괴하고 있다. 주방에서는 말이 안 통하니 손짓 발짓으로 요리를 가르친다. 레시피의 정교함이 떨어지고, 음식 맛의 일관성(Consistency)이 흔들린다. 한국의 주방은 서로 말이 통하지 않는 ‘바벨탑’이 되어가고 있다.

## 6. 로봇은 구세주가 아니다: 기술의 한계

사람이 없으니 기계를 쓴다. ‘서빙 로봇’과 ‘테이블 오더(태블릿 메뉴판)’의 보급 속도는 세계 1위다. 이제 웬만한 식당에 가면 로봇이 국물을 흘리지 않고 서빙을 하고, 손님은 직원을 부르지 않고 태블릿으로 주문과 결제를 마친다.

표면적으로는 효율적으로 보인다. 인건비가 절감되고, 구인난 스트레스에서 해방된 것처럼 보인다. 하지만 이것은 ‘외식의 본질’을 훼손하는 양날의 검이다. 우리가 식당에 가는 이유는 단순히 배를 채우기 위함이 아니다. 대접받는 느낌, 사람의 온기, 활기찬 분위기를 소비하러 가는 것이다. 그러나 로봇이 돌아다니는 식당은 삭막하다. 기계적인 안내 멘트만 들릴 뿐, 사람의 온기가 없다.

게다가 로봇은 ‘단순 운반’만 할 뿐, 식탁을 치우거나(Bussing), 불판을 갈아주거나, 손님의 불만 사항을 해결해 주지 못한다. 결국 결정적인 순간에는 사람이 개입해야 한다. 로봇 도입은 인력을 줄여주는 보조 수단일 뿐, ‘사람 없는 식당’을 가능하게 하는 마법의 지팡이는 아니다.

## 7. 외식업의 구조적 불능: 풀 서비스(Full-Service)의 종말

결론적으로, 한국의 외식 시장에서 ‘풀 서비스 레스토랑(Full-Service Restaurant)’ 모델은 이제 구조적으로 불가능해졌다. 직원이 자리로 와서 주문을 받고, 고기를 구워주고, 반찬을 리필해 주고, 계산까지 해주는 그 호사스러운 서비스는, 저임금 노동력이 풍부했던 시절이나 가능했던 유물이다.

인건비는 계속 오를 것이고, 일할 사람은 더 줄어들 것이다. 외국인 노동자로 버티는 것도 한계가 있다. 그들 역시 숙련도가 쌓이면 더 편하고 돈 많이 주는 곳으로 떠날 것이기 때문이다. 결국 남은 선택지는 두 가지뿐이다.

하나는 ‘서비스의 유료화’다. 팁(Tip) 문화를 도입하거나, 고기를 구워주는 비용을 메뉴 가격에 포함시켜 대폭 인상하는 것이다. 돈을 낼 능력이 있는 소수의 상류층만을 위한 ‘하이엔드 다이닝’으로 가는 길이다.

다른 하나는 ‘서비스의 제거’다. 모든 과정을 셀프(Self)로 바꾸고, 조리 과정을 최소화하는 것이다. 그리고 이 방향성의 종착역이 바로 ‘나카쇼쿠(中食)’다.

## 8. 주방을 없애야 산다

사람이 없어서 장사를 못 한다면, 사람이 덜 필요한 구조로 바꿔야 한다. 개별 식당의 주방에서 채소를 다듬고 육수를 끓이는 비효율적인 노동을 없애야 한다. 대신 자동화된 공장(Central Kitchen)에서 대량으로 조리된 음식을 받아, 매장에서는 데워서 내놓기만 하거나(매장 내 나카쇼쿠), 아예 포장 용기에 담아 판매하는(테이크아웃 전문) 방식으로 전환해야 한다.

일본의 편의점 도시락이나 도시락 전문점이 성공한 이유가 바로 이것이다. 숙련된 요리사가 없어도, 외국인 알바생 혼자서도 운영 가능한 시스템을 만들었기 때문이다. 한국의 외식업도 이제 ‘셰프의 손맛’에 의존하는 예술의 영역에서 벗어나, ‘시스템과 매뉴얼’로 돌아가는 제조업의 영역으로 넘어가야 한다.

“사람이 없어서 장사를 못 해요”라는 비명은, 이제 “사람 없이도 할 수 있는 장사를 하라”는 시장의 명령으로 들려야 한다. 구인난은 일시적인 소나기가 아니라, 외식업의 기후 자체가 바뀐 것이다. 이 변화된 기후에서 살아남으려면, 우리는 진화해야 한다. 사람이 필요 없는 식탁, 나카쇼쿠의 시대로.

## **배달의 배신: 플랫폼 수수료와 배달비 부담이 만든 '배달거지'와 '포장족'의 등장 : 혁신의 아이콘은 어떻게 자영업의 기생충이 되었나**

### **1. 허니문은 끝났다: 구세주에서 폭군으로**

2020년, 코로나19라는 전대미문의 팬데믹이 세상을 덮쳤을 때, ‘배달의민족’과 ‘쿠팡 이츠’는 분명 난세의 영웅이었다. 밖으로 나갈 수 없는 사람들에게 음식을 날라다 주었고, 손님이 끊긴 식당 사장님들에게는 유일한 숨구멍을 틔워주었다. 당시 우리는 그들이 부과하는 수수료를 ‘생명의 대가’라 여기며 기꺼이 지불했다.

그러나 2025년, 마스크를 벗은 지 오래인 지금, 그 영웅은 탐욕스러운 폭군으로 변모했다. 혁신의 아이콘이라 칭송받던 배달 플랫폼은 이제 자영업자의 고혈을 짜내고 소비자의 지갑을 터는 ‘공공의 적’이 되었다.

우리는 이것을 ‘배달의 배신’이라 부른다. 기술을 통해 생산자와 소비자를 연결해 주겠다던 초기의 약속은 사라졌다. 그 자리에는 독점적 지위를 이용해 양쪽 모두에게 과도한 통행세를 징수하는 거대한 ‘디지털 소작농 시스템’만이 남았다. 식당 주인은 플랫폼의 노예가 되었고, 소비자는 호구가 되었다. 이 기형적인 구조 속에서 한국의 외식 생태계는 밑바닥부터 썩어들어가고 있다.

### **2. 사장님의 장부: 팔면 팔수록 손해 보는 마법**

손님들은 흔히 오해한다. “배달 앱으로 주문하면 가게는 인건비도 안 들고 임대료 부담도 적으니 돈을 더 많이 벌겠지”라고. 하지만 이것은 플랫폼의 수익 구조를 모르는 순진한 생각이다. 자영업자들에게 배달 앱은 ‘팔면 팔수록 손해 보는’ 기이한 도박판이다.

15,000원짜리 치킨 한 마리를 배달로 팔았을 때의 계산서를 뜯어보자. 우선 플랫폼 중개 수수료(6.8%~12.5%)가 빠진다. 여기에 결제 수수료(3%)가 붙는다. 끝이 아니다. 가장 무서운 ‘배달비’가 있다. 라이더에게 지급되는 배달비 6,000원 중 식당 주인이 최소 3,000원 이상을 부담해야 한다. 여기에 가게 노출을 위한 ‘깃발 꽂기(광고비)’나 ‘우리가게클릭(클릭당 과금)’ 비용까지 더하면, 사장님 손에 줘야지는 돈은 매출의 60% 수준으로 곤두박질친다.

재료비와 임대료를 제하고 나면, 치킨 한 마리를 튀겨서 사장님의 가져가는 순이익은

고작 1,000원~2,000원 남짓이다. “재주는 곰(사장님)이 부리고, 돈은 왕 서방(플랫폼)이 챙긴다”는 속담은 2024년 대한민국 배달 시장을 설명하는 가장 정확한 묘사다. 많은 사장님이 “배달 앱을 끄고 싶다”고 절규한다. 하지만 끌 수가 없다. 이미 한국의 외식 소비 패턴이 배달 앱 중심으로 재편되었기 때문이다. 앱을 끄는 순간 매출은 ‘0’이 된다. 울며 겨자 먹기로 앱을 켜지만, 주문 알림음인 “배달의 민족 주문~!” 소리가 들릴 때마다 사장님들의 가슴은 철렁 내려앉는다. 저 주문이 나의 수익인지, 아니면 나의 노동력을 착취해 가는 플랫폼의 수익인지 알 수 없기 때문이다.

### 3. 소비자의 분노: "치킨 3만 원 시대의 주범"

분노하는 것은 사장님뿐만이 아니다. 소비자들 역시 임계점에 다다랐다. 배달비 3,000원은 애교가 되었다. 비가 오거나 피크타임이 되면 배달비는 6,000원, 심지어 1만 원까지 치솟는다. 1만 원짜리 햄버거 세트를 먹기 위해 5,000원의 배달비를 내야 하는 상황. 배보다 배꼽이 더 큰 이 상황을 납득할 수 있는 소비자는 많지 않다.

소비자들은 묻는다. “왜 음식값이 계속 오르는가?” 식당 주인들은 배달 플랫폼에 뜯기는 수수료를 보전하기 위해 음식 가격을 올릴 수밖에 없다. 매장 가격보다 배달 가격을 1,000원~2,000원 비싸게 책정하는 ‘이중 가격제’는 이제 공공연한 비밀이다. 결국 배달 수수료의 폭탄은 돌고 돌아 최종 소비자의 밥상 위에 떨어진다.

‘국민 간식’이었던 치킨이 한 마리에 3만 원에 육박하게 된 주범은 닭고기 가격 상승이 아니라, 기형적으로 부풀려진 배달 비용 구조에 있다. 소비자는 음식의 질(Quality)에 돈을 쓰는 것이 아니라, 음식을 나르는 ‘이동(Delivery)’에 돈을 쓰고 있다. 이것은 가치 소비의 관점에서 볼 때 최악의 비효율이다.

### 4. ‘배달거지’의 탄생: 서로가 서로를 혐오하다

이러한 고비용 구조는 외식 생태계 구성원들의 심리를 황폐하게 만들었다. 그 결과 ‘배달거지’라는 멸칭이 탄생했다. 초기에는 배달 음식을 빼먹거나, 무리한 서비스를 요구하는 진상 고객을 지칭하는 말이었지만, 지금은 그 의미가 확장되어 ‘배달 생태계의 빈곤함’을 자조하는 단어가 되었다.

사장은 높은 수수료 때문에 남는 게 없어 ‘거지’가 되고, 라이더는 목숨 걸고 도로를 질주해도 보험료와 기름값을 떼면 ‘거지’ 꼴을 못 면한다. 소비자는 비싼 배달비를 내면서도 식어빠진 음식을 받으며, 리뷰 이벤트를 통해 서비스 하나라도 더 받으려 애

쓰는 자신의 모습에서 ‘거지’ 같은 비참함을 느낀다.

플랫폼은 막대한 수익을 올리지만, 그 아래에 있는 식당 주인, 라이더, 소비자는 모두가 패자가 되었다. 서로가 서로를 착취한다고 오해하며 혐오한다. 사장님은 “손님이 배달비 아까워한다”고 욕하고, 손님은 “사장님이 배달비 폭리 취한다”고 욕한다. 정작 돈을 가져가는 진짜 주범인 플랫폼은 교묘하게 뒤로 숨는다. 신뢰가 깨진 시장에서 거래가 지속될 리 없다. 배달 시장의 거품 붕괴는 필연적 수순이다.

### 5. 대탈출의 시작: "나는 내 발로 걸어가겠다"

배달의 배신에 맞서 소비자들은 각성했다. 그들은 스마트폰을 끄고, 운동화를 신었다. 비싼 배달비를 거부하고 직접 가게로 걸어가 음식을 받아오는 ‘포장족(Takeout Tribe)’의 탄생이다.

2023년까지만 해도 “귀찮게 어떻게 걸어가냐”던 사람들이, 이제는 “왕복 20분 걸으면 4,000원을 번다”는 경제적 합리성을 따지기 시작했다. 배달비 4,000원은 최저시급의 40%에 해당한다. 20분 걷는 노동으로 4,000원을 아끼는 것은, 시급 1만 2,000원 짜리 알바를 하는 것보다 효율적이다. 이것은 ‘궁상’이 아니라, 고물가 시대의 가장 스마트한 ‘재테크’다.

배달 앱 통계에 따르면, 배달 주문은 감소세로 돌아선 반면 ‘포장/방문 주문’의 비중은 급격히 늘고 있다. 퇴근길 지하철역 근처의 치킨집, 떡볶이집 앞에는 배달 라이더의 오토바이 대신, 퇴근한 직장인들이 음식을 기다리며 서 있는 풍경이 늘어났다.

이러한 ‘포장족’의 등장은 외식 상권의 지도를 다시 그리고 있다. 과거에는 배달만 잘 되면 골목 구석진 지하에 있어도 상관없었다. 하지만 포장 손님이 늘어나면서, 다시 ‘슬세권(슬리퍼+역세권)’의 입지가 중요해졌다. 소비자가 슬리퍼를 신고 걸어갈 수 있는 거리, 눈에 잘 띠는 1층 상가의 가치가 재조명받고 있는 것이다.

### 6. 무료 배달의 함정: 플랫폼의 마지막 발악

위기감을 느낀 배달 플랫폼들은 최근 ‘무료 배달’, ‘배달비 0원’을 선언하며 출혈 경쟁을 벌이고 있다. 표면적으로는 소비자를 위한 혜택처럼 보인다. 하지만 세상에 공짜는 없다.

배달비를 받지 않는 대신, 플랫폼은 식당 주인에게 받는 수수료를 올리거나, 월 정액제 구독 상품(예: 배민클럽, 쿠팡와우) 가입을 유도한다. 결국 조삼모사(朝三暮四)다. 무료 배달을 유지하기 위해 음식값은 더 오를 것이고, 구독료는 야금야금 인상될 것이다. 소비자들은 이제 이 매커니즘을 간파했다. “배달비 무료라더니 음식값이 2,000 원 더 비싸네?”라는 사실을 알아챈 순간, 플랫폼에 대한 불신은 돌이킬 수 없는 지점을 넘었다.

## 7. 배달의 종말과 나카쇼쿠의 도래

배달 시장의 위축은 외식업의 위기처럼 보이지만, 거시적으로 보면 ‘거품이 꺼지고 정상화되는 과정’이다. 방금 끓인 찌개를 오토바이에 실어 20분 떨어진 곳까지 배달해 먹는 문화는, 전 세계 어디에서도 찾아보기 힘든 한국만의 독특한 현상이었다. 그러나 그것은 ‘저렴한 인건비(라이더 비용)’가 전제되었을 때만 가능한 모델이었다. 인건비가 폭등한 지금, 배달 음식은 지속 가능한 비즈니스 모델이 아니다.

이제 소비자는 선택할 것이다. 정말로 갓 조리한 요리의 맛을 즐기고 싶다면 식당으로 직접 찾아갈 것이다(외식의 회귀). 하지만 매일 먹는 끼니를 해결하고 싶다면, 비싼 배달비를 내는 대신 퇴근길에 백화점 델리나 편의점, 반찬 가게에 들러 완성된 음식을 사 들고 귀가할 것이다.

이것이 바로 ‘한국형 나카쇼쿠’의 본질이다. 배달비라는 장벽이 높아질수록, 소비자는 ‘배달’ 대신 ‘픽업’을 선택한다. 그리고 기왕 픽업할 거라면, 식당보다 더 저렴하고, 더 위생적이며, 보관이 용이한 HMR(가정 간편식)이나 전문 도시락을 선택하게 된다.

## 8. 플랫폼에서 독립하라

사장님들에게 고한다. 배달 앱의 주문 알림에 목을 매는 시대는 끝났다. 배달은 이제 ‘필수’가 아니라 ‘옵션’이다. 높은 수수료를 떼어주며 배달 매출을 올리는 것은 ‘가짜 매출’이다.

이제는 ‘워크인(Walk-in) 고객’과 ‘테이크아웃(Take-out) 고객’을 잡아야 한다. 배달 비만큼의 금액을 할인해 주더라도 포장 손님을 유치하는 것이 이득이다. 배달 용기 뚜껑을 덮어도 맛이 변하지 않는 메뉴, 식어도 맛있는 메뉴, 들고 가기 편한 패키지를 개발해야 한다.

소비자들에게 고한다. 당신의 게으름 비용(배달비)은 너무 비싸졌다. 그 돈을 아껴 음식의 질을 높이는 데 쓰라. 슬리퍼를 신고 동네를 걸어라. 그 걸음 끝에, 배달 앱에서는 만날 수 없는 진짜 가성비와 맛을 가진 ‘동네의 나카쇼쿠 맛집’들이 당신을 기다리고 있다.

배달의 배신은 아프지만, 그것은 우리에게 중요한 교훈을 남겼다. 식탁의 평화는 플랫폼이 가져다주는 것이 아니라, 나의 두 발로 걸어서 찾아오는 것임을. 배달 거품이 꺼진 자리, 그곳에서 진짜 외식업의 미래가 시작된다.

## 제2부. [벤치마킹] 일본은 어떻게 '나카쇼쿠' 제국이 되었나

: 생존을 넘어 필수가 된 일본 중식(中食) 산업의 진화

### 제3장. 백화점 지하의 반란: '데파치카(デパ地下)'의 마법

: 불황에도 줄을 서는 유일한 곳, 사치재가 아닌 '작은 사치'를 파는 전략

#### 1. 1층의 적막과 지하의 열기: 백화점의 권력이동

도쿄의 긴자, 신주쿠, 이케부쿠로. 일본을 대표하는 상권의 거대 백화점들은 기묘한 이중성을 띠고 있다. 평일 오후, 1층의 화장품 코너나 2층의 명품 의류 매장은 고요하다. 점원들은 깍듯이 인사하지만, 정작 지갑을 여는 손님은 드물다. '잃어버린 30년'이 남긴 소비 침체의 그늘은 화려한 샹들리에 아래에도 질게 드리워져 있다.

그러나 에스컬레이터를 타고 지하 1층으로 내려가는 순간, 세계는 반전된다. 시장통을 방불케 하는 활기, 점원들의 우렁찬 호객 소리, 그리고 매대마다 길게 늘어선 줄. 달콤한 케이크 향기와 고소한 튀김 냄새가 뒤섞인 이곳은 지상의 불황과는 전혀 다른 세상이다. 바로 일본 나카쇼쿠(中食) 문화의 성지이자, 백화점 매출의 심장부인 '데파치카(デパ地下)'다.

'데파치카'는 백화점을 뜻하는 '데파토(Departo)'와 지하를 뜻하는 '치카(Chika)'의 합성어다. 과거 백화점 지하는 그저 식료품을 파는 부속 공간에 불과했다. 옷을 사러온 사모님들이 저녁거리나 사가는 곳이었다. 하지만 버블 경제가 붕괴하고 장기 불황이 닥치자, 백화점의 권력은 지상에서 지하로 이동했다. 옷은 안 사도 밥은 먹어야 했고, 명품백은 못 사도 맛있는 케이크 한 조각은 사고 싶은 인간의 욕망이 이곳으로 집결했기 때문이다.

일본 유통업계에는 "백화점의 얼굴은 1층이 아니라 지하"라는 격언이 있다. 데파치카의 경쟁력이 곧 그 백화점의 집객력을 결정한다. 불황기 일본에서 유일하게 성장한 오프라인 공간, 데파치카의 성공 비결은 한국 외식업계가 반드시 벤치마킹해야 할 교과서다.

#### 2. 립스틱 효과의 식탁 버전: "위장(胃腸)을 위한 에르메스"

데파치카의 번영을 설명하는 가장 적절한 경제 용어는 '립스틱 효과(Lipstick Effect)'다. 경기가 어려워지면 소비자는 수백만 원짜리 코트나 자동차 같은 고가 사치재 소

비는 줄이지만, 수만 원짜리 립스틱 같은 저가 기호품 소비는 오히려 늘린다는 이론이다. 최소한의 비용으로 심리적 만족감을 얻으려는 보상 소비 심리다.

데파치카는 이 립스틱 효과를 '식탁'으로 가져왔다. 버블이 꺼진 후 일본인들은 더 이상 긴자의 고급 요정(Ryotei)이나 프렌치 레스토랑에서 인당 3만 엔(약 30만 원)짜리 코스 요리를 즐길 수 없게 되었다. 지갑은 얇아졌지만, 한 번 높아진 미각의 수준은 쉽게 떨어지지 않는다. 이 간극을 메워준 것이 데파치카의 '프리미엄 도시락'과 '소자이(반찬)'였다.

데파치카에서는 일본 최고의 노포(오래된 가게)인 '킷초(吉兆)'나 '나다만(なだ万)'의 가이세키 요리를 도시락 형태로 2,000~3,000엔(2~3만 원)에 판다. 물론 편의점 도시락(500엔)보다는 훨씬 비싸다. 하지만 식당에 가서 먹는 가격의 10분의 1 수준으로 '명장(名匠)'의 맛을 소유할 수 있다.

퇴근길 직장인에게 데파치카의 100g당 800엔짜리 로스트비프 샐러드는 단순한 반찬이 아니다. 그것은 고된 하루를 보낸 나에게 주는 '작은 사치(Small Luxury)'이자 선물이다. 에르메스 가방은 못 사지만, 오늘 저녁 식탁만큼은 최고급으로 차려낼 수 있다는 위안. 데파치카는 음식을 파는 곳이 아니라, 불황에 지친 사람들의 자존감을 파는 곳이다. 이것이 편의점 도시락과는 차원이 다른, 백화점 지하만의 생존 전략이다.

### 3. 시각의 엔터테인먼트: "보석상처럼 진열하라"

데파치카에 들어서면 가장 먼저 압도되는 것은 '비주얼'이다. 일본의 나카쇼쿠 산업은 '미각의 시각화'에 목숨을 건다. 이곳의 쇼케이스는 반찬 가게라기보다는 흡사 '보석상(Jewelry Shop)'을 연상케 한다.

조명은 음식의 색감을 가장 화려하게 살려주는 특수 LED를 사용한다. 샐러드는 평평하게 담지 않고 산처럼 높게 쌓아 올려(Mountain Display) 풍성함과 입체감을 극대화한다. 갓 튀겨낸 튀김(덴푸라)은 황금빛 조명을 받아 반짝이고, 윤기가 흐르는 조림요리는 식욕을 자극하는 그릇에 담겨 예술 작품처럼 전시된다.

특히 중요한 전략은 '라이브 키친(Live Kitchen)'이다. 유리창 너머로 셰프들이 고기를 굽고, 초밥을 쥐고, 케이크에 크림을 바르는 모습을 실시간으로 보여준다. 이는 두 가지 효과를 낸다.

첫째, "이 음식은 공장에서 찍어낸 냉동식품이 아니라, 방금 여기서 만든 것이다"라는 신선함의 증명이다.

둘째, 요리하는 과정 자체가 하나의 볼거리(Entertainment)가 되어 고객의 발길을 멈추게 한다.

한국의 마트나 백화점 식품관이 주로 포장된 제품을 진열해 놓고 판매하는 '정적인 공간'이라면, 일본의 데파치카는 시각, 청각, 후각을 총동원해 고객을 유혹하는 '동적인 극장'이다. 배가 고프지 않아도 구경하다 보면 어느새 지갑을 열게 만드는 마법, 그것이 데파치카의 공간 연출력이다.

#### 4. 100g의 혁명: 1인 가구와 고령층을 위한 맞춤형 큐레이션

데파치카의 판매 방식은 철저하게 '계량 판매(Weighing Sales)'를 원칙으로 한다. "이 샐러드 한 팩 주세요"가 아니라, "이거 100g만 주세요", "새우튀김 2개만 주세요"라는 주문이 기본이다.

이 방식은 인구 구조 변화와 밀접한 관련이 있다. 1인 가구와 고령 인구가 주류가 된 일본 사회에서, 마트에서 파는 '양배추 한 통'이나 '치킨 한 마리'는 부담스러운 쓰레기일 뿐이다. 데파치카의 유명 반찬 브랜드 'RF1(알에프원)'은 이 니즈를 완벽하게 파고들었다.

소비자는 쇼케이스를 돌며 감자 샐러드 100g, 칠리새우 150g, 생선구이 한 토막을 골라 담는다. 이렇게 하면 여러 가지 음식을 조금씩 맛보면서도 음식물 쓰레기는 제로(0)가 된다. 가격은 조금 비싸도, 버리는 식재료 비용과 조리 노동력을 계산하면 훨씬 합리적이다.

또한, 100g 단위 판매는 고객에게 '선택의 주권'을 준다. 정해진 도시락을 사는 것이 아니라, 내가 원하는 반찬을 조합해 나만의 식단을 구성하는 재미(Customizing)를 제공한다. 이는 "혼자 밥을 먹더라도 제대로, 다양하게 먹고 싶다"는 1인 가구의 욕망을 정확히 타겟했다. 한국의 반찬 가게들이 미리 포장된 '팩 단위' 판매에 머물러 있을 때, 일본은 '그램(g) 단위' 판매로 개인화된 나카쇼쿠 시장을 장악했다.

## 5. 브랜드의 집결: "줄 서는 식당을 편집하다"

데파치카는 그 자체로 거대한 '맛집 편집숍(Select Shop)'이다. 백화점 MD(상품 기획자)들은 전국의 유명 맛집을 삼고초려하여 지하 식품관에 입점시킨다.

도쿄 마이센(돈카츠), 낭교초 이마한(스키야끼), 교토의 유명 채소 절임 가게 등이 백화점 지하에 둉지를 튼다. 소비자 입장에서 데파치카는 '전국의 맛집을 한곳에 모아놓은 테마파크'다. 굳이 멀리 있는 본점까지 가서 줄을 서지 않아도, 퇴근길에 백화점에 들르면 그 맛을 집으로 가져갈 수 있다.

이것은 식당 입장에서도 윈윈(Win-Win)이다. 본점의 높은 임대료와 인건비 부담 없이, 백화점의 유동 인구를 활용해 테이크아웃 매출을 극대화할 수 있기 때문이다. 식당은 홀 영업(외식)과 백화점 델리 영업(나카쇼쿠)이라는 투 트랙(Two-Track) 전략을 통해 불황기에도 안정적인 현금 흐름을 창출한다.

특히 디저트(Sweets) 섹션의 브랜드 유치 경쟁은 전쟁을 방불케 한다. 프랑스의 피에르 에르메, 장 폴 에방 같은 세계적인 패티시에 브랜드들이 일본 백화점 지하에 입점해 있다. 백화점 1층 명품관의 문턱은 높지만, 지하의 명품 디저트 매장은 누구나 5,000엔 정도면 '최고의 사치'를 누릴 수 있는 공간이다. 일본의 '오미야게(선물)' 문화와 결합된 디저트 나카쇼쿠 시장은 데파치카 매출의 30% 이상을 차지하는 효자 종목이다.

## 6. 타임 세일의 사회학: 마감 직전의 전쟁

데파치카의 하루는 '마감 세일(Time Service)'로 완성된다. 백화점 폐점 시간인 저녁 8시가 다가오면, 지하 식품관은 또 한 번 들썩인다. 직원들이 "20% 할인!", "3개에 1,000엔!"이라는 팻말을 들고 외치기 시작하면, 퇴근길 직장인과 알뜰 주부들이 순식간에 몰려든다.

이것은 단순한 재고 처리가 아니다. 일본 나카쇼쿠 문화의 역동성을 보여주는 하나의 '의식(Ritual)'이다. 당일 생산한 음식은 당일 소진한다는 원칙(신선도)을 지키면서, 소비자는 저렴하게 음식을 사고, 가게는 폐기율을 줄이는 완벽한 경제 모델이다.

많은 일본 직장인들이 이 시간을 노려 퇴근 동선을 짠다. 편의점 도시락보다는 퀄리티가 훨씬 좋은 백화점 도시락을 편의점 가격에 살 수 있는 '골든 타임'이기 때문이다. 타임 세일은 백화점 문턱을 낮춰 서민들을 유입시키는 미끼(Hook) 역할을 하며, 데파치카를 지역 주민들의 '저녁 부엌'으로 만드는 결정적인 장치다.

## 7. 한국을 위한 제언: 식품관은 마트가 아니다

지금까지 한국의 백화점 지하 식품관은 일본의 데파치카를 벤치마킹해 왔지만, 여전히 '고급 마트'의 성격이 강하다. 신선 식품(원물) 비중이 높고, 조리 식품(델리) 비중은 상대적으로 낮거나, 푸드코트(현장 취식) 위주로 구성되어 있다.

한국형 나카쇼쿠가 성장하기 위해서는 백화점 식품관의 역할이 재정의되어야 한다. 단순히 장을 보는 곳이 아니라, '오늘 저녁 식탁을 완성해서 가져가는 곳'이 되어야 한다.

**RMR의 전초기지:** 유명 노포와 힙한 맛집의 메뉴를 밀키트나 완조리 형태로 파는 전문 섹션을 대폭 늘려야 한다.

**그램 단위 판매 도입:** 4인 가족 기준의 포장을 버리고, 1인 가구가 부담 없이 고를 수 있는 계량 판매 시스템을 정착시켜야 한다.

**비주얼 머천다이징(VMD) 강화:** 단순히 쌓아놓고 파는 것이 아니라, 조명과 진열을 통해 음식의 가치를 높이는 시각적 연출에 투자를 아끼지 말아야 한다.

## 8. 위로가 되는 식탁

일본의 잊어버린 30년 동안, 데파치카는 불 꺼진 도시에서 가장 밝게 빛나는 곳이었다. 주머니가 가벼워진 가장이 빈손으로 퇴근하지 않도록, 맛있는 냄새가 나는 돈카츠 상자를 손에 쥐여주던 곳. 혼자 사는 노인이 직원과 대화를 나누며 따뜻한 조림 반찬 100g을 살 수 있었던 곳.

데파치카의 마법은 화려한 인테리어나 비싼 식재료에 있는 것이 아니다. 불황이라는 차가운 현실 속에서도, "그래도 오늘 저녁은 맛있게 먹자"는 인간의 본능적인 욕구를 따뜻하게 감싸 안은 데 있다.

한국의 외식 시장이 침체될수록, 사람들은 더욱더 '확실한 행복'을 찾을 것이다. 한국형 데파치카, 혹은 프리미엄 반찬 편집숍이 그 역할을 해야 한다. 외식은 줄어도 미식은 사라지지 않는다. 다만 장소가 식당에서 집으로 이동할 뿐이다. 그 이동의 길목을 지키는 자, 백화점 지하처럼 화려하고 따뜻한 불빛을 밝히는 자만이 다가올 불황

의 시대에 손님을 줄 세우게 될 것이다.

[심층 분석] 마감 세일의 경제학: 퇴근길 직장인을 사로잡은 타임 마케팅과 소분(小分) 판매

: ‘떨이’가 아니다. 이것은 가장 스마트한 ‘타이밍 게임’이다

### 1. 오후 7시 30분의 종소리: 백화점 지하의 골든타임

도쿄의 백화점 지하 식품관(데파치카)에는 보이지 않는 시계가 돌아간다. 오후 5시까지는 정가 판매의 시간, 6시는 긴장감이 감도는 탐색의 시간, 그리고 7시 30분이 되면 마침내 ‘전쟁’이 시작된다. 점원이 “타임 서비스 시작합니다!”라고 외치며 ‘20% OFF’, ‘3팩 1,000엔’ 스티커를 붙이는 순간, 퇴근길 양복을 입은 회사원(Salaryman)과 OL(Office Lady)들이 매대 앞으로 쇄도한다.

일본의 나카쇼쿠 시장에서 마감 세일은 단순한 ‘재고 처리’가 아니다. 그것은 소비자와 판매자가 암묵적으로 약속한 하나의 거대한 ‘엔터테인먼트’이자 ‘경제적 의식(Ritual)’이다. 불황기 일본의 직장인들은 이 시간을 위해 야근을 조정하고 퇴근 동선을 짠다.

편의점 도시락은 언제나 정가지만, 백화점 도시락은 기다리면 가격이 내려간다. 2,000엔짜리 프리미엄 장어 덮밥을 1,000엔에 ‘득템’했을 때의 쾌감. 이것은 불황이 가져다준 쓱쓸하지만 달콤한 승리감이다. 일본의 나카쇼쿠 산업은 이 ‘마감 직전의 1시간’을 통해 하루 매출의 30%를 폭발적으로 창출해낸다.

### 2. 가격 탄력성의 마법: “버리느니 반값에 판다”

경제학적으로 볼 때 나카쇼쿠(중식) 상품은 유통기한이 극도로 짧은 ‘부패성 재화’다. 옷이나 가방은 오늘 못 팔면 내일 팔면 되지만, 당일 조리한 튀김과 초밥은 오늘 팔지 못하면 내일은 쓰레기(폐기 비용 발생)가 된다.

여기서 ‘타임 마케팅’의 정교한 계산이 작동한다.

1단계 (오후 2~5시): 정상가 판매. 품질을 중시하는 주부나 노년층이 주 고객이다. 이 익률이 가장 높다.

2단계 (오후 6~7시): 퇴근길 러시 아워. 10~20% 할인을 통해 가격 저항선을 살짝 낮춰 대량 판매를 유도한다.

**3단계 (오후 7시 30분~폐점):** 마감 임박. 30~50% 할인. 이때의 목표는 ‘이익’이 아니라 ‘손실 회피(Loss Cut)’다. 폐기 비용을 내느니 원가라도 건지는 것이 이득이기 때문이다.

이 시스템은 소비자에게 “나는 돈이 없어서 짠 걸 사는 게 아니라, 현명해서 싸게 사는 것”이라는 명분을 준다. ‘떨이’라는 부정적 인식을 ‘스마트한 소비’라는 긍정적 인식으로 전환시킨 것, 이것이 일본 나카쇼쿠가 불황기에 성공한 심리적 요인이다.

### 3. 소분(小分)의 미학: “딱 한 끼만 팝니다”

마감 세일과 함께 일본 나카쇼쿠를 지탱하는 또 하나의 기둥은 철저한 ‘소분 판매(Kobun)’다. 한국의 마트가 ‘1+1’이나 ‘대용량 묶음’으로 객단가를 높이려 할 때, 일본은 정반대로 ‘더 작게, 더 조금씩’ 파는 전략을 취했다.

일본의 1인 가구와 고령층에게 ‘수박 한 통’, ‘치킨 한 마리’는 폭력이다. 다 먹지 못해 냉장고에서 썩어가기 때문이다. 일본 데파치카의 반찬 가게들은 100g 단위의 계량 판매를 표준화했다. 닭튀김(가라아게)을 1개 단위로 팔고, 생선구이를 한 토막씩 판다.

이 소분 전략은 소비자의 ‘식탁 다양성’ 욕구를 충족시킨다. 1,000엔으로 큰 돈카츠 하나를 사는 것보다, 300엔짜리 샐러드, 400엔짜리 생선조림, 300엔짜리 밥을 조합해 ‘나만의 정식’을 구성하는 것이 훨씬 만족도가 높다.“적게 사지만 여러 개를 산다.” 이 전략은 객단가를 유지하면서도 소비자의 심리적 만족감을 극대화하는 고도의 상술이다.

### 4. 한국 시장에의 시사점: 1+1의 종말과 '이브닝 마켓'

한국의 외식 및 유통업계는 여전히 ‘대량 판매’의 관성에서 벗어나지 못하고 있다. 그러나 1인 가구가 40%를 육박하는 지금, 대용량은 경쟁력이 아니라 리스크다.

한국형 나카쇼쿠가 성공하려면, 퇴근길 직장인을 겨냥한 ‘이브닝 마켓(Evening Market)’을 장악해야 한다. 편의점의 ‘마감 할인’이 최근 인기를 끄는 현상은 시사하는 바가 크다. 식당들 역시 저녁 8시 이후에는 ‘포장 할인’을 대폭 적용해 재고를 소진하고, 배달비에 지친 직장인들을 ‘픽업’으로 유도해야 한다.

또한, ‘반 마리 치킨’, ‘1인용 족발’, ‘반찬 3종 소량 세트’ 등 소분 메뉴를 과감하게 도입해야 한다. 남은 음식을 버리는 죄책감(Guilt)을 없애주는 것, 그것이 1인 가구의 지갑을 여는 가장 확실한 열쇠다.

일본의 데파치카가 증명했듯, 불황기에는 ‘가격을 깎아주는 것’보다 ‘필요한 만큼만 살 수 있게 해주는 것’이 더 큰 혜택이다. 이것이 바로 마감 세일과 소분 판매에 숨겨진 진짜 경제학이다.

### 이세탄 신주쿠와 다이마루 도쿄의 식품관 생존 전략

: '미식의 박물관' vs '거대한 도시락 공장', 입지에 따른 극과 극의 승부수

#### 1. 도쿄의 동쪽과 서쪽, 두 개의 왕좌

도쿄의 백화점 지하 식품관(데파치카)은 모두 비슷해 보이지만, 자세히 들여다보면 철저하게 다른 생존 방정식을 따르고 있다. 그 정점에 서 있는 두 곳이 바로 도쿄 서쪽의 패션 1번지 ‘이세탄 신주쿠’와 동쪽의 교통 요충지 ‘다이마루 도쿄’다.

이세탄 신주쿠가 ‘일부러 찾아가는 미식의 성지(Destination)’라면, 다이마루 도쿄는 ‘지나가는 길에 들르는 거대한 정거장(Transit Hub)’이다. 이 두 백화점은 자신들의 입지적 특성과 고객의 소비 목적을 완벽하게 간파하고, 그에 맞는 나카쇼쿠 전략을 구사하여 연 매출 1조 원이 넘는 ‘식품관 신화’를 쓰고 있다. 한국의 백화점과 유통업계가 벤치마킹해야 할 모델은 어설픈 흉내 내기가 아니라, 이들의 명확한 ‘컨셉의 이원화’다.

#### 2. 이세탄 신주쿠: "패션처럼 음식을 큐레이션 하라"

신주쿠는 일본 트렌드의 발신지다. 이세탄 신주쿠점은 백화점 업계의 ‘패션 뮤지엄’으로 불린다. 그들은 식품관 역시 단순히 밥을 파는 곳이 아니라, ‘최첨단 유행을 파는 갤러리’로 정의했다.

##### ① 온리 미(Only MI) 전략: 독점적 희소성

이세탄의 가장 강력한 무기는 ‘이세탄 한정(Only Mitsukoshi Isetan)’ 상품이다. 그들은 전 세계의 유명 패티시에, 쇼콜라티에, 스타 셰프를 삼고초려하여 오직 이세탄에서만 맛볼 수 있는 브랜드를 유치한다.

프랑스의 ‘피에르 에르메’가 일본에 진출할 때 첫 둥지를 튼 곳도, 세계적인 살롱 뒤

쇼콜라가 열리는 곳도 이세탄이다. 고객들은 “이세탄에 가야만 살 수 있다”는 희소성을 소비하기 위해 기꺼이 긴 줄을 선다.

### ② VMD(Visual Merchandising)의 예술화: 보석함 같은 진열

이세탄 지하 1층은 식품관이라기보다 보석상에 가깝다. 조명은 어둡고 은은하며, 스포트라이트는 오직 상품(음식)을 향한다. 케이크 하나, 샐러드 한 접시가 마치 다이아몬드처럼 진열되어 있다. ‘식품의 패션화’를 선언한 그들은 시즌마다(벚꽃 시즌, 크리스마스 등) 매장의 테마 컬러와 패키지 디자인을 통일한다. 이곳에서의 쇼핑은 끼니를 때우기 위한 구매가 아니라, 예술 작품을 소장하는 심리적 만족감을 준다.

### ③ 팝업의 속도전: 매주 바뀌는 무대

이세탄의 팝업 스토어 존은 일본에서 가장 트렌드 사이클이 빠르다. 전국의 숨겨진 맛집이나, SNS에서 화제가 된 디저트 가게를 일주일 단위로 교체하며 선보인다. 고객에게 “지금 안 사면 다음 주에는 없다”는 불안감과 기대감을 동시에 주어 재방문율을 극대화한다.

**[결론]** 이세탄은 나카쇼쿠를 ‘선물(Gift)’과 ‘작은 사치(Small Luxury)’의 영역으로 격상시켰다. 이곳의 도시락과 디저트는 나를 위한 보상이자, 타인에게 건네는 최고의 품격이다.

## 3. 다이마루 도쿄: “속도가 생명이다. 100m 도시락 스트리트”

도쿄역과 직결된 다이마루 도쿄점은 전혀 다른 전략을 취한다. 이곳의 고객은 트렌드 세터가 아니라, 신칸센을 타고 출장을 가는 비즈니스맨과 지방으로 여행을 떠나는 관광객이다. 그들에게 중요한 것은 ‘예술’이 아니라 ‘속도(Speed)’와 ‘다양성(Variety)’이다.

### ① 1층 식품관의 파격: 유동 인구를 낚아챈다

보통 백화점 식품관은 지하에 있다. 그러나 다이마루는 과감하게 지상 1층을 디저트와 오미야게(선물용 과자) 매장으로 채웠다. 도쿄역을 오가는 바쁜 유동 인구가 지하로 내려갈 시간조차 아깝다는 점을 간파한 것이다. 역 개찰구에서 나와 1분 만에 선물을 사서 기차를 탈 수 있게 만든 이 ‘동선의 혁명’은 다이마루를 도쿄역의 필수 코스로 만들었다.

### ② 100m 도시락 스트리트: 결정 장애를 없애는 압도적 물량

지하 1층에는 길이 60m에 달하는 ‘도시락 스트리트’가 펼쳐진다. 1,000종류가 넘는 도시락이 산처럼 쌓여 있다. 이곳의 도시락은 ‘주문 후 조리’가 아니다. 미리 만들어 져 진열된 상태다. 기차 출발 시간이 임박한 고객에게 기다림은 사치다. 다이마루는 데이터 분석을 통해 가장 잘 팔리는 메뉴를 시간대별로 배치하고, 회전율을 극대화한다. 육류(야끼니쿠), 해산물(카이센동), 튀김 등 장르별로 구획을 명확히 나누어 고객이 고민 없이 집어 들고 계산대로 직행하게 설계했다.

### ③ 여행의 설렘을 팔다: 에키벤(역 도시락)의 프리미엄화

일본인에게 기차 여행의 묘미는 ‘에키벤(역 도시락)’이다. 다이마루는 차가운 편의점 도시락이나 투박한 역 도시락 대신, 백화점 웰리티의 프리미엄 도시락(2,000엔~3,000엔)을 제공한다. “여행의 시작을 맛있는 도시락과 함께”라는 심리를 파고들어, 비싼 가격에도 지갑을 열게 만든다. 이곳의 나카쇼쿠는 단순한 식사가 아니라 ‘여행의 일부’다.

[결론] 다이마루는 나카쇼쿠를 ‘물류(Logistics)’와 ‘여행(Travel)’의 관점에서 해석했다. 철저한 효율성과 압도적인 물량 공세로, 하루 10만 명의 유동 인구를 자신의 고객으로 흡수했다.

## 4. 한국 백화점의 현주소와 시사점

한국의 백화점 식품관은 이세탄과 다이마루의 중간 어디쯤에서 방황하고 있다. ‘더 현대 서울(여의도)’은 이세탄 신주쿠 모델에 가깝다. 힙한 브랜드와 시각적 연출로 MZ 세대를 끌어들이는 데 성공했다. 그러나 여전히 많은 백화점은 입지 특성을 고려하지 않은 채 천편일률적인 MD 구성을 보인다.

**터미널형 백화점(신세계 강남, 롯데 본점):** 고속터미널이나 서울역과 인접한 점포는 다이마루 도쿄의 전략을 벤치마킹해야 한다. 선물용 디저트 매장을 1층이나 유동 인구가 많은 동선 전면에 배치하고, 기차나 버스에서 먹기 편한 ‘냄새 안 나는 프리미엄 도시락’ 라인업을 강화해야 한다.

**주거 밀집형 백화점(목동, 판교):** 지역 주민들의 부엌 역할을 해야 한다. 이세탄처럼 화려함보다는, RF1처럼 매일 먹어도 질리지 않는 ‘데일리 반찬’과 ‘소분 판매’ 코너를 대폭 늘려야 한다.

## 5. 고객의 '상황(TPO)'을 팔아라

이세탄과 다이마루의 성공 비결은 단순히 음식이 맛있어서가 아니다. 이세탄은 '특별한 날, 나를 돋보이게 하는 음식'을 팔았고, 다이마루는 '바쁜 날, 빠르고 든든하게 채워주는 음식'을 팔았다.

한국형 나카쇼쿠의 미래도 여전히 있다. 단순히 맛있는 김밥을 파는 것이 중요한 게 아니다. 이 김밥을 사는 고객이 '한강 피크닉'을 가는 사람인지, '야근 후 퇴근하는' 사람인지, 'KTX를 타려 가는' 사람인지 파악해야 한다. 고객의 TPO(시간, 장소, 상황)에 맞춰 포장, 구성, 진열 방식을 달리하는 '맥락의 마케팅'만이 백화점 식품관을 넘어 로드샵 나카쇼쿠 시장에서도 승리하는 열쇠가 될 것이다.

### 제4장. 편의점, 냉장고를 대체하다

: 단순한 매점을 넘어선 '사회적 인프라', 고령자와 1인 가구의 식탁을 점령하다

#### 1. 편의점의 재정의: '거리의 냉장고'가 된 라이프 스테이션

도쿄의 주택가, 늦은 밤에도 환하게 불을 밝히고 있는 편의점(Konbini)은 단순한 가게가 아니다. 그것은 일본인들의 삶을 지탱하는 모세혈관이자, 도시 기능의 일부다. 일본의 유통 전문가들은 편의점을 더 이상 소매업(Retail)으로 분류하지 않는다. 그들은 편의점을 수도, 전기, 가스와 같은 '사회적 인프라(Social Infrastructure)'로 정의한다.

일본의 나카쇼쿠(中食) 시장에서 편의점이 차지하는 위상은 절대적이다. 백화점 지하(데파치카)가 '특별한 날의 미식'을 담당한다면, 편의점은 '매일의 끼니'를 책임진다. 특히 주목할 점은 일본 편의점이 1인 가구와 맞벌이 부부, 그리고 고령자들에게 '가정 내 냉장고의 역할'을 대신하고 있다는 사실이다.

과거에는 대형 마트에서 일주일 치 식재료를 사다가 냉장고에 쟁여두고 먹었다. 그러나 1인 가구에게 이 방식은 비효율적이다. 채소는 썩어서 버려지고, 냉동실의 고기는 화석이 된다. 일본의 소비자들은 계산기를 두드렸다. "집 앞 5분 거리에 24시간 신선한 음식이 채워지는 거대한 공용 냉장고(편의점)가 있는데, 굳이 비싼 전기료를 내며 내 집에 큰 냉장고를 둘 필요가 있을까?"

이러한 ‘냉장고의 외주화(Externalization)’ 현상은 일본 나카쇼쿠 시장의 폭발적 성장을 견인한 핵심 동력이다. 편의점은 이제 ‘비싸고 몸에 나쁜 인스턴트를 파는 곳’이 아니라, ‘가장 신선하고 효율적인 식사를 제공하는 공용 주방’으로 진화했다.

## 2. 품질의 대전환: “편의점 음식이 이렇게 맛있다고?”

1990년대까지만 해도 일본 편의점 도시락의 이미지는 한국의 초창기와 비슷했다. ‘돈 없는 학생들이 먹는 정크푸드’, ‘방부제 덩어리’라는 인식이 강했다. 그러나 2000년대 중반, 세븐일레븐을 필두로 시작된 ‘품질 혁명(Quality Revolution)’은 이 판도를 뒤집었다.

그 중심에는 ‘PB(Private Brand) 상품의 고급화’가 있었다. 세븐일레븐의 ‘세븐 프리미엄 골드’ 라인업은 편의점 음식의 한계를 시험했다. 유명 라멘 맛집과 제휴하여 매장 맛을 90% 이상 재현한 컵라면, 웬만한 함박스테이크 전문점보다 육즙이 풍부한 레토르트 함박스테이크는 “편의점 음식은 맛없다”는 편견을 박살 냈다.

일본 편의점 업계는 나카쇼쿠 공장에 막대한 투자를 감행했다. 밥맛을 좋게 하기 위해 공장 내 밥 짓는 압력솥을 개발하고, 튀김의 바삭함을 유지하는 특수 용기를 발명했다. 보존료를 줄이면서도 신선도를 유지하는 ‘콜드체인(Cold Chain)’ 시스템을 1일 3회 배송 체계로 완성했다.

그 결과, 이제 일본인은 “시간이 없어서 편의점에서 때운다”고 말하지 않는다. “세븐 일레븐의 그 도시락이 먹고 싶어서 간다”고 말한다. ‘목적 구매’가 일어나는 순간, 편의점은 식당의 가장 강력한 대체재가 되었다. 500엔짜리 동전 하나로 실패 없는 맛을 보장받는 곳, 불황기 일본인에게 편의점은 미슐랭 가이드보다 더 신뢰할 수 있는 ‘미식 가이드’가 되었다.

## 3. 고령화의 최전선: 노인을 위한 편의점은 있다

한국의 편의점이 주로 MZ세대나 학생들을 타겟으로 삼는다면, 일본 편의점의 핵심 고객층은 ‘50대 이상 중장년 및 고령층’이다. 이것은 한국 편의점이 곧 맞이할 미래다.

일본 편의점 매대는 인구 통계의 변화를 적나라하게 보여준다. 과거 매대를 점령했던 대용량 컵라면이나 기름진 튀김 도시락의 비중은 줄어들었다. 그 자리를 채운 것은

‘소용량 반찬’과 ‘건강식’이다.

**저작(씹는) 기능이 약한 노인을 위한 연화식:** 잇몸으로도 으깨질 정도로 부드럽게 조리된 생선 조림이나 무 조림이 인기 상품이다.

**소분 포장된 반찬(Souzai):** 톳 나물 무침, 우엉 조림, 시금치무침 등 집에서 만들기 번거로운 전통 반찬들이 한 끼 분량의 파우치 형태로 판매된다.

노인들에게 편의점은 ‘구세주’다. 거동이 불편해 대형 마트까지 갈 수 없고, 혼자 먹으려 요리하는 것은 힘에 부친다. 집 근처 편의점에서 갓 지은 밥과 생선구이, 된장국을 사서 한 끼를 해결하는 것은 일본 독거노인들의 일상이 되었다. 일본 편의점은 고령화 사회에서 노인들의 ‘영양 결핍’을 막는 사회적 안전망 역할을 수행하고 있다.

#### 4. 배달 서비스의 진화: ‘세븐 밀’과 안부 확인

일본 편의점의 진화는 매장 밖으로까지 확장되었다. 거동이 불편한 노인이나 쇼핑 난민(Shopping Refugee)을 위해 도시락을 배달해 주는 ‘배달 서비스’가 정착되었다. 대표적인 것이 세븐일레븐의 ‘세븐 밀(Seven Meal)’ 서비스다.

이것은 한국의 배달의민족과 같은 단순 배달이 아니다. 정기 구독 형태의 도시락 배달이자, 일종의 ‘안부 확인 서비스(Mimamori)’다. 배달원은 도시락을 전해주며 노인의 건강 상태를 살핀다. 만약 도시락이 문 앞에 그대로 방치되어 있다면 즉시 지자체나 가족에게 연락한다.

편의점은 지역 사회의 파출소이자 복지 센터의 기능을 겸하고 있다. 지자체와 협약을 맺고 주민표(등본)를 발급해 주거나, 재해 발생 시 구호 물품을 공급하는 거점이 되기도 한다. “물건을 파는 곳”에서 “생활을 돌보는 곳”으로의 전환. 이것이 일본 편의점이 인구 감소 시대에도 망하지 않고 살아남은 생존 전략이다.

#### 5. 1인 가구의 엠겔지수 방어전: 슈퍼마켓을 삼키다

일본 편의점은 최근 ‘미니 슈퍼마켓’화 되고 있다. 과거에는 공산품 위주였지만, 이제는 신선 식품(야채, 과일, 정육) 비중을 대폭 늘리고 있다.

로손(Lawson)은 ‘로손 스토어 100’이라는 브랜드를 통해 신선 식품을 100엔 균일가

에 판매한다. 양배추 반 통, 양파 두 개, 삼겹살 100g 등 철저하게 1인 가구에 맞춘 소용량 제품들이다. 대형 마트의 ‘1+1 행사’는 1인 가구에게 음식물 쓰레기만 안겨줄 뿐이다. 그들에게는 비싸더라도 딱 필요한 만큼만 파는 편의점이 훨씬 경제적이다.

또한, 편의점은 ‘카운터 커피’를 통해 카페 시장까지 잠식했다. 100엔(약 1,000원)짜리 편의점 드립 커피는 일본 직장인들의 필수품이 되었다. 아침에는 커피와 샌드위치, 점심에는 도시락, 저녁에는 맥주와 튀김. 1인 가구의 24시간을 편의점이 완벽하게 점유(Lock-in)하고 있다. 엠겔지수가 높은 1인 가구에게 편의점은 생활비를 통제하고 관리할 수 있는 가장 효율적인 플랫폼이다.

## 6. 한국 편의점의 미래: 런치플레이션 너머를 보라

지금 한국의 편의점은 ‘런치플레이션’의 수혜를 입어 도시락 매출이 급증하고 있다. ‘혜자 도시락’, ‘백종원 도시락’의 성공은 고무적이다. 하지만 아직 한국 편의점은 일본의 2000년대 초반 수준, 즉 ‘가성비 좋은 한 끼’ 단계에 머물러 있다.

한국형 나카쇼쿠의 완성을 위해서는 한국 편의점이 한 단계 더 도약해야 한다.

첫째, ‘신선 식품(Grocery)’ 기능을 강화해야 한다.

한국의 1인 가구도 이제 편의점에서 사과를 사고 계란을 사고 싶어 한다. 슬리퍼를 신고 나갈 수 있는 거리에서 장보기가 가능해져야 한다.

둘째, ‘고령 친화적’ 매장으로 변해야 한다.

키오스크 사용을 어려워하는 노인들을 위한 대면 서비스나, 글씨가 큰 가격표, 노인 입맛에 맞는 한식 반찬 라인업(나물, 국, 찌개 등)을 강화해야 한다.

## 7. 가장 가까운 곳이 가장 강력하다

일본의 사례가 주는 교훈은 명확하다. “접근성이 곧 권력이다.”

아무리 맛있는 맛집도, 아무리 저렴한 대형 마트도, 내 집 앞 5분 거리에 있는 편의점을 이길 수는 없다. 특히 이동이 불편한 고령자와 시간이 없는 1인 가구에게 물리적 근접성은 그 어떤 가치보다 우선한다.

일본 편의점은 이 강력한 접근성을 무기로, 단순한 소매점을 넘어 나카쇼쿠 산업의 최강자이자 사회적 인프라로 자리 잡았다. 한국의 편의점 역시 이 길을 가게 될 것이

다. 냉장고가 텅 비어 있어도 불안하지 않은 삶. 요리를 하지 않아도 따뜻한 집밥을 먹을 수 있는 삶. 편의점이 그리는 미래는 단순한 소비의 공간이 아니라, ‘주거의 확장’이다. 한국의 외식업계가 가장 경계해야 할 경쟁자는 옆집 식당이 아니라, 바로 24시간 불이 꺼지지 않는 저 편의점이다.

### 가격 파괴와 품질 혁신

: '세븐일레븐'의 1조 원대 신선 식품 공장 투자와 '로손'의 프리미엄 디저트

#### 1. 싸구려의 종말: "편의점 도시락은 사료가 아니다"

1990년대 초반까지만 해도 일본 편의점 도시락의 별명은 '사료'였다. 돈 없는 학생이나 트럭 운전사들이 허기를 채우기 위해 억지로 찢어 넘기는, 기름지고 냄새나고 방부제 범벅인 정크 푸드. 당시 일본인들에게 편의점 음식은 '최후의 보루'였지, '선택지'가 아니었다.

그러나 2024년 현재, 일본 편의점 음식은 미슐랭 가이드에 등재된 식당들을 위협하는 가장 강력한 경쟁자가 되었다. 일본의 직장인들은 유명 맛집의 긴 줄을 서는 대신, 세븐일레븐의 '금(金) 시리즈' 함박스테이크를 사고, 로손의 '프리미엄 롤케이크'를 사기 위해 편의점을 순례한다.

이 놀라운 반전(Turnaround)은 저절로 이루어진 것이 아니다. “편의점 음식은 맛없고 몸에 나쁘다”는 편견을 깨부수기 위해, 일본 편의점 기업들이 지난 30년간 쏟아부은 피와 땀, 그리고 천문학적인 자본의 결과물이다. 그들은 유통 마진을 줄여 가격을 낮추는 '가격 파괴'에 그치지 않았다. 공장을 짓고 레시피를 뒤집어엎어 식당보다 더 맛있는 음식을 만드는 '품질 혁명'을 감행했다.

#### 2. 세븐일레븐의 결단: "도시락을 위해 1조 원을 태우다"

일본 편의점 업계 1위, 세븐일레븐 스크루 도시후미 전 회장은 일찌감치 간파했다. “앞으로 편의점의 경쟁 상대는 다른 편의점이 아니라, 가정의 식탁과 거리의 식당이다.” 그는 편의점이 ‘사회적 인프라’가 되기 위해서는 압도적인 ‘밥맛’이 필요하다고 판단했다.

##### ① 전용 공장(NDF) 시스템의 구축

세븐일레븐은 일본 전역에 약 170개의 도시락 및 반찬 전용 공장을 가동하고 있다.

놀라운 점은 이 공장들의 90% 이상이 오직 세븐일레븐 제품만 생산하는 ‘전용 공장(NDF, Nihon Delica Foods Association)’이라는 사실이다.

보통의 유통업체는 여러 브랜드의 제품을 함께 만드는 하청 공장(OEM)을 쓴다. 효율적이지만, 맛의 차별화를 두기 어렵다. 그러나 세븐일레븐은 도시락 하나를 만들기 위해 전용 공장 설립을 유도하고, 설비 투자에만 수조 원을 쏟아부었다. 이는 제조업체 수준을 뛰어넘는 인프라다.

### ② 집밥보다 맛있는 밥: 압력솥과 무균실

세븐일레븐 도시락 밥맛의 비밀은 ‘취반기(밥 짓는 기계)’에 있다. 그들은 대량 급식용 찜기가 아니라, 가정용 밥솥의 원리를 대형화한 ‘IH 압력 취반기’를 공장에 도입했다. 쌀알 하나하나에 열을 고르게 전달해 갓 지은 밥 특유의 찰기를 구현했다.

또한, 공장 전체를 반도체 공장 수준의 ‘클린룸(HACCP)’으로 만들었다. 공기 중의 낙하균까지 통제하는 위생 시스템 덕분에, 그들은 도시락에서 ‘합성 보존료(방부제)’를 완전히 뺄 수 있었다. “편의점 도시락은 썩지 않는다”는 괴담은 옛말이다. 세븐일레븐의 도시락은 유통기한이 짧다. 그만큼 신선하다는 증거다.

### ③ 콜드체인의 혁신: 온도의 과학

만든 음식을 매장까지 나르는 과정도 혁신했다. 과거에는 모든 음식을 냉장차 한 대에 때려 싣고 왔지만, 세븐일레븐은 이를 ‘4온도대 관리(상온, 20도, 5도, 영하 20도)’로 세분화했다. 특히 밥과 반찬의 맛이 가장 좋은 온도인 ‘20도(정온)’ 배송 시스템을 구축한 것은 신의 한 수였다. 차가운 냉장고에 들어갔다 나온 딱딱한 밥이 아니라, 실온 상태의 부드러운 밥을 제공함으로써 소비자들의 미각을 사로잡았다.

## 3. 로손의 반란: “편의점에 줄을 세우다”

세븐일레븐이 ‘밥(식사)’으로 승부했다면, 만년 2위였던 로손(Lawson)은 ‘디저트’로 판을 흔들었다. 2009년 출시된 로손의 ‘프리미엄 롤케이크’는 일본 나카쇼쿠 역사에서 기념비적인 사건으로 기록된다.

### ① 편의점 디저트의 편견을 깨다

그전까지 편의점 빵이나 케이크는 ‘싸구려 식물성 크림’을 썼다. 입천장에 기름이 달라붙는 느끼한 맛이었다. 로손은 과감한 도박을 했다. 백화점 지하(데파치카)에서나 쓰는 ‘100% 훗카이도산 순수 유크림(동물성 생크림)’을 사용한 것이다.

원가는 급등했고, 유통기한은 대폭 줄어들었다. 사내에서는 “편의점에서 누가 비싼 케이크를 사 먹냐”, “유통 관리가 불가능하다”며 반대했다. 하지만 로손은 밀어붙였다. “맛있으면 팔린다”는 확신이 있었다.

### ② 스푼으로 떠먹는 혁명

로손은 롤케이크를 ‘손으로 들고 먹는 빵’이 아니라, ‘스푼으로 떠먹는 디저트’로 재정의했다. 크림의 비율을 빵보다 높여, 빵이 크림을 감싸고 있는 형태가 아니라 ‘크림을 담기 위해 빵이 그릇 역할을 하는’ 파격적인 형태를 만들었다. 동봉된 스푼으로 크림을 떠먹는 순간, 입안에서 사르르 녹는 식감은 편의점 수준을 아득히 뛰어넘었다.

### ③ 우치 카페(Uchi Cafe): 집을 카페로 만들다

가격은 150엔(약 1,500원). 백화점 케이크의 절반 가격이었지만, 맛은 대동소이했다. 이 제품은 출시되자마자 일본 열도를 강타했다. “이걸 먹기 위해 로손에 간다”는 목적 구매가 폭발했고, ‘편의점 디저트(Conbini Sweets)’라는 새로운 장르가 탄생했다.

로손은 이를 기점으로 자사의 디저트 브랜드를 ‘우치 카페(Uchi Cafe, 집 카페)’로 통합 브랜딩했다. “집에서 즐기는 카페 수준의 디저트”라는 슬로건은 불황기 소비자들의 ‘작은 사치’ 심리를 정확히 명중시켰다.

## 4. 나카쇼쿠의 진화: 외식(外食)의 붕괴를 부르다

세븐일레븐의 도시락과 로손의 디저트는 단순한 히트 상품이 아니다. 이것은 ‘외식 산업의 침몰’을 알리는 신호탄이었다.

소비자들은 깨달았다. “굳이 식당에 가서 1,000엔짜리 정식을 먹을 필요가 없다. 세븐일레븐의 500엔짜리 함박스테이크 도시락이 더 고기도 두툼하고 소스도 맛있다.” “굳이 카페에 가서 500엔짜리 케이크를 먹을 필요가 없다. 로손의 150엔짜리 롤케이크면 충분하다.”

편의점은 막강한 자본력과 대량 생산 시스템(규모의 경제)을 무기로, 식당보다 더 좋은 식재료를 쓰면서도 가격은 절반으로 낮추는 ‘가성비의 기적’을 만들어냈다.

개인 식당 주인은 새벽 시장에서 식재료를 떼어와 손질하지만, 편의점은 산지(Farm)와 직계약해 원물을 통째로 매입한다. 원가 경쟁력에서 게임이 되지 않는다. 여기에 대기업 연구소의 R&D 역량이 더해졌다. 유명 셰프들이 감수한 레시피를 공장에서 오차 없이 구현해 낸다. ‘손맛’이라는 불확실한 요소 대신, ‘데이터와 과학’으로 무장한 편

의점 나카쇼쿠는 맛의 표준 상향 평준화를 이뤄냈다.

## 5. 한국 시장에 주는 경고: 아직 ‘가성비’에 머물러 있는가

이제 시선을 한국으로 돌려보자. 한국의 편의점 도시락 시장도 급성장하고 있다. ‘혜자 도시락’, ‘백종원 도시락’은 훌륭한 가성비로 런치플레이션에 지친 직장인들을 위로하고 있다.

하지만 냉정하게 평가하면, 한국 편의점 음식은 아직 ‘싸고 양 많은 한끼’ 단계에 머물러 있다. “이게 너무 맛있어서 먹는다”기보다는 “돈이 없어서, 시간이 없어서 먹는다”는 인식이 여전히 강하다.

일본의 사례가 주는 교훈은 명확하다. 나카쇼쿠 시장이 폭발하기 위해서는 ‘가격 파괴’를 넘어 ‘품질 혁명’이 수반되어야 한다.

**인프라 투자:** 한국 편의점 업계도 단순히 도시락 가짓수를 늘리는 마케팅 경쟁에서 벗어나, 밥맛과 원재료의 질을 근본적으로 높이는 전용 공장 및 콜드체인 설비 투자 (Hard-ware)에 사활을 걸어야 한다.

**시그니처 아이템:** 로손의 롤케이크처럼, 편의점의 브랜드 이미지를 단숨에 바꿔버릴 수 있는 ‘초격차 상품(Killer Item)’이 필요하다. 연세우유 크림빵의 성공은 그 가능성 을 보여준 작은 불씨일 뿐이다.

## 6. 편의점은 식당이다

일본의 세븐일레븐과 로손은 스스로를 ‘유통업’이 아닌 ‘제조업’이자 ‘외식업’으로 재정의했다. 그들은 남이 만든 물건을 떼다 파는 가게가 아니라, 직접 요리해서 파는 거대한 식당이 되었다.

한국의 외식 자영업자들이 가장 두려워해야 할 대상은 옆집의 프랜차이즈 식당이 아니다. 바로 골목마다 24시간 불을 밝히고 있는 저 편의점이다.

1조 원을 투자해 지은 최첨단 공장에서, 최고의 셰프가 설계한 레시피로, 가장 신선한 재료를 써서 만든 5,000원짜리 도시락. 이 거대한 ‘산업화된 식탁’과 경쟁해서 이길 수 있는가? 이 질문에 답하지 못한다면, 한국 외식업의 미래는 없다. 나카쇼쿠의 시대, 편의점은 이미 당신의 주방을 점령하러 오고 있다.

건강을 팝니다: 저당, 저염, 고단백 도시락의 진화

: '배부른 한 끼'에서 '몸을 살리는 한 끼'로, 편의점의 메디컬 시프트

### 1. 편의점 도시락은 정크푸드인가?

오랫동안 편의점 도시락과 HMR(가정 간편식)에는 ‘주홍글씨’가 붙어 있었다. “편의점 도시락을 먹으면 몸이 망가진다”, “나트륨과 탄수화물 폭탄이다”라는 인식이다. 1990년대까지만 해도 이는 사실이었다. 튀김 위주의 반찬, 흰 쌀밥, 짠 소스는 저렴한 가격에 포만감을 주기 위한 최선의 선택이었다.

그러나 2024년 일본의 풍경은 다르다. 도쿄의 편의점 도시락 코너는 거대한 ‘헬스케어 센터’를 방불케 한다. 포장지에는 칼로리뿐만 아니라 당질(Carbs), 단백질(Protein), 식이섬유 함유량이 큼지막하게 적혀 있다. 튀김 도시락 옆에는 잡곡밥 도시락이, 컵라면 옆에는 곤약면이 놓여 있다.

일본 나카쇼쿠 산업의 진화는 ‘편리함(Convenience)’에서 시작해 ‘맛(Taste)’을 정복했고, 이제 ‘건강(Health)’이라는 최후의 고지에 도달했다. 이것은 단순한 웰빙 트렌드가 아니다. 초고령 사회 일본이 생존을 위해 선택한 ‘식탁의 의료화(Medicalization of Food)’ 현상이다.

### 2. 메타보(Metabo) 쇼크: 국가가 허리둘레를 재다

일본 나카쇼쿠 시장이 건강식으로 급선회한 결정적 계기는 2008년 시행된 ‘특정건강 검진 제도’, 일명 ‘메타보(Metabolic)법’이다. 일본 정부는 늘어나는 의료비 부담을 줄이기 위해, 40세 이상 남녀의 허리둘레를 의무적으로 측정하고 대사증후군(메타보) 위험군을 관리하도록 기업과 지자체에 강제했다.

이 법은 일본 사회에 엄청난 충격을 주었다. 배가 나온 중년 남성들은 승진에서 불이익을 받지 않기 위해 필사적으로 다이어트를 시작했다. 이때 편의점과 도시락 업체들은 기민하게 움직였다.“당신의 뱃살을 우리가 관리해 드립니다.”이들은 칼로리를 500kcal 이하로 낮춘 도시락, 당질을 제한한 빵 등을 쏟아내기 시작했다. 정부의 규제가 새로운 시장(Health Nakashoku)을 창출한 대표적인 사례다.

### 3. 로카보(Locabo) 열풍: 탄수화물과의 전쟁

일본인에게 밥(쌀)은 주식이자 생명이다. 그러나 당뇨와 비만의 주범으로 탄수화물이

지목되면서, 일본 나카쇼쿠 업계는 ‘로카보(Low-Carb, 저당질)’ 혁명을 일으켰다. 핵심은 “탄수화물을 끊으라”가 아니라, “맛있게 줄이라”는 것이다. 무작정 밥을 빼 샐러드는 지속 가능하지 않기 때문이다.

**대체재의 개발:** 편의점들은 쌀밥 대신 ‘곤약쌀’, ‘컬리플라워 라이스’, ‘두부면’을 사용한 도시락을 개발했다. 로손(Lawson)은 밀가루 대신 밀기울(Bran)을 사용한 ‘블랑 빵’ 시리즈를 출시해 대히트를 쳤다. 빵을 먹으면서도 당질 섭취를 절반으로 줄일 수 있다는 점은 빵순이들의 죄책감을 덜어주었다.

**로카보 마크:** 일본의 식락(Food & Joy) 건강협회는 기준을 충족하는 제품에 ‘로카보 마크’를 부착해 소비자가 쉽게 선택하도록 도왔다. 이제 일본 편의점 어디서나 이 마크가 붙은 파스타, 디저트, 맥주를 볼 수 있다.

#### 4. 감염(減鹽)의 기술: 싱거우면 안 팔린다

일본 식문화는 간장과 된장(미소) 베이스라 나트륨 섭취량이 세계적으로 높다. 고혈압 환자가 많은 일본에서 ‘저염(Low Sodium)’은 숙명적인 과제였다. 하지만 딜레마가 있었다. “싱거우면 맛이 없다”는 것이다.

일본 나카쇼쿠 기업들은 이 난제를 ‘감칠맛(Umami)’으로 해결했다. 소금을 줄이는 대신, 다시마, 가다랑어포, 표고버섯 등에서 추출한 천연 감칠맛 성분을 대폭 늘려 혀가 느끼는 맛의 강도를 유지했다. 또한, 식초나 레몬의 산미(酸味), 고추의 매운맛을 활용해 짠맛의 빈자리를 채웠다.

대표적인 성공 사례가 ‘타니타 식당(Tanita Shokudo)’이다. 체중계 만드는 회사 타니타가 사내 식당에서 제공하던 ‘500kcal, 저염 식단’을 레시피 책과 도시락으로 상품화했다. 타니타 도시락은 “저염식도 이렇게 맛있을 수 있다”는 것을 증명하며, 건강 도시락의 표준이 되었다. 이제 일본의 편의점 도시락은 나트륨 함량을 1.5g~2g 이하로 맞추면서도 깊은 맛을 내는 하이테크 요리가 되었다.

#### 5. 단백질(Protein) 봄: 근육은 연금이다

최근 5년간 일본 나카쇼쿠 시장의 가장 큰 화두는 단연 ‘단백질’이다. 과거에는 보디빌더들이나 먹던 단백질이 전 국민의 필수 영양소가 되었다. 배경에는 ‘근감소증(Sarcopenia)’에 대한 공포가 있다. 초고령 사회에서 근육이 빠지면 걷지 못하게 되

고, 결국 간병 신세를 지게 된다는 위기감이 고조되었다.

이 트렌드를 폭발시킨 주인공은 편의점의 ‘샐러드 치킨’이다. 퍽퍽하고 맛없는 닭가슴살을 수비드 공법 등으로 촉촉하게 가공하고, 허브, 카레, 훈제 등 다양한 맛을 입혀 진공 포장했다. 이것은 혁명이었다. 뜯어서 바로 먹을 수 있는 단백질 덩어리는 다이어트 중인 젊은 여성뿐만 아니라, 근력 유지가 필요한 노인들에게도 불티나게 팔렸다. 이제 일본 편의점에는 ‘고단백(High Protein)’ 코너가 따로 있다. 프로틴 바, 프로틴 음료는 기본이고, 단백질 함량을 높인 샌드위치, 어묵, 심지어 단백질 강화 맥주까지 등장했다. 나카쇼쿠는 이제 배를 채우는 음식이 아니라, ‘몸을 만드는(Body Building) 재료’가 되었다.

#### 6. 한국 시장에의 제언: '제로 슈거'를 넘어 '메디컬 푸드'로

한국에서도 ‘제로 슈거(Zero Sugar)’ 소주나 음료가 인기를 끌고 있다. 샐러드 전문점이 늘어나고, 닭가슴살 시장도 커졌다. 이것은 ‘헬시 플레저(Healthy Pleasure, 즐거운 건강 관리)’ 트렌드의 시작이다.

하지만 한국의 나카쇼쿠(도시락, HMR)는 여전히 ‘맛’과 ‘자극’에 치중해 있다. 편의점 도시락은 여전히 짜고 달며, 칼로리는 800kcal를 훌쩍 넘는다. 한국형 나카쇼쿠가 한 단계 도약하기 위해서는, 단순히 ‘살을 빼주는 음식’을 넘어 ‘질병을 예방하고 관리하는 음식’으로 진화해야 한다.

**고혈압/당뇨 환자용 도시락:** 한국의 만성 질환자 수는 1,000만 명이 넘는다. 이들이 매일 안심하고 먹을 수 있는 ‘저당, 저염 도시락’을 편의점에서 쉽게 살 수 있어야 한다. 이는 병원 식당보다 훨씬 큰 시장이다.

**액티브 시니어를 위한 고단백 죽:** 씹기 편하면서도 단백질 함량을 높인 ‘영양 강화 죽’이나 ‘두부 요리’를 HMR로 개발해야 한다.

**개인 맞춤형 구독 서비스:** 건강검진 데이터와 연동하여, 나에게 필요한 영양소를 담은 도시락을 매일 아침 배송해 주는 서비스. 이것이 한국형 나카쇼쿠가 나아가야 할 궁극의 미래다.

## 7. 건강은 최고의 프리미엄이다

불황기에도 사람들은 건강을 위한 지출은 줄이지 않는다. 오히려 아프면 병원비가 더 든다는 것을 알기에, 먹는 것에 더 투자한다. 일본 나카쇼쿠 산업은 이 점을 간파했다. 그들은 100엔을 더 받더라도 “이 도시락을 먹으면 건강해진다”는 확신을 팔았다. 한국의 외식업과 식품 기업들도 기억해야 한다. 앞으로의 경쟁력은 ‘얼마나 더 맵고 짠가(도파민)’가 아니라, ‘얼마나 더 내 몸에 이로운가(웰빙)’에서 나올 것이다. 소비자의 건강을 책임지는 자, 그가 바로 미래의 식탁을 지배할 것이다.

### 제5장. 식당의 반격: 냉동 기술로 시간을 멈추다

: 프로즌(Frozen) 혁명, 맛을 보존하는 급속 동결(CAS) 기술의 등장

#### 1. 냉동실의 오명: “얼리면 맛이 없다”는 편견

오랫동안 미식의 세계에서 ‘냉동(Frozen)’은 금기어였다. “냉동육은 퍽퍽하다”, “얼렸다 녹인 채소는 흐물거린다”, “냉동 밥은 푸석하다”. 소비자에게 냉동식품이란 신선하지 않은 재료를 오래 보관하기 위해 어쩔 수 없이 선택하는 하책(下策)이었다. 식당 주인들조차 “우리 가게는 냉동을 쓰지 않습니다”를 자랑으로 여겼다.

그러나 일본 나카쇼쿠 시장에서 이 오래된 통념이 깨지고 있다. 도쿄의 백화점에는 ‘냉동’이라는 단어를 전면에 내건 프리미엄 식품관이 들어서고, 미슐랭 세프가 만든 요리가 꽁꽁 언 채로 팔려나간다. 소비자는 이것을 집에 가져가 해동한 뒤, “식당에서 먹던 맛과 똑같다”며 감탄한다.

이 기적을 가능하게 한 것은 바로 ‘급속 동결 기술’의 진화다. 과거의 냉동이 시간을 천천히 멈추게 하여 세포를 파괴하는 방식이었다면, 지금의 냉동은 찰나의 순간에 시간을 정지시켜 원형을 완벽하게 보존하는 ‘타임 캡슐(Time Capsule)’ 기술이다. 이 기술의 등장은 벼랑 끝에 몰린 외식업계에 ‘공간의 제약’을 뛰어넘게 해 줄 가장 강력한 무기다.

#### 2. 빙결(氷結)의 과학: 왜 옛날 냉동은 맛이 없었나

냉동 기술의 핵심을 이해하려면, 물이 얼음으로 변할 때 일어나는 현상을 알아야 한다. 식품의 수분이 어는 온도 대역인 ‘ $-1^{\circ}\text{C}$ 에서  $-5^{\circ}\text{C}$ ’ 사이를 ‘최대 빙결정 생성대’라고 부른다.

**완만 동결(과거의 방식):** 가정용 냉장고처럼 천천히 얼리면, 이 온도 대역을 통과하는 시간이 길어진다. 이때 수분끼리 뭉치면서 얼음 결정(Ice Crystal)이 크고 뾰족하게 자라난다. 이 거대한 얼음 칼날이 식재료의 세포막을 찌르고 파괴한다. 해동할 때 물이 줄줄 흐르는 ‘드립(Drip)’ 현상이 발생하는 이유다. 이 드립과 함께 맛과 영양분이 다 빠져나가니, 고기는 질겨지고 채소는 죽이 된다.

**급속 동결(혁신의 방식):** 이 마의 구간(-1°C~-5°C)을 수 분, 아니 수 초 만에 통과해 버린다. 얼음 결정이 뭉칠 새도 없이 미세한 입자 상태로 동결된다. 세포막이 파괴되지 않으니, 해동 후에도 갓 잡은 생선, 갓 딴 채소의 탄력과 육즙이 그대로 유지된다.

### 3. CAS와 3D 프리저: 신의 영역에 도전하다

일본은 이 급속 동결 분야에서 세계 최고의 기술력을 보유하고 있다. 그 정점에 있는 것이 바로 ‘CAS(Cells Alive System)’와 ‘3D 프리저(3D Freezer)’ 기술이다.

CAS 기술은 자기장(Magnetic Field)을 이용한다. 식품 내의 물 분자를 미세하게 진동시켜, 영하의 온도에서도 물이 얼지 않는 ‘과냉각’ 상태를 유지하다가, 순식간에 전체를 동시에 얼려버린다. 이 기술을 사용하면 놀랍게도 ‘초밥(Sushi)’이나 ‘생크림 케이크’까지 냉동이 가능하다. 과거에는 밥알이 갈라지고 크림이 분리되어 상상도 못 했던 일이다. CAS 기술로 얼린 초밥은 해동하면 방금 쥐어낸 듯 밥알의 온기와 네타(생선)의 신선함이 되살아난다.

또한, 차가운 바람을 사방에서 입체적으로 쏘아주는 ‘3D 프리저’는 뜨거운 밥이나 튀김을 식히지 않고 바로 얼릴 수 있게 했다. 갓 튀긴 돈카츠를 뜨거운 상태로 급속 동결하면, 튀김옷의 바삭함과 고기의 육즙이 그대로 갇힌다(Lock-in). 식혀서 얼리는 동안 발생하는 수분 증발과 산화를 원천 차단한 것이다.

### 4. 식당의 반격 1: 재고(Loss) 제로의 꿈

이 기술이 외식 자영업자에게 주는 첫 번째 축복은 ‘폐기율 제로’다.

식당 운영의 가장 큰 리스크는 수요 예측 실패다. 비가 와서 손님이 없으면 준비해둔 재료는 버려야 한다. 반대로 손님이 몰리면 재료가 없어 못 판다.

그러나 급속 동결기를 도입한 일본의 식당들은 다르다.

제철 생선이 쌀 때 대량으로 매입해 가장 신선할 때 얼려둔다. 손님이 없는 한가한

시간(Idle Time)에 직원들은 명하니 있는 게 아니라, 돈카츠를 튀기고 함박스테이크를 구워 열린다. 그리고 주문이 들어오면 해동해서 내놓거나, 포장 손님에게 판매한다.

이것은 ‘계획 생산’을 가능하게 한다. 식재료 폐기 비용이 사라지고, 인건비 효율이 극대화된다. 일본의 유명 이자카야 체인들은 아주 메뉴의 80%를 센트럴 키친(중앙 주방)에서 급속 동결해 각 지점으로 보낸다. 매장에서는 데우기만 하면 된다. 전문 요리사가 없어도 고퀄리티의 안주를 낼 수 있는 비결이다.

## 5. 식당의 반격 2: 상권의 붕괴, 전국이 내 가게다

두 번째 축복은 ‘상권의 무한 확장’이다.

과거 동네 맛집은 물리적 거리의 한계로 동네 주민에게만 팔 수 있었다. 배달 앱이 나왔지만, 그마저도 반경 3km가 한계였다. 면 요리는 불고, 국물은 식기 때문이다.

하지만 ‘프로즌(Frozen) 나카쇼쿠’는 다르다. 급속 동결된 평양냉면 육수, 갓 볶은 짬뽕, 육즙 가득한 만두는 택배 박스에 담겨 서울에서 부산으로, 제주도로 날아간다. 유통기한이 하루 이틀인 냉장 식품과 달리, 냉동 식품은 6개월 이상 보관이 가능하다.

일본의 유명 라멘 가게들은 육수와 면을 급속 동결한 ‘냉동 라멘 키트’를 자판기나 온라인으로 판매하여, 매장 매출보다 더 큰 수익을 올리고 있다. 줄 서서 먹던 맛집의 음식을 집에서 똑같이 구현할 수 있다면, 소비자는 기꺼이 지갑을 연다. 급속 동결 기술은 골목 식당을 거대한 식품 기업으로 변신시키는 ‘마법의 양탄자’다.

## 6. 냉동 전문 슈퍼마켓의 등장: 피카드와 @Frozen

소비자의 인식 변화를 주도한 것은 유통 채널의 변화다. 프랑스의 냉동식품 전문 브랜드 ‘피카드(Picard)’가 일본에 진출하며 “냉동식품도 프랑스 요리처럼 우아할 수 있다”는 것을 증명했다. 에스카르고(달팽이 요리), 크루아상 등 고급 메뉴가 냉동고에 진열된 모습은 일본 주부들에게 신선한 충격을 주었다.

이에 자극받은 일본 유통 대기업 이온(Aeon)은 냉동식품 전문관 \*\*‘@Frozen(앳 프로즌)’을 런칭했다. 400평 규모의 매장에 1,500종류의 냉동식품만 꽉 채웠다. 여기서는 1,000원짜리 만두뿐만 아니라, 유명 레스토랑의 3만 원짜리 코스 요리 세트도 판다. 소비자들은 이제 냉동식품 코너에서 ‘가성비’만 찾지 않는다. ‘집에서 즐기는 미식

(Home Dining)'을 찾는다. “오늘 저녁은 냉동으로 할까?”라는 말이 더 이상 “대충 때우자”는 뜻이 아니라, “유명 셰프의 요리를 먹자”는 뜻으로 통용되기 시작했다.

## 7. 한국 시장의 기회: K-푸드는 냉동에 최적화되어 있다

한국 음식은 일본 음식보다 냉동 기술과 궁합이 더 좋다. 국, 탕, 찌개, 볶음류가 많기 때문이다. 기존의 상온 레토르트(멸균) 국물 요리는 고열로 멸균하는 과정에서 재료가 물러지고 특유의 ‘레토르트 냄새(이취)’가 났다. 하지만 급속 동결된 국물은 해동 후 끓였을 때, 방금 솥에서 퍼낸 맛과 99% 일치한다. 건더기의 식감도 살아있다.

한국의 외식 자영업자들은 이 기술에 주목해야 한다. 잘 팔리는 김치찌개, 갈비탕, 제육볶음을 급속 동결하여 ‘RMR(레스토랑 간편식)’ 제품으로 만들어야 한다. 매장 한편에 냉동 쇼케이스를 두고, 식사를 마친 손님에게 “집에 있는 가족을 위해 하나 사가세요”라고 권해야 한다. 배달비가 비싸진 지금, 퇴근길에 맛집의 냉동 밀키트를 사가는 ‘픽업족’은 폭발적으로 늘어날 것이다.

## 8. 시간을 열리는 자가 시장을 지배한다

식당의 본질은 ‘공간 장사’였다. 하지만 인구 절벽과 고비용 구조 속에서 공간 장사는 한계에 봉착했다. 이제 식당은 ‘콘텐츠(음식) 생산 기지’로 변해야 한다.

급속 동결 기술은 식당이 만든 최고의 맛(콘텐츠)을 시간과 공간의 제약 없이 무한 복제하여 유통할 수 있게 해주는 핵심 인프라다. 차가운 냉동고 속에서, 한국 외식업의 뜨거운 미래가 기다리고 있다. 시간을 열리는 자, 맛을 가두는 자가 미래의 식탁을 지배할 것이다.

센트럴 키친(CK)의 힘: 100개의 매장 맛을 1개의 공장에서 통제한다

: 셰프 없는 주방의 탄생, 스카이락(Skylark) 그룹의 '보이지 않는 요리사'

### 1. 주방의 해체: 식당에는 '칼'과 '불'이 필요 없다

우리는흔히 “맛집은 주방장이 새벽부터 육수를 끓이고 재료를 다듬는 곳”이라고 생각한다. 하지만 100개, 1,000개의 매장을 가진 프랜차이즈에서 이런 '장인 정신'을 고집하는 것은 재앙이다. 주방장의 컨디션에 따라 맛이 널뛰고, 높은 인건비를 감당할 수 없으며, 무엇보다 그 많은 숙련된 요리사를 구할 수 없기 때문이다.

일본 외식 산업이 고도화될 수 있었던 결정적인 비결은 '주방의 분리(Decoupling)'에 있다. 가장 손이 많이 가고 기술이 필요한 전처리(Pre-prep) 과정은 거대한 공장인 '센트럴 키친(Central Kitchen, 이하 CK)'으로 옮기고, 매장의 주방(Kitchen)은 오직 최종 조리와 플레이팅만 담당하는 '어셈블리(Assembly) 라인'으로 축소시킨 것이다.

이것은 단순한 효율성의 문제가 아니다. 외식업을 '예술'의 영역에서 '과학'과 '공학'의 영역으로 끌어올린 산업 혁명이다. 그 정점에 일본 최대의 패밀리 레스토랑 기업, '스카이락(Skylark) 그룹'이 있다.

## 2. 스카이락의 실험: "공장 음식이 더 맛있다"는 역설

'가스토(Gusto)', '바미얀', '조나단' 등 3,000개가 넘는 매장을 거느린 스카이락 그룹은 일본 CK 시스템의 선구자다. 그들은 1970년대부터 "가장 맛있는 음식은 가장 좋은 시스템에서 나온다"는 철학을 세웠다.

소비자들은 흔히 "공장에서 만든 음식은 맛이 없다"는 편견을 가지고 있다. 하지만 스카이락은 이 편견을 기술로 정면 돌파했다. 대표적인 사례가 가스토의 간판 메뉴인 '치즈 인 햄버거 스테이크'다.

매장에서 손으로 햄버거 패티를 반죽한다고 상상해 보자. 주방의 온도는 뜨겁고, 사람의 손 체온 때문에 고기의 지방이 녹아내린다. 위생 관리도 어렵다. 하지만 스카이락의 CK는 실내 온도를 고기가 가장 신선하게 유지되는 저온으로 완벽하게 통제한다. 거대한 기계가 일정한 압력으로 고기를 반죽하고, 치즈를 정확히 가운데에 주입한다. 사람의 손으로는 불가능한 정교함이다.

이렇게 만들어진 패티는 급속 동결되어 매장으로 배송된다. 매장 알바생은 매뉴얼에 따라 굽기만 하면 된다. 결과적으로, 좁고 더운 매장 주방에서 땀 흘리며 만든 수제 햄버거보다, 최첨단 CK에서 만든 공장제 햄버거가 더 위생적이고, 육즙이 살아있으며, 압도적으로 맛있다. 스카이락은 '공장화=품질 저하'라는 등식을 '공장화=품질 균일화 및 향상'으로 바꿔버렸다.

## 3. 수직 계열화의 마법: 밭에서 식탁까지(Farm to Table)

스카이락 CK의 힘은 단순히 요리만 하는 데서 그치지 않는다. 그들은 식재료의 생산

부터 가공, 물류까지 통제하는 거대한 '수직 계열화(Vertical Integration)' 시스템을 구축했다.

**구매력(Buying Power):** 전 세계에서 식재료를 대량으로 직수입한다. 이탈리아에서 토마토를, 호주에서 소고기를 컨테이너 단위로 사들여 원가를 획기적으로 낮춘다. 개별 식당은 상상도 할 수 없는 가격 경쟁력이다.

**자체 물류망:** 매일 전국 10곳의 CK에서 생산된 반조리 식품은 스카이락 전용 물류 트럭에 실려 3,000개 매장으로 배송된다. 이 과정은 군사 작전처럼 정교하다. 매장의 재고 상황이 실시간으로 CK에 전송되고, 필요한 만큼만 생산되어 배송되므로 폐기율 (Loss)이 거의 없다.

이 거대한 시스템 덕분에 스카이락은 런치 세트를 500~700엔(약 5~7천 원)이라는 믿을 수 없는 가격에 팔면서도 이익을 낸다. '박리다매'는 아무나 할 수 있는 게 아니다. CK라는 강력한 엔진이 있어야만 가능한 전략이다.

#### 4. 탈숙련화(De-skilling): 세프가 없어도 식당은 돌아간다

앞선 챕터에서 언급한 '구인난'의 해법도 CK에 있다. CK의 가장 큰 목적은 매장 업무의 '탈숙련화'다.

과거의 식당은 칼질을 잘하는 주방장이 그만두면 가게 문을 닫아야 했다. 하지만 스카이락의 매장에는 칼도, 도마도 거의 필요 없다. 채소는 CK에서 세척, 절단, 살균되어 포장된 채로 온다. 소스도 1인분씩 계량되어 온다. 매장의 직원은 '요리사(Cook)'가 아니라 '오퍼레이터(Operator)'다. 고등학생 알바생도 3시간만 교육받으면 10년 차 세프와 똑같은 맛의 파스타를 만들어낼 수 있다.

이것은 인건비 구조를 혁신적으로 바꾼다. 비싼 인건비의 전문 세프를 고용할 필요가 없어진다. 또한, 누가 만들어도 맛이 똑같기 때문에(Standardization), 100호점, 1,000호점으로 확장이 가능하다. CK는 프랜차이즈 사업의 확장성을 보장하는 핵심 인프라다.

#### 5. 나카쇼쿠 시장의 전진 기지: CK는 멈추지 않는다

코로나19 팬데믹 당시, 많은 식당이 문을 닫았지만 스카이락의 CK는 멈추지 않았다.

오히려 더 바쁘게 돌아갔다. 매장 손님이 줄어들자, 그들은 CK의 생산 라인을 '나카 쇼쿠(테이크아웃 및 배달) 전용'으로 빠르게 전환했다.

**냉동 피자의 대히트:** 가스토 매장에서 팔던 피자를 급속 동결하여 슈퍼마켓과 온라인 몰에 팔기 시작했다. "매장의 맛 그대로"라는 캐치프레이즈는 적중했다. 소비자들은 저렴한 냉동 피자 대신, 조금 비싸더라도 검증된 패밀리 레스토랑의 피자를 선택했다.

**밀키트 사업 진출:** 바미얀(중식)의 볶음밥과 만두, 조나단의 탄두리 치킨이 밀키트로 출시되었다. 이미 CK에서 대량 생산하던 품목이라 별도의 R&D 비용도 들지 않았다. 포장지만 바꾸면 곧바로 상품이 되었다.

이처럼 CK를 보유한 기업은 외식업(B2C)과 식품 제조업(B2B)의 경계를 자유롭게 넘나들 수 있다. 매장이 위기에 처하면 공장을 돌려 제품을 팔면 된다. CK는 외식 기업의 '리스크 헤지(Risk Hedge)' 수단이자, 나카쇼쿠 시장으로 진출하는 '전진 기지'다.

## 6. 한국 시장에의 시사점: 공유 주방과 OEM의 활용

한국의 외식업계도 CK의 중요성을 깨닫고 있다. 백종원의 더본코리아나 SPC 같은 대기업은 이미 거대한 CK를 보유하고 있다. 하지만 자본력이 부족한 중소 자영업자나 소규모 프랜차이즈에게 수십억 원이 드는 공장 설립은 그림의 떡이다. 여기서 한국형 모델의 해법이 나온다.

**공유 CK (Shared Central Kitchen):** 여러 브랜드가 하나의 CK를 공유하는 모델이다. 스타트업들이 공유 주방(위쿡 등)을 이용해 초기 비용 없이 제품을 생산하듯, 소규모 프랜차이즈들이 연합하여 CK를 공동 운영하거나 임대하는 방식이 필요하다.

**전문 OEM 업체의 활용:** 굳이 내 공장을 가질 필요는 없다. 이미 한국에는 우수한 식품 제조 공장들이 많다. 이들에게 레시피를 주고 생산을 위탁(OEM/ODM)하는 방식으로 '가상의 CK'를 구축해야 한다.

## 7. 맛은 손맛이 아니라 시스템이다

"우리 가게는 정성이 부족해 보일까 봐 시판 소스를 안 써요." 아직도 많은 한국 사장님이 이런 강박을 가지고 있다. 하지만 매장에서 직접 양파를 깨고 육수를 끓이는 노동은, 이제 '비효율'이자 '리스크'가 되었다. 그 시간에 고객의 얼굴을 한 번 더 보고,

메뉴를 연구하고, 마케팅을 하는 것이 낫다.

스카이락의 사례가 보여주듯, 진정한 맛의 정성은 비효율적인 육체노동에서 나오는 것이 아니라, '완벽하게 통제된 위생과 품질 관리 시스템'에서 나온다. 100개의 매장이 있다면 100개의 주방이 필요한 것이 아니다. 완벽한 1개의 CK와, 그것을 연결하는 물류망만 있으면 된다. 나카쇼쿠의 시대, 식당의 주방은 사라지는 것이 아니라, 보이지 않는 곳에서 더 거대하고 강력하게 진화하고 있다.

로얄 홀딩스의 '로얄 델리': 레스토랑 메뉴를 냉동식품으로 집까지 배송하다

: '가정용 냉동식품(Home Meal)'을 넘어 '레스토랑 간편식(RMR)'의 시대를 열다

### 1. 패밀리 레스토랑의 위기, 냉동고에서 길을 찾다

일본의 '로얄 호스트(Royal Host)'는 1971년 창업 이래, 일본인들에게 '조금 비싸지만 맛있는 패밀리 레스토랑'의 대명사로 사랑받아 왔다. 세프가 매장에서 직접 요리하는 방식을 고수하며 고급화 전략을 취해온 그들에게도 2020년 코로나19 팬데믹은 재앙이었다. 매장 손님이 뚝 끊기자, 매출은 수직으로 낙하했다.

하지만 로얄 홀딩스는 문 닫은 매장을 보며 한탄만 하지 않았다. 그들은 위기 속에서 본질적인 질문을 던졌다. "고객이 올 수 없다면, 우리가 고객의 식탁으로 가면 되지 않는가?"

그들은 즉시 가정용 냉동식품 브랜드인 '로얄 델리(Royal Deli)'를 런칭하고 공격적인 확장에 나섰다. 기존에도 레지 계산대 옆에서 소소하게 팔던 냉동 카레 정도는 있었지만, 이번엔 달랐다. 에피타이저부터 메인 디시, 디저트까지 풀 코스를 집에서 즐길 수 있는 '프리미엄 홈 다이닝' 라인업을 완성한 것이다.

이것은 단순한 '배달'이나 '포장'이 아니었다. 레스토랑의 퀄리티를 영하의 온도로 봉인해, 고객이 원할 때 언제든 꺼내 먹을 수 있는 '시공간을 초월한 레스토랑'을 구축한 것이다.

### 2. 마트 냉동식품과의 차별화: "끼니가 아니라 요리를 팝니다"

로얄 델리의 성공 요인은 명확했다. 슈퍼마켓 냉동고에 있는 300엔짜리 냉동 만두나

볶음밥과는 경쟁하지 않겠다는 '탈(脫) 저가 전략'이었다.

**셰프의 레시피, 공장의 기술:** 로얄 델리의 메뉴는 로얄 호스트의 총괄 셰프들이 개발한다. 그리고 센트럴 키친(CK)의 급속 동결 기술을 통해, 매장에서 갓 만든 요리의 맛을 95% 이상 구현해 낸다.

**시그니처 메뉴의 힘:** 로얄 호스트의 상징과도 같은 메뉴인 '코스모 도리아(Cosmo Doria)'나 '비프 자바 카레'를 라인업의 중심에 세웠다. 일본인들에게 이 메뉴는 단순한 음식이 아니다. 어린 시절 부모님 손을 잡고 가서 먹었던 '행복한 외식의 추억'이다. 로얄 델리는 냉동식품을 판 것이 아니라, '그리운 추억'을 판 것이다.

**세계 미식 여행(World Tour):** 집 밖으로 나가지 못하는 답답함을 해소하기 위해, '이탈리아 미식 기행', '아시안 푸드 트립' 같은 테마로 메뉴를 구성했다. 집 식탁에서 전자레인지만 돌리면 이탈리아의 라자냐와 태국의 팟타이를 즐길 수 있게 만든 기획력은 소비자들의 열광적인 지지를 얻었다.

### 3. RMR(Restaurant Meal Replacement)의 정석: D2C로 직진하다

로얄 델리의 유통 전략은 과감했다. 그들은 복잡한 유통망을 거쳐 마트에 입점하는 방식 대신, 자사 온라인 몰을 통한 'D2C(Direct to Consumer, 소비자 직접 판매)' 방식을 택했다.

**팬덤 이코노미:** 로얄 호스트를 좋아하는 충성 고객들은 기꺼이 회원 가입을 하고 정기적으로 주문을 했다. 중간 유통 마진이 없으니, 그 비용을 재료의 질을 높이는 데 쓸 수 있었다.

**선물 시장(Gift Market) 공략:** 고급스러운 패키지에 담긴 로얄 델리 세트는 일본의 '오세ibo(연말 선물)'나 명절 선물로 큰 인기를 끌었다. "냉동식품을 선물한다"는 것은 과거엔 실례였지만, 로얄 델리는 이를 "유명 레스토랑의 식사권을 선물하는 것"과 같은 가치로 격상시켰다.

결과적으로 로얄 델리는 단순한 부업이 아니라, 로얄 홀딩스를 지탱하는 '제2의 기둥 사업'으로 성장했다. 매장은 문을 닫아도 온라인 몰의 주문 알림은 24시간 울렸다. 외식 기업이 '테크 기반의 식품 제조 유통 기업'으로 진화한 것이다.

#### 4. 식탁의 점유: "냉동고를 우리 브랜드로 채워라"

로얄 델리가 노리는 것은 소비자의 '냉동고 점유율(Share of Freezer)'이다.

한 번 배달시켜 먹고 사라지는 배달 음식과 달리, 냉동식품은 소비자의 냉장고 속에 머문다. 냉동실 문을 열 때마다 로얄 델리의 로고가 보인다. "오늘 저녁 뭐 먹지?"라는 고민이 들 때, 배달 앱을 켜기 전에 냉동실에 있는 로얄 델리의 함박스테이크를 먼저 떠올리게 하는 것. 이것이 바로 브랜드가 소비자의 일상에 침투하는 가장 강력한 방법이다.

로얄 홀딩스는 이제 매장에서도 적극적으로 냉동식품을 판다. 계산대 옆에 전용 쇼케이스를 설치하고, 식사를 마친 고객에게 "집에 있는 가족을 위해, 혹은 내일 아침을 위해 하나 사가세요"라고 권한다. '매장에서의 식사(외식)'와 '집에서의 식사(나카쇼쿠)'를 단절된 경험이 아닌, 하나의 연결된 브랜드 경험으로 통합한 것이다.

#### 5. 한국 시장에의 시사점: 맛집은 이제 택배 박스 속에 있다

한국에서도 '마켓컬리'나 '쿠팡'을 통해 유명 맛집의 밀키트나 냉동 식품을 사는 것이 일상이 되었다. 이춘복 참치, 하동관 곰탕, 금돼지식당의 김치찌개가 냉동 상태로 유통된다. 이것이 바로 RMR(Restaurant Meal Replacement) 시장이다.

하지만 한국의 RMR은 아직 '유통 채널(플랫폼)' 주도형이다. 식당은 레시피와 이름만 빌려주고, 실제 제조와 유통은 대형 유통사가 주도하는 경우가 많다. 이 경우 식당은 브랜드 로열티만 챙길 뿐, 고객 데이터를 확보하거나 독자적인 사업으로 키우기 어렵다.

로얄 홀딩스의 사례는 한국의 외식 기업들에게 자사 몰(Own Mall)과 제조 역량을 갖춰야 한다"는 교훈을 준다. 플랫폼에 의존하지 않고, 내 고객에게 직접 내 음식을 배송할 수 있는 시스템. 그것이 갖춰질 때 식당은 비로소 '공간의 한계'를 넘어 무한한 확장이 가능해진다.

#### 6. 레스토랑의 정의가 바뀌었다

로얄 델리는 증명했다. 레스토랑(Restaurant)은 이제 특정한 장소(Place)를 지칭하는 단어가 아니다. 그것은 '셰프의 철학이 담긴 맛과 서비스(Content)' 그 자체다.

그 맛이 매장 테이블 위에서 제공되면 '외식'이고, 급속 동결되어 택배 박스에 담겨

고객의 식탁 위에서 제공되면 '나카쇼쿠'다. 본질은 같다.

한국의 외식업이 살길도 여기에 있다. 손님이 오기를 기다리지 마라. 당신의 요리를  
얼려서라도 고객의 집으로 보내라. 2030년, 가장 성공한 레스토랑은 지도 위에 있는  
것이 아니라, 고객의 냉동고 속에 있을 것이다.

### 3부. [전략] 한국형 나카쇼쿠, 'K-HMR'의 미래

: 한국의 문화적 특수성(배달, 속도, IT)을 결합한 승부수

제6장. 배달의 민족에서 '픽업의 민족'으로

: 배달비 0원의 틈새시장, '퇴근길 픽업' 서비스와 구독 모델의 결합

#### 1. 배달 공화국의 황혼: 우리는 왜 걷기 시작했나

대한민국은 자타가 공인하는 ‘배달의 민족’이었다. 전 세계 어디에서도 볼 수 없는 빠르고 정확한 배달 시스템은 우리의 자부심이자 일상이었다. 그러나 그 영광의 시대는 저물고 있다. 배달비 3,000원은 기본이고, 비가 오거나 피크타임에는 6,000원, 심지어 1만 원까지 치솟는 ‘배달비 인플레이션’이 소비자의 인내심을 끊어놓았기 때문이다.

1만 원짜리 햄버거를 먹기 위해 5,000원의 배달비를 지불하는 행위는, 경제적 관점에서 ‘가치 파괴’에 가깝다. 고물가 시대의 스마트한 소비자들은 계산기를 두드리기 시작했다. 그리고 결론을 내렸다. “내가 움직이면 5,000원을 번다.”

지금 한국의 골목 상권에서는 조용하지만 거대한 지각 변동이 일어나고 있다. 배달 라이더의 오토바이 소리가 줄어든 자리에, 퇴근길 옷차림을 한 직장인들이 식당 앞에 줄을 서는 풍경이 늘어나고 있다. 스마트폰으로 미리 주문하고, 퇴근길에 가게에 들러 음식을 픽업해 가는 ‘포장족(Take-out Tribe)’의 등장이다.

이것은 일시적인 ‘짠테크’ 유행이 아니다. ‘라스트 마일(Last Mile, 최종 배송 구간)’의 주체가 ‘라이더’에서 ‘소비자 자신’으로 이동하는 물류의 구조적 변화다. 한국형 나카쇼쿠의 미래는 오토바이 뒷좌석이 아니라, 퇴근하는 직장인의 두 손에 달려 있다.

#### 2. 라스트 마일의 재정의: 소비자의 다리가 최고의 물류다

유통 산업에서 가장 비용이 많이 드는 구간이 바로 ‘라스트 마일’이다. 물류 센터에서 동네까지 오는 비용보다, 동네 허브에서 소비자의 집 현관까지 가는 비용이 더 비싸다. 배달비 갈등의 원인도 여기에 있다. 누군가의 노동력(라이더)을 빌려 내 현관까지 가져오게 하는 비용이 너무 비싸진 것이다.

‘픽업(Pick-up)’은 이 난제를 단번에 해결한다. 라스트 마일의 비용을 ‘0원’으로 만들기 때문이다. 소비자는 배달비를 아껴서 좋고, 식당 주인은 플랫폼에 떼이는 수수료와

배달 대행료를 아껴서 좋다.

특히 한국은 이 ‘자발적 픽업’이 성공하기에 전 세계에서 가장 완벽한 조건을 갖추고 있다.

첫째, 고밀도 주거 환경이다.

아파트 단지 상가나 지하철역 근처 상가는 소비자의 집에서 도보 5~10분 거리(슬세권)에 위치한다. 미국처럼 차를 타고 나가야 하는 구조가 아니다.

둘째, 압도적인 대중교통 이용률이다.

서울 직장인의 대다수는 지하철과 버스로 출퇴근한다. 그들의 퇴근 동선(지하철역 → 집) 상에는 수십 개의 식당과 편의점이 존재한다. 따로 시간을 내는 것이 아니라, ‘지나가는 길’에 들르면 된다.

한국형 나카쇼쿠의 핵심 전략은 바로 이 ‘퇴근 동선의 점유’에 있다. 소비자가 집으로 가는 길목에 ‘픽업 스테이션’을 구축하고, 그들이 빈손으로 귀가하지 않도록 유혹하는 것. 이것이 배달비 0원 시대의 승리 공식이다.

### 3. 스피드 픽업(Speed Pickup): 기다림은 죄악이다

“픽업하려 갔는데 음식이 안 나와서 10분을 기다렸어요.” 이런 경험을 한 소비자는 다시는 픽업 주문을 하지 않는다. 한국인의 ‘빨리빨리’ DNA는 픽업 서비스에서도 적용된다. 배달을 기다리는 40분은 참아도, 매장 카운터 앞에 서서 기다리는 5분은 못 참는 것이 한국인이다.

따라서 픽업 서비스의 성패는 ‘타임 싱크(Time Synchronization)’ 기술에 달려 있다. 네이버의 ‘스마트 주문’, 배달의민족의 ‘배민포장’, 스타벅스의 ‘사이렌 오더’가 보여주었듯, 소비자가 도착하는 순간 음식이 준비되어 있어야 한다.

성공적인 한국형 픽업 모델은 다음과 같은 시나리오를 완성해야 한다.

직장인 A씨가 지하철역에 내리기 10분 전, 앱으로 ‘제육볶음 도시락’을 주문한다.

식당 주방에 주문 알림과 함께 ‘도착 예정 시간’이 뜬다.

A씨가 개찰구를 나와 식당에 도착하자마자, 사장님은 포장된 도시락을 건넨다.

결제는 이미 앱에서 끝났다. 대화도 필요 없다. 픽업에 걸리는 시간은 단 ‘3초’.

이것은 ‘드라이브 스루(Drive-thru)’의 도보 버전인 ‘워크 스루(Walk-thru)’다.

일본의 편의점보다 더 빠르고, 미국의 드라이브 스루보다 더 효율적이다. 이 ‘3초의 미학’을 구현하는 식당만이 퇴근길 직장인의 발길을 잡을 수 있다.

#### 4. 메뉴의 최적화: 흔들려도, 식어도 맛있다

픽업 서비스가 활성화되려면 메뉴 구성도 달라져야 한다. 배달 라이더의 오토바이 배달통은 수평이 유지되지만, 퇴근길 직장인의 손은 흔들린다. 만원 지하철을 타야 할 수도 있고, 버스를 향해 뛰어야 할 수도 있다.

따라서 한국형 나카쇼쿠 메뉴는 ‘이동성(Mobility)’을 최우선으로 고려해야 한다.

**국물 없는 메뉴(Dry Food)의 강화:** 국물이 찰랑거리는 찌개류보다는, 국물을 자작하게 조린 짜글이, 덮밥, 볶음 요리가 유리하다.

**실링(Sealing) 포장 기술:** 국물을 팔아야 한다면, 뚜껑을 덮는 방식이 아니라 기계로 비닐을 압착하는 실링 포장을 도입해야 한다. 가방에 넣고 뛰어도 새지 않는다는 확신을 주어야 소비자는 지갑을 연다.

**콜드 메뉴(Cold Menu)의 확장:** 식으면 맛없는 삼겹살보다는, 원래 차갑게 먹거나 식어도 맛이 유지되는 족발, 샐러드, 초밥, 샌드위치 등이 픽업 시장에서 강세를 보일 것이다.

#### 5. 구독 경제와의 결합: 단골을 만드는 '월간 식권'

픽업 서비스의 가장 큰 약점은 ‘귀찮음’이다. “오늘은 피곤하니까 그냥 배달 시킬까?”라는 유혹이 매일 밤 소비자를 흔든다. 이 귀찮음을 이기게 만드는 강력한 무기가 바로 ‘구독(Subscription)’이다.

식당 사장님들은 단골손님에게 ‘월간 식권’을 팔아야 한다. 예를 들어, “월 15만 원에 매일 저녁 반찬 3종 픽업” 또는 “월 9만 9천 원에 샐러드 20회 픽업” 같은 구독 상품이다.

**락인 효과(Lock-in Effect):** 이미 돈을 지불했기 때문에 소비자는 귀찮아도 가게에 온다. 오면 또 다른 메뉴를 추가로 사게 된다(교차 판매).

**수요 예측과 재고 관리:** 구독자가 50명이면, 사장님은 오늘 최소 50인분의 재료만 준비하면 된다. 예측 가능한 매출은 자영업자의 가장 큰 꿈이다. 재료 폐기율을 획기적으로 낮출 수 있다.

**현금 흐름 개선:** 월초에 목돈(구독료)이 들어오므로 자금 운용에 숨통이 트인다.

일본의 경우, 퇴근길 지하철역 자판기에서 매일 꽃을 받아 가는 꽃 구독이나, 이자카야의 ‘월간 생맥주 구독’이 정착되었다. 한국의 반찬 가게나 샐러드 가게, 도시락 전문점도 이 ‘구독형 픽업’ 모델을 도입해야 한다. 이것은 소비자의 냉장고를 점유하는 것을 넘어, 소비자의 ‘저녁 루틴’을 점유하는 전략이다.

## 6. 오프라인 매장의 부활: 쇼룸(Showroom)으로서의 식당

배달 중심의 시대에는 가게 위치가 중요하지 않았다. 지하 1층이든, 골목 구석이든, 깃발(광고)만 잘 꽂으면 됐다. 인테리어도 필요 없었다. 하지만 ‘픽업의 시대’가 오면 다시 ‘가게의 외관(Facade)’이 중요해진다. 손님이 직접 가게로 오기 때문이다.

그렇다고 비싼 임대료를 내고 홀을 넓히라는 뜻이 아니다. 주방 중심의 구조는 유지하되, ‘보여주는 쇼윈도’와 ‘픽업 존’에 투자해야 한다. 지나가는 퇴근길 직장인의 시선을 사로잡을 수 있도록, 갓 구운 고기가 쌓여 있는 모습, 보글보글 끓고 있는 떡볶이의 모습을 유리창 너머로 전시해야 한다(일본 데파치카의 전략 벤치마킹).

식당은 이제 ‘먹고 가는 곳’이 아니라, ‘음식을 구경하고 가져가는 쇼룸’으로 변모해야 한다. 픽업 존은 단순히 물건을 건네받는 카운터가 아니라, 브랜드의 위생과 신뢰를 보여주는 공간이어야 한다. 깔끔한 포장 용기, 정돈된 픽업 대기열, 친절한 인사는 배달 앱의 별점 5점보다 더 강력한 마케팅이다.

## 7. 한국형 나카쇼쿠의 미래: 슬세권의 완성

2030년, 한국의 저녁 풍경을 상상해 보자. 퇴근 시간 지하철역 주변, 사람들은 스마트폰을 보며 각자의 단골 가게로 향한다. 어떤 이는 ‘구독한 샐러드’를 찾으려 가고, 어떤 이는 ‘갓 튀긴 치킨 반 마리’를 픽업하려 가고, 어떤 이는 ‘밀키트로 포장된 부대찌개’를 들고 집으로 간다. 배달 오토바이의 소음 대신, 맛있는 음식을 든 사람들의 발걸음이 골목을 채운다.

배달비 0원의 틈새시장에서 시작된 ‘긱업 혁명’은, 한국 외식업을 ‘초지역 밀착형(Hyper-local) 비즈니스’로 재편할 것이다. 전 국민을 상대로 경쟁하는 배달 앱의 무한 경쟁에서 벗어나, 내 가게 앞을 지나가는 500명의 이웃에게 집중하는 것. 그들에게 “오늘 저녁은 제가 책임지겠습니다”라고 말하며 따뜻한 도시락을 건네는 것. 이것이 기술과 문화가 결합된 ‘한국형 나카쇼쿠’의 가장 현실적이고 따뜻한 미래다.

‘배달의 민족’은 이제 ‘긱업의 민족’으로 진화한다. 그리고 그 진화의 끝에는, 자영업자와 소비자가 모두 웃을 수 있는 ‘지속 가능한 식탁’이 기다리고 있다.

### 한국형 데파치카의 진화: 신세계 '하우스 오브 신세계'와 편의점의 '프리미엄 델리' 경쟁

: 극과 극의 만남, 대한민국 나카쇼쿠 시장의 '빅뱅(Big Bang)'

#### 1. 경계의 소멸: 백화점과 편의점이 같은 손님을 노린다

과거 유통 시장의 공식은 명확했다. 백화점 식품관은 사모님들이 저녁거리로 한우와 유기농 채소를 사는 곳이었고, 편의점은 주머니 가벼운 학생들이 컵라면과 삼각김밥으로 끼니를 때우는 곳이었다. 두 채널은 타겟 고객도, 가격대도, 소비 목적도 달랐기에 서로 경쟁자가 아니었다.

그러나 2025년, 이 견고했던 경계가 무너져 내렸다. 신세계백화점은 호텔 로비 같은 공간에서 3만 원짜리 도시락을 팔고, 편의점은 갓 튀긴 치킨과 세프가 만든 파스타를 판다. 놀라운 것은 이 두 곳을 이용하는 고객이 '동일 인물'이라는 점이다. 평일 점심에는 편의점에서 가성비 델리를 찾던 직장인이, 월급날 저녁에는 백화점에 들러 프리미엄 델리를 사 들고 귀가한다.

한국형 나카쇼쿠 시장은 이제 '초고가(High-End)'와 '초가성비(Super Value)'라는 두 개의 거대한 축으로 재편되고 있다. 그리고 그 양극단의 정점에 있는 신세계백화점과 메이저 편의점(GS25, CU)이 식탁의 주도권을 놓고 격돌하기 시작했다. 이것은 단순한 점유율 싸움이 아니라, 한국인의 식문화 수준을 한 단계 끌어올리는 거대한 진화의 과정이다.

## 2. 신세계의 반격: 백화점 식품관을 '호텔'로 격상시키다

온라인 쇼핑이 일상화되면서 백화점에서 패션을 사는 사람은 줄었다. 위기감을 느낀 백화점 업계는 유일하게 오프라인 집객이 가능한 'F&B(식음료)'에 사활을 걸었다. 그 정점에 신세계백화점 강남점의 '하우스 오브 신세계(House of Shinsegae)'가 있다.

### ① 공간의 혁명: 푸드코트가 아니다, 다이닝 홀이다

기존의 백화점 지하 푸드코트는 시끄럽고 정신없었다. 빨리 먹고 나가야 하는 곳이었다. 하지만 '하우스 오브 신세계'는 다르다. 특급 호텔 로비나 라운지를 연상시키는 인테리어, 은은한 조명, 넓은 좌석 간격을 배치했다. 이곳은 '밥을 먹는 곳'이 아니라 '미식을 경험하는 사교의 장'이다. 백화점은 식품관을 통해 고객의 체류 시간을 늘리고, 브랜드의 격(Class)을 높이는 전략을 택했다.

### ② 큐레이션의 정점: 줄 서는 맛집의 편집숍

신세계는 전국의 노포와 트렌디한 맛집을 집대성했다. 중요한 것은 이들이 판매하는 메뉴의 형태다. 매장에서 먹는 코스 요리뿐만 아니라, 집으로 가져갈 수 있는 '프리미엄 투고(To-go)' 메뉴를 대폭 강화했다. 유명 스시야의 후토마키(3만 원), 한우 오마카세 전문점의 규카츠 샌드위치(2만 5천 원) 등이 대표적이다. 이것은 단순한 도시락이 아니다. 나의 저녁 식탁을 순식간에 파인 다이닝 레스토랑으로 바꿔주는 '마법의 아이템'이다.

### ③ 심야 영업: 나카쇼쿠의 시간을 확장하다

백화점의 치명적인 약점은 저녁 8시면 문을 닫는다는 것이었다. 야근하는 직장인이나 늦은 저녁을 즐기는 사람들을 놓칠 수밖에 없었다. 신세계는 이를 깨고 밤 10시까지 영업하는 파격적인 시도를 감행했다. 백화점 식품관을 '저녁 회식의 대안 공간'이자 '심야 나카쇼쿠의 거점'으로 만든 것이다.

## 3. 편의점의 진화: "치킨집과 빵집을 삼킨다"

백화점이 하늘 위로 올라가고 있다면, 편의점은 땅 위에서 영토를 무한 확장하고 있다. GS25와 CU로 대표되는 한국 편의점은 이제 단순한 소매점이 아니다. 그들은 '동네 1등 맛집'을 꿈꾼다.

### ① 델리(Deli)의 강화: 갓 튀긴 치킨과 갓 구운 빵

한국 편의점의 가장 큰 변화는 매장 내 조리 시설의 도입이다. GS25의 '치킨25'는 배

달 치킨 한 마리 가격이 3만 원에 육박하는 시대에, 1만 원대 초반의 가격과 1조각 단위 판매로 1인 가구의 '치맥' 수요를 블랙홀처럼 빨아들였다. 늑늑한 배달 치킨보다, 집 앞 편의점에서 바로 튀겨 가져가는 치킨이 더 바삭하고 저렴하다는 것을 소비자들이 깨달았기 때문이다. CU의 '베이크하우스 405' 역시 전문 베이커리 수준의 빵을 반값에 제공하며 '편의점 빵지순례'라는 신조어를 만들어냈다.

### ② 도시락의 프리미엄화: '혜자'를 넘어 '미식'으로

과거의 편의점 도시락이 가성비(혜자롭다)에 초점을 맞췄다면, 지금은 '가심비(심리적 만족)'를 공략한다. 압구정의 유명 맛집과 콜라보한 '우나기(장어) 도시락', 넷플릭스 <흑백요리사> 세프들과 협업한 메뉴들이 5,000원~8,000원대에 출시된다. 편의점 도시락이 '때우는 한 끼'에서 '찾아 먹는 별미'로 격상된 것이다.

### ③ 주류와의 페어링: 홈술족의 성지

편의점 나카쇼쿠의 핵심은 '주류'와의 결합이다. 하이볼, 위스키, 와인 등 주류 라인업이 강화되면서, 이에 어울리는 안주형 델리(큐브 스테이크, 감바스, 치즈 플래터)가 함께 성장하고 있다. 식당에서 비싼 술값을 내느니, 편의점에서 고급 안주와 술을 사서 집에서 즐기는 '홈술 나카쇼쿠' 문화가 정착되었다.

## 4. 격전지: 1만 원~2만 원의 중간 지대

신세계(백화점)와 편의점이 맞붙는 지점은 바로 '1만 원에서 2만 원 사이'의 가격대다.

**백화점의 하향(Down-ward):** 3만 원이 넘던 프리미엄 메뉴를 소분 포장하거나 마감 세일을 통해 1만 원대 중후반으로 낮춰 접근성을 높인다.

**편의점의 상향(Up-ward):** 5천 원이던 도시락의 퀄리티를 대폭 높여 1만 원대 초반의 프리미엄 라인(호텔 세프 콜라보 등)을 출시한다.

이 중간 지대에서 소비자의 고민이 시작된다. "오늘 저녁엔 편의점의 '프리미엄 장어 덮밥(10,900원)'을 먹을까, 아니면 백화점 식품관 마감 세일로 '모둠 초밥(15,000원)'을 사 갈까?"이 행복한 고민이야말로 한국형 나카쇼쿠 시장이 질적으로 성숙했다는 증거다.

## 5. 한국형 데파치카의 미래: '그로서란트'와 '퀵 커머스'

한국형 데파치카의 진화는 여기서 멈추지 않는다. 두 가지 키워드가 미래를 결정할 것이다.

### ① 그로서란트(Grocerant)의 보편화

Grocery(식재료)와 Restaurant(식당)의 결합이다. 신세계뿐만 아니라 대형 마트와 편의점까지 이 모델을 도입하고 있다. 정육 코너에서 고기를 고르면 그 자리에서 구워주고(스테이크 팩), 수산 코너에서 생선을 고르면 초밥이나 회로 만들어준다. 식재료를 사는 곳과 요리를 먹는 곳의 경계가 완전히 사라진다.

### ② 퀵 커머스(Quick Commerce)와의 결합: 라스트 마일 전쟁

백화점과 편의점 모두 자체 배달 앱이나 배달 플랫폼(배민, 쿠팡이츠)과 연동하여 '30분 내 배송' 경쟁에 뛰어들었다. 퇴근길 지하철에서 백화점 델리를 주문하면, 집에 도착할 때쯤 문 앞에 백화점 쇼핑백이 놓여 있는 세상. 편의점 앱으로 와인과 치즈를 주문하면 20분 만에 도착하는 세상. 오프라인 매장의 경쟁력은 결국 이 '디지털 물류'와 얼마나 매끄럽게 결합하느냐에 달려 있다.

## 6. 소비자는 더 영리해지고, 식탁은 더 풍성해진다

백화점의 '하우스 오브 신세계'와 편의점의 '프리미엄 델리' 경쟁은 제로섬 게임이 아니다. 오히려 시장의 파이를 키우는 원원(Win-Win) 게임이다.

백화점은 나카쇼쿠를 통해 '미식의 경험'을 팔고, 편의점은 '일상의 편리함'을 판다. 소비자는 자신의 지갑 사정과 기분에 따라 '스몰 럭셔리(백화점)'와 '스마트 밸류(편의점)'를 자유롭게 오가며 선택할 수 있다.

한국의 외식 자영업자들에게 이 거인들의 전쟁은 위협이다. 어설픈 맛과 가격으로는 백화점의 웰리티도, 편의점의 가성비도 이길 수 없기 때문이다. 그러나 반대로 기회기도 하다. 백화점과 편의점이 닦아놓은 '나카쇼쿠(사서 먹는 집밥)'라는 거대한 고속도로 위에, 자신만의 독창적인 메뉴를 태울 수만 있다면 말이다. 식당은 줄어들지만, 식탁은 더 풍성해지고 있다. 이것이 바로 한국형 데파치카 진화의 본질이다.

**차이점 분석:** 일본은 '차가운 도시락(Bento)' vs 한국은 '따뜻한 밀키트(Meal Kit)'  
: 온도(Temperature)의 차이가 비즈니스의 형태를 결정한다

### 1. 20도와 100도: 한일 식탁을 가르는 결정적 숫자

한국과 일본의 나카쇼쿠 시장을 비교할 때, 가장 본질적이면서도 간과하기 쉬운 차이점은 바로 '온도'다. 일본의 나카쇼쿠는 상온(약 20도)에서 가장 맛있는 상태를 지향하고, 한국의 나카쇼쿠는 끓는점(100도)에서 완성되는 맛을 지향한다.

일본인은 차갑게 식은 도시락(Bento)을 먹는 것에 거부감이 없다. 밥은 식어도 찰기 가 있고, 반찬은 식었을 때 간이 더 잘 배어들도록 조리된다. 그들에게 도시락은 '시간이 지난 뒤에 먹는 음식'이라는 전제가 깔려 있다.

반면, 한국인은 "밥은 뜨거워야 하고, 국은 펄펄 끓어야 한다"는 강력한 고정관념을 가지고 있다. 식은 밥은 쳐량함의 상징이고, 식은 국은 돼지기름이 둥둥 뜯 혐오 식품일 뿐이다. 한국인에게 식사는 '열기(Heat)'를 섭취하는 행위다. 이 극명한 온도의 차이가 두 나라의 나카쇼쿠 시장을 전혀 다른 방향으로 진화시켰다. 일본이 '완조리 도시락(RTE, Ready to Eat)' 제국이 되었다면, 한국은 '반조리 밀키트(RTC, Ready to Cook)'와 '배달' 공화국이 된 것이다.

### 2. 일본: 식어도 맛있는 미학, '벤토(Bento)'의 과학

일본의 벤토 문화는 에도 시대부터 발달했다. 극장(가부키)에서 먹는 마쿠노우치 벤토나, 기차에서 먹는 에키벤은 모두 '상온 보관'을 전제로 한다. 일본의 쌀 품종(자포니카)은 식었을 때 전분의 노화가 더디고 단맛이 유지되는 특성이 있다.

일본 나카쇼쿠 기업들의 기술력은 '식었을 때의 맛'을 구현하는 데 집중되었다.

**굳지 않는 기름:** 튀김(덴푸라)이나 구이 요리가 식어도 딱딱해지거나 뉙눅해지지 않도록 특수 배합된 튀김가루와 기름을 사용한다.

**진한 양념(Tare):** 식으면 짠맛이 덜 느껴지는 미각의 원리를 이용하여, 조림 반찬의 염도와 당도를 조절해 식었을 때 최상의 감칠맛(Umami)을 내도록 설계한다.

**세균 제어 기술:** 전자레인지에 데우지 않고 바로 먹을 수 있어야 하므로, 상온 유통

과정에서의 세균 번식을 막는 보존 기술이 극도로 발달했다.

일본의 편의점 도시락은 '데워 드시면 더 맛있습니다'라고 적혀 있지만, 일본인 절반 이상은 데우지 않고 그냥 먹는다. 그들에게 나카쇼쿠는 '기다림 없이 바로 먹는 간편함'이 핵심 가치다.

### 3. 한국: 끓어야 제맛, '밀키트(Meal Kit)'의 부상

반면 한국 시장에서 '차가운 도시락'은 실패했다. 편의점 도시락이 성장하고 있지만, 한국인은 반드시 전자레인지에 2분 이상 돌려 '김이 날 때' 먹는다. 더 나아가, 한국인은 전자레인지의 열기로는 만족하지 못한다. 뚝배기에서 보글보글 끓는 직화(Direct Fire)의 온도를 원한다. 이것이 한국에서 '밀키트(Meal Kit)' 시장이 폭발적으로 성장한 근본적인 이유다.

밀키트는 나카쇼쿠지만, 조리의 마지막 단계(끓이기)를 소비자에게 맡긴다.

**국물 문화의 반영:** 부대찌개, 김치찌개, 전골 등 한국인이 좋아하는 국물 요리는 식재료가 국물 속에서 끓으며 맛이 우러나오는 과정이 필수적이다. 이미 끓여서 식혀 둔 레토르트 파우치(RTE)는 재료가 물러지고 특유의 냄새(레토르트취)가 나서 '맛집의 맛'을 낼 수 없다.

**조리의 심리적 만족감:**라면 하나를 끓여도 '내가 요리했다'고 생각하는 한국인에게, 밀키트는 '가장 간편한 요리'다. 냄비에 재료를 끓고 불을 켜는 행위만으로, 소비자는 인스턴트를 먹는다는 죄책감을 덜고 '따뜻한 집밥'을 차렸다는 만족감을 얻는다.

### 4. 배달 문화의 본질: '온도'를 배송하다

한국의 배달 시장이 세계적으로 유례없이 발달한 이유도 결국 '온도' 때문이다. 미국의 배달 음식(피자, 중식)이나 일본의 배달(스시, 도시락)은 식거나 차가워도 되는 음식 위주다. 하지만 한국은 가장 뜨거울 때 가장 맛있는 치킨, 짜장면, 찌개를 배달한다.

한국의 배달 라이더가 목숨 걸고 과속을 하는 이유는, 30분이 지나면 면이 불고 국물이 식기 때문이다. 한국의 소비자는 '방금 조리된 열기'에 비싼 배달비를 지불하는 것이다. 반면 일본의 나카쇼쿠는 퇴근길에 백화점이나 편의점에서 사서 들고 가는 '테이

크아웃' 위주다. 어차피 식은 음식이니 급하게 갈 필요가 없다.

## 5. 한국형 나카쇼쿠의 진화: RMR과 끓이는 용기

이제 한국형 나카쇼쿠(K-HMR)는 온도의 딜레마를 기술로 해결하고 있다.

**직화 가능한 용기:** 편의점의 '한강 라면' 용기나, 가스레인지에 바로 올릴 수 있는 알루미늄 냄비 밀키트가 대중화되었다. 설거지의 귀찮음은 없애면서 '끓이는 맛'은 살렸다.

**프로즌 RMR (레스토랑 간편식):** 급속 동결 기술을 이용해 맛집의 국물을 얼린다. 소비자가 집에서 해동해 끓이면 매장의 맛이 99% 복원된다. 이는 '차가운 도시락'을 거부하는 한국인에게 가장 완벽한 대안이다.

## 6. 한국 시장은 '화력(Fire Power)' 싸움이다

일본의 나카쇼쿠를 벤치마킹하되, 그대로 가져오면 백전백패다. 일본의 예쁜 벤토를 한국에 가져와 봐야, 한국인은 "국물은 없나요?", "식어서 맛없어요"라고 반응할 것이다.

한국형 나카쇼쿠 비즈니스의 성공 열쇠는 '어떻게 100도의 온도를 식탁까지 전달할 것인가'에 있다.

식당 사장님이라면 식어도 맛있는 메뉴를 개발하거나, 집에서 5분만 끓이면 완성되는 밀키트 포장을 강화해야 한다.

편의점이라면 전자레인지 조리 시 수분 증발을 막는 특수 용기를 쓰거나, 국물 도시락 라인업을 늘려야 한다.

일본은 '식어도 맛있는 기술'로 나카쇼쿠 제국이 되었지만, 한국은 '뜨겁게 먹게 하는 기술'로 나카쇼쿠 강국이 될 것이다. 온도의 차이를 이해하는 자가 한국인의 위장(胃腸)을 지배한다.

## 제7장. '초개인화' 푸드테크: 데이터로 요리하라

### 새벽배송 인프라 활용법: 일본의 '넷슈퍼'보다 강력한 한국의 콜드체인 활용 전략

푸드테크의 본질은 데이터에 있지만, 그 데이터가 물리적인 음식으로 실체화되어 소비자에게 전달되지 않는다면 무용지물이다. 여기서 한국의 '새벽배송' 시스템은 단순한 물류 속도의 혁신을 넘어, 개인 맞춤형(Hyper-Personalized) 식단을 실현하게 하는 가장 강력한 무기다. 일본의 유통 공룡들이 구축한 '넷슈퍼(Net Super)'와 비교할 때, 한국의 콜드체인은 근본적으로 다른 구조적 우위를 점하고 있다. 이 인프라를 어떻게 활용하느냐가 푸드테크 기업의 성패를 가른다.

#### 1. 일본 넷슈퍼의 한계와 한국형 풀필먼트의 차이

일본의 넷슈퍼는 기본적으로 '점포 기반' 배송이다. 이토요카도나 이온(AEON) 같은 대형 마트가 인근 거주지에서 주문을 받아, 매장의 재고를 피킹(Picking) 하여 배달하는 구조다. 이는 기존 점포망을 활용한다는 장점이 있으나, 재고 관리의 효율성과 배송 시간의 단축에는 명확한 한계가 존재한다. 매장 내 재고가 없으면 품절 처리가 되며, 신선식품의 선도를 완벽하게 통제하기 어렵다.

반면, 한국의 새벽배송은 '물류 센터(Fulfillment Center)' 기반이다. 쿠팡, 컬리, 오아시스 등이 구축한 이 시스템은 도심 외곽 혹은 도심 내 거점 물류 센터에서 콜드체인 시스템을 완벽하게 갖춘 상태로 상품을 분류하고 출고한다. 일본이 '기존 마트의 배달화'라면, 한국은 '거대한 냉장고의 이동'이다. 이 차이는 데이터 기반의 맞춤형 식품을 제공할 때 결정적인 격차를 만든다.

#### 2. 시간의 단축이 가져온 '개인화'의 기회

콜드체인의 속도는 곧 데이터의 유효기간을 의미한다. 한국의 새벽배송 시스템은 오늘 수집한 고객의 건강 데이터나 취향 정보를 바탕으로, 오늘 밤에 조리하여 내일 아침 식탁에 올리는 것을 가능하게 한다. 이것이 '초개인화'의 핵심이다.

**재고 없는(Zero-Inventory) 맞춤형 생산:** 과거에는 불특정 다수를 위해 미리 만들어둔 냉동 도시락이 주류였다면, 강력한 콜드체인은 주문 후 생산(Just-in-Time) 방식을 신선식품 영역으로 끌어들였다. 고객의 유전자 검사 결과나 그날의 컨디션 데이터에 맞춰 식단을 구성해도, 다음 날 아침이면 배송이 완료된다.

**극강의 신선도가 주는 신뢰:** 일본의 넷슈퍼는 상온, 냉장, 냉동의 구분이 배송 과정에

서 혈거워질 수 있으나, 한국의 풀 콜드체인(Full Cold Chain)은 문 앞까지 온도를 유지한다. 이는 샐러드, 찹즙 주스, 회 등 온도에 민감한 개인 맞춤형 헬스케어 푸드를 다루는 데 필수적인 조건이다.

### 3. 한국형 콜드체인 활용 전략: 라스트마일을 데이터 파이프라인으로

식품 기업이나 외식업 경영자는 이 인프라를 단순한 '배달 수단'이 아닌 '서비스의 일부'로 재정의해야 한다.

**D2C(Direct to Consumer) 채널의 필수재:** 유통 대기업의 플랫폼에 입점하는 것도 방법이지만, 자사몰을 통해 고객 데이터를 직접 확보하고 제3자 물류(3PL) 새벽배송 대행 서비스를 이용하는 것이 초개인화 전략에 유리하다. '부릉', '팀프레시' 등의 물류 스타트업을 활용하면 중소 업체도 대기업 수준의 콜드체인을 구사할 수 있다.

**구독 경제(Subscription)와 결합한 락인(Lock-in):** 새벽배송은 정기 구독 모델과 결합할 때 파괴력이 배가된다. 매일 아침 문 앞에 걸리는 맞춤형 식단은 고객의 일상에 깊숙이 침투한다. 일본의 넷슈퍼가 '장보기의 대행'에 머물 때, 한국의 기업은 '식습관의 관리자'가 되어야 한다.

**패키징의 과학화:** 콜드체인을 100% 활용하기 위해서는 패키징 기술도 중요하다. 개인화된 소량의 음식을 배송할 때 과대 포장을 줄이면서도 온도를 유지하는 친환경 보냉 기술은 비용 절감과 브랜딩 양쪽에서 중요한 요소다.

### 4. 물류는 물리적 인터넷망이다

한국의 새벽배송망은 전 세계에서 유례를 찾기 힘든 고밀도의 '식품 전송 인터넷망'과 같다. 일본이 오프라인 인프라의 관성에 묶여 있을 때, 한국은 물류를 통해 시간을 샀다. 이 압축된 시간을 활용하여 고객의 니즈를 실시간으로 반영한 요리를 내보내는 것, 그것이 데이터로 요리하는 푸드테크의 정점이다. 이제 배송은 유통의 마지막 단계가 아니라, 고객 경험이 시작되는 첫 단계다.

**맞춤형 케어푸드(Care Food):** 고령친화식품 'S마크'와 환자식 시장의 B2C 확장 과거의 '환자식'은 병원 침대 위에서 생존을 위해 먹는, 맛과는 거리가 먼 음식이었다. 그러나 지금의 '케어푸드(Care Food)'는 다르다. 그것은 병원 문턱을 넘어 일반 가정의 식탁으로, 생존을 넘어 '더 나은 삶의 질'을 위한 라이프스타일 상품으로 진화

했다. 특히 2025년 초고령 사회 진입을 목전에 둔 한국에서, 이 시장은 단순한 틈새 시장이 아니라 식품 산업의 새로운 본류(Mainstream)가 되고 있다.

### 1.B2B에서 B2C로: '환자'가 아니라 '소비자'다

기존 환자식 시장은 철저한 B2B(기업 간 거래) 영역이었다. 병원 급식 입찰을 통해 대량으로 납품되는 구조였기에, 개별 소비자의 입맛이나 취향보다는 영양 성분의 정확한 배합과 단가가 우선시되었다.

하지만 최근 시장의 축은 급격히 B2C(기업과 소비자 간 거래)로 이동하고 있다. 퇴원 후에도 지속적인 관리를 원하는 만성질환자, 혹은 질병은 없지만 예방 차원에서 건강식을 찾는 '액티브 시니어(Active Senior)'가 지갑을 열기 시작했기 때문이다. 현대그린푸드의 '그리팅', 대상웰라이프의 '뉴케어' 등이 자사물을 강화하고 구독 모델을 도입한 것은 이러한 변화를 상징한다. 이제 케어푸드는 '아픈 사람의 밥'이 아니라 '건강을 관리하는 미식'으로 포지셔닝해야 한다.

### 2. 신뢰의 시각화: 고령친화식품 'S마크' 활용 전략

B2C 시장에서 소비자는 전문가가 아니다. 내 부모님에게, 혹은 나에게 이 음식이 얼마나 적합한지 판단할 기준이 필요하다. 이때 가장 강력한 마케팅 도구가 바로 정부(농림축산식품부)가 인증하는 '고령친화우수식품(S마크)' 제도다.

이 제도는 단순히 "부드럽다"는 모호한 표현 대신, 식품의 물성(경도/점도)을 과학적 기준으로 3단계로 나누어 인증한다.

**1단계 (치아 섭취):** 치아로 씹을 수 있는 단계. 일반 식품과 유사하지만 조금 더 부드러운 상태.

**2단계 (잇몸 섭취):** 치아가 없어도 잇몸으로 으깨 먹을 수 있는 단계.

**3단계 (혀로 섭취):** 혀로도 섭취가 가능한 무스(Mousse) 형태.

마케터와 기획자는 이 'S마크'를 단순한 인증 로고로만 쓰지 말고, 제품의 UX(사용자 경험)를 설계하는 언어로 삼아야 한다. 예를 들어, "부드러운 갈비찜"이라고 파는 것보다 "잇몸으로도 즐기는 2단계 갈비찜"이라고 제안할 때, 소비자는 직관적으로 효용을

느낀다. 이는 불확실성을 제거하여 구매 전환율을 높이는 핵심 열쇠다.

### 3. 데이터 기반의 초개인화: '저염식' 말고 '김 철수님의 1.2g 나트륨 식단'

B2C 케어푸드의 승부처는 결국 '데이터'다. 대형 마트 매대에 깔린 일반적인 '저염식'은 경쟁력이 없다. 고객은 나의 건강 상태에 딱 맞춘 솔루션을 원한다.

**PHR(개인건강기록) 연동:** 스마트워치나 건강검진 데이터와 연동하여, "오늘 혈당이 조금 높으니, 저녁 식단은 당질을 10% 더 줄인 메뉴로 보냅니다"라는 식의 능동적 제안이 가능해야 한다.

**유전자 분석 기반 구독:** 타고난 대사 능력에 맞춰 식단을 설계한다. 카페인 분해 능력이 떨어지는 고객에게는 디카페인 건강 음료를, 단백질 흡수 효율이 낮은 고객에게는 고흡수성 단백질 식단을 추천하는 식이다.

### 4. 케어푸드는 '존엄'을 파는 비즈니스다

케어푸드 시장을 단순히 '노인용 죽 시장'으로 좁게 해석해서는 안 된다. 씹고 뜯고 맛보는 즐거움을 잃어가는 이들에게 다시 미식의 기쁨을 돌려주는 것, 만성질환의 공포 없이 맛있는 한 끼를 먹게 해주는 것. 이것은 인간의 존엄성을 지키는 기술이자 비즈니스다. S마크라는 신뢰의 토대 위에, 데이터라는 정교한 칼을 써서 고객 한 사람만을 위한 요리를 제공하라. 그것이 고령화 시대, 푸드테크가 가야 할 길이다.

## 제8장. 미래 식당의 조건: 홀을 줄이고 주방을 늘려라

**공유 주방과 고스트 키친의 재해석:** 배달 전문이 아닌 'HMR 제조 거점'으로서의 식당

전통적인 외식업의 성공 방정식은 '목 좋은 곳에 넓은 홀을 갖추는 것'이었다. 그러나 임대료 상승, 인건비 폭등, 그리고 언택트 소비의 확산은 이 공식을 철저히 파괴했다. 이제 넓은 홀은 수익을 창출하는 자산이 아니라, 관리 비용을 잡아먹는 부채가 되었다. 미래의 식당은 물리적 접객 공간(Hall)을 최소화하고, 생산 공간(Kitchen)을 극대화하는 방향으로 진화해야 한다. 여기서 '고스트 키친(Ghost Kitchen)'의 개념은 단순히 '배달만 하는 주방'을 넘어, '자체 상품(HMR/RMR)을 생산하는 마이크로 팩토리(Micro-Factory)'로 재정의되어야 한다.

### 1.1 세대 고스트 키친의 실패: '배달 플랫폼의 하청 기지'

초기 공유 주방과 고스트 키친 모델은 "보증금 없이 월세만 내고 장사하라"는 달콤한 제안으로 시장에 진입했다. 수많은 창업자가 홀 서빙 인건비를 아끼기 위해 이 모델을 택했다. 그러나 결과는 처참했다. 홀에서 아낀 인건비는 고스란히 배달 플랫폼 수수료와 라이더 배달비, 그리고 깃발 꽂기(광고비)로 빠져나갔다.

음식값의 30% 이상이 플랫폼 비용으로 증발하는 구조에서, 순수 배달만으로 수익을 내는 것은 불가능에 가깝다. 단순히 홀을 없애고 배달만 하는 것은 '사장'에서 '플랫폼의 조리 노동자'로 전락하는 길이다. 이것은 미래의 모델이 아니다.

### 2. 관점의 전환: 주방은 '조리실'이 아니라 '제조 공장'이다

미래 식당의 주방은 갓 만든 짜장면을 15분 내에 배달하기 위해 존재하는 곳이 아니다. 그곳은 내 브랜드의 맛을 담은 RMR(Restaurant Meal Replacement, 레스토랑 간편식) 상품을 기획하고 생산하는 기지여야 한다.

**즉석판매제조가공업의 활용:** 일반음식점 영업신고와 별도로 '즉석판매제조가공업' 신고를 해야 한다. 이를 통해 매장에서 만든 소스, 밀키트, 반찬을 포장하여 택배로 전국에 판매하거나, 인근 마트에 납품할 수 있는 법적 자격을 얻는다.

**시간과 공간의 제약 탈피:** 배달 음식은 점심, 저녁 피크타임에 주문이 몰린다. 그 외 시간은 유휴 인력과 설비가 된다. 그러나 주방을 '제조 거점'으로 활용하면, 손님이 없는 오후 2시에서 5시 사이에 다음 날 택배로 보낼 밀키트를 생산할 수 있다. 이는 인력 효율을 극대화한다.

### 3. 공간의 재설계: 테이블을 치우고 진공포장기를 들여라

홀을 줄이고 주방을 늘리라는 것은 단순히 면적의 비율 조정만을 의미하지 않는다. 설비와 동선의 근본적인 변화를 요구한다.

**포장(Packaging) 스테이션의 중요성:** 웍(Wok)이나 화구보다 더 중요한 것이 '진공 포장기'와 '실링기'다. 음식을 그릇에 담는 것보다, 파우치에 위생적으로 담아내는 공정이 핵심이 된다.

**급속 동결고(Shock Freezer) 도입:** 막 조리한 맛을 유지하며 유통기한을 늘리기 위

해서는 일반 냉동고가 아닌 급속 동결 설비가 필수다. 이는 재고 관리의 효율성을 높이고 폐기율을 획기적으로 낮춘다.

**쇼룸(Showroom)으로서의 홀:** 홀이 완전히 사라질 필요는 없다. 다만, 그곳은 식사를 하는 공간이기보다, 갓 나온 RMR 제품을 시식하고 브랜드의 철학을 경험한 뒤 제품을 사가는 '식료품점(Grocerant)'의 형태로 바뀌어야 한다.

#### 4. 식당은 이제 콘텐츠 스튜디오다

이제 식당 사장은 '음식을 파는 사람'에서 '식품 콘텐츠를 발행하는 크리에이터'로 변모해야 한다. 내가 만든 갈비탕이 홀에서 팔리면 1그릇이지만, HMR로 제품화되어 냉동 창고에 쌓이면 그것은 자산(Asset)이 된다.

일본의 나카쇼쿠(中食) 시장이 편의점 도시락 위주였다면, 한국의 미래 시장은 '유명 맛집의 주방에서 직접 생산된 프리미엄 RMR'이 주도할 것이다. 배달 오토바이의 굉음이 아니라, 택배 상자에 테이프를 붙이는 소리가 주방을 채울 때, 식당은 비로소 플랫폼의 지배에서 벗어나 자생력을 갖춘 브랜드로 거듭난다.

**RMR(Restaurant Meal Replacement)의 브랜드화:** 줄 서는 맛집의 메뉴를 IP(지적재산권)화하여 유통하라

식당은 본질적으로 시간과 공간의 제약을 받는 비즈니스다. 아무리 맛있는 음식을 만드는 셰프라도 하루에 만들 수 있는 접시의 수는 한정되어 있고, 아무리 넓은 매장이라도 수용할 수 있는 고객의 수는 물리적 한계에 부딪힌다. 비가 오면 매출이 줄고, 팬데믹이 오면 문을 닫아야 한다. 이것이 노동 집약적 외식업의 숙명이다.

그러나 디지털 대전환 시대에 식당의 정의는 바뀌고 있다. 이제 식당은 단순히 음식을 파는 장소가 아니라, '맛'이라는 콘텐츠를 생산하는 스튜디오다. 당신의 메뉴가 RMR(Restaurant Meal Replacement, 레스토랑 간편식)이 되어 마트 진열대와 온라인 플랫폼에 깔리는 순간, 식당은 무한한 확장을 시작한다. 줄 서는 맛집의 메뉴를 지적재산권(IP)으로 전환하여 유통하는 것, 이것이 자영업자가 자본가로 도약하는 유일한 사다리다.

## 1. 요리가 아니라 '브랜드'를 팔아라: HMR과 RMR의 결정적 차이

많은 이들이 HMR(Home Meal Replacement, 가정 간편식)과 RMR을 혼동한다. 대기업인 CJ제일제당이나 오뚜기가 만드는 '컵밥'이나 '냉동 만두'는 HMR이다. 이것은 철저하게 '편의성'과 '가성비'에 초점을 맞춘다. 반면, RMR은 유명 식당의 메뉴를 그대로 상품화한 것이다. 소비자가 RMR을 구매하는 동기는 '싸고 편해서'가 아니라, '그 식당의 그 맛을 집에서 경험하고 싶어서'다.

따라서 RMR 비즈니스의 핵심은 '경험의 이식'이다. 고객은 제품을 사는 것이 아니라, 당신의 식당이 가진 명성, 셰프의 철학, 그리고 그곳에서 느꼈던 감동을 구매한다. 그렇기에 RMR은 가격 경쟁을 할 필요가 없다. 오히려 프리미엄 전략을 취해야 한다. 대기업 제품보다 비싸도 팔리는 이유는 그 안에 '스토리'와 'オリジ널리티(Originality)'라는 강력한 IP가 담겨 있기 때문이다.

당신의 간판 메뉴가 곧 저작권이 있는 음악과 같은 IP임을 자각하는 것이 RMR 진출의 첫걸음이다.

## 2. 레시피의 공학화: '손맛'을 '데이터'로 치환하라

식당 사장들이 RMR 진출 과정에서 가장 많이 실패하는 지점이 바로 '대량 생산'의 벽이다. 주방에서 냄비 하나로 끓일 때의 맛과, 공장의 1톤짜리 배합 탱크에서 끓일 때의 맛은 전혀 다르다. 셰프의 "소금을 적당히 넣어라"는 지시는 공장에서 통용되지 않는다.

성공적인 RMR을 위해서는 장인의 '감'을 공학적인 '수치'로 변환해야 한다. 염도(Salinity), 당도(Brix), pH(산도), 점도 등을 정밀하게 측정하여 표준 데이터를 만들어야 한다. 또한, 멸균과 살균 공정에서 발생하는 맛의 변화를 예측하고 보정해야 한다.

예를 들어, 고온 고압의 레토르트(Retort) 살균 과정을 거치면 고기의 식감은 물러지고 채소의 색은 변한다. 이를 극복하기 위해 살균 시간이 짧은 냉동 방식을택할지, 유통의 편의를 위해 레토르트를 택하되 소스를 개량할지 결정하는 것은 요리의 영역이 아니라 과학의 영역이다.

맛집 사장은 이제 주방장이 아니라, 맛의 설계자(Architect)가 되어야 한다. OEM(주문자 상표 부착 생산) 공장과 소통할 때는 "조금 더 깊은 맛을 내주세요"가 아니라, "액기스 함량을 0.5% 높이고, 후살균 온도를 3도 낮춰주세요"라고 요구할 수 있어야

한다.

### 3. 큐레이션과 타겟팅: 전 메뉴를 팔지 말고 '시그니처' 하나만 팬다

모든 메뉴를 RMR로 만들려는 욕심을 버려라. 백종원의 골목식당 솔루션이 메뉴 줄이기부터 시작하듯, RMR 시장에서도 '선택과 집중'은 필수다. 당신의 식당을 대표하는 단 하나의 메뉴, 고객이 1시간을 기다려서라도 먹고 싶어 하는 그 '킬러 콘텐츠' 하나에 집중해야 한다.

RMR 시장은 이미 레드오션이다.

평범한 김치찌개, 된장찌개는 승산이 없다. 특수 부위로 만든 전골, 독특한 숙성법을 거친 양념육, 비법 소스가 들어간 면 요리 등 명확한 차별점이 있어야 한다. 마켓컬리나 쿠팡의 MD(Merchandiser)들은 '맛있는 제품'을 찾는 게 아니라, '팔릴 만한 이유가 있는 제품'을 찾는다. "이것은 우리 가게에서만 맛볼 수 있다"는 희소성(Scarcity)이 RMR의 가장 큰 무기다.

### 4. 패키징은 제2의 인테리어다: 언박싱(Unboxing)의 미학

오프라인 식당에서는 인테리어, 조명, 음악, 직원의 서비스가 맛을 완성한다. 하지만 RMR은 오직 택배 상자와 제품 패키지만으로 그 모든 분위기를 전달해야 한다. 스티로폼 박스를 뜯었을 때 느껴지는 첫인상, 제품 포장지의 질감, 동봉된 조리법(Recipe Card)의 디자인이 곧 식당의 인테리어다.

단가를 아끼기 위해 조잡한 비닐 포장에 스티커 하나 붙여서 보내는 것은 브랜드 가치를 스스로 깎아먹는 행위다. 고객이 제품을 받았을 때 '선물 받았다'는 느낌을 주어야 한다. 특히 조리법 카드는 매우 중요하다. 단순히 "끓이세요"라고 적지 말고, "셰프처럼 조리하는 팁", "마지막에 후추를 두 번 톡톡 뿌리세요", "남은 국물에 밥을 볶아드세요"와 같이 마치 옆에서 셰프가 가이드해주는 듯한 디테일한 경험을 제공하라. 이것이 고객을 팬으로 만드는 디테일이다.

### 5. 유통 채널의 단계별 전략: 편당에서 시작하여 플랫폼으로 확장하라

준비가 되었다고 해서 바로 대형 플랫폼에 입점하거나 대량 생산을 감행해서는 안 된다. 재고 부담과 수수료 폭탄을 맞을 수 있다. 단계적인 침투 전략이 필요하다.

### **1단계: 크라우드 펀딩 (와디즈, 텁블벅)**

가장 안전하고 효과적인 테스트 베드다. 선주문 후생산 방식이므로 재고 부담이 없고, 상세 페이지를 통해 브랜드의 스토리를 충분히 설명할 수 있다. 여기서 달성한 펀딩 금액과 서포터들의 피드백은 향후 대형 유통 채널 입점 시 강력한 협상 카드가 된다. "와디즈 1억 펀딩 달성 제품"이라는 타이틀은 그 자체로 마케팅 보증수표다.

### **2단계: 버티컬 커머스 (마켓컬리, 윙잇, 오늘회)**

식품 전문 플랫폼은 입점 기준이 까다롭지만, 일단 입점하면 '검증된 맛집'이라는 인증을 얻게 된다. 특히 마켓컬리와 같은 프리미엄 채널은 브랜드 이미지를 높이는 데 결정적인 역할을 한다. 이곳에서는 할인을 통한 물량 밀어내기보다는, 제값을 받고 브랜드 가치를 지키는 전략을 써야 한다.

### **3단계: 오픈 마켓 및 라이브 커머스 (네이버 스마트스토어, 쿠팡, 쇼핑라이브)**

브랜드 인지도가 쌓이면 대중적인 채널로 확장한다. 이때는 자사몰(D2C)을 강화하여 충성 고객을 확보하고 수수료를 아끼는 전략을 병행해야 한다. 라이브 커머스는 사장이 직접 출연하여 조리 과정을 보여주고 고객과 소통할 수 있는 최고의 RMR 판매 창구다.

## **6. 법적 보호와 상표권: 당신의 맛을 도둑맞지 않는 법**

RMR 사업이 궤도에 오르면 반드시 '카피캣(Copycat)'이 등장한다. 레시피 자체는 저작권 보호를 받기 어렵다. 음식의 조리법은 아이디어로 간주되어 특히 등록이 매우 까다롭고, 특허를 등록하더라도 레시피를 공개해야 하므로 오히려 모방을 부추길 수도 있다.

따라서 '영업 비밀(Trade Secret)'로서 레시피를 관리해야 한다. 핵심 소스의 배합 비율은 사장과 극소수의 책임자만 알고 있어야 하며, OEM 공장에는 소스를 섞어서 완제품 형태로 공급하는 '블랙박스' 전략을 써야 한다.

더 중요한 것은 '상표권'이다. 식당 이름뿐만 아니라, 시그니처 메뉴의 독창적인 이름까지 상표로 등록해야 한다. 예를 들어 '마약 옥수수' 같은 일반 명사가 아니라, 당신의 브랜드 정체성이 담긴 네이밍을 선점하라. 결국 사람들은 레시피가 아니라 브랜드를 기억하고 소비한다.

## 7. 오프라인과 온라인의 선순환: O2O (Online for Offline)

RMR이 성공하면 오프라인 매장의 매출이 떨어질까? 천만의 말씀이다. 오히려 RMR을 먹어본 지방의 고객들이 "본점의 맛은 어떨까?" 궁금해하며 서울의 매장으로 성지 순례를 온다. RMR은 전국에 뿐만 아니라 가장 강력한 전단지이자 맛보기 샘플이다. 반대로 오프라인 매장의 줄이 길어질수록 RMR의 판매량은 급증한다. "저기 줄 서서 먹는 집인데, 나는 집에서 편하게 시켜 먹는다"는 심리적 만족감이 구매를 유도하기 때문이다. 오프라인 매장은 브랜드의 '쇼룸'이자 '신뢰의 원천' 역할을 하고, RMR은 '수익의 파이프라인' 역할을 하는 구조. 이것이 미래 외식업의 완벽한 포트폴리오다.

## 8. 사장노동자에서 푸드 IP 오너로

평생 주방에 갇혀 웍을 돌릴 것인가, 아니면 당신의 레시피가 당신을 대신해 돈을 벌어오게 할 것인가? RMR은 단순한 부가 수익원이 아니다. 그것은 노동 중심의 자영업을 자본 중심의 콘텐츠 비즈니스로 혁신하는 열쇠다.

지금 당장 당신의 메뉴판을 다시 보라. 거기 적힌 글자들은 단순한 음식 이름이 아니다. 갈고닦아서 상품화하면 전국의 식탁을 점령할 수 있는, 원석 상태의 IP다. 홀의 테이블을 치우고, 그 자리에 택배 상자를 쌓아라. 맛집의 영토는 더 이상 골목 상권에 머물지 않는다. 데이터로 무장하고 브랜드로 포장된 RMR과 함께, 당신의 식당은 전국구, 아니 글로벌 기업으로 뻗어나갈 것이다.

## 스마트 팩토리와 협동 로봇: 인건비 제로에 도전하는 무인 주방 시스템

외식업 경영자에게 가장 큰 공포는 식자재 값 폭등이 아니다. "오늘 직원이 안 나왔다"는 연락이다. 인구 절벽으로 인해 구인난은 이제 상수가 되었고, 최저임금 상승은 변수가 아닌 확정된 미래다. 인간의 노동력에 전적으로 의존하는 전통적인 주방 시스템은 더 이상 지속 가능하지 않다. 이제 주방은 '사람이 땀 흘려 일하는 곳'에서 '로봇과 데이터가 정밀하게 작동하는 스마트 팩토리'로 진화해야 한다. '인건비 제로'라는 도발적인 목표는 인간을 완전히 배제하겠다는 뜻이 아니라, 단순 반복 노동에서 인간을 해방시켜 고부가가치 영역으로 이동시키겠다는 선언이다.

## 1. 로봇은 불평하지 않고, 화상을 입지 않는다

주방은 본래 위험하고 가혹한 환경이다. 펄펄 끓는 기름, 타오르는 불, 칼날이 오가는 좁은 공간에서 인간은 필연적으로 지치고 다친다.

여기서 협동 로봇(Cobot, Collaborative Robot)의 가치가 증명된다.

**위험의 외주화:** 튀김(Frying)이나 면 삶기(Noodle Boiling) 같은 작업은 화상 위험이 높고 유증기로 인해 폐 건강에 치명적이다. 180도 기름 앞에서 3시간 동안 치킨을 튀기는 일은 이제 로봇에게 맡겨야 한다. 로봇은 뜨거움을 느끼지 않으며, 유증기 속에서도 지치지 않는다.

**일관성(Consistency)의 승리:** 사람은 컨디션에 따라 맛이 변한다. 바쁠 때는 면을 덜 삶기도 하고, 고기를 태우기도 한다. 그러나 로봇은 입력된 값 그대로 0.1초의 오차도 없이 수행한다. 100번째 손님에게도 첫 번째 손님과 똑같은 굽기(Doneness)의 스텝 이크를 제공하는 것, 이것이 바로 품질 관리(QC)의 정점이다.

## 2. 협동 로봇과 산업용 로봇의 결정적 차이

과거 자동차 공장에 있던 거대하고 위험한 산업용 로봇을 상상해서는 안 된다. 외식 업에 도입되는 '협동 로봇'은 펜스(Fence) 없이 사람과 한 공간에서 어깨를 맞대고 일할 수 있도록 설계되었다.

**안전 센서:** 사람의 팔과 부딪히면 즉시 멈추는 민감한 센서가 내장되어 있어 좁은 주방에서도 안전하다.

**티칭 펜던트(Teaching Pendant):** 복잡한 코딩 언어를 몰라도, 스마트폰을 조작하듯 직관적으로 로봇의 움직임을 설정할 수 있다. 셰프가 로봇 팔을 잡고 한 번만 움직여 주면, 로봇은 그 궤적을 그대로 기억하고 반복한다.

## 3. 스마트 팩토리형 주방: 데이터가 지휘하는 오피스트라

로봇 팔 하나 들여놓는다고 스마트 키친이 되는 것은 아니다. 핵심은 모든 기기가 연결된 '시스템'이다. 주문이 키오스크나 배달 앱으로 들어오는 순간, 주방의 디스플레이(KDS)와 로봇이 동시에 신호를 받는다.

**조리 공정의 알고리즘화:** 떡볶이 주문이 들어오면

- ① 오토 디스펜서가 정량의 소스와 육수를 붓고
- ② 인덕션이 설정된 온도로 가열을 시작하며
- ③ 로봇 팔이 재료를 젓는다. 이 모든 과정이 데이터로 통제된다.

**재고 관리의 자동화:** 로봇이 요리한 횟수는 곧 사용된 식자재의 양이다. 재고가 임계치 아래로 떨어지면 시스템이 자동으로 발주를 넣는다. 사람이 냉장고 문을 열고 숫자를 세는 비효율은 사라진다.

#### 4. ROI(투자 대비 효과) 분석: 월급보다 싼 렌탈비

많은 자영업자가 초기 도입 비용을 걱정한다. 하지만 계산기를 두드려보면 답은 명확하다. 사람 한 명을 고용할 때 드는 비용은 월급뿐만이 아니다. 4대 보험, 퇴직금, 주휴수당, 식대, 그리고 무엇보다 채용과 교육에 들어가는 보이지 않는 비용이 막대하다.

반면, 협동 로봇은 월 렌탈료 형태로 도입이 가능하며, 이는 직원 1명의 인건비보다 저렴한 경우가 많다. 로봇은 휴게 시간이 필요 없고, 주말이나 야근 수당을 요구하지 않으며, 갑자기 그만두지도 않는다. 초기 세팅만 완료되면 24시간 풀가동이 가능한 생산 기지가 된다. 손익분기점(BEP) 도달 시점은 생각보다 빠르다.

#### 5. 셰프(Chef)에서 오퍼레이터(Operator)로

미래의 주방장은 웍(Wok)을 돌리는 기술자가 아니라, 로봇을 관리하고 레시피 알고리즘을 설계하는 '오퍼레이터'가 되어야 한다. 인간은 메뉴 개발, 최종 플레이팅, 그리고 고객과의 소통이라는 창의적이고 감성적인 영역에 집중하고, 반복적이고 육체적인 노동은 기계에 일임하라.

'인건비 제로'는 인간을 쫓아내는 것이 아니라, 인간을 더 인간다운 일에 쓰기 위한 전략이다. 스마트 팩토리 시스템을 갖춘 주방은 이제 단순한 식당 뒷방이 아니다. 그 곳은 24시간 멈추지 않고 수익을 창출하는, 가장 진보된 형태의 '식품 제조 공장'이다.

**에필로그: 위기를 기회로 바꾸는 '미식의 전환'**

**외식업의 겨울은 길 것이다, 하지만 사람들은 여전히 '맛있는 것'을 원한다**

외식업의 겨울이 깊다. 이것은 일시적인 계절적 한파가 아니다. 고금리, 고물가, 인력 난, 그리고 소비 심리의 위축이 맞물려 만들어낸 거대한 구조적 빙하기다. 혹자는 "경기는 돌고 돈다"며 막연한 낙관론을 펼치지만, 이번 겨울은 그 깊이와 길이가 과거와 다를 것이다. 과거의 성장기처럼 문만 열면 손님이 들어오던 시절은 완전히 끝났다. 그러나, 이 차가운 현실 속에서도 변하지 않는 명제가 하나 있다. 인간은 여전히 '맛 있는 것'을 원한다는 사실이다.

### **1. 불황일수록 빛나는 '미식의 위로'**

경제적 여유가 줄어들면 사람들은 지갑을 닫는다. 하지만 닫힌 지갑 틈새로 비집고 나오는 것은 생존을 위한 소비가 아닌, '확실한 쾌락'을 위한 소비다. 팍팍한 현실에서 도피해 잠시나마 행복을 느낄 수 있는 가장 가성비 높고 즉각적인 수단이 바로 '음식'이기 때문이다.

과거에는 외식이 일상의 연장이었다면, 이제는 일상의 결핍을 채우는 '이벤트'가 되어야 한다. 소비자는 어설픈 한 끼에 돈을 쓰느니 차라리 편의점 도시락을 택한다. 대신, 아낀 돈을 모아 실패 없는 맛, 감동적인 서비스, 압도적인 경험을 제공하는 곳에 기꺼이 지불한다. 외식업의 양극화는 위기이자 동시에 기회다. '평범함'은 죽지만, '탁월함'은 더 크게 살아남는다.

### **2. 공급자 중심에서 소비자 경험으로의 대전환**

우리가 말하는 '미식의 전환'은 단순히 비싼 식재료를 쓰거나 인테리어를 화려하게 바꾸는 것이 아니다. 그것은 '음식을 파는 행위'에서 '경험을 제안하는 행위'로의 관점 이동이다.

**본질에 대한 천착:** 마케팅 기술보다 중요한 것은 접시 위의 진정성이다. 고기는 더 완벽하게 숙성되어야 하고, 국물은 더 깊어야 한다. 기본기가 없는 기교는 불황기에 가장 먼저 외면받는다.

**서사의 부여:** 왜 이 음식을 먹어야 하는가? 이 식당은 무엇이 다른가? 고객에게 설득력 있는 스토리텔링을 제공해야 한다. 사장노동자의 철학이 담긴 한 그릇은 단순한 상품이 아니라 작품이 된다.

**디테일의 미학:** 고객이 지불하는 가격에는 음식값뿐만 아니라, 그 공간에서 느끼는 대접과 분위기가 포함된다. 물 한 잔, 음악 소리, 직원의 표정 하나가 재방문을 결정한다.

### 3. 겨울을 견디는 자가 봄을 맞이한다

외식업의 겨울은 역설적으로 시장을 정화하는 기능을 한다. 준비되지 않은 자, 여행을 바라는 자, 본질을 외면한 자들은 이 혹한을 견디지 못하고 도태될 것이다. 시장은 축소되는 것이 아니라 재편되는 중이다.

살아남는 식당들은 더욱 단단해질 것이다. 그들은 고객의 니즈를 예민하게 포착하고, 끊임없이 메뉴를 혁신하며, 자신만의 브랜드를 구축한 곳들이다. 이들에게 위기는 경쟁자들이 사라지고 진짜 실력을 증명할 수 있는 독무대가 된다.

우리는 지금 '미식의 전환기'에 서 있다. 단순히 배를 채우는 식당이 될 것인가, 아니면 고객의 기억에 남는 미식의 공간이 될 것인가. 겨울은 길 것이다. 하지만 그 추위 속에서도 사람들은 따뜻하고 맛있는 한 끼를 찾아 헤맬 것이다. 그들의 발걸음을 멈추게 하는 힘은 결국, 위기를 기회로 바꾼 당신의 '맛'과 '철학'에 달려 있다.

### 나카쇼쿠의 재정의: 식품 제조업이 아닌 '라이프스타일 서비스업'

나카쇼쿠는 단순한 간편식이 아닌, 현대인의 '시간'과 '건강'을 책임지는 서비스업이다. 나카쇼쿠(中食)를 단순히 편의점 도시락이나 마트의 델리 코너, 혹은 HMR(가정 간편식)이라는 물리적 상품으로만 규정하는 것은 이 거대한 산업의 표면만을 보는 것이다.

나카쇼쿠의 본질은 '음식(Food)'이라는 상품(Product)을 파는 것이 아니라, 현대인의 결핍을 해결해 주는 '서비스(Service)'를 제공하는 데 있다. 그 결핍의 핵심은 바로 '시간'과 '건강'이다.

### 1. 가사 노동의 외주화, 시간을 팝니다

현대 사회에서 '시간'은 돈보다 비싼 자원이다. 맞벌이 부부, 1인 가구, 고령층에게 식사 준비란 단순히 요리하는 행위만을 의미하지 않는다. 메뉴를 고민하고, 장을 보고, 재료를 손질하고, 조리하며, 식사 후 설거지와 뒷정리까지 이어지는 고된 가사 노동의 총체다.

나카쇼쿠는 이 모든 과정을 대신 수행한다. 고객이 나카쇼쿠를 구매하는 것은 단순히 끼니를 때우기 위함이 아니라, 요리에 들어갈 1~2시간의 자유를 구매하는 행위다. 그 시간 동안 현대인은 휴식을 취하거나, 자기 계발을 하거나, 가족과 대화를 나눈다. 즉, 나카쇼쿠는 '가사 노동의 외주화'를 통해 고객에게 '여유'라는 무형의 가치를 제공하는 고도의 시간 서비스업이다.

## 2. 죄책감을 지우는 건강한 설계

과거의 간편식은 '시간을 아끼기 위해 건강을 희생하는' 타협의 산물이었다. "편하니까 몸에 좀 나빠도 먹는다"는 인식이 지배적이었다. 그러나 지금의 나카쇼쿠는 다르다. 고령화 사회와 웰니스 트렌드 속에서 소비자는 간편하면서도 건강한 음식을 원한다.

이제 나카쇼쿠는 가정에서 조리하는 것보다 더 영양 밸런스가 완벽하고, 위생적이며, 체계적으로 관리된 식사를 제공해야 한다. 영양사가 설계한 저염식, 고단백 식단, 고령 친화 식품 등을 개인이 집에서 매끼 쟁기기 어려운 '건강 관리'라는 서비스를 대신 수행한다. '엄마의 정성'보다 '전문가의 설계'가 더 신뢰받는 시대가 온 것이다.

## 3. 제조에서 서비스로의 관점 전환

따라서 나카쇼쿠 비즈니스의 성공 열쇠는 식품 제조 기술이 아닌, 고객의 라이프스타일을 이해하는 서비스 마인드에 있다. 단순히 맛있는 음식을 포장해서 진열하는 것만으로는 부족하다. 고객이 언제 밥을 먹는지, 어떤 상황에서 이 음식을 필요로 하는지, 식사 후 처리는 어떻게 하는지 등 식생활의 전 과정을 케어(Care)해야 한다.

나카쇼쿠는 이제 '배달된 음식'이 아니라 '배달된 세프'이자 '배달된 영양사'여야 한다. 고객의 식탁 위에서 벌어지는 모든 문제를 해결해 주는 솔루션 제공자(Solution Provider). 이것이 앞으로 나카쇼쿠 산업이 나아가야 할 방향이며, 위 문장이 시사하는 바다.

**거대한 파도 앞에서, 준비된 자만이 '포스트 외식 시대'의 주인이 된다**

### 1. 붕괴된 공식, 그리고 '포스트 외식 시대'의 개막

우리는 지금 익숙했던 세계가 무너지는 소리를 듣고 있다. 지난 반세기 동안 대한민국 외식업을 지탱해 온 성공 방정식, 즉 "목 좋은 곳에 가게를 얻고, 문을 열고, 열심히 일하면 돈을 번다"는 공식은 이제 박물관의 유물처럼 낡아버렸다. 이것은 단순한

경기 침체의 이야기가 아니다. 인구 구조의 변화, 노동의 가치관 이동, 그리고 디지털 혁명이 만들어낸 거대한 지각 변동, 바로 '포스트 외식 시대(Post-Dining Out Era)'의 서막이다.

'포스트 외식 시대'란 무엇인가. 그것은 더 이상 '외식(外食)'이 특별한 이벤트가 아니며, 동시에 일상의 기본값도 아닌 시대를 의미한다. 과거에는 집 밖에서 밥을 사 먹는 행위 자체가 외식업의 전부였다. 그러나 이제 음식은 식당이라는 물리적 공간을 넘어 스마트폰 속으로, 편의점 진열대로, 그리고 새벽 배송 박스 안으로 확장되었다.

경쟁자는 옆집 식당이 아니다. 대기업이 만든 프리미엄 밀키트, 넷플릭스를 보며 즐기는 편의점 안주, 그리고 소비자의 '요리하는 시간'을 뺏어가는 모든 엔터테인먼트 산업이 우리의 경쟁자다.

이 무한 경쟁의 바다에서, 단순히 "음식이 맛있다"는 것만으로는 더 이상 생존을 담보할 수 없다. 맛은 기본 중의 기본일 뿐, 소비자를 오게 만드는 '트리거(Trigger)'가 되지 못한다. 이제 우리는 질문을 바꿔야 한다. "어떻게 팔 것인가"가 아니라, "왜 소비자가 굳이 불편을 감수하고 내 가게에 와야 하는가"를 물어야 한다.

## 2. 좁아진 문, 높아진 파도: 양극화의 가속

포스트 외식 시대의 가장 잔혹한 특징은 '중간의 소멸'이다. 어정쩡한 가격, 평범한 맛, 그저 그런 서비스를 제공하는 식당들은 설 자리를 잃는다. 소비 패턴은 극단적으로 양극화되고 있다. 한 끼에 5,000원짜리 편의점 도시락으로 때우는 소비자가, 주말에는 20만 원짜리 오마카세를 즐기기 위해 예약 전쟁을 치른다. 이것은 모순이 아니다. 가치 없는 소비에는 100원도 아까워하지만, 가치 있다고 판단되는 경험에는 지갑을 활짝 여는 '가치 소비'의 시대가 도래했음을 의미한다.

따라서 앞으로의 외식업은 두 가지 길 중 하나를 선택해야 한다. 철저한 원가 절감과 시스템화를 통해 압도적인 '가성비와 편의성'을 제공하거나, 아니면 그 누구도 대체할 수 없는 고유한 '취향과 경험'을 파는 브랜드가 되거나. 이도 저도 아닌 '동네 밥집'은 이제 역사 속으로 사라질 운명에 처해 있다. 이 잔인한 속아내기 과정은 고통스럽겠지만, 역설적으로 준비된 자들에게는 경쟁자들이 사라진 텅 빈 무대를 제공할 것이다.

### 3. 준비된 자의 조건: 데이터, 콘텐츠, 그리고 사람

그렇다면 이 격변의 시기, '준비된 자'란 누구인가? 그들은 세 가지 무기를 손에 쥐고 있다.

첫째, '감'이 아닌 '데이터'로 경영하는 자다.

과거의 사장님들은 자신의 혀와 감을 믿었다. 하지만 포스트 외식 시대의 주인은 숫자를 읽는다. 고객이 언제 방문하는지, 어떤 메뉴가 재주문율이 높은지, 리뷰 속에 숨겨진 불만은 무엇인지 데이터를 통해 분석하고 즉각적으로 개선한다.

디지털 전환(DX)은 선택이 아닌 필수 생존 키트다. 푸드테크를 활용해 노동 강도를 줄이고, 마케팅 데이터를 통해 타겟 고객을 정밀 타격하는 스마트함이 없으면 고비용 구조를 벼틸 수 없다.

둘째, '음식'이 아닌 '콘텐츠'를 파는 자다.

맛있는 제육볶음을 파는 식당은 세상에 널렸다. 하지만 "왜 우리 집 제육볶음이어야 하는가"에 대한 스토리를 가진 곳은 드물다. 준비된 자는 식당을 미디어로 바라본다. 그릇에 담긴 철학, 식재료를 구하기 위한 여정, 가게를 운영하는 사람의 진정성을 콘텐츠화하여 고객에게 전달한다. 고객은 이제 음식을 먹는 것이 아니라, 그 식당이 가진 서사(Narrative)를 소비하고 팬(Fan)이 되기를 자처한다. 팬덤이 있는 식당은 불황을 모른다.

셋째, 결국 다시 '사람'이다.

기술이 발전하고 로봇이 서빙을 하는 시대일수록, 역설적으로 '인간적인 접촉(Human Touch)'의 가치는 폭등한다. 모든 것이 비대면으로 해결되는 세상에서, 식당은 사람의 온기를 느낄 수 있는 마지막 피난처다.

직원의 따뜻한 눈맞춤, 주인의 섬세한 배려, 활기찬 매장의 에너지는 오직 오프라인 공간만이 줄 수 있는 강력한 무기다. 포스트 외식 시대의 주인은 직원을 부속품이 아닌 '브랜드의 대변인'으로 키우고, 그들과 함께 고객에게 감동을 선물하는 조직 문화를 만든다.

### 4. 위기를 기회로 바꾸는 '미식의 전환'

외식업의 겨울은 길 것이다. 고금리, 구인난, 원자재 파동은 앞으로도 반복될 상수가 되었다. 누군가는 "이제 외식업은 끝났다"고 말하며 짐을 쌀 것이다. 그러나 역사를 돌이켜보면, 난세는 언제나 영웅을 낳았고 위기는 시장의 판도를 뒤집을 기회였다.

IMF 시절에도, 글로벌 금융위기 때에도, 코로나 팬데믹 상황에서도 줄 서는 식당은 존재했다. 그들은 외부 환경을 탓하는 대신 내부의 내실을 다졌다. 남들이 문을 닫을 때 메뉴를 리뉴얼했고, 남들이 직원을 줄일 때 서비스 교육을 강화했다. 그 치열한 준비의 시간들이 모여 '대체 불가능한 경쟁력'을 만들었다.

지금 당신은 무엇을 준비하고 있는가. 단순히 버티는 것만으로는 봄을 맞이할 수 없다. 변화하는 파도에 올라타야 한다. 나카쇼쿠 시장으로의 진출, HMR 상품 개발, 온라인 브랜딩 등 수익 구조를 다변화하고, 오프라인 공간은 더욱 매력적인 경험의 장으로 탈바꿈시켜야 한다. 식당(食堂)을 넘어 식문화 기업으로 도약하겠다는 비전이 필요하다.

### 5. 맷음말: 당신의 식당은 안녕하십니까

이 책을 덮는 순간, 다시 차가운 현실이 당신을 기다리고 있을지 모른다. 내일 당장 식자재 값이 오를 수도 있고, 믿었던 직원이 그만둘 수도 있다. 하지만 두려워하지 마라. 당신이 훌린 땀방울의 가치를 믿고, 끊임없이 공부하며 변화를 모색한다면, 이 위기는 당신을 더 높고 단단한 곳으로 이끌어 줄 디딤돌이 될 것이다.

'포스트 외식 시대'. 이제 막이 올랐다. 준비되지 않은 자에게는 지옥이겠지만, 준비된 당신에게는 기회의 땅이다. 넓은 껍질을 깨고 나와라. 그리고 당당하게 이 새로운 시대의 주인이 되어라. 세상은 여전히, 그리고 앞으로도 영원히, 당신이 만든 '맛있는 행복'을 기다리고 있다.

건투를 빈다.