

심층분석보고서

BGF리테일-SC

2026.04.24

1. 편의점 산업, 포화의 임계점에서 재편되는 시장

인구 943명당 1개, 세계 최고 밀도의 근거리 채널

한국 편의점은 평균 60~100m² 규모 점포에서 24시간 운영되는 근거리 소매업태로, 인구 943명당 1개 점포라는 세계 최고 밀도를 기록합니다. 일본(2,170명당 1개)의 2.3배 수준이며, 미국·유럽 주요국과 비교해도 압도적인 포화도입니다. 이 밀도는 단순한 숫자를 넘어, 한국 소매 산업의 구조 자체를 규정하는 변수입니다. 4대 플레이어(CU·GS25·세븐일레븐·이마트24)가 매출 기준 97.2%·점포 기준 96.4%를 점유하는 전형적 과점 구조이며, 신규 진입 장벽은 극도로 높습니다. 직매입 비중이 전 유통업태 중 최고인 99.3%에 달하는 것도 특징으로, 본부는 「가맹사업법」상 가맹본부이자 「대규모유통업법」상 대규모유통업자라는 이중 규제 지위를 동시에 가집니다. 이 이중 규제는 본사가 가맹점주와 협력사 양쪽에 대한 상생 의무를 법적으로 부담한다는 의미이며, SC가 일상에서 다루는 거의 모든 의사결정(판촉 부담 분담, 신상품 도입률, 폐기지원 등)이 이 법률 프레임 안에서 움직입니다. 한국 편의점이 일본형 모델(점주 자율성 강조)과 미국형 모델(대형 체인 직영 중심)의 중간에서 독자적 진화를 이루었다는 점은, 해외 진출 전략을 논할 때 반드시 짚어야 할 대목입니다. 몽골·말레이시아·카자흐스탄에서 성공한 K-편의점의 경쟁력은 바로 이 '고밀도 환경에서 단련된 효율성'과 '가맹 친화 운영 노하우'에서 비롯합니다.

'덜 자주, 더 많이' — 소비 패턴의 구조적 변동

오픈서베이 '편의점 트렌드 리포트 2026'에 따르면 월평균 이용빈도는 2022년 10.7회에서 2026년 8.5회로 감소한 반면, 1회 평균 지출액은 7,589원에서 7,813원으로 상승했습니다. 이 변화는 단순한 통계가 아니라, 편의점이라는 채널의 본질이 '충동적 소량 구매'에서 '목적형 대용식·HMR 쇼핑'으로 이동하고 있음을 뜻합니다. 1인가구가 2024년 1,002만 가구(전체의 36.1%)로 역대 최대에 달하면서, 칸타 월드패널 기준 1인가구의 편의점 구매액 비중은 다인가구의 5배에 이릅니다. 근거리 쇼핑·HMR 수요가 결합한 결과, 2022~2024 상반기 대용식 매출은 17.6% 성장했고 CU 아침시간대(5~9시) 간편식 매출 비중은 2023년 12.0%에서 2025년 17.2%로 '편조족(편의점 조식족)' 현상을 만들어냈습니다. 이 현상은 SC 직무에도 구체적 변화를 주고 있습니다. 과거 담배·음료·과자 중심의 구색 관리에서, 이제는 시간대별 간편식 구색, 아침 베이커리, 점심 도시락, 저녁 혼술 상품의 '시간대 큐레이션'이 기존점 매출 방어 핵심 수단이 된 것입니다. 특히 오피스 상권에서는 아침 7~9시 매출이 전체의 20%를 넘는 점포도 등장했으며, 주거 상권에서는 저녁 8~10시의 혼술·안주 매출이 폭발적으로 늘며, 점포별 상권·시간대 매트릭스를 읽어내는 SC의 분석력이 곧 매출 성장률로 직결됩니다. 또한 인구 구조 관점에서도 주목할 부분이 있습니다. 40·50대 단독가구와 65세 이상 고령 단독가구의 편의점 이용도가 함께 상승하고 있어, MZ 콜라보 PB뿐 아니라 장년·노년층을 위한 건강기능식·소포장 신선식품 구색까지 SC가 균형 있게 코칭해야 하는 시대가 열렸습니다.

퀵커머스·디지털 전환·PB 고도화의 삼각축

CU의 배달 매출은 2023년 전년 대비 98.6%, 2024년 142.8% 성장이라는 폭발적 증가세를 기록했습니다. 이는 더 이상 편의점을 '오프라인 전용 업태'라 부를 수 없게 되었음을 의미합니다. 2025년 11월 쿠팡이츠 퀵커머스 입점(초기 서울 1천 점에서 12월 전국 6천 점으로 확대)으로 배민·네이버·요기요까지 전 플랫폼 제휴가 완성되었고, CU는 사실상 '전국 단위 라스트마일 물류 허브'로 기능하기 시작했습니다. 이 변화는 SC의 업무 범주를 확장시킵니다. 오프라인 매장 진열과 별개로, 배달 앱 화면에 노출되는 대표 이미지, 세트 메뉴 구성, 최소 주문

심층 분석 보고서: BGF리테일-SC

금액, 배송 반경 설정까지 SC가 점주와 함께 조율해야 하는 영역으로 이동한 것입니다. 반면 무인·하이브리드 점포는 2023년 3,987개에서 2025년 말 3,481개로 감소 전환했는데, 담배·주류 판매 제한이 결정적 한계였음이 확인되었습니다. 수익성 있는 무인점포가 상권과 관리체계를 갖춘 일부에 한정된다는 교훈은, 디지털 전환이 '무인화'라는 단순 방향이 아니라 '유인+AI 보조'라는 하이브리드 형태로 수렴하고 있음을 보여줍니다. PB는 CU가 2025년 6월 마스터 PB를 '헤이루'에서 '피빅(PBICK)'으로 9년 만에 전면 리뉴얼, 5개월 만에 누적 3천만 개·650억 원을 돌파했습니다. PB 매출 비중은 29.3%로 30%에 육박하며, 이는 본사 마진 구조와 점주 수익성을 동시에 개선시키는 이중 레버리지 역할을 합니다. 편의점이 '유통 채널'에서 '제조·유통 수직 통합 기업'으로 진화하는 신호탄이며, SC에게는 신상품 PB를 설득력 있게 점포에 안착시키는 커뮤니케이션 역량이 결정적 KPI가 되었습니다.

31조 원 시장의 '제자리걸음', 그리고 포화 논쟁

시장 규모는 2022년 27.4조, 2023년 29.6조(전년비 +8.1%), 2024년 31조대(+4.3%), 2025년 약 31.8조(+0.1%)로 사실상 정체되었습니다. 2025년 1분기 -0.4%로 통계 작성 이래 첫 분기 역성장이 발생했고, 2월은 -4.6%로 코로나 초기를 능가하는 충격을 주었습니다. 점포 수도 2025년 -1,586개로 첫 연간 순감했으며, CU조차 연간 신규 출점 목표를 700개에서 300개로 하향했습니다. 이는 업계가 '양적 확장 모드'에서 '질적 최적화 모드'로 체질을 바꿨다는 분수령이며, 컨설팅 관점에서 보면 '성장 산업'이 '성숙 산업'으로 재분류되는 순간입니다. 그러나 반대 측 논거도 강합니다. 1인가구 1천만 돌파, 고령화 진전, 방한 외국인 2천만 시대 도래, 쿼터머스 허브화가 구조적 성장 여지를 남기고 있으며, GS25의 외국인 결제 매출은 2025년 +74.2% 급증했습니다. K-푸드·K-콘텐츠와 결합된 관광 수요는 도심·명동·홍대·강남 상권의 편의점에 새로운 객단가 성장 동력을 주고 있습니다. 지원자가 이 이중적 국면을 이해해야 하는 이유는 간단합니다. "편의점 시장이 포화라 성장이 어렵지 않나"는 질문과 "왜 지금이 편의점 지원 적기냐"는 질문이 동전의 양면처럼 동시에 제기되기 때문입니다. 정답은 "국내 신규 출점은 한계지만, 기존점 생산성·PB·해외·쿼터머스가 새로운 성장축이며 SC는 바로 이 기존점 생산성을 책임지는 자리"라는 구조적 대답에 있습니다.

규제, 상생협약, 최저임금이 짜는 삼중 제약

가맹사업법상 근접출점 제한 자율규약은 2024년 12월 2027년까지 재연장되어 지자체별 50~100m 이내 신규 출점이 묶여 있습니다. 이 규제는 역설적으로 기존 점포의 가치를 높이는 효과도 있으며, 바로 이 때문에 SC의 '기존점 매출 증대' 성과가 점주에게 더욱 결정적인 의미를 갖습니다. 2026년 최저임금은 10,320원(+2.9%), 월 환산 215만 6,880원으로 24시간 운영이 표준인 편의점 수익성을 직접 압박합니다. 2018년 이후 급격히 오른 인건비 부담은 야간 무인화, 24시간 운영 포기, 가족 경영 회귀라는 세 가지 점주 대응 행태를 만들어냈고, SC는 각 점포의 인건비 구조를 이해한 상태에서 운영 최적화를 제안해야 합니다. 담배는 매출의 37~40%를 차지하지만 마진이 10%대 최저이며, 2023년 37.3%에서 2025년 4분기 추가 -0.7%p로 구조적 하락세입니다. 담배 의존도를 줄이고 식품·PB·서비스 비중을 늘리는 것이 본사 전략이자 SC의 일상 업무입니다. 대규모유통업법은 2025년 1월 개정으로 판촉비 전가·판매장려금 요구 금지를 강화했고, BGF는 '장기운영점 상생협약'으로 10년 이상 점포의 계약 갱신권을 제도화했습니다. 이 상생 프레임은 SC가 점주에게 "왜 이 판촉을 해야 하는가"를 설득할 때 반드시 근거로 사용되는 언어이며, 본사 입장에서 SC를 단순 영업 인력이 아닌 '상생 코디네이터'로 재정의하는 배경입니다.

해외 진출과 K-편의점의 재발명

편의점 산업의 마지막 성장축은 해외입니다. CU는 몽골·말레이시아·카자흐스탄·미국 하와이까지 진출했고, GS25는 베트남·몽골에서 자체 점포를 확장하고 있습니다. 해외 K-편의점의 경쟁력은 세 가지로 요약됩니다. 첫째, 국

심층 분석 보고서: BGF리테일-SC

내에서 단련된 높은 운영 밀도와 가맹 관리 노하우. 둘째, K-푸드·K-콘텐츠와 연결된 브랜드 자산. 셋째, IT·POS·물류를 포함한 시스템 수출 역량. SC 직무 지원자라면 "해외 사업은 본사 글로벌팀 소관 아닌가"라고 생각할 수 있지만, 사실 해외 확장의 기반이 되는 상품·운영 노하우는 국내 SC가 현장에서 쌓아 올린 데이터의 축적에서 나옵니다. 예를 들어 몽골에서 히트한 '한국식 도시락'은 국내 SC·MD가 수년간 실험하며 검증한 메뉴가 현지화된 결과이며, 하와이 1호점의 상품 구색 역시 국내 매장의 MZ 트렌드 실험이 반영된 버전입니다. 이는 국내 SC 경험이 장기적으로 글로벌 커리어와 연결될 수 있는 구조임을 보여줍니다.

지원 전략 관점의 시사점: 산업 키워드는 '성장 정체 속 내실화·글로벌·퀵커머스·PB' 네 가지로 수렴합니다. 자기 소개나 면접에서 "편의점 산업이 어떤 전환기에 있다고 보는가"를 물을 경우, 단순히 '1인가구 증가에 머물지 말고 "분기 첫 역성장·점포 수 손감이라는 임계점에서 CU는 신규 출점을 700개에서 300개로 줄이고 해외·PB·퀵커머스로 재편했다"는 수치 기반 산업 진단을 제시해야 차별화됩니다. 한 발 더 나아가 "과점 4사 구도, 31조 정체 시장, 2026년 최저임금 10,320원, PB 비중 30%"라는 네 개의 숫자를 자기 논리에 녹여내면 업계 이해도가 탁티어 수준임을 즉각 입증할 수 있습니다.

2.4사 경쟁 구도, 빅2 체제와 BGF의 포지셔닝

빅2 양강 구도 고착, 3·4위는 구조조정

2025년 실적에서 CU(BGF리테일)는 매출 9조 612억·영업이익 2,539억으로 둘 다 역대 최대를 달성했고, GS리테일은 연결 매출 11.96조·영업이익 2,921억(+14.1%)을 기록하며 빅2 체제가 더욱 공고해졌습니다. GS리테일은 편의점 외 슈퍼·홈쇼핑 등 다각화 사업을 포함한 수치이므로 편의점 부문만 분리해 비교하면 CU와의 격차가 한층 좁혀집니다. 반면 세븐일레븐(코리아세븐)은 2022년 미니스톱 3,134억 원 인수 후 점포 2,113개 감소, 2024년 영업손실 844억, 2025년 10월 2년 연속 희망퇴직을 단행했습니다. 미니스톱 인수가 시너지를 내지 못한 채 중복 상권 정리와 브랜드 혼재로 이어졌고, 후발주자의 공격적 M&A가 반드시 성공을 보장하지 않는다는 교훈을 남겼습니다. 이마트24는 2024년 매출 2조 530억(-5.1%)·영업손실 463억으로 10분기 연속 적자, 점포 수가 손익분기선 6,000개를 뚫고 약 5,700개로 하락했습니다. 모회사 이마트의 유통 시너지에도 불구하고 독자적 PB·상품 차별화가 약했고, 2025년 10월 개인임차형에서 로열티형(71:29) 전환 옵션 제공 '상생선언'과 노브랜드 가맹모델 도입(2026년 4천 점 목표)으로 반등을 꾀하고 있습니다. 지원자가 이 경쟁 구도를 해석할 때 주목할 점은, 4사가 '동일 업태 안에서 같은 방향으로 경쟁'하는 것이 아니라 '각자 다른 돌파구'를 찾고 있다는 것입니다. CU는 해외·PB·콜라보, GS25는 퀵커머스·외국인·점당매출, 세븐일레븐은 뉴웨이브·와인, 이마트24는 그룹 시너지·노브랜드 활용이 각각의 무기입니다.

점포수 1위 CU vs 점당매출 1위 GS25

CU는 2025년 말 18,711개(+253)로 점포 수 1위를 지킨 반면, GS25의 2024년 점포당 연매출은 6억 7,280만 원으로 CU(6억 3,384만 원) 대비 6.1% 우위를 유지했습니다. 이 수치는 양사 전략 DNA의 차이를 명확히 보여줍니다. CU는 '광범위 침투형(넓게 심어 매스를 확보)', GS25는 '선별 프리미엄형(덜 늘리되 고효율 상권 확보)'에 가깝습니다. 그러나 2025년 2분기 CU가 상장 이래 최초로 GS25 분기 매출을 126억 원 앞섰고(2조 2,383억 vs 2조 2,257억), 연간 매출 격차도 2023년 1,140억에서 2024년 740억, 2025년 약 600억으로 좁혀지고 있습니다. 시장은 "점포 수 1위 CU가 매출 1위를 추격하는 구도"로 재편되고 있으며, CU가 점당 매출 격차를 좁힐 수 있었던 가장 큰 동력은 피빅 PB·연세우유생크림빵·두바이 초콜릿·콜라보 상품이라는 차별화 상품 라인이었습니다. SC 관점에서 보면, 점당매출 경쟁의 최전선에 서 있는 사람이 바로 SC이며, 동일 상권에서

심층 분석 보고서: BGF리테일-SC

GS25와 마주치는 점포의 매출을 어떻게 방어·역전하느냐가 개인 KPI와 회사 포지션을 동시에 결정하는 구조입니다.

각사 PB·퀵커머스·해외 전략의 명암

GS25는 '리얼프라이스·YOUUS' PB로 210g 즉석백미밥 1,000원(업계 최저가)을 내세우고 2025년 8월 쿠팡이츠에 CU보다 먼저 입점했습니다. 저가 PB로 가격 민감 소비자를 흡수하고, 외식 물가 상승기의 혜택을 극대화하는 전략입니다. 세븐일레븐은 미래형 대형 매장 '뉴웨이브' 확장과 롯데 계열 와인 협업으로 차별화를 시도 중이며, 이마트24는 2025년 10월 개인임차형에서 로열티형(71:29) 전환 옵션 제공 '상생선언'과 노브랜드 가맹모델(2026년 4천 점 목표)로 반등을 꾀합니다. CU는 두바이 디저트 최초 출시, 메타몽·브롤스타즈·포켓몬·텔레토비·피스마이너스원(지드래곤) 하이볼 등 IP·인물 콜라보로 MZ 공략을 선점하고 있습니다. 특히 '인물 콜라보' 영역에서 CU는 타 사 대비 결정적 우위를 확보했는데, 피스마이너스원 하이볼은 출시 4일 만에 100만 캔, 누적 500만 캔을 돌파하며 '편의점 주류가 브랜드 자산이 된다'는 새로운 공식을 만들었습니다. 이런 상품은 MD가 기획하지만, 실제 점포에 얼마나 빨리 안착시키고 진열·POP·SNS 마케팅과 연결시키느냐는 전적으로 SC의 역량입니다. 즉 CU의 차별화 상품 전략은 SC의 실행력이 뒷받침되지 않으면 무의미하며, 지원자가 "왜 CU인가"를 답할 때 "CU는 MD의 기획력과 SC의 현장 실행력이 결합되어야 완성되는 구조이고, 저는 그 실행력 측에 기여하고 싶다"는 논리를 만들 수 있습니다.

해외 1위, 하와이까지 진출한 CU의 결정적 격차

해외 점포 수는 CU 762개(몽골 541·말레이시아 161·카자흐스탄 43·미국 하와이)로 업계 1위입니다. GS25는 686개(베트남 402·몽골 284), 이마트24는 112개로, 해외 선도자 지위는 CU가 명확히 확보하고 있습니다. 몽골 점유율 70%, 2024년 상반기 업계 최초 해외 사업국 흑자 전환, 2025년 11월 12일 미국 하와이 '다운타운점' 업계 최초 진출(오픈 첫날 1천 명, 이튿날 2천 명 방문)은 홍석조 회장 신년사에서 "2012년 독자 브랜드 CU 론칭 후 13년 만에 편의점 발상지인 미국으로 역수출했다는 점에서 기념비적"으로 평가되었습니다. 하와이 진출의 상징적 의미는 세 가지입니다. 첫째, 한국 편의점이 미국·일본 모델의 수입자에서 수출자로 전환했다는 역사적 전환점. 둘째, 아시아권(몽골·동남아)을 넘어 북미 시장의 교두보를 확보했다는 지리적 확장. 셋째, 관광객과 현지 교민을 동시에 타깃하는 '이중 고객층' 실험의 시작. 이는 향후 본토·일본·동남아 추가 진출의 테스트 베드가 될 가능성이 높습니다. 지원자는 하와이 진출을 단순 뉴스가 아니라 "K-편의점의 글로벌 3단 로켓(몽골에서 검증, 동남아에서 확장, 북미에서 도약)"이라는 프레임으로 이해하고 말할 수 있어야 하며, 이것이 바로 Bain·McKinsey 컨설팅 톤으로 면접에서 풀어낼 수 있는 킬러 답변의 원형입니다.

'내실 강화·초현지화·AI 내재화'의 2026 어젠다

민승배 대표는 2026년 3월 주주총회 재선임 발언에서 "판매 중심 사업 구조로의 변화", "현장·마케팅·물류 전 영역에 AI 역량 내재화", "글로벌 시장 하이퍼 로컬라이제이션"을 3대 축으로 제시했습니다. 이 세 가지는 서로 연결됩니다. 판매 중심으로 전환하려면 점포 단위 매출 최적화가 필요하고, 이를 위해 AI·데이터가 점주와 SC의 의사결정을 보조해야 하며, 해외는 현지 문화에 맞춘 초현지화로 승부해야 한다는 논리입니다. 부산에 2026년까지 약 1,900억~2,200억 원 규모 자동화 물류센터를 투자해 해외 수출 전초기지로 삼고, 중대형·도심형 매장 과 뷰티 특화 편의점 1천 점을 2026년 목표로 내걸었습니다. 물류센터 투자는 단순한 CAPEX가 아니라, 신선·FF(Fresh Food) 카테고리 강화와 해외 수출을 동시에 지원하는 이중 레버리지입니다. 지원자가 면접에서 "BGF의 2026년 핵심 전략은 무엇이라고 보는가"라는 질문을 받는다면, 이 세 축에 부산 물류센터·뷰티 특화 편의점·하와이 2호점 가능성까지 덧붙여 답하면 준비도가 확연히 드러납니다.

4사 전략 포지셔닝 맵 해석

전체 구도를 요약하면, CU는 '점포수·해외·MZ 콜라보 PB·상생 중심', GS25는 '점당매출·외국인·퀵커머스 선제 진입·가격 민감형 PB', 세븐일레븐은 '뉴웨이브·와인·롯데 시너지 회복', 이마트24는 '노브랜드·로열티형 전환·저비용 가맹'으로 정리됩니다. 시장은 이미 빅2(CU+GS25)와 나머지 두 개의 레이어로 분화되었으며, 1·2위 간에는 매출 격차보다 전략 DNA 차이가 더 주목할 가치가 있습니다. SC 지원자가 이 포지셔닝을 이해해야 하는 현실적 이유는, 담당 점포의 경쟁점이 대부분 GS25일 가능성이 높고, 그 경쟁에서 이기려면 CU만의 차별화(PB·콜라보·상생)를 점주·고객에게 설득력 있게 풀어낼 수 있어야 하기 때문입니다.

지원 전략 관점의 시사점: 면접에서 경쟁 구도를 묻는 질문은 "CU가 1위인가 2위인가"의 이분법이 아니라 "점포 수·해외·MZ PB는 CU, 점당매출·퀵커머스 선제 입점은 GS25, 수익성 내실화 경쟁은 빅2 간 접전"이라는 입체적 답이 필요합니다. 특히 하와이 1호점·피빅 리뉴얼·몽골 흑자 전환 세 가지는 2025~2026년 CU의 시그니처 스토리로, 지원자가 반드시 암기할 킬러 팩트입니다. 여기에 세븐일레븐의 희망퇴직, 이마트24의 10분기 연속 적자라는 후발주자 고전 상황까지 덧붙이면 산업 전체를 조망하는 시야가 완성됩니다.

3. BGF리테일 심층, '좋은 친구'의 숫자와 리스크

매출 98%가 CU — 단일 사업 집중형 구조

BGF리테일 연결 매출의 98~99%가 편의점 부문(CU)에서 발생하며, BGF로지스(물류)·BGF푸드 등 자회사는 보조적입니다. 이 구조는 명확한 장단점을 동시에 갖습니다. 장점은 본사 전체 리소스가 편의점에 집중되어 상품·운영·IT·물류 모두 업계 최고 수준으로 단련된다는 점. 단점은 편의점 업황 자체가 위축될 경우 리스크 분산이 어렵다는 점입니다. GS리테일이 슈퍼·홈쇼핑으로 다각화된 것과 대비되는 BGF만의 특성이며, 이 때문에 BGF는 '편의점에 올인한 순수 플레이어(Pure Player)'로서의 브랜드 자산을 축적해왔습니다. 가맹점 비중이 절대적이고 직영점은 소수로, 상품 카테고리는 식품류 56.8%(2023)를 기반으로 담배 37.3%, 비식품·서비스(택배·ATM)가 나머지를 구성합니다. 담배 비중은 2019년 40.1%에서 지속 하락 중이며, 간편식·디저트·PB가 빈자리를 메우는 믹스 개선이 실적 개선의 열쇠입니다. 담배 마진이 약 10%대인 반면 PB·FF 마진은 20~30%대이므로, 담배 매출 1,000원을 PB 매출 1,000원으로 대체하는 것만으로도 점포·본사 수익성이 크게 개선됩니다. 이것이 바로 BGF가 PB·FF·디저트에 공격적으로 투자하는 구조적 이유이며, SC가 담당 점포의 '카테고리 믹스'를 지속 조정하는 이유입니다.

2025년 분기별 실적이 보여준 'V자 회복'

2025년은 극적인 반전의 해였습니다. 1Q 매출 2조 165억(+3.2%)이지만 영업이익 226억으로 YoY -30.7% 어닝쇼크, 기존점 성장률 -2.1%·객수 -3.2%로 위기감이 컸습니다. 한화투자증권은 목표주가를 하향 조정했고, 업계 전반에서 "편의점 성장 모델이 꺾인 것 아닌가"라는 회의론이 제기되었습니다. 그러나 2Q 영업이익 694억(-8.9%)으로 낙폭이 크게 줄었고, 3Q 977억(+7.1%)으로 플러스 전환, 4Q 642억(+24.4%)으로 서프라이즈를 기록하며 연간 매출 9조 612억(+4.2%)·영업이익 2,539억(+0.9%) 역대 최대를 달성했습니다. 회복의 삼각편대는 명확했습니다. 첫째, 정부 소비쿠폰 정책 효과로 편의점 결제 수요가 촉진되었습니다. 둘째, 2025년 6월 피빅 리뉴얼로 PB 매출이 급증하며 마진을 끌어올렸습니다. 셋째, 지드래곤 하이볼·두바이 디저트·콜라보 상품이 차별화 매출을 만들어 '편의점에서만 살 수 있는 것' 수요를 창출했습니다. 이 V자 회복은 BGF의 경영 전략이 경기 변동에 유연하게 대응할 수 있음을 증명했고, 동시에 SC의 현장 실행력이 상품·마케팅 전략을 실제 매출로 전환시키는 데 결정적이었음을 보여준 사례입니다. 지원자가 2025년 실적 스토리를 말할 때 "1분기 어닝쇼크에

심층 분석 보고서: BGF리테일-SC

서 4분기 +24.4% 서프라이즈로 V자 회복"이라는 구체적 수치 플로우를 제시하면, 재무-전략을 입체적으로 읽는다는 인상을 남길 수 있습니다.

피빅·연세우유생크림빵·득템이 만든 PB 브랜드 자산

'연세우유 생크림빵'은 2022년 1월 출시 후 2026년 2월 누적 1억 개에 육박하며 CU 냉장 디저트 매출의 60%를 혼자 책임지고 있습니다. 이 상품은 편의점 PB의 '원맨 쇼' 격 존재이며, 차별화 상품 하나가 카테고리 전체를 견인할 수 있음을 증명한 케이스입니다. 2024년 CU 디저트 매출은 +62.3%, 차별화 베이커리는 2025년 +30.5% 성장했습니다. 일반 베이커리 대비 프리미엄·콜라보 베이커리의 성장률이 압도적으로 높다는 사실은, 편의점이 더 이상 '저가 채널'이 아니라 '프리미엄·차별화 채널'로도 기능할 수 있음을 의미합니다. '두바이 디저트' 시리즈 누적 1,000만 개 돌파, '곰표 밀맥주·말표 흑맥주' 출시 한 달 만에 100만 개로 수제맥주 국산 비중 10% 돌파의 기폭제가 되었습니다. 피스마이너스원 하이볼은 4일 만에 100만 캔, 누적 500만 캔을 돌파했습니다. 득템시리즈는 990원 핫바·시리얼바·김밥 등 초저가 라인으로 가성비 축을 담당하며, '프리미엄(콜라보)'과 '가성비(득템)'의 양극단을 동시 장악하는 포트폴리오 전략을 완성시키고 있습니다. 피빅(PBICK)은 이 모든 서브 브랜드를 묶는 통합 마스터 브랜드로, 헤이루가 '본사 직매입 상품' 이미지였다면 피빅은 '브랜드 자산' 이미지로 격상되었습니다. SC는 이 상품들을 각 점포 상권·고객 프로파일에 맞춰 어떻게 조합하고 노출하느냐가 성과를 가릅니다. 명동 관광 상권은 두바이 초콜릿·K-푸드 강화, 대학가는 하이볼·콜라보 라인 강화, 주거지는 연세우유생크림빵·득템 김밥 강화 같은 방식의 '상권 맞춤 PB 믹스'가 핵심입니다.

포켓CU와 해외·물류 삼각편대

포켓CU 앱은 CU 멤버십·배달·예약 주문의 디지털 허브 역할을 하며, 쿠팡이츠·배민·네이버 지금배달·요기요 전방위 연계로 퀵커머스 매출이 2025년에도 두 자릿수 신장을 지속했습니다. 포켓CU는 단순 앱을 넘어 고객 데이터 플랫폼으로 진화하고 있으며, 회원의 구매 이력·선호 상품·지역 정보를 통합해 SC가 담당 점포 단위 마케팅을 설계할 때 활용 가능한 데이터 원천이 됩니다. 부산 신규 자동화 물류센터(2,200억 원 투자, 2026년 하반기 가동)는 국내 콜드체인 효율화와 해외 수출 전초기지라는 이중 역할을 수행할 예정입니다. 자동화 설비는 FF·HMR의 당일 다회 배송을 가능하게 하여, 오피스·대학가의 아침·점심 피크 시간대 결품을 최소화하고, 해외 진출국에는 한국 브랜드 상품을 신선도 손실 없이 공급할 수 있게 합니다. 몽골 파트너사 프리미엄넥서스는 2025년 상반기 순이익이 +47.5% 증가했습니다. 해외 파트너사의 재무 건강도가 좋을수록 본사가 수취하는 로열티 수익도 안정적이며, 이는 장기적으로 BGF의 수익 다각화 핵심 축입니다. 퀵커머스·해외·물류라는 세 축은 각각이 독립 사업이 아니라, 하나의 유기체로 연결되어 있다는 점을 이해하는 것이 지원자의 깊이를 드러내는 포인트입니다.

다섯 가지 구조적 리스크

첫째, 국내 포화. 점포당 면적당 매출은 2022년 3,105만 원에서 2024년 2,646만 원으로 3년 연속 하락했습니다. 동일 면적에서 창출되는 매출 효율이 떨어지고 있다는 의미이며, 이는 SC가 기존점 단위 면적당 생산성을 올리기 위해 진열·상품 믹스·서비스 추가를 지속 고민해야 하는 배경입니다. 둘째, 가맹점주 갈등. CU가맹점주협의회 설문에서 간편식 배송시간 24시간 연장안에 97.3%, 상생신상제도에 77.7%가 부정적이라는 응답이 나왔습니다. 상생신상 의무 발주 제도가 점주에게는 '재고 부담 전가'로 인식되는 경우가 있어, SC가 이 제도를 어떻게 설득력 있게 전달하느냐가 현장 긴장도를 좌우합니다. 셋째, 최저임금 2026년 10,320원이 점주 수익성을 압박합니다. 24시간 운영을 유지하는 점포는 인건비 리스크를 상시 안고 있고, SC는 점주와 함께 야간 시간대 매출 방어 전략을 공동 수립해야 합니다. 넷째, 담배 의존 37%대는 세금·흡연율 하락으로 구조적 한계가 있습니다. 담배 매출 1% 감소는 본사 영업이익에 직접 영향을 주지는 않지만 점주 현금흐름에는 치명적이며, 담배

심층 분석 보고서: BGF리테일-SC

없는 점포의 수익 모델을 어떻게 만들지가 장기 과제입니다. 다섯째, GS25와의 점당매출 격차가 여전히 약 6% 남아 있습니다. 이 격차를 줄이는 것이 BGF의 전사적 목표이자 SC 개인의 KPI로 연결됩니다. 지원자가 리스크를 인식하되 "그럼에도 불구하고 BGF가 이 리스크를 어떻게 관리·돌파하는가"까지 답할 수 있으면, 단순 팩트 암기자가 아닌 문제해결 지향의 인재로 인식됩니다.

주가와 주주환원의 회복 시그널

2024년 8월 10년래 최저 99,000원까지 하락했던 주가는 2026년 3월 30일 138,500원(+6.29%)으로 반등했습니다. NH투자증권 목표주가 16만 원(매수), DB증권 11만 원이며, 2024년 배당수익률 3.82%를 기록했습니다. 2028년 매출 10조·영업이익 3,000억·주주환원을 40%라는 장기 목표는 경영진 자신감의 표현입니다. 이 목표는 단순 슬로건이 아니라, 매출 성장률 연 3~4%·PB 비중 35%·해외 1,000점포라는 하위 KPI로 구체화되어 있습니다. 주주환원을 40%는 한국 유통업 대비 높은 수준이며, BGF가 현금 창출 기업(Cash Cow)의 성숙 단계에 접어들었음을 의미합니다. 이는 신입 사원 입장에서도 중요한 시그널입니다. 고성장 스타트업처럼 주가 차이가 큰 조직은 아니지만, 안정적 수익 창출과 체계화된 운영 시스템 속에서 업무 프로세스를 제대로 익힐 수 있는 '학교형 조직'의 성격이 강하다는 뜻이기 때문입니다. SC로 3~5년 경력을 쌓은 뒤 MD·SP·전략기획·해외사업 등으로 커리어를 확장하는 경로가 체계적으로 존재하는 것도 이 성숙도의 결과입니다.

BGF의 지배구조와 오너 경영의 지속성

BGF리테일은 홍석조 회장(BGF그룹 창업 회장)과 그의 장남 홍정국 부회장(BGF 대표), 차남 홍정혁 사장 체제로 운영되고 있으며, 민승배 대표이사가 실제 편의점 사업을 총괄하는 전문경영인 구조입니다. 민 대표는 28년간 BGF에서 영업개발부문장을 포함한 현장 경력을 쌓은 전형적 '내부 승진형 리더'로, 현장 중심·상생 중심의 경영 철학을 강하게 반영하고 있습니다. 2026년 3월 주총 재선임은 이 방향성이 최소 3년간 지속될 것임을 예고합니다. 오너가의 장기적 지원과 전문경영인의 실무 실행력이 결합된 구조는 의사결정의 속도와 일관성을 담보하며, 신입 사원이 입사 후 겪는 잦은 전략 변경 리스크를 줄여줍니다. 이 점은 잡코리아·블라인드 후기에서 '전략이 일관적이고 예측 가능하다'는 평가로 반복 등장하는 이유이기도 합니다.

면접 활용 포인트: "BGF리테일을 한 문장으로 정의하라"는 질문에는 "매출 98%가 CU라는 단일 사업 집중 구조에서, 피빅·연세우유생크림빵·하와이 진출을 레버리지로 2025년 역대 최대 실적을 달성한 편의점 점포수·해외 1위 기업"이 가장 깔끔한 답입니다. 리스크 질문에는 "상생신상 77.7% 부정 평가"처럼 가맹점주 설문 수치를 인용하면 산업에 대한 진지함이 드러납니다. 나아가 "2028년 매출 10조·영업이익 3,000억·주주환원을 40%라는 중장기 목표가 있고, 이를 달성하려면 기존점 생산성 회복이 결정적이며, SC는 그 생산성의 최전방 책임자"라는 논리로 직무 적합성을 연결하면 완벽한 답이 됩니다.

4. 인재상과 조직문화, SC 도메인이 원하는 사람

'열정·도전·정직·팀워크·학습' 다섯 코어에 담긴 메시지

BGF리테일 공식 홈페이지가 공표하는 5대 핵심가치는 곧 인재상입니다. 첫째, 열정(긍정에너지) — "시작은 패기있게, 끝까지 끈기있게"는 24시간 현장 대응을 전제합니다. 편의점은 365일 문을 닫지 않는 채널이고, SC는 담당 점포에서 야간·주말에도 발생하는 이슈(POS 오류, 강도·사고, 인력 이탈)에 지속 대응할 수 있어야 합니다. '패기'는 새로운 도전에 뛰어드는 기질, '끈기'는 반복되는 설득·문제해결을 지치지 않고 수행하는 태도를 의미합니다. 둘째, 도전 — "오늘 우리가 안 하면 내일 남이 한다"는 두바이 디저트·하와이 진출의 선제적 기질을 요구

심층 분석 보고서: BGF리테일-SC

합니다. 편의점 산업은 선점 효과가 매우 큰 시장입니다. 쿠팡이츠 퀵커머스 CU vs GS25 입점 순서, 두바이 초콜릿 최초 도입 여부, 피스마이너스원 콜라보 선점 등이 모두 '남보다 먼저' 움직인 결과이며, 조직 전체에 '선제적 실행'의 DNA가 필요함을 뜻합니다. 셋째, 정직 — "솔직함이 가장 빠른 해결책"은 점주 정산·발주를 다루는 유통업의 근본 윤리입니다. SC는 점주에게 정산 내역·발주 시스템·판촉 비용 분담을 투명하게 설명해야 하며, 이 과정에서 조금이라도 흐려지면 장기 신뢰가 무너집니다. 유통업의 근간은 '돈의 흐름에 대한 투명성'이며, 정직은 스킬이 아니라 자격 요건입니다. 넷째, 팀웍 — "의견은 다양하게, 실행은 한 방향으로"는 본사-점주-협력사 다자 협업을 반영합니다. 이견이 있을 수 있지만 결정이 나면 한 방향으로 움직인다는 원칙은 특히 영업·운영 조직에서 중요합니다. 다섯째, 학습 — "많이 본 사람이 본 적 없던 걸 만든다"는 트렌드 사이클이 짧은 편의점의 숙명입니다. 신상품이 주 단위로 쏟아지고, 콜라보·시즌 프로모션이 월 단위로 돌아가는 산업에서 학습을 멈추는 순간 뒤처집니다.

'Be Good Friends', 상생을 가장 큰 브랜드로

BGF그룹 슬로건 'Be Good Friends(좋은 친구)'는 고객·가맹점주·임직원·파트너 모두와 친구가 되겠다는 이념입니다. 이 슬로건은 단순 마케팅 문구가 아니라, 실제 경영 시스템으로 구현되어 있습니다. BGF리테일은 2014년 동반성장 추진위원회 출범 이후 2024년 동반성장지수 평가 2년 연속 최우수 등급을 유지하고 있습니다. 공정거래위원회의 동반성장지수 최우수는 편의점 업계 전체에서 손에 꼽히는 성과이며, 가맹점주·협력업체와의 장기 상생 관계가 공식적으로 인증되었음을 의미합니다. 민승배 대표는 "'좋은 친구'라는 기업 이념을 바탕으로 협력사·가맹점과 상생 파트너십을 공고히 하겠다"는 메시지를 반복해 공개하고 있으며, 이는 SC 직무의 일상 그 자체입니다. 점주를 '점주'라고 부르지 '경영주'라 부르지 않는 것, 판촉 비용을 본사가 상당 부분 부담하는 것, 10년 이상 장기 운영점에 계약 갱신권을 보장하는 것, 중소 협력사 대상 경영 특강을 운영하는 것 등이 모두 'Be Good Friends'의 구체적 표현입니다. 지원자가 인재상을 풀어 말할 때 '좋은 친구' 철학과 자신의 협업 경험을 연결하면 브랜드 이해도가 자연스럽게 드러납니다. 예컨대 "팀 프로젝트에서 이견이 있을 때 감정적 충돌보다 상대의 이해관계를 먼저 파악하고 같은 목표 아래 조율한 경험"을 '좋은 친구'의 현대적 해석으로 풀어낼 수 있습니다.

영업·현장·데이터 세 축으로 움직이는 조직

신입 채용의 대부분이 영업관리(SC) 직군이며, 전략기획·상품운영 직군도 입사 후 직영점 매니저로 현장 근무가 필수입니다. 이는 BGF가 '현장을 이해하지 못하는 전략은 없다'는 철학을 조직 구조에 내재화했다는 증거입니다. MD가 상품을 기획할 때 실제 점포 데이터와 점주·고객의 목소리를 반영하려면 본인이 현장을 겪어봐야 하고, 전략기획이 장기 비전을 그릴 때 점포 단위 수익 구조를 체감해야 합니다. 민승배 대표 본인이 28년차 BGF맨·영업개발부문장 출신으로 '현장 경영' 색채가 짙습니다. 동시에 2025-2026 주총에서 "AI 역량 내재화"·"데이터·기술 기반 혁신"을 연속 선언하며 현장에 데이터 DNA를 주입하는 방향이 강합니다. SC에게도 이제는 '경험적 직관'만이 아니라 'POS 데이터 해석력'이 요구되며, 본사는 스마트발주 2.0, 상권 분석 시스템, 매출 대시보드 등을 지속 고도화하고 있습니다. 잡코리아 기업분석보고서 기준 SC 초봉은 4,200~4,600만 원대 + 연 1회 성과급으로 업계 상위입니다. 이 연봉 수준은 동종업계 GS리테일·코리아세븐·이마트24 대비 경쟁력 있는 수준이며, 신입의 높은 이직 방지를 위한 의도적 설계이기도 합니다. 연봉이 경쟁력 있다는 것은 역설적으로 성과 기대치도 높다는 의미이며, SC는 입사 후 1~2년 내 담당 점포 매출 KPI를 명확히 입증해야 하는 압박이 있습니다.

SC 직무가 선호하는 10가지 인재 특성

공식 직무 소개, 현직자 인터뷰, 자소서 합격 사례를 종합해 열 가지 핵심 특성을 추출합니다. 이 열 가지는 단순 나열이 아니라, SC가 매일의 업무에서 동시에 요구받는 복합 역량 프로파일입니다.

심층 분석 보고서: BGF리테일-SC

첫째, 상권·입지 감각. "같은 동네여도 몇 번째 골목, 근처 시설, 거주자에 따라 소비 패턴이 달라진다"(브런치 SC 10년차). 상권 감각은 이론이 아니라 관찰과 발품으로 길러지며, 인천 남동공단 담당 SC가 동남아 근로자 유입을 포착해 외국인 상품 큐레이션으로 매출을 끌어올린 사례는 대표적 케이스입니다. 지원자가 거주·활동 지역의 편의점 3곳을 직접 비교 분석하고 '왜 어느 점포가 더 잘되는가'를 가설·검증한 경험이 있다면 탁월한 자소서 소재가 됩니다.

둘째, POS·매출 데이터 해석력. CU 사내 데이터분석 프로그램과 '스마트발주 2.0'(AI 기반, 결품 -20.8%, 매출 +4.8%) 활용 코칭이 일상 업무입니다. 엑셀·기초 통계·SQL 기초를 갖추면 현장에서 바로 차별화되며, 대학·인턴에서 데이터 기반 문제해결 경험이 있다면 반드시 강조해야 합니다.

셋째, 점주 코칭 소프트스킬. "점주와의 커뮤니케이션이 막히면 잘 되던 점포도 매출이 저조해진다"는 것이 코멘트 현직자의 정설입니다. 점주는 본사 직원이 아니라 자영업자이고, SC는 상사도 부하도 아닌 '파트너 컨설턴트'입니다. 명령이 아니라 제안, 지시가 아니라 설득이 기본 언어입니다.

넷째, 사업가(파트너) 마인드셋. BGF 용어 체계는 '경영주'가 아닌 '점주'이며, 수천만에서 수억 원을 투자한 자영업 사장으로 존중하는 관점이 필수입니다. 점주의 ROI·현금흐름·가족 상황까지 이해해야 신뢰가 쌓입니다. 학생 시절 창업 동아리·소규모 사업 경험이 있다면 이 관점 형성에 큰 도움이 됩니다.

다섯째, 체력·이동성. 자차 필수, 하루 3점포 이상 순회, 야간·휴일 돌발 전화가 상시 발생합니다. BGF는 SC 전용 전역(예정) 장교 전형도 운영하는데, 이는 군 경험에서 길러진 체력·리더십·시간관리 능력이 SC 업무와 높은 상관관계를 갖는다는 본사 판단을 보여줍니다. 체력은 단순한 '건강'이 아니라 '장기 지속 가능한 에너지'를 의미합니다.

여섯째, 갈등 조정·상생 마인드. SC 스스로 자신을 "본사와 점주의 통역사·징검다리·가교"라고 정의합니다. 본사의 목표와 점주의 현실 사이에서 중재하는 역할이며, 한쪽 편만 드는 순간 신뢰를 잃습니다. 학부 팀플·동아리 등에서 이견 조정 경험이 풍부할수록 유리합니다.

일곱째, 상품 MD·마케팅 감각. 신상품 입점 판단, 진열·POP·시즌 연출이 일상 업무입니다. 편의점은 '매장이 곧 미디어'이며, 진열 한 칸의 위치가 매출 20~30%를 좌우합니다. SNS·유투브에서 트렌드를 빠르게 캐치하고 현장에 옮길 수 있는 감각이 중요합니다.

여덟째, 문제해결력. "클레임·결품·매출 급락 등 현장에서 터지는 문제를 즉각 해결하는 능동성"이 공식 요구사항입니다. 편의점은 예측 불가 변수가 많은 채널이며, 정답이 아니라 '최선의 대응'을 찾는 기질이 필요합니다.

아홉째, 오너십. 전직 SC는 결론적으로 "가장 중요한 역량은 내가 맡은 점포를 '내 점포'로 생각하는 책임감"이라고 단언합니다. 15개 점포를 '남의 점포'로 관리하면 성과가 나오지 않고, '내 점포'로 체감할 때 디테일이 살아납니다.

열째, 자기주도 시간관리. 사무실 출근 주 1.5회, 나머지는 현장 근무이기에 자유도가 높은 만큼 자기관리가 성과 격차를 만듭니다. 상사의 직접 감독 없이도 하루 일정을 스스로 설계해 최대 효율을 내야 하며, 이 능력은 타고나기보다 훈련으로 쌓입니다.

조직 후기에서 읽는 문화의 명암

잡플래닛 평점 2.8/5(1,632건 기준, 추론)에서 '경영진 2.1·커리어향상 2.4'가 낮고 '업무와 삶의 균형 3.0'은 중간으로 나타났습니다. 장점으로서는 업계 상위 연봉, 법인 콘도·100여 개 동호회 등 대기업급 복지, BGF 인재개발

심층 분석 보고서: BGF리테일-SC

팀의 30여 개 교육 과정과 2주 합숙 신입 입문교육이 꼽힙니다. 2주 합숙 교육은 동기 네트워크 형성·직무 기초·기업 문화 체화를 동시에 달성하는 고밀도 온보딩 프로그램으로, 향후 10년 커리어의 출발선을 탄탄하게 만듭니다. 동호회와 복지는 장기 근속 유도의 핵심이며, 이는 편의점 업계가 가맹점주와의 장기 신뢰를 중시하기 때문에 '담당 SC가 자주 바뀌지 않는 것'이 본사·점주 모두에게 이익이라는 구조적 이유에서 기인합니다. 단점은 SC 1인당 15~20개 점포의 전화 스트레스, 법인차 대기 순번, 영업 DNA 특유의 상명하달형 문화(모두 블라인드·잡코리아 후기 기반 추론)입니다. 전화 스트레스는 점주·점장·아르바이트의 실시간 요청이 누적되는 구조에서 발생하며, 일부 SC는 이 부분을 '감정 노동'으로 느끼기도 합니다. 법인차 대기는 최근 직급·근속 기준 배차로 개선되고 있지만, 여전히 신입은 초기 몇 년간 자차·법인차 병행을 예상해야 합니다. 상명하달 문화는 영업 조직의 특성상 완전히 사라지기는 어렵지만, 민승배 대표 체제 이후 수평적 커뮤니케이션·데이터 기반 의사결정을 확대하는 기초가 명확히 잡혀 있습니다.

인재상과 실제 직무의 갭을 메우는 방법

공식 인재상은 누구나 읽을 수 있지만, '그 인재상이 왜 이 회사·이 직무에서 필요한가'까지 답할 수 있는 지원자는 드뭅니다. 예를 들어 '도전'이라는 키워드를 그냥 외워서 말하는 것이 아니라 "편의점 산업이 포화 국면에 접어든 2025~2026년, CU가 하와이·피빅·콜라보로 새 성장축을 만들 수 있었던 것은 조직 전반에 선제적 도전 DNA가 있었기 때문이며, SC도 담당 점포에서 신상품·신서비스를 가장 먼저 실험하는 역할을 한다"고 풀어내는 것이 깊이 있는 접근입니다. '팀웍'도 "본사·MD·물류·마케팅·점주·아르바이트까지 최소 7개 주체가 동시에 움직이는 생태계에서 한 방향 실행력이 없으면 판촉 한 개도 성공할 수 없다"는 논리로 연결해야 합니다.

면접 활용 포인트: 인재상을 단순 암기하지 말고 자기 경험과 1:1 매칭해야 합니다. 예컨대 "도전 — 오늘 우리가 안 하면 내일 남이 한다"에는 학부 공모전·창업 동아리에서 먼저 아이디어를 실행해 결과를 만든 에피소드가 붙어야 하고, "팀웍 — 의견은 다양하게 실행은 한 방향"에는 이견을 조정해 합의를 이끈 리더십 경험이 연결되어야 합니다. 또한 자신의 약점·실패 경험을 솔직히 말하되 '학습' 키워드로 마무리하면 인재상을 살아있는 언어로 증명하게 됩니다.

5. SC 직무의 하루, 그리고 이기는 사람의 루틴

SP→ST→SC, 영업 파이프라인의 마지막 주자

BGF리테일 영업조직은 SP(Store Planner, 신규 개발) → ST(Store Trainer, 개점 지원) → SC(Store Consultant, 운영 컨설팅)의 3단계 파이프라인입니다. 이 구조는 점포 라이프사이클에 대응합니다. SP가 상권을 분석해 신규 입지를 찾고 계약을 체결하면, ST가 오픈 전후 초기 3~6개월간 점주를 교육·지원하며 점포가 안정 궤도에 오르도록 돕습니다. 그 이후부터 SC가 점포의 '장기 운영 파트너'로 인계받아 매출·수익을 끌어올리는 역할을 수행합니다. SC는 1인당 10~15개(최대 20개) 점포의 매출·수익을 끌어올리는 운영 컨설턴트입니다. 강북영업4팀 김재훈 주임은 "말은 점포 15곳 모두 매일 현장으로 출퇴근해 점주님과 머리를 맞대 이슈를 해결하고 신상품 도입 같은 운영 전략을 세운다"고 설명했습니다. 주목할 점은 SC가 SP·ST와 지속 협업한다는 사실입니다. 담당 점포 주변에 신규 출점 후보가 생기면 SC가 상권 정보를 SP에 전달하고, 부진점 재개발이 결정되면 ST와 함께 리뉴얼 계획을 설계합니다. 즉 SC는 고립된 포지션이 아니라 영업 파이프라인 전체의 데이터 허브 역할을 수행합니다.

하루 — 3점포 방문, 백팩에 노트북, 야간 전화 응대

심층 분석 보고서: BGF리테일-SC

전형적 하루는 09시 담당 점포 직행(사무실 아닌 가맹점이 출근지), 전일 POS·객단가·카테고리 매출 점검, 스마트발주 2.0 코칭, 11시 이동 중 문서 작업(백팩에 노트북 필수), 14시 이후 점포 간 이동·진열 개선·판촉 세팅·민원 처리, 그리고 야간·주말 돌발 전화 응대로 마감됩니다. "하루 3점포 이상 방문, 주 1회 이상 모든 점포 얼굴 보기"가 표준 리듬입니다. 하루 세 점포를 제대로 관리하려면 단순 방문이 아니라 '명확한 의제'를 들고 가야 합니다. 첫 점포는 전일 매출 하락 원인 진단, 둘째 점포는 신상품 진열 개선 컨설팅, 셋째 점포는 가맹계약 갱신 협의 같은 식으로 점포별 우선순위를 미리 설계합니다. 이동 중 차 안에서는 경쟁점 모니터링, 본사 공지 확인, POS 대시보드 검토가 병행되며, 점심은 담당 점포에서 간편식으로 해결하는 경우가 많습니다. 이것은 단순한 업무 루틴이 아니라 '점주의 고객을 직접 경험하고 상품을 체험하는' 마켓 조사 활동이기도 합니다. 오후에는 진열 개선·POP 교체·판촉 세팅 같은 물리적 작업과 점주·알바와의 대화가 핵심이며, 이 과정에서 현장의 미세한 이슈(결품, 냉장고 온도, 청소 상태, 고객 동선)가 포착됩니다. 퇴근 후에도 점주의 긴급 전화(POS 오류, 강도, 파이프 누수)가 걸려오면 즉각 대응해야 하며, 주말에도 당직 순환제로 야간 이슈에 대비합니다. 이 루틴을 '반아웃'으로 받아들이는 사람과 '현장감을 기르는 훈련'으로 받아들이는 사람의 1~2년 후 성과 격차는 매우 큼니다.

한 달 — 상생신상 발주 80%와 판촉 결산의 리듬

월 단위로는 담당 점포 15곳의 매출·영업이익·재고회전율을 YoY·MoM으로 추적하고, CU가 월 평균 156개·최고 239개 지정하는 '상생신상품'의 점포 발주 달성률 80% 이상을 목표로 점주를 설득합니다(CEO스코어데일리). 월 2회 내외 1+1/2+1 행사, 시즌 프로모션(여름 빙과·겨울 호빵) 세팅과 결산, 인허가·노무 리스크 점검, 월초·월말 영업팀 회의가 루틴입니다. 월초에는 지난달 KPI를 팀장·본부장에게 보고하고, 개선이 필요한 점포에 대한 액션 플랜을 수립합니다. 월 중반에는 신상품 프로모션이 집중되며 점포별 진열·POP·SNS 홍보를 조율합니다. 월말에는 판촉 결산과 다음 달 목표 설정, 점주 정산 검토, 계약 갱신 일정 확인이 이루어집니다. 상생신상 발주 80% 목표는 SC에게 가장 치열한 설득 과제입니다. 점주는 이미 검증된 베스트셀러 재고를 유지하고 싶어하지만, 본사는 신상품 실험을 통해 장기 매출 성장을 도모하므로 양자 간 긴장이 상시 존재합니다. SC는 "이 상품이 왜 당신 점포에 적합한가"를 데이터와 주변 점포 판매 실적으로 설득해야 하며, 상품이 성공하면 점주의 신뢰가 쌓이고 실패하면 폐기 지원·재고 이관 등 즉시 수습 방안을 제시해야 합니다. 월 단위 평가가 반복되는 구조는 SC를 숫자와 현장 양쪽에 동시에 노출시켜 빠른 학습을 강제합니다.

1년 — MBO, 스크랩 앤 빌드, 재계약의 연간 사이클

연간으로는 MBO(매출 성장률·신규 기여·재계약률)를 분기 단위로 점검하고, 상권 변화·경합점 발생을 상시 리포팅해 SP와 협력합니다. CU는 2020년 17.6%였던 중대형(83m²·25평 이상) 신규점 비중을 2024년 22.5%까지 확대했고, SC는 부실점 이전 출점(스크랩 앤 빌드)을 직접 설계합니다. 2024년 CU 913개 폐점, 2025년 상반기 업계 3사 665개 폐점 국면에서 담당 점포 재계약률과 이탈 방지율이 평가의 축이 되었습니다. 연간 사이클의 핵심 이벤트는 세 가지입니다. 첫째, 연초 사업계획 수립. 본사가 설정한 전사 목표를 팀→개인 KPI로 분할하고, 담당 점포별 매출 신장 목표·상품 전략·이슈 해결 과제를 설계합니다. 둘째, 상반기 중간 평가. 분기 실적을 누적해 진척률을 점검하고, 부진 점포에 대한 집중 관리·이전 출점·리뉴얼 여부를 결정합니다. 셋째, 하반기 재계약·폐점 의사결정. 장기 운영 점포는 계약 갱신 시점에 점주의 고민이 집중되며, SC가 이 시점에 얼마나 설득력 있게 향후 5년 매출 개선 로드맵을 제시하느냐에 따라 이탈 여부가 갈립니다. 스크랩 앤 빌드는 단순 폐점이 아니라 '부실점을 닫고 동일 상권 더 좋은 자리에 신규점을 연다'는 전략적 리포지셔닝이며, SC는 폐점 점주의 감정 관리와 신규 입지 제안을 동시에 수행해야 합니다.

이해관계자 맵 — 내부 7개, 외부 5개의 다자 협업

내부로는 상품MD(신상품 피드백 역전달)·마케팅(판촉·포켓CU 캠페인)·BGF로지스(FF 웨이브 배송 이슈)·점포개

심층 분석 보고서: BGF리테일-SC

발·IT 전산·HR·재경법무까지 최소 7개 부서와 상호작용합니다. MD와의 관계가 특히 중요합니다. SC는 현장에서 "이 상품은 왜 팔리고 저 상품은 왜 안 팔리는가"를 가장 먼저 감지하는 센서이며, 이 피드백을 MD에 전달하지 않으면 다음 신상품 기획에 현장 지혜가 반영되지 않습니다. 마케팅 부서와는 점포별 판촉 효과를 공유하고, BGF로지스와는 배송 지연·결품 이슈를 실시간 조율합니다. 점포개발(SP)과는 상권 정보를 교환하고, IT 전산과는 POS·결제 시스템 이슈를, HR과는 담당 권역 배정과 인사 평가를, 재경법무와는 점주 정산·계약 분쟁을 공조합니다. 외부로는 가맹점주(최대 핵심 고객, 40~60대), 파트너, 협력업체·벤더, 건물주(임대차), 소비자, 지자체(담배·주류 인허가)까지 연결됩니다. 특히 건물주와의 관계는 임대차 계약 갱신, 권리금 조율에서 중요하며, 지자체와의 관계는 담배·주류 판매 허가 유지, 근접 점점 규제 확인에서 결정적입니다. 20대 후반 신입 SC가 40~60대 점주를 설득해야 하는 세대·권한 비대칭 구조가 직무의 가장 큰 난이도 포인트입니다. 이 비대칭을 극복하는 방법은 단순합니다. 숫자와 데이터로 말하고, 점주의 관심사인 '수익'에 초점을 맞추며, 본인이 할 수 있는 것과 본사가 도와야 하는 것을 명확히 구분해 약속을 지키는 것입니다. 초기 6~12개월이 가장 힘든 적응기이며, 이 시기에 신뢰를 쌓지 못하면 이후 몇 년간 어려움이 이어집니다.

KPI 7종 — 매출 성장률, 신상품 도입률, 재계약률, VOC 해결

핵심 KPI는 일곱 가지로 정리됩니다. 첫째, 담당 점포 매출 성장률(YoY 기존점 신장률). 업계 전반이 역성장하는 국면에서 플러스 신장률을 유지하는 것 자체가 최상위 평가 지표가 되었습니다. 둘째, 신상품 도입률(상생신상 80% 발주). 본사의 신상품 실험이 성공하려면 충분한 점포 수에서 테스트되어야 하며, SC의 설득력이 이 도입률을 결정합니다. 셋째, 재계약률·이탈 방지율. 가맹 계약은 통상 5년 단위이며, 계약 갱신 시점의 이탈을 막는 것이 장기 매출 안정의 핵심입니다. 넷째, 가맹점 만족도(CSI). 점주 설문·블라인드 대화 등을 종합한 만족도 지표이며, 정성적 평가로 연말 승진·평가에 반영됩니다. 다섯째, 판촉 실행률·결품률·스마트발주 수용률. 본사가 기획한 판촉·발주 정책이 얼마나 충실히 현장에 적용되었는지를 측정합니다. 여섯째, 클레임(VOC) 해결률·시간(SLA). 고객 불만·점주 민원을 얼마나 신속히 해결하는지가 서비스 품질의 척도입니다. 일곱째, 신규점 개발 기여·이전 출점 성과. SP에 상권 정보를 제공하거나 직접 부실점 이전을 설계한 성과도 개인 실적에 반영됩니다. 업계 전반이 역성장하는 국면에서 기존점 신장률을 플러스로 방어하는 것 자체가 개인 평가의 핵심 지표로 부상했습니다. 이 일곱 가지는 각각 독립된 지표가 아니라 서로 연결되어 있으며, 한 KPI를 올리려면 다른 KPI를 희생해야 하는 트레이드오프도 존재합니다. 예를 들어 신상품 도입률을 무리하게 올리면 점주 만족도가 떨어지고, 재고 부담으로 결품률은 낮아져도 폐기율이 올라갑니다. 우수한 SC는 이 트레이드오프를 이해한 상태에서 균형점을 찾는 사람입니다.

대표 시나리오 — 턴어라운드, 상권 맞춤 큐레이션, 리드타임 갈등 조정

시나리오 A: 매출 부진점 턴어라운드. POS에서 객단가 하락과 간편식 비중 저하를 포착, 건너편 신축 오피스 1층으로 이전 출점을 설계해 일 매출 40% 상승. 이 시나리오의 핵심은 '숫자로 부진을 진단→상권 변화로 원인 분석→이전 출점으로 해법 제시→점주·본사·건물주 설득→실행 후 결과 증명'이라는 5단계 전체를 관통한다는 점입니다. 단순 진열 개선이 아니라 점포의 물리적 재배치까지 설계할 수 있어야 '상위 20% SC'로 분류됩니다. 시나리오 B: 남동공단 외국인 상품 큐레이션. 상생신상 80% 발주라는 통상 지표에서 벗어나 현지 인구 통계·근처 판매 데이터로 ROI를 제시해 점주를 설득하고 매출을 끌어올림. 이 시나리오는 'KPI 순응'이 아니라 'KPI 재해석'을 보여주는 사례입니다. 80% 발주가 일반 점포의 정답이라면, 특수 상권에서는 현지 맞춤 상품으로 80%를 대체할 수 있다는 유연성이 필요합니다. 시나리오 C: 간편식 리드타임 24시간 개편 갈등. 97.3% 반대 국면에서 1:1 공문 설명·전일 판매 데이터 기반 발주 템플릿 제공·폐기지원 신청 대행·점주 회의 주재로 불만 창구를 열고 한 달 만에 폐기율 안정화. 이 시나리오는 '본사의 정책을 점주에게 전달하는 일방 커뮤니케이션'이 아니라 '점주의 불만을 본사에 역피드백해 정책을 보완하는 양방향 커뮤니케이션'의 모범 사례입니다. 세 시나리오 모두 데이

심층 분석 보고서: BGF리테일-SC

터·설득·오너십의 조합이 답이었습니다.

성장 경로 — SC에서 시작되는 커리어 지도

SC로 입사한 신입이 1~3년 차에는 담당 점포를 성공적으로 관리하며 영업관리자의 기본기를 다집니다. 3~5년 차에는 팀장 후보군으로 성장하거나, MD·SP·마케팅·전략기획 같은 타 부서로 전환하는 기회가 열립니다. 특히 MD로 전환하는 SC는 현장 감각을 그대로 상품 기획에 적용할 수 있어 경쟁력이 높으며, 최근 2~3년간 BGF에서 SC→MD 전환 사례가 증가하고 있습니다. 5~10년 차에는 팀장·본부장으로 올라가거나, 해외사업부에서 몽골·말레이시아·하와이 법인으로 파견되는 경로가 있습니다. 해외 파견은 본인의 희망과 영어·현지어 역량, 국내 SC에서 증명한 성과가 결합되어야 가능하며, 2026년 이후 하와이·북미 진출 확대에 따라 해외 커리어 기회는 더 넓어질 전망입니다. 민승배 대표 본인도 영업개발부문장을 거쳐 대표가 된 케이스로, BGF는 현장 경력을 가진 인재가 최고 경영진까지 올라갈 수 있는 '내부 승진 트랙'을 실제로 운영합니다. 이는 지원자에게 강력한 시그널입니다. 신입 SC로 시작해도 10년 후 본부장, 20년 후 대표이사까지의 경로가 추상적 희망이 아니라 실제 선례가 존재하는 루트라는 뜻입니다.

면접 활용 포인트: "SC가 뭐하는 직무인지 아는가"는 표면 질문이고, 본질은 "15개 점포·월 156개 상생신상·97.3% 갈등 같은 구체적 업무 부하를 감당할 준비가 되었는가"입니다. 지원자는 대학·인턴 경험을 '다수의 이해관계자·데이터·설득'이라는 세 키워드로 재구성해 제시해야 하며, 스마트발주 2.0·피빅·연세우유생크림빵·하와이 진출 같은 2025~2026 시그니처 팩트를 업무 시나리오와 엮어 답하는 것이 결정적 차별화 포인트입니다. 또한 "5년 후, 10년 후 어떤 사람이 되고 싶은가"라는 질문에는 "SC에서 기본기를 다진 뒤 MD·해외사업으로 확장해 CU의 다음 글로벌 1호점을 직접 설계하고 싶다"는 장기 비전을 제시하면 BGF의 내부 승진 트랙과 본인 커리어가 정렬되어 있음을 어필할 수 있습니다.

참고 레퍼런스 (References)

㉠ 글로벌·국내 컨설팅·리서치·공공기관

- 오픈서베이 편의점 트렌드 리포트
2026 — <https://retailtalk.co.kr/Issue/?bmode=view&idx=168947469>
- 오픈서베이 편의점 슈퍼 트렌드
2024 — <https://retailtalk.co.kr/Issue/?bmode=view&idx=123050093>
- 데일리팝 2026 편의점 생존 공식 분
석 — <https://www.dailypop.kr/news/articleView.html?idxno=96771>
- 공정거래위원회 편의점 자율규약 재연장 의결 — <https://casenote.kr/공정거래위원회/의결2025-068>
- 고용노동부 2026 최저임금 고시 보도자
료 — https://www.moel.go.kr/news/enews/report/enewsView.do?news_seq=18144

㉡ 언론·업계 분석

- 전자신문 문 닫는 편의점 매달 100개 수익성 강
화 — <https://www.etnews.com/20250905000055>

심층 분석 보고서: BGF리테일-SC

7. ZDNet CU-GS25 등 편의점 위기 분석 — <https://zdnet.co.kr/view/?no=20250430155823>
8. 한국경제 편의점 소비상 초유의 상황 — <https://www.hankyung.com/article/202505080344g>
9. 파인앤설뉴스 편의점 시장 31조 정체와 반등 가능성 — <https://www.fnnews.com/news/202512011814387047>
10. 경향신문 편의점 점포 수 첫 감소 분석 — <https://www.khan.co.kr/en/article/202601281401007>
11. 더벨 편의점 산업 심층 분석 — <https://www.thebell.co.kr/free/content/ArticleView.asp?key=202509171339489880107966>
12. 다음 편의점 시장 포화 분석 — <https://v.daum.net/v/20250904162914373>
13. 다음 K-편의점 글로벌 진출 분석 — <https://v.daum.net/v/20251204141148384>
14. 서울신문 CU 쿠팡이츠 퀵커머스 입점 — <https://www.seoul.co.kr/news/economy/distribution/2025/11/26/20251126020002>
15. ZDNet 편의점 퀵커머스 경쟁 심화 — <https://zdnet.co.kr/view/?no=20251205171707>
16. 전자신문 이마트24 상생선언 노브랜드 가맹 — <https://www.etnews.com/20251014000339>
17. 전자신문 쿠팡이츠 편의점 1·2위 모두 품다 — <https://www.etnews.com/20251119000157>
18. 한국경제 CU 하와이 진출 상세 보도 — <https://www.hankyung.com/article/2025121672541>
19. 서울경제 홍석조 BGF리테일 회장 신년사 — <https://www.sedaily.com/NewsView/2K75AYZ2OJ>
20. 이투데이 편의점 PB 매출 견인 효과 — <https://www.EToday.co.kr/news/view/2555264>
21. EBN GS리테일 2024 영업이익 2921억 — <https://www.ebn.co.kr/news/articleView.html?idxno=1698370>
22. 뉴스핌 민승배 대표 판매 중심 전환 주총 발언 — <https://www.newspim.com/news/view/20260326000834>
23. 한국경제 세븐일레븐 2년 연속 희망퇴직 — <https://www.hankyung.com/article/2025111325831>
24. 서울경제 이마트24 10분기 연속 적자 분석 — <https://www.sedaily.com/NewsView/2GXRSI0GFM>
25. 더퍼블릭 편의점 인구 943명당 1개 밀도 — <https://www.thepublic.kr/news/articleView.html?idxno=225593>
26. 한국경제 CU 피빅 리뉴얼 5개월 3천만개 — <https://www.hankyung.com/article/2025082263461>
27. CEO스코어데일리 상생신상 월 156개 지정 — <https://ceoscoredaily.com/page/view/2023112916482205653>

심층 분석 보고서: BGF리테일-SC

28. 전자신문 CU 스마트발주 2.0 결품 20.8% 감소 — <https://www.etnews.com/20230611000027>

㉓ BGF리테일 공식 자료

29. BGF리테일 핵심가치(인재상) — <https://www.bgfretail.com/company/philosophy/core-values/>

30. BGF리테일 CEO 인사말 — <https://www.bgfretail.com/company/introduction/greeting/>

31. BGF그룹 리테일 소개 — <https://www.bgf.co.kr/company/group/retail/>

32. BGF Live 사업 소개 콘텐츠 — <https://www.bgf.co.kr/bgflive/view/?id=1707&categoryId=1>

33. BGF리테일 2024-2025 지속가능경영보고서 — [https://www.bgfretail.com/assets/file/bgf-retail/2024-2025%20BGF%EB%A6%AC%ED%85%8C%EC%9D%BC%20%EC%A7%80%EC%86%8D%EA%B0%80%EB%8A%A5%EA%B2%BD%EC%98%81%EB%B3%B4%EA%B3%A0%EC%84%9C\(%EA%B5%AD%EB%AC%B8\).pdf](https://www.bgfretail.com/assets/file/bgf-retail/2024-2025%20BGF%EB%A6%AC%ED%85%8C%EC%9D%BC%20%EC%A7%80%EC%86%8D%EA%B0%80%EB%8A%A5%EA%B2%BD%EC%98%81%EB%B3%B4%EA%B3%A0%EC%84%9C(%EA%B5%AD%EB%AC%B8).pdf)

㉔ 채용·인재상·직무

34. 자소설닷컴 BGF리테일 채용공고(SC) — <https://jasoseol.com/recruit/103739>

35. BGF Live SC 직무 소개 콘텐츠 — <https://www.bgf.co.kr/bgflive/view/?id=331&categoryId=3>

36. BGF Live 영업관리 직무 인터뷰 — <https://www.bgflive.com/view/?id=240>

37. BGF리테일 공식 채용 사이트 — <https://bgfretail.career.greetinghr.com/en>

38. 코멘토 BGF리테일 영업관리 직무위키 — <https://comento.kr/job-wiki/BGF리테일/영업관리/1301>

39. 잇다 BGF리테일 SC 현직자 멘토링 — https://www.itdaa.net/mentor_posts/6052

40. 브런치 SC 10년차 현직자 에세이 — <https://brunch.co.kr/@itdaa/108>

41. 잡코리아 BGF리테일 현직자 인터뷰 — <https://www.jobkorea.co.kr/Company/1829022/Interview/View?ItvNo=20551>

42. 잡코리아 BGF리테일 기업분석보고서 — https://www.jobkorea.co.kr/starter/companyreport/view?Inside_No=11290

43. 한국경제 BGF리테일 SC 직무 소개 — <https://www.hankyung.com/article/202010069166i>