

# RETAIL CEO REPORT

Vol . 1  
2009. 3. 9

## 일본 유통기업의 불황기 대응사례와 시사점

### [목 차]

- I. 新불황시대의 도래와 일본 소매유통의 현황
- II. 일본 유통시스템의 전개과정과 패러다임 전환
- III. 소매혁신기업의 비즈니스모델
- IV. 시사점

## Executive Summary

- 1990년대 초 버블붕괴 이후 장기 불황기를 맞은 일본은 소매산업이 성장에서 축소로 전환되는 큰 변환기를 맞게 되면서 소매시장 내에서도 업체 간 생존경쟁이 치열하게 전개됨
  
- 이러한 가운데서도 일부 유통기업들은 오히려 크게 성공을 거두었는데, 여기서는 이들 기업을 ‘소매혁신기업(Retail Innovator)’로 지칭하고, 소매혁신기업의 성공요인을 분석하여 국내 업계에 대한 시사점을 제시하고자 함
  
- **소매혁신기업들의 4가지 성공유형**
  - 제품의 기획, 생산, 판매를 일괄적으로 조정·통제하는 **수직통합형**
  - 쇼핑의 즐거움을 제공하는 **엔터테인먼트형**
  - 소비자에게 새로운 라이프스타일을 제안하는 **라이프스타일제안형**
  - 틈새시장을 공략하는 **틈새형**
  
- **한국 소매업계에 대한 시사점**
  - 첫째, 일본 소매혁신기업들의 비즈니스모델을 철저하게 벤치마킹할 필요가 있음
  - 둘째, 성숙기를 맞이한 한국의 대형마트와 백화점 등은 **업체 전환** 또는 **다업체(format portfolio) 전략**을 통해 새로운 성장노선을 추구해야 함
  - 셋째, 불황기에는 **확대(enlarging)보다는 심화(deepening)의 경영 전략**을 취해야 함
  - 넷째, 불황기에는 **비약적 이노베이션보다 연속적이고 점진적인 이노베이션**이 유효함을 인식해야 함

## I. 新불황시대의 도래와 일본 소매업 현황

### 1. 新불황시대의 도래

#### □ 경기후퇴 국면의 심각성과 일본 소비자의 반응

- 글로벌경제가 본격화되면서 일본도 본격적인 경기침체 국면에 돌입
  - 세계적인 자동차 메이커인 도요타는 2008년도에 최대 이익을 올릴 것으로 기대했으나, 세계적 경기침체로 인해 오히려 천문학적인 적자를 기록
    - 도요타 쇼크 : 2009년 3월 연결재무제표 1500억엔 적자 예상
  - 수출과 민간설비투자의 부진이 확실시되는 가운데, 일본 정부와 기업은 긴장과 불안 속에 대응책을 모색 중
- 하지만 미래에 대한 불안감이 증폭되고 있는 상황에서도 일본 소비자는 의외로 침착한 반응을 보이고 있음

#### □ 잃어버린 10년<sup>1)</sup>을 통해 현명한 소비자로 탈바꿈

- 일본은 잃어버린 10년을 경험하면서 건전한 소비풍조가 정착되고 소매업태의 다양화가 진전됨
  - 일본의 경우, 장기불황을 경험하면서 질 좋은 상품을 합리적인 가격으로 구입하려는 건전한 소비풍토가 정착
  - 소비 스타일도 소득, 계층, 라이프스타일에 따라 유형화하면서 소매업태가 다양화

1) 버블 붕괴 후의 장기 불황기인 1990년 초에서 2000년 사이를 지칭

- 불황기이긴 하나 단순한 저가격지향 일변도가 아닌 가치(價値)를 추구하고 자기주장을 견지하는 소비자층이 증가

## □ 본 연구의 목적

- 이하에서는 잃어버린 10년 동안 고성장을 구가하며 일본의 주력 소매업태로 등장한 기업을 ‘소매혁신기업(Retail Innovator)’로 지칭하고 이들 기업의 비즈니스모델과 성공요인을 논의하고자 함
  - 먼저 불황속에서도 일본 소비자로부터 뜨거운 지지를 받아 온 소매혁신기업의 등장배경을 파악
  - 둘째, 버블붕괴 이후 소매유통의 주역으로 등장한 소매혁신기업의 비즈니스 모델을 소개
  - 셋째, 일본 소매혁신기업의 비즈니스모델을 유형화하고 이를 바탕으로 한국 소매업에 대한 시사점을 도출하고자 함

## 2. 일본 소매업 현황

### □ 일본 소매업태의 라이프사이클

- 일본 소매판매액은 1996년의 146.3조 엔을 최고로 감소세로 전환
  - 가장 규모가 축소된 업종은 직물, 의류, 장신구로 2006년 기준 1991년 대비 28.8% 축소
- 업태내, 업태간 경쟁 가속화
  - 버블 붕괴 이후 소매시장 규모의 축소에도 불구하고 매장면적은 오히려 출점경쟁으로 인해 확대
  - 실제로 1994년 이후 매장면적증가율이 소매매출액증가율을 상회

## &lt;업종별 소매매출액 추이(1990~2006)&gt;

(단위: 조엔)

년도	소매매 상고합 계	업종(業種)						
		각종상품(백 화점+ 종합양관점)	직물, 의 류, 장신 구	음 식료 품	자동차	기계기 구	연료소매	기타
1990	137.9	19.7	14.4	39.3	18.4	6.7	39.4	
1991	145.7	20.9	<b>15.3</b>	42.2	17.6	7.7	42.1	
1992	146.2	21.2	15.0	43.1	17.3	7.2	42.5	
1993	143.3	20.5	14.4	43.0	16.5	6.5	42.4	
1994	144.8	20.8	14.2	43.2	17.2	6.7	42.8	
1995	144.8	<b>20.9</b>	13.7	42.5	18.0	7.0	42.8	
1996	<b>146.3</b>	20.9	13.4	42.8	<b>18.6</b>	7.6	43.0	
1997	145.3	20.6	13.1	42.2	17.6	7.3	44.4	
1998	143.5	19.4	13.0	43.3	16.7	8.0	11.1	<b>31.9</b>
1999	141.5	18.5	12.3	<b>43.4</b>	16.5	8.5	11.2	31.1
2000	139.4	17.8	11.7	41.8	16.3	<b>8.6</b>	11.7	31.4
2001	136.8	17.5	11.2	41.4	15.8	8.3	11.5	31.1
2002	132.3	17.1	10.5	40.8	15.1	7.7	11.5	30.0
2003	132.4	16.9	10.8	41.1	15.2	7.9	11.5	29.6
2004	133.7	16.7	11.2	40.9	15.8	8.1	11.5	29.3
2005	135.1	16.5	11.1	40.6	15.9	7.8	11.5	29.9
2006	135.3	16.3	10.9	40.4	15.6	7.7	11.5	30.1
하락율 <sup>1)</sup>	-7.6	-22.2	-28.8	-6.8	-16.0	-11.2		-5.6

자료 : 日本經濟産業省 『商業統計表』

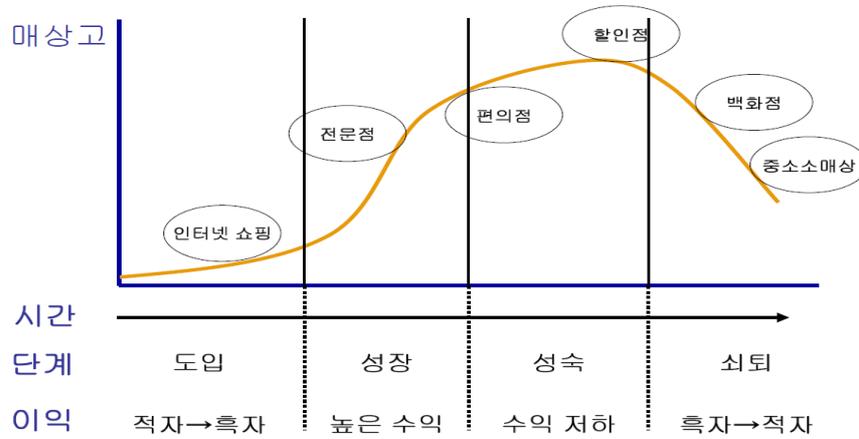
주 : 1) 최대매출액을 기록한 연도와 비교한 2006년도의 매출액 하락율(%)

2) 이탤릭체의 숫자는 1990년부터 2006년까지의 각 업종의 연간 소매매출액에서 최대 실적을 나타낸 연도의 소매매출액

## ○ 일본 소매업태의 라이프사이클

- 백화점은 이미 쇠퇴기에 진입한 상태로 수익률이 저하
- 종합슈퍼와 슈퍼마켓은 성숙기를 지나 쇠퇴기에 접어들었고, 편의점은 성장기의 정점에, 체인형 전문점은 성장기에 진입한 것으로 분석됨

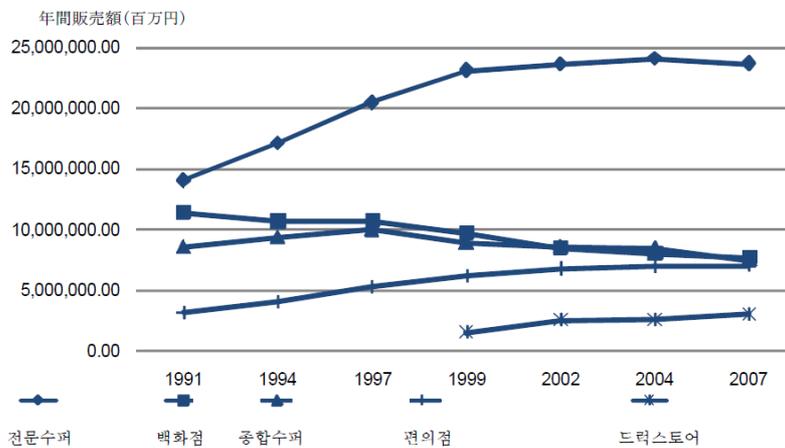
### <일본 소매업태의 라이프사이클>



### □ 대형소매기업의 부진과 전문점의 부상

- 전문점의 시장점유율은 빠르게 확대되고 있는 반면, 기존업태인 백화점·종합슈퍼의 매출액은 감소 추세

### <일본 주요 업태의 매출액 추이(1991~2007년)>



자료 : 日本經濟産業省 「1991~2007」 『商業統計表』 및 日本ホームセンター研究所 「2008」 『ドラッグストア経営統計2009』 정리

- 전문점<sup>2)</sup>은 시장점유율을 빠르게 확대하면서 주력 업태로 부상

2) 전문수퍼 및 드럭스토어의 총칭

- 전문점 중에서도 특히 드럭스토어의 약진은 경이적인 수준으로 폭발적인 점포수/매출액 증가세를 보이며 일본 최대 업체인 편의점을 위협

- 1999년 1월 ~ 2009년 1월 사이에 시가총액기준으로 20위권 내에 드는 전문점형 기업이 4개사에서 10개사로 2배 이상 증가

### <일본 소매업계의 상장기업 시가총액 상위 20위 기업>

1999년			시가총액 (億円)	2009년			시가총액 (億円)
순위	회사명	업태		순위	회사명	업태	
1	세븐일레븐재팬*	편의점	37,480	1	세븐&아이 홀딩즈	소매연합	26,186
2	이토요카토*	종합양판점	31,339	2	페스트 리테이링	의류 전문점	13,874
3	마루이(丸井)그룹	백화점	8,165	3	이온	종합양판점	6,963
4	이온	종합양판점	7,132	4	야마다전기	가전전문점	5,632
5	패미리 마트	편의점	5,369	5	로손	편의점	4,920
6	유니	종합양판점	4,003	6	니토리	가구전문점	3,713
7	다카시마야(高島屋)	백화점	2,971	7	패미리 마트	편의점	3,672
8	이세탄(伊勢丹)	백화점	2,637	8	미즈코시, 이세탄홀딩즈	백화점연합	2,842
9	서클 K 재팬*	편의점	2,329	9	ABC마트	신발전문점	2,467
10	아오야마(青山)상사	신사복전문점	2,206	10	시마무라	의류 전문점	2,373
11	다이에	종합양판점	2,183	11	다카시마야(高島屋)	백화점	2,137
12	마이카루(MYCAL)*	종합양판점	2,096	12	J프론트 리테이링	백화점연합	1,930
13	시마무라	의류 전문점	1,817	13	유니	종합양판점	1,810
14	요크베니마루*	수퍼마켓	1,814	14	이즈미	종합양판점	1,660
15	월드(WORLD)*	의류 전문점	1,598	15	마루이(丸井)그룹	백화점	1,628
16	미즈코시(三越)*	백화점	1,467	16	산드락	드럭스토어	1,588
17	한큐(阪急)백화점*	백화점	1,357	17	스기홀딩즈	드럭스토어	1,497
18	이즈미야	수퍼마켓	1,306	18	서클 K 산크스	편의점	1,388
19	타이요	수퍼마켓	1,099	19	H2O 리테이링	백화점연합	1,364
20	시마츄(島忠)	가구 전문점	1,073	20	돈키호테	종합DS	1,256

자료 : 週刊東洋經濟(2009년 1월 24일자)를 참고로 필자 작성

- 주 : 1) 시가총액은 1999년, 2009년 공히 1월 6일 시점  
 2) (\*) 표시는 그 후 합병, 병합, 비상장화 등을 행한 회사  
 3) 이탤릭체는 전문점소매기업의 개요

- 백화점과 종합슈퍼는 2007년까지 11년 연속 전년대비 매출액 감소
  - 버블경제가 붕괴한 1990년대 초 이후, 백화점과 종합슈퍼의 시장 점유율(매출액 기준)은 축소 추세
- 수평적 제휴/합병을 통한 생존 모색
  - 소매시장 규모가 축소되고 있는 상황에서, 생존을 위한 소매기업 간 제휴 및 합병이 가속화

## II. 일본 유통시스템의 전개과정 및 패러다임 전환

### 1. 일본 유통시스템의 전개과정

#### □ 1950년대 : 과점제조기업이 전통적 유통업자를 유통계열화에 편입

- 소비재 분야의 과점체제가 구축되고, 미국에서 개발된 마케팅기법이 일본에 이전된 시기
  - 미국은 수직적 통합(vertical integration)을 지향한 반면, 일본은 유통계열화라는 독특한 중간조직을 만드는 것에 그침
- 과점제조기업의 고차원적 채널정책인 유통계열화는 전통적 유통업자를 활용해 경영자원을 생산에 집중 투입

#### □ 1960년대 : 종합슈퍼와 제조기업간 갈등

- 과점제조기업의 유통계열화시스템에 대한 저항세력으로서 GMS (General Merchandise Store, 이하 종합슈퍼)가 등장
  - 업계 최초로 미국으로부터 종합슈퍼를 도입한 '다이에'는 1957년 제 1호점을 개점
  - 다이에에 자극을 받아 세이유(西友), 이토요카토, 야스코, 니치이, 유니 등이 종합슈퍼업태에 뛰어들면서 GMS가 일본유통의 주역으로 등극

#### □ 1970년대 : 종합슈퍼의 성장 둔화와 신소매업태의 등장

- 1973년에 제정된 대규모소매점포법(이하 대점법) 실시로 종합슈퍼 등 대형소매기업의 고속 출점은 정체
  - 규제적 성격이 강한 유통정책의 실시로 과점제조기업의 유통계열

화 및 종합슈퍼의 출점 속도가 주춤하면서 신업태가 등장할 수 있는 분위기가 조성

- 종합슈퍼로부터 체인경영의 가능성을 배운 전문양판점 및 DIY점은 직영 또는 프랜차이즈 방식을 통해 규모의 경제를 실현하고 다양화/고도화하는 소비자니즈에 부응

#### □ 1980년대 : 유통시스템의 혁신과 전통적 유통업자의 본격적 퇴조

- 1984년에 단행된 전전공사(電電公社)의 민영화로 가속화된 정보혁명은 유통시스템의 변혁에 크게 영향
- 체인 전개를 통한 대형소매기업의 구매력(buying power) 강화는 제조기업이 대형소매기업을 더 이상 무시할 수 없는 판매채널로 인식케 하는 계기가 됨
- 그 결과 과점제조 기업은 기존의 유통계열화 정책과 함께 대형소매기업을 판매경로로 하는 복합채널 정책을 전개

#### □ 1990년대 이후 : 제판동맹의 진전과 유통 전국시대의 도래

- 90년대 초반부터 시작된 불황은 소비자들의 소비심리를 극도로 위축시키면서 유통시스템에 가격혁명을 초래
- 가격혁명으로 과점제조기업의 NB(National Brand) 상품과 종합슈퍼의 PB(Private Brand) 상품이 소모적인 가격인하 경쟁에 돌입
- 또한, 디스카운터, 카테고리킬러, 회원제창고형 등 신업태 등장 이후 가격경쟁이 가열화되면서 종합슈퍼는 침체를 시작
- 이를 배경으로 대형소매기업과 과점제조기업간 「제판동맹」이라는 새로운 파트너십 관계가 대두
- 본격적인 글로벌경쟁의 가속화로 국내외의 군웅들이 할거하는 유통 전국시대(戰國時代)가 도래

## 2. 일본 유통시스템의 패러다임 전환

### □ 유통계열화의 붕괴와 제판동맹의 진전과 좌절

- 저비용 대량생산체제의 경쟁에서 판매차원의 경쟁으로 이행
  - 도소매상인들은 각종 원조를 제공받는 한편 경쟁에 휩쓸려 경영위기에 빠질 염려가 없기 때문에 유통계열화에 적극적으로 가담
- 제판동맹 대상의 변경 : 종합슈퍼에서 가전양판점으로
  - 모든 카테고리 상품을 취급하는 종합슈퍼보다는 가전에 특화하고 전 상품을 저렴하게 제공하는 가전디스카운트스토어 시대가 도래

### □ 유통계열화의 동요와 제판동맹의 진전

- 과점제조기업은 유통계열화의 동요를 막기 위해 연기형전략(延期型戰略)<sup>3)</sup>을 구사

#### <일본 유통시스템의 변화>

구 분	기존 유통시스템	新유통시스템
중점채널의 형태	유통계열화	신채널관계
기본 전략	투기형	연기형
상품형태 결정	유통경로의 상류	유통경로의 하류
생산 및 재고관리	집중적 관리	분산적 관리
상품라인의 성격	풀라인(full line)	상품라인의 압축
모델 변경	빈번	한정적
도매상인과의 관계	파트너	회피의 대상
거래관행	각종 음성적 리베이트	엄격한 수량리베이트

자료 : 김현철 · 최상철 『사례로 본 일본유통』 법문사, 2006년에서 발췌.

- 제판동맹의 진전과 도매상인의 배제

3) 수요의 불확실성이 높은 상황에서는 생산과 유통에 관한 의사결정을 가능한 한 소비자의 구매시점에 가까운 곳에서 행하여 제품의 형태 확정에 관한 의사결정 등을 연기(postponement)함으로써 수요의 불확실성을 회피하려고 한다.

- 90년대 중반 이후 대형소매기업들의 적극적인 정보시스템의 도입으로 수요예측의 정확도가 높아지면서 채널과위가 과점제조기업으로부터 대형소매기업으로 이전

## □ 유통계열화와 제판동맹의 향방

- 시장관계와 조직관계의 적절한 균형감각의 필요성으로 인해 유통계열화가 기능상실 상태에 돌입
  - 계열점의 악성 과잉재고 증가는 과점제조기업의 유통계열화를 약화시키는 요인으로 작용
- 상인정신을 망각한 대형유통기업
  - 백화점은 납입제조업자에게 부당한 반품제와 파견사원을 요구
  - 종합슈퍼는 부동산 가치의 증식과 용자조건이 좋은 점포만을 선택해 출점
  - 소비자 기호와는 동떨어진 살벌한 매장만을 양산하는 출점 및 저가격정책
  - 결과적으로 규모만 커지면서 관료주의의 폐해가 속출하고, 점포에 대한 고객의 충성도가 크게 저하
  - 또한 소비자의 목소리가 상품 구매를 담당하는 체인본부에 전달되지 않고, 또 본부로부터 현장의 사정을 도외시한 강매(hard-selling) 정책을 전개
  - 또한 수익 확대를 위한 과도한 PB 정책의 추진으로 납품업자에게 부당한 리베이트 요구
- 제판동맹의 좌절
  - 제판동맹은 강자끼리의 동맹으로 화제를 뿌렸으나, 실제로는 언론이나 마케팅 연구자에 의해 그 혁신성이 과대 포장
- 소매혁신기업이 제조기업의 신제판동맹의 파트너로 대두

### Ⅲ. 소매혁신기업의 비즈니스모델

#### 1. 소매혁신기업 시대의 도래

##### □ 일본 소매업계 대마필사(大馬必死)의 교훈

###### ○ 백화점 및 종합슈퍼의 점포폐쇄 가속화

- 일본의 대표적 백화점그룹인 "미즈코시 이세탄 홀딩스와 J. 프론텅 리테일링"은 경영실적이 나쁜 국내 점포를 폐쇄해나간다는 계획
- 이온그룹은 '저스코' 등 종합슈퍼 점포를 2009년까지 약 60개 점포를, 세븐 & 아이도 종합슈퍼인 이토요카도를 5개점 폐쇄 계획

###### ○ 소고, 마이칼, 다이에의 확대 경영과 파탄: 대마필사의 교훈

- 일본 최대의 백화점이었던 "소고"가 2000년에, 종합슈퍼 4위였던 "마이칼"이 2001년에 도산했고, 일본 최대 유통그룹이었던 "다이에"조차도 2004년 말 파탄 직전에 산업재생기구의 지원을 받으며 겨우 생존
- 이들 거대 소매기업들은 불황이 도래하여 패러다임 전환을 단행해야 할 시점에서조차 확대 경영을 계속한 결과 경영파탄에 직면
- 거대 소매기업이 실패한 이유는 천문학적인 과잉채무 때문이 아닌 「과잉점포」 때문

##### □ 소비불황과 대형소매기업과의 상관관계

- 일본의 잃어버린 10년은 천문학적인 개인소비지출의 여력을 가지고 있으면서도 소비를 주저함으로써 발생한 전형적인 소비불황의 시대
- 일본 국민은 잃어버린 10년 동안 약 1,400억 조 엔이라는 현금과 예금 등 즉시 개인소비로 연결될 수 있는 금융자산을 보유하고 있

있음에도 불구하고 소비활성화가 이루어지지 못한 이유는, 개인소비를 자극하는 시스템, 특히 유통 채널에 근본적인 문제가 있었기 때문

- 일본 소비자의 절제된 소비욕망을 그나마 충족시킨 소매업태는 누구였을까?

## □ 일본의 대표적 소매혁신기업들

- 잃어버린 10년 동안 카테고리킬러형 전문소매업태는 소비자의 열렬한 지지를 받으며 소매업계의 주역으로 등극

### <일본의 대표적 소매혁신기업의 개요>

소매기업명	업종	비즈니스 모델의 특징	매출액
패스트리테일링	캐주얼 의류	유니크로 브랜드의 영 캐주얼 마켓	4,247(7.9)
다이소산업	100엔 균일점	100엔으로 즐기는 소매 어뮤즈먼트 극장	3,380(0.9)
양품계획	생활 잡화	브랜드 코디네이션을 의식한 노브랜드 브랜드 마켓	1,428(2.5)
아스쿠루	인터넷 문구	정보, 물류시스템의 정비를 통한 법인시장의 소매시장화	1,763(9.0)
마츠모토키요시	드럭스토어	젊은 여성을 위한 엔터테인먼트 드럭스토어	3,417(7.2)
돈키호테	종합 할인점	정글 컨셉을 도입한 일본판 동대문시장	2,729(7.2)
요도바시 카메라	가전제품	역전(Railroad Side) 입지의 가전 백화점	7122(10.2)
니토리	가구	주택전체를 코디네이션하는 홈 퍼니싱 대행	2,140(14.9)
북오프	서적(중고품)	재판제(再販制)를 역이용한 신고(新古) 서적시장	372(18.9)
아오야마상사	신사복	교외형 중심 신사복의 체인 오퍼레이션	1,731(3.3)
시마무라	저가 여성의류	주부의 목소리를 최우선으로 하는 저가 패션센터	3,585(4.8)

자료 : 최상철 「혁신 소매점이 日 ‘10년 불황’ 날렸다」 *Dong A Business Review*, Vol. 20, 2008년 11월호, 26페이지를 전용

주 : 매출액은 2007년도 실적으로 단위는 억 엔, 괄호안은 전년대비 증가율(%)

- 이들 소매혁신기업은 첫째, 소비자가 원하는 제품만을 매입하고 자체상품(PB)을 개발하는 등 생산혁신을 추구
- 둘째, 프랜차이즈 등 체인 경영 및 공급처와의 상생경영을 도모하는 SCM(Supply Chain Management)를 통해 조직혁신을 도모
- 셋째, 경쟁기업이 진입하기 어려운 신시장을 창출해 내는 시장혁신을 추구
- 넷째, 참신한 비즈니스 모델을 통한 차별화된 시장 영역을 개척함으로써 소비자의 압도적인 지지를 얻는데 성공

#### □ 일본 소매혁신기업의 공통점

- 막강한 브랜드 파워 보유
- 점포를 찾는 고객들에게 쇼핑의 즐거움을 일깨워 준다는 점에서 엔터테인먼트의 중요성을 견지
- 상품과 서비스의 질적 향상뿐 아니라 새로운 라이프스타일을 제안
- 또한 중국과 베트남 등 아시아 전역을 생산, 조달, 물류기지로 인식하는 글로벌 SCM을 적극적으로 전개

## 2. 소매혁신기업의 비즈니스모델

#### □ 불황 극복을 위한 4가지 형태의 소매 이노베이션

- 소매혁신기업들은 시장의 호·불황에 좌우되지 않는 안정된 경영구조로 높은 이익률을 달성
- 이들 소매혁신기업은 4가지 형태로 분류 가능<sup>4)</sup>

## &lt;전문점업태에 있어서 4가지 형태의 소매 혁신&gt;

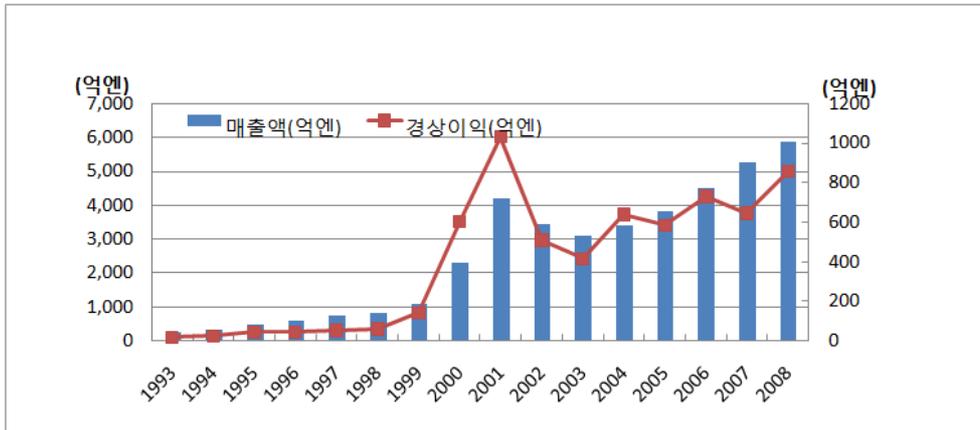
소매혁신 형태	소매혁신 기업	소매혁신 원천
수직통합형	<i>패스트리테일링</i> , 시마무라	SPA(제조소매업), 물류 혁신
엔터테인먼트형	다이소산업, <i>마크모토키요시</i>	쇼핑의 즐거움
라이프스타일제안형	양품계획, <i>니토리</i>	토털 코디네이션
틈새형	<i>아스쿠루</i> , 돈키호테, 요도 바시키메라, 아오야마 상사, 복오프	틈새 공략, 사업구상력

## □ 패스트리테일링 : 수직통합형 소매혁신기업

## ○ 창업배경 및 경영실적

- 1984년 6월, 히로시마에 유니크 클로딩 웨어하우스(UNIQUE CLOTHING WAREHOUSE)라는 캐주얼웨어전문점을 오픈

## &lt;패스트리테일링의 경영실적(1993~2008년도)&gt;



자료 : 패스트리테일링사 홈페이지

- 1991년 FAST(빠른)와 RETAILING(소매)이라는 합성어로 이루어진 "패스트리테일링"으로 회사명을 변경

4) 전문점 11개사가 달성한 혁신 원천을 중심으로 분류

## ○ 비즈니스모델

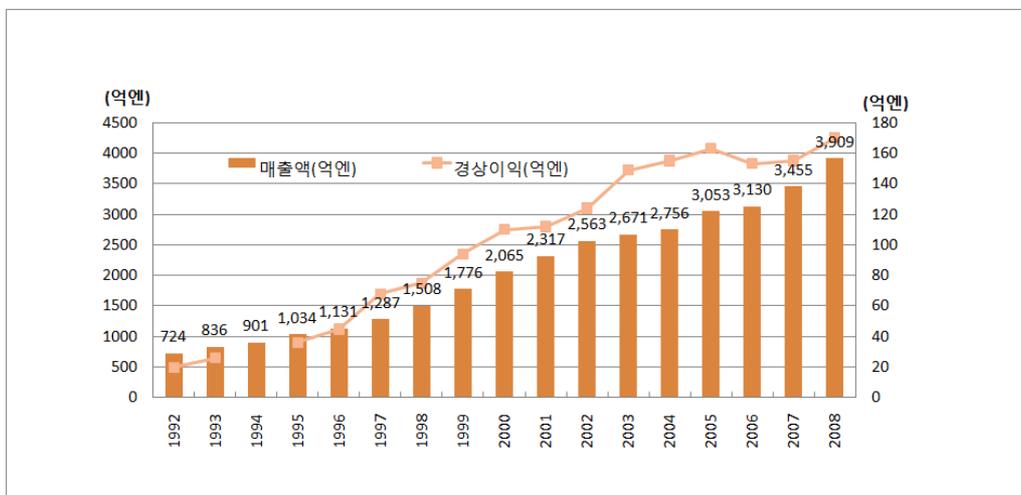
- 가격대비 고품질 실현
- 기술 지도 프로젝트인 「장인 프로젝트」 창설
  - 30~40년 경험을 바탕으로 높은 기능을 갖춘 우수한 장인들을 스카우트하여 '봉제장인', '염색장인'이라는 칭호를 주고, 중국 각지에 있는 공장에서 생산 지도를 담당케 함
- 주재원을 현지에 상주케하여 각 공정의 생산능력이나 가동상태를 수시로 체크함으로써 현지 생산공정을 밀착 관리
- 패스트리테일링은 제품을 부품으로 인식하여 제품을 입는 사람이 타사 제품과 조화롭게 잘 조화시켜 자신의 개성을 충분히 발휘할 수 있게 하는데 노력
- 경쟁사 대비 적은 수의 제품 아이템 및 단품관리 철저
  - 취급 아이템 수는 350~400개 정도로, 캐주얼웨어숍에서 다루는 아이템 수의 25~30% 수준
- 규모의 경제에 의한 제조원가 절약
  - 1990년 140개였던 공장수를 40개로 줄여 공장 당 발주량을 늘림으로써 규모의 경제를 실현
- 「플리즈 캠페인」으로 대표되는 제품포커스 전략
  - 특정 단품을 핵심아이템으로 정하고 색과 사이즈를 다양화 함으로써 판매 기회의 손실을 줄여 매출을 늘려가는 마케팅 전략을 전개
- 1,650㎡이상의 대형점 출점을 늘리며 점포포맷을 다양화하는 한편, 저가적인 브랜드인 지유(G.U)의 출점도 병행하며 업태를 다양화

## □ 마츠모토키요시 : 엔터테인먼트형 소매혁신기업

### ○ 창업배경 및 경영실적

- 마츠모토키요시는 1957년 지바현 마츠도시에서 창업한 약국이 모태
- 원래 관동지역의 동경과 그 주변 6개현에만 집중적으로 출점하던 로컬 드럭스토어였지만, 관서지역으로의 출점을 확대하면서 전국적 판매망을 가진 드럭스토어로 성장

<마츠모토키요시의 경영실적(1992-2008년도)>



자료 : 마츠모토키요시사 홈페이지

- 도시형 점포 개발로 고수익 구조
  - 출점비용은 높은 편이나 집객효과 증대로 고수익 구조를 창출
  - 1987년 아메요코점 이후, 1991년 시부야, 92년 이케부쿠로, 95년 신주쿠, 99년 긴자 등 도심을 중심으로 출점 확대

### ○ 비즈니스 모델

- 1일 3회 배송체제로 다빈도소량의 물류체제를 확립

- 인기/비인기 아이템에 연연하지 않고 진열량과 진열 선반을 균등하게 배분하는 등 다양한 상품구색으로 고객의 점포 선호도를 증대
- 향후 M&A가 업계 전체에 빠른 속도로 전개될 것으로 예상
- 2009년 6월에 시행되는 개정약사법 시행 이후 경쟁 격화에 대비한 차별화된 모델 구축이 불가피
- 2007년 10월 그룹의 결집력 강화를 위해 지주회사 「마츠모토키요시홀딩스」로 재탄생
- 전국 시장점유율 10% 확보라는 기치아래 신규 출점을 가속화
- M&A 및 프랜차이즈 전략을 통해 이업종 분야까지 확대
- 독자 상품인 「MK CUSTOMER」의 전체 매출 구성비는 07년 3월 현재 8.8% 수준에 그치고 있지만 향후 15%수준까지 끌어올린다는 계획

## □ 니토리 : 라이프스타일 제안형 소매혁신기업

### ○ 창업배경 및 경영실적

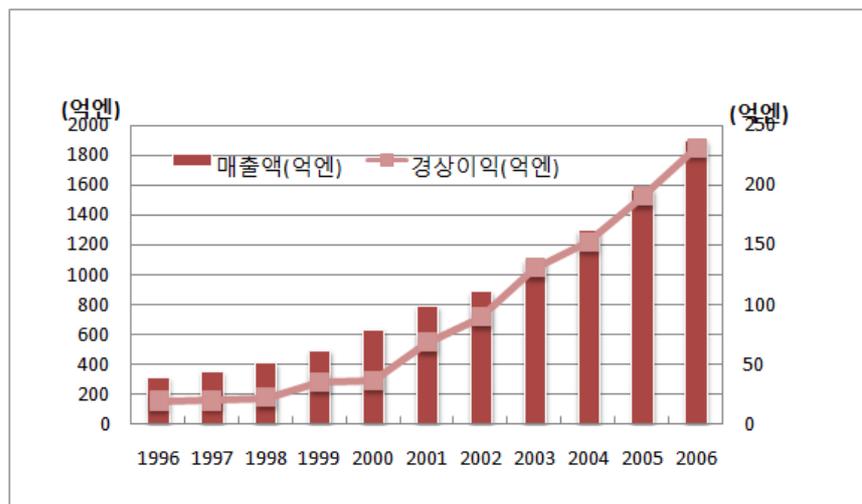
- 1967년 12월 북해도 삿포로시 북구에 "니토리가구점"을 창업
- 1993년에 혼슈지역으로 출점 영역을 확대하면서 로컬체인에서 전국체인으로 성장

### ○ 비즈니스 모델

- 니토리는 일반가구 부문보다는 오히려 계절감과 패션성을 추구하는 홈패션 부문에 주력

- 현지생산과 물류비용 절감을 통한 이익 확보
  - 해외 직수입에서 해외 현지 생산방식으로 상품 조달방식 변경
  - 1994년 인도네시아, 2004년에 설립한 베트남 자사 공장의 마진율을 55%로 끌어올림(일본 국내생산의 마진율은 38~40%)
  - 일본내 대형 물류센터가 담당했던 재고비축 기능을 중국으로 이전
- 2003년 12월 100번째 점포 달성, 2004년 3월 1,000억엔 매출 달성
  - 2005년도 경상이익은 전년 대비 25% 증가한 190억엔을 기록하며 과거 최고 기록을 갱신
- 엔저와 원유가 급상승으로 제조원가가 상승하면서 마진율이 55%에서 50.6%로 크게 하락
  - 이러한 상황에서도 니토리는 가격인상 보다는 시스템 합리화로 비용 상승을 억제하는데 노력
  - 파트타임 사원의 근무형태를 변경하고 전단지광고 배포지역을 축소함으로써 판매관리 비용을 줄여 순이익이 25%나 증가

<니토리의 경영실적(1996~2006년도)>



자료 : 니토리 회사내부 자료

- 사후 검품보다는 사전 공정 관리의 중요성을 인식
  - 2006년 2월기에 60.3%였던 수입품 비중이 동년 8월에 65.7%까지 높아지면서 생산공정 관리 및 품질관리 문제가 부각
- 일본 자동차 회사 혼다의 중국 사업 확대에 혁혁한 공헌을 세운 광저우 혼다 전 사장 스키야마(杉山)씨를 중도 채용
- 거래처와의 품질보증계약을 체결하고, 니토리 사내와 위탁 공장 간에 사용하는 전문용어를 공용화하는 한편, 담당사원 교육 연수를 통한 품질관리 등 전문가 양성에도 노력

## □ 아스쿠루 : 틈새형 소매혁신기업

### ○ 창업배경 및 경영실적

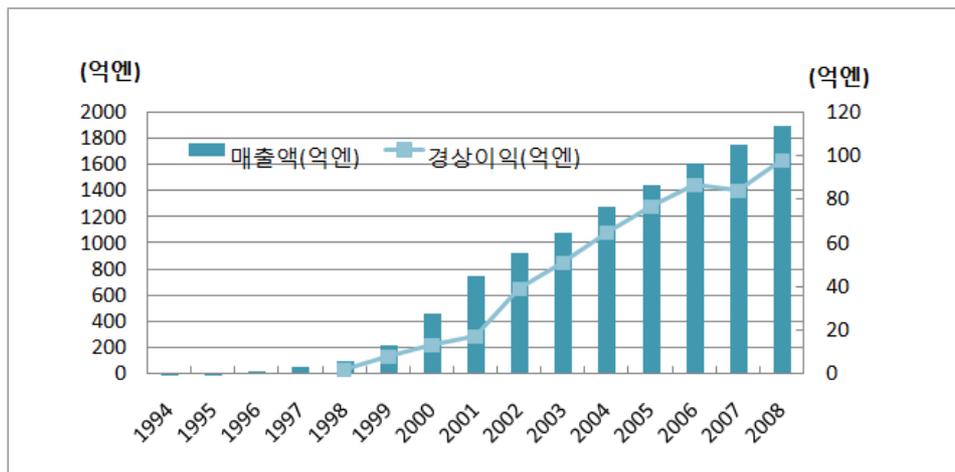
- 새로운 비즈니스 컨셉의 창조 : 오피스용품 통신판매업자 아스쿠루
  - 아스쿠루(明日来る)는 오늘 상품을 주문하면 익일까지는 배송해주는 신속한 서비스를 제공하며 급성장
  - 현재는 업무효율화를 통해 오전 중에 주문한 상품은 당일 도착케 함으로써 고객 서비스를 지속적으로 강화
- 1993년에 문구 및 오피스가구 회사인 플러스주식회사의 사업부로 출발하여, 1997년에 아스쿠루주식회사로 분리

### ○ 비즈니스 모델

- 문구업계의 1위인 "고쿠요"는 기업간 장기적 거래관계와 브랜드 파워를 무기로 자사 계열 도매상을 통해 전국 문구점에 납품

- 문구 유통의 만년 2인자인 "플러스사"는 중소기업소들이 일부러 매장까지 와서 정가로 상품을 구입하고, 재고가 없으면 몇일씩이나 기다려야만 하는 점을 간파하고 중소기업체를 주요 타겟으로 설정
- 아스쿠루의 새로운 고민
  - 경쟁사 기업의 제품을 취급하는 것에 대한 반대를 무릅쓰고 타사 제품도 함께 취급하며 사무관련 상품의 원스톱쇼핑을 제공
- 카탈로그에 게재된 상품은 고객의 요구에 따라 선정
  - 고객은 팩스나 인터넷으로 발주, 구매이력데이터를 분석하여 고객을 세분화하여 구매행동에 대한 가설을 세우고 이를 바탕으로 상품 정보를 편집하여 제조회사와 고객에게 제공
- 각 지역의 문구점을 단순한 거래대상이 아닌 파트너로 인식
- 다단계유통구조의 간소화로 수주 재고 관리를 시스템화
- 제조회사와 소비자 사이에 개입해 무질서하게 범람하고 있는 제품을 엄선하는 한편, 상품구색을 재편집해 소비자에게 전달함으로써 상업의 본질인 「수요창조기능」을 훌륭히 수행

<아스쿠르의 경영실적(1994~2008년도)>



자료 : 아스쿠루사 홈페이지

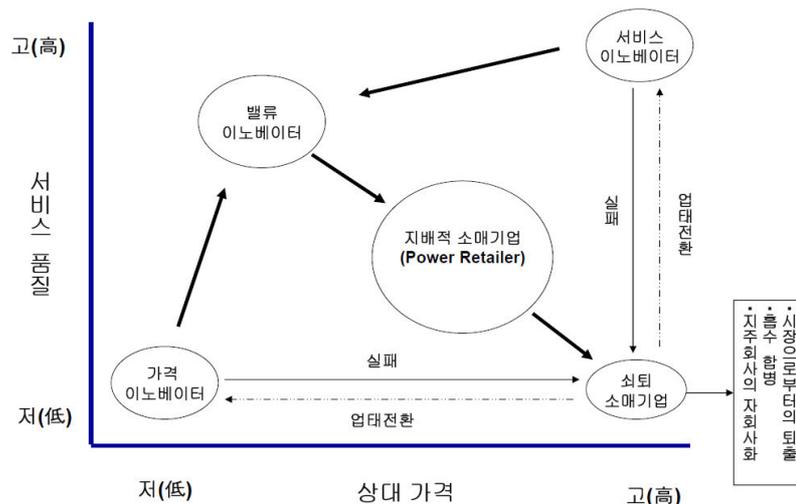
## IV. 시사점

### □ 일본 소매기업들의 시행착오에서 얻는 교훈

○ 일본 소매업태의 성장/쇠퇴 프로세스 모델을 예의주시할 필요

- 소매업태발전이론에 의하면 처음 소매시장에 진입하는 기업은 저가격, 저서비스의 비즈니스 모델에서 점차 고가격, 고서비스의 비즈니스 모델을 채택하게 됨
- 선진 소매혁신기업들은 고서비스와 합리적인 가격 제공에서 한발 더 나아가 라이프스타일을 제안하는 가치혁신을 추구
- 가치혁신기업의 지위를 획득한 소매혁신기업은 스토어 브랜드를 확고히 하면서 물류·정보시스템을 개혁하고, SCM·글로벌 소싱 및 고속출점 전개를 통해 「지배적 소매기업」의 지위를 획득

<일본 소매업태의 성장/쇠퇴 프로세스 모델>



자료 : 田村正紀 『業態の盛衰：現代流通の激流』 千倉書房, 49페이지를 수정

## □ 한국 소매기업에 대한 제언

- 일본 소매혁신기업들의 비즈니스모델을 철저히 벤치마킹함으로써 한국에 도입할 필요
  - 한국 소매업은 고서비스, 합리적 가격 및 라이프스타일의 제안이 가능한 가치혁신기업을 추구해야 할 것
    - 다만 전문점 소매업태의 라이프사이클은 길어도 10년에 불과하다는 것에 유의할 필요
  - 또한 자사 업태에 대한 끊임없는 점검을 통해 새로운 비즈니스모델을 모색함으로써 업태 전환 및 리노베이션(renovation)을 도모하는 것이 중요
- 성숙기를 맞이한 대형마트와 백화점이 「지배적 소매기업」으로 있는 한국의 업태 전략
  - 종합슈퍼, 백화점, 카테고리킬러는 업태 라이프사이클의 성숙기 단계에 이미 진입한 상태
  - 「지배적 소매기업」은 제휴나 합병 등 규모의 경제를 추구하여 기업수명을 늘릴 수는 있겠지만 근본적인 생존전략은 될 수 없다는 점을 인식하고, 업태전환 또는 다업태(format portfolio) 전략을 통해서 새로운 성장노선을 추구해야 할 필요
- 소매기업은 소비자와의 관계에서 경제학적 또는 통계학적 접근보다는 심리학적 접근이 필요<sup>5)</sup>
  - 아오야마상사와 유니크로가 한 점포 내에 고급제품과 초저가제품을 동시에 팔고 있는 것은 경제통계학의 대전제인 소득의 정규분

5) 현재 세계 최대의 편의점체인인 세븐 일레븐을 산하에 거느리고 있는 일본 최대의 유통채널인 세븐&아이의 스즈키(鈴木敏文) 회장의 지론

포에 따른 출점전략<sup>6)</sup>과는 대치될 수 있으나, 플러스 마케팅차원에서는 설득력을 얻고 있음

- 불황기에는 확대(enlarging)의 경영보다는 심화(deepening) 경영이 유효
  - 잃어버린 10년간 백화점과 종합슈퍼는 규모 확장을 위해 경영다각화에 뛰어들었고, 과도한 출점과 부질없는 가격경쟁으로 체력을 소진
  - 반면, 소매혁신기업들은 전문성의 이점을 살리면서 심화 경영을 통해 불황을 기회로 이용
- 불황기에는 비약적 이노베이션보다 연속적이고 점진적인 이노베이션이 효과적
  - 소매점포는 유통전쟁의 최전선이면서 동시에 치열한 경쟁에서 살아남을 수 있는 실마리를 제공하는 진실의 순간(moment of truth)이 충만한 곳
  - 11개의 소매혁신기업 중 돈키호테와 시마무라는 현장 종업원을 점장으로 채용하였고, 북오프의 경우 사장으로까지 발탁
- 소매시장 자체가 포화한 경우, 외부 프론티어 뿐만 아니라 내부 프론티어를 동시에 모색하는 적극 경영이 필요
  - 다각화·국제화·M&A 등 외부 프론티어 전략 추구와 함께, 기존에 간과했던 시장을 발견하는 등 내부 프론티어 전략 모색도 필요. 예를 들어 일본 웨미리마트의 점내 조리, 유니크로의 국산 청바지 개발 등
- 소매기업이 제조기업이나 도매업과의 파트너십을 경시하고 채널과

6) 즉, 고소득층에는 전문점을, 저소득층에는 디스카운트스토어를 배치하는 전략

위를 과신하여 저가격제품의 공급을 지나치게 강요하는 전략은 지양해야 할 것임

- 다이에는 메이커와의 제판대립 때문에 체력을 소진하였고, 까르푸 재팬은 도매상 배제가 매장의 매력을 감소시키는 요인으로 작용
- 소모적인 제판대립을 지양하고 제판상생(製販相生)의 길을 모색하는 것이 생존의 지름길
  - 특히 일본 주요 소매기업은 PB의 제조에 있어 제조기업과의 전략적 제휴를 강화

저자 : 일본유통과학대 최상철 교수

편집 : 대한상공회의소 전략기획팀 염민선 선임연구원

(Tel. (02)6050-1511 E-mail. msyeom@korcham.net)

본 내용은 저자의 의견으로 대한상공회의소의 공식적 견해가  
아님을 알려드립니다.