

일본 靑山商事의 성장 전략

元相喜*

어떤 기업이 불황에 강한가

신사복 저가 판매 전문점인 靑山商事(아오야마 쇼지)는 신사복 업계 최초로 완전 직매입제를 도입하고, 저가격 셔츠를 판매하여 교외형 점포로서 급성장하고 있다. 불황기에는 최고급의 대명사인 긴좌(銀座)로 출점하여 화제를 모았다.

불황에 강한 기업이 되기 위해서는 경영자는 평소부터 자사의 묘책을 강구하지 않으면 안된다. 경기가 좋을 때는 소비자가 브랜드 지향적이지만, 불경기가 되면 점차 이러한 경향은 없어진다.

경영자는 먼저 자사에 부합되는 방침을 정해야 한다. 구매층 구조를 피라미드에 비유한다면, 고급품의 구매자는 피라미드의 맨 위쪽에 위치하고 그 면적이 좁다. 아래쪽 면적이 넓은 것이 대중적인 구매층이다. 이러한 대중과 부합되는 상품은 불황에 강하다.

대중에 대해 어떤 어프로치를 하면 좋을까? 지금 경영자는 어떻게 하면 불황시에 좋은 경영 성과를 얻을지 모색하고 있다.

* 책임연구원, 연세대학교 경영학 석사, 마케팅 전공.

이보다는 어떻게 하면 고객을 만족시킬 것인가를 모색하는 것이 좋다. 그 방법을 찾아내어 실행하면, 자연스럽게 고객이 모여서 이익이 발생하게 된다.

아오야마¹⁾는 경기가 나쁠 때도 흔들리지 않는데, 처음부터 대중을 상대로 한 상품 판매를 하고 있기 때문에 불황이 와도 강하다.

아오야마는 버블 경기 때에, 앞서 위기감을 느끼고 사전에 조치를 취했다. 그 조치는 상품의 '重在庫'와 '低回轉'의 해소이다. 1,100벌의 점두 신사복을 1.5배로 해서 1,600벌로 하면 상품 회전율이 떨어지고, 가격을 인하하면 매출이익률이 떨어진다. 당연히 가격을 인하하면 1.2배는 판매할 수 있으나, 재고는 1.5배로 증가하게 된다. 이럴 경우에 매출을 1.5배로 늘리면 당연히 회전율도 함께 회복된다는 것이다.

1) 靑山商事(주)는 1964년에 설립되었고, 1974년에 업계 최초로 郊外 입지형 신사복 전문점을 출점했다. 그 후에도 교외형 점포를 중심으로 1990년 3월에는 200개 점포, 1991년 10월에 300개 점포, 1992년 11월에 400개 점포, 1993년 11월에는 전국에 500개 점포를 돌파했다. 1993년 3월기의 매출액이 1,509억 엔(29.3% 증가)이고, 경상이익이 302억 엔을 기록하는 우수한 실적을 나타내어, 일본 유통업계에서는 관심의 대상이 되고 있다.

아오야마는 경기가 좋을 때에 매출을 1.5 배로 증대시켰다. 매출을 더욱 증대시켜 상품의 유통을 크게 하면 코스트 절감으로 연결된다. 이것은 경기가 좋을 때에 가능한 것이다. 경기가 나쁠 때에는 이미 이러한 노력은 어렵게 된다.

철학을 가진 경영자만이 승리

경영자는 완고하지 않으면 안된다. 좋은 나쁜 자기 자신의 철학을 가져야 된다. 철학을 가지고 있는 사람이 최종적인 승리가 될 수 있다.

아오야마는 1974년에 일본 최초로 신사복 판매 교외형 점포를 시작했다. 자동차가 증가함으로써, 교외가 상권이 좋아진다는 것을 미리 판단하고 점차 교외로 점포를 출점시킨 것이 성공적이었다.

東廣島市の 西條에 제1호점을 개점한 당초는 고객이 알지 못했기 때문에 거의 모이지 않았다. 그래서 선전 전단을 배포하였는데, 고객이 몰려 오기 시작한 것이다. 그 당시까지는 쇼핑센터에 점포가 있으면, 선전할 필요가 없었다. 교외에 점포를 개설할 때에도 선전을 해야 된다는 발상을 하지 못했다.

유통업은 수요와 공급의 균형을 맞추는 것인데, 교외에 공급이 없었기 때문에 아오야마는 출점한 것이다. 교외가 좋은 상권이 되면서, 경쟁업체들은 점차 도심의 점포를

폐쇄하고 교외로 이전시켰는데, 마침내 포화 상태가 되었다. 이제는 반대로 도심의 공급이 부족하게 되었는데, 아오야마가 결정한 것은 긴좌 진출이었다.²⁾

긴좌 진출을 결정할 당시는 중역회의나 영업회의에서 긴좌는 고급품을 판매해야만 사업성이 있는 지역이라고 전원이 반대했었다. 그러나 발상의 전환이 필요했다. 긴좌는 땅값이 가장 비싼 지역이기 때문에, 가장 저렴한 상품을 판매하지 않으면 안된다. 긴좌에서는 경기가 좋을 때는 상품을 저가격으로 인하해도 판매되지 않으나, 지금은 불경기라서 적절한 것이다.

지나친 출점 경쟁으로 성장력 감소

아오야마는 기존점의 부진이 주요 원인이 되어, 최근에 성장력이 감소하기 시작했다. 캐주얼의 전개, 아시아 시장 개척 등을 피하고 있는데, 난관 극복은 가능할 것인가. 급성장을 계속해 온 아오야마는 그 성장 신화에 그림자가 보이기 시작했다.

대량 출점으로 가격 인하 경쟁을 격화시켜, 셔츠의 판매 단가가 대폭 하락하였다. 방문객 수의 증가도 한계에 이르고, 특히 기존점의 매출액 증가는 전년도 실적을 크게 하회하고 있다.

2) 1992년 10월에 개점한 靑山긴좌점은 2만 9,800 엔의 셔츠가 2,500 엔, 1만 9,000 엔의 자켓이 1,900 엔이라는 개점 특가 판매를 단행해서 당시 화제를 모았다. 개점 당일의 방문객 수는 1만 명, 매출액은 1억 엔을 초과했다.

1993년 11월과 12월의 기존점 매출액은 전년 동기 실적보다 10% 가까이 줄어들었다. 94개 점포에 이르는 대량 출점이 있었기 때문에, 1994년 3월기는 계속해서 매출과 이익이 증가할 것으로 예상된다. 단, 매출액은 계획치인 2,000억 엔보다 100억 엔 정도 줄어 들고, 경상이익도 당초 예상한 350억 엔에서 330억 엔으로 줄어들 것으로 전망된다.

여기에는 신사복 시장 자체의 문제가 있다. 지나친 출점 경쟁으로 인해 동일한 상권내에 각사의 점포가 난립하여, 수급 균형이 깨어지고 서서히 시장이 포화 상태에 이르고 있기 때문이다.

보상제도의 도입으로 경비 절감

아오야마는 회사 전체의 이익을 증대시키는 방법으로, 점장에게 점포 이익의 1%를 돌려주는 보상제도를 마련하고 있다. 예를 들면, 긴좌점에서 7억 5,000만 엔의 이익을 올린다면 급여 이외에 750만 엔을 장려금으로 지급한다.

이러한 보상제도를 실시함으로써, 경비가 한 개 점포에서 매월 50만 엔 발생하던 것이 35만 엔으로 줄어들었다. 한 점포에서 1년간 180만 엔을 절약할 수 있고, 500개 점포에서 연간 9억 엔을 절약할 수 있다.

그 당시까지 사람이 부족해서 증원해야 된다고 주장하던 점장이 이제는 감원해야 된다고 주장하는 경우가 있다. 1명의 급여

가 500만 엔으로 2명을 줄이면 1,000만 엔을 절약할 수 있다. 따라서 500개 점포에서 2명만 감원해도 연간 50억 엔의 비용을 줄일 수 있다.

아오야마는 '보다 좋은 상품을 보다 저렴하게' 판매한다는 것을 전제로 양복을 통해 사회에 공헌한다는 경영이념을 실시하고 있다. 그리고 일본 최고의 높은 이익을 올려서 일본 최고의 급여를 지불한다는 경영 목표를 가지고 있다. 이것은 모순되는 것이지만, 모순을 추구해서 이것을 양립시키는 것이 경영자의 역할이다.

업계 최초로 완전 직매입제 도입

아오야마는 업계 최초로 상품의 완전 직매입제를 도입했다. 그 당시까지 양복업계는 위탁 매입 방식을 채택하고 있었고, 지금도 백화점이나 소매점에서는 위탁 매입으로 상품을 들여오고 있다. 판매되지 않은 상품은 메이커에 반품할 수 있도록 되어 있다. 현재 백화점의 상품 반품률은 60%, 소매점은 40%로 평균 50%이다.

위탁 매입하는 기업의 매출이익률은 약 36%인데, 상품을 완전 매입하면 어떻게 되는지 살펴보자. 아오야마의 매출이익률은 51%인데, 商社등을 통하지 않고 자사의 해외사업부를 통해 양복을 저가격으로 들여오고 있고, 가공임도 100% 현금으로 지불하고 있다. 완전 매입하고 현금으로 지불하면,

반품 비용이나 은행 금리만큼 위탁 매입 방식보다도 25% 저렴하게 상품을 구매할 수 있다.

아오야마가 위탁 매입하는 기업과 동일한 가격으로 상품을 판매한다면, 위탁 매입하는 경우의 36%에 25%를 추가한 61%의 매출이익률을 얻을 수 있다. 그러나, 현재의 매출이익률이 51%인 이유는 경쟁사보다 10% 인하해서 상품을 판매하기 때문이다. 아오야마는 전체적으로 계산해서 이익을 올리고 있다.

다점포화를 위한 매수도 활발

현재, 신사복 저가 판매 전문점의 수는 전국에 약 3,000점이 있다. 아오야마, 아오키 인터내셔널, 코나카 등의 대기업이 출점 공세를 진전시키고 있기 때문에, 최근 몇년간은 매년 수백개 점포 단위로 증가하고 있다.

아오야마는 1995년에 10개 점포의 출점 계획을 가지고 있다. 그러나 전국 각지의 눈에 띄는 장소에 이미 출점한 것을 제외하면, 현재 계획중인 출점 후보지는 약 200군데 정도이다. 기존점의 부진이 예상되는 가운데, 성장을 지속하기 위해서는 지금까지 이상으로 신규 출점에 의존하지 않을 수 없다. 단, 난립하고 있는 郊外를 중심으로 한 종래와 같은 출점 공세는 매출액 증대에 이미 한계를 보이고 있다.

아오야마의 국내 점포 전개는 750개 점포

를 하나의 기준으로 잡고 있다. 현재의 점포 수가 530개이기 때문에, 이번 출점 기준으로 전개된다면, 2~3년 후에는 달성된다. 이는 계산이다.

단, 이것은 어디까지나 자사 개발의 출점을 전제로 한 계산이다. 신규 출점 환경이 어려워지고 있기 때문에, 앞으로는 타사 점포의 매수를 출점 전략의 하나로 선택할 방침이다. 실제로 1993년 가을에는 신사복 전문점인 三峰의 우에노점을 약 100억 엔에 매수하여, 1993년 말에 아오야마에서는 최대 규모의 매장 면적(1,200 m²)을 가진 靑山 우에노점을 개점했다.

신사복 업계는 완전히 쇠퇴기에 진입하고 있다. 앞으로는 대기업에 의한 중소 전문점의 매수가 증가하여, 업계 재편 현상이 심화될 것이다.

그러나, 아오야마와 같이 매수하는 측에서 보면, 우량 점포가 많지 않다. 양도를 타진하는 실적 부진의 점포는 입지가 나쁜 점 등 나름대로의 이유가 있기 때문에, 좋은 조건의 점포가 적은 것이 현실이다. 타사 점포의 매수에 의한 점포수 확대에도 당연히 한계가 있다. 신사복의 저가 판매 고집만으로는 감속 상태에 있는 지금의 실적이 더욱 악화될 가능성도 있다.

체력이 남아 있을 때, 다음 생존 수단을 강구해야만 된다. 아오야마의 그 수단은 캐주얼 전문점의 전개이고, 아시아를 중심으로 한 해외 진출이다.

캐주얼 전문점에도 적극 진출

아오야마는 1994년 10월부터 캐주얼 전문점의 출점을 본격적으로 개시하여, 1995년 가을까지 50개 정도를 출점할 계획이다. 연간 50 점 기준으로 출점을 2년 정도 계속하고, 궤도에 오르면 3년째부터는 신사복과 같이 연간 100 점 정도의 출점을 목표로 하고 있다. 이미 福山市 근교의 고속도로 부근에 캐주얼 전용의 물류센터 용지를 확보하고 있다.

상품 정책면에서는 1993년 8월, 높은 유행성과 저가격으로 유명한 미국의 대규모 캐주얼 소매점인 J.C. Penney와 업무 제휴하였다. 일본 시장을 겨냥한 J.C. Penney와 캐주얼 강화를 위한 아오야마의 의도가 합치된 결과이다.

캐주얼 점포는 종래의 신사복점과 같이 500㎡가 표준형인데, J.C. Penney 브랜드의 상품이 약 30%, 나머지가 아오야마의 독자적인 자체 브랜드 상품으로 구색을 갖추 계획이다.

당초는 1 점포당 연간 매출액을 3억 엔으로 예상하고, 10년 후에는 1,000개 점포 체제를 갖추 계획이었다. 현재, 캐주얼이 아오야마의 매출액에서 차지하는 비율은 약 28%인데, 10년 후에는 35%로 끌어올릴 계획이다.

캐주얼은 유행이나 계절에 구색이 크게 영향을 받는 상품이다. 셔츠에도 어느 정도

유행이나 계절성은 있으나, 정규 상품이면 다음 계절로 이월할 수 있는 이점도 있다.

그러나, 캐주얼은 이렇게 되지 않는다. 계절이 지나면, 50% 이하로 가치가 하락하는 것이 보통이다. 셔츠와는 다르기 때문에 매우 세심한 상품·재고 관리가 필요하다.

단가가 저렴하면서 높은 회전율이 요구되는 캐주얼은 셔츠와 같은 높은 채산성을 과연 얻을 수 있을까? 아오야마는 지금까지도 캐주얼 전문점을 시험적으로 전개하고 있다. 그러나, 高松市에 있었던 점포는 실적 부진으로 1993년에 폐쇄되었다. 현재는 福山 본사에 인접한 하나의 점포만 있다.

1994년 봄부터는 도심형 신사복 전문점에 인접해서 20개 정도의 캐주얼 의류 전문점을 출점하고, 기존 저가격 셔츠 점포와의 시너지 집객 효과를 겨냥하고 있다.

캐주얼 전문점은 어떻게든 재고를 줄이는 것이 승부이고, 극단적으로 말하면 원가 이하로도 가능한 빨리 현금화하는 것이 좋다. 아오야마도 상품 아이টে에 할인 판매하는 예산 범위를 설정하고, 적극적으로 재고를 줄이는 방침을 세우고 있다. 이렇게 되면 매출이익률이 저하될 우려가 있다. 현재 아오야마의 매출이익률은 51%이다. 셔츠의 매출이익률은 58%인데 비해, 캐주얼은 40% 정도로 낮다. 캐주얼이 전체 이익률의 향상을 저하시키고 있다.

J.C. Penney 브랜드는 동남아시아에서 생산된 것이 70%를 차지하고 있는데, 아오야

마는 이 회사와의 제휴로 원가 절감을 꾀하고 있다. 그 외의 상품도 대량 구매로 원가 절감이 가능하도록 노력하고 있다. 캐주얼의 매출이익률도 셔츠와 같이 50% 정도로 끌어올릴 방침이다.

셔츠의 방법과는 다른 치밀한 재고 관리와 매출이익률의 확보가 가능할 것인지 그 여부가 아오야마의 캐주얼 전략의 성패를 좌우하게 될 것이다.

쉽지 않은 아시아 시장 진출

캐주얼 전개에 잇따른 제3의 무기가 아시아 시장의 개척이다. 일본 국내에서 출점 가능한 장소는 이미 약 200 군데밖에 없다. 그래서 1993년 10월에 臺北의 漢口街에 출점한 것을 최초로, 현재 臺灣에 2개 점포를 출점했다. 1994년 가을까지 4~5개 점포의 신규 출점을 계획하고 있다.

대만의 2개 점포 매출액은 1993년 10월부터 누계로 8억 엔 정도인데, 일본 국내 점포와 거의 비슷한 수준의 이익을 확보하고 있다. 그러나, 일본에서와 같은 다점포 전개가 쉽지 않다. 특정 지역에서는 상품 판매가 불가능하기도 하고, 취업노동 비자가 나오지 않는 등의 엄격한 제한이 많기 때문이다.

이러한 사정도 있어서 향후 대만에서의 전개에 의외로 신중을 기하고 있다. 대만의 서민들에게는 셔츠가 신분의 상징이 되고 있는 것은 확실한데, 지금은 수요를 발굴하

고 있는 단계이다.

중국에도 1994년 가을에 출점할 계획인데, 이미 상해에 부지를 확보하고 합작회사를 설립했다.

아오야마는 대만, 중국 등의 해외 출점을 추진하고 있는데, 장기적으로는 중국 시장을 중심으로 해외에 1,000개 점포를 출점할 구상을 가지고 있다. 또, 현재 약 20%의 상품을 해외에서 구매하고 있는데, 그 비율을 인상하여 상품 생산의 비용 절감을 추진하고 있다.

일본내 셔츠 시장의 한계에 대비한 아시아 진출에 대해 낙관적인 전망을 하기는 어렵다. 본격적인 전개에 발판이 되는 캐주얼도 아직 미지수이다.

1993년 11월, 기존점 기준의 이익 증가율은 전년 동월에 비해 약간 줄어들고 있다. 종래의 저가격 셔츠뿐만 아니라 캐주얼 의류 판매를 어디까지 신장시킬 수 있을 것인가가 향후 아오야마의 성장을 좌우하게 될 것으로 보인다. ♣

참고문헌

- 吉田正志. 1994. 青山商事, 見えてきた紳士服市場の限界. 「東洋經濟」. 東洋經濟新報社.. 2月.
- 青山五郎. 1994. もっと安く, もっとシェアを」で勝つ. 「プレジデント」. プレジデント社.. 2月.