

일본의 의류 시장 분석

1. 최근 업계 동향

1) ‘패스트 패션’ 일본 상륙

- 자라(ZARA), H&A, 포에버(Forever)21 등 세계적으로 명성을 떨치고 있는 저가의류 전문점 ‘패스트 패션’이 일본에 본격적으로 진출하고 있음
 - 일반적으로 패스트 패션은 생산에서 유통까지 걸리는 시간을 최대한 단축한 형태의 의류 전문점으로 주로 다품종 소량 생산하는 ‘자가상표부착제 유통방식(SPA, speciality retailer of private label apparel)’을 택하고 있음
 - 해외업체들의 일본시장 진출이 한때 급증하면서 과열된 시장상황을 우려하는 목소리가 나오기도 했으나 점차 안정세를 되찾아가고 있는 상황임
 - 그러나 2012년에도 아메리칸 이글(American Eagle)과 GAP이 전개하고 있는 저가의류업체인 ‘올드네이비(Oldnavy)’가 새롭게 일본에 진출하는 등 여전히 외국 의류업체의 일본시장 진출이 지속되고 있음
 - 많은 외국 의류 업체가 일본 시장은 앞으로도 저가 중심의 시장이 더 확대될 여지가 충분한 것으로 보고 있기 때문에 패스트패션의 일본 진출은 당분간 지속될 것으로 보는 견해가 지배적임
- 한편 지난 20년간 가파르게 성장했던 일본 의류전문점 성장은 정체된 상황에서 헤어나지 못하고 있음
 - 특히 패스트 패션 시장이 급증하면서 업체간 가격경쟁이 점차 심화되고 있는 상황임
 - 지난 2006년 관련법이 개정된 이후, 의류 전문점의 최대 매장이었던 쇼핑센터가 출점을 줄이고 있는 것이 영향을 주고 있는 것으로 분석됨
 - 뿐만 아니라 앞으로 일본의 인구감소 등을 고려하면 국내에서만 출점 경쟁을 벌이는 것은 큰 의미가 없을지도 모름

2) 해외진출 현황

- 일본 최대 패스트 패션 업체인 유니클로는 2012년 8월에 발표한 출점계획에 따르면 9개의 국내 점포를 신설하는 한편 해외에서는 중국을 중심으로 110개의 새로운 점포를 계획하고 있음
 - 시장 확대 가능성이 높은 해외에서 출점을 늘리면서 점차 국내 비중을 줄어가고 있는 유니클로는 성장을 위한 중심을 이미 해외로 옮긴 상태로 보는 것이 타당할 것임
 - 일본의 또 다른 패스트 패션 업체인 시마무라(しまむら)도 2012년 4월에 상해에 1호점을 출점했음
- 이렇듯 해외시장 공략에 적극적으로 나서고 있는 것은 시마무라와 유니클로 등과 같은 업계 상위 그룹에 속해 있는 기업이 전부가 아님
 - 일본 캐주얼 의류 전문점 3위에 올라있는 포인트(Point)도 2012년에 중국을 중심으로 해외에 14개의 점포를 추가로 신설했음
 - 허니즈(Honeys)는 일본 국내 점포수보다 더 많은 총1,000개의 해외점포 확보를 위해, 2012년에 해외에서 총160개의 추가 점포를 계획하고 있음
 - 해외진출을 관망하고 있던 펄(PAL)도 드디어 본격적인 해외진출을 검토하고 있다는 보도가 나오고 있음
- 그러나 중국을 비롯한 해외에 출점하면 누구나 성장궤도에 진입할 수 있다는 보장은 어디에도 없음을 명심해야 할 것임
- 특히 지금까지 순조롭게 매출을 늘여오던 포인트(Point)가 최근 성장이 급격히 둔화되는 현상이 나타나고 있음
 - 이전에 생산을 위탁하고 있었던 중국의 봉제공장이 다른 회사로부터의 수주 물량을 늘리면서 생산량을 늘리고 싶어도 늘리지 못하는 어려운 상황에 봉착해 있는 것으로 알려져 있음
- 보통 일본 의류전문점은 매출 1,000억 엔이 넘기 어려운 장벽으로 인식되는 경향이 있다고 함
 - 1,000억 엔까지는 기존의 조달방법으로 생산이 가능하지만 그 수준을 넘기 위해서는 새로운 체제구축이 불가피하다는 것임

- 유니클로는 20개가 넘는 중국의 제휴공장과 거래를 하고 있지만, 과거 20년 동안 신뢰 관계를 구축하면서 단계적으로 거래량을 늘려오고 있음
 - 시마무라는 30개가 넘는 사내 조달팀이 수백 개가 넘는 거래처로부터 상품을 전량 사들여 ‘1,000억 엔의 장벽’ 을 뛰어넘었음
- 한편 포인트도 앞발 앞선 유니클로와 시마무라와 비슷한 체제를 구축하기 위해 전사적인 개선작업을 서두르고 있음
- 이전에는 종합상사를 경유해서 상품을 사들였으나, 전문 디자이너를 고용하는 한편 외부에 전량 위탁했던 생산체제도 봉제공장과 직접 교섭을 하는 등 유니클로와 같은 완전한 형태의 SPA를 구축하려고 하고 있음

3) 생산거점의 새로운 움직임

- 일본의 중견 의류전문점이 안고 있는 문제점은 앞서 언급한 생산체제 구축이 전부 아님
- 최대 상품공급처인 중국의 인건비 상승도 의류전문점의 어려움을 가중시키는 최대 요인으로 급부상하고 있음
 - 중국 봉제공장은 평균적으로 연간 10~15%의 임금 상승이 지속되고 있는 상황이기 때문임
 - 중국에 집중해 있는 공장을 캄보디아, 방글라데시, 미얀마, 인도네시아 등 동남아시아 국가를 포함한 ‘차이나+1’ 전략으로 점차 전환하는 기업이 늘어나고 있음
- 그러나 중국 일변도에서 동남아시아로 생산거점을 확대하는 것 역시 해결해야 할 문제가 적지 않은 것이 사실임
- 첫째는 지리적 문제인데 패션 의류는 얼마나 신속하게 시장에 투입할 수 있는가, 이른바 상품의 ‘신선도’ 가 매출을 좌우한다고 해도 과언이 아님
 - 일본 의류업체가 동남아시아에서 생산을 하는 경우에는, 국내로 상품을 들여오기 위해서 중국보다 3일에서 길게는 1주일 정도 수송 기간이 더 필요하기 때문에 판매기회를 놓칠 우려가 있음
 - 물론 기간이 오래 걸리는 만큼 수송에 따르는 비용도 높아짐

- 또 다른 문제는 기술 측면에서 찾을 수 있는데, 중국 봉제공장은 1970년대 이후 일본의 직물기계와 봉제업체가 중국에 매각한 다양한 기자재를 바탕으로 생산을 하고 있음
 - 따라서 수십 년 동안 ‘세계의 봉제공장’으로써 의류생산 기술을 축적해 왔다고 할 수 있음
 - 일본의 의류전문점도 이러한 중국의 봉제공장의 기술력을 높게 평가하고 있는 것이 사실임
- 그러나 ‘차이나+1’으로 주목을 받고 있는 동남아시아의 여러 나라는 봉제기술이 상대적으로 낮은 편으로 평가받고 있음
 - 따라서 속옷과 같은 기본상품에 대한 봉제 위탁은 가능하지만 재킷과 같이 디자인 기능이 필요한 상품 생산은 어렵다는 견해가 지배적임
- 이미 생산체제를 확립하고 대량생산에 따른 이익을 얻고 있는 상위 의류전문점과 생산 확대를 위한 활로를 모색하고 있는 중하위 업체와의 격차는 점차 확대되는 추세에 있음
 - 일본의 중견 의류전문점이 세계적인 대열에 합류하기 위해서는 규모의 경제를 달성하기 위한 생산체제를 구축하는 한편 해외시장을 적극적으로 공략할 필요가 있다고 할 수 있음

4) 외국 업체와의 라이선스 계약

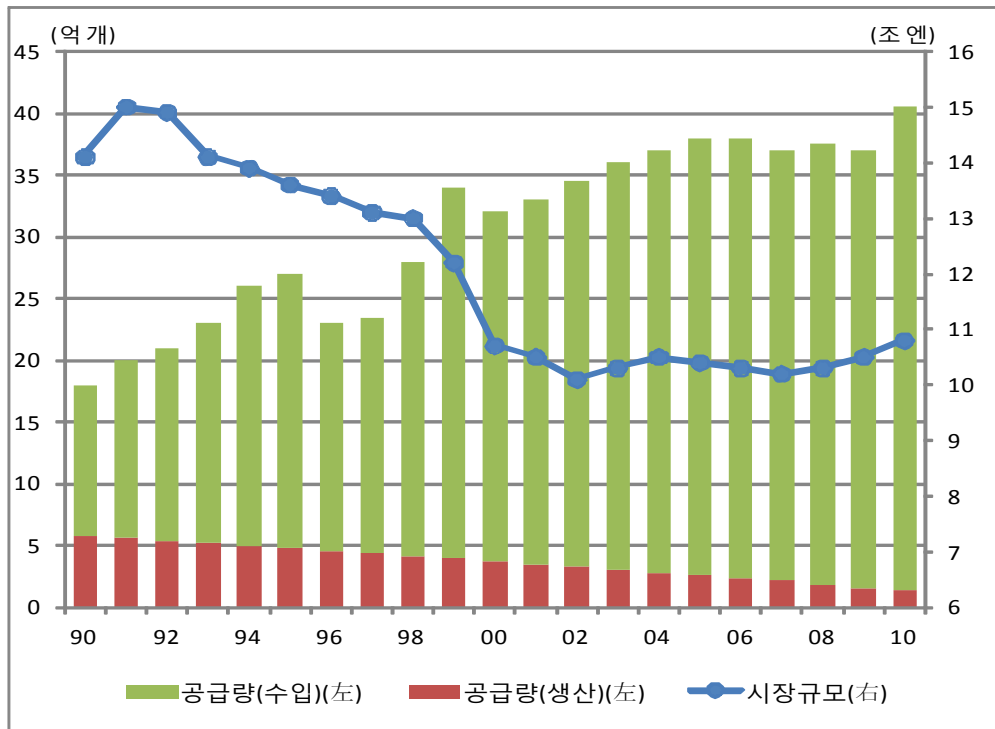
- 최근 일본 의류업계는 산요상회(三陽商会)와 버버리(Burberry)간에 전개되고 있는 라이선스 계약에 촉각을 곤두세우고 지켜보고 있음
 - 산요상회에게 버버리는 매출의 절반 이상을 차지하는 것으로 알려진 핵심 브랜드임
 - 1970년에 라이선스 계약을 체결한 이후 밀월관계 구축해왔으나, 최근 버버리 측이 일본 시장에서 독자적인 사업을 본격적으로 추진하겠다는 계획을 발표하였음
- 이러한 두 회사의 관계 변화의 근거가 된 것은 2009년 발표된 라이선스 계약기간 단축이었음
 - 산요상회는 2015년에 다시 계약을 갱신할 것으로 기대하고 있지만 버버리가 응할지는 불투명한 상황임

- 산요상회의 지난 2011년 2월 영업이익이 24억 엔에 그쳐, 최대 매출을 기록했던 2002년 12월에 비하면 1/5 수준으로 하락했음
- 따라서 산요상회로써는 버버리와의 계약 갱신은 사활이 걸린 중대한 문제라고 볼 수 있음
- 일본 의류업체와 라이선스 계약을 취소하고 자체적인 운영으로 전환한 구미 브랜드는 과거에도 있었음
 - 가장 대표적인 사례는 1998년에 DESCENTE와 라이선스 계약을 취소한 아디다스임
 - 당시 DESCENTE는 매출의 40%이상, 영업이익의 절반 이상을 아디다스 상품이 차지하고 있었으나, 28년 동안 지속되었던 계약이 갑자기 취소되면서 2001년부터 연속해서 영업이익 적자를 기록하는 원인이 되었음
- 산요상회는 얼마 남지 않은 계약 기간 동안 다양한 형태의 버버리와의 관계를 상정하고 향후 계약을 구축해야 할 것으로 보임
 - 라이선스 계약을 둘러싼 이 같은 움직임은 일본 의류업체가 안고 있는 구조적 문제를 노출시키는 계기가 되었다고 할 수 있음

2. 시장규모

- 일본 국내 의류시장은 최근 20년(1990~2010년) 사이 큰 변화를 경험하고 있는 것으로 나타남
 - 특정 디자이너 제품에 대한 갈망은 줄어든 반면 저가의 캐주얼 의류로 일상적인 패션을 즐기는 스타일이 주류를 이루고 있음
 - 일본 국내의류 공급량과 소매 판매량 추이를 살펴보면, 공급량이 2.5배(16억 개→40억 개)로 확대된 반면 소매 판매량은 2/3(15조엔→10조엔)으로 축소했음
 - 이러한 통계 변화는 일본 의류시장이 점차 중저가 의류 중심으로 바뀌고 있음을 나타내고 있다고 할 수 있음

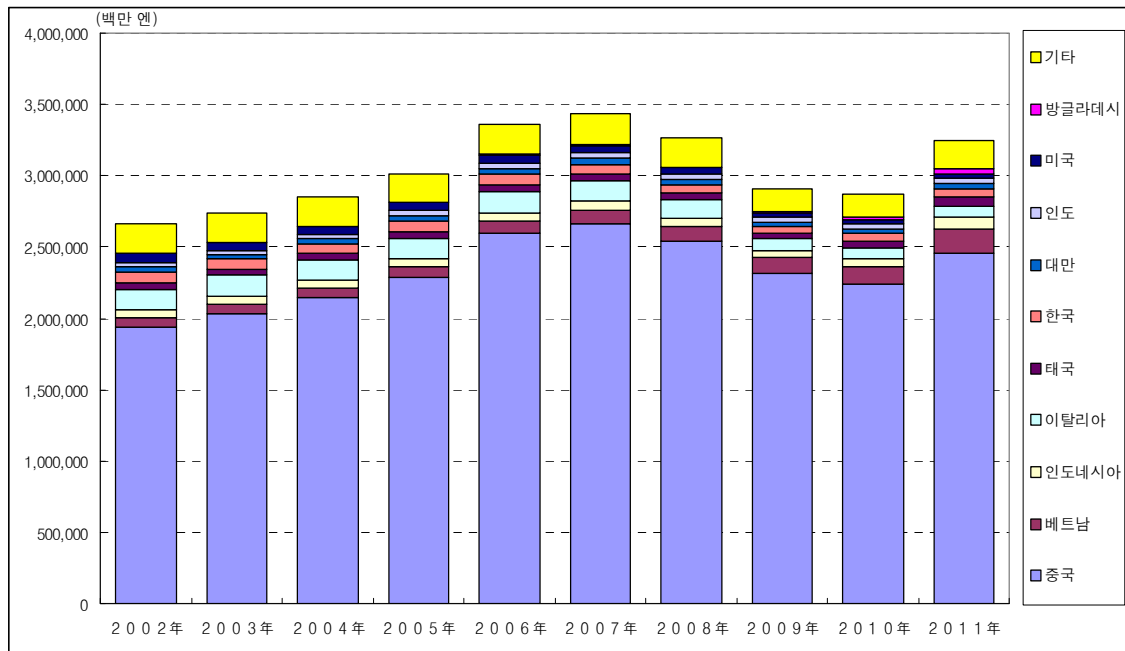
〈그림1〉 일본 국내 의류 공급량과 소매판매액 추이



자료) 日本アパレル企業の海外進出とグローバルブランドへの進化, みずほ은행 산업조사부, Mizuho Short Industry Focus, 201년 12월 25일자에서 자료를 근거로 작성

- 일본 국내에 공급되고 있는 의류 물량의 90%이상이 수입에 의존하고 있는 상황이며, 이 같은 현상은 90년대 이후 심화되고 있음
 - 전체 공급량이 점진적으로 상승하고 있는 반면 일본 국내 공급물량은 점차 줄어들고 있음
 - 2000년대 들어와서 공급물량의 증가세가 다소 둔화되는 움직임을 보였으나 최근 다시 증가하는 추세를 보이고 있음
- 일본이 수입하는 의류의 80%이상이 중국에서 생산된 것으로 2000년대 들어와 그 비중은 크게 변하지 않고 있음
 - 중국에서 수입하는 절대적인 물량은 2000년대 중반까지 증가하다 최근 점진적인 감소세를 보이고 있음
 - 일본의 의류업체가 중국에 마련했던 생산거점을 점차 동남아시아 등으로 옮기고 있는 것이 일정부분 영향을 주었을 것으로 보임

〈그림2〉 일본의 국가별 섬유제품 수입 규모



자료: 일본섬유수입조합 홈페이지 통계에서 작성

- 한편 일본이 한국에서 수입하는 의류물량은 2000년대 들어와 큰 변화는 없는 상황임
 - 일본이 한국으로부터 수입하는 의류물량은 전체물량의 2~3%에 정도에 그치고 있으며 최근 2년(2010~2011년) 사이 다소 증가하는 움직임을 나타나고 있음
- 한편 2013년 3월에 한국 SPA브랜드로는 처음으로 미쏘(Mixxo)가 일본 시장에 진출하여 일본 의류업체가 앞으로의 향방을 주목하고 있음
 - 일본 패스트 패션의 대표 격인 유니클로가 한국에 성공적으로 진출하여 매장을 늘려가고 있는 상황에서 추진된 한국 업체의 일본 진출이기 때문에, 한국 의류업체도 관심 있게 미쏘의 향방을 지켜보고 있는 상황임
 - 미쏘는 패스트 패션 업체들의 격전지라고 할 수 있는 요코하마(横浜)의 소고백화점 지하 1층에 555㎡ 규모로 개장했음
 - 미쏘는 이랜드그룹이 2010년 출시한 여성 SPA 브랜드로 ‘스파오(SPAO)’에 이어 두 번째로 선보인 SPA브랜드임
 - 이랜드는 “미쏘는 자라와 H&A을, 스파오는 유니클로를 각각 겨냥해 출시했다”고 발표
 - 개점 첫날 미쏘 글로벌 1호 매장은 총 3,000여 명의 고객이 방문하여 약330만 엔의 매출을 기록하며 목표치를 초과 달성했음

- 이랜드는 이번 요코하마 소고점 개점을 시작으로 3년 안에 일본 내 미소 매장을 30개까지 확대한다는 전략임
- 또한 연매출은 2,000억 엔으로 세웠으며 중국 상하이에도 2013년 상반기 중에 미소 매장을 개장할 계획인 것으로 알려져 있음

3. 시장점유율

1) 신사복

- 2011년 신사복 판매액은 2010년에 비해 1.6% 증가한 2조 4,375억 엔이었음
 - 동일본대지진으로 전개되기 시작한 절전 운동이 전국으로 확산되면서 기능성소재를 사용한 셔츠 등 쿨비즈(Cool Biz, 일본정부가 주도한 여름철 가벼운 옷차림) 관련제품 수요가 전체 시장을 주도했음
 - 2012년에도 여전히 일본 국민의 절전 의식은 높은 수준에 머물러있지만 쿨비즈에 대한 수요는 더 이상 기대하기 어려운 전망임
 - 경기가 호전될 것을 기대하기 어려운 상황에서 신사복 소비가 증가하기 어려울 것으로 보는 견해가 지배적임
- 2011년 시장점유율 업계 순위는 온워드홀딩스(Onward Holdings)가 산요상회(三陽商會)를 누르고 1위에 올랐음
 - 온워드홀딩스의 시장점유율은 2.8%, 2위 산요상회는 1.7%, 3위 레나운(Renown)은 1.6%를 기록함
 - 상위 3개 회사 모두 2011년 시장점유율은 2010년 대비 0.1%포인트씩 감소했음
- 온워드홀딩스는 신소재를 이용한 제품을 연이어 출시하여, 특히 젊은 신입 직원들 사이에서 좋은 반응이 나타나고 있음
 - 여름철에 땀 흡수력은 물론 빨리 건조되고 시원한 소재 감촉을 느낄 수 있는 제품에 대한 꾸준한 인기가 지속되고 있음
 - 이러한 이른바 ‘쿨 셔츠’와 ‘쿨 팬츠’가 판매호조를 보이고 있음
 - 한편 유난히 추위가 심했던 지난 2011년 겨울 날씨 덕분에 보온성이 뛰어난 셔츠 판매도 전체 매출에 큰 기여를 하였음

〈표1〉 일본 신사복 시장점유율 순위 변화

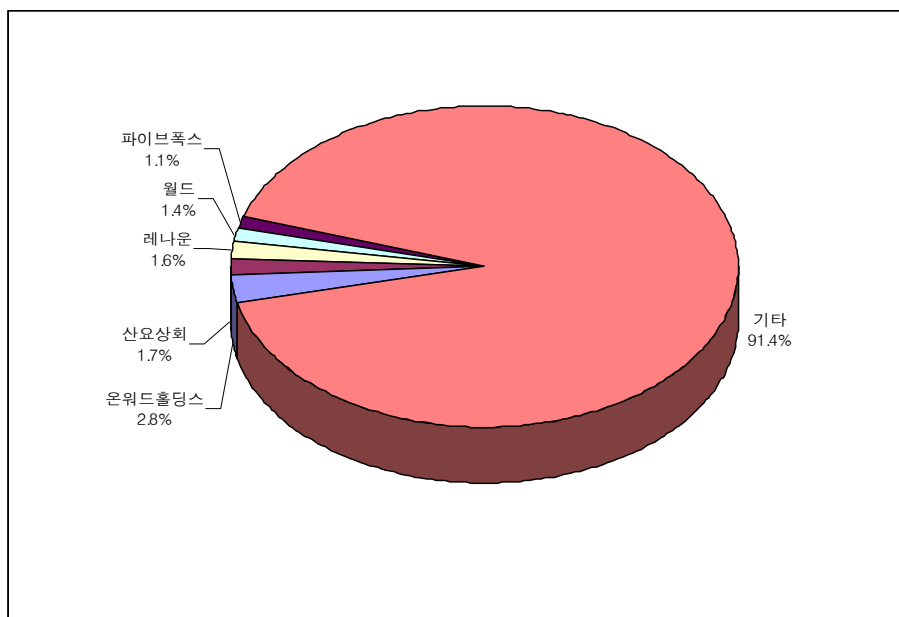
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | 온워드홀딩스 | 온워드홀딩스 | 온워드홀딩스 | 산요상회 | 산요상회 | 산요상회 |
| 2 | 산요상회 | 산요상회 | 산요상회 | 온워드홀딩스 | 온워드홀딩스 | 온워드홀딩스 |
| 3 | 레나운 | 레나운 | 레나운 | 레나운 | 레나운 | 레나운 |
| 4 | 파이브폭스 | 파이브폭스 | 파이브폭스 | 파이브폭스 | 파이브폭스 | 월드 |

자료) 日本經濟週報社, ‘日經シェア調査195’에서 작성

- 산요상회는 동경대지진으로 한때 판매가 심각할 정도로 악화되었으나 ‘쿨비즈’ 수요 확대에 연간 판매량에는 큰 변화가 없었음
 - 한편 레나운은 백화점판매에서 주력 브랜드 다반(D’urban)의 수익률이 5%를 기록하는 등 주력 4개 브랜드 판매가 호조를 보였으나, 다른 브랜드는 판매증가를 기록하지 못했음
 - 시장점유율 상위 5개 회사 중에서 유일하게 점유율이 늘어난 월드는 판매 현장을 찾은 고객의 요구사항을 적극적으로 상품개발에 반영시키는 전략을 지속적으로 추진하고 있음
- 글로벌 금융위기 등과 같은 사업 환경은 일정부분 안정된 상태이지만 여전히 실적에 도움이 될 호재를 찾기 어렵기 때문에 전체적으로 시장을 낙관하기에는 어려운 상황이 이어지고 있다고 할 수 있음
 - 특히 2011년에 일본 국내 신사복 판매를 주도했던 ‘쿨 비즈’ 등과 같은 특수를 또 다시 기대하기는 어려운 상황임
- 또한 일반적으로 신사복은 여성복보다 경기변화에 민감하게 반응하는 특징을 갖고 있는 것으로 간주함
 - 따라서 신사복은 급격한 환율과 주가 변화에 따라 매출 규모가 크게 움직일 수 있기 때문에 가격과 기능 측면에서 새로운 상품매력을 찾는 노력을 계속해야 함
- 최근 주요 의류업체들이 연이어 새로운 브랜드를 출시하며 공격적인 마케팅을 전개하고 있음
 - 레나운은 캐주얼웨어 ‘Griffin Hartrand’를 2012년 가을·겨울 상품에 본격적으로 투입시켰음

- 이 브랜드는 앞으로 3년 안에 주요 백화점 등 30개 매장에서 25억 엔 이상의 매출을 목표로 하고 있음
- 한편 월드는 ‘TAKEO KIKUCHI’의 새로운 매장을 설치하는 한편 디자인과 이미지 전략을 총괄하는 담당자를 교체하는 파격적인 혁신을 추진하고 있음
- 온워드홀딩스도 ‘J. PRESS’로 새로운 생산체제를 정비하는 등 침체된 시장 분위기를 바꾸기 위해 전사적인 노력을 경주하고 있음

〈그림3〉 일본 신사복 업체별 시장점유율(2011년)



자료) 日本經濟週瓶社, ‘日經シェア調査195’에서 작성

2) 여성복

- 일본의 2011년 여성복 국내 판매액은 2010년 대비 0.4% 증가한 5조 5,746억 엔이었음
 - 동절기 고가 재킷과 코트가 예상외로 판매호조를 보이면서 동일본대지진에 따른 소비 자제를 일축하는 현상이 나타났음
 - 일본 여성복 분야 상위 5개 회사의 시장점유율은 1~3%대의 경합구도가 이어지고 있는 상황임
- 일본 여성복 업계 최근 이슈로는 동경스타일과 산에이 인터내셔널이 통합하여 2011년 6월부터 TSI홀딩스가 출범한 것을 들 수 있음

- 2009년부터 업계 1위에 오른 월드는 2011년 시장점유율을 전년대비 0.3%포인트 올리는데 성공했음
- 브랜드별로 상품구성을 명확하게 설정하는 판매촉진 활동이 주요했다는 평가를 받고 있음
 - 또한 판매기회를 정확하게 포착하기 위해 철저하게 재고를 관리하는 기업으로도 잘 알려져 있음
 - 주로 도심의 대규모 쇼핑센터를 중심으로 전개하고 있는 ‘글로브(Grove)’는 판매 수익률이 20%에 육박하고 있음
 - 또한 주력 브랜드인 ‘인디비(INDIVI)’도 2010년에 이어 판매가 점차 증가하는 추세에 있음

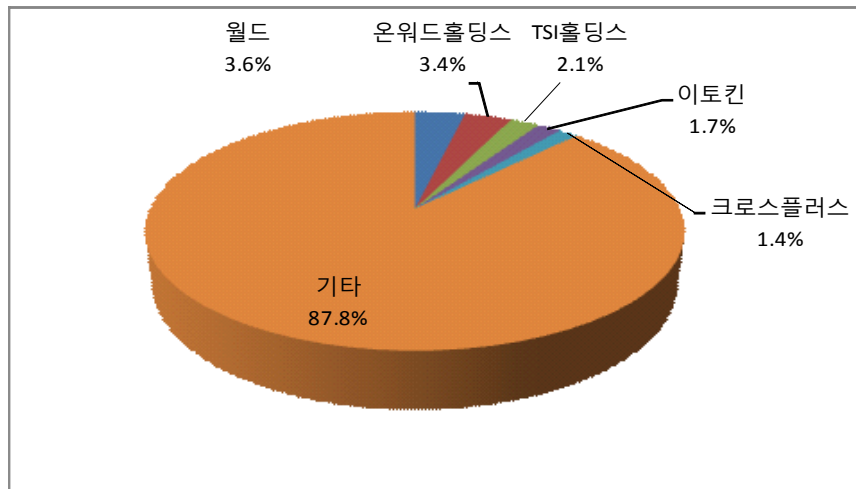
〈표2〉 일본 여성복 시장점유율 순위 변화

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------|--------|
| 1 | 온워드홀딩스 | 온워드홀딩스 | 온워드홀딩스 | 온워드홀딩스 | 월드 | 월드 |
| 2 | 월드 | 월드 | 월드 | 월드 | 온워드홀딩스 | 온워드홀딩스 |
| 3 | 이토킨 | 이토킨 | 이토킨 | 크로스플러스 | 크로스플러스 | 크로스플러스 |
| 4 | 산에이 인터내셔널 | 산에이 인터내셔널 | 산에이 인터내셔널 | 산에이 인터내셔널 | 이토킨/산에이 인터내셔널 | 이토킨 |

자료) 日本經濟週刊社, ‘日経シェア調査195’에서 작성

- 2011년 업계 2위에 오른 온워드홀딩스는 2010년과 변함없는 3.4%의 시장점유율을 기록했음
- 주력 브랜드인 ‘자유구(自由区)’와 ‘ICB’의 겨울용 의류 판매는 호조를 보였으나 연간 판매량이 감소하는 것을 만회할 정도는 되지 못했음
 - 출범한 첫해를 맞은 TSI홀딩스는 2011년 시장점유율 2.1%로 업계 3위에 올랐음

〈그림4〉 일본 여성복 업체별 시장점유율(2011년)



자료) 日本經濟週報社, ‘日經シェア調査195’ 에서 작성

□ 2011년은 일본에서 의류소비가 바닥을 쳤다는 관측이 힘을 얻고 있음

- 실제 2012년에 들어와 대형 백화점 등이 여름용 의류 세일 기간을 약2주 연장하기도 했음
- 상대적으로 백화점 의존도가 높은 온워드홀딩스 등 대형 의류업체는 백화점의 세일 기간에 맞춰 판매 전략을 재구축하기도 했음
- 그러나 대형 쇼핑센터에 강점을 보이고 있는 월드는 각각의 상업시설에 보조를 맞춰 판매증가를 도모하고 있음

□ 백화점의 세일 연장은 저가 의류 등장과 소비부진에 힘들어 하던 의류업체에게는 채산성을 개선할 수 있는 낭보임에 틀림없지만, 각사의 대응은 서로 다르게 나타나고 있음

- 2012년 겨울에는 일본의 대표적인 백화점 중 하나인 다카시마야(高島屋)가 세일 기간 연장을 보류한다고 발표했다
- 이러한 백화점의 변화는 의류시장에서의 시장점유율 경쟁에도 영향을 줄 것으로 보임

□ 일반적으로 의류업체는 경기 변화에 민감하게 반응하는 대표적인 분야라고 할 수 있음

- 유럽발 글로벌 금융위기와 동일본대지진 발생에 따른 영향은 이미 없어졌다고 판단하고 있는 대부분의 의류업체들은 공격적인 마케팅으로 전환하는 움직임을 보이고 있음

- 월드는 캐주얼 여성의류 브랜드 ‘월드 베이식(World Basic)’ 이외 스포츠 여성의류 ‘아니마(anima)’ 등 대표 4대 브랜드를 새롭게 시장에 투입했음
 - 온워드홀딩스는 여성복 분야에서 ‘베이지(BEIGE)’를 비롯한 2개의 새로운 브랜드를 시장에 선보였음
 - 한편으로 기존 주력브랜드에도 심혈을 기울이고 있는데, ‘구미교쿠(組曲)’는 10년 만에 TV광고를 다시 시작하는 등 판매촉진비로 연간 8억 엔을 투자할 계획인 것으로 알려져 있음
 - 또한 앞으로 3년간 전체 점포의 절반 이상에 해당하는 약100여개를 새롭게 단장할 계획임
- 저가의류에 실증을 보이기 시작한 소비자가 최신 유행을 선도하는 새로운 브랜드에 관심을 보이는 등 일본의 의류시장 환경은 점차 변화할 조짐을 보이고 있음
- 이러한 시장의 움직임을 정확하게 포착하는 업체가 시장점유율 경쟁에서 앞서 나갈 수 있을 것으로 전망됨

4. 향후 전망

- 최근 의류에 대한 일본 소비자의 기호변화에 맞춰 기업의 사업모델도 변화하고 있음
- 1990년대 중반부터 의류업체는 노동집약형 산업으로 분류되는 봉제공정을 중국으로 이전하기 시작했음
 - 또한 소매기업은 소비자 요구에 맞춰 저가 상품을 단기간에 공급하기 위해 스스로 제조업체가 되어 재고위험을 안고 공급체제를 조정하는 비즈니스 모델(SPA 등)을 구축했음
 - 2000년 대점법(大店法)개정에 따라 출점규제가 완화된 이후 대규모 쇼핑센터가 연이어 생겨나면서 출점기회가 확대되었고, 지금의 대형 의류업체는 이 무렵에 비약적인 발전을 할 수 있었음
- 그러나 지금까지 캐주얼 패션이 확대되고 쇼핑센터가 확대되던 조류를 잘 포착하여 성장해 온 의류업체들이 최근 사업 환경이 급변하면서 성장전략을 전환하고 있는 상황임
- 무엇보다도 이미 포화상태에 이른 것으로 판단되는 캐주얼 브랜드에 대한 전략수정이 시급한 상태임

- 뿐만 아니라 2006년 ‘마치즈쿠리(まちづくり)3법’이 개정(대규모 소매점포 입지 제한 강화)된 이후 쇼핑센터 신설이 급감하면서 국내에서 더 이상의 성장을 기대하기 어려워졌다고 판단하는 의류업체가 늘어나고 있음
 - 한편 아시아의 소득수준이 향상되어 패션에 대한 의식이 높아지면서 의류시장이 점차 확대되고 있는 추세임
 - 따라서 앞서 언급한대로 대형 의류업체 중심으로 중국, 대만, 싱가포르 시장으로 본격적인 진출을 서두르고 있는 상황임
 - 일본 의류업체에게 아시아는 이미 오래전부터 생산거점으로써의 연계가 강하기 때문에 현지 시장의 성장과 함께 소매사업에 진출하는 것은 극히 자연스러운 선택이라고 할 수 있을 것임
- 이미 아시아 여러 나라에는 주요 도시를 중심으로 자라(ZARA), H&M, GAP 등 글로벌 의류업체가 진출해 있음
- 이들 기업은 기획에서 생산, 판매에 이르기까지 자체적으로 소화하는 이른바 ‘자사 일관형 SPA’를 실현하고 있음
 - 특히 자라(ZARA), H&M 등은 기획단계에서 판매점에 상품이 진열되기까지의 리드타임을 2~3주간으로 설정하는 등 전형적인 패스트 패션 체제를 확립한 상태임
 - 이들 기업은 실제 수요와 생산의 간격을 극도로 최소화함으로써 ‘부담 없는 가격(재고조정에 따른 판매가격 적정화)’과 ‘유행 상품 적시 공급(지금 팔리고 있는 것을 생산)’을 실현하여 세계 소비자들로부터 높은 지지를 받고 있음
- 일본 브랜드는 ‘쿨 재팬(Cool Japan)’과 같은 대중문화와 연계한 패션 스타일과 ‘도쿄걸즈컬렉션’ 등 소비자 가까이에 있는 패션 리더가 발신하는 정보를 바탕으로 상품을 기획하는 상대적 우위성이 있다고 판단됨
- 또한 제조 경쟁력을 바탕으로 한 고품질·고기능 상품 등으로 구미 브랜드와는 다른 매력을 발산하여 외국의 소비자들로부터 지지를 받을 수 있는 가능성도 있는 것으로 보임
 - 그러나 일본 의류업체 대부분은 자사의 고유상품(재고위험과 가격결정권)을 가지고 있으면서 기획과 생산관리 그리고 조달물류 등의 공정을 주로 공급자가 담당하는 이른바 ‘제판(製販)동맹형 SPA’라고 할 수 있음

- 따라서 일본 의류업체가 국제적인 전개를 하기 위해서는 일본에서 조달한 상품을 아시아 시장에 재수출하거나 종합상사와 같은 다른 공급업체와 함께 해외 진출을 시도할 필요가 있음
 - 그러나 재수출 방식은 비용과 리드타임 관점에서 상품 경쟁력이 떨어질 가능성이 높고 다른 공급업체와의 공동 진출 역시 현실적으로 해결해야 하는 문제가 적지 않은 것이 사실임
- 이러한 상황에서 일본 브랜드가 해외시장에서 성공하기 위해서는 각 소비지역에서 판매망을 구축하면서 판매기능에 특화되어 있는 현재의 사업모델을 수정할 필요가 있음
- 구체적으로는 허니즈(Heneys)와 포인트(Point)와 같이 공급업체에 의존하지 않는 ‘자사 일관형 SPA’ 사업모델 구축을 추진하는 것임
 - 허니즈는 미얀마에 자사 봉제공장을 설립하고 생산 공정을 내부에 두는 생산체제 전환을 시작했음
 - 또한 지금까지는 공급업체와의 연계를 통한 패스트패션이 특징이었던 포인트도 사내에 생산본부를 설치하고 자사 기획 상품을 강화하여, 그 비율을 전체의 약10%까지 끌어올린다는 계획을 세워놓고 있음
 - 시마무라와 같이 기획과 상품관리는 공급업체와 협업으로 해결하면서 조달물류는 내부에서 담당하는 방법을 채택한 기업도 있음
 - 이처럼 다양한 방법으로 국제화를 추진하고 있는 일본 의류업체가 존재하지만, 결국 기획과 상품조달 등 이른바 가치사슬 전체를 담당할 기능을 모두 갖춘 사업모델 구축이 일본 의류 브랜드가 세계로 진출하기 위한 중요한 열쇠가 될 것으로 보임

<참고자료>

1. 日本經濟週刊社, ‘日経シェア調査195’
2. 일본섬유수입조합(www.jtia.or.jp) 홈페이지
3. 日本アパレル企業の海外進出とグローバルブランドへの進化, みずほ은행 산업조사부, Mizuho Short Industry Focus, 201년 12월 25일자
4. 중앙일보, 2013년 3월 25일자