

일본 어패럴산업에서 보이는 변혁*

- SPA업태를 중심으로 -

김금화**
ghkim@kku.ac.kr

정병무***
jbmoo1227@naver.com

<目次>

- | | |
|----------------------|------------------------|
| 1. 서론 | 4. Firstretailing사의 사례 |
| 2. 일본 어패럴산업의 발전과 변화 | 5. 결론 |
| 3. 새로운 비즈니스모델로서의 SPA | |

主題語: SPA(Speciality store retailer of Private Label Apparel), 제조유통 일괄 형 의류(SPA), 어패럴(apparel), 어패럴산업(apparel industry), 비즈니스모델(business model), 유니클로(UNIQLO)

1. 서론

SPA(Speciality store retailer of Private Label Apparel)는 제조유통 일괄 형 의류로 번역되는데 제조업체가 상품의 기획에서 생산, 판매의 전 과정을 스스로의 책임 하에 직접 담당하는 업태를 말하며, 1986년의 미국의 GAP가 제일 먼저 도입하였다. 스웨덴의 H&M, 스페인의 Inditex그룹의 자라(Zara), 미국의 포에버 21(FOREVER 21), 일본의 First Retailing사의 유니클로(UNIQLO) 등의 외국계 SPA브랜드 옷들은 이제 대한민국 사람들의 대표적인 브랜드가 되었을 정도로 인기를 끌고 있다. 게다가 스파오, 스파이시 컬러, 에잇 세컨즈 등 국산 SPA브랜드의 경쟁전략도 공격적이다. 저렴한 가격, 트렌디한 디자인, 깜짝 세일 등 SPA브랜드가 패션산업을 선도하고 있는 것이 그 특징이다.

특히 2011년부터 SPA 시장 판도에서 가장 주목해 볼만한 것은 외국 SPA브랜드와 국내

* 이 논문은 2014학년도 건국대학교(KU) 학술진흥연구비 지원에 의한 논문임.

This work was supported by Konkuk University

** 건국대학교 디자인대학 패션디자인전공 조교수, 주저자

*** 건국대학교 강사, 교신저자

SPA브랜드의 경쟁이다. 유니클로, 자라, H&M과 같은 대형 외국 SPA브랜드는 이미 소비자들의 인식에 정착하기까지 쌓아온 노하우와 마케팅 전략을 가지고 있다. 이러한 점을 고려해보면 국내 SPA브랜드가 외국계 SPA브랜드와의 경쟁에서 지속적인 우위를 가지기 위해선 많은 노력이 필요하다.

단순히 예쁜 옷만 디자인해서 많이 팔면 그만이었던 과거와 달리 소비자들에게 자신의 브랜드가 추구하고 있는 가치를 전달하려고 노력하고 있는 기업과 마찬가지로 소비자들도 단순히 옷만 사고 나가는 과거의 소비 습관과는 달리 브랜드의 독창성 또한 중시하는 변화 속에서 어떻게 고유브랜드를 형성해 왔는지를 일본의 First Retailing사의 유니클로 사례에서 고찰하고자 하는 것이 이 논문의 목적이다. SPA브랜드에 대한 국내의 연구는 2000년에 들어서면서 시작되었고 특히 2009년 10월에 최초의 한국 SPA브랜드인 이랜드의 스파오(SPAO)를 런칭하면서 활발한 연구가 진행되었으나 대부분 마케팅 분야의 연구가 주류를 이룬 것이 특징이다.

본 연구에서는 선행연구와 관련자료 분석을 통하여 일본의 SPA브랜드가 외국계 SPA브랜드와 경쟁하면서 국내 소비자들에게 자사 브랜드를 전달하는 과정에서 그들만의 문화와 분위기를 어떻게 형성하였는가를 밝히고자 한다. 이와 같은 연구는 SPA브랜드 특유의 독창성을 형성하는 것이 지상과제인 한국의 SPA브랜드에게 많은 시사점을 제공할 수 있다고 확신하기 때문이다.

2. 일본 어패럴산업의 발전과 변화

2.1 어패럴과 어패럴산업

어패럴(Apparel)이란 영어로 의복 또는 복장이라는 뜻으로, 의복전반을 가리키는 단어이다. 어패럴상품은 협의와 광의로 구분할 수 있다. 협의로는 중요하게 취급되는 상품을 뜻한다. 구체적으로는 신사복, 여성복, 아동복을 뜻하는데 이 3가지를 주요3부문이라고도 한다. 광의로는 주요3부문에 더하여 스포츠웨어, 침장구류, 잡화, 민족 고유의 전통의복 등 복식전반이 어패럴에 포함된다.

1947년에 파리에서 크리스천 디오르(Christian Dior)가 모드(Mode)계에 데뷔하여 발표한 뉴룩(New Look), 롱스커트(long skirt)는 패션계에 큰 반향을 불러일으켰고 여성들의 뇌리에 패션

(Fashion)이나 어패럴이라는 단어를 각인시켰던 시대였다. 따라서 어패럴산업이란 의복산업 또는 의류산업이라고도 할 수 있다. 또한 패션계에 있어서 어패럴업계는 하나의 경계선역할을 한다. 어패럴업계는 업종과 업태에 의해 분류할 수 있다. 업종이란 상품별로 업계를 분류하는 것으로 남성복, 여성복, 아동복 등으로 업계를 분류할 수 있다. 업태란 생산에서 소비자에게 상품이 도착할 때까지의 생산 및 유통구조에서 업계를 분류하는 것인데 섬유소재메이커, 어패럴메이커, 소매전문점 등으로 분류할 수 있다. 먼저 상품별 분류로는 남성복, 여성복, 아동복의 주요3부문 외에 니트, 속옷, 실내복, 스포츠웨어, 진, 유니폼의 9가지를 들 수 있다.

다음으로 생산 및 유통구조면에서 어패럴업계를 분류하면 어패럴업계의 생산 및 유통구조를 강물의 흐름에 비유하여 상류, 중류 및 하류의 3단계로 구분할 수 있다.

상류단계란 원료의 생산을 가리키는 것으로 주로 실의 생산에서 원단 제작, 염색 가공에 이르기까지의 공정을 의미한다. 실은 만드는 메이커는 또 다시 식물섬유에서 실을 생산하는 방적메이커와 석유 등 합성고분자를 처리, 가공하여 실을 생산하는 합섬메이커 등으로 구분할 수 있다. 실 생산기업을 총칭하여 섬유소재업체라고 한다. 이렇게 섬유소재업체에서 만든 실은 실 전문상사에 의해 원단메이커나 염색회사로 운반된다. 원단메이커에는 직물회사와 편물회사가 있어서 실로부터 원단을 만든다. 이렇게 원단을 생산하는 기업을 텍스타일업체라고 부른다. 텍스타일업체에서 만들어진 원단은 원단전문상사에 의해 염색업자나 중류에 해당하는 봉제메이커, 니트웨어메이커로 옮겨진다.

중류단계에서는 상품의 생산을 담당하는데 주로 원단을 조합해서 기획한 옷을 생산한다. 봉제메이커, 니트웨어메이커는 원단 일부를 수탁가공업자에게 위탁하는 등의 방법으로 조합해서 옷을 만든다. 이렇게 생산된 옷은 어패럴메이커로 옮겨진다. 어패럴메이커는 주로 옷을 기획하는 기업을 가리킨다. 그리고 어패럴메이커가 판매할 수 있는 형태를 갖춘 상품인 옷을 하류단계인 도매상이나 소매업으로 출하한다. 이렇게 소비자에게 직접 옷을 판매하는 하류단계로 상품이 전해진다.

하류단계란 소매 및 유통단계를 의미하며 주로 도매상이나 소매업을 가리킨다. 도매상은 어패럴메이커에게서 상품을 납품받아서 그 상품을 다시 소매업에게 판매하는 등 주로 상품의 효율적인 유통에 관심을 가지고 있는데 비해 소매업은 도매상이나 직접 어패럴메이커에게서 상품을 납품받아서 백화점이나 슈퍼, 전문점 등의 판매점에서 소비자에게 상품인 옷을 판매하는 것이다. 이처럼 많은 기업의 손을 거치면서 의복은 만들어져서 소비자의 손에 들어간다. 그런 연유로 대부분의 기업은 중소, 영세기업이며 대기업이 적은 것이 특징이다.

어패럴산업은 어패럴기업으로 구성되고 어패럴기업은 어패럴생산기업과 어패럴메이커로 대별된다. 어패럴메이커는 어패럴제조도매상이라고도 불린다. 제조도매업은 도매업의 범주

에 속하나 일반 도매업자와는 그 성격을 달리 한다. 제조도매업은 텍스타일기업에게서 소재인 원단을 조달하여 전속이나 그에 가까운 수탁가공공장이나 협력공장을 조직화하고 있기 때문에 생산기능자체는 가지고 있지 않지만 상품기획, 소재조달, 생산관리 등의 기능은 가지고 있기 때문에 메이커라고 불린다. 어패럴생산기업은 어패럴제품을 제조하는 기업으로 자사 브랜드를 가지고 기획개발과 제조기능을 같이 가지고 있는 기업이거나 어패럴메이커의 상품기획 등에 의거해서 생산하는 기업이든가 하는데 주로 후자의 경우가 많다.

2.2 일본어패럴산업의 발전과정

1950년대부터 일본은 합성섬유산업이 본격생산단계에 들어서면서 동양레이온¹⁾이 1일생산량 1톤의 나일론 생산설비를 완성하면서 양말과 의류용 직물산업에 진출하였다. 국민의류수준이 양적으로는 제2차 세계대전 이전으로 회복한 것도 이 시기이다. 이 시기는 상품은 만들면 팔리는 소위 마케팅이 필요 없는 시기였는데 섬유와 의류업계에서는 1952년부터 과잉생산으로 인한 섬유가격폭락과 조업단축이 시작되었다. 이 시기의 기성복업자들은 아직 배급용 의류를 생산하는 단계에 머물고 있는 상태였다.

그리고 고도성장기의 전반기에 해당하는 1956년부터 1964년까지의 일본경제는 기술혁신의 뒷받침으로 대량생산과 대량판매가 시작되었다. 제2차 세계대전 이전의 면(綿)과 모(毛)나 화학섬유와는 전혀 다른 석유에서 합성섬유가 만들어졌다. 기존의 판로를 가지고 있지 않은 합성섬유메이커는 먼저 백화점 등의 소매업과 손을 잡고 신제품의 판로를 확보하여야만 했다. 그것은 섬유사업이긴 하지만 가격보다도 마케팅이 중요한 시대가 시작되었다는 점에서 특기할 만하다. 이처럼 섬유와 의류품업계의 상류단계에서 생기는 큰 변화에 대응하여 하류단계에서도 큰 변화가 시작되었다. 양판점의 등장이 그것이다. 다이에나 이토요카도와 같은 단품대량판매와 셀프서비스라는 새로운 판매기법으로 가격파괴를 전형으로 하는 유통혁명이 시작되었다.

또한 이 시기에는 소비자의 구매력이 커지면서 합성섬유와 천연섬유의 혼방 등 소재의 고도화와 다양화 그리고 합섬메이커의 공격적인 광고 선전, 백화점과 유명디자이너와의 연계와 그 캠페인은 소비자를 패션에 눈뜨게 하였다. 이 시대의 흐름은 다른 사람이 사면 나도 산다는 획일적인 따라 하기 식의 패션시대이며 NB(national brand)전성기였다.

일본에 어패럴이란 용어가 알려진 것은 1968년에 번역, 발간된 『ファッション・ビジネスの

1) 현재 토레이(東レ)의 전신

世界』를 통해서 미국에서 소개된 것인데 일본에 정착한 것은 1976에 발표한 일본 통산산업성²⁾ 생활산업국이 1976년에 발표한 섬유비전 『明日のアパレル産業 その現況と課題を探る』에서 사용하면서 부터이다. 이 비전에서는 앞으로의 일본 섬유산업의 발전은 어패럴산업의 발전이 걸려있다고 하고 있다.

고도성장기후반인 1964년에서 1973년까지의 일본의 어패럴비즈니스는 큰 도약기였다. 구체적으로는 기성복가격이 단순히 싸다는 것뿐만이 아니라 품질, 사이즈, 유행이라는 측면에서도 소비자들이 요구하는 수준을 채울 수 있었기 때문이라고 판단된다. 해외로부터의 요청도 있고 세계의 유행정보가 일본으로 들어오게 되고 패션이 비즈니스로 연결되었던 시기였다.

‘1970년대의 일본정부의 답신³⁾’에 의하면 섬유산업이 소비자지향형산업으로 변모하기 위해서는 최종제품을 완성시키는 어패럴제조업이 산업의 주역이 되어야만 하기 때문에 이들을 육성, 강화시키는 것이 이 답신에서의 일관된 주장이었다. 이 답신으로 그동안 계속 경시되어 왔던 어패럴제조업 혹은 의복제조업이 어패럴 산업정책의 중심을 차지하게 되었던 것이다.

일본 어패럴산업이 발달한데에는 여러 가지 이유가 있는데 다음의 3가지로 요약할 수 있다. 먼저, 소비가 확대되면서 기성복의 수요가 크게 확대되었다는 점을 들 수 있다. 이 시기의 기성복 비율은 대부분의 의류에서 90%를 차지하였고, 한때 주류였던 원단판매와 핸드메이드 등이 축소되고, 그 중에서도 여성복 시장이 신사복 시장을 훨씬 능가하는 규모로 커져서 패션하면 여성복이라고 할 정도로 성장하였다.

두 번째는 백화점이나 전문점 등의 패션 관련매장이 전국적으로 확대되면서 백화점은 잘 팔리는 기성복 판매가 호조를 이루고 있었다는 점을 들 수 있다. 산아이(三愛)나 신쥬쿠타카노(新宿タカノ)와 같은 여성복전문점이 속속 탄생하는 패션빌딩에 점포를 내면서 전국적으로 체인점을 가진 NC(National Center)로 발전하여 일본 전국에 도쿄패션을 보급시켰다. 이 시기에 들어서면서 패션잡지가 속속 창간되었던 것도 어패럴산업의 성장을 도왔다고 할 수 있다.

마지막으로 어패럴업계가 단순한 의복산업에서 패션비즈니스로 크게 변신하기 시작하였다는 점을 들 수 있다. 1975년에 발족한 도쿄패션위크(Tokyo Fashion Week)를 시작으로 업계단체

2) 지금의 경제산업성에 해당한다.

3) 1972년 12월 통산성대신이 산업구조심의회섬유분회와 섬유공업심의회에 대하여 앞으로의 섬유산업에 대한 시책은 어떤 것이어야 하는가 하는 자문에 대해 1964년 11월의 섬유유통기구의 적정화를 위한 방책은 어떤 것이어야 하는가라는 자문과 합쳐서 2심회의의 합동부회소위원회가 1년 후인 1973년 10월에 답신한 것을 가리킨다.

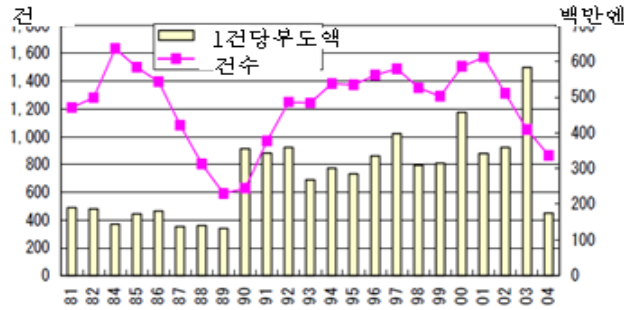
등이 주최하는 다양한 패션이벤트가 전국각지에서 개최되고 트렌드를 의식한 패션 제안을 경쟁적으로 하게 되었다. 또한 다양한 디자인경연대회가 시작된 것도 패션을 중시하는 흐름을 가속시켰다. 봉제기기분야에서도 자동화를 향한 기술진화와 입체재단기술이 도입되기 시작한 것도 이유로 들 수 있다.

1980년대에 들어서서는 어패럴에서는 NB가 여전히 주류를 차지하면서도 소비자의 다양화, 개성화라는 변화의 흐름을 반영하여 디자이너브랜드와 캐릭터브랜드 즉 DC브랜드가 등장하였다. 패션과 어패럴에 있어서 다양성의 시대가 시작되었다. DC브랜드는 종래의 기획, 판매방법에서는 제공할 수 없었던 디자인의 다양성, 개별성에 대응한 상품제공을 시장이 수용하게 된 것을 의미한다.

1990년대 전반부터 DC브랜드의 종류도 증가하고 또한 핵심브랜드나 일정한 연령층을 타겟으로 한 브랜드 등 다양한 브랜드를 파생시켜서 폭넓은 구매자 층을 타겟으로 하기 시작하였다. 출점형태는 전문점인숍(In-shop)에서 봄을 간과하지 않은 백화점의 인숍(In-shop)출점 외에도 하라주꾸(原宿), 아오야마(青山) 등의 패션거리에 본사 기능을 겸한 대로변에 출점하는 경우가 대부분이었다. 그러나 거품경제가 붕괴되면서 구매력저하에 동반하여 대로변에 출점하는데 따른 비용부담과 당초에는 소량생산, 소량판매로 거의 재고가 없었는데 비해 대량생산, 대량판매로 인해서 재고조정이 불가능한 것이 부담이 되어 신흥 DC브랜드의 대부분이 도산하고 말았다. 이 시기에는 의복에 돈을 들이지 않는 층이 늘어가는 반면에 해외의 고급브랜드도 잘 팔리던 소비의 양극화시기였다. 양극화된 소비자의 고급지향을 받아들여 셀렉션숍(selection shop)이 대두되었다. 셀렉션숍은 일본에 대규모 수입대리점이 없는 브랜드 중에서 자신의 기획으로 골라서 판매하는 매수형 전문점을 말한다.

또한 1990년대 후반은 디스플레이션이 진행되는 중에 중국을 필두로 동남아시아로부터 수입되는 값싼 해외제품의 유입으로 일본 국내시장에서의 경쟁이 격화되면서 도산이 높은 수준을 유지하였다고 판단되며 이 시기에 소위 어패럴메이커의 도산이 상당부분 증가하였다.

<그림 1>은 1981년에서 2004년까지의 일본의 섬유관련업자의 도산과 1건당부도액을 표시한 그래프이다.



출처 : (株)帝国Data Bank의 자료에서 발췌

<그림 1> 일본의 섬유관련기업의 도산건수와 1건당부도액

<그림 1>에서 알 수 있듯이 도산 건수는 1980년대 전반에 한 번 피크를 맞이하였고 1990년대에 들어서서는 도산이 높은 수준으로 유지되는 것을 확인할 수 있다. 1980년대 전반의 피크는 수출 업으로서의 섬유 업계의 구조 불황에 의하는 것으로 주로 제조업체와 도매업체의 도산이 많았기 때문이라고 판단된다. 이와 같이 시대와 함께 어패럴 업계는 변화하고 있고 지금 현재도 새로운 문제에 직면하고 있다고 말할 수 있다.

2.3 일본어패럴산업의 변혁

일본 어패럴산업은 1980년대 전후로 DC브랜드 붐을 맞이하였다. 1985년 플라자 합의에 따른 엔고이행으로 국제적인 초 경쟁 시대를 맞이하게 되었고 외국브랜드가 경쟁적으로 일본에 진출하였고, 그동안 정부 보호 하에 국내시장에서만 경쟁해본 경험이 전부인 일본 어패럴 기업은 시련기에 봉착하게 되었다. 1980년 이후는 종합상사나 전문상사, 방적기업, 봉제기업, 니트 기업 등 거의 모든 업태가 어패럴제조도매에 진출하여서 어패럴메이커의 범위는 한층 더 넓어졌다. 더구나 어패럴제조도매와 제조·유통 일괄 형 의류(SPA)라는 분류방법도 등장하였다. 어패럴제조도매는 어디까지나 도매상이지만 SPA는 어패럴제조와 소매업의 양쪽 기능을 다 가지고 있는 것이 특징인 업태이다. SPA브랜드의 효시는 GAP인데 미국에서는 소매업출신의 SPA브랜드가 주류를 이룬 반면에 일본에서는 어패럴메이커출신의 SPA브랜드가 선행하였으나 지금은 소매업출신의 SPA브랜드도 많아져서 그 차이는 거의 없다고 판단된다.

일본의 어패럴메이커는 1990년대 초반의 거품경제의 붕괴 이후 국내시장규모의 축소와 수입의 증대로 산업의 재구축에 매달려야 했다. 명품브랜드(luxury brand)로 대표되는 고급품 시장과, 패스트 패션(fast fashion) 등의 저가격제품시장 모두가 외국기업들의 시장점유율이

상당부분을 차지하게 되었다. 인구감소로 인한 국내시장의 축소에 대하여 중국 등의 성장시장인 아시아에서 활로를 찾으려는 움직임도 본격화하고 있다. 그 외에도 SC(shopping center)시대의 도래, 인터넷의 보급, SPA를 포함한 외국유력기업의 일본 진출, 소비자수준의 향상 등으로 일본 어패럴업계는 치열한 구조조정기가 계속되고 있고 당분간 지속될 전망이다.

일본 경제는 2002년도부터 경기회복기에 들어섰다고는 하지만, 어패럴 업계에 한정시킨다면 그 경기회복의 고양감은 아직 없다는 것이 일반적이다. 일본에 있어서의 어패럴 업계는 장기에 걸친 정체기가 지금도 계속 되고 있다는 의미이다. 이 정체기에 관한 요인은 여러 가지이다. 예를 들면 유가 상승에 의한 의복 가격의 상승, 앞에서 말한 1993년부터의 헤이세이(平成) 불황에 의한 소비 구매력의 저하, 해외 어패럴의 일본 진출, 소비 지향의 변화 등이 그것이다. 어패럴 업계의 현상은 여러 가지 사회의 변화·시대의 변화를 따라가지 못하는 것이 현상이다.

2008년의 남성복과 여성복의 어패럴수입수량은 36억6,000만 점인데 비해서 국내생산수량은 1억9,700만점으로 총공급량 중에서 국내생산의 비율이 5.1%에 불과하다. 수입의 대부분은 중국이다.

그러나 최근 들어 이러한 중국편중경향을 시정하고자 하는 움직임도 보이고 있다. 일극집중에서 오는 컨트리리스크(country risk)⁴⁾에 더하여 경제성장에 동반한 생산비용의 증대 등이 그 원인으로 지적할 수 있다. 벌써 유니클로나 대형양관점 등은 새로운 단계의 저비용, 대량생산을 지향하면서 베트남이나 방글라데시 등 ASEAN제국을 차이나플러스원(China + 1)⁵⁾의 생산거점으로 활용하고 있다.

3. 새로운 비즈니스모델로서의 SPA

전통적으로 어패럴산업에서는 하나의 상품을 생산하는데 있어서 소재조달에서 제조 및 판매까지를 다 관여했던 핸드메이드(hand-made)가 주류였었다. 그러나 일련의 공정 속에서 발생하는 대리인 비용(agency cost)⁶⁾, 인플루언스 비용(influence cost)⁷⁾ 등의 삭감을 목적으로

4) 컨트리리스크란 상대국의 정책변경, 사회정치경제환경의 변화로 인한 채무변제나 투융자의 회수가 불가능하게 되는에서 오는 리스크를 말한다. 해외투자나 무역을 할 때의 리스크중 하나로 투자할 나라의 정치경제적 리스크를 의미한다. 국가의 채무불이행, 인플레이션, 내란, 혁명, 외자규제 등 다양한 국가의 정치경제에 대한 리스크를 컨트리리스크라고 한다.

5) 기업 특히 제조업체가 중국에 진출할 때에는 인건비 폭등 등의 투자리스크를 회피한다는 관점에서 베트남, 인도, 태국 등 동남아시아제국에 제2의 거점을 갖추고자 하는 생각을 충칭하는 단어.

6) 기업의 주체(주주, 채권자)와 대리인(경영자)과의 상충된 이해관계로 인하여 발생하는 비용으로 다음과

생산기능과 물류기능 등의 아웃소싱(outsourcing)이 행해지면서 생산부터 판매까지의 과정의 분사화 혹은 분화를 통하여 규모의 경제를 달성할 수 있다는 점에서 간접업무의 아웃소싱도 행해진다. 그 결과로 개별적인 업무를 전문적으로 담당하는 전문기업이 생기게 되었다.

아웃소싱과 분화가 유행하는 한편 지금까지와는 역발상도 생겨났다. 여러 가지 업무를 분담하여 담당하고 있던 기업 간에 발생하는 손실을 최소화시켜서 저가격 실현과 재고관리의 비효율성을 배제하기 위해서 소재조달에서 제조 및 판매에 이르는 전 과정을 통합시켜서 SPA브랜드라는 새로운 비즈니스모델을 탄생시켰다. 이 새로운 비즈니스모델은 장기간에 걸친 일본경제의 침체와 디플레이션의 영향으로 소비행동을 자제하면서 싸고 좋은 상품을 구하고 있던 소비자의 니즈와 맞아떨어져 큰 힘을 발휘하였다.

SPA기업이란 원료의 조달에서 상품기획, 개발, 제조, 물류, 판매 그리고 재고관리에 이르기까지 일련의 과정을 통합하여 SCM⁸⁾을 구축하는 것으로 전통적인 생산 공정에서 생기는 중간마진이나 과잉생산으로 인한 재고 발생 등의 낭비를 제거하는 업태를 의미한다.

SPA를 직역하면 「프라이베이트레벨의 어패럴 상품을 가진 전문점」이다. 「프라이베이트레벨」이 일본에서는 「프라이베이트브랜드(private brand)」라고 불리고 있는데 어패럴메이커의 브랜드를 「내셔널브랜드」(National Brand: NB)라고 부르는데 대하여 소매점이 자신의 리스크로 상품을 기획해서 생산, 가공하여 판매하는 ‘자체브랜드’라는 의미로 차별화를 위해 사용한다.

의류산업에서는 전통적으로 원료조달에서 재고관리에 이르는 업무를 제조업자, 물류업자, 소매업자 등 각각의 공정을 전문적으로 행하는 기업이 존재했었다. 그러나 이것을 하나로 통합하는 것으로 과정속의 낭비나 비효율적인 요소를 제거할 수 있는 획기적인 비즈니스모델이 SPA이다. 단 제조기능을 가졌다고 해도 SPA기업이 담당하는 것은 상품기획과 판매기능뿐이다. 자사가 기획한 상품의 제조는 외부에 위탁하는 것이다. 이렇게 생각하면 SPA기업이 외부시장에 위탁하는 경우가 많긴 하지만 일련의 과정 속에서 중심적인 역할을 하는 것은 SPA기업이라는 것이다. 의류소매업계에서는 SPA 이외에도 여러 가지 형태의 소매형태가 존재한다.(<표 1>을 참조바람)

같이 구분할 수 있다. ① 감시비용(monitoring cost) : 대리인의 행위가 주체의 이익으로부터 이탈하는 것을 제한하기 위하여 주체가 부담하는 비용을 말한다. ② 확증비용(bonding cost) : 대리인이 주체에게 해가 되는 행위를 하지 않고 있음을 확증하기 위하여 대리인이 부담하는 비용을 말한다. ③ 잔여 손실(residual cost) : 대리인의 의사 결정과 주체의 입장에서 본 최적 의사결정 사이에는 괴리가 발생하는데 이러한 괴리로 말미암아 주체가 감수하게 되는 부의 감소를 의미한다.(출처: 네이버 지식백과)

7) 사내 자본시장에 영향을 미치는 행위와 관계있는 비용을 말한다. 또한 그 행위로 인한 잘못된 결정을 초래하는 손실을 포함한다.

8) Supply Chain Management의 약자. 주로 원재료나 부품 등의 공급업자와 연대하여 체인화 하는 것으로 생산효율을 높이고자 하는 시스템으로 비용 삭감에 효과적이다.

<표 1> 다양한 소매형태

형태	종류	중간마진의 정도
다이렉트 마케팅형	제조직판	거의 없다
	제조·유통 일괄 형 의류(SPA)	없다
전통형	디스카운트형 소매	조금 있다
	일반형 소매	많이 있다

출처 : 岡本広夫(2000)『ユニクロ方式—柳井流 常識やぶりの戦略ノート—』ぱる出版 제3장의 내용 중에서 작성.

<표 1>에서 알 수 있듯이 SPA는 일반형소매는 물론 디스카운트형소매보다 중간마진이 적다. 유통과정이 단축되었다는 것은 그만큼 저가격실현이 가능하다는 뜻이다.

SPA라는 비즈니스모델이 일본에 알려진 것은 1980년대 후반에 들어서면서부터이다. 이 용어의 어원은 미국의 GAP 회장이던 맥도널드 피셔씨가 1987년의 주주총회에서 자사의 영업 형태를 SPA라고 선언한데서 유래되었다. (<표 2>를 참조)

원래 GAP는 진바지의 소매업으로 사업을 시작하였는데 납품상품이 많아지면서 사이즈전 개가 불충분하고 소매가격도 자유롭게 설정할 수 없다는 불편함을 덜기 위해 자사브랜드의 생산에 뛰어들어 100% 자사브랜드 상품을 판매하는 전문점체인으로 변신하였다. 그리고 스스로의 비즈니스모델을 SPA라고 정의하였다.

<표 2> 2011년도 GAP사의 브랜드별, 지역별 매출액

(단위: 백만 달러)

지역 \ 브랜드	GAP	OLD NAVY	BANANA REPUBLIC	기타	합계	%
미국	3,231	4,644	2,060		9,935	68
캐나다	333	392	193		918	6
유럽	702		54	69	825	6
아시아	966		131	79	1,176	8
기타지역				135	135	1
총점포수	5,232	5,036	2,438	283	12,989	89
온라인쇼핑합계	433	638	188	301	1,560	11
총계	5,665	5,674	2,626	584	14,549	100

출처: Annual report 2011, GAP Inc.에서 발췌.

SPA는 원래 의류 제조 도매였지만 직영점 등을 구축해서 판매 부문의 경영과 운영에 나선 형태 즉 ‘메이커 계 SPA’와 소매업이 의류 제조 도매기능을 추가해서 SPA가 된 형태 즉 ‘소매 계 SPA’의 두 가지 형태로 나눌 수 있다.

메이커 계 SPA는 제조 도매 및 제조를 전문으로 하던 어패럴 기업이 직영점 등을 구축해서 소매 부문의 사업 운영에 나선 형태이다⁹⁾. 디자인 등 제품 개발에 대해서는 메이커와 동등한 기능을 하고 자사에서 기획한 상품을 종합적으로 배포 할 수 있으므로 브랜드의 시즌 콘셉트에 따른 스타일링과 상품 구성으로 매장을 진열 할 수 있다는 특징이 있다. 또한 매장 고객의 동향에 민감하게 대응한 기간 중 기획 상품¹⁰⁾의 비율이 높은 것도 특징이다¹¹⁾. 예를 들어 일본의 메이커 계 SPA로는 주식회사 월드를 들 수 있다. 월드는 1990년대에 「오죽크」, 「언타이틀」, 「인디」 등의 SPA 브랜드의 강화를 꾀하는 과정에서 1992년에는 소비자를 기점으로 한 제조와 판매의 일체화 구상을 밝힌 결과인 것이다¹²⁾. 1993년에 일본에서 처음으로 QR(Quick Response)을 도입한 「오죽크」에서는 연 4 회였던 상품화 계획 주기를 52주사이클로 변경하고 주별 판매지수에 따라 전량 주문을 해서 가능한 한 히트 상품 생산에 근접하려는 노력을 했다. 이 주별 지수는 과거의 아이템별 데이터의 구성비를 참고로 52주간의 주별, 아이템별 매출을 가설로 세우고 수치화하는 것이다¹³⁾. 이렇듯 메이커 계 SPA는 원래 가지고 있던 제조 노하우를 판매 강화로 연결하여 품질 관리와 재고 관리 및 물류의 효율화에 착수하여 발전시킨 형태라고 할 수 있다.

소매 계 SPA는 소매업을 실시하고 있던 기업이 어패럴 메이커의 상품 기획, 생산 관리까지의 기능을 추가한 형태이다¹⁴⁾. 상품화는 전문점과 유사한 기능을 담당하지만 제조업체에서 제품을 구매하는 것이 아니라 스스로 오리지널 상품을 개발하는데 그 특징이 있다¹⁵⁾.

소매 계 SPA와는 별도로 PB (private brand: 자체 브랜드)로 상품 구색을 갖춘 소매점이 있지만 PB로 상품 구색을 갖춘 대부분의 소매점이 제조 회사 등에 자사 점포를 위한 제품 개발을 의뢰하고 구매하는 반면에 소매 계 SPA는 제조업체를 통하지 않고 스스로 소재를 조달하여 공장에 생산 의뢰를 하는 것이 그 특징이다¹⁶⁾.

9) 西島博樹(2004.3)「延期的マーケティングとSCM」『サプライチェーンの形成が地域の流通システムに与える影響に関する研究』, pp.64-68

10) 실제 시즌에 들어가고 나서의 기획 상품이라는 뜻

11) 山村貴敬, 鈴木邦成(2009)『アパレル業界のしくみ』ナツメ社, p.58

12) 山村貴敬, 鈴木邦成(2009)『アパレル業界のしくみ』ナツメ社, p.56

13) 池内清和(2006)「SPA、HSCにおけるDC革新」Business insight 14(1), p.53

14) 山村貴敬, 鈴木邦成, 전게서, p.56

15) 전게서, p.58

16) 전게서, p.58

<표 3> 일본의 SPA기업의 분류

SPA기업	소매업출신의 SPA기업	전방통합으로 SPA기업이 된 경우이다. 퍼스트리테일링사, MUJIRUSI양품(無印良品)이 그 예이다.
	제조회사, 도매상출신의 SPA기업	후방통합으로 SPA기업이 된 경우이다. 월드, 이토요카도(伊藤世カドウ)가 그 예이다.

출처 : 三田村路子(2002)『一目でわかるファッション業界』日本実業出版社, p.79 참고

예를 들면 일본의 대표적인 소매 계 SPA에는 퍼스트리테일링사의 유니클로와 주식회사양품계획의 MUJIRUSI RYOUHIN(무인양품) 등을 들 수 있다.

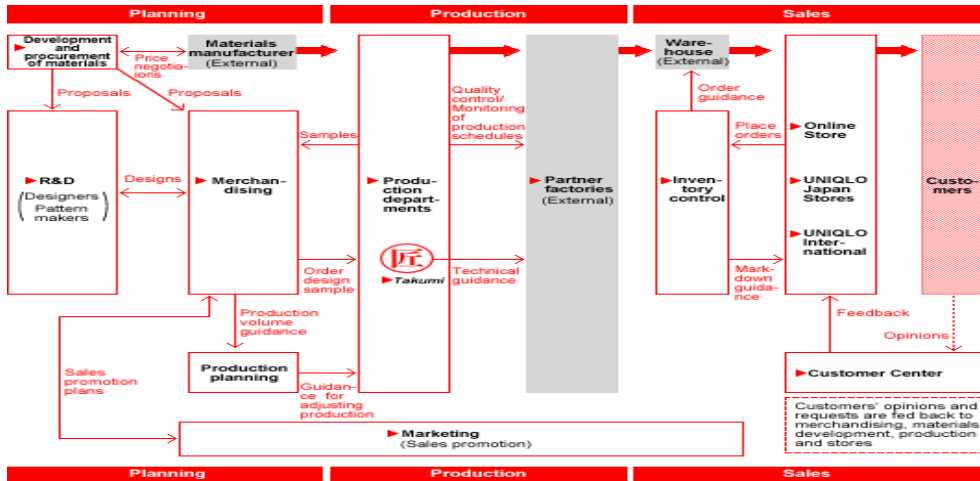
<표 3>을 보면 월드(ワールド)나 산에인터내셔널(サンエーインターナショナル)처럼 어패럴 기업에서 SPA로 진출한 사례도 있다. 어패럴 메이커측도 차례차례로 SPA브랜드를 개발해서 직영점이나 백화점의 인숍(in-shop)전개를 진행하고 있으며 그런 형태가 급성장하고 있다. 대형 전문점이 SPA화하는 것이 하나의 트렌드라고 하겠다.

SPA형 소매점 및 SPA형 어패럴이 살아남기 위해서는 해외 브랜드와도 대항해 나가지 않으면 안 되는 시대가 되었다. 일본의 SPA도 적극적으로 해외 진출을 하고 있지 않으면 생존이 어려워지고 있다는 것이다. 국내에서 SPA의 기반을 굳혀 해외SPA에 대항할 수 있는 기반 만들기를 서둘러야 한다. 지금까지는 해외의 유통 업체를 수입하여 일본형을 만들어내 가는 것으로 일본의 유통 시스템을 구축해왔지만 지금부터는 일본의 구조를 해외에 수출하여 살아남아야 하는 시대에 들어선 것이다. 이것은 한국의 SPA기업에게 많은 시사점을 제공하는 것이다.

해외진출도 M&A 등을 통해서 확대해 가야 할 것이다. 그 전형이 일본에서 「시어리」를 전개하는 링크 인터내셔널(사사키 츠토무 사장 겸 CEO)이다. 2002년에 퍼스트리테일링사와 연계해서 미국의 시어리 본사를 매수하여 글로벌 전략을 진행시키는 입장이 되었다. 말하자면 세븐일레븐(7Eleven)의 성장과정과 유사한 형태이다.

4. Firstretailing사의 사례

유니클로의 원점은 1949년 야마구찌현(山口県)의 우베시(宇部市)에서 남성복전문점인 오고리상사(小郡商事)를 창업한 것이 그 효시이다. 1984년 6월에 유니클로 1호점이 히로시마시(広島市)에서 출점하였고 1991년에 상호를 오고리상사에서 퍼스트리테일링사(ファーストリテイリング社)로 변경한다.



출처: 유니클로 본사 HP에서 인용

<그림 2> 유니클로의 비즈니스 모델

유니클로라는 SPA브랜드의 도입 계기는 「맥도널드와 같은 패스트푸드에 체인점처럼 영 캐주얼웨어업계의 카테고리 킬러가 되는」것을 유니클로 회장이 결의한데서 연유한다고 한다. 매출이 실제로 성장하기 시작하는 것은 1998년 11월의 SPA 도입 이외에 주식 상장에 의해서 염원하던 자본을 손에 넣어 일개 지방 기업에서 전국적인 규모의 기업으로 도약하기 위한 체제를 갖추고 도쿄로 진출하면서 부터이다(<그림 2>를 참조).

1998년 2월에는 본사신사옥이 완성되면서 10월에 플리스¹⁷⁾가 전국적으로 화제가 되었다¹⁸⁾. 유니클로에서 차지하는 플리스의 판매량을 보면 1998년도에는 200만매, 1999년도에는 850만매, 2000년도에는 2,600만매로 판매량이 증가하고 있고 결과적으로 3년간에 일본인의 3명중 1명에게 플리스를 판 것이 되었다.

2001년부터 해외진출을 꾀하여 영국, 중국, 홍콩, 대만, 한국, 미국, 프랑스, 싱가포르, 말레이시아, 러시아로 확대하면서 2012년도 말에는 유니클로의 점포수가 일본국내에 845점포, 해외에 292점포를 운영하고 있다. 그리고 그룹 전체로는 2,222점포를 운영하고 있다¹⁹⁾.(<표 4>를 참조바람)

17) 플리스(fleece)란 페트보틀에서 재생된 섬유. 또는 그 섬유로 짠 천(가볍고 따스함)

18) 月泉博(2012)『ユニクロ 世界一をつかむ経営』日本経済新聞出版社, p.275

19) Firstretailing Annual Report(2012), pp.10-11

<표 4> 유니클로의 업적과 점포수의 추이

(예상은 2013년 4월 11일 현재. 단위: 억 엔)

	2011년 8월 기말		2012 8월 기말		2013년 8월 기말(예상)	
	기말	전기대비	기말	전기대비	기말	전기대비
일본	843	+35	845	+2	854	+9
중국	80	+26	145	+65	225	+80
홍콩	15	+2	16	+1	18	+2
대만	1	+1	17	+16	37	+20
한국	62	+14	80	+18	105	+25
싱가포르	5	+2	7	+2	11	+4
말레이시아	2	+2	5	+3	8	+3
태국	0	0	4	+4	9	+5
필리핀	0	0	1	+1	6	+5
영국	11	-3	10	-1	10	+0
미국	1	0	3	+2	7	+4
프랑스	1	-1	2	+1	3	+1
러시아	3	+2	2	-1	2	+0
합계	1,024	+80	1,137	+113	1,295	+158

출처: 2013년 4월의 퍼스트리테일링사의 발표 자료에서 발췌함.

「옷을 바꾸고 상식을 바꿔서 세상을 바꿔나가자」라는 슬로건을 내세워 2020년에는 매출고 5조 엔으로 세계제일의 SPA기업이 되는 것을 목표로 하고 있다. 세계의 SPA업계에서는 미국의 GAP, 스페인의 ZARA, 스웨덴의 H&M이 매출고 1조3,000억 엔 전후로 수위경쟁을 하고 있는 실정을 감안하면 매출고 5조 엔이라는 목표를 달성하기 위하여 아시아를 중심으로 신규 출점을 급속하게 확대하고 있다²⁰⁾.

글로벌화의 급속한 진행 속에서 2013년 4월에는 전 세계의 점장후보로 채용한 정직원 모두와 임원들의 임금체계를 일률적으로 통합한 ‘세계동일임금’제도를 도입하는 방안을 밝혔다. 또한 2020년에는 유니클로의 점포수를 일본 국내에 1,000점포와 해외에 3,000점포를 계획하고 있는데 그 실현을 위하여 일본 국내의 종업원과 해외의 종업원간에 차별을 없애는 것으로 동일한 평가기준과 동일한 임금체계를 도입하는 것으로 세계 각국의 우수한 인재를 확보하려고 한다²¹⁾.

20) 川嶋幸太郎(2012)『図解 ユニクロ』中経出版, p.114

21) 아사히신문 2013년 4월 23일자 기사를 토대로 작성

2010년도의 사업별 매출액비율은 일본 국내 유니클로사업이 74%, 해외 유니클로사업이 9%, 일본 국내관련 사업이 6%, 글로벌브랜드사업이 11%, 기타가 0.2%의 순서로 일본 국내 사업이 전체의 8할을, 유니클로사업이 전체의 8할을 차지하는 실정이다.

퍼스트리테일링사는 거점지인 일본을 주요활동지로 하고 있으며, 전 세계의 소재 중에서 양질의 원료를 대량으로 안정적으로 공급받아 대량생산, 대량판매로 제조원가와 소매가격을 저렴화 하는데 주력하고 있다. 2006년에는 토레이와 전략적 파트너십계약을 맺어서 히트텍, 사라파인 등 소비자의 잠재적인 니즈를 발굴한 고부가가치상품의 개발에 성공하였다. 철저한 품질관리는 중국기업이 경영하고 있는 생산 공장과 장기적인 전략적 제휴전략에까지 미치고 있다. 이들 공장들은 유니클로와 일체화 된 가상회사(virtual company)이며 함께 부가가치를 추구하는 것으로 리스크와 이익을 함께하는 운명공동체적 관계에 있다²²⁾.

현재 중국, 한국, 태국, 베트남, 캄보디아, 인도, 방글라데시의 70여 위탁생산 공장을 가지고 있는데 그중 75%가 중국에서의 생산이나 중국의 인건비 폭등 등의 이유로 중국에서의 생산비용을 낮춰 갈 예정이다²³⁾.

또한 방적, 편물, 봉제, 공장관리 등의 분야에서 30년에서 45년의 경력을 가진 베테랑기술자에 의한 기술 지도를 수시로 하고 있다. 이 기술자집단은 장인이라고 불리며 그들의 활약으로 파트너공장의 수준 향상을 꾀하고 있다. 또한 모든 파트너공장과 일본 국내의 점포를 인터넷으로 연결한 SCM체제를 구축하였고 각 점포의 판매데이터가 매일 공장으로 보내지도록 되어 있다²⁴⁾.

이 회사는 개량을 거듭하면서 히트상품을 발굴하여 소품종대량판매 전략을 구사하고 있다. 상품개발이 평균 1년으로 비교적 길고 매출이 기대되는 상품에는 개량을 거듭하여 ‘히트텍’ 등의 히트상품으로 육성한다. 우선 상품을 기획하기 전에, 상품을 만들기 위한 정보 수집을 실시하지 않으면 안 된다. 우선 R&D센터에서 정보 수집을 실시한다. R&D(Research and Development)센터란 각 도시, 그룹 기업의 매장이거나 거래처 등에서 세계적인 트렌드와 소비자의 니즈, 라이프스타일 그리고 소재 등의 최신 정보를 수집해서 모은 정보를 바탕으로 매 시즌마다의 콘셉트를 결정해서 세계4대도시(도쿄, 뉴욕, 파리, 밀라노)에서 동시에 디자인 구상을 실시해서 각국의 마켓에 맞추어 상품의 구성과 편집을 실시한다. 2005년도부터 글로벌 R&D체제로 상품개발을 전개하고 있다. 소재 기획에는 세계의 유력 메이커와 직접거래나 교섭을 하거나 토레이(주)와의 업무 제휴에 의한 신소재의 개발 등 기획 단계에서 강력한

22) 猪狩典子, 庄司昌彦(2011)「ユニクログローバル競争における中国の戦略的意味」智場(116), p.29

23) 川嶋幸太郎(2012)『図解 ユニクロ』中経出版, pp.156-157

24) 渡辺人(2011)『ユニクロ戦略(SPA)の徹底 分析データ』ビジネスデータ, p.53

글로벌 네트워크가 두드러지고 있다. 또한 상품아이템은 되도록 늘리지 않으며 색과 무늬에서 다양성을 추구하여 높은 품질의 제품을 대량으로 판매하며, 범용성 있는 제품공급으로 생활필수품과 패션의 중간 혹은 양자를 겸한 상품을 개발하는 개발포지셔닝전략을 유지하고 있다²⁵⁾.

판매 전략은 판매시장인 현지의 문화나 국민성에 근거한 상품개발이나 마케팅, 판매방법 등을 채용한 이른바 현지적응보다는 재무, 조달, 판매 등의 업무프로세스를 글로벌표준으로 통합하여 최적화하는 것으로 경영의 효율화를 꾀하는 글로벌통합에 중점을 두고 있다. 예를 들면 판매가격을 현지시장의 가격대에 맞추어 올리거나 내리거나 하지 않고 모든 나라에서 ‘동일상품 동일가격’이라는 글로벌싱글프라이스(global single price)전략을 채택하고 있다²⁶⁾.

또 「UMIX」라고 부르는 그룹웨어를 운영하고 있으며 본부에서 점포로 보내는 각종 통지 등에 활용하고 있다. 특히 2007년 3월부터 사내 블로그인 「사내 정보 웹」의 활용을 확대하고 있다. 「UMIX」란별로 본부간, 점포간의 정보 공유를 위해서 블로그를 활용하기 시작했다. 향후는 사용언어를 영어로 해서 해외 점포에서도 이용할 수 있도록 해 나갈 방침이다. SPA는 기획으로부터 판매까지를 잇는 톨이 필요하다는 판단에서 유니클로와 같이 판매원에게서 소비자 정보를 얻는다는 방법은 현장의 정보를 살리기 위해서나 새로운 상품 기획에도 연결된다. 유니클로는 앞으로 종래형 SPA로부터 진화한 「정보 발신 SPA」를 목표로 하고 있다. 즉 기술혁신도 퍼스트리테일링사가 보유한 인적자원에 근거하는 것이라는 점은 다른 SPA에게도 많은 시사점을 제공하는 것이다.

5. 결론

SPA형 소매업이나 SPA형 어패럴은 일본에만 국한되지 않고 세계적으로 증가 추세에 있다. 새로운 시대는 심플한 전략 하에서 콘셉트를 명확하게 하는 것으로 지금까지의 어패럴 상식을 깨는 경영이 필요하다. 그런 의미에서 SPA는 섬유산업에서 발생한 새로운 비즈니스 모델이라고 규정할 수 있다.

SPA브랜드가 일본시장에 정착하기까지는 여러 가지 요인이 관계하였다. 특히 일본 어패럴 산업의 역사에서 일본 어패럴산업이 처하고 있는 현상의 심각함을 알 수 있었다. 분명히 일본 어패럴 업계는 심각한 상황에 있다고 말할 수 있다. 그러나 SPA브랜드는 신규 SPA브랜드

25) 猪狩典子, 庄司昌彦(2011.3)「ユニクログローバル競争における中国の戦略的意味」智場(116), p.28

26) 渡辺人(2011.3)『ユニクロ戦略(SPA)の徹底分析データ』ビジネスデータ, p.32

를 낳을 가능성이 있고 SPA브랜드 도입에 의해서 매출이 성장하고 있는 기업도 증가하고 있다. 또 어패럴메이커 출신의 SPA브랜드가 자사 공장을 갖지 않는다는 사실이 어패럴 메이커에 의한 M&A는 증가해 나가는 요인이 될 것이라고 추론할 수 있다. 예를 들면 SPA브랜드를 도입하고 싶어도 자금상 무리인 기업도 대기업 어패럴메이커가 중소 어패럴메이커를 매수하여 업무 제휴하는 형태로 가능해진다는 것이다. SPA시장에 참여하고자 하는 기업에게는 많은 시사점을 제공한다고 판단된다.

그러나 SPA브랜드라는 비즈니스 모델은 어패럴 업계에 있어서 어디까지나 하나의 전략 제시에 지나지 않는다는 사실을 잊어서는 안 되며 세계적으로도 SPA는 확대일로에 있고 향후 SPA는 더욱 더 기업의 성장에 필요한 전략으로 자리매김할 것이다. 오늘날의 패션산업은 고급브랜드제품과 SPA브랜드로 양분되고 있는 현상을 생각하면 타당한 결론이다. 하나의 고급브랜드제품을 런칭시켜서 시장에 정착시키는 것은 지난한 일이다. 그에 비해 SPA브랜드는 사정이 다르다. 한국은 동대문시장과 남대문시장이라는 인프라를 이용하여 글로벌 경영에 도전이 가능한 환경이기 때문이다. 한국도 해외에 진출하여 세계적인 브랜드를 보유한 SPA기업의 출현이 가능한 기반을 구축하였다는 것이 이 논문의 결론이다.

앞으로 한국의 어패럴산업에서도 소비의 양극화가 점점 심화될 것이며 최신의 유행을 저렴한 가격대에 공급하는 SPA브랜드에 점점 더 기대하는 바가 커질 것으로 예상된다. 국내 SPA브랜드에게는 시계열의 사업전략을 면밀하게 수립, 실행해 갈 필요가 있는 것으로 분석된다. 단기적으로는 한국인의 트렌드를 치밀하게 분석하는 것으로 국내시장에서 기반구축에 경영자원을 집중하고 장기적으로는 보편성 있는 트렌드를 창의적으로 창출하는 것으로 해외 SPA브랜드와 경쟁하면서 경쟁우위를 유지할 수 있는 핵심능력을 준비해야 하겠다.

【參考文獻】

- 山村貴敬·鈴木邦成(2009)『アパレル業界のしくみ』ナツメ社
 西島博樹(2004.3)「延期的マーケティングとSCM」『サプライチェーンの形成が地域の流通システムに与える影響に関する研究』
 岩永忠康「SCMの生成と現状—情報共有に基づく延期の原理の応用—」『佐賀大学経済論集』37(2)
 M.E.ポーター著, 土岐坤·中辻萬治·小野寺武夫·戸成富美子訳(1992)『国の競争優位(上)』ダイヤモンド社
 月泉博(2000)『ユニクロ & しまむら完全解剖』小業界
 月泉博(2012)『ユニクロ 世界をつかむ経営』日本経済新聞出版社
 川嶋幸太郎(2012)『図解 ユニクロ』中経出版
 南知恵子(2003.3)「ファッション・ビジネスの論理—ZARAに見るスピードの経済」『流通研究』第6巻 第1号
 B.ジュデール 著, 尾原蓉子 訳(1968)『ファッション・ビジネスの世界—繊維の生産からオート・クチュールまで』東洋経済新報社

- 繊維産業構造改善事業協会(1996)『QRガイドブック』
 維産業構造改善事業協会(1999)『実践QRガイドブック』
 池内清和(2006)「SPA、HSCにおけるDC革新」Business insight 14(1)
 李雪(2009)「アメリカにおけるSPAモデルの生成と発展—ギャップの事例研究—」早稲田商学420・421合併号
 速水良夫(2008)「「本土決戦」時代の幕開け」販売革新
 三田村路子(2002)『一目でわかるファッション業界』日本実業出版社
 猪狩典子, 圧司昌彦(2011.3)「ユニクロ—グローバル競争における中国の戦略的意味」智場(116)
 渡辺人(2011)『ユニクロ戦略(SPA)の徹底分析データ』ビジネスデータ
 김금화(2011)「일본 어패럴 제조업의 변천 및 침체기의 극복방안과 사례연구」『일본근대학연구』제34권
 김희선(2012)「국내외 SPA브랜드의 마케팅전략 특징 연구」『한국의상디자인학회지』제14권 제1호
 김주현·이상윤(2010)「글로벌 SPA의류브랜드의 한국시장 진출. 유니클로(Uniqlo)와 자라(Zara)」『국제경영리뷰』제13권 제4호

논문투고일 : 2014년 09월 10일
 심사개시일 : 2014년 09월 20일
 1차 수정일 : 2114년 10월 08일
 2차 수정일 : 2014년 10월 14일
 게재확정일 : 2014년 10월 19일

<要旨>

일본 어패럴산업에서 보이는 변혁

- SPA업태를 중심으로 -

SPA(Speciality store retailer of Private Label Apparel)는 제조·유통 일괄 형 의류로 번역되는데 제조업체가 상품의 기획에서 생산, 판매의 전 과정을 스스로의 책임 하에 직접 담당하는 업태를 말하며, 1986년의 미국의 GAP가 제일 먼저 도입하였다.

특히 2011년부터 SPA 시장 판도에서 가장 주목해 볼만한 것은 외국 SPA 브랜드와 국내 SPA 브랜드의 경쟁이다. 유니클로, 자라, H&M과 같은 대형 외국 SPA브랜드는 이미 소비자들의 인식에 정착하기까지 쌓아온 노하우와 마케팅 전략을 가지고 있다. 이러한 점을 고려해 보면 국내 SPA 브랜드가 외국 SPA브랜드와의 경쟁에서 지속적인 우위를 가지기 위해선 많은 노력이 필요하다.

소비자들도 단순히 옷만 사고 나가는 과거의 소비 습관과는 달리 브랜드의 독창성 또한 중시한다. 이러한 변화 속에서 어떻게 자신만의 브랜드를 형성해 왔는지를 일본의 사례에서 고찰하고자 하는 것이 이 논문의 목적이다. 소비자들에게 브랜드가 전달하는 그들만의 문화와 분위기를 어떻게 형성하였는가를 안다는 것은 브랜드 특유의 독창성을 형성하는 것이 지상과제인 한국의 SPA브랜드에게 많은 시사점을 제공할 수 있다고 확신한다.

SPA는 어패럴 업계에 있어서 어디까지나 하나의 전략 제시에 지나지 않는다. 그러나 세계적으로도 SPA는 확대일로에 있으며 향후 SPA는 더욱 더 기업의 성장에 필요한 전략으로 자리매김할 것이다. 오늘날의 패션산업은 고급브랜드제품과 SPA가 쌍끌이를 하고 있는 것이 현상이다. 하나의 고급브랜드제품을 런칭시켜서 시장에 정착시키는 것은 지난한 일이다. 그에 비해 SPA는 사정이 다르다. 한국은 동대문시장과 남대문시장이라는 인프라를 이용하여 글로벌 경영에 도전이 가능한 환경이기 때문이다.

The Revolution of Japan Apparel Industry

- SPA as its case study -

SPA (Speciality store retailer of Private Label Apparel) which means manufacturing & distribution in a batch-type clothing is the category that SPA company is responsible for the risk on the entire process from product planning to manufacturing, selling. In 1986, SPA was first introduced by U.S. GAP.

In 2011, the most attention from the SPA market is domestic brands and foreign SPA brand must compete with each other.

Uniqlo, Zara, H & M etc. a large foreign SPA brand accumulated know-how and marketing strategies than domestic SPA brands.

Consumers are not simply going to buy clothing but also focus on the uniqueness of the brand.

In this paper, We are intended to consider how Japanese SPA company to shape the uniqueness of their own brand in these changes. It gave a lot of implications for the South Korean SPA company.

SPA in the apparel industry is no more than one strategy.

In today's fashion industry, There seems to be conducted by luxury brands and SPA companies.

Launching a luxury brand to settle in the market is very difficult task.

In contrast, the situation is different from SPA.

South Korea already have the infrastructure which Namdaemun Market & Dongdaemun Market can challenge for the global business.