

일본 백화점의 영업 전략

- 고감도·고가격과 중감도·저가격으로 이분화

일본에서는 비할 데 없는 소비 불황으로 여러 백화점 영업 전략이 크게 이분화하고 있다. 일본 백화점 협회 통계에 의하면 전국 백화점 판매고는 2009년 11월까지 21개월 연속으로 전년 실적을 밑돌고 있으며, 여성복은 2009년 11월까지 29개월 연속 밑돌고 있어 더욱 어려운 상황이다. 이런 상황에서 추진해야 할 개혁은 기다릴 겨를도 없다. 2010년 1년으로 다음 시대의 갈 길을 제시할 수 있는 백화점만이 살아남게 될 것 같은데, 각 백화점의 전략을 알아봤다.

겨울의 폭풍과 같은 ‘복 주머니 경쟁(sale 競争)’도 끝난 도쿄(東京) 신주쿠(新宿)의 이세탄 멘즈관(伊勢丹 men's館)에서는, 원하는 세일 제품(sale 製品)을 받으려는 손님들이 떼를 지어 밀려들었다. 지하 1층 구두 코너는 신어볼 수도 없을 만큼 복잡한 상황이었고, 2층 디오르 판매장(Dior 販賣場)은 손님이 너무 많아 입장을 조절해야 할 만큼 혼잡하였다. 이번 불황으로 ‘옷 사기 좋아하는 사람’이 일본에서 사라진 것 같이 착각하고 있는 업계 사람도 많고 지갑을 꼭 닫고 있는 요즈음이지만, 비싼 옷을 사는 사람들은 여전히 있다.

미쓰코시 이세탄 홀딩스(三越 伊勢丹 Holdings)는 저가격 노선(低價格 路線)에 끼는 것에 대하여는 부정적인 자세를 여전히 굳게 지키고 있다. 그러나 일본에서 제일 높은 감도를 자랑하는 이세탄 신주쿠 본점, 멘즈관은 감도가 떨어지지 않고 있는데, 판매는 시원찮아 고민하고 있다. 2009년 12월의 기존점 판매고는 2008년과 비교하면 3%만 줄어 건투(健闘)하였지만 11월까지

는 계속 2자리수가 줄어들어 왔다. 그러니까 고감도만으로는 이 난국을 넘어갈 수 없는 것이 분명하여 무슨 대책이든 세울 필요가 있다.

다카시마야(高島屋)는 고감도와 퍼스트 패션(first fashion)의 두 측면을 손님에게 제시하고 있는 것 같다. 신주쿠점에서는 2010년 봄에 유니클로(UNIQLO)를 끌어들이면서, 이세탄에서도 손을 안대고 있는 도쿄의 컬렉션 브랜드(collection brand)나 전시회 브랜드를 수집하고 있다. 아직 지명도가 거의 없는 브랜드의 기간 한정점(期間 限定店)을 받아들이거나, 장차 둔갑(遁甲)할 것 같은 새로운 브랜드를 적극적으로 발굴하려 하고 있다.

고감도·고가격(高感度·高價格)을 원하는 백화점에 필요한 것은 ‘①규모의 장점(scale merit)을 살려, 이득을 본 느낌을 주는 상품을 확충 ②아울렛(outlet)의 개설(開設) ③현대적인 센스를 갖고 있는 바이어(buyer : 購買 擔當)의 기용(起用)’ 등이다.

가격 측면으로는, 현상에서는 소규모의 셀렉트 숍(select shop : 상품을 고르게 갖춘 가게, 또는 외국의 유명 브랜드 상품을 많이 갖춘 점포)과 소매가격은 같으며, 규모의 장점(scale's merit)은 구입 가격이나 도매의 승률에만 반영되고 있다. 소비자에게는 전혀 장점(merit)이 없다. 지금 필요한 것은 가격 면에서도, 상품 면에서도 매력이 있는, 백화점에서만 살 수 있는 상품을 갖추는 것이 필요할 것 같다.

또한 구매 구조(buying 構造)도 개혁하기를 요구하고 있다. 해외 브랜드나 일본 국내의 소규모 브랜드에 위탁하려는 개념은 없고, 완전히 사들이는 것이 중심이 되고 있다. 판매장에서도 신선도(新鮮度)를 요구한다면 그러한 브랜드는 꼭 필요할 것이며, 재고의 리스크를 백화점 측이 맡고 구매할 필요성이 커지고 있다. 구매라는 규모를 늘리기 위하여 필요한 것은, 팔리지 않은

재고를 처분하는 장소이다. 백화점의 아울렛(outlet : 팔다 남은 것이나 하자가 있는 것을 싼값에 파는 상점)으로 나서는 것은, 미쓰코시(三越)의 뉴욕 런웨이의 고베 미다 프리미엄 아울렛(神戸 三田 premium outlet)으로 ‘가게’ 정도인데, 앞으로는 재고를 처분할 수 있는 아울렛으로 나서는 것이 필요하게 될 것이다.

또한 바이어(buyer)를 외부에서 채용하는 것도 생각해 볼 시기가 된 것은 아닐지 고려해야 한다. 이제까지 감도가 높지 않았던 백화점에 과감(drastic)하게 판매장을 개혁할 수 있는 바이어가 있을 것 같지 않다. 외부의 우수한 바이어를 초빙하여, 개혁을 추진하는 것도 하나의 방법이 되겠다.

고감도 고가격을 유지하려는 백화점이 있는 반면에, 대부분은 중감도 저가격으로 빠르게 바뀌고 있다. J 프론트 리테일링(J Front Retailing)에 속해 있는 마쓰사카야(松坂屋)는 2010년 봄에 긴자점(銀座店)에 구로부네(黒船) FF의 상징인 ‘포에버(never) 21’을 도입하고 있다. 이탈리아의 고급 브랜드 ‘구치’가 물러난 후의 ‘초일등지(超一等地)’는 그 가격대 ‘갭(gap)’이 현재의 백화점의 곤경을 상징하고 있는 것 같다. 중감도 저가격의 경우, 점포로 들어오는 손님의 수가 많아지는 것은 틀림없지만, 가격대가 다름으로써 다른 테난트(tenant : 빌딩의 일부 임대사용자)에게 마이너스로 좌우될 가능성도 있을 것이다.

다이마루(大丸)는 아직 젊은 30 전후(前後) 여성 세대(女性 世代)를 타깃(target)으로 한 오사카의 ‘신사이바시점 북관(心齋橋店 北館)’을 2009년 11월에 개업하였다. 백화점이 새로 내는 점포인 ‘프리즈 마트(freeze mart)’ 등의 고감도 저가격 브랜드를 지하 1층, 지하 2층에 모아 놓고, ‘싱긋 웃는 걸즈(girls)’ 판매장으로 제안하였다. 사업은 순조롭게 잘 돌아가고 있다.

다이마루는 2009년 3월에 우메다점(梅田店)에 하루야마 상사(春山 商事)의 ‘P.S.FA 플라티나(platina)’를 도입하는 등 ‘중감도 저가격대(中感渡 低價格帶)의 브랜드의 업태(業態)를 타사(他社)보다도 앞서서 도입하고 있다. 앞으로는 타사가 뒤따라 올 가능성이 있어, 특히 신사복 브랜드 등의 부가 가치가 없는 판매장은, 전문 메이커(專業 maker)의 도산이나 고전하는 경우가 있어, 수년 후에는 교외형 신사복점의 고감도 업태에게는 바뀔 가능성도 있을 것 같다.♣