

글로벌화에 대한 철학을 옷에 담다, 유니클로(UNIQLO)

박 영 은*
이 동 기**

유니클로(UNIQLO: Unique, Clothing Warehouse)는 '독특하고 다양한 의류창고'라는 뜻을 가진 기업으로, 1984년 6월 일본 히로시마에서 탄생하였다. 이후 유니클로는 글로벌 의류 브랜드로 급성장하였고, 관련 업계에서 빠르게 부상하며 이른바 SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel)로 일컬어지는 패스트 패션 브랜드 중 하나로 자리매김하였다.

본 사례연구는 글로벌 SPA 의류 브랜드 중 한국내 매출 1위를 점유하고 있는 유니클로의 성공적인 글로벌 진출 전략을 국제경영의 관점에서 다뤘다. 먼저, 기획과 생산 부문에서 유니클로가 표준화와 현지화 전략, 아웃소싱과 파트너십 전략을 어떻게 구사했는지, 유통 및 판매 부문에서는 영국, 중국, 한국 등 세계 여러 시장에서 어떠한 전략으로 실패와 성공을 이어가며 글로벌 경영에 대한 노하우를 학습했는지 살펴보고자 한다. 이는 빠르게 패러다임이 변화하고 있는 패션 산업을 이해함과 동시에 해외 진입방식 및 글로벌 경쟁 전략 이슈를 국제경영 관점에서 학습하는데 큰 도움을 줄 것이다.

주제어: 패스트 패션, 표준화, 합작투자, 현지화, SPA

1. 불황속에 독주하는 유니클로

유니클로의 경영철학은 '옷을 바꾸고, 의식을 바꾸고, 세계를 바꿔나간다'이다. 컴퓨터와 휴대폰 등이 사람들의 생활양식을 바꿨듯이, 옷으로 세상을 바꾸겠다는 꿈이다.

2009년 5월 2일 오후 도쿄의 변화가 긴자 한복판에 있는 캐주얼 브랜드 유니클로 매장. 화창한 봄날을 맞아 입구부터 손님들로 발 디딜 틈이 없다. 봄 기획상품으로 나온 폴로 티셔츠와 면바지를 색상별로 2~3개씩 장바구니에 담은 대학생, 유모차를 끌

고 다니며 브라탑¹⁾을 고르고 있는 주부, 여름철용 재킷을 입어보는 중년 신사까지 고객층도 다양하다. 중국 단체관광객들도 눈에 띈다. 2008년 경기침체로 썰렁해진 긴자에서 손님이 북적대는 곳은 유니클로 매장뿐이다. 프랑스의 루이비통은 2008년 말 긴자점 신설 계획을 철회했다. 40년 역사의 일본 최대 보석점 미키 긴자점은 올 초 문을 닫았다. 하지만 유니클로는 올 가을 긴자점을 1.5배로 확장하기로 했다.²⁾

2008년 미국에서 시작된 금융위기는 2009년에도 계속 지속되어 전세계를 불황으로 몰고갔다. 그 여파로 건설과 서비스 업체들의 도산이 매일처럼 이어

논문접수일: 2012. 03. 28. 1차 수정본 접수일: 2012. 08. 20. 게재확정일: 2012. 09. 01.

* 서울대학교 경영대학 박사과정(pye777@snu.ac.kr), 제1저자

** 서울대학교 경영대학 교수(rheedong@snu.ac.kr), 교신저자

1) 브라지어 패드가 붙은 여성용 옷

2) 출처: 한국경제매거진, '1승9패의 각오로 덤비면 어떤 일이든 성공', 2009.6.15.

졌고, 백화점, 슈퍼마켓, 의류 등 소매업과 제조업은 가장 먼저 직격탄을 맞았다. 유니클로는 이러한 복마전 속에서 승승장구하고 있는 의류회사이다³⁾. 야나이 다다시 회장은 2020년까지 글로벌 매출을 5조 엔까지 끌어올리고 이 중 절반 이상을 아시아 시장에서 달성하겠다고 밝혔다.

“옷이 지위의 상징인 시대는 지나갔습니다. 아시아 시장에서 명품과 더불어 SPA가 급성장하고 있는만큼 한국에서도 2020년까지 300개 매장을 출점하고 매출 3조원, 영업이익 6천억원을 올리겠습니다.”

(패스트 리테일링 그룹 야나이 다다시 회장, 2011 유니클로 한국 방문 인터뷰 中)

불황을 모르는 유니클로의 성적표는 화려하다. ‘지난 5년간 매출 90% 증가, 점포 수 3배 확장, 평균 영업이익률 15%’. 2009회계연도 결산에서도 매출 6600억 엔(약 9조원) 영업이익 1010억 엔을 달성하였다. 사상 최대 매출, 최대 이익이다. 최대 실적 기록 경신은 2006년부터 현재까지 계속 이어오고 있다.

도쿄 시내 구단시타의 야스쿠니 신사 건너편에 있는 유니클로 도쿄 본부. 160cm가 약간 넘는 작은 키에 스포츠형 짧은 머리, 위아래 치아를 다 드러내며 웃는 모습은 천진스럽기까지 했다. 패스트 리테일링 그룹의 야나이 다다시 회장은 ‘소년’과 같은 모습이지만 시종 자신감 넘치는 어조로 유니클로의 성공 요인과 향후 목표를 명쾌히 설명했다.

“우리의 세계시장 전략의 핵심은 ‘글로벌원(Global One)’입니다. 국가별 상품 전략이 아니라 전 세계를 하나로 보고 상품 단일화 전략으로 가야 하는 것이지요. 그 핵심에 바로 품질, 즉 기능성 의류가 있고, 우리 유니클로가 그것을 해낼 것입니다.”

(패스트 리테일링 그룹 야나이 다다시 회장, 2011 유니클로 도쿄 본사 인터뷰 中)

II. 한국의 의류산업과 패스트 패션(Fast fashion)

2.1 한국의 의류산업: 볼품없는 시장에서 매력덩어리로

“당초 유니클로는 한국 시장을 ‘위험분산을 위한 시장’ 정도로 생각했습니다. 반면에 중국은 아시아를 공략하기 위해 무조건 진출해야 했던 시장이었죠. 그래서 중국에 대한 분석은 많았으나 한국에 대한 사전 준비와 연구는 부족했다고 볼 수 있습니다. 한국의 비싼 땅값이나 보증금 시세에 대해서도요.”

(패스트 리테일링 그룹 야나이 다다시 회장, 2011 유니클로 도쿄 본사 인터뷰 中)

1980년대 한국은 세계 3대 의류 수출국이였다. 그러나, 1980년대 후반 이후 수출의 감소추세와 수입증가로 인해 2005년부터는 수출보다 수입의 비중이 증가했다. 이 당시 한국은 대내외 여건 변화에 제대로 적응하지 못해 성장잠재력이 크게 약화되어 있었고, 글로벌 의류 브랜드들의 파워 증가로 인해 수입을 받아들이고 있었다.⁴⁾ 특히, 내수 경기 영향이 지배적인 한국 의류시장은 최근 수년 동안 지속되어 온 민간소비 침체의 영향으로 성장세 둔화가 불가피하였다.

의류업종은 경기 회복에 따른 수요 증가보다 경기 침체에 따른 소비 위축이 상대적으로 더 크다. 따라서 불황에 따른 영향을 더 크게 받을 수밖에 없다. 게다가 주로 프리미엄제품보다는 시장 비중이 큰 중·저가 제품들의 가격 인하 및 수요 부진 영향이 더 크게 나타난다. 또한, 경기가 불황일수록 의류 소비의 양극화는 더욱 심화된다. 고급의류 및 명품의류, 수입 의류의 판매 비중이 큰 백화점 채널은 전반적인 의류소비 위축에도 불구하고 신규 백화점 수

3) 출처: 가와시마 고타로(2010), 왜 유니클로만 팔리는가.

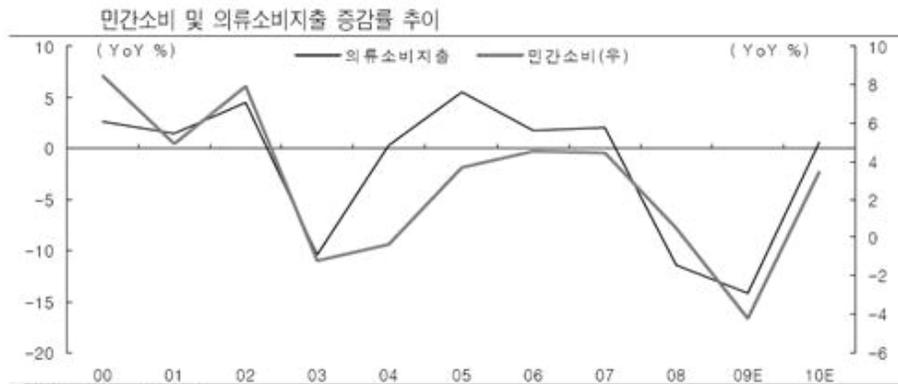
4) 출처: 김주현, 이상윤(2009), 글로벌 SPA의류 브랜드의 한국시장 진출전략.

증가, 국내 관광객 큰 폭 증가에 힘입어 성장세 둔화 폭이 크지 않았다. 그러나 경기 침체 영향으로 저가 제품에 대한 선호도가 높아지고, 의류 소비 자체가 위축되면서 백화점 채널을 통한 시장 성장세 둔화 역시 불가피해졌다.⁵⁾ 한편, 중저가 의류 비중이 큰 할인점 및 온라인 쇼핑몰 등의 판매채널은 경기 불황 속에서 오히려 소비자의 가격 민감도가 커지면서 저가 의류에 대한 구매 비중이 늘어나 상대적으로 높은 성장세를 유지했다. 특히 대형 할인점들이 수익성 향상과 점유율 유지를 위해 패션 의류제품의 판매 비중을 높이면서 저렴한 가격에 좋은 품질을 지닌 PB(자체브랜드) 상품의 출시를 확대한 것도 할인점의 판매 비중을 증가시켰다. 인터넷쇼핑몰도 20~30대를 타깃으로 한 여성 의류 매출이 늘면서 채널 비중이 높아졌으며, 경기 침체로 아웃렛 매장의 할인 판매도 확대되었다. 그러나 이러한 저가제품 비중의 증가 및 할인제품 중심의 판매 채널 성장은 그만큼 시장 규모의 성장세를 둔화시키는 요인으로 작용했다. 특히 브랜드력이 취약한 중소 의류업체들은 할인점, 아웃렛, 인터넷 등의 판매 채널 비중이 크기 때문에 매출 감소의 영향을 크게 받았다. 한

국의 의류시장은 의류 소비 패턴의 양극화로 인해 외형 규모별 양극화가 심화되고 있었다.

뿐만 아니라, 이런 상황속에서 한국 시장에 들어온 수입 브랜드들도 어려움을 겪기는 마찬가지였다. 2001년 처음 한국 시장에 론칭된 망고(MANGO)는 제휴 파트너를 4번이나 변경하는 어려움을 겪었고, 미국의 아메리칸 아패럴, 호주의 벨리걸 등도 국내 정착에 어려움을 겪고 있었다. 특히, 고마진 정책의 백화점 위주 유통환경과 높은 부동산 비용으로 인한 유통망 개설의 어려움은 한국 시장을 SPA 브랜드들이 성공하기 어려운 시장으로 만드는 듯 했다. 게다가 더욱 큰 문제는 국내 소비자들이 일반적으로 트렌드에 매우 민감한 경향을 보이는 데 있었다. 이러한 한국 소비자들의 특성과 함께, 한국에 진입한 해외 브랜드들은 합리적인 가격방식으로 한국 시장에 접근했다가 크게 외면을 받았다. 이렇게 한국의 패션시장은 규모, 유통환경, 소비자 등 많은 측면에서 별 볼일 없는 시장으로 평가되고 있었다.

그러나 한류 열풍이 본격적으로 불기 시작하면서 상황은 달라지기 시작했다. 2004년을 넘어 2005년까지 계속 이어진 아시아내 한류 열풍, 그리고 이머



출처 : 통계청, 한국은행

<그림 1> 민간소비 및 의류소비지출 증감률 추이

5) 출처: 김인혜(2010), 소비가치와 경험적 제품평가가 회소성 메시지 효과에 미치는 영향.

징 마켓의 부상은 한국 시장을 더 이상 볼품없는 천덕꾸러기 시장에서 벗어나게 해주었다. 아시아 사람들은 한류에 열광했으며 한류는 특히 지리적으로 가까운 중국, 일본 등의 국가들에게 문화적으로 큰 영향을 주었다. 이에 따라, 한국의 유행은 아시아의 유행이 되었고, 한국 시장이 아시아 시장을 공략할 수 있는 중요한 거점지라는 인식이 확대되기 시작했다. 포에버21의 디자이너들은 상품기획에 대한 아이디어를 한국 소비자 조사를 통해 얻기 시작했고, 스웨덴 최대의 SPA 브랜드인 H&M 또한 아시아지역총괄사장임지를 서울로 정하였다. 또한, 아시아 시장의 거점지라는 점 외에도 한국 시장을 매력적인 시장으로 부상시킨 또 다른 이유가 있었다. 한국은 5,000만명에 달하는 인구가 좁은 지역에 밀집해 있고, 포르투갈이나 폴란드 등 유럽 국가에 비해 4배 이상의 구매력을 갖췄으며, 사계절이 뚜렷하여 사시사철 꾸준히 소비가 일어나고 있었다.

한국 시장 상황의 변화에 발맞춰, 최근에는 세계 패션산업의 글로벌화가 시장경쟁을 다변화시키고 있다. 특히, 과거에는 세계 패션산업의 생산요소 및 산출물의 수급이 다수의 국내 업체에 의해 로컬시장에서 이루어졌지만, 이제는 글로벌 마켓 단위로 확대되고 있다. 이러한 상황 속에서 한국의 의류 브랜드들은 상품을 잘 만드는 데에만 신경을 써서 디자인을 포함한 상품력을 키우는데 집중했다. 그러나 언제, 무엇을, 어떻게 팔 것이냐에 대한 전략이 상대적으로 미흡했고, 글로벌 패션시장을 주도하는 대형 SPA 브랜드들이 국내에 상륙한 시점부터 설 자리를 잃어갔다. 그리고 그 자리를 일본의 '유니클로(Uniqlo)', 스페인의 '자라(ZARA)', 스웨덴의 'H&M', 미국의 '갭(GAP)' 등의 글로벌 SPA브랜드들이 대신하였다. 이들로 인해 국내 의류 시장의 전체적인 규모는 커졌지만, 글로벌 SPA 브랜드들의 국내 영향력이 커질수록 국내 현지 브랜드들의 입지는 점점

〈표 1〉 해외 3대 SPA 브랜드 및 국내 SPA 브랜드의 국내 실적 비교

구분	해외 SPA 브랜드			국내 SPA 브랜드				
	유니클로 (Uniqlo)	자라 (ZARA)	H&M	스파오 (SPAO)	미쏘 (MIXXO)	제덴 (ZEDEN)	에잇세컨즈 (8seconds)	스파이스칼라 (SPICYCOLOR)
모회사	패스트 리테일링	인디텍스	H&M	이랜드		LG패션	제일모직	
한국 합작회사	FRL코리아	자라리테일코리아	H&M 코리아	SM Ent.	-	LF네트웍스	-	-
진입시기	2004년 12월	2008년 4월	2010년 2월	2009년 11월	2010년 5월	2011년 12월	2012년 2월	2011년 2월
진입방식	합작 (유51:롯데49)	합작 (자80:롯데20)	직접진출	조인트벤처 (SM59:이41)	직영	계열사	직영	직영
2009 매출액	1226억원	799억원	-	-	-	-	-	-
2010 매출액	2260억원	1338억원	372억원	310억원	200억원	-	-	-
2011 매출액	3500억원	2154억원	632억원	700억원	300억원	-	-	-

출처: 각사 홈페이지(유니클로는 8월, 자라는 1월, H&M은 11월 결산법인) 및 기사 참조

좁아져만 갔다.

2.2 SPA와 패스트 패션(Fast Fashion)

SPA의 등장과 더불어, 더 이상 의류는 몇 년에 걸쳐 입는 고가의 사치품이 아닌 시즌의 유행에 맞춰 입고 버리는 일회성 패스트 상품이 되었다. 또, 패션제품의 원가경쟁력이 심화되면서 원가구조가 취약하여 가격경쟁력을 확보할 수 없는 제조업체는 도태되고 있다. 아울러, 가치지향적인 소비패턴의 변화와 경기침체는 SPA 브랜드의 팽창 속도를 더욱 앞당기고 있다. SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel) 개념은 미국 청바지 회사 갭이 1986년 처음으로 도입한 것으로, 최고의 품질과 적절한 운영 마진, 저렴한 가격의 제품을 공급하기 위한 아웃소싱력, 유통력을 갖춘, 패션제조업과 유통업간의 통합된 사업형태이다. '전문점' (Specialty store retailer)과 '자사상표' (Private label) 및 '의류' (Apparel) 라는 의미를 합쳐 탄생한 용어로서, 우리나라 말로 직역하면 '자사 오리지널 기획 브랜드에 의한 어패럴 제조 직판 전문점(Specialty store retailer of Private label Apparel)'이다. 이는 의류기획, 디자인, 생산 제조, 유통 판매까지 전 과정을 제조회사가 직접 관여하는 브랜드를 의미한다. 또, 의류는 물론 이너웨어, 잡화, 생활 잡화, 화장품 등에 이르기까지 다양한 제품을 다루고 있다. 그리고 대형 직영매장을 운영해 저렴한 가격에 발빠르게 유행 트렌드 제품을 만들어 낼 수 있다는 특징이 있다. 하지만 이들 SPA 브랜드의 대량생산과 빠른 공급은 많은 의류폐기물의 증가로 이어져 지구 환경을 위협하고 있으며, 이와 함께 제품의 품질 저하 우려도 제기되고 있다.⁶⁾

국내 패션 시장에서 SPA라는 말이 본격적으로 등

장한 것은 2000년부터이다. 스페인의 '자라(Zara)', 미국의 갭(GAP)에 대한 끊임없는 동경, 1990년대 말 지오다노의 인기, 그리고 일본의 '유니클로'의 성공은 SPA 시스템에 대해 사람들의 관심을 끄는 계기로 작용했다. 이로 인해 국내 의류산업에도 SPA를 지향하는 브랜드들이 하나 둘씩 런칭되기 시작했다. 그러나 초기 SPA는 국내 소비자의 몰이해와 국내 패션 기업들의 접근 미비로 그리 성공적이지 못했다. 하지만, 최근에는 국내 시장 환경에 맞는 SPA 시스템 구축과 시장 접근 전략으로 SPA마켓에 대한 새로운 인식과 환경이 조성되고 있다.

SPA 브랜드는 패스트 패션(Fast Fashion)이라는 의미와도 상통한다. SPA의 가장 본질적인 특징으로는 종래의 '생산자, 판매자(유통업자), 소비자'라는 전통적인 3단계 구조에서, '생산 및 판매 일체 그룹, 소비자'라는 2단계 구조로 제품의 구조가 단순화된 점이 있다. 이같은 단순화된 구조는 소비자 욕구 및 유행의 변화를 빠르게 제품 기획 및 생산에 반영하여 소비자에게 공급할 수 있게 하였다. 한편, 유행에 민감한 패션제품들은 트렌드를 주도하지 못하면 소비자들에게 금방 외면당한다. 매주 새로운 아이템들이 매장에 공급되고 패션니스타들이 되고 싶은 소비자들은 빠르고 쉽게 유행 트렌드를 따라간다. 머리부터 발끝까지 모든 아이템들을 매장에서 쉽고 빠르게 해결할 수 있으며 가격도 저렴하다. 이로 인해 SPA 브랜드들은 '슬로우(slow)'가 아닌 '패스트(fast)' 패션을 가능케 하였고, 희소성이나 고가격보다는 폭넓은 시장과 중저가를 추구하면서 시장을 선점해 나갔다.

대표적인 해외 SPA 브랜드로 유니클로(UNIQLO), 자라(ZARA), H&M, 갭(GAP) 등이 있다. 2001년 「망고」가 국내 시장에 등장한 이래 2003년 「아메리칸어패럴」, 2004년 12월 「유니클로」, 2006년

6) 출처: 콘텐츠 비즈니스 연구회(2010), 유니클로 신화와 SPA브랜드 스토리.

1월 「벨리걸」, 2007년 「갭」과 「파파야」, 2008년 「자라」, 「포에버21」에 이어 2010년 상반기 「H&M」이 런칭되는 등 해외 SPA 브랜드의 국내 진출이 계속 되고 있다.⁷⁾

일본 SPA 브랜드인 유니클로는 2004년 한국에 진출, 7년 만에 매장 다각화와 지방 대도시 매장 확대에 적극 나서며 공격적인 출점 행보를 보여주었다. 2011년 한해 국내 매장을 70개 이상으로 확대하고 매출액 3,500억원(2011년 8월, 회계연도 결산 기준)을 달성하기 위해 상반기에 중대형 매장, 특히 지방점을 집중적으로 오픈했다. 또한 유니클로는 스타일을 중시하는 이들 특히 10~20대와 패션 피플들의 스타일 가이드를 위해 글로벌 어플리케이션 ‘유니클룩스(UNIQULOOKS)’를 오픈했으며 가족 단위의 고객을 위해 키즈라인 입점도 늘리고 있다.

스페인의 대표적 SPA 브랜드인 자라는 스페인인 디텍스(Inditex)그룹이 보유한 패션 체인점 브랜드로, 현재 전 세계에 5000여개 매장을 보유하고 있다. 회사 본부는 스페인 북부 갈리시아에 있고 주요 경쟁자는 H&M과 미국 갭이다. 2011년 1월까지 총 순이익이 32% 증가한 17억 유로에 달했다. 자라는 의류 브랜드인 한편 자라 브랜드를 전문 경영하는 의류 체인 소매 브랜드이기도 하며 “퀵 패션(quick fashion) 혹은 패스트 패션(fast fashion)”의 리더로 분류된다. 전 세계적으로 폭발적인 판매를 기록한 자라의 약점은 바로 품질에 있는데, 중국의 의류 품질 추출 검사 중 여러 제품이 기준 미달 혹은 불합격을 받은 바 있다.

스웨덴의 SPA 브랜드로 2010년에 국내매장을 오픈한 H&M은 1947년 얼링 페르손(Erling Persson)이 창업한 스웨덴의 패스트 패션 기업으로, 세계 40개국에 매장 2200개를 보유하고 있다. 여성복, 남성복, 아동복, 신발, 액세서리 등 다양한 패션 제품

및 매장을 운영하지만 자체 공장은 없다. 중국, 터키 등에 있는 700개 의류 제조업체와 직거래를 통해 저렴한 제조경비로 옷을 만들고 유통전개를 빠르게 하여 성장한 기업이다. 그러나 덩치가 너무 커져서인지 프랑스의 소시에터 제너랄(Societe Generale) 은행은 2012년 H&M사의 순이익이 3.5% 가량 떨어질 것으로 예측, 성장에 제동이 걸릴 것으로 전망했다.

이들이 주도하는 SPA 글로벌 시장에서 국내 SPA 브랜드의 도전은 골리앗과 다윗의 싸움처럼 보인다. 그러나 이제 한국 패션계는 동등하게 맞서 싸우려는 SPA 브랜드들의 각축장이 되고 있다. 해외 SPA 브랜드의 전국 매장 확대와 대형화에 국내 SPA 브랜드들도 이제 소극적인 방어에서 벗어나 공격적인 대처를 하고 있기 때문이다. 이랜드의 「스파오」와 「미쏘」, LG패션의 「젠더」, 제일모직의 「에잇세컨즈」, 「스파이시칼라」가 대표적이다. 이랜드가 야심차게 선보인 SPA 브랜드 스파오는 2009년 11월 오픈한 첫 달 매출이 20억을 넘어섰다. 일요일 영업을 하지 않는 이랜드 기업의 관습을 감안하면, 오히려 글로벌 SPA 브랜드를 능가하는 실적이다. 유니클로의 ‘히트텍’보다 발열성이 우수하면서 가격은 30% 저렴한 ‘웜히트’는 스파오의 간판 베스트셀링 상품이 되었고, 인기 디자이너들이 콜레보레이션한 제품들은 모두 판매되었다. 또한, 이랜드가 전개한 국내 첫 여성복 SPA 브랜드 미소는 2011년 6월 17일 강남점을 확장 재오픈하고 일부 라인에 대한 스타일을 강화했다. 한국형 ‘자라’를 표방하며 출시표를 던진 미소는 글로벌 SPA에 버금가는 1600여 개의 패턴과 디자인을 보유하면서도 가격은 60~70% 수준으로 한국의 젊은 여성들로부터 높은 인기를 얻고 있다. 그 밖에도 POP-Culture SPA 브랜드 스파이시칼라는 2011년 8월 패션의 중심지 가로수길에 대

7) 출처: 한국의류산업협회(<http://gallery.kaia.or.kr>).

형 규모의 플래그십 스토어를 오픈했다. 2월 22일 명동 1호점 런칭 이후, 3월에 2호점, 그리고 런칭 6개월도 채 되지 않아 가장 트렌디한 상권인 가로수길에 새 매장을 보유하게 된 것이다. 아울러 2011년 하반기에만 8개 매장을 추가 오픈하는 등 빠른 속도로 해외 SPA 브랜드에 맞서고 있다.⁸⁾

III. 유니클로(UNIQLO), 작은 양복점에서 시작된 꿈

“젊었을 때는 일하기 싫었습니다. 1970년대 히피가 유행하면서 일을 악의 존재쯤으로 여겼죠. 어떻게 하면 평생 일하지 않고 살 수 있을까 고민도 했습니다.”

(패스트 리테일링 그룹 야나이 다다시 회장, 2009 서울 잠실 롯데호텔 기자간담회 中)

패스트 리테일링(유니클로의 모회사)그룹 야나이 다다시 회장은 처음부터 일벌레는 아니었다. 일본 명문 와세다대 정치경제학부를 나왔지만 히피 문화를 추종하며 빈둥거리던 낭만적인 젊은이였다. 그런 그가 ‘일을 해야겠다’고 결심한 건 지방 변두리에서 ‘오고리 상사’라는 의류점을 운영하던 아버지가 어려움을 겪으면서부터다. 그는 “당시 점원이 7명이었는데 그중 6명이 가게에서 나갔다. 아버지께서 인감을 내주며 가게를 맡으라고 했을 때 무거운 책임감을 느꼈다. 이왕 할 것이라면 제대로, 내 방식대로 잘하자는 생각을 했다”고 말했다.

야나이 회장은 이때 기발한 발상을 한다. ‘옷도 매일 먹는 밥처럼 생필품인데 왜 항상 유행을 따라야 할까. 옷도 라면이나 식품처럼 편의점 같은 곳에서 싸고 간편하게 살 수는 없을까’란 의문을 품은 그는

실제 편의점 같은 형태의 옷가게를 낸다. 1984년 6월 일본 히로시마에 낸 캐주얼 의류매장 유니클로 1호점이 바로 그것이다. 서민들 의생활에 반드시 필요한 품목들, 이를테면 면바지와 셔츠, 기본형 재킷, 스웨터, 양말, 속옷 등을 색상과 사이즈별로 가지런히 늘어놓았다. 가격도 1000엔 미만이 대부분이었다. 사람들은 정말 식료품 가게에서 간장과 라면을 사듯이 유니클로에서 면바지와 셔츠를 사갔다. 워낙 가격이 저렴했기 때문에 셔츠는 두세 벌이 기본, 양말은 색깔별로 가족 전체의 것을 사가는 게 예사일이었다.

“옷은 멋스럽게 잘 입어야 한다는 상식을 깨고 싶습니다. 옷은 패션이라기보다는 생필품이니까요.”

(패스트 리테일링 그룹 야나이 다다시 회장, 2009 서울 잠실 롯데호텔 기자간담회 中)

그러나 야나이 회장은 무엇보다 품질 좋은 제품을 만들어 ‘싸구려는 나쁘다’라는 등식을 깨고싶었다. 그렇게 하려고 하니 단가를 맞춰야 했고, 가장 비용이 많이 드는 유통마진을 없애기 위해 제조부터 생산, 판매까지 일괄적으로 하게 됐다. 지금 전 세계적으로 패션업계의 가장 뜨거운 이슈로 떠오른 SPA 탄생의 순간이었다. 1991년 ‘패스트 리테일링(Fast Retailing)’으로 회사명을 변경하고, 상품기획, 생산, 유통, 판매까지 일괄 진행하는 제조 소매업 SPA를 선언하면서 전환기를 맞게 된다. 회사명이 시사하듯 ‘시장 수요를 제 때 파악하여 고객들이 편리하고 싼 값에 입을 수 있는 의류를 공급한다’라는 사업 원칙을 표방했다. ‘모든 사람이 질 좋은 캐주얼을 입을 수 있도록 하는 글로벌 브랜드’를 모토로 국적, 계급, 직업, 학력, 연령, 성별 등을 초월해 옷을 만든다는 철학을 가지고 있었던 것이다. 이후 유니

8) 출처: Fashion Journal, ‘SPA, 폴리앗 다윗의 싸움 어떻게 전개될까?’ 2011.7.11

클로는 '유니바레 - 어디를 가든 유니클로를 입고 있는 사람들이 넘쳐난다'라는 신조어가 생겨날 정도로 큰 인기를 끌며 확장과 성장의 시대를 열었고, 연매출 약 6,820억엔의 일본 대표 기업으로 성장하게 되었다. 이후로 미국의 '갭'과 함께 '유니클로'는 패스트 패션의 원조가 되었다.⁹⁾

1984년 1호점이 호평을 받으면서 매장을 늘리기 시작한 이후, 1991년 8월말에는 직영점 16개, 신사복과 숙녀복 전문점 6개, 가맹점 7개로 진용을 갖췄다. 그리고 1992년 8월에는 60개(가맹점 포함), 1993년 8월에는 91개, 1998년은 319개, 1999년은 357개, 2000년 421개, 2001년 507개, 2002년 558개, 2003년 581개, 2004년 624개, 2005년 662개, 2006년 701개, 2007년 730개, 2008년 740개 등 매장을 여는 속도는 급격히 빨라졌다. 그 기세가 얼마나 맹렬했는지 한 업계지 기자는 "목표를 설정하고 그것을 향해 쉬지 않고 달리는 유니클로의 에너지는 압도적이다"라고 감탄해 마지않았다. 그러나 무턱대고 매장을 늘린 2001년까지와는 달리 그 이후에는 수익성이 약한 곳은 적극적으로 폐쇄하면서 매장의 체질을 강화해 나갔다.

또한, 유니클로는 약 500제곱미터의 면적에 통나무집 분위기를 낸 단층, 주차장, 유니클로 로고가 새겨진 간판 등의 '표준매장'에서 1000제곱미터 급의 여러 층을 가진 '대형매장'으로 전환해 나갔다. 이는 매장 면적을 두세 배로 늘리면 그만큼 상품의 수와 종류가 풍부해지고, 판매 기회도 늘어난다는 것을 의미했다. 더욱이 코디네이션으로 조합된 상품의 수가 증가하면 여러 상품을 동시에 구입하는 경우가 늘기 때문에 매출도 증대했다. 무엇보다 대형매장에서는 표준매장과는 다른 노하우가 요구되었다. 유니클로는 고객의 요구를 가장 정확히 파악할 수 있는

장소가 매장이라는, 이른바 '현장주의', '매장 중심주의'를 도입하여, 지금 무엇이 필요한지, 무엇이 팔리고 무엇이 팔리지 않는지, 어째서 팔리는지에 관한 모든 정보를 효율적으로 파악했다. 그리고 이러한 현장주의는 현장에 대해 낯익이 알고 있는 점장에게 강력한 권한을 안겨주었다. 매장의 특성을 속속들이 알고 있는 점장들은 발주 관리, 상품 진열, 매장 운영, 판촉에 관한 권한을 전적으로 위임받아, 매장에 관련된 대부분의 업무를 점장 스스로 결정해 나갔다. 이렇다보니 현장주의가 원활히 운영되기 위해 신속하고 합리적인 의사소통이 중요해졌다. 유니클로는 전국을 14개 블록으로 나누고, '블록 리더'라 불리는 14명의 매니저를 둔 다음 그 아래 다시 '슈퍼바이저'를 배치했다. 약 120명의 슈퍼바이저는 한 사람 당 6개 정도의 매장을 맡아 전적으로 관리·지원했다. 블록 리더와 슈퍼바이저는 바로 본사와 매장 사이에서 매개 역할을 담당하며, 이 둘 간의 의사소통과 정보전달을 신속하게 만드는 업무를 맡았다.

유니클로가 최고 영업이익을 기록한 2001년과 2009년은 일본에서 최악의 불황기로 기록되는데, 이 두 해에 유니클로는 플리스(Fleece)와 히트텍(Heattech)이라는 역사에 남을 히트작을 성공시켰다. 극심한 불황은 서민뿐 아니라 주머니 사정이 나빠진 중산층까지 유니클로 매장을 찾게 만들었으며, 야나이 회장은 이 기회를 놓치지 않고 불황용 아이디어 상품을 내놓았다.¹⁰⁾ 야나이 회장이 내놓은 이 상품들(플리스, 히트텍)은 기대 이상으로 폭발적인 반응을 일으켰고, 공전의 히트작이 됐다. 그리고 이러한 원동력을 바탕으로 유니클로는 2012년 현재 일본 내에서만 900개가 넘는 점포를 개설했고, 이 중에는 면적이 기본형인 250평 급 외에 500평 및 1000평급 대형점도 포함되어 있다. 이제 패스트 리

9) 출처: 가와시마 고타로(2010), 야나이 다다시, 유니클로 이야기.

10) 출처: 이연수(2003), 불황기에는 소비자의 심리를 읽어라.

테일링은 연간 매출 8200억엔(11조1763억원)에 영업이익률 14%가 넘는 일본의 대표 우량기업이 되었다.

“저의 인생은 ‘9패1승’이라고 할 정도로 실패가 많았습니다. 그러나 실패를 자양분 삼아 끊임없이 도전한 것이 성공의 비결이라고 봅니다.”

(패스트리테일링 그룹 야나이 다다시 회장, ‘1승 9패 유니클로처럼’ 中¹¹⁾)

유니클로는 일본에서의 성공을 발판 삼아 2001년 영국 출점을 시작으로 해외진출에 뛰어 들었다. 이후 유니클로는 해외진출을 가속화하여 현재 중국, 홍콩, 한국, 미국, 프랑스, 싱가포르, 말레이시아, 러시아, 대만, 태국 등에 진출했으며, 글로벌 기반점 형태의 점포(flagship store)를 세계 각국의 패션 도시로 확대해 나가고 있다.

IV. 글로벌 브랜드의 철학을 옷에 담다

4.1 유니클로식 중국 생산의 비밀

중국에 공장을 두고 제품을 생산하는 회사는 유니클로만이 아니다. 어느 산업, 어느 기업이든 중국 생산을 통해 비용을 절감하고 있으며, 이는 제조업체 사이에서 일종의 유행이 되었다. 그러나 비용 절감이라는 이유 하나만으로 중국시장이 가진 위험성을 모두 외면할 수는 없다.

정치적으로는 공산주의를 표방하면서도 경제적으로는 자본주의 시스템이 급속도로 확산되고 있는 중국의 상황은 매우 불안정해 보였다. 법이나 제도도

시시각각 변하고 있는데, 어느 날 갑자기 관련법이 바뀌었다며 잘 운영되던 회사를 쫓아내는 경우도 비일비재 했다. 또 2008년 ‘쓰레기 만두 파동’, ‘발암 물질 장어 파동’ 등 안좋은 사건이 연이어 발생하면서 중국산에 대한 신뢰도는 떨어졌다. 명품을 복제한 모조품과 저작권을 침해한 해적판들이 차고 넘쳤고, 의류의 경우 수량이 틀리는 것은 기본이고 바느질이 엉성한 제품, 정해진 순서대로 만들지 않은 제품, 엉뚱한 단추를 달아놓거나 가격표를 잘못된 위치에 붙여놓은 경우가 허다했다. 보다 심각한 경우는 뛰어난 기술로 좋은 물건을 만들어 놓고 수량을 속여서 빼돌리기 한 것이다. 즉 납기일을 어겨가면서 추가 생산한 다음 뒷거래로 이익을 챙겼다.¹²⁾

이러한 위험성에도 불구하고 유니클로가 생산 거점으로 중국을 선택한 것은 ‘저가격 고품질’을 향한 유니클로의 굳건한 의지를 잘 보여준다. 가격을 낮출 수만 있다면 뭐든지 하겠다는 자세였다. 유니클로 제품의 90퍼센트는 중국 기업과의 직접 거래 혹은 상사를 증개한 거래를 통해 만들어졌다. 의류생산은 노동집약적인 산업으로 기계로 대체할 수 있는 공정이 적다. 따라서 인건비가 일본의 10분의 1에 불과한 중국 공장에서 생산하면 한층 비용을 절감할 수 있다. 유니클로도 이같은 중국의 이점을 십분 활용했다.

그러나 유니클로의 경우 중국 생산에 관한 업무를 거래처에 전적으로 맡기지 않았다. 1999년 4월에는 상하이, 같은 해 9월에는 광저우에 생산을 관리할 사무소를 설치했고 담당자를 상주시켰다. 2001년에는 중국 현지 회사와 합병하여 패스트 리테일링의 중국 자회사를 설립했다. 또한 일본내 유니클로 매장에서 점장 일을 경험하면서 유니클로의 경영이념을 익힌 중국인들을 선두에 세워 중국에서

11) 출처: 츠키이즈미 히로시(2010), 유니클로 1승9패 vs 시마무라 9승 1패.

12) 출처: 요코다 마사오(2012), 유니클로 제국의 빛과 그림자.

의 생산 관리를 총괄하도록 함으로써 품질을 현격하게 향상시켰다. 유니클로는 거래의 80퍼센트는 중개무역상사를 통해 처리하고 20퍼센트만 직접적으로 관리했다. 아무래도 자금이나 인허가와 관련된 문제를 해결하기 위해서는 현지 사정을 감안해야 했기 때문이다. 다만 현지에 자회사를 두고 현지 기업과의 물리적 거리를 줄였다는 점에서 다른 기업과 차별화 되었다.

또한, '일본식' 생산관리법을 도입하여 효율적인 생산체제를 구축할 수 있도록 만들었다. '일본식' 생산관리법이란 생산 공정은 능률적으로 진행하고 제품은 공정별로 마무리 짓고 처리 시간을 계산하여 재고가 남지 않도록 관리하는 방식이다. 즉, 공장 안에 공정을 받으면서 장시간 머무르는 제품이 없도록 하는 것이 일본식 생산관리의 핵심이다. 또한 제품별로 번호를 붙여놓기 때문에 납품된 물건 가운데 불량률이 생기면 그 제품이 언제, 어느 공장에서 만들어졌는지 한눈에 알 수가 있다. 이로 인해 불량품이 나온 원인을 빠르고 쉽게 찾을 수 있었다.¹³⁾

중국의 조악한 상품이나 위조 문제는 유니클로와는 관계가 없었다. 유니클로는 1986년 중국 생산에 착수한 이래 20년 이상 좋은 실적을 쌓았고, 현지 기업은 높은 생산력과 품질을 보증했다. 다만 유니클로가 전 세계를 상대로 사업을 확장해나가기 위해서는 국가 위험도(country risk)를 분산해야 했다. 이같은 판단은 플리스 열풍 이후 중국 생산의 비율을 낮추게 만들었다. 또 지난 10년간 중국 경제의 비약적인 발전으로 계속해서 높아지는 인건비도 부담으로 작용했다. 한마디로 중국 생산의 이점이 크게 줄어든 것이다. 더욱이 유니클로와는 직접적인 관련이 없다고 해도 전 세계에 만연한 중국 제품에 대한 불신도 중국에 대한 의존도를 점차 줄이도록

만들었다. 값싼 중국제 의류에 대해 긴급수입제한조치(safeguard)를 취하는 나라가 늘고 있다는 것도 하나의 이유가 됐다. 미국이나 유럽, 남아프리카 등은 이미 중국 제품에 대한 긴급수입제한조치를 발동하고 높은 관세를 부과한 전력이 있다. 현재는 중국에서 90퍼센트를 생산하고(이전에는 100퍼센트), 나머지 10퍼센트는 베트남이나 캄보디아에서 만들어지고 있다. 그리고 향후 생산 거점을 단계적으로 동남아시아로 옮기고자 하는 시도를 거듭하고 있다. 이제 유니클로는 미래의 중국을 '생산 거점'이라기보다는 '거대 시장'으로 보고 전략을 다시 수정하고 있다.

4.2 글로벌 표준화인가, 현지화인가!

“글로벌 시대에서는 국가별 상품 전략이 무조건 통하지는 않습니다. 글로벌 시장을 하나로 보고, 상품 단일화 전략으로 가야 하죠. 이를 위해 유니클로가 강조하는 두 가지 모토 중 하나는 '글로벌 원(Global One)'입니다. 우리가 만든 상품이 특정 시장이 아니라 전 세계에서 골고루 먹힐 수 있도록 해야 한다는 것이지요. 또 하나는 '전원(全員) 경영'입니다. 이는 모든 직원이 경영자 마인드를 갖도록 하는 것입니다. 오늘 입사한 파트타이머까지도 '이게 정말 고객에게 도움이 될까'라는 경영자적 문제의식을 갖고 접근해야 합니다.”

(패스트 리테일링 그룹 야나이 다다시 회장, 2011 유니클로 도쿄 본사 인터뷰 중¹⁴⁾)

유니클로가 세계시장에서 추구하는 글로벌 전략은 기본적으로 '단일화' 전략이다. 이는 유니클로의 생산 공정 방식과도 연관이 있다. 즉, 경쟁력 있는 주력 아이템 1~2개를 대량으로 생산하여 판매하는 소품종 대량생산의 방식을 취한다는 것이다. 이러한 방식은 다른 SPA 브랜드와 차별화되는 유니클로의

13) 출처: 김성호(2010), 1승 9패 유니클로처럼.

14) 출처: 중앙일보, [Close-up] 일본 최고 부자 된 야나이 다다시 유니클로 회장 인터뷰. 2011.7.15.

특징이기도 하다. 시즌별로 ‘캠페인 상품’을 정해 집중 판매하는 것이 바로 이에 해당되는 전략이다. 예를 들어 여름에는 폴로티, 프린트 티셔츠를, 봄과 가을에는 니트, 가디건 등을 내세우는 것이다. 유니클로는 이러한 소품종 대량생산 방식을 통해 비용을 절감했고, 해마다 그해 트렌드에 맞춰 소재, 색상, 디자인을 조금씩 바꾸는 방식을 통해 개발비까지 최소화함으로써 가격 측면에서 엄청난 경쟁우위를 확보했다.

그리고 유니클로는 이러한 ‘단일화’ 전략을 통해 소수의 제품에 집중함으로써 품질을 향상시킬 수 있었다. 한 품목을 대체로 100만장 이상 만드는 유니클로의 방식은 캐시미어, 코튼과 같은 고급 소재를 쓰더라도 원가절감을 가능케 했다. 그리고 이는 품질의 향상을 가져다 주었다. 뿐만 아니라, 마스터 팀이라고 하는 본사의 베테랑 기술자들을 생산 위탁 공장에 파견하여 일본의 고유 섬유 기술을 중국의 파트너 공장의 기술자에게 직접 전수하는 등의 노력 또한 아끼지 않았다. 그러나 이것만으로는 세계시장에서 유니클로의 거대한 성공이 설명되지 않는다.

유니클로는 단일화된 ‘표준화 전략’만으로 성공한 것이 아니다. 과거부터 현재까지 수많은 기업들이 표준화 전략을 통해 저가격, 고품질의 상품을 시장에 내놓았지만 표준화 전략만이 적합한 몇몇 시장을 제외하고는 각국의 사회·문화·경제적 특성을 극복하지 못하여 실패했다. 예를 들어, 5,000만명에 달하는 인구가 좁은 지역에 밀집해 있고, 그 인구 대부분이 트렌드에 매우 민감한 한국의 경우 표준화 전략만으로 공략하기는 어려운 국가였다.

2012년 5월, ‘유니클로 신라면’이라는 검색어가 네이버 실시간 상위 검색어로 오르면서 화제가 되었다. 기사인즉, 유니클로에서 신라면 티셔츠가 나온다는 내용이었다. 일본의 의류회사에서 만든 옷에 한국 식품기업의 상표가 그려진 티셔츠가 나온다는 기사는 사람들의 많은 이목을 끌었다. 이 티셔츠는

유니클로가 진행하는 현지화 프로젝트 중 하나로서 2003년부터 시작된 UT기업 콜레보레이션 컬렉션의 하나로 진행된 것이다. UT컬렉션은 해당 기업의 브랜드 로고를 변형시키지 않고 하나의 문화로 소비자에게 전달한다는 철학을 가지고 있다. 그동안 IBM, 마이크로소프트, 도요타, P&G 등 세계적으로 브랜드 파워를 인정받는 업체들이 여기에 참여했다. 세계적인 기업을 티셔츠에 담아내는 의류브랜드로서 유니클로의 현지화 전략은 표준화된 글로벌 전략속에서 더욱 돋보였다. 이밖에도 유니클로는 방글라데시 등 동남아시아의 위탁공장에서 현지 전용 제품을 만들어 저소득 농촌 여성들에게 파는 현지화 전략도 꾸준히 진행중이다.

4.3 성장 동력이 된 아웃소싱과 파트너쉽

“자라나 H&M은 거래처 수가 1000개는 넘을 것입니다. 그러나 우리는 100개 이내로 제한하고 있습니다. 우리는 단순히 바이어와 납품업체 관계가 아니라 파트너란 생각을 갖고 있지요. 그래서 상품 개발도 공동으로 합니다. 경쟁업체들의 경우 싸게 빨리 공급하는 것이 중요하기 때문에 많은 회사와 거래를 하고 있지만 우리는 좋은 품질의 제품을 만드는 회사와 장기간 거래 관계를 유지한다는 원칙을 지키고 있습니다.”

(패스트 리테일링 그룹 야나이 다다시 회장, 2011 유니클로 도쿄 본사 인터뷰 중)

유니클로는 중국을 벗어나 아시아 각국으로 생산 거점을 확대시킴에 따라 상품의 품질을 유지하기 위해 철저한 관리 체제를 구축했다. 또한, 생산 위탁 공장의 품질 향상 및 생산을 개선을 도모하고자 중국의 상하이, 심천, 베트남의 호치민 사무소에 본사 베테랑 기술자(마스터)를 파견하여 봉제 및 공장 관리 등 일본 섬유 기술을 파트너 공장의 기술자들에게 직접 전수했다. 특히 유니클로는 중국 70개사의 생산 위탁 공장을 비즈니스 파트너로 삼았고, 유니클로 ‘마스터팀’이 적극적으로 기술을 지원했다. 일

본 섬유산업에서 30년 이상의 경험을 가진 기술자 집단인 마스터팀은 방적, 방직, 직포, 염색, 봉제, 마무리, 출하에 이르기까지 공정 관리 전반에 걸쳐 장인의 기술을 공장에 전수했다. 덕분에 유니클로 공장에서 일하는 기술자들의 실력이 크게 향상됐고, 특히 신뢰하기 힘들었던 중국 공장에서 품질이 고르고 상품성이 뛰어난 제품을 연중무휴로 생산할 수 있게 됐다. 그 결과 100만 단위로 대량 생산되는 상품에 대해서도 높은 품질을 유지했다. 이러한 유니클로의 '파트너십'은 품질의 향상을 도모함으로써 유니클로를 성공으로 이끈 주 동력이 됐다.

V. 옷에 날개를 달아 세계시장으로...

5.1 영국진출, 실패를 학습으로

유니클로는 1999년 플리스를 통한 일본 국내에서의 성공을 발판 삼아 2001년에는 매출 4조원을 넘겼고, 그 해 영국 출점을 시작으로 본격적인 해외 진출을 시작한다. 유니클로는 같은 섬나라로 영국과 일본의 국민성이 비슷하고 친숙한 면이 많다고 판단하여 영국을 가장 먼저 해외진출지로 선택했다.

유니클로는 본격적인 영업을 하기 앞서 2000년 6월 영국에 단독투자 방식으로 현지법인을 설립했다. 그러나 영국 근무자로 데려온 사람들은 유니클로의 기존 문화에 적응된 일본인 중심이었고, 이들은 영어를 제대로 할 줄 모르거나 해외 경험이 부족한 사람들이었다. 2001년 9월 1호점을 시작으로 4개의 매장을 거의 동시에 개장했고, 21개의 매장까지 확대했으나 2003년 5월 결국 5개의 매장만을 남기고 나머지는 동시에 폐점했다. 당시 손실 금액은 30억 엔 정도였고, 진출 당시인 2001년 영업이익은 11억 엔 적자였다.

유니클로의 첫 해외진출이 실패로 돌아간데는 일본에서의 큰 성공에 따른 자신감과 자만감이 한 몫했다. 현지 사정에 대해 제대로 알지 못했던 유니클로는 2000년 단독 투자법인을 설립한 이후, 2001년 9월 그들의 첫 매장을 런던의 핵심지역이 아닌 외곽에서 출발했다. 이는 일본에서처럼 가까운 지역에서 옷을 구매하게 하겠다는 일본식 전략을 영국 진출에 그대로 반영한 것이다. 그러나 유럽 시장의 의류 구매는 쇼핑의 중심지에서 이뤄진다는 점을 간과했고, 이후 유니클로는 런던의 핵심지역인 리젠트 스트리트에 다시 매장을 오픈했다. 그리고 유니클로는 무조건 매장수를 늘리는 것보다 수익성을 확보하면서 점진적으로 진출해야 한다는 결론을 내렸다.

한편, 유니클로는 영국 진출시 상품이 아닌 브랜딩 전략으로 접근했다. 유니클로 현재의 영문 로고체와 로고 칼라는 1997년 당시 완성됐으나, 두 번째 브랜딩 전략은 이번 해외진출 계획과 맞물려 진행됐다. 유니클로는 해외 시장 진입을 위한 첫 번째 계획으로 NIKE의 'JUST DO IT'으로 유명한 미국의 광고기획사 W+K(Wieden&Kennedy)와 본격적인 글로벌 브랜딩 작업에 돌입했다. 그러나 이들의 결합은 그리 오래가지 못했는데, 바로 유니클로가 지향한 일본식 마케팅 전략은 영국 현지인에게 브랜드 인지도를 높이는데 큰 영향을 미치지 못했기 때문이다. 일본에서는 저렴한 가격에 품질 좋은 제품이 통했지만, 패션시장이 발달한 영국시장에서는 제품보다 브랜드를 앞세운 전략이 통하지 않았다.

이러한 일련의 일들은 유니클로로 하여금 각국 문화와 조직운영에 맞춰 비즈니스 전략을 바꾸게 만든 계기가 됐다. 특히 유니클로는 영국에서 브랜딩 전략의 실패로 영국 현지인들에게 외면을 당한뒤, 2002년 디자인 연구소를 각 국가 거점 별로 개설하기 시작했다. 일본과 똑같은 상품 구성을 하되, 영국에 디자인팀을 따로 구성하여 좀 더 영국에 초점을 맞추는 디자인으로 제작된 제품이 출시되도록 하였다. 유니

클로는 첫 해외진출인 영국 진출을 통해 큰 실패를 겪었지만, 이를 기반으로 지금의 브랜딩 전략과 플래그십 스토어 전략 등 현지화를 위한 기반 작업을 구축할 수 있었다. 현지 경영은 많은 경험이 필요한 일임을 야나이 회장이 절감한 시기였다.

“실패하더라도 회사가 망하지 않으면 됩니다. 실패할 거라면 빨리 실패를 경험하는 편이 낫죠. 비즈니스는 이론대로, 계획대로 되는 것이 아니니까요. 빨리 실패하고, 빨리 깨닫고, 빨리 수습하는 것이 제 성공 비결입니다.”

(패스트 리테일링 그룹 야나이 다다시 회장, 유니클로 이야기 中)

5.2 중국시장 진출 : 성공의 발판마련

2001년 영국으로 해외진출을 첫 시도한 것에 이어 유니클로는 아시아 지역을 주요 목표시장으로 선정하고, 중국 시장을 중심으로 신흥시장 공략에 나서기로 했다. 2002년 9월 유니클로는 중국의 상하이에 매장을 오픈했고, 중국 시장에 유니클로의 이름을 알리기 시작한 이래 2012년 4월 기준으로 중국 내 총 127개의 매장을 소유할 수 있게 됐다.

유니클로는 중국을 시장으로 보고 선점하기 앞서, 1999년 상하이, 광저우에 생산관리 사무소를 먼저 설립했다. 직원 80명이 생산관리를 위탁한 모든 공장을 매일 순회하면서 생산에 관한 업무 노하우를 먼저 획득했고, 그 뒤 2001년 기존 현지 회사와 합병하여 자회사를 설립했다. 그러나 2002년 중국 시장에 진출한 이후 유니클로가 현재까지 순탄한 과정을 거쳐 온 것만은 아니다. 초기 유니클로는 일본에서 성공을 거둔 전략 그대로 ‘저가 고품질’을 적용하여 상품을 출시했다. 그러나 유니클로가 책정한 ‘저렴한 가격’은 중국 내에 존재하는 토종 캐주얼 브랜

드에 비해 가격이 비싼 수준에 있었다. 결국 중국 서민들에게는 저가 브랜드가 아니었고, 부유층에는 저급 브랜드로 인식되면서 다시한번 해외시장 진출의 실패를 겪게 된다. 일본의 서민층 소득 수준과 중국의 서민층 소득 수준의 차이를 간과함으로써 유니클로는 중국에서 좋지 않은 성과를 거두고, 2006년 중국시장에서 대대적으로 철수했다.

그러나 영국에 이어 중국에서 이같은 실패를 다시 겪은 후, 야나이 회장은 “미래 세계 최대의 소비시장이 될 중국을 그냥 지켜보고 있을 수는 없는 일¹⁵⁾”이라며, 2년간의 조정 기간을 거쳐 2008년 중국으로 재진출을 시도하게 된다. 그리고 이번에는 중국의 중산층을 목표로 선정했다.

“유니클로는 중국시장에 재진출하면서 목표대상을 중국 중산층으로 정하고, 중국의 토종 캐주얼 의류업체들과의 가격경쟁을 피하기로 했습니다. 그리고 제품의 품질과 품격 홍보에 주력함과 동시에, ZARA, H&M, C&A 등과 같은 최신 유행 브랜드들이 자리한 패션거리에 매장을 개장했습니다. 이로써 소비자들에게 ‘품질, 절약 및 저가, 트렌드 패션’이라는 브랜드 이미지를 전달할 수 있었습니다.”

(유니클로 중국 공청시 매장 매니저 인터뷰 中)

한편, 유니클로는 중국 내에 있는 점포의 디스플레이를 주 2~3회 바꿔 점포에 변화를 주고자 노력했다. 중국인 중 특히 패션에 민감한 20~30대는 일본 패션지의 영향을 직접적으로 받고 있었고, 일본의 최신 패션 정보를 얻어 그 유행을 쫓는 것을 세련된 것으로 인식했다. 유니클로는 이러한 중국 젊은 층을 타깃으로 잡았고, 자주 디스플레이를 바꿔 줌으로써 싫증나지 않는 매장을 만들어갔다. 그결과 유니클로는 최신 유행에 민감하다는 이미지를 중국 젊은 층에게 효과적으로 각인시켰다.

15) 아시아경제, ‘유니클로, 중국 정벌에 나서다’. 2012.3.25.

또한, 최근 중국에서는 웨이보(중국 판 트위터), 런런왕(중국 판 페이스북) 등 SNS가 활성화 되고 있는데, 유니클로는 이를 적극 활용하여 마케팅 실적에 독특한 효과를 봤다. 2010년 12월 유니클로는 중국 최대 SNS 사이트인 '런런왕'과 협력해 '럭키라인(Lucky Line) 이벤트'를 실시했다. 럭키라인 이벤트는 소비자가 SNS 사이트 또는 유니클로 홈페이지에 개설된 유니클로 가상점포에서 자신이 좋아하는 게임 캐릭터를 선정해 줄을 서서 가상 구매하면 할인쿠폰, 아이폰, 유니클로 한정판 제품 당첨 기회를 얻을 수 있는 이른바 '줄서기 게임'이다. 실제 당첨되면 이를 유니클로 오프라인 매장에서 사용할 수 있다. 유니클로는 줄서는 캐릭터로 중국 소비자들에게 익숙한 손오공, 만두, 판다 등을 선정했다. 그리고 참가자가 자신의 차례에서 당첨여부를 게임 화면 하단에서 즉시 확인하여 아무것도 당첨되지 않았을 경우 5분 후 다시 줄을 설 수 있도록 프로그램화했다. 이로써 처음 실시하는 이벤트임에도 불구하고 133만명이 참여하는 대성공을 거뒀다. 이로 인해 유니클로는 오프라인 매장에서 원만하게 매출 목표를 달성해 나갔고, 유니클로 온라인쇼핑몰도 하루 평균 방문자수 2만명에서 10만명으로 늘리는데 성공했다. 유니클로 관계자는 "유니클로는 중국의 최신 소비 트렌드라 할 수 있는 SNS 마케팅을 통해 인지도 제고는 물론 매출확대라는 두 마리 토끼를 모두 잡았다"고 설명했다.

5.3 한국시장에서의 한판 승부

유니클로는 처음부터 한국 시장을 주요 공략시장으로 고려하지 않았지만, 위험분산의 목적으로 진출하게 된다. 일본 패스트 리테일링사 51%, 롯데쇼핑 49%의 지분율을 가지고 2004년 12월 유니클로는

FRL 코리아를 설립했다. 이렇게 대등한 합작투자 방식은 패스트 리테일링사에 있어 2004년 기준으로 한국에게만 허용한 유일한 방식이었다. 세계 7개국에 진출해 있던 패스트 리테일링사는 그동안 대등한 합작 형태가 아닌 직접 방식 혹은 합작 후 대거 지분 인수로 합병하는 방식으로 진출했었다. 그러나 여러 나라에 진출하면서 겪은 시행착오를 바탕으로, 이 회사는 롯데쇼핑과 합작의 형태로 한국에 진출했다. 이러한 지분구조는 합작법인의 임직원 구성이나 파트너 기업끼리의 커뮤니케이션에도 그대로 반영됐다. 현재 유니클로 한국법인은 한국인 사장과 일본인 부사장이 공동으로 맡고 있으며, 한국인 3명과 일본인 4명의 이사회로 구성되어 있다. 즉, 이사회나 팀장급 이상의 경영진에 양측 인사가 고루 섞여 있고, 커뮤니케이션도 활발하게 이루어지고 있다. 이를 통해 한국 현지의 사회·문화·경제적 특성을 더 잘 파악할 수 있었고, 단순히 매출액만을 고려하지 않고 유통 확보, 가격정책과 수익성에 대한 문제, 컬러, 사이즈, 마케팅 등 세밀한 부분까지 신경을 쓸 수 있게 되었다. 특히, 유니클로가 단독투자라는 기존의 방식을 버리면서까지 롯데쇼핑과 합작투자를 한 것은 유통채널의 확보가 어려운 한국 시장에서 막강한 유통채널을 확보하고 있는 롯데의 배경이 크게 작용했기 때문이다. 따라서 유니클로는 한국의 높은 임대료나 보증금을 감안할 때 단독투자시 부담해야 할 대형매장 투자비를 절감하면서 롯데가 가진 유통 파워를 효과적으로 활용할 수 있었다.¹⁶⁾

또한, 유니클로는 국내 글로벌 SPA 브랜드로는 유일하게 김민희, 공효진, 이나영 등 한국 스타 모델을 기용했다. 외국인 모델이나 글로벌 광고를 사용하는 타 SPA 브랜드들과 달리 국내 소비자들을 겨냥한 캠페인을 지속적으로 진행해왔던 유니클로만의 차별화된 점이다. 김민희, 공효진, 이나영으로 이어

16) 출처: 김기주(2004), 04년 패션시장의 평가와 05년 전망.

〈표 2〉 유니클로의 국내 점포 수 및 매출액 추이(단위: 억원)

회계년도	2005	2006	2007	2008	2009	2010
매장수(개)	4	10	15	23	41	58
매출액(억원)	-	300	500	800	1,226	2,260
성장률(%)	-	-	67	60	63	69

출처: FRL Korea(2009)

지는 유니클로의 한국 여성 모델의 계보는 대중적이면서도 세련된 스타일을 추구하는 국내 소비자들에게 친근하게 다가갔고, 국내 사정에 맞는 적절한 마케팅을 구사하고자 한 유니클로의 전략과도 잘 맞았다. 그 밖에도, 기존의 SPA 브랜드들이 트렌디한 아이템으로 승부를 걸때 유니클로는 론칭부터 지금까지 모던하고 클래식한 아이템에 합리적인 가격대로 승부를 걸었고, 결국 SPA 브랜드를 찾는 한국의 서민들로부터 큰 환영을 받았다.

한편, 대표적인 글로벌 SPA 브랜드로서 한국시장에서 선두 위치를 차지하고 있는 유니클로는 경쟁자 자라(ZARA)와 여러 가지 면에서 비교의 대상이 되고 있다. 먼저, 유니클로는 51:49라는 거의 대등한 지분구조로 합작했으나, 자라의 경우 롯데쇼핑과 80:20의 지분구조로 합작하여 '자라 리테일코리아(Zara Retail Korea)'를 설립했다. 자라 합작법인의 이사회에는 지분율에 정확히 비례하는 숫자(5명 중 1명)의 롯데 임원이 참여하고 있을 뿐이다. 그리고 유니클로는 백화점과 가두점(road shop) 형태의 매장전략을 구사했다. 초기 3년동안에는 합작파트너인 롯데백화점이 롯데 이외의 백화점 입점을 하지 못하도록 했으나, 매장 확대를 성장전략으로 삼고 있는 지금은 백화점과 마트 등 롯데 유통망 이외에도 코엑스점을 비롯한 가두점 형태, 기타 백화점과 마트 입점 점포 등 다양한 형태의 매장 입점을 허락했다. 자라의 경우도 유니클로와 마찬가지로 2013년까지 이른바 '빅3(롯데, 신세계, 현대)' 백화점 중 롯데에만 입점할 수 있다는 조건이 합작계약

서에 담겨있다. 그러나 2009년 2월 6호점인 대구 동성로점을 시작으로 서울 및 수도권에 머무르지 않고 전국 상권 공략에 나서기 시작했다. 자라는 무엇보다 한국 매장을 전세계 매장과 동일한 매뉴얼대로 운영한다는 원칙하에, 인테리어 공사에 스페인에서 공수해 온 집기를 사용할 만큼 많은 투자비를 사용했다. 제품 전략 측면에 있어서 유니클로는 소품종 대량생산의 원칙을 적용했고, 한국 시장에 공급하는 제품 또한 글로벌 제품믹스와 동일하게 기본 스타일을 강조하는 제품이 주가 됐다. 크게 유행을 타지 않는 기본적인 디자인을 가지고 대량생산을 하므로 위험부담을 상대적으로 적게 가져갈 수 있었다. 이월 상품은 물론 해당 시즌의 상품도 소비자 반응을 보아가며 할인을 통해 재고를 소진시키므로, 1년 이상 되는 상품의 재고율은 거의 제로(0)에 가깝다. 광고를 포함한 마케팅 전략은 표준화와 현지화를 동시에 추구하고 있다. 옷의 디자인이나 사이즈는 글로벌 표준 제품이 공급되지만, 광고는 본사에서 글로벌 광고를 제작하면 언어는 한국어로, 특히 모델은 한국인 모델로 교체되었다. 이른바 '글로벌 원(Global One)' 전략을 기본으로 현지에 맞춰 조금씩 변형을 가하기 시작했다. 반면, 자라는 다품종 소량생산을 원칙으로 한다. 따라서 제품믹스의 구성이 다양하며, 신속한 신상품 교체를 통해 새로운 트렌드와 희소성을 요구하는 소비자들에게 크게 어필하고 있다. 특히 한국 시장은 소비자 반응이 빨라 본사에서 생산하는 아이템을 모두 소화하며, '지금 이 제품을 안 사면 못산다'라는 인식이 심어져 있어 방문 고객의

구매자극에 큰 효과를 발휘하고 있다. 그러나 자라의 한국 가격은 본고장인 유럽 시장에 비해 높은 편이다. 최근 신상품 가격을 평균 30% 인하하겠다는 발표를 한 것도 한국시장에서의 가격경쟁력을 확보하기 위한 조치로 보였다. 그 밖에 자라는 강력한 브랜드 파워를 바탕으로 본사의 일관된 전략을 전세계 매장에 그대로 적용한다. 그러나 최근 자라는 한국에서의 브랜드 인지도를 상승시키기 위해 버스 래핑(wrapping) 광고 등을 처음 도입하기도 했다.

현재까지 한국 시장에서는 유니클로가 매출액 면에서나 매장수 면에서는 월등히 앞서고 있어 유니클

로의 이러한 전략들이 성공한 듯 보인다. 그러나 연계 순위가 뒤바뀌지는 아무도 모를 일이다.

유니클로는 지난 2011년 11월 11일 한국에서 가장 땅값이 비싸다는 서울의 최중심부인 명동에 약 1,200평의 아시아 최대 규모 대형매장을 오픈했다.¹⁷⁾ 일본 캐주얼 브랜드 ‘유니클로 명동 중앙점’은 하루매출 13억원을 달성하며 국내 의류매장 사상 최고의 매출을 기록했다. 매장 오픈 기념 세일을 한 사흘 동안 약 12만 명의 소비자들이 다녀갔고, 총 36억원의 매출을 올렸다. 명동매장은 국내 소비자뿐만 아니라 아시아권 관광객들이 총집합하는 곳인

〈표 3〉 유니클로와 자라의 기본 현황 및 전략 비교

구분	유니클로	자라
브랜드 탄생시기	1984년	1975년
진출국가수(04년 기준)	7개국	73개국
한국 진출시점	2004년 12월	2008년 4월
한국 진입방법	합작투자(유니클로 : 롯데 = 51:49)	합작투자(자라 : 롯데 = 80:20)
회사명	FRL Korea	Zara Retail Korea
한국내 매장수	64개(2011년 기준)	31개(2011년 기준)
매장 운영형태	직영 위주	직영 위주
매출액	1,300억원(2009년 회계연도)	월 평균 80억원(2009년 9월 기준)
상품구성 및 특징	고품질의 베이직 캐주얼 Non-age 유니섹스 캐주얼 니트, 청바지 등 기본 품목 위주 소품종 대량생산	여성, 남성, 아동, 베이직, TRF 트렌디한 디자인 위주 주2회 신상품 출시 다품종 소량생산
가격대	티셔츠 : 2만원 정도 청바지 : 5만원 정도 재킷 : 6만원 정도 코트 : 8만원 정도	티셔츠 : 2~6만원 정도 청바지 : 6~8만원 정도 재킷 : 6~10만원 정도 코트 : 21~32만원 정도
생산 및 조달	상품의 90%는 중국에서 생산 (파트너형 협력업체)	14개 스페인 자사 직영공장에서 60~65% 공급
주요고객층	10~50대	20~30대
기획 및 디자인	사내 디자인팀 + 아티스트와 협업	사내 디자인팀
SPA 유형	RETAIL형	MAKER형

출처: 각사 및 언론 보도자료, 김주현, 이상윤(2009) 재인용 및 수정.

17) 출처: 아시아경제, ‘111111’ 그날 이후, 유니클로의 미래를 읽는다, 2011.11.13

만큼 관광객 판매율 역시 매우 높았다. 9,900원에 세일 판매한 유니클로 히트택 제품을 사기 위해 소비자들은 4시간 이상 기다려야 했다. 유니클로의 2011년(2010년9월 ~ 2011년 8월) 한국시장 매출실적은 3,500억원 이상으로, 전년 대비 44%나 상승한 수치이다. 영업이익도 520억원이었으며 점포수도 전국 63개점에 달했다. 이들 매장에서 판매된 의류 수량만 1,700만장이었다. 유니클로는 2014년까지 매장수를 150개까지 늘리고, 매출도 1조원을 달성해, 한국시장에서 단일 캐주얼 브랜드로 최고의 자리에 올라선다는 야심찬 계획을 발표했다.

“아시아 최대의 한국 최초 글로벌 플래그십 스토어가 오픈했습니다. 지금까지 유니클로의 원리 원칙은 변함없지만, 이 글로벌 플래그십 스토어가 다른 매장과 다른 가장 큰 차이점은 판매하는 상품이 다르다는 것입니다. 글로벌 플래그십 스토어에서만 판매하는 제품이 있는 것이지요. 이 곳 매장 1층에 있는 100% 캐시미어 제품은 한국 점포에서만 팔고 있는 제품이구요. 반면 14900원 팬츠는 전 세계 글로벌 플래그십 스토어에서 판매하는 제품이에요. ‘유니클로의 모든 상품이 있다, 여기에 없는 상품이 없다’, 이것이 우리가 보여줄 수 있는 것입니다. 그리고 상품 디스플레이 자체에서 유니클로의 새로운 모습, 진화된 모습을 보이려고 해요. 그래서 글로벌 플래그십 스토어만의 특수한 집기를 사용해요. 일반 유니클로 매장과는 달라진 형태이죠. 이것은 직선미를 강조한 스타일이구요, 질서정연하게 반듯한 스타일. 튀어나오거나 돌출된 게 없는 그런 스타일입니다.”
(유니클로 글로벌 플래그십 스토어 명동중앙점 강승원 점장 인터뷰 中)

VI. 유니클로, 공룡이 되다

2011년 전 세계 2200여 개 매장에서 8148억 엔

(약 11조800억원)의 매출을 기록한 유니클로의 지주회사, 패스트 리테일링은 꾸준히 성장하고 있다. 유니클로는 세계적인 경제위기에서도 성장가도를 이어나갔으며 SCM시스템과 규모의 경제, 소재의 차별화, 효율적인 매장관리, 품질관리, 원가절감, 현지 에 맞는 마케팅을 통해 다른 의류 브랜드보다 높은 고지에 빠르게 오를 수 있었다. 고객의 니즈를 파악하고 충분히 충족시킴으로써 세계적인 경기침체에도 꾸준히 성장한 유니클로의 전망은 매우 밝다.

그러나 유니클로는 경쟁사인 자라, H&M에 비해 아직 세계화에는 취약한 편이다. 2011회계분기(2010년9월1일~2011년8월31일) 유니클로 일본 판매는 6001억엔(약 8조2376억원)이었고, 해외 판매는 여기에 6분의 1도 못 미치는 937억엔(1조2862억원)을 기록했다. 유니클로의 모회사인 패스트 리테일링의 해외 실적은 경쟁회사인 인디텍스(자라 모회사), H&M과 비교할 때 60%에 그치고 영업이익은 3분의 1에 달했다. 모건스탠리의 오다 요키미 애널리스트는 “유니클로가 아시아 시장의 규모를 더욱 키운다면 이익이 크게 늘어날 것”이라면서 “특히 중국의 매장 수를 늘리면 자라, H&M을 앞설 만큼 판매가 급증할 것”이라고 전망했다. 야나이 회장은 아시아 시장 확장에 사활을 걸고 일본을 제외한 아시아에 2011년 100개 매장을 열고 향후 수년간 매년 200~300개 이상의 매장을 추가로 열기로 했다. 유니클로의 목표는 4년 내 해외 매장에서 높은 수익을 거두는 것이다.¹⁸⁾

그 중 한국은 유니클로에게 새로운 목표를 이어가게 하는 아시아의 주요 공략시장이 되었다. 이제 한국 시장은 국내 기업뿐 아니라 세계 글로벌 의류시장의 각축전이 되었기 때문이다. 먼저, 제일모직, LG패션 등 패션 토종 대기업들이 해외 브랜드 일색이던 SPA 시장에 본격 진출을 알렸다. 2012년 하

18) 아시아경제, ‘유니클로, 중국 정벌에 나서다’. 2012.3.25.

반기에는 '홀리스터'와 '아메리칸이글'(이상 미국), '오이쇼', '코르테피엘'(스페인), '탑숍'(영국) 등이 한국에 진출할 예정이다. 유행을 좇으면서도 고품질과 합리적인 가격을 찾는 소비형태가 바뀌지 않는 이상 SPA 브랜드의 강세는 꾸준히 이어질 것이다. 또, 한국 시장 뿐만 아니라 동남아시아 시장으로의 글로벌 SPA 브랜드 진출은 더욱 확대될 것이다. 유니클로는 동남아시아에서 이미 싱가포르, 말레이시아, 태국 등에서 매장을 운영하고 있고, 필리핀 수도 마닐라에 유니클로 1호점을 개설하여 향후 3년 동안 필리핀 내에 50개 매장을 열겠다고 발표했다. 이후 인도네시아와 베트남에도 진출할 계획이라고 알렸다. 글로벌 SPA 의류 브랜드들의 한국 시장, 그리고 이들의 더욱 확대된 글로벌 진출은 단순히 외국 브랜드의 시장점유율 상승을 의미하는 것이 아니라 패션의류 업계의 전반적인 패러다임 변화를 의미한다. 명품으로 분류되는 고급 패션 의류에 대한 수요도 여전히 존재하지만, '패스트 패션'에 적극적으로 반응하는 국내 및 해외 소비자들의 변화야말로 패션 업계가 가장 주목해야 할 점이다. 유니클로의 야나이 회장은 이러한 변화속에서 어떻게 살아남을지 고민에 휩싸였다.

2011년 10월 14일, 뉴욕 맨해튼의 5번가, 뉴욕 시민들이 오랫동안 기다려왔던 '유니클로 5번가' 개관식이 열렸다. 유니클로 5번가는 미국에서 두 번째로 문을 연 유니클로 전문매장이다. 1호점은 맨해튼 남부 브로드웨이 546번가에 있다. 유니클로 5번가 매장은 크기가 무려 4600m²에 달한다. 45개의 계산대와 1000여명의 직원이 있는 이 매장은 맨해튼 5번가에서 가장 큰 의류 매장이다. 15년 계약기간 동안 무려 3억 달러를 쏟아부어야 하는 엄청난 임대료에서 보이듯, 유니클로는 5번가 매장에 유니클로의 사운을 걸고 있다. 5번가 매장을 통해 유니클로를 고급화, 세계화하겠다는 구상이다. 개관식에 참석한 유니클로 회장 야나이는 2020년까지 미국 내

매장 수를 일본의 배인 1600개 정도로 확장할 계획이라고 밝혔다. 즉 1년에 대략 180개의 매장을 세운다는 것이다. 개관식에 참석하기 위해 2000여명이 줄서서 기다리는 바람에 5번가 전체는 마비가 될 정도였다. 이날 보여준 뉴욕시민과 미디어의 '특별한 반응'을 보면 유니클로의 앞날이 상당히 밝을 것이라는 전망을 하게 해준다. 일본 특유의 친절함 인사와 빠른 서비스는 마치 도쿄에 와 있는 것 같은 착각에 빠지게 만든다. 유니클로에 간다는 것은 바로 '메이드 인 재팬'을 경험한다는 것이리라... 유니클로 회장 야나이는 이제 옷에 날개를 달아 세계 시장으로 날아오를 준비를 모두 마쳤다.

참고문헌

1. 문헌자료

- 가와시마 고타로 지음; 이서연 옮김(2010), 왜 유니클로만 팔리는가: 불황 속에서 더욱 빛나는 유니클로의 성공 전략, 서울: 오늘의책.
- 가와시마 고타로 지음; 양영철 옮김(2010), 야나이 다다시, 유니클로 이야기, 서울: 비즈니스북스.
- 김기주(2004), "04년 패션시장의 평가와 '05년 전망," KOFOTI(한국섬유산업연합회), 한국리서치 '04년 3분기 보고서.
- 김성호(2010), "1승9패 유니클로처럼," 고양: 위즈덤하우스.
- 김주현·이상윤(2009), "글로벌 SPA 의류 브랜드의 한국시장 진출: 유니클로(Uniqlo)와 자라(Zara)," **국제경영리뷰**, 제13권 제4호.
- 김인혜(2010), "소비가치와 경험적 제품평가가 회소성 메시징 효과에 미치는 영향." 덕성여자대학교.
- 박영욱(2011), "패션 전문매장의 분포패턴과 전파속도 연구." 서울시립대학교.
- 이상윤(2010), "글로벌 SPA의류 브랜드의 한국시장 진출 전략: 자라(Zara)와 유니클로(UNIQLO)," 숙명

여대 대학원.
 이연수(2003), “불황기에는 소비자의 심리를 읽어라”. LG
 경제연구원.
 요코다 마스오 지음; 양영철 옮김(2012), 유니클로 제국의
 빛과 그림자, 서울: 서울문화사.
 장세진(2009), 글로벌 경영 - 글로벌 경쟁시대의 국제경영,
 서울: 박영사.
 정승아(2011), “SPA매장의 VMD가 제품평가 및 구매 선
 호도에 미치는 영향.” 한국패션디자인학회지.
 콘텐츠 비즈니스 연구회(2010), 유니클로 신화와 SPA브랜
 드 스토리. 서울: 미래를 소유한 사람들(엠에스미
 디어).
 츠키이즈미 히로시 지음(2010), 유니클로 1승9패 VS 시마
 무라 9승1패, 서울: 머니플러스
 하승(2011), 저렴하면서도 멋진 상품-칩시크의 성공비결.
 삼성경제연구소
 Gary Gereffi(1999), “International Trade and In-
 dustrial Upgrading in the Apparel Com-
 modity Chain,” *Journal of International
 Economics*, 48, 37-70.
 John J. Wild(2012), *International Business: The
 New Challenges of Globalization*, Pearson.
 Pankaj Ghemawat, Jose Luis Nueno(2006), ZARA:
 Fast Fashion. *HARVARD BUSINESS REVIEW*.
 No.9-703-497.

2. 언론자료

아시아경제, ‘‘111111’ 그날 이후, 유니클로의 미래를 읽는
 다’, 2011.11.13
 아시아경제, ‘유니클로, 중국 정벌에 나서다’, 2012.3.25
 중앙일보, ‘[Close-up] 일본 최고 부자 된 야나이 다다시 유
 니클로 회장 인터뷰’, 2011.3.31
 중앙일보, ‘[스페셜 리포트] 패스트패션 빅3 CEO들, 철학
 이 달랐다’, 2011.7.15
 한국경제매거진, ‘1승9패의 각오로 덤비면 어떤 일이든 성
 공’, 2009.6.15
 LG경제연구소, ‘의류산업의 타임 투 마켓 성공사례’, 2008

Fashion Journal, ‘SPA, 폴리아트 다윗의 싸움 어떻게 전개
 될까?’ 2011.7.11

3. 웹사이트

유니클로 일본 홈페이지(<http://www.uniqlo.com/jp>)
 유니클로 한국 홈페이지(<http://www.uniqlo.kr>)
 한국의류산업협회(<http://gallery.kaia.or.kr>)

UNIQLO!

The Philosophy Of Globalization Moves In Clothes

Young Eun Park* · Dong Kee Rhee**

Abstract

UNIQLO, which has the meaning of 'unique, clothing warehouse', was born in Hiroshima, Japan, in June 1984. Since then, UNIQLO was the fastest growing as the global clothing brand and also, became the famous global SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel) fashion brand, which makes so-called 'fast fashion' possible. This case study analyzes UNIQLO's successful overseas market entry strategies in terms of international business. First of all, we discuss about how UNIQLO used standardization and localization strategy, outsourcing and partnership strategy on the process of planning and production and then how UNIQLO could enter in England, China and Korea market on the process of distribution and sale. Specially, we handle about how UNIQLO could success in Korea market after this company entered Korea through a joint venture with Lotte. In the end, this case provides the understanding of fast paradigm shift in the fashion industry and gives a big help in learning of entry mode strategies and global competition strategies in terms of international management issues.

Key Words: Fast Fashion, Joint Venture, Localization, SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel), Standardization

* Ph. D. Candidate, College of Business Administration, Seoul National University.

** Professor, College of Business Administration, Seoul National University.

<Teaching Note>

글로벌화에 대한 철학을 옷에 담다,
유니클로(UNIQLO)

I. Synopsis

유니클로(UNIQLO: Unique, Clothing Warehouse)는 '독특하고 다양한 의류창고'라는 뜻을 가진 기업으로, 1984년 6월 일본 히로시마에서 탄생했다. 이후 유니클로는 글로벌 의류 브랜드로 급성장했고, 관련 업계에서 빠르게 부상하며 이른바 SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel)로 일컬어지는 패스트 패션 브랜드 중 하나로 자리매김했다.

본 사례연구는 글로벌 SPA 의류 브랜드 중 한국 내 매출 1위를 점유하고 있는 유니클로의 성공적인 글로벌 진출 전략을 국제경영의 관점에서 다뤘다. 먼저, 기획과 생산 부문에서 유니클로가 표준화와 현지화 전략, 아웃소싱과 파트너십 전략을 어떻게 구사했는지, 유통 및 판매 부문에서는 영국, 중국, 한국 등 세계 여러 시장에서 어떠한 전략으로 실패와 성공을 이어가며 글로벌 경영에 대한 노하우를 학습했는지 살펴보고자 한다. 이는 빠르게 패러다임이 변화하고 있는 패션 산업을 이해함과 동시에 해외 진입방식 및 글로벌 경쟁 전략 이슈를 국제경영 관점에서 학습하는데 큰 도움을 줄 것이다.

II. Teaching Points

1. SPA와 패스트 패션(Fast Fashion)

'SPA(Specialty retailer of Private label Apparel)'는 미국 청바지 회사 '갭(GAP)'이 1986년 처음으로 도입한 개념이다. '전문점' (Speciality store retailer)과 '자사상표' (Private label) 및 '의류' (Apparel) 라는 의미를 합친 Speciality store retailer of Private label Apparel의 약자로, 의류기획, 디자인, 생산, 제조, 유통, 판매까지 전 과정을 제조회사가 직접 관여하는 브랜드를 의미한다. 대형 직영매장을 운영해 비용을 절감, 저렴한 가격에 발빠르게 유행 트렌드 제품을 내놓는 특징을 지니고 있다.¹⁹⁾ SPA는 자사의 라벨(브랜드)에 의해 상품의 기획 및 개발에서부터 생산과 판매 활동에 이르는 전 과정을 하나로 통합시켜 주는 프로세스 혁신전략의 산물이다. 이는 기존에 제조업체 혹은 유통업체가 다수의 협력업체들과 가졌던 다소 느슨한 형태의 협력 관계에서 오는 비효율성을 극복하기 위해 만들어진 새로운 시스템이다. 즉, SPA는 한 기업이 강력한 형태의 수직적 통합을 이루어 보다 빠르고 효율적인 프로세스로 생산하여 판매하는 패스트 패션 브랜드이다. 본 사례는 이러한 특성을 가진 현재 패션 산업의

19) 출처: 박영욱(2011), 패션 전문매장의 분포패턴과 전파속도 연구.

패러다임 변화를 살펴보고, 기업 차원 및 산업 차원의 이해를 도모하는 것을 목적으로 한다.

2. 해외시장 진입방식

해외시장 진입방식 중 해외직접투자(FDI: Foreign Direct Investment)는 크게 단독투자와 합작투자로 나뉜다. 자본금에 대한 소유권 비율로 구분할 때, 100% 지분을 소유한 경우는 단독투자, 100% 미만의 경우는 합작투자라고 한다. 그리고 기업이 100% 단독투자를 하는 경우에도 신설투자(Greenfield)와 기존기업의 인수합병(Acquisition)이라는 두 가지 선택이 있다. 합작투자의 경우 대표적인 방법으로 두 회사의 지분을 합쳐 새로운 법인을 신설하는 조인트 벤처(Joint venture)가 있다.²⁰⁾ 유니클로의 경우 한국진출시 롯데와의 51대 49 지분율 합작 투자를 통해 'FRL Korea'를 설립하였다. 경쟁사인 자라(ZARA)의 경우도 롯데와 80대 20의 지분율을 합쳐 'Zara Retail Korea'를 설립하였다. 이같은 해외시장 진입방식의 특성을 살펴보고, 단독투자방식인 그린필드와의 차이점 및 장단점에 대해서도 논해보고자 한다.

3. 글로벌 표준화 및 현지화

기업이 해외시장에 진출해 기업 활동을 전개할 때 일반적으로 크게 두 가지 요인을 감안해야 한다. 하나는 모국 또는 타 국가에서 습득한 경쟁우위를 현지 시장에 이전해야 하는 점이고, 또 다른 하나는 현지 시장여건에 기업의 활동을 적응시키는 현지화를 해야 한다는 점이다. 그러나 기업은 두 가지 요인 중 어느 한 요인만을 선택할 수는 없고, 상대적인 비중의 결정에 따라야 한다. 즉 전자의 요인에 비중을 상대적

으로 높게 두면 표준화 전략(Standardization), 곧, 순수한 의미에서의 글로벌(Global) 전략을 택하는 것이고, 반대로 후자의 요인에 치중하면 현지화 전략(Localization)을 선택하는 것이다. 예를 들어, 표준화 전략은 각국 시장의 환경차이에 관계 없이 동일화된 표준제품을 만들어, 표준화된 전략에 따라 판매하는 것을 말하고, 현지화 전략은 현지시장의 기후, 사용조건, 제품선호도 등의 차이가 존재할 경우 현지시장에 적합하게 전략을 수정하는 것이다. 유니클로는 먼저 전세계 시장에 동일한 표준화 전략을 기본으로 시장을 확대해 나갔으며, 이후 각 현지 시장별로 조금씩 전략을 수정해 나갔다. 이러한 유니클로의 초기 글로벌 전략은 글로벌 경쟁 전략 모형(I-R Grid) 상에서 제2사분면인 'Global'에 해당된다. 제품의 표준화를 통해 '규모의 경제(Scale Economies)'를 실현하여 '운영의 효율성(Global Efficiency)'을 달성한 것이다. 따라서 이러한 전략이 가진 장점과 단점을 함께 살펴봄으로써 글로벌 기업의 표준화 및 현지화 이슈를 함께 학습할 수 있다.

III. Assignment Questions

1. 유니클로는 아시아 최대규모 매장을 한국의 명동에 오픈했다. 그러나 왜 생산 입지로는 중국을 선택했는가? 또, 향후 생산거점으로서의 중국이 어떻게 변화될 것인지도 함께 논하라.
2. 유니클로가 일본 내수시장에서 사용한 전략은 해외시장 진출시 사용한 전략과 어떻게 연관되며 차이가 나는지 설명하시오.

20) 출처: John J. Wild(2012), International Business.

3. 유니클로와 같은 다국적 기업이 겪는 글로벌 표준화 및 현지화 전략 간의 갈등을 설명하십시오. 아울러 경쟁 SPA 브랜드인 자라와 비교했을 때, 유니클로의 글로벌화 전략은 어떠한 면에서 차이가 나는지 논해보시오.
4. 유니클로는 한국시장 진출시 왜 100% 단독투자가 아닌 합작투자 방식을 선택했는가? 향후, 유니클로가 단독투자 방식으로 전환할 가능성은 없는지 논해보라.
5. 글로벌 SPA 브랜드들의 한국시장 진출은 국내 패션 의류산업에도 큰 영향을 미치고 있다. 과연, 한국 업체들은 어떠한 전략으로 국내시장을 방어 및 해외시장으로 진출할 수 있을 것인지 논해보라.

IV. Analysis

1. 유니클로는 아시아 최대규모 매장을 한국의 명동에 오픈했다. 그러나 왜 생산 입지로는 중국을 선택했는가? 또, 향후 생산거점으로서의 중국이 어떻게 변화될 것인지도 함께 논하라.

더닝(J.H.Dunning)은 해외직접투자(FDI: Foreign Direct Investment)를 설명하기 위해서 다음 세 가지 과제를 해결해야 한다고 보았다. 첫째, 다국적 기업이 외국인비용(LOF: Liability of Foreignness, 외국기업이 낮은 해외시장에서 현지기업에 비해 갖는 불리한 점)에도 불구하고 현지기업들과의 경쟁에서 이길 수 있는 요인은 무엇인지, 둘째, 해외시장진출 방식으로 해외직접투자, 라이선싱, 수출 등의 다양한 방식이 있는데, 왜 직접투자를 선호하는지, 셋째, 해외시장진출 시 수많은 현지국 중에서 왜 특정

국가, 특정 지역에 진출하는가이다. 더닝의 절충이론(Dunning's Eclectic Paradigm 혹은 OLI Theory)은 이 세 가지 중요한 과제에 답하기 위하여 독점적 우위이론과 내부화 이론, 그리고 입지이론을 가미하여 해외직접투자를 종합적, 포괄적으로 설명하고자 한 이론이다. 더닝에 따르면 다국적 기업(MNE)의 해외직접투자는 그 기업이 다른 기업에 대해 갖고 있는 기업 특유의 우위, 즉 독점적 경쟁우위(Ownership advantage), 내부화 우위(internalization advantage), 장소 특유의 우위(Location-specific advantage) 등의 요건에 의해 결정된다.

이중, 특히 장소 특유의 우위란 어느 특정지역에서만 구입할 수 있는 경영자원을 활용하기 위해서는 그 나라에 직접투자의 형태로 진입하여야 한다는 것을 의미한다. 예를 들어, 원유, 목재와 같은 천연자원을 확보하기 위해서는 그러한 천연자원들을 구할 수 있는 지역에 현지법인을 설립하여 활용해야 한다. 또한 노동력 역시 쉽게 이동할 수 없으므로, 값싼 노동력을 이용하기 위해서는 저임금국가에 직접투자를 해야만 한다. 이러한 내용을 바탕으로 유니클로가 생산입지로서 중국을 선택한 이유는 다음과 같다.

첫째, 기본적으로 중국은 저렴한 임금으로 주목을 받고 있다. 그리고 풍부한 노동력을 갖추고 있다. 그렇기 때문에 많은 글로벌 회사가 중국에 공장을 세워 진출하고 있다. 근면하고 성실한 중국 노동자들은 기술을 배울 수 있는, 즉, 수준 높은 기술을 갖고 있는 기업에 대해서는 적극적으로 응대하며, 기술을 배우기 위해 노력한다.

둘째, 중국내에서 구매력이 커지는 점과 1인당 생산성을 들 수 있다. 유니클로의 경우 과거에는 중국에서 생산만 했지만 지금은 판매도 하고 있으며, 오히려 판매 쪽 이익이 많아지고 있다. 즉, 유니클로는 아시아 최대 규모로서의 중국 시장을 노린 것이다.

임금이 올라가면 그만큼 구매력도 커지기 때문이다. 따라서 중국은 생산과 판매 양쪽에서 발전 가능성이 큰 시장이다. 1인당 생산성으로 임금 수준을 따져볼 때 중국 근로자의 생산성은 다른 곳의 두 배에 이르고 있으며, 그만큼 임금이 올라갈 여지도 크다. 유니클로는 '메이드 인 차이나(made in china)'로 중국인에게 어필하고, 대부분의 공장이 중국에 있다는 점과 중국 공장과의 긴밀한 관계를 유지하고 있다는 점으로 좋은 이미지를 심어주고 있다.

셋째, 유니클로는 재고에 관련된 부분을 중국내에서 직접 책임지는 운영을 하고 있다. 당초에 발주했던 예정 수량이 경기 변동으로 인해 잘 팔리지 않을 경우, 중국 공장은 그곳에서 생산된 모든 부분에 대해서 책임을 진다. 때문에 지금까지 문제없이 중국 기업과 긴밀한 파트너 공급 시스템을 구축할 수 있었다.

넷째, 유니클로는 일본 섬유산업에서 유능한 전문가를 마스터로 영입, 중국 공장에서 직접 품질 관리를 하고 생산 비법을 전수하는 방식을 하고 있다. 따라서 중국 생산의 단점은 없애고, 강점을 철저히 부각시킬 수 있었다.

한편, 유니클로는 한국시장에 진출하기 이전, 한국시장을 단지 위험 분산형 시장이라고 생각했다. 따라서 한국 시장에 대한 분석을 중국 시장에 비해 철저히 하지 못했지만, 롯데와의 합작 투자의 영향은 큰 전환점이 되었다. 유통에 있어서 큰 힘을 갖고 있는 롯데쇼핑의 영향으로 매장 수를 쉽게 확대시킬 수 있었고, 인지도 있는 롯데백화점이나 롯데마트에 많은 고객이 몰리면서 자연스럽게 유니클로의 매출 또한 증가했다. 이러한 롯데쇼핑과의 시너지 효과를 바탕으로 위험 분산형 시장으로 생각한 한국시장은 이제 유니클로에게 큰 매출을 가져다주는 시장이 되었다. 그리고 한국 패션의 중심지이자 유동인구의

30%가 외국인인 명동 지역에 아시아 최대규모 매장을 오픈했다. 한국 시장의 명동 중앙점에 아시아 최대 규모 매장을 연 야나미 다다시 회장의 인터뷰는 다음과 같다. “자본·사람·정보가 모이는 한국을 거점으로 인도·중국 진출에 박차를 가할 것입니다.”²¹⁾

2. 유니클로가 일본 내수시장에서 사용한 전략은 해외시장 진출시 사용한 전략과 어떻게 연관되며 차이가 나는지 설명하십시오.

전략적 시장(strategic market)이란 시장규모가 크고 그 시장에서 이익을 얻을 수 있는 가능성이 높은 시장이다. 주요 시장에서 성공하면 그만큼 규모의 경제를 활용할 가능성이 높아지고, 신규시장진출을 위한 재원 마련에도 크게 도움이 된다. 따라서 주요 시장, 우리가 흔히 큰 시장으로 알고 있는 미국, 일본, 그리고 유럽 시장에서 성공하는 것이 글로벌 전략을 추구하는 데 큰 도움을 준다. 이렇게 규모가 큰 시장을 확보하지 못한 기업은 이 시장을 확보한 기업에 비해 비용면에서 불리함을 감수해야 한다. 또한 전략적 시장을 차지하고 있는 기업도 그 시장에서 얻은 재원을 활용하여 다른 시장에서 덤핑 전략을 활용할 수 있기 때문에 전략적 시장을 보다 효과적으로 공략하는 것이 필요하다. 예를 들어, 일본 기업들이 무역장벽으로 철저히 보호된 일본 내수 시장을 중심으로 해외시장 개척에 필요한 엄청난 재원을 확보할 수 있었던 것에 비해, 과거 미국기업들은 엄청나게 큰 내수시장에 만족하여 해외시장 개척을 게을리하였다. 그 결과 일본기업들이 보호된 내수시장에서 얻은 수익을 바탕으로 미국시장에 덤핑 공세를 가할 때 미국기업들은 속수무책으로 당했던 경험이 있다.²²⁾

21) 출처: 정승아(2011), SPA매장의 VMD가 제품평가 및 구매 선호도에 미치는 영향.

22) 출처: 장세진(2009), 글로벌 경영.

이와 같이, 일본 기업들은 해외시장으로 진출하기 앞서 일본 내수시장 자체를 커다란 전략적 시장으로 활용했다. 유니클로 역시 1984년에 히로시마에 1호점을 낸 이후 해외시장에 첫 문을 두드린 2001년까지 일본 내수시장안에서 탄탄한 기반을 마련하면서 성장했다. 1984년 1호점이 호평을 받으면서 매장을 늘리기 시작한 이후, 1991년 8월말에는 직영점 16개, 신사복과 숙녀복 전문점 6개, 가맹점 7개로 진용을 갖췄다. 그리고 1992년 8월에는 60개(가맹점 포함), 1993년 8월에는 91개, 1998년은 319개, 1999년은 357개, 2000년 421개, 2001년 507개, 2002년 558개, 2003년 581개, 2004년 624개, 2005년 662개, 2006년 701개, 2007년 730개, 2008년 740개 등 매장을 여는 속도는 급격히 빨라졌다. 그러나 무턱대고 매장을 늘린 2001년까지와는 달리 그 이후부터는 수익성이 약한 곳은 적극적으로 폐쇄하면서 매장의 체질을 강화해 나갔다. 뿐만 아니라 일본 내수 시장안에서 유니클로는 세계 시장으로 나가기 위한 모든 테스트와 준비를 완료시켰다. 특히 '현장주의', '매장 중심주의'를 도입하여, 지금 매장에서 무엇이 필요한지, 무엇이 팔리고 무엇이 팔리지 않는지, 어째서 팔리는지에 관한 모든 정보를 효율적으로 반영했다. 즉, 고객의 요구를 가장 정확히 파악할 수 있는 장소가 매장이라는 것을 제대로 활용한 전략이었다. 그리고 이러한 현장주의는 현장에 대해 낱알이 알고 있는 점장에게 강력한 권한을 안겨주었다. 매장의 특성을 속속들이 알고 있는 점장들은 발주 관리, 상품 진열, 매장 운영, 판촉에 관한 권한을 전적으로 위임받아, 매장과 관련된 대부분의 업무를 점장 스스로 결정해 나갔다. 이렇다보니 현장주의가 원활히 운영되기 위해 신속하고 합리적인 의사소통이 중요해졌다. 유니클로는 전국을 14개 블록으로 나누고, '블록 리더'라 불리는 14명의 매니저를 둔 다음 그 아래 다시 '슈퍼바이저'를 배치하였다. 약 120명의 슈퍼바이저는 한 사람

당 6개 정도의 매장을 맡아 전적으로 관리·지원한다. 블록 리더와 슈퍼바이저는 바로 본사와 매장 사이에서 매개 역할을 담당하며, 이 둘 간의 의사소통과 정보전달을 신속하게 만드는 업무를 맡고 있다.

이같은 유니클로만의 의사소통 방식은 세계 시장에서도 그대로 적용되고 있다. 이러한 시스템을 배우기 위해 직접 일본 매장으로 파견나온 각 나라 점장들은 약 2년이 넘는 시간을 일본 매장의 부점장으로 일하면서 유니클로만의 방식을 터득하게 된다. 그리고 이를 다시 각 나라에 적용시키는 일을 하고 있다. 아시아 최대 매장인 한국의 명동중앙점의 경우, 이 매장의 점장은 명동중앙점으로 발령을 받은 이후 일본 매장에 파견되어 2년동안 부점장을 하고 돌아왔다. 이후 일반매장과 다르게 다른 점포 점장을 하던 사람들을 모아서 각 층 점장을 하게 했다. 그리고 이들이 다시 일본에 가서 같이 연수를 받고, 한국내 전국의 점장들을 가르치고 있다. 그리고 각 점포에서 사원들, 리더 역할을 하는 직원들을 모아 따로 교육하는 과정을 지키고 있다. 즉, 유니클로는 내수시장에서 충분히 테스트하며 검증된 전략을 해외시장 진출시 그대로 적용하여 시행착오를 줄이고 빠르게 시장안으로 들어올 수 있었다.

3. 유니클로와 같은 다국적 기업이 겪는 글로벌 표준화 및 현지화 전략 간의 갈등을 설명하시오. 아울러 경쟁 SPA 브랜드인 자라와 비교했을 때, 유니클로의 글로벌화 전략은 어떠한 면에서 차이가 나는지 논해보시오.

표준화된 글로벌 제품과 서비스를 개발함으로써 얻을 수 있는 장점으로는 크게 비용절감, 품질향상, 고객의 만족도 증가, 경쟁수단의 강화 등이 있다. 먼저 글로벌 제품을 생산함으로써 얻을 수 있는 가장 큰 장점은 비용을 절감할 수 있다는 것이다. 제품을 표준화하면 부품의 구매, 생산, 그리고 재고 보유에

있어서 높은 수준의 규모의 경제를 유지할 수 있다. 더욱이 최근에 연구개발비용이 기하급수적으로 증가함에 따라 연구개발단계에서의 표준화는 중요한 비용절감 요인으로 떠오르고 있다. 둘째, 글로벌 제품을 생산함으로써 제품품질의 향상을 가져올 수 있다. 표준화된 제품을 전세계적으로 판매할 때 다루는 품목수를 줄일 수 있기 때문에 그 기업은 자신의 경영자원들을 소수의 제품에 집중시킬 수 있다. 셋째, 글로벌 제품은 소비자 욕구를 향상시킬 수 있다. 표준화된 제품은 소비자의 신뢰감을 향상시키고, 글로벌 서비스를 제공함으로써 소비자에게 더 큰 만족을 줄 수 있다. 넷째, 글로벌 제품을 경쟁수단 강화 방법으로 활용할 수 있다. 글로벌하게 표준화된 제품은 생산 및 재고비용을 낮춤으로써 해외시장침투에 있어 비용 측면에서의 경쟁우위를 강화시킬 수 있다. 이와 같이 제품표준화에 따른 비용상의 경쟁우위는 일찍부터 글로벌 전략의 중요성을 깨달았던 일본기업에 의해 적극적으로 활용되어 왔다.

한편, 제품과 서비스의 글로벌화 필요성과는 상반되게 현실에서는 현지화에 대한 필요성도 높아지고 있다. 글로벌하게 표준화된 제품이 가지는 가장 큰

취약점은 현지국 소비자의 다양한 욕구를 충족시킬 수 없다는 점이다. 따라서 현지시장에서 적응하지 못한 제품은 일부 국가에서 소비자의 선호나 만족도를 감소시킬 수 있다. 각국에는 문화적, 정치적 차이가 아직도 크게 존재하며, 이러한 차이는 소비자의 수요가 글로벌화하는 경향에 큰 장애요인으로 작용한다. 따라서 이러한 이질적인 소비자의 수요를 충족시키기 위해서는 제품을 현지 시장에 맞도록 개발하거나 적응시키는 것이 필요하다.²³⁾

그러나 상충적인 글로벌 표준화와 현지화 필요성은 제품의 설계단계부터 이들간에 적절한 균형을 이룰 것을 요구하고 있다. 즉 제품과 서비스를 개발하는 데 제품의 글로벌화를 촉진시키는 요인과 제품의 현지화를 요구하는 현지상황을 적절히 고려해서 균형을 이루어야 한다. 이를 위해 기업은 처음부터 글로벌 시장을 염두에 두고 제품과 서비스를 개발하거나, 이미 표준화된 제품 또는 서비스를 각국의 시장 환경에 일부 변형시키고 있다. 따라서 유니클로와 같이 이 두 가지 상충된 고민을 하고 있는 기업의 경영자는 글로벌한 관점에서 시장을 파악하고 시장의 요구를 이해해야 할 필요가 있다. 이 과정에서 경영

〈표 4〉 표준화 전략 vs 현지화 전략

구분	표준화 전략(Standardization)	현지화 전략(Localization)
내용	전세계 시장에 표준화된 제품을 투입, 표준화된 전략을 사용	다양한 현지 시장에 적합하기 위한 차별화된 제품 투입, 현지에 맞게 전략 수정
장점	<ul style="list-style-type: none"> - 생산의 규모의 경제성 - 연구개발 비용의 절약 - 마케팅상의 규모와 범위의 경제 - 고객의 이동성 대응 - 국제적 이미지 - 기술적 요인 - 현지생산보다 수출로 시장을 확보하는 경우 	<ul style="list-style-type: none"> - 제품 사용 조건의 차이(자연조건, 사용관습, 기술수준) - 마케팅상의 요인(시장 수요의 차이, 구매능력, 소비자 기호의 차이, 품질/포장/제품의 변경) - 정부의 영향(현지국의 규제, 세제)
선택 포인트	표준화에 의한 손실(판매 가격, 이윤율의 저하)을 상쇄할 존재 여부	제조비용의 상승을 상쇄할 충분한 수요의 존재 여부

23) 출처: John J. Wild(2012), International Business

자들은 각국에 있는 서로 다른 시장의 차이점에 주력하기 보다는 먼저 각국 시장의 공통적인 요소가 무엇인가를 찾아내야 한다.

유니클로가 세계시장에서 추구하는 글로벌 전략은 ‘단일화’ 전략이다. 이는 유니클로의 생산 공정 방식 과도 연관이 있다. 즉, 경쟁력 있는 주력 아이템 1~2개를 대량으로 생산하여 판매하는 소품종 대량 생산의 방식을 취하는 것이다. 이러한 방식은 다른 SPA 브랜드와 차별화되는 유니클로만의 특징이기도 하다. 시즌별로 ‘캠페인 상품’을 정해 집중 판매하는 것이 바로 이에 해당되는 전략이다. 예를 들어 여름에는 폴로티, 프린트 티셔츠를, 봄과 가을에는 니트, 가디건 등을 내세우는 것이다. 유니클로는 이러한 소품종 대량생산 방식을 통해 비용을 절감했고, 해마다 그해 트렌드에 맞춰 소재, 색상, 디자인을 조금씩 바꾸는 방식을 통해 개발비까지 최소화함으로써 가격 측면에서 엄청난 경쟁우위를 확보하였다.

또한, 유니클로는 사회·문화·경제적 특성에 맞는 현지화를 위해 현지국 소비자들이 열광하는 전략을 취했다. 그것은 바로 트렌드의 변화에 맞춰 신속하게 대처하여 제품을 내놓는 ‘패스트 패션’이 아닌, ‘그 어떤 유행과 브랜드에도 적용할 수 있는 베이직(basic)한 제품’을 추구하는 정신이다. 예를 들어, ‘모든 유행과 브랜드에 어울리는 옷’은 트렌드에 민감한 한국 소비자들에게 아주 매력있는 상품으로 여겨졌다. 사계절이 뚜렷하여 사시사철 꾸준히 소비가 일어나는 한국 시장에서 이러한 ‘완성된 부품’으로서의 옷은 유니클로로 하여금 한국 패션시장의 선두주자로 자리매김하도록 한 원동력이 되었다.

유니클로의 경쟁사인 ‘자라’와 비교할 경우, 이 두 브랜드 모두 기획, 디자인, 생산, 유통 등 가치사슬 전 과정에 걸친 수직계열화와 글로벌 네트워크를

구축하여 규모의 경제와 빠른 스피드를 구현하고 있다.²⁴⁾ 또한 현지 시장의 니즈를 먼저 반영하는 전략보다는 전반적으로 글로벌 접근법, 즉 표준화(standardization) 전략을 사용하는 것도 공통적이다. 브랜드 이미지와 품질에 대한 철저한 관리, 속도 단축과 원가절감을 꾀하기 위한 글로벌 통합과 통제, 범세계적으로 표준화된 제품 공급 등은 두 회사의 경쟁력이자 공통점이라 볼 수 있다.²⁵⁾

그러나 판매점으로 시작한 유니클로(패스트 리테일링)는 의류 제조의 대부분을 파트너형 협력업체를 통해 조달하고 있고, 제조업체로 시작한 자라(인디텍스)는 자체 생산시설을 활용하는 비중이 높다. 또한 취급하는 품목 수와 품목당 생산량 면에 있어서도 큰 차이를 보인다. 유니클로는 패션성을 강조하기 보다는 상대적으로 한정된 기본형 스타일의 제품을 대량으로 생산한다. 그러나 자라는 최신의 스타일과 트렌드를 수시로 반영한 한정된 수량의 옷을 생산하여 판매한다. 이러한 자라의 다품종 소량생산 방식은 상대적으로 고원가 구조의 원인이 된다. 유니클로와는 제품 구성이나 목표시장이 다르기는 하지만 가격수준이 다소 높은 것도 이와 관련이 있다. 유니클로는 상대적으로 저가격과 매장확대 전략을 주요 성장전략으로 추진하고 있다. 그러나 글로벌 확장 측면에 있어서는 자라가 앞서 있다. 브랜드 역사도 유니클로보다 10년 정도 앞서고 있으며, 패션의 중심지인 유럽에 기반을 두고 있다는 점, 그리고 강력한 브랜드 파워가 그 바탕이 되었다는 점은 자라를 잘 지지해 주고 있다. 한편, 유니클로는 아직 100대 브랜드에 입성하지 못했고, 자라에 비해 세계화의 속도도 뒤처지고 있다. 진입방식면에서, 유니클로와 자라는 모두 한국시장 진입시 롯데를 파트너로 합작투자를 하였다. 그러나 구체적인 합작 지

24) 출처: LG경제연구소(2008), 의류산업의 타임 투 마켓 성공사례.

25) 출처: Pankaj Ghemawat, Jose Luis Nueno(2006). ZARA: Fast Fashion.

분구조에 있어서 유니클로는 51:49라는 대등한 구조인 반면, 자라는 80:20의 구조를 가지고 있다. 이는 임직원 구성이나 파트너 구성면에 있어서도 큰 차이를 발생시켰다. 자라의 경우 경영진에 한국인들이 다수 포함되어 있다고는 하지만 롯데 측과는 관련이 없다. 자라와 롯데가 입점과 같은 의사 결정 문제를 놓고 신경전이 팽팽하다는 점이나 지분율의 차이도 많은 것으로 봐서 향후 자라는 단독투자의 방식으로 바뀔 가능성이 유니클로에 비해 높다.

4. 유니클로는 한국시장 진출시 왜 100% 단독투자가 아닌 합작투자 방식을 선택했는가? 향후, 유니클로가 단독투자 방식으로 전환할 가능성은 없는지 논해보라.

해외직접투자는 크게 단독투자와 합작투자로 나눌 수 있다. 자본금에 대한 소유권 비율로 구분할 때, 100% 지분율을 소유한 경우는 단독투자, 100% 미만의 경우는 합작투자라고 한다. 그리고 기업이 100% 단독투자를 하는 경우에도 신설투자(Greenfield)와 기존기업의 인수합병(Acquisition)이라는 두 가지 선택이 있다.

신설투자는 투자자 자신이 현지시장에 공장 및 시설물을 건설하고, 그 시설물을 이용하여 제품 및 서비스를 제공하는 것이다. 이는 모든 과정을 한 기업이 통제, 관리함으로써 변화하는 환경에 신속하게 대응할 수 있으며, 기술이 유출될 염려가 현저히 낮다는 장점을 가지고 있다. 그러나 혼자서 모든 것을 해나가야 하기 때문에 준비기간이 오래 걸리며, 비용과 위험부담이 크다는 단점이 있다. 이에 비해 인수합병은 기존에 운영 중인 기업의 자산을 인수하여 진출하는 방식이다. 이미 운영 중인 생산설비, 브랜드, 유통망을 한꺼번에 인수하므로 빠른 속도의 진

입이 가능하며, 피인수 기업이 가진 기술을 습득할 수 있는 좋은 기회가 있다. 그러나 인수합병은 많은 경우 상당한 인수프리미엄을 지급해야 하는 단점이 있고, 두 기업을 통합시키기 위한 시간과 노력, 비용이 발생한다.

한편, 합작투자는 합작파트너로부터 현지상황에 대한 정보를 얻어 시장 상황을 빨리 파악할 수 있으며, 정치적 위험을 크게 줄일 수 있고, 현지의 네트워크 형성에 유리하다는 장점이 있다. 그러나 합작투자는 합작파트너와 경영방법 및 전략상의 차이가 있을 경우, 이를 조정하는데 큰 어려움을 겪는다. 또한 합작파트너에게 자신의 기술을 이전하므로 장차 경쟁기업을 만드는 위험도 존재한다. 따라서 자신이 갖고 있는 경영자원을 보호할 필요가 있을 경우 100% 지분소유의 단독투자가 더욱 효과적이다.²⁶⁾

최근들어 기업들은 100% 지분소유의 단독투자인 '그린필드' 방식보다는 인수방식 위주 혹은 합작투자로 해외직접투자를 확대하고 있다. 이와 같은 현상은 급속한 기술변화, 글로벌 경쟁자의 출현에 대응하기 위한 기업들의 시장지배력 확보, 규모의 경제, 새로운 자산 및 역량 습득, 신속한 시장접근 등의 장점을 기업들이 더 선호하고 있기 때문이다. 이러한 장점에 따라 유니클로는 한국에 진출할 당시 100% 단독투자의 그린필드 방식이 아닌 합작투자 방식을 선택했다. 이에 대한 상세한 이유는 다음과 같다.

첫째, 신속한 시장 진입이다. 유니클로는 롯데의 막강한 유통채널을 이용하여 비교적 쉽게 국내시장에 진출했다. 물론 진출 초기 일정기간 동안 다른 주요 백화점에 입점하지 못한다는 조건이 있었으나 유니클로는 이같은 단점을 기회로 활용했고, 롯데를 통해 충분히 매장 확대를 실시했다. 둘째, 현지국에 맞는 전략 수립의 용이성이다. 만약 유니클로가 여타 다른 국가에 진출했던 것처럼 단독투자 혹은 현

26) 출처: John J. Wild(2012), International Business

지기업 인수로 국내시장에 진입하였다면 상당히 고 전했을 가능성이 있다. 한국 도심상권의 높은 임대료와 보증금을 감안할 때 단독투자시 부담해야 할 대형매장 투자비가 매우 크기 때문이며, 롯데가 가진 유통과위를 활용하지 못했을 것이기 때문이다. 롯데쇼핑은 파트너로서 국내 소비자 성향을 잘 파악하여 유니클로가 적절한 마케팅 활동을 펼치는데 도움을 줬고, 이는 유니클로의 성공에 보탬이 되었다.

그러나 합작투자로 성공적인 진출을 한 이후 현지 경험이 축적되면서 단독투자로 전환하는 사례는 많 이 있다. 파트너 사이의 관계가 원만하더라도 더 큰 이익과 통제를 위해 단독투자로 전환할 수 있으며, 파트너 사이의 관계가 원만치 못할 경우 합작의 종결은 더욱 빨라질 수 있다. 예를 들어, 자라의 모회사인 인디텍스는 1997년 일본 진출시 비기 그룹과 51대 49의 합작형태로 출발했으나 80대 20의 지분 구조 변경을 거쳐 2005년부터는 단독투자 법인으로 운영하고 있다. 이에 비해 유니클로와 롯데와의 합작은 2004년 12월 진출이후 지금까지 비교적 안정적으로 유지되고 있다. 지분구조 뿐만 아니라 임직원 구성면에 있어서도 대등한 편이며, 양측 최고경영자 사이의 관계도 돈독한 것으로 알려져 있다. 한 일간의 지리적 인접성과 문화적 유사성도 이러한 관계에 긍정적으로 작용하고 있다.

5. 글로벌 SPA 브랜드들의 한국시장 진출은 국내 패션 의류산업에도 큰 영향을 미치고 있다. 과연, 한국 업체들은 어떠한 전략으로 국내시장을 방어 및 해외시장으로 진출할 수 있을 것인지 논해보라.

대표적인 글로벌 SPA 브랜드인 유니클로, GAP, H&M, ZARA, MANGO 등 많은 브랜드가 현재 한국에 입점을 한 상태이다. 국내 패션업계는 최근 소비 감소와 경기침체로 인해 점점 더 치열한 경쟁 구도로 치닫고 있다. 또한, 기존 브랜드들이 사라지

고 새로운 브랜드가 우후죽순처럼 생겨나는 현상이 심해지고 있다. 이러한 상황에서, 국내 SPA 브랜드 및 토종 브랜드를 가지고 있는 한국 패션 기업들의 다양한 국내 방어 및 해외 진출 전략을 살펴보면 다음과 같다.

이랜드 그룹의 박성수 회장은 처음부터 SPA를 표 방하고 나선 스파오(SPAO)와 미쏘(MIXXO) 외에도 그룹 내 여성복, 캐주얼, 아동복, 심지어 란제리 부문까지 모조리 SPA 브랜드로 론칭 또는 전환을 발표했다. 스파오는 베이직한 아이템을 비교적 저렴한 가격대로 선보이고 있으며 소녀시대, 슈퍼주니어를 모델로 내세워 한국을 넘어 중국, 대만 등 아시아 권을 타깃으로 하고 있다. 기획 단계부터 글로벌 시장 진출을 염두에 두고 분석하여 내놓은 야심작으로서, 매출규모가 빠르게 증가하고는 있지만 아직 글로벌 기업 수준에는 미치지 못하고 있다. 컬처콜(Culture Call)은 세계적인 모델, 아기네스 디을 뮤즈로, 빈티지하고 감성적인 브랜드 이미지를 알리는 데 성공했다. 빈티지 페미닌, 글램 핑크, 멀티 섹슈얼, 유스풀 등 4가지 라인을 시대의 흐름에 맞춰 가장 트렌디한 이미지로 선보이며, 첫 번째 시즌인 2011년 S/S 시즌부터 많은 호응을 얻었다. 제일 모직이 론칭한 SPA 브랜드, 스파이시칼라(SPICY COLOR)는 ‘디즈니’, ‘엔스로팔러지’ 등 미국 및 전세계 소비재 및 패션기업들의 트렌드 컨설팅을 전개하고 있는 뉴욕 최고의 컨설팅 회사 ‘패션수눔’과 협업하여 탄생시킨 세계 최초의 팝컬처(POP-Culture) 기반 SPA 브랜드이다. 신(新) 소비 계층으로 떠오른 ‘플레이슈머(Play+Consumer)’를 타깃으로 재미있는 쇼핑, ‘펀 쇼핑(Fun Shopping)’을 제안하며 2011 한국 패션브랜드 신규브랜드 대상을 수상하기도 했다.

이밖에도 신규 브랜드가 붓물처럼 흘러나오고 사라지는 게 다반사인 패션 업계에서 수십 년이 지났지만 오랫동안 브랜드를 지키며 변신과 함께 “재탄

생” 전략으로 새롭게 도약하는 국내 토종 장수 브랜드들도 주목받고 있다. 2012년 상반기에만 48개의 신규 패션 브랜드가 국내 시장에 선보일 예정인 가운데, 메이폴은 2011년 10월부터 진정한 토종 SPA브랜드로 재탄생하기 위해 가격 경쟁력을 강화시키고 있다. 메이폴은 다가오는 여름(Summer) 시즌부터 브랜드명만 그대로 유지한 채 디자인(design) 컨셉, 로고, 브랜드 이미지 등을 완전히 탈바꿈시켜 토종 브랜드의 재탄생을 선언했다. 2012년 상반기 신규앨범 ‘셜록’으로 국내 무대에 컴백하는 그룹 ‘샤이니’를 모델로 화보촬영(여름화보)도 마쳤다. 제일모직 후부(FUBU)도 론칭 20주년을 맞아 서상영 디자이너를 크리에이티브 디렉터(CD)로 영입, 브랜드 콘셉트와 로고, 상품과 이미지까지 바꾸는 ‘리버스(재탄생) 프로젝트’를 시작했고, 2016년 중국 등 아시아 시장에 진출할 계획이라고 밝혔다. 후부는 아시아 시장 진출 계획에 맞춰 메인 모델로 빅뱅의 탑을 내세워 제 2의 도약을 준비하고 있으며, 장수 브랜드의 저력을 과시하고 있다. 신세계인터내셔널이 인수한 여성 캐주얼 브랜드 톰보이도 이미 가격 인하 정책에 동참하는 한편, 새롭게 시작하는 브랜드 아이덴티티를 확실히 알리기 위한 전략에 착수했다. 톰보이는 세계적인 패션니스타이며 영화배우인 ‘글로에 세비니’를 스타일 아이콘으로 정해, 그녀를 모델로 예전의 명성을 되찾는데 주력하고 있다. 이외에도 헤드(Head), 샤프렌, 파크랜드 등 국내 주요 장수 브랜드들이 브랜드 이미지 교체나 상품 카테고리 변화 등을 추진하며 글로벌 SPA 브랜드에 강력히 대응해 나가고 있다.