

'유니클로'와 다르다

스트라이프인터내셔널

STRIPE Int'l

- ❖ 소재지: 岡山県岡山市北区幸町2-8
- ❖ 설립: 1995년 2월
- ❖ 자본금: 1억 엔
- ❖ 매출: 91,972백만 엔(2018년 1월 결산)
- ❖ 종업원: 3,437명(2018년 1월말 결산)

유니클로와 다르다_스트라이프 인터내셔널 (No.97)

< 요약 >

- 스트라이프 인터내셔널은 의류업체가 부진에 힘든 시기를 보내고 있는데, 비상장 기업이면서 SPA(제조 소매업)를 중심으로 급성장하고 있음
- ‘제2의 유니클로’라는 말을 들어왔지만 목표로 하는 비즈니스모델은 그것과는 전혀 다른 방향으로 진화하고 있음
- 독선적인 고집을 버리고 비즈니스모델의 자기파괴를 지속하는 경영방침은 여러 의미에서 시사하는 바가 큼
- (벤치마킹 포인트) 미래의 방향을 읽고 세상에 없던 새로운 비즈니스모델을 찾아 지속적으로 도전하는 과정에서 얻는 것은 생각했던 것보다 가치가 크다는 것을 알게 됨

1. 이기는 방법

- 조조타운(ZOZOTOWN)과 아마존이 압도적인 2강 체제를 확립하고 있는 일본의 패션 온라인쇼핑 시장에 ‘스트라이프 인터내셔널’이 새롭게 진입했음
 - 자사의 브랜드를 가지고 있는 패션의류 업체가 타사의 참여를 전제로 하는 온라인 쇼핑 사이트를 구축하고 사업을 시작하는 것 자체가 극히 이례적인 일임
 - 업계의 상식을 잣대로 생각하면 무모해 보일지 모르지만 이시카와(石川) 사장은 여러 이유에서 승산이 있다고 설명하고 있음
- 그 승산을 구성하는 요소 중 하나가 바로 지방의 백화점들이 속속 문을 닫고 폐점하고 있는 것을 들 수 있음
 - 따라서 일본 각지의 백화점 여성의류 매장(35~49세)에서 유행하는 의류를 살 수 있는 곳이 급격하게 줄어들고 있음
- 한편 패션빌딩과 쇼핑센터에 많은 매장을 갖고 있는 브랜드는 ‘디자인이 너무 젊다’ 등의 이유로 경원시되는 경향이 나타나고 있음
 - 도심은 대형 백화점이나 각 브랜드의 시범 매장 등도 있지만 지방은 상황이 다를 수 있음

- 스트라이프 인터내셔널이 구축한 인터넷쇼핑 사이트 ‘스트라이프 디파트먼트(Stripe Department)’가 주요 고객으로 겨냥하고 있는 것은 35~49세 여성이며, 이것이 그대로 승산의 하나가 될 것으로 기대하고 있음
 - 조조타운은 20~34세 여성들에게 강하기 때문에 지방의 백화점 축소로 갈 곳을 잃은 35~49세 여성 소비자층을 타겟으로 설정하면 직접적인 경쟁관계가 되기 어렵다는 판단임
- 스트라이프 인터내셔널이 의류업계의 사정을 잘 파악하고 있다는 점도 승산으로 이어질 것으로 보임
 - 예를 들어 아마존에서는 유사한 상품을 간단하게 비교할 수 있기 때문에 상품가격 하락을 유발하기 쉽다는 지적도 있음
- 뿐만 아니라 브랜드 이미지 저하를 우려해서 출점을 주저하는 의류업체도 적지 않다는 것이 사실임
 - 그래서 스트라이프 인터내셔널은 잡지와 같은 기사 스타일로 정보를 발신하는 등 브랜드 가치를 높이는 노력을 해서 결코 저가판매는 하지 않는다고 업체를 설득했음
- ‘스트라이프 디파트먼트’에 참여한 기업명을 살펴보면 원래 스트라이프와 경쟁관계에 있었던 산요(三陽)상회와 레나운 등과 같은 대형 의류업체가 보임
 - 백화점 업계 대표주자라 할 수 있는 미즈비시이세탄(三越伊勢丹)이 만든 자체브랜드 (PB)까지도 출점을 결정한 상태임
- 이시카와 사장은 조조타운의 창업자 마에사와(前澤) 씨에게 “미국 아마존닷컴이 일본 패션 온라인쇼핑 시장에서 1위를 하는 것을 막아봅시다.”라고 말한 것으로 전해지고 있음
 - 스트라이프 인터내셔널 산하의 주력 브랜드가 대부분 조조타운이 운영하는 온라인 쇼핑몰에 출점하고 있기 때문에 2018년 2월에 ‘스트라이프 디파트먼트’를 오픈하기 이전에 ‘연을 끊는’ 의미에서 마련한 자리에서 말한 것이었음
- 스트라이프 디파트먼트의 가장 큰 특징 중 하나가 스트라이프 인터내셔널 산하의 자사 브랜드를 단 하나도 취급하지 않고 있다는 점임
 - 온라인 판매에 대한 대응은 많은 의류제조업체에게 피할 수 없는 일이지만 전문적인 기술자를 고용하면서 자체적으로 고도의 온라인 판매 사이트를 구축하고 있는 경우는 많지 않음

- 그렇지만 타사가 운영하는 온라인 판매 플랫폼에 의존하는 것에 대한 경계심은 강한 편임

<그림 1> 스트라이프 인터내셔널의 매출액 및 점포수 추이



자료: 스트라이프 인터내셔널 홈페이지에서 인용

- 이러한 상황을 감안해서 자사가 보유한 브랜드를 우선시 하지 않으면서 오롯이 플랫폼을 구축해서 성공시키는 것에 철저한 자세를 보임으로써 참여기업의 신뢰를 이끌어내고 있는 것임
- 이렇게 소비자를 둘러싼 변화와 의류제조업체의 사정을 냉정하게 분석하면 ‘레드 오션(경쟁이 심해 수익을 내기 어려운 시장)’으로 보이는 패션 온라인쇼핑 시장에 진입하다라도 승산이 있다고 본 것임

2. 모두 거꾸로

- 스트라이프 인터내셔널(옛 사명은 클로스 컴퍼니)의 창업은 1994년이었음
 - 이시카와 사장이 고향 오카야마(岡山)에서 여성용 셀렉트샵을 개업한 것이 시작이었음
 - 당시에는 수입 브랜드를 파는 고급화 전략을 취했으나 기사희생을 노리며 도쿄로 진출했다가 더 큰 실패를 경험하게 됨
- 신뢰했던 직원들도 연이어 퇴사하며 위기를 맞아 ‘벼랑 끝에 놓였으니 전부 거꾸로 해 버리자’는 생각에 저가격 SPA(제조소매)로 노선을 전환했음

- 그래서 1999년에 출범시킨 ‘어스 뮤직 & 에코로지(어스)’가 큰 히트를 치며 현재의 다양한 SPA 브랜드를 전개하게 된 것임
- 버블붕괴 이후 부진에서 완전히 벗어나지 못하고 있는 의류업계이지만, 스트라이프 인터내셔널은 최근 20년 동안 매출액을 1200억 엔까지 끌어올리며 성장했음
 - 특히 리먼쇼크 이후 지갑을 좀처럼 열 생각을 하지 않는 여성 소비자의 마음을 저가이면서 디자인이 뛰어난 의류로 사로잡았음
- 당초 고급화 노선을 가면서 어려움을 겪었던 경험에서 “자신의 고집스러운 생각과 업계의 상식에 구속되는 늪을 통감했다.”고 이시카와 사장은 회상함
 - 그러한 경험이 현재의 ‘업계의 상식을 의심하고, 독선에서 벗어나 지속해서 변화하는 경영자세’로 이어지면서 약진의 발판이 되었다고 볼 수 있음
- 같은 주고쿠(中國)지방에서 창업한 SPA를 주력으로 하는 기업이라는 유사점에서 스트라이프 인터내셔널은 업계 내외적으로 ‘제2의 유니클로’로 인식되어 왔음
 - 그러나 끝까지 유니클로라는 주력 SPA브랜드에 최대의 투자를 지속하는 퍼스트 리테일링에 비해 스트라이프 인터내셔널은 사업을 한곳에 집중하지 않고 있음
 - 이러한 이시카와 사장의 경영방침을 단적으로 보여주는 말이 “노선전환이야말로 이노베이션”임
- JR 이와키 역에서 자동차로 10분정도 거리에 ‘Earth Music & Ecology 이와키히라 점’이 있음
 - 점포 안에는 어스 제품만이 아니라 다른 회사 브랜드의 잡화와 스니커즈, 백 등도 진열되어 있음
 - 통상적으로 어스와 같은 SPA는 자사 브랜드로 점포 안을 가득 메우지만 이 점포는 순수한 SPA가 아니라 셀렉트샵과 같은 업태를 유지하고 있음
- 스트라이프 인터내셔널은 2016년부터 지방의 도로변에 있는 어스의 대규모 점포를 셀렉트샵 업태로 전환하기 시작했음
 - 예를 들어 이와키 시 주변에는 상업시설이 적고 의류를 구매할 수 있는 장소가 많지 않음
 - 멀리 미즈도(水戸)시와 후쿠시마(福島)현까지 가던 고객이 여기에서 모두 구매할 수 있어 편리하다는 말을 자주 듣는다고 함

- 교외형 경쟁 대형 점포가 연이어 점포를 정리하는 가운데 ‘어떤 입지에서 어떤 고객을 상대하면 장사가 될지’를 냉정하게 분석하고 그것에 맞게 스스로를 지속적으로 변화시켜 비즈니스 기회를 포착하는 것임
 - 유니클로도 처음에는 캐주얼 의류를 취급하는 셀렉트샵이었지만 SPA로 전환하는 과정에서 타사 상품을 모두 제거했음
- 지금까지도 자사 제품에만 전념하며 다른 회사 제품은 전혀 취급하고 있지 않음
 - 이 점만 보더라도 스트라이프 인터내셔널이 유니클로와 다른 방향성을 향해 가고 있는 것이 분명함

3. 역전

- 부진이 거듭되는 다양한 업태의 매장에서 이동하는 소비자들을 끌어들이고 있는 점도 스트라이프 인터내셔널의 성장에 기여하고 있음
 - 그 중 하나가 GMS(종합 슈퍼마켓)에서 판매를 했던 의류업체 매장임
- 지금까지 대규모 GMS는 거의 대부분 자체브랜드(PB)상품을 만들어 판매했었지만 유니클로 등에 밀려 지속적으로 그 규모가 줄어들고 있음
 - 그런데 넓은 점포 면적을 보유하고 있기 때문에 자체브랜드 상품의 매장을 줄이고 싶어도 남는 공간을 어떻게 활용할지에 대한 대안을 마련하기 어려웠음
- 그러한 수요를 적절하게 활용하여 GMS에 적극적으로 출점하고 있는 것이 스트라이프 인터내셔널의 주력 브랜드 중 하나인 ‘그린파크’임
 - 일반적으로 의류제조업체의 경우 식품매장과 장난감 매장 등과 점포가 가까워지는 GMS의 출점을 꺼리는 경향이 강함
 - 이러한 움직임이 나타나는 이유는 브랜드 이미지가 하락할 우려가 있기 때문으로 보임
- 그러나 이시카와 사장은 “단가가 낮은 브랜드가 이미지를 너무 의식하는 것은 소비자와의 괴리감이 있다는 증거”라고 단언함
 - 물론 냉정한 승산도 있는데, 인기 패션 빌딩이나 역과 함께 있는 빌딩에 비해 GMS의 경우는 임대료가 상대적으로 저렴하기 때문에 손익분기점을 낮게 설정할 수 있다는 장점도 있음

- 또 하나 상징적인 것이 주력 브랜드로 가파른 성장세를 보이고 있는 ‘아메리칸 홀릭’임
 - 의류판매 매장이 점점 줄어들고 있는 쇼핑센터로부터 “무엇이 되었든 색다른 브랜드의 출점을 원한다.”는 쇼핑센터 측의 수요를 파악하고 적극적인 공세에 나서고 있는 것임
- 그렇다고 전방위로 무모하게 사업을 확장하는 것을 막기 위한 장치를 마련하지 않는 것도 아님
 - 의류업계에서 오랫동안 이어져 내려오고 있는 경영 방정식이 ‘감각과 용기 그리고 적당한 계산’임
 - 이 때문에 적자가 지속되더라도 정서적, 속인적인 이유 때문에 철수가 늦어져 깊은 상처를 입는 경우가 너무 많이 발생했음
- 스트라이프 인터내셔널은 철저하게 수치를 관리하고 있고 미리 결정해 놓은 예산 범위에서 벗어나려는 브랜드는 주저 없이 점포 폐쇄 혹은 철수를 단행하고 있는 상황임
 - 가령 ‘세븐틴선데이’라는 브랜드는 이미지 개선을 위해 적자점포를 모두 닫고 시작한지 약 4년이 지나 완전히 철회한 곳도 있음

4. 주역이 바뀌어도 된다

- 의류업체의 경영전략으로 일종의 붐이 만들어지고 있는 것이 음식업과 서비스업 등 신규사업으로의 진출임
 - 스트라이프 인터내셔널도 음식과 호텔 등 다양한 사업에 진출하고 있으나 단기적인 이익을 보겠다는 알뜰한 생각에서 시작한 것으로 아님
 - ‘주력사업의 영업이익의 30% 이상을 신규사업 개발에 충당한다.’는 규칙을 마련하고 이전부터 신규사업에 대한 지속적인 투자를 해오고 있음
- 많은 의류업체가 어디까지 ‘사이드 비즈니스’로 사업 다각화를 추진하는 경우가 많지만 스트라이프 인터내셔널은 자사의 비즈니스모델이 의류에서 완전히 벗어나도 상관없다고 생각하고 있는 것처럼도 보임
 - 그 상징적인 것이 2014년에 시작한 브랜드 ‘에코’임

<그림2> 호텔 '에코'의 사업 개요



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.4.9. 企業研究, Vol.151에서 인용

- ‘에코’는 의류 브랜드로도 전개를 하고 있지만 도쿄 시부야 한 가운데 ‘에코’라는 브랜드를 붙인 호텔도 개업을 했음
 - 옷을 구매하는 곳뿐 아니라 식사, 숙박, 그리고 정기적으로 개최되는 클럽 이벤트를 즐기는 등 이용자가 스스로 선택할 수 있음
 - 이러한 비즈니스에는 ‘어디까지 의류가 주역’이라는 독선적 의도는 찾아보기 어려운 것이 사실임
- 스트라이프 인터내셔널이 업계의 이단아로 알려지게 된 계기가 된 의류 렌탈 서비스 ‘메차가리’도 이러한 기업전략의 자세를 나타내고 있음
 - 의류판매업체가 파는 것은 신품만이라는 고정관념을 깨고 렌탈만이 아니라 중고 의류도 스스로 취급하고 있음
 - 이러한 비즈니스모델의 탄생은 “스스로 하지 않으면 해외기업과 정보통신 기업이 의류 업계의 이익을 흡수해 갈 것이다.”고 말하는 이시카와 사장의 위기감에서 비롯된 것임
- ‘메차가리’를 이용하는 사람은 마음에 드는 상품을 구입할 수 있을 뿐 아니라 60일간 계속해서 빌리면 추가요금 없이 그 상품을 받을 수도 있음

- 반환된 의류는 스트라이프 인터내셔널이 자체 구축한 인터넷 쇼핑 등을 통해 중고 의류로 판매함
- 신차, 렌터카, 그리고 중고차와 같이 복선화된 판매 루트를 가진 자동차산업을 참고했다고 함

<그림3> 스트라이프 인터내셔널의 신규사업 <메차가리>의 구조 및 서비스 개요



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.4.9. 企業研究, Vol.151에서 인용

- 지금까지 의류제조업체가 본격적으로 렌탈사업과 중고의류 판매를 추진했던 사례는 전혀 없었음
 - 그 이유는 ‘신품이 팔리지 않게 된다.’고 생각하기 때문이었음
- 2015년에 서비스를 시작한 ‘메차가리’ 회원의 약 70%는 스트라이프 인터내셔널의 기존고객 이외에서 확보했다고 함
 - 독선적인 고집을 버리고 이용자에게 다양한 선택지를 제공함으로써 결과적으로 새로운 고객을 확보하고 있는 것임

5. 향후 전망

- 적극적으로 추진하고 있는 M&A에도 스트라이프 인터내셔널의 방향성이 분명하게 드러나고 있음

- 2017년 의류업체를 대상으로 한 인터넷 쇼핑 사이트 개설과 지원 업무를 하는 ‘고단다(五反田)전자상사’에 자본을 출자했음
 - 동남아시아에서의 인터넷 쇼핑 사업 강화 등을 겨냥한 투자로, 그 이후에도 베트남 여성용 SPA사업 인수와 인도네시아의 인터넷 쇼핑 사업에 대한 출자 등을 연이어 발표했음
- 스트라이프 인터내셔널의 당면 과제 중 가장 중요한 것은 주식시장의 상장임
- 주식시장에 상장하겠다는 방침은 벌써 수년 전에 발표를 했으나 실현하지 못하고 있기 때문임
 - 최근에는 국내외에서 기업 인수를 진행하고 있어 그 부담으로 전체적인 이익률은 감소하는 추세임
- 최단 시간 2018년 가을에 수익성이 좋아질 것으로 보았으나 좀 더 지연될 가능성이 있음
- 마치 ‘레드오션에 스스로 뛰어드는’ 것과 같은 대담한 전략은 비상장회사이면서 창업자인 이시카와 사장의 카리스마로 실현시켜 온 측면이 크다고 할 수 있음
 - 주식시장에 상장하면 단기적인 수익성을 중시하는 주주로부터 반발을 살 가능성도 있고, ‘시장과의 대화’가 지금까지 없었던 경영과제로 부각하게 될 것임
- 역경을 딛고 일어난 ‘이시카와 패턴’이라고 할 수 있는 경영 기법은 엄격한 관점을 가진 투자가를 납득시켜 상장 이후에도 그것을 관철시킬 수 있을지가 최대의 관건이 될 것으로 보임
- ‘제2의 유니클로’와는 다른 길을 걷고 있는 스트라이프 인터내셔널의 진가는 그때 비로소 알게 될 것임. 

사장 인터뷰

의류업계는 잘못된 철학을 지키고 있다

사회가 정보화되면서 젊은 세대가 그것을 너무 잘 활용하고 있는데 의류업계에는 여전히 60~70대 경영자가 많아, 새로운 디지털 마케팅을 전혀 쫓아가지 못하고 있습니다.

업계로서는 물론 개인적으로도 성공체험을 가진 사람이 권한을 너무 가지고 있는 것이 아닐까요. 개혁을 추진하는 발언이야 하고 있지만 변화의 본질을 이해하지 못하고 있어서 의사결정을 못하는 것입니다. 완만한 변화는 있지만 일시에 새로운 파도에 올라타지 못하고 있다는 느낌이 듭니다.

우리는 항상 시장에 맞춰 변화해 왔습니다. 상품에 대해서 이전에는 파리 컬렉션이나 패션잡지를 분석했었지만 최근에는 SNS의 해시태그 순위 등을 참고하면서 실제 상품을 개발하고 있습니다.

출점전략도 패션빌딩에서 쇼핑센터로 옮겨졌고 다시 도로변 그리고 인터넷으로 이동하면서 변화해 왔습니다. 가격설정도 마찬가지입니다. 가령 ‘어스 뮤직&에코로지’는 초기에는 객단가가 1만 2천 엔이었습니다. 지금은 4천 엔입니다. 상품도 출점도 가격도 유연하게 시장에 맞게 지속해서 변화시켜 온 것이 당사의 장점입니다.

최근 매출이 감소하고 있는 의류업체는 잘못된 철학을 너무 고집스럽게 지키고 있는 것이 아닐까 생각합니다. 가격과 출점장소를 바꾸는 것은 단순하게 마케팅전략을 바꾸고 있는 것뿐입니다. 그것을 ‘철학과 이념까지 바꾸고 있다’고 해석하는 경영자와 디자이너가 너무 많습니다. 그렇기 때문에 업계 관점에서는 레드오션이라고 생각하는 시장에도 실제로는 블루의 부분이 남아있어서 그곳에서 우리가 이기고 있다고 생각합니다.

다른 회사를 살펴보면 유니클로는 글로벌 SPA를 철저히 전개하고 있는 것처럼 보입니다. 기본적인 상품 구성은 다른 패스트 패션과의 차별화로 이어지고 있어, 장기적으로는 ‘ZARA’를 운영하고 있는 세계 최대규모의 인디텍스(스페인)와 버금가는 규모까지 성장할 것이라고 생각하고 있습니다.

이런 상황에서 이제서 유니클로를 쫓아가더라도 매출 측면에서는 평생 따라가지 못할 것입니다. 그렇지만 새로운 비즈니스모델을 만들어 순이익 측면에서 따라잡는 방법은 아직 남아있다고 생각합니다. ‘스트라이프 디파트먼트’에서 인터넷 쇼핑의 플랫폼을 구축한 것과 국내외를 막론하고 M&A를 추진하고 있는 것은 그 때문입니다.

SPA, 플랫폼, M&A에 인재와 자금을 포함한 경영자원을 제대로 투입해서 동시병행적으로 해 나갈 계획입니다. 적극적인 M&A에서 참고하는 것은 소프트뱅크, SPA는 유니클로, 플랫폼은 ‘ZOZOTOWN’을 운영하는 스타트토티입니다. 단순하게 말하면 이 3개 회사를 더해서 나눈 비즈니스 모델이 스트라이프 인터넷내셔널이라고 생각하고 있습니다.

그렇기 때문에 유니클로가 보면 ‘SPA사업의 진행이 다이내믹하지 않은데..’라고 느낄지 모릅니다. 그렇지만 알고 보니 의류업체이면서 인터넷 쇼핑 플랫폼도 있는 전례가 없는 조합의 사업을 가진 기업이 될 수 있는 가능성도 있다고 생각합니다.

GMS의 ‘이토요카도’가 편의점의 성장과 더불어 세븐&아이 홀딩스가 된 것처럼 20년 후에는 혹시 ‘스트라이프 디파트먼트’라는 이름의 지주회사로 바뀔 가능성조차 있습니다.

적어도 ‘국내 내수용 의류와 자사 인터넷 쇼핑에 특화한 2000억 엔 기업이 되면 좋겠다.’라는 발상은 우리에게 없습니다. 글로벌한 SPA로의 성장, 거대한 플랫폼의 구축, 그리고 다종다양한 의류와 IT기업에 대한 출자를 단행해서 20년 후에 ZARA와 유니클로에 어떻게 따라갈 것이지는 생각하고 있습니다. 단 그 무렵에는 쫓아가는 기업이 바뀔 가능성도 또한 높을 것 같습니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2018.4.9. 企業研究, Vol.151
2. 스트라이프 인터넷내셔널 홈페이지