

신 성장모델로 부활

시마무라

しまむらグループ

- ❖ 소재지: 埼玉県さいたま市北区宮原町2-19-4
- ❖ 설립: 1953년
- ❖ 자본금: 17,086백만 엔 (2016.02.20. 현재)
- ❖ 종업원: 17,229명 (2016.02.20. 현재)
- ❖ 매출액: 546,058백만 엔 (2016.02.20. 현재)

신 성장모델로 부활_시마무라 (No38)

< 요약 >

- 일본 의류업계에서 ‘유니클로’와는 다른 저가 전략으로 시장을 확대해 온 시마무라는 급격한 경영부진으로 어려움을 겪었으나, 최근 부활의 기회를 포착하고 착실하게 새로운 도약을 위해 준비를 하고 있음
- 원래부터 효율적인 경영의 대명사로 알려졌던 기업이었으나, 매장 수가 급격히 늘어나면서 관리에 허점이 드러나기 시작했던 것임
- 불량 재고를 만들지 않는 새로운 관리 시스템을 구축하고, 그룹 전체로 3000개 매장을 목표로 새로운 전략을 구축함
- (벤치마킹 포인트) 수많은 작은 상권을 공략해서 고객의 지지를 얻음으로써 전체 효율을 달성하고 있음

1. 효율경영의 대명사

- 의류매장 체인 ‘패션센터 시마무라’는 1990년대 후반 이후 경기후퇴와 임금 정체로 의류 판매가 좋지 않았던 시대에도 안정적인 성장을 했음
 - 판매하는 의류의 가격대는 1000~3000엔, 1000엔 미만 상품도 많은 이른바 ‘저가 전략’이 시마무라의 최대 무기였음
 - 이를 바탕으로 이도요카도와 이온 등 종합 슈퍼마켓의 고객을 ‘패션센터 시마무로’ 유인하는 데 성공했다고 볼 수 있음
- 리먼 쇼크 이후 2009년경에는 시마무라의 저렴한 옷으로 다양한 패션을 즐기는 여성을 ‘시마ler’라고 부르는 현상도 나타났었음
 - 그러나 매장 수가 1200개를 넘어섰던 2010년경부터 매장 수가 줄어들기 시작했음
- 2014~15년 2월 결산에서는 주식시장에 상장했던 1988년 이후 처음으로 2년 연속 영업이익이 감소하는 경영난에 빠졌음
 - 지난 2015년 3월 30일 발표한 결산자료에 따르면 매출액이 전년동기대비 2% 증가한 5118억 엔, 영업이익은 12% 감소한 368억 엔으로 줄어들었음

- 2014년 2월 결산에서도 약 8% 감소했기 때문에 상장한 이후 처음으로 2년 연속 해서 이익이 감소한 것임
- 이런 실적 악화를 보고 업계에서는 그때까지 일본 의류업계의 ‘우등생’으로 통하던 시마무라에게 무슨 일이 생겼는지 궁금해 하는 사람이 적지 않았음

<그림1> 2년 연속 감소한 영업이익과 매출액 추이

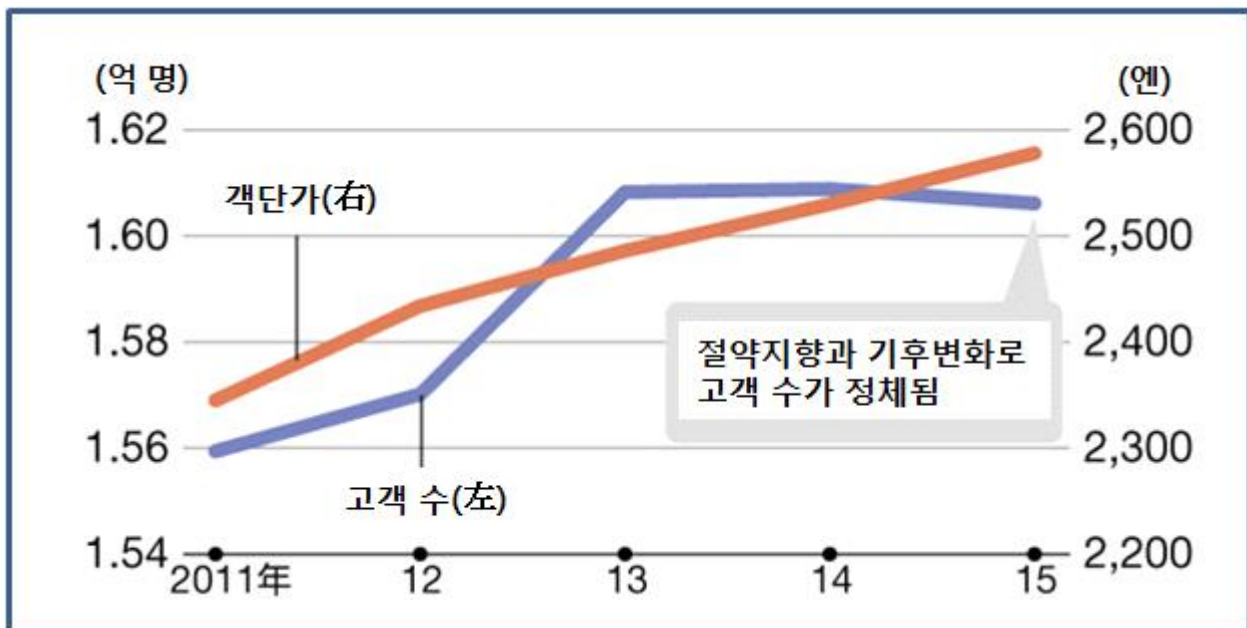


자료: 東洋経済Online, しまむらは、世界の先例に何も学ばなかった「鉤十字」マーク品はなぜ販売中止になったか, 2015.8.22.에서 인용

- 그 동안 ‘디플레이션의 승자’ 대열에 서 있다고 인식되면서 저가 캐주얼 의류 분야에서 꾸준히 성장해 온 시마무라가 기로에 처한 시기였다고 볼 수 있음
 - 당시 노나카(野中) 사장 역시 ‘참신하고 새로운 것을 제공하지 못했다. 아이템 수만 늘어나면서 제품구성에 실패했다.’고 경영실패를 인정하는 발언을 했었음
 - 소비세가 인상된 후에도 세금을 포함한 가격 표시로 실제 가격을 인하했으나 엔저 현상이 지속되고 상품구성을 교체하는 등의 이유로 가격을 올리기 시작했었음
 - 그러나 기후가 불안정하고 소비자의 절약지향이 강해지면서 주로 지방의 교외점포를 중심으로 실적이 둔화되었고, 결국 2015년 2월 결산에서는 고객 수도 전년동기대비 0.2% 감소했음
- 판매부진 중에서도 특히 실적이 좋지 않았던 분야는 속옷과 양말 등 실용성 의류였음
 - 속옷부문은 여성복 의류부문과 함께 핵심 상품인데 이익률이 3년 연속해서 마이너스를 기록하며 전체 실적을 끌어내렸음

- 지난 추동복 판매에서 시마무라는 ‘가볍고 얇으면서 따뜻하다’라는 종래의 트렌드를 답습한 상품을 매장에 진열했음
- 그런데 유니클로에서 히트한 극난(極暖)과 같이 ‘두툼하면서 따뜻함을 실감할 수 있는’ 제품이 소비자의 선택을 받으면서 시마무라가 참패하였음

〈그림2〉 고객 수와 객 단가 추이



자료: 東洋經濟Online, しまむらは、世界の先例に何も学ばなかった「鉤十字」マーク品はなぜ販売中止になったか, 2015.8.22.에서 인용

- 반면 유니클로를 운영하고 있는 fast retailing은 최근 실적 호조를 이어가고 있음
 - 2015년 8월 결산에서 과거 최고의 이익을 냈고, 기존 매장의 매출액도 전년동기 대비 8.4% 증가했음
 - 신속한 소비세 인상애 대한 대응전략과 고품질로의 전환에 따른 가격인상도 소비자가 수용하고 있는 것으로 보임
- 시마무라와 유니클로는 일본 의류업계의 2강이라고 볼 수 있지만 두 회사의 비즈니스 모델은 크게 다름
 - SPA(제조 소매업) 형태를 유지하고 있는 유니클로와 달리 외부업체로부터 상품을 매입하는 시마무라는 거래기업에 대한 발주가 보통 6개월 전에 이루어지고, 원가를 억제하기 위해 전량 매입하고 있기 때문에 유연하게 상품을 변경하는 것이 쉽지 않다는 단점이 있음

- 또한 그 동안 시마무라의 강점이라고 부각되었던 풍부한 아이템도 성장의 발목을 잡는 양상을 보이고 있음
- 유니클로는 상품 수를 1000개 정도로 집약해서 소품종 대량생산을 하고 있지만 시마무라는 수 만개의 아이템을 가지고 있음
 - 매장 안에는 옷걸이 걸린 다채로운 색과 형태의 옷이 뽁뽁하게 진열되어 있고 사이즈가 없어지더라도 기본적으로 품질로 추가발주를 하지 않음
 - 그리고 팔다 남은 상품은 재고로 남기고, 재고를 없애기 위해 할인판매를 확대하는 일이 빈번했음

<표1> 시마무라와 유니클로(fast retailing)의 비교

시마무라		FAST RETAILING(유니클로)
5118억 엔	매출액	1조 6817억 엔
368억 엔	영업이익	1304억 엔
7.2%	영업이익률	9.4%
3316억 엔	총자산	9923억 엔
86.6%	자기자본비율	62.3%
8.4%	주주자본이익률	12.5%
4105억 엔	시가총액	4조 9319억 엔
1953년	설립	1963년
소매	업태	SPA
교외의 대로변	입지	역 안, 쇼핑센터 안
다품종 소량판매	상품구성	소품종 다량판매
野中正人(54)	사장	柳井正(66)
1만 4310명	종업원 수	5만 6153명
1321개	국내 점포 수	852개

주: 매출액 등은 시마무라가 2015년 2월 결산, FAST RETAILING가 2015년 8월 결산.

시가총액은 2015년 3월 31일 종가. 종업원 수는 비정규직 포함. 국내 점포수는 시마무라, 유니클로
 자료: 東洋經濟Online, しまむらは、世界の先例に何も学ばなかった「鉤十字」マーク品はなぜ販売中止になったか, 2015.8.22.에서 인용

- 이때까지 시마무라는 아이템 수를 늘려 가격을 인하하면 팔릴 것이라는 안이한 생각이 있었을지도 모른다는 것이 업계의 생각이었음
 - 시마무라는 약 8000세대의 소상권에서 특정지역 안에 집중적으로 매장을 확대해서 내점 빈도를 높이는 출점전략을 기본으로 하고 있음
 - 그러나 일본 경제는 점차 아베노믹스의 효과는 물론 디플레이션 시대에서 점차 벗어나 인플레이션 모드로 전환하고 있음

- 해외의 저명한 디자이너를 영입해서 감각적인 의류를 연이어 만들어내고 있는 유니클로는 물론 외국계 패스트패션 업체도 속속 일본에 진출하면서 시마무라의 입지가 흔들리고 있음
 - 시마무라가 새로운 업태로 시작한 ‘Avail’ 과 ‘Chambre’ 등도 실적이 크게 나아지고 있지는 않은 상태임
- 그러나 한편에서는 ‘패션센터 시마무라’를 운영하고 있는 시마무라는 패스트패션 업체 중에서 압도적인 영향력을 행사하고 있는 유니클로와 경쟁을 하지 않아도 되는 비즈니스모델을 만들어가고 있다는 평가도 있음
 - 앞서 언급한대로 두 회사는 의류판매 업체라는 동일한 업종에서 경쟁을 하는 것처럼 보이지만 추구하는 전략은 전혀 다르기 때문임
- 입지 전략의 경우, 유니클로 매장은 사람의 눈에 잘 보이는 도심에 많기 때문에 많은 소비자는 유니클로 매장이 시마무라보다 많을 것이라고 생각하고 있을 것임
 - 그러나 실제 일본 국내에 시마무라 매장 수가 유니클로보다 1.5배 많음
 - 그럼에도 불구하고 유니클로보다 매장이 적은 것처럼 보이는 것은 시마무라가 교외에 집중적으로 출점하고 있기 때문임
- 일본에서 일반적으로 의류판매 업체는 아오야마(青山)와 롯폰기(六本木) 등 패션에 민감한 젊은이가 많이 모이는 도심을 겨냥해서 출점을 하지만, 그곳에는 유니클로는 물론 H&M 등 경쟁 점포가 즐비한 격전지임
 - 즉 자신들이 그곳에 출점하더라도 이길 수 없다는 것을 잘 알고 있는 것임
 - 가장 패션에 돈을 쓰는 소비자층은 직장 여성과 여대생들인데, 그들은 교외지역이 아니라 도심에 모여 있음
- 따라서 시마무라는 그러한 고객층을 과감히 포기하고, 도심보다는 교외에서 쇼핑을 하는 빈도가 높은 주부와 여고생을 타겟으로 설정하고 그 사람들이 ‘귀엽다’고 공감하는 의류를 제공하고 있는 것임
 - 교외지역은 소비자의 절대수가 적기 때문에 그곳에서 이익을 내기 위해서는 철저하게 저비용 전략을 추진해야 함
 - 따라서 앞서 언급한대로 시마무라의 매장 안에서 팔고 있는 옷의 대부분은 1000엔 미만의 저가임

- 재활용 의류매장에서 팔고 있는 것과 비슷한 가격의 옷이라도 주력 고객인 주부와 여고생에게는 충분히 매력적으로 보이는 것임
- 한편 매장전략에 있어서도 시마무라는 점원으로 주부의 시간제근무 직원을 활용하고 있음
 - 원래 교외지역에는 여대생이 거의 없기 때문에 젊은 여성의 아르바이트를 고용하지 못하는 사정도 있음
 - 주부가 일하기 편한 시간대에 맞춰 매장 개점시간은 원칙적으로 아침 10시~저녁 7시로 설정하고 있음
 - 개점 15분 전에 오면 업무 준비를 할 수 있고, 폐점 15분 전에는 돌아갈 준비를 시작해서 신속하게 귀가할 수 있도록 주부가 시간을 잘 활용할 수 있도록 한 관리 시스템을 도입해서 운영하고 있음
- 결국 시마무라는 격전지역을 피해 가장 효과적인 고객층도 포기하고 있는 것임
 - 그 대신 주부와 여고생을 상대로 상품을 팔고, 점원으로는 주부를 적극 활용하고 있는 것임
 - 이러한 비즈니스모델이기 때문에 유니클로와 경합하지 않고 독자적인 상권을 확립할 수 있었다고 볼 수 있음

2. 침체 원인

- 지난 2년간의 침체의 주된 요인을 노나카(野中)사장은 ‘구조적 한계’였다고 회상하고 있음
 - 매장이 500개였던 시절과 같은 방법으로 현재의 1300개 매장을 운영하려고 했다는 것임
 - 매년 40~50개씩 매장이 늘어났는데 관리하는 방법에는 변함이 전혀 없었다는 것이었음
- 시마무라의 강점 중 하나는 치밀하게 계산된 상품공급과 매장운영의 시스템임
 - ‘패션센터 시마무라’의 매장 넓이는 대부분 약 1000㎡로 표준화되어 있음

- 매장에는 부인복, 신사복, 아동복, 잡화, 신발 등 약 5만개 상품 아이템을 본사가 제시하는 매뉴얼에 따라 진열하게 되어 있음
 - 이처럼 아이템 수는 많지만 해당 상품을 모두 판매하면 추가로 발주를 하지 않는 것이 원칙임
- 그 대신 어느 매장에서 해당 상품을 모두 팔면 컨트롤러라고 부르는 본사의 재고관리 담당자가 해당 상품의 재고를 가지고 있는 다른 매장에서 조달해 줌
- 따라서 고도의 자사 물류망도 확립하고 있음
 - 상품을 컨트롤러가 매장 간에 이동을 시키기 때문에 재고를 쌓아 놓지 않고 팔 수 있어, 저렴하게 판매하더라도 안정적인 이익을 확보할 수 있는 것임
 - 거래처와 반품이 없는 완벽한 거래로 상품을 사올 수 있는 것도 재고 컨트롤러의 힘이 바탕이 되고 있음
- 이러한 ‘초고속회전’이라고 불리는 빠른 상품회전에 따라 적기의 상품을 저렴하게 팔 수 있었던 것임
- 그러나 최근 몇 년 사이에 상황이 급변하여 쓸모없는 재고가 누적되었고, 이전 시즌의 상품을 할인해서 판매하는 것이 일상화되었음
 - 상품이 넘쳐나면서 무슨 제품을 팔아야 할지 모르는 매장이 되어버린 경우가 많았음
- 개혁을 주도한 기타시마(北島) 전무이사는 상품 분량이 매장이 감당할 수 있는 수준을 넘어서기 시작했었다고 회상하고 있음
- 매출이 둔화되어 재고가 쌓이게 되면 상품을 고르기 어려운 매장이 되고 할인판매도 증가하게 됨
 - 바이어는 실적을 올리려고 또 다시 대량의 주문을 통해 상품을 구입함
- 이처럼 다양한 문제가 표면에 드러나고 있었지만 근본적인 대책을 강구하지 못한 상황이 이어졌음

3. 재고정리에 나서다

- 노나카 사장이 고통을 감수하며 개혁에 착수한 것은 2015년 초였음

○ 이익률이 내려가도 상관없으니 과잉 재고를 모두 없애라는 지시를 했음

□ 모든 상품에 대해 판매를 종료시키는 기한을 설정했음

○ 또한 기한 내에 할인판매를 했음에도 불구하고 재고로 쌓이게 된 제품에 대해서는 매장에 두지 말고 빠짐없이 가위로 잘라 처분하도록 지시를 했음

○ 쓸데없는 재고를 없애는 한편 상품 진열대 위치를 낮춰 잡다한 인상을 제거하고 매장 전체를 한눈에 볼 수 있도록 개선했음

□ 또한 본격적으로 재고를 없애는 일에 착수하기 이전에 먼저 실시한 것이 재고를 남기지 않기 위한 시스템을 다시 구축하는 것이었음

○ 해당 상품이 모두 팔리더라도 추가 발주를 하지는 않는 판매 전략을 유지하기 위해 상품 부문의 체제도 재정비했음

□ 상품 부문에서는 바이어가 주도해서 어떤 상품을 얼마나 매입할 것인지를 결정함

○ 컨트롤러는 매입한 상품을 어떤 타이밍에 어느 정도 할인해서 판매할 것인지 등을 계획하고 관리는 하지만 바이어가 매입하는 것에 대해서는 개입하기 어려운 상황이었음

○ 매장 수가 적었을 때는 컨트롤러가 매장에 빈번하게 들러 판매매장의 상세한 정보를 가지고 있었음

○ 이렇게 얻어진 ‘정보력’을 바탕으로 ‘그렇게 많이 매입하면 반드시 재고가 남을 것이다.’ 등과 같이 바이어의 매입 결정을 견제할 수 있었음

□ 그러나 매장 수가 1000개를 넘어가자 본사에서 업무가 늘어난 탓도 있지만, 장사하는 데 가장 중요한 현장을 볼 기회가 줄었음

○ 따라서 컨트롤러는 바이어가 매입한 상품을 계획적으로 판매만 하는 종속적인 입장이 되기 쉬워진 것임

□ 그래서 바이어와 대등한 입장에서 본래의 업무를 할 수 있도록 하기 위해 컨트롤러의 권한을 강화하기로 했음

○ 우선 컨트롤러를 상품 부문에서 독립시켜 상품 매입 가격과 분량이 타당한지를 감시할 수 있도록 했음

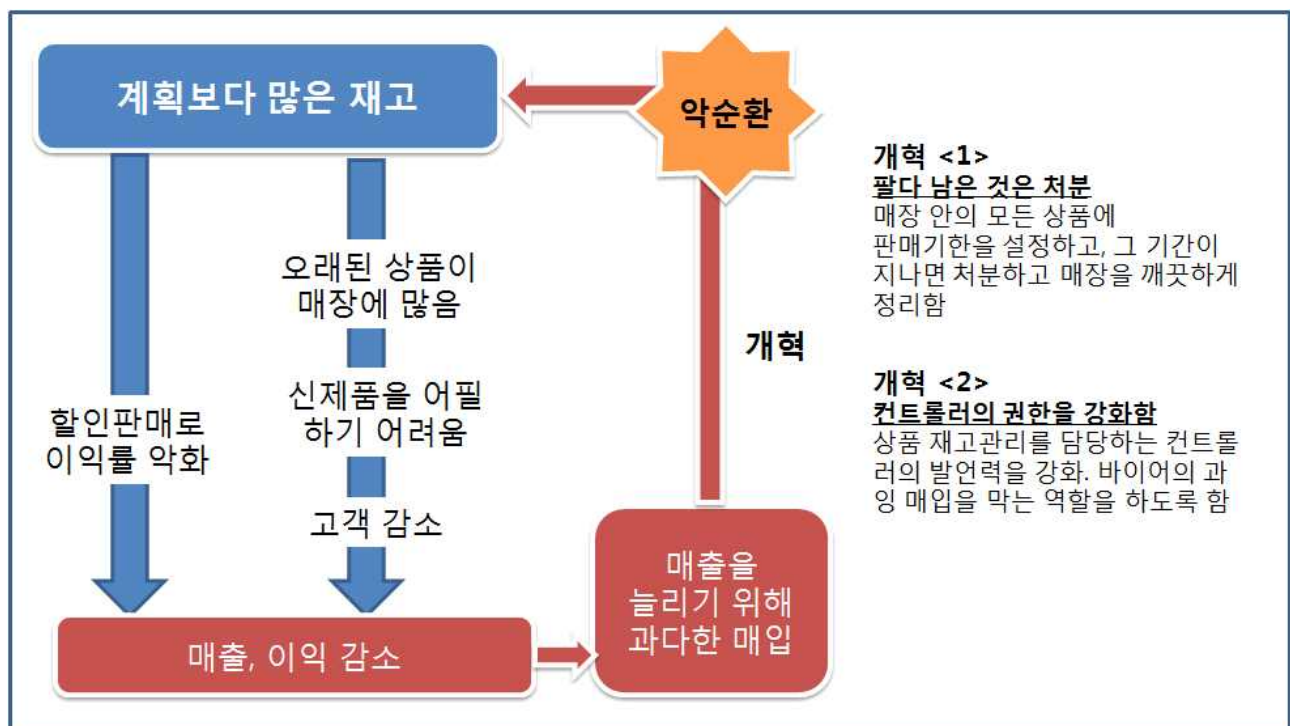
<표2>일본 의류판매 업체 매출액 순위

순위	기업명	매출액
1	FAST RETAILING(유니클로)	1조 6817억 엔
2	시마무라	5118억 엔
3	이온 리테일	3576
4	월드	2985
5	온워드 홀딩스	2815
6	아오야마상사	2217
7	이토요카도	1933
8	와코루 홀딩스	1917
9	AOKI홀딩스	1838
10	TSI홀딩스	1808

자료: NIKKEI BUSINESS 2016.04.04. Vol.76에서 인용

- 상품 매입을 계획하는 단계에서부터 컨트롤러가 참여하기 때문에 매입 규모를 결정하는 바이어는 긴장감을 늦출 수 없게 되는 것임
- 컨트롤러도 상품을 모두 판매해야 한다는 책임감이 높아지는 효과도 있음
 - 결국 컨트롤러와 바이어가 서로 견제하는 관계를 구축하는데 성공했다고 볼 수 있음

<그림3> 개혁을 통해 악순환에서 벗어나는 전략



자료: NIKKEI BUSINESS 2016.04.04. Vol.76에서 인용

- 또한 컨트롤러 숫자를 늘려 1인당 담당하는 점포를 줄이는 대신 담당하는 상품분야는 확대하도록 관리시스템을 변경했음
- 담당하는 점포가 줄어들어 돌아다녀야 하는 매장이 줄어들었고, 여러 상품을 관리하게 하여 복수의 매장 연동을 의식하도록 하여 상승효과를 낼 수 있도록 계획했음

4. 가격을 올려도 팔리는 상품

- 재고가 쌓이지 않는 체질로 개선하고 회생의 길을 찾기 시작한 시마무라가 2016년 이후 목표로 하고 있는 것은 ‘그룹 점포 수 3000’이며, 이 목표 달성을 위해 다음 성장모델을 모색하고 있음
- 시마무라가 주력으로 하고 있는 업태인 ‘패션센터 시마무라’의 점포는 총1345개로, 이미 2002년에 47개 모든 도도후현(都道府県)에 출점하고 있음
- 시마무라의 점포수는 유니클로의 약 800개를 크게 웃도는 수준임
- 그렇지만 앞서 언급한대로 도심의 유동인구가 많은 값비싼 땅에 매장을 갖고 있는 경우가 많은 유니클로에 비해 시마무라는 약8000세대라는 인구가 그다지 집중되어 있지 않은 상권을 중심으로 출점해 해 왔음
- 매출에서 차지하는 임대비율을 5%정도로 억제하는 등 출점비용을 엄밀하게 관리하고 있기 때문에 교외와 지방에서의 출점이 많았음
- 그러나 이렇게까지 매장을 확대하면 앞으로 출점할 여지가 있는 곳은 임대비가 비싼 도시 지역 이외에 그다지 남아 있지 않은 상황임
- 따라서 최근 몇 년 사이 출점 상황을 보며 30개미만으로 서서히 둔화되는 움직임을 보이고 있음
- 도시형 점포의 출점도 늘어나기는 했지만 쇼핑센터 안 혹은 빌딩 내부에 입주하는 경우가 늘어나고 있어, 지금까지 도로변 매장에서 축적해 온 저비용 운영 노하우가 통용되기 어려운 측면도 있음
- 시마무라의 2015년 2월말 결산 자료를 보면 매출에서 차지하는 판매관리비는 24.7%로 나타남

- 양품계획과 니토리 등 합리적 가격이라는 느낌이 드는 상품을 판매하고 있는 소매 체인이 30~40%정도임
 - 따라서 시마무라가 지금까지 비용을 얼마나 줄이면서 이익을 내왔는지 여실히 알 수 있음
 - 그렇지만 도심지역에서 출점을 강화하면 이러한 숫자가 유지될 수 있을지는 장담하기 어려움
- 한편 매입하는 비용도 점차 상승하고 있는 것도 시마무라가 해결해야 할 과제 중 하나로 지적되고 있음
- 최근 오랫동안 지속된 엔화 약세 경향이라는 외부환경 변화도 적지 않은 영향을 받았다고 할 수 있음
 - 동일한 가격에 판매하려고 하면 상품의 그레이드를 낮춰야 하는 문제에 봉착하게 된 것임
- 시마무라가 도심 지역에서도 매장을 확장하면서 성장을 유지하기 위해서는 지금보다 더 많은 이익을 낼 수 있는 상품을 강화할 필요가 있을 것으로 보임
- 이러한 시도는 이미 시작되었다고 볼 수 있음
 - 그 대표적 사례가 2015년 추동 시즌의 히트상품이었던 ‘속이 따뜻한 바지’로 대표되는 비교적 가격이 비싼 상품을 투입하는 것임
- 새로운 고가 전략으로 시도되었던 ‘속이 따뜻한 바지’는 여성복으로 가격은 3900엔이었음
- 이전까지 대부분의 바지 가격은 1900엔 이었던 점을 감안하면 시마무라로써는 파격적인 가격설정이었다고 할 수 있음
 - 바지 안쪽에 기모(起毛)소재를 사용하여 두껍지 않아도 따뜻함을 느낄 수 있는 점이 소비자로부터 좋은 반응을 얻었음
- 시마무라는 그 동안 통상적으로 바지 종류는 업체로부터 대략 70만개를 매입했었으나, ‘속이 따뜻한 바지’는 110만개를 사들였음

- 그러나 이 제품은 매입량이 증가했지만 재고 없이 모두 판매할 수 있었음
- 사실 단품의 매력을 앞세워 승부를 거는 판매방법은 지금까지 시마무라가 하지 않았던 수법임
 - 그렇지만 ‘속이 따뜻한 바지’의 성공을 계기로 앞으로 이러한 방법을 반복할 수 있을 것으로 보임
 - 한편 실제 상품가격을 인상하는 시도를 시작하고 있어 관심이 쏠리고 있음
- 단순히 가격을 인상하는 것으로는 소비자가 만족하지 못하고 떠날 우려가 있기 때문에 가격을 인상하는 제품은 원단과 기능을 재설정하는 등의 추가적인 작업을 통해 소비자가 납득할 수준으로 개선해 나가고 있음
 - 가령 980엔에 판매하던 어린이용 셔츠를 원단을 좋게 만들고 포장을 교체해서 1200엔에 판매하고 있음
 - 2016년 봄여름을 겨냥해서 소재를 바꿔 출시한 신제품 바지 역시 가격을 2900엔으로 설정해서 기존에 2000엔 정도하던 주력 상품보다 높은 수준으로 정했음
- 그러나 품질이 좋으면 소비자는 따라온다는 것을 고가에 출시한 신제품을 통해 알게 되었음
 - 시마무라의 2015년 2월말 결산 자료에 따르면 순이익률은 31%에 달해, 다른 의류판매업체와 비교해서 여전히 낮은 수준이기 때문에 앞으로 충분히 더 올릴 수 있는 여지가 있다고 보임
 - 1년에 1%포인트씩 올려 최종적으로 40%정도까지 끌어올리겠다는 것이 시마무라의 목표임





5. 백화점과의 경쟁

- 시마무라가 변혁을 서두르는 것은 ‘지금에 성장할 수 있는 기회’라고 생각하고 있기 때문임
 - 현재 일본 의류업계는 전반적으로 판매부진에 고전하고 있는 기업이 적지 않은 것이 사실임

- 일부 지방에서는 의류의 주요 판매처 중 하나인 백화점이 문이 닫는 일이 연이어 일어나고 있는 상황임
 - 쇼핑센터도 우열이 분명하게 나타나면서 입주한 의류업체가 폐점하는 사례가 속출하고 있음
- ‘월드’와 ‘이도킨’ 등 유명 의류업체도 브랜드를 통폐합하거나 인원을 감축하는 등의 구조조정을 하고 있는 실정임
- 따라서 시장에서 경쟁사가 줄어들고 있는 지금 이 시점이 시장점유율을 확대할 여지가 크다고 보고 있는 것임
 - 지금까지는 저가 캐주얼 의류를 주로 판매하는 매장으로 이미지가 굳어있지만 앞서 언급한대로 다소 높은 가격대의 의류시장을 적극적으로 공략하겠다는 계획을 가지고 있음
- 시마무라는 폐점한 지방의 백화점과 전문점의 고객이 시마무라가 제공하는 제품에 매력을 느낀다면 충분히 승산이 있다는 보고 있는 것임
- 2015년에 사이타마(埼玉)현에 새롭게 물류센터를 개설한 것도 규모확대를 겨냥한 투자라고 할 수 있음
 - 시마무라는 현재 한 기업의 의류판매액 기준으로는 유니클로에 이은 2위에 올라있음
- 일본 국내 의류시장의 규모는 약10조 엔 정도이기 때문에, 그 10%를 확보하다면 시마무라가 목표로 하고 있는 1조 엔 매출을 기록할 수 있을 것으로 보임
- 매출 확대를 위해 ‘패션센터 시마무라’ 이외의 업태 개발에도 박차를 가하고 있는 상황임
- ‘패션센터 시마무라’ 말고도 4개의 또 다른 업태를 운영하고 있음
- 10~20대를 겨냥한 영 캐주얼 패션 ‘Avail’, 유아 어린이 용품을 판매하는 ‘Birthday’, 일용잡화를 파는 ‘Chambre’, 구두를 판매하는 ‘Divalo’와 같은 4개 업태임

- 이들 4개 업태를 합치면 약600개의 매장이 됨
- ‘Birthday’가 가장 이익을 많이 내는 업태인데, 2015년 한 해 동안 총 36개 매장을 새롭게 개설했음
- 앞으로 매장을 500개까지 늘릴 계획으로 시마무라에 이은 주력 업태가 되어 가고 있음

<표3> 시마무라의 ‘패션센터 시마무라’ 이외의 4대 업태

			
영 캐주얼 패션 의류	유아 어린이 용품 매장	일용 잡화	구두
298개 매장	218개 매장	91개 매장	11개 매장

자료: 시마무라 홈페이지(<http://www.shimamura.gr.jp/>)

□ 그러나 ‘Birthday’ 이외 3개 업태는 매출 확대에 이르지 못하고 고전하고 있는 상황임

- 영 캐주얼 의류를 주로 판매하는 ‘Avail’은 2015년 2월 결산에서 기존 점포의 매출액이 전년동기대비 8% 감소했고, 2016년 2월 결산에서도 상반기에 3%의 감소하는 등 매출 감소가 이어지고 있음
- ‘Avail’은 모든 매장을 대상으로 내부 디자인을 바꾸고 레이아웃을 교체하는 등의 개선작업을 실시하고 있으며, 상품구성도 앞으로 점차 바뀌나갈 계획임

□ 성과를 내고 있다고 하기 어려운 새로운 업태이지만 시마무라는 다소 자금을 투입하더라도 신업태를 궤도에 올려놓겠다는 계획임

- 시마무라 업태를 반석으로 삼으면서 신업태의 시행착오를 계속해 나가겠다는 것이 중장기 발전전략임
- 규모확대를 위해서 앞으로는 M&A도 적극적으로 검토할 것으로 보이기 때문에 좋은 안건이 있으면 시마무라의 새로운 비약이 기대됨

6. 향후 전망

- 노나카(野中) 사장이 시마무라 그룹을 이끄는 사장에 처음으로 취임한 것은 지난 2005년이었음
 - 시마무라의 ‘중흥의 아버지’로 불리는 후지하라(藤原) 전 사장이 축적한 사업모델을 조금씩 진화시켜온 것이 노나카 사장이라는 평가임
 - 노나카 사장 취임 이후 시마무라의 매출은 40% 이상, 영업이익은 20% 이상 증가했음
- 한편 해외사업은 중국에 14개 점포, 대만에 39개의 점포를 운영하고 있지만 점포 확대는 신중한 입장을 보이고 있음
 - 노나카 사장은 ‘지금은 해외에서 열심히 하는 것보다 일본 국내에서 하는 것이 즐겁다’고 말함
 - 시마무라가 일본 국내시장을 어디까지 확보해 나갈 수 있을지 업계의 관심이 모아지고 있기 때문임
 - 이미 해외 매장 수가 일본 국내를 뛰어넘은 유니클로와는 정반대의 성장전략을 시마무라는 선택한 것으로 보임

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2016.04.04. Vol.76
2. Diamond Online. 모스、しまむら、セイコーマート…あの企業を成功に導いた「独自の勝ちパターン」 2015.10.29.
3. 東洋経済Online, しまむらは、世界の先例に何も学ばなかった「鉤十字」マーク品はなぜ販売中止になったか, 2015.8.22.