

일본의 백화점 업계 분석

1. 최근 업계 동향

1) 증가하기 시작한 백화점 매출

- 끝없이 하락할 것 같아 보이던 일본 백화점 업계가 활기를 되찾고 있음
 - 일본백화점협회가 발표한 2011년도 전국백화점매출이 2010년도 대비 0.2% 증가하면서 16년 만에 전년대비 증가세로 돌아섰으나, 2012년도에는 전년대비 -0.3%를 기록하였음
 - 주요 백화점들이 글로벌 금융위기 이후 보류했던 리뉴얼을 단행하면서 집객효과가 서서히 나타나고 있는 것으로 보임
 - 그러나 한편으로는 지방을 중심으로 폐점하는 백화점이 늘어나고 있고, 대규모 쇼핑몰과의 경쟁이 점차 격화되고 있기 때문에, 지금부터가 생존을 건 본격적인 경쟁의 시작이라고 할 수 있음
- 2013년 3월6일 리뉴얼 오픈한 이세탄(伊勢丹) 신주쿠점(新宿本店)의 테마는 ‘세계 최고의 패션 뮤지엄’ 이었음
 - 본관 2~4층의 숙녀복 및 잡화 매장에는 ‘파크(Park)’ 로 불리는 공간을 마련하여 고객이 반복해서 찾고 싶어지는 최첨단 생활스타일을 구현했다는 것이 백화점 측의 설명임
 - 이러한 파격적인 ‘파크’ 를 설치하면서 본관의 매장 공간은 약10% 감소했지만 고객 수 증가와 고객 1인당 매출을 늘려 전체 수익을 제고한다는 전략임
 - 비용대비 효과가 좋지 않았던 숙녀복 매장의 리뉴얼은 글로벌 금융위기 이후 줄곧 연기해왔던 안건이었던 만큼, 수익개선에 얼마만큼 기여하게 될지 관심이 모아지고 있는 상황임
 - 미즈코시이세탄홀딩스(三越伊勢丹HD) 이익의 약80%를 창출하고 있는 이세탄신주쿠점의 리뉴얼을 위해 투자한 금액은 90억 엔에 달함

- J. Front Retailing은 2012년 10월 다이마루(大丸) 도쿄점(東京店)의 점포 면적을 1.4 배 증가시켜 리뉴얼 오픈했음
 - 리뉴얼로부터 2개월이 지난 2012년 12월에 백화점을 찾은 고객 수는 면적을 늘리기 이전보다 약30% 증가해, 고객수요를 정확하게 파악했다는 평가를 받았음
- 다카시마야(高島屋)도 2018년까지 추진되는 도쿄 니혼바시(日本橋) 일대의 재개발 계획과 함께 매장의 전면 리뉴얼을 추진한다는 방침을 발표함
 - 약 150억 엔을 투자하여 도쿄점(東京店)의 신관을 사무실 등이 함께 입주하는 복합 빌딩으로 재건축할 계획임
 - 이 건물이 완공되면 상업용 공간은 현재 5만 평방미터에서 6만 2천 평방미터로 늘어나게 됨

2) 고전하는 지방의 백화점

- 최근 이처럼 백화점들이 도심 지역을 중심으로 앞 다투어 매장 규모를 늘리기 위한 리뉴얼 작업이 증가하고 있는 이유에 대해 관심이 집중되고 있음
 - 그 주요 요인은 지방에서는 더 이상 매출 증대를 기대하기 어려운 상황이기 때문인 것으로 보임
 - 특히 도심을 벗어난 지방에서는 교외의 대규모 쇼핑몰이 연이어 들어서면서 백화점과의 치열한 고객유치 경쟁이 전개되고 있고, 인구도 점차 감소하고 있기 때문임
- 1957년에 개장한 이후 반세기가 넘는 동안 운영되어 온 시즈오카(静岡)에 위치한 세이부누마즈점(西武沼津店)이 지난 2013년 1월에 문을 닫았음
 - 이뿐만 아니라 지방에 위치한 백화점 중에서 고베(神戸)에 위치한 다이마루신나가타점(大丸新長田店)과 히로시마(広島)에 있는 구레점(呉店)이 2013년 1월말로 영업을 종료했음
 - 또한 같은 해 2월말에는 야마가타(山口)에 있던 긴데츠마츠시타(近鉄松下)백화점도 폐점을 결정하였음
 - 국가적인 재난으로 분류될 정도로 규모가 컸던 동일본대지진이 일어났던 것을 감안하면 전국 백화점 매출은 더 증가할 수 있었으나, 결과는 그렇지 못했다는 견해도 있음

- 2014년 4월 소비세 인상을 앞두고 있는 상황에서, 백화점 매출이 어떤 방향으로 전개될지 예측하기 어려운 상황임

3) 업체의 경계를 넘는 경쟁

- 최근 일본 백화점 업계가 가장 관심을 보이고 있는 것은 전국으로 확산되고 있는 대규모 쇼핑몰 건설임
- 일본 유통업계는 지금 업체의 경계를 넘어 생존을 건 치열한 경쟁이 전개되고 있어 백화점이 어떤 전략으로 나올지 관심이 모아지고 있는 상황임
- 2012년 말 현재 일본 전역에 개업 중인 쇼핑몰은 35개이며, 2013년 중에 73개가 더 만들어질 계획임
- 증가하고 있는 대규모 쇼핑몰은 앞으로의 유통혁명을 책임질 새로운 성장 동력으로 인식되고 있음

〈표1〉 최근 폐점 백화점과 개점 및 확장한 백화점

폐점, 개점, 확장	시기	백화점	해당 지점 및 확장 규모
폐점	2010년 6월	大和	新潟店小松店
	2010년 8월	松阪屋	名古屋駅前店
	2010년 8월	H20 Retailing	四条河原町阪急
	2010년 12월	そごう・西部	西部有楽町店
	2011년 7월	博多大丸	長崎店
	2012년 1월	そごう・西部	そごう八王子店
	2012년 6월	H20 Retailing	神戸阪急
개점, 확장	2010년 9월	三越銀座店	1.5배의 3.6만㎡로 확장
	2011년 3월	博多阪急	4.2만㎡으로 신규 개점
	2011년 3월	高島屋大阪店	2.2만㎡ 확장하여 7.8만㎡으로
	2011년 4월	大丸梅田店	2.4만㎡ 확장하여 6.4만㎡으로
	2011년 4월	京都マルイ	四条河原町阪急 폐점 부지에 개점
	2011년 5월	大阪三越伊勢丹	5.0만㎡으로 신규 개점

자료: 東洋經濟新報社(2012), ‘会社四季報 業界地図’ 에서 작성

- 일본의 주요 백화점도 이러한 유통시장 변화에 대응하기 위해 다양한 전략을 강구하고 있음
- J. Front Retailing은 종래의 고급의류 중심의 상품구성을 대폭 수정하여, 최근 참신한 디자인과 저렴한 가격으로 인기를 모으고 있는 패스트패션 전문점을 마츠자카야긴자점(松坂屋銀座店)에 신설했음
- 판매부진이 심화되고 있는 지방의 백화점을 지원하기 위해 지난 2013년 2월 26일에 제일 인기 있는 캐릭터 선정을 위한 ‘총선거’ 를 실시한다고 발표하기도 했음

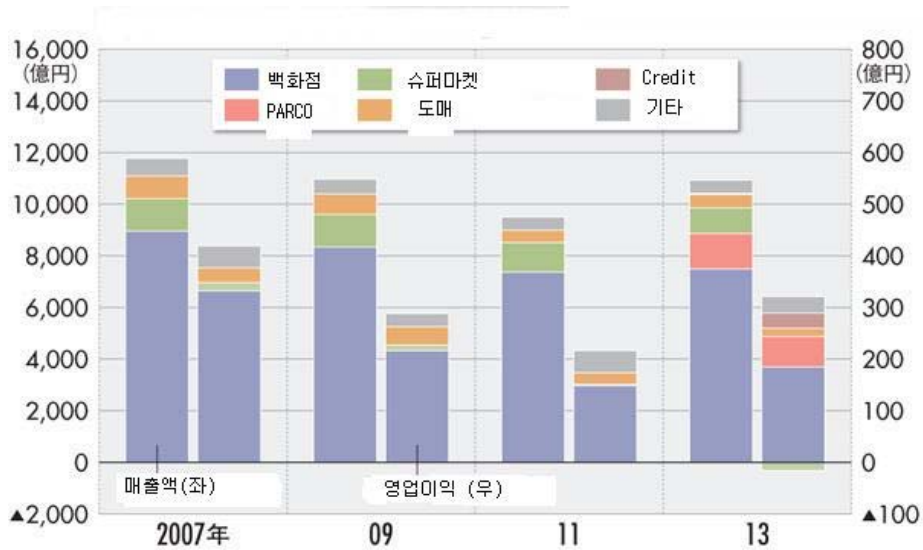
- 디스카운트스토어와 인터넷 통신판매가 앞으로 호조를 보이게 된다면 현재 6조엔대를 유지하고 있는 백화점 매출이 2028년에는 5조 엔대로 하락할 것이라는 전망도 나오고 있음
- 소비자가 선택할 수 있는 상품구매 방법은 보다 복잡하고 다양해지고 있는 상황에서 백화점만의 매력을 소비자에게 전달하지 못하면 백화점 매출의 지속적인 감소 추세는 면하기 어려울 것으로 보임
- 대규모 투자를 통한 리뉴얼이 매출 증가로 이어지지 못한다면 경영악화로 이어질 공산이 크기 때문에 유통시장에서 업태를 뛰어넘는 새로운 재편이 현실로 다가올 가능성도 배제하기 힘든 상황임

2. 주요 기업 동향

1) 주요 백화점의 영업이익

- 다이마루(大丸)와 마츠자카야(市松坂屋)를 산하에 두고 있는 J. Front Retailing의 기업실적이 경쟁사에 비해 양호한 것으로 나타남
 - 2013년 2월 결산 매출액은 전년 동기대비 16.1% 증가한 1조 927억 엔을 기록했음
 - 글로벌 금융위기가 발생했던 지난 2009년 2월 결산 판매실적(1조 966억 엔)과 거의 같은 수준까지 회복한 것임
 - 또한 같은 기간 영업이익은 전년 동기대비 42.9% 증가한 308억 엔을 기록했음
 - 이로써 2013년 말에 끝나는 중장기경영계획에서 발표했던 300억 엔의 영업이익을 앞당겨 달성하게 되었음
- 같은 기간 주요 5대 백화점 (J. Front Retailing `三越伊勢丹 Holdings `SOGO `西武 `高島屋 `H2O Retailing) 의 매출 및 영업이익과 비교하더라도 J. Front Retailing의 실적은 탁월한 것으로 나타남
 - J. Front Retailing을 제외하면 매출이 전년에 비해 오른 것은 다카시마야(高島屋, 전년 동기대비1.2% 증가)와 H2O(3.9%)로 모두 증가폭이 그다지 크지 않았음
 - 또한 영업이익이 전년 동기대비 증가한 기업은 三越伊勢丹(11.8% 증가), 高島屋(20.7% 증가), H2O(7.2% 증가)이지만, J. Front Retailing의 실적에는 못 미치는 결과임

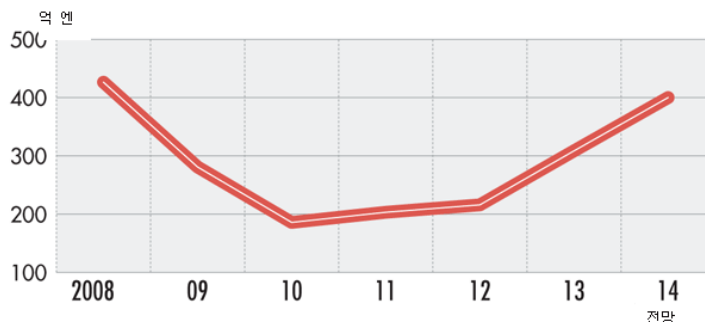
<그림1> J. Front Retailing의 세부항목별 매출액 및 영업이익의 추이



자료: J. Front Retailing 홈페이지(유가증권보고서)에서 작성

- J. Front Retailing의 경영지표가 상대적으로 좋게 나타나는 이유 중 하나는 2012년 8월에 주식공개매수를 통해 자회사로 영입한 PARCO의 실적이 좋기 때문임
 - J. Front Retailing이 발표한 유가증권보고서에 따르면 대규모 패션빌딩 PARCO에 의한 수익증대 효과는 약 1,400억 엔으로 나타남(<그림1>참조)
 - J. Front Retailing은 2013년 매출액 1조 1,500억 엔(전년도 대비 5.2% 증가), 영업이익 400억 엔(29.6% 증가)의 공격적인 계획을 세워 놓고 있음

<그림2> J. Front Retailing의 영업이익 전망



자료: J. Front Retailing 홈페이지(유가증권보고서)에서 작성

- J. Front Retailing이 좋은 실적을 보이는 또 다른 이유로는 그동안 추진해 온 ‘탈(脫)화점 개혁’을 꼽을 수 있음

- 그 개혁의 중심에는 건물임대 사업으로 수익을 올리기 위해 추진했던 부동산업 진출이 있음
- 특히 그 동안 고령자와 고소득층을 대상으로 한 판매 마케팅에 너무 주력한 나머지, 20대와 30대의 젊은 고객층을 대형 쇼핑센터와 역 주변의 패션빌딩에 빼기는 결과를 초래했음
- 이러한 반성을 계기로, 18~34세의 고객층 확대를 적극 추진한 결과, 최근 그 성과가 서서히 나타나고 있음
- 구체적으로는 유니클로, H&M, 신사복체인점 하루야무상사 등과 같이 종래 백화점에서는 볼 수 없었던 브랜드를 적극적으로 입주시키고 있음

<표2> J. Front Retailing의 2011년도 18~34세 고객 수 및 매출액 증가율(전년대비)

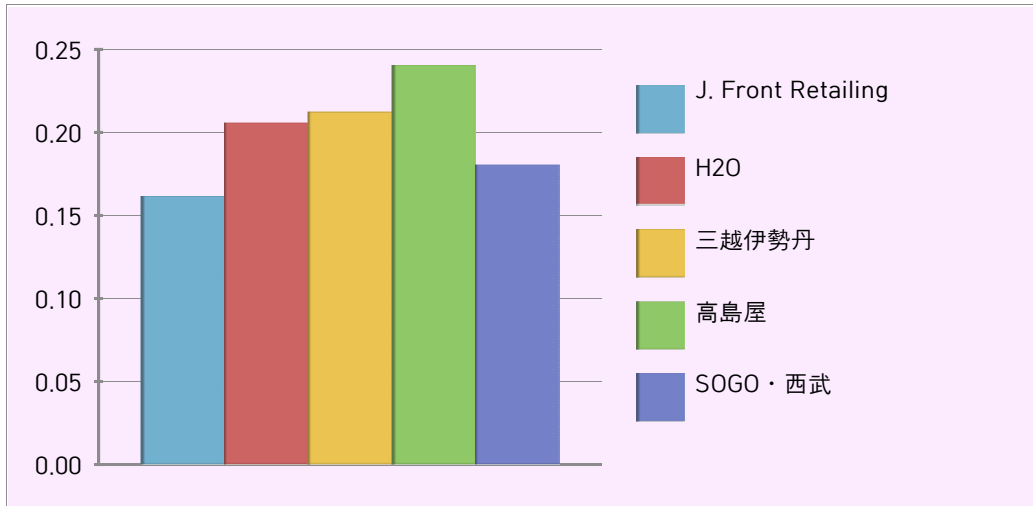
매장	고객수	매출액	매장	고객수	매출액
札幌店	5.3%	6.6%	梅田店	78.6%	100.9%
銀座店	9.2%	23.8%	心齋橋	13.9%	7.4%
名古屋店	31.4%	18.2%	神戸店	8.4%	6.7%
京都店	12.7%	5.3%			

자료: J. Front Retailing 홈페이지(유가증권보고서)에서 작성

- 또한 2009년 신사이바시점(心齋橋店)에서 시작한 20~30대 여성을 대상으로 한 패션 매장 ‘우후후걸즈(うふふガールズ)’의 도입으로 젊은 세대의 고객수와 매출액이 크게 상승하고 있음(<표2>참조)
- 특히 2011년도 우메다점(梅田店)의 고객수와 매출액은 다른 매장에 비해 증가율이 월등히 높았음
- 상대적으로 증가율이 낮은 삿포로점(札幌店)도 2010년도 대비 5%이상의 고객수와 매출액을 기록했음
- J. Front Retailing은 ‘탈백화점’ 전략을 중심으로 경영자원의 선택과 집중도 추진하고 있음
- 앞서 언급한대로 나름대로의 건물임대 노하우가 있는 것으로 평가받는 PARCO를 자회사로 끌어드는데 성공했음
- 한편 그 동안 실적이 저조했던 식품 슈퍼마켓 ‘PEAPOCK’ 사업을 2013년 4월 이온에 매각했음

- J. Front Retailing은 백화점에서 부동산으로 전환하는 동시에 비용절감을 통한 경영 효율화를 추진하고 있는 것으로 보임

<그림3> 5대 백화점 매출액판매관리비율 비교(%)



자료: 각사 유가증권보고서에서 작성

- 주요 5대 백화점의 매출액판매관리비율을 살펴보면 J. Front Retailing의 효율성이 돋보임(<그림3>참조)
 - J. Front Retailing의 효율적 경영이 돋보이는 주요 요인은 매장에서 상품을 판매하는 정규사원을 줄임으로써 전체 인건비를 대폭 삭감했기 때문임
 - 원래 일본의 오랜 전통은 백화점이 외부로부터 상품을 사들여와 자체적인 위험부담을 안고 판매를 해 왔음
 - 그러나 그 이후 대부분의 백화점이 매장에서 팔려나간 상품만 구입하는 판매 전략으로 전환했음
 - 백화점 입장에서 보면 제조업체에게 재고 위험을 전가할 수 있고, 제조업체가 판매직원을 백화점으로 파견하기 때문에 인건비를 줄일 수 있었음
 - 그러나 대부분의 백화점은 기존에 판매를 담당하던 정규사원을 그대로 사내에 보유시킨 결과, 이익률이 낮은 사업을 높은 비용으로 추진하는 비효율적인 상태가 지속되게 되었음
 - J. Front Retailing은 매장 판매는 제조업체에게 맡기고 백화점 정규사원의 판매원 채용을 줄이는 한편 인재파견 자회사로 이적시킴으로써 인건비를 대폭 줄일 수 있었음

<그림4> 주요 5대 백화점의 매출액영업이익율 비교



자료: 각사 유가증권보고서에서 작성

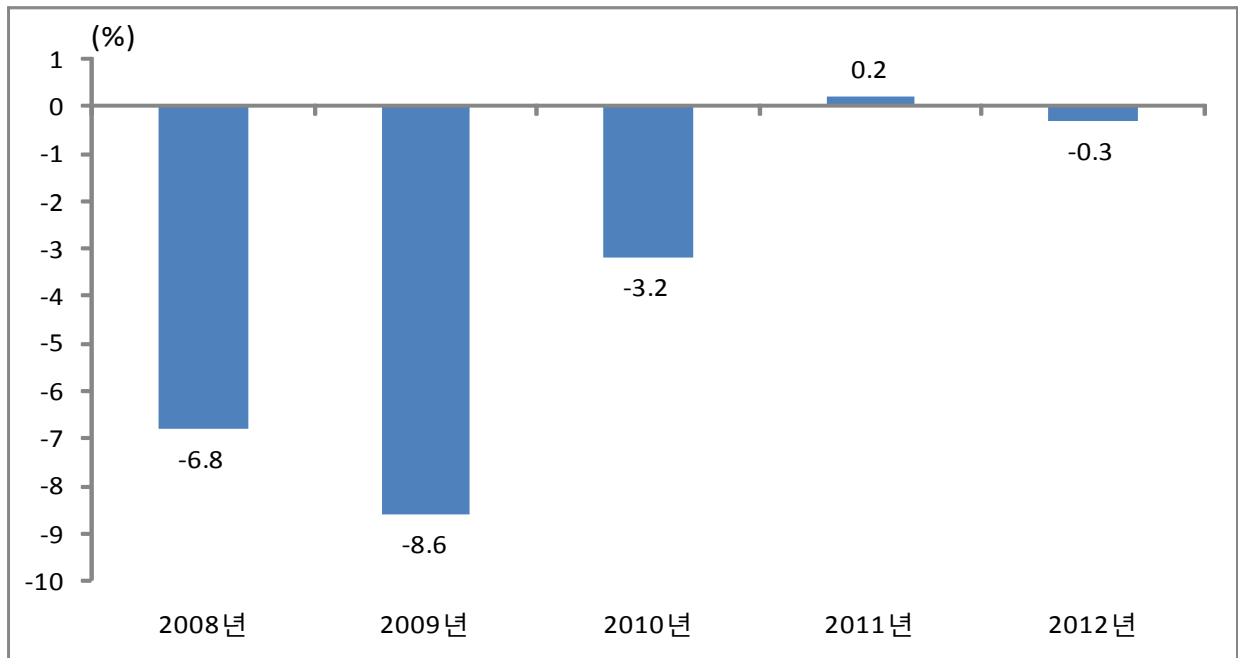
- J. Front Retailing의 앞으로의 최대 과제는 어렵게 인수한 PARCO의 활용이 될 것으로 전망됨
 - 도심부에서 상업시설을 운영하면서 백화점과는 차별화된 방법으로 수익을 올려왔던 PARCO의 강점 중 하나는 앞으로 성장할 가능성이 높은 입주업체를 발굴하는 것이었음
 - 일례로 지금은 일본의 젊은 여성들 사이에서 인기 패션 브랜드로 자리 잡은 ‘Samantha Thavasa’ 는 PARCO가 일찍이 발굴하여 육성한 기업임
 - 이러한 PARCO의 뛰어난 노하우의 활용여부가 J. Front Retailing이 목표로 설정한 ‘새로운 백화점 모델’의 성공을 좌우하게 될 것으로 보임

- 또 다른 과제는 상품기획력 강화가 될 것으로 보임
 - 입주업체로부터의 수입에 의존하는 이른바 백화점의 ‘부동산화’는 양날의 칼을 가지고 있다고 할 수 있음
 - 매장을 입주업체에게 맡김으로써 효율성을 제고할 수 있지만, 백화점의 강점인 상품기획력이 약해지는 것을 피하기 어렵기 때문임
 - 실제 J. Front Retailing의 상품부에는 업계에서 잘 알려진 유능한 인재들이 많았으나, 지금은 많은 인력이 이직한 상태임
 - 경쟁사와는 다른 독창성을 유지하면서 수익률을 높이기 위해서는 상품기획력 강화는 반드시 필요하기 때문임

3. 시장 규모

- 2011년 0.2%의 증가세를 보였던 백화점 매출액인 2012년에 다시 마이너스로 돌아섰음 (<그림5>참조)
 - 그러나 장기간 시장규모가 축소되는 추세는 반전되어 시장의 활력이 조금씩 돌아오는 것으로 관측됨
 - 특히 2009년도에 처음으로 시장규모가 6조대로 줄어들었으나, 그 이후 감소폭은 크지 않은 상태가 유지되고 있음

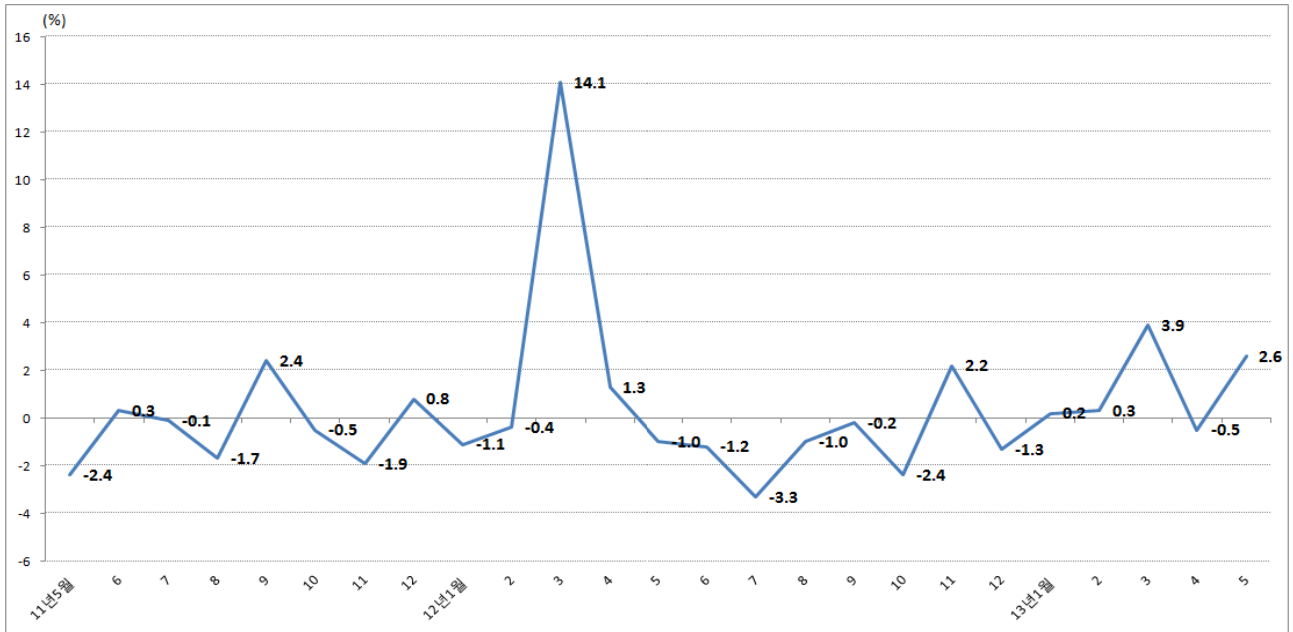
<그림5> 백화점 전년대비 매출액 증가율



자료: 日本百貨店協會 홈페이지(<http://www.depart.or.jp/>)에서 작성

- 한편 최근 백화점 월별 매출액 추이를 살펴보면, 완전한 회복세가 감지되고 있는 것으로 보임(<그림6>참조)
 - 2013년도 들어와 5월까지 4월을 제외하고 모두 전년 동기대비 플러스 성장을 기록했음
 - 특히 2013년 3월 매출액은 3.9%를 기록했는데, 이는 최근 몇 년 사이 볼 수 없었던 기록될만한 수준임

<그림6> 백화점 월별 매출액 증가율(전년 동기대비)



자료: 日本百貨店協會 홈페이지(<http://www.depart.or.jp/>)에서 작성

4. 시장 점유율

- 2011년도에 미츠코시이세탄홀딩스는 지난해에 이어 매출액 1조 엔 규모를 유지했으나 시장점유율은 다소 줄어들었음
 - 전체 매출의 대부분을 차지하는 이세탄신주쿠점과 더불어 매장 규모를 늘리며 리뉴얼한 이세탄긴자점도 수익이 늘어났음
 - 추가하락에도 불구하고 고급 손목시계와 명품 브랜드의 판매가 호조를 보였음
 - 그러나 후쿠오카에 있는 이야와타야미츠코시(岩田屋三越) 등은 주변의 다른 상업시설과의 경쟁이 치열해지면서 고전을 하고 있는 상황임

- 업계 2위 소고(SOGO)·세이부(西部)는 실적이 부진해서 2011년 3월에 문을 닫은 도쿄에 있는 하치오지소고(八王子そごう)의 영향으로 전체 매출이 다소 줄었으며, 그 여파로 시장점유율도 낮아졌음
 - 그러나 주력 매장인 세이부이케부쿠로점(西部池袋店)은 리뉴얼한지 1년이 지났지만 여전히 판매호조세를 이어가고 있음
 - 터미널 역에 인접한 입지를 활용하여 식품매장을 찾은 고객을 위층의 다른 매장으로 유도하는데 성공했다는 평가를 받고 있음

- 세이부이케부쿠로점에서 고급 제품 위주의 PB상품을 개발하여 성공한 경험을 요코하마소고(横浜そごう) 등의 다른 주력 매장에 전파하여 매출을 증대시킨다는 계획을 발표하였음

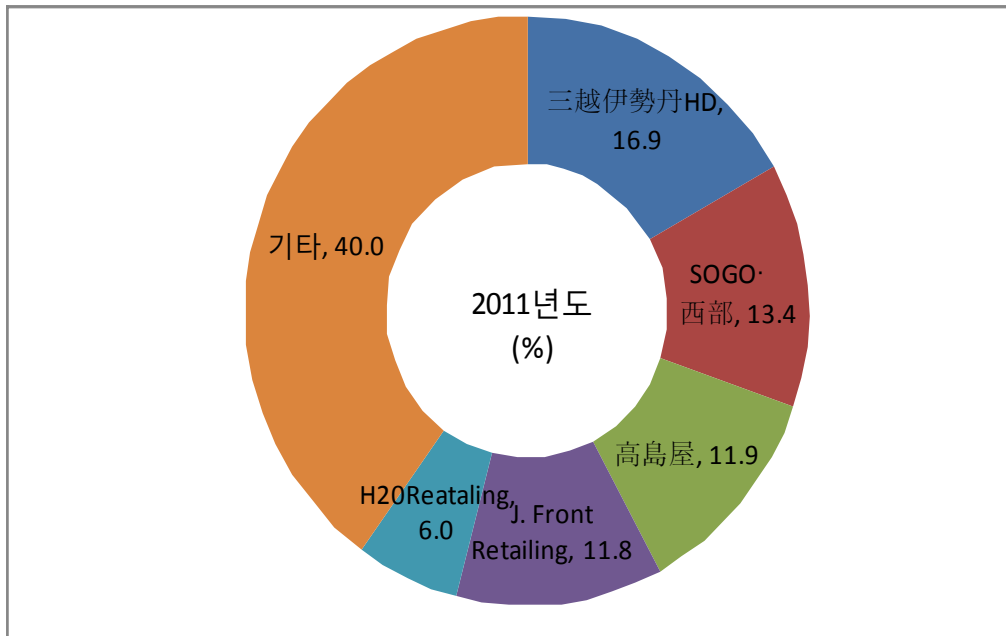
<표3> 과거 5년간 업체별 시장점유율 순위

	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년
1	Millenium Retailing	Millenium Retailing	三越伊勢丹HD	三越伊勢丹HD	三越伊勢丹HD
2	高島屋	高島屋	Millenium Retailing (현재 SOGO·西部)	SOGO·西部	SOGO·西部
3	三越	J. Front Retailing	高島屋	高島屋	高島屋
4	伊勢丹	三越	J. Front Retailing	J. Front Retailing	J. Front Retailing

자료) 日経産業新聞社(2013), ‘日経シェア調査’에서 작성

- 업계 3위인 다카시마야(高島屋)는 폐점한 매장은 없었지만, 백화점 사업 매출은 2.0% 감소하여 시장점유율은 0.3%포인트 낮아졌음
- 오사카점(大阪店)은 리뉴얼 오픈 효과가 지속되었지만 도쿄점(東京店)과 요코하마점(横浜店) 등 수도권 주력매장의 매출이 증가하지 못했음

<그림7> 업체별 시장점유율(2011년)



자료) 日経産業新聞社(2013), ‘日経シェア調査’에서 작성

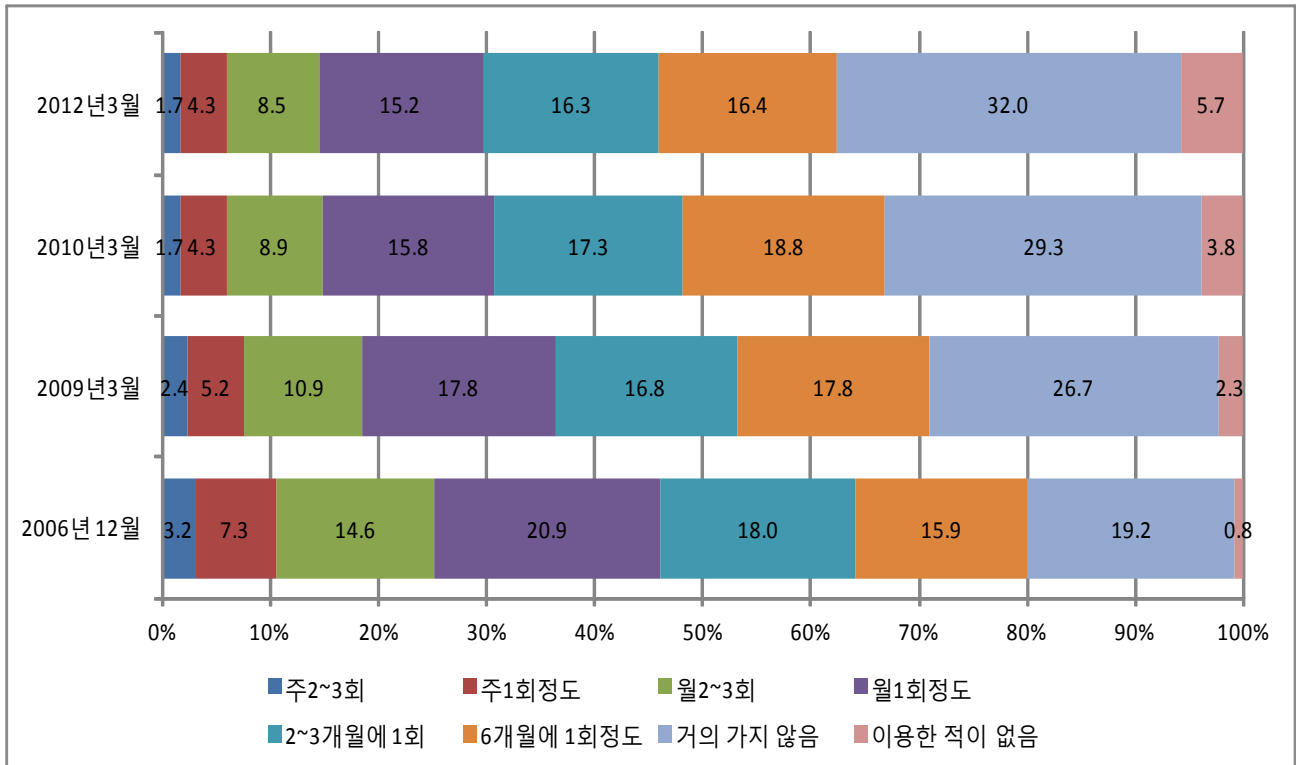
- J. Front Retailing은 운영비용을 낮춰 다양한 입주기업을 유치하여 집객효과를 올리고 있는 측면에서는 단연 으뜸인 것으로 평가받고 있음

- 그 대표적인 매장이 오사카에 위치한 다이마루우메다점(大丸梅田店)임
 - 인기 캐릭터 포켓몬스터를 전문적으로 취급하는 매장을 유치하여 등의 전략으로 매출을 전년대비 60% 증대시켰음
 - 한편 채산성이 악화되어 경영유지가 어려워진 매장에 대해서는 신속하게 폐점을 결정하고 있음
- H2ORetailing는 2011년 3월 후쿠오카(福岡)에 위치한 하카타한큐(博多阪急)가 새롭게 개점한 것에 힘입어 매출이 업계 상위 5개사 중에서 유일하게 전년대비 0.3%포인트 증가하였음
- 그러나 주력 매장인 오사카에 위치한 한큐우메다(阪急うめだ)본점이 리뉴얼로 매장이 축소되었음

5. 백화점 이용 행태

- 12,016명을 대상으로 2012년 3월1일~3월5일 동안 조사한 결과에 따르면, 6개월에 한 번 이상 백화점을 가는 사람은 60%이상이며, 한 달에 한 번 가는 사람은 30%가 조금 안 되는 것으로 나타났음(<그림4>참조)
- 최근 2~3년 사이 백화점 이용 빈도가 줄어든 사람은 이용경험자의 30%가 조금 넘는 수준을 기록하고 있음
 - 특히 간토(関東)지역 및 긴키(近畿)지역 등 세대수입이 높은 지역에서 이용 빈도가 높게 나타나는 경향을 보임
- 한편 백화점을 거의 가지 않는다고 대답한 사람의 비율이 점차 높아지고 있는 상황임
- 백화점에 거의 가지 않는다고 대답한 사람의 비율은 2006년 조사시점에서는 19.2%에 불과했으나, 2012년에는 32.0%까지 올라갔음
 - 반면 비교적 자주 백화점을 가는 사람들의 크게 줄어들고 있는 것을 나타냄
 - 구체적으로는 2012년 조사시점에서 주 2~3회, 주 1회, 월 2~3회, 월 1회 백화점을 가는 사람의 비율은 2006년에 비해 크게 감소하였으며, 2010년에 비해서도 다소 줄어들었음

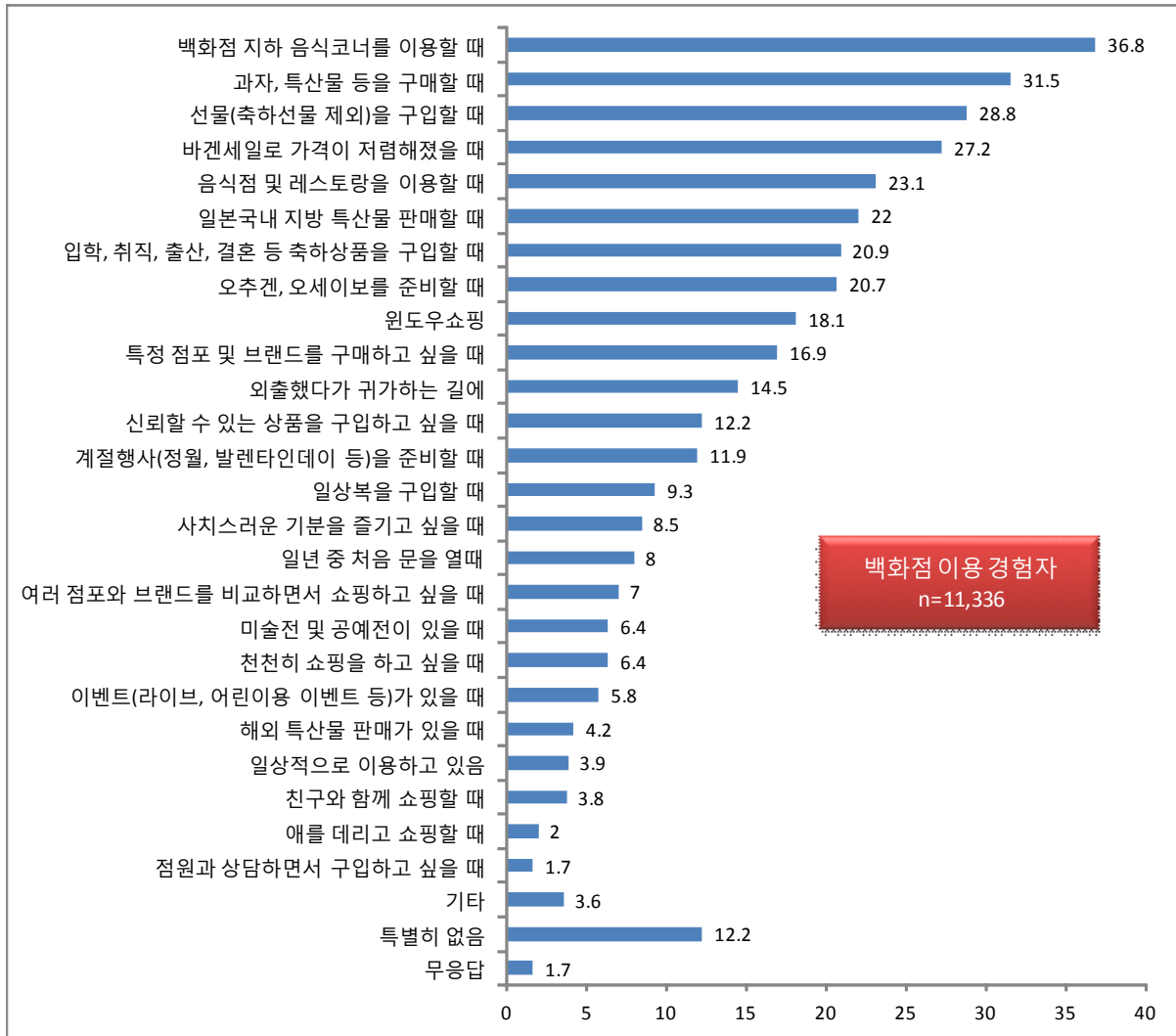
<그림4> 백화점 이용 빈도(n=12,016, 남자 5,814, 여자 6,202)



자료) MyVoice 홈페이지(<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/16408/index.html>)에서 작성

- 쇼핑을 하기 위해 다른 유통매장이 아닌 백화점을 찾을 때는 언제인가라는 질문에 대해서는 ‘백화점 지하 식품매장을 이용할 때’ 라고 대답한 비율이 가장 높게 나타났음(<그림5>참조)
 - 또한 ‘선물(축하선물 제외)을 구입할 때’ 와 ‘바겐세일로 가격이 저렴해졌을 때’ 등이 비교적 높은 비율을 차지했음
- 한편 백화점이 아닌 다른 유통매장에서 구입하게 된 상품으로는 ‘여성복’, ‘신사복’, ‘패션잡화’ 등이 높게 나타났음
 - 백화점의 상대적 매력으로는 ‘고급스럽다’ 가 1위, ‘상품 품질이 좋다’ 가 2위로 나타났음
 - 한편 백화점에 대한 불만으로는 ‘가격이 비싸다’ 가 압도적으로 높게 나타났으며, 2위는 ‘점원이 번거롭고 귀찮다’ 가 차지했음

〈그림4〉 다른 점포가 아닌 백화점을 이용할 때



백화점 이용 경험자
n=11,336

자료) MyVoice홈페이지(<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/16408/index.html>)에서 작성

6. 시장 전망 및 시사점

- 일본 백화점 판매액은 1991년도를 정점으로 감소하기 시작했고, 1997년도 이후 15년 동안 연속해서 마이너스 성장을 기록했음
- 인구 고령화 현상은 백화점 업계에게 플러스 요인으로 작용할 가능성이 높지만, 대규모 쇼핑센터와 편의점의 변신 등 유통업계에서의 경쟁력 저하와 시장환경 급격한 변화에 대비한 전략이 요구되는 시점이라고 할 수 있음
- 다만 주요 5대 백화점의 연결영업이익은 지난 글로벌 금융위기 이후 2년 연속 회복세를 보였고, 매출액도 2011년도는 플러스 성장으로 돌아섰음

- 백화점은 다 비슷하다는 ‘동질화’ 현상이 나타난다고 지적되었던 백화점 업계가 이제는 차별화를 위한 새로운 성장 동력을 찾아 나서기 시작했음
 - 따라서 앞으로는 백화점 각사가 추진하는 차별화전략의 차이가 곧 수익력의 차이로 나타날 것으로 보임
- 최근 일본 백화점업계는 이러한 ‘동질화’ 현상에서 벗어나기 위해 다양한 전략을 실시하고 있음
- 첫째, 대상이 되는 고객층을 보다 명확하게 하여 브랜드와 매장, 상품을 편집한 판매구역과 점포를 확립하는 것임
 - 둘째, 자체적인 분석을 바탕으로 선정된 상품을 구매하는 자주편집매장을 확립하는 것임
 - 셋째, 상품기획 단계부터 모든 서플라이체인 매니지먼트에 관여하는 자주기획상품을 강화하는 것임
- 뿐만 아니라 전사적으로 모든 전략의 방향성도 바뀌고 있는 것으로 판단됨
- 그 첫 번째 방향은 ‘대중으로의 회귀’로 보여 지는데, 종래의 고령화 및 고급화에 편중되었던 상품을 대중을 대상으로 하는 상품으로 바꾸어 고객층 확대를 통한 방문객 수를 증가시킨다는 전략임
 - 사실 이 같은 전략방향 수정은 폭넓은 고객층을 지지기반으로 해왔던 백화점 본연의 모습으로 돌아가는 것이라고 할 수 있음
 - 두 번째 방향은 ‘항상 새로운 것’을 목표로 세우고 고객에 대한 제안을 지속적으로 추진함으로써 백화점의 부가가치를 상승시키는 전략임
 - 이러한 새로운 전략방향은 각사마다 조금씩 차이가 나기 때문에 그 성공여부에 따라 시장에서의 승자가 정해질 공산이 크다는 점을 시사

<참고자료>

1. 産経新聞2013年3月7日
2. MyVoice 홈페이지(<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/16408/index.html>)
3. “10年後浮かぶ業界沈む業界”, 東洋経済新報社, 2013
4. KOTRA 홈페이지
5. 日本百貨店協会 홈페이지(<http://www.depart.or.jp/>)
6. 東洋経済新報社(2012), ‘会社四季報 業界地図’