

어패럴 産業의 브랜드 開發에 關한 事例研究

- 日本 어패럴 企業을 中心으로 -

辛宰龍 · 全泰裕*

世宗大學校 패션디자인學科, 世宗大學校 經營支援센터 所長*

A Study on the Cases of the R & D of the Apparel industry

- Focus on Brand Developments in the Japanese Apparel Corporation -

Shin, Jae-Yong and Chun, Tae-Yoo*

Dept. of Fashion Design, Sejong University

Direct, AGMP Program Sejong University *

Abstract

Japanese apparel industries have deployed the activities of plannings, production & sellings by brand marketings. Owing to it, they satisfied customers and accomplished the goal of corporation objective market advantage. All through this process it is very essential to establish the concept of product

Through the analysis of the brand development in Japanese total apparel corporation; 1) it accesses synthetically to acquire sales and target benefit by active marketing based on the analysis of market environment; 2) on relation with customer, it comes close to customer in the process of buying and consuming product and provides a customer satisfaction in the process of those. All the way of the process above and the precedent, it is to complete the goal of corporation.

The development of the brand in Japanese apparel corporation depends on the corporate's customer-oriented marketing. Due to it, Japanese apparel corporation perceives the differentiation that the consuming pattern of customer is its life style so that Japanese apparel corporation provides the product that can satisfy customer needs.

Key words: brand marketing(브랜드마케팅), customer-orientation(고객지향), differentiation(차별화), japanese apparel(일본 어패럴),

I. 서론

일본 어패럴 산업은 1970년대에 성립된 비교적 새로운 산업부문이다. 이전의 의복의 봉제는 가정 또는 맞춤집에서 주로 이루어졌으나 1980년대에 이르러 의복은 거의 전면적으로 기성복 화되었으며, 이에 대량 생산된 의복은 브랜드라는 형태로 판매되었다. 이 결과 의복의 구매, 소비과정은 기업(Apparel)에 의한 브

랜드를 중심으로 한 마케팅 활동의 영향을 전면적으로 받게되었다.

본 사례 연구는 일본 어패럴 산업이 개발한 고객중심의 브랜드를 통하여 일본 어패럴 업계의 시계열 적인 시점으로 접근한다. 이 사례 분석에서 브랜드를 통한 경쟁우위의 획득과 지속 및 브랜드를 소비자에게 인식시키는 과정에 기업의 의도가 어느 정도 브랜드 개발로 이어지는가를 검토해 보고자 함에 그 목적이 있다.

그 첫째는 일본 어패럴 기업이 어떠한 경쟁구조 하에서 어떠한 마케팅 기법을 활용해 경쟁우위 내지는 시장지배력을 실현했는가에 관한 점이며, 둘째는 현대 일본 어패럴 산업의 브랜드 개발이 어패럴의 구매·소비에 대해 능동적인 역할로서 어떻게 기능했는가를 파악하는 것이다.

II. 일본 어패럴 산업의 배경

일본 어패럴 산업이 산업으로서의 획기적인 전기가 된 것은, 첫째 1950년대 중반부터 1960년대 전반에 걸친 합성섬유산업의 등장과 발전에 있으며, 둘째는 1960년대 후반부터 1970년대 전반에 걸친 의복설계 및 제조기술의 일정한 확립 및 해외유명 브랜드의 도입에 있다고 할 수 있다.

합성섬유산업의 등장은 섬유산업의 구조를 변화시킴으로서 어패럴 산업의 대변화를 예고했다. 즉 방직, 염색 등 가공업자, 유통업자, 소비자는 합성섬유에 대한 지식이 전혀 없었기 때문에 합성섬유기업은 신소재인 합성섬유의 판매를 위해 스스로 가공, 유통경로의 조직화에 나섰다¹⁾. 이 내용을 보면 당시의 기업은 의류용으로 적합한 합성섬유의 개발, 방직기술의 개발에 적극적이었으며, 종합상사, 봉제업체 등을 조직화하여 천을 최종적인 소비형태인 의복으로 가공해서 합성섬유의 소비를 촉진시켰다. 또한 직접 소비자에게 합성섬유를 인지도시켜 수요를 확대시키기 위한 다양한 노력을 경주했다. 합성섬유의 장점을 언론을 통해 직접 소비자에게 알렸고, 백화점과 공동으로 섬유제품전시회 및 시즌별 캠페인 전개, 품질보증제도 등을 시행했다.

이와 같은 합성섬유기업의 가공·유통경로의 조직화 및 최종소비자에 대한 마케팅은 섬유산업의 구조변혁을 촉진시켰다. 합성섬유의 대량생산 및 대량소비를 실현하기 위해 실시한 가공업자·유통업자·최종소비자에 대한 이러한 일련의 마케팅은 어패럴 기업으로 하여금 성장하는 의복제조도매업자 및 봉제업자를 육성시키고, 소비자에게는 기성복을 구매시켜 어패럴 산업 성립의 기초를 제공한 것이다.

또한 의복설계·제조기술의 확립 및 해외브랜드의

도입은 다양한 체형에 적합한 기성복을 즉 양복 등 설계·제도가 어려운 것도 가능하게 함으로서 품질 면에서 맞춤형을 대체하게 된 것도 어패럴 산업 성립의 기술적 기초를 확립했다. 동시에 합성·방직회사, 종합상사, 백화점 등은 해외 유명브랜드를 일본에 도입하여 고급브랜드를 소비자에게 성공적으로 인지도시켰다.²⁾ 각 기업은 맞춤형에 비해 기성복은 좋지 않다는 종래의 인식을 불식시키는데 성공하였으며 이에 소비자는 거의 기성복을 받아들여지게 된 것이다.³⁾

이 어패럴 산업의 성립은 기존의 섬유 가공 유통경로에서 최종부문에 의복의 제조 및 유통과정이 형성된 것을 의미한다. 특히 1973년 1차 오일쇼크 이후 합성·방직업의 저조와 어패럴 산업의 성장이 합성섬유, 방직을 비롯한 섬유 가공 유통과정에 대한 어패럴 산업의 중요성을 부각시켰다. 이에 따라 섬유산업 성장의 중심이 합성, 방직 등 소매부문에서 최종가공부문으로 이행된 것이다.⁴⁾

이는 또한 어패럴 산업의 성립 과정에서 의복의 구매·소비과정이 어패럴 기업의 수요창조를 위한 마케팅 활동의 영향을 전적으로 받게 되었다는 것을 의미한다. 어패럴기업은 상품을 소비자에게 제시하고 구매하도록 하는 능동적인 주체이며, 소비자는 상품정보를 받는 기본적 관계의 성립을 의미한다. 동시에 어패럴 산업의 성립은 기업과 소비자를 이어주는 매체의 발전이기도 하다. 어패럴 산업의 성립·발전과 함께 백화점, 전문점, 양판점(量販店), 일반소매점이라는 다양한 형태의 소매점이 형성되었고 대상고객별로 다양한 패션잡지가 창간되었다. 결국 이 두 가지가 어패럴 상품의 구매과정에 커다란 영향력을 행사하게 된 것이다.

그렇다면 어패럴 기업은 1980년대 이후 상품에 어떠한 내용을 부여함으로써 -어패럴 기업이 소매점이나 언론을 통해 능동적으로 소비자에게 접근한 결과로 말을 한다면 -수요를 확대시켰던 것일까? 의류품 소비의 양적 확대가 곤란했던 1990년대에 기업은 브랜드라는 형태를 통해 의복을 단순한 생활필수품이 아니라 자기표현의 수단으로 소비자에게 인식시키고 구매하게 함으로써 고가격화를 실현하고 매출을 확대시켰던 것이다. 자기표현의 수단이라는 것은 다시 말하면 어패럴의 사용가치내용의 확장이다. 1990년대 일

본 어패럴 산업은 브랜드가 특정의 성, 연령, 가격대, 패션경향 등을 담당한 것뿐만 아니라 대상 고객층에게 라이프 스타일을 제안하여 어패럴의 사용가치내용을 확대하기에 이르렀던 것이다. 1990년대 어패럴 기업은 라이프 스타일 제안이라는 차별화를 바탕으로 소비자 욕망의 유인과 조직화를 의도한 브랜드 전개로 새롭고 보다 큰 이윤의 원천을 만들어낸 것이다.

III. 일본 어패럴 산업의 경쟁 구조와 브랜드 개발

1990년대 일본 어패럴 산업의 특징은 세분화된 시장을 전제로 개별기업이 대상 고객층, 가격대, 디자인 경향 등을 명확히 내세워 브랜드 전개를 시도했다는 점이다. 그렇다면 구체적으로 어패럴 산업은 어떠한 경쟁구조 하에서 어떠한 마케팅 활동을 통해 소비자를 자극해서 경쟁우위를 획득한 것일까? 이때 공급자인 기업은 마케팅 활동을 통해 수요자인 소비자에게 어떠한 관계에 서있는 것인가? 이 과제에 답하기 위해서 숙녀복, 신사복으로 대표되는 어패럴 산업의 경쟁구조를 분석하고 이 가운데 경쟁우위를 확보하려고 개별기업이 행사하는 마케팅 내용에 접근해 보도록 하겠다.

어패럴 산업의 기업 간 경쟁을 규정하는 제1요인은 어패럴 시장이 신사복, 부인복, 숙녀복이라는 종류, 연령, 가격대, 소매점 형태(백화점, 전문점 등)별로 세분화되어 있다는 점이다. 이것은 의복이 성별, 연령, 용도 등으로 다양할 수밖에 없기 때문이다. 1998년도 일본 상업통계표로 추계한 어패럴 소매판매액은 약 12조6000억엔으로 대단히 크지만, 하나의 경쟁시장으로서 규모는 세분화되어 작아진다.⁵⁾ 시장이 구별되는 것은 예를 들면 패션성이나 유행성이 요구되는 숙녀복이나 신사복 등 중고가격상품과 실용성이나 기능성이 요구되는(속옷같은) 저가격 등, 요구되는 상품의 특질이 다르기 때문이기도 하다. 본 사례연구는 숙녀복 및 신사복의 중고가격 브랜드가 분석의 대상이다. 이유는 첫째, 이러한 상품은 마케팅 수요에 대한 조작가능성이 높고 소비자에게 인지도시킬 수 있는 마케팅을 분석하는 좋은 소재를 제공해주기 때문이다. 둘째는 이러

한 상품은 시장규모 및 하나의 브랜드의 매출규모가 크고 어패럴 시장 전체에 커다란 비율을 점하기 때문이다. 셋째는 숙녀복(중고가격품)의 전형적인 패션성인 자기표현이라는 요소가 1990년대에는 정도의 차이는 있지만 아동복, 학생복 등 다른 의류제품 분야에도 침투하였으므로 이에 따른 숙녀복 및 신사복의 중고가격품 분석이 어패럴 산업 전체의 특질에 대한 분석도 되기 때문이다.

제2요인은 중소기업이 다수 존재하고 시장집중도로 측정하는 한 과점적 구조가 대단히 미약하다는 점이다.⁶⁾ 시장집중도가 낮다는 근거는 첫째, 어패럴 시장이 개별 시장의 집합체라고도 할 수 있는 특징을 갖고 있기 때문에 중소기업이라도 특정 시장에 한정적이기는 하더라도 경쟁할 가능성이 있다는 점이다. 둘째는 어패럴의 기획·제조에 필요한 최저자본은 다른 주요산업과 비교하면 작고 또한 봉제공정은 하청을 자주 이용할 수 있기 때문에 중소기업이라도 사업을 지속할 수 있어서 신규참여가 가능해진다는 점이다. 셋째는 어패럴 유통경로의 복잡성·다단계성 및 소매점 형태의 다양성이 오히려 중소기업에게 존립 기반의 확보를 가능하게 했다는 점이다.

제3요인은 숙녀복 시장은 대단히 유동적이라는 사실이다. 패션은 소비자에 대한 접근가능성이 높고 동시에 소비의 우연성에 따른 유행에 민감해진다. 이 결과 브랜드의 신규참여와 철수가 많고 기존 브랜드도 끊임없이 그 내용을 변화, 발전하고 있다.

이와 같이 세분화된 시장, 낮은 시장집중과 중소기업의 대량공존, 민감한 시장의 유동성이라는 어패럴 산업의 구조에 따라 대기업을 중심으로 한 기업은 ① 중소기업에 대항하여 백화점이나 전문점 시장을 대상으로 한 중고가격 브랜드를 전개해서 브랜드로 열티를 높이는 정책, ② 세분화된 개별 시장별로 브랜드를 전개하는 다브랜드정책, ③ 시장의 변동에 대응하는 브랜드의 스크랩 앤드 빌드(scrap and build)정책을 전개했다. <표 1>에서 알 수 있는 것과 같이 어패럴 기업의 판매경로는 중고가격품을 대상으로 한 전문점 및 백화점이 많은 비율을 차지하고 있으며, 실제 대기업은 유명 백화점이나 전문점에 매장을 확보함으로써 브랜드 우위를 구축하고 있다.

<표 1> 어패럴 대기업의 판매경로별 매출액 구성비

(%)

	레나운	카시야마	월 드	이토킨	와코루	산요상회
매출액(억엔)	2109	1785	1430	1104	1076	1035
전문점 · 소매점	36.7	82	100.0	46.7	35.1	18.7
백화점	48.2	67.9	0.0	48.0	39.8	69.8
슈 퍼	10.4	7.2	0.0	0.0	21.2	2.2
도매점	0.0	0.0	0.0	0.0	3.9	0.0
기 타	4.7	16.7	0.0	5.3	0.0	9.3

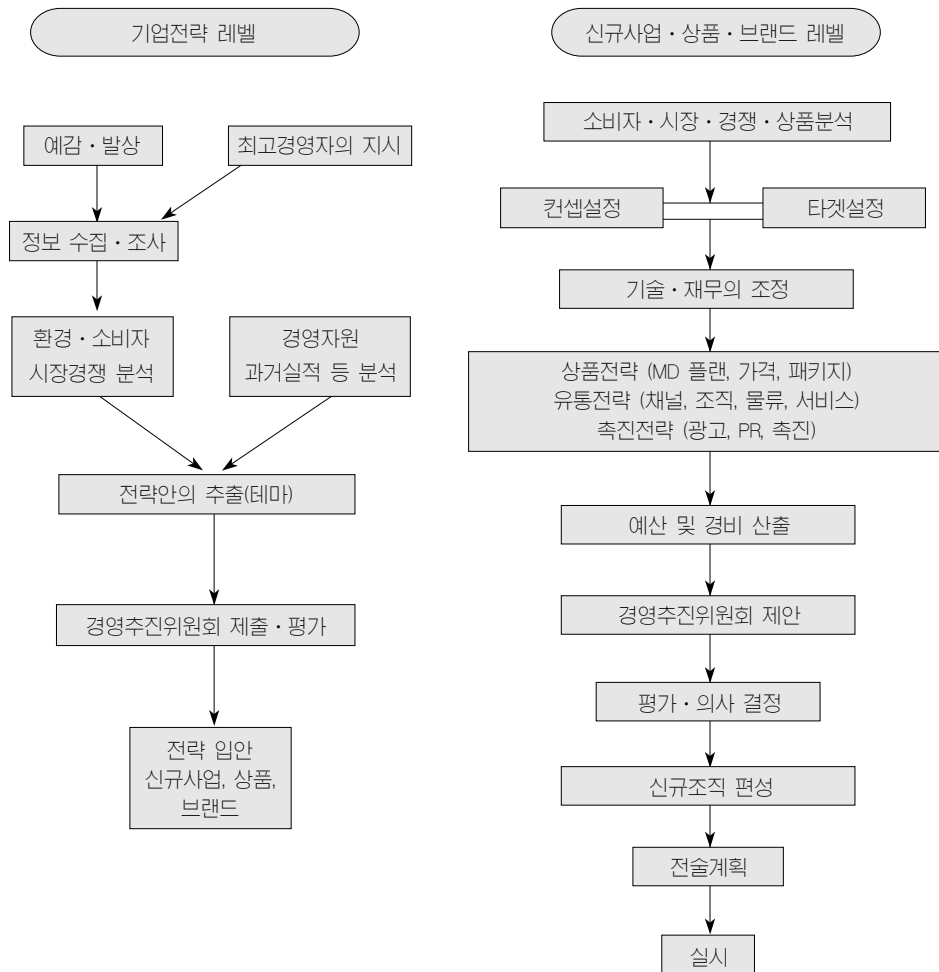
자료원: 日本經濟新聞社(1997), 流通會社年鑑

다브랜드 및 브랜드의 스크랩 앤드 빌드 정책을 (주)온와드 카시야마(Fr.J)의 사례로 보면 자사의 브랜드의 숫자가 1993년에 30개, 1998년에 42개로 늘었으나 이 사이 사라진 브랜드 수는 9개, 새롭게 개발된 브랜드는 21개에 이른다. 또한 온와드의 신사복은 1970년대부터 자사 브랜드의 경합을 피하기 위해 백화점, 전문점 등 점포별, 상권별로 다양한 브랜드를 공급하는 정책을 일찍이 채용하여 초고급품, 고급품, 중급품 등 가격은 물론 연령대별, 색상, 디자인별로 분류했다.⁷⁾ 이와 같은 시장구조에 따라 온와드는 각 시장에 브랜드를 전개함과 동시에 시장변동에 맞추어 기존 브랜드를 재검토하고 신규 브랜드 전개 등 브랜드의 총체적인 재구축을 끊임없이 시도하게 되는 것이다. 결국 기업은 비용측면에서 기존 브랜드를 지속시키려고 하지만, 경쟁우위를 실현하기 위해 브랜드 내용의 재검토나 신규 브랜드 개발을 할 수밖에 없는 상황이 된다.

이러한 시장변동 하에서 기업이 만들어낸 모든 브랜드 속에서 개개의 브랜드는 개별시장에서 경쟁을 추구하고, 매출 및 이익을 측정하는 기본단위가 된다. 그렇다면 어패럴 산업에서 개개 브랜드는 어떠한 요소로 구성되어 있으며, 브랜드 지배력을 높이고 지속시키기 위해 이 요소들은 어떻게 통합되었는가를 보자. <그림 1>은 온와드 카시야마의 마케팅 전략입안 방법을 저자가 日本 후나이총합연구소(船井總合研究所)와 카시야마 담당자로부터의 사내자료 및 청취를 바탕으로 요약한 것인데 이를 참고로 브랜드 개발을 명확하게 함으로서 이 물음에 대한 해답을 구해 보고자 한다.

첫째, 장래 사업전개 방향을 설정하는 기업전략은 경영진의 지시에 따라 거시적인 경제동향, 경쟁업자, 유통업자, 소비자 등 시장환경의 분석과 자사의 경영자원 및 과거의 업적 등에 대한 분석을 통해 추출되고 결정을 한다. 둘째, 결정된 전략에 따라 신규 브랜드를 개발할 때에는 다음과 같은 절차를 밟는다. 기획자는 대개 그 대상 고객층과 상품내용을 전제로 소비자, 시장동향, 경쟁브랜드, 상품분석에 따른 조사를 통해 타겟과 컨셉, 즉 상품컨셉을 구성한다. 상품컨셉이 마련되면 신규 브랜드 개발을 위해 필요한 조건, 즉 자금, 의복설계, 제조기술 상의 현실성, 기획·제조·판매를 담당할 인원, 하청을 포함한 제조능력, 생산원가설정 등에 관한 구체적인 마케팅 계획을 세운다. 상품전략은 브랜드의 품목구성(자켓, 브라우스 등), 디자인 경향, 가격대, 패키지에 대한 설정이다. 여기에서 가격대의 설정은 소재, 제조, 유통 등 원가의 범위를 정하는 것이기도 하다. 유통전략은 소매점의 점포형태, 판매지역, 목표판매점포수, 물류에 관한 범위를 정하는 것이다. 촉진전략은 광고, PR, 소매점 지원 방법(점포리뉴얼, 판매원 지원 등)에 대한 구체적 내용과 그 예산의 설정이다.⁸⁾ 이 마케팅 계획의 작성은 매출·이익목표를 책정한 후 각 업무에 대한 예산 및 경비를 설정하는 것이며 이에 따라 신규 브랜드 기획안이 세워진다. 그리고 경영진에 의한 평가가 내려지는 의사결정이 이루어진다.

브랜드 개발의 제3단계는 승인된 기획안을 실행하는 과정이다. 신규브랜드의 관계자, 즉 머천다이저, 디자이너, 패턴 및 기술담당자, 제조와 영업담당자, 판매



〈그림 1〉 마케팅 전략 입안 (자료원 : 은와드카시아마 사내자료)

원 등은 신규브랜드의 상품컨셉에 따른 직무 수행의 범위로 결정된다. 또한 각 업무를 담당하는 모든 관계자는 상품컨셉에 대해 종합적으로 이해하고 행동으로 옮겨져야 한다는 점이 요구된다.

이처럼 브랜드 개발 과정에서 상품컨셉은 경쟁업자, 유통업자, 소비자 등 시장환경의 분석, 자사의 경영자원 및 과거의 업적을 분석함으로써 현재의 시장에 대한 능동적인 접근으로 경쟁우위를 획득하려는 기업 의지의 표현이다. 다시 말하면 상품컨셉 형성은 매출, 이익목표의 설정이며 따라서 기획, 생산, 판매 전체 과

정의 원가 목표 및 상품기획, 디자인개발, 설계, 제조, 유통, 판매촉진에 관한 구체적 내용을 결정하고 총괄하는 것이다.

그러면 기업은 상품기획, 유통, 판매촉진이라는 마케팅 활동을 통해 어떻게 소비자에게 해당 브랜드를 인지하도록 만드는 것인가. 원래 상품컨셉 형성 자체가 해당 브랜드에 대한 소비자의 관념적 조직이며, 따라서 이 상품컨셉에 따른 마케팅 활동이 전개된다.

우선 상품기획은 상품컨셉을 물적 소재 형태로 구체화하는 작업을 의미하며, 기업을 소비자가 느낄 수

<표 2> 여성의 패션에 관한 정보원

(단위: %)

	합 계	백화점/전문점	신문/잡지	전문지의 기사	TV 프로	TV 출연자 복장	직장동료
합 계	2032명	1217명	930명	677명	379명	944명	448명
	100	59.9	45.8	33.3	18.7	46.5	22.0
미 혼	519명	61.7	38.9	54.1	18.3	47.8	43.4
기 혼	1,510명	59.3	48.1	26.2	18.8	46.1	14.8

자료원 : 中小企業事業團 中小企業情報센터 (1998), 需要動向調査報告書, p. 41

있도록 만드는 주관적인 의미로서의 소재와 디자인 활동을 통해 사용가치로 표현하는 활동이다. 사용가치로서의 어패럴을 통해 비로소 소비자의 구매 욕망을 자극하게 된다는 의미로 기본적인 소재, 색을 어떻게 할 것인가, 어떤 종류의 옷을 각각 어떤 아이템으로 만들 것인가, 기본적인 디자인 경향을 어떻게 할 것인가 등을 설정하는 머천다이징, 이에 따른 구체적인 디자인개발, 샘플작성, 가격설정 등은 어패럴 산업에서 가장 중요한 활동이다. 또한 샘플에서 의도한 형태로 봉제의 질이 좋은 의복을 가능한 한 단기간에 낮은 비용으로 양산할 수 있는 생산체제를 조직하는 것이 소비자가 해당 브랜드를 보다 많이 구입하게 하기 위한 필요조건이 된다.

어패럴 기업의 유통정책은 소매점 정책이 대부분인데, 어패럴 상품은 소매점을 통해 소비자가 구매한다는 관점에서 고찰하면 <표 2>의 소비자 상품정보원 조사에서 볼 수 있는 것과 같이 어패럴 상품은 소비자가 소매점에서 상품을 관찰하면서 구매를 결정하는 비중이 대단히 높다는 것을 알 수 있다. 즉 어패럴 기업은 현실적으로 소매점을 통해 소비자의 구매활동에 직접 개입할 수 있는 것이며, 따라서 자사 상품이 상품컨셉에 적합한 형태의 소매점에서 판매되어야 하고 이를 위해서는 상품의 효율적인 물류가 필요하다.

판매촉진은 어패럴 상품의 경우 소매점 직원이나 패션잡지나 TV를 매체로 한 PR이 중요하다. 왜냐하면 <표 2>에서 알 수 있는 것과 같이 소비자가 어패럴 상품을 구매할 때 중요시하는 정보원은 백화점이나 전문점 등 소매점, 패션잡지, TV프로그램 등이다. 어패럴 기업이 이러한 매체를 이용하는 것은 기업이 의도한 이미지를 자사 상품에서 느끼게 만들어 구매로 연결

짓기 위해 필요하기 때문이다.

어패럴 기업은 최종소비자에게 상품을 판매함으로써 상품의 가치실현을 이루기 때문에 신규 브랜드 개발은 시장지배력을 불러일으켜 처음 설정했던 매출, 이익목표를 달성하고 현재의 시장구조를 자사에게 유리하도록 변화시키는 것에 중점을 두어야한다. 이 때문에 브랜드 개발은 원가와 이익목표설정을 포함한 상품컨셉에 따른 기획은 물론 실행단계에 이르기까지 일관된 관리 하에 계획된 수량의 상품을 생산해서 소비자에게 판매되게 하여야 한다.

IV. 브랜드 개발의 사례분석

여기에서는 소비자의 구매를 촉진시키기 위한 일본 어패럴 기업의 브랜드 개발 사례를 분석해 보기로 하겠다. 분석의 대상은 (주)온와드 카시아마(オソワ-ド カシアマ)의 브랜드인 스위비, (주)다반(ダバン)의 브랜드인 이쿠시즈를 중심으로 브랜드 개발 과정에 대한 상품컨셉 형성, 경쟁우위의 획득과 지속, 그리고 해당 브랜드를 소비자에게 인지시키는 기업의 마케팅이 어떻게 관철되는가 등을 명확히 하고자 한다. 따라서 두 브랜드가 일본 어패럴 산업에서 어떠한 위치에 있으며 어떠한 의미로 전형적인 사례로 다루게 되었는가를 브랜드 개발 과정에 앞서 살펴보자.

이 두 브랜드의 공통점은 첫째, 어패럴 기업들 중 대기업이 개발한 브랜드라는 점이며⁹⁾ 둘째는 브랜드의 매출규모가 크면서 백화점의 보급 가격대에 속한다는 점이고,¹⁰⁾ 셋째는 1990년대에 개발된 브랜드로서 라이프 스타일의 제안을 표방하고 있다는 점이라고

할 수 있다.¹¹⁾ 가격대를 계층별로 나눈 신사복, 숙녀복의 시장규모를 보면 백화점이나 전문점에서는 판매하지 않고 양판점이나 일반소매점에서 판매되는 저가제품이 백화점이나 전문점의 보급품(중급품)과 고급품을 거쳐 최고급품이 되지만, 이 가운데 백화점의 보급 가격대는 상대적으로 대량생산-대량판매가 가능한 가격대이고 또한 대기업의 중요한 하나의 사업대상이기도 하다. 또한 이 두 브랜드는 라이프 스타일의 제안을 통해 대상 고객층을 명확히 함과 동시에 코디네이트에 의한 자신만의 스타일을 소비자에게 강조한 상품기획을 세웠는데 이와 같은 브랜드 개발은 1980년대 중반 이후부터 볼 수 있는 전형적인 기법이었다.

앞에서 설명한 세분화된 시장, 많은 중소기업의 존재, 기존 브랜드를 끊임없이 진부화시키는 시장의 변동성이라는 어패럴 산업의 특별한 구조를 고려하면 물론 이 두 가지 사례로 1990년대 일본 어패럴 산업의 브랜드 개발의 전형적인 사례라고 할 수는 없다. 그러나 상술한 한정된 의미로 어패럴 산업에 있어서 하나의 사례로서 접근할 수는 있다.

1. 온와드 카시야마의 브랜드 스위비의 개발

(주)온와드 카시야마는 신사복, 숙녀복, 아동복, 스포츠웨어, 기모노 등을 생산하는 종합 어패럴 기업으로 신사복을 백화점에서 판매하여 경영규모를 확대해 온 회사이다. 1999년 결산시점의 신사복 매출액 비율은 58%에 달한다. 스위비는 회사가 20대 숙녀복 브랜드의 열세에 있었고, 1980년대 이후 급성장한 디자이너 & 캐릭터 브랜드에 대한 대항이라는 관점에서 20대 미혼 여성을 대상으로 1985년에 개발한 브랜드이다. 디자이너 & 캐릭터 어패럴은 10대 후반부터 20대 초반의 고객을 대상으로 다음과 같은 마케팅을 전개했다.

① 디자이너의 명확한 개성 또는 기업이 설정한 라이프 스타일을 의도한 상품기획, ② 브랜드의 상품 컨셉을 소매점 단계에서도 관찰시키기 위한 직영점이나 프랜차이즈 점포의 개발, ③ 패션 잡지의 카탈로그 기사 게재 및 TV 프로그램의 의상제공이라는 3가지였다. 이러한 디자이너 & 캐릭터 어패럴의 혁신성은 디자인

의 개성이나 라이프 스타일에 의한 브랜드 차별화를 기획, 생산, 판매에 걸쳐 일관적으로 추구하였던 것이다.¹²⁾ 한편 온와드 카시야마는 과거 신사복으로 사업을 시작하여 숙녀복을 포함한 종합 어패럴 메이커로 발돋움한 기업으로 20대 숙녀복의 시장 점유율은 비교적 적었다.¹³⁾ 젊은 층 시장을 중심으로 한 디자이너 & 캐릭터 브랜드의 급성장과 숙녀복 시장에 대한 침투도가 낮다는 2가지 요인을 고려하여 온와드 카시야마는 첫째, 라이프 스타일을 대상 고객층의 현실생활에서 추출해서 상품컨셉에 축약하고 이를 중심으로 상품기획을 전개하고, 둘째 지금까지의 백화점 판매경로에 전문점에서의 판매경로도 추가하는 것을 기본방침으로 스위비를 1985년 9월에 내놓았다. 이것은 20대 미혼여성층을 대상으로 한 백화점 및 전문점의 보급 가격대로 기업이 급성장한 디자이너 & 캐릭터의 시장에 뛰어든 전략적인 브랜드였다.

원래 어패럴은 유행에 민감하고 모방이 용이하기 때문에 중소기업을 중심으로 유행상품을 곧 모방해서 재빨리 생산하고 판매하는 상품개발 방법이 오래 전부터 주류를 이루었다. 이와 같은 상황에서 단순히 유행을 따라가는 것이 아니라 ① 자사의 경영자어나 과거 실적의 분석, ② 소비자, 소매점, 경쟁업자의 분석을 통해 경쟁 브랜드와의 차별화를 소비자에게 명확히 전달하는 브랜드를 개발했다는 의미에서 스위비의 사례는 획기적이라 하겠다. 그렇다면 이러한 브랜드 개발 방법 가운데 소비자의 인식을 통한 경쟁우위는 어느 정도 지속되었을까. 앞에서 설명한 것과 같이

<표 3> 스위비 브랜드 기획서 목차

X브랜드 기획(안)	
○ 시장정보	○ 개발계획
1. 대상소비자	1. target과 concept 설정
2. 시장동향	2. 상품전략
3. 경쟁분석	3. 유통계획
4. 상품분석	4. 촉진전략
	5. 매출·이익목표
	6. 전개계획

자료원 : 온와드카시야마 사내자료

소비자, 시장, 경쟁, 상품분석을 통한 상품컨셉의 설정은, 매출 및 이익목표를 중심으로 모든 마케팅 활동을 총괄하였다. 따라서 소비자, 시장, 경쟁, 상품분석이 상품컨셉에 포함되는 과정을 통해 ① 디자이너 & 캐릭터 어패럴에 대한 경쟁우위의 지향 ② 소비자를 스위비에 관념적으로 조직화해 가는 내적인 논리를 기획과정의 분석으로 접근해 보자.

〈표 3〉은 온와드 카시야마 경영진에게 제안된 스위비 브랜드 개발에 관한 기획서의 목차이다. 이 기획서 목차를 따라 타깃과 컨셉의 설정을 추적한다.

타깃 : 유행에 대한 관심이 높고 구매력이 있는 20대 초반의 OL(office lady). 특히 이들 가운데 전문직, 기술직에 종사하는 여성들은 자립심이 강한 여성의 대표적 존재라고 할 수 있으며 타인에게 영향력을 미칠 수 있는 사람들이다.

컨셉 : Simple, Sporty, Sophisticated를 불변의 요소로 한다. 오늘이라는 시대를 느끼게 하는(부드러움, 편안함, 섬세함)패션을 주저 없이 착용함으로써 자신을 표현하는 브랜드.

1) 대상 소비자

소비자조사, 각 기관자료, 직접관찰을 이용해 20~24세의 미혼 직장 여성의 생활상을 추출하고 있다. 이 대상 소비자는 패션, 여행, 외식 등 전형적인 소비 생활을 하는 동경에 거주하는 구매력 있는 여성들에 초점을 맞추어 구성된 것이라고 추측된다. 조사항목은 다음과 같다.

- ① 20대 여성의 연령별 구성, 미혼자비율, 취업자비율, 주요한 직업별 비율
- ② 직장생활을 하는 목적. 20~22세, 23~25세, 25~29세의 분류에 따른 비교
- ③ 가치관에 따른 클러스터 분류. 20~24세, 25~29세의 분류에 따른 비교
- ④ 가치관의 방향(20~24세)
- ⑤ 1주일 단위 OL의 행동회수(쇼핑, 데이트, 친구와의 만남 등)
- ⑥ 연수입과 용돈, 지출경향, 쇼핑의 특징.
이 항목에서는 기획서에 그 내용이 연수입은 25세 이상이 많지만 용돈은 20~24세의 층이 가장

높고 구매력은 젊은 OL층이 높다고 적혀 있고, 또한 미혼이 많기 때문에 연수입 가운데 비교적 자기재량으로 사용하는 부분이 많다고 적혀있다.

⑦ 상품지식의 정보원. 자주 보는 주간지나 월간지 이상의 조사내용에서 20~24세의 젊은 OL의 생활상을 다음과 같이 파악했다.

20세 초반 OL의 평균 프로파일은 시대의 패션을 먼저 읽고 인테리어에 흥미를 가지고 있으며 음식의 맛에 민감하고 마음속에 언제나 여행을 꿈꾸고 있는 등 쾌적한 공간을 전체적으로 추구하고 있는 소비자들이다. 또한 자신이 남보다 앞서간다는 의식을 가지고 있으며 이러한 기분을 맛보기 위해 모방을 즐기며 퇴근 후 변신을 원하는 여성층이다.

여기에서 조사한 대상소비자는 20세 초반의 미혼직장여성의 현실생활이 아니라 상품컨셉을 형성하는 과정에서 이념형(理念型)으로 구성된 소비자상이다. 인용된 어구의 표현을 빌리면 20세 초반 OL의 평균 프로파일이라고 설명하고 있지만 이것은 결코 평균이라고 말하기는 어렵다. 오히려 동경이라는 대도시를 중심으로 비교적 가치분소득이 높고 패션 등에 지출이 많은 선진화된 도시여성에게 초점을 맞춘 것이 아닌가 한다. 도시여성의 소비생활의 단면을 표현한 이 생활상은 어패럴 기업이 높은 기업이윤을 실현할 수 있게 되었음을 설명해주고 있다. 이와 같은 이념형으로서의 생활상에 소비자를 양적인 크기로 파악을 하고 그 점을 기획단계에서부터 포함을 시키고 있다.

Fashion Leader와 Follower와의 계층성이라는 관점에서 소비자상의 설정을 분석한다면, 기획서에 대상고객층을 모방이라고 말할 것처럼 고객은 Follower이며 기업은 Fashion Leader이다. 의복은 모두 상품으로서 기업이 기획하고 생산하며 소매점을 통해 판매되기 때문에 능동적인 주체는 기업이고, 소비자는 판매되는 상품군에서 특정 상품을 구매하는 수동적인 존재이다. 소비자는 구매결과를 통해 기업에게 상품에 대한 반응을 보임으로서 기업은 이를 다음 기획에 반영시킨다. 반대로 기업은 구매동향을 다음 기획에 포함시킴으로서 소비자의 기호 내지는 요구에 부응함과 동시에 소비자를 자기 브랜드로 유도시키려 한다. 따라서 의복의 한 구성요소가 되는 Fashion을 창조하고 리드하는

것은 기업이며 추종하는 것은 소비자이다. 물론 기업의 의도가 항상 관철되는 경우만 있는 것이 아니다. 결과는 기업간 경쟁관계에 따라 나타나는 것이며 이 또한 소비라는 자의성과 우연성에 따라 나타나기도 한다. 그러나 이 기획서에서 볼 수 있는 것처럼 기업은 소비의 자의성과 우연성에 대해 능동적으로 대처하여 해당 브랜드를 소비자에게 인지시키려 한다.

2) 시장동향

백화점과 전문점의 동향을 조사한 것이다. 새로운 전문점을 개척하기 위해 기획자는 전문점 체인의 매입담당자로부터 어패럴 대기업에 대한 사전 정보를 얻고 어패럴 대기업이 할 수 있는 브랜드 개발의 필요성을 역설한다. 또한 어패럴 대기업은 상품을 통해 소비자에게 새로운 생활이나 경험을 제안해서 수요를 촉진시켜야 한다는 이유들로 인해 기획자는 이러한 사실들에 따른 브랜드 개발을 지향했다. 즉, 새로운 생활이나 경험을 새로운 라이프 스타일이라는 어패럴 상품의 사용가치로 표현해서 구매로 연결시키는 기획자의 의도가 표현되고 있다.

3) 경쟁분석

스위비와 경쟁하는 브랜드의 판매경로, 매출액, 가격대 등을 조사하고 이러한 정보들을 신규 브랜드의 판매경로, 가격대, 매출 및 이익목표 등의 기준으로 채택했다. 조사를 바탕으로 내린 결론은 다음과 같다. 경쟁 브랜드의 우수한 점을 인정하고 이미 고객의 생활이나 생각에 뿌리내린 경쟁 브랜드의 이미지를 뛰어넘기 위해서 새로운 돌파구로서 매스미디어를 통한 퍼블리시티(publicity)로 단번에 인기를 획득할 수 있는 방법을 연구해야 한다. 여기에서도 디자이너 & 캐릭터 어패럴과의 경쟁관계 속에서 고객의 생활이나 심리를 구체적인 상품으로 표현한 브랜드 개발의 의의와 중요성을 느낄 수 있다.

4) 상품분석

디자이너 & 캐릭터 브랜드를 의식하고 상품컨셉의 명확화를 위한 세부내용이다. 첫째 대상 고객인 20세 초반 여성과 10대 후반 여성을 비교하면서 도식화했

다. 전자는 타인과 다른 오리지널리티를 추구하는 반면 후자는 모두 똑같은 유니폼적인 점이 특징이라고 분석했다. 둘째는 패션잡지 독자 1000명을 조사한 결과를 이용해서 젊은 OL이 요구하는 것은 심플하고 기품 있는 성인 패션 감각이라고 파악하고 상품에 요구되는 가치(V)를 다음과 같이 공식화했다. 그리고 셋째는 스위비를 디자이너 브랜드가 아니라 캐릭터 브랜드라고 방향을 결정했다. 소비자에게 어필하기 위해서는 타깃을 압축해서 보통의 패션상품을 고급화시켜 캐릭터를 명확히 내세우고 고객이 주역이 될 수 있도록 한다는 것이다.¹⁴⁾

$$V = \frac{F(\text{기능성} \cdot \text{범용성})}{C(\text{비용})} \rightarrow \begin{array}{l} \text{심플} \cdot \text{오래입을 수 있다} \\ \cdot \text{코디네이트해서 입을 수 있다.} \end{array}$$

이상의 설명처럼 상품컨셉의 특징은 스위비가 시장 규모가 큰 20대 여성층을 타깃으로 하며 백화점 보급 가격대에 속하기 때문에 대량생산-대량판매가 필수 불가결하였다. 그렇다면 결과적으로 상업적 성공을 위해 대량생산-대량판매는 어떻게 실현시킨 것일까? 이는 타깃의 압축과 캐릭터의 명확화에서 나타난다. 대량생산에는 모순이 되지만 이 두 가지가 사실은 패션의 전파성이라고 할 수 있다. 우선 기업은 20대 여성 가운데 비교적 가처분소득이 높고 패션에도 지출이 많은 도시여성계층을 목표로 타깃을 압축하여 캐릭터를 명확히 하였다. 그리고 도시적인 계층이 해당 브랜드를 착용함으로써 데몬스트레이션 효과 및 소비자의 커뮤니케이션을 통해 해당 브랜드가 주변 계층으로 확산되기를 기대하고 있다. 일반적으로 Fashion Leader는 소비자 가운데 유행을 선도하는 계층이라는 의미로 사용되지만 사실은 위에서 말한 것과 같이 상품생산의 주체인 기업이 Fashion Leader이며 상품의 구매자·소비자가 Follower이다. 물론 패션의 전파성이나 유행은 개별 기업이 통제할 수 있는 것은 아니지만 기업은 어느 정도 자기 통제 하에 있는 소매점이나 매스컴을 이용하면서 우연성과 자의성이 강한 소비자의 욕망을 조금이라도 자기 브랜드 하에 끌어들여 대량생산-대량판매를 실현하려는 것이다.

대량생산을 실현하는 다른 하나의 방법은 코디네이

트에 의한 자신만의 착용법이다. 코디네이트라는 요소의 도입으로 소비자 자신의 주제적인 선택을 통해 자신만을 위한 패션성을 소비자가 직접 가지게 할 수 있다. 코디네이트는 기업이 소비자의 개별성에 대응하면서 대량생산-대량판매로 연결시킬 수 있다. 다시 말하면 코디네이트는 자신만을 위한 패션을 요구하는 소비자의 높은 의식에 합치(合致)시킴과 동시에 소비자를 해당 브랜드에 조직화시키는 능동적인 기업의 마케팅 의도를 표현하는 것이다. 마지막으로 이와 같은 상품컨셉은 디자이너가 자신의 감각이나 경험 등에 의존한 상품기획을 전면적으로 부정하면서 성립된다. 상품컨셉이 매출, 이익목표를 중심으로 브랜드 개발의 모든 활동을 총괄하는 관리기법이 되는 것이다.

2. 다반의 이쿠시즈 브랜드 개발

(주)다반은 (주)레나운과 (주)니시키에 의해 (주)레나운니시키로 1970년에 설립되었다. 1971년에 대학졸업, 도시인, 35세라는 타깃을 설정해 신사복 브랜드 다반을 선보인 후 현재까지 신사복을 만들어온 회사이다. 다반은 이후 1975년에 30대 샐러리맨을 위한 인터메조, 1980년에 남자대학생을 대상으로 한 이쿠시즈, 1989년에 40대 중견샐러리맨을 위한 스프맨티를 선보여 연령별 라이프 단계에 따라 브랜드를 개발하였다.

이러한 가운데 이쿠시즈는 다반의 성장문화에 따라 남자대학생을 대상으로 젊은층 시장에서 대형브랜드로서의 위치를 확보하기에 이르렀다. 그렇다면 (주)다반은 어떠한 상품컨셉과 남자대학생들이 어떠한 사용가치 내용을 갖는다고 상정하고 이쿠시즈를 개발한 것인가를 검토해 보자.¹⁵⁾

이 상품컨셉 내용은 다음과 같다.

- ① 타깃 : 남자대학생, 20대 미혼 남성층은 패션에 지출이 많은 계층, 그리고 고졸 남자 사회인 보다 대학생이 패션 리더십을 갖춘 계층이라고 판단했다. 또한 대학생은 아르바이트로 오락비용을 충당할 수 있어 수입의 대부분을 가처분소득이 되는 유복한 계층이라는 기획자의 인식도 대학생들을 타깃으로 한 이유의 하나이다.

- ② 전통이 이루어낸 특성 = Authentic, 근대적인 테크놀로지가 만들어낸 기능성 = High-Technology, 미적 감성을 만족시키는 아름다움의 표현-Contemporary (현대적인 표현)의 3요소를 상품내용으로 했다. 세계의 남성 패션의 주류는 이 3가지 요소로 집약할 수 있어 신규 브랜드는 이 모든 항목이 필요하다고 기획자는 판단한 것이다.
- ③ 이 3요소를 갖춘 의류품을 젊은층에 소구하기 위해서는 그들이 좋아하는 것을 결합시킬 수 있는 베이직 컴포넌트의 제공을 기조로 삼았다. 이는 메이커가 제공하는 스타일에 거부반응을 나타내는 젊은층의 창조력을 만족시켜야 한다고 판단했기 때문이다. 즉 1990년대는 이미 의류가 라이프 스타일 전반을 코디네이트하는 시대라고¹⁶⁾ 인식을 한 것이다.
- ④ 여기에서 브랜드를 의류만으로 구성하는 것은 불충분해서 다른 생활용품도 갖추어야 한다는 브랜드 구성에 관한 새로운 의견이 대두되었다. 이에 따라 구두, 핸드백, 시계, 벨트, 필기구, 화장품, 가구, 실내장식품 등이 의류와 함께 상품군으로 등장했다.¹⁷⁾
- ⑤ 가장 수요가 많고 상품 수명에 지속성이 있는 상품 = 베이직 상품으로 양적인 개념에 의해 팔고, 시즌별로 화제를 제공하는 상품 = 뉴스상품은 브랜드로 활성화시킨다는 제품계획을 세웠다. 이것은 베이직 상품의 코디네이트로 자신만을 위한 착용을 기본으로 대량생산을 추구하고, 상품소재의 다양성을 뉴스상품으로 만족시키는 제품계획을 말한다.
- ⑥ 해당 브랜드의 가격설정전략을 보면 이쿠시즈는 백화점에서 보급가격대에 속하는 중가격브랜드로서 소위 중류계층에 초점을 맞춘 대량생산품이라는 특징을 갖고 있다. 이를 공식으로 나타내면 다음과 같다.

$$\frac{Q(\text{품질}) + I(\text{정보})}{P(\text{가격})} = V(\text{가치})$$

소비자의 욕망을 자극하고 조직화해서 매출액 및 이익을 확대하려고 하면 저렴한 가격으로 소구하는 것이 아니라 그 가격에 적당한 Q+I를 상품에 부여하

지 않으면 안 된다.

그렇다면 백화점이나 전문점의 보급가격대에 속하는 이쿠시즈는 남자 대학생을 어떻게 파악하고 대량생산 - 대량판매로 연결시켰던 것일까. 우선 남자대학생이 라이프 스타일 전반을 코디네이트하는 세대라는 인식에서 출발해서 의류도 라이프 스타일을 구성하는 한 요소라고 판단을 하고 그와 더불어 다양한 생활상품도 이쿠시즈 브랜드로 상품구성을 한 점이다. 즉, 이 속에서 라이프 스타일에 따라 자유롭게 선택하도록 한 상품구성이 등장한 것이다. 그리고 이처럼 다양한 생활상품을 갖추고 소비자에게 제안하는 상품컨셉은 소비생활에 있어서 창조성을 개개인이 직접 발휘하도록 하는 형식을 취하면서, 베이직 콤파넌트 전체를 통해 표현되는 라이프 스타일을 소비자에게 강조함으로써 결과적으로 대량생산 - 대량판매를 실현하는 논리가 되는 것이다.

3. 사례분석의 결과

사례분석을 통해 일본 어패럴 기업은 세분화된 시장을 전제로 상품컨셉을 명확화한 브랜드 개발을 통해 경쟁회사, 유통업자, 소비자에 대한 능동적인 마케팅 전개가 그 특징이라는 것을 파악했다.

상품컨셉은 브랜드 개발 전체의 방향을 결정짓는 총괄개념이며 구체적으로 기획, 생산, 판매 등 각 활동의 관리 기준을 제공하는 것이다. 우선 상품 컨셉의 형성은 다음과 같은 요소의 규정을 받는다. ① 외부환경으로서 시장동향, 다시 말해 경쟁회사의 동향, 유통업자의 동향, 소비자의 동향 ② 자사의 과거 업적과 경영자원(인재, 기술개발력, 제조능력 등) - 이러한 요소로 구성된 상품 컨셉의 내용은 첫째, 매출액과 이익 목표를 중심으로 한 모든 원가의 범위가 설정되며 둘째, 머천다이징과 디자인개발, 광고를 비롯한 판매촉진, 소매점 정책 등 구체적인 활동의 방향성 제시이다.

이 사례 분석은 상품컨셉의 형성과정을 추적하여 소비자에게 능동적인 방법으로 해당 브랜드에 관념적으로 조직화시키는 것을 확인했다. 스위비의 사례에서는 ① 코디네이트에 의한 자신만의 스타일, ② 20대 초반의 전문직 미혼 여성과 패션에 지출이 많은 여성

을 타깃으로 백화점의 보급가격대 브랜드를 만들었다. 이쿠시즈는 ① 남자대학생을 중심으로 젊은층이 충실한 일상생활을 보내는데 있어서 필요하고 만족하는 상품을 백화점의 보급가격대로 판매하고 ② 자기 스타일에 적합하도록 콤파넌트의 제안이라는 상품내용이었다. 이와 같이 상품컨셉이 형성되는 내적 논리를 분석한다면 여기에는 고객지향을 바탕으로 매출, 이익 목표를 실현한다는 것을 상품컨셉에 담아 이를 축으로 브랜드 개발이 이루어졌다는 것을 알 수 있다.

개별 기업이 특정 브랜드가 목표대로 결과를 얻을 수 있는가에 대해서는 경쟁업자, 유통업자, 소비자를 포함한 시장 상태에 따라 결정된다. 특히 어패럴 기업은 상품의 모방이 용이하고 유행의 변화가 빠르기 때문에 브랜드의 진부화가 나타나기 쉬워 기업은 끊임 없이 브랜드를 재검토하고 브랜드의 스크랩 앤드 빌드를 추진함으로써 시장의 변화에 대응하는 것이다.

그러나 소비자 욕망의 조직화를 의도한 브랜드 개발이 어느 정도 가능해 지는 것은 기업이 소비자와의 관계에서 소매점, 매스미디어를 중심으로 소비자에게 해당 브랜드를 인지시킬 수 있기 때문이다. 다시 말하면 브랜드라는 형태로 어패럴 상품을 소비자가 받아들이는 것은 어패럴 기업에 의한 기획, 생산, 판매는 물론 소매점 및 매스미디어가 그 역할을 크게 담당하고 있다. 사실 소비자는 소매점, 패션잡지, TV 등에서 정보를 얻어 어패럴 상품을 구입하고 있다.¹⁸⁾

V. 맺음말

일본 어패럴 산업의 브랜드 개발이라는 시계열적인 사례분석을 통해 ① 어패럴 기업이 시장환경의 분석을 통한 능동적인 마케팅 활동으로 매출, 이익목표를 획득하기 위한 통합적인 활동을 한다는 점과 ② 소비자와의 관계에서 어패럴 기업은 브랜드를 통해 소비자에게 침투하여 의복의 구매와 소비과정에 능동적인 고객만족을 제공함으로써 기업의 목표를 이루게 된다는 두 가지 점을 확인했다.

어패럴 기업의 구조적 특징으로서 ① 세분화된 시장 하에서 브랜드간의 경쟁은 반복되었으며 ② 어패

럴 시장에 비해 개별 브랜드의 매출규모는 상대적으로 적었고 ③ 유행의 변화가 빨라 브랜드의 진부화가 촉진되었으므로 ④ 성별, 연령별, 디자인 경향, 가격대 별로 구분된 각 시장에서 유력 브랜드가 형성되고 있었음을 알았다. 또한 어패럴 기업은 시장환경의 분석을 통해 경쟁업자, 유통업자, 소비자에게 적절한 브랜드 개발, 즉 상품컨셉을 중심으로 통합적인 브랜드 개발을 전개하였다. 이 브랜드 개발은 상품컨셉의 개발이며, 기업은 대상 소비자의 분석을 통해 독자적인 이념형으로서 소비자상을 상품컨셉에 포함시켜 기업의 목표를 달성하는 것이다. 여기에는 물론 고객지향이라는 기업의 마케팅 이념은 소비자의 생활을 라이프 스타일이라는 개념으로 인식하고 소비자의 욕구를 충족시켜주는 상품을 제공한다는 것을 내포하고 있다.

이상 일본 어패럴 기업의 브랜드 개발 사례를 통해 시장에 대한 능동적이고 통합적인 마케팅 활동과 마케팅이 소비자에게 미치는 영향을 검토했다. 그러나 브랜드 개발이 기획에서 생산, 판매에 이르기까지 기업의 분석에만 의존하는 것이 아니라 패션동향, 기타 정보수집, 소재조달, 디자인개발, 제조, 유통 등 각종 활동과 브랜드 개발과의 관계 등을 분석해야 하지만 본 사례연구에서는 파악하지 못했다. 또한 본 사례연구에서 분석한 것처럼 브랜드 개발을 소비자가 인지하는 것은 소비자의 어떠한 의식에 근거하는 것인가에 대한 분석이 제시되어 있지 못하다. 이러한 점은 향후 폭넓은 사례연구를 위한 과제로 남겨두고자 한다.

참고문헌

- 1) 합성섬유기업의 가공 및 유통경로 조직화 등 마케팅 전개는 東レ株式會社(1977), 東レ50年史, pp. 116-118. 日本化學纖維協會(1974), 日本化學纖維産業史, pp. 506-508.
- 2) (株)レナウソ社内資料(1983), 레나우소物語.
- 3) 通産省生活産業局(1997), 纖維需給表
- 4) 日本 通商産業省産業局 · 纖維工業構造改善事業協會 編(1977), 新しい纖維産業の在り方に 어패

럴 産業을 중심으로 한 섬유산업의 수직적 연계가 제창되고 있음을 알 수 있다.

- 5) 90년초 버블경제 붕괴 및 장기불황의 여파로 일본 어패럴 산업은 1997년 12조6000억엔의 시장규모로 91년에 비해 1조8000억엔(12%)이 감소했다. 품목별 차이가 있지만 아동복, 남자양복, 숙녀복 순으로 감소추세를 보이고 있다. 소득의 감소와 고용불안 등이 소비를 억제하고 있다는 것이 중론이다. 日本 經濟企劃廳(1999), 國民經濟計算年報, 總務廳(1999), 家計調査.
- 6) 矢野經濟研究所(1988年版), 日本マーケットシェア事典
- 7) 椎塚武(1977), アパレル産業未來戰略, ビジネス社, p. 170
- 8) (주)온와드 카시아마가 이와 같은 계획을 세울 수 있었던 것은 대기업으로서 백화점이나 전문점에 어느 정도 매장면적을 확보했다는 사실에 기인한다는 것을 유의할 필요가 있다.
- 9) 矢野經濟研究所(1988), 日本マーケットシェア事典, 어패럴 대기업의 1987년 매출액은 레나운 2109억엔, 온와드카시아마 1785억엔, 월드 1430억엔, 군제 1427억엔, 이토킨 1104억엔, 와코루 1076억엔, 산요1035억엔, 다반 557억엔 이었다.
- 10) 신사복의 가격대는 1990년 기준 저가격품은 5만엔 전후, 백화점 보급품은 6~8만엔, 고급품 8~10만엔, 초고급품은 10만엔 이상이었다. 流通經濟新聞, 1991年 3月 7日.
- 11) 예를 들면 신사복 톱브랜드인 다반(1989년 매출액 367억엔)은 백화점의 보급품 및 고급품에 속한다.
- 12) 디자이너 & 캐릭터 어패럴 기업은 백화점이나 전문점의 판매경로 확보가 곤란한 경우가 있었기 때문에 직영전문점을 개설하기도 했다. 물론 이에 따른 리스크는 있지만 고수익의 확보가

가능한 체제가 구축되었다고 할 수도 있다. 坂口昌章(1989), *ポストDC時代ファッション産業*, 日本經濟新聞社, pp. 34-37. 또한 디자이너 브랜드란 발표되지 않은 고유의 창조성이 작품에 포함되어있는 것을 말하며, 캐릭터 브랜드는 창조성 보다 오히려 감성, 즉 대상 고객의 감성에 적합한 것인가를 더욱 중요시하는 브랜드를 말한다. 그러나 일반적으로 디자이너 & 캐릭터 브랜드란 소량생산, 감성을 중시한 브랜드를 지칭한다. 織研新聞社編集部(1999), *よくわかるアパレル業界(新版)*, 日本實業出版社, p. 243.

- 13) 纖維工業構造改善事業協會(1984), *アパレル販賣戰略*, p. 61.
- 14) 인구통계학적인 방법과는 반대로 일종의 사이코그래픽(psychographic)에 의한 시장세분화의 기법을 볼 수 있다. 우선 마이너리티로 동일한 감정을 갖는 소수의 고객을 타겟으로 하다가 동일 행동에 공감하는 다수를 확보함으로써 메

이저로 부상하기 위한 하나의 방법으로 시장을 세분화해 가는 것이다.

- 15) 이쿠시즈 브랜드 개발에 관해서는 石川弘義 監修(1986), *ヤソグマーケット白書*, pp. 701-711.
- 16) 石川弘義, 상계서, p. 705.
- 17) 스크램블드 머천다이징(scrambled merchandising)이라고 할 수 있다. 이것은 어느 특정 소매점이 취급상품을 새로운 품종과 결합시키는 머천다이징을 의미한다. 이 기법이 도입된 배경은 소매업자가 지금까지의 상품 외에 가족 전원의 욕구를 충족시키기 위한 상품구성으로 상품 회전율을 높이고 이익률을 증가시키며 원 스톱 쇼핑이 가능하게 된 다는 점에 착안한 것이다.
- 18) 中小企業事業團中小企業情報センター(1988), *需要動向調査報告書(1)衣生活編*, p. 41.

(2002년 11월 14일 접수, 2002년 12월 9일 채택)