

일본 소매업 비교연구

林 英 雄 (Starta(주))

위기에 직면하고 있는 일본의 소매업

-눈앞에 다가온 대변혁의 움직임

사단법인:한국유통학회
2002년02월23일(토)
발표자:임 영웅

1

1. 2001年 流通 大變革의 시작

- 大型업체 倒産續出
- 外資참여의 本格化
- 디플레 경제의 심화
- 商社의 流通資本 참여의 本格化
- 狂牛病 發生
- 9.11테러 事件

2

2. 디플레 경제와 小賣業

- 인플레이형 小賣業 VS. 디플레형 小賣業
- = 小賣業의 成長戰略을 혁신할 構造變革

3

3. 小賣業 構造改革의 포인트

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| ■ 인플레이型 小賣業 | ■ 디플레型 小賣業 |
| ■ 경제 : 需要 > 供給 | ■ 경제 : 需要 < 供給 |
| ■ 경영 : 資産蓄積型 (stock型) | ■ 경영 : 自己資金型 (flow型) |
| ■ 物價 : 上昇傾向 | ■ 物價 : 下降傾向 |
| ■ 價格 : 上昇傾向 | ■ 價格 : 下降傾向 |
| ■ 生産 : mass product | ■ 生産 : JIT生産 |
| ■ 在庫 : 大 | ■ 在庫 : 小 |
| ■ 商品具色 : 버라이어티형 | ■ 商品具色 : 집중형 |
| ■ 生産性 : 坪當 生産性 | ■ 生産性 : 人/時當 生産性 |
| ■ 運營 : 本部 集中主義 | ■ 運營 : 個別 店鋪主義 |

4

4. 디플레이 환경 下의 「경영政策」의 失敗

- 日本의 체인스토아는 인플레이型
 - 회전차자금을 만든 나가사키야(長崎屋)의 失敗
 - 현금 장사의 원칙은 지켰지만, 그 자산을 토지에 투입
 - 자산은 자가상승이 감안되어 그 가치가 증가됨.
 - 그러나, 버블경제의 붕괴 후, 자산 가치가 무너졌음.
 - 이러한 구조는 대부분의 체인스토아에 내재된 구조임.
 - 원인
 - 오버 스토아
 - 경쟁력 저하
 - MD의 저하
 - 경직된 오퍼레이션

5

5. 21世紀의 流通産業의 予測

- 총붕괴 GMS企業의 허약한 體質
 - 減收減益의 根本原因 (本業에서 利益을 낼수 없는 팽창체질)
 - 賣場面積의 증가를 따라오지 못하는 賣場 生産性
 - 디플레이 環境下에 대응 못하는 財務體質과 MD政策
 - 높은 損益分岐点과 販賣管理費率의 相關關係
 - 本部集中主義의 弊害와 個店대응력의 불일치
 - 21世紀型 業態의 총붕괴 원인
 - 組織的 고착상황이 活性化를 阻害함.
 - 幻想의 MD파워의 實態
 - 살아남는 기업은 불과 4社?

6

6. GMS 경영악화의 原因

■ 創業者의 경영政策 失態

- 시기상조의 全國店鋪網 構想
- 土地本位型 資産形成과 산재된 店鋪網
- 2세 경영자의 早期繼承과 誤算
- 多角化 路線의 애매한 管理體制
- 經營執行부의 求心力 低下
- 때늦은 정리 해고책과 scrap and build
- 士氣低下와 經營幹部의 誤算
- 企業賣却프로그램의 失敗

모든 체인스토아 공통사항

7

-----統計資料-----

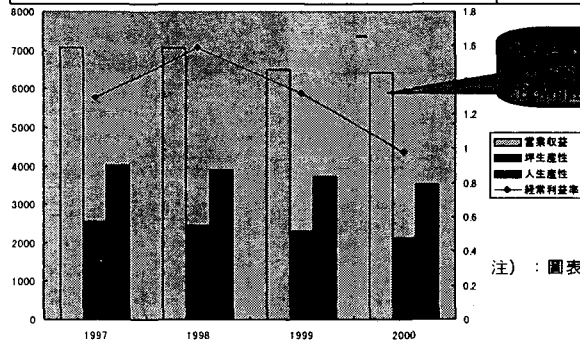
1. GMS 2001年 2月期 決算

	營業收益 (百万円)	伸長率 (%)	經常利益 (百万円)	伸長率 (%)	店鋪數 (店)	既存店鋪 伸長率(%)
다이에	1,980,568	△10.2	2,044	78.2	296	91.8
IY(이토요카도)	1,479,825	△1.9	42,094	△17.6	182	94.0
자스코	1,623,508	14.1	25,701	7.8	264	94.2
마이카르	1,050,623	△2.8	824	△74.6	128	96.4
세이유	832,187	△4.9	6,607	4.2	212	95.6
유니	781,097	0.9	4,438	△65.3	160	93.5
이즈미야	339,843	△4.3	△4,204	-	80	95.5

8

2. GMS의 過去 4 年間の 平均生産性 推移

	1997	1998	1999	2000
營業收益	706318	705613	649352	643001
經常利益率	1.3	1.59	1.32	0.98
坪生産性	2566	2454	2301	2119
人生産性	40131	39059	37255	35186

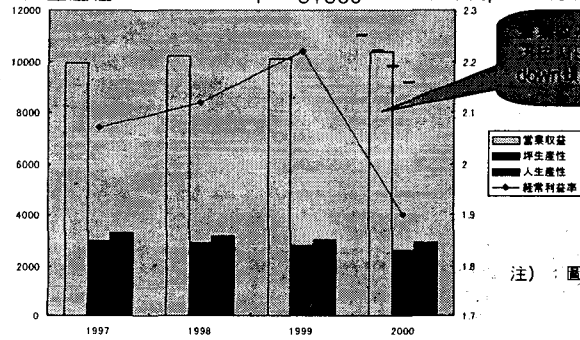


注) : 圖表的營業利益의 單位 : 億圓,
人生産性은 万円

9

3. SM의 過去 4 年間の 生産性推移

	1997	1998	1999	2000
營業收益	99432	101980	101081	103838
經常利益率	2.07	2.12	2.22	1.9
坪生産性	3008	2902	2777	2611
人生産性	32937	31866	30305	29188

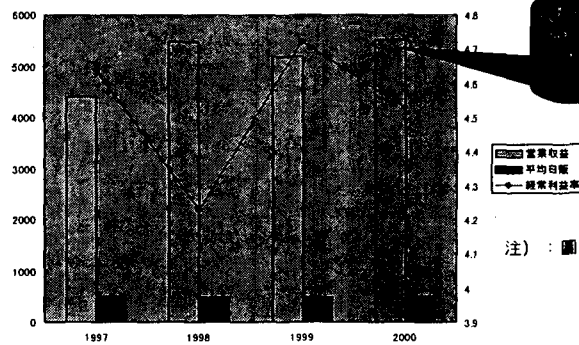


注) : 圖表的營業利益은單位 : 億圓,
人生産性은 万円

10

4. CVS의 過去 4 年間の 平均生産性 推移

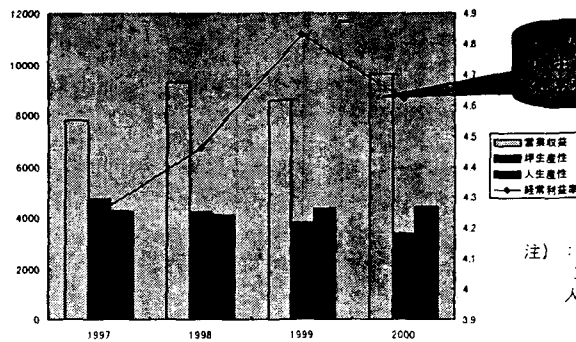
	1997	1998	1999	2000
營業收益	441471	547715	519411	550566
經常利益率	4.64	4.23	4.72	4.53
平均日販	499	495	489	511



注) : 圖表の營業利益は單位: 億円,
人生産性は万円

5. DRG의 過去 4 年間の 平均生産性 推移

	1997	1998	1999	2000
營業收益	78148	92695	85945	95946
經常利益率	4.25	4.46	4.83	4.62
坪生産性	4742	4233	3802	3380
人生産性	41125	43450	43450	44411



注) : 圖表의 營業利益은
單位: 億円,
人生産性은 万円