

백화점이 시작한 보육원

J.프런트리테일링



J. FRONT RETAILING

- ❖ 소재지: 東京都中央区銀座6丁目10番1号
- ❖ 설립: 2007년 9월 3일
- ❖ 자본금: 31,974,406,200엔

백화점이 시작한 보육원 J프런트리테일링 (No.103)

< 요약 >

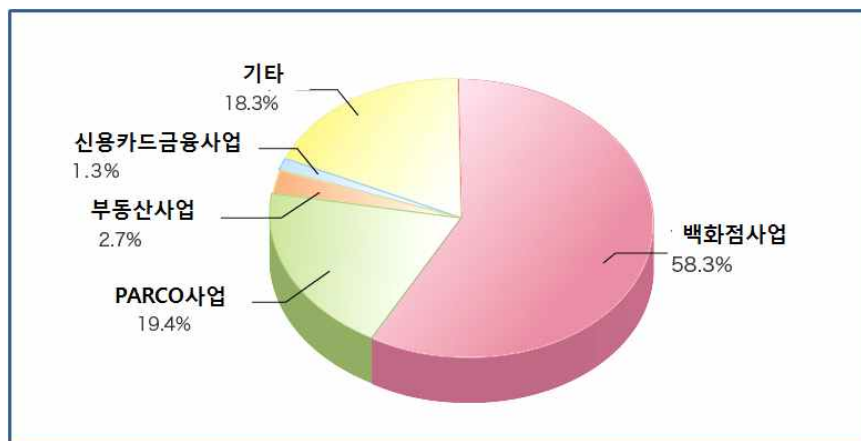
- 백화점의 ‘다이마루’와 ‘마쓰자카야’를 산하에 두고 있는 J프론트 리테일링이 변혁을 서두르고 있음
- 기존에 하던 소매업의 틀에서 벗어나 보육사업을 시작했고, 외부에서 적극적으로 인재를 영입해서 기업풍토를 쇄신해 나가고 있음
- 새로운 성장 동력을 찾고 있는 이러한 모습은 성숙한 산업에 속해 있는 많은 기업에게 시사하는 바가 큼
- (벤치마킹 포인트) 원래 그런 것은 없다는 생각으로 모든 것을 바꿔나가는 것이 성숙산업의 바람직한 진화방향임

1. 백화점이 운영하는 보육원

- 2018년 2월말 ‘다이마루(大丸)’ ‘마쓰자카야(松坂屋)’를 산하에 두고 있는 J프런트리테일링이 대규모 보육원 사업계획을 발표했다
 - 백화점이 보육사업에 진출하는 것을 보고 대규모 백화점을 운영하는 많은 경쟁사는 믿을 수 없는 일이고 우리는 결코 하기 어려운 일이라며 놀라움을 감추지 못했음
- 2018년 5월 하순에 J프런트가 발표한 내년 4월에 요코하마(横浜)시에서 오픈할 예정인 제1호 보육원은 정원이 342명임
 - 모집 대상으로 설정한 것은 맞벌이 부부 등 소득이 비교적 높은 가정으로 영어교육, 지능교육, 스포츠 지도와 더불어 직업체험 프로그램도 제공할 계획임
- 많은 사람이 연상하는 것처럼 종업원을 대상으로 한 백화점 한편 남는 공간을 보육원으로 전환하는 것이 아님
 - J프런트는 본격적인 비즈니스로 대규모의 보육시설을 대도시에서 전개해 나갈 방침임
- J프런트의 야마모토(山本) 사장은 “소매업의 틀에 얽매이지 않고 다양한 서비스 사업을 추진하는 <멀티 서비스 리테일링>이 되겠다.”고 말함
 - J프런트의 실적이 결코 나쁜 것이 아니기 때문에 이러한 파격적인 행보에 대해 의문을 갖는 사람이 적지 않음

- 2018년 2월 결산의 영업이익은 전년동기대비 19% 증가한 495억 엔을 기록하는 등 호조를 보이고 있음
- 일본을 방문하는 외국인관광객의 증가와 부유층의 소비확대가 영업이익 증가를 견인한 것으로 평가하고 있음

<그림 1> J프런트리테일링의 사업분야별 매출 수익 구성비



자료: J프런트리테일링 홈페이지에서 인용

- 그러나 야마모토(山本) 사장은 “앞으로 10년을 내다보면 백화점 중심의 소매업을 유지하는 것은 무리가 있다.”고 단언함
- 인구가 감소하는 사회에서는 지금 있는 비즈니스는 축소하기 때문에 소매업 이외의 잠재적인 시장을 발굴해야 한다는 것임
- 그러한 ‘탈 소매업’의 상징이라고 할 수 있는 보육사업은 최고경영진을 선정하는 것에도 이례적이었음
- 새로운 회사 ‘JFR어린이미래’를 이끌고 있는 사장인 가토(加藤)씨는 38살이기 때문임
- 그룹사 사장으로는 가장 젊은 나이에 그룹의 미래 먹거리 사업을 책임지게 된 것임
- “아마도 아무것도 모르니까 선발되었다고 생각한다.”고 말하는 가토 사장은 문과계열이 많은 백화점 업계에서는 드문 이과 출신임
- 공업고등전문학교에서 나고야(名古屋)대학을 거쳐 2003년에 옛 마쓰자카야에 입사했음
- 여성복 판매와 영업, 경영기획 등을 담당하면서 파트타임으로 MBA를 취득한 이례적인 경력을 가진 인물임
- 2017년 3월에 신규 사업을 개발하는 ‘새로운 행복 발명부’로 이동했음

<그림2> J프런트리테일링의 백화점 및 PARCO 점포 전개
백화점 점포 PARCO 점포



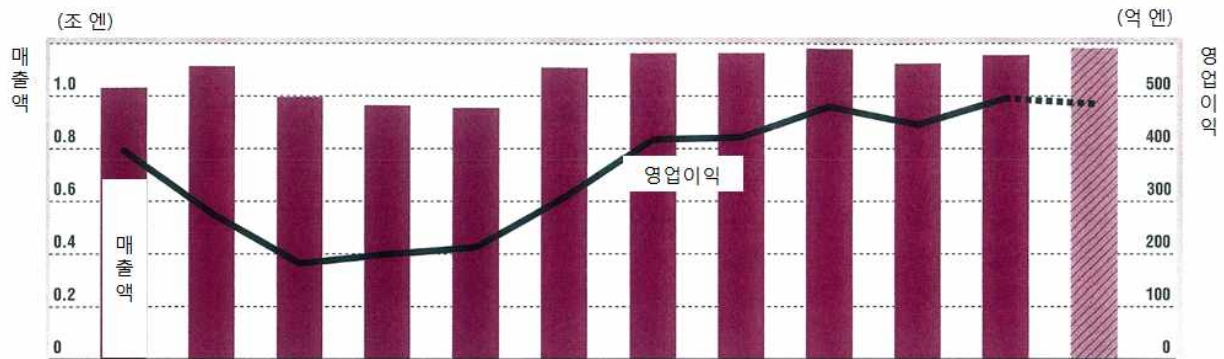
자료: J프런트리테일링 홈페이지에서 인용

- 다양한 신규사업을 검토하는 과정에서 자신도 2살 여아를 가진 가토 씨는 보육분야에 강한 관심을 가지게 되었음
 - 가토 씨는 ‘일반적인 보육원은 유아를 맡는 것만으로 교육은 하지 않는다. 국제적 감각과 사고력을 가진 어린이를 육성하는 시설을 전개하면 높은 가치를 제공할 수 있을 것이라고 생각했음
 - 보육사업은 지금까지 대기업이 사업을 전개한 전례가 없고 시장개척 여지도 크다고 본 것이었음

2. 거부당한 보육사업

- 그래서 가토 씨는 보육사업의 사업 계획을 만들어 경영진에게 제안했으나 단번에 거절을 당했음
 - 경험이 없는 보육사업에 진출해야 하는 의미와 사업이 가진 위험 등에 대해 이해를 구하지 못했기 때문이었음
- ‘백문이 불여일견’이라고 생각하고 일단 한 번 봐 주세요라고 요청하며 가토 씨는 포기하지 않았음
 - 야마모토 사장을 포함한 임원진에 어필하기 위해 제후 후보였던 기업이 운영하는 바이링걸 보육원의 시찰을 기획했음
- 물론 정에 호소하는 것으로 사업 계획이 통과되지는 않는 것이며, 회사 입장에서 보면 사업성과 위험성을 조절할 수 있을지의 판단이 중요함
 - 그 중계자 역할을 한 것이 파나소닉 출신으로 2015년 5월에 J프런트로 이직한 와카바야시(若林) 상무였음
 - 가토 씨의 사업 계획에 대해 다양한 조언을 아끼지 않았던 인물임

<그림 3> J프런트 리테일링 매출액 및 영업이익 추이



자료; NIKKEI BUSINESS 2018.5.28 企業研究, Vol.158에서 인용

- 통상적으로 신규사업의 계획은 승인을 얻기 위해 낙관적인 시나리오를 작성하는 경향이 강하다고 할 수 있음
 - 그러나 와카바야시 씨는 사업이 호조를 보였을 때, 표준적인 경우 그리고 생각보다 낮았을 경우 등과 같이 3가지 시나리오를 만들도록 요구했음
 - 더불어 사업을 철수할 경우의 기준과, 그 경우에 어떤 방법으로 할 것인지를 생각하게 했음
 - 가토 씨는 “엄중한 지적을 받으면서 재무적 관점을 가지고 환경변화에 대응하는 것의 중요함을 통감했다.”고 말함
- 그리고 2018년 2월에 H프런트가 앞으로 확대해 나갈 서비스 사업의 모델케이스로 마침내 보육사업에 시작 싸인을 냈음
 - 내부적인 결정 과정이 끝난 후 야마모토 사장은 사토 씨에게 ‘과감하게 확 밀고나가 봐라!’는 격려를 했다고 함

3. 외부인사 영입

- 앞서 언급한대로 보육사업 진출과 관련해서 후방에서 지원을 아끼지 않은 것은 와카바야시 전무였음
 - J프런트는 이처럼 외부 출신자를 전략적으로 채용해서 각 부분의 최고책임자로 연이어 앉히고 있음
- 이미 2012년에 패션빌딩의 PARCO를 인수하는 등 다각화를 도모해 왔으나 오랫동안 익숙해진 보수적인 기업풍토는 쉽게 바뀌지 않았음
 - 그렇기 때문에 더욱더 외부의 피를 적극적으로 도입해서 자극을 주겠다는 계산이었던 것임

- 실제 외부 출신자로 처음으로 재무 관련 최고경영자에 취임한 와카바야시 씨는 J프런트의 경영에 규율과 속도감을 도입하고 있음
 - 그 대표적인 상징이 기존 사업을 철수하는 경우 기준을 엄격하게 한 것임
- 3개월에 한 번 각 사업의 경영상황을 정밀하게 조사하는 작업을 하고 있음
 - 앞으로도 성장을 기대할 수 있는지, 성장의 정점을 지난 것이 아닌지, 철수할 시점에 도달한 것은 아닌지 등을 고려해서 ‘문제없음’ ‘요주의’ ‘철수검토’의 3단계로 분류하고 있음
 - 이 기준에 따라 사업을 계속할 것인지 철수할 것인지를 판단하고 있는 것임
- 실제 이렇게 마련한 기준과 조사 결과에 따라 철수한 사례도 있음
 - 2015년에 100억 엔을 투자해서 대주주가 된 통신판매 대기업 센슈카이(千趣会)임
 - 실적이 악화된 것이 분명해진 점을 감안해서 불과 3년 만에 주식을 매각하고 철수했음
 - 실패가 분명하게 드러나더라도 질질 시간을 끌며 단기간에 판단하기 어려운 것을 잘 해결했다고 보고 있음
- 외부에서 영입한 인재는 앞서 언급한 와카바야시 씨만이 아님
 - 지난 2018년 3월에는 신용카드 사업의 최고책임자에 오른 니노베(二之部)씨는 미국 신용카드 대기업의 미국 익스프레스의 원래 임원이었음
- 2017년 4월에 그룹 디지털전략 부장에 미쓰비시(三菱)상사 출신의 나카야마(中山) 씨도 영입했음
 - 2017년 3월에 발족한 그룹의 장기 전략을 생각하는 ‘미래 데이반(定番, 유행에 좌우되지 않고 안정된 매출을 유지하는 상품이란 뜻) 연구소’
 - 이 연구소 소장에는 텐츠 출신으로 웹 마케팅 분야에서 유명한 이마타니(今谷)씨를 기용했음
- 이 연구소는 2018년 봄에 도쿄 다이나카에 있는 고택으로 사무실을 옮기고 ‘5년 후에 추진해야 할지 모르는 사업 아이템을 발굴하고 있다.’고 이마타니 씨는 말하고 있음
 - 이렇듯 외부의 피를 받아들여 내부에 자극을 주어 직원이 보다 적극적으로 새로운 아이디어를 내는 조직을 만들겠다는 것임
- 2017년에는 상위 입상자에게 합계 500만 엔 분의 상금을 주는 발명제안제도 ‘챌린지 카드’를 도입했음
 - 이 제도를 운영하는 ‘새로운 행복 발명 부장’은 미쓰비시상사 출신의 나카야마 씨로 결정했음

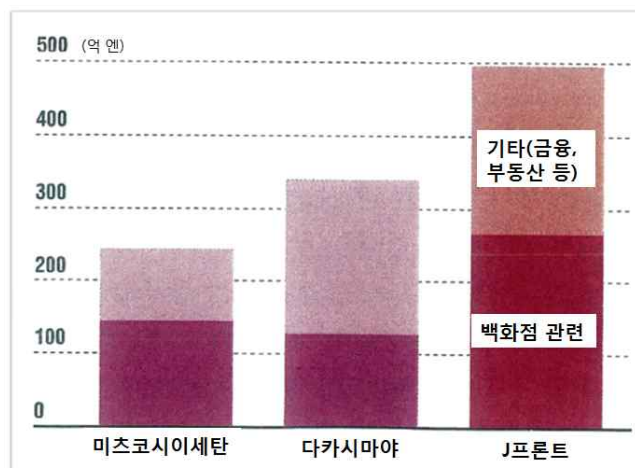
- 2018년 2월 결산에서 상반기(2017년 3월~8월) 동안 아이디어의 응모 건수는 766건으로 최고 수준의 ‘쓰리스타’에 9건이 선정되었음
 - 그룹사인 종합상사 다이마루(大丸)홍업이 개발한 ‘투명한 난연성 도료’ 등 다양한 신규 아이디어를 평가했음

4. 개혁의 한계

- J프론트가 이렇게까지 해가며 기업풍토를 변혁하려는 이유는 무엇일까?
 - 백화점 개혁의 선두 주자라는 이름에 걸맞게 2007년에 옛 다이마루와 마쓰자카야가 경영통합해서 발족한 J프론트는 옛 다이마루 출신으로 지난 CEO이었던 오쿠다(奥田)씨가 강력한 리더십으로 변혁을 리드했음
 - 업계에서는 이를 두고 ‘오쿠다 개혁’이라며 주목을 받았음
- 통합이후 3년 동안 다이마루와 마쓰자카야의 구조를 인사와 정보시스템을 포함해서 일원화했음
 - 각 점포에서는 적은 인원으로 매장을 운영하는 효율화를 추진했음
 - 실제 수익은 향상되고 있고 핵심인 백화점 사업의 영업이익에서는 경쟁사인 미쓰코시이세탄 홀딩스와 마쓰자카야를 숫자상으로 크게 따돌리고 있는 상황이 이어지고 있음
- 그렇지만 ‘백화점을 중심으로 한 소매업 그룹을 목표로 한다.’는 당초의 생각에는 한계도 드러나고 있음
 - J프론트가 탄생한지 10년이 지났지만 매출 증가폭은 크지 않고 이익도 더 이상의 증가가 나타나지 않고 있는 상황임
 - 인터넷 기업 등과의 경쟁도 날로 치열해지며 업계 상황은 빠르게 변화하고 있음
- 그렇다고 그 동안 다양한 도전을 하지 않은 것은 아님
 - 통신판매에 대해서는 앞서 언급한대로 센슈카이에 출자를 했었고 포레스트도 자회사로 편입시켰으나 실적 부진이 이어지자 모두 매각해야만 했음
 - 이렇게 부진한 사업을 빠르게 매각하면서 기업 규모는 일방적으로 축소되어 가는 상황임
- 그렇기 때문에 더욱더 백화점으로 강점을 가진 ‘부유층’과 ‘시니어’ 등을 기반으로 보육원 이외에도 다른 서비스 사업을 강화하는 것을 시야에 두고 있는 것임
 - 물론 이러한 전략적 방향의 수정은 결코 쉬운 일이 아님

- 야마모토사장은 “야구팀에게 축구를 하라는 것과 같은 이야기다. 그 분야에 정통한 사람이 없으면 시장에서 이기는 것은 어렵다. 그렇기 때문에 유능한 그 분야의 인재를 영입해 오는 것이다.”고 말함
 - 지난 오쿠다 CEO의 시대는 사내의 인재를 중심으로 개혁을 추진했었음
 - 그러나 오랜 기간 동안 축적된 기업풍토는 ‘성실하게 상사가 한 말을 그대로 잘 하면 되는’ 것이었음
 - 익숙해져버린 백화점 사업의 개혁은 할 수 있을지 몰라도 새로운 분야로의 도전은 매우 어려웠던 것이 사실임
- 이런 J프론트 그룹에서 백화점과 다른 강점을 가진 ‘이분자’는 이미 존재하고 있는 상황임
 - 바로 ‘PARCO’인데, 2012년에 J프론트가 자회사로 편입했지만 시너지를 내는 데까지는 시간이 걸렸음
 - ‘보물을 가지고 썩히는’ 것이 아니냐는 우려가 있었지만 비로소 협업이 본격적으로 가동되기 시작했음

<그림4> 3대 백화점의 분야별 영업이익과 내역



자료; NIKKEI BUSINESS 2018.5.28 企業研究, Vol.158에서 인용

5. PARCO와의 협업

- 그 변화를 상징적으로 보여주는 장소가 판다의 거리인 우에노(上野)에 있음
 - 마쓰자카야 우에노 점의 남쪽 건물을 재건축하면서 PARCO는 2017년 11월에 ‘파르코야 우에노’를 개업했음
 - 고객층의 중심이 20~30대인 통상적인 PARCO보다 나이가 많은 30~50대를 겨냥한 새로운 업태임

- 이 세대를 겨냥하는 것은 3곳의 연결통로로 이어지는 마쓰자카야 우에노 점과의 시너지를 내기 위해서임
 - 이 점포의 고객층은 60세가 넘는 고령자가 많음
- 마쓰자카야 우에노 점으로는 보다 젊은 세대를 불러들이고 싶지만 백화점의 힘으로 매장을 개장해도 한계가 보였기 때문임
 - 그래서 PARCO의 힘을 빌리기로 결정하고 이 같은 판매전략을 다시 구축한 것임
- 어떻게 하면 30~50대를 불러 모을 수 있을 것인지가 관건이었음
 - 개점을 준비하기 위해 조직된 부서의 멤버가 논의를 거듭해서 결정한 것은 종래의 PARCO의 점포가 가진 상식과 정반대로 가는 방침이었음
- 중고령층은 패션에 대한 관심이 젊은이들보다는 낮은 편임
 - 그래서 일반적인 PARCO의 시설에서는 50% 정도 배치하는 패션 비율을 35%로 내리는 반면 음식점을 11%에서 20%로 높였음
- PARCO의 강점은 다양한 점포의 개척 능력에 있다고 보고 있음
 - 예를 들어 전통 소바 가게 ‘우에노 야부 소바’에 출점 의뢰를 하고 PARCO에만 파는 한정 제품을 상품화하는데 성공했음
 - 이 제품은 얇은 원형의 프랑스 음식 ‘가레트’와 소바를 결합시킨 것임
- 이 제품을 판매하기 위해 ‘가레트’를 파는 10개 이상의 점포를 야부소바의 관계자와 함께 찾아가 먹으며 연구를 거듭했음
 - 파르코야 우에노의 개업 이후 마쓰자카야 우에노 점의 방문 고객 수는 전년대비 30~40% 가량 증가한 것으로 보고 있음
 - 다양한 점포를 조합해서 집객 능력이 높은 매장을 만드는 ‘부동산업’으로의 강점을 PARCO는 발휘하고 있는 것임

6. 부동산업의 강화

□ 이 부동산업이야말로 J프론트가 성장을 기대하는 분야임

- 2017년 2월 결산에서 약 20억 엔이었던 부동산사업의 영업이익을 2022년 3월 결산에서 67억 엔으로 끌어올리는 것을 목표로 하고 있음
- 다이마루 마쓰자카야 백화점 사업을 이끌고 있는 요시모토(好本)사장은 “부동산 분야에서는 PARCO가 선생님이다.”고 말함

□ 이미 2017년 4월에 옛 마쓰자카야 긴자(銀座)점을 고쳐 오픈한 ‘긴자 식스’에서는 자체적인 매장을 가진 백화점 모델을 버리고 고급브랜드와 음식점 등의 점포를 임대 형태로 입점 시키는 부동산산업으로 탈바꿈했음

- 앞으로도 백화점의 대규모 점포에서는 입지에 맞게 임대형태를 도입하는 비율을 높여나갈 방침임

□ J프론트는 모든 수단을 총동원해서 소매업에 의존하던 기업형태에서 벗어나려고 시도를 거듭하고 있음

- 그렇지만 현실적으로는 수익에서 차지하는 백화점의 비중이 여전히 높은 상태를 유지하고 있음

□ 2018년 3월 결산에서 백화점 사업은 영업이익의 55%를 차지하고 있고, 많은 직원도 백화점 사업 분야에서 일을 하고 있음

- 성장을 기대하기 힘든 사양사업이라 불리고 있고, 효율화만 강조해서는 직원의 동기부여를 이끌어내기 어려움
- 요시모토(好本)사장은 “이러한 점에 많은 신경을 쓰고 있고, 사람의 마음과 심리를 생각하지 않으면 개혁은 성공하기 힘들다.”고 말함

□ 그렇기 때문에 더욱더 백화점의 경쟁력 강화에도 힘을 쏟고 있는 것임

- 요시모토 사장은 판매부진이 이어지고 있고 주력사업이었던 여성복 매장을 향후 5년 동안 30% 줄이겠다는 목표를 세우고, 그것을 대체할 새로운 매장 발굴에 나서고 있음

□ 지난 2018년 4월 25일에 다이마루 삿포로 점의 3층에 잡화 및 화장품, 식품 등을 모은 매장 ‘KiKiYOCOHO’가 오픈했음

- 이곳의 가장 큰 특징은 이전의 여성복 매장을 전부 없애고 새로운 매장을 만든 것임

- ‘시험해 볼 수 있다, 발견할 수 있다, 즐길 수 있다’를 캐치프레이즈로 내세우고 젊은 여성들이 과한 접객 없이 잡화와 화장품 등을 시험해 볼 수 있는 공간을 제공하고 있음
- 지금까지 매장에서 볼 수 없었던 10~20대의 고객이 대폭 늘어나고 있어 일단 성공적인 시작이 되었음을 자평하고 있음
- 백화점 사업의 개편을 목표로 이러한 개혁 사례를 축적해 나가겠다는 방침임

7. 향후 전망

- 다이마루(大丸)는 창업 300년, 마쓰자카야는 창업 400년을 넘긴 긴 역사를 지닌 기업들임
 - 전통의상과 기노모 점포에서 백화점으로 시대의 변화에 대응하며 업태를 변화시키며 성장해 왔으나, 약 100년 전에 ‘백화점’이 탄생한 이후에는 커다란 진화가 일어나지 않고 있다고 할 수 있음
- 그러나 현재 상태라면 백화점이 쇠퇴를 계속하는 것은 분명해 보이기 때문에 근본적인 변혁이 필요한 시점임
 - 그렇기 때문에 J프론트의 야마모토 사장은 “과거의 연장선상이 아니다. <비연속적인 성장>이 필요하다.”고 강조하고 있음
- 서비스를 포함한 새로운 사업모델을 구축하려고 총력전을 펼치고 있는 것으로 보임
 - 그러나 보육원 등의 도전도 이제 막 시작한 단계이고 사품개혁도 초기 단계의 시행착오를 경험하고 있는 수준이라고 할 수 있음
- 2018년 2월 결산에서 과거 최고의 수익을 갱신한 등 호조를 보이고는 있지만 백화점이라는 비즈니스 형태가 위기를 맞고 있는 것은 세계적인 조류임에 틀림없어 보임
 - 백화점 업계의 재편이 앞서 진행된 미국을 보더라도 아마존 닷컴 등에 밀려 최대규모의 ‘메시이스(Macys)’가 100개의 점포를 폐쇄하는 대규모 구조조정에 나서고 있는 상황임
- 일본은 외국인 방문객의 소비 증가 등으로 백화점이 한숨을 돌리고 있는 상황이지만, 장기적으로는 밝은 전망을 그리기 어려운 상황임
 - ‘빨리 바뀌지 않으면 생존하지 못한다.’는 강한 위기감이 J프론트를 압박하고 있는 것임.KJCF

PARCO사장 인터뷰

엔터테인먼트를 강화해 시너지를 창출

J프론트 그룹의 잘 모르는 후계자가 자기가 하고 싶은 것을 마음대로 한다는 말을 들으면 안 되기 때문에 안정적인 수익성을 창출해서 그룹에 확실하게 기여를 하고 싶습니다. 지금은 ‘시부야(渋谷) PARCO’를 새로 건축하고 있기 때문에 일시 휴업 상태입니다만, 2019년에는 새로 ‘시부야(渋谷) PARCO’로 다시 태어나게 됩니다. 지금까지 볼 수 없었던 현실감과 디지털 세상이 융합한 복합시설로, 쇼핑은 물론 영화와 라쿠고(落語, 일본식 만담)시설, 연극 등의 PARCO다운 엔터테인먼트를 한 번에 체험할 수 있습니다. 시부야 거리의 ‘중심’으로 시부야에서만 가능한 PARCO를 만들 계획입니다.

그룹내 시너지는 ‘파르코야 우에노’의 개업으로 성공의 형태가 보이기 시작했습니다. 2021년에는 다이마루 신사이바시(心齋橋)점의 북관 지하 2층~7층에도 PARCO가 들어섭니다. 우에노의 경험을 살려 PARCO가 장기로 하는 엔터테인먼트의 저력을 발휘할 수 있을 것으로 기대하고 있습니다.

J프론트의 야마모토 사장과는 여러 이야기를 하며 상호이해를 도모하고 있습니다. “PARCO는 개구쟁이처럼 보이지만 그것이 장점이다”고 이해를 해 주고 있습니다. 인재교류도 추진하고 있어 긍정적인 자극이 되고 있습니다. 교류를 심화시키면서 그룹이 강해질 수 있도록 할 생각입니다.

J프론트 홀딩스 야마모토사장 인터뷰

새로운 도전에는 ‘이분자 결합’이 중요

다이마루와 마쓰자카야가 경영통합해서 J프론트 홀딩스가 발족한지 11년째에 들어갔습니다. 2008년 가을 발생한 리먼사태 이후 일단 축소되었던 실적은 단기간에 회복하고 2018년 2월 결산까지 거의 일관되게 이익을 확대해 왔습니다. 당초 목표로 했던 소매업체로서의 세력을 확장시킬 수 있었습니다.

그렇다면 지금부터 10년 후, 20년 후도 같은 실적으로 성장이 가능할 것인가. 임원회의에서 논의를 거듭한 결과 ‘소매업으로는 무리다’라는 결론에 도달했습니다. 그렇기 때문에 서비스라는 장르로 확대해서 새로운 사업을 기획하고 멀티서비스를 포함한 소매업체가 되는 방침을 결정했습니다.

백화점이 미래에도 성장할 것이라는 구도를 그리기 어렵습니다. 저출산 고령화가 진행되고 있는 상황에서 이미 가시화되고 있는 시장은 축소해 갈 것입니다. 한편 잠재적으로 존재하는 마켓이 앞으로 계속해서 나타날 것입니다. 인구가 감소하는 가운데 단신으로 사는 1인 가구, 고령자, 맞벌이로 육아를 해야 하는 사람이 늘어가게 됩니다.

이런 상황에서 생기는 불안과 불만, 스트레스는 굉장한 것입니다. 다양한 과제에 대한 솔루션을 제공해 나가고 싶습니다. ‘삶의 새로운 행복’을 발명하려고 사내에서 강조하고 있습니다. 연속적으로 성장이 가능하다면 ‘멀티 리테일러’로 좋겠지만 비연속이라면 근본적인 수정이 필요하겠지요. 고객과 어떻게 접점을 만들어야 하는지를 깊이 생각해야 하는 시기에 와 있습니다.

J프론트 그룹은 600만 명의 고객을 보유하고 있습니다. 우리는 제품을 제공해서 행복하게 하는 측면에서는 기여를 하고 있습니다만 깊이가 있는 시장은 아직 많이 부족합니다.

예를 들어 맞벌이 세대는 수입이 늘어도 시간적 여유가 없습니다. 자녀를 보육원에 그냥 맡기는 것만이 아니라 잠재적으로는 교육도 해 주기를 바라고 있습니다. 우리에게 보육원 운영의 노하우는 없지만 고객은 있습니다. 그렇다면 노하우를 연마하면 되는 일입니다. 그런 생각으로 보육원 사업에 진출하는 것을 결정했습니다.

인생 100년 시대는 당사로서는 리스크라고 생각합니다. 라이프 스테이지로 보면 백화점 고객은 30대, 40대, 50대가 중심으로 범위에 들어오지 않는 고객이 너무 많습니다. 예를 들어 건강에 아무런 문제가 없는 60대 이상의 부유층이 늘어나고 있습니다. 유아들의 수요를 끌어들이며 젊은 엄마와 아빠의 고객정보도 얻을 수 있습니다. 확실한 데이터베이스를 만들어 분석하면 구체적인 서비스와 상품을 제공할 수 있습니다.

새로운 것에 도전해야 합니다. 그럴 때 중요한 것은 ‘이분자 결합’입니다. 현재의 연장선 상에서 개혁을 추진하면 같은 가치관으로 행동하는 사람만 할 수 있지만, 지금은 전혀 상황이 다릅니다. 새로운 생각을 할 수 있는 사람의 피를 외부로부터 적극적으로 받아들이 필요 있습니다. 과거에도 계속해서 개혁을 추진했지만 관리부문을 바꾸는 것만으로는 이길 수 없습니다. 사람도 바꾸고 풍토도 바꿀 필요가 있습니다. 그리고 내부의 사람과 조화를 이루는 것이 중요합니다.

현장에서 일하는 사람은 ‘발명’체질이 필요합니다. 그래서 ‘챌린지 카드’라는 새로운 제안제도도 신설했습니다. 현장은 좋은 아이디어가 있으면 적극적으로 실패를 두려워말고 해야 합니다.

물론 도전에는 리스크가 따르기 마련입니다. 그렇기 때문에 출점과 인수의 기준을 엄격하게 설정하고 있습니다. ‘투자계획검토위원회’를 만들어 주로 재무적 관점에서 냉철하게 숫자로 판단합니다. 5년 안에 투자를 회수할 수 있는지, 기업을 인수하는 경우에는 캐시플로우를 어떻게 만들어낼 것인지 등을 정밀하게 분석합니다.

신규사업에 대해서는 다양한 시나리오를 신중하게 검토해서 최악의 시나리오에서도 견딜 수 있을 것으로 판단되면 실행에 옮깁니다. 기존 투자안전도 3개월에 한 번, 검토를 합니다. 문제가 있어 개선을 하기 어려운 상황이면 철수를 포함한 최종 판단을 합니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2018.5.28 企業研究, Vol.158
2. J프론트 리테일링 홈페이지