

변신에 성공할 수 있을까

JTB



感動のそばに、いつも。

- ❖ 소재지: 東京都品川区東品川二丁目3番11号
- ❖ 설립: 1963년 11월 12일
- ❖ 자본금: 23억 400만 엔
- ❖ 종업원: 29,153명

변신에 성공할 수 있을까_JTB (No.104)

< 요약 >

- 일본 여행업계의 걸리버로 통하는 JTB가 인터넷 판매 등의 공세에 맞서 변혁을 서두르고 있음
- 700개가 넘는 점포망을 재구축하는 한편 시니어 이주를 지원하는 사업을 새롭게 추진하는 등 여행 이외의 사업육성에 박차를 가하고 있음
- 종업원 3만 명이라는 거대한 조직의 풍토를 바꾸는 것은 너무 어려운 일이며, ‘대기업병’에 고민하는 많은 기업에게 시사하는 바가 적지 않음
- **(벤치마킹 포인트)** 경영 위기에 봉착했을 때 구조조정 대신에 새로운 비즈니스모델을 찾아나서는 것은 거대한 기업들이 눈 여겨 봐야 할 대목임

1. 방향 전환

- JTB의 핵심 비즈니스 모델은 일본의 주요 역 구내물론 도시 중심지역에 점포를 갖추고 방문하는 고객에게 여행상품을 판매하는 것임
 - 이러한 개인을 상대로 한 여행상품 판매가 JTB의 전체 매출에 차지하는 비중의 절반 이상이 되고 있음
 - 나머지는 기업의 단체여행과 같은 법인을 대상으로 한 사업 등임
- 그러나 2018년 4월에 대규모 조직개편을 단행했음
 - 이번 조직개편으로 새롭게 신설된 ‘외판부’로 발령을 받은 직원은 ‘갑자기 이런 일을 하게 될 줄은 몰랐다.’는 반응을 보임
 - 더불어 새롭게 생긴 부서이다 보니 도대체 무슨 일을 하게 되는 것인지에 대해서도 알지 못함
- 이번 개혁에서 다카하시(高橋) 사장은 “<기다리는 영업>에서 <찾아가는 영업>으로”를 강조하고 있음
 - <기다리는 영업>이란 종래 점포에서의 접객을 뜻하고, 이에 반해 <찾아가는 영업>의 한 사례가 ‘외판부’의 일임

- ‘외판부’의 주요 업무는 백화점 업계에 주로 설치되어 운영되는 부서인 외판부에 가까움
 - 고객의 자택이나 근무처를 직접 찾아가서 여행상품을 판매하는 것임
 - 외판부 직원은 주로 도심 지역에 산재해 있는 기업을 돌며 법인 영업을 담당하는 직원과 동행하게 됨
 - 법인영업자가 직원여행의 영업을 마친 이후 방문 기업의 임원 등을 대상으로 개인여행을 판매하는 것임
- 외판부에서 처음으로 담당한 고객의 요청은 해외관광이었는데, 그것도 회사 출장과 합쳐서 효율적으로 여행을 하고 싶다는 내용이었음
 - 해외여행을 취급한 직원들이 많지 않고 출장과 함께 여행 계획을 짜야 하는 특수한 수요에 당혹스러워하는 직원이 적지 않음
 - 이러한 외판부 직원들의 고충은 그룹 전체 약 3만명의 종업원을 거느리고 있는 거대 기업이 뼈저리게 느끼는 소리를 내며 방향을 전환하려는 움직임을 상징적으로 보여주고 있는 것임

2. 점포 축소

- 일본 최대 여행사 JTB가 변혁을 해야 하는 상황에 놓이게 된 것은 온라인 여행 업체(OTA=Online Travel Agent)가 급성장하고 있기 때문임
 - 1990년대부터 등장하기 시작한 미국 익스피디아와 네덜란드의 부킹닷컴 등이 세계 여행시장을 석권하고 있음
- 일본에서도 인터넷 기업인 라쿠텐(樂天)이 운영하는 ‘라쿠텐 트래블’이 주요 여행회사의 점유율의 10%를 차지할 정도가 되었음
 - 이미 KNT=CT홀딩스와 HIS를 넘어 업계 2위로 부상하고 있음
 - 업계 1위 JTB는 전체 시장의 30%를 차지하고 있지만 라쿠텐이 빠른 속도로 추격하고 있는 상황임
 - 일본의 여행시장 전체에서 차지하는 온라인 판매 비율은 2015년도에 30%였으며, 현재는 더욱 확대되었을 것으로 예상됨
- 단순히 비교하면 여행상품을 인터넷 판매하는 것은 인력이 필요한 점포보다 효율성 측면에서 우위에 있는 것이 틀림없음

- 종업원 수를 계산하는 방식이 달라서 엄밀하게 비교하는 것은 어렵지만 연간 여행 취급액을 종업원 수로 나눈 경우, JTB가 1인당 약 5800만 엔인데 반해 미국 익스프레스는 약 4억 6000만 엔으로 압도적인 차이가 발생함

<표1> 일본 국내 주요 여행회사의 취급액 순위

| 여행회사 | 여행 취급액 순위 | | 2017년도 여행 취급액 |
|-----------|-----------|--------|---------------|
| | 2017년도 | 2007년도 | |
| JTB | 1 | 1 | 1조 7151억엔 |
| 라쿠텐 | 2 | 순위 밖 | 6101억 |
| KNT-CT홀딩스 | 3 | 2 | 4908억 |
| HIS | 4 | 5 | 4876억 |
| 일본여행 | 5 | 3 | 4338억 |
| 한큐교통사 | 6 | 4 | 3455억 |
| 미국 익스피디아 | - | - | 약 10조 |

자료: NIKKEI BUSINESS 2018.7.2 企業研究, Vol.160에서 인용

- 거센 공격을 받아온 기존 대규모 여행업체들은 생산성이 낮은 점포를 폐쇄하는 구조조정을 단행하고 있음
 - JTB는 2009년경에 900개로 점포가 가장 많았던 시기였으나, 최근에는 약 690개까지 줄어들었음
 - 가와사키(川崎)시에 위치한 종합 슈퍼마켓 안에 입점해 있던 점포도 2018년에 들어와 폐점을 결정했는데, 지금은 미용 전문점 등이 들어서 있음
 - 이 점포를 이용했던 소비자들은 ‘인터넷으로 고객들이 이동했기 때문’일 것이라 추측하고 있음
- 폐쇄를 추진하고는 있지만 타사에 비해 여전히 점포 수는 아직 많은 상태임
 - 치바(千葉)현 후나바시(船橋)시의 쇼핑센터 안에 있는 점포는 2018년 3월에 폐점했는데 그 자리에 같은 해 4월부터 경쟁사인 ‘일본여행’의 점포가 들어섰음
 - ‘일본여행’은 점포 정리가 일단락된 상태로 입지를 엄선해서 출점을 추진하는 방침을 지키고 있음
 - 따라서 최근 1년 사이에 무려 약70개의 점포를 폐쇄한 JTB와의 차이가 줄어들고 있는 상황임
- 판매전략의 개혁으로 외상부와 같이 점포 이외의 고객 접점을 통해 확실한 서비스를 제공하는 한편 비용을 억제한 ‘무인 점포’의 전개도 시작하고 있음
 - 여행회사의 강점이라고 할 수 있는 실제 고객과 만나는 접객 서비스를 어떻게 남길 것인지를 모색하고 있는 것으로 보임

- 2018년 6월에 후쿠시마(福島)현에 있는 이온몰 이와키 오나하마(小名浜)에 오픈한 JTB의 새로운 점포는 종래와 같은接客 카운터가 없음
 - 오직 있는 것은 거실과 같은 분위기의 부스와 안내를 담당하는 한 명의 직원이 있음
 - 부스에는 커다란 소파와 모니터가 2개 있는데 하나의 모니터에는接客 오퍼레이터의 모습이 나타나 있음

<그림1> 이온몰 이와키 오나하마에 새롭게 설치함 ‘무인점포’



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.7.2 企業研究, Vol.160에서 인용

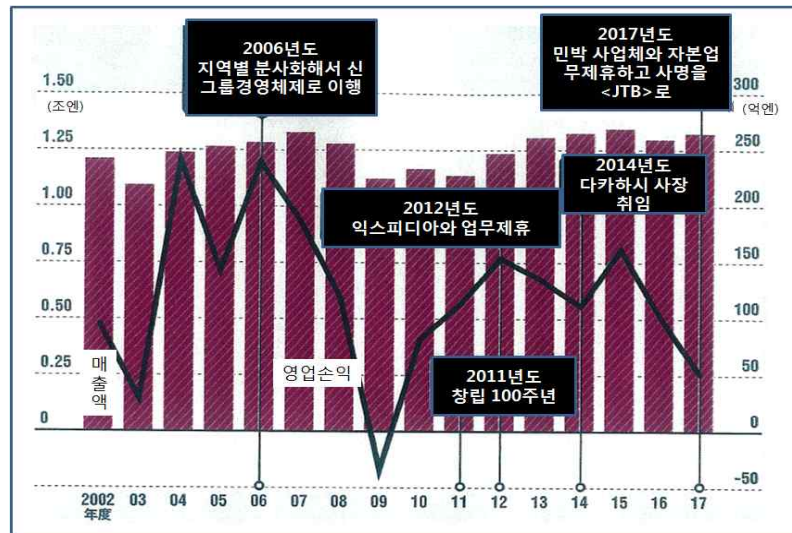
- 종래형 점포의 경우에는 손님 발걸음이 줄어드는 평일 낮 시간은 직원들이 할 일 없이 시간을 보내는 경우가 많았음
 - 이 새로운 점포를 담당하는 직원은 ‘무인 점포의 다점포 전개를 추진하면서 필요할 때 오퍼레이터가 원격으로 대응하는 시스템이 확산되어 비용 측면에서의 효율화가 가능해 졌다.’고 말함
 - 이 모니터를 사용한接客을 응용해서 앞으로 가정에 설치된 TV와 오퍼레이터를 연결하는 것도 검토하고 있음

3. 재통합

- 인터넷 사회가 확산되는 가운데 모니터를 이용한 ‘무인점포’가 얼마나 수요가 있을지 알 수 없는 일임
 - 그럼에도 불구하고 서둘러서 새로운 시책을 낼 수밖에 없었던 것에는 높아져만 가는 위기감 때문임

- JTB의 영업이익은 2017년도에 2년 연속 감소했는데, 과거 15년간의 피크였던 2004년도의 약 250억 엔과 비교하면 약 5분의 1까지 감소한 것임
 - JTB의 온라인 판매비율은 국내 패키지여행에서 5%정도, 해외여행에서는 20%정도인 것으로 보임
 - 단 OTA에 비해 시스템 투자와 사이트의 편의성 향상이 늦어지고 있는 것으로 알려져 있음
 - 현재 점포에서의 판매가 중심이 사업모델에 머물러있는 것으로 판단되고 있는 상황임
- 시대가 변화하는 가운데 JTB에게 과도한 점포망 이상으로 ‘부의 유산’이 되고 있는 것이 기능마비가 일어나고 있는 거대한 조직임
 - 입사 이후 ‘공적 기관과 같은 체질을 바꾸겠다고 생각했던 다카하시(高橋) 사장은 취임 4년째 되던 봄에 그러한 생각을 실행에 옮겼음
- ‘JTB홋카이도’ ‘JTB큐슈’등과 같이 전국에 10개 회사가 있었던 지역회사 등을 통합해서 ‘하나의 JTB’로 바꿨음
 - 실은 이와 같은 통합과 전혀 반대의 것을 약 10년 전에 단행했었음
 - 2006년에 지역별로 회사를 분사했는데, 당시 다양화하는 고객의 수요에 대응하기 위해 각지에 경영자원을 분산하는 것이 최적이라고 생각했던 것임
- 그러나 지난 10년 동안 다양한 폐해가 생겨나면서 개선의 필요성이 대두되었던 것임
 - 무엇보다도 분사한 결과 사내 조정에 걸리는 시간과 비용이 크게 증가하기 시작한 것임
 - 무엇인가 전사적인 시책을 강구하려고 하면 JTB 전체의 사장이라고는 하지만 각지에 흩어져 있는 회사의 사장 각각에게 설명을 하고 합의를 이끌어내며 일을 추진할 수밖에 없었던 것임
 - 다카하시(高橋) 사장은 이러한 번잡한 절차와 낮은 속도감 등이 분사화의 가장 큰 결점이었다고 말함
- 여행상품을 기획하고 제작하는 회사와 판매하는 회사도 분리되어 있었음
 - 제작하는 측은 ‘이런 상품을 만들었으니 판매해 주세요.’라고 하고 판매하는 측은 ‘이런 상품은 팔리지 않는다.’고 하는 등 서로의 생각이 각기 달랐음

<그림2> JTB의 실적 추이




자료: NIKKEI BUSINESS 2018.7.2 企業研究, Vol.160에서 인용

- 이번 재통합으로 그 동안 문제의 핵심으로 작용했던 이러한 사내 조정이 필요 없게 된 것임
 - 이런 상품을 만들면 팔리지 않을까라고 생각하는 등 여전히 만들어 판매하는 측의 논리를 가지고 접근하는 발상이 남아있기는 하지만 조직적인 체제는 일단 갖추었다는 평가를 받고 있음
 - 한 대규모 여행사 간부는 “JTB가 조직개혁에 착수한 것을 보니 진정성이 느껴진다.”는 반응을 보임
- JTB의 역사를 거슬러 올라가면 무려 100년 이상의 과거로 돌아가게 됨
 - 1912년에 여행분야의 조사를 목적으로 설립된 ‘재팬 투어리스트 뷰로(현재의 공익재단법인 일본교통공사)’가 전신임
 - 1963년에 일본교통공사가 주식회사화해서 현재의 JTB에 이르고 있는 것임
 - 비상장 회사이기 때문에 엄격한 개혁을 해야 한다는 요구를 받는 기회도 상대적으로 적었음
- 대조적으로 경쟁사인 HIS는 2010년 이후를 보면 창업자가 나가사키(長崎)의 하우스텐보스의 경영재건에 뛰어들어 재생에 성공했음
 - 로봇이接客을 하는 ‘이상한 호텔’을 개업하는 등 과감한 시책을 연이어 만들어내고 있음
- JTB 역시 멍하니 바라만 보고 있었던 것은 결코 아님
 - 2017년에는 민박을 중개하는 회사와 제휴해서 성장시장으로의 포석을 마련하기도 했음

- 그러나 JTB가 오랫동안 거래하면서 신뢰관계를 구축해 온 전통숙박업소와 호텔은 민박과 경쟁관계에 있음
- JTB는 민박사업 전개에는 신중한 자세를 보일 수밖에 없는 상황임

4. 향후 전망

- 다카하시 사장은 “여행업만 쫓아가서는 성장에 한계가 있다.”고 말함
 - 2018년 봄에 새롭게 움직이기 시작한 사업계획에서는 여행 이외 분야에서도 벌어들일 수 있는 신규사업 개척이 담겨있음
 - 그 중 하나가 재해가 발생했을 때 BCP(사업계속계획)을 책정하는 기업을 지원하는 사업임
- 가령 본사 기능을 수도권에서 간사이(関西)지역으로 옮기는 기업을 대상으로 숙박업소와 버스 대절 서비스하는 사업임
 - 시니어 계층을 대상으로 지방으로 이주를 독려하는 투어도 기획하고 오카야마(岡山) 현 다마노(玉野)시에서 건강을 테마로 한 지역의 생활체험 투어를 시작했음
 - 그 외에도 활용되지 않고 있는 유휴 농지 등을 기업에게 빌려주는 사업도 전개하고 있음
- 다카하시 사장은 “여행업계는 레드오션이지만 사회에 솔루션을 제공하는 분야는 무한한 가능성이 있다.”고 말함
 - 앞으로 사업구조를 바뀌어나가는 과정에서 가령 ‘무인점포’가 늘어나면 점포 인원을 다른 곳으로 배치할 필요가 생길 가능성이 있음
 - 앞서 언급했던 ‘외판부’ 이외에 다양한 신규사업은 인재의 이동 부서로 활용될 가능성도 있음
- 단 JTB가 그 동안 해보지 않았던 신규사업을 안정적인 궤도에 올려놓는 것은 결코 만만한 일이 아닐 것임
 - 2018년 봄 이후 BCP 지원 분야에서는 도내를 중심으로 50개 사 등에 영업활동을 했음
 - 그러나 ‘다른 회사도 비슷한 사업을 도입하게 되면 비교해서 결정하겠다.’고 도입을 미루는 경우가 많았다고 함
- 전혀 움직이지 않을 것 같았던 여행업계의 걸리버가 한 발 앞으로 나아간 것은 의미가 크다고 봄
 - 커져만 가는 거대한 몸집을 이끌고 두 번째 발걸음을 내딛을 수 있을지가 향후 성장의 관건이 될 것으로 보임. 

사장 인터뷰

여행만으로는 성장할 수 없다. 과감한 신사업을 개척

여행업만 열심히 하면 성장을 기대할 수 있는 시대는 아닙니다. 단 2018년 봄부터 추진하고 있는 일련의 개혁안 중에서 오해를 하면 안 된다고 생각하고 있는 것은 결코 여행사업을 가볍게 보고 있는 것은 아니라는 점입니다. 지금까지 JTB는 여행 상품을 판매하는 것을 본업으로 여겨왔습니다만 지금부터는 여행 사업에 축적된 당사의 노하우를 활용할 수 있는 솔루션(문제해결)을 판매해 나갈 것입니다.

개인이든 법인이든 일반적으로 거래를 하고 있는 다양한 고객은 여러 과제를 안고 있습니다. 이러한 과제에 대한 대응을 비즈니스 영역으로 확장하는 것을 목표로 하고 있습니다. 재해가 발생했을 때 본사기능을 이전하는 기업을 돕는 등이 새로운 사업의 사례가 될 것입니다.

지금까지 여행업의 수익모델은 수수료 중심이었다고 할 수 있습니다. 가령 티켓을 판매해서 교통기관으로부터 일정 수준의 수수료를 받는 식이었습니다. 이러한 방식은 지극히 박리다매의 저수익 구조였습니다. 솔루션 사업으로 이러한 수익구조를 바꿔나갈 것입니다. 제공한 솔루션에 대해 고객으로부터 그 대가를 받는 비즈니스모델입니다.

이와 더불어 일본의 여행업계 전체가 안고 있는 것으로 팜플렛 문제가 있습니다. 여행상품을 실은 대량의 팜플렛 제작에 막대한 비용을 각사가 들이고 있습니다. 줄이려는 노력은 하고 있습니다만 JTB에서도 폐기 비율이 10%가 넘습니다. 팜플렛을 만드는 것은 여행의 코스와 가격을 고정시키는 것으로 유연성이 없어지는 결과를 초래하기도 합니다.

이렇게까지 온라인 판매가 확대되는 가운데 그것이 지금의 시장에서는 받아들여지지 않는 것입니다. 이러한 문제에 대응해서 만든 것이 여행상품의 새로운 브랜드 ‘다이내믹 JTB’입니다. 이것은 팜플렛을 제작하지 않습니다. 가격도 매일 수요와 공급에 따라 변동합니다.

온라인의 여행회사의 경우 고객이 해외여행에 가서 현지에서 문제가 생겼을 경우 대응하는 것이 어렵지 않을까요. JTB는 세계 여러 곳에 있는 지점 네트워크를 통해 고객에게 안심과 안전을 제공합니다. 앞으로도 이것이 당사의 가장 큰 무기가 될 것으로 보고 있습니다.

유럽의 TUI와 토마스 쿡 등과 같은 세계적 규모의 전통적인 여행회사도 틀림없이 당사와 같은 위기감을 가지고 있을 것입니다. 그들은 이미 구조조정에 들어간 것으로 보입니다. 그러나 당사는 구조조정 보다는 비즈니스모델을 변혁하는 것으로 대응하고자 합니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2018.7.2 企業研究, Vol.160
2. JTB홈페이지