

사업 계승으로 재도약

재패넷홀딩스



- ❖ 소재지: 長崎県佐世保市日宇町
- ❖ 설립: 2007년 6월 27일
- ❖ 자본금: 1000만 엔 (2017년 4월말 현재)
- ❖ 종업원: 129명 (파트타임 · 아르바이트 포함) (2017년 4월말 현재)

사업 계승으로 재도약_재패넷홀딩스 (No.73)

< 요약 >

- TV 홈쇼핑으로 알려진 재패넷홀딩스가 다카다 아키라 창업자의 은퇴 후에도 계속해서 높은 성장을 이어가고 있음
- 회사를 이어받은 아키토 사장은 부친의 카리스마 부재라는 경영 타격을 조직력으로 극복하려 하고 있음
- 판로와 상품에 대한 적극적인 개선을 바탕으로 창업자에 의존하는 풍토를 바꾸고, 경쟁이 치열한 통신 판매 업계에서 승자로 자리를 잡아가고 있음
- (벤치마킹 포인트) 인터넷, TV, 카탈로그, 라디오 등 통신판매의 모든 매체를 활용하면서 기존 통신판매의 공식을 새롭게 써내려가고 있는 기업임

1. 사업계승에 대한 우려

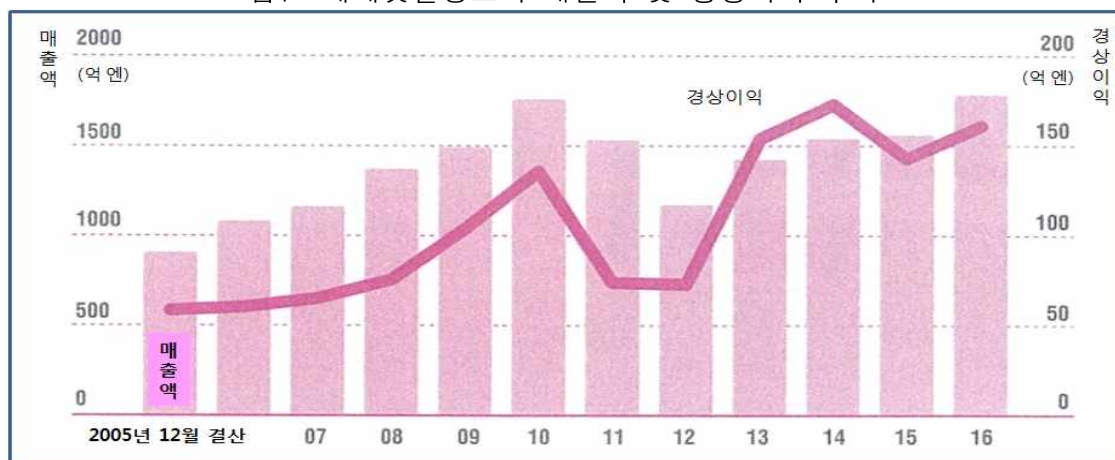
- 일본에서 TV 홈쇼핑 업체 ‘재패넷 다카타’라고 하면 많은 사람들이 조금 높은 목소리의 정중한 말투의 재미가 곁들여 있는 쇼호스트 다카다 아키라 씨를 떠올릴 것임
 - 그는 지난 1986년에 현 회사의 전신이 된 카메라 판매업체 ‘다카다’를 창업하였고 라디오 통신판매를 시작으로 TV 통신판매 시장에도 진출한 인물임
 - 또한 본인이 사장으로 있는 동안 연간 매출이 1500억 엔이 넘는 대기업으로 규모를 성장시켰음
 - 그러나 지금 다카다 씨는 이처럼 잘 알려진 통신판매 방송에는 일절 출연을 하지 않고 있음
- ‘일본에서 제일 유명한 사장’이라고도 불렸던 다카다가 사장 자리를 장남인 아키토 씨에게 이양한 것은 지난 2015년 1월이었음
 - 당시 이러한 세대교체는 ‘경영 위기’를 초래할 수도 있다는 우려의 목소리가 작지 않았던 것이 사실임
 - 왜냐하면 재패넷의 통신판매 사업은 다카다 씨의 카리스마로 유지해왔는데, 회장직 등으로 머물지 않고 완전히 경영에서 물러났기 때문이었음
 - 더군다나 당시 일본의 통신판매 사업 환경은 낙관할 상황이 아니었음

- 가전 에코 포인트 제도가 끝나면서 평면TV에 대한 특수가 사라진 2011~2012년 동안 재패넷 홀딩스는 2년간 매출 30%에 달하는 약590억 엔을 잃을 위기에 처함
 - 당시 사장이던 다카다 아키라(高田明)는 ‘최고 이익을 갱신하지 않으면 사장을 그만 두겠다’고 선언함
 - 그 동안 디지털 가전에 전적으로 의존했던 상품 구성을 재검토하는 한편 이불 전용 청소기 ‘레이콥’ 등의 히트 상품이 등장하면서 다시 V자로 매출을 회복시키는데 성공함
- 그러나 이러한 재도약에는 적지 않은 부작용도 나타났던 것이 사실임
 - 공약했던 대로의 최고 이익 달성은 아키라 씨의 경영 수완과 카리스마에 의존하는 재패넷 홀딩스의 체질을 다시 부각시켰기 때문임
 - 이런 와중에 아들 아키토(旭人)로 경영세습이 이루어졌고, 한편으로는 아마존 재팬 등 인터넷 통신판매가 급속히 확대되면서 재패넷의 미래를 불안하게 전망하는 전문가도 적지 않았음
- 그러나 재패넷의 실적은 2017년 초 현재 순조로운 순향을 거듭하며 안정적인 경영 지표를 나타내고 있음
 - 2016년 12월 결산에서 의 연결 매출은 전년 동기 대비 14% 증가한 1783억 엔으로 과거 최고를 경신했고, 경상이익도 같은 기간 동안 13% 증가한 161억 엔을 기록함
 - 2017년 상반기에는 2016년 실적을 능가하는 이익과 매출을 기록할 것으로 전망됨
- 경영권을 이어받은 아들 아키토 사장은 카리스마 경영으로 정평이 나있던 부친 아키라의 경영체제 이후 어떻게 성장을 지속시킬 수 있었는지에 대해 업계의 관심이 높음
 - 가장 중요한 비결은 창업자가 만든 재패넷의 강점을 재발견하고 그것을 현장의 관점에서 새로운 구조로 바꾸었기 때문임
 - 그것은 부친 아키라의 감성과 리더십으로 버텨온 톱다운 경영과의 결별을 의미하는 것이었으며, 구체적으로는 판로, 상품정책, 고객접점, 브랜드라는 4가지 영역으로 나눌 수 있음

2. 개역1 : 판로

- 재패넷은 회원을 대상으로 연간 3400만 부를 발행하고 있는 통신 판매 책자가 있음
 - 이 책자의 페이지를 넘기면 ‘회원 한정’ ‘회원 특가’라는 다이슨 청소기나 카시오 계산기의 전자시계, 미즈노의 신발 등 여러 가지 컬러풀한 상품 사진이 있음
- 일본에서 TV통신판매의 이미지가 강한 재패넷이지만 사실 매출의 약 40%를 차지하고 있는 최대 판로는 카탈로그와 같은 종이 매체를 통한 것임
 - 전체 매출 중에서 TV통신판매와 인터넷통신판매가 각각 20%정도이고 라디오 통신 판매는 약 10%를 차지하고 있음

<그림1> 재패넷홀딩스의 매출액 및 경상이익 추이



자료: 닛케이비즈니스, 2017년 6월 26일, 기업연구 Vol.124에서 인용

- 실제 재패넷이 카탈로그를 이용한 통신판매를 시작한 것은 라디오와 TV에 이은 세 번째 매체로 지난 1995년부터 시작하였음
 - 그 이후 카탈로그를 중심으로 엽서 등의 다이렉트 메일(DM), 신문 광고나 잡지 광고 전단 등 종이 매체의 장점을 살린 판매 전략이 재패넷의 성장을 이끌어왔다고 할 수 있음
- 그런데 그 종이 매체의 잠재력이 TV에 나오는 아키라의 카리스마의 그늘에 가려져 충분히 능력을 발휘되지 못했음
 - 재패넷의 종이 미디어 기획제작부는 ‘이전에는 각 담당자가 게재하는 상품이나 레이아웃 등에 대해서도 일일이 하나하나 아키라 사장의 판단에 따라야 했다’고 말함
 - 그 결과 담당자가 각기 다른 카테고리 별로 그 구성이 제각각이어서 전체의 통일성이 부족했음

- 아키라의 탁월한 감성으로 독특한 상품을 발굴해서 TV 통신판매를 통해 히트 상품으로 키워내더라도, 카탈로그 판매의 완성도를 높이는 노력은 그 다음이 되는 경우가 많았음
 - 그럼에도 불구하고 종이 매체가 재패넷의 매출의 약 40%를 차지하는 최대 판로였던 이유는, TV에서 아키라의 입담에 구매 의욕이 생긴 소비자가 만약을 위해 상품을 확인하고 주문했기 때문임
- 그렇지만 고객을 끌어들이는 압도적인 능력을 발휘했던 아키라의 TV에서의 모습이 사라진 지금, 카탈로그 책자 자체의 매력을 높이지 않으면 최대 판로의 강점을 잃기 쉬움
 - 아키토 사장은 취임하기 이전부터, ‘고객 속성이나 각기 다른 소비자 니즈에 맞는 세심한 판매 전략이 없다’며 고객 유출의 위험성을 경고했었음
- 그런 이유에서 아키토 사장은 책자 사업 담당자들과 머리를 맞대고 논의를 거듭하고 상품 선택과 게재 내용의 계획·실행·평가·개선(PDCA)을 계속했음
 - 이러한 방법을 통해 직원들은 실제 자신들의 의견을 듣고, 왜 그 상품을 골랐는지, 어떻게 소개할지를 골똘히 생각하게 하는 기회가 대폭 증가했다고 느끼고 있음
- 가령 DM을 발송하는 경우에는 일찍이 에코 포인트를 이용하여 TV를 구매한 고객을 대상으로 대체구매 시기를 설정하여 신상품을 안내하는 것임
 - 뿐만 아니라 과거의 구매 데이터를 근거로 관심을 가질 만한 상품을 제안하는 등의 마케팅 전략이 가능해짐
 - 책자에는 상품의 기능이나 사용법을 사진과 함께 알기 쉽게 싣고 구매 경험자의 후기도 생생하게 소개함
 - 연간 4회 발행을 하고 있지만 상황에 따라 추가로 발행하여 보다 상세하게 고객 서비스를 실천해 나가고 있음

<표1> 재패넷홀딩스의 성장과정

주요 사항	
1986년	다카다 아키라(高田明)가 나가사키(長崎)현 사세보(佐世保)시에서 ‘주식회사 다카다’를 창업
1990년	라디오통신판매로 통신판매시장에 진출
1994년	TV통신판매 ‘재패넷다카다TV쇼핑’을 시작
1995년	전단지 등 카탈로그로 통신판매 사업 시작
2001년	자사 스튜디오를 개설하고 자사 채널을 개국
2015년	다카다 아키라의 장남, 다카다 아키토가 사장에 취임
2016년	다카다 아키라가 TV통신판매 쇼호스트를 퇴임

자료: 닛케이비즈니스, 2017년 6월 26일, 기업연구 Vol.124에서 인용

- 아키토 사장은 이러한 현장 중시의 계획·실행·평가·개선(PDCA)이 가동되는 체제를 구축하고 미디어 믹스에 의한 판매전략이 부친 아키라의 카리스마가 없어도 움직일 수 있도록 하고 싶은 생각임
 - 실제로 카탈로그 등 종이 매체만이 아닌 TV 등 다른 판로도 세부적인 개선안이 마련되어 추진되고 있음
- 일례로 인터넷 판매는 TV 홈쇼핑에서 그 날 소개한 제품을 주력 상품으로 게재하고 주문 전화번호를 게재하고 있음
 - 또한 TV 홈쇼핑에서는 방송 중에 인터넷 한정 판매로 매일 매일 다른 할인 정보를 고지하고 있음
 - 미디어 믹스를 추진하는 과정에서 부친의 카리스마가 없어진 상황에서 상호 연대가 활발해지기 시작하고 있는 것임

3. 개혁2 : 상품 정책

- 판로 못지않게 중요한 상품 정책 분야에서도 종래의 방법을 개선하는 움직임이 활발하게 진행되고 있음
 - 원래 재패넷의 최대 강점은 아키라 전 사장의 탁월한 감각으로 주력 상품을 발굴해서 대량으로 판매하는 ‘소품종 대량판매’였음
 - 아키토 사장은 그 ‘소품종 대량판매’라는 강점은 계속 유지하면서 판매하는 상품을 발굴하는 방법을 바꾸었음
- 아키토 사장은 매입담당자 회의에 직접 참가하면서 상품의 발굴과 선정에 많은 시간을 들이고 있음
 - 이처럼 현장과 일체가 되어 상품을 발굴하는 최고경영자의 모습은 이전 부친의 경영 시대에서는 찾아보기 어려웠던 광경임
- 부친 아키라 전 사장은 분명 재패넷에서 최강의 세일즈맨이자 매입담당자이었음
 - 가장 상품에 대한 열정을 가지고 있었으며 정확하게 상품의 장점을 찾아내서 판매로 연결하는 위력을 발휘했음
 - 아키토 사장은 지금 그러한 역할을 약 20명의 바이어에게 요구하고 있는 것임

- 이러한 새로운 체제에 의해 발굴된 히트 상품이 바로 깃털이불임
 - 부친 아키라 전 사장이 가전제품 위주로 히트 상품을 발굴해온 것과는 대조적임
 - 가전이 아닌 다른 분야가 재패넛의 차기 성장 동력이 될 것이라고 예측했던 아키토 사장의 방침이 그대로 실행에 옮겨지고 있는 것으로 볼 수 있음
 - 이 제품은 전년 동기대비 30% 증가하는 추세로 매출이 꾸준히 증가하고 있는 상황임
- 깃털이불을 담당하고 있는 것은 약 2년 전에 재패넛으로 이직해 온 직원인데, 동일 업종 타사에서 15년 동안 침구·인테리어 바이어를 경험한 베테랑임
 - 그 직원은 ‘재패넛의 상품 선정과 세심함은 타사를 압도한다.’고 말함
- 그러한 재패넛의 강점이 기존 카리스마로부터 현장 중심으로 서서히 계승되고 있는 것임
 - 깃털이불은 현장의 매입담당자가 제조 회사와 일체가 되어 깃털을 세심하게 선정하고 이를 가공하는 연구도 공동으로 진행하고 있음
 - TV 홈쇼핑을 진행하는 쇼호스트와도 상품의 장점을 어떻게 잘 전달할지에 대해서도 논의를 거듭함
- 기존 부친의 카리스마에 의지하지 않고 히트 상품을 발굴하는 수단으로 현장 중심 경영을 찾아냈으나, 이외는 별도로 또 다른 재패넛의 강점으로 부각되고 있는 것이 바로 인터넷 통신 판매임
 - 지금까지도 미디어 믹스 전략으로 인터넷 통신 판매를 하고는 있었지만, 그 위상이 명확하지 않았음
 - 인터넷 판매를 하는 상품 수도 약 8000개로 아마존 등에 비하면 턱 없이 부족한 상태임
- 아마존과 같은 인터넷 전업 대기업은 방대한 수의 상품을 보유한 이른바 ‘롱 테일’이라 불리는 진귀한 물건을 마주칠 기회를 만들어내 고객을 사로잡음
 - 그러나 재패넛의 인터넷 통신 판매는 롱 테일도 실현 불가능하고, 원래 강점인 소품종 대량판매도 아닌 어중간한 상태였음
- 2016년 가을에 아키토 사장의 지시로 인터넷 판매 상품 중에서 약 600품목을 단번에 제거했음

- 동시에 모든 상품에 사용법 등을 알려주는 전용 동영상도 첨부하는 등 고객이 상품을 고를 때에 도움이 되는 정보를 충실히 제공했음
- 아키토 사장은 인터넷 통신 판매의 판매동향이 중점 판매 상품을 결정하는 과정에 활용할 수 있다는 것을 발견했음
- 인터넷에서 잘 팔리는 상품을 책자에 게재하고 매출이 늘면 TV나 라디오에도 내보냄
- 취급하는 상품에 제한이 있는 TV 통신 판매의 보완적인 위치로 인터넷 통신 판매를 선정하는 것이 아니라 히트 상품 발굴을 위한 톨로 규정함으로써 전략적이며 조직적으로 주력 상품을 소품종 대량 판매할 수 있는 시스템을 구축해 나가고 있는 것임


4. 개혁3 : 고객접점

- “이 얼룩진 곳을 스펀지로 살짝 문질러도 좋을까요?”
- 후쿠오카 시내의 한 쇼핑몰에 설치된 재패넷 전용 부스에서 직원이 웃는 얼굴로 부모와 아이들에게 말을 걸고 있음
- 탁자 위에는 찌든 때로 더러워진 가스풍로가 있고 스펀지로 살짝 문지르는 것만으로는 전혀 지워질 것 같아 보이지는 않았음
- 그 때 직원이 꺼내든 것은 독일에서 생산된 스팀 클리너였음
- 이 제품은 약 100도의 고온 스팀으로 쉽게 기름때나 얼룩을 지우는 특징을 가지고 있음
- 실제로 이를 지켜본 소비자들은 ‘TV 통신 판매에서는 연출이 아닐까 하고 의심했는데 정말로 눈앞에서 그 광경을 목격하니 신기하게 얼룩이 지워졌다며 놀라워했음
- 이러한 전용 부스를 ‘재패넷 레크리에이션 라보’라고 부르고 있는데, 재패넷에서 취급하는 상품을 직접 체험 가능한 실제 점포로, 아키토 사장의 지시로 2016년 9월에 오픈했음
- 주력상품을 중심으로 보토 30개 정도의 상품을 진열하고, 소비자가 사용법을 배우거나 사용해볼 수 있도록 함

- 재패넷은 이 전용 부스에서 소비자가 상품을 직접 구입하는 것도 중요하지만, ‘상품을 실제 만져보고 제품의 기능을 확인하고 흥미를 가지는 것이 더 중요하다고 보고 있음
- 그 동안 타고난 장사꾼 기질로 소비자의 마음을 사로잡았던 아키라 전 사장이 회사를 떠는 현재 재패넷의 남은 과제는 어떻게 고객에게 다가갈 지임
 - 아키토 사장이 최전방에 내세우고 있는 것은 우직하게 소비자의 생생한 목소리를 경청하여 그 자료를 활용할 수 있는 구조를 만드는 것임
- 그런 의미에서 보면 ‘재패넷 레크리에이션 라보’는 단순한 ‘쇼룸’이 아니라는 것을 보여 주고 있음
 - TV 홈쇼핑에서는 ‘재패넷 레크리에이션 라보’에서 고객이 직접 체험하는 모습을 영상에 담아서 방송을 하고 있기 때문임
 - 2017년 5월 카탈로그에는 내점객 1000명의 체험담과 각종 의견을 사진과 조합한 특집을 내보냈음
 - 과거 아키라 전 사장의 말을 대신해서 고객의 목소리가 상품의 매력을 전하는 수단이 되고 있는 것임
- 또한 이러한 판매 전략을 뒷받침하는 것이 ‘재패넷 서비스 파트너즈(도쿄 고토(江東)구 위치)’임
 - 구입 후의 문의나 건의를 접수하는 이곳은 하루 2000건 이상에 달하는 전화 응대 뿐만 아니라 제품 자체의 수리도 담당함
 - 수리 전담반뿐만 아니라 전화 응대 스태프의 4분의 1은 기술을 습득하고 수리 업무도 겸함
- 이 방식을 도입한 것도 아키토가 사장에 취임하고 나서 임
 - 목적은 고객만족도의 향상과 상품에 대한 고객의 불만 등을 제조 회사에 전하는 것이었음
 - 제조 회사에 수리를 맡기지 않고 자사에서 책임지는 것으로 수리 기간을 단축하고, 수리비는 정액제로 했음
 - 그리고 고객의 의견이나 수리 의뢰 등의 자료는 분석하고, 수리업무 과정으로 얻은 정보도 더하여 제조 회사 측에 품질개선을 요구하고 있음

- 주력 제품 중 하나인 도시바의 청소기는 이 방법으로 기능이 개선되었음

5. 개혁4 : 브랜드

- 마지막 네 번째 개혁이 재패넷의 ‘간판’이었던 ‘쇼호스트=다카다 아키라’가 떠난 공백을 메우는 것임
 - 서비스의 ‘간판’이 없다는 것은 브랜드가 약해졌다는 것과 다를 것이 없음
 - 그래서 아키토 사장은 ‘한 사람의 카리스마’보다 ‘다양한 개성’으로 새로운 브랜드 이미지를 만들고자 했음
- 2015년 1월에 아키라가 아키토에게 사장을 이양했을 때, 가장 큰 경영 타격으로 지적되었던 것이 아키라 씨가 쇼호스트에서 은퇴하는 것이었음
 - 아키라는 2016년 1월까지도 TV에 계속 출연했으며 그의 인상은 지금까지도 소비자에게 강렬하게 남아있음
- 재패넷은 2017년 5월 하순부터 6월 상순에 걸쳐 쇼호스트를 대폭 증원했음
 - 아키라 전 사장의 훈육을 받아 온 13명의 쇼호스트에 새로운 전력을 투입해서 총 20명의 진영을 만들었음
 - 이들을 다양성을 겸비한 재패넷을 견인해 갈 인재로 육성하겠다는 계획임
- 아키라 사장은 ‘쇼호스트의 질이 낮아져 소비자에게 신뢰받지 못하게 되면, 5년 후 10년 후에 경영 위험이 현재화될 가능성이 있다’고 경종을 울림
 - 그 말은 재패넷이라는 TV를 축으로 한 통신 판매 회사에만 해당하는 것이 아님
 - 카리스마를 가진 선대 사장으로부터 사업을 물려받은 모든 경영자가 안고 있는 과제이며, ‘쇼호스트’를 ‘브랜드’로 바꿔 생각하면 모든 기업에 해당하는 문제가 됨
 - 그런 의미에서 재패넷의 2대 사장인 아키토 사장이 도전한 개혁에는 보편성이 있다고 할 수 있음. 

<참고자료>

닛케이비즈니스, 2017년 6월 26일, 기업연구 Vol.124
재패넷홀딩스 홈페이지