패배의식에서의 탈출

메가메슈퍼

アイケアカンパニー宣言!

メガネスーパー
meganeSUPER

- **소재지**: 神奈川県小田原市本町四丁目2番39号
- **설립**: 1980년 9월
- **자본금**: 812백만 엔
- **매출**: 17,892백만 엔
- **종업원**: 1,136名 ※촉탁・준직원 제외 (2017년 9월 15일 현재)
- **점포**: 369개 (2017년 10월 6일 현재)

패배의식에서의 탈출_메가네슈퍼 (No.91)

< 요약 >

○ 안경 소매판매의 대표 주자였던 메가네슈퍼는 한때 도산위기를 맞았으나 실적이 빠른 속도로 좋아지고 있음

○ 회사를 인수한 투자사모펀드가 파견한 사장은 370개 이상의 매장을 빠짐없이 돌며 의기소침해 있는 직원을 성심을 다해 지도하고 있음

○ 시대에 뒤처진 사업모델을 어떻게 다시 살려 놓은 것인지, 사업환경이 급변하는 시대에 고심하는 많은 기업에 시사하는 바가 적지 않음

○ **(벤치마킹 포인트)** 경영난이 심각해지는 이유는 셀 수 없을 정도 많겠지만 본질적인 곳에 봉착하게 되면 의식의 문제인 경우가 많은데, 이를 간파해서 회사 재건의 실마리를 찾고 있음

1. 다시 일어서다

□ '메가네슈퍼'는 약 10년 전에 적자경영에 빠져 한때 경영지속이 곤란한 지경에까지 이르는 등 긴 고난의 시대를 거쳐 겨우 터널을 빠져나오는 과정에 들어섰다는 평가를 받고 있음

○ 결코 순풍에 돛달고 급성장하는 기업은 아니지만 활기만은 남다른 면모를 과시하며 회복해 나가고 있음

□ 2017년 4월 결산까지 2년 연속해서 영업 흑자를 기록했지만 아직은 수억 엔 규모에 머물러 있음

○ 아직 재생을 위한 전략은 시작한 단계라고 보는 것은 맞은 것임

○ 그러나 4년 전 기업 재건을 위해 외부에서 기용된 호시자키(星崎) 사장의 분투로 패배감에 지쳐있던 직원의 의식이 차츰 변해가고 있음

□ 지난 2018년 1월 1일 오전 9시 반에 새해 첫날임에도 불구하고 JR신주쿠(新宿)역 앞에 맞추어 입은 상호 문양을 새긴 겉옷을 입은 집단이 줄지어 서 있었음

○ 정월 초하루부터 이런 이색적인 광경에 외국인 관광객이 발걸음을 멈추고 이상한 듯 쳐다봄

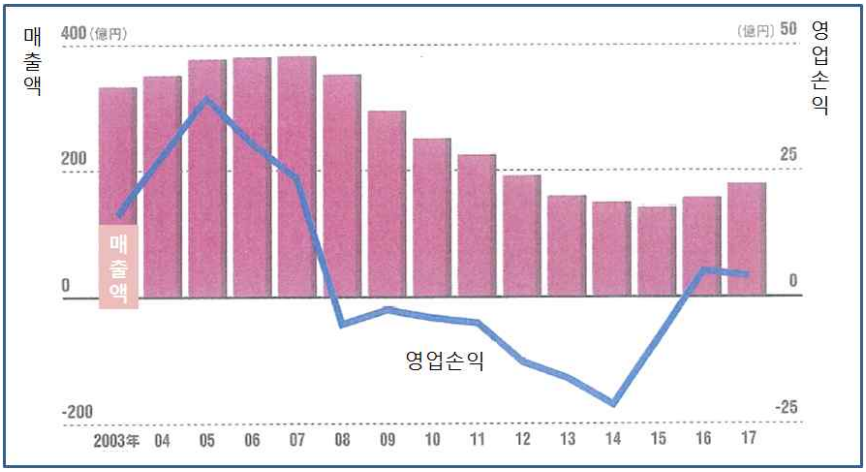
□ '메가네슈퍼' 신주쿠 매장의 지점장의 힘찬 호령에 맞춰 '메가네슈퍼 마음가짐. 첫째 매일 매일을 공부하는 자세로 임하자!'라고 모두가 외쳤음

○ 주위에 있던 직원들이 축제 때와 같이 큰북을 치며 축하주를 뿌리는 장면이 목격되었음

□ '출진식(出陳式)'으로 불리는 이 행사를 메가네슈퍼는 2016년부터 매년 실시하고 있음

○ 2018년은 직원과 그들의 가족 등 약 180명이 이 행사에 참가했음

<그림1> 메가네슈퍼의 매출액 및 영업손익 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.2.19. 企業研究, Vol.148에서 인용

□ 이러한 광경은 '일하는 방식의 개혁'이 진행되고 일본의 요즘을 생각하면 부정적인 이미지를 가질 수도 있겠지만 의외로 이 행사에 모인 직원들의 표정은 밝고 활기에 넘쳐 있었음

○ 일본은 백화점등 유통업체도 새해 첫 개장이 1월 2일부터인 경우가 일반적임

2. 상장 폐지의 위기

□ 메가네슈퍼는 2017년 11월에 지주회사 비조너리홀딩스를 설립하고 현재는 그 핵심 자회사가 된 상태임

○ 1973년에 창업한 메가네슈퍼는 개인이 운영하는 소규모경영이 주류였던 시대에 체인 오퍼레이션에 의한 다점포 전개를 추진했음

○ 대규모 점포에 상품을 대량으로 진열하고 대량 구입에 의한 가격인하를 실현하는 전형적인 '양판점'의 경영수법으로 성장했음

□ '다이에' 등 대형 슈퍼가 전성기를 구가하던 시대에 회사이름 그대로 안경(메가네)을 파는 대형 슈퍼로 업계를 장악했었음

○ 최고의 전성기였던 2007년에는 점포가 500개가 넘었고 매출도 400억 엔에 이르렀음

□ 그러나 이러한 급성장에 제동을 건 것이 '안경업계의 유니클로'의 부상이었음

○ 상품기획에서 생산, 판매까지 스스로 관리함으로써 비용을 대폭적으로 줄인 'JINS' 'Zoff'등 이른바 제조소매형(SPA) 기업이 급성장했기 때문임

○ 안경테와 렌즈를 따로 요금을 부과하는 것이 일반적이었는데, 이를 세트로 해서 1만 엔 이하의 압도적인 저가로 판매하는 공세에 특히 젊은 층 소비자가 크게 호응을 했음

□ 이를 계기로 메가네슈퍼 등 양판점은 수세에 몰리게 되었음

○ 공교롭게 1990년대 후반 유니클로가 급성장하며 다이에 등 슈퍼가 경영악화에 빠진 것과 같은 구도였음

□ 메가네슈퍼도 이러한 가격인하 공세에 맞서 가격을 낮췄지만 대항하기에는 역부족이었고, 결국 2008년 4월말결산에서 영영적자로 전락했음

○ 2011년 4월말 결산에서는 채무초과에 빠져 상장폐지가 되는 것이 아니냐는 우려의 목소리까지 나왔음

□ 경영에 한계를 느낀 창업가 일가는 투자펀드 '어드밴테이지 파트너즈'에 경영권을 넘겨준 것이 2011년의 일임

○ 이 투자펀드의 관리 하에서 재건이 시작되었지만 민사재생법 등의 법적정비를 회피했기 때문에 과거의 부채 부담은 그대로 남아 고전이 이어졌음

○ 이를 해결하기 위한 근본적인 재건을 위해 2013년에 기용된 것이 호지자키(星崎) 사장이었음

□ 호지자키(星崎) 사장은 과거 미츠이(三井)물산에서 약 10년간 근무한 후 퇴사한 인물임

○ 이후 보석을 취급하는 회사와 의류 기업 사장을 역임하며 사업 재건의 경험을 쌓았음

□ 메가네슈퍼에 온 야마자키 사장은 채산성이 악화된 약 50개의 점포를 폐쇄하는 등 흑자전환을 위한 토대를 정비했음

○ 사장 취임 이전부터 시작되었던 450명 규모의 인원감축도 완료했음

○ 이렇듯 비용을 줄이는 구조개혁은 시작되었지만 근본적인 문제가 남아있었음

3. 사장이 스스로 나서다

□ 호시자키 사장은 “회사에서 누구도 생각하는 사람이 없었다.”고 당시의 사내 분위기를 회상함

○ 오랫동안 오너 경영 체제에서 톱다운 방식의 경영이 가져온 폐해로 실적이 악화되면서 직원의 창의적 발상과 의욕이 상실된 상태였음

○ 또한 경영판단에 필요한 현장의 정보가 최고경영자까지 전해지지 않았고, 반대로 최고경영자 자리에서는 현장에서 어떤 일이 벌어지고 있는지 전혀 알 수 없는 상황이었음

□ 비용을 삭감하는 개혁을 추진한 이후 진정한 의미에서의 재생전략을 짜기 위해서는 이러한 조직풍토의 쇄신이 필요하다고 생각한 호시자키 사장은 한 가지 방안을 제시하고 실천에 옮겼음

○ ‘최고경영자가 스스로 직원들에게 끊임없이 질문한다.’ 이 방침에 따라 일상의 업무를 움직이기로 한 것임

□ 이를 상징적으로 보여주는 것이 통칭 ‘캐러밴(판매·선전 등을 위하여 대열을 짜서 각지를 돌아다니는 것)’으로 불리는 작업이었음

○ 주 후반에 호시자키 사장이 스스로 직원들을 이끌고 전국의 매장을 순서대로 돌며 매장 개선 등을 직접 지도하는 것임

□ 본사의 각 부문에서 적어도 1명 이상이 참여해야 하는데 그 이외에도 희망하는 직원은 자유롭게 참가할 수 있어 100명이 넘는 경우도 있음

○ 매장 약 370개를 돌아다녔고 지금은 4번째로 순회하고 있는 상황임

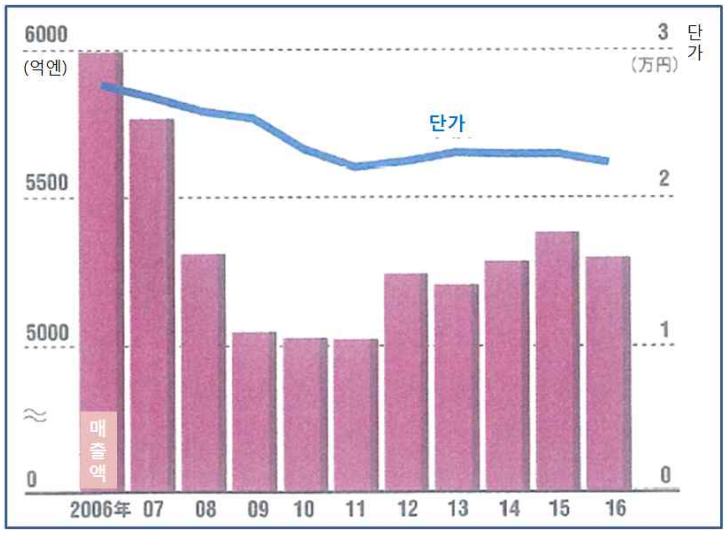
□ 100명이 넘는 직원이 한꺼번에 매장으로 들어서는 모습은 마치 ‘습격’을 당하는 것과 비슷함

○ 주로 매장 안에서는 입간판을 세우는 방법과 안경을 진열하는 방법 등을 지도함

□ 각 매장의 책임자들은 처음에는 ‘캐러밴’이 상품 진열을 바꾸는 것에 대해 저항하는 경우도 있었음

○ 그런데 불과 1시간 반 만에 매장의 분위기가 완전히 바뀌면서 어디가 좋아졌는지 금방 파악할 수 있게 됨

<그림2> 일본 안경시장의 소매점 전체 매출액과 안경단가의 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.2.19. 企業研究, Vol.148에서 인용

□ 매장을 찾은 호시자키 사장은 매장의 점원과 '캐러밴' 참가자에 계속해서 질문을 함

○ 잘못한 것을 따져 묻는 것이 결코 아니고, 질문에 답하려는 자세를 심어줌으로써 자발적으로 생각해서 행동하는 계기로 삼겠다는 것임

○ 이러한 자세는 호시자키 사장이 각 매장을 찾아갔을 때뿐만 아니라 직원이 본사에 모여 회의를 할 때도 마찬가지임

□ 매주 월요일이 되면 도쿄 시나가와(品川)에 있는 메가네슈퍼의 본사는 평상시와 달리 매우 분주해짐

○ '액션회의'로 불리는 최고경영자가 직접 관장하는 전략회의가 있기 때문임

□ 점장 이상과 본사의 각 부문의 담당자가 중심이지만 그 외에 누구라도 참가가 가능함

○ 호시자키 사장 이외의 참가자는 도중에 자리를 뜰 수도 있지만 회의자체는 논의의 결론이 날 때까지 끝나지 않음

□ '액션회의'에서는 개별 직원의 급여 이외 경영과 관련되는 모든 정보와 데이터가 공유됨

○ 가령 어느 점포에서 어떤 상품이 어느 정도 팔려, 그것이 판촉 활동의 실시로 어떻게 변화했는지 등과 같은 정량적인 변화를 참가자 전원이 파악할 수 있도록 하고 있음

□ 그 이외에도 '보행자가 무심코 받아가는 티슈가 붙어있는 전단지를 배포하는 방법' 등도 재현됨

○ 최고경영자가 자리를 하고 있다는 적당한 긴장감 속에서 직원 한 사람 한 사람이 정보를 공유하는 자리가 되고 있음

□ 이 회의에서도 역시 호시자키 사장은 스스로 사회를 맡아 진행하고 서기를 담당하고 직원에게 계속해서 질문공세를 함

○ “이 개선안은 지금 당장 실행해도 되는 것 아닌가요?” “그 숫자, 바로 찾아볼 수 있지요. 오늘 중에 모든 매장에 배포해 주세요.”

○ 회의가 지속되면서 밤 10시를 넘기는 경우도 종종 발생한다고 함

4. 기술을 전면에 내세우다

□ 호시자키 사장이 직원의 의식개혁에 힘을 쏟고 있는 것은 병행해서 비즈니스모델의 대대적인 전환을 추진하고 있기 때문임

○ 과거의 성공체험이 된 양판점 방식의 비즈니스 모델에서 벗어나기 위해서는 최고경영자가 소리를 낸다고 될 수 있는 일이 아님

○ 현장에서 스스로 생각해서 자발적으로 움직이는 직원이 반드시 필요함

□ ‘JINS’ 등 SPA가 시장의 주도권을 쥐고 있는 시장에서 어떻게 살아남을 것인가에 대한 고민을 한 것임

○ 그래서 생각해낸 것이 메가네슈퍼의 고객의 70%를 차지하고 있는 40대 이상을 대상으로 다시 판매전략을 짜는 것이었음

□ 메가네슈퍼는 일찍이 검안 기술을 연마하기 위한 학교를 보유했을 정도로 ‘의료기기’로서의 안경에 관한 기술에도 정평이 나있었음

○ 어쩔 수 없는 성장우선 전략으로 대량판매와 저가 판매를 했던 시기가 있었지만 새롭게 다시 전문적인 기술의 중요성을 되돌아보겠다는 것이었음

□ 안경의 저가 판매만이 살길이 아니라는 것을 보여주는 전략을 강구하는 것이었고, 이에 대한 확신이 있었음

○ 스마트폰 보급에 따른 시력 저하와 고령화에 따른 노안 증가는 사회적인 문제로 대두되고 있음

○ 이러한 수요가 있을 것으로 보고 2014년에 '아이케어(eye care) 컴퍼니'를 선언했음

□ 검안을 중심으로 철저한 '아이케어'를 추구해 나간다는 경영전략을 대내외에 공표했음

○ 메가네슈퍼의 검안은 약30개 항목으로 구성되어 있어 경쟁사와 비교해서 훨씬 많다고 함

○ 양안시(兩眼視)기능검사 등 고도의 검사도 할 수 있고, 무료로 실시하던 검사를 과감하게 유료로 전환했음

□ 구입한 안경의 도수가 맞지 않는 경우는 6개월 이내라면 무료로 몇 번이고 조정해 주는 서비스도 시작했음

○ 2017년 11월에 오픈한 도쿄 다카다노바바(高田馬場) 본점은 '아이케어'의 상징적 존재임

□ 이 매장에서의 검사항목은 일반 점포보다 훨씬 더 많은 40개 항목이며, 매장 안에 검사 전에 눈의 피로를 풀어주는 별도의 공간을 마련했음

○ 검안하기 전에 눈 주위의 피로를 풀어 시력을 회복시켜 점사의 정밀도를 높이기 위해서임

□ 이 매장에서 안경을 구입한 50대 여성은 "5만 엔을 지불했지만 구입 후에 3번이나 조정 서비스를 받았다. 친절한 서비스에 만족해서 나중에 하나 더 구매했다."고 말함

○ 현재 메가네슈퍼의 객단가는 3만 5천 엔으로 경영악화 시절의 약 두 배에 달하며 일찍이 단가가 가장 높았던 2000년 전후에 비해서도 높은 수준이 되었음

5. 매장 관리

□ 호시자키 사장은 "안경점에 손님이 늘 오는 것도 아니고, 고객의 의뢰를 받고 방문할 일이 생기면 가게 문을 닫고라도 가라."고 말함

○ 메가네슈퍼는 고령자 등 스스로의 힘으로 매장을 방문하기 어려운 고객을 직접 방문해서 안경 세척과 판매를 하는 출장 비즈니스에도 역점을 두고 관리해 나가고 있음

□ 이러한 판매관리 방식은 지역에 밀착한 이른바 '동네 안경점'이라면 어느 곳이나 하던 것이었음

○ 메가네슈퍼도 이전에는 이런 방식의 판매서비스를 했었으나 안경 단가 하락으로 채산성이 떨어지면서 거의 폐지한 상태였음

□ 2016년에 새로 이 사업에 주력하기 시작했고 지금까지의 누계 방문 건수는 2500건에 이름

○ 본사의 '외부 판매 그룹'은 전국을 돌려 노인요양시설 등을 신규로 개척해 나가고 있음

○ 정기적으로 방문하는 시설만도 200곳 이상에 달하고 있음

□ 시설을 방문하는 경우 렌즈를 세척하는 것만은 무료로 서비스를 진행하고 있고, 출장비도 받지 않음

○ 신뢰관계를 구축하는 것으로 충분하다고 보고 과감하게 비용을 지출하고 있는 것임

□ 한번 구입하면 매출에 크게 기여하기 때문으로, 평균 객단가가 4만 엔을 넘고, 매달 3000만 엔의 매출을 올리고 있음

○ 이 매출 규모는 대형 매장 1~2개의 월간 매출액에 상당하는 수준임

□ 메가네슈퍼의 방문 서비스를 정기적으로 이용하는 요코하마시의 노인요양시설 '일리제 요코하마 센터 미나미'는 '정말 필요한 서비스로 도움을 많이 받고 있다.'고 말함

○ 휠체어를 이용해야 하는 고령자를 데리고 안경점에 가는 것은 가족은 물론 사회복지사들에게도 힘든 일임

○ 이런 어려운 환경에 속해 있는 사람들에게 방문서비스는 큰 힘이 되고 있는 것이 사실임

□ 요양시설의 고령자는 이전부터 렌즈 세척을 해주던 메가네슈퍼가 안경을 구매해야겠다고 생각하면 자연스럽게 떠올리게 되는 효과를 보고 있음

○ 고령자 이외에도 안경 구매를 위해 매장을 방문하기 어려운 환자는 많기 때문에 방문하는 횟수는 점차 확대될 가능성이 높아 보임

□ 전혀 새로운 사업모델이 등장함으로써 업계의 세력구도가 간단하게 바뀌는 경우가 종종 발생함

○ 휴대전화가 스마트폰으로 바뀌는 극적인 것이 아니더라도 유니클로가 등장한 의류업계와 같이 안경업계에서도 단기간에 맹주가 교체되었음

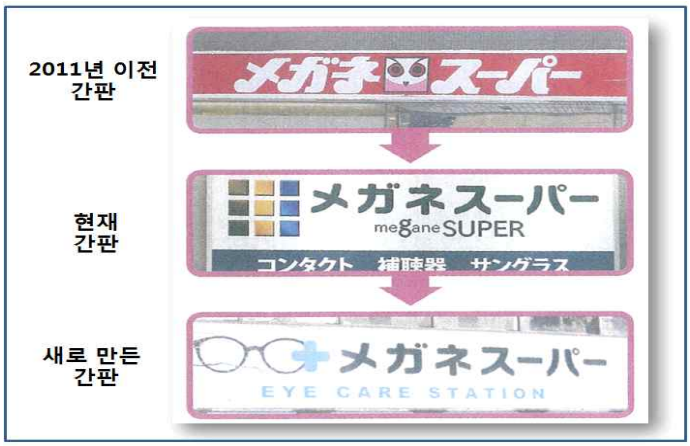
○ 지금은 매우 다양한 업종에서 미국의 아마존닷컴과 같은 인터넷기업이 맹위를 떨치고 있음

□ 그렇다면 시대 변화를 쫓아가지 못하고 왕좌의 자리에서 전락한 기업은 어떻게 살아남아야 하는 것일까?

○ 메가네슈퍼는 동네 안경점이 하던 서비스를 현대풍으로 탈바꿈시켜 자사의 무기로 삼으려고 하고 있는 것임

○ 일본의 고령자가 늘어나고 있는 상황을 감안하면 다른 업종에게도 적지 않은 힌트를 제공하고 있다고 볼 수 있음

<그림3> 메가네슈퍼의 간판 변화 과정



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.2.19. 企業研究, Vol.148에서 인용

6. 강자 교체

□ 메가네슈퍼는 미래의 성장 동력이 될 소재를 찾는데도 주력하고 있음

○ 일본 안경업계는 과점 상태가 아니기 때문에 대형에서 중소형까지 다양한 규모의 기업이 존재하고 있음

□ 각 지역마다 지명도가 높은 지역밀착형 매장이 존재하기 때문에 스스로 새롭게 출점을 하는 것이 아니라 관련 기업을 인수하는 길을 선택한 것임

○ 안경 업계의 구조 개편이 불가피하다면 스스로가 나서서 주도하겠다는 생각으로 보임

<표1> 메가네슈퍼와 동종 타사의 실적 비교

	메가네슈퍼 (2017년 4월말 결산)	三城홀딩스 (2017년 3월말 결산)	愛眼 (2017년 3월말 결산)	JINS (2017년 8월말 결산)
매출(억엔)	179	499	160	505
영업손실(억엔)	4	-4	-0.5	54
자기자본비율(%)	2.1	72.5	83.4	57.7
국내 매장 수	372	788	240	336

자료: NIKKEI BUSINESS 2018.2.19. 企業研究, Vol.148에서 인용

□ 2016년에는 도야마(富山)를 중심으로 약 20개 매장을 운영하는 '메가네 하우스'를 인수하였고, 2017년에는 오사카(大阪)를 근거지로 하고 있는 '시미즈 메가네'를 그룹으로 편입시켰음

□ 일찍이 대량 매입으로 가격 파괴를 주도하며 지방의 중소 안경점에게 타격을 주었던 것이 메가네슈퍼였음

○ 그러나 지금은 JINS등 SPA의 저가 브랜드에 밀리고 있는 상황임

□ 이전에는 상대해야 하는 적과 같은 존재였지만 지금은 저가 브랜드에 같이 대항해야 하는 동료 같은 존재로 바뀌었다고 할 수 있음

○ 친절한 검안 서비스와 출장판매를 실시하는 등 공통점도 많고, 메가네슈퍼가 밑바닥에서부터 다시 시작했던 노하우도 활용하고 있음

□ 메가네슈퍼는 사업환경을 변화에 따라 신규사업에도 역점을 두고 추진하고 있는데, 2016년 설립한 'Enhanlabo'에서는 '증강현실(AR) 안경'을 개발했음

○ 관광안내와 제조공장, 의료현장 등 다양한 장면에서의 사용이 상정되어 있음

□ 주식시장 상장 폐지 직전까지 재건을 위한 노력을 계속해 왔지만 그렇다고 해결해야 하는 과제가 없는 것이 아님

○ 실적은 순조롭게 회복되고 있지만 전성기였던 2007년에 비해 현재의 매출은 절반 정도에 불과함

○ 더욱이 모회사인 비조너리홀딩스의 연결 자기자본비율이 동종타사에 비해 압도적으로 낮아 재무기반이 약한 편임

<그림4> 메가네슈퍼의 주가(2018년 1월말까지) 추이

자료: NIKKEI BUSINESS 2018.2.19. 企業研究, Vol.148에서 인용

□ SPS형의 JINS는 매출과 영업이익이 모두 좋은 편이며 자기자본비율도 안정되어 있다는 평가를 받고 있음

○ 양판점 비즈니스모델을 갖추고 있는 三城홀딩스와 愛眼은 영업손실은 마이너스이지만 자기자본비율이 70%가 넘음

○ 한편 비조너리홀딩스는 2.1%로 앞으로 전략적 투자를 적극적으로 추진하기에는 기반이 탄탄하다고 볼 수 없는 상황임

7. 향후 전망

□ 메가네슈퍼가 풀어야 할 과제는 재무적 측면에서 나타나는 문제뿐만이 아님

○ 개혁을 추진해 오고 있는 호시자키 사장의 뒤를 누가 이을 것인지에 대한 대안을 찾아야 함

□ 일반적으로 투자펀드 회사는 언젠가 투자를 회수하는 단계에 들어가기 때문임

○ 그렇게 되면 필연적으로 펀드의 지명을 받아 입사한 호시자키 사장의 퇴진도 좌우될 것임

□ 호시자키 사장은 “비조너리홀딩스에 뼈를 묻을 각오다.”라고 말하고 있음

○ 자본 측면에서는 별도의 투자펀드 등 새로운 스폰서를 찾거나 경영진이 참여하는 인수(MBO) 등의 대담한 시책도 선택지에 들어갈 것임

○ 어떤 방식이 되든지 다음 세대로의 바통 터치는 매우 중요한 사안임에 틀림없음

□ 호시자키사장은 “이미 후보인물은 어느 정도 좁혀지고 있고 승진에도 차이를 두고 있다. ‘캐러밴’ 1호에 참여한 사람들이 후보다.”라고 말함

○ 그러나 결국 호시자키 자신을 뛰어넘을 수 있는 인물을 찾아낼 수 있을지는 의문임

□ 시장 변화가 심한 안경업계에 이번에는 인터넷 판매의 ‘오마이글래스’등 차세대의 세력이 등장하고 있음

○ 따라서 메가네슈퍼도 실적이 호전되고 있다고 해서 쉬고 있을 여유가 전혀 없다고 할 수 있음

□ 경쟁 타사와 체력승부를 계속하는 것이 아니라 현장의 힘을 중요하게 생각하면서 스스로의 강점을 찾아내려는 노력에서 배울 점이 적지 않음

○ 긴 침체의 터널을 빠져나온 지금 새로운 비약을 위한 동력을 어디서 찾을 수 있을지, 제2막이 막 시작되었다고 볼 수 있음. KJCF

호시자키사장 인터뷰

'반론을 하는 직원'이 좋다

사장에 취임했을 때 "좋은 소리 듣고 싶어서 온 것이 아니다."라고 직원들에게 분명하게 말했습니다. 도산 직전의 회사를 살리는 것이었기 때문에 적당한 수준에서 해서는 안 된다고 생각했기 때문입니다. 처음에는 반발도 있었습니다만 최근 4년 동안 직원들이 잘 따라와 주었습니다.

오늘 입고 있는 이 점퍼를 유심히 보니 '비조너리 홀딩스'라는 로고가 붙어있었습니다. 이 옷을 매일 입고 거의 현장에서 일을 하고 있습니다. 슈트를 입고 본사에 앉아있지 않습니다. 그래서 직원이 생일에 로고가 들어간 백을 선물해주기도 했던 것 같습니다.

특별한 수법으로 경영을 다시하려는 것이 아닙니다. 빠른 속도로 계획, 실행, 평가, 개선(PDCA)의 순환을 돌리고 있는 것입니다. '캐러밴'에서도 개선할 점을 바로 고칩니다. 단순하게 보일지도 모르지만 항상 속단속결로 일을 처리하기 위해서는 쉴 여유가 없어 힘듭니다.

나는 34살에 종합상사를 떠나 여러 기업의 사장으로 경험을 쌓았습니다. 소매업이 중심이었습니다. 그래서 매장의 일과 현장에서 근무하는 직원의 기분을 잘 안다고 생각합니다. 만나는 기회가 많기 때문에 거의 모든 직원을 기억하고 있습니다. 전국에 370개 이상의 매장이 있지만 입지와 주변 환경을 머릿속에 기억하고 있습니다.

모든 직원에게 의미가 있는 질문을 하고 스스로 창의적인 발상을 할 수 있는 인재를 양성하고 싶기 때문입니다. 내 질문에 대해 처음은 "모르겠습니다." "할 수 없습니다."라는 대답만 했었는데 지금은 변화를 느낍니다. 일례로 모든 매장에서 1월 1일에 첫 장사를 시작하자고 했더니 "과거 판매 데이터에서 보면 우리 매장은 문을 여는 의미가 없다."고 반론하는 점장이 있었습니다. 명확한 이유를 근거로 자신의 의견을 말해 준 것이 너무 고마웠습니다.

소매업은 판매 최전선에서 일하는 직원의 생각과 태도가 그대로 매출로 직결합니다. 실제로 그런 점잠이 있는 매장은 실적이 매우 좋습니다.

작년에 지주회사 '비조너리 홀딩스'를 설립하고 메가네슈퍼는 그 자회사가 되었습니다. M&A를 전문적으로 하는 회사를 설립해서 사업 확대를 도모하고 있습니다. 안경 업계 전체가 축소되고 있다는 지적도 있습니다만 우리 스스로가 단가를 낮춰 맘대로 시장규모를 줄인 것뿐 입니다. 고령화가 진행되면 안경에 가격 이외의 가치를 원하는 사람이 점차 많아지기 때문에 반대로 기회의 시장이라고 생각합니다.

내가 영원히 사장 자리에 있는 것도 아닙니다. 저희 아버님도 다른 회사의 사장을 했었지만 55세를 넘기면서 경영자로서 쇠퇴하는 것 같다는 느낌을 받았었습니다. 회사의 재생은 여기에 내 뼈를 묻겠다는 각오가 없으면 안 됩니다. 이전 회사는 제 의지와는 무관하게 그만 두었지만, 이 회사에는 애착이 있고 뼈를 묻을 생각을 하고 있습니다. 지금 51살이니까 55살까지 5년도 남아 있지 않지만 그때까지 뒤를 이를 인재를 찾아 육성하는데 힘을 다할 생각입니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2018.2.19. 企業研究, Vol.148
2. 메가네슈퍼 홈페이지