

그룹 일체화로 재건

도큐그룹



- ❖ 소재지: 東京都渋谷区 南平台町5番6号
- ❖ 설립: 1922년 9월
- ❖ 자본금: 1,217억 2,400만 엔(2015년 3월 31일)
* 도큐철도(株) 기준
- ❖ 그룹 구성기업: 255사 8법인

그룹 일체화로 재건_도큐그룹 (No34)

< 요약 >

- 그룹 계열사 간 연계가 적었던 도큐그룹의 계열들이 시너지 효과 극대화를 위해 ‘일체화’에 나서면서 성과를 올리고 있음
- 공항 운영과 전력 소매 등 성장잠재력이 뛰어날 것으로 예상되는 사업 아이템에 적극적으로 뛰어들어 각 그룹사간 장벽을 허물면서 상생전략을 추진해 나가고 있음
- 일찍이 그룹 재건을 위한 통치를 강화했었으나, 이번에는 공격적인 경영을 하기 위해 ‘하나의 도큐’를 내세우고 있음
- (벤치마킹 포인트) 사업성과를 극대화하기 위해 흩어졌던 그룹사들이 다시 모여 연계를 강화해, 상생모델을 만들어가고 있음

1. 그룹사 공동 투자

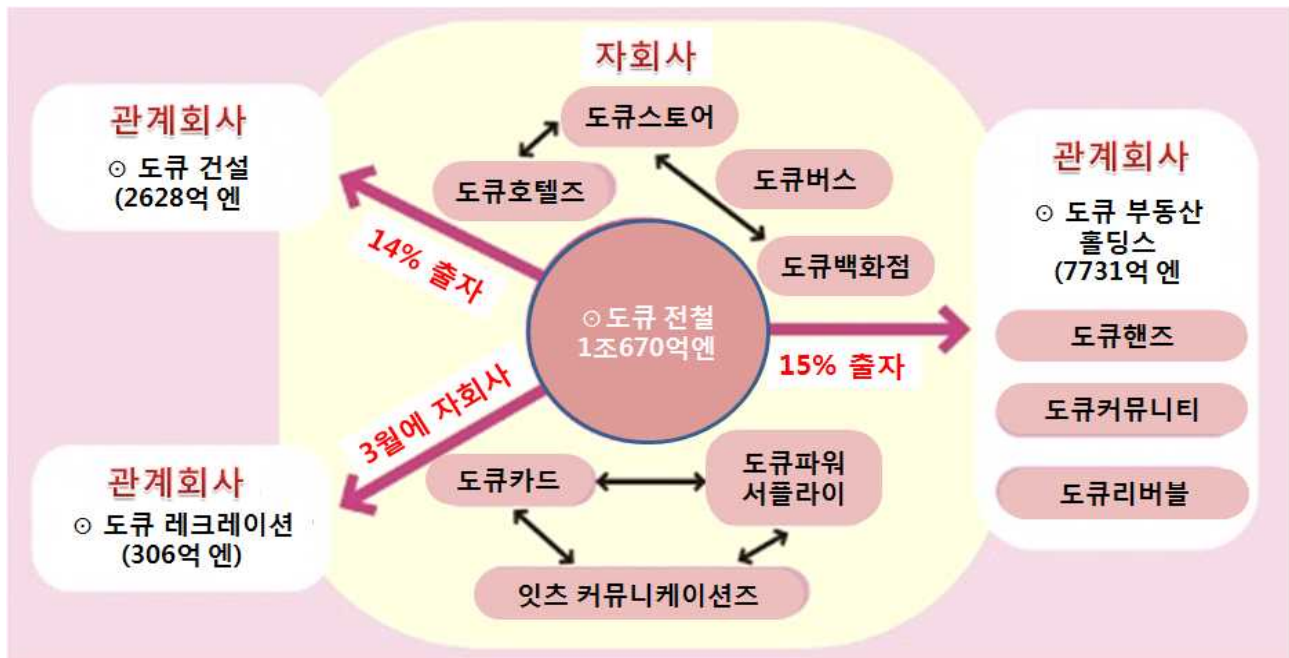
- 2016년부터 도큐(東急)그룹의 일체화를 상징하는 세 가지 프로젝트가 연이어 가동 될 것으로 보임
 - 첫 번째는 도호쿠(東北)지역으로 들어가는 현관과 같은 역할을 하고 있는 센다이(仙台)공항임
 - 2016년 2월 1일 여객터미널 운영주체가 미야기(宮城)현 등이 출자하는 제3섹터에서 도큐그룹 등이 출자하여 설립한 센다이국제공항으로 변경되었음
- 2016년 7월부터 활주로와 유지관리와 착륙료 징수 등 정부의 공항운영업무도 대행 하게 됨
 - 센다이공항은 간사이국제공항(오사카)과 함께 공공 인프라의 운영권을 민간 기업에게 매각하는 ‘Concession방식’의 상징적인 안전임
 - 국토교통성에 따르면 센다이공항은 2013년도에 약30억 엔의 영업 적자를 기록한 것으로 나타남
- 이처럼 매각이 진행된 것은 민간의 운영 노하우를 적극 활용하여 공항 경영의 흑자를 목표로 하고 있기 때문임

- 도큐그룹은 센다이공항의 운영을 위해 핵심기업인 도쿄급행전철()이외에 개발을 담당하는 도큐 부동산과 도큐 건설(둘 다 도큐 전철의 관계회사), 그리고 시설운영을 맡은 도큐 커뮤니티(도큐 부동산홀딩스의 자회사), 광고대리점의 도큐 에이전시(도큐 전철의 자회사)등 총5개 회사가 참여했음
 - 도큐 커뮤니티는 2006년 공항 개항 때부터 기타큐슈(北九州)공항터미널을 관리해 오고 있으며,
 - 또한 도큐 에이전시는 나리타(成田)공항 등의 광고를 제작하고 있음
- 각사가 가지고 있는 공항관련 업무경험과 더불어 마에다(前田)건설공업, 도요타(豊田)통상과 연합전선을 구축한 것도 효과를 보고 있음
- 미쓰비시지소(三菱地所) ANA홀딩스의 연합, 이온 구마다니구미(熊谷組)의 연합과 경쟁해서 이긴 것임
 - 도큐그룹의 5개 회사와 마에다(前田)건설공업, 도요타(豊田)통상 총 7개 회사는 각각 센다이국제공항에 출자를 했음
- 약340억 엔의 투자해서 공항시설의 리뉴얼과 증설을 추진하게 됨
- 저비용항공사(LCC) 등 새롭게 유치하여 노선 망을 확충하고 2014년도에 324만 명이었던 연간 여객 수를 30년 후에 70% 늘린 550만 명으로 하겠다는 목표를 세워놓고 있음

2. 새로운 사업

- 도큐그룹의 두 번째 프로젝트가 2016년 3월 31일 개업한 도쿄 긴자의 복합상업시설 ‘도큐 프라자 긴자’임
- 도큐부동산이 개발해서 ‘아르마니’, ‘발리’ 등 해외 유명 브랜드와 한국 롯데그룹의 대형 면세점이 입점할 계획임
 - 이들 입점 회사와 더불어 주목을 받고 있는 것이 도큐백화점(도큐전철의 자회사)과 도큐헨즈(도큐부동산홀딩스의 자회사) 두 회사가 서로 새로운 업태의 점포를 내는 것임
 - 도큐헨즈는 그룹의 중요한 소매업이지만 전철이 아니라 도큐부동산홀딩스의 자회사라는 점이 있어서 지금까지는 백화점과의 연계는 상당히 제한적으로 이루어졌었음

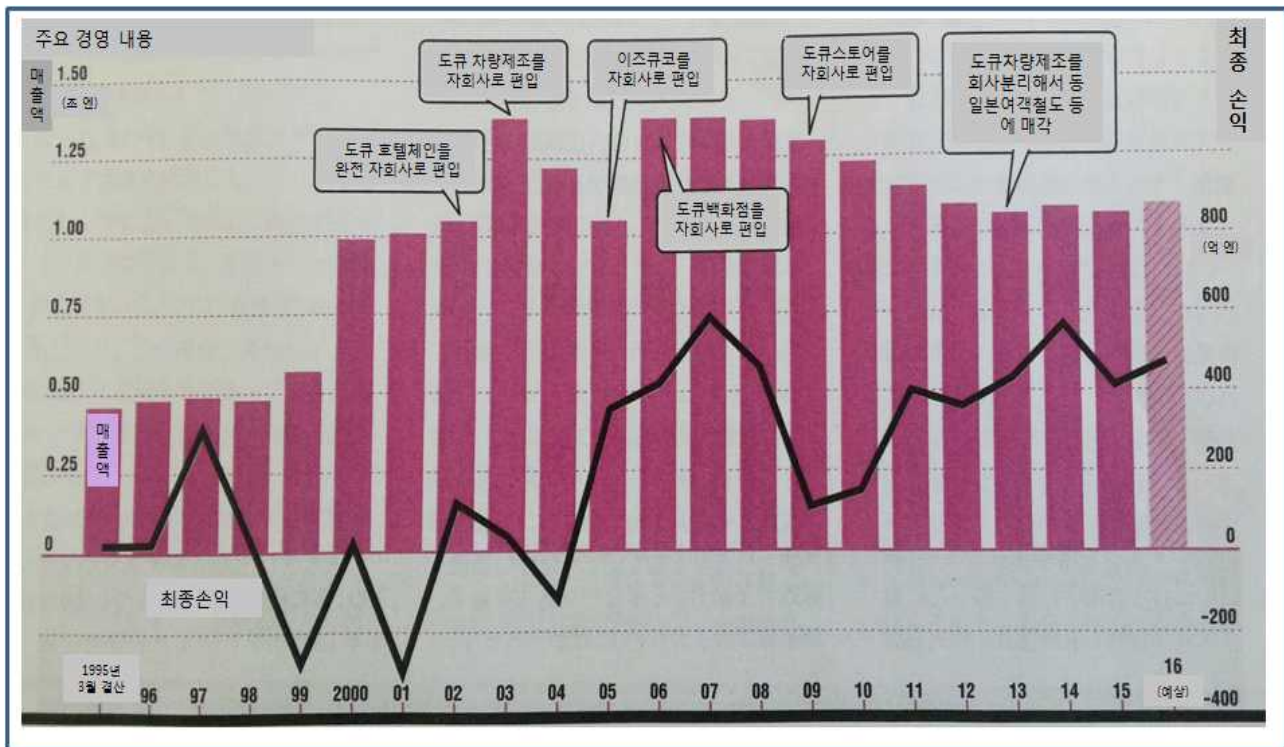
<그림1> 도큐전철을 핵심으로 하는 도큐그룹사 간 연계



주: 화살표는 출자와 연계의 의미함. ○은 상장기업. 회사명 밑 숫자는 2014년 매출액
 자료: NIKKEI BUSINESS Online, 企業研究, No.70, 2016.02.22.에서 인용

- 도큐백화점이 이번에 복합상업시설에 출점하는 것은 의류잡화를 주로 취급하는 ‘HINKA RINKA’임
 - 지하 2층 지상 11층의 시설 중에서 3~5개 층을 모두 사용하는 핵심 점포가 될 것으로 보고 있음
- 도큐핸즈도 이 건물 7층에 ‘핸즈 엑스포’를 출점해서 다양한 잡화뿐 아니라 미용과 음식과 관련한 독특한 상품을 판매할 계획임
 - 도큐문화촌과도 연계해서 시설 안에 정보·문화의 발신 공간도 마련하게 될 것으로 보임
 - 도큐그룹의 시설이 도쿄 긴자에 들어서는 것은 무려 15년만의 일임
 - 일찍이 긴자에 호텔을 가지고 있었으나 2001년에 문을 닫았고, 그 자리는 매각했음
- 2015년 12월 프로젝트 발표 회견에서는 도큐부동산, 도큐백화점, 도큐핸즈, 도큐문화촌의 사장이 참여를 했음
 - 그 자리에서 도큐부동산의 사장은 ‘긴자는 새로운 품격을 도입하면서 발전하는 전통과 혁신의 거리이며, 그룹의 힘을 결집시켜 긴자의 새로운 랜드마크를 만들어가겠다’는 포부를 밝힌바 있음

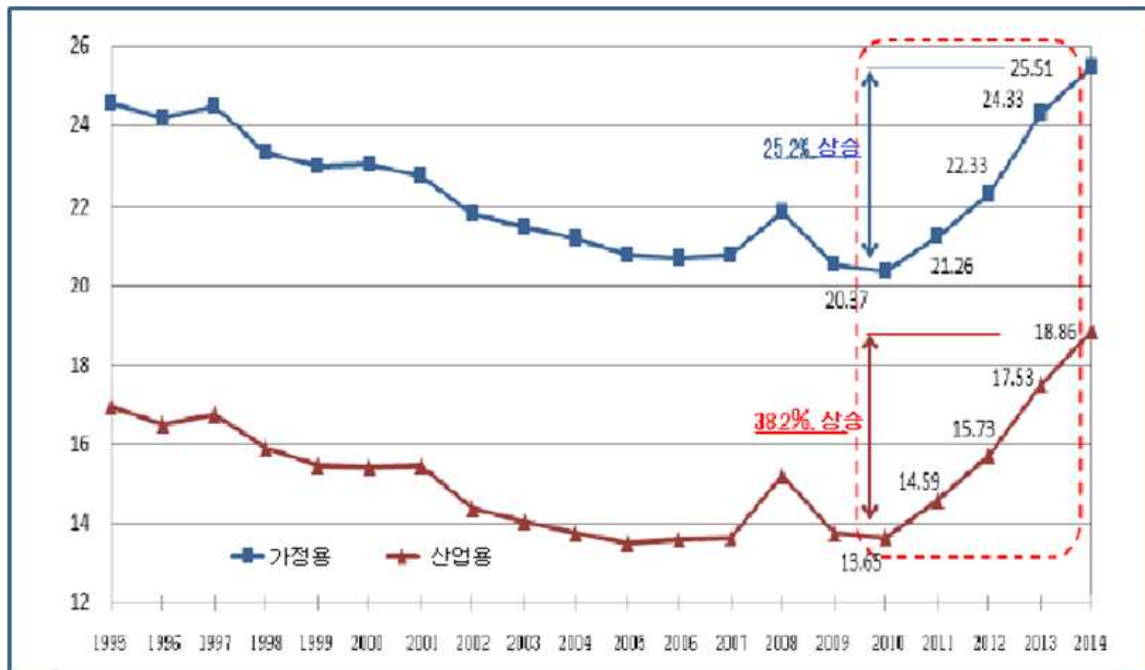
〈그림2〉 도큐그룹의 재건계획에 따라 추진된 그룹 통합 과정과 매출액 추이



자료: NIKKEI BUSINESS Online, 企業研究, No.70, 2016.02.22.에서 인용

- 한편 2016년 4월 1일부터 시행되는 전력의 소매판매 자유화 시행에 따라 도큐파워 서플라이(도큐전철의 자회사)가 전력판매에 나서고 있음
 - 일본 정부는 2011년 동일본 대지진 이후 전력 시스템 개혁에 돌입했고, 2016년 4월부터 8조 엔에 달하는 거대 전력 소매시장에 자유 경쟁이 본격적으로 도입되고 있음
 - 지금까지 전력회사만 판매할 수 있었던 가정용 소매 전력시장에 다른 업종 기업의 진입이 허용되면서 도큐파워서플라이가 이 시장에 진입한 것임
- 이에 따라 가스, 통신 등 다양한 분야의 대기업이 새로운 비즈니스 기회를 얻기 위해 몰려들고 있는 상황임
 - 2015년 7월 기준 710개사가 전력 소매시장에 신규 진출했는데, 주요 기업으로는 통신(소프트뱅크, KDDI), 가스(도쿄가스, 오사카 가스), 에너지(JX 홀딩스), 소매 및 서비스(로손, 도큐 그룹) 등을 들 수 있음
 - 경쟁 도입으로 휴대전화-인터넷 이용료-전기이용료 세트 요금제 등 다양한 요금제가 출시되면서 고객 유치를 위한 경쟁이 치열해지고 있음

<그림3> 일본의 전기요금 평균단가 추이

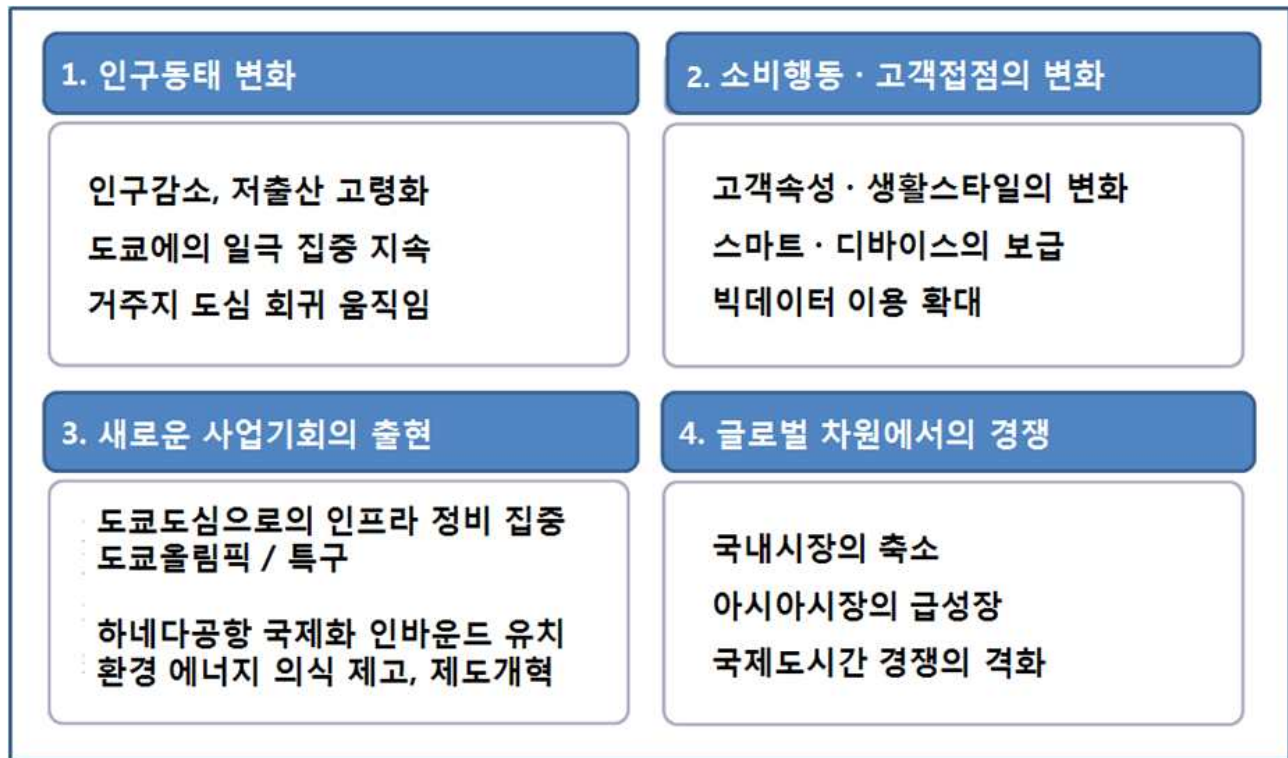


자료: 2015년 에너지백서

- 도큐파워서플라이는 2016년 초부터 신청을 받고 있으나, 이를 소비자에게 알리기 위해 그룹 전체가 나서 다양한 곳에서 캠페인을 전개하고 있음
 - 이미 오래전부터 도큐전철 각 역에서도 ‘도큐전철을 이용하는 고객 여러분 <도큐 전기>의 안내입니다’라는 전단지들을 만들어 역무원들이 전철을 이용하는 승객들에게 배포하고 있음
 - 도큐전철 직원이 손에 들고 승객들에게 배포하고 있는 것은 도큐파워서플라이의 전력 서비스에 대한 신청을 권하는 전단지임
 - 도큐전철의 주요 역에서 약2주에 걸쳐 실시된 캠페인에는 인터넷과 케이블TV서비스를 제공하고 있는 잇즈커뮤니케이션(잇즈컴, 도큐전철의 자회사) 직원도 참여해서 그룹전체의 힘을 과시했음
- 잇즈컴에서는 도큐파워서플라이의 전력서비스를 신청한 이용자에 대해 매달 인터넷과 케이블TV의 이용요금을 최대 350엔 인하하는 서비스를 시작했음
 - 이용요금을 도큐카드로 지불하면 도큐스토어(도큐전철의 자회사) 등 그룹 각사에서 물건을 구매할 수 있는 도큐포인트의 적용 비율이 상승하는 서비스도 도입해서 실행하고 있음

- 이와 같이 ‘하나의 도큐’를 구축하기 위한 각종 전략들이 연이어 발표되고 있음
 - 그러나 도큐그룹의 일체화를 위한 이러한 움직임은 이번이 처음이 아님
 - 과거에도 한차례 그룹 재건을 목적으로 한 ‘일체화’ 움직임이 있었음

〈그림4〉 도큐그룹이 설정한 사업 환경 변화



자료: 도큐그룹 中期3か年経営計画(2015年度-2017年度) “STEP TO THE NEXT STAGE”에서 인용

3. 자립 독립

- 도큐그룹은 일본경제의 버블이 붕괴한 직후였던 지난 1990년대에 실적악화와 더불어 재무안전성이 크게 흔들렸음
 - 일찍이 창업자인 고토 게이타(五島慶太)와 그의 장남 고토 노보루(五島昇)의 강력한 리더십으로 그룹은 발전을 지속했음
 - 그러나 ‘3대 분야’로 일컬어지던 도큐백화점, 도큐부동산, 도큐건설을 중심으로 각 사는 독자적인 노선을 확대해 나가면서 도큐전철은 점차 그룹의 구심점을 잃어갔음
- 1989년 고토 노보루(五島昇)가 사망한 후에는 이점보다 훨씬 더 원심력이 강해지는 현상이 나타났음

- 그 후 버블이 붕괴되었고, 그룹 각사는 소비 침체와 자산 가치 하락의 위기를 맞았지만 경영개혁은 추진되지 못했음
- 2000년도의 그룹 전체의 부채규모는 3조 엔이 넘어서는 수준에까지 이르게 되었음

<그림5> 도큐그룹의 이익구조 변화

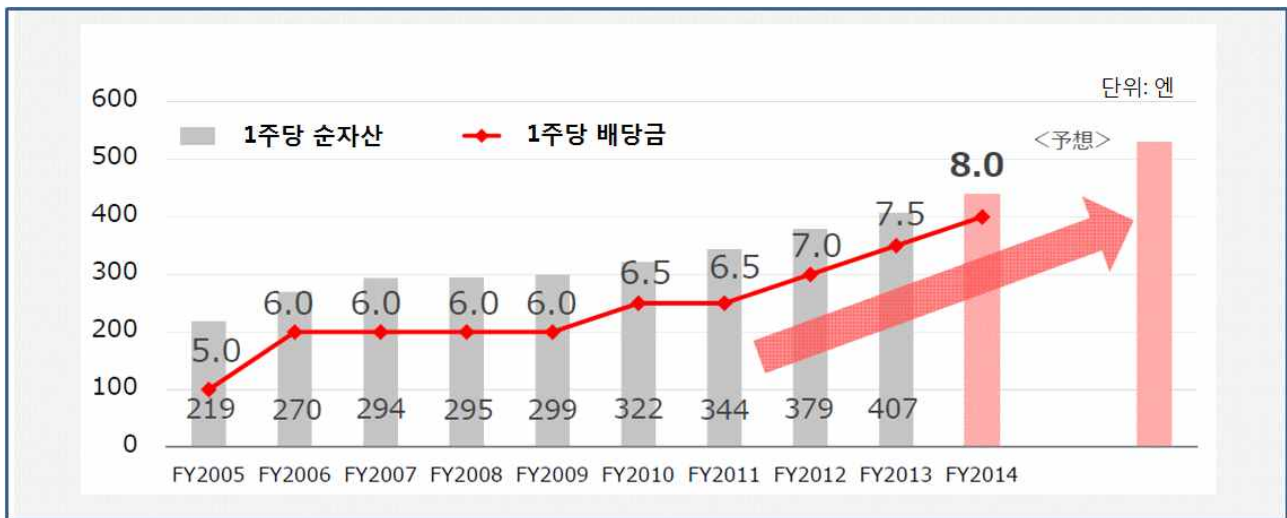


자료: 도큐그룹 中期3か年経営計画(2015年度-2017年度) “STEP TO THE NEXT STAGE”에서 인용

- 구심력을 되찾아 경영을 바로 세우기 위해 역대 도큐전철 최고경영자는 2000년도 경부터 대규모의 그룹재편을 추진했음
 - 자주적인 재건이 어려울 것으로 판단되는 그룹사에 대한 출자비율을 높여, 도큐백화점을 2005년, 도큐스토어는 2008년에 완전자회사로 편입하면서 상장을 폐지하는 결단을 내렸음
- 한편 상승효과를 기대할 수 없다고 판단한 그룹사는 연이어서 과감하게 정리를 하고 1998년도에 500개사에 이르렀던 그룹사 수는 그 후 10년 동안 절반가량으로 줄어 들었음
 - 2008년 리먼 사태 이후 채산성이 악화된 도큐스토어의 매장은 신속하게 문을 닫으면서 그룹재건을 위한 실마리가 풀리기 시작했음
- 이런 과정을 거쳐 그룹 차원에서 재건을 이룰 수는 있었으나 각사는 여전히 성장전락을 가지고 있지 못했음
 - 도큐전철이 전체를 통치하는 체제를 강화하면서 그룹 경영을 추진해 왔던 경위가 있기 때문에 과거 ‘고토(五島)시대’와 같이 각사가 자주독립으로 성장을 모색하는 것은 쉽지 않았음

- 그렇다면 이번에는 전향적인 자세로 그룹의 결속을 강화하면서 성장을 해나가는 전략을 취하는 것이 좋다는 결론에 도달하게 됨
- 그러한 청사진을 제시한 것은 지난 2011년에 취임한 도큐전철의 노모토(野本) 사장이었음
 - 이런 과정을 거쳐 도큐그룹 최고의 자리에 올랐던 그가 내세웠던 것이 바로 ‘하나의 도큐’였던 것임

<그림6> 도큐그룹의 1주당 순자산 및 1주당 배당금 추이(전망)



자료: 도큐그룹 中期3か年経営計画(2015年度-2017年度) “STEP TO THE NEXT STAGE”에서 인용

- 노모토 사장은 도큐부동산에 근무경험도 있고, 잇츠컴 사장으로 경영을 재건하는 등 그룹의 폭넓은 업무에 정통한 인재로 인식되어 왔음
 - 신속하고 정확한 업무스타일 때문에 ‘컴퓨터가 붙은 불도저’라는 별명이 붙어 있다고 함
 - 노모토 사장의 지휘 아래 도큐전철은 그룹의 개념을 대대적으로 수정했음
- 지금까지는 다른 많은 기업과 같이 도큐전철이 그룹의 정점에 위치하고 그 밑에 자회사가 자리하는 형태의 조직체계였음
 - 이런 경우 그룹 각사의 정보는 먼저 모회사를 거친 후 다른 그룹사로 전달되기 때문에 정보를 전달하는데 시간이 걸림
 - 또한 정보가 모회사를 거치는 동안 다른 해석이 섞이는 등의 결점도 존재했던 것이 사실임

- 도큐전철은 이러한 그룹조직을 그룹사간 원활한 정보공유와 함께 시너지효과를 낼 수 있는 구조로 바꿨음
- 도큐전철을 중심에 두고 주변에 그룹사를 위치시키는 전략임
- 이런 구조로 그룹 각사가 도큐전철을 통하지 않고도 직접 연계하고 정보를 공유할 수 있게 되었음

<그림7>도큐그룹의 영업수익 및 영업이익 추이



자료: 도큐그룹 홈페이지에서 작성

- 이렇게 그룹 구조를 변환한 성과는 실제 각사의 실적으로 이어지고 있으며 그룹전체로 보더라도 과거에 비해 훨씬 나은 경영성과를 올리는 것으로 나타나고 있음
- 2015년 4월에 후타고 다마가와(二子玉川)역 앞의 복합상업시설 ‘후타고 다마가와 라이즈’의 두 번째 건물이 완공되었음
- 이 건물에는 일본 인터넷 비즈니스를 선도하는 것으로 인정받고 있는 라쿠텐의 본사가 이전해 왔음
- 상업시설을 찾아오는 쇼핑객과 관광객의 모습이 눈에 띄게 늘었고 후타고 다마가와역의 하루 평균 승객 수는 약 13명으로 개발하기 이전에 비해 60%가량이나 증가했음

- 이 주변의 개발을 주도한 것은 도큐전철과 도큐부동산이었음
- 지금까지 도큐전철의 부동산 부문은 전철노선의 가치 향상, 도큐부동산은 전철노선 이외의 개발과 같이 개발지역을 분명하지는 않지만 나누는 경우가 대부분이었음

<그림8> 도큐그룹이 개발한 상업시설 ‘후타고다마가와라이즈’의 전경



자료: 二子玉川Rise 홈페이지(<http://www.rise.sc/whatsrise/plan/>)에서 인용

- 그러나 최근 양사가 함께 재개발 프로젝트를 추진하는 사례가 급격하게 늘어나고 있는 상황임
 - 2019년에 완공을 예정하고 있는 도쿄 시부야 역과 주변의 대규모 재개발 프로젝트도 두 회사의 이름이 나란히 거론되고 있음
 - 그룹 차원에서도 각사의 장점을 충분히 살릴 수 있는 프로젝트가 아직도 많을 것으로 보고 있음

4. 연계전략

- 도큐그룹에 있어서 도큐백화점 등 소매부문의 개혁도 그 동안 미뤄왔던 중요한 테마 중 하나임
 - 2013년에 생활서비스 사업본부를 발족시켜 구체적인 추진 안을 만들어왔음
 - 도큐백화점, 도큐스토어는 모두 유력한 상장회사였으며, 의외일정도로 연계가 많지 않았던 사정이 있음

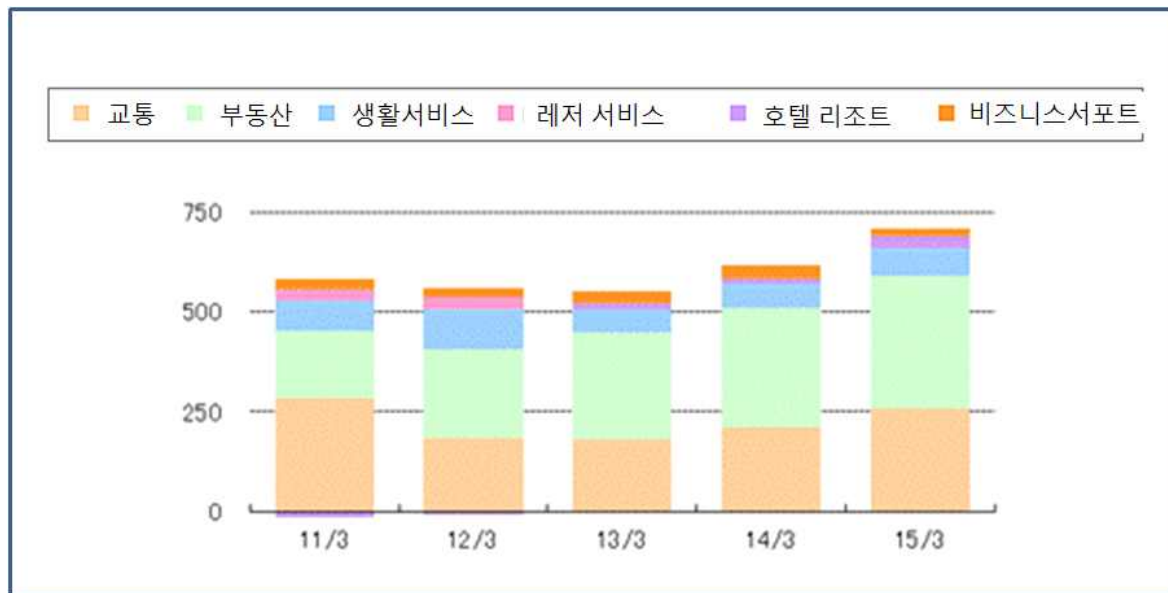
〈표1〉 도큐그룹 각사의 주요 연계 전략

실시기업	연계내용
도큐전철·도큐부동산	시부야(渋谷)와 후타고 다마가와(二子玉川) 등 역 주변 도시의 재개발로 실적을 올림
도큐 전철 등	베트남 빈준성(省)의 거리조성에 도큐건설의 도심개발의 전문가가 조언
도큐 스토어	도큐백화점의 바이어가 선택한 고가의 와인의 전용코너를 설치(일부 점포)
잇츠 커뮤니케이션즈	도큐파워서플라이의 전기와의 세트이용으로 각종 서비스의 이용요금을 할인
도큐카드	그룹 각사의 상품구입, 서비스 이용으로 포인트 부여 기준을 올림

자료:NIKKEI BUSINESS Online, 企業研究, No.70, 2016.02.22.에서 인용

- 그런데 최근 두 회사 간 연계의 새로운 시도로 볼 수 있는 사례가 도큐스토어에서 나타났음
 - 2013년에 도큐백화점의 매입 담당자가 선정한 고가 와인의 전용코너를 도큐스토어 안에 마련한 것임
 - 현재 나카메구로(中目黒)본점 등 40개 매장에 고가 와인의 전용 판매코너를 설치해서 운영하고 있음
- 일부러 도심에 멀리 있는 도큐백화점까지 가지 않고도 양질의 와인을 살 수 있게 된 것임
 - 도큐스토어에는 명절 선물용 카탈로그가 준비되어 있어 백화점에서 선정한 상품을 도큐스토어에서 주문을 할 수 있도록 하고 있음
- 그룹 일체화의 성과를 극대화하기 위해 2017년을 목표로 리테일사업부를 설치할 예정임
 - 도큐스토어 등에서 취급하는 800개 품목의 상품 원가를 대조해서 발주 작업을 효율적으로 운영하는 것을 검토하고 있음
 - 소매 등 생활서비스 사업의 매출은 약 5200억 엔으로 도큐전철의 연결매출의 절반가까이 되지만 영업이익률을 10% 미만으로 낮은 편임

<그림9> 도큐그룹의 사업분야별 영업이익 추이



자료: 도큐그룹 홈페이지에서 작성

- 노모토 사장에 따르면 이익률을 1% 개선하면 40~50억 엔 정도 이익을 늘릴 수 있다는 계산이 나온다고 함
 - 보다 확실한 채산성 개선 작업을 하면서 개혁을 추진해 나가겠다는 방침임
- 2016년 2월 10일에는 관련회사의 도큐RECREATION에 대한 출자비율을 올려 같은 해 3월부터 자회사로 편입했음
 - 도큐RECREATION가 보유하고 있는 영상기술, 시설운영 등의 노하우를 살려 도쿄 시부야(渋谷) 등 재개발을 추진하는 지역의 집객력을 높이겠다는 계획임
- 한편 해외의 개발안전에 대해서도 각 기업이 개별적으로 대응하는 것이 아니라 그룹차원에서 나서는 사례가 늘어나고 있음
 - 도큐전철이 베트남 빈쑤성(省)에서 추진하고 있는 거리조성 사업이 그 대표적인 사례임
 - 실제 현지에서 현지 담당자와 상담에 응하고 있는 것은 일본에서 파견된 도큐건설의 싱가포르 주재원임
- 이 직원은 해외에서의 건설프로젝트에 다수 참여하여 사내에서도 굴지의 경험이 풍부한 인재로 인정받고 있다고 함

- 도큐전철은 빈젠성(省)에서의 프로젝트에 직접 참여하는 것이 아니지만 도큐전철의 프로젝트 팀은 그룹 차원에서 우수한 인재를 능력을 활용하면서 안전을 추진해 나가고 있음

5. 향후 전망

- 노모토 사장은 2016년 4월에 취임한지 5년이 됨
 - 줄곧 강조해 온 ‘하나의 도큐’의 성과가 점차 가시화되고 있고, 현재는 8부 능선을 넘었다고 보고 있음
 - 현재 추진 중인 도쿄 시부야의 재개발 사업이 끝나며 ‘하나의 도큐’는 90%의 완성도에 이를 것으로 전망하고 있음
- 도큐전철이 창업 100주년을 맞는 2022년에는 ‘하나의 도큐’가 완성될 것으로 기대하고 있음
 - 도큐전철 노선 주변의 인구가 약 500만 명에 육박하는 것으로 나타남
 - 일본 인구의 약4%에 해당하는 규모이지만 연간 소비액은 약 10%를 차지하는 것으로 나타남
- 해당 주민의 소득수준이 다른 지역에 비해 높다는 의미이며 철도업계에서도 특별한 지역으로 간주하는 경향이 있음
 - 그렇지만 일본 전체의 인구감소 영향을 피해갈 수 없기 때문에 해당 지역 인구는 2025년경을 정점으로 감소세로 돌아설 것이라는 전망이 지배적인 상황임
- 노모토 사장은 취임 이후 ‘하나의 도큐’ 이외에 ‘3가지 일본 최고’라는 목표를 세우고 경영을 진두지휘해 왔음
 - 3가지 일본 최고는 ①일본에서 제일 살기 좋은 노선 도큐 노선, ②‘일본에서 제일 찾고 싶은 지역 시부야, ③일본에서 제일 일하고 싶은 지역 후타고다마가와 등임
 - 그 중에서 ‘일본에서 제일 일하고 싶은 지역 후타고다마가와’는 거의 완성되었다고 보고 있음
- 다음은 시부야 지역과 다른 도큐 노선 주변에서 목표로 했던 실적을 올리는 것이 당면 과제임

- 이러한 목표를 달성하기 위해서라도 ‘하나의 도큐’의 완전한 실현을 위해 더욱 박차를 가해야 한다는 것이 도큐그룹의 생각임
- 적지 않은 난관에 부딪힐 가능성도 있지만 도큐전철 노선을 중심으로 매력적인 사업을 지속적으로 전개해 나가면 100주년을 앞두고 목표를 달성할 수 있을 것으로 전망하고 있음

6. 한국기업 주는 시사점

- 도큐그룹과 같이 한국에서 그룹사간 연계를 강화하는 것은 표면적으로 드러나는 것 이상의 의혹을 증폭시킬 수 있기 때문에 있는 그대로 받아들이기는 어려울 것으로 전망됨
- 기업 간 연계가 그룹 내부에서 일어나는 것 역시 관련 법규 등의 문제가 있기 때문에 쉬운 일이 결코 아닌 것임
- 다만 관련 규정 범위 내에서 연계를 통한 시너지를 창출할 수 있는 새로운 사업이나, 특히 해외시장에서의 연계는 적극적으로 모색해 볼 필요가 있어 보임
- 도큐그룹이 베트남에서 추진하는 프로젝트처럼 그룹사간 장점을 살려 성과를 극대화시키는 성공사례를 얼마든지 만들어낼 수 있을 것임

<노모토 도큐전철 사장 인터뷰>

긴 안목에서 그룹 팬을 획득

2015년도는 ‘후타고 다마가와(二子玉川) 라이즈’의 두 번째 건물이 완공되어 주변 환경이 새롭게 탈바꿈한 느낌이 든다. 후타고 다마가와는 지금까지 살고 싶은 곳이나 상업 거리의 이미지가 강해서 일을 하는 장소와는 다소 거리감이 있었다. 상업시설과 함께 오피스, 호텔을 오픈하면서 하나의 새로운 소도시의 기능을 겸비하게 되었다고 할 수 있다.

외국의 정보통신 관련 기업은 자연과 가까운 쾌적한 장소에서 직원이 업무를 하는 경우가 많아 새로운 발상을 하기 쉽다. 후타고다마가와역을 지나가는 도큐전원도시 전철 노선에는 후지츠, NEC그룹의 오피스가 있다. 이전에는 게임회사의 거점도 있었고, 창의적인 산업이 자리를 잡기 좋은 환경을 갖추고 있다고 할 수 있는 곳이다. 미국 실리콘밸리와 비슷한 수준이 되기는 어렵겠지만 후타고 다마가와도 앞으로의 작업환경에 적합한 장소가 될 것으로 믿고 있다.

당사는 긴 안목에서 도큐그룹 각사의 충성고객을 늘려나가는 것을 생각하고 있다. 그렇게 되면 그들이 앞으로 그룹사의 상품과 서비스를 이용해 줄 것으로 기대하고 있다. 개발한 안전에서 가령 바로 얻을 수 있는 이익이 적더라도 장기적으로는 커다란 이익으로 연결될 수 있을 것으로 생각한다.

일찍이 그룹 각사가 본업의 주변영역에서 새로운 수요를 찾아내서 그것에 맞는 상품과 사업을 추진해 왔다고 할 수 있다. 그러나 제한된 인재로는 그러한 개별최적의 전략으로는 각각의 업계의 전문기업에게 이길 수가 없을 것이다. 그룹 내에서 사업 영역이 중복되고 매출은 일시적으로 늘어나더라도 채산성이 좋지 않는 경우가 많다. 각사가 가지고 있는 전문분야를 서로 합치면서 시너지효과를 내는 것이 무엇보다 필요한 시기이다.

센다이 공항의 운영권을 취득한 것은 일본을 찾는 외국인관광객의 수요 증가에 따라 항공 네트워크를 갖추고 있는 것이 앞으로 중요할 것으로 생각했기 때문이다. 거점이 전혀 없는 제로의 상태에서는 아무리 서로 연계하더라도 제로의 상태에서 벗어나기 어렵지만, 하나라도 거점을 가지고 있으면 그것을 몇 배로 확장시킬 수 있게 된다. 운영에 참여함으로써 동일본대지진의 복구지원과 지역 활성화에도 기여할 수 있을 것으로 보고 있다.

공항주변의 철도회사를 경쟁사라고 생각하고 있지 않다. 신간선(新幹線)과도 협력하면서 국내외의 관광 수요를 끌어들여 도호쿠(東北)와 홋카이도(北海道)에서 새로운 비즈니스 기회를 만들어갈 생각이다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS Online, 企業研究, No.70, 2016.02.22.
2. NIKKEI BUSINESS Online, 東急グループが進める「楕円型経営」成長の秘訣は縦横無尽の連携 2016.02.25.
3. 코트라 해외시장정보(일본), 日, 전력소매 자유화로 주목받는 상품, 2016년 2월 22일