백화점에 '축제공간' 만들어 타깃고객 불러모아라

〈노무라종합연구소〉 NRI가 제안하는 저성장 극복전략 ①

日오사카서 '백화점 상식' 깬 한큐백화점서 배울 시사점은

일본 2대 도시인 오사카에서 최고 상업지를 꼽는다면 하루 유동인구 250만명을 자랑하는 우메다역 근처라고 할 수 있다. 5개 전철역이 연결되어 있고, 내로라하는 백화점 5개가 밀집해 고객을 유혹하고 있는 곳이기도 하다. 그중에서도 장사꾼 기질에 까다롭기로 유명한 오사카 사람들 눈길을 끌고 있는 백화점이 있다. '극장형 백화점'을 표방한 한큐백화점이다. 9층에서 12층까지 4개 층을 터서 높이 16m, 2000㎡로 전체 면적에서 20%를 차지하는 '축제 공간'을 조성해 고객을 불러모으고 있는 것이다. 구석구석 팔기 위한 물건으로 가득 채워야 한다는 백화점 업계 상식을 깨는 발상이다.

가장 보수적인 소매업 중 하나였던 일본 백화점을 변모시킨 원인은 무엇일까. 일반적으론 버블 붕괴로 인한 경기 침체에서 원인을 찾는다. 보다 근본적인 원인은 서서히 진행된 인구구조 변화에 따른 시장 자체 축소와 소비 행태 변화다. 일본 인구는 2006년 정점을 찍은 이후 계속 감소하고 있다. 작년엔 전년 대비 약 28만명 감소했는데, 이는 매일 800여 명씩 인구가 줄고 있다는 뜻이다. 일본은 또한 65세 이상 고령 인구가 전체 중 24%를 차지하는 초고령 사회다. 또 다른 원인은 지속적인 저성장으로 변화한 개개인 소비 행태에 있다. 버블 붕괴 이후엔 불필요한 곳에는 소비하지 않고 자기 취미와 라이프스타일에 맞는 합리적이고 개성적인 소비로 옮겨가게 되었다.

일러스트_김

일본 인구는 계속 줄고있고 버블붕괴후 합리적 소비행태

백화점 매출·생산성 떨어지는데 전문점·온라인소매점까지 위협

쇼핑에 재미·엔터테인먼트 추가 고객뇌리에 명확한 콘셉트 심어야

이러한 변화를 심각하게 받아들이지 않았던 백화점은 고도성장기 사업모델을 쉽게 바꾸려 하지 않았다. 그 결과 한 번도 성장을 멈추지 않았던 백화점 전체 매출이 감소하기 시작했다. 매출 성장이 멈춘 상황에서도 점포 투자가 계속돼 단위면적당 생산성도 떨어지기 시작했다. 엎친 데 덮친 격으로 개성과 다양성을 추구하는 소비자들에게 발 빠르게 대응한 전문점과 온라인소매점에 고객을 빼앗기기에 이르렀다.

백화점 업계에 불어닥친 한파는 대대적인 업계 재편과 전략적 변화를 요구했다. 먼저 거대 백화점들 간 통폐합이 이뤄졌다. 2007년 당시 업계 2위 다이마루와 9위 마쓰자카야가 'J 프런트 리테일링'으로, 8위 한큐백화점과 한신백화점이 'H2O 리테일링'으로 통합됐다. 이어 업계 3·4위인 미쓰코시와 이세탄백화점이 '미쓰코시 이세탄 홀딩스'로 합쳐졌다. 새롭게 출범한 통합 회사들은 각자 처한 위치에 맞는 철저한 차별화 전략을 내세웠다.

한큐백화점과 마찬가지로 이세탄 홀딩스 산하인 이세탄 신주쿠 본점도 '세계 최고 패션뮤지엄'을 표방하며 지난 3월 재개장했다. 두 백화점 모두 단순히 원스톱 쇼핑공간으로서 본원적 기능에다 새로운 발견과 재미, 그리고 엔터테인먼트 기능을 추가한 것이다. 사람이 모여들 수 있는 축제 공간, 박물관 같은 공간 제공은 눈에 보이지 않는 소비심리를 자극함으로써 소매업의 매력을 더욱 강화시키고 있다.

한국 역시 지속적인 고성장 시대에서 성숙된 경제구조로 바뀌어 가고 있는 변곡점에 처해 있다. 저성장 시대를 이겨내기 위해 일본 백화점 사례를 통해 얻을 수 있는 시사점은 무엇일까.

먼저 확장된 경쟁의 지평을 인식하고 다른 업태와 무한경쟁에 돌입하는 것에 대비해야 한다. 백화점의 직접적인 경쟁 상대는 더 이상 경쟁사 백화점만이 아니다. 다양하고 새로운 오프라인 소매업태는 물론 온라인 소매업 출현과 성장은 백화점을 위협하고 있다. 인터넷 쇼핑몰이 전체 소매업에서 차지하는 비중은 작년 기준 9%로 낮은 편이지만, 모바일과 결합해 계속 발전해 나갈 것으로 예상된다.

두 번째로 경쟁에 대한 인식 변화만큼이나 중요한 것은 상권에 대한 인식 변화다. 상권을 주어진 것으로 받아들이지 말고 주변 지역 상권까지 흡수·통합해 광역화하거나 동일 상권 안에서 타깃 고객층을 재설정해 새로운 상권을 창출해내야만 한다.

마지막으로 개별 입지별로 고객 기반을 명확하게 정하고 뚜렷하게 공략해야 한다. 이 전략은 실제 고객이 차별점을 인지함으로써 완성된다. 타깃으로 정한 고객이 찾아오고 싶은 장소를 제공해 집객하고 라이프스타일에 맞는 제품을 적극 제안하는 전략이다. 고객 뇌리에 극장, '뮤지엄'처럼 탈일상적이면서 명확한 콘셉트는 백화점만이 줄 수 있는 본원적인 경쟁력을 극대화하는 것임에 다름없다.

최창희 노무라종합연구소 서울 대표

21세기 人文學 리포트

절제와 비움, 행복을 되찾는 길

김동윤 건국대 문화콘텐츠학과 교수

대한민국은 매우 짧은 기간에 경제발전과 민주주의를 이룬 나라로 알려져 있다. 해외여행을 할 때 세계 곳곳에 한국 기업들의 로고, 브랜드를 마주하거나 경제성장의 신화에 대한 찬사를 들을 때마다 한국 사람으로서 말할 수 없는 뿌듯한 긍지를 느끼곤 한다.

그러나 경제 발전의 그늘 또한 짙게 드리우고 있다. 한국인의 행복지수는 경제협력개발기구(OECD) 36개국 가운데 하위권에 머무르고 있고, 자살률은 거의 최상위권을 기록하고 있다. 한국인들은 지금까지 성공신화에 젖어 살아왔다. 그러나 정작 경제성장을 이룬 다음에 드는 생각은 사회적 성공과 경제적 부가 반드시 행복을 가져다 주지 않는다는 사실이다.

영국의 경제학자 리처드 레이야드는 미국과 영국을 비롯한 서유럽 국가들이 지난 50년 동안 소득은 2배 이상 증가한 데 비해 행복감은 상대적으로 크게 낮아졌다고 했다. 서유럽 국가들이 사회 복지에 엄청난 예산을 쏟아부었는데도 평균 행복감은 증가하지 않고 오히려 후퇴하였다. 우리는 이제 행복과 삶의 문제를 근본부터 다시 생각해야 하는 시점에 와 있다.

어느 보고서에 따르면 행복지수는 국민소득과 비례하여 증가하다가 어느 수준에 이르면 더 이상 증가하지 않는다고 한다. 예컨대 행복지수는 국민소득 1800달러 부근까지 급상승하다가 그 이후로는 소득에 비례하여 증가하지 않는다는 것이다. 매우 가난한 사회에서 어느 정도의 물질적 보상이 행복의 원천이 되기도 하지만, 일정한 경제적 수준 이상의 나라에서 물질의 추가는 더 이상의 행복감을 주지 않는다는 뜻이다.

1932년 미국 어느 수녀원에서 갓 들어온 수녀들에게 자신의 이야기를 쓰게 하였고 일기는 오랫동안 보관되었다가 1991년에 공개되었다. 심리학자들은 수녀들이 자신의 일에 얼마나 열정을 가지고 있었는가, 그녀들의 열정과 긍정적인 마인드가 건강수명에 얼마만큼 큰 영향을 미쳤는가에 대해 연구하였다. 자신의 일에 열정적인 마음과 긍정적인 생각을 가진 수녀 가운데 1991년까지 단 21%만이 사망한 반면 자신의 일에 부정적인 마음을 가진 수녀들 가운데 55%가 사망하였다. 이러한 연구결과는 긍정과 열정의 마음이 건강과 장수에 큰 영향을 미친다는 사실을 보여주고 있다.

행복을 가져다주는 것은 보람 있는 일들이다. 의미있는 일들은 자신만을 위한 것이 아니라 대개 남을 위한 것들이다. 조건 없이 남을 돕고 배려하는 마음이 가져다주는 기쁨은 삶의 미스터리다. 이타적 행위가 가져다주는 기쁨은 이성적 언어로 설명할 수 없는 신비한 현상이다. 무상의 행위는 나의 삶을 둘러싸고 있는 모든 것, 단지 인간만이 아니라 동식물 등 모든 살아있는 생명체와 자연현상에 대한 것이다.

이것은 우리가 좁은 인간 사회의 특정 집단에 속해 있다는 생각을 넘어 우리 모두가 하나의 커다란 세계와 연결되어 있다는 근원적인 소속감으로부터 오는 것이다. 우리가 근원적인 끈으로 연결되어 있다는 우주론적이고 초월적인 생각은 팍팍하고 각박한 일상으로부터 우리를 순간이나마 해방시킨다. 이것은 인간이라는 유한자가 우주 삼라만상이라는 절대자와 대면하는 순간이다.

현대인의 불행과 견딜 수 없는 공허감은 바로 이러한 근원적인 마음을 상실했기 때문에 나타나는 심리적 현상이다. 따라서 행복을 되찾는 길은 바로 삶의 근원적인 것을 다시 살피는 일로부터 비롯된다. 그것은 대부분 절제의 미덕과 비움과 같은 정신적인 수행과 관계된다. 우선적으로 내가 유한하고 약한 존재라는 것을 겸허하게 받아들이고 하루하루 매 순간을 인간을 둘러싸고 있는 모든 존재에 대해 외경의 마음을 갖는 것이다. 이것은 고대 현인들이 말했던 '카르페 디엠', 즉 하루라는 열매를 따듯이 깊이 삶을 음미하며 살아가는 행복의 도(道)이기도 하다.