동일본철도의 사업다각화 사례 연구

The Study on the business Diversification of East-JR

김홍기* · 정예성**[1)]

Hong-Gi Kim · Ye-Seoung Jung

ABSTRACT

This paper offers view point of ways to resolve the pressure of earning, which Korea Railroad Corporation faced after reorganization, through the case study of business diversification in Japanese Railway companies. It also suggests the foundation of management reformation to improve poor earning system through activating related business.

Japan Railway has done railway-related business, so called business diversification in order to cope with the change of management environment. Japan railway has tried to make wider their business area from subsidiary business of transportation to related business when it was owned by government. However they had limits. Railway operators have achieved management improvement by expanding rail-related business such as hotel, fitness center and restaurant etc after they were privatized. This report looks through the present condition of JRs subsidiary business and strategy for propulsion.

1. 서론

일본철도는 다각경영의 역사라고 할 수 있을 만큼 변화하는 시장환경에 능동적으로 대응하여 경영개선을 이루려는 노력으로 흑자경영을 일구어 냈으며 나아가 세계에서 가장 성공적인 철도구조개혁의 사례로 인정받고 있다.

일본의 국유철도시대에는 제한적인 분야에 부대사업을 시행하고 있었지만 대부분 군국주의시대부터 이어오던 사업을 운영하는 형태였으며, 1987년 민영화를 계기로 구내매점, 역사를 이용한 호텔, 광고 등의 부대사업과 민영화 이후 신규 진출한 보험, 관광·레저, 주택건설 및 분양, 판매대행, 컨설팅 등 일본철도(JR)가 진출한 사업영역은 대부분의 산업에 관련되어 있다.

철도운송사업의 특성상 임금과 물가상승을 생산성 제고로 흡수하기 어려운 비용구조이기 때문에 수송수입에 대한 기대치보다는 관련사업분야에 진출하여 얻어지는 이익을 철도수송수입과 통합·조정함으로써 철도회사의 경영안정을 도모하는 방향으로 접근한 것이라고 하겠다.

특히, 동일본여객철도회사의 경우 사업다각화를 통하여 안정적인 철도회사 운영의 기초를 확고히 다졌을 뿐만 아니라 세계적으로 철도회사의 경영전략에 대한 방향을 제시해 준 모범적인 모델이라고 할 수 있을 것이다.

따라서 본 고에서는 일본의 국유철도가 민영화된 이후 동일본여객철도회사가 추진한 각종 철도관련사업 전략과 구체적인 사례를 조사하여 한국철도공사의 사업다각화전략에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

1) * 우송대학교 교수, 김홍기

** 우송대학교 교수, 정예성, 정회원

2. 일본철도의 철도관련사업 추진현황

2.1 JR 여객철도회사 운영현황

JR은 1987년 민영화를 단행하면서 철도화물부문을 1개 회사로 분리해 내고 여객철도부문은 지역별로 분할하여 JR북해도, JR동일본, JR동해, JR서일본, JR사국, JR구주 등 6개 회사로 분리하였다.[2)]

JR여객철도회사의 운영현황을 살펴보면 Table 1에서 보는바와 같이 자본금, 주식수, 사원수, 영업거리는 물론 계열사에 이르기까지 JR동일본의 규모가 가장 크다. 이어서 JR서일본과 JR동해가 그 뒤를 잇고 있다.

Table 1. JR 여객철도회사 운영현황(2004년)

구분	자본금 (억엔)	주식수 (만주)	사원수 (명)	영업거리 (km)	그룹사수 (개사)
북해도	90	72	8,931	2,500	35
동일본	2,000	400	74,923	7,522	86
동해	1,120	224	22,100	1,978	37
서일본	1,000	200	32,850	5,032	73
사국	35	7	3,104	855	25
구주	160	32	13,020	2,102	36

자료 : 한국철도공사(2005), 2005세계철도 토피아, p.10, 재구성

2.2 JR 여객철도회사의 관련사업 현황

사실 일본철도에 있어 철도관련사업[3)]은 사철이 국철에 비하여 매우 발달해 있었다. 일본국철이 공사형태로 운영[4)]되었지만 정부에 준한 기관으로서 겸업의 지위를 기본적으로 철도사업에 직접 연관된 부대사업으로 한정하여 왔으며, 이는 민간기업을 압박하지 않는다는 정부정책이 견지되었기 때문이다.

그 결과 동종의 업종인 사철이 버스나 택시 등과 같은 운수사업은 물론 택지개발 등의 개발사업과 백화점, 슈퍼마켓 등의 유통사업에 까지 진출하여 많은 수익을 올리고 있었으나, 국철은 전후까지 소유권을 뺏기지 않았던 호텔이나 병원 운영 그리고 구내영업, 주차장, 점포임대 등과 같이 철도부지를 활용한 몇 가지의 부대사업만 운영하고 있었던 것이다.

그리하여 실제로 사철의 경우 자회사의 총수입이 본사인 철도회사의 수입을 상회하게 되었는데 예를 들면 西武鐵道의 경우 수송수입이 전체 수입의 48%에 그쳐 절반의 수준에도 못 미치는가 하면 相模鐵道의 경우에는 18%로서 전체의 5분지 1에도 미치지 못하는 등 수입의 역현상까지 발생하게 되었다.[5)]

---

2) "최근의 일본철도 운영현황", 철도청, 2001.9월, pp.17

3) 일본철도에서는 순수한 수송서비스이외의 사업에 대하여 '다각화 사업' 등 그때마다 다른 여러 가지 용어를 사용하고 있으나 이를 통칭하는 용어로 '철도관련사업'을 사용하고 있음. 한국철도에서 사용하는 '철도부대사업'과 동일한 의미로 해석할 수 있을 것이다.

4) 제2차 세계대전에서 패전한 후 일본철도는 대대적인 정비와 법령 개정 등을 통하여 1949년 공공기업체(공사형태)의 국유철도로 재출발하게 된다.

5) "일본철도의 어제와 오늘", 철도청, 일본철도연수보고서, 1992.5월, pp.61~71.

그러던 것이 국철의 민영화로 JR 각 사가 철도관련사업에 본격적으로 뛰어들게 되면서 민영화 3년 만인 1990년에 JR 6개 회사의 자회사에 대한 출자액도 166%로 증대되고 관련사업의 수입비율이 10%에 달하였으며[6] 이후 지속적으로 높아져 갔다.

그러나 최근의 영업수입 자료를 분석해 보면 철도관련사업의 비율이 한계점에 다다른 것처럼 보여진다. 특히 2000년도를 넘어서면서 관련사업의 비율은 답보상태이거나 하락세로 돌아선 것으로 나타났다.

전체 철도사업에서 차지하는 순철도매출액을 제외한 기타 수입은 JR동일본이 28%, JR동해 23%, JR서일본이 32%, JR구주 37%, JR북해도 49%, JR사국 53%에 달하나, 역공간 임대 등 공간활용 사업수익을 제외한 철도관련사업은 그보다 더 낮다.[7]

JR북해도의 경우에는 수입증대에 대한 압박으로 인하여 민영화 초기부터 관련사업을 벌였으나 대부분의 관련사업이 수익으로 연결되지 않은 어려운 상황에 처하게 되었으며, 2005년 현재까지 영업손실이 지속되고 있는 실정이다.[8]

JR동일본은 민영화 이후 적극적인 철도관련사업을 추진하여 왔으나, 최근 몇 년 사이에 점차 하락하고 있는 것으로 조사되었는데 관련사업의 수입이나 총매출액 대비 비중도 2001년 이후 지속적인 하락세를 기록하고 있다.[9]

이를 자세히 살펴보면 순수 관련사업의 매출액 비율은 Table 2에서 보는 바와 같이 순철도매출액 이외의 총 수입이 28%에 달함에도 불구하고 임대수입과 같은 역공간 활용 수입을 제외하면 8~9%에 불과하여 관련사업의 수입은 JR 각 사가 위에서 언급한 20~50%에는 크게 못 미칠 것으로 판단된다.

역공간을 활용한 수입은 3,000억엔 대를 유지하고 있으며, 수송수입을 제외한 수입 총액은 2001년 이래로 7천억엔 대를 유지하고 있는 것으로 나타났다.

Table 2. JR동일본 영업수입대비 관련사업 수입비

(단위 : %, 10억엔)

회계 연도	영업수입						관련 사업 수입 비율
	총계	수송 수입	기타 수입				
			소계	역공간 활용	쇼핑센터 사무빌딩	기타	
2001	2,546	1,801	745	349	166	230	9.0
2002	2,543	1,790	754	368	165	220	8.6
2003	2,567	1,800	765	369	170	226	8.8
2004	2,542	1,798	774	366	175	203	8.0
2005	2,537	1,782	756	370	182	204	8.0

자료 : JR동일본 2005.3월 결산 연결재무제표 기준 산출
주) 관련사업 수입비는 총영업수입 - 운수수입 - 역공간활용 수입을 제외한 나머지 금액을 총영업수입 대비 산출한 비율

6) JR 여객철도회사 6개 사의 실적을 합하여 산출한 수치임.
7) JR 각 사의 연보·재무제표 분석(1987~2005.3월)하여 재구성.
8) "숫자로 보는 일본철도", 한국철도기술연구원, 2004.1월, pp.79 및 JR북해도 2002~2004년도 재무제표 분석 자료.
9) "일본철도 자료집", 철도청, 2003.1월, pp125~151

이와 같이 JR 각 사의 공통된 고민은 수익으로 연결되지 않는 사업들의 처리방안이며, 본사에서 관련사업의 활성화를 위해 저리융자나 시설매수 등 관련사업을 지원하게 되는 상황에 이르게 되었다.

뿐만 아니라 민영화 이후 적극적으로 추진하여 성공적으로 운영되던 일부 관련사업은 중소기업 등 동종업체와의 마찰로 인해 기업이미지에 부정적인 영향을 끼치는 사례도 발생하였고, 급기야는 관련 법령에 의해 관련사업의 진출 시 동종 중소기업을 감안하여 진출해야 한다는 제약에 부딪히게 된 것이 관련사업이 주춤하게된 주요한 원인이었다.

Table 3. JR그룹사 영업수지 분석

(단위 : 억엔)

구 분		동일본	동해	서일본	구주	북해도	사국
단독	매출액	18,832	11,493	8,465	1,602	891	319
	영업이익	3,107	3,310	1,101	5	△271	△76
	경상이익	1,659	1,280	744	94	27	12
	당기순이익	960	906	480	29	2	2
연결	매출액	25,375	14,095	12,208	2,547	1625	563
	영업이익	3,585	3,478	1,331	40	△215	△74
	경상이익	2,123	1,424	959	127	83	15
	당기순이익	1,116	961	590	110	30	16

자료 : JR 각사 2005년 3월 결산기준 연보
주1) 상기 자료는 JR 각 그룹사의 총 영업수지 분석결과

Table 3를 통하여 알 수 있듯이 JR 각 사의 영업수지를 살펴보면 연결재무제표를 기준으로 2조 5,375억엔으로 JR동일본의 매출액이 가장 많으며, JR동해, JR서일본, JR구주, JR북해도의 순으로 매출액이 높게 나타난다. 아울러 JR북해도와 JR사국을 제외한 나머지 여객철도회사는 영업이익을 달성하고 있으나, 2개 회사는 적자를 기록하고 있다.

3. 동일본여객철도회사의 사업다각화 전략

3.1 JR 여객철도회사의 사업다각화 전략

JR 각 사는 1987년 민영화 이전에도 역 빌딩을 활용한 사업, Station Hotel이나 구내매점, 광고 등 철도관련사업을 추진하고 있었으나, 민영화 이후 관련사업의 적극적인 진출을 통하여 사업다각화를 도모하였다.

1970년대 이전에는 철도사업의 활성화로 수송수입만으로도 수익을 달성할 수 있었기 때문에 사업다각화의 필요성을 인식하지 못하였을 뿐만 아니라 정부의 규제로 인해 관련사업으로의 진출이 사실상 불가

능했던 것이 사실이다.

그러나 철도민영화에 따라 정부의 규제가 완화되고 더불어 관련사업의 중요성을 인식하게 되었고 적극적으로 관련사업에 진출하게 되었다. 이는 단순히 철도회사의 확대 또는 발전만을 목표로 한 것이 아니라 수송서비스에서 파생되는 다양한 사업과의 연관성이라는 철도사업이 가지는 본질적인 성격이 큰 원인으로 작용하였다.

민영화 이후 새롭게 진출한 사업은 주로 케터링, 보험, 관광, 자동차, OA 기기 등의 판매업, 컨설팅 등이었는데, 그 외에도 리스, 경비・보안, 소프트웨어개발 등 다양한 분야로 진출하였다.[10)]

JR 각 사의 사업다각화 전략을 살펴보면 JR동일본, JR서일본, JR동해 등 JR본주 3사의 경우와 JR구주, JR북해도, JR사국 3사의 경우로 구분해 살펴보아야 한다. 왜냐하면 관련사업의 전개방식에 있어 양자가 현저히 다른 양상으로 진행되었기 때문이다.

JR본주 3사는 철도관련사업을 철도수송사업과 함께 철도사업의 양대 축으로 발전시키기 위해 본사 차원에서 총괄적으로 관리하는 시스템을 구축하는 등 관련사업 기반조성을 위한 노력을 기울인 반면, 기타 3사는 수익성에 대한 압박으로 사업에 즉각적으로 뛰어들게 되었다. 수송수입으로 적자를 기록하고 있었기 때문에 관련사업을 통한 수입증대가 무엇보다 절실하였기 때문이다.

철도관련사업을 추진함에 있어 JR동일본의 추진전략을 살펴보면 첫째, 관련사업을 추진함에 있어 철저한 환경분석을 기반으로 한다는 점이다. 고령화에 따른 인구감소 추세, 사철과의 치열한 경쟁환경 등은 철도수송서비스에 치중하던 기존의 사업방식에서 탈피하여 종합생활서비스 기업으로의 변환을 꾀하는 등 시장환경 변화에 대해 심각한 위기의식을 가지고 생존의 일환으로 관련사업을 검토하고 있다.

둘째, 국철 시절부터 추진해오던 관련사업뿐만 아니라 민영화 이후 신규 진입한 사업까지 실패사례에 대한 원인분석을 더욱 철저히 한다는 것이다. 이를 위하여 명확한 사업목적의 설정, 상황의 철저한 분석, 책임자의 임명, 노하우 습득 등의 노력을 기울이고 있다.

셋째, 철저한 인력관리 정책이다. 관련사업을 추진하는 관리자는 외부지식 및 사업수행지식 습득을 위한 과감한 투자를 시행하고, 선발시 유연한 발상과 신세대의 감각을 유지할 수 있는가 하는 점을 고려하여 선발한다. 직원들은 현업에서 사업감각을 습득할 수 있도록 교육훈련을 철저히 시행하고, 지속적인 경영마인드 함양을 통해 예비 관리자로서의 자질을 갖추도록 트레이닝하고, 이론뿐만 아니라 경험에 의한 노하우 흡수・축적에 치중한다.

넷째, 인재양성시스템의 구축이다. 초과인원을 신규사업에 배치함으로서 사업 성공의 걸림돌이 되기보다는 능력과 의욕이 있는 직원을 신규사업에 먼저 투입함으로서 사업의 성공가능성을 높이고, 스스로 노하우를 습득하도록 유도한다. 외부와 자회사의 순환반복 근무를 통해 다양한 경험을 축적할 수 있는 기회를 제공하고, 이렇게 습득된 지식, 경험, 노하우는 조직 내에서 공유될 수 있는 시스템을 구축하여 조직의 노하우로 스며들 수 있는 시스템을 구축한다는 것이다.

그러나 무엇보다도 중요한 것은 이러한 사업에 진출할 수 있는 여건이 마련되어 있는가의 문제인데, 일본철도의 경우 민영화의 전제조건으로 철도관련법령을 대폭 정비 및 신규 제정[11)]하여 민영화된 철도회사가 재정자립을 빠른 기간 내에 달성할 수 있도록 거의 전 분야에 해당하는 사업에 진출할 수 있는 법적・제도적 지원과 함께 각종 세금의 경감조치 및 철도기금을 별도로 조성하는가 하면[12)], 관련사업 진출 시 예산을 철저히 지원하는 등 전폭적인 지원시스템을 구축해 주었다는 점이다.

---

10) 전게서, pp.108~115.

11) 일본정부는 일본국철의 구조개혁을 위하여 1983년 일본국유철도재건관리위원회를 설립하고 국철개혁관련 법령체제를 대폭 개선하였으며, 특히 국철개혁 8대 법률을 새로 제정하였다.

12) “최근의 일본철도 운영현황”, 철도청, pp.109~125.

3.2 JR 각 사의 철도관련사업 사례

JR 여객철도회사가 진출한 관련사업의 분야는 Table 4에서 보는 바와 같이 다양한 분야를 아우르고 있다. JR동일본의 경우, 호텔, 쇼핑센터 등 관련 자회사의 수가 86개사에 이르며, JR서일본이 73개사를 운영하고 있다.

JR동일본의 철도관련사업을 구체적으로 살펴보면, 역공간을 활용하여 소매업, 음식판매업 등을 시행하고 있으며, 보육사업, IT산업 등 진출하지 않은 분야가 없을 정도로 다양한 사업을 추진하고 있다.

Table 4. JR 여객철도회사 철도관련사업 사례

회사명	회사수	주 요 사 업 내 용
계	292	
동일본	86	쇼핑센터, 호텔, 소매음식, 상사·물류, 여행, 렌터카, 스포츠레저, 부동산, 광고, 출판, 청소, 정비, 컨설팅, 설비보수 등
서일본	73	백화점음식판매, 호텔, 쇼핑센터, 부동산, 레저리조트, 청소, 컨설팅, 여행, 광고, 리스 등
동 해	37	유통, 부동산, 레저, 운수 등
구 주	36	건설, 유통, 외식, 관광레저, 비즈니스서비스 등
북해도	35	음식, 부동산, 쇼핑센터, 호텔 등
사 국	25	호텔, 개발, 편의점, 음식, 유지보수, 정보통신 등

자료 : JR 여객철도회사의 각 사 홈페이지

특히 사내벤처 사업으로 Restaurant, Self Cafe, Bar 등의 사업을 활성화하고 있는 것이 특징적인 점이다. 또한 손해보험대리점 사업도 진출하여 그룹 전체의 보험을 관장하고, 자동차보험, 상해보험 등의 분야로도 진출하여 상품을 출시하고 있으며, 역 근처 16개소에서 보육원 또는 유치원을 운영하고, Cyber Station 등 IT사업, 인재파견 회사 설립운영, 수탁교육사업도 전개하고 있다.

4. 결 론

동일본여객철도회사는 지역별 구분 민영화로 인해 지역 수송업체들과의 경쟁환경 하에서도 세계에서 가장 모범적인 운영을 통해 일본기업 중 취업선호도가 1위에 오를 만큼 성공적인 운영을 하고 있는 철도이다. 이러한 결실의 근저에는 철도가 수송산업이라는 고정관념에서 벗어나 관련사업의 추진을 위한 수많은 자회사를 설립하고, 적극적인 협력과 지원을 통해 경영수지를 개선하려는 노력이 기반이 되었다는 것은 자명한 사실이다.

우리 한국철도가 관련사업의 진출을 통해 JR 여객철도회사와 같은 우량기업으로 거듭나기 위해서는 사업진출을 위한 체계를 갖추고, 역량 있는 인재를 육성하여 활용함으로서 성공적인 관련사업 추진의 기반을 조성하고, 보다 적극적인 자세로 관련사업에 진출할 필요성이 있다 하겠다.

참 고 문 헌

1. “최근의 일본철도 운영현황”, 철도청, 2001.9월, pp.17, PP.109～125
2. “일본철도의 어제와 오늘”, 철도청, 일본철도연수보고서, 1992.5월, pp.61～71.
3. “숫자로 보는 일본철도”, 한국철도기술연구원, 2004.1월, pp.79
4. “일본철도 자료집”, 철도청, 2003.1월, pp125～151
5. 한국철도공사(2005), 「2005 철도토피아」, pp.8～36.
6. JR 각사 연보 재무제표 분석(1987～2005.3월)
7. UIC(2005), 「2003 UIC 통계연감」.
8. http://seoul600.visitseoul.net
9. http://www.westjr.co.jp
10. http://www.jr-central.co.jp
11. http://www.jreast.co.jp
12. http://www.jrhokkaido.co.jp
13. http://www.jr-shikoku.co.jp