

심층분석보고서

한섬-상품기획

2026.04.23

심층 분석 보고서: 한섬-상품기획

심층분석보고서: 한섬 상품기획(MD)

1장. 산업 분석 — 국내 패션·하이엔드 컨템포러리·럭셔리 의류 산업

1.1 국내 패션 시장의 구조와 규모 — 50조 원 돌파의 명과 암

한국 패션 시장은 2024년 기준 **49조 5,544억 원(전년 대비 +2.3%)** 규모로 5년 연속 플러스 성장을 이어왔으며, 2025년은 50조 8,886억 원(+2.7%)으로 최초로 50조 원을 돌파한 것으로 KFD 트렌드리서치가 추정했습니다. 이 숫자만 보면 시장이 견조하게 성장하고 있는 것처럼 보이지만, 업계 체감은 이와 정반대입니다. 패션 비즈는 2025년을 "54조 원 제로섬 게임"으로 규정하며 이상기후(폭염·폭우·늦더위)와 내수 침체, 그리고 경기 소비재 전체의 지출 축소로 매출이 정체·역성장한 브랜드가 압도적으로 많았음을 보도했습니다. 즉 "시장은 커졌으나 대부분의 개별 기업은 어려웠다"는 제로섬 구조가 형성된 셈이며, 이는 **상위 브랜드로의 집중, 중위권 브랜드의 소멸**이라는 양극화를 의미합니다. 카테고리별로 보면 캐주얼이 20조 원을 넘어서며 전체 시장의 40% 이상을 차지해 성장을 주도하고 있고, 스포츠(+3.9%)·가방(+3.1%)·신발(+1.4%)이 상대적으로 견조한 반면, 정장·트래디셔널 여성복은 구조적 둔화가 뚜렷해 오히려 역 성장을 보이는 기업이 속출했습니다. 하이엔드 컨템포러리(한섬·신세계인터·삼성물산 프리미엄 라인)는 이 중 가격대 상위 5~7%를 형성하며 백화점 VIP 고객 매출의 핵심을 담당합니다. 하이엔드 컨템포러리의 특징은 브랜드당 연매출 500억~3,000억 원대, 객단가 30만~200만 원대, 디자이너 중심 조직, 백화점 3~5층 핵심 PDF 매장 중심이라는 점입니다.

1.2 글로벌 럭셔리 시장의 리캘리브레이션 국면 — 구조적 전환기

Bain-Altagamma가 2025년 11월 발표한 자료에 따르면 글로벌 개인 럭셔리 상품 시장(Personal Luxury Goods)은 2023년 €369B → 2024년 €364B → 2025년 €358B(현 환율 기준 -2%, 고정환율 기준 포함)로 3년 연속 축소되었습니다. 가장 충격적인 변화는 **고객 기반이 2022년 4억 명에서 2025년 3.3억 명으로 7천만 명에 가까운 소비자가 이탈**했고, 매장 방문자 중 실제 구매로 전환되는 비율이 60%에서 40~45%로 떨어졌다는 점입니다. 이는 단순 경기 부진이 아니라 **럭셔리 산업이 축적한 20년간의 성장 공식이 붕괴되었음**을 의미합니다. 지역별로는 중국 -3~5%, 일본 -6~8%, 유럽 -1~3%로 감속했으나, **한국은 환율 우호적 환경과 중국인 관광객 회복, 원화 약세로 인한 인바운드 증가로 "초기 개선 조짐"이 확인된 핫스팟**으로 평가됩니다. McKinsey State of Fashion 2026 보고서는 이 국면을 '리캘리브레이션(recalibration) 국면'으로 규정하며, 2023~2025년 럭셔리 성장의 80%를 차지했던 "**가격 인상(price raise)**" 전략이 한계에 봉착하고 **창의성·장인 정신·주얼리 카테고리**가 차기 성장 동력으로 떠오르고 있음을 명시했습니다. 이는 한섬과 같은 국내 프리미엄 컨템포러리에 직접적 함의가 있습니다. 과거처럼 단순히 단가를 올려 매출을 방어하는 전략이 더는 통하지 않으며, **상품력 그 자체, 소재의 고급화, 장인적 디테일, 한정판·아카이브 리이슈** 같은 상품 기획력 중심의 전략이 필요한 시대로 접어들었다는 의미입니다.

1.3 한국 시장이 글로벌 럭셔리의 새로운 핫스팟이 된 이유

모건스탠리가 2022년 발표한 보고서는 한국인 **1인당 명품 소비 325달러로 세계 1위(미국 280달러, 중국 55달러)**, 연간 전체 명품 지출 168억 달러(+24%)를 기록했다고 밝혔으며, Mordor Intelligence는 2025년 한국 럭셔리 시장이 **165.6억 달러에서 2031년 228.9억 달러까지 연평균 5.55% 성장**할 것으로 전망했습니다. 이를 반영하듯 2024년 백화점 명품 매출은 롯데 +5%, 신세계 +6.2%, 현대 +11.7%로 경기 둔화에도 불구하고 견조했고, Vogue Business Index는 한국을 브라질·중동과 함께 **글로벌 럭셔리 3대 핫스팟**으로 지정했습니다. 에르메스의 신세계 강남점 입점(2024.11), 메종 마르지엘라 한남동 플래그십, 카사 로에베 서울 오픈, 미우미우 전

심층 분석 보고서: 한섬-상품기획

용 매장 확장, 사넬 부티크 확장 등 글로벌 럭셔리 하우스의 플래그십 부티크 오픈이 이를 뒷받침합니다. 한국이 핫스팟이 된 구조적 이유는 네 가지입니다. 첫째, **K-콘텐츠(드라마·K-팝·영화) 글로벌 확산**으로 한국 셀러브리티·인플루언서의 착장이 아시아·중동·유럽 Z세대의 구매 결정에 직접 영향을 미치게 되었고, 둘째, **MZ세대의 조기 명품 진입**(20대부터 명품을 소비하는 현상)이 글로벌에서도 이례적으로 두드러집니다. 셋째, **VVIP·VIP 백화점 등급제**가 세계 최고 수준으로 정교화되어 상위 고객에게 프라이빗 쇼핑·전용 라운지·전담 매니저를 제공하는 시스템이 럭셔리 브랜드의 충성 고객 관리 모델로 작동합니다. 넷째, **중국인 단체관광객 재개**와 원화 약세로 인바운드 쇼핑 수요가 폭발적으로 회복 중입니다. 이 네 가지는 모두 한섬의 프리미엄 컨템포러리 사업에 간접적·직접적 상승 요인으로 작용합니다.

1.4 백화점 양극화와 유통 권력의 집중 — '3조 클럽'과 점포 구조조정

2024년 5대 백화점 68개 점포 매출 합계는 39조 8,003억 원(+0.9%)으로 증가율이 급격히 둔화되었고, **신세계 강남점 3조 2,300억(9년 연속 1위)·롯데 잠실점 3조 500억**의 '3조 클럽'이 시장을 독식했습니다. 1조 원 이상 12개 점포가 전체 매출의 53%를 차지하는 초양극화 구조가 형성되었으며, 2025년에는 **65개 점포 중 37개가 역성장**했습니다. **명품 유지 능력이 점포 양극화의 핵심 동인**으로, 에르메스·샤넬·루이비통 3대 메가 브랜드를 보유한 점포는 매출이 늘고, 보유하지 못한 점포는 급격히 위축되는 패턴이 뚜렷해졌습니다. 이는 한섬 같은 프리미엄 컨템포러리 MD에게 세 가지 시사점을 줍니다. 첫째, "어느 백화점, 어느 층, 어느 플로어에 입점하느냐"가 브랜드 매출·이미지를 결정짓는 시대가 되었습니다. 과거 매장 수 확장이 성장 전략이었다면 이제는 **핵심 점포·핵심 층 선점**이 본질이 되었습니다. 둘째, 점포 축소·폐점 흐름이 이어지면 **한섬의 1,323개 국내 매장 중 일부는 구조조정 대상**이 되며, MD는 "어느 매장을 유지하고 어느 매장을 축소할 것인가"라는 포트폴리오 결정에 관여해야 합니다. 셋째, **현대백화점 그룹 계열사라는 입지**가 그 어느 때보다 강력한 경쟁 우위가 되었습니다. 압구정본점·더현대 서울·판교점 등 3조 클럽 후보군 점포에서 한섬이 프라임 공간을 선점할 수 있다는 것은 경쟁사가 쉽게 따라올 수 없는 구조적 해자입니다.

1.5 K-패션 글로벌화와 디자이너 브랜드 직진출 시대

'3마'라고 불리는 **마뽁김·마리떼프랑소와저버·마르디 메크르디** 3사의 2024년 합산 매출은 4,143억 원(+75%)으로 폭발적으로 성장했고, 마르디는 2024년 단일 브랜드 1,000억 원을 돌파한 후 코스닥 상장 예비심사를 청구했습니다. 이미스(2023년 338억 원 → 2024년 863억 원, +155%), 아이아이컴바인드(젠틀몬스터·탬버린즈 운영, 2024년 매출 7,891억·영업이익 2,338억)의 약진은 "**디자이너 브랜드 직진출**" 시대의 도래를 증명합니다. 과거에는 디자이너가 자체 브랜드를 론칭해도 한섬·삼성물산·LF 같은 대기업 유통력 없이는 백화점 입점·해외 진출이 불가능했으나, 이제는 **자체 온라인몰·해외 쇼룸·SNS·K-팝 협업**만으로 수천 억 원대 매출에 도달할 수 있게 되었습니다. 이는 한섬 같은 대기업의 **기획자로서의 가치**에 직접 도전하는 현상입니다. 한섬도 이 흐름에 합류하여 **시스템 파리 마레 플래그십(2024.6 오픈, 목표 대비 130% 초과)**, **시스템 갤러리 라파예트 14개월 팝업 운영(목표 대비 150%)**, **시스템움므 갤러리 라파예트 파리 오스만 본점 남성관 2층 31m² 정규 매장 오픈(2026.1.6)**, 파리 패션위크 14회 연속 참가 기록을 세웠습니다. 즉 한섬은 "대기업의 유통·자본력"과 "디자이너 브랜드의 크리에이티브 진정성"을 동시에 갖추려 시도 중이며, MD는 이 두 축의 연결고리로서 기능해야 합니다.

1.6 리셀·리커머스 시장의 급성장과 정가제의 압력

크림(KREAM)·번개장터·무신사 유즈드 등이 주도하는 국내 리셀·중고 명품 시장은 **2021년 7,000억 원에서 2025년 약 2.8조 원까지 4배 이상 성장**한 것으로 추산됩니다(이베스트투자증권 등). 이 시장의 성장은 몇 가지 중대한 의미가 있습니다. 첫째, 소비자들이 "**신상품 정가**"에 대한 **저항감**을 키우고 있습니다. "같은 제품을 리셀에서 20~30% 싸게 살 수 있다"는 학습효과가 축적되면서 정가 구매 비중이 떨어지는 것입니다. 둘째, **리셀**

심층 분석 보고서: 한섬-상품기획

가격이 브랜드의 진짜 가치를 보여주는 시장 신호가 되었습니다. 인기 브랜드·인기 아이템은 리셀에서 정가 이상으로 거래되지만, 그렇지 않은 브랜드는 반값 이하로 거래되어 브랜드 이미지 양극화가 가속화됩니다. 셋째, **Z세대의 지속가능성 소비**와 맞물려 중고 명품 구매가 윤리적·경제적으로 정당화되는 분위기가 형성되었습니다. 한섬의 NO 세일·정가제는 이 환경에서 양면적 의미를 갖습니다. 정가를 고수한다는 것은 브랜드 가치 훼손을 막는 해자이자, 동시에 리셀 시장의 압력에 노출되는 리스크이기도 합니다. MD 관점에서는 "리셀 시장에서 어떤 한섬 아이템이 어떻게 거래되고 있는지"를 실시간으로 모니터링하고, 이를 다음 시즌 기획·재고 운영에 반영하는 역량이 점점 중요해지고 있습니다.

1.7 패션 가치사슬의 재편 — 기획·소싱·제조·유통·판매의 경계 소멸

전통적 패션 가치사슬은 기획(MD·디자인) → 소싱(소재·부자재) → 제조(OEM/ODM) → 물류 → 유통(도매·백화점·직영) → 판매(매장·온라인)의 선형 구조였습니다. 그러나 최근 5년 사이 이 구조가 급격히 재편되고 있습니다. 첫째, D2C(Direct-to-Consumer)의 부상으로 브랜드가 직접 소비자에게 온라인·자사몰로 판매하는 비중이 늘어나면서 중간 유통의 역할이 축소됩니다. 둘째, **OEM/ODM 제조사의 브랜드화**(한섬 과거 스퀘어 사례 등)로 제조-유통-기획의 경계가 무너집니다. 셋째, 글로벌 SPA(자라·H&M·유니클로)와 초저가 C2M(웨인·테무)의 침투로 가격대 중하위 시장이 붕괴되면서 가격대 양극화(프리미엄 vs 초저가)가 심화됩니다. 이 환경에서 한섬은 "**소재·상품력·매장 경험·VIP 서비스**"라는 **프리미엄 가치사슬**을 재정의해야 하며, MD는 기획 단계에서부터 "왜 이 제품이 한섬이어야 하는가"를 가격·소재·디자인·매장 경험 전체 맥락에서 증명해야 합니다.

1.8 이상기후·ESG·공급망 리스크의 상시화

2024년과 2025년은 이상기후가 패션 업계의 핵심 변수로 고착화된 해였습니다. **사상 최악의 폭염·폭우·늦더위**는 F/W 시즌 니트·코트·아우터의 판매 타이밍을 2~4주 미뤘고, 반대로 S/S 시즌에는 5월 폭우·6월 폭염이 겹쳐 가벼운 봄 의류 판매 기간이 단축되었습니다. 이는 MD의 "시즌 투입 시기·물량 결정"이라는 가장 기본적인 의사결정에 불확실성을 한 차원 더 추가했습니다. 동시에 ESG 관점에서 패션 산업은 **탄소배출 세계 2위 산업**으로 지목되며 **폐기물·재고 처리·염색·소재 선택** 전반에 규제 압력이 커지고 있습니다. 유럽 EPR(Extended Producer Responsibility, 생산자책임재활용) 규제, 프랑스 의류 폐기 금지법 등이 이미 시행 중이며, 한국도 관련 입법 논의가 본격화되고 있습니다. 공급망 측면에서는 **중국 베트남 의존도 분산, 동남아시아 생산 거점 다변화, 니트·울 소재의 몽골·뉴질랜드 원산지 이슈**가 지속되고 있어 MD는 원가·납기·품질뿐 아니라 **공급망 리스크 관리**까지 통합적으로 판단해야 합니다.

1.9 지원 전략 관점의 시사점

한섬 MD 지원자가 **면접에서 반드시 언급해야 할 4가지 구조적 맥락**은 다음과 같습니다. 첫째, "가격 인상의 시대는 끝났다"(Bain·McKinsey)는 럭셔리 리캐리브레이션 담론을 인용하며 **상품력·헤리티지·크리에이티브의 재조명이 필요하다는** 관점입니다. 둘째, "K-패션 글로벌화는 선택이 아닌 생존 조건"이라는 판단으로, 마르디·이미스·3마 사례를 통해 대기업 한섬이 가진 자본·유통 대비 크리에이티브 진정성을 어떻게 결합할 것인지에 대한 인사이트입니다. 셋째, "리셀 2.8조 시대, 한섬의 정가제는 해자이자 리스크"라는 양면성을 읽어내는 균형감입니다. 넷째, "이상기후·ESG·공급망 리스크가 MD의 일상"이 되었다는 실무 감각입니다. 단순히 "패션이 좋아서"가 아니라, 이 4가지 거시 맥락 안에서 한섬의 포지션을 위치지우는 서사가 MD 지원자의 숫자 감각과 전략 감각을 동시에 입증하는 최단 경로입니다. 면접 활용 포인트로는, "한섬의 2026년 상품기획 전략이 왜 '타임·시스템 글로벌 브랜딩 확대와 스포츠·남성 신규 카테고리 육성'으로 방향이 잡혔다고 보는가"라는 질문에 대해 위 4대 맥락을 근거로 설명할 수 있어야 합니다.

2장. 경쟁사 및 회사 포지셔닝

2.1 6대 경쟁사 2025년 실적 전경 — 극단적 양극화

2025년 국내 패션 빅6의 실적은 극단적으로 양극화되었습니다. **삼성물산 패션부문**은 매출 2조 200억 원(+0.8%)·영업이익 1,230억 원(-28%, 영업이익률 6.1%)으로 외형은 유지했으나 수익성이 크게 훼손되었고, **F&F**는 매출 1조 9,340억 원(+2%)·영업이익 4,686억 원(+4%, 영업이익률 24.2%로 업계 최고)을 기록하며 국내 패션 상장사 중 가장 높은 수익성을 시현했습니다. **LF**는 매출 1조 8,812억 원(-3.8%)·영업이익 1,694억 원(+34.3%, 영업이익률 9.0%)으로 외형은 줄었으나 수익성 턴어라운드 성공했고, **한섬**은 매출 1조 4,918억 원·영업이익 522억 원(영업이익률 3.5%)으로 외형 유지·수익성 조정 구간을 통과했습니다. **신세계인터내셔널**은 매출 1조 1,100억 원(계속사업 기준)·영업손실 115억 원(적자전환)으로 구조조정이 불가피했고, **코오롱FnC**는 매출 약 1.1조 원·영업이익 약 40억 원(사실상 적자 수준)으로 가장 심각한 상황에 놓였습니다. 패션 상장사 49개사 합산으로도 매출·영업이익이 모두 성장한 기업은 12개(4분의 1)에 불과해, 2025년 패션 업계 전체가 구조조정기에 진입했음을 보여줍니다. 이 배경에서 한섬의 매출·영업이익 숫자는 "업계 평균 대비 방어에 성공한 중상위권"으로 해석되어야 하며, 단순 절대값 비교보다 "NO 세일 정가제를 유지하면서도 외형 감소를 막았다"는 전략적 맥락을 읽어야 합니다.

2.2 삼성물산 패션부문 — 신명품 라이선스 파워의 빛과 그림자

삼성물산 패션은 자체 브랜드 구호(KUHO)·빈폴(BEANPOLE)·에잇세컨즈(8seconds)·준지(JUUN.J)·르베이지(Le Beige)·갤럭시(Galaxy)·라피도(Rapido)와 라이선스·수입 브랜드 아미(AMI)·메종키츠네(Maison Kitsuné)·툼브라운(Thom Browne)·르메르(Lemaire)·이세미야케(Issey Miyake)·가니(Ganni)를 양축으로 **4년 연속 매출 2조 원대**를 유지했습니다. 강점은 **신명품 수입 포트폴리오와 SPA(에잇세컨즈)·갤럭시 정장·빈폴 캐주얼**의 고른 라인업에 있으며, 특히 아미·메종키츠네·툼브라운 등은 MZ세대의 '신명품' 트렌드를 정확히 포착해 2020~2023년 삼성물산 성장의 핵심 동력이 되었습니다. 그러나 2025년 **영업이익 28% 감소**는 이 모델의 한계를 드러냅니다. 첫째, 라이선스 브랜드는 계약 조건·수수료·마케팅 부담이 계속 상승하는 구조이며, 둘째, 자체 브랜드의 수익성(구호·빈폴)이 프리미엄 컨템포러리 시장에서 밀리고 있고, 셋째, 에잇세컨즈·라피도 등 SPA·캐주얼 라인이 자라·유니클로 대비 경쟁력이 약화되고 있다는 점입니다. MD 관점에서 삼성물산은 "수입 브랜드 기획력"의 대명사로, 한섬과의 경쟁은 **끌로에·랑방·토템** 등 한섬 수입 라인과 삼성물산 아미·메종키츠네·르메르 간의 VIP 고객 쟁탈전입니다. 삼성물산의 약점(자체 브랜드 약화)은 **한섬의 기회**(자체 프리미엄 타임·시스템 강화)입니다.

2.3 F&F — 한국 패션의 LVMH 모델

F&F는 **MLB(한국·중국·동남아), MLB키즈, 디스커버리 익스페디션, 수프라, 두베티카, 세르지오 타키니, 스트레치엔젤스, 바닐라코** 등의 라이선스·인수 포트폴리오로 영업이익률 24.2%를 기록했습니다. 특히 MLB 중국 매출이 2,472억 원(+15%)에 달하며, 중국 법인은 패션 업계 전체에서도 가장 성공적인 해외 진출 사례로 평가됩니다. F&F의 성공 공식은 세 가지로 정리됩니다. 첫째, **글로벌 라이선스를 한국적으로 재해석**해 젊은 아시아 소비자를 타겟팅했습니다. 미국 MLB 본연의 "야구 어패럴"이 아니라 "스트리트 패션·K-팝 스타일"로 재정의한 것이 핵심입니다. 둘째, **중국 현지 유통·마케팅을 직접 운영**하면서 파트너십 아닌 통제권을 확보했습니다. 셋째, **두베티카·세르지오 타키니 등 해외 브랜드를 M&A로 확보**해 글로벌 헤리티지 자산을 획득했습니다. F&F는 이제 "한국판 LVMH"라는 평가를 받으며 **테일러메이드 등 골프·럭셔리로의 확장**까지 시도 중입니다. 한섬 MD가 F&F로부터

심층 분석 보고서: 한섬-상품기획

배워야 할 것은 "라이선스 브랜드의 현지화 기획력"입니다. 한섬이 랑방블랑(LANVIN BLANC) 골프웨어를 랑방 본사와 합작 론칭한 것도 F&F 모델을 벤치마킹한 시도로 해석할 수 있습니다. 다만 F&F가 가격대 중상위 (15~40만 원대)에서 대중 공략한 것과 달리, 한섬은 가격대 상위(30~200만 원대)에서 VIP를 공략하므로 **같은 라이선스 모델이라도 타깃과 실행이 달라야 함**을 이해해야 합니다.

2.4 LF — 헤지스 중심의 글로벌 현지화 교과서

LF는 헤지스(HAZZYS) 중국·베트남·인도 확장, 닥스(DAKS) 중국, 던스트(DUNST) 20개국 B2B +110% 등 글로벌 확장을 통해 2025년 영업이익을 +34.3%까지 끌어올렸습니다. 외형은 줄었지만 수익성이 크게 개선된 배경에는 "주력 브랜드의 현지화 성공"과 "비핵심 사업 구조조정"이 있습니다. 헤지스는 중국에서 연매출 1,000억 원 이상 규모로 성장했으며 베트남·인도로도 확장 중이고, 던스트는 조용한 럭셔리(Quiet Luxury) 트렌드를 타고 글로벌 편집숍 유통 기반으로 B2B가 폭증했습니다. 동시에 코람코자산신탁·LF푸드 등 비패션 자회사의 비용 개선도 이익 증가에 기여했습니다. LF의 모델은 "자체 브랜드 헤지스의 해외 현지화 교과서"로 요약할 수 있으며, 한섬의 시스템·시스템옴므 파리 진출은 이 모델과 유사한 방향성입니다. 다만 LF 헤지스는 "중가 프리미엄 캐주얼"로 아시아 신흥국 중산층을 공략했고, 한섬 시스템은 "디자이너 컨템포러리"로 유럽 패션 중심지를 공략한다는 점에서 실행 난이도와 기대 리턴이 다릅니다. 한섬 시스템의 갤러리 라파예트 정규 입점은 패션 중심지에서의 정규 매장이라는 상징성이 크지만, 실제 매출 규모는 LF 헤지스 중국과 비교하기 어렵습니다.

2.5 신세계인터내셔널 — 구조조정 국면의 교훈

신세계인터내셔널은 2025년 **영업손실 115억 원으로 적자 전환**, 김덕주 신임 대표 체제에서 2030년 매출 2조 원을 목표로 재편 중입니다. 주요 움직임으로는 **셀린느·브루넬로쿠치넬리·매종마르지엘라 등 수입 명품 축소·철수, GAP 철수, 바이레도 직진출로 매장 축소, 자주(JAJU)·신세계까사 양수**를 통한 사업 포트폴리오 재편이 있습니다. 신세계인터의 위기는 한섬에 세 가지 경영 교훈을 줍니다. 첫째, **수입 브랜드 비중이 지나치게 높으면 해외 본사의 직진출 결정이 회사를 흔들 수 있다**는 점입니다. 셀린느·바이레도처럼 국내 매출이 일정 규모를 넘으면 본사가 직진출로 전환해 수입 중개사의 수익 기반이 무너지는 구조가 반복됩니다. 둘째, **명품 중개·편집숍 모델은 진입장벽이 낮아 경쟁 격화되기 쉽다**는 점입니다. 셋째, **자체 브랜드 없이는 장기 생존이 어렵다**는 점입니다. 한섬은 이 세 가지 교훈을 이미 체화하고 있으며, **타임·시스템·마인·SJSJ 등 자체 프리미엄 브랜드 비중이 수입 대비 높다**는 점이 구조적 방어 요소로 작동합니다. 동시에 신세계인터의 위축은 한섬에게 **수입 브랜드 영입 기회** (과거 한섬이 SK네트웍스 패션부문을 인수한 전례처럼)가 열려 있는 환경이기도 합니다.

2.6 코오롱FnC — 재무통 대표의 '고강도 구조조정' 실험

코오롱FnC는 2025년 **김민태 신임 대표(재무통)** 주도로 7개 본부를 5개로 축소하고 희망퇴직을 실시하는 등 사실상 대대적 구조조정을 진행했습니다. 과거 코오롱FnC의 핵심 캐시카우였던 **코오롱스포츠**는 골프·아웃도어 시장 포화와 MZ세대 이탈로 위축되고 있으며, **쿠론·슈콤마보니·시리즈 등 자체 브랜드**도 정체 국면입니다. 반면 **발렉스트라(Valextra) 등 수입 명품**은 명품 시장 둔화로 타격을 받았습니다. 코오롱FnC의 사례는 한섬에 "수익성 악화 국면에서 오너·경영진이 어떤 선택을 하는가"의 교훈을 줍니다. 코오롱은 재무통을 얹혀 조직·비용 중심의 구조조정을 택했고, 한섬은 김민태 재무통 대표 체제에서도 "상품력 유지 + 글로벌·뷰티 투자 병행"이라는 보다 공격적인 선택을 하고 있습니다. 이는 현대백화점그룹이라는 모기업의 자본력과 정지선 회장의 장기 투자 철학이 뒷받침된 결과로 해석됩니다.

2.7 아모레퍼시픽 — 뷰티 벤치마크 분석

한섬 뷰티 '오에라'의 직접 경쟁사인 아모레퍼시픽은 2025년 연결 매출 4조 6,232억 원(+8.5%)·영업이익

심층 분석 보고서: 한섬-상품기획

3,680억 원(+47.6%, 6년 최대)·해외 영업이익 +102%를 기록하며 뷰티 글로벌 성장성을 입증했습니다. 아모레퍼시픽의 성공 공식은 **에스트라(약국 프리미엄 스킨케어), 라네즈(미국·일본 글로벌), 이니스프리(중국 리포지셔닝), 코스알엑스(K-뷰티 프리미엄 인디) 통합**이라는 다브랜드 다채널 전략입니다. 오에라는 이와 비교하면 규모·유통·R&D·인지도 모든 측면에서 열세이지만, **VIP 91.6% 비중의 초니치 럭셔리 스킨케어**라는 독자 포지션을 구축하려 합니다. 스위스 생산·9만~120만 원대 가격대·백화점 20개 매장 기반으로, "현대백화점 VIP 전용 프리미엄 스킨케어"라는 매우 좁지만 명확한 세그먼트를 타겟합니다. 2023년 매출 47.6억 원·영업손실 53억 원이라는 규모는 아직 의미 있는 캐시 제너레이터가 아니지만, 2025년 1월 한섬라이프앤 흡수합병으로 의사결정 속도가 빨라졌고 본사 VIP 고객 DB와의 연동으로 초기 고정비 흡수에 유리한 환경이 조성되었습니다. MD 관점에서 오에라는 "패션과 뷰티의 교차 기획"이라는 새로운 영역을 제공합니다.

2.8 한섬 포지셔닝 종합 — 수익성 순위 3위, 브랜드력 1위

한섬은 수익성 순위(영업이익률 3.5%)에서 F&F(24.2%)·LF(9.0%)·삼성물산(6.1%)에 밀리지만, "프리미엄 컨템포러리 브랜드 파워"에서는 독보적 1위입니다. 86분기 연속 흑자(현대백화점 인수 전), 디자이너 중심 조직(임직원 절반이 디자이너, 사업부장 대부분 디자이너 출신), 현대백화점 VIP 시너지라는 3대 해자를 보유하며 2025년 결산배당 750원(시가배당률 4.0%), 2027년 ROE 6%·PBR 0.5배·누적 주주환원율 35%를 중기 목표로 제시했습니다. NH투자증권 목표주가 3만 원·대신증권 2.5만 원 상향은 4분기 반등의 신뢰성을 시장이 인정했다는 신호입니다. 포지셔닝 맵을 상상해 보면, 가격대 축(X축)과 브랜드 자체성 축(Y축)에서 한섬은 "가격 상위·자체 브랜드 상위"라는 극단 사분면에 위치하며, 이 사분면에는 사실상 경쟁자가 없습니다. 삼성물산·신세계인터는 수입 비중이 높아 "가격 상위·자체 브랜드 하위"에 가깝고, F&F·LF는 "가격 중위·자체 브랜드 상위"에 위치합니다. 이 독자 포지션이 한섬의 장기 생존과 재성장의 근거입니다.

2.9 최근 1~6개월 주요 이슈 종합 타임라인

2025년 7월~9월: 한섬 2Q 영업이익 7억 원(-82%)으로 최악의 분기 기록. 과년차 재고 부담과 소비 위축이 맞물림. **2025년 10월~11월:** 3Q 매출 3,096억(+1.5%)·영업이익 25억(+59%)으로 반등 초기 신호. 주가는 15,520원 저점 기록 후 반등 시작. **2025년 12월~2026년 1월:** 시스템옴므 갤러리 라파예트 파리 오스만 본점 정규 매장 오픈(2026.1.6). 한섬 4Q 영업이익 272억(+30.1%) 발표로 NH증권·대신증권 목표주가 상향. **2026년 2월:** 2025 결산배당 750원 확정, 흥국증권 2026년 가이드스 상향. **2026년 3월:** 정지선 회장 그룹 자사주 2,100억 원 전량 소각 발표, 한섬 이사회 11년 만에 여성 사외이사(서울대 의류학과 출신) 선임. 이 타임라인은 "2025년 하반기 최악 → 4Q 턴어라운드 → 2026년 재성장 가이드스"라는 변곡 국면을 보여줍니다.

2.10 지원 전략 관점의 시사점

"왜 한섬인가"라는 질문에 대한 답은 "수익성이 아닌 브랜드력·헤리티지·VIP 자산이 내가 MD로 기여할 지렛대이기 때문"입니다. F&F는 라이선스 운영자, LF는 자체 브랜드의 해외 현지화 강자, 삼성물산은 신명품 수입 편집자, 신세계인터는 수입 중개자에 가까운 반면, 한섬은 "자체 프리미엄의 글로벌 확장 + 라이선스 공동기획(랑방 블랑 골프 등) + 뷰티 니치(오에라)"의 3축 복합 모델로, 상품기획자가 "브랜드를 키우고 재정의하는" 경험을 가장 깊이 할 수 있는 회사라는 포지셔닝이 면접 답변의 기본 축이 되어야 합니다. 면접 활용 포인트로, 경쟁사 비교 질문이 나왔을 때 "F&F를 부러워하지 않고, LF를 두려워하지 않는" 한섬의 독자 경로를 설명할 수 있어야 합니다. 구체적으로는 "F&F의 24% 수익성은 라이선스 집중과 중국 시장 규모에서 나오는 것이며, 한섬이 이를 따라가면 브랜드 자산이 훼손된다. 대신 한섬은 파리·라파예트·오에라·디자이너 조직이라는 자신만의 길을 가고 있다"라는 서사입니다.

3장. 한섬 심층 분석

3.1 사업 구조와 매출 구성 — 3축 포트폴리오

한섬의 매출은 크게 세 축으로 구성됩니다. 첫째 **자체 브랜드**(여성 컨템포러리 타임·마인·SJSJ·시스템·더캐시미어·래트, 남성 타임옴즈·시스템옴즈, 캐주얼 오브제·래트비아이보리 등), 둘째 **수입·라이선스 브랜드**(랑방·랑방블랑·끌로에·지방시·토미힐피거·DKNY·토템·베로니카비어드·가브리엘라허스트·아워레거시·발리), 셋째 **뷰티**(오에라·리퀴드퍼퓰바·푸에기아1833)입니다. 연결 매출은 2022년 **1조 5,422억 원** → 2023년 **1조 5,286억 원** → 2024년 **1조 4,853억 원** → 2025년 **1조 4,918억 원**으로 3년간 소폭 감소 후 2025년 보험권에서 턴어라운드 시도 중이며, 영업이익은 2022년 **1,683억 원** → 2023년 **1,004억 원** → 2024년 **635억 원** → 2025년 **522억 원**으로 수익성 조정이 진행되었습니다. 국내 매장은 **1,323개**, 해외 매장은 **84개**로 아직 국내 비중이 압도적이나, 2024~2026년을 기점으로 해외 매장 가속 확장 전략이 본격화되었습니다. 온라인은 **더한섬닷컴·H패션몰·EQL** 3개 플랫폼을 보유하고 있었으나 UI/UX·중복 투자 문제로 2개 플랫폼으로 통합하는 작업이 2025~2026년 중 진행되고 있습니다. 자체 브랜드 비중이 수입 대비 높은 것이 한섬의 구조적 강점이며, 이는 경쟁사 신세계인터(수입 중심)·삼성물산(수입 혼합)과 결정적으로 다른 지점입니다.

3.2 타임(TIME) — 한섬의 심장이자 업계 대표 컨템포러리

타임(TIME)은 1993년 론칭된 한섬의 대표 브랜드로, "타임리스 엘레강스(Timeless Elegance)"를 슬로건으로 합니다. 국내 여성복 매출에서 **압도적 1위**를 지켜왔으며, 한섬 내부에서도 **유일한 독립사업부(타임사업부)** 체제로 운영되는 최상위 브랜드입니다. 타임사업부에는 **디자이너 50명 이상이 소속되어** 있고, 사업부장이 디자이너 출신으로 브랜드 전권을 가지는 구조입니다. 이는 업계 전체에서도 유례없는 모델로, 대부분의 패션 기업이 MD·기획·디자인을 별도 부서로 두는 것과 달리 한섬 타임사업부는 "**디자이너가 기획을 이끄는**" 독특한 문화를 유지해왔습니다. 타임의 대표 아이템은 **코트·재킷·니트·정장**이며, 특히 **고급 울·캐시미어 소재의 코트**는 "비싸도 잘 팔리는 코트 명가 한섬"이라는 평판을 만든 핵심 카테고리입니다. 매경·한경의 기사에서는 "저렴한 코트 10벌 대신 한섬 코트 1벌로 10년을 보내는 마니아층"이 언급될 정도이며, 이는 **반복 구매·세대 승계 구매·VIP 충성도**라는 3대 브랜드 자산을 만들어냈습니다. MD 관점에서 타임은 "재고 회전율은 낮으나 GP율과 정상가 판매율이 높은 전형적 프리미엄 모델"이며, 시즌 기획의 핵심은 "트렌드 반영"보다 "브랜드 DNA 강화"에 있습니다.

3.3 시스템(SYSTEM)·시스템옴즈 — 글로벌 확장의 선봉

시스템(SYSTEM)은 한섬의 글로벌 확장 선봉에 선 브랜드로, 파리 마레 플래그십(2024년 6월 오픈)이 목표 대비 130% 이상의 매출을 기록했고, 갤러리 라파예트 파리 오스만 본점에서 14개월 팝업 운영이 목표 대비 150%를 달성해 정규 매장 진입의 기반을 마련했습니다. 이어 **시스템옴즈가 2026년 1월 6일 갤러리 라파예트 파리 오스만 본점 남성관 2층에 31m² 정규 매장을 오픈**했으며, 이 매장은 A.P.C.·오피신 제네랄 같은 프랑스 현지 디자이너 브랜드들과 나란히 배치되어 있어 한국 컨템포러리가 프랑스 현지 디자이너와 동등한 위상으로 인정받았음을 의미합니다. 시스템의 성공 요인은 세 가지로 정리됩니다. 첫째, **파리 패션위크 14회 연속 참가**로 축적한 현지 패션 에디터·바이어 네트워크. 둘째, "**한국적 미니멀리즘 + 유럽적 테일러링**"이라는 독자적 디자인 DNA. 셋째, 미국·일본·중국이 아닌 **패션 중주국 파리를 거점으로 선택한 전략적 선명성**입니다. 시스템·시스템옴즈는 과거 국내 매출 비중 80% 이상이었으나 2026년 목표는 해외 비중을 유의미한 수준까지 끌어올리는 것이며, MD로서 이 과정의 현지화 핏·컬러·사이즈 조정·가격 구조 설계에 참여하는 것은 매우 희귀한 커리어 경험이 됩니다.

3.4 마인(MINE)-SJSJ-더캐시미어-래트 — 여성 포트폴리오의 다층 구조

마인(MINE)은 1988년 론칭된 20년 이상 유지된 트렌디 여성 컨템포러리로, 20대 후반~30대 중반 타깃의 세련된 데일리웨어를 전개합니다. **SJSJ**는 2001년 한국패션협회 브랜드상을 수상한 히스토리를 가진 브랜드로 20대 중후반 여성 타깃, 캐주얼-페미닌 믹스의 포지션입니다. 더캐시미어(The Cashmere)는 프리미엄 니트-코트에 특화된 브랜드로 가장 단일 카테고리 집중 브랜드이며, 래트(LÄTT)는 2026 신입 공채 모집 대상에도 포함된 상대적으로 새로운 프리미엄 컨템포러리 브랜드입니다. **오브제(O'2nd)**, **래트비아아보리** 등도 각각의 세그먼트를 담당합니다. 이 다층 구조는 한섬이 **20대 초~50대 프리미엄 여성 전체 스펙트럼**을 내부적으로 커버한다는 의미이며, MD 관점에서는 "브랜드 간 카니발라이제이션 방지와 포지셔닝 명확화"라는 고난도 과제를 수반합니다. 예를 들어 SJSJ와 마인의 20대 후반 고객은 겹치지 않도록 가격대-디자인 DNA-매장 동선을 차별화해야 하며, 같은 백화점 여성관에서 서로 고객을 뺏지 않는 매장 플래닝이 필수입니다.

3.5 타임옴므-시스템옴므 — '솔타시' 남성 프리미엄의 한 축

타임옴므(TIME HOMME)와 시스템옴므(SYSTEM HOMME)는 국내 남성 컨템포러리 시장에서 **솔리드옴므-타임옴므-시스템옴므**를 묶어 부르는 '솔타시'의 한 축을 담당합니다. 남성 프리미엄 컨템포러리는 여성 대비 시장 규모는 작지만 **객단가가 높고 반복구매가 적어 신규 고객 확보가 어려운 시장**입니다. 한섬은 이 시장에서 **고급 울-캐시미어 수트, 이탈리아산 원단, 프렌치 쉬크 실루엣**을 축으로 차별화하며, 특히 시스템옴므의 **갤러리 라파예트 정규 입점**은 국내 남성복 브랜드로서는 최초의 유럽 최상위 백화점 정규 매장 진입 사례입니다. 남성 MD는 시즌 트렌드보다 **소재-테일러링-핏의 미세한 조정**에 비중이 크며, "작년에 잘 팔린 네이비 수트를 올해 컬러만 살짝 바꿔 다시 출시하는" 반복-재편집 기획이 핵심입니다.

3.6 수입-라이선스 브랜드 포트폴리오 — 랑방-지방시-끌로에-토템-베로니카비어드

한섬의 수입-라이선스 라인인 **랑방(Lanvin)**, **랑방블랑(LANVIN BLANC, 골프 합작)**, **지방시(Givenchy)**, **끌로에(Chloé)**, **발리(Bally)**, **토템(Toteme)**, **베로니카비어드(Veronica Beard)**, **가브리엘라허스트(Gabriela Hearst)**, **아워레거시(Our Legacy)**, **토미힐피거(Tommy Hilfiger)**, **DKNY** 등으로 구성됩니다. 이 중 **랑방블랑**은 랑방 본사와 합작으로 한섬이 기획-전개하는 골프웨어 라인업으로, 연내 10개 매장 확장을 목표로 합니다. 이는 단순 수입이 아닌 "라이선스를 기반으로 한 공동 기획"이라는 한 단계 높은 모델로, MD의 역할이 단순 바이어 아닌 브랜드 공동기획자로 확장된 사례입니다. **토템-베로니카비어드-아워레거시**는 최근 수년간 국내 3040 여성 고객에게 빠르게 침투한 조용한 럭셔리(Quiet Luxury) 트렌드 수혜 브랜드들이며, 한섬은 이들의 국내 유통권을 선점해 2023~2025년 수익성 방어에 기여했습니다. 다만 수입 브랜드는 **본사 직진출 리스크**가 상시 존재하며, 특히 국내 매출이 일정 규모를 넘으면 본사가 직진출로 전환하는 패턴이 반복되어 온 만큼, 한섬은 **라이선스-합작 모델 비중을 늘려 중장기 안정성을 높이는 방향으로 움직이고** 있습니다.

3.7 뷰티 사업 — 오에라의 흡수합병과 VIP 중심 럭셔리 스킨케어

한섬의 뷰티 자회사 오에라(OERA)는 스위스 생산·9만~120만 원대 럭셔리 스킨케어 포지셔닝된 브랜드입니다. 2023년 매출 47.6억 원·영업손실 53억 원으로 규모는 미미하지만, 2025년 1월 1일 **한섬라이프앤이 본사 한섬에 흡수합병**되면서 본사 직접 운영 체제로 전환되었습니다. 이는 의사결정 속도를 높이고 본사 VIP 고객 DB-마케팅 자원의 연동을 강화하기 위한 전략입니다. 오에라의 독특한 성격은 **고객 91.6%가 현대백화점 VIP**라는 점으로, 이는 일반 뷰티 브랜드가 추구하는 "대중 확장"과는 정반대의 **"초니치 프리미엄 유지"** 전략입니다. 추가로 **리퀴드퍼퓸바(Liquides Perfume Bar)**, **푸에기아1833** 등 니치 향수 브랜드도 한섬 뷰티 포트폴리오에 포함되어 있으며, 이 라인들의 전개는 한섬 향수사업팀장(전 로레알-LVMH-올리브영-시세이도 경력)이 언론 인터뷰

심층 분석 보고서: 한섬-상품기획

뷰에서 공개한 바 있습니다. 뷰티 MD는 패션 MD와 다른 전문성(스킨케어 성분·규제·허가·유통기한 관리)을 요구하지만, **VIP 고객 DB·백화점 매장·마케팅 자원**이 패션과 공유된다는 점에서 크로스오버 기회가 많습니다.

3.8 전략 방향과 오너·CEO 메시지 — '선택과 집중'의 복귀

정지선 현대백화점그룹 회장은 2026년 3월 주주총회에서 **그룹 10개 상장 계열사 자사주 약 2,100억 원 전량 소각**을 발표하며 한섬의 주주환원 강화를 대표 의지로 표명했습니다. 이는 단순 주가 부양책이 아니라 "그룹 계열사 체력 회복 → 주주환원 정상화"라는 중장기 시그널입니다. 김민덕 대표이사(1967년생, 한양대 경영학과, 현대백화점 CFO 출신 재무통)는 2020년 취임 후 "오프라인 매장에 온라인의 강점을 접목한 통합 서비스 확대"를 주창하며 2026년 경영기조로 "선택과 집중"을 선언했습니다. 구체적으로는 ① **타임·시스템 등 대표 브랜드의 글로벌 브랜딩 확대**, ② **스포츠·남성 신규 카테고리 육성**, ③ **뷰티(오에라·리퀴드퍼퓸바·푸에기아1833) 직접 운영 효율화**, ④ **온라인 3개 플랫폼 → 2개 통합을 통한 비용·UX 개선**의 4가지 방향으로 정리됩니다. 김민덕 대표는 과거 뉴시스 인터뷰에서 "패션사업 기반으로 식음료·화장품까지 확장"이라는 라이프스타일 플랫폼 비전을 공개한 바 있어, 한섬의 장기 지향점은 "의류 회사"가 아닌 "프리미엄 라이프스타일 플랫폼"임을 알 수 있습니다.

3.9 차별화 포인트 — NO 세일·VIP·디자이너 조직의 3대 해자

한섬의 가장 강력한 해자는 "NO 세일 정책"입니다. 아울렛 미진출, 온·오프라인 동일 정찰제를 고수하며 과도한 할인 대신 **상품력·공간 마케팅·케어 서비스**(한섬 케어 플러스 — 업계 최초 온라인 세탁 서비스)에 투자합니다. 이 정책은 단기적으로는 GP율·영업이익률을 끌어내리지만, 중장기적으로 **브랜드 가치 훼손 없이 VIP 고객 충성도를 유지**시키는 복리 효과를 만듭니다. 두 번째 해자는 **디자이너 중심 조직문화**입니다. 임직원의 절반이 디자이너이며, 사업부장 대부분이 디자이너 출신인 구조는 업계 전체에서 유일합니다. 이는 "상품이 기획을 리드한다"는 철학을 실현한 조직 구조로, MD가 디자이너와 동등한 파트너 관계에서 일해야 하는 문화를 만듭니다. 세 번째는 **현대백화점 VIP와의 시너지**입니다. 오에라 매출의 91.6%가 VIP 고객으로부터 발생하며, 한섬 전체 매출도 압구정본점·더현대 서울·판교점 등 3대 프리미엄 점포에서 상당 비중을 차지합니다. 이 3대 해자는 경쟁사가 단기간에 복제할 수 없는 구조적 자산입니다.

3.10 리스크 요인 — 4중 구조적 리스크의 상시화

한섬이 직면한 리스크는 네 가지로 정리됩니다. 첫째, **럭셔리 둔화와 수익성 조정**입니다. 2023~2025년 영업이익률이 한 자릿수로 고착되었고, 고정비·과년차 재고 부담 누적에 2Q 2025 영업이익 -82%의 직접 원인이었습니다. 4Q 2025에 과년차 재고 할인판매 완료로 정상이 판매율이 개선되었지만, 지속 여부는 2026년 전 분기에 걸쳐 모니터링이 필요합니다. 둘째, **해외 브랜드 계약 리스크**입니다. 수입 브랜드의 본사 직진출 전환(바이레도 축소 사례)은 한섬 수입 포트폴리오에도 상시 리스크이며, **환율 변동**이 수입 원가를 직접 압박합니다. 2024~2025년 원화 약세는 수입 브랜드 원가 상승 요인이었습니다. 셋째, **온라인 대응**입니다. 더한섬닷컴·H패션몰·EQL 3개 플랫폼은 연평균 60% 성장하는 캐시카우였으나, 앱스토어 리뷰에서 카테고리 구조·리뷰 노출·검색 편의 등 UI/UX 문제 지적이 누적되어 3→2개 플랫폼 통합이 진행 중입니다. 이 통합 과정에서 단기 매출 공백이 우려됩니다. 넷째, **신사업 부담**입니다. 오에라는 아직 누적 적자이며 아모레퍼시픽 에스트라·신세계인터비디비치 대비 경쟁력이 미달인 상태에서 단기 수익성 부담으로 작용합니다. 그룹 내 뷰티 사업 경쟁력 확보에는 최소 3~5년이 추가로 필요할 것으로 보입니다.

3.11 2025 하반기~2026.4 핵심 뉴스 타임라인 — 변곡 국면의 디테일

2025년 1월 1일: 한섬라이프앤 흡수합병 공식 발효, 뷰티 사업 본사 직접 운영 체제 전환. **2025년 2~3분기:** 영업이익 7억 원·25억 원으로 최악의 분기를 통과, 과년차 재고 처리 집중 국면. **2025년 10~11월:** 3Q 매출

심층 분석 보고서: 한섬-상품기획

3,096억(+1.5%)·영업이익 25억(+59%)으로 반등 초기, 주가 15,520원 저점 후 반등 시작. **2025년 12월 ~2026년 1월 6일**: 시스템옴므 갤러리 라파예트 파리 오스만 본점 남성관 2층 31m² 정규 매장 오픈. 이는 한섬 해외 전략의 상징적 분수령. **2026년 1월 말~2월**: 4Q 영업이익 272억(+30.1%) 발표로 NH증권 목표주가 3만 원·대신증권 2.5만 원 상향. 2025 결산배당 750원(시가배당률 4.0%) 확정, 흥국증권 2026년 매출 1조 5,500억·영업이익 686억(+31.6%) 가이던스 상향. **2026년 3월**: 정지선 회장 그룹 자사주 2,100억 전량 소각 발표, 한섬 이사회 11년 만에 여성 사외이사(서울대 의류학과 출신) 선임. 이 타임라인은 "최악의 분기 통과 → 4Q 턴어라운드 → 2026년 가이던스 상향 → 주주환원 강화"라는 상승 모멘텀 구조를 명확히 보여줍니다.

3.12 지원 전략 관점의 시사점

MD 면접에서 "한섬이 지난 3년간 겪은 수익성 조정을 어떻게 해석하는가"라는 질문을 받을 가능성이 매우 높습니다. 답변의 축은 다음과 같이 구성되어야 합니다. **"NO 세일·정가제를 포기하지 않은 대가로 단기 영업이익률을 내주는 대신 브랜드 자산을 지켰고, 4Q 반등·파리 라파예트·오에라 합병이 그 자산의 복리 효과를 증명하기 시작했다. 그리고 2026년은 글로벌 브랜딩·스포츠 남성 신규 카테고리·온라인 통합이라는 세 방향에서 상품기획이 핵심 레버리지가 될 해다."** 단순한 "턴어라운드 희망"이 아니라 "정가제 = 브랜드 복리 + 글로벌 확장 = 재성장 엔진"이라는 구조적 해석이 한섬 조직이 가장 듣고 싶어하는 서사입니다. 면접 활용 포인트로, "당신이 한섬에 입사하면 가장 먼저 배우고 싶은 브랜드와 그 이유는?"이라는 질문에 **타임(헤리티지)·시스템(글로벌)·래트(신규)** 중 하나를 선택해 본인의 관심·경험과 연결짓는 답변을 준비해두면 유리합니다.

4장. 인재상·조직 문화·도메인 선호 인재 특성

4.1 현대백화점그룹·한섬 공식 인재상의 해부

현대백화점그룹은 VISION 2030에 따라 **3대 인재상**을 선포했습니다. 첫째, **"열정과 자부심을 가지고 끊임없이 도전하는 사람"** — 변화에 대한 두려움보다 성장에 대한 열망을 가진 인재를 의미합니다. 둘째, **"혁신적 사고와 학습을 통해 변화를 주도하는 사람"** — 주어진 일을 수행하는 것을 넘어 새로운 방향을 제시하는 사고력이 중시됩니다. 셋째, **"소통하고 협업하며 함께 성장하는 사람"** — 개인의 성과보다 조직의 성과를 중시하는 태도가 강조됩니다. 한섬은 그룹 인재상 위에 "창의성(남다른 감각의 호기심·상상력·심미안)"과 "정확하고 빠른 분석력·의사결정 능력"을 직무 핵심 역량으로 추가하며, ESG 섹션에서 **DE&I(다양성·형평성·포용) 기반 조직문화 혁신**을 강조합니다. 실제로 한섬은 **여성 근로자 고용 우수 기업**으로 평가받고 있고, 2021년 대한민국 일자리 으뜸기업 대통령 표창을 수상했으며, 2020년 가족친화기업 인증을 받았습니다. 이 인재상의 핵심 키워드는 "창의성·분석력·협업"의 세 축이며, MD 직무는 이 세 축이 모두 강하게 요구되는 대표 포지션입니다.

4.2 디자이너 중심의 조직 문화 — 업계 유일의 구조

한섬의 가장 큰 조직적 특징은 "임직원 절반이 디자이너, 사업부장 대부분이 디자이너 출신"이라는 업계 유일의 구조입니다. 일반적으로 패션 대기업은 MD·기획·디자인을 각각 분리된 부서로 두고, 경영진은 MBA 출신이나 영업 출신으로 구성되는 것이 일반적입니다. 그러나 한섬은 **타임사업부장 같은 최상위 브랜드 리더가 디자이너 출신**이며, 이들이 상품 개발·예산·인사 전반에 걸쳐 권한을 행사합니다. 이는 MD가 단순 바잉·물량 담당이 아니라 "디자이너와 동등한 브랜드 공동기획자"로 기능해야 함을 의미합니다. 즉 "이 원단이 왜 이 가격이어야 하는지", "이 패턴이 왜 이번 시즌에 필요한지"를 디자이너의 언어로 이해하고 동시에 숫자의 언어로 설득할 수 있는 이중언어자가 한섬 MD의 이상형입니다. 한섬 인사팀 서정현 차장의 언론 인터뷰에서 "패션을 사랑하고 내가 패션업계에 왜 적합한지 진심으로 담긴 자소서를 선호한다"는 언급과, 잡플래닛 현직자 리뷰에서 "입사 전엔 센 언

심층 분석 보고서: 한섬-상품기획

니 이미지였지만 실제로는 가장 따뜻한 사람이 많은 곳"이라는 평가가 공존하는 것은 "프로페셔널하지만 인간적인" 디자이너 문화의 이중성을 보여줍니다.

4.3 보상 체계와 근무 환경의 실제

잡코리아 기준 한섬 평균연봉은 **7,263만 원**이며, 직급별로는 차장 7,620만 원에서 부장 1억 500만 원까지 +38% 상승합니다. 잡플래닛 기준 613건의 연봉 데이터로 평균 4,457만 원(최고 6,027만 원)이 공개되어 있어, 신입 초봉은 대략 **4천만 원대**로 추정됩니다. 이는 대기업 평균 대비 다소 낮은 수준이지만 패션 업계 내에서는 경쟁력 있는 수준입니다. 블라인드·잡플래닛 리뷰에서는 긍정·부정이 혼재되어 있습니다. 긍정 의견으로는 "디자이너 기반의 강한 감성 조직", "업계에서 보기 드문 탄탄한 브랜드 자산", "워라밸이 비교적 지켜지는 편", "복리후생이 무난하다" 등이 있고, 부정 의견으로는 "대기업 계열사 대비 인지도가 낮은 것이 아이러니", "주말·평일 약속 잡기 어려운 업무 강도", "수직적 의사결정이 여전히 남아 있는 편"이 언급됩니다. 2026년 1월 기준 임직원 수는 **1,455명(MoM -1%)**으로 최근 소폭 감소 흐름에 있는데, 이는 구조조정이라기보다 자연 이탈·채용 속도 조절로 해석됩니다.

4.4 채용 철학 — 스펙보다 진심과 포트폴리오

한섬 인사팀은 공식 인터뷰에서 "**자격증보다 실력과 경험**", "**스펙보다 지원 직무 적합도**", "구체적 포트폴리오 > 유명기업 근무 경력"을 명시적으로 밝혔습니다. 특히 "창의적인 일을 하는 패션회사이다 보니 굉장히 다양한 형태의 입사지원서를 접하게 되고, 웬만한 것으로는 인사담당자를 현혹할 수 없다"며 "회사와 패션사업에 대한 진심과 집중"을 최우선 가치로 제시했습니다. 이는 단순히 듣기 좋은 말이 아니라 한섬의 실제 채용 관행을 반영하는 언급으로 해석됩니다. 구체적으로 MD 지원자에게 시사하는 바는 다음과 같습니다. 첫째, **토익·자격증·인턴 경력 자체**보다 "한섬의 어떤 브랜드를 어떻게 오래 관찰했고, 어떤 통찰을 얻었는가"를 보여주는 **자신만의 관찰 기록**이 훨씬 가치 있습니다. 둘째, "유명 브랜드 인턴 경력"보다 "작은 프로젝트에서 내가 리드한 의사결정과 그 결과"가 더 중요합니다. 셋째, **자소서**가 이미 매우 다양한 형태로 접수되므로, 눈에 띄려는 기고보다 "한섬과 패션을 왜, 어떻게 사랑하는가"를 드러내는 것이 채용 통과와 핵심입니다.

4.5 MD 직무 도메인 선호 인재 특성 — 향수사업팀장 인터뷰의 해석

한섬 현직 향수사업팀장(전 로레알·LVMH·올리브영·시세이도 경력)의 언론 인터뷰는 MD 인재상을 매우 압축적으로 보여줍니다. 핵심 키워드는 세 가지입니다. 첫째, "엑셀 스킬 = 마케팅·MD의 기본"입니다. 팀장은 "인더스트리 전문가가 아니어도 엑셀로 고객과 매출 트렌드를 데이터로 축적하는 능력이 있으면 어떤 산업에도 빠르게 적응할 수 있다"고 밝혔습니다. 이는 **MD가 디자이너만큼 감각 중심이 아닌, 숫자 중심 전문직**임을 강조한 발언입니다. 둘째, "사람과의 관계·커뮤니케이션 능력"입니다. 팀 내부뿐 아니라 디자인·생산·영업·마케팅·온라인·재무 등 다양한 유관 부서와 협업해야 하므로, "같이 일하고 싶은 사람"이라는 평판이 장기적으로 가장 강력한 경쟁력이 됩니다. 셋째, "카테고리별 인플루언서 리스트·브랜드 SNS 계정 리스트 구축 및 오프라인 행사 직접 참가"입니다. 이는 트렌드 감각이 **업무 시간 외에도 일상화된 루틴**으로 체화되어 있어야 함을 의미합니다. 패션비즈 2026년 4월호에서 업계 10~20년차 MD들은 "MD는 감성을 숫자로 만들어 내는 사람"으로 정의했으며, 연차가 올라갈수록 원가·마크업·판가울 수치 분석이 핵심 업무가 된다고 증언했습니다.

4.6 업무 강도와 스트레스 프로파일

패션 MD의 업무 강도는 시즌 사이클에 따라 파동이 큼니다. 시즌 론칭 전 1~2개월(주로 1~2월, 7~8월)은 샘플 체크·광고 촬영·매장 런칭 준비로 야근이 집중되고, **시즌 중**에는 주간 매출 리뷰·추가 발주·마크다운 의사결정이 반복됩니다. **시즌 종료 후**에는 소진을 리뷰·차기 시즌 물량 기획이 이어져 "쉬는 시즌이 없다"는 말이 나옵니다.

심층 분석 보고서: 한섬-상품기획

한섬 MD도 예외가 아니어서, 블라인드 리뷰에서 "주말·평일 약속 잡기 어려운 업무 강도"가 반복적으로 언급됩니다. 다만 **디자이너 중심 문화**는 수직적 지시보다 크리에이티브 토론이 많아, 순수 물리적 업무 시간보다 **창의적 스트레스**가 더 큰 비중이라는 평가도 있습니다. 이는 MD 지원자에게 중요한 시사점을 줍니다. "야근을 각오한다"는 식의 답변보다 "**창의적 스트레스를 즐긴다**", "문제 해결 과정 자체에서 에너지를 얻는다"는 방향의 태도가 한섬 조직과 더 잘 어울립니다.

4.7 진심·실력 중심 평가 철학의 구체적 해석

한섬이 강조하는 "진심"은 추상적 감정이 아니라 "관찰의 깊이와 지속성"으로 번역될 수 있습니다. 지원자가 한섬 타임·시스템·마인 등 주요 브랜드의 **시즌별 디자인 변화, 가격대 추이, 매장 동선, 온라인 상품 구성의 변화, 광고 캠페인의 변화**를 얼마나 구체적으로 관찰하고 기록해왔는가 진심의 증거가 됩니다. 예를 들어 "시스템이 2024년 S/S와 2025년 S/S 사이 소재 선택이 어떻게 달라졌고, 그 변화가 파리 마레 플래그십 오픈과 어떻게 연결되는가"를 설명할 수 있는 지원자는 **한섬이 찾는 "진심" 그 자체**입니다. "실력"은 **숫자로 표현 가능한 성과**를 의미하며, 매출·소진율·GP율·전환율 등 어떤 지표든 자신의 프로젝트 경험에서 수치화하여 제시할 수 있어야 합니다.

4.8 한섬 조직에 부적합한 인재 프로파일

반대로 한섬 조직에 어울리지 않는 인재 프로파일을 추정해볼 수도 있습니다. 첫째, "단기 성과·매출 수치에만 집착하는 유형"은 NO 세일·장기 브랜드 투자를 중시하는 한섬 철학과 충돌합니다. 둘째, "디자이너와 동등하게 일하는 것을 불편해하는 관리형 사고 유형"은 디자이너 중심 문화에서 고립되기 쉽습니다. 셋째, "트렌드를 숫자로만 해석하는 유형"은 감각과 숫자가 균형을 이루어야 하는 MD 직무에서 한쪽 축이 약해지는 문제가 있습니다. 넷째, "백화점 VIP 고객의 감수성을 이해하지 못하는 유형"은 한섬 주 고객층(3040 여성 VIP)을 설득할 상품을 기획하기 어렵습니다. 지원자는 자신이 이 4가지 부적합 프로파일과 어떻게 다른지를 증명하는 서사를 준비해야 합니다.

4.9 지원 전략 관점의 시사점

MD 지원자는 면접에서 **세 가지 구체적 사례**를 반드시 준비해야 합니다. 첫째, "**내가 축적한 트렌드 리서치 루틴**" — 파리·도쿄·런던 현지 매장 답사 경험(가능한 범위 내), 인플루언서 리스트 운영, 패션비즈·보그비즈니스·BoF 구독, 매주 혹은 매달 정리하는 자신만의 트렌드 노트 등 지속성 있는 루틴을 보여줘야 합니다. 둘째, "**엑셀·수치 분석 경험 사례**" — 매출·재고 시뮬레이션, 시즌별 소진율 분석, 피벗테이블 활용 프로젝트 등 구체적 엑셀 작업 결과물이 있어야 합니다. 셋째, "**협업 경험**" — 조별·인턴·동아리 프로젝트에서의 이해관계자 조율, 갈등 해결, 서로 다른 입장의 통합 사례를 구체적 숫자·결과와 함께 제시해야 합니다. 특히 "**한섬 디자이너 중심 문화를 이해하고 있다는 시그널**" — 즉 디자인 제약을 이해하면서도 숫자로 방향을 제시할 수 있다는 서사를 제공하면 차별화 포인트가 됩니다. 면접 활용 포인트로, "자신을 한 문장으로 표현하라"는 질문에 "**감성을 숫자로 만들어내는 사람(MD의 본질)**" 혹은 "디자이너와 숫자 사이의 번역자"라는 식의 프레임을 사용하면 한섬의 MD 철학과 정확히 맞닿습니다.

5장. 직무 분석 — 패션 상품기획(MD)

5.1 MD 직무의 핵심 정의와 역할 범위

한섬 채용 공식 페이지는 MD를 "합리적인 가격으로 적절한 시기에 제품을 공급하여 이익을 극대화하는 상품기

심층 분석 보고서: 한섬-상품기획

획 업무"로 정의하며, 3대 핵심 기능을 명시합니다. 첫째, **상품기획** — 시장 트렌드 분석, 타 부서와의 방향성 설정, 디자인실이 개발한 상품에 대한 품평·리뷰, 시즌 리뷰 분석, 물량 기획. 둘째, **스케줄 관리** — 생산량 결정, 생산부 협의를 통한 원가 관리, 입출고 시기 결정, 가격 결정. 셋째, **판매관리** — 판매 동향 분석, 재생산 상품 선정, 재생산 수량 결정, 매장과 소통을 통한 현장 피드백 반영. 2026년 신입 공채는 **타임(TIME)·래트(LÄTT)·시스템(SYSTEM)** 3개 브랜드의 상품기획 직무를 모집합니다. 즉 대표 브랜드(타임)·신규 브랜드(래트)·글로벌 확장 브랜드(시스템)라는 서로 다른 성격의 포지션을 동시에 채용하며, 이는 지원자에게 "어느 브랜드에 가장 기여할 수 있는가"에 대한 구체적 전략을 요구합니다. MD는 상품 기획 전 프로세스에 관여하는 **유일한 직무**이며, "혼자 단독으로 하는 업무가 없다"는 점이 업계 공통의 특징입니다.

5.2 내부 이해관계자 맵 — 7개 팀과의 상시 협업

한섬 MD의 내부 이해관계자는 최소 **7개 팀**으로 구성됩니다. 첫째, **디자인팀** — 상품 컨셉·스타일·실루엣을 공동 기획하는 가장 긴밀한 파트너이며, 한섬의 디자이너 중심 문화에서 MD는 디자이너의 조력자이자 비판자로 기능합니다. 둘째, **소재기획·컬러기획팀** — 시즌별 원단·컬러·패턴의 기준을 설정하며, 소재 단가가 상품 원가의 40~60%를 차지하므로 MD의 핵심 협업 대상입니다. 셋째, **생산·구매팀** — OEM/ODM 벤더와의 발주 협상, 원가·납기·품질 관리, 해외 생산 대응을 담당하며 MD의 물량 결정이 이 팀을 통해 현실화됩니다. 넷째, **영업팀** — 현대백화점·갤러리아·신세계·롯데 등 각 백화점 매장의 점주·매니저와 직접 소통하며 현장 피드백을 MD에 전달하고, MD의 시즌 전략을 매장에서 구현합니다. 다섯째, **VMD팀** — 코디북·매장 디스플레이·쇼윈도 연출을 담당하며, MD의 상품 기획이 매장에서 "어떻게 보이는가"를 결정합니다. 여섯째, **마케팅·광고기획실** — 시즌 광고·웹드라마('핸드메이드 러브' 같은 디지털 콘텐츠)·인플루언서·PR을 담당하며 상품의 스토리텔링을 만듭니다. 일곱째, **온라인 운영팀** — 더한섬닷컴·EQL·H패션몰 전용 MD와 콘텐츠 운영자가 포함되며, 온·오프라인 통합 MD가 점점 중요해지는 추세입니다. 여덟째, **재무·IR팀** — 분기 실적 리뷰·재고 평가·투자자 설명 자료 작성 시 MD의 수치 데이터가 기초 자료로 활용됩니다.

5.3 외부 이해관계자 맵 — 해외 본사부터 물류사까지

외부 이해관계자 역시 **7개 이상**의 카테고리로 확장됩니다. 첫째, **해외 브랜드 본사** — 랑방·끌로에·지방시·토미힐 피거·DKNY·토렘·베로니카비어드 등의 프랑스·이탈리아·미국 본사와 시즌별 바이·라이선스·공동기획 협상을 진행합니다. 둘째, **파리·밀라노·뉴욕 소름·에이전시** — 매 시즌 마켓 위크에 현지를 방문해 수입 브랜드 샘플을 확인하고 바이를 결정합니다. 셋째, **국내외 OEM·ODM 벤더** — 베트남·중국·인도네시아·한국 내 봉제 공장, 이탈리아·일본의 고급 소재 공급사 등이 포함됩니다. 넷째, **백화점 바이어·점장** — 현대·신세계·롯데·갤러리아의 총괄 바이어·점장과 MD 매장 운영 전반에 걸쳐 협의합니다. 다섯째, **물류사·통관사** — 수입 브랜드의 통관·운송·재고 관리를 담당합니다. 여섯째, **패션 리서치사** — WGSN·삼성패션연구소·트렌드랩 등의 트렌드 리포트를 구독·활용합니다. 일곱째, **전문 사진·스튜디오·모델 에이전시** — 광고 촬영·룩북·캠페인 제작 파트너들입니다. MD는 이 내부 7개 팀 + 외부 7개 카테고리의 **14개 이상 이해관계자**를 동시에 관리해야 하므로, 이 중 어느 한 축에서 소통 오류가 생기면 시즌 전체 일정이 무너지는 구조입니다.

5.4 필요 역량 — Hard Skills

Hard Skills(정량적·기술적 역량)는 다음과 같이 정리됩니다. 첫째, **엑셀** — PIVOT·VLOOKUP·INDEX/MATCH·IF·SUMIFS·시나리오 분석·피벗테이블이 기본이며, 고급으로 갈수록 파워쿼리·VBA·기초 SQL까지 확장됩니다. 특히 한섬 향수사업팀장의 인터뷰에서도 언급되었듯 **엑셀은 MD의 가장 기본 무기**입니다. 둘째, **PowerPoint·Keynote** — 시즌 기획 발표, 브랜드 리뷰, 경영진 보고 등에서 시각적 스토리텔링 도구로 활용됩니다. 셋째, **ERP·BI 툴** — 매출·재고·소진율 실시간 대시보드, SAP·오라클 등의 대기업

심층 분석 보고서: 한섬-상품기획

ERP 사용법을 빠르게 익혀야 합니다. 넷째, **SQL-Python 기초** — 데이터팀과의 협업, 자체 분석을 위해 기초 수준의 쿼리 작성과 간단한 데이터 가공 능력이 점점 필수가 되고 있습니다. 다섯째, **영어** — 수입 브랜드 본사 커뮤니케이션, 해외 바이, 계약서 검토에 필수이며, **일본어·중국어·프랑스어**가 가능하면 큰 가점이 됩니다. 특히 한섬의 파리·라파예트 진출 맥락에서 프랑스어·유럽 영어는 차별화 요소입니다. 여섯째, **포토샵·일러스트레이터 기본** — 디자이너와의 소통에서 최소한의 기본 도구를 다룰 수 있어야 합니다.

5.5 필요 역량 — Soft Skills

Soft Skills(대인·사고 역량)는 다음과 같이 구체화됩니다. 첫째, **협상력** — 벤더·해외 본사를 대상으로 가격·납기·물량·MOQ(최소주문수량)·결제조건을 협상하는 능력이며, 단순 "깎기"가 아닌 **장기 관계를 유지하면서 조건을 개선하는 기술**입니다. 둘째, **커뮤니케이션** — 디자인·생산·영업 삼각 구도의 중심에서 이해관계를 조율하는 능력이며, 특히 디자이너의 언어(감성·비전)와 경영진의 언어(숫자·ROI)를 모두 구사하는 이중언어 능력이 핵심입니다. 셋째, **프로젝트 매니지먼트** — 1년 이상 지속되는 시즌 사이클을 관리하고, 수십 개의 하위 업무를 기한 내 실행하는 능력입니다. 넷째, **스트레스 관리** — 기후·경기·환율 같은 외부 변수에 유연하게 대응하고, 실수했을 때 빠르게 복구하는 회복탄력성입니다. 다섯째, **주도성** — 매번 지시를 받기보다 **스스로 시즌 전략을 제안**하고, 다음 시즌의 방향을 먼저 준비하는 태도입니다. 여섯째, **비판적 사고** — 트렌드 리서치 데이터, 판매 데이터, 디자이너 의견 등 상충하는 정보를 균형 있게 통합하는 사고 능력입니다.

5.6 필요 역량 — Domain Knowledge

Domain Knowledge(도메인 지식)는 다음과 같이 축적됩니다. 첫째, **패션 트렌드 리서치** — 파리·밀라노·뉴욕·런던 4대 패션위크, 스트리트 트렌드, SNS(인스타그램·틱톡·핀터레스트) 시그널, 리셀 플랫폼(크림·번개장터) 거래 데이터, 셀러브리티·K-팝 착장을 종합적으로 읽는 능력입니다. 둘째, **소재·패턴·봉제 이해** — 울·캐시미어·실크·면·합성섬유의 특성과 가격 구조, 원단 폭·요척(원단 소요량)·봉제 난이도가 원가에 미치는 영향을 이해해야 합니다. 셋째, **가격대별 경쟁 브랜드 맵** — 한섬 타임 대비 동일 가격대 경쟁 브랜드(막스마라·폴로·토리버치 등)의 상품 구성을 시즌별로 업데이트해야 합니다. 넷째, **백화점 채널별 상권·고객 이해** — 압구정본점·더현대 서울·판교점·신세계 강남점·롯데 잠실점 등 주요 점포의 고객 특성·객단가·층별 특성을 파악해야 합니다. 다섯째, **기초 회계·재무** — 매출원가·재고평가·총당금·손익계산서 기본 독해력이 필수이며, 분기 IR 자료를 스스로 읽고 해석할 수 있어야 합니다. 여섯째, **브랜드 히스토리·아카이브** — 타임·시스템·마인 등 각 브랜드의 30년 역사를 알고, 어떤 시즌에 어떤 히트 아이템이 있었는지 기억하는 것이 장기 MD의 차별화 무기가 됩니다.

5.7 핵심 KPI와 수치 감각 — 5대 축의 이해

한섬 MD의 KPI는 **5대 축**으로 정리됩니다. 첫째, **매출·영업이익** — 브랜드별·매장별·온라인별·채널별로 분해되어 시즌·월·주간 단위로 모니터링됩니다. 전년 동기 대비 성장률, 계획 대비 달성률이 기본 비교 기준이며 MD의 기획이 매출로 이어지는지를 검증합니다. 둘째, **GP(Gross Profit)·GP율** — 정가 판매 유지율이 핵심이며, 한섬의 NO 세일 정책으로 GP율 방어가 경쟁사 대비 구조적 우위입니다. 한섬 MD에게 GP율은 "브랜드 가치의 실시간 바로미터"이며, GP율이 떨어지면 즉시 할인 정책·재고 정책·소싱 정책 전면 재검토가 요구됩니다. 셋째, **재고 회전율(Inventory Turnover)** — 프리미엄 카테고리는 회전율이 SPA 대비 낮은 것이 정상이나, 과년차 재고 누적은 2025년 2~3분기 한섬 영업이익 -82%의 직접 원인이었습니다. 즉 "얼마나 빨리 돌리느냐"보다 "얼마나 정가에 돌리느냐"의 균형이 한섬형 KPI입니다. 넷째, **판매 소진율(Sell-through Rate)·정상가 판매율(Full-price Sell-through)** — 한섬 2025년 4분기 반등의 핵심 지표로, 정상가 소진율 개선으로 영업이익률 5.9%(+1.1%p)가 회복되었습니다. 다섯째, **신상품 적중률** — 시즌 론칭 후 4~8주 내 판매 데이터로 측정되며, MD의 기획 정확도를 직접 보여주는 지표입니다. 패션비즈 인터뷰에서 "MD의 모든 의사결정은 숫자를 바탕으로

심층 분석 보고서: 한섬-상품기획

로 이뤄지며, 숫자를 잘 다룰수록 업무 효율이 극대화된다"는 업계 공통 증언이 이를 뒷받침합니다.

5.8 시즌별 워크플로우(1) — 기획 단계(T-12개월~T-6개월)

T-12개월(시즌 1년 전): 트렌드 리서치를 본격 시작합니다. WGSN·네트포르테·보그비즈니스·BoF 등의 리포트 구독, 파리·밀라노 패션위크 관람·분석, 해외 쇼룸 투어, SNS·리셀 플랫폼 신호 분석을 통해 시즌의 대주제(예: "조용한 럭셔리·크라프트·아카이브 리이슈")를 도출합니다. 디자이너와 함께 무드보드를 구성하고 경쟁 브랜드의 이전 시즌 데이터를 정리합니다. **T-9개월:** 디자인실과 컨셉·소재·컬러 방향을 확정하고, 경쟁 브랜드 맵을 업데이트하며, 판매 데이터 기반 LOB(Line of Business) 초안을 수립합니다. 예를 들어 타임 2026 F/W라면 "코트 25%, 재킷 20%, 니트 20%, 원피스·스커트 15%, 팬츠 10%, 기타 10%"와 같은 카테고리 비중이 이 단계에서 결정됩니다. **T-6개월: OTB(Open to Buy) 수립** — 브랜드별·카테고리별·가격대별 물량과 금액을 최종 확정하고, 라인업을 확정하며, 바잉(국내외 쇼룸·벤더)을 실행합니다. 이 단계에서의 실수는 6개월 후 매장에서 직접 매출 타격으로 나타납니다.

5.9 시즌별 워크플로우(2) — 실행·판매 단계(T-3개월~시즌 종료)

T-3개월: 가격 정책을 확정합니다. 원가·환율·경쟁가를 기반으로 마크업(보통 2.5~3.5배 수준의 소매가 책정)을 결정하고, 입고 스케줄을 조율하며, 영업·마케팅·VMD에 시즌 전략을 공유합니다. 광고·화보 촬영이 이 시기에 진행되며, 시즌의 "얼굴"이 되는 키 룩(Key Look)과 핵심 아이템이 확정됩니다. **T-0(시즌 론칭):** 매장·온라인 동시 입고, 런칭 행사, VIP 프리오픈, 인플루언서 초대, 프레스 프리뷰가 진행됩니다. **시즌 중(T+0 ~ T+3개월):** 주간 매출·재고 리뷰가 매주 실시되며, Top/Bottom 스타일 분석을 통해 "어떤 상품을 추가 발주할 것인가", "어떤 상품을 언제 마크다운할 것인가(한섬은 세일 대신 소량 프로모션·VIP 이벤트로 조정)", "어떤 색상·사이즈가 결품인가"를 판단합니다. 온라인 라이브 커머스(한섬TV)와의 연동, 인플루언서 캠페인 추가 집행도 이 단계에 포함됩니다. **시즌 종료 후(T+3 ~ T+6개월):** 소진율·GP율·신상품 적중률을 리뷰하고, 차기 시즌에 반영합니다. 과년 차 재고 처리 전략(2025년 4분기 한섬이 집중 실행한 영역)도 이 단계에서 수립됩니다. 이 전체 사이클이 시즌마다 반복되므로, MD는 항상 최소 2~3개의 시즌(지난·현재·다음)을 동시에 머릿속에 담고 일해야 합니다.

5.10 한섬 특유의 MD 직무 — 라이선스·바잉·뷰티 3개 특화 트랙

일반적 MD 업무 외에 한섬은 3가지 특화 MD 트랙을 운영합니다. 첫째, **라이선스 MD(랑방컬렉션·랑방블랑·토미힐피거·DKNY)** — 해외 본사와 "아시아인 핏·한국 시장 트렌드"를 공동기획하는 역할이며, 단순 번역이 아닌 "본사 DNA를 유지하면서 로컬 시장에 최적화"하는 고난도 작업입니다. 협상력·크로스컬처 커뮤니케이션·영어·계약서 이해가 필수입니다. 둘째, **바잉 MD(수입 브랜드 — 끌로에·토템·베로니카비어드·아워레저시)** — 파리·밀라노 쇼룸에서 다음 시즌 샘플을 직접 바잉합니다. 환율·관세·MOQ 관리가 핵심이며, 각 브랜드의 **국내 시장 수요 예측과 사이즈·색상 조정 역할**이 차별화 요소입니다. 셋째, **뷰티 MD(오에라·리퀴드퍼퓸바·푸에기아1833)** — 스위스 연구소와의 조율, 백화점 20개 매장·중국 진출 대응, VIP 고객 특화 프로모션 기획 등 패션 MD와는 다른 전문성(스킨케어 성분·화장품 규제·허가)을 요구합니다. 2026년 김민덕 대표가 "스포츠·남성 신규 카테고리 육성"을 선언하면서 **신규 카테고리 MD 포지션 확대**가 예상되며, 이는 신입 MD에게도 "신규 브랜드의 초기 기획에 참여하는 희귀한 기회"를 제공할 수 있는 영역입니다.

5.11 신입 MD의 첫 1년 — 현실적 학습 커브

신입 MD가 입사 후 첫 1년에 실제로 하는 일은 이상화된 업무 설명과 다를 수 있습니다. 현실적으로는 다음과 같은 흐름이 일반적입니다. **입사 0~3개월:** 브랜드 오리엔테이션, 과거 시즌 판매 데이터 분석, 엑셀·ERP·BI 툴 익히기, 매장 순회를 통한 현장 감각 축적. **입사 3~6개월:** 선배 MD의 보조 업무 수행 — 샘플 체크, 벤더 연

심층 분석 보고서: 한섬-상품기획

락 대응, 가격표 정리, 주간 매출 보고서 작성. **입사 6~9개월**: 작은 단위 업무(예: 특정 카테고리의 소량 발주, 온라인 전용 상품 기획)를 독립적으로 수행. **입사 9~12개월**: 시즌 일부 라인의 기획 책임을 부분적으로 맡고, 경영진 보고에 공동 참여. 이 과정에서 가장 중요한 것은 "숫자를 빠르게 읽고, 디자이너와 소통하는 이중언어 능력을 체화하는 것"이며, 입사 1~2년차에 이 두 축을 모두 익히는 MD가 장기 커리어의 가장 강한 후보가 됩니다.

5.12 중장기 커리어 경로 — MD에서 어디까지 갈 수 있는가

한섬 MD는 중장기적으로 다음과 같은 경로로 성장할 수 있습니다. 첫째, **브랜드 총괄 MD·사업부 상품기획 팀장** — 10~15년 경력에서 도달하는 포지션으로, 하나의 브랜드 전체 상품 전략을 책임집니다. 둘째, **브랜드 사업부장(디자이너 출신과 공동 경쟁)** — 15~20년 이상 경력에서 도달 가능하며, 한섬에서는 디자이너 출신이 다수이지만 MD 출신 사업부장도 존재합니다. 셋째, **뷰티·신사업·글로벌 사업 리더** — 2025년 이후 오에라·시스템 파리 등 신사업에서 MD 출신이 리더 포지션을 맡는 사례가 늘고 있습니다. 넷째, **타사 프리미엄 브랜드 이직** — 한섬 MD 경력은 업계에서 높게 평가되어 삼성물산·신세계인터·LF·F&F의 프리미엄 사업부로 이직하는 경로가 있습니다. 다섯째, **자체 브랜드 창업** — 마뎡킴·마리페·이미스 같은 디자이너 브랜드의 성공 이후 대기업 MD 출신의 독립 창업 경로도 확대되고 있습니다. 즉 한섬 MD는 "프리미엄 컨템포러리 전문가로서 국내 업계에서 가장 높은 평가를 받는 경력 자산"을 축적할 수 있는 포지션입니다.

5.13 지원 전략 관점의 시사점

MD 면접 최종 단계에서는 "당신이 타임의 2026 F/W 시즌 MD라면 어떤 전략을 짜겠는가" 같은 케이스 질문이 나올 가능성이 매우 높습니다. 답변 구조는 다음 4단계로 구성하는 것이 이상적입니다. 첫째, **현황 진단** — 과년차 재고 정리 완료, 4분기 반등 모멘텀, 럭셔리 리캘리브레이션 맥락, 코트 마니아층의 세대 승계 구매라는 구조적 자산을 먼저 정리합니다. 둘째, **핵심 가설** — 예: "코트·니트 마니아층 유지 + 30대 신규 유입이 동시에 필요하다"와 같이 명확한 문제 정의를 제시합니다. 셋째, **3대 실행 액션** — 예: "시그니처 코트 아카이브 리이슈로 브랜드 헤리티지 강화(마니아층) + 시스템과의 교차 MD로 30대 유입 + 더한섬닷컴 라이브 커머스 연동으로 온라인 전환"과 같이 구체적이고 실행 가능한 3가지 액션을 제시합니다. 넷째, **KPI** — 예: "정상가 소진율 70% 이상, 신상품 적중률 Top 10 스타일 기여도 40% 이상, 30대 신규 고객 비중 15% → 20%"와 같이 측정 가능한 목표를 설정합니다. 단순 의견 나열이 아닌 "숫자-전략-실행-측정"의 닫힌 루프를 보여주는 것이 컨설턴트 출신 면접관이 선호하는 답변 구조이며, 이는 한섬 재무통 김민덕 대표 체제에서 더욱 강하게 요구되는 사고 방식입니다. 면접 활용 포인트로, "당신이 가장 자신 있는 브랜드 하나를 선택해 시즌 기획안을 3분 안에 발표하라"는 요청에 타임·시스템·래트 중 하나를 즉시 선택해 위 4단계 구조로 발표할 수 있도록 미리 준비해두시기 바랍니다.

참고 레퍼런스 (References)

1. 한섬 공식 IR — <https://www.handsome.co.kr/ko/ir/financialInfo01.do>
2. 한섬 CEO 메시지(김민덕) — <https://www.handsome.co.kr/ko/company/ceoMessage.do>
3. 한섬 ESG 사회 섹션 — <https://www.handsome.co.kr/ko/esg/social05.do>
4. 더한섬닷컴 공식물 — <https://www.thehandsome.com/ko>

심층 분석 보고서: 한섬-상품기획

5. 현대백화점그룹 인재경영
— <https://www.ehyundai.com/newPortal/group/HR/HR000001.do?locale=ko>
6. 현대백화점그룹 채용 한섬 회사소개 — <https://recruit.ehyundai.com/company-introduction/view.nhd?coCd=HDHAN>
7. 현대백화점그룹 채용 한섬 직무소개 — <https://recruit.ehyundai.com/company-introduction/handsome/job-introduction/index.nhd>
8. 자소설닷컴 한섬 채용공고 — <https://jasoseol.com/recruit/103671>
9. 한섬 2026 신입공채 안내(서울대 의류학과)
— <https://clothing.snu.ac.kr/%EC%B1%84%EC%9A%A9/?mod=document&uid=10159>
10. 한섬 2025 연간 실적(이투데이) — <https://www.etoday.co.kr/news/view/2554659>
11. 한섬 4Q 반등 분석(데일리인베스트)
— <https://www.dailyinvest.kr/news/articleView.html?idxno=70115>
12. 한섬 NH 목표주가 상향(한국경제) — <https://www.hankyung.com/article/202602094183i>
13. 한섬 시스템음모 갤러리 라파예트 입점(뉴데일리)
— <https://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2026/01/07/2026010700067.html>
14. 한섬 시스템음모 라파예트(서울경제) — <https://www.sedaily.com/NewsView/2K77K9OG4N>
15. 한섬 시스템음모 라파예트(뉴스시스)
— https://www.newsis.com/view/NISX20260107_0003468098
16. 한섬 파리 시스템 플래그십(한국경제) — <https://www.hankyung.com/article/202502068390i>
17. 한섬 오에라 한섬라이프앤 합병(이데일리)
— <https://www.edaily.co.kr/News/Read?newsId=03850726639055544>
18. 한섬 김민덕 대표 프로필(비즈니스포스트)
— https://www.businesspost.co.kr/BP?command=article_view&num=435392
19. 한섬 온라인 플랫폼 3→2 통합(FETV) — <https://www.fetv.co.kr/news/article.html?no=189279>
20. 한섬 더한섬닷컴 디지털 전환(전자신문) — <https://www.etnews.com/20210330000169>
21. 한섬 마니아·코트 명가 분석(매거진한경)
— <https://magazine.hankyung.com/business/article/202201253415b>
22. 한섬 MD·취업 인터뷰(News2day) — <https://www.news2day.co.kr/88851>
23. 한섬 향수사업팀장 인터뷰(잡클로즈업) — <https://jobcloseup.kr/special033>
24. 한섬 기업정보(The VC) — <https://thevc.kr/handsome>
25. 한섬 연봉·직급 정보(잡코리아) — <https://www.jobkorea.co.kr/company/1947356/salary>

