

24년 6월호

JAPAN INSIGHT

CONTENTS

일본경제, 2분기 이후 성장세 회복, 일본은행은 추가금리 인상 고민	5
일본기업이 추진하는 실용적 생성형 AI 활용 전략	9
꿈을 말하는 CEO가 직원의 높은 참여의식 유도	21
시니어 소비계층 다양화에 대응하는 일본기업의 NEW비즈니스	33
LINE야후, 한일협력의 성공 모델	41

SUMMARY

✍️ 일본경제, 2분기 이후 성장세 회복, 일본은행은 추가금리 인상 고민

- » 일본경제는 2024년 1~3월기 실질국내총생산(GDP) 성장률이 전분기 대비 연율로 2.0%에 그쳤으나, 4~6월기 이후에는 전분기 대비 연율 기준으로 2.1%, 7~8월기는 1.8% 플러스 성장을 회복할 것으로 예상. 다만, 2024년 춘투로 인한 임금인상률이 높았음에도 소비자 물가가 떨어지지 않아 실질임금 감소세가 계속되어 소비를 억제할 수 있음
- » 한편, 일본경제가 1~3월기의 마이너스 성장에도 불구하고 경기확장세를 이어가고 물가상승률도 다소 높아질 것으로 예상되며 일본은행의 추가 금리 인상 및 양적 금융 긴축에 대한 기대도 높아지고 있음. 일본 주요 연구기관들의 전망(ESP Forecast 2024.5.)에 따르면 일본은행의 금융정책 변경 시기는 9월 내지 10월로 보는 견해가 우세한 상황임



✍️ 일본기업이 추진하는 실용적 생성형 AI 활용 전략

- » 일본기업들은 업무개선을 위해 생성형 AI를 도입하기 시작함. 덴츠 종합연구소 조사에 따르면 생성형 AI를 업무 활용하는 기업이 36%, 검토중인 기업이 25%로 절반 이상이 도입 활용을 위해 행동에 나서려 함
- » 일본 제조업에서는 업무 합리화에 생성형 AI를 활용하고, 보다 부가가치가 높은 업무에 인재를 확충해, 매출 및 수익 확대에 주력함. 한편 AI를 개발해 왔던 스타트업 등 IT 기업들도 생성형 AI를 활용한 새로운 사업 방향을 모색하면서, 자사의 강점 포인트를 찾는 데 주력 중임
- » 도요타 자동차는 생성형 AI를 1단계 업무개선 (문서정리, 자료작성 등), 2단계 고객체험 (콜센터, 채팅봇), 3단계 업무개혁 및 기술혁신, 4단계 모빌리티 혁명으로 구분하여 추진하려고 함. 1, 2단계를 우선 추진하여 경영자원을 확보하면, 3, 4단계로 경영자원을 집중할 예정임. 닛산 자동차는 본사 및 개발 부문 업무 효율화와 품질 향상을 위해 생성형 AI를 활용하고 있음. 혼다는 소비자의 이상향에 맞춘 차를 디자인하기 위해 생성형 AI를 활용할 것이라고 함



» 일본 IT 관련 기업은 사이버 공격 방어하는 수단으로 생성형 AI를 활용함. NEC는 ChatGPT를 보안 훈련에 활용함. 미쓰비시 물산 시큐어 디렉션은 생성형 AI로 사이버 공격집단 코드 해석에 성공함. 이토추 테크노 솔루션즈는 고객의 IT시스템을 상시 감시하는데 일본 MS 생성형 AI를 도입함

꿈을 말하는 CEO가 직원의 높은 참여의식 유도

- » 일본 기업은 장기불황 시절의 구조조정 일변도 전략에서 벗어나, 본격적인 성장을 위해 직원의 참여 의식도 높이고 생산성을 향상시키려는 경영 전략을 강화하고 있음
- » 닛케이가 일본 회사정보 사이트 게시물에서 상장기업 2,300개사 노동환경과 실적을 조사함. 여기서 일하기 편하고 기업활동에 보람을 느끼는 기업의 실적이 가장 좋았으며, 그 다음으로 일하는 보람이 있으나 일하기 힘든 기업, 일하기 쉬우나 보람이 없는 기업 순으로 실적이 좋았음
- » 아지노모토, 메루카리, 이토추 상사, 사이보우즈 등은 회사와 사원이 함께 성장할 수 있거나 일의 의욕을 높일 수 있는 제도를 마련해 업무 환경을 개선하고 있음. 산토리의 경우 중장년 층 중심으로 AI활용 등 연수를 실시함
- » 일본 기업의 조직력을 강화하기 위해 MZ세대에 대한 새로운 육성전략도 필요함. 일본의 MZ세대는 보수적이고 서로 도와주는 환경을 선호하고, 코스퍼(Cost Performance)· 타이퍼(Time Performance)를 중시하는 특징이 있어 이를 근거로, 인재육성 방식을 생각해야 함



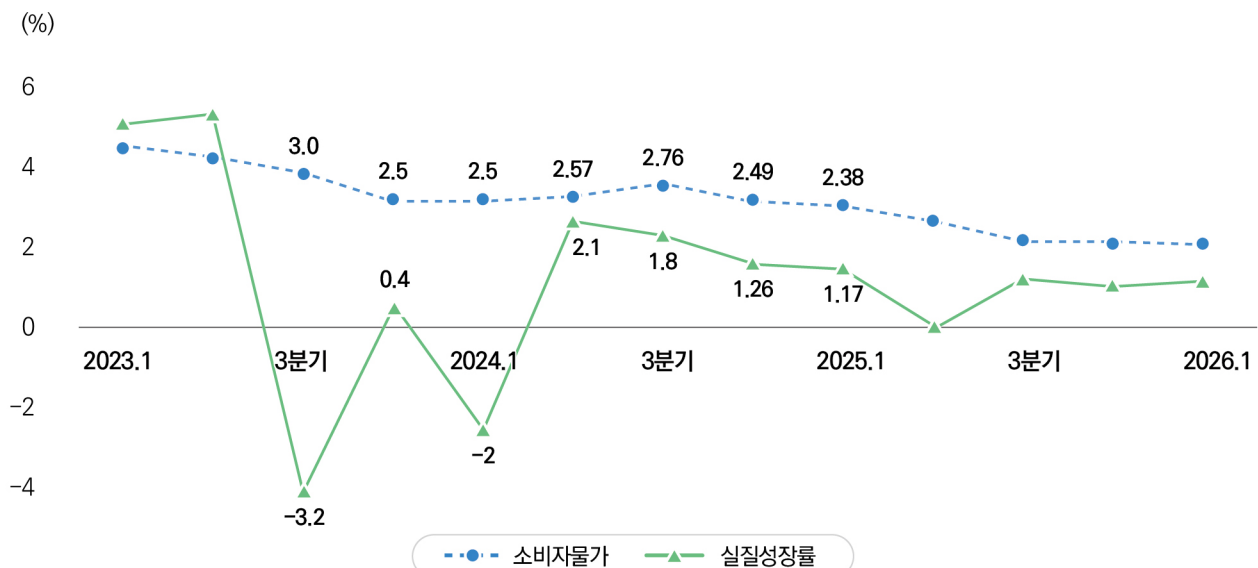
일본경제, 2분기 이후 성장세 회복, 일본은행은 추가금리 인상

일시적 요인으로 인한 1~3월의 마이너스 성장 극복

일본경제는 2024년 1~3월기 실질국내총생산(GDP) 성장률이 전분기 대비 연율로 2.0%에 그쳤으나 4~6월기 이후에는 플러스 성장을 회복할 것으로 예상됨

- » 1분기 마이너스 성장의 원인이 된 노토대지진의 여파, 자동차 생산 차질로 인한 일시적 경기둔화의 영향은 4~6월기 이후 약해질 것으로 예상
- » 4~6월기 이후에는 누적된 자동차 구매 주문에 대응하기 위한 생산 확대 효과도 가시화되면서 소비, 수출의 확대 요인이 될 전망
- » 엔저로 인한 여행객 수요 확대, 명목임금의 상승세 지속 속에서 6월부터 실시되는 감세 정책 효과도 기대되고 있음

일본경제의 성장률과 소비자물가 상승률 추이 및 전망



주: 성장률은 전분기 대비 연율 기준이며, 소비자물가는 전년동기비 기준임. 소비자물가는 신선식품 제외 기준임.

자료: 日本經濟研究センター, ESP Forecast, 2024.5. 14.

주요 연구기관 담당자 38명이 한 ESP Forecast 조사(일본경제연구센터, ESPForecast, 2024.5. 14.)에 따르면 4~6월기 실질GDP 성장률은 전분기 대비 연율 기준으로 2.1%, 7~8월기는 1.8%로 플러스 성장이 예상됨

- » AI 관련 시장 확대와 함께 세계적으로 반도체 경기가 회복되면서 일본에서도 관련 소부장 기업이 활기를 띠고 있고, 많은 상장기업이 3년 연속으로 최고이익을 갱신하는 등 호조를 보이면서 기업 설비투자도 4~6월기에는 확대가 예상되고 있음

다만, 2024년 춘투로 인한 임금인상률이 대기업 기준으로 5%를 넘는 높은 수준임에도 불구하고 소비자물가가 쉽게 떨어지지 않아 실질임금의 감소세 지속이 소비를 억제하는 요인으로 작용하고 있음

- » 임금상승률에서 물가상승률을 뺀 실질임금 상승률은 지난 3월까지 24개월 연속 마이너스를 기록했으며, 엔저가 계속되며 수입물가도 상승하여 실질임금의 플러스 상태 전환 시기가 늦어지고 있음
- » 실질임금의 부진이 소비에 부정적 영향을 주는 형태가 2024년 하반기에는 바뀔 것인 지에 초점이 맞춰지고 있음. 일본 연구기관 대부분은 2024년 하반기 중에는 실질임금 상승률이 플러스로 돌아설 것으로 예상함

일본경제의 성장 기조는 불안정하게 지속되고 있으나, 해외경제는 미국경제가 5%대의 정책금리에도 불구하고 견실한 성장세를 유지하고, 유럽경제의 일정한 회복세, 중국경제의 회복 기조 등에도 힘입어 일본경제와 관련된 해외경제 여건은 2024년 하반기에도 양호할 것으로 예상되고 있음

- » 5.20(월) 개최된 일본경제신문사와 일본경제연구센터가 주최한 경기토론회에서는 일본기업의 설비투자가 활발하고 경기 회복 기조가 무너지지 않을 것으로 판단되어 2024 회계연도 실질GDP 성장률은 0.4~0.8%, 2025년도는 1~1.5%로 플러스 성장세를 이어갈 것으로 예상되었음(国内投資・消費上向き本社景気討論会, 長沢氏「米堅調、欧州も底堅く」 福留氏「AI向け投資活発に」 久我氏「実質賃金, 秋にプラス」 岩田氏「米中摩擦がリスク」, Nikkei, 2024.5.21.)
- » 토론회에서는 아시아 각국의 미국향 수출물동량이 금년 봄 이후 회복 기조를 보이는 등 미국 소비경제가 강세를 보이고, 유럽 경제도 생각보다 견실하며 인도 경제는 세계적으로 존재감을 키우고 있다고 보았음

- » 일본기업 경영진의 투자 마인드는 대단히 적극적이며, 특히 생성형 AI가 메가트렌드가 되면서 데이터 센터 관련 비즈니스가 일본에서도 급증하고 있음을 강조

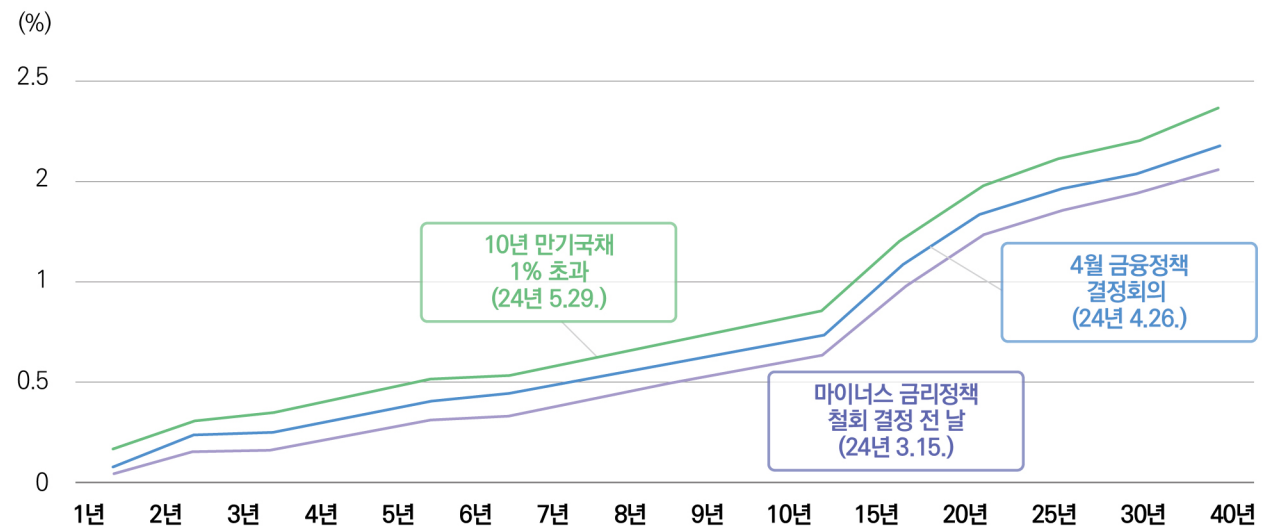


일본은행, 추가금리 인상과 양적금융완화 축소 고민

일본경제가 1~3월기의 마이너스 성장에도 불구하고 경기확장세를 이어갈 것으로 전망되는 한편, 물가상승률도 다소 높아질 것으로 예상되고 있어서 일본은행의 추가 금리인상, 양적 금융 긴축에 대한 기대도 높아지고 있음

- » ESP Forecast 2024.5에 따르면 소비자물가 상승률(신선식품 제외 기준)은 1~3월 2.5%에서 4~6월기 2.57%, 7~9월기 2.76%, 10~12월기 2.49%로 예상됨
- » 실제로 일본 10년 만기 국채금리는 지난 5.22(수)에 1%를 초과, 4월의 0.8% 수준에서 0.2%p 상승함. 이는 일본으로서는 큰 폭의 금리 상승이며, 일본은행의 정책 변화 가능성에 대한 채권시장 참여자들의 경계감이 반영된 결과라고 할 수 있음

일본 국채의 만기별 금리 변화 추이



자료 : 일본 재무성

일본은행은 지난 3월 마이너스 금리 정책을 철회했으나 4월 금융정책 결정회의에서는 정책을 변경하지 않음. 우에다 총재가 4.26(금), 엔저에 대해 물가에 미칠 영향이 한정적이라 발언한 이후 엔저가 가속화되어, 5월에는 발언 수위를 조정해 엔저를 경계하며 일본정부의 엔저 저지를 위한 외환 시장 개입과 보조를 맞추게 되어 일본 국채금리는 급등세를 보임

- ▶ 빠르면 6~7월 일본은행이 추가 금리인상이나 국채 매입 물량 감축-양적긴축에 나설지 모른다는 경계감이 일본 국채시장 거래 참여자들의 심리를 자극해 5월 말에 일본 장기금리가 급등한 것임

일본 주요 연구기관들의 전망(ESP Forecast 2024.5.)에 따르면 일본은행의 금융정책 변경 시기는 9월 내지 10월로 보는 견해가 우세한 상황임

- ▶ 의도하지 않는 장기금리의 급등세가 과도해질 경우 호조를 보여 온 주식시장에 미칠 영향이 우려되는 측면도 존재함. 장기금리 급등으로 닛케이 평균주가지수가 5.28~5.30 연속으로 하락세를 보이기도 했음
- ▶ 다만, 일본은행 및 정부로서는 1달러당 160엔대를 일시적으로 돌파한 엔저가 재발할 것을 경계하고 있어, 장기금리를 일정 수준으로 유지하여 엔저의 진행을 저지하려고 할 가능성은 있음
- ▶ 주가 및 경기에 대한 배려와 함께 엔저의 심화를 경계해야 할 일본은행으로서는 추가금리 인상 및 양적 긴축 기대를 잘 조절하면서 엔화의 급변동이나 주가의 불안정성을 동시에 억제하는 데 노력할 것으로 보임
- ▶ 이 과정에서 명확한 정책 변경 결정 발표 없이 각종 경제지표의 추이를 검토하면서 국채 매입량 등 양적금융완화 규모를 조절할 가능성은 있음
- ▶ 일본은행이 공식적인 정책변경 발표 전에 국채 매입량의 감축 규모와 금리 상승 수준을 조율하면서 시장 참가자들의 심리를 조정해 채권시장의 혼란을 피하고 엔저 억제에도 주력할 것으로 보임

일본기업이 추진하는 실용적 생성형 AI 활용 전략

보안 문제 고려하면서 생성형 AI 활용 전략

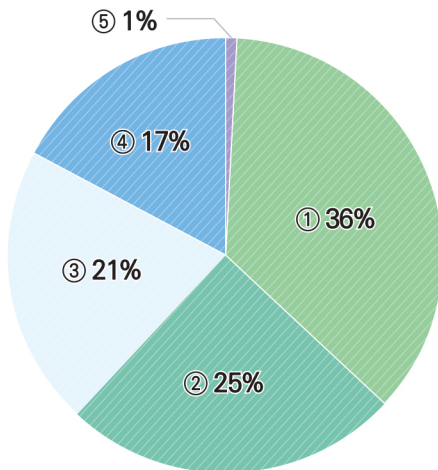
2022년 말에 등장한 ChatGPT 등 생성형 AI가 다양한 콘텐츠를 만들고 이들이 인터넷에서 유통되는 등 사회적인 파장을 일으키고 있음. 당초 보안 문제를 우려했던 일본기업도 업무개선을 위해 생성형 AI를 도입하기 시작하고 있는 것으로 나타나고 있음

FIXER(도쿄증시 상장사)가 기업경영자 및 관리직을 대상으로 실시한 앙케이트 조사에 따르면 생성형 AI를 업무에서 이용하고 있다는 응답비율은 20%에 달했음

*週刊エコノミスト, 生成AI導入企業の8割に業務改善効果, 2023년11월27일

» 덴츠종합연구소 조사에서도 생성형 AI 활용 비율이 30%를 넘었음

일본 기업의 생성형 AI 활용 상황 설문 조사 결과



① 이미 사내에서 생성형 AI를 활용한 서비스 실시, 활용되고 있음.

② 사내에서 생성형 AI의 활용을 검토하고 있지만 아직 서비스는 실시 되지 않음.

③ 생성형 AI에 관해서는 조사 단계이며, 구체적으로 진행된 것은 없음.

④ 사내에서 생성형 AI에 관한 활동은 없거나 잘 모름.

⑤ 기타.

자료 : 電通総研, 生成AI ChatGPTはビジネスを変えているのか? アンケートから見る国内企業における活用状況の現在地, 2024.2.2., <https://mfg.dentsusoken.com/blog/solution/>, 2024.5.4. 검색

» 덴츠종합연구소의 조사에 따르면 이미 사내에서 생성형 AI를 활용한 서비스가 제공·활용되고 있는 기업이 36%, 생성형 AI 활용을 검토하기 시작했으나 아직 서비스가 제공되지 않는 기업이 25%에 달해 절반 이상(51%)의 기업이 도입 및 활용을 위한 구체적인 행동에 나서려는 것으로 나타났음

*덴츠종합연구소의 조사: 2023년 11월 7일~12월 20일, 덴츠종합연구소 행사 기간의 거래 관계자에 대한 특정한 앙케이트 조사, 응답자수 2,100명)

- » 도입·활용 과제로서 가장 많이 꼽힌 것은 정보 유출 리스크, 성과로 연결되는 구체적인 활용 이미지가 없고, 안전하고 안심하며 활용할 수 있는 환경정비 등을 언급함
- » 이러한 결과로 보면, 생성형 AI 및 ChatGPT 도입·활용의 큰 장애물이 보안과 성과 연계임
- » 그 외 인재나 교육에 관한 답변도 있어, 이러한 과제를 클리어할 수 있는 솔루션이나 기술 지원, 도입 사례가 필요해짐

덴츠종합연구소는 이러한 과제 해결에 비즈니스 기회가 있을 것으로 생각해, 동사는 Kow Narrator라는 자사 솔루션을 활용해, 다른 기업들의 과제 해결 지원에 나서고 있음

- » Know Narrator는 Azure OpenAI Service를 기반으로 한 ChatGPT 솔루션임
- » Know Narrator를 사용하여, 고객 기업은 보안과 관리에 대한 많은 부담을 줄이고 비즈니스 성과의 시각화와 성능 개선에 전념할 수 있음

한편, FIXER의 조사에서, 생성형 AI에 가장 기대하는 효과로 ‘업무 효율화’가 48.3%로 가장 많았으며, 생산성 향상(22.6%), 인력 부족 해소(17%)를 꼽았음

- » 일본에서 날로 심각해지고 있는 인력 부족 문제를 해소하기 위해 신기술을 활용하려고 하는 모습을 알 수 있음
- » 「생성형 AI를 구체적으로 어떤 업무에 이용하고 있는가」라는 질문에 「정보 수집, 조사」가 40.6%로 가장 많고, 다음으로 많았던 것은 ‘문서 체크/교정(32.6%)’이었으며, ‘문서 요약’(28.6%), ‘기획서 작성’(27.4%), ‘품의서 작성’(24%), ‘품의서, 기획서이외의 문서 작성’(20.6%) 등의 순이었음
- » 이용자의 대부분이 생성형 AI에 대해 주로 문서 작성능력을 기대하고 있음을 알 수 있음
- » “업무 효율이 향상되었는가”라는 질문에는 “어느 정도 효율이 향상되었다”라는 응답이 62.9%로 높았고, ‘대폭적으로 효율이 향상되었다’는 대답도 18.3%에 달해, 효율이 높아졌다는 응답이 전체의 80%를 넘었음. ‘변함 없다’라는 답변 15.4%, ‘효율이 떨어졌다’라는 응답은 3.4%에 그침

한편 소비자가 바라는 기업의 생성형 AI 활용 서비스 수요에 관한 조사에서는 기업이 제공하는 생성형 AI에 대해 시간 단축 및 질적 향상 등의 효과를 기대하는 것으로 나타났음

*ZDNET Japan Staff, 企業が提供する生成AIサービスへの期待は「時間短縮」など, JIPDEC調査, 2024. 4.18.

- » 이 조사는 2024년 2월 26일에서 28일에 일본 거주자 중 18~79세를 대상으로 웹에서 설문조사를 실시, 1,449명이 응답
- » 우선, 생성형 AI의 이용 상황을 보면, 「잘 이용하고 있다」가 2.6%에 달함
- » 특히 18~20대 남성은 이용 경험률이 40.2%로, 다른 세대보다 20% 이상 높은 것으로 나타남
- » 기업이 생성형 AI를 이용한 서비스에 기대하는 부분은 ‘상품이나 서비스 제공까지 시간이 빨라진다’가 26.5%로 가장 많고 ‘상품과 서비스 질적 향상’이 21.3%, 그 다음이 ‘특별히 기대하고 있지 않다’가 20.3%, ‘상품이나 서비스 요금이 저렴해진다’ 19.0% 순
- » 웹 서비스나 앱 이용 시 개인정보나 프라이버시에 관한 정보 제공에 대해서는 ‘약간 저항이 있다(42.4%)’, ‘매우 저항이 있다(24.7%)’가 많았고, ‘별로 저항이 없다(10.8%)’, ‘전혀 저항이 없다(2.8%)’ 순으로 긍정적인 답변은 소수로, 소비자가 개인정보 보호를 중요하게 생각함을 알 수 있음

자동차 산업의 소프트웨어 중시 경영과 접목

자동차 산업에서는 테슬라 등 구미계 자동차 기업뿐만 아니라 거대 테크기업이나 NVIDIA 등이 생성형 AI를 활용하여 자동차의 새로운 고객 가치 개발에 주력 중

2024년 초에 개최된 ‘CES 2024’ 에서 나타난 세계 자동차 관련 기업의 생성형 AI 활용 방안으로서는 △ 개인화된 차내 체험 제공 △ 애프터 서비스 업무 효율화 △ SDV(Software Defined Vehicle) 개발 지원 등 세 가지가 주목 받음

*的場大/セールスフォース・ジャパン, ここまで進んだ自動車業界の生成AI活用 CES 2024レポート, 前編, 世界の展示会で見たモノづくり最新動向(1), MONOist, 2024년2월19일

- » 메르세데스 벤츠는 ChatGPT를 활용한 가상 어시스턴트를 차량에 탑재해, 「헤이, 메르세데스」라고 부른 후 질문하면 실시간으로 응답함. 또, 목소리나 대화 내용에서 상대의 기분을 읽을 수 있어, 질문자의 기분에 맞춘 응답이나 반응을 보임
- » 소니 혼다 모빌리티 부스에 전시되어 있던 자율주행 EV(전기자동차)인 'AFEELA'에서도 차내에서 나오는 음악의 재킷이나 곡명에 맞추어, 차량 대시보드에 관련 이미지를 생성하는 서비스를 선보임. Microsoft와 제휴하여 AFEELA에 개인 어시스턴트를 탑재하는 것도 발표함
- » 자동차 업계의 고객 접점 업무에서 생성형 AI의 활용 예시로, Amazon Automotive는 자동차 타이어가 펑크 났을 때, 그 데이터를 경보 정보로 AWS IoT Fleetwise 경유해 Salesforce의 「Automotive Cloud」로 연계함. Automotive Cloud에서는 경보를 받고 새로운 사례를 기술한 다음 'Field Service'에서 로드 사이드 서비스를 파견하라는 지시를 보내고, 고객 차량의 대시보드에도 그 정보를 전달함
 - Salesforce의 CRM에서는 자동차 업계의 애프터 서비스 관련 서비스 에이전트의 업무 지원을 목적으로 생성형 AI 활용을 서비스화 할 예정임. 고객 문의사항에 대한 답변안이나, 고객과의 대화 요약, 요약 내용에서 공통 지식의 자동 생성 외에, 고객용 전자 메일 자동 생성 등을 검토하고 있음
- » 소프트웨어 중심 자동차(SDV) 개발 지원에 생성형 AI 활용이 중요하며, 최근 자동차 소프트웨어화가 진행되고 있어, 자동차 개발 현장에서는 대량의 소프트웨어 코드를 쓸 필요가 있기 때문에, 코드 자동 작성을 위해 이미 생성형 AI가 검토되고 있음

세계적인 추세에 일본기업도 대응을 강화하고 있음. 도요타자동차의 경우 모빌리티 산업에서의 생성형 AI에 관하여 도표와 같이 4가지 영역을 상정하여 대응하는 데에 주력 중임

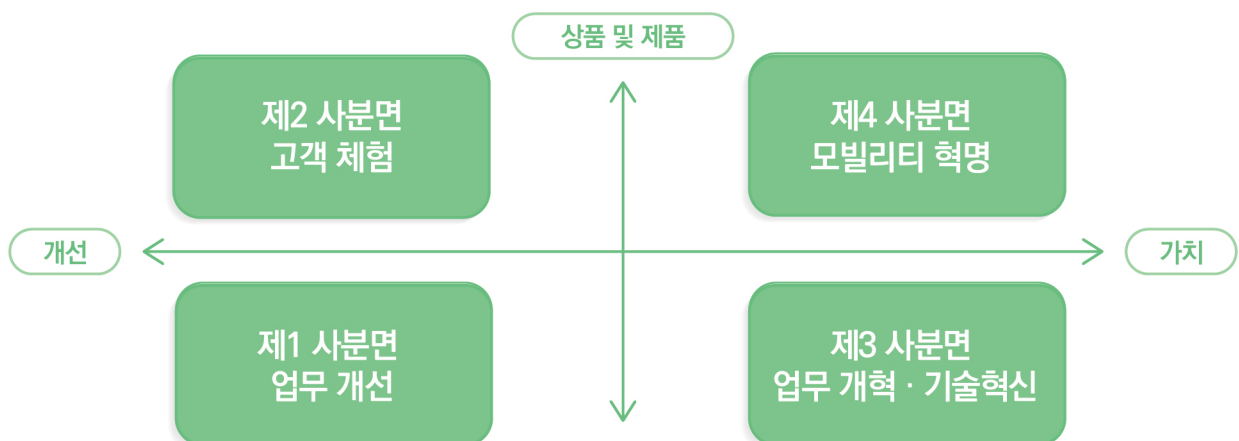
*トヨタが考える生成AIとモビリティ産業の関係…オートモーティブワールド2024, 2024年2月22日, <https://response.jp/article/2024/02/22/379621.html#heading-2>

- » 2024년 1월에 개최된 '오토모티브 월드 2024'의 '모빌리티 산업은 생성형 AI에 어떻게 대응해야 하는가' 라는 주제의 세미나에서, 도요타자동차의 선진데이터 과학통괄부의 타케우치씨는 4가지 생성형 AI 활용 영역을 강조함
- » 제조사 입장에서 AI의 활용 영역을 분류하는데, 이용 목적이 업무의 개선인지, 가치 창조인지 평가하는 축이 있고 이를 사내 오퍼레이션 등 내부에 적용할 것인가, 제품 등에 적용해 나갈 것인지 고려하는 축이 있음. 이 두 축을 기반으로 4가지 영역을 가진 포지셔닝 맵으로 생각한다는 것임

도요타는 AI를 업무 관련 사내 운영의 개선에 사용하는 경우를 제1 사분면으로 규정하고, 그 다음 제품 등 개선에 적용하는 경우를 제2 사분면으로 하고 사내 오퍼레이션에 부가가치를 더하는 영역을 제3 사분면, 신상품의 창출·신가치 상품 개발에 사용하는 경우를 제4 사분면으로 정의함

제1 사분면은 문서정리, 자료작성, 조사정보 정리, 검사 지원 등의 업무 개선이며, 이 분야에서 생성형 AI의 도입은 상대적으로 쉽지만, 직원이나 서비스 제공자의 대체 과정에서 저항 등이 장애가 될 수도 있음

도요타의 생성형 AI 활용 영역 분석



자료 : トヨタが考える生成AIとモビリティ産業の関係…オートモーティブワールド 2024, 2024年2月22日,
<https://response.jp/article/2024/02/22/379621.html#heading-2>

제2 사분면은 콜센터나 지식 베이스에 AI를 활용하는 것임. 고객 유저를 위한 채팅봇 등의 업무를 개선함

» 데이터, 시스템 환경, 업무 프로세스 변경이 필요하지만 도입에 따른 효과성과 효율성이 높음

제3 사분면은 설계와 개발 지원, 프로그램과 사양서의 생성, 기술 계승, 수요예측 등의 업무를 혁신함

» 초기 단계 리턴이 적고 가장 어렵지만 미래에 대한 투자로서 필요함

제4사분면은 모빌리티의 신가치 창출이며 앞으로 시도 사례가 확대될 것으로 보임

» 새로운 가치 창출을 위한 시행 착오도 필요할 수 있음

도요타로서는 제1, 2사분면을 추진하면서 인력 등 경영 자원에 여유를 확보하여 제3, 4의 어려운 과제에 경영자원을 집중해 나갈 것이라고 함

도요타의 경우, 사무 업무의 합리화나 콜 센터에서 AI를 활용하는 단계는 어느 정도 진척되거나 상대적으로 용이한 것으로 생각함. 한편 다른 일본기업과 비슷하게 생성형 AI를 활용한 SDN(Software Defined Network)나 디지털 신서비스 개척 등은 상대적으로 어려운 과제로 보임

- » 도요타는 생성형 AI를 디자인 조정에 사용하기 시작, 부품 조합을 도출하는 작업을 효율화해, 기획이나 설계에 필요한 시간을 기존의 절반으로 단축할 가능성이 있음(淡海美帆・沖永翔也・松浦龍夫, マツダ、設計部門など研修トヨタはデザイン・抵抗算出, Nikkei, 2024.3.9.)
- » 이와 관련해서 도요타자동차는 미국 연구개발 자회사인 도요타리서치 인스티튜트(TRI)에서 이미지 생성 AI를 이용하기 시작했으며, 자동차 디자인 이미지에서 AI가 공기 저항을 계산하고 디자인을 조정하는 작업을 함
 - 기존에는 디자이너가 디자인을 그린 후, 엔지니어가 공기 역학 저항을 계산함. 공기저항은 EV의 항속 거리를 좌우하는 중요한 요소이기 때문에 디자인성과 기능성을 양립 시키면서 효율적인 개발을 목표로 하고 있음
- » EV나 자율주행차 등 차세대형 자동차에서는 복수 부품을 연동시키기 때문에 세세한 제어가 필요하며, 「소스 코드」라고 부르는 컴퓨터에 지시를 주는 문자열은 벌써 1억행을 넘고 있어, 기존 하드웨어 중심의 개발 방식만으로는 진행이 어려운 상황임. 또한 EV 개발로 선행하는 중국에서는 커넥티드 자동차가 잇달아 등장하여, 사용성이 좋고 보안이 뛰어난 소프트웨어를 자주 갱신하면서 차량의 가치를 높이고 있음
- » 특히 소프트웨어 개발에서는 ADAS 등 화상 처리에 강한 전문 인재가 요구됨. AI 개발 알고리즘 전문 인재가 필요하나, 일본에서는 이러한 소프트웨어 인재가 부족하다는 문제도 있음. 도요타도 2025년까지 약 9,000명을 재교육해 소프트웨어 인재로 전환시킬 방침임

- » 전문 인재 확보와 교육이 시급한 과제인 가운데, 소프트웨어 작업 부담을 줄이기 위해 생성형 AI의 활용이 과제가 되고 있음
- » 물론, 생성형 AI의 활용에는 한계도 있으며, 인간 기술자와 생성형 AI의 협업이 중요한 단계임(トヨタ研究所, 車両設計向け新しい生成型AI技術を発表, BizTechDX, <https://biztechdx.com>, 2024.5.6. 검색)
 - TRI의 새로운 기술을 사용하면, 설계자는 초기 설계 스케치 및 엔지니어링 제약 조건을 이 프로세스에 통합하여 설계 및 엔지니어링 조정에 필요한 반복 횟수를 줄일수 있음
 - 생성형 AI 툴은 디자이너에게 영감을 주는 원천이지만, 실제 자동차 설계에서 복잡한 엔지니어링과 안전에 대해 다룰 수는 없기 때문에, 도요타의 전통적인 엔지니어링의 강점과 최신 생성형 AI의 능력을 융합했다고 ‘인간대화운전(HID)’ 부문의 디렉터인 Avinash Balachandran씨는 설명
 - 새로운 생성형 AI 기술은 디자이너가 구체적인 스타일을 지정한 초기 프로토타입 스케치를 기반으로 일련의 디자인을 요구하고, 정량적인 성능 지표를 최적화할 수 있게 함. 연구팀은 공기 저항 관리에 특히 집중하고 있지만, 디자인 이미지에서 추측되는 다른 성능 지표의 제약도 최적화할 수 있음

한편, نيسان자동차는 본사 및 개발 부문의 업무 효율화와 품질 향상을 위해 생성형 AI를 활용하기 시작했음

*従業員4500人が利用中, 日産の生成A I 活用法, Newswitch, 2024.2.28.

- » 문장요약이나 메일작성, 영어 스피치 대본 첨삭 등 템플릿을 사내 포털 사이트에 공개하고 있어 일상적인 업무에 이용할 수 있음
- » 현재 생성형 AI는 인터넷 등 사외 데이터를 활용하나, 2024년에는 사내 데이터를 활용한 생성형 AI를 이용할 수 있는 업무를 확대할 계획임
- » نيسان자동차가 운용하는 것은 미국 마이크로소프트의 ‘Azure Open AI’를 활용한 채팅 애플리케이션인 ‘NissanAI-Chat’으로 주로 نيسان 본사에서 이용함. 2023년 12월 시점의 이용자는 본사나 개발 부문 직원의 약 30%에 해당하는 4,500명임
- » 생성형 AI의 사내 활용은 2023년 4월에 도입 구상을 시작해 사내 사용자 부문에서 30명 정도를 말하며, 실제 업무에서의 활용 방법을 검토하고, AI에 대한 지시 문장인 프롬프트를 작성했음. 2024년 1월 말 시점에서 사내 포털 사이트에 17개의 템플릿을 공개하고 있음

혼다의 경우, 생성형 AI를 활용하여 소비자의 의견을 반영한 자동차 디자인을 가능케 하는 등 기존의 개발, 제조, 판매 흐름을 소비자 지향으로 혁신하는 시도를 모색 중임

*園田展人 東京海上ホールディングスシニアデジタルエキスパート, 生成AIで自動車業界に大激震 ホンダ, ベンツがAIDAS化を見越し先手, Xtrend.nikkei., 2024년1월22일

- » 생성형 AI를 소비자와의 대화 및 교류 수단으로 활용하면서 구매 전에 소비자 스스로 자동차 디자인에 관여하게 함
- » 이미지 생성형 AI가 등장한 덕분에, 지금까지 전문가들의 영역이었던 디자인 영역에 소비자가 들어갈 수 있는 여지가 발생하는 점에 대응
- » 물론 자동차 메이커가 자동차 디자인을 전면적으로 소비자에게 맡기는 시대로 전환되지는 않을 것임. 당분간은 자동차 전문 디자이너가 이미지 생성형 AI를 활용해 소비자들의 ‘꿈’에 관한 영감을 얻기 위해 활용할 가능성이 높음
- » 지금까지 소비자의 꿈에 관한 소재는 인터뷰나 설문조사를 통해 구체화해 왔음. 이러한 기존 수집방식에 비해 생성형 AI가 소비자 꿈을 이미지화 하는 것이 보다 좋은 디자인과 컨셉 개발에 도움이 될 것으로 혼다는 보고 있음
- » 혼다의 새로운 제품 개발 방식은 향후 자동차 업계 전체로 확산될 가능성이 있음. 이미지 생성 AI를 사용하는 데 각 기업은 자사의 특성을 AI에게 학습시키고 시간을 절약하면서, 개별 소비자가 가지고 있는 꿈을 만족시킬 수 있는 디자인의 원형을 추출하게 되면 결과적으로 고객의 높은 호응과 잘 팔리는 디자인의 자동차를 개발하기가 쉬워짐

한편, 자율 주행 기술에 생성형 AI를 모색하는 움직임도 가속화될 것으로 보임. 일본에서도 Turing라는 스타트업이 도로 상황을 자동으로 분석하는 AI를 개발함

*杜師康佑, 生成AI 完全自動運転の布石 予期せぬ危険を瞬時に察知, Nikkei ビジネスビジュアル, 2024년5월7일

- » Turing은 차량 탑재용 카메라로 공사 등 도로 상황을 자동으로 분석하는 AI를 개발. 기존 AI는 복잡한 교통 상황에 대응하기 어려운 문제가 있었음. 이를 해결하기 위해 인간이 무수한 상황에 대처하도록 규칙을 하나하나 학습시키지 않고 AI에게 ‘상식’을 갖게 하는 데 주력 중임. 이것이 실현된다면 보다 안전한 자율 주행이 가능해짐

- » Turing의 아오키최고 기술 책임자 (CTO)는 ‘완전 자율 주행의 실현에는 복수의 정보형태 입출력이나 처리가 가능한 AI가 필요하다’ 라고 함. 이 회사의 목표는 인간이 AI에게 규칙을 가르치는 것이 아니라 생성형 AI가 이미지와 음성을 이해하면서 운전하는 자율 주행 차량임
- » 교통 유도원이나 도로 공사용 칼라콘, 표지와 같은 사람이나 신호의 관계 및 의미를 생성형 AI가 자체적으로 판단해, ‘주행·커브·정지’ 등 차량 제어를 실시
- » 예를 들면, 공사중인 교차점을 달릴 경우, 교통 유도원이 손을 흔들어 우회 지시를 하면 생성형 AI가 이를 읽고 자동으로 오른쪽으로 핸들을 움직임. 유도원의 지시를 처음 보더라도, 생성형 AI가 상황을 인식하고 제어할 수 있게 함
- » 이런 전략을 위해 Turing은 2023년에 ChatGPT에도 사용되는 수리 모델인 트랜스포머를 기반으로 한 독자적인 생성형 AI를 개발함. 모델 성능을 나타내는 파라미터 수는 700억이며, 향후 경제산업성이나 신에너지·산업기술 종합개발기구(NEDO) 등의 지원으로 모델의 고성능화를 추진할 계획
- » 그리고 동사는 전자 제어 유닛(ECU)과 자동차 네트워크를 조합한 자율 주행 시스템을 만들어 2025년 말까지 카메라와 AI만으로 도쿄 지역을 30분 이상 달리는 것을 목표로 함. 카메라로 촬영한 영상을 고속으로 처리 하는 전용 차량 탑재 반도체 시제품도 만들 계획임

생성형 AI를 사이버 방어에 활용

NEC 등 일본 IT 관련 기업이 사이버 공격 방어하는 수단으로 생성형 AI를 활용하는 움직임이 확대되고 있음

NEC는 ‘ChatGPT’가 쓴 가짜 이메일을 직원 훈련에 사용하는 것 외에 보안 업무에 특화된 독자 기반 구축에 주력

*岩沢明信, 生成AIでサイバー防衛, NECが独自モデル 外販視野, まず社内で活用, Nikkei, 2023.12.12.

- » NEC는 2023년 여름에 ‘당신의 여름 휴가 사용 계획은?’라는 질문으로 사내 조사를 가장한 메일을 보내, 직원들 중에서 첨부파일과 URL을 여는 비율을 조사하는 테스트 겸 훈련을 실시 했음. 그럴듯한 타이틀이나 본문의 가짜 메일을 작성한 것은 미국 ChatGPT임

- » NEC는 최신 사이버 공격의 동향을 보안 기기 설정에 반영하는 작업에도 생성형 AI를 도입하고 있음
- » 최신 위협 분석 등 보다 고도의 업무를 자동화하기 위해 NEC는, 사이버 방위 업무에 특화된 생성형 AI의 개발에도 착수함. 독자적인 개발로 2023년 7월에 본격 가동한 대규모 언어 모델(LLM)에 자사가 지금까지 받은 사이버 공격에 관한 데이터를 학습시킴
- » NEC의 대규모 언어 모델은 성능 지표가 되는 파라미터 수가 130억으로, 1,750억 있는 Open AI의 'GPT-3.5'(GPT4는 5,000억 추정) 등에 비하면 작으나, 그만큼 단시간에 간편하게 데이터를 학습할 수 있어 핵심 분야에서 고속으로 동작할 수 있다고 함. 사이버 방어는 속도가 중요하며, 학습 내용을 자사의 보안 분야에 특화하면 작은 모델이라도 대형 언어 모델에 뒤지지 않는 성능을 기대할 수 있다는 것이 동사의 생각임
- » NEC는 사내에서 실험한 사이버 방어 경험과 노하우를 외부 서비스로서 제공하는 것도 검토

미쓰이 물산 시큐어 디렉션은 생성형 AI가 세계 최대의 사이버 공격 집단인 '록 비트'의 맬웨어 코드를 해석했는데, 지금까지 전문가가 발견하지 못했던 내부 취약성을 발견 할 수 있었다고 함

- » 이 회사는 사이버 피해를 당한 기업 정보가 게재되는 웹사이트의 게재 정보를 분석하는 작업에서도 생성형 AI를 활용하고 있으며, 24시간 작업이 가능해 큰 호평을 받고 있음

이토추 테크노 솔루션즈(CTC)도 고객의 IT 시스템을 상시 감시하는 '시큐리티 오퍼레이션 센터(SOC)'에 일본 마이크로소프트의 생성형 AI를 도입함

- » 날마다 어떤 사이버 공격을 받고 있는지를 생성형 AI가 분석해, 향후 대책 등을 담당자에게 통지하고 있음



일본 스타트업 기업도 생성형 AI의 오픈화 활용해 각 분야의 AI 서비스 선점에 주력

한편, 일본 스타트업도 고성능 생성형 AI 서비스 개발에 주력 중임

- » 미국 메타 등 유력기업이 기반기술을 무상 개방하여 각 분야의 응용형 AI를 개발하여 시장을 선점할 수 있는 기회라고 생각하고 있는 것임(生川暁・伴正春, 国内新興勢が生成AI, 先行技術を駆使 開発最短1カ月 オープン化, 参入容易に, Nikkei, 2024.2.20.).
- » 메타의 생성형 AI 기반 기술을 수정하는 방식으로 1~3개월이란 짧은 기간에 서비스 출시가 가능

ELYZA는 첨단기술의 연구 개발과 기업의 AI 도입을 지원하며, 일본에서 언어 분야의 생성형 AI의 보급을 견인하는 기업임. 동사는 2018년에 설립된 이래 독자적인 기술로 AI 개발을 진행했으나, 2023년부터 외부 기술을 적극 활용하기 시작했음

- » 세계 AI 개발을 리드하는 메타가 2023년 7월에 최신 대규모 언어 모델인 'Llama2'를 개발자들이 쉽게 입수·개조할 수 있는 형태로 공개
- » ELYZA는 Llama2가 공개된 직후 개량에 착수했으며, 약 1개월 후에 성능 지표인 파라미터 수가 70억인 일본어 대응 대규모 언어 모델을 일반 공개함. 약 4개월 후인 2023년 12월에는 보다 성능이 높은 130억 파라미터의 모델을 완성시킴
- » Llama2는 영어를 중심으로 방대한 문서 데이터를 학습하고 있어, 기초적인 '어학력'은 원래 높음. ELYZA는 메타가 이용한 데이터량의 100분의 1 정도의 일본어 데이터를 추가적으로 학습시켜, 경쟁사의 모델을 능가하는 성능을 실현함

스톡마크(도쿄)도 메타 Llama2 공개를 계기로, 일본어에 대응 하는 생성형 AI의 개발을 가속화함

- » 스톡마크는 Llama2의 설계나 구조 정보에 주목함. 여기에는 대규모 언어 모델에 효과적으로 데이터를 학습시키기 위한 노하우가 담겨있음
- » 동사가 2023년 10월에 공개한 비즈니스 용도에 특화된 대규모 언어 모델의 개발에서는, Llama2의 설계 정보를 참고로 하여, 일본어 데이터 학습을 위한 시행착오를 겪는 수고와 시간을 생략할 수 있었음
- » 스톡마크는 AI가 사실에 근거하지 않는 정보를 그럴듯하게 생성해 버리는 'Hallucination(환각)'을 억제하기 위해 파라미터 수가 1,000억 개에 달하는 거대한 모델 구축에도 착수함

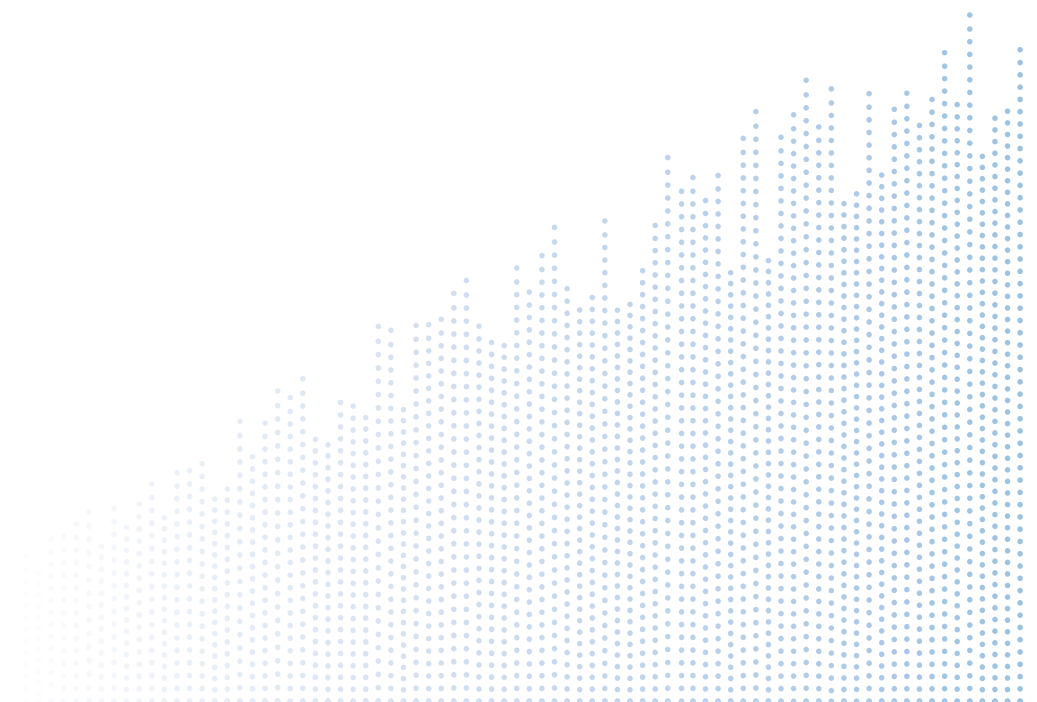
2020년에 설립된 포토그래퍼 AI는 전자상거래(EC) 사이트용으로 제공하는 이미지 생성AI 서비스에, 영국의 Stability AI가 2022년에 외부 개방한 기반 기술을 사용하고 있음

- » 예를 들면 향수나 립스틱 등 상품 사진을 업로드하면 꽃잎이 춤추는 배경을 AI가 합성하여 상품의 매력을 시각적으로 보완함. 사진작가 인공지능은 약 3개월의 개발기간으로 서비스를 시작

- » 이미지 생성 AI를 처음부터 만들려면 최소 수십억 엔의 비용이 들어, 개방형 기술 없이 자사 힘 만으로는 영상서비스 개발은 불가능했음

세계의 AI 개발은 오픈AI, 마이크로소프트, 구글처럼 기반기술을 비공개화 하여 자사 생성형 AI의 보급 확대에 주력하는 기업과, 메타처럼 오픈 소스 진영으로 양분되고 있음. 일본기업은 이들 생성형 AI를 활용하는 전략에 집중하는 경향이 강함

- » 기존 제조업에서는 업무 합리화에 생성형 AI를 활용하고, 보다 부가가치가 높은 업무에 인재를 확충해, 매출 및 수익 확대에 주력함. 한편 AI를 개발해 왔던 스타트업 등 IT 기업들도 생성형 AI를 활용한 새로운 사업 방향을 모색하면서, 자사의 강점 포인트를 찾는데 주력 중임



꿈을 말하는 CEO가 직원의 높은 참여의식 유도

📖 투자, 임금, 배당 동시 확대 과제

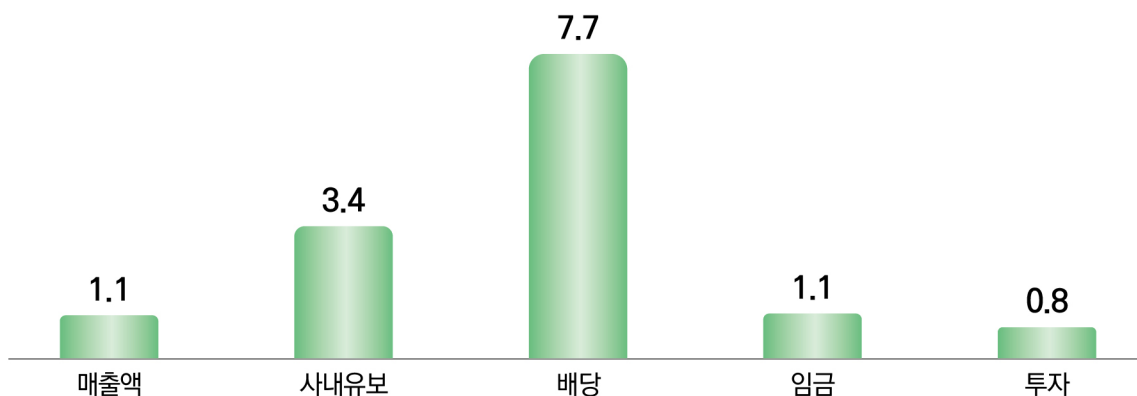
금년도 춘투에서 일본 대기업이 5%를 넘는 임금인상률을 제시하는 등 장기불황 시절의 구조조정 일변도 전략에서 벗어나, 본격적인 성장을 위해 직원의 참여 의식도 높이고 생산성을 향상시키려는 경영 전략을 강화하고 있음

- » 과거 30년간 계속된 장기불황에서 임금을 동결하고 투자를 줄이고 내부유보를 확대하는 한편 배당을 크게 늘리는 합리화 중심 경영에서, 임금과 설비투자를 확대하고 매출 성장을 통해 배당 확대 및 주가 상승이라는 주주 이익도 늘리는 3가지를 동시 충족하는 데 주력하기 시작함(原田亮介 論說フェロー, 投資も賃上げも配当も, Nikkei, 2024.5.6.).
- » 이러한 일본기업의 수익과 함께 성장을 보다 중시한 경영 전략 방침에 힘입어 닛케이 주가지수는 오랜 침체에서 벗어나 버블붕괴 이전의 최고치인 3만 8,900포인트를 갱신하고 최근에는 한때 4만 포인트까지 상승한 바 있음

일본의 실질임금과 명목임금의 상승률 추이

일본기업의 1990~2022년 경영실적 변화

(2022/1990, 배)



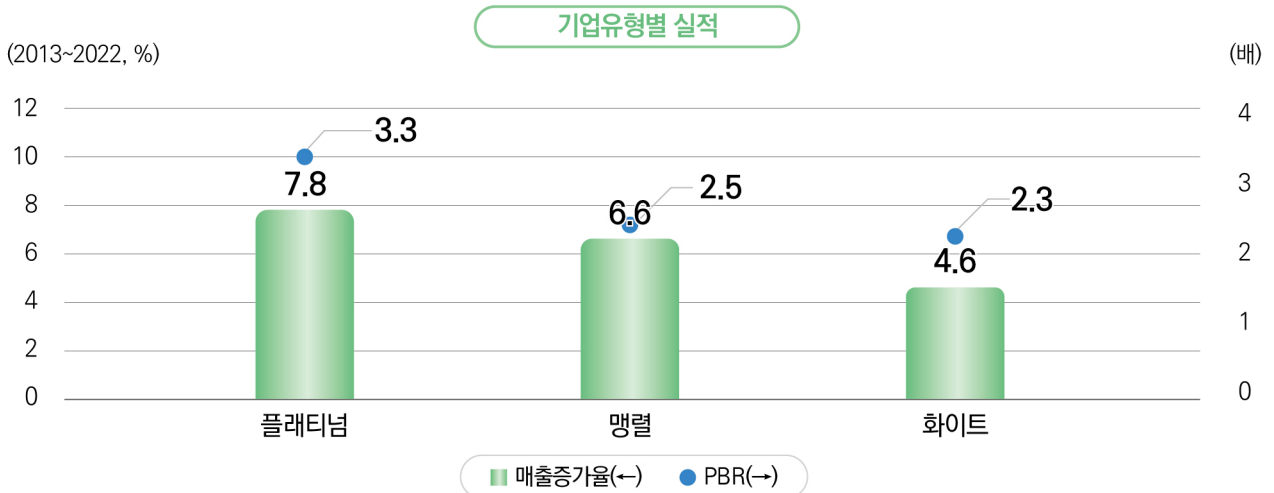
주 : 금융회사 등은 제외한 수치

자료 : 재무성, 법인기업 통계 기준임.

다만, 임금, 투자, 배당 등 3가지를 늘리기 위해서는 기업의 수익성을 지속적으로 개선할 필요가 있으며, 이는 결국 생산성의 향상, 이노베이션의 성과에 달려 있음

- » 일본기업이 이노베이션 효과를 거두면서 생산성, 수익성을 제고하기 위해서는 결국 직원의 창의력과 높은 참여의식이 중요함

종업원의 의욕이 높고 일하는 방식이 양호한 플래티넘 기업의 호조



주 : 매출증가율은 2013~2022 연평균치임. 화이트 기업은 일하는 환경은 양호하나 종업원의 참여 의욕이 미약한 기업, 망렬 기업은 종업원의 일의 몰입감이 높으나 일하는 방식에 과제가 있는 기업, 플래티넘 기업은 종업원의 참여가 의욕이 강하고 일하는 방식도 개선된 기업

자료 : プラチナになれますか, 働きがい×働きやすさ=最強, Nikkei, 2024.5.7.

일하기 편하면서 직원들이 기업 활동에 보람을 느끼는 기업이 가장 실적이 좋은 것으로 나타났으며, 이러한 유형에 속해있는 기업은 직원들 창의력이 자연스럽게 힘을 발휘하는 것으로 보임

* プラチナになれますか, 働きがい×働きやすさ=最強, Nikkei, 2024.5.7.

- » 닛케이는 일본 최대규모의 회사정보 제공사이트에 있는 직원들이 작성한 게시물에서 상장기업 약 2,300개사의 노동환경과 실적을 분석하여 기업 유형을 정리함
- » 일하기 편하나 일의 보람은 낮은 기업을 ‘화이트’, 반대로 일의 보람은 있으나 일하기 힘든 기업을 ‘망렬’, 둘 다 좋은 기업을 ‘플래티넘’, 둘 다 낮은 기업을 ‘블랙’으로 분류
- » 전체 기업 중 망렬형 기업이 29%로 가장 많았음. 플래티넘은 24%, 화이트는 20%였음. 플래티넘 기업에는 사이보우즈와 아지노모토, 화이트에는 센슈카이(카달로그 쇼핑)와 일본화약, 망렬 기업에는 TOW(테오더블유)와 센트럴 스포츠 등이 들어갔음

- 플래티넘 기업은 △ 남녀노소가 생기 넘치게 일하고 △ 회사와 직원의 지향하는 방향이 일치하고 △ 일하는 장소나 시간에 구애받지 않는 유연한 노동 환경이 정비되어 있는 특징이 있음
- » 이 조사에서 나타난 점이 맹렬형 기업의 실적 신장률이 화이트형 기업보다 높은 점에서, ‘일의 보람’을 느끼는 것이 일하기 편한 것보다 기업 실적의 상관 관계가 크다는 점임
- 2022년도까지 10년간 매출 증가(스코어 상위 100개사)는 맹렬형 기업이 연평균 6.6%로 화이트형 기업을 2%포인트 웃돌았으며, PBR(주가 순자산 비율)도 동 2.5배로 화이트형의 2.3배보다 높았음
- 물론, 플래티넘 기업의 실적은 더 좋았음. 매출 증가가 7.8%, PBR도 3.3배로 직원들이 일에 대한 의욕이 높으면 생산성이 올라가고 실적이 향상되어, 일하는 환경도 함께 개선되는 것으로 보임

2022년도 플래티넘 기업으로 4위를 차지한 아지노모토는 회사와 사원이 함께 성장하기 위한 다양한 대책을 실행해 왔음

- » 2020년에 임원 보수와 사원의 근무 만족도 등을 나타내는 ‘직원 참여도(Employee Engagement)’를 연동하는 제도를 도입함
- » 23년 주요 기업 중 유사한 제도를 도입한 기업이 10%에 불과해, 아지노모토의 앞선 행보를 알 수 있음
- » 동사에서는 직원이 회사에서 실현하고 싶은 ‘꿈’을 개인 목표로 발표하고, 조직에서 공유 등 대응도 하고 있어, ‘직원끼리 협력하는 풍토가 조성되고 자유로운 발언 등 직장의 심리적 안전성이 보장된다’고 함

5위의 메루카리는 급여 제도를 개선하여 일에 대한 의욕을 높임. 특징적인 것은 성과뿐만 아니라 목표 달성을 위해 어떻게 행동했는지 ‘프로세스’도 평가해 임금에 반영하고 있다는 점임

- » 결과만으로 판단하지 않음으로써 직원들이 실패를 두려워하지 않게 되어 직원들의 적극성이 향상되었음
- » 임금에 관한 무의식적인 편견도 직원의 의욕을 낮추는 요인으로 보고 이에 대한 해소에 주력
- 2023년에 남녀 임금 격차를 시정함. 전직자가 많아 급여는 전 직장 수준을 기준으로 함. 이 때문에 같은 직종이나 직급에서도 남녀 평균 임금에 7% 차이가 있었음. 그래서 동사는 이를 2.5%까지 줄였으며, 앞으로도 반년마다 시정해 나갈 방침임



직원의 참여 의지 제고하는 기업의 전략 사례

이토추상사는 직원의 참여 의지 강화를 위해 PDCA(계획·실행·평가·개선) 사이클을 도입해, 그 과정을 사원에게 ‘가시화’ 하는데 주력

*松本 萌 他2名, エンゲージメントもPDCAで回す伊藤忠, 朝型勤務を改革 社員の不満は眠れる宝, 日経ビジネス, 2024.1.26.

- ▶ 이토추상사가 2021년도에 실시한 참여 의지 조사에서, 일의 보람에 대한 긍정적인 응답 비율이 71%로 2018년도 대비 5포인트 내렸음
- ▶ 조사 결과를 상세하게 분석한 결과, ‘일하는 방식의 유연성 향상’, ‘젊은 직원과 여성 직원의 다양한 가치관에 대한 대응’에 대한 불만이 있다는 것을 알았음. ‘일하는 방식에서의 특정 과제가 점수 하락에 영향을 주었다.’고 판단
- ▶ 이러한 과제인식을 바탕으로 이토추상사는 2022년도에 ‘아침형 근무의 진화’라고 명명한 업무개혁에 나섬. 유연 근무 제도를 도입해 코어 타임(근무하고 있어야 하는 시간)을 ‘오전 9시~오후 3시’로 설정. 기존에는 오후 5시 15분까지의 고정 근무제였으나, 이른 아침부터 일해 오후 3시에 퇴근할 수 있도록 해, 근무 시간의 자유도를 높였음
- ▶ 기존 유연근무제는 사원이 기본적으로 매일 출근하는 형태였으나, 주당 2회까지 재택근무를 하는 것도 가능해짐
- ▶ 2024년도에는 성과형 보수 요소를 강화하거나, 육아·돌봄과 커리어를 병행할 수 있는 지원 제도를 대폭 강화해 젊은 층·중견 사원의 활약을 지원한다고 함
- ▶ 이토추상사는 조사 결과와 이를 바탕으로 한 제도 개정에 대해 각 사내 컴퍼니의 총회에서 전 사원에게 설명해 왔음. 이는 ‘자신이 대답한 조사가 구체적인 시책에 반영되었다는 것을 알려주기’ 위해서임
- ▶ 조사가 회사 방침에 활용되고 있다고 실감하면, 앞으로도 진지하게 응답하게 되고, 추가적으로 더 나은 업무 개선의 실마리를 찾을 수 있음
- ▶ 직원 참여 향상은 그 자체가 목적이 아니며 기업 가치를 극대화하는 수단일 뿐임. 점수활용법이 회사가 올바르게 이해하고 끊임없이 PDCA 사이클을 돌리는 것이 중요함. 조직에 기생하는 직원을 근절하는 데, 장기적인 대책이 필요하다고 이토추는 강조하고 있음

직원이 기업의 전략 방향, 사명에 대해 공감을 갖고 조직적으로 매진하는 것이 중요함. 이를 위해 최고경영자의 개성이나 역할이 중요하나, 장기불황기에 관리자형의 인재가 갖는 한계도 인식하며 최근 일본기업에서는 리더다운 기업의 꿈, 사회적 존재 속에서의 기업의 역할을 강조해 조직원의 지지를 받는 사례도 확대

- » 원래 일본에는 혼다 소이치로, 마쓰시타 고노스케 등 고도경제 성장기를 뒷받침한 창업가형이면서 꿈에 도전하는 리더가 일본경제를 견인해 왔음. 최근 일본에서 주목받고 있는 리더도 몇 명 있음
- » 일본경제신문이 일본 내 주요 기업의 사장에게 실시한 조사에서는 122개사 중 121개사가 경영자로서의 꿈이 있다고 대답했음(NEO-COMPANY - 夢は成長の原動力 店とテックGAFA「L」にローソン竹増社長, Nikkei, 2024.4.1.).
 - 일본 기업은 30년 장기불황기에 취했던 축소 균형의 경영을 버리고 다시 세계적으로 확장하려고 하고 있음. 특히 ‘사회적 과제의 해결’ 이나 ‘세계제일’을 목표로 하는 꿈이 많았음. 경영 판단으로 기존 보다 큰 리스크에 도전하게 됐다는 응답도 80% 가까이에 달해, 일본기업 경영자의 방향 전환이 선명해짐
 - 다이킨공업의 도가와 마사노리(十河政則) 사장은 ‘세계의 사람들에게 쾌적하고 안심할 수 있는 공기를 전달해, 기후 변화의 해결에 공헌하겠다’고 함
 - 미쓰비시식품의 교야 유타카(京谷裕) 사장은 ‘생활하는 데 필수적인 식품 공급망을 지속 가능한 형태로 유지한다’ 며, 식품 도매 기업으로서 농수산물을 안정적으로 전달하겠다는 목표를 삼음
 - 산토리홀딩스의 니이나미 다케시(新浪剛史) 사장은 ‘의욕적으로 세계에 도전한다. 캔 주류로 세계 제일 되겠다’고 강조
 - 무라타제작소의 나카지마 노리오(中島規矩) 사장도 ‘글로벌 넘버원 부품 메이커가 되겠다.’ 며 세계시장을 석권해 최강기업으로 도약할 것을 밝힘
 - 파나소닉홀딩스의 구스미 유우키(楠見雄規) 사장은 ‘사회의 발전을 위해 사람과 기술을 연마해 지속적으로 여러분의 행복의 힘이 되겠다’고 밝힘
 - 혼다의 미베 토시히로(三部敏宏) 사장은 ‘혼다를 다시 존재감이 기대되는 기업으로 만들겠다’고 말함
- » 사실, 일본기업의 수익성이 최근 회복하고 있는 한편 확장 경영을 위한 매수 및 합병 전략도 활발해지고 있음. 2021~2023년 3년 연속으로 일본기업의 M&A 건수는 연간 4,000건을 초과, 일본제철의 경우 미국 US스틸을 2조엔으로 매수할 것을 제안하는 등 대형 딜도 나오고 있음

- » 실적이 뒷받침된 일본 기업의 사장이 회사의 비전, 꿈을 적극적으로 말하면서 주가도 상승해 PBR이 1이상으로 상승하고 자본시장에서 자금이 더욱 몰릴 뿐만 아니라 유능한 직원도 몰려, 이들이 사장의 꿈에 공감하고 새로운 성장의 엔진으로 작용하는 선순환이 발생

예를 들면, 지난 4. 1(월) 부로 일본항공(JAL)의 초대 여사장이 된 도토리 미츠코(鳥取三津子) 사장은 JAL에 합병된 일본에어시스템에서 객실 승무원으로서 근무했던 경력을 가진 이색적인 인물로서 주목을 받고 있음. 도토리 사장은 현장에서 안전관리 책임자로서 진두 지휘해 왔음

- » 도토리 사장은 객실 승무원으로서 30년간 근무하고 비상 훈련의 총책임자도 담당, 훈련을 되풀이하면서 JAL의 안전 체제를 강화해 왔던 인물임
- » 회사 합병, 코로나19에 따른 매출 급감 등의 시련을 겪으면서도 현장 직원과 고난을 같이 하고 사기를 진작하는 데 주력, 고객의 생명을 지킨다는 사명감을 현장에 침투시키는 데에 힘써왔음
- » 이러한 노력은 금년 1월 초에 있었던 JAL과 자위대 수송기의 충돌 사고 당시 필사적으로 대피시켜 사망자 0명이라는 놀라운 성과를 거두기도 했음
- » 도토리 사장은 객실 승무원의 사명감을 중시, '사실, 사고 당시 그 기체에 탑승 하고 있었던 객실 승무원의 절반 정도는 일을 시작한지 몇 달 밖에 안 되는 젊은 직원이었다. 두려웠을 텐데, 그 와중에도 자신의 사명감을 가지고 대응해 준 것이 자랑스롭다. 물론, 고객의 협조가 없었다면 이렇게까지 순조로운 대피할 수 없었다고 생각하기 때문에 고객에게도 감사한 마음이다' 라고 말해 직원 몰입의 성과를 강조(樽野 章 經濟部記者, おはBiz-JAL 新社長, NHK, 2024年4月24日)

한편, 그룹웨어의 개발, 판매, 운영 사업을 하고 있는 사이보우즈는 닛케이의 플래티넘 기업 1위에 선정될 만큼, 직원이 일의 보람과 일하는 방식이 우수한 기업으로 평가되고 있음

- » 이 기업의 대표인 아오노 요시히사(青野慶久) 사장은 “회사라는 몬스터가 우리들을 불행하게 만들고 있을지 모른다 (PHP연구소, 2018.3.13.)라는 단행본을 발간하면서 기업의 일하는 방식 개혁의 중요성을 강조해 많은 공감을 얻음

- » 이 책에서 아오노 사장은 회사는 '실체가 없는 몬스터'로서 독자에게 '자신의 즐거운 인생을 되찾기 위한 힌트'를 제안, 자신답게 즐겁게 일하는 방법을 찾는 비즈니스맨들에게 교훈을 줌
- » 그는 직원들이 회사를 위해 일한다는 사고방식에 대해 의문을 던지며, 즐겁게 일하기 위한 방법을 제안함과 동시에 이를 위한 사이보우즈의 대응책도 소개함
- » 회사를 위해 일한다는 사람이 있지만 실제로는, 실체가 없는 회사를 위해서가 아니라, 가장 위에 있는 대표를 위해 일하고 있는 것임. 그러므로 회사의 브랜드나 이미지 보다 대표이사가 신뢰할 수 있는 사람인지 잘 살펴봐야 함. 그로 인해 일의 즐거움이 좌우되기 때문임
- » '지금의 대표가 좋지 않아도 다음은 좋은 대표가 올 수 있는 가능성도 있지 않을까?' 라고 생각할지도 모르나, 여기에서 잊지 말아야 하는 것은 '다음 대표를 선택하는 것은 지금의 좋지 못한 대표' 라는 점임. 인사권을 가진 대표는 다음 대표로서 자신에게 유리한 사람을 선택하기 쉬움
- » 만약 당신이 '이 회사를 어떻게든 바꾸고 싶다'고 생각해도, 회사를 바꿀 권력을 얻으려면, '좋지 않은 사람에게 계속 선택되어야 한다'는 인내심을 발휘해야 함
- » 이러한 회사 조직의 한계, 일하는 사람의 입장을 고려하면서 아오키 사장은 회사 조직 전략으로서 2021년부터 조직도의 표현을 신경써서, '캠프 파이어 뷰' 라는 것을 작성했음
- » 캠프 파이어 뷰는 계층적 구조가 아니라 캠프파이어를 둘러싼 서클 유형의 조직도임. 그리고 서클 중심을 향해 인재를 배치해, 그 중심에 본부장을 두었음(サイボウズ株式会社執行役員人事本部長 法務統制本部長中根弓佳氏인터뷰～サイボウズの人的資本経営～企業理念やポリシーをいかに開示できるか. 型にはめるより伝わりやすさを重視, 2022.10.5. <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/interview/i-202210050003.html#a02>, 2024.5.13. 검색).
- » 동사는 조기에 온드미디어(Owned Media: 기업 자체 미디어)를 시작해 기업이념 및 전략 투명화, 전략을 실현하기 위한 발신에 주력해 왔으며, 2022년에는 새롭게 인사 홍보팀을 신설하는 등 새로운 대책을 지속적으로 모색
- » 경영 전략을 실현하기 위한 조직 전략이 어떻게 기업의 사명 및 목적, Purpose와 연계되는지가 중요하며, 이를 위해서 심층적으로 고민함
 - 심층적 사고에 관해 예를 들어 사이보우즈의 이념인 '팀워크 넘치는 사회를 창조' 하는 것을 실현하기 위해서는 '가장 공헌할 수 있는 IT를 통해' 주력한다는 방침임

- 이념에 있는 ‘팀워크’의 정의가 무엇인지를 생각하면, ‘팀의 행복’, ‘개인의 행복’으로 연결되고, ‘좋은 팀워크에서 나오는 IT 서비스는 무엇인가’, ‘이를 위해서 어떤 조직을 만들어야 하는가?’라고 질문을 키워나가 ‘이를 위한 필요한 인재는 무엇인가?’ 등을 고민하다 보면 조직 전략이 바로 경영 전략이 되는 것임
 - 동사는 현장이 주체성을 가지고 상향식 의사 결정으로 추진할지, 하향식으로 추진할지 결정하도록 함. 가능한 한 현장에 권한을 주고, 유연성을 가지고 ‘최고의 퍼포먼스를 낼 수 있는 팀 구축’을 각 부문에서 생각하도록 하고 있음
 - 사이보우즈의 조직 전략은 ‘구조 만들기’에 가깝다고 할 수 있음
- » 직원 개개인이 일을 즐겁게 느끼고 주인의식을 가지면, 좋은 팀워크가 생기고, 이것업무개선으로 이어져 혁신을 촉진해 좋은 제품으로 만들어내는 사이클이 매우 중요하다고 인식
- 이를 위해, 우선 자사의 기업 이념을 정리, 일하는 방식이나 보수 체계 등 할 수 있는 것부터 빠르게 검토해 2014년경에는 ‘팀워크 넘치는 사회를 창조한다’, ‘이상에 대한 공감’ 등 존재 의의의 기반이 되는 4개의 문화를 언어화하여, 조직으로서 ‘존재하고자 하는 모습’을 추구하기 시작함
 - 채용에서 중요한 것은 매칭임. 단순히 높은 보수만으로는 인재가 정착할 수 없고, 직원의 행복도가 높은 일하는 방식으로도 연결할 수 없음. 정말로 취업 인재를 동사에 문화에 맞는 사람들로 구성하기 위해 동사의 문화를 널리 알릴 필요가 있음
 - 동사는 그룹웨어 메이커로서, ‘어떤 편리한 기능이 있는가’, ‘무엇을 실현 하기 위한 그룹웨어인가’를 전하는 것을 통해, 기업이념을 알리기 위해서 온드미디어인 ‘사이보우즈식’을 시작해, 적극적으로 알리기 시작함
 - 이를 통해 공통의 이상을 가진 인재가 모여서 조직의 생산성과 직원의 행복도를 높일 수가 있게 되었음. 시대를 앞선 대응책에 독자성을 중시하는 풍토가 반영됨



몰입도 높은 MZ세대의 육성 전략 강화에 나서는 일본기업

일본기업 경영자가 꿈을 말하고 목적의식을 같이 하면서 협력할 수 있도록 조직력을 강화하는데 MZ세대에 대한 새로운 육성 전략이 필요함

- » 과거 고도성장기의 조직에서는 열사봉공하는 성향도 강했던 근로자와 달리 인구감소 시대의 인력부족기에 쉽게 회사를 그만 두는 경향이 있는 MZ세대를 조직에 정착시켜서 보람을 가지고 일할 수 있도록 하는 데에 고전하는 일본기업도 많은 것도 사실임

일본능률협회 매니지먼트 센터(JMAM)에 따르면 MZ세대의 특징은 디지털 네이티브 세대, 실패를 꺼려하고, 서로 도와주는 환경을 선호하고, 가성비와 시간대비 효율을 중시하는 것으로 나타났음

*JMAM, Z世代の特徴からみる育成のコツを徹底解説, 2024.3.8.

- » 일본의 MZ세대는 1990년대 중반~2000년대 초반에 태어난 세대로, 태어났을 때부터 인터넷 환경이 갖추어져 있는 디지털 네이티브 세대임. 그리고 장기 불황 속에서 성장해 보수적이고 안정 지향적인 경향이 있음
- » 무언가에 도전하고 실패하는 것보다 실패를 피하려는 사람이 많은 것이 특징이며, '실패하고 싶지 않다', '무리하지 않는 선에서 일하고 싶다' 라는 이유로 출세를 원하지 않는 사람도 증가하고 있음
- » 출세 의욕이 있는 사람이라도 종신고용에 기대하지 않아 회사에 대한 소속감이 낮음. 한 회사에 오랫동안 근무해 출세하려는 의식이 낮고, 경력 개발을 위해 쉽게 이직하는 경향이 있음
- » 어린 시절부터 인터넷을 통해 전 세계의 정보를 접한 MZ세대는 다양한 가치관을 존중함. 자신의 가치관도 소중히 생각하기 때문에 서로 인정하고 도와주는 관계성을 선호하는 경향이 있음
- » 남녀 평등 의식도 뿌리 깊게 자리잡고 있어 성별에 따라 평가가 달라지거나 불합리한 규칙을 강요당하는 상황도 받아들이기 힘들어함
- » 자신의 가치관을 소중히 여기는 사람이 많은 것이 특징이며, '가치관이 맞지 않는다', '있기 불편한 분위기나 상황이다' 라고 느낀 업무나 조직과는 거리를 둠

- » 다양한 업무에 손을 대는 것보다 전문성을 키우고 싶다는 의식이 강한 것이 특징임
- » 인터넷을 활용하여 다양한 정보를 수집하고 ‘옳고 그름’을 판단하는 능력이 뛰어남. 이 때문에 근거가 없는 지시나 공정성이 결여된 평가를 싫어하는 경우가 많으며, ‘회사의 지시·명령에 무조건 따라야 한다’는 생각은 통하지 않음
- » MZ세대의 특징으로 강한 인정 욕구가 있음. 어린 시절부터 SNS를 활용해 왔기 때문에 자신이 속한 커뮤니티를 중요하게 여김. 커뮤니티 안에서 인정받고 싶고, 공감받고 싶은 욕구가 강한 사람이 많음
- » 다양한 정보가 넘쳐나는 환경에서 자란 MZ세대는 자신이 쓴 돈과 시간 대비 높은 성과를 중요시함. 직장에서도 마찬가지로 ‘낭비’를 싫어하기 때문에 비효율적인 업무를 기피하며 최소한의 노력으로 높은 퍼포먼스를 발휘하는 것을 좋아함
- » 이직 등을 통해, 스킬업·커리어 업을 추구하는 사람이 많음. 특히 회사에 대한 소속의식이 높은 계층은 자신의 커리어 비전이 명확하고, 적극적으로 인맥이나 경험을 쌓기 위한 활동을 함

이러한 MZ세대의 특징인 보수적이고 서로 도와주는 환경을 선호하고, 코스파(Cost Performance)·타이파(Time Performance)를 중시하는 모습을 근거로, 인재육성 방식을 생각하는 것이 중요

- » MZ세대는 다양한 가치관을 존중하는 유연성이 있지만 그 반면 주체성이 부족함. 위에서 지시만 내려면 주체성이 길러지지 않기 때문에, 스스로 생각해서 움직이는 기회를 마련하는 것이 중요함
- » 우선, 향후 목표를 바탕으로 자신의 ‘되고자 하는 모습’을 설정하게 함. 그리고 그 모습을 실현하려면 무엇이 필요한지 물어보는 등 질문을 잘 활용하여 주체적으로 경력을 생각하는 성향을 키워 나감
- » 목적에 대한 설명과 세심한 지도를 필요로 하는 MZ세대에게는 지시를 내릴 때 목적을 명확하게 전달하는 것이 중요함. 왜 이 작업이 필요한지, 이 작업이 무슨 도움이 되는지 등 목적(장점 및 효과)을 확실히 전하면, 동기 부여가 잘 됨
- » 어릴 때부터 인터넷을 활용해 온 MZ세대는 자신의 속내를 드러내는 데 위험을 느끼고 있음. 개개인에게 멘토를 붙여 안심하고 상담할 수 있는 상황을 만드는 것도 중요함

- ▶ MZ세대에게 신뢰를 얻기 위해서는 멘토의 경청능력이 필요함. 이를 위해 경청 스킬 연수를 실시하는 등, 멘토가 될 선배 사원의 역량강화를 위해 노력하는 것도 중요
- ▶ 지속적으로 성장할 수 있는 기회를 주는 것도 중요함. MZ세대는 스킬업에 의욕적인 사람이 많아 '이 회사에서는 성장할 수 없다'고 느끼면 의욕이 떨어지거나 퇴사할 수 있음. 현재 업무 이외의 도전을 인정하고 학습 환경을 조성하는 등, 지속적으로 성장할 수 있는 기회를 주어야 함
- ▶ 주기적으로 되돌아보는 피드백도 중요함. 인정 욕구가 강한 MZ세대는 직장에서 자신이 어떻게 평가 받고 있는지 불안을 느끼고 있음. 따라서 작은 성공 경험을 쌓을 수 있는 기회를 주어 자기 긍정감을 높이는 것도 중요
- ▶ 성장과 평가를 눈으로 확인할 수 있도록 성장 계획을 세우고 주기적으로 결과와 목표 달성률을 되돌아보는 것이 좋음. 필요에 따라 피드백을 주고 더 성장할 수 있도록 지원하는 것이 중요

산토리의 경우 중년층을 포함한 인력의 활용 및 연수에 주력하면서 식품업계에서는 파격적인 '1인당 연간 30 만엔 이상'이라는 연수 비용을 투자하고 있음. 특히 동사는 '43세 연수'를 중요시하고 있음

*溝上憲文人事ジャーナリスト, 「1人当たり年30万円超」食品業界で破格の研修費用を投資するサントリーが「43歳の研修を重要視する深い理由, 新浪剛史社長肝いり「50歳以上の社員の必修科目」とは, PRESIDENT Online, 2024. 2.2.

- ▶ 산토리의 인재 육성의 핵심은 니이노미 사장이 학장을 맡고 있는 산토리대학에 있음
- ▶ 산토리대학은 산토리 그룹의 기업내 대학으로 2015년에 개교했으며, 세계 각국의 사원 약 4만명을 대상으로 e-러닝, 통신교육, 응모형 연수 등을 실시하고 있으며, 관련 교육 콘텐츠는 약 8만 4,000개에 달함
- ▶ 기존의 신입 사원 연수나 신입 매니저 연수 등 계층별 연수는 물론, 차세대 경영자 연수, 기업 이념 교육을 목적으로 한 삼림 정비 체험, 복지 시설 방문, 대학의 교양과목 교육에 이르는 폭넓은 연수 메뉴를 갖추고 있음
- ▶ 경영 과제를 의식한 '글로벌 학부' '디지털 학부' '100년 경력 학부'를 마련해 학부 내의 다양한 강좌를 사원들이 누구나 자유롭게 선택하여 수강할 수 있음
- ▶ 직원은 인트라넷에 있는 MySU(마이에스유 : My Suntory University)에서 대학 내 학습 콘텐츠에 접속할 수 있고, 강좌를 사원들이 누구나 자유롭게 선택하여 수강할 수 있음

- » 회사 피플 & 컬처 본부의 나가마사(長政友美) 부장은 ‘첫 등록 단계에서 마케팅이나 금융 등 자신이 강화하고 싶은 스킬과 레벨을 몇 가지 선택하면 AI가 추천 콘텐츠를 소개하고 배우면 배울 수록 AI가 학습하면서, 그 사람에게 맞는 내용의 강좌를 소개한다’ 고 함
- » 또한 SNS와 비슷한 기능도 갖고 있어, 자신이 팔로우 하는 사람에게 새로운 콘텐츠를 소개해 주거나, 이용자끼리 러닝 그룹을 만들고, 학습 내용의 공유 등 심화 학습 효과도 있다고 함
- » 그리고 매니저는 자신의 부하가 어떤 영역에 관심이 있는지, 부하의 학습 상황을 일람으로 파악할 수 있고 ‘멤버의 지향과 학습의 진척 상황을 본 후에 적시에 정확한 조언도 할 수 있음
- » MySU의 이용자는 전 세계에서 약 1만 4,000명(2023년 12월 말 시점)에 이르며, 배움에 대한 관심도가 높음
- » 프로그램 중에서 특히 주목을 끄는 것이 중고년층 사원에 대한 리스킬링임. 산토리는 50세 이상의 사원 전원에게 생성형 AI의 연수를 실시함
 - 다른 기업에서는 성장하는 20~30대의 교육을 중시하는 경향이 있지만, 산토리는 젊은 층은 물론 중고년층의 리스킬링에도 의욕적임. 그 대표적인 교육이 니이나미 사장의 주도로 2023년 11월에 시작한 50세 이상 직원의 필수 과목인 생성형 AI 연수임
 - 연령에 관계없이 디지털 영역의 학습은 앞으로 중요해질 것이므로 50세 이상 직원 모두가 수강하는 생성형 AI의 연수를 시작했다고 함
 - 처음에는 도입편으로서, 어떻게 이용할 수 있을지 방법을 배우고, 실제로 사용하는 것부터 시작해 올해는 흥미를 가진 사람을 위한 코스를 추가함. 50대 이상이 생성형 AI를 사용할 수 있게 되면, 단축 근무 시에도 동질의 일을 할 수 있게 되어, 업무의 폭이 넓어질 수 있을 것으로 기대
- » 산토리대학의 학부 중 하나인 ‘100년 커리어 학부’는 2023년 4월에 설립. 40대 이상을 메인 타겟으로 자신의 경력을 디자인하는 마인드 세트와 스킬 세트 획득을 지원
 - 100세 시대가 되면 80세 정도까지 일하는 사람이 늘어나는 등, 경력이나 직업 인생도 길어짐. 산토리는 65세 정년제이지만 여기서 끝이 아니라 그 이후를 포함해서 자신의 경력을 디자인하고, 이를 위해 필요한 스킬을 익히면서 업데이트 해 나가는 것이 필요함. 이를 지원하는 것이 학부의 목적’이라고 함

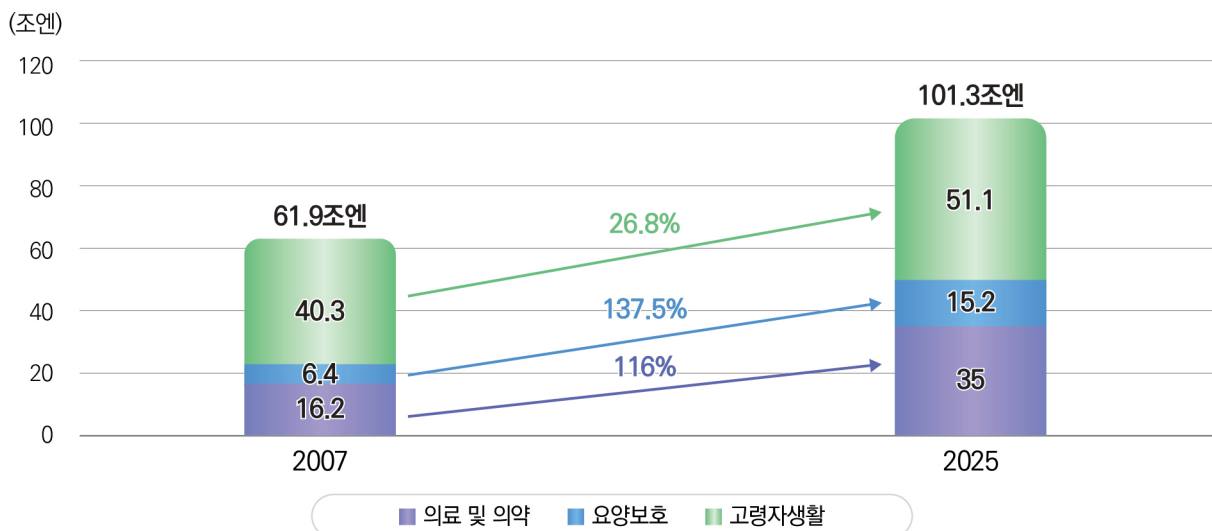
시니어 소비계층 다양화에 대응하는 일본기업의 NEW비즈니스

고령자 시장의 세분화에 대응

일본의 고령인구는 1950년 이후 계속 증가 추세로, 전체 인구의 약 30%를 고령인구가 차지함. 이는 정년 연장과 함께 소비 시장으로서 무시하지 못하는 상황임

- ▶ 미즈호은행의 산업조사부에 따르면 고령인구 증가와 함께 시니어 시장의 규모는 2007년 62.9조엔에서 2025년까지 101.3조엔으로 61% 확대될 전망(藤野裕司·青木謙治·米井洋平·浜田和也等, 高齢者向け市場, みずほ銀行, 2022)
- 2025년의 시니어 소비시장 내역을 보면 ‘의료 및 의약’이 35조엔(116% 증가)과 ‘요양보호 산업’ 15.2조엔(137.5% 증가), ‘생활산업’분야 51.1조엔(26.8% 증가) 정도가 될 것으로 예측됨

일본 시니어 시장 규모 전망



자료: 藤野裕司·青木謙治·米井洋平·浜田和也等, 高齢者向け市場, みずほ銀行, 2022

- ▶ 의료나 요양보호뿐만 아니라 생활의 질을 향상시켜주는 교양, 오락 시장에도 파급된다는 점이 앞으로의 특징임. 이에 따라 직접·간접적으로 영향을 받는 뉴비즈니스의 탄생이 주목 포인트라고 할 수 있음

액티브 시니어

건강하며 활동적

일이나 취미에 의욕적

여행이나 쇼핑, 학습 등 자신을 위해 지출

건강유지에도 의욕적

사회와의 연대, 타인과의 연대를 중시함

시간적, 금전적으로 여유가 있음

자료 : JR동일본

고령인구 증가에 따라 고령화 사회에서 다양한 성향의 고령인구가 존재함을 인식하여 각 성향을 타겟으로 한 뉴비즈니스의 창출이 중요하다고 할 수 있으며 이에 대한 연구가 진행되고 있음

» JR동일본에서는 시니어층의 세분화, 시니어층의 접근방식을 공략 포인트로 잡고 있음

시니어층이라고 해도 약 3,500만명을 모두 일괄해서 타겟으로 삼은 마케팅이나 사업 추진은 실패하기가 쉽다는 점을 인식한 것으로 보임

» 시니어층도 라이프스타일, 건강상태, 취미 성향 등에 따라 「액티브 시니어」, 「논 액티브 시니어」, 「패시브 시니어」로 분류가 가능하며 분류에 맞는 전략이 필요하다고 인식

» 특히 마케팅에서 주목할만한 계층은 액티브 시니어층임. 이 계층은 소비자로서의 잠재력이 다른 시니어 층과 비교하여 시장성이 매우 높음

이러한 시니어층에 접근하기 위해서는 어떠한 미디어를 주로 이용하는지 파악하는 것이 중요함. 2022년 평일 기준으로 60대의 모바일 인터넷 사용비율은 69.3%, 84.2분, 휴일 기준으로는 70.2%, 84.4분인 것으로 나타남

*総務省情報通信政策研究所 令和4年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書, 2023.6.

- ▶ 시니어층 중에서도 시간과 금전적으로 여유가 있으며 자기를 위한 소비를 하는 액티브 시니어 고령자를 타겟으로 한 사업 추진하기 위해, 시니어 층끼리 정보를 공유하며 그 안에서 기업이 정보를 얻을 수 있는 서비스로서 ‘취미인 구락부’가 성장 중임

액티브 시니어의 특징



자료 : ostance<https://ostance.com/journals/5>

- ▶ ‘취미인 구락부’는 50~70대를 중심으로 월간 3,000만 페이지뷰, 순방문자 수가 115만 명을 자랑하는 중장년층용 SNS로 성장
- ▶ 이는 매월 약 1,600회의 현장 이벤트, 약 100회의 온라인 이벤트가 개최되어 여행·카메라·골프·가라오케에서 교류하는 액티브 층이 많은 것이 특징임
- ▶ EC 구매활동에도 적극적인 유저가 많고 회원 절반 이상이 월 5,000엔 이상 인터넷 결제를 하고 있는 것으로 나타남
- ▶ 취미인 구락부의 이용자를 보면 회원의 약 40%가 분기별로 1회 이상 ‘국내여행’을 하는 등 여행에 대한 관심도가 높아 액티브 시니어 층이 많음을 알 수 있음. 또한 금전적, 시간적으로 여유가 있는 계층이 많음을 알 수 있음

현재 일본 고령인구의 특징은 인터넷 사용빈도가 높음. ‘고령자(Age)’와 ‘기술(Tech)’를 융합한 ‘에이지테크’는 고령자가 생활하는데 직면한 여러 문제의 해결 및 서포트 해주는 기술을 지칭하는 것으로 최근 주목받고 있는 분야임

- ▶ ‘에이지테크’라고 정의하여도 그 범위는 상당히 넓기 때문에 ‘누가 사용할 것인지’에 착목하여 4개 분야로 나뉘볼 수 있음

고령자 본인이 스마트폰이나 태블릿을 이용하여 다운로드해 사용하는 운동 어플리케이션이나 혈압 관리 어플리케이션은 다음 Age Tech 사용 유형 표의 ①에 해당

- » 영양보호 시설에서 자주 사용하는 지원 로봇이나 돌봄 시스템은 ②에 해당
- » 멀리 살고 있는 부모님을 지켜보거나 커뮤니케이션에 도움이 되는 시스템은 ③에 해당

Age Tech의 사용 유형

- ① 고령자 자신이 이용
- ② 고령자를 위한 의료·요양보호 시설이나 행정이 이용
- ③ 고령자를 돌봄 하는 친족 등 개인이 이용
- ④ 젊은 층이 고령에 대비해 이용

자료 : 개호가든, <https://www.tsukui-staff.net/kaigo-garden/life/agetech/>













- » 웨어러블 디바이스를 사용해서 피트니스를 하거나 미래 질병에 대한 리스크를 조사하는 유전자 검사를 사용한 테크놀로지는 ④에 해당
- » 미국의 경제잡지 포브스의 기사에 따르면 ‘에이지테크’의 세계 시장 규모는 2025년까지 2.7조달러에 달할 것으로 예측

최근에는 금융·주택·직업 등 고령자의 자립을 돕는 ‘에이지테크’를 통해 다양한 서비스를 실시하고 있기 때문에, 기업은 고령자를 대상으로 비즈니스의 지속적인 업데이트와 수요에 맞는 서비스를 제공한다면 사업규모 확대가 기대되는 분야라고 할 수 있음(미쓰이물산연구소)

- » ‘에이지테크’의 확대를 통해 노후를 편안하게 보내기 위한 자산관리와 같은 분야도 주목을 받고 있음. 예전에는 부유층에 한정된 서비스분야도 비용이 저렴해져 일반 고령자도 자산관리 및 운용뿐만 아니라 온라인을 통한 저렴한 신탁 서비스나 주거 일부를 임대하는 주택 공유(룸메이트 매칭서비스) 등을 이용할 수 있게 됨

- ▶ 이러한 움직임 속에서 같이 ‘에이지테크’ 관련 서비스 중에서 고령자가 지지하는 플랫폼이 탄생할 가능성도 있으며, 플랫폼을 제공하는 것은 전통적인 금융기관과 같은 기존의 사업자가 아닌 높은 신용과 고도의 디지털 서비스를 제공할 수 있는 사업자의 가능성도 있기 때문에 새로운 사업 진출 분야라고 할 수 있음
- ▶ 생성형 AI가 고도화되면서 점차 고객의 에이전트로서 기능이 강화될 경우, 고령자의 각종 생활편의-포인트 관리, 각종 주문 및 전자상거래 대행, 의약품 복용 모니터링, 금융자산 관리 지원, 인지증(치매) 고령자 일상생활 지원-등에서 플랫폼형(LINE과 같은) 비즈니스가 발전할 수도 있음

고령자의 경제적 자립과 관련한 주요 에이지테크 서비스 분야와 대표사례

분야	개요(사례)	대표사례
자립(금융)	스마트폰을 이용한 자산운용 등	 
자립(사기피해방지)	사기피해방지를 위한 모니터링	 
유산·상속	저렴하면서 간소한 상속, 신탁 서비스	 
주택	매매&리스백, 주택공유 등	 
인슈어테크	고령자용 공제 등	 
퇴직2.0(업무)	고령자용 온라인 잡 마켓 플레이스 등	 

자료 : 大西勝, 高齢化社会におけるエイジテックの活用 ―高齢者の経済的自立に向けた取り組み―, 三井物産研究所, 2024.3.

‘에이지테크’의 종류를 보면 스마트폰·웨어러블 단말기+어플리케이션, VR, AI, 로봇기술분야 등이 있음

- ▶ 스마트폰·웨어러블단말기+어플리케이션 사례의 경우 온라인 진료 어플을 이용해서 자택에서 진료를 받고 약을 우편으로 받게 되는 비즈니스를 들 수 있음
 - 고령자의 스마트폰에서 어플리케이션을 다운로드해 간단하게 건강관리를 할 수 있으며, 온라인 진료 서비스로서는 온라인 진료, 처방, 의약품 택배까지 원스톱으로 하는 CLINICS, SOKUYAKU 등의 서비스가 있음
- ▶ VR 고글을 착용하여 고령자에게 효과가 있는 서비스 개발도 추진되고 있음. 예를들어 VR 연계형 발판 페달이나 게임 등을 통한 재활훈련이 가능해짐

- 거동이 불편한 고령자에게 VR 고글을 통해 실제 여행하는 듯한 유사 체험을 제공할 수 있음
 - 치매 고령자의 시야로 본 체험을 VR로 재현할 수 있게 되어, 돌봄 서비스종사자나 보호자 등 일반인을 대상으로 한 돌봄 연수 서비스도 다양하게 실시할 수 있음
- » 로봇기술 사례로서는 ChatGPT를 탑재한 돌봄 로봇을 통해 커뮤니케이션이 가능해짐
- 인력부족이 일어나기 쉬운 돌봄 현장에서 전문지식에 근거한 회화나, 귀여운 목소리로 치매 고령자에 대응하고 도움을 주는 로봇 등이 확대

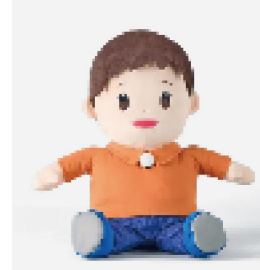
ChatGPT 탑재 고령자 지원 로봇

donut robotics의 로봇



고령자의 수면 상태를 모니터링도 하고
조언을 하기도 함.

다이짱사의 로봇



고령자 돌봄 현장을 대화나 노래로 지원하는
인지증 고령자에게 특화된 커뮤니케이션 로봇

자료 : 각사 홈페이지

초고령사회 대응과 관련하여 예전에는 고령자를 도와주기 위한 돌봄, 요양원에서의 사업전개와 연구가 많이 진행되어 왔음. 요즘은 고령 인구의 증가로 고령자뿐만 아니라 고령자를 케어 하는 업계, 종사자를 위한 사업을 실시하는 스타트업도 생겨나고 있음

- » 비즈니스를 통해 육아와 요양보호 및 복지업계의 생산성 높은 자산 운영을 돕기 위해 ‘확정 급부 연금법’에 근거하여 ‘복지 장려 연금 기금’도 출범, 관련 비즈니스도 확대

주식회사 베리 플레이스는 장기간 투자사업을 해온 대표 나가모리 씨가 복지업무에 종사하는 사람들이 유리하게 자산형성을 할 수 있게 하기 위해 창업한 스타트업 기업임

- » 복지의료업계에서 종사한 사람의 자산형성 플랫폼으로써 복지를 장려하는 기업연금기금을 설립, 워크스타일이나 생산성 향상으로 이어지는 복지업계용 IT시스템 개발도 진행 중

- » 2021년에는 5.4억엔의 자금 조달을 실시, 오사카 지사를 개설하는 등 사업규모를 확장하고 있음. 장애 복지분야에서 활약 중인 주식회사 LITALICOL나 중소기업형 사내 채팅 서비스를 제공하는 Chatwork주식회사와 협력하여 복지업계에서 일하는 사람의 웰빙 향상·DX화를 목표로 함

요양보호 시설에서 배설 예측이 가능하도록 하는 디바이스의 개발로, 요양 보호 업무 종사자의 부담을 경감시키는 사업을 추진 중인 '트리플W재팬 주식회사'도 성장 중임

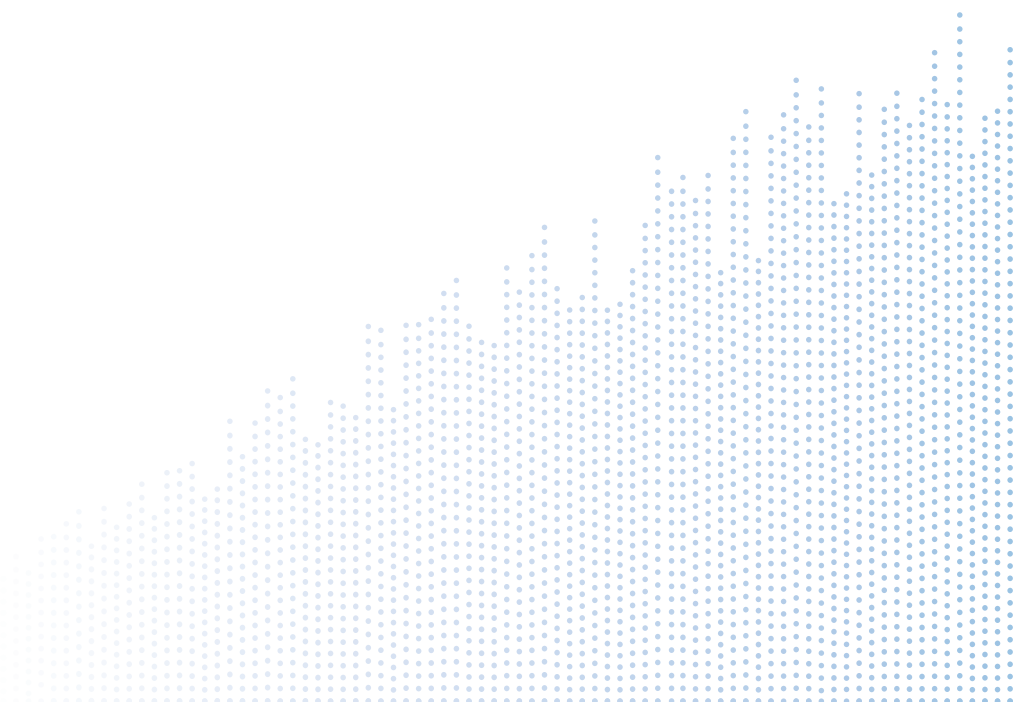
- » 트리플W재팬 주식회사는 게이오 대학 출신의 나카니시 대표가 컨설팅 기업에 근무, 미국 유학을 끝내고 창업한 스타트업 기업임
- » 고령자의 상태에 따라 배뇨 전과 배뇨 후의 타이밍을 알려주는 배설 예측 디바이스 'D Free'를 개발
- » 2021년에는 제4세대인 기종으로 소형화와 무선화를 실현해 요양보호 및 의료 현장의 업무 효율화, 배뇨에 관한 고민을 갖고 있는 사람의 고민 해결

주식회사 Splink는 지금까지 측정이 어려웠던 해마를 AI기술을 도입해 수치화 함으로써 치매 예측 및 예방을 도모하는 사업을 추진

- » 기억이나 학습의 중추를 담당하는 해마를 뇌 MRI 화소에서 AI로 측정하는 뇌검진용 프로그램이나 치매기능 측정 툴 등, 치매라는 큰 과제에 대해 치매 예방부터 발병 후 질병과 공생하는 사회를 만들기 위한 일괄 솔루션을 제공
- » 일반적인 뇌 검진은 뇌종양, 뇌동맥류, 뇌경색, 혹은 과거에 일어난 무증후성뇌졸중 등을 검사하지만 Splink의 'Brain Life Imaging'은 AI를 활용하여 눈으로는 확인이 어려운 크기의 해마를 분석, 두부 MRI의 촬영화상을 통해 해마체적을 측정하는 것이 가능
- » 2021년에는 11.2억엔의 자금조달을 실시, 선진연구기관 3개의 시설과의 공동연구를 실시하는 등 사업을 확대 중임
- » 동사는 더욱이 Forbes JAPAN에서 일본의 기업가 랭킹 '200 SUPERSTAR ENTREPRENEURS'에 선정되었으며, 특허청 주최의 '제3회 IP BASE AWARD'에서 그랑프리를 수상하는 등 높은 평가를 받고 있음

일본의 시니어 비즈니스 사례 동향을 보면 고령인구의 확대와 함께 다양한 고령층의 세그먼트가 나오고 있으며, 각 세그먼트의 특징에 맞게 일본기업은 자사의 독특한 비즈니스 방식을 모색하고 추진 중임을 알 수 있음. 또한 단순히 요양보호 시설을 확충하는 것이 아니라 생성형 AI를 포함해 새로운 기술을 활용한 접근이 많아지고 있음을 파악할 수 있음

- ▶ 또한 고령층의 장기적인 경제적 풍요로움을 뒷받침하기 위한 자산 운용의 컨설팅 등도 다수의 고령층이 이용할 수 있도록 하는 서비스들은 초고령화 사회의 국가 재정 부담의 경감에도 중요함. 아울러, 경제적 격차 축소, 고령인구의 노후 생활 보장이라는 측면에서 고민하는 다양한 비즈니스가 향후 개발될 것으로 보임
- ▶ AI를 활용한 고령자 비즈니스는 앞으로도 주목받을 만한 사업 분야로, 특히 아직 현대 과학에서도 완벽하게 파악하지 못한 치매라는 영역에서 고령자 및 주변 사람의 삶의 개선에 일정한 성과를 내는 비즈니스가 앞으로도 주목을 받을 것으로 보임



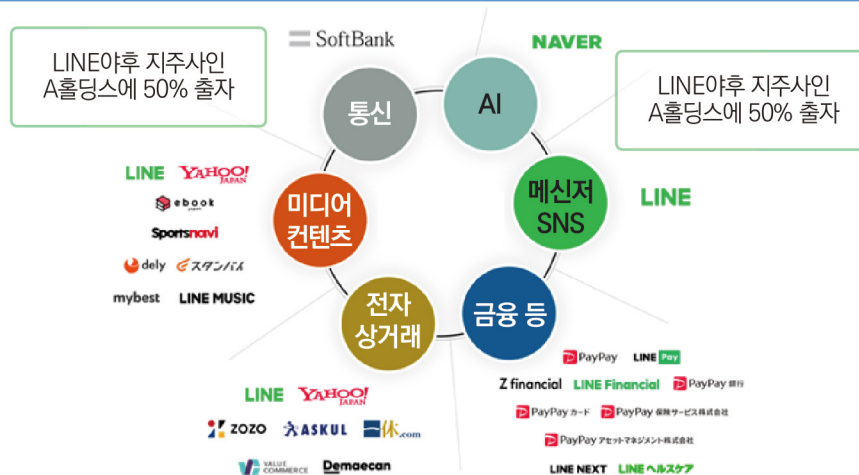
LINE야후, 한일협력의 성공 모델

네이버와 소프트뱅크의 협력 시너지로 급성장

최근 일본 총무성의 행정지도 문제로 한일간의 초점이 되고 있는 LINE야후는, 최근 수년 간 일본 국민과 일본기업에 널리 보급되었을 뿐만 아니라 동남아, 대만 등 아시아 지역을 중심으로 글로벌 사업에서도 성과를 거두는 등 성공적인 한일 협력 사례가 되었음

- » LINE 서비스의 경우, 2023년 12월 말 기준으로 일본 내 월간 Active User가 약 9,600만명, 야후저팬 검색 등 월간 Active User가 8,500만명에 달해 일본 총인구인 1억 2,700만명 중 80% 이상의 고객을 확보

LINE야후의 사업 분야



자료 : LINE야후 홈페이지, 2024.5.15. 검색

- » 라인은 일본기업들의 고객 마케팅 활동도 지원하고, 각 지방자치단체의 고향 납세 캠페인 등을 지원하는 등 행정 분야로도 확대
- » 간편 결제서비스의 PayPay를 산하에 두면서 5,800만명의 등록 유저를 확보, 일본 인구의 2.5명 중 1명이 이에 등록한 상태로, 금융인프라 기능도 수행
- » LINE 야후 산하에 전자상거래인 ZOZO, ASKUL, 금융결제의 PayPay 등을 두면서 그 이외에도 미디어, 통신, AI 등에서 사업을 확장

LINE, Yahoo! Japan, 그리고 PayPay 등 사업체를 통한 주요 서비스로 유저 정보를 일원화하고 각각의 고객 행동 및 구매 데이터를 활용한 광고 마케팅 관련 서비스의 개척에 주력

- » PayPay를 통해 온라인뿐만 아니라 오프라인에서의 결제 데이터도 확보, 이를 통해 디지털화가 어려운 오프라인 마케팅으로 확대하는 등 온라인-오프라인 횡단적인 판촉, 포인트 비즈니스 등 실시, 위치정보와 결제정보를 연계해서 활용할 수 있는 장점도 존재

2021년에 네이버 LINE을 기반으로 출범한 LINE야후가 이와 같은 성장을 단시일에 달성할 수 있었던 것은 모회사인 네이버의 인공지능(AI) 등 앞선 디지털 기술과 일본의 주력 통신사인 소프트뱅크의 역량이 결합되고 시너지 효과를 거두었기 때문이었다고 할 수 있음

- » 한일 기업이 미국, 중국에 비해 디지털 플랫폼 관련 글로벌 사업 기반이 미약한 가운데, LINE 야후는 한일 역량을 결합해 빠른 시일에 플랫폼 비즈니스를 확장, 다양화한 것은 주목 할 일임

그리고 동사는 이러한 성공 사업 모델을 동남아 등 아시아 지역으로 확장하여 성과를 거두고 있음

- » LINE의 세계 전체 월간 Active User는 1억 9,400만명이며, 그 중 일본이 9,600만명이기 때문에 9,800만명, 약 1억 명이 해외 고객인 셈이며, 일본보다 많은 실정임
- » 일본과 더불어서 대만과 태국에서 LINE이 압도적인 1위에 있으며, 이들 시장에서 LINE이 정착한 이유는 세 가지로 분석되고 있음(LINE야후 홈페이지, 2024.5.15. 검색)
 - 우선 첫 번째는 일본에서의 커뮤니케이션 문화와 아시아의 커뮤니케이션 문화가 비슷했다는 것임. 아시아는 감정 표현이 직접적이지 않고 모호함을 남기며 비언어 커뮤니케이션 문화의 경향이 있음. 보디 랭귀지의 역할로서, 텍스트에서는 전할 수 없는 감정이나 기분을 대변하는 「LINE 스탬프」를 이용한 커뮤니케이션이 일본처럼 받아들여진 것으로 보임
 - 두 번째는 네트워크 효과와 대규모 마케팅이며, LINE과 같은 커뮤니케이션 서비스는 네트워크 효과로 인해 특정 지역에서 유행하면 주변 지역에서도 확산되는 경향이 있음. 이것은 SNS의 특징으로, 1명이라면 아무것도 할 수 없지만, 2명 있으면 즐거워지고 연결되는 친구가 늘어나면 점점 더욱 재미있게 되는 사이클로, 유저가 유저를 부르는 선순환임

- 2011년 6월 LINE을 시작한 일본에 이어서 동아시아 등 일본 이외에도 확산되어 글로벌하게 급속히 확산되어 갔으며, 대만, 태국 등에서도 처음에는 자연스럽게 유저가 발생해 확산된 시점에 타이밍을 잘 포착해 한층 더 유저를 획득해서 액티브율을 향상하기 위한 대규모 마케팅을 현지에서 실시. 이로 인해 네트워크 효과가 촉진되면서 각 시장에 있어서 유저 기반을 구축할 수 있었음
- 세 번째는 ‘하이퍼 현지화 전략’이며, 하이퍼 현지화란, 세계 공통으로 획일화된 글로벌 서비스가 아니라, 다양한 문화·관습을 존중하고 철저하게 현지화해 나가는 것이며, 이것은 세계 일률적으로 같은 방식으로 서비스를 전개하는 글로벌 빅 테크와는 반대의 사고 방식임. 이해하기 쉬운 예는 스탬프이며, 대만에서는 구정 관련 스탬프, 태국에서는 불교 문화 관련스탬프 등 현지 문화를 반영한 스탬프를 발매했으며, 스탬프가 현지에서 LINE의 인기를 높여 주었다고 함
- » 그리고 이러한 해외사업은 일본과 비슷하게 전자상거래, 금융서비스 분야로도 확대, 예를 들어 마케팅 솔루션 등이 확장 중임
- » LINE의 해외사업 전개의 사령탑은 LINE Plus 주식회사로 LINE이 100% 출자하고 있으며, 대만, 태국, 스페인 지사 등의 해외 전개를 지원, LINE Plus는 한국에 거점을 두고 있음

네이버와 소프트뱅크의 지원으로 빠르게 성장해 온 라인은 2011년 네이버가 단독으로 설립함

- » 네이버의 창업자인 이해진 씨가 2011년 3월에 발생한 동일보대지진의 피해자가 가족이나 친척과 연락하는 데에 어려움을 겪는 모습을 보고 LINE 비즈니스 모델을 구상, 2011. 6. 23부터 서비스를 개시
- » 이와 같이 빨리 서비스를 실시할 수 있었던 것은 네이버가 선두를 달리던 카카오에 대항하여 NAVER Talk라는 서비스를 2011년 2월부터 한국에서 시작했던 실적이 있기 때문임. 이 서비스는 카카오의 아성을 뚫기가 어려워 서비스가 종료되었으나 일본에서의 LINE 비즈니스에 활용된 것으로 보임
- » 물론 일본 법인에서의 개발 노력도 가세하는 한편, LINE이 현지화 하기 위해 일본 거점의 기여를 그동안 일본산 서비스라는 점을 강조해 왔으나 한일 협력의 강점이 발휘되면서 일본에서 순식간에 이용자가 확대된 것으로 보임

그리고 2021년 3월에 야후의 각종 사업과 LINE 주식회사가 경영을 통합하기로 해 양사의 각 사업체를 네이버와 소프트뱅크가 50대 50으로 출자하는 A홀딩스로 통합

- » 양사의 통합 합의에는 네이버의 지분을 50% 이상으로 할 것이 약속되었으며, 네이버와 소프트뱅크 그룹 차원에서 서로의 강점을 기초로 경영의 시너지 효과를 확대할 것이 명시되었음
- » LINE야후가 짧은 시간에 다양한 비즈니스로 크게 확대하고 해외진출에도 나서는 가운데 각종 업무도 가중되고 있을 것으로 보이나 양 그룹의 경영 시너지를 발휘하면서 보안문제에도 대처하는 것이 중요한 시점일 것임

LINE야후의 통합 디지털 마케팅의 강점

LINE 야후의 통합에 따라 LINE의 'LINE 계정'과 Yahoo의 'Yahoo! Japan ID'를 연계 할 수 있게 되었으며, 이것이 디지털 마케팅의 강점이 되었음

*佐野正弘, LINEヤフーやNTTドコモが本腰 「オフライン」 デジタルマーケティング, Nikkei Business, 2023.12.4.

- » LINE, Yahoo! Japan, PayPay 결제 등 주요 서비스로 사용자 정보를 통합함으로써 각각의 행동·구매 데이터를 활용한 광고나 마케팅 관련 프로그램을 진행하기 쉬워졌음
- » 위치 정보와 결제 데이터를 동시에 확보하고 분석할 수 있는 강점이 있음. PayPay 덕분에 온라인뿐만 아니라 오프라인 결제 데이터도 얻을 수 있음. 이를 통해 LINE야후는 사업 영역을 온라인뿐만 아니라 디지털화가 어렵다고 여겨졌던 오프라인 마케팅에도 확대
- » 실제로 2023년 3월에 LINE과 야후 및 PayPay는 온라인과 오프라인을 횡단한 판매 촉진 플랫폼인 'LYP 마일리지'의 제공을 시작했음
- » 또한 LINE야후의 모회사 중 하나는 휴대전화 회사인 소프트뱅크이며, 이 소프트뱅크는 스마트폰 앱을 사용하여 행동 데이터를 취득하고 이를 분석하고 마케팅 등에 활용하는 Agoop을 자회사로 두고 있음. 즉 LINE야후는 오프라인에서의 추가 행동 데이터를 취득하여 활용하기 쉬운 입장에 있다고 할 수 있음

이러한 서비스 확대 및 연계적인 고객 정보 활용 마케팅 시스템이 발전하면서, 해외에도 사업을 확장했음. Pay Taiwan Limited가, 2024. 1. 26에 대만의 Emerging Stock Board(ESB : 대만 증권거래소 상장 신청 자격을 받을 수 있는 준비적인 주식 시장)에 상장하는 성과도 냄

*LINE야후 홈페이지, 2024.5.19. 검색

- » LINE Pay Taiwan의 정웅주 대표는 LINE Pay가 2023년 대만 인구의 2명 중 1명, 1,200만명이 사용할 정도로 확장, 2023년 결제액은 전년비 26.6% 증가한 6,810억 대만 달러(약 3.2조엔, 28조원)에 달했다고 함
- » 2024년 4월 현재, 대만에서 LINE Pay는 음식점이나 쇼핑몰, 오락 시설, 교통 기관 등, 52만개 이상의 장소에서 사용할 수 있으며, 가맹점 커버율, 시장 점유율, 마인드 셰어에서 대만 1위의 모바일 결제 서비스가 됨
- » LINE Pay로 결제를 하면 환원되는 「LINE 포인트」도 인기이며, 2023년에는 72억 대만 달러(약 338억엔) 상당 분의 포인트를 발행해, 그 이용률은 100%로 큰 결과를 남겼음
- » LINE Pay는 2015년에 서비스를 출시한 이후 대만에서 LINE Pay의 생태계를 구축하기 위해 다양한 분야에 주력해 왔으며, 가장 큰 포인트가 된 것이 대만의 대형 은행과 공동으로 만든 신용 카드임
- » 2016년 대만의 주요 은행 중 하나인 '중국 신탁상업은행(CTBC)'과 제휴하여 'LINE Pay Co-brand 카드'를 발행했으며, 사용자는 LINEPay로 지불할 때마다 LINE 포인트를 즉시 받을 수 있고, 1포인트 = 1 대만 달러 상당으로 다음 결제에 이용할 수 있음
- » 발행 당시 3%라는 높은 포인트 환원율을 제공해 고객의 큰 반응을 일으켰으며, 또한 LINE FRIENDS 캐릭터를 카드 디자인에 사용하는 등 적극적인 마케팅 캠페인을 통해 꾸준히 발행량을 늘리고 2023년에는 발행 매수 540만장을 달성. 대만에서 가장 발행 매수가 많은 카드가 되었음
- » 이 카드의 성공에 이어 2019년에는 「타이베이 부방 은행」, 「연방 은행」과도 제휴해 신용 카드를 발행했으며, 2023년 말에 3개의 카드의 발행 매수가 합계로 700만장을 넘음. 일일 결제로 LINE 포인트가 생성되어, LINE Pay의 생태계에 중요한 역할을 하고 있음
- » 2024년 4월부터는 새로운 생태계 확대를 위해 새롭게 '영풍은행'과 제휴하여 신용 카드 발행을 시작했음
- » LINE Pay는 'Everyday LINE Pay Day'라는 슬로건 아래 연 600건 이상의 마케팅 캠페인을 실시하고 있으며, 유저와 가맹점에 '매일 특전 제공'이라는 내걸고 매일 파트너 기업과 캠페인을 실시해 유저에게 LINE 포인트를 환원하고 포인트를 이용하게 함
- » 제한된 예산과 자원으로 캠페인을 자주 수행하기 위해서는 LINE Pay 단독으로 운영 하기가 어려워, 우선 LINE Pay의 넓은 유저 기반을 활용하여 프로모션을 하고 싶은 기업을 모으는데 초점을 맞추었음

- ▶ 예산, 타이밍, 타겟 등 파트너 기업의 요구에 맞는 캠페인을 계획하고, 실시 후에는 상세하게 결과 분석을 해, 보다 좋은 결과를 내기 위한 개선책을 제안하는 사이클을 수년간 반복해 왔음. 이러한 노력으로 파트너 기업으로부터의 신뢰를 얻어 2022년에는 600건 이상의 캠페인을 실시할 수 있었음. 이후 캠페인 수는 해마다 증가하고 있음
- ▶ 또한 LINE Pay를 통해 보험료 지불이나 신용카드, 대출, 보험 검색·신청을 원 스톱으로 할 수 있는 「파이낸셜 플랫폼」이나, 가맹점 정보와 최신 특전을 지도 상에서 확인하여 쿠폰을 다운로드 할 수 있는 「트레저 맵」을 제공해, 유저의 일상 생활이 편리해지도록 서포트 하고 있음
- ▶ 가맹점에는 'LINE Pay 마케팅 플랫폼', 'Good Partner앱' 등 중소기업 가맹점과 신규 가맹점이 LINE Pay를 이용한 자연스럽고 효과적인 마케팅 활동을 할 수 있는 환경을 제공하고 있음
- ▶ 유저, 가맹점 모두에게 장점이 되는 다양한 서비스를 제공해, LINE Pay는 가장 좋은 서비스를 제공하는 기업이 될 수 있었음



기업 및 지방자치 단체 관련 사업으로 확장



다이이치생명보험의 디지털 마케팅 지원 사업

LINE야후는 일반 소비자 및 시민을 대상으로 한 마케팅 능력을 바탕으로, 기업 마케팅 지원이나 행정 서비스의 지원과 관련된 비즈니스도 개척 중임

일본의 다이이치생명보험사의 경우, 코로나19 기간에 대면 영업이 어려워져 LINE야후의 서비스 인프라를 활용해서 데이터 활용 마케팅을 강화함

*インタビュー 相澤良晃・写真 中村宗徳, LINE公式アカウント メルマガ比較でCV8倍! LINEでナーチャリングを加速させる第一生命のアカウント活用術, 第一生命保険株式会社, LINE Yahoo 홈페이지, 2024.4.18.

- ▶ 창업 이래, 대면营业을 축으로 생명 보험 사업을 운영해온 다이이치생명보험은, 2022년부터 LINE 공식 계정을 본격적으로 운용하여 500만명 이상의 회원을 모음(2024년 2월 시점)

LINE을 비롯한 디지털 프로그램과 관련하여 다이이치생명의 실시 내용과 성과는 다음과 같음

*다이이치생명 디지털 마케팅부의 古市谷直也氏와 朝倉千秋氏 설명

- » (목적) 잠재 고객과의 소통을 통해 보험에 대한 관심도를 높이는 ‘고객 육성책’을 효과적으로 실시
- » (프로그램) 2022년부터 LINE 공식 계정을 본격적으로 시작. 운영 페이지를 설정하여 단계별로 대응
- » 회원 유치 목적으로 실시한 스탬프 캠페인을 통해 유입된 유저에게, 각종 캠페인 홍보를 포함한 인사말 메시지나, 자사 서비스를 홍보하는 메시지를 전달
- » LINE에서 실시한 설문 결과를 바탕으로, 유저의 흥미·관심에 따라 세분화된 메시지 제공
- » (효과) 두 차례 스탬프 캠페인을 통해 500만 명이 넘는 회원을 모았고, 주된 타겟층인 20~30대의 타겟 도달율도 20배로 증가했으며, 친구 차단율은 거의 비슷한 수준으로 유지
- » 이메일과 LINE에서 동일한 내용을 전달했을 때, LINE의 CV율이 8배, 개봉률은 2배 가까이 높아 지금까지 정보를 전달하기 어려웠던 고객층에게 접근할 수 있었음
- » 설문조사 결과에 맞추어 온드미디어인 「미라실」의 기사를 메시지 전달한 결과, 사용자의 23%가 기사를 열람했으며, 온드미디어와 마찬가지로 LINE을 고객 육성 수단으로 활용
 - 다이이치생명은 보험에 대한 관심도가 낮은 층(잠재고객)과의 접점을 늘리고 소통을 통해 관심도를 높이는 고객 육성책에 주력 중임. 잠재 고객과의 소통의 장으로서 2021년 12월에 시작한 것이, 온드 미디어 「미라실」임
 - 이 ‘미라실’에서는 보험을 비롯해 생활이나 머니 등 폭넓은 테마로 기사를 연간 200개 가까이 올리고 있으며, 한정 정보나 개인화된 기사가 메일로 제공되는 구조임
 - 유저의 체험 가치 향상에 기여하면서 자료청구로 유인하는 것이 미라실의 역할이며, 회원 등록을 위해 음식점에서 이용할 수 있는 디지털 쿠폰을 선물하는 캠페인 등도 적극적으로 실시하고 있음
 - 메일 보다 높은 개봉률이 예상되는 LINE에서 정보를 발신하면 더 많은 사람이 기사를 읽을 수 있을 것으로 기대함. 게다가 LINE 공식 계정의 기능을 잘 사용하면 LINE 미라실과 마찬가지로 고객 육성 수단으로 이용할 수 있을 것이라 보고, 2022년부터 LINE 공식 계정을 본격적인 운용하기 시작함
- » 단기간에 LINE 공식 계정의 회원 수를 늘리려면 스탬프 캠페인이 가장 효과적이며, 회원 집객을 최우선으로 해서 광고 창작물에는 기업의 브랜드 요소를 포함하지 않는 형태로 했음. 스탬프 캠페인을 실시한 1개월간 약 330만명의 유저가 계정에 회원으로 등록했으며, 주요 타겟층인 20~30대의 타겟 도달 수는 20배로 증가(2023년 9월 실적)

- » 인사말 메시지를 유효 활용해, 그 후에 송신하는 메시지에서는 평생에서 필요한 돈을 ‘보이게 하는’, 동사의 서비스인 「평생 설계 플랜」을 소개했음. 보험에 대해 거의 관심도가 높지 않은 유저라도 “돈”이라고 하는 테마라면 흥미·관심을 가져, 자료 청구를 하지 않을까 생각한 것임

LINE 공식 계정의 회원 수 확대 등으로 홍보 효과 실감

- » 평생 설계 플랜의 신청 수가 캠페인 실시로 전월비로 6배가 늘어났으며, 홍보물의 배달 수가 많을수록 메시지 배달과 관련된 리치 메뉴 내용으로 전환하는 것은 전략적으로 매우 중요함
- » 현재, 다이이치생명에서는 일주일에 한 번 정도 메시지 전달을 하고 있으며, 상품 소개 메시지 전달을 계속해 메일 확인율이 서서히 내려오면, 미라실의 캠페인 등 유저에게 유익한 정보를 전달해 확인율을 회복시키며, 메시지 내용으로 확인율을 잘 제어하면서 LINE 공식 계정의 운영을 계속 하고 있음

또한 다이이치생명은 현재 타켓 최적화로 정보전달을 실시함. 구체적으로는 2023년 8~9월에 LINE상에서 실시한 설문 조사(전체 4개 문제, 선택식)의 결과를 기초로 정보대상자를 엄선하여 전달

- » 가능성이 있는 고객과 연결하고 육성하는 데에 주력, 가장 관심이 있는 테마로서 「임신·출산·육아(미취학아)」라고 회답한 유저에게, 학자금 보험의 자료청구 캠페인 정보를 전달, 확인율은 60%, 반응율은 7%라는 높은 숫자가 나왔음(2023년 11월 실적)
- » 학자금 보험은 아동을 가진 가족용 상품이기 때문에, 설문 조사 결과를 활용한 전달은 매우 유효함
- » 그 외에도 자산 형성에 가장 관심이 있다고 응답한 사용자에게 미라실의 개인 연금 시뮬레이션에 관한 기사를 전달했음. 메일을 확인한 사용자의 23%가 미라실의 기사를 읽어(2023년 9월 실적) 관심을 어떻게 정확하게 파악 하는가가 열쇠가 될 것임

동사는 앞으로도 LINE을 활용하여 유저 편의성을 의식하며 효과적으로 자료청구 경로를 만들어 나가겠다고 함

- » 계약 후에도, 급할 때 LINE이라면 손님도 연락을 취하기 쉬울 것이므로, 애프터 팔로우 측면에서 한층 더 활용을 하고자 함. 다른 부서와 제휴하면서, 회사 대 유저의 입장에서 LINE 공식 계정을 잘 활용할 것임
- » 동사는 LINE 공식 계정 운용이 궤도에 오르고, 대응책이 점차 늘어났다고 느끼고 있으며, 보험에 관한 관심도가 그다지 높지 않는 유저에게도 미라실과 연계해서 유익한 정보를 보낼 수 있다고 보고, LINE를 활용한 고객 육성책을 가속화하며 고객 서비스를 확대

미야자키현 도조시의 고향 납세 기구 지원

미야자키현 도조시는 고향 납세 기부액 부문에서 지자체 부문 1위를 4번(2023년 시점) 하는 등 일본에서 실적이 높아 전국적으로 주목을 받는 지자체임. LINE야후가 기여하고 있음

*相澤良晃, ふるさと納税で4度の全国1位 宮崎県都城市がLINE広告を始めた理由 宮崎県都城市, LINE Yahoo, 2024.2.22.

- » 고향 납세 제도는 2008년에 도입된 지방 활성화를 목적으로 한 기부금 세제 중 하나이며, 기부 납세액 일부가 소득세로 감면되고 지자체는 이를 보답하여 지방 특산물을 선물로 보내기도 함
- » 도조시는 2014년에 고향 납세 촉진을 위해 '대외적 PR툴'로 LINE를 활용하며, 브랜딩 전략을 대폭적으로 쉐인, 그 이후에 기부액이 급증함. 다양한 프로모션 중에, LINE 광고를 시작한 이유에 대해서, 도조시 고향 산업 추진국의 노미야마 슈이치 부과장 등이 다음과 같이 설명하고 있음
 - (목적) 고향 납세에 관심이 있는 이용자에게 널리 홍보를 전달하고 싶음
 - (프로그램) '고기와 소주의 고향 도조'를 브랜딩 하기 위한 홍보물을 제작, 취미·관심 세그먼트별로 고향 납세 타겟팅을 활용
 - (효과) 고향 납세 타겟팅으로 클릭률이 2.3배로 증가, 다른 광고 매체와 비교해도 뛰어난 클릭률과 신규율을 기록

원래 도조시의 지명도는 전국적으로 낮고 소주의 상표인 '쿠로 기리시마'는 알지만 이 술을 만든 지역인 도조시는 별로 알려지지 않았음

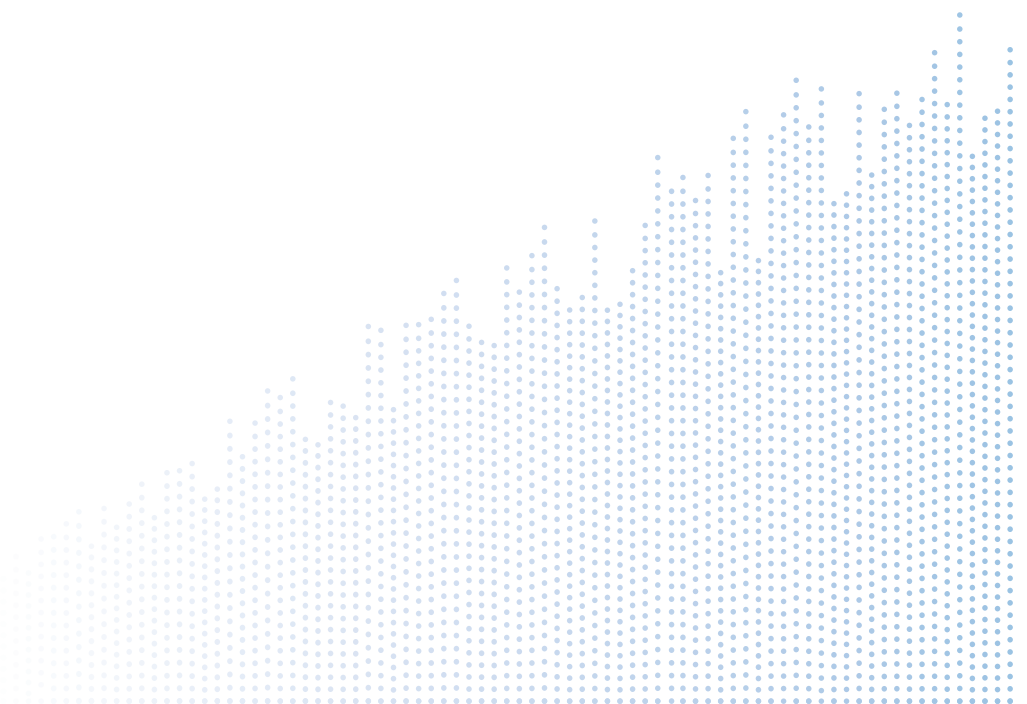
- » 지역 지명도가 없으면, 관광객의 유치도 어려워, 특산품을 고향 납세를 PR 툴로서 활용해, 도조시를 알리는 전략을 세움

- » 이 전략에 따라 고향 납세 제도를 도입한 다른 지자체와 차별화를 위해 ‘고기와 소주의 고향 도조’이라는 캐치프레이즈로 브랜딩하고 답례품을 「고기와 소주」에 집중함
- » 도조시의 고향 납세 PR을 성공시킬 수 있었던 이유가, 관민이 하나가 된 제휴 체제에 있음. 답례품에 「고기와 소주」만 넣은 것은, 그 이외의 특산품을 취급하는 현지 사업자의 반발을 초래할 가능성이 있어, 시와 민간 사업자의 이해와 협력이 필요했음
- » 도조시에서는 고향 납세 포털 사이트를 시가 운영 하는 특설 사이트에 유저를 모으기 위해 다양한 웹 광고와 지면 광고를 전개하고 있음. 그런 가운데, LINE의 유저 속성에 주목해, LINE 광고를 본격적으로 활용하기 시작한 것이 2022년부터임

사실은 2017년에도 LINE 광고를 했는데, 당시 LINE은 젊은층 유저 비율이 높아서 고향 납세의 중심세대인 30대~50대 유저를 잘 끌어들이지 못했음

- » 그러나 현재는 폭넓은 세대의 인구가 LINE을 이용하고 있으며, 또한 LINE 사용자는 특정 포털사이트에 의존하지 않고 거의 모든 “디지털 경제권”과 연결되어 있어서 중요성이 높아짐
- » 도조시는 LINE의 활용으로 고향 납세에 흥미가 있는 사람에게 넓게 도달할 수 있다고 생각해, 2022년부터 본격적으로 활용을 재개했음
- » LINE 광고에서도 「고기와 소주의 고향 도조」를 브랜딩하기 위해, 광고 창작물에는 시의 PR 로고를 사용하고, 답례품을 심플하게 소개하는데 힘씀
- » 타겟 마케팅은 고향 납세에 관심이 있는 사용자에게 효율적으로 접근하기 위해 LINE의 Audience Segment 송신(연령, 성별, 속성, 지역 등을 기준으로 송신대상 집단을 지정할 수 있는 기능) 기능을 활용해 '고향 납세' 관심자를 특정해서 홍보함
- » 이러한 잠재 고객 데이터는 LINE 패밀리 서비스 정보를 기초로 분류한 「속성 해석」 및 실구매가 발생한 구매 장소를 「구매 경험」으로서 분류, 이는 개인을 특정하지 않는 형태로 집약되고 있는 것임
- » 「속성 해석」이란, LINE 패밀리 서비스에서, LINE 유저가 등록한 성별, 연령대, 지역 정보와 그 유저의 행동 이력, LINE내 콘텐츠의 열람 경향이나 LINE 내의 광고 접촉 정보를 기초로 분류한 것임

- 분류의 기초가 되는 정보에는 전화 번호, 메일 주소, 주소록, 토크 내용 등의 기밀 정보는 포함되지 않으며, 또한, 속성 정보의 추정에는 통계적으로 실시되어 특정의 개인의 식별은 실시하고 있지 않음. 또, 특정 개인을 식별 가능한 정보에 대해서는 제3자(광고주 등)에게 제공되지 않음
- » 게재 효과를 높이기 위한 검증도 반복함. 타겟팅 항목에 고향 납세를 추가한 세그먼트에서는 추가하지 않은 세그먼트보다 클릭률이 약 2.3배 높았다고 함
- » LINE 광고는 다른 광고 매체에 비해 클릭률이 매우 높음. LINE 광고는 광고 심사를 클리어하기 위한 수준이 높고, “깨끗한 광고”가 표시되므로 유저도 신뢰해 클릭해 주기 때문임. 유저층이 폭 넓어, 다른 매체에서는 획득할 수 없었던 신규 고객층을 획득할 수 있었음
- » 앞으로도 LINE 광고를 활용함과 동시에 ‘도조시의 팬’을 늘리기 위해 LINE 공식 계정을 활용한 소통도 할 예정임
- » 지금의 LINE 광고는 고향 납세 기부로 이어지는 메커니즘이 갖추어져 있기 때문에 매우 믿음직한 존재이라는 평가이며, 도조시는 앞으로 LINE 공식 계정을 보다 유효 활용하여 기부하는 유저와의 관계를 더욱 강화할 생각이라고 함



참고문헌

- 日本経済研究センター, ESPForecast, 2024.5. 14.
- 国内投資・消費上向き本社景気討論会, 長沢氏「米堅調、欧州も底堅く」 福留氏「AI向け投資活発に」 久我氏「実質賃金, 秋にプラス」 岩田氏「米中摩擦がリスク」, Nikkei, 2024.5.21.
- 電通総研, 生成AI ChatGPTはビジネスを変えているのか? アンケートから見る国内企業における活用状況の現在地, 2024.2.2., <https://mfg.dentsusoken.com/blog/solution/>, 2024.5.4
- ZDNET Japan Staff, 企業が提供する生成AIサービスへの期待は「時間短縮」など, JIPDEC調査, 2024. 4.18.
- 的場大/セールスフォース・ジャパン, ここまで進んだ自動車業界の生成AI活用 CES 2024レポート, 前編, 世界の展示会で見たモノづくり最新動向(1), MONOist, 2024年2月19日
- トヨタが考える生成AIとモビリティ産業の関係…オートモーティブワールド2024, 2024年2月22日, <https://response.jp/article/2024/02/22/379621.html#heading-2>
- 淡海美帆・沖永翔也・松浦龍夫, マツダ、設計部門など研修トヨタはデザイン・抵抗算出, Nikkei, 2024.3.9.
- トヨタ研究所, 車両設計向け新しい生成型AI技術を発表, BizTechDX, <https://biztechdx.com>, 2024.5.6.
- 従業員4500人が利用中, 日産の生成AI活用法, Newswitch, 2024.2.28.
- 園田展人 東京海上ホールディングスシニアデジタルエキスパート, 生成AIで自動車業界に大激震 ホンダ, ベンツがAIDAS化を見越し先手, Xtrend.nikkei., 2024年1月22日
- 杜師康佑, 生成AI 完全自動運転の布石 予期せぬ危険を瞬時に察知, Nikkei ビジネスビジュアル, 2024年5月7日
- 岩沢明信, 生成AIでサイバー防衛, NECが独自モデル 外販視野, まず社内で活用, Nikkei, 2023.12.12.
- 生川暁・伴正春, 国内新興勢が生成AI, 先行技術を駆使 開発最短1カ月 オープン化, 参入容易に, Nikkei, 2024.2.20.
- 原田亮介 論説フェロー, 投資も賃上げも配当も, Nikkei, 2024.5.6.
- プラチナになれるか, 働きがい×働きやすさ=最強, Nikkei, 2024.5.7.
- 松本 萌 他2名, エンゲージメントもPDCAで回す伊藤忠, 朝型勤務を改革 社員の不満は眠れる宝, 日経ビジネス, 2024.1.26.

- NEO-COMPANY - 夢は成長の原動力 店とテックGAFA「L」にローソン竹増社長, Nikkei, 2024.4.1.
- サイボウズ株式会社執行役員人事本部長法務統制本部長中根弓佳氏인터뷰~サイボウズの人的資本経営~企業理念やポリシーをいかに開示できるか. 型にはめるより伝わりやすさを重視, 2022.10.5. <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/interview/i-202210050003.html#a02>, 2024.5.13.
- JMAM, Z世代の特徴からみる育成のコツを徹底解説, 2024.3.8.
- 溝上憲文 人事ジャーナリスト, 「1人当たり年30万円超」食品業界で破格の研修費用を投資するサントリーが「43歳の研修」を重要視する深い理由, 新浪剛史社長肝いり「50歳以上の社員の必修科目」とは, PRESIDENT Online, 2024. 2.2.
- 藤野裕司・青木謙治・米井洋平・浜田和也等, 高齢者向け市場, みずほ銀行, 2022
- 総務省情報通信政策研究所 令和4年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書, 2023.6.
- 佐野正弘, LINEヤフーやNTTドコモが本腰 「オフライン」 デジタルマーケティング, Nikkei Business, 2023.12.4.
- インタビュー 相澤良晃・写真 中村宗徳, LINE公式アカウント メルマガ比較でCV8倍! LINEでナーチャリングを加速させる第一生命のアカウント活用術, 第一生命保険株式会社, LINE Yahoo 홈페이지, 2024.4.18.
- 相澤良晃, ふるさと納税で4度の全国1位 宮崎県都城市がLINE広告を始めた理由 宮崎県都城市, LINE Yahoo, 2024.2.22.

24년 6월호

JAPAN INSIGHT

저자 이지평(한일기업연구소 소장), 이인숙(한일기업연구소 간사)

홈페이지 등록 2024.6.

발행처 한일산업기술협력재단 경영기획실

주소 135-821 서울 강남구 선릉로 131길 18-4(논현동)

전화 02-3014-9825

팩스 02-3014-9807

<http://www.kjc.or.kr>

* 이 보고서의 내용은 한일산업·기술협력재단과 한일기업연구소의 자체 연구물로서 정부의 정책이나 견해와는 상관이 없습니다.

* 저작권법에 의해 한국 내에서 보호받는 저작물이므로 무단으로 전재와 복사를 금합니다.

Copyright©2024 by KJCF and KJ all rights reserved.