


월간 Japan Insight

- 2023년 6월호 -



목 차



- **일본경제, 소비와 투자의 견실한 확대, 하반기에도 이어지나 · 3**
- **인적자본투자 확대 고민하는 일본, AI 시대 인재육성에도 대비 · 6**
- **일본의 지속가능한 여행 관광 산업 전략 강화 · 19**
- **복합적 경제 · 금융 불안 대응하는 일본기업 전략 사례 · 31**
- **미쓰비시상사, 에너지와 디지털 혁신 투자 사업에 주력 개척 · 45**

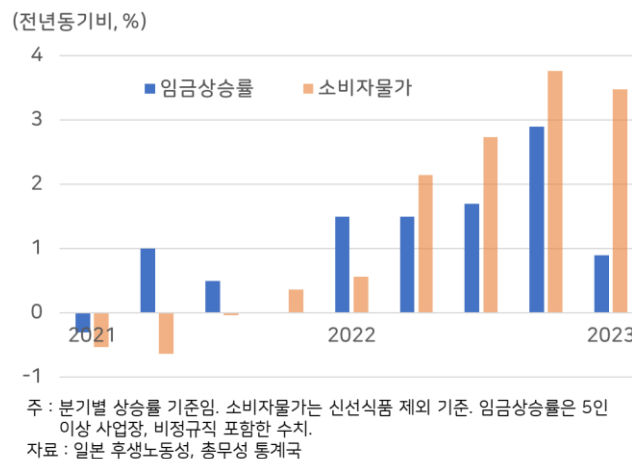
* 본 자료에 대한 문의 : 이지평 소장(jplee11111@gmail.com)

일본경제, 소비와 투자의 견실한 확대, 하반기에도 이어지나

내수 주도로 1분기 성장률, 연율 1.6%

- 일본경제는 세계경제의 불안 속에서도 완만한 회복세를 보이고 있으며, 지난 5월 17일에 발표된 2023년 1분기(1~3월)의 국내총생산(GDP)은 실질기준으로 전분기 대비 0.4% 증가, 연율 1.6%의 성장률을 기록했다.
- GDP의 절반 이상을 차지하는 개인 소비지출은 전분기 대비로 0.6% 증가해 4분기 연속의 플러스를 기록했다.
- 고용 정세가 호조를 보이면서 임금도 상승세를 기록하고 있는데다 코로나19의 완화로 외식, 관광, 교통 등 각종서비스 관련 소비가 계속 확대

일본의 소비자물가와 임금상승률 추이



- 물가가 3%대의 상승세를 지속하는 가운데 임금도 상승세를 유지하면서 소비 지출 확대를 뒷받침하고 있는 상황이며, 장기간 지속되어 왔던 일본경제의 디플레이션 상황의 변화가 뚜렷해지고 있음.
- 인력 부족이 심화되는 가운데 임금상승 경향이 강해지고 있으며, 물가와 임금의 관계가

변화하고 있는 것으로 보이며, 디플레이션 시대에 되도록 소비를 미루려 했던 경향이 사라지고 있음

- 일본은행이 물가상승에도 저금리 정책을 유지하고 있어서 예금, 현금을 선호했던 일본 가계의 경우도 소비지출과 함께 부동산, 주식 등의 실물자산 매입에 보다 적극 나서기 시작
- 내구재 소비의 경우 코로나19로 급락한 수요가 급반등한 후 계속 부진을 보이는 등의 진폭을 보여 왔으나 최근에는 자동차의 판매 대수가 뚜렷한 확대 추세로 전환
- 일본의 금년 1~4월 기간의 신차 판매대수의 경우 전년동기비 대비로 15.7%의 증가세를 기록하는 호조를 나타냈음.

일본의 실질금리 마이너스 폭 확대



주 : (10년 만기 국채 유통수익률 - 소비자물가 상승률) 기준임.
자료 : 일본 총무성 통계국, FRB

- 서비스 소비의 경우 코로나19의 완화로 인해 음식점 등의 각종 수요가 확대, 외국인을 포함한 여행수요의 확대도 이어지고 있음.
- 단, 일본의 경우 코로나19의 후유증과 함께 인력 부족으로 인한 음식점의 저녁 영업시간 단축의 영향도 있어서 음식점 등의 야간 매출이 코로나19 수준을 회복하는 데에 어려움도 존재한다고 함(伊地知将史・真鍋和也, 東京の夜の光、コロナ前比1割減 曲がり角の飲食文化 チャートは語る, 日本経済新聞, 2023年5月6日).

-
- 이에 따라 도쿄 등에서는 과거의 직장인 회식 문화에 의존한 술 집, 가라오케가 줄고 외국인, 가족 등이 즐길 수 있는 야간 관광 상품, 야간 개장 전시, 이벤트 등에 대응한 도시 인프라 재구축에 대한 움직임도 확대되는 방향

- 도쿄의 대표적인 변화가인 신주쿠 가부키초에서 지난 4월에 개업한 ‘도쿄 가부키초 타워’는 오락에 특화된 빌딩으로서 개발되어, 사무실 입주는 하지 않는 등 새로운 시도를 하고 있음.

- 기업 설비투자도 확대 기조를 보이고 있으며, 지난 1분기의 GDP 통계에서는 0.9% 증가, 2분기 만에 플러스를 기록했음.

- 닛케이 분석 보도에 따르면 일본기업의 수익이 세계경제의 불확실성은 있으나 꾸준히 확대 중이며, 2024년 3월 결산의 순이익은 전분기 대비로 2% 증가해 3년 연속으로 최고이익을 갱신할 것으로 전망되고 있음(日本經濟新聞, 上場企業、逆風下の最高益 今期予想2%増、3期連続更新 供給網改善で車けん引, 2023.5.19.).

- 자동차 산업의 수익 개선이 뚜렷하며, 자동차 생산과 투자의 확대는 폭넓은 산업에 대한 수요 확대 효과가 나타날 것으로 기대되고 있음.

- 일본기업은 임금 인상 압력에 대응하면서 수익을 확대하기 위한 원가 절감에 주력하는 한편 서비스업 등에서는 가격 인상에도 나서고 있음.

실질임금 회복 시나리오와 물가엔저 불안 요인

- 일본의 임금 상승, 소비 확대가 설비투자에도 영향을 주는 선순환이 완만하게 나타나고 있으나 소비자물가의 상승세가 지속되고 있어서 일본의 실질임금은 감소하는 어려움도 존재하며, 이것이 금년 하반기에는 소비자물가가 둔화되고 실질임금도 상승세로 반전될 것인지가 초점이 되고 있음.

- 2022 회계연도(2022.4~2023.3.)의 실질임금은 전년비 -1.8%였으며, 명목임금 인상에도 불구하고 소비자물가의 상승세가 계속될 경우 소비확대도 한계에 직면할 수 있음.

- 일본기업의 지속적인 임금 인상과 함께 지난 4월 기준으로 전년동월비로 3.4%(신선식품 제외한 지수 기준)를 기록한 소비자물가 상승률이 2%대로 떨어질 것인지가 초점이 되고

있음.

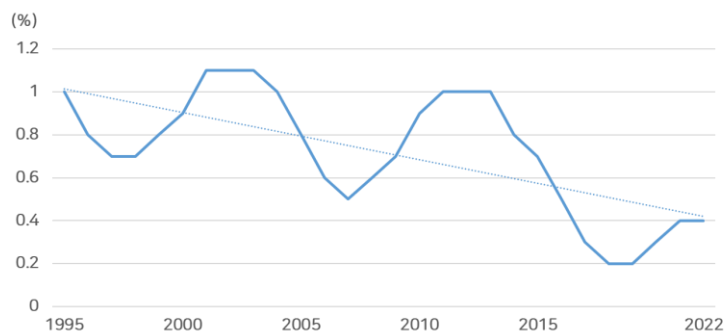
- 에너지 가격이 전년동월비로 하락하고 있으나 식품, 서비스 등의 가격 상승 기조가 강한 측면이 있으며, 물가상승 압력이 꾸준히 지속
- 이와 함께 1달러당 130엔대의 안정세를 보였던 엔화 환율이 다시 1달러당 140엔 전후의 약세를 보이는 등 불안정성을 보이고 수입물가 부담이 확대될 우려도 존재
- 과거와 달리 물가상승 하의 대폭적인 금융완화 정책은 엔화에 대한 국내외 신뢰성을 떨어뜨리는 문제도 있고 부동산 등의 버블 형성도 경계해야 할 측면도 고려하면 일본은행이 금리정책의 정상화에 나설 가능성이 점차 높아질 수 있음.
- 실제로 일본의 신축 맨션의 가격 상승세가 멈추지 않고 있다는 분석이며, 부동산경제연구소에 따르면 2022년도의 도쿄 23구의 가격은 전년비로 17.2% 상승해 9,899만엔을 기록, 1990년도 이후 최고치를 기록했다고 함.
- 부유층으로서는 물가상승하의 마이너스 금리 정책으로 수년 내에 현금, 예금의 가치가 확실히 감소할 것을 우려하기 시작한 것으로 보임.
- 이에 따라 일본은행도 금리차 곡선 통제 정책(YCC)을 멀지 않아 수정할 것으로 전망하는 연구기관도 확대
- 일본경제연구센터가 집계한 주요연구기관의 전망치에 따르면 YCC의 수정 시기를 2023년 7월 경으로 보는 연구자가 가장 많았으며(이 질문에 대답한 34명 중 10명), 이들을 포함해서 2023년 내에 YCC가 수정될 것이라고 대답한 전문가는 25명에 달했음(ESPフォーキャスト5月調査, 日本経済研究センター, 1~3月期GDPは年率1.10%成長、22年度は1.22%-回答者約3割が「23年7月」YCC修正を予想, 2023.5.15.).

인적자본투자 확대 고민하는 일본, AI 시대 인재육성에도 대비

국가적 차원에서 인적 자본 투자와 생산성 향상 추구 논의

- 기시다 정권은 상장기업에게 2023년 3월 결산부터 인적자본의 정보 공시를 의무화 했으며, 일본 기업은 19개 항목에 대한 공시에 나서고 있음.
 - 인적자본 공시의 7개 분야 19개 항목은 △인재육성 - 리더십/육성/스킬·경험 △다양성 - 다양성/비차별/육아 휴업 △ 건강· 안전 - 정신적 건강 / 신체적 건강 / 안전 △ 노동 관행 / 아동 노동 / 강제 노동 / 임금의 공정성 / 복리 후생 / 노동조합과의 관계 △ 참여 - 직원 만족도 △ 유동성 - 채용 / 유지 / 계승 △ 컴플라이언스 - 법률 준수 등
 - 그 중 일부 항목에서, ‘투자 목적의 시각’과 ‘수치화할 수 있는지의 시각’이라고 하는 2개의 시각으로 정리해, 공개하는 것이 요구되고 있음.

일본의 총요소 생산성 하락세



자료 : 일본 내각부

- 이러한 공시 제도의 창설은 일본경제의 활성화를 위한 것이며, 장기불황 과정에서 일본기업이 비정규직 비중을 늘려 인적자본투자도 부진을 보이면서 일본경제의 성장활력에도 부정적인 영향이 발생했다는 반성에서 나온 것이라고 할 수 있음.
 - 기시다 내각은 이러한 악순환을 극복하기 위해 과학기술 강화, 스타트업 활성화를 통해 디지털 혁명(DX), 그린 이노베이션(GX)에 주력하여 이를 뒷받침하는 인적자본 투자를 촉진

-
- 이러한 일본정부의 정책은 일본기업의 인적자본 투자가 과소하다는 판단에 따른 것이라고도 할 수 있는데, 실제로 일본에서는 인적자본에 대한 과소 투자 문제를 지적하는 견해가 많은 실정이며, 기업에 의한 교육 투자가 국제적으로 적은 수준이라고 지적되고 있음(崎山公希·宮永徑, 人的投資はどのように効果をもたらすか, DBJ Research No. 396-1, 日本政策投資銀行, 2023.5.2.).
 - 인재 투자 부진의 요인으로서의 버블 붕괴 이후의 구조조정의 영향, 무형자산 투자에 대한 용자의 어려움, 고용 유동성 확대에 인재투자 비용에 대한 기업의 수익회수 불안감, 비정규직의 단순업무 확대 및 교육 투자 차별, 스킬 향상에 흥미가 없는 파트타임 근로자나 고령 근로자의 확대 등이 지적되고 있음.
 - 이러한 요인도 고려하면 일본기업의 인재투자에 대한 공시제도의 확충만으로 일본기업의 인재투자를 확대하는 데에는 한계도 있을 것이며, 일본정부는 새로운 자본주의에 기초하여 정부 차원의 인재 투자 전략의 강화(令和4年6月7日閣議決定, 経済財政運営と改革の基本方針2022新しい資本主義へ課題解決を成長のエンジンに変え、持続可能な経済を実現へ, 2022.6.7.)에도 주력
 - 기술 향상 (자본 투자):
 - 2024년도까지 3년간 4,000억엔 규모의 시책 패키지
 - 재무 정보 공개 규칙 수립, 분기 공시의 재검토
 - 재학습, 원활한 노동 이동 촉진, 동일노동 동일임금 철저화
 - 일하는 방식의 다양화 추진 :
 - Job형의 고용형태, 재량노동제, 부업·겸업, 선택적 주휴 3일 제도
 - 양질의 텔레워크 촉진, 프리랜서가 안심해서 일할 수 있는 환경의 정비
 - 질 좋은 교육
 - 급여형(상환 부담 없는) 장학금 등을 다세대 등의 중간층으로 확대, 유연한 반환 납부(소득 확대 후 상환)
 - 대학 등의 기능 강화(성장 분야로의 재편 촉진, 자연 과학(이공계) 분야의 학생 비율의 목표 설정(50% 정도 등), 문과 및 이과의 틀을 넘은 인재육성
 - 임금 인상, 최저 임금 인상
 - 임금 인상 기운의 한층 확대(사업 재구조·생산성 향상 등 지원, 중소기업 등의 적절한

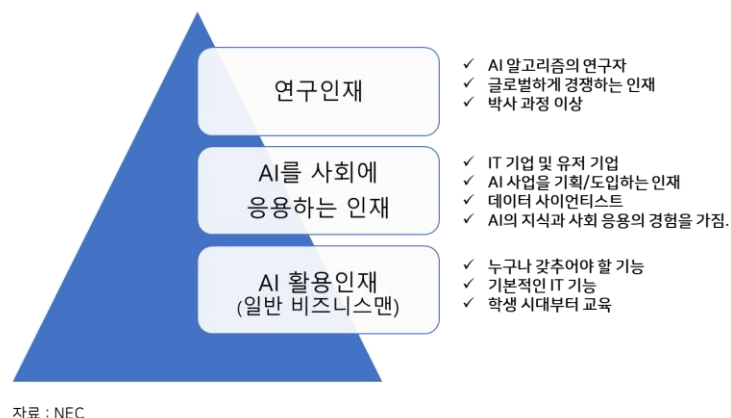
가격 전가의 환경 정비)

- 가능한 한 조기에 최저임금이 전국가중평균으로 시급이 1,000엔 이상이 되도록 함.
- ‘자산 소득 배증 계획’
 - 종합적인 ‘자산 소득 배증 플랜’을 책정

NEC, 디지털 혁명 대응한 AI인재 육성

- 일부 일본기업도 인재투자 전략을 강화하고 있으며, NEC는 일본정부의 비전인 스마트 사회(Society 5.0)를 실현하기 위해 AI를 활용하여 사회적 문제를 해결하고 새로운 가치를 창출할 수 있는 인재 양성에 주력하고 있음.
- 전 세계적으로 AI 인재 부족이 심화되는 가운데 각 기업에서는 우수한 AI 인재를 뽑기 위한 경쟁이 벌어지고 있으며, AI 인재 양성에 대한 수요가 높아지고 있음.
- NEC 그룹은 2013년부터 AI 인재 양성에 대한 노력을 시작하여 다수의 AI 인재를 양성해 왔음.
 - NEC 그룹의 AI 인재 양성을 담당하는 ‘NEC Academy for AI’를 통해 AI 시대의 인재 양성에 주력하고 외부 기업의 AI 인재 양성도 지원하고 있음.

NEC의 3층 구조의 AI 기술자 육성 방식



- NEC는 AI 인재를 3단계로 분류하여 인재 양성에 주력하고 있으며, 첫 번째는 최첨단

AI 알고리즘 연구를 수행하는 ‘연구 인재’이며, 두 번째는 IT 기업이나 사용자 기업에서 ‘AI를 사회적으로 구현하는 인재’이며, 마지막으로 일반 사회에서 ‘AI를 활용하는 인재’임.

- AI를 사회에 응용하기 위해서는 조사/기획/검증/도입/활용의 5단계에 걸쳐 작업해야 함.
 - 조사 및 기획 단계에서는 비즈니스 상의 문제를 정리하고 AI 활용의 기획을 수행함.
 - 검증 단계에서는 AI를 적용한 경우의 가치 검증을 수행하고 비즈니스 가치를 파악함.
 - 도입 단계에서는 가치 검증된 AI를 포함한 AI 시스템을 구축함.
 - 활용 단계에서는 구축한 AI 시스템을 운영하면서 AI를 비즈니스에 활용함.
- 각 단계에서 필요한 스킬은 다르며, 데이터 사이언티스트 협회의 스킬 정의에 따르면, 조사/기획 단계에서는 비즈니스 능력, 검증 단계에서는 데이터 사이언스 능력, 도입 단계에서는 데이터 엔지니어링 능력, 그리고 활용 단계에서는 비즈니스 능력이 필요함.
 - 따라서 NEC에서는 AI를 사회에 적용하는 인재를 4가지 인재 유형으로 분류하여 교육하고 있으며, AI를 사회에 적용할 때 각 전문 스킬을 가진 여러 인재 유형이 협력하여 프로젝트를 수행
- NEC는 2013년 10월 이후 수백 명의 AI 인재를 양성하면서 밝혀진 AI 인재 양성에 대한 고려해야 할 3가지 포인트에 주목하고 있음.
 - 폭넓은 지식을 배울 수 있는 커리큘럼이 필요함. AI 인재에게는 비즈니스 능력, 데이터 사이언스 능력, 데이터 엔지니어링 능력 등 폭넓은 스킬이 요구됨.
 - AI 인재 유형별로 습득해야 할 스킬이 다르며, 컨설턴트는 비즈니스 능력, 엑스파트는 데이터 사이언스 능력, 아키텍트는 데이터 엔지니어링 능력을 중점적으로 배워야 함.
 - 코디네이터는 각 전문가를 조율하는 입장으로 비즈니스 능력, 데이터 사이언스 능력, 데이터 엔지니어링 능력에 대한 일반적인 지식을 습득해야 함.
- 각각의 인재 타입에서 필요한 스킬 세트가 상이하기 때문에 AI인재 육성에 나설 때에는 폭 넓은 지식을 배우는 수업을 정비할 필요가 있음.

-
- 특히 컨설턴트, 엑스퍼트, 아키텍트와 같은 3가지 유형의 인재는 각 분야에서 깊은 지식을 가진 전문가로서 필요한 기술 세트가 다르기 때문에 기초 이론부터 응용 기술까지 폭넓게 배울 수 있는 교육 과정이 필요함.

■ 실천 능력을 습득하기 위한 현장이 필요함.

- 연수 프로그램의 내용도 아이디어가 필요하며, 지식을 획득하기 위한 강습 연수뿐만 아니라 핸즈온이나 역할 게임과 같은 가상 작전형의 연수 프로그램을 준비할 필요가 있음.
- 물론, 이러한 가상훈련만으로는 기능이 습득되지 않으며, 실천능력을 육성하는 노력이 중요
- 그러나 많은 연수 프로그램에서는 1일~수일이라는 짧은 기간으로 완료할 필요가 있기 때문에 사전에 해결해야 할 과제나 적용하는 기술을 설정하는 것이 일반적임.
- 한편, 실제 AI 프로젝트에서는 고객과 함께 문제를 찾아가면서 어떤 기술을 적용할지 시행착오를 거쳐야 하며, 따라서 교육 과정과 같이 미리 정한 과제를 푸는 스킬과 스스로의 지식과 기술을 총동원해서 실제 과제를 푸는 스킬은 상이하기 때문에 실천 능력을 체득하기 위한 프로그램을 별도로 준비할 필요가 있음.

■ 계속적으로 학습하기 위한 시스템이 필요

- AI 기술은 일진월보에서 진화하고 있으며, 매일 새로운 기술이 만들어지기 때문에 AI 인재는 항상 최신 기술을 잡아 가는 것이 요구되며 이것은 AI 인재 육성에는 끝이 없다는 것을 의미함. 어느 정도 스킬을 습득한 인재에 대해서도 새로운 기술을 추가로 배울 수 있는 구조를 준비해 둘 필요가 있음.
- 또한 변화가 심한 AI 영역을 추종하기 위해서는 정보공유와 인재교류의 기회를 적극적으로 마련하는 것이 중요함. 현재 다양한 업종에서 AI 활용에 대한 대처가 이루어지고 있으며, 동종 업종뿐만 아니라 이업종에서의 활용 사례가 참고가 되는 경우도 많기 때문에, 업종을 넘어 최신의 모범 사례를 배울 수 있는 구조를 구축하는 것이 요구됨.

■ 2023년 5월 기준으로 'NEC Academy for AI'에서는 AI 인재에 필요한 3개의 스킬(비즈니스력/데이터 과학력/데이터 엔지니어링력) 및 베이스 스킬을 습득하기 위한 연수 프로그램을 약 60강좌 준

비하고 있음.

- 인재 유형별로 요구되는 스킬 세트는 다르기 때문에 필요한 연수를 선택하여 스킬을 습득할 수 있도록 하고 있음.
- 또한 대학과 연계하여 수리·통계·정보에 관한 기초이론을 다시 배우고 싶다는 요구에도 대응하고 있음.
- 'NEC Academy for AI'에서는 실제 AI 프로젝트를 통해 실천력을 획득하기 위한 '연습장'을 설치하고 있음.
 - 제일선에서 활약하는 강사에 의한 지도하에 On-the-Job Training(OJT)을 통해 비즈니스에 AI를 활용하기 위한 실천 경험을 축적함. 실제 과제를 푸는 기술은 시간이 지남에 따라 실제 AI 프로젝트 속에서 익힐 수밖에 없으며, NEC에서는 AI 인재 육성을 지식 습득과 OJT 세트로 파악하고 실천 경험의 장을 중시
- 계속 학습의 장소, 'NEC Academy for AI'에서는, AI를 자유롭게 접할 수 있는 '샌드박스'를 준비하고 있으며, 샌드박스에는 NEC의 AI 기술 브랜드인 'NEC the WISE'를 시작으로 OSS(오픈 소스 소프트웨어)의 기계 학습 라이브러리나 딥 러닝 프레임워크를 배치해, 생각나면 AI에 대해 학습할 수 있도록 하고 있음.
 - 또, 샌드박스에서 자기 학습할 수 있는 Web 동영상을 정비해 시간과 장소를 선택하지 않고 지식을 습득하고 싶다고 하는 요구에 대응하고 있음. 또한 정기적으로 샌드박스에서 분석 콘테스트 'NEC Analytics Challenge Cup'을 개최함으로써 참가자의 스킬 향상으로 연결하고 있음.
 - 이 샌드박스에 NEC 중앙연구소 등에서 개발된 새로운 AI 알고리즘을 배치하여 지속적으로 최신 기술을 접할 수 있는 구조를 구축하고 있음. 또, 'NEC Academy for AI'에서는, AI를 배우는 인재끼리 협력하기 위한 '커뮤니티'도 준비하고 있으며, 커뮤니티를 통해 AI 인재끼리 정보공유와 인재교류를 통해 지속적으로 최신 AI 동향을 배울 수 있는 기회를 제공하고 있음.
- 입학 코스(1년·2년 통학제)는 연수 수강에 더해 '실천 경험'을 통해 AI 인재로서의 독립을 목표로 하는 코스이며, 수강생 한 사람 한 사람에게 강사가 붙어, 개별 수강생의 스킬과 목표에 맞춘 학습 프로그램을 설계·제공함.
- 제일선에서 활약하는 강사진의 지도하에 실제 AI 프로젝트를 소재로 하여 실무 경험을

쌓아 AI를 비즈니스에 활용하기 위한 실천적인 능력을 키울 수 있음.

- 일본 사회는 저출생 고령화, 인력 부족, 과소화 등 다양한 과제에 직면하고 있으며, NEC는 일본의 노동생산성을 향상시키고 국제경쟁력을 높이기 위한 키 드라이버를 'AI×인재'라고 정의하고, 지금까지 NEC그룹에서 길러온 육성 방법론을 대학·대학원이나 산업계에 환원하기로 결정했음.
 - 문과 이과의 경계를 넘어 수리, 데이터 사이언스, AI의 소양을 익히기 위한 실천적 교육의 장을 마련하는 것과 동시에, 연령이나 업종을 넘어 배우는 인재끼리 제휴해 오픈 이노베이션을 실현할 수 있는 장을 목표로 함.
- NEC는 인재육성 과정에서는 보다 효과가 높은 교육시책이 되도록 시행착오를 거듭하고 있으며, 여러 번 프로그램을 재검토하고 개선을 되풀이해 왔으며, 그 경험으로 세븐일레븐 은행의 AI 인재육성 사업 등에 활용(NEC, AI活用の基本は内製セブン銀行の人材育成施策とは, <https://jpn.nec.com/nec-academy/>, 2023年01月16日)
 - 우선 NEC가 설계한 기초 교육 인프라를 베이스로 세븐은행에 적합한 독자 프로그램을 작성
 - 그렇게 작성한 프로그램을 NEC 본사가 검토하고, 회의에서 양측의 의견을 나누면서, 단계적으로 브러쉬업 해 갔음. 회의 페이스는 일주일에 1~2회, 최종적으로는 약 3개월이라는 단기간에 중급 프로그램을 완성했음.
 - NEC의 지원은 외부 협력 기업이라고 하기보다 세븐은행과 같은 팀의 일원으로서 협력, 고객과 같이 고민하는 동승형의 지원을 해 주었다고 세븐일레븐이 말함.
 - 프로그램 개발에서 의식한 것은 실천성이며, 배운 내용이 바로 세븐은행의 업무에 도움이 되는 것으로 했음. 그러므로 연습에서 사용하는 툴은 세븐은행이 도입하고 있는 툴로 설정해, 데이터도 세븐은행의 실제 데이터를 사용하는 내용으로 하고 있음.
 - 중급 프로그램 수강자는, 현장에서 실제로 AI를 구축해 활용할 수 있도록 수강 후에도 데이터 사이언티스트가 제대로 서포트해 나가기 때문에, 초급과 같은 인원수·빈도로 개최해 가는 것은 어렵지만 향후도 계속적으로 개최해 갈 예정이라고 함.
 - 횟수를 쌓아 현장 부문에도 데이터 사이언티스트라고 부를 수 있는 인재가 있게 되면 현장 주도의 AI 활용 프로젝트가 점점 탄생할 것임.

-
- 누구나 필요한 데이터에 액세스하고 쉽게 분석하고 업무에 도움이 되는 등 세븐은행은 AI 활용 문화를 사내에 넓히기 위해 다양한 대치를 진행하고 있으며, 이번에는 교육 프로그램 작성 지원이었지만 NEC는 여전히 많은 지원을 제공 할 수 있으며, 함께 AI 활용의 활성화에 임해, 사회 과제의 해결에 공헌해 가겠다는 방침이라고 함.

생성 AI의 확산에 대응한 인간 스킬과 인재육성 과제

- 일본기업들이 AI 등 인재 육성에 주력하는 가운데 ChatGPT은 앞으로 인재육성에도 영향을 미칠 것이며, 이에 대한 대응도 점차 중요해질 전망
 - 미국 IBM의 어빈드 크리슈나 최고경영책임자(CEO)는 5월 1일에 인공지능(AI)으로 대체 가능하다고 생각되는 직무에 대해 앞으로 수년에 걸쳐 신규 채용을 일시 중지할 예정이라고 밝혔음(Brody Ford, AI가 5년 만에 대체로 백오피스직의 30% - IBM의 CEO 예상, Bloomberg, 2023년 5월 2일).
 - 이 CEO는 인터뷰에서 인사부서 등 백오피스 부문에서의 채용은 일시정지하거나 페이스를 떨어뜨리겠다고 발언했으며, 이런 고객과 접하지 않는 업무에 종사하는 종업원은 약 2만 6,000명 있는데 ‘앞으로 5년 만에 그 30%가 AI나 자동화에 의해 대체될 수 있다’라고 말했음.
 - 크리슈나씨는 고용 증명서의 발행이나 부서간의 인사이동 등 일상적인 일은 완전히 자동화되는 공산이 크다고 지적. 한편, 종업원의 구성이나 생산성 평가 등 일부 인사업무는 향후 10년에 걸쳐 대체되는 일은 아마 없을 것이라고 전망했음.
 - IBM의 현재 종업원 수는 약 26만명으로, 소프트웨어 개발 부문과 고객 대응 업무에서의 채용은 계속되며, 지금은 1년 전보다 인재를 찾기 쉽다고 크리슈나는 말했음.
- 일본기업들 중에서 생성 AI를 활용하기 시작한 기업은 아직 소수이지만 대부분의 일본 기업은 활용 방안을 모색 중이며, 중장기적으로는 생성 AI의 활용을 고려한 디지털 인재 전략의 혁신이 과제가 될 것으로 보임.
 - 산케이신문이 주요 118개사를 대상으로 4월 상순~하순에 실시한 앙케이트 조사에서는 대화형 AI인 ChatGPT에 대해서는 50%를 넘는 기업이 업무에서의 활용을 '검토하고 있다'고 응답했음.

-
- 이용을 위한 규칙을 정한 가이드라인을 이미 책정했거나 책정을 검토하고 있는 기업은
합계 70%에 달했음.
 - 구체적인 가이드라인 적용 영역에서는 '품질 향상이나 작업의 효율화', '고객 서포트', '인
재육성', 등이 지적됨.
 - 다만, '전사적으로 활용을 추천'하고 있는 기업은 불과 3.4%, '활용을 금지하고 있다'라는
회답도 5.9% 있었는데, 금지하지 않지만 '기업 기밀을 입력하지 않는 범위에서 이용을
허가', '응답을 완전히 믿으면 안 된다는 등 주의를 환기하고 있다' 등 이용에 신중한 자
세도 눈에 띄었음.
 - 가이드라인을 '책정했다'(23.7%), '책정을 검토하고 있다'(50.8%)는 등 룰 만들기가 진행되
고 있는 것은 이 때문임.
 - 이와 함께 일본기업도 생성 AI를 통한 생산성 향상 경쟁에 대응하면서 이를 활용하는 시
대에 적합한 근로자의 스킬 제고, 인재 양성에도 주력하게 될 것으로 보임.
- 생성 AI는 오류도 수반하고 보안 리스크도 있으나 이를 억제하면서 서류 작업 등 사무직의 각종
업무의 자동화가 진행, 기존의 AI를 활용하는 디지털 혁신(DX)도 변화할 수 있음.
 - 예를 들면 일본기업의 디지털 혁신에서 AI를 간편하게 활용하는 '노코드 AI'의 활용으로
생산성 제고에 주력해 왔으나 이것이 완전히 확산되기 전에 생성 AI의 활용으로 이러한
기법보다 간편하게 업무를 자동화할 수 있게 될 수 있음.
 - 각종 소프트웨어의 프로그래밍 속도를 고속화하여 1명의 우수한 인재가 생성 AI의 허점
만 잡아내는 것으로 많은 사람이 동원되었던 작업을 완수할 수도 있게 됨.
 - 프로그램 스킬이 없는 인재가 업무를 위한 코딩도 생성 AI를 활용해서 작성하는 시대도
오게 됨.
- 문서 작성, 데이터 분석, 코딩 등 고유의 스킬에 뒤틀림된 일부 고부가가치 업무 중에서 적지 않는
부분이 생성형 AI의 지원, 대체를 받게 되면서 근로자가 해야 할 업무, 스킬의 축적 방향이 변화하
게 될 것이며, 이에 대한 대응이 과제가 됨.
 - 생성 AI 보급 이후의 근로자의 미래 업무 모습, 필요 스킬에 대한 상상력도 필요한 시점
-

임.

- 생성 AI 이후에 인간에게 남겨질 업무에 관해서는 다음 세가지가 중요하다는 지적도 나오고 있음 (岡田 充弘クロネコキューブ代表取締役, 「人間に残される仕事はこの3つだけ」Chat GPTを試して至った"残る仕事・消える仕事"の最終結論今更聞けない視野が広がるっておきの使い方, PRESIDENT Online, 2023.3.22.)
 - 사라지는 것은 재현 가능한 지적 노동 같은 일 : 우선 많은 사람이 신경이 쓰이는 것은 Chat GPT에 의해 사라지는 업무이며, 자신의 일이 없어지는 것은 아닐까라는 질문에 대해서는, 불행히도 절반은 사실이며, 예상대로 되는 것이 절반, 예상외의 결과가 되는 것이 절반이라는 의미임.
 - 애플의 'Siri'나 아마존의 'Alexa'가 등장했을 때 정도로 생각하는 사람이 있을지도 모르지만, Chat GPT의 영향력은 그들을 웃돌고, 또한 지속적으로 성능이 개선되어 갈 것으로 보고 있음. 게다가 유사한 서비스도 다수 나올 것이기 때문에, 산업으로서는 형태를 바꾸면서 성장해 나간다고 생각하는 것이 자연스러움.
 - 구체적으로는 지적 노동의 비교적 기본적인 부분이 바뀌게 되며, 예를 들면, 문장 작성이라면, '요약', '교정', '음성 문자전환' 등은 ChatGPT가 해 주기 때문에, 인터뷰어나 편집자,ライター 등의 일에도 어떠한 영향을 줄 것임.
 - 그 영향이 실제로 일까지 빼앗는지, 아니면 일을 편하게 해주는지는 그 사람이 커버하는 일의 범위나 레벨에 의해 달라지며, 시킨 일만 할 수 있는 간단한 작업에 그치고 있는 사람이라면 매우 바뀔 가능성은 높다고 말할 수 있음.
 - 문의 및 접수 업무는 대체되어 감
 - 지금도 채팅봇의 형태로 서비스는 존재하지만 너무 감성이 약해서 후퇴된 것도 있었으나 ChatGPT의 고급 대화로 확대될 가능성이 있으며, 향후 점점 문의나 접수 업무 등은, 부유층 등의 고급 서비스 이외는 생성AI로 대체되어 갈 것으로 보임.
 - 특히 콜센터나 점포 창구 등에서는 인구 감소 사회에서는 솔선하여 도입할 수밖에 없을 것이며, 지금까지는 PC 화면이나 스마트폰 화면에서의 거래가 주였지만 향후에는 오프라인 점포에서도 설치된 사이니지상에서의 이용이 더욱 확대될 것으로 예상할 수 있으며, 일반 소비자의 경우 점점 점원의 서비스를 받기가 어려워질 것으로 보임.
 - 이에 따라 백화점이나 상업 시설, 호텔 등에서 접수 안내의 직업에 종사하고 있는 인력은 보다 부가가치 있는 서비스로 확대될 것으로 보임.

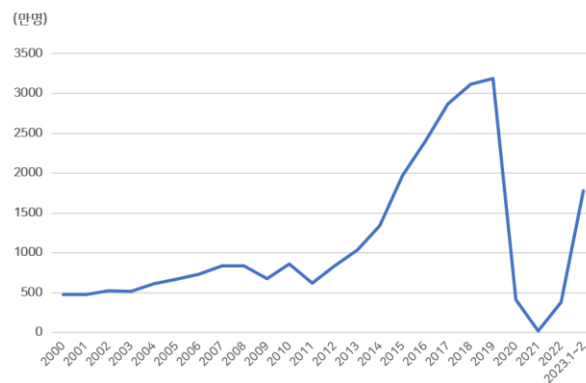
-
- 프로그래밍 영역에서의 사회의 디지털화로 프로그래머 자체의 작업에 대해서는 확대
 - 단, 논 코드 프로그래밍의 확대, ChatGPT에 의한 대체도 있어서 코더라고 불리는 프로그램을 작성하는 사람의 작업을 대체 할 수 있기 때문에 단순히 지시 받은 내용을 코딩하는 사람의 작업은 감소하며, 작업자가 독자적 부가가치를 낼 수 있을지가 관건이 되며, 경쟁이 어려워질 수 있음.
 - 사라지는 일이 연속적이고 어떠한 규칙성이 있는 것이라고 한다면, 남는 일은 비연속으로 보다 인간미 넘치는 일이 될 것임.
 - 또한 1을 2로 만드는 일은 사라질 수 있지만 0에서 1을 만드는 창조적인 일은 남아 있어야 할 것임.
 - 인간이 하는 일은 개선, 창조, 협상 등이 주가 되는 움직임이 급속히 현실화되고 있음.
 - 직종으로 말하면, 아티스트나 연예인, 배우와 같은 개성이 강점이 되는 세계라면 그렇게 쉽게 바꿀 수 없을 것임.
 - 단지 그것도, 개성이 돌출하지 않는 비교적 무난하고 단순한 Personality의 경우 AI의 개성 학습의 기술이 진행되어 AI가 캐릭터를 자동 생성하는 세계가 절대로 오지 않는다고는 단언할 수 없음.
 - 물론, 유머의 센스는 중요하며 AI가 이 분야에서 성숙되기까지는 아직 시간이 소요
 - Chat GPT 등의 생성 AI를 잘 활용하는 능력도 중요해지며, 질문 능력, 과제 제안, 문제 설정 능력, 방향 제시 등이 중요하며, 특정 분야에서 AI의 오류를 잡아낼 수 있는 확실한 전문성도 중요
 - AI가 개연성이 존재하는 통계적 기술을 기반으로 하며, 오류 문제는 상당 기간 피하기 어려울 전망이며 번역 등에서도 확실한 전문성은 중요함.
 - 또한 오류 문제 때문에 고도의 안전성, 보안이 요구되는 분야에서는 인간의 전문성이 계속 중요한 역할을 할 수 있음.

일본의 지속가능한 여행 관광 산업 전략 강화

외국인 여행객 회복세의 가속화 노력은 일본정부의 새로운 관광전략

- 코로나19로 인해 한때 극도로 위축되었던 일본의 외국인 방문객 수가 급속하게 회복되고 있는 가운데 일본정부는 외국인 관광객 확대를 위한 새로운 관광 전략에 주력하고 있음.

일본의 외국인 관광객 수 추이



주 : 범무성 집계 외국인 관광객 수 집계치에서 일본을 주된 거주국으로 하는 영주권자는 제외.
2023.1~2월은 단순 연율 환산 기준임.
자료 : 원 데이터, 일본정부 관광국(JNTO)

- 외국인 관광객의 유치 측면에서 한국이 일본보다 먼저 2천만명을 돌파했으나 3천만명 돌파는 일본이 먼저 달성했으며, 코로나19 이전인 2019년에는 3,188만명을 기록한 후 코로나19의 충격으로 인해 2021년에는 24.6만명, 2022년 383만명에 그쳤음.
- 그러나 2023년에는 중국의 단체관광객이 허용되지 않는 가운데에서도 일본 방문객 수가 월간 150만명을 돌파, 연간 기준으로 2,000만명 내외 수준으로 회복될 전망
- 엔저로 인해 미국인 관광객이 고급온천 여행 등에 나서는 한편, 한국 젊은 층의 저가형 공사를 활용한 단기 여행도 급속히 회복, 쇼핑 여행 잠재력이 큰 중국인 관광객의 경우 개인 여행만 허용되고 있어서 한계도 있으나 단체 여행이 허용될 경우 전체 외국인 관광객 수의 급증가로 이어질 것으로 전망되고 있음.
- 단, 코로나19 기간에 관광 산업 종사자의 퇴직이 확대되고 각종 서비스 기업 중에서도

폐업이 속출한 후유증도 있어서 각 관광지나 관광 시설에서 늘어나는 관광객에게 대응하기가 어려운 문제도 발생

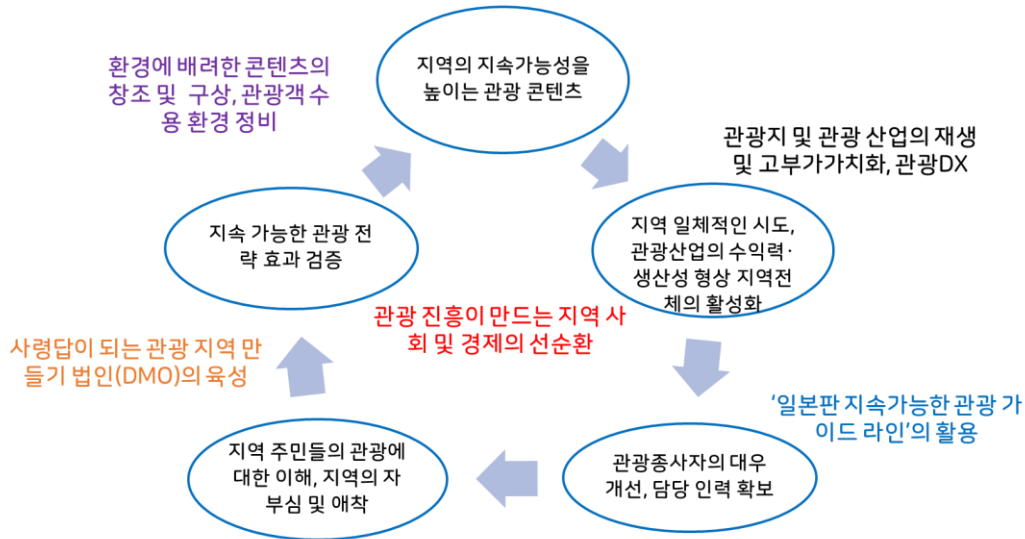
- 이러한 가운데 일본정부는 지난 3월 31일에 각의결정한 제4차 관광입국 추진 기본계획(대상연도 2023~2025)를 통해 관광 산업의 재생에 주력하기 위해 ‘지속가능한 관광 지역 육성’, ‘Inbound 회복’, ‘자국내 교류 확대’ 등 3가지 전략과 함께 관광지·관광산업의 재생·고부가가치화, 관광DX, Inbound 소비 확대나 지방 유치 고객 축진을 지향하겠다는 입장이 정립됨.
 - 외국인 관광객 유치뿐만 아니라 일본인 관광 수요를 포함해서 일본의 관광지의 매력을 높여 전체 여행 수요의 확대에 주력하겠다는 것임.
 - 관광 입국 추진 기본 계획은 2017 년 1 월에 시행 된 관광 입국 추진 기본법의 규정에 따른 관광 입국 실현에 관한 기본 계획임.
- 이번 제4차 관광입국 추진 기본계획의 첫 번째 과제인 지속가능한 형태의 관광입국의 부활을 위해서 일본정부는 지속가능한 관광 지역 육성에 주력하는 지역 수를 2025년까지 100지역(그 중 국제인증·표창지역, 50 지역)로 할 계획임.
 - 국가가 지방 공공 단체 및 관광 지역 만들기 법인(DMO) 등에 대한 노력을 촉진하고 지원함에 따라 2007년까지 지속 가능한 관광 지역 만들기에 종사하는 지역 수를 확대 또한 제3자로부터 우량한 대처라고 평가되는 레벨을 목표로 하는 관점에서, 국제적인 인증·표창을 받은 지역수도 증가시키는 것을 목표로 함.
 - 지속 가능한 관광지 매니지먼트에 대해서는, 국제 기준에 준거 한 ‘일본판 지속 가능한 관광 가이드라인(JSTS-D)’이 책정되고 있음.
 - 이 가이드라인은 주민 의식과 여행자 만족도 외에도 인재 육성과 ICT 활용 등의 요소를 포함하여 사회, 경제, 문화, 환경의 관점에서 지속 가능성에 관한 지표를 폭넓게 커버하고 있음. 이 때문에, 이 가이드라인에 근거한 로고 마크를 취득한 지방 공공 단체나 관광 지역 만들기 법인(DMO) 등의 단체수를 지표로서 사용함.
 - 선진적인 기술도 활용하면서 관광 분야의 DX를 추진함으로써, 여행자의 편리성을 향상하면서 여행을 촉진, 관광 산업의 생산성 향상, 관광지 경영의 고도화 등을 도모

-
- 구체적으로는, 원활한 숙박, 체험 등에 관한 예약·결제 가능한 지역 사이트의 구축, 관광하는 개인에게 그 장소에서만 중요한 정보를 적시에 추천, 또한 숙박 사업자에게는 고객 예약 관리 시스템(PMS)의 도입 등에 의한 업무 효율화 및 서비스의 고부가가치화, 관광 지역 만들기 법인(DMO) 등에 의한 여행자의 여행 전·여행 중·여행 후의 예약·이동·숙박·구매 데이터 등을 이용한 관광지 마케팅 경영의 전략 책정 등을 추진함.
 - 관광산업의 재생을 지원. 코로나19로 피해를 입은 관광산업에 대해 산업전체의 경영기반·재정기반을 강화하고 그 회복과 재생을 도모함. 구체적으로는, 숙박업의 건전한 사업 재생을 추진하기 위해, 관광지의 공간적인 재생·고부가가치화의 대처와 연동해, 관민 펀드, 관계기관 등에 의한 투자 및 노하우 지원 등을 실시
 - 여행업의 가치 창조형 비즈니스로의 전환, 독자적인 강점을 살린 사업의 다각화의 추진 등을 도모하는 등, 관계부처가 제휴해 필요한 시책에 임함.
 - 해외 유망한 관광 관련 기업 유치, 독립 행정법인 일본 무역 진흥 기구(JETRO) 등에 의한 해외 비즈니스계를 위한 프로모션, 해외 기업 초청에 의한 시찰·매칭 기회 제공, 일본 거점 설립 지원 등을 통해 LCC, 호텔, 투어 오퍼레이터, 트래블테크 등 관광 관련 해외 기업 유치와 일본 기업과의 협업을 촉진함.
 - 관광지 및 관광산업의 담당자 확보, 관광분야에서의 인재육성과 관광산업에서의 인재부족의 해소를 위한 대책추진
 - 관광청 작성에 의한 관광 인재 육성 가이드라인으로 명시한 지식·기능 등을 근거로 대학 등에 있어서의 교육 프로그램을 제공해, 관광 지역 만들기를 견인하는 인재를 육성
 - 전문대학교에서 향후 필요한 새로운 교육 모델을 구축함과 동시에, 각 지역으로부터 인적·물적 협력 등을 얻음으로써 커리큘럼의 실효성, 사업의 효율성을 높이면서, 각 지역 특성에 맞는 직업 인재 양성 모델을 구축
 - 관광지·관광산업의 재생·고부가가치화 사업, 관광산업의 DX 지원 등을 통해 수익력의 향상이나 경영의 효율화를 지원하는 것과 동시에, 지원 시에 종업원 임금 수준의 인상을 요구함으로써 관광 산업 종업원의 처우 개선을 도모하고 코로나19로 인한 이직자의 복귀 등을 포함해 인재의 확보 및 확충에 주력
 - 해외에서 특정 기능 시험을 실시하는 것 외에 일본 숙박업에서의 취업 의욕을 자극하기 위해 업계 단체와도 제휴하여 숙박업의 매력, 고용 환경 등에 관한 정보를 외국인

에게 적극적으로 주지·발신하는 등 외국인재의 활용을 추진하기 위한 필요한 환경 정비에 임함.

- 지역의 고유 문화, 역사 등에 관한 지식의 보급 촉진, 통역 가이드의 질·양 확충

지속가능한 관광 지역 구축 전략



○ 관광지역 만들기 법인(DMO)을 사령탑으로 한 관광지역 조성에 주력

- 의욕이 있는 관광지역 만들기 법인(DMO)이 자립적·계속적으로 활동할 수 있도록 각종 과제에 대응할 수 있도록 지원하거나 DMO 전국회의에 의한 우량 사례의 공유 및 적용, 정착을 지원

○ 지속 가능한 관광지역 만들기를 위한 체제 정비 등의 추진

- 지구 환경을 배려한 여행에는 탄소 중립적인 교통수단의 활용이나 플라스틱 쓰레기·식품 손실의 삭감 등에 임하는 숙박 시설의 이용이 중요하며, 관광 사업자의 자발적인 대처의 추진과 함께 관광 여행자를 포함한 보급 계발, 인지도의 향상을 도모함.

○ 좋은 경관 형성, 보전, 활용, 지속 가능한 관광 지역 만들기에 기여하는 각종 노력 (ecotourism의 추진, 지역브랜드의 진흥, 관광의 의의에 관한 국민이해의 증진, 지역특성이나 니즈에 대응한 민박 서비스의 보급 촉진), 국가 전략 특구 제도 등의 활용, 여행자의 안전 확보, 동일본 대지진으로부터의 관광 부흥, 관광에 관한 통계 등의 정비 및 이

용과 활용의 추진

- 둘째, 인바운드 회복책의 경우 방문 외국인 여행 소비 지출을 조기에 5조엔(2018년 실적 : 4.8조엔)으로 회복하고 소비단가를 2025년까지 20만엔(2018년 실적 : 15.9만엔), 1인당 지방 숙박수를 2025년까지 2박(2018년 실적 : 1.4박), 여행자 수를 2025년까지 2018년 수준을 능가(2018년 실적 : 3,188만명)
 - 한편, 일본인의 해외여행자 수를 2025년까지 2018년 수준(2018년 실적 : 2,008만명)을 능가, 국제회의 개최 건수의 점유율(아시아 전체 개최 수 대비 일본의 개최 수 비율)을 2025년까지 아시아 최대인 30% 이상으로 함(2018년 실적, 아시아 2위, 30.1%)
 - 전국 각지에서 관광 회복의 기폭제가 될 노력을 집중적으로 전개함. 문화, 자연, 식품, 스포츠 등 다양한 분야를 대상으로 하여 전통 예능 등의 특별한 체험이나 기한 한정 이벤트의 창출, 국제적인 이벤트를 계기로 하여 여행객을 유치, 자연을 활용한 체험 콘텐츠의 고부가가치화 등을 지원하는 동시에 해외에서 일본으로 고객 유치하는 이벤트(일본 식품 및 문화에 관한 해외 공연 포함함)의 개최나 전략적인 방일 프로모션을 추진함으로써 Inbound 고객을 촉진함.
 - 소비 확대에 효과가 높은 어드벤처 투어리즘, 아트·문화예술 등 관광 콘텐츠의 정비, 지역의 식재료를 활용한 관광 상품의 정비, 국립공원의 매력 향상, 브랜드화 등 지방 유치에 효과가 높은 관광 자원의 정비, 국제 경쟁력이 높은 스노우 리조트의 형성, 이동도 포함한 전체적인 고부가가치 요구를 근거로 한 편리성·쾌적성의 향상이나 원활한 연계 관광 대응 위해 프라이빗 제트, 슈퍼 요트의 수입 환경 정비 등에 관한 조치를 실시, 전략적인 방일 프로모션 실시, 항공 네트워크 회복과 강화 등 외국인 수용 환경 정비 등
- 세 번째, 일본내 교류 확대 측면에서는 일본인의 지방에서의 연속 숙박 인원수를 2025년까지 3.2억 명박(2018년 실적 : 3.0억 명박), 자국민의 일본 내 여행 소비액을 조기에 20조엔, 2025년까지 22조엔으로 확대(2018년 실적:21.9조엔)
 - 자국 내 여행 수요의 환기, 코로나19의 영향을 강하게 받았던 숙박업, 여행업, 전세 버스 등의 교통기관이나 폭넓은 지역의 관련 산업을 지원하기 위해, 예산을 활용해 전국 여행 지원을 꾸준히 실시하고 전국적인 여행 수요의 환기를 도모함.
 - 오사카·간사이 Expo의 개최 효과를 오사카·간사이뿐만 아니라 일본 전국이 누릴 수 있도록 전국적인 기운 형성을 도모함.

-
- 새로운 교류 시장의 개척, 워케이션, 브레저(비즈니스 + 레저) 등의 보급·정착, '보다 장기적이고 많은 여행 기회의 창출'과 '여행 수요 시기의 분산화 및 집중 억제'로 이어지는 대처에 주력하는 동시에 일하는 장소나 시간의 자유도를 높이는 점에서 일하는 방식 개혁이나 기업의 경영 과제에의 대응에 기여해, 지역 활성화 등에도 주력
 - 지역 자원을 활용한 제2의 고향 만들기(몇 번이나 지역에 다녀오는 여행, 돌아가는 여행) 등의 새로운 구조 만들거나 장래에 걸쳐 국내외로부터의 관광 여행자를 끌어들이는 지역
 - 일본의 새로운 레거시가 되는 관광자원의 형성을 향한 지원을 통해 반복적이고 지속적인 방문자 등의 새로운 교류 시장의 개척을 추진
 - 향후 증가가 예상되는 고령자 등의 여행 수요를 환기시키기 위해, 그 요구를 정확하게 파악하고 유니버설 투어리즘(모두가 부담 없이 참여할 수 있는 여행)의 보급, 정착을 목표로 함. 이를 위해 공공시설 등의 일체적·종합적인 배리어 프리화, 유니버설 디자인의 마을 만들거나 '마음의 배리어 프리'를 각지의 관광지나 교통기관을 포함한 전국에서 전개, 신체장애인 등의 운임 할인 및 홍보

지속가능한 관광 실현, 선진 사례

- 일본정부는 정책적으로 추진하고 있는 지속가능한 관광 실현 측면에서의 선진사례를 공개적으로 평가하고 있음.
- 예를 들면 오키나와현의 경우 지역 독자적으로 관광 산업의 상황을 파악해 개선 등에 활용할 수 있는 과광 지표를 도입 해서 평가되고 있음(国土交通省, 【付録 1】 持続可能な観光の実現に向けた先進事例集, 2023.516 검색).
- 2012년도에 책정된 제5차 오키나와현 관광진흥 기본계획에서는, 향후 10년간에 오키나와를 '세계 수준의 관광 리조트지'로 육성하겠다는 목표를 내걸고, 2014년도에 오키나와 관광성과 지표를 도입
 - 오키나와현의 실정에 맞게 성과지표를 작성해 '세계 수준의 관광 리조트지'의 실현을 향한 과제 파악과 필요한 시책 검토에 도움을 제공하겠다는 목적임.

- 도입에 소요된 비용으로서 2013년도에 조사 실시나 위원회 개최 등에 약 2,000만엔을 계정하고 있음.
- 선례가 거의 없기 때문에, 지표의 검토로부터 설정에 이르기까지, 다양한 관광 분야를 담당하는 위원으로 구성되는 위원회를 4회에 걸쳐 개최해 논의를 거듭하여 정리하는 등 상당한 시간과 노력이 필요했음.
- 지표는 '경제(관광산업)', '관광객', '현민', '환경', '관리' 등 5개 분야로 나누어 총 40개 항목이 설정되어 있음.
- 각 분야 당 1 시트, 5장으로 이루어져 매년 말에 공개돼 있음.

지속가능한 관광 실현 사례

<시라카와무라의 풀 베기 봉사 이벤트>



자료 : 飛騨經濟新聞, 2018.11.12.

<도사시미즈시의 불가사의 제거>



자료 : 高知新聞, 2023.5.24.

- 인재 육성 측면에서는 북해도의 쓰루가 호텔에 의한 관광 인재 양성 강좌 사례가 있음(国土交通省, 持続可能な観光の実現に向けた先進事例集, 2020年度).
- 호텔이 자체 학교를 운영하는 구미의 호텔 학교처럼 대학에서의 아카데믹한 학문과 호텔 현장의 실학을 양립시키고 싶다고 하는 비전에 따라 삿포로 국제대학과의 공동 사업으로서 2007년에 인재 양성 강좌를 시작함.
- 강좌의 내용은, 1회 90분의 수업이 30개 강좌(전 강좌에서 선생님이 다름), 실습 30시간이 되어 있어, 강좌의 일부는 일반인도 참가할 수 있음.
- 현재는 삿포로국제대학 외에도 릿쿄대학 등 6개 대학과 제휴하여 '쓰루가 관광 인재양성

강좌'를 개강하고 있음.

- 또한, 현지에서 21일간 숙박하고 받는 강좌이기 때문에, 관광에 대한 학습뿐만이 아니라, 협조성을 기르는 목적도 있음.
- 2020년 봄까지의 14년간 27회로 550명의 졸업생을 배출했으며, 그 대부분이 관광 관련 분야에 취직하고 있음.

■ 후쿠이현 아와라시에서는 SDGs에 대한 대응을 강조하여 수학여행의 유치에 성공

- 아와라시 관광 협회 등은 주변 지역을 풍력 발전이나 목질 바이오매스 등 재생가능 에너지의 선진지로 어필함으로써 수학여행 유치에 성공
- 아와라 온천에 문의나 숙박 예약이 잇따랐으며, 참가한 학교측으로부터도 'SDGs를 배우고 참가했다. 학습 요소가 강해졌다'는 등의 좋은 반응이 나와 있음.

■ 사도시에서는, 관광객을 비롯한 지역과 관계를 가진 인구의 확보를 목표로, 사도의 팬을 만들어, 반복 여행을 유도하기 위해, 사도를 좋아하는 팬클럽 '사도마루 클럽'을 활용해, 여행자 동향의 파악에 노력하고 있음.

- '사도마루 클럽'은 섬 이외의 거주자라면 누구나 무료로 등록할 수 있으며, 회원이 되면 여행 중에 이용하는 선박이나 택시, 렌트카를 할인 가격으로 이용할 수 있는 것 외에 섬 내의 제휴 점포 약 60개에서 여행 중에 다양한 서비스를 받을 수 있음.
- 2019년 12월부터는, '사도마루 클럽'의 앱 버전으로 관광 지역 통화(다차코인)를 시작했으며, 2020년 7월부터 11월까지는 코로나19 바이러스의 경제 대책으로서 섬내 경제 활성화 및 신규 앱 회원 획득을 목적으로 지방 창생 임시 교부금을 활용하여, 지역 통화의 포인트 부여를 실시.
- 그 결과 신규 앱 회원을 약 14,000명 획득하고 비접촉 결제의 추진으로 이어졌으며, 포인트는 이용가능 점포 약 130점포에서 약 6,196만엔 분 사용되어 섬 내 경제에 좋은 영향을 미쳤음.
 - 이 지역 통화는 관광객의 반복 지역 방문 수요 확보로 이어져 7월부터 11월까지의 포인트 부여 기간 중 약 550명이 반복 여행객으로 섬을 방문함.

-
- 2020년 11월 3일 현재의 회원 수는, 카드 회원이 약 20,000명, 앱 회원이 약 14,000명, 총 약 34,000명에 이르고 있어, 지역의 주민을 대상으로 한 팬클럽 회원 수로서는 일본 제일의 실적임.
 - 기후현 시라카와무라는 지역 주민과의 만남에 의한 지역 지원이 관광 상품이 되는 ‘폴 깎기’ 이벤트 실시
 - ‘시라카와 오기마치 마을의 자연 환경을 지키는 모임’과 시라카와무라, 공익재단법인 ‘일본 내셔널 트러스트’가 협동해, 일반 참가를 할 수 있는 이벤트로서, 2016년부터 매년 개최
 - 관광객들에게 시라카와무라의 전통문화인 ‘폴 깎기’에 대한 흥미와 관심을 유발하고 현지 내외에서 작업에 종사하는 사람을 늘림으로써 현지산 폴 재료의 자급률 향상으로 연결하는 것을 목적으로 하고 있음.
 - 참가하는 관광객은 현지 베테랑으로부터 폴 깎기용 낫의 취급 방법이나 매듭 맺기 방법 등의 지도를 받으면서 함께 땀을 흘리며, 촌민과 함께 점심을 먹는 하루 작업을 함.
 - 폴을 깎은 후에는 촌민유지와 술자리를 마련해 작업의 노고를 위로하는 행사를 열고 관광객들과 친목을 도모함.
 - 시라카와무라에서는 이러한 단순한 관광에 그치지 않고 주민과 함께 시라카와무라에 전해지는 전통문화 체험을 통해 마을을 지지하고 지키려는 지원자와의 연계를 확대하는 것을 기대하며 앞으로도 실시해 나갈 예정임.
 - 고치현 도사시미즈시의 불가사리 제거 여행으로 환경 보전에 주력
 - 105개 종류의 산호가 서식하는 고치현 도사시미즈시의 竜串湾에서는 2016년도 말에 불가사리로 인한 어족 자원 피해 확대가 확인되었음.
 - 어족 자원 피해 확대를 막지 않으면 산호가 괴멸될 수 있었으며, 이에 따라 현지 다이버가 불가사리를 제거하기 위해 노력했으나, 다이버 수가 부족해 구제 활동이 피해를 억제하지 못한 상황이었음.
 - 현지의 관광 진흥회에서는 과제 해결을 도모하면서 지역에 관광 수입을 확대할 수 있는 구조를 구축할 수 없는지를 검토, '불가사의 제거 다이빙 투어'를 관광 상품화 할 것을 계

획했음.

- 조기에 모니터 투어를 실시, 참가자의 반응은 좋았음.
- 지속 가능성을 지향하는 관광객에게 자연 보호에 협력하는 관광 수요가 일정 수준 기대할 수 있으며, 일견, 부정적인 측면이라고 판단되기 십상인 일이라도, 발상의 전환에 의해 관광 상품이 될 수 있음.
- 세계유산인 교토시의 니와 사찰에서는 주된 수입원이었던 배관료(입장료)가 최근 감소세를 보이면서 건축물 등의 수선·유지에 충분한 재원이 확보되지 않았음.
 - 그래서 구 가옥을 개축해, 숙박용 방으로서 ‘송림암’을 오픈했으며, 해외 부유층을 타겟 고객으로 삼아서 1박 100만엔(세금 별도). 1일 1조 한정으로 최대 5명까지 숙박할 수 있으며, 식사 등은 별도 요금. 숙박자는 승려가 가이드 하는 프라이빗 투어에 참가하거나 일반 방문 객 종료 시간 이후에 사찰을 전세로 이용하거나 세계유산인 사찰을 가까이하면서 일본문화를 체험할 수 있음.
 - 희망하면 꽃꽂이와 아악(雅樂)의 감상 등도 즐길 수 있으며, ‘송림암’은 목조 2층으로 연면적은 약 160제곱미터. 총 공사비 약 1억 5,700만엔을 들여 가옥의 개축이나 정원의 정비를 했으며, 개축비 중 약 80%가 일본재단의 ‘이로하 니혼 프로젝트’로부터의 조성금으로 조달되고 있음.
 - ‘이로하 니혼프로젝트’ : 일본 문화에 흥미를 가지는 외국인 여행자를 타겟으로 비공개 사원 등의 역사적 건축물에 머무르면서 그 밖에서는 경험할 수 없는 한정적인 문화 프로그램을 제공. 일본문화의 가치를 발견·인식하고 일본에 대한 이해와 문화재에 대한 관심을 국내외 모두 높여 주는 것을 목적으로 하고 있음.

여행 산업계의 고부가가치화 노력

- 일본 여행 산업이 회복되는 가운데 고객 단가를 올리는 노력도 강화되고 있으며, 관광객 수 확대를 위해서는 부유층 관광객에게만 포커스 할 수 없지만 전반적인 고부가가치화가 모색되고 있음.

-
- 일본정부관광국(JNTO) 기획총실장인 히라노 타츠야 씨는 '외국인 관광객이 방일을 하는 것이 뿐만 아니라 확실히 소비를 하도록 하는 것이 중요해진다'고 함(週刊エコノミスト, 村田晋一郎・編集部, 鍵を握る高付加価値旅行 体験価値をマネタイズ, 2023年4月17日).
 - JNTO에 따르면 고부가가치 여행은 '항공권을 제외한 1회 방일로 1인당 소비액이 100만 엔 이상의 여행'으로 정의하고 있으며, 1회당 100만엔이 되려면, 만약 고급 호텔에 10박 했다고 해도 소비할 수 없으며, 연박이나 장기 체재를 전제로 한 뒤, 지역에서의 체험으로 소비해 주는 서비스 등이 필요함.
 - 비교적 알기 쉬운 것은, 모노즈쿠리와 여행을 조합한 크래프트 투어리즘일 것이며, 여행지에서 전통 공예품의 제작을 체험해 준다. 물건에 따라서는 완성까지 시간을 걸리는 경우, 여행자의 장기 체재가 필수가 됨.
 - JNTO 시장 횡단 프로모션부 차장인 가도와키 게이타(門脇啓太)씨에 따르면 고부가가치 여행자는 일반적으로 지적 호기심과 탐구심이 매우 강한 층이라고 파악되고 있다고 하며, 일본에 와서 지역의 전통과 문화, 자연에 접하는 등 다양한 체험을 통해 자신의 지식을 심화하거나 영감을 받음으로써 새로운 자신을 찾아내려 하고 있음.
 - 그러한 사람들은 '리본(재생)'이나 '리트리트(일상 피로를 치유하면서 지내는 방법)'를 요구하고 있으며, 멈춰서 자신을 바라보는 체험인 다도와 명상 등 일본의 전통문화에 있음. 이를 통해 무언가 자신을 바꾸고 싶은 사람에게 계기를 주는 경험을 제공함.
 - 장인의 작업 견학 등 여행자가 특별하게 느끼는 서비스를 제공하는 것이 중요해지며, 그 장소에서만 체험할 수 있는 프로그램이나 서비스를 만들면 비즈니스 기회가 생김.
 - 이러한 고부가가치 여행 성장의 열쇠는 지방에 있으며, 전통 공예품의 공방이나, 명상을 할 수 있는 사찰 등, 문화 체험을 할 수 있는 장소는 수도권이나 대도시보다 오히려 지방에 있음.
 - 지방이야말로 고부가가치 여행자를 받아들이는 태세를 정돈할 필요가 있으며, 특히 지방에서는 대도시에 비해 고부가가치 여행자가 묵을 수 있는 고급 호텔이 적으며, 숙박할 곳이 없기 때문에 장기 체류할 수 없고 문화 체험 서비스도 갖추지 못하는데, 숙박 시설의 정비는 급선무일 것임.
 - 또한 인재 문제도 있으며, 고부가가치 여행자가 요구하는 것은 단순히 관광지의 시설을 보는 것이 아니라 그 뒤에 있는 스토리나 의미를 이해하는 것이며, 그것을 영어나 다른

외국어로 설명할 수 있는 가이드도 필요하게 되며, 앞으로 고부가가치 여행자를 받아들이기 위해서는 응대하는 인재가 열쇠가 됨.

- 한편, 호시노 리조트의 호시노(星野佳路) 대표는 향후 여행 사업의 변화 속에서 고객이 연속적으로 숙박하는 여행 상품의 확충 등을 통해 여행업의 기반을 강화하면서, 고객의 만족도를 높여야 한다고 지적(三輪さち子, このままではインバウンドはブームで終わる」星野リゾートの危機感, 朝日新聞, 2023년5월14일)
 - 코로나19를 계기로 변화한 소비자는 단순히 과거의 코로나19 이전에 복귀하는 것은 아니고, 새로운 개념의 여행 상품의 혁신이 필요하다고 지적
 - 예를 들어 이탈리아의 베네치아, 하와이의 해변처럼 오버투어리즘이 되어 있던 것 같은 곳에서는, 사람이 너무 많아서 해수가 오염되거나, 정체가 일어나거나 했으며, 이들 지역에서는 코로나19로 인해 관광객이 없어져 처음으로, 자신들은 피해를 입고 있었던 사실을 지역 주민이 눈치 채기 시작해 버렸음.
 - 그럼, 지금부터 어떻게 바뀔까, 애프터 코로나의 관광은 ‘스테이크홀더 투어리즘’이라고 생각되며, 관광산업의 이해관계자라고 하면 지금까지는 여행사, 교통기관, 호텔이었지만 거기에 지역 주민, 관광객을 포함하게 되며, 폭넓은 이해관계자가 공정한 리턴을 받는 것임.
 - 하와이의 '하나우마 베이'에서는 입장 제한을 하게 되며, 바다가 자연의 힘으로 원래 모습으로 돌아가는 시간을 주고 있으며, 사람의 수를 제한하고 대신 입장 요금은 두 배가 되었음.
 - 일본에서는 지금도 2019년의 관광객 숫자를 목표로 하고 있는 곳이 있으며, 2019년 모델이 아니고, 애프터 코로나의 관광 모델로 전환하는 것을 결정해 모두가 이 방향에 주력하면 10년 후, 20년 후에 되돌아보고, ‘그 때가 계기였다’라고 말할 수 있는 3년이 되면 좋을 것임.
 - 적은 인원수로 많은 매출을 올리려고 하면, 부유층 타겟이라고 하는 경향이 있지만 세계는 그렇지 않은 방향으로 가고 있음. 예를 들어 뉴질랜드의 퀸즈타운에서는 부유층을 타겟으로 한다는 발상은 하지 않고, 자신들의 타겟을 명확하게 하고 있음.

-
- 구체적으로는 1박만의 손님을 거절하고 있다고 하며, 연박하면 호텔 밖의 레스토랑에서 먹거나 기념품을 사주거나 하며, 게다가 마오리 문화를 존중하는 사람들을 대상으로 함.
 - 호시노 리조트의 경우 이리오모테지마 호텔(오кина와현)에서는, 올해부터 1박만 예약하는 것을 받지 않기로 했으며, 앞으로 그러한 방향으로 갈 수 있도록, 일본내 다른 시설에도 강조하고 있음. 시간이 걸릴지라도 어떻게 하면 연박을 확보할 수 있는지 진지하게 생각하기 시작했음.
 - '1박 2식'의 숙박 방식을 바꾸는 것으로, 휴식 방법의 개혁이 필요함. 일본의 관광 수요의 대부분은 5월의 대형 연휴, 추석 연휴, 연말연시, 주말에 집중하고 있으며, 혼잡시기가 지난 후에는 일이 없어, 정직원 보다 비정규 종업원에 의지하게 됨.
 - 휴가를 분산시키면, 크게 바꿀 수 있으며, 관광지는 혼잡이 완화되어 만족도가 높아지고, 관광산업도 수입창출을 할 수 있는 날이 늘어남. 이를 2004년부터 제언하고 있으나 좀처럼 실현되지 않음.
 - 관광 업계에서는 인력 부족도 심각하고 그 이유는 급여가 낮기 때문이며, 휴일의 일수와 급여의 액수를 제조업 수준으로 해야 하며 관광산업이 일류로 인정되지 않으면 노동력 부족도 계속됨.
 - 휴가가 분산되면 단가를 올리지 않아도 급여를 올릴 수 있으며, 연간 100일의 흑자와 265일의 적자라는 구조를 바꾸는 것이 중요
 - Inbound도 이대로 가면 붐으로 끝나 버릴 가능성이 있음. 단기적인 숫자를 쫓게 되버리기 때문임. 거리가 가까워 오기 쉬운 아시아에 프로모션을 집중시킬 수밖에 없으나 이대로는 '일본은 싸고 가깝기 때문에 간다'는 장소로 전락함.
 - 세계의 유명 관광지는 서양에 정보를 발신하고 있으며, 유럽 미국 관광객을 유치함. 유럽 미국이 일본에 가 보고 싶다 생각하면, 자연스럽게 아시아에서도 관광객이 옴.
 - 일본의 문화관광은 상대적으로 강하지만 자연관광은 그 잠재력을 살리지 못하고 있어, 관광객이 도쿄, 오사카, 교토에 집중되어 있음. 그러나 일본에도 34개의 국립공원이 있기에 이곳에서 경쟁력을 갖게 함으로써 문화와 자연 관광을 양립할 수 있음. 그렇게 하면 오버투어리즘의 문제를 해결할 수 있고, 지방 경제에도 공헌할 수 있다고 생각함.
 - 코로나19를 계기로 변화한 소비자는 단순히 과거의 코로나19 이전에 복귀하는 것은 아니며, 새로운 개념의 여행 상품의 혁신이 필요함.

복합적 경제·금융 불안 대응하는 일본기업 전략 사례

지정학 리스크와 공급망 재편의 비용 상승 대응

- 세계경제가 부진하고 인플레이션 우려도 쉽게 해소되지 않고 금년 중의 금리 인하도 크게 기대하기 어려우면서 미중 경제마찰, 반도체 공급망 재편 등의 압력과 함께 구미 은행의 단속적인 예금 인출 사태라는 복합적인 불안정성에 직면하고 일본기업도 수익 확보에 어려움도 있는 상황임.
 - 경제안보가 강조되면서 공급망의 재편 필요성이 높아지고 각종 재고도 확대하는 등 비용 확대 요인이 가중되어 왔는데, 경기마저 어려워지면서 일본기업으로서도 새로운 대응책을 모색해야 할 것으로 인식
- 파나소닉의 경우 공급망 재편에 따른 비용 확대 요인을 억제하기 위해 2023년 가전 양판점 등과 매장 상품의 판매 동향과 재고 데이터를 공유하는 대응책을 시작할 방침임(泉洸希·平嶋健人, パナソニック, 在庫半減 欠品ゼロへ 家電、量販店とデータ共有, Nikkei, 2023. 5.20.).
 - 점포에서의 판매를 바탕으로 가전 생산량을 조정하여 창고나 매장 등 유통 전체의 재고량을 반으로 줄일 방침임. 인기 상품은 신속하게 증산할 수 있게 하면서 점포에서의 결품을 제로로 하고, 소비자에 대한 이점도 확대, 복수의 가전 양판점과의 도입을 목표로 함.
 - 가전 시장은 견실하지만 코로나19 시기의 집콕 수요에 힘입은 수요의 급증가에 따른 반작용으로 수요가 정체되는 경향도 존재, 파나소닉으로서는 이에 대응하면서 히트 상품의 판매 기회를 늘리면서 재고부담의 최소화해 주력
 - 물론, 과거와 같이 무조건 재고를 줄이기에는 어려움도 있으며, 작년 중국 상해의 도시 봉쇄에 따라 생산 차질을 빚은 바와 같은 사태를 피하는 것도 동시에 과제가 되고 있음.

-
- 가전시장은 이전보다도 예측이 어려워진 것은 사실이며, 메이커와 양판점이 협력해서 생산과 판매의 양면에서 공급망을 강화하려는 파나소닉의 전략이 주목되고 있음.
 - 양판점이 관리하는 점포나 배송센터별 가전 재고량을 실시간으로 공유함. 데이터를 공유할 수 있으면 파나소닉은 상품이 팔려 점포나 배송센터에서 재고가 줄어든 만큼 제품을 양판점에 보낼 수 있게 됨.
 - 지금까지는 파나소닉의 판매 담당자가 계절이나 날씨, 점포에 대한 인터뷰를 바탕으로 판매량을 예측해, 생산 계획을 세웠으나 예측을 잘못하면 쓸데없는 재고가 쌓이거나 점포에서 결품이 일어나거나 하는 과제가 있었으며, 다른 가전 대기업도 비슷한 고민을 안고 있는 것으로 보임.
 - 새로운 대처로는 지역별 실제 가전 판매 동향을 바탕으로, 생산량이나 양판점에서의 배송 계획을 조정하는 것이며, 파나소닉의 예상을 크게 웃도는 히트 상품이 나올 경우에도, 실시간으로 판매 및 생산 계획이 조정되어 점포에서의 결품을 제로로 하게 되는 것임.
 - 한편, 양판점은 파나소닉으로부터 가전의 생산 상황을 알 수 있는 데이터를 받을 전망이다, 감염증 확대 등으로 공급망의 혼란이 발생했을 때에도 점포라 납품 시기를 예측하기 쉬워짐.
 - 파나소닉과 양판점의 데이터 연계가 시작되면 업종을 뛰어 넘는 디지털 트랜스포메이션(DX)이 소비자용 서비스를 진화시키는 선행 사례가 됨.
 - 한편, 반도체 산업이 미중 마찰, 각국의 반도체 국산화 정책 등으로 공급망이 재편되는 흐름을 활용해서 비즈니스를 확대하려는 기업 사례도 나타나고 있음(NXHD、国内外に半導体倉庫 供給網再編で物流需要, Nikkei, 2022.10.3).
 - NIPPON EXPRESS HOLDINGS(NXHD)는 국내외에서 잇따라 반도체의 창고를 정비할 방침이며, 9월 28일에 미에현 윳카이치시에 일본 최초로 반도체 창고의 가동을 시작해, 12월에는 히로시마현, 2023년 2월에는 미국 애리조나주에서도 창고를 개설함.
 - 세계적으로 반도체 공급망의 재검토가 진행 중인 가운데 공급망 인프라 사업을 확충하여 반도체 물류의 수요 증가에 대응할 전략임.

-
- 윗카이치시의 신창고는 대기업 반도체 메이커의 공장에 인접하고 있고 고속도로에 대한 접근성도 좋은 것이 특징임. 반도체는 고품질의 보관환경이 요구되기 때문에 바닥마다 공조와 보안기기를 설치해 비상용전원도 마련해 24시간 365일 가동체제를 마련했음.
 - 그 동안 관련 사업 담당자가 개별적으로 영업하고 있던 체제를 일신해 약 600명에게 반도체 기초지식부터 수송방법까지 가르치는 연수를 실시했으며, 반도체 관련 사업 매출은 21년 452억엔이지만 투자 확대와 체제 강화로 23년에는 45% 증가한 655억엔까지 확대함.

일본 거점을 중국대체 첨단제품의 글로벌 공급망으로 구축 노력

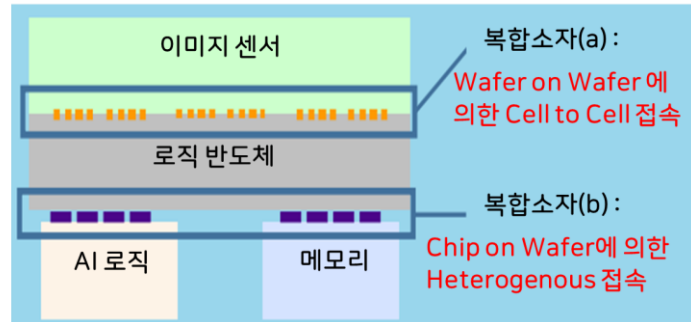
- 미중 대립 등으로 인한 국제적인 공급망의 재편 움직임에 대해서 일본기업은 중국에서 철수 하지 않고 동남아시아 국가연합(ASEAN)이나 일본 국내에 새롭게 제조 거점을 마련하는 등 복선화하는 움직임을 보이고 있음(聞き手・若井琢水, 米中対立で変わる世界の工場「アセアン、日本が受け皿になる」, 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 大原潤氏に聞いた。 , 2023年5月5日).
- 특히 대만 유사시에 대한 관심이 높으며, 이것이 현실화되면 G7(주요 선진 7개국)이 중국에 경제 제재를 부과하는 것이 예상되며, 대러시아 제재를 참고로 해 대응을 검토하고 있는 기업은 많은 실정임.
- 자동차 부품에서도 중국에 공장이 있는 메이커는 고민이 깊으며, 종일 교역이 끊어지면 제품을 출하하지 못할 가능성이 있음.
- 섬유업계도 미중 갈등의 동향을 주시하고 있으며, 방글라데시나 미얀마의 봉제 기술이 높아지고 있지만, 교통 인프라에 불안이 있으며, 육로도 해로도 물류망이 갖추어져 있는 중국은, 계속 중요한 제조 거점이 되어 있음.
- 다만, 향후 미중의 디커플링이 가속되기보다는 지금의 애매모호한 상태가 지속되고, 미국이 일방적으로 수출 규제를 해도, 중국의 반발이 억제적인 것은 양국이 경제가 긴밀하게 연결되어 있기 때문임. 미국은 지금도 중국에서 전자부품을 수

입하고, 중국도 돼지고기의 사료가 되는 대두는 미국에 의존하고 있음.

- 미국도 모든 제품을 미국에서 만들고 싶은 것은 아니며, 첨단 분야에서 자국의 우위성을 확립할 수 있을 때까지는 지금의 노선을 계속할지도 모르지만, 냉정하게 파악할 필요가 있다고 판단되고 있음.
 - 자유 무역 체제에서 '블록 경제화'라고 하는 지적도 있는 것은 사실이며, '첨단 기술에 관해서는 앞으로도 블록 경제화가 진행되고 비용이 증가 요인으로 작용하며, 이러한 위험에 대응해야 할 것으로 일본기업도 생각. 많은 일본기업은 이를 '필요 비용'이라고 파악하고 있어 공급망을 복선화함으로써 투자자나 거래처로부터 높은 평가를 얻을 수 있는 경우도 있음.
 - 단, 중국에서 철수 하는 것이 정답인가 하면 그렇게도 단정할 수 없으며, 예를 들어 유럽에서 중국으로의 투자액은 줄어들지 않고 있으며, 일본 기업이 철수하면 경쟁 상대인 구미 기업이 그 자리를 대신할 것임. 현재는 위험이기도 하지만 기회이기도 하다고 일본기업은 보고 있으며, 방어에만 신경이 쓰이기 쉽지만, 각국이 주력하는 대중국 투자 분야에서는 공격적인 자세를 유지하는 것도 중요
 - 중장기적으로 보면 글로벌 공급망에서 '아시아의 허브'로서의 지위를 일본이 되찾을 기회라고 일본기업도 판단하고 있음. 일본은 한국과 달리 중국 등과 육로로 연결되어 있지 않기 때문에 상대적으로 중국의 영향이 적으며, 이러한 지정학적 리스크를 생각했을 때 일본의 지리적 우위성이 높아지고 있음.
 - 중요 물자에 관해서는, G7을 중심으로 중국 등의 특정국에 지나치게 의지하지 않는 공급망을 만들어 가야 한다는 합의가 강하며, 예를 들면 희토류는 중국에 의존하고 있지만, 프랑스도 제련 기술을 가지고 있으며, 이들과 공동출자를 통해 광산을 개발해 서로 기술이나 자금을 내고 제품화해 나갈 수도 있음.
 - G7 측에서 만든 공급망에 ASEAN이나 아프리카 등 글로벌 사우스라고 불리는 신흥국이나 개발도상국을 끌어들이는 것도 중요하며, 일본은 아시아 유일의 G7 멤버 국가로서 존재감이 높아지고 있으며, 구미 각국으로부터의 투자를 일본에 유치하기 위해서도 이러한 논의를 일본이 주도하는 것이 중요하다는 입장
- 이러한 반도체 등 첨단 분야의 글로벌 공급망 재편성 움직임 속에서 소니는 자사 반도체 사업이 호조를 보이면서 이를 크게 강화할 전략임.

-
- 소니는 반도체 및 엔터테인먼트 분야 등을 중심으로 글로벌 경쟁에 대응하기 위해 '지금까지와 차원이 다른 투자가 필요하다'라고 언급(ソニーグループ社長 十時裕樹, ソニー、半導体など「これまでと次元が違う投資が必要」, 2023年度 ソニー経営方針説明会, EE Times Japan, 2023.5.18.)
 - 소니는 CMOS 이미지 센서를 '감동을 낳는 크리에이션 반도체'라고 부르고 있지만, 스마트폰 카메라를 통해 전세계 사용자가 크리에이터가 되는 데 기여하겠다는 전략임.
 - 또한 소니는 이미지 센서 분야에서 지난 5년간 1조엔을 넘는 투자를 실시, 엔터테인먼트, 5G(5세대 이동통신)를 포함한 통신/네트워크 등의 영역에서 이동성 진화에 기여, 2022년 9월 설립한 소니 혼다 모빌리티의 신브랜드인 'AFEELA' 차량에도 이러한 기술을 적용할 방침임.
 - 이미지 센서 No.1 포지션을 더욱 강화한다는 것이 소니의 대방침이며, 화소의 진화, 로직 칩과의 통합이라는 차세대 전략 차원에서의 고기능화, 또한 Cu-Cu 접속(CMOS칩과 논리회로 칩을 각각의 적층면에 형성한 구리 단자로 직접 접속하는 기술)에 의한 고정밀, 안정적 품질 추구
 - 애플의 스마트 글래스 출시 소문도 있는 가운데 메타버스는 계속 초점이 되고 있으며, 이를 뒷받침하기 위한 반도체 비즈니스도 점차 활성화될 것으로 기대, 게임 사업도 강한 소니로서는 CMOS이미지 센서가 메타버스에서도 큰 역할을 할 것으로 기대(泉谷渉の視点, ソニー半導体はメタバース革命で爆裂的成長の気運～月産100万枚のライン～, 2023年2月8日)<https://www.semiconportal.com/archive/blog/insiders/izumiya/>, 2023.5.22 검색)

소니의 Post 5G 엣지 컴퓨팅용 반도체 3D 기술



자료 : 일본경제산업성, 대만 TSMC와의 연구협력 프로젝트 관련 자료

- 이미지 센서의 혁신 흐름 속에서 유기 광전 변환막을 이용한 이미지 센서, 양자 Dot을 이용한 NIR센서(근적외선 센서) 등도 등장, 소니도 세계최초로 2층 트랜지스터 화소의 적층 CMOS 이미지 센서 기술을 확립해, 종래 대비 2배의 포화 신호량에 의한 다이나믹 레인지 확대와 노이즈 저감을 실현했음.
- ‘DX의 근간을 이루는 것이 트리리온 센서의 세계이며, 이는 단지 이미지를 인식할 뿐만 아니라 인간의 마음속에 있는 정서의 세계까지 파악하는 것이며, 사과의 표면을 본 것만으로 내용이 썩어 있는지 알 수 있게 되고 인간의 안색을 본 것만으로, 슬프거나 즐거운지 고민하고 있는지를 알 수 있는 것이며(미래에는 건강 진단도), 이 센서 정보를 기초로 AI를 활용하는 것임.
- CMOS 센싱과 스마트화의 두뇌인 AI를 연결하면, 사람의 마음이나 물건의 내부를 감지하고 모든 ‘사물’이 고객의 취향에 따라 진화해, 기분에 따라 기능, 즉, 교통의 스마트화, 안심안전의 스마트화, 산업의 스마트화, 서비스의 스마트화, 의료의 스마트화를 진행하는데 필수가 되는 것이며, CMOS 이미지 센서를 중심으로 하는 트리리온 센서의 세계가 구축된다는 것임.

애프터 코로나19가 기회이지만 충격을 주는 측면에도 대비 필요

- 코로나19가 종식되고 대면 소비가 확대되고 전반적으로 일본 내수시장에 활기를 주는 요인으로 작용하고 있으나 그 동안, 코로나19에 대응해 비대면 소비를 개척해 왔던 기업의 입장에서는 코로나19 특수가 사라지는 충격도 존재
 - 마스크 제조 기업 등이 수요 위축에 대응하면서 새로운 활로를 모색할 필요성도

확대

- 전국의 마스크 메이커 등으로 구성된 '전국 마스크 공업회'에 의하면, 가맹하는 약 250사가 일본내에서 생산하거나 수입하는 가정용 마스크의 양은, 코로나19 이전의 2018년도는 42억 8,400만 장이었지만, 2021년도는 147억 5,700만장으로 감염 확대 이전 대비로 3배 이상 확대
 - 수요가 확대됨에 따라, 새롭게 마스크의 제조나 판매에 참가하는 기업이 늘어나, 공업회의 가맹사 수도 코로나19 이전의 2.5배가 된 것 외에, 24시간 체제로 증산하는 움직임도 잇따랐다고 함.
 - 그러나 공업회에 의하면 각 가정 등에서 마스크의 비축을 확보하게 되어, 작년도를 피크로 생산량은 감소되고 있다고 함.
 - 단, 수요의 감소세는 완만하게 지속되는 패턴을 보이고 있어서 수입품이 먼저 감소하는 사이에 일본 내 생산 기업들은 다가오는 생산 조정 압력에 대비하는 자세
- 또한 음식점 등의 감염 대책으로서 설치가 요구되어 온 '아크릴판'을 제조하고 있는 업계에서는 수요 감소에 대비하여 신상품 개발에 나서고 있음.
- 불필요해진 파티션이 폐기될 가능성이 높아진다고 보고, 새롭게 리사이클용의 공장을 건설해, 점포 등으로부터 파티션의 회수에 주력
 - 회수한 아크릴판에 그림을 인쇄하는 등의 가공을 실시한 신상품을 개발해 신제품으로서 출시
 - 도쿄의 '하자이야'라는 기업의 경우 반투명한 부채를 개발, 이는 입가를 덮는 것으로 얼굴을 보이면서 비말을 방지할 수 있어서 일정한 수요가 기대되며, 해수욕장이나 풀장 등 물이 많은 곳에서 사용하는 데에 편리한 측면도 존재
- 한편, 코로나19 기간에 화장품 업계는 외국인 여행객수요가 감소하고 마스크 사용 때문에 색조 화장품, 립스틱 등의 매출 감소 압박도 받은 바 있는데, 시세이도의 경우 대면 판매의 새로운 가치를 제고하는 데에 주력(資生堂担当者が語る「5類」後の戦略 コロナ禍の3年で変化した売り方, 西日本新聞, 2023.5.16.).

-
- 코로나19 기간에 매출 감소, 고객들의 온라인 구입 선호로 인해 오프라인의 가치를 다시 고민하게 되었으며, 고객이 일부러 점포에 올 수 있도록接客 서비스의 부가가치 제고에 주력
 - SNS(교류사이트) 등을 통해 폭넓은 정보를 얻을 수 있게 된 것도 있어 '유행과 세상 일반적 유행이 아니라 자신의 피부와 얼굴에 맞는 상품'을 요구하는 경향이 강해졌으며, 개인의 피부 질과 생활습관에 맞는 전문적인 조언이 하나의 가치가 되고 있음.
 - 이것은 회복하고 있는 외국인 관광객들도 마찬가지이며, 코로나19 이전의 구입의 주력은 선물용이었지만, 지금은 SNS로 사전에 정보를 얻고, 자신의 메이크업 용품이나 스킨케어 상품을 사는 움직임이 강해지고 있음. 생활자의 움직임이 활발해지고 상품 자체의 가치도 중요해졌음.
 - 지난 2년간, 스킨케어 시장은 보다 저렴하고 간편한 상품에 대한 수요가 강해졌지만 가격에 맞는 효과와 가치를 제안할 수 있다면 중급 가격대 이상의 상품에서도 확실히 구매로 이어지고 있음.
 - 후쿠오카현 쿠루메시의 시세이도 후쿠오카 쿠루메 공장에서 제조하고 있는 '에릭 쉘'의 화장수와 유액은 지난해 가을 리뉴얼 이후 크게 성장했으며, 코로나19에서도 마스크에 잘 부착하지 않는 립스틱, 스킨케어 효과가 높은 파운데이션, 노출하고 있는 눈과 눈썹에서 신축성을 내기 위한 컬러 마스크라 등의 상품이 지지를 받았음.
 - 이러한 노력과 함께 애프터 코로나의 효과로 2022년도 하반기부터, 시세이도의 립스틱 매출은 전기대비로 1.4배의 성장 페이스로 회복, 2023년도 상반기도 확대 추세가 이어지고 있음. 생활자의 움직임이 활발해 저가는 가운데, 동사는 화장품의 효과·효능이라는 과학적 가치와 정서적 가치를 제대로 전할 수 있도록, 적극적인 마케팅을 전개해 나가겠다는 방침임.

일본기업의 인력 부족 대응

- 내수 경기의 회복과 함께 일본기업의 인력 부족 우려가 고조되면서 인력을 구하지 못하고 기업이 청산되는 사례도 계속 확대

○ 특히 음식, 숙박, 유통, 건설 등의 서비스업에서의 인력 부족이 심각한 상황이며, 일본기업이 이에 대응하는 데에 주력하고 있는 상황임.

■ 예를 들면 베테랑 장인의 ‘기술’이나 ‘감’은, 긴 도제 기간의 수행을 거쳐 사람에서 사람으로 계승되어 왔지만 지금 시대에는 일하는 방식이 바뀌거나 일손이 부족해져, 장인의 기술이나 감을 계승하는 것이 어려워지고 있으며, 이러한 과제를 AI를 활용하여 해결하려는 움직임이 확대(NHKおはBiz, 熟練の技をAIが受け継ぐ マグロの目利きや伝統工芸も効率化, 2023.5.22.)

○ 야마가타현 쓰루오카시의 슈퍼 ‘주부의 가게’에서는 생선 매장에 ‘AI 참치’라고 게시되고 있으며, 표시된 내용은 AI가 품질을 평가해서 맛있다고 판정한 참치라는 것임. AI의 판단은 ‘품질에 편차가 거의 없고 맛있으며, 소비자로부터의 클레임은 거의 제로’라고 함.

- 이 AI는 도쿄도내의 광고 대기업 ‘덴츠’가 개발했으며, 참치의 품질은 보통 꼬리의 단면의 색이나 윤기, 지방의 분포 등을 사람이 눈으로 보고 판단함. 거기서 꼬리의 단면의 사진 1만장 이상을 모아, 프로의 평가와 함께 AI에게 학습시켰음.
- 그 결과, 불과 몇 초 만에 전문적인 시각평가와 90% 이상 일치하는 품질 판정을 할 수 있게 되었음.

AI로 품질 평가하여 선발된 참치 회 제품



자료 : NHK おはBiz, 2023.5.22., 熟練の技をAIが受け継ぐ マグロの目利きや伝統工芸も効率化

■ 한편, 이바라키현 쓰쿠바시에 있는 벤처기업 LIGHTz는 숙련된 장인이 생각하고 있는 복

잡한 변수, 내용을 AI에 축적하는 방식으로 시스템을 구축했음.

- 예를 들면, 이와테현의 전통 공예품 '남부 철기'의 철병을 완성하기까지는 다양한 노하우가 필요한데, 이 벤처기업은 남부 철기의 장인에게 인터뷰를 거듭해, '무엇을 생각하면서 만들고 있는 것인가'를 말로 표현해 AI에게 학습시켰음.
- 그 결과, 각각의 공정에 대해, 숙련된 장인이 무엇을 생각하고 작업하고 있는지를 자세하게 표시하게 되었으며, '사람이 머리 속에서 어떤 것을 생각하고 있는가. 그 자체를 남길 수 있는 기술'로서 개발했음.

■ 기후현 가가미하라시(各務原市)의 부품 메이커 히구치 제작소는, 설계 단계에서 부품의 리스크를 간파하는 눈을 기르기 위해 AI를 활용하고 있음.

- 예를 들어, 일부 부품의 설계도를 AI로 해석해 보면 부품의 일부가 파란색으로 표시되었으며, 파란 부분은 가공 시 깨질 위험이 있으며 주의가 필요한 부분이라고 함.
- 이러한 설계 단계에서 제조 공정의 문제를 파악할 수 있는 능력은 젊은이에게 말로는 쉽게 전달하기가 어려운 노하우이며, 이를 AI를 사용해서 효율적으로 리스크를 간파하는 눈을 기른다고 함.

■ 건설업의 가지마 건설에서는 로봇을 활용해서 간단한 반복 작업과 부담이 큰 작업 등을 자동화하고 있음.

- 로봇을 도입함으로써, 지금까지 인간에게는 불가능했던 하방으로부터의 상향 용접이 가능하게 되어, 용접의 품질과 성능이 대폭 향상되었음.
- 또한 공정의 단축도 실현할 수 있어 종업원 한 사람 한 사람의 부담 경감과 업무 효율화에도 성공하고 있음.
- 또한 2021년에는 건설공사의 위험예지 활동에 AI를 도입하여 큰 주목을 받았으며, 가지마건설이 개발·도입한 것은 '가지마 세이프 네비게이션(K-SAFE)'이라고 하는 시스템으로, 후생노동성이 운영하는 '직장의 안전 사이트'에 게재된 약 6만 4,000건의 재해 사례를 AI가 해석해서 유사한 작업의 재해 사례를 작업 전에 보이게 하는 것임.

-
- 현장의 안전 담당자에게 ‘각종 작업의 재해 사례’를 제시할 수 있어, 위험 예지에 공헌할 수 있는 효과가 기대되고 있음.
 - 각종 안전사고를 줄이고 인력의 손실을 억제하는 한편, 안전한 건설 현장이라는 명성을 확보해 인력의 원활한 채용에 주력

일본제조업의 창조성, 집합지와 사회적 감수성에 달려있다, 히타치의 전략

- 일본 제조업은 다양한 리스크 속에서 전환점을 맞이하고 있으며, 제조업의 미래 및 부활의 열쇠에 관해서 고명한 뇌과학자인 모테기 켄이치로씨(茂木健一郎)는 ‘집합지와 사회적 감수성’에 있다고 함(執筆: 森田悦子, 編集: 君和田 郁弥, 茂木健一郎と考える 日本の製造業の“創造性”を解放する術, 日立製作所, NewsPicks, 2023.5.24. 검색).
- 지금은 사물의 경제에서 정보의 경제로의 이행 과도기이지만 정보 네트워크의 기반이 되고 있는 것은 부품의 덩어리인 컴퓨터이며, 세상이 어떻게 변화해 나가려고 사회를 지지하고 있는 것은 ‘사물’이며, 인간이 물리적인 존재라면 제조업의 가치가 손실되지 않는다고 생각함.
- 소프트웨어나 AI의 진화가 가속될수록, 리얼 세계나 하드웨어의 가치가 높아지고 있다고 생각함.
- 제조업이 모든 산업, 사회의 토대가 될 것이며, 즉, 제조업은 다양한 새로운 기술과 서비스 창출로 이어지는 창의력을 가지고 있음.
- 일본 공장의 현장을 보면 하나하나의 기업이 훌륭한 기술을 가지고 있는 한편, 그 뛰어난 기술은 장인의 기술로서 흠뻑 빠져 있다고 할까, 하나하나의 기술이 연결되어 있지 않다고 생각함.
- 하나하나의 현장은 철저한 효율화를 실현하고 있지만 그것이 라인 단위, 업무 단위, 조직 단위의 개별 차원의 최적화에 머물고 있는 케이스를 자주 볼 수 있으며, 철저하게 효율화된 영역이 분단되어 존재하고 있는 상태로, 영역 사이에는 낭비와 비효율이 넘치고 있음.

-
- 예를 들면 빌딩을 세우면, 공조도 엘리베이터도 수전 및 변전 설비도 모두 통합 제어하는 것이 가장 효율적이며, 에너지 절약적임.
 - 그러나 현실에는 각각의 설비가 수직적으로 발주되어 움직이고 있는 실정이며, 하나하나가 부분 최적을 실현하고 있어도, 이것으로는 본래의 가치를 발휘할 수 없음.
 - 각각의 업계에서는 크고 작은 수많은 혁신이 진행되고 있지만 기업 노력 끝에 1초 단위로 효율화하는 부분 최적만 진행되더라도 고객과 사회가 받는 혜택은 그 기업 노력만큼 크지 않으며, 고객에게는 그 결과를 전체 최적으로 제공되어야만 함.
 - 확실히, 현대사회의 과제는 점점 복잡해지고 있기 때문에, 단일의 산업만으로 해결하는 것은 어려울 수 있음.
 - 이러한 부분 최적의 문제는 하나의 기업에서만 아니라 기업 간과 분야 간에도 존재하며, 요컨대, 현장과 경영 사이의 수직 분단 구조, 공급 체인간의 수직 분단 구조, 이 업종이 모이는 ‘장’ 등 모든 곳에서 현재화하고 있음.
 - 히타치제작소에서는 각각의 영역 사이에서 발생하는 문제나 마찰을 「키와(際)」의 과제라고 부르며, 이것이 혁신이나 전체 최적을 저해하고 있다고 생각하고 있음.
 - 다양한 영역의 틈새에 존재하는 ‘키와’의 문제를 해결하려면 디지털의 힘이 필요하며, 히타치는 이러한 문제를 디지털의 힘으로 연결해 해결하는 챌린지를 진행하고 있는데, 이것을 ‘Total Seamless Solution’이라고 부르고 있음.
 - 자동화 하나만 봐도 로봇을 만드는 기술을 가지고 있으면 좋은 것은 아님. 상류에서 하류까지, 한층 더 제조업의 폭넓은 영역을 이해해, 자동화 라인을 구축하고 있지 않으면 부분 최적으로 끝나 버림.
 - 그런 의미에서는 제조업에 있어서는 제조 현장을 지원하는 제품에서 현장을 제어·운용하는 OT 솔루션, 경영을 지원하는 IT 솔루션까지 모두 보유하고, 심지어 유통 분야까지 알고 있던 히타치의 문제해결 능력이 세계에서 최고위 수준이라고 자부하고 있음.
 - 실제로 ‘그 안건, 문제, 전부 히타치가 합니다’라고 제안할 수 있는 기회는 매우

늘어나고 있어, 매우 큰 고객 요구가 있다고 느끼고 있음.

■ 제조업 부흥의 열쇠는 ‘집합 지식’과 ‘사회적 감수성’임.

- 일본의 제조업이 새로운 가치를 발휘해 나가기 위해서 무엇이 필요한가?, ‘집단적 지능(콜렉티브 인텔리전스)’이 중요함. 집단적 지능이란, 복수의 사람이 공동 창조하는 것으로, 그 집단에 지능이나 정신이 존재하는지 보이는 형태임.
- 일본인은 본래, 이러한 공동 창조에 의해 성과를 올려가는 것이 특기로, 거기에 어떠한 기회가 있을 것으로 생각됨.
- 이 집합 지식에 관해서는 MIT(메사추세츠 공과 대학)의 토마스 W 마론 교수가 매우 흥미로운 연구 결과를 공표하고 있음. 그룹의 능력을 발휘하는 조건을 조사한 결과 멤버의 평균 IQ와는 상관이 보이지 않았다는 것임.
- 그러면, 리더의 IQ가 높으면 좋을까라고 하면, 이것도 상관은 없었으며, 가장 상관이 높았던 것은 무엇인가 하면, 사회적 감수성의 지표였음.

■ 사회적 감수성이란 무엇인가

- 사회적 감수성은 조직을 구성하는 멤버가 서로의 감정을 얼마나 추측하고 배려하고 있는가라는 것임.
- 게다가 이 사회적 감수성 외에 또 하나, 집단적 지능과 깊이 관련되는 것이 turn-taking이라는 것도 파악되고 있음.
- 이것은 ‘화자(話者) 교대’로 번역되며, 화자와 청취자가 교대로 역할을 바꾸는 것을 의미함. 이것이 되어 있는 조직은 회의에서 특정 사람만이 말하는 것은 별로 없으며, 모든 멤버가 잇달아 의견을 내거나 질문을 하는 등, 전원 참가형의 활발한 커뮤니케이션이 이루어지고 있음.

■ 요컨대, 조직의 능력을 높이고 퍼포먼스를 향상시키기 위해서는, 엘리트의 집단일 필요는 없고, 카리스마가 있으면 좋다고 하는 것도 아니며, 필요한 것은 사회적 감수성을 통해 서로 능력을 보충하는 것임.

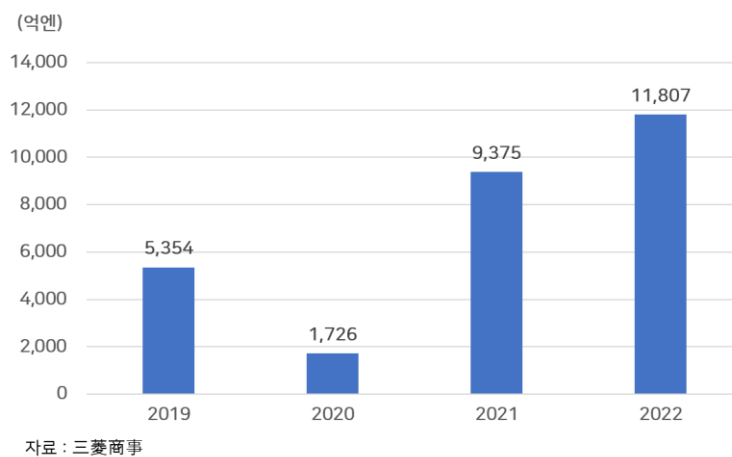
-
- 문득 순간에 반짝이는 아이디어가 나오고 지금까지 해석이 어려웠던 수수께끼나 사물을 이해할 수 있거나, 정리하는 감각을 경험할 때에는 딱딱한 회의 장소보다, 서로 마음을 이해하고 있는 직장 동료들과의 잡담 속에서 일어나고 있음.
 - 그 자리에 있는 사람들이, 서로 다른 사물에 대한 견해를 공유하는 것으로 새로운 깨달음(아, 그렇구나를 체험)이 생기는 것이며, 지적 호기심과 두근두근 거리는 감각이 불러지고, 새로운 아이디어로 연결되는 것을 실감할 수 있음.
- 잡담은 사내 커뮤니케이션으로서 그다지 중시되지 않을지도 모르지만 실제로는 서로를 이해하는 것에도 연결되고, 화자 교대도 일어나기 쉬움. 조직의 사회적 감수성을 높여가는 것은 매우 중요함.
- 미래에는 물리세계와 사이버세계를 연계시킨 사이버 피지컬 시스템이 진화하고, 현실 활동과 디지털 경제가 원활하게 연동하는 사회가 올 것으로 예상하고 있음.
- 단, 비록 최신의 기술과 대량의 데이터를 구사해 사이버 공간을 창조해도, 정말로 의미가 있는 디지털 트윈을 창조해 현실 사회에 피드백하기 위해서는, 제조업이 가지는 리얼한 현장에서의 경험과 지식이 필수적임.
 - 리얼한 현장에 입각한 ‘모노즈쿠리’가 디지털 활용과 이업종 간의 융합에 의해 더욱 고도화되어 사회적 과제의 해결로 이어질 것임.

미쓰비시상사, 에너지 혁신 투자 사업에 주력

세계경제 부진 속 사상최고 이익, 순이익 첫 1조엔 돌파

- 세계경제의 부진 속에서도 일본 종합상사들의 실적이 호조를 보이고 있는 가운데, 미쓰비시상사는 그 중에서도 최고의 실적을 올리는 등 호조를 보이고 있음.
- 2023년 3월 결산(2022회계연도)에서 동사의 순이익은 전년대비로 26% 증가한 1조 1,806억엔이 되어 사상최고 수익을 갱신했음(三菱商事, 初の純利益1兆円超え 23年3月期で商社首位, 日本経済新聞, 2023年5月9日).

미쓰비시상사의 순이익 추이



- 동사의 자원 사업인 원료탄· 가스 가격의 급등으로 수익이 크게 확대되는 등 동사의 10개 사업 중에서 7개 사업에서 사상최고이익을 갱신했음.
- 금속자원 사업의 경우 호주 원료탄 사업이 원료탄 가격의 상승세에 힘입어서 수익 4,394억엔(4.4% 증가)을 기록
- 천연가스 사업의 경우 LNG 관련 사업이나 북미 셰일 가스 등 투자 사업에 대한 지분 이익이 확대, 2022 회계년도 순이익이 1,706억엔(62.3% 증가)에 달했음.

-
- 종합소재 사업의 경우 북미 수지 건재 사업이나 철강 제품 분야의 투자 지분 이익 등이 증가하여 620억엔(68.5% 증가)의 순이익을 기록
 - 자동차 및 모빌리티 사업의 경우 동남아에서의 자동차 관련 사업, 미쓰비시자동차에 대한 투자 지분 이익이 확대해 1,275억엔(19.4% 증가)의 순이익을 기록
 - 석유·화학 솔루션 사업 450억엔, 산업 인프라 319억엔, 식품 사업 634억엔, 소비자 사업 230억엔, 전력솔루션 사업 619억엔, 복합도시 개발사업 1,233억엔 등을 기록
- 미쓰비시상사는 수익 호조는 자원 가격의 상승에 뒷받침된 측면이 있으며, 자원개발에 대한 투자 지분 이익과 무역거래 등에서 이익 확대
- 투자 지분 이익 등의 경우 2022년의 급격한 엔저가 외화 기준의 투자 이익을 엔화로 환산한 금액이 확대되는 효과도 나타났음.
- 미쓰비시상사의 이러한 고수익은 무역 중개 사업에 머물지 않고 세계 경제 환경 변화에 맞게 자원, 에너지, 자동차 등의 투자 사업을 전개하여 수익성을 제고 해 왔다고 할 수 있음.
- 동사는 1870년의 미쓰비시그룹의 창업에서 시작되었으나 제2차 세계대전 종식 후의 연합국 군정에 의한 재벌 해체로 오너가 추방되고 새로운 기업으로서 재생되었으며, 1980년대까지는 주로 수출입 및 중간 유통과 같은 거래 사업에서 시장 변화와 고객의 요구에 대응하기 위해 국경을 넘어 공급자와 구매자를 연결하는 '중개역'으로서 폭넓은 산업을 지원(外部環境の変化に適応し、常に進化しながら新たなビジネスモデルを生み出してきた三菱商事の歴史, 三菱商事 홈페이지, 2023.5.20. 검색).
 - 고도 경제성장을 거쳐 1980년대까지는 많은 업계에서 거래량이 확대 기조에 있어 거래 수수료가 주요 수입원이었던 동사의 실적도 순조롭게 확대
 - 트레이딩 발전기 : 1980년대 중반의 엔고 불황과 그 뒤에 오는 버블 경제 및 그 붕괴를 거쳐 종합상사를 둘러싼 사업 환경은 어려운 시기를 맞이했으며, 이른바 '상사 불요론'이 주장되는 가운데, 미쓰비시상사는 '중개역'으로부터 한 걸음 나아가서, 상류·하류 부문에 소수 지분 출자에 의한 거래량의 유지·확대나, 중간 유통 사업자로서의 부가가치를 높일 수 있는 기능 강화에 주력했음.

-
- 1981년에 사우디에서 석유화학 합작 기본계약 조인, 1985년 호주 북서부의 LNG 개발 프로젝트에 미쓰이물산과 함께 참가, 1989년 영국 식품회사 Princes 인수, 1982년 베네수엘라에 메탄올 제조 판매/METOR 설립, 1982년 사할린·LNG 개발 프로젝트에 참여
 - 2000년대에 들어서면서 산업계 전체의 밸류체인이 힘의 작용이 변화해, 중개라고 하는 사업 모델 그 자체의 변환이 요구되었으며, 그 때문에 미쓰비시상사는 중개 사업의 틀을 넘은 사업모델에 활로를 구하고 사업투자를 가속시킴으로써 보다 적극적으로 사업 자체의 운영에 나섰음.
 - 2000년 로손과 함께 자본·업무 경영에 나서고, 2001년 자원 메이저인 BHP빌리톤과 절반 출자로 BMA사를 설립, 2003년 철강 종합상사인 메탈원을 발족, 2009년 스페인의 신에너지 발전 대기업 ACCIONA와 제휴, 2010년 캐나다 가스 프로젝트에 참여
 - 사업경영기 : 미쓰비시상사는 자원시장의 환경변화로 인해 2016년 3월기에 창업 이래 최초의 순손실을 계정하였으며, 그 후는 자원과 비자원의 리밸런스나 현금 흐름 중시의 경영을 진행해, 현재는 ‘중기 경영 전략 2021’아래, 성장의 원동력을 ‘투자’에서 구하는 발상으로부터, 사업 속에 들어가, 미쓰비시상사의 ‘경영력’을 가지고 주체적으로 가치를 창출해, 성장해 가는 사업 경영체로의 시프트를 도모하고 있음.
 - 2011년 미쓰비시식품 탄생, 2012년 브라질 광물회사 세아그로에 출자, 2017년 로손을 자회사화
 - 2022년 5월에 '중기경영전략 2024 MC Shared Value(MCSV : 공동 창조 가치) 창출'을 책정 및 공표, 국제사회의 다축화·분단화, 에너지의 안정공급에 대한 우려에 더해 우크라이나 정세, 구미의 금융시장 동향 등, 외부 환경은 더욱 불확실성이 증대하고 있는 데에 대응
 - 앞을 전망하기 어려운 이러한 시대이기 때문에 장래에 대비하는 사고를 가지는 것의 중요성을 강조
 - 미래지향성을 가지고 장래를 일정한 폭으로 상정하고, 거기에서 현재의 과제와 해결책을 깊게 고민하고 발굴함. 그리고 미래를 만들어 가겠다는 뜻을 가짐.
-

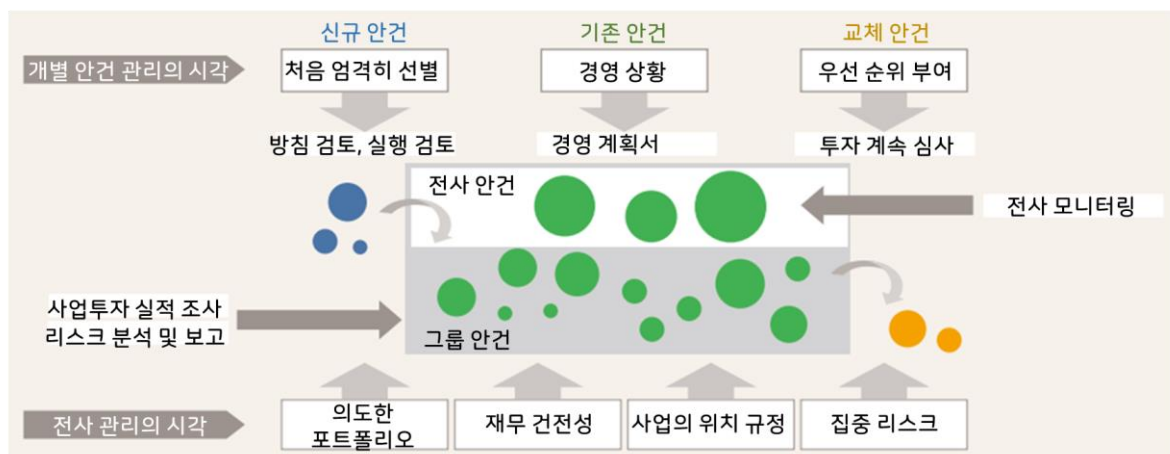
- 중기 경영 전략 2024는 그러한 생각 하에서 책정한 것이며, 미래를 상정하고 EX(에너지·트랜스포메이션), DX(디지털·트랜스포메이션)를 일체적으로 추진함으로써, 반걸음·한걸음 앞으로 가는 대처와 연결해, 새로운 산업을 창출해 나감. 마음으로부터, 'EX·DX·미래 창조'를 중기경영전략 2024의 성장 전략으로서 내걸었음.
- 많은 산업과 접점을 가진 미쓰비시상사가 지금까지 길러 온 '다양성'이나 '연결'에서 생기는 '종합력'을 최대한으로 발휘해, 새로운 가치로서의 MCSV 창출에 노력
- 또한 시대의 요구에 대응해 사업을 통해 사회와 함께 성장을 해온 동사에 있어서 다양한 이해관계자와의 협업·공생은 기업가치 향상에 필수 불가결하며, 이해관계자와 그 어느 때 보다 적극적인 대화를 거듭하고, 공동 창조 가치의 창출을 통한 지속적인 성장을 목표로 함.
- 당사의 창업으로부터의 기업 이념인 '3가지 강령'의 정신에 근거해, 다양한 사회·산업 과제를 해결하는 것을 통해, 스케일이 있는 공동 창조 가치를 지속적으로 창출해, 기업으로서의 책임을 다해 가겠다는 것임.
 - 3가지 강령은 △ 소기봉공(所期奉公)=기대하는 것은 사회에 대한 공헌, 사업을 통하여 물질 모두 풍부한 사회의 실현에 노력하는 것과 동시에, 바꿀 수 없는 지구환경의 유지에도 공헌한다 △ 처사광명(処事光明)=페어플레이를 철저히 함, 공명정대하고 품격 있는 행동을 취지로 하며 활동의 공개성, 투명성을 견지함 △ 입업무역(立業貿易)=글로벌한 시야로, 전세계적, 우주적 시야에 입각한 사업 전개를 도모함.

리스크와 리턴 고려한 포트폴리오, 트렌드 대응 시너지 추구

- 미쓰비시상사는 단순 무역 중개 비즈니스에 그치지 않고 투자 사업을 확대했으나 각 부문이 다양하게 투자 사업을 전개할 경우 전사 차원에서 투자 리스크와 리턴의 관리가 중요해지며, 이와 함께 장단기 투자 자금 흐름의 불일치로 인한 리스크에도 대응해 왔음.
- 고리스크 사업에 대해서는 리스크에 상응하는 기대 수익이 필요하며, 또한 전사적으로 리스크와 리턴의 부담이 감내할 수준이어야 하기 때문에 각 부문의 투자 사업에 대한 Risk/Return 분석 체계화
 - 최대 손실 가능성을 고려해 성장 분야에 적극적으로 리스크 투자를 결정

- 투자 사업의 라이프 사이클을 고려해서 전사적 차원에서 선제적 철수와 투자자산의 신진대사를 강조, 강점 사업, 흑자 사업이라도 과감하게 매각
 - 경영자원은 성장기를 향해 최대화되지만 성숙기에도 창조적 아이디어를 활용해서 최상의 형태로 사업에서 철수하는 것도 중요한 미션이며, 상사 본래의 기동성, 트렌드에 맞게 빠르게 치고 빠지는 사업 및 포트폴리오 관리 능력 강화
- 각 사업에서 기존 무역 거래 비즈니스의 인프라 활용 가능성, 리스크/리턴 분석과 함께 전사적으로 미래 사업에 대한 비전에 따라 시너지 효과를 도출하는 방향을 강화
 - 최근에는 에너지 트랜스포메이션(EX), 디지털 트랜스포메이션(DX)에 주력

미쓰비시상사의 전사적인 리스크/리턴 포트폴리오 관리체제



자료 :三菱商事, 統合報告書, 2022

- 중기경영전략 2024에서는 3조엔 규모의 투자 중 EX 관련 부문에 약 1.2조엔, DX 부문에 약 0.8조엔, 수익기반의 확대(원료탄, 식료, 자동차)에 1조엔을 투자할 방침임.
 - 미쓰비시상사는 탈탄소화를 위해 이행기의 천연가스 사업, EV화 등에 필요한 동자원 개발, 재생에너지, 수소 및 암모니아 사업에 주력하겠다는 방침이며, 또한 불확실한 탈탄소 기술에 대해서도 일정 비율 투자할 방침이며, 빌게이츠의 탈탄소 첨단 기술 펀드인 BEC(Breakthrough Energy Catalyst)에 참여하는 한편, 핵융

합 관련 일본기업 연합에도 참여

- EX에 관해서는 선견성을 가지고 선행 투자하여 유망 사업에 대한 지분 투자 이익의 확대, 사업화 단계에서의 안정 수익을 동시에 추구할 수 있는 사업을 추진
 - 재생에너지 비즈니스의 경우 Develop to Hold/Sell 모델 추구, 재생에너지의 개발 단계에 진출하여 개발 리스크에 상응하는 리턴으로서 지분 투자 수익 확대를 추구하는 한편 재생에너지 전력 판매기에 안정적인 수익 확대 추구
 - 예를 들면 개발 사업에 5년 간 투자 자금 약 100억엔, 자본 이득 150억엔, 전력 요금 수입 23년, 투자액 50억엔(재투자 포함)에 연간 평균 이익 10억엔
 - 미쓰비시상사는 발전 사업으로 재생가능에너지 유래 전원의 비율을 2019년도의 30%에서 30년도까지 60% 이상으로 늘릴 계획이며, 미쓰비시상사가 가지는 발전 용량은 개발 중인 설비를 포함하여 출자 비율로 계산하면 1,080만kW 수준으로 시코쿠 전력의 2배 가까운 규모임. 이 중 재생 에너지의 전원을 30년도까지 19년도 대비로 배증시켜, 660만킬로와트로 늘리는 방침임(三菱商事、再生工ネ発電倍増 30年度に6割超, Nikkei, 2022.5.1.).
 - 유럽에서는 전력회사 에네코(네덜란드)를 통해 개발을 진행하고 있으며, 이는 2020년 3월 중부전력과 함께 총 5,000억엔을 들여 인수한 재생에너지 발전사업. 특히 해상풍력의 신설을 진행하며 네덜란드와 벨기에 등에서 전력 사용 계약을 확대, 미국 아마존닷컴의 유럽 거점에 대한 공급도 금년 2월에 계약했음.
 - 미국에서는 2018년에 인수한 태양광 발전 개발의 네그잔프(메사추세츠주)를 통해 사업을 전개함. 일본 내에서는 지바현이나 아키타현에서 해상풍력개발이 본격적으로 추진되고 있으며, 유럽에서의 경험을 살려 프로젝트 안전의 획득을 목표로 함.
 - 수소, SAF(지속가능한 항공연료), 암모니아 등 신규 사업에 대한 선행투자로 수익 회수, 신규시장 개척의 첨병 역할로서 무역 등의 상업 기능을 활용하여 공급원 확보, 시장이 확대기에 진입한 시점에서 그 동안 축적했던 노하우, 프로젝트 평가 능력(미래의 능력)을 활용하여 프로젝트를 확대, 매출과 수익의 확대를 도모한다는 전략임.
 - 예를 들어 미쓰비시상사는 2022년 2월 8일 미국에서 연 최대 1,000만t의 연료암모니아 생산을 위해 연료암모니아 공급망을 구축한다고 발표, 독일의 에너지 대기업 RWE의 상품거래 자회사 RWE 서플라이&트레이딩, 한국의 롯데케미컬과 공동조사를 위

한 제휴 관계를 체결했음.

- 일본 정부는 2030년 300만t의 연료암모니아 수요를 전망하고 있어 실현하면 약 3배 규모가 됨. 2030년까지 제조 개시를 목표로 일본과 한국, 유럽 등에 수출할 방침이며, 제조시에 발생한 이산화탄소(CO2)를 지하에 저류하는 등의 ‘블루암모니아’나 재생 가능에너지 유래의 전력을 사용한 ‘그린암모니아’를 만들 전략임(三菱商事, 米で燃料アンモニア生産へ 供給網を構築, Nikkei, 2022.2.9.).
- 미쓰비시상사와 ENEOS 홀딩스는 2022년 4월 18일 재생항공연료(SAF)를 공동 생산하는 검토에 들어갔다고 발표, 2027년에도 폐유 등 원료 조달부터 제조해, 유통까지 공급망을 일본으로 만들 계획임.
- 항공사의 유럽노선에 대한 연료유 규제에 대응하기 위해 미쓰비시상사와 ENEOS는 SAF의 사업화에서 제휴하며, 미쓰비시상사는 원료 조달이나 항공사에 대한 판매 등을 담당함.
- 본체가 곡물 등을 조달하고 미쓰비시 식품과 로손 등 그룹사와도 조달로 연계할 것으로 보임. 생산은 ENEOS가 담당해 일본내 공항을 출발/도착하는 항공사에 공급함.
- 생산규모는 연 수십만 킬로리터 규모가 될 것으로 보임(三菱商事・ENEOS、再生航空燃料を国内で生産 欧州路線継続へ規制対応, Nikkei, 2022.4.18.).
- 이와 함께 미쓰비시상사는 ENEOS가 가진 전국의 주유소를 배송거점으로 활용하기 위한 공동출자회사 ‘라이프 허브 네트워크’를 만들겠다고 발표, 탈탄소 시대에 좌초자산이 될 우려도 있는 주유소의 혁신사업을 모색. 주유소에서 배송 사업자로부터 화물을 받고 일시 보관하고 다른 사업자가 배달 장소까지 전달하는 시스템을 검토함.
- 주유소는 도시부에서 지방까지 전국적으로 존재하기 때문에, 정유사는 그 활용의 방법을 찾고 있는 중이며, 폭넓은 서비스를 제공하는 ‘스마트 복합 서비스’ 구상을 내걸고, 예방 의료의 서비스를 받을 수 있는 거점화 정비 등에도 나섬(ENEOSと三菱商事、給油所を配送拠点に業界初, Nikkei, 2023년1월5일).

- DX 관련 분야에서는 디지털 기술을 활용한 기존 물류 분야의 효율화, 최적화 등에 주력
 - 미쓰비시식품 물류 센터에서의 식품 유통 DX의 구축 사업을 개시하는 한편 광산 사업에서 자율주행 채굴기기의 도입에 주력
 - 치바, 오사카 등에서의 대규모 데이터 센터의 개설

-
- 재생에너지 비즈니스와 연계된 디지털 사업을 추진하면서 지역 경제활성화, 지역 신사업 촉진에 주력

해상 풍력 발전 비즈니스 확대에 성과

- 에너지 혁신 비즈니스에 주력하고 있는 미쓰비시상사는 재생에너지 사업으로서 특히 최근 풍력 발전 분야에 주력하는 모습을 보이고 있음.

- 미쓰비시상사는 2021년 12월에 일본 정부가 추진하는 해상풍력의 공모 및 입찰에 관한 선행 3개 해역(아키타현 및 치바현) 모두에서 수주에 성공해 큰 파장을 일으킨 바 있으며, 그 원동력이 된 저가격 수주에 관심이 집중되기도 했음(洋上風力次戦、ENEOS参加か 三菱商事の価格破壊に波紋, Nikkei, 2022년1월24일).

- 미쓰비시상사 연합 세력이 제시한 매전 가격은 입찰 상한선인 29엔/kwh를 크게 밑도는 11.99~16.49엔, 20엔대로 응찰한 기업 연합이 많은 가운데, 압도적인 저가격이 입찰 성공의 결정타가 됨(【特集シン・総合商社】PART 1 新鉱脈を探せ! (2) 再エネで稼ぐ野望その1, 35年ぶり国内支店も始動 洋上風力で「街おこし」狙う三菱商事の思惑, 週刊東洋経済, 2023년3월25일).

- 가격 절감의 비결은 ‘기업비밀’로서 밝혀지지 않지만 풍차 제조 메이커 선택이나 건설의 공법, 가동률이나 바람의 상황을 어떻게 보는지 등, 타사와는 차별화된 노하우를 결집해, 매전 가격을 낮추었다고 함.

- 저렴한 가격을 내세울 수 있는 요인으로서는 네덜란드의 전력 자회사인 ‘에네코’의 높은 노하우를 도입한 것도 크며, 2012년부터 에네코사와 협업을 개시해 2020년 3월에는 에네코를 약 5,000억엔으로 인수해 해상풍력을 본격화, 지금은 해외에서 해상풍력 7개 안건, 해저송전사업 13개 안건을 추진 중임.

- 미쓰비시상사를 중심으로 하는 기업연합체는 현재 아키타나 지바·초시에서 환경영향 조사나 지반, 바람 상황 조사를 진행하고 있으며, 아키타와 지바의 해상에는 작업선이 오가며 볼링 조사를 위한 해상 구조물도 세워졌음.

- 미쓰비시상사는 사업 추진과 함께 현지 어업 지원을 위한 기금의 운영과 함께 지역 지원 사업에도 주력하기 시작해 그룹 기업인 로손을 통한 현지 산품의 판매, 현지의 해양 고등학교 시설을 활용한 풍차의 메인テナンス 인재의 육성 등 세세한

공생 대책을 내세우는 등 종합상사의 종합력을 활용

- 또한 미쓰비시상사는 지역진흥의 사업화를 목표로, 2024년도까지의 중기경영계획에서 'DX(디지털 트랜스포메이션)· EX(에너지 트랜스포메이션) 일체 추진에 의한 지역 창생'을 내걸어 전사적으로 대응책을 강화
 - 지역 경제의 활성화를 위해 지역 주민들과 대화를 거듭하여 현지의 과제 등에 대한 원인을 찾아 디지털 기술을 사용하여 발전방안을 모색, 도움이 될 수 있다면 무엇이든 작업하는 시책이라고 함.
 - 미쓰비시상사는 아키타에서 10년 전부터 풍력발전사업을 추진해 왔으며, 이 아키타에서 풍력발전 관련 산업을 만들려고 논의를 거듭해 왔으며, 이미 아키타 현지에서는 GE제 풍차의 부품 제조, 메인테넌스용의 소형 크레인의 개발에 나서는 기업도 나타나, 새로운 산업이 차분히 싹트고 있음.
 - 아키타현은 국가의 해상풍력발전사업에 의한 현내 경제효과를 3,551억엔, 고용효과를 3만 4,952명으로 시산하기 시작했으며, 미쓰비시상사인 나카니시 카츠야 사장은 '저출산 고령화나 도시에의 인구 집중 등을 요인으로 지역 산업진흥이 진행되지 않았다. 미쓰비시상사는 지역에서 산업을 활발하게 하여 고용을 창출함으로써 경제를 부양하겠다'라고 강조

미쓰비시상사 나카니시 카츠야(中西勝也) 사장 인터뷰

자원 가격 상승 효과로 미쓰비시상사의 2023년 3월기 순이익은 1조엔대를 돌파, 현금의 쌓이는 가운데, 새로운 수익원을 어디에서 찾아낼 것인가. 나카니시 카츠야 사장은 '앞으로도 벌 수 있는 힘을 닦아 나갈 것'이라고 한다.

—EX의 투자계획에 대한 현재의 진척률은?

지금 3분기(22년 4~12월기) 시점에서는 1.2조엔 계획에 대한 진척은 2,000억엔으로 발표하고 있다. 다만, 이미 커밋하고 있는(계약이 정해져 있다) 것을 포함하면, 6,000억엔 정도 투자가 추진되고 있다.

(향후 커밋을 목표로 하는) 안건수가 현시점에서 200 정도 있어, 이들을 순차적으로 해 나간다. 200개 정도의 안건에는 1번부터 200번까지 순위를 매겼다. 구체적으로

어떤 안건이 어느 순위인지는 말할 수 없지만, 이 순위에 따라 투자를 실행해 나간다. 타이밍, 의미, 수익의 회수 시기 등을 종합하여 순위를 매겼다.

—EX 중에서도 상징적인 비즈니스가 해상 풍력발전 사업입니다만, 이 사업은 ‘별로 돈벌이 되지 않다’라고 알려져 있다.

그러나 수익은 나온다. 그 비결은 기업 비밀이므로 말씀드릴 수 없다. 나는 전력 사업 출신으로, 2008 년부터 계속 전력을 보고 있다. 아키타현과 지바현의 3 해역에 대해서는, ‘이 가격으로 채산성을 맞추고 선택된다면 나가자’라는 생각으로 응찰했다. 그것이 결과적으로 3 건 모두 성공이라는 결과가 된 것이다.

수익성에 대해서는 회사에 따라 기준이 달라 입찰 전략의 차이가 있다. 큰 안건에서는 다양한 요소가 얹혀 있다. 터빈이나 풍차를 어느 메이커로부터 매입해, 설치 공사는 어디 회사에 발주해, 어디 항구를 사용하는지, 그리고 가동률의 상정 등, 회사에 의해 십인십색, 천차만별이다. 미쓰비시상사의 해상풍력사업은 타사와는 다른 부분이 많다. 채산을 맞출 수 없다는 것은 없다.

‘자본’으로 지역에 공헌

—아키타·치바의 3 해역의 해상 풍력 사업에 대해서는, ‘어느 쪽도 매각하는 것은 아니다’라고 하는 견해도 있습니다.

전기사업은 현지에 뿌리를 내리고 현지의 신뢰를 얻어야 한다. 펀드와 같은 회사와 달리 현지에 들어가 현지 쪽의 양해나 서포트를 얻어, 현지와 융합하면서 현지화 한다. 빨리 사업을 매각할 생각은 없고, 지역에 뭔가 공헌하고 싶다. ‘현지를 휩쓸고 갔다’라는 말은 듣고 싶지 않다.

—해상풍력 설비를 설치하는 아키타와 지바에 거점을 신설했습니다.

2022 년 11 월에 35 년 만에 일본 국내 지점을 아키타와 지바에 개설했다. 미쓰비시상사로서 지역 발전에 기여하는 사업을 만들 것인가라는 측면에서 양 지점은 그 역할을 담당하고 있다.

성장전략으로서 EX 전략과 미래창조·지역창생을 내걸고 있으며, 이 미래창조·지역창생의 교두보가 되는 것이 이 2 개의 지점이다.

—미래 창조·지역 창생이란, 구체적으로?

일본의 현재 과제로서 저출생 고령화, 도시에서의 인구 집중·지방 과소화, 노동력·인력 부족이 있어, 각각의 지역에서 지자체가 그린 비즈니스와 같은 산업 진흥을 진행되고 있지 않다.

미쓰비시 상사로서는, 그 과제와 마주하면서, 무엇을 해결해 그 지역의 발전에 이바지 할까를 생각해 가고 있다. 그 때문에 기업 유치도 포함해 산업을 만드는 고용을 창출

하는 것까지 전개해 나가야 한다.

성장성과 성장률은 자본, 노동력, 생산성의 3 요소로 이루어져 있다. 노동력은 쉽게 늘지 않지만, 지역에서는 최초의 투자가 이루어지지 않기 때문에, 일할 장소가 없고, 일꾼이 도심부에 나가는 문제가 일어나고 있다. 우리는 전산업을 갖고 있다(저변이 넓은 분야에서 비즈니스를 전개하고 있다)이기 때문에, 성장성에 필요한 3 요소 중, 특히 자본 측면에서 공헌하고 싶다.

그렇게 하는 것이 일본이 지금 안고 있는 문제의 해결로 이어질 것이다. 나아가 일본의 '창생'이 된다.

(森創一郎·梅咲恵司, 【特集 シン・総合商社】 PART 1 新鉱脈を探せ! (2) 再工
ネで稼ぐ INTERVIEW 三菱商事 社長 中西勝也 「洋上風力は稼げるビジネス
だ」, 週刊東洋経済, 2023 年 3 月 25 日)

<참고문헌>

- 伊地知将史・真鍋和也, 東京の夜の光、コロナ前比 1 割減 曲がり角の飲食文化 チャートは語る, 日本経済新聞, 2023 年 5 月 6 日).
- 日本経済新聞, 上場企業、逆風下の最高益 今期予想 2%増、3 期連続更新 供給網改善で車けん引, 2023.5.19.
- ESP フォーキャスト 5 月調査, 日本経済研究センター, 1~3 月期 GDP は年率 1.10%成長、22 年度は 1.22%-回答者約 3 割が「23 年 7 月」YCC 修正を予想, 2023.5.15.).
- 崎山公希・宮永径, 人的投資はどのように効果をもたらすか, DBJ Research No. 396-1, 日本政策投資銀行, 2023.5.2.
- NEC, AI 活用の基本は内製セブン銀行の人材育成施策とは, <https://jpn.nec.com/nec-academy/>, 2023 年 1 月 16 日
- 岡田 充弘クロネコキューブ代表取締役, 「人間に残される仕事はこの 3 つだけ」Chat GPT を試して至った"残る仕事・消える仕事"の最終結論今更聞けない視野が広がるとっておきの使い方, PRESIDE NT Online, 2023.3.22.
- 国土交通省, 【付録 1】 持続可能な観光の実現に向けた先進事例集, 2023.5.16 검색
- 週刊エコノミスト, 村田晋一郎・編集部, 鍵を握る高付加価値旅行 体験価値をマネタイズ, 2023 年 4 月 17 日
- 三輪さち子, このままではインバウンドはブームで終わる」 星野リゾートの危機感, 朝日新聞, 2023 年 5 月 14 日
- NXHD、国内外に半導体倉庫 供給網再編で物流需要, Nikkei, 2022.10.3
- 聞き手・若井琢水, 米中対立で変わる世界の工場 「アセアン、日本が受け皿になる」, 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 大原潤氏に聞いた。 , 2023 年 5 月 5 日
- ソニーグループ社長 十時裕樹, ソニー、半導体など「これまでと次元が違う投資が必要」, 2023 年度 ソニー経営方針説明会, EE Times Japan, 2023.5.18.
- 泉谷渉の視点, ソニー半導体はメタバース革命で爆発的成長の気運~月産 100 万枚のライン~, 2023 年 2 月 8 日)<https://www.semiconportal.com/archive/blog/insiders/izumiya/>, 2023.5.22 검색
- NHK おはビス, 熟練の技を AI が受け継ぐ マグロの目利きや伝統工芸も効率化, 2023.5.22.
- 執筆: 森田悦子, 編集: 君和田 郁弥, 茂木健一郎と考える 日本の製造業の“創造性”を解放する術, 日立製作所, NewsPicks, 2023.5.24. 검색
- 三菱商事, 初の純利益 1 兆円超え 23 年 3 月期で商社首位, 日本経済新聞, 2023 年 5 月 9 日
- 外部環境の変化に適応し、常に進化しながら新たなビジネスモデルを生み出してきた三菱商事の歴史, 三菱商事 홈페이지, 2023.5.20. 검색
- 三菱商事、再生エネ発電倍増 30 年度に 6 割超, Nikkei, 2022.5.1.
- 三菱商事・ENEOS、再生航空燃料を国内で生産 欧州路線継続へ規制対応, Nikkei, 2022.4.18.

-
- 【特集シン・総合商社】 P A R T 1 新鉦脈を探せ！（ 2 ）再エネで稼ぐ野望その1，35年ぶり国内支店も始動 洋上風力で「街おこし」狙う 三菱商事の思惑，週刊東洋経済，2023年3月25日

월간 Japan Insight

저자 : 이지평(한일기업연구소 소장), 이인숙(한일기업연구소 간사)

홈페이지 등록 / 2023.6.

발행처 / 한일산업기술협력재단 경영기획실

주소 / (135-821) 서울 강남구 선릉로 131 길 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©2023 by KJCF and KJ all rights reserved.