

---

# 월간 Japan Insight

- 2023년 7월호 -

---



## 목 차



- 일본경제, 임금 · 소비 · 투자 선순환 모색 · 3
- 일본정부의 공동화 대응책 강화, 기업의 공장 투자 회복 호기 활용 · 8
- 일본기업 경영 평가 개선으로, 다시 보는 이토 리포트 · 21
- 일본정부, 2023 新수소전략 발표 · 37
- M&A 종합연구소, 중소기업의 경영 승계 문제 해결로 도약 · 49

\* 본 자료에 대한 문의 : 이지평 소장([jplee11111@gmail.com](mailto:jplee11111@gmail.com))

---

## 일본경제, 임금·소비·투자 선순환 모색

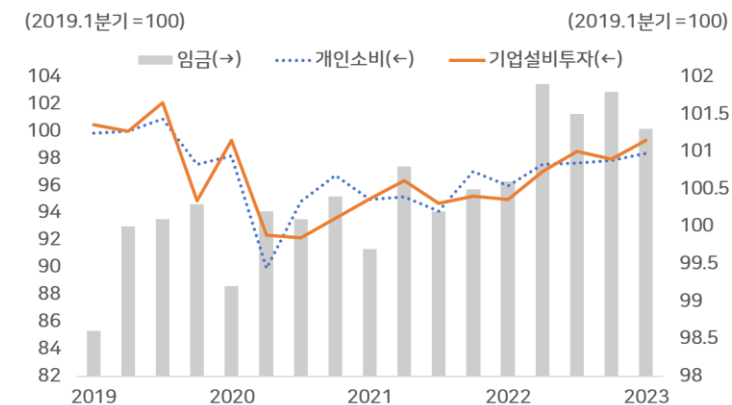
---

### 임금상승, 소비확대, 기업투자확대의 선순환

- 일본경제의 선순환에 대한 기대가 높아지고 일본 주가도 호조를 보이고 있음.
  - 지난 5월 8일에 코로나19의 규제가 감염증 2분류에서 5분류로 완화되고 마스크 착용의 강제성이 없어지면서 각종 소비 지출이 회복되고 소비 금액 자체도 코로나19 이전 수준을 능가하기 시작하고 있음.
- 닛케이의 취재 조사(消費, コロナ前水準に5類移行1カ月, 娯楽・百貨店は上回る日本経済新聞, 2023.6.20.)에 따르면 5월의 저녁식사 시간대(오후 5시~오전0시)의 평균 예약 인원수는 코로나19 이전 대비 약 90% 수준으로 회복, 그동안 각종 행동규제 완화에도 불구하고 감염증 5분류 이행 이전에는 80%를 넘기 어려웠던 벽을 극복
  - 야간 이용이 많은 택시의 5월 기준 총 주행 거리도 2019년 5월 수준을 회복(국제자동차사), 1대당 매출액이 2019년 대비 20% 상승(일본교통사)
  - 그 외에 외국인 여행객이 많아진 일부 호텔은 코로나19 이전 대비 114%, 가라오케 등 오락 산업은 111%, 백화점 107%, 테마파크 95~100%, 철도 88%, 결혼식 80% 등으로 회복
  - 주식회사 Nowcast와 카드회사인 JCB에 의한 결제금액 관련 개인소비지수는 5분류 이행 후 1주일간의 지수가 코로나19 이전인 2016~2018년의 평균치를 9.3% 상회, 4월 후반부터 상승세가 확대, 부문별로는 외식 및 여행이 증가세로 전환했음.
  - 상대적으로 부진한 철도의 경우 코로나19 이후에도 재택근무가 일정 비율이 유지되고 있는 등 일하는 방식 개혁의 구조적 영향이 작용, 또한 결혼 건수도 감소, 코로나19 기간의 외출 자제, 재택근무확대로 인해 만남의 기회 감소, 결혼식 하객 초청 인원의 감축 경향 등이 작용

- 세계경제의 회복세가 부진한 가운데에서도 일본경제는 명목임금의 상승세 속에서 소비가 회복하면서 지난 1분기의 실질국민총생산(GDP) 성장률은 2.7%(2차 발표치)에 달하는 등 임금과 소비확대의 선순환이 나타나고 있음.
- 다만, 임금상승률은 2%대로 상승하고 있으나 소비자물가 상승률이 3%대를 유지하고 있지만, 작년 4월 이후의 실질임금 감소세가 금년 하반기 중에는 상승세로 이어질 것으로 전망되고 있음.
- 단, 소비자물가 상승률은 2023년에도 2%대를 넘을 것으로 보이며, 일본은행은 7월에 물가전망치를 상향 수정하여 금융정책의 미세 조정에 나설 가능성이 있음.
- 이러한 가운데 금리인상 정책이 지속되고 있는 미국경제가 하반기에는 보다 뚜렷하게 둔화되고 유럽경제의 부진도 지속되는 가운데 중국경제의 회복세도 더딜 것으로 보여 일본 경제로서는 소비를 중심으로 한 내수 경기 유지를 위해서는 임금상승세의 지속 및 고조가 과제인 상황임.

#### 임금·개인소비·기업설비투자의 확대 추세



주: 개인소비 및 기업설비투자는 GDP 통계 실질 기준이며, 계절조정 수치임. 임금은 5인 이상 사업장의 소정내 급여 기준임.

자료: 데이터는 일본 内閣府, 國民經濟計算統計, 厚生労働省, 毎月勤勞統計調査 기준임.

- 이를 위해서는 회복세를 유지하고 있는 설비투자의 확대를 통한 생산성 향상, 매출 확대가 지속되는 것이 중요하며, 설비투자 확대 - 고용 및 임금 개선 - 소비확대의 선순환이 과제임.

- 특히 현재 일본 제조업도 디지털 혁신(DX)과 그린 이노베이션(GX)에 주력하면서 새로운 투자와 기술혁신으로 새로운 공법, 새로운 제품, 새로운 공급망 및 인프라, 인력부족 대응 자동화 시스템 등의 개발에 주력해야 할 과제에 직면하면서 구조적으로 투자를 확대해야 할 시기에 있음.
- 사실, 최근 일본기업은 세계경제의 부진 속에서도 설비투자를 확대하고 있으며, 닛케이의 2023년도 설비투자 동향조사에서는 전산업 기준으로 2023회계연도의 설비투자가 16.9% 증가한 31조 6,322억엔에 달하는 것으로 나타났음(設備投資, 最高31兆円今年度16.9%増 本社調査、EV・電池けん引 AIで人手不足補う, 일본경제신문, 2023.6.23.)
- 일본기업의 자국내 설비투자는 2년 연속으로 두 자리 수의 확대세를 기록할 전망이다, 예를 들면 EV 생산체제의 확충과 함께 배터리 소재, 소프트웨어 개발, 반도체 투자, 풍력발전 등 재생에너지 투자 등이 확대 중임.
- 도요타자동차의 2023년도 설비투자계획은 1조 8,600억엔으로 17년 만에 사상최고치를 갱신한 2022년도 대비로도 15.8% 증가하는 셈임.

### ‘호네부토’의 경제재정 운영방침으로 선순환 구조 강화 모색

- 일본정부는 일본경제의 선순환 추세를 보다 확실하게 하기 위해 일본정부는 주력할 것으로 보이며, 지난 6월 16일에 ‘호네부토(骨太 : 버가 굵은 경제대책) 방침’이라고 불리는 ‘경제재정운영과 개혁의 기본방침 2023’(内閣府, 経済財政運営と改革の基本方針 2023, 2023.6.16.)를 각의결정 했음.
- 여기서는 구조적인 임금인상을 저출산대책에 주력하는 한편 DX, GX를 촉진하고 지방경제 및 중소기업을 활성화하여 중간층을 두텁게 확충하고 기업의 투자 활력을 살려 성장과 분배의 선순환을 구축하겠다는 입장을 나타냈음.
- 임금인상, 노동의 유연성 제고(전직하기 쉬운 구조 및 직업교육 지원)에 주력하면서 전국가중평균으로 최저임금을 시간당 1천엔으로 인상할 것도 목표로 세워졌음.

- 
- 임금 - 소비 - 투자 등의 선순환을 위해서 기시다 내각은 아베 정권의 낙수 효과에만 기대하지 않고 고임금을 지향하는 노동시장, 또한 이를 뒷받침하는 기업투자 활성화를 중시
    - 결국, 근로자, 소비자를 기점으로 풍요로워질 수 있는 경제적인 여건을 목표로 삼으면서 기업 투자, 수익, 생산성 향상에 주력하겠다는 입장을 보였음.
    - 그리고 이를 위한 재정정책도 수년 정도의 조망을 고려해서 전략적으로 추진해 재정의 악화를 억제
  - 이와 같은 정책 방향에 힘입어서 일본경제가 어느 정도의 상승 탄력을 받을 것인지는 불확실한 측면이 있으나 2024년까지 일본경제는 그나마 1%대의 성장세를 유지할 것이라는 전망이 우세함.
    - 닛세이기초연구소의 경우 금년도 1분기의 2.7%라는 높은 성장 실적을 반영해서 실질 GDP 성장률 전망치를 상향수정하면서 2023년도는 1.0%로 하는 한편 2024년도는 1.6%로 높게 예상(齋藤太郎, 2023· 2024 年度經濟見通し - 23 年 1-3 月期 GDP 2 次速報後改定, ニッセイ基礎研究所, 2023.6.8.)
      - 동 연구소에 따르면 해외수요의 확대는 기대하기 어렵지만 2024년에도 소비(1.8% 증가)와 설비투자(3% 증가) 등 내수의 신장이 기대되고 있음.
      - 순수출의 성장기여도도 2023년도의 -0.4%에서 2024년 0%로 다소 회복되어 중국경제의 부진도 장기화될 것으로는 예상되지 않았음.
  - 물론, 일본정부가 임금, 소비, 투자의 선순환을 강화하고 생산성을 높여 성장세를 끌어올리는 데 있어서는 미중 마찰 등 세계경제의 불안 요인 대응도 과제
    - 다이와종합연구소에 따르면 미국 주도의 우방국 공급망인 IPEF의 중요 품목에서 탈중국화가 진전되면 공급망의 안정성은 높아지는 한편 일본의 대중국 수출 감소, 일본기업의 수익 감소 압력 등이 발생해 일본경제에 부정적인 영향을 줄 것으로 추정되고 있음(神田慶司·岸川 和馬·中村 華奈子, 日本經濟見通し : 經濟安保面で高まりつつある「中国リスク」と国内投資活発化の課題, 2023年6月, 株式会社大和総研).
    - 일본이 강점을 가진 반도체 장비, 소재 등의 수출 감소 압력, 중국제 소부장의 대체에 따른 비용 증대 효과가 기업의 부담이 됨.

- 
- 일본으로서는 공급망 재편 과정에서 기업의 일본 내 투자활성화를 위해 각종 비용 절감 노력, 보조금 강화와 함께 한미일 등 우방국과의 반도체, 배터리 등에서의 공급망 협력, 차세대 제품 개발 등으로 새로운 수출시장과 경쟁력의 제고가 과제
  - 한미일 반도체 공급망 협력 및 차세대 첨단 반도체, 배터리 개발과 함께 AI, 6G, 양자컴퓨터 등의 첨단기술을 선행적으로 개발하여 이를 로봇, 6G 스마트폰 및 통신장비, 컴퓨터, 클라우드 컴퓨팅, 자율주행 EV, 차세대 반도체 장비 등의 새로운 수출제품 경쟁력 강화로 연계하는 것이 한국과 일본의 공통 과제이기도 함.

## 일본정부의 공동화 대응책 강화, 기업의 공장 투자 회복 호기

### 일본 제조업의 투자 회복세

- 장기화되는 엔저와 미중 마찰로 인한 공급망 불안 및 공급망 재편 등으로 인해 최근 일본 제조업체의 자국내 투자가 다소 회복되고 있으며, 일본기업들이 일본 본국의 투자를 늘리는 경향이 나타나고 있음.
  - 그 동안의 엔저에도 불구하고 일본기업은 엔고기에 중국 등으로 이전한 생산거점을 쉽게 일본으로 재이전 하기가 어려웠으나 최근에는 일본내 공장의 신설 사례도 잇따르고 있음.
- 교세라의 경우 약 20년만에 나가사키에 새로운 반도체 재료공장 신설에 620억엔을 투자하기로 결정(中村建太, 京セラ, 20年ぶり新設の長崎・諫早の半導体材料工場に620億円, 2023年4月5日, 朝日新聞)
  - 교세라의 이 공장은 2026년도에 가동될 예정임.
  - 신설될 나가사키공장은 교세라의 일본 공장으로서 2005년에 가동된 교토의 공장 이후 처음의 신설 공장이며, 교세라는 나가사키현 등과 입지 협정을 체결함.
  - 교세라는 2024년도까지 공장용지로서 약 15만 평방미터의 토지를 취득하며, 2025년도에 연면적 약 7만 8천 평방미터의 6층짜리 공장 건물이 완성될 전망이다.
  - 교세라는 신공장에서는 주로 반도체 제조 장치에 내장되는 파인세라믹 부품이나 반도체 회로를 보호하는 패키지 등을 양산하며, 2028년도에 연 250억엔의 생산을 전망하고 있음.
  - 교세라는 2023년 3월기 설비투자액이 과거 최고인 2천억엔에 달한다고 발표하고 있으며, 반도체용 부품의 왕성한 수요에 대해 ‘교세라가 시작된 이래의 대규모 증산 체제’로 대응해 2024년 3월기는 이를 웃도는 금액을 공장 신설 등에 충당할 예정이라고 함.
- 한편, 일본의 커넥터기업들이 공장 신설 및 공장 확장에 주력 중이며, 일본 거점을 고부가가치 제품의 제조거점으로 하려는 움직임이 강화되고 있음(コネクタメーカー各社 国内で工場新設・拡張活発高付加価値品の製造拠点に, 電波新聞, 2022.7.6.).
  - 일본항공전자공업은 야마가타항공전자 제2공장에 새로운 건물을 건설하고 EV용 커넥터



---

의 생산기술을 확립해 자동차, 산업용 기기 등의 생산확대를 통해 공급망을 확충할 계획임.

○ 히로세전기는 후쿠시마현 코오리야마시에 차량 탑재용 및 산업기기용을 중심으로 한 첨단 공장을 신설하여 2023회계연도 중에 준공할 예정임.

■ 일본기업이 그 동안 해외생산 체제를 강화한 것은 엔고의 압박, 고임금, 규제 등의 영향을 회피할 목적과 함께 현지 고객과 가까운 지역에서 직접 생산하고 제품 개량 및 개발에도 나서기 위한 것이었다고 할 수 있음.

○ 이미 이러한 목적으로 해외로 나간 공장을 엔저가 되었다고 다시 각종 기계를 뜯어서 일본으로 가져가는 것은 쉬운 일은 아니지만 EV화, 디지털화 등으로 인해 새로운 고부가가치 부품, 소재의 개발 및 생산의 중요성이 높아지면서 이러한 고부가가치 분야를 중심으로 일본에 공장을 신설하려는 움직임이 확대되고 있는 것으로 볼 수도 있음.

■ 자동차 및 오토바이의 혼다는 교토시의 대형 전지 기업인 GS Yuasa와 공동으로 약 4,000억엔을 투자하고 일본 본국에 전지공장을 건설할 방침을 굳힌 것으로 보도되고 있음(NHK, **ホンダ EVの生産拡大に向けGSユアサと国内に電池工場新設へ**, 2023년4월28일).

○ EV(전기자동차)의 생산 확대를 위해 전지의 안정 조달을 도모하고 있는 것이며, 혼다와 GS Yuasa는 2023년 1월에 제휴를 발표하고 합작회사를 설립하여 ▽ 고성능 전지 ▽ 효율적인 생산방법 구축 등에 임할 것을 밝히고 있음.

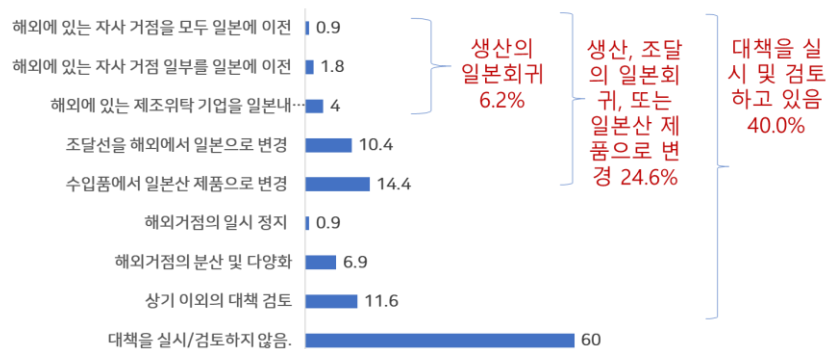
○ 세계적으로 EV 시프트가 가속되는 가운데, 혼다로서도 EV의 생산 확대에 필수인 전지의 안정 조달을 도모하는 목적이 있음.

○ 일본정부도 경제안전보장의 관점에서 축전지를 ‘특정 중요물자’의 하나로 지정해, 자국내 생산을 뒷받침하고 있어 양사에 대해, 1,500억엔 정도의 보조금을 제공하는 방향으로 조정을 진행하고 있음.

■ 물론, 이러한 차세대 고부가가치 제품의 생산을 일본에서 하기로 결정하는 데에는 미중 마찰로 인한 공급망 불안 속에서 중국에 대한 지나친 의존도를 낮추려는 일본기업의 고려도 작용하고 있는 것으로 보임.

- 테이코쿠 데이터뱅크의 조사에 따르면 해외 제품을 조달하고 있는 일본기업의 4개사 중 1개사가 일본제품으로 조달선을 바꾸거나 바꿀 것을 계획하고 있는 것으로 나타났음(帝国データバンク, 国内回帰・国産回帰に関する企業の動向調査, 4社に1社が「国内」「国産」へ回帰, サプライチェーン混乱による調達難が最大の理由, ~日本国内の「生産能力」や「コスト競争力」が課題~, 2023년1월27일).
- 이 조사는 TDB(테이코쿠 데이터 뱅크) 경기 동향 조사 2022년 12월 조사와 함께 실시되었으며, 조사 기간은 2022년 12월 16일~2023년 1월 5일, 조사 대상은 전국 2만 7,163사, 유효 응답 기업 수는 1만 1,680사(응답률 43.0 %)임.
- 이 조사에 의하면 해외 조달 또는 수입품을 이용하고 있는 기업 3,507개사가 실시 또는 검토하고 있는 대책에 대해서, '수입품에서 자국 산품으로 변경'이 14.4%, '조달처를 해외에서 자국내로 변경'이 10.4%로 10%를 넘었음(복수 응답, 이하 동일).

일본제조업의 자국회귀 및 자국제품 조달 전환 대응 상황



주: 복수 응답  
 자료: 帝国データバンク, 国内回帰・国産回帰に関する企業の動向調査, 4社に1社が「国内」「国産」へ回帰, サプライチェーン混乱による調達難が最大の理由, ~日本国内の「生産能力」や「コスト競争力」が課題~, 2023년1월27일

- 또, '해외에 있는 제조 위탁 처를 자국내로 변경'(4.0%), '해외에 있는 자사의 해외 거점의 일부를 자국내에 이전'(1.8%), '해외에 있는 자사의 해외 거점을 모두 자국내로 이전'(0.9%)이라는 '생산의 자국내 회귀'에 해당하는 항목 중 하나를 선택한 기업은 6.2%를 기록했음.
- 해외조달 또는 수입품을 이용하고 있는 기업 중 어떠한 대책을 '실시/검토하고 있는' 기업은 40.0%였으며, 그 중에서도 '생산이나 조달의 자국내 회귀 또는 자국산품으로의 변경'(24.6%)은 약 4사에 1사가 되었음.

- 
- 자국회귀나 자국 산품으로의 변경 등의 대책을 실시/검토하고 있다는 기업의 주된 업종을 보면, 「건설」, 「섬유·섬유제품·의류 도매」가 모두 47.0 %로 전체(40.0%)를 7.0 포인트 웃돌았음.
  - 또한 '화학품 제조'(46.2%)와 '건자재·가구, 요업·토석제품 도매'(45.5%)도 전체보다 5포인트 이상 높았으며, 일본 기업들이 일본을 포함한 생산 거점의 다양화에 긍정적인 모습을 보였다고 할 수 있음.
  - 중국 진출기업의 약 6개사에 1개사가 거점의 일본 회귀 및 진출국 다양화 등을 실시 또는 검토하고 있는 것으로 나타났음.
- 테이코쿠 데이터뱅크의 국가별 해외진출기업 데이터를 이용해 응답기업의 진출국가를 보면,
- 일본 기업의 진출처 1위인 중국에 진출한 기업 중에서는 15.9%가 자사 거점의 일본 회귀 또는 진출국 다양화, 해외거점의 일시 정지를 실시 및 검토
  - 또한 진출처 2위인 미국은 5.0%, 진출처 3위인 태국은 8.8%가 일본 본국 회귀를 실시 또는 검토하고 있는 것으로 나타났음.
  - 미·중 무역 마찰에 더해 신형 코로나 바이러스의 감염 확대를 배경으로 한 중국의 도시 봉쇄 조치 등에 대한 불만을 배경으로 최근에는 특히 탈 '중국 의존'의 움직임을 보이고 있음.
  - 어떤 기업은 '중국에서의 제조를 베트남으로 전환하기 위해 현지조사를 실시하여 발주를 예정하고 있으며, 예상 이상으로 베트남의 제조능력이 향상되고 있다'(완구·엔터테인먼트 용품 도매상, 군마현)라고 하는 코멘트도 나오고 있음.
  - 한편, 「중국과의 분단은 경제적으로 있을 수 없지만 최소한의 리스크 분산을 하고 있다」(포장 용품 도매, 히로시마현)와 같이, 탈 '중국 의존'의 어려움을 느끼고 있다는 목소리도 있음.
- 예를 들면 산업용 로봇 등을 생산하고 있는 야스카와전기는 중국에 의존해 왔던 로봇용에서 전력소비를 제어하는 인버터에 사용하는 프린트 기판의 조달을 위해 일본의 기타큐슈시와 후쿠오카현에 각각 공장을 세우고 있으며, 기타큐슈시는 2024년도, 후쿠오카현은
-

---

2027년도에 각각 가동 예정이며, 두 개 공장 다 내제 생산 비율을 2배 정도로 끌어올릴 방침임.

- 지금까지 주로 중국 메이커에 의존해 왔지만, 도시 봉쇄에 의한 생산 중지 등의 리스크를 회피해, 안정 조달로 생산 기반을 강화하고 싶다고 생각하는 일본기업이 확대
- 대 중국 의존 억제 및 조달 선 전환의 경우도 기존 저부가가치 사업은 쉽지 않지만 고부가가치 신사업에서는 보다 과감하게 진행되고 있는 것으로 보임.
- 이러한 일본기업의 본국 투자와 함께 일본정부에 의한 반도체 분야 등에서의 외자계 기업의 투자 유치도 일정한 효과를 거두고 있음.
- 세계최대의 반도체 파운드리 기업인 대만의 TSMC 유치 성공으로 인해 현지 구마모토에서는 부동산 가격이 급등하면서 지역경제가 크게 활성화되는 효과도 나타나고 있음(NHK 熊本WEB特集 クマガジン, 「TSMC」熊本進出③経済効果の現場に迫る, TSMC進出で期待される経済効果 銀行・不動産・メーカーに聞く, 2023年03月15日).

#### TSMC공장의 건설 현장



주 : 2022년6월 기준임.  
자료 : NHK熊本WEB特集 クマガジン, 「TSMC」熊本進出③経済効果の現場に迫る, TSMC進出で期待される経済効果 銀行・不動産・メーカーに聞く, 2023年03月15日

- TSMC는 스마트폰 등에 사용되는 이미지 센서를 만드는 '소니 그룹'과 자동차 부품 업체인 '덴소'와 합작으로 신공장 건설을 추진하고 있음.

- 
- 부지 면적은 23만 평방미터로, 후쿠오카의 페이페이 돔 구장의 3.3개분의 넓이이며, 2023년 12월까지 공장 건물의 건설을 마치고, 2024년 12월의 조업 개시를 예정하고 있음.
  - 직접적인 설비투자 금액이나 관련회사의 매출, 거기에 주택이나 소매·서비스로, '합계 1조 8,000억엔'의 경제효과가 전망되고 있음(2022년 7월 시점의 시산). 이 외에도 지역 마을 건설 확대에 파급되어 당초 생각하지 못했던 수요 확대 움직임도 나타나고 있다고 함.
  - 신공장 주변에서는 이미 토지나 건물의 거래 문의가 확대, 대만에서는 TSMC의 주재원과 가족 총 600여명이 일본으로 올 전망이다. 이들을 수용하기 위해, 부동산업자들은 중국어 연수를 시작했다고 함.
  - 현지 부동산업자는 이미 구마모토에 와 있는 주재원의 주택 확보에도 주력, 또 TSMC 진출로 지역외의 기업이 진출해 오는 움직임도 잇따르고 있다고 하며, 이들을 위한 공장이나 창고, 사무소 등, 사업용지의 문의가 전년의 5, 6배로 늘고 있다고 함.
  - 또한 반도체 관련 기업에서는 공장을 증설하는 움직임이 잇따르고 있음.

## 디지털 혁신 통한 공동화 대응

- 이러한 최근의 일본 제조업의 투자 회복세에도 불구하고 그 동안의 자국내 투자 부진 등을 우려하는 일본정부는 제조업의 공동화에 대응하기 위해 제조 혁신 지원 정책을 모색(經濟産業省 製造産業局, 製造業を巡る現状と課題 今後の政策の方向性, 2023년 5월)
- 경제산업성의 일본 제조업 분석으로는 디지털 혁신(DX) 부진의 공통된 과제로서 최신 공장이 적다는 측면이 우려되고 있음.
  - 일본 내에서의 설비투자가 진행되지 않고 낡은 생산설비가 그대로 현장에서 운영되어 온 결과 최신 생산 기술이 일본에 없다는 지적이 많음.
  - 일본의 높은 기술력/현장력이 있는 것이 새로운 설비투자를 하지 않아도 설계개발·생산을 가능하게 해왔지만, 이로 인해 기술이 속인화(屬人化, 회사지식으로서 축적이 안 됨) 되어 최신 설비 도입을 실시하지 않는 배경이라는 지적도 있음.

---

o 그러나 이러한 시스템은 숙련기능자의 고령화나 설비의 노후화 속에서 지속가능하지 않다는 지적도 있음.

- 학회 지적 : 마더 공장 = 개발 + 코어 부품 및 소재 + 양산 기술임. 제품 개발 기능만으로는 자국내에는 공장을 남기기는 어려움. 마더공장은 자국내, 양산은 해외라면 해외공장의 비용 절감 효과로 인한 이익 배분이 해외로 분배되기 때문에 일본 내에 돌아오지 않을 것이며, 생산 기술을 일본내에 남겨 둘 필요가 있음.
- 기계 산업계 지적 : 일본 공장은 30년 전에 만들어졌기 때문에 비효율. 타국에 이식해도 생산성이 낮음. 제조 자체의 업데이트가 되지 않으면 끔찍한 상황이 되며, 트렌드에서 벗어나게 됨. 중국, 인도가 가진 가득 차있는 자동화 공장 기술은 일본에는 없으며, Global Lighthouse가 선출하고 있는 첨단 공장 세계 132개 거점 중 일본 기업은 2개 거점에 그치고 있고 중국과의 많은 격차뿐만 아니라 한국(3사 4개 거점)과의 격차도 존재
- 전기전자 산업계 지적 : 일본에 최첨단의 공장을 만들려고 하고 있지만, 지금 인재는 중국이 제일 우수하고, 자동화라는 의미에서는 말레이시아가 숙련되고 있기 때문에, 그 좋은 여건을 활용해서 현지생산한 제품을 역수입하면서 일본 현지 공장과 분업하는 형태가 되고 있음.
- Sier 업계 지적 : 일반적으로 생각해서 일본에 공장을 만드는 장점이 없으며, 옛날에는 일본의 메이커는 노하우가 있었지만, 일본에는 생산 기술이 없어져 버렸으며, 해외 시프트 한 결과, 제조의 강점이 소멸된 기업도 있음. 한편 공장 생산이 중요성을 인식한 구미 메이커는 오랜 생산기술 투자와 함께 제조기업 인수를 해왔음.

■ 일본제조업의 두 번째 공통 과제로서 경영총과 일본계 기업이 OT(Operation Technology) 또는 IT를 자랑하는 한편, 구미 기업은 OT·IT의 연계를 진행하고 있음.

■ 3번째 공통되는 과제는 공급체인의 보이가·다이나믹화이며, 일본 제조업의 거래 관계는 계열 그룹사간에 고정적(평시에 있어서는 높은 생산성을 발휘하지만 공급망 불안 발생 시에는 불안정함)임.

o 매스 커스터마이제이션 및 제조 서비스화가 진행되고 있는 동안 고객의 요구에 신속하게 대응하거나 재해 등의 유사시에 조달 대상을 동적으로 변경하기 위해서는 개인 및 그룹 데이터 공유를 통한 최적화를 도모해 나가는 것이 필요함.

o SDGs의 관점에서 공급망 전체 차원에서 CO2 배출량이나 인권 보호 등의 정보를 파악해

---

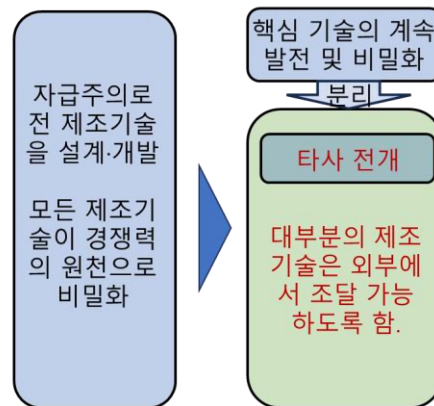
나가는 것도 필요함.

- 향후 데이터 연계의 구조가 갖추어지지 않으면 공급망에서 단절될 우려가 있음.
- 세계 각국의 우량 제조업체는 출자관계, 제휴관계 등을 떠나서 데이터를 서로 연계하고 각각의 강점인 노하우, 앱을 활용해서 경쟁력 강화를 도모하는 디지털 계열화가 진행되고 있으며, 일본기업도 대응이 필요하다는 지적임.

■ 이를 바탕으로 일본 제조업의 강점과 지향해야 하는 방향성으로서는 일본식 모노즈쿠리의 디지털화가 강조되고 있음.

- 현장력, 즉 고도이면서 복잡한 제조 기술과 숙련 기술자, 그에 의해 생산되는 경쟁력이 높은 제품이 일본 제조업을 지원하고 있음.
- 대부분의 제조 기술이 외부에서 조달할 수 있게 되는 가운데, 비 핵심 영역은 외부 조달을 필요에 따라 활용하면서, 핵심 영역에 경영 자원을 투입하고 제조 기술의 지속적인 발전을 추진해 그 안에서 줄일 수 있는 것은 타사 전개하는 사업도 요구됨.
- 경쟁력이 높은 제품과 높은 현장력을 표준화·디지털화한 일본식 제조 프로세스의 양련으로, 제조업의 경쟁력 향상을 목표로 하는 것이 중요
  - 예를 들어, 일본 기업이 자랑해 온 마이크로초 단위의 생산성 향상이나, 변동이 거의 없는 고정밀도 등, 한계까지 모노즈쿠리의 품질이나 효율을 고집해 온 영역 등을 들 수 있음.
  - 현장이나 숙련 기능자의 움직임은 디지털화가 힘든 영역이야말로 디지털화를 했을 때의 경쟁력은 높음.
  - 제조 기술을 조달하는 기업은 조합만으로 만들 수 없는 영역을 발전시키는 능력이 떨어짐.
  - ‘철저한 개선, 자동화 기술을 몰아 가겠다’는 것은 있을 것이며, 일본의 강점을 파악했을 때 생산 기술이 떠오르는 것을 알 수 있으며, 타국은 개선 의식이 빈약함.
  - 생산 모델을 자발적으로 구축하는 것은 매우 능숙하지만 그것을 폐쇄적으로 했기 때문에, 글로벌하게 스케일 업 할 수 없었으며, 반대로 그 모델을 언어화해 다른 산업에 적용할 수 있는 것이 독일이며, 일본도 적절한 공유 모델 활용이 중요

## 디지털화 대응한 일본 제조업의 혁신 방향



자료 : 經濟産業省 製造産業局, 製造業を巡る現状と課題 今後の政策の方向性, 2023년 5월

### ■ 공급망의 시각화 및 역동화를 위한 노력

- 공급망 최적화를 위해서는 기업의 범위를 넘어 필요한 데이터 공유가 필수적이며, 일본에서도 산업을 수평적으로 데이터를 공유 및 활용할 수 있는 공급망의 전체적인 최적화를 도모하는 데이터 연계 플랫폼의 확립 노력이 진행 중임.
- 특히 중점적으로 임하는 분야로서 자동차를 설정하여, 선행적으로 축전지의 공급 체인상의 카본 풋 프린트의 파악이나, 실사를 목적으로 하는 traceability 관리를 구체화할 필요
- 또한 데이터 연계 플랫폼과 접속 가능한 마켓플레이스의 구체화 검토도 필요함.

### ■ 이상을 전제로 정책 방향으로서는 DX투자 촉진책(DX세제, 제조 보조금 등)을 중심으로 제조업 DX를 진행시키고 그 외에도 Enabler의 육성과 목적의식을 갖춘 공통 기반의 정비를 추진

- 제조사의 DX 투자 촉진 측면에서는,
  - 지금까지의 세제나 보조금 등에 의해, 수요를 촉진하고 제조 사업자의 DX 투자가 진행되지 않는다고 하는 과제에 대처함. 세제나 보조금 등에 의해 수요를 환기했던 정책 → 향후에는 계속적으로 DX 세제나 제조 보조금 등을 통해, 수요 측면을 지원
  - 지금까지 제조업 DX의 지침이나 평가 지표가 없어 투자 의욕을 충분히 환기할 수 없거나 투자 분산이 일어나고 있는 것이 과제였지만 → 향후에는 사례 분석 등을 포함



---

## 한 제조업 DX의 지침평가 지표를 작성

### o Enabler의 육성 측면에서는,

- 지금까지의 제조업계 서비스 사업자의 육성에 관해서는 설계·제조 기술, 노하우 등의 외판·컨설팅을 검토하는 제조 사업자도 존재하지만, 자금이나 디지털 기술 등의 자원 부족이나 핵심 기술과의 분리가 과제였음 → 향후에는 제조 기술과 IT 기술의 매칭 지원이나 지적재산권이나 의장 등의 핵심 기술의 은닉화에 관한 지식의 축적 등 서비스 사업 전개 위한 안내서 작성, 서비스 계열사 플랫폼 출시 지원
- 지금까지의 제조업 DX기술 인테그레이터의 육성에 관해서는 구미에서는 규모가 큰 생산기술의 일괄청부사업자(라인빌더)의 존재에 의해 생산기술의 향상이 있지만 일본에서는 성장산업이 없는 것이 과제였고 → 향후에는 제조업 DX 기술을 가지는 업종에 대한 지원, 비핵심 기술의 표준화 지원, 해외로의 판로 확대 지원

### o 공통기반의 정비 측면에서는,

- 기업 간 데이터 연계에서 유럽은 자동차를 중심으로 공급망 최적화의 구상이 진행되고 있으며, 한편, 기업을 뛰어 넘는 데이터 제휴가 진전하지 않는 것이 과제 → 향후에는 데이터 제휴의 의의·메리트의 재정의, early adapter 간의 유스 케이스 만들기, ASEAN 등 해외와의 유스 케이스 만들기
- 표준화 측면에서 유럽은 전략적으로 법적 규격화 전략을 전개하고 역내 기업의 사업 발전에 주력. 또한 제조 솔루션과 데이터 연계의 수법 등에 대해서도 표준화 진전 → 향후에는 제조 솔루션에 관한 표준화 전략의 책정, 로봇혁명산업 IoT이니셔티브협의회(RRI) 등의 민간 조직의 표준화 활동의 지원, 동아시아·아세안 경제 연구 센터(ERIA) 등과의 제휴에 주력
- 인재육성 측면에서 제조업 현장을 숙지하는 IT 인력이 부족. 기업가치 향상을 염두에 두고 전체 최적을 도모할 필요가 있음 → 향후에는 리스킬링, 제조업의 매력 향상에 의한 테크계 인재의 유치에 주력

## 그린 트랜스포메이션 통한 제조업 강화 자원

- 일본정부는 제조업의 탈탄소화를 통해 공동화 압력을 억제하는 데에도 주력, 그린 이노베

---

이션 기금(2조엔) 등에 의해 생산 프로세스 전환의 기술개발을 추진하고 있음.

- 향후 사회적 보급을 진행시키기 위해서는 기술 리스크뿐만 아니라 CAPEX·OPEX 쌍방에서의 대폭적인 비용 증가, 환경 가치 획득에 필요한 시장 룰·제도의 불투명성 등 극히 큰 시장 리스크에 노출됨.
- 이러한 과제가 해결되고 녹색시장이 형성되려면 오랜 시간이 걸리지만 투자에 착수하지 않으면 국제경쟁에서 떨어지기 때문에 시장 형성까지의 사업을 지원하는 정부지원이 필요함.

■ 논점 ① : 기술개발 가속화

- 해외 국가에서도 대규모 정책 지원이 전개되어 기술개발 경쟁이 격화되고 있는 가운데 일본이 기술면에서 세계를 선도할 수 있도록 그린이노베이션 기금 등에 의한 기술개발을 가속화하기 위해 필요에 따라, 지원을 확장해야 함.

■ 논점 ② : 생산 프로세스 전환에 따른 비용 증가 완화

- 탈탄소화에 필요한 원료·연료 전환에 의해 CAPEX·OPEX의 쌍방이 대폭 증가할 전망이지만, 환경 가치 이외의 제품 성능은 불변이기 때문에, 즉시 가격 전환은 곤란한 상황이기도 함.
- 기업에 의한 생산 프로세스 전환 등의 의사 결정을 뒷받침하기 위해 전가 불가능한 비용 증가 분에 대한 보조 등의 지원책이 필요함.

■ 논점 ③ : 그린제품 시장규칙 정비

- 상기 지원책은 미래 영원히 계속할 수 있는 것이 아니고, 혁신 프로세스에 의한 그린 제품에 대해서 환경 가치를 지불할 수 있는 시장 룰·제도 정비를 진행하는 것이 중요
- 환경 가치의 시각화, 공급망 전반의 가격 전가 메커니즘, 최종 소비재 구매에 대한 규제 및 인센티브 검토

■ 예를 들면 GX에서의 여러 회사가 제휴하면서 생산성 향상·국제 경쟁력 강화에 주력

- 부품, 소재, 장비 산업 등 지역의 고용과 경제를 지지하는 산업이 생산성 향상, 국제경쟁력 강화로 이어져 한층 더 고용의 창출·경제의 성장을 실현해 나가는 것이 중요.

- 
- GX에 있어서의 대처에서는, 설비·연료 등에 대해서, 기존의 산업 구조로부터의 대전환이 필요함. 그 때, 경제 합리성·온실 효과 가스 삭감 효과를 극대화하기 위해서는, 복수 회사에 의한 제휴가 불가결함.
  - 한편, 독점금지법에 저촉될 것을 우려할 정도로 데이터에 근거한 깊은 논의가 불가능하고 검토가 진행되지 않는 실태가 존재하며, 그린 사회 실현을 향한 사업 환경 정비가 계속 필요함(기업 간 그린이 협력에서 독점금지법의 탄력적 운영).
  - 그린 제품 시장 창출의 경우 철강, 화학 등의 소재 산업에 있어서는, GX의 실현을 향해, 수소 환원 제철이나 케미컬 리사이클을 비롯한 혁신적인 탈탄소 기술에 대해, 막대한 투자가 필요하며, 그러므로 이들 업종의 기업에 의해 만들어진 ‘녹색 재료’에 대해 적절한 대가를 지불해야 함(정부 조달 단가의 고가격화).
  - 이러한 가운데, 녹색 제품 시장의 창출을 위해, 정부로서도 적극적으로, 수요 환기와 시장 규칙 설계를 실시해야 함.
  - 기업의 탄소 삭감 노력으로 만들어진 제품이 시장에서 정당하게 평가되도록 탄소 집약도 평가 방법이나 녹색 제품의 정의 등을 국제적으로 확립하는 것이 필요함.
  - G7, G20, ASEAN, AZEC, IPEF 등 각 국제 포럼의 활용 방안을 검토하고 대응해 나갈 필요
  - 이상과 같이 일본정부는 석유화학, 철강, 시멘트, 종이 및 펄프 등을 포함해서 제조업의 선행적인 탈탄소화로 제조업 공동화 압력을 억제하는 데 주력 중이며, 국가적 차원의 기술개발 지원과 함께 공공구매 방식을 통해 탈탄소 제품의 우선 구매 등도 모색
  - 이와 같은 정책과 함께 앞에서 본 바와 같이 반도체의 TSMC 유치와 같이 경쟁력 상실 분야에 대한 외국기업의 적극적인 유치 정책도 중요
  - 우리나라로서도 경쟁력을 상실하여 공동화되는 분야가 발생할 경우 관련된 산업, 공급망의 부실화, 관련 중소기업의 수요 감소 및 경영악화로 이어질 수 있으며, 강점 분야와 함께 취약해지는 분야에 대한 중국 기업 등의 외자 유치정책이 제조업 공동화 대책으로서 중요할 것으로 보임.
-

- 
- 이와 함께 IRA 정책 통한 자국내 제조업의 그린화로 제조 강점을 확보하려는 미국에 이어서 일본도 그린 제조업 전략을 강화하고 있는데, 우리도 이러한 제조업의 혁신 트렌드에 뒤떨어지지 않고 제조 이노베이션을 선도하는 노력이 중요함.
  - 첨단 반도체, 배터리, 양자컴퓨터 등에서 제조 강국들과 차별화된 경쟁력을 기반으로 AI 로봇 활용 스마트 제조 시스템을 그린 기술과 융합하면서 선도할 필요가 있으며, 이러한 스마트 제조 기술 솔루션, 관련 소부장 자체의 수출산업화로 중국 등의 신흥국들이 기존 제품에서 캐치업 해도 제조 시스템 자체의 경쟁력으로 수출 초과 상태를 유지할 수 있는 능력을 확보하는 것이 중요

## 일본중시 호조, 기업경영개혁의 평가 측면도 존재

- 올해 들어 일본 주식시장이 닛케이지수로 3만엔대를 초과하여 호조를 보이면서 그 배경에 대한 관심이 고조되고 있음.
  - 닛케이주가지수는 버블 경제의 붕괴 전인 1989년 12월에 3만 8,900엔선을 30년 이상 회복하지 못했지만 6월 들어서 3만 3천 대로 상승, 금년 및 내년 중에 34년 전에 기록한 사상최고치를 갱신할 수 있을 것인지 주목되고 있음.
  - 최근 미국, 유럽 금융시장의 불안, 미중 마찰과 중국경제의 부진도 겹쳐 상대적으로 일본 금융시장의 안정성이 평가되고 저명한 해외투자자들도 일본 증시에 관심을 보여 주고 있음.
  - 이러한 가운데 많은 일본기업들이 자사주 매입 등 주주를 중시한 경영결정도 확산되어 국내외 투자가의 호응을 받고 있음.
- 일본기업은 과거 고도성장기에는 성장을 지향하는 경영을 중시해 주주에 대한 단기적인 배려는 미약했던 반면 고성장의 성과로 주가가 장기 상승세를 보였지만 1990년대 이후 저성장 시대에 접어들면서 경영혁신에 대한 시행착오를 거듭해 왔음(이지평, 일본중시 상승, 혁신에 대한 기대, 내일신문, 2023.6.23.).
  - 특히 2014년에 제시된 이토 리포트는 일본기업의 '버는 힘'을 강조하면서 자기자본이익률(ROE) 8% 이상을 지향해야 한다고 강조해 일본기업의 거버넌스(Governance, 통치구조)에 중요한 문제 제기를 한 보고서로 인식되고 있음.
  - 이 이토 리포트는 2014년 공표된 이후 계속 논의를 발전시켜서 최근에는 ESG 경영 등을 추가한 형태로도 발전해 왔음.
- 이토 리포트 (Ito Review)란, 2014년 8월에 공표된, 이토 쿠니오 히토츠바시 대학 교수(당시)를 좌장으로 한, 경제산업성의 '지속적 성장을 위한 경쟁력과 인센티브 ~ 기업과 투자가의 바람직한 관계 구축 ~ 프로젝트'의 최종보고서의 통칭임.

- 
- 이 리포트에서는 기업이 투자자와의 대화를 통해 지속적인 성장을 위한 자금을 획득하고, 기업 가치를 높이하고자 하는 과제를 분석하고 제언을 하고 있음.
  - ROE의 목표 수준을 8%로 제시함으로써 산업계에 큰 파장을 일으키기도 했음.
  - 또한 2017년 10월에는 업데이트 판에 해당하는 '이토 리포트 2.0'이 공개되었음.
- 그리고 경제산업성이 2022년 8월에 공표한 '이토 리포트 3.0(SX판 이토 리포트)'는 기업에 대해 기업 자신과 사회의 지속가능성(지속 가능성)의 '동기화'에 필요한 경영 및 사업 개혁으로서 SX(Sustainability Transformation)를 촉구하고 나섰음(伊藤邦雄 一橋大学CFO研究センター長, これからの経営は総合格闘技戦へ「伊藤レポート3.0」「人材版伊藤レポート2.0」公開, Forbes Japan, 2022.12.30.).
- 기후 변화, 인권 문제, 기술 트렌드 등 사업환경의 급격한 변화 속에서 사회의 지속가능성을 기업 경영에 포함시키는 중요성이 높아지고 있기 때문에 SX의 실천이 '앞으로 수익 실현 방법'의 주류가 된다고 한 것임.
  - 기업 지배 구조 개혁을 견인한 14년의 '이토 리포트', 17년의 '이토 리포트 2.0'에 이은 제3탄인 셈임.
  - 이와 함께 경제산업성은 2022년 5월, '인재판 이토 리포트 2.0'를 공표. '인적 자본 경영'의 중요성, '경영 전략과 인재 전략의 연동'의 필요성을 강조
- 다만, 일본기업에 대한 주식시장의 평가는 최근까지도 상대적으로 부진했다고 할 수 있으며, 이는 일본기업의 수익성이 초기의 이토 리포트에서 주장된 것처럼 어느 정도 개선되었지만 투자자들의 평가는 상대적으로 저조했기 때문임.
- 이토 리포트의 저자인 이토 교수는 이에 대해 대기업의 ROE는 향상했지만 기업 가치 창조력은 여전히 약한 채. TOPIX(도쿄증권 거래소 주가지수) 500 구성 종목 중 약 40%가 PBR(주가 순자산배율) 1배 미만에 그치고 있는 어려운 측면을 지적.
  - 이에 따라 재무(ROE 향상), 비 재무(무형 자산 투자, ESG) 다음에 무엇이 필요한지를 고민하고 재무전략과 비재무전략의 융합 및 통합을 도모하기 위한 방법으로서 '지속 가능성 추구'라는 개념이 '이토 리포트 3.0'에서 채택된 것이라고 함(伊藤邦雄 一橋大学CFO研究センター長, これからの経営は総合格闘技戦へ「伊藤レポート3.0」「人材版伊藤レポート2.0」公開, Forbes Japan, 2022.12.30.).
-

- 
- 일본기업은 이토리포트 1.0처럼 수익성은 개선되었으나 이는 주로 구조조정, 투자를 줄이고 인재 육성 경비도 아끼면서 보유 장비로 최대한 현금을 창출하는 방어적 경영 등에 따른 성과였음.
    - 그래서 이토리포트 3.0에서는 인재투자를 확대하면서 ESG 경영도 고려하고 비재무적인 지식자산을 축적하고 이를 이노베이션으로 연결해서 근본적인 성장 활력을 높일 것을 요구하게 됨.
  - 이러한 추이에서 나온 이토리포트 3.0의 요구 조건을 많은 일본기업이 아직 충족했다고는 하기 어려우나 기시다 내각의 새로운 자본주의 정책, 디지털 트랜스포메이션 지원책, 그린 이노베이션 투자 정책 등에 힘입어서 향후의 구조전환에 대한 기대감도 확대, 이것이 일본 기업 주가 회복의 한 배경이 된 것으로 볼 수도 있음.
    - 물론, 이토리포트의 요구조건이 계속 늘어나고 일본기업으로서도 대응하기가 어려운 측면도 있으나 변화하는 사회의 요구에 기민하게 대응하면서 중요한 복합적 과제를 해결하고 필요조건을 충족하는 기업 경영이 중요한 상황이라고 할 수 있음.

### 이토리포트1.0에서 3.0로의 변화 과정

- 이토 리포트 1.0은 2014년 8월에 경제 산업성이 공표한 보고서이며, 이 보고서에서는 기업과 투자가가 중장기적인 관점에 서서 대화함으로써 기업의 지속적인 성장과 수익을 높이기 위한 제안을 하고 있음.
  - 경영이 단기화 되면 장기적인 혁신을 위한 투자는 어려워지며, 앞으로 장기적 관점에서 일본 기업이 경쟁력의 원천이라고도 할 수 있는 이노베이션을 창출하기 위해서는 이러한 투자를 지원하는 장기적인 자금이 일본 시장에 유입될 필요가 있음.
  - 만약 그러한 장기적인 자금을 일본에 유인할 수 없으면, 일본기업의 장기적인 경쟁력의 저하는 불가피하며, 그러한 악순환을 피하려면 어떻게 하면 좋을까 하는 것이 이 ‘이토리포트’ 프로젝트의 첫 번째 문제 의식임.
- 이토 리포트 1.0에서는 기업과 투자자들이 중장기적인 관점에 서서 상호작용하기 위해 다

---

음과 같은 개혁이 필요하다고 제안하고 있음.

- 기업은 경영 전략을 명확하게 개발하고 투자자에게 공개해야 하며, 경영 전략에는 기업의 사업 내용, 사업 목표, 경영 전략, 경영 리스크 등이 포함됨.
  - 기업은 중장기적인 관점에서 경영 목표를 설정해야 하며, 경영 목표에는 판매, 이익, ROE, 현금 흐름 등이 포함됨.
  - 기업은 경영 목표를 달성하기 위해 정기적으로 경영 목표 달성을 평가 해야 하며, 경영 목표의 달성도 평가에는 재무 지표, 비 재무 지표 등이 포함됨.
  - 기업은 투자자에게 경영 목표의 성과 평가 결과를 공개해야 하며, 경영 목표 달성도 평가 결과의 공개는 투자자가 기업의 경영 상황을 보다 정확하게 파악하고 중장기적인 관점에 서는 투자를 하기 위해 중요함.
  - 경영자와 투자자가 '지속적 성장'을 향한 협력자라면 지속적 성장을 위한 시나리오를 함께 이해하고 공유할 필요가 있으며, 이를 위해서는 본질적이고 양방향 상호 작용과 참여도 필요함.
  - 이러한 개혁을 실시 함으로써 기업은 투자자로부터 신뢰를 얻고 중장기적인 관점에서 경영을 할 수 있으며, 또한 투자자는 기업의 경영 상황을 보다 정확하게 파악하고 중장기적인 관점에서는 투자를 할 수 있게 됨.
- 이토 리포트 1.0은 기업과 투자자들이 중장기적인 관점에 서서 상호작용함으로써 기업의 지속적인 성장과 수익 향상을 도모하기 위한 중요한 제안임.
- 이 제안을 실현함으로써, 기업의 경쟁력을 향상시키고 일본 경제의 성장에 기여할 수 있을 것으로 기대되고 있음.
- 기업은 경영 목표의 성취도 평가 결과에 근거하여 경영진의 보수제도를 설계해야 하며, 보상 제도는 경영진의 동기 부여를 높이고 경영 목표 달성을 촉진하는 데 중요함.
- 이토 리포트 1.0은 기업과 투자자들이 중장기적인 관점에 서서 상호작용함으로써 기업의 지속적인 성장과 수익 향상을 도모하기 위한 중요한 권고이며, 이 제안을 실현함으로써 일본기업의 경쟁력을 향상시키고 일본 경제의 성장에 기여할 수 있음.
  - 기업 가치를 창출하기 위한 주요 원칙은 중기적으로 자본 비용을 초과하는 ROE를 계속



---

증가시키는 것이며, 왜냐하면 그것이 기업 가치의 지속적인 성장으로 이어지기 때문인데, 이 대원칙을 사수하지 못하면 자본시장에서 도태됨.

- 자본주의의 요망은 노동 분배율에도 배려하면서 자본 효율을 최대한 높이는 것이며, 개별 기업의 자본 비용 수준은 다르지만 글로벌 투자자들에게 인정되기 위해서는 먼저 첫 단계로서 최소 8% 이상의 ROE를 달성하기 위해 각 기업이 커밋해야 함.
- 물론, 그것은 어디까지나 '최소한'이며, 8%를 달성하면 보다 높은 수준을 목표로 해야 함.
- 이토 리포트 2.0은 2017년 10월에 경제 산업성이 공표한 보고서로, 이 보고서에서는 이토 리포트 1.0의 제언을 답습하면서 ESG 투자와 무형 자산 투자의 중요성에 대해 더 자세히 설명하고 있음.
  - 이토 리포트 1.0과 이토 리포트 2.0의 큰 차이점은 ESG 투자와 무형 자산 투자의 중요성에 있음.
  - 이토 리포트 1.0에서는 ESG 투자와 무형 자산 투자에 대해 언급하면서도 구체적인 내용에 대해서는 언급하지 않았지만 이토 리포트2.0에서는 ESG 투자와 무형 자산 투자의 중요성에 대해 자세히 설명하고 기업과 투자자들이 이러한 투자를 어떻게 활용해야 하는지 제언하고 있음.
- 이토 리포트 2.0은 기업과 투자자들이 중장기적인 관점에 서서 상호작용함으로써 기업의 지속적인 성장과 수익 향상을 도모하기 위한 중요한 권고이며, 이 제안을 실현함으로써 일본기업의 경쟁력을 향상시키고 일본 경제의 성장에 기여할 수 있음.
- 이토 리포트 2.0에서 제안된 ESG 투자와 무형 자산 투자의 구체적인 내용을 설명함.
  - ESG 투자는 환경(Environment), 사회 (Social), 거버넌스 (Governance)의 세 가지 요소를 고려한 투자이며, ESG 투자는 기업의 지속적인 성장으로 이어지는 투자로 주목받고 있음.
- 무형자산 투자란 기업의 브랜드력, 기술력, 인재력 등 무형자산에 투자하는 것이며, 무형 자산투자는 기업의 경쟁력을 높이고 수익 향상으로 이어지는 투자로 주목받고 있음.

- 
- 이토 리포트 3.0에서는 기존의 이토 리포트에서 제창된 '장기 경영 및 장기 투자'에 더해 SX의 개념이 새롭게 도입 되었으며, SX란 사회의 지속가능성과 기업의 지속가능성을 '동기화'시켜 나가는 것과 이를 위해 필요한 경영 및 사업 혁신을 가리킴.
    - 이토 리포트 3.0은 일본 기업이 SX를 실현하고 지속 가능한 사회 구축에 공헌하기 위한 지침으로 앞으로 많은 기업에 활용될 것으로 기대되고 있음.
    - 3.0의 거버넌스 보고서는 더 포괄적이며, 예를 들어 3.0의 거버넌스 보고서에는 2.0의 거버넌스 보고서에 없는 위험 관리, 규정 준수, 지속 가능성 등의 거버넌스에 대한 정보가 포함됨.
    - 또 3.0의 거버넌스 보고서는 더 실용적이며, 예를 들어, 3.0의 거버넌스 보고서에는 2.0의 거버넌스 보고서에 없는 거버넌스 실습에 대한 구체적인 예와 지침이 포함되어 있음.
  - 3.0에 포함된 거버넌스 실천에 대한 구체적인 예와 지침은 다음과 같음.
    - 위험 관리: 기업은 위험을 식별, 평가 및 대응하기 위한 프로세스를 구축해야 함.
    - 규정 준수: 기업은 법률 및 규정을 준수하기 위한 프로세스를 구축해야 함.
    - 지속 가능성 : 기업은 환경, 사회 및 경제의 지속 가능성을 고려한 경영을 수행 해야 함.
    - 기업 지배 구조 : 기업은 주주, 채권자, 직원, 고객 및 지역 사회와 같은 이해 관계자의 이익을 균형 있게 고려하여 관리해야 함.
  - 이러한 거버넌스 실천은 기업의 지속적인 성장과 발전을 위해 필수적이며, 기업은 3.0에서 제공되는 지침을 참고로 하여 거버넌스 실천을 강화해야 함.
    - 구체적으로 거버넌스 실천은 기업의 규모와 업종에 따라 적절히 조정되어야 함..
    - 거버넌스 실천은 기업의 경영 전략과 연계되어야 함.
    - 거버넌스 실습은 정기적으로 평가 하고 개선해야 함..
    - 이러한 점에 주의하여 기업은 거버넌스 실천을 강화하고 지속적인 성장과 발전을 실현 할 수 있음.
  - 예를 들어 도요타자동차 주식회사의 경우 리스크 관리 분야에서 뛰어난 실적을 올리고 있

---

음.

- 이 회사는 위험을 파악하고 평가하고 대응하기 위한 프로세스를 구축하고 정기적으로 평가 하고 개선하고 있으며 그 결과 회사는 위험을 효과적으로 관리하고 지속적인 성장과 발전을 실현하고 있음.
- 소니 주식회사는 컴플라이언스 분야에서 뛰어난 실적을 올리고 있음.
  - 회사는 법률 및 규정을 준수하기 위한 프로세스를 구축하여 직원 들에게 잘 주지하고 있음.
  - 그 결과 회사는 컴플라이언스 위반을 예방하고 지속적인 성장과 발전을 실현하고 있음.
- 파나소닉 주식회사는 지속가능성 분야에서 뛰어난 실적을 올리고 있으며, 이 회사는 환경, 사회 및 경제 의 지속 가능성을 고려한 경영을 수행하는 프로세스를 구축하고 실행함.
  - 그 결과 회사는 지속 가능성을 높이고 지속적인 성장과 발전을 실현

## 高ROE 과제 해결 성공 기업

### <야마하 발동기>

- 이토 리포트가 지향하는 고수익, 고ROE 경영혁신은 중장기적으로 경쟁력을 강화하는 투자를 실시하면서 이노베이션을 성공시켜서 수익을 제고하는 것을 목적으로 한 것이지만 장기불황과 함께 많은 일본기업은 사실, 원가 절감, 감량 경영으로 재무구조의 개선에 나서는 기업도 많았음.
  - 기존의 노후 설비를 최대한 활용하고 인재투자에도 소극적이지만 비용절감 효과로 수익을 개선할 수 있었던 기업의 경우 수익 개선에도 불구하고 장기성장 잠재력을 평가받지 못하는 경우도 있어서 주가가 저조해 시가총액이 기업의 청산가치를 밑도는 PBR 1미만 기업도 나오고 있음.
- 다만, ROE의 개선 폭이 크거나 8%를 훨씬 넘는 진정한 고ROE 기업의 경우 이토 리포트

---

가 지향한 바와 같이 장기적 시야에서 이노베이션 경영에 주력하고 있음.

- 예를 들면 야마하발동기의 경우 2020년 ROE 7.5%에서 2021년 19.8%, 2022년 18.7%로 상승, 동사는 오토바이 생산 기업에서 다양한 해상 레저 기구, 로봇 사업 등으로 다각화하면서 180개를 넘는 국가와 지역에서 사업을 전개
  - 동사는 설립 이래의 주축 사업인 이륜차는 실용적인 이동 수단으로서, 또한 취미나 스포츠의 대상으로서 사랑받고 있음.
  - ATV(4륜 버기)나 ROV(레크리에이션 오프 하이웨이 비클)는 복미를 메인 시장으로서 오프 로드에서의 스포츠 레저나 제1차 산업의 필드 등으로 사용됨.
  - 전동 어시스트 자전거는, 세계에 앞서 동사가 개발·판매해 현재는 편리하고 간편한 이동 수단으로서 정착하고 있음.
  - 해양 레저 제품 사업의 경우 수상 오토바이는 해양 레저와 해난 구조·순찰의 장면에서 활약하고 있음.
    - 크루징이나 피싱용의 플레저 보트나 연안 어업에서 활약하는 소형 선박의 제조·판매도 실시하고 있음.
    - 또한 일본에서 처음으로 섬유강화 플라스틱(FRP) 제품의 제조를 개시해, 스쿠폴의 시공 실적은 일본내 톱임.
  - 로봇 사업은 다양한 전기전자 제품에 내장되어 있는 프린트 기판에 전자 부품을 장착하는 표면 실장기, 인쇄기, 디스펜서, 검사 장치에 이르기까지 풀 라인업으로 대응하고 있음.
    - 반도체 후공정장치나 산업용 로봇, 산업용 무인 헬리콥터나 산업용 드론 등도 제조·판매하고 있음.
  - 골프장이나 레저 시설에서 활약하는 골프 카, 소형 엔진 기술을 응용하여 생긴 발전기나 범용 엔진, 설국에서 활약하는 제설기 등을 제조·판매하고 있음.
- 이와 같은 동사의 새로운 사업 개발에 관해서 동사의 신규 사업 개발을 견인해 온 青田元씨는, 신규 사업을 진행하는데 있어서, 담당자와 경영층으로 미래 지도를 공유하는 것이 매우 중요하다고 설명(青田 元, Bpress/JDIR主催「第3回経営企画イノベーション」の特別講演「ヤマハ発動機の成長戦略～新規事業の創出を通じたトランスフォーメーション～」の

---

アーカイブ配信, 2022年10月24日).

- 이를 위해 유효한 ‘부감(전체적으로 조망) 관점 분석 프레임 워크’는 비즈니스 모델, 외부 환경, 추진 시스템의 세 가지로 구성된 분석틀을 활용함. 이 중 추진체제는 검토 시 간과되기 쉽지만 매우 중요한 포인트가 되고 있음.
- 회사의 과거 실패 사례로서 추진 체제의 검토에서 분석. 초기에 외부 인재의 대량 고용과 연구소의 설립을 실행하여 고정비가 부풀어 경기 변동에 견디기 어려워 철수한 케이스, 또 비즈니스 모델이나 외적 환경은 갖추어져 있었는데, 출자를 관장하는 담당 부문이 존재하지 않아서 사라진 투자 안건 등이 있었음.
- 한편, 성공적인 의료 분야 사업에서는 과거의 반성을 살려, 작은 추진 체제로 시작하여 크게 사업을 성장시킬 수 있었음.
- 青田元씨는 이러한 과거 사례를 분석한 후 추진 체제의 중요성을 다시 강조하며, 추진체제 구축에 있어서는 경영진에게 전략의 옵션안과 그 우선순위의 판단 기준을 제시한 후 충분히 대화를 거듭할 것, 또한 예기치 않은 상황에 대응하는 유연성을 가져야 한다고 함.

## 이토 리포트가 강조한 무형자산 성공기업

- 무형자산 경영 우위의 일본기업의 경우 지적재산을 포함한 지식 매니지먼트를 고도로 실천하고, 마케팅이나 신규 사업 창조 등의 기능과 연관된 지적재산 부문이 자사의 지적 자산의 통합적인 파악, 활용 제안을 실천하고, 사내외의 지적재산을 쓰는 전략을 가지고 있음(内閣府 知的財産戦略推進事務局, 2022.12.5.)
- 후지필름에서는 화장품 사업의 창조 등을 비롯하여 경영사업 전략 책정을 위한 인텔리전스로서의 지적재산 기능을 가지고 있음.
  - 그 중 지적재산권 부문에서는 특허에 한하지 않고 노하우 등도 ‘기술 자산’으로 지정하고, 이들을 일괄 관리하고, 전사의 폭넓은 무형 자산을 통합적으로 관리 가능한 체제를 구축하고 있음.

- 
- 요코가와전기는 '마케팅 본부'에 지적재산권 부문을 보유하고 있으며, 지적 재산권 부문과 항상 연계하면서 진행하고 있음.
  - 연구개발의 초기 단계부터 지적 재산권 부문이 가세하고 또한 연구 개발 부문은 지적 재산권 부문과 함께 지적재산 포트폴리오 구축 방법, 활용 가능성에 대해 검토
  - 후지쯔의 경우 ROE가 1990년대에는 4% 수준을 보이지만 장기불황과 함께 저수익에 빠져, 0% 혹은 마이너스를 기록하는 해도 나왔지만 최근에는 8%를 넘는 수준을 보이고 있음.
  - 동사는 홈페이지에서 후지쯔의 퍼퍼스 실현을 뒷받침하는 지적재산권 전략으로 '지적재산권 부문의 체제와 그룹 글로벌 연계', '사업 강화에 직결하는 지적재산권 활동 추진', '지적 재산 포트폴리오'에 대해 소개하고 있음.
  - 특히 지적재산 포트폴리오에 대해서는 AI 분야에서 일본 출원 건수로 2위의 출원 건수이며, 세계 순위도 제5위라는 조사 결과가 기재되어, 후지쯔가 보유한 AI 기술의 특허권의 구체적인 예에 대해서도 설명이 있어, AI 분야에서의 기술력의 강점을 어필하고 있음.
  - 컴퓨터 테크놀로지에 대해서도 일본의 특허 등록 건수가 1위임과 동시에 슈퍼 컴퓨터 '후가쿠'가 최신 성능 랭킹으로 4년 연속 우승을 달성한 바 있음.
  - 기타 '공동 창조를 향한 지적재산 활용', '오픈 소스 소프트웨어 법령 준수', '국제표준화 및 룰 메이킹', '브랜드와 상표/디자인과 의상', '사외에서의 평가'의 항목에 대해서도 구체적으로 알기 쉽고, 충실한 내용으로 공표하고 있음.
  - 특히, '공동 창조를 향한 지적 재산 활용의 대처'에서는, 후지쯔의 개방 특허의 대처와 개방 특허의 일람, 매칭의 성과 사례가 소개되어 '브랜드와 상표/디자인과 상표'에서는, 지식 재산 믹스의 사례가 소개되고 있음.
  - '사외로부터의 평가'에서는 지적재산에 관한 각종 수상 이력이 소개되고 있음.
  - 후지쯔는 지적재산권 전략을 입안하는 부문과 권리화를 담당하는 부문, 지적재산 조사·분석을 실시하는 부문에 더해 현장부문의 지재활동 추진을 담당하는 지적재산 이노베이션 센터를 조직하고 있음.
  - 본 조직에서는 사업부문, 개발 부문, 영업 부문도 포함한 각 본부에 담당자를 배치하고 있으며, 본 담당은 각 본부의 지적재산권 책임자나 개별 프로젝트의 리더와 직접 비즈니스

---

스 정보를 공유하면서 특허, 상표, 디자인의 출원이나 권리화, 제품을 출시하기 전 클리어런스 조사 등 필요한 지적재산 활동을 신속하게 지원함. 지원은 지적재산권 부문 내의 각 전문 조직과 연계하여 실시함.

■ 예를 들면 지적재산의 관점도 가미한 시장분석을 하는 전문 부대란 특히 비즈니스 기획이나 상담 추진에 있어서 현장 비즈니스를 지지하고 있음.

○ 또한 AI는 지적재산의 취급이 복잡 하기 때문에 부문으로부터의 개별 상담에 응할 뿐만 아니라 법무 부문과 사내 가이드라인을 정비하는 등의 대책을 실시하고 있음.

■ 소프트웨어 개발에 있어서의 지적재산 활동의 개인차의 평준화, 종래의 소프트웨어 개발에서는, 다수의 특허 출원을 하는 개발자가 있는 한편, 적극적으로 특허 출원하지 않음.

○ 개발자도 있어 지재활동에 대한 관심에 개인차가 있었으며, 따라서 소프트웨어 개발 단계별로 실시 해야 할 지적재산 활동의 체크리스트를 작성하고, 그 프로세스에 따라 조직적으로 전원이 같은 레벨로 활동함.

■ 신사업 브랜드 'Fujitsu Uvance'를 지원하는 기술 전략은 CTO(최고기술책임자)가 책임자가 되어 CTO 하에서 기술전략부문이 그 입안 및 실행을 하고 있음 .

○ 지적 재산권 부문은 기술 전략 부문과 밀접하게 연계하면서 IP 랜드스케이프를 구사하여 동업 타사 및 그 이외 기업의 지적재산권 동향을 분석하고 때로는 CTO에 입력하면서 기술 전략 입안에 공헌하고 있음.

○ 또한 IP 랜드스케이프를 활용하여 기술 전략에 호응한 지재 전략의 입안·실행을 위한 활동을 하고 있음.

○ 동사에서는 전임 회장이 내각부의 지적재산 전략본부원, 현 사장이 경단련의 지적재산위원장을 맡고 있고 지적재산 부문은 그 지원역으로서 지적재산의 동향이나 정책에 관한 정보를 직접 인풋하고 있음.

○ 이러한 기회에 지적 재산 부문이 경영총과 커뮤니케이션을 도모함으로써 경영총의 지적재산의 중요성에 관한 이해가 촉진되고 있음.

---

## SX(Sustainability Transformation) 추진 사례

- NEC는 2020년에 발표한 회사의 존재 의의와 행동 원칙, 개인과의 연결을 나타내는 'NEC Way'에 근거하여 지속가능 경영을 추진하고 있으며, 그 가운데 아래의 2개의 조직을 설립해, 사내외의 목소리를 살릴 수 있는 구조를 만들었음.
  - 환경 문제에 대해 NEC는 '2014년 7월에 기후 변화 대책에 기여함으로써 사회 가치를 정량화하고 2020 년도에 공급망 전체의 CO2 총 배출량의 삭감'이라는 목표에 초점을 맞추었음.
  - 이 목표를 달성하기 위해 ICT를 이용한 고도의 사회 인프라를 제공하는 '사회 솔루션 사업'을 통해 기후 변화의 완화와 그 영향에 대비하는 양면에서 공헌을 강화해 왔음.
  - 기업은 100년 앞을 보고 비즈니스 경쟁력과 지속력을 동시에 기르는 것이 요구되며 그 실현을 위해서는, 지금 많은 기업이 마주하고 있는 DX에 SX의 시각과 함께 각각의 대처를 동시에 진행해 나갈 필요가 있다고 생각하고 있음.
- 한편, 스타트업의 SX 사례와 함께 리사이클 등의 스타트업 비즈니스와 기존의 대기업, 거대 화학기업의 협력 사업도 전개되고 있음.
- 재팬 서큘러 이코노미 파트너십(J-CEP)은 지속 가능한 성장을 목표로 하는 기업이 주민과 행정, 대학 등과 연계해 서큘러 이코노미의 추진에 임하는 신사업 공동창조 파트너십임.
  - 예를 들어, 후쿠오카현 기타큐슈시에서는 'MEGURU BOX'를 설치해, 플라스틱 자원의 분별·회수나 사용이 끝난 자원을 같은 용도의 다른 제품으로 다시 재생하는 '수평 리사이클'의 실현에 임하고 있음.
  - 이 사업에 참여한 것은, 소매업의 헬로디, 선큐드러그와 함께 기타큐슈시의 2개의 시민 센터(貴船 시민 센터와 貫 시민센터), 해양 플라스틱 문제에 임하는 클린·오션·머티리얼·얼라이언스(CLOMA)등임.
  - 행정기관과 민간기업이 사안 별로 연계하여 지속 가능한 사회 실현을 목표로 함.



- 
- 일본 서클러 이코노미 파트너십(J-CEP)은 지속 가능한 사회 실현을 목표로 하는 기업 등이 주민, 행정, 대학 등과 연계하여 서클러 이코노미의 추진에 임하는 새로운 비즈니스 공동 창립 파트너십을 추진하는 스타트업 기업임.
    - 동사의 미션은 모든 것을 자원으로 파악하고 관계성의 디자인에 의해 ‘재화와 정보와 마음이 어울리는 사회’를 만들겠다는 것임.
    - 사회적 과제 해결의 열쇠는 ‘풍부한 관계성’이며, 물건과 관련된 정보와 관련된 사람의 마음까지도 「자원」이라고 파악해, ICT 등을 활용해, 그러한 새로운 관계성을 디자인함으로써 「1. 일본 국내에서의 자원의 최적 순환」, 「2. 지속 가능한 사회의 실현에 기여하는 비즈니스 창출」에 노력하고 환경과 경제가 양립하는 사회의 최적해를 이끌어 냄.
  - 구체적으로 동사는 효고현 고베시에서 플라스틱 자원에 특화한 회수 스테이션에 주력, 이 사업의 주체는 고베시와 아미타(주)이며, J-CEP는 협력 단체로 참여하고 있음.
    - 지역에서 서클러 이코노미(순환경제) 실현을 향하여 아래와 같은 대처에 주력함.
    - ✓ 지속 가능한 제품 설계 검토 ✓ 사용한 제품 회수 계획 검토 ✓ 자원 순환과 수평 리사이클에 기여하는 연구 및 기술 개발
  - 대처 내용,
    - 【플라스틱 자원의 분별 회수】, (참가 기업: (주)판텍, 미쓰이화학 (주))
      - 자원 회수 스테이션을 설치해, 재활용 후의 이용 목적에 따라 플라스틱 자원을 품목별로 회수
      - 고베시의 「지속적인 리사이클」의 실현을 향한 머티리얼 리사이클을 실시
    - 【수평 리사이클의 실현을 향한 연구 기술 개발 등】, (참가 기업: 선스타, 미쓰이화학, 라이온)
    - 플라스틱 포장재의 수평 재활용을 위한 연구 및 기술 개발, 지속 가능한 제품 설계 검토, 사용된 제품의 회수 계획 검토
    - 실증 기간, 2021년 11월 4일~2022년 1월 30일
-

- 
- 회수 자원의 소유자는 아미타(주). 자원 지참자에게 포인트를 부여하는 것으로 유가물로서 취급함.
  - 회수한 머티리얼 리사이클용 자원은 (주)팬텍이 운반업자, 리사이클러를 코디네이터로 해 머티리얼 리사이클화 함.
  - 기술 개발용의 회수 품목은 일용품 메이커에 공유해 지속 가능한 상품 설계, 사용이 끝난 제품의 회수 스킴, 순환/수평 리사이클 방법 등의 연구나 기술 개발을 실시. 그 후, (주)팬텍 혹은 아미타(주) 경유로 리사이클을 실시
- 한편, 유니클로의 경우 ‘옷의 힘을 사회의 힘으로’를 슬로건으로, 지속가능한 활동을 추진하고 있음.
- 「RE:UNIQLO」는, 불필요하게 된 유니클로 제품을 회수 해, 옷으로부터 옷을, 옷으로부터 연료·소재를, 옷을 지원 의류에 재이용하는 대처이며, 그 밖에도, 난민에게 옷을 전하는 「전달하자, 옷의 힘 프로젝트」, 경기성을 가미한 쓰레기 픽업 「스포 GOMI×유니클로」 등, 다양한 이벤트로 지속가능성의 실현을 목표로 하고 있음.
  - 옷의 힘을 사회의 힘에, 좋은 옷을 만들고, 좋은 옷을 파는 것으로, 세계를 좋은 방향으로 바꿀 수 있다는 것임.
  - 지구 환경에 불필요한 부하를 주지 않는 옷. 일하는 사람들의 건강, 안전, 인권을 지키는 것. 다양한 사정으로 옷을 입지 못한 지역의 사람들에게 옷을 전달하는 등 유니클로는 옷의 힘을 통해 사회와의 조화와 지속적인 발전을 목표로 사업을 통한 사회 문제를 해결하기 위해 노력하고 있음.
  - 또한 국내외의 과제를 해결하기 위해서는 고객을 비롯한 이해 관계자(관계자)와의 협력이 필수적임. 유니클로는 업계를 넘어 다양한 관계자와 연계하여 지속 가능한 사회의 실현을 목표로 함.
- 유니클로를 전개하는 퍼스트 리테일링은 환경 분야의 5개의 주력 영역(기후 변화에 대응, 에너지 효율 향상, 수자원 관리, 폐기물 삭감과 자원 효율 향상, 화학 물질 관리)에서 환경 부하의 저감을 진행하고 있으며, 또한 책임 있는 원재료 조달과 지속 가능한 상품 개발을 진행하고 있음.

- 
- 일본 국내의 대응책으로서는 자연이 풍부한 일본의 고향을 차세대에 남겨주는 것을 소중히 생각해, 2001년부터 세토나이카이 지방의 아름다운 자연을 지키기 위해 만들어진 「세토우치 올리브 기금」에 찬동 해, 모금 활동 및 직원 자원 봉사를 실시하고 있음.
  - 환경에 대한 배려, 책임 있는 원재료 조달, 지속 가능한 원재료, 지속 가능한 제품 환경 활동 세토 우치 올리브 기금 등에 참여
- 옷에서 옷으로의 재활용을 목표로 유니클로는 모든 상품을 재활용, 재사용 하는 대응책인 「RE.UNIQLO」를 진행하면서 그 첫걸음으로서 동사의 다운 자켓 재활용 사업을 전개
- 이는. 전세계의 옷장 안에 방치된 유니클로의 다운 관련 상품을 회수하고 최신 아이템으로 전환해 자원을 효과적으로 사용하여 환경에 대한 부하를 줄이려는 것임.
  - 앞으로는 다른 제품에서도 옷에서 옷으로의 재활용을 펼칠 예정임.
  - 또한, 물의 사용량을 종래에 비해 최대 99% 삭감(마무리 가공 시)한 「BLUE CYCLE JEANS(블루 사이클 청바지)」등, 보다 지속 가능한 청바지를 만드는 활동을 진행하고 있음.
- 유니클로를 전개하는 퍼스트 리테일링은 파리 협정에 있어서 2050년까지의 온실 가스 배출량 삭감 목표를 존중하고, 자사의 점포, 공급망, 상품 사용에 있어서의 온실 효과 가스 배출 양을 줄이기 위해 계속 노력하고 있음.
- 유니클로는, 심플하고 높은 기능성을 가지는, 질 높은 옷을 만들고, 고객이 오랫동안 애용해 주실 수 있는 옷 만들기에 노력하고 있으며 좋은 옷은 외형, 기능성, 가격 만이 아니라는 생각임.
  - 유니클로는 옷을 만드는 과정에서 원료를 낭비하지 않고, 원재료가 되는 자원을 유효하게 사용, 공장에서는 물이나 전기를 낭비하지 않는 등 환경을 생각한 옷 만들기에 임하고 있다고 함.
  - 게다가 고객으로부터 받은 의견을 분석해, 상품의 세부에 이르기까지 세세한 개량을 더하는 것과 동시에, 생산 수량의 예상 정밀도의 개선이나 물류 개혁 등에 의해, 고객이 요구하는 정말로 좋은 상품을 필요한 양과 최적의 타이밍으로 제공 하고 생산과 판매에 낭비를 없애기 위해 노력하고 있음.
-

- 
- 재고로 남은 상품에 대해서는, 가격 인하나 다음 시즌 이후에 이월하는 방법 등을 통해 최종적으로 모두 매진되도록 해 폐기하지 않을 방침임.
  - 하나의 옷은 원재료를 만드는 농가에서 일하는 사람, 공장에서 원료 가공이나 봉제를 하는 사람 등 많은 사람에게 뒷받침되어 만들어져 있으며, 이러한 사람들이 보람을 가지고 활발하게 일하지 않으면 좋은 옷을 만들 수 없음.
    - 옷 만들기에 관련된 사람의 권리를 존중하고, 안심하고 건강하게 일할 수 있는 환경 만들기는, 좋은 옷에 빠뜨릴 수 없는 가장 중요한 여건 중의 하나라고 함.
    - 또한 유니클로를 전개하는 퍼스트 리테일링은, 거래처 공장의 노동 환경이나 인권을 지키기 위한 「생산 파트너용의 코드 오브 컨덕트(행동 규범: 준수해야 할 기본 사항)」를 정하고 있음.
    - 이를 바탕으로 제3자 기관에 의한 감사를 실시하고 지적 사항의 개선을 요구하고 있으며, 거래처 공장의 직원이 직장의 문제를 당사에 직접 상담할 수 있는 핫라인 설치도 진행되고 있음.
    - 비즈니스 파트너 공장의 모니터링 및 조사, 공급망 인권 및 노동 환경 존중에 대해, 퍼스트 리테일링 그룹 인권 정책, 이해 관계자가 참여
  - 유니클로는 2006년 고객이 불필요해진 유니클로의 옷을 회수하여 옷을 필요로 하는 전세계 사람들에게 전달하는 대처 '옷의 재활용 활동'을 시작했음.
    - 그 후, 현재의 「RE.UNIQLO」로 진화해, 세계 23의 나라나 지역의 점포에서 실시하고 있음(2020년 8월말 현재).
    - 각국에서 회수한 의류는 유엔 난민 고등변무관사무소(UNHCR)와의 글로벌 파트너십을 통해 난민을 비롯해 옷이 필요한 어려운 상황에 처하는 사람들에게 기증하고 있음.
    - 난민에게 '의·식·주'의 옷은 생명을 지키기 위해서 필수 불가결한 것이고 옷은 더위 추위 뿐만 아니라 사람으로서의 존엄을 지키고 자신다움을 표현하는 역할도 하고 있음.
    - 또, 일본 국내에서는, 재해의 피해자나, 빈곤, 학대, DV 등 사회가 안고 있는 여러가지 문제로부터 곤란한 상황에 놓이는 사람들에 대해서도 의류 지원을 실시하고 있음.

---

## 일본정부, 2023 新수소전략 발표

---

### 2017년의 수소기본전략을 개정

- 일본정부는 2017년 세계에서 처음으로 수소국가전략을 발표하며, 일본의 에너지 정책의 기본적 시각인 '에너지안전보장, 경제효율성, 환경의 적합과 안전성' 등을 실현하는 에너지로써 수소를 지정
- 일본정부는 2023년 6월 6일에 개정판 '수소기본전략'을 발표 하며, 수소 도입량의 확대 및 투자액의 확대를 결정
  - '수소기본전략' 책정으로부터 약 6년째인 시점에서 개정에 착수한 이유로는 2020년의 탄소중립 선언, 우크라이나 침공에 의한 세계적인 에너지 수급구조의 변화 등으로 수소를 둘러싼 환경의 변화 등이 있음.
- 이번 전략 개정의 특징을 보면 2050년을 시야에 둔 비전과 함께 2030년까지의 행동계획을 표시하고 있다는 점임.
  - 수소를 재생에너지와 견줄 수 있는 새로운 에너지의 선택지로써 제시함으로써 세계 최첨단 수준인 일본의 수소기술로 세계의 탄소 중립화를 견인하는 것이 목표임.
  - 일본 내에서의 수소제조와 해외로부터의 수소의 구입을 합한 수소의 '도입량'을 2040년까지 연간 1,200만톤으로 확대할 목표를 설정
  - 또한 2030년까지 국내외의 일본 관련 기업의 수전해장치의 도입목표를 15GW정도로 설정
  - 수소의 비용목표는 2030년까지 30엔/Nm3정도로 설정하고, 장래적으로는 20엔 정도로 설정

- 
- 이번 개정의 경우 2017년 ‘수소기본전략’에는 등장하지 않은 ‘수소산업전략’이 중요한 핵심 분야로 취급되고 있으며, 수전해장치 등 일본이 강점을 갖고 있는 9개의 기술을 전략 분야로 지정하여 중점적으로 지원할 예정
  - 이번 개정을 통해 종래의 에너지 정책의 측면과 함께, 일본기업의 기술·제품을 국내외의 시장에 보급시켜, 일본기업의 산업경쟁력의 강화로 이어지게 함과 동시에 수소관련 산업을 지원하는 제조업 강화형 산업정책적인 측면을 중시하는 움직임을 보이고 있음.

### 일본 정부의 수소기본전략 개정 주요 내용

- 일본은 그린 트랜스포메이션(GX)을 통해 에너지의 안전공급, 경제성장·국제적인 산업경쟁력강화, 탈탄소라는 3개의 포인트를 동시에 실현하는 것을 목표로 하고 있으며, ‘성장지향형 탈탄소 구상’을 통해 향후 10년간 관민 150조엔이 넘는 규모의 GX관련 투자를 구상하고 국가차원에서 20조엔 규모의 선행투자지원을 추진할 방침임.
- 수소·암모니아를 대규모이면서 강인한 서플라인체인으로서 구축하기 위해 인프라의 정비지원이 검토되고 있는 상황 속에서 일본의 수소사회로의 발걸음은 기술개발단계에서 상용화 단계로의 이행을 맞이하고 있기 때문에 수소사회 실현의 성패가 국가 경쟁력을 좌우한다고 인식하고 있음.
- 본 전략은 수소 기술을 확립하고, 세계에서 선구적으로 수소시장을 만드는 것을 염두에 두면서 책정하였으나 일본 내에서의 에너지 수요를 파악해보면 일본내 수소시장의 확대에는 한계가 있는 반면, 세계의 수소시장은 2050년까지 연간 2.5조 달러의 수익과 3,000만명의 고용창출이 예측되기 때문에 시장이 단번에 확대 경향을 보이고 있는 것을 고려하여 세계시장의 진출을 염두에 두고 기존 수소전략의 개정을 추진
- 수소는 다양한 에너지원에서 생산할 수 있으며, 연소시에 CO2를 배출하지 않기 때문에 탈탄소를 위한 열쇠가 되는 에너지원으로 인식, 또한 수소는 활용에 있어서도 연료만이 아니라 원료로도 활용이 가능하기 때문에 많은 산업분야에서 활용이 될 것으로 인식

- 
- 일본의 수소 도입에 있어서는 S(Safety)+3E(Energy Security, Economic Efficiency, Environment)를 전제로 하고 있음.
  - 또한 우크라이나 정세와 세계의 에너지 위기를 계기로 기술력 우위의 분야에서 해외시장으로의 전개 촉진을 위해 산업정책적 시각에서 고려한 수소정책의 구체적인 방향성을 개정에 포함함.
- S+3E는 안정적인 공급, 공급 코스트의 삭감, 저탄소 수소로의 이행을 의미하며 수소전략의 최종적인 목표에 해당하며, 공급부문에 있어서 기본 전략에 해당함.
- S+3E전략에 입각한 수소전략의 실현을 위해 공급면·수요면, 제도정비, 지방자치단체와의 연계, 혁신적인 기술개발, 국제연계의 시각에서 구체적인 방향성을 제시
  - 이 수소전략은 수소에서 생성되는 암모니아, 합성 메탄, 합성연료 등에 관해서도 그 과제, 개발 등의 시간 축도 고려하면서 전략적으로 도입을 추진함.

## 공급의 확대 전략

- 안정적이며 저비용의 수소공급을 위한 노력의 가속화를 위해 2040년까지 도입목표를 새롭게 1,200만톤/년으로 수정
- 저탄소 수소의 이행을 촉진시키기 위해 새로운 수소·암모니아의 저탄소 목표를 설정하고, 저탄소수소의 도입을 위한 규제적 유도조치를 설정해 방향성을 명시
  - 특히, 일본 내에서의 수소 등 제조기반이나 공급체제의 구축을 위해 노력, 2030년까지 관련 일본기업의 수전해장치(부품, 소재를 포함)의 도입목표를 15GW로 설정
  - 국제수소 등의 서플라이체인의 구축을 추진하기 위해 자원국과의 관계강화 및 운송기술의 개발, 파이낸스의 확충에 노력함.
- 수소의 저가격화를 위한 기술개발, 각종 자원 가격의 변동에서의 영향을 억제할 수 있는 공급망 구축 등에 주력해 수소 가격을 2030년에 30엔/Nm<sup>3</sup>(약 334엔/kg), 2050년에 20円

---

/Nm3(약222엔/kg, 수소발전 비용이 가스 화력발전 이하가 될 수준)으로 억제

- 암모니아의 공급 원가(CIF 비용)에 관해서는 2030년에 수소 환산으로 10엔대 후반/Nm3을 목표로 함.
  - GI(Green Innovation) 기금 등을 활용하면서 기술개발을 추진하여 비용 목표 달성에 주력
  - 수소 전략에 의한 공급과 수요의 선순환, 민간투자 확대 통해 기술혁신 효과를 추구해 국제경쟁력의 강화와 함께 민간에 의한 투자를 촉진하고 한층 비용을 절감함.
- 재생에너지 활용한 수소의 제조 공급망에서 일본기업제 수전해장치(부품 등 포함함)의 생산 목표를 2030년 15GW로 하여 세계시장 134GW의 10% 이상을 확보
  - 이러한 공급망 확충, 기업의 경쟁력 강화를 위해 수소 및 암모니아 공급망을 촉진하는 환경 규제를 제도적으로 강화하는 한편 관련 기업 등에 대한 지원책 강화
  - 탄소 배출 규제 강화, 저탄소 수소 및 암모니아 활용에 대한 제도적 인센티브 확대, 각국과 협력하면서 국제적인 수소 및 암모니아 공급망 조기 구축 지원, 공급망 관련 각종 리스크에 대한 보험 시장 및 금융 자원 활용 위한 제도적 기반 마련

### 수요의 창출 정책 본격화

- 발전분야에 있어서 종래의 석탄(가스)과 수소 및 암모니아의 혼소(混焼) 뿐만 아니라 전소(專焼)를 포함한 기술 및 사업을 실현하고 에너지 수요가의 탈탄소화를 위한 선택지를 확충함으로써 수요의 창출에 주력함.
- 연료전지(모빌리티·동력분야)나 수소·암모니아의 연료이용에 있어서 FC Stack 기술을 적용한 상용차나 철도, 선박, 항공기, 건설기기, 농업기기, 하역기기 등 어플리케이션의 전개와 함께 항만이나 공항 등의 탈탄소화를 추진



- 
- 산업분야에 있어서는 탄소 배출량을 줄이기 어려운 공장 등의 중·고온 지역의 열 수요의 탈탄소화를 도모하기 위해, 보일러 등의 수요기기의 도입 등 수소·암모니아의 연료이용을 촉진시킬 계획. 또한, 철강·화학의 분야를 중심으로 원료이용의 기술개발에 주력할 계획
  - 민생분야에서는 가정에서의 열수요의 탈탄소화를 위해, 가정용 연료전지의 고성능화, 저비용화를 실현하는 기술개발과 보급촉진을 추진할 계획
  - 각 산업별로 수소 및 암모니아를 사용하는 탈탄소 공법 등의 도입 목표를 설정 및 관리하면서 각 기업의 수소 및 암모니아 기술로의 전환과 탈탄소화를 유도
    - 수소를 활용한 합성 메탄(e-methane)이나 합성연료(e-fuel)은 기존의 도시 가스 인프라나 석유 공급 인프라를 활용한 도입이 가능하기 때문에 고온의 열 에너지가 필요한 철강, 화학, 기타 제조업에서의 이용을 위한 기술개발, 제도정비 등을 추진
    - 주요 항만, 철도, 공단, 각 지역에서의 수소 관련 인프라를 선행적으로 구축하면서 수요를 촉진하는 한편, 제조, 수송 저장, 이용 측면에서의 관련 기술을 선행적으로 개발함.

## 대규모 서플라이체인 구축을 위한 자원제도의 창설

- 우크라이나 정세와 세계 에너지 위기를 계기로 각국이 거액의 수소투자를 추진중에 있으며, 수소에너지 선진국인 일본은 저탄소수소로의 이행을 촉구함과 동시에 규제·지원 일체형을 통해 아시아에서 선도적으로 제도정비를 추진할 계획
- 2030년까지 일본에서 저탄소 수소·암모니아의 공급을 개시할 예정인 사업자에 대해서 S+3E의 관점에서 전략적으로 서플라이체인을 선정하고 사업자가 공급하는 수소·암모니아에 대해서 기준가격(사업유지에 필요한 비용을 합리적으로 회수하며, 적정한 수익을 얻는 것이 기대되는 가격)과 참조가격(기존연료의 패리티 가격)의 차액(일부 및 전부)을 장기적으로 지원하는 계획을 검토

- 
- 현시점에서 서플라이체인으로의 관민에 의한 투자금액은 15년 안에 15조엔을 넘길 계획임.
  - 수소의 제조에는 원료의 조달 리스크나, 대규모 설비투자와 함께, 회수에 있어서 장기간을 필요로 하는 리스크가 동반되기 때문에 JOMEC(일본에너지·금속자원개발기구)법 개정과 함께, JOGMEC에 의한 수소·암모니아의 제조나 저장 리스크머니 지원, 국제협력은행, 일본정책투자은행, 일본무역보험, GX추진법에 근거해 향후 설립될 예정인 GX추진기구를 포함해 다양한 공적금융기관에 의한 지원의 검토를 통해 공적자금과 민간자금을 조합한 이른바 ‘블렌드 파이낸스’의 기회를 늘려 대규모 자금의 동원을 도모할 예정
  - 또한, 저탄소수소의 제조에 불가결한 CCS에 대해서도 JOMEC법 개정을 통해 JOGMEC에 의한 지질구조조사, 기술지원이나 리스크머니 지원을 통해 추진해 갈 예정

### 수요 창출에 필요한 효율적인 공급 인프라 정비를 위한 제도 정비

- 효율적인 서플라이체인 구축을 위해서는 전국적인 관점에서 거점의 최적배치가 필요하기 때문에 지역의 수요규모나 산업특성에 맞는 거점 정비를 추진함.
- 적절한 집약·분산을 하여 거점과 그 주변지역을 해상 운송 등에 의한 허브 앤 스포크(대도시를 거점으로 하여 각지의 도시에 들어서는 항공 회사의 노선 운항하는 방식과 같은)로 연결함으로써 광범한 수요창출을 도모해 갈 예정
- 따라서, 향후 10년간 산업에서 대규모 수요가 존재하는 대도시권을 중심으로 대규모 거점을 3곳 정도, 산업특성을 활용한 상당 규모의 수요 집적이 기대되는 지역별로 중규모거점을 5곳 정도 정비할 예정
- 또한, 카본뉴트럴 포트(CNP)와 같은 항만에서의 노력이나 탈탄소화를 위해 제조업의 연료전환 등의 지원책과 연계하여 수소·암모니아 중심의 사회실현을 위해 끊임없는 지원해 나갈 예정

---

## 지역에서의 수소의 활용 촉진 및 지자체와의 연계

- 2026년도까지 수소를 중심으로 한 미래 마을 만들기(후쿠시마현 나미에초 재개발 등)을 계획하고 있으며 그러한 움직임을 축으로 더욱이 수소의 활용을 추진해갈 예정임.
  - 암모니아에 대해서도 GI기금에 의한 지원을 통해 나미에(浪江)마을에서 재생가능 에너지 유래의 암모니아 제조를 위한 플랜트의 건설이 2023년부터 개시되어 2026년도까지 암모니아 제조의 실증실험이 실시될 방침임.
- 야마나시(山梨)현에서는 Power to Gas 모델의 국내외로의 전개를 추진하고, 수소관련기업들이 연구거점으로써 집적하는 등 지역경제에 이바지하는 부분이 많아지고 있음.
  - 또한 민간기업과 설립한 ‘야마나시 하이드로젠 컴퍼니(YHC)’를 통해 노하우를 타현에도 제공하며 국내의 수소제조 및 이용처의 확대를 목표로 하는 움직임 외에, 인도 및 스코트랜드에 수소의 열 이용 등 각국의 선도사례를 제시하며 수소산업의 국제전개에도 적극적으로 노력중임.
- 도쿄도(東京)에서는 야마나시(山梨)현산의 수소를 도내 시설에서 이용하고 도민에게 보급하는 수소의 개발을 도모하는 등, 연료전지교환장형 하역기기의 도입촉진 등 도쿄만의 카본뉴트럴포트(CNP)형성 등을 위한 사업에 총액 36억엔(2023년도 예산)을 활용하는 등 수소 수요의 창출에 리더십을 발휘하고 있음.

## 혁신적인 기술개발의 추진

- 2050년을 목표로 증장기의 수소 활용의 확대를 위해 ‘제조’, ‘운송·저장’, ‘이용’에 있어서 혁신적 기술의 개발을 위해 산학관의 착실한 연구개발이 필요하며, 연구개발을 통한 장래의 산업을 이끌어갈 인재 육성도 필요하다고 인식
  - 이러한 연구개발에 있어서는 국제동향이나 기초연구의 유망 시즈(seeds)와 산업계의 니즈 모두 고려하며 대학·국립연구개발법인 등으로부터 연구성과의 전달이나 사회 보급을 위해 관계 부처가 일체가 되어 추진할 예정

- 
- 제조 분야에서는 고효율, 고내구, 저비용 수전해 기술, 고온가스로 등의 고온열원이나 메탄의 열분해, 광촉매 등을 활용한 수소 제조 기술을 고도화
  - 수송 및 저장 분야에서는 고효율 수소 액체화 기계, 수소 흡장 합금 등의 수송 및 저장 기술, 수소 수송 Carrier 비용 절감 및 암모니아 Cracking 기술 등의 개발
  - 이용 측면에서는 고효율, 고내구, 저비용 연료전지 기술, e-methane, e-fuel 등의 탄소 리사이클 제품의 제조 기술 개발

### 국제연계에 있어서 표준화 전략, 다국간 협력 활동

- 수소기술의 국제표준(ISO/TC197)에 있어서 지금까지는 수소 스테이션에 관한 국제 규격의 개발이 중심이었으나, 수소 활용의 확대와 함께 수전해장치나 수소제조시의 온실효과 가스 배출량 산정방법 등에 관한 국제규격 개발이 시작되고 있음.
  - 따라서, 수소 서플라이체인의 구축이나 수소관련산업의 파급과 같은 넓은 시야를 갖고 필요한 표준화를 전략적으로 검토해 갈 예정
  - 로딩암(loading arm) 등의 관련기기의 표준화를 추진함과 동시에 ISO/197 이외의 표준화(ISO/TC22/SC37(전동자동차), IEC/TC105(연료전지), IEC/TC69(전기자동차 및 전동산업차량 등)을 포함해 중핵적인 역할이 되어 기획하고, 일본의 수소활용의 발전 및 일본이 갖고 있는 수소활용기술이 세계 규모에서 사용될 수 있도록 국제교섭력을 갖고 있는 인재 육성, 국제규격개발에 필요한 공헌을 할 예정
  - FCV의 국제기준에 관해서도 국제연합의 자동차기준 조화 세계 포럼에서 관민 연계하여 안전성능이나 연비성능에 관한 국제기준의 책정 및 개정을 주도해 갈 예정
  - ISO/TC67(저탄소에너지를 포함함 석유 및 가스산업)에서는 일본이 주도하여 질소 산화물의 배출을 억제한 암모니아 연소기술을 포함한 연료 암모니아 관련기술의 국제표준화를 목표로 각국에 적극적으로 어필을 해보거나 구체적인 제안이 진행되고 있음.
  - 다국간 협동 활동에 있어서 일본은 2018년 세계에서 처음으로 수소각료회의를 개최하여 세계 규모에서의 수소 활용 및 그 촉진에 필요한 노력을 주도해 왔음.

---

도쿄선언 및 그것을 실현하기 위한 ‘글로벌 액션 아젠더’에서 글로벌하게 10년에 1만개의 수소 스테이션 및 1,000만개의 연료전지 시스템의 도입이라는 목표를 관계국과 공유하며 수소사회의 실현을 위해 움직여 왔음.

- 수소의 시장형성은 한 국가만으로는 달성이 어렵기 때문에 다국간 협상에 의해 논의가 진행되고 있으며 수소각료회의 외에 IPHE나 클린에너지 장관 회합(CEM), 미션이노베이션(MI)등에서 수소제조에 따른 온실효과가스 배출량의 계산방법, 수소무역규칙, 수소자매도시의 형성을 통한 지식공유, 수소밸리(수소의 지산지소 프로젝트소개 플랫폼)등, 넓은 분야에 적용되어 얻는 수소에 대해서의 과제해결을 위한 활동을 행하고 있음.
- 암모니아에 대해서는 2021년부터 일본이 주치가 되어 연료 암모니아 국제회의를 개최하고 있으며 연소되어도 CO2를 배출하지 않는 암모니아를 연료로써 이용을 확대하기 위해 국제적인 지식향상을 목표로 발신타입과 동시에 안정적이며 저렴하고 유연성이 있는 연료 암모니아 서플라이체인·시장구축의 필요성을 참가국과 공유중에 있음, 이러한 흐름에 근거하여 2050년 카본뉴트럴의 달성을 위해 연료 암모니아의 수요확대의 중요성을 발신타입 예정

## 국민이해 증진을 위한 활동

- 에너지로써의 수소·암모니아에 대한 이해를 높이며, 수소·암모니아 정책, 그리고 정책에 근거한 기업 지원에 대해 국민의 이해를 받기 위해서는 국민, 자치단체에게 정확한 정보 제공이나 지속적인 대화가 중요함을 인식
  - 따라서 해외의 사례를 폭넓게 참고해가며 수소·암모니아에 관한 교육이나 보급개발활동, 국민이나 자치단체, 사업자에 대해 이해를 얻기 위한 기회를 만드는 것이 필요함.
  - 또한 2025년 오사카·간사이 박람회는 일본의 세계 최고 수준의 기술 및 일본이 목표로 하는 미래사회의 모습을 세계에 발신타입하는 기회라고 인식, 따라서 수소·암모니아 발전을 이용하여 박람회장에 전력을 공급하고, 연료전지선의 항행 등, 수소사회의 도래를 예측할 수 있도록 알릴 예정

- 
- 또한 수소를 국민이 가장 가까이 느끼고 체험할 수 있도록 하는 홍보활동을 국민 협력 하에 착실히 실행하고, 장래의 에너지원의 하나로써 국민의 사회수용성을 높이는 것이 목표
  - 수소산업경쟁력에 있어서는 2017년 일본이 자국내에서 수요를 창출하여 관련산업이 탄생하고 이러한 순환이 축적되어 세계적으로 우위성을 가져왔으나, 최근의 상황은 변화되어 유럽, 미국, 중국 등의 움직임으로 수소보급의 기반정비가 진전되어 일본의 경쟁력이 떨어지게 되었음.
  - 유럽에서는 택소노미(taxonomy)나 카본프라이싱이 도입·확대되었으며, 미국의 경우는 IRA법으로 10년간 클린수소 제조에 있어서 큰폭으로 세액공제가 조치되어 수소의 최대 제조국으로 관심이 높아짐과 동시에 CCS에서도 세액공제의 규모가 CO2저장량 1톤 당 85달러로 확대되어 세계 최대 규모의 지원에 해당하며 에너지 정책과 산업정책의 선순환이 이뤄지고 있음.
  - 중국에서는 연간 약 3,300만톤의 수소 수요가 있는 등, 세계 최대의 수소수요국으로 재생가능 에너지의 발전과 함께 앞으로 재생가능 에너지 유래 수소제조 확대가 예상됨.
  - 이러한 상황 속에서 일본 정부는 종래의 전략대로 국내의 개별 수요분야에만 주목한다면 수요가 작기 때문에 양산효과를 발휘하지 못하고 비용이 절감되지 않아 수요가 확대되지 않는 악순환에 빠질 것임을 인지, 국내외의 수소시장을 하나로 파악해 빠르게 산업화를 도모하여 시장을 획득하여 비용절감을 실현하고 수요를 확대시키는 선순환 구축을 목표로 하고 있음.
  - 일본 정부는 시장의 탄생이 상대적으로 빠르고 시장규모도 크다고 여겨지는 분야, 일본기업이 기술적 우위성을 갖고 있다고 생각되는 분야라는 2가지의 관점에서 5개의 유형, 9개의 분야를 중핵 전략분야라고 지정하여 중점적으로 행동할 계획
  - (1) 수소공급(수소제조, 수소서플라이체인의 구축)
    - 수전해장치의 장치비용 및 재생가능에너지 유래 수소가격의 저감
    - 수전해의 신기술(고온수증기전해, AEM형수전해)의 추진

- 
- 자국내 운송의 저비용화를 위한 기술개발 및 환경정비의 추진을 통해 서플라이체인 구축

- 선박을 통한 해상운송으로 서플라인체인 구축

#### o (2) 탈탄소형발전

- 2021년 12월 유럽위원회가 발표한 CO2 배출량270g/kWh가스 화력기준에 의해 지금 지 지원해온 30%혼연·전연과 함께, 고연소의 연소기 개발이 추진 중
- 일본기업이 최고 점유율을 차지해온 대형 가스터빈 시장에 대해서도 해외의 정책동향을 주시하며 유연하게 대응해갈 방침임.

#### o (3) 연료전지

- 연료전지 비즈니스의 산업화, 세계를 시야에 둔 전략의 구축, 마더마켓인 일본의 수요 확대 이렇게 3개의 축으로 전략을 추진할 예정
- 연료전지의 서포팅 인더스트리 지원을 통해 중소기업의 진출 여지가 큰 연료전지 저장스택 분야에서 지방경제국과 연계를 통해 지원을 지속해갈 예정
- 모빌리티에서 설치용까지 각각의 분야에서 구체적인 움직임이 가속화되고 있음

#### o (4) 수소의 직접이용(탈탄소형 철강, 탈탄소형 화학제품, 수소연료선)

- 수소에 의한 저탄소기술의 보급과 수소공급 인프라 정비에 대한 지원을 확충하고 생산량의 약 60%를 수출 또는 간접수출 하는 철강업의 국제 경쟁력의 확충을 도모할 예정
- 세계에서 선두하여 CO2를 원료로 하는 플라스틱 등의 시장을 실현하는 기술확립을 위해 지원을 하고, 수소공급 인프라 정비에 대한 지원을 통해 국제경쟁력의 강화를 도모함.
- 수소연료선에 있어서 수소연료에 대응한 엔진, 연료탱크, 연료공급시스템의 개발을 추진 중에 있으며, 2027년의 실증운항개시, 2030년 이후 상업운항실현을 목표로 하고 있음.

#### o (5) 수소화합물의 활용(연료암모니아, 리사이클제품)

- 암모니아 연료선에 대해서는 2023년 5월에는 세계에서 처음으로 엔진연소 시험을 개

---

시하였으며, 2026년 실증운항개시, 2028년까지 가능한 빨리 상업운항실현을 목표로 하고 있음.

- 향후 암모니아 연료선 등의 도입, 일본내 생산기반의 구축, 선원의 교육훈련과 같은 환경정비 등을 추진하고, 해운, 조선·선박용 및 선원의 각분야에서 보급에 필요한 노력을 추진해갈 예정
- 온실효과가스의 직접적인 삭감과 수소의 대규모 수요처로 카본 리사이클의 기술개발 사회실장을 추진할 예정
- 또한 해당분야를 개별로 지원하는 것이 아닌 지역내에서 각 산업이 유기적으로 연결되어 있음을 파악하고 일체가 되어 수소산업 보급지원을 도모할 계획
- 일본 정부는 수소 분야에서 세계에서 선두를 차지하기 위한 전략을 세워 탄소 중립의 실현을 위해 노력해 왔으며, 정세의 변화에 따라 정책의 개정을 통해 목표치를 수정하는 등의 실현이 가능해지도록 노력하는 움직임을 보이고 있음.
- 일본의 탄소중립화 실현을 위한 미래지향적 자세는 세계 각국이 참고할 만한 움직임이라고 말할 수 있음.

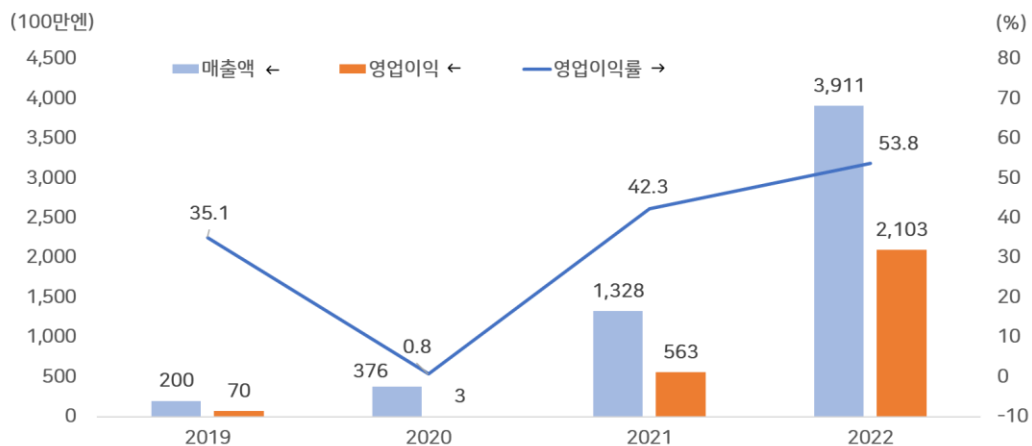


## M&A 종합연구소, 중소기업의 경영 승계 문제 해결로 도약

### 종업원 110명으로 시가총액 2천억엔 돌파

- M&A종합연구소는 현재 32세의 사가미 순사쿠 사장이 2018년에 창업한 매수 및 합병 중개 컨설팅 기업이며, 종업원이 110명(2022.9.30.)에 불과하지만 2023년 6월 21일 기준으로 주식시가총액이 2,684억엔에 달하는 유력한 벤처 기업임.
- M&A종합연구소는 설립으로부터 4년 미만인 2022년 6월에 도쿄증권 글로스 시장에 상장되어, 인공지능(AI)을 구사한 M&A 중개가 특징이며 최신 결산의 영업이익률은 53.8%에 달하고 있음.

M&A종합연구소의 매출액 및 영업이익 추이



자료 : M&A종합연구소, 2022년9월 通期 決算説明資料, 2022.10.18.

- 일본에서는 후계자가 없는 고령의 경영자가 운영하고 있는 중소기업 중에는 사업 매각에 긍정적인 기업이 매우 많아 후계자가 없기 때문에 폐업하는 사례도 나타나고 있는데, 이들 기업으로서는 동사를 통해 회사를 매각하는 기회를 확보하는 것이 도움이 되는 것임.

- 원래 일본에서는 중소기업이라도 각 지방, 현지에 정착하여 명성도 있기 때문에 가업을 매각 처분하는 데 대해서는 심리적인 저항감도 있었으나 저출생 인구고령화의 심화, 지방 상권 쇠약과 함께 이러한 저항감도 약화
  - 경제산업성과 중소기업청의 시산에서는 사업 승계 문제로 향후 기업의 폐업이 급증하고 2016년부터 2025년까지 10년간 약 650만명의 고용이 영향을 받고 약 22조엔의 GDP가 손실될 수도 있는 것으로 우려되고 있음. 코로나19의 영향으로 이 문제는 크게 심화된 측면도 존재
- 창업자인 사가미 순사쿠 씨는 마이크로 애드로 광고 전달 시스템 개발에 종사하고 여성용 패션 미디어 '알파카'를 운영 하고 있던 알파카 (현재 회사명은 메디코마, 2016년 벡터 인수)를 창업한 인물임.
- 자신의 사업을 매각하는 과정에서 M&A 중개 회사를 만난 경험에서 그 중개 프로세스를 기술로 효율화 할 수 있다고 생각하여 창업에 이르렀다고 함.
- 동사의 경우 고객과의 계약에 따른 착수금이나 월별 보수를 받지 않고 완전 성공 보상형으로 대금을 결정하는 점도 중소기업이 쉽게 접근할 수 있는 이유가 되고 있음.

#### M&A 종합연구소 대표이사 CEO 사가미 순사쿠 인터뷰

「DX, AI 를 구사한 테크놀로지에 의해 M&A 업계를 변혁 한다」를 비전에 내걸고, 급성장을 이루는 M&A 종합연구소. 창업 3 년 9 개월 만에 도쿄증권 글로스 시장에 상장해 주목을 받고 있다. 동사 대표이사 CEO 사가미 순사쿠씨가 말하는 기업가의 소양, 사업 성장의 포인트란? DIMENSION 비즈니스 프로듀서의 下平将人이 들었다.

Day1 부터 DX 를 계속 했습니다.

—M&A 중개의 후발 기업으로서 여기까지 압도적인 우위성을 만드는 데 성공한 이유가 있으면 알려주세요.

어쨌든 고객을 생각하고 회사를 경영 하는 것입니다. 나 자신, 회사 매각을 경험 한 몸입니다만, 그 때의 중개 회사의 요금의 불명료함이나 스피드의 지연에 큰 과제를 느꼈습니다. 그러므로 그것을 모두 해결할 수 있는 서비스를 제공하여 고객이 만족할 수 있도록 희망했습니다. 이것이 창업의 근간이라고 생각합니다. 그리고는, 사람을 옴

직이는 것은 마지막은 「감정」이라고 하는 것. 완벽한 로직으로 메리트를 아무리 강조해도 마지막은 고객을 생각하고 진지하게 임하고 있다는 공감에 있는 것과 없는 것은 전혀 다릅니다. 거짓말을 하지 않고 고객을 생각하고 진지하게 마주한다. 그런 신사적인 자세가 좋은 소문을 불러, 결과적으로 고객이 모이게 되어 있다고 생각합니다.

—왜 경쟁사는 할 수 없는데, 귀사는 할 수 있을까요?

근본적인 시스템의 차이라고 생각합니다. 우리는 모든 시스템을 자체 개발 하고 있습니다. 처음부터 자력으로 만들고 있기 때문에 지금도 매일 개 보수를 반복하고 있습니다. 처음 1 년 정도는 정말로 시스템의 버그를 고치는 일상이었습니다. 자사에 우수한 엔지니어가 있는 것, 그리고 창업 1 일째부터 시스템을 오로지 연마하는 것은, 간단하게 흉내 낼 수 있는 것이 아닙니다. 기존의 범용 시스템을 도입하고 있는 기업은 스위칭 비용이 방대하기 때문입니다. 범용 시스템에서는 우리 시스템을 재현하는 것은 불가능하며, 결과적으로 우리의 큰 경쟁 우위로 연결되어 있습니다. 이 발상은 제가 M&A 업계 출신이 아니라 엔지니어 출신이기 때문에 할 수 있었던 것이라고 생각합니다.

‘누구에게도 손해를 주지 않는다’는 유일한 길

—창업으로부터 3년 9개월로 성장되어 뭔가 기업가로서 의식의 변화는 있습니까?

역시 모든 이해관계자가 당사에 관여하게 되어 기뻐한다는 것을 재차 의식하고 있습니다. 고객과 직원은 물론, 투자자를 포함하여 누구에게나 손해를 주지 않는 것입니다. 자신만이 얻으려고 하는 것은 누군가가 반드시 훼손되고 있다는 것입니다. 거짓말을 하지 않는 것, 관련된 사람 전원에게 이득이 되는 것. 장기적으로 생각하면 이것 이외에 길은 없고, 앞으로도 계속 이것을 생각해 나갈 것입니다.

—향후의 챌린지를 들려주세요.

자신의 세대에서 시가 총액 수조 엔 규모의 회사를 만들고 싶습니다. 같은 세대의 우수한 멤버와 함께 그 정도의 규모감을 목표로 갑니다. 우리는 진심으로 DX·AI 기술을 추진한 결과, 인재에 많은 선행 투자를 하고 있어도 이익을 낼 수 있고, 정말 가치 있는 서비스이기 때문에 고객에게도 이점을 제공합니다. M&A 업계와 마찬가지로 비효율적인 다른 업계에서도 우리를 참고로 하는 기업가가 한 사람이라도 늘어나면 일본 사회는 더 좋아질 것이라고 생각합니다.

(下平将人, 後発だから差別化できた 「M&A 総研」が創業1日目から意識したこと, Forbes Japan, 2023.5.11.)

- 
- 2023 회계연도(2022.10~2023.9)의 2분기(2023.1~3) 결산에 따르면 동사의 종업원 중 중요지표인 M&A 어드바이저는 92명, 신규수탁 건수가 235건으로 과거 최고로, 매출의 기준이 되는 수탁 잔고는 508건으로 전회계연도 말에서 33% 증가
  - 양도 기업의 매출 규모는 약 1억엔 - 100억엔이며, 특정 영역에 있는 기업의 리스트업이 가능하도록 동사는 자체 개발한 기업 데이터베이스를 바탕으로 기업간 매칭을 하고 있음.
  - M&A 어드바이저가 협상해 계약은 약 6개월간이며 일반 기간보다 짧다고 하며, 성공 보수 수수료는 거래 가격에 따라 1-5% 정도임.
- 테이코쿠 데이터뱅크의 2022년 자료에 따르면 전국 약 27만 사 중 후계자가 부재한 비율은 57.2%로 조사개시 11년 이후 처음으로 60%를 밑돌았지만 높은 수준을 유지
- 동사는 통상 발생하는 어드바이저리 계약시의 착수금을 받지 않는 것이 M&A종합연구소의 경쟁력과 연결되어 있다고 하며, 경쟁사에서는 어드바이저리 계약 체결시에 착수금을 받고 성약까지의 중간 단계에서 중간 보상을 받는 요금체계가 채용되고 있음.
  - 동사가 착수금을 취하지 않아도 높은 이익률을 확보할 수 있는 이유가 업무의 디지털화와 AI 매칭에 있음. M&A 업계에서는 안건 탐색부터 계약 체결까지 아직 종이를 기반으로 한 아날로그 업무가 많이 남아 있음.
  - 동사는 이러한 업무들을 디지털로 효율화했으며, 또한 독자 개발한 AI 매칭 시스템을 사용함으로써 적절한 구매자 후보를 신속하게 찾을 수 있다고 함.
  - AI 매칭에 의해 성약 기간이 짧아지면 중개 어드바이저도 거래의 성공 보상을 획득할 수 있는 기회가 많아지기 때문에, 그것이 은행 출신자 등 우수 인재의 확보에도 연결되어 있음.
  - 일본의 M&A 시장은 확실히 확대되고 있는 업계이며, 차별적인 경쟁력을 구축한 동사는 회사로서의 매력을 높여 기존 톱 기업 등으로부터 경험자를 얼마나 채용하고 육성할 수 있을지가 향후 성장의 관건임.

---

## AI를 구사하는 독자 M&A 중개 시스템

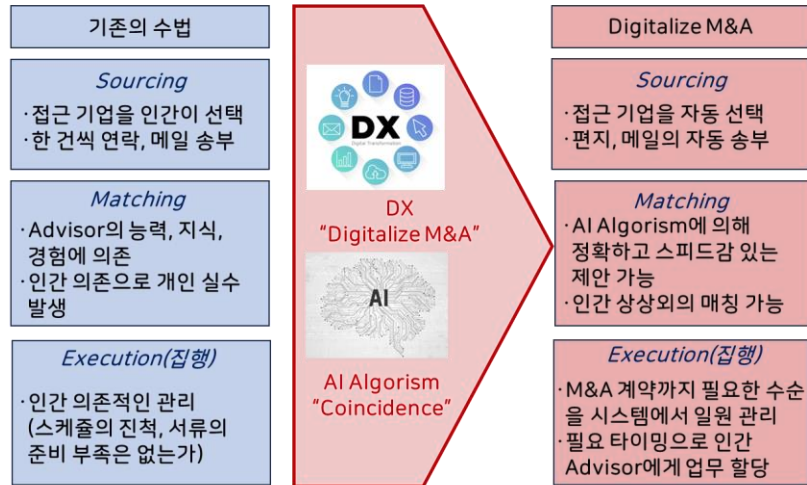
- M&A 종합 연구소는 M&A에서 성약기간 단축을 실현하기 위해 AI를 활용한 독자적인 DX 시스템 'Digitalize M&A'를 개발하여 운용을 시작하였음(M&A総合研究所, M&Aでの成約期間の短縮を実現するAIを活用した独自のDXシステム「Digitalize M&A」を開発, 2020年9月30日)
  - 동사는 은행이나 회계사 등의 제3자를 통하지 않고 웹을 통해 판매자 측의 기업으로부터 직접 상담을 받음으로써 착수금이나 월간 보상 없이 완전 성공 보상형 서비스를 제공 받는 회사이며, 그리고 AI의 활용, DX에 의한 업무 효율화를 통해 비용을 절감하고, 최종적으로는 상담할 수 있는 기업의 부담을 경감하는 데에 주력하고 있음.
  - 많은 중소기업이 안고 있는 과제에 대해 동사에서는 M&A의 성사까지의 추가 기간 단축을 위해 독자적인 AI 알고리즘 'Coincidence(코인시던스)'를 활용한 DX 시스템을 개발해, 운영을 시작했음.
  - 이것에 의해 동사가 운영 하는 월간 수십만 명이 방문 하는 M&A 미디어에의 액세스 정보나 문의 정보, 전세계에서 지금까지 행해져 온 M&A 정보 등을 데이터 베이스에 맵핑, 딥 러닝을 활용하면 사람의 지식과 능력에 좌우되지 않는 잠재적인 매칭 요구를 탐구할 수 있음.
  - 그 외에 소싱이나 이그제큐션의 영역에 있어서도 토탈로 시스템화를 실시하고 있음. 이 'Digitalize M&A'를 선행 도입한 복수 안건에서는 성약까지의 기간을 종래보다 수개월 단축하는 데에 성공, 최단 3개월의 성약도 실현했음.
  - 완전 성공 보상형 서비스 이외에, 신속하게 안건을 성약함으로써 판매자 측의 기업의 부담을 보다 경감할 수 있어 더욱 많은 M&A 안건에 종사할 수 있게 됨. 동사는 앞으로도 고객에게 최적의 M&A 서비스 제공을 목표로 함과 동시에, 심각화하는 사업 승계 문제의 해결에 주력

---

## ■ Digitalize M&A에 대해

- ① 소싱 : 편지나 다이렉트 메일의 송부 작업을 시스템에 의해 반자동화 함으로써, 종래 M&A 어드바이저가 만나질 이상 걸어 전화나 메일로 소비되었던 작업 시간을 한없이 제로로 하는 것이 가능한 데다가 M&A에 있어서의 품의 시스템이나 AI 챗봇 등의 시스템을 독자 개발 하는 것으로, 종래의 여러가지 업무를 단축·효율화를 가능하게 하고 있음.
  - ② 매칭 : 동사가 개발 하는 AI 알고리즘 'Coincidence'는 매칭 속도, 정확성, 제안 능력의 3점에서 인간에 의존하는 부분을 배제하고 있음. 기존의 M&A 사업자에서는 회사의 양도를 검토 하는 기업에 대해, 구매자 후보 기업의 리스트업 등을 어드바이저 자신이 실시하고, 그 후 소싱과 마찬가지로 1개사씩 전화나 메일, 편지로 어프로치하고 있었지만, 본 시스템에서는 AI 매칭 알고리즘에 의해, 일본 전국 100만사 이상의 데이터베이스로부터 최적의 후보를 찾기 위해, 즉각적인 구매자 후보 기업 제안을 가능하게 함.
    - 또한 개인의 능력이나 지식 등에 의존하지 않기 때문에 휴먼 에러를 억제할 수 있는 것 외에, 인간이 생각할 수 없는 구매자 후보 기업을 제안하는 케이스도 존재해, 매칭에 있어서의 기회 손실의 저감을 가능하게 하고 있음.
  - ③ 이그제큐션 : M&A에서는 안건 상담부터 성약까지 다양한 공정이 존재함. 기존의 사업자에서는 양도 기업이 복수의 구매자 후보 기업의 오너와 면담을 실시해, 그 중에서 최종적으로 1사를 결정, 그 후 실사라고 불리는 인수 감사에 있어서, 결산서나 노무 관리 상황을 조사한 후 최종 계약을 체결함.
    - 한편으로 본 시스템에서는 오너끼리의 면담으로부터 클로징까지의 공정을 자사 시스템으로 일원 관리하는 것으로, 면담의 일정 조정에 걸리는 시간의 단축, 실사나 최종 계약 체결시에 확인해야 할 항목에 있어서의 휴먼 에러 방지를 실현 하고 있으며, 사내 전체 거래를 파악할 수 있으므로 M&A 어드바이저를 적절히 할당함으로써 M&A를 더욱 효율적으로 지원할 수 있음.
- 동사는 이러한 AI 시스템 개발을 위해 알고리즘 개발 기업인 PKSHA Technology 과 업무 제휴 관계를 구축했음(M&A総合研究所、最先端のアルゴリズム開発を手掛けるPKSHA Technologyと 業務提携を 開始～AIによるM&Aマッチングシステムの開発促進にPKSHA Alorism Moduleを導入～, 2021年1月18日).

## 'Digitalize M&A' 시스템



자료 : M&A 종합연구소

- PKSHA Technology의 자연 언어 처리 알고리즘을 매칭에 통합 하여 M&A 매칭의 정확성을 향상시킴.
- M&A 중개 회사에 있어서는 한 명의 어드바이저가 동시에 안고 있는 안건은 몇 건 정도로, 그 중 M&A가 성립하는 것은 회사 전체에서도 연간 1 ~ 2건 정도라고 하며, 일본 전국에는 현재 320개사 정도의 M&A 중개 회사가 존재하지만, 이 중 10명 이상의 비교적 큰 규모로 사업하고 있는 회사는 수 %에 그침.
- M&A종합연구소에서 잠재 매각처 기업 데이터베이스를 자체 개발해, 현재 115만 회사에 이르는 기업 데이터를 저장하고 있으며, 사업을 하고 있지만 후계자가 없는, 이른바 사업 승계 문제로 고민하는 기업 등으로부터 의뢰를 받고 AI를 사용한 매칭에 의해 매각처를 찾고 있음.
  - 동사의 AI 매칭 시스템에서는 사업 매각을 원하는 기업과 잠재 매각처를 매칭하고 M&A가 성립하지 않은 경우에도 양측이 어느 단계까지 검토 했는지를 기록하고 있으며, 이 기계 학습은 앞으로 더 정밀한 매칭을 제공할 수 있게 됨.
- 동사와 PKSHA Technology와의 제휴를 통해 자연언어 처리 알고리즘을 도입하여 다양한 기업의 웹 사이트를 크롤링 하고 잠재 매각처의 기업 데이터를 축적해 영

---

업 활동의 일부를 자동화할 수 있음.

- 딜 매칭에 필요한 기간이 업계 평균적으로는 10 ~ 12개월 정도 걸리는 것을 M&A 종합연구소에서는 7.7개월 정도로 단축할 수 있다고 함.

## 인간으로는 상상하기 어려운 AI의 자동 매칭 활용

- M&A 안건의 매칭은 전문가도 쉬운 과제는 아니지만 동사는 AI를 활용해서 인간으로는 도저히 상상하기 어려운 기업 매칭 조합을 발굴하여 성사 시키는 데에 주력
  - AI 매칭 알고리즘에 의해 인간으로는 불가능한 매칭 속도에 의한 차별화가 가능함.
    - 영업 담당자가 직접 만난 적이 없는 구매자가 인수하기도 했음.
  - 이업종 매칭, IT 기업을 박물관 운영 기업이 인수 →인간에서는 생각할 수 없는 조합의 안건임.
  - 스포츠 관련 회원제 서비스 기업을 대형 부동산 기업에 매각 중개한 사례(양도 가격 6억엔)의 경우 한 시간 26분만에 매칭에 성공해 계약도 성사됨.
    - 이 기업은 토지도 소유한 기업이었기 때문에 매수 희망 기업 중에는 부동산 투자를 노리는 기업도 많았으나 토지 평가 등의 조건이 잘 맞지 않았는데, 대형 부동산 기업의 경우 보다 정확하게 부동산 가치를 평가할 수 있어서 매칭에 성공, 유사 업종 기업보다 안건의 특성에 따라서 전혀 다른 업종의 기업과의 매칭이 유리하다는 점을 AI가 발견한 것임.
- 또한 M&A 중개 안건에서는 일반적으로 매각 희망 기업으로부터의 요청에 따라 매수하려는 기업을 찾는 것이 일반적이지만 동사는 매수 희망 기업의 니즈에 따라서 매매할 만한 기업을 찾는 선행적인 중개 영업에도 주력
  - M&A에 특화된 영업 관리 시스템을 자사 개발하여 약 8,000회의 시스템 개·보수를 실시. 비효율적인 작업을 DX·AI화 해 업무 시간의 삭감, 평균 성약 기간을 단축하여 채용상의 강점이 되고 있음.
    - 계속해서 시스템을 실천하면서 개선하고 성약기간 단축/업무시간 삭감으로 연계



- 
- 회사 내부 품의 업무의 디지털화, 매수 기업과 매각 기업 매칭의 AI시스템화에 이어 계약서 안의 주고받기 및 수정 과정을 클라우드 컴퓨팅으로 자동화하는 방안 등을 추진해 업무 효율 향상, 시간 단축에 주력 중임.

■ 이와 같이 동사의 시스템은 실전 과정에서 끊임없이 개선을 거듭하고 업무 추진 과정에서의 난관 극복 등의 노하우가 축적되면서 이루어졌음.

- 개발 경위 : 시판 시스템의 한계를 느끼고, 창업 초기에 자사 개발로 전환

- 창업 초기에는 시판의 기간 업무 시스템을 도입하고 있었지만, 개발 속도나 개발 자유도의 문제로 인해 자사 개발로 전환했음.
- 자사에서 시판 이상의 것을 개발하는 경우는 대량의 디버그를 할 필요가 있어, 창업기에 직원들이 다 함께 개량 및 보수 업무를 반복해, 시스템이 제대로 사용할 수 있게 되기까지 1년을 필요로 했음. → 이미 시판 시스템에서의 운영이 완성된 회사가제로 베이스에서 자사 개발로 전환하는 것은 현실적으로 어려움

- 현재는 개발이 고속화 되어, 어떠한 기능이라도 자유롭게 개발 가능하게 되고 있음.

- 지금까지의 수년간에 M&A 중개 업무의 시간 단축을 하는데 특화한 수많은 기능을 개발해 왔음. → 사내에서 이용하는 복수의 외부 시스템과도 연결되어 있기 때문에 영업 이외의 업무에서도 편리성이 향상되고 있음.

- 개발자의 이점: M&A를 숙지한 엔지니어가 개발

- CEO, CTO 모두 M&A 실무를 숙지한 엔지니어임.
- 「M&A를 아는 인간」과 「시스템을 개발하는 인간」이 나뉘지 않고, 쌍방을 이해한 인간이 개발 하고 있음.
- M&A 중개업에 있어서 본질적으로 가치가 있는 현장에 접목된 시스템을 개발할 수 있음. 리노베이션 속도로 인한 모방 어려움 : 매끄러운 개발로 기능이 매일 지속적으로 진화
- 사원이 시스템상에서 개발 의뢰를 낼 수 있어 현장의 목소리를 놓치는 일이 없음.

- 
- 외주하지 않고 모두 사내 엔지니어가 개발하는 것으로, 개량 및 보수 안에 대해서 직접 논의할 수 있고 바로 반영하고 있음.
  - 매일 사내에서 효율화의 아이디어가 나오고 있어, 효율화를 하는 것이 회사의 문화가 되고 있음.
- 이러한 동사의 경쟁력을 뒷받침하고 있는 것이 종업원에 대한 고액의 봉이라고 할 수 있으며, 중소형 기업이지만 대기업을 능가하는 연봉을 제공하면서 인재 중시 경영을 전개
- 업계 최고 수준의 인센티브 설계와 직원이 최대한의 성능을 발휘할 수 있는 효율적인 환경을 구축하여 창업 4년 만에 높은 급여 수준을 실현함.
  - M&A Advisor(매각기업체 담당) 부문은 근무 2년째로 1,484만엔, 3년째로 2,815만엔
  - 매칭 부문(매입 기업체 담당)은 근무 2년째로 1,285만엔, 3년째로 1,463만엔
- 중소기업이나 스타트업 기업도 대기업 못지 않은 연봉과 복리후생 수준을 확보하는 고부가가치 경영에 주력해야 인재자산에 기초한 고수익 경영이 가능하다고 할 수 있음.

---

## <참고문헌>

- 消費, コロナ前水準に 5 類移行 1 カ月, 娯楽・百貨店は上回る, 日本経済新聞, 2023.6.20.
- 設備投資, 最高 31 兆円今年度 16.9%増 本社調査、EV・電池けん引 AI で人手不足補う, 日本経済新聞, 2023.6.23.
- 内閣府, 経済財政運営と改革の基本方針 2023, 2023.6.16.
- 斎藤太郎, 2023・2024 年度経済見通し - 23 年 1-3 月期 GDP 2 次速報後改定, ニッセイ基礎研究所, 2023.6.8.
- 神田 慶司・岸川 和馬・中村 華奈子, 日本経済見通し: 経済安保面で高まりつつある「中国リスク」と国内投資活発化の課題, 2023 年 6 月, 株式会社大和総研
- 中村建太, 京セラ, 20 年ぶり新設の長崎・諫早の半導体材料工場に 620 億円, 2023 年 4 月 5 日, 朝日新聞
- コネクターメーカー各社 国内で工場新設・拡張活発高付加価値品の製造拠点に, 電波新聞, 2022.7.6.
- NHK, ホンダ EV の生産拡大に向け GS ユアサと国内に電池工場新設へ, 2023 年 4 月 28 日
- 帝国データバンク, 国内回帰・国産回帰に関する企業の動向調査, 4 社に 1 社が「国内」「国産」へ回帰, サプライチェーン混乱による調達難が最大の理由, ~日本国内の「生産能力」や「コスト競争力」が課題~, 2023 年 1 月 27 日
- NHK 熊本 WEB 特集 クマガジン, 「TSMC」熊本進出③経済効果の現場に迫る, TSMC 進出で期待される経済効果 銀行・不動産・メーカーに聞く, 2023 年 3 月 15 日
- 経済産業省 製造産業局, 製造業を巡る現状と課題 今後の政策の方向性, 2023 年 5 月
- 伊藤邦雄 一橋大学 CFO 研究センター長, これからの経営は総合格闘技戦へ「伊藤レポート 3.0」「人材版伊藤レポート 2.0」公開, Forbes Japan, 2022.12.30.
- 青田 元, Bpress/JDIR 主催「第 3 回経営企画イノベーション」の特別講演「ヤマハ発動機の成長戦略~新規事業の創出を通じたトランスフォーメーション~」のアーカイブ配信, 2022 年 10 月 24 日
- 再生可能エネルギー・水素等関係閣僚会議, 水素基本戦略, 2023.6.6.
- 下平将人, 後発だから差別化できた「M&A 総研」が創業 1 日目から意識したこと, Forbes Japan, 2023.5.11.
- M&A 総合研究所, 最先端のアルゴリズム開発を手掛ける PKSHA Technology と業務提携を開始~AI による M&A マッチングシステムの開発促進に PKSHA Algorithm Module を導入~, 2021 年 1 月 18 日

---

## 월간 Japan Insight

저자 : 이지평(한일기업연구소 소장), 이인숙(한일기업연구소 간사)

홈페이지 등록 / 2023.7.

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.