

24년 8월호

JAPAN INSIGHT

CONTENTS

SUMMARY	2
일본은행, 양적긴축과 함께 추가금리 인상 결정	6
고물가로 신중해진 소비자 공략하는 일본기업	11
非동의 M&A의 활성화로 일본기업 가치 제고 주력	25
탈탄소화에 주력하는 일본 건설업계	38
500개의 맛 개발한 티롤, 연간 6억개의 초콜릿 판매	48

SUMMARY

✎ 일본은행, 양적긴축과 함께 추가금리 인상 결정

- » 일본이 7.31(수) 양적긴축 방안과 추가금리 인상을 결정. 일본은행은 월간 6조엔 정도의 국채매입액을 2026년 1분기까지 2.9조엔 정도로 감축하기로 결정해, 국채 매입액을 매분기마다 4,000억엔씩 감축해야함. 단기 정책 금리 추가 인상을 결정한 이유는 2% 물가의 장기화와 함께 지난 3월의 금리인상 이후에도 일본 경제가 견실하게 확대되고 있고 금리인상의 악영향이 한정적이라 판단했기 때문
- » 일본의 명목GDP 성장률 전망치는 2024년, 2025년 연속으로 2%를 초과. 일본기업의 투자 의욕도 강하고 2025년도 또 한 번 크게 임금인상이 있을 것으로 예상되어 이번 일본은행의 완만한 금리인상이 내수경기에 크게 영향을 줄 가능성은 낮다고 할 수 있음. 그러나 AI 버블이나 대통령 선거 등으로 인한 미국 경제의 향방이 돌발적인 리스크 요인이라 할 수 있음



✎ 고물가로 신중해진 소비자 공략하는 일본기업

- » 일본경제가 디플레이션에서 벗어나고 명목임금 인상률도 높아졌으나 가계 소비는 상대적으로 부진함. 전체 소비에 소극적으로 대응하는 측면도 있으나 소비 패턴 변화로 인한 것도 있음. 이 때문에 일본기업은 소비자의 새로운 행동 변화에 대응하며 소비자의 구매 의욕을 자극하기 위해 대책을 마련 중
- » JR동일본은 라쿠텐은행과 제휴해 금융서비스 이용시 철도 관련 각종 혜택을 받을 수 있게 하거나, 노선내 운임을 할인해주는 우대할인권 등을 제공해 소비자에게 높은 호응을 얻음. 또한 JR관련 상업시설 이용시 포인트를 쌓아 저렴하게 여행하거나, 호화 관광 열차를 신청할 수 있음



- » 생성형 AI를 이용하는 기업도 있음. 대형 C2C 사이트인 메루카리는 생성형 AI 전담팀을 꾸려 상품매출이 부진한 회원에게 AI를 이용해 제품내용 상세 설명 등 실질적인 조언을 해줌. 또한 생성형 AI를 활용해 다양하고 새로운 발상으로 홍보물을 제작함. 세븐일레븐은 생성형 AI를 활용해 상품 기획 속도를 크게 향상시킴. 기린맥주는 마케팅이나 신제품 개발 과정에서 생성형 AI를 활용함. 이토엔은 패키지 디자인에 AI를 활용
- » 소비자의 취향과 상태를 고려한 제품 개발도 중요함. 화장품 회사 코세는 미국 아이피스 등과 제휴해 iPS 세포를 활용해 개인 맞춤형 미용상품 개발중

비동의 M&A의 활성화로 일본기업 가치 제고 주력

- » 경제산업성이 2023년에 발표한 ‘기업매수에 관한 행동지침’을 계기로 일본산업계 및 금융계가 동의없는 M&A에 나서고 있음. 이 지침의 목적은 M&A를 촉진해 일본 기업 경쟁력을 높이는 것임. M&A와 관련해 기업가치와 주주의 공동이익, 주주의사원칙, 투명성 등 원칙이 존중받는다면 ‘바람직한 인수’로 보고 기업은 진지하게 검토해야 한다는 내용
- » 다이이치생명홀딩스와 복리후생 대행 서비스 기업인 ‘베네피트·원’의 M&A와 관련, 베네피트·원과 타사 경영진이 공개매수(TOB)에 합의하였으나, 다이이치생명이 합병 건을 무산시키고 M&A를 성사시킨 사례가 있음. 다이이치생명과 M&A를 했을 때 기업가치 상승효과, 타사 경영진이 제시한 TOB 금액보다 높은 금액을 제시해, 베네피트·원의 기업가치가 더욱 향상됨
- » 비동의 M&A방어에 성공한 사례도 있음. 산업용인쇄기 업체 롤랜드 DG는 브라더공업의 M&A 관련 TOB를 막고 외자계 펀드인 타이요퍼시픽과 경영자 매수(MBO)에 성공함. 롤랜드 DG는 브라더공업의 TOB가격 제안보다 높은 가격으로 타이요퍼시픽과 TOB가격을 조정하며, 브라더공업 합병으로 인한 자사의 기업가치 훼손에 대한 홍보를 적극하여 브라더공업과의 M&A를 방어함



✎ 탈탄소화에 주력하는 일본 건설업계

- » 경제산업성의 '2050년 탄소 중립을 수반한 그린 성장전략'(2021년), 국토교통성의 '국토교통성 환경계획'(2021년) 등 일본정부의 정책 방향, 사회적인 요청에 따라 일본 건설업계에서도 탈탄소화 공법을 다각도로 개발하면서 실증과 함께 구체적인 사업에 단계적으로 도입
- » 카지마건설은 건설업계의 과제인 탈탄소화와 함께 '인력부족, 부족한 숙련노동자에 대한 대응', '생산성 향상', '노동재해 감소'를 목적으로 자동화 시공 시스템인 시스템 'A4CSEL®'을 개발하여 2015년부터 공사에 도입해 ICT 시공을 실현. 건설 기계의 자동운전으로 공사현장의 안전성 및 생산성을 비약적으로 향상시킴
- » 건설기계 기업인 코마츠는 외부환경이나 과제에 대응하기 위해 ①이노베이션을 통한 가치창조 ②사업개혁을 통한 성장전략 ③성장을 위한 구조개혁 추진이라는 3가지 축을 성장전략으로 설정. 건설기기 연료를 기존의 경유에서 탄소 중립 연료로 전환, 배터리 전동이나 연료전지, 수소엔진 등 동력원을 통해 탈탄소화를 도모
- » 태평양시멘트는 탄소 중립화 전략의 일환으로 카본픽스 시멘트를 개발. 카본픽스 시멘트는 시멘트 제조 단계에서 CO₂배출량이 적으며, CO₂와의 화학반응에서 경화하여 강도를 발현하는 특수 시멘트이기 때문에 CO₂의 배출량을 억제하며 CO₂를 흡수하는 시멘트로 기존 시멘트와 비교하여 60% 정도 배출량 감축



✎ 500개의 맛 개발한 티롤, 연간 6억개의 초콜릿 판매

- » 티롤 초콜릿 주식회사는 우리나라에는 키나코모치 초콜릿을 제조하는 기업으로 알려졌으며, 일본에서는 한입에 들어가는 저렴하면서도 색다른 맛을 내는 초콜릿을 개발하는 기업으로 유명. 장기불황, 인구감소 등 각종 소비 부진 요인 속에서도 2023년에 연간 6억개 정도를 판매, 연 매출이 100억엔을 넘는 비상장 오너 기업



- » ‘국민들에게 소소한 즐거움을 선사한다’는 생각을 모토로 브랜드파워를 구축, 기존 제품에 안주하지 않고 트렌드에 맞게 새로운 맛을 꾸준히 개발해 옴. 동사에 따르면 누계로 500 종류 이상의 맛을 개발함
- 티롤 초콜릿을 처음 개발했을 때부터 일정 수준의 수요가 기대되는 누가, 밀크 초콜릿 등은 기본 아이템으로 육성하고, 시대의 흐름에 맞춰 키나코, 카레빵, 피자, 메론빵, 와사비, 장어 맛 등 색다른 맛의 초콜릿을 개발, 다른 대형 제과업체와는 차별화된 맛과 색상, 식감을 구현해 왔음
- » 또한 고정 고객 증가를 위해 SNS를 적극 활용해 상품 개발 비화, 신상품 정보 홍보 등을 하고, 상품 개발회의, 티롤 페스티벌과 같은 고객 대면 이벤트를 개최
- » 일본내 일손 부족 문제 해결과 아시아 시장 개척을 위해 베트남에 현지 공장을 건설 운영 중



일본은행, 양적긴축과 함께 추가금리 인상 결정

일본은행의 양적 긴축 계획 실행

일본은행이 7월 31일, 양적긴축 방안과 추가 금리 인상을 결정

- » 일본은행은 월간 6조엔 정도의 국채매입액을 2026년 1분기까지 2.9조엔 정도로 감축하기로 결정해, 국채 매입액을 매분기마다 4,000억엔씩 감축해야 함
- » 다만 장기금리가 급격히 상승할 경우, 유동적으로 국채 매입액 증액, 금리 지정식 국채매입 방식 활용 등에 나설 수 있음
- » 일본은행으로서는 장기금리가 시장 주도로 형성되도록 유도하는 한편, 이러한 과정에서 금리의 급등락을 억제하겠다는 것임
- » 또한 정책금리인 무담보 콜금리의 유도 목표치를 기존의 0~0.1%에서 0.25% 정도로 인상

일본은행 정책위원의 경제 및 물가 전망

(%)

	실질GDP	소비자물가 (신선식품제외)	소비자물가 (신선식품 및 에너지 제외)
2024	0.6	2.5	1.9
2025	1.0	2.1	1.9
2026	1.0	1.9	2.1

주: 일본은행 각 정책위원들의 전망의 중앙치 기준임.

자료: 日本銀行, 經濟・物價情勢展望, 2024.7

일본은행의 국채 매입액 감축은 기존에 매입한 국채의 만기가 도래하면서 일본은행의 국채 보유 잔액을 점진적으로 줄이는 것임

- » 분기에 4,000억엔씩 국채 매입액을 감축해 2026년 1분기까지 매입 규모를 3조엔 정도 감축해도 일본은행의 국채 보유 잔액은 7~8% 정도 감소(우에다 일본은행 총재 기자회견, 2024.7.31.)하는데 그에 그쳐 금리가 급상승하는 상황은 한정적일 것으로 봄
- » 금융정책의 정상화 측면에서 이번 양적긴축 결정은 장기금리가 시장에서 형성되고 정책금리는 단기금리를 중심으로 일본은행이 유도하겠다는 일반적인 국가의 금융정책 자세로 점차 회복하겠다는 의미도 있음

한편, 단기 정책 금리를 추가 인상한 것은 2% 물가의 장기화와 함께 지난 3월의 금리인상 이후에도 일본 경제가 견실하게 확대되고 있고 금리인상의 악영향이 한정적이라 판단했기 때문

- » 엔저에 따른 수입물가 상승 부담도 있어 일본은행으로서는 소비자 물가상승률이 목표인 2%를 초과해서 오버 슈팅 할 수 있는 리스크도 고려
- » 물가가 오버 슈팅하기 전에 물가 압력을 조절하지 않으면 보다 큰 폭의 금리인상이 필요하고 이는 일본 국채관리에 부담을 줄 수 있어, 이에 대한 리스크도 경계

일본은행이 7월 31일에 공표한 전망보고서를 보면, 물가와 관련해 지금까지 하향 리스크를 주로 우려했던 자세에서 물가 상향 리스크도 고려하기 시작

*전망보고서 (日本銀行, 經濟・物價情勢展望, 2024. 7)

- » 디플레이션 시대에는 기업이나 근로자들이 낮은 판매 가격과 낮은 임금을 감수하는 디플레이션 심리가 고착화되어 있었으나 일본경제의 디플레이션 탈출과 함께 기업도 보다 적극적으로 판매가격 인상에 나서게 되고 근로자도 고임금 일자리를 찾아 전직하는 각 경제주체들의 인플레이션에 대한 기대가 변화
- » 이와 함께 엔저, 국제 원자재 가격의 불안감 등 불확실성 리스크가 확대



일본경기 확대 기조 속 대외 불확실성의 리스크 경계

양적금융긴축이 일정한 규모를 갖게 되고 추가적 금리인상도 시행되면서, 일본은행의 정책결정회의 직후 엔화는 1달러당 3엔 정도나 강세를 보임

- » 엔화는 7월 10일 1달러당 161엔대에서 일본정부의 시장개입에 대한 경계 등이 작용해 11일에 158엔대로 급등함. 그 후에도 일본은행의 양적긴축, 금리인상과 미국의 금리인하 기대에 힘입어 강세를 이어가며 7월 26일에는 1달러당 153엔까지 엔고를 기록한 후 7월 31일에는 장중 한때 149엔까지 상승
- » 일본은행 금융정책 결정회의에서 양적긴축과 추가금리인상이 동시에 결정되면서 1달러당 160엔을 넘는 엔저 기조는 후퇴

향후 일본은행이 단계적으로 금리인상과 양적 긴축을 지속, 미국 연준의 금리인하도 겹쳐 엔고 기조를 강화할 가능성도 존재

- » 그동안 글로벌 금융시장에 저금리로 자금을 공급해 왔던 일본의 초저금리 상태나 양적금융완화가 점진적으로 정상화되고 미국의 금리인하가 이루어질 경우, 그동안 엔화 매도에 열을 올렸던 투기 세력이 엔의 환율 변동성에 대응해 지금과 같은 엔화 매도 포지션을 지속적으로 확대하기 어려울 것임. 이는 다시 엔화 매입세를 강화시킬 가능성도 있음

이와 같은 엔저 수정 및 일정 수준의 엔화 회복이 일본경제 성장에 부정적인 영향을 미칠 가능성은 높지 않을 것으로 보임

- » 일본경제는 기업의 설비투자가 확대 기조를 보이는 가운데 엔저와 함께 물가고에 시달려 가게의 소비가 부진한 것이 경기불안 요인이 되고 있음
 - 일본 가게 입장에서는 엔저가 멈추고 수입 물가의 안정, 전체 소비자물가의 상승세보다 높은 임금상승세가 나타나 실질임금 상승률이 하반기 중에 플러스가 될 것을 기대하고 있는 상황
- » 일본 수출 대기업으로서는 엔화가 1달러당 145~155엔 정도를 유지하더라도 2024년 초반의 예상 환율인 1달러당 140엔대 초반 정도 보다도 엔저 수준이기 때문에 수출 채산성의 악화는 한정적으로 보임

» Mizuho Research & Technologies에 따르면 일본은행이 2025년 3월까지 정책금리를 0.5%로 올려 장기금리가 1.5%까지 상승할 것을 전제로 영향 분석을 실시(酒井才介 服部直樹 河田皓史 中信達彦, 金利上昇で日本経済はどうなる? 「0.5%利上げ」が景気に与える影響, みずほリサーチ&テクノロジーズ調査部 経済調査チーム, 2024.7.25.)

- 이 분석에서는 실질GDP에 미칠 효과는 -0.1%, 가계 소득은 연간 1.5조엔 증가(가계의 금융자산은 2,200조엔, 부채가 400조엔임. 단, 주택 담보대출 부담이 큰 가계는 부담이 확대), 기업 부문은 중소기업을 중심으로 1.3%의 수익 감소가 예상되나, 일본 경제계 전체로 미칠 부정적인 효과는 한정적일 것으로 시산

일본기업은 설비투자 의욕이 강한 것으로 나타나고 있음. 닛케이 조사에 따르면 일본 전체 산업의 설비투자 계획 금액은 전년도 대비 15.6% 증가한 33조 3,723억엔으로 2년 연속으로 사상 최고치를 갱신함

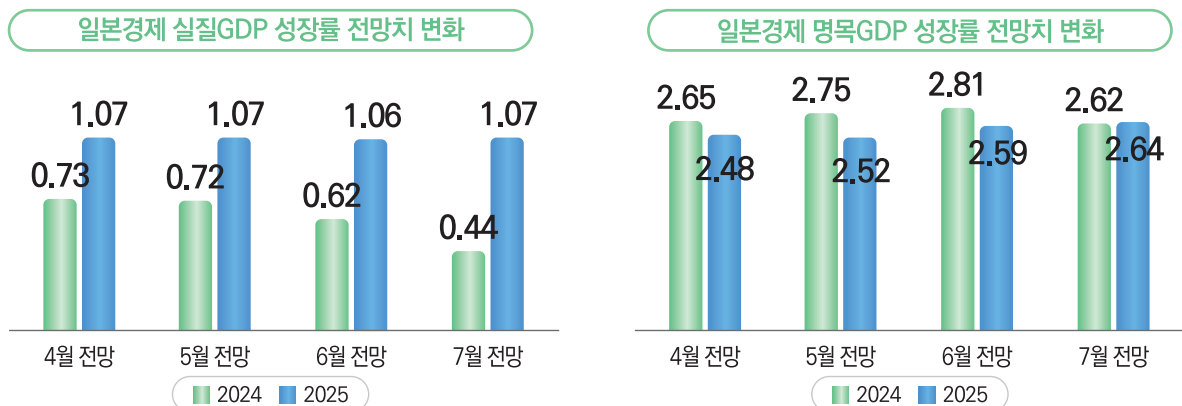
*設備投資最高33.3兆円 本社調査 今年度, EVけん引, Nikkei, 2024.7.27.

» 자동차 산업이 6년만에 전기전자(통신 포함)를 누르고 업종별 최고 금액을 기록. 개별 기업으로는 도요타자동차가 NTT를 추월해서 조사 개시 이후 처음으로 1위가 되었음

- 도요타자동차의 설비투자액은 2024년에 6.9% 증가한 2조 1,500억엔으로 사상최고가 될 전망

도요타자동차는 하이브리드 자동차에서 창출되는 고수익을 활용하여, AI, 소프트웨어 기반 생산 시스템 혁신과 전기차(EV) 시대에 대비하기 위한 대규모 투자에 주력

일본 주요 연구기관 전문가의 일본경제 전망치 변화



주: 일본 주요 연구기관 소속 담당자 38명의 전망치 평균치임. 회계연도 기준임
자료: 日本経済研究センター ESP Forecast, 2024.7.9.

- » 전자산업 및 반도체 제조 거점인 규슈에 EV 공급망 구축을 추진하며, 후쿠오카에 배터리 신공장을 건설하는 등 EV 수출기지화에 힘씀
- » 도요타자동차는 2030년까지에 배터리를 중심으로 EV 관련 분야에 5조엔을 투자할 계획이며, 다소 금리가 인상되더라도 투자계획에 영향을 주지 않을 것으로 보임
- » 규슈에 있는 CMOS 화상 센서 반도체 공장, 각종 특수 반도체, 대만 TSMC의 로직 반도체 등 전자부품기지와의 연계 효과를 강화하여 EV 개발 지연 문제를 극복하고 EV 스마트카 분야에서 세계적인 우위를 확보하는 데에 주력

한편, 일본 경제는 최근의 AI 관련 기업의 주가 불안, 반도체 경기의 향방이 일본 반도체 관련 소부장 기업 수익에 미칠 영향도 우려됨

- » AI나 과거 인터넷 도입기와 같은 커다란 영향을 줄 수 있는 기술 혁신기에는 버블이 발생하여 수많은 기업들의 시도를 하다 그 중 성공한 기업 일부가 막대한 부와 함께 성장을 거듭하게 됨. 그러나 실패도 다수 발생해 이로 인한 불확실성은 피하기 어려움
- » 미국 골드만삭스 등의 분석으로는 빅테크 기업이 과거 1년간 설비투자과 연구개발에 3,570억 달러를 투자했으나, 이에 상응하는 매출이나 이익 확대는 불확실한 상황이라고 지적
- » 빅테크 기업은 미래 투자 차원에서 생성형 AI 분야에서 경쟁우위를 확보하지 못하면 낙오된다는 생각으로 이를 확보하기 위해 선행투자를 하고 있음
 - 이러한 투자가 지금은 잘 드러나지 않지만 각 기업의 업무 혁신, 새로운 콘텐츠 개발에 긍정적으로 작용할 것임

빅테크 기업의 AI 투자와 함께 이를 활용한 응용형 AI 서비스나 개별 기업의 AI 투자가 확대되면서 점차 AI 생태계가 확장되고 다양한 비즈니스가 나타날 것으로 보임

- » 당분간 이를 뒷받침하기 위해 데이터 센터, 반도체 투자는 확대 추세를 유지할 것으로 보이며, 일본 반도체 관련 소부장 기업의 실적도 확대될 것임

일본의 명목GDP 성장률 전망치는 주요 연구기관 평균치로 2024년, 2025년 연속으로 2%를 초과함. 일본기업의 투자 의욕도 강하고 2025년도 또 한 번 크게 임금인상이 있을 것으로 예상되어 이번 일본은행의 완만한 금리인상이 내수경기에 크게 영향을 줄 가능성은 낮다고 할 수 있음. 그러나 미국의 AI 버블이나 대통령 선거 등으로 인한 미국 경제의 향방이 돌발적인 리스크 요인이라 할 수 있음

고물가로 신중해진 소비자 공략하는 일본기업

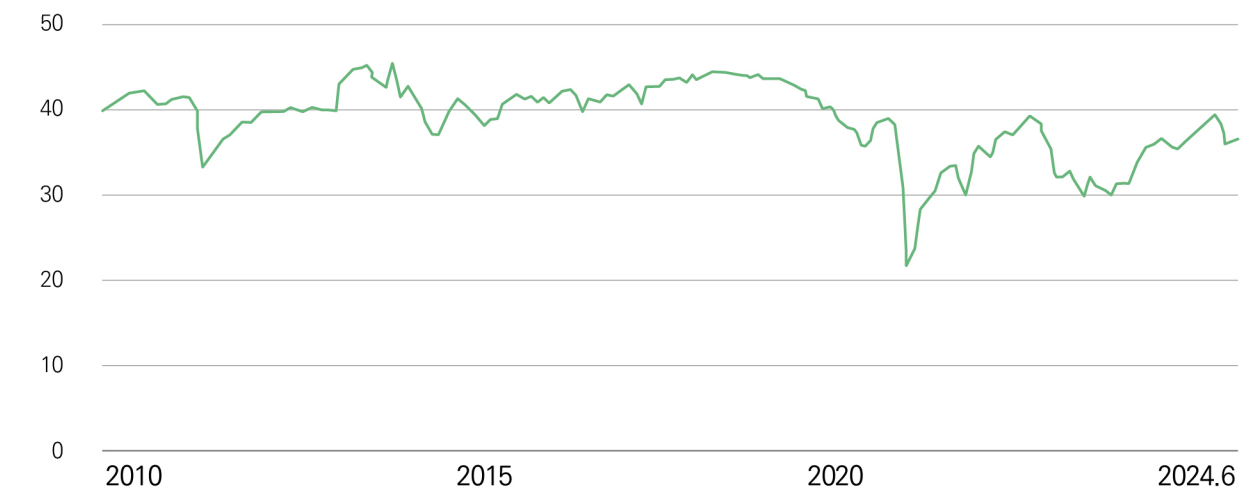
고물가로 더욱 신중해진 일본 소비자

일본경제가 디플레이션에서 벗어나고 명목임금 인상률도 높아졌으나 가계의 소비는 상대적으로 부진을 면치 못하고 있음

- ▶ 내각부가 지난 7월 1일에 발표한 6월의 소비동향조사에 따르면 소비자태도지수(2인 이상 가구, 계절조정치)는 전월대비 0.2%p 상승한 36.4를 기록, 3개월만에 개선됐으나 아래 그림과 같이 2018년 코로나19 이전에 40을 넘었던 수준보다 저조한 실정임
- ▶ 내각부가 지난 7월 1일에 발표한 6월의 소비동향조사에 따르면 소비자태도지수(2인 이상 가구, 계절조정치)는 전월대비 0.2%p 상승한 36.4를 기록, 3개월 만에 개선됐으나 아래 그림과 같이 2018년 코로나19 이전에 40을 넘었던 수준보다 저조한 실정임
- ▶ 임금상승률은 높아졌으나 아직 물가상승세를 따라가지 못한 상황이며, 일본의 실질임금은 지난 5월 기준으로 26개월 연속 감소세를 보임

일본 소비자의 보수적 소비 의식

소비자태도지수 추이

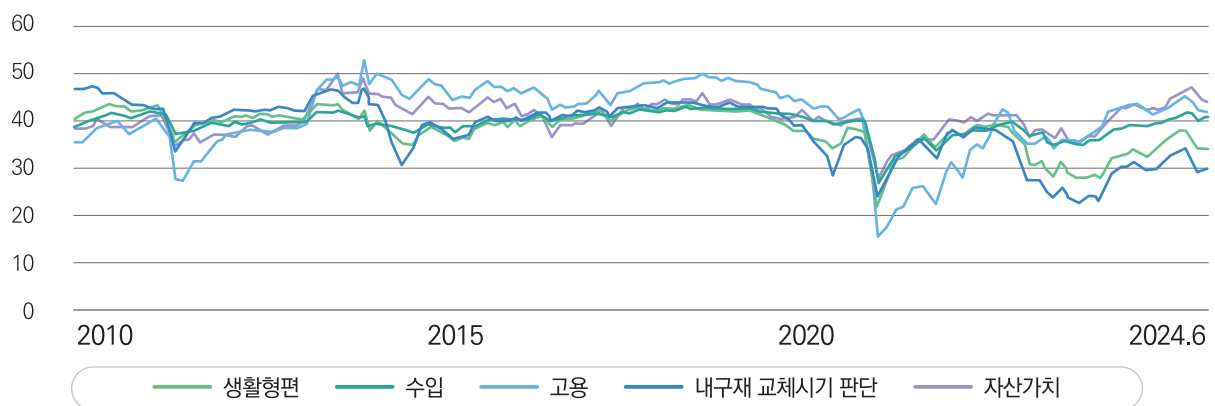


자료: 일본 내각부

- » 소비자태도지수를 구성하는 소비자의식지표를 보면 소비자의 고용환경, 수입에 대한 의식은 상대적으로 높은 수준에 있으나 생활 형편에 대한 판단은 훨씬 낮은 것으로 나타났음
- » 임금을 추월하는 물가 상승으로 생활 형편이 어려워져 내구재 소비를 미루는 등 신중한 소비성향이 나타나고 있음
 - 고령자, 여성 취업률이 상승하고 있어 실질임금 감소세(1인 기준)에 비해 가계차원으로 볼 경우 수입이 개선되어 있을 수도 있으나, 전반적으로 가계가 어렵다는 인식이 강한 것이 실정
 - 실제 소비지출도 일본경제가 전반적으로 회복세임에도 불구하고 상대적으로 부진함. 2024년 1~3월기의 실질 개인소비지출은 전분기 대비 -0.7%로 4분기 연속 마이너스가 되었으며, 이러한 연속 감소세는 리먼쇼크 이후 처음임(내각부, GDP 통계 기준)

일본 소비자 의식 구성 항목, 보수적인 지출은 물가 따른 생활형편 문제인가

소비자태도지수 구성하는 항목별 소비자 의식 추이



자료: 일본 내각부

- » 일본 가계의 소극적인 소비자세는 가계가 전반적으로 절약하는 경우도 있으나, 소비패턴 변화로 인한 측면도 있음
- » 기존 생활 패턴에 대한 절약이 아닌, 본인 소비생활에 따라 생활필수품도 과거와 같은 소비를 하지 않겠다는 모습을 보임

- » 예를 들면, 일상용품 소비를 줄이거나 저가품으로 바꾸는 대신 절약한 비용을 여행 경비로 소비하는 패턴도 보이면서 불황에 강한 일상용품 소비재도 매출을 늘리지 못하고 있음

일본기업은 경기순환적 측면에서 소비 회복을 기다리는 것 뿐만 아니라 소비자의 새로운 구매 행동 변화에도 대응하며 보수적으로 변화하는 소비자의 구매 의욕을 자극하기 위한 대책을 마련 중

주목 소비 트렌드, 절약 소비자 공략 노력

소비에 보다 신중해지고 기존 소비 행동, 패턴도 변화하고 있는 소비자를 공략하기 위해 일본기업은 각종 소비 트렌드를 분석 및 활용하고 있음

- » 기존 필수 소비재의 경우도 이러한 트렌드를 고려해 소비자를 만족시킬 수 있는 추가적인 부가가치를 모색

일본 및 세계적인 트렌드는 AI의 보급 확대임. 일본 소비재 기업들의 AI 마케팅 활용은 아직 활발하지 않지만 AI 장점을 활용해 상대적으로 적은 비용으로 소비자의 만족감을 높일 수도 있음

- » 일본 유명 속옷 기업인 와코루는 3D바디 스캐너로 3초만에 고객의 체형을 측정하고 이를 분석해 몸에 맞는 상품을 AI가 제안하는 서비스를 운영 (Shopify, 今2024年の消費トレンドと消費動向予測5つを紹介, <https://www.shopify.com/jp/blog/consumer-trends>, 2024.7.5. 검색)

일본 소비자의 체험을 중시하는 트렌드를 활용해, 서비스로 체험할 수 있도록 하며 이를 소비로 연결시키려는 영업활동도 실시

- » 천연재료를 사용하는 스킨케어 브랜드 Orbis의 경우 일본 소비자를 대상으로 점포에서 스킨케어 체험을 할 수 있는 라운지를 설치. 메이크업 전문가나 라이브 커머스 인기 점원을 초대하여 메이크업 & 토크쇼도 개최, 소비자들이 자문을 받고 자신에게 맞는 제품을 구매할 수 있도록 함
- » 소비자들이 체험을 통해 지식을 얻고 즐거운 시간도 보내며 자신에게 적합한 제품을 구매하는 등 구매욕구를 충족시킬 수 있음

각종 소비 조사에 따르면, 일본인들이 재화 소비에는 보수적이나 여행 지출이 높은 것을 알 수 있음. 다만 최근 엔저로 해외여행이 어려워지면서 일본내 여행 소비가 증가함

- » 도쿄디즈니랜드 등이 입장료를 인상했으나, 새로운 놀이기구를 도입해 입장객은 증가추세 (입장 객 수 2022년 2,208만 명→2023년 2,630만 명 증가)에 있음. 입장객이 급격하게 증가하는 주말에는 입장객 수를 제한해 고객만족도가 떨어지지 않게 대책을 마련

건강, 미용, 환경을 중시하는 경향도 강해져, 비만의 요인으로 지적받는 과자기업들은 어려운 상황에 직면해 있음

- » 자연 성분이나 비만 위험도가 낮은 제품 개발이 과제가 되고 있으며, 가공 단계를 줄이고 자연에 보다 가까운 소재의 맛을 살리는 등 노력도 강화
- » 롯데 샷포로 푸드의 '키레이트 레몬 MUKUMI'라는 음료수는 155ml 사이즈에 천연 레몬 1개 분의 과즙이 통째로 들어가, 붓기를 억제하는 효과가 있다고 홍보. SNS에서도 이 음료를 마시면 얼굴이 좋아 보인다고 소비자에게 어필
- » 스킨케어나 립스틱 관련 제품도 천연 소재를 활용한 제품이 증가

MZ 세대 등이 강조하는 타임 퍼포먼스(타이파)가 소비 트렌드에도 영향을 주고 있음. 단순히 작업시간을 단축하는 것이 아니라 일, 여행, 휴식 등에 사용할 수 있는 시간을 최고의 순간으로 만들겠다는 기운이 고조. 다른 일을 하면서 효과를 얻을 수 있는 마사지 기계나 스피커가 히트 상품이 됨

*山口佳奈, 「日経トレンドィ」, 24年上半期ヒットで消費トレンドの今後を占う SNS映え文化は終了?, 2024년 5월 9일

- » 예를 들어 어깨에 걸치기만 하면 어깨 통증을 치료할 수 있는 고주파 치료기인 '코리콜란와이드 EW-RA550' 등 다른 작업을 하면서 효과를 얻을 수 있는 상품이 각광을 받음



포인트 전략으로 교통 및 여행 강점 부각

고물가에 고전하는 소비시장을 공략하기 위해 일본기업들은 포인트 전략을 전방위로 강화하고 있음. 유력 철도회사인 JR동일본의 경우 라쿠텐은행과 제휴해서 만든 JRE BANK가 지난 5월 출시 이후 소비자의 호응을 얻고 있음

- ▶ 고객이 인터넷 뱅킹 전용 계좌를 개설하면 송금, 예금, 주택담보대출 등 금융 서비스와 함께 철도 이용 서비스에 관한 각종 혜택을 받을 수 있게 되며, 은행을 이용하면서 여행 할인 포인트가 축적되는 이점도 존재
- ▶ 또한 JR동일본 기존 교통 카드인 Suica와 포인트가 통합되어 고객 편의를 제고하는 데에 주력

JR동일본 영업 노선 내 편도 운임 및 편도 요금을 40% 할인해 주는 ‘JRE BANK 우대 할인권’ 등 여행 티켓 할인, 호텔 숙박 요금 할인 등이 소비자에게 호응이 높음

*高橋 克英, JRE BANK誕生早々に申し込み殺到…特典大判振る舞いの「Suica経済圏」がトップに躍り出る日はくるか, President, 2024.7.2.

- ▶ 여행지가 랜덤으로 결정되는 여행티켓 서비스의 경우 4,000 포인트를 제공 하는 쿠폰선물(최대 연간 12장)
- ▶ 무료 일반 열차 특별 좌석권(Suica 그린권)을 연간 최대 4장 제공하는 특전과 함께, JR동일본 그룹 호텔 숙박 요금 최대 20% 할인이나 루미네 카드(전철역과 연결된 동사계열 백화점) 연회비 환원 등 조건에 따라 다양한 특혜를 받을 수 있음

상업시설 및 호텔과의 시너지 효과도 기대됨. JR동일본 그룹은 주요 쇼핑 센터 운영 사업으로 신주쿠, 오미야, 요코하마 등 터미널역에 위치한 루미네 백화점, 에비스, 시나가와, 우에노, 가와사키에 있는 아틀레 백화점 외에 에큐트나 그랑스타 등 전철 역내 상업시설을 운영

- ▶ JR동일본 호텔즈는 도쿄역에 있는 「도쿄 스테이션 호텔」이나 외자계 고급 호텔 브랜드와 제휴한 「메즈 도쿄 오토 그래프 컬렉션」을 갖고 있음
- ▶ 그 외에도 마루노우치나 이케부쿠로, 나가노, 센다이에 있는 메트로폴리탄 호텔즈, 시부야와 아키하바라, 니가타에 있는 JR동일본 호텔 메츠(30동) 등 모두 64동을 소유
- ▶ 자사 그룹이 운영하는 상업시설이나 호텔에 대한 JRE BANK의 추가 특전이나 캠페인 등을 통해, 새로운 시너지 효과가 탄생할 것도 기대됨

JR동일본으로서는 도호쿠 지방 등 인구 감소 및 철도 수요 감소 우려 지역에 대한 여행수요를 부양하면서 자사의 핵심 비즈니스인 철도 인프라 유지 및 확대에 주력하겠다는 생각

» 다양한 서비스 수요를 개척하면서 철도 부문에 치중된 매출 구조의 다양화도 모색

이동, 숙박, 식사, 관광 포함한 TRAIN SUITE SHIKISHIMA



자료 : 株式会社JR東日本びゅうツーリズム&セールス, 「TRAIN SUITE 四季島」運行5周年・鉄道開業150年記念2泊3日コースおよび2022年度冬コースの申込受付開始について, Ptimes, 2022년4월14일

일상 속에서의 교통비 지출과 JR동일본 계열 유통업체에서의 쇼핑으로 모은 포인트로 저렴하게 여행하는 젊은층이 증가. 호화 관광 열차를 먼저 신청할 수 있는 특전 등이 매력

*石崎開, 鉄道ポイ活、若者乗り入れ JR東は会員月10万人増ペース, 日経MJ, 2024년3월30

- » 평소 전철을 타거나 쇼핑, 외식을 하며 생활 속에서 절로 포인트가 모여 마음에 든다는 고객도 많음. 귀성이 잦은 고객의 경우 장거리 이동으로 모은 포인트로 타지역 여행을 계획하기도 함
- » 또한 동사는 JRE 포인트 이용 상황에 따라 여행이나 쇼핑 할인 쿠폰과 특전이 커지는 스테이지 제도를 새롭게 도입함. 스테이지는 총 4단계로 최근 6개월간 획득한 포인트에 따라 다음 반년의 스테이지가 변경됨. 예를 들어 300포인트 올리면 스테이지 2로 올라 스키장 할인 패스 등을 얻을 수 있음
- » 서비스의 핵심은 최상급 프리미엄 회원을 위한 여행 특전임. 신칸센역에서 목적지가 랜덤으로 정해지는 왕복 여행 「어딘가에 뷰어!」를 4,000포인트로 즐길 수 있음.
- 통상적으로 도쿄-센다이간의 왕복에 1만 5,880포인트, 도쿄-모리오카가 2만 4,220포인트 필요해, 저렴하게 여행이 가능. 두 차례 연속으로 프리미엄 회원 조건을 충족하면 높은 인기로 예약이 어려운 호화 침대 열차 'TRAIN SUITE SHIKISHIMA'에 우선 신청이 가능함

일본기업은 소비 부진에 대응하기 위해 디지털 기술을 활용한 고객 부가가치 제고에 주력해 왔으며, 생성형 AI를 활용하는 사례도 점차 확대되고 있음

- » 각종 상품 기획에 AI를 활용하면서 소비자의 기호 변화를 포착하는데 힘쓰고, 광고 등 콘텐츠를 저렴하게 제작

C2C 사이트 최대 기업인 메루카리의 경우 생성형 AI 전담팀을 구축하고 각 팀과 안전별로 팀을 횡단적으로 조직해 3개월에서 6개월 동안 프로젝트를 추진

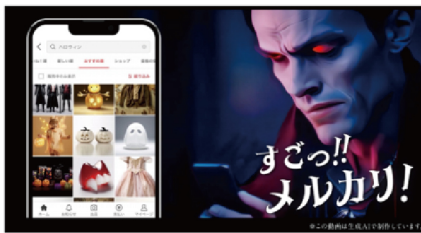
- » 그 성과도 활용하면서 생성형AI 활용 체제 강화. 예를 들면 ‘Mercari ChatGPT Plug-in’은 ChatGPT에 추가 기능을 탑재해 동사 사이트에 맞게 고객이 제품을 찾기 쉽게 함(高浦佑介, クリエイティブでも実践!メルカリ流の生成AI活用術, 2024.3.11.).
- » 생성형AI 전담팀이 사내의 각 팀과 안전별로 가상팀을 조직하여 각종 생성형 AI 프로젝트를 추진
 - 예를 들어 캠프를 시작할 때, 캠프 라이트를 구매하고자 할 때 구글 등 검색엔진을 활용했으나, 이제는 ChatGPT에 물어볼 수 있음
 - ChatGPT가 캠프라이트 종류를 설명하고 설명에 대해 더 상세하게 다시 답변하면 그에 맞는 상품이 메루카리 안에 있는지 검색하고 그 검색결과를 ChatGPT 안에서 보여줌. 검색 결과 내에 원하는 것이 있으면 그대로 탭하여 메루카리에서 구매 가능
 - 동사의 부사장 겸 Generative AI/LLM의 이시카와 씨는 새로운 쇼핑 방식이 될 수있을 것이라 판단, 향후 고객 1명 1명에게 보다 적합한 제품을 사이트에서 잘 찾고 추천할 수 있는 시스템 구축에 노력
- » 이와 함께 AI 어시스턴트가 잘 팔리지 않은 물건을 출품한 회원에게 상품을 잘 판매할수 있도록 상품명 변경, 상품설명에 제품 사이즈를 삽입 등 실질적인 조언도 함
 - 메루카리 AI 어시스트는 메루카리를 잘 아는 사람이 바로 옆에 있고, 그 사람에게 무엇이든 들을 수 있으며, 액션도 해주는 소위 메루카리판 opilot(조수)와 같은 기능을 목표로 만든 것임
 - 가장 먼저 제공한 기능이 출품한 상품 개선 제안 기능임. 메루카리 중에 상품 설명 등을 제대로 하지 않아 판매가 부진한 아까운 상품이 있음

- 예를 들면 상품명에 「니트 M」이라고만 되어 있을 경우, 동사의 과거 데이터 중에 「이런 식으로 다르게 표현하면 팔릴 것이다」는 개선점을 AI가 파악. 출품자에게 개선점에 대한 팝업을 띄우고 출품자가 이를 확인하면 채팅 UI에서 AI가 개선점을 제안함
- 제안을 받아들이겠다는 지시를 내리면 AI 어시스트가 구체적인 개선 내용을 작성하고, 출품자가 그 중에서 선택하기만 하면 상품의 내용이 갱신

생성형 AI팀과 Marketing & Creative 팀으로 가상 팀을 결성해, 생성형 AI를 활용한 홍보물을 제작해 성과 평가 및 관리를 실시

- » 사이트에서 자주 쓰는 삽화의 경우 기존 12명업일에서 4명업일로 단축. 단가가 낮은소품 관련 분야에서도 삽화를 자주 교체 및 활용할 수 있게 되어, CVR(Conversion Rate : 접속 고객의 구매 비율)이 확실히 향상

메루카리의 생성형 AI로 작성한 홍보물



할로윈 기간의 행사 홍보물



어려운 삽화도 수시 게재



카드 상품 홍보 이미지

자료 : Mercari

- » AI 활용으로 사람과는 다른 새로운 발상으로 홍보 문구도 다양하게 제안. 이는 기존 사용자의 고민 해결책과 쿠폰 제시 흐름으로 구성하는 스토리형이나 스펙을 밀어낸 정보 열람형의 크리에이티브 등 지금까지 왕도로 여겨져 온 방법이 효과가 약해져 이에 대한 개선책이 되기도 함(生成AIがマーケティングにもたらす影響 研究成果や事例を発表,Hakuhodo DY ONE, 2024.6.28.)
- AI 홍보 문구로 성과를 얻은 것이 ‘대청소로 나온 물건을 메루카리로 팔자’, ‘잃어버린 이어폰 한쪽 메루카리에서 사자’와 같은 서비스의 새로운 이용 가치와 발견에 대해 제시한 내용임

- 일반적으로 기획이나 제작에 시간과 비용이 드는 어텐션 중시의 크리에이티브도, AI를 활용해 다양하게 준비할 수 있어 보다 높은 성과로 이어지고 있다고 함. 이러한 시도는 웹 광고에만 그치지 않고 OOH(Out of Home : 대형 옥외 광고 및 전철내 광고 등) 제작에도 평소 대비 약 1/3의 제작기간과 비용으로 실현
- 소비자의 출품도 많은 포켓몬 카드 홍보 사진은 저작권 문제로 어려움이 있으나 생성형 AI로 오리지널 카드 사진을 제작해 올릴 수 있게 되어, 홍보물에서 콘텐츠 저작권 비용 등을 절감하는 효과도 발생

일본 최대 규모 편의점인 세븐일레븐도 2024년부터 생성형 AI를 활용하여 상품 기획 속도를 대폭 향상시킴으로써 시장 변화에 즉각적으로 대응한 상품을 신속하게 투입할 수 있게 됨

*坂本将磨, セブンイレブンのAI革新で商品開発加速, <https://www.ai-souken.com/case/441,2024.6.12>.

- » [도입의 배경]: 세븐일레븐이 시장을 지속적으로 주도하기 위해, 데이터 활용형 의사 결정 강화와 소비자 요구 변화에 신속하게 대응할 수 있는 상품개발 체제 구축 마련이 시급했음
- » [과제]: 상품 기획에 필요한 시간이 길고, 사내 회의가 많아 시장변화에 빠르게 대응 하는데 장벽이 되었음. 선호도 변화에 적시에 대응하지 못하고 상품 제공이 지연되면 경쟁상 불이익을 초래할 수 있음
- » [해결책]: 생성형 AI를 도입하여 상품 기획 기간을 단축하기로 함. 이를 통해 사내 회의를 줄이고 직원들이 창의적인 업무에 집중할 수 있는 환경을 정비. AI와 인간의 협업으로 보다 고품질의 상품 기획이 가능해짐
- » [효과]: AI 도입으로 사내 작업이 효율적으로 바뀌며 시간이 절약됨. 이를 통해 직원들이 창의적인 업무에 전념하여 소비자에게도 보다 양질의 상품을 적시에 제공할 수 있게 됨. 또한 직원들의 업무 내용이 바뀌며 새로운 스킬 습득의 기회를 가져올 것으로 기대
- » 생성형 AI 활성화를 위해 동사에서는 생성형 AI를 우선 활용할 수 있는 환경을 조성하는데 힘쓰며, 프롬프트 조작 방식을 습득 중에 있음(阿部 幸治, セブン&アイが「生成AIファースト」宣言! 意欲的な活用戦略と最新事例を語る!, <https://diamond-rm.net/technology/ai/484447/>, 2024.5.2.)
- » 사내에서 생성형 AI를 우선 활용할 수 있도록 세븐 & 아이에서는 제1단계로 개론 연수, 제2단계로 프롬프트 연수를 계획하였고, 현재 제2단계 이행기에 있음

- » 사내 확산에 앞서 2023년 그룹 DX본부 선발 멤버 약 30명이 '프롬프트 디자인 워크샵'에 참가해 업무능력 강화 연수를 받았고, 올해 안에 경영진을 비롯 부·과장급, 그리고 전 사원을 대상으로 생성형 AI 연수를 실시할 계획
- » 동사에서는 마케팅 방식을 계획 → 기획 → 제작 → 등록 → 공개 → 검증으로 나누고 있음. 이 중 10개 단계로 이루어진 「기획」 업무 중 3개 단계와 전 23개 단계로 이루어진 '제작' 업무 중 13개 단계에서 생성형 AI를 활용
- » 기획업무에서는 마케팅 방식 아이디어 정리, 경품표시 규제법 확인 사항 등에 활용. 제작업무에서는 구성안 아이디어 내보내기, 건별 명칭 작성, 교정 체크 등에 생성형 AI를 활용
- » 사이트 CIO는 '생성형 AI는 목적이 명확하면 누구나 사용할 수 있지만, 무분별한 사용은 바람직하지 않다. 업무 프로세스 중에서 분야와 목적을 명확하게 하는 것이 중요하다'고 발언
- » 마케팅에서 '판촉 메일' 제작도 생성형 AI를 활용함. 지금까지 판촉 메일은 위탁 기업에게 의존하고 있었으나, 생성형 AI와 RPA(로보틱 프로세스 오토메이션)를 활용해서 사내에서 진행. 효율화와 자동화가 가능해지고 제작 기간이 기존 1개월에서 1주일로 크게 줄어, 연간 1만 시간 노동량을 줄일 수 있다고 함
- » 이미 동사의 점포 현장에서 생성형 AI를 활용하고 있음. 바쁜 현장 업무 속에서 매니저가 데이터를 분석해 최적의 방식으로 업무를 수행해야 하는데, 데이터 분석 및 방법 검토를 생성형 AI를 활용해 업무 효율화와 방식의 고도화를 이룸
 - 예를 들어 일상적인 과제 해결의 경우 「상품 구색 분류에서 과제가 있는 부분을 가르쳐 주었으면 한다」라고 생성형 AI에게 질문을 해, 과제를 추출. 생성형 AI는 해당 데이터를 검색하고 분석 결과와 관련 정보를 바탕으로 해결책을 제시
 - 여기서 '두부 코너가 작년 대비 몇 %감소했다'는 것을 알았으면, 다음은 원인 분석을 위해 생성형 AI에게 반복적으로 질문해 나가는 것이 업무 흐름임
 - 매니저가 '두부 코너의 부진 원인을 가르쳐 줘'라고 질문하면, 생성형 AI가 '유사한 경쟁 점포와 비교해 두부의 고객 단가가 낮은 것이 이유라고 생각됩니다', 이렇게 계속 원인을 파고 들어 과제를 특정화함. 마지막으로 「대책을 가르쳐줘」라고 하면 동사의 7iD의 구매 이력 분석을 바탕으로 상품 구색 및 상품과 병행해 판매되는 비율이 높은 상품을 표시해 어떠한 방식으로 검토하면 매출이 개선될지 구체적인 액션 플랜을 제안해준다고 함

- 생성형 AI를 활용해 매장을 철저하게 매일매일 개선함으로써 고객 입장에서 원하는 제품을 손쉽게 구입할 수 있는 매장으로 유지
- 소비자 분석에 익숙하지 않은 사람도 신속하게 데이터를 분석, 시책을 검토할 수 있게 되었다고 함

기린맥주는 마케팅과 신제품 개발 과정에서 생성형 AI를 활용. 고객 인터뷰를 통해 상품 컨셉을 검토하는 방식에 AI 캐릭터를 구축해, 실제 소비자처럼 상품 컨셉 및 맛에 대한 질문에 대답하도록 하여 신속하게 고객 인사이트를 추출

*商品企画・開発やコンテンツ制作に生成AIを活用している企業事例10選, <https://www.techfirm.co.jp/blog/product-planning-ai-case-studies#1>, 2024.2.14.

- » 고객 인터뷰를 하는 상품 컨셉 검토에서 평균 50시간이라는 시간이 소요됨. 이 문제를 해결하기 위해 ‘기린 빙결(알코올이 약간 들어간 과즙 탄산수)’이란 제품의 유저AI 페르소나(분신 캐릭터)를 구축
- » 인터뷰 조사에서 얻은 정보를 생성형 AI에 배우게 한 뒤 AI 페르소나가 실제 소비자처럼 행동하면서 상품 컨셉이나 맛에 대한 질문에 응답하도록 하여, 고객 인사이트 추출을 신속하게 할 수 있도록 함. 이 과정에서 얻은 인사이트를 상품 개발에 활용하는 검증을 진행할 생각임. 향후 AI 페르소나의 고객 이해도에 대한 질적 향상과 신속한 상품 개발을 목표로 하고 있음

녹차 음료 제조사인 이토엔에서는, 패키지 디자인의 밑그림 작업에 생성형 AI를 도입

- » 최종적으로는 사람이 디자인을 하지만 아이디어를 내는 단계에서 생성형 AI를 활용
- » 패키지 디자인은 ‘미래’, ‘활력’ 등 추상적인 단어를 이미지화 하는 작업부터 시작하는 경우가 많은데, 디자이너가 초안을 내는 데는 시간이 많이 소요됨
- » 한편, 생성형 AI면 즉시 밑그림을 만드는 것이 가능하고, 완성된 밑그림을 몇 번이고 쉽게, 저비용으로 수정 가능
- » 사람이 아이디어를 낼 경우 작업량에 한계가 있지만, 생성형 AI를 활용함으로써 아이디어를 대량으로 낼 수 있게 되었으며, 그 중에서 좋은 것을 선택해 사람이 완성하는 작업 흐름

참신한 패션 컨셉을 가진 백화점 파르코에서는 ‘HAPPY HOLIDAYS 캠페인’의 패션 광고를 생성형 AI만을 사용해 제작

- » 실제 모델을 촬영하지 않고 인물이나 배경을 프롬프트만으로 구성. 그래픽 무비 외에 나레이션 음악도 모두 생성형 AI로 작성
- » 이미지 생성 AI를 구사한 패션 광고로서 아직 전례가 없는 첨단 기술을 한 발 빨리 도입

생성형 AI 활용한 판매 촉진 노력

보수화된 소비자의 지출을 유도하기 위해서는 각 소비자에게 맞게 제품을 공급할 필요가 있음. 궁극적으로는 개개인의 취향, 상태를 고려한 제품의 개발 체제도 중요해질 것임

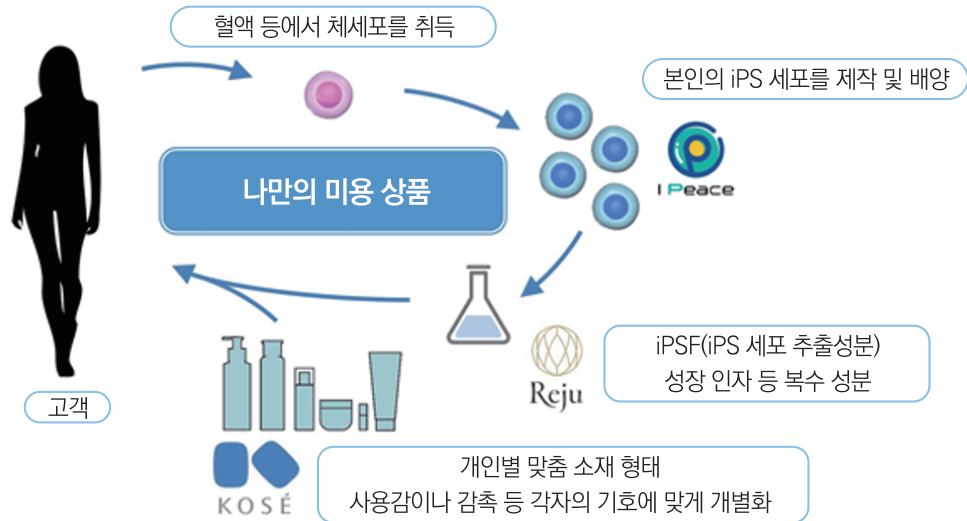
- » 물론, 비용 면에서 아직 실현하기 어렵겠지만 AI, 바이오 등 각종 첨단기술을 활용해 실험적인 시도를 향후에 더 확대할 수 있음

화장품 회사인 코세의 경우 미국의 아이피스 등과 기술 제휴하여 iPS 세포를 활용한 개인 맞춤형 미용 상품 개발중

*石崎開, 鉄道ポイ活、若者乗り入れ JR東は会員月10万人増ペース, 日経MJ, 2024년3월30

- » 코세, 아이피스, 레주 등 3개사가 고객 본인의 iPS 세포에서 추출한 성분인 ‘iPSF’를 배합한 개인용 미용 상품의 개발 및 공급을 목표로 제휴
- » 제품 텍스처 촉감 등을 좌우하는 미용용품의 소재도 개개인의 감성에 맞추어 제공. 소비자는 본인 전용 미용상품을 제공 받을 수 있음. 향후, 의료기관을 통해 2024년부터 기술·사업 관련 실증 실험을 실시
 - 예를 들면, 신선한 텍스처를 좋아하는 사람에게는 젤 형태, 피부 건조가 신경 쓰이는 사람에게는 크림 형태 등 더 좋은 텍스처를 제공. 수많은 화장품을 개발해 온 코세의 기술을 활용
- » 본 사업의 상품은 ‘의약품 및 의료기기 등의 품질, 유효성, 안전성 확보에 관한 법률’에 의거 화장품이 아니라 의료기관을 통해 의사의 관리 하에 제공되는 미용 상품이 됨

코세의 3사 제휴 iPSF 활용 개인 맞춤 미용품 개발 구조



자료: 株式会社コーセー, iPS細胞を用いたパーソナライズ美容商品に向けてコーセー, アイ・ピース, レジュが技術提携〜“わたしだけ”の美容商品を目指して実証実験へ〜, 2024年5月8日

이번 기술제휴는 화장품뿐만 아니라 미용사업을 담당하는 코세, iPS 세포를 활용하는 사업을 담당하는 아이피스, 그리고 레주가 'iPSF(iPS 세포 추출성분)'의 제공을 담당

- ▶ 코세에서는 '3G(Global, Gender, Generation)'를 축으로 성인 여성은 물론 새로운 고객 유치에 나서며 미용 가치를 더 많은 사람에게 전달하기 위해 노력
- ▶ 코세는 기능 및 텍스처가 모두 다른 화장품과 브랜드 만들기를 강점으로 다양한 고객에게 화장품을 제공하고 있으며, 제품의 가치 확장을 위해 미용만 추구하지 않고 건강문화 영역도 포함한 웰빙 차원에서의 제공 가치에 대해서도 검토중
- ▶ 아이피스는 외국 제약 기업이나 세포요법 개발 기업에 의료용 레벨의 iPS 세포 제공과 개인용 iPS 세포 banking 사업 등을 전개. 개개인의 iPS 세포를 보관해, 그 세포로 질병치료를 하는 것이 목표. 동사의 기술 개발로 iPS 세포 제조비용이 기존보다 크게 낮아져, 개인이 자신의 iPS 세포를 활용할 수 있는 시기도 빨라지고 있음
- ▶ 레주는 아이피스와 기술 제휴를 하면서, iPS 세포의 성분을 추출·정제하는 기술을 미용·건강 분야에 응용하는 것을 목표로 하고 있음. 독자적인 기술로 만든 iPS 세포 추출 성분 「iPSF」에 포함된 성장 인자 등으로 세포의 회춘에 관여하는 메커니즘을 연구·실증해 왔으며, 향후 다양한 분야에서 활용이 기대됨
- ▶ 각 사의 자원을 조합해 개인화된 미용가치, 노화 억제 등 가능성을 발견해 이번에 기술 제휴에 이르렀던 것임

- » iPS 세포는 제작 과정에서 세포가 회춘하기 때문에, 자신의 젊을 때와 마찬가지로 활성화된 세포를 활용할 수 있는 이점이 있음. 또한 자신의 iPS 세포로 얻을 수 있는 「iPSF」는 생체 적합성이 높아, 안전성이 높다는 장점이 있음
- » 체세포에서 개인의 iPS 세포를 추출, 배양·관리하는 부분은 아이피스가 담당함. 아이피스가 개인용 iPS 세포 बैं킹 사업에서 이미 하고 있는 안전하고 효율적인 제작 및 관리프로세스가 활용됨. 미용 상품에 배합되는 「iPSF」의 제조와 제공은 아이피스와 기술 제휴를 하고 있는 레주가 담당

한편, 코세는 「회춘 연구」의 일환으로서, 동일 인물에게 36~67세에 걸쳐 채취한 피부 섬유아세포와 그곳에서 제작한 iPS 세포를 분석·평가해, 피부 노화 연구를 실시

- » 분화된 세포에서 미분화된 iPS 세포로 초기화함으로써, 모든 노화 세포의 텔로미어(세포 분열할 때마다 짧아지는 염색체의 말단 부분)의 길이가 회복되었다고 보고
- » 다른 접근법으로 피부 섬유아세포를 iPS 세포를 통해 새로운 피부 섬유아세포로 분화 하도록 유도하는 데 성공. 이 iPS 세포에서 유도된 피부 섬유아세포가 원래 세포에 비해 미토콘드리아의 질이 회복된 것을 발견

아이피스는 노벨상 생리의학상 수상자인 교토대 야마나카 신야 교수의 연구실 출신으로, 세계 최초로 인간 iPS 세포 제작 성공을 보고한 논문의 제2 저자이기도 한 다나베 고지 박사가 2015년에 설립한 회사

- » iPS 세포 개발 단계부터 연구에 종사해 온 다나베 박사는 의료용·연구용 세포를 제조·제공하여 iPS 세포 기술이 신속하게 적용될 수 있도록 함. iPS 세포의 특징 중 하나인 ‘누구라도 만들 수 있다’, ‘자신의 세포로 치료할 수 있다’는 점을 최대한 활용하기 위해 개인용 iPS 세포 बैं킹 서비스를 제공해, 사람들이 자신의 세포로 질병을 치료할 수 있는 시대를 만드는 것이 목표
- » 아이피스의 세포 제조 시설은 PMDA(의약품 의료 기기 종합기구) 심사를 거쳐 특정 세포 가공물 제조 허가를 취득. 미국 FDA에도 등록되어 있어 외국 제약 기업 및 세포 치료 개발 기업에 의료 등급 iPS 세포를 제공하고 있음
- » 레주는 iPS 세포가 회춘세포인 것에 주목, 아이피스와 기술제휴를 해, 100세 시대에도 외형, 내부 모두 젊어지는 것을 목표로 연구 개발을 거듭해 「iPSF」(iPS 세포 추출 성분)를 개발. 과학적이고 근거를 기반으로 한 안티에이징을 목표로 상품 개발과 서비스를 실시

非동의 M&A 활성화로 일본기업 가치 제고 주력

경영진이 동의하지 않는 M&A 사례가 각광

일본에서는 외부 투자가가 기업 매수에 적극 나서는 것은 경영권 강탈, 주가 조작라는 비난을 받아 적대적인 M&A를 범죄시하기까지 했던 경향이 있었음. 그러나 경영진이 동의하지 않는 M&A의 활성화에 나서기 시작. 거대 생명보험사가 경영진의 동의를 받지 못한 대형 M&A가 성공하며 일본 사회에서의 시각도 크게 변화하고 있음

비동의 M&A 활성화로 TOB 확대



주: 2023년은 전체 TOB 건수는 80건, 그 중 상장폐지 건수는 65건, 35% 증가, 거래 금액은 5조 3,600억엔, 전년비 3.8배를 기록했음.

자료: 일본경제신문, 2023.12.29. 레프코

- ▶ 주주 이익의 확대와 존중이라는 관점에서 무능한 경영진을 외부의 압력으로 교체하고 해당 기업의 사업을 분할, 다른 기업과 결합하는 등 고도의 구조개혁을 통해 주주이익을 확대하는 것이 결과적으로 일본경제의 효율성, 생산성, 성장성에 긍정적인 효과가 있다는 방향으로 변화(이지평, 비동의 M&A 활성화 정책의 효과, 내일신문, 2024.7.19.)
- ▶ 상장 기업은 누구나 사고팔고 경영권도 보다 유능한 주체로 교체될 수 있다는 자유민주적 자본주의의 이치에 맞게 일본 산업계도 변화를 수용하기 시작

다이이치생명홀딩스와 복리후생 대행 서비스 기업인 ‘베네피트·원’의 M&A와 관련,
베네피트·원과 타사 경영진이 합의한 합병 건을 무산시키고 M&A를 성사시킨 사례가 변화의
계기가 됨

- » 계속되는 인구 감소로 일본 보험시장만으로는 지속적인 성장이 어렵다는 판단에 따라 다이이치생명홀딩스는 자사 보험 플랫폼을 기반으로 다른 서비스를 전개할 것을 모색함. 그 중 베네피트·원 인수를 고려하게 됨(Shinnosuke Iiyama, 変わる日本企業の価値観 仁義なき対抗TOBへ 第一生命, タブー打破, Nikkei Business, 2024.6.28.).
- » 베네피트·원은 1만 개가 넘는 기업 직원의 복리후생으로서 맛집 탐방, 레저, 건강지원 등 다양한 서비스를 실시. 다이이치생명은 여기에 자사의 보험과 헬스케어 관련 서비스를 추가해 자사 고객으로 연계하면 거대한 기업 경제권을 구축할 수 있을 것이라 생각함
- » 다만, 베네피트·원의 모기업인 파소나가 베네피트·원을 매각하지 않을 것으로 생각했었음. 그러나 2023년 11월 소니 계열 의사 네트워크 플랫폼 서비스 기업인 M3사가 베네피트·원의 경영진과 합병에 합의해 TOB(주식공개매입)을 하겠다고 발표해 다이이치생명보험홀딩스는 긴장하게 됨
- » 수 년 전이라면 포기할 상황이었으나 경제산업성이 2023년에 공표한 「기업 매수에 관한 행동지침」 덕분에 베네피트·원의 동의 없는 매수 전략을 결단. 약 1주일 만에 이사회 승인을 얻어 제안서를 제출함
- » 동사는 사전에 베네피트·원이나 모기업인 파소나사와의 합의를 얻지 못했으나 TOB과정에서 이들의 지지를 얻기 위해 노력함. 동사가 제시한 TOB 가격은 최종적으로는 2,173엔으로 M3의 1,600엔을 크게 웃돌았음
- » 경제산업성 보고서에 기업 M&A 관련 복수의 제안을 받았을 경우 가장 높은 가격을 제시한 기업에 매각해 주주이익을 극대화해야 한다는 내용이 있음. 베네피트·원이나 파소나로서는 M3와 먼저 합의는 했으나, 경제합리성을 무시할만한 판단 근거가 없었음
- » 매수하고자 하는 기업이 자사 사업과 합쳐 시너지를 극대화하면 해당 회사의 주식 가치는 기존의 주주나 경영자가 생각하는 것보다 그 가치가 훨씬 커질 수 있음. 그래서 고가격 M&A가 성공할 수 있는 것이며, 새로운 경영진이 기존 경영진이 달성하지 못한 사업 시너지를 낼 수 있다면, 해당 사업 및 회사를 경영진의 동의 없이 매수할 수 있도록 하는 것이 사회적으로 이익이 됨

글로벌 모터 회사인 Nidec도 M&A를 60번 이상 성공시키면서 기존 경영진을 설득하고 경영진이 여러 번 거절해도 끈질기게 설득해 대기업으로 발전함. 최근에는 비동의 M&A로 방향을 전환하면서 더욱 적극적으로 경영에 나섬

- » 동사는 2023년 공작기계 기업인 TAKISAWA 인수 관련, TAKISAWA 경영진의 사전동의를 얻지 못한 상태에서 TOB 제안에 나섬(田島靖久, 仁義なき企業買収, 大買収時代, 週刊東洋経済, 2024.6.29.).
- » 그 후 TAKISAWA의 경영진이 합병 건에 동의하여 결과적으로는 우호적 매수가 되었으나 매수 선구자가 비동의 M&A에 나서게 된 것은 다른 일본기업에게도 영향이 클 것임
- » Nidec는 모터 비즈니스 관련 전기차 확산에 대응해 자동차용 모터 분야를 강화하고 공작기계 등 제조 장치 기업의 매수에도 나섬. 처음에는 모터 성능 향상이 목적이었으나 일본의 강점인 공작기계 비즈니스의 글로벌화를 동사의 경영능력으로 주도할 경우, 성과가 크다는 점을 알게 되어 공작기계 기업 매수에 적극 나선 상황
- » Nidec가 노리는 기업은 지방에 본사를 둔 반도체 관련 장치 기업들임. 해당기업은 PBR(주가순자산배율) 1배 미만, 시가총액도 3천억엔 정도로 동사로서는 매수하기 쉬운 기업이기도 함

비동의 M&A 확대와 관련 기존 경영진 등이 속수무책으로 있지 않고 대응 조치를 모색하기도 함

- » 경제산업성 보고서에도 기업의 M&A 방어책이 소액 주주 등 주주의 권익을 훼손해서는 안 된다는 기준을 지킬 필요가 있는데(기존 경영진이 패배하는 것이 사회적 이익이 클 수가 있기 때문임), 기존 기업이 M&A 공격의 방어에 성공한 경우도 있음
- » 롤랜드DG는 브러더공업의 M&A 관련 TOB를 막고 외자계 펀드인 타이요퍼시픽과의 MBO(경영진에 의한 매수)에 성공(吉野月華, 株式公開買い付 第1 特集/仁義なき企業買収, 週刊東洋経済, 2024.6.29.)
- » 브러더공업은 원래 미싱을 제조하는 전통 제조업체로, 산업용인쇄기를 공동개발한 롤랜드DG에 관심을 갖게 되어 2023년 9월 1일에 한 주당 4,800엔으로 TOB를 제안

- » 이에 대해 롤랜드DG의 경영진은 타이요퍼시픽과의 MBO를 모색함. 2024년 2월 13일 브러더공업은 TOB 가격 제안을 4,850엔으로 인상, 이에 대해 2월 18일에 타이요퍼시픽이 MBO의 일환으로서 주당 5,035엔으로 TOB를 개시, 3월 13일 브러더공업이 5,200엔으로 대항할 것이라고 예고, 타이요퍼시픽 및 롤랜드DG가 언론 홍보 공세로 브러더공업과의 합병의 불리함을 강조. 4월 25일 타이요퍼시픽이 TOB 가격을 5,370엔으로 인상하고 언론 공세도 강화. 5월 15일 타이요퍼시픽의 TOB 성사, 5월 16일 브러더공업이 TOB 개시 예고를 취소함
- » 이 TOB 경합 과정에서 롤랜드DG는 브러더공업이 인쇄기 잉크제트 부품의 판매 확장을 위해 합병을 추진한다고 봄. 브러더공업의 잉크제트 부품을 사용할 경우 품질 악화로 이어져 인쇄물 품질이 나빠질 것이라는 점을 집중적으로 홍보 (롤랜드 인쇄기는 애플의 잉크제트 부품을 주로 사용 중)
- » 롤랜드DG는 언론 홍보를 통해 브러더공업과의 합병을 통해 인쇄기 품질이 떨어지면 기업가치가 훼손될 것이라 암시하면서 브러더공업의 합병계획을 무산시키는 데 힘씀
- » 브러더공업은 TOB 가격을 신속하게 인상하지 못해, TOB의 강점을 살리지 못하고 (MBO의 경우 TOB 가격 인상에 한계도 존재), 롤랜드DG의 네거티브 캠페인에 더욱 수세에 몰림

일본기업의 M&A 전략 강화에 따라 증권사도 비동의 M&A 추진 기업의 파이낸셜 어드바이저에 적극 나서고 있음

- » 다만, 롤랜드DG의 TOB처럼 먼저 TOB에 나선 기업이 대항 TOB 세력에 패배하는 경우도 있어 금융기관으로서 성공 수익 확보를 위해 TOB 안건평가 및 승리 전략구축, 전략 실행 능력도 강화해야 함
- » 거대 은행계 증권사의 경우, 수익성과 일본 경제 및 산업 활성화라는 대의명분 하에 주거래 은행 대상 기업 고객을 대상으로 고객 동의 없는 M&A를 추진하는 경우도 있음



일본 산업계 및 금융계가 동의 없는 M&A에 나선 계기는 경제산업성이 2023년 8월에 발표한 ‘기업매수에 관한 행동지침’ 때문임

*経済産業省, 企業買収における行動指針—企業価値の向上と株主利益の確保に向けて—, 2023.8.31.

- ▶ 그 이후에 실제로 비동의 M&A가 여러 건 추진되었으며, 관련자 인터뷰에서도 이 보고서를 계기로 과거와 다르게 적지 않는 마찰 요소가 있어도 감행하게 되었다는 것을 알 수 있음

경제산업성이 책정한 ‘기업 인수 행동지침’은 상장 회사의 경영 지배권을 둘러싼 인수 전반을 대상으로 거기에 임하는 기업이 취해야 할 바람직한 행동이나 존중해야 하는 사항을 명시한 가이드라인임. 이 지침의 최대 목적이 M&A(합병·인수)를 촉진함으로써 기업재편을 촉진하고 일본 기업의 경쟁력을 높이는 것임

*Maiko Nakanishi, 同意なき買収とは何か 経産省「企業買収における行動指針」を解説, Nikkei Business, 2024.7.3.

- ▶ 경제산업성의 지침은 우선, 인수와 깊게 관련되는 기업 지배 구조와 관련 두 개의 코드(기업 거버넌스 코드 및 스튜어드십 코드)가 있어, 기업 거버넌스 관련 사외 이사 비율은 크게 상승했으나 실질적 개선이 아직 진행 단계에 있다는 것을 지적
 - 중장기적 기업 가치와 자본 효율의 향상에 대한 의식은 높아지고 있지만, PBR이 1배 미만인 상장기업이 타국에 비해 많다는 점도 지적하고, 복잡해진 경영 과제에 대응하는 기업 전략으로서 M&A가 활용될 것으로 예상
- ▶ M&A는 PBR이 낮은 기업을 도태시키고 강한 기업군을 만들기 위한 효과적인 수단이나, 일본기업 대형 M&A는 지금까지 해외 기업을 대상으로 한 것이 많아 일본내 산업경쟁력 강화로 이어지는 일본기업간 합병 안건은 많지 않았다는 인식임
 - 특히 일본에서는 적대적 M&A를 기피하였음. 경산성 지침에서 기업 M&A에서 존중되어야 할 3가지 원칙과 인수 대상기업의 대응 등을 명시하였으며, 이것이 대의명분이 되어 M&A를 촉진하는 효과를 기대
- ▶ 적대적 M&A를 포함한 ‘동의 없는 인수’ 라는 단어를 사용한 것도, 이에 대한 부정적 이미지를 불식시키고 기업 경영자들의 의식 변혁을 유도하려 한 것임

기업 가치를 향상시켜 주주 이익이 확보된다면 ‘바람직한 인수’로 M&A가 존중되어야 함. M&A를 할 때는 기업가치와 주주 공동의 이익, 주주의사 원칙, 투명성 등 3가지 원칙이 존중 받아야 함

- » 제1 원칙: 기업 가치·주주 공동의 이익의 원칙. 바람직한 M&A 여부는 기업 가치, 나아가 주주 공동의 이익을 확보하거나 향상시킬지를 기준으로 판단해야 함
- » 2 원칙: 주주 의사 원칙이며, 회사의 경영 지배권과 관련된 사항은 주주의 합리적인 의사에 의존해야 함
- » 제3 원칙: 투명성의 원칙이며, 주주의 판단에 유익한 정보가 인수자와 대상 회사로부터 적절하고 적극적으로 제공되어야 하며, 이를 위해 인수자와 대상 회사는 인수와 관련된 법령 준수 등을 통해 투명성을 확보해야 함
- » 인수를 통한 시너지 실현, 비효율적인 경영 개선 등은 기업 가치를 본래 가치에 가깝게 하거나 가치를 높이기 위한 경영의 중요한 수단이라고 강조

비동의 M&A에서 대상 기업의 경영진에게 요구되는 역할은 ‘진지한 인수 제안’에 대해서 ‘진지한 검토’를 하는 것임

- » 지침에서 「진지한」이라는 표현은, 「bona fide(악의가 없는)」이란 말을 번역한 것임
- » 진지한 인수 제안이란 구체적이고 목적에 정당성이 있고 실현 가능한 제안을 말함. 지침 책정 연구회에서 좌장을 맡은 간다 히데키 도쿄대 명예교수는 제안이나 검토 대응 및 태도의 진지함을 지칭하는 것이 아니며, 주장하는 내용이 ‘기업 가치를 높일 수 있는’ 진지한 내용인가가 중심이라고 함
- » 인수 제안을 받으면, 대상 기업은 신속하게 이사회에 알리고 보고한 후, 내용 확인 및 검토에 들어가도록 지침을 내림
- » M&A에 응할 경우, 지침 제1 원칙인 「주주 공동의 이익」을 최대한 높여 유리한 조건으로 인수가 이루어지도록 협력할 필요가 있음

- » 일반적으로 주주 이익을 높일 수 있는 제안은, 기업의 가치도 높일 수 있을 것이라 생각하나 예외인 경우도 있음. 예를 들면 여러 인수 제안을 비교할 때, 매입 가격이 다른 제안에 비해 낮지만, 보다 큰 시너지를 낼 수 있다 판단하는 경우임. 이는 배임 위험이 있는 선택이지만 이사가 선택을 했다면 거래조건을 개선할 수 있는 협상이나 설명책임을 이행하도록 요구
- » 미국에서는 M&A를하기로 결정한 이사들이 가장 제시금이 높은 인수자에게 매각을 의무화하는 ‘레브론 기준’이라는 사법 판단이 있음. 그러나 일본에서는 실질적으로는 가격을 가장 중시해도 명확한 규범이나 판례가 없었음. 이번 지침이 최적의 방법과 원칙을 제시하고 있다고 할 수 있음
- » 즉, 단기 및 중장기적인 합병 시너지 효과에 따른 주주이익 확대 가능성, 일본 산업 및 경제에 미칠 선순환 등이 고려되는 것으로 보임

비동의 M&A의 활성화에 대해 일본 대기업도 긍정적으로 대응, 지분 구조 안정화에 도움이 되는 상호출자 등을 늘리지 않고 오히려 줄이는 방향으로 변화하고 있음

- » 장기불황과 함께 그동안 일본 정부의 지배구조 개혁을 통해 6대 기업집단이라는 각 산업의 거대기업이 모인 그룹 구조는 거의 와해됨. 그 후 각 기업집단에 속했던 도요타, 파나소닉 등 단독 거대 기업 그룹의 결속력은 유지되었으나, 이들 그룹 및 계열 구조도 약화되기 시작했음
- » 각 대기업은 부품, 소재 등 납품 거래 관계상 배타적인 협조체제를 구축해 계열을 유지해 왔음. 이 과정에서 상호주식 출자를 통한 자본 관계를 강화해 왔는데, 이러한 주식 소유가 보다 유리한 분야에 투자해야 할 경영자원을 낭비하는 문제가 발생
- » 이에 따라 일본 기업은 최근 상호출자 주식(소위, 정책보유 주식)의 매각을 오히려 확대하고 단독 거대 기업 그룹 계열이나 입지 지역 하청 기업과의 유대 관계 등의 해소에 나서고 있음
- » 일본 대기업들이 정책 보유 주식의 매각, 그룹 구조 해체에 나서고 글로벌 스탠더드에 적합한 경영체제를 강화할수록 주식시장에서의 평가가 좋아지고 주가가 상승하는 효과도 기대할 수 있을 것임
- » 주식 시장을 통한 외부 시각에서의 경영감시, 전략방향 제안 등 의견을 잘 반영하고 안정주주를 위한 상호출자나 그룹화라는 기존의 관행에서 탈피하려는 추세

6대 기업 집단의 와해적인 변화 과정에서 상대적으로 그룹의 결속력이 강한 것으로 평가되어 온 미쓰비시 그룹도 정책보유 주식의 매각이 확대되고 있는 상황

*政策保有株の売却進む財閥や系列、地縁でも解消へ 企業統治, Nikkei, 2024년 7월 1일

- » 미쓰비시전기는 2024년 3월기에 상장주식 49종목을 일부 또는 전부 매각. 미쓰비시가스화학의 보유 주식을 전량 매각함. 미쓰비시중공업은 미쓰비시상사와 미쓰비시창고를, 니콘이 미쓰비시전기와 미쓰비시상사, 미쓰비시창고가 미쓰비시중공과 미쓰비시머티리얼의 주식을 모두 매각 했음
- » 일본기업은 전후 안정주주 만들기 일환으로 거래처나 구재벌, 그룹 간에 주식을 상호출자하여 서로가 '의견을 내지 않는 주주'가 됨으로써 경영 규율이 느슨해져 소수 주주의 의견이 반영되기 어려워지면서 해외 기관 투자자들로부터 비판을 받아왔었음. 그러한 상황이 점차 개선되고 있는 것으로 보임

도요타 그룹도 상호출자 관계를 해소하고 있음. 덴소는 2024년 3월 말까지 도요타방직 등 8개 종목, 도요타합성이 도요타방직과 덴소 등 18개 종목, 아이신이 덴소와 도요타통상 등 7종목을 매각함

- » 도요타의 핵심 계열사인 아이신은 정책 보유 주식(그룹 주식)의 전량매각을 선언함. 주식 매각으로 확보한 자금을 전기자동차(EV) 등 성장을 위한 투자나 주주 환원에 총당해 PBR의 향상에 주력
- » 도요타자동차도 1년 만에 정책 보유 주식을 포함 총 약 3,300억엔의 주식(비상장주식을 포함)을 매각함. '계열'이라는 공급업체들 사이에서 주식을 갖고 있는 구조를 바꾸는 움직임은 앞으로도 계속될 것으로 도요타와 덴소, 도요타자동차가 2004년 7월 아이신 주식을 매각하기로 결정
- » 도요타통상과 도요타방직은 서로 상호출자 주식을 모두 매각해, 해외에서 비판을 받은 일본기업의 계열 관습이 없어지면 국제적인 평가도 높아질 것으로 기대

미즈호 FG, 미쓰비시UFJ 파이낸셜 그룹과 미쓰이스미토모 FG 등 3대 메가뱅크도 정책 보유 주식의 매각을 진행, 주식 매각액 (비상장주 포함)은 합계 약 1조 3,500억엔으로 전기대비 40% 가까이 확대



비동의 M&A 활성화에 대한 기업 경영진의 대응

비동의 M&A의 사회적인 수용성이 높아지고 정책보유 주식의 방어막도 약해지는 가운데 일본기업 경영진으로서는 항상 자사에 대한 매수공세를 염두에 두고 자사 주도로 다른 기업과의 M&A를 통한 시너지 효과를 추구하면서 긴장하는 한편 타사의 제안에 대한 열린 자세도 필요하게 됨

- » 우선 TOB 시도에 막연한 그룹 시너지 효과 등 정성적인 평가만 하고, 주주들에게 정확한 수치를 포함한 주주가치를 설명하지 못하는 경영진은 방어나 공격에서 승리하기 힘들다 할 수 있음
- » 자본 효율성에 과제가 있는 기업이 적절한 프로세스를 거치지 않고 진지한 인수 제안을 거절하고 있다고 밝혀지면 비동의 TOB로 발전할 경우 주주의 찬성을 얻기 어려워짐(北山 桂, 第1特集／仁義なき企業買収 経産省「新指針」策定の衝撃, 週刊東洋経済, 2024.6.29.).
- » 기업은 주주가 의결권을 행사해 회사 이사 선임 안건이 부결되는 사태도 예상됨
- » 경영자가 ‘자리 지키기’ 목적으로 갑자기 의욕적인 사업 계획을 수립하거나, 인수 제안을 거절하는 것도 어려워지고 있으며, PBR 1배를 오랜 세월 동안 밀돌고 있는 기업이 성급하게 계획을 만든 결과 실현성이 부족하고 오히려 기업 가치 향상의 관점에서 주주는 인수 제안자를 택하게 됨

진지한 인수 제안을 받은 기업이 진지한 검토를 하지 않으면 평판 리스크를 높이는 결과를 초래함. 스스로의 힘으로 가치를 높일 수 없던 기업은 경제산업성의 지침에 따라 대응, M&A 승인을 결정할 수밖에 없음

경제산업성 지침은 M&A 제안을 받은 이사·이사회들의 행동 규범에 대해 각 국면에 따라 사고방식을 정리하고 인수 제안에 대한 검토 흐름 예시를 보여주며 기업의 단계적 대응 지침도 정리

기업은 비동의 M&A 제의를 받게 되는 상황이 되기 이전에 평소 경영 개선 노력과 이 노력이 주가에 반영되도록 하는 것이 중요

- » 경제산업성의 지침에서는 독립성 높은 이사회 구성이 중요하며(예: 사외이사의 비율을 과반수로), 이사회에서의 사업 계획(사업 전략 및 자본 정책)과 자본 구성의 검증, 정기적인 사업 포트폴리오 재검토, 투자자와의 대화와 정보 공개 확충, 주식의 유동성을 높이는 대처, 경영진의 교체·강화, M&A, 기타 과제 추출 등에 힘써야 한다고 지적

최근 주식시장의 평가가 좋고 주가가 상승세를 보여 온 히타치제작소의 경우, 우량 상장회사를 잇달아 매각하고 전력망, 철도 인프라 등 사회 인프라 사업에 초점을 맞추면서 해외 우량 기업을 매수. 한편으로 배당과 자사주 매입으로 주주에 대한 배려를 강화해 왔음

- » 동사의 독자적인 인공지능을 기반으로 한 플랫폼 Lumada를 활용해 시너지 효과를 내지 못한 사업은 흑자 및 우량 사업이라도 매각하고 시너지 효과를 낼 수 있는 사업을 확장
- » 사업 포트폴리오를 항상 재검토해, 자산 매각으로 확보한 자금으로 자사주 매입이나 M&A를 검토함. 배당과 자사주 매입을 포함한 주주 환원 비율에 대해 가토 최고재무책임자(CFO)는 ‘50% 정도 의식한다’고 밝혔음(堤健太郎, 日立, 株主還元一段と 配当・自社株買い「50%意識」資産売却を継続, nikkei, 2024.7.9.)
 - 히타치의 2023 회계연도 주주 환원 계획은 자사주 매입으로 약 1,000억엔, 배당 총액으로 1,600억엔을 초과, 총 환원 성향은 45%였음. 2024년도는 순이익으로 6,000억엔을 전망하고 있어 만약 50%라면 총 환원액은 3,000억엔 규모가 될 것이라고 함
- » 가토 CFO는 ‘앞으로도 수 천억엔 규모의 자산 매각은 있을 수 있다’고 말했으며, 한때 22개사가 있던 상장 자회사를 매각, 지난 6년간의 자산 매각액은 2조 5,000억엔에 달함
- » 대규모 구조 개혁은 일단락했지만 ‘사업 포트폴리오 검토는 끝나지 않았다’, ‘자산 매각은 계속해, 자산을 바꾸면서 자본 효율 향상에 매진하겠다’라고 말함
- » 투자 수익과 총 환원 성향 이외에 그룹 전체 투자 자본 이익률(ROIC) 개선에 어떻게 영향을 미칠지를 고려하면서 자금 배분을 결정

- » 성장 투자에서는 M&A도 고려하며, 클라우드 관련 분야, 보수 서비스 등 기존 사업을 보완하는 '수 천억엔 규모의 M&A도 있을 수 있다'고 함(가토 CFO)
 - IT(정보기술)와 환경 관련 사업분야에서 최근 대형 인수를 했으며, 남아 있는 공장설비나 빌딩 시스템 등 산업 분야 사업에서의 M&A도 선택 사항이 될 가능성이 있음
 - 본업에서도 영업 현금 흐름에서 설비투자를 뺀 코어 프리 현금 흐름(Free Cash Flow)을 늘리게 됨
- » 동사가 중시하는 것은 코어 FCF를 순이익으로 나눈 '캐시 효율'임. 이 지표가 얼마나 효율적으로 캐시를 창출했는지 보여주기 때문임. 선수금을 받는 계약을 늘려 이 지표는 2025년 3월기에 80%(2022년 3월기는 50%)로 상승
 - 동사는 장기적으로 이 비율을 100%로 늘릴 방침이라고 함. 디지털 트랜스포메이션(DX) 지원사업인 '루마다'를 확대해 전력 설비의 원격 보수 등 입금이 빠른 디지털 서비스를 늘려 나갈 것임
 - 부채에 의한 자금조달도 검토. 부채자본 비율(DE ratio) 기준은 0.5배로, 2024년 3월 말(0.2배) 실적을 근거로 하면 단순 계산으로 1.7조엔의 조달 여력이 있음. 가토 CFO는 '자본 효율을 생각하면(주식보다 조달 비용이 낮은) 부채도 어느 정도는 사용하는 것이 건전하다'고 함
- » 이러한 성과로 히타치 제작소는 2024년 3월 말 해외주주 비율이 51.1%로 1년 전 대비 약 5포인트 상승해 3월 말로 처음으로 과반이 됐음
- » 2023년 이후 일본 주식시장에 대한 세계적인 관심이 높아지는 가운데 핵심 종목 중 하나인 히타치제작소 주식에 해외 투자자금이 유입되었으며, 구조 개혁이 일단락하여 IT(정보기술)나 환경 등 주력 분야가 명확해진 점이 평가됨. 동사의 2024년 7월 12일 기준 PBR은 3.01배를 기록함

투자자들의 제안에 보다 열린 자세로 변화

일본기업은 평소부터 주주의 시각에서 경영을 점검하여 기업 내부 논리의 모순을 억제하는 노력이 필요. 이를 위해 과거에는 무시되어 왔던 주주 행동주의자(Activist)나 내외 펀드 등의 의견을 청취하는 자세도 필요

- » 일본의 경우 소액 주주는 주주총회에서 의결권 300표(보통주식 300주)를 가지고 해당 주식을 적어도 6개월 이상 보유하면 누구나 주주총회에 의안을 제출할 수 있음(한국의 경우 시총대비 3% 지분이 있어야 주주 제안이 가능)

최근 일본 기업들은 기존에 주주 행동주의(Activist) 투자가나 펀드의 경영 개선 요구에 부정적으로 보고 무조건 거절하겠다는 자세를 바꿔, 이들과 대화에 나서는 경우가 많아지고 있음

- ▶ 투자가의 신뢰를 확보할 수 있는 방안을 이들로부터 일부 찾아내 자사 주가 및 주주이익 개선에 활용하고자 하는 것으로 볼 수 있음

예를 들어 외국계 행동주의 투자펀드인 엘리엇이 투자한 기업의 경우, 미쓰이부동산은 동사가 자사주식을 취득하자 400억엔의 자사주 매입, 상호출자 주식 매각, 주주환원 확대를 약속했음

*佐野日出之, Lisa Du, 谷口崇子, Winnie Hsu, エリオットの成功に続け, 日本でアクティビスト投資ブーム, 株主提案は3年連続で過去最高を更新, Bloomberg, 2024.6.26.

- ▶ 과거 외국계 투자 펀드 등의 의견은 일본 경영진이 잘 수용하지 않았고, 대화도 어려웠던 측면이 있어서 이들 펀드가 주주총회에서 공개적으로 제안 압력을 행사하기도 했는데, 최근에는 사전에 이들과 대화에 나서는 사례가 증가

내화물 제품을 취급하는 요타이 사의 경우 2020년부터 투자 펀드인 캐피탈 갤러리와 수면 하에서 정기적인 대화를 계속해 왔음

*小池颯, 江口良輔, 犬嶋瑛, 篠崎健太, 逸見純也, 原欣宏, 太田聖哉 担当, グラフィックス 田口寿一, 株主総会、誰もが「物言う、対話で事前決着も増加, 日経ヴェリタス, 2024年6月9日号」

- ▶ 동사는 올해 6월 주주총회를 앞두고 캐피탈 갤러리에 배당 확대를 요구하는 주주 제안을 받았으며, 회사가 내놓은 ‘해답’이 5월 10일 발표한 신중기 경영계획이었음. 내용에서 ROE 10% 이상(2024년 3월기 실적은 8.6%), 연결 배당성향 60%(동 41.4%)이라는 목표를 내걸고 중점 대책으로 부가가치가 높은 신제품 판매 확대나 환경에 배려한 제품 개발 추진 등 방안을 포함
- ▶ 경영진과 사업부문 담당자, 컨설턴트와 함께 논의한 신중기 경영계획 설명자료는 약 30페이지에 달하며, 특히 배당 정책 강화에 힘을 쏟았다고 함. 캐피탈 측은 요타이 사가 무차입 경영으로 재무 레버리지가 낮은 것을 문제시켰으나 ‘차입을 기동적으로 활용한다’는 방침도 세움

- » 동사의 '변화'에 시장도 반응해, 계획 발표 다음 영업일인 5월 13일 주가는 18%를 넘는 급등세를 보였고 동사의 PBR은 0.8배대에서 1배대로 개선해 캐피탈 측은 주주 제안을 철회함

행동주의 투자가의 공세에 일본기업은 적극적으로 거부를 하지도 그들의 요구를 수용하는 것도 아닌 대화나 제안을 검토하며 자사의 기업 가치 향상으로 이어가는 기업이 늘고 있다고 함

- » 2023년 주주 총회에서 영국 실체스터 인터내셔널 인베스터스가 요구한 특별배당이라는 주주 제안을 부결한 오바야시구미는 2024년 3월에 공표한 중기 경영계획에서 주주 환원을 강화하고 2026년도까지 ROE 10% 이상을 목표로 함. 회사가 행동주의 투자가의 요구를 일부 '수용한' 형태로 지난해 말 대비 주가는 50% 상승, PBR도 1배대를 회복함
- » 영국계 일본 액티브 밸류 펀드(NAVF)로부터 자사주 매입이나 MBO(경영진이 참가 하는 M&A)의 제안을 받고 있던 미쓰보시 벨트는 2022년 5월 중기 경영계획 내용을 상향 수정하여, 배당 증액이나 자본 효율 향상에 나섬

세븐앤아이 홀딩스는 지난해 주주총회에서 이사의 과반수를 사외이사로 구성하는 방안을 제시. 이는 미국투자 펀드 밸류 액트 캐피탈의 요구에 따른 것임. 밸류 액트는 동사의 백화점 자회사인 「소고 세이부」 매각 방침도 평가함

*「迷惑な存在」か「苦い良薬か」存在感増すアクティビスト投資家【けいざい百景】 , 時事通信, 2023年 2月 8日

직원 임금을 동결하면서 오너를 포함한 경영진 연봉을 올리는 행위에 대한 견제, 이사회 의사결정 다양성에 대한 요구 등이 나오기도 함. 특히 여성 이사가 전혀 없거나 소수일 경우 최고경영자 교체에 대한 주주 제안이 나오기도 함

*一井 純, 物言う株主が狙う企業, 第1特集／仁義なき企業買収, 週刊東洋経済, 2024.6.29.

- » 캐논은 2023년 주주총회에서 유명 경영자인 미타라이 후지오 회장 겸 사장의 신임안이 50.59%로 떨어져 갑자기 해임될 뻔하기도 함
- » 이에 따라 금년 3월 주주총회 전에 캐논은 여성 이사 1명을 선임하여 미타라이 회장에 대한 찬성율이 90.86%로 급격히 회복되기도 함

탈탄소화에 주력하는 일본 건설업계

건설업 탈탄소화 대책 강화

경제산업성은 2021년 6월에 ‘2050년 탄소중립에 수반한 그린 성장전략’을 발표, 2050년 탄소 중립을 위한 산업·에너지 정책의 실행계획을 통해 환경문제 해결과 경제 성장을 양립하는 목표를 세우고, 14개 중요 산업 분야에 대한 목표와 구체적인 대책을 마련함

- » 건설분야도 환경부하 경감을 위한 기술 이노베이션이 기대되는 분야 중 하나로 지정됨.주택이나 빌딩의 에너지 절약화나 에너지 매니지먼트 시스템(EMS) 도입을 통해 전기요금 절약, 탄소 저감이 주요 포인트
- » 이에 따라 일본 건설업계에서도 각종 탄소 저감 기술 및 공법, 신자재 개발에 주력

일본 건설연합회의 ‘CO₂ 배출량 조사 보고서’에 따르면 건설 공사 단계에서의 CO₂ 배출량은 2022년도에 297.1만톤으로 2013년 대비 26.4%감소

*日本建設業連合会, 2022年度CO₂排出量調査報告書, 2023.11.

- » 2021년 4월 일본 건설연합회는 시공단계에서의 CO₂ 배출량을 2030년까지 2013년 대비 40% 삭감이란 목표를 세우고, 시공단계 CO₂ 배출량 삭감 대책을 세움

국토교통성은 2021년에 책정한 ‘국토교통성 환경계획’을 착실히 실행 중임. 관계 부처 및 산업계와 연계하며 운수, 건설·인프라 분야에서 클린에너지로 전환하기 위한 대책을 마련하고, 민간투자 확대를 도모하고 있음

- » 중장기적인 이노베이션 창출을 위해 그린 이노베이션 기금도 활용하며 운수·건설분야의 CO₂ 삭감으로 이어질 수 있는 기술연구개발을 강력히 추진

① 주택·건축물 분야 전략

- 2030년에 신축 건축물에서, 2050년에 스톡평균으로 ZEH(Zero Energy House)·ZEB(Zero Energy Building) 기준의 에너지 절약 성능을 확보
- 건축물 에너지 절약 개정법으로 2025년도 에너지 절약 기준의 전면의무화, 이후 단계적인 기준 강화
- ZEH·ZEB·LCCM(Life Cycle Carbon Minus) 주택 보급, 에너지 절약 투자를 지원
- 비주택·중고층 건축물 등에서의 목재 이용 촉진

② 인프라

- 카본 뉴트럴 포트(CNP : Carbon Neutral Port) 구축을 위해 CNP 구축 계획의 책정지원이나 신기술 도입을 위한 실증 사업 실시
- 촉진구역 지정을 통해 해상풍력산업의 활성화, 기지 항만 정비
- 항공법 개정을 통해 공항 재생에너지 거점화 등, 인프라에서 재생에너지 도입 촉진
- 댐 운용개선으로 수력 에너지 창출 촉진
- 하수도 바이오매스 활용의 기술개발, 도입지원 등을 2025년도까지 집중 실시
- 혁신적인 건설기기 도입지원, 공공사업에서의 CO₂에 관한 건설재료활용 추진체제 구축

국토교통성은 건설현장의 탈탄소화를 위해 건설업과 서플라이체인이 공동으로 대책을 강구할 필요성이 있다고 인지함. 공공 토목에서는 발전·CO₂ 흡수량을 포함 토탈로 탄소 중립을 추진하기 때문에 ‘건설단계’와 ‘유지관리단계’로 나눠서 추진

» 건설단계에서는 재료·기계·시공방법을 토탈로 개선하여 CO₂ 배출을 삭감

- 생산성향상과 병합한 탄소중립 실현(인프라DX), 이용가능한 저탄소 재료 활용촉진, 저탄소기계의 도입 촉진, 저탄소 연료의(바이오 연료 등) 활용 촉진

» 유지관리단계에서는 LED 조명 보급 등 에너지를 절약하여 CO₂ 배출을 삭감. 더욱이 태양광, 수력 등 인프라 공간을 활용한 재생가능 에너지의 창출을 도모하여 유지관리단계에서 탄소 마이너스를 목표로 함

- LED조명 도입, 관리차량 저탄소화, 소규모 수력발전 도입, 치수용량 활용을 통한 전략사업자 지원, 콘크리트 구조물의 CO₂ 흡수량 인증을 위한 기술 연구개발 추진

건설단계에서의 CO₂ 감축 대책

① ICT 시공 통한 저탄소화

- ICT 시공을 활용하는 대규모 중규모 현장뿐만 아니라 소규모 현장에서도 ICT 시공도입을 촉진해 건설현장 생산성을 보다 향상시킬 계획임

② 건설기계의 탈탄소화

- 2050년 건설현장에서의 GHG 직접 배출 실질 제로를 목표로, 건설생산 프로세스의 근본적인 수정이 필요하며 동력원을 전동·수소·바이오매스 등으로 전환한 혁신적인 건설기계의 도입·보급 지원책을 실시할 계획

③ 건설재료의 탈탄소화

- 국토교통성 발주의 공공사업 중에서 저탄소 콘크리트 등 저탄소 재료의 도입촉진을 도모
- 진화된 저탄소재료의 개발·실증을 도모하기 위해 국토교통성은 공사 발주를 하고 신기술 시행으로 발생하는 추가적 연구 개발 비용은 경제산업성 등 기술개발 예산에서 지불하는 관청 연계 사업을 실시

유지관리 단계에서의 구체적인 CO₂ 감축

① 인프라 관리용 전기 설비에서의 전력 자급자족화

- 재생가능에너지의 활용, 전기통신시설 에너지절약화, 에너지를 효율적으로 축적하여 인프라 관리용 전기통신설비의 전력 자급자족화를 목표로 함

② 하수도 에너지 이용, 수력발전 추진

- 하수 처리장에서 하수도 바이오매스 등 재생가능 에너지 이용을 도모, 지역 에너지 거점화를 추진
- 최신 기상예측기술을 활용해 댐의 운용개선이나, 하천방류를 활용한 관리용 수력발전을 도입해 미이용 수력 에너지 활용을 추진
- 지구온난화로 집중호우가 발생하기 쉬워져, 이에 대응하기 위해 소규모 수력 발전을 농업 지역, 취약 도시 외곽 지역에 설치할 필요가 있음

③ 도로분야에서의 탄소 중립 공헌

- 차세대 자동차 보급을 위해 공공도로에 충전시설 설치 등 환경정비에 협력. 자동차주행속도를 높이기 위해 도로 네트워크 정비 등 도로교통 흐름 대책도 추진
- 자전거 활용 촉진을 통해 단거리 이동 탄소중립화를 추진, 더블 연결 트럭으로 물류 효율화를 추진

건설업 탈탄소화 대책 강화

일본정부의 정책 방향, 사회적인 요청에 따라 일본 건설업계에서도 탈탄소화 공법을 다각도로 개발하면서 실증과 함께 구체적인 사업에 단계적으로 도입

기술 진보와 함께 탈탄소화 움직임은 건설업계, 자재업계 등에서도 일어나고 있으며, 지금까지의 움직임 이외에도 탈탄소화를 위해 다양한 움직임이 있음. 플레이캐스트화(건축물을 공장에서 대부분 제조)의 추진, 공사 감리 시스템화를 통해 합리화하는 등 방식이 더욱 진화하고 있음

1) 카지마건설

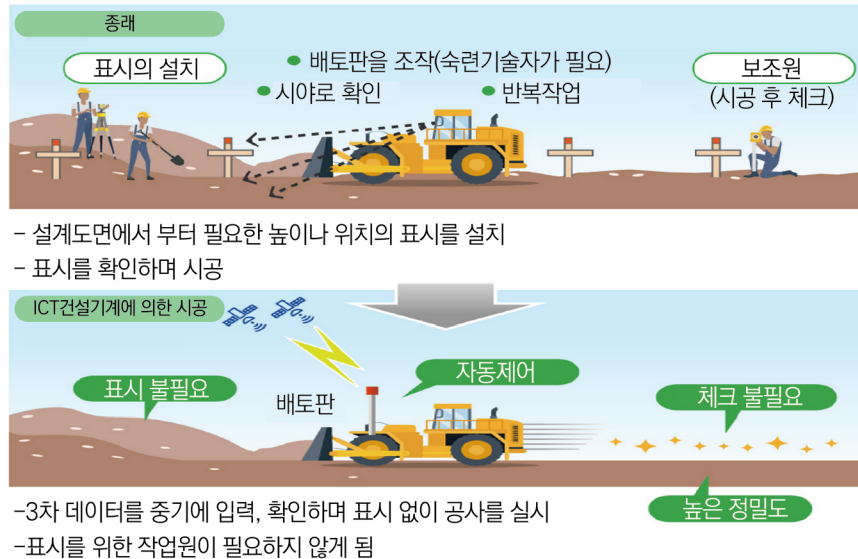
카지마건설은 건설업계의 과제인 탈탄소화와 함께 ‘인력부족, 부족한 숙련노동자에 대한 대응’, ‘생산성 향상’, ‘노동재해 감소’를 목적으로 자동화 시공 시스템인 시스템 ‘A⁴CSEL®’을 개발하여 2015년부터 공사에 도입해 ICT 시공을 실현. 건설 기계의 자동운전으로 공사현장의 안전성 및 생산성을 비약적으로 향상시킴

*鹿島建設株式会社, 自動化施工システムA⁴CSEL®によるCO2抑制効果を確認, 2023.6.8.

- ▶ A⁴CSEL®는 지금까지 노동집약적, 안정적으로 해왔던 건설공사를 ①작업 표준화 ②운전 최적화 ③계획 최적화를 통해 최소인원으로 효율성 높은 생산을 할 수 있음
- ▶ 사람이 작업 데이터를 보내면 건설기계가 정형적인 작업이나 반복 작업을 자동으로 하며, 이를 통해 필요 최소한의 인원으로 복수의 기계를 동시에 가동할 수 있게 되어, 시공의 안정성 및 생산성이 비약적으로 향상

» A⁴CSEL[®] 도입해 현장 가동실적을 근거로 인력 감소효과와 작업계획 최적화와 정밀도 향상에 따른 효율화 등 효과를 봄

카지마의 건설 현장 IT 기반 자동화로 생산성 향상과 탈탄소화 실현



자료 : 令和5年度まとめ 土木業界大手の脱炭素の取り組み先進事例4選! <https://co2media.rvsta.co.jp/case/268/>, 2024.2.27.

인력 부분은 2022년도 나루세 댐 공사에서 CSG방식으로 건설해, 15대의 자동화건설기계를 4명이 운영하고 2023년도에는 자동화기계를 증강하여 최대 20대를 4명이 운영함

*CSG(Cemented Sand and Gravel) : 현지 공사장에서의 발파 등으로 발생한 재료를 활용해서 시멘트, 물을 혼합한 재료를 활용하는 공법이며, 대규모 골재 생산 플랜트의 필요성이 없어짐

2022년도 댐 공사에서 자동 불도저에 의한 CSG양은 254.4m³/h로 유인 운전 128.6m³/h의 약 2배, 해당 댐공사에서는 2022년 10월에 월간 건설량의 일본내 최고기록을 62년만에 갱신함. 여기에는 A⁴CSEL[®]에 의한 생산성 향상이 크게 공헌

» A⁴CSEL[®]의 도입으로 단위 시간 당 건설량 증대, 건설기계의 주행거리의 단축이 실현되어 이를 통해 단위생산량에 대한 연료사용량이 줄고 CO₂ 배출량의 억제로 이어졌음. 건설 작업 1m³당 연료사용량을 나루세 댐 공사에서 한 자동운전과 유인운전을 비교해 본 결과 약 40~50% 삭감된 것을 확인

2) 시미즈건설

시미즈건설은 ‘에코로지 미션 2030-2050’을 통해 탄소 중립 전략을 촉진 중에 있음. 자사의 CO₂ 배출량을 제로로 하는 것뿐만 아니라 건설 이후 건물에서 발생하는 CO₂ 배출량도 제로로 할 것을 목표로 함

- » 시공시 CO₂ 배출량 삭감 방법으로 IT를 활용한 에너지 생산성의 향상이나 수증기의 연료인 경유를 환경부하가 적은 차세대 바이오 디젤 연료나 GTL(Gas - to - Liquids) 연료 등으로 변경
- » 본사 건물에서는 태양광 패널을 외벽에 설치해 조명전원으로 이용하고, 그린전력을 사용해 탄소 중립화를 달성. 또한, 건물운용시 노력으로 ZEB 추진이나 콘크리트에 CO₂를 흡수시키는 기술을 개발
- » 이 결과 2021년도 건설에서는 1990년과 비교해 CO₂가 시공시에 62% 삭감되고, 자사 오피스 운영에서는 60% 삭감, 에너지 절약 설계를 통해 건물의 CO₂ 삭감이 성과를 보임

시미즈건설과 와세다 대학은 탄소 중립화 사회 실현을 위한 포괄연계협정을 체결, 인재교류나 문이과 융합의 학술교류, 첨단기술 공동연구개발 등을 추진

- » 시미즈건설의 거점인 ‘온고창신의 숲 NOVARE’에서 행해진 체결식에서 와세다대 다나카 총장은 ‘산학연계를 통해 최첨단 기술이나 지혜로 새로운 가치를 창조하고 싶다’고 발언. 시미즈건설 이노우에 사장은 ‘NOVARE를 축으로 전사적으로 이노베이션 활동을 추진하고자 한다’고 언급
- » 구체적으로 연구 테마나 방법은 앞으로 계획을 해야 하나, 연계 대상 범위는 넓음. 인공지능(AI)이나 3차원(3D)모델링 기술인 ‘BIM’, 건설현장에 쓰이는 로봇 기술 공동연구와 더불어 ‘건물이나 노동자의 웰빙 등 인문사회계 분야의 연계’도 계획 예정(日刊工業新聞, 脱炭素社会実現へ包括連携, 清水建設と早稲田大学がタッグを組む意義, 2024.3.19.)

3) 토다건설

토다건설은 일본정부의 2050년까지 CO₂ 배출량의 실질 제로화 정책에 맞춰 터널 공사 시 2가지의 방법을 이용해 배출량을 70% 삭감하고 있음

- ▶ 토다건설의 우치다하라 터널 공사는 정부의 선언보다 1년 빠른 2019년말 착공. 당초부터 탈탄소화에 힘써, 현장 입구에는 ‘천연가스 유래의 연료(GTL)를 이용’, ‘100% 재생가능 에너지 사용 중’이라고 쓰인 포스터가 있음
 - GTL은 경유 대신 건설기계에서 사용되는 연료로 연소시 CO₂ 배출량이 경유와 비교해 8.5% 적으며 태양광 등 재생가능 에너지 유래의 전력 이용은 CO₂ 배출량을 ‘0’로 간주
- ▶ 토다건설이 실시한 첫번째 방법은 연료촉진제의 이용임. 예를 들어 K-S10이라는 제품의 경우, 경유 100리터당 100cc를 더하면 연비를 10%정도 개선할 수 있으며 경유 사용량을 억제할 수 있음. 대체 연료 사용도 가능해 토다건설이 B100에 연료촉진제를 혼합한 결과, 연소 시 생기는 ‘기름’ 특유의 냄새도 없앨 수 있었음
- ▶ 두번째 방법은 현장의 가설조명 등의 LED화임. 소비전력이 적은 LED 이용은 지금은 일반적이거나 2019년 당시 터널 내 조명은 수은을 채택하는 경우가 대부분이었음. 재생에너지를 활용해 전력으로 인한 CO₂ 배출량을 없애고, 절전도 상시함
- ▶ 토다건설은 재생에너지 이용을 추진하는 국제적 이니셔티브인 ‘RE100’에 2019년도에 가입. 사업활동으로 인한 전력 재생에너지 이용률을 2040년도까지 50%, 2050년도까지 100%로 하는 목표를 설정. 우치다하라 터널 동쪽 공사 현장이 선구자적인 역할을 하였고, 사무실과 현장을 통틀어 전사 재생에너지 이용률은 2022년도 시점에서 61.7%에 달함
- ▶ 우치다하라 터널 공사에서는 CO₂ 배출량을 약 70% 감소시킴. 이는 2023년 4월에서 2024년 1월까지의 기간을 대상으로 한 누계치로 토다건설이 개발한 ‘To -MINICA(저탄소 시공시스템)’에서 CO₂ 배출량을 가시화함. 해당 기간의 CO₂ 삭감량은 수천 톤에 달함

*日経ビジネス, 建設現場の脱炭素化 代替燃料や再エネ電力で成果, 2024.6.14.

4) 코마츠

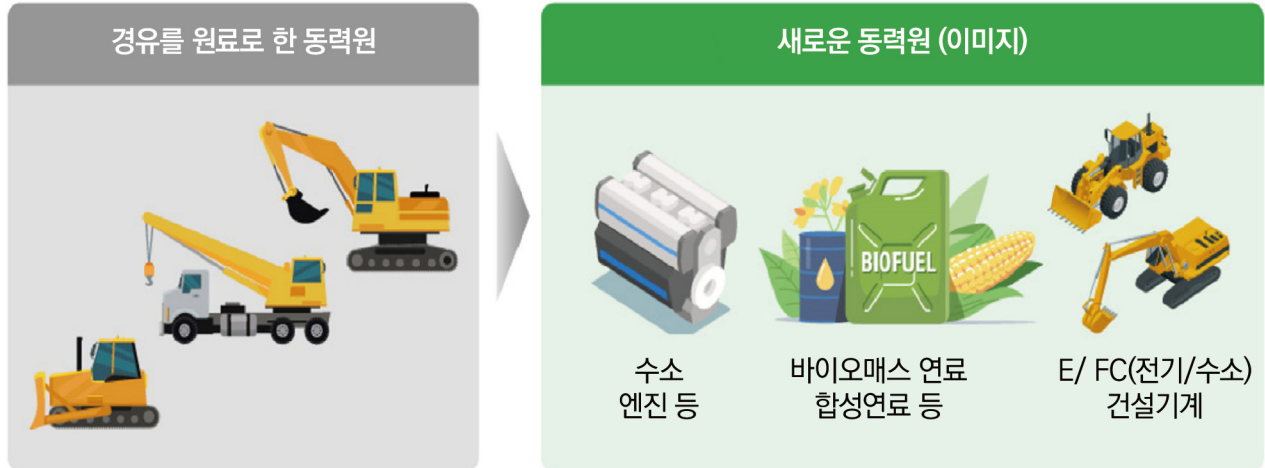
건설기계 기업인 코마츠는 외부환경이나 과제에 대응하기 위해 ①이노베이션을 통한 가치창조 ②사업개혁을 통한 성장전략 ③성장을 위한 구조개혁 추진이라는 3가지 축을 성장전략으로 설정하여 지속가능한 성장 구조 구축을 목표로 함

① 이노베이션을 통한 가치창조

- 최적화 플랫폼과 솔루션 비즈니스 전략의 진화, 스마트 컨스트럭션, 무인 덤프트럭 운행 시스템(AHS)/플랫폼(Landlog, IntelliMine)

- 건설, 광산기기, 유틸리티의 자동화, 자율화 및 전동화, 원격조작화
- 농업의 스마트화 추진

코마츠의 건설기계 연료 전환 이미지



자료: RVSTA, 令和5年度まとめ 土木業界大手の脱炭素の取り組み先進事例4選!, 2024.2.17.

② 사업개혁을 통한 성장전략

- 광산 기계 기업인 코마츠 마이닝(KMC)과의 통합을 통해 상승효과와 성장전략
- 밸류체인 개혁/에프터마켓 재정의, IoT 및 AI 예측기술을 통한 예비 기계 보수, 기계관리를 통한 라이프사이클 서포트, 로지스틱스 개혁, 차세대 핵심 부품
- 차세대 KOMTRAX
- 아시아 No1, 인도 및 아프리카 성장시장으로 진출전략
- 산업기계 사업 개혁(건기사업과의 시너지 확대, 코어 기술을 통한 성장)

③ 성장을 위한 구조개혁을 추진

- 개발체제 구조개혁, 모델베이스 개발, 오픈 이노베이션
- 연계되는 공장, 지구·작업환경 부하 제로 공장
- 글로벌 인재육성(코마츠 보고서, 건설기계 사업 전동화로의 대응)

건설기기 연료를 기존의 경유에서 탄소 중립 연료로 전환, 배터리 전동이나 연료전지, 수소엔진 등 동력원을 통해 탈탄소화를 도모할 수 있게 됨. 코마츠는 2023년 5월에 수소연료전지를 유압 포크레인에 접목한 컨셉 머신을 개발해 실증실험을 실시

- » 수소연료전지를 탑재한 유압 포크레인이 양산화 되어 표준이 된다면, 경유가 불필요해지며 탈탄소의 움직임을 더욱 가속화될 것으로 예측 (RVSTA, 令和5年度まとめ 土木業界大手の脱炭素の取り組み先進事例4選!, 2024.2.17.)

5) 태평양시멘트

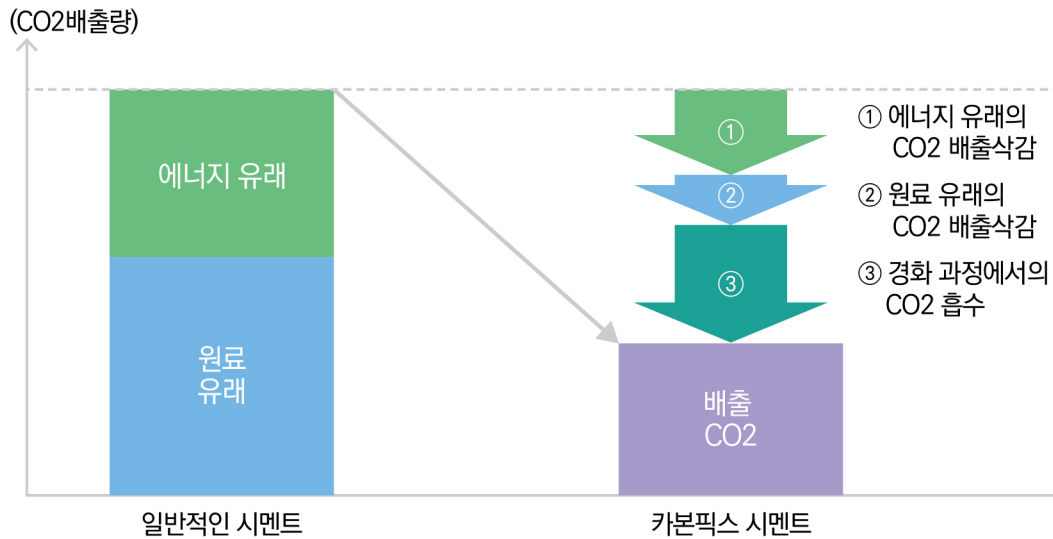
태평양시멘트는 탄소 중립화 전략의 일환으로 카본픽스 시멘트를 개발. 카본픽스 시멘트는 시멘트 제조 단계에서 CO₂배출량이 적으며, CO₂와의 화학반응에서 경화하여 강도를 발현하는 특수 시멘트이기 때문에 CO₂의 배출량을 억제하며 CO₂를 흡수하는 시멘트로 기존 시멘트와 비교하여 60% 정도 배출량을 삭감할 수 있음

- » 토목업계 건설재료에 가장 큰 비중을 차지하는 콘크리트의 생산 단계 중에서 시멘트 제조가 CO₂배출량의 90% 가까이를 차지
- » 동사는 CO₂ 배출량이 적은 시멘트를 사용하면 필연적으로 탈탄소화로 이어질 것이라는 점에 착목하여 연구개발을 추진
- » 카본픽스 시멘트는 신에너지산업기술종합개발기구(NEDO)의 지원 사업 중 ‘탄소 순환형 시멘트 제조 프로세스 기술개발(2020~2021년도)’에서 얻은 지식을 기반으로 회수된 CO₂를 시멘트 콘크리트계 재료에 고정시키기 위한 카본리사이클 기술의 일환으로 개발

태평양시멘트는 2023년 4월에 콘크리트에 CO₂ 효율을 좋게 하는 고정시스템 카본캐치를 개발

- » 시멘트와 물을 혼합해서 만든 시멘트 슬러리에 CO₂를 공급해 탄산칼슘으로써 고정. 일반적인 콘크리트와 비교해 CO₂ 삭감을 대폭적으로 할 수 있으며, 실란트나 공기량, 압축강도는 기존과 동등한 수치로 실현 가능
- » 응결시간 단축과 브리딩 양을 억제하는 효과도 있음

태평양시멘트의 카본픽스 시멘트의 CO₂ 감축 효과



자료: 太平洋セメント株式会社, CO₂吸収・硬化セメント系材料「カーボフィクス®セメント」の開発に成功, 2022.9.20.

일본정부는 CO₂가 대량으로 발생하는 건설업의 탈탄소화가 무엇보다 중요하다고 인식. 탈탄소화 실현을 위해 업계에만 책임과 행동을 요구하지 않고 산관학이 함께 연계해 새로운 기술개발을 통해 현재 CO₂ 배출량이 많은 연료를 대체할 수 있는 연료 및 재료 개발도 추진중

일본의 각 건설 기업은 IT 도입 및 AI 활용을 통해 효율화도 도모하고, 그 과정에서 CO₂배출량의 삭감 및 숙련공 부족에 대응하려는 움직임도 있음

» 새로운 재료의 개발 및 효율적인 연료 개발을 통해 자국내 탈탄소화를 실현하고 국제 무대에서도 입지를 다지기 위해 노력 중

500개의 맛을 개발한 티롤, 연간 6억개의 초콜릿 판매

📖 100년 된 중소형 기업으로 초콜릿에만 집중

일본 티롤 초콜릿 주식회사는 한입에 들어가는 저렴하면서도 색다른 맛을 내는 초콜릿을 개발하는 기업으로 유명. 장기불황, 인구감소 등 각종 소비 부진 요인 속에서도 2023년에 연간 6억개 정도를 판매, 연 매출이 100억엔을 넘는 비상장 오너 기업

- » 개당 23엔 정도에 불과한 저가 제품을 판매하면서도 연간 매출액이 100억엔 이상인 동사는 일본 국민이 즐겨 먹는 제품군을 확보, 최근 실질임금 감소와 소비 부진 속에서도 견실한 추이를 보여 왔음
- » 한국 소비자들에게도 키나코모치 초콜릿으로 유명하며, 직원 50명 규모의 기업임에도 독특한 제품을 지속적으로 개발하는 개발능력이 주목을 받음

장수 상품과 트렌드 상품을 동시에 판매하는 티롤의 상품 라인업

장수상품



원조인 한입 초콜릿 3개 타입



전형적 밀크 초콜릿



키나코 모치 초콜릿

이색상품



와사비 맛 초콜릿



장어 맛 초콜릿



카레 빵 맛 초콜릿

판매 한정품



수박 맛 초콜릿



오키나와 소금 캐러멜 맛 초콜릿



겨울 왕국 초콜릿

자료: 티롤 초콜릿 홈 페이지 등

티롤초콜릿 주식회사는 2004년에 설립되어 금년에 20주년을 맞이함. 동사의 전신인 마쓰오 제과주식회사는 1903년에 후쿠오카현에서 설립되었음. 당시에는 골목 상점에서 아이들을 대상으로 설탕과자 등을 판매함

- » 1962년에는 2대 사장인 마쓰오 요시노리가 한입 크기의 초콜릿 3개를 합친 티롤 초콜릿을 만들어 10엔에 판매함. 원가 절감을 위해 초콜릿과 함께 누가를 활용
 - 유럽 오스트리아 티롤 지방의 행복한 모습을 꿈꾸며 티롤 초콜릿이란 이름을 생각해 냄
- » 당시 아이들도 살 수 있는 합리적인 브랜드라는 이미지로, 수십년 동안 일본 소비시장에 침투하며 브랜드 파워를 구축. 불황기에도 구매력이 떨어지지 않는 브랜드로 성장함
 - 1960년대 초 고도경제성장기는 일본도 부유하지 않아, 초콜릿은 고급품이라는 이미지가 강하고 개당 100엔 정도로 판매되고 있었던 제품은 주로 어른들이 먹는 것이기도 했음
 - 동사는 아이들도 자신의 용돈으로 사먹을 수 있는 합리적인 가격으로 판매하였고, 이를 먹고 자란 아이들이 어른으로 성장하며 지속적인 구매력을 형성. 일본 국민 모두가 즐겨먹는 브랜드로 성장했고, 티롤에 매우 강한 애착을 갖게 된 것으로 보임

‘국민들에게 소소한 즐거움을 선사한다’는 생각을 모토로 브랜드파워를 구축, 기존 제품에 안주하지 않고 트렌드에 맞게 새로운 맛을 꾸준히 개발해 옴. 동사에 따르면 누계로 500 종류 이상의 맛을 개발했다고 함

- » 티롤초콜릿을 처음 개발했을 때부터 있고 일정 수준의 수요가 기대되는 누가, 밀크 초콜릿 등은 기본 아이템으로 육성하고, 시대의 흐름에 맞춰 키나코, 카레빵, 피자, 메론빵, 와사비, 장어 맛 등 색다른 맛의 초콜릿을 개발, 다른 대형 제과업체와는 차별화된 맛과 색상, 식감을 구현해 왔음
- » 동사 성장 과정에서 경제 환경 변화에 대응하는 것도 중요했음. 1970년대 유가 파동 당시 소비자 물가 급등으로 저가 전략이 어려워져 가격을 인상하니 매출이 감소하는 어려움을 겪기도 함
- » 이에 따라 동사는 1979년 한 입 크기 초콜릿이 세 개 들어간 제품 형태를 하나로 바꾸고 10엔으로 판매하는 등 현재까지 이어지는 티롤 초콜릿의 제품 원형을 만듦
- » 일본경제가 1990년대 이후 장기불황과 인구감소 문제에 직면, 티롤의 주력 유통경로였던 골목 상권이 붕괴되는 위기를 겪게 되자 동사는 새로운 유통망으로 편의점에 주목. 3대 사장인 마쓰오 토시히코가 편의점용으로 바코드를 인쇄할 수 있는 크기(3cmX3cm)에 맞게 제품량을 늘려 1개당 20엔으로 판매하는 전략을 채택(기존 골목 상권에서는 1개당 10엔의 작은 사이즈 유지)
- » 유통 구조 변화와 함께 소비자의 소비 방식도 달라짐. 아이들이 방과 후 사먹는 경우보다 부모가 간식으로 구매해 집에서 먹는 경우가 많아지며, 티롤도 세트로 판매하는 방식도 병행하게 됨

- » 묶음 판매 제품을 편의점과 슈퍼에서 판매하는 마케팅 전략을 강화해 판매량 확대
- » 최근 코로나19, 우크라이나 사태 등으로 일본 물가가 전반적으로 상승함에 따라 원가 부담이 가중되어 기본 아이템인 한 입 초콜릿을 개당 20엔에서 23엔으로 인상했으나, 인상폭이 낮아 매출 감소 등의 충격은 피하는 데 성공



직원이 만족하는 신제품 개발에 주력

티롤 초콜릿이 일본 소비자들에게 오랜 시간 사랑을 받는 롱 세일 제품과 시대에 걸맞는 트렌드 상품을 함께 성공할 수 있었던 이유는 직원이 즐겁고 참신한 제품을 개발하는 제품개발 능력이 있기 때문임

- » 동사는 제조 개수를 제한해 시장에 상품을 투입해, 제품 라이프 사이클을 단축함. 상품이 품절되면 재생산이 아닌 다른 새로운 제품을 투입하는 사이클을 반복해 상품의 희소성을 유도 (こうして生まれたヒット商品! ~チロルチョコの成功~, https://www.keieikikaku-shitsu.com/report_marketing/sales_strategy, 2023.10.18.).
- » 자사 제품의 라이프사이클을 단축하기 위해 동사는 세가지 원칙 세움. (1) 자신이 ‘즐겁고’, ‘참신함’이 없으면 상품을 팔지 않는다 (2) 설비 투자를 아끼지 않는다 (3) 상여금을 실적 연동형으로 한다 등임
 - (1)은 ‘상품을 만들 때에는 재미를 즐길 수 있는 창의력이 필요함. 과자가 본래 제공해야 할 즐거움, 참신함이 소비자에게 평가되고 있는 것임
 - (2)는 장기불황기에 설비투자를 억제한 일본기업이 많았으나, 설비투자를 계속해야 기술이나 인재가 지속적인 성장을 할 수 있으며, 소비자가 만족할 수 있는 제품을 공급할 수 있음
 - (3)은 ‘사원이 자발적으로 상품을 개발하는 풍토를 구축하기 위해 연 2회의 상여금은 완전 실적 연동형으로 하고 있다’는 것임

이러한 경영 풍토에서 소비자가 ‘두근거리는’ 상품을 연이어 출시하고, 제품 패키지나 디자인도 참신한 것을 만들 수 있었음

- » 소비자의 구매욕을 끄는 맛·패키지·디자인을 만들기 위해, 상품 기획에 충분한 시간을 투자한다고 함

대부분 기간 한정 제품으로 출시하나 트렌드를 만들어내며 크게 히트한 상품은 통세일 제품으로 발전할 수 있음. 그 사례로 2003년에 개발한 키나코모치 초콜릿을 들 수 있음

- » 초콜릿으로 화과자 맛을 재현한 특수성과 초콜릿 안에는 떡과 식감이 비슷한 구미가 들어가 정말로 키나코모치를 먹는 기분을 느낄 수 있어 인기를 모았으며, 많은 기업이 모방제품도 출시
- » 2003년 당시 키나코모치 초콜릿이 흔하지 않았기 때문에 독창성을 발휘한 것도 히트한 이유 중 하나임

티롤 초콜릿이 키나코모치 초콜릿을 개발할 수 있었던 이유는 개발 과정에서 다양한 맛을 재현할 수 있는 능력을 키워왔기 때문임

- » 동사는 과자나 과일, 요리, 반찬 등 어떠한 맛이라도 초콜릿으로 재현할 수 있으며, 다양한 맛을 재현해도 먹어본 소비자가 진짜로 느낄 정도로 높은 기술력을 보유
 - 녹차 초콜릿 등은 일본의 다른 대형 제과업체도 제조하지만 매실 맛, 수박, 장어 등 신기한 맛을 재현할 경우 다른 대기업은 기술력도 투자의지도 없어, 동사가 독보적인 지위를 구축할 수 있었음
- » 과거에는 멜론빵이나 카레빵, 피자, 와사비, 장어 등 다른 제과 업체가 도전할 수 없는 맛도 개발함. 이러한 맛을 구현할 수 있는 기술력 덕분에 제품이 다양한 것임
- » 개발 과정에서 초콜릿 한 알로 컨셉 분위기를 전하기 위해 맛은 물론, 색, 식감들도 철저하게 구현함

타사와의 차별화를 위해 티롤 초콜릿은 한 가지 맛으로만 구성되어 있는 타사 제품과 달리, 상단-센터-하단의 3층으로 나눠 초콜릿을 제조

*チロルチョコ株式会社代表取締役社長 松尾裕二氏, Vol.15 時代を読み, 消費者のニーズに応え続ける「チロルチョコ」, <https://global.innovations-i.com>, 2024.7.15. 검색

- » 예를 들면, 톱 부분에 초콜릿으로 얇은 테두리를 만들어 안에 소스를 넣거나, 3층의 각 층을 별도의 소재의 조합으로 하면, 폭넓은 맛의 재현 방법이 생김

- » 카레빵 맛 초콜릿의 경우 카레빵 구성 요소를 재현하기 위해 빵을 바삭바삭하게 한 크루톤, 버터, 카레맛을 느낄 수 있는 부분으로 구성해 제품을 만들. 소비자가 씹을 때 맛이 섞이면서 최종적으로 구현하고 싶은 맛에 가까운 상품이 완성됨. 이는 동사 특유의 제조기술이 있어서 가능했음

삼층 구조의 원류는 창업 초기에 판매 가격을 10엔으로 맞추기 위해 다양한 원료를 활용해 맛을 내는 기술을 개발한 덕분임. 원료 혼합 기술이 초콜릿 등 특정 원료 가격 상승에 대응하며 다른 원료를 활용해 원가를 낮추는 데에도 기여했다고 볼 수도 있음

패키지 디자인 개성도 중시해, 티롤 초콜릿 맛을 표현하며 패키지를 봤을 때 흥미를 유발할 수 있는 디자인으로 제작

- » 작은 포장지라도 소비자가 보고 흥미를 느낄 수 있도록, 특별한 맛을 재현했다는 이미지와 맛있게 보이기 위한 이미지 등을 고려해 패키지를 개발
- » 동사 제품 패키지 수집가도 많아, 이들을 대상으로 100개 중 한 개만 다른 디자인을 하는 등 희소성 높은 포장도 일부러 제조
- » SNS를 통한 홍보도 강화해 제품 소개, 여행, 초콜릿 시식 등 선물 이벤트 행사, 역대 티롤 초콜릿 제품 투표 행사

실제로 2024년 2월 5일에 계절 한정 상품으로 개발된 '티롤 초콜릿 풍당 쇼콜라'의 개발 과정은 다음과 같음

*티롤 공식 온라인숍, 【連載企画】チロルチョコ〈フォンダンショコラ〉開発ストーリー, https://shop.tirol-choco.com/blogs/tirol-staffblog/20240219_2024.7.15_검색

- » 이 제품은 '겨울의 임금님 스위트! 살살 녹는 초콜릿 소스의 풍당 초콜릿을 재현!' 이란 타이틀로 풍당 초콜릿 안에 생 초콜릿과 점도가 높은 초콜릿 소스를 조합, 먹으면 녹아내리는 풍당 초콜릿을 재현함
- » 5가지 맛을 준비해, 발렌타인 데이, 화이트 데이를 앞두고 선물에 어울리는 패키지로 파스텔 컬러를 선택
- » 풍당 쇼콜라라고 하면 케이크에서 부드럽게 녹아내리 소스가 특징임. 초콜릿을 먹을 때 입안 가득 넘치는 소스를 재현하고 싶었으나, 물기가 많은 소스로 할 경우 초콜릿을 절반 정도 먹으면 소스가 밖으로 쏟아져 먹기 불편할 것이라 보고, 녹는 타이밍 등을 맞춰 점성을 조정해 제품을 개발
 - 이를 위하여 소스 제조업체와 제품 개량을 거듭함

- » 외형도 초콜릿 케이크와 같은 촉촉함을 추구하며, 초콜릿에 융점이 낮은 유지를 더해 씹는 순간 부드러움을 느끼도록 함
 - 유지를 너무 많이 사용하면 초콜릿이 녹기 쉽기에 손에 붙거나 먹은 후에 입에 남을 수 있어, 적합한 배합을 찾기 위해 노력
- » 케이크처럼 부드러운 텍스처를 재현하기 위해, 맛과 디자인을 고려해 가며 개발
- » 풍당 쇼콜라 초콜릿은 기간 한정 상품으로 판매되었으며, 가격도 30엔에서 40엔대로 주력상품보다 높게 설정해 고급감을 유도

동사 개발부에서는 일상적으로 재고로 있는 소스, 크림을 활용해 새로운 맛의 초콜릿을 제작하기 위한 회의를 활발하게 개최

* 「ある朝起きて、ふいに『来年じゃ遅い気がする』と感じた」, NHK, 2022年9月30日

- » 「피스타치오의 소스 재고를 어디 사용 곳이 없나?», 「팔과 빵반죽으로 팔토스트 맛을 내는 초콜릿을 만들어 볼까?» 등 개발담당자들이 소스 재고를 보면서 새로운 맛을 찾음
- » 재료 선정부터 철저히 의논하며 초콜릿의 맛을 결정하는 카카오매스(초콜릿 원료)나 식용유 등 맛과 비용을 고려해 신중하게 진행
 - 마다가스카르산, 에콰도르산, 베트남산의 3가지 카카오매스를 비교해, 다음 상품에 어느 것을 사용해야 할지 연구원들이 토론. 맛은 물론, 향기의 강도와 산미 등도 체크 포인트임

동사는 고정 고객 증가를 위해 SNS나 이벤트를 적극 활용하고 있음. 고정 고객이 늘어나면 가격 변동으로 인한 여파를 최소화할 수 있기 때문임

- » SNS에서 마케팅 담당 직원이 신상품 정보 및 상품 개발 비화 등을 동영상으로 생생히 전달
- » 대면 이벤트로 미발표 상품을 시식하 의견을 나누는 개발회의 체험 등 실시
- » 마쓰오 유지 사장은 ‘팬과의 교류는 사원의 동기 부여로도 이어지고 있다’고 말함

마쓰오 사장은 티롤 초콜릿은 발렌타인 데이 시즌에 직장에 돌리는 의리 초콜릿처럼 다른 사람에게 주어도 서로 부담이 되지 않는다는 이점이 있다고 함

- » 마쓰오 사장은 티롤 초콜릿이 커뮤니케이션의 도구로 활용될 수 있으며, 그러한 상품 가치를 소중히 하며 입지를 강화하고 싶다고 함. 고객과의 커뮤니케이션을 위해 티롤 페스티벌이란 이벤트도 개최해 고객과의 교류 기회를 늘려 커뮤니티를 확장해 나가고 있음

세계 시장 개척을 위한 새로운 도전

티롤 초콜릿의 경영자는 4대째로, 1대 1창업 정신으로 사업을 혁신시켜왔다고 함. 현 사장은 해외 시장 개척을 목표로 설정

- » 동남아, 대만 등을 중심으로 아시아 시장에 진출한 상태이며, 베트남에 초콜릿 생산 공장도 설치

베트남 동나이성 아마타 공업단지에 위치한 티롤 초콜릿 베트남공장의 준공식이 2023년 2월 15일 개최됨. 일본 공장내 일손부족 문제 해결, 베트남을 중심으로 한 아시아 시장 개척을 위해 베트남에 공장을 설립

*チロルチョコ ベトナムに海外初工場, 菓子食品新聞オンライン, 2023.3.27.

- » 티롤초콜릿 베트남공장은 부지면적 1만 5,000㎡, 건축면적 4,053㎡, 바닥면적 4623㎡
- » 티롤 초콜릿을 제조하는 마쓰오제과 본사공장은 지난 몇 년간 일손 부족에 시달려 왔으며, 이로 인한 생산량 부족으로 연간 판매 및 제품 라인업을 축소해야 할 상황이었음
- » 베트남 공장 설립으로 일손 부족 문제를 해결. 여기서 초콜릿 성형에서 포장까지 공정을 담당해, 이를 본사 공장에 보내, 전체의 생산 용량을 올리려는 목적이 있음

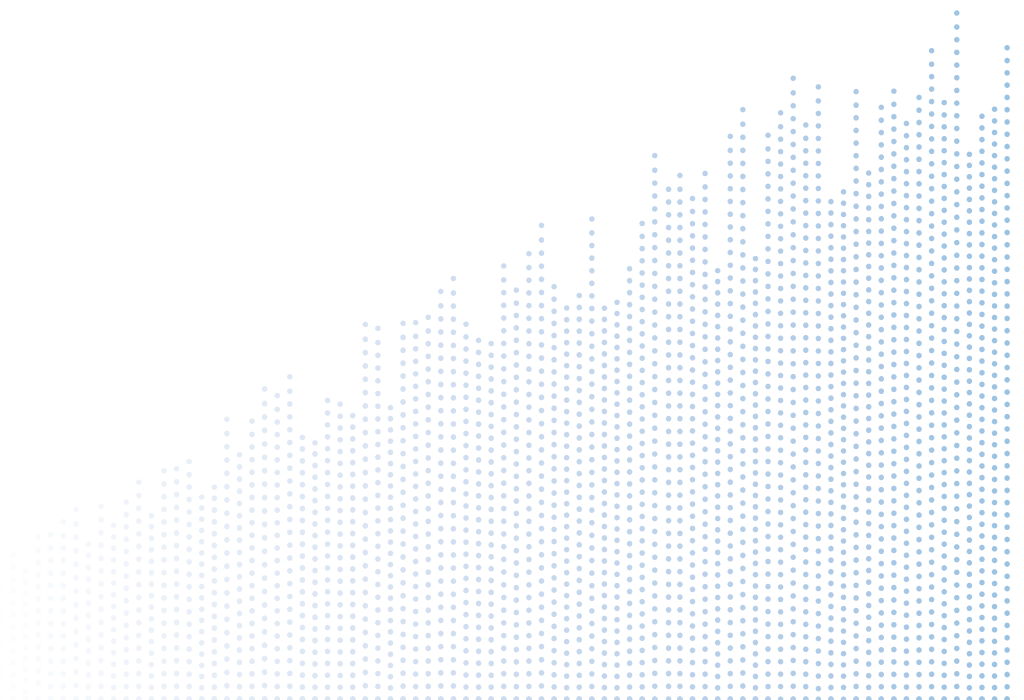
베트남 공장에서 ‘밀크’, ‘비스’, ‘아몬드’의 3종만 제조함. 이 아이템은 티롤 초콜릿의 기본 아이템이자 비교적 만들기 쉬운 아이템임

- » 베트남 제조품은 100% 본사 공장으로 보내고, 베트남에서 제조한 분량만큼 본사 공장에서 신제품 개발에 집중할 수 있게 됨
- » 마쓰오 사장이 단순히 매출 증가가 목표가 아닌 새로운 제품을 더 세상에 알리기 위함이라고 베트남 공장 설립 이유를 설명

또한 베트남을 중심으로 아시아 시장 개척에 의욕을 보이고 있음. 베트남 공장 시설에 기본 아이템 3가지 제품 생산 라인과 같은 규모의 빈 공간을 마련, 아시아 시장용 제품 개발을 하겠다고 함

- » 마쓰오 사장으로서 그동안 키워온 티롤 초콜릿이라는 브랜드를 아시아로 넓혀 가고 싶다는 생각임

동남아시아에서 일본 편의점이 여러 곳 생겨나, 편의점에 일본 브랜드 과자를 수출하는 비즈니스도 커지고 있음. 티롤 초콜릿도 태국 등 편의점을 통한 판매루트를 확보하기 쉬움



참고문헌

- 日本銀行, 經濟・物價情勢展望, 2024. 7
- 酒井才介 服部直樹 河田皓史 中信達彦, 金利上昇で日本經濟はどうなる? 「0.5%利上げ」が景気に与える影響, みずほリサーチ&テクノロジーズ調査部 經濟調査チーム, 2024.7.25.
- 設備投資最高33.3兆円 本社調査 今年度, EVけん引, Nikkei, 2024.7.27.
- Shopify, 今2024年の消費トレンドと消費動向予測5つを紹介, <https://www.shopify.com/jp/blog/consumer-trends>, 2024.7.5. 검색
- 山口佳奈, 「日経トレンディ」, 24年上半期ヒットで消費トレンドの今後を占う SNS映え文化は終了?, 2024年5月9日
- 高橋 克英, JRE BANK誕生早々に申し込み殺到…特典大判振る舞いの「Suica經濟圏」がトップに躍り出る日はくるか, President, 2024.7.2.
- 石崎開, 鉄道ポイ活、若者乗り入れ JR東は会員月10万人増ペース, 日経MJ, 2024年3月30日
- 高浦佑介, クリエイティブでも実践! メルカリ流の生成AI活用術, 2024.3.11.
- 生成AIがマーケティングにもたらす影響 研究成果や事例を発表, Hakuodo DY ONE, 2024.6.28.
- 坂本将磨, セブンイレブンのAI革新で商品開発加速, <https://www.ai-souken.com/case/441>, 2024.6.12.
- 阿部 幸治, セブン&アイが「生成AIファースト」宣言! 意欲的な活用戦略と最新事例を語る!, <https://diamond-rm.net/technology/ai/484447/>, 2024.5.2.
- 商品企画・開発やコンテンツ制作に生成AIを活用している企業事例10選, <https://www.techfirm.co.jp/blog/product-planning-ai-case-studies#1>, 2024.2.14.
- 株式会社コーセー, iPS細胞を用いたパーソナライズ美容商品に向けてコーセー, アイピースレジュが技術提携〜“わたしだけ”の美容商品を目指して実証実験へ〜, 2024年5月8日
- 이지평, 비동의 M&A 활성화 정책의 효과, 내일신문, 2024.7.19.
- Shinnosuke Iiyama, 変わる日本企業の価値観 仁義なき対抗TOBへ 第一生命, タブー打破, Nikkei Business, 2024.6.28.
- 田島靖久, 仁義なき企業買収, 大買収時代, 週刊東洋經濟, 2024.6.29.
- 吉野月華, 株式公開買い付 第1 特集/仁義なき企業買収, 週刊東洋經濟, 2024.6.29.
- 經濟産業省, 企業買収における行動指針—企業価値の向上と株主利益の確保に向けて, 2023.8.31.
- Maiko Nakanishi, 同意なき買収とは何か 経産省「企業買収における行動指針」を解説, Nikkei Business, 2024.7.3.

- 堤健太郎, 日立, 株主還元一段と 配当・自社株買い「50%意識」 資産売却を継続, Nikkei, 2024.7.9.
- 佐野日出之, Lisa Du, 谷口崇子, Winnie Hsu, エリオットの成功に続け, 日本でアクティビスト投資ブーム, 株主提案は3年連続で過去最高を更新, Bloomberg, 2024.6.26.
- 小池颯, 江口良輔, 犬嶋瑛, 篠崎健太, 逸見純也, 原欣宏, 太田聖哉 担当, グラフィックス 田口寿一, 株主総会、誰もが物言う, 対話で事前決着も増加, 日経ヴェリタス, 2024年6月9日号」
- 日本建設業連合会, 2022年度CO₂排出量調査報告書, 2023.11.
- 鹿島建設株式会社, 自動化施工システムA⁴CSEL[®]によるCO₂抑制効果を確認, 2023.6.8.
- 脱炭素社会実現へ包括連携, 清水建設と早稲田大学がタッグを組む意義, 日刊工業新聞, 2024.3.19.
- RVSTA, 令和5年度まとめ 土木業界大手の脱炭素の取り組み先進事例4選!, 2024.2.17.
- こうして生まれたヒット商品! ~チロルチョコの成功~, https://www.keieikikaku-shitsu.com/report_marketing/sales_strategy, 2023.10.18.
- チロルチョコ株式会社代表取締役社長 松尾裕二氏, Vol.15 時代を読み, 消費者のニーズに応え続ける「チロルチョコ」, <https://global.innovations-i.com>, 2024.7.15. 검색
- 티롤 공식 온라인숍, 【連載企画】チロルチョコ〈フォンダンショコラ〉開発ストーリー, <https://shop.tirol-choco.com/blogs/tirol-staffblog/20240219>, 2024.7.15. 검색).
- チロルチョコ ベトナムに海外初工場, 菓子食品新聞オンライン, 2023.3.27.

24년 8월호

JAPAN INSIGHT

저자 이지평(한일기업연구소 소장), 이인숙(한일기업연구소 간사)

홈페이지 등록 2024.8.

발행처 한일산업기술협력재단 경영기획실

주소 135-821 서울 강남구 선릉로 131길 18-4(논현동)

전화 02-3014-9825

팩스 02-3014-9807

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

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

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

Copyright©2024 by KJCF and KJ all rights reserved.