

‘대기업병’과의 싸움

# 야후재팬

YAHOO!  
JAPAN

- ❖ 소재지: 東京都千代田区紀尾井町1-3 東京ガーデンテラス紀尾井町 紀尾井タワー
- ❖ 설립: 1996년 1월 31일
- ❖ 평균연령: 35.8세 (2017년 12월 31일 현재)
- ❖ 종업원: 6,290명 (2017년 12월 31일 현재)
- ❖ 자본금: 8,711백만 엔(2017년 12월 31일 현재)

## 대기업병과의 싸움\_야후재팬 (No.87)

### < 요약 >

- 성장은 하고 있지만 안전지향이 강해 독립심이 약했던 야후가 경쟁이 심화되면서 변화의 조짐이 나타나고 있음
- 미국을 단순히 추종만 하던 ‘타임머신 경영’에서 이노베이션을 일으키는 혁신기업으로 거듭나기 위한 준비를 하고 있음
- 빅데이터 활용으로 경쟁사들보다 앞서나가려 하고 있지만 사내에 만연한 ‘대기업병’이 발목을 잡고 있음
- **(벤치마킹 포인트)** 일본의 인터넷 성장과 함께 성장해 온 야후가 급격한 사업환경 변화로 일찍이 경험하지 못했던 ‘이노베이터’로의 새로운 변신을 적극적으로 꾀하고 있음

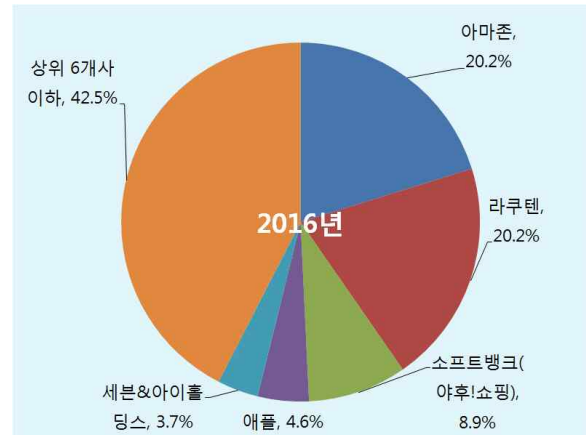
### 1. 경쟁사와 합심

- 야후재팬은 지난 2017년 11월 중순 과거 아카사카프린스 호텔 자리에 건설된 고층 복합 건물 17층에 업무협업 공간 ‘LODGE’를 마련했음
  - 이곳은 창업을 희망하는 사람과 회사를 설립한지 얼마 안 된 벤처기업 직원 등 여러 이용자가 함께 공유하는 협업 등을 논의하는 공간임
  - 수없이 많은 이노베이션을 창출한 미국 실리콘밸리를 모방하여 최근 몇 년 사이 일본에서도 부동산회사 등이 각지에 이 같은 공간을 설치하고 있음
- 이 LODGE를 운영하는 것은 이 고층복합 건물에 본사를 두고 있는 야후재팬임
  - 도쿄 도심 최신 빌딩의 약 400평에 달하는 한층 모든 공간을 칸막이 없이 의자와 테이블만 놓여 있음
  - 이 공간에서는 야후재팬 직원들과 외부의 이용자가 함께 같은 자리에 앉아 일을 하고 있음
- 이곳은 접수창구에서 신분증을 제시하면 무료로 누구나 이용이 가능함
  - 구글과 같은 야후의 경쟁사 직원들도 얼마든지 자유롭게 드나들며 야후 직원들과 이야기를 나눌 수 있음
  - 안전에 대한 논의뿐 아니라 회의실과 카페도 마련되어 있어 자유롭게 시간을 보낼 수도 있음
- 야후가 이런 공간을 마련해 창업을 준비하는 사람들은 물론 경쟁사 직원들을 끌어들이는 것은 외부와의 네트워크 구축과 새로운 사업 아이디어 발굴로 이어질 수 있다고 보고 있기 때문임

## 2. 앞으로가 중요

- 2016년 10월에 본사를 이전하는 계기로 마련한 LODGE는 역시나 IT기업다운 공간이었다고 볼 수 있음
  - 과거 20년 동안 무엇인가 새로운 것을 창출하지 못했고 여전히 개선의 여지가 많다고 보고 있는 것임
  - 특히 지금 이 순간에 성장을 위한 계기를 마련하지 못하면 정체할지도 모른다는 위기감이 고조되고 있기 때문임

<그림 1> 일본 인터넷판매 업체별 점유율



자료: 日本貿易振興機構 홈페이지

(<https://www.jetro.go.jp/biz/sensor/special/2017/12/>)

- 야후재팬이 설립된 것은 일본의 인터넷 여명기라고 할 수 있는 1996년이었음
  - 현재 소프트뱅크 그룹의 손정의 사장이 인터넷 검색으로 성장하고 있었던 미국 야후와의 제휴로 설립한 것임
  - 그 후부터 인터넷 검색서비스와 뉴스 발신 서비스를 중심으로 일본을 대표하는 대형 포털사이트 기업 중 하나로 성장했음
- 그 동안 야후재팬은 미국에서 성공한 비즈니스 모델을 신속하게 일본으로 수입함으로써 선행자 이익을 챙기는 방법으로 성장을 해왔다고 볼 수 있음
  - 미국과 일본의 시간차를 이용한 손정의 방식의 ‘타임머신 경영’의 선구자가 일본의 야후였던 것임
- 1996년부터 16년 동안 사장 자리에 있었던 고 이노우에(井上)의 지휘 하에 인터넷 경매 사이트 ‘Yahoo! 옥션’과 포털사이트 사업의 강점을 살린 인터넷 광고 사업을 전개해 왔음
  - 지금 역시 이 두 사업은 압도적인 점유율을 차지하고 있고 야후재팬의 핵심 사업으로 막대한 이익을 올리고 있음
- 2012년부터 사장 자리를 이어받은 미야자카(宮坂) 사장은 ‘폭속(爆速)경영’을 내세워 스마트폰 대응을 빠르게 전개해 왔음
  - 일기예보부터 내비게이션까지 다양한 스마트폰 애플리케이션으로 집객에 성공하며 광고수입과 수수료 수입으로 이익을 창출했음

- 미야자카 사장은 PC중심이었던 자사 서비스를 스마트폰으로 전환시키면서 성장을 지속할 수 있었다고 말함
  - 스마트폰으로의 전환으로 최소한의 성장은 달성했다고 보고 있는 것임
  - 야후재팬 서비스를 한 달에 한번 이상 이용하는 회원은 약4000만 명에 달하는 것으로 자체 추산하고 있음
- 분명히 PC 전성기에 구축했던 자산을 스마트폰으로 이식했다는 점에서는 일정 수준 이상의 성과를 거두었다고 할 수 있음
  - 그러나 IT 각사가 이노베이션에 전념하는 사이 새로운 서비스를 창출하며 시장을 리드했다고 보기는 어려운 부분이 적지 않음
- 법인을 대상으로 한 인터넷 통신판매의 강점을 가진 ASKUL를 2015년에 인수함으로써 매출이 늘어나기는 했지만 이익률 측면에서는 과제가 남아 있음
  - 2015년 3월 결산에서 46.0%를 기록했던 매출액 영업이익률은 2017년 3월 결산에서 22.5%로 낮아졌음
  - 선행투자가 이어졌던 부분이 이익을 압박했지만 새로운 경쟁사의 등장으로 사업영업을 침식당하고 있는 것이 현실임
- 개인간 거래의 새로운 방법으로 1999년에 시작해서 20년 가까이 시장을 리드해 온 것이 야후옥션임
  - 그런데 최근 몇 년 사이의 유통 금액 신장률이 10%미만으로 떨어지며 성장의 한계 양상을 보이고 있음
  - 현재 일본에서 개인간 거래 분야에서 1위 자리에 올라있는 것은 프리마켓 앱 ‘mercari’임
- 야후옥션을 무리하게 진화시키는 과정에서 새로운 고객 수요에 대한 대응이 늦어졌다고 판단하고 있음
  - 야후옥션은 매도자가 설정한 시간 안에 최고의 입찰가를 경쟁하는 구조로 되어 있음
- 야후는 거래의 안전성 향상을 중심으로 기능을 지속적으로 추가해 왔으나 기본적인 구조는 바뀌지 않았음
  - 그러나 스마트폰의 보급이 확대되면서 경매로 시간을 들여 가격을 올리는 것보다 손쉽게 팔고 싶어 하는 층이 청년을 중심으로 급증했음

- 새로운 개인간 거래 수요를 흡수하면서 가파르게 성장한 것이 ‘mercari’이었음
  - 매도자가 설정한 가격으로 구매를 원하는 매수자가 나타나면 바로 매매가 성립되는 거래임
  - 야후도 2017년 2월부터 ‘mercari’와 똑같은 기능의 ‘프리마모드’를 추가했지만 급성장하는 ‘mercari’와의 격차는 벌어지고 있음
- 뿐만 아니라 그동안 야후재팬의 강점으로 간주되었던 뉴스 송신 사업 분야에도 후발주자가 속속 등장하고 있음
  - ICT총합연구소가 2017년 2월에 실시한 뉴스 애플리케이션의 이용률 조사를 살펴보면 Yahoo!뉴스는 25.8%으로 1위를 지키고 있지만 LINE NEWS도 21.8%로 급격하게 뒤를 따르고 있음

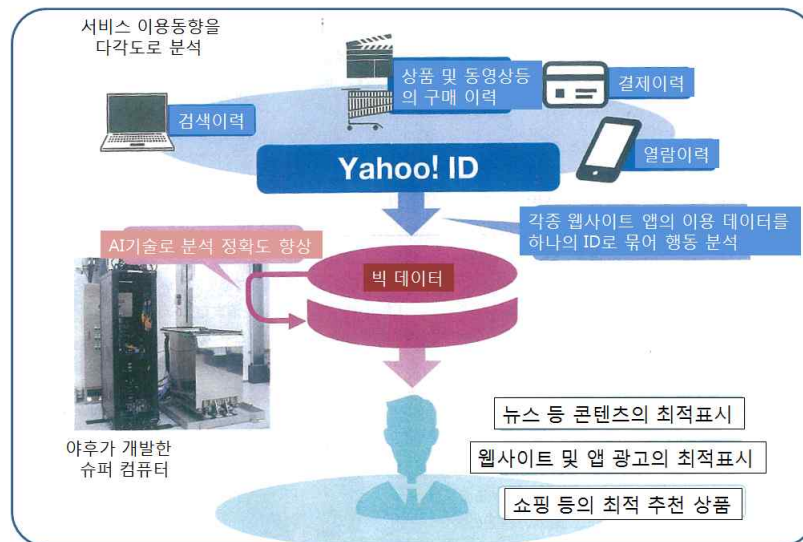
### 3. 1만 명 직원

- 야후의 고민은 외부환경에만 있는 것이 아니고 내부에도 풀어야 할 과제가 적지 않은 상황임
  - 최근 한 임원이 젊은 직원에게 새로운 사업 아이디어를 요구하자 “우리들은 권한이 없어서 새로운 것을 생각할 수 없습니다.”라는 답이 돌아왔다고 함
  - 우수하고 관리 능력도 뛰어나지만 다소 과감한 추진력을 보이는 직원이 부족하다는 것이 내부의 가장 큰 고민임
- 2012년에 ‘2010년대에 영업이익을 현재의 2배로 끌어올리겠다고 공언한 것이 미야자카 사장 체제였음
  - 2012년 3월말 결산 실적을 기준으로 하면 ‘영업이익 3300억 엔’을 2019년까지의 목표로 설정하게 됐지만 2017년 3월말 결산 실적에서는 영업이익이 1920억에 그쳤음
- 목표달성을 위해 M&A도 적극적으로 추진해 왔음
  - ASKUL 이외에도 숙박 및 음식의 예약사이트 운영을 하는 ‘一休’ 등의 국내기업을 연이어 자회사로 편입했음
  - 그 결과 지금은 직원 수만 그룹 전체로 하면 1만 명이 넘는 수준에 이르러 있음
- 팽창 일변도로 성장하면서 기업조직에 만연해 있는 것은 이른바 ‘대기업병’임
  - 창업 초기부터 회사를 이끌어온 집행임원 이상은 벤처기질이 강하게 남아있지만 그 이하 리더급 직원들은 그런 성향을 보이는 사람이 많지 않음

- 주력사업이 반석위에 놓여 있었던 시절에는 그런 성향을 보여도 큰 문제가 될 것이 없었음
  - 그러나 야후의 원점이라고 할 수 있는 ‘타임머신 경영’은 이미 통용하지 않는 상태가 되었음
  - 새로운 비즈니스 아이디어의 공급원이었던 미국 야후는 구글과 페이스북 등과의 경쟁에 밀려난 상태임
- 이 두 회사에 애플과 아마존 닷컴을 더해 ‘빅4’는 서서히 국경을 넘어 일본시장을 침식해 가고 있음
  - 스스로 이노베이션을 일으키지 않으면 생존을 보장하기 어려운 상태인 것임
- 물론 야후도 손을 놓고 상황을 지켜만 보고 있는 것은 아님
  - 이노베이션을 일으키기 위한 구조 구축을 서둘러 진행하고 있음
  - 특히 경영자원을 집중시키고 있는 것이 각종 서비스의 방대한 이용이력, 빅데이터의 활용기술 개발임
- 야후는 PC의 검색서비스에 사용되는 포털사이트에서 높은 시장점유율을 차지하고 있고 야후옥션과 야후쇼핑과 같은 전자상거래에서도 폭넓은 이용자를 확보하고 있는 상황임
  - 인터넷통신판매의 아마존과 검색사이트 구글을 합쳐놓은 것과 같은 풍부한 종류의 데이터 확보하고 있는 것임
- 일본이 다른 나라에 비해 한발 앞서 있는 부분도 있음
  - 그런데 지금까지 그런 강점을 충분히 살리면서 사업을 하지 못했던 부분이 적지 않았음
  - 사업별로 횡적인 조직운영을 하면서 각 부문이 개별적으로 데이터를 관리해 왔기 때문임
- 2017년 4월에 최고데이터책임자(CDO)라는 새로운 간부 직원이 야후 사내에 탄생했음
  - 이 직원의 역할은 사내에 흩어진 채 관리되고 있는 데이터를 통합해서 분석결과를 각 부서가 상호 이용하는 전사적인 프로젝트를 추진하는 것임
  - 사내의 각종 데이터를 인공지능(AI)을 이용하여 조직횡단적으로 분석하여 개별 이용자에게 제안하거나 제시하는 콘텐츠 및 광고, 추천 상품 등의 정밀도를 높이는 것이 그 목적임
- 데이터 분석 결과를 실제 서비스에 적용하는 검증은 이미 시작된 단계임

- 뉴스 등의 열람이력을 인공지능으로 분석한 결과 ‘포털사이트에 방문한 사람의 체재시간을 7% 늘리는 것이 가능한 것으로 나타났음
- 우선 하나의 서비스에 인공지능을 이용했을 뿐이지만 앞으로는 여러 서비스의 데이터 활용을 목표로 하고 있고, 이를 위한 구조 구축도 진행 중임

<그림2> 야후가 실현을 목표로 하고 있는 빅데이터 활용법



자료: NIKKEI BUSINESS 2017.12.4. 企業研究, Vol.140에서 인용

## 4. 이용자 만족도

- 야후쇼핑의 경우 지금은 쇼핑을 하고 있는 고객에 대해 구입이력만의 데이터로 추천 상품을 제시하는 구조로 되어 있음
  - 그러나 앞으로는 그 고객이 야후 뉴스 사이트에서 어떤 뉴스를 보고 어떤 키워드로 검색사이트를 이용했지 등의 정보를 조합함으로써 보다 정교한 제안이 가능해질 것으로 보고 있음
  - 미야자카 사장은 “일본의 고객을 가장 잘 알고 있는 회사”가 되겠다는 의지를 표명하고 있음
- 일본무역진흥기구에 따르면 2016년 일본 국내 인터넷 통신판매 시장은 점유율 1위의 아마존(20.2%)와 2위 라쿠텐(20.1%)가 치열한 경쟁을 벌이고 있음
  - 그러나 3위 야후는 상위 두 개 회사의 절반 이하인 8.9%를 차지하는데 그쳐있는 상태임




- 2강 기업에 대항하기 위해 꺼낸 비책이 모회사인 소프트뱅크와의 연계강화임
  - 구체적으로는 2017년 2월부터 시작한 ‘포인트 10배 캠페인’임
  - 야후쇼핑을 이용하면 부여받을 수 있는 포인트는 통상적으로 구매금액 100엔 당 1포인트임
- 이와는 달리 소프트뱅크 스마트폰 이용자에게는 10배에 달하는 10포인트를 부여하기로 했음
  - 이를 계기로 2017년 4~9월 동안 야후쇼핑의 거래량은 전년대비 39% 증가한 1,407억 엔으로 크게 상승했음
  - 단 소프트뱅크와 절반씩 부담하기로 한 포인트 비용이 커지면서 영업이익은 5% 감소하는 결과를 낳았음
- 가령 금고 속에 잠들어 있던 고객 데이터를 정확하게 분석할 수 있게 되면 이러한 ‘실탄’ 공세에 의한 피해를 회피하면서 업계 2강 기업을 따라갈 수 있을 것으로 판단됨
  - 물론 이러한 수법은 경쟁 타사도 추진하고 있는 상황이기 때문에 속단하는 것을 피해야 할 것임
- LINE과 라쿠텐 등 국내외 경쟁사도 모두 빅데이터 수집과 활용으로 시장 선점을 노리고 있음
  - 따라서 야후가 이 시장에서 선행하고 있다는 보증은 어디에도 없기 때문임
- ‘빅데이터’라는 이노베이션을 추진하는 핵심적인 열쇠가 되는 것도 역시 사람이라는 점을 잊어서는 안 됨
  - 원래부터 포털사이트를 입구로 하는 광고를 핵심사업으로 해온 야후에게는 ‘영업 회사라는 인식이 강하다’는 고민이 있었음
- 야후는 실은 인터넷 인프라를 지탱하는 엔지니어링 회사라는 점을 보다 널리 알릴 필요성이 있다고 보고 있음
  - 또한 거대한 포털사이트로 업계 3위라고는 하지만 통신판매업계에서 중요한 플레이어로서 그 시스템을 가동시키고 있는 2,500명의 기술자가 사내에 존재하고 있음
  - 단 타임머신경영을 지속해온 야후의 경우 이노베이션을 일으키는 것보다 안정적으로 시스템을 운영하는 쪽에 의식을 두어왔던 측면이 강함



- 경쟁사와의 경쟁에서 나설 인재를 모으기 위한 채용활동도 크게 쇄신하였음
  - 2017년 4월 CTO의 직할조직 ‘크리에이터 인재 전략실’을 신설하였음
- 종래의 인사부를 대신하여 보다 적극적으로 엔지니어의 채용활동을 주도하는 체제로 개편하였음
  - 채용면접에는 현장의 엔지니어는 물론 CTO도 함께 참석해서 응모자 중에서 유능한 인재를 선발하고 있음
- 이미 일에 종사하고 있는 엔지니어와 디자이너의 의식개혁에도 착수하였음
  - 그 일환으로 2017년 10월에 ‘마이폴리리스’라는 제도를 새롭게 도입하였음
- 이 제도는 자발적으로 지식습득과 스킬 향상에 들어가는 비용으로 1인당 월 1만원까지 지급하는 것으로 지급대상은 약 3000명에 달함
  - 서적 구입 및 연구회 참가 등 사용처는 자유이지만 어디에 썼는지를 사내에 오픈하는 것으로 원칙으로 하고 있음
- 이 제도를 도입한 이유는 사내에서 유능하다고 인정하는 엔지니어가 보이지 않는 곳에서 어떤 노력을 하고 있는지를 젊은 직원들이 아는 것만으로도 참고가 될 것으로 보고 있기 때문임
  - 연간 매출액이 8,000억 엔이 넘는 야후 입장에서는 이 제도 운영에 들어가는 비용은 크지 않을 것임
  - 비대해진 기업규모 때문에 생길 수 있는 대기업병에 빠지기 쉬운 직원에게 자극을 주기 위해 이러한 제도를 시작한 것임
- 야후는 일본에서 설립한지 21년이 경과했고 일본의 인터넷 산업의 흥융과 궤도를 같이하며 성장해 왔음
  - 일본에서 PC용 인터넷 시장을 석권하면서 성장해 온 고 이노우에 사장 시대를 야후의 제1기로 한다면, 이후 도래한 스마트폰 대두를 추종하기 위해 전략을 세운 미야자카 사장의 ‘폭속 경영’은 제2기에 해당함
- 지금 도래한 것은 빅데이터로 혁신적인 서비스를 노리는 제3기라고 할 수 있음
  - 타도 ‘대기업병’이라는 사내의 투쟁이 새로운 단계에서의 성패를 좌우할 것으로 예상됨

## 5. 모회사와의 관계 변화

- 야후의 경영을 생각하면서 피해갈 수 없는 것이 모회사인 소프트뱅크와의 관계일 것임
  - 지금까지 투자가와 업계관계자들 사이에서는 ‘풍부한 자금을 확보하고 있는 야후가 소프트뱅크의 자금유통을 위해 적절하게 이용되어 왔을 것이다’는 의구심이 강했음
  - 실제 2009년에 소프트뱅크가 데이터센터 자회사를 약 450억 엔에 야후에 매각했음
- 지난 2014년에 불거졌던 야후에 의한 이엑서스 인수 중지 소동도 이러한 견해를 보다 확실하게 하는 것이었음
  - 야후는 당시 소프트뱅크 산하에서 일본 국내 휴대전화업계 4위였던 이엑서스를 소프트뱅크로부터 인수한다고 발표했음
- 야후의 검색서비스 등을 손쉽게 이용할 수 있는 스마트폰을 개발하고 이엑서스의 판매점을 통한 고객접점 강화를 천명했으나, 이 인수로 소프트뱅크에게 약 4500억 엔을 지불하는 것이 판명되었음
  - 야후의 주주가 ‘모회사의 자금유통을 도와주기 위한 것인가’라고 반발했고, 결국 이 계획은 발표한지 2개월 만에 백지화되었음
- 이러한 과거의 경위도 있었지만 양사의 관계는 앞으로 변화가 예상됨
  - 소프트뱅크 그룹이 사우디아라비아 정부 등과 총액 약10조 엔을 거출한 투자펀드 ‘소프트뱅크 비전 펀드’를 만들었기 때문임
- 이에 따라 야후는 자금의 출처자가 아니라 이 펀드의 출자기업이 가진 서비스와 기술을 일본으로 도입할 때 협력하는 형태가 늘어날 전망이다
  - 야후 사내에 설치된 전문조직 ‘비전 재팬 추진실’이 중심이 돼서 국내에서의 사업 전개 방향을 검토할 것으로 보임. 

## 미야자카 사장 인터뷰

## 아직 한숨 돌릴 때가 아니다

Q. 설립 20주년을 맞이하셨습니다.

A. 되돌아보면 전 사장이었던 이노우에가 사업전체의 기반을 구축했다면 그것을 스마트폰 세계로 이어간 것이 제가 한 일입니다. 최근 몇 년 사이 ‘이대로라면 회사가 망하겠다.’고 전사적으로 위기의식을 공유하면서 스마트폰으로 전환을 서둘렀습니다. 어느 정도는 잘 진행된 것으로 보입니다. 그렇지만 그럴 때일수록 아직 한숨 돌릴 때가 아니다 라고 다시 긴장감을 가지려고 생각하고 있습니다.

지금까지 당사는 신사업을 추가하면서 성장해 왔습니다. 앞으로도 새로운 도전을 계속할 것입니다. 그중 하나가 일본 EC시장에서 1위에 오르는 것입니다. 경쟁이 치열하지만 포기할 필요는 없다고 생각하고 있습니다. 국내 물류판매 중 인터넷을 경유해서 매매되는 비율은 일본은 아직 5%정도에 불과합니다. 앞으로 20%정도까지는 올라가겠지요. 아직 승부가 끝난 것이 아닙니다.

Q. 경쟁사를 이기기 위한 대책은?

A. 경합하는 기업의 서비스에 10가지 기능이 있다면 자사의 서비스에는 11개의 기능을 준비합니다. 바로 이것이 제가 생각하는 ‘차별화’입니다. 중요한 것이지만 잊어서는 안 되는 것이 바로 곧 경쟁사가 모방한다는 것입니다. 차별화만이 아니라 경쟁사가 흉내를 내지 못하는 것을 하는 것입니다. 그것을 나는 ‘차별화’라고 부르고, 그것들을 가장 중요시하고 있습니다.

Q. 야후는 어디에서 차별화할 생각인가요?

A. 인터넷 검색에서 EC, 결제까지 원스톱으로 전개하고 있는 점은 특이하다고 봅니다. 각각의 이용이력의 빅데이터를 이용하여 연계분석하면 이용자의 ‘행동계념’과 같은 것을 파악할 수 있게 되고 이점이 커다란 강점이 될 것입니다.

Q. 새로운 전략은 언제 실현될까요?

A. 자주 듣는 질문입니다만 명확하게 대답하기 어렵습니다. 성과가 예상되는 것부터 서서히 도입해서 연계시키는 데이터의 대상도 단계적으로 확장시키는 것이 현실적입니다. 이미 일부 서비스를 도입해서 성과가 나오고 있습니다. 상품 구입 이력과 결제이력 데이터를 분석해서 최적의 광고발신으로 연결하는 등과 같은 시스템을 실현하기 위해서는 다양한 과제가 있습니다. 이런 문제를 해결하지 못하면 영원히 차별화와의 전쟁에서 벗어나지 못할 것입니다.

2017년은 이노우에 사장이 교통사고로 사망하고 미국 야후가 사실상 소멸했다는 의미에서 큰 전환점이 되었습니다. 한 시대가 끝나고 우리는 어떻게 싸워나갈 것인지. 글로벌 시장에서 당사는 얼마나 작은 존재인지를 알게 되었습니다. 세계의 IT기업과 동일한 방법으로 경쟁해서는 살아남기 어려울 것이 틀림없습니다. 우리만 할 수 있는 전술로 승부해 나가겠습니다.

## &lt;참고자료&gt;

1. NIKKEI BUSINESS 2017.12.4. 企業研究, Vol.140
2. 야후재팬 홈페이지