

<발행: 知的資産創造 2021年 1月号>

특집 「NRI 미래창발포럼 2020」-신종 코로나바이러스와 경제·사회의 패러다임 시프트

기조강연

「포스트 코로나시대를 위한 디지털 사회자본의 정비」

코노모토 신고(此本臣吾)

노무라종합연구소(NRI) 대표이사 회장 겸 사장

1985년 도쿄대학 대학원 공학계 연구과 수료, 동년 노무라종합연구소(NRI) 입사. 1995년 타이페이 지점장, 2000년 산업 컨설팅 부장, 2004년 집행임원 겸 아시아-중국사업 컨설팅 부장, 2010년 상무집행임원 컨설팅 사업본부장, 2015년 전무집행임원 비즈니스 부문 담당, 2016년 대표이사 사장을 거쳐, 2019년 6월부터 현직.

2020년 10월 5일에 개최된 「NRI 미래창발포럼 2020」에서 「포스트 코로나시대를 위한 디지털 사회자본의 정비」를 테마로 한 필자의 기조강연을 정리한 것이다.

본 강연에서는 코로나 사태를 계기로「수년치의 디지털화가 몇 개월만에 일어났다」라고도 일컬어지는 가운데, 텔레워크를 비롯해 급속하게 진전된 디지털 기술의 활용이 국민의 웰빙을 높이고, 중장기적으로는 개인·기업·국가의 생산성을 높일 가능성을 나타냄과 동시에, 특히「디지털 사회자본」의 정비에 커다란 사회적 편익을 만들어 낼 포텐셜이 있다는 사실을 제시하였다.

I 코로나 위기가 만들어 내는 패러다임 시프트

1 심각해지는 경제불황

현재 코로나 사태 속에서 미증유의 경제불황이 진행중이다.

국제통화기금(IMF)의「4분기 세계 실질 GDP 전망(2020년 6월)」에 따르면, 세계 실질 GDP는 20

그림1 4분기 실질 세계 GDP전망

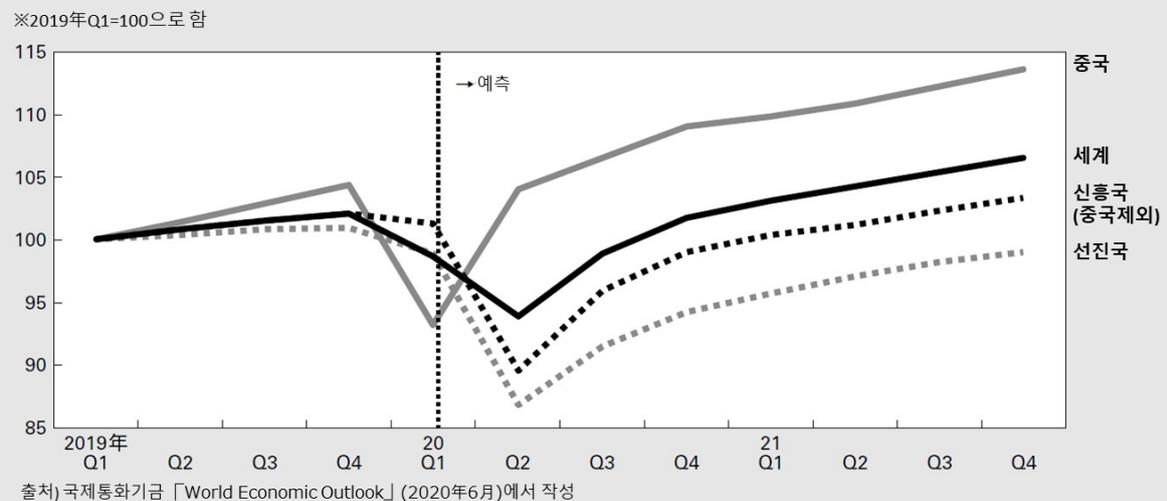
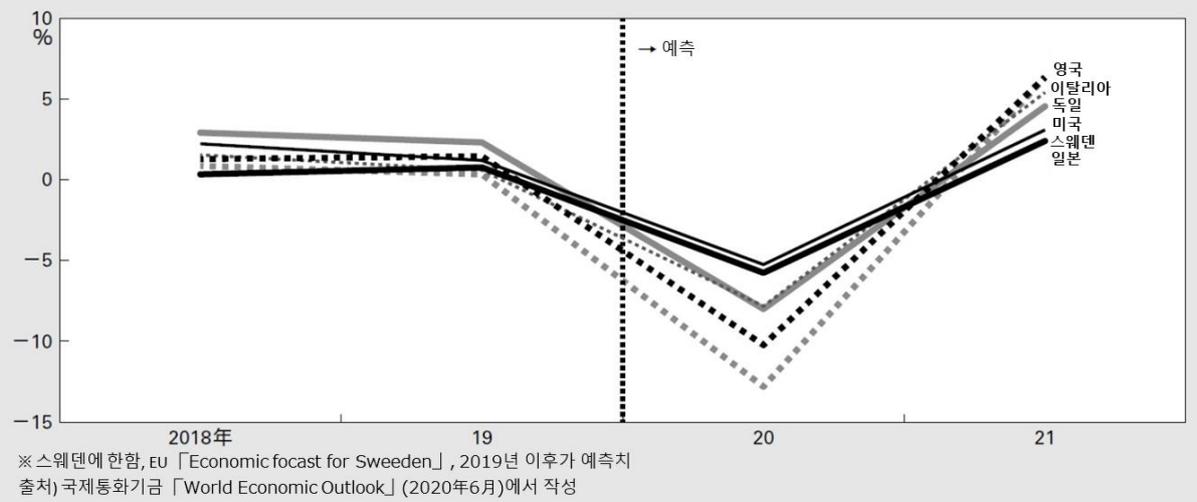


그림2 각국의 실질GDP성장률 전망



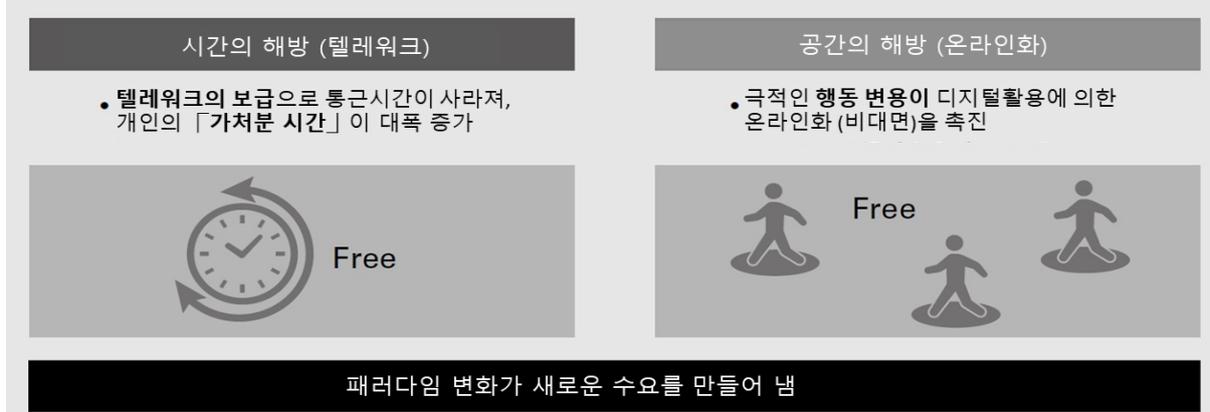
년 2분기에 큰 하락폭을 나타내었다. 특히 선진국이 신흥국에 비해 일시적으로 큰 타격을 입고 있다(그림1).

일본은 유럽과 미국에 비하면 20년의 실질 GDP 성장률은 그다지 하락하고 있지는 않으나, 앞으로의 21년을 전망해 본다면 유럽과 미국에 비해 회복이 느릴 것이라는 예측이 나오고 있다(그림2). 이는 일본의 잠재성장률이 원래 유럽과 미국에 비해 낮다는 사실도 영향을 주고 있다고 생각된다. 코로나 사태가 경제에 미친 악영향이 당초보다 장기화되고 있기 때문에, 새로운 시장, 새로운 산업의 싹을 빨리 찾아내어 경제회복에 힘써야 할 것이다.

2 코로나 사태가 사회·경제에 가져온 임팩트

코로나 사태가 사회·경제에 가져온 임팩트로서 필자는 다음의 2가지 점이 중요하다고 생각한다. 첫 번째는 텔레워크가 만들어 낸 「시간의 해방」이다. 오피스로의 통근시간과 외출처로의 이동시

그림3 코로나사태가 가져온 패러다임 변화



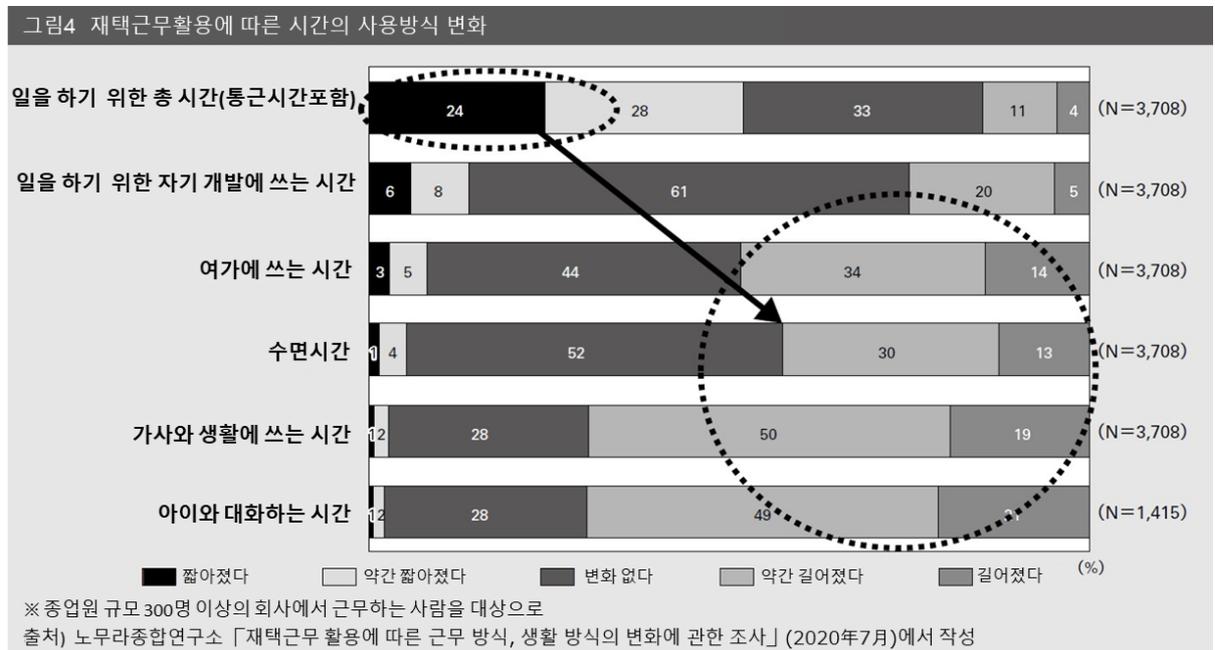
간이 없어진다는 것은 일하는 사람들의 「가치분 시간」이 대폭 증가하는 것을 의미한다. 그리고 그에 따른 다양한 새로운 움직임이 나오고 있다.

다른 한 가지는 사람들의 극적인 행동변용이 디지털 활용에 의해 대면에서 비대면, 온라인화라고 하는 큰 움직임을 촉진하고 있는 점. 이를「공간의 해방」이라고 부르고자 한다(그림3).

(1) 시간의 해방

우선「시간의 해방」에 대하여 서술하고자 한다.

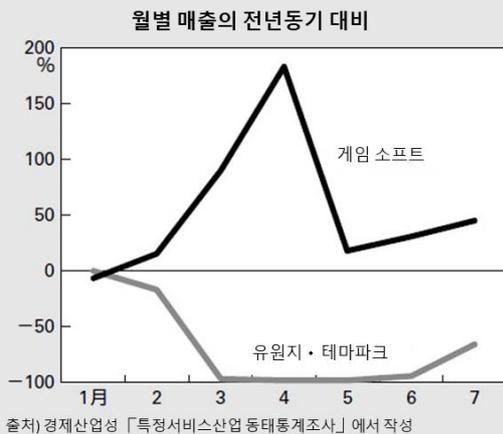
노무라종합연구소(NRI)에서는 2020년 7월에 종업원 규모 300명 이상의 기업에 근무하는 사람들을 대상으로 재택근무에 관한 앙케이트 조사를 실시했다. 그 몇 가지의 결과를 소개하고자 한다. 우선 그림4는 재택근무로 인해 시간의 사용방식이 어떻게 바뀌었는지를 나타낸 것이다. 「일을 하기 위한 총 시간(통근시간 포함)」이 짧아져, 그만큼「여가에 쓰는 시간」「수면시간」「가사와 생활에 쓰는 시간」「아이와 대화하는 시간」으로 전환되고 있는 점이 일목요연하다.



이러한 사람들의 행동변화의 영향이 기업 업적에 단적으로 나타난 것이 게임 소프트 업계이다. 그림5에서는 20년 3월, 4월의 게임 소프트 매출액이 극적으로 증가한 것을 나타내고 있다. 게임관련 기업의 20년 4~6월기 업적은 모두 전년 동기 대비 큰 성장을 기록했다. 한편 유원지·테마파크에 있어서는 하락세가 매우 심하다. 20년 3~6월에 걸쳐서는 매출액이 거의 제로인 상태가 이어지고 있다.

게임 소프트 매출의 호조에는 가처분 시간이 증가한 점이 크게 영향을 주고 있으며, 마찬가지로 이 시기에는 온라인 연수, 온라인 피트니스 등 다양한 온라인 비즈니스도 크게 매출을 늘리고 있다. 이러한 가처분 시간의 증가가 어느 정도의 새로운 소비를 만들어 낼 가능성이 있는지 간이한 시산을 실시했다.

그림5 게임업계의 업적



게임 관련 기업의 4~6월 업적

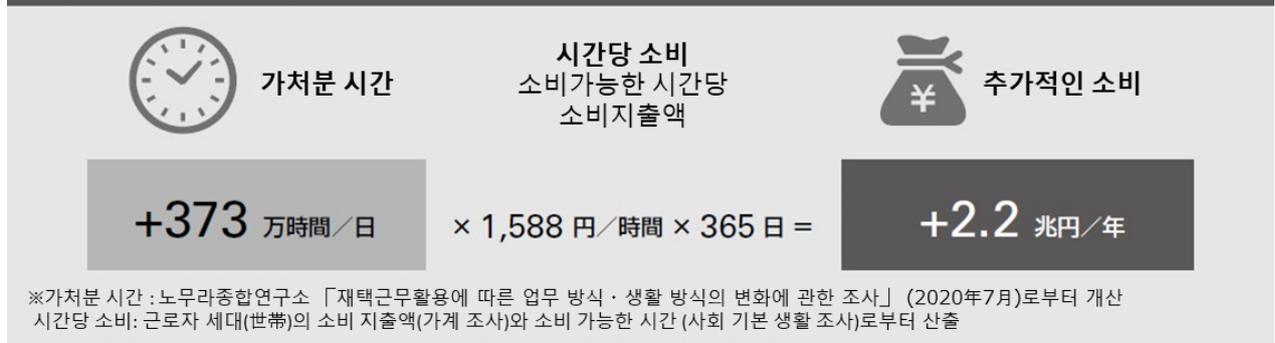
연결기준 매출액 전년 동기 대비

닌텐도	+108%
스퀘어 에닉스 홀딩스	+63%
코에이테크모 홀딩스	+57%
믹시	+41%
캡콤	+32%
코로프라	+29%

출처) 각사의 IR정보에서 작성

일본 전체에서 어느 정도의 근로자가 텔레워크를 실시하고 있는지, 또한 그 통근시간의 삭감이 어느 정도인지는 전술의 NRI조사 데이터를 이용해 추산 가능하다. 그 결과 일본 전체의 가처분 시간의 증가분은 어림잡아 1일당 373만 시간이었다. 이에 일본의 평균적인 시간당 소비지출액을 곱하면 추가적인 소비액의 증가 포텐셜은 2.2조엔이 된다(그림6). 당연히 증가한 모든 가처분 시간이 소비생활에 충당되는 것은 아니므로 그 전부가 현재화된다는 의미는 아니다. 그러나 이는 매우 큰 임팩트를 가진 금액이며, 이 액수에 상당하는 잠재수요가 세상에 생겨나고 있다는 표현도 가능하다고 생각한다. 하드·소프트를 합친 게임업계 전체의 매출액이 1.7조엔 정도인 것을 생각한다면 게임 소프트웨어업계에는 큰 임팩트가 있었다는 것을 상상할 수 있다. 또한 게임 소프트웨어업계 이외에서도 이 「가처분 시간」에 착목한다면 다양한 사업기회가 발생할 것이다.

그림6 텔레워크에 의한 「시간의 해방」이 만들어내는 추가적인 소비 포텐셜



(2) 공간의 해방

다른 한가지 임팩트를 「공간의 해방」이라고 이름 붙이고, 코로나 사태로 인해 사람들의 행동이 극적으로 변용하고 있는 사실을 살펴보고자 한다.

그림7은 코로나 사태 속에서 사람의 이용량(일본전체)를 계측한 것이다. 주택주변, 소매·오락, 직장, 환승역을 대비하여 살펴보면, 4월에서 5월에 걸쳐 특히 긴급사태 선언 시에는 직장과 환승역에서의 사람의 이동량이 크게 감소했다. 반면 주택주변의 이동량은 증가하고 있다. 이러한 상황이 가장 첨예화되고 있는 곳이 도쿄도이며, 직장, 소매·오락, 환승역에서의 이동량이 극적으로 감소하고 있다. 그리고 긴급사태 선언이 해제되고 나서도 이러한 경향은 그다지 변화를 보이지 않고 있

다. 코로나 감염자가 계속 나오는 한 원래 상태로 돌아가는 일은 없을 것이며, 앞으로 텔레워크가 일정한 정도로 정착한다면 이 상태가 뉴노멀이 될 것이다(그림8).

이러한 사람의 이동량의 변화는 산업계에도 큰 영향을 미친다. 특히 소매업에 대한 영향은 크다. 그림9에서는 드럭스토어를 예로 들고 있으며, 교외형 드럭스토어의 업적이 호조를 보인 반면, 도심형 드럭스토어에 있어서는 업적이 매우 힘겨운 결과로 이어지고 있다.

더욱 극적으로 변화하고 있는 업계는 EC(Electric Commerce)이다. 그림10은 글로벌 레벨에서의 Amazon 온라인 스토어의 매출 추이를 나타낸 것으로, 2020년 2사분기(4~6월기)에는 전년 동기 대비 +47.8%라는 놀랄 만한 성장률을 보이고 있다. 동사의 2사분기 매출액은 459억달러, 일본엔으로 약 5조원, 동시에 40%의 증수를 나타내고 있으며, 이 기세가 이어진다면 연간 매출액 20조 엔 이상이라는 엄청난 금액의 EC수요가 생겨나게 되는 것이다.

「공간의 해방」이 산업에 주는 임팩트에 관한 사례를 한가지 더 다루고자 한다. 바로 엔터테인먼

그림7 2020년1월과 비교한 이동량의 변화 (일본전체, 평일만)

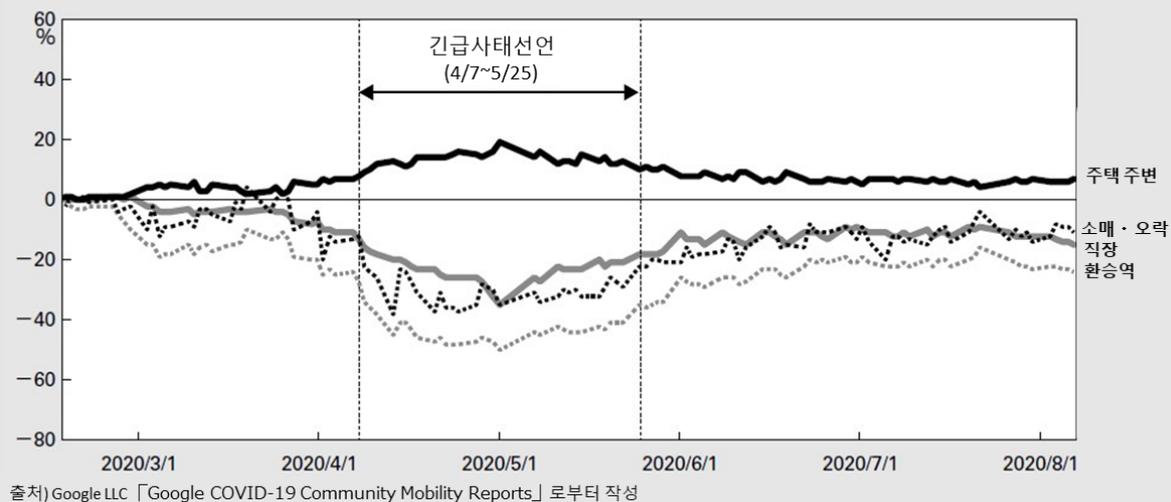


그림8 2020년1월과 비교한 이동량의 변화 (도쿄도, 평일만)

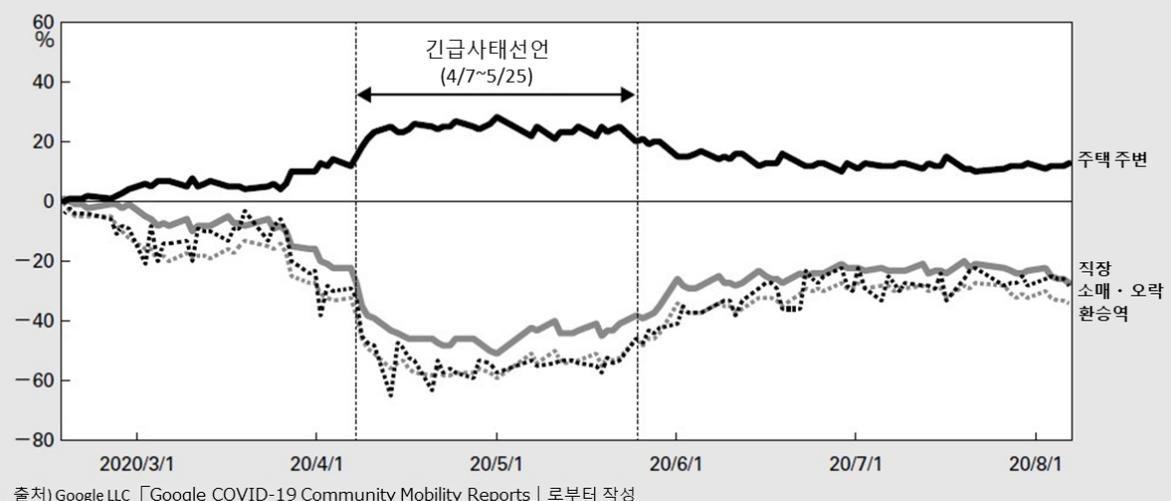


그림9 주요 드러그 스토어의 기존 점포 매출액 성장률 (전년동월 대비)

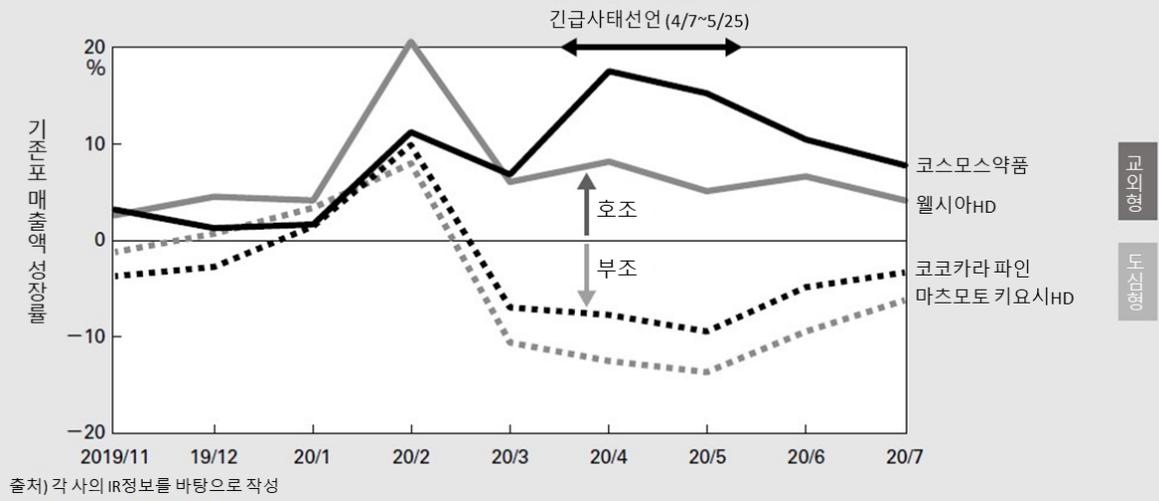
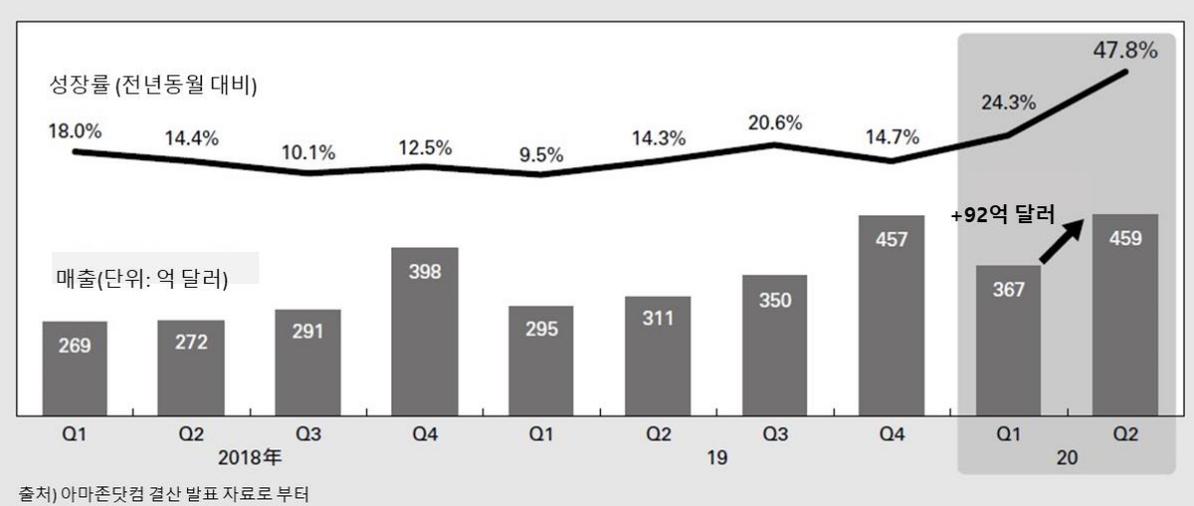


그림10 Amazon 온라인 스토어 매출의 추이



트 비즈니스의 세계이다.

20년 6월 25일에 사잔올스타즈의 무관객 라이브가 요코하마 아레나에서 개최되었다. 18만명이 유료 티켓을 구입하고, 그 외에도 다양한 형태로 온라인 송신이 이루어져, 전체로는 50만명 정도가 이 라이브를 시청했다고 한다. 만일 코로나 사태의 영향없이 통상의 라이브 형태로 실시되었을 경우 이날의 매출액은 약 1.6억엔이 된다. 반면 온라인 송신의 경우는 약 6.5억엔이다. 굿즈의 매출 등을 제외한 단순한 굿즈만으로도의 비교이기는 하지만, 이번 코로나 사태로 수입이 4배가 되었다는 계산이 된다(그림11).

온라인 송신이었던 탓에 당연히 현실과 같은 현장감을 느낄 수 없어 과연 앞으로도 이러한 형태가 정착할지 어떨지에 대해서는 의론이 있을지도 모르지만, 온라인 송신은 동원력이 엄청나다는 사실은 증명되었다고 생각한다.

엔터테인먼트 분야만이 아니다. 상품전시회와 주택전시장 등에서도 온라인화가 진행되어 동원이 늘어나고 있는 상황이 보도되고 있다. 이러한 현상을 보고 있으면 디지털화의 진전으로 언젠가는

이러한 사회가 도래할 것이라고 예측되었던 것들이 코로나 사태로 인해 앞당겨져 실현되었다고 말할 수 있을 것이다.

그림11 사진 올스타즈 무관객 라이브 송신 (6/25 요코하마 아레나)의 추정 매출

	티켓 구입자수		티켓 금액		추정매출*
무관객 라이브 송신	18万人	×	3,600円	=	약 6.5억엔
만일 통상의 라이브일 경우	1万7千人 (요코하마 아레나 수용 인원 수)	×	9,500円 (작년 라이브 티켓)	=	약 1.6억엔

※콘서트 굿즈 등의 관련 매출은 포함하지 않음
출처) 일본경제신문 (2020/6/26)으로부터 작성

II 텔레워크에 의한 화이트칼라의 생산성 혁신

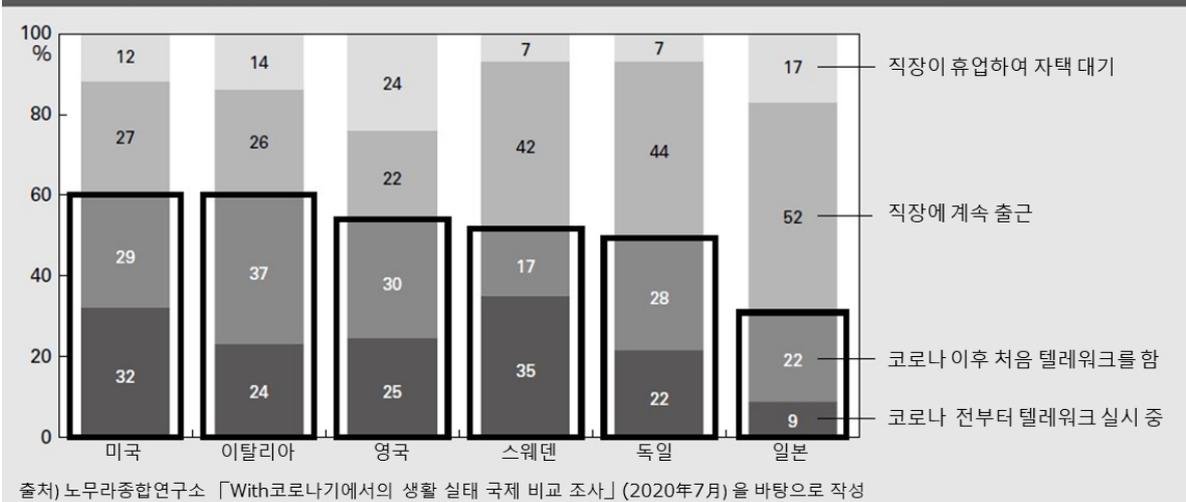
지금부터는 텔레워크에 대해서 조금더 깊이 생각해 보고자 한다.

일본에서는 도쿄 올림픽·패럴림픽 개최에 대비해 2019년부터 시행적으로 텔레워크를 실시했던 기업도 많았을 것으로 생각되지만, 설마 이러한 형태로 1년후에 텔레워크가 이정도로 보급되리라 고는 생각지도 못했을 것이다.

1 일본에서의 텔레워크 실시 상황

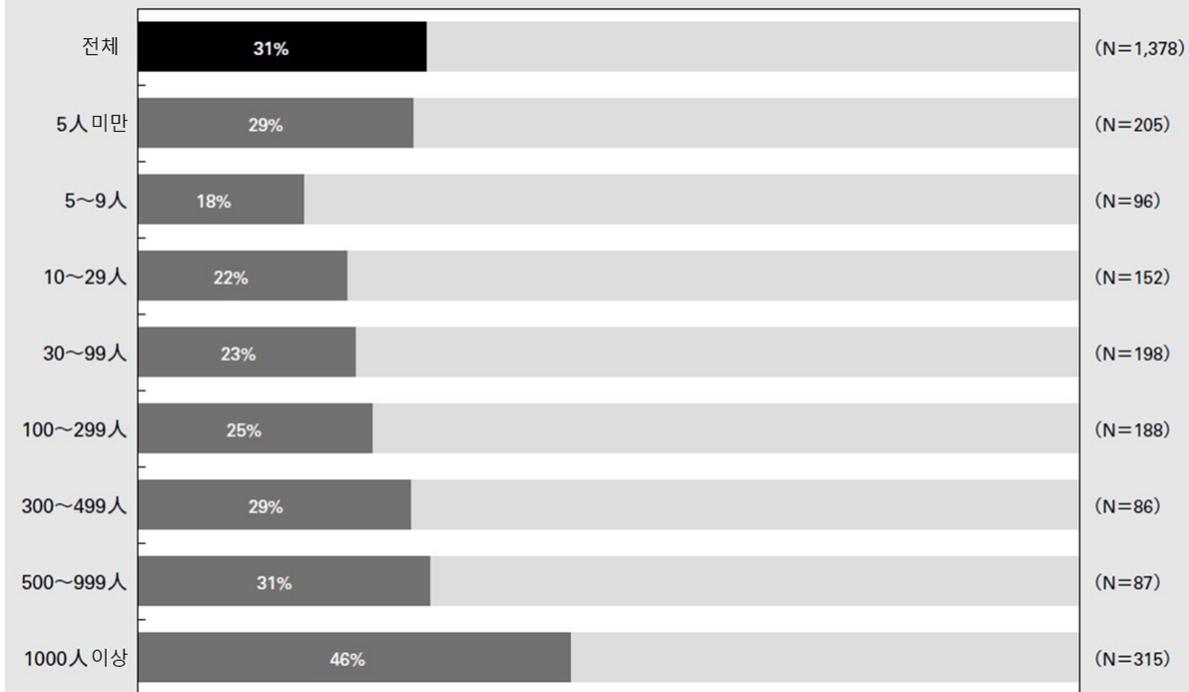
2020년은 전세계에서 텔레워크가 급속하게 진전되었다. 그림12는 텔레워크의 실시상황의 국제비 교이며, 미국과 이탈리아 등 락다운이 매우 엄격했던 나라일수록 텔레워크가 진행되고 있는 상황 을 엿볼 수 있다. 그런 가운데 일본은 감염자수가 상대적으로 적다는 사정을 반영해서인지 선진 국 중에서는 아직 텔레워크의 실시비율이 낮다는 결과를 보이고 있다.

그림12 세계의 텔레워크 실시 상황



일본의 상황을 상세히 살펴보면 종업원의 규모가 1000명 이상의 대기업에서는 종업원의 거의 반이 텔레워크를 경험했다는 결과가 나와 있다(그림13). 반면 종업원의 규모가 작을수록 텔레워크의 실시자는 적어진다. 텔레워크를 실시하기 위해서는 여러가지 IT인프라가 필요하기 때문에 종업원의 규모가 작으면 그 주변의 인프라를 정비하는 장벽이 높아져, 실시하고 싶어도 불가능한 사정이 있을 지도 모른다. 일본기업 전체의 평균적인 이미지로서는 종업원의 약 30%가 이번 코로나 사태로 텔레워크를 경험했다는 것이 NRI의 조사결과로부터의 추계이다.

그림13 종업원 규모별 텔레워크 실시자 비율 (일본)



출처) 노무라종합연구소 「With코로나기에서의 생활 실태 국제 비교 조사」(2020년7월)을 바탕으로 작성

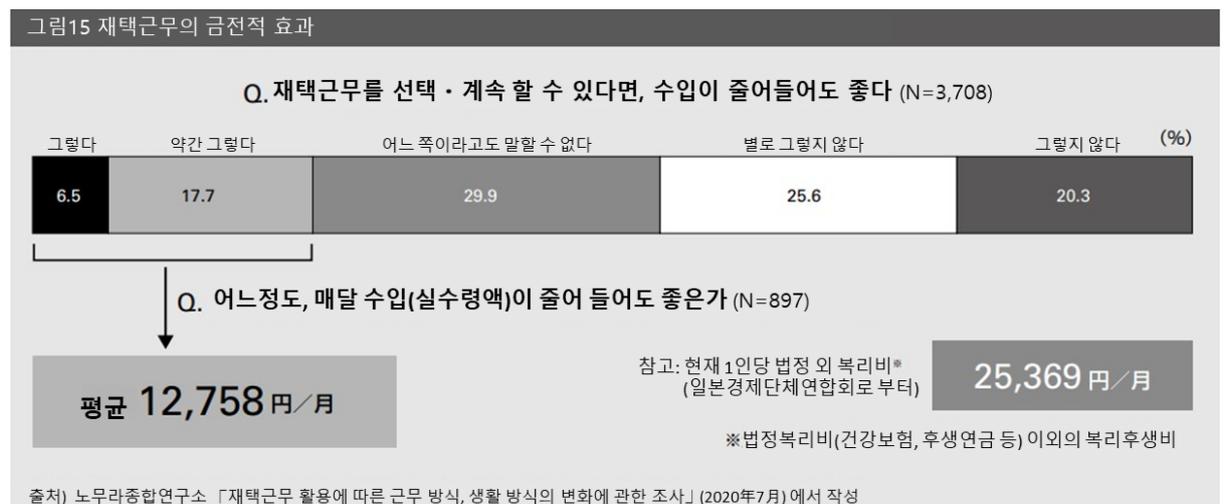
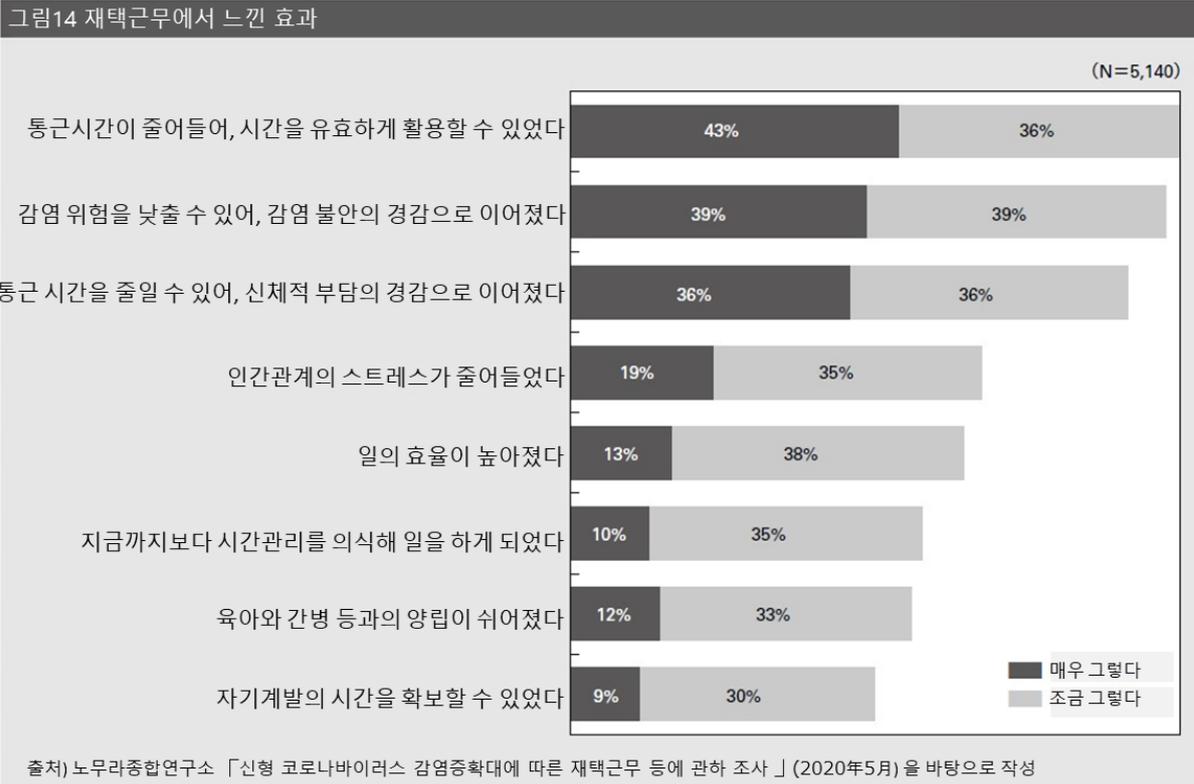
2 텔레워크 보급에 따른 근로자측의 메리트

여기서는 텔레워크의 보급에 따라 근로자측에게 어떤 메리트가 생겼는지를 깊이 분석하고자 한다.

NRI에서는 2020년 5월에 재택근무에 관한 양케이트 조사를 실시했으며, 재택근무에서 느낀 효과로서 「통근시간을 줄일 수 있어 시간을 유효하게 활용할 수 있었다」「감염위험을 낮출 수 있어 감염불안의 해소로 이어졌다」「통근시간을 줄일 수 있어 신체적 부담의 경감으로 이어졌다」라는 응답이 많았다. 근로자 입장에서 보면 역시 재택근무로 인해 통근이 없어진 것이 큰 메리트가 되고 있는 것이다(그림14).

근로자측이 느끼는 텔레워크의 메리트를 금전적 가치로 환산하면 얼마나 될지를 추계해 보았다. NRI의 양케이트 조사에서는 「재택근무를 선택.계속할 수 있다면 수입이 줄어들어도 좋은」지 어떤지에 대한 설문에 대해 24.2%가 긍정적으로 답했다(「그렇게 생각한다」「약간 그렇게 생각한다」의

응답합계). 이 설문에 대해 긍정적으로 답한 사람에게 어느정도 줄어들어도 좋은지를 다른 설문에서 물어보았으며, 그 결과의 평균치를 구하면 월 1만 2758엔이라는 시산 결과가 나왔다(그림15). 일본기업은 현재 법정외 복리비로 종업원 1명당 월 2만 5369엔을 지출하고 있다. 그 내용은 기업에 따라 다르지만, 주택수당, 가족수당, 또는 오락·레저에 대한 보조금 등이 포함된 경우가 많다. 재택근무 실시에 따른 종업원의 금전적 메리트라는 것은 이 법정외 복리비의 반액 수준 정도의 복리후생비가 덧붙여졌다는 이미지로 파악할 수 있다.

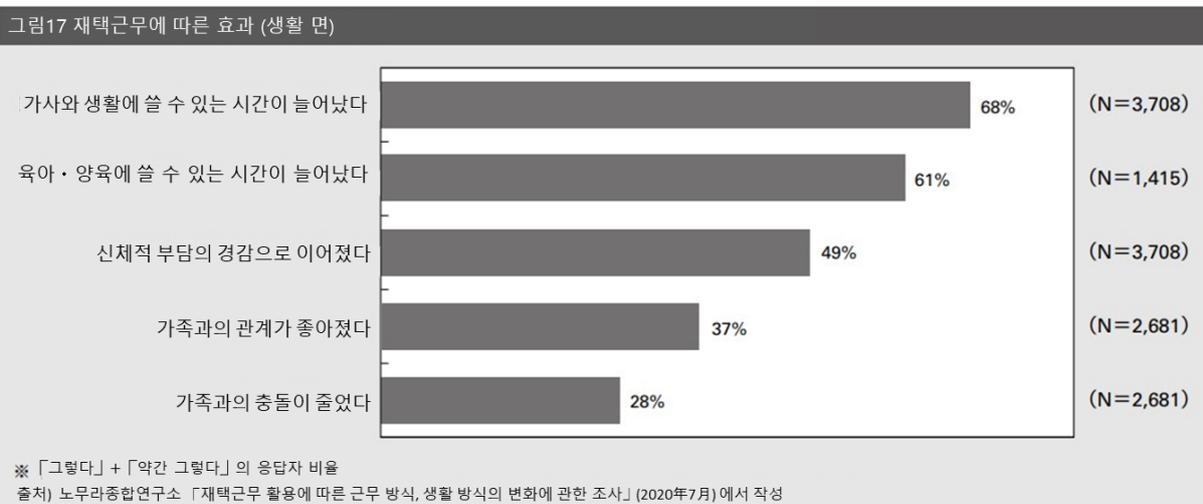
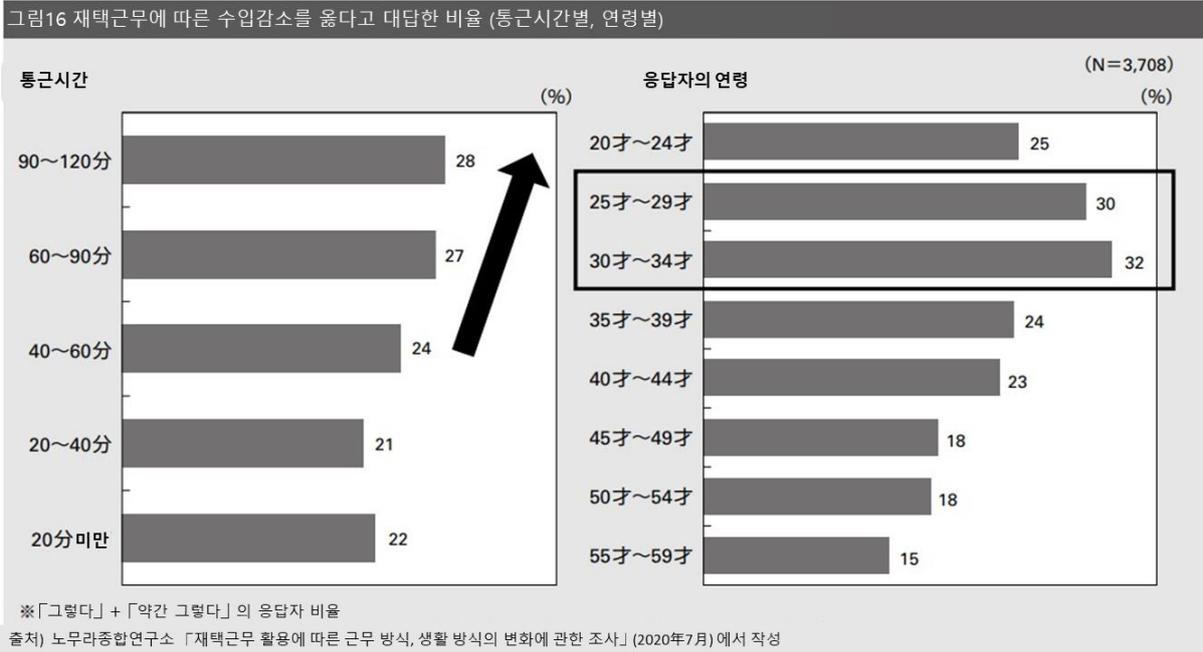


노동경제학에는 「보상임금」이라는 개념이 있다. 임금 속에는 종업원이 짊어지는 리스크와 부담

의 대가로서 상응의 금액이 포함되어 있다라는 사고방식이다. 이번 코로나 사태로 재택근무가 중심이 되어, 종업원은 통근에 관한 부담과 리스크가 없어졌지만 그 보상임금에 상당하는 월 1만 2758엔 상당을 실질적으로는 임금인상과 동등한 메리트로서 받고 있는 것이다.

또한「재택근무를 선택·계속 가능하다면 수입이 줄어들어도 좋은」지 어떤지의 질문에 대해 당연하지만 통근시간이 긴 사람일수록 긍정적인 응답을 하고 있다. 응답자의 연령별 분석으로는 20대 후반에서 30대 전반, 즉 육아가 한창인 세대일수록 긍정적인 응답이 많이 나오고 있는 모습을 알 수 있다(그림16).

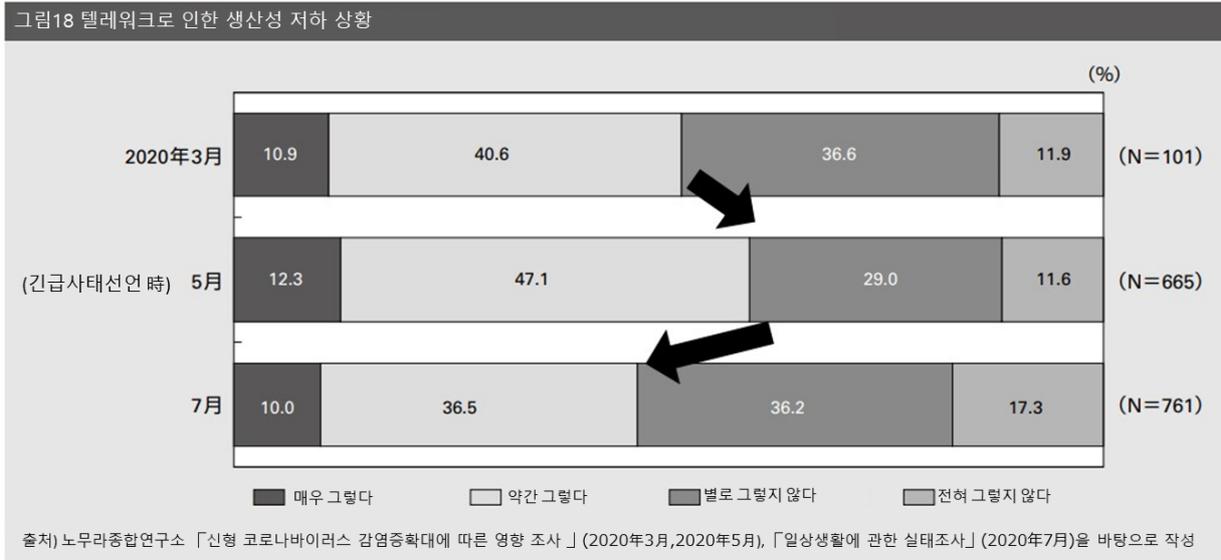
같은 앙케이트 조사 안에서 재택근무 활용에 따른 효과를 물어본 결과, 「가사와 생활에 쓸 수 있는 시간이 늘었다」「육아에 쓸 수 있는 시간이 늘었다」라는 응답이 많았다. 즉 텔레워크는 통근 스트레스의 경감에 더해 특히 육아세대에게 베풀어 만들어 내고 있는 것이다(그림17).



이처럼 텔레워크로 종업원이 얻을 수 있는 메리트는 많고, 기업은 물론 정부로서도 정책적인 뒷받침을 실시하여 텔레워크를 도입한 새로운 근무방식을 장려해야만 할 것이다.

3 텔레워크 보급에 따른 기업측의 디메리트: 생산성 저하 문제

한편 기업측에서 볼 때 텔레워크의 보급은 어떠한 의미가 있는것일까. 일반적으로는 생산성의 저하가 지적되고 있으며, NRI가 실시한 기업 양케이트 조사에서도 마찬가지로의 응답결과가 나왔다(그림18).



「텔레워크로 인해 지장을 느끼고 있는지 어떤지」라는 질문에 대해「상당히 느끼고 있다」와 「약간 느끼고 있다」의 응답합계는, 2020년 3월 조사에서는 51.5%였지만, 긴급사태 선언 발령중인 5월이 되자 59.4%로 뛰어 올랐다. 이 때는 본래 텔레워크에 적합하지 않은 업무도 텔레워크로 전환해야만 했다, 또는 준비가 아직 충분하지 않은 가운데 텔레워크로 전환 하게 되었다, 등의 사정이 있었다고 생각된다. 그리고 7월이 되자 조금 안정되어 46.5%가 되었다. 다른 조사결과에서도 텔레워크에 익숙해짐에 따라 문제가 해소되어 가는(학습효과)것이 확인되었기 때문에 지금 이러한 조사를 실시한다면 지장을 느끼고 있다는 응답은 더욱 감소했을지도 모른다.

그런 가운데 텔레워크의 생산성 저하 문제에 관해 NRI는 국제조사도 실시하였다(그림19). 그 결과를 살펴보면, 일본, 영국, 미국에서는 텔레워크에 의해 생산성이 떨어졌다(「상당히 떨어졌다」와 「약간 떨어졌다」의 응답합계)라는 응답이 40%이상이었지만, 스웨덴과 독일에서는 「변화없다」라는 응답이 과반수를 차지하고 있다. 대체로 유럽대륙의 나라들에서는 텔레워크에 따른 생산성에 대한 영향은 그다지 문제시되고 있지 않는 듯 하다.

선진국 안에서 비교해 보면 일본은 특히 생산성이「떨어졌다」라는 응답이 많이 보인다. 대부분의 일본인에게 텔레워크가 거의 생소했던 사정도 있지만, 이에 더해 일본기업은 지금까지 「현장능력」과 「암묵지」로 일컬어지듯, 집단에서 대다수의 의견의 일치를 통해 개선을 거듭하는 경영을 강점으로 내세워온 반면, 텔레워크는 그러한 일본의 장점을 부정해 버리고 마는 것은 아닌지에 대한

막연한 불안감이 생겨났을지도 모른다.

그림19 텔레워크에 따른 생산성저하의 상황 (국제비교)

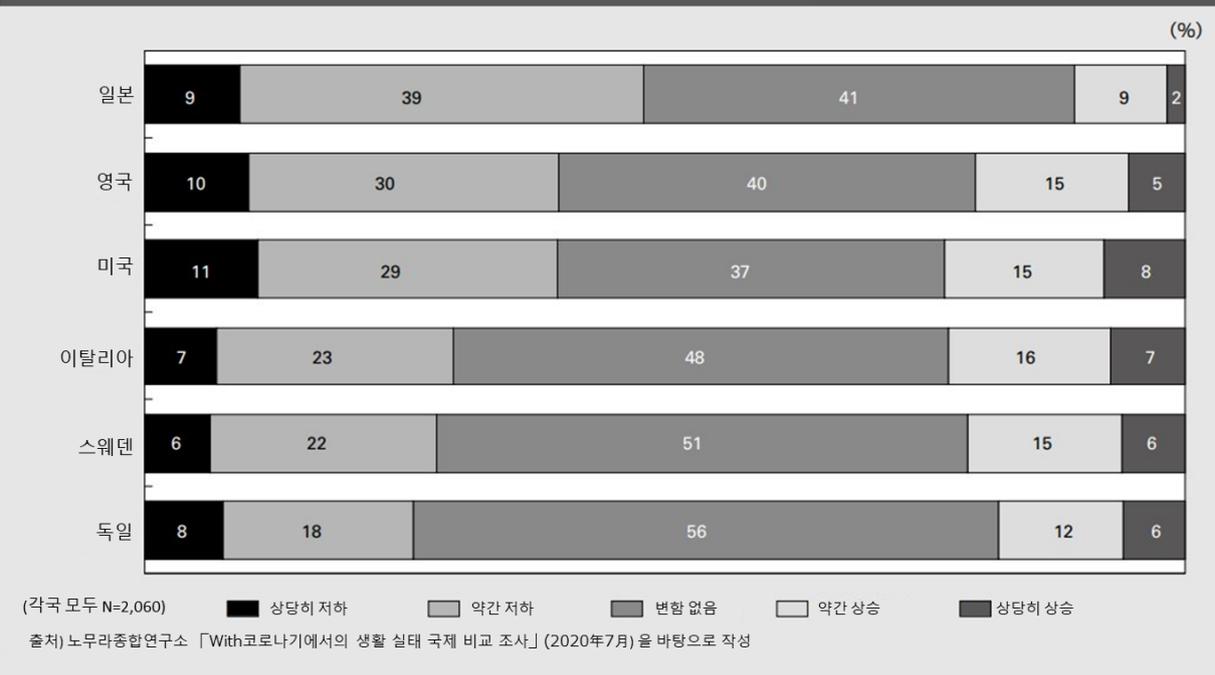
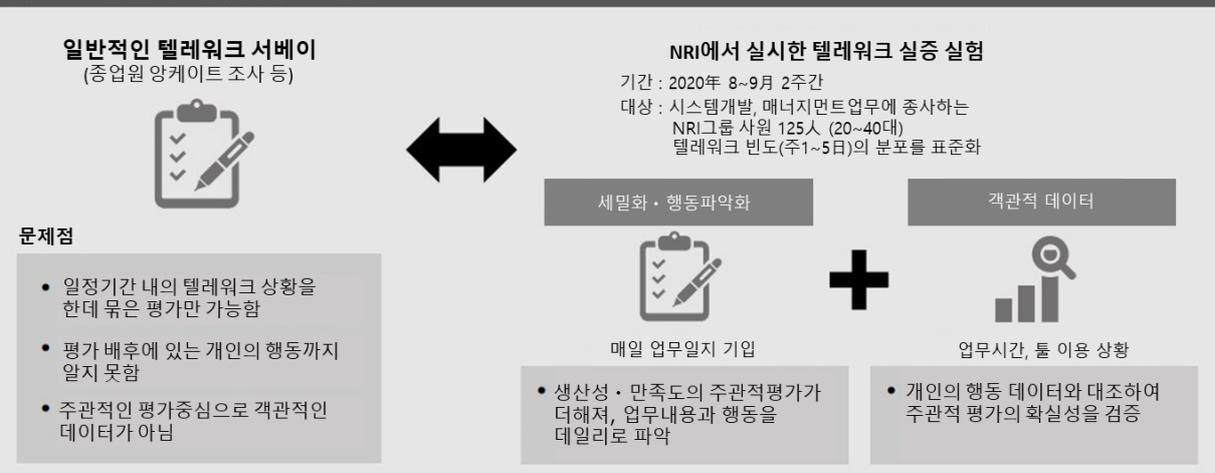


그림20 텔레워크의 생산성 검증 조사



4 NRI에서의 텔레워크의 생산성 검증의 실증실험

어느 쪽이든 일본에 있어서는 텔레워크의 보급으로 생산성이 저하된다라는 것이 정설처럼 되어 있지만, 과연 이는 정말일까. 또한 저하된다고 해도 어느 정도인 것일까. 필자는 평소 이러한 의문을 가지고 있었기 때문에 2020년 8~9월에 NRI사내에서 실증실험을 실시하였다.

일반적인 텔레워크 조사는 이미 끝난 업무에 대해 뒤에서부터 되돌아보며 응답하는, 또는 다양한 내용의 업무를 한데 묶어 응답하는 방법을 채택하고 있는 경우가 많아 업무단위로의 분해능을 얻을 수 없다. 결국은 애매하고 주관적인 평가로 수렴되어 버리는 문제점을 가지고 있다. 이에 대

해 NRI에서는 2주간에 걸쳐 업무일지를 작성하고 이들의 온라인 업무의 로그를 기록하는 등 그 날은 어떤 업무를 어떤 방법으로 실시했는지, 각각의 업무에 있어서 생산성은 어떠했는지를 데이터로 바탕으로 확인하였다(그림20).

결과가 어떻게 나왔는지 말하자면, 그날 하루의 종합적인 만족도·충실도에서는 텔레워크쪽이 높다는 결과가 나왔다(그림21). 이동시간과 통근시간이 없어진 덕분에 실동시간 그자체가 감소하여 그만큼을 식사와 휴식 등으로 돌릴 수 있게 되어 하루하루의 생활에 여유가 생겨났기 때문이다.

문제는 텔레워크 도입에 따른 생산성 저하인데, 실측해 보니 그림22와 같은 결과가 나왔다. 전체 가운데 31%는 출근이든 텔레워크든 생산성에 차이는 없다고 응답했으며, 「상승했다」는 응답이 32%, 「저하되었다」는 응답이 38%였다. 다만 「저하되었다」는 응답 가능에서도 저하가 1%미만이라는 응답이 27%이다. 즉 텔레워크로 생산성이 「저하되었다」고는 하지만, 출근에 비해 90%이상의 퍼포먼스를 유지하고 있는 사람이 대부분을 차지하고 있으며, 방식에 따라서는 출근시와 변함없는 생산성을 실현할 수 있다는 결과가 나왔다.

그림21 1일의 종합적인 만족도·충실도

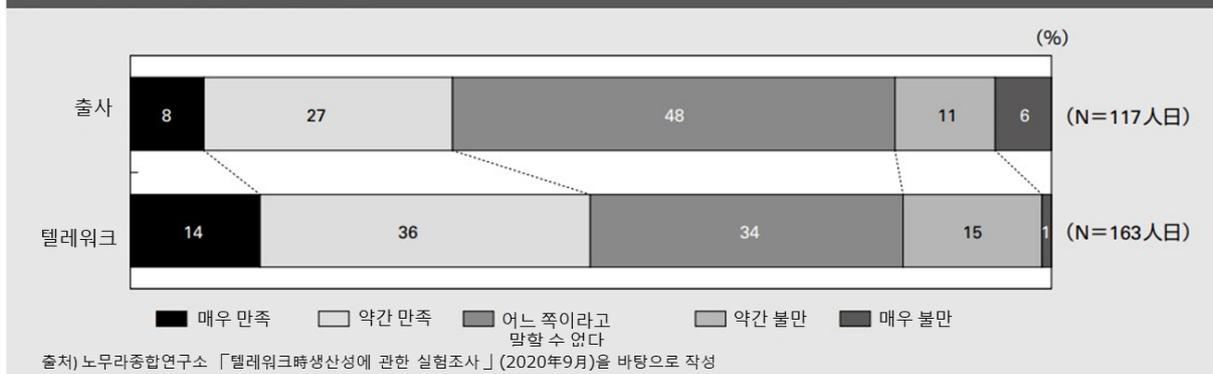
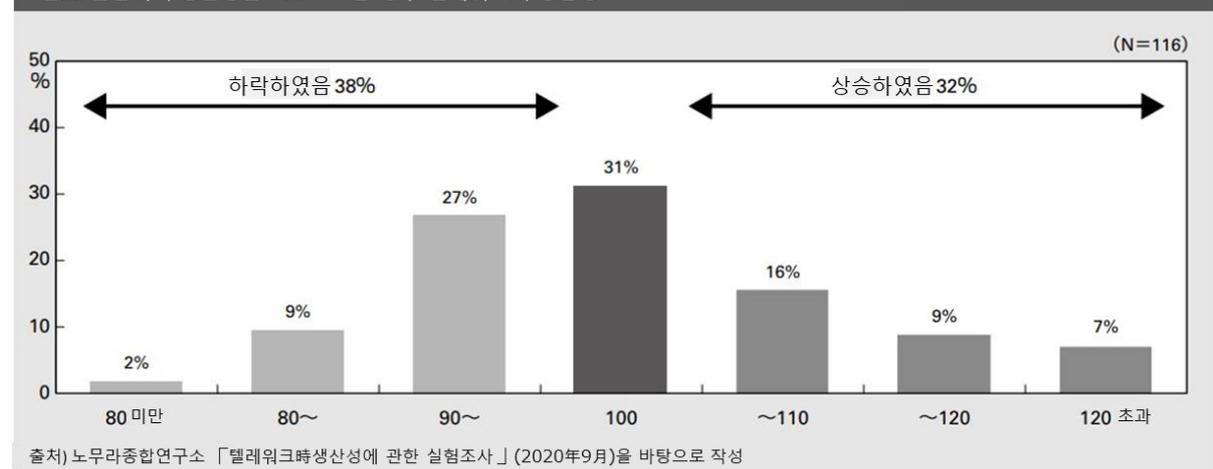


그림22 출근시의 생산성을 100으로 둔 경우 텔레워크의 생산성



「80~」과 「80미만」을 합계한 11%는 텔레워크로 상당히 생산성이 저하되었다고 하지만, 이는 개인의 문제라기 보다 업무의 성격에서 유래하고 있기 때문이며, NRI 가운데 텔레워크로는 생산성이 저하되고 마는 업무의 비율은 10%정도에 머물러 있다고 생각된다.

표1 텔레워크의 생산성을 높이는 요인

이동 등의 시간 절약	① 출근시간등의 이용시간이 줄어듦 ② 통근 스트레스가 없음 • 장소가 떨어진 사람과의 예정 조정을 하기 쉬움
작업의 집중력 향상	• 주위의 방해 받지 않아 집중할 수 있음 • 업무와 상세한 작업 의뢰 등, 주위의 잡음이 적음 • 자택에 자신의 서적이 있어, 참고하기 쉬우며, 아이디어를 떠올리기 쉬움
생활과의 밸런스	③ 컨디션과 가정환경에 맞춘 근무방식 가능
회의의 효율화	• 회의가 원격화 되어 자료 인쇄 등의 수고가 없어짐 • 회의실 찾기에 분주하지 않고 해결됨 • (Zoom의 강제 종료로) 회의가 길어지는 빈도가 줄어듦

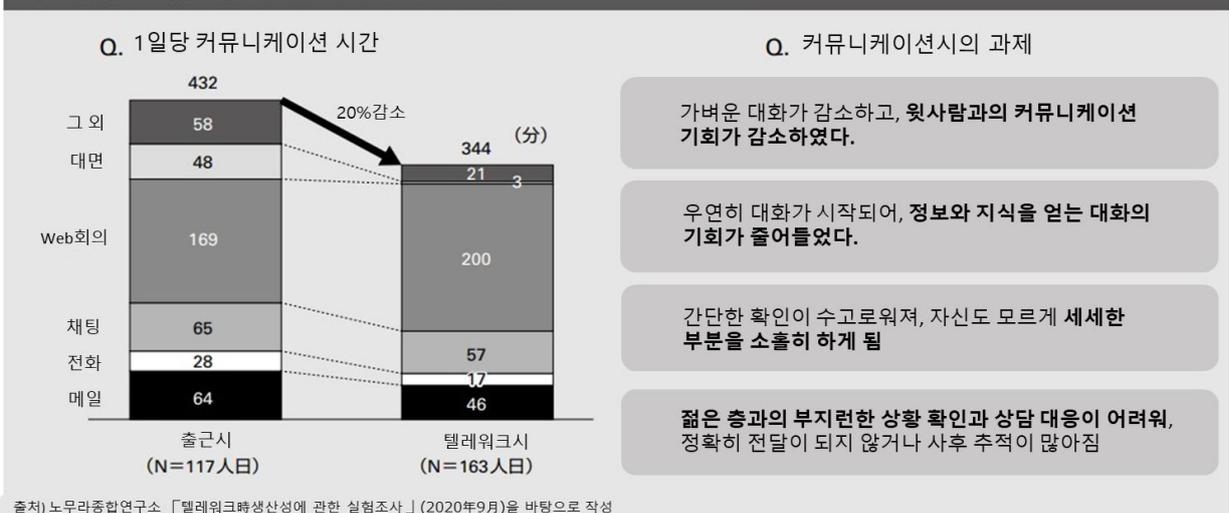
출처) 노무라종합연구소 「텔레워크時 생산성에 관한 실험조사」 (2020年9月)를 바탕으로 작성

생산성이 상승했다고 응답한 사람에 대해 그 이유를 물어본 결과, 「통근시간 등의 이동시간이 줄어든다」「통근 스트레스가 없다」「컨디션과 가정환경에 맞춘 근무방식이 가능하다」가 톱3를 차지했다(표1). 자택 등에서 집중하여 업무를 함으로서 생산성이 상승하는 것도 당연하지만, 실은 워크라이프 밸런스가 개선됨으로서 동기부여가 올라가 결과적으로 생산성이 향상된 케이스도 많아진 것은 아닌지라는 점이 시사되어 있다. 워크라이프 밸런스와 생산성과는 밀접하게 관계되어 있으며 텔레워크의 메리트라는 것은 바로 여기에 있다고 생각한다.

한편 텔레워크의 문제점으로는 커뮤니케이션의 질과 양이 저하된다는 점이 NRI의 실증실험에서도 명확해졌다(그림23). 출근하는 경우와 텔레워크를 실시한 경우를 비교하면 텔레

워크 시에는 커뮤니케이션의 양이 20% 감소하는 사실을 알 수 있다. 지금은 출근시에도 「Web회의」를 진행하는 시간량이 많지만, 텔레워크 시에는 당연히 더욱 증가한다. 다만 그뿐만이 아니다. 텔레워크 시에 「대면」이 감소하는 것은 당연하며, 「채팅」과 「전화」「메일」의 시간도 동시에 줄어든다는 결과가 나왔다. 자신의 세계에 틀어박혀 있기 때문에 집중력이 높아진다는 코멘트도 있었지만, 커뮤니케이션 양의 감소는 그림23의 구체적인 코멘트에 나와있듯이 「자신도 모르게 세세한 부분을 소홀히 하기 쉬움」과 「짧은 층과의 부지런한 상황 확인과 상담대응이 어려워 정확하게

그림23 텔레워크로 인한 커뮤니케이션의 저하



전달하지 못하거나 사후 추적이 많아졌다」등 심각한 문제를 안고 있다. 텔레워크가 장기화될 수록 업무품질과 인재육성이라는 점에서는 보디블로와 같이 서서히 문제가 발생할 가능성이 있다.

OECD의 보고서에서도 텔레워크의 결점 중 하나로 커뮤니케이션 문제를 다루고 있다(그림24). 「종업원의 만족」은 텔레워크로 인해 상승하는 한편, 「커뮤니케이션」「지식의 흐름」「행동감시」와 같은 면에서 마이너스 임팩트가 있는 것이다.

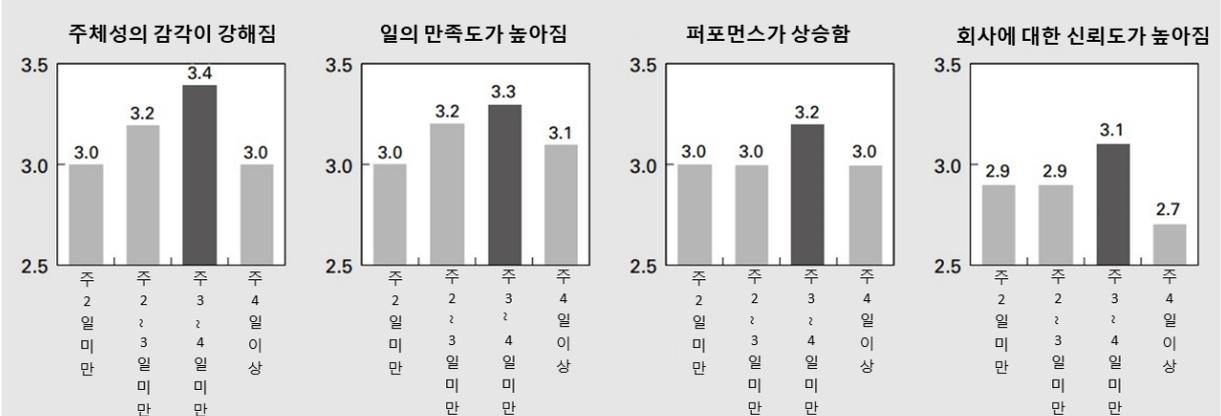
그림24 OECD리포트에서 보는 텔레워크의 생산성을 좌우하는 4가지 요인



출처) 경제개발협력기구 「Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?」을 바탕으로 작성

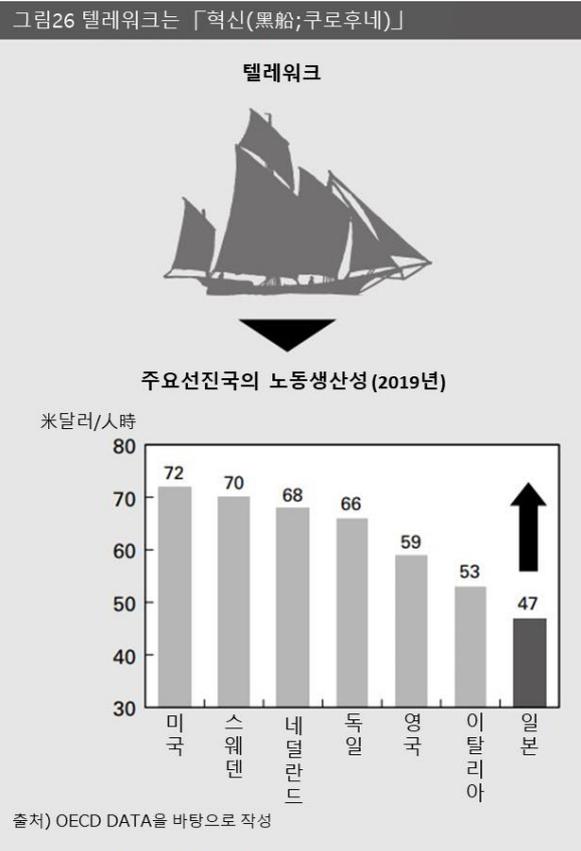
그렇다고는 하나 마이너스 항목이 많다고 해서 텔레워크에 부정적일 필요는 없다. 플러스 항목을 계속 유지하면서 마이너스 항목을 어떻게 해서 제거할 것인가라는 점에서 지혜를 짜내는 것이 중요하다. 텔레워크 도입의 용이성은 업태에 따라, 기업에 따라, 또는 업무에 따라 다양하며, 텔레워크는 일률적으로 톱다운 방식의 도입을 강제해야만 하는 것은 아니다. 각각의 현장에서 텔레워크의 문제를 정량적으로 파악하고 문제에 대해서는 각각의 현장단위에서 독창적인 아이디어를 통해 해결을 도모하면서 최적의 도입형태를 검토해야만 할 것이다. 참고로 NRI의 다른 조사에서 텔레워크와 출근 빈도별로 재택근무 활용의 효과를 분석한 결과, 텔레워크를 주 3, 4일 정도로 하고,

그림25 재택근무 활용에 따른 효과 (텔레워크의 실시 빈도 별)



(N=338) (146) (77) (229)
 ※ 5 : 「그렇게 생각한다」 ~ 1 : 「그렇게 생각하지 않는다」의 5단계 평가의 평균치
 출처) 노무라종합연구소 「일상생활에 관한 실태조사」 (2020년 7월)을 바탕으로 작성

출근을 이틀이나 하루로 편성하면 여러가지 면에서 메리트가 있다는 결과가 나왔다(그림25). 조직



·팀별로 출근과 텔레워크의 최적의 편성을 검토하는 것도 좋을 것이다.

어쨌든 텔레워크의 단점의 대부분은 현장의 독창적인 아이디어로 상당한 부분을 상쇄할 수 있는 가능성이 있다고 생각한다. 이번 코로나 사태가 없었다면 일본에서는 이 정도로 과감하게 텔레워크의 도입을 단행할 수 없었을 것이다. 그러한 의미에서 코로나 사태는 「혁신의 찬스(흑선)」이다. 일본에서는 선진국 중에서도 화이트 칼라의 생산성이 극히 낮다(그림26)고 계속 언급되고 있지만, 이번 기회에 텔레워크를 훌륭히 도입하여 오랜 과제였던 화이트 칼라의 생산성 문제를 해결할 찬스의 도래로 생각해야만 할 것이다.

한편 유럽의 상황은 어떤지 살펴보면, 「재택 근무권」이라는 말이 나오고 있다. 생산성 향상보다도 다분히 팬데믹 대응이라는 색채가 강하지만, 유럽이 법제화까지 해서 재택근무와 텔레워크를

한층 더 추진해 나가는 방향으로 선회하고 있는 사실을 잘 알 수 있다(표2). 이러한 상황을 감안해보면 만일 코로나가 종식된 후, 일본의 근무방식이 원래대로 되돌아 간다면 유럽과 미국과의 생산성 격차가 더욱 벌어지고 마는 상황이 염려되고 있다.

표2 유럽의 법제화 움직임

스페인	<ul style="list-style-type: none"> 근무시간의 30%이상 재택근무하는 종업원에 대해, 재택근무에 드는 비용(PC, 가구 구입 등)을 고용주가 부담 고용주는 종업원의 존엄과 프라이버시를 존중한 뒤, 종업원의 온라인에서의 활동을 모니터링 할 수 있음 (2020년9월 시점의 초안: 노동조합 및 기업 단체와는 합의 완료)
영국	<ul style="list-style-type: none"> 영국정부가 「재택근무권」의 법제화를 검토 (2020년 6월)
독일	<ul style="list-style-type: none"> 하일 노동장관이 노동자가 일할 장소를 선택할 권리의 부여를 검토한다고 표명
핀란드	<ul style="list-style-type: none"> 노동시간의 반 이상을 자택을 포함한 선호하는 장소에서 일할 수 있는 법률을 시행 (2020년 1월)
네덜란드	<ul style="list-style-type: none"> 노동자에게 일할 장소를 선택하는 권리를 인정하는 법률을 시행 (2016년)

출처) 스페인: REUTERS (<https://jp.reuters.com/article/us-health-coronavirus-spain-homeworking-idUSKCN26D0ZB>), 그 외 국가: PERSONNEL TODAY (<https://www.personneltoday.com/hr/working-from-home-after-coronavirus-right/>)를 바탕으로 작성

텔레워크는 일하는 사람들의 웰빙 향상과 화이트 칼라의 생산성 향상이라는 2가지를 실현할 수 있는 가능성을 가지고 있으며, 반드시 거국적으로 대처해야 할 것이다. 다만 텔레워크는 특히 보안에 관련된 고도의 기술도 요구되어지기 때문에, 종업원 규모가 작은 기업에 있어서는 부담이 크다. 이러한 분야의 IT투자에 대해서는 국가가 어떠한 서포트를 해 주는 구조도 필요할 것이다.

Ⅲ 포스트 코로나의 새로운 비즈니스 모델의 대두

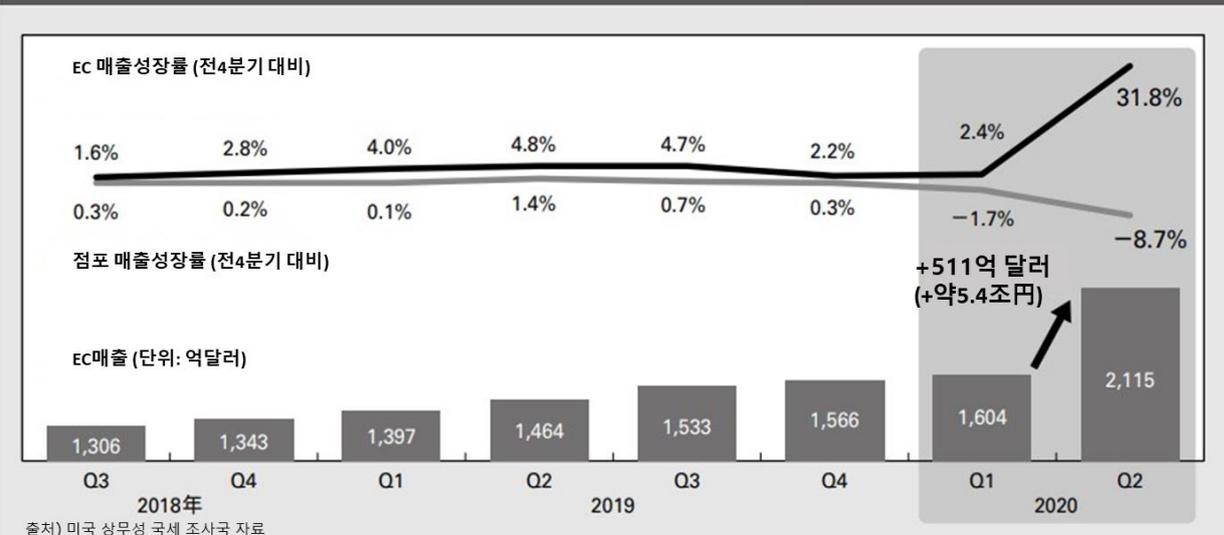
지금부터는 포스트 코로나에 있어서의 새로운 비즈니스 모델로 화제를 전환하고자 한다.

포스트 코로나의 모델에 대해서는 예를 들면 제조업의 경우 서플라이 체인을 가시화하거나 제조현장을 디지털화(디지털 트윈)하는 움직임이 나오고 있다. 포스트 코로나의 비즈니스 모델이라는 것은 광범위한 개념이기는 하지만, 여기에서는 서두에서 언급한 「공간의 해방」에 관련된 온라인 비즈니스에 초점을 맞춰 구체적인 사례를 소개하고자 한다.

1 온라인 비즈니스의 급격한 확대

미국은 신종 코로나 바이러스 감염자 수가 세계 최다를 기록하고 있으며, 감염확대 방지를 위해 2020년 3월부터 6월에 걸쳐 각 주에서 강력한 락다운이 실시되었다. 그 결과, 미국의 20년 2분기의 소매시장 상황을 살펴보면, 점포 매출성장율이 현저하게 하락하는 한편, EC의 매출이 맹렬한 기세로 성장한 것을 알 수 있다(그림27).

그림27 복미소매업의 EC시장 규모 추이



EC 매출의 급격한 확대는 물론이고 EC를 포함한 D2C(Direct to Consumer) 비즈니스가 급속하게 진행되고 있는 점에 필자는 주목하고 있다.

D2C를 진행하기 위해서는 우선 기업이 자사의 사이트를 개설하고 자신의 브랜드 스토리를 직접 소비자에게 어필하여 온라인 상에서 고객 로열티가 높은 커뮤니티를 만든다. 이 커뮤니티에 대해 온라인에서 부가가치가 높은(객단가가 높은) 비즈니스를 전개해 나간다.

지금까지도 현실 세계에서는 마찬가지로의 비즈니스 모델이 존재했다. 예를 들면 브랜드에 신념을 가진 기업이라면 노면점 등의 실제 점포에서 철저하게 하이터치적인 접객을 진행하여 브랜드를 소구했었다. 그러나 현실 비즈니스의 한계 중 한가지는 한 점포에서 폭넓게 다가갈 수 있는 고객 수가 한정되어 있다는 점이다. 이를 확대하고자 한다면 필연적으로 점포수를 늘려야 하고, 너무

늘리면 당연히 사업효율이 떨어지고 만다.

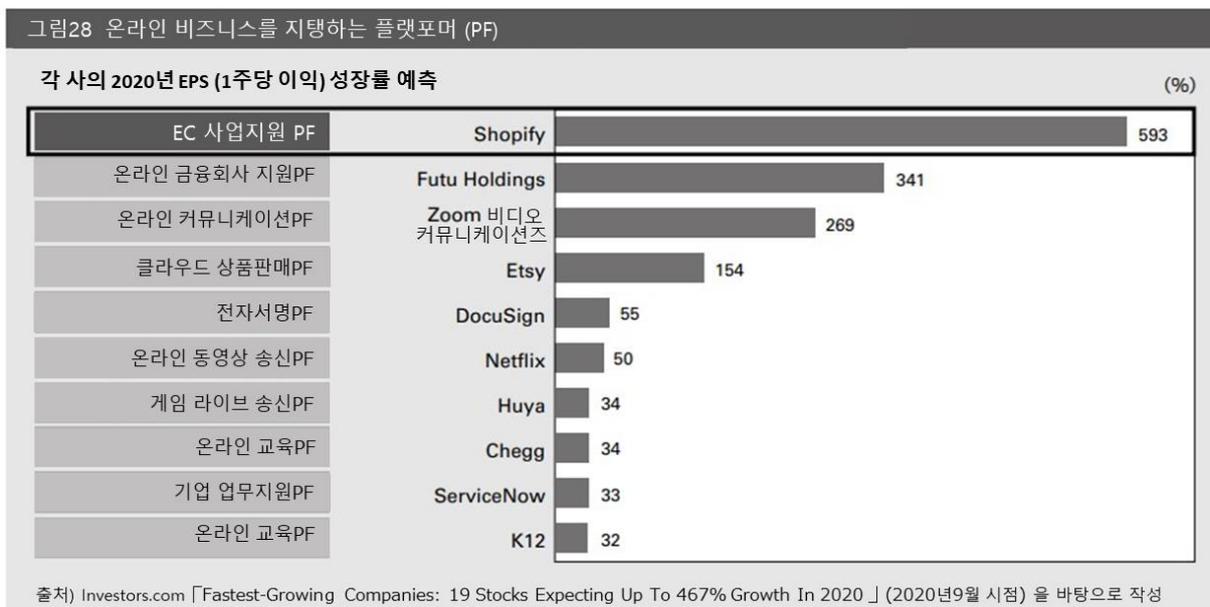
요즘 테크놀로지가 진보한 덕분에 온라인에서도 고객에게 브랜드를 어필하기 위한 다양한 가치 체험을 제공할 수 있게 되었다. 온라인이라면 현실 비즈니스의 가장 큰 보틀넥이었던 접근이 어려워 스케일 업이 좀처럼 불가능했던 문제를 극복할 수 있다. 지금까지도 상품 판매와 서비스에서 D2C에 도전하는 선구적인 사업자는 있었지만, Amazon 등의 플랫폼에 의존하지 않고, 균형을 거하는 인터넷 공간에서 존재감을 드러내기 위해서는 상당한 광고비용을 지불했었다. 그러나 이번 코로나 사태로 방대한 유저가 인터넷 공간으로 유입된 덕분에 네트워크 효과(외부성)로 단숨에 유저 수를 늘리게 된 D2C 사업자가 다수 대두되고 있다.

Amazon 등의 거대 플랫폼 상에서 상품을 제공해도 준비한 유사업자 속에서 자사의 브랜드를 정성껏 소구하는 일은 불가능하다. 그 결과, 가격이나 유저의 입소문 평가만으로 간단하게 도태되 버리고 만다. 한편 D2C는 자사 사이트에서의 비즈니스이기 때문에 브랜드의 소구방법의 자유도가 높다. 코로나 사태는 제자리걸음을 하던 D2C 비즈니스를 단번에 수면상으로 부상시키는 효과를 가져온 것이다.

2 D2C 플랫폼의 대두

미국에서 D2C 비즈니스가 활기를 띠고 있는 배경에는 온라인 상의 비즈니스를 지원하는 플랫폼이 속속 등장하고 있는 사정도 있다.

그 중에서도 저명한 곳이 소비재 계열의 비즈니스를 지원하는 Shopify이다. 업적은 호조를 보이고 있으며 이미 일본에도 진출하였다. 예를 들면 2020년 9월 시점의 EPS(한 주당 이익)로 본다면, Shopify는 다른 플랫폼을 크게 웃돌고 있다(그림28). 그림28에는 온라인 회의 시스템으로 일약 유명해진 Zoom 비디오 커뮤니케이션즈와 온라인 동영상 송신 플랫폼인 Netflix 등의 기업도 등장하고 있지만, 이들을 압도할 성장 전망을 자랑하는 것이 Shopify이다.



3 Shopify의 비즈니스 모델

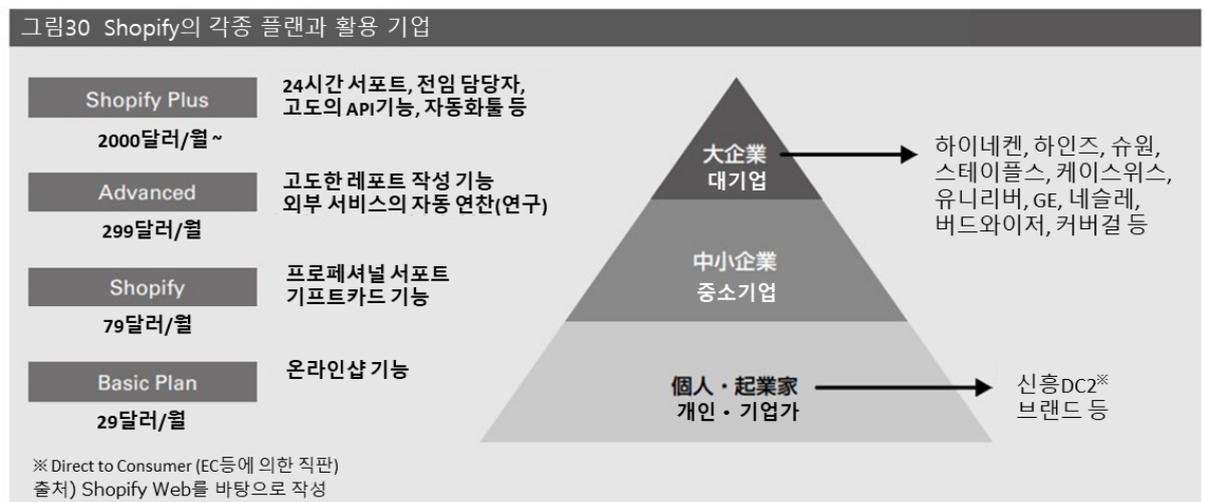
이 Shopify의 비즈니스 모델은 우선, 온라인에서 비즈니스를 하고자 하는 D2C기업에 대해 EC사이트의 백오피스 시스템을 제공한다. 또한 유저가 희망할 경우 디지털 마케팅, 실제 점포와의 연계 지원, 결제 서비스, 재고관리와 배송 등 필요한 기능도 옵션으로 제공한다. 경우에 따라서는 용자까지 포함하여 D2C기업의 사업 플랫폼을 풀세트로 제공하는 일도 있다(그림29).



미국에서는 하이네켄, 하인즈 같은 대기업에서 개인사업주까지 Shopify를 활용하고있다. Shopify와 계약하면, 백오피스 시스템의 구축을 포함하여 모든 번거로움으로부터 해방될 수 있기에, 당사자들은 브랜드 전략에 집중할수 있는 장점이 있다. 이용금액은 월정액의 서브스크립션으로 되어 있으며, 금액은 어떤 서비스를 이용하는가에 따라 29달러에서 2000달러까지 종량과금으로 되어있어 과도한 비용에 대한 걱정도 없다. (그림30).

Shopify는 현재 175개국 100만개 이상의 사이트에서 활용되고 있으며, 그 온라인숍의 연간 유통 총액은 20조엔에 이르고 있다. 그 규모는 유통총액이 세계 전체에서 대략 30조엔대 중반 정도라고 알려진 Amazon에 급격히 접근하고 있다.

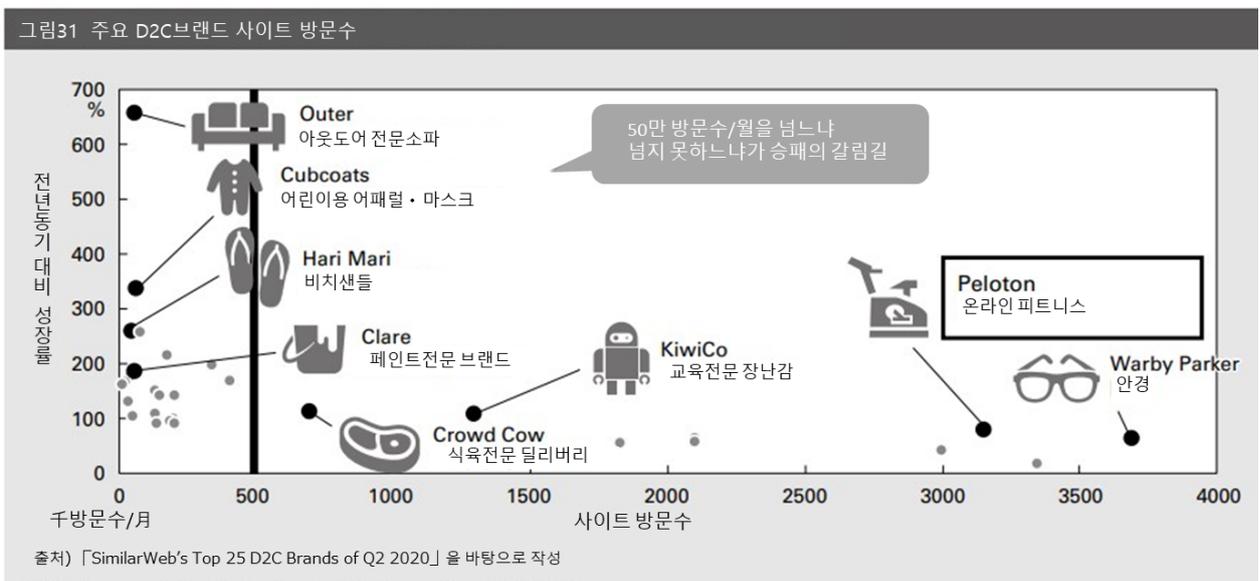
Amazon은 자사상품도 판매하고 있지만, Shopify는 이와 같이 유저의 이익에 상반되는 판매는 하지 않는다. 또한 Amazon은 뛰어난 검색 엔진을 보유한 덕분에 소비자는 원하는 물건을 바로 찾



아낼 수 있지만, 엄청나게 많은 상품이 제시되기 때문에 아무래도 자사 상품의 특징을 충분히 설명하지 못한채 파묻혀 버리고 만다. 그에 비해 Shopify를 활용한 자사 사이트에서 사업자는 직접 자사 브랜드를 마음껏 소비자에게 어필할 수 있다. 이러한 의미에서 Shopify는 Amazon에서는 불가능한 것을 제공하는 플랫폼이라고도 할 수 있으며, 이것이 Amazon 킬러라고 불리는 이유이다.

Shopify처럼 플랫폼머가 등장하는 일도 있으며, 북미에서는 어패럴은 어패럴, 식료품은 식료품이라는 형태로 각각의 카테고리에 특화된 다양한 D2C브랜드가 단숨에 대두되고 있다. 월간 방문자 수가 50만을 넘으면 네트워크의 외부성이 효과를 나타내기 때문에 그 이후, 고객수가 비약적으로 증가하게 되지만, 50만에 미치지 못하면 한계점에 이르렀다고 말한다(그림31). 즉 방문자 수가 50만을 넘을지 말지가 D2C로서 살아 남을 수 있을지에 대한 분수령인 것이다.

그림31 주요 D2C브랜드 사이트 방문수



4 카테고리 특화형 D2C의 사례① : Peloton

50만 방문자수를 넘어 비약적인 발전을 이룬 D2C 플레이어 중 하나로 온라인 피트니스를 운영하는 Peloton의 사례를 다루고자 한다.

동사는 온라인에서 눈앞에 인스트럭터가 있는 듯한 현장감을 강점으로 내세운 리모트 피트니스를 제공하고 있다. 동사가 주목받고 있는 것은 미국 주요 브랜드의 NPS®(Net Promoter Score) 랭킹에서 Apple, Amazon, Google 등의 거대 인터넷 기업을 누르고 TESLA에 이어 2위를 차지했기 때문이다(그림32).

NPS®란 고객이 해당 서비스를 주위 사람에게 추천할지 어떨지를 측정하는 스코어르 말하며, 단순한 고객만족도라기 보다는 그 브랜드에 대한 로열티의 깊이를 의미하는 지표이다. 동사의 NPS®가 어떻게 이렇게까지 높은 것인지, 그 이유 중 하나는 철저한 체험가치의 재생산에 대한 집념에 있다. 피트니스를 할 때 입는 의류부터 피트니스 머신은 물론, 머신에서 작동하는 소프트웨어와 BGM까지 전부 내제되어 있다. 외부의 벤더가 제공하는 제품을 안이하게 채용하지 않는다.

이곳에 밖에 없는 체험가치에 강한 집념을 가진다는 자세가 고객에게 평가받아 열광적이라고도 할 수 있는 커뮤니티를 만들어 내는데 성공했다.

최근에는 피트니스뿐만 아니라 브랜드 로열티가 높은 매우 밀접한 고객 커뮤니티에 대해 이러한 강점을 살려 다양한 상품·서비스를 제안하고 이들을 차례로 비즈니스화하고 있다. 이러한 경위로 동사의 업적은 코로나 사태가 가장 심각했을 때인 2020년 4월~6월에 단숨에 성장세를 보이고 있다(그림33).

그림32 미국 주요 브랜드의 NPS®랭킹

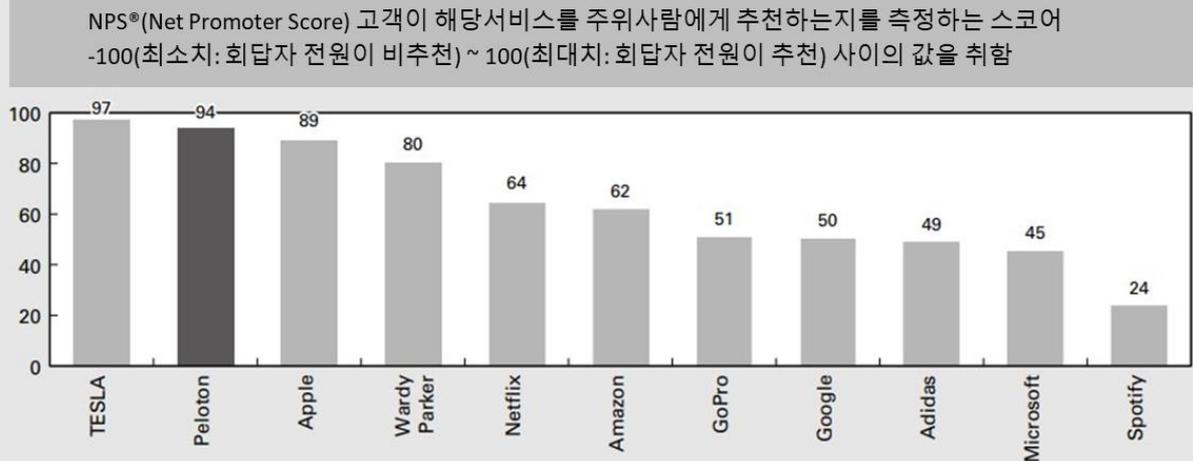
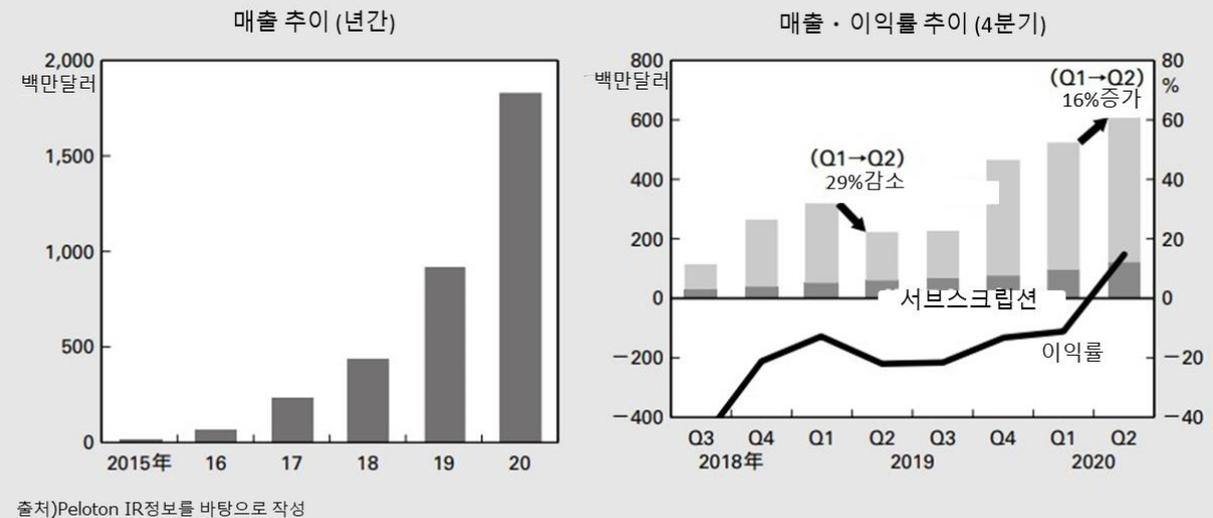


그림33 Peloton의 업적 추이

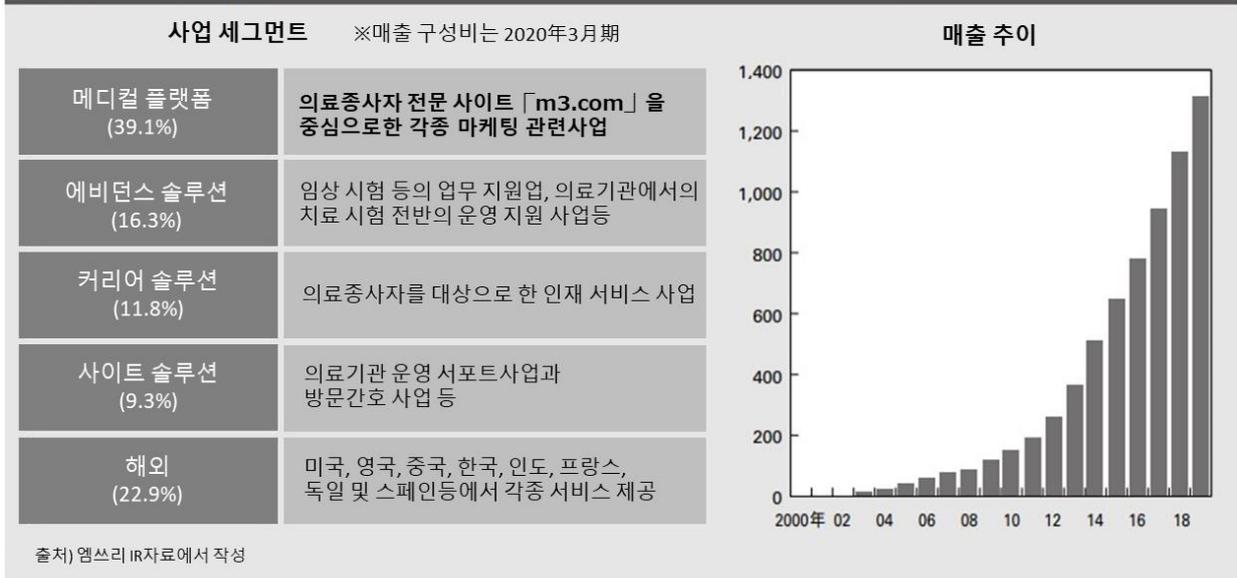


5 카테고리 특화형 D2C 사례② : 엠쓰리

특정 카테고리에 특화하여 엔드유저에게 직접 어필하는 비즈니스 모델로 성공한 기업은 일본에도 존재한다. 여기에서는 엠쓰리라는 의약정보 서비스 회사를 소개하고자 한다.

이사업의 세그먼트를 살펴보면「메디컬 플랫폼」이 약 40%를 차지하고 있다(그림34). 동사는 의료 종사자의 커뮤니티를 만들어, 이에 대해 온라인으로 의약품의 다양한 정보를 제공한다. 제공한 의약품 정보에 대해 의사가 어떻게 반응했는지에 대한 피드백을 의약품 메이커측에 제공하고, 이들 메이커로부터 마케팅 컨설팅이라는 형태로 비용을 징수하고 있다. 커뮤니티를 형성하고 있는 것은 의료종사자이지만, 그곳에서 요금을 징수하는 것이 아니라 그 커뮤니티에서 얻은 정보를 이용하여 의약품 메이커를 대상으로 서비스를 실시하고 이들 메이커로부터 수입을 얻고 있다. 또한 컨설팅만이 아니라 사이트 상에 게재된 의약품 정보를 의료종사자가 클릭한 건수에 따라 의약품 메이커로부터 광고수입과 같은 종량과금 모델로도 수입을 얻고 있다.

그림34 엠쓰리의 개요



종래 제약기업은 고액의 비용을 들여 MR이 의사를 방문하는 영업방식을 취해 왔지만, 의사 입장에서는 특별히 MR이 방문하지 않더라도 온라인에서 수집하는 의약품 정보만으로도 충분하다는 경향이 강해지고 있다(그림35). 의사측에서는 온라인에서 정보를 제공받으면 시간이 절약되고 제약 메이커 측에서는 다수의 판매원을 유지하는 비용이 절약된다는 점에 착목하여 엠쓰리는 비즈니스 모델을 구축하고 있다.

다이렉트로 소비자에게 어필하여 그곳에서 수입을 얻는 D2C의 비즈니스 모델과는 다소 다르지만, 의료기관이 아닌 의료종사자라는 개인에게 포커스를 맞춰 거기에서 거대한 커뮤니티를 만들고 그 커뮤니티를 이용하여 다양한 모네티이즈를 진행하고 있다는 의미에서는 전술의 Peloton과 비슷한 개념이다.

엠쓰리도 이번 코로나 사태로 단숨에 접속자 수가 늘어났다(그림36). 신종 코로나 바이러스 관련 정보에 대해서는 초기 시점에서는 의료기관에서도 매우 혼란스러운 상황이었던 듯 하다. 의사회의 커뮤니티에도 좀처럼 참가할 수 없는 상황 아래서 어쨌든 관련정보를 입수하고자 하는 의사들의 절실한 희망도 있어, 엠쓰리가 제공하는 코로나 관련정보를 얻기 위해 회원수가 급증했다고

그림35 MR방문에 대한 의사의 평가와 정보수집시간· 제약기업의 영업 코스트

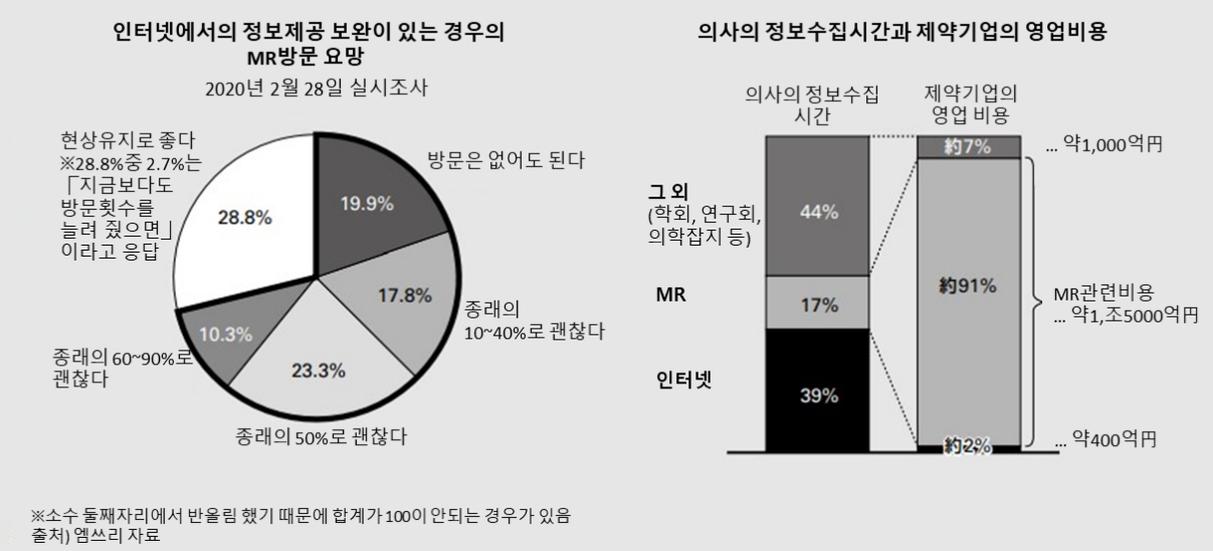
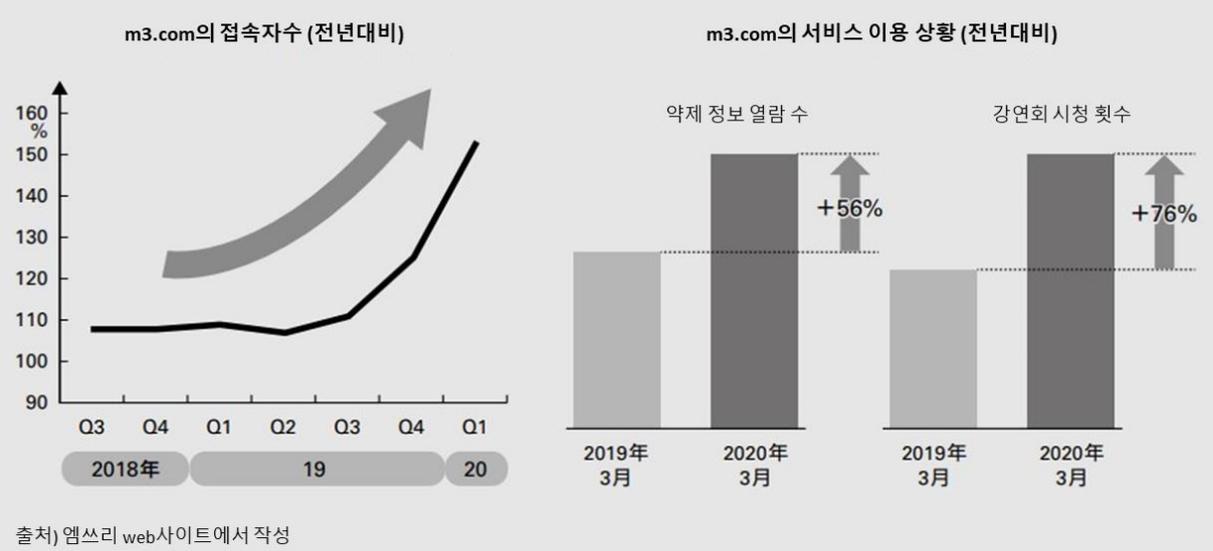


그림36 엠쓰리의 서비스 이용의 성장



한다.

엠쓰리의 성공 포인트는 크게 3가지이다. 우선 사이트 상에 게재하는 콘텐츠는 정말 커뮤니티의 주체인 의료종사자에게 매력적인 정보인지 아닌지를 철저히 확인하고 있다. 계속 콘텐츠에 꼼꼼히 신경을 쓰는 것이 밀접한 커뮤니티를 유지하기 위해서 그 무엇보다도 중요한 점이다. 두 번째는 「지속적인 니즈의 발굴과 서비스 메뉴의 확대」이다. 동사는 이미 30만명 정도의 의사를 회원으로 확보하고 있기 때문에 각각의 의료기관의 다양한 수요를 파악할 수 있다. 이 데이터를 활용하여 의료종사자가 요구하는 새로운 서비스를 추가해 나가는 노력을 끊임없이 한다. 새로운 서비스를 개시하기 위해 타사에 출자하여 자사 서비스에 도입하는 경우도 있다. 세 번째는 회원에게는 서비스 이용에 따라 포인트를 지급하거나 의대생 시절부터 국가시험에 관한 정보를 제공하는 등의 고객의 고정객화 대책이다(그림37).

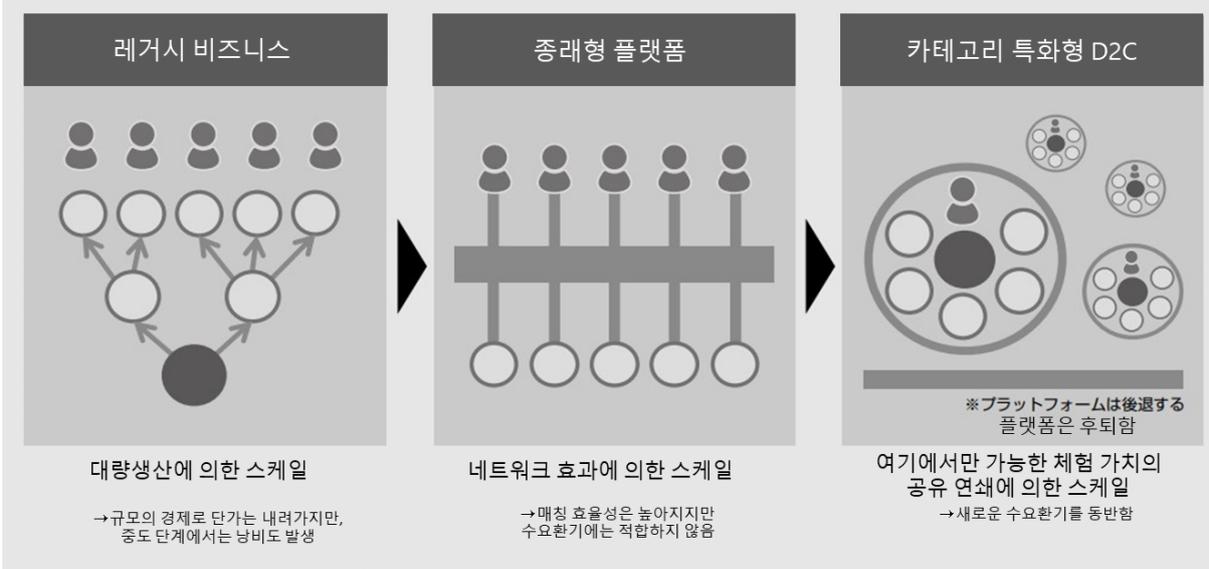
그림37 엠쓰리 성공의 포인트

	창업 당시	현재
컨텐츠에 대한 강한 신념	제약기업 대상의 마케팅 컨설팅	▶ 제약기업의 영업 효율에 컨텐츠가 어느정도 기여하는지를 철저화한 PDCA에서 확인
지속적인 니즈의 발굴과 서비스 확대	의사 대상의 정보 미디어 사업	▶ 필요로 하는 니즈를 계속적으로 발굴하고 M&A도 활용하면서, 복수 서비스를 개설하여 에코시스템을 목표로 함
밀접한 커뮤니티 만들기	소네트의 기존 사업을 모체로	▶ 이용에 따른 포인트 지급과 의학생 단계에서 부터 회원모집 등을 통한 의사와의 강화된 신용 관계(커뮤니티)를 구축함

6 D2C 비즈니스의 특징

본장에서는 D2C라는 새로운 스타일의 비즈니스가 급속하게 대두되고 있는 상황을 소개하였다 (그림38). 종래의「레거시 비즈니스」는 대량으로 생산하여 규모 경제로 비용을 내려 자사의 판매 채널을 통해 비즈니스를 확대하는 수직통합형 모델이었다.

그림38 네트워크 효과에서 체험가치의 공유연쇄가 가능한 플랫폼으로



그 후 등장한 것이 Amazon과 라쿠텐과 같은 범용형 플랫폼을 만들어, 여기에서 구입하고자 하는 사람과 판매하고자 하는 사람들이 모여, 이 쌍방을 테크놀로지로 효율적으로 매칭시키는 비즈니스 모델이다. 생산자와 소비자를 네트워크 상에서 중개하여, 참가하는 사람이 늘면 늘수록 새로운 상품·서비스도 증가하여 자기증식적으로 규모가 확대되는 네트워크의 외부성에 착목한 모델로, 본고에서는「종래형 플랫폼」으로 부르기로 한다.

그리고 지금 새롭게 싹트고 있는 것이 카테고리 특화형 D2C이며,「그곳에서만 가능한 체험가치」를 온라인에서 연출하여 열광적인 커뮤니티를 만들고 이 커뮤니티 속에서 새로운 수요를 차례로

만들어내는 비즈니스 모델이다.

종래형 플랫폼은 매칭이 완료된 시점, 예를 들면 제품 판매일 경우 상품을 팔았던 시점의 금액 이상의 비즈니스로는 발전하지 못하지만, 카테고리 특화형 D2C는 고객의 니즈에 따라 가치를 차례로 부가해 나가기 때문에 「증가」, 즉 가치가 나날이 증가하는, 새로운 수요를 계속 환기시키는 비즈니스 모델이 가능할 것이다.

카테고리 특화형 D2C의 약점은 자신의 사이트에만 EC에 필요한 기능을 전부 투자하게 되면 채산이 맞지 않거나 인터넷 공간 상에서 자신의 존재에 대한 인지를 얻기 위해서는 방대한 광고비용이 발생하는 점이었지만, Shopify와 같이 D2C를 위한 플랫폼을 제공하는 업자의 등장으로 이들 과제가 해결되는 중이다. GAFA의 대항축으로서 앞으로 이 업태의 발전에 주목하고 싶다.

IV 디지털 사회자본의 정비

마지막으로 포스트 코로나시대에 대한 논점으로 행정과 지역의 디지털화에 대해 언급하고자 한다. 스가 정권의 등장과 함께 디지털화 전략이 단숨에 움직이기 시작했으며, 그 중에서도 행정 절차의 디지털화가 특히 코로나 사태와 같은 비상시에 있어서 매우 중요하다는 점이 부각되고 있다.

1 행정의 디지털화와 마이넘버 카드의 보급

필자는 2019년에 개최된 NRI 미래창발 포럼에서 북유럽의 사례를 살펴보면, 국민생활의 웰빙 향상에는 행정의 전자화가 중요한 역할을 하고 있다는 점을 언급하였다. 또한 행정서비스의 디지털화를 추진하기 위해서는 그 전제로서 국민 한사람 한사람이 디지털 ID(일본의 경우 마이넘버 카드)를 보유하는 것이 필수라고도 말하였다. 디지털 ID가 없는 상황에서는 아무리 행정서비스에 대한 디지털 투자를 거듭하여도 무의미하다. 19년은 덴마크와 에스토니아의 사례를 상세히 소개했으며, 두 나라 모두 디지털 ID의 보유가 의무화되어 있고 그 결과로 행정절차가 거의 100% 전자화되었다.

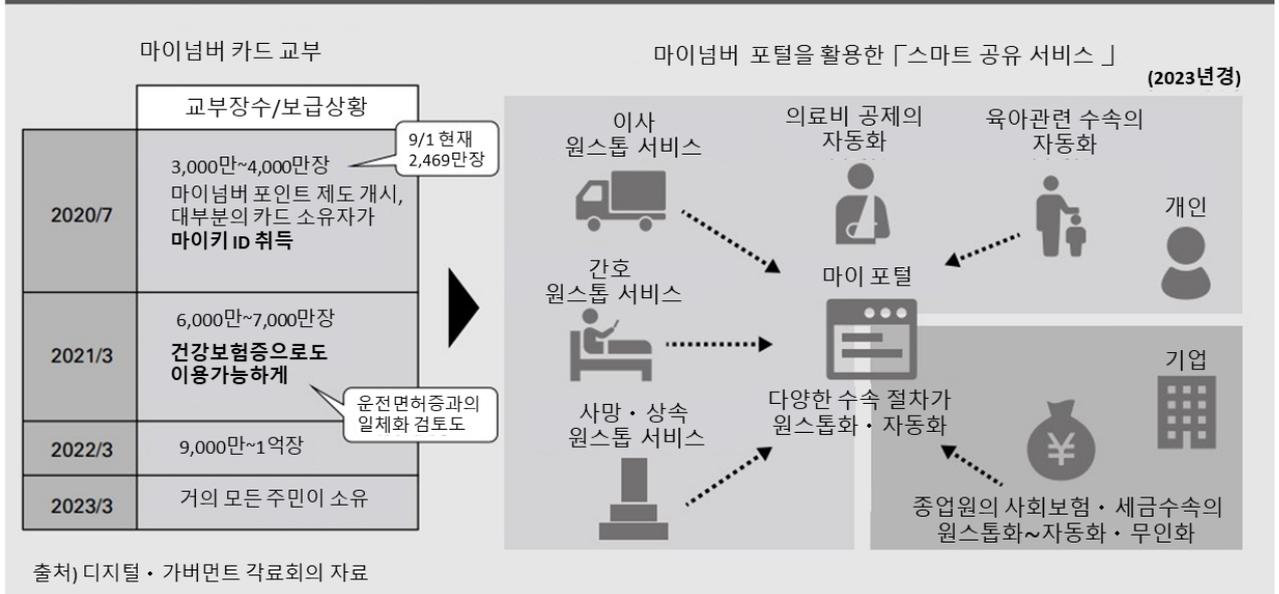
한편 일본에서는 19년 9월에 정부가 마이넘버 카드의 교부에 대한 목표설정을 진행했다. 수치목표를 개시한 것 자체는 매우 획기적인 일이라고 19년 동 포럼에서 언급하였다. 정부로서 코미트먼트를 주도한 스가 총리가 정권을 계승한 것도 매우 바람직한 일이다.

다만 당시의 계획으로는 20년 7월에는 3000만~4000만장의 교부가 진행될 예정이었지만 결과는 안타깝게도 9월 1일 시점에서 2469만장에 머물러 있다(그림39).

20년 9월에 발족한 스가 정권은 디지털화를 위해 열심히 매진하고 있으며, 21년 3월에는 건강보험증으로서 마이넘버 카드를 이용할 수 있도록 노력 중이다. 게다가 운전면허증도 마이넘버 카드와 일체화시키자는 논의도 나오고 있다. 마이넘버 포인트의 지급 등의 다양한 인센티브 시책도 강구하고 있기 때문에 앞으로의 증가세를 기대하고 있다. 국민에 대한 보급율이 30%를 넘으면

즉 4000만장에 도달하면, 민간에서의 마이넘버 카드의 활용에 대한 투자 유발을 기대할 수 있다고 알려져 있기 때문에 우선은 이 수준까지의 보급을 반드시 실현시키기를 바라고 있다.

그림39 마이넘버 카드의 보급 전망

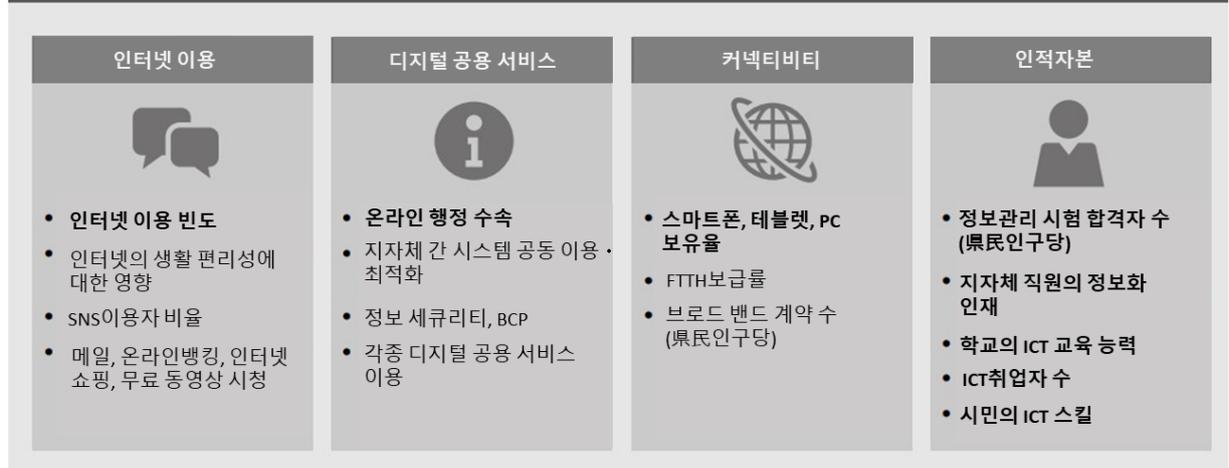


2 지방의 디지털화의 열쇠를 쥔 디지털 인적자본

NRI에서는 2019년, DCI(Digital Capability Index)라는 지표를 제안했다. 국가와 지방의 디지털화를 추진하기 위해서 다양한 자본투자가 이루어지지만, 이로 인해 그 지역의 디지털화가 어느 정도 향상되었는지를 계측하는 KPI(중요업적 평가지표)가 필요하며, DCI는 이러한 KPI가 될 수 있을 것이라는 취지로 제안한 것이다.

DCI는 총무성을 비롯한 다양한 관공청의 데이터와 NRI에 의한 광범한 여론조사 결과 등을 조합하여 만들어진 종합지표이며, 「인터넷 이용」「디지털 공공 서비스」「커넥티비티」「인적자본」의 4가지 항목으로 구성된다(그림40).

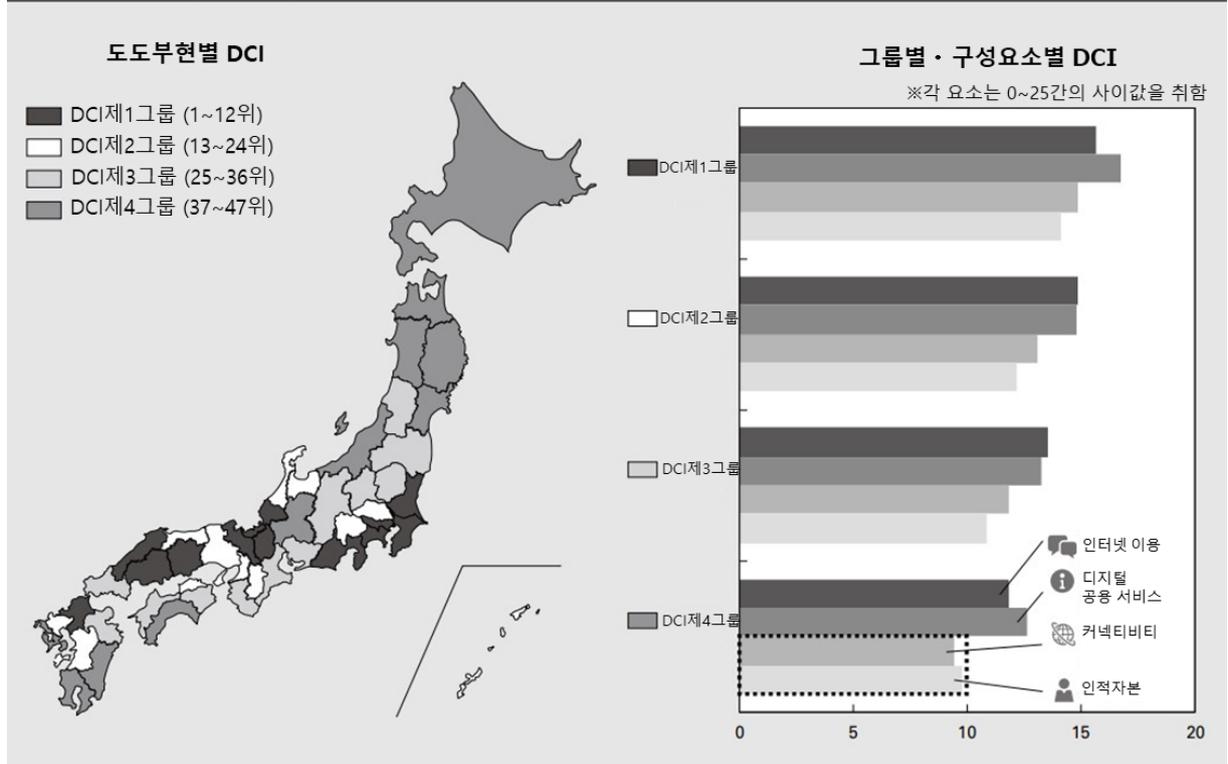
그림40 마이넘버 카드의 보급 전망



NRI는 20년 1월과 7월에 DCI를 추계하였으며, 코로나 사태를 계기로 다양한 디지털 활용이 급격하게 진행됨에 따라 대부분의 도도부현의 DCI가 이번 반년간 상승한 것으로 확인되었다.

다음으로 DCI의 레벨에 따라 제1그룹부터 제4그룹까지 색깔별로 분류해 보았다(그림41). 제1그룹은 가장 많이 진행된 지방이고, 제4그룹은 다른 곳에 비해 늦어지고 있는 지방이며, 이들 지역의 KPI의 구성요소를 살펴보면, 「인적자본」이 낮은 상황이 영향을 주고 있는 것을 알 수 있다. 인적자본이라는 것은 그 지역에 IT기술자가 얼마나 있는지, 지자체 직원 중에서 정보화 인재가 얼마나 있는지, 시민의 IT스킬은 어느 정도인지와 같은 데이터로 판정된다.

그림41 도도부현(都道府県)별 DCI와 그룹별·구성요소별 DCI



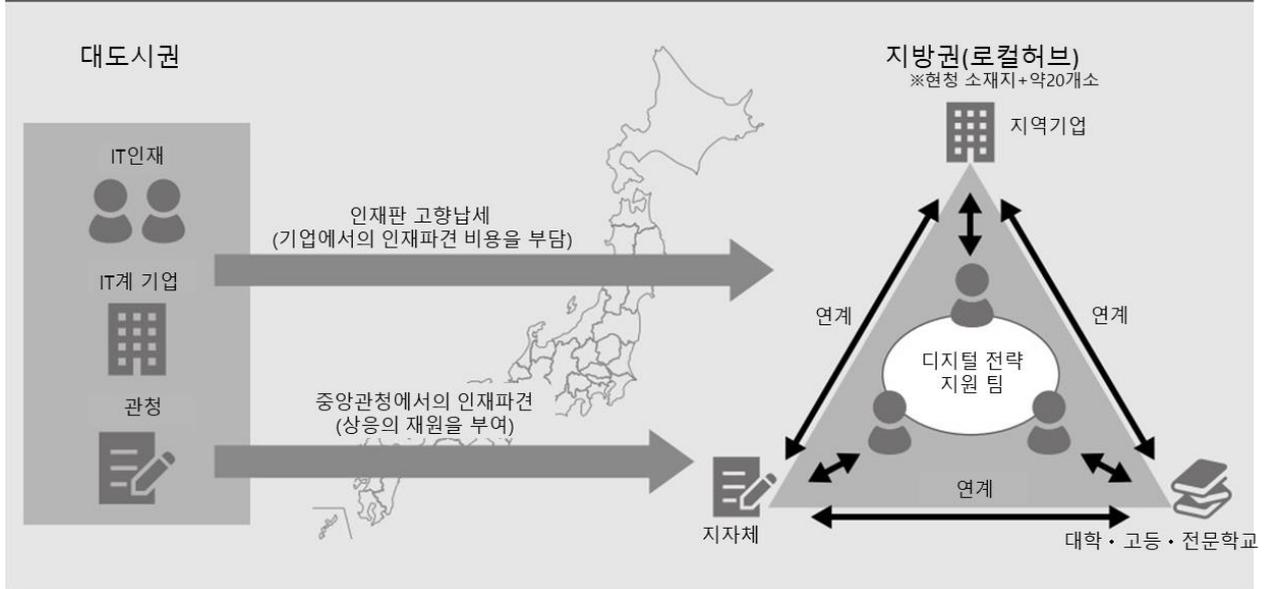
디지털 인적자본이 대도시권에 편재되어 있는 사실은 부정할 수 없다. 지방의 인적자본을 어떻게 강화시켜 나갈 것인가는 일조일석에 해결되지 않는 어려운 과제이다. 현재 정부에서는 민간기업과 중앙관청에서 IT인재를 지방으로 파견하는 것을 검토중에 있다(그림42).

디지털화의 최첨단을 걷는 에스토니아는 일본의 지방 중심도시 정도인 인구 약 130만명의 소국이며, 그 지역의 IT기업이 정부주최로 빈번하게 개최되는 해커톤에 참가하면서 사업 아이디어를 경쟁하고 있다. 필자가 수도인 탈린시 정부에 문의한 바로는, 시정부의 행정서비스도 그 지역의 소규모 IT기업이 구축부터 운용까지 담당하고 있으며, 이용과 활용이 낮은 서비스에 대해 끊임없이 재검토를 실시하여 민간에서의 제안을 서로 경쟁하게끔 하고 있는 상황이라고 전했다.

대도시에서 인재를 파견하는 것도 좋지만, 가장 바람직한 것은 그 지역에 정착한 IT기업을 육성하는 일이다. 산관학의 연계로 기업가를 발굴하여 사업화 지원을 실시하고 대도시의 IT인재의 전직과 이주를 정책으로 뒷받침하는 등 지방의 디지털 인적자본의 향상을 위해 정책을 총동원해야

만 한다.

그림42 지방권의 「디지털 인적자본」을 향상시키기 위해

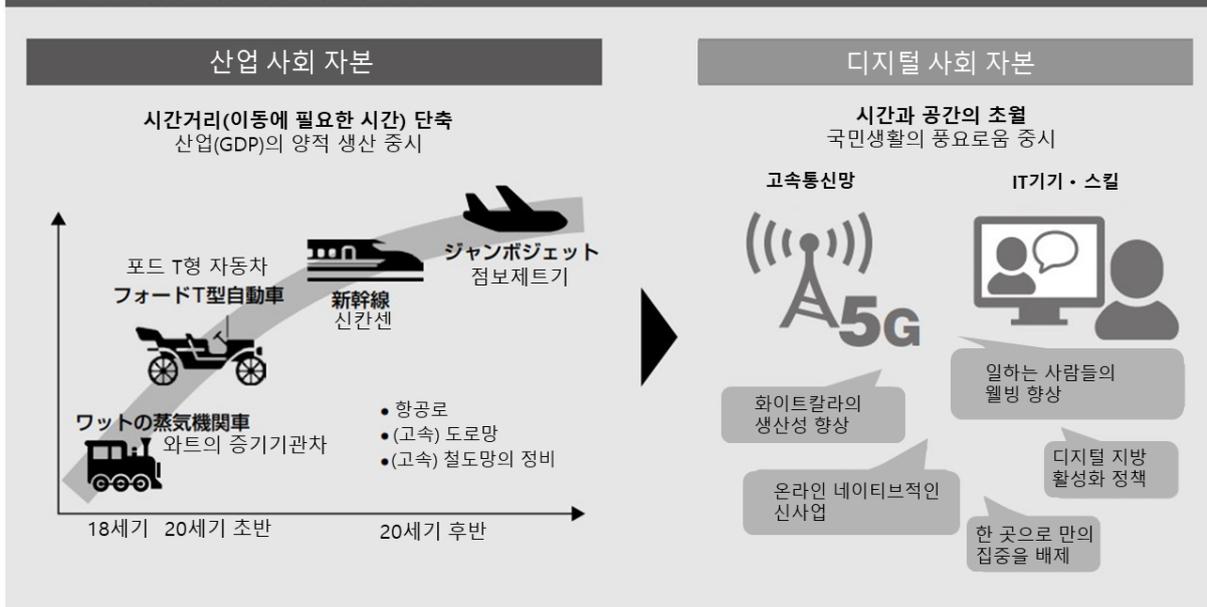


3 산업 사회자본의 정비에서 디지털 사회자본의 정비로

신종 코로나 바이러스 감염증의 확대는 아직까지 종식될 조짐이 보이지 않고 있다. 코로나 사태의 영향은 앞으로도 길어질 것이며 지금을 견뎌내고 해도 이전과 같은 상태로 돌아가는 일은 없을 것이다. 전세계의 누구나가 포스트 코로나시대를 전망한 「뉴노멀」에 적합한 생활 스타일과 비즈니스의 방식을 진지하게 생각하지 않으면 안된다. 생활자들은 「시간과 공간에서의 해방」을 단번에 체감하여 이전의 근무방식으로 돌아가고 싶은 생각은 없다.

그렇다면 우리들은 이번 코로나 사태를 기회로 삼아 어떤 새로운 사회를 구축해야만 할 것인가. 돌이켜 보면, 20세기에는 신칸센과 점보 제트기, 또는 고속도로 등 시간·거리를 단축시키는 고속

그림43 산업사회자본에서 디지털사회자본으로



대량 운송수단의 정비에 막대한 투자가 이루어져 왔다. 이를 배경으로 기업의 경우에는 본사기능을 대도시에 구축하고 저비용의 지방에 공장과 연구개발 시설을 배치해, 대도시와 지방 사이에서 사람을 빈번하게 왕래시키면서 높은 효율로 제품을 대량생산하는 경제 시스템을 구축해 왔다. 목표로 해 온 것은 양적인 성장이며, 공급자 관점, 산업이 전제된 시점에서의 발상이었다고 말할 수 있다.

한편 이번 코로나 사태를 계기로 일어나고 있는 현상은 시간과 공간의 초월이며, 고속대량 운송수단은 이제는 필수가 아니다. 또한 「새로운 근무방식」은 일하는 사람들의 웰빙 향상, 화이트칼라의 생산성 향상을 만들어 내고, 생활자 커뮤니티를 기점으로 한 새로운 온라인 비즈니스가 발흥하는 등 경제 시스템 속에서 기업과 산업보다도 생활자 측에 역점을 둔 변화를 촉진하고 있다(그림43).

코로나 사태를 계기로 한 새로운 사회는 어떤 방향성을 가질 것 인가. 새로운 패러다임은 양적인 경제성장보다도 생활자가 풍요로움을 실감할 수 있는 사회를 목표로 해야만 할 것이다. 이를 위한 것이 디지털 사회자본의 정비이다. 디지털화는 그 자체가 목적이 아니며 어디까지나 수단에 지나지 않는다. 이를 사용함으로써 어떠한 사회를 목표로 할 것인지, 미력이나마 NRI는 관련된 사회제언 활동을 앞으로도 계속 하고자 한다.

ⁱ NPS®은, 베인&컴퍼니, 프레드 라이켈트, 새트매트릭스 시스템즈의 등록 상표

본기사는 知的資産創造 2021年 1月号에서 발췌하여 한국어로 번역하였습니다.

문의사항은 노무라종합연구소서울로 연락 바랍니다.

문의처: nri-seoul@nri.com

홈페이지 www.nri-seoul.co.kr의 insight에서 더 많은 기사를 볼 수 있습니다.

또한, 2021年 1月号에 대한 전문 및 기사(일본어)는 www.nri.com에서 열람 가능합니다.

본기사의 무단 전재, 복제를 엄격히 금합니다.

Copyright © by Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.