

[특집] 소비재와 사이언스의 융합

소비재 업체의 DX DX 3.0을 주도하는 기업이 차세대 업계 리더로

츠치하시 카즈시게 (土橋 和成)

고바리 기요타카 (小針 清孝)

CONTENTS

- I. 소비재 업체가 안고 있는 과제와 DX를 통한 타개 가능성
- II. 소비재 업체 각 사에 공통된 유효성을 기대할 수 있는 「DX1.0」
- III. 비즈니스 모델의 변혁인 「DX2.0」은 시행착오 단계
- IV. 「DX3.0」을 주도하는 기업이 차세대 업계 리더로
- V. 지향하는 모습과 투자 여력에 따라 자사에 맞는 DX 추진 방향 파악 필요

요약

1. 소비재 업체(식품, 음료, 의류, 일용품, 토일리트리(toiletry), 화장품 등을 생산 판매하는 제조업)는 대량 생산 대량 판매형 모델로 성공을 경험했으나, 시장이 성숙해지고 소비자의 가치관·행동이 변화함에 따라 더이상 통용되기 어려워졌다. 또 대량 생산 대량 판매는 폐기 문제나 환경 부하의 증대라는 사회 과제를 만들어낸 측면도 있다.
2. 사업 운영의 관점에서든 사회 과제 해결의 관점에서든 대량 생산 대량 판매형에 대한 재검토가 요구되고 있다. 대량 생산 대량 판매형 모델을 재검토하는 하나의 접근으로서 각사가 추진하는 디지털 트랜스포메이션(DX)은 유효한 수단이다.
3. 노무라종합연구소(NRI)에서는 DX에 대해 1.0/2.0/3.0이라는 개념을 제창하고 있으며, 기존 비즈니스의 업무 프로세스 변혁에 기여하는 「DX1.0」, 디지털로 새로운 비즈니스 모델 자체를 창출하는 「DX2.0」, 디지털의 힘을 이용해 사회의 패러다임 변혁이나 사회 과제 해결을 목표로 하는 「DX3.0」으로 정의하고 있다. 업계의 리더 포지션에 있는 기업은 사회 과제 해결에 대한 영향력이 크기 때문에 주변 기업을 끌어들이는 역할을 맡아 DX 3.0을 주도해야 한다.
4. 사회 과제에 무관심하다고 여겨지면 결국 소비자로부터 선택 받지 못할 우려도 있다. 미래에는 사회 과제 해결형 경영을 지향하는 기업이 리더의 자리를 차지하게 될 것이다.

I. 소비자 업체가 안고 있는 과제와 DX를 통한 타개 가능성

1. 재검토 시기의 생산 대량 판매형 모델

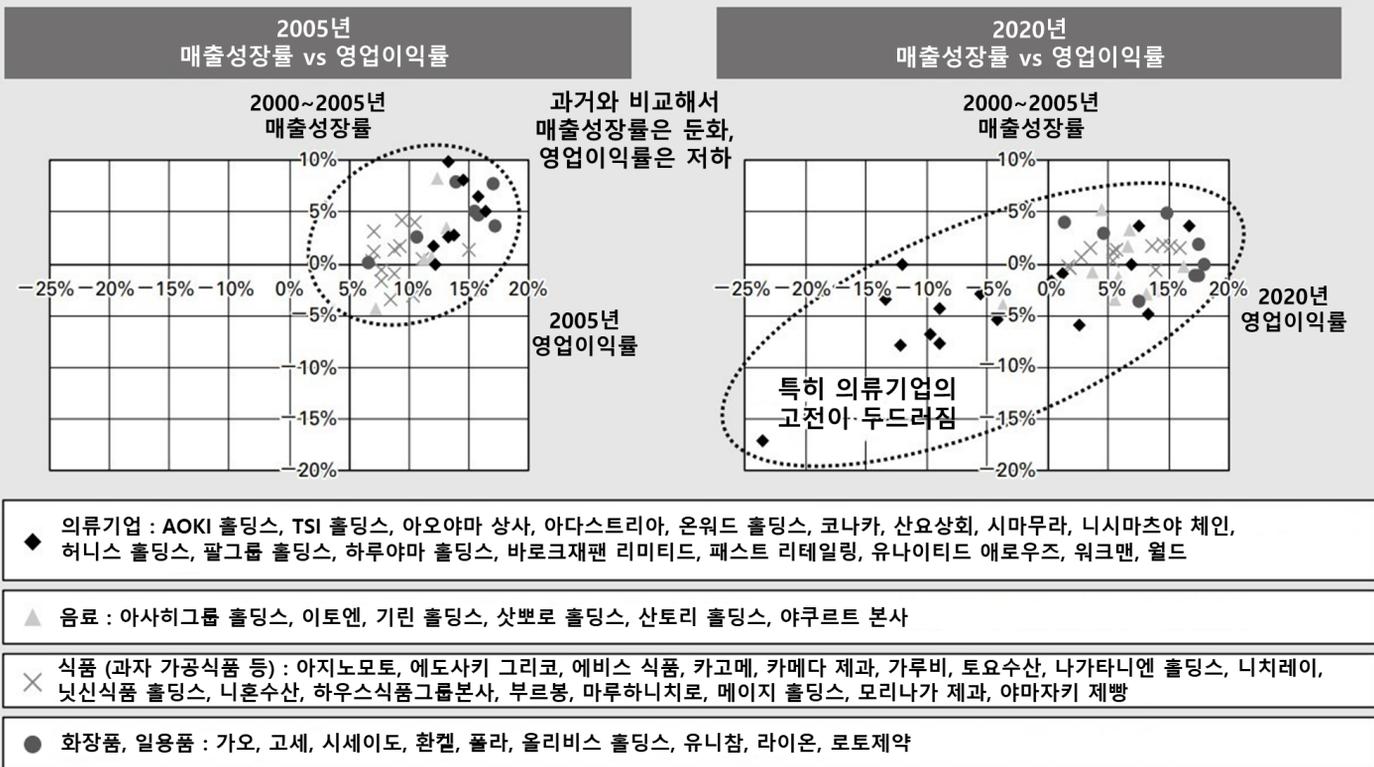
소비재 업체가 공통으로 직면한 문제는 기존의 성공 패턴이었던 「대량 생산 대량 판매형」모델이 통용되기 어려워졌다는 점이다.

지금까지의 경위를 살펴보면 소비재 업체는 서플라이 체인의 연구 개발, 조달, 생산, 물류와 같은 기능(이것을 백 기능이라 부른다)에 대규모 투자를 해 왔다. 동시에 영업, 마케팅 기능(이것을 프론트 기능이라고 부른다)에서도 광고 선전이나 판매 촉진을 위한 대형 투자, 화장품 업계의 특약점 제도나 의류 업계의 특정 매입 거래 등의 시스템을 구축했다. 이러한 소매 조직을 매개로 하여 대중을 타깃으로 상품을 판매하며 시장에서 확고한 포지션을 확립했다. 이 같은 접근은 시장이 성장하는 시기에는 대규모 투자의 보상으로 계속해서 이익을 낼 수 있었다. 그 결과 대량 생산 대량 판매형 모델은 성공적인 경험으로 자리 잡았다.

대량 생산 대량 판매형 모델은 국내 시장이 성숙해지면서 서서히 통용되기 어려워졌는데, 기업들은 기본적으로 이 모델을 유지하기 위해 상품·서비스의 확충(=대량 생산)과 해외 진출 등을 통한 판로 확대(=대량 판매)라는 양 축을 통해 성장 기회를 모색해 왔다. 그러면서 해외로 진출해 일정 성과를 거둔 화장품이나 일용품을 주력으로 한 기업도 출현했다. 한편 유명 의류 기업 등은 해외에 진출해도 패스트 패션이나 럭셔리 브랜드와 경쟁해야 한다. 그래서 국내 시장을 주요 시장으로 삼을 수밖에 없는 상황인데 이익 확보에 애를 먹는 기업도 나오고 있다(그림1).

소비재 업계 전반을 조감하면 유명 의류 기업의 힘겨운 싸움은 다른 소비재 업체에도 남의 일은 아니다. 중장기적으로 보면 진출하려는 해외 시장도 언젠가는 국내 시장처럼 성숙할 것이다. 또 요즘은 소비자의 가치관이나 행동도 변화해 개인 맞춤형 제품 가치가 요구되고 있으며, 소비재 업체의 특기인 다수에 대한 대응보다도 개개의 소비자에게 맞는 퍼스널 니즈에 대한 대응이 필요해졌다. 이렇듯 수요 쪽이 질적·양적으로 변화하면서 지금까지의 성공 경험은 통용되기 어려워졌다.

그림1 소비재 업체의 수익 구조의 변화 (대표기업 발췌)



출처) Speeda 「매출·영업이익률」(2021년 12월20시점) 을 토대로 작성

동시에 대량 생산 대량 판매형에서 기인하는 폐해에 대해 전 세계적으로 무시하기 어려워졌다. 소비재 업계의 식료품이나 의복 등의 폐기 문제, 해외 공장에서 벌어지는 아동 노동이나 강제 노동, 서플라이 체인의 불투명화 같은 사례가 사회 과제의 원인이라고 보고 있어, 앞으로의 대응에 시선이 모이고 있다. 최근에 호주 전략 정책 연구소가 작성한 보고서에서 신장 위구르 자치구의 강제 노동에 관련되었다며 국내외 기업이 지적된 사실은 지역에 생생하다.^{주1}

이처럼 기업 성장의 관점에서든 사회 과제 해결 요청의 관점에서든 대량 생산 대량 판매형 모델을 재검토해야 하는 시대에 진입했다.

2. 처방전으로 주목받는 DX

이러한 경위로 인해 소비재 업체 각 사는 고객과의 접점을 근본적으로 재검토하여 「최적 생산 최적 판매형」으로 전환, 사회 문제 해결을 위한 비전이나 사업 방향을 수정하는 등의 활동을 본격화하고 있다. 해결에 유효한 수단이 디지털 트랜스포메이션(DX)인데 소비재 업체들도 착수하기 시작했다.

DX라는 키워드는 현재 진행형이며 디지털을 활용하여(D: Digital) 어떠한 변혁(X: Transformation)을 가져오느냐에 따라 그 영향은 다양하다. 따라서 우선 전제가 되는 DX의 분류를 살펴보도록 하겠다.

3. NRI가 제창하는 DX1.0/2.0/3.0

노무라종합연구소는 DX에 대해서 1.0/2.0/3.0이라는 개념을 제창하고 있으며, 기존 비즈니스 업무 프로세스 변혁에 기여하는 DX를 「DX1.0」, 디지털로 새로운 비즈니스 모델 그 자체를 생성하는 DX를 「DX2.0」이라고 정의한다. 그리고 디지털 힘을 이용해 사회의 패러다임 변혁과 사회 과제 해결을 목표로 하는 DX를 「DX3.0」이라고 표현한다^{주2}.

소비재 업체가 기존의 대량 생산 대량 판매형 모델을 재검토할 시기에 있다는 것은 앞서 서술했는데, 이에 대한 타개책의 일환으로서 선진기업은 DX추진을 본격화하고 있다. 각 사가 세우는 대책은 상품 개발, 조달, 생산, 물류, 마케팅 같은 밸류체인 전반에서 이루어지고 있다.

또한 근래에는 도쿄증권거래소(東証)와 경제산업성

이 디지털 트랜스포메이션 종목(DX종목)을 선정하는 움직임을 보였는데, 투자자도 DX로 인한 기업 가치 향상을 기대하고 있다. 소비재 업체 중에서 DX 종목 2021에는 아사히 그룹 홀딩스가 DX 주목 기업 2021에는 닛신 식품 홀딩스, 와코루 홀딩스, 유니참 등이 선정되었다^{주3}. 선정 종목의 대부분은 제조업이나 보험업에서 선택되었으며, 소비재 업체에서 선정된 경우는 앞서 언급한 바처럼 한정적이다. 이런 점에서도 소비재 업계의 DX는 타 업계와 비교해 뒤처지고 있으며 지금부터 본격화하는 단계라고 말할 수 있다.

다음 장 이후에는 드디어 본격 단계에 진입한 소비재 업체에서 실시한 DX1.0/2.0/3.0 각각의 구체적인 대책을 소개하겠다.

II. 소비재 업체 각 사에 공통된 유효성을 기대할 수 있는 「DX1.0」

DX1.0은 고객을 상대하는 프런트 기능을 대상으로 한 DX1.0(프런트)과 백 기능을 대상으로 한 DX1.0(백) 두 가지로 크게 나눌 수 있다.

1. DX1.0(백) : 성역이었던 상품 개발 등 상류 공정에서도 DX를 시작

DX는 기존의 비즈니스 업무 프로세스 변혁에 기여하지만, 때에 따라서는 지금까지 인간이 담당했던 업무를 디지털이 대체하는 측면도 있다(=디지털에 의한 파괴, 디지털 디스럽션이라고 부른다).

이처럼 디스럽션을 초래할 가능성으로 인해 DX를 추진할 때 심리적인 저항감이나 반대 의견이 나오기도 한다. 한편, 효율을 더 중시하는 기능이나 업무에서는 디지털 활용이 수용되기 쉬운 경향이 있다. 생산, 조달, 물류, 기타 간접 업무 등의 백 기능에서는 로봇이나 RPA를 활용한 업무의 성인화(省人化, 작업이나 설비 등을 개선해 작업자의 수를 줄여 생산성을 향상시키는 것/역주), 무인화 등이 발전했다. 생산 기능을 예로 들자면 시세이도는 IoT 등 선진 기술을 도입한 차세대 공장을 건설했고 네슬레는 3D 프린팅, 협조 로봇 같은 기술을 도입한 디지털 팩토리에 대해서 검토해 왔다.

덧붙여 최근 들어 연구나 상품 개발과 같은 영역에서도 DX를 시도하는 사례가 각 사에서 공표되고 있다. 지금까지 밸류체인의 상류 공정은 ① 에

전부터 인간의 경험치, 숙련, 전문적 능력을 요구하는 업무가 많았고, ② 디지털 활용과 친화성이 높지 않다고 생각하는 경향이 있었으며, ③ 업체의 존재 근본에 관련된 기능이라는 점에서 성역시 되었지만, 각 사가 생산, 물류와 같은 기능에서도 디지털 활용으로 성공적인 경험을 쌓은 현시점에 이르러 비로소 상류 공정에 DX라는 새바람이 불었다고 말할 수 있다.

최근 동향을 살펴보면, 라이온은 조향사가 담당했던 향료 조합 업무에 AI를 활용하고 있다. 그 밖에 닛신 식품은 완전 영양식 레시피에 AI를 활용했고 기린 홀딩스는 맛의 지표 수치를 입력해서 AI가 레시피 후보를 제시하는 레시피 탐색 기능을 독자 개발한 「양조 장인 AI」에 추가하는 등 주목할만한 방안이 여러 기업에서 발표되고 있다. 이러한 DX는 상품의 근간에 관련된 맛이나 향 등의 개발 업무에서도 젊은 장인·기술자가 숙련자에게 필적할 만한 활약을 가능하게 한다. 이것은 경쟁력의 근원이 되는 상품 투입 사이클을 크게 강화할 가능성을 내포하고 있다고 말할 수 있다(그림 2).

소비재 업체는 기본적으로 장치 산업이라는 점에서 공통된 비즈니스 모델이 바탕에 있고, 정기적으로 일정 설비에 투자할 필요가 있다. 「DX1.0(백)」의 시책에는 그러한 투자 효율을 높이는 시책이 많

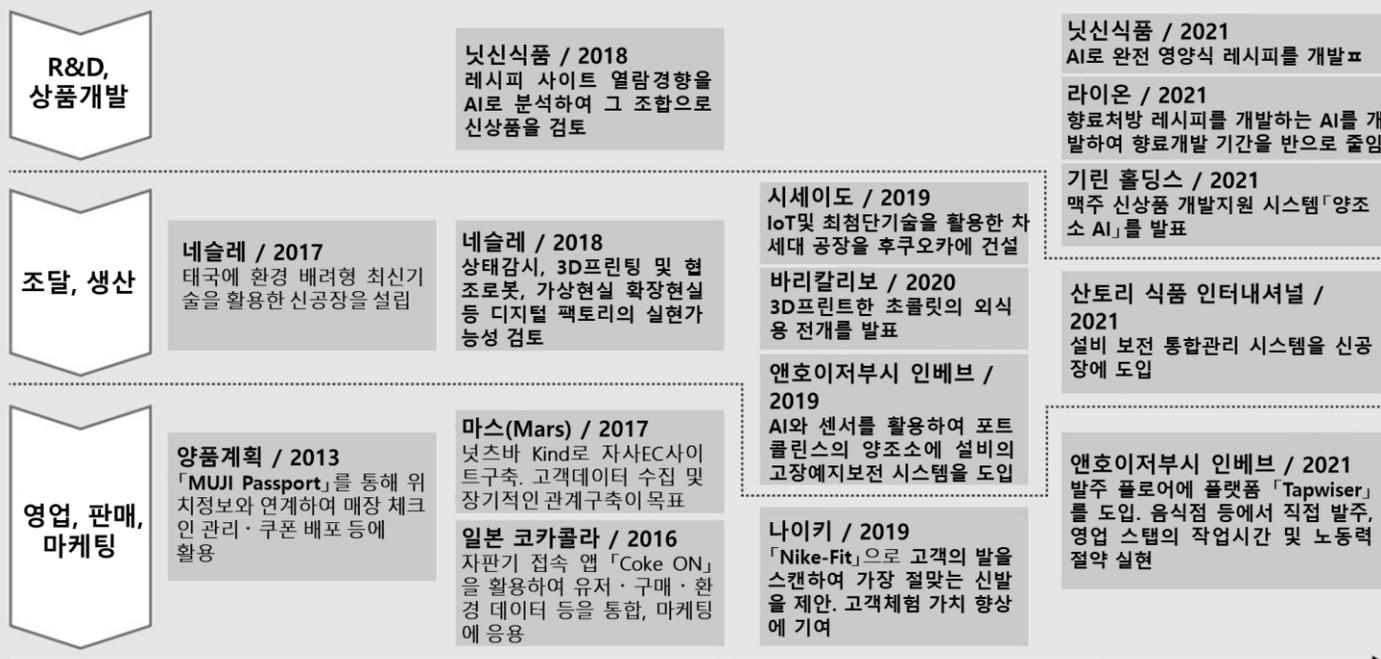
고 각 사가 주력하는 상품(식품, 일용품, 화장품, 의류 등)을 불문하고 공통되게 적용할 수 있는 선택지도 많다. 따라서 주변 업종의 대책을 끊임없이 주시하며 자사에 적용할 수 있는지 검토를 계속하는 것이 유효하다.

2. DX1.0(프린트) : 직접적인 고객 접점을 구축하는 장벽이 낮아짐

다음으로 DX1.0(프린트) 고찰에서 중요한 것이 판매 형태의 차이로 인해 DX의 효용이 달라진다는 점이다. 소비재의 판매 형태는 소비자 스스로가 구매하는 ①셀프형 판매, 판매원의 접객을 통하는 ②카운슬링형 판매로 크게 나뉜다.

먼저 ①셀프형 판매는, 일용 잡화나 식품·음료 등 비교적 상품 단가가 낮은 상품이 해당된다. 이러한 상품을 주력으로 하는 사업자는 기존 유통을 통해서 자사 상품을 판매해왔다. 즉 도매를 기본으로 하기 때문에 소비자에게 직접 판매하거나 소비자와 직접 연결되는 경우는 매우 드물었다. 디지털 테크놀로지가 보급되기 이전에 고객 접점은 현실에서 구축되는 것이 기본이었기 때문에 높은 단가의 상품이 아니면 접객에 드는 인건비나 점포 등의 투자 비용을 회수하기 어려웠던 것도 그 배경으로 들 수 있을 것이다.

그림2 소비재 업체에 의한 DX1.0 (백) (대표사례 발췌)



2018년

2020년

그런데 디지털 테크놀로지가 보급되면서 현실에 서만이 아니라 Web 등 버추얼 고객 접점이 일반 화되며 고객과 직접 연결하는 장벽이 낮아졌다. 이 로 인해 애플리케이션, SNS, 온드미디어(Owned Media) 등 다양한 형태로 고객 접점을 확보할 수 있게 되었다.

다음으로 ②카운슬링형 판매는 상품 단가가 비교 적 높은 상품을 대상으로 성립하는데, 화장품이나 의류 등의 카테고리가 이에 해당된다. 기존에는 판 매원이 고객을 점포에서 접객하는 형태가 기본이 었지만, 디지털 테크놀로지가 보급되면서 점포와 Web을 병용한 접객이 가능해졌다. 말하자면 「오 프라인형 접객」에서 「온라인·오프라인 하이브리 드형 접객」으로 진화한 것이다. 구체적인 예로는 온라인 접객, 라이브 커머스, VR 커머스 등이 있다. 또한, 「오프라인형 접객」은 한 명의 판매원이 접 객할 수 있는 고객에는 지역과 시간 등 물리적 제 약이 있지만, 「온라인·오프라인 하이브리드형 접

객」은 그 제약에서 해방되게 되었다. 그 예로, 빔 스가 라이브 커머스를 실시하였고, 고세는 온라인 접객의 새로운 시스템 개발을 발표하는 등 직접 이 루어졌던 접객이 하이브리드화하게 되었다(표1).

이처럼 「DX1.0(프런트)」는 직접적인 고객 접점의 구축 허들을 낮추지만, 자사의 상품 특성과 단가에 따라 프런트 부분에 투자할 여지가 다르다는 점에 유의해야 한다. 카운슬링형 판매를 주로 하는 경우 온라인 접객은 점포에서 이루어지는 접객 업무가 Web 상에서 대체되는 것이라 해석할 수 있다. 즉 원래는 점포나 집기 등 실제로 투자했던 자원을 디 지털 테크놀로지에 투자할 수 있게 된다. 한편 셀 프형 판매가 주로 이루어지는 저단가 상품에서 온 라인 접객을 시도하면 판매원을 새롭게 고용할 필 요가 생기는 등 추가 투자가 필요하다. 따라서 시 책 검토에서 타사의 사례를 참고할 때는 상품 특성 과의 친화성을 비롯해 수익 구조상 성립이 가능한 지 확인할 필요가 있다.

표1 소비재 업체에 의한 DX1.0 (Front) (대표사례 발췌)

분류	개요	사례
온드 미디어	<ul style="list-style-type: none"> 넓은 의미로는 자사가 소유 운영하는 Web사이트, 블로그, SNS계정, Web매거진 등이 해당 일용품이나 화장품에 관한 정보발신 사이트 등이 해당 	<p>라이온 (일용품) 2014년에 Lidea를 설립, 자사의 노하우로서 가지고 있던 양치 잘하는 법이나 세탁방법 등 일상생활의 어려움을 해결하고 생활을 쾌적하게 하는 컨 텐츠를 중심으로 배포</p>
온라인 접객	<ul style="list-style-type: none"> 판매원이 비디오 통화, 채팅 등으로 접객 의류회사의 판매원이 비디오 통화로 고객의 체 형 등을 상담하며 대응, 화장품의 미용담당이 채팅으로 접객을 하는 경우 등 	<p>고세 (화장품) 2021년에 「웹 BC시스템」의 개발을 발표. 고급 브 랜드 코스메 데코르테 도입. 또한, 카운셀링 예약 시스템, KOSE ID, 디지털 카르테, 디지털 팜플렛, 피부진단, 피부색분석 등의 기능을 넣은 시스템을 개발</p>
라이브 커머스	<ul style="list-style-type: none"> 온라인 접객은 1대1이 기본인 반면, 라이브 커 머스는 동시에 다수의 고객과 접속 가능 스타 판매원이나 인플루언서가 지명도와 인기 를 무기로 많은 고객을 모으는 것도 가능 	<p>빔스 (의류) 2020년 3월에 처음으로 라이브쇼핑을 개최. 판매 한 것은 양복과 셔츠, 넥타이 등 신사복 전24개 아 이템. 약 1시간 동안 6,000명 이상이 시청하여 라 이브 커머스 송신 페이지를 경유한 수익을 포함하 면 약 100만엔 매출</p>
VR 커머스	<ul style="list-style-type: none"> 몰이나 점포 그대로를 사이트상의 가상공간으로 재현함으로써 「상품과의 우연한 만남」을 만들 어냄 그 안에는 상품의 소재나 질감을 재현하기 위해 최대 8,000%확대도 대응하는 등 리얼에 가까운 구매체험을 제공하기도 함 	<p>WEGO (의류) 2020년 4월, VR공간상에서 실시하는 세계최대급 이벤트 「버추얼마켓」의 제4회 「버추얼마켓4」내에 출점</p>

출처) 각 사 공개자료

3. DX 1.0(백, 프런트)을 성공시키기 위한 핵심

NRI는 소비자 기업들과 DX에 대한 의견을 교환하거나 문헌 조사를 통해서 DX1.0의 방식을 파악해왔다. 그 중에서 DX1.0으로 성과를 올린 기업의 공통되는 요건을 보면 ①철저한 목적의식 ②PoC를 통한 작은 성과의 확립 ③실행을 지원하는 경영의 코미트먼트 및 조직·인재 라는 이 세 가지라는 점을 확인할 수 있었다.

요건 ①철저한 목적의식

DX라는 키워드는 디지털을 활용한다는 부분에 주목하기 쉬운데, 툴 도입이나 데이터화 같은 수단이 선행되어버려 실패한 사례를 자주 볼 수 있다. 실제로 NRI가 2020년에 실시한 「디지털화에 관한 조직·인사 과제에 관한 조사」에서도 「디지털화로 무엇을 이루고자 하는지 비전이 명확하지 않다」라는 점을 문제로 꼽은 응답이 약 40%에 달했다. 성공하기 위해서는 철저한 목적의식이 필수인 것이다⁴. 특히 DX1.0 영역에는 각 벤더로부터 관련된 툴이나 솔루션이 매일 투입되다 보니 그 자체가 후보가 되는 장면도 많은데 선정 과정에서 수단이 목적이 되지 않도록 주의해야 한다. 목적이 분명하지 않은 상태에서 도입을 추진하면 사원에게 정착하기도 어렵고 바라던 효과를 얻기 어려울 수도 있다.

성과를 올린 기업을 살펴보면, 목적인 변혁의 이상적인 모습, 해결하고 싶은 과제 등을 명확히 한 다음에 검토에 관련된 관계자가 의견을 맞췄다. 목적이 되새기며 필요충분한 기능이 있는지를 면밀히 조사함으로써 벤더 솔루션에 좌우되지 않고 자사에 유용한 것을 파악할 수 있다. 이 요건 ①은 이후 요건의 대전제가 되는 것으로 목적이 불명확한 상태에서는 PoC에 적극적이어도(요건②) 또 DX를 추진하는 톱 코미트먼트와 인재가 갖춰져도(요건 ③) 성과를 내기 어려울 수 있다.

요건 ② PoC를 통한 작은 성과의 확립

다음으로 DX를 성공시키기 위한 유용한 어프로치로서, 도입 범위를 한정된 실증 실행(PoC: Proof of Concept)으로 작은 성공을 창출하고 본격적인 도입에 활용하는 방법이 있다⁵.

NRI가 소비자 업체 각 사와 의견 교환을 했을 때, 과거의 시스템 개발은 투자도 기간도 막대할 수밖에 없었지만, 요즘은 SaaS(Software as a Service)

등의 보급으로 적은 비용과 짧은 기간에 실증을 수행할 수 있다는 코멘트를 확인했다. 특정 지역, 조직, 기간으로 한정된 범위에서 실제 유저에게 이용하게 한 다음 개선점을 추출해 수정하는 사이클을 반복함으로써 성공 확률을 높일 수 있다. 다만 PoC 결과는 옥석이 혼재된 경우가 일반적이어서 모든 PoC 조건이 성공하는 케이스는 드물고 그 중에는 실패하는 케이스도 많다. 어디까지나 대규모 투자 전 단계에서 작은 성공과 작은 실패를 거듭하며 최종적으로 성공하기 위한 평가로서 PoC는 실시되는 것이다. 그래서 다소 실패한다 해도 단발로 끝내지 않고 계속 실시하는 것이 중요하며, 다음에 나올 경영의 코미트먼트 및 조직·인재의 기반에도 꼭 필요하다.

요건 ③실행을 지원하는 경영의 코미트먼트 및 조직·인재

마지막으로 중요한 것이 경영의 코미트먼트와 DX 추진을 담당하는 조직·인재의 관점이다. 우선 「경영의 코미트먼트」에서 중요한 것은 지금까지 말했듯이 DX에는 인간이 담당했던 업무를 디지털로 대체하는 디지털 디스럽션도 존재한다는 점이다. 따라서 기존 업무에 얽매이지 않으면서 대담한 변혁도 허용하고 또한 PoC의 과정은 성공과 실패가 혼재한다는 점을 이해하는 각오와 결단이 필요하다.

다음은 「DX 추진을 담당하는 조직·인재의 관점」으로, 「조직」의 관점에서 주목해 보면, 선행해서 DX에 힘쓴 기업은 DX 추진 전문 부서를 본사의 기획계 조직 등 경영에 가까운 포지션에 배치한 것을 엿볼 수 있다. 이를 통해 경영 측과 현장 측의 허브 역할을 수행하며 기획 입안의 가속이나 투자 판단을 서포트함으로써 기업의 DX화 가속에 도움을 주고 있다.

「인재」의 관점에서 보면 어느 기업도 DX를 추진할 수 있는 인재가 부족하다. 인재 시장의 공급을 기다리기만 해서는 인재의 충분한 확보를 기대하기 어렵다.

성과를 올린 소비자 업체들은 연수와 육성 체계를 가지고 DX 추진 인재의 내제화에 힘쓰고 있다. 아지노모토는 2020년도 디지털과 영양에 관한 교육 프로그램을 시작했는데 각각 총 약 1,000명, 460명이 교육을 수강했다. 또 기린 홀딩스는 「DX 도장」을 개강해 2024년까지 1,500명의 DX 인재를 육성할 것이라 표명했다

아사히 그룹 홀딩스도 DX화를 가속하기 위해서 「비즈니스 애널리스트」를 530명 육성할 것이라 공표했다^{주6,7,8}. 인재 육성은 시간이 걸리는 일이라 수면 아래에서 타사에 뒤처지는 자원의 격차가 점차 발생하면 머지않은 미래에 「때는 이미 늦은」 상황이 될 수도 있으니 육성 체계의 준비를 조속히 검토할 필요가 있다.

Ⅲ. 비즈니스 모델의 변혁인 「DX2.0」은 시행착오 단계

1. 소비재 업체는 DX 2.0을 시행착오

소비재 업체는 앞서 설명했듯이 대량 생산 대량 판매형 모델을 유지해 왔으며 비즈니스 모델 변혁을 지향하는 DX2.0은 현재 시행착오 단계이다. 소비재 업체가 모색한 「DX2.0」의 테마로는 퍼스널라이즈 비즈니스, 구독 비즈니스, 플랫폼 비즈니스 등이 있다.

2. 소비재 업체의 DX2.0 추진 포인트

소비재 업체가 DX2.0을 검토할 때는 앞서 추진했던 「체험」영역에서 비즈니스 모델이 성립한 배경을 이해할 필요가 있다. 그런 다음 소비재처럼 「물건」을 대상으로 한 영역에서도 가능성이 있는지를 검토하는 것이 중요하다. 이때 주의해야 할 사항을 퍼스널라이즈드 서비스 및 구독 서비스를 예로 소개하겠다.

(1) 퍼스널라이즈드 서비스

퍼스널라이즈드 서비스는 고객 개개인의 속성, 취향, 행동 등에 맞춘 최적의 상품과 서비스를 제공하는 것이다. 온워드 퍼스널스타일의 오더 슈트 「카시야마 더 스마트 테일러」나 알버트의 「퍼스널라이즈 스무디」등은 현재도 계속해서 서비스를 제공하고 있다(표2). 한편 지금까지 니치레이의 「conomeal」이나 큐리그의 「Drinkworks」등도 등장했으나, 현재는 서비스가 종료되었다.

표2 소비재 업체에 의한 DX2.0의 사례 (대표사례 발취)

분류	서비스명	기업	개요
개인 맞춤형	카시야마 더 스마트 테일러	온워드 퍼스널스타일	오더 메이드 정장. 제조 공정을 발본적으로 개혁한 F2C(Factory to Costomer)체제를 통해 고품질의 착용감을 유지하면서 저렴한 가격, 빠른 납기(최단 1주일)를 실현
	MEDULLA	Sparty	개인 맞춤형 헤어케어 서비스. 문진에 답하는 형식으로 개인에게 맞는 처방을 작성하여 자택까지 배송. 정기배송 서비스도 겸하면서 사용감에 관한 피드백을 통해 이후의 처방에 반영
	퍼스널라이즈 스무디	알버트	벨기에의 알버트는 스마트폰을 통해 개인의 취향에 맞춘 레시피를 작성, 그 자리에서 소재를 조합하여 스무디를 만드는 자동판매기를 제작. 캘린더 앱 등을 통해 이용자의 동향을 분석하고 서비스 개선 부분을 피드백
구독	홈탭(Home Tap)	기린맥주	회원제 생맥주 서비스. 공장 직송 신선한 맥주를 자택까지 정기적으로 배달. 전용 맥주서버는 렌탈로 4L 플랜은 세금포함 8250엔~/월
	빈손등원	BABY JOB	보육원에서 사용하는 기저귀 정액서비스. 유니참과 운영. 기저귀에 보호자가 직접 이름을 쓰고 지참하는 수고 절감
플랫폼	WORLD Platform Service	월드	인기 가게 만들기 서비스, 비용삭감 등 이익을 창출하는 비즈니스를 위해 원스톱으로 솔루션을 제공하소 수수료를 받는다. 중기 경영비전에서도 새로운 수익원의 기동으로서 기대
기타 (서비스화 등)	야채체크	카고메	센서에 손바닥을 대고 누르면 수십초만에 야채 섭취레벨, 추정 야채 섭취량을 알 수 있는 야채체크를 개발. 취득 데이터를 분석함으로써 각종 서비스(세미나, 식생활 교육 컨설팅, 식생활 개선 서포트)등에 활용

퍼스널라이즈는 개개인의 니즈에 맞춘다는 점에서 기성 상품·서비스에 대한 차별화가 가능하지만, 틈새시장이 되기 쉬운 경향이 있어서 사업 규모가 기대와 다르다고 판단하게 되면 서비스 시작 후 머지않아 종료하게 되는 경우도 있다^{주9, 10}.

퍼스널라이즈드 서비스가 주목받게 된 배경에는 스마트폰의 보급으로 고객 개개인의 행동이나 니즈를 파악하는 어려움이 줄었다는 점을 들 수 있다. Web 행동을 분석해 콘텐츠를 퍼스널라이즈하는 방법은 광고, 동영상, 음악 전송, 교육 등 「체험」 영역의 각 방면에서 선행 도입되었다. 그러나 퍼스널라이즈하기 위해 필요한 생산 코스트는 Web 콘텐츠 같은 「체험」과 소비재 같은 「물건」은 크게 다르다. 「물건」의 퍼스널라이즈를 실시할 때는 코스트와 서비스 레벨의 파악이 중요하다.

예를 들어 「물건」으로 퍼스널라이즈드 서비스를 본격적으로 전개한다면 필연적으로 다품종 소량 생산 체제가 요구된다. 이와 함께 생산 코스트나 개인 니즈에 관련된 진단 코스트(예를 들어 화장품의 피부 정보나 의류의 치수 정보) 등, 기존 사업에 대해 새로운 투자가 필요해지는 것이 일반적이다. 게다가 퍼스널라이즈의 수준을 높일수록 보다 다품종 소량이 될 필연성이 높아지며 제공 단가가 고액이 될 수밖에 없다.

기업이 퍼스널라이즈를 검토할 때는 제공 단가가 어느 정도 될지, 그 단가에서 구매 예상 층은 어떠한 고객상인지, 어느 정도 존재하는지(상위 고객의 ○%, 고민이 깊은 고객 등), 그것을 감안해 자사가 지향하는 비즈니스 규모에 적합한지를 보고 결론적으로 정말로 진출해야 할지 판단할 필요가 있다. 과도한 퍼스널라이즈를 추구하면 고객 층이 차이를 지각·인식할 수 없는 레벨이 되거나 고객에게 외면 받는 가격 수준이 될 수 있으니 주의를 기울여 균형을 잡아야 할 필요가 있다.

(2) 구독

구독은 상품이나 서비스를 매번 구매하는 것이 아니라 일정 기간 이용할 수 있는 권리에 요금을 지불하는 서비스를 가리킨다. 기린 홀딩스의 「기린 홈 탭(본격 맥주 구독)」이나 BABY JOB이 유니참과 추진한 「빈손등원(종이 기저귀 구독)」 등이 해당된다(표 2). 과거에 AOKI의 「suitbox」, ZOZO의 「위탁 정기편」, 다이슨의 「다이슨 테크놀로지 플러스」 등도 등장했으나 현재는 서비스가 종료되었다.

구독 서비스는 단순히 기존 상품을 정기 배송하는 것만으로는 성립하기 어렵다는 점을 엿볼 수 있다. 물건으로 남기 때문에 월 1회 배송으로 가정에 재고가 쌓여 결과적으로 소비자가 단기간에 해약하는 케이스도 있다^{주11}.

구독을 앞서 추진한 「체험」영역에서는 정액제로 복수 콘텐츠를 무제한 이용하는 모델이 기본이다. 기존의 단품 품절형에서는 제공할 수 없는 새로운 가치(정액 요금으로 득을 본다는 느낌이나 압도적인 콘텐츠 수 등)를 구축함으로써 고객에게 수용되었다. 콘텐츠 비즈니스의 경우 소비재에서 발생하는 생산이나 재고 관리에 관련된 비용이 거의 제로에 가깝다. 따라서 무제한 이용 모델은 비교적 구축하기 쉽다.

반면에 소비재 업체처럼 「물건」을 대상으로 구독을 시행하려면, 예상되는 구매 횟수와 코스트를 자세히 분석한 다음에 제공 가격을 판단할 필요가 있다. 더욱이 소비재 업체는 기존 유통에서 판매하는 자사의 기존 상품으로 구독을 시행하면 기존 유통에서 판매하는 상품의 매상이 줄어든다는 우려로 인해 유통 관계에도 악영향을 끼치는 딜레마도 안고 있다.

따라서 선행 사례에서 볼 수 있듯이, 기존 유통에 없는 상품으로 차별화(집에서 마시는 크래프트 맥주, 매월 다른 화장품을 체험), 구독을 계기로 내점을 유도한 점포 매상 전반의 모네타이즈(여러 음식점에서 이용되는 커피나 술의 정액 제공, 미용실의 헤어스타일링 무제한 정액제) 같은 아이디어를 통해 기존의 단품 품절형에서는 얻을 수 없는 새로운 가치의 구축이 필요하다. 단순히 기존 상품을 배송만 해서는 EC 사업자의 정기 배송과 전혀 다를 바 없는 서비스가 되고 만다. 경우에 따라 기존 사업에 비해 사업 규모가 상대적으로 줄어들기도 하니, 사업 계획을 책정할 때는 현실적인 수치 계획을 세운 다음에 경영상 허용 가능한지, 혹은 기존 사업과 시너지를 낼 수 있는지, 사업으로서 꼭 실시해야 하는지와 같은 판단이 필요하다.

또한 구독 서비스는 전통적인 P/L에서의 매상·이익과 같은 결과 지표의 관리만이 아니라 연간 정액 수익(ARR: Annual Recurring Revenue)을 중요 지표로 삼는데 그 인수(因數)가 되는 고객 1명당 수익, 고객 수, 해약율과 같은 지표로 평가하는 것이 주류인 점에도 유의할 필요가 있다.

앞서 이루어진 「체험」과 달리 「물건」이라서 어려움이 있지만, 현재 소비재 업체의 DX2.0을 위한

노력은 시행착오 단계에 있다. 성공, 실패 여부를 논하기에는 아직 이르니 앞으로의 동향에 주목하고자 한다.

IV. 「DX3.0」을 주도하는 기업이 차세대 업계 리더로

앞서 말했듯이 DX1.0, DX2.0 다음으로 디지털 힘을 이용한 사회의 패러다임 변혁과 사회 과제 해결을 수행하는 「DX3.0」이라는 국면에 진입했다. 마지막으로 소비재 업계에서 DX 3.0의 동향을 소개하고 그 가능성에 대해 고찰하겠다.

1. DX 3.0의 배경이 된 지속 가능한 사회에 대한 요청

SDGs, 탄소중립, 식품ロス 삭감 등의 키워드에서 알 수 있듯이 지속 가능한 사회로 전환하라는 사회적 요청은 오래되었고, 소비재 업계도 이에 대응해야 할 때이다.

현재는 많은 기업이 재무 목표를 중심으로 한 전략 방침과 함께 SDGs 대응을 중심으로 한 시스템 이니셔티브 방침을 양 축에 두기 시작했다. 예를 들어 가오(花王)는 ESG전략 「Kirei Lifestyle Plan」을 추진하고 있다. 또 기린 홀딩스도 식(食)부터 의(依)에 걸친 가치 창조를 통해서 「세계의 CSV 선진기업」을 목표로 내세우고 있다(표3).

이러한 동향은 상식이 되고 있으며 각 사의 자세나 대처는 평가 되어야만 한다. 다만 현시점에는 각 사가 개별적으로 노력을 기울이고 있는 개별회사를 최적화하는 상황에 가깝다. 본래 중요한 사회 문제를 해결하려면 개별회사 단위가 아니라 매입처나 판매처 등 비즈니스에 관련된 모든 스테이크홀더를 포함한 전체를 최적화하려는 인식이 필요하다. 그러나 지금까지는 전체적인 최적화를 위해 협조를 추진할 때, 서플라이 체인 전체에서 무슨 일이 일어나고 있는지 파악하기 어렵다는 장벽이 있었다. 이른바 협조를 위한 공통 언어를 가지고 보조를 맞추기가 어려운 상황이었다.

디지털 테크놀러지는 이러한 상황을 가시화하고

표3 소비재 업체에 의한 사회 과제해결 및 지속 가능성에 대한 사고방식·방침 (대표사례 발췌)

기업명	사회 과제 해결, 지속가능성에 대한 사고방식, 방침
아지노모토	2030년에 「음식과 건강의 과제 해결 기업」으로 탈바꿈하는 것이 목표. 음식과 건강에 관련된 과제의 해결에 경영자원을 집중시키고, 지구환경의 부하절감·재생에 공헌하면서 사람들의 생활을 건강하고 풍족하게 함으로써 기업가치 향상을 도모한다. 구체적 예로서 2030년까지 「10억 인구의 건강수명연장」과 「환경부하의 50%삭감」을 선언
아사히 홀딩스	사회적 과제의 해결이 동시에 이익의 원천이 되는 비즈니스 모델의 구축이 반드시 필수인 현 시점에 지속가능성을 경영의 근간으로 두고, 「환경」「사람」「커뮤니티」「건강」「책임있는 음주」를 경영전략에 짜 넣고, 사업을 전개하는 모든 지역에서 보다 나은 미래를 위한 가치 창조를 목표로 한다
가오(花王)	전세계 사람들의 지속가능한 아름다운 삶 「(Kirei Lifestyle)」을 표방, 그 실현을 위해 사업의 모든 면에서 혁신을 추진, 새로운 사회 공헌을 목표로 하는 ESG전략 「Kirei Lifestyle plan」을 추진한다
기린 홀딩스	음식부터 의료에 걸친 가치창조를 통해 「세계의 CSV선진기업」을 2027년의 목표로 내세운다. 중요 테마를 「지속적 성장을 위한 경영자 과제(Group Materiality Matrix :GMM)」로 정리하고 사회와 함께 지속적으로 존속 및 발전을 목표로 한다
네슬레 일본	지구의 건전성을 높이고, 사회 과제해결의 진전을 촉진, 건전한 식자재 시스템을 지원하기 위한 노력을 이어가고 있다. 2050년에 온실효과 가스배출량 실질제로를 달성하기 위해 의욕적인 관계를 설정하고 달성을 위한 상세한 로드맵 책정. 2025년까지 제품 포장의 100%를 재활용 또는 재생가능한 포장지로 교체한다고 선언
유니레버 재팬	브랜드 힘을 최대한 활용하여, 환경 사회의 과제를 해결해가면서 이익있는 성장을 지속하는 것을 목표로 하는 유니레버 컴파스 전략을 발표했다. 「지구의 건강 개선」「사람들의 건강, 자신, 웰빙 향상」「보다 공정하고 보다 사회적으로 폭넓은 세계에 공헌」이 세가지를 구체적인 수치 함께 달성해 가는 것을 목표로 삼았다

스테이크홀더의 공통 언어가 됨으로써, 기존의 개별회사 최적화에서 벗어나 서플라이 체인 전체를 아우른 「에코시스템 전체의 최적」을 위한 변혁을 뒷받침한다. DX는 원래 2004년 스웨덴 우메오 대학의 에릭 스톨터만 교수가 제창한 개념이다. 그는 논문에서 「IT가 침투함으로써 사람들의 생활이 근본부터 변화하고 더 나아지게 된다」고 밝혔다. 「사람들의 생활이 근본부터 변화」하려면 이해관계자 간의 협조가 필요한데, 기업에서 DX투자가 활성화된 지금 그 토대가 마련되었다고 볼 수 있다.

2. 소비자재 업체의 DX 3.0 가능성

실제로 소비자재 업계에서도 DX3.0의 싹이 움트기 시작했다. 유니레버는 미래 이노베이션의 70%가 협업에서 비롯될 것으로 기대하며 더욱 나은 변화를 가능하게 하는 테크놀로지를 탐색·개발·확장하고 있다. 또 기후 변화, 무너진 식자재 시스템, 차별 등 세계적인 과제에 대한 대처도 언급하고 있다¹².

일본 기업에서도 아지노모토는 DX추진을 4단계로 나누었다. 2030년을 제4단계로 보고 「사회 변혁」을 표방하고 있는데, 민간 기업, 연구 기관, 행정, 지자체와 같은 다양한 스테이크홀더와 연계하여 사회적 DX를 실현하기 위한 청사진을 그리고 있다¹³. 이러한 연계 방식은 기존 기업 간 연계나 자본 업무 제휴와는 다르다. DX3.0에서는 디지털 데이터를 스테이크홀더가 공유함으로써 사회 문제에 대해서 즉시성을 가지고 파악·대응할 수 있으며, 과제가 심각해지기 전 단계에서 신속하게 최적의 방안을 실시할 수 있게 되리라 예상된다.

이처럼 국내외를 불문하고 업계의 리더 포지션에 있는 기업은 자사 사업의 효율화·고도화 및 새 비즈니스 모델을 위한 디지털 활용(DX1.0, 2.0)과 함께 다른 스테이크홀더와 연계하면서 디지털을 활용함으로써 사회 과제 해결을 목표로 하는 예(DX 3.0)가 나오기 시작했다. 아직은 계획 책정 단계에 있지만, 중장기적으로 실행 단계를 거친 구체적인 방안이나 비슷한 계획이 업계 각 사에서 제안될 가능성이 기대된다.

3. DX 3.0 문맥에서 기대되는 소비자재 업체와 이 업종의 협조

지금까지 보았듯이 탈탄소, 천연자원 확보·보전,

아동노동과 차별 등의 인권문제, 다양성 등 사회 과제에 대응하기 위해서는 업계 내외의 이해관계자와 협조한 「에코시스템 전체의 최적화」라는 방향성이 필수이며, 리더 포지션에 있는 기업은 이미 협조를 위한 첫걸음을 떼기 시작했다.

소비재 업체는 상품·서비스를 통해서 소비자와 일상적인 접점을 가지는 존재이다. 그러한 의미에서 소비자재 업체가 사회 과제 해결에 도전하고 해결에 힘쓰는 것은 소비자를 일정 부분 계몽하는 효과와 영향력이 있다고 기대할 수 있다.

DX3.0의 문맥에서 보자면 전체를 최적화하며 사회 과제 해결을 지향하는 데 있어서 소비자를 계몽하는 효과와 영향을 주는 소비자재 업체는 모든 업계·업종의 플레이어에게 유망한 파트너 후보일 것이다. 앞으로 소비자재 업체가 다양한 업계·업종의 기업과 협조하여 지속 가능한 사회를 실현하기 위해서 세계를 선도할 것으로 기대하고 있다.

V. 지향하는 모습과 투자 여력에 따라 자사에 맞는 DX 추진 방향 파악 필요

지금까지 DX가 소비자재 업계에서도 각 기능의 효율화(DX1.0), 비즈니스 모델 변혁(DX2.0), 사회 과제 해결(DX3.0)의 관점에서 사업을 추진한 사례를 살펴보았다.

다만 모든 기업이 DX1.0/2.0/3.0을 전부 실시할 필요는 없다. 장기간 업적이 부진했던 기업이라면 이익의 체질 전환이 가장 중요한 과제이므로 먼저 수익성을 높이는 일에 전념해야 한다. 이와 함께 사회 과제의 해결은 타 기업이 주도하는 DX3.0의 검토 계획에 참여하여 협력하는 것도 선택지가 될 수 있다.

한편 사업 규모가 크고 점유율이 높은 리더 포지션에 있는 기업은 사회 과제를 해결하는 영향력이 크기 때문에 주변 기업을 끌어들이는 역할을 맡아 DX 3.0을 주도할 것으로 기대된다.

이미 소비자는 구매 의사를 결정할 때 사회적 마이너리티에 대한 배려 등 사회 과제에 미치는 영향을 신경 쓰기 시작했다¹⁴.

소비자청 조사에 따르면 「윤리적 소비에 관련된 행동을 실천하고 있다」는 비율은 2020년도 조사에서는 36.1%로 2016년도 조사와 비교하면 7.1 포인트 상승하였다.

이 조사에서는 과대 포장이나 식품 용기의 필요성에 대해서 「나눠서 팔거나 달아서 파는 상품을 많이 늘리는 등 필요 최소한으로 포장하는 쪽이 바람직하다」라는 응답이 57.8%로 응답자의 과반수를 차지하는 등, 구매할 때 중요한 요소가 되었음을 알 수 있다¹⁵.

지금은 리더 포지션에 있는 기업이라도 사회 과제에 무관심하다고 여겨지면 언젠가 소비자에게 선택받지 못할 수도 있다. 오히려 미래에는 사업 규모와 상관없이 DX 3.0 같은 사회 과제 해결에 투자하는 사업을 운영하는 기업이야말로 리더의 지위에 오르게 될 것이다.

주

1. Australian Strategic Policy Institute 「Uyghurs for sale」 (2020/ 3/1)
<https://www.aspi.org.au/report/uyghurs-sale>
2. 노무라종합연구소 「NRI 그룹의 서스테이너빌리티 경영」
https://www.nri.com/jp/sustainability/management/sustainability_policy
3. 경제산업성 「『DX 종목 2021』, 『DX 주목 기업 2021』을 선정했습니다!」(2021/6/7)
<https://www.meti.go.jp/press/2021/06/20210607003/20210607003.html>
4. 노무라종합연구소 「디지털 시대의 인재 매니지먼트」
<https://www.nri.com/jp/journal/2020/1113>
5. 노무라종합연구소 「비즈니스 IT에서 PoC의 중요성」
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/publication/it_solution/2017/03/ITSF170304.pdf?la=jaJP&hash=B769D932A0A852DB9F6C99BDFFA19F942E2884A7
6. 아지노모토 「Management Plan」(2021년)
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2021/ir2021jp_44-77.pdf
7. 기린 홀딩스 뉴스 발매 「DX 인재 육성 프로그램『기린 DX 도장』을 7월부터 개교」(2021/7/9)
https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2021/0709_03.html
8. 닛케이 크로스 트렌드 「아사히가 DX화를 급가속 『비즈니스 애널리스트』 530명 육성 충격」 (2021/4/19)
<https://www.xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00446/00004/>
9. Kroll Settlement Administration
「Drinkworks Reimbursement Program」
<https://www.drinkworksrefundprogram.com/>

10. 니치레이
<https://www.nichirei.co.jp/newbiz/biz002>
11. GMO 클라우드 EC 「연이어 탄생하는 구독 새로운 서비스, 성공하기 위한 비결은?」(2021/5/31)
https://www.cloudec.jp/ecnews/subscription_secret_01/
12. 유니레버 「To boldly innovate for people and the planet」 (2021/4/21)
<https://www.unilever.com/news/news-search/2021/to-boldly-innovate-for-people-and-the-planet/>
13. 아지노모토 「아지노모토 그룹의 디지털 변혁(DX)-식과 건강의 과제 해결 기업으로」
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/dx/pdf/ajinomoto_dx.pdf
14. 노무라종합연구소 퍼블릭 매니지먼트 리뷰 vol. 212
와카바야시 구니아키, 다카다 아쓰시 「스티그마 해소에 의한 “숨기지 않아도 좋은 사회” 실현을 지향하-기업의 추가 대처 여지」
15. 소비자청 「윤리적 소비에 관한 소비자 의식 조사 2019년도 윤리적 소비에 관한 소비자 의식 조사보고서」 (2020/8/5)
https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_education/public_awareness/ethical/investigation/

필자

츠치하시 카즈시게 (土橋 和成)

노무라종합연구소(NRI) 헬스케어·서비스 컨설팅부
소비재 그룹 주임 컨설턴트
전문은 BtoC 영역을 중심으로 한 경영 계획 책정, 전략
입안, DX 추진 지원 등

고바리 기요타카 (小針 清孝)

노무라종합연구소(NRI) 헬스케어·서비스 컨설팅 부장
전문은 소비재, 소매, 헬스케어 영역의 경영 전략, 사업
전략 입안, 신규 사업 착수와 비즈니스 프로세스 개혁 등

본 기사는 知的資産創造 2022년 3월호에서 발췌하여 한국어로 번역하였습니다.

문의사항은 노무라종합연구소 서울로 연락 바랍니다.

문의처 : inquiry@nri-seoul.com

홈페이지 www.nri-seoul.com 의 insight 메뉴에서 더 많은 기사를 볼 수 있습니다.

또한 知的資産創造 2022년 3월에 대한 전문 및 기사는 www.nri.com에서 열람 가능합니다.

본 기사의 무단 전재, 복제를 엄격히 금합니다. 모든 내용은 일본의 저작권법 및 국제조약에 따라 보호받고 있습니다.

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