
국외 출장 결과보고서

[인사교육팀]

2019. 7.



제주특별자치도개발공사
JEJU PROVINCE DEVELOPMENT CO.

국외출장 결과보고서

(도쿄의 혁신기업에서 찾는 JPDC 미래전략)

I. 출장 개요

- 출장목적 : 도쿄 선진기업 방문을 통한 JPDC 혁신 전략 모색
- 100년 기업, 미래 혁신 기업 방문
- 출장지역 : 일본(도쿄)
- 출장기간 : 2019. 7. 1. ~ 2019. 7. 5.(4박 5일)
- 출 장 자 : 전략기획팀 홍지수 주임, 소통협력팀 문재원 연구원

II. 출장 일정

- 주요 활동내용

일 시		주 요 내 용		비 고
7/1	11:40 - 20:30	제주→일본(도쿄)	제주공항→김포공항 (11:40-12:50)	
			김포공항→하네다공항 (16:15-17:50)	
7/2	10:00	츠키지 시장 (이토 김가게, MATCHA STAND MARUNI)		①
	13:00	도요타 메가 웹		②
	16:00	이토야		①
	18:00	아코메야		②
7/3	10:00	츠타야 북스 시부야		②
	12:00	무인양품 시부야점, Cafe&Meal MUJI		③
	14:00	FOUND MUJI		③
	16:00	다이칸야마 T-site(츠타야 북스)		②
	19:00	츠타야 북아파트먼트		②
7/4	12:00	에비스 가든 플레이스 견학 12:40-13:20		①
	16:00	MUJI HOTEL		③
	17:00	MUJI 긴자점		③
7/5	12:25 - 17:50	일본(도쿄)→제주	하네다공항→김포공항 (12:25-14:45)	
			김포공항→제주공항 (16:40-17:50)	

①100년 기업 / ②미래 혁신 기업 / ③무인양품

Ⅲ. 출장 결과

1. 출장 국가(지역)

○ 일본

위치	
	
면적	377,972km ² (2017년 기준)
인구	126,706,000명(2017년 기준)
기후	북부 아열대, 남부 열대몬순
GDP	4조 8,721억 3,694만 5,507.6달러(2017년)
언어	일본어
국가원수	천황 나루히토/내각총리대신 아베 신조
정체/의회형태	입헌군주제/내각책임제
통화	엔(¥)
수도	도쿄 - 면적: 2187.66km ² (2014년) - 인구: 1,329만 7,629명(2014년)

2. 방문기관 소개 및 분석

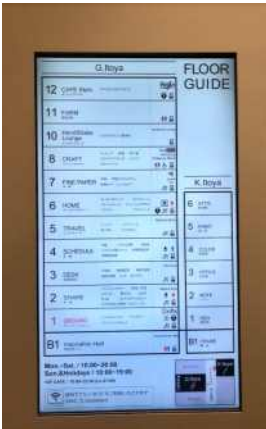
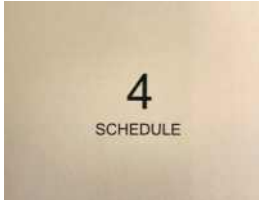
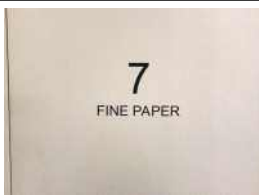
○ 일본 100년 기업 : 이토야, 에비스 가든 플레이스, 츠키지 시장

- 이토야

- 1904년 창립된 문구점
- 디지털 시대 사양산업으로 분류되는 문구 사업을 성공적으로 경영
- 본 매장인 G.Itoya와 별관인 K.Itoya로 구성



· 분석

사진		내용
	 	매장 구성 - G.Itoya(12층) : '머물고 싶은 매장' 콘셉트로 2015년 리뉴얼 - K.Itoya(6층) : '어른들의 비밀 아지트' 콘셉트로 2012년 오픈 - 층별 다른 제품 카테고리 진열 - ex) 4층 SCHEDULE : 다양한 브랜드의 스케줄러 제품 진열. - 스케줄러 브랜드마다 사이즈별로 분류하여 고객 편의 도모
	 	전문성 - 제품 카테고리 내 다양한 제품 판매 · 고급 만년필과 노트 각 2,000종 이상 취급 - 전문가 관점으로 제품 진열 · 재질, 색상 등에 따라 분류된 다양한 종이 제품을 직접 보고 만진 후 구매 가능 · 유화물감 제품 질감 및 색감 비교할 수 있도록 제조 회사별 제품 시현 결과 전시
		고급화 - 고급스럽고 희귀한 제품 중심 구성 - 명품 매장 같은 제품 진열

		고객 맞춤 - 제품 별 맞춤 서비스 제공 · 펜 케어(3층) : 만년필 세척, 취향에 따라 필기류 튜닝 · 페이퍼 컨시어지(7층) : 고객에게 필요한 종이 추천 · 포장(8층): 래핑 스타일리스트의 맞춤 포장
		미래지향적 실내 농장 - 11층 'FARM'에서 채소 수경재배 - 12층 카페, 레스토랑의 식재료로 사용 - '일상 속에서 한발 앞선 새로운 가치를 전한다'라는 창업 정신 반영

- 에비스 가든 플레이스

- 1890년 출시된 프리미엄 맥주 브랜드인 '에비스'의 맥주 제조공장 재개발
- 에비스의 역사와 새로운 시설(쇼핑 센터 등)이 공존하는 복합 공간



· 분석

사진	내용
 	에비스 역 - 에비스 맥주의 유통을 위해 지어져 브랜드 이름을 딴 철도역(1906년) - 주변 지명 또한 에비스로 변경(1928년)
 	복합 공간 - 중심 광장과 식당, 백화점 등 복합 공간을 조성하여 맥주기념관 외에도 다양한 목적으로 고객 방문

		맥주 기념관 - 에비스의 탄생부터 현재까지의 역사를 모아 놓은 박물관 - 역대 광고와 패키지 등을 실물로 전시 - 기념품샵에서 에비스 맥주 관련 제품 판매
		맥주 기념관 투어 - 올해(2019년) 5월 한국어 커뮤니케이터 서비스 시행 - 진행시간 : 약 40분 · 15분 : 에비스 브랜드의 역사 설명 · 25분 : 에비스 맥주 시음 - 맥주 시음 시 맛있게 따르는 법, 음식별 어울리는 맥주 등 다양한 콘텐츠 설명 - 견학이 끝나면 에비스 코인을 받고 옆에 위치한 테이스팅 살롱에서 맥주 교환 가능 - 한국어 투어 요금 : ¥1000
		

- 츠키지 장외시장

- 1935년에 개장한 기존 츠키지 시장이 시설 노후화로 2018년 이전하여 현재 다양한 점포가 모인 인기 관광지
- 주 고객이 관광객이 아닌 식자재 판매상들이 매출 감소 극복을 위해 소비자의 수요에 맞는 새로운 사업 시도
- 이토 김가게 : 100년째 대를 이어 운영하는 김 전문점
- MATCHA STAND MARUNI : 이토 김가게의 매출 감소에 따라 관광객을 타겟으로 한 '스탠딩 차 전문점' 오픈



· 분석

사진	내용
----	----

	이토 김가게 - 4대째 가업을 잇는 김가게의 전통적인 모습 유지 - ‘오차즈케’ 시식 서비스 제공
	MATCHA STAND MARUNI - 2018년 11월 오픈 - 김과 차 제품의 취급 방법이 비슷하다는 점에서 사업 포인트 착안 - 일본 차와 차 관련 도구 판매 - 손님 앞에서 직접 말차를 개어 말차라떼를 만들어주는 퍼포먼스로 관광객에게 인기

○ 미래 혁신 기업 : 아코메야, 도요타 메가 웹, 츠타야

- 아코메야

- 일본의 쌀 소비 감소에도 불구하고 프리미엄 쌀 시장 선도
- 쌀 중심의 일본 식문화로 다이닝 라이프 스타일 제ан
- 분석 ※ 내부 사진 촬영 금지로 인한 상세 사진 자료 미첨부

사진	내용
	아코메야 - 한 가족 기준인 2~3인용 소포장 제품 판매 - 쌀 추천 및 현장 정미 서비스 제공 - 쌀 관련 라이프 스타일 제공 · 쌀, 식품, 사케, 조리기구 등의 카테고리 제품, 서비스 판매 · 쌀 원료를 이용하여 ‘헬스 앤 뷰티’ 분야 확장 · ‘Baby’ 주제 판매대에서는 아기 간식부터 턱받이까지 육아 제품 판매
	아코메야 주방 - 매장 내 식당을 운영하여 아코메야에서 판매 중인 식료품으로 만든 식사 체험 가능 - 일본 가정식 형태의 점심 식사인 9가지 반찬 세트가 인기 - 음식을 판매하며 긍정적인 경험을 제공하고 이를 원재료(쌀, 반찬 등) 판매로 확대

- 도요타 메가 웹

- 일본의 대표적인 자동차 기업 ‘도요타’의 전시장
- 도요타 : 2009년 대량 리콜로 인한 기업 존폐 위기에서 2018년 최대 실적을 달성한 혁신 기업



· 분석

사진	내용
 	TOYOTA CITY SHOW CASE - SPORTS / TECHNOLOGY / LINE-UP / GR의 4가지 존(ZONE) 구성 - SPORTS ZONE · 도요타가 지원하는 장애인 스포츠 체험 · 휠체어 농구, 플로어 하키 등 - TECHNOLOGY ZONE · 도요타의 모빌리티 첨단 기술을 놀이를 통해 체험 : 인공지능 자동운전, 미래 안전 기술 등 · 고객에게 체험을 제공하기 위해 VR, 시뮬레이터 등 다양한 첨단 기술 활용 - LINE-UP ZONE · 도요타의 새로운 모델 전시 · 외관만 보지 않고 시승하여 내부 사양을 볼 수 있음 - GR ZONE · 시뮬레이터를 활용하여 실제와 같은 서킷 주행 체험 · MEGA 시어터 : 영상에 맞춰 좌석이 움직여 생동감 있는 질주 영상 시청
 	
 	
 	
 	

		RIDE ONE - 총 1.3KM의 코스를 2바퀴 주행하는 시승 코스 - 고객이 도요타 자동차 직접 선택
		HISTORY GARAGE - 도요타를 비롯한 전세계의 역사적인 차 전시 - 실제 1960년대 도쿄 거리를 테마로 하여 옛날 거리에 온 듯한 전시장 조성 - 장인들이 옛 차를 복원하는 작업을 가까이에서 볼 수 있음 - 자동차 관련 기념품 판매(열쇠고리, 자석 등)
		

- 츠타야 북스

- 음반대여업으로 시작하여 라이프 스타일을 판매하는 기업으로 성장
- 철저한 시장조사를 바탕으로 각 지점이 위치한 상권에 맞는 다양한 컨셉의 매장 운영



· 분석

사진	내용
	다이칸야마 T-site ※ 사진 촬영 금지로 인한 내부 상세 사진 미첨부 - 1층 서점, 2층 MOVIE / LOUNJI ANJIN / MUSIC의 세가지 분야로 나뉘어 구름다리로 연결된 3개 건물로 구성 - 고객들이 편안한 공간으로 느낄 수 있도록 사람의 자세, 동작 등에 입각하여 건물 설계 - 책, DVD, CD, 가전제품을 한 곳에서 판매하는 것을 넘어 라이프 스타일 제안 ex) 레시피 서적 옆 식료품 전시, 판매



- 일본 사회의 고령화로 60대 이상의 프리미엄 에이지의 성향에 맞게 설계
- 고령층의 생활 패턴에 맞게 아침 7시부터 운영 시작
- 고령층 관심사인 건강에 집중하여 일본 최고의 요리 관련 매장 기획(의식동원, 医食同源)
- 안진라운지에서 승강장에 택시가 대기하는지 볼 수 있도록 설계
- 복합쇼핑몰과 같이 대규모 공간 조성 시 상업시설이 넘쳐나는 추세와 다르게 상업 요소를 철저히 배제하여 '집' 같은 안락한 공간 실현(임대 매장 간판 최소화)



츠타야 북스 시부야점

- 직장인, 학생 등 젊은 층의 유동인구가 많은 지역에 위치하여 주로 CD, DVD 판매 및 대여 위주의 운영
- 좁은 공간이지만 다른 대여점과 비교하면 6층이라는 높은 건물을 조성하여 층마다 다양한 제품 전시
- 가장 윗층에 서점과 북카페를 조성하여 고객이 자유롭게 책을 읽으며 집중할 수 있는 공간 제공
- 2층에 위치한 스타벅스에서 시부야 시내를 구경할 수 있도록 설계하여 관광객도 방문하는 재미가 있음



츠타야 북아파트먼트

- 책과 함께하는 휴식 공간 조성
- 24시간 운영하고 숙박이 가능하여 다양한 편의시설(샤워실, 캡슐 침대, 미용 공간 등) 제공
- 공용 시설(5층)과 여성 전용 시설(6층)을 분리하여 운영
- 이용 요금
 - 공용 시설 : ¥500
 - 여성 전용 시설 : ¥540



○ 무인양품으로 24시간 살기

- 무인양품(無印良品, 무지료시료힌, MUJI)

- 단순한 디자인 속에서 양질의 품질과 실용성을 추구하는 일본의 대표적 라이프 스타일 브랜드
- 전 세계 700개 이상의 매장 운영, 약 7천여개 이상의 제품 취급
- 의류, 가전가구, 생활용품에서 시작하여 식품, 숙박업까지 사업 확장
- 분석

사진	내용
   	무인양품(시부야점, 긴자점) - 의복잡화, 생활용품, 식품 등 다양한 상품들을 좋은 품질로 제공 - 제품 패키지에 붙이는 라벨의 비중을 최소화하여 일관된 브랜드 철학 전개 - ‘소재의 선택’, ‘공정의 점검’, ‘포장의 간략화’의 원칙에 따라 화려하지 않지만 기본에 충실한 제품 생산 및 판매 무인양품 긴자점 - 총 7개 층 구성(무지호텔 제외) - 하나의 공간에 의·식·주를 전부 아우르는 제품 전시 - ‘MUJI to GO’와 ‘FOUND MUJI’, ‘open MUJI’ 모두 입점하여 한 매장에서 다양한 무인양품 경험 가능 - 티 블렌드 공방이 있어 고객의 취향에 맞게 찻잎 조합 가능 · 잠들기 전, 휴식을 취할 때 등 분류 · 미리 조합된 향을 직접 맡아보며 구매 · 그 외 원하는 찻잎을 조합하여 시향 가능
	
   	FOUND MUJI - 세계 각지에서 오래 전부터 사용하던 ‘무인양품’다운 제품을 찾아서 현재에 맞게 재탄생시킨 후 전시·판매하는 매장 · 방문 당시 에스토니아의 소나무 바구니와 리투아니아의 버드나무 바구니 소개·판매 - 무인양품 1호점을 리모델링하여 2011년 오픈 - 무인양품 구성원들이 직접 무인양품다운 제품을 찾아보며 기업 철학을 체득

 	 	Cafe&Meal MUJI - 무인양품에서 운영하는 식당 · 일부 메뉴 무인양품의 HMR(간편식) 제품 · 식기와 인테리어 소품도 무인양품 제품 · 주메뉴 1개와 부메뉴 3~4개 선택 - 점심으로 간편히 먹을 수 있는 가정식이기 때문에 1인 이용객을 많이 볼 수 있었음
 	 	MUJI HOTEL - 이용고객에게 무인양품에 관한 모든 경험을 제공하는 호텔 - 무인양품의 가구 및 소품 제품으로 실내 인테리어 조성 - 책상 위 터치패드를 활용하여 방 전체 소등, 커튼 여닫기 등 조작 가능 - 무인양품 긴자점 6~10층에 위치해 호텔에서 사용 후 비치된 물건 중 원하는 제품을 매장에서 바로 살 수 있음

Ⅲ. 시사점(소감) 및 특이사항(제언)

○ 시사점(소감)

- 작은 규모의 김 가게부터 큰 규모의 문구 전문점까지 100년 동안 장수하기 위해 변화를 선택하거나 전문성을 발전시키는 노력이 인상 깊었음
- 츠타야의 여러 지점을 비교하여 각 상권의 성격에 맞는 매장을 모두 다르게 기획하는 치밀함과 디테일을 경험했으며, 이를 통해 고객에게 편안한 공간을 다양한 형태로 제공하는 츠타야의 경영전략을 학습했음
- 무인양품의 다양한 매장 중에서도 특히 무지호텔에서 무인양품 제품으로 의·식·주를 모두 해결하면서 기업 철학에 대해 이해하고 브랜드에 대한 신뢰를 높일 수 있었음
- 다양한 ‘라이프 스타일’ 기업의 현장을 방문하며 ‘라이프 스타일’ 사업에 대해 체험하고 학습하는 좋은 기회가 되었음

○ 특이사항(제언)

- 라이프 스타일
 - 최근 소비자는 수많은 제품과 브랜드 중 자신의 가치관과 개성을 표현할 수 있는 제품과 브랜드를 선택
 - 유형의 물건만이 아니라 시간, 경험, 공간도 가치품에 해당
 - 가치소비 시대에 맞춰 일본의 혁신 기업들이 제품 판매가 아닌 ‘라이프 스타일’에 집중(아코메야의 쌀, 무인양품의 미니멀리즘, 도요타의 모빌리티, 츠타야의 생활 제안)
- 츠타야와 스타벅스의 협업
 - 2003년 츠타야 롯폰기부터 협업
 - 츠타야의 주요 지점에 스타벅스가 입점하여 고객이 편안함을 느끼는 공간으로 기획
 - 스타벅스를 츠타야의 일부처럼 구성하여 스타벅스에서도 츠타야의 책 독서 가능(다이칸야마 T-site는 츠타야와 스타벅스의 경계가 없음)
 - 츠타야의 책을 통해, 스타벅스는 커피를 통해 라이프 스타일을 제안하고 공간을 중요시한다는 점에서 두 기업이 유사한 가치 추구

IV. 연수결과분석표

○ 연수결과 분석표

교육훈련결과분석표	
본 교육에서 배우고자 했던 내용은? (얼고자 하는 것은?)	○ 일본 100년 기업의 과거와 현재를 비교하여 장수할 수 있었던 경영 전략 분석 ○ 내·외부 환경의 위기에도 혁신 전략을 통해 기업을 발전시켜 온 사례 학습 ○ 무인양품의 사업확장에도 불구하고 브랜드 정체성을 잃지 않은 운영 방안 탐구 ○ 고객에게 체험을 제공함으로써 기업의 신뢰도를 높이고 경험을 판매하는 현장 분석
본 교육을 위해 사전에 준비한 내용은? (얼고자 노력한 것은?)	○ 답사 예정지 관련 서적 등 정보 정리 · 기업별 기본 정보, 특이사항 공유 · 현장 방문 시 주요 탐방 내용 정리 회의 ○ 기업 홍보관 견학 예약
본 교육의 장점과 앞으로 업무에 적용할 사항은? (얼은 것은?)	○ 연수 참여자가 직접 연수 주제를 선정하고 일정 계획함에 따라 다양한 규모와 분야의 기업들을 방문할 수 있었음 ○ 사전 정보 학습을 통해서 기업 방문 시 경험하는 내용에 대해 깊게 이해할 수 있었음 ○ 100년 기업이 최근 내·외부 흐름에 맞게 변화하는 모습을 직접 체험 ○ 기업들이 제안하는 라이프 스타일을 경험하여 기업마다 추구하는 라이프 스타일의 차이 비교(아코메야 쌀 → 라이프 스타일, 츠타야 책 → 라이프 스타일) ○ 무인양품의 다양한 매장과 무지호텔을 방문하여 무인양품의 제품을 체험하며 기업 철학 이해
당초 교육목표와 본 교육과의 차이점은? (차이점은?)	○ 에비스 맥주 견학 설명에 브랜드 역사 외 현재 적용중인 생산 시스템 및 브랜드 관리 방법에 대한 설명이 포함되지 않은 점이 아쉬웠음 ○ 당초 '무인양품으로 24시간 살기' 체험을 통해 하루 동안 무인양품의 의·식·주를 경험하고자 했으나 일정 문제로 분할하여 탐방
교육결과 현실과의 문제점 및 그 발생원인은? (하지 말아야 할 것은?)	○ 먹는샘물사업, 지역개발사업, 공익사업 등 공사의 사업 영역이 다양함에 따라 사업 환경에 영향을 미치는 요인이 많음에도 이를 회피하기만 하는 것
앞으로 실행해야 할 Action Plan은? (해야 할 일은?)	○ 기업의 내·외부 환경 변화를 항상 주시하고 변화에 대한 도전 의식 함양

V. 별첨자료

○ 연수 장소 별 리플렛

도요타 메가 웹	이토야
	
아코메야	츠타야 북아파트먼트
	
에비스 가든 플레이스	에비스 맥주 기념관
	
무인양품 긴자점, 무지호텔	
	

2019년 JPDC 글로벌연수 및 글로벌 비즈니스교육 운영 세부계획(안)

■ **관련근거** : 인사교육팀-1705호('19.3.5) “2019년 JPDC 글로벌연수 운영계획(안)”

■ **추진배경**

- 공사 발전을 위한 과제수립 및 글로벌 선진기관 탐방 기회를 직원에게 제공함으로써 공사 인재상에 걸맞는 ‘JPDC 글로벌 창의인재’를 양성하기 위함
- **글로벌 비즈니스 교육을 제공함으로써** 해외연수에 필요한 비즈니스 기본 마인드, 매너 등을 익혀 글로벌 기본 역량을 함양시키기 위함

■ **추진개요**

구분	JPDC 글로벌연수	
	직무해외연수	전략창의연수(신설)
방법	공사 직무와 관련된 해외연수 프로그램에 개별신청	공사 전략과제에 따라 개인 또는 그룹별 지역 및 기관선정 후 신청
대상	프로그램별 본부(부서) 제한	전 직원
선발인원	프로그램별 5~10명(개인신청)	15명(1인~4인 자율신청)
연수기간	프로그램별 상이	5일(공휴일 제외)
연수국가	아시아, 유럽, 미국 등	일본('19년 시범운영 후 확대예정)
선발기준	근속년수, 근무평가 성적 등	현업적용 가능성, 연수준비성 등
선발방법	인사교육팀	심사위원회 구성(총괄 3인)
경비지원	외부위탁 교육비 전액	1인당 150만원 이내

구분	JPDC 글로벌 비즈니스교육(신설)
시기	2019년 4~5월 중
대상	글로벌연수 선발대상자
교육내용	글로벌 마인드, 기본 에티켓, 이메일 등 비즈니스 커뮤니케이션 방법 등

※ 붙임 : 2019년 JPDC 글로벌연수 및 글로벌 비즈니스교육 운영 세부계획(안)1부. “끝”.

인사교육팀