



# 디지털 성숙도와 재무 성과의 상관관계

디지털 전환과 지속가능한 고성장의 연결 요인

June 2020

Deloitte Insights

## Contents

디지털 전환의 이점	2
디지털 전환과 지속적인 재무 성과 개선	4
디지털 중점 과제의 투자 효과	6
재무 성과를 넘어서는 디지털 전환의 이점	7
여전히 활발한 디지털 전환 투자	9
응답자 선별 기준	11
주석	12

# 디지털 전환의 이점

디지털 전환으로 기업의 디지털 성숙도를 높이면 수익성 이상의 긍정적인 영향이 발생한다. 제품 품질이 개선되고 고객 만족도가 높아질 뿐만 아니라 재무 성과까지도 향상될 수 있다. 또한, 디지털 전환은 환경에 미치는 영향을 줄이고 인재 다양성을 확대하여 기업이 사회적 책임을 준수할 수 있게 한다.

디지털 전환을 통해 이와 같은 효과를 누리고자 하는 기업은 단순한 신기술 도입 이상의 투자를 해야 한다. 성공적인 디지털 전환을 위해서는 기업 전반의 기술 관련 자산 및 역량의 조화로운 조합이 필요하다. 본 리포트에서는 강화해야 할 자산과 역량을 '디지털 중점 과제(digital pivot)'라 부른다.

딜로이트의 조사에 따르면, 디지털 성숙도가 높은 기업이 낮은 기업보다 주요 재무지표에서 산업 평균을 상당히 상회하는 것으로 나타났다. 본 리포트에서는 디지털 성숙도 수준과 우수한 재무 성과를 연결하는 요인을 분석하였다.

결론부터 말하면, 디지털 전환은 효율성, 매출, 제품·서비스 품질, 고객 만족 및 조직 구성원의 업무 몰입도를 증대시키고, 성장 및 혁신을 촉진하여 재무 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 한편, 기업의 경영진들은 디지털 중점 과제 중 일부가 다른 과제들보다 상기한 이점을 이끌어내는 데 더 많이 일조한다고 생각하고 있었으나, 더 높은 수준의 디지털 성숙도에 도달하기 위해서는 모든 중점 과제에 균형 있게 투자하는 접근법이 필요하다.

## 그림 1

기업의 디지털 성숙을 촉진하는 7가지 디지털 중점 과제(digital pivot)

디지털 중점 과제	설명
융통성 및 보안 체계를 갖춘 인프라	<ul style="list-style-type: none"> <li>보안 및 정보 보호 필요성을 충족하며 사업적 필요에 따라 융통성 있게 용량 조절이 가능한 인프라 구현</li> </ul>
데이터 가공 및 활용 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>활용도가 낮은 분절된 데이터를 제품, 서비스 및 운영에 반영하여 효율성 및 매출 증대, 고객참여 확대가 가능하게 함</li> </ul>
디지털 역량을 갖춘 개방적 인재 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>디지털 역량 개발을 중심으로 한 교육 프로그램으로 개편하고, 사업적 필요에 따라 핵심 업무 역량을 갖춘 인력을 탄력적으로 배치할 수 있는 인력운영 프로그램 마련</li> </ul>
비즈니스 협력 생태계 조성	<ul style="list-style-type: none"> <li>R&amp;D 기관, 기술 인큐베이터, 스타트업 기업 등 외부 비즈니스 파트너와 협력하여 기술, 지적 재산권 또는 인적 자원 등에 대한 접근성을 높여 기업의 혁신 및 성장 가능성을 향상시킴</li> </ul>
스마트 업무 플로우 (workflow) 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>기술과 인적자원의 최적 활용이 가능하도록 프로세스를 구축하고 이를 상시 조정하여, 긍정적인 결과 달성 및 고(高)가치 사업을 위해 사내의 자원이 신속하게 배치될 수 있게 함</li> </ul>
일관된 고객 경험	<ul style="list-style-type: none"> <li>360도 고객 이해에 기반하여 설계된 일관성 있는 고객 경험을 제공함으로써, 고객들이 몰입 가능하고 매력적인 환경 속에서 유용하고 재미있으며 효율적인 디지털-인간 간 상호작용을 경험할 수 있게 함</li> </ul>
비즈니스 모델의 적응력	<ul style="list-style-type: none"> <li>변화하는 시장 상황에 맞추어 제품 및 서비스를 최적화하여 기업의 비즈니스 영역과 수익원을 확장하고, 매출 및 수익성 증대</li> </ul>

출처: 딜로이트 분석

## 디지털 성숙도의 의미

분석을 위해 디지털 전환을 추진하여 긍정적인 비즈니스 효과를 경험한 정도에 따라 디지털 성숙도를 구분하였는데, 설문조사 시 응답자들에게 기업 내에 각각의 디지털 중점 과제를 적용함으로써 긍정적인 효과를 어느 정도 거두었는지 질문하였다. 이후 7개 디지털 중점 과제에 대한 응답을 취합한 뒤, 디지털 전환 노력에 따른 비즈니스 이익 수준의 분포에 따라 기업의 디지털 성숙도를 '높음', '중간' 및 '낮음'으로 분류하였다.

- 높음 - 디지털 성숙도가 상대적으로 높은 상위 25% 기업
- 중간 - 디지털 성숙도가 중간 수준인 54%의 중위권 기업
- 낮음 - 디지털 성숙도가 상대적으로 낮은 하위 21% 기업

응답자 선별 기준은 마지막 장에 수록되어 있다.



# 디지털 전환과 지속적인 재무 성과 개선

분석 결과, 전 산업에서 디지털 성숙도가 높은 기업 중 순매출증가 및 순이익률이 산업 평균을 상당히 상회할 가능성이 높다고 응답한 경우는 디지털 성숙도가 낮은 기업보다 3배 더 많은 것으로 나타났다. '디지털 성숙'의 정의는 재무적인 부분에 국한되지 않으며, 디지털 전환으로 긍정적인 '비즈니스 효과'를 얼마만큼 거두었는지에 기반한다. 더 높은 수준의 디지털 성숙도로 달성된 우수한 재무 성과는 위에서 언급한 '비즈니스 효과' 중 하나이다.

## 디지털 전환이 만드는 차이

더 높은 디지털 성숙도와 우수한 재무 성과 간의 연관성을 무엇으로 설명할 수 있을까? 디지털 중점 과제에 기술된 역량을 구축하면 재무 성과 개선에 기여하는 여러 가지 사업적 이익이 따라오게 된다. 특히 본 리포트의 데이터는 디지털 성숙도가 높은 기업이 낮은 기업보다 모든 영역의 디지털 중점 과제 달성을 통해 다음과 같은 부문에서 효과를 얻었다고 응답할 가능성이 두 배에서 세 배나 높음을 보여준다.

- 효율성
- 매출 증가
- 제품·서비스 품질
- 고객 만족
- 조직 구성원의 업무 몰입도
- 성장 및 혁신

## <디지털 중점 과제 달성을 통한 혁신 사례>

### 효율성

보험 대기업 가디언 종신보험(Guardian Life)은 인프라 구축 덕분에 보다 애자일(agile)한 운영과 비용절감 효과를 얻었다. 동사는 200개 이상의 프로그램을 공용 클라우드로 이전하고 2018년 11월에 마지막 데이터 센터를 폐쇄하였다. 가디언 CIO에 따르면 데이터 이전 이후 프로그램 운영에 드는 비용이 20~30% 절감되었고, 클라우드 도입으로 데이터센터 관리에 투입하던 IT조직의 시간과 자원을 새로운 프로그램 시험 및 학습에 사용하게 되면서 더욱 애자일(agile)한 제품개발 접근법으로의 전환이 용이해졌다. 또한, 최신 클라우드 기반 인프라에서 실행되는 새로운 톨과 스타트업의 솔루션을 더욱 쉽게 시험하고 통합할 수 있게 되었다.<sup>1</sup>

### 매출 증가

레스토랑 체인 치포틀레(Chipotle)는 고객 취향에 맞춰 더 쉽게 주문을 할 수 있도록 모바일 앱을 업그레이드 하였는데, 그 이후 2분기 동안 디지털 매출이 전년 대비 100% 증가하였고, 총 매출 대비 디지털 매출 비중은 2018년 3분기의 11.2%보다 크게 증가하여 2019년 3분기에는 18.3%를 차지하였으며, 총매출과 개별 매장 매출 또한 증가하였다.<sup>2</sup> 추가로, 매장에 온라인 구매자 전용 조리 라인 및 픽업 전용 존(zone)을 도입하여 온라인 주문 경험을 개선하였다. 즉, 오프라인 환경 개선으로 디지털 개발 효과를 더욱 제대로 활용할 수 있게 되었다.

## 그림 2

상대적으로 디지털 성숙도가 높은 기업은 산업을 선도하는 순매출증가 및 순이익률을 기록한다

산업 평균을 크게 상회하는 성과를 기록했다고 답한 응답자 비율(디지털 성숙도 수준별)



주: 응답자가 제공한 수치와 산업 평균을 비교  
출처: 딜로이트 분석



## 제품·서비스 품질

롤스로이스(Rolls-Royce)는 항공기 엔진의 센서 데이터 분석 역량을 활용하여 자사 엔진을 사용하는 항공사들이 연료비를 낮출 수 있게 하였고, 엔진을 임대 및 구독하는 비즈니스 모델로 발전시킬 수 있었다.<sup>3</sup> 최근 롤스로이스는 아시아의 한 항공사로부터 자사 엔진으로 구동되는 130개 이상의 항공기에 대한 5년 서비스 계약을 수주했는데, 센서 데이터를 실시간으로 분석하여 엔진 사용량, 부품교체 및 수리 서비스 시점을 효율적으로 파악하고 이로부터 추가적인 수익을 창출할 수 있게 되었다.<sup>4</sup> 뿐만 아니라, 실시간으로 엔진의 정상 구동 여부를 평가하고 언제 어떠한 수리가 필요한지 예측할 수 있게 되어 항공기의 안전성도 높아지게 되었다.

## 고객 만족

한 다국적 의류 브랜드는 모바일 앱과 오프라인 매장에서의 쇼핑 경험을 성공적으로 통합하였는데, 우수고객 프로그램과 함께 회원별로 차별화된 제품을 추천하여 일관된 고객 경험이 가능하도록 하여 고객과의 관계를 강화하고, 고객에게 직접 판매하는 비중을 높일 수 있었다. 최근 몇 년 동안 회사의 모바일 앱 사용자가 급증하면서 디지털 판매량이 크게 증가하고 있으며, 동사는 최근 25년 만에 가장 높은 고객 만족도를 기록하였다.

## 조직 구성원의 업무 몰입도

한 제조업체는 신규 업무를 담당하게 된 직원들을 재교육하는 과정에서 디지털 기술을 사용하였다. 상호작용이 가능하고 애널리틱스 기능이 탑재된 툴을 활용하면서 직원들이 새로운 직무와 커리어를 탐색할 수 있게 되었고, 회사 조직 구성원 전반의 업무 몰입도가 두 자릿수 이상 증가하였다.

## 성장 및 혁신

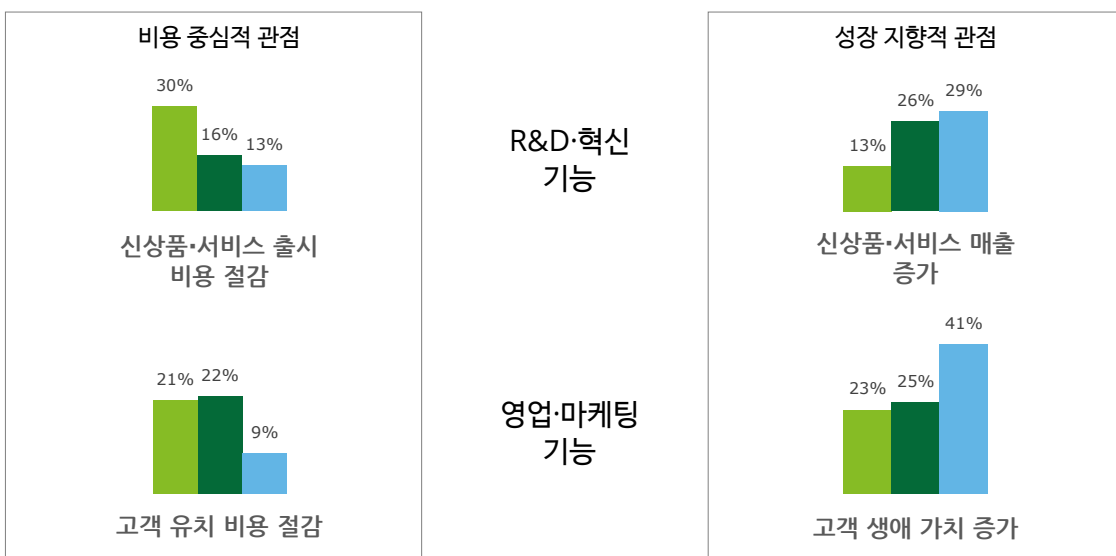
상기한 다섯 가지 요인 외에도 디지털화 수준이 높은 기업의 우수한 재무 성과는 이들이 디지털 투자의 이점으로 혁신과 성장을 중요시하는 경향의 결과일 수 있다. 디지털화 수준이 높은 기업들은 디지털 전환의 가장 큰 이점이 무엇이라는 질문에 매출 증가, 고객 니즈 대응, 고객 만족 등 성장 지향적인 부분을 지목하는 경향이 있었다. 반면, 디지털화 수준이 낮은 기업은 비용 절감, 효율 개선 등을 중시하는 것으로 나타났다. 예를 들어, 디지털 성숙도가 높은 기업들은, 디지털 전환을 연구개발 및 혁신에 활용하여 개발한 신제품 또는 서비스로부터의 매출을 언급하는 경향이 있는 반면, 디지털 성숙도가 낮은 기업은 신제품 및 서비스 출시 시의 비용 절감을 디지털 전환의 주요 이점이라고 응답하였다. 영업 및 마케팅 영역에서도 디지털 성숙도가 높은 기업은 디지털 전환에 따른 고객 생애 가치(CLV, customers' lifetime value) 개선에 주목한 반면 낮은 기업은 고객 유치 비용 절감을 언급하는 빈도가 높았다(그림3).

그림 3

### 디지털 성숙도가 높은 기업일수록 성장과 혁신을 위한 디지털 전환의 이점을 강조한다

디지털 전환이 각 항목에 긍정적 영향을 미쳤다고 답변한 응답자의 비율(디지털 성숙도 수준별)

■ 낮은 성숙도 ■ 중간 성숙도 ■ 높은 성숙도



출처: 딜로이트 분석

# 디지털 중점 과제의 투자 효과

어느 디지털 중점 과제에 투자했을 때 투자 효과가 가장 높을까? 본 리포트의 조사 결과는 7개 중점 과제 중 2개, '데이터 가공 및 활용 능력'과 '스마트 업무 플로우 구축'이 효율성, 매출 증가, 제품·서비스 품질, 고객 만족 및 업무 몰입도에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 나타났다. 회귀분석에 따르면 상기 두 과제의 영향력이 전체 중 절반 가량을 차지한 반면, 나머지 중점 과제들은 그 비중이 비교적 작은 것으로 나타났다(그림 4).

하지만 기업들이 나머지 중점 과제들은 무시한 채 이 두 과제에만 집중하면 된다고 결론 내려서는 안 된다. 작년 딜로이트 연구 결과에 따르면 가능한 한 더 많은 디지털 중점 과제를 여러 사업 부문에 도입한 기업일수록 높은 수준의 디지털 성숙도를 달성함과 더불어 더 큰 사업 성과를 창출할 가능성이 높았기 때문이다.

데이터 가공 및 활용 능력과 스마트 업무 플로우 구축과 관련한 프로젝트의 경우 프로젝트의 영향을 측정하기가 상대적으로 쉬우므로 경영진이 그 효과를 더 크게

받아들이는 것일 수도 있다. 데이터 가공 및 활용 능력 강화에 사용되는 데이터 애널리틱스는 의사결정을 지원하는 인사이트를 제공하고, 스마트 업무 플로우 구축을 위한 자동화는 효율성 및 비용 구조를 직접적으로 개선한다. 한 연구에서는 재무제표 작성에 인공지능을 사용하는 기업은 생산성이 33% 향상되고, 오류가 37% 감소하며, 월간 결산에 소요되는 시간을 평균 4일 단축시킨 것으로 나타났다.<sup>5</sup> 반면, 디지털 중점 과제 중 인프라나 일관된 고객 경험 등은 사업 성과에 미치는 직접적 영향을 측정하기가 비교적 어렵다. 그러나 측정이 쉽지 않은 과제들도 여전히 디지털 전환 성공의 핵심 요소다. 디지털 세계에서 반드시 갖춰야 할 융통성과 보안을 담보하는 '인프라', B2B 또는 B2C 고객의 80%가 제품 및 서비스 만큼 중시한다고 밝힌 '고객 경험' 등의 가치를 고려하고, 모든 중점 과제에 균형 있게 투자를 배분하여야 디지털 성숙과 비즈니스 모델 혁신이라는 목표를 달성할 수 있게 될 것이다.

그림 4

## 데이터 가공 및 활용 능력과 스마트 업무환경 구축이 사업 성과에 가장 뚜렷한 영향을 미친다

사업 성과 달성을 위한 개별 디지털 중점 과제의 상대적 중요성

- 데이터 가공 및 활용 능력
- 스마트 업무 플로우 구축
- 디지털 역량을 갖춘 개방적 인재 네트워크
- 비즈니스 협력 생태계 조성
- 일관된 고객 경험
- 융통성 및 보안 체계를 갖춘 인프라
- 비즈니스 모델의 적응력

### 비용 효율성



### 매출 증가



### 제품·서비스 품질



### 고객 만족



### 조직 구성원의 업무 몰입도



주: 백분율은 상기한 이점 별로 기업이 디지털 전환을 통해 얻은 영향 전체 중 각 디지털 중점 과제가 차지하는 비율을 나타낸다. 예를 들어, 기업이 디지털 전환으로 얻은 매출 증가의 23%는 데이터 가공 및 활용 능력에 대한 투자의 결과다.

출처: 딜로이트 분석

# 재무 성과를 넘어서는 디지털 전환의 이점

디지털 전환은 기업의 재무 성과를 개선시킬 뿐만 아니라 지난 몇 년 간 지속적으로 증가해온 기업의 사회적 책임에 대한 요구에도 부응할 수 있게 하여 주주 및 투자자의 다양한 요구를 만족시키는 역할을 한다. 최근 기업들은 단순히 투자자에게 이익을 환원하는 것에만 치중하지 않고, 다양한 사회경제적 문제 해결에도 참여하는 추세다.<sup>6</sup> 2019년에는 181명의 미국 기업가들이 비즈니스 라운드테이블(Business Round Table) 협약에서 투자자 뿐 아니라 주주, 고객, 직원, 그리고 지역 사회에 이익을 환원할 것을 서약하였다.<sup>7</sup> 2017년 딜로이트 조사에 따르면, 기업 경영진의 2/3 이상(69%)이 인재 다양성을 추구한다고 답하며 2014년의 59% 대비 상당한 증가세를 보였다.<sup>8</sup> 또한 2019년에는 87개의 다국적 기업들이 파리기후협약에 동참하며 환경 지속가능성 목표를 위해 협력하기로 서약하였다.<sup>9</sup>

디지털 기술은 이러한 변화 대응에 도움이 된다. 최근의 연구에서는 디지털 기술을 활용하면 UN의 지속가능한 개발을 위한 20가지 목표 달성에 소요되는 시간이 단축될

것으로 예상하였다.<sup>10</sup>

기업들은 이미 재무 성과 및 이윤 확대 이외의 목적으로 디지털 기술을 활용하고 있다. 일례로, 몇몇 기업들은 인재 다양성 추구를 위해 디지털 기술을 활용하고 있다(그림 5). 온라인 부동산 거래 업체 질로우그룹(Zillow Group)은 머신 러닝 기술을 활용하여 채용 공고를 젠더 중립적인 내용으로 수정 함으로써 여성 지원자의 비율을 약 12% 증가시키는 효과를 보였다.<sup>11</sup> 인력과 관련한 분석 서비스를 제공하는 업체들은 인재 다양성 정도를 측정하고, 관련 목표 달성을 지원하는 서비스를 홍보하고 있다.<sup>12</sup>

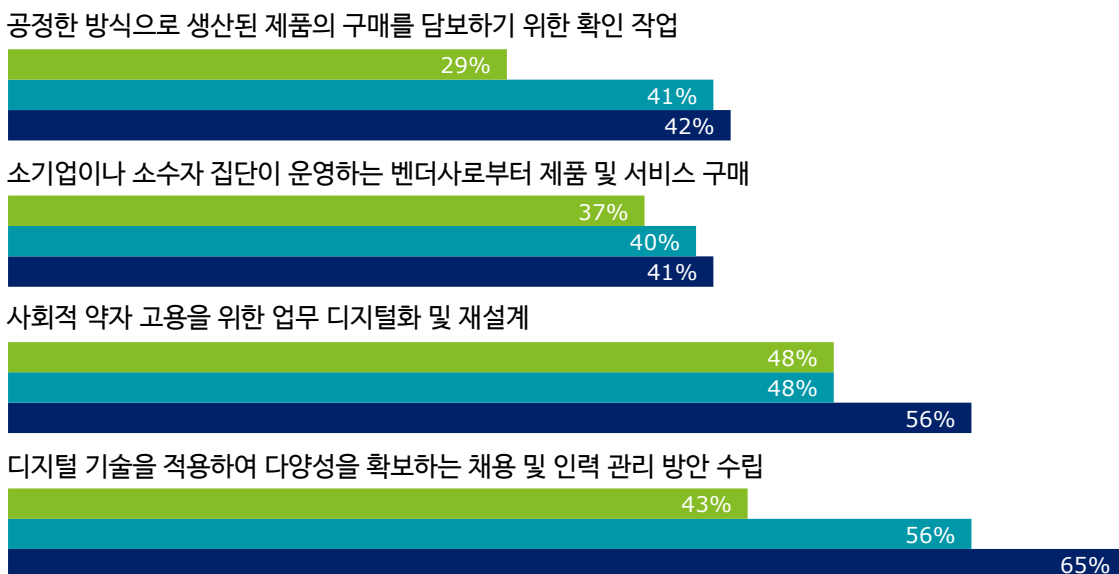
디지털 전환을 통해 환경 지속가능성을 추구하는 여러 사례가 있다. 테스코(Tesco)는 영업 활동이 환경에 미치는 영향의 측정과 탄소 배출 경감 목표 달성을 위해 AI 분석 기술을 활용하고 있다.<sup>13</sup> 미국의 건설업계는 고체형 폐기물의 25~40%에 육박하는 건설 폐기물을 드론을 활용하여 줄여 나가고 있고,<sup>14</sup> 농업 부문에서는 제조 작업을 로봇화하여 농가의 제조제 사용량을 기존 방법 대비 20배 감축하였다.<sup>15</sup>

그림 5

## 인재 다양성은 일부 기업의 디지털 전환 목표 중 하나이다

디지털 기술을 사회경제적 공정성 추구를 위해 활용하는 응답자 비율 (디지털 성숙도 수준별)

■ 낮은 성숙도 ■ 중간 성숙도 ■ 높은 성숙도



출처: 딜로이트 분석



이번 분석에 따르면, 조사 대상 기업 대다수가 환경 지속가능성 추구를 위해 디지털 기술을 활용하고 있는 것으로 나타났다(그림 6). 디지털 기술을 적극적으로 도입한 기업일수록 이러한 기조가 두드러졌으나, 디지털 성숙도가 낮은 기업의 경우에도 환경 지속가능성을 위해 디지털 기술을 적극적으로 활용하고 있다. 한편, 딜로이트와 MIT에서 진행한 연구에 따르면, 디지털 성숙도가 높은 기업일수록 지배구조 및 윤리 규정이 기업에 요구되는 사회적 책임에 대한 대응을 가장 잘 반영하고 있는 것으로 나타났다.<sup>16</sup> 건전한 지배구조와 윤리규정을 통해 기업들은 평판리스크로 이어질 수 있는 실책을 최소화할 수 있는 안전장치를 마련하게 되어 더욱 빠른 의사 결정이 가능해진다.

또한, 디지털 기술을 환경 지속성과 인재 다양성 개선에 활용하는 것은 직접적인 재무 성과로도 이어진다. 탄소 배출량이나 자원 소비량 감축이 비용 절감 효과로 나타날 수 있기 때문이다. 예를 들어, 글로벌 운송 기업 머스크(Maersk)는 선박에 설치한 센서의 데이터 분석을 통해 속도와 항로를 최적화 함으로써 지난 2년간 연료비를 13% 절감하였다.<sup>17</sup> 또한, 과거 딜로이트의 연구에서는 기업의 인재 다양성이 창의적인 문제 해결 능력을 향상시켜 기업 혁신 및 리스크 식별 역량이 높아졌고 간접적인 영향으로 실적이 개선된 것으로 나타났다.<sup>18</sup>

그림 6

**디지털 성숙도가 낮은 기업들까지도 환경의 지속가능성을 위해 디지털 기술을 활용한다**

환경 지속가능성을 개선하기 위해 디지털 기술을 활용하는 응답자 비율 (디지털 성숙도 수준별)



출처: 딜로이트 분석

# 여전히 활발한 디지털 전환 투자

조사 대상 기업들은 작년만큼은 아니더라도 디지털 성숙도를 높이기 위한 투자를 상당히 확대할 계획인 것으로 나타났다. 응답자들은 향후 12개월 동안 디지털 전환 투자를 평균 15% 늘릴 계획이라고 답했다. 지난해 응답자들이 같은 질문에 투자를 평균 25% 늘릴 계획이라고 답한 것에 비하면 감소했으나, 15% 역시 작지 않은 수준이며(그림 7), 이는 기업들이 여전히 디지털 전환을 중요한 과제로 생각하고 있음을 시사한다.

세계 경제에 대한 우려가 기업의 IT 투자 둔화로 이어지고 있다는 최근의 분석 보고서와 언론 보도를 감안하면, 디지털 전환에 대한 투자 증가율 둔화는 놀라운 일이 아니다. 시장 조사 기관인 포레스터(Forrester)는 정부와 기업의 IT 관련 지출이 2018년 5%, 2019년 4.5% 증가하였으나, 2020년에는 3.8% 증가할 것으로 예측했다.<sup>19</sup> 기업을 대상으로 IT 서비스 및 장비를 공급하는 업체들 또한 수요 둔화를 말하고 있다.<sup>20</sup>

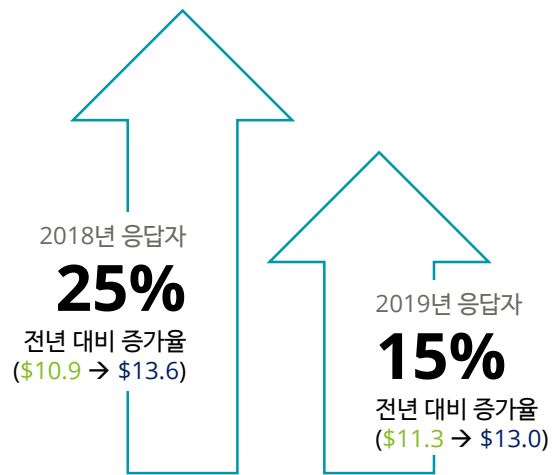
한편, 디지털 성숙 수준을 불문하고 모든 응답자들이 내년 디지털 전환 투자 계획에서 가장 우선시되는 과제는 '사이버 보안 및 클라우드 인프라'와 '데이터 애널리틱스'라고 답했다. 이 중 사이버 보안이 가장 중요한 과제로 인식되었는데, 디지털 성숙도 수준이 낮은 기업은 다른 디지털 전환 투자를 시작하기 전에 사이버 보안부터 강화할 필요성을 느끼고 있을 것이다. 기업들이 디지털 자산, 역량 및 비즈니스 생태계를 확장해 나갈수록 방어 체계를 갖춰야 하는 대상과 필요성이 늘어날 수밖에 없기 때문이다.

그림 7

응답자는 작년만큼은 아니지만, 향후 12개월 동안 디지털 전환 투자를 확대할 전망이다

디지털 전환 투자(백만 달러), 2018년 및 2019년 비교

- 과거 12개월의 디지털 전환 투자
- 향후 12개월의 디지털 전환 투자



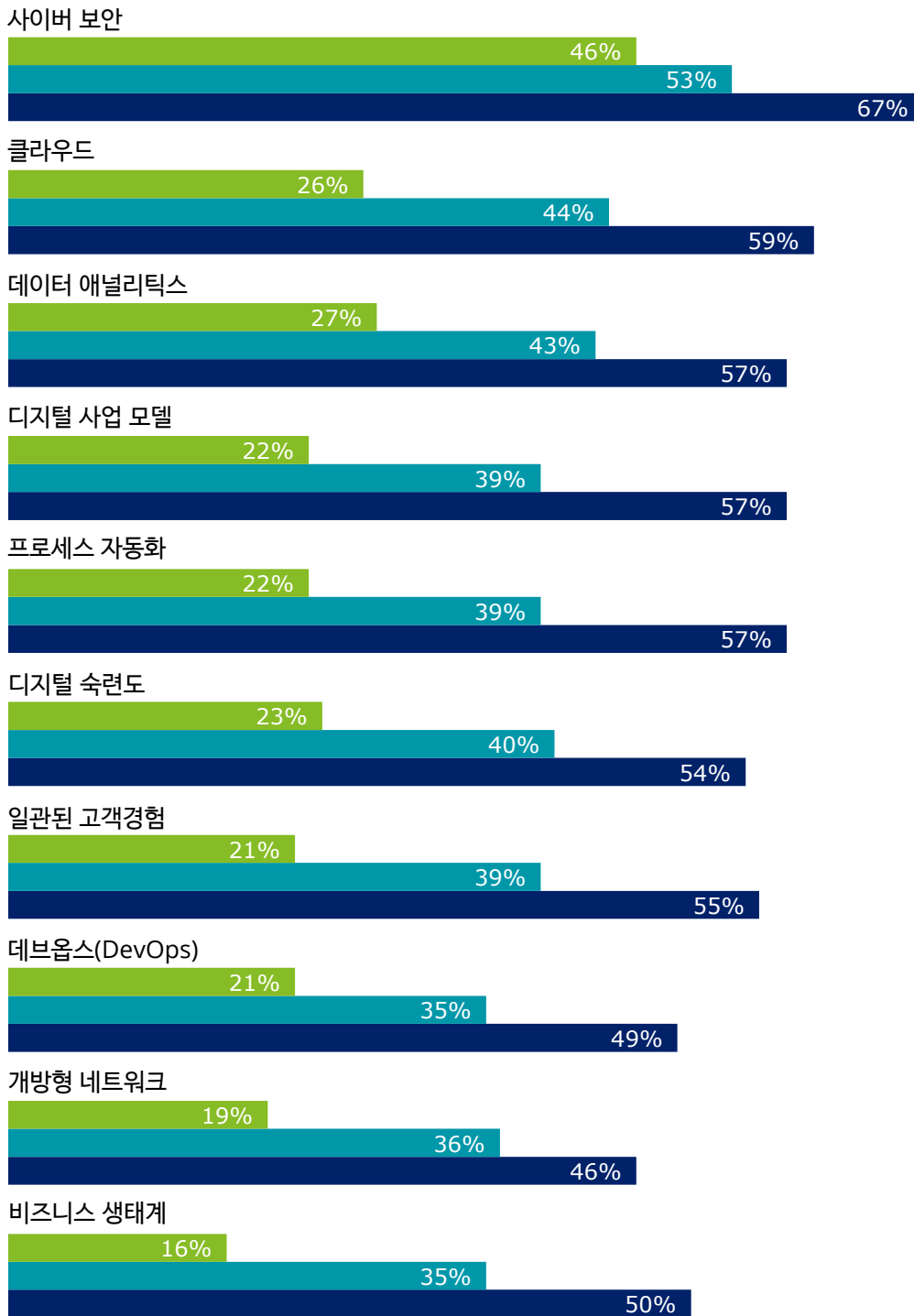
출처: 딜로이트 분석



그림 8

디지털 성숙도에 관계 없이 사이버 보안이 향후 12개월 간의 최우선 투자 과제로 선정되었다  
 향후 12개월 동안 투자 시 각 디지털 과제를 '최우선 순위'라고 답한 응답자 비율

■ 낮은 성숙도 ■ 중간 성숙도 ■ 높은 성숙도



출처: 딜로이트 분석

## 응답자 선별 기준

본 설문조사는 2019년 11월 미국 기업 경영진을 대상으로 실시되었으며 이들에게 소속 기업의 디지털 전환 접근 방식을 평가해 달라고 요청하였고, 본 리포트는 이에 대한 답변을 바탕으로 작성되었다. 조사 대상의 선정 기준은 종업원 500명 이상이고 연매출 2억5천만 달러 이상인 기업으로 그림 9는 1,200개 조사 대상 기업의 연간 매출액 분포를 보여준다.

응답자 집단은 소속 기업의 디지털 전환 활동에 대해 '매우' 잘 알고 있는 경영진으로 구성되었는데, 응답자의 절반 이상(51%)이 C-레벨의 고위 경영진이며, 22%가 부사장 또는 이에 준하는 직급이고, 27%는 이사 또는 이에 준하는

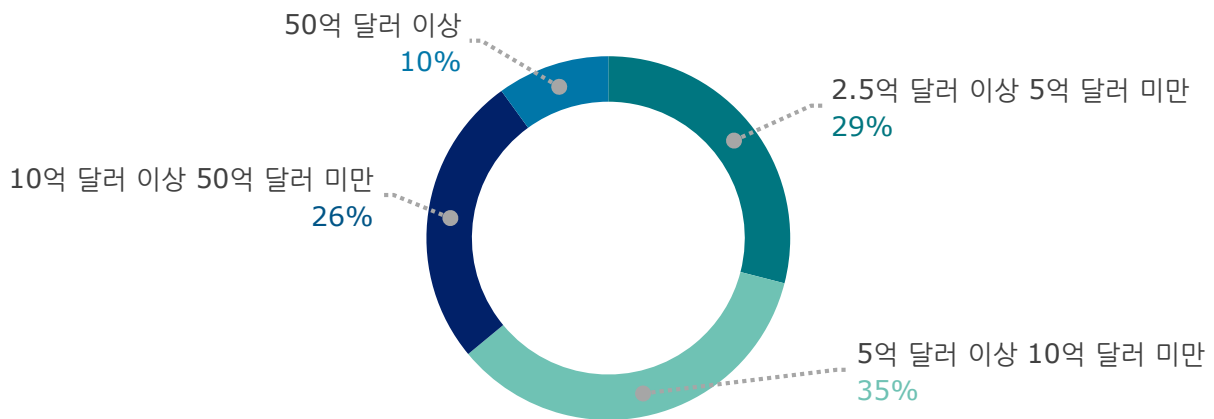
직급이다. 응답자 집단은 다음 6개 산업당 200명씩 동일한 숫자로 구성되었다.

- 소비재 및 소비자 서비스
- 에너지, 자원 및 산업재
- 금융 및 보험
- 정부 및 공공 서비스
- 생명과학 및 헬스케어
- 첨단기술, 미디어, 엔터테인먼트 및 통신

그림 9

### 응답자 소속 기업의 연간 매출액(달러)

매출액 별 비중



출처: 딜로이트 분석

## 주석

1. Sooraj Shah, "How Guardian Life's shift to AWS enabled it to go agile, cut costs and partner with insurtech start-ups," Diginomica, January 7, 2019. View in article
2. Wired, "How Chipotle delivered what customers crave: A fresh digital experience with new ways to order," accessed February 12, 2020; Chipotle, "Chipotle announces third quarter 2019 results," news release, October 22, 2019; Chipotle, "Chipotle announces third quarter 2018 results—EPS nearly doubles, as sales comp accelerates, and restaurant margins expand to 18.7% versus Q3-2017," news release, October 25, 2018. View in article
3. Ola, "Rolls Royce: Internet of Things in aviation," HBS Digital Initiative, November 22, 2015. View in article
4. Margi Murphy, "Singapore Airlines inks 5-year deal with Rolls Royce for fuel efficiency data analytics," Computerworld, June 30, 2015. View in article
5. Oracle, Emerging technologies: The competitive edge for finance and operations, February 2020. View in article
6. Rebecca M. Henderson, "More and more CEOs are taking their social responsibility seriously," Harvard Business Review, February 12, 2018. View in article
7. Business Roundtable, "Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote 'an economy that serves all Americans,'" August 19, 2019. View in article
8. Juliet Bourke et al., Diversity and inclusion: The reality gap—2017 Human Capital Trends, Deloitte Insights, February 28, 2017. View in article
9. Oliver Balch, "1.5C pledge from 87 global companies fuels hope of bending emissions curve at Climate Week," Ethical Corporation, September 22, 2019. View in article
10. Global Enabling Sustainability Initiative and Deloitte, Digital with purpose: Delivering a SMARTer2030, 2019. View in article
11. Oliver Staley, "The simple steps Zillow took to become a more diverse employer," Quartz, June 26, 2018. View in article
12. Business Wire, "Claro Workforce Analytics releases new talent market visualization platform to help companies improve employee retention and hire diverse talent faster," June 4, 2019; Workday, "Reporting and analytics," accessed February 12, 2020; Mark Feffer, "Visier's new analytics package targets diversity numbers," HCM Technology Report, May 10, 2019. View in article
13. Emma Watson, "Tesco becomes first corporate in the world to align science-based targets with ambitious 1.5° target," Carbon Credentials, accessed February 12, 2020. View in article
14. Clay Dillow, "The construction industry is in love with drones," Fortune, September 13, 2016. View in article
15. Christina Medici Scolaro, "This weed-killing AI robot can tell crops apart," CNBC, June 4, 2018. View in article
16. Gerald C. Kane, "Accelerating digital innovation inside and out: Agile teams, ecosystems, and ethics," MIT Sloan Management Review and Deloitte Digital, June 4, 2019. View in article
17. John Kemp, "Big data helps shipping lines cut fuel bills and emissions: Kemp," Reuters, April 29, 2015. View in article
18. Juliet Bourke and Bernadette Dillon, "The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths," Deloitte Review 22, January 22, 2018. View in article
19. Andrew Bartels, Matthew Guarini, and Alyssa Danilow, The global tech market outlook for 2019 to 2020, Forrester, February 11, 2019. View in article
20. Tae Kim, "Corporate tech buyers are cutting back. Here are the stocks most at risk," Barron's, October 18, 2019. View in article



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.