Deloitte Insights

2020 No.16

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

한국판 뉴딜의 성공적 추진을 위한 제언

한국기업들의 ESG 경영을 위한 변화 Ⅰ | 투자 포트폴리오 회사의 Value-Up을 위한 경영관리 고도화 전략 | COVID-19 이후 '넥스트 노멀'을 대비하기 위한 데이터 중심 비즈니스 전략 | COVID-19로 인한 언택트 시대의 비용 회수

딜로이트 고객산업본부
Deloitte Clients & Industries

Deloitte.

Deloitte
Insights

2020 No.16

발 행 인 홍종성
편 집 인 박경은
발 행 일 2020년 11월 6일
발 행 처 서울특별시 영등포구 국제금융로 10 서울국제금융센터 One IFC 빌딩 9층, 안진회계법인
대표 번호 02-6676-1000
대표 메일 krinsightsend@deloitte.com
등록번호 영등포, 사00031 (2014년 4월 2일 등록)
발 행 소 디자인하다

Editor's Message

안녕하십니까?

최근 정부는 COVID-19발 경제 위기의 극복을 위해 마련된 국가 프로젝트, '한국판 뉴딜' 종합계획을 발표하였습니다. 한국판 뉴딜은 디지털 뉴딜, 그린 뉴딜, 안전망 강화라는 3대 축을 중심으로 구성되어 있으며, 특히 디지털 뉴딜과 그린 뉴딜을 주축으로 하여 '디지털 혁신'과 '친환경·저탄소 전환'이라는 화두를 내세우고, 향후 5년간의 투자 방향성과 미래에 대한 변화상을 제시하고 있습니다.

이번 Deloitte Insights 16호의 대표 기사인 〈한국판 뉴딜의 성공적 추진을 위한 제언〉에서는 '한국판 뉴딜' 프로젝트의 핵심 내용과 과거 정부 정책과의 차이를 설명하고, 프로젝트 성공을 위한 제언을 산업 생태계 내 공공부문의 역할 관점에서 살펴보고 있습니다. 또 정책적으로나 시대적으로 환경 문제 등 기업의 사회적 책임에 대한 관심도가 높아지는 가운데, 효과적인 ESG 경영을 위해 고려할 사항을 설명하는 〈한국 기업들의 ESG 경영을 위한 변화 Ⅰ〉가 시대에 걸맞는 경영전략을 추구하려는 기업들에게 도움이 될 것입니다.

또한, 불확실성이 높은 최근의 글로벌 비즈니스 환경에서 기업의 성공적인 경영을 위한 구체적인 방안을 제시하는 세 가지 기사, 〈투자 포트폴리오 회사의 Value-Up을 위한 경영관리 고도화 전략〉, 〈COVID-19 이후 '넥스트 노멀'을 대비하기 위한 데이터 중심 비즈니스 전략〉, 〈COVID-19로 인한 언택트 시대의 비용 회수〉에서는 데이터가 점점 중요해지고 있는 시대에 이를 기업 경영에 내재화하고 효율성을 향상시키는 방안과 관련하여 각 분야 전문가들의 아이디어를 담았습니다.

그 밖에도 COVID-19 전후 글로벌 및 한국 밀레니얼·Z세대의 관점과 생각을 조사한 〈딜로이트 글로벌 밀레니얼 서베이 2020〉, 인더스트리 4.0을 통한 기업의 전략적인 혁신 방안을 소개하는 〈인더스트리 4.0과 기업의 혁신〉, 점점 현실 속으로 다가오는 기술인 '블록체인'에 대한 전 세계 기업들의 현황을 분석한 〈2020 딜로이트 블록체인 서베이〉를 통해 딜로이트 전문가들의 다양한 인사이트를 만나보시기 바랍니다.

Deloitte Insights가 고객의 성장과 혁신에 도움을 드릴 수 있기를 바라며, 지속적인 관심과 격려 부탁드립니다.

2020년 11월 6일
한국 딜로이트 그룹
Deloitte Insights 편집팀

Leader's Message

한국판 뉴딜의 성공적 추진을 위한 제언

지금 전 세계는 각양각색의 모습으로 작년 말부터 시작된 COVID-19 팬데믹에 대처하고 있습니다. 우리나라에서도 여러 가지 방역을 위한 조치나 소비 진작 조치를 추진하고 있지만, 그 어떤 정책보다도 COVID-19발 경기 침체 극복을 위해 제시된 '한국판 뉴딜' 프로젝트가 가장 규모가 큰 정책 수단이며 가장 많은 영향력과 시사점을 제공하게 될 것으로 보입니다.

한국판 뉴딜의 가장 큰 의의는 단순히 COVID-19 사태에 직면한 경기침체를 극복하고 산업의 구조적 대전환에 대응하려는 방향성을 제시하는 것 뿐만 아니라, 대한민국이 가까운 미래에 글로벌 경제를 선도하기 위한 범국가 차원의 발전전략을 전 세계를 상대로 선전포고한 것이라고 볼 수 있습니다.

본 고는 정부가 한국판 뉴딜을 통해 현재까지 내세운 큰 정책 방향성이 대내외적인 공감대를 형성하며 성공적으로 실현되기 위한 제언 사항을 산업 생태계 내에서의 공공부문의 역할 관점에서 살펴보고자 하였습니다. 특히 이번 뉴딜 과제들은 포스트 COVID-19 시대에 부응하는 성장전략을 제시하고 있기에 어느 때보다 더 본연의 목적 달성을 위한 공공부문의 역할 및 기능이 중요한 시점으로 보입니다. 이에 본 고에서는 공공부문의 역할을 감독자 및 조력자, 인프라 구축자, 중개자 및 보호자 등으로 분류하여 한국판 뉴딜 의 성공을 위한 공공의 역할이 무엇인지를 명확히 제시하고자 하였습니다.

지금까지 완벽한 정책은 없었습니다. 하지만 한 가지 분명한 점은 우리가 과거와 분명히 차별화되는 상황에 직면해 있다는 것입니다. 한국판 뉴딜은 주력산업 도메인 글로벌 경쟁력, 세계 최고의 공공 시스템, 그리고 네트워크 인프라 경쟁력을 갖추고 있는 우리나라가 COVID-19 시대에 글로벌 디지털 경제를 선도해나갈 기회가 될 수도 있습니다. 작지만 뚜렷한 성과를 만들기 위한 공공부문의 명확한 역할을 제시하고, 산업 생태계 내 이해관계자 및 국민의 공감대를 유도한다면 본 정책은 성공적인 정책으로 자리매김할 수 있을 것입니다.

딜로이트 컨설팅, 정부 및 공공부문 리더 **김 정 열**

인더스트리 4.0과 기업의 혁신

디지털 전환이 촉발한 변화는 모든 산업에 상당한 영향을 미치고 있습니다. 특히, 지속적으로 진화해온 인더스트리 4.0 기술은 인프라 중심 기업들의 운영 방식을 개선시켜 비용은 낮추고 고객의 수요에 즉각적으로 대응이 가능한 비즈니스 모델을 구축할 수 있게 만들었습니다. 이제는 소비자와 시장도 기업이 제공해온 효율적인 디지털 경험을 적극적으로 기대하고 있어서 디지털로의 혁신적 전환이 기업 생존에 필수 요소로 부각된 상황입니다.

본 리포트는 기업 임원들을 대상으로 진행된 조사 결과를 살펴보며 인더스트리 4.0 투자를 통해 경영진이 기대하는 바는 무엇인지, 방어 또는 전환적 혁신 전략으로부터 어떤 이익을 얻을 수 있는지를 분석하고 있습니다. 또한, 기업 보호에 안주하지 않고 인더스트리 4.0을 통해 혁신과 신사업 모델을 추진하고자 하는 기업이 당면한 과제들을 점검한 뒤, 종합적 접근 방식과 전략적 계획 수립, 향후 진로에 대한 명확한 비전 확보의 중요성을 언급하고 있습니다.

조사 결과, 여전히 다수의 기업들이 인더스트리 4.0 관련 투자와 디지털 전환 노력을 실행할 때 전환적 혁신보다 기업 보호를 우선시 하고 있는 것으로 나타났습니다. 기업이 이러한 방어 전략을 고수할 경우 첨단기술은 그저 현재의 공정 과정과 기존 제품 및 서비

스를 개선하는 데만 활용될 가능성이 높고, 혁신의 진보 역시 운영의 우수성을 통해 수익을 유지하는 정도에 머무르게 됩니다. 방어 전략과 전환적 혁신 전략 모두 기업의 운영 방식의 필수 요소임을 감안할 때, 기업은 혁신이라는 스펙트럼 안에서 다양한 전략의 동시 추진이 가능하도록 전략적으로 대처해야 합니다. 연구 결과에 따르면 기업들이 기존의 제품, 서비스 및 비즈니스 모델을 계속 유지하면서 다양한 혁신 경로를 모색하고 있는 중이며, 종합적 전략을 추진한 기업일수록 경쟁에서 더 유리한 위치를 차지하고, 매출 및 투자 수익률 관련해서도 더 좋은 성과를 달성할 가능성이 높은 것으로 나타났습니다.

인더스트리 4.0 기술은 기업에게 ICT 인프라를 바탕으로 생산부터 유통, 판매, 소비까지 제조업 전반의 가치사슬을 혁신 시킬 기회를 제공합니다. 또한, 기업이 스마트 제조 공정을 확보하면 미래의 잠재적 위협으로부터 생존할 가능성을 높이고 수익성을 강화시켜 이전 보다 더 강력한 혁신 전략을 추진할 수 있게 됩니다. 이에 본 리포트가 인더스트리 4.0 도입과 혁신 전략 수립에 대한 이해를 높이고, 제조 효율을 넘어 새로운 사업방식으로 경쟁 판도를 뒤흔들고자 하는 기업들에게 실질적인 도움이 되기를 희망합니다.

딜로이트 컨설팅, 석유, 가스 및 산업재 부문 리더 **최 용 호**

2020 딜로이트 블록체인 서베이

블록체인은 한 때 암호화폐의 기반 기술로만 인식되기도 했으나, 오늘날 비즈니스 리더들은 블록체인 기술을 3D 프린팅, AI, 디지털 보안, 그리고 그 이상의 혁신을 가능하게 하는 강력한 솔루션으로 받아들이고 있습니다. 정부 또한 선허용·후규제 방식의 규제 샌드박스를 추진해 혁신 사업들의 발전을 적극적으로 돕고 있습니다. 규제 샌드박스를 통해 승인된 과제의 약 60%가 사물인터넷(IoT), 빅데이터, 인공지능(AI), 블록체인 등 디지털 신기술을 이용한 과제들인 것으로 나타났습니다. 이는 블록체인이 디지털 신기술의 일종으로 혁신 사업에 유용하게 활용되고 있다는 것을 알 수 있는 대목이기도 합니다.

이에 딜로이트는 기술로서의 블록체인에 대한 경영진의 인식을 알아보고, 블록체인 투자에 대한 현황과 인사이트를 얻기 위해 블록체인 서베이를 실시하였습니다. 14개국, 1,488명의 고위 경영진 및 실무자들을 대상으로 진행된 이번 서베이는 블록체인 기술에 대한 인식과 의견, 향후 이 기술이 갖는 잠재력과 영향, 지역별 도입 현황 및 규제 차이 등을 집중적으로 조사하였습니다. 응답자들이 블록체인과 디지털 자산 등 관련 개념에 대해 폭 넓은 이해를 가진데다 관련 투자 계획 및 기업의 경영 기조를 잘 알아 구체적인 의견을 제시할 수 있는 수준이라는 점과 블록체인 기술 개발 프로젝트에 직접적으로 참여하고 있는 실무자들 또한 포함되었다는 점이 서베이 결과에 의미를 더하고 있습니다.

올해 서베이 결과에 따르면, 블록체인을 먼 미래에 얻게 될 유망 기술 정도로만 여기던 경영진들이 이 기술을 기업 혁신의 필수적이면서도 실제적인 요소로 보게 되었다는 것이 밝혀졌습니다. 블록체인을 5대 전략 우선순위로 선정해, 블록체인 기술에 전문 인력과 자금을 투입하고 있다고 답한 경영진이 해를 거듭해 늘어나고 있는 추세이며, 블록체인 애플리케이션에 대해 보다 긍정적인 인식이 경영진들 사이에서 확산된 것으로 나타났습니다. 블록체인 기술의 확장성에 대한 기대 확산, 해당 기술의 부재 시 경쟁우위 유지에 대한 위협 증가, 블록체인 사용과 관련된 비즈니스 사례 증가 등을 종합해 볼 때, 블록체인 기술에 대한 일부 의구심에도 불구하고 이 기술에 대한 신뢰도는 전반적으로 개선되는 패턴을 보이고 있습니다.

블록체인은 이제 더 이상 이론적 기술 또는 미래 유망 기술로써 가능성에만 머물러 있지 않고, 보다 저렴하고 안전한 거래서비스를 가능하게 하는, 실제적인 혁신 도구로써 입지를 확장시켜 나가고 있습니다. 이에 본 서베이가 블록체인 기술 채택에 대한 이해를 높이고, 미래 지능정보 시스템 및 분산 사회구조 시대를 대비하여 투자 및 전략을 설정하는데 도움이 되기를 희망합니다.

딜로이트 안진회계법인, 첨단기술 부문 리더 **손 재 호**

Business Highlights

최신 산업 동향과 비즈니스 이슈에 대한 딜로이트 전문가들의 인사이트

한국판 뉴딜의 성공적 추진을 위한 제언 06
'산업 생태계 및 공공부문의 역할' 관점에서
김정열 상무

한국기업들의 ESG 경영을 위한 변화 I 16
ESG 경영의 개념과 접근 방법
이준희 이사

투자 포트폴리오 회사의 Value-Up을 위한 경영관리 고도화 전략 26
Portfolio Value Innovation Strategy
안종식 이사

COVID-19 이후 '넥스트 노멀'을 대비하기 위한 데이터 중심 비즈니스 전략 38
데이터 중심 조직으로 변화하라
채수완 이사

COVID-19로 인한 언택트 시대의 비용 회수 (Cost Recovery) 46
이태경 이사

한국판 뉴딜의 성공적 추진을 위한 제언

'산업 생태계 및 공공부문의 역할' 관점에서

김정열 상무 정부 및 공공부문 리더

'한국판 뉴딜'의 가장 큰 의의는 단순히 COVID-19사태에 직면한 경기침체를 극복하고 산업의 구조적 대전환에 대응하려는 방향성을 제시하는 것 뿐만 아니라, 대한민국이 가까운 미래에 글로벌 경제를 선도하기 위한 범국가 차원의 발전전략을 전 세계를 상대로 선전포고한 것이라고 볼 수 있다.

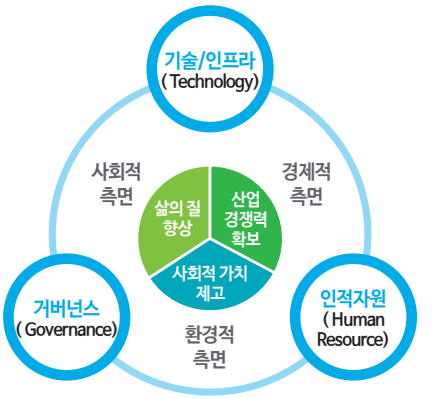
또 다른 시작을 위한 위대하고 담대한 도전, 한국판 뉴딜!

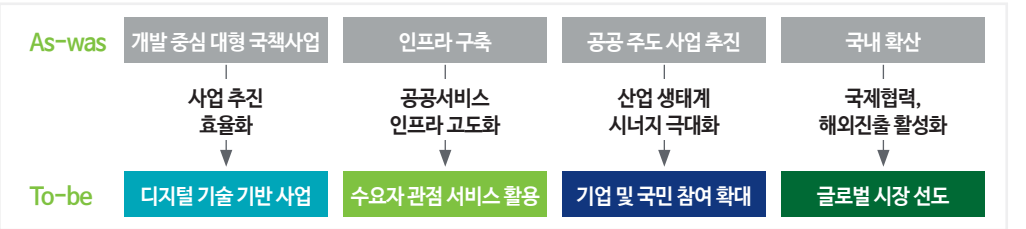
'어떻게 사무실에서 근무할 수가 있지?', '서울에는 락다운(Lockdown, 봉쇄조치) 없이 레스토랑에서 외식이 가능하다고?', '대부분 대학교에서 온라인 수업을 차질없이 진행하고 있다는 것이 사실인가?' 필자는 특히 COVID-19 이후, 글로벌 오피스 동료들이나 해외 기관 및 단체들로부터 전혀 예상치 못했던 질문 세례로 인해 펵이나 피곤한 상황이다. 단순한 질문에서부터 성공 요인 및 특정 사례, 국내 전문가 인터뷰 등에 대한 요청을 많이 받고 있는데, 솔직히 귀찮기도 하지만 뿌듯하고 무언가 뭉클한 감정이 앞서면서 대한민국의 국민인 것이 이렇게 자랑스럽고 행복한 적이 없었던 것 같다. 2002년 월드컵 대회 직후나, 2012~13년 싸이의 강남스타일이 전 세계를 강타했을 때와는 비교할 수 없을 정도의 애국심과 자긍심을 가지게 된 것이 오로지 개인적인 느낌만은 아닐 것이라는 생각이 든다.

삼성전자가 애플을 제치고 전 세계 휴대폰 시장 점유율 1위를 차지했을 때에도, 북한이 미사일 발사 실험을 강행했을 때에도, 판문점에서 남북 정상회담이 열렸을 때에도, 그리고 일본의 대한(對韓) 경제 제재 및 수출 규제를 발표했을 당시에도 전 세계가 대한민국의 정부와 산업, 경제, 문화, 그리고 국민들에게 이 정도의 관심을 보였던 적이 과연 있었나 싶을 정도로 실감이 나지 않는 것이 사실이다. 필자가 현업에서 정부 부처, 공공기관, 민간기업을 대상으로 컨설팅을 수행하면서 빠짐없이 수행해 왔던 '글로벌 벤치마킹, 해외 성공사례 조사'가 이제는 거꾸로 다른 나라의 정부 정책과 기업 전략을 수립하면서 우리나라를 대상으로 왕성하게 이루어지고 있다는 사실이 새삼 놀라울 따름이다. 격세지감이라고 해야 하나, 어떤 식으로 표현해야 적절할지 모르겠지만 이번 정부에서 발표한 '한국판 뉴딜' 프로젝트에 대한 해외 정부나 기업들의 관심은 앞으로 우리가 글로벌 경제를 선도하게 될 수도 있겠다는 기대감과 동시에 우리가 과연 잘해 나갈 수 있을까 하는 의구심도 들게 한다. 따라서 본고에서는 한 번도 경험해 보지 않은 길을 만들어 나가기 위해 정부가 현재까지 내세운 큰 정책 방향성이 대내외적인 공감대를 형성하며 성공적으로 실현되기 위한 제언 사항을 산업 생태계 내에서의 공공부문의 역할 관점에서 살펴보고자 한다.

그림 1

한국판 뉴딜 정책의 추진 방향성





출처: 딜로이트 컨설팅 고객산업본부 분석

한국판 뉴딜에 대해 현재까지도 국내외 많은 전문가들이 과거 정부의 유사 정책(MB정부 녹색성장, 박근혜 정부 창조경제 정책)이나 미국 및 유럽 등 주요 선진국에서 시행되었던 유사 성장전략의 실패 사례를 빗대어 의구심과 함께 부정적 의견들을 내놓고는 있지만, 궁극적으로 정책의 근본적 취지와 목표는 크게 다른 것이 없다. 이번 정책의 핵심은 디지털 환경 변화에 따른 분야별 현안 이슈 및 문제들을 기술, 인적자원, 거버넌스를 수단으로 적극적으로 해결하고 지속 가능한 사회 달성을 목표로 하는 것(그림 1)이기에 어떻게 실행하고 구체적인 성과를 달성할 것인가에 대한 문제이지 정책과제나 프로젝트들에 대한 거시 경제 관점에서의 비판이나 정치적 이슈에 대한 부정적 의견들에 크게 신경을 쓰지 않았으면 하는 것이 개인적 의견이다. 관련 법령의 제·개정 및 규제 개혁을 지속적으로 추진하고 범부처 차원의 협업 과제 활성화를 유도하며 데이터 기반의 산업 생태계 구축을 지향하고 있다는 점에서 위기를 극복하고 포스트 COVID-19 시대에 선제적 대응이 중요한 시점에 시의적절한 방향성을 제시했다고 판단되며, 이번 정책에서 강조되고 있는 부분 중 기대가 큰 부분은 디지털 혁신의 글로벌 표준화 주도 및 국내 성공 모델의 수출 등 향후 글로벌 시장을 선도할 수 있는 세계적 수준의 성과 창출과 고도화를 지향하고 있다는 부분이다.

많은 문제점들이 노출되었음에도, 과거 정부에서 단행했던 정보통신 분야의 대규모 투자와 공공서비스 분야에서의 개방화 노력, 환경 및 에너지 분야에서의 신성장 동력 발굴 노력, 문화 및 콘텐츠 등 소프트웨어 산업 활성화 지원 등이 다양한 산업분야에서 현재 대한민국의 글로벌 경쟁력을 높였다는 점에 대해서는 다양한 지표나 성과들로 증명이 되고 있는 사실이다.

특히 국가의 중장기 성장동력 성과 창출 관점에서 이번 뉴딜 과제들은 대부분 과거 산업 정책 및 이번 정부 100대 국정과제 세부 프로젝트들과의 연속성을 확보하면서 '디지털과 비대면'이라는 키워드를 강조하여 포스트 COVID-19 시대에 부응하는 성장전략을 제시하고 있기에 어느 때보다 더 본연의 목적 달성을 위한 공공부문의 역할 및 기능이 중요한 시점이라고 본다(그림 2).

그림 2

국가 성장동력 관점에서의 연계성 확보

참여정부 차세대 성장동력산업(10개)

- 차세대 전지
- 미래형 자동차
- 차세대 이동통신
- 지능형 홈네트워크
- 지능형 로봇
- 디지털콘텐츠
- 차세대 반도체
- 디스플레이
- 디지털 TV/방송
- 바이오 신약/장기

이명박 정부 신성장 동력산업(17개)

- 신재생에너지
- 탄소저감에너지
- 고도 물처리
- LED 응용
- 그린수송시스템
- 첨단그린도시
- 방통융합산업
- IT융합 시스템
- 로봇 응용
- 신소재·나노
- 바이오/의료기기
- 고부가 식품산업
- 헬스케어
- 교육서비스
- 녹색금융
- 콘텐츠/SW
- MICE/관광

박근혜 정부 미래성장동력(19개)

- 스마트자동차
- 5G이동통신
- 심해저 해양플랜트
- 수직이착륙 무인기
- 지능형 로봇
- 착용형 스마트기기
- 가상훈련시스템
- 실감형 콘텐츠
- 스마트바이오생산시스템
- 맞춤형 웰니스 케어
- 재난안전관리 스마트시스템
- 신재생에너지 하이브리드
- 직류송배전
- 초임계 CO2 발전
- 지능형 반도체
- 융복합 소재
- 지능형 사물인터넷
- 빅데이터
- 첨단소재가공시스템

9대 국가전략프로젝트('16)

- 자율주행차
- 스마트시티
- 가상증강현실
- 경량소재
- 인공지능
- 탄소자원화
- 미세먼지
- 정밀의료
- 바이오 신약

[문재인 정부 100대 국정과제 中]

- 20. 좋은 일자리 창출을 위한 서비스 산업 혁신
- 22. 금융산업 구조 선진화
- 26. 사회적 경제 활성화
- 32. 국가기간교통망 공공성 강화 및 국토교통산업 경쟁력 강화
- 33. 소프트웨어 강국, ICT 르네상스로 4차 산업혁명 기반 구축
- 34. 고부가가치 창출 미래형 신산업 발굴 ·육성
- 37. 친환경 미래 에너지 발굴·육성
- 45. 의료 공공성 확보 및 환자 중심 의료서비스 제공
- 60. 탈원전 정책으로 안전하고 깨끗한 에너지 전환
- 69. 공정한 문화산업 생태계 조성 및 세계 속 한류 확산
- 73. 관광복지 확대와 관광산업 활성화
- 79. 도시경쟁력 강화 및 도시재생뉴딜 추진

출처: 딜로이트 컨설팅 고객산업본부 분석

'한국판 뉴딜'정책의 3대 축인 디지털 뉴딜, 그린 뉴딜, 안전망 강화를 성공적으로 이행하기 위한 가장 중요한 핵심가치는 각 산업 생태계 간 높은 연결성과 상호작용, 개인화된 서비스 제공이 될 것이며 모든 활동의 중심에 있는 데이터의 수집, 가공, 활용 및 재생산이 지속적으로 이행될 수 있도록 지원하는 것이 공공부문의 가장 중요한 역할이 될 것이다.

산업의 디지털 혁신을 위한 공공부문의 핵심 역할, 지속적인 실행력 제고

1. 감독자 및 조력자

한국판 뉴딜 성공을 위한 공공의 역할을 그림 3과 같이 크게 6가지로 요약할 수 있지만, 그 중에서도 산업 생태계 활성화 관점에서 프로젝트의 성공을 위한 핵심이 데이터 생태계 구축에 있다는 것을 상기시켜 볼 때 3가지 역할을 강조하고 싶은데 그 중 첫 번째가 바로 감독자 및 조력자로서의 역할이다. '감독'이라는 단어에서의 느낌이 개방과 혁신을 표방하는 정책과는 다소 거리가 있어 보이지만 다양한 분야의 인프라 연계, 방대한 양의 공공 빅데이터 통합, 그리고 이종 산업 간 융·복합화를 위해서는 흔들림 없는 견고한 근거 법률 및 제도를 마련해 주고 생태계 내의 다양한 이해관계 충돌을 최소화시켜 수 있는 강력한 컨트롤 타워(Control Tower)가 반드시 필요하다.

데이터 댐, 지능형 정부 등 디지털 뉴딜 과제뿐만 아니라 디지털 트윈, SOC 디지털화 등 융합 과제와 그린 에너지 및 친환경 미래 모빌리티 등 그린 뉴딜 과제를 추진함에 있어서도 특정 부처나 지자체, 공공기관 또는 임시적 형태의 위원회 정도의 수준에서는 다양하고 복잡한 이해관계자들로 구성된 산업 생태계와 주체간 데이터의 연계 및 공유 활성화를 담보할 수 없을 것이다. 이는 완전히 새로운 인프라를 구축하고 데이터를 수집하는 것이 아니라, 기존에 공공부문을 비롯하여 많은 민간 기업들이 각자의 목적을 달성하기 위해 지난 수년간 공을 들여 구축해 왔던 인프라와 데이터를 연계시키고 이해관계를 고려해야 하므로 더욱 중요한 요소가 될 수밖에 없는 것이다.

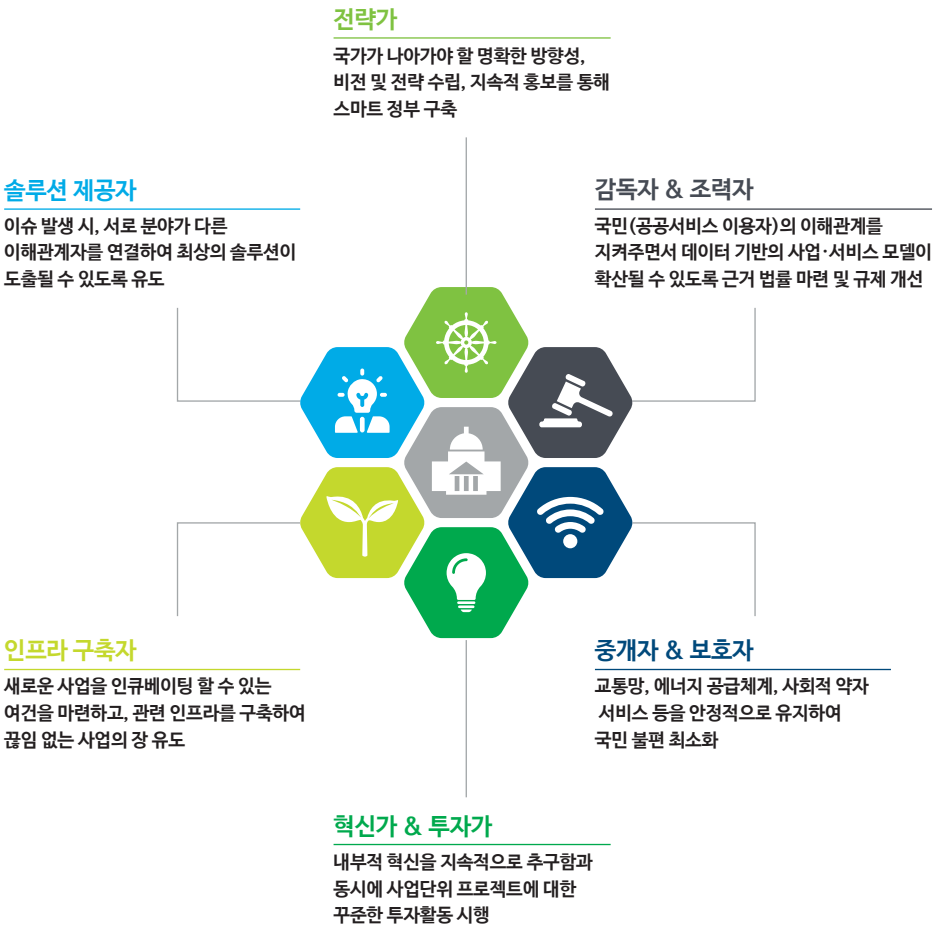
그린 뉴딜 과제 중, '친환경 미래 모빌리티' 과제 하나만 본다고 했을 때 필요한 데이터의 종류를 생각해 보면, 온실가스와 미세먼지 등 환경 빅데이터, 건물 및 도로 등 인프라를 포함하는 공간정보 빅데이터, 미래형 모빌리티 구현을 위한 산업정보 빅데이터, 전기·가스·신재생 등 분야별 에너지 빅데이터 등이 효율적으로 연계되어야만 가능한 과제이다. 현재 정부 구조와 개별 이해관계자들의 요구사항이 중재 되지 않은 상황에서 과연 이 과제가 성공할 수 있을까? 이는 결코 공공부문에서 모든 분야를 통제하고 관리·감독해야 한다는 이야기가 아니다. 현실 세계에서 특히, 데이터의 개방과 공유가 자유롭게 구현될 수 있는 환경에서 효율적인 과제 추진을 위한 근거 법률 마련 및 규제 개선을 마련해 주기 위해서는 빅데이터의 컨트롤 타워(혹자들은 '데이터청'이라는 표현을 쓰기도 하는)가 반드시 필요한데, 이 역할이 바로 공공이 주도적으로 해야 할 부분이다.

2. 인프라 구축자

우리나라는 과거 건설, 철강, 제조업에서부터 2000년대 정보통신산업에 이르기까지 유관 산업의 대표 기업들을 육성하고 새로운 일자리를 창출하며 국가 차원의 경제 성장률을 신장시키기 위해 다양한 분야에서 정부 주도의 꾸준한 인프라 구축 사업이 존재해 왔다. 물론 4대강 사업, 창조경제 문화·콘텐츠 육성사업 등 많은 예산을 투입해 소위 얘기하는 '판'을 깔아주었던 일부 사업들에 대해서는 아직도 비판의 목소리가 끊이지 않고 질책을 피할 수만은 없겠지만, 이는 정부의 무능함을 논하기에 앞서 이러한 기회를 악용하려 했던 일부 기업들과 이해관계자들에 의한 공정한 시장 여건의 방해가 주된 이유였다고 생각한다. 기업이 새로운 기술을 상용화하고 수요자가 원하는 서비스를 제공해 줄 수 있도록 여건을 마련해 주는 행위 자체는 공공부문의 매우 중요한 역할 중 하나임에는 분명한데, 이것이 정치

그림 3

한국판 뉴딜 성공을 위한 공공의 역할



출처: 딜로이트 컨설팅 고객산업본부 분석

적 목적 또는 특정 집단의 이익을 위해 악용되는 일을 되풀이하지만 않는다면 끊임없는 혁신의 장을 유도할 수 있을 것이다.

그나마 공공부문에서 디지털 인프라 구축자의 역할을 긍정적으로 기대할 수 있는 신호는 최근 다양한 글로벌 지수에서 살펴볼 수 있겠다. IMD World Competitiveness Center에서 매년 발표하는 국가 디지털 경쟁력 순위에서 우리나라는 2019년 기준 미국과 싱가포르 등에 이어 10위에 올랐고[1], EIU(Economist Intelligence Unit)에서 발표한 2016년 디지털 전환 지수(Digital Transformation Index)에서는 아시아 2위에 올랐다.[2] 공공부문에서의 디지털화 수준은 더욱 놀랄만하다. UN에서 매년 발표하는 E-Government Index는 2010년 이후 꾸준히 1~3위를 달성하고 있으며[3], 2018년 EIU에서 발표한 Automation Readiness Index에서는 독일과 싱가포르를 제치고 1위를 차지하였다.[4] 물론 이러한 지수들만으로 디지털 성숙도나 인프라 수준을 객관화하거나 일반화하기에는 다양한 변수들이 존재하지만 적어도 전반적인 경제와 사회의 디지털 혁신을 위한 기반이나 환경이 결코 주요 경쟁국들에 비해 뒤

처진다고 생각할 수는 없는 상황으로, 향후 정부와 지자체, 그리고 공공기관 등 공공부문에서 디지털 환경에 대한 전략적 대응역량 강화를 위한 준비는 충분히 할 수 있을 것으로 기대된다.

다만, 5G 국가망, 공공시설 WiFi 등 네트워크 구축 사업과 중소기업 및 학교를 대상으로 하는 비대면 원격 업무 시스템 구축 지원사업, 디지털 트윈 및 국민안전 SOC 디지털화 사업, 스마트그리드 구축사업 등 대다수 사업들이 공공부문 주도의 정보 통신 및 SOC 인프라 확충사업으로 수요자의 요구사항을 충분히 반영하지 않고 공급자 중심의 인프라 구축에만 집중한다면 기존의 대형 개발사업이나 SOC 프로젝트와 크게 다를 바 없는 물량 공급 정책으로 본질적인 목적 및 성과 창출에는 한계가 있을 것으로 예상되므로 인프라 구축의 기획 단계에서부터 철저한 실태조사 및 현황 진단, 명확한 가이드라인 제시, 단계별 구체적인 로드맵 도출 등을 통해 막대한 재정을 효율적으로 집행하면서 궁극적인 미션을 달성하도록 각별한 주의와 노력이 절실하게 필요하다. 추가적으로 문화, 콘텐츠 등 다양한 소프트웨어 산업의 디지털화를 위해서는 물리적 인프라를 비롯하여 유통 구조의 혁신, 해외 수출 판로개척 지원을 위한 디지털 플랫폼 구현, 관련 스타트업 및 창업자들을 위한 교육 및 인재 양성 프로그램 확대 등의 노력이 추가적으로 요구된다.

3. 중개자 및 보호자

한국판 뉴딜정책의 지속적인 실행력을 제고하기 위해 마지막으로 강조하고 싶은 산업 생태계 내 공공부문의 역할은 바로 중개자 또는 보호자로서의 제 기능을 충실히 이행하는 것이다. 디지털 경제의 가장 위험한 요소 중 하나가 바로 '정보의 비대칭성'을 야기할 수 있는 부분인데, 즉 정책을 실행함에 있어 디지털 역량을 갖춘 일부 기업들이나 이해 집단들이 중심이 되어 사업을 주도할 가능성이 높고 이는 산업 내에서 승자 독식 구조를 심화시킬 수 있으며 일자리 및 소득의 양극화 현상을 발생시킬 수 있는 요인이 크다는 의미이다. 또한, 사업의 진행속도가 가속화되며 사회적 약자 등 디지털 소외계층은 혜택을 받기보다는 오히려 더욱 쇠퇴하며 정책 본연의 목적 달성에 실패할 가능성도 크다는 이유로 이미 일부 기업과 지자체를 포함한 이해관계자들은 우려의 목소리를 내고 있는 것이 현실이다.

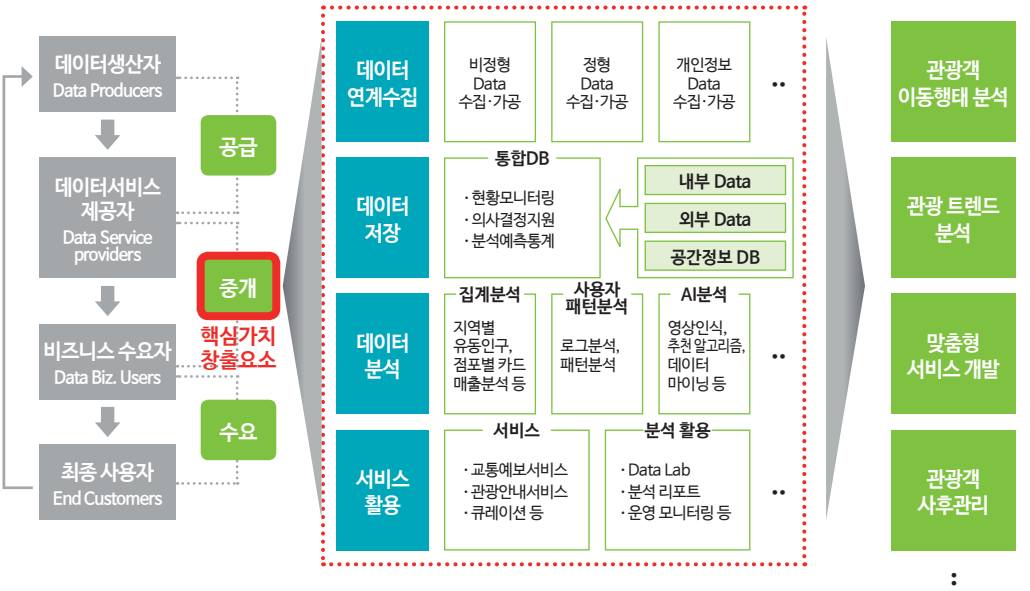
사회적 서비스 제공의 디지털화는 시민단체 및 협회 등과의 공조가 없이 효율적으로 실행되기 어렵고 특히, 사회적 약자를 대상으로 하는 특화된 프로그램의 개발 및 시행은 정부 차원 지원의 효율성 제고가 매우 중요한 성공 요인이 될 수 있다. 또한, 지역경제의 불균형을 해소하기 위해서는 지자체 간 연대 및 협업을 확대하고 도시 간 커뮤니케이션 플랫폼의 공동 활용, 성공 사

례 공유 및 확산, 지역자원 공유 등을 통해 지역 간 산업 격차를 해소하고 중앙정부의 정책과 제도가 지역에 빠르게 흡수되게 하는 노력을 하지 않는다면 디지털 경제 활성화를 위한 정책 추진이 오히려 지역 양극화 현상의 심화를 야기할 수 있다는 점에서 공공부문 역할의 중요성은 더욱 강조되어야 하는데 현 정책에서는 이러한 부분을 구체적으로 고민한 흔적이 보이지 않는다.

산업적 관점에서의 또 다른 한계는 교통, 물류, 에너지, 환경, 보건 등 이미 디지털 융합 기술과 인력을 보유한 기업들이 다수 존재하고 이종 산업간 데이터 연계를 효과적으로 수행하는 데 필요한 사항(데이터 표준체계, 유통 및 공유 플랫폼 등)에 대해 미리 준비하고 있는 산업군들이 있는 데 반해, 이번 정책에서 강조되고 있지 않은 문화, 관광 등 소프트웨어 분야의 산업에 속하는 기업이나 인력들은 디지털 혁신을 위한 더 많은 지원이 필요하지만, 소외될 수 있는 여지가 많아 보인다. 특히 COVID-19로 인해 가장 많은 어려움을 겪고 있는 문화 및 관광 산업의 경우, 지속적인 유관 데이터의 수집과 분석을 통한 부가가치 창출을 가능하게 하는 데이터 중개 역할이 더욱 간절하게 필요하며 공공부문

그림 4

스마트 관광산업 내 가치창출 요소



출처: 딜로이트 컨설팅, 스마트관광도시 중장기 발전전략, 2020년

1 IMD, IMD World Competitiveness Ranking 2019, 2019.06

2 Telstra and EIU,Connecting Capabilities: The Asian Digital Transformation Index - A report form The Economist Intelligence Unit, 2016

3 United Nations, UN E-Government Knowledgebase, 2020.09.29 접속

4 EIU, The Automation Readiness Index: Who is ready for the coming wave of automation?, 2018

에서 디지털 환경에 최적화된 플랫폼 구축과 이종 산업 간 데이터 연계를 위한 효과적인 지원 등을 통해 새로운 일자리 창출 및 스마트 사업모델 확대에 실질적인 도움을 줄 수 있어야 할 것으로 보인다.

주력산업 도메인 글로벌 경쟁력, 세계 최고의 공공 시스템, 그리고 네트워크 인프라 경쟁력을 기반으로 작지만 뚜렷한 성과 창출을 위한 공공부문의 명확한 역할을 제시하고, 산업 생태계 내 이해관계자 및 국민의 공감대를 유도한다면 성공적인 정책으로 자리매김 할 수 있을 것이다.

완벽한 정책은 없었다. 작은 성공을 위한 명확한 역할 제시 중요

일부 경제 전문가들은 과거 미국의 대공황 극복을 위한 뉴딜 정책의 실패 사례를 제시하고 있고 복지나 노동 분야의 전문가들도 복지국가 관점에서 소득보장이나 사회서비스 정책들이 제한적으로 제시되어 있다고 지적하는가 하면 새로운 일자리 창출을 위한 근본적인 원인과 예방 대책이 미흡하다는 주장을 하고 있다. 필자는 복지나 노동 등을 포함한 사회 분야 전반에 대한 전문가는 아니므로 본고에서 이러한 이슈는 다루지 않고 산업 생태계 관점에서의 제언 사항들을 정리해 보았다. 다만, 한 가지 분명한 점은 우리는 과거와 분명히 차별화되는 다른 상황과 여건에 직면하고 있다는 것이다. 불과 몇 년 전, 아니 몇 달 전만 하더라도 장기적인 팬데믹 현상이 사회에 어떤 영향을 끼칠지 누구도 정확히 예측할 수 없었다. 그나마 다행인 것은 디지털 기술의 발전과 산업의 융·복합화 등 4차 산업혁명에 따른 대응 및 준비를 하고 있었다는 점으로 미래의 변화에 대해 조금 더 유연하게 대처할 수 있는 자세는 갖추고 있지 않았나 위로해 본다.

IMF 및 금융위기 등 위기 극복과정 때마다 보여주었던 우리나라의 저력, 특히 공공부문에서의 역할은 포스트 COVID-19 시대에도 분명히 빛을 발할 것이라 믿어 의심치 않는다. 우선, 외환위기 이후 정부 주도의 빠른 구조조정 추진으로 기업 및 금융 부문에서 대외 충격에 대비할 수 있는 역량을 어느 정도는 갖추게 되었다. 또한, ICT 기반의 신성장 산업을 주력산업으로 수출 경쟁력을 높였으며 글로벌 금융위기에 따른 경기침체에 대응하기 위해 SOC 투자 확대나 재정 조기 집행 등 확장적 재정정책을 적극적으로 시행하여 경제 성장률 제고에 기여했음은 필자만의 생각은 아닐 것이다.

반도체, 의료기기, 통신, 디스플레이 등 산업 도메인의 글로벌 경쟁력을 보유하고 있고 공공 데이터 개방 및 전자정부 수준에서 세계 최고의 공공시스템을 갖추고 있으며 데이터 생산과 연계가 가능한 네트워크 인프라 경쟁력을 확보하고 있는 우리나라가 포스트 COVID-19 시대에 글로벌 디지털 경제를 선도해 나갈 수 있는 절호의 기회라고 생각하는 것은 어찌 보면 당연한 것이 아닐까. 어차피 세계 어느 곳에서도 완벽한 정책은 없었으며, 특히나 팬데믹 이후의 상황에 대해서는 어떤 국가도 먼저 겪어보지 않았기 때문에 대한민국의 공공부문에서 감독자 및 조력자, 인프라 구축자, 중개자 및 보호자 역할을 명확하게 제시하며 산업 내 이해관계자 및 국민의 공감대를 유도하여 단기적·임시방편적 효과가 아니라 중장기적으로 성과를 창출할 수 있는 정책으로 자리 잡았으면 하는 바람이다.

Contact

김정열 상무

딜로이트 컨설팅 고객산업본부
정부 및 공공부문 리더
jeongykim@deloitte.com

한국기업들의 ESG 경영을 위한 변화 I

ESG 경영의 개념과 접근 방법

이준희 이사 딜로이트 안진회계법인

들어가며

과거 국내 기업들이 가진 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR) 또는 지속가능경영에 대한 고민은 주로 사업장의 안전, 환경 컴플라이언스(compliance)관리, 사회공헌 사업 기획 및 수행, 지속가능경영보고서 작성과 발간 등에 관련된 것이었다. 딜로이트 글로벌의 다양한 사례(Project case) 등 글로벌 자문 노하우를 한국기업들에 소개하는 것만으로 기업의 의미 있는 변화를 기대하기는 쉽지 않았다. 이는 기업이 그만큼 환경, 사회 및 거버넌스에 관련된 요소를 직접적인 비즈니스 리스크나 기회의 관점으로 바라보지 않았음을 보여주며, 투자나 재무적인 가치 차원에 대한 인식이나 전환점의 부재를 의미하기도 한다. 최근 몇 년 사이 국내 기업들은 눈에 띄게 빠른 속도로 ESG(Environment, Social and Governance) 경영을 도입하며 지속가능경영을 새로운 시대적 요구에 맞는 적극적인 경영전략의 하나로 전환하는 시기를 겪고 있는 듯하다. 물론 여전히 인식과 이해를 위한 접근방식은 기업마다 다르다.

ESG 경영은 기업 가치를 평가할 때 철저하게 투자자 관점으로 접근하는 것을 의미한다. 기업의 경영활동 관련 리스크와 기회 요인을 파악할 때 환경·사회·거버넌스는 지속적이고 전략적인 모니터링 이슈인데, 다시 말해 비즈니스 관계에서의 가치창출의 관점이 반영되었다고 볼 수 있다. ESG 경영에는 투자에 대한 리스크, 계약 관계에서의 비즈니스 거래에 대한 철저한 관리와 비즈니스 가치를 지속적으로 창출하고자 하는 근원적인 목적이 있다. 또한 ESG 경영은 재무적 가치에 대한 '건강한 약속 이행'에 대한 엄격하고 투명한 잣대이고, 기업가치에 연계된 투자자들이 요구하는 사항이기도 하다.

현재 한국기업들이 가장 많이 체감하고 있는 부분 투자자 IR, 글로벌 영업·마케팅부서에서 'ESG에 대한 정보를 모으고 정비를 우선 해야한다'라는 인식이며, 이에 대해 일차적인 필요성이 대두되고 있는 상황이다. 또한, 관련된 실질적인 활동은 컴플라이언스(compliance) 경영을 하는 법무실, 환경이나 안전 담당 부서 및 인사(HR) 담당 부서에서 수행하기 때문에 정보 통합 및 관리체계를 제대로 구축하기 위해서는 조직 차원의 명확함이 선결되어야 한다. 결국 ESG경영은 기업의 프로세스 차원의 리스크 관리(모니터링)을 포함한 신시장 기회 확보 및 공시·커뮤니케이션을 범위를 포괄하는 것이다.

ESG 경영은 '회계, 재무적 숫자는 한 곳에 모을 수 있는 기준과 조직이 있는데, 비재무적인 환경·사회·거버넌스(지배구조 또는 의사결정구조)에 해당하는 숫자가 아닌 경영활동 및 관련 지표는 어떤 기준으로 어떻게 모아서 관리하고 공시하며 커뮤니케이션에 활용할 것인가?'라는 질문에서 시작된다. 이는 보통 글로벌 리포팅 기준 GRI(Global Reporting Initiative)에서 출발한다(그림1). 그리고 '그렇다면 우리 기업은 어떤 전략과 경영목표를 지니고 성과를 내어 고객과 투자자, 임직원 및 사회로부터 신뢰가치를 형성해 나갈 것인가?'라는 근본적인 방향성을 찾는 단계로 나아간다. ESG 경영을 제대로 정립하기 위해서는 먼저 대상과 관점에 대한 정의가 필요하다. 게다가 이러한 전사 차원의 전략적 ESG활용과 대응에 대한 기획 관리를 할 수 있는 조직이나, 연관 부서 간의 역할과 책임이 명확하지 않은 상황에서는 효과 있는 전략적 추진을 기대하기는 어렵다.

이러한 관심과 '왜 ESG를 실행해야 하는가(Why ESG?)'에 대한 답을 찾기 위한 기업의 노력과 혼란의 시기를 겪는 것은 한국 기업들이 지속가능경영 및 비재무(ESG) 경영 요소를 그들의 비즈니스 특성과 조직 상황에 맞춰 경쟁력 있는 비즈니스 모델을 찾아가는 과정이라고 생각한다.

그림 1

GRI (Global Reporting Initiative)

	Topic	Key Indicators
일반	조직 프로필	조직명, 제품·서비스, 위치, 규모, 근로자 정보, 공급망, 외부 이니셔티브, 가입 협회
	전략	의사결정권자 성명서, 주요 영향·위험·기회
	윤리 및 투명성	조직의 행동규범, 자문 및 신고 메커니즘
	거버넌스	최고 거버넌스 구조, 기능, 역할, 평가, 보수
	이해관계자 참여	이해관계자 목록·식별·이슈 대응, 단체협약 적용 비율
	보고 관행	보고 주체, 보고 내용 결정 방법, 중대 토픽, 보고 상세 정보, GRI Standard 부합 방법, GRI Index, 외부 검증
경제	경제성과	직접적 경제 가치, 기후변화의 재무적 영향
	시장지위	주요 사업장 성별 기본 초임 임금 비율
	간접 경제 영향	사회기반시설 투자의 간접 경제효과
	조달 관행	현지 공급업체에 지급하는 지출 비율
	부패방지/공정경쟁관행	부패방지/공정경쟁관행 관련 법적 조치
	조세	조세 접근법 및 국가별 조세 보고
환경	원재료	사용한 원재료의 중량이나 부피
	에너지	조직 내외부 에너지 소비 및 에너지 집약도
	용수 및 폐수	용수 사용 및 배출량
	생물다양성	생물다양성 보존 활동
	배출	Scope 1,2,3의 온실가스 배출량
	폐기물	총 폐기물 중량
	환경법규 준수	환경 법규 위반으로 인한 벌금
	공급망 환경 평가	공급망 내 부정적 환경영향 및 조치
사회	고용	신규 채용 및 임직원 이직률, 육아휴직
	노사 관계	경영상 변동 최소 통지 기간
	직업상 안전보건	산업안전보건관리 시스템 및 임직원 보건
	훈련 및 교육	근로자 훈련, 임직원 기술 향상 프로그램
	다양성 & 동등 기회	임직원의 다양성, 남녀 보수 비율
	차별금지	차별 사건 수
	결사 및 집회의 자유	결사의 자유 침해 리스크 파악
	아동노동	아동노동발생 위험 파악
	강제노동	강제노동의 발생 위험 파악
	안전 관행	인권 정책 훈련을 받은 보안요원
	원주민 권리	원주민 권리 침해 사건의 수 및 조치
	인권 평가	인권영향평가 사업 장 식별 및 임직원 교육
	지역사회	지역사회 참여, 영향평가, 개발 프로그램
	공급망 사회 평가	공급망의 사회 부정적 영향 및 조치
	공공 정책	정치 기부금
	소비자 안전 및 보건	제품·서비스의 안전 및 보건 영향 평가
	마케팅 및 라벨링	제품·서비스의 마케팅 규정 위반 사건
	고객 사생활 보호	고객개인정보보호 위반 및 불만사항 수
	사회경제 법규 준수	사회 및 경제적 법규 위반 건수

출처: 딜로이트 분석

COVID-19가 불러온 ESG 경영 가속화

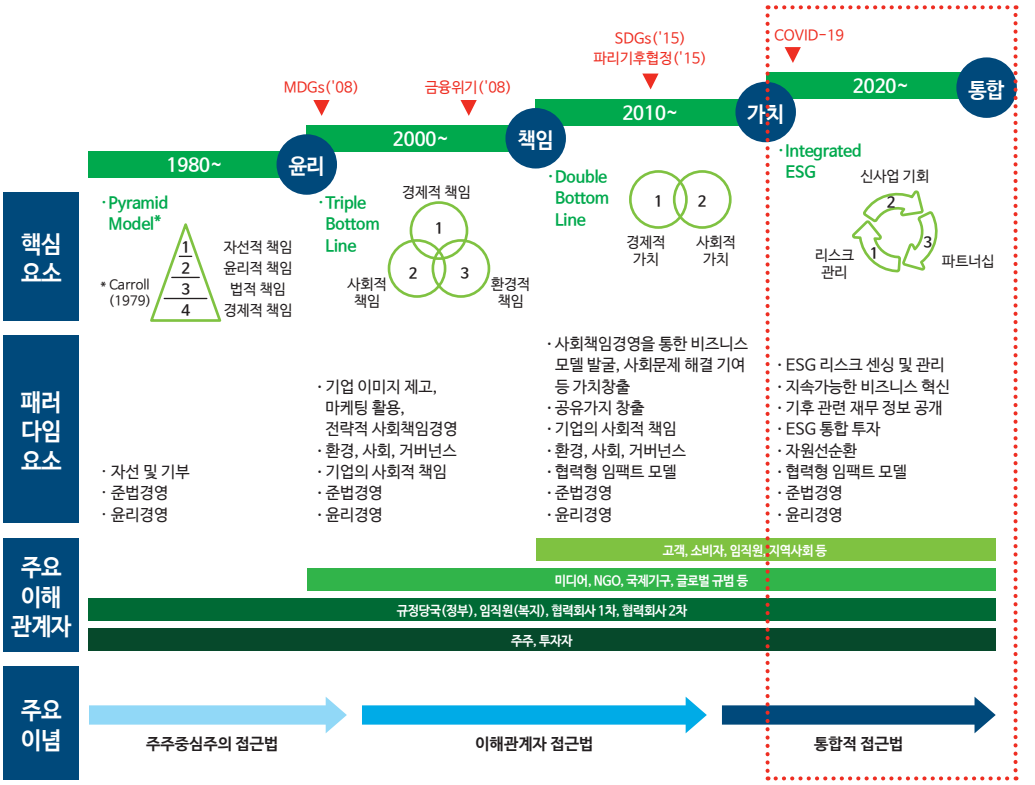
COVID-19 위기로 기업 가치에 대한 평가 관점과 투자에 대한 의사결정에서 더욱 철저하게 공급망과 기후 환경 리스크, 인권 및 안전·환경에 연계된 리스크가 중대 이슈로 부각되고 있다. 기업들은 현 시점에서의 투자와 수익, 매출과 함께 고객과 투자자로부터 요구되는 ESG 관련 리스크 관리 및 경영 체계 등에 대한 투명한 공시에 대한 요구가 높아짐에 따라 지속가능경영에 대한 재조명이 불가피한 상황이다.

ESG 재조명 시대에 공급망 리스크가 크게 변수로 작용하지 않는 기업들의 기업가치가 높아지는 현상은 당분간 지속되리라 예상된다. 예를 들어, 콘텐츠 및 물류·유통 기반의 스마트 비즈니스, 의료 부문에서의 특허 및 핵심 기술경쟁력 기반의 중장기 잠재성장력이 좋은 회사, 비즈니스 공급망 관리 리스크가 높지 않으며 수익성이 좋은 기업, 친환경 기반의 비즈니스 포트폴리오를 확대하고 있는 기업이 이에 해당한다. 그러나 이런 기업들도 ESG 경영의 내재화가 기업가치를 유지함에 있어서 핵심 동력(driver)이라 판단하고 있고, 이미 비즈니스 특성에 맞춰 적용 방안을 모색하기 시작했다.

기업들에게 지속가능경영, ESG 경영은 어떤 의미일까? 언택트(untact) 비즈니스 시대의 기업의 지속가능경영은 '윤리'와 '책임' 그리고 '가치'를 넘어서 이제 '통합'이라는 키워드를 가지고 수행하는 ESG 경영의 전략적 실천을 의미한다. 통합의 주요 요소는 신사업 기회(Opportunity), 리스크 관리(Risk), 파트너십 전략(Business Partnership)이 핵심이다. 아래 그림 2에서와 같이 통합 경영(Integrated ESG)의 영역은 올해 눈에 띄게 변화하고 있는 관점이고, 이러한 변화는 당분간 훨씬 더 가속화될 전망이다.

그림 2

지속가능경영 패러다임의 변화



출처: 딜로이트 분석

한국 기업들은 시장 및 고객 중심의 이해관계자 관점에서 사회에서의 기업의 존재가치를 찾고, 거버넌스 관점에서 기업의 리스크 관리에 대한 신뢰 가치를 제고하며, 산업 생태계 관점에서 시장 경쟁력에 대한 비즈니스 가치를 높이는 것을 동시에 고려해야 하는 세상에 살게 되었다. ESG가 이러한 변화를 대변하는 핵심 키워드가 되었고, 특히 금융산업에서의 변화로 인한 금융기관, 투자기관들의 ESG 평가는 기업경영의 재무적 숫자를 포함한 재무적 관점의 가치 창출 효과(Financial story)기반의 투자자 커뮤니케이션에 대한 필요성을 높이고 있다.

이제 한국에서 유행처럼 시작되었던 지속가능경영 보고서와 다우존스 지속가능경영지수(DJSI) 등 단순히 지속가능경영 평가 등급을 받는 것은 과거의 의미를 찾기 어려워지고 있고, 기업의 투자자와 고객에게 맞게 '전략적 투자'와 '리스크 관리' 관점에서 비재무(ESG) 요소를 활용한 평가를 진행하는 등의 대응이 시급해지고 있다.

딜로이트 ESG 경영 진단 프레임(ESG Compass)을 통해 도출된 주요 산업 기준으로만 보아도 비즈니스 특성에 따라 환경·사회·거버넌스 관련 이슈의 영향도와 관련성도 다르고, 그에 대한 중대성은 각 기업의 대내외 경영환경 및 중요한 이해관계자들의 인지와 평가에 따라 다르다. 예전에는 지속가능경영 보고서를 작성하기 위한 중대성 평가를 시행했다면, 앞으로는 기업의 비재무(ESG) 경영관리 측면에서의 경영진단—리스크 관리—성과관리의 평가 체계가 구축될 것으로 보인다.

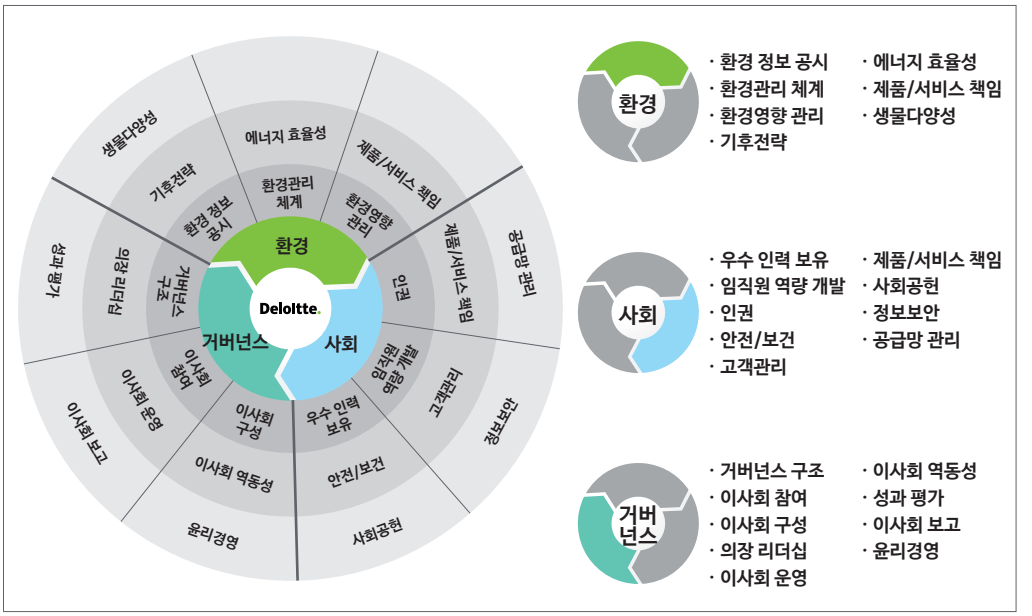
환경(E), 사회(S), 거버넌스(G)의 실체

기업들은 끊임없이 경영환경 리스크를 센싱(Sensing)하고 재무적인 성장도 동시에 창출해야 한다. 어렵지만 이를 해내는 기업만 살아남는 시대인 것이다.

올해 상반기 딜로이트 아시아·태평양 지속가능경영 전문가 및 리더 그룹들을 대상으로 진행된 올해의 중요

그림 3

딜로이트 ESG 경영진단 프레임 (ESG Compass)



출처: 딜로이트 분석

그림 4

주요 산업별 전략적 ESG 경영 이슈 (일반적)

산업 구분		ESG 구분			핵심 이슈
첨단기술, 미디어 및 통신 부문	통신, 미디어, 엔터테인먼트 산업	E	**S**	G	사이버 보안 및 개인 정보 보호 강화
		E	**S**	G	연구 개발 강화 및 제품(컨텐츠) 개발을 위한 우수 인재 확보
		E	S	**G**	공정한 경쟁 및 책임있는 제품 관리
	첨단기술 산업	**E**	**S**	G	공급망 환경·인권 평가 및 모니터링
		E	S	G	에너지 효율 제품 개발 및 확대
		E	S	G	제품 폐기량 감축 및 재활용 방안 확대
소비자 부문	소비재 산업	E	**S**	G	책임 있는 원료 조달
		E	S	G	친환경 제품 개발 및 판매 확대
		E	**S**	G	고객의 건강을 고려한 제품 개발
	유통 산업	**E**	S	G	친환경 제품 개발 및 판매 확대
		E	**S**	G	공급망 인권 이슈 모니터링 및 관리 강화
		E	**S**	G	제품 생산부터 판매, 폐기 단계 효율성, 안전성, 지속가능성 관리
	자동차 산업	**E**	S	G	친환경 제품 개발 및 판매 확대
		E	**S**	G	임직원 안전 및 건강 관리 강화
		E	**S**	G	공급망 환경·인권 평가 및 모니터링
	교통, 호텔, 레저 및 서비스 산업	E	**S**	G	고객 만족도 제고 및 평판 관리
		E	S	**G**	기업 경영 전문성 강화
		E	S	G	환경 영향 최소화 노력
에너지, 자원 및 산업재 부문	에너지, 화학 산업	**E**	S	G	자원 효율성 증대 프로세스 및 기술 개발
		E	**S**	G	공급망 관리 및 리스크 평가
		E	S	G	임직원 안전 및 건강 관리 강화
	산업재 및 건설업	**E**	S	G	친환경 자재 구매 (친환경 인증 목자재, 재활용 콘크리트 등)
		E	S	G	LCA 기반 친환경, 에너지 효율화 빌딩 건축, 사회·환경 리스크 관리
		E	**S**	G	임직원 안전 및 건강관리 강화
금융 부문	은행, 보험, 부동산업	E	S	**G**	지배구조 선진화 (CEO 선임 투명성, 사외이사 독립성 강화 등)
		E	**S**	G	투명한 고객과의 커뮤니케이션 및 개인 정보 관리
		E	**S**	G	금융 상품개발 및 환경·사회 리스크 평가 및 관리의 확대
생명과학 및 헬스케어 부문	제약·바이오, 병원·의료 서비스 산업	**E**	S	G	기후변화가 비즈니스에 미치는 영향 파악 및 관리
		E	**S**	G	제품을 통한 글로벌 사회문제 해결 (건강 & 웰니스 증진 등)
		E	**S**	G	연구 개발 강화 및 제품 개발을 위한 우수 인재 확보

주: 국내외 비재무평가 (DJSI, MSCI, CGS 등) 종합분석을 통한 산업별 우선순위 이슈
출처: 딜로이트 분석

이슈 전망에 따르면, 기후변화(Climate Change), 인권(Human Right), 환경·사회 영향(Impact) 등 3가지 주제가 주목을 받았다. 한국 딜로이트 그룹은 올 하반기 국내 기업들도 이에 대한 준비를 본격화 할 것으로 예상하고 있다. 환경(E)·기후변화 대응의 경우 기본적으로 탄소배출량 관리를 넘어서 중장기적인 탄소 중립이나 제로라는 선언적 목표 아래 구체적인 감축량의 비율이나 목표치를 설정하고 이행 과제를 정비하고 있다. 국내 사업장의 탄소배출 저감을 위한 새로운 기술 솔루션을 기반으로 한 글로벌 전문기관과의 협업도 적극적으로 고려 중이고, 국내사업장의 관리뿐 아니라 글로벌 가치사슬(Value chain)로의 관리 영역을 확대하여 글로벌 기업으로서 시장 경쟁력을 유지하고자 고군분투하고 있다. 또한, 친환경 상품 및 제품의 포트폴리오 확대를 위한 연구개발(R&D) 투자 및 신시장 진출 영업에 있어서도 선제적으로 환경 및 기후 경영을 활용하여 ESG 경영전략을 적극적으로 내재화하고 있다.

사회(S) 영역의 경우 최근 COVID-19 사태 이후 근

로자들의 환경과 건강 및 안전이 가장 큰 이슈로 부각되었고, 인사(HR) 정책과 제도를 통한 인재 확보가 비즈니스를 성장시키는 매우 중요한 화두 중의 하나로 떠올랐다. 후자의 경우, 기업들이 기술혁신을 통한 효율성 제고 및 프로세스 혁신을 이뤄낸다고 하여도 핵심기술에 대한 전문성을 보유하고 그것을 관리하고 의사결정하는 '인적자본에 대한 전략' 즉, 인사 정책과 전략이 중요하기 때문이다. 이를 통해 비즈니스가 성장하면서 필연적으로 수반하는 인적자원 및 경영 리스크가 관리될 수 있을 것이다. 반면에 인적자원의 안전과 건강에 대한 리스크로 귀결될 수 있는 비즈니스 특성도 있다. 예를 들어, 제조 및 생산, 유통 기반의 기업들은 임직원들의 안정된 고용과 건강한 노동환경에 우선순위를 두고 ESG 경영을 해야 한다. 투자자 및 고객의 입장에서는 동시대가 요구하는 비즈니스 윤리적 가치가 있는 성장하는 기업에 매력을 느낄 수밖에 없기에 기업들은 끊임없이 경영환경 리스크를 센싱(Sensing)하고 재무적인 성장도 동시에 창출해야 한다. 어렵지만 해내는 기업만 살아남는 시대인 것이다. ESG 경영은 비즈니스의 재무적인 숫자에 대한 판단만큼 매우 냉정하고 엄격한 것이기 때문이다.

거버넌스(G)는 생각보다 어렵지 않다고 생각할 수 있다. 그러나 우리나라 기업들의 ESG 경영 자문을 수행할 때 상당히 변화가 쉬우면서도 자발적인 변화가 어려운 영역이다. 일반적으로 거버넌스를 주주 포트폴리오, 지분율 등으로 아주 협소한 차원에서의 '지배구조'라고 개념적으로 받아들여서 투명한 공시나 개선에 대해 거부감이 있는 것이 오해의 핵심이다. 거버넌스의 투명성, 의사결정 구조의 운영, 독립성과 내부통제, 감사의 선진화, 이사회의 구조, 위원회의 구성과 운영 등에 대해서 명확한 체계를 정립하고, CEO와 최고의사결정구조와의 건강한 기업가치를 창출하기 위한 조직간 유기적인 역할과 책임을 정립하는 것이 거버넌스 영역의 핵심 사안이다. 거버넌스는 독립성과 투명성 원칙을 기반으로 최고의사결정 과정에서 기업의 리스크를 선제적으로 막거나 최소화하는 과정이고, 조직 내 또는 대외 이해관계자들과의 소통까지 포함하는 매우 포괄적인 경영관리의 프로세스와 시스템으로 이해할 필요가 있다. 결국 기업 내부통제 영역 과도 긴밀히 연계되어 있는 감사 선진화의 과제와 함께 다뤄져야 할 부분이다. 한국의 이사회 평가나 이사회 멤버들의 교육과정에 ESG의 영역은 앞으로 필수적으로 다뤄져야 할 부분이다.

거버넌스는 투자자 및 주요 이해관계자 입장에서 믿고 맡길 수 있는 튼튼한 인프라 환경과도 같은 것이다. 따라서 견고하고 튼튼한 조직과 의사결정 체계를 보여줘야 투자자로부터 신뢰를 얻고 비즈니스 리스크 관리에 대해 직접적, 간접적 모니터링 효과를 기대할 수도 있다.

ESG 평가에 대한 논의

기업들은 빠른 시일 내 ESG 경영 요소 및 공시를 위한 경영 현황이 어떤 상황인지 진단을 하고, 단기 과제와 중장기 과제를 만들어 전사 차원에서 관련 주요 부서의 성과 관리 시 함께 관리하여야 한다.

올해 최근 기업들은 ESG 경영 트렌드와 이슈에 서 평가 대응에 대한 질문과 논의가 가장 많았다. 그림4 와 같이 평가란 여러 종류의 테스트 프레임 같은 것이다. 특강이나 인사이트 미팅 시 자주 사용한 비유 두 가지가 있다. 첫째, ESG경영은 영어능력평가 시험의 종류와 공인된 영어점수이다. 둘째, '공개된 데이터 없인, 객관적 평가를 할 수 없다(No data, No score)' 법칙이다.

우선, 영어 실력을 늘려 공인 영어점수를 받고자 하는 것에는 목적이 있다고 가정하자. 취업하려는 경우, 유학을 가려는 경우, 아니면 스스로 영어 실력을 평가하고자 하는 경우, 또는 승진이나 이직을 위해 반드시 평가를 받아야 하는 경우 등 각자 사정에 따라 목적은 달라진다. 기업의 'ESG 평가'란 바로 이런 것이다.

즉, ESG 평가에 대한 대응과 그에 대한 등급을 받는 것에 대한 명확한 목적과 우선순위가 기업 자체적으로 먼저 세워져야 한다. 필요 없는 테스트를 받기 이전에 테스트의 목적을 먼저 생각해보아야 하며, 어떤 테스트를 보든 비슷한 유형이 출제되는 경우에는 항상 맞는

그림 5

ESG 평가 종류 및 체계

	평가명	평가 방법	평가 척도	평가 항목
플랫폼 기반 평가	에코바디스(EcoVadis) 공급업체 CSR 평가	· **평가 플랫폼**을 활용하여 협력사의 제출자료를 기반으로 평가 실시	100-0 Scorecard	· 공급업체에 대하여 5가지 주제-일반(3문항), 환경(14문항), 노동관행 및 인권 정책(9문항), 공정한 비즈니스 관행(7문항), 지속 가능한 조달(6문항)-총 39개 CSR 질문으로 구성
	다우존스지속가능경영지수 (DJSI) S&P	· 피평가자가 **질문지에 답변한 내용**을 기반으로 평가 실시	0-100	· 공통 평가항목 및 산업별 항목으로 구분 -공통 항목 : 기업지배구조, 윤리경영, 리스크 관리, 공급망 관리, 환경성과, 인적자본개발, 사회환경 정보 공개 -(금융)ESG Framework 구축, ESG 상품/서비스 이름 및 금액 공시 등
	탄소정보공개프로젝트(CDP) 기후, 수자원, 산림자원	· 피평가자가 **질문지에 답변한 내용**을 기반으로 평가 실시	A to D-, F	· 환경 관련 세가지 영역에 대해 질의 -기후변화 : 온실가스 배출량, 지배구조, 전략, 감축목표 등 -삼림 : 산림훼손 원자재, 원자재 의존도, 관련 정책, 의사결정 구조 등 -물 : 수자원 사업상 중요도, 수자원 관련 정책, 의사 결정 구조, 취수량 등
공시정보 기반 평가	모건스탠리 캐피탈인터내셔널(MSCI) ESG 평가	· **공개 정보 기반**으로 평가 실시 · 피평가자는 **정보 검증** 과정에 참여 가능	AAA to CCC (leader, Average, Laggard)	· ESG 관련 37개 이슈로 구분하여 평가 -환경 이슈 : 탄소 배출, 전자폐기물, 친환경 기술 관련 기회 등 -사회 이슈 : 인적자원개발 등 -거버넌스 이슈 : 이사회, 급여, 소유권 통제 등 ❖ 이슈 별 세부 평가항목이 있으나 피평가 기관 별도 요청 필요
	서스테널리틱스 (Sustainalytics) ESG 리스크 평가	· **공개 정보 기반**으로 평가 실시 · 피평가자 요청 시 보고서 발간 전 **리뷰 및 정보 업데이트** 가능	0-100 (neglogible, low, medium, high, severe)	· 지배구조, 주요 ESG 이슈(산업별 상이), 특수 사건을 평가 ❖ 각 산업별 최소 70개 항목을 평가하나, 세부 평가항목 외부 비공개
	블룸버그(Bloomberg) ESG 공개 평가	· **공개 정보 기반**으로 평가 실시	0-100	· 에너지 & 배출, 폐기물, 여성임원, 이사회 독립성, 임직원 사고, 산업 특정 데이터 등을 포함한 ESG 정보 공시의 투명성에 대해 평가 ❖ Bloomberg Terminal 이용자만 평가 결과 및 내용 접근 가능
	ISS Quality Score	· **공개 정보** 및 **기관 제출 자료**를 기반으로 평가 실시 · 피평가자 **정보 검증** 과정 참여	1 to 10 (low to high risk)	· 이사회 구조, 보수, 주주권리, 감사 및 리스크 관리 4가지 영역에 대해 약 230개의 평가항목을 평가 ❖ 상세 항목 공개되어 있음

출처: 딜로이트 분석

문제와 틀리는 문제를 구별하고 있어야 한다는 뜻이다. 한 번은 국내 어느 기업의 IR팀과 지속가능경영 담당자가 찾아와서 사장님이 ESG 평가 대응을 하라고 했다며, 실무자 입장에서 ESG 경영이 막연하다는 이야기를 토로한 적이 있었다. 그래서 '외국인 투자율도 높지 않고, 기관투자자들도 없고, 글로벌 고객마케팅이나 신시장 진출에 대한 전략적 계획도 딱히 없는데 왜 투자자 관점의 ESG 경영을 하려는 것이냐'고 되물어 보았던 기억이 있다. 평가를 받기에 앞서 기업은 ESG 평가 결과 및 대응의 노력을 어떤 '목적'을 가지고, 향후 어떤 경영요소적인 측면에서 '활용'할 것인지를 반드시 고민해야 한다.

두번째로, ESG 평가에 있어서 '공개된 데이터 없인, 객관적 평가를 할 수 없다.(No data, No score)' 법칙은 기본이다. 비재무(ESG) 정보가 공개되지 않으면 평가를 받을 수도 없고 따라서 등급이나 점수를 획득할 수 없다. 평가의 필요성과 대응에 대한 결정을 내렸다면 빠른 시일 내 ESG 경영 요소 및 공시를 위한 경영 현황이 어떤 상황인지 진단을 하고, 단기 과제와 중장기 과제를 만들어 전사차원에서 관련 주요 부서의 성과 관리 시 함께 관리하여야 한다. 평가는 '개선한 부분(Progress) 기반의 결과(Result)'를 기준으로 하기 때문이다. ESG 경영에 대한 기본적인 사항이 준수되지 못하는 상황이라면 상세 이행 전략과 과제를 체계적으로 설명해야 (comply or explain) 하는 것이다.

기업 가치를 보는 균형 있는 눈

올해 딜로이트는 최근 상장을 준비하고 있거나 M&A 단계에서 기업의 재무적인 가치를 제고하고 있는 기업들에 비재무(ESG) 경영에 대한 단계별 점검과 경영전략을 연계한 ESG 활용 전략을 제시하고 있다. 이는 기업 가치라는 측면에서 비재무적 리스크 관리의 체계적 이행과 지속 가능한 수익을 창출할 수 있을 것인지 여부를 통합적으로 검토하고 준비하는 것이다. '재무적인 수익'에 대한 시장의 '믿음'을 유지할 수 있어야 기업의 가치는 보존될 수 있기 때문이다. 기업의 가치에 재무와 비재무를 통합하여 동시에 고려하는 것이 회계규범이나 리스크 규제처럼 하나의 틀로 자리 잡기까지는 아주 오랜 시간이 걸릴 것이다. 어쩌면 경영환경과 정책, 사회적 요구가 끊임없이 변화하는 상황 속에서 ESG의 프레임이나 기준을 정하기는 불가능할지도 모른다. 그렇지만 우리는 살아 숨쉬는 기업-법인(人)-법사람의 건강한 지속가능성을 위해 언제나 균형있는 의사결정을 해나가야 할 것이다.

균형있는 ESG 경영이란, 기업의 가장 기본적인 경제적 가치 창출과 사회적 가치 창출에 대한 균형 있는 판단과 전략적인 통합관리가 아닐까 생각한다. 유행처럼 번져갈까, 또다른 ESG워싱(Washing)이 되어 버리진 않을까. 기업을 건강하게 만들 수 있는 '균형'있는 눈들이 많이 필요한 시점이다. 처음 ESG 단추를 끼워보고 있는 기업이나 재점검을 필요로 하는 기업의 모든 의사결정자 및 실무자들에게 아래의 5가지 질문을 던져본다. 우리는 끊임없이 'Why ESG'를 놓치지 말아야 한다.

그림 6

Why ESG

01 ESG 경영이 필요한가?

02 ESG 경영 요소에 내포된 의미는 무엇이며, 비즈니스 경쟁력에 어떠한 영향을 미치는가?

03 ESG 요소를 비즈니스 경쟁력으로 내재화할 방안은 무엇인가?

04 ESG 요소의 내재화를 통해 구축할 수 있는 차별화된 경쟁력은 무엇인가?

05 ESG 경영이 국내외 시장에서의 전략적 포지셔닝에 기여할 수 있을 것인가?

Contact
이준희 이사
딜로이트 안진회계법인
리스크자문본부 ESS Service
junhuilee@deloitte.com

ESG
ENVIRONMENTAL SOCIAL GOVERNANCE

투자 포트폴리오 회사의 Value-Up을 위한 경영관리 고도화 전략

Portfolio Value Innovation Strategy

안종식 이사 딜로이트 안진회계법인

최근 글로벌 비즈니스 환경은 높은 불확실성에 직면하고 있으며, 산업 내에서 변동성이 확대되어 기존의 시장 지배자가 강력한 비즈니스 모델을 가진 민첩한 경쟁자로 인해 시장의 지위를 잃고 있다. 변화하는 비즈니스 환경에 대응하기 위해 기업들은 과거의 시장 지배력을 잃어버린 자회사 또는 사업부를 사모펀드나 경쟁기업에 매각하거나, 새로운 성장 동력을 마련하기 위해 다른 기업을 인수하기도 한다. 그러나 사모펀드와 기업의 투자 활동이 언제나 장밋빛 미래를 보장하지는 않으며, 오히려 투자 이후에 피투자회사에 대한 관리에 실패하여 원하는 수준까지 시장가치를 올리지 못하여 실패하기도 한다.

Portfolio Value Innovation(이하 PVI) 서비스는 사모펀드와 기업이 투자한 포트폴리오 회사의 지속적인 가치 창출과 성공적인 투자 목적 달성을 위한 주주가치 중심의 경영관리 고도화 솔루션을 제공한다. 산업과 업무의 전문성을 바탕으로 가설 기반의 접근을 통해 매출 성장, 수익성 개선, 자산 효율성 등 주주가치 극대화 관점에서 포트폴리오 회사의 성과를 개선하고 인사이트를 얻도록 지원한다. 또한, 투자회사들이 포트폴리오 회사를 운영하면서 직면하는 다양한 업무 혁신 및 개선 아젠다(디지털 혁신, 재무 혁신, 경영지원 업무 개선, 전사 시스템 구축 등)를 효과적으로 지원하는 서비스를 제공한다.

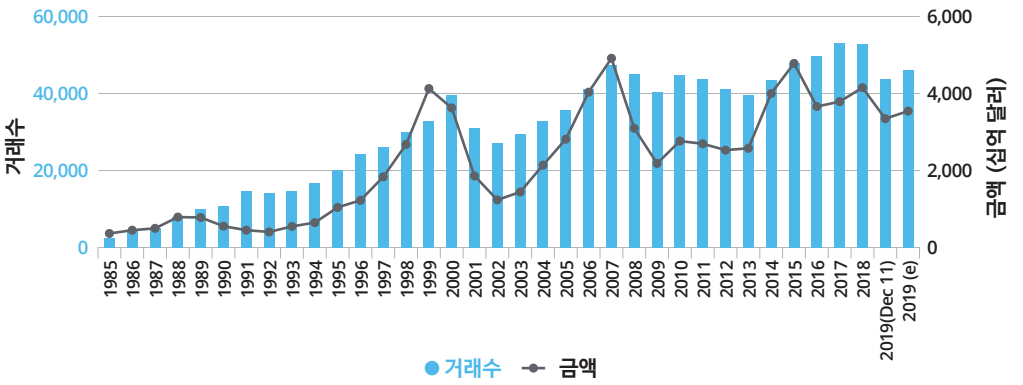
글로벌 M&A 및 투자 동향

기업들은 성장과 생존을 위해서 기업의 내재적 역량을 활용한 유기적인 성장(organic growth) 뿐만 아니라 미래를 위한 M&A(인수합병)와 지분투자 등 외부 역량을 활용한 비유기적인 성장(inorganic growth)을 동시에 모색하고 있다. 전 세계의 M&A 활동은 지난 수십 년 동안 우상향하는 모습을 보이며 활발한 모습을 보여주고 있다(그림1).

M&A 시장에서 가장 활발한 모습을 보여주고 있는 영역은 사모펀드라고 볼 수 있다. 사모펀드의 바이아웃(buyout) 펀드는 글로벌하게 활발한 투자 활동을 보이고 있다. 여기서 바이아웃 펀드란 투자 대상 기업의 지분이나 핵심 자산의 매수를 통해 경영권을 획득하고, 적극적인 경영 참여를 통해 사업을 구조조정하거나 기업의 지배구조 개선을 통해 주주가치 증대와 고수익을 추구하는 투자 행태를 의미한다. 2014년 이후로 글로벌 바이아웃 딜의 개수와 규모가 지속적으로 우상향하여 성장하고 있음을 알 수 있다(그림2).

그림 1

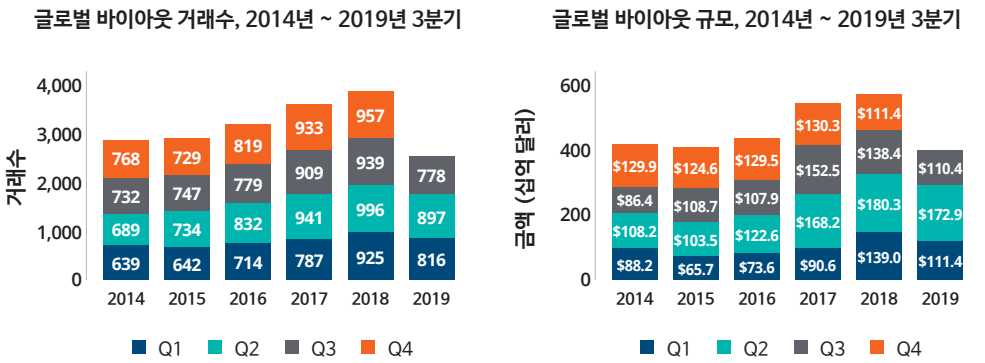
전 세계 M&A 현황



출처: M&A Statistics, imaa

그림 2

글로벌 바이아웃 거래



출처: 2020 Global Private Equity Outlook, Mergermarket

국내 사모펀드의 규모는 2004년 사모펀드 제도가 최초로 국내에 도입된 이후 급성장하였다. 경영참여형(바이아웃) 사모펀드의 출자약정액 총액은 2016년 말 62조 2,261억원, 2017년 말 62조 6,032억원, 2018년 말 74조 5,244억원으로 늘었고, 지난해 말 기준으로는 펀드 수 721개에 출자약정액 84조 3,000억원까지 성장했다. 최근 정부 여당이 사모펀드 규제 합리화를 다시 추진하면서 기업 구조조정 시장에 진출하는 문을 열어주는 움직임이 있으며, 앞으로 기업 구조조정 시장에 사모펀드가 적극적으로 참여하는 길이 열릴 것으로 기대하고 있다.[1]

사모펀드 뿐만 아니라 일반 대기업에서도 변화하는 비즈니스 환경에 적응하기 위해 M&A, 투자, 매각 등 다양한 방식을 시도하고 있다. 공정거래위원회에 따르면, 대규모 기업집단(64개)의 소속회사는 2020년 5월 1일 2,284개에서 2020년 7월 31일 2,301개로 17개 사가 증가했고, 해당 기간 중 소속회사 변동이 있었던 대규모 기업집단은 32개로 나타났다. 회사 설립, 지분 취득 등으로 56개 사가 계열 편입되었고, 흡수 합병, 지분 매각 등으로 39개 사가 계열 제외되었다. 특히, 해당 기간에는 COVID-19 확산 등에 따른 비대면 수요의 증가세에 부합하여 정보통신기술(ICT) 주력 대기업 집단의 디지털 콘텐츠 및 온라인 서비스 관련 업종의 계열 편입이 지속적으로 이루어지고 있는 것으로 나타났다.[2]

그러나 국내의 M&A 시장이 양적으로 확대되었지만, 사업을 구조조정하거나 기업의 지배구조 개선을 통해 기업의 가치를 높이지 못했다는 평가가 나오고 있다. 한국은행의 연구에 따르면, 국내 M&A의 주요한 이유가 피인수기업과 그 모기업의 재무적 부실인 것으로 분석되었다. 피인수기업 또는 피인수기업의 모회사의 재무적 부실이 심각할수록 M&A의 발생 가능성이 높고, M&A 이후의 재무성과는 피인수기업과 인수기업 모두 재무적 부실이 악화되는 결과로 나타났다. 부실 정도가 심하면 심할수록 M&A 방식이 피인수기업에 불리하게 적용되며, 결국 인수 횟수가 많아질수록 피인수기업의 재무부실이 심화되는 모습을 보였다.[3]

1 머니투데이, "기업 구조조정 '새 판', 84조 자금력 사모펀드 활동공간 마련", 2020.07.13
2 공정거래위원회, 2020년 대기업집단 소속회사 변동현황, 2020.08.05
3 한국은행, 기업인수의 재무적 성과: 한국의 사례, 2019.07.01

제공 서비스

PVI 서비스는 사모펀드와 기업이 투자한 포트폴리오 회사의 지속적인 가치 창출과 성공적인 투자 목적 달성을 위해 3가지 경영관리 고도화 솔루션을 제공한다.

1. **재무 데이터 분석 및 리포팅:** 포트폴리오 회사의 인수 초기에 최소한의 투자로 성과를 극대화하기 위한 주주가치 중심의 재무 및 운영 데이터의 분석 및 리포팅 전략
   - 주요 질문: 포트폴리오 회사는 돈을 어떻게 버는가? 업의 특성상 활발한 투자가 필요한가? 투자에 필요한 현금을 보유하고 있으며, 지속적인 현금흐름이 발생하고 있는가? 수익 공식은 무엇이며, 수익창출 극대화를 위해 매출, 비용, 자산을 효율적으로 관리하고 있는가? 주주가치는 시장에서 어떻게 평가되고 있으며, 시장 가치를 높이기 위한 다양한 지표가 제대로 관리되고 있는가?
2. **가치 기반 프로세스 전환:** 포트폴리오 회사의 운영 효율화와 경쟁력 확보를 위한 전사 업무 프로세스 혁신과 디지털 전환 전략 수립 전략
   - 주요 질문: 포트폴리오 회사의 목적은 무엇이고, 어떤 모습으로 발전해야 하는가? 소비자, 제품, 카테고리, 지역 등 어디에서 사업을 하고, 경쟁에서 승리하기 위해서 어떤 선택을 해야 하는가? 어떠한 역량과 시스템을 갖추어야 하는가? 업무를 어떻게 개선해야 하는가? 왜 지금 시스템을 구축해야 하는가? 가장 적합한 구축 방안과 추진 전략은 무엇인가?
3. **민첩하고 적시성 있는 시스템 도입:** 주주들의 투자 목적 달성과 포트폴리오 회사의 디지털 전환 전략 이행을 위한 차별화된 디지털 기반 마련
   - 주요 질문: 사모펀드가 투자금을 회수하기에 유리한 시스템 구조는 무엇인가? 기업이 포트폴리오 회사를 통해 지속적인 가치를 창출하기 위한 시스템 구조는 무엇인가? 중장기 전략을 지원하고 미래의 수요에 대응하기 위해 어떤 모습으로 시스템이 구축되어야 하는가?

재무 데이터 분석 및 리포팅

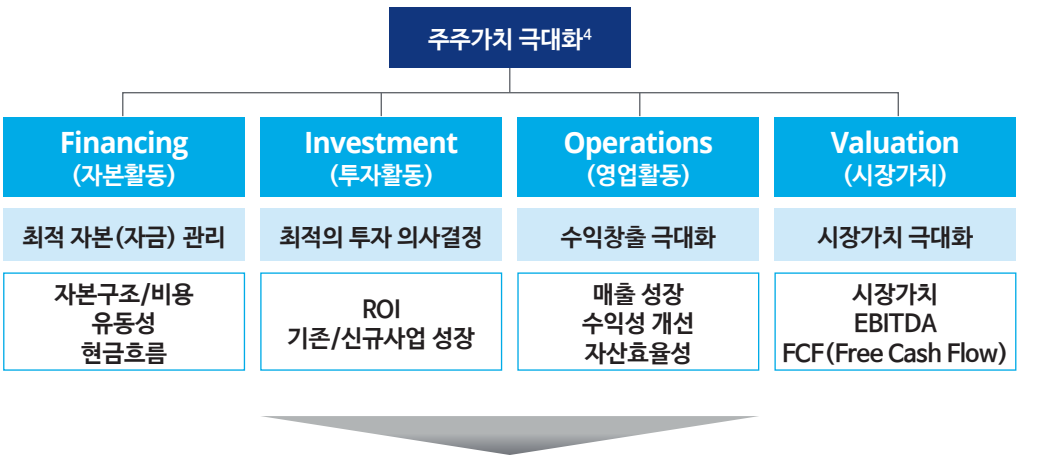
사모펀드와 기업이 회사를 인수한 직후에 PMI(Post Merger Integration)를 하거나 대규모 IT 시스템을 구축하더라도 해결되지 않는 숙제는 포트폴리오 회사의 영업 현황에 대해서 속속들이 알기 어렵다는 점이다. 주주사에게 경영 의사결정에 필요한 데이터의 정합성이 미흡하거나 적시 제공되지 않고, 주로 매출과 손익 등 실적 위주의 보고서로 인해 전략적인 의사결정에 한계가 발생한다. 주주사에서 전략, 재무, 경영지원 등의 전문가를 포트폴리오 회사에 파견하더라도, 빠른 시일 내에 어떤 데이터를 어떻게 분석해서 어떤 관점으로 주주에게 보고해야 하는지 방안을 마련하기 어렵다. 또한, 상대적으로 규모가 작거나 인적 역량이 낮은 회사를 인수하면, 프로세스나 시스템이 부재하고 기본적인 분석 역량이 미흡하여 '고객별 또는 시장별 매출' 같이 단순한 질문에도 즉각적인 대답을 하지 못하기도 한다. 그렇다고 대규모로 비용을 지불하여 전략을 수립하고 업무 프로세스와 시스템을 개선하면, 프로젝트 기간에는 효과가 개선되는 착시를 일으키지만 종료 후 내재화되어 주주가치를 높이는 데 실패하는 경우가 부지기수이다.

그렇다면 포트폴리오 회사 인수 직후, 최소한의 투자로 성과를 극대화하는 방안은 무엇일까? 단지 매출을 높이고 원가를 절감하는 활동으로 인수 후의 첫 단추를 꿰어야 할까? 기업의 본질은 유기적으로 성장하는 생명체와 같아서 단순히 매출을 증대하거나 원가를 절감하는 단기적인 충격 만으로는 지속적으로 성장할 수 없다. 오히려 경영관리 관점에서 돈을 잘 벌어서 적시에 최적의 투자를 하고, 투자 자산을 효율적으로 운영하여 시장에서 가치를 제대로 평가받는 활동이 제대로 이루어지고 있는지를 파악해야 한다.

PVI 전략의 접근 방법은 주주가치 극대화 관점에서 포트폴리오 회사의 재무 및 운영 데이터를 체계적으로 분석하고, 주주사가 여러 포트폴리오의 경영실적과 원인을 분석(Cause-Effect Analysis)할 수 있는 리포팅 체계를 설계하는 것이다. 주주가치는 자본활동, 투자활동, 영업활동, 시장가치로 구성되며, 주주가치에 영향을 미치는 데이터를 분석해서(How, What), 주주와 포트폴리오 경영진(Who)의 의사결정을 지원하는 리포팅 체계(Where)를 의미한다. 이를 통해 주주사는 전체 포트폴리오 회사에서 창출하는 주주가치를 종합적으로 조망할 수 있고, 개별 포트폴리오 회사에서 재무 실적에 영향을 미치는 운영 현황 전반을 세밀하게 살펴볼 수 있다. 그리고 포트폴리오 회사의 경영진은 주주가치 극대화를 위해 어떤 활동에 집중하고 개선해야 하는지 파악하게 된다(그림3).

그림 3

재무 데이터 분석 및 리포팅 체계



구분	핵심 질문	수행 방안
How	어떻게 분석할 것인가?	· 공급자, 상품/서비스, 채널, 고객 등 분석특성(Dimension) 정의 · 경영실적(Effect)에 대한 원인(Cause) 파악을 위해 분석특성별 데이터 집계
What	무엇을 분석할 것인가?	· 재무 데이터(매출, 손익, 원가 등), 운영 데이터(KPI, 제품/상품, 고객 등), 외부 데이터를 분석특성별 수집하여 다차원 분석
Who	누가 활용할 것인가?	· 주주는 여러 포트폴리오의 실적을 비교 분석하고, 개별 포트폴리오의 원인 분석 목적으로 활용 · 포트폴리오의 경영진과 실무진은 재무 및 운영 성과 개선에 활용
Where	어디에서 보고할 것인가?	· 주주 보고 목적으로 재무 및 운영 데이터의 리포팅 패키지를 구성하고, 주주/경영진 대시보드 설계

출처: 딜로이트 분석

4 Deloitte Enterprise Value Map for CFOs

재무 및 운영 데이터 수집을 위해 ① 주주가치 동인(예: EBITDA or FCF 등), ② 전략 실행의 대상이자 유의미한 분석 단위인 분석특성(Dimension), ③ 원인 분석 및 개선활동의 수행을 위한 하위 관리지표를 정의해야 한다. 그리고 수집되는 데이터의 유형은 시장가치에 영향을 미치는 운영 데이터(예: 비상장 모바일 서비스 회사는 월 평균 사용자 수 또는 총 상품가치 지표를 통해 시장가치 추정), 영업활동 데이터(예: 매출/손익, 공급사, 고객 등), 투자활동 데이터(예: 총 투자비, 회수기간, ROI 등), 자본활동 데이터(예: 영업현금흐름, 현금성자산 등)이다. 전략 실행의 대상이자 유의미한 분석 단위인 분석 특성의 정의가 중요하며, 최소 분석 단위인 분석특성별 데이터를 수집하는 것이 필요하다.

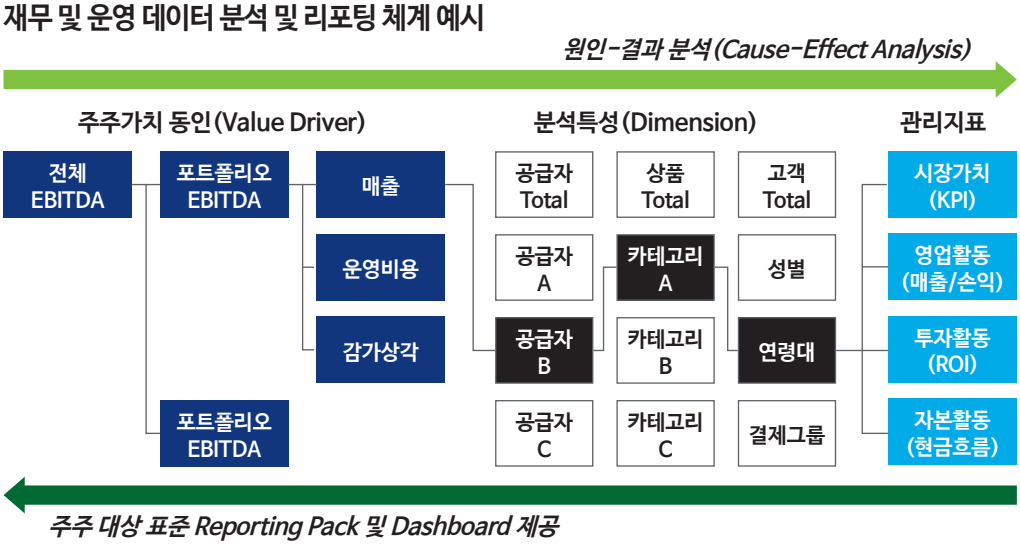
재무 및 운영 데이터 분석은 분석 목적과 활용도에 따라 다양한 분석이 가능하다. 연간 사업계획 수립 시에 목표 수립이 가능한 지표는 계획 대비, 전월 대비, 전년 동월 대비 당월 실적의 달성률, 증감 추세 등을 분석하여 포트폴리오 회사의 전반적인 사업 현황을 분석한다. 주주가치에 긍정적 또는 부정적 영향을 미치는 운영 현황은 하위 분석특성으로 세부적으로 분석하거나 다차원 분석을 통해 원인-결과를 분석한다. 예를 들어, 포트폴리오 회사의 전체 매출 실적을 공급자별 or 상품별 or 고객별로 세분화해서 분석하거나 공급자-상품-고객 등 여러 분석특성을 연계하여 다차원 수익성 분석을 수행한다.

주주사 대상 리포팅 자료는 재무 및 운영 데이터의 수집과 분석을 표준화하고 체계화한 대시보드 형식으로 제공하는 것이 필요하다. 주주사는 대시보드를 통해 포트폴리오 회사에서 창출한 주주가치를 종합적으로 조망할 수 있으며, 주주가치의 변동을 야기하는 원인 분석은 분석특성과 하위 관리지표를 분석하여 수행할 수 있다. 또한, 주주사가 투자한 여러 포트폴리오 회사의 재무 실적을 일목요연하게 조망하고 다양한 비교 분석을 수행할 수 있다. 예를 들어, 특정 포트폴리오의 매출은 높지만, 인당 생산성을 비교해서 포트폴리오 회사 간의 효율성을 따져볼 수 있다.

사모펀드 및 기업 등 주주사는 최소한의 투자로 포트폴리오 회사의 주주가치 창출을 위한 표준화되고 체계적인 데이터 분석 기반을 마련할 수 있다. 포트폴리오 회사는 주주의 요구 데이터를 표준양식으로 적시에 제공하여 내부 관리 업무를 효율화할 수 있으며, 분석특성별 데이터 수집/측정과 분석을 위해 기준 정보를 체계화하고 데이터를 표준화하여 관리수준이 높아지게 된다.

그림 4

재무 및 운영 데이터 분석 및 리포팅 체계 예시



출처: 딜로이트 분석

[Case Study] 모바일 플랫폼 서비스

1. 문제점

사례 기업은 국내 대기업이 투자한 모바일 플랫폼 서비스를 제공하는 회사이며, 여러 모바일 플랫폼 회사를 인수하여 성장을 거듭해 왔다. 동사는 최근 글로벌 확장을 위해 IPO를 포함한 새로운 성장 동력을 준비하고 있다. 사례 기업은 모바일 서비스와 콘텐츠 서비스 등을 모바일 플랫폼에서 제공하고 있으며, 하나의 회사 안에서 상이한 비즈니스 모델을 갖고 있는 다양한 서비스를 운영한다는 특징이 있다.

주주사인 대기업은 모바일 서비스가 아닌 다른 산업을 영위하고 있어서 사례 기업의 비즈니스에 대한 이해가 부족한 상태였고, IPO를 위해 업의 특성을 반영한 다양한 운영 지표를 바탕으로 시장가치를 산정하고 싶으나 주로 매출과 손익 중심의 보고로 인해 한계를 느끼고 있었다. 사례 기업 관점에서는 모바일 플랫폼에서 수집하는 데이터 분석에 전문성이 있으나, 현재의 캐시카우(cash cow) 서비스와 성장 가능성이 높은 서비스의 운영 현황을 재무 관점으로 변환하여 주주에게 보고하는데 어려움을 겪고 있었다.

2. 솔루션 제공

플랫폼 비즈니스라는 업의 본질은 경쟁력 있는 서비스와 콘텐츠를 확보하여 사용자의 방문 트래픽을 높이고, 신속한 구매를 위한 다양한 장치(광고, 프로모션, 간편결제 등)를 마련하여 구매전환율을 높여서 수수료 수익을 극대화하는 것이라 할 수 있다. 또한, 플랫폼 비즈니스는 제조업이나 유통업과는 다르게 서비스와 콘텐츠의 대금을 먼저 받고 상품을 판매하므로, 현금창출 능력이 타 비즈니스 보다 우수하다는 특징이 있다. 그리고 플랫폼이 성장할수록 서비스와 콘텐츠 판매 외에 사용자의 방문으로 광고 수익을 얻을 수 있는 다양한 기회가 존재한다.

PVI 팀은 ① 경쟁력 있는 서비스와 콘텐츠의 소싱, ② 현금창출 능력의 극대화를 위한 서비스와 콘텐츠의 운영, ③ 사용자의 플랫폼 방문과 구매 유도, ④ 투자와 현금창출 간의 균형 있는 관리에 집중했다. 플랫폼의 서비스/콘텐츠 소싱 → 운영 → 마케팅/판매라는 가치사슬 하에서 KPI 및 관리지표, 매출/손익 분석, 고객 분석, 투자 분석, 현금 분석을 위한 체계를 설계했다. 이를 주주가치 극대화 관점에서 시장가치(플랫폼의 운영지표를 활용한 시장가치는 얼마인가), 영업활동(매출이 지속적으로 성장하고, 현금이 제대로 창출되고 있는가), 투자활동(플랫폼 경쟁력을 확보하고 있는가), 자본관리(투자 재원이 적절한 수준으로 유지되는가) 영역으로 주주사에 보고하는 표준화된 리포팅 패키지를 설계했다.

3. 비즈니스 효과

주주사는 모바일 비즈니스 업의 특성을 반영한 재무 및 운영 보고서를 받아보게 되어, IPO 및 글로벌 진출이라는 전략 방향성과 의사결정을 위한 분석 도구를 갖게 되었다. 상이한 비즈니스 모델을 갖고 있는 여러 포트폴리오 회사를 시장가치, 영업활동, 투자활동, 자본관리라는 동일한 관점에서 비교 분석하고, 각 사의 특성에 맞는 KPI/지표, 매출/손익 등의 분석을 통해 저성과 포트폴리오의 원인 분석이 가능한 기반이 마련되었다. 포트폴리오 회사는 모바일 플랫폼의 운영 현황을 재무 관점으로 분석하여 보고하여, 내부의 의사결정 품질 향상과 주주 및 이해관계자가 요구하는 데이터를 적시에 효율적으로 제공하게 되었다.

가치 기반 프로세스 전환

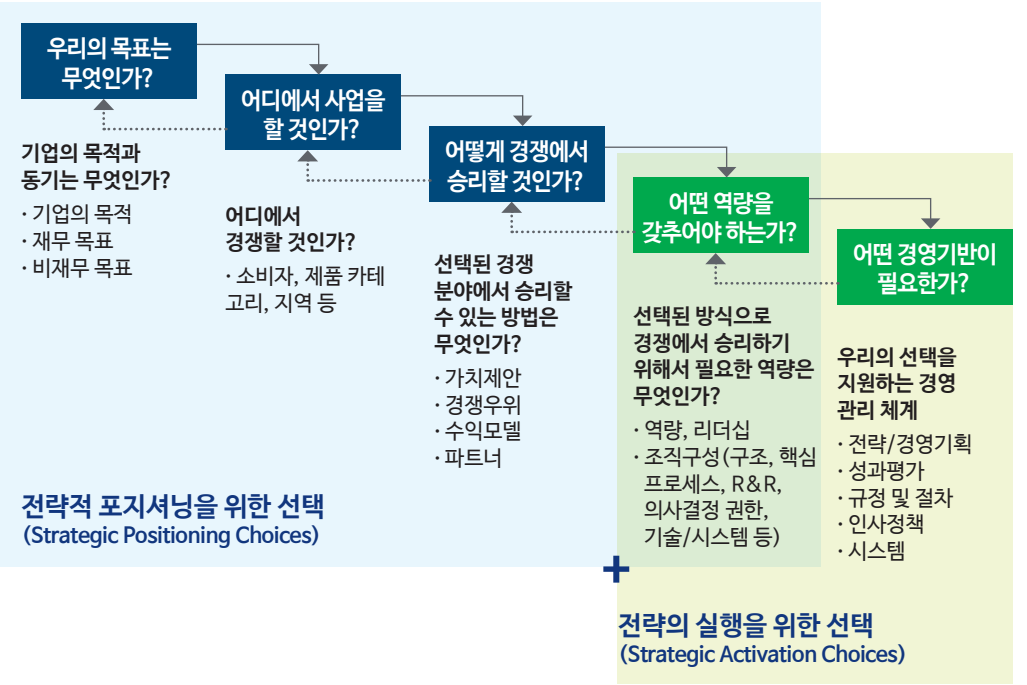
포트폴리오 회사의 운영 효율화와 경쟁력 확보를 위해서는 일하는 방식에 변화가 필요하다. 앞서 재무 및 운영 데이터 분석과 리포팅을 통해 일하는 사람들의 인식 변화를 유도했다면, 이제 일하는 방식의 변화를 유도하기 위해 조직, 정책, 프로세스, 시스템을 전혀 새로운 방식으로 전환하는 계기가 필요하다. 하지만 일반 기업 조차도 업무 방식의 급격한 전환은 쉽지 않으며, 장기간에 걸친 변화관리를 통해 이를 달성하고 있다. 포트폴리오 회사는 규모가 작거나 인적 역량이 열위인 경우가 많으므로, 기존의 일하는 방식을 새로운 체계로 전환하는 것은 어려운 일이라고 볼 수 있다.

PVI 서비스는 과거 사모펀드와 기업이 투자한 포트폴리오 회사의 경영관리 고도화 경험을 적극 활용하는 탑다운 방식으로 접근한다. 프로젝트 초기에 포트폴리오 회사의 비즈니스 특성에 맞게 가설적으로 업무 프로세스 혁신 아젠다를 정의하고, Fit/Gap 분석을 통해 회사에 최적화된 업무 개선과제를 도출하는 방식을 제공한다. 예를 들어, B2B 회사는 영업관리 관점에서 영업기회 관리, 수주/제안관리, 매출관리, 채권관리 등에서 개선 포인트가 발생하고, 제조회사는 사업계획, 원가산출, 손익분석 등에서 개선이 필요할 것이다. 또한, 온라인/오프라인 유통/중계 회사는 플랫폼의 성장 우선순위, 기존 사업과 새로운 사업 간의 균형 있는 성장 등 미래 변화하는 환경에 대응하기 위한 선제적인 프로세스 개선을 요구할 것이다.

그리고 탑다운 방식은 주주가치 극대화 관점에서 전략적인 마인드로 업무 프로세스 혁신 기회를 탐색해야 한다. 어떤 업무 프로세스를 개선하고 IT 시스템을 어떻게 구축해야 할지를 논하기 전에, 비즈니스의 목표와 사업 방향성이라는 전략적 포지셔닝에 따라 업무와 시스템이 어떻게 혁신해야 할지를 고민해야 한다(그림5).

그림 5

전략적 방향 수립 방법론과 업무 프로세스 혁신



출처: 딜로이트 분석

PVI 서비스는 탑다운 방식에 기반하여 포트폴리오 회사의 전략적 포지셔닝을 지원할 수 있는 업무 혁신 아젠다를 가설적으로 도출한다. 이때, 주주가치 관점에서 To-Be 업무 프로세스 개선은 회사의 생존 또는 법률/규제로 인해 반드시 필요한 업무, 회사의 경쟁우위 달성에 필요한 업무, 개선하지 않아도 경영에 큰 문제 없는 업무를 검토해야 한다. 결국 모든 업무 프로세스를 동등한 관점에서 개선하는 방식을 지양해야 한다.

업무 프로세스 혁신은 필연적으로 디지털 기술의 도움이 필요하며, 사모펀드가 투자한 회사는 디지털 역량과 기술이 취약해서 디지털에 필수적으로 투자가 필요하다. 그러나 '디지털 기술이 필요하니까 투자하자'는 이분법적인 사고보다는, 포트폴리오 회사의 사업방식 재설계 방향에 따라 디지털 전략을 수립하는 것이 타당하다. 주주와 포트폴리오 회사의 목표가 현재의 사업방식을 유지하고 비효율적인 핵심 프로세스를 개선하려는 것인지, 고객에 집중해서 경험이나 채널의 차별화를 추구하는 것인지, 중장기적인 성장을 위해 사업방식을 전면 개편할 것인지에 따라서 디지털 전략의 방향성과 필요한 기술, 도입 방식을 전략적으로 검토해야 한다(그림 6).

그림 6

사업방식 재설계 방향에 따른 디지털 전략 수립 방법 예시

사업방식 재설계 방향성	What	How	Needs
핵심 프로세스 고도화	· **매출 및 이익 극대화**를 위해 핵심 프로세스 고도화 · **핵심 프로세스 성과 개선**을 위해 데이터 및 분석기법 활용	· **디지털 및 데이터 분석** 전담 조직 및 인력 구성 · 외부의 비정형화된 데이터로 분석 영역 확대	· **현행 시스템 최대한 유지**하고, **필요한 데이터를 추출**하기 위한 기능을 신속하게 구축
고객 경험 차별화	· **고객 경험에 대한 차별화** 전략 전개 · 고객 구매 여정 (customer journey) 의 재설계	· 디자인 씽킹 등 다양한 기법 활용하여 디지털 고객의 여정 구상 및 설계 · **고객과의 접점 데이터에 대한 심층 분석**	· 현행 시스템을 업그레이드하여, **고객의 끊김 없는 (Seamless) 여정**을 실현하기 위한 시스템 구축
고객 채널 혁신	· **새로운 고객 세그먼트**에 직접 접근 가능한 채널 확보하여 매출 및 이익 극대화 · 고객 접점을 위한 새로운 플랫폼 도입	· 채널 전략 수립 및 이행 방안 마련(예: 선 채널 전개, 후 기존 채널 통합) · 고객 관점에서 다양한 분석	· **구매/조달, 물류(SCM), 영업을 통합**하기 위한 시스템 구축
신규 비즈니스 발굴	· 핵심 비즈니스의 성장 엔진 확보 및 후발 디지털 경쟁자로부터 사업 방어 · 잠재력 높은 **성장 동력 발굴** 및 **신규 비즈니스 모델 고안** 후 Spin-off/제휴/인수	· In-house 인큐베이팅 조직 구성 (cross-functional) · 사업 포트폴리오 정의 및 비즈니스 개발	· 신속하고 민첩하게 시스템 전개하기 위해 **표준 솔루션 기반의 best-of-breed (최적 솔루션) 방식** 적용

[Case Study] BPO(Business Process Outsourcing) 서비스 회사

1. 문제점

사례 기업은 사모펀드가 인수한 BPO 서비스 제공 회사이며, 국내 시장 점유율 증대와 글로벌 확장을 준비하고 있는 회사이다. 사례 기업은 인력 기반의 BPO 서비스를 고객사에 제공하고 있고, 고객사의 니즈를 최대한 충족시키기 위한 고객사 밀착 영업과 유연한 서비스를 제공하고 있어서 BPO 서비스 부서에 운영과관리 권한이 위임되어 분산형 조직으로 운영되고 있었다. 예를 들어, 고객사별로 계약 조항, 투입 인력 및 단가, 서비스 품질 수준이 상이하며, 고객사별 협의를 통해 청구하는 금액이 결정되는 방식이다.

그러나 사모펀드 입장에서는 사람에 의존한 업무 행태 보다는 표준화되고 체계화된 업무 방식으로 전환하기를 원했고, 이를 통해 기존의 캐시카우(cash cow) 비즈니스는 안정적으로 시스템에 의해 운영하고 회사의 역량을 새로운 성장 기회를 발굴하는데 집중하고자 했다. 또한, BPO 서비스의 적정 인력 투입에 따른 매출(청구) 현실화, 효율적인 인력 운용으로 수익성 극대화를 추구하고, 업무 프로세스 개선과 IT 시스템 도입을 통해 매출(Top line)과 손익(Bottom line)을 적시에 정확하게 산출하는 기반을 마련하고자 했다.

2. 솔루션 제공

PVI 팀은 사모펀드의 인수 배경과 중장기 Exit 전략에 대한 이해를 바탕으로 사례 기업에 대해 부분 최적화 보다는 영업기회 발굴부터 계약, 수주, 운영, 청구, 분석까지의 엔드 투 엔드(End-to-End) 프로세스를 표준화, 체계화, 고도화하는 것이 중요하다고 판단했다. 그러나, 업무 프로세스를 표준화하더라도 사례 기업의 강점은 고객사의 니즈에 최대한 유연하게 대응하는 것이 핵심 경쟁력이라고 판단했다. 기존의 분산형 구조를 중앙 집중형 구조로 전환하기 보다는, 영업력 강화를 위한 권한은 최대한 자유도를 높이는 방향으로 분산형 구조를 유지하고 백오피스 업무는 중앙 집중형으로 효율화하는 것으로 방향성을 수립했다.

주주가치 극대화 관점에서 매출 성장, 수익성 극대화, 자산 효율성 증대라는 3가지 가치 동인(value driver)를 개선하는데 초점을 맞췄다. 먼저 매출 성장은 ① 잠재 영업 기회의 발굴, ② 계약/수주 단계에서 적정 단가 수립, ③ 인력 운영 효율화로 청구율 극대화(미청구 금액 최소화)를 달성하도록 개선활동을 진행했다. 수익성 극대화는 여러 상이한 계약 구조를 내부적으로 동일한 계약 구조로 환산해서 BPO 서비스 간 비교 가능성을 강화하는 방향으로 추진했다. 마지막으로 자산 효율성 증대는 계약/수주 단계에서 BPO 서비스를 위해 투자한 금액을 회수하기 위해 사례 기업이 받아야 하는 견적 금액과 실제 계약된 견적 금액 간의 차이를 비교하고, BPO 서비스 투자 자산의 효율적인 운영을 통해 고객에게 청구해야 하는 금액과 실제 청구 금액 간의 차이를 비교하는 방향으로 추진했다. 마지막으로 디지털 전환 전략 관점에서 사모펀드의 투자 목적을 달성하기 위해 EBITDA 영향도를 최소화하면서도 글로벌 확장이 용이한 IT 시스템 구조를 설계하는 업무도 병행해서 진행했다.

3. 비즈니스 효과

사모펀드는 주주가치 극대화를 위해 매출 성장, 수익성 극대화, 자산 효율성 증대 관점에서 조직, 프로세스, 시스템 개선 과제를 검토하여, 성공적인 투자금 회수를 위한 최적의 의사결정을 할 수 있는 청사진을 마련하게 되었다. 그리고 최적의 디지털 전환 전략을 통해 대규모 IT 투자에 따른 사모펀드의 주주가치 훼손을 최소화하고, 매출(Top line)과 손익(Bottom line)을 적시에 정확하게 산출하는 구체적인 해결 방안을 제공받게 되었다.

민첩하고 적시성 있는 시스템 도입

사모펀드와 기업의 투자 활동은 필연적으로 내·외부 환경 변화에 따른 유연하고 확장성 있는 IT 시스템을 요구한다. 포트폴리오 회사를 보유하고 있는 동안에 기존 사업부를 분리 매각하거나, 다른 기업/사업부를 추가 인수하여 통합하기도 한다. 또는 새로운 지역으로 진출하거나 현지 법인을 인수하여 통합할 수도 있다. 포트폴리오 회사의 주주가치 증대를 위해 다양한 비즈니스 의사결정을 하게 되며, IT 시스템은 이를 지원할 수 있도록 유연하고 확장성이 있어야 한다.

사모펀드는 투자금 회수에 유리한 구조를 만들기 위해서 포트폴리오 회사의 시장가치에 유리하게 작용하는 EBITDA 중심으로 의사결정 할 가능성이 높으며, 일반 기업은 연간 운영비용이 발생하더라도 지속적인 성장을 지원할 수 있는 IT 시스템 구축을 원할 수 있다. 결국, IT 시스템 도입은 무엇을 어떻게 도입하는지 보다는 주주의 전략적 방향성에 따라 결정된다(그림7).

그림 7

전사 IT 시스템 의사결정 사항

전략적 방향성

· 인수 후 비즈니스 전략

· 전략 이행을 위해 IT 시스템의 중요성

▼

의사결정 사항

· **개발(Build) or 구입(Buy)? :** 맞춤형 시스템을 개발할 것인가, 표준 솔루션(패키지)을 도입할 것인가?

· **얼리어답터(Early adopter) or 빠른 추격자(Fast Follower)? :** 신기술을 적극 도입할 것인가, 검증된 기술을 도입할 것인가?

· **업그레이드 or 통합? :** 레거시(Legacy) 시스템(또는 일부 기능)을 업그레이드 할 것인가, 유관 시스템을 통합시스템으로 구축할 것인가?

· **자체구축(On-Premise) or 클라우드(Cloud)? :** 서버 운영 방식을 자체구축 or 클라우드로 할 것인가?

▼

주요 고려사항

· **비즈니스 요구사항:** 향후 비즈니스 변화는 표준 프로세스를 얼마나 준수하는가?

· **솔루션 유연성:** 향후 비즈니스 니즈를 유연하게 반영할 수 있는가?

· **필수 인재(Must-Have Talent) :** 비즈니스 및 IT 관련 필수 인력이 준비 가능한가?

· **총 소유 비용(TCO)*:** 구축비용, 라이선스, 유지보수 비용은 적절한가?

* TCO: Total Cost of Ownership

최신 IT 시스템 아키텍처는 비즈니스 관점에서 지속적으로 변화하고 있다. 비즈니스 환경이 급격하게 변함에 따라 IT 시스템을 과거와 같이 통합 시스템으로 견고한 구조로 가져가기 보다는 최대한 애자일하게 구성하여 민첩성, 유연성, 확장성을 추구하는 방향으로 발전하고 있다. 최신 시스템 아키텍처는 최적의 솔루션 또는 SaaS(Software-as-a-Service)의 표준 기능을 활용하여 레거시 시스템과 기간계 시스템을 슬림화하고, 전사의 데이터 분석 역량을 강화하는 움직임을 보이고 있다. 현업 담당자의 현장성 강화를 위해 모바일, 사물인터넷(IoT) 등 다양한 디바이스를 지원하고, 이기종의 다양한 시스템과 디바이스를 유기적으로 연계하기 위한 다양한 연동기술들이 소개되고 있다. 또한, 최초 인프라 구축 비용을 절감하기 위한 다양한 인프라 구축 옵션(private or public cloud)을 선택할 수 있다. 그리고 데이터 분석 관점에서는 내부 데이터 뿐만 아니라 외부 데이터까지 결합하여, 대시보드 형태의 고정적인 조회와 BI 솔루션 활용한 비정형 분석까지 다양한 분석 옵션을 제공하고 있다.

이제는 과거의 IT 시스템 구축에 수반되는 제약 요소가 사라졌고, 비즈니스 전략 이행을 위해 내부의 역량 뿐만 아니라 외부의 역량까지 유연하게 활용하여 최적의 IT 시스템을 구성하는 것이 중요한 시점이다. 포트폴리오 회사의 경쟁력은 IT 시스템 구축 보다는, 최적으로 구성된 IT 시스템을 어떻게 활용해서 업무를 효율화하고 데이터 분석을 고도화하는 것이 중요하다. PVI 전략은 전통적인 분석 → 설계 → 개발 절차를 따르는 방법론에서 벗어나, 실제 운영 데이터를 활용해서 최종 목표 시스템을 신속하게 프로토타입으로 개발하여 최종 사용자가 반복적으로 프로토타입을 테스트하는 애자일 방법론을 지향한다. 이를 통해 IT 투자 대비 효과를 극대화하는 경쟁력 있는 시스템이 만들어질 수 있다.

맺음말

글로벌 비즈니스 환경의 불확실성과 변동성은 모든 경제주체에게 과거의 사고방식과 사업방식의 변화를 동시에 요구하고 있다. 앞으로의 기업들은 기존 사업구조 재편과 새로운 성장 동력을 마련하기 위해서 인수합병과 매각 등 다양한 가능성을 검토하고 실행해야 하는 시기에 직면해 있다. 결국, 사모펀드와 기업의 투자 목적 달성은 얼마나 좋은 투자를 했는지가 아니라, 얼마나 높은 투자 대비 성과를 얻을 수 있는가에 달려 있다. 이제 PVI 서비스를 통해 포트폴리오 회사의 본질적인 가치를 제고하고, 성공적인 투자 목적 달성을 위한 기반을 마련하는 것이 필요한 시점이다.

Contact

안종식 이사

딜로이트 안진회계법인
리스크자문본부
Digital & Finance
jonahn@deloitte.com

COVID-19 이후 '넥스트 노멀'을 대비하기 위한 데이터 중심 비즈니스 전략

데이터 중심 조직으로 변화하라

채수완 이사 딜로이트 안진회계법인

햇반 vs. 밥솥 그리고 변화하는 세상

세상의 트렌드를 읽는 눈을 기르지 않으면 도태되기 쉽다.

한동안 햇반의 광고 카피가 눈길을 사로잡았다. 햇반은 '밥하지 않는 집, 밥보다 더 맛있는 밥'이라는 광고 문구로 대중에게 어필하는 마케팅 전략을 구사했다. 광고는 젊은층, 특히 맞벌이하는 가정에 제대로 들어 맞았다. 2019년 햇반은 무려 4억 5,500만개가 팔렸고, 전년 대비 15% 매출 신장을 기록했다.[1] 비상식량이라는 인식에서 안전하고 편안한 일상식량으로 이미지를 개선한 덕분이었다. 과거에는 밥을 하지 않는다는 것은 상상하기 힘든 일이었다. 점심은 그렇다 쳐도 아침이나 적어도 저녁은 집에서 밥솥에 밥을 지어야만 했다. 집마다 저녁이면 밥솥에서 모락모락 뜨거운 김이 피어올랐다. 그러나 이제는 밥을 하지 말라고 한다. 더 맛있는 밥을 쉽게 먹을 수 있게 됐다고 주장한다. 햇반은 이제 밥솥 제조 업체의 매출을 위협하는 존재가 됐다. 쿠쿠의 경쟁사는 쿠첸이 아니라 햇반이라 해도 과언이 아니다. 그만큼 세상은 변하고 있고, 시시각각 변하는 세상의 트렌드를 읽는 눈을 기르지 않으면 도태되기 쉽다.

밥을 먹는다는 것 자체에 대한 트렌드를 읽으려면 어떻게 해야할까? 단순히 제품 매출 추이만 분석한다고 해결될까? 외부의 다른 변수도 함께 읽어야 한다. 외식 트렌드도 읽어야 하고 COVID-19로 인한 식소비 변화 트렌드도 읽어야 한다. 간편식 매출과 함께 도정된 쌀의 판매량도 분석해야 한다. CJ제일제당의 '코로나19 이슈에 따른 식소비 변화에 대한 조사'에 따르면 COVID-19를 겪으면서 내식(內食) 비중이 전년 대비 23.5%p 증가한 83%를 기록할 정도로 식생활 문화가 바뀌고 있다.[2] 그러다 보니 간편하게 조리할 수 있는 제품의 선호도가 높아질 수 밖에 없을 것이다. 이렇듯 지속적인 조사와 데이터 분석을 통해 영업전략, 생산계획, 투자전략 등을 합리적으로 세울 수 있다. 변화하는 세상을 읽기 위한 눈을 갖기 위해 데이터 분석이 중요하고, 그러한 노력을 통해 밥을 먹는다는 의미가 어떻게 변하는지 통찰력을 얻을 수 있기 때문이다.

밥을 만들어 팔기 위해서는 단순히 단가만 고려해서는 안된다. 수요와 공급을 분석하는 것도 필요하지만, 날씨나 물류와 같은 외부 변수도 밥을 판매하

1 뉴스1, 국민 즉석밥 '햇반' 누적 매출 3조 달성…쌀 400만 가마 팔렸다, 2020.01.27
2 CJ제일제당 홈페이지, CJ제일제당 "올해 가정간편식 키워드는 가시비·4th Meal·BFY", 2020.04.02

는데 중요한 변수로 작용하게 마련이다. 특히나 최근 COVID-19로 인해 외식이 줄어들고 집에서 생활하는 것이 일상화된 상황에서는 다양한 관점에서 전략을 수립하는 지혜가 필요하다. 집에 있는 시간이 늘어나면서 간편식뿐만 아니라 인테리어 업체들의 매출이 급상승하는 것도 변화하는 세상의 특징을 잘 나타낸다. 이처럼 생산과 마케팅을 뛰어넘는 종합적인 사고 없이는 제대로 된 전략이 나올 수 없는 이유이기도 하다.

햇반이 밥솥 제조회사와 경쟁하듯이 점차 산업의 경계가 모호해지는데, 그 중심에는 디지털 기술이 자리잡고 있다. 다시 말하면, 디지털 기술은 비즈니스의 변화를 꾀할 수 있게 하는 도구가 될 수도 있고, 가치를 불어넣어 활력을 줄 수도 있다. 미래 시대 경쟁력의 원천은 변화에 적응하고 디지털 원료를 가공하고 활용해서 비즈니스를 풍부하게 만드는데 서 나올 수 있다.

COVID-19 이후를 대비하라

합리적인 의사결정은 조직의 운명을 가를 수 있는 리더의 중요한 덕목이다.

1970년 4월 11일 미국은 세번째로 달에 착륙할 계획으로 플로리다 케네디 우주센터에서 아폴로 13호를 발사했다. 그러나 발사 이틀 후인 4월 13일 지구로부터 321,860km 떨어진 지점에서 우주선의 산소 탱크 중 하나가 폭발했고 이 때부터 미항공우주국(NASA)은 승무원들을 지구로 귀환시키기 위한 위기 대응에 돌입했다. 승무원들의 무사귀환을 위해서는 무엇을 중지하고 무엇을 다시 작동시켜야 우주선 전원을 다시 켤 수 있을지, 부족한 산소 공급은 어떻게 할 지와 같은 수백 가지 의사결정이 필요했다. 이러한 위기 상황에서 어떤 결정을 내려야 하는지는 조직을 이끌어 가는 리더에게는 숙명과도 같다. 명확한 문제의 진단과 각종 정보를 면밀히 분석한 결과에 기반한 합리적인 의사결정은 조직의 운명을 가를 수 있는 리더의 중요한 덕목이다. COVID-19를 겪으면서 앞으로 닥쳐 올 수 많은 위기 상황을 대비하고 시의 적절한 대응을 위해 '리스크 관리' 역량을 강화하는 것이 상당히 중요해졌다.

COVID-19라는 미증유의 글로벌 위기 상황을 겪으면서 더 이상 과거로의 회귀가 불가능한 상황에 직면하고 있다. 이제는 새롭게 맞이하는 세상에 적응해야 하는 상황이다. 위기는 조직의 규모와, 기술 수준, 재무적 상황과 상관없이 예측할 수 없을 정도로 휘몰아치고 있으며, 글로벌 불확실성은 나날이 증대되고 있는 것이 현실이다.

COVID-19로 인해 전 세계적으로 수요가 급감하면서 국가·지역·산업에 상관없이 생산이 감소하고 성장이 둔화하고 있다. 이제는 성장을 위한 경쟁보다 생존을 위한 혁신이 더욱 중요해진 것이다. 이러한 상황에서는 더욱더 리스크 관리를 강화하고 혁신을 이루어야만 한다. 최근 COVID-19가 디지털 전환(Digital Transfor-mation) 의 촉매제 역할을 하고 있다. COVID-19로 인한 언택트(Un-tact)가 소비와 생산, 업무방식, 협업 등 많은 부분에 영향을 미치면서 디지털 전환은 더 이상 선택의 문제가 아닌 생존을 위한 필수 전략으로 자리잡았다. 이러한 이유로 많은 기업들이 COVID-19 이후 상황을 대비하기 위한 투자이자 생존 전략으로 기업 전반에 걸쳐 디지털 혁신을 꾀하고 있다.

COVID-19에서 회복하기까지는 꽤 오랜 시간이 걸릴지 모른다. 어쩌면 이렇게 변화된 환경이 고착화될지도 모르며, 이대로라면 경제는 동력을 잃고 추락하는 비행기와 같은 처지로 전락할 수도 있다. 그러나 이러한 상황을 넋을 놓고 만 볼 일이 아니다. 적극적으로 혁신한다면 COVID-19를 극복한 이후에 더 큰 성장을 기대할 수 있을 것이다.

새로운 질서, 환경에 적응하기 위한 노력

불확실한 미래를 예측하기 위한 노력이 끊임없이 전개될 것이다.

COVID-19로 인해 글로벌 실물 경기는 위축되고, 경제·사회·문화 구조가 일시에 대격변을 겪게 되면서 기존의 질서는 무너지고 새로운 질서로 재편되고 있다.

COVID-19가 장기화하면서 우리의 일상을 무너뜨리는 것을 넘어서 비즈니스 환경까지 위축시키고 있다. 우리나라와 같이 수출 중심의 경제에는 큰 타격이 아닐 수 없다. 이러한 급격한 변화에는 새로운 질서에 빠르게 적응하는 것이 매우 중요하다. 국내외를 막론하고 경영환경의 악화로 인해 많은 기업들이 위기를 겪고 있다. 이러한 위기 국면에서는 민첩하고 기민하게 상황에 대응하는 지혜가 필요하다.

최근 글로벌 기업들은 COVID-19위기를 겪으면서 데이터를 비즈니스 무기로 삼고자 노력하고 있다. 데이터를 원재료 삼아 비즈니스를 하는 에어비앤비, 우버, 구글과 같은 기업도 있지만 디지털 네이티브를 강화하여 원가를 혁신하고 경쟁력을 강화하는 월마트와 같은 기업도 있다. 클라우드 환경으로 전환하면서 IT 비용을 절감하는 기업도 있는 반면, 데이터 분석 역량을 키우기 위해 투자를 확대하는 기업들도 늘고 있다. 어느 것이 옳은 선택이냐가 중요한 것이 아니라, 기업 경쟁력의 원천이 데이터가 되고 있음을 주지해야 할 필요가 있다.

COVID-19로 인해 앞으로 기업들이 관리해야 할 중요한 부분 중 하나가 유동성 리스크다. 자금경색, 자금조달 실패와 같은 유동성 위기에 대비하기 위해 안정적인 자금운용과 더불어, 면밀한 자금조달 계획을 통한 유동성 관리가 매우 중요하다. 또한, 유동성 위기에 대비하는 방법 중 하나가 고비용 구조 혁신이다. 고정비용을 줄이고 변동비용에 유연하게 대응하려면 관련된 데이터를 수집하고 분석하는 역량이 필요하다. 비용 구조 분석을 통해 불필요한 지출은 최소화하고 예산을 효율적으로 관리할 수 있기 때문이다. 그리고 분석을 통해 어느 부분에서 긴축 경영을 해야 하는지 알 수 있다. 그러나 만일 경쟁사들이 수시로 매출현황이나 비용지출 현황을 들여다 보고 대응책을 모색하는 데에 비해, 데이터도 확보가 안되어 있거나 데이터가 있어도 분석 역량이 없다면 비효율적인 의사결정으로 인해 경쟁에서 뒤쳐질 수 밖에 없을 것이다.

위기 상황에서는 자금 유동성을 비롯해 각종 경영상 리스크를 철저하게 모니터링하는 것이 필요한데 이를 위해서는 기업 운영 현황을 매일 확인해 볼 수 있는 시스템이 갖춰져야 한다. 더불어 시시각각 변화하는 비즈니스 상황을 상시모니터링 할 수 있는 역량이 필요하

다. 리스크는 대비하는 것도 중요하지만 적시에 인지해서 대응하는 것도 매우 중요하기 때문이다. 최근 많은 기업들이 리스크 관리를 위해 데이터 애널리틱스를 활용한 '상시 모니터링 시스템'을 적극 도입하려고 하는 이유도 여기에 있다. 따라서 불확실성이 높은 상황에서는 가시성이 높은 경영 전략이 필요하다. 기업에 산재된 빅데이터를 관리하기 위해 인프라를 개선하는 것을 넘어 분석 역량을 키우고 마치 원유처럼 활용하며 통찰력을 얻고자 하는 노력이 필요한 시점이다.

COVID-19로 인해 언택트(Un-tact)와 온택트(On-tact)라는 신조어가 생겨났다. 이웃과 더불어 사는 것을 미덕으로 삼는 우리 민족과는 어찌 보면 어울리지 않는 말이기도 하다. 그러나 어쩌겠는가? COVID-19 바이러스가 일시적으로 세상을 멈추게 할 수는 있어도 영원히 집어삼키지는 못할 것이다. 인간은 이러한 위기를 극복하기 위해 끊임 없이 노력할 것이고, 그 일환으로 비대면 일상과 비즈니스가 새로운 질서가 되어가는 과정이 아닐까 생각된다.

언택트가 일상이 되는 시대가 되면서 일하는 방식도 기존과는 많은 변화가 예상된다. 비대면 업무가 가능한 영역은 가상현실(VR) 기술이나 인공지능을 활용한 방식으로 급속한 변화가 예상된다. 이는 기업의 영업활동과 운영 방식에도 매우 큰 변화의 바람이 몰아칠 것이라는 예상을 가능케 한다. 기존의 조직문화와 일하는 방식은 더 이상 유효하지 않을 수 있다. 많은 사람이 모이는 일은 특별한 경우를 제외하고는 현저히 줄어들 것이고, 온라인을 통한 회의와 협업이 많아질 것이다. 앞으로는 비대면 업무가 많아지면서 대면으로 가능했던 출력된 문서 기반 업무나 자료 전달보다 시스템을 통한 비대면 업무가 주를 이루게 될 것이다. 그렇다 보니 대부분의 업무는 데이터로 저장하고 이를 기반으로 의사결정을 하며, 정보 교환을 통해 협업이 이루어지게 될 것이다.

근무 환경의 변화도 예상된다. 생산시설도 상당 부분 '자동화'될 것이다. 또한, 가상현실(VR)과 증강현실(AR) 기술을 활용해 위험한 작업환경은 로봇이 일정부분 사람이 하던 일을 대체하게 될 것이다. 영업활동 역시 비대면 방식의 마케팅과 협의 과정이 진행되고, 의사결정은 철저히 데이터 기반으로 이루어질 것이다. 사무 업무는 개인화되고 지역적 제한이 없는 구조로 바뀌게 될 것이다. 언제 어디서든 업무를 처리하고 공유할 수 있는 가상의 오피스 형태로 변하게 될 것이며, 누군가에 의한 관리감독이 아닌 자발적 참여가 조직의 성장 모멘텀이 될 것이다. 이로 인해 윤리적인 부분이 더욱 강조가 될 것 이며, 이를 위해 운영 전반을 데이터를 중심으로 관리하게 될 것이다. 기업들은 비용과 윤리를 상계하여 윤리성이 높은 조직일 수록 비용 절감 효과가 높다는 것을 경험적으로 배우게 되며 이를 경영 철학에 반영하게 될 것이다.

누구나 이슈가 현실이 되기 전까지는 현안을 묻어 두거나 회피하려는 경향이 있다. 이를 두고 '타조 증후군'이라고 한다. 변화하는 세상을 외면하고 다가오는 위기를 회피할 것이 아니라 보다 적극적으로 리스크에 대응하기 위해 혁신을 거듭해야 한다. 이러한 변화를 촉진하기 위해서는 데이터 중심 조직으로 변화해야 한다. 혁신을 위한 모멘텀으로 디지털 역량을 강화하고 데이터 중심으로 조직이 변화하며, 이를 활용해 비즈니스 전략을 수립해야 한다. 경영 철학과 조직 문화도 디지털 전환 시대에 맞게 변화해야 한다. 불확실한 미래에 대비하기 위해 현상을 파악하고 미래를 예측하기 위한 노력이 끊임 없이 전개하는 것이 새로운 질서에 적응하고 변화를 맞이하는 현명한 자세일 것이다.

생존을 넘어 번영을 위한 데이터 중심 조직으로의 변화

변화에 적응하며 지속가능한 성장을 위해 데이터 중심 조직으로 거듭나야 한다.

COVID-19 이후 '넥스트 노멀' 시대에는 조직의 성과관리와 리스크관리가 마치 비행기의 양 날개와 같이 균형 있게 운영되어야 한다. 앞으로는 모든 기업의 경영 핵심 아젠다가 리스크 관리가 될 것으로 예상된다. 급변하는 경영 환경에서 위기에 대비하고 적절히 대응하

는 것이야 말로 리더십의 핵심이라 여겨지기 때문이다.

위기를 극복하지 못하면 생존할 수 없고 번영할 수 없다. 위기 극복을 위해서는 리더의 의사결정이 매우 합리적이어야 한다. 리더는 정교하게 설계된 논리적 기반하에 의사결정을 내려야 리스크를 대비하거나 그로 인한 피해를 최소화할 수 있다. 합리적인 의사결정을 위해 데이터 기반 의사결정 구조가 채택되고 일상화되어야 한다. 데이터 기반 의사결정 구조는 중요한 정보는 실시간에 가깝게 보고 판단하며 객관적인 사실과 증거 기반으로 이루어져야 한다. 그리고 리스크에 적시에 대응하기 위해 현상을 직관적으로 판단하도록 도움을 줄 수 있어야 한다. 한 단계 더 나아가 미래를 예측하거나 수 많은 데이터에 숨겨진 함의를 직관적으로 이해할 수 있게 도움을 주어야 한다.

신속하고 합리적인 의사결정을 위해 경영진은 성과와 리스크, 공급망, 재무 현황을 훤히 들여다 볼 수 있어야 한다. 이를 위해서는 데이터 중심 조직으로 거듭나야 한다. 데이터 중심 조직이란, 업무 과정에서 생산되는 데이터가 체계적으로 저장되고 필요한 경우 적재적소에 활용할 수 있는 조직을 의미한다. 또한, 유용한 데이터가 모아질 수 있도록 인프라가 갖춰져야 하며 데이터가 모일수록 가치가 더해지는 구조로 인프라가 끊임 없이 개선되어야 한다. 여기서 그치지 않고 데이터를 자유롭게 분석하여 업무에 활용하고 내부에서 만들어진 양질의 정보가 손쉽게 유통될 수 있도록 해야 한다. 물론 보안이 필요한 정보는 제한적으로 활용되어야 하지만, 기본적으로 데이터와 정보가 유통되지 않는 '데이터 동맥경화'가 발생하지 않도록 조직 문화를 바꾸는 것도 필요하다.

위기 상황일수록 공급망 관리는 필수다. 공급망이 무너지면 생산이 중단되고 사업기회를 잃을 수 있다. 이에 대비하기 위해 앞으로 일어날지도 모르는 비즈니스 중단 사태나 공급망 붕괴, 각종 위기 상황에 대비하는 사업연속성의 관점에서 리스크를 관리하고 철저한 대비를 해야 한다. COVID-19 위기는 단순히 전염병으로 인한 인류의 건강 문제에 그치지 않게 될 가능성이 크다. 수요와 공급이 동시에 위축되고 국가간 교역이 일시적으로 중단되며, 국가간 왕래가 끊기면서 관광산업과 물류가 동시에 충격을 받는 상황이 지속될 수 있다. 전염병 대유행이 소강기에 접어들었다고 해도 언제 다시 대유행이 재개될지 모를 일이고, 그렇게 되면 다시 한번 실물경기가 위축되면서 동시에 금융위기가 찾아 올 수 있다. 다시 말하자면 동시다발적이고 복합적 위기가 도래할 수 있다.

요즘과 같은 시기에는 보다 합리적이고 빠른 의사결정이 필요하다. 진화론 관점에서 보면 변화하는 환경에 적응하지 못하는 종(種)은 생존과 번영을 누릴 수 없다. 기업도 마찬가지다. 급변하는 글로벌 환경에서 적응해야 살아남을 수 있다. 이번 기회에 위기극복을 위한 'DNA'를 심고, 생존력을 강화하는 계기로 삼아야 한다. 더불어 '양적 성장'과 더불어 '질적 성장'을 함께 도모할 수 있는 계기로 삼아야 한다. 기업들은 변화에 적응하여 생존하며, 지속가능한 성장을 이루기 위해 데이터 중심 조직으로 거듭나는 노력이 계속되어야 한다. 혁신과 변화는 뗄래야 뗄 수 없는 한 몸과도 같기 때문이다.

데이터에 투자하라

데이터는 이제 비즈니스의 본질을 바꾸는 형태로 진화하고 있다.

인간계 현존하는 최고의 축구선수로 크리스티아누 호날두와 리오넬 메시가 꼽힌다. 호날두는 강한 피지컬로 돌파력이 뛰어나고 슈팅력 역시 뛰어나다. 메시는 체구는 작지만 뛰어난 위치선정과 공간 침투 능력, 그리고 발재간으로 정확한 슈팅이 장점이다. 이 둘의 능력을 합친 선수는 아마도 당분간 나오지 않을 듯 하다. 미국 메이저리그 LA 에인절스의 오타니 쇼헤이는 투타 모두 가능한 것으로 유명하다. 그는 '이도류'로 불리며 231만 5,000달러라는 거액을 받고 메이저리그로 합류했다. 그러나 최근 투수보다 타자로 전향하려는 움직임이 있다. 투수가 쓰는 근육과 타자가 쓰는 근육이 다르기에 이 둘 모두를 잘한다는 것은 거의 불가능에 가

깝기 때문이다. 오타니의 사례는 결국 잘하는 한가지에 집중할 것인가 아니면, 여러 가지를 고루 적절히 해낼 것인가의 문제다.

호날두와 메시가 한 사람일 수 없고, 오타니가 투타 모두 성공하기 어렵듯이, IT 역시 인프라 운영과 데이터 활용을 동일한 관점에서 생각해 볼 필요가 있다. 이 둘을 하나로 묶기 보다 분리해서 거버넌스 체계를 수립하고 조직의 전략에 맞게 적합한 투자계획을 수립해야 한다. 그러나 많은 기업들이 인프라 위주로 초점을 맞추다 보니 데이터를 비즈니스에 어떻게 적극적으로 활용할지, 지속 성장 가능한 모델로 만들지에 대해 상대적으로 관심이 적은 것도 사실이다. 이 둘에 대한 균형 잡힌 시각으로 투자와 혁신이 이루어져야 보다 높은 투자효과를 기대할 수 있을 것이다.

최근, 글로벌 기업들은 예전과는 다른 방식의 IT 투자계획을 수립하고 있다. 디지털 전환(Digital Transfor-mation)이 가속화되면서 데이터 기반 비즈니스가 중요하게 부각됨에 따라 데이터와 관련된 인프라는 클라우드 환경으로 전환하는 추세다. 업무 프로세스를 시스템화 하는 것을 넘어 IT를 통해 비즈니스에 직접적인 도움을 얻을 수 있도록 하는 방안을 고려하는 기업들이 늘어나고 있다. IT 인프라 투자도 물론 중요하지만 이를 운영하는 과정에서 생산되는 데이터에 주목하는 기업들이 늘어나고 있다. 즉, 컨텐츠를 만들어 내기 위한 시스템과 그로 부터 생산되는 데이터라는 컨텐츠를 비즈니스에 활용하고자 하는 것이다. 이를 반영하듯 데이터를 저장하고 관리하며, 활용하기 위해 데이터 거버넌스, 데이터 아키텍쳐, 데이터 애널리틱스, 데이터 컬쳐가 디지털 혁신을 추진하는 기업들을 중심으로 중요한 화두로 떠오르고 있다.

최근, IT 운영 전반을 책임지는 최고 IT 책임자인 CIO의 역할을 분리해야 한다는 주장이 설득력을 얻고 있다. 인프라 도입과 운영을 책임지는 CIO(Chief Infra Officer)와 CAO(Chief Analytics Officer)로 분리해야 한다는 의견이 제기되고 있다. 아무리 훌륭하게 갖춰진 IT 시스템이라 할지라도 그로부터 생산되는 데이터를 활용하지 못하면 그 가치가 반감될 수 밖에 없기 때문이다.

비즈니스를 지원하는 수준에서 머물던 데이터가 이제는 비즈니스의 본질을 바꾸는 형태로 진화하고 있다. 이제 데이터에 대한 투자는 기업에게 있어 신규 사업 투자나 자산 투자에 못지 않게 중요해졌다. COVID-19 이후의 세상에서는 비대면, 온라인 중심으로 변화가 가속화될 것으로 예상되기 때문에 데이터 인프라와 분석 역량 강화에 투자하는 것이 더욱 중요해질 수 밖에 없다.

데이터 중심경영

데이터 속의 숨겨진 의미를 찾고 통찰력(Insight)를 얻는 안광지배 경영이 필요하다.

기업들은 COVID-19를 겪으면서 기존의 질서에 익숙해져 있던 틀을 깨야 하는 상황에 놓이게 되었다. 사회구조와 비즈니스 환경이 급격히 변화함에 따라 과거의 업무 처리 방식이나 영업활동, 인적자원관리, 공급망 관리를 근본적으로 바꾸기 위해 노력해야 한다. 이를 위해 디지털 혁신을 추진해야 하며, 데이터 중심 경영, 데이터 중심 조직으로 변화해야 한다.

데이터 중심 경영은 말로만 외치는 구호로 가능하지 않다. 조직의 인프라를 대규모로 전환해야 하고, 업무 방식을 바꾸어야 하며, 데이터에 친숙한 문화로 변화해야 한다. 단순히 경영진의 의지로만 되는 것도 아니고 임직원 전체가 마인드를 바꾸어야 가능한 일이다.

세상이 점점 언택트가 일상화되고 비대면 상거래와 모바일 중심 소비가 급증하면서, 기업들은 소비자의 디지털 라이프(Digital Life)에 맞게 비즈니스에 대한 패러다임을 바꿔야 하는 어려움에 직면해 있다. 그러나 세상은 이미 변화하고 있고 디지털 혁신은 거스를 수 없는 대세가 되었다. 20년 전만 해도 엑셀을 능숙하게 다루는 사람은 많지 않았다. 그러나 지금은 어떠한가? 많은 사람들이 엑셀을 업무에 보편적으로 활용하고 있다. 최근에는 대용량의 데이터를 빠른 시간 내에 직관적으로 이해하기 쉽게 도와주는 다양한 데이터 분석 도

구가 많이 개발되어 있다. 이제는 이러한 도구를 활용해서 업무를 효율적으로 수행하고 동료들과 협업하며, 의사결정을 효과적으로 지원하는 방향으로 마인드를 전환해야 한다.

변화하는 세상을 읽는 눈은 저절로 생기지 않는다. 데이터를 귀중하게 여기고 데이터 중심 경영에 맞춰 기업의 인프라와 더불어 데이터를 활용하는 역량을 키워야 한다. 데이터를 관리하는 수준을 넘어 적극적으로 활용하고 비즈니스에 접목시키는 노력이 지속될 때 비로소 데이터를 통해 세상의 변화를 읽을 수 있을 것이다.

안광지배(眼光紙背) 라는 고사성어가 있다. '눈빛이 종이의 뒤를 꿰뚫어 본다'는 의미로 독서의 이해력이 깊고 날카로움을 이르는 말이다. 안광지배는 요즘 시대에도 적용 가능한 말이다. 무수히 많은 데이터 속에서 숨겨진 의미를 찾고 통찰력(Insight)을 얻기란 결코 쉽지 않다. 그러나 데이터 중심 경영을 통해 조직의 체질을 바꾸고 모든 업무를 데이터 기반에서 움직일 수 있도록 혁신한다면 불가능한 일도 아니다. 마치 눈빛이 종이의 뒤를 꿰뚫어 보듯이 데이터라는 구슬을 꿰어서 보석으로 만든다면 그 자체로 안광지배라 할 수 있을 것이다. 앞으로 우리나라 많은 기업들이 데이터 중심 경영을 통해 경쟁력을 높이고 조직의 체질을 개선하여 그 어떤 변화의 파도가 밀려와도 극복하고 글로벌 시장에서 우뚝 서기를 희망해 본다.

Contact
채수완 이사
딜로이트 안진회계법인
리스크자문본부
Operational
sochae@deloitte.com

COVID-19로 인한 언택트 시대의 비용 회수

(Cost Recovery)

이태경 이사 딜로이트 안진회계법인

COVID-19에 따른 기업의 전시상황

COVID-19 시대, 기업 생존을 위한 지침

'지피지기 백전불태(知彼知己 百戰不殆)'라는 말이 있다. 흔히 '지피지기 백전백승'이라고 알고 있지만 백전불태가 옳은 표현이다. 널리 알려져 있는 이 문장은 중국 춘추전국시대에 오나라 출신 전략가 손무가 지은 '손자병법'에서 나오는 말로써, 적을 알고 나를 알면 백번 싸워도 위태롭지 않음을 의미한다.

전쟁에서 이기기 위한 전략서로 알려진 손자병법은 승전을 위하여 총력을 다해 돌진하라고만 기록하고 있지 않고, 오히려 승리하기 위한 전략은 다양하다는 점을 강조하고 있다. 피해를 감수하고서라도 신속한 승리를 위해 빠르게 돌진하여 적의 기운을 꺾고 격파하는 방법이 있을 수도 있고, 병사와 보급품을 점검하고 언제 끝날지 모르는 장기화된 전쟁을 준비하면서 군대의 내실을 다지는 것이 확실한 승리를 거두는 데 효과적일 수도 있다. 결국 손자병법에 기록된 13편의 내용을 보면 전쟁을 이기는 최선의 방법은 '최대한 피해를 입지 않은 상태에서 싸우지 않고 승리하는 것'으로 요약된다. 단기간에 빠르게 승리하거나, 장기전을 통해 승리를 거두거나, 결국은 피해를 적게 입고 덜 위태로운 상황에 처한 군대가 최종적으로 승리할 확률이 높다고 볼 수 있다.

최근의 COVID-19 시대는 국가의 생존과 번영을 위해 하루하루 전쟁을 치르는 전시상황과 유사하다. 국내외 기업들 또한 COVID-19로 악화된 경영 환경 속에서 기업의 생존과 경영환경 개선을 위해 전쟁을 치르듯이 고군분투하고 있다. 이러한 환경에서 기업이 생존하기 위해서는, 새로운 시장에 뛰어들거나 새로운 수익원을 발굴해내는 전략을 수립하기에 앞서 현재 자사가 가지고 있는 문제점이 무엇이고, 어떤 문제를 해결할 수 있으며, 문제 해결을 위해 무엇이 필요한지 정확하게 파악하는 것이 우선적으로 풀어나가야 하는 당면 과제일 것이다. 기업은 당면 과제 해결에 필요한 기반을 구축하기 위해 디지털 전환(digital transformation)과 인공지능의 활용을 검토해볼 수 있다.

비대면 시대의 디지털 전환

작년 겨울부터 유행하고 있는 COVID-19 여파로 전 세계 기업들이 불황을 겪고 있다. 시대적 변화에 따라 일부 언택트(untact) 기업은 호황을 누리기도 하였지만 대부분의 기업은 대공황 수준의 경기 침체 영향을 그대로 받고 있는 실정이다. 언론 보도에 따르면 2008년 글로벌 금융위기 이후 기업의 수익성은 최악을 기록하고 있다.[1] 이러한 상황에서 기업들은 새로운 수익 창출보다는 불필요한 비용의 발생을 방지하는 데 관심을 보이고 있는 동시에, 기존의 오프라인 기반 대면 비즈니스에서 비대면 비즈니스로 전환하는 추세가 '뉴 노멀'로 표현되며 비대면 업무로의 전환이 요구되고 있다.

언택트 비즈니스는 이미 COVID-19 이전부터 언급되고 있던 개념이었고 미래 비즈니스 환경이 언택트 중심으로 재편될 것이라는 점에 대해서는 거의 이견이 없었다. COVID-19는 이러한 방향성을 예상보다 가속화시켰다. 언택트 개념은 단순히 회사의 비즈니스 영역뿐 아니라 회사 내부의 업무 프로세스 영역에서도 깊숙이 자리잡아 가고 있다. 언택트 시대로의 전환 추세에 발맞추어 효과적이고 효율적인 비대면 업무에 대한 기업의 요구가 증대되고 있고, 내부통제 영역에서도 지속적으로 비대면 관련한 요구 사항이 늘어나고 있다. 효과적이고 효율적인 비대면 업무를 위해 기업 내 전체 업무 영역에 디지털 전환을 수행하는 추세 또한 가속화되고 있으며, 디지털 전환에 활용되는 핵심 기술로 인공지능이 각광받고 있다.

정형 데이터 vs 비정형 데이터

인공지능 기술을 활용한 업무영역의 확대

우리는 수많은 데이터 속에서 살아가고 있으며, 우리가 행하는 모든 행동이 데이터가 될 수 있다. 그러나 모든 데이터가 의미 있는 데이터는 아니다. 여러 곳에 산재된 데이터를 유용한 형태로 가공 분류 및 정제하여 정보 형태로 변환하여야 데이터가 의미와 활용 가치를 지니게 된다.

데이터는 정형 데이터와 비정형 데이터로 구분할 수 있다. 정형 데이터는 일정한 형태와 형식이 정해진 데이터로, 대표적으로 ERP 상의 숫자, 날짜, 문자형 데이터 등을 포함한다. 그러나 모든 데이터가 정형화된 데이터로 존재하지는 않는다. 수기 관리되고 있는 문서나 사진, 그림 및 음성 등의 비정형 데이터도 기업에서 관리되고 있으며, 기업이 관리하는 데이터의 비중을 따져보면 이러한 비정형 데이터의 규모가 정형 데이터보다 훨씬 방대할 수 있다. 정형화된 데이터의 관리 및 처리에 비교적 적은 비용과 공수가 들어가지만,

디지털 전환에 활용되는 인공지능 기술

인공지능에는 여러 가지 기술이 존재하고 있으며, 다양한 업무 영역에서 활용되고 있다. 쉽게 접할 수 있는 인공지능 서비스에는 광학문자인식기술(OCR: Optical Character Recognition) 또는 자연어처리기술(NLP: Natural Language Processing)을 활용한 서비스가 있다. 스캔 문서나 사진으로 촬영한 문서를 컴퓨터가 인식할 수 있도록 하여 컴퓨터 상에서 활용 가능하게 변환하는 서비스가 대표적인 광학문자인식기술(OCR) 서비스이고, 질문에 대화 형태로 반응하거나 챗봇으로 서비스를 제공하는 데 기본적으로 사용되는 기술이 자연어처리기술(NLP)이다. 이러한 형태의 서비스는 이미 우리 생활에 적용 및 제공되고 있으며, 이 핵심 기술들이 앞서 언급한 대면서비스 형식에서 비대면 서비스로의 급격한 전환을 촉진하고 있다.

1 한겨레, 코로나 산업·업종간 '경기침체 편차', 과거 5차례 대형 경제위기보다 훨씬 커, 2020.8.30

아직까지 대부분의 기업이 비정형 데이터 형태로 업무를 관리하고 있는 상황이라 비정형 데이터를 관리하고 처리하기 위한 비용이 많이 발생하고 있다. 또한, 대면 중심의 업무 형태가 지속적으로 유지되고 있는 이유도 비정형 데이터 기반의 업무처리가 주를 이루고 있기 때문일 것이다.

그림 1

비정형 데이터 검토 방식과 가치의 변화

FROM	TO
수기 검토	자동 검토
비정형 데이터 (Unstructured Data)	정형 데이터 (Structured Data)
단순 현상 검토	미래 예측
일회성, 사전 계획 기반 검토	상시 검토, 빠른 검토, 실시간 검토
문서 전체 검토	중요 항목에 대한 부분 검토
일반화된 검토	검토 목적에 따른 선별된 검토
많은 리소스 투입	최소한의 리소스 투입
개별 문서 검토 및 관리 (Siloed Control)	문서 통합 검토 및 관리 (Centralized Control)
비 생산적인 단순 문서 검토	인사이트 도출을 통한 의사결정 지원

인공지능 기술을 활용한 비용 및 수익 회수

여러 기업들은 데이터를 정형화하여 관리하려는 시도를 하고 있다. 기존과 같이 비정형 데이터로 기업을 관리하고 운영하는 데 한계를 느꼈기 때문일 것이다. 기업의 사업 영역이 확대될수록 관리해야 하는 데이터는 기하급수적으로 늘어나게 되는데, 방대한 양의 데이터를 동일한 형태의 데이터로 관리하지 않을 경우 '관리'가 불가능한 수준에 다다를 것이고 결국은 기업 경영에 많은 비효율성과 문제점을 발생시킬 수 있다. 또한, 데이터를 제대로 관리하지 못하면 결과적으로 회사의 내부 통제까지 제대로 하지 못하게 되는 결과로 귀결될 수도 있다.

그동안 기업들은 새로운 시장의 개척이나 새로운 사업 영역으로의 확장에 중점을 두고 공격적으로 기업을 운영해오면서 개선이 필요한 내부통제 관련 일부 영역에는 관심을 두지 못했지만, 앞으로 언제 끝날지 모르는 COVID-19발 불경기의 지속, 시장상황의 개선을 예측할 수 없는 불확실성 때문에 내부통제를 통한 비용 및 수익 측면의 누수 관리가 중요해지게 될 것이다. 이러한 관리를 위해서는 비용 및 수익 회수 개념이 필요하다. 쉽게 말해, 불필요한 비용 지출을 방지하고, 정확한 수익 정산을 통해 기업의 내실을 다져야 한다는 것이다.

비용 및 수익 회수를 수행할 경우 여러가지 효과가 발생하는데, 첫째로 기업은 불필요한 비용의 지출을 방지하고 모니터링 할 수 있게 된다. 지금까지는 잘 모르고 지나쳤거나 별로 대수롭지 않게 생각하고 있었던 비용의 지출을 재검토하고 재검증하는 과정을 통하여 과도하게 지급되었거나, 중복 지급되었거나, 발생하지 말았어야 할 지출 등 여러 경우에 대응할 수 있게 되며, 모니터링을 통하여 사전적인 지출 통제도 가능하게 된다. 두

번째로, 비용의 회수를 통한 재무적 효과를 기대할 수 있다. 실제로 지급된 비용이나 받아야 하지만 받지 못했던 수익을 회수함으로써 재정적인 효과를 거둘 수 있다. 특히 영업부서를 통해 매출을 발생시키는 데만 중점을 두던 기존의 사고방식에서 벗어나 내부통제를 통한 비용 회수를 적극적으로 수행함으로써 비영업 부서 및 백오피스 부서에서도 긍정적인 재무 효과가 나타날 수 있게 된다. 세 번째로, 앞서 언급한 불필요한 지출 방지 및 비용 회수 절차를 통해 현재 회사의 업무 절차를 검토하게 되고, 여기에서 확인된 주요 취약점 등을 파악하여 업무 프로세스 개선을 위한 인사이트를 얻을 수 있게 된다. 이러한 작업 과정에서 취약점 해결 뿐만 아니라 모니터링을 위한 시스템화 작업이 동반되어 향후 비대면 업무로의 전환이 가능해지게 되는데, 비대면 업무로의 전환이 필수적인 부분을 사전에 파악하게 되어 디지털 전환 수행의 토대를 마련할 수 있게 되기 때문이다.

상기한 효과들이 비용을 쓰지 않아야 한다는 메시지를 전달하는 것은 아니다. COVID-19로 지금은 기업이 비즈니스를 유지하기도 힘겨운 상황이지만, COVID-19에 따른 불경기가 개선된 이후에 원활한 비즈니스 활동을 하기 위해서는 기업의 활동을 축소하여 문제를 해결하기보다 기존 비즈니스를 영위하면서 비효율적인 부분을 개선해나가는 방식으로 위기를 극복하는 것이 더욱 효과적일 것이다.

비용 및 수익 회수 프레임워크

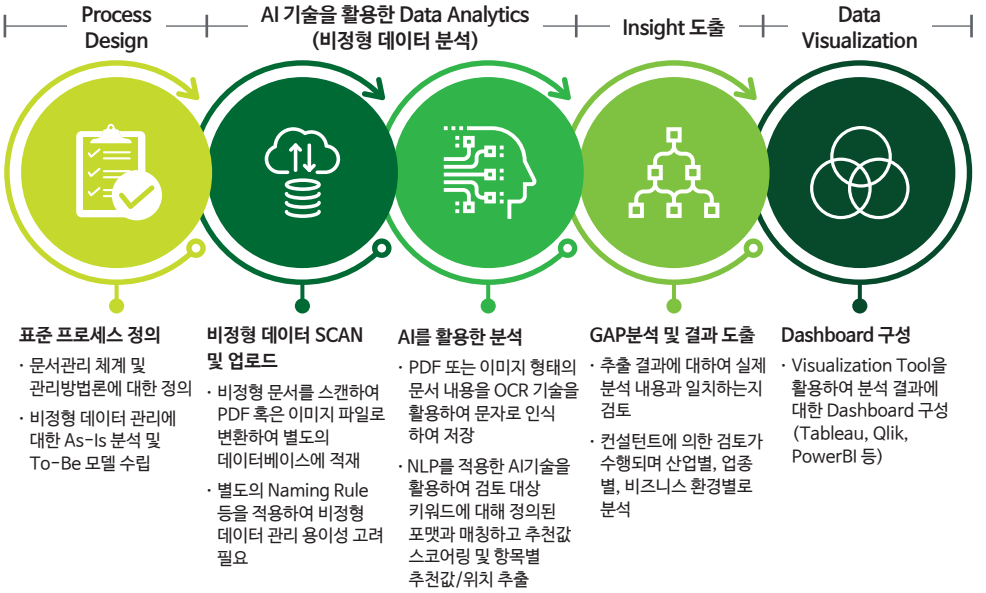
비용 및 수익 회수를 위한 가장 중요한 핵심 요소는 데이터를 관리할 수 있도록 만드는 것이다. '측정되지 않는 것은 관리되지 않는다.'라는 피터 드러커 교수의 말처럼, 관리를 위해서는 기업 내부의 정보가 측정될 수 있어야 한다. 측정을 위해서는 기업 내부의 모든 정보가 정형화된 데이터로 유지되어야 하지만, 앞서 언급한 바와 같이 아직까지도 대부분의 기업에서는 정형화되지 않는 비정형 데이터를 상당히 많이 보유하고 있고 이러한 비정형 데이터를 효과적으로 정형화하고 체계적으로 관리할 수 있는 환경이 조성되어야 하는 상황이다. 대부분의 회사에서 관리되고 있는 비정형 데이터 형태에는 문서가 있는데, 문서 형태의 비정형 데이터를 빠르고 효과적으로 정형화 시키는 기술이 광학문자인식 기술(OCR) 또는 자연어처리기술(NLP)이다. OCR 및 NLP를 활용한 비용 및 수익 회수 체계 구축을 위해 수행되어야 할 단계 별 업무는 다음과 같이 간략히 구분할 수 있다(그림2).

비용 및 수익 회수 체계 구축의 수행 단계는 크게 프로세스 디자인, 데이터 애널리틱스(Data Analytics), 인사이트 도출, 데이터 시각화 단계로 구분할 수 있다. 프로세스 디자인 단계는 기존의 비정형 데이터에 대한 관리방법론을 식별하고 개선사항을 도출해주는 단계이다. 이 단계에서 기업이 가지고 있는 여러 형태의 문서에 대한 관리 체계 및 방법론을 정의하고 문서 관리를 위한 네이밍 룰(Naming Rule) 정의 등 현재 회사에서 관리하고 있는 비정형 데이터의 관리 방안에 대한 진단 및 개선이 필요한 사항을 도출한다.

두번째 단계인 데이터 애널리틱스는 비정형 데이터에 대한 스캔 작업 및 업로드 단계로서 회사에서 보유하고 있는 비정형 데이터를 디지털화하는 단계이다. 세 번째 단계는 AI를 활용한 데이터 분석 단계로, 스캔한 문서를 OCR 기술을 활용하여 인식 가능한 문자 형태로 변환 및 중요 정보에 대한 식별을 하고, NLP를 통하여 단순 문자로 인식된 형식의 데이터를 문장 또는 의미가 있는 단어 형태 등으로 식별하게 된다. 네번째 단계에서는 앞서 식별된 데이터에 대해 차이 분석을 수행한다. 즉, 비정형 데이터 및 회사 ERP 데이터와의 비교 또는 비정형 데이터 간 분석 등을 통해 GAP 분석을 수행하고 비용과 수익에 대한 주요 문제점이나 취약점 등을 분석한다. 마지막으로 발견된 사항이나 GAP을 대시보드 형태로 구현하여 추가적인 인사이트를 얻을 수 있다. 단순한 글자 형태의 분석 결과에서 더 나아가 사용자가 사전에 정의한 대시보드 형태로 결과가 구성된다면 관리자에게 더욱 다양한 인사이트를 제공할 수 있을 것이다.

그림 2

비용 및 수익 회수 수행 업무 구성



불확실한 미래를 위한 비용 및 수익 회수

이미 딜로이트는 여러 국가에서 비용 및 수익 회수 서비스를 제공하고 있으며 많은 기업이 긍정적인 효과를 누리고 있다. 일례로 대량의 인보이스 및 계약서를 관리하고 있는 회사에서 3~4%의 비용 누수가 발생하고 있다는 사실을 확인하고 이를 해결하여 재무적인 효과를 발생시켰다. 추가적으로, 문서 형태의 비정형 데이터를 분석하는 데 필요한 인력의 업무 역량을 50% 이상 증대시키는 결과가 나타났다. 이는 결과적으로 30% 정도의 비용 절감 효과로 연결되었다. 이러한 효과는 기업이 동일한 규모의 수익을 추가로 거둔 효과와 동일하다고 생각될 수 있다. 적은 규모의 수익 증가 효과라고 생각할 수도 있지만 실제로 그만큼 매출을 늘리기 위해 투자해야 할 회사의 노력을 고려한다면 3~4%의 비용 절감은 단순한 숫자 이상의 효과를 발생시킨 것으로 해석될 수 있다.

2010년 9월, 칠레의 코피아포 구리 광산에서 33인의 광부가 매몰되었다가 두 달여 만에 기적적으로 생환했다는 뉴스가 보도되어 영화로도 제작된 적이 있었다. 지하 700m의 구리 광산에 매몰된 광부들은 철저한 내부통제를 바탕으로 생환할 수 있었는데, 언제 다시 지상으로 올라갈 수 있을지 모르는 상황에서 작업반장 우르수아의 철저한 통제와 베테랑 광부 세풀베다의 철저한 계획을 바탕으로 기적적인 생환이 가능했다고 한다. COVID-19라는 터널 속에 갇혀 있는 현실은 칠레의 구리 광산과도 같고, 언제 생환할 수 있을지 알 수 없는 상태로 장기 생존을 위한 계획을 세우고 철저한 내부통제를 수행하여 다시 세상의 빛을 볼 수 있었던 광부들의 상황은 현재 기업이 맞닥뜨린 현실과 다르지 않다. 장기 불황의 초입인 현 시점에 기업 생존을 위해 불필요한 비용과 수익의 누수를 사전에 방지하고, 비용 누수가 발생할 수 있는 취약 부분을 사전에 식별하고 개선하여 불확실한 미래를 대비하고 철저한 내부통제가 가능하도록 경영환경을 개선한다면, COVID-19와 불황이 종식된 이후 곧바로 비즈니스를 회복시키고 재도약할 수 있는 기틀이 마련될 수 있을 것이다.

Contact

이태경 이사

딜로이트 안진회계법인
리스크자문본부
운영리스크
taekylee@deloitte.com

Global Insights

전 세계 31만 명 딜로이트 전문가들이 제공하는 선도적 Thought Leadership

딜로이트 글로벌 밀레니얼 서베이 2020 54
'더 나은 노멀'의 중심축

인더스트리 4.0과 기업의 혁신 78
혁신과 신사업 모델 구축을 위한 인더스트리 4.0 도입
Thomas M. Döbler, Brenna Sniderman 외 2인

2020 딜로이트 블록체인 서베이 90
미래 기술에서 상용 기술로의 진화
Linda Pawczuk, Jonathan Holdowsky 외 2인

딜로이트 글로벌 밀레니얼 서베이 2020

'더 나은 노멀'의 중심축

서베이 방법론 및 주요 결과 요약

2020 딜로이트 밀레니얼 서베이

주요 결과 요약

정신건강: 팬데믹 이전에는 절반에 가까운 응답자가 항상 혹은 거의 대부분의 시간에 스트레스를 받고 있다고 응답하였다. 그러나 팬데믹이 정점에 달하였을 때 진행된 2차 조사 결과 불안 지수는 두 세대 모두에서 8%p 하락하며 팬데믹 상황에도 긍정적인 부분이 존재함을 시사했다.

재정 상황: 대부분이 건전한 재정 상태를 유지하고 있었으며, 재무 지식도 갖추고 있었다. 그러나 응답자의 3/4 은 단기 혹은 장기적으로 개인 재정 상황에 대한 우려를 가지고 있었다.

환경: 팬데믹 이전에는 응답자의 절반이 기후 변화가 초래한 피해를 되돌리기에는 너무 늦은 상태라 생각한다고 응답하였다. 하지만 2차 조사에서 이 수치가 하락세를 보였는데, 이는 COVID-19 봉쇄조치로 단기간에 환경이 개선된 경험 때문으로 보인다.

직업 충성도: 팬데믹 이전 현 직장에 계속 머무르겠다고 답한 밀레니얼이 2년 내로 이직하고 싶어하는 응답자보다 많은 것으로 집계되었으며, 이는 기업이 이들의 요구를 충족시켜주고 있음을 시사하는 것으로 보인다. 다만 팬데믹으로 인한 실업이 근로자의 충성도에 어떤 영향을 미칠지는 아직 지켜볼 필요가 있다.

정부/기업에 대한 시각: 대다수 응답자는 기업과 정부의 팬데믹 대응에 긍정적 평가를 하고 있었다. 그러나 이러한 시각 변화는 정부, 기업 및 정부 지도자, 기업가에 대한 전반적인 의견 개선으로 이어지진 못했다.

서베이 방법론

2019년도 말, 딜로이트는 43개국 18,400명의 밀레니얼과 Z 세대를 대상으로 한 9회차 딜로이트 밀레니얼 서베이를 진행하였다. 서베이는 세상에 대한 긍정적 영향, 직업과 일에 대한 관점, 고용주에 대한 기대, 사회 속 기업의 역할, 정신 건강과 스트레스 등 다양한 주제에 대한 이들 세대의 관점을 이해하고자 시도하였다.

2020년 초부터 COVID-19 팬데믹이 전 세계적으로 영향을 미치기 시작하였고, 딜로이트는 1차 조사 결과를 보완하기 위해 다음을 주제로 13개국 9,100명의 응답자를 대상으로 한 2차 조사를 추가적으로 실시하였다.

- 팬데믹에 따른 밀레니얼과 Z세대의 반응
- 팬데믹이 밀레니얼과 Z세대 자신과 직무 및 업무 공간, 기업과 정부에 대한 시각에 미친 영향
- 팬데믹이 내포한 장기적 시사점

빠른 회복력과 높은 적응력

훗날 역사학자들이 2020년 COVID-19 팬데믹의 영향을 평가한다면, 밀레니얼과 Z세대의 응답은 주요 관심사가 될 것이다. 밀레니얼과 Z세대는 자신들의 가치에 반하는 것과 결코 타협하지 않을 것이며, 결국 사회를 변화시키는 데 도움이 될 것이다. COVID-19 팬데믹이 여러 세대에 미치는 장기적 영향을 판단하기에는 아직 시기상조이나, 딜로이트 글로벌이 진행한 2020년 밀레니얼 서베이에 따르면 젊은 세대의 빠른 회복력과 결단력이 미래 세상의 변화를 주도할 것이다.

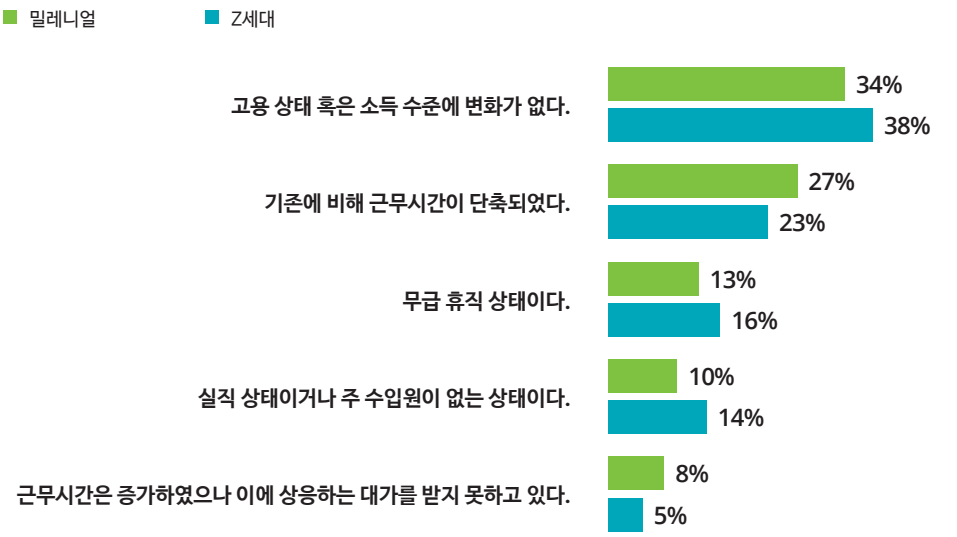
각국의 봉쇄 조치는 밀레니얼 세대와 Z세대의 상황과 생각에 영향을 미쳤으며, 젊은 세대일수록 특히 영향을 크게 받았다. 지난 4월 말부터 5월 초 진행된 2차 설문조사 결과에서는 30%에 달하는 Z세대와 25%의 25~30세에 해당하는 밀레니얼 세대가 일자리를 잃거나, 비정규직으로 전환되거나, 무급휴가를 지시 받았다고 응답하였다. 당시 밀레니얼 세대의 5명 중 1명은 실직 상태였다.

한편, 27%의 밀레니얼과 23%의 Z세대가 기존에 비해 근무시간이 단축되었다고 답한 반면 일부(밀레니얼 8%, Z세대 5%)는 상응하는 대가 없이 근무시간이 늘어났다고 응답하였다. 서베이 응답자 중 1/3의 밀레니얼과 38%의 Z세대 만이 COVID-19 팬데믹에도 고용 상태 혹은 소득 수준에 변화가 없다고 답하였다.

그림 1

팬데믹은 밀레니얼 세대의 고용 및 소득 상황을 변화시켰다

질문 : COVID-19 팬데믹 발생 이후 당신의 고용/소득 상태가 어떻게 바뀌었습니까?



지난 해 서베이에서 밀레니얼은 걱정과 회의감으로 가득 찬 듯 하였다. 그러나 놀랍게도, COVID-19로 이러한 감정 상태가 심화되지 않은 것으로 보인다. 서베이 대상 국가 13개 중 11개 국가에서, 5개월 전 진행된 1차 조사 대비 응답자의 스트레스 지수가 낮아진 것으로 드러났다. 전반적인 조사 결과를 살펴보면 환경보호에 대한 낙관론이 두드러졌으며, 저축 등 재정적 노력, 정부, 기업 및 고용주의 COVID-19 대처에 대한 긍정적 의견들이 지배적이었다.

이 결과를 젊은 세대가 환경보호, 가족의 안정, 그들의 장기적 커리어와 경제 전망, 혹은 기타 다양한 문제들에 대해 무관심한 것으로 해석해서는 안된다. 그들은 그렇지 않기 때문이다. 스트레스 지수가 감소한 것 또한 이들이 압박을 받고 있지 않다는 의미도 아니며, 오히려 그 반대이다. 금년 초 조사와 최근 추가 진행된 조사 모두 전례 없던 사회 경제적 위기를 겪은 밀레니얼과 Z세대가 다른 세대보다 회복이 더 빠르다는 것을 증명하였다. 비록 COVID-19 팬데믹의 상당한 영향을 받았다는 점은 동일하지만, 어려움 속에서도 그들은 기회를 포착하는 능력을 가지고 있다. 밀레니얼과 Z세대는 COVID-19 이후에 더 나은 세상이 나타나기를 그저 바라기만 하지 않는다. 그들은 변화를 이끌고 싶어 한다.

COVID-19 팬데믹 이후에는 매우 다른 세상이 펼쳐질 것이며, 그간 밀레니얼 서베이를 통해 엿볼 수 있었던 밀레니얼과 Z세대의 가치관과 보다 가까워질 것으로 전망된다. 그들은 지구의 신속한 재생 능력, 비즈니스의 재빠른 적응력, 인간의 기지와 협업 능력을 인지하고 있다. 이들은 팬데믹 이후의 사회가 그 이전 대비 오히려 좋아질 수 있다고 믿고 있으며, 이를 실현할 만큼 집요하다.

COVID-19의 영향: 스트레스 수준 저하, 개인 및 사회에 대한 관심사 변화

스트레스와 개인의 불안감

COVID-19가 발생하기 전에 시행한 1차 2020 밀레니얼 서베이에서는 Z세대와 밀레니얼 세대의 불안감이 주요 내용이었다. 팬데믹이 발생하기 전, Z세대의 절반 가량과 밀레니얼의 약 20%가 항상 스트레스를 느끼는 편이라고 응답하였다. 특히, 여성 응답자가 남성 응답자보다 밀레니얼에서 7%p, (남성: 40%, 여성: 47%), Z세대에서 11%p (남성: 42%, 여성: 53%) 스트레스를 더 많이 느끼는 것으로 나타났다.

하지만 2차 조사에서 정신 건강 문제가 더 심각해졌을 것이라 예상했던 것과 달리, 스트레스 지수는 오히려 하락하였다. 팬데믹 이전에 지속적으로 스트레스를 느낀다고 답하였던 밀레니얼은 50%에서 42%로, Z세대의 경우 52%에서 44%로 줄어들었다.

조사 결과는 두 가지 의문을 제기한다. 왜 팬데믹 이전에 진행한 글로벌 서베이 결과에서는 스트레스 지수가 그렇게 높았는가? 어째서 전례 없던 사회 경제적 위기가 도래하였음에도 팬데믹 발발 후 진행된 서베이에서는 스트레스 지수가 낮아졌는가?

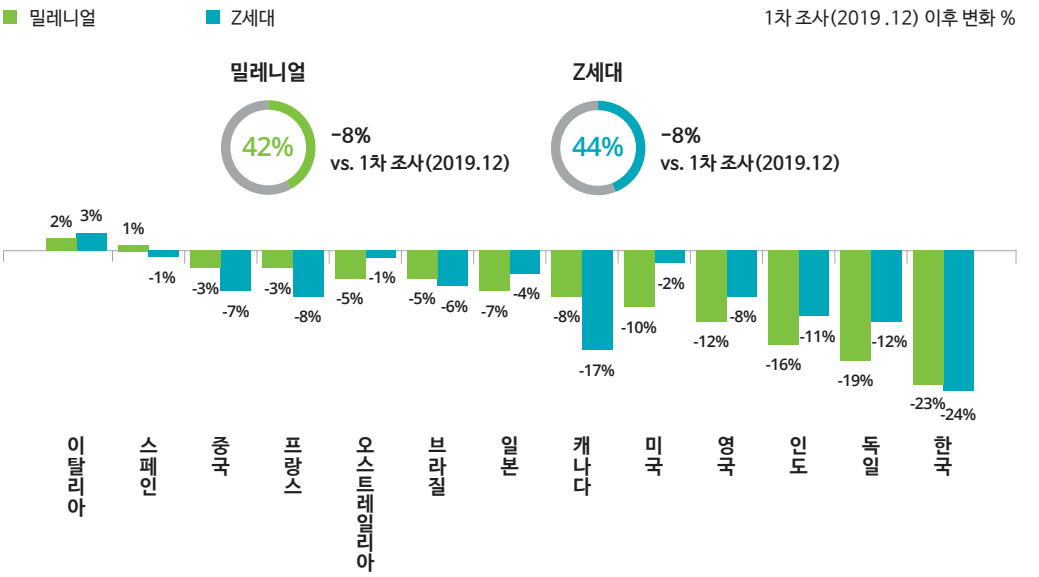
밀레니얼과 Z세대도 당연히 COVID-19 발발로 개인의 건강, 가족의 건강, 고용 상태 및 장기적인 경제 문제 등에 대한 우려를 가지고 있을 것이다. 다만, 위기는 이와 동시에 삶의 속도를 늦추었다. 화이트 칼라 직종의 종사자 다수가 재택근무를 실시해 가족과 더 많은 시간을 보내게 되고, 교통 체증에서도 벗어나게 되었다. 그리고 고용 상태에 영향이 있었음에도 불구하고 대부분은 실직하지 않은 상태로 지출을 줄이는 경향을 보였다.

그림 2

지속적으로 스트레스를 받고 있다는 응답자 수가 감소하였다 (2차 조사 결과)

스트레스를 받거나 불안하다 (항상, 혹은 대부분의 시간에)

질문 : 당신은 얼마나 자주 스트레스를 받거나 불안감을 느낍니까?



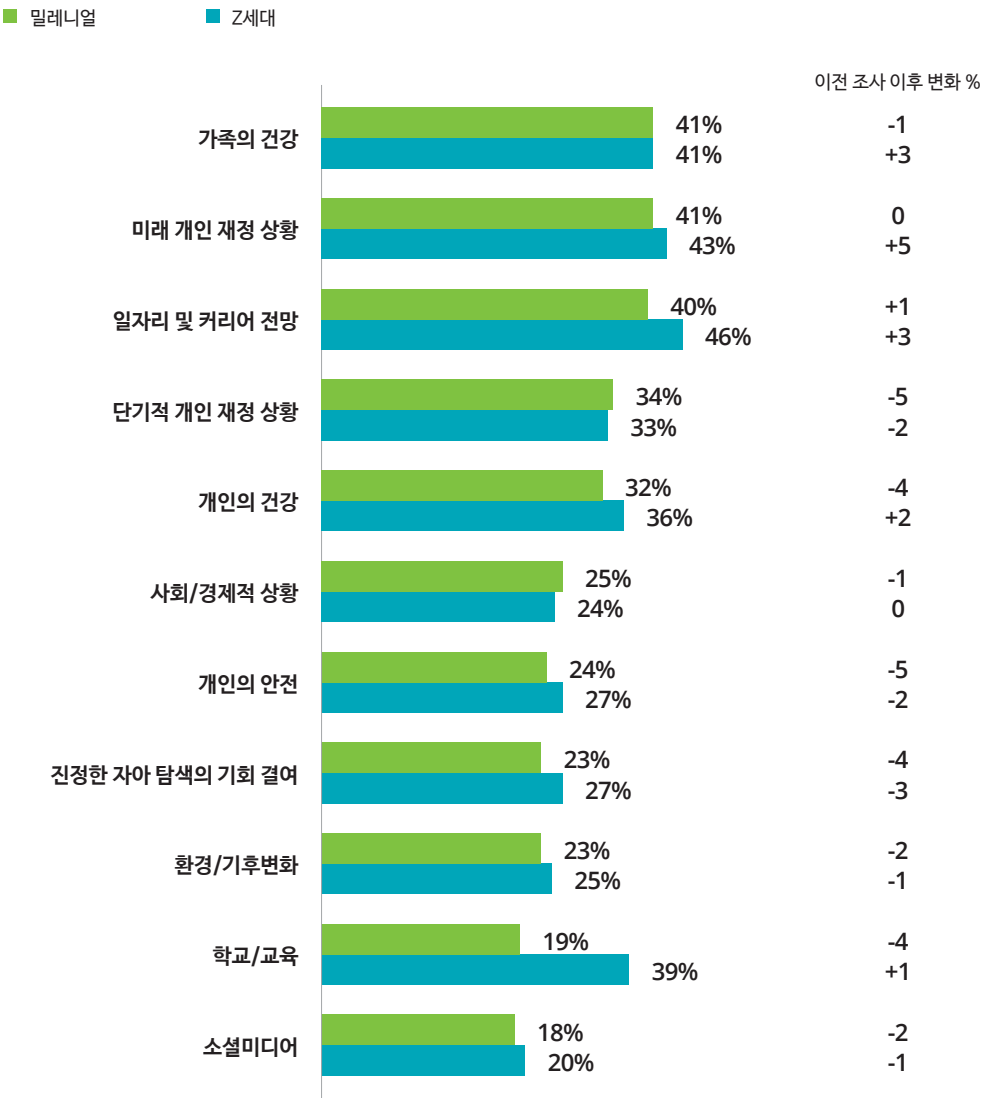
팬데믹이 상당한 스트레스를 유발한 것은 사실이나, 밀레니얼과 Z세대를 잠 못 이루게 하는 문제들은 따로 있다. 그들 세대에서 팬데믹 전, 후 모두 유독 두드러진 3가지 문제점은 가족의 건강, 미래 개인 재정 상황, 일자리 및 커리어 전망이다. 1차 조사에서 2차 조사로 넘어오며 상당한 변동이 있었으나, 두 집단에서 매일의 재정 상황이 큰 스트레스로 다가온다고 답한 비중이 줄어든 반면, Z세대는 특히 미래 개인 재정 문제에 대한 높은 관심을 보였다는 점이 주목할 만 하다.

그림 3

가족, 미래 개인 재정 상황, 일자리 및 커리어 전망이 스트레스의 주 요인인 것으로 나타났다 (2차 조사 결과)

큰 불안감이나 스트레스를 초래하는 요인

질문 : 각각의 요소가 당신이 느끼는 불안감이나 스트레스에 미치는 수준이 어느 정도입니까? (스트레스나 불안감을 느낀다고 응답한 밀레니얼 및 Z세대 대상)



한국의 경우, 1차 조사에서는 밀레니얼 및 Z세대 절반이 지속적으로 스트레스를 받고 있다고 답했는데, 이 수치는 COVID-19 발생 이후인 2차 조사에서 거의 절반 수준으로 줄었다. 글로벌 응답자의 감소폭과 비교하면 상당한 수준이다.

한국 밀레니얼 세대가 2차 조사 대상 국가 중 스트레스를 받거나 불안하다고 느끼는 응답자가 가장 적었는데, 스트레스 감소의 주된 이유로는 재택근무, 환경 개선 등을 들 수 있다. 한국 밀레니얼 및 Z세대의 스트레스를 유발하는 주 원인은 미래 개인 재정 상황이었다.

Z세대의 경우 1차 조사에서는 일자리/커리어 전망이 스트레스의 최대 원인이었던 반면 COVID-19 이후인 2차 조사에서는 미래 개인 재정 상황이 가장 큰 걱정거리가 되었다. 전반적인 스트레스는 COVID-19 이후 낮아졌으나, 일자리 및 커리어 전망이나 재정 계획 등 주로 경제 문제와 관련된 부분이 스트레스의 요인으로 남아있는 것으로 보인다.

그림 4

항상 혹은 대부분의 시간에 스트레스를 받거나 불안하다고 응답한 한국의 밀레니얼/Z세대의 비율

질문 : 당신은 얼마나 자주 스트레스를 받거나 불안감을 느낍니까?

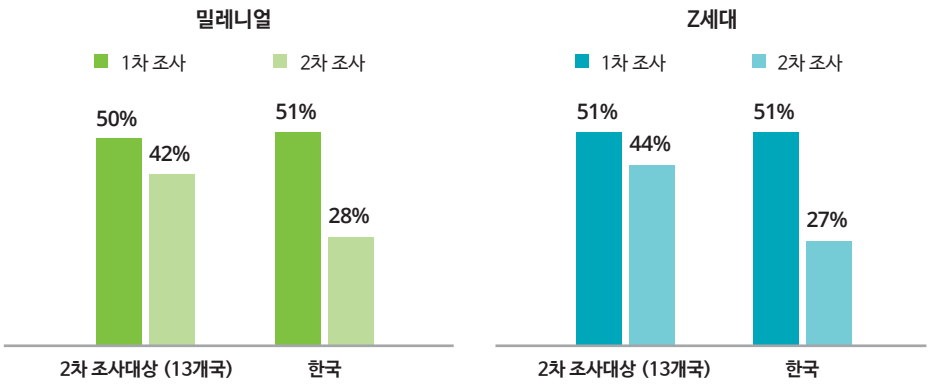
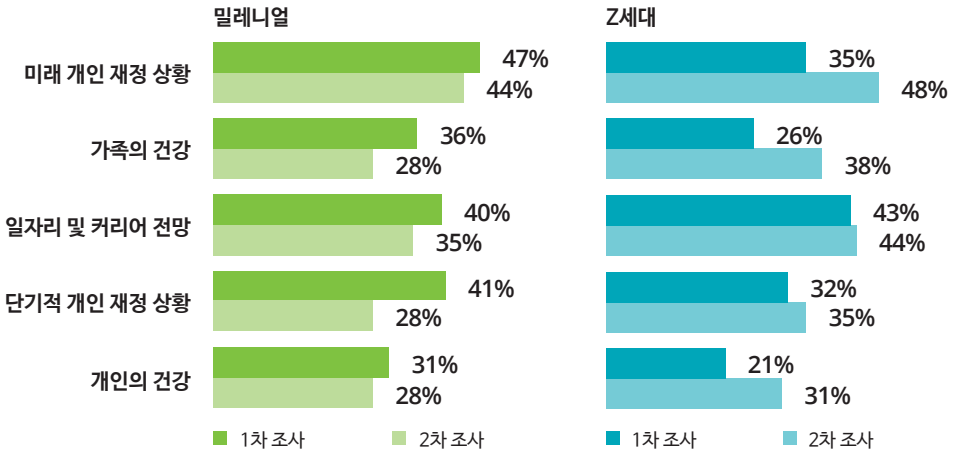


그림 5

주기적으로 스트레스를 받는다는 한국의 밀레니얼/Z세대 중 다음의 항목들이 스트레스에 영향을 미치는 정도

질문 : 각각의 요소가 당신이 느끼는 불안감이나 스트레스에 미치는 수준이 어느 정도입니까?



장기적 재정상태는 우려되나, 단기간에는 안정 수준 유지

생활비가 충분한지 여부는 여러 세대에게 스트레스 요인이 되고 있지만, 밀레니얼과 Z세대의 스트레스 지수에 미치는 영향은 더욱 크다.[2] 작년 리포트에서 시사한 바와 같이, 두 세대는 2000년대 후반 경기침체로 급여 수준, 저축, 및 커리어에 상당한 타격을 받았다. 올해 초 진행한 1차 설문조사에서는 더 많은 밀레니얼(50%)이 개인 재정 상태가 악화되고 있으며, 내년도에도 정체되거나 더 나빠질 것이라 생각한다고 답하였다. 보다 개선될 것이라 응답한 수는 42% 수준에 그쳤다.

2차 조사 대상 국가만 고려하였을 때, 이러한 비관론은 54%의 응답자에게서 나타났으며, 위기 이후에는 61%까지 상승하였다.

다만, 팬데믹 기간 중 개인의 가처분소득을 소비할 기회가 줄어들면서 단기 전망은 장기 전망만큼 어둡지는 않은 것으로 나타났다. 세계 곳곳에서 개인의 저축률이 상승하였으며, 밀레니얼과 Z세대는 이를 통해 단기적인 안정감을 얻고 있다.

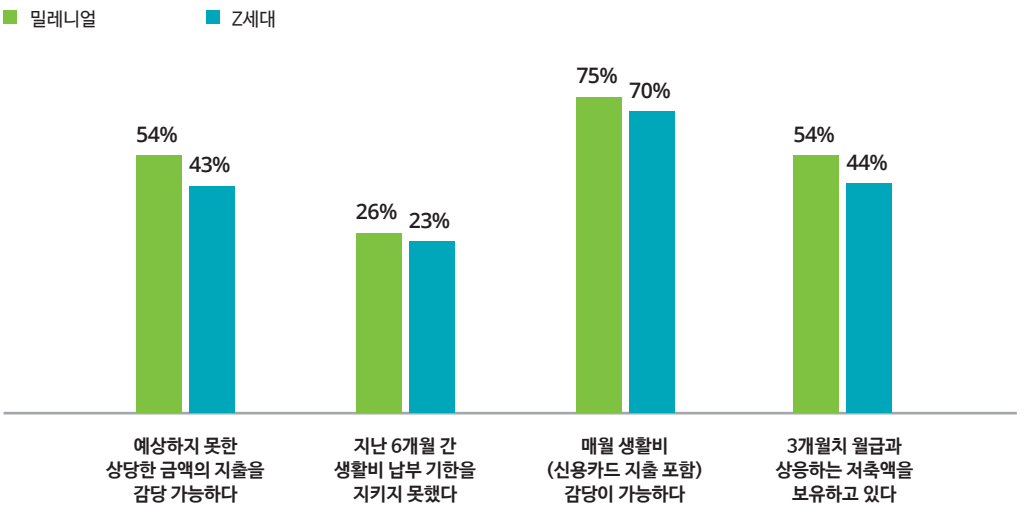
다수가 부업에 내몰리거나 소득이 줄어들었음에도 불구하고, 2차 조사 대상자 중 예상치 못한 상당 금액의 지출을 감당할 수 있다고 답하거나 3개월 치 월급에 해당하는 저축액을 보유하고 있다고 답한 응답자 수에는 변함이 없었다. 또한 지난 6개월 간 생활비 납부 기한을 지키지 못했다 답한 수는 줄어들었고, 매월 생활비를 기한 내 납부한다는 응답자는 증가하였다.

그림 6

건전한 개인 재정은 위기 극복에 도움이 될 것이다

2차 조사 대상 중 동의한다고 응답한 비율 (%)

질문 : 다음의 상황에 예/아니오로 답하시오



2 Christopher Ingraham, "The staggering millennial wealth deficit, in one chart," Washington Post, December 3, 2019.

이러한 조사 결과는 밀레니얼이 자산 관리를 적절하게 하고 있다는 팬데믹 이전의 조사 결과를 뒷받침한다. 해당 조사에서는 개인 재정 상황이 언제든 변할 수 있다는 인식에 의해 재정 관리에 보다 신중해진 것으로 나타났다. 밀레니얼과 Z세대 대다수는 재산 보유액이 적기 때문에 알뜰해질 수밖에 없었고, 이러한 인식이 COVID-19 위기 시 상당한 도움이 되었다.

전 세계적으로, COVID-19 팬데믹 전후의 밀레니얼들은 가처분소득의 40%에 달하는 금액을 저축하거나 투자하는 데 사용하고 있다. 25%이하가 대출금을, 20%만이 주택담보대출을 보유하고 있었다. 평균적으로, 밀레니얼의 10%만이 학자금 대출을 보유하고 있었으나 일부 국가에서는 40% 가량이 학자금 대출 상환이 필요한 상황이었다.

올해 초의 1차 조사 결과는 밀레니얼과 Z세대 모두 명확한 장/단기적 재정 목표를 세우고 있음을 시사하였다. 대다수가 금융 상품과 서비스(예금, 퇴직연금, 보험) 선택 시 어려움이 없으며, 일반적인 금융 상품만 알고 있긴 하지만 상품 선택에 있어 적정한 지식도 보유하고 있다고 생각하는 것으로 나타났다. 또한 밀레니얼 4명중 3명, Z세대 2/3가 예산 계획을 세우고 있다고 응답하였다.

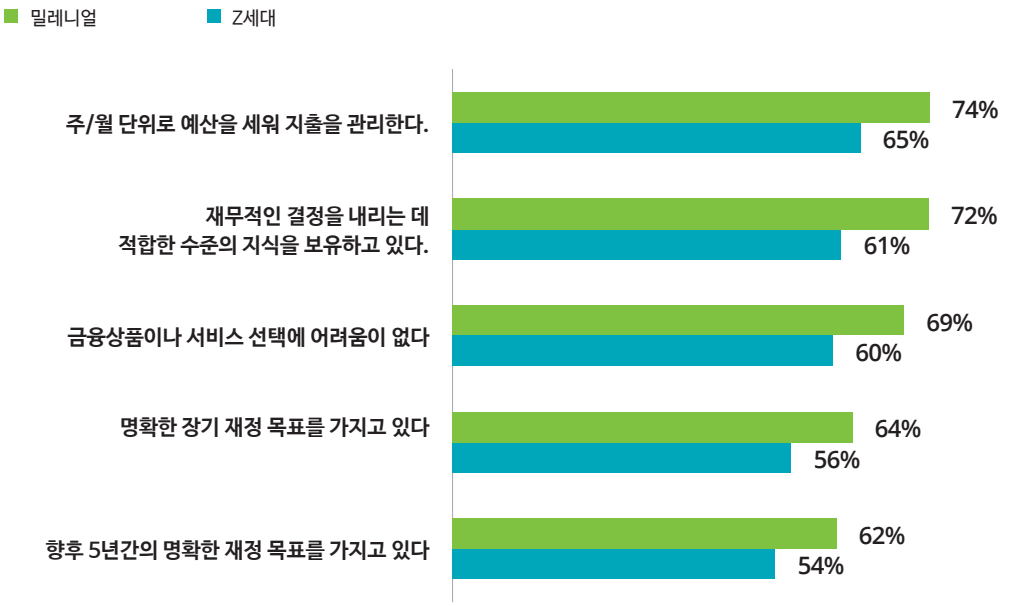
다른 세대보다 부의 축적이 어려운 밀레니얼 세대의 예산 수립과 지출 관리 역량은 상당히 가치가 있을 것이다.

그림 7

밀레니얼과 Z세대는 개인 재정 관리 능력이 충분하다

2차 조사 대상 중 동의한다고 응답한 비율 (%)

질문 : 아래 문장에 얼마나 동의 하십니까?



한국의 밀레니얼과 Z세대 모두 글로벌 응답자에 비해 미래의 개인 재정 상황에 대해 우려하고 있었다. 기본적인 우려 수준은 높지만, 1차조사에서보다 향후 12개월 간 재정 상황이 나아질 것으로 전망하는 응답자의 비율이 2차 조사에서 늘어나면서 글로벌 결과와 반대되는 결과가 나타났으며, COVID-19의 경제적 여파를 전 세계에 비해 덜 느끼는 것으로 확인되었다.

COVID-19를 거치면서 향후 12개월 동안 재정 상황이 개선될 것이라고 응답한 글로벌 밀레니얼은 9%p(39%→30%) 줄어든 반면, 개선될 것이라고 응답한 한국 밀레니얼은 지난해 대비 2%p 늘었다(23%→25%). 그럼에도 불구하고 여전히 긍정적인 전망을 하는 응답자 비중은 글로벌 평균 대비 낮은 편에 속하는 것으로 나타났다.

그림 8

재정 상황을 우려하거나 스트레스*를 받고 있는 한국의 밀레니얼과 Z세대 비율 (%) (1차 조사 결과)

질문 : 다음 문장에 얼마나 동의하십니까?
답변 : 나의 일반적인 재정 상황에 대해 걱정하거나 우려하고 있다.
* '매우 동의' 혹은 '동의하는 편이다'에 대한 응답

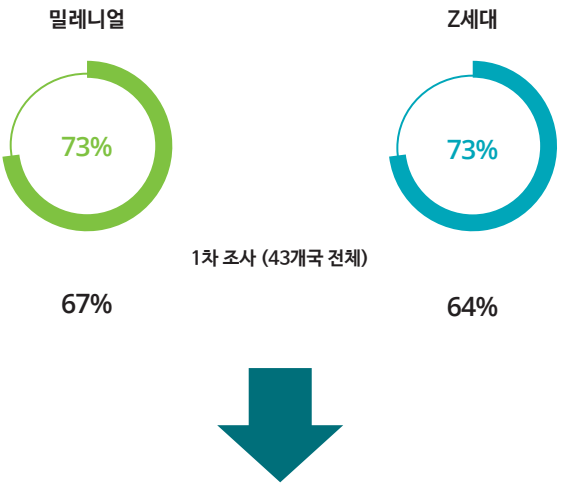
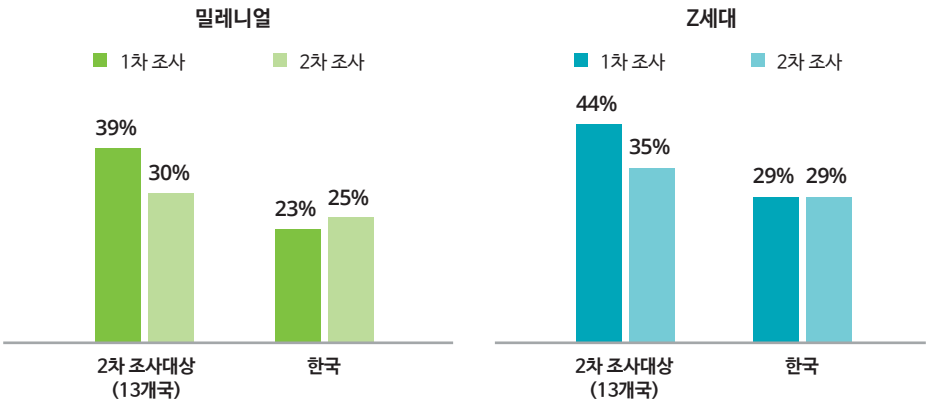


그림 9

향후 12개월간 재정 상황이 나아질 것으로 전망하는 한국의 밀레니얼과 Z세대 비율 (%)

질문 : 향후 12개월간 당신의 재정 상황이 어떻게 변할 것으로 예측하십니까?



팬데믹 전후의 세계적인 문제

밀레니얼과 Z세대가 마주한 개개인의 우려가 존재함에도 불구하고, 이들은 COVID-19 전후 모두 범사회적 문제에 상당한 관심을 가지고 있는 것으로 나타났다.

2차 조사 대상에도 포함된 밀레니얼들에게 1차 조사 당시 가장 우려되는 3가지를 선택하도록 한 결과, 가장 큰 우려로 기후변화/환경보호(28%)가 선정되었다. 건강관리/질병예방, 실업, 소득 불평등/부의 재분배, 범죄/치안이 각각 약 20% 정도로 뒤를 이었다. Z세대에서는 환경오염(31%), 실업(21%), 성범죄(20%) 순으로 우려가 큰 것으로 나타났다.

이어진 2차 조사에서는 건강관리/질병예방에 대한 우려가 두 집단 모두에서 급증하였는데, 밀레니얼의 경우 30% 증가하며 최대의 걱정거리로 등극했고 Z세대의 경우 22%로 이전 조사 대비 7%p의 증가를 나타냈다.

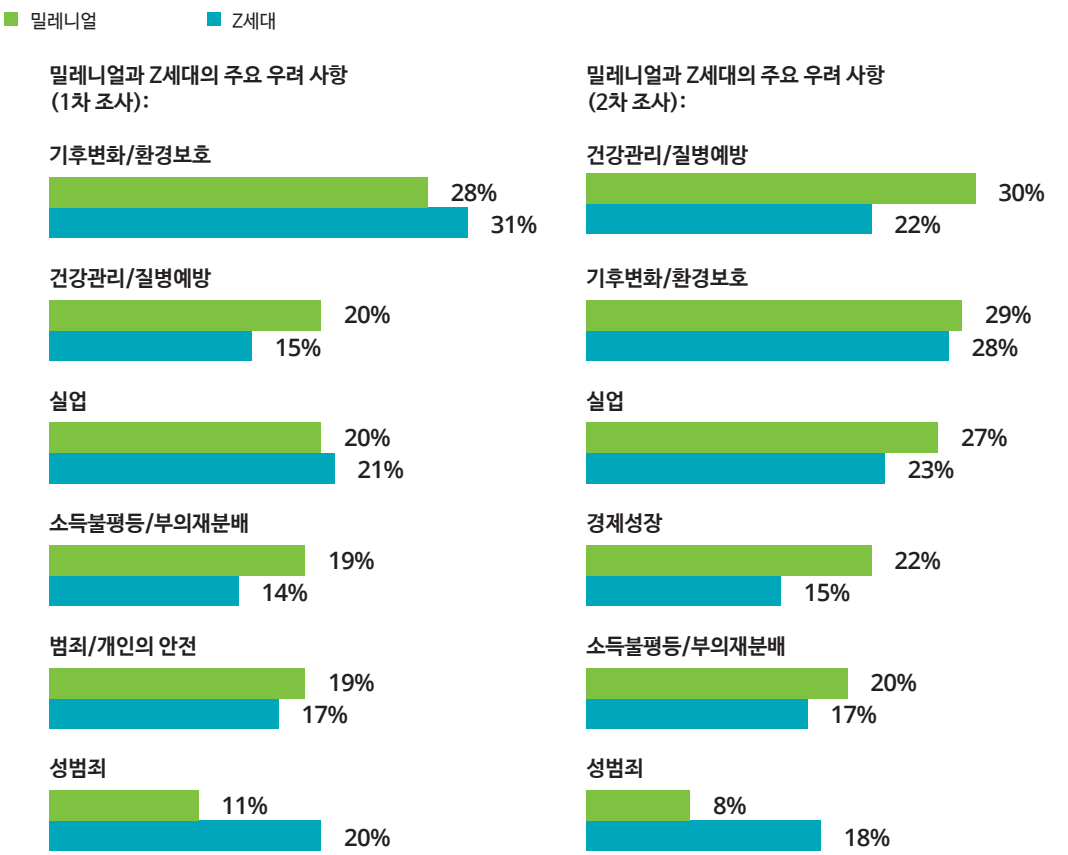
또한 경제 성장, 소득 불평등/부의 재분배 등 경제적 문제에 속하는 항목들이 1차 조사에서보다 더 많이 선택되는 경향을 보였다.

그러나 COVID-19 이전부터 두 세대가 가장 큰 문제로 생각했던 기후변화/환경보호가 여전히 많은 수의 응답을 받고 있어, 이들에게 환경 문제의 중요도가 상당함을 시사하였다.

그림 10

건강에 대한 우려가 증가하긴 하였으나, 여전히 기후변화 문제에 대한 관심이 높았다

질문 : 다음 항목 중 당신이 가장 중요하게 생각하는 3가지 문제는 무엇입니까?



환경 보호

밀레니얼과 Z세대의 최대 관심사는 환경 보호로, 전 세계적 감염병의 유행과 경제 위기 상황에서도 거의 변동이 없었다. 1차 조사에서는 두 세대 모두 환경 문제에 대한 상당한 우려를 표현하였다. 그러나 COVID-19 팬데믹으로 전 세계적으로 인간의 활동이 둔화되면서 맑은 하늘과 깨끗한 물을 다시 볼 수 있게 되었고, 낙관론이 대두되기 시작했다.[3]

1차 조사 당시, 밀레니얼의 83%와 Z세대의 79%는 기후변화가 발생하고 있으며, 이는 인간에서 비롯된다고 답하였다. 절반에 달하는 응답자(밀레니얼 51%, Z세대 49%)가 인간 사회는 이미 기후 변화로 인한 문제를 돌이킬 수 없는 상태에 이르렀다고 응답하였다. 현재와 미래의 노력으로 환경이 개선될 수 있을지에 대해서는 밀레니얼의 약 40%만이 긍정적이라고 응답하며 전년 대비 8%p나 하락세를 보였다.

그러나 COVID-19 팬데믹 이전 환경 보호에 대한 대응이 너무 늦었다는 답변(54%)과 그렇지 않다는 답변 (37%)간의 17%p라는 차이는 COVID-19 와중에 2%p로 줄어들었다(그렇다는 답변이 46%, 그렇지 않다는 답변이 44%로 변동). 같은 질문에 대해 COVID-19 이전 12%p의 차이를 보인 Z세대 또한 팬데믹 이후 부정 답변 46%와 긍정 답변 44%로 변화하며 차이가 크게 줄었다.

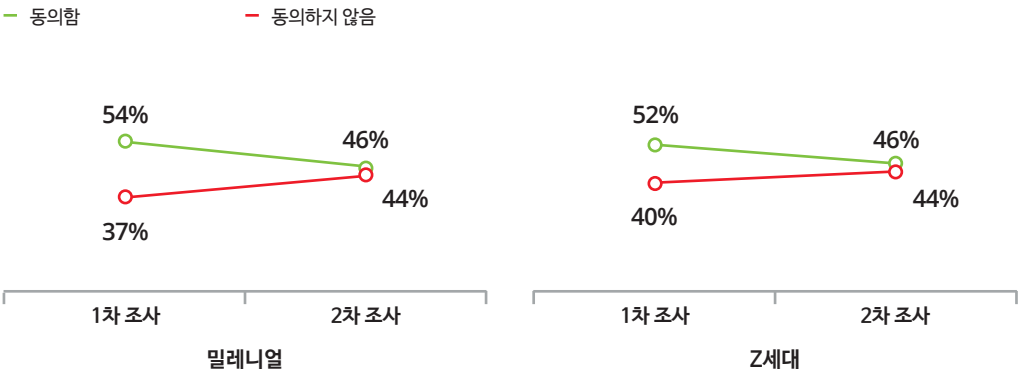
그림 11

기후 변화로 인한 환경 파괴를 개선할 여지가 존재한다

아래 문장에 긍정/부정으로 응답한 비율 %: "이미 환경 파괴는 정점에 달했으며, 이를 복원하기에는 너무 늦었다."

질문 : 환경과 관련된 다음 질문에 얼마나 동의/비동의 하십니까?

답변 : 이미 환경 파괴는 정점에 달했으며, 이를 복원하기에는 너무 늦었다.



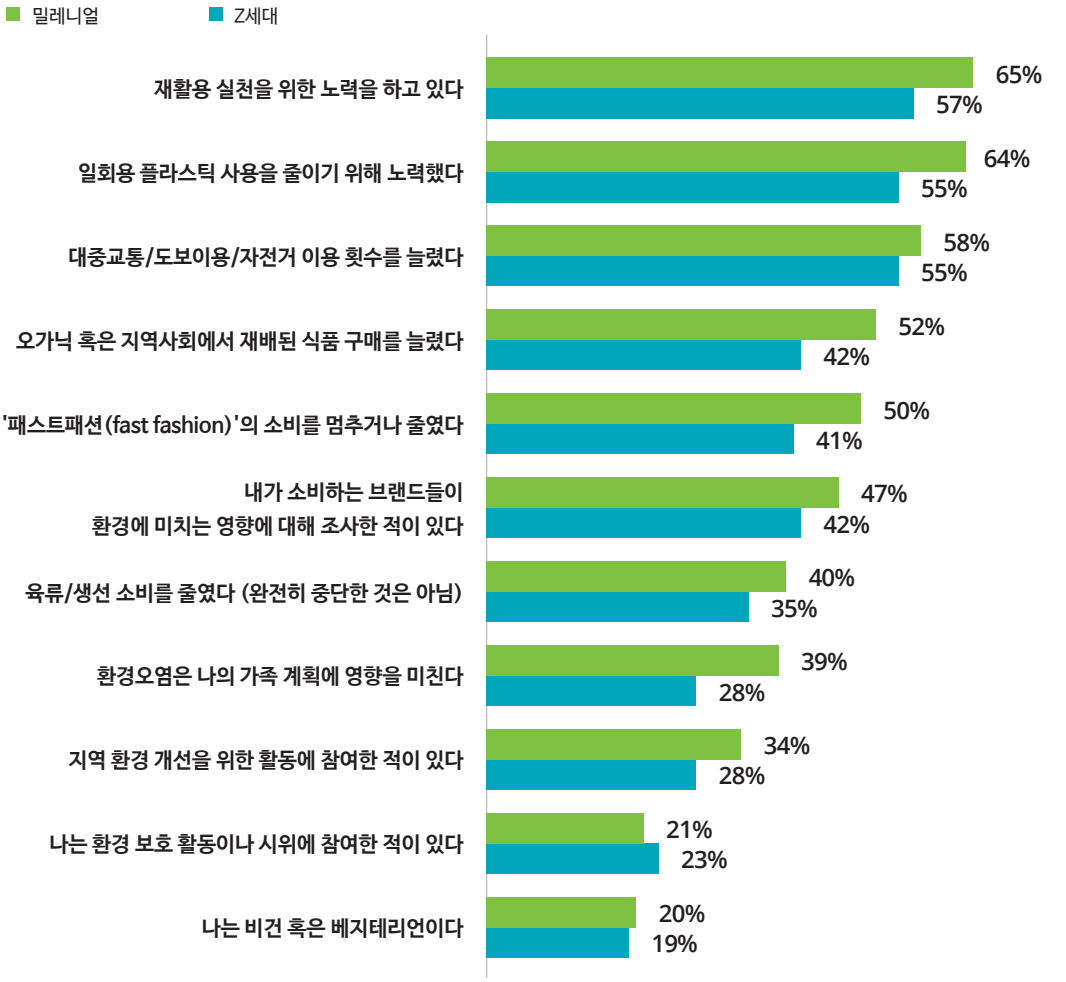
3 Peter Gleick, "The environment, climate, and a global pandemic," Pacific Institute, April 28, 2020.

그림 12

밀레니얼들은 환경 보호를 위한 활동을 전개하고 있다. (1차 조사 결과)

환경 보호 활동에 참여한 적이 있거나 참여하고 있다

질문 : 환경 보호를 목적으로 아래 항목 중 실천한 것이 있습니까?



2차 조사 응답자의 5명 중 4명은 팬데믹 대응 조치가 환경에 미친 영향을 고려할 때 기업과 정부 모두가 환경 보호를 위해 더 노력해야 한다고 생각하였다. 한편, 이들은 팬데믹의 경제적 영향 때문에 기후 변화 문제가 기업과 정부의 우선순위에서 밀려날 수 있다는 우려를 표하기도 하였다.

어찌됐든 밀레니얼과 Z세대는 환경 보호를 위해 개인의 일상을 지속적으로 변화시켜 가고 있다. 팬데믹 이전 조사에서는 58%에 달하는 절반 이상의 밀레니얼이 대중교통 이용을 늘리고 패스트 패션(fast fashion) 소비를 줄였으며, 64%가 일회용 플라스틱 제품 사용을 제한하고 분리수거에 동참하고 있다고 응답하였다. 밀레니얼과 Z세대의 약 20%는 비건 혹은 베지테리언임을 선언하였으며, 밀레니얼의 40%는 육류와 생선의 섭취를 줄였다. 또한 밀레니얼의 62%와 Z세대의 58%가 자녀 계획 시 환경을 고려할 의향이 있다고 답했다. 이러한 의견은 많은 밀레니얼과 Z세대가 결혼과 출산을 우선순위로 생각하고 있지 않다는 작년의 조사 결과를 뒷받침하는 근거가 될 수 있다.

경제 문제가 우선인 한국의 밀레니얼 및 Z세대

기후변화와 환경문제를 중시하는 글로벌 조사 결과와 달리, 한국의 밀레니얼과 Z세대는 기후변화와 환경보호 문제를 큰 관심사로 두고 있지는 않았다. 한국의 밀레니얼 세대는 소득불평등 및 부의 재분배, 실업 등 경제적인 문제를 주요 관심사로 꼽았다.

한편 Z세대는 실업과 같은 개인 재정 상태에 영향을 미치는 문제를 비롯하여 범죄 문제에도 관심이 많았다. 팬데믹이 경제에 영향을 미치면서, 절반 정도의 밀레니얼 및 Z세대가 환경 및 기후 변화 문제가 기업의 우선순위에서 밀려날 것이라고 생각했다.

비록 다른 문제들이 한국 밀레니얼과 Z세대의 더 큰 관심사이지만, 글로벌 응답자 비중과 유사한 70% 이상의 한국 밀레니얼 및 Z세대가 환경을 위해 행동을 바꿀 예정이라는 내용에 찬성했다.

그림 13

한국의 밀레니얼과 Z세대가 가장 우려하는 이슈

질문 : 다음 항목 중 당신이 가장 우려하는 것은 무엇입니까? * 1차 조사 국가 및 2차 조사 13개국에서 상위 3개 항목

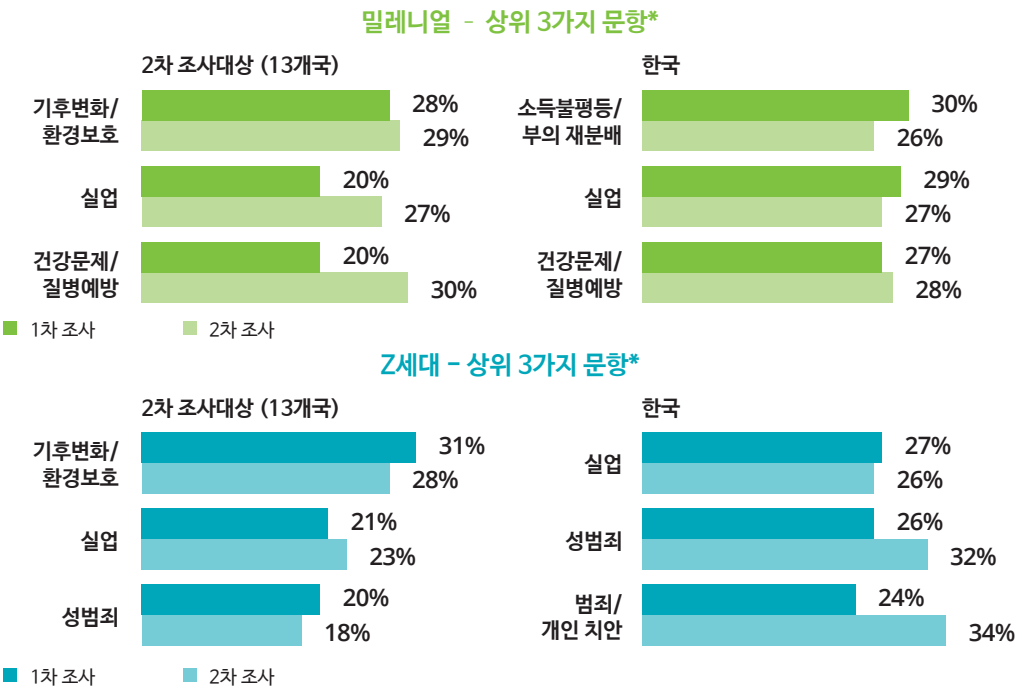
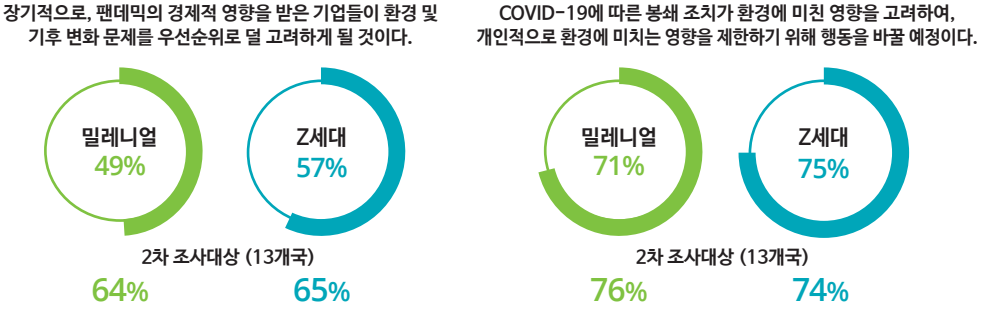


그림 14

다음 항목에 대하여 '매우 동의/동의하는 편이다'를 선택한 한국의 밀레니얼과 Z세대 비율 (%)

질문 : 환경과 관련된 다음의 문장에 얼마나 동의하십니까?



'직장'에 대한 인식 변화

물리적으로 존재하지 않는 업무 공간

팬데믹 이후 새롭게 펼쳐질 세상에서 많은 직업들이 더 이상 물리적 업무 공간을 필요로 하지 않는 대신 원격으로 업무를 처리하게 될 것이다. 일부 기업은 이미 직원들의 지속적인 선택적 재택근무를 허용하고 있다.[4]

물론 모든 직업이 재택근무를 택할 순 없겠지만 상당수가 가능하며, COVID-19 위기 속에서 재택근무를 택한 수는 눈에 띄게 증가하였다. 2차 조사에서 1/3 가량의 취업 상태인 응답자가 팬데믹 이전부터 항상 또는 많은 시간에 재택근무로(혹은 원격으로) 업무를 수행했다고 답하였다. 이 비중은 팬데믹이 절정에 다다랐을 때 절반 이상으로 치솟기도 하였다. 반면 밀레니얼과 Z세대의 약 45%는 COVID-19 이전에 재택근무 경험이 없었던 것으로 나타났으나, COVID-19 이후에는 1/3로 줄어들었다.

일부 기업은 아직 가상으로 인력을 관리할 준비가 되어 있지 않지만, 응답자 전반은 재택근무 조치를 취한 기업에 높은 점수를 매겼다. 고용주가 가상 환경에서도 업무가 가능한 IT 시스템과 기술을 갖추고 있다고 생각한 응답자는 2/3에 달했다. 동일한 수의 응답자는 팬데믹 시기 동안 고용주가 유연 근무와 같은 적절한 제도를 갖추고 있다는 것에 동의했으며, 절반 수준의 밀레니얼은 고용주가 효과적인 원격 근무가 가능하도록 직원들에게 적절한 교육 프로그램을 제공했다고 응답했다. 응답자 다수는(밀레니얼 59%, Z세대 55%) 고용주가 사무실 밖에서 일하는 직원들의 생산성을 신뢰하고 있다고 답한 반면, 20%는 신뢰를 받지 못하고 있다고 생각하였다.

밀레니얼과 Z세대는 재택근무를 긍정적으로 생각하는 것으로 나타났다. 60% 이상이 COVID-19 위기가 지나간 이후에도 선택적 재택근무를 희망한다고 답했다. 상당수가 출장을 가기보다는 봉쇄 조치 당시 필수로 여겨졌던 화상 회의를 통한 업무 수행 방식을 더 선호하는 것으로 나타났다. 이들은 화상회의 방식이 전세계적으로 사람들을 연결시키는 데 더욱 효율적이며, 환경에 미치는 영향도 감소시킬 것으로 전망했다.[5]

재택근무의 비용 절감 효과는 가시적이다. 근로자들의 경우 통근 비용, 의복비 등을 절약할 수 있으며, 절반 이상(56%)은 재택근무 기회가 주어진다면 대도시 외곽으로 이주하여 생활비 지출을 줄일 생각이 있는 것으로 나타났다. 그러나 비용 절감만이 이들이 재택근무를 선호하는 이유는 아니다. 밀레니얼의 2/3가 재택근무를 통해 업무와 일상의 균형이 개선되는 효과를 누렸다고 말했다.

이들 절반은 자택에서 근무하며 '본연의 자기 자신'으로서 업무에 임할 수 있게 되었다고 응답하였다. 이러한 경향은 아이가 없는 집단(43%)보다 아이가 있는 부모 집단(59%)에서 더 두드러졌으며, 부하 직원 직급(42%)에서보다 관리 직급(62%)에서 높게 나타났다. 그리고 밀레니얼 10명 중 7명은 통근을 하지 않고 재택근무를 하게 된다면 스트레스가 감소할 것이라 생각한다고 답했다.

---

4 Adedayo Akala, "More big employers are talking about permanent work-from-home positions," CNBC, May 3, 2020; Jack Kelly, "Here are the companies leading the work-from-home revolution," Forbes, May 24, 2020.

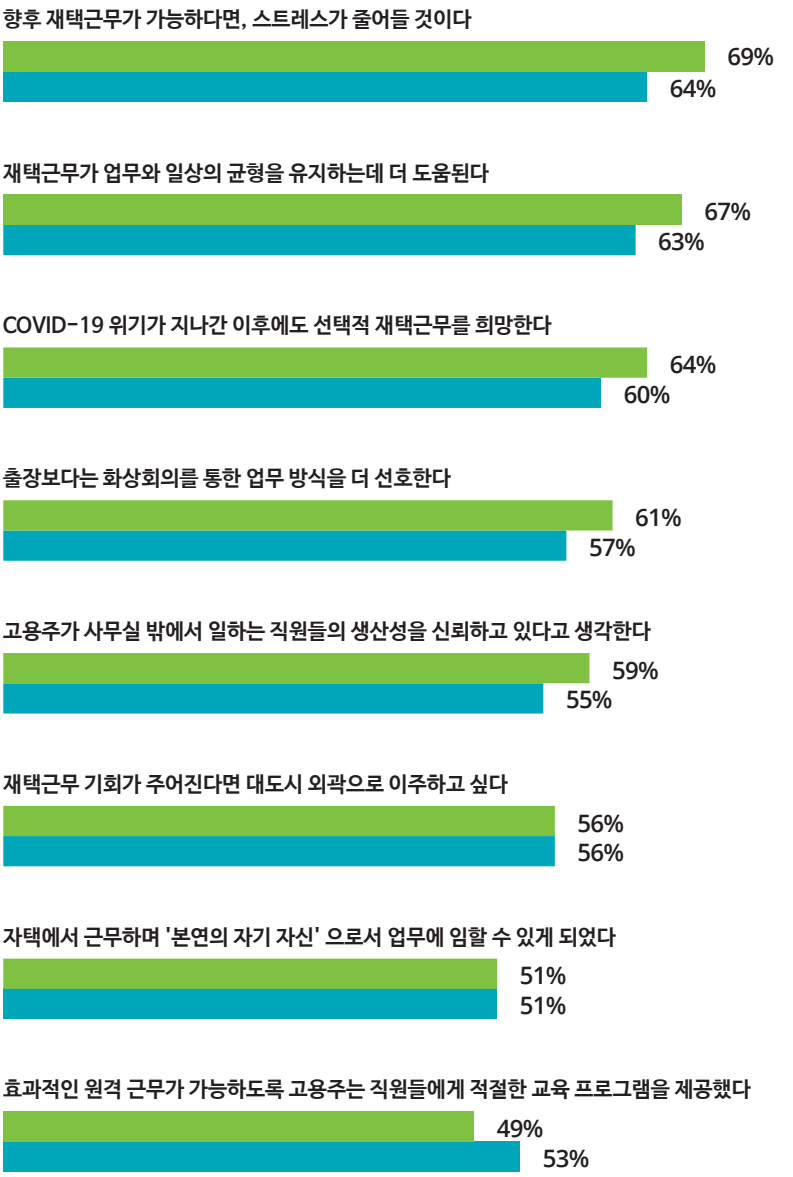
5 Naima Hoque Essing and Jeff Loucks, COVID-19 outlook for the US telecom sector, Deloitte, May 2020.

그림 15

재택근무의 '표준화'에 대한 높은 선호

2차 조사에서 재택근무와 관련된 문항에 동의/비동의로 답한 비율 (%)

질문 : 당신은 재택/원격 근무와 관련된 다음의 문항에 얼마나 동의/비동의 하십니까?



직원들의 요구 사항 충족

2016년에 현 직장에 계속 머물기 원하는지 여부에 대한 조사를 시작한 이후, 처음으로 밀레니얼 세대는 현 직장을 2년 안에 퇴사하기 보다 5년 이상 머물기를 원한다고 답했다. 이는 기업이 직원들의 요구를 이전보다 더 잘 충족시키게 되었거나, 밀레니얼이 팬데믹 이전부터 안정성을 추구할 필요성을 느끼기 시작했기 때문일 수 있다. 2년 안에 퇴사하겠다고 응답한 사람은 49%에서 31%로 감소한 한편, 현 직장에 장기간 재직할 예정이라고 답한 응답자는 28%에서 35%로 급증했다. Z세대는 여전히 이직에 관심이 있었으나, 절반만이 2년 안에 이직하고 싶다고 응답하며 지난 해의 61%에서 감소한 양상을 보였다.

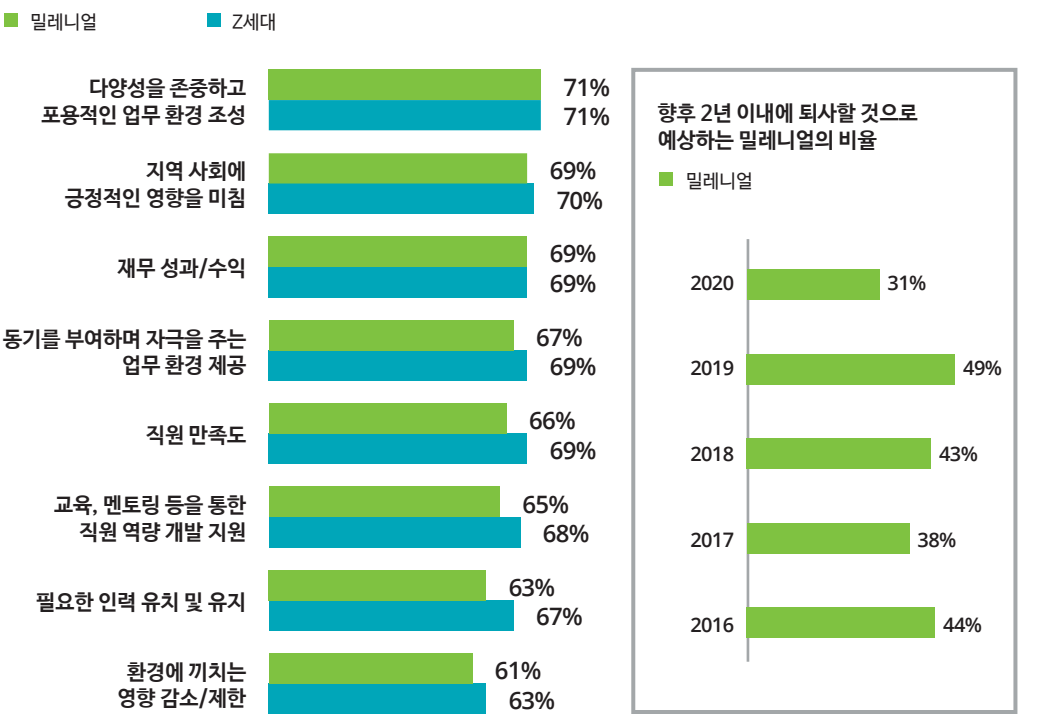
1차 조사 응답자들은 기업이 젊은 세대가 추구하는 가치를 점점 더 받아들여가고 있다는 점을 인정했다. 기업이 다양성을 존중하고 포용적인 근무 환경을 조성하고 있다고 느끼는 밀레니얼의 수는 지난해보다 3%p 소폭 상승한 71%를 기록했다. '기업이 지역 사회에 긍정적인 영향을 미친다'고 답한 비율도 65%에서 69%로 증가했다. 61%는 '환경에 미치는 영향을 줄이는' 일이 이들이 속한 기업이 잘하고 있는 일 중 하나라고 답했다. 이 수치는 특히 현 직장에서 단기간에 퇴사할 의사가 있는 사람들보다, 5년 후에도 현 직장에 재직할 의사가 있는 사람들 사이에서 22% 더 높은 수치를 보여, 기업의 환경 보호가 직원 충성도에 영향을 미친다는 점을 보여준다.

그림 16

밀레니얼 세대와 Z 세대의 관심사에 부합하기 위해 노력하는 기업들 (1차 조사)

아래 항목을 매우/꽤 잘 하고 있다고 선택한 비율 (%)

질문 : 귀하가 현재 근무하고 있는 조직*은 다음의 영역에서 어떤 성과를 내고 있다고 생각하십니까? (* 하나 이상의 조직에서 근무한다면 가장 많은 시간을 보내는 조직을 기준으로 응답하십시오.)



교육 및 역량 개발 또한 중요한 요소이다. 팬데믹 이전에도 많은 밀레니얼 세대와 Z세대는 장기적인 직업 전망에 두려움을 가지고 있었다. 올해 1차 조사에서는 자신이 미래의 성공에 필요한 기술과 지식을 다 갖추지는 못했다고 생각하는 밀레니얼의 수가 57%에서 45%로 12%p 감소했으며, 자신이 적합한 역량을 갖췄는지 확신하지 못하는 밀레니얼의 비율은 9%에서 17%로 급증했다. 한편, 4차 산업혁명(인더스트리 4.0)이 자신의 생계에 어떤 영향을 미칠지 모르겠다는 응답자는 10%에서 18%로 증가했다.

이러한 우려에 팬데믹까지 겹치면서, 2차 설문조사에서 스트레스를 받고 있다고 답한 응답자 중 40% 이상이 직업 전망을 불안감의 주된 이유로 선택했다.

최근 기업 경영진은 직원 개발 이니셔티브를 강화하고 평생 학습 문화를 조성하고 있다고 말하고 있는데[6], 이는 밀레니얼의 2/3가 기업이 교육과 멘토링을 통해 직원들의 역량 개발을 지원하고 있다고 응답한 이유가 될 수 있다. 이 수치는 2년 전과 비교하여 눈에 띄게 증가하였다.

COVID-19가 경제에 미치는 영향이 팬데믹 이전부터 증가해온 직원들의 충성도에 어떠한 영향을 미칠지는 지켜봐야 한다. 셧다운으로 실직한 사람들이 기업에 책임을 물을 것인지, 위기가 진정되면 사람들이 안정성을 추구하게 되면서 이직률이 줄어들지 등의 질문을 2차 조사에 포함시키는 것은 시기상조였다. 그런데 팬데믹 기간 동안의 기업 대응 조치가 여전히 취업 상태인 사람들의 충성도를 높였을 수 있다는 증거가 있다. 2차 조사 응답자 10명 중 6명 이상이 기업의 COVID-19 대응 조치로 인해 현 직장에 장기적으로 재직하기를 희망하게 되었다고 답했다.

한국 밀레니얼의 직장 근무에 관한 조사 결과를 살펴보면, 2차 조사 대상 국가인 13개국 대비 팬데믹으로 고용 형태나 노동 시간에 영향을 받지 않았다는 밀레니얼 및 Z세대의 수가 많았다. COVID-19로 불확실성이 커지면서 밀레니얼과 Z세대의 직장 충성도에도 변화가 생겼다.

'2년 이내에 현 직장을 떠날 것'이라고 응답한 한국 밀레니얼은 지난 해 52%에서 올해 38%로 크게 줄었다.

6 Deloitte Insights, The Fourth Industrial Revolution: At the intersection of readiness and responsibility, January 20, 2020.

이는 글로벌 트렌드와도 일치하며, 팬데믹이 직장 충성도에 영향을 미쳤음을 보여준다.

한편 글로벌 13개국에서 '5년 후에도 남을 것'이라는 질문에 응답자가 28%에서 35%로 늘어난 것과 달리, 한국은 5년 후에 남고자 하는 응답자 수도 줄어 불확실한 시대에 장기간 재직을 목표로 하기 어려운 실정이 반영되었다.

그림 17

COVID-19 팬데믹으로 인해 고용 혹은 임금 상태에 변화가 발생한 한국 밀레니얼과 Z세대 비율(%)

질문 : COVID-19로 인해 당신의 고용/임금 상태에 변화가 발생했습니까? 해당되는 모든 항목에 표시하십시오.

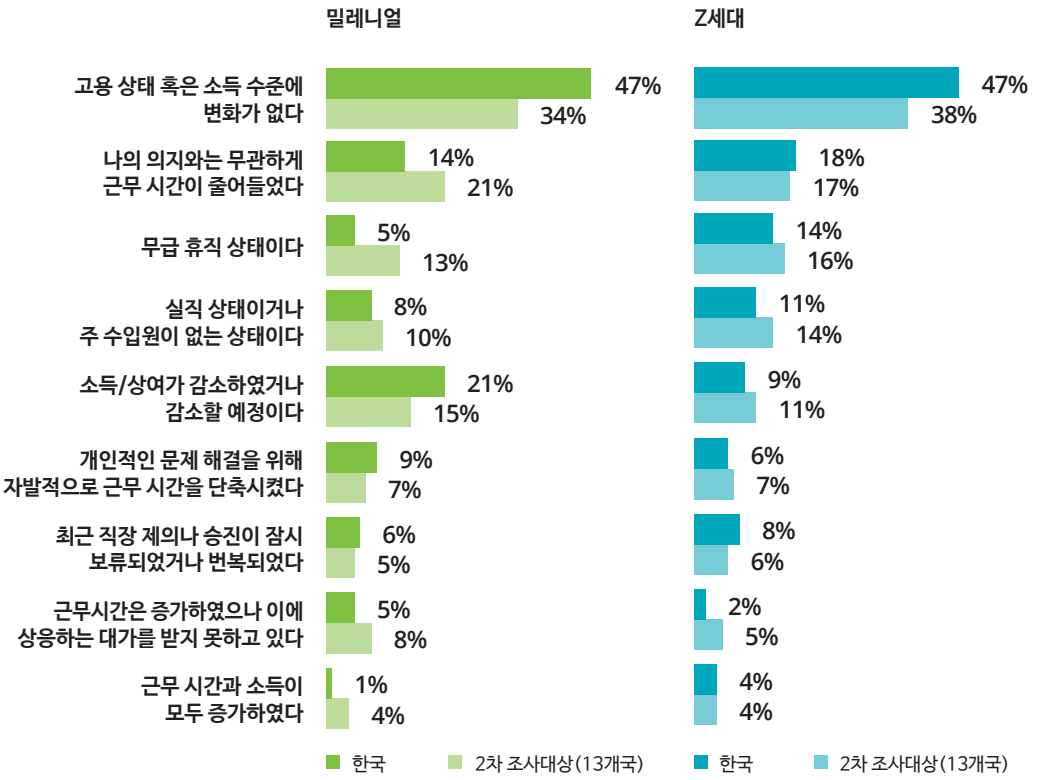
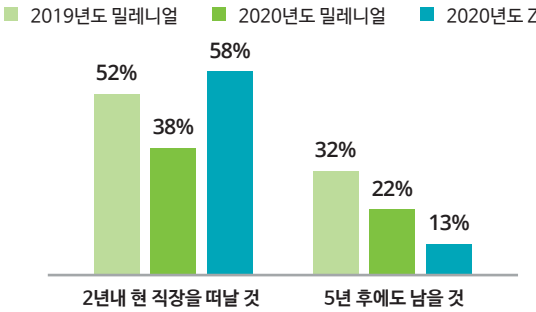


그림 18

현 직장*을 떠나거나 남을 것이라 대답한 한국 밀레니얼과 Z세대 비율 (%)

질문 : 만일 이직을 하거나 다른 일을 하게 되는 상황이 발생한다면 현 직장에 얼마나 머물 것입니까?



[1차 조사 결과]	43개국 응답 비율	
향후 2년 이내 현 직장에서 퇴사할 것	31%	50%
5년 후에도 남을 것	35%	21%

*정규직 혹은 비정규직

고용주의 COVID-19 대응에는 높은 점수 부여

COVID-19 발생 전에 밀레니얼 세대는 직업, 상사 및 동료에 대체적으로 만족한다고 말했다. 이들은 직장에서 여러 지원을 받고 있다고 느꼈고, 고용주가 동기 부여와 긍정적인 자극을 주는 업무 환경을 제공했다고 생각하고 있었다(2018년 대비 10%p 증가).

고용주에 대한 신뢰는 위기 동안 더 충전되었다. 2차 조사에서 밀레니얼과 Z세대의 2/3가 기업의 팬데믹 대응 속도와 지원 방식에 만족한다고 답했다. 직원들의 '사회적 거리두기'가 가능하도록 정책 수립 및 기술적 지원을 한 것 역시 동일한 수준으로 만족한다는 응답을 얻었다.

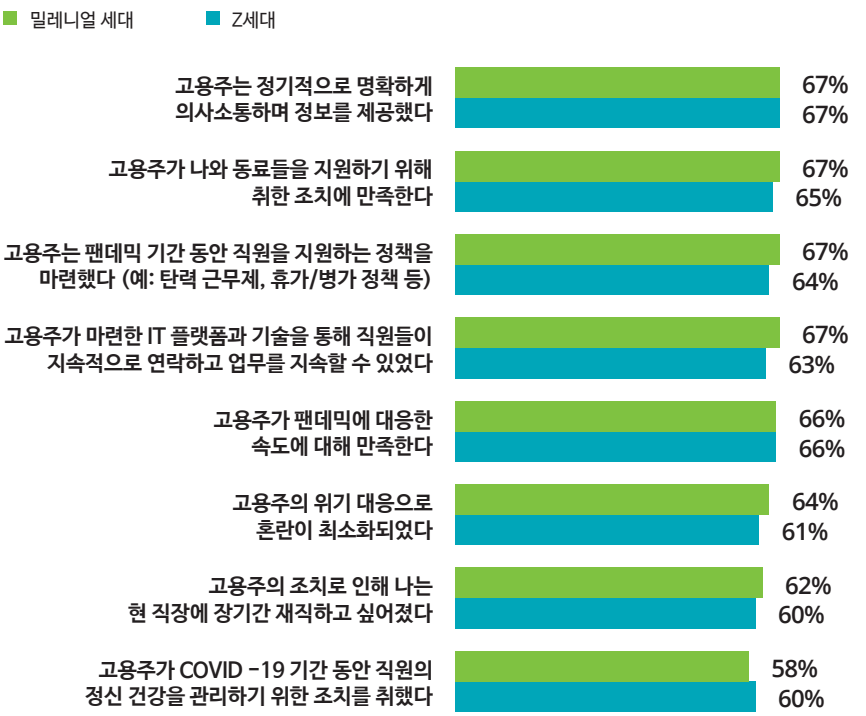
응답자들은 고용주가 혼란을 최소화하고 업무를 지속할 수 있게 지원했다고 평가했으며, 약 60%가 기업이 위기 중에 직원의 정신건강 관리를 위한 조치를 취했다고 답했다. 또한, 다수의 밀레니얼과 Z세대는 고용주가 직원과 고객을 지원하고자 이익 일부를 사용했다고 생각한다.

그림 19

고용주들의 COVID -19 대응이 높은 점수를 받았다

2차 서베이에서 아래 항목에 매우 혹은 다소 동의한다고 선택한 비율 (%)

질문 : COVID-19에 대한 현재 고용주의 대응에 대해 구체적으로 생각했을 때, 다음 진술에 어느 정도 동의/비동의하십니까?



기업, 정부 및 언론의 평판

악화되는 기업 이미지

고용주의 COVID-19 대응에 대한 만족도가 높았다고 해서 밀레니얼이나 Z세대가 기업을 바라보는 전반적인 시선까지 긍정적으로 변하고 있는 것은 아니다. 지난 밀레니얼 서베이 응답자들은 기업이 가진 선의의 힘(force for good)이 계속해서 쇠퇴하고 있다고 생각하며 기업의 행동을 여전히 부정적으로 판단했는데, COVID-19 위기 당시 기업에 대한 긍정적인 평가에도 불구하고 이러한 관점은 유지되었다.

1차 조사에서는 밀레니얼의 절반을 겨우 넘는 응답자(51%)만이 기업이 선의의 힘(force for good)을 실현하고 있다고 답하였는데, 이는 3년 전의 76%, 지난 해의 55%에 비해 감소한 수치이다. 5개월 후에 실시된 2차 조사에서 조사 대상 국가의 밀레니얼 및 Z세대는 기업들의 팬데믹 대응을 칭찬하면서도 각각 41%, 43%만 전 세계 기업이 사회에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 내용에 동의했다.

이러한 모순이 왜 생겼을까? 기업에 부정적인 견해를 가진 응답자일수록 개인의 재정 상태, 경제 상황 전반, 사회/정치 상황 및 환경 전망도 비관적으로 바라보는 것으로 나타났다. 또한, 이들 중 다수가 팬데믹으로 인한 인명 피해가 가장 심각했던 국가에 살고 있었다.

또한 긍정적으로 비춰진 기업의 '국소적인' 행동이 비즈니스에 대한 '전반적인' 인식까지 개선하지는 못했던 것일 수 있다. "평판을 쌓는 데는 수 년이 걸리고 망치는 데는 1분이 걸린다"는 격언은 위기 상황의 몇 가지 조치만으로는 수많은 밀레니얼과 Z세대가 기업에 대해 가지고 있던 미온적인 인식을 극복하기에는 역부족임을 시사한다. 그럼에도 불구하고, 경영진들은 지금까지의 위기 대응을 통해 얻은 긍정적인 이미지를 통해 더 높은 수준의 신뢰를 구축할 토대를 마련했다고 생각할 수 있다.

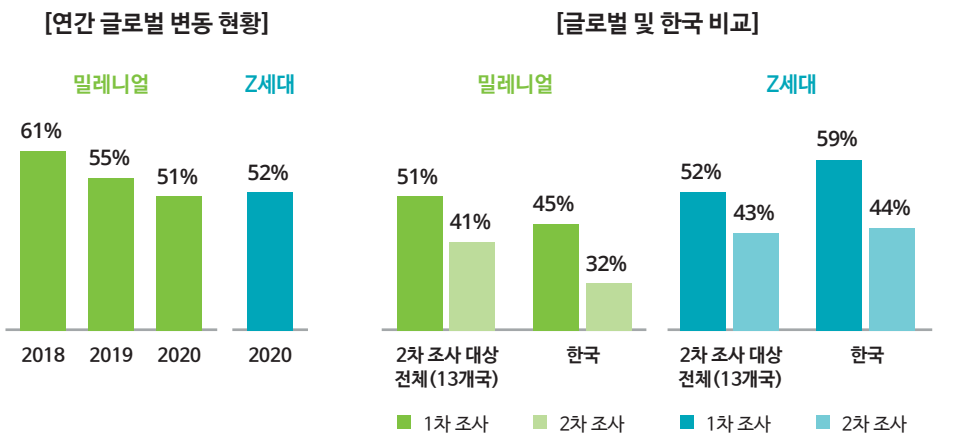
한편, 한국의 밀레니얼 및 Z세대는 기업에 대해 글로벌 응답자들보다 더 부정적인 인식을 가지고 있었다. 기업이 사회에 긍정적 영향을 미친다고 생각한 밀레니얼과 Z세대는 1, 2차 조사에서 모두 글로벌 조사에서보다 현저히 적었다.

COVID-19에도 기업의 이미지는 악화되었는데, 기업이 사회에 긍정적 영향을 미친다는 응답은 1차 조사 대비 2차 조사에서 각각 13%p, 15%p 하락하였다.

그림 20

기업활동이 대체적으로 사회에 상당한 혹은 적정 수준의 긍정적 영향을 미친다고 생각하는 밀레니얼/Z세대 비율 (%)

질문 : 전 세계의 기업활동을 떠올렸을 때, 기업 활동이 전개되는 사회 속에서 그들이 미치는 영향은 어떠하다고 생각하십니까?



정부 및 언론에 대한 평가

2차 조사 시 정부의 COVID-19 대응에 대한 의견은 예상대로 엇갈렸다.

전체 응답자의 60% 이상이 자국 정부가 바이러스 확산을 막기 위해 규제나 대책을 실행하는 등 적절한 조치를 취했다는 점에 동의했다. 인도, 호주, 한국, 캐나다의 밀레니얼과 Z세대가 자국의 정부 성과에 대해 가장 좋게 평가하였고, 브라질과 일본의 응답자들은 낮은 점수를 매겼다. 각국 정부는 위기 대응 속도에 관해서도 비슷한 평가를 받았다. 스페인 응답자들은 스페인 정부의 조치가 느리다고 응답했으나, 대응 전반에 대한 견해는 전체 평균과 유사했다.

또한, 정부의 근로자 지원 조치도 좋은 점수를 받았으며(밀레니얼 59%, Z세대 56%) 과반수를 조금 넘는 응답자가 정부의 중소기업 및 대기업 지원 방식에 찬성했다. 인도와 호주 응답자들은 평균을 크게 상회하는 점수를 준 반면, 일본 국민들이 가장 낮은 점수를 주었다.

올해 밀레니얼들은 기존의 매체에 조금은 긍정적인 점수를 준 것으로 나타났다. 1차 조사에서 36%가 언론이 세상에 부정적인 영향을 미치고 있다고 응답했는데, 그렇게 높은 수준은 아니지만 작년의 43%의 비하면 나아진 편이다.

언론이 부정적인 영향보다는 긍정적인 영향을 미치고 있다고 보는 밀레니얼들(37%)이 증가했으며, 절반 가량은 자국 뉴스 매체가 균형 잡힌 보도를 하고 있다고 답한 반면 43%는 뉴스 보도가 편파적이라고 응답했다.

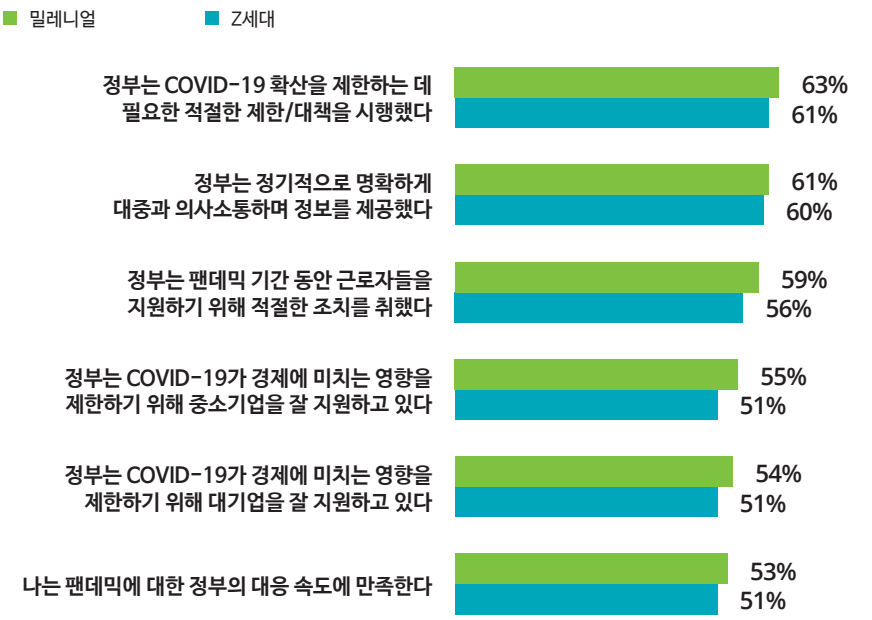
한국 밀레니얼 세대와 Z세대는 정부의 COVID-19 대응에 상당히 만족한 것으로 나타났다. COVID-19에 대한 정부 대응이 신속하게 이뤄졌는지 묻는 질문에 한국 밀레니얼의 69%, Z세대의 66가 '그렇다'고 대답해 50% 수준에 머문 글로벌 평균을 크게 앞질렀다. 또한 한국의 밀레니얼과 Z세대는 '근로자들을 위한 정부의 조치가 적절했다'고 답변한 비율 역시 글로벌 평균보다 높아 전반적으로 정부 대응에 큰 만족감을 나타낸 것으로 조사됐다.

그림 21

정부의 팬데믹 대응은 엇갈린 평가를 받았다

2차 조사에서 다음의 사항에 동의하는 비율 (%)

질문 : COVID-19에 대한 정부의 대응에 대하여 다음의 진술에 어느 정도 동의/비동의 하십니까?



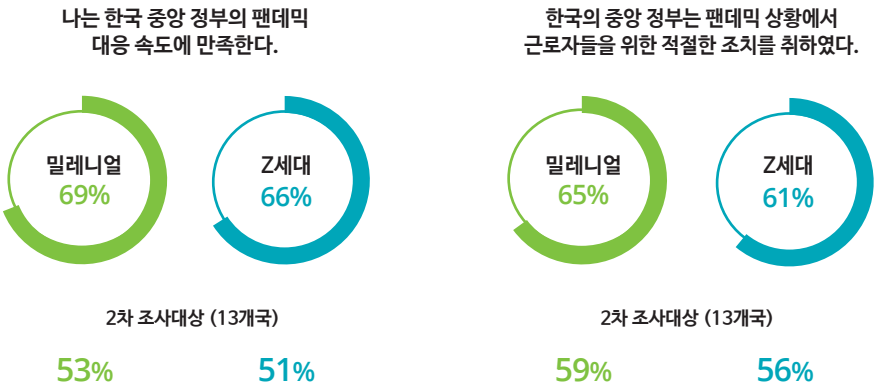
나빠지는 기업가 평판

일반적으로 밀레니얼과 Z세대에게 기업가보다는 이들이 경영하는 기업 자체가 나은 평판을 받는다. 1차 조사에서 응답자의 불과 1/3만이 기업가가 자신과 자신의 삶에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 말했다. 기업가는 그나마 정치인(22%)과 종교 지도자(29%)보다는 나은 평가를 받는 편이다. 밀레니얼 세대의 52%는 정치인이 세상에 부정적인 영향을 미치고 있다고 답했는데, 이는 기업가의 2배에 달하는 수치이다. 두 세대는 NGO 지도자 및 사회 활동가를 가장 긍정적으로 평가한다.

그림 22

다음 항목에 대하여 '매우 동의/동의하는 편이다'를 선택한 한국의 밀레니얼과 Z세대 비율 (%)

질문 : 당신이 거주하는 국가의 중앙정부의 COVID-19 대응책과 관련하여 하기 문장에 동의하는 정도를 표시해주십시오.



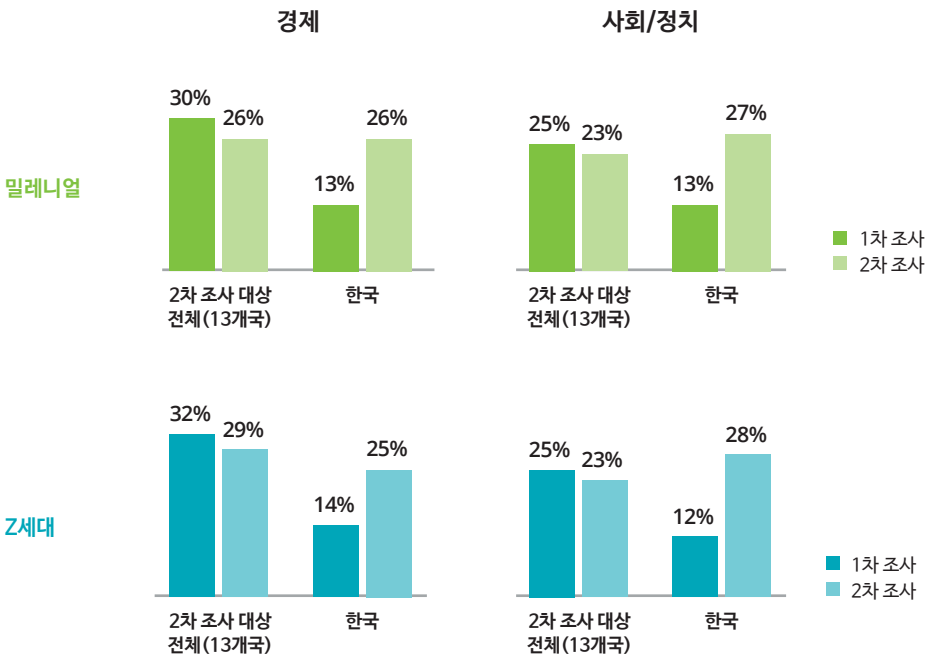
경제 및 사회 전망

전 세계적으로, 밀레니얼과 Z세대의 경제 전망은 COVID-19 발생 이후 2차 조사에서 상당히 악화되었다. 반면 한국의 밀레니얼 및 Z세대의 경우 1차 조사에서 매우 부정적이었던 자국 경제 및 사회/정치적 상황에 대한 전망이 COVID-19 발생 이후 급격히 낙관적으로 회복되었다. 한국 밀레니얼 및 Z세대의 정부 대응 만족도와 상대적으로 안정적인 고용 상황 등이 경제 및 사회/정치 상황에 대한 전반적 전망을 긍정적으로 반전시킨 것으로 판단된다.

그림 23

향후 12개월 이후 자국의 경제 및 사회/정치적 상황이 개선될 것이라고 생각하는 밀레니얼 및 Z세대 비중(%)

질문 : (경제): 영향을 주는 모든 요소를 고려하였을 때, 향후 12개월 자국의 경제 상황이 개선될 것이라 생각하십니까?
질문 : (사회/정치): 영향을 주는 모든 요소를 고려하였을 때, 향후 12개월 자국의 사회/정치적 상황이 개선될 것이라 생각하십니까?



인더스트리 4.0과 기업의 혁신

혁신과 신사업 모델 구축을 위한 인더스트리 4.0 도입

Thomas M. Döbler, Brenna Sniderman 외 2인

안전지대 벗어나기

방어 전략에 머무를수록 멀어지는 격변적 발전

최근 COVID-19 팬데믹으로 인해 발생한 사건들은 세계 경제환경에 상당한 변화를 초래했다. 이러한 상황 속에서, 시장에서의 현재 지위를 유지하려고 기존 비즈니스 모델을 고수하는 전략을 선택하는 기업들이 있다. 하지만 현상 유지를 위해 방어 전략을 취하는 기업들은 디지털화라고 불리는 변화의 흐름에서 뒤처지게 되고, 경쟁 압박의 희생양이 될 가능성이 높아 결국 혁신의 대상으로 전락할 리스크가 커진다. 따라서, 새로운 제품 및 서비스에 대한 혁신에 집중하면서, 빠르게 변하는 경쟁환경에 발맞춰 생존에 필요한 새로운 비즈니스 모델을 구축하는 것이 그 어느 때보다 중요해진 상황이다.

인더스트리 4.0은 기업들이 가치사슬 전반에 첨단 기술을 도입할 기회를 마련해주고 있으며, 기업의 운영 우수성을 향상시키고 제품 및 서비스에서부터 공급사슬과 직원, 파트너, 고객 등 주요 이해 관계자에 이르는 다양한 영역에서의 성장을 촉진한다.[1] 하지만 인더스트리 4.0 관련 기술이 혁신의 기회를 제공함에도 불구하고 경영진은 이러한 기술들을 시장의 혁신을 주도할 새로운 기회로 삼기 보다, 격변적 변화로부터 기업을 보호하는 데 사용하고 있는 실정이다.

C레벨 이상의 경영진을 대상으로 진행된 최근 글로벌 연구에 따르면, 이들 중 56%가 경쟁업체에 의한 위협으로부터 자사를 보호할 목적으로 인더스트리 4.0 투자를 우선시한다고 응답했다. 반면, 26%의 응답자만이 인더스트리 4.0 투자를 최우선 순위로 선정한 이유에 대해 새로운 비즈니스 모델을 통해 경쟁의 판도를 바꾸기 위해서라고 답했다. 또한, 응답자의 40%는 새로운 수익원이 될 혁신적이고 차별화된 제품 및 서비스의 개발에 우선적으로 투자한다고 답했다. 이 같은 특징은 다른 조사에서도 비슷하게 나타났는데, 투자 우선순위 선정 시 격변적인 외부 상황으로부터 기업을 보호하는 것이 기존 비즈니스 모델을 적극적으로 변화시키는 것보다 중요하다고 답한 경영진의 비율이 2배 이상 많았다.[2]

문제는 인더스트리 4.0과 디지털 전환이 비즈니스에 안겨줄 무수한 혁신 기회에도 불구하고 기업은 왜 방어적 태도를 보이는가이다. 행동경제학 관점에서 개인은 완전히 새로운 것들을 추구하며 자신이 가진 것을 잃을 위험에 처하기보다 손실이 발생하는 상황으로부터 자신을 지키려는 동기에 따라 행동하는 특징을 보이는데, 이것이 혁신을 회피하고 자신의 지위를 보호하려는 기업들의 행동을 일부 설명해 주는 것으로 보인다.[3] 그러나 안전한 상태만을 추구하는 것은 때로 더 큰 위험을 불러일으킨다. 오히려 혁신에 필요한 역량을 추구하고 이에 투자하는 기업들은 장기적 성장을 위한 최상의 위치를 선점했다고 볼 수 있다. 이는 안전을 추구하는 것에만 집중한다면 경영진은 중대한 성장기회를 놓치게 될 수 있다는 것을 의미한다. 조사 결과에 따르면 혁신에 집중하는 경영진은 매출과 이자 및 세전 이익(EBIT)에서 각각 22%와 19% 성장을 달성한 것으로 나타났다.[4]

따라서 다수의 경영진이 지닌 방어주의적 관점을 어떻게 보다 혁신적인 관점 즉, 실질적인 변화를 일으킬 수 있는 '전환적 혁신'으로 바꾸고 성장으로까지 연결시킬 것인지 질문해야 한다.[5] 특히, 인더스트리 4.0 투자를 통해 가치를 창출하고 성장하는 가운데, 방어 전략을 포기해야 한다는 압박감 없이 전환적 혁신을 달성할 수 있을지 고민해야 한다.

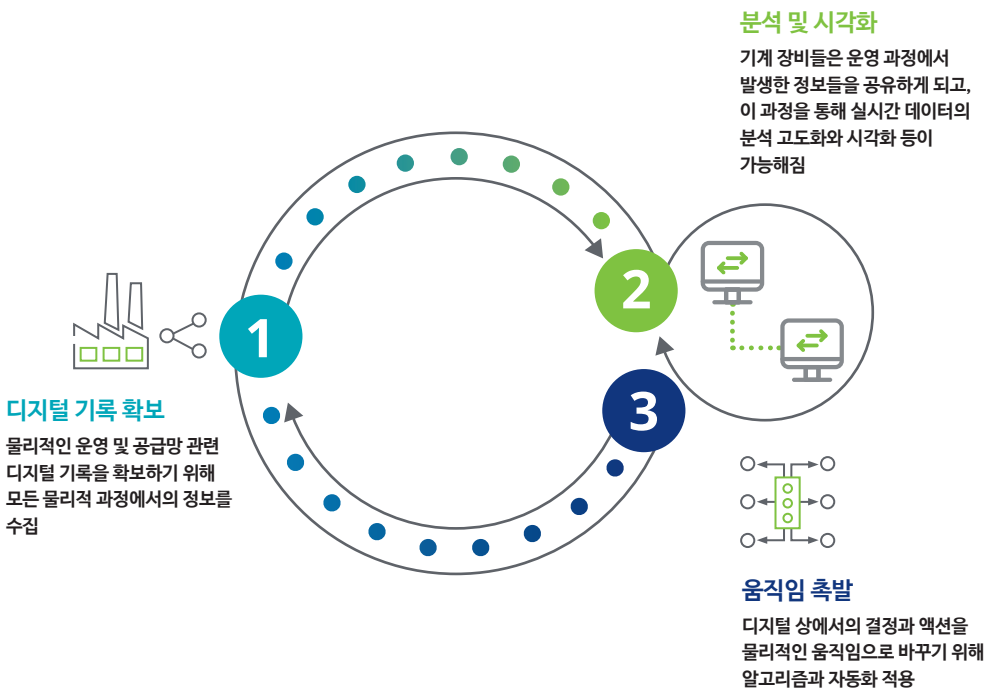
인더스트리 4.0 이란

인더스트리 4.0은 디지털 기업, 네트워크, 생태계의 물리적 공간에 디지털 연결성(connectivity)을 적용하고 확장하는 것을 의미한다. 인더스트리 4.0에는 물리적 작업이 디지털 정보로 전환된 뒤 다시 공정 제어와 같은 물리적 실체로 변환되는 지속적 순환 과정(physical-to-digital-to-physical loop, PDP)이 포함되어 있다. 이 과정은 생산 기기와 생산품 간 상호작용, 생산, 유통, 재무적 성과에 이르기까지 비즈니스 전반에 필요한 제조 공정상의 실행력을 제고하는 특징이 있다(그림1). 인더스트리 4.0 기술은 다양한 물리적, 디지털 원천으로부터 습득된 디지털 정보를 통합하는 기능을 지니고 있으며, 사물 인터넷(Internet of Things)과 애널리틱스, 적층 제조(additive manufac-turing), 로보틱스, 고성능 컴퓨팅, 인공 지능 및 인지 기술, 첨단 소재, 증강 현실 등이 대표적인 기술로 알려져 있다.

이러한 체계 속에서, 물리적 작업 공간과 디지털 세계 사이에서 발생한 정보와 작업의 순환적인 흐름 덕분에 기업은 데이터와 인공 지능에 실시간으로 접근할 수 있게 되었다. 많은 기업들이 이미 PDP 순환 체계의 일부분인 '실물에서 디지털', '디지털에서 디지털' 프로세스를 마련해두고 있다. 그러나 인더스트리 4.0의 핵심은 바로 '디지털에서 실물'로 다시 돌아가는 단계, 즉 커넥티드 디지털 기술이 물리적 작업으로 이어지는 단계에 있다.[6]

그림 1

실물-디지털-실물 순환 체계(PDP Loop)와 사용된 기술



출처: 딜로이트 통합 조사 센터

1 Mark Cotteleer and Brenna Sniderman, Forces of change: Industry 4.0, Deloitte Insights, December 18, 2017.
2 Punit Renjen, "Industry 4.0: At the intersection of readiness and responsibility," Deloitte Review 22, January 20, 2020.
3 Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Prospect theory: An analysis of decision under risk," Econometrica 47, no. 2 (1979): 263 - 91.

혁신에 대한 개념 정립이 최우선 과제

첨단 기술을 활용해 시장 내 기업의 지위를 보호한다는 것은 기존의 운영 모델을 최적화시키는 데 기술을 사용하겠다는 의미로 해석할 수 있다. 달리 말하면 같은 일을 더 효율적으로, 더 빠르게, 더 안전하게 한다는 뜻이기도 하다. 이처럼 방어 전략에는 운영의 우수성을 향상시켜 비용 절감과 효율성 달성을 통해 수익을 보호하는 방법이 포함되어 있다.

반면에 혁신을 추구하며 첨단 기술을 사용하는 것은 완전히 새로운 시도에 나선다는 의미로써, 새로운 운영 과정을 도입하고, 효율성 제고 방안을 파악하며, 혁신적인 제품 및 서비스를 개발하여 수익을 증대하거나 새로운 비즈니스 모델을 추진하는 것 등이 포함된다. 일반적으로 혁신이란 기존 시장 또는 산업을 뒤엎거나 완전히 새로운 시장을 창출하면서 발생한 변화를 의미한다. 혁신으로 인해 기존의 시장 리더들이 이전에는 산업 내에 존재하지 않았던 새로운 유형의 경쟁자들에게 그들의 지위를 빼앗기거나, 산업들 사이의 경계가 모호해지면서 다른 산업들의 기업들과 경쟁해야 하는 상황이 벌어지기도 한다. [7]

방어 전략과 혁신 전략 모두 기업의 필수적인 운영방식이며 지속적으로 그 중요성이 부각되고 있다. 기업들이 탐구하고 결합할 수 있는 범위 안에서 혁신의 의미를 재정립한다면, 이를 전략적으로 혁신을 추진하는 상태 곧, 전환적 혁신(transformational innovation)이라고 표현하는 것이 더 정확할 수 있다.

현재 상황에 도전: 전환적 혁신 전략을 기업에 적용하기

경영진이 인더스트리 4.0 관련 기술과 역량에 어떤 목적을 가지고 어떻게 투자하고 있는지를 관찰하고 분석하면, 이들 기업이 첨단 기술의 활용방안을 어떤 관점으로 고려하고 있는지 알 수 있다. 2019년 인더스트리 4.0에 대한 C레벨 임원의 인식을 조사한 연구에서는 응답자들에게 인더스트리 4.0과 관련된 투자에서 방어 전략과 혁신 전략 중에서 보다 중요하고 시급한 우선순위를 선택해 달라고 요청했다. 응답자의 2/3가 방어 전략을 선택한 반면, 1/3 만이 혁신 전략을 인더스트리 4.0 투자 시 우선적으로 고려한다고 말했다.[8] 2020년 조사에서는 경영진에게 전략적인 인더스트리 4.0 투자 집중 영역 가운데 우선순위 선택을 요청하되 이전 조사처럼 방어 또는 혁신이라는 양극단 사이에서 양자택일 방식의 선택을 요청하지는 않았다. 그 결과, 경영진의 56%가 방어 전략 관점에서 투자 우선순위를 결정한다고 응답한 반면, 26%만이 투자 우선순위 결정 시 혁신을 고려하는 것으로 나타났다. 2019년에 이어 2020년에도 방어 전략을 취하는 경영진이 혁신 전략을 추구하는 경영진에 비해 대략 2대 1의 비율로 많은 비중을 차지한 것이 확인되었다. [9]

---

4 For upcoming analyses from the Global Digitization study, see Deloitte, "Digital Maturity Index: On the pulse of digitalization," accessed May 13, 2020.

5 Mark Cotteleer, Monika Mahto, and Tim Murphy, The strategy paradox: A defensive position on digital transformation, Deloitte Insights, October 10, 2018.

6 Cotteleer and Sniderman, Forces of change.

7 Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997; Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor, The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth, Boston: Harvard Business School Press, 2003.

8 Renjen, "Industry 4.0."

9 Ibid.

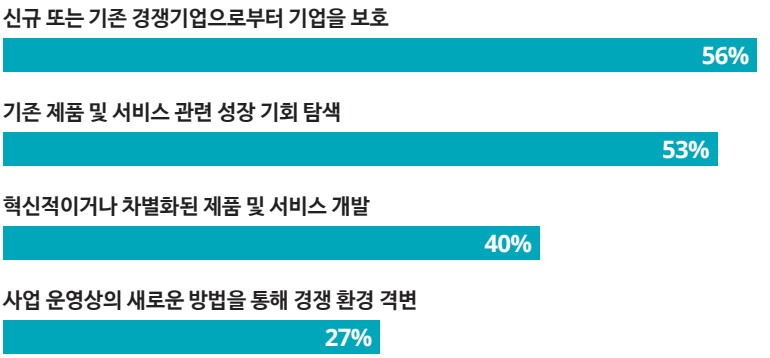
연구 결과, 혁신의 다양한 스펙트럼과 상관없이 격변은 나타날 수 있으며, 어떤 접근법은 다른 접근법보다 더 극적인 결과를 만들어 내는 것으로 나타났다.[10] 이는 곧, 경영진이 방어 전략과 극단적인 혁신 전략 중 어느 한쪽만 선택할 필요는 없으며, 혁신이라는 스펙트럼 안에서 다양한 전략의 동시다발적 추진이 가능하다는 의미이다. 일례로, 기업은 첨단기술 활용으로 현재의 공정 과정과 제품 및 서비스를 개선하는 방식으로 혁신을 달성할 수 있다. 또는 완전히 새로운 제품 및 서비스 출시하거나 전혀 새로운 방식의 비즈니스 모델, 기업, 고객 또는 시장으로 이동하면서 혁신할 수도 있다.[11]

C레벨 경영진을 대상으로 진행된 최근 글로벌 조사에 따르면 이들이 기존의 제품, 서비스 및 비즈니스 모델을 계속 유지하면서 다양한 혁신 경로를 모색하고 있다는 점이 분명히 나타났다(그림2).

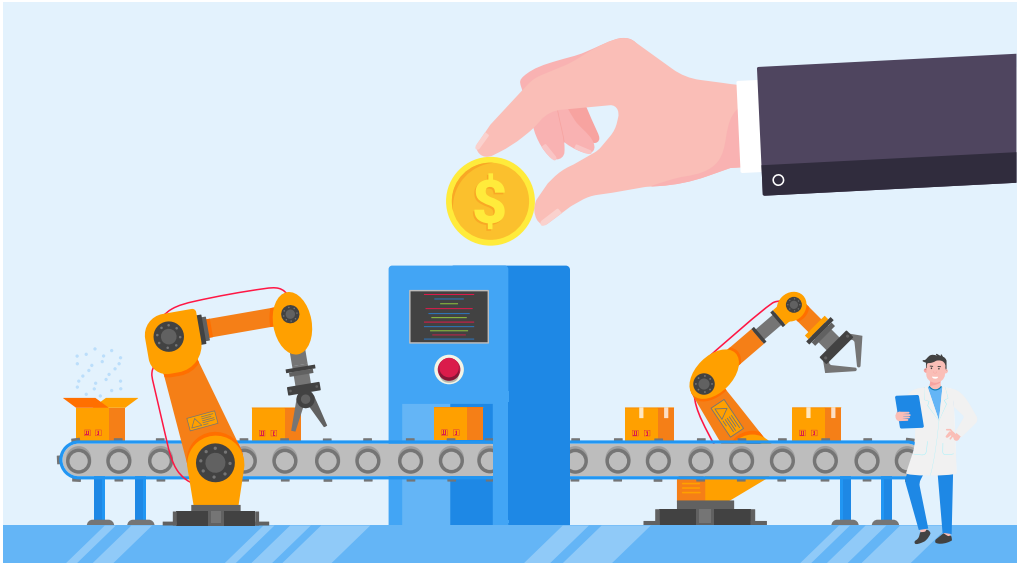
그림 2

기업의 인더스트리 4.0 투자를 살펴보면 다양한 방식으로 혁신 전략을 모색하고 있음을 알 수 있다

질문 : 다음의 인더스트리 4.0 우선순위 중에서 귀사는 어느 부분에 가장 많이 투자할 예정입니까?



응답자 수=2,209
출처: Punit Renjen, "Industry 4.0: At the intersection of readiness and responsibility", Deloitte Review 26, 2020년 1월 20일



전환적 혁신 전략에 대한 정의는 산업별로 차이를 보인다.

대부분의 기업이 전환적 혁신 전략의 도입이 중요하다는 것을 인식하고 있지만, 이들이 생각하는 혁신의 정의가 제각각이라는 점을 주의 깊게 살펴보아야 한다. 기업들은 서로 다른 속도로 기술을 도입하고, 서로 다른 목적에 따라 역량을 구축하며, 리스크 수용도가 다양하고, 기술 투자와 구현에 다른 방식으로 접근하며, 매우 다양한 과제들에 직면하고 있다. 그러므로 한 산업에서 방어 전략으로 기술을 사용하는 것이 다른 산업에서는 완전한 전환적 혁신으로 해석될 수 있다(그림 3). 예를 들어, 금융 서비스업에서 블록체인 기술을 구현하는 것은 전환적 혁신 전략으로 볼 수 없지만, 제조기업이나 물류 제공 기업은 이를 전환적 혁신 전략으로 받아들이는 경우가 있다. 후자의 사례로써, 운송, 물류, 에너지 회사인 머스크(Maersk)가 IBM과 제휴하여 트레이드렌즈(TradeLens)라는 개방형 글로벌 공급망 플랫폼을 출시한 예가 있다. 이 플랫폼은 블록체인 기술을 기반으로 서류작업 없이 국제 교역을 가능하게 해 공급망 네트워크를 진화시켰는데, 그 과정에서 거래 추적 능력, 투명성, 효율성 등이 더 높은 수준으로 향상되어 하나의 공정으로의 통합이 이루어졌다.[12] 이를 통해 머스크는 가치 사슬 전체에 걸친 서비스 연결 기업 즉, 생태계 통합 기업으로써 새로운 서비스 영역으로 이동할 수 있게 되었다.[13]

그림 3

기업의 혁신 니즈는 산업에 따라 상대적이며, 혁신 우선순위도 산업에 따라 다르다

질문 : 다음의 인더스트리 4.0 우선순위 중에서 어느 부문에 귀사가 가장 많은 금액 투자할 것으로 보십니까?

산업	보호 전략	기존 제품 및 서비스의 성장	혁신적인 제품 및 서비스의 개발	전환적 혁신 전략
소비재	59%	62%	54%	28%
에너지, 자원 및 산업재	51%	50%	37%	22%
금융 서비스	62%	54%	31%	27%
생명과학 및 헬스케어	51%	51%	39%	24%
첨단기술, 미디어 및 통신	59%	48%	37%	29%
총합	56%	53%	40%	26%

주: 총합은 정부 및 공공 부문 서비스의 응답과 기타 산업의 응답을 포함
출처 : 딜로이트 글로벌 CxO 설문조사 3차

10 Christensen, The Innovator's Dilemma; Christensen and Raynor, The Innovator's Solution.

11 Deloitte, "Multi-channel corporate venturing: A Build, Partner, Buy approach to corporate investment for the new decade," January 2020.

12 Insolar, Changing the rules: Blockchain is dramatically improving the efficiency of shipping and logistics, 2019.

13 TradeLens website, accessed March 18, 2020.

기업이 전환적 혁신 전략을 원하는 이유

딜로이트의 조사에 따르면 디지털 전환이 제대로 이루어졌을 때 기업의 매출은 최대 22%까지 증가하고 이자 및 세전이익(EBIT)이 19%까지 증가할 수 있는 것으로 나타났다.[14] 또한 혁신 중심의 기업들은 운영 및 생산 중심의 기업과 마찬가지로, 혁신적인 디지털 전환을 통해 높은 수준의 투자 수익률(ROI)을 실현할 가능성이 큰 것으로 확인되었다.[15] 게다가 전환적 혁신에 초점을 맞춘 투자는 비교적 더 이른 기간 내에 수익 실현으로 이어졌다. 조사 결과, 신제품, 신규 서비스, 새로운 비즈니스 모델 개발과 관련된 디지털 이니셔티브는 일반적으로 2년 이내에 매출과 이자 및 세전이익 증가 등을 통해 초기 투자 효과가 나타난 것으로 밝혀졌다. 반면 내부 생산 과정 최적화와 같은 방어적인 조치로는 동일한 결과를 얻는 데 최대 5년이 걸릴 수 있다는 결과가 확인되었다.[16]

디지털 전환의 이점이 분명해 보이는데도, 어떤 장벽 때문에 기업과 경영진이 전환적 혁신 전략 추구를 망설이는 것일까? 이 질문에 답하기 위해서는 전략적 사고방식과 적합한 인재 및 문화의 융합 방안이 갖춰졌는지, 그리고 투자 시점과 투자 집중 영역 등에 대한 명확한 계획이 수립되었는지 등을 포함해 다양한 사안을 먼저 고려해야 한다. 이러한 고려사항은 경영진이 기술로부터 얻고자 하는 목표가 무엇인지, 그 목표를 달성하기 위해 명확한 전략이 있는지 등 좀 더 구체적인 질문으로 이어진다.

이러한 질문들에 대한 답을 갖고 있지 않으면, 방어 전략과 전환적 혁신 전략 사이에서 투자의 방향이 불분명해지고, 심각해질 경우 침체로 이어질 수 있으므로 경영진은 상기에 언급한 사항에 대해 깊이 고민해 보아야 한다.[17]

14 Survey question: By how much percent was the profitability increased in the course of digitalization? ; For upcoming analyses from the Global Digitization study, see Deloitte, "Digital Maturity Index: On the pulse of digitalization," accessed May 13, 2020.

15 Deloitte Insights, The Industry 4.0 paradox, accessed March 18, 2020.

16 For upcoming analyses from the Global Digitization study, see Deloitte, "Digital Maturity Index: On the pulse of digitalization," accessed May 13, 2020.

17 The three pillars: Industry 4.0 can be applied to achieve operational excellence or business growth across three pillars of the organization: products/services, supply chain, and stakeholders (customers, partners, or employees). Focusing on these pillars can enable organizations to think through what they want to achieve, and how—and where—as well as provide a pathway forward for developing a road map to fit the individual needs of the organization. For more analysis, see: Cotteleer and Sniderman, Forces of change.

기업들이 주저하는 이유, 당면 과제 파악하기

기업들이 방어 전략에서 혁신 전략으로의 전환 과정을 평가할 때, 복합적인 문제에 직면할 수 있는데, 이 경우 해결 방법은 다음과 같다.

다수의 선택지

행동경제학 연구에 따르면, 사람들은 투자 선택지가 많을 때보다 적을 때 투자를 실행할 가능성이 더 높은 것으로 나타났다.[18] 기술 투자를 통해 시장을 격변시키고자 하는 기업들에 너무 많은 기술 옵션과 기술 관련 의사결정은 상당히 큰 과제로 여겨진다. 특히, 전환적 혁신 전략이 기업으로 하여금 가시적인 성과를 달성하기 위해 파격적인 접근 방식과 기술을 선택하도록 요구하고 있어 기업으로써 선택의 어려움이 가중되고 있는 상황이다.[19]

비전의 결여와 단기적 사고방식

명확하고 장기적인 비전 없이는 기업이 지닌 모든 선택지를 면밀히 검토하고 비즈니스 사례를 만들어내기가 상당히 어려워진다. 또한, 투자 수익률 현실화까지 오래 걸리지만 궁극적으로 혁신적 변화를 가능케 하는 이른바 장기 계획을 수립하는데도 상당한 어려움을 겪게 된다. 방어적인 전략에서 혁신 전략으로 전환하려면 이러한 장기적 비전을 반드시 갖춰야 하며, 동시에 현재의 단기적 필요 또한 항상 염두 해야 한다. 매출에 빠르고 가시적인 영향을 줄 수 있는 전략은 이사회의 승인을 얻을 수는 있지만, 전환적 혁신 측면에서 장기적인 성장으로 이어지기 어려울 수 있다. 즉, 초반의 투자 성과는 비교적 빠르게 체감되는 반면 높은 투자 수익률이라는 형태로 나타나는 더 완전한 성과는 오랜 시간이 걸릴 가능성이 높다.

기업이 보다 전략적으로 변하는 것을 목표로 삼고 있다면, 쉽게 실현 가능한 성과와 결과를 내기까지 더 오랜 시간이 걸릴 수 있는 총체적이면서 장기적인 혁신 사이에서 적절한 균형점을 찾아야 한다. 장기적인 비전은 경제 및 경기 변동을 무사히 헤쳐나가는 데 도움이 된다. 실제로 격변하는 상황을 잘 견디고 성공을 이루기에 좋은 위치를 선점한 기업들은 장기적 안목으로 투자하며 전략적인 목표에 더 집중하는 경향이 있다. 이러한 기업들은 경기 순환에 영향을 받기보다 장기적인 영향력을 발휘할 전략적인 영역에 투자하며, 이로 인해 혁신적인 성장에 토대가 되는 위치를 차지할 수 있게 된다. 실제로 경기 침체기에 핵심 기술 개발에 투자했던 기업들이 경제 상황이 개선될 때 시장에서 경쟁업체보다 더 유리한 위치를 차지한다는 것이 연구를 통해 증명되었다.[20]

전략적 계획의 부재

기업들이 뚜렷한 장기적 비전과 결과에 대한 명확한 그림을 가지고 있다면, 전략적 혁신을 목표로 구체적 계획을 수립하는 데 유리해진다. 비전을 실행할 구체적 계획 없이는 기업이 더 큰 목표를 위해서 어디에 투자해야 할지 알기 어렵다. 전략적 계획의 수립은 혁신에 도달하는 것에 국한되지 않고, 인더스트리 4.0 추진 시 기업이 선택한 방어 전략 또는 전환적 혁신 전략의 일부 진전을 포함하기 때문에 중요하다. 조사에 따르면, 인더스트리 4.0에 대해 종합적인 계획을 세운 기업들은 방어 전략이든 전환적 혁신 전략이든 당초에 설정한 투자 우선순위에 상관없이 좋은 성과를 달성할 가능성이 더 높은 것으로 나타났다(그림 4). 또한, 목표의 단계를 명확하게 설정하는 것이 상당히 중요한데, 명확한 단계로 이루어진 목표가 없다면, 계획의 성공을 정의하고 실제 달성 여부를 평가하는 것이 상당히 어려울 수 있기 때문이다.

---

18 Mark Cotteleer and Tim Murphy, "Behavioral economics key to maximizing human-technology engagement in a digital supply chain," Supply Chain Navigator, October 2017.

19 Renjen, "Industry 4.0."

20 Martin Reeves, Kevin Whitaker, and Christian Ketels, "Companies need to prepare for the next economic downturn," Harvard Business Review, April 2, 2019.

인재 영입과 필수 역량 확보의 어려움

인재 영입과 교육은 경영진이 지속적으로 관심을 가져온 분야이며, 특히 디지털 전환 추구라는 관점에서 최우선 과제로 손꼽힌다. 경영진의 74%가 경쟁에 필요한 역량을 갖춘 인력을 양성하고 개발하는 활동과 관련된 인더스트리 4.0 투자를 우선시한다고 답했으며, 59%는 현재와 미래에 효과적으로 경쟁하기 위해 어떤 역량이 필요한지 이해하고 있다고 답했다. 경영진은 인재 개발을 우선시하고 있지만, 기존의 인재 관련 노력이 어떤 효과를 발휘할지는 여전히 의문을 품고 있다. 경쟁에 필요한 역량이 무엇인지 이해하는 데 진전이 있었다는 경영진은 21%에 불과했으며, 향후 경쟁에 필요한 역량을 보유하고 있다고 답한 경영진은 20% 수준에 그쳤다.[21] 결론적으로 인재 개발을 위해서는 공동의 노력과 지속적인 변화에 대한 적응 능력을 갖춰야 하며, 전사적인 노력을 장려할, 그야말로 파괴적 혁신에 기초한 사고방식을 가져야 한다.

다양한 관점의 결여

조사에 따르면, 대부분의 기업은 의사 결정 과정에서 다양한 이해관계자들과 포용적 관점 등을 고려하고 있지 않은 것으로 나타났다. 이는 기업들이 '제조공장에서부터 소비자까지 이어지는 전 과정의 가시화'와 '모든 과정이 완전히 연결'되는 이른바 인더스트리 4.0의 정신을 갖고 있지 않다는 것을 의미한다. 경영진 10명 중 4명은 자신들의 기업이 의사결정 과정에서 다양한 목소리를 포함하고자 노력하는 포용적 문화가 형성되어 있지 않다고 답했다.[22] 이것은 일종의 문화적인 이슈로써, 기업들이 새로운 기회를 파악하고 충분한 양의 정보를 가지고 포용적인 의사결정을 내리기 위해 선제적으로 해결해야 할 문제라고 볼 수 있다. 이를 달성할 수 있는 한 가지 방법은 조직 내외의 여러 이해 관계자 간의 협력을 촉진하고, 여러 부서를 아우르는 팀을 구성하여 전사적인 결합조직을 만드는 것이다.[23]

그림 4

인더스트리 4.0에 대한 종합적인 계획을 세운 기업들은 방어 또는 전환적 혁신 전략에 상관없이 좋은 성과를 달성할 가능성이 더 높다

질문: 현재까지 아래의 우선순위에 대해 어느 정도 긍정적인 진전을 이루었습니까? (다양한 전략 개발 단계에서 상당한 진전(6~7점)을 이뤘다고 응답한 비율) [24]

우선순위	현재 공식적인 전략 없음	필요 시 특정 영역에 임시 접근법 적용	광범위하고 전사적인 접근법 개발 착수	포괄적이고 총체적이며 전사적인 전략 추진
신규 또는 기존 경쟁사가 촉발한 시장 격변으로부터 기업을 보호	13%	12%	27%	73%
기존 제품 및 서비스의 성장 기회 발굴	8%	8%	21%	60%
혁신적이고 차별화된 제품 및 서비스의 개발	9%	12%	28%	61%
새로운 사업 방식으로 경쟁의 판도를 뒤흔듦	3%	4%	15%	67%

출처 : 딜로이트 글로벌 CxO 설문조사 3차

21 Based on a subset of respondents; n=938.

22 Renjen, "Industry 4.0."

23 When looking at digitally mature companies within our MIT SMR study, 84 percent of them agree with the fact that cross-functional teams work effectively in their organization to support digital business, while only 43 percent of respondents from less digitally mature companies agree with the same. This illustrates a positive correlation between effectiveness of cross-functional

24 Renjen, "Industry 4.0."

운영 우수성에서 혁신으로의 전환에 착수하라

디지털 전환은 연속적인 일련의 과정이지 방어 전략과 전환적 혁신 전략 사이에서 어느 하나를 선택해야 하는 양자택일의 문제는 아니다. 기업은 지위 유지 및 운영 최적화를 위해 첨단 기술을 활용하는 데서 시작하여, 운영 우수성과 기술 역량 증대를 위한 확고한 기반을 구축한 뒤 이러한 역량을 바탕으로 새롭고 혁신적인 제품, 서비스 및 비즈니스 모델을 통해 기업 성장을 이루고 시장을 격변시키기까지 발전할 수 있다. 기술 혁신을 달성하기 위해 기업 전체가 순차적인 접근방식을 추구하기 보다 한 영역에서는 방어 전략을 취하고 동시에 다른 영역에서는 혁신 전략을 도입하는 등 여러 영역에서 다양한 방식을 동시에 추진하는 방식으로 혁신 전환이 가능하다. 이는 혁신을 추구하면서 방어 전략을 폐기하지 않아도 된다는 의미이며, 제품 및 서비스, 공급망, 이해당사자 등을 고려한 전사적 전략 수립 시 복합적인 접근법 추진이 가능하다는 것을 뜻한다.[25]

방어 전략에서 혁신 전략으로 원활하게 전환하기 위하여 기업은 이익을 보호하고 나아가 경쟁환경을 격변시킬 수 있는 다양한 전략 및 대응 계획을 추진할 수 있다(그림 5). 전체적인 접근방식을 취하는 기업은 그들이 추구하는 혁신의 여러 측면을 고려할 수 있게 되고 방어와 전환적 혁신 전략을 통합시킬 수 있게 된다.

운영상의 활동들은 디지털 투자의 핵심적 부분에 해당하며 비즈니스 과정의 합리화와 개선, 첨단 기술의 활용, 기업활동을 더 스마트하게 만들기 위한 정보의 흐름 등을 중시하는 경향이 있다. 즉, 방어 전략으로 분류될 수 있는 활동들은 혁신과 성장 달성을 위한 보다 완전한 형태의 전환 로드맵에서 기초 단계를 의미한다. 기업이 전체적인 가치 사슬에 집중하면, 디지털 및 물리적 기술 구현으로 기업 운영 방식이 변화되고 보다 큰 이익 실현이 보장된다.

그림 5

운영 및 전략 측면을 모두 고려하는 것은 기업이 전환적 혁신 전략과 산업의 격변에 대한 전반적인 접근 방식을 취할 수 있게 한다

운영 활동	전략 활동
디지털 전략 운영에 강점을 지닌 기업들은 디지털 역량 구축을 위해 핵심 가치 사슬과 가용 자원을 이용하고, IT 기능 부서를 강화하며, 사업 부서의 디지털 활용 능력을 향상시킨다.	전략 활동에 강점을 지닌 기업들은 고객에게 새로운 서비스를 제공하고자 제품 및 서비스를 디지털화하고, 새로운 디지털 사업 모델과 복잡한 디지털 생태계를 형성한다.
· 전환 로드맵 수립	· 새로운 기술을 모니터링
· 중앙 IT 시스템 통합	· 사업 기회 포착
· 실시간 데이터 수집 및 분석	· 변화하는 시장의 요구사항 수용
· 디지털 전환 여정에 대한 평가 실행	· 새로운 디지털 자산에 투자
· 엔드-투-엔드 디지털 공급망 가용	· 사업 파트너와 협력 확대

출처 : 딜로이트 분석

25 The three pillars can enable organizations to think through what they want to achieve, and how—and where— as well as provide a pathway forward for developing a road map to fit the individual needs of the organization. For more analysis, see: Cotteleer and Sniderman, Forces of change.

예를 들어, 선도적인 글로벌 제조업체는 디지털화를 활용하여 공급망 전체에 걸쳐 엔드-투-엔드(end-to-end) 시스템을 적용하여 공정 과정 전반의 가시성을 확보했으며, 센서를 사용하여 재고 정보를 한눈에 파악할 수 있도록 했다. 이 프로그램을 통해 기업은 비용 절감과 일정한 이익 확보, 기존 공정 과정의 최적화를 달성할 수 있게 되었으며, 추가 생산 없이 기존 재고로 수요에 대응하면서 궁극적으로 2억 5천만 달러 이상의 재고를 감소시킬 수 있었다.[26]

앞서 언급하였듯이, 운영상의 활동들은 전환 로드맵 구성에 가장 기본적인 요소이다. 이 로드맵은 기술을 통합시키고, 새로운 데이터를 생성하여 보다 광범위한 네트워크 전체에서 발생하는 일에 기업이 더 스마트하게 대처할 수 있게 하며, 가치 사슬과 네트워크 전반에 걸쳐 엔드-투-엔드로 연결시키는 역할을 한다. 이러한 기반이 구축되면, 기업은 확보된 데이터를 사용하여 현재의 비즈니스 과정을 더욱 스마트하게 만들 뿐만 아니라 새로운 비즈니스 기회를 식별하여 보다 전략적으로 혁신 전환이 가능해진다.

전략적 관점에서 경영진은 디지털과 생산 과정을 연결시키기 위한 새로운 기술 역량을 추구할 수 있게 되고, 데이터의 결과적인 흐름을 이용하여 새로운 비즈니스 기회를 식별하고, 새로운 제품 및 서비스를 개발하여, 변화에 보다 민첩하게 적응할 수 있게 된다. 일례로, 머크(Merck)는 모듈화된 스마트 공장을 개발하기 위해 첨단 기술을 활용해왔는데, 그 결과 다양한 종류의 의약품을 소량으로 생산하고자 하는 수요에 더 잘 대처할 수 있게 되었다. 이러한 성과는 다양한 생산 요구에 따라 작동 방식의 재구성이 가능한 모듈 방식의 특징에 기인한다.[27]

기업들이 이전보다 높은 수준의 민첩성을 갖추면 새로운 기회를 포착하고 더 빠른 속도로 혁신할 수 있게 된다. 신기술에 대한 지속적인 모니터링과 새로운 디지털 자산에 대한 끊임없는 투자 역시 이러한 민첩성에 기반할 때 가능하며, 이는 곧 기업들이 지속적으로 역량을 개발하고 혁신 방법을 고도화시키는 경영 방침의 전제조건이 된다. 또한, 전략적으로 생각하고 명확한 계획으로 혁신에 접근하면 기업은 목적이 분명한 기술 투자가 가능해져 선택의 과부하 문제를 해결할 수 있다. 마지막으로, 가장 중요한 것은 기업이 혁신을 위한 전략적 계획을 수립하면 기업 외부로부터 얻을 수 있는 강점들을 식별하고 활용할 수 있게 된다는 점이다.

전환적 혁신 전략을 성공적으로 추진 가능하게 하는 경영진의 역량은 전략적 접근 방식과 운영적 접근 방식을 동시에 최적화할 수 있는 능력, 즉 매출과 경영상의 이익을 동시에 증가시키는 능력으로 부터 나온다. 오로지 혁신에만 초점을 맞추면 효율의 측면에서 일정 수준의 한계에 봉착한다. 이 접근법은 총체적이지 않을뿐더러 공급망을 포함한 전체 가치사슬을 통합하지 않는 경우도 있기 때문에, 생산성과 운영상 이익을 완전하게 이용하는 것이라고 볼 수 없다. 마찬가지로, 특정한 제품 및 서비스를 배제시키는 프로세스에 집중하면 보다 확실한 가치 사슬 확보와 생산성 향상을 달성할 수 있겠지만, 혁신과 매출 증대 측면의 성과는 미미한 수준에 그치게 된다.

기업들이 전환적 혁신 전략을 추진할 때, 최대한 빨리 움직여야 한다는 압박을 받지 않는 것이 중요하다. 연구에 따르면, 디지털 전환의 추진을 비교적 늦게 시작한 기업들 중에도 실제로는 혁신으로의 전환을 더 신속하게 진행한 경우가 있었다. 예를 들어, 경쟁 기업의 경험에서 배우거나, 더 완전한 발전을 이룰 기회를 포착한 뒤 진보된 기술과 역량에 투자하는 방식과 같이 빠른 속도로 발전하는 기술 혁신의 특징을 이용하거나, 다양한 사안을 주의 깊게 고려한 전략에 역량을 집중하는 식으로 전환을 추진한 것으로 나타났다.[28]

---

26 GR, "Caterpillar: Building the supply chain of the future," Harvard Business School, November 15, 2017.

27 Tim Sandle, "Pharmaceutical sector embracing Industry 4.0," Digital Journal, September 22, 2018.

28 For upcoming analyses from the Global Digitization study, see Deloitte, "Digital Maturity Index: On the pulse of digitalization," accessed May 13, 2020.

준비가 끝났다면 지금 바로 혁신을 추진해야 한다

인더스트리 4.0은 차별화된 가치 및 복잡성, 가치 사슬 전반에 미치는 영향 등을 통해 기업에 다양한 기회를 제공한다. 기업의 특성, 목표, 심지어 산업에 따라 운영의 우수성, 성장 및 혁신의 경로는 크게 다를 수 있지만, 기업은 인더스트리 4.0 으로 인해 보다 스마트하고 유연한 모습으로 진화하는 데 필요한 혁신 전략을 추구할 수 있게 되었다.

그러나 여전히 기업들은 투자와 디지털 전환 노력을 실행할 때 전환적 혁신보다 기업 보호를 우선시하고 있어, 보다 심오한 전환과 변화는 계속 지연되고 있는 상황이다. 전략 선택이 '양자택일'이 아니라는 방향으로 사고방식을 전환함으로써, 기업들은 운영 우수성, 기술 인프라 및 혁신의 기회를 모색할 수 있도록 하는 역량 등을 갖출 수 있게 된다.

방어 전략에서 혁신 전략으로의 전환은 그 자체만으로도 해결해야 할 과제와 고려할 사항을 만들어낸다. 경영진이 선택할 수 있는 기술의 수를 고려할 때, 혁신에 대한 전략적 접근과 향후 진로에 대한 명확한 비전 확보가 중요하다. 기업은 역동적이고 지속적인 장기적 접근방식의 일환으로 기술 투자를 고려할 수 있다. 단기적 투자수익률과 운영상 활동에 영향을 미치면서도 기업이 장기적으로 혁신적인 비전을 지향할 수 있도록 지원하는 투자에 대해 생각해 봐야 한다.[29] 기업이 여러 부서 기능을 통합적으로 갖춘 팀을 육성하고 네트워크 전반에 인더스트리 4.0을 적용하며, 생태계 전반에서 외부 파트너를 활용하는 것도 필수적이다. 전략적으로 혁신에 투자함으로써, 경영진들은 오늘 당장의 필요를 충족하는 동시에 내일을 준비할 수 있다.

29 John Hagel and John Seely Brown, Zoom out/zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction, Deloitte Insights, 2018.

2020 딜로이트 블록체인 서베이

미래 기술에서 상용 기술로의 진화

Linda Pawczuk, Jonathan Holdowsky 외 2인

블록체인의 진화

오늘날 우리에게 익숙한 블록체인 기술이 도입된지도 벌써 10년이 넘었다. 그 기간 동안 블록체인 기술이 기업과 산업에 제시해 온 일종의 가능성은 암호화폐 결제 플랫폼부터 시작해서 시장의 판도를 뒤흔드는 혁신적인 기술에 이르기까지 진화해 왔다. 최근 몇 년 동안, 실제 투자금을 블록체인 애플리케이션에 사용하는 기업들의 행보에 맞춰 블록체인의 잠재력에 대한 신뢰가 높아져 왔음을 확인할 수 있었다.

딜로이트의 2019 블록체인 서베이에서는 사람들에게 블록체인 기술에 대한 의구심과 구시대적 사고방식이 남아있긴 하지만, 이를 고려하고 투자하고자 하는 트렌드는 지속되고 있음을 확인하였다.[1] 올해 서베이에서는 기존의 의구심이 점차 퇴색되고 있으며, 블록체인 기술이 업종, 산업, 애플리케이션 전반에 걸친 기업의 전략적 사고에 확고히 자리 잡고 있음을 발견할 수 있었다.

스타트업과 성숙기업 모두에서 블록체인 활용 사례가 점차 늘어나고 있다. 기업들은 어느 때보다 블록체인 기술에 집중하고 있는 것으로 보이며, 블록체인을 일반적인 비즈니스 과정의 일부로 구현함으로써 이를 증명하고 있다.

2020년 글로벌 블록체인 설문조사에서 얻은 핵심 결론은 경영진들이 블록체인을 획기적이면서 유망한 미래 기술로만 여기는 데서 벗어나, 이제 이를 조직 혁신의 필수 요소로 보고 있다는 점이다. C-레벨 경영진은 블록체인에 돈과 자원을 투자하고 있으며, 크고 작은 프로젝트에서 보다 의미 있고 가시적인 방법 하에서 전략적인 해결책으로 삼아 더욱 광범위한 블록체인 프로세스, 제어 장치, 심지어 새로운 비즈니스 모델을 만들어내는 데까지 진화하고 있다. 여느 비즈니스 솔루션과 마찬가지로, 블록체인 역시 현실 세계에서 극복해야 할 과제가 남아 있다. 그럼에도 불구하고, 2020년에는 다양한 구현 시나리오 하에서 대담하면서도 신중한 도입을 통해 다양한 기업과 비즈니스 및 산업에서 블록체인 기술이 활용될 것으로 보인다.

주요 참고사항

2020 블록체인 서베이가 진행되던 중에 COVID-19로 인한 세계 보건 위기가 발생하였다. 2020년 3월 3일 조사가 종료된 시점까지 설문조사 대상 국가들 중에 COVID-19의 영향력을 완전히 이해하는 곳은 없었다. 딜로이트는 자료 조사와 분석이 정확하게 블록체인 기술의 상태를 반영하고 있다고 확신하지만, 현재의 세계 보건 위기가 블록체인과 디지털 자산 채택 관행에 어떤 장기적 영향을 미칠지는 시간이 지난 뒤 알 수 있을 것으로 보인다.

설문조사의 개요

딜로이트는 2020년 2월 6일부터 3월 3일 기간 동안 기술로서의 블록체인에 대한 전반적인 태도를 알아보고, 투자에 대한 더 큰 통찰력을 얻기 위해 블록체인 서베이를 실시하였다. 이 서베이에는 블록체인을 둘러싼 의견과 인식, 향후 기술의 잠재적 영향 등이 반영되어 있으며, 수집된 전체 데이터와 인사이트를 제공하고 있다.

이 서베이에서는 14개국(브라질, 캐나다, 중국, 독일, 홍콩, 아일랜드, 이스라엘, 멕시코, 싱가포르, 남아프리카 공화국, 스위스, 아랍에미리트, 영국, 미국)의 고위 경영진과 실무자 1,488명을 대상으로 표본 조사를 실시했다. 응답자들은 적어도 블록체인과 디지털 자산, 분산 원장 기술(DLT)에 대해 폭넓게 이해하고 있었고, 블록체인과 디지털 자산에 대한 기업의 투자 계획 및 견해를 잘 알아 의견을 제시할 수 있는 수준이었다.

응답자 구성원의 다양성을 확대하기 위해, 올해 서베이에서는 구체적이고 직접적으로 블록체인 기술 개발 프로젝트에 참여하고 있으며, 지난 1년간 최소 300만 달러의 벤처 자금을 지원받은 응답자 100명을 파악했다. 이 100명의 응답자들은 다른 응답자들과 동일한 질문을 받았으며, 이들의 대답도 1,488명의 전체 응답에 반영되었다.

현실화 되는 블록체인

딜로이트의 2019년 블록체인 서베이 결과를 통해 기업들이 '블록체인 관광'이라는 개념에서 벗어나 보다 영구적인 도입을 계획하고 발전시키고 있음을 알 수 있었다. 2020년 서베이에서는 블록체인을 5대 전략 우선순위로 선정해, 인력이나 블록체인 기술에 대한 투자를 확대하는 경영진이 늘고 있는 것이 확인되었다. 블록체인을 최우선 과제로 인식하고 있는 응답자의 비율이 2018년 43%, 2019년 53%에서 2020년에는 55%까지 증가한 것으로 나타났다.

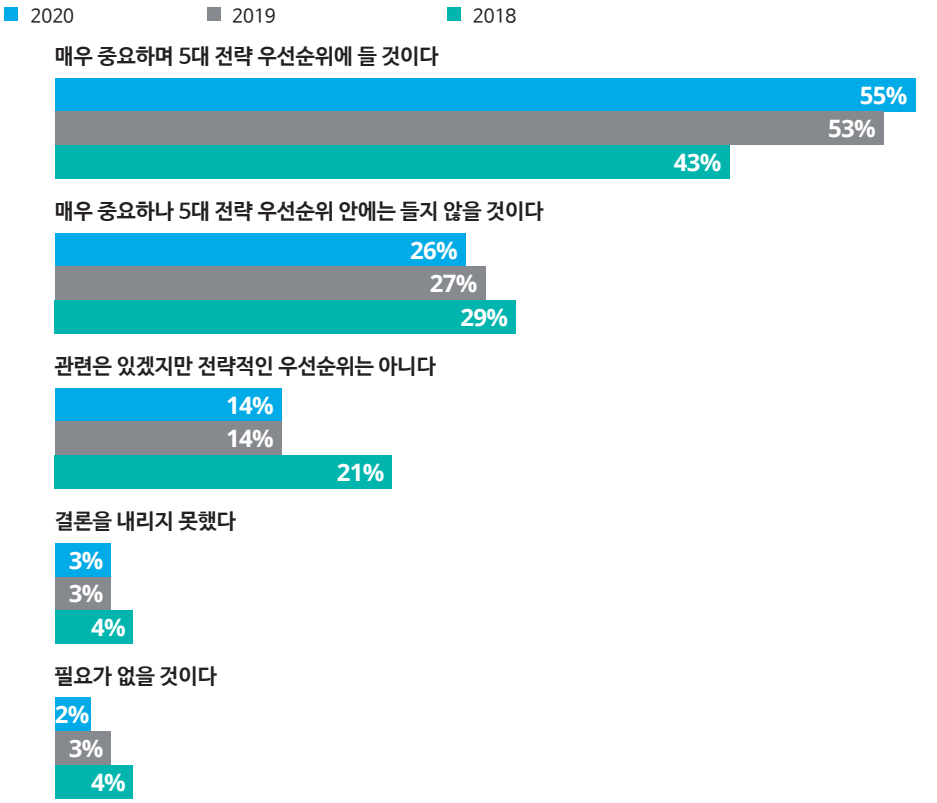
이전 조사에서도 관찰된 블록체인 수용이 현재에도 지속되는 추세이고, 블록체인 애플리케이션에 대해 보다 긍정적인 인식이 확산됐다는 사실에 주목하면서 시사점을 도출했다. 이러한 인식 변화는 그림1과 그림2에 자세히 나타난다.

그림 1

블록체인의 중요성에 대한 기업 내 인식의 변화

2020 년에도 여전히 대다수의 응답자가 블록체인이 5대 전략 우선순위 안에 든다고 응답했다.

질문 : 블록체인이 향후 24 개월 동안 귀사 또는 진행중인 프로젝트에 얼마 만큼 중요하리라고 보십니까?



주: 2020년 조사 응답자 수=1,488; 2019년 조사 응답자 수=1,386; 2018년 조사 응답자 수=1,053
반올림으로 인해 일부 합계는 100%가 아닐 수 있음
출처: 2018 딜로이트 블록체인 서베이, 2019 딜로이트 블록체인 서베이, 2020 딜로이트 블록체인 서베이

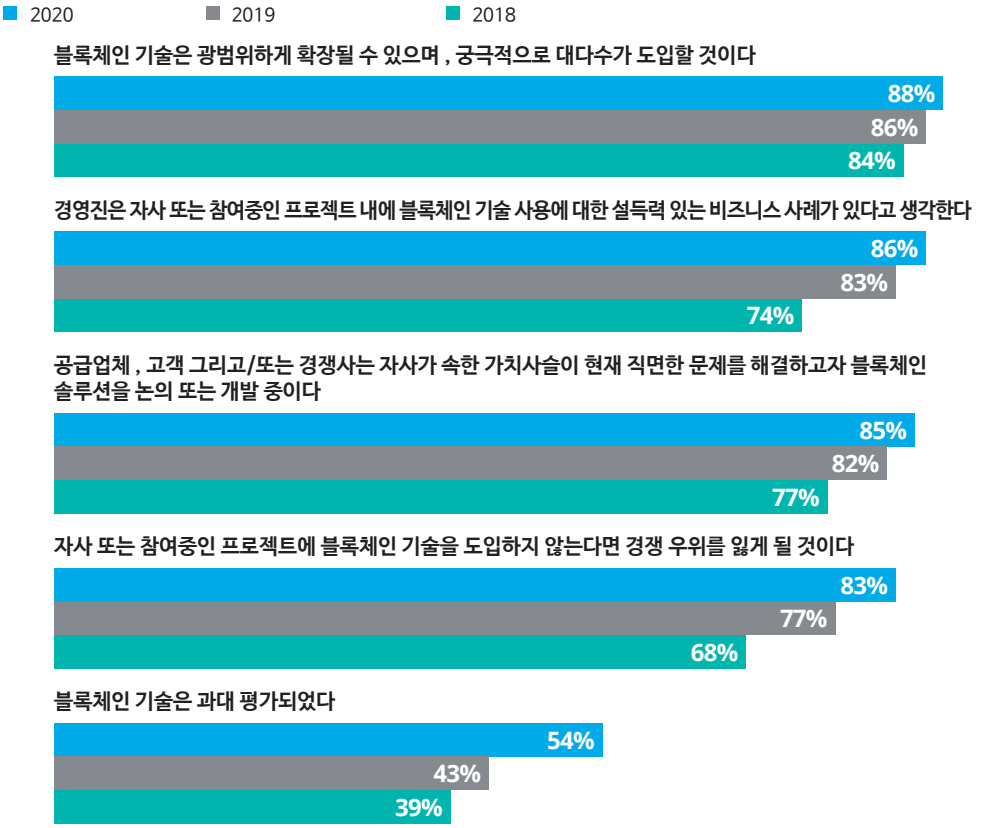
1 Linda Pawczuk, Rob Massey, and Jonathan Holdowsky, Deloitte's 2019 Global Blockchain Survey: Blockchain gets down to business, Deloitte Insights, May 6, 2019.

그림 2

블록체인과 도입에 대한 설문 응답자의 태도 변화

블록체인에 대한 신뢰도는 일부의 의구심에도 불구하고 전반적으로 개선되는 패턴을 보인다.

질문 : 블록체인 기술에 대한 다음 설명에 대해 동의 또는 동의하지 않는 정도는 어느 정도입니까?



주: 2020년 조사 응답자 수=1,488; 2019년 조사 응답자 수=1,386; 2018년 조사 응답자 수=1,053
각 설명에 매우 동의하거나 다소 동의하는 응답자 비율
출처: 2018 딜로이트 블록체인 서베이, 2019 딜로이트 블록체인 서베이, 2020 딜로이트 블록체인 서베이

블록체인을 광범위하게 확장 가능한 기술로 인식하는 응답자 비중이 2018년 84%에서 2019년 86%, 올해엔 88%까지 증가했다. 블록체인을 도입하지 않으면 경쟁우위를 잃게 될 것이라는 응답도 2018년엔 68% 수준이었지만 2019년 77%에 이어, 2020년엔 83%까지 늘어났다. 블록체인이 설득력 있는 비즈니스 사례를 제공한다는 응답 역시 2018년 74% 수준에서 2019년 83%, 2020년에는 86%로 다소 높아진 모습을 보였다.

응답자들의 지역별 분석에서도 블록체인에 대한 매우 긍정적인 여론들이 포착되었다. 예를 들어, 홍콩, 브라질, 이스라엘, 아랍에미리트(UAE)의 응답자들은 블록체인의 확장성 문제에 대해서 평균 이상의 긍정적 인식을 갖고 있는 것으로 나타났다. 기업이 블록체인을 채택하지 않음으로써 경쟁우위를 잃을 수 있다는 문제에 대해 중국, 아일랜드, 캐나다 등의 응답자들은 평균 이상의 비율로 동의했다. 각 측정 지표는 전 세계적으로 다양하게 활용되는 블록체인 기술의 특성을 반영하면서, 다양한 지역 경영진들의 응답 결과를 보여주고 있다. 지역별 분석에 대해서는 후반부에 자세히 다룰 예정이다.

물론 태도만으로 블록체인 기술이 채택되는 것은 아니지만, 심리를 비롯한 여론이 투자와 자신감으로 이어진다는 점에서 블록체인 기술의 채택 관련 진행 수준을 알아 보는데 중요한 요소라고 할 수 있다. 이러한 목적 하에서 이번 서베이는 기업들이 블록체인 이니셔티브에 계속해서 투자 중이라는 것을 확인했다. 블록체인 전문지식을 갖춘 직원을 채용하고 있거나 향후 12개월 이내에 채용할 것이라고 답한 응답자는 지난해 73% 수준에서 올해 82%까지 상승하였다. 이 비중은 딜로이트의 작년 조사 기준(매출 1억달러 이상 기업)을 적용시킬 경우 89%까지 상승한다. APAC(중국, 싱가포르, 홍콩)지역은 전체 응답자의 89%가 블록체인의 전문지식을 갖춘 직원을 채용 중이거나 향후 1년 내에 채용할 계획이라고 답해, 다른 지역에 비해 채용 부문에서는 선도적인 역할을 하고 있는 것으로 나타났다.

기업들이 블록체인 솔루션을 채택 및 구현하고, 경영진들이 블록체인을 미래 돌파구가 아닌 현재 진행중인 하나의 사실로써 점차 받아들임에 따라 현재와 미래의 블록체인 애플리케이션에 대한 기본적인 불확실성이 남아 있는 상황이다. 기업이 이 불확실성을 즉시 해결할 것이라고 기대하지 않는 이유는, 산업, 성숙도, 위험 수용도, 예산에 따라 진행과정에 계속해서 시간이 걸릴 것이기 때문이다. 전반적으로 설문 응답자들 사이에 긍정적인 여론이 형성된 것으로 보이지만, 일부 영역의 응답이 일관적이지 않았다는 점에서 블록체인 기술에 대해 여전히 회의적인 시각이 남아있음을 알 수 있었다. 일례로 블록체인을 사실상 '과대 평가 되었다'고 생각하는 응답자의 비중이 2018년 39%, 2019년 43%에 비해 크게 증가한 54%를 기록했다. 또한 블록체인이 기존 IT시스템보다 보안성이 높다고 생각하는 사람의 비중이 2019년 71%에서 올해 64%로 하락했다.

이러한 조심스런 태도에도 불구하고 새로운 블록체인 구현은 거의 날마다 시도되고 있다. 이러한 블록체인 도입을 통해 지역과 산업 전반에 있는 비즈니스 수행 방법에 블록체인이 가시적인 차이를 만들어 내고 있다는 것이 증명되었다.

여러 산업에서 혁신의 잠재력을 지닌 대규모 이니셔티브가 진행 중이다. 예를 들어, 리브라(Libra)는 글로벌 자금 이동과 상거래를 단순하게 만들고, 은행 서비스 이용으로 부터 소외된 사람들을 금융 시스템 안으로 포용하는 것을 목표로 삼는 새로운 블록체인 기반의 금융인프라를 대표한다.[2] 또다른 예로써 홍콩 기반의 무역금융용 DLT솔루션은 스마트계약에 DLT적용을 시현하고, 부정거래와 중복 금융의 위험성을 줄이는 동시에 업계의 투명성과 생산성을 향상시키는데 초점을 맞추고 있다.[3]

다른 예들은 동남아 방카슈랑스 업체들을 대신하여 투명성과 생산성을 향상시키기 위한 DLT 플랫폼에서부터 북미의 대형 항구에서 이해 당사자 간의 투명성, 신뢰도 및 커뮤니케이션을 향상시키기 위한 블록체인 기반 추적 플랫폼에 이르기까지 다양하다.[4] 딜로이트가 선도적인 노르웨이 품질 보증기관을 대신하여 개발을 도운 인증 업계 최초의 블록 체인 또한 대규모 이니셔티브의 예라고 볼 수 있다.[5]

이런 대규모 프로젝트들이 언론의 주목을 받는 것은 당연한 일이다. 딜로이트는 명의 변경 및 보호, 환자 데이터 저장 및 검색 시스템, 투표를 보다 안전하고 쉽게 하기 위한 플랫폼, 식품 추적 등 다양한 분야에 파급효과를 미치면서, 사람들의 생활 및 업무 방식을 변화시킨 소규모 블록체인 적용 사례들 또한 모니터링 하고 있다. 여러 실제 구현 사례는 블록체인이 글로벌 상거래 흐름에서 제 역할을 찾아가고 있다는 점에서 작지만 가시적인 증거가 된다.

2 Deloitte, Libra: Shaping the evolution of financial infrastructure, 2020.

3 Matthew Lam, "Exclusive: Deloitte Blockchain Lab on the 3 collaborations with HKMA," Blockchain News, August 6, 2019.

4 Deloitte, "Deloitte and China Life Insurance (Overseas) developed the first cross-border Bancassurance DLT platform in Greater China," press release, December 14, 2017.

5 Deloitte, "Deloitte and DNV GL deliver the first blockchain solution in the certification industry," press release, 2020.

이러한 점에서 서베이 결과는 생산 부문에 블록체인 도입이 보다 광범위하게 진행되고 있음을 드러냈다. 글로벌 응답자의 39%가 블록체인을 이미 생산에 포함시켰다고 답했으며(매출 1억달러 이상 기업 응답자 중에서는 41%) 이는 그림 3에서 볼 수 있듯이 2019년 23%에 비해 크게 증가한 수치이다.

채택 관련 수치 간에 지역별 차이가 있다는 점을 주목해볼 필요가 있다. 예를 들어, 블록체인을 이미 생산 과정에 활용 중이라고 대답한 미국 응답자의 비율은 31%인 반면, 중국은 두 배 가까이 많은 59%를, APAC 지역은 53%를 기록했다. 아일랜드(48%)와 아랍에미리트(43%)도 기술 및 통신, 금융서비스, 도소매, 물류, 유통 산업에서 블록체인 기술 사용을 선도하면서 블록체인 활용 추진의 동인으로 활약했다. 특히, 이들 지역의 산업에서는 미래 기술인 블록체인이 현재 사용이 가능한 기술로써 활용되고 있는 것으로 나타났다.

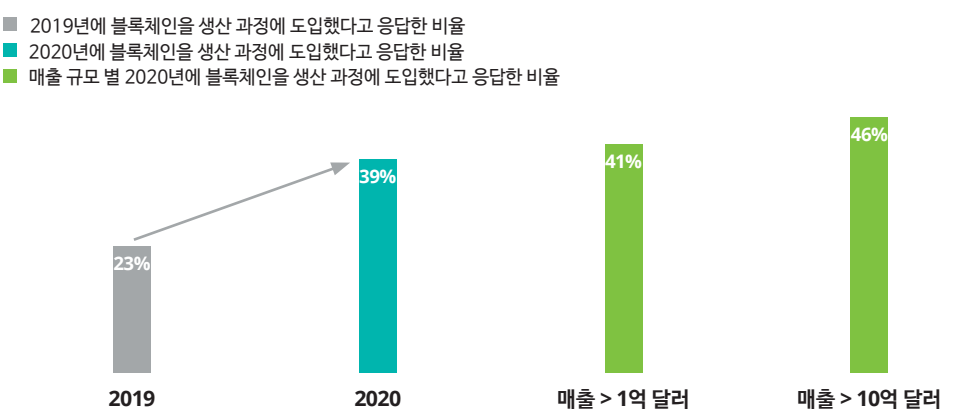
그러나 실제 사용 사례와 도입 이니셔티브로 설명되지 않는 현실이 존재한다. 간단히 말해, 블록체인은 한때 실험적 기술로 분류되었지만 이제는 기업 전체에 영향을 미치고 있는 변화의 진정한 도구라는 대표성을 갖게 되었다. 블록체인은 오래 전에 이론적 과제에서 실제적인 도구로 도약했고, 오늘날 기업들은 고객, 공급업체, 투자자, 정부 및 규제 기관, 사회 전반과 연관된 책임 문제를 해결할 필요성을 인지하게 되었다. 시급히 해결해야 할 사항에는 사이버보안, 글로벌 디지털 신분증, 확립된 회계 기준 준수, 감사, 내부통제, 세무 및 재무보고 프레임워크, 지배 구조, 그리고 지속적으로 증가하고 있는 디지털 자산 개발의 종합적 시사점 등이 포함된다. 규제 당국 등 당사자들은 이러한 우려사항을 이해, 감시 및 해결하기 위해 노력해 왔다. 명확한 경로를 찾지 못하는 기업과 국가는 이러한 과제를 해결한 다른 국가에게 시장 점유율을 빼앗길 위험에 처할 수 있다.

기업이 블록체인 플랫폼을 핵심 운영에 통합할 경우, C레벨의 임원, 이사회, 내부 및 외부 감사인, 법률, 컴플라이언스, 재무 전문가, 블록체인 전문가 등 블록체인의 시스템 자체에 직접 관여하고 핵심 운영을 지원하는 사실상 모든 사람들이 이해관계자가 된다. 2020년의 블록체인은 크고 작은 규모로 실생활에서 구현되고 유형화된 기술이지만, 블록체인이 기업 전체에 어떤 영향을 미치는지, 어떻게 하면 블록체인을 성공으로 이끄는 데 모든 사람을 참여시킬 수 있을지에 대한 논의는 앞으로도 계속되어야 한다.

그림 3

올해 블록체인을 생산 과정에 도입한 기업은 작년에 비해 얼마나 증가 했는가?

생산 과정에 블록체인을 도입했다고 응답한 기업의 비중이 작년에 비해 크게 급증했다.



주: 2020년 조사 응답자 수=1,488; 2019년 조사 응답자 수=1,386
출처: 2019 딜로이트 블록체인 서베이, 2020 딜로이트 블록체인 서베이

디지털 자산의 현재와 미래

블록체인이 도구이자 플랫폼으로써 매력적이고 지속 가능한지는 미래 상거래에서 디지털 자산이 맡게 될 역할과 디지털 자산의 사용에 달려있다. 비트코인이나 에테르 등 암호화폐와 가장 흔하게 연관되어 있기는 하지만, 디지털 자산은 훨씬 다양해 여러가지 용도로 활용될 수 있다.

디지털 자산은 '내재 가치 또는 취득 가치가 있고 디지털 형태로 표현되는 것'으로 정의된다. 최근 몇 년 동안, 이 용어는 블록체인과 같은 네트워크에서 대표되고 보유되고, 거래되는 자산들을 포함시키며 등장했다. 암호화폐를 제외한 디지털 자산에는 토지, 상품 또는 금융 통화의 디지털 표시에서부터 토큰화 된 부채 또는 자본, 금융 상품에 이르기 까지 많은 것이 포함된다.[6]

디지털 자산은 사용자에게 물리적 시설의 토큰화를 포함해 많은 혜택을 제공하며, 2차 시장에서 더 쉽고, 마찰이 없는 거래를 가능하게 한다. 이 디지털 자산들은 역사적으로 높은 수준의 투명성과 입증 자료를 제공하고 있으며, 크고 분리할 수 없는 자산을 분할시킬 수 있다는 특징 때문에 더 포괄적이고 접근이 쉬운 거래 생태계를 만드는데 도움이 된다.[7]

이러한 이점들을 고려할 때, 서베이 응답자들이 디지털 자산들을 매우 호의적으로 인식하는 것은 당연해 보인다. 89%에 가까운 응답자가 향후 3년간 디지털 자산이 자국 산업에 매우 또는 다소 중요할 것으로 본다고 답했으며, 53%는 디지털 자산이 매우 중요할 것이라고 응답했다. 이 수치 모두 디지털 자산의 잠재력을 확인하고 블록체인의 중요성이 전반적으로 커지고 있음을 고려할 때 의미가 크다.

서베이 응답자의 83%가 향후 5년에서 10년 이내에 디지털 자산이 현재 사용되는 화폐의 대안적 지위를 갖게 되거나, 급진적으로는 완전 대체 할 것이라고 강하게 또는 다소 믿고 있다는 사실이 드러났는데, 이로써 디지털 자산의 중요성이 더욱 높아진 것을 알 수 있다. 중국의 경우 이 수치가 94%까지 상승한다.

딜로이트 서베이를 통해 미래에 디지털 자산의 중요성이 더 커질 것이라는 응답자들의 믿음을 확인했지만, 이 자산들이 어떻게 사용될 것인지 또는 이러한 자산이 어떤 특정한 역할을 수행할 것인지에 대한 명확하고 구체적인 합의를 발견하지는 못했다. 이것은 과거 및 오늘날 블록체인 사용 사례에서 보아온 일종의 모순과도 일맥상통한 면이 있다.

그럼에도 불구하고 디지털 자산의 중요성은 지적재산권 관리에서부터 추적의 용이성, 지분상품의 가상 표시 등에 이르는 일련의 활용 사례에 걸쳐 명백하게 증명되었다. 당장 큰 변화가 발생하지는 않겠지만, 일반적 수준의 블록체인과 좀 더 특화된 디지털 자산에 대해 기업이 추가적인 경험을 쌓고 더 높은 수준의 안정감을 확보해가면서 더 많은 활용 사례가 개발될 것으로 기대된다.

많은 이점에도 불구하고 디지털 자산의 채택이 증가함에 따라 기업과 감독기관 모두에 새로운 세금 및 규제 준수와 관련된 잠재적 문제가 발생하고 있다.

이에 대해 서베이 응답자의 대다수는 규제 준수에 대한 자신감을 나타내 보였다. 약 80%가 고객 확인 절차, 세금, GAAP/FAS 등 디지털 자산의 규제 측면에 대해 매우 또는 다소 준비가 되어 있다고 응답했다. 그러나 기업들이 프로세스, 정책, 지배 구조 조정 등 향후 발생할 상당한 규제 준수 문제에 대해 충분한 준비를 하고 있는지를 입증할 데이터가 충분치 않다는 문제가 있다.[8]

진화를 거듭해 가는 디지털 자산을 채택하는 사람들이 지속적으로 대두되고 있는 초국가적인 규제 준수 및 전문 지침 과제를 충분히 인지하고 있는지에 대한 근본적 우려가 남아있다. 블록체인 및 디지털 자산 채택에 대한 개인과 기업의 수용도 및 인식이 높아지는 중이기 때문에 상기의 질문에 대답하는 것이 쉽지 않을 수 있다.

---

6 Deloitte, "What's the thing? A tax lens on the proliferation of digital assets," 2019; Deloitte, Libra: Shaping the evolution of financial infrastructure.

7 Patrick Laurent et al., "The tokenization of assets is disrupting the financial industry. Are you ready?," Inside, November 19, 2018.

8 Deloitte, "What's the thing? A tax lens on the proliferation of digital assets."

연속적인 기술 변화

쇼핑, 결제, 은행 업무, 정보 접근 및 전파, 여행, 조립 라인에서부터 자동화된 프로세스 제조 방법 등에 이르기까지 사회의 모든 면에서 새롭고 중요한 변화가 목격되고 있다. 인공 지능(AI)은 이제 로봇과 3D프린팅 같은 기술을 통해 기계를 더 스마트하고 효율적으로 만들면서 이러한 변화의 주역으로 자리잡았다.

물론, 디지털 자산을 통해 우리가 보고 있는 것은 연속적인 기술 변화의 또 다른 전환점일 뿐이며, 각각의 변화는 상당한 장래성과 큰 혼란을 동시에 가져온다. 언제나 그렇듯이, 변화 과정은 시간이 걸리고 대부분의 사람들은 그런 일이 일어나고 있다는 것을 인지하지 못하는 상태에서 해당 변화 들이 일어나기도 한다.

기업, 고객 및 최종 사용자는 최신 기술에 적응하는 방법뿐 아니라, 규제와 활용 사례 우선순위 등 변화 과정에 수반되는 새로운 문제를 해결하는 방법을 배워간다. 디지털 자산 도입도 비슷한 궤적을 따를 것으로 보인다. 이런 기술들이 빠르게 발전하더라도 완전한 채택 사이클에 도달하기까지 갈 길이 멀고 디지털 자산에 대한 사고방식 변화를 받아들이는 데 시간이 걸릴 것이다. 책임 문제는 적절히 관리되어야 하며, 사람들이 디지털 자산을 정의 내리고 구분 짓는 것과 관련해 보다 현실적인 아이디어를 제시해야 할 것이다.

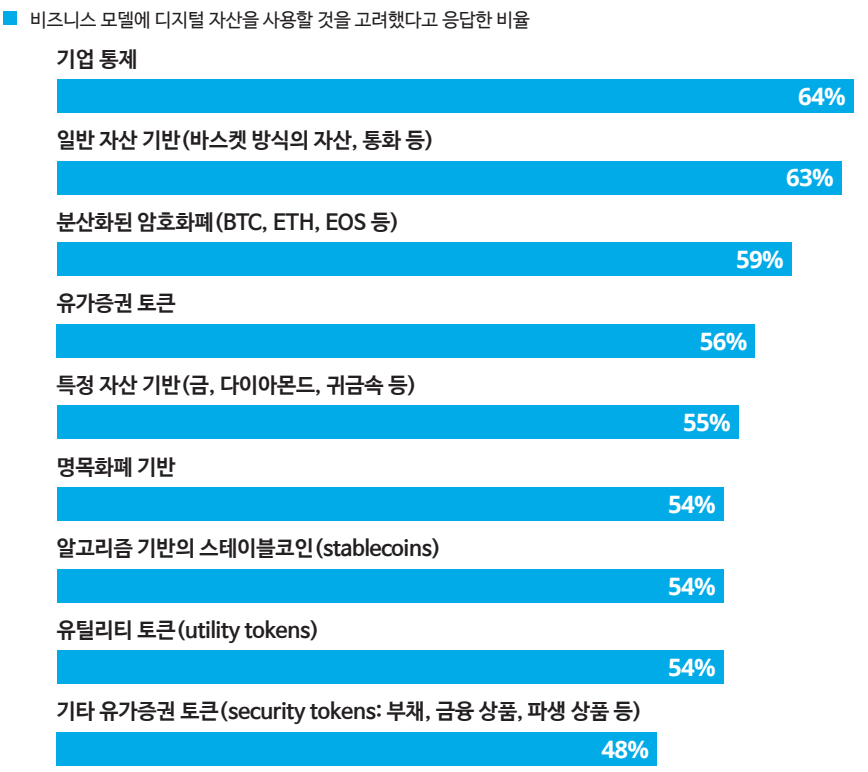
디지털 자산 활용이 미래의 모습일 수 있지만, 기업들이 디지털 자산 활용을 더 편하게 느끼도록 채택 및 규제 장벽을 제거해야 하는 과제가 남아있다.

그림 4

어떤 디지털 자산을 가장 중요하게 고려하고 있는가?

응답자들은 자사의 비즈니스 모델에 다양한 디지털 자산을 활용하는 것에 대해 열린 태도를 보이고 있다.

질문: 귀사의 비즈니스 모델에 아래의 디지털 자산을 사용하는 것을 고려 중입니까?

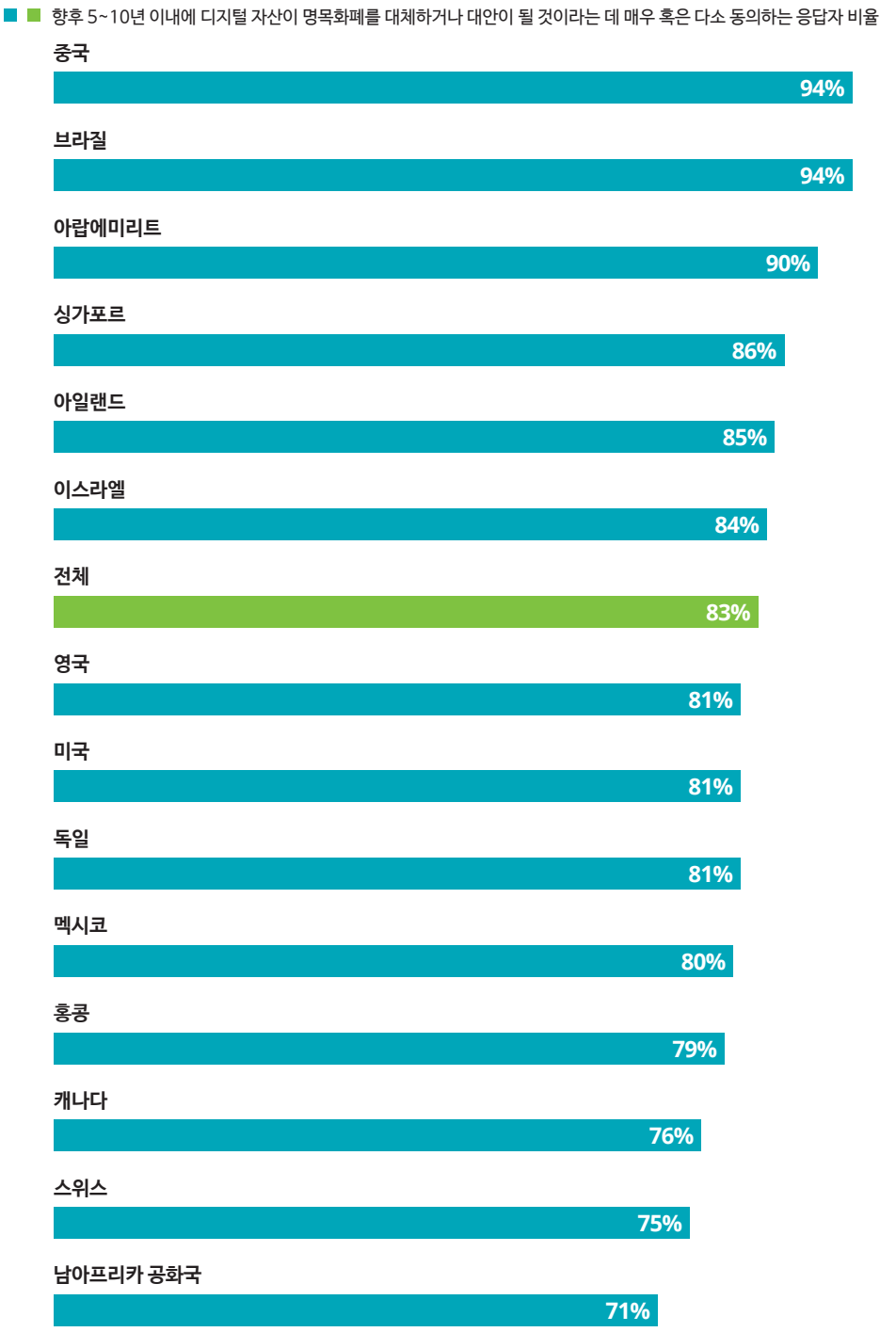


주: 응답자 수=1,488
출처: 2020 딜로이트 블록체인 서베이

그림 5

명목화폐(fiat currency)의 대안 또는 대체방안으로 고려되는 디지털 자산 (국가별)

디지털 자산을 명목화폐의 대안이나 대체방안으로 고려하고 있는 국가 및 지역들 가운데 브라질, 중국, 아랍에미리트(UAE)가 가장 높은 동의율을 보이고 있다.



주: 응답자 수=1,488
출처: 2020 딜로이트 블록체인 서베이

사이버 보안

디지털 자산의 사용 및 채택 증가와 관련하여, 서베이 응답자의 66%는 사이버 보안 문제가 다른 어떤 우려보다 해당 자산의 광범위한 수용과 사용을 더욱 저해할 수 있다고 보고 있었다. 응답자 중 58%는 사이버 보안이 전체 블록체인 또는 디지털 자산 관련 전략에 영향을 미치는 여러 이슈 중 하나라고 답했다. 놀랍게도 응답자 중 21%만이 사이버 보안 문제가 블록체인과 디지털 자산 전략의 진전을 방해할 것이라고 대답했다. 이는 현실에서 기업이 사이버 보안에 대해 우려하긴 하지만, 사이버 위협을 완화하기 위해 취해야할 대비책의 중요성을 완전하게 인식하지 못할 수 있다는 것을 의미한다.

이러한 이분법적인 태도는 최신 뉴스 검색만으로도 쉽게 확인되는데, 중요한 개인 금융, 건강 및 기타 개인 정보의 도난으로까지 이어지는 정보 유출이 대기업에서 일어나고 있다는 기사들이 매월 보도 되고 있다. 그 결과, 시스템이 공격받는 것을 가장 잘 보호할 수 있는 방법에 대한 우려와 정보 소유 주체와 궁극적으로 책임질 주체에 대한 우려가 커지고 있다. 그리고 그 과정에서 사람들은 사이버 신화와 현실의 차이를 알아내려고 애쓰고 있다.

블록체인에 대해 알려진 내용과 사이버 공격을 막아내는 실제 블록체인의 역량 사이에도 괴리가 있다. 블록체인의 암호화라는 본질적 특성은 기본적인 블록체인 플랫폼이 사이버 공격으로 부터 안전하다는 것을 최소한으로 보증하는 척도를 제공한다. 분산화라는 블록체인의 특성은 공격을 빠르게 감지하게 하는 투명성의 정도를 나타내기도 한다. 그러나 보호를 보장하도록 고안된 시스템도 최근 몇 년 동안 산업계와 정부의 레거시 시스템에 부담을 준 사이버 공격들에 잠재적으로 취약한 것으로 나타났다. 사이버 공격은 블록체인의 핵심 접속 지점 어디에서나 발생할 수 있다. 양자컴퓨팅의 발전을 통해 블록체인의 보안 플랫폼에 내재되어 있는 기존의 암호화 방식을 통제할 수 있을 것이며, 이 외에도 다른 해결 방법이 많이 있다.

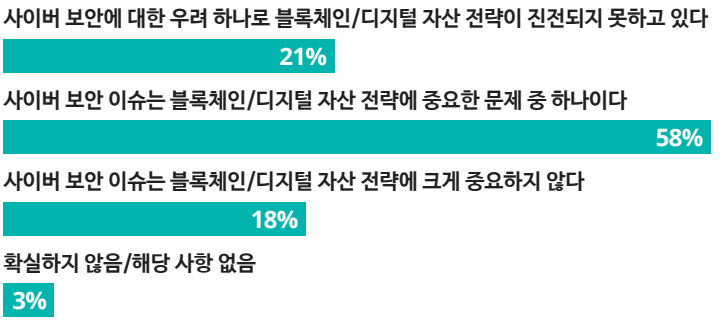
안타깝게도 문제 해결을 위한 기업의 노력은 현재 진행 중인 상태이며, 사이버 보안을 위한 실행 가능한 해결책을 아직 찾지 못하고 있다. 물론 이 분야가 발전함으로써, 증가하는 사이버 보안 위협과 블록체인화된 시스템의 상대적 안정성에 대한 우려를 완화시키는데 도움이 될 수도 있다.

그림 6

사이버 보안이 블록체인 또는 디지털 자산 전략에 미치는 영향

사이버 보안 이슈는 대부분 기업들의 블록체인 또는 디지털 자산 전략에서 중요한 부분이지만, 사이버 보안 문제 하나 때문에 이러한 전략을 진전시키지 못한다고 보는 경우는 1/5 정도에 불과해, 기업들이 가진 우려가 일부 상쇄 된 것으로 보인다.

질문: 사이버 보안 이슈가 귀사의 블록체인 또는 디지털 자산 전략에 어떤 영향을 미친다고 보십니까?



주: 응답자 수=1,488
출처: 2020 딜로이트 블록체인 서베이

글로벌 디지털 신분 증명

딜로이트 서베이는 글로벌 디지털 신분 증명이 미래에 맡게 될 중요한 역할에 주목하고 있다. 응답자의 90%는 향후 블록체인과 디지털 자산 전략에서 이러한 신분 증명이 매우 또는 다소 중요할 것이라고 생각하고 있다. 글로벌 디지털 신분 증명이 매우 중요할 것이라고 대답한 비중도 63%에 이르렀고, 응답자들은 디지털 신분증이 글로벌 금융거래(29%)와 데이터 개인 정보 보호/소유(27%)에 가장 큰 영향을 미칠 것이라고 보고 있었다.

반면 응답자들은 법 집행(5%), 의료/환자 정보(9%), 국제 여행(7%), 규제 준수(7%) 등의 분야는 디지털 신분 증명의 중요도가 훨씬 낮다고 평가했다.

기업과 최종 소비자 모두에게 상기의 영역들의 중요성이 결국 더 커질 전망이며, 디지털 신분 증명이 사람들의 일상생활에 미칠 수 있는 영향 측면에서 더 중요한 역할을 맡게 될 것으로 보인다. 그러나 일반 대중이 디지털 신분 증명에 대한 더 깊은 이해와 수용의 단계로 나아가지 않는다면, 이 기술에 의해 제공되는 모든 혜택은 현실화되지 않은 상태로 남아있게 될 것이다.

이번 서베이 결과에는 또 다른 흥미로운 점이 있다. 디지털 신분 증명은 상당한 가능성을 갖고 있지만, 이를 달성하는 과정은 직접적이지 않다는 점이다. 글로벌 거래를 촉진하고, 개인 데이터 소유를 설명하며, 관할 구역 전체에 걸친 규제 요건(KYC/AML, 반테러, 불법행위, 특수 관계자 등)을 합리화 하는데 디지털 신분 증명이 도움이 될 것이라는 믿음은, 이번 서베이 응답자들이 주장한 바와 같이, 장래성 있는 시작이며, 추구할 만한 가치가 있는 것으로 여겨진다.

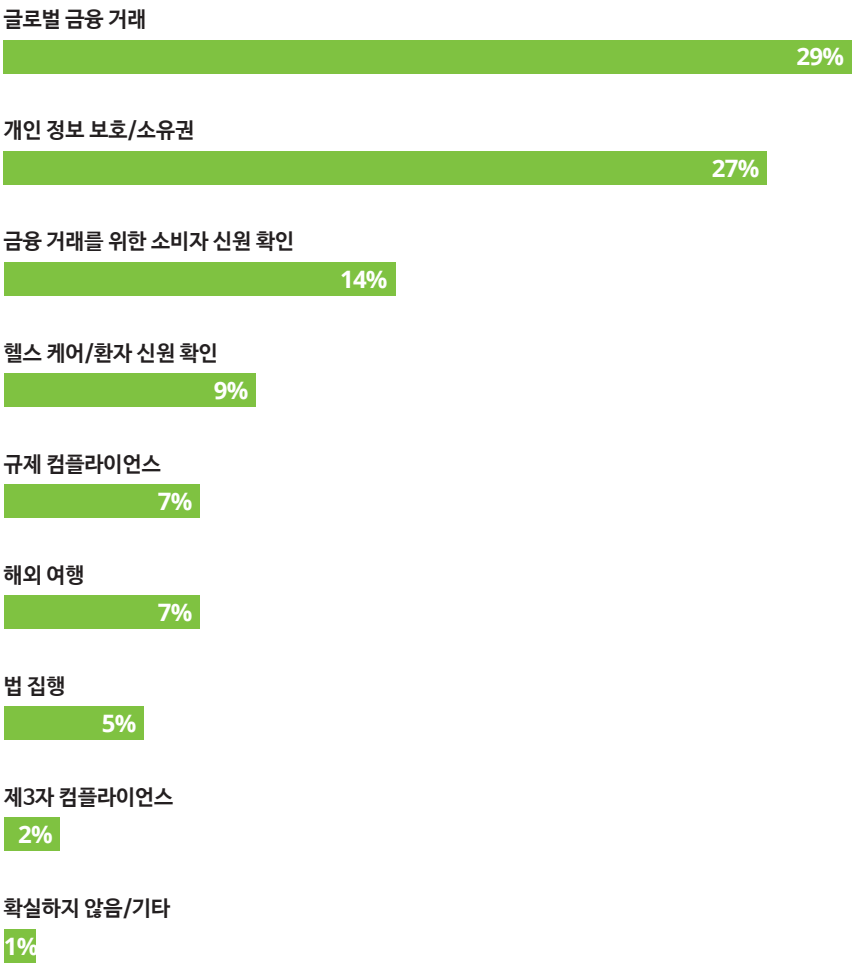
하지만 현실은 우리가 이러한 분야에서 성공을 거두는 것과는 거리가 멀다. 글로벌 디지털 신분 증명이 일반 대중들 사이에서 더 폭넓게 수용되기 위해서는 안전성과 개인 데이터의 무단 배포에 대한 우려를 우선적으로 해소해야만 한다.

그림 7

글로벌 블록체인 신분 증명이 가장 큰 영향을 미치고 있는 영역

글로벌 금융 거래와 개인 정보 보호는 응답자들이 글로벌 블록체인 신분 증명 사용시 가장 많은 이익을 얻고 있다고 생각하는 영역이다.

질문: 글로벌 블록체인 신분 증명이 어떤 영역에서 가장 크게 긍정적 영향을 미칠 것으로 보십니까?



주: 응답자 수=1,488
반올림으로 인해 일부 합계는 100%가 아닐 수 있음
출처: 2020 딜로이트 블록체인 서베이

사실, 글로벌 디지털 신분 증명은 여러 면에서 아직 이론에 기초한 개념이며, 전면적 구현을 위한 준비가 미흡한 상태이다. 그럼에도 불구하고, 이것이 잠재적으로 다른 시장 서비스와 블록체인 프로토콜에 어떤 영향을 미칠 수 있는지에 대한 새로운 인사이트가 등장하고 있으며, 점진적인 영향이라 할지라도 진전이 계속되고 있음은 분명하다. 따라서 적어도 당분간은 글로벌 디지털 신분 증명 관련 솔루션을 확보하기는 어려워도, 모든 사업 분야에 걸쳐 폭넓게 수용되고 활용되는 프로토콜이 될 때까지 그리 오래 걸리지 않을 것으로 보인다.

규제 관련 고려사항

서베이 결과에 따르면, 응답자들은 일반적으로 블록체인과 관련된 규제 요건을 준수할 능력에 대해 확신을 갖고 있는 것으로 나타났다. 응답자의 다수는 세금, 재무보고, 산업별 규제, 증권법 등 여러 분야에 걸쳐 자사가 규제를 준수할 수 있는 있다는 확신이 있다고 답했다(그림8). 이는 앞서 논의한 바와 같이 디지털 자산 관련 규제를 둘러싼 응답자들의 높은 확신과도 일치한다.

이러한 수준의 자신감은 블록체인의 판도에 영향을 미칠 규제를 둘러싼 문제의 심각성을 축소시키는 경향이 있다. 블록체인은 많은 지역과 각각의 규제 제도에 걸쳐 있는 초국가적이면서도 다중적 아키텍처를 기반으로 한다. 간단히 말해서, 이것은 정부마다 블록체인과 디지털 자산에 대해 확연히 다른 입장을 취하고 있다는 것을 의미한다. 유럽연합(EU)내에서 개인정보에 대한 규제인 GDPR(General Data Protection Regulations)과 같이 규제 자체가 블록체인과 관련되어 있지 않더라도 많은 국가와 지역이 블록체인 구성에 영향을 미치는 규제 조항들을 갖고 있다.[9] 블록체인의 아키텍처 내에서 지리적 차이는 특히 언제, 어떤 법이 지배하느냐에 따라 더 많은 복잡성을 야기하며, 모든 종류의 규제가 진화하고 더 복잡해 짐에 따라 더욱 어려워지는 역동적인 상황을 만들기도 한다.

특히 초국가적인 상황에서 블록체인이 더욱 널리 사용될 때 적절히 인증된 재무 및 프로세스 기록 관련 문제가 커질 것으로 보인다. 이는 재무보고 생태계의 한 부분을 담당하는 모든 사람들에게 이 환경에서 새로운 위험을 식별하고 대응할 수 있는 최신 기술을 보유해야 하는 특별한 책임을 부여한다. 제대로 적용되는 표준에 대한 기조를 정하는 것이 리더십이기 때문에 특히 기업을 이끄는 경영진은 빠르게 진화하고 규제 환경을 혼란스럽게 하는 상황에서도 현 상태를 유지하도록 해야 한다. 기초 기술과 그 적용을 지배하는 규제 복잡성의 진화에 대해 정교한 이해를 가진 전문 서비스 제공업체들이 규제 준수에 있어서 중요한 역할을 할 것으로 보인다.

지역 및 산업, 애플리케이션 그리고 이 과정에서 진화하는 규제에 따라 블록체인의 채택이 증가하고, 기업은 이러한 추세를 따라갈 필요가 있다. 실제로 서베이 결과에 따르면, 응답자 중 약 70%는 규제 변화 속도를 매우 또는 다소 빠르다고 보고 있는 것으로 나타났으며, 이를 통해 변화에 대한 인식 수준을 확인할 수 있었다.

그러나 상기에 언급했던, 응답자들의 상당히 높은 자신감의 표현은 장기적으로 사라질 수도 있는 지금의 안일함을 감춰버릴 수도 있다.

좋은 소식은 도전이 있는 곳에 기회도 있다는 것이다. 블록체인과 디지털 자산 구축에 있어서 일관된 규제의 부재는 관리자, 규제 기관, 표준 설정자 및 전문 서비스 제공자들이 공통적인 지침과 모범사례의 확립을 위해 협력할 수 있는 기회가 된다. 다양한 당사자의 참여는 글로벌 블록체인 생태계 내에서 참여 위험성, 책임성 및 요구사항의 역할을 수행하는 모든 사람의 이해를 높이는 데 도움이 될 수 있다.

9 Information Commissioner's Office, "Right to erasure," accessed May 15, 2020.

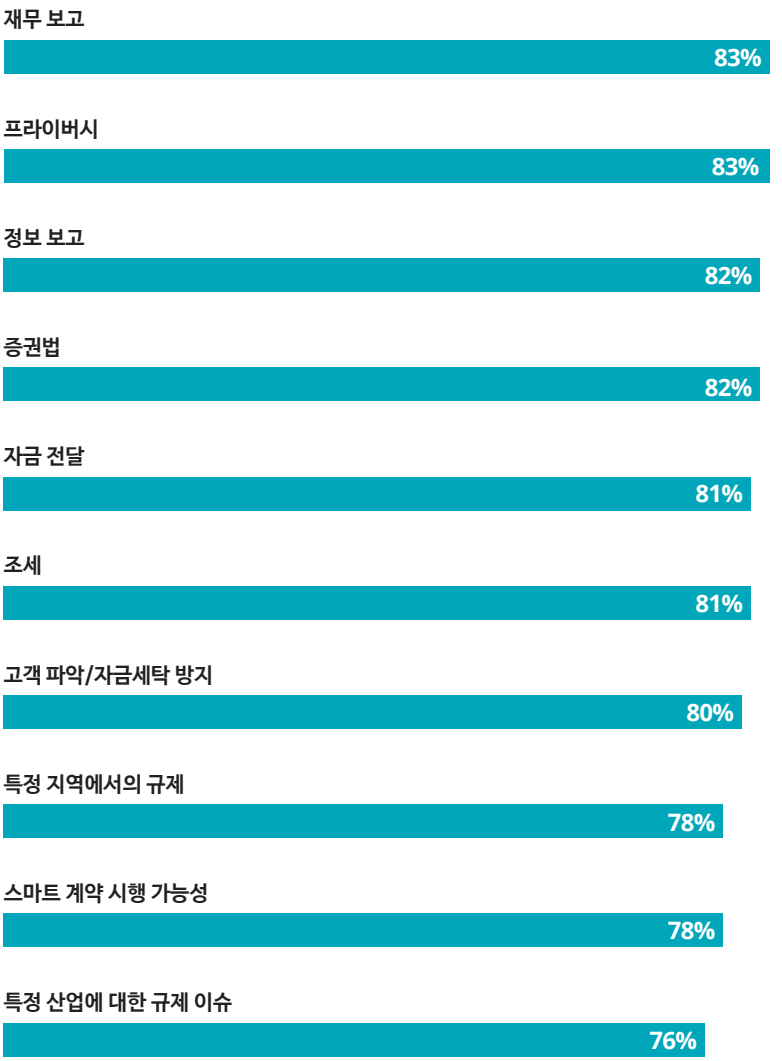
그림 8

블록체인 규제 요건 준수에 대한 자신감

응답자들은 블록체인 관련 규제 요건을 모두 준수할 수 있다고 자신한다.

질문: 귀사 또는 참여중인 프로젝트는 다음의 블록체인 관련 규제 및 보고 요구사항을 준수할 수 있을 것으로 자신합니까?

■ 해당 규제 요건을 준수하는데 매우 또는 다소 자신 있다고 응답한 비율



주: 응답자 수= 1,488
복수 응답으로 인해 총합이 100%를 넘을 수 있음
출처: 2020 딜로이트 블록체인 서베이

블록체인 컨소시엄 내부의 지배 구조

블록체인 컨소시엄이 지속해서 나타남으로써 전 세계 기업들에 블록체인 기반 솔루션의 수용과 도입을 더욱 견인하고 있다.

2019 블록체인 서베이에 따르면, 경영진들은 블록체인 솔루션 구현에 내재된 복잡성을 해소하는데 컨소시엄 참여가 도움이 된다는 것을 기본적으로 인지하고 있으나, 기존에 서로 경쟁하던 다른 기업들과 공동의 목표를 가지고 협력해야 하는, 이른바 코피티션(coopetition)을 우려하는 것으로 나타났다.

이러한 우려가 이번 서베이에서도 일부 나타나긴 했지만, 새로운 컨소시엄의 발전을 크게 저해할 정도는 아닌 것으로 보인다. 오히려 최근에는 컨소시엄 운영방식, 의사결정 방식, 전체 회원 간 이익 공유 방식 등과 관련된 쟁점들이 주로 논의되고 있다. 블록체인 컨소시엄의 지배 구조와 구조화 방법 등을 다룬 최신 리포트에서도 기업 경영진들이 컨소시엄에 가입하거나 출범시키기 전에 해결하고자 하는 네 가지 주요 관심 사항(의사결정 권한, 자금 및 수익 공유, 법적 구조와 리스크, 지적 재산권의 식별과 소유권)을 조명하기도 했다.[10]

구성원들의 블록체인 개발 노력이 성공을 거두도록 지원하는 등 좋은 의도로 시작한 많은 컨소시엄이 실패하곤 하는데, 서베이 결과에 따르면, 이 현상은 내부 분열과 개별 구성원이 투자하는 자금 및 노력, 구성원에게 배분되는 이익, 구성원간 차별적으로 얻게 되는 법적 이익에 대한 불평등 인식에서 비롯된 것으로 나타났다.

이 때문에, 기업들이 컨소시엄 참여에 합의하기 전에 실사 수행과 주요 지배 구조 관련 우려 해소에 더 많은 노력을 기울이게 되었다. 컨소시엄 모델을 더 많이 수용해야 사업 부문 전반에서 블록체인 기반 솔루션이 성장하고, 궁극적인 성공을 달성 할 수 있으므로, 이러한 추세는 당분간 계속될 것으로 보인다.

10 Rob Massey et al., "Governance and structuring considerations in blockchain consortia," Deloitte, 2020.

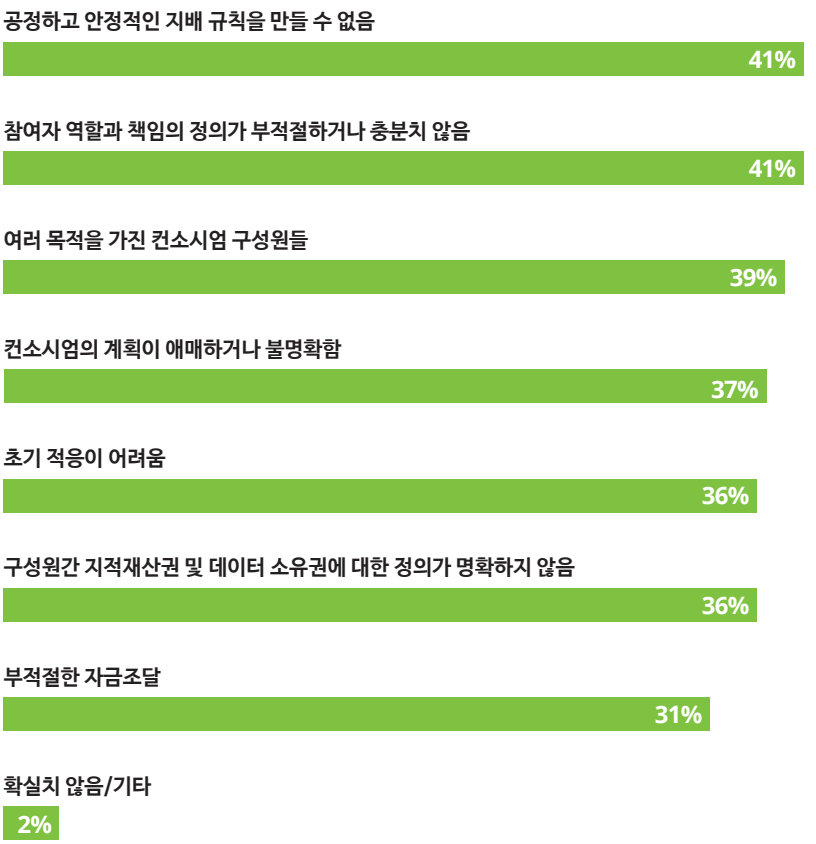
그림 9

블록체인 컨소시엄 참여 시 직면한 어려움

컨소시엄에 새로운 참가자를 유치할 때 내부 규칙과 참가자의 역할 및 책임에 관한 각종 요구사항과 관련된 여러 어려움에 직면한다.

질문: 블록체인 컨소시엄 참여의 가장 큰 어려움은 무엇이라 생각하십니까?

■ 다음 항목과 관련하여 블록체인 컨소시엄 참여에 어려움이 있다고 생각하는 응답자의 비율



주: 응답자 수= 1,488
복수 응답으로 인해 총합이 100%를 넘을 수 있음
출처: 2020 딜로이트 블록체인 서베이

지역별 분석

아시아·태평양

아시아 · 태평양 지역에서는 블록체인의 전략적 가치를 인정하는 여론이 계속 강세를 보이고 있다. 블록체인이 중요한 전략 도구라는 인식이 지역 전체에 확산되어 있었고, 일부 국가와 지역에서는 국내외로 자유롭게 이동하는 데이터와 정보의 흐름을 다른 곳보다 더 엄격하게 관리한다는 점이 2019년 서베이에 이어 올해에도 확인되었다.

예를 들어, 중국은 초국가적 다자간 블록체인 구성이 중국의 비즈니스 및 정부 데이터에 대한 통제력에 미칠 영향에 대한 일정 부분 우려하고 있다. 중국에서 암호화폐는 여전히 불법이지만, 민간 블록체인과 일정 수준 허가를 받은 블록체인에 대한 영향력은 중요하게 생각하고 있었다. 그러나 중국이 데이터의 국경 간 이동에 제한을 두어, 기업 설립 입지 결정에 영향을 미치고 있다.[11] 또한 중국 내 암호화폐가 불법으로 취급받음에도 불구하고, 중국이 암호화폐와 디지털 자산을 세계 금융 시장 내 미국 달러의 지배력을 흔들 수 있는 잠재적인 도구로 보고 있다는 점도 주목할 필요가 있다.[12] 이를 위해 중국 중앙은행은 최근 중국 통화인 위안의 디지털 버전에 대한 계획을 시범적으로 공개하기도 했다.[13]

민간 블록체인은 특히 중국 산업의 규모와 이들의 수많은 자회사, 그리고 이들이 생산해내는 방대한 데이터 양을 감안할 때 필수적으로 추구해야 할 기술이다. 그러나 중국 현지에서 사업을 하는 사람이라면 누구나 사업에 영향을 미칠 수 있는 규제를 포함해 현장에서의 사실관계를 수용할 수 있는 방안을 모색해야 한다.[14]

홍콩, 싱가포르 등 중국 밖 지역에서는 암호화폐가 여전히 블록체인의 영역에 속하고 중국보다 암호화폐를 더 수용하는 분위기가 조성되어 있다. 이 지역들에서는 보다 다양하고 자유로운 종류의 비즈니스를 놓고 경쟁하고 있으며, 암호화폐를 수용하는데 보다 우호적인 규제 환경을 만들기 위해 노력하고 있다.[15]

두 지역 모두 비교적 시작 단계에 있음에도 불구하고 이 분야에서 경쟁력을 유지하고 있지만, 같은 유형의 투자자(크립토 기업 등) 유치를 목표로 삼고 있다는 문제점이 있다. 이러한 건전한 경쟁은 궁극적으로 보다 넓은 시장에서의 암호화폐 수용을 가속화시키는 데 도움이 되기도 한다.

유럽 연합

EU 전 지역(본 리포트에서는 EU에 영국을 포함)에서 블록체인은 우선순위의 문제일 뿐, 지역 별로 서로 다르긴 해도 이 기술에 대해 긍정적인 접근법을 취하고 있다. 독일의 정책입안자들의 경우 입법 과정에 적극적으로 나서면서 블록체인 도입을 위한 새로운 계기를 마련했다. 이니셔티브의 예로는 암호화폐 토큰의 제공을 규제하는 법안 발표, 국가 행정에서 블록체인 기술을 활용하는 등대 프로젝트(Lighthouse Project)에 대한 공적인 지원과 홍보 등이 있다. 독일 내에 암호화폐 사업을 위한 안전한 규제 환경을 조성하는 등 관련 규제를 개발시키는 국가적 차원의 활동도 활발하게 일어나고 있다.[16]

북유럽 지역에서는 지방정부와 기업들이 모두 사용하고 있는 분산원장기술을 중심으로 지속적인 성장세를 보이고 있다.[17]

영국 시장은 특히 복잡하고 다자가 얽힌 국제 공급망에 의존하는 산업 간에 중요 프로젝트가 진행중인 핵심 부문들에서 보다 성숙한 활동을 이어나가고 있다. 또한 전통적인 산업 영역과 안전하게 자산을 맡아주고 필요할 때 내주는 커스터디 서비스(custody services)영역에서도 디지털 자산과 관련된 활동이 촉진되고 있다.[18]

중동

중동에서는 아랍에미리트가 블록체인 도입의 선두주자이다. 2018년 4월, 아랍에미리트는 2021년까지 정부 거래의 50%를 블록체인으로 수행한다는 목표로 국

가적 차원에서 블록체인 전략을 개시했다. 이와 유사하게 2016년 두바이 에미리트에서는 블록체인을 통해 적용 가능한 거래의 100%를 수행하는 최초의 정부가 되는 목표를 가지고, 여러 업종에 걸친 최초의 블록체인 전략을 정의하기도 했다.[19]

아랍에미리트에 세계적인 기업들이 유치되고, 디지털 자산 거래소가 규제 하에 이 국가로 진출하는 모습에서 볼 수 있듯이 2020년에는 아랍에미리트에서 강력한 디지털 자산 생태계가 계속해서 등장할 것이라는 낙관론이 지배적이다.

이스라엘 역시 2019년에 이어 올해에도 블록체인 기업 활동의 중심지이며, 대표적인 블록체인 혁신 리더 국가로써 두각을 나타냈다. 그러나 흥미롭게도 블록체인 기술에 대한 성찰과 검토가 필요하다는 여론 또한 제기되었다. 서베이 결과, 블록체인을 전략상 5대 우선순위로 응답한 이스라엘 응답자 수가 감소해(2019년 40%에 대비해 34% 기록), 전체 응답자 수치(55%)에 크게 뒤처졌다. 반면 이스라엘 응답자의 40%가 블록체인을 이미 생산에 투입했다고 답하면서 전체 응답자와 비슷한 수준임을 보였는데, 지난해 2%에 불과했던 수치가 눈에 띄게 증가했다는 점도 주목 할만 하다.

바레인이 공공 및 민간 부문에서 블록체인 도입을 촉진하기 위한 국가적인 전략을 세우고 있으나, 아랍에미리트와 이스라엘 이외의 중동지역에서 블록체인 도입은 일반적으로 초기 단계, 제한적인 단계에 그치고 있다.[20]

11 Simone McCarthy, "Will China's revised cybersecurity rules put foreign firms at risk of losing their secrets? ," South China Morning Post, October 13, 2019.

12 Michael J. Casey, "Why the U.S. shouldn't let China dominate the digital currency race," Fortune, April 7, 2020.

13 David Pan, "China will 'undoubtedly' pursue digital yuan, central bank says," CoinDesk, April 6, 2020.

14 Fan Long, "China is opening doors to blockchain—private and public," Cointelegraph, December 30, 2019;Library of Congress, "Regulation of cryptocurrency: China," August 16, 2019.

15 Franca Ciambella and En-Lai Chong, "Blockchain & cryptocurrency regulation 2020: Singapore," Global Legal Insights, 2020; Tim Alper, "New Singapore crypto tax rules could help it compete with Hong Kong," Cryptonews, July 29, 2019.

16 Ian Hall, "German blockchain strategy aims to head off 'stablecoin' currencies," Global Government Forum, October 10, 2019; Federal Ministry of Finance, "German government adopts blockchain strategy," September 18, 2019.

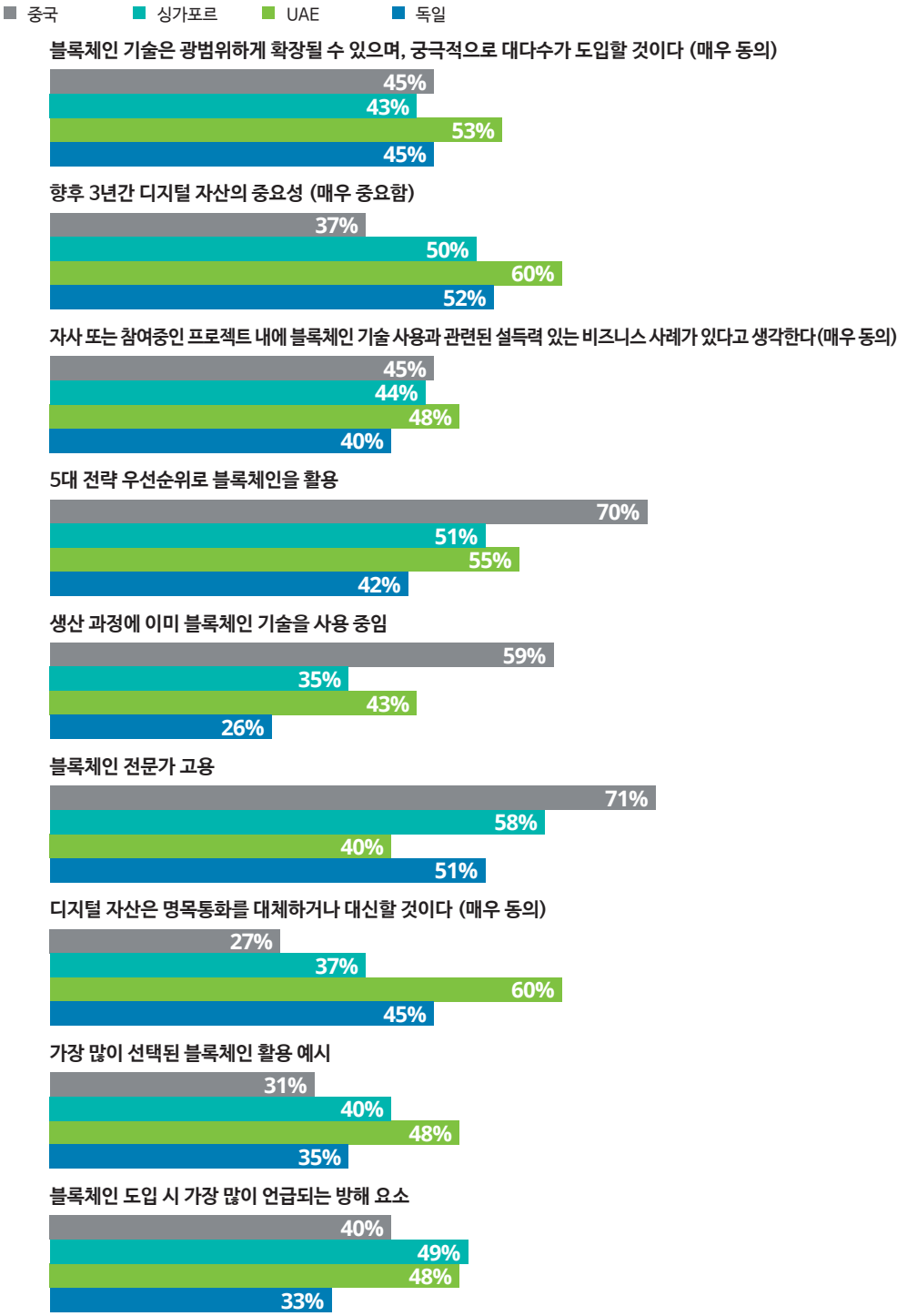
17 Elena R, "Cryptocurrency in the Nordic countries: 2019 results," CoinPedia, December 14, 2019.

18 Stuart Davis, Sam Maxson, and Andrew C. Moyle, "Blockchain & cryptocurrency regulation 2020: United Kingdom," Global Legal Insights, 2020.

그림 10

주요 국가별 비교

블록체인에 대한 태도는 국가별·지역별로 다른 모습을 보인다.



주: 국가별 응답자 수 (중국=211; 싱가포르=109; UAE=40; 독일=141)
출처: 2020 딜로이트 블록체인 서베이

결론: 나아가야 할 길

지난 1년 동안, 다양한 사업과 분야에 실제 블록체인 솔루션이 도입되고 구현되는 과정들이 분명히 나타났다.

기업의 임원과 비즈니스 리더들은 디지털 자산을 구체적인 분야에 사용하든, 혁신적인 블록체인 애플리케이션을 보다 일반적으로 활용하든, 블록체인 솔루션을 도입하고 있었으며, 블록체인에 대한 이들의 태도가 분명하고 눈에 띄게 변화했다는 것이 나타났다. 기업들은 블록체인 기술에 대한 의지를 드러내며 투자에 박차를 가하고 있었다.

아직 블록체인이 도입되는 연속적인 과정을 항상 육안으로 확인 할 수는 없다. 기업들이 사이버 보안, 글로벌 블록체인 신분 증명, 감사/내부 통제/세무 및 재무보고 프레임워크 컴플라이언스, 지배 구조 및 기타 컨소시엄 관련 문제들에 어떻게 대응하고 있는지 면밀히 살펴봐야만, 가능성에만 머물러있던 블록체인이 실제 구현 가능한 기술로 다양한 분야에 사용되었다는 사실을 알 수 있다. 2018년에는 단순 계획 단계에 머물러 있는 것으로 나타났던 블록체인 기술이 본 서베이 결과를 통해 산업과 지역 전반에 걸쳐서 실제로 활용되고 있는 것으로 나타났다.

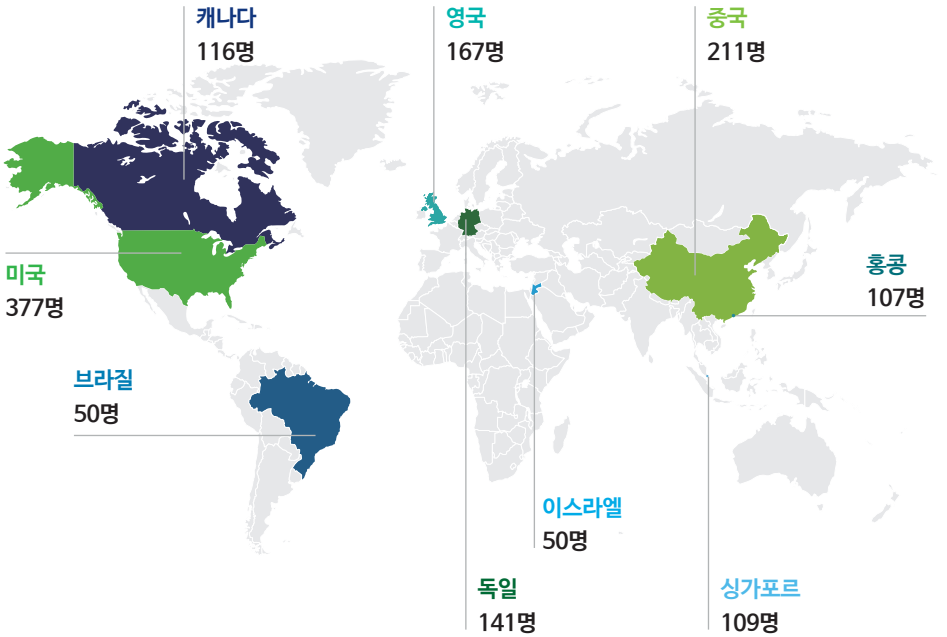
블록체인은 한때 암호화폐의 기반이 되는 기술로만 인식되기도 했으나, 오늘날 리더들은 블록체인을 3D 프린팅, AI, 디지털 보안, 그리고 그 이상의 발전을 가능하게 하는 강력한 솔루션으로 받아들이고 있다. 그리고 이는 단순히 구호나 선전에 그치는 것이 아니라, 전략적인 시각을 통해 세상을 보는 개인들과 기업들이 주도하는 전략적인 투자의 단계로 나아가고 있음이 확인되었다.

블록체인은 새로운 첨단 솔루션을 만들 수 있는 필수적이고 중요한 도구이며, 향후 12개월에서 24개월에 걸쳐 글로벌 비즈니스 커뮤니티에서 블록체인 솔루션에 대한 관심이 뜨거울 것으로 확신한다.

부록

그림 A1

조사 국가 및 지역 (총 응답자 수=1,488명)



그 외 조사 국가
스위스: 51명
UAE: 40명
아일랜드: 33명
남아공: 31명
멕시코: 5명

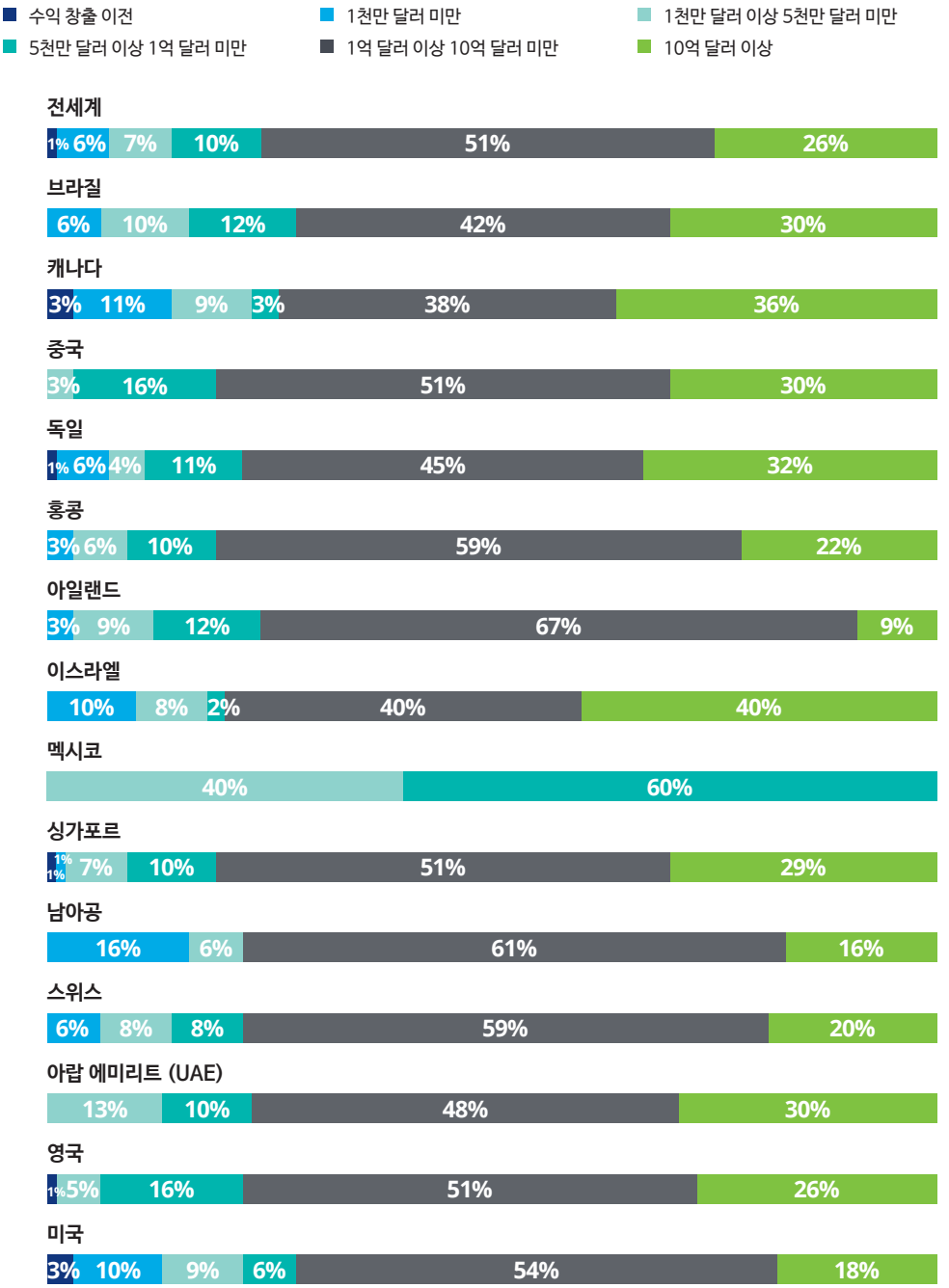
출처: 2020 딜로이트 블록체인 서베이

그림 A2

2019년 전체 기업의 연간 매출액

응답자는 거의 대부분은 대기업의 고위 경영진으로 구성되어 있다.

질문: 다음 중 귀사 또는 참여중인 프로젝트의 2019년 매출이 속하는 구간은 어디입니까?



주: 응답자 수= 1,488
반올림으로 인해 일부 합계는 100%가 아닐 수 있으며, 미국 달러화 기준으로 표기함
출처: 2020 딜로이트 블록체인 서베이

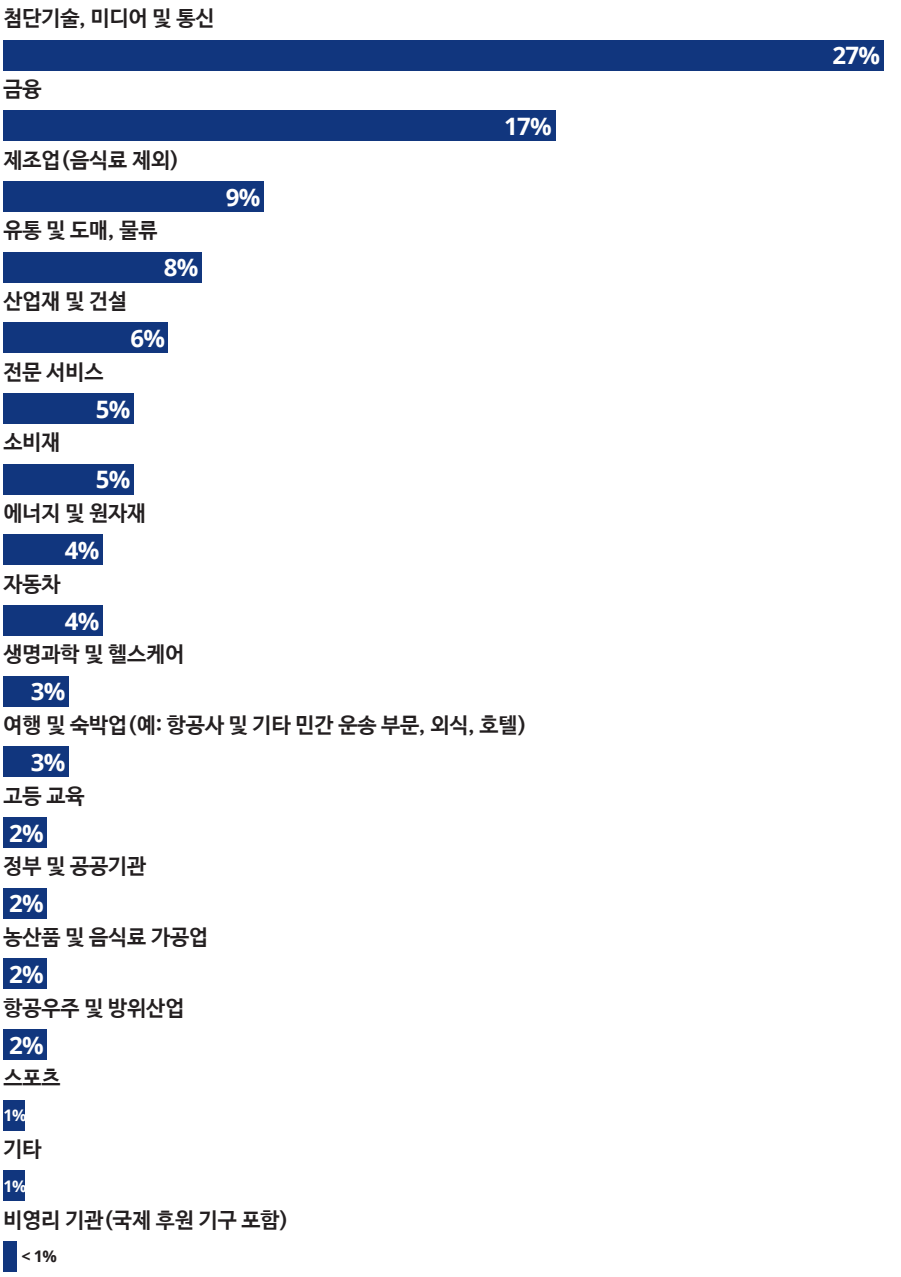
그림 A3

산업별 주요 조직 운영

응답자는 주로 기술 및 통신, 금융, 비농업 제조업 부분에 속해 있다.

질문: 다음 중 귀사 또는 참여중인 프로젝트는 주로 어떤 산업에 속해 있습니까?

■ 산업별 응답자 비율



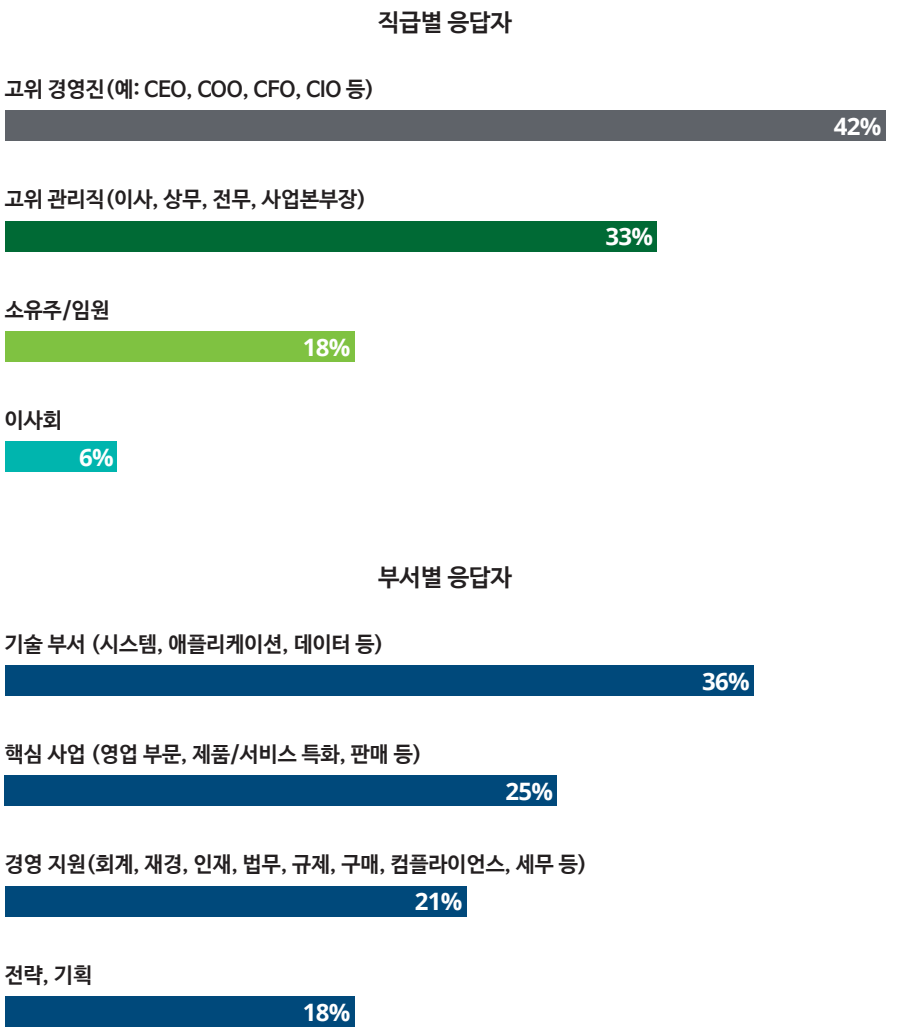
주: 응답자 수= 1,488
반올림으로 인해 일부 합계는 100%가 아닐 수 있음
출처: 2020 딜로이트 블록체인 서베이

그림 A4

직급 및 부서별 응답자

응답자의 절대 다수는 고위 경영진 및 고위 관리자였으며, 기술 부서가 가장 많았다.

질문: 현재 귀하의 직급과 부서에 가장 적절한 항목은 무엇입니까?



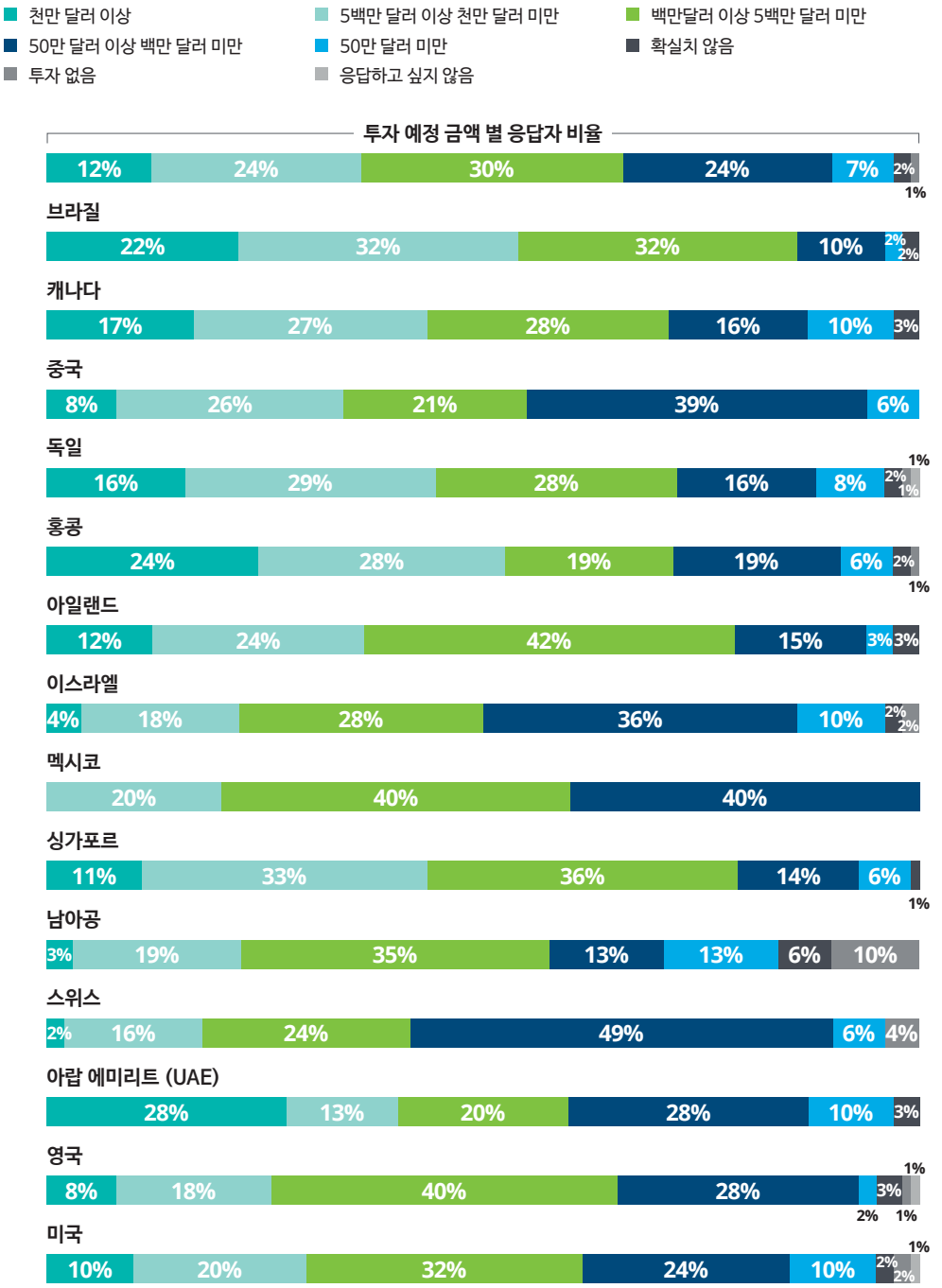
주: 응답자 수= 1,488
반올림으로 인해 일부 합계는 100%가 아닐 수 있음
출처: 2020 딜로이트 블록체인 서베이

그림 A5

향후 12개월 내 대략적인 블록체인 투자 집행 금액

응답자의 36%는 향후 12개월 내 최소 5백만 달러를 블록체인 관련 투자 명목으로 지출할 계획이라고 밝혔다.

질문: 블록체인 기술만을 고려해 볼 때, 향후 12개월 내 귀사 또는 참여중인 프로젝트가 어느 수준의 투자를 할 것으로 예상합니까?



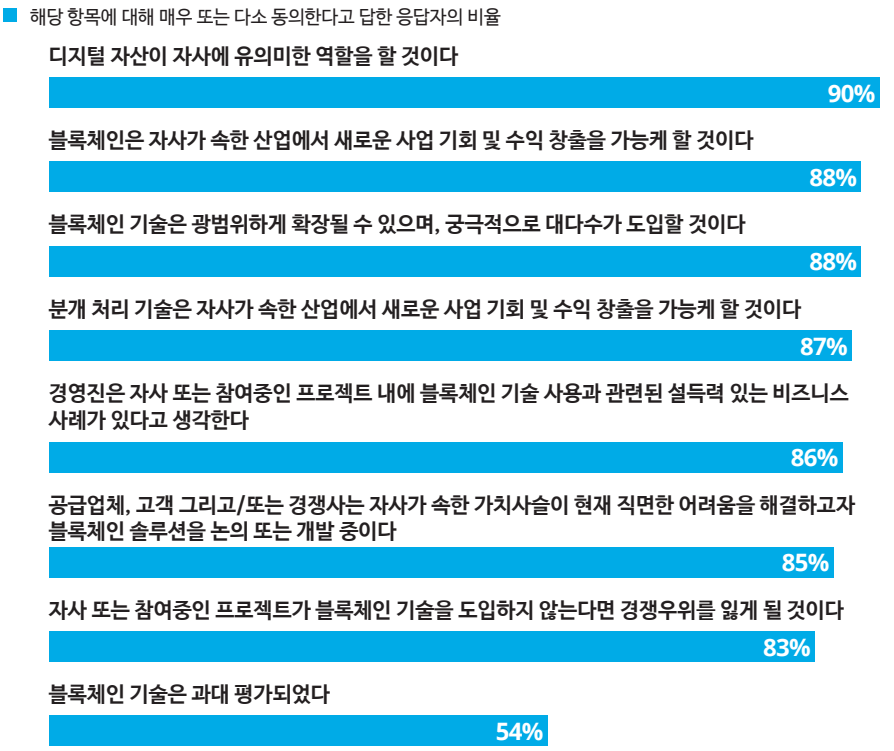
주: 응답자 수= 1,488
반올림으로 인해 일부 합계는 100%가 아닐 수 있으며, 미국 달러화 기준으로 표기함
출처: 2020 딜로이트 블록체인 서베이

그림 A6

블록체인과 해당 기술 도입에 대한 태도

블록체인에 대한 신뢰도는 일부의 의구심에도 불구하고 전반적으로 개선되는 패턴을 보인다.

질문: 블록체인 기술에 관한 다음 설명에 어느 정도 동의 또는 비동의 하십니까?



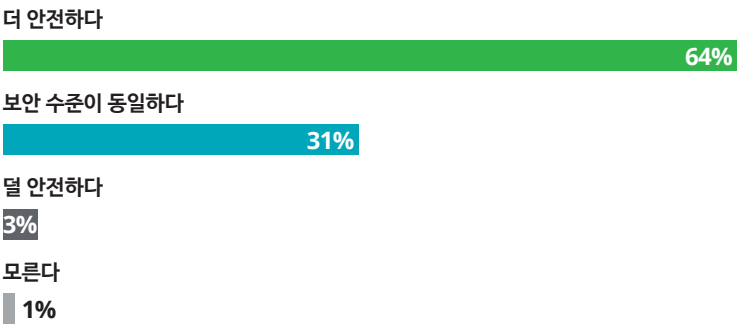
주: 응답자 수= 1,488
출처: 2020 딜로이트 블록체인 서베이

그림 A7

기존 IT 솔루션 대비 블록체인 솔루션 보안 수준

블록체인 기반 솔루션이 기존 IT 접근방식보다 보안성이 높다고 생각하는 응답자가 여전히 많은 편이지만, 그 비중은 작년에 비해 다소 하락하는 모습을 보였다(2019년 서베이에서 71%를 기록).

질문: 기존 IT 기반으로 구축된 시스템과 비교했을 때 블록체인 기반 솔루션의 보안성에 대해 어떻게 생각하십니까?



주: 응답자 수= 1,488
반올림으로 인해 일부 합계는 100%가 아닐 수 있음
출처: 2020 딜로이트 블록체인 서베이

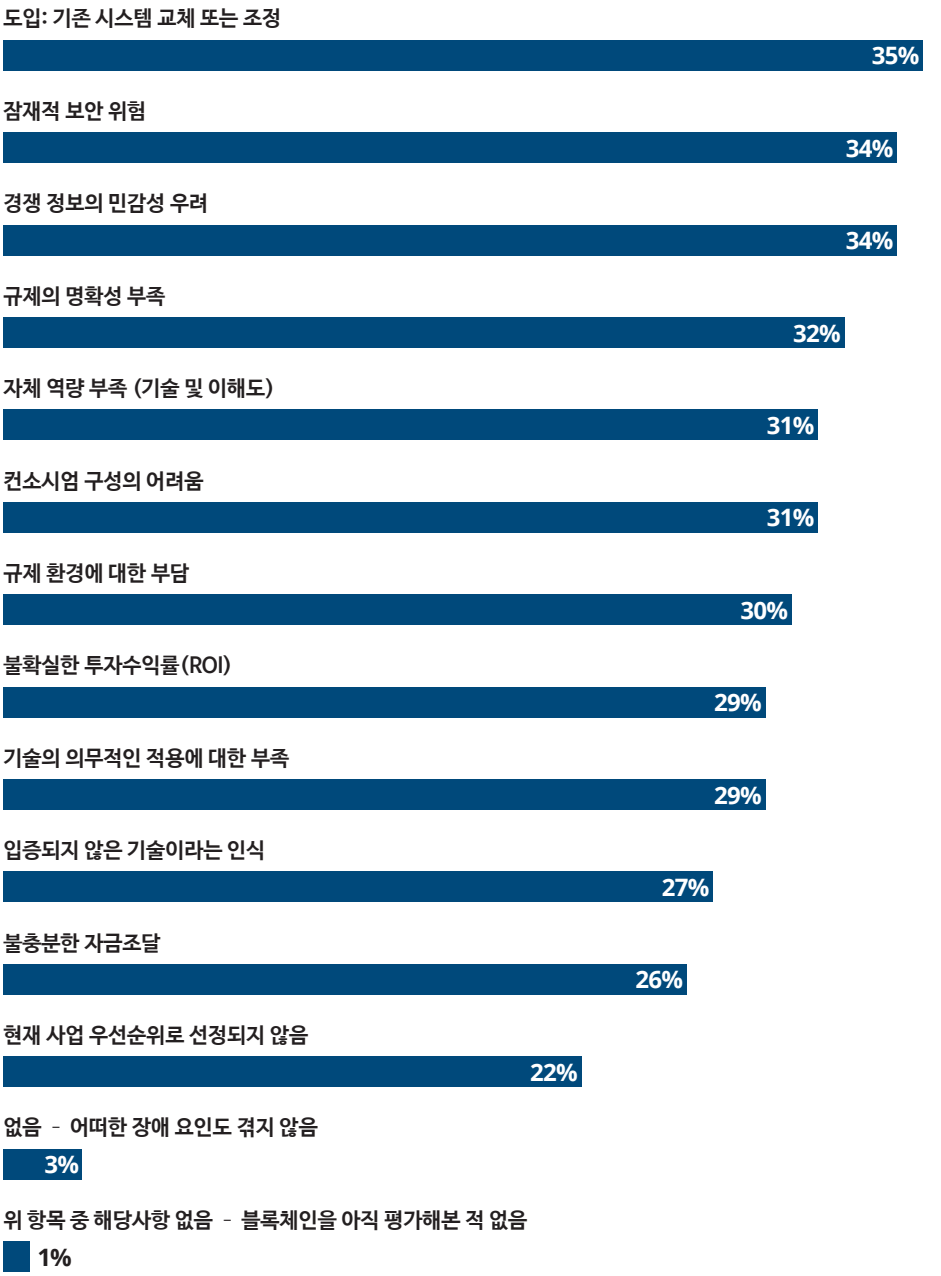
그림 A8

블록체인 기술 도입의 방해 요인

블록체인 기술 도입을 주저하게 만드는 요인은 기업이 처한 특수한 환경에 따라 달라진다.

질문: 자사 또는 참여중인 프로젝트에서 블록체인 기술 채택과 확장성을 높이는데 방해가 되는 요인은 무엇입니까?

■ 해당 항목을 블록체인 투자에 장애 요인으로 겪은 응답자의 비율



주: 응답자 수= 1,488
복수 응답으로 인해 총합이 100%를 넘을 수 있음
출처: 2020 딜로이트 블록체인 서베이

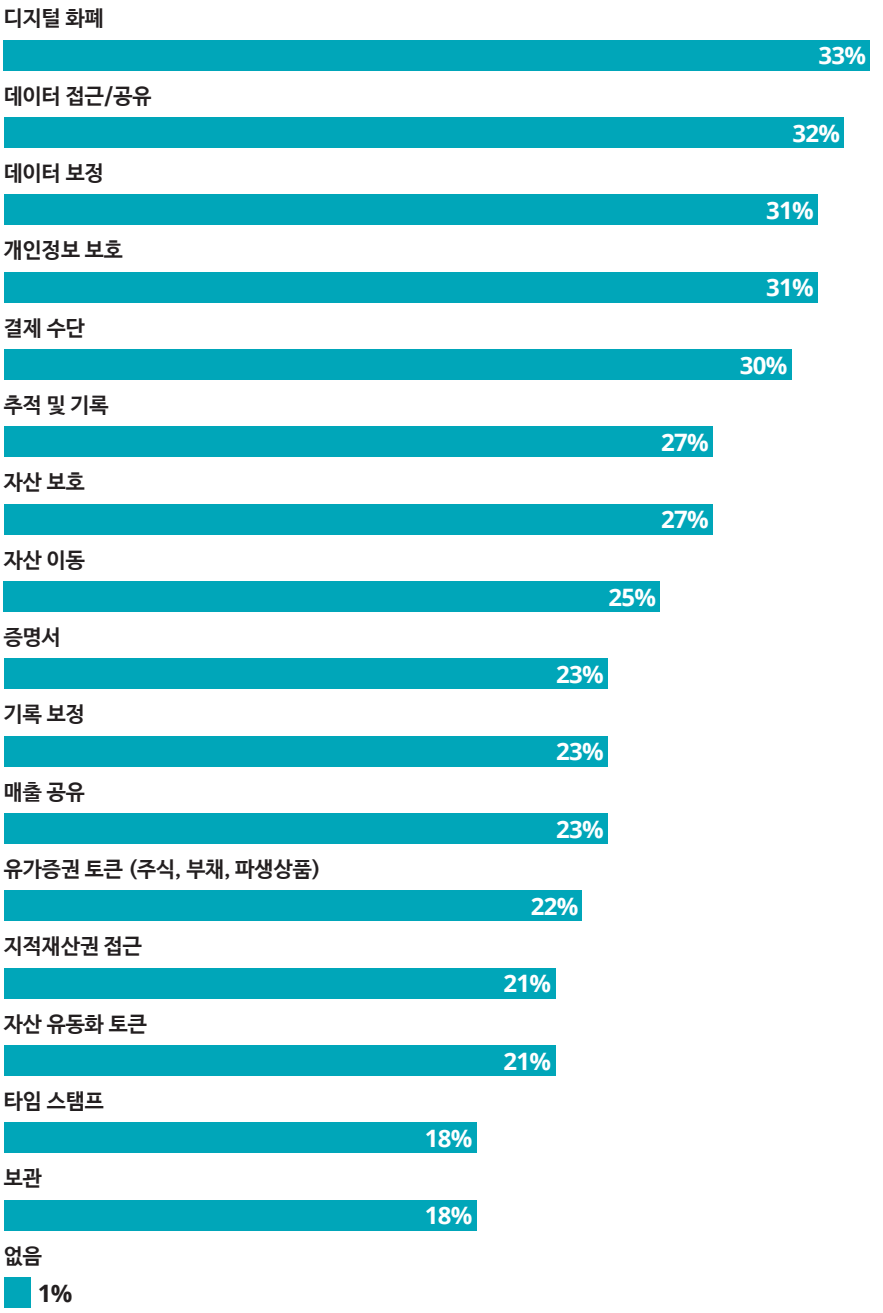
그림 A9

블록체인 활용 사례

결제수단 및 거래 이외에도 블록체인을 활용한 다양한 사례들이 주목받고 있다.

질문: 다음 중 자사 또는 참여중인 프로젝트에서 블록체인을 활용한 사례는 무엇입니까?

■ 핵심 사업 영역에서 응답자가 해당 항목을 블록체인 활용 사례로 언급한 비율



주: 응답자 수= 1,488
복수 응답으로 인해 총합이 100%를 넘을 수 있음
출처: 2020 딜로이트 블록체인 서베이

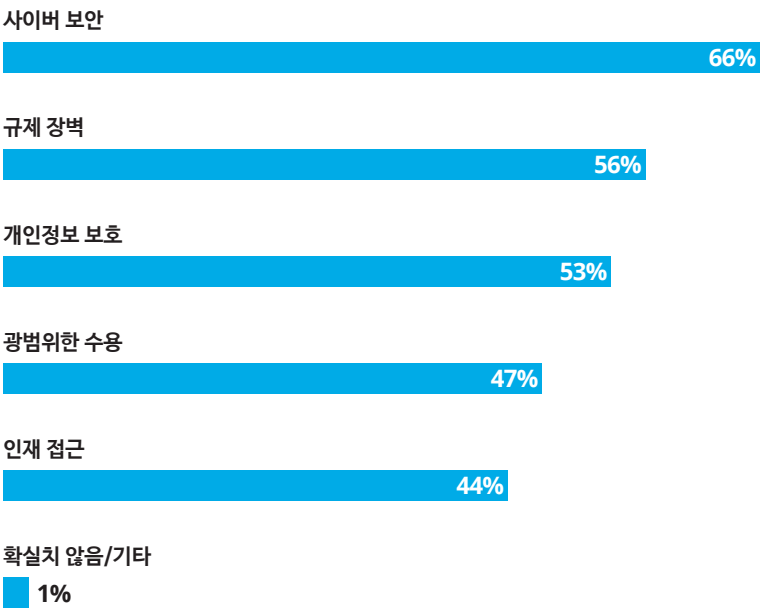
그림 A10

디지털 자산 도입의 방해 요인

대부분의 응답자들은 디지털 자산의 도입을 가로막는 방해 요인으로 사이버 보안을 지목했다.

질문: 귀하는 디지털 자산이 전 세계적으로 도입되는데 있어 가장 큰 방해 요인이 무엇이라고 생각하십니까?

■ 디지털 자산을 전 세계적으로 도입하는데 해당 사항을 방해요인으로 생각하는 응답자의 비율



주: 응답자 수= 1,488
복수 응답으로 인해 총합이 100%를 넘을 수 있음
출처: 2020 딜로이트 블록체인 서베이

Deloitte Sector Leadership

딜로이트의 산업별 전문 인력이
국내 및 글로벌 환경에 맞는 심도 있는 서비스를 제공합니다.

딜로이트는 다양한 산업 분야에 대해 광범위하고 깊이 있는 전문 지식과 인사이트를 갖춘 전문가들이, 분야별 특성을 기반으로 한 보다 전문적이고 특화된 서비스를 제공하고 있습니다. 더불어 전 세계 글로벌 네트워크를 활용한 풍부한 노하우 전달을 통해 고객이 급변하는 환경에 선제적으로 대응하고 시장을 선도할 수 있도록 지원하고 있습니다.

오성훈 본부장
고객산업본부 본부장
sunoh@deloitte.com

박형곤 상무
통신, 미디어 및
엔터테인먼트 부문
hypark@deloitte.com

손재호 파트너
첨단기술 부문
jaehoson@deloitte.com

정동섭 파트너
소비재 및 유통 부문
dongjeong@deloitte.com

김태환 상무
자동차 부문
taehwankim@deloitte.com

최용호 상무
정유, 화학 및 산업재 부문
yonghchoi@deloitte.com

신병오 파트너
금융 부문
byoshin@deloitte.com

황지만 파트너
제약 및 바이오 부문
jimhwang@deloitte.com

김정열 상무
정부 및 공공 부문
jeongykim@deloitte.com

Deloitte.

Deloitte.
Insights

Follow @DeloitteInsight #DeloitteReview

www.linkedin.com/company/deloitte-insights

Download the Deloitte Insights app

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 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.

© 2020. For information, contact Deloitte Anjin LLC