



Reinvention: 성장을 향한 혁신

산업이 재편되는 Value in Motion의 시대를 맞아
기업이 경쟁 우위를 다지고, 격차를 좁힐 수 있는 방안을 모색합니다.

December 2025



Table of contents

들어가며	2
기술과 기후가 바꾸는 세계 경제	3
전방위적 혁신 추진	5
경쟁 우위 구축	10
허들의 추진 동력화	14
나가며	18

※ 본 보고서는 PwC의 'Reinventing your company for growth'를 기반으로 작성되었습니다.

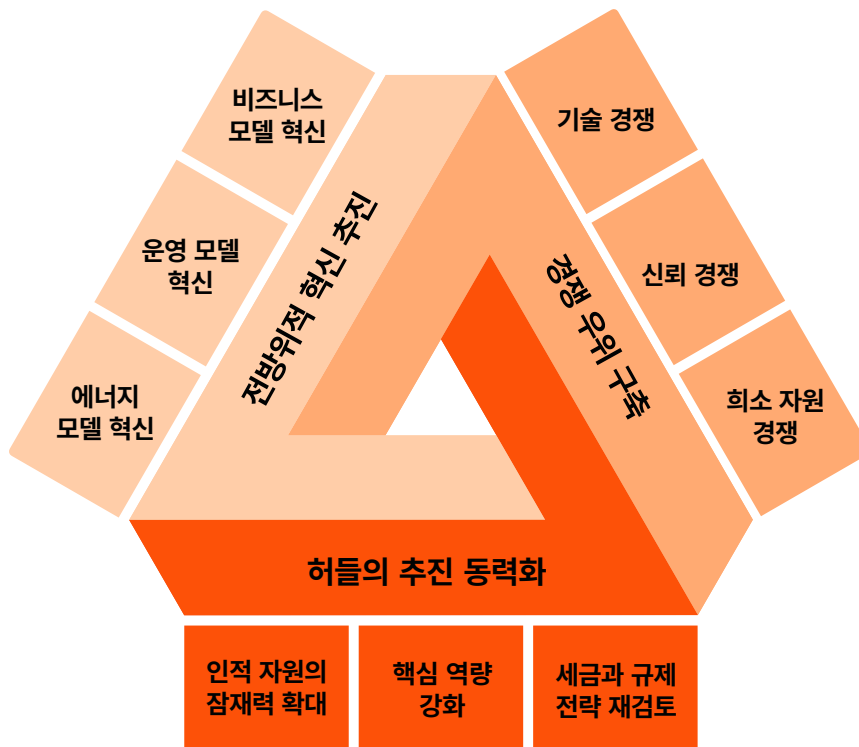
들어가며

글로벌 기업들은 앞으로 10년간 산업이 재편되는 시기를 맞을 것입니다. 이 기간 동안 커다란 가치를 가져다 줄 수 있는 새로운 경제 활동 영역, 도메인(Domain)이 성장할 것입니다.

기회는 모두에게 열려 있지만, 일부 기업은 비즈니스 모델, 운영 모델, 기술 모델이 일정 수준에 도달하지 못해 기회를 제대로 활용하지 못할 것입니다. 반면 어떤 기업은 다가올 10년 동안 번영할 수 있는 더 좋은 위치에 있습니다. 실제로 PwC의 연구에 따르면, 성과 우위를 가진 상위 20% 기업이 오늘날 수익성 있는 성장의 80% 이상을 차지하고 있습니다. 따라서 오늘날의 많은 성공 기업들이 내일도 성공할 것이라 보는 것은 무리가 아니며, 이는 현재 하위 80%의 기업들에게 더욱 긴박한 과제로 다가옵니다.

본 보고서에서는 첫째, 경영진이 혁신적인 비즈니스 모델, 운영 모델, 에너지 모델을 통해 선두주자를 따라잡거나, 둘째, 첨단 기술, 신뢰, 자원 접근성과 같은 핵심 경쟁 우위를 확보하여 더 나은 경쟁력을 갖추거나, 셋째, 허들이 될 수 있는 요소들, 예를 들어 고질적인 역량 격차, 세금 및 규제 대응 전략, 리더십과 의사결정 과정에 대해 논의하여 허들이 내일의 성장 동력이 될 수 있음을 다룹니다. 아래의 그림은 이러한 전략들이 상호 연관되어 있음을 보여줍니다.

지속적인 재창조를 위한 우선 과제



출처: PwC

기술과 기후가 바꾸는 세계 경제

다가오는 10년은 매우 격동적인 시기가 될 것입니다. PwC의 연구에 따르면, 올 한 해만 해도 비즈니스 모델을 혁신하는 기업들이 최대 7조 1천억 달러에 달하는 재분배된 경제적 가치를 차지할 것으로 예상됩니다. 이 '밸류 인 모션'(가치 이동, Value in Motion) 과정에는 기존 기업과 새로운 도전자가 모두 참여합니다. 앞으로 10년간 매년 수조 달러가 더 이동할 것으로 보이며, AI와 기후 변화라는 두 가지 강력한 힘이 성장 기회를 재편할 것입니다. 리더는 이러한 중대한 변화가 비즈니스에 미칠 영향을 면밀히 분석하여 우선순위를 정해 행동에 나서야 합니다.

산업 재편의 두 가지 동력

우리가 직면한 첫 번째 변화는 AI입니다. AI가 단독으로 사용되든, 다른 첨단 기술과 결합되어 사용되든, AI는 혁신과 생산성 성장에 엄청난 가능성을 열어줄 것입니다. PwC의 연구에 따르면, 이러한 생산성이 최대한 발휘될 경우 2035년 글로벌 경제 규모는 예상치보다 약 15% 더 커질 수 있습니다. 반면, AI에 대한 신뢰가 부족하거나 무책임하게 사용된다면, AI가 글로벌 경제 성장에 미치는 기여는 미미할 수밖에 없습니다.

두 번째는 기후 변화입니다. 2035년까지 점차 증가하는 산불, 홍수, 가뭄 등으로 인한 피해가 커지면서 경제적 제약이 심화될 것입니다. 그러나 많은 기업이 아직 이 위험을 제대로 이해하지 못하고 있습니다. 이러한 물리적 위험은 기후 변화 영향이 없었을 경우 대비 글로벌 경제 규모를 2035년에 약 7% 축소시키는 요인으로 작용할 것입니다.

앞으로 10년간 보다 적극적으로 탈탄소화를 위해 노력하면 장기적으로 이러한 제약을 완화할 수 있습니다. 탈탄소화 과정에서는 좌초 자산(Stranded Assets, 환경 변화로 인해 가치가 하락하는 자산)과 기타 전환 리스크와 같은 단기 비용이 발생하지만, 동시에 혁신의 기회도 창출됩니다.

PwC는 AI와 기후 변화가 어떻게 전개될 수 있는지 세 가지 시나리오를 도출하였습니다. 다행히, 일부 시나리오에서 상당한 AI 효과가 기후 위험과 탈탄소화 노력으로 인한 경제적 부담을 충분히 상쇄할 만큼의 경제적 잉여를 창출할 수 있다고 조사되었습니다.

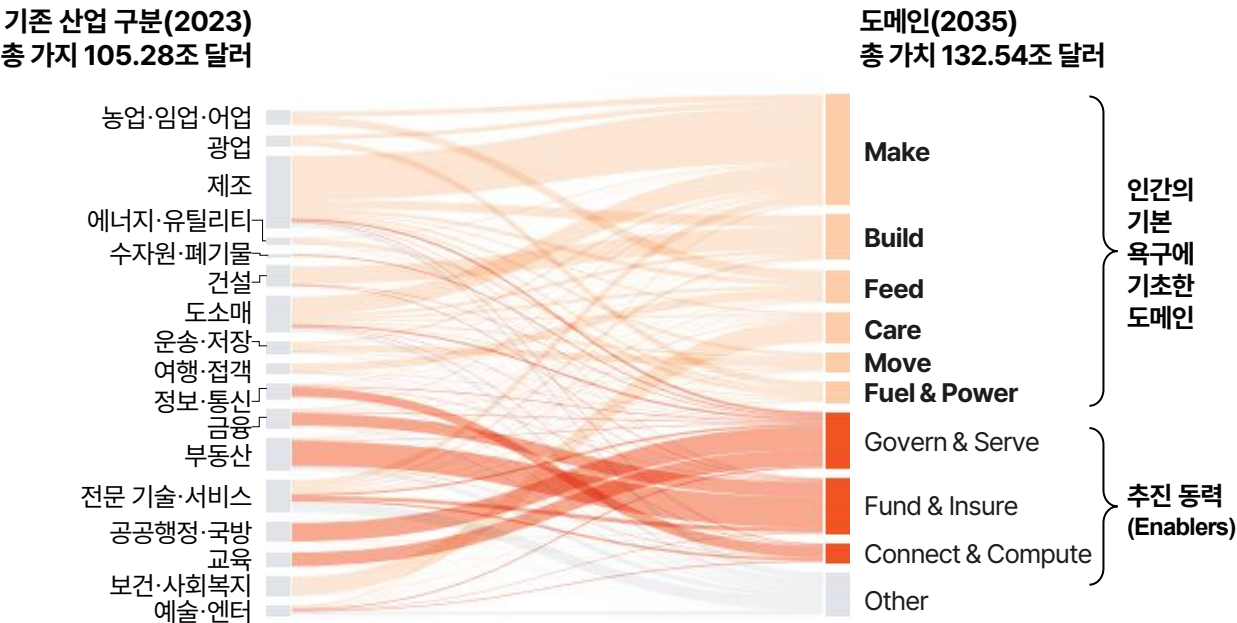
글로벌 산업의 재편

이러한 변화는 어떻게 전개될 것인가? AI, 기후 변화, 그리고 기타 거대한 트렌드들이 수요 변화를 촉진할 것입니다. 인구 고령화에 따라 고객의 선호가 변화하고, AI 기반 인사이트를 통해 잠재적인 욕구가 드러나며, 더 많은 사람들이 지속 가능성을 우선시하는 현상이 그 예입니다. 공급 측면에서도 변화가 일어나고 있습니다. 우리는 기후 변화가 공급망을 교란하는 동시에, 이전에는 불가능했던 제품과 서비스가 신기술을 통해 가능해지는 것을 목도하고 있습니다. 이에 대응하기 위해 기업은 새로운 비즈니스 모델을 필요로 하며, 이를 뒷받침할 역량도 갖추어야 합니다. 이 과정에서 생태계 파트너들의 역량이 중요합니다. 성공적인 파트너십은 거래 비용을 낮출 수 있기 때문입니다.

이 모든 변화 속에서, 기존의 산업은 인간의 기본적인 욕구를 충족하기 위해 역동적으로 결합되어 새로운 도메인으로 재구성될 것입니다. 인간의 욕구로는 Move(이동), Feed(식음), Care(돌봄), Build(건설), Make(제조), Fuel & Power(연료·동력)가 있으며 아래에 이를 포함한 아홉 가지 도메인을 식별하고 정량화하였습니다.

새로운 기술이 결합되어 긍정적인 피드백 사이클을 촉진하고 이전에는 불가능했던 제품과 서비스가 창출될 것입니다. 최근 몇 년간 이와 유사한 역동성은 차량 공유, 개인 간 부동산 임대 등 다양한 혁신을 가져왔지만, 앞으로 다가올 변화는 이보다 훨씬 더 큰 규모로 다가올 것입니다.

기존 산업이 재편되어 탄생한 도메인



출처: PwC

전방위적 혁신 추진

기업은 우선 비즈니스 모델, 운영 모델, 그리고 에너지 모델을 점검하는 것부터 시작하는 것이 좋습니다. 이 셋은 가장 큰 변화를 요구할 가능성이 높습니다. 예를 들어, 한 전력 회사는 대형 석탄 화력 발전소를 이용해 에너지를 생산하고 거래하는 기존의 방식이 탈탄소 시대에 지속 가능하지 않다고 깨달았습니다. 이에 따라 이 기업은 고객이 태양광 패널과 배터리를 통해 자체적으로 전기를 생산하도록 지원하는 방향으로 전환하였습니다. 이 기업은 이러한 변화가 기존의 비즈니스를 잠식함에도 불구하고, 경쟁자들로 인해 대체되기 전에 스스로를 혁신하였으며, 결과적으로 고객의 자산을 관리하는 매력적인 신사업을 창출하였습니다.

비즈니스 모델 혁신

산업 간 경계가 점점 모호해지는 가운데, 우수한 기업들은 가치를 창출하고 제공하는 방식을 혁신하는 새로운 비즈니스 모델을 모색할 것입니다. 이미 그러한 변화의 압력은 상당한 수준에 이르렀습니다. PwC의 분석에 따르면, 22개 산업 중 17개 산업에서 성과와 매력도, 혁신, 글로벌 충격 등에 의해 촉발된 재창조 압력이 지난 25년 내 최고 수준 또는 이에 근접해 있습니다.

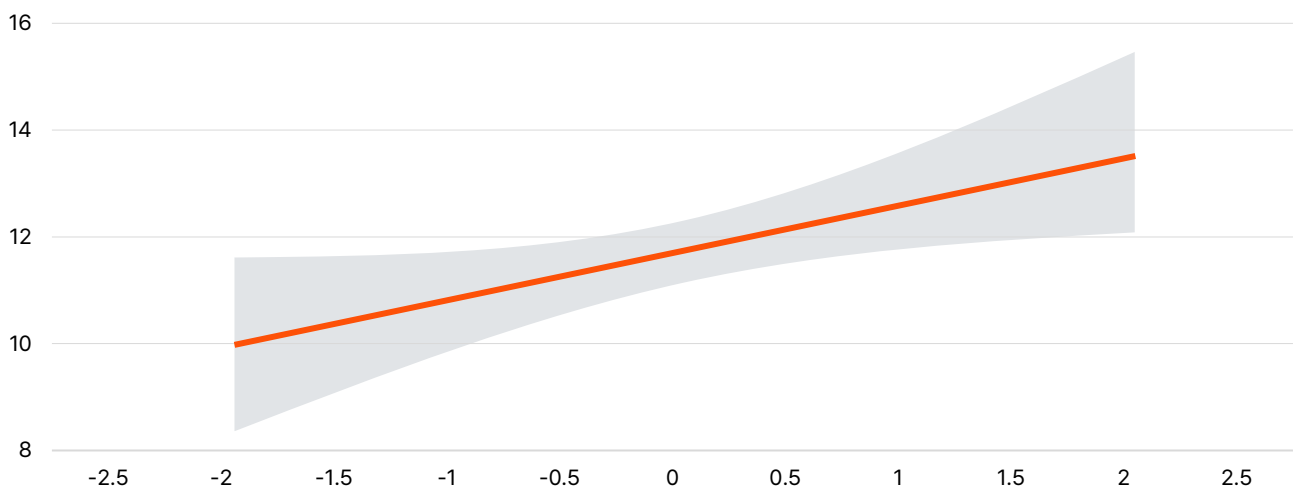
PwC는 비즈니스 모델을 재창조하는 기업들이 더 높은 이익률을 누리는 경향이 있음을 다음과 같이 밝혀냈습니다.

기업의 혁신 활동 수준과 순이익률의 상관관계

Q. 지난 5년간 귀사는 혁신적인 제품 또는 서비스 개발, 새로운 가격 모델 도입, 타 기업과의 협력, 새로운 시장 진입 경로 개척을 얼마나 적극적으로 하였습니다?

Q. 귀사의 최근 순이익률은 얼마입니까?

순이익률(%)



참고: 가로축 값은 평균으로부터의 표준편차를 나타내며, 점수가 클수록 더 많은 혁신을 의미. 주황색 선은 회귀 분석을 통한 예측치이며, 음영은 95% 신뢰 구간을 의미
출처: PwC



혁신의 우선순위를 어디에 두어야 할지는 기업이 처한 상황에 따라 달라질 것입니다. 이러한 기회는 변화하는 고객의 인구 구조, 획기적인 기술, 저탄소 경제로의 전환, 물리적 기후 위험에 대응한 적응 노력, 혹은 경영진이 영감을 받아 주목하는 분야에서 발생할 수 있습니다. 그리고 일부 새로운 비즈니스 모델은 과거와 급진적으로 단절되는 모습을 보일 수 있지만, 많은 경우 기존의 강점을 새로운 방식으로 적용하여 탄생합니다. 이는 특히 성장 속도가 느린 산업에 속하거나 사업 개발 역량이 충분히 갖추어지지 않은 기업에게 매우 매력적인 접근법이 될 수 있습니다.

좋은 사례로 일본의 스미토모화학을 들 수 있습니다. 이 기업은 순환 경제에서 기회를 잡기 위해 소재 분석에 대한 깊은 전문성을 활용한 디지털 플랫폼을 구축하였습니다. 비온도(Biondo)라는 이름의 이 플랫폼은 재활용과 업사이클링에 유용한 다양한 소재의 구매자와 판매자를 연결합니다. 이 사업은 비교적 최근에 시작했지만 이미 스미토모와 그 생태계 파트너들에게 혜택을 제공하고 있으며, 플랫폼이 성장하고 네트워크 효과가 확산됨에 따라 더 많은 가치 창출이 기대됩니다.

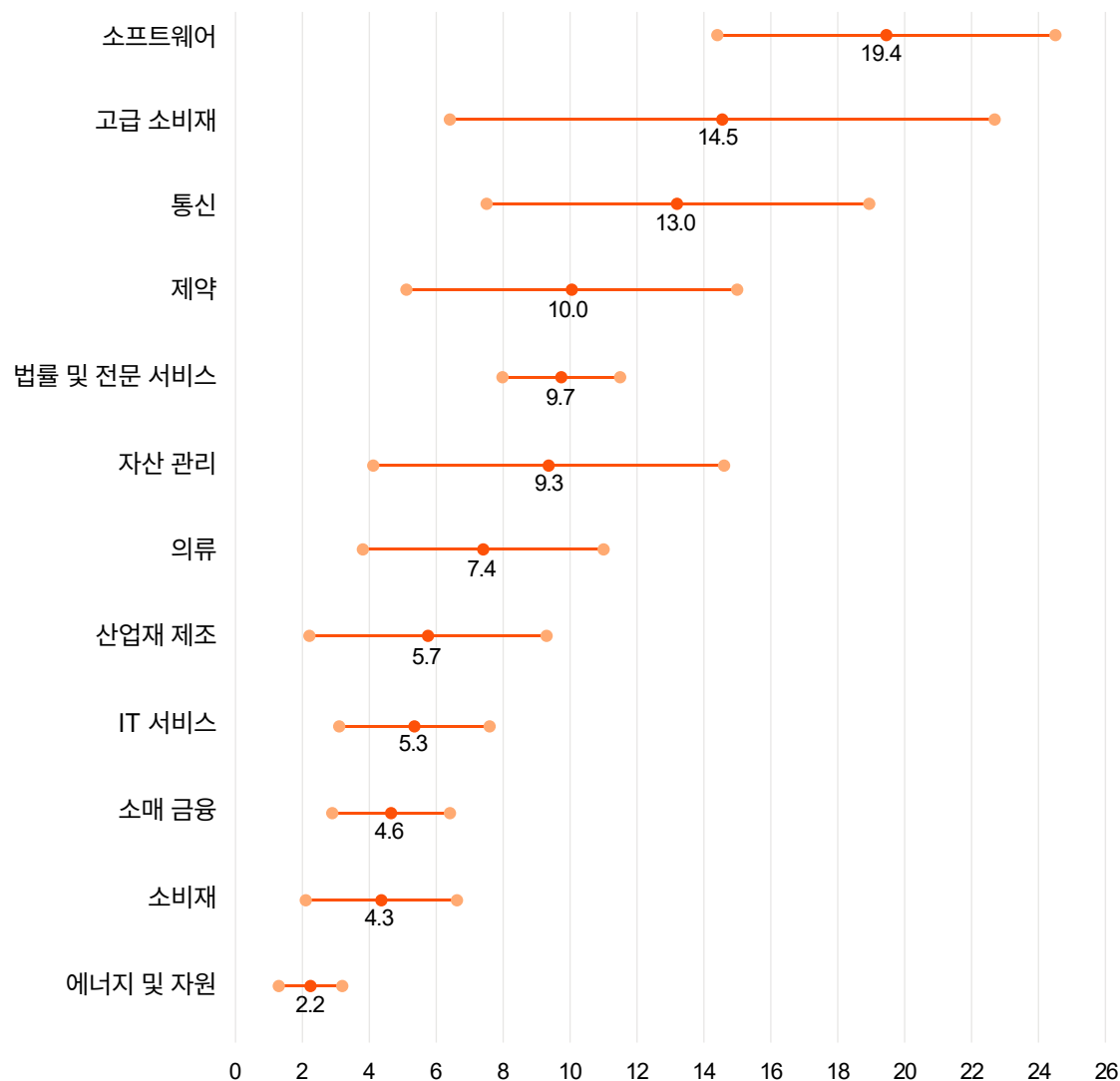
많은 경우, 가장 성공적인 신사업 모델은 반복적인 과정을 거쳐 단계별 학습을 통해 성장합니다. 대표적으로 최소 기능 제품(MVP, Minimum Viable Product) 방식은 비즈니스 모델의 변화를 시험해 보고, 그 결과를 학습하며, 이를 바탕으로 조정하고 확장할 수 있도록 합니다. 실패한 시도는 신속하게 중단하고, 성공 사례는 본격적으로 확장할 수 있습니다.

운영 모델 혁신

운영 모델은 조직의 핵심 동력으로, 기업이 어떻게 기능하고 경쟁하며 성장하는지를 결정짓는 심장 같은 역할을 합니다. 특히 AI와 같은 첨단 기술의 발전으로 인해, 경영진은 다양한 운영 상의 우선 과제를 해결할 수 있는 전례 없는 기회를 맞이하였습니다. 예를 들어, 기후 복원력을 갖춘 공급망 구축, 조직 기능과 업무의 재구성, 운영 모델 혁신을 통한 성장 추구 등이 그에 해당합니다. PwC의 분석에 따르면, 생성형 AI만으로도 여러 산업에서 영업이익률을 향상시키는 잠재력이 있는 것으로 나타났습니다.

산업별 생성형 AI의 잠재적인 가치

영업이익률 상승폭 (단위: %p)



참고: 영업이익률의 상승폭은 같은 산업에서도 기업마다 상당히 다를 수 있음. 잠재적 가치 상승은 현재 운영 모델을 기반으로 각 산업의 유스 케이스의 영향을 평가하여 계산
출처: PwC

기업의 운영 모델을 AI로 개선할 계획이라면, 단순한 비용 절감에 그치지 않고 프로세스 혁신에 집중하시기 바랍니다. 효율성도 중요하지만, AI가 제공하는 기회는 훨씬 더 크며, 이는 새롭게 구상된 업무 흐름과 프로세스, 그리고 성장 지향적인 비즈니스 모델을 포함합니다.

한 소비재 기업은 인사, 조달, 재무 등 여러 부서에서 수작업으로 보고서를 작성하고 분석하는 일에 큰 부담을 느끼고 있었습니다. 이들은 총 10만 건이 넘는 보고서를 작성했으며, 그동안 데이터를 수집하고 분석하며 보고서를 만드는 데 상당한 시간을 할애했습니다. 이들은 AI를 활용해 기존 프로세스를 단순히 자동화하는 것을 넘어 혁신하였습니다. 게다가 보고 업무의 가치 창출 측면을 강화하고 성장에 집중할 수 있도록 혁신 센터(Centre of Excellence)를 설립하였습니다.

성공하는 기업들은 운영 모델을 개선하기 위해 매니지드 서비스 파트너십(Managed Services Partnerships, MSP)을 현명하게 활용합니다. 이 때 단순한 비용 절감에만 집중하지 말아야 합니다. PwC의 연구에 따르면, 기업들이 MSP를 단순한 비용 절감 수단으로만 사용하는 경우보다 역량 격차를 해소하는 데 활용할 때, '성과 프리미엄(Performance Premium)'에서 15%p 이상의 우위를 차지하는 것으로 나타났습니다.

에너지 모델 혁신

모든 산업은 탈탄소화를 위한 규제 및 시장 압력의 정도가 다르며, 모든 기업은 궁극적으로 자신의 지속 가능성을 진단하고 이에 맞는 대응 계획을 수립해야 합니다. 사실 대부분의 기업은 자사의 에너지 소비량과 소비 방식에 주목하여 효율화하는 노력을 함으로써 즉각적인 탈탄소화 진전을 이룰 수 있으며, 동시에 에너지 리스크에 대응하고 비용을 절감하며 새로운 수익원을 창출할 수도 있습니다. PwC와 세계경제포럼(World Economic Forum)의 연구에 따르면, 기업들은 현재의 기술을 활용해 에너지 소비를 30% 이상 줄이고, 연간 2조 달러 이상의 비용을 절감하면서도 성장을 희생하지 않을 수 있다고 합니다. 다음은 좋은 참고가 될 수 있습니다.

- 동남아의 한 기업은 2,000여 개의 사업장에서 에너지 효율 개선, 태양광 패널, 배터리 저장 장치, 전기차 충전 설비를 도입하여 에너지 관련 EBITDA를 약 80% 향상
- 유럽의 한 제조업체는 전기 모터로의 교체, 압축 공기 시스템의 누출 수리, 조명 제어 소프트웨어 최적화로 에너지 사용량을 10% 절감하고 연간 200만 유로의 비용을 줄였으며, 연간 3,000톤의 탄소 배출량을 감축
- 한 식품 제조사는 현장 내 재생 에너지와 열에너지를 활용하여 스콥 1과 2 배출량을 68% 감소

기업의 가치 창출에 기여하는 4가지 에너지 수요 관리 접근 방식

• 실행 가능한 방안

- 에너지 효율화: 동일한 활동이나 결과를 달성하면서 에너지 사용량 절감
- 에너지 최적화: 더 유리한 요금을 활용할 수 있도록 에너지 사용 시점 조절

• 잠재적 이점(예시)

- 매장에 에너지 효율이 높은 LED 조명을 설치하여 조명 에너지 수요 30% 감소

에너지 수요 최적화

• 실행 가능한 방안

- 에너지 생산: 현장에서 재생 에너지를 생산하여 사용 또는 판매
- 에너지 저장: 현장에서 배터리를 설치하여 전력 사용 또는 판매

• 잠재적 이점(예시)

- 태양광과 배터리 설치를 통해 전력의 40%를 현장에서 생산

에너지 독립 추진

수요 기반의 에너지 접근

오퍼레이션 전동화

• 실행 가능한 방안

- 장비: 가전제품 및 기계를 전기 모델로 전환
- 차량: EV와 충전 시스템으로 전환

• 잠재적 이점(예시)

- EV로 전환을 통한 차량 탄소 배출량 70% 감소

시장 상호작용 극대화

• 실행 가능한 방안

- 에너지 거래: 에너지, 에너지 계약의 매매
- 보조 서비스: 에너지 소비를 줄이거나 특정 시간대에 대량 에너지를 공급하여 전력망 안정성 유지
- 에너지 속성 인증서(EAC) 또는 탄소 배출권: 재생에너지 생산 단위 또는 감축한 탄소 배출량에 대한 증서 판매

• 잠재적 이점(예시)

- 태양광 발전과 녹색 에너지 증서 판매로 에너지 비용의 10% 상쇄
- 배터리 사용을 통한 안정적인 전력망을 유지하여 에너지 비용의 60% 상쇄

출처: PwC

경쟁 우위 구축

아이스하키 전설인 웨인 그레츠키는 '퍽이 있었던 곳이 아니라, 퍽이 가고 있는 곳으로 가라'는 명언을 남겼습니다. 이는 현재와 미래를 연결할 수 있도록 리더들에게 통찰을 제공하는 표현입니다. 그런데 만약 스케이트조차 없다면 어떻게 해야 할까요?

대규모 클라우드 현대화 프로젝트에 대해 망설이고 있던 한 운송 회사의 일부 경영진은 클라우드에 투자하는 것이 당연하다고 여겼습니다. 반면 다른 경영진은 주저하며, 이렇게 거액을 투자하는 것이 유의미한지 의문을 제기했습니다. 결국, 이 회사는 Move 도메인에서 가치 풀이 변화하고 있다는 점과 이를 해결하기 위해 필요한 역량을 인식하여, 클라우드 현대화에 대한 대규모 투자를 이끌어냈습니다. 기본적인 준비가 갖춰지지 않으면 경영진들은 기회를 잡기 어렵다는 것을 깨달았던 것입니다.

새로운 성장 기회를 추구하는 과정에서, 어떤 근본적인 경쟁 우위에 의지할 것인가? 그 우위는 얼마나 견고한가? 향후 10년간 가장 중요한 세 가지 요소인 기술, 신뢰, 그리고 희소 자원에서 기회를 찾는 것에 대하여 논하고자 합니다.

기술 경쟁

앞서 언급했듯이, 오늘날의 비즈니스 환경은 '승자가 대부분을 차지하는' 세상으로, 상위 20%의 기업이 타 기업보다 13배 이상 높은 성과 프리미엄을 누리고 있습니다.

기술은 이러한 비선형적 경쟁 우위의 핵심이며, 특히 승자들은 기술, 오퍼레이션 모델, 비즈니스 모델에 상호 시너지를 주는 방식으로 투자합니다. 선도 기업들은 일정 수준 이상으로 기술에 지속적으로 투자합니다. 예를 들어, 단순히 비즈니스의 일부를 클라우드로 이전하는 것에 그치지 않고, 완전히 클라우드 네이티브 기술로 전환하는 전략을 취합니다.

최근 PwC의 조사에 따르면, 선도사들은 생성형 AI를 활용하기 위한 데이터 현대화에서도 경쟁사들에 비해 유사한 우위를 보이고 있습니다. 또한 이들은 다른 기업에 비해 프론트 오피스, 미들 오피스, 백 오피스의 데이터를 클라우드에 저장하는 비율이 훨씬 높았습니다.

만약 여러분이 속한 기업이 아직 이러한 조치들을 취하지 않았다면, 경각심을 갖기를 바랍니다. 기술 부채를 정리하고, 낙후된 IT 시스템을 제거하며, 클라우드 기술을 전면 도입하고, 데이터를 현대화해 AI를 생산적이고 책임감 있게 활용할 수 있도록 하는 것은 이미 기본 요건이라 할 수 있습니다. 이 분야에서 부족한 것이 더 큰 격차로 이어지지 않도록 주의해야 합니다.

기술 격차를 해소하고 뒤쳐진 부분을 만회하고 싶다면, 다시 한 번 매니지드 서비스를 고려해야 합니다. PwC의 연구에 따르면, 기업이 기술 변화의 속도를 따라가는 등 전략적 우위를 위해 매니지드 서비스를 활용할 경우 단순히 운영 비용 절감을 목적으로 매니지드 서비스를 활용하는 기업에 비해 무려 43%p나 높은 성과 프리미엄을 얻었습니다.

신뢰 경쟁

신뢰받는 조직이 고객, 인력, 그리고 투자자를 끌어들이는 것은 모든 리더가 아는 사실입니다. 또한 신뢰는 새로운 영역에서의 성장에도 매우 중요합니다. 소비자의 신뢰는 새로운 산업에서 새로운 비즈니스 모델을 시험할 수 있도록 뒷받침하며, 생태계 파트너와의 신뢰는 협업을 촉진하고 가치를 창출하는데 도움을 줍니다. 높은 거래 비용을 낮추기 때문입니다.

신뢰는 향후 10년 동안 그 중요도가 더 커질 것입니다. 조직이 빠른 속도로 증가하는 복잡성을 관리하거나, 무엇보다도 첨단 기술을 성공적으로 활용하기 위해서는 신뢰를 구축해야 합니다. 예를 들어, 새로운 기술에 기반한 비즈니스 모델에서 알고리즘이 결함이 있어 문제를 일으킨다면, 고객 데이터가 노출되고, 규제 당국의 우려를 초래하거나 그 외 여러 부정적 결과들이 발생할 수 있습니다.

아래 세 가지 기둥을 바탕으로 견고한 신뢰의 토대를 구축하면 비즈니스를 혁신하며 궁극적으로 성공을 거두는 데 큰 도움이 될 것입니다.

신뢰의 3가지 축

성과 신뢰 (Performance Trust)	책임 신뢰 (Accountability Trust)	디지털 신뢰 (Digital Trust)
<ul style="list-style-type: none">• 운용 효율성과 신뢰성을 높이는 프로세스와 시스템을 구현하여 기업이 운영과 변화를 보다 확신을 가지고 수행하도록 지원	<ul style="list-style-type: none">• 기업이 규제 요구사항과 이해관계자의 기대치에 대해 확신을 가지고 준수하고 소통할 수 있도록 지원	<ul style="list-style-type: none">• 기업이 AI와 같은 기술의 잠재력을 극대화할 수 있도록 디지털 자산이 안전하고, 신뢰할 수 있으며, 규정을 준수하도록 지원

출처: PwC

신뢰가 훼손되는 것을 방지하기 위해 리더는 다음을 명심해야 합니다.

조직 내 신뢰 구축을 위한 4 Key Actions

행동으로 증명하라

- 기업 내 신뢰의 수준을 파악하는 한 가지 방법은 리더들이 실패나 단순한 반대 의견에 어떻게 반응하는지를 관찰하는 것입니다. '말과 행동의 괴리'는 신뢰를 심각하게 훼손합니다. 리더들이 말한 바를 실제로 실천하는지 모니터링해야 합니다.

신뢰를 당연시 하지 말고 노력하여 쌓으라

- PwC의 2024년 신뢰 조사에 따르면, 경영진의 90%는 고객이 자신들을 신뢰한다고 믿고 있으나, 실제로는 소비자의 30%만이 이에 동의하고 있습니다. 또한 경영진의 86%는 직원 신뢰도가 높다고 생각하지만, 직원들 중에서는 67%만이 이에 동의하는 것으로 나타났습니다.
- 신뢰를 당연시 하지 말고, 차별화 요소로 봐야 합니다. 의도적으로 신뢰를 키워 나감으로써, 가장 필요할 때 신뢰를 얻을 가능성을 높일 수 있을 것입니다.

관리자의 역할이 중요하다

- 현장에서 신뢰가 부족하면 기업 전체가 영향을 받습니다. PwC의 2023년 글로벌 인력의 기대와 우려에 대한 서베이 결과, 직원들이 직속 상사를 더 신뢰할수록 기업의 가치에 부합하는 행동을 할 가능성이 높아지고, 직무 만족도 역시 높아지는 것으로 나타났습니다.

C 레벨부터 상호 신뢰하라

- 2024년 신뢰 조사에 따르면, C 레벨 내부에서의 신뢰 격차가 외부보다 더 크게 나타났습니다. C 레벨 중 오직 44%만이 동료들을 '대단히 신뢰한다'고 응답했습니다. 직원들 자신이 신뢰받는다고 느끼기 위해서는 리더들이 서로 신뢰하는 모습을 보여야 하며, 이것이 개방성과 협업으로 이어집니다.

출처: PwC

희소 자원 경쟁

현대의 비즈니스는 대체로 공급 과잉의 시대였으나 이제는 상황이 달라졌습니다. 오늘날 물리적 기후 위험, 지정학적 요인 및 기타 메가 트렌드들이 전 세계 공급망에 심각한 희소성과 혼란을 초래하고 있습니다.

반도체 부족 사태는 전자제품 제조사들의 신제품 출시를 지연시키고, 자동차 생산을 중단시키며 전 세계 공급망에 혼란을 일으켰습니다. 마찬가지로, 세계가 저탄소 경제로 전환함에 따라, 청정 에너지 기술을 뒷받침하는 리튬, 코발트 같은 광물 자원을 확보하려는 경쟁이 치열해지고 있습니다. 더불어 기후 변화의 영향으로 인한 위험에 직면해 있습니다. PwC의 조사에 따르면, 열 스트레스와 가뭄이 9대 핵심 원자재를 위협하고 있습니다. 이러한 문제는 기업에만 피해를 주는 것이 아니라, 인류의 번영에도 영향을 미칠 수 있습니다.

어떤 기업도 이러한 희소성을 초래하는 근본적인 추세를 바꿀 수는 없지만, 기업이 이에 노출되는 정도를 최소화하는 조치는 취할 수 있습니다. 예를 들어, 방대한 기후 데이터를 통해 어느 창고가 산불 위험에 노출되어 있는지, 어느 공급사가 홍수의 피해를 입을 가능성이 높은지, 어떤 고객이 어떤 희소성 문제로 영향을 받을지 등 기업의 오퍼레이션이 어떻게 영향을 받을지 알 수 있습니다. 실제로 PwC가 분석한 일반적인 스마트폰의 밸류체인에서는 콩고민주공화국의 광산부터 이탈리아 로마와 그리스 테살로니키의 쇼핑물에 이르기까지 30여 곳 이상의 위험 지역이 확인되었습니다. 공급망 관련 조치를 시작할 때는 다음 사항부터 고려할 것을 제안합니다.

공급망 관련 우선 과제

시나리오 계획을 확장하라	<ul style="list-style-type: none">실시간 데이터와 고급 모델링을 활용하여 '만약에'라는 가정을 하고 공급망 회복력을 구축 → 공급사, 물류 제공사, 심지어 고객까지 포함한 시나리오를 통해 예기치 않은 상황에 효과적으로 대응 가능
첨단 기술을 활용하라	<ul style="list-style-type: none">AI 기반 컨트롤 타워(의사결정자에게 실시간 데이터를 제공하는 연결형 대시보드)를 구축 → 공급망 내에서 조달 경로를 신속히 전환해야 할 때 유용
선택지를 마련하라	<ul style="list-style-type: none">다수의 글로벌 자동차 제조사들은 전기차 개발에 필요한 원자재를 보다 안정적으로 확보하기 위해 노력 → 광산 기업에 투자 중

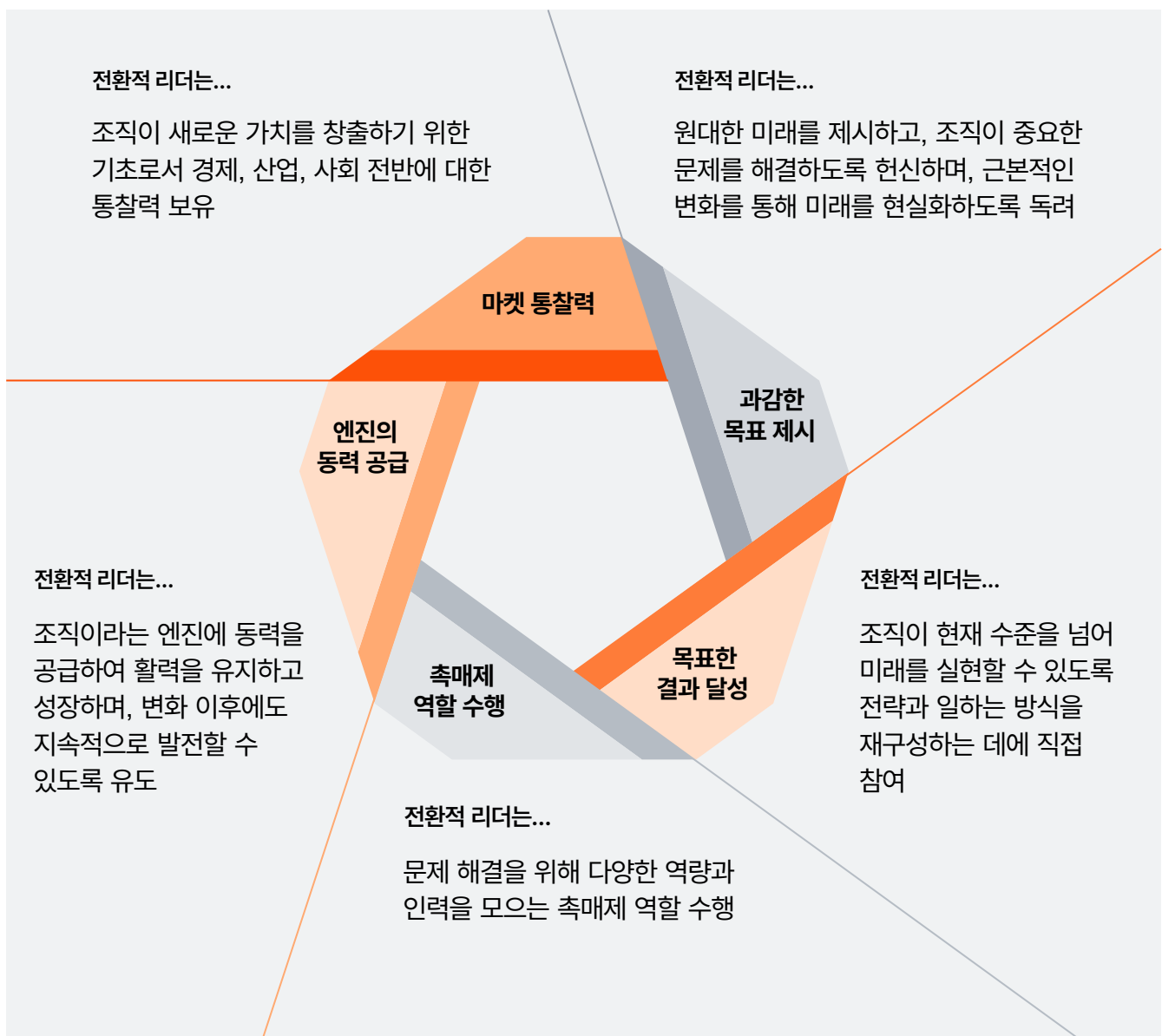
출처: PwC

허들의 추진 동력화

인적 자원의 잠재력 확대

다가오는 10년은 AI, 물리적 기후 위험 및 기타 메가트렌드가 충돌하며, 기존의 환경과는 상당히 다른 환경을 만들어낼 것입니다. 성공적인 성장을 위해 조직은 지속적으로 도전하고 진화하며 적응할 수 있도록 돕는 방안을 찾아야 합니다. 이는 바로 리더십에서 시작됩니다.

전환적 리더십의 다섯 가지 요소



출처: PwC

어디서부터 시작해야 할지 고민된다면 리더로서 당신의 영향력과 모범이 즉시 팀과 조직에 긍정적인 변화를 줄 수 있는 영역부터 우선순위를 두는 것이 좋습니다.

첫번째 영역은 의사결정입니다. PwC의 28차 글로벌 CEO 서베이에 따르면, 의사결정의 질은 수익성과 밀접한 상관관계를 갖습니다. 설문 데이터를 기반으로 만든 '의사결정 품질 지수' 분석 결과, 의사결정 프로세스에서 상위 20%에 속하는 기업은 업계 평균 대비 약 30% 높은 이익률을 기록했습니다. 하지만 많은 조직은 의사결정을 일관되게 수행하지 못합니다. 예를 들어, CEO의 절반만이 전략적 의사결정에서 확증 편향을 줄이기 위한 다양한 기법을 정기적으로 활용한다고 답했습니다. 결정 기준을 투명하게 공개하거나, 반대 의견을 적극적으로 구하는 것과 같은 기본 원칙만 지켜도 의사결정의 질은 크게 향상됩니다.

두번째 영역은 신뢰 구축입니다. PwC의 서베이에 따르면, 직속 보고자에게 가장 신뢰받는 관리자일수록 이견과 토론을 장려하는 경향이 있었습니다. 이는 의사결정의 질을 높일 뿐 아니라 팀 내 심리적 안전감도 강화합니다.

세번째 영역은 자원 배분입니다. 검증된 베스트 프랙티스를 적용하면 예산 편성에서 편향을 줄이고, 정치적 요인이 아닌 기회에 따라 투자 비중을 재조정할 가능성이 높아집니다. 하지만 자원 배분을 개선할 때 사람을 잊지 말아야 합니다. 최근 PwC의 연구를 보면, 직원들은 충분한 역량 개발 기회나 기존 기술을 발휘할 기회를 받지 못하면 좌절감을 느낄 수 있습니다. 스킬 중심의 인재 전략을 채택하면 필요한 곳에 적합한 인재를 배치하고 직원들의 동기부여도 강화할 수 있습니다.



핵심 역량 강화

기업의 가치 창출과 직접적으로 연결되는 세 가지 역량은 바로 생태계 조성, 역량 강화를 위한 M&A, 그리고 리스크 관리입니다.

① 생태계 조성

이미 성과가 뛰어난 조직들은 전체 매출의 60% 이상을 비즈니스 생태계에서 창출하고 있으며, 앞으로 이 비중은 더욱 증가할 것으로 기대됩니다. PwC의 연구에 따르면, 선도 기업들은 새로운 고객과 시장을 발굴하고, 고객의 니즈에 대한 데이터와 같은 인사이트를 활용하며, 보완적인 기술과 역량을 식별하는 데 있어 다른 기업들보다 생태계를 1.6배 더 적극적으로 활용하고 있습니다.

기업이 생태계를 통해 얻는 혜택은 그 자체로도 가치 있지만, 성과를 가속하는 효과를 일으키기도 합니다. 예를 들어, 고객 인사이트를 확보하면, 기업은 현재 보유한 역량의 격차를 식별할 수 있습니다. 이러한 격차를 해소하면 새로운 가치 제안을 개발하거나 기존 제안을 개선할 수 있고, 이는 더 많은 잠재 고객을 유치하게 됩니다. 새로운 고객들은 기업에게 추가적인 인사이트를 제공하여 기업의 역량 강화와 가치 창출의 선순환을 촉진합니다.

② 역량 강화를 위한 M&A

어떤 M&A는 성공하고 어떤 M&A는 실패하는 이유는 역량에 달려 있습니다. 역량 강화에 초점을 맞추는 것이 M&A의 성공을 이끄는 동인입니다. 만약 M&A로 실질적인 가치를 창출하고자 한다면, 프로세스, 도구, 기술, 역량, 행동 방식의 조합을 강화하는 데 집중해야 합니다. 물론 역량은 M&A가 아닌 직접 개발하거나 외부로부터 빌리는 방식으로도 확보할 수 있습니다. 다만, M&A를 계획하고 있다면, 역량 중심의 접근 방식을 택하는 것이 성공 가능성을 높입니다.

우선 보유하고 있는 사업 포트폴리오를 점검하기 바랍니다. 각 사업이 공통된 차별화 역량을 기반으로 논리적 연결성을 이루고 있는가? 기업이 한 단계 도약할 수 있는 인수 대상은 무엇인가? 이러한 질문에 답하기 위해서는, 역량의 관점에서 인수 후보를 평가해야 합니다.

③ 리스크 관리

리스크를 관리하는 일은 조직이 스스로 혁신하고 성장하기 위한 핵심적인 동력입니다. PwC의 리스크 서베이에 따르면, 리스크 완화 역량을 갖춘 상위 기업들은 타기업들에 비해 새로운 기회를 발굴하고 재무 성과를 개선할 가능성이 2.6배 더 높습니다. 또한, 견고한 리스크 관리는 생태계를 뒷받침하고 고객, 파트너, 임직원, 규제기관과의 신뢰를 구축하는 데 중요한 역할을 합니다.

리스크 관리 기능을 개선하려면, 우선 리스크 문화를 정립하는 데 집중해야 합니다. 강력한 리스크 문화는 임직원들이 문제를 스스로 인식하고 자신 있게 대응할 수 있도록 합니다. 더불어, 데이터 기반 시뮬레이션을 통해 전반적인 리스크 환경을 점검하고 사각지대를 찾아내며, 기후 회복력을 포함한 탄탄한 복원력을 구축할 수 있습니다.

세금과 규제 전략 재검토

근시안적인 경영자들은 규제와 세금을 단순히 비즈니스를 운영하기 위한 비용이자 반드시 지켜야 할 의무로만 인식하는 경향이 있습니다. 반면, 이러한 요소들의 긍정적인 측면인 '세제 혜택과 성과를 적절히 연계시킨 비즈니스 모델 변화가 어떻게 조직의 자금 조달 수단이 될 수 있는지' 또는 '기후 관련 규제가 어떻게 혁신을 유도할 수 있는지'를 인식하는 경영자는 많지 않습니다. 이러한 연관성을 인지하는 리더를 보유한 기업은 앞으로의 10년 동안 분명한 경쟁 우위를 가질 것입니다.

예를 들어, 유럽그린딜(European Green Deal)은 기업이 전략, 자본 지출, 혁신, 그리고 성공의 핵심 동인들에 대해 보다 현명한 결정을 내릴 수 있도록 자극하는 계기가 될 수 있습니다. 마찬가지로, 지속가능성 보고 의무화는 오퍼레이션 개선, 제품 향상, 성장 전략 수립에 활용 가능한 데이터를 창출할 수 있습니다. 이러한 노력은 비즈니스 측면에서도 긍정적인 성과로 이어질 수 있습니다. 하버드 비즈니스 스쿨의 조지 세라페임(George Serafeim) 교수의 연구에 따르면, 제품 포트폴리오를 기후 솔루션 중심으로 전환한 기업은 연간 매출에서 평균 2~3%p의 프리미엄을 누리는 것으로 나타났습니다.

핵심은 잠재적인 허들을 오히려 추진 동력으로 전환하는 데 있습니다. 예를 들어, 한 대형 소비재 기업은 특정 제품군에서 플라스틱을 제거하면 새로운 포장 규제에 효과적으로 대응할 수 있을 뿐만 아니라, 지속가능성 목표 달성에 기여하고 새로운 고객층까지 확보할 수 있다는 사실을 발견했습니다. 실행 과정에서 이 기업은 세무팀을 초기부터 참여시켜, 새로운 오퍼레이션이 효율적일 뿐 아니라 세금 측면에서도 최적화되도록 했습니다. 그 결과, 이 신제품 라인은 수익 1달러당 2~3%의 세금 절감 효과를 거두고 있습니다.

산업 간 융합을 통해 성장을 추구하는 과정에서 기업은 새로운 규제 환경을 마주하며, 새로운 시장을 겨냥해 도입하는 혁신적 비즈니스 모델은 시스템, 데이터, 오퍼레이션 방식, 판매 채널의 변화와 함께 준법 리스크를 수반합니다. 이러한 상황에서 컴플라이언스 관리 역량은 추진 속도를 높이느냐, 아니면 시행착오를 겪느냐를 좌우하는 중요한 요소입니다. 컴플라이언스 관리 역량이 우수한 기업은 첨단 기술을 활용하여 규제에 대응하며, 이를 통해 보다 신속한 의사결정, 생산성 향상, 비용 절감 등의 실질적인 효과를 창출합니다.



나가며

앞으로 다가올 10년은 AI, 기후 변화 및 기타 메가 트렌드가 중대한 압박을 가하고, 궁극적으로는 19세기 중반에서 후반에 형성된 산업 시스템을 재편함에 따라 우리의 상상력과 역량을 시험하는 시기가 될 것입니다. 하지만 이러한 새로운 환경 속에서도 '승자가 대부분을 차지하는' 경쟁 구도는 여전히 유지될 것입니다. 단순히 뒤쳐진 것을 따라잡는 수준을 넘어 진정한 도약을 이루고, 번영하는 미래를 준비하기 위해서는 비즈니스 모델, 운영 모델, 에너지 모델의 혁신에 집중해야 하며, 신뢰, 첨단 기술, 희소 자원을 기반으로 경쟁하는 법을 익혀야 합니다. 또한 고질적인 역량 격차를 해소하는 데에도 노력을 기울여야 할 것입니다.

Contacts

문 홍 기 Partner

hong-ki.moon@pwc.com
02-709-0394

임 기 호 Partner

ki-ho.im@pwc.com
02-709-0680

임 상 표 Partner

sang-pyo.yim@pwc.com
02-709-0651

이 성 균 Partner

sung-kyun.lee@pwc.com
02-3781-1450

차 경 민 Partner

kyung-min.cha@pwc.com
02-3781-9392

유 원 석 Partner

won-seok.yoo@pwc.com
02-709-4718

백 종 문 Partner

jong-moon.baek@pwc.com
02-3781-3476

김 은 섭 Partner

eun-seop.kim@pwc.com
02-3781-9749

구 본 재 Partner

bon-jae.koo@pwc.com
02-3781-1435

김 창 래 Partner

chang-rae.kim@pwc.com
02-3781-1412

김 재 환 Partner

jaehwan.kim@pwc.com
02-3781-9671

박 현 출 Partner

hyunchul.park@pwc.com
02-709-0412



S/N: 2512C-RP-135

© 2025 PwC Consulting. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

Disclaimer: This content is for general purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.