January 2024

글로벌 공급망 재조정 전략

최근 경제적, 지정학적으로 급변하는 경영 환경 속에서 공급망 재조정을 위해서는 CEO를 비롯한 전 경영진의 노력이 필수입니다. 공급망 재조정 시 핵심 고려사항과 필요한 액션을 살펴봅니다.

pwc

Contents

도입	**4**
공급망 재조정 시의 핵심 고려사항 1. **공급망 경쟁 구도의 이해**	**5**
공급망 재조정 시의 핵심 고려사항 2. **차세대 기술의 활용**	**10**
공급망 재조정 시의 핵심 고려사항 3. **사업 성장 도구로의 ESG 활용**	**14**
경영진을 위한 제언	**19**

본 보고서는 PwC의 'Global supply chains: The race to rebalance (by Raymund Chao, Christopher Kelkar 등)'를 기반으로 작성되었습니다

Executive Summary

아시아 태평양 지역의 CEO 중 43%는 공급망 혁신에 투자하고 있습니다. 경제적 위기, 지정학적 위기 등을 겪으며 기업의 초점이 단기 수익성이 아닌 존속과 성장으로 이동했기 때문입니다. PwC는 기업이 성장을 위해 공급망을 재조정할 때 고려해야 하는 3가지 핵심 사항을 제시합니다.

첫째, 변화하는 공급망 경쟁 구도를 이해해야 합니다. 대다수의 경영진은 공급망 붕괴를 심각한 위험으로 인식하고 있습니다. 이에 대응하여 공급망을 재조정하고 새로운 전략을 추진하는 것은 기업의 적응력과 성장을 촉진하는 기회가 될 수 있습니다. 기업은 차별화된 전략으로 신규 지역을 발굴하고 인력을 유치해야 합니다. 지역의 산업 생태계를 고려하여 추가 투자, 공급업체, 인력 풀, 산업 인프라 수준 등 다양한 관점에서 매력도를 검토해야 합니다. 인력을 확보하고 유지하기 위해서는 급여 수준, 경력 개발, 일과 삶의 균형, 문화적 민감성 등 특정 지역과 인구 특성에 적합한 가치를 제안할 수 있어야 합니다.

둘째, 차세대 기술에 적극적으로 투자해야 합니다. 기업은 디지털화를 통해 글로벌 공급망에 영향을 주는 복잡한 외부 요인을 예측하고 신속하게 적응할 수 있습니다. 내외부 데이터를 활용하여 실시간 의사결정을 지원하는 기술은 효율성을 제고하고 비용을 절감할 뿐만 아니라 고객 경험을 향상시키고 ESG를 준수하도록 지원합니다. 디지털 기술에 대한 투자는 기업의 성과 개선에 기여합니다. PwC의 분석에 따르면 소위 디지털 챔피언들은 디지털 역량 강화에 과감히 투자하였습니다. 그 결과 연간 공급망 비용이 6.8% 절감, 매출이 7.7% 증가했고 평균 22개월 뒤 투자 원금을 회수했습니다.

셋째, ESG를 성장을 위한 가치 창출 수단로서 활용해야 합니다. 지속 가능성은 정부와 소비자의 기대 변화로 인해 기업의 장기적인 생존에 필수적인 요소이자 가치로 자리 잡았습니다. 기업은 점진적으로 확대되고 있는 ESG 규제와 그 방향성을 모니터링해야 합니다. 최소 8개국에서 인권과 관련된 사회적 책임에 대한 규제를 도입했고 50개국 이상이 순환경제 로드맵을 출범하고 관련 정책을 발표했습니다. 공급망 내 간접적인 온실가스 배출물에 대한 검토 역시 강화되고 있습니다. ESG 원칙을 비즈니스에 내재화하는 것은 단순히 규정 준수를 넘어 기업이 지속 가능하도록 도울 것입니다.

PwC는 성공적인 공급망 재조정을 위해 제언합니다. 우선 전통적으로 구매 부문에 속했던 공급망 관리를 전사적 차원의 전략적 자산으로 인지하도록 경영진의 인식을 제고하고 신규 지역을 발굴 시 인력 풀과 공급업체 등 생태계 전반을 검토해야 합니다. 또한 사업 전략에 부합하는 디지털 기술에 투자하고 ESG를 성장의 도구로서 접근해야 합니다.

도입

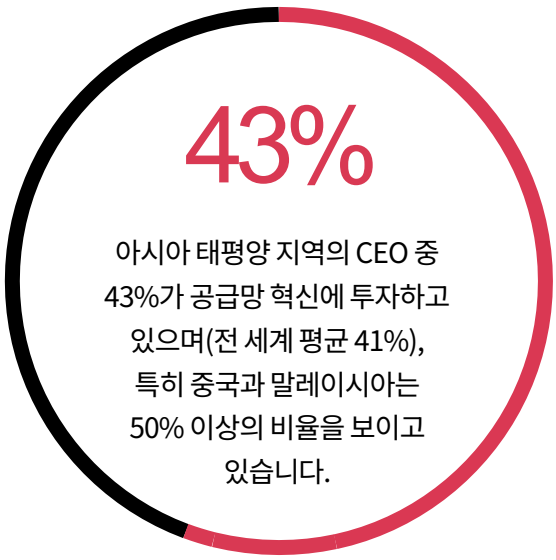
최근 3년 동안 경영자들이 다뤄야 했던 과제들은 역사적으로 드물었던 복합적이고 난해한 것들이었습니다. 그리고 이처럼 모든 상황을 경영자들이 동시에 대응해야 했던 적이 없었습니다.

코로나19 시기에는 공급망의 위험을 줄이는 데 중점을 두었지만, 이제 기업은 인플레이션, 에너지 위기, 지정학적 긴장 등 새로운 환경과 직면하고 있습니다. 단기적인 수익성에 초점을 두는 것만으로는 더 이상 충분하지 않으며 기업이 존속하고 성장하기 위해서는 보다 근본적인 변화가 필요합니다.

경영 환경이 급변함에 따라 경영자에 대한 기대치가 과거 대비 훨씬 높아졌습니다. 경영자는 이제 지리, 경제와 분열 문제를 다루는 외교관이 되어야 합니다. 또한 공급 이슈로 제때 공급받지 못해 분노한 고객을 진정시키는 위기 관리자, ESG 시각을 통해 의사 결정을 바라보는 책임감 있는 인물, 변화를 주도하기 위한 디지털 능력자가 되어야 합니다. 이러한 모든 역할을 수행하면서도 비즈니스 모델을 재창조할 위험 수용능력도 갖추어야 합니다.

아시아 태평양 지역은 주목 받는 시장입니다. 향후 10년 동안 전 세계 성장의 70%가 이 지역에서 이루어지고, 2030년까지 가장 큰 소비자 지출이 이 곳에서 있을 것으로 예측됩니다. 인도네시아, 필리핀 같은 동남아시아 국가는 소비자 시장 성장률이 200%까지 상승할 전망입니다. 포괄적 경제 동반자 협정(RCEP, Regional Comprehensive Economic Partnership)은 이러한 성장을 더욱 촉진할 것으로 보입니다. RCEP는 중국, 인도네시아, 일본, 한국을 포함한 아시아의 주요 경제국들 간의 세계 최대 규모의 자유무역협정으로, 전 세계 GDP와 인구의 30%에 해당합니다. 미국이 이 협정에 가입하지는 않았지만, 이 지역의 원자재에 의존하는 점을 고려하면 아시아 태평양의 입지는 더욱 강화될 것으로 보입니다.

본 보고서는 수익성 중심에서 성장으로의 전환이 왜 필요한지, 아시아 태평양 지역의 경영자들 및 아시아 태평양 지역과 거래하는 기업들에게 어떤 의미를 갖는지, 그리고 이러한 환경에서 성장하기 위해 기업들이 실질적으로 무엇을 해야 하는지에 대해 논하고자 합니다.



Source: PwC's 26th Annual Global CEO Survey, 2023

공급망 재조정 시의 핵심 고려사항 1:

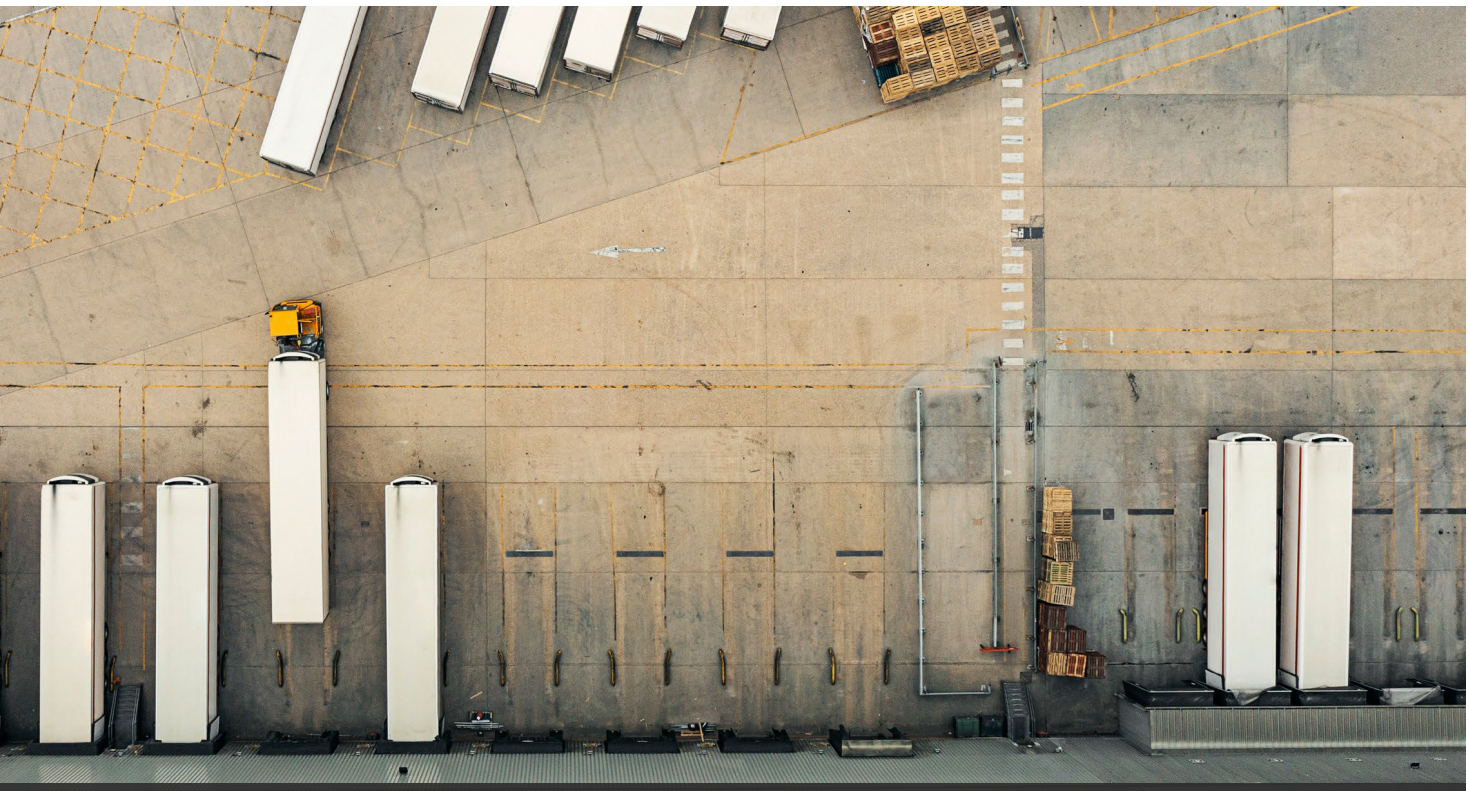
공급망 경쟁 구도의 이해

많은 기업들이 지정학적 및 무역 긴장으로 인한 공급망의 위험을 줄이고자 공급망 재조정을 경쟁적으로 시도하고 있습니다. 그러나 이제 과거와 같은 좋은 조건의 유치 활동은 기대하기 어렵습니다.

공급망 형성에서의 협상력은 기업에서 공급업체로, 그리고 현지 관리자와 인력 풀에게도 마찬가지로 이전되고 있는 추세입니다. 즉, 관계가 근본적으로 변화한 것입니다.

"단순히 이전하는 것만으로는 충분하지 않습니다. 혁신은 이제 우리가 직면한 경제적 사회적 변화의 규모와 속도에 부합하기 위해 훨씬 종합적이어야 합니다."

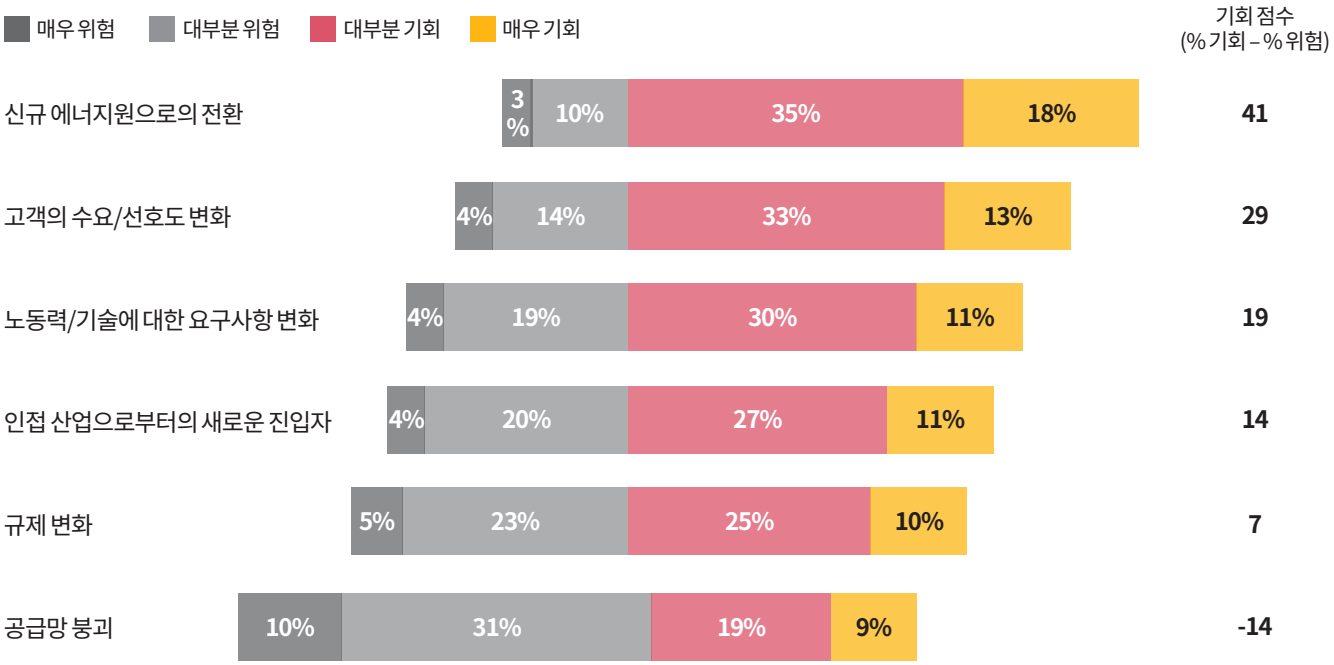
Matthew Comte
Operations Transformation Leader, Principal, PwC US



무역 허브인 싱가포르와 일본 뿐만 아니라 높은 성장 잠재력을 갖춘 경제국가인 인도네시아는 공급망의 성장에 큰 영향 요인으로 역할을 할 것입니다.

Source: PwC's 26th Annual Global CEO Survey, 2023

Figure 1: 공급망 붕괴에 대한 인식: 위험 vs. 기회



Q: 각각의 항목들이 기업의 위험 혹은 기회로 인식되는 수준은 어느 정도입니까?
Source: PwC's Global Risk Survey 2023: Base of 3910 (답변 중 '위험과 기회 모두' 및 '불확실'은 집계 시 제외)

2023년 PwC 글로벌 리스크 서베이에서 대다수의 경영진들은 공급망 붕괴를 큰 리스크로 인식했습니다. 한편, 공급망 붕괴에 대응하는 것은 운영을 혁신하고 새로운 전략을 추진하여 불확실한 상황에서도 적응력과 성장을 촉진하는 기회가 될 수 있습니다.

어떻게 차별화해야 하나?

기업은 신규 지역을 발굴하고 인력을 유치하며 새로운 공급업체를 찾기 위해 더 많은 노력을 해야 합니다. 단순히 공급업체 포트폴리오를 조정하는 수준으로 대응하는 것으로는 부족합니다.

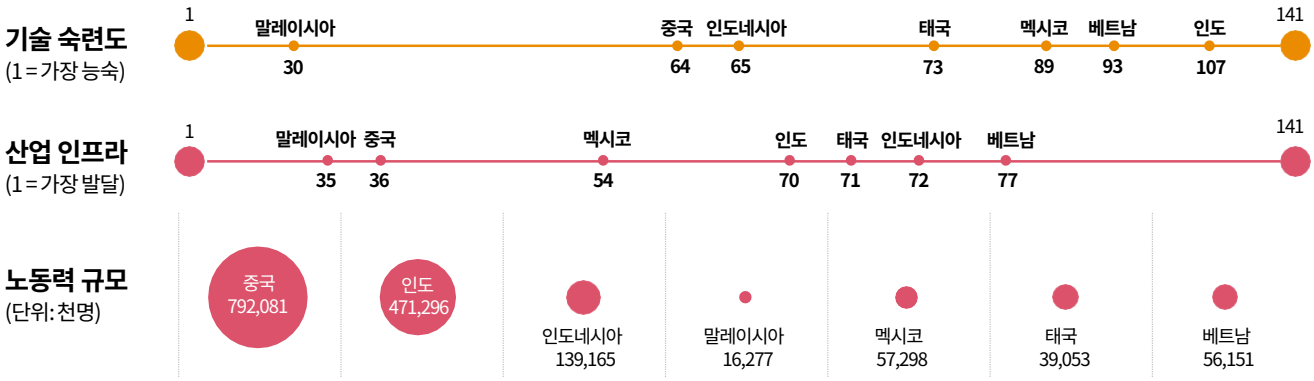
신규 지역 진출 검토

신규 지역 진출은 단순히 물리적인 지역을 검토하는 것 이외에 차별화된 전략이 필요합니다. 단순히 공장을 이전하는 것이 아니라, 글로벌 제조업체는 해당 지역의 특정 산업과 연관된 전체 생태계를 고려해야 합니다. 예를 들어, 의료 및 전자 기기 분야에 대해서는 말레이시아의 페낭(Penang) 또는 태국 중부 지방에서의 자동차 산업을 생각해 볼 수 있습니다.

신규 진출 지역은 추가 투자, 공급업체, 새로운 인력 및 인접 산업 유치 등 다양한 관점에서 매력도를 검토해야 합니다. 경제 뿐만 아니라 ESG(환경, 사회, 지배구조) 측면에서의 검토도 필요합니다.

과거와 달리 기업들의 신규 지역 진출에 대해 보다 신중한 검토가 필요합니다. 신규 진출 지역으로서 흔히 거론되는 베트남은 수용 능력이 한계에 다다랐습니다. 미국과 유럽 지역은 리쇼어링(해외 시설의 국내 복귀)으로 인해 대형 산업 단지를 모색하는 데 어려움을 겪으면서 산업 부동산 붐이 일어나고 있습니다. 한편, 말레이시아는 기술 및 인프라 면에서 비교적 높은 평가를 받고 있지만, 노동 인력은 상대적으로 부족합니다.

Figure 2: 아시아 태평양 지역의 신규 진출 지역별 검토 항목 비교



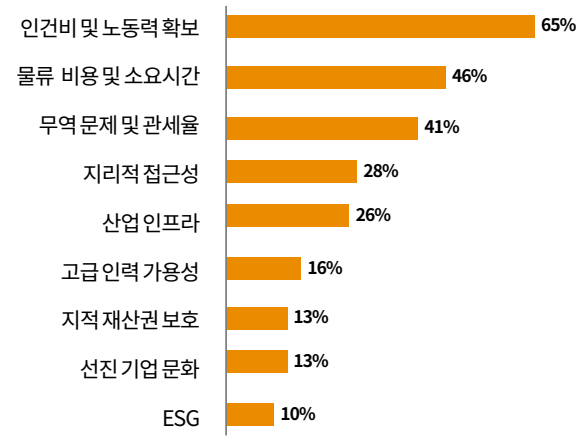
Source: World Bank Labor stats, Feb 2022; Skills and infrastructure rankings: World Economic Forum 2019 Global Competitiveness Report (141개국 대상 분석)

신규 혹은 대안 진출 지역 검토 시에는 기술 숙련도, 산업 인프라 수준 및 규제 환경 간의 상충 관계 여부를 고려해야 합니다. 예를 들어, 베트남은 중국과의 부품 수입에 대한 근접성, 전자제품 및 섬유 제조 분야의 발전, 그리고 미국과 체결한 최근 파트너십(항공 및 반도체 산업에서 상업적 연계 확대 목적) 등의 장점들을 상기 기술 분야에서의 인력 부족과 같이 고려하여 검토해야 합니다.

경영자들은 투자 대상 지역의 노동력 가용성을 고려해야 합니다. 특히 매력적인 정부 인센티브로 인해 외국인 직접 투자를 유치하고 있는 지역은 많은 기업과 공급업체에게 이슈가 되고 있습니다. 이러한 인센티브로 인해 유입되는 수요가 기존 인력 풀의 수준을 초월하여 인력을 확보하기 위한 치열한 경쟁으로 이어지는 경우가 많기 때문입니다.

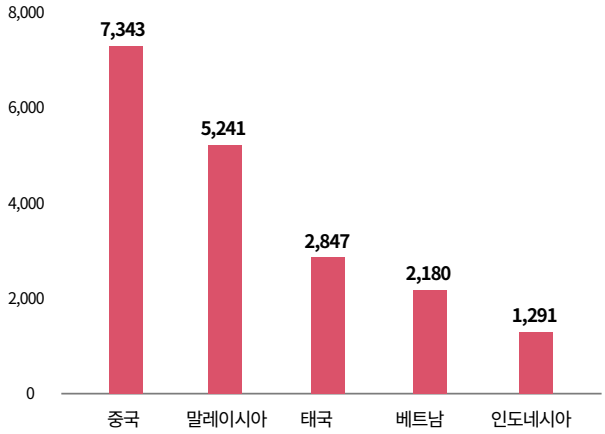
Figure 3: 공급망 이전 시 고려 사항과 지역별 월평균 임금

공급망 이전 시 고려 사항



Source: PwC China Analysis, 2023

지역별 월평균 임금 (RMB)



Source: CEIC, National Bureau of Statistics of China

인력 확보 및 유지

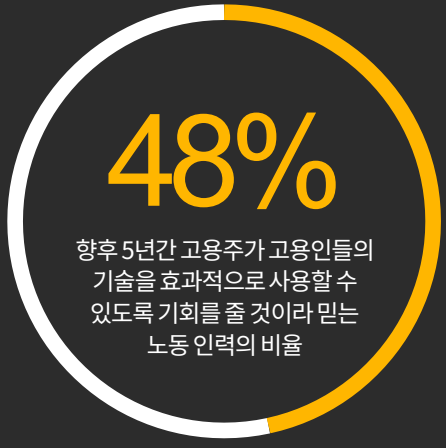
인력을 확보하고 유지하는 것은 쉬운 일이 아닙니다. 특히, 단순히 급여를 높인다고 해결되는 문제가 아닙니다. 이는 경력 개발, 일과 삶의 균형, 문화적 민감성, 그리고 기업 이미지 등과 밀접한 관련이 있습니다. 많은 인력들이 코로나 이후 가장 중요한 것이 건강이어야 한다는 것을 인지했습니다. 이제는 어디에서 일하고, 어떻게 일하며, 어떤 혜택이 제공되는지를 매우 중요하게 여깁니다. 기업은 특정 지역과 인구 특성에 맞춰 차별화된 가치를 제공해야 합니다.

기업은 당면한 인력 채용에서 확대하여 인력 생태계 개발에 기여하는 방안을 찾아야 합니다. 지역 교육 기관 및 기술 개발 기관과 파트너십을 맺는 것은 세대별 및 지역별 인력 풀을 강화하는 데 도움이 됩니다.

다양한 작업 방식에 적응할 수 있는 인력을 확보하는 것은 기술을 활용한 공급망 탄력성을 확보하는 데 중요합니다. 아시아 태평양 지역의 19,500명의 직원들이 참여한 'PwC's Workforce Hopes and Fears 2023' 설문에서 현재의 기술 인력 부족에 대한 해답은 명백합니다. 고용주가 향후 5년 동안 자신의 기술을 효과적으로 적용할 수 있는 기회를 제공해 줄 것이라고 믿는 직원은 약 절반 미만(48%)에 불과합니다. 이는 개인의 기술이 제대로 이해되지 않거나 가장 효과적인 방식으로 활용되고 있지 않을 수 있다는 것을 시사합니다.

전문 기술 부족은 여전히 심각합니다. 일부 조사에 따르면, 아세안(ASEAN) 경제국에서 데이터 직군의 급여는 글로벌 기술 산업의 인력 감축에도 불구하고 계속 상승하고 있습니다.

미국에서는 전문 기술 부족으로 인한 반도체 제조업의 예상 성장이 위협을 받고 있습니다. 최근 관련 업계 보고서에 따르면 현재 학위 취득 수준으로는 약 67,000개의 채용 공고가 채워지지 않을 것으로 예상되며, 이는 예상된 신규 채용 공고의 58%에 해당합니다.



정부 보조금 외 고려 사항

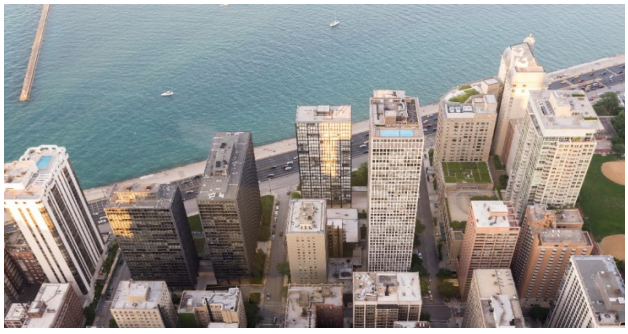
정부가 보조금과 인센티브를 제공하는 지역으로 이전하는 것은 분명 이점이 있습니다. 최근 미국의 반도체 산업 육성법(CHIPS and Science Act)과 인플레이션 감축법(IRA, Inflation Reduction Act), 인도의 생산 연계 인센티브(PLIS, Production-linked Incentive Scheme) 등이 예입니다. 이 때 '이 지역에는 가능한 인력 풀과 공급업체가 있는가?', '기업이 필요로 하는 생태계가 존재하는가?'와 같은 물음의 답을 찾으면 바람직한 신규 진출 지역을 결정할 수 있습니다.

"기업은 매력적인 정부 지원책 외에도 공급업체 및 인력 풀을 확보할 수 있는지 확인해야 합니다. 이 두 가지가 글로벌 공급망을 성공적으로 재조정하는 데 핵심입니다."

David Wijerante
International Growth Leader Partner,
PwC Singapore

새로운 공급 협력업체의 확보

자본 접근이 어렵거나 비용이 많이 드는 지역으로의 확장 시, 그 지역의 공급업체에게 자금 지원을 확장하는 것이나 신규 생산 능력 확충을 위한 합작투자도 좋은 방법일 수 있습니다. 또 다른 방법은 현지 연구 및 개발(R&D)에 투자하는 것입니다. PwC China가 2021년에 조사한 중국 기업 중 거의 절반에 가까운 비율이 아세안 지역에 대한 투자를 증가할 계획이었으며, 이들은 제조(29%), 영업/구매(24%) 및 R&D(9%)에도 투자 계획을 가지고 있어, 이 지역에 대한 투자 계획이 장기적인 운영 및 확장을 목표로 한다는 것을 알 수 있습니다.



공급망 재조정 시의 핵심 고려사항 2:

차세대 기술의 활용

글로벌 공급망에 대한 정교한 예측과 신속한 적응을 위해 적극적인 기술 투자가 필요합니다. 디지털 기술은 투명성을 높여 공급망의 연결성을 높이고 스스로 조율하는 공급망을 만들 수 있습니다.

무역 조건이 최적인지, 무역 분쟁의 여지는 없는지, 기후 리스크는 없는지, 사이버 전쟁 혹은 스파이의 리스크는 없는지 등 기업은 여러 유형의 리스크 노출 가능성을 이해하고 대응하기 위해서 수많은 외부 데이터를 필요로 합니다. 많은 기업들이 미래 수요예측을 위해 내부 데이터에만 의존하는 것은 갑작스러운 변동에 대처하기 어렵게 만들 수 있습니다.

한 예로, 팬데믹 시기에 미국의 대형 소매 체인점에는 대량의 재고가 쌓여 있었고 팬데믹이 풀려 고객에게 배송되자 고객 선호가 바뀌었다는 사실을 깨달았습니다. 따라서 상당한 손실을 볼 수 밖에 없었습니다.

대량의 내외부 데이터를 활용하여 실시간 의사결정을 지원하는 기술은 기업의 혁신에 큰 역할을 할 것입니다. 이러한 기술이 어떻게 도움이 될 수 있는지는 다음과 같습니다.

1. **효율성 제고 및 비용 절감**
   수작업을 자동화하고, 프로세스를 간소화하며 최적화된 자원 할당을 통해 상당한 비용 절감과 운영 효율성을 향상시킬 수 있습니다.

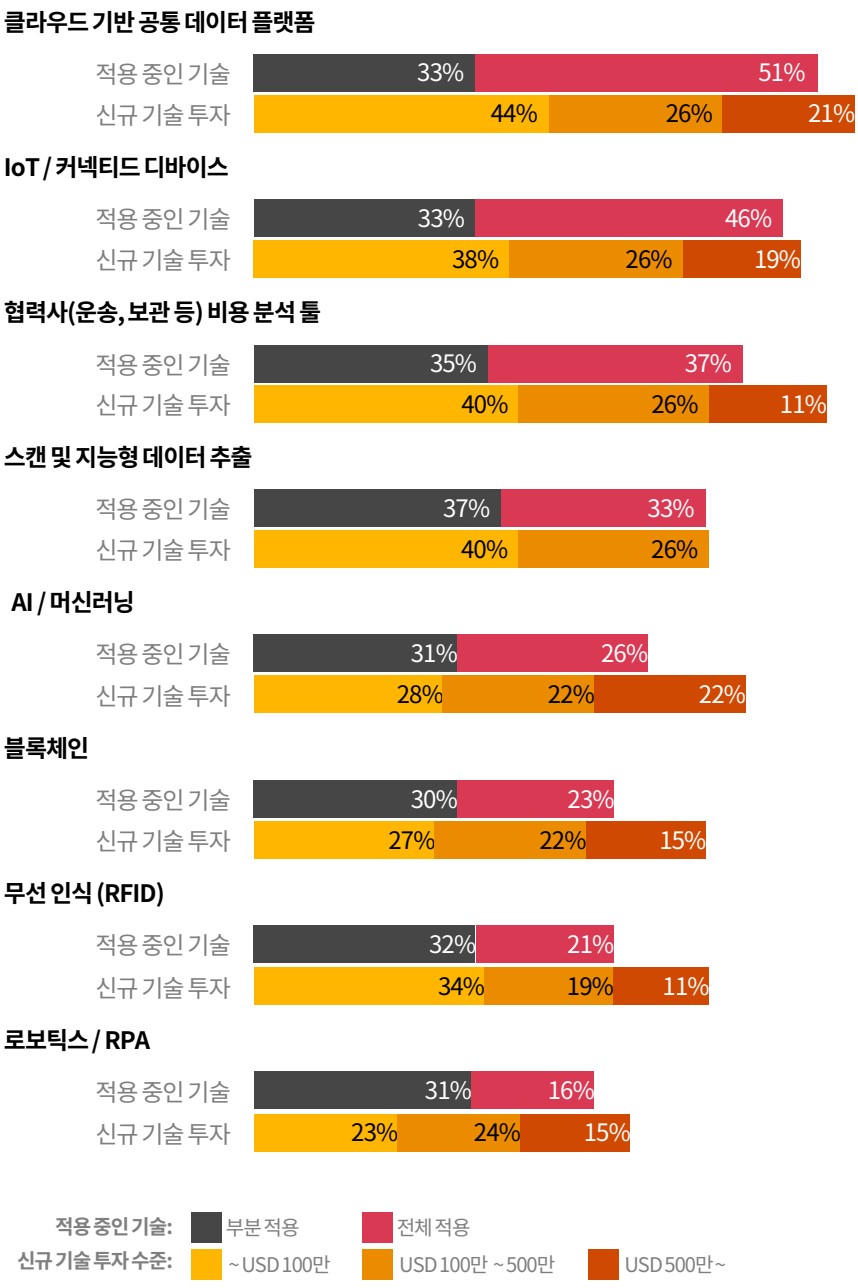
2. **회복력 강화 및 위험 완화**
   공급망 운영에 대한 실시간 가시성을 제공하여 사전 위험 식별 및 예측 분석을 가능하게 하며, 이슈에 신속하게 대응할 수 있습니다.

3. **투명성과 추적 가능성 제고**
   공급망 전체에서 상품과 자재의 흐름을 추적할 수 있으며, End-to-end 가시성을 제공하여 제품의 신뢰성 및 규정 준수를 보장합니다.

4. **고객 경험 향상**
   실시간 주문 추적이 가능하고, 고객 맞춤형 프로모션 등 고객과의 상호 작용을 통해 고객 만족도와 충성도를 향상시킬 수 있습니다.

5. **지속 가능성과 ESG(환경, 사회, 지배구조) 준수**
   운송 경로 최적화 및 폐기물 최소화 등 환경 영향 모니터링을 통해 지속 가능성을 높이고 ESG를 준수하도록 지원합니다.

Figure 4: 디지털 공급망 관련 적용 중인 기술 및 미래 선도 신규 투자 기술



Source: PwC 2023 Digital Trends in Supply Chain Survey (305개 기업 대상 설문 기반)

"2023년 PwC 공급망 디지털 트렌드 조사에 따르면, AI 및 머신러닝 기술은 향후 2년 내 경영진이 가장 큰 투자를 계획하는 분야로 나타났습니다. 응답한 경영진 중 22%는 자사가 AI 및 머신러닝 관련 기술에 최소 5백만 달러 이상을 투자할 것으로 예상한다고 밝혔습니다."

디지털 공급망 투자를 통한 성과 창출

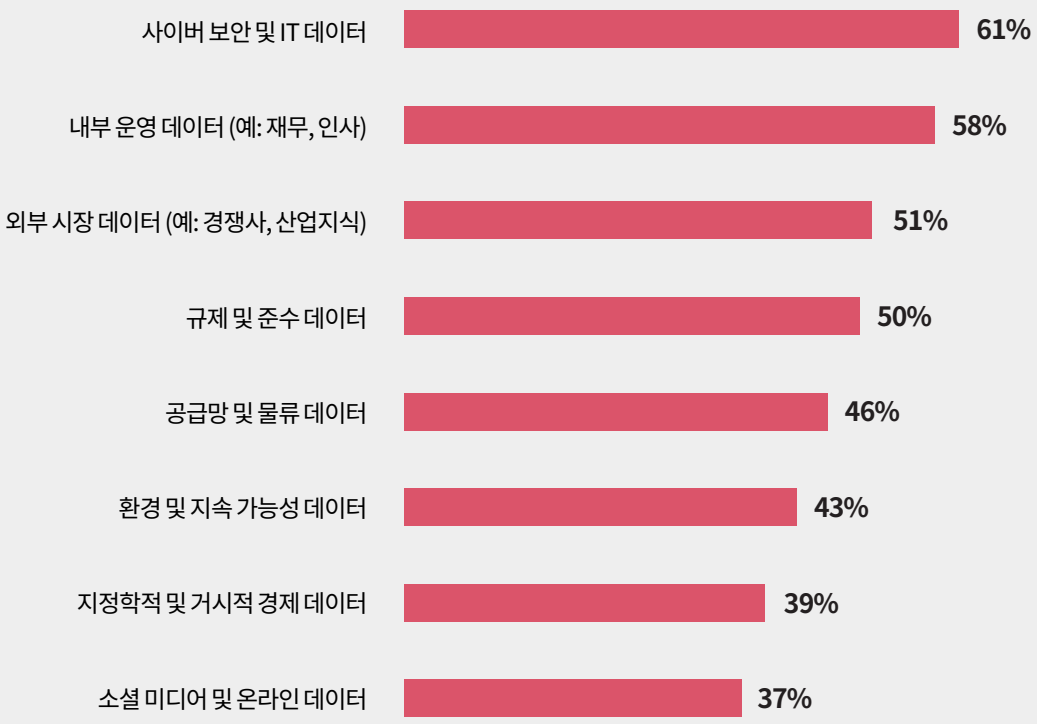
디지털 공급망 투자를 통해 비용 절감, 매출 증대, 지속 가능성 개선, 자산 활용 증가, 보다 개선된 리스크 관리, 그리고 고객에 대한 정시 정품의 납품 비율 증가 등의 결과를 얻을 수 있습니다.

PwC의 2023년 글로벌 리스크 조사에 따르면, 모든 산업 부문에서 성과가 뛰어난 상위 5% 조직, 즉 '리스크 선구자 (Risk Pioneers)'들은 기회를 앞장서 추구하고 있으며, 이들이 사이버 보안 및 IT(69%), 공급망 및 물류(55%), 환경 및 지속 가능성 데이터(53%)를 수집하고 분석하는 데에 막대한 투자를 하고 있다는 것을 알 수 있습니다.

"공급망을 디지털화하는 것은 성장을 위한 공급망 재조정에 있어 중요한 요소입니다. 비용 뿐만 아니라 리스크를 줄일 수 있으니 하지 않을 이유가 없을 것입니다."

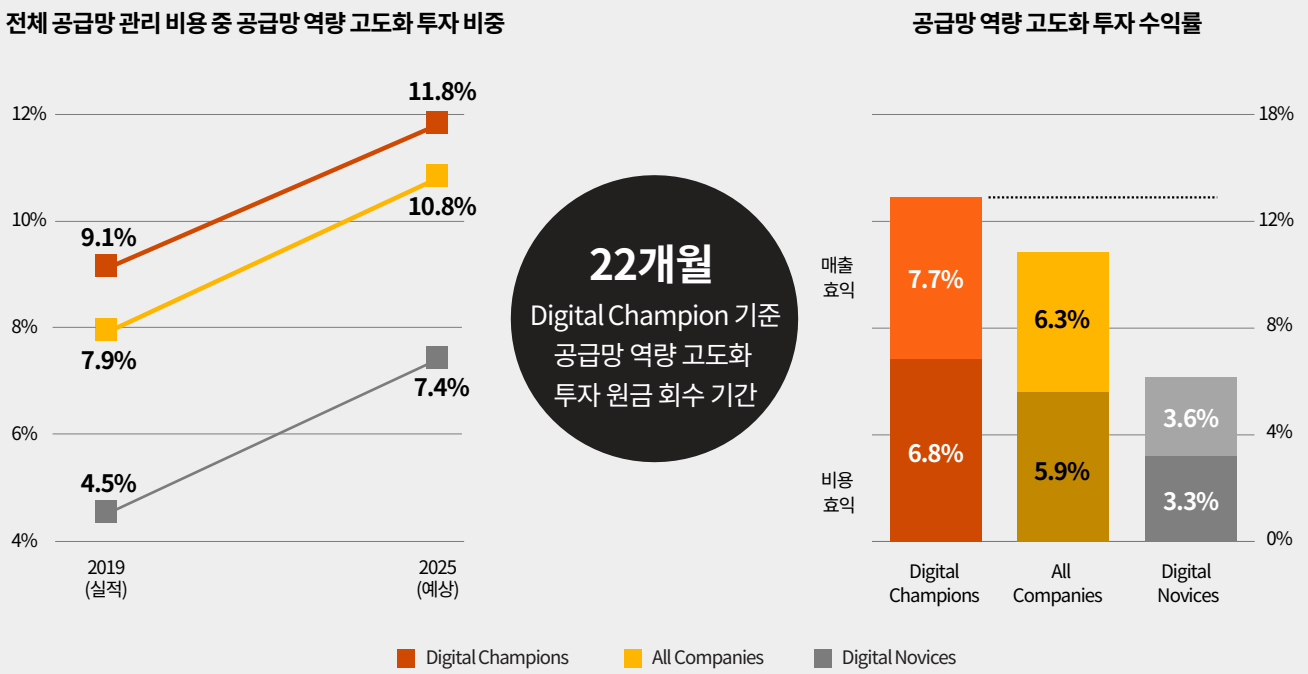
Wilson Chow
Global Technology, Media & Telecommunications Leader and AI Strategic Task Force Leader, Partner, PwC China

Figure 5: 리스크 관리 및 기회 발굴에 사용되는 데이터



Source: PwC's Global Risk Survey 2023 (3,910개 기업 대상 설문 기반)

Figure 6: 선도 기업들의 공급망 역량 고도화 투자 강화 및 높은 수익 창출



Source: PwC's Connected and autonomous supply chain ecosystems (1,601개 기업 대상 설문 기반, 2019년 10월~2020년 1월 시행)]

PwC의 공급망 생태계 보고서에 따르면, 디지털 챔피언(Digital Champions)들은 선형적인 공급망을 생태계로 변화시키기 위한 디지털 역량 강화에 과감히 투자하였고, 그 결과 연간 공급망 비용이 6.8% 절감되고, 매출이 7.7% 증가하였습니다. 또한, 평균 22개월 내 투자 원금을 회수하였습니다.

기업 경영 전략 및 공급망 실행 영역 간 일치

디지털 기술 투자는 경영 전략과 연계해 진행되어야 합니다. 이를 기반으로 기업은 장기적인 성장과 경쟁 우위를 점할 수 있습니다. 또한, 공급업체, 고객 및 비즈니스 파트너를 포함한 공급망 생태계 전체를 고려한 접근으로 성과를 극대화할 수 있습니다.

일부 선도 기업은 AI를 활용한 컨트롤타워 체계를 만들어가고 있습니다. 이러한 체계는 공급망 관련 의사 결정자에게 맞춤형 데이터, 주요 사업 성과 지표가 연계된 대시보드를 제공합니다. 공급망 컨트롤타워는 실시간으로 경영 상의 주요 이슈를 인식하고 우선 순위 설정을 통해 해결할 수 있도록 지원합니다. 또한 공급망 생태계의 가상 복제인 디지털 트윈을 생성하는 데 필요한 주요 데이터를 제공합니다.

디지털 트윈은 현안 이슈에 대한 다방면의 영향도를 시뮬레이션하고, 가장 적절한 대응 방안을 결정하는 데 도움이 됩니다.

"공급망 위협에 대한 대응 고려 시, AI 기반 컨트롤 타워 체계를 통해 2~3차 공급업체를 포함한 포괄적인 해결 방안을 모색할 수 있습니다."

Matt Labovich
PwC US, Data Analytics and AI Leader, Principal

디지털 트윈의 이점은 최종 고객까지 이어집니다. 투명성이 강화되어 고객은 실시간으로 발생하는 문제에 대해 인식할 수 있고, 고객에게 미리 시그널을 줄 수 있습니다. 디지털 트윈은 지난 몇 년 간 글로벌 혼란 이후 고객에게 신뢰를 회복하는 훌륭한 대안입니다.

공급망 재조정 시의 핵심 고려사항 3:

사업 성장 도구로의 ESG 활용

한때 공급망 관리 요소 중 지속 가능성은 단순 지향점으로 인식되었으나, 현재는 정부 당국과 여러 소비자의 기대 변화로 인해 필수적인 가치로 자리 잡았습니다. 과거의 경우, ESG 성과가 좋지 않은 경우 기업에게 페널티를 부여하는 수준이었으나, 현재는 미국의 WRO(Withhold Release Order)* 사례와 같이 시장 진입이 거부당할 수 있습니다. 즉, 제조 과정에서 강제 노동이 의심될 경우에 미국은 상품 수입을 금지하기도 합니다. 지속 가능성에 대한 투자는 더이상 사업을 유지하기 위한 요소가 아니라, 기업의 장기적인 생존에 필수적인 요소입니다.

* 미국의 관세청(CBP)이 특정 상품이 미국으로 수입되는 것을 제한하는 조치로서 미국의 노동법, 환경법에 위반한 경우에 적용될 수 있음

"얼마 전까지는 ESG 위반에 대한 처벌이 'The Guardian'나 'The New York Times'에서 부정 평가를 받는 것이었습니다만, 지금은 시장 진입이 거부될 수도 있습니다. 강제 노동으로 생산된 제품은 미국으로 입국이 금지됩니다."

Jeremy Prepscius
Sustainable Supply Chains, Managing Director, PwC HK

투자 및 조달 결정에서의 ESG 영향 고려

기존 공급망 이전을 결정하는 가장 큰 요소는 비용 절감이었습니다. 그러나 이제는 기업들이 점차 복잡하고 동적인 생태계 내에서 보다 다양한 요인을 고려해야 합니다. 고객, 투자자, 비즈니스 파트너, 정책 결정자, 세무 당국 및 지속 가능성 고관여자들은 제품이 어떻게 생산되고 배송되는지에 대해 더 많은 정보를 원합니다.

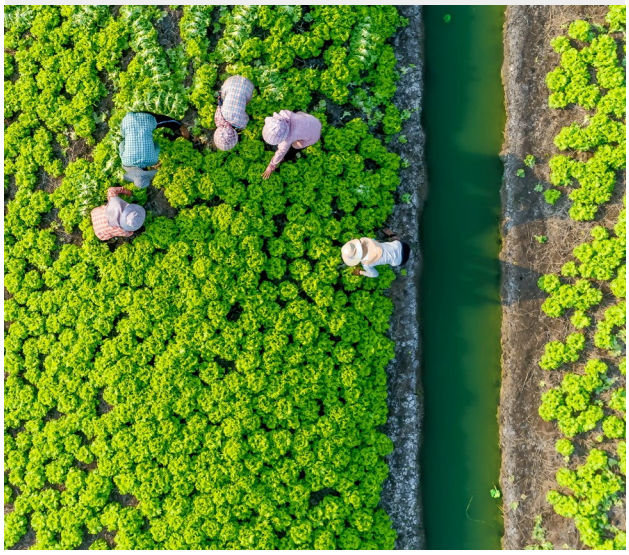
공급망 재조정 시, 이전을 위한 신규 지역 검토는 이전보다 더 철저해야 합니다. 이전 초기에는 노동자와의 관계에 대한 전략적 논의도 필요합니다.

공급망 ESG란?

1. **환경 영향**
   공급망의 환경적 영향을 평가/관리: 온실가스 배출량, 자원 소비, 폐기물 관리 및 지속 가능한 조달 관행 등

2. **사회적 책임**
   공급망 전체에서 윤리적인 노동 관행, 공정한 근무 조건 및 인권 등 보장: 어린이 노동, 강제 노동, 차별, 직장 안전 등

3. **지배 구조 및 투명성**
   공급망 전반에 걸쳐 ESG 리스크 및 성과를 관리하고 모니터링하기 위해 강력한 지배구조 및 투명한 보고 체계 수립



지역 조건 뿐만 아니라 공급업체의 노동인력 운영 능력도 평가해야 합니다. 특히, 지역별 노동력 운영 방식의 차이가 매우 크다는 것을 인지해야 합니다. 예를 들어, 인도, 베트남, 인도네시아의 노동 조합 운영 방식은 차이가 큽니다.

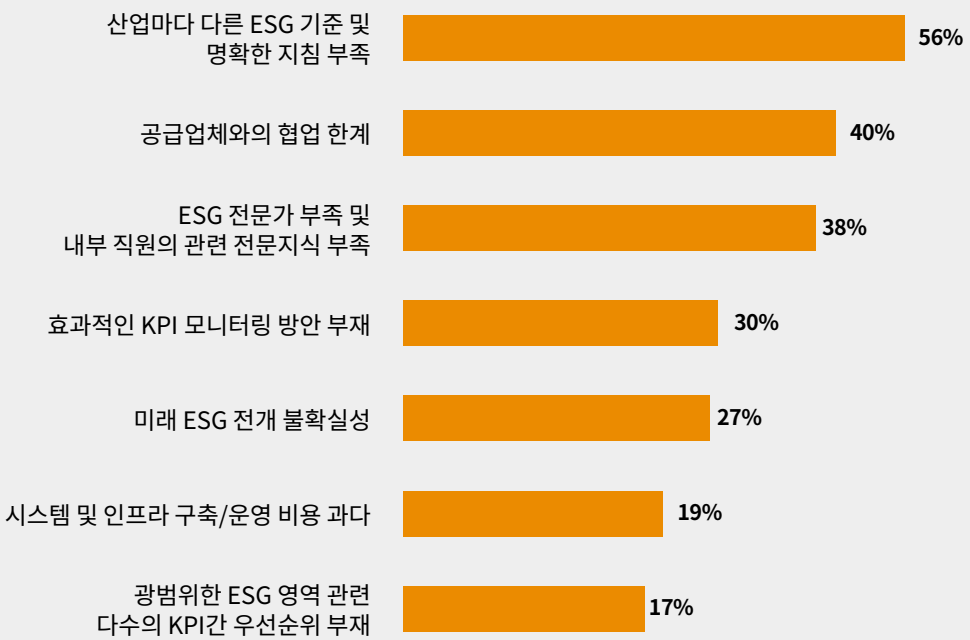
따라서 현지 노동력을 관리하는 공급업체의 역량은 매우 중요합니다. 또한, 그 외에도 공급망 이전 시 많은 것을 고려해야 합니다. 지리적 위치부터 지역 사회 구조 및 기후까지 모든 요소를 고려해야 합니다. 신규 공급망 이전 지역에는 기존의 정부 정책, 노동 조합, 노동력 접근성, 인프라, 가격 책정, 보조금, 재생 에너지의 가용성 및 무역 장벽에 영향을 받는 복잡한 생태계가 존재하고 있으므로 다각도로 검토가 필요합니다.

산업 공급망 내에서 가장 큰 ESG 도전은 산업마다 다른 ESG 기준 및 명확한 지침 부족(56%), 공급업체와의 협업 한계(40%), 그리고 ESG 전문가 부족(38%)입니다.

"환경, 사회, 경제, 정치적 압력 등 공급망에 미치는 영향을 복합적으로 이해해야 합니다."

Craig Stronberg
Intelligence, Director, PwC US

Figure 7: 공급망 ESG 추진 상의 이슈



Source: PwC China Analysis, 2023

기후가 공급망 의사결정에 미치는 영향에 대한 CEO의 생각

아시아 태평양 지역 외부에서는 기후가 공급망 의사결정에 미치는 영향을 과소평가하고 있습니다. 아시아 태평양 지역의 대형 국가들은 더 적극적입니다. 아시아 태평양 지역의 CEO 중 20%가 기후 리스크가 공급망에 미치는 영향이 크거나 매우 크다고 믿고 있습니다. (중국 37%, 인도네시아 24%, 글로벌 16%)

Source: PwC's 26th Annual Global CEO Survey, 2023

규제 및 규제의 방향성 모니터링

기업은 더욱 강화된 ESG 규제 환경에 직면하고 있습니다. 2022년 및 2023년에만 최소 8 개국에서 사회적 책임에 대한 규제, 특히 현대판 노예제 및 인권 관련 사회적 관점의 법안과 조약을 도입했습니다.

미국은 현재 강제 노동 법안 시행으로 4천여 개 선적의 운행을 중단하였습니다. 또한, 미국은 현재 말레이시아, 인도, 중국, 일본, 멕시코 등 51개 국가의 기관에 WRO를 시행 중입니다.

유럽연합 또한 기업 지속가능성 보고서 지침(CSRD, Corporate Sustainability Reporting Directive)을 2024년부터 2028년 사이에 시행 예정입니다. 이 법안은 유럽 및 비유럽권의 수많은 기업들에게 ESG 성과에 대한 상세한 정보를 제공하는 것을 의무화합니다. 또한 이 법안은 순환경제 관련 보고 체계의 첫 시행을 의미합니다. 유럽이 아시아 태평양에 위치한 기업에게 주요 무역 거점임을 감안하면, 아시아 태평양 지역의 경영진들은 새로운 CSRD 지침에 대한 검토가 필요합니다. CSRD 미충족 시 금융 제재, 투자자 포트폴리오 제외, 평판 훼손 등 문제점이 발생할 수 있습니다.

순환경제에 대한 규제 검토는 필수적입니다. 전 세계적으로 50개 이상 국가의 순환경제 로드맵이 출범되었으며, 플라스틱 세금 부과 및 금지 조치, 확대된 생산자 책임제 등 플라스틱과 관련된 520개 이상의 순환경제 정책이 발표되었습니다. 일본, 중국, 베트남, 인도네시아에서 국가 차원의 순환경제 정책 및 전략을 보유하고 있으며, 이 지역 주변 국가들도 자원 효율성 순환 정책과 규제를 준비하고 있습니다.

EU의 탄소 국경 조정 체계는 탄소 집약 산업의 제품에 대한 탄소 관세를 일부 기업에 추가 부과할 것입니다. 이는 2026년에 시행 예정이나, 관련 내용 보고 요구는 2023년부터 시작되었습니다. 아시아 태평양 지역의 수출업자들 대다수는 미래 규제에 대한 준비가 충분하지 않은 상황입니다. 기업은 점진적인 규제 확대에 미리 대응하여야 합니다.

또한 공급망 구성 요소에 대한 검토가 강화되고 있습니다. 최근 공급망 관련 배출물에 대한 중요성이 커지고 있으며, 이러한 배출물은 대부분 기업의 전체 탄소 배출 규모의 상당한 비중을 차지합니다. 직접적이지 않더라도, 공급망 활동과 관련하여 간접적인 온실 가스 배출물은 일반적으로 원자재의 추출과 생산, 화물 운송, 폐기물 처리와 같은 영역 뿐만 아니라 판매된 제품의 사용 및 폐기물 처분과 같은 영역에서도 발생합니다. 대다수의 기업은 이러한 배출물을 모니터링하고 그 결과를 수치화하는 역량이 부족합니다.

"일부 기업에서는 전체 탄소 배출의 65~95%가 Scope 3 배출물일 수 있습니다. 더 신속하고 포괄적인 개선을 위해 공급업체와 협력해야 합니다."

Amy Cai
Sustainability, Managing Partner, PwC China

ESG에서 'S(Social)'에 대한 관심 증대

최근 이해관계자들은 글로벌 공급망 내에서 인권에 대해 관심과 기대가 높습니다. 아시아 태평양 지역의 공급망은 이러한 관점에서 취약합니다. 왜냐하면 이 지역이 전체 글로벌 제조 상품 시장의 43%를 차지하고 있으며, 아시아 태평양 지역 고용의 80%가 저급 또는 중급 기술의 일에 종사하고 있기 때문입니다.

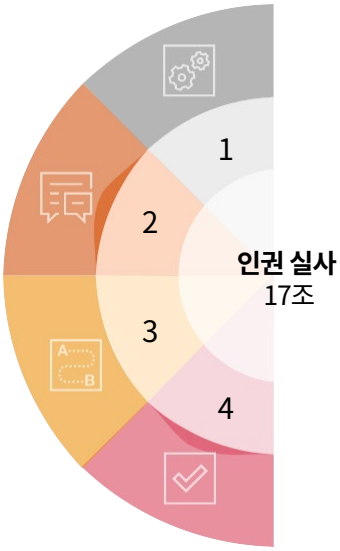
또한 아시아 태평양 지역에서의 신규 이주 노동자 수가 2021년의 220만 명에서 아시아 개발은행 연구소, 경제협력개발기구 및 국제노동기구에 따르면 2022년에는 460만 명으로 상당히 증가하고 있습니다.

이주 및 저숙련 노동의 경우, 강제 노동 및 채무 노동과 같은 인권 문제에 노출되어 있습니다. 이 때 아시아 태평양 경영자는 공급망의 다양한 계층에서 현대판 노예와 인권 침해 리스크를 분석해야 합니다. 만약 상대적으로 리스크가 적은 국가에서 완제품을 조달한다면 그것으로 만족하지 말고 공급망에서 현대판 노예 리스크를 더 깊게 파악해 보아야 합니다.

원자재부터 완제품까지 공급망에서 주요 리스크 요소에 집중하여 공급망을 체계적으로 관리해야 합니다. 시스템과 프로세스에서 인적 자원의 부족한 부분을 찾아 보완하고, 고객, 직원, 공급업체 및 투자자를 포함한 모든 이해 관계자들을 교육해야 합니다.

결국 우리의 목표는 견고한 공급망을 만드는 것입니다. 이를 통해 리스크를 감소시키고 혁신을 촉진하며, 세금 및 규제 최적화를 가능하게 하고 평판을 향상시킬 수 있습니다.

Figure 8: 유엔의 기업과 인권에 관한 지침



1 Integrate Principle 19

Step 1: 비즈니스와 연결된 실제 및 잠재적으로 부정적인 요소를 식별하고 평가합니다

2 Track Principle 20

Step 2: 모든 관련 비즈니스 기능에 인권 정책 의무를 포함시킵니다

3 Communicate Principle 21

Step 3: 모든 비즈니스에서 정책이 실행되는 것을 확인하기 위해 의무 사항을 추적합니다

4 Assess Principle 18

Step 4: 정책과 프로세스를 알고 보여주어 비즈니스가 실제로 인권을 존중하는 것을 확인합니다

Source: United Nations, Guiding Principles on Business and Human Rights, 2011

비용 아닌 핵심 가치로서의 지속 가능성

ESG 원칙을 비즈니스에 내재화하면 단순한 규정 준수 과정을 넘어, 변화하는 세계에서 장기적으로 지속 가능할 수 있습니다.

강력한 ESG 성과는 점차 고객, 투자자 및 직원을 포함한 이해관계자들에게 긍정적으로 인식되고 있습니다. 이는 브랜드 충성도 향상, 투자자 신뢰 증대, 직원의 사기 향상으로 이어질 수 있습니다. 이는 신규 시장을 개척하고 환경 친화적 제품과 서비스를 우선시하는 고객을 유치하여 새로운 수익원을 창출하고 시장 포지셔닝을 강화하는 데 도움이 됩니다.

아시아 태평양 지역은 ESG 관련 운용 자산(AuM) 규모가 가장 빠르게 증가하는 지역으로, 2026년 현재의 3배에 해당하는 3.3조 달러로 성장이 예상됩니다. 또한 PwC의 설문 조사에 따르면, 기관 투자자의 대다수(60%)는 ESG 투자가 비 ESG 투자 보다 높은 성과를 냈다고 보고하였습니다.

설문에 응한 투자자들은 ESG 성과에 대해 높은 수준의 비용을 지불할 의사가 있다고 말했습니다. 즉, 조사 결과 투자자의 78%가 ESG 펀드에 높은 수수료를 지불할 의향이 있다는 것입니다.

지속 가능성을 내재화하면 환경 파괴, 사회 불안정 및 거버넌스 실패와 관련된 잠재적 리스크를 완화할 수 있습니다. 나아가 비용 절감, 운영 회복력 향상, 규제 감시 감소로 이어질 수 있습니다.

기업은 공급업체들을 교육을 제공하고 인센티브를 통해 참여시킴으로써 자사 ESG 보고서의 품질과 정확성을 향상시키고 공급망 전반에 긍정적인 변화를 이끌며 더 지속 가능한 미래에 기여할 수 있습니다.

경영진을 위한 제언

지금은 공급망 변화에 대응하는 것에서 나아가 사업 성장을 위한 공급망 재조정으로의 전환 시점입니다. 글로벌 불안정이 코로나 시기의 공급망을 더욱 악화시켰으며, 신규 지역, 인력, 공급업체를 찾는 경쟁이 치열해진 만큼 전략적 접근법의 변화가 필요하다는 점도 부각되었습니다.

이러한 이슈에도 불구하고, 아시아 태평양 지역은 여전히 성장 가능성이 큽니다. 진보된 기술과 ESG로 차별화한 기업들은 미래에도 성공을 보장받게 될 것입니다.

PwC는 성장을 위한 공급망 재조정을 위해 경영진들이 준용할 수 있는 여섯 가지 액션을 제안합니다.

1. 공급망의 중요성 재인지

공급망 관리는 전통적으로 구매 부문에 속해 왔습니다. 그러나 변화된 환경에서는 CEO를 포함한 경영진들이 리스크이자 기회임를 이해하고 관리하기 위한 주도권을 확보해야 합니다. 이제 공급망은 운영 이슈가 아닙니다. 격변하는 시기에 성공의 열쇠를 쥔 전략적 자산입니다.

2. 차별화된 가치 제공

잠재적인 새로운 공급업체, 부지, 그리고 인력 풀을 확보하기 위해 차별화된 가치를 제시해야 합니다. 아시아와 기타 지역에서 소싱 및 생산을 위해 더 많은 글로벌 기업들이 참여하여 지역, 공급업체 및 인력에 대한 경쟁이 더 격화되고 있습니다. 다양한 조치들을 통해 이들에게 차별화된 가치를 제시하여 경경사들보다 우월한 협업을 이끌어내야 합니다.

3. 정부 인센티브를 넘어선 기회를 모색하라

정부 보조 혹은 장려금을 넘어서 미래 성장 지역과 공급업체, 인력에 접근할 수 있는 방법을 찾아야 합니다. 통찰력 있는 기업은 쉬운 승리를 넘어서 심층적인 조사로 더 나아갈 것입니다. 주변에 사용 가능한 인력 풀과 공급업체가 있는지 확인해야 합니다. 사업 상 필요한 생태계가 그곳에 존재하는지 알아봐야 합니다.

4. 기술 투자

장기적 성장과 경쟁 우위를 위해 전체 사업 전략에 부합하는 기술에 투자해야 합니다. 디지털 공급망에 많은 투자를 한 선도 기업들은 더 높은 수익을 얻고 있습니다. 단순 1차원의 공급망을 디지털 생태계로 전환하는 것이 가장 중요합니다. 전례 없는 가시성을 통해 리스크를 줄이고 공급망 관계를 강화하며 수익을 향상시킬 수 있습니다.

5. ESG를 가치 창출 동력으로 활용

ESG 원칙을 비즈니스에 내재화하는 것은 더 이상 단순히 규정 준수만을 의미하는 것이 아닙니다. 이는 가치 창출의 주요 동인으로 작용하여 새로운 수익원을 개척하고 시장 입지를 강화하게 합니다. 고객, 투자자, 사업 파트너, 정책 결정자, 세무 당국 및 지속가능성 활동가들이 ESG 문제에 대한 변화를 요구하고 있습니다.

6. 공급업체와 적극적인 파트너십 구축

공급업체와의 협력은 혁신을 촉진하고 전략적 다양화를 통해 리스크를 줄이며 포용적 성장을 가능하게 합니다. 특히 ESG 문제에 대한 협력은 지속 가능성 보고의 품질을 향상시키는 데에만 국한되지 않고 공급망 생태계 전반에 긍정적인 변화를 이끌어 냅니다.

Contacts

최재열 Partner
jaeyoul.choi@pwc.com
+82-2-709-4792

권철현 Partner
chulhyun.kwon@pwc.com
+82-2-3781-9255

www.pwcconsulting.co.kr

© 2024 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.