

삼성 KPMG

COVID-19 Business Report

위드/포스트 코로나 시대,
기업의 5대 경영 전략

November 2020

삼성KPMG 경제연구원



Contacts

삼성KPMG 경제연구원

이효정

이사

T: +82 2 2112 6744

E: hyojunglee@kr.kpmg.com

김규림

이사

T: +82 2 2112 4089

E: gyulimkim@kr.kpmg.com

임두빈

수석연구원

T: +82 2 2112 7469

E: doobeenyim@kr.kpmg.com

박도휘

수석연구원

T: +82 2 2112 0904

E: dohwipark@kr.kpmg.com

전창의

수석연구원

T: +82 2 2112 0934

E: changuichun@kr.kpmg.com

본 보고서는 삼성KPMG 경제연구원과 KPMG member firm 전문가들이 수집한 자료를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 보고서에 포함된 자료의 완전성, 정확성 및 신뢰성을 확인하기 위한 절차를 밟은 것은 아닙니다. 본 보고서는 특정 기업이나 개인의 개별 사안에 대한 조언을 제공할 목적으로 작성된 것이 아니므로, 구체적인 의사결정이 필요한 경우에는 당 법인의 전문가와 상의하여 주시기 바랍니다. 삼성KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간, 복제할 수 없습니다.

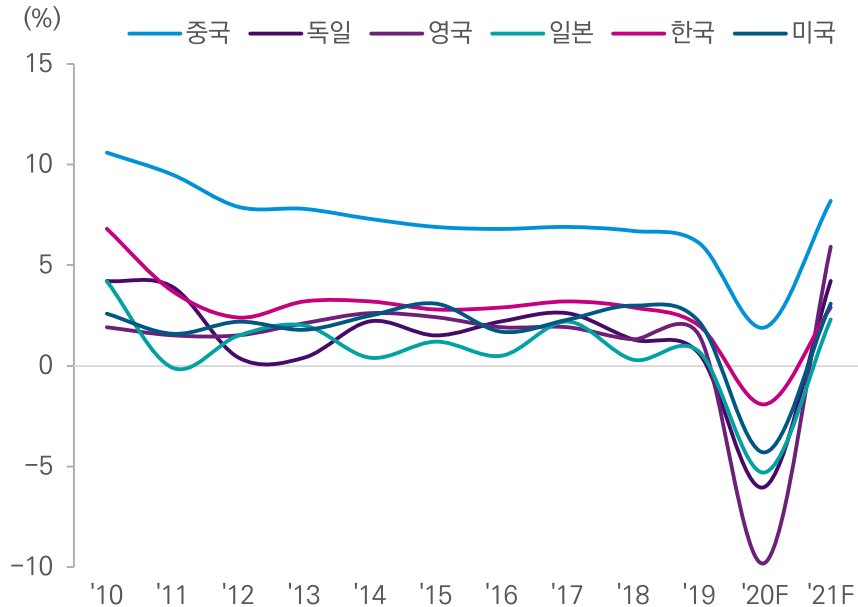
Contents

	Page
I. 위드/포스트 코로나 시대, 경영 환경 변화	2
II. 기업의 5대 경영 전략	4
III. Key Takeaways	10

코로나19 팬데믹과 기업 경영 위축

코로나19 팬데믹은 공급망과 실물경제에 영향을 주는 수요·공급 충격으로 경제위축과, 통화·재정정책 운영 기조 전환 등 글로벌 동시다발적 영향을 끼치고 있음. 올해 상반기 국내 상장사의 경영 실적이 전년 동기 대비 악화되며, 기업들은 경영 환경의 새로운 현실(New Reality) 대응 전략을 수립 중

과거 10년 주요국 경제성장률



“코로나19 팬데믹으로 인한 경제 하방 위험 증가 및 기업 경영의 새로운 현실(New Reality) 직면”

Source: IMF(World Economic Outlook, October 2020)

국내 KOSPI 상장사 2020년 상반기 연결 실적

(단위: 억 원)

구분	2019년 상반기	2020년 상반기	증감	증감률
매출액	10,011,166	9,432,240	-578,926	-5.78%
영업이익	562,526	426,534	-135,992	-24.18%
법인세차감전 순이익	539,057	381,230	-157,827	-29.28%
순이익	387,611	255,426	-132,185	-34.10%
영업이익률	5.62%	4.52%	-1.10%p	

Source: 한국거래소

Note: 증감 및 증감률은 전년동기대비

Contents

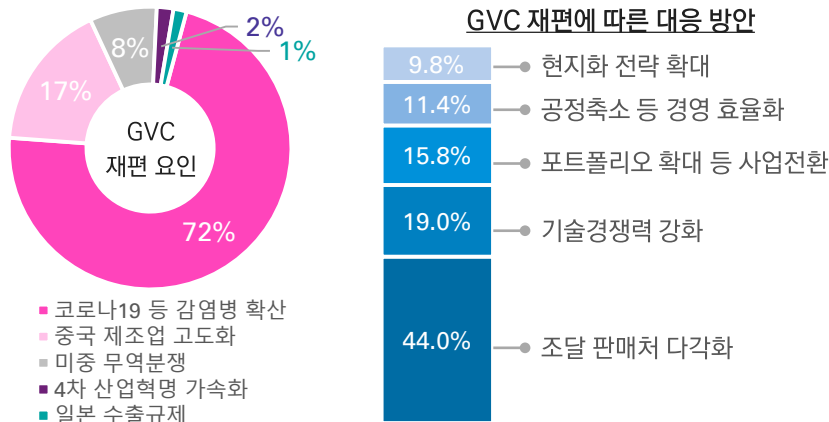
	Page
I. 위드/포스트 코로나 시대, 경영 환경 변화	2
II. 기업의 5대 경영 전략	4
– GVC Redesign	
– Beyond Deglobalization	
– Digital Transformation	
– ESG(Environment, Social, Governance)	
– Customer-centric	
III. Key Takeaways	10

GVC Redesign 《 GVC(Global Value Chain) 재설계 필요성 대두

GVC* 참여도가 높고 공급망이 일부 국가에 편중된 산업은 코로나19로 인한 GVC 리스크에 민감. 이에 따라, 공급망 다변화·현지화, 기업 간 협력 강화, 신기술 도입, 제품 포트폴리오 변화 등의 전략 재조정 검토

* GVC(Global Value Chain)란 생산비용을 절감하고 효율성·시장 접근성을 높이기 위해 원자재·중간재 생산과 완제품 가공·조립 등의 생산을 여러 국가에 분산시킨 국가 간 분업생산체계를 의미

국내 기업의 GVC 재편 요인과 대응 방안



Source: 대한상공회의소(2020.09.29), 삼성KPMG 경제연구원 재구성
 Note: 국내 제조업체 300개사를 대상으로 GVC 재편 전망과 대응 실태를 조사

포스트 코로나 시대의 GVC 운영 방식의 재구조화가 필요

- 그동안 중국의 흥색공급망(중간재 자체 조달), 신보호무역주의 부상, 일본의 수출 규제로 GVC에 점진적 변화가 있던 가운데, 올해 코로나19의 전 세계적 확산으로 GVC 재편이 가속화될 것으로 예상
- 복수·대체 공급원 확보, 협력사 직접 관리, 표준화 플랫폼 공유를 통해 수급 안정성 확보가 필요. 디지털 공급망 구축을 통해 구매부터 생산, 판매까지 밸류체인 전반의 가시성을 확보하고 관리할 수 있는 시스템이 필요

국내 기업 GVC Redesign 사례

기업	GVC Redesign 관련 사례
삼성전자	<ul style="list-style-type: none"> • 중국에서의 휴대폰과 PC 생산을 중단했으며, 생산 거점 효율화를 위해 텐진공장 TV 생산 또한 오는 11월 말까지만 하기로 결정 • 중국보다 노동비용이 저렴한 국가로 공장들을 이전할 계획이 있으며, 중국 쑤저우의 PC 조립·생산 공장은 연구개발(R&D) 기지로 전환하기로 결정 • 코로나19로 인한 해외 공장의 섯다운을 고려해, 생활가전을 생산하는 광주 사업장의 생산량을 단계적으로 늘릴 예정
LG	<ul style="list-style-type: none"> • 구미 사업장을 글로벌 TV 생산의 컨트롤 타워로 두고 권역별 생산 체제를 강화 • LG전자는 인도네시아 공장을 아시아 시장 전담 공급 거점 생산지로 육성한다는 계획으로 경북 구미의 TV 생산라인 6개 중 2개를 인도네시아 짜비동 공장 이전 계획 발표(2020년 5월) • 코로나19 등 비상 상황이 발생할 경우를 대비해, 인도네시아 일부 생산 물량을 한국에서도 생산할 수 있도록 대비
HYUNDAI	<ul style="list-style-type: none"> • 2020년 2월 코로나19로 중국산 부품(와이어링 하니스) 공급 중단을 겪은 바 있음. 중국에 치우쳐진 부품 공급망을 베트남, 캄보디아 등지로 확대하는 등 중국에 대한 공급 의존도를 낮추기 위한 방안을 검토 중 • 2020년 10월 모빌리티 밸류체인의 디지털화를 목표로 자동차 주문부터 생산, 시승, 인도 및 서비스까지 자동차 생애주기 전반을 연구하는 싱가포르 글로벌 혁신센터(HMGICS) 기공식 개최

Source: 언론보도 종합

Beyond Deglobalization » 보호무역주의 강화에 따른 대응 방안

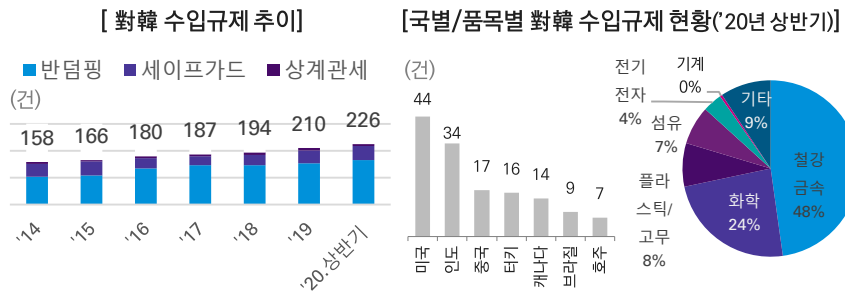
코로나19 팬데믹 이후 주요국 자국우선주의, 미·중 무역갈등 재점화, 국제 공조 약화 등으로 보호무역주의 심화 전망. 국내 기업 수출입선 다변화, 주요 소재부품의 국산화, 생산·소비 잠재력 높은 아세안 진출, 디지털 통상 강화 등에 대한 선제적 대비 필요

Beyond Deglobalization 배경 및 동향

코로나19 이후 보호무역주의 심화 예상

- 미국, 중국, EU 등 주요국은 자국 산업 보호를 위해 보호무역주의 기조 확산
 - 미국의 FTA 전면 재검토, 무역확장법 232조 발동, 환율조작과 불공정 무역관행에 대한 규제 부과 등으로 인해 미·중 간 관세 분쟁 전 세계 확산
- 코로나19 이후 주요국은 리쇼어링 정책, 주력 산업 보조금 지급 등 경제개입과 자국우선주의 확대, 미국의 대중국 견제 강화(중국에 대한 평균 관세율 2017년 3.1% → 2019년 8월 18.3%) 등 보호무역주의 심화 전망
- 국내 기업은 주요국의 수입규제와 투자심사 강화, 관세 및 법인세 등 세금 부담, 안정적 공급망 확보 등 통상환경 변화에 대한 대응 방안 마련 필요



미국, 인도 등을 중심으로 철강/금속에 대한 수입 규제 집중



Source: KOTRA

국내 기업 Beyond Deglobalization 사례

국내 기업은 수출입선 다변화, 주요 부품 국산화, 역내 공급망과 시장 확보를 위한 아시아 진출 확대 등 대응 전략 마련 중

기업	국내외 진출/투자 전략 재편 현황
	<ul style="list-style-type: none"> 삼성전자, 2019년 4월 발표한 '반도체 비전 2030'에 따른 투자로 경기 평택캠퍼스에 EUV(Extreme Ultra Violet) 반도체 파운드리 생산시설 라인 공사 착수(2020년 5월), 2021년 하반기부터 본격 가동 예정 삼성전자, 소부장 기업(에스앤에스텍·와이아이케이)에 1,133억 원 지분투자를 하며 협력 방안 모색
	<ul style="list-style-type: none"> SK하이닉스, 공장(경기 이천) 건설로 장비 투자 확대 파운드리 공장 이전(청주→중국 우시) 계획 및 신설 공장 2020년 하반기부터 가동 예정 SK넥실리스, 전기차 배터리 핵심소재인 '동박'을 제조 공장 전북 정읍 증설 결정(2020년 6월)
	<ul style="list-style-type: none"> 두산퓨얼셀, 2024년 양산을 목표로 3세대 연료전지 SOFC(고체산화물 연료전지) 개발 착수(2020년 10월) 영국 세레스파워(Ceres Power)와 SOFC 개발을 위한 기술협약을 체결했으며, 생산설비 구축에 724억 원 투자
	<ul style="list-style-type: none"> 설화수, 인도 뷰티 전문 유통사 나이카(Nykaa) 온라인 채널을 통해 인도 시장 진출(2020년 7월), 하반기 인도 델리, 뭄바이 등의 오프라인 매장에도 입점 계획

Source: 언론보도 종합

Digital Transformation 》 비대면 디지털 경제 시대로의 진입

코로나19 확산에 따라 비대면 시대가 앞당겨지면서 기업들은 전방위적 산업 분야에 걸쳐 디지털 트랜스포메이션(DT)을 추진하고 있음. 특히 국내 주요 기업들은 디지털 트랜스포메이션 전략을 재점검하고 가속화되고 있는 변화에 대응하는 모습을 보임

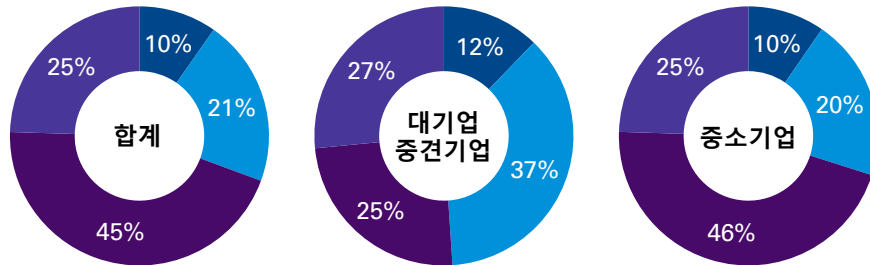
디지털 트랜스포메이션 배경 및 동향

코로나19와 디지털 트랜스포메이션

- 코로나19 이전에도 기업의 공급망과 유통망, 마케팅 전략, 업무 환경 등이 디지털 기반으로 전환되던 가운데 코로나19로 인해 비대면 환경에 대한 수요가 폭발하며, 테스트베드에 있던 디지털 기술이 빠르게 상용기술로 개발 및 적용됨
- 코로나19 이전에는 아날로그 데이터의 디지털화, 기업의 디지털화를 DT라고 불렀다면, 현재의 DT는 단순 기업 단위 디지털화가 아닌 경제 생태계 차원으로 확장되면서 기존에 없던 새로운 가치가 창출되고 있음

국내 기업 디지털 트랜스포메이션 추진 현황

■ 적극 추진 중 ■ 일부 추진 중 ■ 추진 안 함 ■ 잘 모르겠음



Source: 한국산업기술진흥협회(2020.06.15)

국내 기업 디지털 트랜스포메이션 사례

	<ul style="list-style-type: none"> • 삼성은 DT 역량 측정 툴인 DRC(디지털준비상태확인), DMM(성숙도모델)의 자체 개발뿐만 아니라, DT의 현장 적용 사례와 기술 역량을 공유하는 'REAL 2020' 행사를 개최하며 변화에 대응하고 있음
	<ul style="list-style-type: none"> • LG 그룹은 디지털 트랜스포메이션 전담조직을 신설하고 IT 시스템을 클라우드로 전환 중 • LG화학은 생산, 품질, R&D 등 디지털 트랜스포메이션을 통해 개선 효과가 클 29개의 과제를 선정해 추진 중
	<ul style="list-style-type: none"> • SK그룹 최태원 회장은 AI·5G 서비스 혁신, 빅데이터, 디지털화의 중요성을 언급. 특히 인공지능(AI) 분야의 연구를 대폭 확대했으며, SK하이닉스의 경우 지난해 연구개발(R&D) 투자 규모가 역대 최대
	<ul style="list-style-type: none"> • 현대자동차는 'Smart Mobility Solution Provider'라는 DT 전략 아래 UAM(도심항공모빌리티)과 PBV(목적기반모빌리티) 등을 중심으로 미래 모빌리티 솔루션을 추진하고 있음
	<ul style="list-style-type: none"> • 롯데는 첨단기술 및 트렌드에 대한 정보 수집과 스터디를 지속하는 한편, 각 사별로 사업 특성에 맞춰 디지털 전환을 추진 • 무인 세븐일레븐인 '시그니처 DDR'과 차세대 택배 터미널 도입
	<ul style="list-style-type: none"> • 우리금융은 KT와 전략적 협업을 통해 데이터 분석과 맞춤형 금융상품도 출시 예정 • KB국민은행은 'KB인사이트' 점포를 통해 디지털 금융 상품이나 서비스를 실험해보는 환경을 조성 • 하나금융그룹은 금융지식과 디지털 기술을 겸비한 인재 육성을 위해 'DT 유니버시티'를 출범

Source: 언론보도 종합

ESG》비즈니스 회복력의 열쇠, ESG 경영

코로나19와 같은 세계적 재앙이 지속되면서 환경을 보호하고, 사회적 안전망을 더욱 견고히 만들 필요성이 커짐. 이에 따라 기업들의 ESG(Environment, Social, Governance) 경영이 워드/포스트 코로나 시대의 기업 필수 생존 조건으로 부상함. 국내 주요 기업들은 발빠르게 ESG 경영 전략을 펼치고 있음

ESG 배경 및 동향

기업 평가의 새로운 기준점

- ESG는 환경(Environment), 사회(Social), 지배구조(Governance)의 약자로 기업의 비재무적 성과를 판단하는 기준으로 널리 활용
- 환경은 기후변화·천연자원·오염&낭비·친환경, 사회는 인적자본·제조물 책임법·사회적 기회, 지배구조는 기업 지배구조·행태 등을 테마로 함

UN 지속가능발전목표 책임투자원칙

- 2006년 국제 사회책임투자원칙인 'UN 책임투자원칙'을 제정하여 재무적 분석 외에 기후변화, 인권, 사회 및 지배구조 이슈인 비재무적 이슈 고려를 강조
- 2015년 제70차 UN총회에서 지속가능발전 이념을 실현하기 위한 '2030 지속가능발전 의제'로 지속가능발전목표를 채택해 2030년까지 달성을 결의





ESG 관련 자금 증가

- 전 세계의 ESG투자 규모는 2018년 기준 약 30조 달러로 최근 5년 간 연평균 15.1%의 성장률을 기록
- 국내 3대 공적 연기금의 ESG 관련 투자 규모는 2018년 기준 약 27조 원으로 국민연금·사학연금·공무원연금이 투자를 주도하며, 코로나19로 관련 투자가 보다 증가할 것으로 전망

Source: 언론보도 종합

국내 기업 ESG 경영 사례

코로나19에 따른 ESG 경영이 더욱 중요해지고 있는 가운데 국내 주요 대기업들은 선제적으로 관련 전략을 펼치고 있음

기업	ESG 관련 전략
	<ul style="list-style-type: none"> 최태원 회장은 코로나19 확산에 따른 경영환경 변화에 대응하기 위한 '근본적 혁신(Deep Change)'의 일환으로 ESG 강조 SK E&S와 SK브로드밴드는 새만금 태양광 발전사업 우선협상대상자로 선정. 2조 5,000억 원을 투자하여 태양광발전, 창업 클러스터, 데이터센터 유치 사업 추진
	<ul style="list-style-type: none"> 2020년까지 미국, 유럽, 중국 사업장에서 100% 재생에너지 사용 추진 수원 및 기흥 사업장에 태양광발전 설비 설치
	<ul style="list-style-type: none"> 클린 모빌리티(Clean Mobility)를 목표로 하이브리드(HEV)·플러그인하이브리드(PHEV) 등 모든 친환경 자동차 개발 역량을 확보하여 2025년까지 44종의 친환경차 공개 계획 수소연료전기차 포함 전기차 연간 판매 목표 67만 대를 달성하여 세계 3대 전기차 메이커 목표
	<ul style="list-style-type: none"> LG전자는 2019년 '탄소중립 2030'을 선언, 제품 생산단계에 발생하는 탄소를 2017년 대비 50% 감축 목표 LG화학은 2021년까지 '중대 환경안전사고 제로화' 추진을 목표로 세계 37개 사업장 대상 안전환경 기준 재정립과 관리체계제도 강화

Source: 언론보도 종합

Customer-centric 》 소비자 행동 대변화에 따른 新소비 트렌드 부상

코로나19가 소비자의 의·식·주 모든 영역에 영향을 미침에 따라 라이프스타일 및 소비 패턴의 급격한 변화가 관찰됨. 포스트 코로나 시대에는 소비자 니즈 변화를 선제적으로 포착하고 민첩하게 대응하는 고객중심적 경영 전략을 수립하고 적극 실행하는 기업이 경쟁우위를 지닐 수 있음

Customer-centric 동향 및 국내외 기업 경영 사례

[코로나19에 따른 주요 소비 트렌드]



Source: 삼정KPMG 경제연구원

LG전자

코로나19 확산에 대응 위해 고객 중심 전환에 박차

- 코로나19에 따른 소비 트렌드를 파악해 소비자 취향 및 편리성 향상에 중점을 둔 가전제품(세탁건조기, 수제맥주 제조기 ‘홈브루’ 등)을 지속 출시
- 2020년 6월 ‘고객가치 혁신실’을 신설해 소비자의 가전 이용방식·시간·사용 각도 등을 제품 디자인, 상품기획, 마케팅 등에 활용

SK텔레콤

언택트 소비 문화 확산에 따라 SK텔레콤은 자사 기술을 활용해 B2C 영역에서 언택트 서비스 적용

- 언택트 휴대폰 구입이 가능한 O2O 서비스와 무인매장 도입 및 비대면 서비스 다양화로 고객 가치 제고
 - O2O 서비스로 직원이 고객을 직접 방문하여 서비스 제공. 무인매장에서는 고객 셀프 휴대폰 개통이 가능
 - 비대면 휴대폰 보험 가입 등 언택트 서비스 확대

Source: 언론보도 종합

현대자동차

현대자동차는 온라인 판매 플랫폼 클릭 투 바이(Click To Buy)의 확대 도입으로 언택트 소비문화에 대응

- ‘클릭 투 바이’ 서비스 국가를 주요 해외 시장인 미국과 인도로 확대하여 온라인 차량 구매 편의성 증대
 - 온라인을 통해 차량견적·시승·구매 등을 윈스톱으로 제공하는 서비스로 영국, 캐나다 등 시장에서 시범 운영하다 코로나19를 계기로 주요 해외 시장에 전면 도입

월마트 외 해외 기업

해외 식료품점 업계, 의료진 대상 ‘히어로 아워즈’를 운영하며 코로나19 관련 의료 종사자를 대우

- 미국의 월마트(Walmart)를 비롯 샘스클럽(Sam’s Club), 퍼블릭스(Publix), 코스트코(Costco)와 호주의 콜스(Coles)는 응급 구조원 및 의료진 대상 ‘특별 전용 쇼핑시간’을 지정·도입하여 매장 이용 우선권을 제공

Contents

	Page
I. 위드/포스트 코로나 시대, 경영 환경 변화	2
II. 기업의 5대 경영 전략	4
III. Key Takeaways	10

5대 경영 전략에 따른 기대 효과

새로운 현실 속에서 비즈니스 전략을 빠르게 재수립하는 기업이 생존을 넘어 지속성장할 수 있음. 한국 기업의 5대 경영 전략에 따른 기대 효과로 단기적으로 기업의 BCP(Business Continuity Plan) 구축이 가능하며, 중장기적으로 위기 발생 시 리질리언스(회복탄력성)를 강화하며 새로운 기회를 창출할 수 있음

단기 및 중·장기 기대 효과

	단기	중·장기
GVC Redesign	<ul style="list-style-type: none"> • 특정 지역 및 소수 업체에 대한 의존도 감소 • 기업 간 폭넓은 협력 체계 및 네트워킹 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 가시성·위기대응력·복원력을 갖춘 밸류체인 확보 • 수요·공급 기업 간 선순환적 생태계 구축
Beyond Deglobalization	<ul style="list-style-type: none"> • 제조-서비스 비즈니스 연계 강화 및 해외 동반 진출 • 소비자 접근성 증가 및 가격경쟁력 확보 등 수출시장 확대와 안정성 확보 	<ul style="list-style-type: none"> • 소부장(소재·부품·장비) 등 핵심 전략 기술 강화 • 업종별 사업 재편과 수출입선 다변화 등 해외 진출 고도화
Digital Transformation	<ul style="list-style-type: none"> • 전사적 밸류체인 혁신을 통한 비용절감 및 운영 최적화 • 디지털 기반의 고객 경험 제공을 통한 사업 경쟁력 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • R&D 고도화 및 비즈니스 생태계 확장 • Time to Market을 통한 신시장 선점
ESG	<ul style="list-style-type: none"> • 산업 규제·표준 준수, 시민단체 요구 선제적 대응으로 규제·평판 리스크 감소 • 비재무적 평가 향상으로 인한 사회책임투자 유치 	<ul style="list-style-type: none"> • ESG 관련 신사업 기회 창출 • 지속적인 브랜드 에쿼티 향상
Customer-centric	<ul style="list-style-type: none"> • 소비자 만족도 증대로 인한 상품 재구매 확대 • 고객의 불안 요인을 줄여 소비자 지불의사 증대 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 로열티 강화로 광고비 등 비용 절감 • 브랜드 가치 향상 및 소비자 신뢰도 확보

Source: 삼성KPMG 경제연구원

Business Contacts

Industry Leader

금융산업
조원덕
부대표

T: 02-2112-0215
E: wcho@kr.kpmg.com

유통·소비재산업
신장훈
부대표

T: 02-2112-0808
E: jshin@kr.kpmg.com

자동차산업
위승훈
부대표

T: 02-2112-0620
E: swi@kr.kpmg.com

제조·건설산업
변영훈
부대표

T: 02-2112-0506
E: ybyun@kr.kpmg.com

전자·정보통신·반도체산업
염승훈
부대표

T: 02-2112-0533
E: syeom@kr.kpmg.com

Advisory

Strategy Consulting

이동석
전무

T: 02-2112-7954
E: dongseoklee@kr.kpmg.com

윤권현
전무

T: 02-2112-7495
E: kyoona@kr.kpmg.com

Management Consulting

장지수
부대표

T: 02-2112-7577
E: jjang@kr.kpmg.com

박상원
부대표

T: 02-2112-7012
E: sangweonpark@kr.kpmg.com

Deal Advisory

하병제
부대표

T: 02-2112-0715
E: bha@kr.kpmg.com

이재현
부대표

T: 02-2112-0714
E: jaehyeonlee@kr.kpmg.com

Risk Consulting

박용수
부대표

T: 02-2112-0421
E: yongsoopark@kr.kpmg.com

Digital Transformation

조재박
전무

T: 02-2112-7514
E: jaeparkjo@kr.kpmg.com

kpmg.com/kr

© 2020 KPMG Samjong KPMG Economic Research Institute Inc., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.