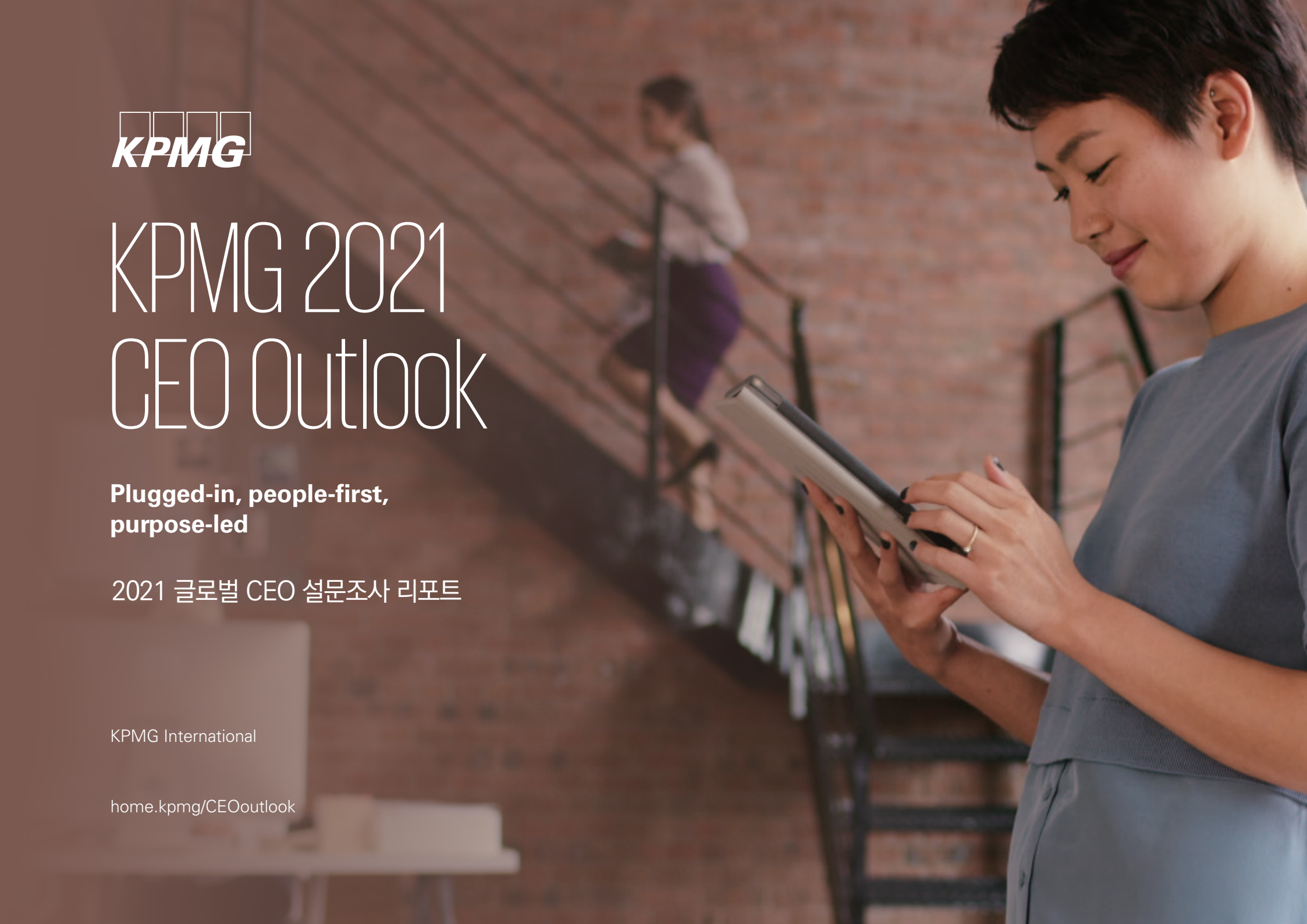


KPMG

KPMG 2021 CEO Outlook

Plugged-in, people-first, purpose-led

2021 글로벌 CEO 설문조사 리포트

KPMG International

home.kpmg/CEOoutlook

Foreword

글로벌 CEO들은 낙관적 시각을 다시 갖게 되었습니다.

WHO(세계보건기구)가 글로벌 팬데믹을 선언한 지 18개월이 지났습니다. KPMG는 매년 전 세계 CEO들을 대상으로 설문조사를 하여, 기업 리더의 전략과 고민이 어떻게 변해왔는지 분석을 하고 있습니다. 올해의 CEO 설문조사 리포트를 한 단어로 요약한다면 '낙관주의(Optimism)'로 표현할 수 있습니다. 이는 작년과 다른 현저한 변화이며, 그동안의 우려를 경감할 수 있는 변화이기도 합니다.

CEO들은 글로벌 경제 성장과 자사 실적에 대한 확신을 보다 강하게 갖고 있습니다. 기업의 리더들은 성장에 대한 긍정적 전망과 함께 자사 비즈니스와 조직을 확장하기 위하여 다방면으로 노력 중입니다. 고용을 증대하고, 협업을 모색해 나가며, 기업의 목적(Purpose)을 더욱 명확히 내세우고 있습니다.

기업의 오퍼레이션 이슈와 관련하여, 공급망의 리질리언스(Resilience, 회복탄력성)와 사이버 보안, 정책 및 규제 사안 등이 CEO의 우선순위 어젠다로 부상했습니다.

이번 팬데믹으로 얻을 수 있는 교훈은 바로 '협업'입니다. 거대한 문제에 직면했을 때 이를 해결하기 위해서는 함께 일해야 하며, 특히 ESG(Environmental·Social·Governance, 환경·사회·지배구조)가 비즈니스 플랜의 중심으로 부상했습니다. 이번 CEO 설문조사의 결과를 보면, 기업들은 자사 ESG 방침을 준수하며 ESG 전략을 실행하기 위하여 정부와 보다 긴밀히 협업 중입니다. 이는 고무적인 시그널이며, 이에 대하여 기쁘게 생각합니다.

아직까지는 이전의 비즈니스 환경으로 돌아갈 수 없으며, 성장에 대한 여러 위협이 존재하는 상황이지만, 이번 조사에서 인터뷰에 참여해주신 CEO분들께서 말씀 주신 것처럼 저 또한 과거 그 어느 때보다, 낙관적인 전망을 지니고 있습니다. 저희가 보다 밝은 미래를 만들어가기 위해 함께 협업할수록, 보다 많은 기회를 창출할 수 있을 것이며, 지속가능한 미래가 더 가까이 다가올 것입니다.

이번 조사에 참여해주신 CEO분들께 감사의 말씀을 드리며 언제나 건강하시기를 기원합니다.

Bill Thomas
Global Chairman and CEO
KPMG

Unless otherwise indicated, throughout this report, "we", "KPMG", "us" and "our" refer to the network of independent member firms operating under the KPMG name and affiliated with KPMG International or to one or more of these firms or to KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm.

Contents

04 Key findings

06 The road to renewal

12 Trusted purpose

17 Digital agility

20 Reflections on the way forward

22 Methodology and acknowledgments

Key findings

KPMG 2021 CEO Outlook은 코로나19 팬데믹 상황과 이후 경제 회복 전망에 대한 새로운 견해와 시사점을 제공한다.

KPMG는 2021년 1~2월과 7~8월 두 차례에 걸쳐 전 세계 11개국 1,325명의 CEO를 대상으로 설문조사를 진행하고 CEO들에게 전대미문의 팬데믹 위기에 어떻게 대응하고 있는지 질문했다.

설문조사 결과, 글로벌 CEO들은 보다 연결되고(Plugged-in), 사람을 우선시하며(People-first), 목적 지향적인(Purpose-led) 조직을 만드는 데 집중하고 있는 것으로 나타났다.

CEO들은 미래 성장 가능성에 대해 낙관적인 입장을 보였으며, 외적 성장(Inorganic Growth)의 일환으로 M&A를 적극 활용할 것이라고 답했다. 또한 CEO들은 목적 지향적인 리더십과 디지털 트랜스포메이션을 강조했으며, 새로운 업무 환경에 적응하기 위한 민첩성(Agility)과 조직의 업스킬(Upskill) 또한 중시하는 것으로 나타났다.

코로나19 이후 보다 나은 사회를 만들기를 희망하는 이해관계자의 요구에 발맞춰, 글로벌 기업은 ESG에 우선순위를 두고 관련 투자를 늘려 나갈 계획을 지닌 것으로 확인됐다.

사람들은 다시 직장으로 복귀하고 코로나19 이전의 일상생활로 돌아갈 준비를 하고 있다. CEO들은 코로나19 이후 업무 방식을 대대적으로 변화시켜 나가는 것은 지양하고 있으며, 유연한 근무 제도를 희망하는 직원의 니즈를 충분히 인지하고 있는 것으로 나타났다.

올해 설문조사에서는 "The road to renewal", "Trusted purpose", "Digital agility"의 세 가지 키워드가 주요 테마로 등장했다.

The road to renewal

지속되는 불확실성과 높은 변동성 리스크에도 불구하고, CEO들은 미래 성장 가능성에 대해 낙관적인 입장을 보였다. CEO들은 기업의 목적의식에 강한 정서적 유대감을 느끼고 있다는 부분 또한 파악되었다.

반등하는 경제 회복세

2021년 7~8월 조사 결과 CEO의 60%는 세계 경제가 회복할 것으로 바라봤으며, 이는 2021년 1~2월 조사 결과(42%)보다 증가한 수치다. 델타 변이로 경제 회복 시점이 다소 늦춰졌지만, CEO들은 2020년 초 팬데믹 이전 수준으로 세계 경제가 회복될 것이라고 낙관했다.

목적 지향적인 리더십

기업의 사회적 책임과 역할이 중요해지고 있다. CEO의 64%는 자사의 목표가 모든 이해관계자들에게 장기적인 가치를 창출하는 데 있다고 응답했다.

디지털 어젠다를 통한 성장 가속화

87%의 CEO는 자사의 성장 가능성에 대해 강한 확신을 보였다. 기업의 성장과 조직의 디지털 역량 강화를 위해 M&A를 하나의 수단으로 적극 활용할 것으로 보이며, 실제로 CEO의 87%는 향후 3년 내로 M&A를 추진할 계획이라고 답했다.

Trusted purpose

기업을 둘러싼 여러 이해관계자의 요구 사항이 증대하면서 CEO들은 ESG를 경영의 필수 과제로 삼고 사업 전략에 반영하고 있다.

사람이 중심이 되는 사회적 가치 창출

CEO의 71%는 사회 문제 해결에 책임감을 가지고 최선을 다할 것이라고 응답했다. 아울러 CEO의 56%는 포용성, 다양성, 형평성을 높이기 위해 노력하고 있는 가운데, 대중과 투자자, 정부의 높아진 기대 수준에 도달하기까지는 어려움이 있을 수 있다고 답했다.

지속가능성을 위한 협력

기후변화에 대응하기 위해서는 기업과 정부 간 협력이 필수적이다. CEO의 30%는 매출의 10% 이상을 지속가능성 관련 분야에 투자할 예정이라 응답했다. CEO의 75%는 2021년 11월에 개최되는 COP26(제26차 유엔기후변화협약 당사국 총회)에 모인 국가들이 기후변화 문제의 심각성을 받아들이고 조속히 문제 해결에 나서야 한다고 답했다.

ESG 전략과 재무적 성과 연계

고성장 기업의 CEO 52%는 ESG 활동이 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보았다.

Digital agility

CEO들은 보다 유연한 업무 환경을 조성하고, 디지털 생태계를 함께 만들어가며 자사의 디지털 역량을 높이고 있다.

유연한 미래 업무 환경 구축

CEO는 코로나19 이후 직원의 만족도를 높일 수 있는 새로운 운영 모델을 만들어야 한다. CEO의 37%만이 일주일에 2일 이상 원격근무를 고려할 것이라 응답한 반면, CEO의 절반 이상(51%)은 공유 오피스와 같은 유연한 업무 환경을 만드는 데 우선순위를 둘 것이라고 응답했다.

파괴적 혁신을 거듭하는 CEO

상당수 CEO는 혁신과 관련해서 선제적인 대응을 하는 것으로 나타났다. CEO의 67%는 파괴적 혁신 역량 강화와 혁신적인 프로세스 구축을 위한 투자를 늘리겠다고 답했다.

트랜스포메이션과 리질리언스를 위한 파트너십

CEO의 70%는 디지털 트랜스포메이션 과정에서 기업 간 파트너십이 중요하다고 여겼다. 아울러 CEO들은 사이버 보안 측면에서의 리질리언스를 확보하는 것 또한 간과해서는 안 될 부분이라고 강조했다.

The road to renewal

팬데믹은 CEO들의 리더십을 시험하는 사건이었다. 진정한 리더는 직원의 건강과 복지를 지키고, 불확실성 속에서 중대한 결정을 내리며, 가상 환경에 적합한 리더십을 발휘했다. 현재도 팬데믹의 영향이 지속되고 있는 상황으로 CEO는 여전히 조직을 관리하는 데 어려움이 있다. CEO들은 세계 경제의 불균형적인 회복세, 새로운 변이 바이러스 확산과 백신 불평등이라는 불확실성 속에서도 성장을 촉진하고 사업을 혁신할 수 있도록 균형을 맞추고 있다.

급격하게 변화하는 환경에서 기업이 성공하기 위해서는 기업 전체가 '유기적으로 연결'되어야만 가능하다. 고객에게 집중하기 위해 프론트-미들-백 오피스 기능이 연결된 '디지털 코어'를 구축해야 하며, 디지털 성장을 위해 비즈니스에 적합한 사업의 매각 또는 추가 투자 여부, 자본 지출의 재조정 등을 검토하고 결정해야 한다. 또한 CEO는 새로운 사이버 위험에 탄력적으로 대처하고 과감하게 디지털 혁신을 추구하는 동시에 인적 자원에 투자하는 '사람 중심의 사고'를 가져야 한다. 마지막으로 CEO는 이해관계자의 신뢰를 얻고 번영, 공정 그리고 지속가능한 세상을 향하고자 하는 '목적'을 지녀야 한다. CEO들이 이러한 목적을 가질 때 ESG 프로그램을 실행하여, 경영 목표를 달성하게 된다. 지속적인 성장은 이러한 세 가지 우선순위를 연결함으로써 실현될 수 있다.

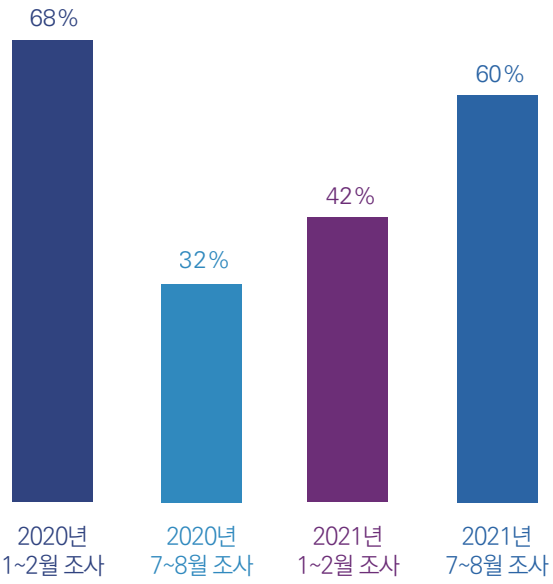
반등하는 경제 회복세

코로나19 팬데믹의 불확실성이 지속됨에도 불구하고, CEO들은 세계 경제의 회복세 확대를 확신하고 있다. 2021년 7~8월 조사 결과, 팬데믹 이전인 2020년 1~2월 조사 이후 처음으로 글로벌 CEO의 절반 이상(60%)이 향후 3년 내 글로벌 경제를 낙관적으로 전망하고 있다. 델타 변이가 경제 회복 속도를 지연시킬 수 있지만, 전반적으로 CEO들의 경제 회복에 대한 낙관적인 전망은 2020년 초 수준으로 회복되었다.

하지만 기업이 성장하기 위해서는 조직의 사업 계획을 실질적으로 수행할 수 있는 적절한 스킬과 역량을 지닌 인재를 확보해야 한다. 이번 조사의 응답자 중 88%가 향후 3년 내 채용 인원을 늘릴 계획이며, 3분의 1(32%)은 채용 인원을 6% 이상 늘릴 계획이라고 밝혔다.

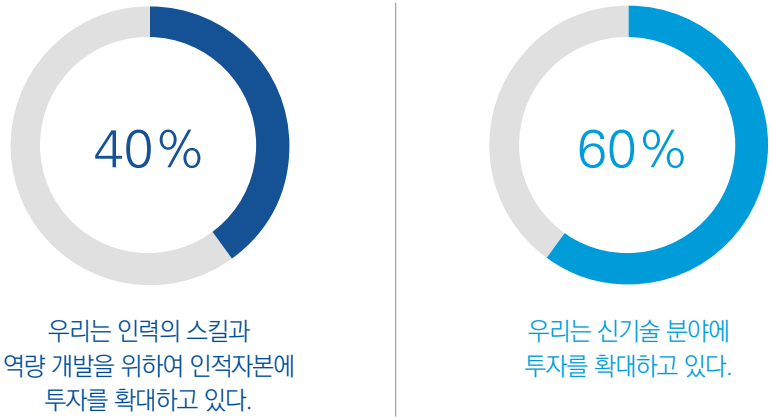
또한 Chart 2에서 보는 것처럼, CEO들은 디지털 전환이라는 목표를 달성하기 위해 디지털 역량을 가진 인적자원 투자에도 집중하는 양상이다. 현재로서는 다수의 CEO들이 기술에 대한 투자를 우선시하고 있지만, 인적자원 투자의 중요성을 강조하는 CEO 또한 2020년 33%에서 2021년 40%로 크게 증가했다.

Chart 1: 팬데믹으로 인한 불확실성이 지속됨에도 불구하고, CEO들은 세계 경제 회복세를 확신



Source: KPMG 2021 CEO Outlook

Chart 2: 성장의 주요 원동력인 기업의 인재 육성



Source: KPMG 2021 CEO Outlook

성장을 주도하는 선두 기업으로 거듭날수록 불확실성이 높아지며, 가정과 예측 역시 변하게 된다. Chart 3에서 보듯이 기업 성장을 위협하는 리스크 요인은 지속적으로 변화하고 다양한 리스크가 대두되기도 한다. 2021년 글로벌 CEO는 향후 3년간 기업 성장을 위협하는 3대 리스크로 사이버 보안, 환경·기후변화, 공급망 리스크를 선정했으며, 혁신 기술, 규제 및 운영적 측면의 리스크 역시 주요 위협 요소가 될 것이라고 응답했다.

리스크에 대한 산업별 견해

산업별로 기업 성장을 위협하는 3대 리스크는 다소 차이가 있는 것으로 나타났다.

- 유통·소비재 산업 CEO의 4분의 1(28%), 제조(25%)와 자동차(26%) 산업의 CEO는 공급망 리스크를 기업 성장의 위협 요소로 꼽았다.
- 에너지 산업 CEO의 37%, 인프라 산업 CEO의 19%는 기후변화를 우려하고 있다.
- 테크놀로지(31%), 통신(32%), 은행(17%) 산업의 CEO는 사이버 보안을 우려하고 있다.

"우리는 명확한 목적을 설정하고, 이를 상기하며 의욕을 서로 북돋을 수 있었습니다. 이를 통해 우리는 더욱 더 빠르게 성장하고 혁신할 수 있었습니다."

Penny Pennington
Managing Partner
Edward Jones

Chart 3: 기업 성장의 리스크 순위 변화

Source: KPMG 2021 CEO Outlook and KPMG 2020 CEO Outlook COVID-19 Special Edition

Note: 상기 내용은 2020년·2021년 7~8월 조사 결과

또한 2020년 팬데믹 이후 공급망 리스크와 조세 리스크가 크게 부각되었다.

- **공급망 리스크**(2020년 대비 10%p 상승): 올해 설문조사에 참여한 CEO의 78%는 공급망을 관리해야 하는 사업을 운영 중이며, 이 중 56%는 지난 18개월 동안 자사의 공급망이 차질을 겪었다고 응답했다.

- **조세 리스크**(2020년 대비 8%p 상승): CEO 4명 중 3명(75%)은 팬데믹 대응 차원에서 확대된 공공재정 정책으로 인해 글로벌 조세 체제에 대한 다자간 협력이 시급해졌다고 응답했다. 동시에 77%는 현재 제안되고 있는 글로벌 최저 법인세율 등 조세 체계가 사업 운영의 중대한 관심사라고 응답했다. 아울러 CEO들은 팬데믹 이전 대비 현재 규제 및 조세 리스크를 더 크게 우려하고 있는 것으로 나타났다. CEO의 74%는 세금 관리 방식이 대중의 인식과 신뢰에 영향을 미쳐, 기업의 가치와도 밀접하게 연관되어 있다는 점도 인식하고 있었다. 대다수의 CEO(69%)는 ESG의 일환으로 세금 내역을 공시해야 한다는 점에 대해서도 부담감을 느끼고 있는 것으로 확인되었다.

> “최근 몇 년 동안 세무 이슈가 CEO의 주요 관심사로 부각되고 있습니다. 전 세계적인 조세 체계 변화가 기업의 평판, 사업 구조, 재무 여건에 중대한 영향을 미치고 있습니다.”

David Linke
Global Head of Tax and Legal
KPMG

목적 지향적인 리더십

오늘날 기후변화, 사회적 갈등 등 다양한 이슈가 혼재되면서 기업은 높은 불확실성에 직면하게 되었고, 기업의 사회적 역할에 대한 관심 또한 높아졌다. 기업 이해관계자들의 기대와 요구수준이 높아졌고, 조직과 리더의 행동도 이전보다 더 철저히 검증 받고 있다. 현재 CEO들은 주주를 비롯하여 투자자에게 재무적 수익을 제공해야 할 뿐만 아니라, 더 나은 미래 사회를 위한 기업의 역할도 고려해야 하는 상황이다.

74%

74%의 CEO는 대기업은 정부를 도와 글로벌 문제를 해결할 재정적·인적 자원을 보유하고 있다고 답했다.

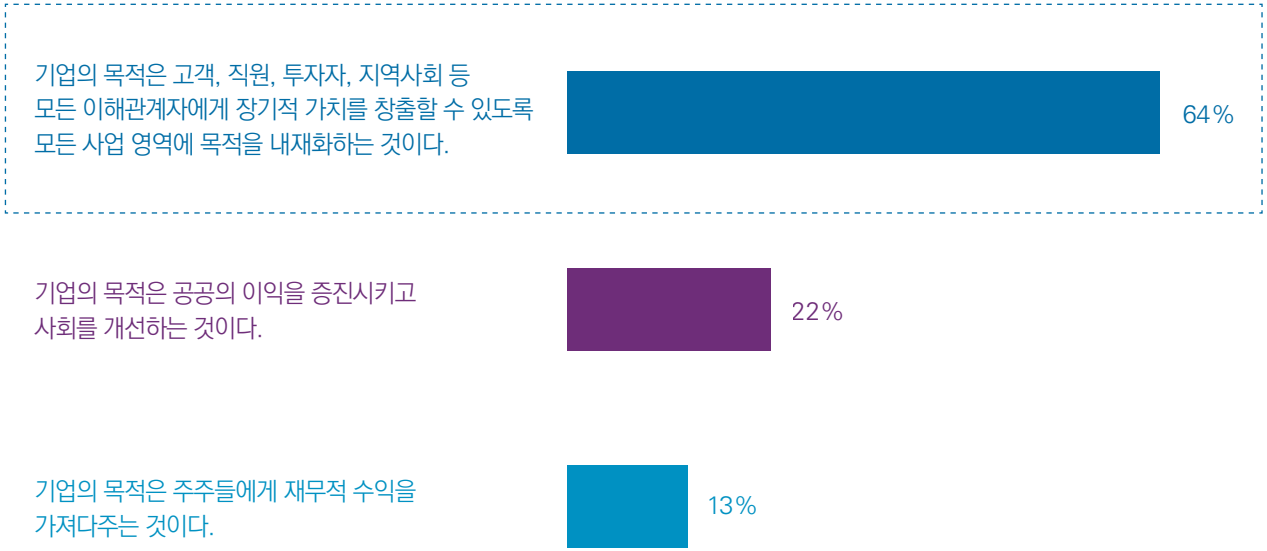
68%

68%의 CEO는 정부에 대한 확신과 신뢰가 감소할 때, 사람들은 성 불평등, 기후변화와 같은 사회적 문제 해결에 기업이 앞장서기를 기대한다고 언급했다.

기업이 재무적 수익 추구와 사회에 대한 기여라는 목표를 달성하기 위해서는 기업의 목적(Purpose)이 중요하다. 과거 어느 때보다도 사람들은 구매 행위가 미치는 영향과 의미에 관심을 가지고 있다. 기업의 목적은 기업의 사회적 역할, 환경에 미치는 영향, 기업의 장기적 가치 창출 방식, 지역사회에서의 운영 방식 등과 연계되어 있다. 즉, '우리 기업은 왜 사업을 하고, 어떻게 사업을 지속할 것인가?'라는 질문에 대한 답을 찾아야 한다.

CEO들은 기업의 목적이 중요하다고 인식하고 있다. CEO의 87%가 기업 목적이 브랜드 평판을 구축하는 핵심 요소라고 응답했다. Chart 4에서 보듯이, CEO의 3분의 2(64%)가 기업 목적을 모든 사업 영역에 내재화하려 하고 있으며, 13%만이 주주의 경제적 가치 창출에 관심을 가지고 있다고 응답했다. 이는 기업의 사업 환경은 다양한 이해관계자 자본주의(Multi-stakeholder capitalism)로 전환되고 있음을 보여준다.

Chart 4: 대다수 CEO는 기업의 목적(Purpose)이 사업 목표를 좌우한다고 응답



Source: KPMG 2021 CEO Outlook

CEO들은 기업의 목적으로부터 가치를 창출하고, 그 가치를 비즈니스 모델에 내재화함으로써 기업의 실질적인 성장을 이끌어내는 것에 주력하고 있다. 또한 설문에 참여한 CEO의 89%는 재무적 성과 달성에도 기업의 목적이 중요한 역할을 한다고 응답했다.

디지털 어젠다를 통한 성장 가속화

이번 설문조사에 참여한 CEO의 87%는 자사의 성장에 대해서 낙관적으로 전망하였고, 이를 실현하기 위해서는 외적 성장(Inorganic Growth) 전략을 마련하는 것이 중요할 것으로 판단했다.

69%

69%의 CEO는 기업의 성장을 위해 전략적 제휴(29%), M&A(24%), 조인트벤처(11%), 아웃소싱(6%) 등 외적 성장(Inorganic Growth) 전략을 주로 추진할 것이라고 응답했다.

31%

31%의 CEO는 기업의 성장 기반으로 혁신이나 R&D와 같은 내적 성장(Organic Growth) 전략을 취하고 있다고 답변했다.

디지털 중심으로 소비자 선호도가 전환되는 등 코로나19 팬데믹이 가져온 시장의 변화를 빠르게 파악하고 대응하기 위해 CEO는 노력하고 있다. 급변하는 환경 속에서 M&A는 기업이 성장 기회를 모색하기 위한 새로운 역량을 빠르게 확보할 수 있는 주요 전략이 될 것이다.

설문조사에 참여한 87%의 CEO가 향후 3년 이내 M&A를 추진할 계획이 있다고 답했다. 이 중 50%의 CEO는 회사에 중대한 영향을 미칠 수 있는 기업 인수를 추진할 것으로 응답하는 등 M&A를 적극적으로 고려하고 있다.

"디지털 전환이 가속화됨에 따라 새로운 변화가 요구되고 있다는 사실을 대다수의 CEO가 인지하고 있습니다."

Frank Slootman
Chairman and CEO
Snowflake Inc.

M&A 전략은 디지털 혁신을 추진하고 기술 역량을 확보하기 위해 매우 중요하다. 팬데믹 기간 중 디지털 기술 발전의 가속화는 향후 시장이 매우 빠르게 변화할 것을 시사한다. 고객 행동과 관련된 분야에서는 이미 비즈니스 운영 속도가 재조정되었다. CEO들은 기업이 이와 같이 역동적인 새로운 트렌드에 발맞추고 선두를 향해갈 수 있도록 전략을 모색해야 한다.

다수의 CEO는 클라우드로의 전환을 통해 대응방안을 마련 중이다. 50%의 CEO는 3년 이내 외부 클라우드 기술 기업과 파트너십을 맺어 성장을 촉진할 계획이라고 응답했다.

설문 결과에 따르면 CEO는 기존에 추구했던 비즈니스의 한계를 뛰어넘어야 한다는 사실을 인지하고 있다.

78%의 CEO는 디지털 전환을 위한 투자에 박차를 가해야 하며, 디지털 노후화에 직면한 사업은 매각을 추진해야 한다고 답했다.

75%의 CEO는 시장선도자 또는 패스트 팔로워(Fast Follower)가 되기 위해 적극적인 디지털 투자 전략을 보유하고 있다고 밝혔다.

데이터 클라우드 기업 Snowflake Inc.의 Chairman & CEO인 Frank Slootman은 이미 디지털이 시장 환경을 변화시키고 있음에도 불구하고 기업들이 여전히 '이전과 같은 방식의 비즈니스'를 고수하는 경향이 있기 때문에 선제적으로 대응하는 것이 중요하다고 강조했다. Frank Slootman은 "디지털 전환이 가속화됨에 따라 새로운 변화가 필요하다는 것을 대다수의 CEO들이 인지하고 있다"고 말했다. 또한 "디지털과 소비자가 직접 연결되는 시대 속에서, 디지털 방식으로 시장에 접근하는 기업일수록 더 많은 기술을 도입해야 한다. 하지만 아직 많은 기업은 평소와 같은 태도로 방관하고 있다. 이제는 '무슨 일이 일어나고 있는가?', '한계를 극복하기 위해 구체적으로 무엇을 해야 하는가?' 이 두 가지에 대해 깊이 생각해볼 필요가 있다"고 덧붙였다.

M&A 전략은 디지털 혁신을 추진하고 기술 역량을 확보하기 위해 매우 중요해지고 있다.

Trusted purpose

최근 고객뿐만 아니라 기관 투자자에 이르기까지 산업의 주요 이해관계자는 기업이 사회적 다양성을 존중하고 환경 보호에 앞장서는 등 우리 사회의 다양한 영역에서 긍정적인 영향을 미칠 수 있기를 기대하고 있다. 오늘날 기업이 이러한 기대에 부응하는 것은 비즈니스의 성공을 위한 선택 요소가 아닌 필수 요소로 자리잡았다.

많은 CEO는 변화하는 기대에 부응하기 위해 사회, 환경 분야와 관련한 계획을 발표하고 있다. CEO가 발표한 계획을 약속대로 이행하고 실천하기까지는 많은 어려움이 있겠지만, ESG 프로그램에 초점을 맞추어 주요 과제와 기회를 분석해 나간다면 성과를 달성할 수 있을 것으로 기대된다.

사람이 중심이 되는 사회적 가치 창출

코로나19 팬데믹이 우리를 덮친 지난 18개월 동안 사회 전 분야에 걸쳐 디지털 전환이 가속화되면서, 다양한 사회적 갈등을 가져오기도 했다. 또한 선진국 중심으로 양극화 등의 사회적 문제도 대두되었다. 이번 설문조사 결과에 따르면 대부분의 CEO는 이러한 사회적 변화를 파악하고 기업이 재무적 관점과 사회적 관점 모두를 견지하며 역할하기 위해 준비하고 있다.

미국의 증권사 Edward Jones의 Managing Partner인 Penny Pennington은 사회적 문제를 논의하고, 해결점을 찾으려는 노력과 시도가 중요하다고 강조했다. Penny Pennington은 "인종차별 철폐와 기회의 평등을 위한 기업의 공약이 필요하며, 우리 기업은 2020년에 이를 시작했다"고 말했다. 이어 "우리는 임금 형평성에 대한 연구를 수행했고, 인종차별을 없애기 위한 교육을 실시하는 한편, 인종차별 반대 시민단체인 Urban League에 투자하기도 했다. 이는 지역사회의 여러 사람들에게 새로운 기회를 제공하며 불평등을 줄이는 큰 변화를 만들어냈다. 무엇보다 중요한 점은 우리가 이러한 문제에 목소리를 내기로 약속했다는 점이다. 우리는 문제를 해결하기 위해 지속적으로 대화를 이끌었고, 1만2,000명 이상이 온라인 회의에 참여하며, 인종 문제와 우리의 경험, 성장 과정 등 불편할 수 있지만 중요한 주제를 논의했다"고 언급했다.

대다수 CEO는 코로나19로 인한 사회적 변화를 이미 파악하고, 기업이 재무적·사회적 관점 모두를 견지하며 역할하기 위해 준비하고 있다.

최근 다수의 기업은 ESG 가운데 사회(Social)에 많은 관심을 두고 있다. CEO의 81%는 코로나19 팬데믹으로 인해 현재 운영 중인 ESG 프로그램에서 사회적 측면을 더욱 강조하고 있는 추세라고 응답했다.

하지만 향후 기업의 사회적 책임에 대해 더 많은 고민이 필요할 것으로 판단된다. 다수의 CEO들은 ESG의 사회적 측면에서 요구되는 책임과 다양성에 대한 기대를 충족시키기 위해 많은 고민이 있는 것으로 나타났다.

CEO의 71%는 사회적 문제를 해결하는 과정에서 CEO의 책임이 더욱 커질 것이라고 대답했다. 반면 절반 이상(56%)의 CEO는 IDE(Inclusion·Diversity·Equity, 포용성·다양성·형평성)에 대한 대중, 투자자 및 정부의 기대치가 빠르게 높아지면서 이를 충족시키는 데 어려움을 겪을 수 있다고 말했다.

조직 내에서 IDE의 발전을 주도하기 위해서는 아래 두 가지 방안을 고려해야 한다. 첫째, CEO는 IDE의 어떤 측면이 직원에게 중요한지 이해하기 위해서 직원과의 다양한 소통 창구를 마련하고, 직원의 의견을 경청해야 한다. 둘째, 명확하고 측정 가능한 목표를 설정하고, 우선순위에 맞게 추진해야 한다.

71%

71%의 CEO는 사회적 문제를 해결하는 과정에서 CEO의 책임이 더욱 커질 것이라고 대답했다. 반면 절반 이상(56%)의 응답자는 IDE(Inclusion·Diversity·Equity, 포용성·다양성·형평성)에 대한 대중, 투자자 및 정부의 기대치가 빠르게 높아지면서 이를 충족시키는 데 어려움을 겪을 수 있다고 답했다.

지속가능성을 위한 협력

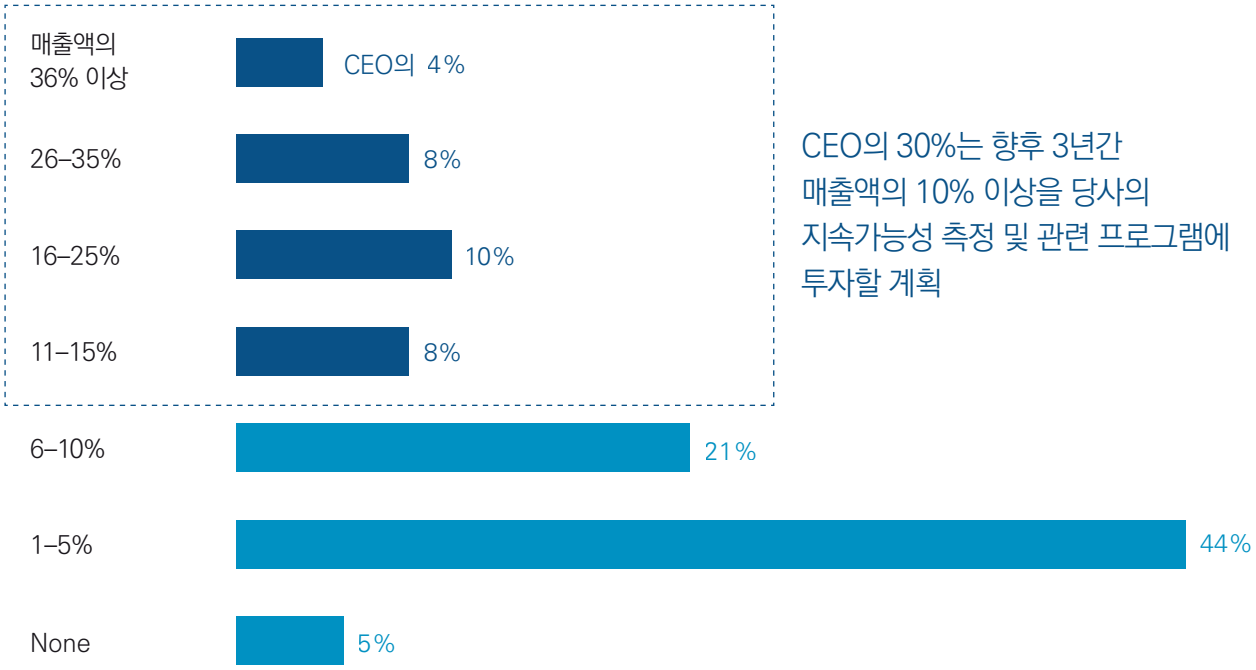
넷제로(Net-zero)를 달성하기 위해 기후변화에 대한 대응과 탄소 배출량 감소가 그 어느 때보다 중요한 시점이다. 2021년 8월 UN IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change, 기후변화에 관한 정부 간 협의체)는 지구 평균 온도가 산업화 이전 대비 1.5℃ 상승할 것으로 예상되는 시점을 이전 연구보다 10년 이상 앞당긴 2040년으로 전망했다. 학계 등은 기후변화에 따른 기후온난화 문제가 인류에 대한 코드레드(Code Red, 심각한 위기 경보)를 넘어섰다고 우려했다.

"환경적, 사회적 지속가능성은 우리 성장의 출발점이자 대전제입니다."

Hironori Kamezawa
President & Group CEO
Mitsubishi UFJ Financial Group

기후변화와 탈탄소화 같은 지속가능성 문제를 해결하기 위해서는 기업과 정부 간 강력한 협력이 필요하다. Chart 5에서 볼 수 있듯이, CEO의 30%는 향후 3년간 지속가능성 측정 및 관련 프로그램에 매출액의 10% 이상을 투자할 것이라고 답했다. 아울러 지속가능성과 기후변화에 대한 진전을 위해서는 정부의 강력한 정책적 지원이 필요하다고 강조했다.

Chart 5: 향후 3년간 지속가능성 측정 및 관련 프로그램에 투자하고자 하는 매출액 비중



CEO의 30%는 향후 3년간 매출액의 10% 이상을 당사의 지속가능성 측정 및 관련 프로그램에 투자할 계획

Source: KPMG 2021 CEO Outlook

77%

77%의 CEO가 기업의 기후 관련 투자를 촉진하기 위해서는 정부의 정책적 지원이 필요하다고 답변했다.

75%

75%의 CEO는 COP26(제26차 유엔기후변화협약 당사국 총회)에 참여하는 리더들은 기후변화 의제에 대한 긴급성을 더욱 강조해야 한다고 언급했다.

ESG 전략과 재무적 성과 연계

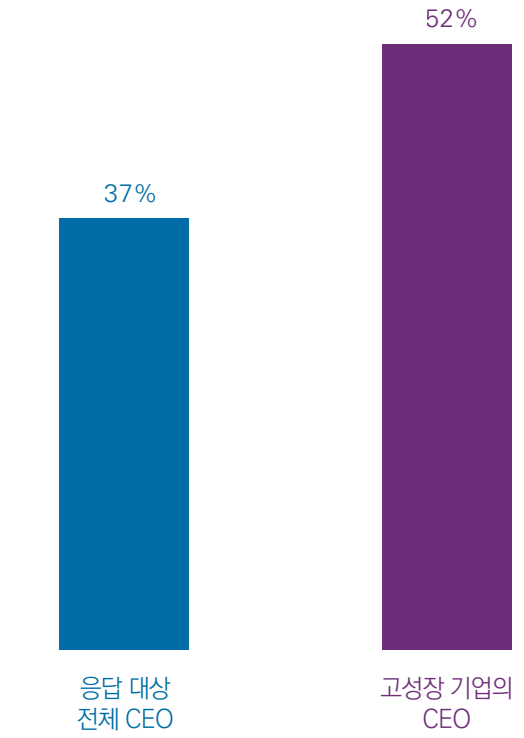
현대 사회는 기업에게 더욱 높은 수준의 ESG 목표를 요구하고 있다. 이러한 기대에 부응하기 위해 CEO가 어떤 조치를 취해야 하는지 생각해 볼 필요가 있다. CEO는 디지털 혁신을 통해 지속가능한 비즈니스 성과를 달성할 수 있으며, 높아진 사회적 기대에 부응할 수 있다. 전 세계 CEO의 75%가 디지털에 대한 투자와 ESG에 대한 투자는 불가분의 관계에 있다고 답한 것처럼 둘 중 하나라도 부족할 경우 사회적 기대에 부응하기 어렵다. 또한 CEO는 지속가능성을 높이기 위해 막대한 자본을 투자할 계획이기 때문에, 디지털 투자를 ESG 목표와 연결하는 것이 중요하다.

한편 CEO는 ESG의 우선순위를 높이는 것이 중요하다고 생각하지만, ESG 프로그램이 재무적 성과를 낼 수 있는지에 대해서는 확신하지 못한다. Chart 6에서 알 수 있듯이 ESG 전략을 수익 창출로 연결하려면 더 많은 노력이 요구된다. 고성장 기업(향후 3년간 매년 5% 이상의 Earnings growth 예상)의 CEO 중 52%는 ESG 프로그램이 재무 성과를 향상시킬 것이라고 생각하지만, 응답 대상 전체 CEO 중에서는 37%만이 이와 같이 생각한다. 한편, 4분의 1에 가까운 24%의 CEO들은 ESG 프로그램이 재무 성과를 오히려 저하시킬 수 있다고 응답했다.

> “CEO는 이해관계자로부터 ESG 목표를 달성하고 사회적 문제를 적극적으로 해결하라는 압력을 받고 있습니다. 기업과 경영인이 더 나은 사회를 위해 노력하는 실제 사례를 보여주는 것이 매우 중요합니다.”

Jane Lawrie
Global Head of Corporate Affairs
KPMG

Chart 6: 고성장 기업의 CEO 52%는 ESG 프로그램이 재무 성과를 향상시킨다고 판단



Source: KPMG 2021 CEO Outlook

CEO들은 기업이 투자자와 같은 주요 이해관계자에게 ESG 성과를 보고하고 전달하는 데 어려움을 겪고 있다고 여긴다. ESG 성과를 주요 이해관계자에게 전달하는 데 가장 어려운 부분이 무엇인지 묻는 질문에 CEO의 42%는 "ESG 성과를 높이기 위한 기업의 노력을 설득력 있게 전달하는 것"이라고 응답했다.

58%의 CEO가 ESG 리포팅 및 투명성 증대에 대한 투자자, 규제당국, 고객 등 이해관계자의 요구가 증가하고 있다고 답변한 만큼, 기업의 ESG 성과에 대한 사회적 압박이 강화되고 있다.

Mitsubishi UFJ Financial Group의 President & Group CEO인 Hironori Kamezawa는 ESG 원칙과 재무적 성과 사이에 강한 연관성이 있으며, 기업의 비즈니스 전략에 ESG 요소가 포함되어야 한다는 점을 강조하면서 "환경적, 사회적 지속가능성은 기업 성장의 출발점이자 대전제"라고 말했다. 또한 "지속가능성은 기후변화와 환경 보호, 고령화와 저출산, 다양성과 포용성 등에 대한 해결책을 의미한다. 이때, 여기서 중요한 점은 기존 사고방식을 뒤바꾸는 것이다. 우리 기업은 해결해야 할 환경 및 사회적 문제를 먼저 파악하고 새로운 중기 사업계획을 수립했다. 그다음 단계에서 세부 비즈니스를 주의 깊게 검토하면서 지속가능성 문제를 다루고 있는지 확인했다. 적절한 전략을 통해 사회적 문제에 대한 해결책과 기업의 비즈니스 전략이 통합될 수 있으며, 이는 오늘날 이해관계자의 요구와 일치할 뿐만 아니라 기업의 비재무적 측면에 대한 긍정적인 평가로 주가 상승까지 견인할 수 있다"고 언급했다.

58%의 CEO는 ESG 리포팅 및 투명성 증대에 대한
투자자, 규제당국, 고객의 요구가 증가하고 있다고 응답했다.

CEO들은 기업이 투자자 등
주요 이해관계자에게 ESG 성과를
보고하고 전달하는 데 어려움을
겪고 있다고 여긴다.

Digital agility

유연한 미래 업무 환경 구축

비즈니스를 정상화하기 위한 정부의 노력이 지속되고 사무실로 복귀하는 인력이 늘고 있는 상황에서 CEO는 직원들의 업무 기반을 사무실로 완전히 전환시키기보다 업무 환경의 유연성을 높이는 데 중점을 두고 관련 방안 마련에 높은 관심을 보이고 있다.

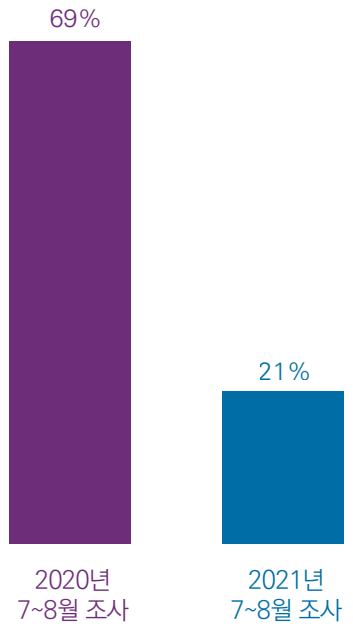
— 2020년 설문조사(2020년 7~8월)에서 CEO의 69%가 기업의 물리적 공간을 감축할 계획이라고 답한 것과 달리, 이번 조사에서는 응답자의 21%만 조직의 물리적 공간을 축소할 계획이거나 이미 축소한 것으로 나타났다. 올해 설문조사에서는 CEO의 37%가 일주일에 2일 이상 원격으로 근무하는 하이브리드 근무 모델에 대해 고려하고 있다고 답했다.

— CEO는 코로나19 팬데믹 이후 변화된 업무 습관에 맞춰 업무 환경을 유연하게 구축하는 데 우선순위를 두고 있는 것으로 나타났다. 다양한 업무 환경에 대한 직원의 니즈를 이해하고 인지하고 있는 CEO가 적지 않은 가운데, 2021년 7~8월 조사에서 51%의 CEO는 공유 오피스 공간에 투자하며 직원들에게 유연한 사무 환경을 제공하는 데 중점을 두고 있다고 밝혔다. 이는 2021년 1~2월 조사에서 14%로 조사된 결과에 비해 크게 증가한 수준이다. 아울러 CEO의 42%는 자사의 인재 확보 역량을 높이고자 원격 근무 형태의 인재채용 계획을 고려 중인 것으로 조사됐다.

> “세계적인 팬데믹으로 글로벌 비즈니스 리더들은 자사 비즈니스 운영 방식과 이로 인해 변화할 구성원들의 역할에 대해 다시 생각해보고 있습니다. 현명한 CEO는 비즈니스 성장을 위해 구성원과 적극 소통하기도 하고, 데이터를 효율적으로 활용하며 비즈니스 운영 모델을 개선해 나가고 있습니다.”

Gary Reader
Global Head of Clients and Markets
KPMG

Chart 7: 기업의 물리적 공간을 축소할 계획 (또는 이미 축소함)이라고 응답한 CEO



Source: KPMG 2021 CEO Outlook

파괴적 혁신을 거듭하는 CEO

CEO는 새로운 가치 창출의 핵심이 디지털이라는 것을 인지하고 있다. 디지털은 기업에게 기회이기도 하지만 위기이기도 하다. 디지털 기술 발달이 가속화될수록 기존에 기업이 보유하고 있던 비즈니스 모델은 도태되어 경쟁력을 점차 잃을 수 있기 때문이다. 이번 조사에서 CEO들은 자사의 비즈니스 영역을 확장할 필요성을 인지하고 있는 동시에, 중장기적 성장동력을 마련하기 위해 무엇이 필요한지 고민하고 있는 것으로 나타났다. 비즈니스 성장 목표를 달성하기 위해 어떤 계획과 실행방안을 수립할 것인지 묻는 질문에, CEO들 3분의 2는 파괴적 혁신에 대한 투자 계획을 가지고 있다고 응답했다. 기업 구성원이 혁신적 사고를 하도록 주도하는 것 역시 중요하다. 기업은 파괴적 혁신을 통해 구성원이 전통적인 사고방식에서 벗어나, 브레인스토밍을 통한 새로운 아이디어로 급변하는 시장 환경에 적시 대응할 수 있도록 해야 한다. 한편, CEO는 자사의 비즈니스 영역에서 경쟁업체에 의해 파괴적 혁신이 일어나기보다 스스로 파괴적 혁신을 주도하고 있다고 응답했다. 이는 지난 18개월 전 61%에서 72%로 증가한 응답률로 나타났다.

Chart 8: 성장 목표를 달성하기 위해 파괴적 혁신 역량 구축에 중점을 두고 다양한 디지털 전략을 사용하는 CEO

Source: KPMG 2021 CEO Outlook

> “CEO는 자사의 디지털 혁신 목표를 달성하기 위해 디지털 인력 및 근무환경에 대한 투자를 확대하고 있습니다. 기업의 기술 발전과 함께 능력 있는 인재를 채용하는 것이 기업의 경쟁력 확보에 중요한 요소입니다.”

Carl Carande
Global Head of Advisory
KPMG

캐나다 최대 공항인 Toronto Pearson International Airport를 운영하는 GTAA(Greater Toronto Airports Authority)의 President & CEO인 Deborah Flint는 포스트 코로나 시대에 대응하기 위한 성장 전략의 핵심을 디지털 트랜스포메이션에 두고 있다. Deborah Flint는 "오늘날 우리는 디지털 트랜스포메이션이 과거 어느 때보다도 중요한 시대에 살고 있다"고 말했다. "Toronto Pearson International Airport와 같은 대규모 허브 공항에서는 가족 및 친척 방문 여행객, 관광객, 비즈니스 여행객으로부터 매출이 각각 3분의 1씩 발생한다. 비즈니스 여행 수요가 점차 회복되고 있지만 그 속도는 매우 느리다. 신속한 디지털 트랜스포메이션은 공항과 항공 부문의 핵심 경쟁력이 될 것이다. 우리의 고객인 여행객과 항공 화물 운송 업체가 효율적인 운영을 통해 수익성을 개선할 수 있도록, 우리는 고객에게 강한 확신과 예측 가능성을 제공해야 한다"고 강조했다.

트랜스포메이션과 리질리언스를 위한 파트너십

전 세계 기업들은 디지털 생태계로 연결되어 있다. 기업들은 파트너사, 공급업체와 협력을 통해 운영 성과를 높이기 위해 힘쓰기도 하고, 새로운 디지털 수익원을 모색해 나가며 고객에게 강력한 디지털 고객경험을 제공하는 데 집중한다. 70%의 CEO가 새로운 파트너십이 디지털 트랜스포메이션 전략을 실행하는 데 중요한 역할을 한다고 동의하는 것으로 조사된 가운데, 많은 리더는 다른 기업과의 유연한 협업 체계를 구축하는 것에 대한 중요성을 인식하고 있다.

기업이 협력업체와 디지털을 기반으로 시스템을 연결하고 데이터를 공유할 경우, 고객 데이터의 보안성이 확보되고 있는지 확인할 필요가 있다. 사이버 보안에 대한 위협은 기업의 성장을 가로막고 디지털 발전을 저해한다. 명확한 목적을 가지고 지속 가능성을 토대로 실행되는 사이버 보안 전략은 기업의 디지털 생태계를 활성화하며, 사이버 공격으로부터 시스템이 빠르게 회복할 수 있도록 하고, 비즈니스 시스템이 원활히 운영되고 있다는 확신을 부여한다. 조사에 따르면 CEO들은 타 기업과의 협업 환경에서 사이버 보안 시스템 구축의 중요성을 충분히 인지하고 있는 것으로 나타났다.

- 79%의 CEO가 파트너사 생태계 및 공급망을 보호하는 것이 자사 사이버 보안 체계를 구축하는 것만큼 중요하다고 말했다.
- 75%의 CEO는 강력한 사이버 보안 전략이 핵심 이해관계자와의 신뢰 형성에 필수적이라고 응답했다.

사이버 공격에 대응하고 있다고 자신감을 나타낸 기업은 58%에 그쳤으나, 다수의 CEO가 기업의 통합적 사이버 보안 시스템을 구축하는 데 주력하고 있는 것으로 나타났다. 48%의 CEO는 보안 및 자사 공급망·공급업체 생태계의 리질리언스에 집중하는 것이 디지털 리질리언스 구축을 위해 핵심적이며 중요하다는 데 동의했다.

"우리는 과거 어느 때보다도 디지털 트랜스포메이션이 중요한 시대에 살고 있습니다."

Deborah Flint
President and CEO
Greater Toronto Airports Authority

Reflections on the way forward

팬데믹의 영향이 이어지는 가운데, 기업의 성장과 리스크 관리를 위해 CEO가 고려해야 할 측면으로 다음의 세 가지를 꼽을 수 있다.

성장과 리질리언스

역사상 전례 없는 불확실성 속 많은 조직이 위기에 대처해오며 리질리언스 역량을 갖추고 있음을 확인할 수 있었다. 경제 회복에도 리질리언스는 중추적 역할을 할 것으로 전망된다. 가령, 리질리언스는 기후변화와 같은 위협에 대응하고 디지털 시대 속의 혼돈에 대처하는 핵심이 될 것이다. 이에 대비해 CEO는 공급망 리스크 관리부터 사이버 보안 체계 구축에 이르기까지 유연한 사고를 보유하고 있는 구성원을 확보해야 한다.

- 직원들이 협업에 필요한 디지털 툴, 데이터 및 기술을 보유하고 있어야 하며, 새로운 위협에 신속하고 창의적으로 대응할 수 있어야 한다.
- 위기 직면 시 결단력 있고 모티베이션이 높은 팀과 임직원을 보유하고 있는 것 또한 기업의 리질리언스 역량에 해당한다고 볼 수 있다. 이러한 팀과 임직원은 기업의 목적(Purpose)에 힘을 실어주는 존재이다.

ESG와 재무적 가치

ESG 전략을 통해 기업은 다수의 목적을 달성할 수 있다. 예를 들어, ESG 프로그램을 실행하면서 기업은 ESG 표준 규범에 맞게 비즈니스를 전개해 나갈 수 있으며, 이는 다양성이나 평등처럼 지역사회 내에서 중요하게 여겨지는 ESG 요소를 지키는 데도 도움이 된다. 그러나 상당수 CEO는 여전히 ESG 프로그램에 따른 긍정적 재무 성과에 대해서 확신하지 못하고 있는 것으로 조사되었다. ESG 전략을 기반으로 비재무적 요소 외 재무적 성과를 함께 창출해내기 위해 CEO는 다음의 두 가지 사항을 중시해야 한다.

- 탈탄소화와 같은 장기적 가치를 창출하는 데 필수적인 ESG 투자 분야를 파악해야 한다. 이 때 지속가능성에 관한 기회와 리스크를 관리할 수 있도록 디지털 솔루션에 대한 투자도 이행해야 한다. 아울러 기업의 ESG 이니셔티브가 혁신적인 제품·서비스와 연계하여 매출 증대 기회로 연결되도록 하는 방안을 지속적으로 고민해야 한다.
- ESG 성과 측정을 위한 지표와 기준을 마련하고, 기업이 목표로 하는 적정 ESG 레벨을 설정해야 한다. 더불어 투자자와 이해관계자가 이해할 수 있도록 기업의 ESG 스토리를 전달하도록 노력해야 한다.

미래의 업무 환경

CEO는 미래 업무 환경이 단순히 물리적 업무 공간에만 기반하지 않는다는 사실을 인지해야 한다. 오늘날의 고성장 기업은 자사가 보유한 기술력을 유연하게 활용하는 동시에, 인력을 끊임없이 발전시킬 수 있는 역량을 보유한 조직이다. 모티베이션이 높으며 고도로 숙련된 디지털 인력은 성과 창출의 핵심 요인이 된다. 디지털 환경에 숙련된 인재를 확보하는 것이 더욱 중요한 시점이다.

- CEO는 직원들이 자사의 방향성과 업무에 보다 더 관여도를 높이고 헌신할 수 있도록 장려하는 미래 업무 환경을 만드는 데 집중해야 한다. 리더는 직원들이 사무 공간으로 복귀하는 것을 바라지만, 직원들은 여전히 재택근무를 기대하고 있다. 직원들의 의견을 적극적으로 경청하고, 공감적 커뮤니케이션을 하며, 장기적으로 올바른 균형을 찾기 위한 노력이 중차대한 시점이다.
- CEO는 기술 첨단화를 추진하며 디지털 기술 역량에 투자해야 한다. 기술에 대한 투자로 직원들은 새로운 디지털 툴을 사용할 수 있을 것이며, 업무 환경에 기술을 자연스럽게 통합시켜 디지털 문화를 구축해 나갈 수 있을 것이다.

In summary

오늘날 3P(Plugged-in 연결된 · People-first 사람을 우선시하는 · Purpose-led 목적 지향적인) 역량을 갖춘 '커넥티드 CEO(Connected CEO)'들은 리더십에 대한 도전과제를 지니고 있다.
CEO들은 ESG 투자를 이행하고, 넷제로(Net-zero) 및 불평등 해소를 위한 노력을 시작했다.
아울러 CEO들은 디지털 민첩성(Digital agility)과 비즈니스 모델 혁신을 통해 기업의 성장과 번영을 추구하는 한편, 기술에 대한 투자와 직원 역량에 대한 투자를 함께 고려해야 한다. CEO는 장기적 성장과 수익을 동시에 추구하면서도 CEO가 인류와 사회에 보다 폭넓은 책임을 가지고 있다는 사실을 염두에 둬야 한다.

Methodology and acknowledgments

KPMG 2021 CEO Outlook은 1,325명의 글로벌 경영진이 향후 3년간 기업 및 경제 성장에 대해 바라보는 관점을 제시합니다.

올해 보고서에서는 코로나19 팬데믹 기간 동안 글로벌 CEO의 사고방식 변화와 포스트 코로나 시대 회복에 대한 전망을 분석했습니다.
2021년 1~2월에 글로벌 CEO를 대상으로 1차 설문조사를 실시하였으며, 7~8월에 2차 설문조사를 실시하였습니다.
두 차례 설문조사를 통해 KPMG는 2021년 동안 CEO 우선순위의 변화를 분석했습니다.

설문조사는 연간 5억 달러 이상의 매출액을 보유하고 있는 기업의 CEO를 대상으로 수행했으며, 응답한 CEO의 3분의 1은
연간 매출액 100억 달러 이상 규모의 기업에 속해 있습니다. 매출액 5억 달러 미만의 기업은 설문조사에 포함되지 않았습니다.

올해 조사에는 미국, 영국, 독일, 프랑스, 중국, 일본 등 11개국의 CEO가 참여했으며, 응답자들은 은행, 자동차, 에너지, 인프라,
테크놀로지, 통신, 소비재·유통, 생명과학, 제조, 보험, 자산관리 등 11개 주요 산업의 CEO입니다.

Note: 반올림으로 인해 조사 결과 합산 값은 100이 아닐 수 있습니다.

KPMG는 본 보고서를 위해 도움을 주신 다음의 분들께 감사의 말씀을 드립니다.

— Deborah Flint, President and CEO, Greater Toronto Airports Authority
— Hironori Kamezawa, President & Group CEO, Mitsubishi UFJ Financial Group
— Penny Pennington, Managing Partner, Edward Jones
— Frank Slootman, Chairman and CEO, Snowflake Inc.

For further information about this report and how KPMG can help your business, please contact

krfmeri@kr.kpmg.com

home.kpmg/socialmedia

Throughout this document, "we", "KPMG", "us" and "our" refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited ("KPMG International"), each of which is a separate legal entity.

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 endeavor 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.

KPMG refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited ("KPMG International"), each of which is a separate legal entity. KPMG International Limited is a private English company limited by guarantee and does not provide services to clients. For more detail about our structure please visit https://home.kpmg/xx/en/home/misc/governance.html

© 2021 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Designed by Evalueserve.
Publication name: KPMG 2021 CEO Outlook
Publication number: 137719-G
Publication date: September 2021