

소비자·유통산업 : 2021 이사회 주요 Agenda

On the 2021 board agenda:
Consumer & Retail

June 2021

KPMG Board Leadership Center
KPMG International

Contents

	Page
Overview	2
(1) 코로나19 대응 비즈니스 전략 유지·포스트 코로나 시대 대비	3
(2) 디지털 채널의 중요성을 인지하고 디지털 역량 강화	3
(3) 변화하는 노동환경에서 인력관리 필요성 대두	3
(4) 공급망 관리 중요성 증대, 비용 절감과 가치 창출 사이 균형 필요	4
(5) 사이버 위협·혼란으로부터 기업을 보호	5
(6) 편견·인종차별에 맞서 다양성 문화 구축 위한 변화의 발걸음	5
(7) 행동주의 투자자(Activists) 및 주주와 적극적으로 협력	5
(8) ESG와 기업 목적을 경영전략에 통합시킬 것	6

본 보고서는 삼정KPMG 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. 삼정KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간, 복제할 수 없습니다.

- 이사회는 변화한 소비자·유통 시장환경에서 올바른 비즈니스 전략적 방향성 제시 필요
- 디지털 역량, 공급망, 사이버 보안 관련 비즈니스 리스크에 대한 이사회의 점검이 요구됨
- 이사회는 다양성, ESG 등 사회적 이슈를 비즈니스 전략에 반영하도록 경영진에게 조언



▲ 표지 클릭 시, 원문 다운로드 가능

Overview

코로나19 팬데믹은 우리가 일하는 방식에서부터 사회활동, 구매 방식에 이르기까지 소비자 행동 전반을 바꿨습니다. 이와 같은 소비자 행동 변화는 소비자·유통산업 내 양극화를 야기하고 있습니다. 온라인 유통 시장은 수혜를 입은 반면, 전문점 등 오프라인 유통과 음식점은 급격한 매출 감소를 경험했습니다.

급격히 변화하는 환경 속에서 소비자·유통 기업이 다양한 전략을 통해 적응 중인 가운데, 기업의 이사회는 자사의 비즈니스 전략이 장기적 생존을 위해 적합한지 평가하고 올바른 방향성을 제시할 필요가 있습니다. 다수의 이사회는 2021년을 기업문화, 지배구조, 시장환경 등 다양한 비즈니스 측면에서 중요한 전환점이 될 시기로 판단하고 있습니다. KPMG는 기업의 이사회 및 비즈니스 리더를 대상으로 설문조사를 실시하고, 이를 바탕으로 소비자·유통 기업의 이사회가 고려해야 할 8가지 주요 어젠다를 본 보고서에 정리했습니다.

[소비자·유통 기업 이사회의 8가지 주요 어젠다]

삼정KPMG 경제연구원

이효정

이사

Tel: +82 2 2112 6744

hyojunglee@kr.kpmg.com

김수경

책임연구원

Tel: +82 2 2112 3973

sookyungkim@kr.kpmg.com

차윤지

선임연구원

Tel: +82 2 2112 6914

yoonjicha@kr.kpmg.com

(1) 코로나19 대응 비즈니스 전략
유지·포스트 코로나 시대 대비

(2) 디지털 채널의 중요성을 인지하고
디지털 역량 강화

(3) 변화하는 노동환경에서 인력관리
필요성 대두

(4) 공급망 관리 중요성 증대, 비용
절감과 가치 창출 사이 균형 필요

(5) 사이버 위협·혼란으로부터 기업을
보호

(6) 편견·인종차별에 맞서 다양성
문화 구축 위한 변화의 발걸음

(7) 행동주의 투자자(Activists) 및
주주와 적극적으로 협력

(8) ESG와 기업 목적을 경영전략에
통합시킬 것

Source: On the 2021 board agenda: Consumer & Retail, KPMG Board Leadership Center

“
코로나19로 소비재·유통
기업이 온라인 중심으로
비즈니스 전략을 재편한
상황에서, 포스트 코로나

시대에 대비”

“
소비재·유통 기업의
이사회는 자사의 디지털
전환 과정이 효율적으로
진행되는지 점검”

(1) 코로나19 대응 비즈니스 전략 유지·포스트 코로나 시대 대비

백신의 보급으로 포스트 코로나 시대가 다가오고 있으나 코로나19 백신이 사회 전반에 보급되기까지는 시간이 소요될 것으로 예상됩니다. 이에 따라 기업의 경영진은 여전히 코로나19에 따른 불확실성을 염두에 두고 비즈니스 전략을 설계할 필요가 있습니다. 동시에 포스트 코로나 시대에 대한 대비를 체계적으로 해나가야 합니다. 코로나19로 빠른 디지털화를 수행하고 온라인 중심으로 비즈니스를 재편한 기업이 적지 않습니다. 이들 기업은 사회적 거리두기, 이동 제한 등 각종 제약이 없어지는 포스트 코로나 시대에 온라인 중심의 새로운 비즈니스를 어떻게 영위할지 고민할 필요가 있습니다. 아울러 변화하는 소비자 행동을 면밀하게 모니터링하여 포스트 코로나 시대의 기업이 나아가야 할 방향성을 제시해야 합니다.

이와 관련하여 소비재·유통 기업의 이사회는 회사의 경영진이 추구하는 비즈니스 모델 혁신이 변화하는 시장 환경과 소비자 니즈에 적합한지를 면밀하게 평가하고 경영진이 스스로 점검할 수 있도록 조언해야 할 것입니다.

(2) 디지털 채널의 중요성을 인지하고 디지털 역량 강화

코로나19는 이미 진행 중이던 소비재·유통 기업의 디지털 전환을 더욱 가속화 시켰습니다. 소비자는 이제 단순한 이커머스 및 모바일에 만족하지 않고, 구매 여정 전반의 디지털화를 요구하고 있습니다. 이와 같은 상황에서 기업의 이사회는 경영진의 비즈니스 전략과 자사가 보유한 기술이 온라인 비즈니스 강화에 적합한지에 대해 평가하고 그렇지 않을 경우 이의를 제기해야 합니다.

아울러 이사회는 온라인 소비자 데이터의 중요성을 인지해야 합니다. 기업의 디지털 전환은 막대한 양의 온라인 소비자 데이터를 생성하며, 효율적으로 디지털 전환을 수행하는 기업은 양질의 온라인 소비자 데이터 수집하고 분석하여 이를 비즈니스에 활용할 수 있습니다. 온라인을 통해 확보한 소비자 구매 여정, 소비자 행동, 거래 데이터는 향후 막대한 가치를 창출할 수 있는 기반이 됩니다. 따라서 이사회는 자사의 디지털 전환 과정이 효율적으로 진행되고 양질의 소비자 데이터가 확보되고 있는지 면밀하게 점검할 필요가 있습니다.

(3) 변화하는 노동환경에서 인력관리 필요성 대두

코로나19로 인한 셧다운, 비용절감, 해고, 원격근무 등 소비재·유통 기업은 급격한 노동환경 변화를 겪고 있습니다. 집과 직장의 경계가 모호해지며 근무 유연성은 기업의 주요 노동 이슈로 부각되고 있습니다. 이와 같은 노동환경 변화 속에서 이사회는 경영진이 환경 변화에 따른 적절한 조직 및 인력관리를 수행하도록 해야 합니다. 직원과 효율적으로 소통하며 핵심 가치를 공유하고, 새로운 비즈니스 환경에 맞는 인재를 유치하고 육성하는 기업이 변화하는 환경 속에서 성공적으로 비즈니스를 수행할 수 있습니다.

아울러 이사회는 경영진과 직원의 안전, 새로운 인재 유치, 신규 비즈니스에 맞는 인력운영 시스템, 기업 문화 등을 함께 논의해야 합니다. 또한 이사회 멤버들이 보유한 역량과 백그라운드에 대한 자체적인 평가를 통해 부족한 점을 파악하고 새로운 시각을 가진 신규 이사회 멤버 영입도 고려할 수 있습니다.

(4) 공급망 관리 중요성 증대, 비용 절감과 가치 창출 사이 균형 필요

“
유연한 공급망 관리
시스템은 포스트 코로나
시대에 소비자·유통
기업의 경쟁우위로
작용할 것
”

코로나19로 온라인 쇼핑을 선호하는 소비자가 늘어남에 따라 유연한 공급망 관리의 중요성이 부각되고 있습니다. 위기에 민첩하게 대처하고 새로운 비즈니스 기회에 빠르게 대응할 수 있는 유연한 공급망은 포스트 코로나 시대에 소비자·유통 기업의 경쟁우위를 결정짓는 중요한 요소입니다. 소비자·유통 기업은 혁신적인 물류 기술 도입으로 끊김없는 물류 프로세스를 구축하고 배송 속도를 향상시켜 경쟁우위를 확보해야 합니다. 아울러 공급망 투명성에 대한 소비자 요구가 높아짐에 따라 기업은 공급망 리스크를 면밀하게 평가하고 관리를 강화할 필요가 있습니다. 자사의 제품 생산 및 유통과정에서 노동자 인권, 환경오염 등 사회적·환경적 이슈가 없는지에 대한 점검이 필요합니다. 이를 위해 이사회는 증가하는 공급망 리스크에 대한 점검 필요성을 인지하고 이를 주요 의제로 삼아 논의를 진행해야 할 것입니다.

한편, 다수 기업에서 공급망 관리의 중점을 코스트센터(cost center)로서의 비용 통제에 두고 있습니다. 그러나 공급망 관리의 중요성이 증대되며 공급망 관리의 초점을 비용 절감과 가치 창출 중 어느 측면에 맞출 것인지에 대한 논의가 필요한 시점입니다. 이사회는 경영진이 소비자·유통 기업의 공급망이 단순 코스트센터가 아닌 신규 고객을 창출하고 기업 성장을 견인할 수 있는 기반이라는 것을 이해하도록 조언할 필요가 있습니다. 더불어 이사회는 경영진이 공급망 관리에서 비용 절감과 가치 창출 사이 최적의 균형점을 찾을 수 있도록 이끌어야 합니다.



(5) 사이버 위협·혼란으로부터 기업을 보호

디지털 트랜스포메이션이 가속화되면서 사이버 위협 및 고객·직원의 개인정보보호 관련 리스크 발생 가능성이 높아지고 있습니다. 더욱이 원격근무의 활성화로 사이버 해킹 위험도 높아졌습니다. 최근 사이버 침해 수준이 고도화되고, 온라인을 통한 고객 참여 활성화를 비롯해 비즈니스 주요 영역에서 제3자의 개입이 증대되면서 앞으로도 사이버 보안은 기업의 중요한 과제로 남아있을 것으로 보입니다.

이사회는 해커 및 내부자 위협 등으로부터 조직을 보호하며 사이버 보안 수준을 높이는 데 힘써야 합니다. 고객 데이터 관리는 회사의 평판에 중대한 영향을 미치는 요소로 작용한다는 사실을 염두에 두고, 법적 허용 선에서 고객 데이터를 활용하는 방법을 준수하는 등 데이터 윤리에 관한 회사의 정책 및 프로토콜을 관리해야 합니다.

(6) 편견·인종차별에 맞서 다양성 문화 구축 위한 변화의 발걸음

소비자 기업 임직원과 고객은 조직이 인종차별과 같은 불평등에 조직이 적극적으로 관여하고 나서서 해결하기를 원합니다. KPMG American Worker Pulse 조사에 따르면, 인종 불평등에 대한 조직의 대응에 만족한다고 대답한 응답자는 절반에 못 비치는 것으로 조사되었습니다. 임직원, 고객, 투자자, 커뮤니티 등 사회 전반에서 편견과 인종차별에 맞서 조직이 실질적이고 체계적인 변화를 만들고 있는지 점검할 필요가 있습니다.

다채로운 주체가 불평등과 다양성에 대해 지속적인 변화를 주도하고 측정 가능한 진전을 보여줄 것을 촉구하고 있는 가운데, KPMG는 다양성 및 포용성에 관한 강력한 대안 도출을 위해 다음 사항을 고려할 것을 제언했습니다. 첫째, 조직은 다양성에 대한 정의를 내리고 이를 지켜 나가기 위한 올바른 실천 방향을 설정해야 합니다. 둘째, 모든 수준에서 세부 목표를 세우고 진행 상황을 측정하며, 목표 불이행 시 CEO와 C-level에 책임을 묻는 등 조직의 다양성 관행을 다수에 공유하도록 합니다. 셋째, 이사회 구성원은 조직이 다양성 관련 이슈를 해결하는 방법이 조직의 명성과 인재 유치·유지 역량, 기업에 대한 고객 평가 등 다각도로 영향을 미칠 수 있음을 인식하고 지속적으로 주안점을 둘 필요가 있습니다.

“
다양성, 불평등에 관한
기업의 대응이 중요한
시대이며, 조직의
적극적인 실천을
지속적으로 보여줄 필요”

(7) 행동주의 투자자(Activists) 및 주주와 적극적으로 협력

주주 참여는 소비자 및 소비자업계에 우선순위로 부상했습니다. 오늘날 기관투자자는 경영성과에 대한 책임을 이전보다 더 많이 이사회에 묻고 있으며, 사외이사 선임 및 지배구조 투명성에 대한 요구를 높이고 있는 모습입니다. 기관투자자는 지배구조 관련 이슈를 포함한 주요 사안에 대해 구체적인 정보에 입각해 의결권을 행사하기를 원합니다. 기업과 주주 사이의 관계에서 투명성, 진정성, 신뢰는 더욱 중요한 요소로 떠올랐습니다.

경영진은 그 어느 때보다도 경영 포트폴리오를 평가하고, 미래 성장동력에 대해 선택과 집중을 해야 할 시점입니다. 이사회는 기업에 대한 투자자의 견해를 이해하고 경영진 참여를 감독하고, 참여 관행(Engagement Practices)에 대해 경영진에게 주기적인 업데이트를 요청해야 합니다. 가령 최대 주주 및 주요 이해관계자를 알고 있으며, 이들의 우선순위를 이해하고 있는지, 투자자 및 이해관계자 미팅에 대한 이사회의 입장을 인지하고 있는지, 어떤 사외이사가 참여해야 하는지 등에 대해 물어보아야 합니다. 또한 무엇보다도 회사가 투자자와 이해 당사자에게 경영성과, 과제, 장기적 비전에 대해 명확한 그림을 제공하고 있는지를 확인할 필요가 있습니다.

(8) ESG와 기업 목적을 전략에 통합시킬 것

“
실질적인 가치 창출을
위해서는 ESG와 기업
목적을 경영 전략에
통합시키는 능동성을
보여주어야 할 것
”

밀레니얼 세대를 중심으로 기업의 ESG를 요구하는 직원과 소비자 행동주의가 빠르게 확산하고 있습니다. 각 기업은 기업 목적과 ESG를 경영전략에 통합시켜 충실히 이행하고 있음을 보여주어야 합니다. 이를 위해 이사회는 기업이 목적을 어떻게 정의하고 있는지 점검할 필요가 있으며, 주주를 비롯해 직원·고객·공급업체·지역사회 등 다양한 이해관계자에게 가치를 창출하기 위한 노력을 기울이고 있는지를 살펴야 합니다.

ESG 관련 기후변화와 다양성 문제에 관해 기업이 어떻게 대처하고 있는지 명확히 공개하기를 원하는 이해관계자의 요구가 커지고 있습니다. 이와 같은 상황 속에서 이사회는 회사의 장기적 성과와 가치 창출 측면에서 어느 이슈가 전략적 중요성을 지니는지 경영진에게 살펴보도록 하며, 기업이 전사적으로 ESG 경영을 내재화하고 있는지 여부를 확인해야 합니다.



Business Contacts

소비재·유통산업 전문팀

신장훈
부대표
02-2112-0808
jshin@kr.kpmg.com

한상일
부대표
02-2112-0832
sangilhan@kr.kpmg.com

이학률
부대표
02-2112-0844
hakryullee@kr.kpmg.com

이용호
전무
02-2112-0677
yongholee@kr.kpmg.com

김철
전무
02-2112-0242
cheolkim@kr.kpmg.com

이종우
전무
02-2112-0648
jongwoolee@kr.kpmg.com

박정수
전무
02-2112-0326
jungsoopark@kr.kpmg.com

정창길
상무
02-2112-0246
changgiljung@kr.kpmg.com

현윤호
상무
02-2112-0218
hyun@kr.kpmg.com

박관종
상무
02-2112-7403
kwanjongpark@kr.kpmg.com

정현진
상무
02-2112-0827
hchung@kr.kpmg.com

황구칠
상무
02-2112-0293
khwang@kr.kpmg.com

김시우
상무
02-2112-0893
siwookim@kr.kpmg.com

조일상
상무
02-2112-7916
ijo@kr.kpmg.com

도정욱
상무
02-2112-7832
jungwookdo@kr.kpmg.com

kpmg.com/kr

© 2021 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

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

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..