

## 코로나 사태 속에서 CIO가 강구해야 할 시책

시오타 이쿠미(塩田 郁美)  
IT매니지먼트 컨설팅부 상급 시스템 컨설턴트

다카기 다이ске(高木 大輔)  
IT매니지먼트 컨설팅부 부주임 시스템 컨설턴트

### CONTENTS

- I 코로나 사태로 인해 일본기업의 실적은 대폭 악화
- II 코로나 사태 속에서도 기업의 IT·디지털 투자 의욕은 비교적 왕성
- III 기업이 중시하고 있는 IT·디지털 투자 영역
- IV 장차 발생할 수 있는 위기에 대비한 사업지속·재해복구 계획이 필요
- V IT·디지털 전략상의 우선도
- VI 다음 시책을 위한 대처도 가속화해야 함
- VII 다음 시책을 재빠르게 실현하기 위한 사전준비

### 요약

1 노무라종합연구소(NRI)는 긴급사태 선언이 발령 중이던 2020년 5월, 대기업 CIO를 대상으로 신종 코로나바이러스의 영향에 관한 Web 설문조사를 실시했다. 20년도에 IT·디지털 투자배분에서 늘릴 의향이 당초 계획보다 가장 높았던 부문은 ‘업무방식 개혁’, 그 다음이 ‘고객접점 업무’와 ‘IT 인프라’였다.

2 IT·디지털 전략상, 당장의 우선도를 높이는 시책으로서는 ‘페이퍼리스화’, ‘리모트 워크화’, ‘채용의 디지털화(온라인 면접 및 AI활용 등)’, 업무방식 개혁을 위한 대처가 상위를 차지하고 있다. 그 다음이 ‘비대면 영업 강화(온라인 영업툴 도입 등)’ 및 ‘판매 채널의 디지털화(EC·모바일 앱 도입)’ 등의 고객접점 업무 관련이다.

3 앞서 말한 당장 우선도를 높이는 시책을 제외하고, 향후 우선도를 높여갈 시책, 즉 ‘우선도를 높일 예정(2020년도)’, 또는 ‘우선도를 높일 예정(2021년도 이후)’의 비율이 높았던 시책은 ‘제품판매의 서비스화(자산·설비의 가동관리, 서브스크립션 등)’ 및 ‘캐시리스화’, ‘서플라이 체인에서의 기업간 정보 공유’, ‘시스템의 이완 결합화(마이크로 서비스 등)’ 등이다. 이들 시책은 업무방식의 개혁 및 고객접점 업무의 재검토로 이어지는 ‘다음 시책’ 이라고 할 수 있다. 이러한 상황을 찬스로 인식하여 다른 기업에 앞서 다음 시책을 위한 대처를 가속화해야 할 것이다.

## I. 코로나 사태로 인해 일본기업의 실적은 대폭 악화

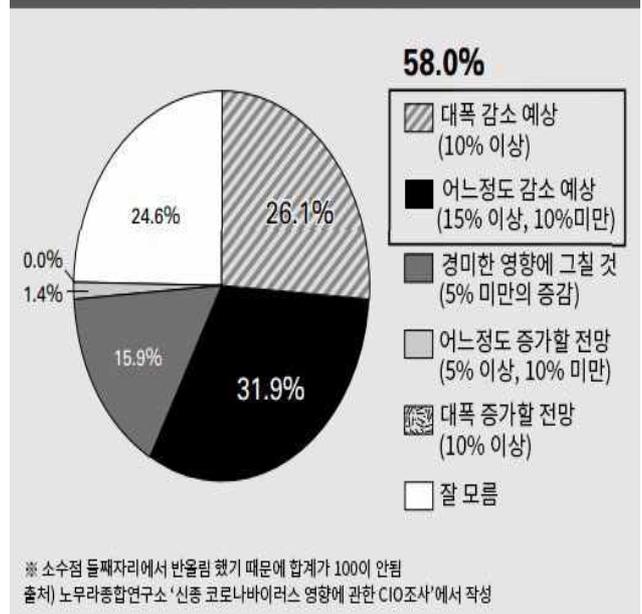
지속되고 있는 신종 코로나바이러스 감염증(COVID-19)은 일본경제에 심각한 영향을 끼치고 있다. 2020년 9월 8일에 발표된 20년 4~6월기의 실적 GDP 성장률(2차속보)은 연율환산으로 -28.1%라는 전후 최대의 하락폭을 기록했다. 개인소비(가계 최종소비지출)와 수출이 각각 전년대비 -8.3%, -18.5%로 대폭 하락한 것이 커다란 요인이다. 이러한 경기의 변조는 당연히 기업실적에도 큰 영향을 미치고 있다. 10월 1일에 발표된 전국기업 단기경제 관측조사(日銀短観)에 의하면 20년 6월 시점의 기업업황판단DI(최신)는 대기업을 -26%pt, 중견기업이 -30%pt, 중소기업이 -33%로 리먼쇼크 이후 최대 하락폭을 나타냈다. 특히 '음식·숙박 서비스'업은 대기업을 -91%pt라고 하는 최악의 상황에 놓여있다. 9월시점의 업황판단DI(최근)는 대기업을 -21%pt, 중견기업이 -28%, 중소기업이 -31%pt로 다소 회복되는 경향이지만 여전히 힘든 상황임에는 변함이 없다.

## II. 코로나 사태 속에서도 기업의 IT·디지털 투자욕은 비교적 왕성

이러한 어려운 체감경기 속에서 일본기업은 앞으로의 IT·디지털 투자에 대해 어떻게 생각하고 있는 것일까. 노무라종합연구소(NRI)는 긴급사태를 발령중이던 2020년 5월 9일 ~19일에 국내 기업의 CIO(Chief Information Officer: 최고 정보 책임자)를 대상으로 '신종 코로나바이러스의 영향에 관한 CIO 조사'(이하 'CIO 조사')를 실시하고, 69개사가 설문에 응하였다. 응답한 기업의 19년도 매출액은 1000억엔 이상이며, 이중 49%는 1조엔 이상의 대기업이다.

우선 20년도의 매출액 예상이 당초 계획과 비교하여 '대폭 감소할 전망(10%이상)

그림1 2020년도의 매출예상에 미친 영향(당사계획가 비교)



또는 '어느 정도 감소할 전망(5%이상 10% 미만)'이라고 답한 합계율이 58%였다. 코로나 사태 속에서 과반수의 기업이 마이너스 영향을 받고 있다는 사실을 알게 되었다(그림1).

한편, IT·디지털 투자로 눈을 돌리면, 20년 당초 계획보다 '대폭 삭감(10%이상)', 또는 '다소 삭감(5%이상 10%미만)'이라고 답한 기업은 20.3%에 그치고 있으며(그림 2), 코로나 사태로 매출에 마이너스 영향이 있으나, IT·디지털 투자를 줄이겠다는 기업은 적다는 사실을 알 수 있다.

이러한 사실은 전국기업 단기경제 관측조사(日銀短観, 20년 9월 조사)의 결과에서도 입증되었다. 기업의 20년도 소프트웨어 투자 계획에서 대기업(전체 산업)은 전년대비 +6.7%의 증액, 중견기업·중소기업까지 범위를 넓힌 전체 규모 합계(전체 산업)는 전년대비 +6.4%로 예상된다. 코로나 상황으로 인해 일본기업에서는 더욱 왕성한 소프트웨어 투자욕이 발생하고 있다는 사실을

그림2 IT·디지털 투자의 증가·감소 전망

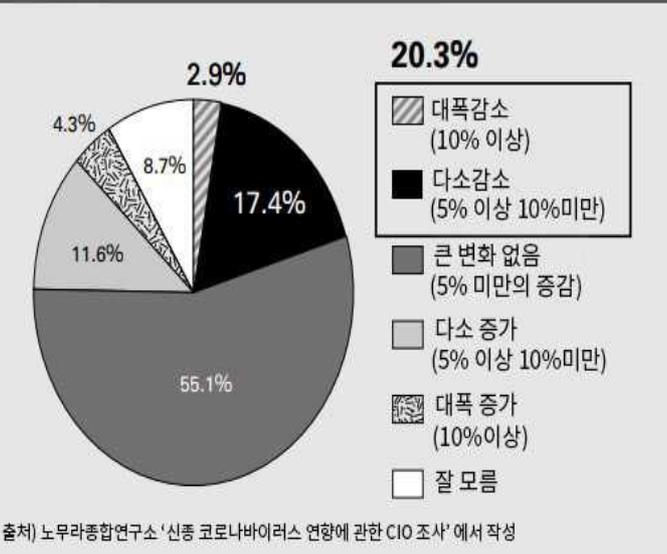
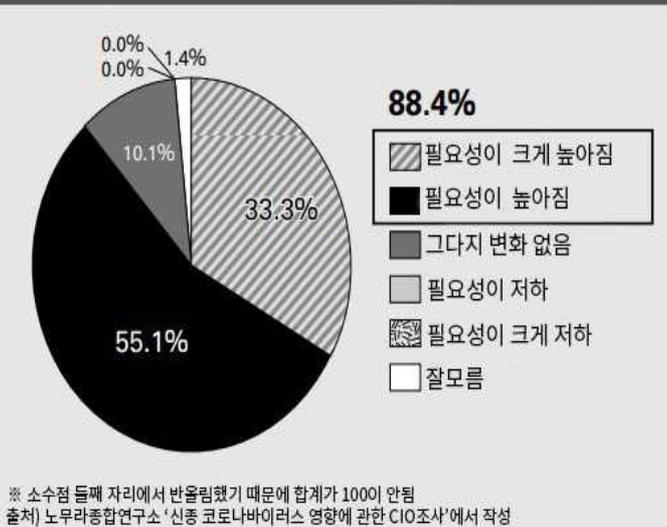


그림3 IT 및 디지털을 활용한 비즈니스 모델의 재검토와 신사업 검토의 필요성



엿볼 수 있다. 그 이유로는 이번 코로나 사태의 경제에 대한 악영향에 기업이 갑자기 종래와는 비연속적인 경영환경 변화에 휩쓸린 사실이 크게 작용했기 때문이다. 이러한 사태를 극복하고 기업이 새로운 성장체도에 오르기 위해서는 디지털 활용을 통한 비즈니스모델 변혁 및 신규사업 창출이라는 디지털 트랜스포메이션(DX)이 급선무가 되고 있다는 사실을 일본기업들이 깨닫는 계기가 되었다.

CIO조사 결과에서도 IT와 디지털을 활용한 비즈니스 모델의 재검토 및 신규사업 검토 필요성의 변화에 대해서 ‘필요성이 크게 높아졌다’ 또는 ‘필요성이 높아졌다’라는 답변은 합산해서 88.4%이며, IT·디지털화의 중요성이 일본기업에게 재인식되었다는 사실을 엿볼 수 있다(그림3).

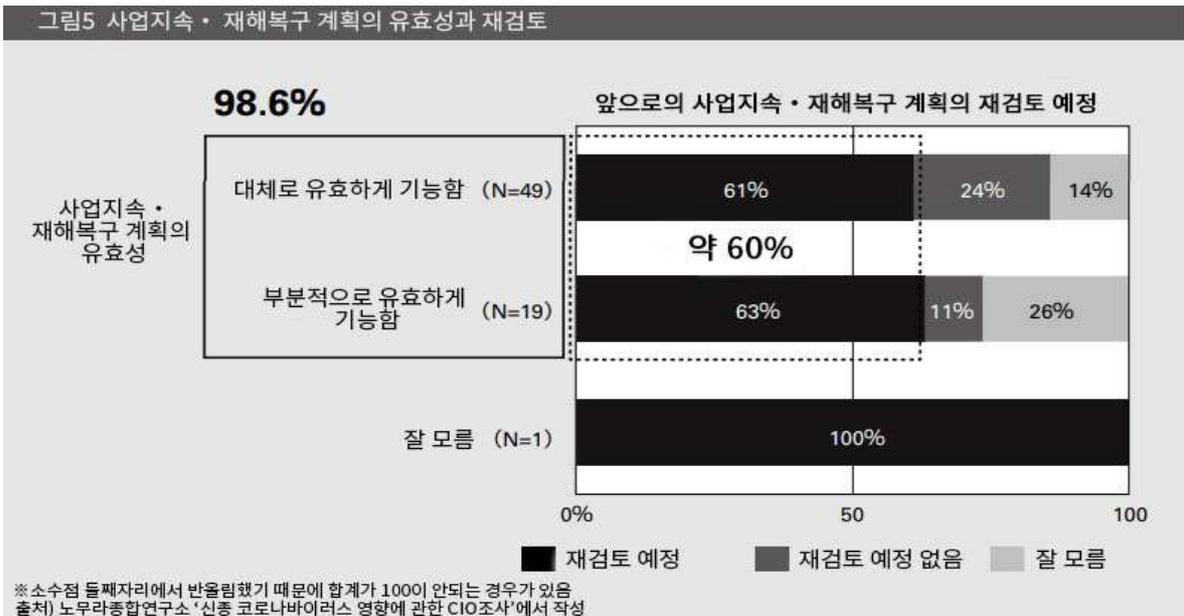
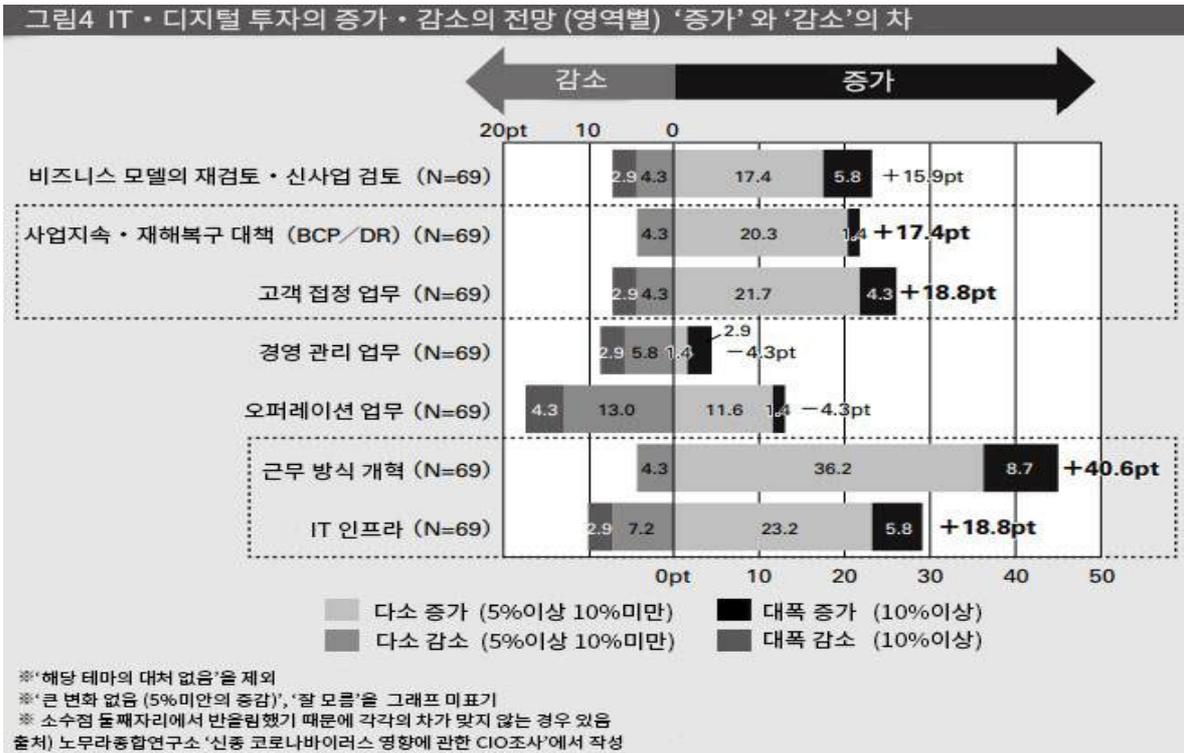
### III. 기업이 중시하고 있는 IT·디지털 투자영역

그렇다면 일본기업이 중시하고 있는 IT·디지털 투자영역이란 어떤 영역인 것일까. IT·투자배분에 있어서 당초 계획보다 ‘대폭증가·다소증가’ 또는 ‘다소삭감·대폭삭감’의 차가 가장 큰 영역은 +40.6pt인 ‘업무방식 개혁’이다. 그 다음이 +18.8pt인 ‘고객접점 업무’와 +18.8pt인 ‘IT인프라’, +17.4pt인 ‘사업지속·재해복구 대책(BCP/DR)’이다(그림4).

IT·디지털 전략상의 시책 우선도는 각사의 생각에 달렸지만, CIO는 코로나 사태 속 자사의 사업환경 전망을 바탕으로 다시금 우선순위를 판별해야만 한다. 당면한 사업환경이 어려운 기업에 있어서도 일률적으로 IT·디지털 투자를 삭감하는 것이 아니라, 업무방식 개혁 및 고객접점 업무의 재검토에 투자를 집중시키는 등의 완급조절이 요구된다.

### IV. 향후 발생할 수 있는 위기에 대비한 사업지속·재해복구 계획이 필요

사업지속·재해복구 계획의 유효성에 대해서는 ‘대체로 유효하게 작용하였다’ 또는 ‘부분적으로 유효하게 작용하였다’라고 답한 기업은 모두 합해서 98.6%였다. 한편 ‘대체로 유효하게 작용하였다’ 또는 ‘부분적으로 유효하게 작용하였다’라고 답한 기업에게

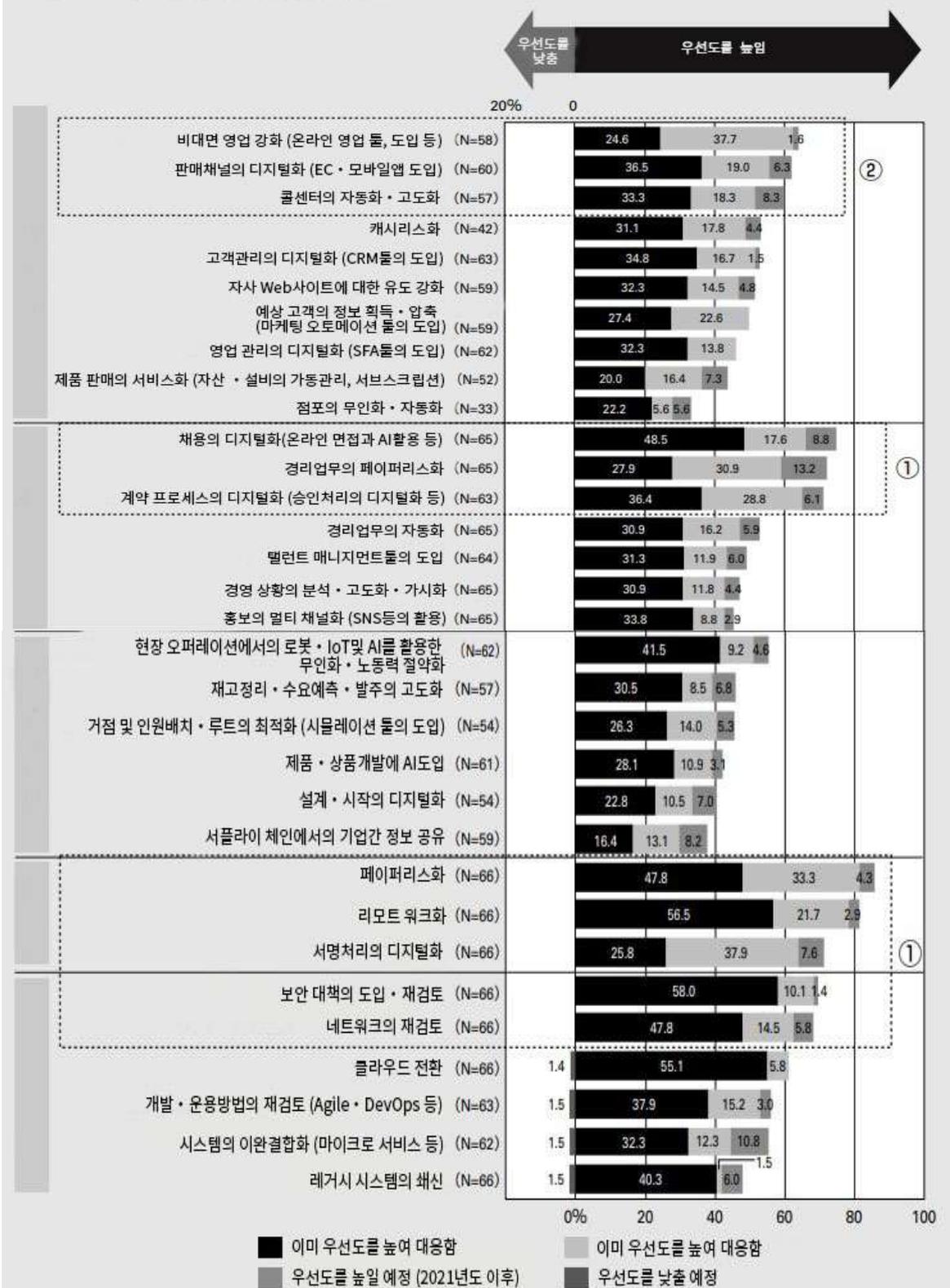


앞으로의 사업지속·재해복구 계획의 재검토 예정에 대하여 질문한 결과, '재검토할 예정'이라고 답한 기업이 각각 60%를 넘는 결과가 나왔다(그림5).

이 결과로부터 이번 사업지속·재해복구 계획이 '유효하게 기능하였다'라고 답한 기

업의 대부분이 앞으로 재검토를 생각중인 것을 알 수 있다. 재검토의 관점에서는 '본사기능의 분산화' 및 '협력회사도 포함한 서플라이체인 전체 BCP의 재검증', '재택근무를 전제로 한 계획에 대한 재검토', '지진 및 쓰나미 등의 자연재해 뿐만 아니라 팬데

그림6 IT·디지털 전략상의 기업별 우선도



※ 응답 중 '해당 테마의 대처 없음'은 각각 제외  
 ※ '우선도는 변화 없음' '이미 대응 완료' '잘 모름'은 그래프에 미표기  
 출처) 노무라종합연구소 '신종 코로나 바이러스 영향에 관한 CIO조사' 에서 작성

믹 시나리오를 추가’, ‘리모트워크를 지원하는 인프라 쇄신’과 같은 의견이 나오고 있다. 코로나 사태라는 예상 밖의 사건을 바탕으로 새로운 근무방식 및 사업형태로의 패러다임 전환을 예측하여 사업지속·재해복구 계획의 재검토를 생각중인 것을 알 수 있다.

대형 생명보험사인 쿼리히는 2020년 4월에 사업지속 계획의 일환으로서 콜센터의 95%를 재택근무로 이행하는 것에 성공하였다. 개인정보를 많이 취급하는 콜센터는 재택근무로 이행하는 것이 어렵다고 여겨졌지만, 보안을 보증한 시스템에 의해 이를 실현하고 있다. 또한, 최근에는 챗봇 및 보이스트롯을 활용한 콜센터도 보급되고 있어, 대부분의 사람이 같은 장소에 모이는 콜센터는 서서히 감소될 것이라고 생각된다. 이는 일레이기는 하지만 ‘리모트’, ‘디지털’을 전제로 한 사업환경이 앞으로 더욱 요구되게 될 것이다. 코로나 사태를 교훈으로 장차 발생할 수 있는 미증유의 위기에 대비하기 위한 사업지속·재해복구 계획의 책정은 불가피하다.

## V. IT·디지털 전략상의 우선도

IT·디지털 전략상의 우선도에 대하여 질문한 결과, ‘이미 우선도를 높여서 대응하고 있다’ 또는 ‘우선도를 높일 예정(2020년도)’, ‘우선도를 높일 예정(2021년도 이후)’이라고 응답한 기업들의 비율이 높았던 항목은, ‘페이퍼리스화’, ‘리모트워크화’, ‘채용의 디지털화’, ‘서명처리의 디지털화’, ‘보안대책의 도입·재검토’, ‘네트워크 재검토’ 등이다(그림6 ①). 긴급사태 선언하에, 리모트 워크를 실현하는데 불가결한 근무방식의 개혁 관련 시책이 상위를 차지하고 있다.

한편 근무방식 개혁(리모트워크화, 페이퍼리스화, 서명처리의 디지털화)을 진행 할 때의 장벽으로서 가장 비율이 높았던 항목

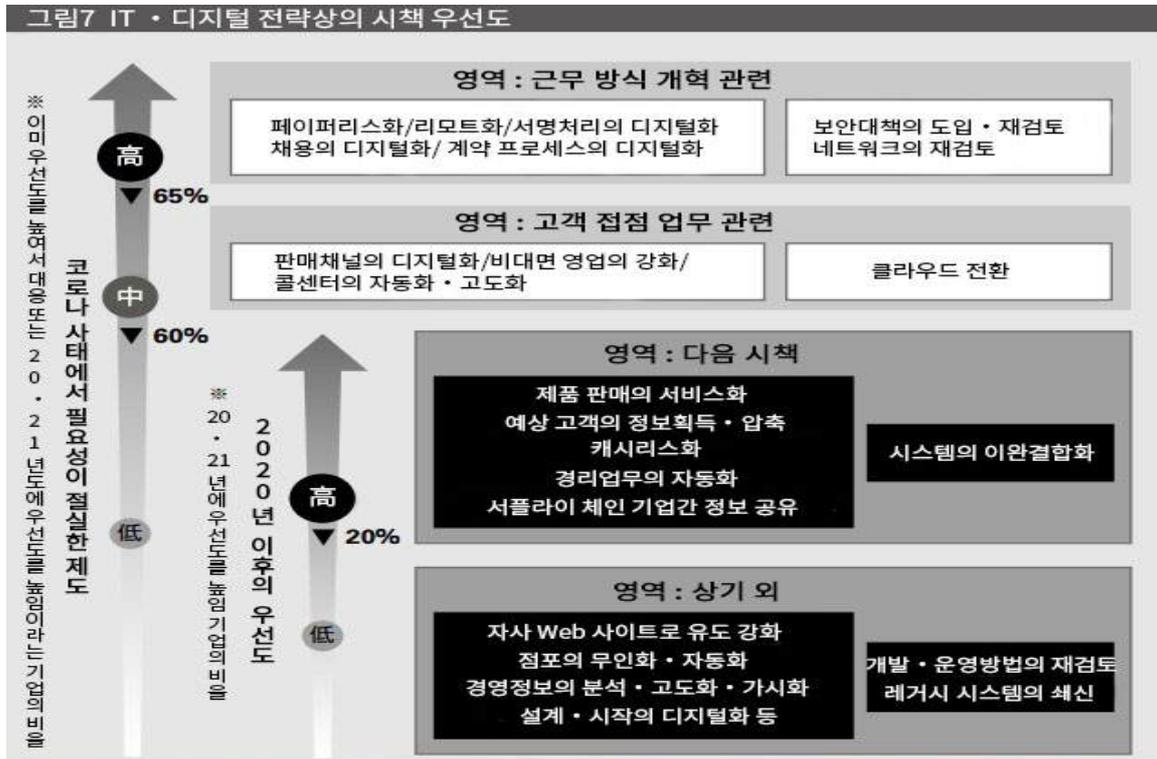
은 ‘과거로부터의 관례’이며, 47.8%의 기업이 장벽으로 생각하고 있다는 결과가 나왔다. 코로나 사태의 영향으로 IT·디지털 활용을 전제로 생각하는 ‘새로운 방식’이 정착되고 있는 이 타이밍은 자사내의 IT·디지털에 대한 의식개혁을 추진하는데 절호의 찬스이다. 코로나 사태에서의 근무방식에 대한 설문조사를 실시하여 다양한 근무방식을 지원하는 IT·디지털 시책을 재빠르게 기획하고 계속 릴리스하는 것이 중요하다고 생각된다.

근무방식 개혁 다음으로 우선도를 높일 것이라고 생각되는 부문은 ‘고객접점 업무’이다. ‘비대면 영업의 강화(온라인 영업틀의 도입 등)’ 및 ‘판매채널의 디지털화(EC·모바일 앱의 도입)’ 등의 우선도를 높일 것이라고 응답한 기업이 많았다(그림6②). 코로나 사태에 있어서 사람과 사람과의 접촉이 제한됨에 따라 고객접점 업무에 큰 영향을 준 것이 요인으로 생각된다.

## VI. 다음시책을 위한 대처도 가속해야 함

전술한 ‘근무방식 개혁’과 ‘고객접점 업무’ 관련 시책은 코로나 사태속에서 즉시 대응하지 않으면 업무에 영향을 미치는 긴급성이 높은 시책이다. 이외에 2020년도 이후 우선도를 높일 시책을 확인해 보고자 한다.

전술한 시책을 제외하면 IT·디지털 전략상의 우선도에 대해서 ‘우선도를 높일 예정(2020년도)’, 또는 ‘우선도를 높일 예정(2021년도 이후)’의 비율이 높았던 시책은, ‘제품판매의 서비스화(자산·설비의 가동관리, 서브스크립션 등)’ 및 ‘캐시리스화’, ‘서플라이체인에서의 기업간 정보공유’, ‘시스템의 이완결합화(마이크로 서비스 등)’ 등이었다. 또한 자유응답 중에서도 협력회사도 포함한 서플라이체인 전체의 사업계획·재해복구 계획의 재검토를 진행하는 서플라이



체인의 디지털화 등 서비스의 부가가치를 높일 수 있는 영역에 대한 투자를 가속화시켜 나갈 것이라는 의견도 있었다.

당장의 우선도를 높이는 시책이 긴급사태 선언하에서 필요성이 절실했던 근무방식 개혁 및 고객접점 업무에 관한 항목이 많았던 한편, 20년도 이후 우선도를 높일 다음 시책도 부각되고 있다(그림7). 이 상황을 찬스로 인식하여 다른 기업에 앞서 다음 시책을 위한 대처를 가속화해야만 한다.

### VII. 다음시책을 재빠르게 실현하기 위한 사전준비

대만에서는 신종 코로나바이러스의 감염확대로 인한 마스크 공급부족 사태에 대응하기 위해 정부가 마스크를 매입하여 싼 가격에 판매하는 방침을 정했다. 판매거점의 마스크 재고가 3분마다 자동갱신되는 맵의 개발 및 인터넷과 앱에서 마스크를 예약구매하고 편의점과 슈퍼 등에서 찾을 수 있는 시스템을 개발하였다. 이 시스템들은 종래

의 정보시스템처럼 수개월에서 연단위로 만들어 낸 것이 아닌, 며칠만에 개발되어 공개되었다.

극적인 환경변화가 일어난 뒤에 디지털화에 대응하고자 하더라도 늦다. 대만의 사례처럼 즉시 다음 시책으로 착수가 가능하여 서비스를 창출하고 개선하는 짧은 사이클 프로세스를 실시할 수 있는 능력을 갖추는 것이 중요하다. 신종 코로나바이러스의 감염확대로 인해 기업은 서비스의 구조 및 고객접점, 데이터 활용 방식을 재검토하고 있을 것이다. 한편 자사의 디지털화 능력에 따른 대책을 강구하지 않으면, 기대하는 바와 같은 효과는 예상할 수 없다. 우선은 자사의 디지털화 능력을 객관화하고 중립적으로 파악하여 자사의 디지털 비전과 비교, 또는 타기업과 비교하여 충분히 대응하지 못하고 있는 점을 정리하는 것부터 시작하는 것은 어떨까.(完)

조사실시개요는 아래와 같음

**조사명:** 신종 코로나바이러스 영향에 관한 CIO  
조사

**조사기간:** 2020년 5월 9일~19일

**조사방법:** Web을 이용한 설문조사

**대상:** 국내기업의 CIO

**유효 응답수:** 69개사

**응답기업의 2019년도 매출액 분포:**

1,000억엔~3,000억엔미만 (7사)/3,000억

엔~6,000억엔미만 (17개사)/6,000억엔~1조엔

미만 (11개사)/ 1조엔이상 (34개사)

#### 저자소개

시오타 이쿠미(塩田 育美)

노무라종합연구소(NRI) IT 매니지먼트 컨설팅부 상급 시스템 컨설턴트  
전문분야는 디지털/IT전략, 디지털/IT조직 · 인재 개혁, PMO지원

다카기 다이스케(高木 大輔)

노무라종합연구소(NRI) IT 매니지먼트 컨설팅부 주임 시스템 컨설턴트  
전문분야는 디지털/IT전략, IT거버넌스, 사이버 보안

본 기사는 지적자산창조 2021년 5月号에서 발췌하여 한국어로 번역하였습니다. 문의사항은 노무라종합연구소 서울로 연락 바랍니다.

문의처: nri-seoul@nri.com

홈페이지 [www.nri-seoul.co.kr](http://www.nri-seoul.co.kr)의 insight메뉴에서 더 많은 기사를 볼 수 있습니다.

또한, 2021년 5月号에 대한 전문 및 기사(일본어)는 [www.nri.com](http://www.nri.com)에서 열람 가능합니다.

**본 칼럼의 무단 전재 및 복제를 엄격히 금합니다.**

Copyright © by Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.