

VUCA시대의 제조업 전략 수립 프로세스 재검토

요시타케 히사시 (吉竹 恒)

이케하타 사토시 (池幡 諭)

후쿠시마 료 (福島 稜)

이시카와 유키 (石川 祐樹)

CONTENTS

I. 전략 수립 프로세스의 변천

II. VUCA시대에 적합한 전략 책정 프로세스 제안

III. 전략 수립 프로세스의 실효성을 높일 수 있는 시스템 구축

요 약

1. 불확실성이 높은 시대에 기업이 중장기 전략을 수립할 때 「시나리오 플래닝」이 주목을 받고 있는 한편, 그 실천적인 활용을 위해서는 과제도 많다.
2. 본고에서는 VUCA 시대의 전사 비전 수립 및 중장기 경영 계획의 수립 프로세스를 ①자사를 주어로 한 미래 시나리오의 수립, ②자사의 존재 의의를 고려한 장기 비전의 검토, ③기존 사업의 적응형 (adaptive) 전략 수립, ④중장기형 신규 사업의 창출이라는 4단계로 정의했다.
3. 이 전략 수립 프로세스의 지속적인 활동을 위해 ①외부 환경 모니터링 기능, ②정기적인 미래 시나리오 갱신 기능, ③시나리오를 기반으로 한 적응형 전략 수립 · 수정 기능, ④적응형 전략 수립 · 수정이 가능한 조직 체제, 이 4가지를 함께 제안한다.

I. 전략책정 프로세스의 변천

1. VUCA 시대의 도래로 인한
기존 전략 수립 프로세스의 한계

일본 제조업은 그동안 「강한 현장」에 의존한 「카이젠(개선)」을 뜻하는 일본어로 지속적으로 더 나은 변화를 추구하는 비즈니스 전략(역주)」으로 경쟁력을 높여 왔다. 서구 국가들의 뒤를 쫓으며 현장 직원 한 사람 한 사람이 카이젠을 생각하며 조금이라도 더 싸고 품질 좋은 제품을 만드는 것을 강점으로 삼아 성장해 왔다.

그러나 이러한 강점이 지금 한계에 부딪힌 듯하다. 글로벌화의 진전으로 세계의 공장은 중국, 그리고 동남아시아로 이전했으며, 또 인더스트리 4.0으로 대표되는 모노즈쿠리의 디지털화도 진행되었다. 최근에는 타업종이나 스타트업의 진입으로 인해, 지금까지 압도적인 지위를 구축했던 기업의 비즈니스 모델이 통용되지 않게 되면서 새로운 경쟁이 시작되었다. 이른바 업계의 경쟁 방식에 근본적인 변화(=게임 체인지)가 일어나고 있어, 기존의 연장선에서 사업을 전개하기에는 리스크가 크다. 자동차 산업에서는 실리콘 밸리의 신형 자동차 제조 업체인 테슬라가 시가총액에서 제너럴 모터스를 따라잡았고, 애즈 어 서비스(As a Service)화의 물결로 카 셰어나 라이드 셰어와 같은 셰어링 비즈니스가 확대되고 있다.

이러한 비연속적인 변화는 과거의 사업 환경 변화

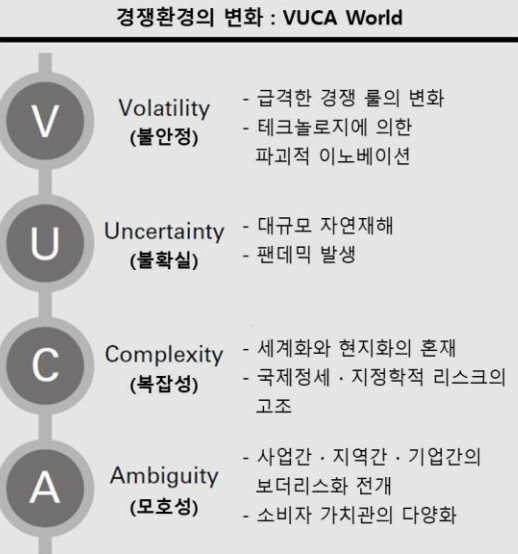
에서 미래가 그 연장선에 있다는 전제를 바탕으로 하는 포캐스트형 환경 변화 예측으로는 인식하지 못할 가능성이 있다. 특히 이러한 변화가 극심한 VUCA라고 불리는 시대에는 과거로부터의 단일 미래 예측에만 기반한 카이젠적 사고방식으로는 비연속적 변화에 대한 인식과 대응이 늦어져, 어느새 경쟁력을 잃게 된다는 커다란 리스크가 안고 있다 (그림1).

2. 시나리오 플래닝에 대한 주목도 고조

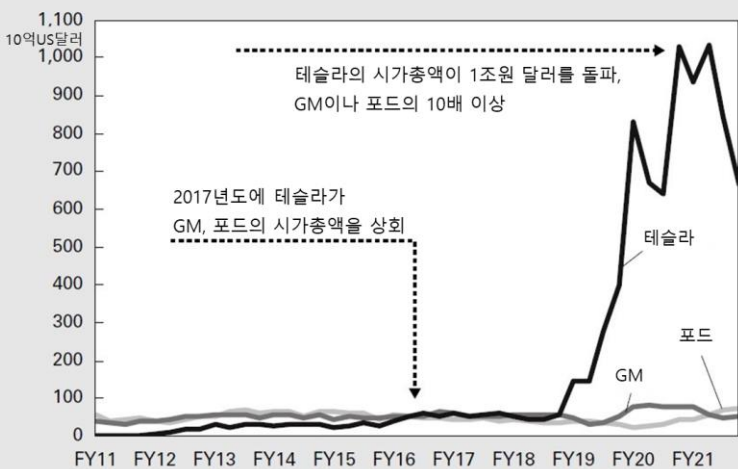
경쟁의 규칙 자체가 변화하는 시대에는 과거의 연장선에 있는 하나의 미래를 상정하고 전략을 세울 것이 아니라, 여러 가지 미래의 가능성을 상정한 다음에 발생할 수 있는 리스크와 기회를 미리 파악하여 경영의 방향성을 검토하는 것이 중요하다.

이러한 상황 속에서 노무라 종합연구소(NRI)는 제조업 각사를 대상으로 VUCA 시대의 중장기 경영 계획 수립 방향에 관한 설문 조사를 실시하였다 (그림2). 주목할 만한 결과로서 장기적인 관점에서 보편적으로 자사가 달성하고자 하는 가치 창출을 고려하는 기업이 증가하고 있는 것으로 나타났다. 또한 신종 코로나 바이러스와 같이 최근에는 불확실성이 커지면서 중단기 계획을 고집하기보다 장기적인 목표를 세우고 이를 위해 경영의 방향을 잡는 경향도 두드러지게 나타났다. 실제로 60% 이상의 기업이 장기적인 비전을 바탕으로 한 계획 수립과 복수 시나리오에 기반한 유연한 전략 수립을 지

그림1 VUCA시대의 변화와 영향력



신형 플레이어의 등장으로 인한 기업의 시가총액의 변화 (미국 자동차 산업의 예)



향하고 있다는 결과가 나왔다.

이러한 상황에 따라, 최근 시나리오 플래닝이라는 기법이 주목을 모으고 있다. 시나리오 플래닝에서는 미래에 일어날 가능성이 있는 환경 변화의 요인을 찾아내 그 인과관계를 근거로 사건이 발생했을 때의 영향과 그 불확실성을 평가하고, 그 평가를 바탕으로 복수의 미래 사회 시나리오를 도출하는 것이 일반적인 접근 방법이다. VUCA 시대에 기존의 전략 수립 프로세스는 한계에 봉착했으며, 시나리오 플래닝을 전사 비전이나 중장기 경영 계획 수립과 같은 중장기 전략 수립 프로세스에 활용해 복수의 미래 가능성을 인식한 다음에 백캐스팅 방식으로 전략을 수립한다는 개념이 확산되고 있다.

3. 드러나기 시작한 시나리오 플래닝의 과제

시나리오 플래닝을 자사의 비전이나 목적, 중장기 경영 계획 수립에 활용하려는 움직임이 보이는 한

편, 실제로 시나리오 플래닝을 전략 수립에 적용하는 데에 어려움을 느끼는 기업들도 있다.

이른바 시나리오 플래닝은 우선 장기적인 사업 환경 변화의 원인인 환경 변화 요인을 규명해 그 인과 관계와 조합을 파악하는 데서부터 시작한다. 불확실성 및 발생 시의 영향도를 평가한 후, 환경 변화 인자를 ①임팩트가 크고 불확실성이 낮은(거의 일어날 것으로 가정) 베이스 인자, ②임팩트가 크고 불확실성도 높은 중요 인자(키 드라이버), ③임팩트가 작은 비 고려 인자의 3가지 패턴으로 분류한다. ②의 키 드라이버를 중심으로 시나리오의 분기점과 변동 폭을 검토하고, 시나리오의 분기 축으로 설정한 후, 그 조합으로 4가지 폭의 시나리오를 그리는 경우가 많다 (그림3).

이 방법은 범용적이고 어떤 주제에도 적용하기 쉬워서 이러한 절차의 시나리오 플래닝 전략 수립을 활용하려는 기업이 적지 않다. 시나리오 플래닝

그림2 제조업 전략 수립 프로세스의 COVID-19 전후 변화

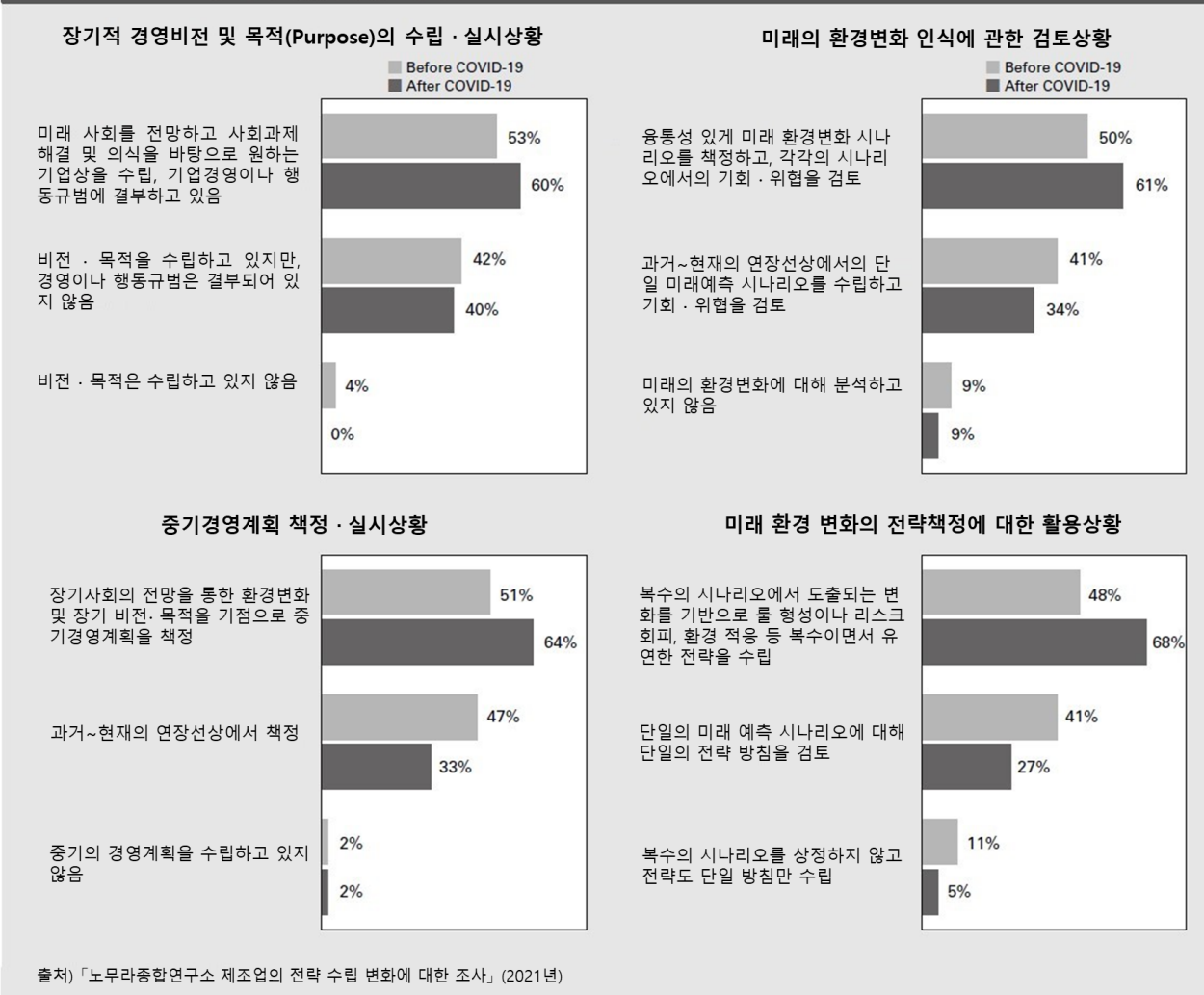
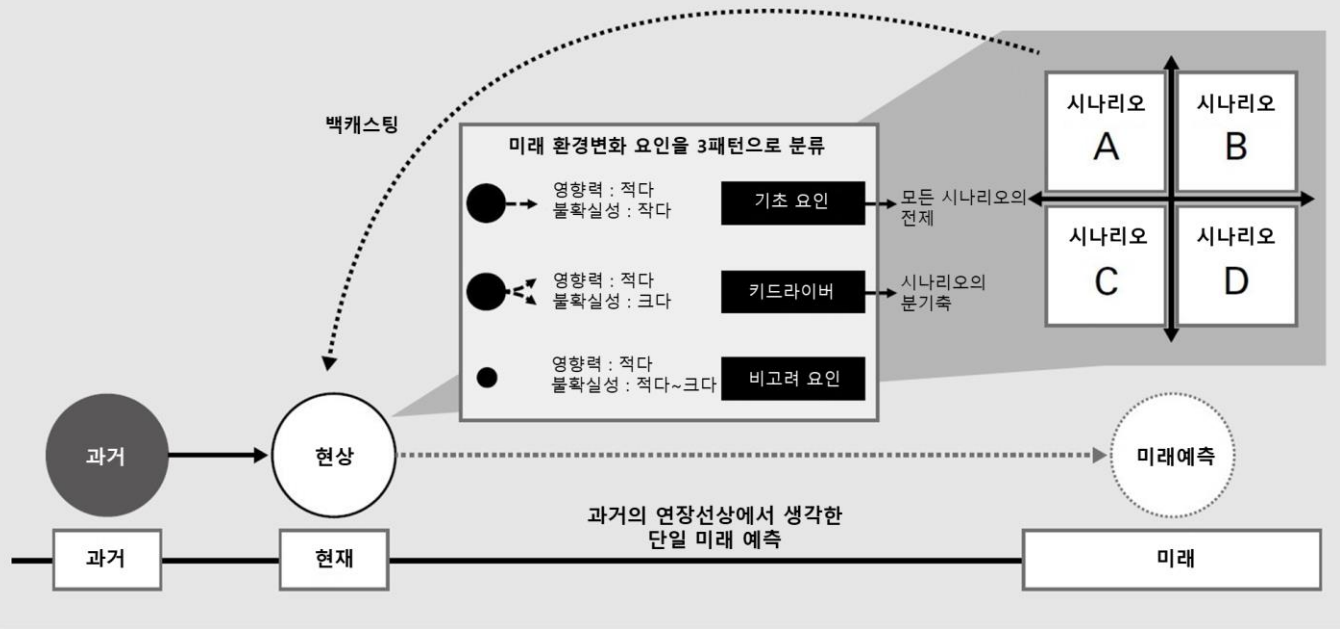


그림3 시나리오 플래닝을 활용한 백캐스팅형 전략 수립 이미지



은 일어날 수 있는 미래의 가능성을 탐색하고 폭 넓은 미래를 상정하여 그 미래가 미칠 영향이나 변화를 인식하는 데 주안점을 둔다. 한편, 전략을 수립할 때 자사를 주어에 두고 외부의 영향이나 자사가 외부에 미치는 영향을 상정한 후 검토해야 한다. 따라서 비연속적인 미래를 추출하고 자사의 전략 수립에 이 방법론을 활용하기 위해서는 몇가

지 과제와 포인트가 존재한다 (그림4).

먼저 시나리오 플래닝 자체가 목적화 되어버려 최종 목적이어야 할 「비연속적인 변화를 규명해 전사적으로 일관성 있는 장기 전략 수립」에 도달하지 못한다는 문제이다. 시나리오 플래닝은 검토 자 자체에 큰 노력이 필요하고 또 아웃풋이 「발생할 수 있는 미래 가능성의 폭」이 되기 때문에 하나의

그림4 전략 수립을 위한 시나리오 플래닝의 활용 과제

활용상 과제	과제 내용
1 시나리오 플래닝 파괴	- 시나리오 플래닝 그 자체가 목적이 되어, 최종 목적인 「비연속적 변화를 파악하고 전사의 일관성있는 장기전략 수립」까지 도달하지 못함 - 시나리오 플래닝은 시나리오 검토 자체에 막대한 노력과 시간이 소요되기 때문에 전략 검토까지 버티지 못함
2 두 축의 제약	시나리오 플래닝에서는 분기점을 특정하고 최종적으로 두 축에서 변화의 폭을 그려 사분면의 시나리오를 도출하는 경우가 많은데, 그 축을 좁히는 단계에서 많은 중요한 변화를 없애 버릴 가능성이 있음
3 일회성 시나리오 검토	- 모처럼 팀을 결성해 검토한 미래 시나리오가 일회성으로 끝나 버림 - 검토한 시나리오 및 검토 당시 노하우가 회사에 환원되지 않고, 그 활용을 추진하는 체제도 미흡한 채로 검토가 프로젝트적으로 끝나 버림

미래 예측에 기반한 전략 수립보다 복잡하고, 전략으로 연결하기 어렵다. 그래서 시나리오만 검토하다가 끝나는 경우가 종종 발생한다. 또 시나리오를 검토할 때, 자사에 미치는 영향을 고려하지 않은 채 현실성 없는 계획을 세워 시나리오를 검토한 의의가 불분명해지는 일이 발생할 수 있다.

이 접근법에서는 불확실성이 높고 자사에 미치는 영향이 큰 요소를 바탕으로 분기가 되는 포인트를 좁혀 최종적으로 두 축에서 변화의 폭을 그려 사분면의 시나리오를 도출하는데, 축을 좁히는 단계에서 많은 중요한 변화를 도려낼 버릴 가능성이 있다. 단일 사업에 관련된 미래 시나리오를 검토할 때는 두 축에서 검토하기 쉽지만, 이것이 전사적 차원 등 보다 광범위하고 비연속적인 시나리오를 그리려고 했을 경우, 이 「두 축」이 발목을 잡아 결국 일어날 수 있는 미래의 폭을 제대로 반영할 수 없게 되어 버린다.

덧붙여 상기와 연동해 일부러 팀을 구성하여 검토한 미래 시나리오가 일회성으로 끝나 버리는 것도 볼 수 있다. 미래 시나리오 검토에는 폭넓은 관점이 필요하므로 전사적으로 팀을 구성해 진행하는 경우가 많은데 그렇게 되면 책임의 소재가 불분명해질 위험이 있다. 미래 시나리오에 완성판은 없으며, 상시 세계의 상황을 모니터링하면서 변화의 조짐을 포착하는 것이 매우 중요하다. 하지만 프로젝트 팀의 검토가 끝나자 검토한 시나리오 및 검토 당시의 노하우가 회사로 환원되지 않고 그 활용을 추진하는 체제도 미흡한 경우가 종종 목격된다.

이처럼 부서를 넘나들며 우수한 인재를 모아 시나리오 플래닝을 실시했음에도 불구하고 시나리오가 활용되지 않은 채 보류되는 예도 있다.

II. VUCA 시대에 적합한 전략 수립 프로세스 제안

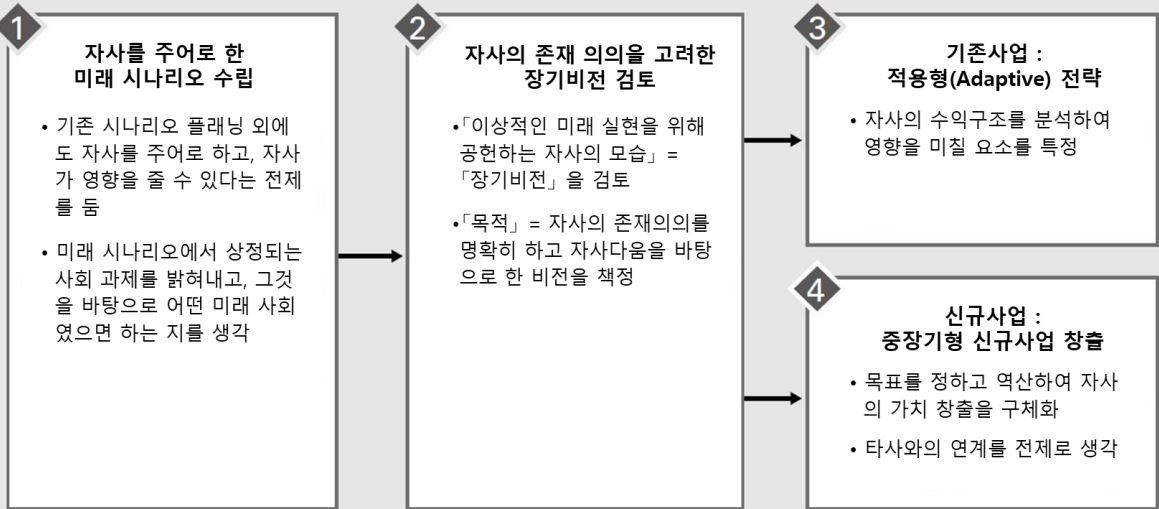
1. 전략 수립 프로세스의 전체상

이러한 상황을 반영하여 NRI는 시나리오 플래닝을 통한 검토를 최대한 활용하여 VUCA 시대에 자사의 새로운 지침이 될 중장기 전략을 수립하기 위한 어프로치를 재정하고 있다. (1)자사를 주어로 한 미래 시나리오 수립, (2)자사의 존재 의의를 고려한 장기 비전 검토, (3)기존 사업의 적응형 전략 수립, (4)중장기형 신규 사업 창출, 이 4가지 검토로 구성된 접근법이다 (그림5).

앞서 언급한 기존 시나리오 플래닝의 문제인 ① 시나리오 플래닝 자체가 목적화되어 버린다, ②축을 좁힘으로써 미래의 폭이 좁아진다, ③일회성 활동으로 끝난다, 와 같은 점에 대해 어떻게 접근해 나가야 할 것인가.

①에 관해서는 지금부터 제시하는 단계를 늘 의식할 것, 특히 (1)자사를 주어로 한 미래 시나리오의 수립이 중요하다. 일반적인 시나리오 플래닝에 미래에 대한 인식을 넓히고 일어날 수 있는 환경 변화의 의미를 이해하는 데 주안점을 두기 때문에,

그림5 NRI가 제안하는 VUCA시대의 전략 수립 프로세스



자사의 전략으로 연결하려면 「주어를 자사로 대체한다」는 인식이 필요하다.

②에 관해서는 기존 사업과 신규 사업을 나누어 미래 시나리오의 활용 방법을 생각할 필요가 있다. 예를 들어 기존 사업의 전략을 검토할 때, 자사 사업의 수익 구조를 파악한 후, 미래에 일어날 수 있는 변화를 수익 구성 요소와 연계하여 그 영향을 평가하는 활용 방법을 생각해 볼 수 있다. 그런 의미에서 변화의 인자를 좁히는 기존의 시나리오 플래닝이 아니라, 앞서 언급한 벨류 드라이버 분석 안에서 특정 인자를 빠짐없이 연결하는 것이 중요하다. 한편 신규 사업과 관련해서는 미래지향적으로 생각하면 현재의 자사 사업 자산만으로는 도저히 도달할 수 없는 경우도 많으리라 예상할 수 있다. 여기서 포인트는 자사에서 단계적으로 추진할 것인지, 타사와 협업하면서 실현할 것인지 하는 접근 방식이다. VUCA 시대에는 자사의 유연성을 확보하면서 변화에 대한 대응 속도를 높여야 하기 때문에 후자의 접근 방식이 효과적일 것으로 보인다. 이때 자사가 뛰어나게 할 수 있는 가치 창출의 패턴은 무엇인지, 그것을 어떤 메커니즘으로 만들어 내고 있는지 등 가치 창출의 근거를 미리 파악해 두는 것이 자사의 입지를 명확히 하는 의미에서도 중요하다.

또한, ③에서는, 시나리오에 기반한 전략 수립의 사내 프로세스화와 시스템 구축이 중요하다. 시나리오 수립부터 전략 수립까지의 과정에는 다양한 프레임워크나 툴의 활용 및 노하우가 필요하므로 검토할 때 그것을 형식지(形式知)로 다음번 활용을 위해 남겨 두는 것이 중요하다. 또 이러한 일련의 검토 결과를 정기적으로 업데이트할 수 있도록 전담 조직 및 기능을 구축하고 회사의 체제로 만드는 것도 아울러 필요하다.

이러한 새로운 전략 수립 과정을 통해 시나리오 플래닝을 보다 실질적으로 활용하여 VUCA 시대의 나침반으로서 지향해야 할 방향성이 구체화됨과 동시에 이를 실현하기 위한 전략과 일관성 있는 계획·액션을 그려낼 수 있게 된다. 한편 어떠한 비연속적인 변화나 자사에 바람직하지 않은 변화가 발생했을 때도 자사의 존재 의의와 장기적인 시야의 방향성을 기점으로 삼아, 그 달성 방법을 환경 변화에 따라 유연하게 생각하고, 존재 의의를 기준으로 신속하게 의사결정을 내릴 수 있게 되므

로 기업의 리질리언스(resilience)도 향상시킬 수 있다. 장기적인 미래 환경 변화로부터 자사의 존재 의의를 고려한 후, 장기 비전과 장기 전략을 일관성 있게 수립한 사례로 오므론을 소개한다.

오므론은 코로나19 팬데믹 상황이었던 2021년 3월기에도 전기보다 이익이 증가하였고, 불확실한 환경 속에서도 위기의식을 가지면서도 안정적인 실적을 확보하고 있다. 오므론은 장기 비전으로 「2030 미래를 향한 여정(Shaping the Future 2030)」과 중기 경영 계획으로 「사람이 살아가는 오토메이션으로 새로운 소셜 니즈를 창조한다」를 내걸었다. 자사가 추진하려는 사회적 과제로 「탄소중립 실현」, 「디지털화 사회 실현」, 「건강 수명 연장」의 세 가지로 설정하고, 각각 자사의 사업을 어떻게 혁신하고 그 비전을 달성할 것인지 구체적이고 전략적으로 일관성 있게 설정했다.

이 비전은 자사의 존재 의의·목적인 「사업을 통해 사회 가치를 창출하고, 지속적으로 사회 발전에 기여할 것」과 핵심 기술인 「Sensing & Control + Think」를 바탕으로 설정되었다. 이처럼 자사의 존재 의의가 명확해짐에 따라 중장기적인 환경 변화를 예측하고 이에 대한 자사가 추구해야 할 모습을 항상 유연하게 설정할 수 있다..

2. 자사를 주어로 한 미래 시나리오의 수립

앞서 언급했듯이 일반적인 시나리오 플래닝은 미래에 대한 인식을 넓히고 발생할 수 있는 환경 변화의 의미를 이해하는 것을 목적으로 하기 때문에 자사가 미래에 미칠 영향을 고려하지 않은, 어디까지나 단순한 미래의 가능성을 추출한다. 이로 인해 시나리오 플래닝의 검토는 자사를 주어로 인식하는 것이 아니라 일반적으로 세상이 어떻게 변화할 것인가에 주안점을 두고 검토를 수행한다.

한편, 실제 전략 수립에서는 자사가 미래에 영향을 미칠 수 있다는 전제하에 어떤 미래의 실현을 목표로 할 것인지, 그리고 그 실현을 위해서는 어떤 간극이 존재하고 그것을 어떻게 극복할 것인지도 함께 생각해야 한다. 따라서 일반적인 시나리오 플래닝에 자사를 주어로 넣은 다음 미래의 가능성을 재정의할 필요가 있다. 주어를 자사로 바꾸고, 자사가 미래 시나리오를 변용시킬 수 있다는 전제에서 생각한 시나리오 플래닝을 「전략적 시나리오 플래닝」이라고 부르는데, 그 전략적 시나리오 플레

닝을 활용한 미래 시나리오 수립 방법을 소개하도록 하겠다.

전략적 시나리오 플래닝은 ①트렌드의 이해·환경 변화 요인 정리, ②중요 요인, 분기점 파악, ③미래 시나리오의 스토리화, ④미래 시나리오에서 일어날 사회과제 추출, ⑤이상적 사회상 추출. 이상, 5단계로 검토한다 (그림6).

①, ②, ③은 기존의 시나리오 플래닝과 같은 과정이므로 여기에서 상세한 설명은 생략하고 전략적 시나리오 플래닝의 특징인 ④, ⑤의 해설에 초점을 맞추도록 하겠다.

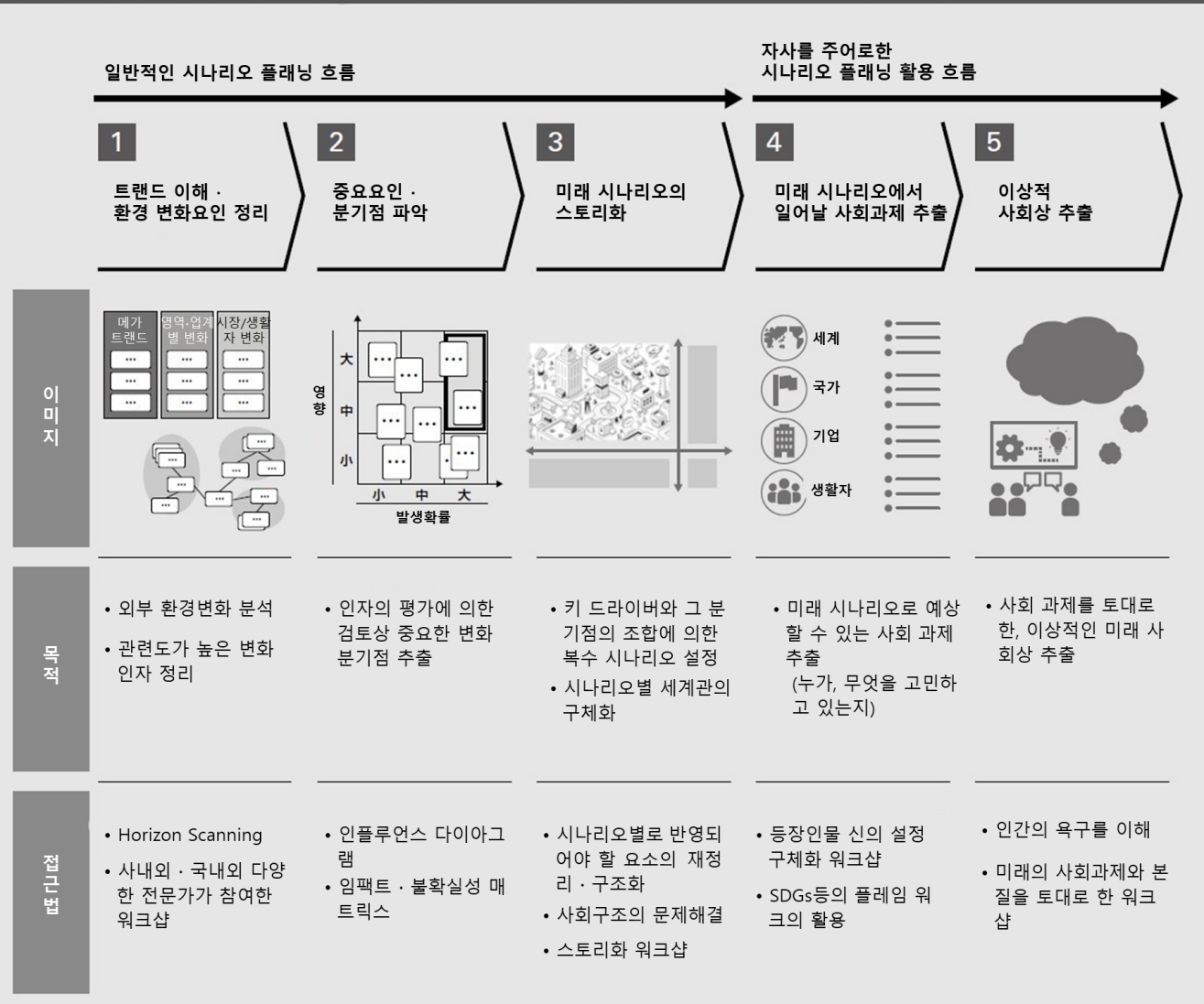
④「미래 시나리오에서 일어날 사회 과제 추출」은 ⑤「이상적 사회상 추출」을 생각하는 데 재료가 되며, 각 시나리오에서 무엇이 사회적 과제가 되는지 어떤 부정적인 사건이 발생하는지를 밝혀낸다.

이때 각 시나리오의 등장인물을 국가, 기업, 생활자 등으로 설정하고 각각이 안고 있을 법한 고민이나 과제를 다각도로 고찰하는 접근방식이 효과적이다.

⑤「이상적 사회상 추출」은 ④에서 검토한 과제에 대해 자신들이 무엇을 해야 하는지, 어떻게 기여할 것인지를 검토한다. 여기서 주목해야 할 점은, ④까지는 주어가 사회 전체였지만, ⑤에서는 자사가 주어가 된다는 부분이다.

이러한 5단계를 거치면 자사가 미래 사회에 어떻게 관여할지, 어떻게 해야 할지가 검토 구성원 사이에서 명확해지기 때문에 전략 수립에 더욱 쉽게 반영할 수 있다.

그림6 전략적 시나리오 플래닝 개요



3. 자사의 존재 의의를 고려한 장기 비전의 검토

이상적인 미래 사회의 모습을 검토했다면, 다음 단계에서는 「그 이상적인 미래 사회의 실현을 위해 기여하는 자사의 모습」=「자사의 장기 비전」을 검토해야 한다. 특히 시나리오 플래닝을 바탕으로 장기 비전을 수립하기 위해서는 미래 시나리오를 바탕으로 「목적」의 사고방식을 채택하는 것이 중요하다. 목적(purpose), 즉 자사가 사회에 대한 존재 의의와 뜻을 생각함으로써 자사만의 가치 창출 형태를 구체화할 수 있다. 목적을 명확히 하기 위해서는 자사가 지금까지 어떠한 의사결정을 해왔는지, 어떠한 가치관에 근거해 경영 판단을 해왔는지를 명확히 해야 한다. 이를 위해 NRI는 기업 여정(corporate journey) 분석을 제안한다.

기업 여정 분석에서는, 자사가 걸어온 변천을 과거 기록에서 읽어내고 먼저 자사에 있어 중대한 과거의 전환점을 찾아낸다. 그 전환점에 대해 경영자나 당시의 의사결정자와 인터뷰하여 어떤 생각으로 그 의사결정을 했는지, 무엇에 중점을 두었는지 등 판단 기준·평가의 축을 분명히 한다. 또 지금까지 회사가 내건 비전이나 슬로건 등도 시계열로 살펴면서 자사가 어떤 가치 창출을 중시해 왔는지, 어떤 가치 창출 접근법에 자신 있어 하는지를 파악함으로써 자사의 존재 의의를 명확히 한다.

자사의 존재 의의가 명확해졌다면, 앞서 검토했던 미래 시나리오에서 도출된 사회상·사회 과제를 기반으로 미래에 어떤 가치를 실현하고 싶은지, 이를 위해 어떤 식으로 접근할지를 미래 과제 기점과 존재 의의 기점 두 가지를 연결하여 이미지를 개선한다.

다음은, 오므론과 이케아가 가진 장기 비전과 목적에 대해 이야기 해보겠다. 오므론은 2022년에 발표한 장기 비전에서 창업자가 제창한 미래 예측 이론인 「SINIC 이론」을 바탕으로 2030년을 앞둔 향후 10년간을 「최적화 사회에서 자율 사회로 전환하는 시대」라고 정의했다. SINIC 이론이란 과학과 기술, 사회 사이에 순환 관계가 있어, 과학의 시즈(seeds)로부터 기술·사회에 영향을 미치는 방향과 사회의 니즈(needs)로부터 기술·과학에 영향을 미치는 방향, 이 두 방향에서 미래를 예측하는 이론이다.

오므론은 이를 바탕으로 지금까지의 물질적 풍요로움을 중시하는 가치관에서 정신적 풍요로움을 중시하는 가치관으로 전환되면서 사회·경제 시스템에 변형이 생겨 사회 문제의 발생 속도가 가속화된다는 시나리오를 그리고 있다. 오므론은 그동안 앞장서서 사회 문제를 파악하고, 자동화를 통해 그 문제를 해결함으로써 안심·안전·쾌적한 사회를 만드는 데 일조하였다. 오므론은 자사의 역사에서 「사업을 통해 사회 가치를 창출하고 사회 발전에 지속적으로 기여할 것」이라는 존재 의의를 발견해 핵심 기술인 「센싱&컨트롤 + think」를 진화시켜 사람이 살아가는 오토메이션 사회 구현을 통해 사회 문제를 해결한다는 목표를 내걸었다.

한편, 이케아는 지속가능경영 전략으로서 「피플 앤드 플래닛 포지티브」를 내세우고 있다. 이는 2030년을 대비해 사람들이 사는 세상과 이케아의 생태계 전반에 긍정적이고 중요한 변화를 가져오기 위해 가구 사업에 그치지 않고 이케아 사업 전반에 걸쳐 행동해 나간다는 지침을 목적으로 수립되었다. 중점 영역을 「건강하고 지속 가능한 삶」, 「서큘러 & 기후 포지티브」로 정하여 사람들이 환경에 끼치는 영향을 줄일 수 있는 힌트나 건강하게 살아가도록 동기를 부여할 상품 개발을 장려하고 있다.

이케아는 그동안 「보다 쾌적한 매일을 보다 많은 사람들에게」라는 비전을 내걸고, 우수한 디자인과 기능성을 겸비한 가구를 폭넓게 갖추어 최대한 저렴한 가격으로 제공해 왔다. 이러한 점을 자사의 강점으로 삼아 지속 가능성을 부여한 상품을 제공함으로써 사업 기회를 포착할 뿐만 아니라, 소비자를 지속 가능한 사회로 이끄는 원동력도 되고 있다.

3. 기존 사업 : 적응형 전략 수립

미래 시나리오를 활용하여 기존 사업의 전략을 검토할 때, 미래에 발생할 수 있는 변화의 영향을 고려하기 전에 벨류 드라이버(value driver) 분석을 실시해 기존 사업의 사업 가치가 어떻게 구성되어 있는지, 어떠한 요소에 영향을 받았는지 이해하는 것이 중요하다. 이 단계를 거치지 않고 미래 시나리오를 기점으로 분석을 시작하면, 미래 시나리오와 기존 사업과의 연관성이 모호한 상태로 검토가 진행될 우려가 있다. 따라서 우선은 자사 사업의 수

익 구조에 대한 밸류 드라이버 분석을 통해 심도 있게 파악하는 것이 그 전 단계로서 필요하다.

밸류 드라이버 분석이란 자사의 사업 가치를 공식화하여 몇 가지 파라미터로 분해하고 어떤 파라미터가 사업 가치에 영향을 미치는지 파악하는 것이다.

대형 전자 업체 A사에서는 먼저 ①시장력, ②경쟁력, ③원가력 항목에 대해 전제조건이 되는 사업 구조를 이해하고, 시장 규모, 점유율, 조달 비용, 인건비 등 재무적인 관점에 영향을 줄 수 있는 구성요소를 규명했다. 도출된 구성 요소 간의 영향과 인과 관계 개요를 정리한 결과, 반도체 부족과 인건비 상승 같은 기존의 요소에 더해, 코로나19로 인한 거시경제 회복 추이와 소비자 생활의 변용이라는 양쪽을 기점으로 한 요소를 모니터링해야 할 포인트로 설정했다 (그림7).

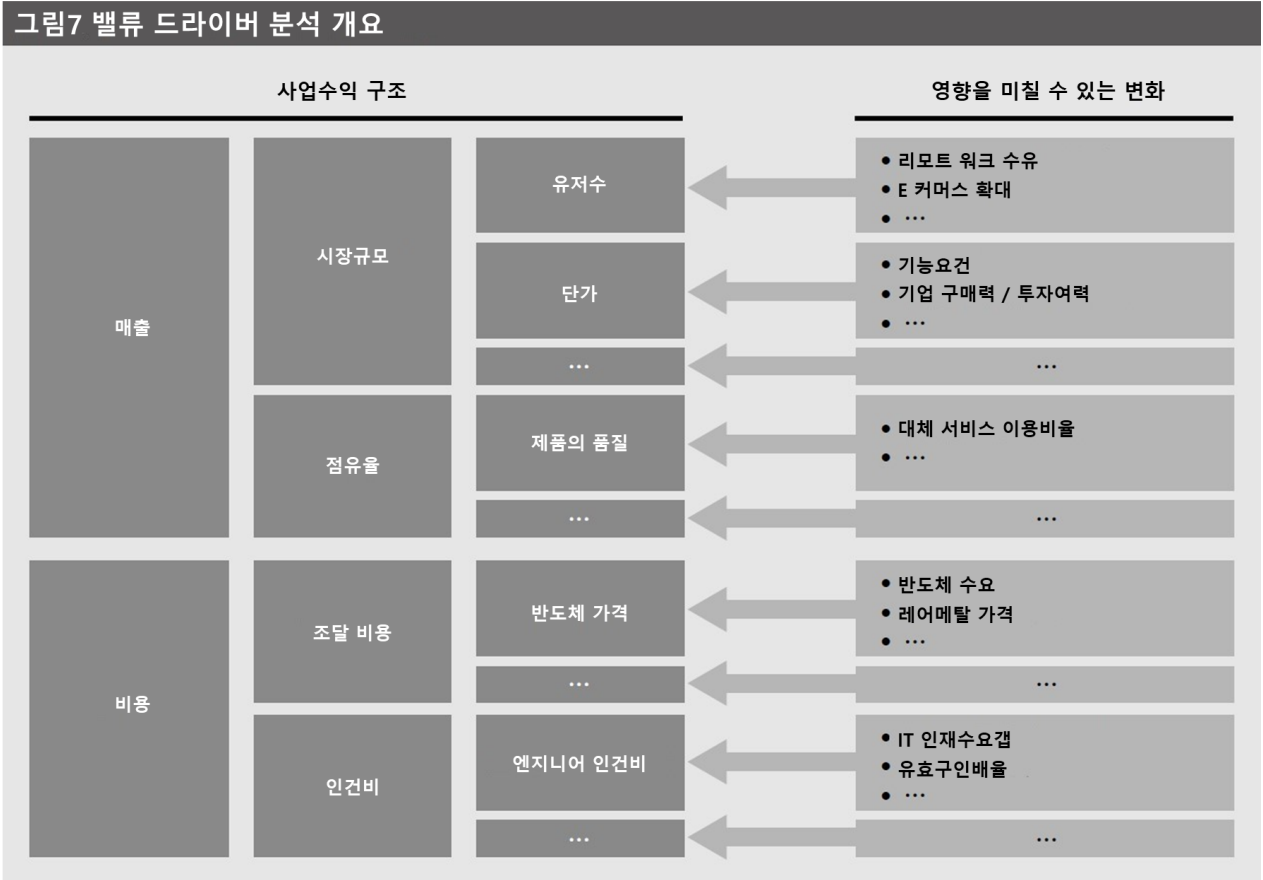
밸류 드라이버 분석을 통해 자사의 사업 가치에 영향을 미칠 수 있는 변화가 어떤 것인지 그려냈다면, 그 다음은 미래 시나리오와 사업을 연결해야 한다. 여기서는 미래 시나리오에서 예상되는 영향과 밸류 드라이버와의 인과 관계를 엮으면서 그 관계성을 밝히는 것이 중요하다. 이때, 인과 관계를 최

종적으로 정량적인 관계성까지 적용할 수 있는지, 혹은 발생할지 아닐지를 명확하게 판단할 수 있는 세밀한 부분까지 분해하는 것이 포인트다. 특히 징후를 보여주는 선행 지표까지 깊이 파고들 수 있다면, 사전에 변화의 조류를 감지할 수 있어서 사업의 환경 적응성을 높일 수 있다.

밸류 드라이버를 분석해 자사의 기존 사업이 어떤 변화와 인과 관계 속에서 영향을 받았는지 그려냈다면, 그 영향을 바탕으로 사전에 대책을 검토하는 것이 전략의 포인트이다. 주요 접근법으로는 ①자사에 위협이 발생했을 때의 대책을 사전에 예측하고, 실제로 발생했을 때 즉각적으로 대응한다, ②리스크가 발생해도 유연하게 대응할 수 있는 태세를 갖춘다 등이 있다. ②는 조직에 관련된 이야기이므로 제2장에서 설명하겠다.

①과 관련해, 한 일본계 자동차 부품 업체가 하이브리드가 주류였던 2010년 전반에 중장기적인 파워트레인의 변화에 대해 복수의 시나리오를 이용해 잠재적인 기회와 위협을 검토한 일이 있었다. 그 결과, 전동화, 특히 BEV화가 본격적으로 추진되는 시나리오가 될 경우, 자사가 경쟁력을 가진 부품이 큰 폭으로 축소될 수 있다는 예측이 나왔다.

그림7 밸류 드라이버 분석 개요



이 회사는 이에 대응할 수 있도록 사전에 BEV 영역에 강한 업체와 파트너십을 체결해 둬으로써 유연하게 전략을 변경할 수 있었다.

5. 신사업 : 중장기형 신규 사업 창출

미래 시나리오는 기존 사업의 연장선상에서 보이는 사업 기회 뿐만 아니라, 지금까지 자사가 보지 못했던 혹은 도전하지 않았던 영역에서의 사업 도전을 검토하는 데 매우 유용하다. 신규 사업의 기점은 앞서 언급한 장기 비전이다. 여기서 정한 자사가 미래에 창출하고자 하는 사회 가치를 바탕으로 사업 영역, 솔루션을 검토하게 된다.

예를 들어 리코는 환경 보전과 수익 창출을 동시에 실현하는 환경 경영을 콘셉트로 지속적인 활동을 추진하고 있다. 2016년에는 「탈탄소 사회」, 「순환형 사회」를 실현하기 위한 과제에 대응하는 핵심 거점으로 리코 환경 사업 개발 센터를 설립해 지속 가능한 사회를 만들기 위해 힘쓰고 있다. 리코는 ①언제나 어디서나 쾌적하고 건강하게 친환경적으로 일할 수 있다, ②EV가 보급된 스마트하고 쾌적한 사회를 추진한다 ③전세계를 재활용 플라스틱과 신소재로 채운다. 고 하는 세 가지 미래상을 그리고 있다. 이를 실현하기 위해 오픈 이노베이션 실천을 통한 신규 환경 사업 창출을 목표로 하고 있다.

그 활동 중, 탈탄소 사회와 순환형 사회의 실현을 위한 신규 사업 중 하나로 PLAiR 사업을 시작했다. PLAiR이란 식물 유래의 생분해성을 가진 수지인 PLA와 리코의 독자적인 핵심 기술인 발포 기술의 조합으로 제조된 미세하고 균일한 발포 시트로 현재 완충재 및 포장재, 식품 용기에 도입을 추진하고 있다. 본 사업은 리코 단독으로 사업을 확장한 것이 아니라 재료 업체, 가공 업체, 재활용 업자, 브랜드 오너 등 파트너 기업과의 공동 창출을 통해 추진하고 있다.

중장기 테마를 검토할 때 문제가 되는 것은, 백캐스팅은 미래의 목표를 설정한 상태에서 역으로 구성해 나가기 때문에 자사의 현재 사업 자산으로는 실현할 수 없는 비연속적인 사업 모델이 될 수 있다는 점이다. 이때 자사에서 단계적으로 진행. 혹은 타사와 협업하여 실현하는 접근법이 주로 상정되는데, VUCA 시대에는 후자의 접근법이 효과적이라고 생각한다. 급격히 변화하는 시대에는 이노베이션에도 가속도가 붙기 때문에, 자사에서만 해

결하려고 하면 뒤처지고 만다.

또한, 미래 시나리오 관점에서 파악한 사회 문제는 영역 횡단적이고 복잡한 것이라고 가정하기 때문에, 한 기업만으로는 아무래도 창출할 수 있는 가치에 한계가 있을 수밖에 없다. 따라서 백캐스팅 방식으로 신규 사업을 검토할 때는 자사의 역량 기점이 아니라 제공 가치 기점에서 사업 모델을 검토해야 한다..

제공 가치 기점의 사업 모델은 자사만으로는 해결할 수 없는 복잡한 사회 문제에 접근할 수 있는 반면, 그 생태계 내에서 자사의 입지나 수익 모델이 없으면 자사가 해야 할 의의를 찾지 못해 결국 도중에 철수할 수밖에 없는 상황이 발생할 수 있으므로, 생태계를 설계할 때는 ①생태계에서 자사의 가치를 명확화, ②자사의 수익 포인트 설정, 이 두 가지를 고려한 사업 모델로 설계하는 것이 중요하다.

Ⅲ. 전략 수립 프로세스의 실효성을 높일 수 있는 시스템 구축

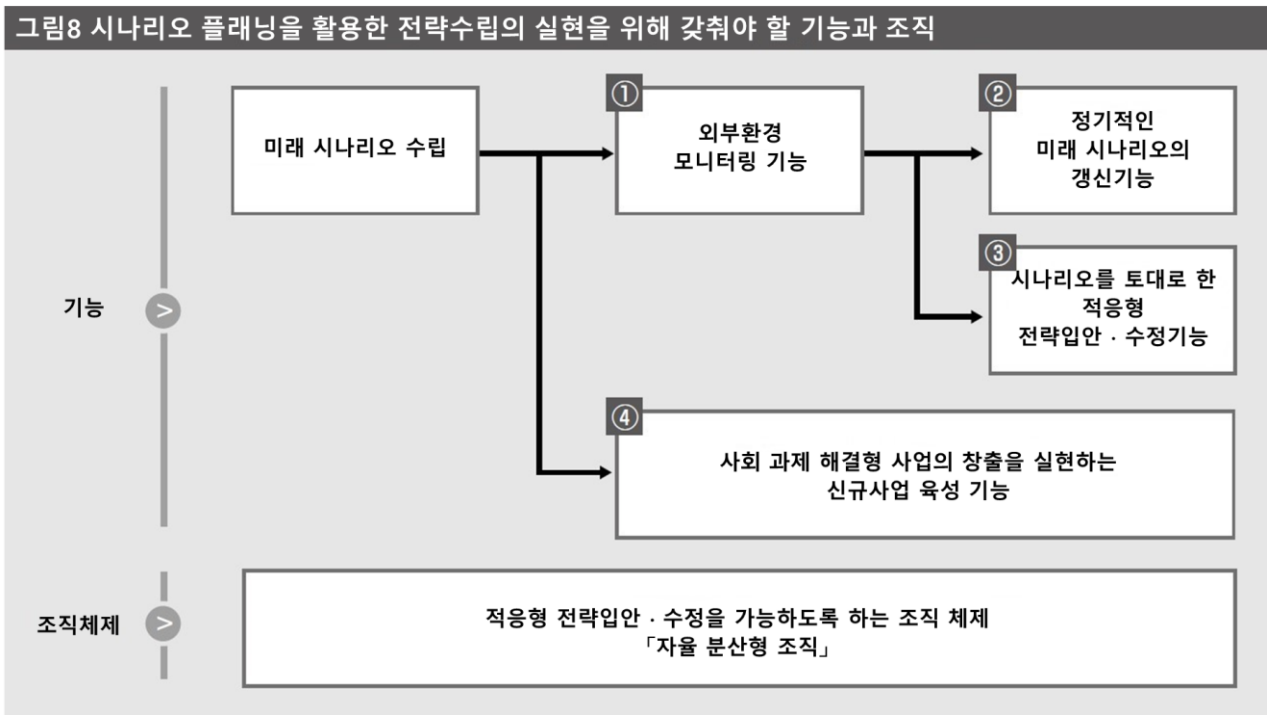
1. 새로운 전략 수립 프로세스의 베이스가 되는 시스템

앞서 언급한 NRI가 제안한 시나리오 수립 및 시나리오에 기반한 전략 수립 과정의 재검토를 실행하고 이를 성과로 연결하기 위해서는 중요한 환경 변화를 즉각적으로 감지하고, 감지 결과에 따라 전략과 액션을 탄력적으로 재검토하는 구조와 체제를 구축하는 것이 중요하다. 그러나 이렇게 중요한 외부 환경 변화의 감지와 변화에 따른 전략의 유연한 재검토는 기업의 기존 역량으로는 대응하기 어려운 케이스가 많다.

NRI는 시나리오에 기반한 전략 수립 효과를 장기적으로 높이기 위해 ①외부 환경 모니터링 기능, ②정기적인 미래 시나리오 갱신 기능, ③시나리오에 기반한 적응형 전략 입안·수정 기능, ④사회 과제 해결형 사업 창출을 실현하는 신규 사업 육성 기능이라는 4가지 기능과 적응형 전략 수립·수정을 가능하게 하는 조직 체제, 즉 자율 분산형 조직을 갖추고 검토를 체계화하는 것이 중요하다고 보고 있다 (그림8).

① 외부 환경 모니터링 기능

많은 기업에서 경영 기획부나 각 사업부의 사업 기



획 부서가 자사 사업에 관련된 외부 환경의 모니터링을 하는 경우가 많은데, 여기서 말하는 외부 환경 모니터링은 자사 사업에 영향을 미치는 범위를 광범위하게 조사할 뿐만 아니라, 시나리오 분기의 중요한 트리거인 「분기점」의 발생을 감지하고 어느 시나리오의 방향성에 가까운지를 파악하여 어떤 전략의 재검토와 대응이 필요한지 사전에 검토하고 대비하는 것을 상정하고 있다.

시나리오 분기의 트리거가 되는 분기점의 발생을 감지하기 위해서는 분기점을 KEI(Key Environmental Factor)라고 불리는 지표로 정의하고, 분기 발생 유무를 평가할 수 있는 형태로 반영 할 필요가 있다. KEI의 정의를 위해서는 시나리오 분기를 고찰했을 때 추출한 변화의 트리거를 구체적인 모니터링 지표에 반영하는 것이 효과적이다.

② 정기적인 미래 시나리오의 갱신 기능

①을 구현하면 시나리오 수립 후, 외부 환경 모니터링을 통해 어떠한 환경 변화가 실제로 발생했는지, 그 결과 어느 시나리오의 방향성에 가까워지고 있는지를 정확하게 파악할 수 있게 된다. 시나리오 플래닝에서는 미래의 불확실성을 인식할 수 있다는 하지만, 시나리오 수립 당시에는 예측하지 못했던 변화나 내부적인 변화가 일어날 가능성도 있다. 그렇기 때문에 시나리오에는 정답도 완성형도 없

다는 인식을 먼저 가지는 것이 중요하다.

이러한 인식에 따라 불확실성을 최대한 파악하기 위해 시나리오를 정기적으로 업데이트하는 것이 중요하다. 시나리오를 업데이트할 때, 자사가 모니터링하고 있는 환경 변화 뿐만 아니라 고객이나 스테이크 홀더, 또는 타업종의 기업과 논의하는 것도 효과적이다. 실제로 NRI에서는 시나리오 플래닝을 수행한 기업 간 교류를 촉진하여 BtoB 기업이 고안한 시나리오와 BtoC 기업이 고안한 시나리오를 서로 소개하고 의견을 교환하면서 상호 간의 시야를 넓히고, 시나리오를 더욱 고도화하고 있다.

시나리오 업데이트 시기는 중장기 경영 계획 수립 시(몇 년마다)나 장기 비전 재검토 시(약 10년마다)가 바람직하다.

2. 적응형 전략을 위한 시스템

③ 시나리오를 기반으로 한 적응형 전략 수립 · 수정 기능

시나리오에 기반한 적응형 전략 수립 · 수정을 실현하기 위해서는 시나리오의 분기(=중대한 외부 환경의 변화)를 대시보드에서 상시 모니터링하고 분기가 발생할 때 즉각적으로 의사 결정해 전략을 변경할 수 있는 자율분산형 의사 결정 시스템을 구축하는 것이 중요하다.

대시보드에 표시하는 지표는 앞서 설명한 KEI와

KEI에 연동된 밸류 드라이버도 포함하는 것이 바람직하다. 또한 밸류 드라이버와 KEI와의 정량적인 관계성을 미리 분석해 두면 KEI를 모니터링하는 동시에 KEI가 변화했을 때 밸류 드라이버에 미치는 영향도 적절히 평가할 수 있다. 이처럼 분기의 발생과 사업에 미치는 영향이 명확해지면 사전에 사업 전략을 재검토할 여유가 생긴다.

한편, KEI 모니터링을 사내의 특정 인력으로만 진행하면 시야가 좁아져서 KEI에는 표현되어 있지 않지만, 분기를 유발하는 변화를 놓쳐 버릴 가능성이 있다. 이러한 상황을 피하기 위해서도 외부의 전문가 패널을 구성할 것을 권장한다. 정기적으로 패널 논의를 주최하고 외부 업계 전문가나 KEI에 관련된 영역의 전문가를 초청하여 실제로 발생한 외부 환경 변화의 의미나 시나리오 분기에 미치는 영향을 광범위하게 논의함으로써 모니터링 시의 시야를 폭넓게 유지하는 효과가 있다. 외부 전문가 패널은 이상적으로는 시나리오를 수립하는 단계에 구성하여 폭넓은 시야를 확보한 시나리오 수립과 시나리오 수립 후의 모니터링을 수행할 수 있도록 하는 것이 바람직하다.

3. 적응형 전략 수립 · 수정을 실현하는 조직 체제

지금까지 적응형 전략 수립 · 수정을 실현하는 데 필요한 기능에 대해 이야기하였다. 하지만 대다수의 제조업은 복잡한 계층 구조와 수직적 조직으로 구성되어 있어 탄력적인 전략 변경을 실현하기에는 의사 결정에 너무 많은 시간이 소요된다는 문제가 있다. 그래서 NRI는 외부 환경 변화에 신속하게 대응할 수 있는 조직 구조로 「자율 분산형 조직」의 중요성을 제안한다. 그 사례 연구로 하이얼의 자율분산형 조직 운영을 소개하겠다.

중국 가전 업체 하이얼은 급격한 사업 환경 변화에 대응하기 위해 자율적인 마이크로 엔터프라이즈(ME)가 내외부적으로 연계하는 조직 형태로 혁신을 이루었다. ME로 전환하는 과정에서 약 1만 명의 중간 관리직을 감축하고 4,000여 개의 ME로 재편했다. 각각의 ME는 독립적이며, ①목표와 내외부 연계 등의 전략, ②채용 권한, ③보수 배분에서 큰 재량권을 가지고 있다. 각 ME 간의 결정은 고정된 계약이 아닌 합의를 바탕으로 이루어지며 사전에 정해진 이익 배분이나 최소한의 성과 기준

을 바탕으로 상황에 따라 유연하게 결정이 변경된다. 이를 통해 시시각각 변하는 사업 환경 변화에 따라 그때그때 필요한 자원 규모에 맞게 조직 편성이 가능해져 각 ME와 외부 파트너의 생태계 형성을 원활하게 하고 있다.

본고에서는 VUCA 시대에 전략 수립 프로세스가 가야 할 방향에 주안점을 두고 기존의 포캐스팅 전략 수립에서 시나리오 플래닝을 활용한 백캐스팅 전략 수립으로 이행하는 과정에서 발생하는 과제와 이를 바탕으로 한 새로운 전략 수립 프로세스를 제시하였다. 최근 주목받고 있는 시나리오 플래닝을 확실히 자사의 전략으로 끌어들이고 미래의 기업 가치 향상으로 연결하기 위해서는 미래를 내다보고 변화에 유연하게 적응하는 자세를 구축해야 한다. 이것이 향후 일본 제조업의 경쟁력을 강화하는 길일 것이다.

저 자

요시타케 히사시 (吉竹 恒)

NRI 글로벌 제조업 컨설팅부 시니어 컨설턴트

전문분야는 제조업을 중심으로 시나리오 플래닝 및 이를 바탕으로 한 장기비전, 전사 중장기전략 · 중기경영계획 책정, 비즈니스 모델 변혁 등 기업의 성장전략

이케하타 사토시 (池幡 諭)

NRI 글로벌 제조업 컨설팅부 · 제조업 트랜스포메이션 그룹 매니저

전문분야는 자동차 · 전기 · 화학 / 소재기업의 글로벌 경영개혁, 중기경영계획책정, 사업전략입안 · M&A지원, DX전략책정, 이노베이션 매니지먼트

후쿠시마 료 (福島 稜)

NRI 글로벌 제조업 컨설팅부 시니어 컨설턴트

전문분야는 제조업을 대상으로 한 시나리오 플래닝을 바탕으로 전사 중장기전략책정, 신규사업기획, DX전략 입안 등

이시카와 유키 (石川 祐樹)

NRI 글로벌 제조업 컨설팅부 컨설턴트

전문분야는 제조업 기업을 중심으로 중장기비전 달성을 위한 전략 책정, 이노베이션 매니지먼트 등

본 기사는 知的資産創造 2023년 4월호에서 발췌하여 한국어로 번역하였습니다.

문의사항은 노무라종합연구소 서울로 연락 바랍니다.

문의처 : inquiry@nri-seoul.com

홈페이지 www.nri-seoul.com 의 insight 메뉴에서 더 많은 기사를 볼 수 있습니다.

또한 知的資産創造 2023년 4월에 대한 전문 및 기사는 www.nri.com에서 열람 가능합니다.

본 기사의 무단 전재, 복제를 엄격히 금합니다. 모든 내용은 일본의 저작권법 및 국제조약에 따라 보호받고 있습니다.

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