

불확실한 사업 환경을 극복하기 위한 밸류 리더십 디지털 기술 활용을 통한 제공 가치 변혁의 요체

하마노 토모키 (濱野友輝)

마츠바라 테루오 (松原輝王)

오쿠타니 사야 (奥谷沙弥)

호소카와 요시히로 (細川済弘)

CONTENTS

- I. 제조업에 요구되는 밸류 리더십
- II. 수익성 · 자산 구성으로 본 밸류 리더십의 트렌드
- III. 밸류 리더십 실현을 추진한 기업 사례에서 본 성공 요인
- IV. 밸류 리더십 실현 방안 : 3 스테이지 제안

요 약

1. 본고에서는 디지털 기술을 효과적으로 활용하여 제공 가치의 변혁(밸류 리더십)을 실현하고 있는 제조업의 목적, 성공 요인 분석 및 실현을 위한 방법론을 제시한다.
2. 기업의 자산 구성, 특히 무형고정자산 비율과 수익성(EBITDA)의 관계성에 주목하여 글로벌 제조업 382개사를 대상으로 분석한 결과, ①무형고정자산 비율이 높은 기업으로는 디지털 솔루션 사업에 강한 것으로 알려진 북미, 유럽 기업이 많고, ②무형고정자산 비율이 높은 기업군은 수익성이 높고 안정적인 것으로 파악되었다.
3. 10년 이상 장기간에 걸쳐 실현에 성공한 지멘스를 구체적인 사례로 제시하였다. 지멘스의 성공 요인을 살펴보니, 장기 메가트렌드 · 외부 환경의 변화를 염두에 둔 비전 · 경영 전략 수립. 주력 / 비주력 영역의 명확화, 사업 포트폴리오의 전환, 유형에서 무형자산으로 투자 대상 전환 등이 배경에 있었다.
4. 밸류 리더십의 진화 스테이지를, 스테이지 1 : 토털 서비스화, 스테이지 2 : 고객 비즈니스 고도화, 스테이지 3 : 레이어 체인으로 나누어 각 스테이지의 상태와 과제를 정리하였다. 스테이지 3에서는 클라우드 소프트웨어나 데이터 자원의 활용과 개방적인 생태계 구축을 통해 한계 비용을 극도로 절감함으로써 임계점을 넘어서는 영역에서 높은 수익을 실현하는 사업 구조로 전환하는 것이 중요하다. 이를 실현하기 위해서는 경영진의 강한 코미트먼트로 중장기적인 기업 구조의 변혁을 추진하면서 다수의 고객과 파트너가 참여할 수 있는 구조를 구축하는 것이 중요하다.

I. 제조업에 요구되는 밸류 리더십

1. 제조업을 둘러싼 환경 변화

2022년은 러시아의 우크라이나 침공으로 인해 석유·가스 가격의 폭등, 급격한 물가 상승, 환율 변동, 미중(美中) 대립 등 국제 사회와 일본 경제에 매우 불안정하고 불투명한 한 해였다. 게다가 워드 코로나 상황에서의 사업 추진, 환경 대응에 주력해야 하는 등 기업 경영의 방향타를 잡는 데 있어 복잡성과 즉시성이 커지고 있다. 극심한 외부 환경 변화에 적응하고 기업 경영을 안정적인 성장 궤도에 올려 놓아야 하는 중장기 전략 수립은 쉽지는 않으나, 현 상황에서 그 중요성이 더욱 높아지고 있다.

제조업에서는 급격한 외부 환경 변화에 적응하고, 속도감 있는 사업과 제공 가치 변혁(밸류 리더십)의 추진이 강하게 대두되고 있다. 기존 제조업 비즈니스 모델의 서비스화·솔루션화는 물론, GA-FAM (미국 IT 대기업인 Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft의 약자를 딴 약칭)으로 대표되는 디지털 플랫폼과의 제휴나 탄소중립, 서클러 이코노미와 같은 환경 대응을 위한 비즈니스 모델로의 전환 등이 요구되고 있어, 어느 쪽이든지 디지털 기술의 효과적인 활용이 중요해질 것으로 보인다.

예를 들어 자동차 업계만 보더라도, 중국, 미국, 유럽에 이어 2022년에는 일본 자동차 업계에서도 전기차(EV) 전환이 두드러졌다. 일본 자동차업계는 기존 수익 모델인 내연 기관을 중심으로 한 상품 차별화에서, EV 시대의 차별화 축이 될 소프트웨어 영역에서의 제휴와 자원 확충을 빠르게 추진하고 있다. 또 EV 사업 회사「소니 혼다 모빌리티」(표1)로 대표되듯이 차량 × 엔터테인먼트를 강하게 내세우면서 경쟁사와의 차별화를 꾀하는 움직임도 보이기 시작했다.

특히, 음악과 동영상을 즐길 수 있는 차내 환경 구축 뿐만 아니라, 높은 수준의 자율주행 기능·소프트웨어, 차량 전면에 차 외부와의 커뮤니케이션을 실현하는「Media Bar」의 탑재, 외장·차내 공간의 커스터마이징 등을 함께 구현하여 사용자에게 새로운 체험 가치를 제시하고 있다.

과거 일본 자동차업계가 주행 성능, 내구성을 포함한 가성비라는 축에서 경쟁 우위에 섰다면, 이러

표1 소니 혼다 모빌리티 개요

사명	소니 혼다 모빌리티 주식회사
브랜드명	AFEELA
설립	2022년 9월
자본금	100억엔
출자비율	소니그룹 주식회사 50% 혼다기연공업 주식회사 50%
컨셉트	Autonomy : 센서·인텔리전트기술 조합을 통한 자율성 Augmentation : 시간·공간의 개념을 확장시킨 새로운 이동체험 자율성 Affinity : 고객·크리에이터·파트너와의 협조

출처) AFEELA Web Site

이러한 움직임은 디지털을 활용하여 고객에게 제공하는 가치를 크게 변화시키려는 강한 의지를 엿보게 하는 사례라고 할 수 있다.

2. 밸류 리더십 : 디지털 활용을 통한 제공 가치 변혁

제조업이 디지털 기술을 활용해 밸류 리더십을 추구하며 더 큰 성장과 수익화를 목표로 하는 움직임은 2018년경부터 특히 두드러지게 나타났다. 예를 들어 일반 사단법인 일본정보시스템 유저 협회(JUAS)와 노무라종합연구소(NRI)가 공동으로 실시한 설문조사에 따르면, 제조업계의 응답 중 50% 이상이 디지털 활용에 대해서「새로운 사업·비즈니스 모델의 창출」,「고객에게 제공하는 가치에 대한 혁신」을 추진하겠다고 답했다(그림1). 최근에는 각 사의 적극적인 활동을 배경으로 디지털 트랜스포메이션(DX)의 실현·성공 사례를 다양한 보도에서 접할 수 있는 기회도 늘어났다.

하지만 고객사와 이야기를 나누어보면「새로운 사업·비즈니스 모델의 창출」,「고객에게 제공하는 가치에 대한 혁신」이라는 관점에서는 계획대로 진행되지 않고 있다는 이야기를 적지 않게 들을 수 있다. 각 사의 DX에 대한 대응은 자사 기업 내에 있는 시스템을 활용한 프로세스의 효율화나 클라우드형 시스템으로의 전환 등 정보 인프라 쇄신이 중심이 되어 추진된 한편, 제공 가치의 변혁을 중심으로 한 전략의 명확화·로드맵에 대한 논의가 충

분히 이루어지지 않은 점이 그 배경에 있다고 추측된다.

밸류 리더자인은 하루아침에 실현할 수 있는 것이 아니라, 조직 구조의 변혁을 동반한 장기적인 활동으로서 진행 되어야만 한다. 그리고 고객에게 제공하는 가치 그 자체를 변혁하는 비전의 설정, 디지털 활용 방침의 구체화, 이를 토대로 한 역량 보완 방침 · 전개 스테이지의 명확화가 중요해질 것이다. 밸류 리더자인을 실현하기 위해서는 전략 · 시스템 · 자원이라는 각각의 관점에서 세운 계획과 매니지먼트가 동시에 필요하고, 이는 매우 중요한 경영 과제라 할 수 있다.

NRI는 제조업에서 밸류 리더자인을 성공적으로 추진한 기업 및 경향, 그 배경에 대해서 지금까지의 프로젝트 사례, 조사 사례를 바탕으로 분석하였다. 이러한 분석을 바탕으로 밸류 리더자인을 실현하기 위한 과제 · 성공 요인을 추출하고 밸류 리더자인을 목표로 하는 변혁의 비전과 방안을 제시하고자 한다.

II. 수익성 · 자산 구성으로 본
밸류 리더자인의 트렌드

1. 밸류 리더자인에 수반한 사업 · 자산 구성의 전환

이번 장에서는 밸류 리더자인의 실현과 기업 재무 지표와의 연관성에 대해 설명하려고 한다. 밸류 리

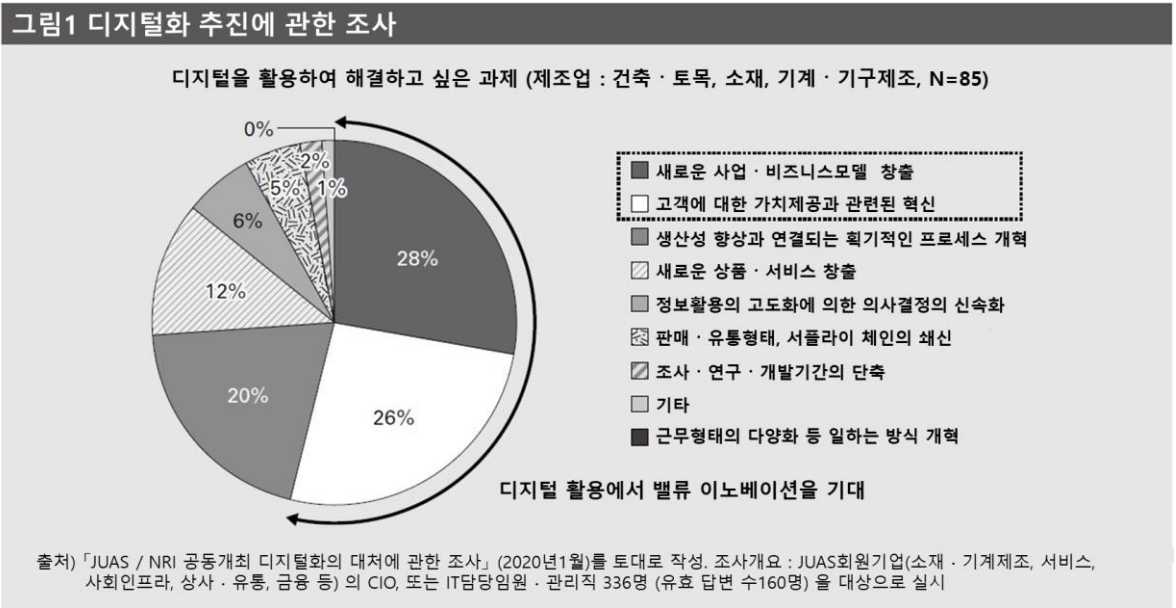
디자인을 실현하고 있는 기업의 특징 · 배경에 관해서 다음과 같은 가설 하에 분석을 실시하였다 (그림2).

(1) 사업 전략의 관점 = 밸류 리더자인의 실현과 그에 따른 투자 대상의 변화

밸류 리더자인에는, 제품의 고부가가치화와 더불어 디지털 기술을 활용해 서비스 수익을 확립하거나 리커링형 비즈니스로 전환하는 등 고객에게 제공하는 가치에 초점을 맞추는 형태로의 비즈니스 모델 변혁, 기존의 상품 판매 모델에서 벗어나는 것이 포함된다. 한편 기존의 제조업에서 이를 실현하기에는 자사의 자원만으로는 역량이 부족한 경우가 많다. 구체적으로는 소프트웨어 · IT 및 서비스 · 콘텐츠 · 디지털 영역을 들 수 있다. 밸류 리더자인에서는 역량을 보완하기 위해, 모노즈쿠리(제조)를 중심으로 한 투자에서 자체 소프트웨어 · IT 영역에 대한 투자, 서비스 · 콘텐츠 · 디지털 영역에서의 M&A 실시 등 투자 대상의 전환이 수반되어야 한다.

(2) 수익의 관점 = 밸류 리더자인을 통한
매출 확대 · 고수익화 + 수익의 안정성 실현

(1)에서 말했듯이, 밸류 리더자인을 통해 고부가가치 제품 판매와 서비스 수익이 확보되면 매출과 수익의 향상으로 이어진다. 또한 리커링형 비즈니스로 전환하면, 제품 판매에 비해 매출이 평준화되고 정상화되어 사업 환경의 변화에도 영향을 쉽게



받지 않는 안정된 사업 수입 확보를 기대할 수 있다.

(3) 자산 구성의 관점 = 전체 고정자산에서
무형고정자산이 차지하는 비율 증가

(1)에서 언급한 투자 대상의 전환을 전제로 한다면, 고정자산에서 차지하는 무형고정자산 비율이 증가할 것이다. 제조업의 모노즈쿠리에서는 토지·건물이나 제조 설비 등의 유형고정자산에 대한 투자를 통해 수익을 올리는 것이 기본이다. 한편 밸류 리더자인을 실현하고 있는 기업에서는 (1)의 투자 전환의 결과로 소프트웨어·콘텐츠를 포함한 IP의 자산 및 M&A로 인한 이른바 「영업권」 등을 포함한 무형고정자산의 확대가 예측된다.

이 가설을 토대로, NRI는 밸런스시트에서 무형 고정자산의 비율과 수익성 지표인 EBITDA를 예로 들어 분석하였다.

이하는 시가총액이 일정 규모(50억 달러 이상)이면서 재무 정보를 입수할 수 있는 글로벌 제조업을 대상으로 자산 구성, 특히 무형고정자산 비율과 수익성을 분석한 결과이다. 일본, 유럽·미국, 중국·한국·대만과 같은 지역적 차이에도 주목하면서 밸류 리더자인의 글로벌 트렌드를 파악하였다. 구체적으로는 무형고정자산 비율이 높고 낮음에 따

라 수익성의 높이나 안전성에 어떠한 차이가 나타나는지 분석하고 그 배경에 대해서도 고찰하였다.

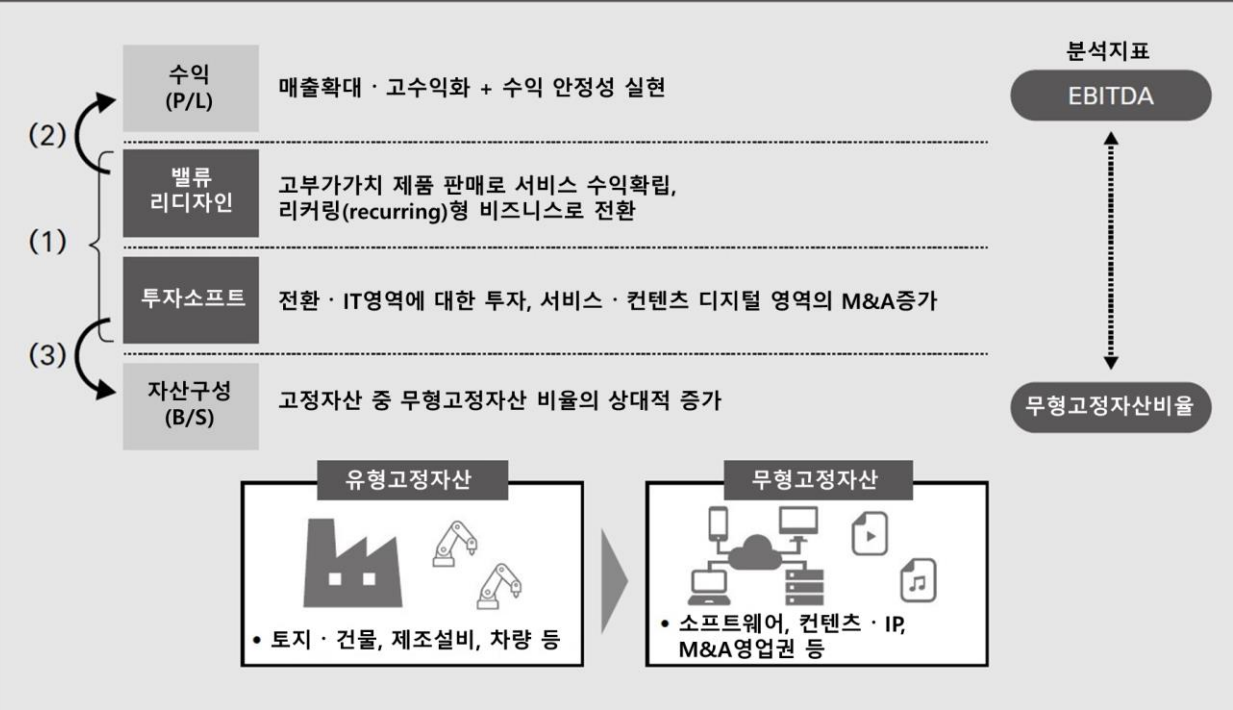
2. 자산 구성과 수익성에 관한 분석

먼저 분석 방법과 대상 기업에 대해 설명하고자 한다. 앞 장에서 말한 것처럼 무형고정자산 비율과 수익성 지표로서 EBITDA를 기준으로 분석을 진행했다. 무형고정자산 비율 = 무형고정자산/(유형고정자산 + 무형고정자산)으로 정의했다. 분석 대상 기업은 비교 가능한 항목을 완비한 재무 지표 정보를 확보할 수 있는 글로벌 전기·기계 계열 상장기업으로 시가총액 50억 달러 이상, 매출액 2억 5,000만 달러 이상의 총 382개사이다.

대상 기업에 대하여, 가로축은 무형고정자산 비율, 세로축은 EBITDA 마진을 기준으로 각 기업을 매핑한 것이 그림3이다. 무형고정자산 비율 30% 이하를 「유형지향 세그먼트」, 30~70%를 「중간 세그먼트」, 70% 이상을 「무형지향 세그먼트」 세 영역으로 구분하여 분석했다. EBITDA 마진의 평균값을 취하면, 유형지향 15.6%, 중간 13.6%, 무형지향 18.4%로 나타나 스마일 커브와 같은 형태로 유형지향과 무형지향 영역에서 수익성이 높다는 것을 알 수 있다.

각각의 영역에 대한 이해를 돕기 위해, 그림4와

그림2 본 검토의 조사가설



같이 각 영역의 기업군별로 EBITDA 마진 히스토그램을 작성했다.

유형지향 세그먼트에서는 EBITDA 마진이 40%가 넘는 매우 높은 수익성을 보이는 기업이 일부 있는 반면, 최빈값은 EBITDA 마진이 10~15%이며, 대부분의 기업은 EBITDA 마진이 낮다는 대비를 확인할 수 있다.

중간 세그먼트에서는 유형지향 세그먼트와 비교하여 최빈값은 한 단계 오른쪽으로 이동하여 EBITDA 마진 15~20%를 기록했다. 앞서 언급했듯이 평균값으로 봤을 때 중간 세그먼트의 영역은 수익성이 가장 낮은 영역이지만, 최빈값·중앙값 모두 유형지향 세그먼트의 영역을 넘어선 것을 알 수 있다. 일부 EBITDA 마진이 마이너스인 듯한 기업들이 평균값을 낮추고 있지만, 집단에서는 유형지향 세그먼트의 영역보다도 중간 세그먼트 쪽이 수익성이 더 높은 경향을 보이고 있다. 무형지향 세그먼트 영역에서는 EBITDA 마진이 낮은 기업 수 자체가 상대적으로 적고, 절반 이상의 기업이 EBITDA 마진 15% 이상이다. 결과적으로 EBITDA 마진의 평균값·중앙값 모두 가장 높은 영역이다.

또한, 그림3을 보면, EBITDA 마진과 무형고정 자

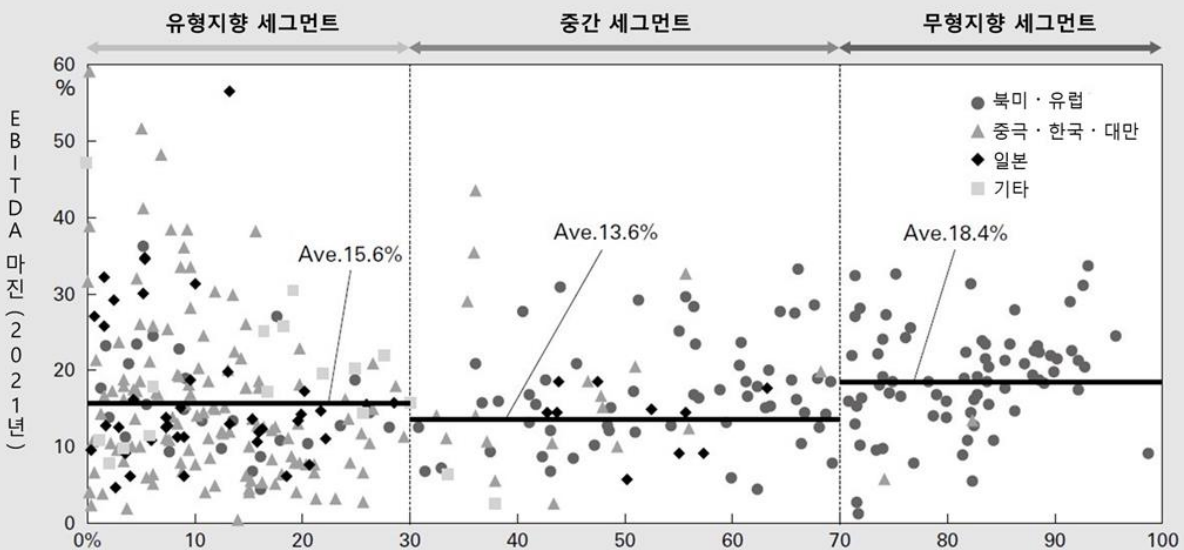
산 비율의 분포에서 지역성을 발견할 수 있다. 지역성을 좀 더 명확히 하기 위해 동일한 그래프를 일본·북미·유럽, 중국·한국·대만, 3개의 지역별로 구분한 것이 그림5이다.

중국·한국·대만은 유형지향 세그먼트 기업이 대부분이며, 분석 대상 기업의 85%에 달한다. 유형지향 세그먼트 중에서도 EBITDA 마진이 높은 영역에 대만의 LARGAN, 한국의 LG전자, 삼성전자 등 제품의 경쟁력이 높은 기업이 많이 보인다. 유형지향 세그먼트는 유형고정자산인 공장·설비에 의존하는 제조 역량이 강점의 원천이 된다. 중국·한국·대만이 강점을 보이는 것처럼 제품의 저가화를 무기로 한 점유율 확대는 하나의 성공 사례라고 할 수 있을 것이다.

반면 북미·유럽은 무형지향 세그먼트가 많은데, 대상 기업의 약 절반인 46%를 차지한다. 유형지향 세그먼트가 지배적인 중국·한국·대만과는 대조적으로 시스코시스템즈와 허니웰 등 디지털 솔루션을 강점으로 내세운 기업이 대표적이다.

유형지향 세그먼트에서는 역시 소프트웨어를 비롯한 무형고정 자산을 잘 활용해 높은 수익을 올리는 기업이 많은 것으로 보인다.

그림3 전기·기계 기업의 무형고정자산 비율과 EBITDA 마진의 관계



분석대상 : 시가총액 (2022/1/19시점) 50억 달러 이상, 매출 2.5억달러 이상의 전기·기계기업 중, EBITDA 마진 취득이 가능한 기업 (382개사)

※1 EBITDA 마진이 플러스인 기업만 표시

※2 무형고정자산 / (무형고정자산 + 유형고정자산)
무형고정자산 : Total Intangible Assets,
유형고정자산 : Net Property, Plant & Equipment

출처) Capital IQ

그림4 세그먼트별 각 기업군의 EBIT 마진의 히스토그램

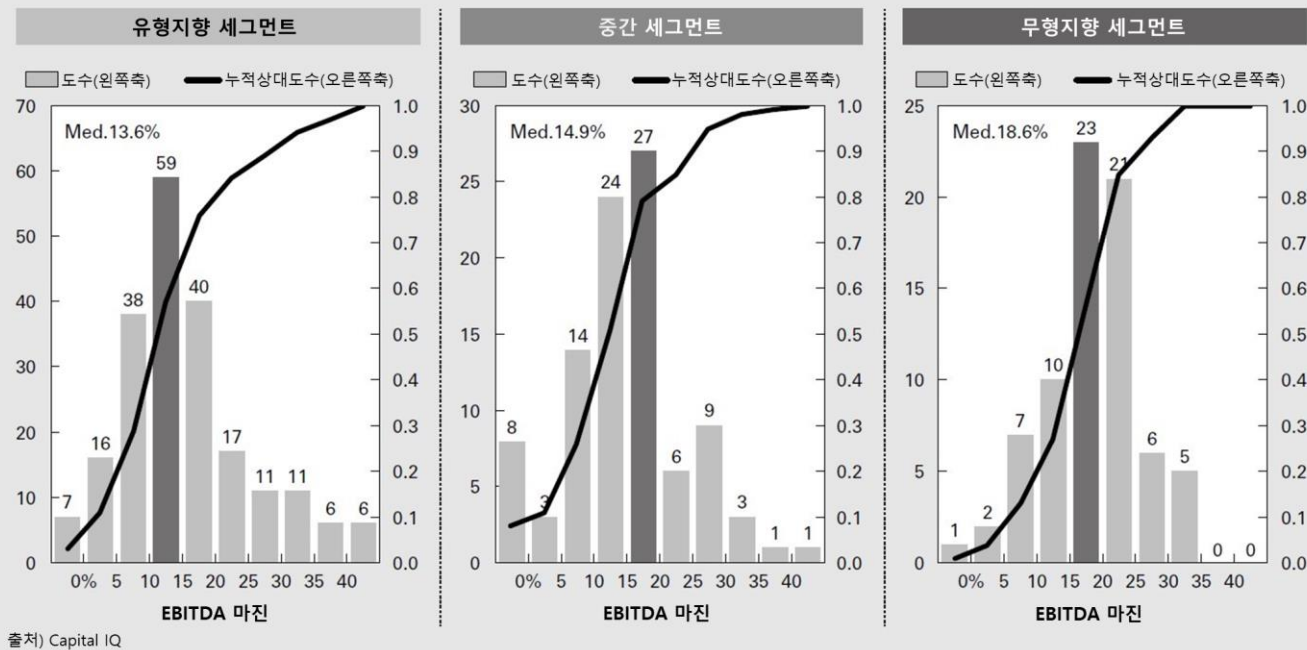
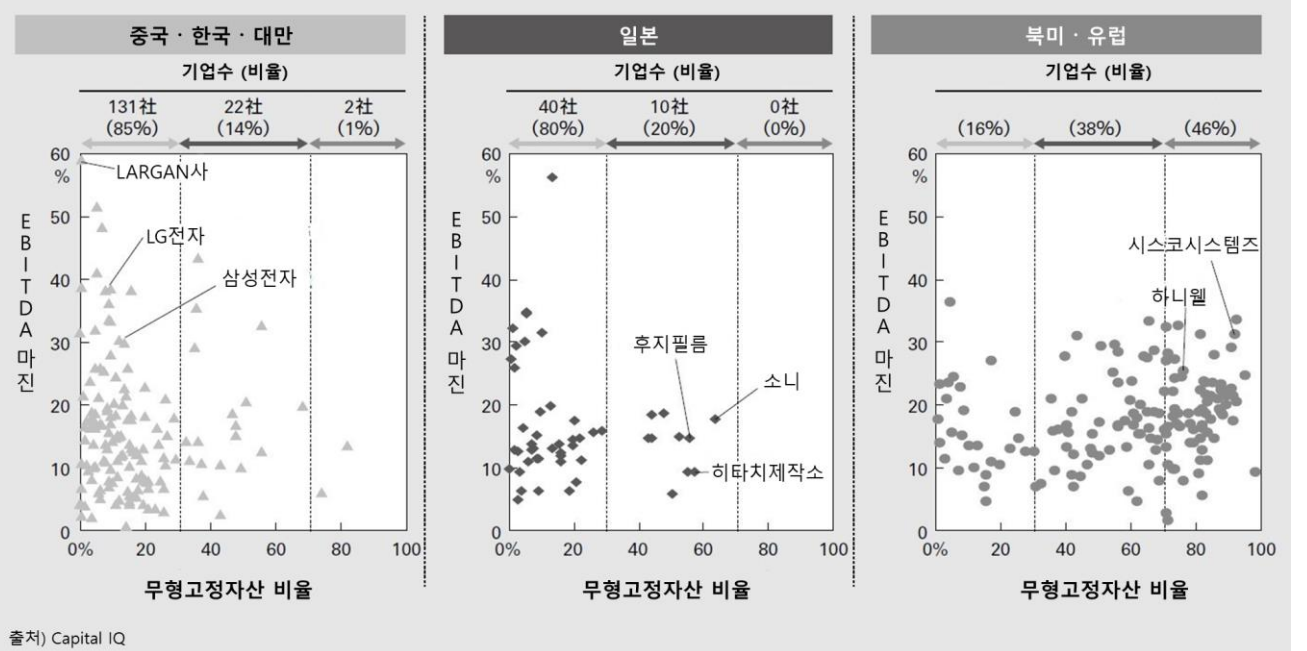


그림5 지역별 무형고정자산 비율과 EBITDA 마진의 관계



일본은 중국·한국·대만과 가깝지만, 북미·유럽에 더 근접한 분포를 보이고 있다. 그 중에서도 소니, 후지필름, 히타치 제작소 등 디지털 영역에 주력하고 있는 기업이 무형고정 자산 비율이 비교적 높은 기업 쪽에 위치하고 있다. 일본에서는 일부 선진 기업이 밸류 리더십을 추진하면서 점차 무형고

정 자산이 많은 중간 세그먼트, 그리고 무형지향 세그먼트로 이동하는 과정에 있다고 볼 수 있다. 또, 각 세그먼트의 기업군별로 사업 환경 변화에 대한 수익 안정성 분석을 실시하였다. 2019년도부터 2020년도에 걸친 코로나 팬데믹 전후로 EBITDA가 어떻게 변화했는지에 대해, 유형지향 세

그먼트·중간 세그먼트·무형지향 세그먼트 각각 EBITDA 총액 추이를 분석한 것이 그림6이다.

여기서 알 수 있듯이 무형지향 세그먼트는 가장 영향이 컸던 2020년 4~6월기에도 전년 동기 대비 EBITDA 총액의 감소폭은 17포인트 정도였다. 이에 비해 유형지향 세그먼트는 약 40포인트, 중간 세그먼트는 약 50포인트로 2배 이상의 감소를 보였다. 무형지향 세그먼트 기업은 코로나 팬데믹 같은 큰 사업 환경 변화가 발생해도 영향을 최소한으로 그치게 하는, 안정적인 수익을 획득할 수 있는 사업 구조를 가지고 있다고 볼 수 있다.

이상의 검증과 분석을 통해, 무형지향 세그먼트에서는 사업 환경 변화에 견고하고 디지털 기술을 활용한 리커링형 비즈니스 모델을 구축하는 등 밸류 리더십을 실현하고 있는 기업이 많은 것으로 추정할 수 있다.

3. 밸류 리더십을 실현하고 있는 기업의 시대적 변화

이번 분석을 통해 무형고정자산을 효과적으로 활용한 사업 구조 전개는 안정적이고 높은 수익으로 연결될 수 있다는 가능성을 시사했다고 생각한다. 물론 개별 기업에 주목할 경우, 무형고정자산 비율만으로 반드시 해당 기업의 비즈니스 모델이나 사업 구조를 충분히 설명할 수 있는 것은 아니다. 또

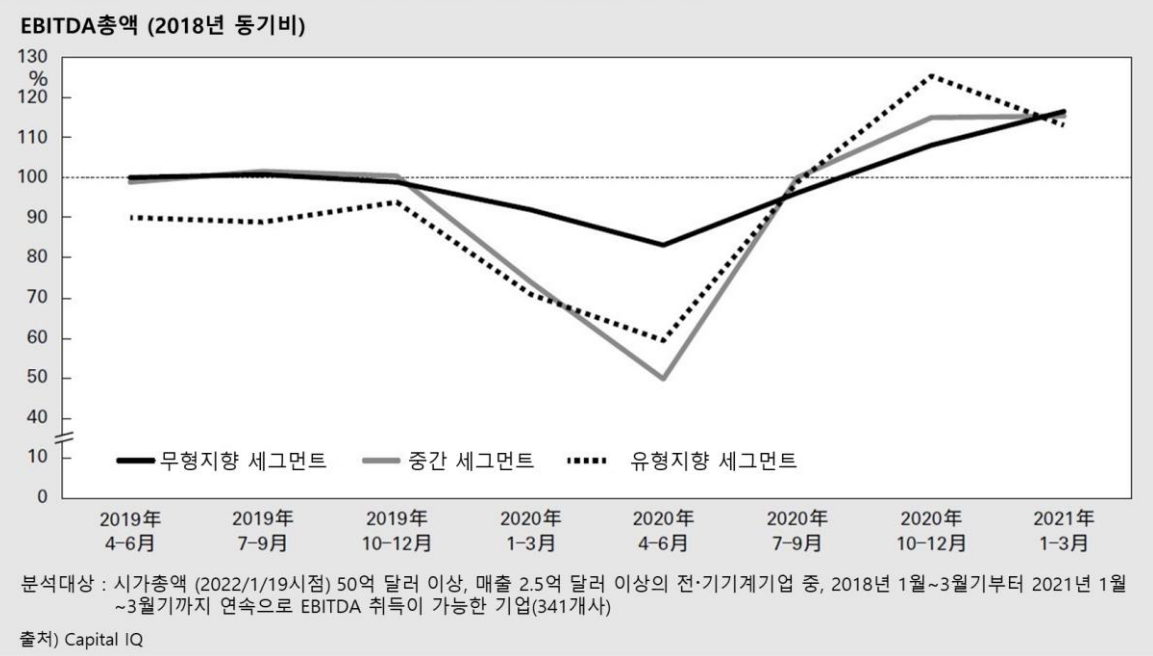
한 자산 구성과 밸류 리더십의 실현도가 반드시 상관 관계에 있는 것도 아니다. 하지만 무형고정자산 비율에 따른 그룹핑, 대표기업과 예외기업에 대한 정밀 조사로부터 얻은 상기 경향은 어느 정도 설득력이 있다고 판단된다. 따라서 해당 분석의 결과, 적어도 일정한 경향으로서는 밸류 리더십의 중요성을 보여주었다고 생각한다.

그렇다면 이번 분석에서 그림3 우측 상단에 위치한 기업처럼 밸류 리더십을 실현하려면 어떠한 전개 스테이지가 적합할까. 사실 우측 상단에 위치한 기업은 처음부터 지금의 위치에 있었던 것이 아니라, 수년에서 10년이라는 중장기적인 시간을 거쳐 서서히 전환해 나갔다는 것이 필자의 견해이다.

그림7은 무형지향 세그먼트 기업 중 시가총액 상위 6개사의 무형고정자산 비율과 EBITDA 마진에 대해 시간 순서에 따라 꺾적 분석을 실시한 결과를 나타냈다. 그림7에 표시한 각 점은, 각 기업의 2001년→2006년→2011년→2016년→2021년에 걸친 20년간의 무형고정자산 비율과 EBITDA마진의 변천을 나타내고 있는데, 2001년부터 2021년까지 20년간 모든 기업이 그래프 우측 상단으로 조금씩 이행하고 있는 모습을 볼 수 있다.

특히 2001년부터 2011년 사이에 무형고정자산 비율을 크게 증가시킨 기업이 많은데, 이 점에서도 밸류 리더십을 위해 사업 구조를 전환하려면 적어도 5~10년 정도의 지속적인 노력을 계획적으

그림6 세그먼트별 각 기업군의 코로나 전후의 EBITDA 총액 추이



로 수행하는 것이 중요하다는 사실을 확인할 수 있다.

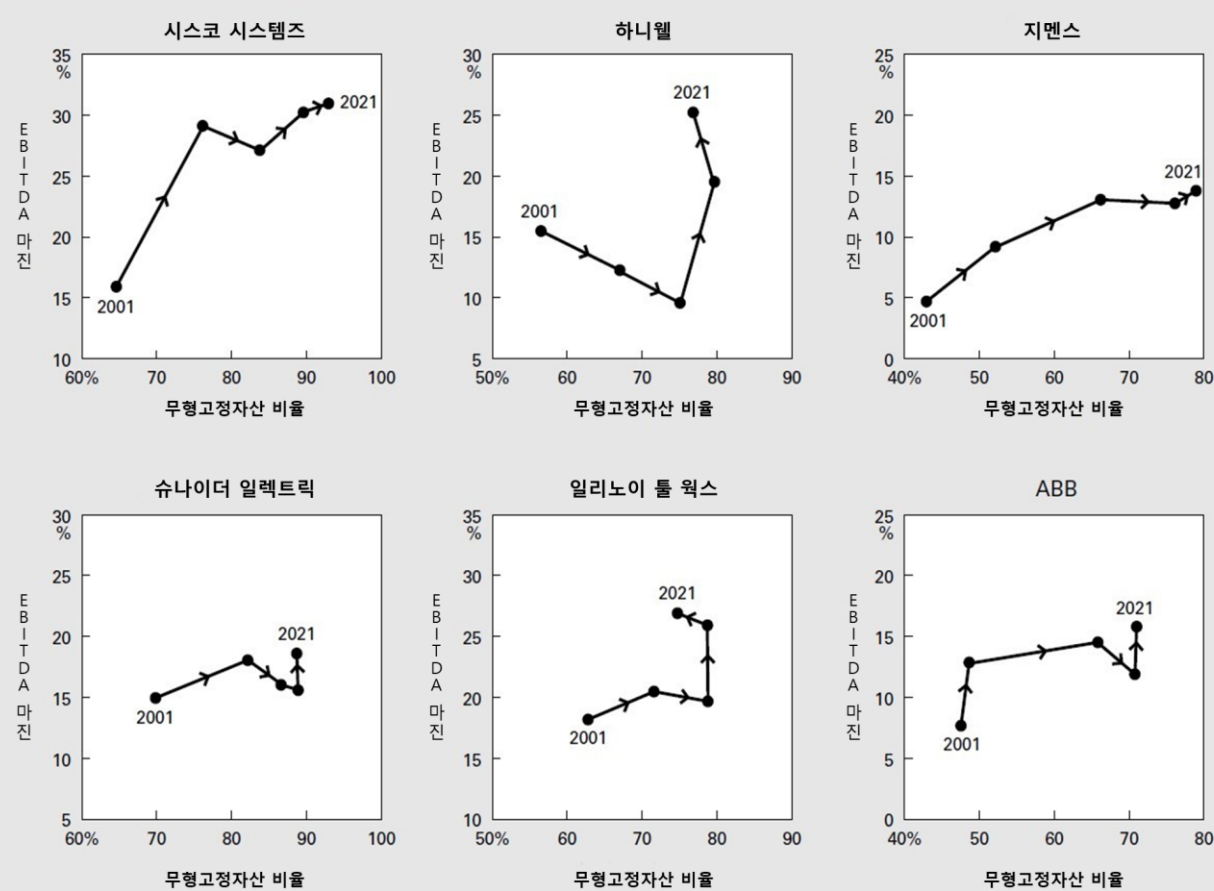
밸류 리더십을 통한 매출 확대 및 수익 향상, 수익 안정화를 실현하기 위해서는 무형고정자산에 대한 투자가 중요하다. 유형고정자산에서 무형고정자산으로 투자 비중을 시프트하는 방침은 제조업에서 중장기적으로 밸류 리더십을 실현하기 위해 필수일 것이다. 여기서 언급한 6개사를 필두로 무형지향 세그먼트의 기업은 사업의 밸류 리더십에 일찍이 뜻을 두고 중장기적으로 사업 구조·자산 구성을 변화시킴으로써 높은 수익성·안정적인 수익을 손에 넣은 기업이라고 할 수 있다. 다음 장에서는 이 6개사 중 특히 우측 상단으로의 이행이 전형적이었던 지멘스를 예로 들어 중장기적인 변혁 과정을 분석해 보도록 하겠다.

III. 밸류 리더십의 실현을 추진한 기업 사례와 성공 요인

1. 밸류 리더십의 성공 요인 : 지멘스의 사례

전 장에서의 기업의 자산 구성과 수익성에 초점을 맞춘 분석을 통해 무형고정자산 비율이 높은 기업일수록 고수익성·수익 안정성을 가지는 경향이 강하다는 것을 알 수 있었다. 또한 밸류 리더십을 위해서는 중장기 전략에 기반하여 사업 구조·자산 구성의 변혁이 중요하다는 점을 시사했다. 이번 장에서는 구체적인 사례로 지멘스에 주목하여 수익성·자산 구성 변화의 배경, 이를 실현할 수 있었던 성공 요인에 대해 이야기해보겠다. 지멘스라고 하면 지금은 디지털 인프라를 제공하는 테크놀로지 기업이라는 인상이 강한데, 과거에

그림7 무형지향 세그먼트의 시가총액 상위 6개사의 무형고정자산 비율 및 수익성 추이



분석대상 : 매출 2.5억달러 이상의 전기·기계기업 중, 무형고정자산 70% 이상의 시가총액 상위 6개사 (그림의 각 점은 2001년→2011년→2016년→ 2021년의 지표를 나타낸다)

는 전신·전철·전자 기기를 주로 생산하는 기업이었다. 지멘스의 사업 변화를 살펴보도록 하겠다.

지멘스의 2001년, 2021년의 매출 구성과 자산 구성을 그림8에 정리했다. 20년 동안 매출 구성의 큰 변화와 수익성 개선이 먼저 눈에 띈다. 디지털 사업에 주력하면서 사업 도메인·조직을 슬림화하여 사업을 통폐합하고 적자 사업을 정리한 결과이다. 다음으로 「영업권」을 비롯한 무형고정자산 비중이 큰 폭으로 증가한 것을 볼 수 있다. 밸류 리더십 실현을 위해 소프트웨어 회사를 중심으로 다수의 M&A를 실시한 결과가 자산 구성에서 「영업권」, 소프트웨어를 비롯한 기타 무형고정자산의 증가로 이어지게 만든 것으로 추측된다. 더욱이 해당 기간에 유형고정자산은 전체 고정자산에서 차지하는 비율 뿐만 아니라 절대액도 감소하였다. 이것은 공장 재편 등의 자산 구조 조정과 적자 사업 매각과 같은 전략적인 사업 도메인 전환의 결과이다.

그렇다면 그림8과 같은 사업 도메인의 전환·수익성 향상과 그에 따른 자산 구성의 변혁은 어떻게 이루어졌을까. 그림7에서도 알 수 있듯이, 지멘스는 지난 20년간, 특정 시점에 급격하게 자산 구성에 변화가 일어난 것은 아니다. 무형고정자산에 대

한 투자 전환에 따라 서서히 기업 구조를 변화시킨 것이다.

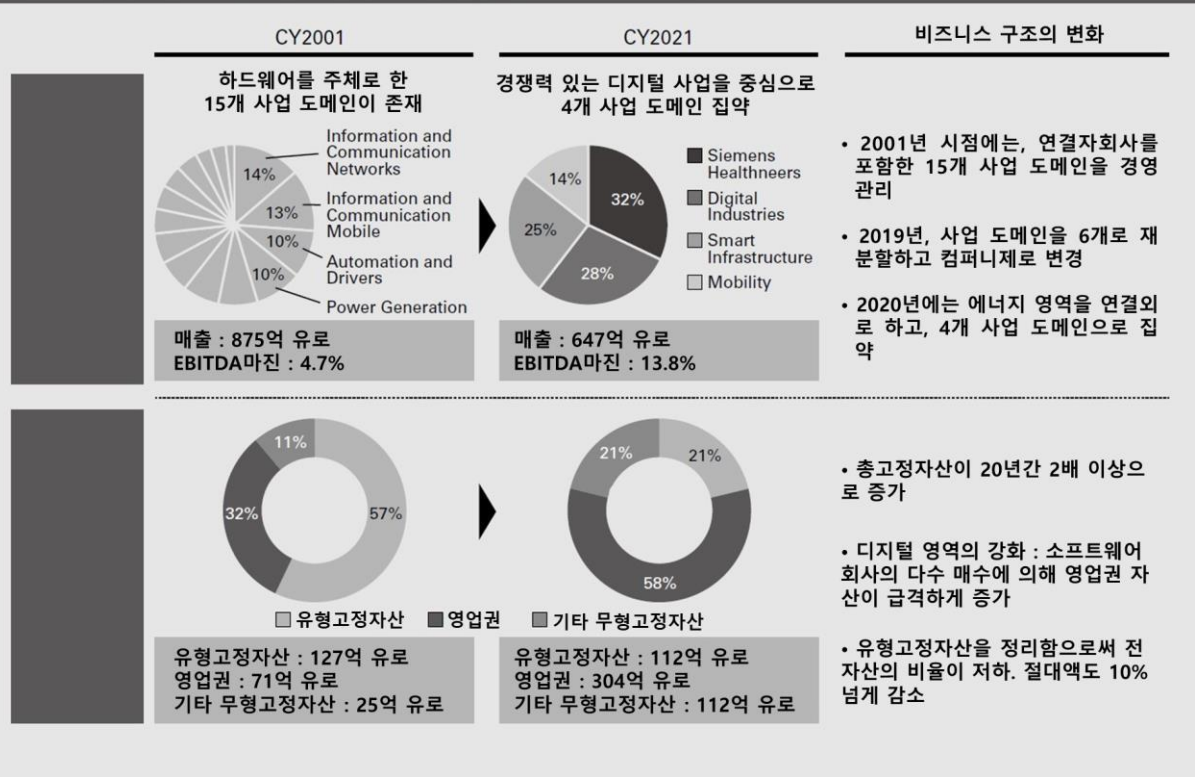
지멘스의 밸류 리더십 실현에서 변혁의 방안을 이해하기 위해서는 장기적인 경영 전략의 전개 경위에 대해 분석하는 것이 중요하다. 그래서 지멘스의 경영 전략을 시계열과 함께 3단계의 스테이지로 구분하여 정리해 보았다.

(1) ~2006년 : 메가트렌드·사업 환경 변화에 대한 경영 비전의 설정

1989년에는 이후 2006년까지 계속해서 조직 체제의 변혁이 이루어졌다. 당시의 조직 변혁은 기계 장치에서 전자·마이크로 일렉트로닉스로의 기술적 패러다임 전환, 비즈니스에서 이루어진 세계화의 확대, 경쟁의 심화 등 환경 변화에 따른 변혁이었다.

2005년에는 도시로의 인구 유입, 인구 동태의 변화에 따른 세계 인구의 증가, 기후 변화의 가속화라는 3가지 메가트렌드에 주목하였다. 이러한 장기적인 사업 환경 변화에 대응하기 위해 2004년경부터 수처리·공급 회사인 USFilter(미국)나 해양 풍력 발전 회사인 Bonus Energy(덴마크)와 같은 주력 영역에 관련된 기업을 잇달아 매수했다.

그림8 지멘스의 매출구성과 자산구성의 변화 (CY2001~CY2021)



또한 2005년에는 적자였던 휴대전화 사업을 BenQ(대만)에 매각했으며, 수익성 향상을 위한 포트폴리오 전환에도 나서기 시작했다. 이 시기부터 장기적인 메가트렌드를 설정하고 이에 따른 사업 환경 변화를 예견하며 기업 구조 전환에 착수하기 시작해 현재에 이르는 경영 비전을 다져 나갔다고 볼 수 있다.

(2) 2007년~2014년 : 자사 사업의 선택과 집중, 국제 표준화 활동의 전략적 추진.

2007년에 사장이 교체되었지만, 전사적으로 상기 메가트렌드에 대한 관심은 계속되고 있었으며, 이러한 트렌드를 바탕으로 사업 도메인을 「Industry」, 「Energy」, 「Healthcare」의 3개 부문으로 나누는 조직 재편도 진행되었다. 또한 같은 해, 제품 라이프 사이클 관리(PLM) 소프트웨어 공급사인 UGS(미국)를 35억 달러에 인수하는 한편, 자동차 전자 부품 부문을 콘티넨탈(독일)에, 가전 합작 회사를 보쉬(독일)에 각각 매각했다. 2007년 이후에도 UGS 인수를 시작으로 수많은 소프트웨어 기업 인수를 실시하고 있다.

또한, 독일에서는 2011년부터 정부 주도로 「공장의 스마트화」에 중점을 둔 Industry 4.0을 추진하고 있는데, 이를 추진하기 위해 산관학 연계를 위한 정책인 Platform Industry 4.0을 출범시켰다. 지멘스는 이러한 Platform Industry 4.0에 참여하며 중심적 역할을 맡고 있다. 일련의 활동 속에서 지멘스는 「공장 안에서 뿐 아니라 밸류체인 전반에 걸친 포괄적인 대처가 중요하다」고 주장하며 폭넓은 업계와의 네트워크 구축과 규칙 제정 활동을 전개하고 있다. 더불어 같은 시기에 IEC(국제 전기 표준 회의)의 TC(기술위원회) 중 하나인 IEC/TC65(공업용 프로세스 계측·제어·자동화)에서도 활발한 활동을 보이고 있다. Industry 4.0을 면밀히 살펴보면, 다양한 산업 기기의 접속·데이터 연계, 안전한 상호 운용 환경의 필요성이 높아질 것을 예견하고 일찍이 이 위원회를 통해 통신 규격을 표준화하고 스테이크홀더와의 네트워크를 형성해 온 것도 알 수 있다.

또한 이 시기에는 수익성이 낮은 사업을 매각해 수익성 개선을 가속화 했을 뿐 아니라, 디지털 영역에 대한 집중적인 투자를 시작하였다. 전사적인 사업 포트폴리오 전환으로 크게 움직이기 시작한 시기이자 디지털 시대의 도래를 내다보고 사회 전

반의 동참을 위해 행동하기 시작한 시기였다고 할 수 있다

(3) 2015년~ : 디지털 사업을 중심으로 한 밸류 리디자인 실현

또 한 번의 사장 교체를 거치며 2015년 이후에는 전자화, 자동화, 디지털화라는 성장 분야에 전면적으로 주력하겠다고 발표하였다. 이에 따라 2007년 이후 실시해 온 적자 사업의 매각과 디지털 사업에 대한 집중 투자를 가속화하였다. 특히 2017년 출시한 「MindSphere(마인드스피어)」는 지멘스의 주력 상품으로 자리매김했으며 마인드스피어의 기능 확대를 위한 다수의 인수를 단행했다.

현재는 자사·타사 제품을 불문한 다양한 에지 디바이스의 데이터를 축적하고 다양한 애플리케이션에서 데이터 활용을 실현하는 소프트웨어 기반인 MindSphere 외에도 에지 디바이스에서 데이터를 수집하는 「Mindconnect」와 고객 자체 애플리케이션을 사용할 수 있는 「MindSphere Application」 등 보조적인 제품군을 충실히 갖추고 있다 (그림9).

이러한 제품군을 활용하여 다양한 영역에서 밸류체인 및 엔지니어링 체인 전반에 걸쳐 설계부터 제조, 설비의 운용 보수까지 업무 프로세스 전반의 통합을 통한 최적화를 실현하기 위한 솔루션·서비스로 발전해 왔다. 또 자체 애플리케이션 개발 뿐만 아니라 고객이 사용하는 애플리케이션의 다양성을 고려하여 밸류체인 상의 다양한 기업과 파트너십을 체결해 플러그 인 서비스를 추진하고 있다. 이러한 MindSphere 생태계 구축을 통해 보다 범용적이고 누구나 참여할 수 있는 오픈 플랫폼(P/F) 서비스로 진화하면서 다양한 영역에서 고객 과제 해결에 도움이 되는 솔루션을 제공하기에 이르렀다.

또한 사업 재편 측면에서도 환경 변화가 극심한 시대에 시장의 변화에 즉각적으로 대응할 수 있도록 탈(脫) 컨글로머릿을 표방하며 오랜 기간 주력 사업이었던 지멘스 헬시니어스나 지멘스·에너지의 분사화를 추진해 왔다.

이러한 사업 재편을 통해 밸류 리디자인이 구체화되고 무형고정자산의 비중이 확대되는 자산 구성의 변화가 일어나고, 그 결과 현재 지멘스의 사업도메인 전환·높은 수익성이 실현된 것으로 보인다.

지멘스에서는 메가트렌드·외부 환경 변화를 염

염두에 둔 장기 전략에 기반한 경영을 2000년대부터 실현하고 있으며, 이후 주력 영역의 명확화와 비주력 영역의 매각 및 디지털 관련 사업에 대한 신규 투자를 전략적으로 실시하기에 이르렀다. 특히 디지털 관련해서는 2007년 UGS 인수를 시작으로 규칙 제정·국제 표준화 활동도 추진했다. MindSphere 출시 후에도 오픈 커넥티비티를 통한 확장성(scalability)을 확보한 P/F의 창출을 위해, 기능 강화를 위한 투자를 지속적으로 진행하고 있다.

지멘스의 고수익화 배경에 대하여 자산의 관점에서 보자면, 설비 등의 고정 자산과 가동률에 따라 수익의 상한선이 정해지는 유형고정자산을 기반으로 한 사업 구조에서, 임계점을 넘어서면 이익이 비약적으로 오르기 쉬운 무형고정자산을 기반으로 한 사업 구조로 바뀌었다고 요약할 수 있다.

밸류 리더십을 실현하기 위해서는 기존 사업의 틀에 얽매이지 않고, 중장기적인 메가트렌드·외부 환경의 변화를 염두에 둔 비전·전략, 필요한 영역·역량 확보를 위한 사업의 선택과 집중 및 투자 대상의 전환, 자사 자원에 얽매이지 않고 개방적인 혁신을 전제로 한 국제 표준화 활동 등의 생태계 형성 활동이 중요하다고 본다.

또한 5~10년 정도의 기간을 두고 상기의 전략·투자 계획을 세우고, 동시에 사내 조직 구조의 변

혁도 계획적으로 추진하는 것이 중요하다.

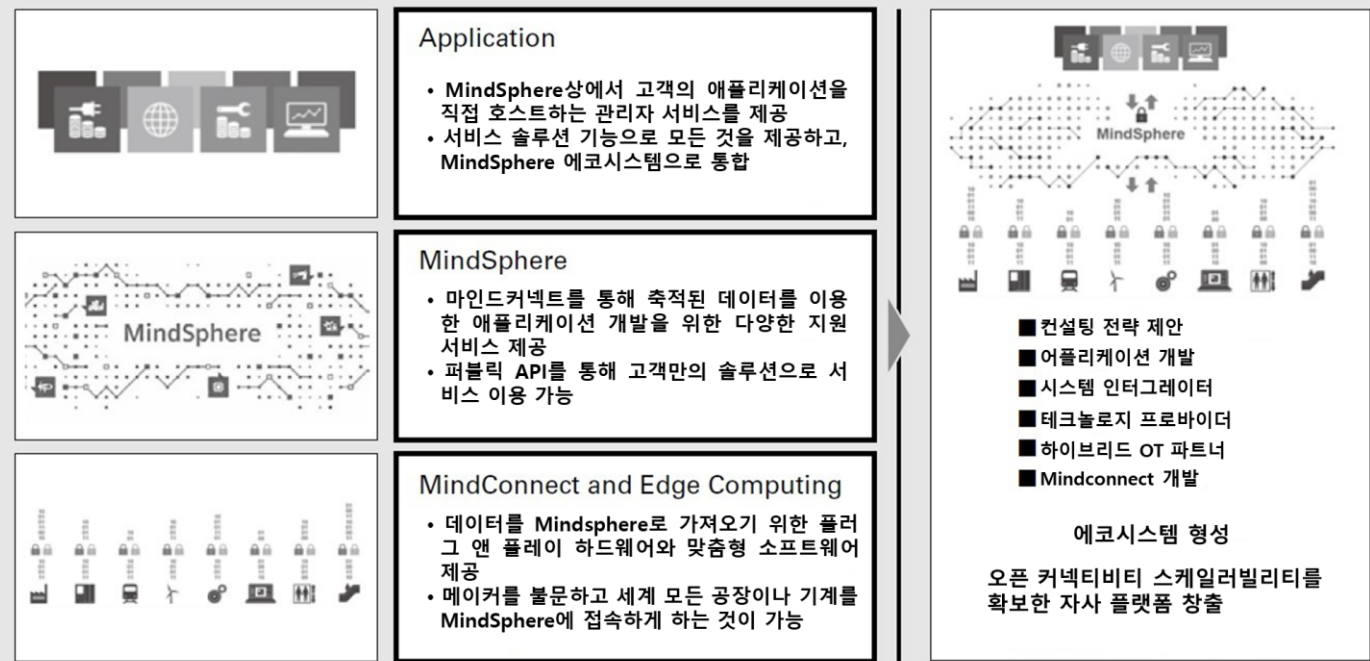
2. 지멘스의 밸류 리더십이 성공할 수 있었던 요인

지멘스는 탈(脫) 컨글로머릿 기업을 목표로 사업 포트폴리오를 재편하는 데 시간을 들여 지속적인 노력을 기울여 왔다는 것을 앞에서 설명했다. 구체적으로는 2000년부터 2015년 사이에 매출의 절반을 차지하는 사업을 전환하며 밸류 리더십을 추진해 왔다. 지멘스가 어떻게 이러한 밸류 리더십을 실현할 수 있었는지에 대해서 전략·조직·자원의 세 가지 관점에서 살펴보고자 한다.

(1) 전략 측면 : 장기 비전에 기반한 경영 전략의 입안과 실행

지멘스는 2014년 5월 발표한 「Vision 2020」에서 성장 주력 분야로 디지털화(Digitalization), 자동화(Automation), 전기화(Electrification) 세 가지 축을 선정했으며, 현재에 이르는 사업 구조로 변혁을 꾀했다. 앞서 언급했듯이 지멘스는 장기적인 트렌드·사업 환경 예측에 기반해 장기적인 경영 전략을 검토하고 있다. 특히 그 판단의 근거가 되는 것이 자사에서 작성하고 있는 「Picture of the Future (PoF)」라는 10년 후의 장기 예측이다. 수백 개 이

그림9 MindSphere 개요



출처) 지멘스 공표자료

이상의 전 세계 트렌드를 바탕으로 작성된 PoF를 기반으로 역대 CEO들이 강력한 리더십을 발휘해 경영 판단을 내리고 있다.

(1) 전략 측면 : 장기 비전에 기반한 경영 전략의 입안과 실행

지멘스는 2014년 5월 발표한 「Vision 2020」에서 성장 주력 분야로 디지털화(Digitalization), 자동화(Automation), 전기화(Electrification) 세 가지 축을 선정했으며, 현재에 이르는 사업 구조로 변혁을 꾀했다. 앞서 언급했듯이 지멘스는 장기적인 트렌드·사업 환경 예측에 기반해 장기적인 경영 전략을 검토하고 있다. 특히 그 판단의 근거가 되는 것이 자사에서 작성하고 있는 「Picture of the Future (PoF)」라는 10년 후의 장기 예측이다. 수백 개 이상의 전 세계 트렌드를 바탕으로 작성된 PoF를 기반으로 역대 CEO들이 강력한 리더십을 발휘해 경영 판단을 내리고 있다.

예를 들어 Industry 4.0이라는 개념이 대두된 2011년보다 훨씬 전부터 공장의 디지털화 등의 비전을 PoF 내에서 제시했으며, 일찍부터 디지털 솔루션을 주력 분야로 삼아 온 것도 PoF에 근거한 경영 전략의 하나라고 할 수 있다. PoF를 충분히 고려해 주력 영역/비주력 영역을 구분하고, 비주력 영역은 철수 또는 독립·분사화의 판단을 내리는 등 주력 영역에 경영 자원을 투입하는 방침을 명확히 하고 있다.

전략을 실행할 때도 주력 영역에서 기술의 내재(內製)에 얽매이지 않고 적극적인 인수를 통한 역량 확보에 나서고 있다. 예를 들어 지멘스의 M&A 사례 중 「Information Technology」섹터에 관한 안건 수를 조사했더니 2001년 이후 100건 이상 실시한 것으로 확인되었다. 여기에는 반도체나 통신 기기 관련 기업의 인수도 포함되지만, 시스템·소프트웨어나 애플리케이션, 정보 기술 컨설팅 서비스 등을 제공하는 기업의 인수가 대부분을 차지하고 있다.

시스템·소프트웨어, 애플리케이션 관련해 2017년 이후의 인수는 앞서 언급한 바와 같이 「MindSphere」의 기능 확장을 위한 인수가 눈에 띈다. 구체적으로는 SCM 강화를 위해 생산·물류·유지보수 등에 특화된 산업용 실시간 로케이션 서비스를 개발하고 있던 Agiliond사를 인수했다(2018년 3월). 또한 2018년 8월에 발표한 「Vision 2020+」의 핵심 안건으로 인수를 발표한 곳은 Mendix였다

(2018년 10월 : 6억 유로). 해당 인수의 목적은 MindSphere에서 고객이 스스로 업무의 디지털화를 추진할 수 있도록 하는 것이었다. Mendix를 인수하면서 고객사인 개발자가 거의 코딩 없이 애플리케이션을 개발할 수 있게 되었다.

가장 최근의 인수는 2021년 10월에 6.2억 유로를 투입한 Supplyframe이다. Supplyframe은 전자 기기의 밸류체인에서 제품 설계나 부품 조달, 마케팅 의사결정을 지원하는 SaaS 소프트웨어를 제공하는 기업이었다. 이번 인수를 통해 고객의 비용 절감, 민첩성 향상, 고도의 의사결정 지원과 같은 기능 강화를 노리고 있다.

이처럼 지멘스는 시스템·소프트웨어나 애플리케이션 관련 인수를 거듭해 자사가 제공하는 P/F 상의 기능을 확충하고 있다.

(2) 조직 측면 : 각 사업의 독립성 강화 변화에 적응할 수 있는 조직 구축

지멘스는 전략을 실현하기 위해 조직 측면에서는 어떠한 노력을 기울였을까.

앞에서도 언급했지만, 지멘스는 각 사업의 독립성이 높은 조직 구축을 지향해 왔다. 사업 분부(Division) 계층을 철폐하고 고객 지향성을 더욱 강화하기 위해 각 지역 조직을 재편하고 본사를 간소화했다. 그림8에서 볼 수 있듯이 2001년 당시 15개에 달했던 도메인은 현재 정리되었으며, 디지털 사업은 Digital Industries 및 Siemens Healthineers, Smart Infrastructure, Mobility의 4개 도메인으로 집약되었다. 특히 현재의 4개 도메인으로 전환한 2020년 시점에 「전략을 더욱 발전시켜 차세대 지멘스를 만들어 나가겠다. 본사의 개입을 줄이고 사업 도메인의 독립성을 높여 더 강하면서 유연해질 것을 목표로 한다」라고 당시 CEO인 조 케저는 말했다.

이러한 사업 영역별로 독립성이 높은 경영이 진행되는 가운데, 일반적인 재무 지표만이 아니라, 자사 서비스를 통해 고객의 「공정 설계」, 「제조」, 「운용」 등에 관한 성능의 효율화·개선이 얼마나 추진되었는지를 KPI(핵심성과지표)로 중요시하고 있는 점도 주목할 만하다. 고객에게 서비스를 제공하는 것을 목표로 하지 않고, 자사의 서비스를 이용한 고객이 실제로 가치를 획득하는 지를 사업의 목표로 삼으려는 강한 의지를 느낄 수 있다.

고객의 성과를 가시화할 수 있고 데이터 제휴가 가능한 개방형 P/F를 구축해 제공하는 것, 구체적인

으로는 다양한 기기·데이터 제휴를 통한 현상의 가시화 및 효율화·개선 효과의 실시간 파악, 정량화를 가능하게 하고 고객의 성과를 향상시킨다는 목표를 사업의 KPI로 삼아서 자사 P/F 가치의 정량화, 기능·프로세스 개선에 대한 동기 부여를 높이고 있는 것이다.

또한, 고객과 파트너십을 맺으면서 계약 스킴을 고안하는 케이스도 있다. Knauf Insulation (이하 Knauf)와의 계약 사례에서는 제공 서비스를 통해 공장 내 에너지 효율화 목표를 설정하고, 그 목표 달성 정도에 따라 월액을 과금하는 모델(Outcome based model)을 제공하고 있다. 설비 투자에 필요한 자금을 지멘스 파이낸셜 서비스가 대신 내주는 구조여서, Knauf에는 이 계약에서 초기 투자가 발생하지 않는다는 이점이 발생한다. 한편 에너지 효율화 목표 달성 정도에 따라 지불 금액이 달라지기 때문에 목표를 미달성한 경우, 지멘스가 리스크를 부담하는 계약이라는 점도 중요하다.

본 모델에서는 지멘스의 입장에서 제안 대상인 고객사와의 강한 신뢰·협업 관계가 중요하다. 고객측의 에너지 효율화와 같은 지표의 중요성, 사업 전략이나 현장 활동에 관한 이해와 과거 데이터의 공개, 서비스 도입 이후의 에너지 효율화를 위한 대처 추진·협력이 필수이기 때문이다. MindSphere 활용을 통한 현장의 가시화 및 분석, 지멘스가 가진 타사를 포함한 개선 경험·지식의 활용, 고객의 제조 활동에서 일어나는 성과 향상을 위해 리스크를 감수하는 것, 이를 통합함으로써 목표를 달성 시, 더 높은 수익성 뿐만 아니라, 미래를 위한 고객과의 견고한 거래 관계 구축도 실현하고 있다.

위와 같이 고객의 KPI(핵심성과지표)인 비용, 생산성, 품질 등이 P/F 서비스를 활용하게 함으로써 가시화가 가능해지고, 더 나아가 효율화·개선을 실현할 수 있다면, 이는 고객 수익의 개선·향상으로 이어질 수 있다. Mindsphere로 대표되는 P/F 비즈니스에서는 고객의 수익 개선이 매출의 원천이 된다.

단순한 기기나 그에 따른 서비스 판매를 통한 매출·이익 뿐만 아니라 고객이 획득한 가치를 정량화하고 KPI로 설정하여 사업을 운용해 나가는 방향타가 매우 중요한 것이다.

(3) 자원 측면 : 디지털 스킬에 관한 사내 연수정비와 타사와의 디지털 인재 교류

마지막으로 전략을 착실하게 추진하기 위한 자원

측면의 시책에 대해서도 언급하겠다. 지멘스는 모노즈쿠리에서 디지털 기술을 활용한 서비스 사업이 중점인 사업 구조로 전환하며 밸류 리더자인을 도모해 왔다. 밸류 리더자인을 실현하기 위해서는 M&A를 통한 역량의 보완 뿐만 아니라 자사 직원의 리스킬링, 교육 제도의 쇄신이 중요하다.

지멘스는 먼저 연수 제도로서 온라인·오프라인 양쪽을 모두 강화하려는 움직임을 보이고 있다. 신입 사원을 위한 IT 기초 스킬 연수는 물론 기존 직원에게도 자사 소프트웨어 제품을 다루는 데 필요한 테크니컬 스킬 연수를 풍부하게 제공함으로써 사내에서의 리스킬링 디지털 인재 육성을 강화하고 있다. 2017년에는 Mindsphere의 IoT 오피레이팅 시스템의 리소스 개발과 공통 서비스 제공을 목적으로 베트남의 주요 IT 벤더인 FPT 소프트웨어와 디지털 인재 육성·교류를 위한 협력을 체결하였다. 이 체결을 통해 FPT로부터 P/F 관련 애플리케이션 개발, 시스템 인터그레이션, 테크놀로지 개발, 커넥티비티 개발 등 다수의 카테고리에서 지원받을 수 있는 체제를 갖추었다. 또한 앞서 말했듯이 사내 인재의 리스킬링 디지털 스킬 강화와 병행하여 외부 전문 인재 영입에도 적극적으로 나서고 있다.

지금까지 지멘스에 주목하여 모노즈쿠리, 즉 설비 기기 판매가 중심이었던 기업이 어떻게 전략적으로 10년이라는 기간을 거치며 밸류 리더자인을 추진했는지를 분석해 보았다. 상시 장기적인 메가 트렌드·외부 환경 변화를 고찰하고, 투자 영역·대상을 명확히 해 사업 구조의 변혁을 계속적으로 추진하는 것, 전략에 맞추어 조직·KPI를 설정하고, 사업 운영의 핵심이 되는 리소스 강화까지 일관된 시책으로서 계획적으로 추진하는 것이 밸류 리더자인을 실현하는 방안으로 중요하다는 것을 알 수 있었다.

IV. 밸류 리더자인의 실현 방안 : 3 스테이지 제안

외부 환경이 급격히 변화하는 요즘, 제조업이 어떻게 밸류 리더자인을 실현할지(디지털 기술을 활용한 제품 가치의 변혁을 추진해 고수익화·안정화를 도모해야 하는가)에 대해 분석하고 성공 요인과 그 방안에 대해 검토하였다.

북미, 유럽 기업은 발 빠르게 밸류 리더자인을 추

구하며 무형고정자산을 중심으로 기업 자산 구성의 지속적인 변혁을 실행해 왔다. 그 대표적 기업인 지멘스의 분석을 통해 장기 비전·경영 전략에 기반한 사업의 선택과 집중, 투자 대상의 전환을 시간을 들여 착실히 실시해 온 궤적을 확인할 수 있었다.

지금까지의 검토를 바탕으로 제조업의 밸류 리더십 실현 방안에 대해 제안하고자 한다. 밸류 리더십의 실현을 위해서는 그림10과 같이 3단계의 진화·전개 스테이지가 있다. 본고의 총괄로서 밸류 리더십의 실현 방안, 그 성공 포인트의 단계론에 대해 정리해보도록 하겠다.

1. 스테이지 1 : 토털 서비스화

제조업이 하드웨어·보급품 판매만 했던 수익 모델에서, 밸류체인을 다운스트림으로 사업 영역을 확장하고, 구독 등을 통한 과금 모델을 포함한 고객 제공 가치의 변화를 목표로 하는 것을 토털 서비스화라고 부르겠다. 제 I 장에서도 언급한 「제조업의 서비스화·솔루션화」가 이 스테이지에 해당하는데, 최근 이러한 토털 서비스화 전환 사례는 꾸준히 증가하고 있다.

이러한 사례를 통해 고객 접점·수익 포인트의 확대가 기대되는 한편, 단순히 서비스를 토털화하는 것만으로는 고정자산에 의존하는 사업 구조에서 벗어나기 어렵다는 점이 과제이기도 하다.

또한, 고객의 관점에서 보자면, 개별 서비스로 이용했을 때와 비교해 단순히 번거롭지 않고 편의성

이 있다(결과적으로 코스트 절감으로 이어지는 케이스도 있다)는 점만으로 끝나버릴 가능성이 있다. 디지털 기술의 활용도 CRM이나 서비스 간의 제휴 같은 프로세스 통합의 범위로 한정되기 때문이다.

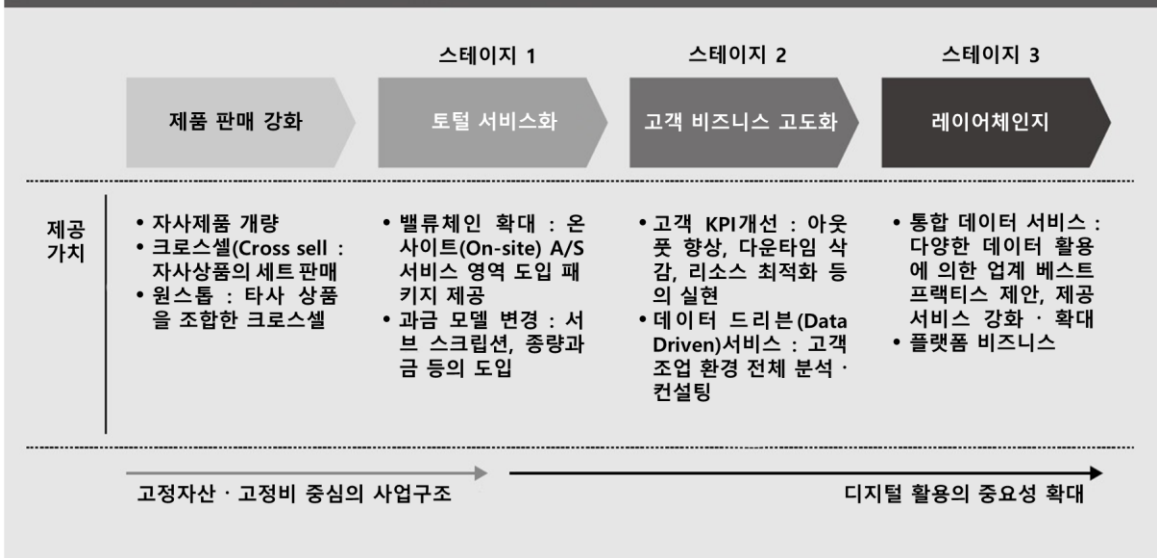
따라서 토털 서비스화의 실현은 최종 목표가 아니라 그 다음 단계로 나아가는 과정으로 봐야 한다고 생각한다.

2. 스테이지 2 : 고객 비즈니스 고도화에 기여한다는 관점

디지털을 활용한 제공 가치의 변혁은 실질적으로 이 스테이지에서 시작된다고 할 수 있다. 스테이지 1이 고객의 번거로움을 덜어 편의성을 향상하고 토털 서비스 제공을 통해 서비스 이용에 안정감을 부여하는 관점이라면, 스테이지 2는 고객이 자사에서 제공하는 서비스를 어떻게 활용하고, 무엇을 얻고자 하는지, 과제는 무엇인지와 같은 점에 초점을 맞춘다. 즉 고객이 실현하고 싶은 상태를 더 효율적이고 고도로 실현할 수 있는 솔루션을 제공하는 것이 목표이다.

이를 실현하기 위해서는 고객 목표·KPI에 대한 이해만이 아니라 고객 내부의 비즈니스 프로세스에 대한 이해가 필요하다. 따라서 상기의 정성적인 이해와 함께, 실태 파악이나 분석, 해결 시의 개선 효과와 같은 정량화 측면의 중요성이 커지기 때문에 디지털 기술 활용의 필연성·중요성이 비약적으로 높아진다. 또 전략·조직·현장 리소스 측면에서도 구조적인 개혁을 추진해야 한다.

그림10 밸류 리더십 실현을 위한 진화·전개 스테이지



제3장 2절에서 다룬 내용 외에도 고객과의 긴밀한 관계 구축, 고객에게 받은 피드백·데이터를 활용한 서비스 자체의 개선·확장도 중요해진다. 경영진이 직접 고객 개척·관계 구축을 추진하고, 핵심 디지털 부서 내에 전략적으로 어카운트 영업을 추진할 기능을 부여하는 등의 장치 마련이 필요한 스테이지이다.

3. 스테이지 3 : 레이어 체인지

제3장에서 다룬 지멘스의 MindSphere로 대표되는 P/F 비즈니스가 이 스테이지에 해당한다. 스테이지 2가 개별 대 개별의 제공 범위였다면, 스테이지 3은 개별 대 무한대로 서비스의 제공 범위가 확장된 것이 특징이다. 클라우드 소프트웨어·데이터 자원의 활용으로 인해 한계 비용을 극도로 줄여서 임계점을 넘어선 영역에서 높은 수익을 실현하는 사업 구조·레이어로 전환하는 것을 동시에 의미한다.

지멘스 사례를 보면 일찍이 디지털화 사회를 예견하고 사업 도메인별로 디지털 비즈니스의 추진을 꾀한 점, 그러한 실적·지식을 집약해 파트너와의 호환성을 담보한 P/F 비즈니스로 전환한 것을 성공 요인으로 꼽을 수 있다.

특히 스테이지 3의 실현을 위해서는 스테이지 2에서 성공 요인을 충족시키는 것뿐만이 아니라, 얼마나 많은 고객·파트너를 끌어들이 수 있느냐가 성패를 크게 좌우한다. 그런 점에서 지멘스가 IoT/시스템 오브 시스템즈의 시대를 예견하고 국가 프로젝트·컨소시엄을 통해 다양한 기업과 네트워크 구축에 주력한 것은 주목할 만하다. 또한 디바이스 인터페이스 표준인 AAS(관리 셀)나 통신 규격, 기업 간 데이터 제휴 규격(GAIA-X, IDS 외)의 국제 표준화 활동에 기여하며 개방형 생태계 구축을 추진한 것도 성공 요인이라고 볼 수 있다.

물론 확장을 위해 고객과 파트너를 끌어들이는 방법에는 위와 같은 규칙 제정·표준화 활동에 참여하는 방법 이외에도 프리미엄이나 업계 오피니언 리더와의 협업 등의 방법도 고려할 수 있다. 자사가 제공하는 서비스 영역에서 가장 적합한 방법이 무엇인지를 검토하는 것이 중요해질 것이다.

밸류 리더자임을 지향한다는 건 개별 사업의 기존 성장 전략의 연장선 위에 있는 것이 아니다. 따라서 경영진의 확실한 의사 표명, 특히 중장기적인

사업 구조의 변화, 기업 구조의 변화, 투자 대상의 변화가 필요하다. 경영진의 강한 코미트먼트와 더불어 기업에 부족한 역량의 보완, 실행 현장의 리스킬링을 포함한 능력 강화 등 강력한 리더십으로 추진하는 것이 중요하다. 또 고객의 퍼포먼스 KPI에 대한 이해를 통해 고객 성과 향상에 얼마나, 어떤 방식으로 기여할 수 있는지 고민하며 서비스의 제공 가치를 항상 재검토하는 것, 이를 위해 디지털 기술을 활용해 확장 가능한 사업으로의 발전을 지향하는 것이 밸류 리더자인의 핵심이라고 총괄할 수 있다.

경영의 불투명성이 더해지고 있는 시대이니만큼 높은 수익성과 안정성을 확보하기 위해서 과감히 밸류 리더자인을 추진할 필요가 있다. 본고에서는 구체적인 추진 방안의 포인트를 밝히고 가까운 미래에 대비한 제언을 담았다.

저 자

하마노 토모키 (濱野友輝)

NRI 글로벌 제조업 컨설팅부 프린시팔

전문분야는 자동차·화학업계 중심 사업전략 M&A, DX·업무개혁 책정 실행지원 등

마츠바라 테루오 (松原輝王)

NRI 글로벌 제조업 컨설팅부 시니어 컨설턴트

전문분야는 소재·금속업계 중심 사업전략, 신규사업, DX·수립 실행지원 등

오쿠타니 사야 (奥谷沙弥)

NRI 글로벌 제조업 컨설팅부 컨설턴트

전문분야는 일렉트로닉스 기기·화학업계 중심 사업 전략, 비전수립, DX 등

호소카와 요시히로 (細川済弘)

NRI 글로벌 제조업 컨설팅부 컨설턴트

전문분야는 자동차·화학업계 중심 조직 구조개혁, 사업전략, DX, 업무개혁 수립·실행지원 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.