

삼성 KPMG

성공하는 기업의  
비즈니스 어드바이저

# Channel

희망의 계절, 봄

2021  
MARCH  
•  
Vol.218





## cover story

### 만물이 소생하는, 봄 희망의 싹을 틔우기를

“봄이란, 모든 사물에 생명이 살아 숨 쉬는 때이다.”

- 필벽 (미국 소설가)

추운 계절이 지나고, 따스한 햇살이 기분 좋은 봄이 왔습니다.

비록, 코로나19로 인해

춘래불사춘(春來不似春, 봄이 왔지만 봄 같지 않다.)이라는  
말을 실감하고 있지만, 만물이 살아 숨 쉬는 봄이 찾아온 만큼  
다시금 우리들 마음에 희망을 품어보면 어떨까요?

땅속 벌레들이 기지개를 켜고, 언 땅이 녹아 새싹이 피어나듯  
우리 마음에도 희망의 싹을 틔우는 봄이 되기를 소원합니다!



QR코드를 통해 삼정KPMG의  
생생한 정보를 만나보세요!  
스마트폰으로 QR코드를 스캔하면  
삼정KPMG 홈페이지로  
접속할 수 있습니다.

# CONTENTS



04

## 건강한 성장

- 04 Emerging Trends**  
은행 산업의 디지털 혁명,  
은행은 가고 뱅킹이 온다!
- 06 Team Story**  
공공컨설팅팀
- 08 Client+**  
고바이오랩
- 10 Market Reader**  
리테일 아포칼립스 시대,  
유통 산업의 미래는?
- 12 Expert's Advice**  
코로나19로 중요해진  
'디지털 융합보안'이란?
- 13 맛있는 경제**  
알면 더 좋은 시사·경제 상식!



18



24

## 행복한 일터

- 15 Culture+**  
공감하고 마음을 치유해요!
- 16 인재양성소**  
“우리 행복한 일터에서 함께 일하자!”
- 18 삼정별그램**  
삼정인의 부캐 전격 공개!
- 20 心 Care**  
관계의 적당한 거리: 건강한 관계를 위해서
- 22 세계는 지금!**  
성공적인 북미 시장 진출을 위한 교두보,  
멕시코
- 24 Samjong News**  
'제2회 KPMG 아이디어톤' 개최 외

발행처 삼정KPMG  
기획·편집 홍보팀(02-2112-7567)  
디자인 네오메디아(02-512-1666)  
인쇄 드림인쇄(02-464-6161)  
주소 서울시 강남구 테헤란로 152  
강남파이낸스센터 27층  
(우편번호)06236  
홈페이지 home.kpmg/kr/ko/home.html

# 은행 산업의 디지털 혁명, 은행은 가고 뱅킹이 온다!

시대의 거대한 흐름인 디지털 전환은 은행의 밸류체인 전반에 걸쳐 변화를 불러일으키고 있다. 새로운 기술로 편의성이 극대화된 금융서비스를 제공하는 핀테크나 금융업으로 진출을 확대 중인 빅테크와 같은 신규 진입자들은 금융 생태계를 재편하고 있다. 이번 호에서는 국내 은행권이 생존을 위한 디지털 전환을 어떻게 대비하고 실행해야 할지 살펴본다.



## 은행업 변화 초래한 핵심 요인은?

주 소비층으로 부상한 밀레니얼 세대의 영향에 따른 고객 니즈 변화, 기술의 발전 및 디지털화의 가속화에 따라 은행업을 둘러싼 전통적 사업환경과 지형이 변화되고 있다. 모바일 중심의 고객 접점 변화, 혁신 지향적인 국내외 정책·규제 동향, 빅테크·핀테크 등의 부상으로 형성된 새로운 경쟁 구도 또한 경영 환경 변혁의 요인으로 작용하고 있다. 상품 중심으로 지점 영업력에 의존하는 기존 은행 비즈니스 모델은 향후 더 이상 지속되기 어려울 것으로 전망된다.

## 은행의 미래를 결정할 5가지 메가 트렌드

은행업계의 미래를 이끌 트렌드는 크게 ①은행의 플랫폼화 ②밸류체인 언·리번들링 ③파트너십 확대 ④은행의 AI(인공지능) 도입 본격화 ⑤데이터 기반 서비스 확대를 꼽을 수 있다. 유럽 개인정보보호법(GDPR) 및 지급결제서비스지침(PSD2)을 계기로 촉발된 은행의 데이터 개방이 전 세계 금융지형의 변화를 견인 중이다. 이에 따라 오픈 API를 통해 개방된 데이터를 기반으로 디지털 생태계를 구축하는 은행 플랫폼 비즈니스에 대한 필요성이 커지고 있다. 또한 은행 밸류체인 영

역 중 특정·단일의 서비스를 핀테크 기업이 특화하여 제공함으로써 은행 밸류체인이 대체되고 잠식되는 언번들링(Unbundling)을 거쳐, 소비자에게 인정받은 최적의 금융서비스들이 단일 플랫폼을 중심으로 통합되는 리번들링(Rebundling) 현상이 본격화되고 있다.

단일 기업의 역량으로 대응하기에는 금융 산업이 급변하고 있어, 은행과 빅테크·핀테크 기업 간 협력에 대한 필요성도 커지고 있다. 이와 더불어 AI 도입을 통한 비용 절감, 업무 자동화 및 AI를 중심으로 하는 차별화된 비즈니스를 추진하려는 시도 또한 확대될 것이다.

끝으로, 오픈뱅킹이 본격화되고 AI·머신러닝이 상용화되면서 고객 데이터 분석에 기반한 개인화·맞춤화된 금융서비스가 확대될 것이다. 장기적으로는 은행의 모든 금융서비스가 고객과 상호작용하는 형태로 바뀔 것으로 전망된다.

## 디지털·데이터 경제 시대의 뱅킹서비스 방향성은?



### 디지털 전환을 통한 은행의 향후 생존 방안은?

미래의 금융 패권을 두고 전통적인 금융기관과 빅테크·핀테크 기업과의 전면전이 가까워지고 있다. 따라서 국내 은행은 생존을 위해 디지털 전환을 금융역량 강화 및 미래 경쟁력 확보를 위한 모멘텀으로 활용해야 한다. 은행은 단순히 금융상품·서비스를 제공하는 차원을 넘어 데이터를 기반으로 고객에게 새로운 가치를 제공할 수 있는 역량을 확보해야 한다. 더불어 선제적으로 API 기반 오픈플랫폼을 활성화하고 고도화함으로써, 오픈 API를 활용해 미래 수익을 창출할 수 있는 방안을 적극적으로 모색해야 한다. 오프라인 채널인 지점의 경우, 획일적인 축소가 아닌 고객관계 강화를 위한 채널로 역할 전환이 필요하며, 온라인 채널

은 핵심 기능 및 편의성을 중심으로 단순화·통합하여 고객경험을 극대화할 필요가 있다. 또한 향후 은행 산업은 지금보다 경쟁이 훨씬 심화될 것으로 예상됨에 따라 핀테크 기업을 포함하여 금융·비금융 영역을 아우르는 전략적·기능적 파트너십을 확대하여 경쟁력을 강화해야 한다. 디지털 성과관리 체계 도입을 통해 막대한 투자가 이뤄지고 있는 디지털 전환의 효과를 측정·검토하고, 은행이 추진하는 전략의 달성 여부도 모니터링해야 한다. 아울러 은행은 빅테크·핀테크 기업의 강점인 애자일 운영 체계에 대한 벤치마킹을 통해, 기능을 수시로 개발하고 개선하는 데브옵스(DevOps)\* 업무 체계를 실질적으로 구축하여 적시에 서비스 개선을 통한 고객 편의성 강화를 위해 노력해야 할 것이다.

\* 데브옵스는 개발(Development)과 운영(Operation)의 합성어로, 소프트웨어 개발자와 운영을 담당하는 정보기술 전문가 간의 소통, 협업 및 통합을 강조하는 개발 환경이나 문화를 뜻함



본 칼럼에 대한 자세한 내용은 삼정KPMG 공식 YouTube 영상에서 만나볼 수 있습니다. 스마트폰으로 QR코드를 스캔하면 접속할 수 있습니다.

금융산업 컨설팅본부 · 이재석 상무 Tel. 02-2112-3597 / E-mail. jaeseoklee@kr.kpmg.com  
경제연구원 · 곽호경 수석연구원 Tel. 02-2112-7962 / E-mail. hokyungkwak@kr.kpmg.com

# ‘디지털 뉴딜’의 든든한 파트너, 공공컨설팅팀

정부는 코로나19가 불러온 경제 위기를 극복하고 나아가 대한민국의 새로운 미래를 설계하기 위해 ‘한국판 뉴딜 종합계획’을 발표한 바 있다. 그중 하나로 정보통신(ICT)을 기반으로 디지털 초격차를 확대하기 위한 ‘디지털 뉴딜’을 추진 중이다. 삼정KPMG의 공공컨설팅팀은 이러한 국가적 변화를 주도하기 위해 구성된 팀으로 가장 효과적인 디지털 전략을 제공하고 있다.

## SW산업 진흥법 개정, 조기심사제도 통해 대기업 참여 사전검토 필요

올해 공공 컨설팅 업계의 큰 이슈 중 하나는 ‘공공SW(소프트웨어) 대기업 참여제한 완화’이다. 지난 2020년 12월 SW산업(소프트웨어산업) 진흥법이 개정됨에 따라 공공 IT 컨설팅 시장에 대기업 참여가 확대되었고, 차등점수제 도입으로 저가 입찰에 대한 안전장치도 마련됐다.

발주기관 입장에서는 대형 전문 컨설팅사의 수준 높은 컨설팅 서비스를 통해 정보화 사업을 체계적으로 기획하고 실행할 수 있을 뿐 아니라, 최저가 입찰로 인한 품질 저하 문제도 해결할 수 있는 길이 열린 셈이다.

앞으로 공공 발주기관은 사업계획 시점에 대기업 참여 필요성을 검토하고 조기심사제도를 통해 대기업 참여 여부를 조기에 결정함으로써 발주 지연 가능성 및 사업 불확실성을 최대한 줄이는 것이 중요하다. 특히 디지털 신기술 컨설팅, 대규모 정보화 사업, 해외 사업 등 높은 전문성이 요구되는 사업 추진에 있어서는 대형 컨설팅사의 참여가 반드시 필요하다.

## 업계 최초 국내 4대 재정 시스템 이끌어

삼정KPMG의 공공컨설팅팀은 풍부한 경험과 검증된 방법론을 활용해 통합적 관점의 Digital Transformation 서비스를 제공하고 있다. 공공컨설팅팀의 최대 장점 중 하나는 공공기관 디지털 전략, 프로세스, PMO 등 전통적 컨설팅 서비스뿐만 아니라 클라우드 아키텍처 설계, IT 시스템 구축에 이르는 End-to-End 서비스를 제공한다는 점이다.

클라우드 컨설팅은 공공 클라우드에 대한 전문성 및 다양한 사업 경험과

함께 민간 CSP(Cloud Service Provider)와의 적극적인 협업을 통해 객관적인 시각으로 최적 인프라를 설계한다. 또한 POC(개념증명)를 통한 세부 검증까지 진행함으로써 즉시 실행 가능한 프로젝트 계획 수립을 지원한다.

시스템 구축 컨설팅은 삼정KPMG가 높은 전문성을 보유하고 있는 정부회계와 재정통계 분야를 중심으로 진행하고 있으며, 업계 최초로 국내 4대 재정 시스템인 국가재정(dBrain), 지방재정(e호조), 지방교육재정(edufine) 및 국립대재정(KORUS) 차세대 구축 사업을 모두 성공적으로 이끌며 시장에서 독보적 위치를 점하고 있다.

## 4차 산업혁명의 원류, 공공데이터 컨설팅 전문팀으로!

‘디지털 뉴딜’의 핵심은 대한민국의 강점인 ICT 산업을 기반으로 데이터 경제의 꽃을 피우는 것이다.

공공컨설팅팀은 디지털 뉴딜 사업의 든든한 파트너로서 공공 데이터 컨설팅 시장을 적극 확대하고 글로벌 Analytics 솔루션을 접목한 신상품 개발을 통해 공공분야 컨설팅을 선도해 나가고자 한다.



## • 공공컨설팅팀이 제공하는 서비스 •

### Public Sector Digital Strategy

- Digital Transformation (디지털 전환 전략)
- Information Strategy & Planning (정보화 전략 수립)
- Public Innovation Strategy (공공 서비스 및 프로세스 혁신)
- Technology Selection (미래형 기술/솔루션 선정)
- Data & Analytics Modernization (빅데이터 분석 플랫폼 구축)

### Finance System Integration & Implementation

- Tech Strategy (재정 차세대 시스템 구축 위한 전략 수립)
- Government Accounting System Design (정부 재무결산 시스템 구축 자문)
- Financial Statistics System Design (GFS, PSDS 등 정부 재정 통계 시스템 구축 자문)

### PMO(Project Management Office)

- Project Planning (프로젝트 기획 및 착수 지원)
- Project Management Office (대규모/단위 프로젝트 관리)
- Agile Advisory (애자일 프로젝트 관리 자문)
- IT Governance (IT 전략/정책, 운영 모델 및 조직 설계)
- IT Outsourcing (IT 운영 및 아웃소싱 전략)

### Cloud and Infrastructure

- Hosting and Cloud Strategy (클라우드 전환 유형/전략)
- Application Rationalization and Renovation (애플리케이션 To-Be 방향 수립)
- Infrastructure Transformation (컨테이너/VM 기반 인프라 전환 전략)
- Cloud Native Application Architecture and Deployment (클라우드 네이티브 설계 및 구축)

## INTRODUCE

## ‘공공컨설팅팀’을 소개한다면?

### 김현일 상무 (팀 리더)

hyunilkim@kr.kpmg.com



우리 팀은 디지털 전략부터 프로세스 개선을 비롯한 시스템 구축까지 공공부문에 특화된 End-to-End 서비스를 제공하며, 4차 산업혁명 시대에 세계를 선도할 지능형 전자 정부를 함께 만들어가고 있습니다.

### 송재원 이사

jaewonsong@kr.kpmg.com



업계 최고 전문가들이 공공 재정 분야의 컨설팅을 이끌고 있습니다. 특히 국제기구(IMF, OECD)에 보고하는 정부재정통계(GFS), 공공 부문부채통계(PSDS) 분야는 국내 최고 수준이라고 자부합니다.

### 정대권 이사

daekwonchung@kr.kpmg.com



공공 비즈니스 및 신기술에 대한 독보적 전문성을 바탕으로 빠르게 변화하는 디지털 트렌드를 접목하여 최근 급속히 확대되고 있는 공공 IT 컨설팅 시장을 리딩해 나갈 것입니다.

### 이성윤 이사

sungyoonlee@kr.kpmg.com



공공부문 대규모 PMO 컨설팅의 최강자로 자리매김했으며, 공공 IT 생태계를 구성하고 있는 여러 기업과의 유기적 협업 네트워크를 통해 경쟁사 대비 탁월한 사업 수행 역량을 발휘하고 있습니다.



고바이오랩의 고광표 대표

## 글로벌 혁신 바이오 기업, 고바이오랩

(주)고바이오랩은 ‘인체 마이크로바이옴 원천 기술과 신약 개발 역량을 통합적으로 갖춘 글로벌 혁신 바이오 기업’이다. 2014년 서울대학교 보건대학원 고광표 교수가 창업한 벤처회사로 지난 2020년 11월, 코스닥에 상장했다. 이번 호에서는 바이오 산업을 이끌어 가는 글로벌 바이오 기업 고바이오랩을 만나본다.

### 국제적 수준의 기술력 인정받은 고바이오랩

인체 마이크로바이옴이란, 인체에 상재하는 세균, 바이러스, 곰팡이 등 모든 미생물 군집 및 군집의 유전정보를 통칭하는 것으로 장 및 호흡기, 피부, 생식기 등에 존재하여 직간접적으로 인체 건강에 큰 영향을 미치는 것으로 알려져 있다.

고바이오랩은 다양한 시료의 마이크로바이옴 분석, 프로바이오틱스 및 마이크로바이옴 치료기술 등의 분야에서 다수의 국내외 특허 및 논문을 발표하여 국제적 수준의 기술력을 인정받고 있다. 특히 고바이오랩의 연구원들은 현재 진행 중인 국제 인체 마이크로바이옴 컨소시엄(International Human Microbiome Consortium, IHMC)에 한국 대표로 참여하고 있다. 마이크로바이옴의 분석기술은 미국의 Human Microbiome Project의 분석 핵심 센터와 연구 협력을 했으며, 국내는 물론 국제적으로 인정받고 있다.

### 20년 이상의 경험을 축적한 전문가 그룹

고바이오랩의 고광표 대표는 2005년 서울대학교 교수 부임 이후 인체 마이크로바이옴에 대한 세계적 수준의 연구 업적을 축적했다. 주된 연구 분야는 ‘인체 마이크로바이옴 - 질환 연관성 및 관련 기전 규명’과 ‘미생물 마커를 활용한 마이크로바이옴 치료제 개발’이다. 특히 방대한 규모의 쌍둥이 및 질환 코호트를 다수 구축, 이를 대상으로 한 다중오믹스(Multi-Omics) 분석을 수행하여 핵심 연구 결과들을 마이크로바이옴 분

야 최상위 논문들에 발표한 바 있다. 고광표 대표는 2011년 서울대학교에 국내 최초로 마이크로바이옴 센터를 설립하고 국제 인체 마이크로바이옴 컨소시엄(IHMC)에 세계 8번째이자 한국 대표로서 정회원으로 가입, 관련 분야에 대한 국제적인 역량, 인지도 및 관련 과학기술을 국내외에 널리 인정받고 있다.

이외에도 고바이오랩의 경영진은 제약/바이오 산업 분야에서 평균 20년 이상의 경험을 축적한 전문가들로 구성되어 있으며, 이들이 산업에서 쌓은 경험과 벤처기업 특유의 빠른 의사결정 과정을 적극 활용하여 마이크로바이옴 분야의 글로벌 선두 기업으로 약진하는데 핵심적인 역할을 수행하고 있다.

### 마이크로바이옴 신약 플랫폼, 스마티옴 구축

고바이오랩은 마이크로바이옴 기술을 활용해 건선, 궤양성 대장염, 천식, 아토피 피부염 등 면역질환과 비알코올성지방간염과 같은 대사질환



한 그리고 뇌질환(자폐 스펙트럼 장애) 등의 치료제를 개발하고 있다.

고바이오랩은 지속적인 혁신 치료제 개발을 위해 파이프라인 확장성 및 임상 성공 가능성이 높은 마이크로바이옴 신약 플랫폼인 스마트티움(SMARTiome)을 구축했다. 스마트티움은 환자 3,000여 명의 데이터베이스를 축적한 고바이오랩의 원천기술인 '백스데이터(BaxData)', 5,000종 이상의 난배양, 고기능 미생물 후보군을 확보한 '백스뱅크(BaxBank)', 10가지 이상의 질환 모델 구축 및 기전 연구를 통해 후보물질을 확정한 '백스플로어(BaxPlore)'로 구성된 신약 개발 엔진이다. 역중개(Reverse Translation) 방식의 인체 마이크로바이옴-질환 관계에 대한 연구를 기반으로 다양한 질환에 대한 혁신적인 치료법을 제시할 수 있다.



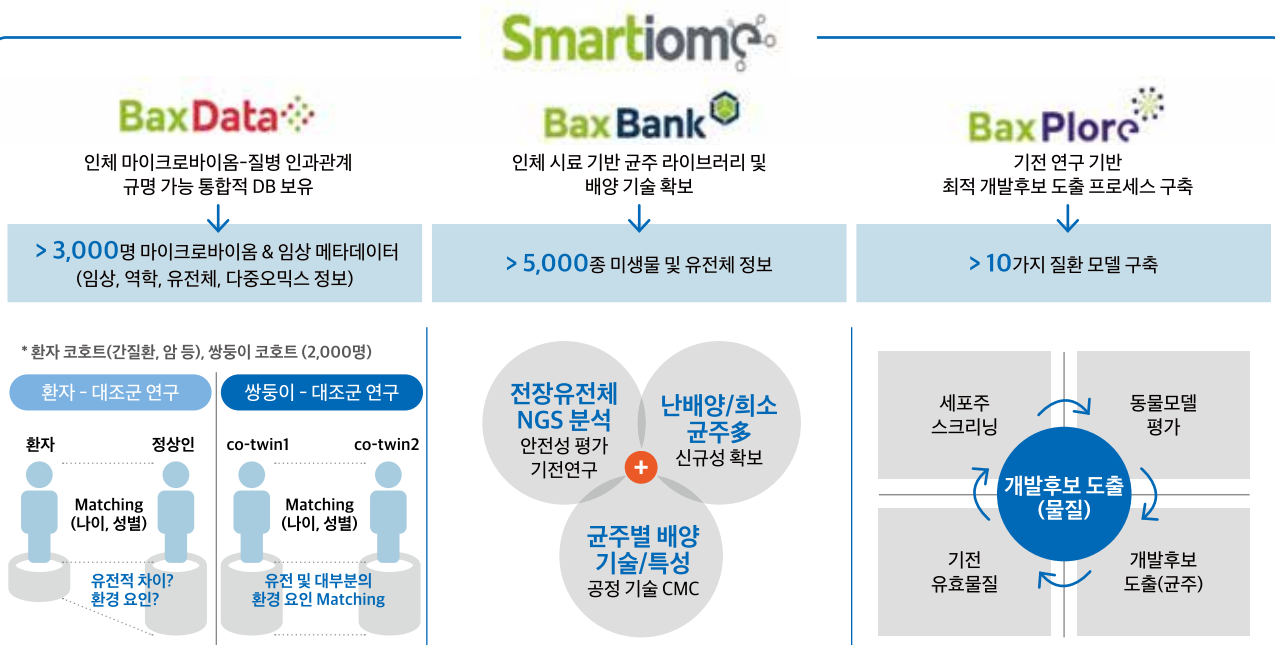
서울대학교 내에 위치한 고바이오랩 연구소

(FDA)으로부터 국내 최초로 'KBL697'의 건선 임상 2상 임상시험계획(IND) 승인을 받았다. 아울러 'KBL693'의 경우 아토피피부염 및 천식 적용증을 기반으로 호주 임상 1상 역시 투약을 완료했다.

치료제 개발 성과를 바탕으로 해외 기술 이전에도 속도를 높이고 있다. 고바이오랩은 지난 1월 11일부터 14일까지 진행되는 글로벌 최대 바이오-제약 관련 행사인 제이피모건(JPM) 헬스케어 콘퍼런스에 참여했다. 기존에 꾸준히 기술 제휴 논의를 이어오던 글로벌 제약사를 중심으로 파트너십 체결을 적극 추진할 계획이다. 한편, 고바이오랩은 면역/대사/뇌 등의 큰 주제를 바탕으로 현재 10개의 질병 파이프라인을 구성하고 있으며 향후에는 신규 파이프라인을 추가 발굴해, 확장해 나갈 계획이다.

**신규 파이프라인 지속 발굴해 나갈 것**  
고바이오랩은 2020년 8월 미국 식품의약국

**파이프라인 확장성 및 임상 성공 가능성 높은 강력한 마이크로바이옴 플랫폼 확보**



# 리테일 아포칼립스 시대, 유통 산업의 미래는?

코로나19로 오프라인 소비가 급격히 위축되며, 오프라인 유통업의 몰락을 의미하는 ‘리테일 아포칼립스(Retail Apocalypse)’ 현상이 가속화되고 있다. 전 세계 유통 산업을 선도해온 미국의 대형 유통 기업이 연이어 파산하고 수천 개의 오프라인 점포가 폐점되는 등 유통업계는 지금 전례 없는 위기를 겪고 있다. 이번 호에서는 리테일 아포칼립스 시대 속 유통 기업이 나아가야 할 방향을 모색해본다.



## 리테일 아포칼립스, 그 시작은?

리테일 아포칼립스는 미국 대형 유통 기업이 오프라인 매장을 대거 폐점하고 연방법원에 파산보호를 신청하는 사태가 이어지며 등장한 신종 용어이다. 미국 오프라인 유통 기업들이 위기에 봉착한 상황을 대변하며 2017년부터 미국 언론을 중심으로 널리 통용되기 시작했다.

리테일 아포칼립스는 미국 최대 전자상거래 업체인 아마존을 필두로 한 온라인 쇼핑 시장의 확대로부터 시작됐다. 2019년 미국 온라인 소매판매액은 5,980억 달러로 최근 10년간 연평균 15.0%의 성장률을 기록했다. 전체 소매판매액 중 온라인 소매판매액 비중을 나타내는 온라인 침투율도 2010년 5.5%에서 2019년 14.2%로 두 배 이상 상승했다.

이와 같이 온라인 쇼핑이 급격하게 성장하며 오프라인 쇼핑에 대한 수요는 감소했고 이는 결국 오프라인 유통업계의 위기로 이어졌다.

최근에는 코로나19와 함께 비대면 소비가 확대되며 리테일 아포칼립스 현상이 본격화되고 있다. 코로나19 팬데믹으로 소비의 중심이 오프라인에서 온라인으로 빠르게 이동하고 무급휴직과 실업 등으로 소득이 발생하지 않는 소비자 증가에 따라 전반적인 소비가 위축되며, 이전부터 지속되어오던 유통업계 경영난이 더욱 심화되고 있는 것이다.

## 월마트는 어떻게 살아남았을까?

수많은 유통 기업이 구조적 변화로 직면한 위기 속에도 빠른 변화를 통한 성장을 이뤄낸 기업도 있다. 미국의 대표적인 대형마트 월마트는 신속한 디지털 전략을 도입하고 자사 오프라인 점포의 강점을 살린 전략으로 위기를 방어했다.

월마트는 고객경험 차별화를 위한 디지털 전략에 적극적으로 투자했다. 이커머스를 포함한 디지털 투자액은 2014년 32.9억 달러에서 2019년 56.4억 달러로 급증했다. 또한, 월마트는 2016년 제트닷컴(jet.com)을 33억 달러로 인수하며 온라인 쇼핑 시장에 본격적으로 뛰어들었다. 이와 함께 제트닷컴 창업자인 마크 로어(Marc Lore)에게 이커머스 사업부 지휘를 맡겨 온라인 사용자 환경 편의성을 개선하는 등 온라인 경쟁력을 빠르게 확보해 나갔다. 아울러 월마트는 디지털 전략의 핵심인 옴니채널 클릭앤콜렉트(Click and Collect, 온라인에서 상품을 주문하고 인근 매장

## 리테일 아포칼립스 정의 및 유통 기업의 대응 전략

### 리테일 아포칼립스 (Retail Apocalypse)



오프라인 소매업의 몰락,  
종말을 의미하는 단어

미국 대형 오프라인  
유통 기업들이  
위기에 봉착한 상황을  
대변하는 신종 용어



#### 오프라인 매장의 리포지션 (Re-position)



- 1 오프라인 매장별 주력 소비자층에 적합한 공간 설계 및 소비자 대응으로 고객경험(CX) 제고
- 2 소비자 데이터 집합소로서의 오프라인 매장, 고객 정보 센싱(Sensing) 관련 기술의 적극적 도입
- 3 도심물류센터의 중요성 증대, 오프라인 매장의 물류 거점화 고려

#### 디지털 트랜스포메이션 기반의 O4O (Online for Offline, Offline for Online)



- 1 자사 오프라인 비즈니스 모델의 강점을 살린 온라인 플랫폼 전략 구상
- 2 통합적인 소비자 구매여정관리(Customer Journey Mapping)를 통해 소비자의 구매 경로 분석
- 3 온·오프라인 결합에 따른 시너지를 극대화하는 밸류체인 시스템 구축

Source: 삼정KPMG 경제연구원

에서 픽업할 수 있게 해주는 서비스)를 강화하며 기존 오프라인 매장의 활용도를 높였다. 과감한 전략으로 혁신에 나선 월마트는 코로나19로 인한 오프라인 유통업계 위기 속에서도 매출액 및 순이익 증가라는 실적을 달성했다.

### 유통 기업, 미래 전략은?

리테일 아포칼립스는 유통업계 구조 변화로 누적된 문제가 수면 위로 드러난 것뿐 갑자기 시작된 것은 아니다. 무차별한 신규 출점, 단순 온라인몰 개설 등 과거 전략을 답습하던 다수의 유통 기업은 위기에 대비하지 못하고 파산하고 말았다. 코로나 시대에서 경쟁력을 확보하고 살아남기 위해서는 오프라인 유통 기업의 새로운 전략이 필요하다.

우선 오프라인 유통 기업은 자사가 가진 고유 자산인 오프라인 매장의 새로운 역할을 찾는 오프라인 리포지션(Re-position) 전략을 강구해야 한다. 오프라인 매장에 고객경험, 데이터 수집, 물류 센터 등 상품 판매 외 기능을 부여하고 이를 통해 매장 활용도를 높이는 전략이다. 아울러 유통 기업은 우리 사회의 주력 소비자층

이 베이비부머·X세대에서 디지털 네이티브라 불리는 밀레니얼 세대·Z세대로 이동하고 있는 상황에서, 온라인을 병행하지 않고는 장기적으로 생존하기 쉽지 않다는 점을 분명히 인지해야 한다.

코로나19로 대면 서비스에 대한 선호도가 낮아지고 비대면 서비스가 급부상하며 온라인 쇼핑은 이제 소비자의 일상이 됐다. 온라인이 빠르게 도약하면서 유통의 미래는 이제 온라인과 오프라인이 융합되는 형태로 전개될 전망이다. 이에 유통 기업이 갖춰야 할 핵심 전략은 온라인과 오프라인이 상호작용하며 서로를 지원하는 O4O(Online for Offline, Offline for Online)로, 온라인에 축적된 기술과 데이터, 서비스를 상품 조달, 큐레이션 등에 적용해 오프라인으로 사업을 확대해 나가야 한다.



본 칼럼에 대한 자세한 내용은 삼정KPMG 공식 YouTube 영상에서 만나볼 수 있습니다. 스마트폰으로 QR코드를 스캔하면 접속할 수 있습니다.

### C O N T A C T U S

#### 유통소비재산업본부 김시우 상무

Tel. 02-2112-0893

E-mail. siwookim@kr.kpmg.com

#### 경제연구원 차윤지 선임연구원

Tel. 02-2112-6914

E-mail. yoonjicha@kr.kpmg.com



# 코로나19로 중요해진 '디지털 융합보안'이란?

코로나19로 인해 재택근무 권장, 원격업무 증가, 풀(Pool) 형태의 인력 채용 변화 등 조직 구성과 업무 환경이 크게 변화됐다. 지난해 전 세계 CEO들은 새로운 업무 현실, 디지털 혁신 가속화, 기업 리스크 변화에 주목했고, 올해도 이러한 추세는 이어질 전망이다.

새로운 디지털 업무 환경에 발맞춰 기업은 어떻게 대비해야 할까?  
삼정KPMG 기업 디지털 보안 컨설팅 전문가와 함께 이야기를 나눠봤다.

## Q1 '디지털 융합보안'이란 무엇인가요?

'디지털 융합보안'은 기업의 보안 영역을 사이버공간뿐만 아니라 공장 내 모든 인력과 디지털 설비, 자사와 연계되는 모든 생산망의 인력과 디지털 제어 설비 정보를 대상으로 확대하는 디지털 영역 보안을 의미합니다. 기존에 기업의 IT 보안이 임직원이 업무에서 하지 말아야 할 것을 '금지'하고 '규제'하는 입장이었다면, 이제는 기업과 관련된 전 분야의 융합된 디지털 영역에서 기업의 목표를 보안이 어떻게 '지원'하고 '보호'할 것인가로 전환되고 있습니다.

## Q2 코로나19가 기업 디지털 환경에 어떤 영향을 미쳤나요?

코로나19가 기업에 야기한 주요 변화 중 하나는 공급망 재편입니다. 전 세계 CEO들은 고객 수요에 대응하기 위한 민첩성 확보뿐만 아니라, 자연재해나 코로나19와 같은 상황에 대응할 수 있는 유연한 공급망을 구축하고, 공급망 위험 노출 최소화화 위기 대응을 위한 비용 절감의 목적으로 공급망 재편을 시도하고 있습니다. 공급망 리스크 관리에 대한 관심은 공급망 관리 업무에 대한 디지털 혁신 과제 추진으로도 이어지고 있습니다. 기업 내부의 ERP(전사적자원관리시스템), MES(생산관리시스템) 등이 다양하고 폭넓은 공급망에 관련된 기업들에 연계되며 디지털 정보 교류의 필요성이 증가했습니다.

이외에도 산업 현장의 디지털화, 자동화, 무인화가 지속적으로 추진되면서 기업 디지털 영역은 사무영역뿐만 아니라 산업영역까지 범위가 급속하게 확산되고 있습니다.

## Q3 기업을 위한 디지털 영역 확산 대응 전략은 무엇인가요?

코로나19에 따른 새로운 디지털 업무 환경에 발맞춰 각 기업은 기업보안의 의미를 재정의하고 디지털 리스크 관리에 본격적으로 나서야 합니다. 기업 내 디지털 영역 확산에 대응하기 위해 새로운 '융합보안체계'를 마련하고, 외부 인력 Pool, 수많은 공급망, 디지털 혁신으로 연계되는 다양한 정보 수요처를 지원하도록 준비해야 합니다. 기업이 꼭 보호해야 할 기밀 정보의 범위를 자사의 산업 현장, 공장 내 협력업체와 하청업체까지 명확하게 파악해 지원과 보호 조치를 마련해야 하며, 앞으로 이는 기업 운영에 더욱 중요한 요소가 될 것으로 전망됩니다.



MCS2본부 최민화 이사

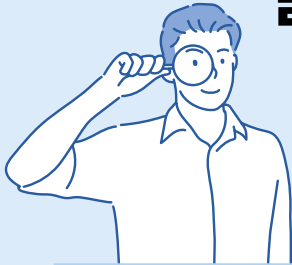
Tel. 02-2112-7487

E-mail. mchoe@kr.kpmg.com

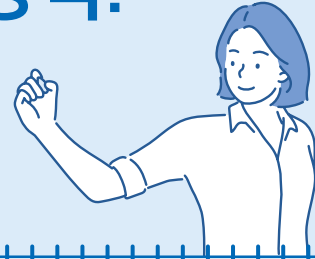
<이 칼럼은 지난 1월 25일 게재된 환경 CFO Insight '삼정KPMG-코로나19로 중요해진 융합보안' 기고문을 바탕으로 정리되었습니다.>



# 알면 더 좋은 시사·경제 상식!



새로운 지식을 탐구해보는 '맛있는 경제',  
이번 호에서는 기술의 혁신과 변화로  
탄생한 용어들을 살펴본다.



## AI 반도체

AI 반도체는 자율 주행차, 지능형 로봇, 드론 등에 적용이 가능한 신기술을 의미하며, 인공지능 기술과 융합해 서버, 소비자 디바이스, 자동차, 산업 IoT 등 다양한 분야에 탑재해 새로운 시장을 창출할 것으로 기대된다. 따라서 삼성전자, TSMC 등 기존의 글로벌 반도체 업체뿐만 아니라 구글, 페이스북, 테슬라까지 다양한 글로벌 기업들이 AI 반도체 시장의 주도권을 잡기 위해 개발 경쟁에 뛰어들고 있다. 우리 정부는 메모리반도체 및 AI 반도체 분야를 포함한 종합 반도체 강국을 실현한다는 목표로, 2030년까지 글로벌 시장 점유율 20%를 달성하고 혁신 기업 20개 육성과 고급 인재 3천 명을 양성할 계획이다.

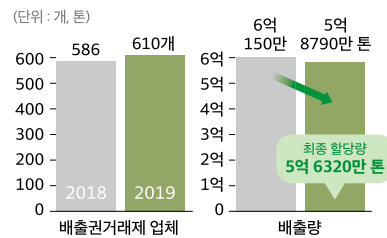
## 메타버스(Metaverse)

'가공, 추상'을 의미하는 '메타(Meta)'와 현실 세상을 의미하는 '유니버스(Universe)'의 합성어로, '현실 세계와 같은 사회·경제적 활동이 통용되는 3차원 가상공간'을 의미한다. 최근 코로나19로 인한 비대면 시대 도래, 가상 현실을 구현할 수 있는 기술의 진보 등으로 'CES 2021' 및 여러 곳에서 선정된 2021년 트렌드 키워드 중 하나이다. 스트래티지 애널리틱스(SA)에 따르면 2025년 메타버스 관련 산업 규모는 2,800억 달러(약 314조 원)에 이를 것으로 전망된다.

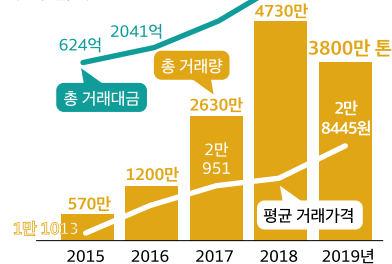
## 온실가스 배출권거래제 시행 후 배출량 첫 감소!

'2019년 배출권거래제 운영결과보고서'에 따르면 2019년에 배출권을 할당받은 업체는 총 610개이며 최종 할당량은 5억 6320만 톤, 배출량은 5억 8790만 톤으로 나타났다. 업체 수가 전년(586개)보다 24개 늘어난 반면 배출량은 2015년 배출권거래제 시행 이후 4년 만에 처음으로 전년 대비 2.3% 감소했다.

### ◆ 온실가스 배출권거래제 운영 현황 ◆



### 배출권 거래시장 실적 (단위: 원, 톤)



자료: 온실가스종합정보센터

행복한 일터

# HAPPY WORKPLACE

## Culture+

공감하고 마음을 치유해요!

## 인재양성소

“우리 행복한 일터에서 함께 일하자!”

## 삼정별그림

삼정인의 부캐 전격 공개!

## 心 Care

관계의 적당한 거리:  
건강한 관계를 위해서

## 세계는 지금!

성공적인 북미 시장 진출을 위한  
교두보, 멕시코

## Samjong News

‘제2회 KPMG 아이디어톤’ 개최 외



## 삼정인이 추천하는 문화 콘텐츠 공감하고 마음을 치유해요!



‘Culture+’는 삼정인이 직접 보고, 경험한 다양한 문화 및 예술 콘텐츠를 추천하는 신규 칼럼이다. 첫 순서로, 드라마와 책을 소개해본다.



### 현실 상해, 여성의 삶이 궁금하다면? 중국 드라마 ‘겨우, 서른’

무료한 주말, ‘겨우, 서른’이란 드라마 어떠세요? 저는 중국에서 유학 생활을 했던 터라 중국 드라마를 종종 보게 돼요. 그러다 때마침 제 나이와 비슷한 ‘서른’이라는 제목에 이끌려 ‘겨우, 서른’이란 드라마를 보게 됐어요. 이 드라마는 상해에서 살아가는 30대 여성들의 삶을 ‘결혼하고 자식이 있는 여자’, ‘결혼은 했지만 아이가 없는 여자’, ‘솔로’라는 3명의 인물로 담고 있어요. 특히나, 중국 문화와 자본주의 사회에서의 도시 생활의 애환을 잘 느낄 수 있는 드라마예요. 그리고 서울에서 자취를 하며 느꼈던 외로움, 우울함 등을 ‘겨우, 서른’이란 작품을 통해 많이 공감할 수 있었어요. 때문에 홀로 자취하는 분들에게도 추천해요! 삼정인 여러분, ‘겨우, 서른’으로 우리나라와 다른 듯 비슷한 중국 현대인들의 삶을 들여다보면 어떨까요?



‘겨우, 서른’  
제작 장효파(연출),  
장영희(극본)  
주연 매기 지양, 통야오,  
마오샤오통

윤상민 S.Analyst (Deal Advisory1)

### 그림으로 당신의 마음을 읽어보세요! 책 ‘그림의 힘’

정말 신기했어요! 그림을 통해서 심리 상태를 볼 수 있다는 게, 정말 흥미롭더라고요. 제가 추천하는 ‘그림의 힘’은 그림과 심리를 접목한 책이에요. 필자는 책을 순서대로 읽지 않아도 되고, 훑어보다가 마음에 가장 와닿는 그림을 감상하기를 추천했어요. 저도 쓱 훑어보다 멈춰진 그림에 대한 설명을 살펴보니, 신기하게도 제 현재 심리 상태를 담고 있더라고요. 이를 통해 바쁘게 돌아가던 일상에 잠시 잊고 지낸 제 마음도 들여다볼 수 있었어요. 이 책을 읽는 동안 옷이 내 마음이 어떤지, 내 감정이 무엇을 느끼고 있는지, 집중할 수 있어서 좋은 것 같아요. 바쁘게 살면서 정작 나 자신에게는 소홀해질 때가 많은 것 같은데, 이 책을 통해 모든 삼정인분들이 세상 그 누구보다도 소중한 자신을 다독여줄 기회가 있으면 좋겠네요.

‘그림의 힘’  
저자 김선현  
출판사  
8.0 (에이트포인트)



김수현 직원 (홍보팀)

## ‘Employee Referral Program’

# “우리 행복한 일터에서 함께 일하자!”



박선일 Manager (ICE2)

오세형 Senior (ICE2)

### 존중과 배려, 그리고 아낌없는 지원까지!

**오세형** ‘최근 큰 성장을 이루고, 구성원 개개인을 존중하고 적극적으로 성장을 지원하는 곳.’ 박선일 매니저가 삼정KPMG에 대해 소개한 말이에요. 타 법인에서 세무 자문을 진행하다, 회계사로서 감사 업무를 경험해보고 싶다는 생각하던 중 박선일 매니저를 통해 삼정KPMG에서의 근무 생활과 감사 업무에 대한 이야기를 들을 수 있었어요.

**박선일** 사실, 오세형 회계사님은 처음 회계사 공부를 시작하던 해에 학원에서 알게 된 형이에요. 회계사 합격 후 각자 소속된 법인에서 근무하며 지내왔는데, 감사 업무에 대한 갈증을 느끼고 있던 터라, 제가 경험한 우리 법인과 본부에 대한 장점에 대해 이야기하게 됐어요. 그러다 우리 법원에서 감사 업무에 대한 갈증을 해소할 수 있을 것 같다는 확신이 들었고, ERP 제도로 추천하게 됐어요.

**오세형** 무엇보다 저는 풍부한 감사 경험을 가진 선배님들에게 체계적으로 업무를 배울 수 있다는 점에서 입사를 결정했어요. 실제로 입사 후 감사를 수행하는 산업에 대한 폭넓은 이해를 위해 지속적으로 교육을 받을 수 있었고, 또

궁금한 점이 있으면 선배님들에게 편하게 묻고, 자세히 설명을 들을 수 있어서 좋았어요.

### 신뢰를 전하는 부끄럽지 않은 전문가 될 것!

**오세형** 삼정KPMG를 경험해보니 이곳이야말로 전문가로서 역량을 잘 키워갈 수 있는 최고의 법인인 것 같아요. 앞으로도 새로운 업무에 빠르게 적응하고, 발전해서 함께 일하는 분들에게도, 또 고객사에게도 신뢰를 전하는 전문가가 되고 싶어요!

**박선일** 그렇게 말씀해 주시니, 마음이 뿌듯하네요. 하하. 오세형 회계사님을 비롯해 친구인 김연재 회계사님도 ERP로 함께 같은 본부에서 근무하고 있어요. 모두 수험생 시절 함께 회계사라는 꿈을 꾸며 도전했는데, 이제 그 꿈을 모두 함께 같은 곳에서 이뤄가고 있다는 것에 신기하고, 열심히 해야겠다는 생각이 들어요. 앞으로도 ‘부끄럽지 않은 회계사가 되자!’라는 목표로 전문가로서 더욱 실력을 쌓아가고 싶고, 동료와 고객들에게도 늘 도움이 되는 회계사가 되고 싶어요.



삼성KPMG는 ‘우수 인재 확보와 육성’을 위한 외부 우수 인재 추천 제도 ‘Employee Referral Program(이하 ERP)\*’을 진행하고 있다. ERP 제도로 외부 인재를 추천하고 함께 근무하며, 성장의 날개를 달고 고공행진 중인 삼성인들을 만나봤다.

\* ‘Employee Referral Program’: 외부 우수 인재 추천 제도로 파트너와 인사 팀원을 제외한 모든 삼성KPMG 가족들이 외부 우수 인재를 추천할 수 있다. 추천인이 입사한 3개월 이후 Referral Reward의 혜택도 있다. (문의: PPC 이미경 과장 mikyunglee@kr.kpmg.com)



김설희 Manager (RCS)    구유림 S.Consultant (RCS)

### 경험하고 역량을 쌓기에 더할 나위 없이 좋은 곳

**김설희** 일을 하다 보면, 함께 일하고 싶은 사람들이 있잖아요. 구유림 컨설턴트가 딱 그랬죠. 제가 삼성KPMG에 입사하기 전에 업무로 알고 지내오던 인재였는데, 업무에 열정적이고 책임감 있고, 친절한 모습이 너무 인상 깊었어요. 그러다 회사와 앞으로의 커리어에 대한 고민을 나누게 되었어요. 제가 삼성KPMG에서 경험한 것들을 되짚어보니, 우리 법인이야말로 구유림 컨설턴트가 원하는 것을 가장 잘 이룰 수 있는 곳이라 생각했어요.

**구유림** 매니저님을 통해서 삼성KPMG RCS분부는 끊임 없이 발전하고 성장해 가고 있는 조직이라고 들었어요. 이 부분이 업무 수행에 있어 책임감을 느끼고, 좋은 성과를 내고자 하는 가치관과 일치했어요. 비전이 있는 조직에서 경험을 쌓고 역량을 키워가고 싶었거든요. 특히, 체계적인 업무 환경과 시스템도 매력적으로 다가왔어요.

**김설희** 그래서 제가 그 부분을 특히나 강조했죠. 업무뿐만 아니라 사회생활에 대한 역량을 두루두루 키우기 위해 삼성KPMG가 다른 곳보다 경험하고 배우기에 더할 나위 없

이 좋다는 것을 홍보했어요. 그리고 비즈니스 매너를 비롯해 내외부 사람들과의 커뮤니케이션 역량, 선배들에게 받을 수 있는 도움과 배울 점 등을 상세히 이야기해줬어요.

### 좋은 인재와 함께 일한다는 기쁨으로!

**구유림** 지난해 가을에 입사 후 프로젝트에 바로 투입되어 바쁘게 시간이 흐른 것 같아요. 한정된 시간 내에 신용리스크 방법론 수립부터 리스크 관리 시스템 개선까지 모두 다뤄야 해서, 바쁘고 힘든 부분도 있지만 일하면서 얻는 점이 많고, 이루고자 하는 목표가 있기에 보람을 느껴요. 특히나 좋은 기회로 삼성KPMG 가족이 된 만큼 앞으로의 생활이 기대돼요!

**김설희** 저는 ERP 제도로 함께 일하고 싶은 인재, 구유림 컨설턴트가 입사할 만큼 ‘자동화 프로젝트’를 함께 꼭 해보고 싶어요. 현재는 각자 다른 프로젝트에 참여 중이지만, 다음에 같은 프로젝트를 맡게 되면 정말 재미있게 열심히 프로젝트를 이끌어 갈 수 있을 것 같아요! 그럼 우선은 지금 맡은 프로젝트부터 무사히 끝내야겠죠? 하하.

# 내 안의 또 다른 나, 삼정인의 부캐 전격 공개!



## 열정 가득한 '스피닝 강사'

이준학 S.Analyst (Deal Advisory4)



제가 가진 부캐의 모습은 '스피닝 강사'입니다. 2019년 여름, 다른 사람들은 휴가 쓰고 해외여행을 갈 때 저는 휴가 쓰고 스피닝 강사 자격증을 취득했어요. 법인 입사 후 살이 너무 많이 찌서 다이어트 목적으로 시작한 스피닝인데 어느덧 남들 앞에서 소리치며 스피닝 수업을 하고 있네요. 하하. 회사에서 힘든 일이 있어도 스피닝 한 타임을 다른 사람들과 함께 타고나면 모든 스트레스가 다 날아갑니다. 코로나에 따른 체육시설 집합 금지 명령으로 더 이상 수업을 진행할 수 없게 되었지만 하루빨리 코로나 사태가 진정되어 다시 저의 부캐를 찾고 싶네요!

#열정 가득 #스피닝 강사



## 주말마다 '펜싱 강사'로 변신

김상우 Consultant (SCG2)



주중에는 삼정인으로서 업무에 집중하지만, 주말에는 '펜싱 강사'로 변신합니다. 주말을 활용해 학생들과 일반인을 대상으로 펜싱을 가르치고 있어요. 취미로 펜싱을 하다 가르치는 일도 하게 되었는데요, 앞으로는 저만의 부캐로 전국적으로 더욱 유명해지는 '펜싱 강사'가 되길 희망해봅니다!



## 초보 러너, '런린이'

김유림 인턴 (Q&RM-DPP)



제 일상 속 부캐는 지난해 9월부터 갖게 된 초보 러너 '런린이 김유림'이에요. 러닝은 지난해 코로나로 많은 운동 시설이 닫았을 때 제가 즐길 수 있던 유일한 운동이었어요. 지난 11월에는 JTBC 마라톤에 참가해 10km를 1시간 만에 뛰었고 현재는 재학 중인 대학교 환경미화원들이나

요보호 아동들을 위한 기부러닝에도 동참하고 있어요. 앞으로도 부지런히 보람있게 부캐를 유지하고 싶어요!

유산슬, 싹쓰리, 김다비 등 지난해부터 연예계를 중심으로 부캐 열풍이 불고 있다. 한 사람이 다양한 캐릭터로 분화돼 각각에 걸맞은 활동을 하는 부캐는 ‘부캐릭터’의 줄임말로 이제는 사회적 현상으로 번지고 있다. 내 안의 또 다른 나, 삼정인들의 부캐 모습은 어떠할까?



**도심을 질주하는 ‘사이클리스트!’**

고민구 S.Senior (IM4)



‘평일에는 회계 전문가, 주말에는 도시를 질주하는 사이클리스트!’라고 저를 소개하고 싶네요. 사무실에서는 차분하고 조용히 일만 하는 편이지만, 안장 위에만 올라가면 누구보다 자유롭고, 명랑한 라이더로 변신합니다. 하루빨리 기말감사 시즌이 끝나고 다시 자전거를 탈 수 있는 날이 왔으면 좋겠네요!



**나는 ‘자연인’이다!**

천윤철 대리 (BD&Markets)



저는 서울에서 나고 자랐지만, 어린 시절부터 도심보다는 자연을 찾아다녔던 것 같아요. 빠르게 움직이는 도심보다는 마치 정지 화면처럼 느긋하게 움직이는 자연에서 마음의 안식을 찾곤 했어요. 성인이 된 지금도 주말이면 아내와 꼭 자연을 즐기러 나서고 있어요. 자연인의 모습을 지향하는 ‘부캐’와 가장의 어깨를 건디는 ‘본캐’. 가끔은 주객이 전도된 삶을 꿈꾸지만, 본캐 없인 부캐도 없는 것을 알기에 오늘도 힘을 내 봅니다.



**어디서든 잘 먹고 잘 자는 ‘잠만보!’**

이성재 Consultant (SCG2)

제 부캐는 포켓몬스터에 나오는 ‘잠만보’입니다. 잠만보는 어디서든 잘 먹고 잘 자는 모습으로 출현하는데, 저도 항상 바쁜 일정 중에도 건강하게 잘 먹는 식습관을 들이고, 아무리 스트레스를 받아도 잘 자는 수면 습관을 지니려고 노력하고 있어요. 잠만보 캐릭터 특성상 스트레스를 받지 않고 잘 대응하는 것으로 표현되기도 하는데, 이런 특성이 평소 스트레스를 잘 받지 않고 늘 긍정적으로 생각하고자 하는 제 모습과도 닮았어요. 삼정인 여러분! 항상 잘 먹고, 잘 자고, 늘 긍정적인 삶의 모습으로 살아갑시다!



# 관계의 적당한 거리: 건강한 관계를 위해서

가족과 친구, 동료 등 우리는 다양한 관계를 맺으며 살아간다. ‘함께하기’에 힘이 될 때도 많지만, 가끔은 ‘함께라서’ 힘들 때도 있다. 우리의 삶에서 마주하는 관계들의 적당한 거리는 몇 미터일까? 최은영 임상심리전문가가 전해온 건강한 관계에 대해 들어보자. 글. 최은영 임상심리전문가



많은 사람들이 관계 문제로 고민을 한다. 그리고 관계 문제만큼 풀기 어려운 것이 없다. 가족과의 관계, 매일 대해야 하는 직장 동료와의 관계, 친구와의 관계... 관계 문제로 고민하는 사람들이 많이들 품고 있는 의문이 있다. ‘내가 마음을 바꾼다고 해도, 상대방은 변하지 않을 텐데. 내가 마음을 바꾸는 것이 의미가 있을까?’

## 같이 있고 싶지만, 또 같이 있으면 아픈 관계

철학자 쇼펜하우어의 저서에 ‘고슴도치 딜레마’라는 우화가 있다. 추운 겨울날, 고슴도치들은 얼어 죽지 않기 위해 함께 끌어안고 있어 체온 덕분에 춥지 않다. 하지만 서로의 날카로운

가시에 찔려 고통스럽다. 그래서 떨어졌다가 또 추워서 견딜 수가 없어 부둥켜안고, 그러다 상대의 가시가 주는 고통 때문에 떨어지기를 반복하는 것이다.

사람도 마찬가지다. 혼자서는 외롭고, 같이 있자니 힘들다. 서로를 간절하게 필요로 하면서도 가까운 관계에서 더 상처를 많이 받는다. 많은 사람들이 관계에서 상처를 받으면 상대방부터 ‘거리두기’를 한다. 그런데 ‘상처받지 않기 위한 거리두기’를 하려다 보니 그 관계 자체를 피해버리는 ‘회피’와 혼동하는 경우가 종종 있다. 적당한 거리를 둔다는 것은 회피하는 것과는 다르다.

## 나를 보호해주는 자기 경계

사람은 각자 ‘자기 경계’를 가지고 있다. 자기 경계란, 나를 드러내고 보호하는 울타리이자 다른 사람과 연결되는 통로다. 자기 경계가 있기에 나와 타인이 완전히 같을 수 없다는 것을 구분할 수 있고 내 심리적 영역을 침범하는 사람으로부터 보호할 수 있다. 그런데 자기 경계가 희미해

지면 두 가지 경우가 발생한다.

첫째, 상대와 나를 구분하기가 어려워 상대의 의견이나 비판에 쉽게 휩쓸리게 된다. 평소 관계에서 문제가 생기면 내 잘못이라고 느끼는 경우가 많고, 상대의 문제를 해결해줘야 할 것만 같은 압박감을 느끼는 등 상대의 영향을 강하게 받는 편이라면 자기 경계가 희미한 것이다.

둘째, 앞선 경우와는 역으로, 자기 경계가 희미해서 나와 똑같은 생각, 취향을 가지고 있어야 한다고 남에게 강요하거나, 상대의 삶에 지나치게 관여하는 등 타인에게 영향을 끼치려고 하는 경우다.

한편, 자기 경계가 희미한 경우와는 다르게 경계가 과도하게 경직된 사람들도 있다. 이들은 타인의 감정을 고려하지 못하고 자기주장만 내세운다. 이처럼 사람마다 자기 경계의 유형이 다르기 때문에 상대에게 기대하는 바도 다르고 상처를 받는 정도도 달라진다.

## 건강한 거리두기, ‘회피’ 아닌 내 감정을 표현하는 것

그렇다면 상대와 관계를 단절하지 않으면서도 불필요한 상처를 받지 않을 정도의 거리는 어떻게 유지할 수 있을까? 건강한 거리두기의 핵심은, 상대를 방어적으로 회피하는 것이 아니라 자신의 감정, 욕구를 표현하는 것이다. 하고 싶지 않은 것을 하고 싶지 않다고 이야기하고, 어디까지 상대의 뜻을 수용할지 정하는 결정권은 나에게 있다는 것을 반드시 기억해야 한다.

부모님과 함께 거주하며 경제적인 지원을 받고 있는 직장인이 상담실에 찾아왔다. 그 직장인은 부모님으로부터 ‘내가 너를 이만큼 지원해주고 있으니 내 기대에 부응해야 한다’는 무언의 압박, 부채 의식을 계속 느껴왔다. 이런 상황에서 건강하게 거리를 두고 싶다면, ‘부모로부터 누릴 것이 많은 자녀’에서 ‘함께 사는 하우스메이트’로 역할 모델을 바꾸고 자신도 부모에게 무언가를 해주겠다고 결심해야 한다. 집안일 일부를 맡아 하는 등의 역할을 설정하고 실행하는 것이다. 그리고 상대를 바꾸거나 통제하는 데 목적을 두지 않는 것이 좋다. ‘아버지, 제 인생이니까 제가 알아서 할게요. 뭐라고 강요하지 마세요’라고 하기보다는, ‘경제적으로 지원을 해주신 부분은 고맙지만 정서적으로 독립하고 싶은 마음이 있어요’라고 표현하는 것이 좋다.

물론 모든 관계에서 마음을 솔직하게 표현할 수는 없다. 특히 사회적 관계, 친밀감에 기반하지 않은 관계에서는 표현이 조심스럽기 때문에 대상

과 상황을 구분할 필요가 있다. 이런 관계에서는 내 마음을 솔직하게 말하기보다는 그저 내 상황에 대해 드러내면 된다. 나의 사생활에 대해 과도하게 구체적으로 묻는 직장 동료에게 ‘제가 지금 말할 준비가 안 된 듯해요.’ 등과 같이 입장을 말하면 좋다.

결국 현명한 관계 거리를 유지하기 위해서는 상대방과 나 사이의 경계를 구분하고, 어디까지가 자신의 욕구인지를 분명하게 할 필요가 있다. 그리고 나의 욕구를 인식한 후에는 의사 표현을 해야 한다. 서로의 가시에 찔려 아픈 고슴도치들은 온기를 유지하지만 아프지 않을 정도의 거리를 유지하거나, 가시가 없는 얼굴을 서로 맞대고 있다고 한다. 우리도 관계에서 어떤 방법이 아프지 않으면서 따뜻해질 수 있을지 시행착오를 통해 찾아야 한다.

### Profile

#### 최은영 임상심리전문가/정신건강임상심리사

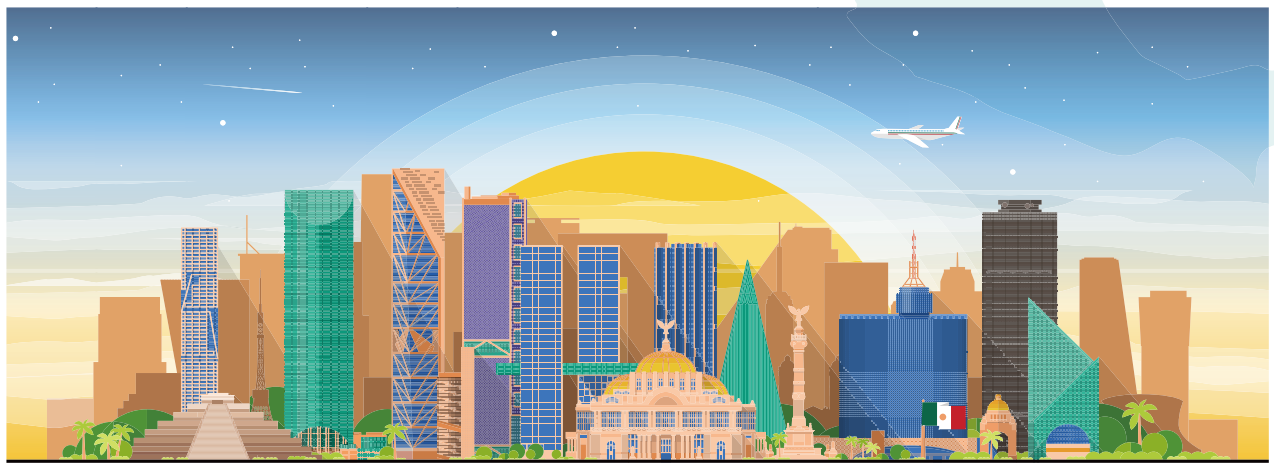
기업과 사람의 정신건강을 위해 마음으로 다가가는 기업정신건강 힐링멘토. 연세대학교에서 심리학을 전공하고 동대학원에서 임상심리학을 공부했다. 강남세브란스병원 정신건강의학과에서 임상심리레지던트 과정을 마치고 그 직후에는 심리진단, 평가 영역에서 경력을 쌓았다.

기업에서 근무하는 사람들이 업무뿐 아니라 다양한 심리적 문제로 고민하고 있다는 것을 알고 주로 기업 내 심리상담 및 심리치료 현장에서 발로 뛰어왔다. 다수 대기업, 공공기관, 외국계기업에서 상담, 위기개입, 교육을 진행했고, 근로자를 위한 정신건강 관련 글을 썼다. 현재 강북삼성병원 기업정신건강연구소 전임상담사로, ‘CIM Care Program’에 참여해 삼성KPMG 구성원들의 스트레스 관리 및 마음치유를 위한 상담을 진행 중이다.

# 글로벌 파견자가 전하는 어드바이스 성공적인 북미 시장 진출을 위한 교두보, 멕시코

멕시코는 우리나라의 중남미 최대 교역국이자 투자진출국으로, USMCA(미국·캐나다·멕시코 간의 NAFTA 개정 협정) 발효 및 글로벌 가치사슬(GVC) 재편 움직임에 따라 우리 기업들의 북미 및 중남미 진출을 위한 교두보로서 그 역할이 중요해지고 있다. 이번 호에서는 KPMG 멕시코의 김태우 Director를 통해 멕시코의 비즈니스 상황 및 진출 방안에 대해 살펴본다.

글. KPMG 멕시코 Korea Desk 김태우 Director  
E-mail. taekim@kpmg.com.mx / Tel. (52) 8117793684



## 코로나19 위기에도 긍정적 성장 기대

멕시코의 코로나19 감염 상황은 세계 미디어에서는 좀처럼 주목받지 않으나, 실상 미국 못지 않게 매우 중대한 상황이다. 2021년 2월 중순 기준, 누적 확진자는 2백만 명을 돌파했고, 사망자는 18만 명에 육박해 미국(50만 명), 브라질(24만 명)에 이어 세 번째로 높다. 특히, 치명률은 8.8%로 전 세계 1위이다. 이는 확진자 통계가 과소 집계된 것 외에도 높은 기저질환 유병률, 지역/계층 간의 의료 불평등, 다소 느긋한 멕시코인의 성격 등이 복합적으로 영향을 미쳤을 것으로 분석된다.

그럼에도 불구하고 2021년 멕시코를 바라보는 전망은 긍정적이다. 지난 1월 IMF(국제통화기금)는 올해 성장률을 2020년 10월 3.5%에서 4.3%로 상향 조정했다. 이는 미국 바이든 행정부 출범 이후 양국 관계가 과거 정부 대비 불확실성이 현저히 제거되었고, 미국의 강력한 경기부양책으로 인한 멕시코 주재 대미국 수출 증가가 전망되기 때문이다. 또한, 백신 공급으로 코로나 바이러스 상황이 완화될 것이라는 기대감도 있다.

## 해외 글로벌 기업이 선호하는 매력적인 투자처

멕시코는 북미/중남미 시장이 맞닿아 있는 지리적 이점 외에도 중국보다 저렴한 인건비, 다양한 투자 인센티브(보세임가공, 산업진흥정책 등)로 해외 글로벌 기업으로부터 매력적인 투자처로 꼽힌다. 이에 거대 북미 시장 진출을 염두하는 한국 기업 입장에서 멕시코 진출은 필수적으로

고민해봐야 할 카드이다. 실제 지난 20년간 양국 간 교역량은 5배 증가 (2000년 39억 달러 → 2019년 225억 달러)했고, 한국의 대멕시코 투자액은 약 73.5억 달러에, 430여 개 업체가 진출하여 약 15만 명의 고용 창출에 기여하고 있다. 현재 기아자동차, 삼성전자, LG전자, 포스코, 한국가스공사 등 주요 한국 기업들이 멕시코 및 아메리카 대륙 시장을 대상으로 활발히 시장 진출을 진행 중이다.

## 멕시코 진출 준비한다면 이것부터!

성공적인 멕시코 진출을 위해선 어떤 점을 고려해야 할까? 멕시코 진출을 준비하는 기업들이 시행착오를 최소화할 수 있도록 사전에 살펴봐야 할 사항을 짚어본다.

첫째, 진출 시 멕시코산 원산지로 인정받을 수 있는지 확인해야 한다. 멕시코에 진출하고자 하는 기업들 대부분이 미주지역 직간접 수출을 목적으로 하고 있는 바, 멕시코에 진출하면 해당국이 가입된 USMCA 등 다양한 무역협정의 혜택을 자동으로 적용받을 수 있을 것으로 기대한다. 하지만 협정별 조건을 만족하는 것이 여간 어려운 일이 아니다. 진출 전 예상 고객을 통해 멕시코 원산지가 필요한지 그리고 시뮬레이션을 통해 현재 조건으로 원산지 적용 여부와 불충분 시 그에 따른 전략을 수립해야 한다.

둘째, 보세임가공(마킬라도라) 방식의 기업운영 적용 여부를 검토해야 한다. 멕시코는 산업진흥 및 고용창출을 위해 멕시코 노동력을 이용하여 가공 및 재수출하는 경우 멕시코로 유입되는 해외기업 소유 원자재 및 유관 생산시설의 관세 및 수입부가세를 유예해 주는 제도를 오래전부터

운동해왔다. 한국에는 존재하지 않는 독특한 기업 형태이며 조세행정이 투명하지 않은 멕시코 투자환경을 고려해볼 때 기업의 현금유출을 애초에 최소화할 수 있는 법적으로 보장된 좋은 기회이다. 아쉽게도 대부분의 한국 기업들은 생소한 기업형태에 거부반응을 보이거나 수많은 미국, 일본 그리고 유럽계 기업들은 마킬라도라 기업 형태를 유지하고 있으니 꼭 한번 검토해볼 만하다.

셋째, 진출 기업의 운영방식이 노동집약적 산업인지 여부를 검토해야 한다. 멕시코의 유리한 투자환경 중의 하나는 저렴한 노동비용이다. 그러나 한국 대비 높은 법인세율(30%) 이외에도 세전이익의 최소 10%를 근로자들에게 분배해야 하는 강한 노동법이 존재하기 때문에 마냥 멕시코 진출 시 원가를 절감할 수 있는 환경은 아니다. 따라서 노동집약적 기업일 경우 노동조합과의 원만한 관계유지에 역량을 집중하고 만약 자본집약적 형태일 경우 세전 이익의 최소 10%가 소수의 근로자들에게 집중되는 만큼 이를 적절히 분산시킬 수 있는 기업 형태를 진출 초기부터 검토하여 법인설립 시 적용해야 한다.

멕시코에서 가족과 함께

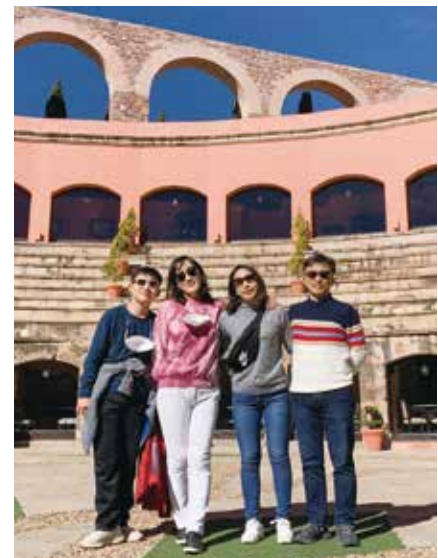
### 멕시코 Korea Desk

멕시코 소재 한국 기업은 대부분 몬테레이, 멕시코시티, 케레타로에 소재해 있으며 Korea Desk는 2014년 하반기 기아 자동차 및 200개 납품사가 진출 시 몬테레이에 최초 동반 진출했다. 법인설립, 기업형태, 감사, 세무, 자문 등 다양한 서비스를 제공하고 있으며 특히 멕시코는 법무와 세무, 회계 서비스가 동일 회계법인에서 제공 가능하여 고객에게 기업 운영의 전반적인 사항에 대해 One-Stop 통합 서비스를 제공할 수 있다.



저는 인도에서부터 멕시코까지, Korea Desk에서 경험한 10년간의 노하우를 기반으로 고객의 상황별 맞춤형 솔루션을 제공하고, 사전에 니즈를 파악하여 제안하는 동반자의 역할을 수행하고 있습니다.

멕시코 Korea Desk 김태우 Director



# Samjong News

## ‘제2회 KPMG 아이디어톤’ 개최, 코로나 극복 위한 ‘AI 아이디어’ 경합 자동 북마크 생성 기술 선보인 성균관대·부산대 ‘고봉밥팀’ 우승



1. 제2회 KPMG 아이디어톤 시상식에서 김교태 회장의 모습 2. 1등, 2등, 3등팀이 함께한 제2회 KPMG 아이디어톤 기념사진

지난 2월 22~23일, ‘2021 KPMG 아이디어톤(Ideathon)’에서 자동 북마크 생성 기술을 선보인 ‘고봉밥팀(성균관대·부산대)’이 우승의 영예를 안았다.

‘KPMG 아이디어톤’은 STEM 및 경영·경제를 전공하는 대학생들이 머신러닝과 데이터 과학, 자동화, API 등 인공지능 중심의 아이디어를 바탕으로 기업의 문제를 해결하고 비즈니스 효율성을 높이는 프로그래밍을 개발하는 대회이다. 이번 대회에는 총 27팀, 148명의 대학생·대학원생들이 지원했으며, 이 중 13팀, 69명의 학생들이 본선에 진출해 ‘코로나19 영향을 극복하거나 활용할 수 있는 인공지능기술 솔루션’을 주제로 아이디어 경합을 벌였다.

우승을 차지한 고봉밥팀(성균관대·부산대)은 영상을 다시 재생하지 않고도 시청을 원하는 부분의 선택적 강의 재학습이 가능하도록 하는 자동 북마크 생성 및 질의응

답 AI 챗봇 개발로 온라인 학습이 주는 불편함과 비효율성을 개선하고 편리성을 극대화해 코로나19로 심화되는 교육격차에 대한 사회적 문제 해결방안을 제시했다.

준우승한 ybigta팀(연세대)은 이미지, 음성, 텍스트 데이터를 AI기술을 활용해 추출 및 분석하고 이를 통해 사용자의 감정 상태를 측정하여 ‘코로나 블루’를 극복할 수 있는 아이디어를 선보였다. 3등은 인공지능 안면인식을 통한 마스크 미착용 인원 판별 서비스로 대중 방역의 사회적, 경제적 비용을 감소할 수 있는 아이디어를 제안한 PinkCow Lab팀(연세대)이 선정됐다.

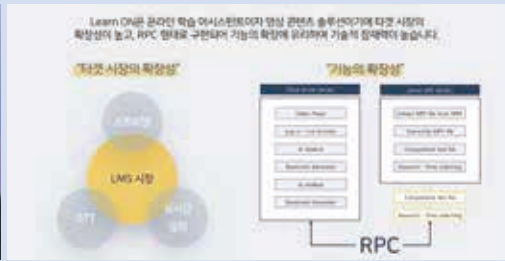
우승팀에는 1천만 원의 상금 수여 및 삼정KPMG 라이트 하우스의 인턴십 기회와 함께 KPMG 글로벌이 주관하는 국제 결선 ‘KPMG 아이디어이션 챌린지(KPMG Ideation Challenge, KIC)’ 참가 자격을 갖는다. 준우승팀과 준준우승팀에는 5백만 원과 3백만 원이 차등 수여됐다.



‘제2회 KPMG 아이디어톤’ 우승팀 미니 인터뷰



‘고봉밥팀’ 박신현, 이정민, 성강, 이용욱, 손금경 학생



“이번 대회를 통해 전국의 많은 우수한 학생분들과 선의의 경쟁을 하며 많은 배움과 값진 경험을 얻었다. 앞으로도 기술을 통해 사회에 선한 영향력을 전하도록 노력하겠다. 지난해 ‘KPMG 아이디어톤’ 대회에서는 수상을 하지 못했는데, 1년간 열심히 준비하여 올해 대회에서는 좋은 성적을 거둬 더욱 기쁘다.” **박신현 학생 (성균관대 경영학·소프트웨어학)**



‘ybigta팀’ 김지환, 윤민주, 최정윤, 이시은, 정정호, 허진욱 학생



“대회를 준비하면서 기술로 사회적인 이슈들을 해결할 수 있다는 것에 보람을 느꼈다. 코로나 블루로 모든 사람들이 힘든 시간을 보내고 있는데, 우리 팀이 제시한 ‘Caramel 서비스’가 조금 이나마 사람들에게 힘이 되었으면 좋겠다.” **김지환 학생 (연세대 경영학)**



‘PinkCow Lab팀’ 정운채, 장기덕, 황규현, 김연수, 박영한 학생



“코로나19로 어려운 시기에 우리 팀이 개발하는 서비스가 사회적으로도 도움이 되었으면 하는 마음에 인공지능 안면인식을 통한 마스크 미착용 인원 판별 서비스를 개발했다. 앞으로도 사회에 도움이 될만한 서비스를 고민하여 더 나은 미래에 기여하고 싶다.” **정운채 학생 (연세대 경영학)**

# Samjong News

## ‘2021 개정세법 설명회’ 웨비나 개최

삼정KPMG가 지난 2월 17일 ‘2021 개정세법 설명회’를 온라인 웨비나(Webinar) 방식으로 개최했다. 이번 웨비나에서는 장지훈 상무, 김병국 상무, 이상무 상무, 조수진 상무, 홍승모 상무 등 삼정KPMG 조세 전문가들이 발표자로 나서 국세기본법, 법인세법, 조세특례제한법, 국제조세 등 세목별 주요 개정 내용 및 배경, 입법 취지 등을 안내했다.

삼정KPMG 세무자문부문(Tax) 윤학섭 대표는 “이번 개정세법에는 통합투자세액공제 신설을 통한

투자세액공제의 확대, 세액공제 및 결손금의 이월공제기간 확대 등 포스트 코로나 대비 경제활력 제고를 위해 조세특례의 일부 체계를 개선하는 개정사항이 포함되어 있다”며 “이번 웨비나를 통해 세법 개정 방향과 주요 개정 내용에 대하여 이해를 돕는 자리가 되었기를 바란다”고 밝혔다. \* Contact: BD&Markets 신정민 과장 jungminshin@kr.kpmg.com



## OT 및 ICS 보안 사업 MOU 체결



삼정KPMG가 유수의 기업들과 잇따른 MOU를 체결하며 OT(산업운영기술) 보안 사업 강화에 나섰다. 지난 2월 1일에는 TUV SUD 코리아와 OT 보안 사업 강화 및 보안 인증 체계 전문지식 교환을 위한 업무협약을, 2월 3일에는 한국지멘스 디지털 인더스트리와 OT 및 ICS 보안 사업 협력 강화를 위한 업무협약을 체결했다.

## 서지희 전무, 여성 임원 네트워크 ‘WIN’ 3대 회장 취임

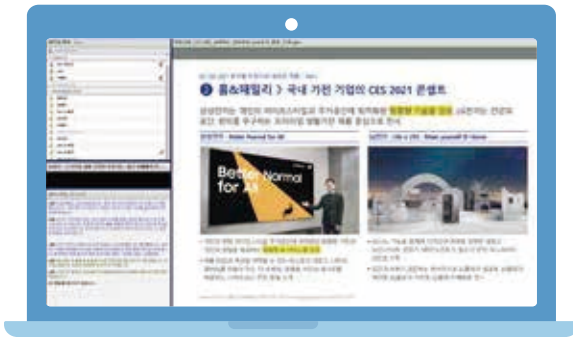
서지희 전무(Q&RM-RM)가 (사) 위민인이노베이션(WIN) 3대 회장으로 취임했다.

‘WIN’은 차세대 리더를 육성하는 국내외 여성 임원 네트워크로, 여성 지위 향상과 여성 리더의 역할

확대를 위해 사회 각계에서 활동 중이다. 서지희 전무는 대형 회계법인의 첫 여성 임원으로서 현업에서 30년 이상 활동하며 회계법인의 양성평등 환경 조성에 기여했다. 또한 ‘WIN’ 활동으로 기업들의 여성 리더 육성을 지원했으며, 세계여성이사협회(WCD)의 창립멤버로 역량 있는 여성 이사 확대 및 육성에 기여했다.



## ‘알.쓸.산.지’, CES 2021 통한 최신 산업 트렌드 강연



2월 18일 ‘CES 2021을 통해 본 미래 ICT 산업’을 주제로 ‘알.쓸.산.지’ 강연이 진행됐다. ‘알.쓸.산.지’는 최신 산업 트렌드 및 고객 맞춤형 솔루션을 전달하는 사내 강연으로, 이번에는 경제연구원 전창의 수석 연구원이 강연자로 나서 CES 2021을 통한 미래 ICT 산업에 대해 살펴봤다.

## ‘감사위원회 저널’ 17호 발간

삼정KPMG 감사위원회 지원센터(Audit Committee Institute, ACI)가 ‘감사위원회 저널’ 17호를 발간했다. 이번 호에서는 내부회계관리제도 운영실태 평가 및 사전 재무제표 점검 시 참고할 수 있는 확인사항, 연결 내부회계관리제도 도입 시 비상장 종속회사에 대한 고려사항, 감사위원 분리선임 및 3% 의결권 제한 규정 정비 등의 내용을 포함한 개정 상법 등을 담았다.



\* Contact: ACI 엄수진 부장 sujineom@kr.kpmg.com

### INTRODUCE

## 신규 영입 파트너를 소개합니다!

### Digital본부 최흥범 상무 영입

삼정KPMG는 지난 2월 2일 Digital본부에 최흥범 상무를 영입했다. 최흥범 상무는 금융/통신 기업의 비전, 전략 및 Digital New BM, Transformation, Turnaround 전략 등의 컨설팅 업무를 수행해왔다. 앞으로 Fintech/Insurtech 등 Tech-driven 사업전략 수립에 대한 전문성을 바탕으로 삼정KPMG의 Digital 전략 컨설팅 성장에 크게 기여할 것으로 기대된다. 한편 최흥범 상무는 “급변하는 디지털 환경에 대응해 전통적인 디지털 전략과 Business Model, Technology를 결합한 서비스로 Digital Service 시장을 개척해, KPMG Digital의 새로운 성장엔진을 만들어 나가고 싶다.”고 입사 포부를 밝혔다.



### 최흥범 상무 (Digital본부)

#### 경력

- AIG Korea, Digital & Customer Engagement, 상무 (2017년~2020년)
- CIGNA, Digital Strategy & Heyday 사업부장, 이사 (2016년~2017년)
- Accenture Strategy, 금융산업, 전략리더, 이사 (2011년~2016년)

## A Culture for Trust and Growth

# KPMG Values Refresh

간결하고 명확하게 표현된 우리의 새로운 5 Values는 우리의 긍정적이고 올바른 미래 지향적 가치를 담고 있으며, 다음과 같이 Integrity, Excellence, Courage, Together, For Better로 구성되어 있다.

### Integrity

We do what is right.

우리는 올바른 일을 한다.

### Excellence

We never stop learning and improving.

우리는 끊임없이 역량을 강화한다.

### Courage

We think and act boldly.

우리는 진취적이고 담대하게 생각하고 행동한다.

### Together

We respect each other and draw strength from our differences.

우리는 서로 존중하고 다양성으로부터 강점을 끌어낸다.

### For Better

We do what matters.

우리는 사회와 미래를 위한 의미있는 일을 한다.

독자 여러분의 의견은 Channel을 만드는 데 소중한 자료가 됩니다. Channel을 읽은 후의 느낌과 다양한 생각을 메일로 보내 주시기 바랍니다. 또한 주소가 변경되었거나, 신규 구독을 원하시는 분 또는 Channel 수신을 원치 않는 분께서는 연락 주시기 바랍니다.

E-mail : [kr-fmchannel@kr.kpmg.com](mailto:kr-fmchannel@kr.kpmg.com) Tel : 02-2112-7567

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.

© 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.

