

Deloitte Insights

July 2025



제약바이오 기업의 해외 진출 전략:

일본 기업 사례로 본 추진 과제와 인사이트

Catharina (Candy) Lurken 외 2인

Deloitte.

Download on the
App Store

GET IT ON
Google Play



'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

서문

제약, 바이오, 의료기기를 포괄하는 생명과학 산업(이하 제약바이오 산업)의 일본 기업들은 최근 일본 경제 상황과 동 산업이 처한 어려움 속에서, 해외 시장 진출을 성장과 혁신의 돌파구로 보고 있습니다. 일본 제약바이오 기업들의 특성에 대해 잘 알고 있는 미국, 유럽 등 주요 지역의 딜로이트 법인은 이해관계자의 니즈를 맞추어 줄 알며 해당 지역의 문화에 익숙한 딜로이트 전문가들을 통해 일본 제약바이오 기업에 맞춤형 서비스를 제공하고 있습니다.

기업마다 해외 진출을 추진하는 방식이 다르고 각각 다른 단계를 거치고 있지만, 최근 일본 안팎의 경영진들과 대화를 나누면서 기업들이 공통적으로 겪는 어려움이 있음을 알 수 있었습니다.

이를 깨닫게 되면서 딜로이트 일본, 미국, 영국 팀은 해외에 진출하는 제약바이오 기업이 직면한 공통 과제를 심층적으로 들여다보게 되었으며, 이 사안이 단순 우려가 아닌 현실적인 어려움을 확인했을 뿐만 아니라, 기업들이 이를 어떻게 극복해왔는지, 그 과정에서 무엇을 배웠는지 파악하게 되었습니다. 또한, 일본 외 다른 국가에 본사를 둔 제약바이오 기업과 다른 산업에 속한 일본 기업들의 사례까지 연구 범위를 넓혀, 그들의 경험에서 얻을 수 있는 시사점을 함께 조명하고자 했습니다.

기업의 해외 시장 진출에는 천편일률적인 정답이 없습니다. 각 조직의 특성과 목표에 맞는 정교한 접근이 필요합니다. 이 보고서에서는 일본 기업의 다양한 경험과 성공 사례를 바탕으로, 제약바이오 기업들이 글로벌 시장에서 성공할 수 있도록 하는 실질적인 통찰과 도구를 제공하고자 합니다. 나아가, 기업들이 지역 간 사회문화적 차이를 심층적으로 이해하며, 자신감을 가지고 복잡한 해외 진출 과정을 헤쳐 나아갈 수 있는 기반을 마련하는 것이 본 보고서의 목적입니다. 글로벌화를 통해 제약바이오 기업들이 새로운 기회를 발굴하고, 혁신을 촉진하며, 지속 가능한 성장을 실현하기를 기대합니다.

감사합니다.



Catharina (Candy) Lurken

전무(Principal)
딜로이트 컨설팅 LLP
딜로이트 미국



Hanno Ronte

파트너
모니터 딜로이트
딜로이트 영국



Shoichi Negishi

파트너
생명과학·헬스케어 산업 리더
딜로이트 일본

서론

전 세계가 점점 더 연결되고 있는 가운데, 일본에 본사를 둔 제약바이오 기업은 해외 시장에서의 입지를 넓히고 존재감을 키우기 위해 본격적으로 나서고 있다. 이들의 글로벌 진출 노력은 단순한 매출 증대를 넘어, 다양한 인재 풀을 확보하고, 여러 나라의 자원을 활용하며, 성장과 혁신을 추진하는 것을 목표로 하고 있다.

이러한 일본 제약바이오 기업의 해외 시장 진출은 일본 내 몇 가지 주요 요인에서 비롯된다. 장기간 이어진 경기 침체와 엔화 약세는 일본 경제의 위상을 약화시켰다. 2023년 기준, 일본은 독일에 국내총생산(GDP) 순위를 추월당하며 세계 4위로 밀려났다.¹ 또한, 일본 후생노동성이 2016년에 발표한 공공의료비 절감 목적의 공격적인 약가 인하 정책은 '드럭 로스'(drug loss) 문제를 심화시켰다.² 드럭 로스란 복잡한 규제로 인해 신약의 일본 시장 진입이 지연되는 현상을 의미한다. 이러한 정책 변화는 글로벌 제약사들이 자사의 혁신 의약품을 일본에 출시하는 것을 꺼리게 만드는 요인이 되었다. 그 결과, 일본은 글로벌 제약 시장에서의 존재감이 약화되었다. 기업 구조 개혁과 자국 내 혁신을 촉진하기 위한 정부 차원의 각종 인센티브가 최근 효과를 내기 시작했지만,³ 일본 제약바이오 시장의 활력을 되살리기 위해서는 여전히 상당한 진전이 필요한 상황이다.

이러한 배경에서 일본 제약바이오 기업들은 해외 시장을 성장의 주요 동력으로 삼고 있다. 국제적 시각을 수용하고 전 세계 미충족 의료 수요에 대응함으로써, 지속 가능한 성장을 달성할 수 있다. 전략적인 접근은 경쟁력을 제고할 뿐만 아니라, 민첩하고 혁신적인 산업 리더로서의 입지를 강화할 수 있다.

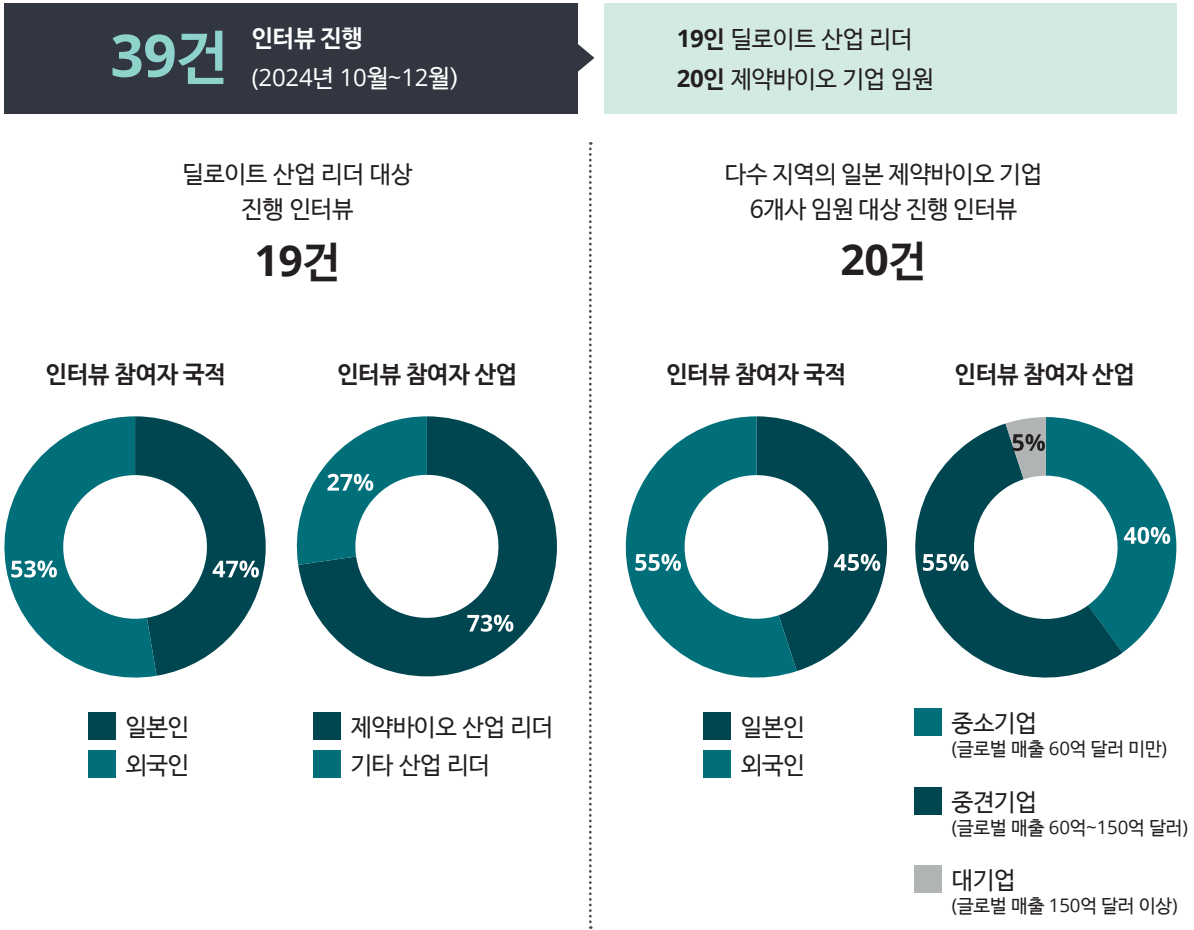
일본 제약바이오 기업들이 해외 진출의 과정에서 현재 와있는 단계가 각각 다르지만, 유사한 도전 과제에 직면하고 있다. 대표적으로는 사회문화적 차이 극복, 언어 장벽 해소, 빠른 의사결정을 위한 효과적인 거버넌스 체계 구축, 그리고 글로벌 인재의 확보·배치·유지와 같은 과제가 있다.

본 보고서에서는 이러한 과제들을 개관하고, 일본 제약바이오 기업들의 글로벌화 추진에 실질적인 도움이 될 실행 가능한 인사이트를 제시하고자 한다. 본 보고서의 내용은 일본계 및 비일본계 제약바이오 기업 임원 20인, 그리고 딜로이트의 다양한 산업 리더 19인과의 인터뷰를 바탕으로 도출된 것이다(그림 1)[방법론은 부록 참고].

해외 진출(Globalization)

많은 일본 기업이 이미 해외에 사업 거점을 마련한 상태이지만, 일반적으로 현지 자회사들은 높은 수준의 감독만 받는 독립된 법인으로 기능하고, 국제적으로는 통일되지 않은 브랜드 전략을 펼치는 경우가 많다. 그러나 미충족 수요에 대응하기 위해 글로벌 자산을 시장에 출시하면서, 이러한 독립 운영 모델은 글로벌 표준과 거버넌스의 부재로 인해 생산성과 효율성이 떨어지고 위험에 노출될 가능성이 커질 수 있다. 따라서 글로벌 거버넌스 모델을 구축해서 운영하고, 이를 뒷받침할 글로벌 부서와 프로세스, 시스템을 도입하며, 전 세계적으로 응집력 있고 하나된 조직으로 운영하기 위한 기업 문화와 공통적인 소통 체계를 함양할 필요가 있다.

그림 1. 인터뷰 참여자 및 구성



글로벌 운영 모델로의 전환

일본의 제약바이오 기업들이 해외 시장에 진출할 때, 초기에는 현지 자회사가 비교적 독립적으로 운영되는 분산형 구조를 취하는 경우가 많다. 재무, 인사(HR) 등 지원 부서는 보통 지역 단위로 운영되며, 글로벌 수준의 통합은 미흡한 편이다. 본사는 재무 목표나 주요 전략을 설정하지만, 포트폴리오 구성이나 운영 관련 의사결정에 대해서는 현지 자회사에 상당한 재량권이 주어진다.

하지만 글로벌 사업 확장이 본격화되면서, 이런 분산형 구조는 투명성 부족, 표준화 미비, 규모의 경제 실현 어려움 등의 한계를 드러내고 있다. 이에 따라 중앙집중적인 통제 모델로의 전환이 필요한 시점이다. 특히 각국의 규제 환경이 빠르게 변화하고 전 세계적으로 사이버 위험이 증가하는 상황에서, 규제, 컴플라이언스, 리스크 관련 부서를 글로벌 차원에서 관리하고 표준화할 필요성이 커지고 있다. 다양한 산업의 대규모 전환 사례를 분석한 결과, 이러한 과제를 해결하기 위한 대표적인 접근 방식으로 두 가지 운영 모델이 확인된다(그림 2).

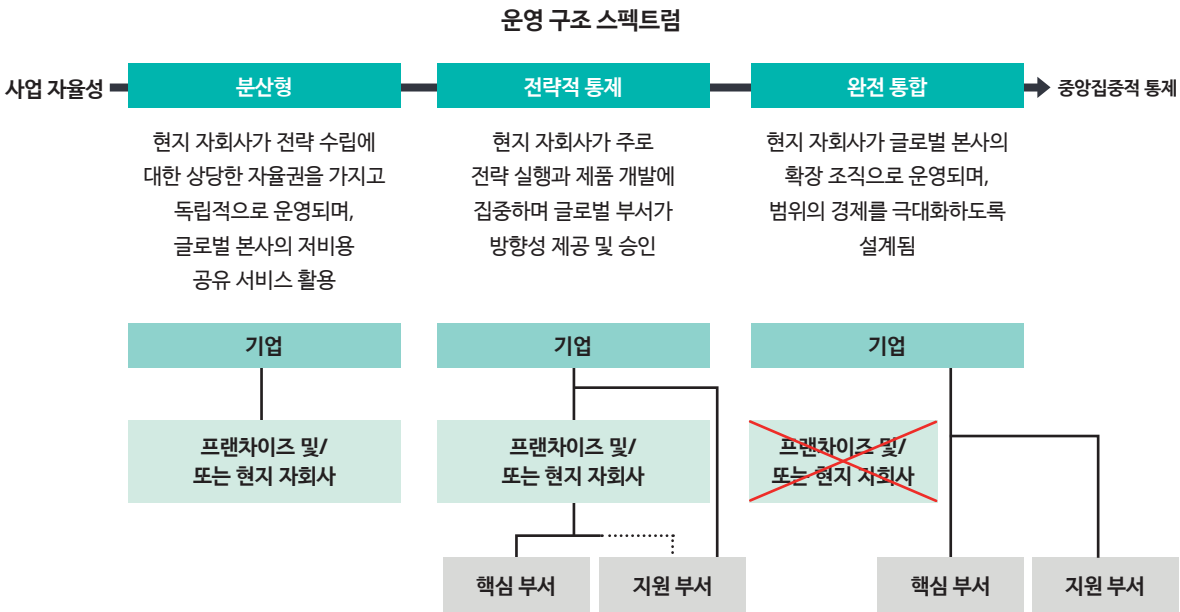
첫 번째는 전략적 통제 모델(Strategic Control Model)이다. 이 모델에서는 특히 인사, 재무, 컴플라이언스, 위험 관리 등의 지원 부서가 글로벌화된 운영과 공유 서비스로 지원되며 제품 포트폴리오는 전 세계적으로 일관성을 갖추기 시작한다. 도입하는 첨단기술과 IT 시스템도 표준화되는 것이 이상적이다. 다만, 시장 진입 전략(go-to-market strategy)이나 포트폴리오 구성은 여전히 현지 상황과 현지 경영진의 판단에 따라 조정된다. 인터뷰 결과에 따르면, 이 모델은 중견 및 대형 유럽계 제약바이오 기업, 일본의 중견 기업, 대형 소비재 기업에서 주로 활용되고 있다.

여기에서 한 걸음 더 나아간 단계인 완전 통합 모델(Fully Integrated Model)은 운영 및 시장 포트폴리오 관련 의사결정을 본사 또는 중앙 조직이 주도하며, 각 지역 자회사는 이를 현지에서 실행하는 구조이다. 이 모델은 대형 미국계 제약바이오 기업들이 채택하고 있으며, 최근에는 일본의 대형 및 중견 기업 사이에서도 일부 도입되고 있는 모습이다.

전략적 통제 모델에서 완전 통합 모델로 갈수록 자율성 수준이 높아지는데, 이는 반드시 완전 통합 기업이 되어야 성숙한 조직이 된다는 뜻은 아니다. 인터뷰 결과에 따르면, 소비재 산업과 같이 글로벌 차원에서 잘 정립이 된 대기업들은 전략적 통제 모델을 의도적으로 선택해 유지하고 있었다. 지역마다 현지 소비자의 니즈가 다르기 때문이며, 이로 인해 제품 포트폴리오나 시장 진입 전략을 지역 단위로 설계해야 한다. 예를 들어, 도요타는 특정 트럭 모델이 미국 고객에게 강하게 어필한다는 점을 인식하고, 이 차량군에 대한 엔지니어링 역량을 일본에서 미국으로 이전하였다. 이를 통해 설계 역량, 시장, 인재를 가까이 위치하도록 해 시너지를 낸 사례이다. 제약바이오 기업의 경우, 조사 결과에 따르면 상황과 전략 변화에 따라 두 운영 모델 사이에서 방향성을 유연하게 조정하는 경향이 나타나고 있다. 즉, 기업이 조정한 전략이나 외부 환경 변화에 따라, 전략적 통제 모델과 완전 통합 모델 사이를 오가는 것이다.



그림 2. 글로벌화를 향한 운영 모델 선택지



	분산형	전략적 통제	완전 통합
글로벌 본사/부서의 전략적 역할	재무 목표를 설정하고 모니터링하며, 주요 목표 설정	사업 전략 수립과 실행에 참여	계획·정책·가이드라인을 수립하고, 운영 현황을 점검
글로벌 본사/부서의 의사결정 역할	운영 의사결정을 지역/현지 조직에 위임	주요 운영 의사결정에 모두 관여	주요 운영 의사결정을 직접 수행
운영 모델	모든 법인이 독립적으로 운영	종합 경영팀	각 법인은 본사의 운영 단위로 기능
판매비 및 관리비 (SG&A) 모델	중앙 서비스는 일반적으로 제공되지 않음	중앙에서 상당수의 서비스 제공	대부분의 서비스를 중앙에서 제공
적용 중인 기업	해외 진출이 제한적인 소규모 기업	유럽 중견·대형 기업 및 일본 중견 기업	미국 대형 기업 및 일본 중견·대형 기업

출처: 딜로이트 분석

해외 진출하는 기업의 전략적 선택

글로벌화의 여정에서는 거시적인 전략 방향부터 거버넌스, 인재, 지역, 기업문화 등 보다 구체적인 영역까지, 중요한 의사결정을 내려야 한다. 이러한 선택들은 보통 서로 연관되어 있는 경우가 많다. 인터뷰에 참여한 기업들의 사례를 살펴보면 비슷한 고민을 하고 있지만, 각 기업이 중요하게 여기는 우선순위나 접근 방식의 깊이에는 뚜렷한 차이가 존재한다(그림 3).

그림 3. 기업 사례 비교 분석을 통해 얻은 주요 시사점

핵심 전략 선택	• 단기 수익률보다 장기 성장을 우선시함 • 이사회 구성을 주로 일본인 중심으로 유지함 • 준비 수준과 과거 경험을 고려해 글로벌 운영 모델을 선택
거버넌스 관련 선택	• 시장 기회에 맞춘 거버넌스 모델을 설계함 • 인수 후 통합(Post-Merger Integration)을 일정 기간 유보하는 방식을 선호 • 첨단기술 플랫폼을 촉매제로 활용 • 전통적인 '네마와시'(根回し, 사전 조율) 의사결정 문화를 탈피하려는 움직임
지역 관련 선택	• 미국을 핵심 시장으로 설정함 • 부서를 전 세계에 분산 배치함 • 전 세계 주요 지역 전반에 걸쳐 효과적인 팀 구축
인재 관련 선택	• 스페셜리스트와 제너럴리스트 간 균형을 추구함 • 글로벌 팀을 신중하게 구성함 • 현지 직원과 주재원 간 균형을 고려함 • 순환 근무 프로그램을 전략적으로 운영함 • 조직 간 연결 고리를 담당하는 역할을 공식화함 • 외국인 인재가 자발적으로 합류하는 경향을 인식함 • 인재 확보의 어려움을 극복하는 중
기업문화 관련 선택	• 글로벌 감각을 갖춘 리더를 선임함 • 전사적으로 공유할 수 있는 글로벌 가치 체계를 수립함 • 사회문화적 인식 역량을 갖춘 리더십을 강화함 • 조직 내 투명성을 실천함

출처: 딜로이트 분석

핵심 전략

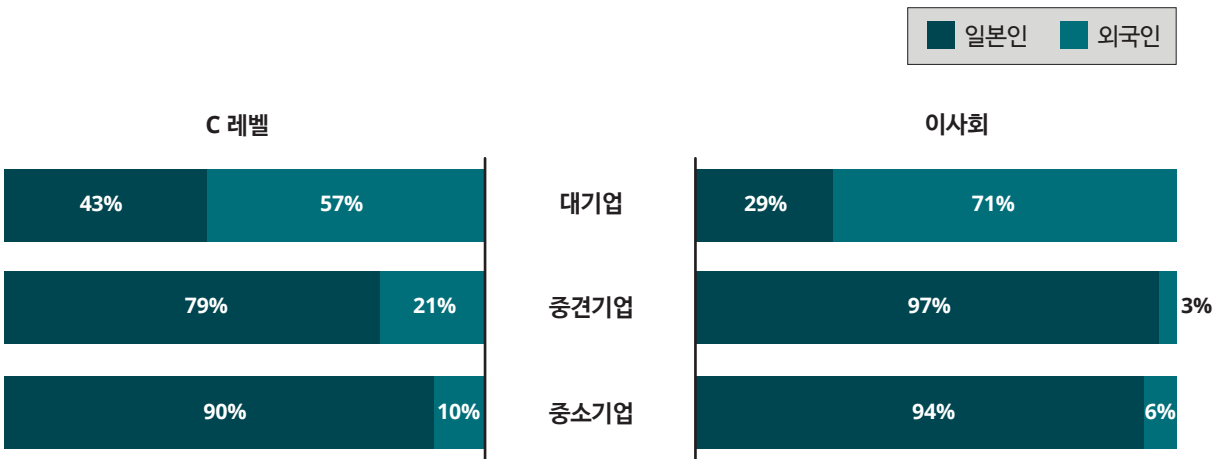
단기 수익률보다 장기 성장을 우선시함

일본 기업들은 다른 나라 기업에 비해 단기적인 투자 수익률보다는 장기적인 전략적 통제를 중시하는 경향이 있다. 이러한 접근 방식은 일본 고유의 기업 문화 속에 깊이 자리 잡고 있으며, 기업의 사회문화적 가치와 경영 관행에 부합하는 방향으로 신중하게 판단하며 지속 가능한 성장을 추구하는 데 초점을 맞춘다. 그러나 최근 일본의 기업 지배구조 변화와 경제 환경으로 인해 기업 의사결정에 적극적으로 영향을 미치고자 하는 ‘행동주의 투자자’가 증가함에 따라, 단기 재무성과와 비용 절감에 대한 기업의 관심 또한 커지고 있는 상황이다. 일본 기업들이 해외 진출을 본격적으로 추진하면서 규모의 경제를 실현해야 하는 시점에서, 장기 전략과 단기 수익 사이에서 어떻게 균형을 잡아야 할지는 지켜봐야 한다.⁴

이사회 구성을 주로 일본인 중심으로 유지함

일본 제약바이오 기업에서 고위 경영진은 점차 국제화되는 추세이지만, 이사회는 여전히 대부분 일본인으로 구성되어 있다(그림 4).⁵ 최근 도쿄증권거래소는 기업지배구조 지침을 도입해, 이사회 내 사외이사 확대, 외국인 이사 참여, 다른 국가에서 시행되는 관행과 유사하게 다양한 시각과 경험, 가치관의 반영 등을 장려하고 있다.⁶ 그러나 실제 이사회 구성에 미친 영향은 아직 미미한 수준이며, 이는 경우에 따라서 기업의 글로벌화에 걸림돌이 될 수 있다. 하지만 지배구조 개혁, 행동주의 투자자와 다양한 배경을 가진 투자자의 관심과 압박이 맞물리면서, 일본 기업들은 이와 관련된 관행을 변화시켜 나갈 가능성이 있다.⁷ 글로벌 시장의 주주와 이해관계자를 고려할 때, 현재 이사회 구성과 조직의 글로벌화 목표 간의 정합성을 점검하는 것이 바람직할 수 있다.

그림 4. 일본 상위 10대 제약바이오 기업의 C레벨 및 이사회 국적 구성 현황



범례: 조직 규모는 전 세계 연간 매출 기준으로 분류됨. 대기업: 150억 달러 초과, 중견기업: 60억 ~ 150억 달러, 중소기업: 60억 달러 미만
출처: 딜로이트 분석

준비 수준과 과거 경험을 고려해 글로벌 운영 모델을 선택

일본 제약바이오 기업들이 중앙집중적인 운영 모델로 나아가는 과정에서, 앞서 설명한 전략적 통제 모델과 완전 통합 모델 사이의 선택은 대체로 의도적인 전략 판단에 따른 것이다. 기업들은 당면한 시점의 전략과 상황에 따라 이 두 모델 사이를 오가기도 한다. 표준화와 통제를 강화하기 위해 완전 통합 모델로 전환하기도 하지만, 경험과 그에 따른 전략적 우선순위 변화를 바탕으로 핵심(대개는 규모가 큰) 시장에 자율성을 부여하기 위해 전략적 통제 모델로 되돌아가기도 한다.

인터뷰에 따르면 이러한 경우 조직들은 지역별 자율성 수준을 구분해 운영하고 있었다. 보통 미국에 가장 높은 자율성이 주어지며, 독일과 중국 등 일본 외 주요 시장에는 그보다 낮은 수준의 자율성이 주어진다. 기타 시장은 글로벌 모델에 따라 전면 통제되는 형태를 보이고 있었다. 대형 시장에서는 단순히 시장 진출 전략에 대한 자율성만 주어지는 것이 아니라, 현지 상황에 맞는 시스템을 선택할 수 있는 권한, 그리고 글로벌 인재보다 현지 인재를 적극적으로 채용하기 위한 예산과 자원을 더 집중하는 방식으로 자율성의 범위가 확대되기도 한다. 이와 같은 유연한 전략은 글로벌 목표와 부합하면서도 각 지역 시장의 특수성에 대응할 수 있는 기반을 제공해, 효율성과 효과성을 동시에 높이는 데 기여한다. 두 운영 모델에는 각각 장점과 과제가 있으며, 기업별로 목표에 따라 신중하게 판단되어야 한다. 예를 들어, 기업이 미국 시장에서 빠르게 성장하고 점유율을 확보하고자 할 경우, 해당 전략에 적합한 운영 모델을 선택해야 한다. 또는, 현지 고객과의 접점 방식에 맞춰 CRM 시스템을 별도로 구축해야 하는 상황도 고려 대상이 될 수 있다.



거버넌스

시장 기회에 맞춘 거버넌스 모델을 설계함

인터뷰에서는 시장 기회의 중요성과 이러한 기회가 어떻게 부서별 거버넌스 모델을 이끄는지 파악할 수 있었다. 기회가 존재하는 시장에 주요 기업 부서를 구축하고 의사결정 권한을 부여함으로써, 현지에서의 기회를 효과적으로 잡을 수 있다. 일례로, 미국 시장에서 주요 플레이어가 되겠다는 목표를 세운 한 기업은, 미국 내에 사업개발 부서를 두는 것뿐만 아니라, 글로벌 사업개발 전반에 대한 의사결정 권한도 미국 법인에 부여했다.

인수 후 통합(Post-Merger Integration)을 일정 기간 유보하는 방식을 선호

인터뷰 과정에서, 일본 기업들은 특히 규모가 작고 혁신적인 기업을 인수한 경우, 상당한 자율성을 부여하는 경향이 있다는 점이 관찰되었다. 이 소규모의 기업은 일반적으로 수직적이지 않고, 급여 수준이 높으며, 스톡옵션 등 주식 보상 구조도 갖추고 있다. 글로벌 기업으로의 통합은 일반적으로 점진적으로 이루어진다. 이러한 방식은 일본 기업뿐 아니라 다수의 제약바이오 기업의 기업 통합 사례에서도 관찰되는 우수 사례이며, 이러한 혁신 기업으로부터 가치 실현을 극대화하는 우수 사례이다.

첨단기술 플랫폼을 촉매제로 활용

ERP, AMS, HR 테크놀로지 시스템, IT 서비스 관리 시스템 등 첨단기술 플랫폼을 다양한 국가와 분야에 걸쳐 도입하는 것만으로는 글로벌화를 추진하는 데 충분하지 않다. 기업마다 이러한 시스템을 도입하는 방식은 다르지만, 최대의 효과를 얻기 위해서는 먼저 글로벌 수준의 거버넌스 및 운영 모델을 설계한 뒤, 그 모델에 맞춰 기술 플랫폼을 '촉매' 역할로 활용하는 방식이 바람직하다. 반대로, 대규모 기술 도입을 통해 운영 모델을 억지로 통합하려는 경우 기대한 만큼의 효과를 얻기 어려우며, 결국 시스템을 뒤늦게 수정하게 되어 도입이 지연되고 사용자 정착이 더디며 생산성과 효율성도 떨어지는 결과를 초래할 수 있다.

전통적인 '네마와시' 의사결정 문화를 탈피하려는 움직임

리더십과 차세대 관리직이 더 이상 일본인 중심이 아니라 글로벌하게 구성되면서, 의사결정 과정에서도 전통적인 일본식 업무 방식인 '네마와시'와 충돌이 발생하는 경우가 있다(다음의 정의 참고). 네마와시는 의사결정을 내리기 전에 관계자들과 합의를 이끌어내고 지지를 확보하는 방식이다. 예를 들어, 사업 계획 수립 과정에서 비일본계 리더들의 전형적인 탑다운 방식과 일본식의 합의 중심 접근 방식 간에 마찰이 생기곤 한다. 일본식 방식은 최종 의사 결정 전에 폭넓은 의견 조율을 거쳐 조직 전체가 한 방향으로 움직이도록 만드는 특징이 있다. 하지만 글로벌화가 진행될수록 보다 명확하고 지시 중심적인 접근 방식이 요구되며, 일본 기업도 이러한 탑다운 방식에 점차 적응할 필요가 있다. 특히 일본 리더와 구성원들이 이 변화에 자연스럽게 적응할 수 있도록 하기 위해, 상위 리더십의 정기적인 커뮤니케이션, 그리고 의사결정이 기업 전략 및 문화와 어떻게 연결되는지를 설명하는 노력이 중요하다.

일본식 비즈니스 관행에서의 '네마와시'(根回し)란?

일본의 네마와시를 단순히 의사결정을 위한 의견 수렴과 합의 도출 과정이라고 본다면, 이 개념은 일본 외 조직들에게도 익숙하다.⁸ 서구 비즈니스 관행에서도 중요한 의사결정 전에 리더와의 사전 조율과 네트워킹이 중요한 요소이기 때문이다. 하지만 차이는 그 대상과 목적에 있다.

서구권에서는 소수의 의사결정자 및 리더들과 선제적으로 조율하며 그들을 설득하는 데 중점을 두는 반면, 일본의 네마와시는 현장 실무자까지 포함한 다양한 이해관계자를 대상으로 하며 그 목적은 다음 두 가지 중 하나에 있다.



1. 모든 참여자의 합의가 이뤄질 때까지 지속적으로 조율
2. 충분한 지지를 얻지 못할 경우, 해당 계획 자체를 철회

이러한 방식은 폐쇄적인 기업 환경에서는 잘 작동할 수 있으나, 빠르게 변화하는 글로벌 시장에서는 경쟁력을 유지하기 어렵다는 한계도 있다.



인재

스페셜리스트와 제너럴리스트 간 균형을 추구함

일본에서는 여전히 평생직장의 개념이 흔하다. 최근 서서히 변화의 조짐이 보이지만, 이 개념은 여전히 크게 존중받고 있다. 일본 내 커리어 발전은 기업 내 다양한 부서를 순환하는 방식이 일반적이다. 이러한 방식은 다양한 부서에 걸친 폭넓은 인맥과 경험, 통찰력을 갖춘 제너럴리스트를 육성한다.⁹ 이러한 방식은 내부에서 리더를 키우는 수단으로 활용되기도 한다. 반면 미국이나 유럽에서는 한 부서가 담당하는 분야에서 커리어를 발전시키는 경우가 많고, 빈번하게 이직하면서 커리어를 쌓는다.¹⁰ 이로 인해 특정 부서에 대한 깊은 지식을 갖춘 스페셜리스트는 많지만, 기업 내 다른 부서에서 쌓은 인맥이 적고 시야가 좁을 수 있다. 이 두 가지 방식은 각각의 장단점이 있다. 제너럴리스트와 스페셜리스트로 구성되어 있는 국제적인 팀을 보유하고 글로벌화가 진행되고 있는 기업 내에서는 충돌이 발생하기도 한다. 각자의 관점 차이를 이해하지 못하면, 부서 리더로 누가 적합한지에 대해 이견이 생길 수 있다. 스페셜리스트는 제너럴리스트 리더 아래에서 과소평가된다고 느낄 수 있고, 반대로 제너럴리스트는 스페셜리스트 리더의 시야가 좁다고 인식할 수 있다. 따라서 이 두 유형의 리더십을 모두 고려한 명확한 인재 전략이 필요하다. 부서별로 리더십 스타일을 균형 있게 조정하고, 커뮤니케이션을 강화하며, 두 유형이 팀 내에서 상호 보완할 수 있도록 두 유형의 가치를 극대화하는 방안에 대해 경영진 교육이 병행되어야 한다.

글로벌 팀을 신중하게 구성함

글로벌 팀을 구축하려면 다양한 문화권과 협업할 수 있는 태도를 갖춘 인재를 찾는 것이 중요하다. 주요 시장에서 확보한 현지 인재를 글로벌 팀에 포함시키는 것은 해당 시장의 수용성을 높이는 동시에 글로벌 여러 지역을 아우르는 조직 운영에 필요한 기능적 역량을 보완하는 데 도움이 된다. 하지만 일부 기업은 이러한 방식보다는 현지 핵심 인재를 해당 시장에 그대로 두고, 글로벌 팀은 일본 출신이거나 경험이 적은 인재 위주로 구성하는 경향이 있다. 이들은 전 세계 법인을 지원할 수 있는 경험이 부족할 수 있다. 문화 교육이 중요하다. 비용이 들더라도 다양한 국가 출신의 팀들과 리더들이 직접 만나 교류하고, 함께 일하며 유대감을 형성할 수 있는 기회를 제공하는 것은 매우 중요하다.

현지 직원과 주재원 간 균형을 고려함

핵심 시장 간 인재 순환은 글로벌 마인드를 형성하고 미래 리더를 준비시키는 데 효과적이다. 그러나 사업 성과를 내는 데 관건은 현지 인재와 본사 파견 인재 간의 균형을 찾는 것이다. 현지 인재의 시장 전문성과 파견 인재의 글로벌 시야 및 경험을 어떻게 조화롭게 활용할지에 대한 기준을 수립해야 한다. 예를 들어, 한 기업은 미국 시장 점유율 확대라는 목표 아래, 미국으로의 글로벌 인재 파견을 줄였으며 대신 복잡한 미국 시장을 잘 이해하는 현지 전문가 채용에 우선순위를 두었다.

순환 근무 프로그램을 전략적으로 운영함

글로벌 순환 프로그램은 일본 직원들에게 글로벌 경험을 제공하기 위한 목적으로 운영된다. 그러나 인터뷰 결과 그 목적과 효과에 대한 시각 차이가 드러났다. 일본의 주니어 직원들은 단기 해외 파견을 나갈 때 현지 문화에 충분히 스며들지 못하고, 해외 법인의 사업 활동이나 글로벌 네트워크 내에서 실질적인 영향력을 갖기보다는 모니터링 역할에 그치는 경우가 많았다. 또한 귀국 후에는 전통적인 일본 기업문화에 다시 흡수되며 그간 습득한 분야 및 문화에 대한 배움을 빠르게 잊어버리는 경우도 잦았다. 이를 방지하려면 귀국 후

의 역할을 미리 명확히 정의하고, 조직 복귀 후에도 이전 경험을 잘 살릴 수 있도록 측정 기준과 적절한 지원 체계를 마련해야 한다. 반면, 인터뷰 참여자들은 시니어 인재가 장기간 해외에서 실질적인 역할을 수행한 경우 현지에 더 깊이 스며들며, 실제 사업 결정에 명확한 영향을 미치는 사례가 많았다고 밝혔다.

또한 일본인 이외의 외국인 리더들이 일본에서 일정 기간 근무할 수 있도록 순환 근무 기회를 제공해야 한다는 의견도 일관되게 제기되었다. 언어 장벽이나 고립된 환경에서의 어려움이 장애 요소로 꼽히지만, 선도적인 일본 제약바이오 기업들은 이러한 문제를 해소하기 위해 글로벌 역량을 갖춘 인재를 육성하고, 이를 뒷받침하는 인적 자본 구조를 빠르게 마련하고 있다. 일본 내에서 글로벌 인재를 성공적으로 통합하기 위해서는, 파견 기간과 관계없이 기업의 문화적 가치와 비즈니스 목표에 부합하는 외국인 인재를 파악하고 이들을 조직에 통합할 수 있는 체계적인 평가 프로그램을 마련하는 것이 중요할 수 있다.

조직 간 연결 고리를 담당하는 역할을 공식화함

글로벌화가 진행되면서, 각 시장을 연결하고 서로 다른 관점을 이해하며 기업 전체의 성장과 글로벌화에 대한 '공유'의 가치를 인식하는 인재가 중요해지고 있다. 인터뷰에 참여한 리더들은 자사에 이러한 역할을 하는 인물들을 파악하고 있었으며 이들의 가치를 높이 샀다. 그러나 이러한 역할을 하는 이들이 드물며, 이러한 역할이 명확히 정의되거나 인정받거나 보상받는 경우 또한 드물다는 데 공감했다. 따라서 이 연결 고리 담당자의 책임을 명확히 정의하고, 지역 간 협업과 지식 공유를 촉진하도록 보상 체계를 마련하며, 이들이 문화적·운영적 격차를 효과적으로 해소할 수 있도록 교육과 지원 프로그램을 도입하여, 연결 고리 담당자의 역할을 공식화해야 할 필요가 있다.

외국인 인재가 자발적으로 합류하는 경향을 인식함

일본 외 시장에서 활동하는 현지 경영진이나 글로벌 리더로 활동 중인 외국인 리더들은 일본 기업의 글로벌화가 본격화되면서 스스로 선택하여 조직에 남는 경우가 많으며, 이는 그들의 성향이 일본의 문화와 업무 방식에 잘 부합함을 의미한다. 이들은 초반에는 조직 내에서 눈에 띄지 않지만, 일본식 가치관이나 일하는 방식과 맞지 않을 경우 결국 이탈하는 경우가 잦다. 일본 기업이 깊이 공유하는 가치를 기반으로 운영되기 때문에, 시간이 지날수록 조직 구성원들은 '일본 기업에서 일한다는 것'이 무엇을 의미하는지를 점점 더 실감하게 된다. 결과적으로 이 가치에 맞는 사람은 장기 근속하는 경우가 많고, 설령 이직하더라도 또 다른 일본계 기업으로 옮기는 경향이 있다. 따라서 기업들은 이와 같은 인재를 조기에 파악하고 전략적으로 육성할 필요가 있다.

인재 확보의 어려움을 극복하는 중

미국과 유럽 기업은 자국에서 교육을 받고 유사한 사회경제적 가치를 공유하며 영어를 구사하는 인재 풀이 크다는 장점이 있다. 반면, 일본 기업은 이와 유사한 배경이 있으며 문화적으로 잘 맞는 인재를 찾는 것이 상대적으로 어렵다. 일본의 뚜렷한 언어적·문화적 차이가 적절한 인재를 찾는 데 걸림돌이 된다. 또한 일본 외 지역에서의 브랜드 인지도 부족과, 기업 인지도를 높이는 데 드는 높은 비용으로 인한 예산 제약이 맞물리면서, 일본 제약바이오 기업들이 미국과 유럽의 주요 시장에서 우수 인재를 유치하는 데 큰 어려움을 겪고 있다.



지역

미국을 핵심 시장으로 설정함

일본 제약바이오 기업들이 해외 사업 확장 계획을 발표할 때, 일반적으로 미국을 주요 시장으로 삼는다. 시장 규모와 풍부한 인재 풀 때문이다. 하지만 미국을 우선순위에 두는 결정에는 그에 따른 전략적 고려도 필요하다. 어디에 투자할지, 미국 내 사업 개발 및 인수합병(M&A)을 어떻게 확대할지에 대한 구체적인 전략을 마련해야 하며, 때로는 이런 결정에 대해 미국 법인에 전적인 자율권을 부여하는 경우도 있다.

부서를 전 세계에 분산 배치함

인터뷰를 통해 일본 제약바이오 기업들이 각 부서에 따라 선호하는 위치가 유사한 패턴을 보인다는 점이 확인되었다. 제약바이오 기업들이 자사 경쟁력의 핵심이자 자부심으로 여기는 R&D는 대부분 일본에 두는 경향이 있으며, 재무 및 인사 부서 또한 본사 인근에 위치한 경우가 많다. 미국은 풍부한 인재 풀이 있는 주요 시장으로 간주되기 때문에, 임상 개발, IT, 사업 개발, 인수합병 관련 부서는 일반적으로 미국에 배치된다. 특히 후자의 경우, 비(非)유기적 성장을 추구하거나 미국 시장에 대한 부족한 이해도를 보완하기 위한 전략으로 미국에 위치시키는 사례가 많다. 마지막으로, 규제 및 상업 기능도 대부분 미국 또는 유럽에 위치해 있다.

전 세계 주요 지역 전반에 걸쳐 효과적인 팀 구축

글로벌 주요 지역인 일본, 미국, 유럽 본부 중 한 곳에 글로벌 부서 리더를 두고, C레벨과 그 바로 아래 리더십 팀을 지역별로 함께 구성하면 조직 내 협업과 의사결정의 질이 눈에 띄게 향상될 수 있다. 핵심 인력을 각 지역에 전략적으로 배치함으로써, 각 시장이 지닌 고유한 강점과 시각을 전체 기업이 활용할 수 있고, 이는 앞서 언급했듯 현지 시장의 수용 속도를 빠르게 하는 데도 도움이 된다. 이런 방식은 조직 전체를 보다 통합적이고 유기적으로 작동하게 만들어, 아이디어와 전략이 훨씬 더 효율적이고 효과적으로 공유되는 환경을 조성한다.



기업문화

글로벌 감각을 갖춘 리더를 선임함

일본 제약바이오 기업이 성장과 글로벌화를 동시에 이루기 위해 고려해야 할 요소는, 기존에 일본인 중심이었던 리더십에 해외 인재까지 포함하는 것이다. 외국인 CEO나 C레벨 리더, 그리고 그 직속 보고 직원에 외국인을 포함시키는 것은 기업의 글로벌화에 도움이 될 수 있으며 타다운 커뮤니케이션과 모범적인 행동을 통해 문화적 장벽을 해소할 수 있다. 특히 주요 지역에 국적과 무관하게 리더를 분산 배치한 기업일수록, 글로벌 조직 문화를 빠르게 정착시키고 있다는 점이 인터뷰를 통해 확인되었다.

전사적으로 공유할 수 있는 글로벌 가치 체계를 수립함

서로 다른 문화적 기반, 신념, 가치관을 하나의 조직 안에 통합하는 것은 일본 제약바이오 기업이 글로벌 확장 과정에서 마주하는 주요 과제이다. 인터뷰에 참여한 경영진들은 지역별로 서로 다른, 때로는 상충하기도 하는 문화, 규범, 태도를 관리하고 업무 방식의 차이를 조율하는 데 어려움을 겪고 있다고 언급했다. 다만 인터뷰를 진행한 많은 기업이 '공유 가치 체계'를 수립함으로써 이를 극복하고 있었다. 이 공유 가치는 일본의 문화와 조직적 뿌리를 바탕으로 하되, 글로벌 관점과 공동의 목표를 포용해 구성된다. 일부 기업들은 강력한 글로벌 커뮤니케이션 전략을 통해 이러한 접근 방식을 성공적으로 도입했다. 이는 타다운 리더십을 통해 이뤄졌으며, 직원들의 일상에 내재화되었다. 다양한 관점과 배경을 존중하면서 하나의 문화로 통합해 가는 조직은 신뢰와 협업을 증진시켜, 글로벌 무대에서 성공을 거둘 수 있다.

사회문화적 인식 역량을 갖춘 리더십을 강화함

글로벌 팀이 보편화되면서, 효과적인 운영을 위한 적절한 커뮤니케이션 스타일의 중요성이 부각되고 있다. 다양한 문화적 배경을 가진 회의 참석자들 사이에서 서로의 문화적 배경을 이해하고 존중하는 태도를 함양하는 것은 여전히 큰 과제다. 문화적 차이를 이해하고 다리를 놓을 수 있는 리더가 있다면, 임직원 사이에서 투명성과 신뢰를 형성하는 데 큰 도움이 된다. 이를 위해서는 리더들에게 문화 인식 교육이나 글로벌 업무 경험을 제공하고, 직무 적합도 평가에 문화적 이해력을 포함하는 등의 노력이 필요하다. 기업은 개방적인 커뮤니케이션과 정보 공유 문화를 장려하고, 글로벌 협업 환경에 맞춘 문화 교육 프로그램을 운영해야 한다. 예를 들어, 어떤 문화는 다른 문화보다 더 직접적인 의사 표현을 선호한다는 점을 이해하고, 모든 팀원이 회의에서 자신의 의견을 말할 수 있도록 지원하며, 일본 리더는 보통 마지막에 발언하는 경향이 있다는 점을 인식하는 등의 노력이 필요하다. 이러한 문화적 맥락을 이해하도록 하는 문화 교육을 통해 팀워크, 존중, 이해도가 강화되고, 이는 곧 글로벌 시장에서의 경쟁력으로 이어질 수 있다.

조직 내 투명성을 실천함

일본 기업은 종종 서구권 조직에 비해 운영상 투명성이 낮은 것으로 인식되며, 해외 자회사와의 관계에서 특히 더 그렇다. 이러한 폐쇄성은 글로벌 차원의 협업과 커뮤니케이션에 장애가 될 수 있다. 글로벌 차원에서는 정보 공유가 성공의 핵심이다. 이를 보완하기 위한 방법으로, CEO가 직접 참여하는 '무엇이든 물어보세요'(Ask Me Anything)와 같은 타운홀 미팅은 조직 내 투명성과 심리적 안정감을 높여 신뢰와 개방성을 증진시키는 데 도움이 된다. 특히 전 세계 각지에서 떨어져 일하며 사회문화적 배경이 다른 구성원 간에는 안정감, 신뢰, 개방성이 자연스럽게 형성되기 어렵기 때문에, 이러한 접근이 점점 더 중요해지고 있다. 전 세계 인재들이 조직에 몰입하고 동기를 유지하게 하려면 기존 사고방식의 전환이 필요하다. 투명한 소통, 양방향 커뮤니케이션, 성취감이 없다면 우수 인재를 유지하는 데 어려움을 겪을 수 있다.

나아가며

글로벌 시장 진출과 이를 위한 통합을 향한 여정은 일본 제약바이오 기업들에게 분명히 비즈니스 기회이지만, 그 과정은 복잡하며 시간이 오래 걸린다. 일단 이 여정을 시작하기로 마음먹었다면, 다양한 선택지를 마주하게 되며, 각각의 선택은 과거 자국 내 제품 포트폴리오와 조직 운영에만 집중했을 때와는 다른 결과를 낳을 수 있다.

특히 일본 기업 특유의 신중하고 철저한 의사결정 방식, 조화로운 사회적 가치를 중시하는 경향, 비교적 공격적이지 않은 기업 문화 등을 고려할 때, 천편일률적인 정답이 존재하지는 않는다. 이러한 특징은 일부 인재들에게는 매력으로 작용할 수 있다. 그러나 조직 내 인재들이 이러한 가치관을 충분히 이해하고 수용하는 것이 매우 중요하다. 이해하지 못하는 인재는 문화적으로 맞지 않은 것일 수도 있으며, 다른 환경에 더 적합한 인재일 수도 있다. 따라서 이러한 점은 채용 초기 단계부터 고려되어야 한다.

이 여정에서 마주하게 되는 수많은 과제는 결국 '인재'와 '행동'과 관련된 문제로 귀결되는 경우가 많다. 이는 지역 간, 부서 간 이해관계자의 의견과 리더십이 반영된 탄탄한 프로그램 관리의 필요성을 보여준다. 효과적인 타다운 커뮤니케이션과 바람직한 행동을 실천하는 것은 성공의 핵심 요소이다. 신중한 의사결정과 사회적 조화를 중시하는 문화를 유지하면서도, 조직의 방향성과 맞는 적합한 인재를 확보함으로써, 일본 기업들은 글로벌 확장의 복잡성을 극복하고 지속 가능한 성장을 실현할 수 있을 것이다.

[부록] 방법론

포지션 페이퍼 설계

본 보고서는 일본에 본사를 둔 제약바이오 기업(이하 일본 제약바이오 기업)의 독특한 해외 진출 여정에 대한 시각을 제시하며, 글로벌 성공을 위한 실질적인 도구와 지식을 제공하고자 한다. 이 보고서는 지역 간 및 사회문화적 역학에 대한 보다 깊은 이해를 돕고, 복잡한 해외 진출 과정을 헤쳐 나갈 수 있도록 하는 데 목적이 있다. 시장조사를 기반으로 한 정량적 데이터뿐 아니라, 제약바이오 기업 임원을 대상으로 한 인터뷰와 딜로이트 전문가들이 현장 경험에서 배운 정성적 데이터도 함께 포함되어 있다.

데이터 수집

이 보고서에 사용된 정량 및 정성 데이터는 2024년 9월부터 2025년 3월까지 수집되었다. 수집 방식은 다음과 같다.

- **내부 인터뷰:** 제약바이오 산업과 타 산업에 걸친 딜로이트 리더 19인을 대상으로 인터뷰를 실시하여, 일본 기업의 글로벌화 과정에서의 과제, 해결책, 그리고 주요 트렌드에 대한 인사이트를 수집하였다. 특히 글로벌화를 이미 추진한 일본 기업 사례를 분석하는 데에는 제약바이오 외 산업 리더들의 관점도 활용하였다.
- **외부 인터뷰:** 일본 제약바이오 기업 소속 임원 20인을 인터뷰하여, 기업의 글로벌화 추진 경험에 기반한 생생한 인사이트를 수집하였다. 일본인 및 비일본인, 본사 및 해외 지사 임원 등 다양한 배경의 인터뷰이를 포함하여 균형 잡힌 시각을 확보하고자 하였다.
- **정량 및 시장조사:** 기업 웹사이트, 연차보고서, 보도자료, 산업 리포트, 학술자료, 딜로이트 내부 데이터베이스 등을 폭넓게 검토하여 내용을 보완하였다. 이를 통해 각 기업의 연혁, 글로벌화 과정, 사례연구 등을 함께 분석하였다.

데이터 분석

인터뷰를 통해 수집된 데이터는 전사 및 요약을 거쳐, 주요하게 도출된 주제별로 분류되었다. 인터뷰 가이드를 기반으로 하되, 인터뷰가 진행되면서 파악된 인사이트에 따라 질문과 후속 질문을 유연하게 조정하였다. 이번 분석은 운영 모델을 구성하는 여러 측면에 주목했다. 예를 들어, 전략적 결정, 거버넌스, 사업 운영 지역, 인재 구성, 조직 문화 등 다섯 가지 측면으로 나눠서 살펴봤다. 이렇게 주제를 체계적으로 분류함으로써, 일본 제약바이오 기업들에게 가장 유용한 인사이트를 도출하는 데 도움이 되었다.

검증

분석의 정확성과 신뢰도를 확보하기 위해 다음과 같은 조치를 취하였다.

- **인터뷰 질문의 지속적 개선:** 인터뷰 진행 과정에서 일본 제약바이오 기업의 경험이 보다 명확히 반영될 수 있도록 질문을 반복적으로 수정하고 정제하였다.
- **데이터의 다양화:** 다양한 정성 및 정량 데이터를 활용하여 상호 검증이 가능하도록 구성하고, 균형 잡힌 데이터 기반의 분석이 가능하도록 하였다.

주석

1. The Diplomat. "Understanding the Paradox of Japan's Economy." Accessed March 2024.
<https://thediplomat.com/2024/03/understanding-the-paradox-of-japans-economy/>.
2. Pharmaceuticals and Medical Devices Agency (PMDA). "Current update in NHI policy and future directions" Accessed March 2024. <https://www.pmda.go.jp/files/000215556.pdf>.
3. PharmaLex. "Rising Sun: The Drug Pricing Environment in Japan is on the Up." Accessed March 2024.
https://www.pharmalex.com/thought-leadership/blogs/rising-sun-the-drug-pricing-environment-in-japan-is-on-theup/#_edn2.
4. Alinvest. "Wake-Up Call: Rise of Activist Investors in Japan." Alinvest, 10 January 2025,
<https://www.ainvest.com/news/wake-up-call-rise-of-activist-investors-in-japan-25011010ebaef9af452f2efd/>.
Accessed.
5. Deloitte Global. "Women in the Boardroom: A Global Perspective, 5th Edition." Accessed March 2024.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/risk/srr/jp-srr-women-in-the-boardroom-5th.pdf>.
6. MSCI. "Have Corporate Reforms in Japan Worked?" Accessed March 2024.
<https://www.msci.com/www/blog-posts/havecorporate-reforms-in-japan/04475271078>.
7. Seattle University School of Law Digital Commons. "The Evolution of Corporate Governance in Japan: The Continuing Relevance of Berle and Means" Accessed March 2024.
<https://digitalcommons.law.seattleu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2219&context=sulr>.
8. Japan Cultural Consulting. "Defining Nemawashi" Accessed April 2025
<https://japanintercultural.com/free-resources/articles/defining-nemawashi/>
9. Harvard Business Review. "What We can Learn from Japanese Management" Accessed April 2025
<https://hbr.org/1971/03/what-we-can-learn-from-japanese-management>.
10. Ibid

한국 딜로이트 그룹 전문가

생명과학 및 헬스케어 산업

한국 딜로이트 그룹은 미래 성장산업으로 주목 받고 있는 국내 생명과학 및 헬스케어 산업 성장의 동반자로서 제약사, 의료 기관, 공공기관 등 다양한 기업의 전략적 과제와 혁신을 함께 해왔습니다. 약사 등 전문 자격 소지한 전문가를 국내 최다로 보유한 산업 전문팀은 다년간의 기업 자문 경험을 바탕으로 심도 있는 인사이트를 제공하고 있으며, 놀라운 속도로 발전하는 국내 제약바이오 및 헬스케어 산업에서 기업이 혁신적인 성장을 이어갈 수 있도록 최선의 노력을 다하고 있습니다.



편제성 파트너

생명과학 및 헬스케어 산업 전문팀 리더 |
경영자문 부문

☎ 02 6676 1979

@ jpyeon@deloitte.com



안동휘 파트너

생명과학 및 헬스케어 산업 전문팀 |
회계감사 부문

☎ 02 6676 1617

@ doahn@deloitte.com



박태호 파트너

생명과학 및 헬스케어 산업 전문팀 |
경영자문 부문

☎ 02 6676 2163

@ taehpark@deloitte.com



김영필 파트너

생명과학 및 헬스케어 산업 전문팀 |
세무자문 부문

☎ 02 6676 2432

@ youngpkim@deloitte.com



안종식 수석위원

생명과학 및 헬스케어 산업 전문팀 |
컨설팅 부문

☎ 02 6676 2988

@ jongsahn@deloitte.com

앱



Download on the
App Store



GET IT ON
Google Play



카카오톡 채널



'딜로이트 인사이트' 앱과 카카오톡 채널에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

Deloitte. Insights

성장전략부문 대표

손재호 Partner
jaehoson@deloitte.com

연구원

권은진 Senior Consultant
eukwan@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장

박경은 Director
kyungepark@deloitte.com

디자이너

박근령 Senior Consultant
keunrpark@deloitte.com

Contact us

krinsightsend@deloitte.com

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.