

가장 느린 곳이 속도를 결정한다

전부 직접 만들 수 없는 회사가 공급망 인공지능을 고르는 법. 사 올 것,
같이 할 것, 직접 지을 것을 가르는 기준.

	지능형 감지			
	전략 가시성	운영 가시성	판단 가속	자율 실행
기초	지금	이른	이른	불가
디지털	완료	가능	지금	이른
고도	완료	지금	지금	가능
선도	완료	완료	지금	지금

같은 기술도 어느 단계에 서 있느냐에 따라 지금 할 일이거나 아직 이른다. 원전 34쪽 그림 6을 그대로 옮긴 것이다.

주 원전 – World Economic Forum × Accenture, The Role of Start-Ups in AI-Enabled Supply Chain Resilience (2026.09.21)

보조 – Chief Economists' Outlook September 2026 · 중소벤처기업부 제1차 스마트제조혁신 실태조사 ·

경기도경제과학진흥원 경기도 중소기업 애로실태 조사

글로벌 신호 확인 – 2026년 10월 6일 자 · 발행 경기도경제과학진흥원 C4IR Korea 글로벌산업정보팀

— SUMMARY

이 호가 말하는 것

공급망을 다시 짜라는 요구는 원청에서 내려온다. 그런데 그 요구가 실행되는 속도는 원청이 정하지 않는다. 가장 느린 협력사가 정한다.

세계경제포럼의 공급망 임원 조사에서 전환을 가로막는 것으로 꼽힌 세 가지는 규제 불확실성, 내부 정렬, 그리고 **협력사 준비도**였다. 협력사 준비도가 장벽으로 올라오는 것은 공급망 분야에만 나타나는 특징이다. 전환의 속도는 주도 기업의 내부 역량이 아니라 네트워크에서 가장 느린 구성원이 정하기 때문이다. WEF Strategic Intelligence, Supply Chain, Logistics and Transport

(2026년 10월 6일 자 확인)

도내 중소기업의 상당수가 거기 해당한다. 경기도경제과학진흥원이 900개사를 조사한 결과 B2B 매출이 있는 기업의 **91.8%**가 위탁기업과 직접 거래하는 1차 협력업체였다.

문제는 그 다음이다. 거래처를 늘리면 챙길 것이 늘어난다. 사람을 더 뽑는 길은 이미 좁다. 직접 만드는 길도 좁다. 전국 공장 보유 중소·중견 제조기업 가운데 제조 인공지능을 도입한 곳은 **0.1%**이고, 관련 전담 부서나 인력을 둔 곳은 **0.8%**였다.

이 호의 판단

남은 길은 고르는 것이다. 주 원전은 조달 방식을 네 가지로 둔다 — 사 오기, 같이 하기, 직접 짓기, 그리고 섞기. 직접 짓는 길을 지우자는 뜻이 아니다. 원문이 적은 것은 전부를 안에서 만드는 방식이 예외가 되고 있다는 것이다. 무엇을 어느 쪽에 둘지가 이 호의 질문이다.

612곳

주 원전이 분석한 인공지능 스타트업. 6개 영역, 누적 투자 약 70억 달러

46.4%

국내 스마트공장 도입 기업이 외부 전문기업 솔루션을 쓴 비율. 자체 인력 활용은 45.9%

75.5%

스마트공장을 도입한 기업 중 기초 수준에 머문 비율

LOG 01

2026.10.06 · 06:40 · 인천공항 제2터미널

출국장에 섭니다

SEO IAN · 인사이트 에디터

동행을 청한 분은 화성에서 자동차 부품을 만드는 회사의 대표입니다. 거래처를 하나 더 뚫으려 간다고 했습니다. 지금 거래처는 넷, 이번에 다섯이 됩니다.

출국 수속을 기다리며 물었습니다. 왜 늘리시느냐고. 답이 짧았습니다. 한 곳이 멈추면 공장이 섭니다.

그 말이 맞다는 것은 숫자로도 보입니다. 도내 900개사에 수출 전략을 물었더니 **거래선 다변화**를 1순위로 꼽은 비율이 85.3%였습니다. 2019년 같은 조사에서는 37.1%였습니다.

장소와 날짜, 등장하는 장면은 서사 장치입니다. 그 안에 인용된 수치는 위의 출처에 근거합니다. 서이안은 C4IR Korea 편집진이 만든 인공지능 가상 페르소나입니다.

여섯 호 전, 이 브리프는 경로를 둘로 만들라고 썼다. 결제·조달·자본·데이터·에너지 다섯 경로를 하나씩 끊어 보고 각각의 대체 경로를 설계하는 호였다.

도내 기업들은 이미 그렇게 하고 있다. 2019년 조사에서 수출 전략 1순위였던 해외 판로 개척은 68.5%에서 42.2%로 내려갔고, 거래선 다변화가 그 앞으로 올라섰다.

그 다음 문제가 이 호다. 거래처가 넷에서 다섯이 되면 챙길 것도 넷에서 다섯이 된다. 인증 서류, 통관 절차, 결제 조건, 납기 확인이 각각 따로 돈다. 늘어난 만큼을 누가 챙기는가.

경로를 둘로 만드는 일은 설계의 문제였다. 둘이 된 경로를 매일 돌리는 일은 운영의 문제다. 이 호는 운영 쪽을 다룬다.

커스텀 브리프 6호 「두 번째 선로를 켜라」(2026.07) · 경기도경제과학진흥원, 경기도 중소기업 애로실태 조사(2025년 8~10월 조사, 응답 900개사)

— CHAPTER 1

받쳐주던 것이 바뀐다

무엇이 기업을 버티게 했는지 묻는 질문의 답이 바뀌었다. 지난 6년의 답과 앞으로 1년의 답이 다르다.

세계경제포럼이 공공과 민간의 수석 이코노미스트를 상대로 8월에 설문을 돌렸다. 2020년 이후 세계 경제를 여러 충격 속에서 버티게 한 요인을 다섯 개까지 고르게 했더니 **재정 지원과 정부의 재정 여력**이 69%로 1위였다.

같은 사람들에게 앞으로 12개월을 물었다. 재정 지원은 **28%**로 내려앉았다. 대신 경제 다변화와 유연한 공급망이 1위가 됐다. 78%다.

회복력의 근원	2020년 이후	앞으로 12개월
재정 지원과 정부의 재정 여력	69%	28%
경제 다변화와 유연한 공급망	67%	78%
기술 가속과 혁신	61%	67%
에너지 시장 적응과 다변화	50%	61%

World Economic Forum, Chief Economists' Outlook September 2026. 설문 기간 2026년 8월 4~20일. 응답자가 상위 다섯 개를 고르는 문항이므로 합계는 100%를 넘는다.

정부가 돈을 덜 쓰게 된다는 뜻으로 읽을 일은 아니다. 이 조사가 묻는 것은 전문가들이 보는 회복력의 출처다. 정책의 방향을 묻는 문항은 아니다. 그 출처가 공공의 재정에서 기업의 공급망으로 옮겨가고 있다.

현장에서 확인할 것

지난 3년간 우리 회사가 버틴 데 외부 지원이 얼마나 기여했는가. 그 지원이 절반으로 줄었다고 가정하면 무엇이 먼저 흔들리는가.

— CHAPTER 2

속도를 정하는 쪽

원청이 공급망을 다시 짜는 속도는 협력사의 준비도가 정한다. 공급망 분야에만 나타나는 특징이다.

세계경제포럼이 20개가 넘는 산업의 전략·리스크·법무·컴플라이언스·교육 담당 임원을 상대로 조사한 결과, 공급망 응답자들은 높은 긴급성을 보였다. 다수가 구조적 변화가 이미 전략적 의사결정에 영향을 주고 있다고 답했고, 나머지도 12개월 안에 영향이 올 것으로 봤다.

투자 태도는 적극적이되 방식이 달랐다. 지배적인 방식은 **예산 재배분**이었다. 회복력에 드는 비용을 떠안으면서 동시에 원가 경쟁력을 지켜야 하는 처지와 맞는 결과다.

장벽으로 꼽힌 것은 규제 불확실성, 내부 정렬, 그리고 **협력사 준비도**였다. 공급망 전환은 한 기업이 혼자 끌고 갈 수 없다. 전환에 걸리는 시간은 **네트워크에서 가장 느린 구성원**이 정한다. 주도 기업이 아무리 빨라도 그렇다.

이 문장은 도내 중소기업을 가리킨다. 원청의 요구가 아직 안 왔다면 아직 도착하지 않았을 뿐이다. 요구받고 고르는 것과 미리 고르는 것은 조건이 다르다.

투자가 몰린 곳과 교란이 일어나는 곳이 다르다

공급망 혁신 쪽에는 지난 5년간 스타트업 **472곳**에 **61억 달러**가 들어갔다. 소프트웨어와 데이터, 플랫폼에 몰렸다. 물리적 설비 쪽은 적었다. 가장 큰 갈래는 공급망 가시성 도구이고, 그다음이 인공지능 기반 수요 예측, 공급사 위험 점검, 통상 규정 준수 자동화다.

그런데 투자는 미국과 독일, 영국에 집중돼 있다. 이스라엘과 싱가포르에도 상당하다. 반면 전환을 부르는 교란은 아시아의 제조 현장과 해상 항로에서 일어난다.

WEF Strategic Intelligence, Supply Chain, Logistics and Transport. 2026년 10월 6일 자 확인. 2026 Industry Intelligence Survey와 Crunchbase·CB Insights 자료에 근거하며, 일부는 기계 생성·기계 번역을 거친 문서다.

LOG 02

2026.10.07 · 15:20 · 현지 공단 회의실

계약은 됐습니다

SEO IAN · 인사이트 에디터

계약은 두 시간 만에 끝났습니다. 가격도 납기도 무리가 없었습니다. 대표님 표정이 좋았습니다.

돌아오는 차 안에서 표정이 바뀌었습니다. 수첩을 꺼내 뭔가를 적더니 말했습니다. 인증을 다시 받아야 한다고요. 통관 서류 양식이 다르고, 결제 조건도 지금 쓰는 것과 맞지 않는다고 했습니다.

누가 챙기느냐고 물었습니다. 구매 담당이 한 명이라고 했습니다. 그 한 명이 지금 거래처 넷을 봅니다.

장소와 날짜, 등장하는 장면은 서사 장치입니다. 그 안에 인용된 수치는 위의 출처에 근거합니다. 서이안은 C4IR Korea 편집진이 만든 인공지능 가상 페르소나입니다.

이 장면은 특별하지 않다. 공장을 가진 중소·중견 제조기업의 평균 종사자는 14.7명이고, 그중 60.6%가 생산직이다. 늘어난 거래처를 챙길 사람을 안에서 찾기는 어렵다.

사람을 더 뽑으면 되지 않느냐는 질문에는 같은 조사가 답한다. 인력을 더 뽑지 못하는 가장 큰 이유로 **비용 부담**이 47.1%로 꼽혔다.

이 호의 판단

거래처를 늘리는 결정과 그것을 감당할 수단을 마련하는 결정은 같은 회의에서 나오지 않는다. 앞의 결정은 영업이, 뒤의 결정은 구매와 생산이 떠안는다. 두 결정을 한자리에 놓는 것이 이 호가 원하는 첫 수다.

중소벤처기업부·스마트제조혁신추진단, 제1차 스마트제조혁신 실태조사. 2023년 기준, 공장 보유 중소·중견 제조기업 163,273개사 중 5,000개사 표본 대면조사(2024년 10월~2025년 1월).

— CHAPTER 3

안에서는 어렵다

직접 만드는 길이 막혀 있다는 것은 측정된 사실이다. 국내 조사 두 건이 같은 방향을 가리킨다.

0.1%

제조 인공지능을 도입한 기업 비율. 도입 계획이 있는 곳은 1.6%

0.8%

제조데이터·인공지능 전담 부서나 인력을 둔 기업 비율

84.3%

도내 중소기업 가운데 인공지능 도입 추진계획이 없다고 답한 비율

앞의 두 수치는 중소벤처기업부 제1차 스마트제조혁신 실태조사(2023년 기준), 마지막 수치는 경기도경제과학진흥원 경기도 중소기업 애로실태 조사(2025년 8~10월 조사)다. 조사 대상과 시점이 다르므로 직접 비교하지 않는다.

왜 못 하는지도 물었다. 도내 조사에서 인공지능 도입을 막는 요인으로 가장 많이 꼽힌 것은 자금이 아니었다. **사내 체제가 정비되지 않았**다는 응답이 64.1%로 1위였고, 정보기술 기반 부족이 49.6%로 뒤를 이었다.

흥미로운 것은 기반 부족의 순위다. 1순위 응답만 보면 3.3%에 그치는데 1·2순위를 합치면 49.6%로 뛴다. 가장 급한 현안은 아니지만, 도입을 구체화하는 단계에서 거의 모두가 부딪힌다는 뜻이다.

혁신을 혼자 한다

같은 조사에서 혁신 방식을 물었더니 내부에서 스스로 개발한다는 응답이 1순위 기준 **95.9%**였다. 밖과 함께 하는 개방형 협력이 거의 없다.

기술 확보 방법도 같다. 자체 개발이 1·2순위 합계 97.2%다. 안에서 다 하려는 구조 자체가 속도를 묶는다.

현장에서 확인할 것

최근 3년간 외부와 함께 개발한 건이 한 건이라도 있는가. 없다면 그것이 선택이었는가, 아니면 함께할 상대를 찾는 절차가 없었기 때문인가.

— CHAPTER 4

이미 반반으로 갈라져 있다

사 올 것인가 직접 지을 것인가는 새로 던지는 질문이 아니다. 현장은 이미 반반으로 답하고 있다. 다만 기준 없이 갈렸다.

스마트공장을 도입한 기업에 어떻게 도입했는지 물었다. 외부 전문기업을 통한 솔루션 도입이 **46.4%**, 자체 전문인력을 활용한 경우가 **45.9%**였다. 거의 반이다.

같은 규모, 같은 업종의 두 회사가 정반대 방식을 택했다는 뜻이다. 둘 중 하나는 틀렸다는 말이 아니다. **무엇을 보고 그렇게 정했는지가 남아 있지 않다는 것이 문제다.** 기준이 있으면 다음 건에서 반복할 수 있고, 없으면 매번 처음부터다.

자금 조달 방식도 함께 물었는데 자체 자금이 56.9%로 가장 많았다. 평균 도입 비용은 11억 3천만 원, 중소기업은 7억 5천만 원이었다. 직접 구축한 경우는 평균 8억 1천만 원이 들었다.

중소벤처기업부·스마트제조혁신추진단, 제1차 스마트제조혁신 실태조사(2023년 기준). 도입 방식과 자금 조달, 평균 도입 비용.

주 원전은 이 갈림에 틀을 준다. 선택지는 둘이 아니라 넷이다.

방식	무엇인가	언제 고르나
사 오기	완성된 솔루션을 구매	경쟁에 필요하되 차별화를 만들지는 않는 기능일 때. 빠른 적용과 단순함이 소유보다 중요할 때
같이 하기	외부와 공동 개발	속도와 전문성이 필요한데 안의 역량으로는 혼자 못 할 때
직접 짓기	자체 개발	경쟁 우위의 핵심이고 소유할 가치가 있을 때. 데이터가 민감하고 깊은 연동이 필요할 때
섞기	구간별로 다르게	한 가지 방식이 모든 구간에 맞지 않을 때. 특정 구간만 소유가 필요할 때

주 원전 33쪽의 네 가지 조달 방식을 옮긴 것이다. 원문은 이를 규범으로 두지 않고 판단을 돕는 지표로 제시한다.

무엇을 보고 고르는가

원전은 기준 열두 개를 전략 맥락·운영 준비도·책임 있는 인공지능 세 갈래로 나눠 제시한다. 아래는 그중 중소 제조기업이 실제로 부딪히는 여섯이다. 각 칸은 그 기준이 높을 때 어느 쪽으로 기울는지를 가리킨다.

기준	사 오기	같이 하기	직접 짓기
전략적 중요도	낮음	중간~높음	매우 높음
빨리 써야 하는 정도	높음	중간	낮음
지식재산 소유의 중요성	낮음	중간	높음
데이터의 민감성	낮음	중간~높음	높음
안에 있는 기술 인력	적음	중간	충분
기존 시스템과의 연동 깊이	얕음	중간	깊음

주 원전 36~37쪽의 열두 기준 가운데 여섯을 추린 것이다. 원문은 상대적 중요도가 사안과 조직에 따라 달라지므로 공식으로 풀리지 않으며 경영진의 판단이 필요하다고 적었다.

표를 세로로 읽으면 답이 나온다. 전담 인력이 0.8%인 현실에서 **안에 있는 기술 인력** 한 줄만 봐도 많은 건이 왼쪽으로 기울다.

섞는 방식이 실제 답인 경우가 많다

원전은 영향이 큰 사안일수록 구간을 나눠 다르게 조달하는 방식이 유리하다고 적었다. 경쟁 우위를 만드는 부분과 민감한 운영 데이터는 안에 두고, 속도와 규모가 중요한 부분은 밖에서 가져오는 식이다.

예를 들어 바탕이 되는 관리 체계는 사 오고, 데이터와 판단 규칙은 안에 두고, 앞선 인공지능 기능은 외부와 함께 당긴다. 다만 소유의 경계가 흐려지므로 운영 규칙을 분명히 해야 한다고 단서를 달았다.

적용 원칙

사안 단위로 판단한다. 조달 방식은 한 회사의 모든 사안에 일괄 적용되지 않는다. 사안마다 전략적 중요도와 제약이 다르므로 각각 따로 본다. 그리고 기술 변화와 공급자 지형이 바뀌면 다시 본다.

사 을 수 있는 것이 무엇인지부터 안다

고르려면 무엇이 있는지 알아야 한다. 주 원전은 공급망과 운영의 여섯 영역에 걸쳐 인공지능 스타트업 612곳을 분석했다. 누적 투자는 약 70억 달러다.

영역	스타트업	누적 투자	에이전트형 기술의 성장세
조달	86곳	5.07억\$	여섯 영역 중 가장 높음
제품 개발·설계	48곳	4.62억\$	두 번째
통합 계획	108곳	4.90억\$	중간
생산	209곳	7.05억\$ (물리적 AI 포함 38억\$)	낮음
물류	136곳	7.94억\$	낮음
서비스·재사용	33곳	0.90억\$	가장 낮음

주 원전 18쪽. 투자액은 해당 영역 누적 기준이고, 생산 영역의 괄호 밖 값은 물리적 인공지능 관련 자금을 제외한 것이다. 원문은 전체를 612곳·약 70억 달러로 적는데 영역별 값을 더하면 620곳이 되어 서로 맞지 않는다. 원문이 영역이 겹치는 기업을 어느 쪽에 넣었는지 밝히지 않아, 전체 수와 영역별 수를 각각 그대로 옮겼다.

숫자가 서로 어긋난다. 스타트업이 가장 많은 곳은 생산(209곳)이다. 투자액은 기준에 따라 1위가 달라진다. 물리적 인공지능 관련 자금을 빼면 물류(7.94억 달러), 넣으면 생산(38억 달러)이다. 어느 기준으로 보아도 에이전트형 기술이 가장 빨리 크는 곳은 **조달**이다. 원전은 이를 두고 생태계의 크기와 투자 규모가 기회의 크기를 알려주지 못한다고 적었다.

아직 비어 있는 데가 더 중요할 수 있다

조달 영역 86곳 가운데 43곳이 업무 자동화와 흐름 조율에 몰려 있다. 반면 원자재와 원자재 가격 정보를 다루는 곳은 다섯뿐이고 투자도 1,200만 달러에 그친다. 공급사 점검을 다루는 곳도 여덟이다.

원전은 에너지·반도체·희토류 가격 변동이 조달 실패의 주된 원인인데도 이를 다루는 곳이 드물다고 짚었다. 선택지가 적은 영역에서는 일찍 붙는 쪽이 유리하다는 뜻이다.

주 원전 18~19쪽.

— CHAPTER 5

지금 서 있는 칸

같은 기술도 어느 단계에 서 있느냐에 따라 지금 할 일이 되거나 아직 이른 일이 된다. 자기 칸을 모르면 고른 것이 맞는지도 모른다.

	지능형 감지			
	전략 가시성	운영 가시성	판단 가속	자율 실행
기초	지금	이른	이른	불가
디지털	완료	가능	지금	이른
고도	완료	지금	지금	가능
선도	완료	완료	지금	지금

주 원전 34쪽 그림 6을 그대로 옮긴 것이다. 원문은 각 칸을 지금 집중할 곳(지금), 해볼 수 있는 곳(가능), 아직 이른 곳(이른), 바탕이 갖춰진 곳(완료), 손댈 수 없는 곳(불가)으로 나눈다. 앞의 두 열은 원문에서 「지능형 감지」로 묶여 있다.

국내 현실을 이 표에 겹치면 위치가 보인다. 스마트공장을 도입한 기업 가운데 **75.5%가 기초 수준**이고, 도입 범위는 99.8%가 부분 도입이다. 제조데이터를 모으는 기업은 전체의 60.8%, 그중 실제로 분석까지 하는 곳은 52.1%다.

같은 조사. 기초 수준 비율과 도입 범위, 제조데이터 수집·분석 비율.

대다수가 첫 칸과 두 번째 칸 사이에 있다. 이 단계에서 자율 실행부터 손대면 원문의 표시로는 **손댈 수 없는 일**이거나 **아직 이른 일**이다. 불완전한 데이터 위의 예측은 틀린 결과를 내고, 틀린 결과는 모델에 대한 신뢰를 깎는다.

그렇다고 완전한 데이터를 기다리라는 뜻은 아니다. 원전은 완벽한 데이터를 기다리는 것이 현실적인 방법이 되는 경우는 드물다고 적었다. 최소한으로 쓸 만한 바탕을 먼저 만들고 단계가 올라가면서 보강하라고 권한다.

현장에서 확인할 것

우리 공장에서 지금 자동으로 쌓이는 데이터가 무엇인가. 사람이 손으로 옮겨 적는 것은 무엇인가. 그 둘의 경계가 우리가 서 있는 칸이다.

— CHAPTER 6

불기 전에 갓출 것

밖에서 가져오기로 정했다면 다음 문제는 우리 쪽이다. 원전은 협업이 깨지는 이유가 대개 기술에 있지 않다고 적었다.

대기업과 스타트업의 협업이 실패하는 까닭을 다룬 연구들을 모아 원전은 다섯 가지 조건을 정리했다. 기술의 문제가 아니라 **어느 한쪽이 협업할 준비가 안 돼 있어서** 깨진다는 것이다.

1 결정 속도

시범사업 착수를 4주에서 8주 안에 결정할 수 있는가. 대기업의 긴 절차가 협업이 진행되지 못하는 가장 흔한 이유로 꼽힌다.

2 이름이 적힌 담당자

부서를 가로질러 움직일 수 있고 내부의 걸림돌을 치울 수 있는 책임자가 지정돼 있는가. 임원급 후원자가 없으면 시범사업은 조직 안에서 멈춘다.

3 조정된 구매 절차

비밀유지 약정을 간소화하고, 구매 요건을 유연하게 하고, 지식재산 조건을 균형 있게 할 수 있는가. 표준 절차를 조금만 손봐도 속도가 달라진다.

4 위험에 대한 태도

초기 단계 기업과의 시범사업이 기존 공급자와 다른 위험 구조를 갖는다는 것을 경영진이 받아들이는가. 같은 잣대를 대면 기준이 비현실적으로 높아진다.

5 상대에게 남는 것

계약 금액 말고 상대가 얻는 것을 설명할 수 있는가. 데이터 접근, 실제 운영 환경, 참조 고객 같은 것들이다. 한쪽만 이득인 관계는 오래가지 않는다.

주 원전 38쪽.

다섯 가지를 보면 **규모가 작은 쪽이 유리한 항목이 많다**. 결정이 빠르고, 담당자를 지정하기 쉽고, 절차를 고치는 데 드는 품이 적다. 도내 중소기업이 대기업보다 앞설 수 있는 영역이 여기다.

후보를 다섯으로 좁힌다

준비가 됐으면 상대를 찾는다. 원전은 통상의 제안요청 절차 대신, 공개된 정보로 여섯 가지를 훑어 1차로 거르라고 권한다. 그다음 **세 곳에서 다섯 곳으로 좁혀 깊이 들여다본다.**

볼 것	어떻게 훑나
시장에서의 위치와 신뢰도	고객 사례와 수상 이력, 투자자의 질을 투자 단계에 비춰 본다
값과 성능의 균형	제품 설명과 가격, 총 소유 비용을 본다. 공개돼 있지 않으면 시범사업 단가와 확대 단가를 따로 묻는다
기술이 맞는가	기술 구성과 연동 방식, 인증을 본다. 자료가 적으면 설계 설명을 요청하고, 기성 모델에 썸네기만 썸은 것인지 확인한다
지역과 지원 범위	본사 위치와 대응 시간대를 본다. 공식 체계가 없으면 영업 과정의 응답 속도를 대신 본다
책임 있는 운영	인공지능 운영 규칙과 보안·개인정보 문서, 관련 인증을 본다
배우는 것이 있는가	말기고 끝나는지, 지식이 넘어오는지를 본다. 계약 전 단계의 협력이 그 징표가 된다

주 원전 39쪽.

마지막 줄이 중요하다. 외부에서 가져온다고 해서 안의 역량이 저절로 줄지는 않는다. 배우면서 가져오는 관계와 말기고 끝나는 관계는 2년 뒤에 다른 결과를 낸다.

보류 조건

여섯 가지 중 기술 적합성과 책임 있는 운영 두 가지에서 확인이 안 되면 다음 단계로 넘기지 않는다. 나머지는 협상으로 조정되지만 이 둘은 뒤집기 어렵다.

— CHAPTER 7

다음 회의에서 물을 것

앞의 세 질문은 주 원전이 사안을 정의하는 단계에서 던지라고 한 것이고, 뒤의 두 질문은 이 호가 더한 것이다.

- 1 우리가 가장 크게 노출된 교란은 무엇이고, 공급망의 어느 지점에서 그것이 드러나는가.

주 원전 34쪽

- 2 압박이 걸릴 때 어떤 결정과 절차가 먼저 멈추는가.

주 원전 34쪽

- 3 아무것도 하지 않을 때의 비용은 얼마인가. 돈으로 환산되는 것과 그렇지 않은 것을 나눠 적는다.

주 원전 34쪽

- 4 우리는 네 단계 중 어느 칸에 서 있는가. 그 칸에서 지금 할 일과 아직 이른 일은 각각 무엇인가.

11면의 구분을 우리 공장에 대입한다

- 5 이 사안은 사 올 것인가, 같이 할 것인가, 직접 지을 것인가. 구간을 나눠야 한다면 어디서 나누는가.

9면의 여섯 기준을 세로로 읽는다

세 질문에 답하지 못한다면

주 원전은 앞의 세 질문에 분명히 답하지 못하는 조직은 공급망 회복력의 초기 단계에 있을 가능성이 크다고 적었다. 그 단계에서 먼저 할 일은 어디가 약한지 보이게 만드는 바탕을 세우는 것이다.

LOG 03

2026.10.09 · 09:15 · 인천공항 입국장

입국 신고서를 씹니다

SEO IAN · 인사이트 에디터

신고할 물건은 없었습니다. 그런데 대표님이 수첩을 덮으며 말했습니다. 신고할 게 하나 늘긴 했다고요.

거래처 다섯 곳. 인증 두 건. 통관 양식 하나. 그리고 그걸 챙길 사람 한 명.

돌아가면 구매 담당과 생산 담당을 한자리에 앉히겠다고 했습니다. 늘릴지 말지를 정하는 회의 말고, 늘린 것을 무엇으로 감당할지 정하는 회의를요.

출국장에서 물었던 것은 왜 늘리느냐였습니다. 입국장에서 물을 것은 무엇으로 감당하느냐입니다. 같은 분기 안에 두 질문이 다 필요합니다.

장소와 날짜, 등장하는 장면은 서사 장치입니다. 그 안에 인용된 수치는 위의 출처에 근거합니다. 서이안은 C4IR Korea 편집진이 만든 인공지능 가상 페르소나입니다.

ABOUT SEO IAN

서이안 대리는 C4IR Korea가 선보이는 인공지능 기반 글로벌 인사이트 에디터입니다. 복잡한 기술 변화와 산업 이슈를 현장의 언어로 풀어내고, 세계경제포럼의 글로벌 시그널과 한국 산업의 흐름을 연결해 새로운 질문과 관점을 제시합니다. 앞으로 커스텀 브리프를 비롯한 다양한 콘텐츠를 통해 C4IR Korea만의 지식콘텐츠 세계관을 펼쳐 나가며, 온라인과 오프라인을 넘나드는 여러 접점에서 여러분을 만나게 될 예정입니다.

— APPENDIX

출처와 검수

2026.09.21

원전 5·16·18·19쪽

World Economic Forum × Accenture, The Role of Start-Ups in AI-Enabled Supply Chain

Resilience — 인터뷰 50건 이상과 인공지능 스타트업 612곳 분석. 영역별 스타트업 수와 투자액, 조달 영역의 세부 구분을 확인했다.

2026.09.21

원전 32·33·34·35쪽

같은 원전 — 네 가지 조달 방식, 열두 기준, 34쪽 그림 6의 성숙도 구분(네 단계 × 네 항목), 데이터 바탕에 관한 서술을 확인했다. 전부를 안에서 만드는 방식이 예외가 되고 있다는 문장은 32쪽에 있다.

2026.09.21

원전 36·37·38·39쪽

같은 원전 — 기준별 판단 표, 협업 준비의 다섯 조건, 1차 선별의 여섯 항목을 확인했다. 표가 실린 쪽과 서술이 실린 쪽을 각각 적었다.

2026.09

설문 8.4~8.20

World Economic Forum, Chief Economists' Outlook September 2026 — 2020년 이후와

앞으로 12개월의 회복력 근원을 묻는 두 문항. 상위 다섯 개를 고르는 방식이다. 이 시리즈는 같은 조사의 2026년 5월판을 6호와 9호에서 인용한 바 있다.

2026.10.06 확인

WEF Strategic Intelligence, Supply Chain, Logistics and Transport — 공급망 분야 스타트업

472곳과 5년간 61억 달러, 전환의 장벽 세 가지, 투자 집중 지역과 교란 발생 지역의 어긋남. 2026 Industry Intelligence Survey에 근거한 문서이며 일부는 기계 생성·기계 번역을 거쳤다.

2025.04.29 발표

2023년 기준

중소벤처기업부·스마트제조혁신추진단, 제1차 스마트제조혁신 실태조사 — 공장 보유 중소·중견

제조기업 163,273개사 중 5,000개사 표본 대면조사(2024년 10월~2025년 1월). 스마트공장 도입률, 기초 수준 비율, 도입 방식, 제조 인공지능 도입률, 전담 인력 보유율, 평균 종사자와 인력 확충의 걸림돌을 확인했다.

2025.12 발행

2025.8~10 조사

경기도경제과학진흥원, 경기도 중소기업 애로실태 조사(GBSA Policy Focus Vol.09) — 응답 900개사.

수출 전략 순위, 인공지능 도입 추진 여부와 애로, 혁신 방식, 거래 구조를 확인했다.

2026.07

C4IR Korea 커스텀 브리프 6호 「두 번째 선로를 켜라」 — 경로를 둘로 만드는 설계를 다룬 호. 이 호는 그 다음 단계인 운영을 다룬다.

검수 기록

본문에 실은 수치는 각각의 출처를 지면에 적었다. 세계경제포럼 발행물은 공개 PDF 전문을, 국내 조사는 발표 기관의 보도자료와 조사 결과를 1차 자료로 삼아 대조했다. 전략 정보 문서에서 가져온 내용은 재서술하고 확인일을 밝혔다. 원전이 인용한 2차 자료까지 독립적으로 검증했다는 뜻은 아니다.

조사마다 대상과 시점이 다르다. 제조 인공지능 도입률 0.1%는 2023년 기준이고, 도내 중소기업의 인공지능 도입 추진계획에 관한 수치는 2025년 하반기 조사다. 두 수치를 같은 선에 놓고 비교하지 않았다.

읽을 때의 구분

원전의 서술과 이 호의 해석을 나눠 적었다. 「이 호의 판단」, 「적용 원칙」, 「보류 조건」이라는 표시가 붙은 상자는 이 브리프가 더한 해석이다. 그 밖의 서술은 원전이 적은 내용을 옮긴 것이고, 쪽수를 함께 적었다.

서이안의 동행 기록은 가상 서사다. 장소와 날짜, 등장하는 장면은 서사 장치이며 실제 관찰이나 취재의 기록이 아니다. 다만 그 안에 인용된 수치는 모두 위의 출처에 근거한다.

전략 정보 문서에서 가져온 내용은 재서술했고 확인일을 밝혔다. 해당 문서의 예측 부분은 실험적 인공지능 생성물이라 근거로 쓰지 않았다.

이 브리프는 세계경제포럼 최신 공개 보고서 정독과 발행일 기준 글로벌 인텔리전스 신호 교차 확인으로 제작되었습니다. 글로벌 신호 확인 — 2026년 10월 6일 자.

본 자료는 특정 기업이나 제품에 대한 소개, 추천, 평가나 투자 권유를 목적으로 하지 않습니다. 국내 기업 사례는 개별 기업명을 쓰지 않고 유형으로 정리했습니다.

— COLOPHON

가장 느린 곳이 속도를 결정한다

전부 직접 만들 수 없는 회사가 공급망 인공지능을 고르는 법

원청이 공급망을 다시 짜는 속도는 가장 느린 협력사가 정한다. 거기 해당한다면 요구가 오기 전에 고르는 쪽이 조건이 낫다. 사 올 것과 같이 할 것, 직접 지을 것을 **사안마다 따로** 정한다.

발행	경기도경제과학진흥원 C4IR Korea 글로벌산업정보팀
호수	커스텀 브리프 제12호 · 2026년 10월
주 원전	World Economic Forum × Accenture, The Role of Start-Ups in AI-Enabled Supply Chain Resilience (2026.09.21)
보조 원전	Chief Economists' Outlook September 2026 · WEF Strategic Intelligence, Supply Chain, Logistics and Transport (2026.10.06 확인) · 중소벤처기업부 제1차 스마트제조혁신 실태조사 · 경기도경제과학진흥원 경기도 중소기업 애로실태 조사
판형	A4 인쇄판 18면 · 아이보리 지면

본 자료에 담긴 해석은 세계경제포럼의 공식 견해와 다를 수 있습니다. 세계경제포럼(World Economic Forum)은 글로벌 의제를 이끄는 국제협력 플랫폼입니다.