

2018년 7월 13일 제2018-2호

산업분석	수석연구원	김문태	kmte@hanafn.com
산업분석	연구위원	이주완	joowanlee@hanafn.com
산업분석	연구위원	오수진	yujin.oh@hanafn.com
산업분석	수석연구원	마지황	okmacool@hanafn.com

산업융합시리즈 2호

- 플랫폼 비즈니스: 경계를 넘어 새로운 기회로

심층 이슈 분석

1 4차 산업 혁명을 주도하는 플랫폼 경제의 확산과 시사점

- 디지털 경제에서 플랫폼이 시장의 변화를 야기하고 있으며 IoT, AI, 빅데이터 등과 결합하여 4차 산업혁명을 주도함에 따라 기업들은 플랫폼 구축, 유지, 탑승에 적합한 전략 수립이 요구됨
- 기존 산업 붕괴, 양극화 심화 등의 사회적 역기능을 완화할 수 있는 대책 마련 필요

Hot 이슈 추적

2 글로벌 기업들의 크로스오버 플랫폼 비즈니스 전략

- 제조업이나 서비스업의 기업이 플랫폼 비즈니스를 시작하고, 플랫폼 업체들이 제조업이나 서비스업으로 영역을 확장하는 등 기업들이 생존과 성장을 위해 이중 업태로 진출하는 사례 증가
- 업종과 업태를 넘어서는 크로스오버 플랫폼 전략이 성공하기 위해서는 코어 비즈니스의 경쟁력을 확보하고 연관 비즈니스로 이행해 나가는 것이 필수적

3 Energy Aggregator의 성장과 기회

- 글로벌 전력산업의 분산화 추세가 강해지고 ICT 기술이 발달함에 따라 물리적인 인프라 없이도 가치를 창출할 수 있는 Energy Aggregator들이 새롭게 등장하고 있음
- Energy Aggregation 사업이 가장 활발한 분야는 수요반응이며, 재생에너지 등 분산전원을 묶어 하나의 가상발전소(VPP)로 이용하거나, 지역 내 재생에너지/저장장치를 공유하는 중개사업도 일부국가에서 상용화

4 고속 성장하고 있는 공유오피스(Coworking Spaces)

- 전 세계 공유 오피스 시장은 2010년 이후 빠르게 성장하고 있으며, 국내 또한 위워크와 패스트파이브를 중심으로 고성장세를 나타내고 있음
- 공유 오피스는 진입장벽이 낮아 신규 진입자가 크게 증가하고 있어 중장기적으로는 공급과잉에 따른 시장 구조조정 가능성이 높으며 아직 수익성은 낮은 수준

심층 이슈 분석

4차 산업 혁명을 주도하는 플랫폼 경제의 확산과 시사점

디지털 경제에서 플랫폼이 기존 시장의 변화를 야기하고 있으며 IoT, AI, 빅데이터 등과 결합하여 4차 산업혁명을 주도. 최근 다양한 산업에 걸친 디지털 전환으로 디지털 플랫폼의 확산과 거대 플랫폼 생태계가 구축되고 있으며, 자원 사용의 효율성을 강화하는 공유경제와 결합하여 사업 모델이 다양해지고 있음. 또한 온·오프라인의 통합과 산업 간 융합으로 적용 범위 및 관련 산업의 경계가 사라지고 있음. 플랫폼 경제 확산이 예상되는 가운데 개별 기업 입장에서는 플랫폼 구축, 유지, 탑승에 적합한 전략 방향 설립이 요구되며 기존 산업 붕괴, 양극화 심화 등의 사회적 역기능을 완화할 수 있는 대책 마련 필요

- 네트워크에 기반을 둔 플랫폼이 새로운 가치 창출, 기존 시장 변화를 야기하며 경제 활동의 주축이 되고 있으며, IoT, AI, 빅데이터 등과 결합하여 4차 산업 혁명을 주도
 - 네트워크 기반의 디지털 경제에서 공급자와 소비자를 연결하는 플랫폼의 부상은 필연적이며, 연결을 통한 가치를 창출하는 플랫폼으로 경제 활동의 중심축 이동
 - 플랫폼 : 다양한 참여자들이 일정한 도구와 규칙에 따라 상호작용하는 기반
 - 플랫폼은 거래 관계 변화, 거래 비용의 감소, 소비자 문제 해결 등을 통해 새로운 가치를 창출하고 기존 시장을 변화시키며 플랫폼 경제를 형성
 - 거래 비용 : 거래 대상 탐색 비용(탐색 비용), 결제 및 배송 등의 이행을 위한 비용(이행 비용), 거래 대상의 신뢰 리스크(신뢰 비용)
 - 4차 산업 혁명 시기, 활용 범위 확대 및 데이터 축적 증대를 위한 IoT 기술, 학습 능력 강화를 위한 AI, 빅데이터 기술 등이 플랫폼에 융합되면서 전 산업으로 확산
 - 최근 플랫폼은 디지털 전환 및 규모의 거대화, 공유 경제 플랫폼 확대, 온·오프라인 통합 및 산업 간의 융합을 거치며 4차 산업 혁명을 주도

표1 | 기존 시장을 변화시키는 플랫폼의 특성

구분	사례
새로운 거래 관계 형성 (거래 상품 및 대상 변화)	- 우버, 에어비엔비 등은 자산(차량, 주택)의 '소유권'이 아닌 '사용권'을 거래 - 음식 배달 플랫폼, 배달의 민족은 내방 고객 위주의 음식점 운영을 배달 고객으로 확장
거래 비용 감소 (탐색, 이행, 신뢰 비용)	- 다수의 수요자, 공급자 매칭 시스템을 통해 탐색 비용 감소 - 알리바바는 중국 초기 온라인 쇼핑 시장의 이행 실패 리스크(상품 미발송, 결제 실패)를 에스프로 서비스 일종인 알리페이로 해소 - 중국 약배달 플랫폼들은 정품 확인 절차를 강화하여 신뢰성 보강
소비자 문제 해결 (인프라 부족, 거래의 불편함 등)	- 신용 카드 보급률이 낮은 미국, 중국에서는 알리페이, 페이팔 등의 결제 플랫폼 성장 - 동남아의 부족한 교통 인프라는 그랩, 고젝 등 차량 공유 서비스 성장의 기반이 됨 - 스마트폰 활용으로 중고거래 방식을 간편화한 메루카리는 일본에서는 드문 유니콘으로 성장

자료 : 언론자료, 하나금융경영연구소

최근 변화 동향: 디지털화와 거대화, 공유 경제 확산, 영역과 BM의 융합

가. 디지털 전환과 거대 플랫폼 생태계 형성

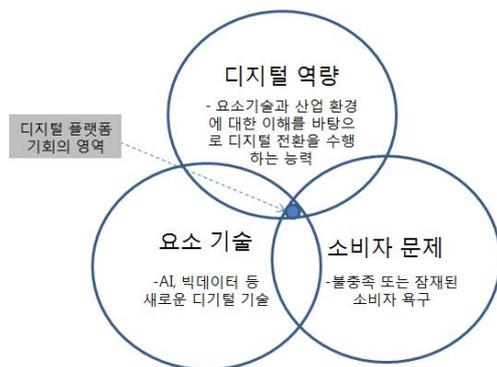
- 디지털 플랫폼은 디지털 요소 기술, 디지털 역량 활용, 소비자 문제 해결의 교집합 속에 기회가 존재하며, 거래 효율성과 효과성 강화를 위해 플랫폼 전반으로 디지털 전환 확산
 - 제품 및 서비스의 디지털화, 기존 사업의 효율성 및 효과성 강화를 위한 디지털 전환 (Transformation)이 주목받고 있으며, 플랫폼 또한 디지털 전환이 활발히 진행 중
 - ※ 디지털 플랫폼(Gartner, 2016) : 파트너, 공급 업체 및 고객 커뮤니티가 사업적인 이익을 위해 디지털 프로세스 및 역량을 공유·개선·확장할 수 있는 비즈니스 중심 프레임 워크
 - 전통적인 플랫폼과 비교하여 디지털 플랫폼은 디지털 요소 기술(Enablers) 전문성과 디지털 역량(Digital Capability) 활용 부문의 차이가 있음
 - 디지털 요소 기술 : 사물인터넷, 빅데이터, AI와 같은 기술의 전문성
 - 디지털 역량 : 규제, 사회 환경 등에 적합한 요소 기술의 적용 역량
 - 디지털 플랫폼의 기회는 요소 기술, 역량 그리고 소비자 문제 해결의 교집합에 존재하며, 거래 비용 감소 및 광범위하고 신속한 연결이 가능하여 플랫폼 전반으로 확산
 - 미디어 콘텐츠, 소매업, 결제 분야에서 시작된 디지털 플랫폼은 배달, 차량, 숙박, 헬스케어, 에너지 등의 유무형 상품의 플랫폼으로 그 영역이 확장

그림1 | 기존 플랫폼과 디지털 플랫폼 비교

	기존 플랫폼	디지털 플랫폼
Capabilities (역량)	지적재산, 노하우, 자산 등 다양한 역량 중에 하나로 디지털 역량이 존재	다양한 역량 중에서 디지털 역량은 가장 중요한 필수적인 핵심역량으로 역할
Enablers (요소 기술)	디지털 기술은 기업의 핵심기능을 제공하기보다 보조적인 기능을 제공하는 수단	디지털 기술이 프로세스 및 제품·서비스의 디지털화를 가능하게 하는 핵심기능 제공
디지털 플랫폼 효과	- 기존 사업의 범위를 쉽게 확대 - 경쟁자 보다 빠르게 효율성과 효과성 달성 - 제품과 서비스의 편의성을 증대	

자료 : 정보통신정책연구원

그림2 | 디지털 플랫폼의 기회 영역

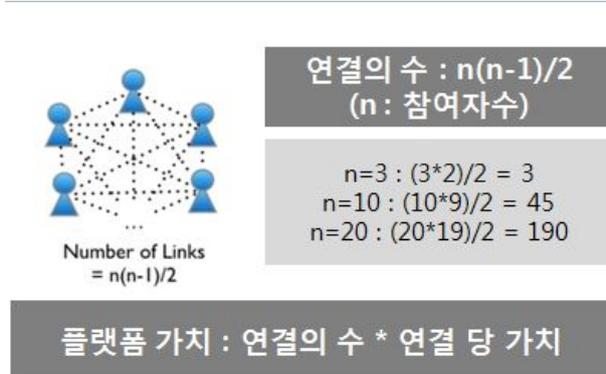


자료 : 정보통신정책연구원

- **산업의 디지털 전환이 플랫폼 규모와 영향력 확장으로 인한 네트워크 효과 극대화를 유발하며, 디지털 성숙 산업에서는 플랫폼 업체들이 글로벌 영향력을 강화 중**
 - 산업의 디지털 전환은 플랫폼을 통한 연결 확대와 산업 내 벨류 체인의 플랫폼 종속을 강화하여, 플랫폼의 영향력과 규모를 확장시키며 네트워크 효과 극대화를 유발
 - 네트워크 효과 : 네트워크 상의 연결되는 참여자 수가 증가할수록 참여자 효용과 플랫폼 가치가 상승(멧커프의 법칙 : 네트워크 효과는 참여자 수 제곱에 비례)
 - 디지털 태동기 산업은 내부 오퍼레이션 플랫폼 및 거래 플랫폼 구축이 활성화되는 단계이며, 디지털 확산기에는 참여자 간 정보 공유, 거래 비용 감소, 서비스와 상품의 결합에 따른 거래의 혁신으로 플랫폼 영향력 확대, 기존 벨류 체인 축소가 나타남
 - 최근 디지털 태동기 산업인 에너지 산업에서도 거래 플랫폼이 등장하고 있음
 - 미디어, IT 등의 디지털 성숙기 산업에서는 업의 본질이 변화하면서 글로벌 단위의 파괴적 혁신이 발생하며, 리딩 플랫폼 업체들이 국경 없는 지배력 형성
 - 미디어(넷플릭스, 유튜브), IT(애플, 구글) 분야에서는 세계 각국에서 상위 플랫폼 업체들의 지배력이 확장 중

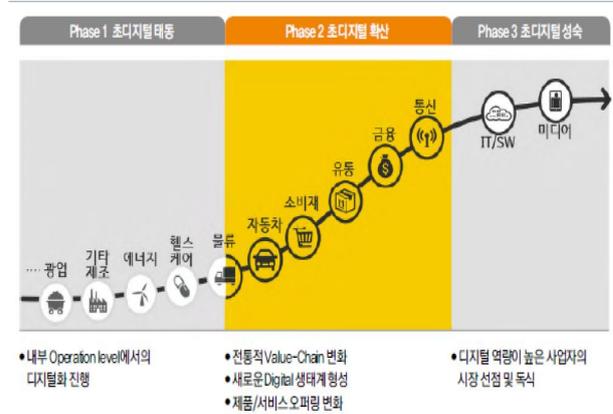
- **거대 플랫폼은 방대한 내수 시장을 보유한 중국, 미국 그리고 동남아를 중심으로 형성되고 있으며 이들은 제휴, 지분 투자 등을 통해 보다 거대한 생태계를 구축**
 - 방대한 내수 시장이 존재하는 중국, 미국을 중심으로 대형 플랫폼 업체들이 등장하였으며 핀테크, 결제, 클라우드 등 연관 산업을 확장하며 지속 확대 중
 - 미국 : 아마존(온라인 쇼핑), 바이두(검색), 디디추싱(차량공유), 페이스북(SNS)
 - 중국 : 알리바바(온라인 쇼핑), 구글(검색), 우버(차량공유), 텐센트(SNS)

그림3 | 네트워크 효과(멧커프의 법칙)



자료 : Organic Media Lab 재구성

그림4 | 산업별 디지털화 정도



자료 : DBR

- 최근에는 역시 방대한 인구를 보유한 동남아 시장에서 높은 모바일 보급률, 역량 있는 유학과 출신 창업자들을 기반으로 공유 플랫폼이 급성장 중
 - 동남아 시장은 미국, 중국에 이은 세계 3위 공유 경제 시장으로 성장
- 소프트뱅크, 알리바바, 우버, 그랩, 디디추싱, 리프트, 구글, 고젝 등 상위 플랫폼 업체들 간의 지분 관계로 결합된 글로벌 네트워크가 형성되며 더 거대한 생태계가 구축됨
 - 미국, 중국, 동남아에 걸친 결제, 차량 공유 등의 융합 플랫폼 생태계 형성

<동남아 시장의 공유 경제 플랫폼 그랩, 고젝>

■ 교통인프라 부족, 휴대전화 보급률 100% 상회, 공유 경제를 체험한 유학파들의 창업 등을 배경으로 고젝, 그랩과 같은 공유 경제 서비스 업체들이 동남아 시장에서 성장 중

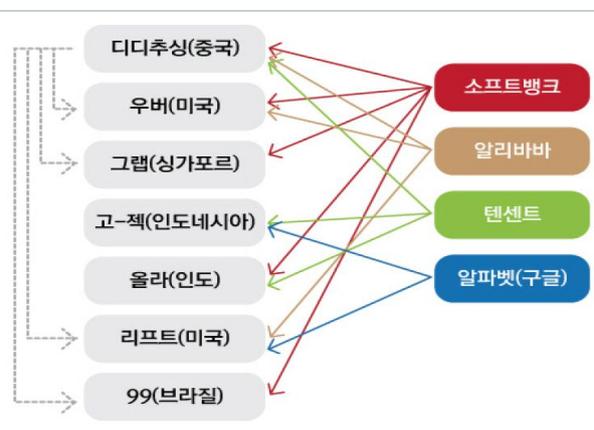
- ‘그랩’(본사 : 싱가포르)은 2012년 말레이시아에서 택시 예약 서비스로 시작하였으며 동남아의 만성적 교통 체증을 해결하며 우버 동남아 부문까지 인수할 정도로 성장
 - 8개 국가, 190여개 도시에서 운영 중, 베트남 및 말레이시아 시장 점유율 60% 상회
- 대중교통 인프라가 미비한 인도네시아에서는 ‘고젝’이 오토바이 택시 서비스를 제공하며 인도네시아 전역 25개 도시에서 운영 중
 - 오토바이 운전자 약 20만명, 앱 다운로드 2천만건, 월 주문건수 2천만건 달성
- 이들은 음식배달, 자전거 공유, 결제, 핀테크 플랫폼으로 점차 영역을 확장하고 있으며 글로벌 대기업들의 투자와 제휴가 이어지면서 글로벌 단위의 생태계를 구성 중
 - 2017년, 그랩, 고젝은 소프트뱅크, 디디추싱 등으로부터 각각 약 20억달러 투자 유치
 - 스마트기기 및 SW 제공을 위한 삼성전자와 그랩과의 MOU 체결, 현대자동차와 SK의 동남아 모빌리티 시장 공략을 위한 그랩 투자 등 한국 대기업들도 협업 관계 구축 중

표2 | 네트워크 효과(넛커프의 법칙)

	그랩(Grab)	고젝(Go-JEK)
설립연도	2012	2010
2017년 투자유치	20억달러(소프트뱅크, 디디추싱 등)	5.5억달러(KKR, 와르버 그, 디디추싱 등), 12억달러(텐센트)
기업가치	80억 달러	35억달러
서비스지역	동남아 8개국, 190여개 도시	인도네시아
메인 서비스	차량 공유	오토바이 택시
사업 확장	그랩페이(결제), 푸드 딜리버리, 자전거 공유, 자율주행 등	차량호출, 음식배달, 퀵서비스, 장보기, 출장마사지, 고편페이(결제) 등

자료 : 언론자료

그림5 | 글로벌 차량 공유 플랫폼 투자 관계

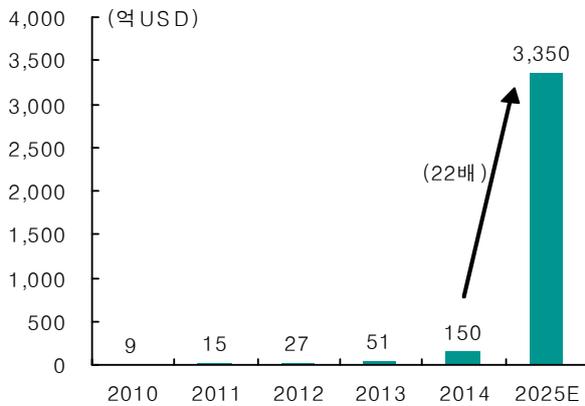


자료 : 더벨

나. 공유 경제 플랫폼의 성장

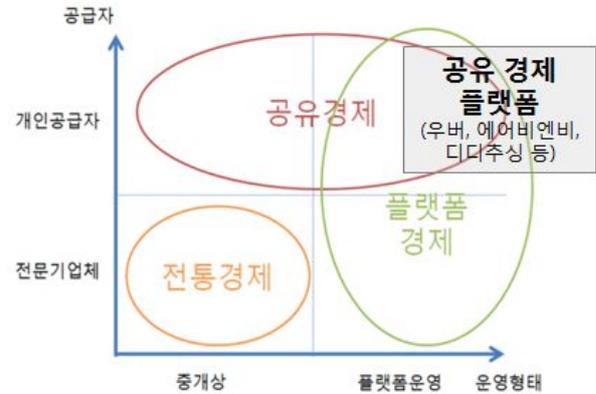
- 공유 경제와 플랫폼의 결합으로 규모의 경제 달성, 신뢰도 보강 등이 이루어지며 거대한 시장을 형성하였고, 전 산업에 걸친 공유 경제 플랫폼의 등장과 성장이 나타나고 있음
 - 유희 자산 공유로 자원의 비효율성을 감축시키는 공유 경제는 소유 가치보다 사용 가치를 중시 여기는 소비자 태도 변화에 힘입어 급성장
 - 공유 경제: '특정 서비스 수요자'와 '해당 서비스를 창출하는 유희자산'의 '공급자' 간의 유희자산을 이용한 '시장거래'를 'ICT 플랫폼이 중개'하는 경제(KDI)
 - 공유 경제 규모는 '14년 150억달러에서 '25년 3,350억달러로 성장할 전망(PWC)
 - 공유는 과거 가족, 지인 등 제한적 관계에서 일어났으나, 플랫폼과의 결합으로 개인 간 거래에서 규모의 경제 달성, 신뢰도 보강 등이 가능해지면서 거대한 시장을 형성
 - 공유 경제, 플랫폼 간 개념상의 차이는 있으나 공유 경제 플랫폼 형태가 대다수

그림6 | 공유경제 시장 규모 전망



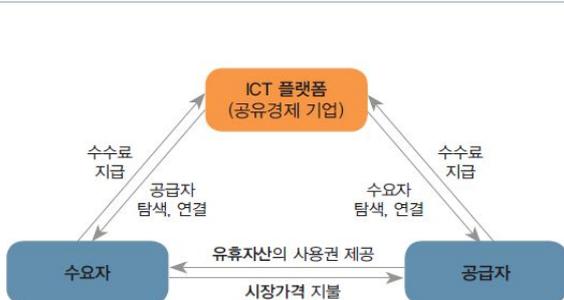
자료 : PWC, KT경영경제연구소

그림7 | 공유경제과 플랫폼



자료 : KOTRA 재구성

그림8 | 공유경제 정의와 공유 경제 상위 기업들



플랫폼 명	공유 자산	내용
우버	차량	운전기사와 승객을 연결, 2015년 말 기준 58개국에서 운영
디디추싱	차량	중국의 택시 호출 앱서비스, 중국 우버 합병하며 확고한 1위 차지
에어비엔비	주택	유희 주택 공간을 공유, 2016년 기준 세계 191개국에서 숙박 시설 제공
위워크	사무실, 네트워크	물리적 공간인 사무실과 글로벌 네트워크 기반의 공동체를 공유

자료 : KDI, 언론자료, 하나금융경영연구소

- 우버, 에어비엔비 등의 성공 이후 차량, 공간뿐만 아니라 서비스, 인력 등의 무형 자산 까지 공유되면서 전 산업에 걸친 공유 경제 확산과 해당 플랫폼의 급성장이 나타남
 - 글로벌 유니콘 상위 10개 기업 중 4개 기업이 공유 경제 플랫폼 기업(우버, 디디 추싱, 에어비엔비, 위워크)

■ 공유 경제가 제시하는 새로운 가치는 크게 이익 중심과 가치 중심으로 나눌 수 있으며, 가치 중심의 접근은 공유 경제 플랫폼에 다양성을 부여

- 공유 경제는 크게 이익 중심과 가치 중심으로 구분할 수 있으며, 이익 중심 플랫폼은 합리적인 가격으로 고가 자산을 사용하게 하여 경제적 이익을 제공
 - 우버, 에어비엔비 등으로 고가의 차량, 주택을 합리적 가격으로 사용
- 가치 중심 플랫폼은 경제적 합리성 너머의 가치를 추구하는 개념으로 유휴 자산을 매개로 한 새로운 가치로 참여자를 모집하여 새로운 비즈니스 모델을 창출
 - 부엌을 매개로 ‘만남’을 제공(잇워드), 사무실을 매개로 ‘공동체’를 공유(위워크)
- 가치 중심의 접근은 기존 시장과 차별화된 새로운 가치와 거래 기회를 발견하게 하여 공유 경제 플랫폼의 영역을 유무형의 다양한 상품과 서비스로 확장시킴

표3 | 이익 중심 공유 경제와 가치 중심 공유 경제

	이익 중심 공유 경제	가치 중심 공유 경제
지향점	고가의 자산을 합리적 가격에 사용	유휴 자원으로 새로운 가치 창조
재화종류	고가 자산(차량, 주택 등)	생활 소비재, 시간, 재능 등
재화유형	유형	무형
사례	우버, 에어비엔비, 렌탈서비스 등	잇워드, 위워크 등
관점	선 이윤 추구, 후 가치 창출	선 가치 추구, 후 이윤 창출

자료 : KT경제경영연구소, 머니투데이, 차두원&진영연(2015) 재구성

표4 | 가치 중심 공유 경제 사례

플랫폼명	추구 가치	내용	수익 모델
잇워드	집으로 초대해 만남의 기회 창출	- 본인 집으로 초대하여 직접 요리한 음식을 대접 - 색다른 다이닝 경험과 참여자 간의 만남을 제공	예약금의 15% fee 징수
여들	생활용품 공유로 과소비 방지	- 중고 생활용품 거래 플랫폼, 상품 판매로 획득한 ‘여들 달러’를 이용하여 상품 공유 촉진과 과소비 방지	거래당 \$1~\$3 징수
태스크래빗	잉여 시간 및 재능으로 이웃돕기 실현	- 인근 지역의 최적 재능 소유자를 매칭 - 청소, 쇼핑, 줄서기 등 다양한 재능을 공유	시급의 30% fee 징수
업스타트	미래 가치 기반의 투자	- 미래 가치를 보유한 인재와 잉여 자본의 투자자를 연결 - 미래 소득 예측 모형에 기반을 둔 신속한 신용 평가	대출자에게 수수료 징수
위워크	스타트업에게 사무실과 글로벌 네트워크를 제공	- 사무실 공간을 임대하며, 건물 단위의 네트워크 형성을 넘어 위워크 글로벌 네트워크를 공유하는 공동체 형성	사무실 임대료 징수

자료 : KT경제경영연구소, 언론자료 재구성

다. 경계의 파괴, 온오프 통합과 산업 간 융합

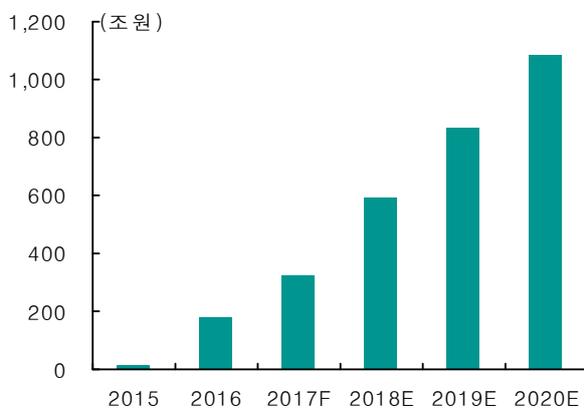
■ 온·오프라인이 통합된 플랫폼 모델의 확대로 온라인의 접근 편의성과 오프라인 경험을 제공

- O2O(Online to Offline)는 오프라인의 상품 및 서비스를 온라인 플랫폼을 통해 제공하는 비즈니스 모델을 통칭하며, 온라인을 통한 수요자와 공급자 간 신속 연결로 만족도를 향상시키고 참여자 증가에 따른 네트워크 효과 강화로 가격 경쟁력 확보
 - 국내 O2O 시장 : 2017년 약 300조원 추산, 2020년 약 1,000조원 규모 성장 전망
- O4O(Online for Offline), 옴니채널 플랫폼의 등장으로 온·오프라인의 경계가 파괴되었으며, 온라인의 접근 편의성과 오프라인의 소비자 경험이라는 장점을 결합
 - O4O : 온라인업체의 오프라인 진출, 옴니채널 : 온·오프라인의 통합적인 경험 제공
 - ※ O4O는 아마존의 오프라인 점포 '아마존 고'를 계기로 주목 받음. 숙박업 중개 플랫폼의 오프라인 숙박 프랜차이즈, 온라인 쇼핑몰의 오프라인 출점 등
- 오프라인 기업들은 온라인 통합에 따른 소비자 접점 확대, 온라인업체들은 소비자 경험 제공과 수익 기반 마련을 위해 온·오프라인 통합 모델을 확장

■ 기존 업체들의 플랫폼 사업 확장, 플랫폼 업체의 타 산업 진출로 산업 간 융합이 활발해짐

- 기존 산업 구분은 경쟁 단위를 파악하는데 무의미하며, 특정 고객 집단과 이들이 소비하는 상품, 그리고 그들을 이어주는 매개체가 하나의 경쟁 단위를 구성¹⁾
 - 예를 들어 호텔업과 에어비엔비는 숙박업과 IT서비스 업종이지만 동일 소비자군(숙박 희망자), 유사 상품(숙박 공간)을 연결하는 하나의 경쟁 단위로 분류 가능

그림9 | 국내 O2O 시장 규모 전망



자료 : 한국인터넷진흥원, KT경제경영연구소

표5 | 국내외 온오프라인 통합 플랫폼 사례

업체명	내용
월마트	- 온라인 쇼핑몰(Jet, ShoeBuy, ModCloth emd) 인수를 통한 온라인 경쟁력 강화
아마존	- 식료품 배달 서비스(아마존 프레쉬), IOT를 활용한(아마존 대쉬), 오프라인 무인 점포(아마존 고) 등 오프라인으로 서비스 확대
알리바바	- '신유통' 추진 중, 오프라인 유통 업체 인수 및 지분 투자로 오프라인 지배력 확장
롯데	- 롯데닷컴을 통해 구매한 물품을 오프라인 롯데 계열사 매장에서 픽업 가능한 '스마트픽' 운영
야놀자	- 숙박 O2O 플랫폼인 야놀자의 숙박업 프랜차이즈 진출

자료 : 정보통신정책연구원, 언론자료

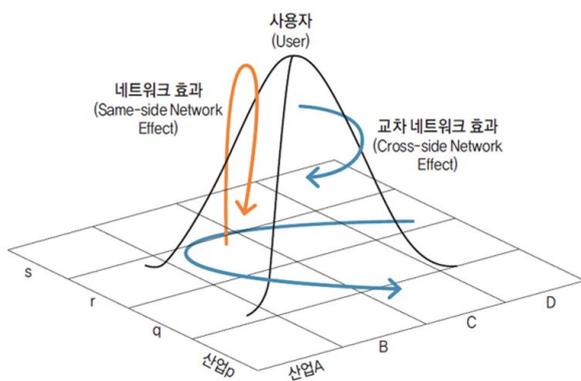
1) 리타 맥그리스 컬럼비아대 교수가 주창한 개념으로 기존 산업 구분을 대신하여 특정 고객집단(customer segment), 제품과 서비스(offer), 이들을 이어주는 일정한 장소(place)로 이뤄진 'arena'를 전략적 분석의 대상으로 설정

- 다양한 산업 분야에서 급속한 변화가 발생하면서 특정 산업 중심의 경쟁 우위는 지속되기 어려워지며, 결국 네트워크적 연결 구조를 보유한 플랫폼이 주도권을 보유
- 제조업체의 솔루션 플랫폼 사업, 통신사의 커넥티드카 플랫폼 개발과 같이 기존 업체들이 변화에 대응 가능한 플랫폼으로 사업을 확장하면서 산업 간 융합 발생
- 플랫폼 업체들은 사용자 기반과 플랫폼 구축 노하우를 활용하여 타 산업으로 진출하고 있으며, 플랫폼 간의 융합을 통한 교차네트워크 효과 극대화를 추구
 - 교차네트워크 효과 : 하나의 산업군 내의 플랫폼이 보유한 단면적 네트워크 효과가 타 산업의 플랫폼과 융합되면서 다차원으로 확대

플랫폼 경제 확산 속에 기업 및 사회의 시사점

- 디지털 전환과 기업들의 적극적인 플랫폼 전략, 합리적 소비 트렌드는 플랫폼 경제를 확산시킬 것으로 예상되며 개별 기업 및 사회적인 대응 전략에 대한 고민이 필요
 - 다양한 산업의 걸친 디지털 전환은 플랫폼 확대를 촉진 중이며 기존 대기업과 스타트업들의 적극적인 플랫폼 전략이 더해지면서 플랫폼 경제는 지속적으로 확대될 전망
 - 1인 가구와 스타트업 증가, 저성장 기조로 인한 합리적 소비 트렌드, 디지털 문화 확산에 따른 정보 공유, 탈물질적 가치관 또한 플랫폼을 지속 성장시킬 것으로 예상
 - 규모의 경제를 이루기 어려운 1인 가구, 스타트업의 증가는 부동산 및 차량을 보다 낮은 가격에 사용할 수 있는 주택 및 사무실, 차량 공유와 같은 협력적 소비 유발
 - 플랫폼 경제의 확산은 시대적, 세계적 흐름으로, 기업의 대응 전략과 사회적 영향에 대한 고민이 필요

그림10 | 산업의 연결과 네트워크 효과(교차 네트워크 효과)



자료 : DBR

표6 | 플랫폼 관련 산업 간 융합 사례

업체명	내용
GE	제조업체 GE는 B2B 솔루션 플랫폼으로 도교 화력발전소, 말레이시아 AirAsia의 운영 효율성 개선
AT&T	커넥티드카 서비스 플랫폼 'AT&T 드라이브'를 BMW, Audi 등 17개 자동차 제조업체들에 공급
애플, 구글	스마트폰 플랫폼 경쟁력을 바탕으로 헬스케어, 커넥티드카 등 다양한 산업으로 플랫폼 비즈니스 진출
우버, 그립, 디디추싱 등	차량공유 O2O 업체인 이들은 음식 및 식자재 배달 O2O 및 결제 플랫폼과 결합
알리바바	온라인 쇼핑물,결제 플랫폼의 성공 이후, 공유경제 및 커넥티드카에 직간접적으로 진출
아마존	오프라인 상거래뿐만 아니라 금융, 클라우드 컴퓨팅, 물류 등으로 사업 확장

자료 : KT경제경영연구소, 언론자료

- 기업 입장에서 플랫폼 구축 시의 막대한 비용, 플랫폼 유지를 위한 탈중개화 및 디지털 전환 전략, 플랫폼 종속 방지를 위한 경쟁력 강화 및 플랫폼의 시장 참여에 대한 대응 전략 필요
 - 플랫폼을 구축하려면 충분한 규모의 경제 달성까지 참여자 모집(광고비, 제휴 비용 등), 시스템 구축 등의 막대한 비용과 구축 이후 수익 모델에 대한 고민이 필요
 - 플랫폼은 승자독식의 구조로 경쟁 심화 시 비용 급증의 리스크 존재
 - 플랫폼 보유 업체는 참여자의 직접적인 거래 관계 형성 또는 타 플랫폼으로의 이탈을 방지하기 위한 탈중개화 전략과 효과적인 디지털 전환 수행 전략 필요
 - 현재 플랫폼이 거래 대상 탐색, 이행 신뢰성 등을 제공하지만 거래 관계 정착, 블록체인 등 개인 간 신뢰도 보완 기술 등으로 직거래가 활성화될 수 있음
 - 전통적인 플랫폼 업체들은 디지털 역량 및 요소 기술 보유 필요
 - 플랫폼 구축의 어려움으로 플랫폼 탑승을 고려할 수 있으며 이 경우, 자체 상품 및 콘텐츠 강화 전략 및 플랫폼 업체의 시장 참여 증가에 대한 대응 전략이 필요
 - 토이저러스는 플랫폼 탑승 및 디지털 전환 전략 실패로 부도 처리

표7 | 플랫폼 시대의 기업 전략 방향

개별 기업 상황	내용	소매업 사례	전략 방향
플랫폼 구축	플랫폼 경제의 주도권을 위해 플랫폼 구축 시도	- 백화점, 소셜커머스 등, 초기에 다수 업체들이 진출했으나 상위 업체만 생존 - 소셜커머스는 수익성 부진 지속	- 규모의 경제가 존재하여 자연 독점 가능성 높음. 막대한 구축비용에 대한 고려 필수 - 구축 초기부터 수익 모델의 고민 필요
플랫폼 유지	새로운 가치 창출, 규모의 경제 달성으로 성공적인 플랫폼 구축	- 초기 온라인 쇼핑몰은 신뢰도가 낮았으나 거래 관계 정착 후에는 산지 직거래, 해외 직구 등 탈중개화 현상이 나타남 - 백화점은 온라인 등으로 소비자 이탈	- 탈중개화 현상을 방지하기 위해 규모의 경제, 융합 등으로 네트워크 효과 극대화 - 타 플랫폼 대비 경쟁 우위 지속
디지털 전환	플랫폼의 디지털 전환	- 아마존, 알리바바의 지배력 상승 지속 - 온라인화에 대응한 업체들(얼마트, 이마트 등)은 생존, 대응 실패한 업체들(토이저러스, 메이시스 등)은 실적 부진, 구조조정	- 4차 산업 혁명, 디지털 전환 시기에 적극적인 디지털 역량과 기술 보유 필요
플랫폼 탑승	강화되는 플랫폼 지배력에 대응하기 위해 플랫폼 탑승	- 토이저러스는 아마존의 온라인 플랫폼에 탑승, 경쟁사들의 입점으로 실적 악화	- 플랫폼 업체와의 이해 관계를 파악하고 자체 플랫폼 구축, 상품성 강화 등의 생존 전략 구축 필요
자체 상품 강화	자체 상품의 경쟁력에 집중, 플랫폼은 참여자로 활용	- 높은 브랜드 파워(샤넬 등), 중국 등 다양한 판로 보유(한국 화장품업) 업체는 백화점 등 유통 채널과의 높은 협상력을 보유	- 자체 상품의 충성 고객 보유, 플랫폼 다변화를 통해 협상력 유지
플랫폼 업체의 시장 참여	연결 지배력을 바탕으로 참여자로 직접 진출(O4O 등)	- 마트, 편의점의 PB 상품 출시 - 백화점의 의류업, 화장품업 진출	- 플랫폼 업체 : 다양한 참여자의 중개라는 플랫폼 특성이 유지되도록 조율 - 개별 업체 : 상품 강화, 플랫폼 다변화 등 플랫폼 업자와의 경쟁 우위 확보

주 : 벤치마크 산업 선정 이유 - 장기간의 다양한 플랫폼 히스토리 보유, 타 산업 대비 디지털 전환 및 탈중개화 등이 선행, 높은 친밀도 등으로 소매업 선정
자료 : 언론자료, 하나금융경영연구소

<토이저러스의 디지털 플랫폼 전략 실패>

■ 장난감 유통 1인이었던 토이저러스는 플랫폼 구축 및 제휴, 디지털 전환에 실패하며 파산

- 1999년말, 온라인 구매 물량에 대응하지 못한 토이저러스는 이듬해, 아마존과 10년간 독점 계약을 맺고 아마존 내에 토이저러스 매장을 구축하는 플랫폼 탑승 전략 실행
 - 자체 온라인 구축에 어려움을 겪고 있었으며 초기에는 높은 매출 증가세를 실현
- 2003년부터 타업체들의 아마존 내에서 장난감을 판매하며 실적이 저하됐으며 2006년부터 자체 온라인몰을 오픈했으나 이미 온라인 쇼핑 구축 능력이 뒤쳐진 토이저러스는 스마트폰 등 장난감 대체재 성장이 겹치면서 결국 2017년 파산

■ 플랫폼 경제 확산이 사회 후생을 증대시킬 수 있도록 역기능 완화 대책 마련 필요

- 플랫폼 경제 확산의 사회적 순기능으로 신규 시장 창출, 유휴 인력 및 자원의 활용, 지역경제 활성화 등의 경제적 효과와 저소득층의 자산 접근성 향상, 자원 효율성 증대에 의한 환경 비용 절감 등의 공익적 효과가 있음
 - 정부에서도 플랫폼 산업을 신산업으로 지정하고 규제 철폐 등의 육성책 마련
- 하지만, 유휴 자원의 감소에 따른 생산과 구매의 위축, 기존 산업의 붕괴와 규제 차별, 양극화 유발, 플랫폼의 권력화, 비전문가의 시장 참여에 따른 사회적 안정성 저하 등의 사회적 역기능이 우려²⁾
- 플랫폼 권력화 방지를 위한 권한 제한, 기존 시장 참여자와의 평등한 규제 적용, 양극화와 기존 산업 붕괴로 인한 고용 불안 및 자산 가격 상승 등에 대한 대책 마련 필요
 - 사회적 안정성 저하 우려는 플랫폼 업체의 자정 노력으로 약화되는 추세 

표8 | 플랫폼 경제의 사회적 효과

사회적 효과		내용	사례
순기능	경제적 효과	신규 시장 창출, 유휴 인력 및 자원의 활용, 지역경제 활성화 등	- 숙박 공유를 통해 유휴 공간이 활용되고 지역민의 숙박업 참여가 가능해졌으며, 개인의 숙박 공간 제공이라는 시장 창출
	비경제적 효과	저소득층의 자산 접근성 향상, 자원 효율성 증대를 통한 환경 비용 절감 등	- 차량 공유는 낮은 가격으로 차량 사용이 가능케 하며, 사회 전체의 필요 차량 감소로 생산 시 유발되는 환경 비용 감소
역기능	경제적 효과	잉여자원의 감소에 따른 생산과 구매의 위축, 기존 산업의 붕괴, 양극화 유발	- 차량 공유로 필요 차량 감소로 생산 및 차량 구매 감소, 택시업의 위축 우려와 고용 안정성 저하 - 우버, 테스크레빗 등 노동력 중개 플랫폼의 비정규직 양산, 자산 임대 가치 상승에 따른 자산 가격 상승이 양극화 유발
	비경제적 효과	규제 차별, 플랫폼의 권력화, 비전문가의 시장 참여에 따른 사회적 안정성 저하	- 에어비엔비 호스트는 개인으로 숙박업 관련 규제에 자유로움 - 거대화된 플랫폼이 산업뿐만 아니라 개인의 생활에도 영향 - C2C 거래에서의 신원문제(강도, 성폭력 사건), 상품의 안정성(배달 음식 및 숙박 시설의 위생, 차량의 품질), 허위매물(중고차, 부동산) 등으로 사회적 안정성 저하

자료 : KDI, 하나금융경영연구소

2) 공유경제 플랫폼의 서비스가 우수하고 기존 시장의 참여자가 적을수록 공유경제가 사회후생을 증대시킴-황순주(2016)

Hot 이슈 추적

1. 글로벌 기업들의 크로스오버 플랫폼 비즈니스 전략
2. Energy Aggregator의 성장과 기회
3. 고속 성장하고 있는 공유오피스(Coworking Spaces)

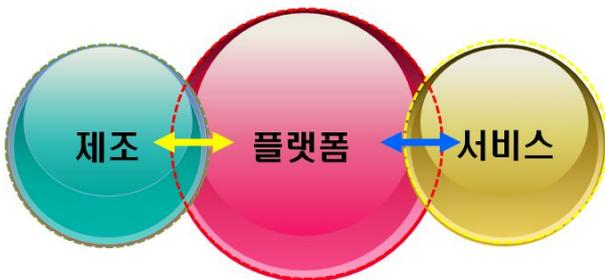
글로벌 기업들의 크로스오버 플랫폼 비즈니스 전략

기업들이 생존과 성장을 위해 이중 업태로 진출하는 사례가 점차 증가하고 있다. 즉, 제조업이나 서비스업을 영유하던 기업이 플랫폼 비즈니스를 시작하고, 플랫폼 업체들이 제조업이나 서비스업으로 영역을 확장하고 있다. GE가 Industrial Internet을 핵심 사업으로 정하고, 아마존이 TV를 제조하거나 온라인 약국을 운영하고 페이스북이 쇼핑물 기능을 탑재하며 AT&T가 커넥티드카 플랫폼을 개발하는 것들이 대표적인 사례들이다. 업종과 업태를 넘어서는 크로스오버 플랫폼 전략이 성공하기 위해서는 코어 비즈니스의 경쟁력을 확보하고 연관 비즈니스로 이행해 나가는 것이 필수적이다.

■ 제조업, 서비스업, 플랫폼 비즈니스, 상호간의 경계가 빠르게 붕괴

- 과거에는 제조업과 서비스업 그리고 플랫폼 사업자 간의 경계가 뚜렷했고 상호 간의 제휴를 통해 협업을 하거나 가치사슬 내의 전후방 산업의 관계를 형성
 - 따라서 업태가 다른 기업들과는 직접적인 경쟁 관계가 없음
- 그러나 최근에는 기업들이 기존의 사업 영역에 안주하지 않고 코어 비즈니스의 장점을 살려 막강한 경쟁력을 갖추고 이중 업태로 진출하는 사례가 빈번히 발생
 - 경계 파괴로 인해 기존의 협업 파트너가 한순간에 경쟁자로 변모
- 이러한 크로스오버 현상에는 제조업체나 서비스업체가 플랫폼 사업에 진출하는 사례가 있으며 반대로 플랫폼 업체가 제조업이나 서비스업에 진출하는 경우도 있음
 - 제조업체인 애플이 플랫폼인 애플 생태계를 구축하고 플랫폼 업체인 아마존이 태블릿과 TV를 제조하며 구글이 무인자동차를 개발

그림11 | 전통적인 비즈니스 영역의 파괴



자료 : 하나금융경영연구소

표9 | 글로벌 기업들의 플랫폼 비즈니스 크로스오버 사례

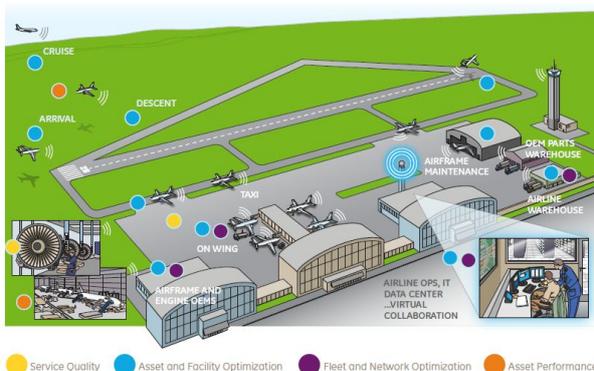
Type	사례 기업
제조업 → 플랫폼	애플: 애플스토어 GE: Industrial Internet 언더아머: Connected Fitness
서비스 → 플랫폼	AT&T: AT&T Drive
플랫폼 → 제조업	MS: MS폰 아마존: 화이어(태블릿, TV) 구글: 무인자동차, 구글 글라스 페이스북: VR
플랫폼 → 서비스업	카카오: 택시, 쇼핑, 게임 아마존: 클라우드, 필팩(온라인 약국) 페이스북: 쇼핑(유통)

자료 : 하나금융경영연구소

■ GE와 언더아머, 전통적인 제조업의 틀을 벗고 산업인터넷과 피트니스 플랫폼 구축

- 전력회사이자 항공기 엔진 제조업체인 GE는 2012년 Industrial Internet이라는 용어와 함께 플랫폼 및 디지털 기업으로의 대전환을 선언하고 변화를 시도
 - Industrial Internet: B2B 영역에서의 IoT를 의미
- GE는 자신이 보유한 기술력에 IoT를 접목시켜 산업 현장으로부터 실시간 데이터를 모니터링하고 이를 분석함으로써 결함을 사전에 예측하고 대응하는 플랫폼을 구축
 - 플랫폼을 활용해 가스터빈 설비, 항공운항, 심해 유정 등에 종합 솔루션 제공
 - ※ Predix: GE가 자체 개발한 Industrial Internet 플랫폼의 명칭
- GE가 추구하는 목표는 Industrial Internet 플랫폼을 활용해 산업 각 분야에서 해마다 생산성을 1.0~1.5%p 향상시킴으로써 20년 후 미국 소득을 25~40% 증가시키는 것
 - 전 세계에서 미국 절반의 생산성 향상이 있다면 글로벌 GDP 10~15조 달러 증가
- 한편, 운동화와 의류 등 스포츠웨어 제조업체인 언더아머는 단순한 하드웨어 제조에서 탈피해 웨어러블 용품 제조 및 이를 활용한 휘트니스 플랫폼 사업에 진출
 - Connected Fitness: 언더아머의 디지털 전략 및 활동 등의 명칭
- 언더아머는 이를 위해 Endomondo, Gritness, MapMyFitness 등을 차례로 인수했으며 현재 세계 최대 규모의 디지털 헬스 및 휘트니스 커뮤니티를 구축
 - 언더아머 커뮤니티의 사용자 수는 1억 6천만 명, monthly active user는 6천만 명
- 언더아머는 커뮤니티를 활용해 사용자들의 연령별/성별 운동 이력, 선호도, 사용 장비, 교체 주기 등의 데이터를 수집하고 있으며 사용자 운동 패턴에 맞는 제품을 개발

그림12 | GE가 추구하는 Aviation Industrial Internet



자료 : GE

그림13 | 언더아머의 connected Fitness 추진 과정



자료 : Under Armour

■ 플랫폼 기업인 아마존과 구글은 태블릿, TV, 웨어러블, 무인자동차 등을 제조

- 온라인 서점에서 출발한 아마존은 종합쇼핑몰로 변모하고 플랫폼을 활용해 세계 1위 클라우드 기업으로 도약했을 뿐 아니라 콘텐츠를 활용할 HW도 직접 제조
 - 쇼핑몰과 클라우드 서비스는 기존 업태의 연장이지만, HW 제조는 이중 업태
- 아마존이 제조업에 뛰어들게 된 배경은 애플 등 제조업체가 독자 플랫폼을 구축하고 콘텐츠 사업을 확대함에 따라 자사의 코어 비즈니스가 위협받기 때문
 - 아마존의 코어 비즈니스인 e-book 시장이 점차 애플스토어에 잠식되고 있음
- 결국 아마존은 e-book 등 핵심 콘텐츠 사업을 보호하기 위해 독자적인 e-book reader인 킨들을 진화시켜 아이패드와 대항마인 킨들 화이어를 출시
 - 최근 TV가 종합 콘텐츠 기기로 변모하자 독자적으로 킨들 화이어 TV도 출시
- 한편, 검색엔진에서 출발해 모바일 분야에서 안드로이드라는 막강한 플랫폼을 구축한 구글은 최근 다양한 사업에 진출하고 있으며 특히 제조업에까지 영역을 확장
 - 광케이블, 태양광, 로봇, 구글 글라스, 무인자동차, AI(인공지능) 등
- 초기에는 OS 사업자가 압도적인 영향력을 행사할 수 있었으나 AI, VR, 생체인식 등 다양한 신기술이 접목됨에 따라 플랫폼 사업자의 입지가 점차 축소되고 있기 때문
 - 휴대폰 제조업체들이 독자적인 서브 플랫폼을 구축하며 다양한 사용자 데이터를 배타적으로 보유함에 따라 구글이 확보할 수 있는 데이터의 양과 질이 퇴보
- 구글이 추진하는 사업은 다양해보이지만 웨어러블, 무인자동차, AI, 인터넷망 등 데이터가 많이 생성되고 트래픽이 발생하는 분야로의 진출이 대부분을 차지

그림14 | 아마존이 출시한 태블릿 킨들 화이어



자료 : 아마존

그림15 | 구글의 웨어러블 기기인 구글 글라스



자료 : 구글

■ 플랫폼 업체인 아마존은 약품 배송업과 건강보험업에, 페이스북은 온라인몰에 진출

- 제조업체들이 플랫폼을 구축하고 반대로 플랫폼업체들이 제조업까지 영역을 확대할 뿐만 아니라 플랫폼업체들이 서비스업에 진출하는 사례도 점차 증가하는 추세
 - 대표적인 플랫폼 기업인 아마존과 페이스북(인스타그램)도 이러한 행보를 보임
- 아마존은 최근 온라인 약국인 필팩(Pilpak)을 인수함으로써 의약품배달업에 진출했으며 경쟁사들은 아마존이 보유한 막강한 유통망이 위협적인 도구가 될 것을 우려
 - 아마존은 이미 미국 의료기기 배송 면허와 12개 주의 의약품 도매업 면허를 보유
- 아마존은 의약품과, 의료기기 배송업에 진출하는 것에 그치지 않고 버크셔 해서웨이, JP모건 등과 함께 미국 내 자사 임직원을 위한 건강 보험회사 건립도 추진하고 있음
 - 3개 기업의 미국 내 직원은 약 88만 명에 달해 시장에 미치는 영향이 작지 않음
- 한편, 페이스북과 자회사인 인스타그램은 각각 자신의 플랫폼에 회원들이 전자상거래를 할 수 있는 기능을 추가함으로써 온라인 쇼핑몰 시장에 큰 위협으로 등장
 - 페이스북은 2016년 말부터, 인스타그램은 2018년 5월부터 국내에서 서비스 시작
- 또한, 페이스북의 경쟁자인 구글 역시 해외에서는 이미 구글 쇼핑 서비스를 선보였는데 빠르면 국내에서도 올해 안에 쇼핑 서비스를 시작할 것으로 예상
 - 구글코리아는 현재 신세계I&C와 관련 비즈니스를 논의 중인 것으로 파악됨
- 구글, 페이스북, 인스타그램 등과 같이 가입자 수가 많고 이용률이 높은 플랫폼에 쇼핑 기능이 추가됨으로써 기존의 온라인 쇼핑몰과 국내 포털 업체들은 타격이 예상됨
 - G마켓, 11번가, 옥션, 네이버, 카카오 등 선두주자들에게 부정적 영향

그림16 | 아마존이 운영하는 온라인 약국 필팩



자료 : 아마존

그림17 | 인스타그램에 입점한 패션 의류 쇼핑몰



자료 : 인스타그램

■ AT&T는 자사가 보유한 통신 역량을 활용해 커넥티드카 서비스 플랫폼을 제공

- GE, 언더아머 등 제조업체들이 플랫폼 비즈니스에 진출하는 사례가 많이 있듯이 서비스업을 영위하는 기업이 본업과 연계된 플랫폼에 진출하는 사례 역시 등장
- 미국의 통신사업자인 AT&T가 대표적인 사례인데 AT&T는 유무선 통신이라는 코어 비즈니스에서 확보된 역량을 활용해 커넥티드카 서비스 플랫폼을 개발
 - AT&T drive: AT&T의 커넥티드카 서비스 플랫폼 명칭
- AT&T는 자동차 완성차 업체들과의 제휴를 통해 자동차 제조업체들이 자신들이 생산하는 스마트카에 탑재할 맞춤형 솔루션을 개발할 수 있는 플랫폼을 제공
 - BMW, 아우디 등 17개 완성차 제조업체와 제휴를 체결했으며 AT&T drive 누적 가입자가 8백만을 돌파할 정도로 이용자 수가 빠르게 증가하고 있음

■ 코어 비즈니스에서의 경쟁력이 플랫폼 비즈니스에서 성공하기 위한 핵심 요인

- 이상에서 살펴본 바와 같이 제조업, 서비스업, 플랫폼 등 각각 고유의 영역에서 시장을 선도하던 기업들이 혁신과 성장을 위해 이중 업태로 진출하는 현상 가속화
 - 국내에서도 삼성전자, LG전자, 카카오 등 다수의 기업들이 추진 중
- 플랫폼을 매개체로 한 산업 간의 융합과 이중 업태로의 전환 혹은 진출을 시도하는 트랜스 인더스트리 현상은 향후에도 더욱 확대될 것으로 예상
 - 4차 산업혁명시대의 중요한 특징 가운데 하나가 산업 간의 융합이라 할 수 있음
- 이러한 플랫폼 비즈니스 관련 융합이 성공하기 위해서는 무분별한 사업 확장이 되어서는 안 되며 자신의 코어 비즈니스에서 확보한 경쟁력과 강점을 최대한 활용해야 함
 - 코어 비즈니스에서 영향력이 클수록 플랫폼 비즈니스에서 성공할 확률이 높음 

그림18 | AT&T와 Ericsson이 협업으로 구현하는 Connected Car 예시



자료 : AT&T

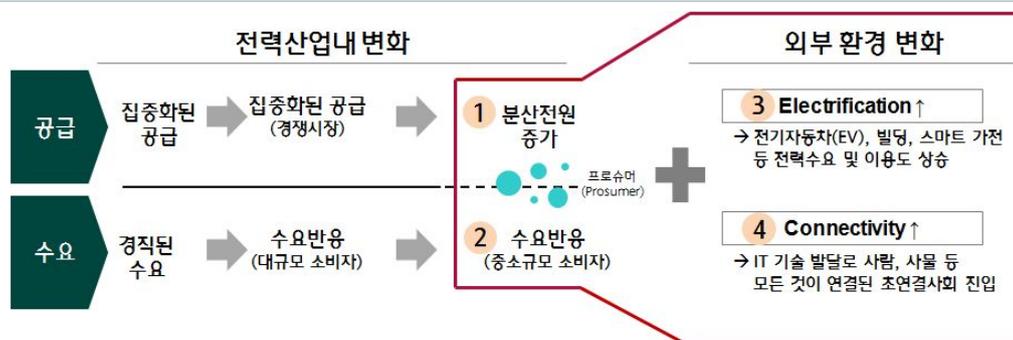
Energy Aggregator의 성장과 기회 - 모으고, 연결하고, 최적화하라

Energy Aggregator는 소비자, 프로슈머, 생산자 등을 모아 공동의 이익을 창출하는 중개사업자나 중개 플랫폼을 의미함. 글로벌 전력산업의 분산화 추세가 강해지고 ICT 기술이 발달하며 물리적 인프라 없이도 가치를 창출할 수 있는 Energy Aggregator가 부상하고 있음. Energy Aggregation 사업이 가장 활발한 분야는 수요반응이며, 재생에너지 등 분산전원을 묶어 하나의 가상발전소(VPP)로 이용하거나, 지역 내 재생에너지/저장장치를 공유하는 중개사업도 일부국가에서 상용화됨. 최근 국내도 소규모 전력중개사업이 허용되며 Energy Aggregation 사업추진여건이 개선되었으며, 관련 기업의 활발한 참여가 기대됨

■ 분산화된 에너지원과 ICT 기술이 만나 Aggregation value를 창출

- 태양광, 풍력 등 재생에너지의 발전으로 분산전원이 빠르게 늘어나며 대형 발전소의 집중적 생산구조가 약화
 - 자체적으로 소유한 소규모 발전시설에서 전기를 생산하여 사용하고, 남은 전력을 판매하는 에너지 프로슈머가 등장
- 전기자동차(EVs), 스마트 가전, 빌딩 및 주택 등 전기 이용 사물/기기가 늘어나고, 디지털화 및 ICT 기술의 발달로 인해 이 모든 것들이 연결되는 초연결사회가 형성
- 통신·IT 기업들이 마이크로그리드, EV 충전인프라, 에너지 저장·관리 등 전력 산업의 신규 영역에 진출하며 융합화 가속
- 내/외부 환경변화, ICT 기술의 발전, 공유경제 확산 등 여러 요인이 맞물려 전력분야에도 Aggregation 사업기회가 생성
 - 다양한 참여자들 사이의 에너지·정보·서비스 등을 모아 최적화하거나, 교환을 촉진시켜 가치를 창출

그림19 | 전력산업 내/외부 환경변화에 따른 Aggregation Value 창출

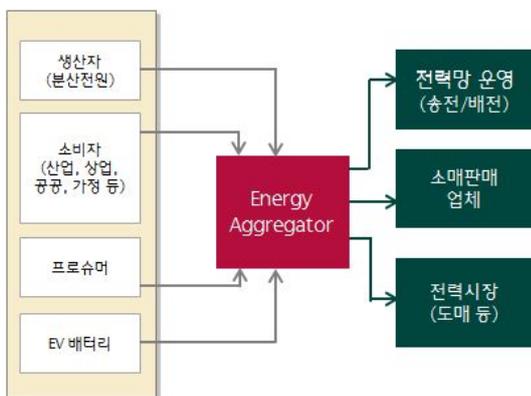


각 요인들이 변화 동인으로 작용하며 산업내 유연성 확대, Aggregation Value창출

■ 발전소, 송배전망 등 물리적 인프라 없이 새로운 가치를 창출하는 Energy Aggregator 부상

- Energy Aggregator는 다수의 소비자, 프로슈머, 생산자 등을 모아 공동의 이익을 창출하는 중개사업자나 중개플랫폼을 의미
 - 분산전원, 수요반응, 배터리 저장 등 소규모 전력주체가 영향력을 갖기 위해서는 규모의 경제가 필요하며 Energy Aggregator가 이 역할을 수행
- Energy Aggregator의 비즈니스 모델은 여러 고객이 보유한 자산을 취합, 공유 및 최적화하여 발생하는 이익을 나누는 것에 기반
- Energy Aggregator 활동이 가장 활발한 영역은 수요반응이며, 재생에너지 등 분산전원 합산, P2P 전력거래 분야에서도 Aggregation 비즈니스가 이루어지기 시작
 - ※ 수요반응(DR, Demand Response): 소비자가 감축한 전력을 시장에 판매하고 금전으로 보상 받는 것을 말함
 - ※ DR aggregator: 협상력과 영향력을 극대화시키기 위해 소비자들을 모아 대신 전력시장에 입찰하고 경제적 이익을 취하는 사업자
- 재생에너지 등으로 발전한 전력을 모은 뒤, 이를 하나의 발전소처럼 이용하는 가상발전소(VPP, Virtual Power Plant) 사업도 일부 국가에서 상용화
 - 에너지 프로슈머가 사용하고 남는 전력을 이웃이나 지역에 판매할 수 있도록 중개 플랫폼을 제공하는 Aggregator도 출현
- Energy Aggregation 비즈니스가 활성화되기 위해서는 규제 등 시장 진입장벽이 낮아야 하고, 스마트 미터와 같은 핵심기기가 보급되어 있어야 하기 때문에 주로 전력시장이 자유화되어 있는 유럽, 미국 등에서 활발

그림20 | 전력산업 참여자 사이의 Energy Aggregator



자료 : 하나금융경영연구소

표10 | Energy Aggregator의 주요 활동 분야

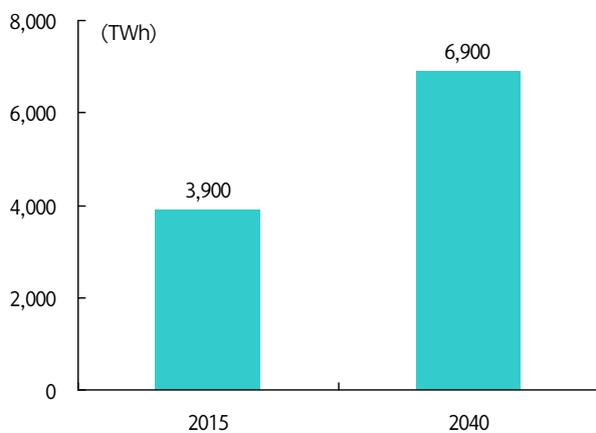
분야	설명	단계
수요반응 (DR)	전력시장 가격이 높을 때, 혹은 전력계통 위기시 사용자가 절약한 전기를 전력시장에 판매하고 금전적으로 보상받는 방법	보편화 (일부 국가)
가상발전소 (VPP)	분산전원 등으로 생산한 전력을 모아 하나의 발전소처럼 이용	일부 상용화
P2P 전력거래	주로 프로슈머가 사용하고 남는 전기를 지역에 판매	일부 상용화

자료 : 하나금융경영연구소

■ 빅데이터 및 분석기술의 발달로 DR aggregator의 활동영역이 가정용 고객 등으로 확대

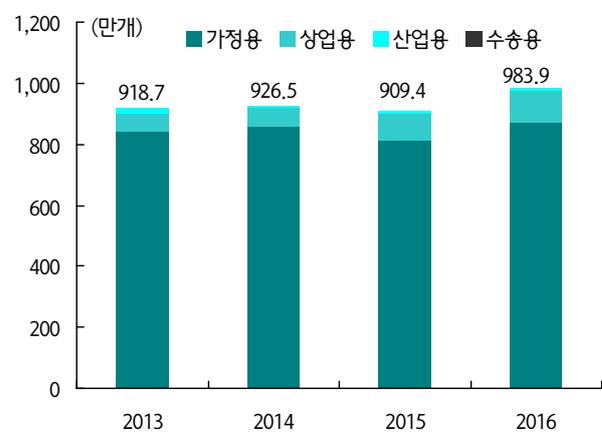
- 가정 등 일반 소비자들의 DR 참여 확대는 전력 시스템의 부하를 낮추는 동시에 전력 시장의 유연성을 높이고 소비자들의 효율적인 전력 소비를 유도
- 미국은 2000년대 말 DR Aggregator인 CSP(Curtailment Service Provider) 업체들이 등장하면서부터 본격 확대되었으며, 영국은 2000년대 중반 시장 탄생
 - 미국과 영국 등이 DR Aggregator의 선두자격임
- 미국 DR시장은 수요패턴이 비교적 일정하고, 전력 절감효과가 큰 상업용 및 기업용 (C&I) 고객이 핵심이지만, 최근 스마트 미터 및 IoT 기기의 확산으로 주거용 고객도 증가
 - 미국 DR 참여 고객수는 2013년 919만 명에서 2016년 984만 명으로 늘어났으며, 전체 감축량(MWh) 가운데 가정용 비중은 2013년 57%에서 2016년 75%로 확대
- 글로벌 유틸리티 기업들은 에너지 산업의 디지털 트랜스포메이션에 대응하고 수요측면의 신사업 기회 창출을 위해 DR aggregator 인수에 적극적으로 나서고 있음
 - 이탈리아 유틸리티 기업인 Enel은 2017년 8월 미국의 대표적인 DR aggregator인 EnerNOC를 2.5억 달러에 인수
 - 영국 유틸리티 기업인 Centrica는 2017년 11월 유럽 DR aggregator인 REstore를 6,200만 파운드에 인수
- 이들은 에너지 절감에 대한 수익뿐만 아니라 DR aggregator가 보유한 빅데이터 및 고도화된 분석기법을 활용하여 다운스트림(고객 행동 등)에 대한 인사이트를 얻고 이를 이용하여 수요 측면 신사업 추진 및 운영/투자 효율성을 향상시키고자 함

그림21 | 세계 수요반응(DR) potential 전망



자료 : IEA, World Energy Outlook 2017

그림22 | 미국 DR 참여 고객 동향

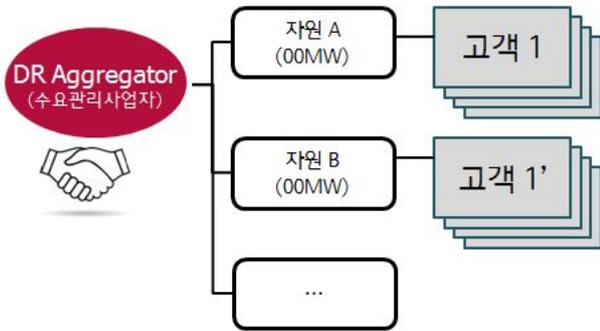


자료 : EIA

■ 국내 DR 거래는 2014년 처음으로 시작되었으며, 주로 ICT 업체들이 Aggregator로 참여

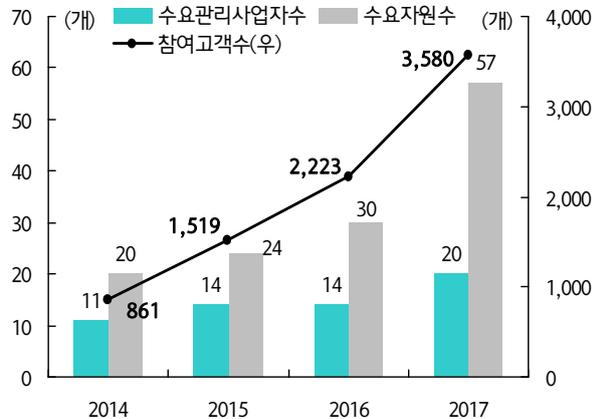
- 국내 DR aggregator인 수요관리사업자는 감축의향이 있는 고객들을 모아 수요자원으로 전력시장에 등록하고 필요시 감축활동을 지시하는 역할을 수행
 - 국내 DR 프로그램은 크게 최대전력 절감을 위한 ①피크감축 DR과 전력공급비용 절감을 위한 ②요금절감 DR로 구성
- 최적화 솔루션 등을 보유한 중소 소프트웨어 업체나 SK텔레콤, KT 등 통신업체를 비롯하여 에너클, EnerNOC Korea 등 글로벌 DR업체 등도 수요관리사업자로 참여
- 국내 DR 시장은 참여고객과 수요관리사업자가 늘어나며 빠른 성장세를 보이고 있으며, 정부는 DR 시장 참여 자원을 중대형에서 소규모로 확대해 나갈 계획
- 현재 DR프로그램은 대부분 에너지 사용량이 많은 공장, 유통업체 등이 주로 참여하고 있으며, 참여 고객 수는 2014년 861개에서 2017년 3,580개로 4배 이상 증가
 - 2018년 6월부터 약 4만 가구를 대상으로 소규모 수요자원 거래(국민 DR) 시범사업을 시작하였으며, 결과에 따라 2019년 하반기 본 체도를 정식 도입할 계획

그림23 | 국내 DR Aggregator(수요관리사업자)의 구성



자료 : 하나금융경영연구소

그림24 | 국내 DR 참여현황 추이



자료 : 전력거래소

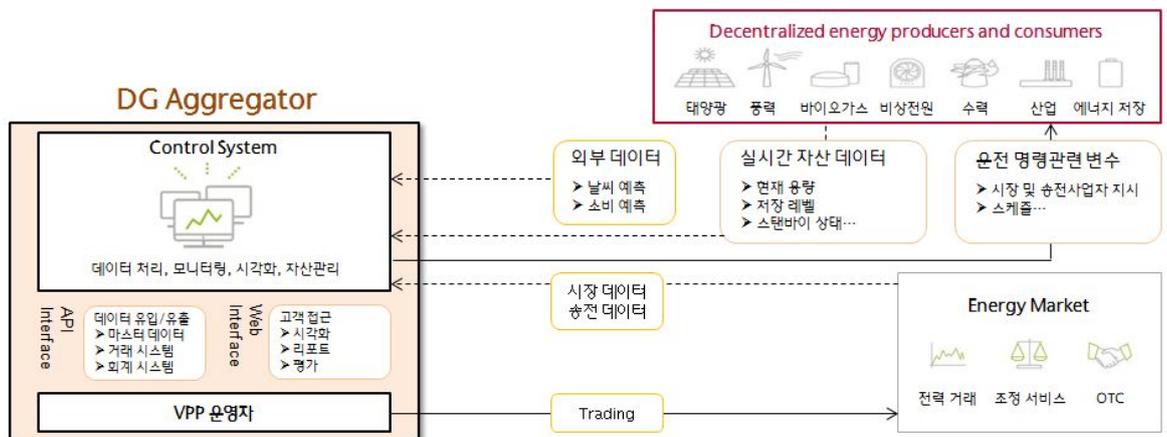
표11 | 국내 DR Aggregator(수요관리사업자) 현황

#	업체명	#	업체명	#	업체명	#	업체명	#	업체명
1	그리드위즈	6	사룬	11	에너낙코리아	16	이앤에이치	21	포스코ICT
2	그리드파워	7	서울에너지공사	12	에너클	17	GS칼텍스	22	한국엔텍
3	매니지온	8	씨에스위더스	13	SK텔레콤	18	KT		
4	미래엔환경	9	씨엔씨티에너지	14	오이씨	19	쿠루		
5	벽산파워	10	ADR서비스	15	우암코퍼레이션	20	파워텍에너지		

주 : 2018년 6.1일 기준, 정회원 22개사가 등록되어 있으며, 준회원은 효성 등 31개사 존재
 자료 : 전력거래소, 하나금융경영연구소

- 독일, 영국 등에서는 재생에너지 등 분산전원을 묶어 하나의 가상발전소(VPP, Virtual Power Plant)처럼 이용하는 분산전원(DG) aggregation 비즈니스가 이루어지고 있음**
 - 소비자들의 환경 보호 인식이 강화되며 청정에너지에 대한 선호도가 상승하자, 재생에너지원으로 생산된 전기만 판매하는 재생에너지 Aggregation 업체 등장
 - 영국의 Good Energy는 자체 보유한 태양광/풍력 발전소와 외부 전력구매계약(PPA)을 통해 조달한 전기를 합쳐 100% 재생에너지만으로 만들어진 전기를 약 25만 명의 고객에게 판매(에너지 믹스: 풍력 51%, 태양광 27%, 바이오 18%, 수력 4%)
 - 재생에너지 Aggregation에서 더 나아가 수요반응(DR), 에너지저장 등을 모두 통합한 가상 발전소(VPP) 형식의 DG Aggregator 모델인 DG Aggregation도 상용화
 - 독일 VPP인 Next Kraftwerke은 소규모 발전설비, 소비자 등 분산자원과 클라우드 소프트웨어 사이의 실시간 통신을 이용하여 전력 생산/소비를 예측하고 관리하여 소비자의 전기요금과 전기사업자의 전력구입 및 계통관리 비용을 절감
 - Next사는 2018년 4월 기준 5,477개의 분산자원을 모은 4,583MW 규모의 계약용량을 보유하고 있으며, 매출액은 2016년 2.8억 유로에서 2017년 3.8억 유로로 증가
 - 태양광, 풍력 등을 모아 VPP의 형태로 활용하는 경우 분산전원이 가진 발전량 변동성을 완화시킬 수 있으며, 적절하게 전력시장이 설계되어 있다면 계통 균형 유지에 대한 부담을 낮출 수 있음
 - 독일의 재생에너지 설비용량은 2007년~2016년 사이 3배 이상 증가하였으나, 동기간 계통균형유지 비용은 약 1/3수준으로 감소

그림25 | 재생에너지를 활용한 가상발전소(VPP) 운영 플랫폼의 예(Next Kraftwerke)

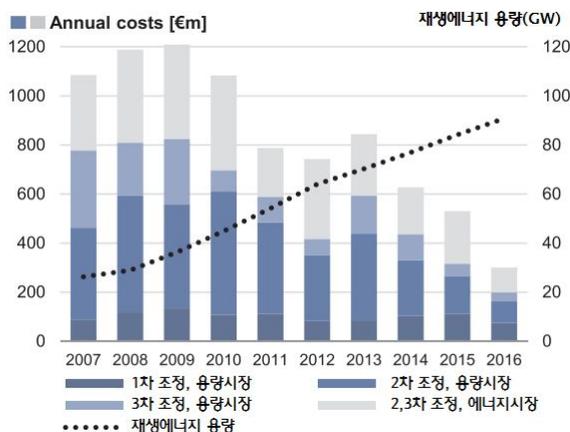


자료 : Next Kraftwerke, 하나금융경영연구소

■ 독일, 미국, 호주 등에서는 지역 내 재생에너지/저장장치를 공유하거나, 프로슈머를 대상으로 전력 거래를 수행하는 중개 사업 진행

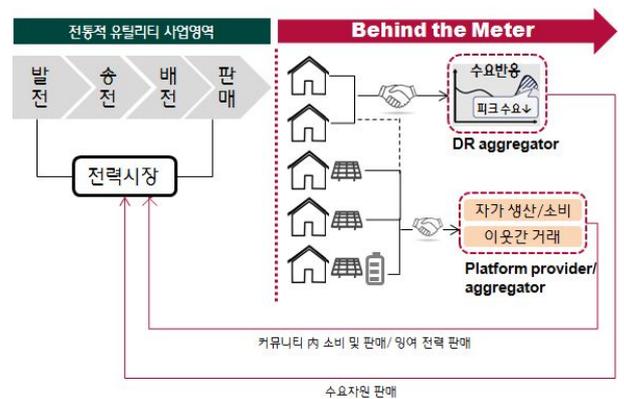
- 개인 및 지역 내 전력공유/거래 사업이 활발하게 이루어지며 BTM(Behind the Meter) 시장이 확대되고 있음
 - BTM은 고객과 배전회사의 물리적 접점인 계량기(Meter) 이후의 영역으로 가정 내 설치한 태양광, 에너지저장장치, EV 등을 통해 창출되는 신시장을 말함
- 독일의 sonnen community는 가정 내 설치된 태양광과 배터리들을 모아 커뮤니티 내 다른 회원들과 잉여전력을 공유하는 온라인 가상 전력 플랫폼을 제공
 - PV 시스템과 sonnen 배터리를 설치하고 일정금액의 멤버십 비용만 내면 최대 사용량 내에서 무료로 전기를 이용할 수 있는 sonnen flat 요금제 제공
- sonnen은 독일, 미국, 호주 등 세계적으로 약 30,000개의 배터리(약 210MW)를 판매하였으며, 매출액은 2016년 2,400만 유로에서 2017년 약 6,500만 유로로 증가
 - GE Ventures, Shell Ventures 등에서 sonnen에 투자를 하였으며, 유럽 전력업체인 Engie는 sonnen과 협력하여 프랑스에 가정용 PV+ESS 패키지를 판매할 계획
- 블록체인 기술이 발전함에 따라 미국, 호주 등 일부 국가에서는 스마트 계약을 활용하여 프로슈머를 대상으로 하는 전력 P2P 거래 방식도 상용화
 - 자가 발전한 전력을 계측하고, 거래 가격 등 조건을 스마트 계약으로 지정하여 블록체인에 등록하며, 조건만 맞으면 블록체인 네트워크에 있는 누구에게나 판매 가능
 - 미국 LO3 Energy, Green Power Exchange, 호주 Power Ledger 등이 대표적 업체

그림26 | 독일의 계통 균형유지 비용(balancing cost) 변화



자료 : M. Joos외, Renewable and Sustainable Energy Reviews 86 (2018) 45-65

그림27 | BTM 시장의 발달



자료 : 하나금융경영연구소

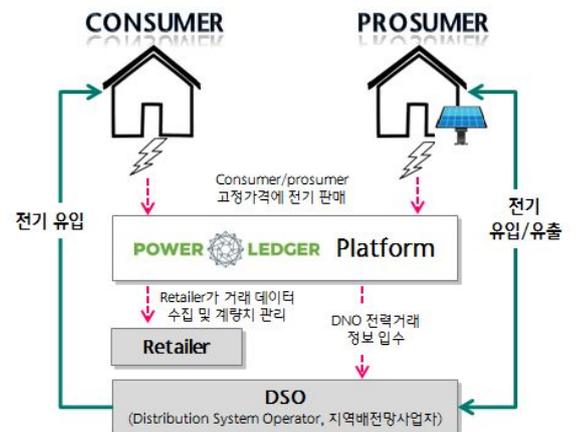
- 최근 국내도 소규모 전력중개사업을 허용하는 전기사업법 개정안이 승인되어 다양한 Energy Aggregation 사업이 추진될 수 있는 여건이 마련되었으며, 관련 기업의 활발한 참여 예상
 - 국내 전력산업은 다소 경직적인 구조를 가지고 있어 제도적 유연성이 필요한 Energy Aggregation 사업 구현에 어려움이 있으나, 최근 법률 개정으로 사업 여건 개선
 - 예를 들어 발전 분야는 부분적으로 경쟁체제가 조성되어 있으나, 송배전 및 판매는 한전이 독점하고 있어 분산자원을 이용한 새로운 유형의 사업 추진에 한계가 존재
 - 그러나 최근 중개사업자가 1MW 이하 신재생에너지, 에너지저장장치, 전기자동차에서 생산, 저장된 전기를 모아 전력시장에서 거래할 수 있도록 전기사업법 개정안 통과
 - 개정법률 시행은 2018년 12월부터이며, 허가가 아닌 등록만으로 전력중개 사업을 개시할 수 있도록 하는 등 요건을 완화 (2018.5.28)
 - 정부의 재생에너지 확대 정책으로 분산전원 및 프로슈머가 크게 늘어나고 있으며, 스마트미터 보급을 비롯 사물인터넷에 기반한 디지털화도 빠르게 진행되고 있어 향후 Energy Aggregation 관련 다수의 사업기회가 발생할 전망
 - 전기사업법 개정안에 소비자가 직접 전력을 거래할 수 있는 프로슈머 관련 내용은 포함되지 않았으나, 산업 발전방향 등을 감안할 때 단계적으로 확대될 것으로 예상
 - 그간 한국전력 등이 블록체인을 활용한 전력 P2P 거래, VPP 등 시범사업을 통해 가능성을 탐색해 온 바 있으며, 최근 포스코에너지, KT 등에서도 전력중개사업을 새롭게 추진할 계획을 밝혀 기업들의 활발한 참여가 기대됨 

그림28 | Sonnen Community의 구성



자료 : Sonnen Community

그림29 | 전력 P2P 거래 플랫폼의 예(Power Ledger)



자료 : Power Ledger, Emerton, 하나금융경영연구소

고속 성장하고 있는 공유 오피스(Coworking Spaces)

※ **Summary** : 전 세계 공유 오피스 시장은 2010년 이후 빠르게 성장하고 있으며, 국내 또한 위워크와 패스트파이브를 중심으로 고성장 중. 이러한 공유 오피스 성장의 주요 배경은 스타트업 증가, 사람들의 협업에 대한 인식 변화, 비용 절감 등임. 이러한 최근 성장세에도 불구하고, 공유 오피스는 진입장벽이 낮아 신규 진입자가 크게 증가하고 있어 중장기적으로는 공급과잉에 따른 시장 구조조정 가능성이 높음

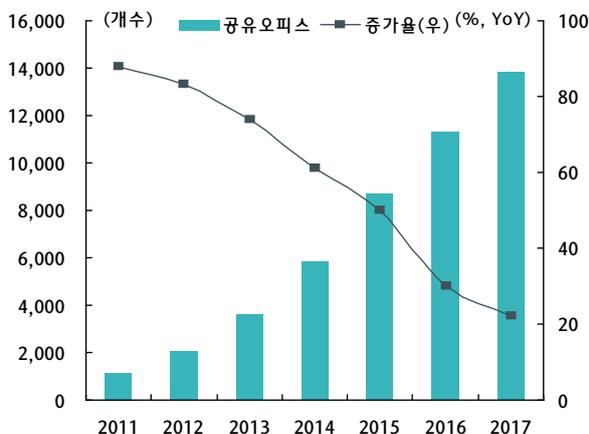
※ **Comment** : 공유 오피스 시장 성장으로 운영업체보다는 건물주가 단기 공실률 해소와 장기 임차인 확보라는 긍정적인 효과를 얻고 있는 것으로 분석되며, 운영업체의 수익성은 아직 낮은 수준

- 공유 오피스는 단순히 공간을 공유하는 개념에서 물리적 공간으로서의 플랫폼으로 진화 중
 - 공유 오피스는 스타트업 혹은 개인 사업자가 사무실 공간을 작게 나눠 사용하는 것을 의미하며, 국내에서는 1998년 르호봇이 비즈니스센터라는 개념을 도입하여 시작
 - 과거에는 단순히 사무공간을 공유(서비스드 오피스와 유사한 형태)하였으나, 최근에는 스타트업 간의 아이디어 공유 및 협업(Coworking)을 위한 물리적 공간으로서의 플랫폼(Platform)으로 진화하고 있는 추세
 - 한편 최근에는 서비스드 오피스 또한 공유 오피스의 공간 구성이나 운영방식을 모방하는 경우가 많아 두 개념 간의 경계는 점차 모호해지고 있음(Converging)
 - 공유 오피스를 운영하는 사업체는 전 세계적으로 지점을 운영하는 업체와 로컬업체로 구분되며, 최근 국내에서는 대기업 계열사들의 공유 오피스 시장 진출이 활발히 전개

- 공유 오피스는 임대 방식 및 계약 기간, 제공 서비스 측면에서 일반 오피스 임대와는 상이
 - 공유 오피스의 임대방식은 건물주로부터 공간을 임대하는 운영업체로부터 공간을 나눠 전대(轉貸)하는 방식으로 이루어지며, 일반 오피스와는 달리 단기 임대가 가능
 - 공유 오피스 운영업체는 건물주와 장기(5~10년)로 임대차 계약을 맺는 반면 입주사는 단기(3개월~1년, 단 1~2개월분 보증금 필요)로 전대차 계약 체결
 - 제공 서비스 또한 일반 오피스는 공간이 전부인 반면 공유 오피스는 사무가구·용품, 기본 서비스(인터넷, 복합기 등) 등 사무공간에 필요한 대부분을 입주사에게 제공
 - 입주 형태는 독립 오피스(1~4인 이상)와 공용 공간의 지정좌석제와 비지정 좌석제 등으로 구분되며, 가격은 1인실 독립 오피스 기준 약 70만원/월(국내 위워크 단가)
 - 입주사는 운영업체 선정 시 네트워킹과 커뮤니티 활성화를 중요하게 고려하고 있어 네트워킹 활성화를 위한 다양한 프로그램(이벤트 개최, 강좌 개설 등)을 운영

- 전 세계 공유 오피스 시장은 2010년 이후 빠르게 성장하고 있으며, 멤버 수는 약 120만명
 - 전 세계 공유 오피스는 2011년 1,130개에서 연평균 51.8% 성장하여 2017년에는 13,800개로 증가하였으며, 2017년 말 기준 약 120만명이 공유 오피스에서 근무
 - 2017년 기준 전 세계 공유 오피스 시장 규모는 54억 달러 이상인 것으로 추정(올해 2월 기준 멤버 수 약 20만명인 위워크의 2017년 매출액이 9억 달러인 점을 감안)
 - 지역별로는 아시아(인도 포함) 지역이 약 4천개로 가장 많았으며, 미국과 유럽이 각각 약 3천여 개로 비슷하여 특정 지역에 치우치지 않고 균형 있게 성장하고 있는 것으로 분석
 - 도시별로는 영국 런던의 공유 오피스 개수가 1,136개로 가장 많았으며, 그 다음으로 뉴욕이 330개, LA 263개, 도쿄 218개, 홍콩 202개, 상하이 200개 순으로 나타남
- 미국 위워크가 전 세계 공유 오피스 시장을 주도하고 있으나, 신규 진입이 용이하여 경쟁 치열
 - '10년 설립된 미국 위워크(Wework)가 전 세계 공유 오피스 시장을 주도하고 있으며, 위워크는 올해 6월 현재 전 세계 22개국, 75개 도시에 283개 지점을 운영 중
 - '17년 2월 위워크의 진출 도시와 멤버 수는 각각 38개와 9만명이었으나, 1년 후인 올해 2월 기준으로는 각각 66개 도시와 20만명으로 증가해 최근 가파른 성장세
 - 전 세계적으로 지점을 운영하고 있는 공유 오피스 업체는 Spaces(네덜란드), Impact Hub(오스트리아) 등이 있으며, 최근 Urwork(중국), Knotel(미국) 등이 빠르게 성장
 - 공유오피스 시장은 진입장벽이 낮아 최근 신규 운영업체가 빠르게 증가하고 있으며, 미국의 경우 업체 수가 '15년 2,876개에서 '17년 4,043개로 2년 만에 약 40% 증가

그림30 | 전 세계 공유오피스 증가 추이



주 : 각 연도 10월 31일 기준이며, 2015~2017년 숫자는 추정치
자료 : Deskmag

표12 | 전 세계 주요 공유 오피스 업체 현황

업체명	국적	설립연도	진출도시	지점
Wework	미국	2010년	75개	283개
Spaces	네덜란드	2006년	86개	124개
Impact Hub	오스트리아	2005년	81개	100개+
Urwork	중국	2015년	20개	78개
Knotel	미국	2016년	4개	60개+

자료 : 언론, Wikipedia, 각 사, 하나금융경영연구소

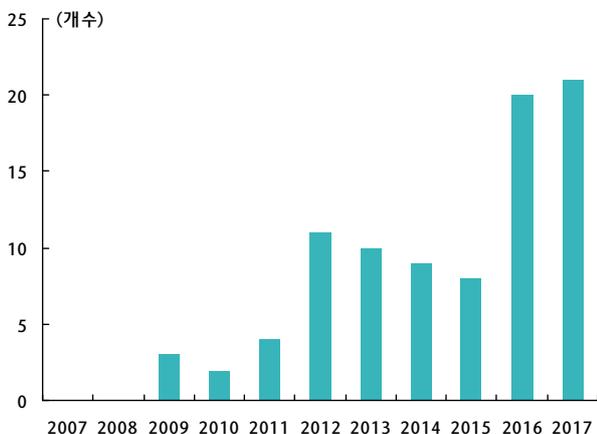
■ **국내 공유 오피스 시장 또한 최근 크게 성장 중이며, 입주 지역은 강남에서 강북으로 확산 중**

- CBRE코리아에 따르면, 국내 공유오피스 공급면적은 2016년 약 9.6만m²에서 2017년 약 18.2만m²로 88.5%나 증가하였으며, 지점 수 또한 2016년 이후 큰 폭으로 증가
 - 공유 오피스 지점 수는 2012~2015년 매년 10개 내외로 증가하다가 2016년 20개, 2017년에는 21개 이상 신규 공급되었으며, 올해 역시 다수의 업체가 지점 개설 중
- 입주 지역은 초기 강남권역을 중심으로 형성된 이후 최근에는 도심권역 및 여의도 권역으로 확대되고 있으며, 공유 오피스 확대가 서울 오피스 공실률 하락에 기여
 - 강남권역의 오피스 공실률은 '16년 1분기 6.2%에서 올해 1분기 5.1%로 하락하였으며, 동기간 도심권역의 경우 15.3%에서 10.9%로 4.4%p 하락

■ **위워크가 국내에서 지점 수를 빠르게 늘리고 있으며, 최근 대기업의 공유 오피스 진출이 활발**

- 2016년 8월 강남역에 1호점을 열면서 국내에 진출한 위워크는 2년여 만에 지점 수를 10개(오픈 예정 1개 포함)로 늘렸으며, 강남권역에 위치한 지점 수가 전체의 50%
- 국내 기업으로는 '15년 설립된 패스트파이브가 최근 13호점(성수점)을 개설하였으며, 국내 최다 지점을 보유한 업체는 서비스드 오피스에 가까운 르호봇(전국 54개 지점)
 - 패스트파이브는 다수의 국내 VC 업체들로부터 투자를 유치 받았으며, 올해 2월에는 에이티넘인베스트먼트와 타임폴리오자산운용으로부터 200억원 추가 투자 확보
- 한편 현대카드, 한화생명 및 서브원(LG그룹 계열사) 등 대기업 또한 공유 오피스 시장에 속속 진출하고 있으며, 아직은 시장 진출 초기로 각각 지점 1개씩만 운영 중

그림31 | 국내 공유 오피스 지점 수 증가 추이



주 : 2017년 7월 서울시 18개社 조사 기준
 자료 : 코람코자산신탁

표13 | 국내 주요 공유 오피스 업체 현황

구분	업체명	설립시기	지점 수
외국계	Wework	2016년	10개
	Spaces	2018년	1개
국내	FASTFIVE	2015년	13개
	르호봇	1998년	54개
	현대카드 (스튜디오 블랙)	2017년	1개
	한화생명 (드림 플러스)	2018년	1개
	서브원 (플래그 윈)	2018년	1개

주 : 외국계 기업 설립 시기는 국내 설립 기준
 자료 : 언론, 각 사, 하나금융경영연구소

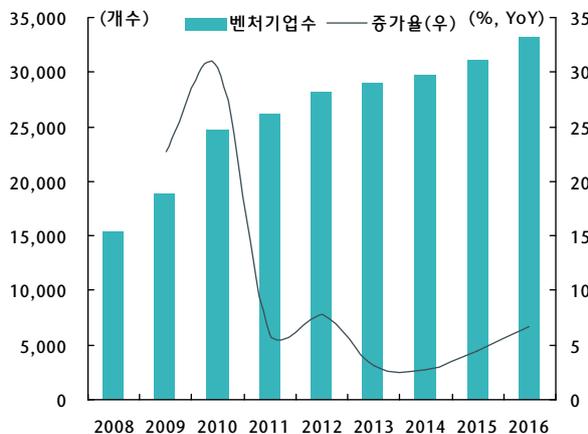
■ 공유 오피스 시장 성장의 주요 배경은 스타트업 증가, 협업 인식 변화 및 비용 절감

- 공유 오피스 시장 성장의 주요한 배경으로 스타트업 증가를 우선 꼽을 수 있으며, 국내의 경우 벤처기업수가 2008년 1.5만개에서 2016년 3.3만개로 8년 만에 2배 이상 증가
 - 스타트업에 대한 투자금액 또한 전 세계적으로 '12년 453억 달러에서 연평균 38% 증가하여 '17년에는 1,644억 달러를 기록하는 등 스타트업 창업 및 투자가 활발
- 사람들의 협업에 대한 인식 변화 및 비용 절감 또한 공유 오피스 성장을 이끌었으며, 대기업에서 근무하는 것 이상의 근무 환경 및 서비스 제공 역시 기업을 유인하는 요소
 - 위워크 자체 조사 결과, 4인으로 구성된 사업체의 경우 공유 오피스를 이용함으로써 일반 오피스 임대 대비 연간 평균 1.8만 달러를 절감하는 것으로 나타남

■ 최근 공유 오피스의 트렌드는 대기업의 공유오피스 입주 증가와 네트워킹 기능의 강화

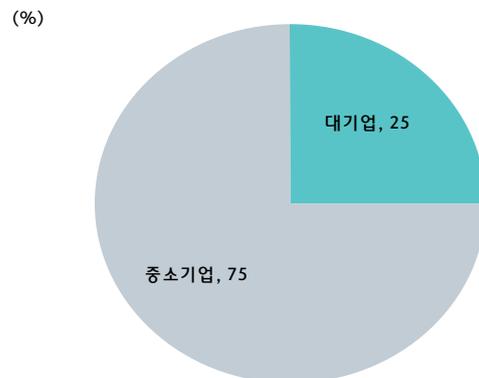
- 과거 공유 오피스는 스타트업 중심으로 입주사가 구성되었지만, 최근에는 창조 정신 배양, 네트워크 확대 등을 위해 대기업의 공유 오피스 입주가 증가하고 있는 중
- 2017년 기준 위워크의 전체 매출 중 약 25%가 1천명 이상의 직원을 보유한 대기업에서 창출되었으며, 위워크에 입주한 대기업 수 또한 2016년 대비 2배 증가
- 국내 또한 아모레퍼시픽, CJ푸드빌, SK텔레콤 등 대기업의 공유 오피스 입주가 늘고 있으며, 하나금융티아이의 'DT LAB' 또한 위워크 역삼점에 입주 중
- 한편 위워크 멤버들은 전용 앱(App)을 이용하여 전 세계 위워크 회원들과 소통할 수 있는데 이러한 공유 오피스에서의 네트워킹 기능이 점점 더 강화되고 있는 추세

그림32 | 국내 벤처기업수 증가 추이



자료 : 중소기업청

그림33 | 위워크(Wework)의 대기업 매출 비중



주 : 대기업은 고용자 수 1,000명 이상 기준
자료 : Allwork

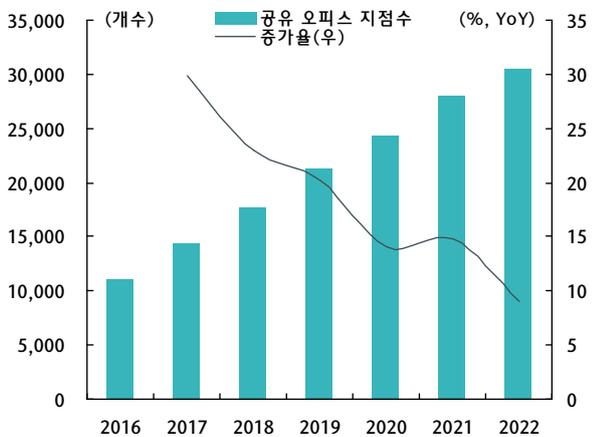
■ 전 세계 공유 오피스 시장은 다국적 기업과 스타트업의 지속적인 수요 증가로 당분간 성장세가 지속될 것으로 전망되며, 규모의 경제 확보 및 네트워킹의 중요도 증가로 인수합병 증가 예상

- 전 세계 공유 오피스 시장은 다국적 기업 및 스타트업의 꾸준한 수요로 향후 3~4년간은 큰 폭의 성장을 지속할 것으로 예상되며, 지역별로는 시장이 성숙기에 접어들고 있는 서유럽 및 미국 대비 인도, 중국 등 아시아와 동유럽의 성장이 더욱 뚜렷할 것으로 예상
 - Colliers에 따르면, 다국적 기업의 공유 오피스 입주 증가로 15인 이상 사무실이 차지하는 비중이 2015년 전체의 21%에서 2016년 32%, 2017년 48%로 상승
- 또한 규모의 경제 확보와 네트워킹 중요도 증가로 향후 대형 운영업체의 인수·합병이 증가할 것으로 전망되며, 이미 위워크의 경우 중국과 싱가포르에서 2건의 M&A 단행
 - 수익을 창출하고 있는 공유 오피스는 2013년 전체의 32%에서 2017년 40%로 증가했지만, 여전히 많은 공유 오피스가 이익을 내지 못하고 있어 업계 통합화 전망

■ 국내는 위워크와 패스트파이브가 시장 지배력을 넓히는 한편 특화된 공유 오피스 증가 전망

- 국내 또한 공유 오피스가 하나의 트렌드로 자리 잡을 가능성이 높으며, 특히 서비스나 네트워크 측면에서 월등히 앞서있는 위워크와 패스트파이브의 시장 지배력 강화 예상
 - 위워크와 패스트파이브는 설립 2~3년 만에 각각 지점 수를 10개와 13개로 확장
- 한편 최근 들어 패션, 인테리어 등 분야별로 특화된 공유 오피스가 개설되고 있으며, 기존 대형 운영업체들과의 차별화를 위한 이러한 형태의 공유 오피스 또한 증가 전망
 - 패션 분야의 무신사 스튜디오, 인테리어 분야의 이노스페이스(한미글로벌 계열) 등

그림34 | 전 세계 공유 오피스 증가 전망



자료 : GCUC

표14 | 국내 특화 공유 오피스 개설 현황

업체명	특화분야	설립시기	위치	지점 수
무신사 스튜디오	패션	2018년	동대문	1
CEO 라운지	건설·부동산 CEO	2018년	강남	1
빌딩블럭스	여성창업자	2018년	강남	1
이노스페이스	인테리어	2018년	강남	1

자료 : 언론, 각 사, 하나금융경영연구소

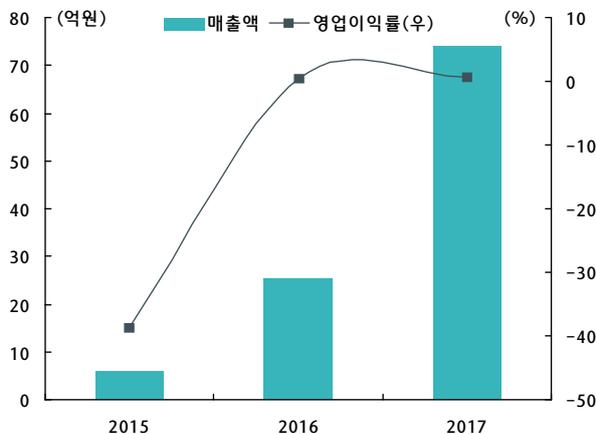
■ 공유 오피스 시장의 리스크 요인은 낮은 진입장벽과 임대계약 간의 현금흐름 불일치

- 공유 오피스 시장은 진입장벽이 낮은 반면 성장성은 높아 다수의 업체가 시장에 신규 진입하고 있으나, 중장기적으로는 이로 인해 공급과잉이 발생할 가능성이 높음
 - 향후 3~4년에는 공유 오피스 멤버 수가 두 자리 수 이상 성장할 것으로 예상되어 리스크가 크지 않지만, 그 이후에는 구조조정을 통한 상위업체로의 시장 재편 예상
- 또한 운영업체는 장기로 건물의 일부를 임대하는 반면 전대는 단기로 이루어지기 때문에 공실로 인해 임대계약 간의 현금흐름이 불일치될 리스크를 항상 안고 있음
 - 패스트파이브의 2016년과 2017년 영업이익률은 각각 0.5%와 0.7%에 불과하며 고정비성 비용이 높아 공실률이 높아지면 수익률의 추가적인 하락 위험 높음

■ 공유 오피스 시장은 매력적인 신산업이나, 운영업체보다는 건물주에게 더욱 유리한 것으로 판단

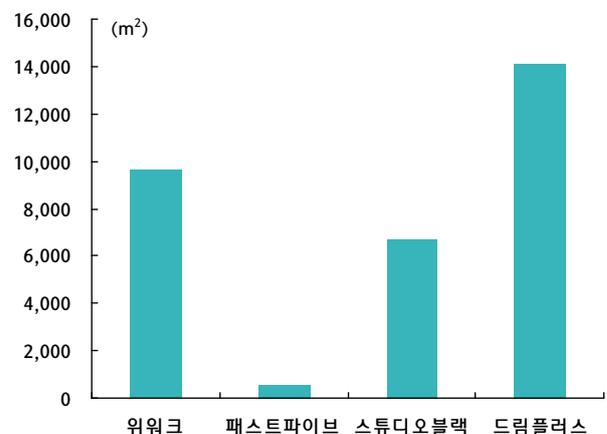
- 공유 오피스 시장 성장으로 건물주에게는 단기 공실률 해소와 장기 임차인 확보라는 새로운 기회가 되고 있어 긍정적이나, 운영업체의 수익성은 아직 낮은 수준
 - 현재 공실이 없는 명동의 대신파이낸스센터는 위워크가 7층~16층을 이용 중이며, 임대차 계약기간 또한 15년으로 대신증권 측은 장기간 안정적인 임대 수익을 확보
 - 위워크의 2017년 매출액은 전년 대비 2배 증가하였지만, 약 9억 달러의 손실 발생
- 하지만 장기적으로는 위에 언급한 바와 같이 업계 구조조정이 일어날 가능성이 높아 경쟁력이 떨어지는 업체 입주 시에는 부실이 발생할 리스크도 있음에 유의 

그림35 | 패스트파이브 실적 추이



자료 : Kis-Value

그림36 | 주요 공유 오피스 지점당 평균 임차면적



주 : 위워크 지점 3개, 패스트파이브 10개, 스튜디오 블랙/드림플러스는 1개 기준
 자료 : 코람코자산신탁

하나 산업정보

Hana Industry Info

150-705 서울특별시 영등포구 여의도동 27-3
TEL 02-2002-2200
FAX 02-2002-2610
<http://www.hanif.re.kr>