

미래를 준비하는 식품 산업

2025년의 경험이 2026년 대응 전략에 주는 시사점

김벌리 코핀(Kimberly Coffin), 레온 몰(Leon Mol), 캠벨 미첼(Campbell Mitchell)



Your Risk Management
Advantage

LRQA.COM

서론

2025년은 식품 산업에 여러 압박 요인이 본격화된 해였습니다. 지정학적 긴장으로 공급망 불안정성이 이어졌고, 규제 환경은 일관성을 잃은 모습이었습니다. 디지털 전환 사업에도 진전은 있었으나, 그 과정에서 현실적인 한계가 함께 드러났고, 소비자 기대 수준은 그 어느 때보다 높아졌습니다. 2026년을 앞둔 식품 업계는 이제 ‘2025년에서 무엇을 배워 2026년에는 어떻게 대응해 나가야 하는가’를 고민해야 할 시점입니다.

LRQA는 최근 웨비나를 통해 LRQA의 김벌리 코핀(Kimberly Coffin), 크래프트 하인즈(Kraft Heinz)의 캠벨 미첼(Campbell Mitchell), 아홀드 델하이즈(Ahold Delhaize)의 레온 몰(Leon Mol)과 함께 식품 기업이 리스크 대응을 점검할 때 참고할 만한 기준을 제시했습니다.

세 사람의 시각은 달랐으나, 식품안전의 본질은 ‘현장의 실행력’에 달려 있다는 점에서 결론은 같았습니다. 즉, 시스템과 절차는 기본이지만, 식품안전의 완성은 현장의 판단과 실행에 달려 있고, 이를 가능케 하는 기반은 활용 가능한 정보의 품질과 조직의 조기 리스크 인지 및 대응 역량이라는 것입니다.

2025년의 경우, 가시성을 확보한 조직은 공급망 문제를 비교적 안정적으로 관리한 반면, 가시성이 부족한 조직에서는 작은 이슈도 빠르게 확산되며 통제가 어려워졌습니다.

본 백서는 웨비나 논의 내용과 함께, 2025년 한 해 동안 식품 산업과 공급망 전반에서 LRQA가 수행한 다양한 활동과 경험을 바탕으로 작성되었습니다. 또한 불확실성이 확대되고 여러 리스크가 서로 맞물리는 정도가 커진 상황에서, 식품 기업이 리스크 대응 체계를 어떻게 강화할 수 있는지 살펴봅니다. 조달, 조직문화, 역량, 기술, 지속가능성, 브랜드에 대한 신뢰는 서로 긴밀하게 연결되어 있습니다. 이에, 어느 한 영역의 공백은 다른 영역 전반으로 빠르게 영향을 확산시킬 수 있습니다. 이러한 이유로 LRQA는 식품안전을 별도의 과제로 보지 않습니다.

아울러, 이번 백서는 2025년에 드러난 변화를 체계적으로 정리하고, 그 경험이 2026년 대응 방향에 어떤 시사점을 주는지 살펴보는 데 목적이 있습니다.

이어지는 본문에서는 디지털화와 AI, 지정학적 갈등이

공급망에 미친 영향, 조직 역량과 조직문화 강화의 필요성, 그리고 소비자 검증 강화가 리스크 관리에 미치는 영향을 다룹니다. 모두 익숙한 주제지만, 지금은 그 중요성이 더욱 분명해졌습니다. 식품 산업에도 이제는 리스크를 개별 이슈로 보지 않고 서로 연결된 구조로 이해하는 접근이 필요합니다. 이를 위해서는 책임과 역할을 보다 명확히 하고, 취약한 부분을 솔직하게 드러내 개선하려는 태도도 함께 요구됩니다.

LRQA의 역할은 조직이 이러한 복합적인 환경을 일관된 관점에서 정리하고 대응할 수 있도록 돕는 것입니다. 인증과 사이버보안을 비롯해 안전, 지속가능성, 공급망 전반을 아우르는 연결된 리스크 관리를 통해 기업이 데이터와 인사이트를 운영 현장에 연결할 수 있도록 지원합니다.



김벌리 코핀
(Kimberly Coffin)
공급망 어슈어런스
담당 기술 이사



캠벨 미첼
(Campbell Mitchell)
식품안전 총괄



레온 몰
(Leon Mol)
글로벌 제품 안전 디렉터



핵심은 단 하나

“2026년에 가장 중요한 한 가지 시사점은 무엇인가?”라는 질문에 패널들의 답변은 소속 조직의 역할과 환경에 따라 달랐지만, 결론은 하나였습니다.

“시스템만으로는 식품안전이 만들어지지 않습니다. 식품안전을 좌우하는 것은 사람과 리스크 인텔리전스입니다.” 사람과 리스크 인텔리전스를 핵심으로 짚은 코핀의 말처럼 절차, 인증, 문서화된 관리조치는 체계를 잡아주지만, 담당자가 그 필요성과 목적을 이해하고 무엇을 예방·통제하기 위한 것인지, 그리고 외부 환경이 어떻게 변하고 있는지까지 함께 인식할 때에만 실질적인 보호로 이어집니다.

LRQA가 고객 여러분과 함께한 현장에서도 같은 흐름이 반복됩니다. 서류상으로는 체계가 탄탄해 보여도, 그 체계가 전제한 범위를 벗어난 상황이 발생하면 대응 과정에서 곧바로 한계가 드러납니다. 결국 차이는 리스크 인텔리전스의 품질에서 갑니다. 즉, 정보가 현장에서 어떻게 포착되는지, 조직이 이를 어떻게 해석하는지, 그리고 의사결정권자에게 얼마나 신속하게 전달되는지가 대응 성과를 좌우합니다. 인텔리전스가 유기적으로 연결돼 있고 조직이 이를 제대로 이해하고 있으면 이슈는 초기에 잡히지만, 반대로 정보가 분산돼 있으면 작은 신호는 지나치기 쉽고, 사건의 의미와 영향은 뒤늦게 커질 수 있습니다.

미첼은 최근 몇 년 사이 ‘사전 대비’의 필요성을 더욱 분명해졌다고 밝혔습니다. 특정 지역에서 한 번 발생한 문제만으로도 공급망 전체가 영향을 받을 수 있으며, 물류·정치·안전 이슈가 동시에 겹쳐 나타날 수 있다는 점을 강조했습니다. 이러한 환경에서는 개별 사건만 보는 대응이 아니라, 전체 흐름 속에서 패턴을 읽어낼 수 있는 사람이 더욱 중요해집니다.

상호 연계된 공급망 문제

2025년에는 하나의 문제가 공급망을 따라 연쇄적으로 번지는 사례가 많았습니다. 특정 지역의 정치적 결정, 관세 조정, 항만 혼잡, 규제 변화가 다른 지역의 제조사와 유통사까지 그대로 흔들었습니다. 올해는 조달을 지나치게 타이트하게 운영하고, 공급망이 길어지거나, 공급 기반이 특정 지역·협력사에 집중될수록 취약해질 수밖에 없다는 현실이 그대로 드러났습니다.

미첼은 “세계 어느 한 지점에서 발생한 단 한 번의 변화만으로도” 네트워크 전반에 어려움이 확산될 수 있다고 설명했습니다. 현장에서는 대체 공급처를 급히 확보해야 했고, 제품 배합 변경은 늦어졌으며, 협력사 온보딩은 속도를 낼 수밖에 없었습니다. 연속성을 지키려는 압박이 커지면서, 서둘러 대응하는 과정에서 관리조치가 악화될 리스크도 함께 높아졌습니다. 길고 슬림한 공급망은 평상시에는 효율적입니다. 그러나 운송 경로가 막히거나 시장의 기대와 요구사항이 엇갈리는 순간, 작은 충격에도 쉽게 흔들립니다.

규제 변화도 복잡성을 더했습니다. 물은 지정학적 변화로 인해, 과거에는 끊기지 않고 이어지는 듯했던 규제 제·개정 흐름이 “중단됐다”고 지적했습니다.



규제는 정치적 흐름에 따라 방향이 달라질 수 있지만, 고객은 안정적인 공급을 기대합니다.

여러 지역에서 다양한 제품군을 운영하는 유통업체 입장에서는 예측한 변수가 조금만 변해도, 제품 안전에 대한 신뢰를 지키는 일이 그만큼 더 어려워집니다.”

이러한 경험은 2026년에 필요한 방향을 분명히 보여줍니다. 조달의 회복탄력성을 높이고, 보다 현실적인 비상 대응 계획을 마련하며, 상위 공급망 상황에 대한 가시성을 강화해야 합니다.

식품안전은 전략적 리스크

세 번째 시사점은 조직 차원에서 나타나는 문제로, 이번 웨비나에서는 식품안전을 기술·품질 부서의 업무로만 규정짓기 보다, 전사 리스크 관리의 중심에서 다뤄야 한다는 인식이 점차 확산되고 있음을 확인할 수 있었습니다.

미첼은 식품안전이 점점 “전사적 사업 계획”에 포함되고 있을 뿐 아니라, 거버넌스·리스크·컴플라이언스(GRC) 조직, 내부감사, 재무 부서, 보험사까지 식품안전에 관여하는 이해관계자가 확대되고 있다고 설명했습니다. 이런 변화가 의미하는 바는 큰데, 식품 안전이 특정 부서의 전문 영역으로만 남아 있으면, 공급이나 영업 판단이 속도를 내는 과정에서 그 결정이 가져올 위험과 파급효과를 충분히 따져보지 못할 수 있습니다. 반대로 식품 안전을 경영 리스크로 제대로 자리 잡게 하면, 어느 정도의 위험까지 감당할 수 있는지, 이 리스크를 누가 책임지고 어떤 체계로 관리할 것인지, 그리고 어떤 선택과 조정까지 받아들일 수 있는지까지 자연스럽게 검토하게 됩니다.

LRQA의 입장에서 보면, 식품안전을 전사적 관점에서 바라보려는 이러한 추세는 꼭 필요했던 변화입니다. 식품안전은 브랜드 가치, 규제 리스크, 투자자 기대, 나아가 시장 접근성까지 폭넓게 영향을 미치기 때문에 이를 단순한 컴플라이언스 문제로만 다루면, 식품안전이 갖는 전략적 중요성이 약해질 수 있습니다.

2026년을 위한 계획 수립

2025년에 얻은 교훈을 2026년 계획에 어떻게 반영할지 검토하는 과정에서, 데이터 활용 수준을 높이는 방법과 사전 대비 역량을 강화하는 방법, 이 두 가지 핵심 주제가 부각됐습니다.

미첼은 “데이터를 하나로 모아 일관된 형태로 정리해야 한다”고 강조하며, 리스크 감내 수준(risk appetite)도 보다 명확히 설정할 필요가 있다고 말했습니다. 조직 내에서 어느 수준의 리스크까지 허용할 수 있는지에 대한 공통된 기준이 없으면, 환경이 바뀔 때 일관된 방식으로 대응하기 어렵고, 필요한 정보가 있어도 기준이 불분명하면 의사결정이 지연되거나 판단이 엇갈리기 쉽습니다.

몰은 내부 데이터와 인프라를 더 적극적으로 활용해야 한다는 점을 강조했습니다. 그는 기업이 “더 이상 주변 환경에 모든 것을 기대서는 안 되며”, 제품과 협력사의 규모와 다양성을 감당할 수 있도록 자체 시스템의 확장성을 확보해야 한다고 봤습니다. 이런 상황에서는 수작업 중심의 관리가 현실적으로 한계에 부딪히기 때문에, 분석 도구와 체계적인 프레임워크가 필수적입니다. 다만 이러한 도구와 체계도 결국 사람의 해석과 검증, 그리고 비판적 점검을 전제로 합니다.

웨비나 내용을 바탕으로 LRQA는 2026년에 집중해야 할 실무적 우선순위를 세 가지로 정리했습니다.



1. 공급망 전반의 가시성 강화

리스크 신호가 어디에서 발생하고, 조직 내에서 어떤 경로로 전달되는지부터 명확히 파악해야 합니다. 인증 결과, 협력사 성과, 사고 대응 과정에서의 학습, 사이버 점검 결과, 지속가능성 데이터는 각각 따로 관리하기보다, 하나의 연결된 관점에서 함께 볼 수 있도록 통합할 필요가 있습니다.



2. 책임 주체와 에스컬레이션 경로 명확화

각 리스크 영역의 책임이 누구에게 있는지 합의하고, 현장 이슈가 로컬 팀에서 경영진 의사결정권자까지 어떤 방식으로 상향 보고 되는지도 정리해야 합니다. 식품안전, 조달, 운영, IT, 지속가능성, 브랜드 조직은 언제 대응해야 하는지, 정보를 어떻게 공유할지, 어떤 지원이 가능한지에 대해 공통된 기준을 마련할 필요가 있습니다.



3. 전사 리스크 및 전략에 식품안전 내재화

식품안전 관련 고려사항이 리스크 등록부(risk register), 사업 계획, 전략 과제에 자연스럽게 반영되도록 해야 합니다. 이는 신제품 개발 방식, 조달 의사결정, 회복탄력성(resilience) 투자 우선순위 설정에도 직접적인 영향을 미칩니다.

AI 전환점



이번 웨비나에서는 청중을 대상으로 실시간 설문을 진행했습니다. 첫 번째 설문 주제는 디지털화와 AI였습니다. 설문 결과는 현재 분위기나 상황을 보여주는 단면으로, LRQA의 이전 조사와 비교하면 지난 1년 사이 인식이 어떻게 바뀌었는지도 읽을 수 있습니다.

디지털 도구는 공급망 가시성과 추적성을 높이고, 식품안전 관리도 더 예측적으로 전환할 수 있다는 기대를 받고 있습니다. 다만 실험을 넘어 실제 운영에 안착시키는 과정은 업계 전반에서 속도 차이가 큼니다. 올해 설문에서도 이 점이 그대로 드러났습니다. 업계는 디지털화의 가능성을 높게 평가하면서도, 현장 적용의 현실적인 과제와 함께 움직이고 있습니다.

설문에서는 디지털 도구와 AI가 이미 식품안전 투명성 향상과 예측 기반 리스크 관리에 도움이 되고 있는지를 물었습니다. 응답은 다양했지만, 한 가지 흐름은 분명했습니다.

가장 많은 응답자는 중립을 선택했습니다(디지털 도구와 AI를 검토하고는 있으나, 성과는 제한적이거나 일관되지 않음). 관심을 갖고 시도는 이어가고 있지만, 디지털화와 AI가 실제로 어떤 효과를 내는지, 또 이를 제대로 운영하려면 어느 정도의 시간과 노력이 필요한지 아직 판단이 서지 않은 분위기가 함께 읽혔습니다. 일부는 이미 측정 가능한 효과나 성과를 확인하고 있다고 답했습니다. 다만 스스로 속한 조직이 디지털 도구와 AI 도입을 선도하는 수준이라고 평가한 응답자는 소수에 그쳤습니다. 반대로 “도움이 된다”는 데 동의하지 않은 응답도 있었고, 이들은 여전히 수작업 중심의 방식이 운영의 기본이라고 설명했습니다.

코핀은 중립 응답이 가장 많았다는 점이, 조직들이 디지털화에 대해 보다 현실적인 시각을 갖기 시작했다는 신호라고 봤습니다.

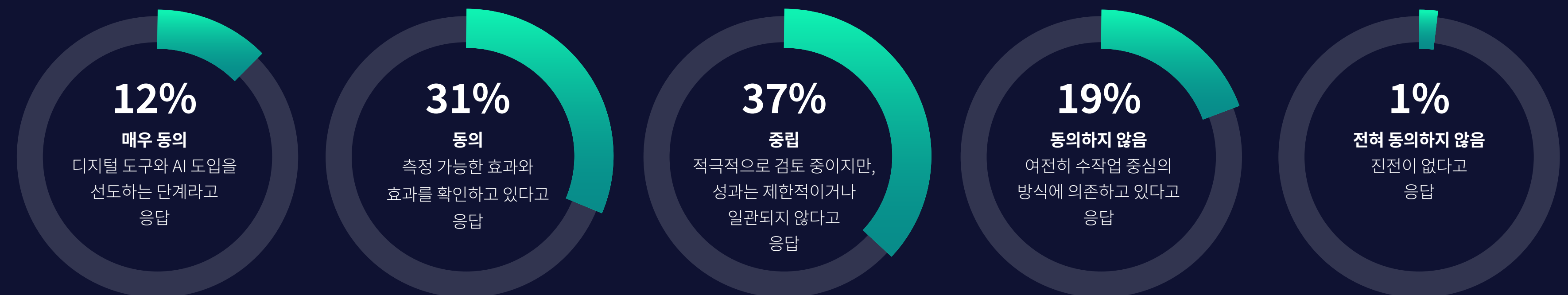


디지털화는 더 이상 일부 조직에서 아이디어를 시험해 보는 수준의 일이 아닙니다. 데이터, 프로세스, 거버넌스 전반에 걸쳐 높은 수준의 관리와 규율이 필요하며, 많은 조직이 이제야 그 부담을 본격적으로 마주하기 시작했습니다. 이러한 기반이 갖춰지지 않으면, AI는 언제나 ‘아직 먼 이야기’처럼 느껴질 수밖에 없습니다.”

물도 같은 취지로 공감했습니다. 그는 초기 시험 도입 과정이 많은 기업에 “우리가 아직 모르는 것이 얼마나 많은지”를 보여줬고, 이것이 응답이 전반적으로 신중하게 나타난 배경을 설명해 준다고 덧붙였습니다.



디지털 도구와 AI는 이미 식품안전 투명성 향상과 예측 기반 리스크 관리 개선에 도움이 되고 있습니다.”



AI 도입은 전환점에 접어들고 있는가?

이번 결과를 LRQA의 기존 디지털화·AI 백서와 함께 보면, 업계 분위기 변화가 더 분명하게 드러납니다. 지난해에는 응답자의 90% 이상이 디지털화를 조직의 우선순위로 꼽았고, 절반 이상은 높은 수준 또는 최상위 수준의 과제로 평가했습니다. 그러나 올해는 그 낙관적인 분위기가 한층 가라앉았고, 보다 현실적인 시각이 자리 잡고 있습니다.

이번 설문에서 중립 응답이 크게 나타난 것도 같은 맥락입니다. 업계는 디지털화의 가치를 여전히 높게 평가하고 있지만, 실제 성과로 이어지기까지 필요한 준비 작업이 적지 않다는 점도 분명히 인식하고 있습니다. 더 정돈된 데이터, 강화된 거버넌스, 더 잘 연결된 시스템, 그리고 내부 역량 보완이 핵심 과제로 꼽힙니다. 데이터, 거버넌스, 시스템과 내부 역량 문제는 지난해 조사에서도 반복적으로 제기됐으며, 지금은 오히려 더 절실한 과제로 다가오고 있습니다.

이런 흐름 속에서 패널들은 2026년이 AI 도입의 전환점이 될 수 있을지, 아니면 기반 구축이 여전히 우선인지에 대해 의견을 나눴습니다. 코핀은 “신중하지만 긍정적으로 본다”는 입장을 밝혔는데, 최근에는 많은 조직이 막연한 가능성을 논하기보다, 데이터 준비 수준, 시스템 통합, 구체적인 활용 사례(use case)를 중심으로 논의를 옮기고 있다는 점을 근거로 들었습니다.

미첼도 같은 취지로 동의하며, “디지털화의 잠재력은 분명하지만, 조직 전체에서 데이터가 같은 기준과 언어로 정리돼야 비로소 가치가 나타난다”고 강조했습니다. 시스템이 여전히 분절돼 있다면, AI는 결국 “제대로 활용하지 못하는 또 하나의 도구”로 남을 수밖에 없다고 덧붙였습니다.

물 역시 앞선 의견에 공감하며, 대규모 공급망에서는 AI의 활용 가능성이 충분하다고 평가했습니다. 다만 거버넌스가 충분히 갖춰지지 않은 상태에서 AI가 컴플라이언스 관련 판단에 영향을 미치기 시작하면, 조직 내에서는 망설임이 커질 수 있다는 점도 함께 짚었습니다.



AI는 수작업으로는 감당할 수 없는 규모에서 복잡성을 관리하는 데 도움이 될 것입니다. 그러나 신뢰는 그 기반이 되는 정보의 무결성에 전적으로 달려 있습니다. 그 기반이 없다면, 더 빠르게 결정할 수는 있어도 더 나은 결정을 하지는 못할 수 있습니다.”

AI 거버넌스

설문 결과와 웨비나 내용을 종합해 보면, 업계에는 AI 도입에 대한 기대와 함께 우려도 분명히 나타납니다. 규제가 촘촘하고 운영 민감도가 높은 환경에서 AI를 적용하는 만큼, 관리 체계가 명확하지 않으면 AI는 신뢰하기 어렵게 느껴질 수 있습니다. 특히 AI의 결과가 제품 안전이나 컴플라이언스 관련 판단에 영향을 미치기 시작하면, 그 부담은 더 커집니다.

이런 상황에서 AI 관리 국제표준인 ISO 42001은 하나의 기준을 제시합니다. 아직은 선택 사항이지만, 이를 선제적으로 도입하는 기업이 늘고 있으며 해당 프레임워크를 통해 AI 추진 방향을 보다 체계적으로 정리하고 있습니다. 의사결정 기준과 투명성, 책임 있는 데이터 활용, 감독 체계에 대한 방향을 명확히 하고, 향후 예상되는 규제 요구 수준에도 앞서 대비할 수 있도록 돕는다는 점에서 의미가 있습니다. 조기 도입 기업들은 ISO 42001을 활용해 AI 프로그램이 리스크 관리를 강화하도록 설계하는 동시에, 새로운 취약점이 생기지 않도록 관리하고 있습니다.

LRQA의 ISO 42001
얼리 어답터 패키지를 확인해 보세요.

AI의 현재 활용 가능 범위

데이터 기반만 탄탄하게 마련되어 있다면, AI는 이미 다양한 분야에서 실질적인 도움을 줄 수 있습니다. 예를 들어 문서 검토를 자동화하거나, 환경 모니터링 데이터에서 의미 있는 패턴을 찾아내고, 원자재 리스크를 더 빠르게 분석하는 데 활용할 수 있습니다. 또한 이미지와 센서 데이터를 함께 활용하면 제품의 추적성도 한층 높일 수 있습니다.

다만 이런 기능들도 결국 최종 판단은 사람의 몫입니다. 미첼은 AI에게 특정 상품 카테고리의 리스크를 평가하도록 한 실제 시연 사례를 언급하며, AI 스스로 그럴듯한 리스크 목록을 제시하는 데에는 성공했지만, 이미 구축된 전문가 데이터베이스에 비해 판단 범위가 충분히 넓지 않았고, 결국 사람의 전문성과 AI의 분석 역량을 함께 결합해야 더 정확하고 실효성 있는 결과를 얻을 수 있다고 강조했습니다.

2026년을 바라보는 현실적인 전망

설문조사 결과와 패널들의 의견을 함께 보면, 전반적으로 신중한 기조 속에서도 변화는 꾸준히 이어질 전망입니다. 디지털화도 계속 진전되고 있지만, 앞으로는 내부 역량을 얼마나 확보했는지, 거버넌스 체계를 얼마나 명확히 정비했는지, 그리고 투자를 얼마나 전략적으로 집행하는지가 추진 속도와 성과를 좌우할 것으로 보입니다. 더불어, AI에 대한 관심은 빠르게 높아지고 있으나, 대부분의 조직은 아직 예측형 도구를 안정적으로 활용할 수 있는 수준까지 기본적인 디지털 기반을 다지는 단계에 머물러 있습니다.

2026년에는 디지털 도구와 AI의 도입을 뒷받침하는 시스템과 데이터를 더욱 탄탄하게 강화하는 동시에, 향후 본격화될 가능성이 높은 AI 거버넌스 체계에 대비하는 것이 중요한 기회가 될 것입니다.

리스크 식별과 회복탄력성

김벌리 코핀, 캠벨 미첼, 레온 물은 이번 웨비나에서 ‘사람·조직문화·역량’ 이야말로 가장 현실적으로 짚고 넘어가야 할 핵심 주제라고 강조했습니다. 이는 두 번째 설문조사에서 확인된 내용과도 맞닿아 있는 부분으로 조직마다 문화와 역량이 정착된 수준이 크게 다르다는 점이 분명하게 드러났습니다.

두 번째 설문조사는 식품안전 리스크 인텔리전스와 조직문화가 전사 전략에 얼마나 깊이 반영되어 있는지를 확인하는 데 초점을 맞췄습니다.

결과를 보면 업계 전반이 리스크를 보다 통합적으로 바라보는 방향으로 움직이고는 있지만, 그 흐름이 모든 조직에 동일하게 나타나지는 않았습니 다. 일부 응답자는 식품안전을 기업 차원의 계획과 의사결정에 포함하고 있다고 답했지만, 많은 응답자는 중립을 선택했습니다. 이는 즉, 필요성은 인식하고 있으나 실제 실행은 아직 제한적이라는 의미로 해석됩니다. 또한 소수이지만 의미 있는 응답자들은 식품안전이 여전히 컴플라이언스 중심으로 운영되고 있다고 답했습니다.

설문 결과는 LRQA의 2025 벤치마크 결과와도 같은 흐름을 보입니다. 해당 보고서에서도 9가지 원칙 가운데 내부 역량 구축 항목이 가장 낮은 점수를 기록했습니다. 상당수 조직이 조직문화의 중요성은 자신 있게 이야기하지만, 실제로 조직 전반에 일관된 행동과 실행 방식으로까지 정착시킨 사례는 아직 많지 않은 것으로 나타났습니다.



우리 조직은 컴플라이언스를 넘어, 식품안전 리스크 인텔리전스와 조직문화를 전사 전략 전반에 내재화해 나가고 있습니다.”

19%

매우 동의

식품안전, 리스크 예측, 조직문화를 전 사업 기능 전반에 통합하는 데 있어 선도적인 수준입니다.

26%

동의

컴플라이언스 중심을 넘어 실제 운영 전반에 조직문화를 정착시키기 위해 적극적으로 추진하고 있습니다.

37%

중립

컴플라이언스를 넘어가야 한다는 필요성은 인식하고 있으나, 현재 실행되고 있는 조치는 제한적입니다.

18%

동의하지 않음

식품안전은 여전히 컴플라이언스 요건으로 관리되고 있습니다.

0%

전혀 동의하지 않음

식품안전과 전사 전략 간 연계가 거의 이뤄지지 않고 있습니다.

식품 기업이 말하는 ‘문화’의 의미

웹비나에서 패널들은 문화는 문서로 정리된 내용보다, 사람들이 리스크를 어떻게 받아들이고 판단하느냐에서 더 분명하게 드러난다는 점을 한 목소리로 강조했습니다. 코핀은 “*왜 관리 기준이 중요한지 이해하고, 각자의 행동이 안전 결과에 어떤 영향을 미치는지 각 팀이 체감할 때 문화가 비로소 제기능을 한다*”고 설명했습니다. 또한 많은 조직이 여전히 절차 중심으로 운영되지만, 리스크가 항상 명확한 형태로 나타나는 것은 아니기 때문에 애매한 상황에서도 위험 신호를 읽어내는 호기심과 판단력이 충분히 길러지지 못하고 있다고 지적했습니다.



**문화는 그저 벽에 걸린 슬로건이 아닙니다.
조직의 모든 구성원이 리스크를 이해하고,
질문을 던지며, 더 이른 단계에서
행동하려는 태도입니다.”**

미첼은 실제 상황을 반복적으로 마주하고 다루는 과정에서 진정한 역량은 쌓인다고 강조하며, 과거 사고나 아차사고(near miss), 그리고 문제를 키운 의사결정의 흐름을 이해할수록 팀의 자신감도 함께 높아진다고 설명했습니다. 그는 정기 교육을 반복하는 것보다, 경험을 돌아보고 학습하는 방식이 문화를 강화하는 데 훨씬 효과적이라 평가했습니다.

몰은 사람들이 “*자신이 맡은 일만 바라보고*”자신의 판단이 다른 부서나 기능에 어떤 영향을 미치는지까지 고려하지 못하면, 문화는 쉽게 취약해질 수 있다고 덧붙였습니다.

이런 관점은 설문에서 중립을 선택한 응답층과도 그대로 맞닿아 있는데, 더 강한 문화가 필요하다는 점은 인식하고 있지만 이를 실제 실행으로 전환할 수 있는 체계와 장치는 아직 충분히 갖추지 못한 조직이 많다는 의미로 해석할 수 있습니다.

리더십과 소통

패널들은 조직문화를 만들어 가는 과정에서 리더의 역할이 무엇보다 중요하다고 강조했습니다. 조직문화는 현장에서 저절로 만들어지는 것이 아니라, 최고 의사결정권자들이 어떤 기준을 보여주고 어떤 행동을 반복적으로 요구하느냐에 따라 방향이 정해지고 조직 안에 자리 잡습니다. LRQA는 최근 ‘이사회 차원의 식품안전’을 주제로 한 백서를 통해 해당 주제를 더 깊이 다뤘으며, 김벌리 코핀을 비롯해 보드 비아(Bord Bia)의 사외이사 클리오나 머피, FoodsafERM의 파트너이자 글로벌 식품안전 이니셔티브(GFSI) 전 공동의장인 로이 커비의 의견도 함께 담았습니다.

몰은 이사회를 대상으로 소통할 때 단순히 실무적 컴플라이언스 관점만 다루면 메시지가 제대로 전달되기 어렵다고 지적했습니다. 표현이 아무리 정확해도 “*사업에 미치는 영향의 규모와 범위*”가 충분히 전달되지 않으면 식품안전 리스크가 과소평가될 수 있다는 것입니다.



**실무적인 설명만으로는 이사회에 공감할
얻기 어렵습니다. 이사회가 조직을 운영할 때
사용하는 기준과 같은 방식으로 리스크를
이해할 수 있어야 합니다.”**

미첼도 같은 맥락에서, 리더들은 “*그 상황이 자기 일처럼 와닿을 때*” 비로소 움직인다고 강조했습니다. 그만큼 조직문화가 제대로 작동하는 곳일수록 실제 사례를 바탕으로 소통하고, 시뮬레이션을 통해 리스크를 직접 체감하게 하며, 이슈를 숨기지 않고 투명하게 공유하는 방식에 힘을 싣는다고 설명했습니다.

조직의 역량은 모두가 함께 책임져야 하는 영역

이번 웨비나에서 가장 인상적이었던 메시지 중 하나는, 식품안전 역량을 식품안전팀만의 역할로 한정할 수 없다는 점이었습니다. 실제로 리스크의 방향을 결정하는 판단은 식품안전 실무 조직이 개입하기 훨씬 이전 단계에서 이미 내려지는 경우가 많습니다.

코핀은 소싱(sourcing)과 식품안전 기능 사이에 여전히 간극이 크다고 지적했습니다. 충분한 리스크 인텔리전스 없이 의사결정이 이뤄지면, 이후 식품안전 실무 조직은 문제를 사전에 막기보다는 뒤늦게 수습하고 확산을 막는 데 집중하게 되고, 이런 구조가 결국 회복탄력성과 조직문화의 취약점으로 이어진다는 설명입니다. 미첼도 같은 취지에서 다음과 같이 강조했습니다.



조직 역량은 식품안전이 ‘우리 모두의 책임’이라는 인식이 자리 잡을 때 성장합니다. 구매, 운영, 지속가능성, 영업 조직이 같은 리스크 관점을 공유하면 의사결정은 더 탄탄해지고, 조직의 회복탄력성도 함께 높아집니다.”

몰은 핵심을 한 문장으로 정리했습니다. “문제를 잘못된 곳에서 찾는 조직도 많습니다. 필요한 인사이트가 부서 간에 제때 공유되지 못해, 결국 실행과 의사결정에 반영되지 않기 때문입니다.”

설문에서 중립 응답이 크게 나온 배경도 결국 같은 이유로 볼 수 있습니다. 많은 조직이 통합이 어떤 모습이어야 하는지는 알고 있지만, 식품안전을 ‘공동 책임’으로 만들 만큼 부서 간 협업 방식과 실행 루틴을 아직 충분히 갖추지 못한 상태입니다.

2026년에는 조직 역량을 더욱 키워야 할 영역

설문 결과와 패널들의 의견을 종합하면, 2026년에는 조직문화와 역량을 강화하기 위해 다음 과제들이 특히 중요해질 것으로 보입니다.

식품안전 관련 인사이트의 조기 반영

식품안전 관련 인사이트가 사후 점검에 머무르지 않고, 의사결정 단계부터 반영될 때 문화도 함께 성숙해집니다.



리스크를 더 명확하게 소통하는 방식

안전 이슈를 리더십과 사업 조직이 바로 이해할 수 있는 언어로 정리하고 설명할 수 있어야 합니다.



과거 사례 학습과 시나리오 기반 훈련

역량은 단발성 교육만으로는 쌓이기 어렵고, 실제 상황을 반복적으로 경험하고 학습하는 과정에서 강화됩니다.



부서 간 공감대 형성 및 협업 체계 강화

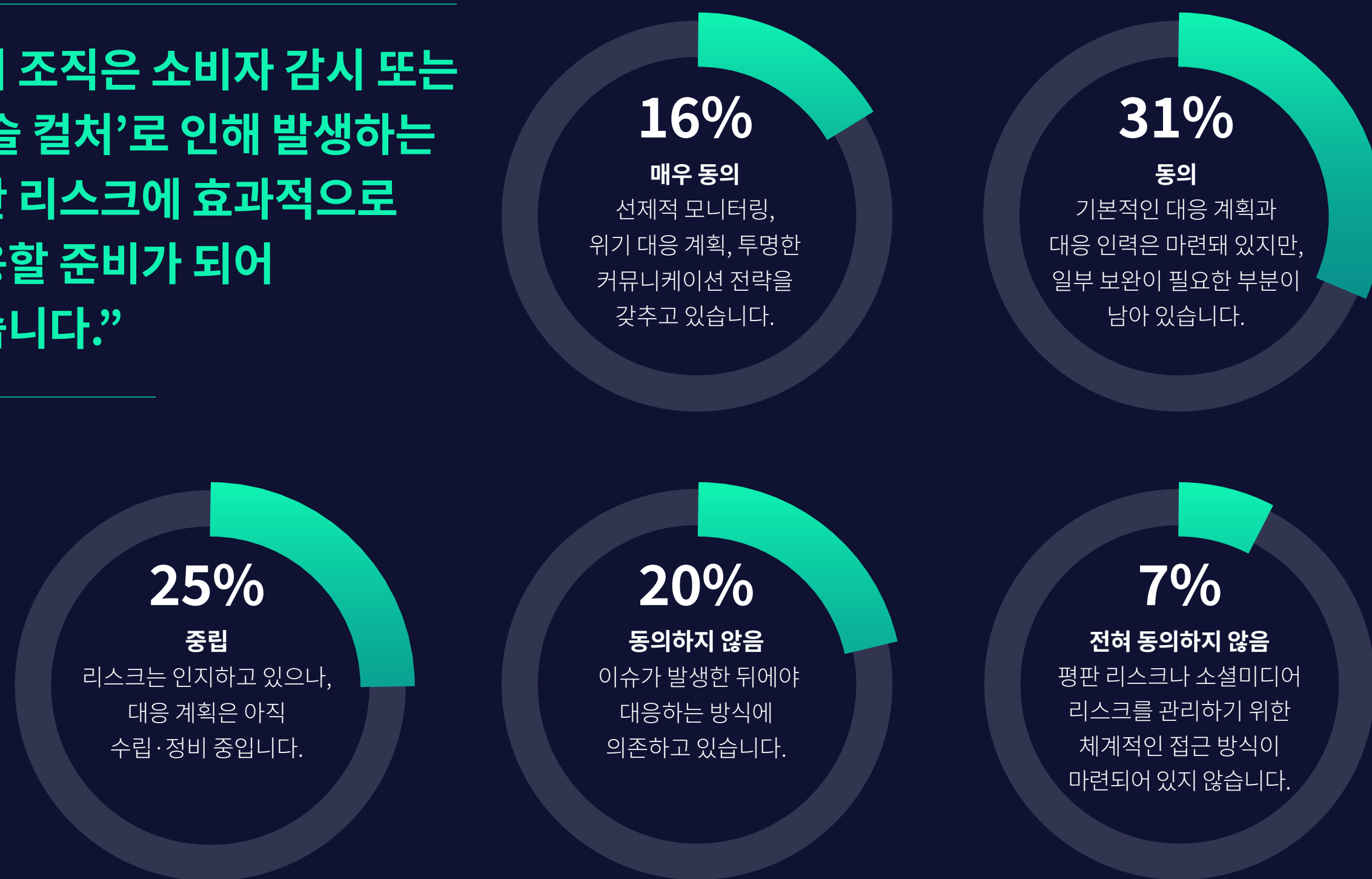
문화는 특정 실무 조직만의 과제가 아니라, 모두가 리스크 관리에서 자신의 역할을 이해하고 같은 관점을 공유할 때 자리 잡습니다.



소비자 감시 강화와 ‘캔슬 컬처’

최근 몇 년 사이 소비자들의 기업이나 조직을 감시하는 수준이 눈에 띄게 높아지면서, 평판 리스크도 훨씬 더 빠르게 커지는 흐름이 나타나고 있습니다. 패널들도 이 변화를 중요한 이슈로 짚었습니다. 이 주제는 세 번째 설문조사에서 다뤄졌으며, 소비자 감시나 ‘캔슬 컬처(cancel culture)’로 촉발되는 평판 리스크에 대해 각 조직이 어느 정도까지 대응 준비를 갖추고 있는지를 점검하는 방식으로 진행됐습니다.

“우리 조직은 소비자 감시 또는 ‘캔슬 컬처’로 인해 발생하는 평판 리스크에 효과적으로 대응할 준비가 되어 있습니다.”



설문 결과, 전반적으로 긍정적인 흐름이 보이는데, 우선 ‘매우 동의’를 선택한 응답자들은 선제적 모니터링, 명확한 위기 대응 체계, 투명한 커뮤니케이션 전략을 이미 갖추고 있다고 답했습니다. 아울러, ‘동의’를 선택한 응답자들도 기본적인 대응 요소는 마련돼 있지만 일부 보완이 필요하다는 점을 함께 언급했습니다. 응답자 비중이 가장 큰 두 그룹의 결과를 종합하면 많은 조직이 상시 미디어 환경에서 위기 커뮤니케이션과 평판 리스크 관리를 ‘필수 역량’으로 받아들이기 시작했다는 점을 확인할 수 있습니다.

다만 중립 응답(25%)은 조금 다른 현실을 보여줍니다. 이들 조직도 소비자 감시가 빠르게 확산될 수 있다는 점은 충분히 인식하고 있지만, 실제로 이를 실행으로 옮길 수 있는 프로세스와 거버넌스, 대응 체계는 아직 정비 중인 단계에 머물러 있습니다. 또한 일부 조직에서는 책임 주체가 누구인지, 의사결정은 어떤 기준으로 이뤄져야 하는지, 어느 수준의 투명성이 요구되는지에 대한 내부 기준이 아직 명확하지 않은 것으로 나타났습니다.

반대로 동의하지 않음(또는 전혀 동의하지 않음) 응답에서는 사후 대응 중심의 운영 방식이 두드러졌습니다. 이 경우 조직은 평판 리스크가 이미 확산된 이후에야 대응에 나서면서, 논의의 중심에 뒤늦게 등장하는 경우가 많습니다.

코핀은 이런 상황이 흔히 ‘구조적인 문제’에서 비롯된다고 지적했습니다.

“기업은 평판 리스크를 운영 이슈가 아닌, 커뮤니케이션 이슈로만 취급하는 경우가 많습니다. 그러면 대응 방안을 준비하는 동안, 실제 문제는 이미 세상에 공개돼 버리곤 합니다.”

LRQA는 이번 설문 결과가 더 큰 변화를 보여준다고 평가했습니다. 평판 리스크는 이제 단순한 이미지 문제가 아니라, 책임 있는 소싱, 사이버 보안, 근로자 복지, 동물복지, 환경 성과 등 운영 전반의 리스크와 직접 연결되는 영역으로 확대되고 있습니다.

결국 이 맥락에서 캔슬 컬처는 기업과 무관한 사회 현상이 아니라, 내부 운영 리스크가 외부로 드러나며 가시화된 결과라고 볼 수 있습니다.

소비자 감시 강화와 ‘캔슬 컬처’

평판 리스크가 악화되는 속도

패널들은 캔슬 컬처를 “작은 실수가 순식간에 큰 결과로 이어지는 현상”이라고 설명했습니다. 즉, 공급망 문제든, 제품 안전 사고든, 데이터 유출이든 한 번의 실수만으로도 디지털 채널을 타고 빠르게 확산될 수 있다는 의미입니다. 또한 소비자들은 기업이 상황을 완전히 파악했는지와 관계없이, 즉각적인 대응과 투명한 설명을 먼저 요구하는 경향이 강해지고 있습니다.

 **75%**

소비자의 75%는 사이버 사고 이후 해당 브랜드 제품 구매를 중단하겠다고 답했으며, 66%는 데이터 유출 이후 그 기업에 더 이상 자신의 데이터를 맡기지 않겠다고 응답했습니다.

(Vercara, Consumer Trust & Risk, 2023)

물은 소비자 감시의 속도가 “대부분의 내부 보고·승인 절차보다 더 빠르다”고 지적했습니다. 그 결과 조직은 사실관계를 충분히 정리하기도 전에, 이미 커진 외부의 우려부터 먼저 대응해야 하는 상황에 놓이기 쉽습니다. 이런 흐름은 빠른 조율과 협업을 요구하지만, 조직 구조가 그 속도를 뒷받침하지 못하면 실무 부담이 더 커질 수 있습니다.

미첼은 소비자 기대에 대해 한 가지 더 중요한 의견을 덧붙였는데, 소비자들은 브랜드가 안전, 윤리, 복지와 관련된 문제에서 신뢰를 잃는 순간, 피해 유형을 세분화해 구분하지 않는다는 것입니다. 결국 소비자 반응을 좌우하는 것은 ‘신뢰’이며, 그는 “사람들은 기술적 디테일이 아니라 브랜드가 무엇을 상징하는지에 반응한다”고 말하면서 평판 리스크가 단일 사건을 넘어 더 크게 번질 수 있다고 강조했습니다.



평판 리스크는 온라인에서 이슈가 얼마나 크게 번졌는지가 핵심이 아닙니다. 사람들이 그 브랜드가 문제를 이해하고 있는지, 책임을 지려 하는지, 진정성 있게 움직이는지를 믿을 수 있어야 합니다. 그게 보이지 않으면, 반응은 순식간에 커집니다.”



‘운영 리스크’에서 비롯되는 캔슬 컬처

패널들은 캔슬 컬처가 단일 사건 하나로 갑자기 만들어지는 경우는 거의 없다고 강조했습니다. 대부분은 책임 있는 소싱과 리스크 관리의 기본이 흔들린 결과가 겹으로 드러나면서 촉발된다는 것입니다.

미첼은 소비자들이 신뢰를 잃는 순간은, 사건 자체보다도 그 사건이 “*브랜드가 미리 알아차렸어야 할 더 깊은 문제*”를 드러낼 때라고 설명했습니다. 예를 들어 노동환경에 대한 가시성이 부족하거나, 동물복지 관리·감독이 느슨한 경우, 소비자 데이터가 노출되는 사이버 사고, 환경 관련 주장이 사실과 어긋나는 사례 등이 여기에 해당합니다. 결국 소비자들의 반응은 ‘무슨 일이 일어났는가’뿐 아니라 ‘그 일이 무엇을 보여줬는가’로 확장된다고 볼 수 있습니다.



캔슬 컬처는 갑자기 터진 것처럼 보이지만, 그 배경에 있는 리스크는 대부분 새롭지 않습니다. 조직이 거버넌스 체계를 명확히 세우고 스스로의 사각지대를 점검해 나갈수록, 예상치 못한 이슈가 발생할 여지는 그만큼 줄어듭니다.”

몰은 많은 경우 조직은 “*패턴이 아니라 헤드라인만 본다*”고 지적하며, 그 결과 근본적인 예방보다는 비슷한 이슈가 반복되면서 노출되는 상황이 이어지기 쉽다고 덧붙였습니다. 그리고 이런 문제를 줄이기 위해서는 부서별로 흩어진 정보를 하나로 연결하는 통합 리스크 인텔리전스가 반드시 필요하다고 강조했습니다.

2026년을 대비한 대응 역량 강화

설문 결과와 패널들의 의견을 종합하면, 2026년 평판 리스크에 더 탄탄하게 대비하기 위해 조직이 집중해야 할 우선 과제들이 뚜렷해집니다.

운영 투명성 강화



공급망 정보, 복지 기준, ESG 관련 주장, 사이버 보안 기본 수준이 외부의 검증에도 충분히 설명 가능하도록 관리되어야 합니다.

위기 대응 거버넌스 정비



누가 책임지고 이끌 것인지, 누가 최종 결정을 내릴 것인지, 어느 속도로 조치가 이뤄져야 하는지 사전에 정리돼 있어야 합니다.

진정성 있는 커뮤니케이션



말과 행동이 어긋나지 않도록 대응 방식과 메시지를 일치시키고, 방어적이거나 축소하는 태도로 비치지 않도록 관리해야 합니다.

시나리오 기반 실전 연습



실제 사례를 바탕으로 반복 훈련하면서 대응 자신감을 높이고, 의사결정이 늦어지는 상황을 줄여야 합니다.

통합 리스크 인텔리전스 구축



식품안전을 ESG, 사이버, 규제, 소싱 기능과 연결해 취약 징후를 조기에 포착할 수 있어야 합니다.

LRQA는 평판 회복탄력성이 결국 ‘규율 있는 리스크 관리’의 결과라고 봤습니다. 조직이 취약 지점을 정확히 파악하고 문화와 역량에 꾸준히 투자하며, 위기 상황에서도 명확하고 진정성 있게 대응할수록 소비자 감시가 일상이 된 환경에서도 더 안정적으로 리스크를 관리할 수 있을 것입니다.

결론 – 신중하게 준비하는 2026년

김벌리 코핀, 캠벨 미첼, 레온 몰은 이번 웨비나를 통해 2026년 식품 기업이 마주할 과제는 새로울 것이 없지만, 이를 바라보는 시장과 소비자의 기대 수준은 그 어느 때보다 높아졌다는 점을 강조했습니다.

대부분의 조직은 앞으로 추진해야 할 단계가 무엇인지 이미 알고 있는 경우가 많고, 실제로 변화가 시작된 조직도 많습니다. 다만 준비 수준과 실행 속도는 조직마다 차이가 큼니다. 설문 응답에서도 디지털 준비, 조직문화, 위기 대응 역량과 같은 영역에서 분명한 움직임이 확인됐습니다. 한편 중립 응답층이 크게 나타난 점은 더 나은 데이터, 경영진 차원의 참여 강화, 기술과 커뮤니케이션을 둘러싼 거버넌스 정비 작업 등 아직 기본적인 기반 작업이 진행 중임을 보여준다고 볼 수 있습니다.

미첼은 “조직이 스스로의 약점을 인정할 때 진짜 변화가 시작된다”고 말했습니다. 이는 회복탄력성을 위해 필요한 구조적 요건에 대한 인식이 높아지고, 현재의 운영 방식을 형성해 온 가정과 전제를 다시 점검하려는 흐름이 나타나고 있음을 보여줍니다.

LRQA는 2025년을 통해 ‘연결된 사고’의 필요성이 다시 확인됐다고 평가했습니다. 식품안전 리스크는 책임 있는 소싱, 사이버 보안, 환경 성과, 규제 컴플라이언스와 분리해 볼 수 없습니다. 이 영역들은 서로 영향을 주고받으며, 한 영역의 실패는 다른 영역의 취약점으로 빠르게 이어질 수 있습니다. 조직문화는 이런 구조의 중심에 있으며, 사람들이 리스크를 어떻게 해석하는지, 서로 다른 부서 간 소통이 얼마나 빠르게 이루어지는지, 압박 상황에서 의사결정이 얼마나 효과적으로 이뤄지는지를 좌우합니다.

몰은 회복탄력성이 가시성과 책임성에 달려 있다고 강조했는데, 공급망 초기 단계에서 내려진 결정이 이슈가 외부로 드러나기 훨씬 전부터 리스크의 형태를 좌우하는 경우가 많기 때문입니다. 이런 점에서 내부 역량과 기능 간 공감대 형성은 향후 더욱 중요해질 것으로 보입니다.

코핀은 2026년에 가장 유리한 위치를 확보하는 조직은 데이터, 거버넌스, 조직문화를 함께 단단히 구축해 나가는 곳이라고 덧붙였습니다. 그는 이 요소들이 함께 성숙해질 때

조직은 예측을 ‘특별한 능력’이 아니라 ‘운영의 기본’으로 만들 수 있고, 리스크도 갑작스럽게 맞이하는 것이 아니라 미리 포착하고 대응하는 영역으로 바뀐다고 설명했습니다.



“조직 역량, 문화, 인텔리전스가 같은 속도로 움직일 때, 리스크는 갑자기 닥치는 것이 아니라 미리 보이는 것이 됩니다.”

2026년은 기업들이 2025년의 경험과 교훈을 정리하고 체계화할 수 있는 기회가 될 것입니다. 디지털 도구는 계속 고도화되겠지만, 그 효과는 이를 뒷받침하는 데이터 기반이 얼마나 탄탄한지에 달려 있습니다. 조직문화는 특정 부서의 과제가 아니라 공동 책임이라는 인식을 바탕으로, 지속적이고 일관되게 강화되어야 하며, 회복탄력성은 개별 통제의 축적이 아니라, 통합된 리스크 인텔리전스를 통해 확보될 수 있습니다. 또한 평판을 지키는 역량은 진정성과 투명성, 그리고 감시가 시작되는 순간 신속하게 움직일 수 있는 준비 수준에 달려 있습니다.

LRQA는 이러한 상호 연결된 리스크를 조직이 일관된 관점으로 관리할 수 있도록 지원하는 역할을 수행합니다. 독립적 어슈어런스, 공급망 인사이트, 거버넌스 프레임워크, 역량 개발을 통해 조직이 복잡성을 이해 가능한 의사결정으로 전환할 수 있도록 돕고, 리스크를 기회로 바꾸는 실행을 지원합니다. 2026년에 좋은 성과를 내는 조직은 신중하게 계획하고 움직이는 조직, 즉 기본기를 탄탄히 다지고, 부서 간 협업 체계를 맞추며, 오늘날 식품 시스템이 받는 압력의 크기와 이를 안정적으로 관리할 수 있는 기회를 함께 인식하는 문화를 구축한 조직이 될 것입니다.

LRQA의 식품산업 분야 활동과 다른 인사이트 정보는 아래에서 확인할 수 있습니다.

LRQA 소개

글로벌 리스크 관리 파트너, LRQA

LRQA는 끊임없이 변화하는 글로벌 환경 속에서 고객이 한 발 앞서 나갈 수 있도록 지원합니다.

인증, 사이버 보안, 안전, 지속가능성, 공급망 리질리언스 등 다양한 영역에서 조직이 직면할 수 있는 리스크를 함께 식별하고, 고객 여러분의 상황에 맞춘 스마트하고 확장 가능한 솔루션을 설계함으로써 리스크를 예방, 대비, 보호할 수 있도록 돕습니다.

아울러, 당사는 고객 중심의 원칙을 바탕으로, 지난 수십 년간 축적한 업계 노하우, 데이터 기반 인사이트, 현장 전문가 네트워크를 적극 활용해 어슈어런스, 인증, 검사, 자문, 교육 서비스를 제공합니다. LRQA는 현재 전 세계 150여 개국, 61,000개 이상의 고객과 함께 협업을 이어나가고 있습니다.

LRQA - 고객 여러분의 리스크 관리 파트너

문의하기

더 자세한 정보는 홈페이지(www.lrqa.com/ko-kr)를 방문해 문의 주시기 바랍니다.

