



FleishmanHillard Korea New Year Newsletter

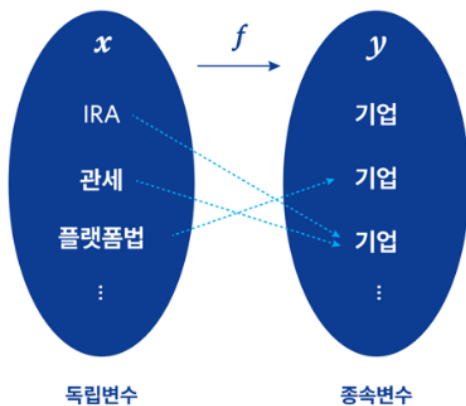
감사한 일이 많은 2023년 보내셨기 바라며,
여러분과 여러분의 동료와 조직이 멋진 성장의 문화를 만들어 가는 청룡의 해를 맞이하시기 바랍니다.

2024년은 지구촌 선거의 해, 문제는 경제가 아니야! 글로벌 클래스의 PA역량을 키우자

2024년 기업 경영에 불확실성을 더하는 아주 중요한 변수가 선거다. 경제주간지 이코노미스트에 따르면 2024년에 70여개 국가에서 42억의 인구가 선거를 치르게 된다. 우리나라에서는 4월 총선을 앞두고 여야 유력 정치인들의 이합집산 논의가 급물살을 타고 있다. 기업인들의 관심은 국내에만 머물지 않는다. 남의 나라 선거도 ‘강 건너 불’이 아니다. 국가 간의 약속이 선거 결과에 따라 바뀌고 기업에 대한 규제나 지원책도 수정, 추가, 폐기되는 상황이 발생할 수 있기 때문이다.

세계 경제는 지정학적 갈등에 고금리의 후유증으로 경기침체의 골짜기를 벗어나지 못하고 있다. 가뜰이나 생활 물가 상승, 가계 부채 부담, AI 기술에 영향받는 일자리 위협 등으로 불안한 유권자들에게 경제는 현실적으로 가장 중요한 선택 기준이 되고 있다. 클린턴 전 미국 대통령이 1992년 대선 캠페인 슬로건으로 내건 “It’s the economy, stupid! (바보야, 문제는 경제야!)” 가 다시 소환되는 이유다.

경제는 여전히 중요하지만 2024년 기업 경영에서는 정치, 외교, 안보 등등이 더 중요한 변수가 될 전망이다. 기업의 입장에서 “It’s [not] the economy, stupid! (바보야, 문제는 경제가 아니야!)” 의 상황을 맞고 있다고 볼 수 있다. 종속변수와 독립변수는 $y=f(x)$ 라는 식으로 정의된다. x 라는 독립변수가 y 라는 종속변수를 결정하는 것인데, 한국의 어느 기업이 미국 대선 결과를 좌우할 수는 없지만 미국 대선 결과가 그 한국 기업의 명운을 좌우할 수는 있는 것을 생각해 보면 이해할 수 있다.



미국의 IRA법과 마찬가지로 한국의 플랫폼법, 한시적 공매도 금지, 노란봉투법, 중대재해법, 최저임금제, 주당근로시간 제도 같은 정책들도 모두기업의 입장에서선 생사를 가를만한 중대한 독립변수들이다. 올해는 특히 선거가 있는 만큼 기업 사화에 중대한 영향을 미칠 수 있는 복잡한 독립변수가 동시다발적으로 영향을 줄 수 있다. 따라서 기업의 경영자들은 R&D, 영업, 마케팅, 재무, 인사 역량 등 기본 비즈니스 역량에 더하여 정치·사회적 렌즈로 비즈니스 환경 변화를 빠르게 입체적으로 파악하고 전략적으로 대응할 수 있는 Corporate Public Affairs 역량을 강화하는데 주력해야 한다.



강대국들의 자국 우선주의에 '세계화의 종말' 우려까지

러시아-우크라이나 전쟁에 이어 이스라엘-팔레스타인 전쟁이 벌어졌다. 총칼을 들지는 않았지만 실제 전쟁보다 더 치열한(그리고 훨씬 더 길어질) 전쟁은 미-중 전쟁이다. 새해에는 유럽-중국 전쟁도 본격화할 전망이다. 미국의 장벽을 피해 유럽 시장을 공략하려는 중국과 무역역조를 더 이상 방치할 수 없다고 판단한 EU간의 힘겨루기다. 12월 7일 베이징에서 열린 중-EU 정상회담은 살얼음판같은 무역전쟁의 전초전을 보여준 상징적인 현상이었다. 시진핑 중국 주석과 우르줄라 폰데어라이엔 EU 집행위원장이 만났으나 공동성명 등 합의문 발표조차 없었다. 27개국으로 구성된 EU는 지난 6월 중국을 전략적 경쟁자로 분류하고 중국 공급망에 대한 의존도를 줄이는 경제안보 전략을 발표했다. 10월엔 중국 전기차에 대한 부당 보조금 지급 조사에 착수했다. 지난해 EU의 대중국 무역적자는 4,260억달러(562조원)로 미국의 대중무역적자 3,829억달러(483조원)보다 많았다. EU는 중국이 보조금을 통한 불공정 무역으로 EU 대상 수출을 늘리고 있으며, 반대로 유럽 기업의 중국 진출을 방해하고 있다고 판단하고 있다. 만약 새해에 EU가 보조금 조사를 통해 상계관세 부과 등 구체적 조치를 시행할 경우 중국은 공개적으로 보복조치에 나설 것으로 전망된다.

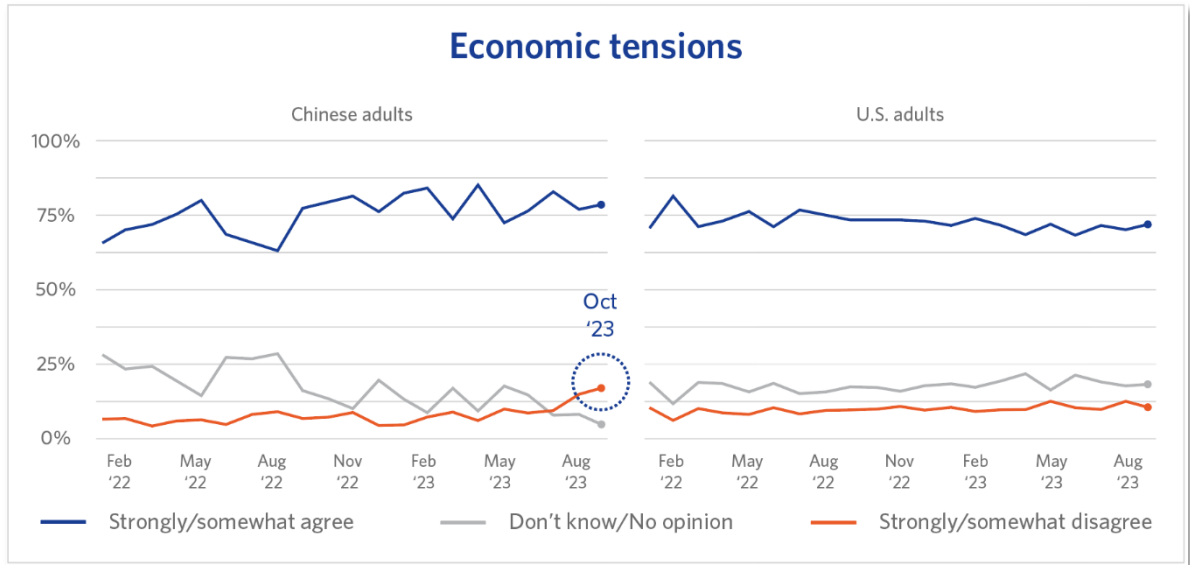
미국 정부는 최근 배터리 공급망에서 중국을 더욱 배제하는 내용을 담은 인플레이션 감축법(IRA)상 해외우려기업(FEOC)에 관한 세부 규정을 발표했다. 배터리의 부품 관련 규정은 2024년, 배터리에 들어가는 핵심광물 관련 규정은 2025년부터 시행된다. FEOC에서 조달된 부품이나 광물이 사용된 전기차는 미국 정부의 보조금(차당 최대 972만원)을 주지 않겠다는 게 요지다. 그런데 핵심 광물인 흑연, 코발트, 니켈, 리튬 등은 모두 중국이 세계 생산 점유율의 60~70% 이상을 차지하고 있다. 그러면 우리나라의 배터리 생산업체들은 어떻게 대처해야 하나? 중국을 피해 광물을 조달하는 게 쉽지도 않을 뿐더러 원가는 올라갈 수밖에 없고, 그렇다고 보조금을 포기한채 미국에 진출할 수도 없는 진퇴양난의 상황이다. 국내 배터리 관련 기업은 이미 상장회사만 해도 100곳이 넘는다. 배터리 회사들만의 문제가 아니라 한국 경제 자체가 휘청거릴 수 있는 문제인 것이다.

여기서 더 나아가 미국 하원 중국특별위원회는 최근 충격적인 보고서를 냈다. 중국에 대한 세계무역기구(WTO) 최혜국 대우를 아예 박탈하자는 것이었다. 또 중국산 반도체가 전 세계 시장을 장악하는 것을 막기 위한 긴급조치가 필요하다는 내용도 담았다. 대중강경책을 총망라한 셈인데, 만약 실제 입법이 된다면 글로벌 경제, 무역 질서에 대한란이 올 수도 있다. 물론 중국도 가만히 있지 않을 것이다.

중국은 지난해 주요산업정책 방향을 '발전과 안보의 병행'으로 정했다. 산업 정책에 안보란 말이 왜 들어갔을까? 이는 산업 정책을 짤 때 국가안보를 함께 고려하겠다는 뜻이다. 한마디로 미-중 전쟁을 염두에 둔 포석으로 읽힌다. 국가 안보에 영향을 주는 품목은 정부가 직접 관리하겠다는 의미인데 중국희토류그룹이라는 국유기업도 발족시켰다. 국가가 희토류 생산과 공급을 직접 관리하겠다는 것이다. 요소수 하나만 해도 한국 경제에는 치명적인 충격으로 다가왔었는데 만약 희토류 전반에 걸쳐 수출규제 등이 행해진다면 우리 경제에는 그야말로 쓰나미같은 위기가 될 것이다.

성장을 모색하는 글로벌 기업에 중국은 무시할 수 없는 시장이다. 그러나 중국은 이제 고성장 모델에서 지속가능한 성장의 국면으로 들어가려고 한다. 미중 간의 긴장이 중국 경제에 지속적으로 영향을 주고 있어서 중국에서 계속해서 사업을 운영하는 글로벌 기업은 리스크 완화를 위해 더 많은 노력을 기울이고 바뀐 경영 환경에 잘 적응할 수 있어야 한다.

모닝컨설팅에서 진행한 미-중 관계 리서치 리포트에 따르면 다수의 성인 답변자들은 양국간의 경제적 긴장 관계에 우려를 표하고, 양국이 함께 긴장 완화를 위해 노력해야 하는가라는 질문에 동의했다. 그런데 최근 조사에서 이에 동의하지 않는다고 답변한 그룹이 중국에서 늘어나고 있는 현상을 볼 수 있다.



Source: *The State of U.S.-China Relations: H2 2023 Report*

일본 정부도 최근 '전략물자 국내생산촉진 세제'를 신설키로 확정했다. 전기차, 배터리, 반도체 등을 자국 내에서 생산할 경우 법인세를 20~40% 감면해주겠다는 내용인데 2024년 '세제개정대강'에 포함해 발표할 계획이다. 미국 IRA를 본 딴 셈이어서 '일본판 IRA'라고 불리워지기 시작했다.

강대국들이 이처럼 '자국 우선주의'에 경쟁적으로 나서면서 세계평화, 인류공영같은 대의는 썩 들어가 버리고 말았다. 심지어 '세계화의 종말'이라는 얘기도 나온다. 옛 소련이 붕괴되고 미-소 간 냉전체제가 종식된 뒤 20세기 말부터 21세기 초까지 미국을 축으로 세계가 하나처럼 돌아가던 시대가 끝났다는 얘기도 있다. 기업의 입장에서는 물건을 잘 만들거나 싸게 팔거나 둘 중에 하나만 하면 세계 어디서나 팔리던 시대의 종말을 말하는 것이다. 비교우위 이론에 입각해 설계된 '글로벌 공급망의 붕괴'라고도 할 수 있다. 우리나라처럼 대외지향적인 국가이면서, 수출과 수입을 모두 해외에 의존하는 나라에는 더욱 치명적이다. 힘의 논리에 의해 강대국 간에 기준을 정하고, 표준을 선점하는 경쟁이 치열해지면서 이 경쟁이 끝날 때까지 어떤 새로운 규제, 새로운 무역 장벽이 갑자기 생겨날지 모르기 때문이다.

얼마 전 두바이에서 열린 28차 유엔기후변화협약 당사국총회(COP28)는 이제 범 지구적인 문제에서조차 얼마나 국가간 합의가 어려워졌는지를 말해주는 상징적인 자리였다. 198개 회원국이 예정된 폐막일을 하루 늦추면서까지 밤샘 협상을 벌였고, '아랍에미리트 컨센서스'를 채택하기는 했으나 결과는 이전 COP 회의 때보다도 오히려 후퇴했다는 평가를 받는다. 지구온난화의 주범으로 여겨져 온 화석연료에 대해 퇴출도, 감축도 아닌 '전환'이라는 단어를 최종합의문에 채택하고 끝냈기 때문이다.



2024년 주목할 주요 선거 일정

시기	국가	대선	총선	지역선거
1.13	대만	●	●	
1.28	핀란드	●		
2.8	파키스탄		●	
2.14	인도네시아	●	●	
3.1	이란		●	
3.10	포르투갈		●	
3.11	북한		●	
3.15	러시아	●		
3.31	우크라이나	●		
4.10	대한민국		●	
4-5 월	인도		●	
5.5	파나마	●		
5 월	남아프리카공화국		●	
6.2	멕시코	●		
6.6	EU		●	
6.9	벨기에		●	●
7 월	일본			●
7.15	르완다	●		
10.6	브라질			●
10.27	우루과이	●		
11.5	미국	●		
2024 연내	영국		●	

1월에 있을 대만 선거의 관전 포인트는 지난 8년간 집권한 민진당이 수성에 성공할지, 국민당이 정권을 재탈환할지이다. 민진당은 친미, 국민당은 친중 성향이다. 누가 승리하느냐에 따라 대만의 외교정책 방향성이 크게 달라지게 된다. 이번 대만 선거가 미-중 갈등의 대리전이라고도 불리는 이유다. 중국과 대만의 양안(兩岸)관계는 이미 전 세계에 긴장을 주고 있다. 스탠포드대 후버연구소는 “가장 위험한 순간이 아시아에 다가오고 있다”고 까지 전망한다.

3월엔 전쟁 중인 러시아와 우크라이나가 나란히 선거를 치른다. 전쟁 중이어서 양국 지도부에 변화가 없을 가능성이 크지만, 선거 과정에서 확인되는 민심이 전쟁의 지속 여부에 영향을 미칠 것이다. 이는 전 세계 에너지와 곡물 수급 및 가격 변동에도 큰 변수가 될 것이란 뜻이다.

6월 유럽의회 선거에선 극우정당이 많은 의석을 차지할 가능성이 예견되고 있다. 이 경우 유럽은

관세, 이민자 정책 등에서 자국 우선의 보호주의 색채가 더욱 짙어질 것이다. 이미 반(反)이민정서를 등에 업고 이탈리아, 핀란드, 스위스에서 극우정당이 집권한데 이어 새해에 총선을 치르는 오스트리아, 벨기에, 포르투갈, 루마니아에서도 극우정당 후보들이 1,2위를 달리고 있다.

지난 10월 총선을 치른 폴란드는 정권이 교체되자마자 새 정부가 ‘이전 정부가 했던 모든 계약을 원점에서 재검토하겠다’고 선언했다. 우리에게도 잘 나가던 K-방산에 갑자기 찬물을 끼얹을 수 있는 소식이다. 물론 대응하기에 따라선 K-방산의 새로운 전기가 마련될 수도 있을 것이다.

일본에서 9월에 예정된 자민당 총재 선거도 관심 갖고 볼 만하다. 일본은 최근 자민당 내 최대 파벌인 아베파의 장관 4명이 전격 교체됐다. 선거 향방을 아직은 알 수 없지만, 누가 총리가 되는가와 상관없이 일본 정부는 다음과 같은 정책을 지속적으로 펼칠 것으로 예상된다. 첫째 유사한 사고를 가진 국가에서 외국인 투자자들을 받아들여 투자 중심 국가로 만들기, 둘째 수소 및 암모니아 공동 연소와 같은 기술혁신과 아시아의 국가들과 협력을 통해 2050 넷제로를 달성하는데 아시아의 리더로 자리매김하기, 셋째 공공과 민간 부문에서 디지털 변혁을 촉진하여 더 생산적인 국가 만들기다.

가장 중요한 변수는 뭐니뭐니해도 11월의 미국 대선일 것이다. 벌써 세계 곳곳에서는 트럼프 당선을 경계하는 목소리가 나온다. 이해관계는 모두 다르다. 만약 트럼프가 집권하면 바이든 정부가 만든 IRA(인플레이션 감축법) 같은 법은 송두리째 사라질 수도 있다. 법안이 폐기되면 보조금도 없어진다. 보조금 때문에 할 수 없이 미국에 공장을 지은 한국 업체들이 타격을 받을 수 밖에 없다. 남북관계도 큰 변화를 겪을 것이다. 트럼프는 우크라이나 지원에도 반대하고 있다. 우크라이나 편에 선 한국을 비롯한 많은 나라가 머쓱하게 될 수도 있다. 특히 중국과의 관계가 지금보다 더 나빠질 수도 있다. 우리 기업의 입장에서는 고래 싸움에 새우등이 터질 수도 있는 상황이다.

미국과 중국은 한국에 모두 중요한 경제 협력 파트너다. 경제와 안보를 떨 수 없는 지정학적 환경에서 정부의 외교적 스탠스는 큰 방향에서 유지될 것으로 예상된다. 동시에 선진 통상국가로서 해외 시장에서나 국내 시장에서 포용적인 자세로 정책을 펼치며, 다변화를 통해 다-리스크를 모색할 때라는 목소리가 늘어나고 있는 것도 사실이다. 중도가 비어있는 가운데 총선까지 보수와 진보의 이념, 남녀, 세대, 지역, 소득 계층간 대립과 분열이 더욱 심해질 것으로 보인다. 기업들이 복잡한 글로벌 환경에서 글로벌 전략과 지역별 정책 환경 변화의 리스크를 잘 헤쳐 나가기 위해서는 고도의 촉과 미세 조정 능력이 요구된다.

이렇게 엄청난 불확실성의 시대에 기업 리더들은 무엇을 해야 할 것인가?

우선 권하고 싶은 것은 사무실 벽에 <이해관계자 지도>를 그려 놓는 것이다. 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자들이 있다. 임직원과 협력업체, 주주, 고객들은 소중한 이해관계자들이다. 정부, 국회와 노조, NGO, 경쟁사들도 있다. 수출과 수입을 하는 기업이라면, 또는 수출입관련 기업과 비즈니스적인 관계가 조금이라도 있다면 이해관계자 지도는 해외로까지 확장되어야 한다. 국내외 이해관계자들의 동향은 물론 이들이 표출하는 각종 의견들 그리고 법과 규정, 제도와 규제 현황을 분석하고 이해하는 것은 기본이다. 이런 이슈들은 수시로 바뀌니 끊임없이 모니터링하고 업데이트해야 한다. 올해는 매출과 이익 현황, 불량률, 임직원수 및 회사 조직도 같이 CEO방의 벽을 채우던 전통적인 표나 그래프들은 오히려 권한위임 차원에서 COO 방으로 옮겨놓아도 좋을 것이다.

둘째는 '시뮬레이션 경영'이다. 2024년의 비즈니스 환경은 '리스크 완화'를 위한 시뮬레이션이 매일 계산되어야 하는 환경으로 정의할 수 있다. 데이터와 인텔리전스가 뒷받침된 정밀한 시나리오 플래닝 (Precision scenario planning)이 필요하다. '모르는 것'이 많다는 겸손한 자세로 모든 가능성을 따져보는 게 불확실성 시대를 사는 지혜라고 생각한다. 독립변수는 x 하나가 아니고 x_1, x_2, x_3, \dots 등 많고도 복잡한 것이 지금의 세상이다. 이 독립변수들은 서로 간의 상관관계도 갖고 있는 경우가 많아 더욱 혼란스럽다. 한국의 많은 기업들은 글로벌 최고의 기술로 제품과 서비스를 제공하며, 혁신을 이뤄냈다. 하지만 이제는 복잡한 상황에 잘 대응할 수 있는 조직과 인프라 관리, 정책 변화와 갑자기 찾아올 수 있는 위기를 읽을 수 있는 '촉'이 필요하다. 지속가능한 성장을 위해서 사회 문화적 리스크까지도 효과적으로 대응할 수 있는 컴플라이언스 시스템과 이해관계자 소통 역량, 기업 문화를 월드 클래스 수준으로 업그레이드하는 것이 시급하다. 시대의 변화와 핵심 가치를 기민하게 살펴보는 촉을 바탕으로 다양한 독립변수와 이들 간의 상호작용을 다방면으로 고민해보는 시뮬레이션 과정은 필수다. 경우의 수를 따져보고 다소 복잡하더라도 각각의 경우를 상정해서 대비책을 마련해가는 식이다. 비상시 대책을 마련해놓는 비상

경영과는 좀 다르다. 비상 경영은 평상시엔 하던 대로하다가 비상 사태가 발생했을 경우에 대비해서 이른바 콘텐츠 전시 플랜을 만들어놓는 것이라면, 시뮬레이션 경영은 애당초 여러 가지 경우의 수를 상정하고 각 경우에 맞춰 대책을 각각 별도로 만들어놓는 방식이다.

선거 중에 부각되는 다양한 아젠다에 대해 기업은 어떤 입장인지 도전적인 질문을 받게 된다. 이에 효과적으로 적절한 타이밍에 커뮤니케이션하고 대응할 수 있도록 준비가 필요하다. 이러한 아젠다에는 노동 관련 이슈, 작업장의 안전, 디지털 플랫폼 사용료, 데이터 거버넌스 등 다양한 토픽이 포함된다. 이해관계자들의 이해, 입장, 인식의 차이를 고려하면서 동시에 회사의 장기적인 ESG 전략과 DE&I 가치와도 일관성있게 준비되어야 한다.

마지막으로 신뢰할 수 있는 전문가와 미리 네트워크를 갖추고 필요한 도움을 청하기를 권한다. 해법을 찾는 과정에 앞서서 일단 문제가 무엇인지 명확히 정의하고, 또는 어떠한 문제가 예상되는지만 미리 알아도 훨씬 대처가 쉬워진다. 이러한 모니터링과 센싱 단계부터 전문가의 도움이 필요하다. 해당 분야에 식견이 있는 학자나 연구소, 기업 등으로부터 컨설팅과 멘토링을 받는 것은 아무리 열심히 해도 지나치지 않는다.

2023년 말 서점가에 쇼펜하우어 열풍이 일어났다. 쇼펜하우어의 어록 중에 “모든 사람은 자신이 보는 만큼만 세상을 보고 그게 전부라고 생각한다.”가 있다. 리더들은 자신이 보지 못하는 게 있다는 것과 과거의 성공 경험에서 판단의 오류를 범할 수 있다는 것을 늘 깨달아야 한다. “고민하고, 되묻고, 반대를 살펴라.” 미-중 수교의 결정적 다리를 놓는 등 국제 외교사의 전설로 최근 100세에 타계한 헨리 키신저와 1972년 그를 인터뷰했던 전설의 기자 팔라치가 이 시대의 경영자와 리더에게 주는 교훈이다. 내가 보지 못한 관점과 시각으로, 내가 보지 못하는 사각지대를 보고, 나에게 인사이트와 솔루션을 조언해줄 수 있는 전문가가 있다면 내가 마주해야 하는 불확실성을 헤쳐 나가는데 큰 도움을 받을 수 있을 것이다.

감사합니다.

플레시먼힐러드 코리아
박영숙대표

플레시먼힐러드 Global Public Affairs 팀은 선거의 해 여러분 기업의 평판과
기업 경영에 영향을 미치는 정책과 규제환경 리스크의
다양한 이슈와 이해관계자에 대한 파악과 효과적인
커뮤니케이션 및 인게이지먼트에 대한 자문을 해드립니다.