

## 통일시대 기업의 전략적 상황과 시나리오 경영\*

권 석 균\*\*

통일은 기업에게 위협이자 기회이다. 통일의 불확실성이 높기 때문에 전략적 대응을 준비하지 않으면 그 자체로 위협이 된다. 그러나 불확실성에 체계적으로 대응하고 새로운 요소조건 및 수요조건에 능동적으로 대응하면 큰 기회를 맞이할 수 있다. 통일 상황의 주요 특징중 하나는 미시-거시 딜레마 현상이다. 기업들은 장기적 관점의 전략적 대응을 통해 이 딜레마를 극복할 수 있다.

또한 통일시대에 북한에는 1차경제 및 2차경제 내의 기업들, 자생적 창업기업들, 그리고 남한 및 외국의 진출기업들이 공존하게 될 것이고 이들 기업간의 균형된 성장과 경쟁이 북한경제의 역동성을 만들어 줄 수 있다. 한편 통일의 불확실성을 줄이기 위해서는 시나리오 경영이 필요하다. 이에 남북한간 시장 통합의 정도와 북한경제의 발전 정도에 따라 여섯 개의 경영환경 시나리오를 도출하였고, 시나리오별로 노동시장, 소비시장, 기업유형별 경영여건의 차이 등을 비교하였다. 마지막으로 통일시대 기업의 전략적 준비성 제고와 위험관리의 필요성을 강조하였다.

주제어: 통일시대 경영환경, 미시-거시 딜레마, 2차경제, 시장화, 시나리오경영, 남북한간 시장통합 정도, 남북한간 경제수준 격차, 경영환경시나리오, 시나리오 플래닝

### 1. 서론

한국경제와 한국기업에게 통일이 주는 의미는 이루 말할 수 없이 크다 할 것이다. 그것은 엄청난 위협이자 그만큼의 기회이기도 하다. 이에 국가차원에서는 다양한 통일경제 정책을 수립하여 왔으나, 막상 기업에 관한 정책은 눈에 띄지 않고 있다. 뿐만 아니라 우리 기업들도 스스로 통일 상황에 대한 준비가 안되어 있는 듯하다.

기업의 입장에서 통일 상황에 대한 준비가 잘 안되어 있는 이유는 몇 가지를 찾아볼 수가 있다.

첫째는 통일 시점의 불확실성이 높은 상태에서 일반적으로 통일이 아직 요원한 것으로 보고 이에 대한 대비책을 수립하는 것이 비현실적일 수 있어

서다. 즉, 통일보다는 당장의 경쟁상황에서의 사업 성공이 더 긴박하고 중요한 것이기 때문이다. 그러므로 우선순위에서 밀리는 것이다. 달리 말하면 통일을 아직 전략적 의사결정 이슈로 보지 않는 것이다.

둘째는 통일 상황의 불확실성이다. 실제 통일이 어떤 모습으로 다가올지 알 수 없기 때문에 이에 대하여 개별기업의 입장에서 체계적으로 준비하는 것이 어려울 수 있다. 따라서 기업들은 통일이 중요하다는 것을 인정한다고 하더라도 그 대응방안이 모호하여 준비하기 어려운 과제로 보는 것이다. 환경이론으로 보면, 이는 상황 불확실성(State Uncertainty)이 높을 뿐만 아니라 변화 상황이 어떤 효과를 유발할지가 모호한 효과 불확실성(Effect Uncertainty)이 높고, 나아가서 어떤 행동대안을 선택해야 하는지를 알 수 없는 대응 불확실성(Response Uncertainty)

논문접수일: 2012. 01. 13. 1차 수정본 접수일: 2012. 02. 15. 게재확정일: 2012. 02. 24.

\* 본고는 저자의 한국경영학회 2011년 하계통합학술대회 발표 내용을 심화·발전 시켜 작성된 것입니다. 본 연구는 2011년도 한국외대 교내연구비 지원을 받았음.

\*\* 한국의국어대학교 글로벌경영대학 교수(skk@hufs.ac.kr)

이 모두 높은 것이다(Milliken, 1987). 그러므로 통일에 대한 준비를 무엇을 해야 하는지, 준비할게 있는지 등의 혼란이 있다.

셋째는 통일시대 경제 상황이 상당부분 정치적 변동성과 경제적 정책 변수에 의해 좌우될 것이기 때문에 이는 개별 기업의 준비를 뛰어넘는 국가차원의 이슈라고 인식하기 때문이다. 즉, 개별기업의 입장에서 볼 때, 통일상황에서의 기업성과는 개별기업의 노력에 의해 결정되는 것이라기보다는 상위체계(Supra-System)의 작동에 의해서 결정되는 것이라고 보는 것이다. 즉, 거시적 차원인 국가경제의 틀과 조건 하에서 움직이는 미시적 행위자인 기업의 성과 창출자로서의 역할이 수동적일 수밖에 없다는 관점이다.

그러나 이러한 생각은 잘못된 것이다. 첫째, 통일이 요원하다는 인식을 기업들은 바꿔야한다. 언제든지 불시에 통일이 다가올 수 있는 가능성이 있기 때문이다. 2011년을 강타한 아랍의 자스민 혁명은 비민주적 정권이 언제든지 순식간에 와해될 수 있다는 것을 다시금 일깨워 주었다. 이는 사실 소련의 붕괴와 독일의 급작스런 통일에서 이미 목격할 바 있다. 그리고 최근 북한 김정일 위원장의 사망으로 인하여 통일 시점의 가변성이 크게 높아졌다. 둘째, 통일 상황이 불확실하다는 것은 동 이슈가 경영의사결정에서 도외시되는 이유가 될 수 없다. 불확실성을 낮추고 기업의 환경대응성을 높이는 것이 곧 기업경영의 전략적 과제이기 때문이다. 이에 유용한 접근법이 곧 시나리오 경영이다. 통일 상황의 불확실성에 대한 대응이야말로 시나리오 접근을 필요로 한다. 그리하여 지나친 불확실성을 경영의 확실성으로 전환시킬 필요가 있다. 셋

째, 미시적 행위자로서 기업의 역할이 중요하다는 것을 인식할 필요가 있다. 왜냐하면 거시정책은 기업들이 환경 위협에 대응하고 환경 기회를 포착하고 내재화 하는데 실질적인 도움을 주지 못하기 때문이다. 그러므로 거시정책은 직접적 정책보다는 간접적 정책이 더 효과적일 것이며, 간접적 정책이야말로 통일비용을 줄이는 첩경일 것이다.<sup>1)</sup> 따라서 이러한 정책의 성패는 곧 미시적 행위자인 기업들이 새로운 경영상황에 얼마나 잘 적응하고 창조적으로 사회변혁을 이끌어 가느냐에 달려있다. 하지만 통일 시대에서 주도적 역할을 해야 할 우리 기업들은 막상 통일에 대한 구체적인 준비가 돼 있지 않고 피동적인 입장을 취하고 있다.

본고에서는 이러한 문제점에 착안하여 통일에 관련된 경영환경 변화와 기업들의 전략적 대응방안 등을 시나리오 경영의 관점에서 고찰해보고자 한다. 논의의 범위를 통일에 따른 전략적 상황과 그 대응방안에 한정하기 위하여 기능적 이슈, 즉 인적 자원, 마케팅, 재무, 생산, 기술 등의 하위전략과 관리방안은 다루지 않았다. 특히 통일시대 기업의 경영전략을 단기적 이익 추구가 아닌 북한경제 발전과 함께하는 장기적 관점의 경영전략을 강구하는데 초점을 두었다. 북한의 발전은 통일 한국의 미래와 직결되어 있으므로 기업의 역할이 주어진 요소조건 및 수요조건에서 단기이익을 취하는 것만으로는 안된다. 북한과 같이 빈곤한 사회에 진출하는 기업에게는 Porter & Kramer(2006)의 주장처럼 경영전략이 사회적 관점을 수용하여 보다 거시적인 사회경제적 발전과 연계되어야 경쟁우위의 지속가능성이 확보될 수 있다.

이렇듯 통일이 전개되는 상황에 따라 달라지는

1) 정부의 직접지원정책과 간접지원정책의 효과성 차이는 IMF 이후 1990년대 후반과 2000년대 초까지 시행된 벤처기업 육성을 위한 정부정책에서 이미 경험한 바 있다. 기업에게 직접 지원금을 주는 등의 정책은 기업의 주도성과 경쟁력을 약화시키기 쉬우므로 최소한의 영역에 시행되어야 하고, 간접적 정책과 기업의 치열한 경영활동이 결합되어야 그 효과가 크고 지속가능할 수 있다. 이는 통일 경제에서도 유사하게 나타날 것이다.

기업의 전략적 과제와 대응 방안을 준비하고, 이를 바탕으로 거시정책과의 상호작용, 학계 및 연구기관과의 협력체제를 통하여 실질적인 경제활동이 전개되면 통일의 위협 요인에 대해 효과적으로 대응하고 기회 요인을 자산화(capitalize) 하여 기업경영의 성공과 통일경제의 역동성을 일궈낼 수 있게 될 것이다.

## II. 통일시대 기업의 전략적 상황

### 2.1 통일의 광범위한 효과

통일은 기업들에게 가장 강력한 환경변화 나아가서 단층적 환경충격(Environmental Jolts)이다. 단층적 환경충격이라 함은 이전에 경험해본 적이 없는 급격한 환경 변화이고 그래서 그 환경 속의 조직들에게 놀라움과 혼란을 가져다 줄 수 있는 실험적 환경의 태동이다(Meyer, 1982). 이러한 충격이 일어나면 살아남는 조직들의 구성형태에서 큰 변화가 야기된다. 생태적 조건의 급격한 변화가 초래되며 이에 적응(Adaptation) 여부가 곧 조직의 생명에 직결되기 때문이다(Meyer, Brooks, & Goes, 1990). 통일은 이러한 단층적 환경 충격에 해당하는 것으로서 통일 이후 기업들의 적응 여부에 따라 생존이 결정되고 결국 생존하는 기업들의 구성에 큰 변화가 일어나게 될 것이다.

이러한 환경충격은 위협만을 주는 것은 아니며, 오히려 다양한 신규 사업기회를 제공해주기도 한다. 어느 사회이던지 변화는 기회를 창출하고 이러한 기회를 적극적으로 포착하고 위협을 감수하여 도전하는 혁신적 기업가들이 있기 때문이다(Venkataraman & Van de Ven, 1998; Sine & David, 2003). 통일 시대에도 당연히 혁신적 기

업가들에 의한 창업이 활발히 일어날 것이다. 그리고 기존 기업들도 통일의 불확실성과 충격에 대비하는 상황별 계획(Contingency Plan)을 통해 위협을 극복하고 동시에 신규사업의 기회를 적극 추구하게 될 것이다.

지금까지는 통일 후에 기업들에게 대북 관련 사업으로서 특정 분야, 예를 들면 광물 자원 관련 기업이나 관광업 또는 천연가스 관통, 유라시아 철도 연결과 관련한 특정 산업에 기회와 혜택이 생길 것으로 보고 있다. 실제로 다수의 보고서들에서 북한의 풍부한 자원 이용을 통일 후 가장 큰 경제적 효과로 보고 있다(예: 정우진, 2011; 현대경제연구원, 2011a). 물론 이러한 산업 분야에 기업이 진출하는 것은 분명 매우 큰 사업기회일 것이다.

그러나 여기서 중요한 점은 이러한 특정 산업이 아니더라도 통일 시대의 상황은 남한의 모든 경제 분야에 영향을 미치게 될 것이다. 그리고 당연하게도 특정 산업에 연관된 기업들만이 아니라 남한의 모든 기업에 지각변동이 발생하게 된다. 그 이유는 요소조건에서부터 경쟁상황, 수요조건에 이르기까지 모두 급격히 변하기 때문이다(Porter, 1990). 그러므로 모든 산업의 기업들이 자기를 나름대로 새로운 기회를 찾아야 하고 또 발생할 수 있는 위협 요인에 대한 대응책을 세워야 한다.

예를 들어 통일로 인하여 남북간 경계가 완전히 통합되면 북한지역으로부터 남한지역으로 대규모 인력이동이 발생할 것이고 남한기업의 노동시장 조건이 크게 변화하게 된다. 반면에 통일의 유형이 남북간 경계를 그대로 유지하는 방식으로 이루어지면 남한 기업이 북한에 진출해 독점한다거나 북한의 저임금의 노동력 같은 우호적 요소조건을 이용하여 생산활동을 하고 이를 남한시장으로 가져오면 경쟁시장에서 큰 변화가 발생하는 것이다. 또한 남한기업의 대규모 진출로 인하여 결국 북한에는 중소 협력업체만이 남게 될 것이다. 그리하여 단기적

이익을 추구하는 미시적 행위자인 기업만으로 남북 간 경제의 균형 발전을 추구하기가 어렵게 되고, 결국 장기적인 관점의 거시 경제 정책이 필요하게 된다. 그리고 기업은 다시 이 정책에 의해 크게 영향을 받게 된다. 이와 같이 통일이 어떤 형태로 다가오던지 기업들에게는 근본적인 변화를 요구하게 된다. 그리고 이는 기업, 산업, 국가 차원의 상호관련성 하에서 기업의 경쟁력과 경영전략이 결정될 수밖에 없는 것이다.

최근 남한에서는 통일 시대를 준비하는 세금으로 통일세 문제가 논란이 된바 있다.<sup>2)</sup> 이는 통일이 됐을 때 필요한 막대한 경비를 미리 세금을 징수해 비축하려는 것이다. 통일이 되면 초기에는 정책적인 투자비용이 많이 들겠지만 차츰 북한 지역을 기반으로 한 모험자본 유치를 활성화 하고 공공성을 가진 민간 투자기금을 확충하여 통일시대 기업들의 경영을 촉진하면 정부의 직접 투자 비용이 줄어든다. 즉, 기업이 능동적 역할을 수행하면 통일 비용이 줄어드는 것이다.

이와 같이 통일시대 기업의 역할은 국가차원의 거시정책과 관련 산업과의 상호관련성 하에서 장기적 관점의 전략적 대응을 하는데 있다. 특정시점에 주어진 우호적 요소조건 및 수요조건만을 이용하는 단기적 이익추구의 전략은 지속가능한 경쟁우위를 만들어내지 못한다. 이하에서는 기업수준의 경영전략과 거시 정책의 상호관련성을 살펴보기로 한다.

## 2.2 미시-거시 딜레마 현상

통일시대 전략적 경영환경의 가장 큰 특징은 거시경제 상황과 개별 기업의 전략적 상황에는 역동

적 역(逆) 관계가 있다는 점이다. 이를 본고에서는 미시-거시의 딜레마(Micro-Macro Dilemma) 현상으로 정의하였다.

통일시대 거시경제의 목표는 북한지역의 경제발전과 사회통합이다. 이로써 궁극적으로는 통일 한국경제의 안정화와 도약을 일궈내는 것이다. 그러기 위해서는 북한경제를 최대한 급속히 성장시켜서 남북한 경제 수준의 격차를 줄이고 통합된 국가경제를 만들어 내야 한다. 그리하여 통일에 수반되는 경제적 비용을 줄이고 사회적 통합을 조기에 이끌어낼 수 있다.

그런데, 이는 개별기업에게 딜레마 상황을 촉발한다. 남북한 경제의 큰 격차는 남한기업에게 몇가지 결정적인 전략적 이점을 제공해주기 때문이다. 남한기업이 북한에 진출할 때 얻게 되는 가장 중요한 이점은 저임금 기반이다. 2010년 현재 북한의 경우에 한국은행 추정치 1인당 GNI는 1,074달러로서 남한의 20,759달러에 비해 1/19(5.2%) 수준에 머물고 있다. 따라서 남한기업이 북한에 진출하게 되는 경우에는 이러한 절대 저임금 기반이 가장 큰 전략적 이점이 될 것이다. 실제로 개성공단의 경우에 현재 임금은 월 60.8달러 정도이어서 중국의 월 112~135달러 수준(산동성 기준)에 비해서도 월등히 낮다(현대경제연구원, 2011a, 조명철 외, 2010). 또한 낮은 토지비용 등 공장설비에 드는 비용 절감 정도가 크고 제반 운영비용도 적게 들기 때문이다.

이러한 요소조건 상의 비교우위가 오래갈수록 역기서 창출된 경쟁력의 지속가능성은 높은 것이다. 그러나 이는 곧 거시경제 목표와 상충된다. 만약 통일시대의 거시정책 목표인 북한지역의 소득수준

2) 이명박 대통령은 2010년 광복절 기념행사에서 통일세 신설을 검토하겠다고 발표하였다. 이후 다양한 찬반논의가 있었으나 2011년 12월 김정일 사후 다시 논란이 커지자, 정부는 2012년 1월5일 대통령 주재로 열린 업무보고에서 통일세 대신에 "올해부터 남북협력 기금에 '통일계정'을 신설해 통일재원을 충당하기로 했다"고 밝혔다. 통일부는 향후 20년간 통일계정에 약 55조원을 적립할 계획이다. 오는 2030년 통일이 된다고 가정했을 때 1년 간 소요될 최소비용을 55조원으로 추정하고 산출한 금액이다.

향상과 남북간 경제격차의 해소가 이루어지면 당연히 임금도 올라가고 북한내 토지 및 원자재 조달비용도 올라가게 될 것이다. 즉, 북한경제가 빠르게 성장하면 임금을 비롯한 요소조건 상 비교우위가 빠르게 사라지게 되어 결국 기업입장에서 경쟁우위의 지속가능성이 떨어지는 것이다. 반면에 북한경제가 더디게 성장할수록 기업의 경쟁우위 원천으로서 요소조건의 비교우위가 오래 유지되는 것이다. 그래서 남한의 기업은 이득을 보지만 북한의 근로자는 가난하다는 아이러니가 발생할 수 있는데, 이는 통일 한국이 지향하는 바가 아닌 것이다.

현실적으로 볼 때 북한경제가 급격히 발전하여 남북간 격차가 해소되기는 어려운 것으로 볼 수 있다. 통일독일의 경우 통일시점에 동독의 경제수준이 서독의 43% 수준이었고 베를린을 제외한 경우에는 33% 수준에 머물러 있었으나 20년 후인 2009년에 80% 수준에까지 이르렀다(조명철, 2011). 하지만 동서간 격차 해소는 아직도 현재진행형이다. 우리의 경우에는 얼마만큼 빨리 북한 경제를 끌어 올려 남한 경제에 수렴시키느냐가 통일비용을 결정하는 관건이다. 그런데 기업이 저임금 기반의 북한 노동력을 이용하는 것에 집착을 하면 그것은 단기적인 효과일뿐 장기적으로 지속가능한 해결책은 아니다.

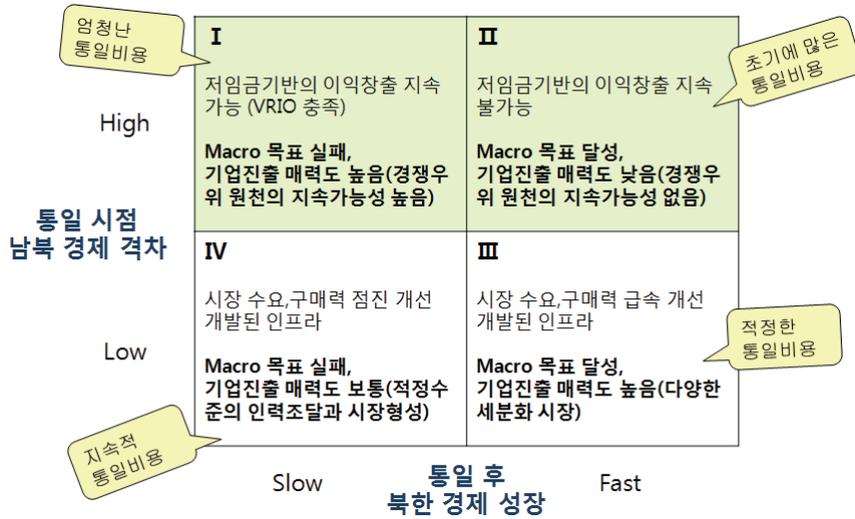
또한 이러한 현상은 북한 내에서의 자생적인 창업에는 상반된 결과를 낳는다. 즉, 북한경제가 더디게 발전하여 요소조건이 우호적일지는 모르지만 수요조건이 열악한 경우가 되기 때문에 시장 구매력이 낮아서 북한시장을 타깃으로 하는 창업기업들에게는 불리한 상황이 지속되는 것이다. 즉, 남북

한 격차의 지속은 남한의 북한진출기업에는 요소조건에서 큰 전략적 이점을 주지만 북한의 자생적 창업기업들에게는 수요조건에서 전략적 불리점을 주는 상반된 현상을 낳는다.

본 연구에서는 위의 현상 중에서 통일시대의 거시적 목표와 미시적 행위자인 기업의 경쟁력 간에 복잡한 상충 관계를 미시-거시 딜레마 현상으로 정의하였다. 다음의 <그림 1>에는 그 주요 현상이 제시되어 있다(권석균, 2011 참조). 그림에서 보듯이 통일시점 남북경제 격차가 큰 경우와 작은 경우, 그리고 통일 이후에 북한경제 성장이 느린 경우와 빠른 경우로 나누어서 네 개의 국면을 설정하였다. 이 때 통일시점 남북 격차가 큰 국면 I 과 국면 II에서 미시-거시 딜레마 현상은 명확히 나타난다. 즉, 국면 I 은 요소조건의 우위에 따라 기업진출 매력도가 계속 높은 반면에 북한 자체의 경제는 그다지 개선되지 않아서 남북간 통합이 지지부진한 경우이다. 반면에 국면 II에서는 통일 후 북한경제가 급속히 발전하여 사회통합이 앞당겨지고 통일비용이 감소하여 거시목표가 성공적으로 달성되고 있다. 그렇지만 요소조건의 우위는 사라지고 기업의 진출 매력도는 떨어지게 된 것이다. 한편 국면 III과 국면 IV에서와 같이 통일시점에 남북간 격차가 크지 않다면 기업의 진출 매력도는 요소조건이 아닌 수요조건에 의해 결정되므로 미시-거시 간 충돌 현상은 없으며 거시목표 달성과 기업의 진출 매력도가 정비례의 관계를 가진다.<sup>3)</sup>

이에 따라 남한기업 또는 외국기업의 기업진출 매력도는 시간의 흐름에 따라 변화하게 될 것이다. 다음 <그림 2>에는 이러한 관계가 도시되어 있다

3) 현실적으로 볼 때, 통일시점에 남북간 격차가 작은 경우인 국면 III과 국면 IV는 발생가능성이 적다. 그러나 통일이 20년 후에 일어나고 그 기간 동안에 북한이 높은 경제성장을 일궈내는 경우에는 가능한 상황이다. 특히 독일의 경우처럼 남한과 북한 간에도 적극적인 경제지원, 자원교류, 기술이전 등이 이루어지면 더욱 가능하게 될 것이다. 서독은 독일 통일 20년 전부터 동독이 인적·물적 교류에 동참할 경우 경제적인 보상을 하는 방식으로 동독에 대한 직간접의 유인책을 썼다. 유인책으로서 매년 20억 달러에 달하는 지원이 이루어졌다. 그 결과 독일 통일 직전 동독의 국민소득은 1인당 1만 달러로 서독의 1/3수준까지 올라섰고, 어느정도 기반을 다진 인적·물적 교류는 통일 독일의 경제 및 사회 통합의 밑거름이 되었다.

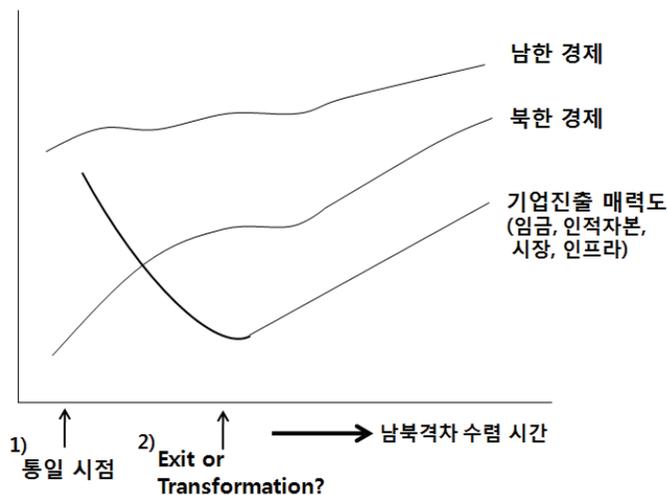


〈그림 1〉 미사-거시 딜레마 현상

(권석균, 2011 참조). 여기서 진출 매력도는 요소 조건인 임금, 인적자본, 물적자원 뿐만 아니라 수요조건인 시장 발달과 소비자 구매력 등에 의해 결정된다. 이 경우 초기에는 요소조건에 의한 경쟁우위 창출 가능으로 진출매력도가 높지만 일정 시점이 지난 후에는 수요조건에 의한 시장 발달로 인하여

진출 매력도가 생길 것이다.

그러나 통일 경제 정책과 진출기업들이 성공하여 북한경제가 성장함에 따라, 진출기업은 요소조건 기반의 경쟁력이 훼손될 것이다. 저임금 기반의 상대적으로 우수한 인력을 조달할 수 없게 되고 토지 및 원자재 조달비용도 높아져서 비용경쟁력을



〈그림 2〉 미사-거시 딜레마와 기업 진출 매력도

〈표 1〉 경쟁우위 원천의 지속가능성

원천	남북격차 지속	남북격차 축소	적합한 기업 유형
임금	높음	낮음	노동집약적 기업, 생산거점기업
인적자본	중간정도	높음	기술(고 기능)지향의 기업
인프라	낮음	높아짐	공통
구매시장	낮음	높아짐	시장지향의 기업
자본시장	낮음	높아짐	기술 창업

없게 될 것이다. 이 시점이 도래하면 결국 기업은 시장에서 퇴출(Exit) 하거나 또는 전략적 변신(Transformation)을 하는 두 가지 중 하나를 선택해야 할 것이다. 종래의 비용절감형의 경영전략으로는 더이상 성공할 수 없기 때문에 경쟁우위의 원천을 어느정도 성장하게 된 시장중심으로 전환할 필요가 생긴다. 즉, 시장지배력이나 시장침투력, 그리고 차별화 전략 등으로의 전략적 변신이 필요하게 된다. 그러나 전략적 변신은 기업경영의 가장 어려운 과제이기도 하다(Romanelli, 1994; Tushman & Romanelli, 1985). 따라서 통일 후 일정 시점 후에 남북간 격차가 줄어들게 되면 종래의 진출기업들에서 대규모 도산이 발생하거나 대대적인 구조조정과 변신이 일어나게 될 것이다. 결국 변신의 타이밍이 주요 이슈가 되고 변화경영 능력이 기업의 지속가능 성장을 결정하게 될 것이다.

이상의 논의를 바탕으로 하여, 통일 후 진출기업의 경쟁력 원천의 지속가능성을 보면 〈표 1〉과 같이 요약할 수 있다.

### 2.3 통일시대 북한지역 내 다양한 기업형태

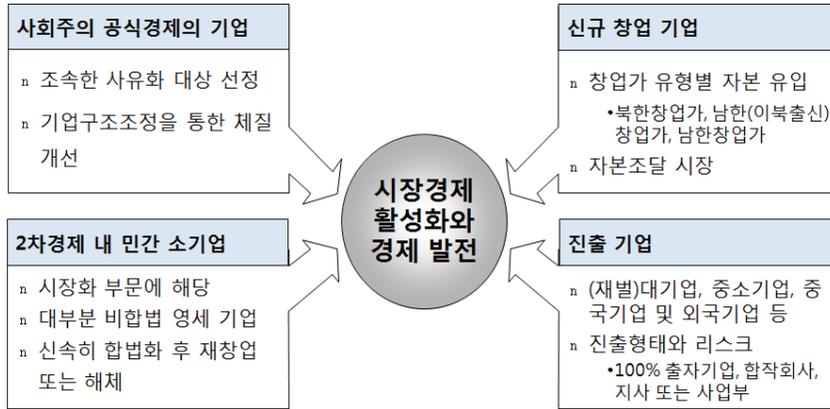
통일시대 기업의 전략적 상황을 이해하는데 또한 하나의 주요 이슈는 북한지역내 어떤 기업들이 어떻게 만들어지는가이다. 사회주의 경제에는 자본주의

에서와 달리 경쟁력을 갖춘 기업들이 거의 존재하지 않는다. 그러므로 북한경제의 자본주의로의 성공적 이전은 취약한 기존 기업을 어떻게 경쟁력 있는 기업으로 변모시킬 것인가, 그리고 새로운 기업들의 탄생과 진입을 어떻게 촉진하는가에 달려있다.

통일시대 북한의 기업은 〈그림 3〉에 제시되어 있듯이 크게 네가지 유형으로 나누어 볼 수 있다. 우선 북한 내에 사회주의 공식경제에서 생산 활동을 하는 국영 및 공공 기업들이 있다. 북한경제의 발전 정도에 따라 이들기업의 규모와 경쟁력은 변할 것이다. 그 다음으로는 공식적인 계획경제 밖에서 2차경제를 형성하고 있는 민간 자영업이나 소기업이 있다.<sup>4)</sup> 이들 공식경제와 2차경제는 서로 독립적이거나, 불균형적 경쟁관계 또는 협력적 경쟁관계 등 다양한 상관관계로 진화한다(임강택, 2009). 현재 북한의 경우에는 공식경제가 사실상 붕괴되어 있는 상태에서 2차경제가 점차 활성화 되는 추세이어서 그 중요성이 커지고 있다. 세 번째 유형은 통일이 이루어지면 새로운 사업환경 속에서 신규로 창업되는 기업들이다. 그리고 마지막으로 북한으로 진출하는 남한기업과 외국기업들이 있다.

그림에서 보듯이 각 유형의 기업들에게는 각각의 고유한 전략적 과제가 대두된다. 우선 사회주의 공식경제 하의 기업들은 통일이 되면 대규모의 민영화(사유화)와 구조조정이 필요하게 된다. 대부분

4) 2차경제란 사회주의국가의 공식적인 계획경제(1차경제) 밖에서 이루어지는 경제활동을 의미한다. 이는 국가의 통제와 규제를 받지 않는 모든 경제영역을 일컫는 것으로서 암묵적으로 인정되는 합법적 경제조직과 암시장에서 활동하는 불법조직 등을 포괄한다.

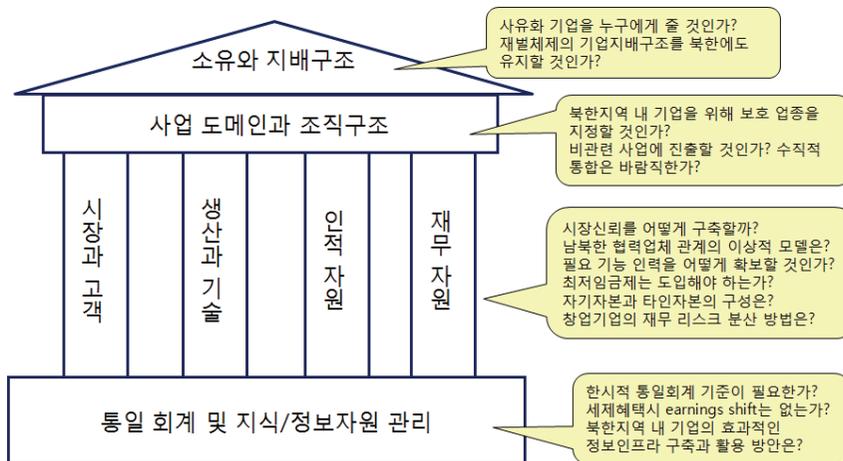


〈그림 3〉 통일시대 북한 내 기업형태 다양성

국영 또는 공공 기업이기에 때문에 최소한의 기업을 제외하고는 민간 기업으로의 전환이 필요하다. 그리고 이 기업들은 효율을 등한시한 역사와 기업체질을 갖고 있을 것이므로 필연적으로 파격적인 구조조정이 필요하다. 통일 독일의 경우에는 독립적인 투자청을 설립하여 사회주의 기업을 경쟁력을 갖춘 민간기업으로 전환시키기 위하여 기업들을 선

별하고 대대적인 구조조정을 시행하였다(김계환, 2008; 수출입은행, 2009).

우리의 경우에도 구조조정은 경영의 모든 분야에 걸쳐서 진행되어야 할 것인데, 아래 〈그림 4〉에서와 같이 남북관계의 특수성을 반영한 문제들을 적극 해결하는 구조조정이 이루어져야 할 것이다.<sup>5)</sup> 이는 동시에 북한경제의 기본 틀을 마련하고 남북



〈그림 4〉 통일시대 기업의 구조조정과 혁신의 영역

5) 강효석 외(1998)에서 기업구조조정은 소유구조, 지배구조, 사업구조, 재무구조, 조직구조, 인력구조, 이익구조, 관리구조 등 광범위한 영역에서 시행될 때 성공할 수 있다고 보고 있다. 본고의 〈그림 4〉의 기업구조조정 영역은 이들의 모델을 일부 수정하여 통일시대 기업에 적용하여 본 것이다.

간 기업협력관계의 기본방향을 결정짓는 것이기도 하다.

두 번째는 2차경제 내의 소규모 기업들을 대기업으로 성장시키는 문제인데 이는 곧 북한경제의 자생력 제고와 직결되어 있다. 북한은 1990년대 중반부터 '고난의 행군'을 거치면서 공식적인 국가경제관리시스템이 붕괴된 상태에서 시장기능을 활성화 하여 주민생활의 문제를 해결할 수 밖에 없었다(임강택, 2009, p. 132). 이에 국가가 민간부문의 비공식 경제를 2002년 경제관리개선조치 이래로 부분적으로 공식경제로 편입하려는 노력을 경주하였다. 그리하여 공식경제와 2차경제의 공생적 협력관계가 형성되기도 하였다. 그러나 이러한 국가적 노력은 정치적 이유로 계속 굴곡을 겪으면서 부침을 거듭하고 있고, 현재 북한 경제는 사실상 2차경제 중심으로 돌아가고 있다고 볼 수 있다. 향후 북한의 경제정책에 결정적인 변화가 없는 한 2차경제는 지속적으로 확장될 것이다.

그러므로 통일 시점에서 2차경제는 곧 북한내 자본축적의 정도를 반영하는 바로미터가 될 수 있다. 중국의 경우를 보면 현재 북한의 경제 수준이던 1980년대에 대규모의 2차경제가 있었으며 이는 향후 중국경제 발전에 중요한 축을 차지하였었다(임강택, 2009, pp. 75-87). 통일 한국에서 북한 지역 경제발전의 가장 큰 장애요인은 북한주민에 의한 자본축적이 빈약한 점이다. 이 경우에 그 어떤 경제 활성화 조치도 결국 북한주민이 아닌 남한 자본가들에게 통일의 혜택이 돌아갈 소지가 크다. 따라서 2차경제 내에서 활동하는 북한의 소규모 기업가들이 큰 성공을 거두는 것은 북한경제를 활성화 시키는 효과뿐만 아니라 남북한간 균형발전과 사회통합 측면에서 그 의미와 파급효과가 매우 크다.

세 번째는 북한내 자생적 창업기업의 활성화 이슈이다. 이는 부분적으로는 통일시점 2차경제 내 경제조직들의 재창업 형태가 될 수도 있고, 남한

또는 북한의 자본가 그룹이 신규 창업을 하는 경우가 포함된다. 특히 이북출신 남한국민의 북한 내 창업이 활성화될 가능성도 크다.

통일 이후에 수많은 창업기업들이 탄생할 것이지만 성공을 일궈내기는 매우 어려울 것이다. 우선 훈련되지 않은 창업가들이 과도하게 낙관적인 시장 기회 인식에 의거하여 창업하게 되면 대부분 실패할 수밖에 없을 것이다. 남한과 같이 자본주의가 상당히 발달된 곳에서도 대부분의 창업기업들은 실패요인을 극복하지 못하는게 일반적이다(한정화, 2005). 시장의 미성숙과 인프라 부족에 대응하는 기업 여건의 조성이 정부차원에서 필요하지만 개별 기업도 그러한 제약조건을 극복할 수 있는 경쟁력 원천을 확보하여야 할 것이다. 북한의 창업기업들이 경영 노하우가 전혀 없고 시장 교육이 안되어 있기 때문에 그들이 창업을 잘해서, 생계형 창업뿐만 아니라 중소기업, 제조업, 벤처기업 등의 북한기업의 창업이 활성화 할 수 있게 하여 주는 것이 매우 중요하다. 대학에서의 정규 및 비정규 경영학 교육이 활발히 이루어져야 함은 두말할 나위가 없다.

네 번째는 북한시장에 진출하는 기업들의 이슈이다. 진출기업은 대부분 남한기업이겠지만 중국기업을 비롯한 외국기업의 진출도 상당할 것이다. 특히 중국기업은 통일 이전에도 남한기업 못지않게 적극적으로 북한에 진출할 수 있다. 나진·선봉 경제특구와 황금평 지구의 개발은 이러한 징후를 보여준다.

북한시장에 진출하는 기업은 신규사업부 또는 자회사 형태로 진출할 수 있다. 여기서 진출기업의 사업목적은 세 가지 정도로 볼 수 있는데, 이를 남한기업에 적용하여 보면, 첫째는 생산거점 목적으로 진출하는 경우이다. 즉, 현지 공장에서는 저임금 노동력을 통해 생산비용을 줄이고, 남한의 본사에서 해외시장 또는 남한시장으로 판로개척과 마케팅을 수행하는 형태이다. 둘째는 자원개발 목적이다. 이는 북한에 존재하는 풍부한 자원을 타겟으로

하는 것으로서 특정 산업에서 새로운 사업기회를 추구하는 것이다. 셋째는 시장개발 목적이다. 이는 북한의 소비시장을 타겟으로 하는 것으로서 처음에는 낮은 수준의 구매력에 대응하는 저가형 소비제품에서 점차 높은 수준으로 이전하게 될 것이다.

통일 경제를 북한 입장에서 보면 그것이 완전 통합이 됐건 별도의 경제 체제로 가진 북한 입장에서는 남한기업뿐만 아니라 외자유치도 필요하다. 북한 내 자본축적이 부족하기 때문에 남한자본 뿐만 아니라 외국자본 유치를 통해 북한 내 창업기업을 활성화시키고, 또 외국 기업의 직접 투자도 적극 유치해야 하는 것이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 네 가지 유형의 기업들이 모두 활성화 되어야 북한지역 내 경제의 역동성이 커지고 시장기능이 조속히 활성화될 수 있다. 결국 통일 한국의 거시경제 목표의 달성도 이러한 기업들에 의한 자본축적과 시장경쟁 그리고 기술발전과 경쟁우위 창출 등이 활발해질 때 그 시기가 앞당겨질 수 있을 것이다. 그동안 통일 논의는 주로 국가 중심의 거시적인 논의에 치중해 왔는데, 이제는 각 기업 입장에서 통일 과정에 따라 달라지는 상황별 대응책을 준비할 때이다. 또 그런 대책은 남한기업 중심으로만 이루어져서는 안 될 것이다.

### III. 통일시대 경영환경 시나리오와 전략적 대응

#### 3.1 시나리오 경영과 통일 예측 시나리오

##### 3.1.1 시나리오 경영의 중요성

통일은 기업에게 어떤 기회가 되고 어떤 위협이 될까 하는 질문에 답하지 못하면 기업들은 대응방

안을 수립할 수 없게 된다. 달리 말하면, 통일 환경이 기업에 어떤 영향을 미칠까 하는 문제 즉, 환경변화의 효과 불확실성(Effect Uncertainty)이 높으면 그 대응방안을 발굴하고 계획화 하는데 어려움을 겪게 되는 이른바 대응 불확실성(Response Uncertainty)이 높아져서 아무런 준비를 할 수 없는 것이다.

그런데 통일의 기회요인과 위협요인은 통일 상황이 어떻게 다가오느냐에 따라 달라질 것이다. 통일은 다양한 정치적 변수에 의해 다양한 형태로 진전되기 때문에 상황의 불확실성(State Uncertainty)이 크다. 따라서 이러한 불확실성을 줄이기 위해서 시나리오 접근이 필요하게 된다. 여러 가능한 상황 전개 시나리오를 찾아서 그 발생확률을 예측하는 것도 중요하지만 통일 문제의 복잡성과 가변성 때문에 그 확률을 알기가 어렵다. 그러므로 발생확률이 동일하다고 가정하고 상황 자체 특성에 집중하는 것이 필요하다.

기업의 입장에서 경영에 크게 영향을 미치는 가장 중요한 관련변수를 찾아내고 그에 따라 가능한 통일 시대 경영환경 시나리오를 설정하고 그 발생 확률을 예단하기 보다는 모두 발생 가능한 것으로 보아야 한다. 그리고 시나리오별로 구체적인 의사결정 요인을 분석하고 대응방안을 수립하여 준비하여야 한다. 그간의 통일 연구는 주로 정치학자들과 경제학자들에 의해 이뤄져왔기 때문에 기업의 입장에서 중요한 의미를 갖는 시나리오의 구성과 그에 따른 기업의 대응행동 대안들의 개발, 그리고 기업의 전략적 활동을 촉진하는 효과적인 지원 정책 등의 연구가 미흡하다. 그렇기 때문에 실제 통일이 발생하면 기업 경영자들과 기업관련 정책수립자들이 체계적인 대응을 하기 어려운 실정이다. 통일의 불확실성에 대비할 수 있는 시나리오 경영이 필요한 때이다.

통일 상황에 대한 예측 시나리오는 여러 학자들에 의해 제시되어 왔다. 통일을 연구하는 다수의

학자와 전문가들은 통일의 시기, 통일의 방식 등에 대하여 다양한 예측 시나리오를 제시하고 있다. 그런데 기업의 입장에서는 이러한 시나리오가 어떤 의미를 갖는지, 어떻게 대응해야 하는지를 찾아내기가 쉽지 않다. 따라서 정치학자나 경제학자 등 전문가들이 내놓고 있는 여러 가지 통일 시나리오를 한데 모아 분석한 뒤에 기업에게 가장 중요한 변수를 찾아내서 그에 따른 경영환경 시나리오를 작성하여야 한다. 이로써 기업의 입장에서 상황 불확실성을 낮출 수 있게 되는 것이다. 그리고 그중 어느 하나의 시나리오 모습으로 통일이 찾아올 때 기업들은 구체적으로 어떤 대응을 할 것인가를 파악하고 이를 미리 준비하는 것이다.

이와 같이 시나리오 경영은 통일 문제와 같이 미래의 불확실성이 지극히 높을 때, 각 상황별로 가장 전형적인 대응 프로토콜을 만드는 것이다. 기업이 통일시대에 주도적 역할을 수행하기 위해서는 시나리오 경영을 통한 능동적 접근과 역할인식이 필요하다.

통일시대에 적합한 기업관점의 시나리오를 개발하기 전에 먼저 기존의 학자들에 의한 통일 예측 시나리오를 살펴보기로 하자. 통일은 분명 다양한 방식으로 올 수 있다. 독일과 같이 불현듯 통일이 올 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. 갑작스러운 통일이 된다면 독일의 경험이 많은 도움이 될 수 있지만 그런 방식으로 통일이 오지 않을 수도 있기 때문에 대응 방식이 달라질 수밖에 없을 것이다. 독일처럼 동서독 경제가 일순간 통합되어 버릴 수도 있지만 그렇지 않을 가능성도 크다. 이 모든 경우에 따라서 기업의 경영환경 여건은 매우 달라질 것이다.

### 3.1.2 기존 학자들의 예측 시나리오

향후 남북관계 및 통일에 관한 시나리오는 대부

분 정치적 관계의 변동성에 의해 발생할 수 있는 통일 상황에 대한 것들이다. 그리고 언제나 다양한 전망이 무성하다. 김정일 사후 급변사태의 가능성에 대해 일부 학자들은 주목하고 있다. 북한이 체제를 유지하지 못하고 붕괴할 우려도 있기 때문에 북한의 국가 체제나 정부 기능의 일시적인 혼란과 마비 상태가 초래될 것을 생각해서 최소 북한 전체를 1년 정도 안정적으로 관리할 수 있는 긴급구호 준비가 되어야 한다는 주장도 제기되고 있다(유호열, 배재대통일문제연구소, 2011년 통일환경 평가 및 2012년 전망, 2011.12.30). 반면에 단기적으로는 이러한 극적인 변화가 나타날 가능성은 낮다고 보기도 한다. 김근식(2011)은 내년 북한의 대응에 대해 극적인 정세전환이나 확실한 정책 전환이 없는 한 이명박 정부와 남북관계 개선을 시도할 가능성이 희박하지만, 체제를 안정화하기 위해 남북적대관계를 지속하고 북중, 북러 관계를 강화할 것이라고 보았다(김근식, 배재대통일문제연구소, 2011년 통일환경 평가 및 2012년 전망, 2011.12.30).

이와 같이 급진적 변화를 예상하는 경우와 점진적 변화를 예상하는 관점이 있다. 그런데 이 모든 관점은 예측일 따름이다. 달리 말하면, 어느 경우든 일어날 수 있다는 것이다. 따라서 시나리오 접근이 필요하다. 이에 최근 LG경제연구원은 김정일 사망 이후 발생 가능한 네 가지 시나리오로서 개혁 개방, 기존체제 유지, 세습체제 동요, 북한붕괴 등을 제시하고 시나리오별로 우리 경제에 대한 파급효과가 달라지는 것으로 예측하고 있다. 다음 <표 2>에는 그 내용이 요약되어 있다.

이상에서 보듯이, 가능한 남북관계 시나리오 별로 경제에 충격을 미치는 정도와 그 내용이 다르다. 그런데 여기서 간과하고 있는 것은 시나리오가 발생가능성을 중심으로 하는 것이기에 상호배타적인 경우가 아니며 중북, 및 시점 상 선후관계가 존재할 수도 있다(박래정 외, pp. 6~7).

〈표 2〉 김정일 사망 이후의 남북관계 시나리오

시나리오		경제에 대한 파급효과
(가) 개혁개방		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 남북한 경제협력 확대</li> <li>- 북한 리스크 축소, 대외 신인도 개선</li> <li>- 외국인 투자자금 유입 증가</li> </ul>
(나) 기존체제 유지		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 금융시장에 대한 간헐적 단기충격</li> <li>- 외국인 투자자금 유출입 영향 미미</li> <li>- 실물경제에 대한 영향력 미미</li> </ul>
(다) 세습체제 동요		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 금융시장 내 위험회피 현상 강화</li> <li>- 대외 신인도 악화로 외국인 자금 이탈</li> <li>- 국가 신용등급 하락 가능성 증가</li> <li>- 국내투자 및 소비심리 위축 가시화</li> </ul>
(라) 북한 붕괴 및 파국	- 체제위기 심화로 붕괴	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 재정적자, 국가부채 단기내 폭증</li> <li>- 외국인 투자자금 대거 이탈 및 국가신용등급 하락</li> <li>- 인플레이, 증가급락, 금리 및 환율 급등</li> <li>- 북한경제 안정 시까지 실물경제 영향 장기화</li> </ul>
	- 국지전, 전면전 발생	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 외국인 투자자금 급격 이탈</li> <li>- 자산가격 급락, 금융시장 혼란 가중</li> <li>- 투자 취소, 무역거래 불능으로 마이너스 성장</li> </ul>

자료원: 박래정, 이창선, 이근태, “북한 김정은 체제 등장과 한국경제의 불확실성”, LG Business Insight, 2011.12.28.

한편 한국경제연구원도 김정일 사망 이후 가능한 네 가지 시나리오를 제시하고 있다(조경엽, 변양규, 김창배, KERI Brief 11-25, 2011. 12. 28). 여기서도 순조로운 권력이양, 권력승계경쟁 심화, 개혁·개방경제로의 이행, 북한붕괴 등의 네 가지 시나리오를 제시하고 있다. 이중 특히 시나리오 3과 4는 통일에 이르는 두가지 대비되는 시나리오이다. 이 경우 시나리오별로 통일 비용이 다르게 소요될 것으로 추정하고 있다. 시나리오 3, 즉 개혁·개방 경제로의 원활한 이행이 이루어지면 2020년까지 소요될 남한의 경제적 비용은 약 96조원에 이르겠지만, 시나리오 4에서처럼 조만간 북한이 급격히 붕괴할 경우에는 2020년까지 약 217조원이 소요될 것으로 추정하고 있다.

이상과 같이 주요 학자와 연구기관들이 향후 남북관계의 몇 가지 전형적인 시나리오를 제시하고 있으나 다소 혼란스럽다. 정치적 변수에 의해 결정되는 통일의 방식이 주를 이루고 있으며, 기업경영

의 핵심 조건인 북한경제 상황이 명확히 그려지지 않고 있기 때문이다.

그렇다면 남북 경제 상황을 가장 잘 반영하는 시나리오는 어떤 것일까? 본 연구에서는 주로 정치적 요인에 의해 결정되는 남북한간 시장통합 정도와 주로 경제적 요인에 의해 결정되는 통일시점 남북경제 격차라는 두 가지 변수로 경영환경 시나리오를 설정하고자 한다. 남북한간 시장통합 정도는 앞의 다양한 정치적 시나리오에서도 틈틈이 설명되고 있듯이 남북한간의 경제체제가 독립 또는 통합되는 정도에 따라 근본적으로 기업경영의 요소조건이 크게 달라지기 때문에 핵심적인 시나리오 변수가 된다. 그리고 통일시점 남북간 경제 격차의 중요성도 이미 미시-거시 딜레마 현상으로 설명한 바와 같다. 격차의 정도에 따라서, 즉 통일시점 및 통일이후에 북한경제의 발전 정도에 따라서 북한시장에서 조달할 수 있는 생산요소 및 시장 성숙의 정도가 달라지기 때문에 기업의 입장에서 경쟁우위

의 원천이 크게 다르게 된다.

본 연구에서는 이와 같이 정치적 요인에 의한 남북한 시장통합 정도와 경제적 측면으로서 남북한간 경제 격차에 따라 경영환경 시나리오를 유형화 하였다.

### 3.2 정치적 및 경제적 시나리오의 전개

#### 3.2.1 남북한간 시장통합 정도

통일에 의한 가장 극적인 변화는 남북한간 시장과 경제가 완전히 통합되어 하나의 통일경제권이 형성되는 것이다. 통일 예측 시나리오에서 자주 언급되는 것 중에 하나는 북한 내 급변사태가 발생하여 북한체제가 붕괴하는 경우이다. 이러한 급격한 정치적 변동성은 남북한간 경계를 일거에 허물어뜨려 남북한 경제를 혼란에 빠뜨릴 수 있다는 경고가 지배적이다. 그런데 남북한간 완전통합은 급변사태가 아니더라도 장기적으로 보면 통일시점에 당연히 가능성이 큰 시나리오이다. 즉, 북한이 개혁·개방을 추진하여 성공하더라도 정치적 변수에 의해 어느 시점에 이르면 남북한간 완전통합이라는 형태로 통일이 추진될 수 있는 것이다.

여기서 중요한 점은 남북한간 완전 통합이 이루어지면 기업들은 남한에 비해 상대적으로 저렴한 인건비 또는 토지조달비용 등의 요소조건 혜택을 누리기가 어렵게 된다는 것이다. 북한근로자의 남한으로의 대규모 이동이 일어날 것이고 현실적으로 이를 통제할 방법이 없으며 남한 노동시장에는 일대 혼란이 발생할 것이다. 중소 제조업체와 같이 인건비 비중이 높은 남한 기업들에게 저임금 노동

력 활용이라는 기회와 더불어 생산성에 미치지 못하는 임금 상승의 가능성도 있어서 위협이 되기도 할 것이다. 대기업의 경우에도 필요시 노동공급 초과현상을 지렛대로 활용할 수 있을 것이다.

그런데 남한기업이 북한지역에 진출하는 정도는 오히려 낮을 수 있다. 북한지역 내 요소조건의 위위가 완전 통합으로 인하여 사라졌기 때문이다. 오히려 부족한 인프라의 부담을 회피하려고 하기 쉽다. 독일의 경우가 곧 그렇다. 실제로 독일의 경우에는 통일 이후에 기업간 동서독 교류가 그다지 크지 않았다. 그 이유는 여러 가지가 있겠지만 동서독 경제의 완전 통합으로 인해 동독에 진출할 필요가 없었기 때문이다.

결과적으로 북한 지역의 발전이 기업 활동에 의하기 보다는 정부의 대 북한 투자에 의해 유인될 가능성이 더 크다. 당연히 통일투자비용은 매우 크게 소요될 것이고, 기업들은 경영상의 목적보다는 정부로부터 인센티브를 얻어내기 위해 북한에 진출할 가능성이 크다. 그리고 여전히 북한에는 투자하지 않고 소비시장 만으로 접근하는 대규모 자본과 기술을 보유한 남한 및 외국의 기업들이 북한시장을 장악하게 될 소지가 크고, 북한내 자생적 창업 기업의 활성화도 어렵게 될 가능성이 있다. 이에 정부는 감시감독자의 역할을 철저히 수행해야 할 것이며, 최단시간 내에 자본주의 시장경제의 정착을 추진해야 할 것이다.

둘째는 준통합시장으로서 완전통합시장과 현재와 같은 완전독립시장의 중간형태이다. 이는 남한과 북한의 정치적 독립성을 유지한 채로 남북한간 경제부문에서 공동체를 추구하는 남북경제공동체와 유사하다.<sup>6)</sup> 이 경우에 북한노동력의 남한 이동이

6) 남북경제공동체 발전은 다양한 학자들에 의하여 3단계, 4단계 또는 5단계 통합이론으로 제시되었는데, 궁극적 단계는 모두 완전경제 통합단계 또는 완전통일단계로 규정되고 있다(현대경제연구원, 2011a, pp. 196-209; 홍순직, 2008). 그러므로 남북경제공동체는 통일 이전에 남북간 경제교류 확대를 통해 통일 기반을 다지는 것으로 볼 수 있다. 반면에 본 연구에서 준통합시장이라 함은 통일이 이루어진 후에도 남북한 경제의 경계를 유지하는 시나리오라는 점에서 남북경제공동체와 차이가 있다.

제약되고 반면에 남한기업의 북한진출에 다소의 통제가 가해지는 형태로서 북한자체의 시장이 유지되고 발전되는 형태이다. 이는 정치적 통일 이전이라도 북한의 개혁·개방의 정도가 높은 수준으로 이루어지면 곧 경제적으로는 준통합시장이 이루어진 것으로 볼 수 있다. 이 경우는 기업들은 남북간 차이를 이용하여 다양한 경쟁우위 원천을 창출할 수 있게 된다. 그리하여 통일 비용 못지않게 통일 효익을 얻어낼 가능성이 큰 경우이다.

이 경우에는 북한내 기존의 공식(1차)경제 및 2차경제가 보존되고, 기업구조조정과 재창업 등을 통하여 변신을 하게 될 것이다. 아울러 북한지역 내 신규 창업기업과 남한 및 외국으로부터의 진출기업이 균형적으로 공존하게 될 것이다. 진출 동기는 북한의 경제수준과 발전정도에 따라 달라지겠지만 남북한간 상대적 비교우위에 의거하여 기업의 경쟁우위를 창출하는데 초점을 두게 될 것이다.

이에 정부는 지원과 규제 역할의 조화시켜야 할 것이다. 남한기업 진출을 선별적으로 유인하고 북한의 발전에 기여를 할 수 있는 방안을 동시에 요구해야 할 것이다. 또한 북한내 자생적 창업기업을 활성화하기 위한 다양한 유인정책을 개발하여야 할 것이다.

마지막으로 현재처럼 사실상의 독립시장을 유지하는 경우이다. 이는 통일 상황에서는 불가능한 경우이지만 통일 이전까지는 상당히 가능한 상황이므로 간단히 그 특성을 살펴보기로 하자. 남북한이

독립시장으로 존재하는 경우는 기업의 입장에서 북한시장에 접근하는데 큰 제약조건을 갖고 있지만 상대적으로 생산거점 또는 교역 파트너로서의 기회는 계속 존재한다. 북한의 경제수준이 낮고 저임금 등의 요소조건이 계속 우호적으로 남으면 북한 노동력의 잠재력에 비취볼 때 상당한 경쟁력을 갖춘 생산거점으로서 효익을 볼 수 있다. 그리고 북한의 경제수준이 높은 경우에는 일정한 시장규모를 가지게 될 것이기 때문에 수출입 등의 교역 파트너로서의 기회가 있을 것이다.

이 경우에 장기적으로 볼 때, 북한 자체의 경제가 발전하고 느슨한 연대의 통일 구조를 갖추는 것은 가능할 것이며, 북한정부 자체의 주도성이 인정되므로 우리 정부의 기업에 대한 지원 및 규제 역할은 앞의 두 경우에 비해 상대적으로 약할 것이다.

이상에서 통일 전후의 세 가지 가능한 남북간 시장통합 정도를 설명하였다. 실제로 남북 시장 통합 정도는 훨씬 다양할 것이지만 가장 전형적인 세 경우를 가정하고 이에 따른 기업의 경영전략을 담은 상황별 계획(Contingency Plan)을 개발할 수 있다.

김정일 사후 불안정해진 정치적 상황 전개를 남북한 시장 통합에 연계시켜 보면 <표 3>과 같다. 향후 김정은 체제에서는 북한이 적극적으로 개혁·개방정책을 취할 것으로 예상되는데(현대경제연구원, 2011b), 이 경우 통일 전에 준통합시장이 형성될 수 있다. 그리고 이후 통일이 되더라도 남북 경제공동체 형태의 준통합시장을 그대로 유지할 수

<표 3> 통일 전후 시점의 남북한 시장통합 시나리오

정치적 상황	통일 전 북한 시장	통일 시점 북한 시장
기존체제 유지	독립시장	-
적극적 개혁·개방	준통합시장	준통합시장 또는 완전통합시장
북한 붕괴	독립시장 또는 준통합시장	완전통합시장

도 있고 아니면 완전통합시장으로 진전을 이룰 수도 있다. 한편 북한 붕괴의 급변사태의 경우에는 통일전에 독립시장 또는 준통합시장의 모습을 하고 있을 것이지만 북한붕괴와 동시에 완전통합시장으로 단층적 변화가 불가피할 것이다. 여기서 중요한 점은 남북한 시장통합 정도는 정치적 상황이라는 독립변수에 의해 나타나는 일종의 결과변수이고 동일한 것은 아니다. 따라서 기업의 입장에서는 어떠한 정치적 원인변수가 진전이 되건 결과적으로 나타날 수 있는 시나리오 상황에 주목하고 상황별 전략계획을 수립하는 것이 필요하다.

### 3.2.2 남북한간 경제수준 격차

기업의 입장에서 남북한 경제수준의 차이는 매우 중요한 전략적 상황 변수임을 앞에서 이미 살펴보았다. 특히 거시적 목표와 미시적 이익 간의 충돌현상을 미시-거시 딜레마 현상으로 이미 설명하였다.

실제로 북한경제는 이른바 극빈시장에 해당한다. 그리고 어떤 정책을 시행하던지 그 결과는 계속 극빈시장으로 남게될 가능성도 배제할 수 없다. 달리 말하면, 북한의 경제발전 수준, 그로인한 남북한간 경제수준 격차는 북한당국의 정책 의도에 의해서 결정되는 것이 아니고 여러 정치경제적 변수들이 복합적으로 작용하여 결과로 나타나는 현상이고 기

업의 입장에서는 경영환경 상황인 것이다.

현재 북한의 경제 상황은 매우 열악하다. 특히 임금수준과 밀접한 관련이 있는 일인당 소득 수준은 1990년 1,170달러 수준에서 지속적인 마이너스 성장으로 인하여 1998년에 570달러 수준으로까지 대폭 하락하였다. 이후 점차 안정되고 2002년 '7.1 경제관리 개선조치' 이후 계속 회복하여 2007년까지 1990년 수준을 회복하였으나 이후 다시 마이너스 성장 추세에 있다. 그리하여 2009년 제5차 화폐개혁을 실시하였으나 실패하였고 심각한 후유증에 시달리고 있는 형국이다.

그리하여 남북한간 경제적 격차가 더욱 확대되고 있다. 아래의 <표 4>에는 남북간 격차가 잘 나와 있다. 남북한간 경제규모 차이는 2010년 현재 39:1 이고, 1인당 국민소득은 19.3배에 이르고 있다. 이러한 엄청난 격차는 남한기업들에게는 큰 전략적 이점을 제공하여 주기도 하고 동시에 불리점을 주기도 한다.

통일 시점 및 이후 동독지역 경제를 살펴보면, 통일 시점인 1991년 동독의 일인당 GDP는 서독의 42.8% 수준이었으며 베를린을 제외하더라도 33.5% 수준이었다(수출입은행, 2009). 또한 근로자 임금은 55% 수준이었다. 이는 남북한간의 경제 격차에 비해 현격히 작은 것이었다. 또한 통일 이후에 1인당 GDP의 상대적 추세를 보면

<표 4> 남북한 주요경제지표 비교

	명목 GNI (억 달러)			1인당 GNI (달러)		
	남한	북한	남한/북한	남한	북한	남한/북한
1990년	2,702	232	11.6	6,303	1,146	5.5
1995년	5,292	223	23.7	11,735	1,034	11.3
2000년	5,308	168	31.6	11,292	757	14.9
2005년	8,439	242	34.9	17,531	1,056	16.6
2010년	10,146	260	39.0	20,759	1,074	19.3

자료원: <http://kosis.kr/bukhan/> 통계청, 북한통계

1996년 68.3% 수준, 2000년 67.2% 수준, 2008년 77% 수준에 이르게 되었다. 그리고 2008년 동독지역의 근로자 평균 임금도 서독지역의 80% 수준에 이르게 되었다. 이와 같이 독일의 경우에는 통일시점에 동서독간 경제 차이도 상대적으로 작았을 뿐만 아니라 동독지역에 다양한 대기업들이 존재하고 있었다. 그럼에도 불구하고 통일 이후에 20여년에 걸쳐서 동서독간 차이가 점진적으로 개선되고 있을 따름이다.

이와 같이 북한의 경제발전 수준은 우리 기업의 입장에서 매우 중요한 전략적 결정요인이다. 그렇다면 향후 북한의 경제는 어떻게 될까? 이에 대해서는 아무도 알 수 없다. 북한이 어떠한 경제정책을 취할지 불확실성이 크기도 하거니와 선택될 정책의 효과도 알 수 없기 때문이다. 따라서 시나리오 관점의 접근만이 가능하다.

여기서 우리는 세 가지 시나리오를 가정할 수 있다. 먼저 북한이 개혁·개방 정책을 성공적으로 실천하고 그 외 정책들의 긍정적 효과가 함께 나타날 경우에 북한경제는 상당 수준의 활성화된 시장을 갖게 될 것이다. 이는 낙관적 경제성장 시나리오이다. 반면에 지금처럼 마이너스 성장 또는 저성장이 지속되는 비관적 경제성장의 경우에는 통일 시점에서 지금보다 더 심각한 남북간 격차가 존재할 것이다. 그리고 그 중간 형태로 북한이 보통 정도의 성장을 통해 남북간 격차가 다소 줄어드는 중간형 시나리오를 가상해볼 수 있다. 이하에서는 낙관적 및 비관적 경제성장 시나리오에 대해서 살펴보자. 중간형 시나리오에는 소비자 구매력과 시장기능이 중간 정도인 상태로써 위의 낙관적 시나리오와 비관적 시나리오의 특성이 혼합된 모습을 보여줄 것이다.

낙관적 경제성장 시나리오는 통일때까지 연평균 7~10% 정도의 고성장을 지속하여 남북한 경제

격차를 의미있는 정도로 줄이는 경우이다. 또한 단기간에 남북경제의 격차가 줄지 않기 때문에 통일이 20년 이후에 이루어지는 경우에 해당한다.<sup>7)</sup> 이 경우에는 통일이 되면 북한의 사회주의 공식(1차) 경제 내의 경제조직에 대한 기업구조조정이 주요 관건이 될 것이다. 독일의 경우에 기업구조조정이 중심이 된 이유와 같은 맥락이다. 또한 소비자의 구매력이 높은 편이고 시장기능이 안정화 되어 있기 때문에 기업이 주도하는 경제성장을 추진하는 것이 효과적일 것이다. 이 경우 진출기업의 동기는 시장 개발과 확보에 있고 아울러 상대적으로 낮은 임금의 양호한 인적자본을 확보하는데 있다.

그러므로 정부는 직접 지원자가 되기보다는 간접 지원의 형태로 기업의 자율성과 책임성을 제고시키는 노력을 하여야 할 것이다. 거시정책은 1차경제 내의 기업들을 빠른 시일 내에 사유화(민영화)하고, 2차경제의 기업들을 양성화하여 시장경제를 조기에 정착시키는데 초점을 두어야 할 것이다. 그리하여 정부 역할이 지나치게 확대되기 보다는 기업 중심의 주주자본주의 모델을 추구하는 것이 효과적이다. 시장기능 정착과 시장 신뢰의 확보가 주요 관건이다.

비관적 경제성장 시나리오는 연평균 2%미만의 저성장 또는 마이너스 성장을 반복하고 시장이 미발달된 현재와 같은 모습이 계속되는 극빈시장의 경우이다. 이 경우에 1차경제는 지극히 부진하고 불법적 영역의 2차경제, 즉 암시장이 중심이 되고 있을 것이다. 따라서 소비자의 구매력은 거의 없고 시장기능 자체가 제대로 작동되지 않고 산업기반이 극히 취약할 것이다. 이 경우 진출기업의 동기는 저임금의 생산요소를 확보하여 남한 또는 해외 시장을 타깃으로 하는 생산거점화에 있을 것이다.

그러므로 거시정책의 초점은 부진한 1차경제에

7) 이 경우에 북한의 일인당 GNI는 7,000달러 정도가 되어 남한의 1/4 또는 1/5 정도의 수준에 이를 것으로 추정된다. 통일시점 동독의 경우처럼 1/3 수준은 되지 못할지라도 북한지역 내 상당 수준의 경제 활성화가 이루어져 있을 것이다.

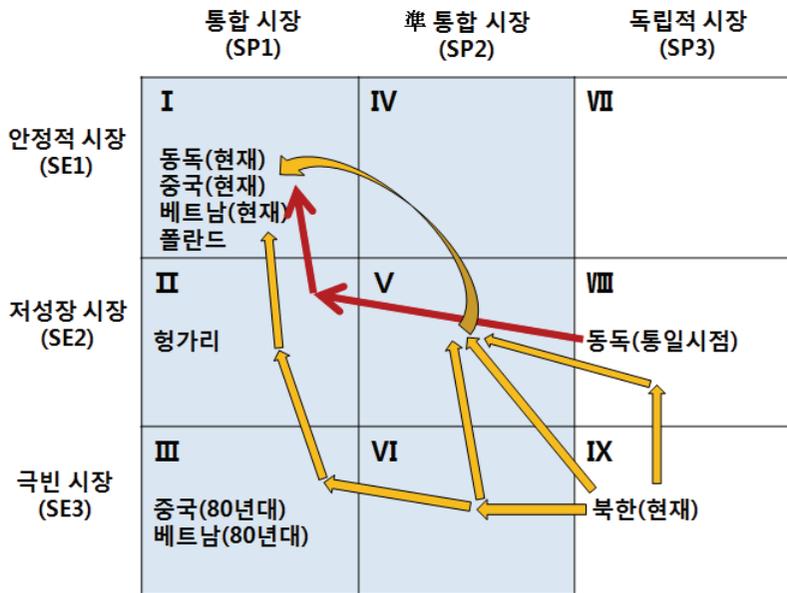
대규모 외부(남한 및 외국) 자본 유치와 기업 투자를 촉진시키고, 상대적으로 활성화 되어 있는 2차 경제의 기업들을 자체 창업의 동력으로 삼는 유인과 지원 방책에 두어야 할 것이다. 그리하여 정부 역할이 확대되어야 하고 남북기업 협력체제 등의 동반성장 모델이 추구되고 주주중심이 아닌 이해관계자 중심의 경영이 정착되도록 유인해야 할 것이다.

### 3.2.3 경영환경 시나리오

지금까지 논의한 남북한 시장 통합의 정도와 북한경제 발전 정도를 결합하여 보면 <그림 5>에서 보는 바와 같이 통일 상황에 관련한 6개의 경영환경 시나리오를 도출할 수 있다. 즉, 안정적 통합시장(I), 저성장 통합시장(II), 극빈통합시장(III), 안정적 준통합시장(IV), 저성장 준통합시장(V), 극빈 준통합시장(VI), 극

빈 준통합시장(VI) 등이 그것이다. 그리고 통일 상황은 아니지만 북한은 독립적 시장으로 남아서 현재의 극빈시장에서 저성장시장, 안정적 시장으로 점차 이동할 수도 있을 것이다.

그림에서 보듯이 북한의 현재 위치는 독립적 시장으로서 극빈시장에 해당한다. 반면 독일 통일의 시점에서 동독은 어느 정도의 경제기반을 갖춘 저성장 독립시장의 경우에 해당하였다. 이후 갑작스러운 통일로 통합시장이 되었으며 20여년이 흐른 지금에 이르러 안정적 통합시장(I 분면)에 이르렀다.<sup>8)</sup> 남북한의 경우에도 궁극적으로는 통일 이후에 얼마나 빠른 시간 안에 안정적 통합 시장(I 분면)에 이르는가가 통일한국의 미래를 결정할 것이다. 그림에서 제시한 화살표 경로는 통일 시점과 통일 이후에 북한경제가 남한경제와 수렴하는 경로를 표시한 것이다. 그 경로 상의 어느 지점에서 통일이 발생



<그림 5> 통일시대 북한시장의 위상

8) 그 외에 중국, 베트남, 폴란드, 헝가리 등 사회주의경제로부터 시장경제로 이전한 국가들의 <그림 5>에서의 위치는 임강택(2009), 조명철(2011), 조명철 외(2010), 현대경제연구원(2011a) 등의 자료를 참고하였다.

〈표 5〉 통합 시장 시나리오

	시나리오 I : 안정적 통합 시장	시나리오 II : 저성장 통합 시장	시나리오 III : 극빈 통합 시장
전반적 상황	<ul style="list-style-type: none"> <li>초기의 극심한 혼란 후 조속한 안정화 가능</li> <li>상당한 통일 투자비용</li> <li>인력이동 크지 않음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>초기의 극심한 혼란이 상당 기간 지속됨</li> <li>대규모 통일 투자비용</li> <li>남한으로의 대규모 인력 이동</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>초기에 극도의 혼란, 이후에도 혼란 지속</li> <li>대규모 통일 투자비용</li> <li>남한으로의 대규모 인력 이동</li> </ul>
노동시장 조건	<ul style="list-style-type: none"> <li>상대적 저임금의 질적 우수 노동자 공급</li> <li>남한노동시장 보완</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>저임금 노동자 공급</li> <li>인적자원개발 필요</li> <li>남한노동시장 보완과 충격</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>대규모 저임 노동자 이동</li> <li>생산성에 못 미치는 인위적 임금상승(예: 최저임금) 가능성</li> <li>남북한 노동시장 대혼란</li> </ul>
소비시장 조건	<ul style="list-style-type: none"> <li>활성화된 소비시장</li> <li>남한 소비시장 확장효과</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>저가 시장 중심</li> <li>남북한간 차별화된 시장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>낮은 구매력의 빈곤시장</li> <li>시장 개발 필요</li> </ul>
북한 내 기존 기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>1차경제 내 다양한 기업이 존재</li> <li>기 진출의 남한 및 외국 기업 다수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1차경제 일부 발달</li> <li>2차경제 중심의 소기업</li> <li>남한 및 외국 기업 소수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업 거의 없음</li> <li>일부 (암경제) 자영업</li> </ul>
신규 기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>자생적 창업 활성화</li> <li>기존기업의 전략적 변신 가속화</li> <li>남한기업의 소비시장 진출 매력도 큼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>자생적 창업 부분적 활성화</li> <li>남한기업의 소비시장 진출 매력도 및 생산거점 진출 매력도 모두 낮은 편임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>자생적 창업기업 어려움</li> <li>남한기업 및 외국(중국) 기업 진출 매력도 낮음</li> <li>일부 산업에 한정된 매력도</li> </ul>
경쟁우위 원천	<ul style="list-style-type: none"> <li>비용-품질 경쟁우위</li> <li>차별화 우위 추구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>한시적 비용우위 효과</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>한시적 비용우위 효과</li> </ul>

하느냐에 따라 통일 비용도 달라지게 되고, 미시-거시 상의 딜레마 현상의 정도도 달라질 것이다.

위의 〈표 5〉에서는 세 개의 통합시장 시나리오의 특성을 제시하였다. 시나리오별로 전반적 상황과 더불어 요소조건의 핵심인 노동시장 조건, 수요조건의 핵심인 소비시장 조건을 요약하였다. 아울러 북한내 공식경제 및 2차경제의 기업들의 특성과 신규기업으로서 자생적 창업기업과 진출기업의 활성화 가능성을 요약하였다. 논의의 복잡성을 감안하여 시나리오별로 상세한 설명은 생략하였다.

동일하게 〈표 6〉에는 세 개의 준통합 시장 시나리오를 요약·정리하였다.

#### IV. 결론

통일시대 전략적 경영환경의 가장 큰 특징 중의 하나는 미시-거시 딜레마 현상이다. 거시적 목표는 당연히 북한 주민의 임금이 올라가 소득 수준이 높아지고 그로 말미암아 수요 시장이 활성화 되고 궁극적으로 남북간 경제 격차가 해소되는 것이다. 그

〈표 6〉 준(準)통합 시장 시나리오

	시나리오 IV: 안정적 준통합 시장	시나리오 V: 저성장 준통합 시장	시나리오 VI: 극빈 준통합 시장
전반적 상황	<ul style="list-style-type: none"> <li>안정적 경제정책 추진과 지속적 시장 개발이 가능함</li> <li>통일투자 비용이 상대적으로 적고, 시장기능을 활용할 수 있음</li> <li>자본시장 육성과 민간자본 조달</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>북한지역 내 대규모 통일 투자 필요</li> <li>대규모 남한기업 및 외국 기업의 진출 필요</li> <li>자본시장 육성과 민간자본 조달(모험자본 등의 유치)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>북한지역 내 대규모 통일 투자 필요</li> <li>대규모 남한기업 및 외국 기업의 진출 필요</li> <li>대규모 남한자본 및 외자 유치 필요</li> </ul>
노동시장 조건	<ul style="list-style-type: none"> <li>상대적 저임금의 질적 우수 노동자 공급</li> <li>고급기술인력 개발 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>저임금 매력 상당기간 유지</li> <li>포괄적 인적자원개발 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>대규모 저임 노동자 공급</li> <li>인적자원개발 투자와 임금 적정화 병행</li> </ul>
소비시장 조건	<ul style="list-style-type: none"> <li>활성화된 소비시장</li> <li>남한 소비시장 확장효과</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>저가 시장 중심</li> <li>남북한간 차별화된 시장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>낮은 구매력의 빈곤시장</li> <li>시장개발 필요</li> </ul>
북한 내 기존 기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>1차경제 내 다양한 기업이 존재</li> <li>기 진출의 남한 및 외국 기업 다수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1차경제 일부 발달</li> <li>2차경제 중심의 소기업</li> <li>남한 및 외국 기업 소수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업 거의 없음.</li> <li>일부 (암경제) 자영업</li> </ul>
신규 기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>다양한 목적의 창업 활성화</li> <li>남한기업의 소비시장 진출 매력도 큼</li> <li>외국(중국)기업의 소비시장 진출 매력도 큰 편임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>남한기업의 협력업체 형태의 창업 활성화</li> <li>저가소비시장 타깃의 창업</li> <li>남한기업의 소비시장 진출 및 생산거점 진출 매력도 공존</li> <li>외국(중국)기업의 진출 매력도 낮음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>남한기업의 협력업체 형태의 창업 활성화</li> <li>남한기업의 생산거점 진출 매력도 큼</li> <li>외국(중국)기업의 진출 매력도 큼</li> </ul>
경쟁우위 원천	<ul style="list-style-type: none"> <li>비용-품질 경쟁우위</li> <li>차별화 우위 추구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>비용우위에서 품질과 차별화 우위로 이전</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>생산비용 경쟁우위 지속 가능</li> </ul>

러나 기업들에게는 요소 시장의 우호적 조건으로서 저임금의 양질의 노동력 활용, 저비용의 토지 및 원자재 조달 등이 통일 초기의 핵심적인 경쟁우위 원천이 된다. 이러한 딜레마 상황에서 기업이 지속적 경쟁우위를 확보하기 위해서는 요소조건에 의존하는 단기적 이익에 치중하여서는 안된다. 장기적 관점에서 요소조건의 변화와 수요조건의 변화에 어떻게 대응할 것인가를 고려한 경영전략이 필요하다.

통일의 불확실성은 개별기업의 환경적응력을 압도할 수 있다. 그러나 시나리오 경영을 통한 체계

적인 접근은 기업의 생존뿐만 아니라 차별적인 경쟁력을 가져다 줄 수 있다. 어떤 형태로 통일이 다가올지에 대한 예측에 매달리기 보다는 통일 상황의 가능한 시나리오를 작성하고 그에 따른 상황별 계획을 수립하고 준비하는 것이 더 중요하다. 기업들은 본고에서 제시된 시나리오 별로 자사의 자원과 역량, 경쟁자들의 현황, 그리고 해당 산업의 특성과 기회 및 위협 요인 등을 적용하여 구체적인 시나리오 플래닝을 하여야 한다. 그리하여 단층적 환경충격을 불러일으킬 수 있는 통일의 불확실성에

대비하여야 한다.

한편 통일시대 기업들의 경영활동으로 인한 여러 위험과 부작용이 발생할 수 있으므로 이에 대한 사회적 통제와 정부의 역할이 필요하다. 첫째는 무분별한 창업의 위험이다. 통일이 주는 기회를 보고 남북한에 수없이 많은 창업기업이 탄생할 것이다. 특히 북한지역 내 창업기업들이 북한 경제를 발전시키는데 중요한 한 축을 담당하기 때문에 창업이 많아지는 것은 그 자체로 바람직하다. 그러나 수익성 없는 무리한 투자가 난무할 수 있다. 막연한 시장읽기에 의존한 성급한 창업들이 많을 것이며 이는 특히 자본주의 경험과 노하우가 없는 북한주민에 의한 창업의 경우에 그 실패의 확률이 더 높아질 것이다. 반면에 정부의 창업기업 지원이 직접적인 형태로 이루어지면 기업성공보다는 지원금을 받아내는 비정상적인 창업이 기승을 부릴 것이다. 이로써 오히려 시장경제의 정착이 더 늦어지는 부작용을 초래할 수도 있다. 따라서 우호적인 창업 인프라의 구축, 창업 준비를 위한 교육과 훈련 등 다양한 준비가 필요하다.

둘째는 남한 대기업에 의한 북한시장의 지배 현상이다. 압도적인 자본력과 기술을 바탕으로 남한 대기업이 진출하면 북한시장을 일거에 지배하게 될 수 있다. 이 경우 남한 대기업의 문어발식 확장이 더 커져서 결국 통일경제에 선단식 재벌체제가 고착될 수 있다. 특히 대기업들이 남한에 본사를 둘 것이기 때문에 결국 북한의 부(富)가 남한으로 이전되는 왜곡 현상이 더 심화될 수 있다. 장기적으로 볼 때 북한경제의 발전이 오히려 억제될 수 있는 것이다. 또한 특별한 경우에는 북한을 매개로 한 일감몰아주기 사업을 발굴하여 편법상속과 대주

주 부당이득을 가능케 해주는 수단으로 전략할 수도 있다.<sup>9)</sup> 그 외에도 다양한 방식의 비정상적인 부(富)의 이전이 북한관련 사업을 통하여 이루어질 수 있다. 그리하여 소유구조와 지배구조 왜곡이 통일 한국에 더 심화되는 결과를 낳을 수도 있다.

셋째는 남한 및 외국 자본가들에 의한 북한지배이다. 자본을 보유한 남한의 투자자들이 북한지역에 진출하여 실질적으로 북한경제를 장악하게 될 수 있다. 이 경우 북한주민들의 자본가로의 전환이 불가능하게 되고 중국에는 북한이 남한의 경제적 식민지가 될 수도 있다. 그리고 외국자본, 특히 중국기업과 중국 자본에 의한 북한 지배의 가능성도 있다. 이에 북한 자체의 자본축적을 위한 미시-거시 차원의 균형된 전략과 정책이 필요하다.

통일은 남북한에 동반상승 효과를 주는 기회이다. 통일의 비용, 위험요인 등에 관한 많은 우려가 있어 왔지만 통일의 효익에 대한 논의는 소극적인 편이다. 통일에 따른 불확실성이 크기 때문이기도 하지만 무엇보다도 북한의 열악한 경제 수준으로 인한 부담 때문이다. 그동안 통일 논의와 연구는 주로 남한의 입장에서 부담해야 할 비용, 얻게 될 효익에 대해 이루어져 왔다. 그러나 이제 북한의 입장에서 볼 필요가 있다. 본고에서는 북한의 입장에서 북한경제 발전과 시장 활성화를 기업의 주도적 역할로 찾아보고자 하였다.

북한 경제가 빠르게 성장하게 되면 그것이 곧 남한, 그리고 통일한국의 발전으로 이어지는 것이다. 그 과정에서 발생하는 딜레마를 새로운 기업경영 전략으로 해소하는 방안을 찾아야 한다. 그렇게 되면 더 큰 기회와 시장이 열릴 수 있고, 나아가서 통일 한국의 강력한 국가경쟁력을 낳을 수 있다.

9) 다수의 재벌그룹에서 그동안 유통, 광고, SI, 물류 등의 사업분야에 재벌 승계자들이 창업을 하고, 해당기업에 그룹 내 사업(일감)을 몰아주는 편법승계를 해왔다(매경이코노미, 2011.4.20). 이제 일감몰아주기에 적절한 신규사업이 더 이상 마땅치 않은 상황에서 대북사업은 매력적인 일감몰아주기 사업이 될 수 있다. 특히 대북사업 활성화를 위한 정부의 유인책과 세제지원 등이 있을 경우에 더욱 매력적인 편법승계 수단이 될 것이다.

구체적이고 실질적인 통일 논의가 일부 층이 아닌 기업과 국민, 학자, 정책 입안자들, 정치가들이 모두 참여해 논의를 하고 방향을 찾아간다면 지금 통일 독일이 겪고 있는 20년의 시행착오를 단기간에 끝낼 수도 있다. 탁월한 순발력과 적응력의 유전인자를 지닌 한국인의 힘이 통일을 통해 남북한 발전의 동반상승 효과, 즉 시너지 효과를 발휘할 수 있을 것이다.

### 참고문헌

강효석, 권석균, 이원흠, 조장연(1998), 기업구조조정론: 가치창조경영의 전략방안, 홍문사.

권석균(2011), "전략경영 관점에서 본 통일시대의 경영이슈," 한국경영학회 경영관련\_통합학술대회 Plenary Session 발표자료집.

김계환(2008), 독일 통일과 산업구조조정: 남북산업협력에 대한 시사점, 산업연구원.

매경이코노미(2011), "대기업 일감 몰아주기, 어디까지 왔나," 제1602호.

박래정, 이창선, 이근태(2011), "북한 김정은 체제 등장과 한국경제의 불확실성," LG경제연구원 LGERI 리포트(2011.12.18).

수출입은행(2009), 2009 독일통일백서.

임강택(2009), 북한경제의 시장화 실태에 관한 연구, 통일연구원.

정우진(2011), "북한 광물자원 현황과 협력과제," 북한경제 글로벌 포럼 2011 발표자료집, 한국경제신문 & 현대경제연구원.

조경엽, 변양구, 김창배(2011), "김정일 사망 이후 시나리오별 경제적 영향," 한국경제연구원 KERI Brief 11-25(2011.12.28).

조명철(2011), "체제전환국 사례와 북한경제의 미래," 북한경제 글로벌 포럼 2011 발표자료집, 한국경제신문 & 현대경제연구원.

조명철, 이종운, 이상훈(2010), 개성공단과 주요 해외공단과

의 경쟁력 비교연구, 지식경제부 & 한국무역협회. 통계청, 북한의 주요 통계지표, 통계청 연간자료.

한정화(2005), 불황을 뚫는 7가지 생존전략, 랜덤하우스 중앙.

현대경제연구원(2011a), 남북경제 통합의 길.

현대경제연구원(2011b), "포스트 김정일 시대 개막 - 2012년 유혹통치 전망," 현안과 과제 11-37 (2011.12.28).

홍순직(2008), "새정부의 남북경제공동체 형성 방안," 통일경제, 55-68.

Meyer, A. D.(1982), "Adapting to Environmental Jolts," *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537.

Meyer, A. D., G. R. Brooks, and J. B. Goes (1990), "Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change," *Strategic Management Journal*, 11, 93-110.

Milliken, F. J.(1987), "Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty," *Academy of Management Review*, 12, 133-143.

Porter, M. R.(1990), *Competitive Advantage of Nations*, NY: Free Press.

Porter, M. R. and M. E. Kramer(2006), "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, 2006 December, 78-92.

Prahalad, C. K. and A. Hammond(2002), "Serving the World's Poor, Profitably," *Harvard Business Review*, 2002 September, 48-57.

Romanelli, E.(1994), "Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test," *Academy of Management Journal*, 37, 1141-1166.

Sine, W. D. and R. J. David(2003), "Environmental Jolts, Institutional Change, and the Creation of Entrepreneurial Opportunity in the US

Electric Power Industry," *Research Policy*, 32, 185-207.

Tushman, M. L. and E. Romanelli(1985), "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation," *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.

Venkataraman, S. and A. H. Van de Ven(1998), "Hostile Environmental Jolts, Transaction Set, and New Business," *Journal of Business Venturing*, 13, 231-255.

## Firm's Strategic Contexts and Scenario-based Management in the Age of Korean Unification

Seog-Kyeun Kwun\*

### Abstract

Korean unification will bring the most dramatic environmental jolts which exert comprehensive and vast influence on Korean businesses, markets, human capitals, etc. Korean firms seem to be unprepared to the upcoming historic moments of Korean unification, however, partly because the impacts of such environmental changes are so vague and uncertain. The uncertainties are so overwhelming that individual firms can not take proactive positions.

This paper emphasizes the need for scenario-based management and presents 6 key scenarios derived from the two dimensions critical to factor conditions and demand conditions of North Korean markets. Those are the degree of market integration and the degree of the economic development gap between South and North Korean regions. Strategic contingency plans are required along with the scenarios.

Key Words: Korean Unification, Environmental Scenarios, Scenario-Based Management, Inter-Korean Market Integration, Economic Development Gap, Strategic Contingency Plan

---

\* Professor, College of Business Administration, Hankuk University of Foreign Studies