삼정 KPMG

# 2025 지정학적 리스크 대응 전략

## Top geopolitical risks 2025

## : Opportunities for businesses to navigate uncertainty with confidence

April 2025

삼정KPMG 경제연구원

home.kpmg/kr

# Executive Summary

## 2025 지정학적 리스크 대응 전략 도출

## 기업들이 단기적으로 직면하게 될 가장 시급한 5가지 지정학적 리스크에 따른 영향과 기회 제시

### 보고서 개요

- 경제 및 무역의 역학관계 재조정, 파편화된 규제 및 정치화된 기술 환경, 공급망에 대한 다양한 위협 등 글로벌 복합위기 시대
- 기업들, 탄력적인 공급망 및 유연한 기술 인프라 구축, 규정 준수와 민첩한 환경 대응, 기후변화 대응 역량 강화, 친환경 전환을 통해 친환경 시장의 잠재 기회 확보 필요

### 2025년 지정학적 리스크 5가지

**01 경제 및 무역의 지각 변동**

- 미중 전략경쟁, 새로운 경제 블록의 영향력 확대로 글로벌 역학관계 재조정 중
- 새로운 지역으로의 전환을 통해 공급망 현지화하고 신규 투자처 모색

**02 복잡하고 파편화된 규제 및 세제 환경**

- 글로벌 관세 전쟁으로 규제의 불확실성과 복잡성은 더욱 확대되고 대응 비용 증가
- 규제 준수로 시장의 신뢰 확보하고, 친환경 전환을 통해 친환경 시장의 잠재 우위 선점

**03 빠르게 변화하고 정치화된 기술 환경**

- 동맹의 변화·파편화된 규제·가속화되는 혁신으로 투자 및 공급망 재평가 직면
- 탄력적인 기술 공급망, AI(인공지능)에 대한 신뢰, 친환경 에너지 기반의 AI 인프라 구축

**04 공급망에 대한 다양한 위협**

- 지정학적 경쟁, 분쟁, 자원 경쟁, 사이버 공격 및 기후변화는 글로벌 공급망 혼란 가중
- 대체 공급망·제조업 전략 재검토, 순환 공급망 구축, 기후변화 대응 역량 강화 필요

**05 인력 운용의 압박**

- 고령화, 대량 퇴직, 인구 감소, AI 도입 등으로 인력 관리의 복잡성 및 비용 증가
- 새로운 기술과 역량을 갖춘 인재 확보, 직원 역량 강화를 위해 다양한 유인 전략 마련

본 보고서는 KPMG Global이 발간한 "Top geopolitical risks 2025: Opportunities for businesses to navigate uncertainty with confidence"의 한글 요약본입니다.

삼정 KPMG

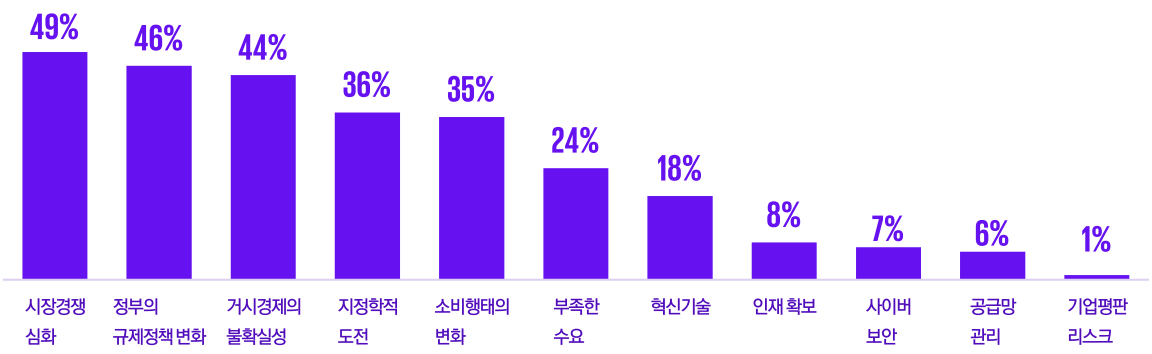
© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

Power shift

# 경제 및 무역의 지각 변동

- 미중 전략경쟁, BRICS 등 중견국의 영향력 확대로 전 세계는 지정학적 재편을 겪고 있으며, 보호무역주의 및 무역 장벽이 강화되면서 기업들의 투자 결정, 공급망 및 제조입지가 압박받고 있음
- 주요국 정부는 기술(반도체, AI, 5G 인프라), 에너지, 제약, 방위 및 전기차와 같은 주요 산업에서 국내 공급망 구축을 선호하면서 육상, 근거리 및 우방국 조달을 추진하고 있음
- 미국은 여전히 지배적인 경제강국이지만, 중동 및 BRICS, 동남아시아 등으로 자본시장이 다각화되고 제조업 투자가 확대되고 있음

## 글로벌 CEO들이 전망한 수년 내 기업 성장에 가장 큰 영향을 미치는 대외적 요인은?




Source: KPMG International, "KPMG 2024 CEO Outlook" (24.09)
Note: 전 세계 11개 국가, 11개 주요 산업의 1,325명의 CEO 대상 설문조사

## 성공적인 비즈니스를 위한 제언

### 1 새로운 지역으로의 전환: 프렌드쇼어링 및 현지화

- 아시아, 아프리카, 라틴아메리카 중심으로 공급망 재구성 및 현지화 기회 창출
- 지정학적 이해관계에 따른 블록화는 더욱 긴밀한 지역협력을 유도하며, 환태평양경제동반자협정(CPTPP), 역내포괄적경제동반자협정(RCEP), 아프리카자유무역협정(AfCFTA)과 같은 파트너십을 촉진해 경제 성장 및 지역 협력 기회 창출

### 2 신규 투자처 탐색

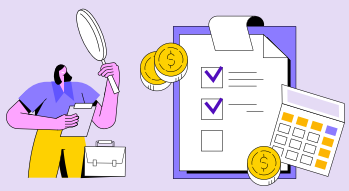
- 부와 투자의 중심지로 성장 중인 두바이 및 사우디아라비아 등 중동지역은 레저 및 럭셔리 소매업, 여행, 숙박 및 쇼핑업의 새로운 시장 창출
- 2023년 두바이는 세계에서 가장 많은 그린필드 FDI(외국인직접투자) 프로젝트(1,077건)를 유치했으며, 사우디아라비아는 2023년 1억 명의 관광객을 유치하며 관광 부문이 전년대비 약 30% 성장

### 3 새로운 지역 동맹 협력

- 지정학적 변화에도 불구하고 새로운 동맹과 파트너십, 소싱전략 검토
- 2017년 미국의 환태평양경제동반자협정 탈퇴에 대응해 일본, 호주, 뉴질랜드는 무역 연계 위해 협력 강화

"관세의 불확실성은 뉴노멀이 되고 있으며, 기업과 투자자들은 데이터 역량 강화, 다각화된 공급망, 정확한 밸류에이션 평가, 관세 최적화 프로그램을 통해 어려운 시기를 극복해야 합니다."

**Andrew Siciliano**
Global Head of Trade and Customs
KPMG Internationall



"새로운 경제 블록의 출현은 아시아와 중동 시장에서 은행, 보험, 자산 관리 및 자문 분야에 기회를 열어주고 있습니다."

**Karim Haji**
Global Head of Financial Services KPMG International

Source: KPMG International, "Top geopolitical risks 2025: Opportunities for businesses to navigate uncertainty with confidence" (25.03)

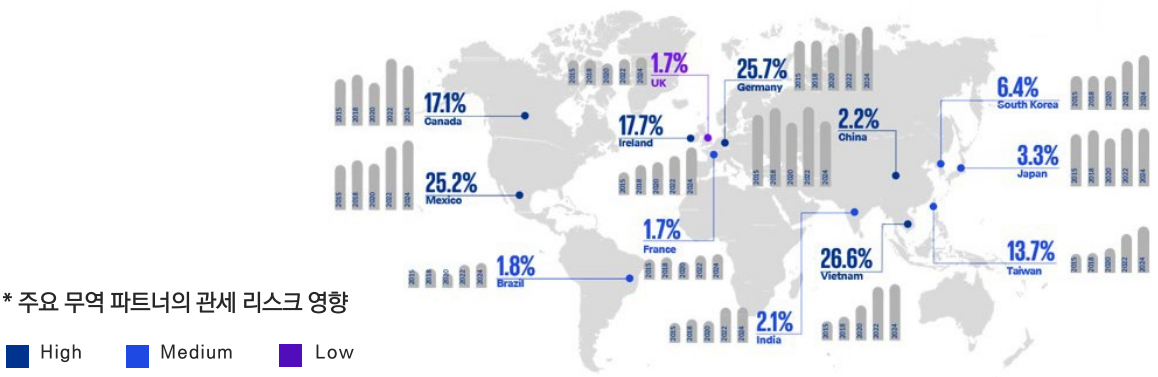
삼정 KPMG
© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

Fragmented regulatory

# 복잡하고 파편화된 규제 및 세제 환경

- 다수의 국가가 글로벌 최저한세를 채택하는 반면, 일부는 다자간 세금 정책을 철회하고 있으며, 미국이 촉발한 글로벌 관세 전쟁으로 규제의 불확실성과 복잡성은 더욱 확대되면서 대응 비용 증가
- ESG 관련해 미국은 규제를 완화하고, EU(유럽연합)를 중심으로 ESG 정보공시와 프레임워크가 도입되면서 기업들은 새로운 요구사항의 모니터링과 준수에 상당한 자원을 투입해야 하는 상황
- 규제가 엄격한 지역, 특히 유럽에 본사를 둔 기업들은 강력한 규정 준수 역량으로 유로존 내 경쟁우위를 점할 수 있으나, 혁신과 마진의 압박으로 글로벌 소싱 전략의 재고가 필요할 수 있음

## 잠재적 관세 핫스팟: 주요 무역 파트너의 대미 상품 수출 추이 및 GDP 대비 수출 비중(2024)




Source: US Census Bureau; International Monetary Fund

## 성공적인 비즈니스를 위한 제언

### 1 규제 및 세제 준수로 신뢰 확보

- 재무, 평판, 규제 및 운영 리스크 관리에 직면한 상황에서 기업에 대한 신뢰는 비즈니스 성공의 핵심 요소
- 기업의 규제 및 세제 준수는 규제 당국뿐만 아니라 자본시장 및 소비자에게 기업의 지속가능성을 제고시키는 전략이 될 수 있음

### 2 친환경 전환을 통한 잠재 우위 확보

- 파리협정, UNDP(유엔개발계획)의 'Climate Promise 2025'와 같은 기후변화 관련 글로벌 협력은 재생에너지에 대한 투자 및 전기차 사용 촉진
- 친환경 시장이 지속 성장함에 따라 동 분야의 경쟁력 강화로 경쟁 우위 선점
- AI, 생성형 AI, 사이버 기반 솔루션, 에너지 전환 및 인프라 등의 차세대 기술은 새로운 기회를 창출. AI, 생성형 AI는 재생 에너지 시스템 개선 및 확장, 풍력과 태양광 시설의 최적 위치 및 성능 모니터링, 그리드 효율성 향상에 기여
- 탈탄소화, 생물다양성 보존, 에너지 효율성, 자원 효율성, 오염 방지 및 재활용을 포함한 다양한 친환경 분야도 상당한 성장 잠재력 보유

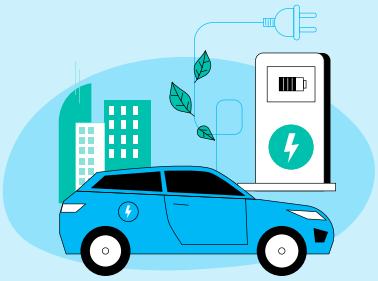
### 3 규제 및 세제 모니터링

- 규제 모니터링을 통해 세율, 관세 등의 변동성에 효과적인 대비 필요

"전기차로의 전환을 의무화한 규제는 자동차 시장의 패러다임 변화를 가져왔으며, 진화하고 있는 지속가능한 드라이빙 기술은 새로운 비즈니스 모델과 기술혁신, 협력의 중요한 기회를 창출할 것으로 판단됩니다."

**Dr. Andreas Ries**

Global Head of Automotive KPMG International



Source: KPMG International, "Top geopolitical risks 2025: Opportunities for businesses to navigate uncertainty with confidence" (25.03)

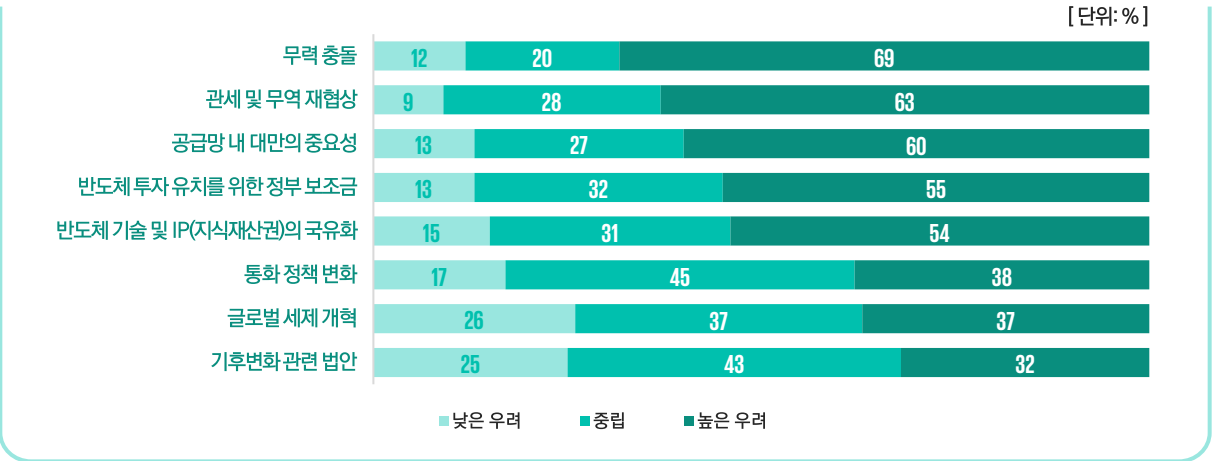
삼정 KPMG
© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

Politicized technology

# 빠르게 변하고 정치화된 기술 환경

- 경제 안보에 대한 우려로 인해 AI 및 생성형 AI와 같은 글로벌 기술 환경이 정치화되면서 기업들은 우방국으로부터 첨단 AI 칩을 구매해야 하는 압박에 직면
- 특히, 정부는 국방 및 통신, 에너지, 운송을 포함한 국가 인프라와 같은 핵심 산업에 대한 보호무역 강화
- 반도체, 양자 컴퓨팅, AI 데이터 센터와 같은 기술을 둘러싼 지정학적 경쟁은 미국과 중국을 중심으로 기술 블록을 형성하여 국제협력 및 접근을 어렵게 하고 있음

## 향후 2년간 반도체 산업에 영향을 미칠 지정학적 사안에 대한 우려 수준




Source: KPMG International, “2025 Global Semiconductor Industry Outlook” (25.03)
Note: 전 세계 반도체 기업 고위 경영진 156명 대상 설문조사

## 성공적인 비즈니스를 위한 제언

### 1 탄력적인 기술 공급망 구축

- 동맹의 변화, 국가 안보 우려, 파편화된 규제, 가속화되는 혁신으로 인해 기업들은 투자 결정 및 공급망을 재평가해야 하는 상황에 직면
- 탄력적이고 유연한 기술 인프라 구축을 위해 규제 환경의 면밀한 모니터링, 주요 공급업체 제휴 통한 핵심 하드웨어 확보, 여러 지역에 분산된 클라우드 서비스 다각화 검토

### 2 AI에 대한 신뢰 구축

- 규제되지 않은 디지털 및 생성형 AI 솔루션은 윤리적 평판을 손상시킬 수 있음
- 기업은 국제 및 지역기구 간 협력, 데이터 및 기술규제 강화, 혁신과 AI 안전 및 보안의 균형을 맞추려는 규제 접근방식 도입 필요, AI 기술의 안전성 확보해 신뢰 구축하는 것이 최우선 과제

### 3 사이버 보안 강화, 효율적이고 친환경적인 에너지 기반의 AI 인프라 구축

- 사이버 보안 위협 증가에 따라 관련 인프라 및 시스템 관련 투자 확대 전망
- 점차 확대되는 데이터센터의 전력 부족에 대응해 친환경적이고 고효율 에너지 분야의 투자 증가 예상

> 기업은 AI 이용에 대한
> 윤리적이고 책임감 있는 가이던스를 마련하고,
> 신뢰할 수 있는 정보를 기반으로
> 리스크를 식별하고 대응해야 합니다.

**David Rowlands**
Global Head of Artificial Intelligence
KPMG International

Source: KPMG International, “Top geopolitical risks 2025: Opportunities for businesses to navigate uncertainty with confidence” (25.03)

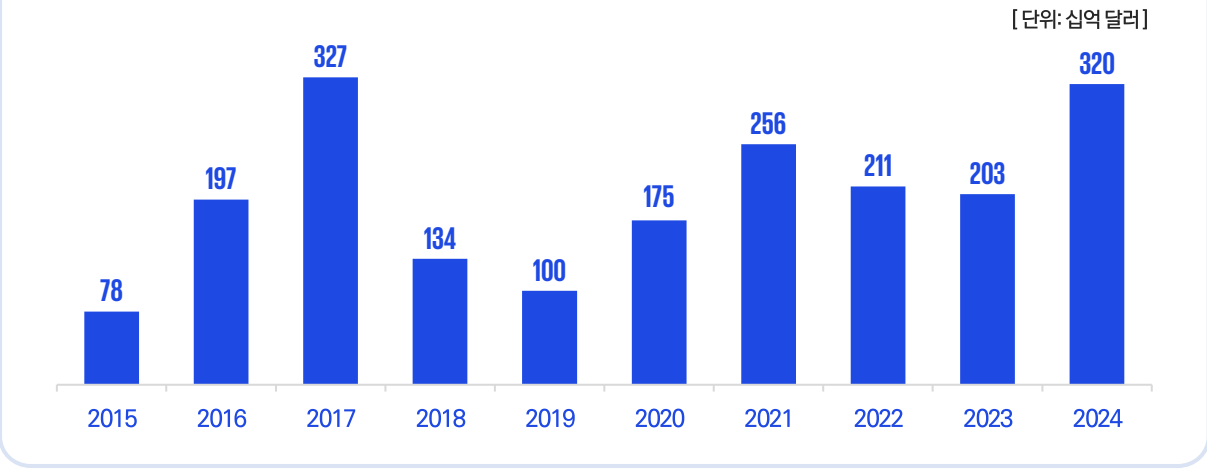
삼정 KPMG
© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

Multiple threats

# 공급망에 대한 다양한 위협

- 지정학적 경쟁, 분쟁, 보호무역주의, 자원 경쟁, 사이버 공격 및 기후변화는 글로벌 공급망 혼란을 가중시키고, 기업의 공급망 관리에 심각한 부담을 초래함에 따라 각 국은 에너지, 식량, 주요 광물, 기술 분야에 대한 공급망을 보호하고, 다각화하기 위해 보호주의 채택
- 특히, 세계경제포럼(WEF)의 '글로벌 리스크 보고서 2025'에서는 기후변화를 가장 중요한 위험 요인으로 지적하며, 10년 후 3대 리스크는 기상이변, 생물다양성 손실과 생태계 붕괴 및 지구시스템 변화 등 환경 이슈 지목

## 자연재해로 인한 경제적 비용 추이(2015-2024)




Source: EM-DAT, CRED / UCLouvain (2024) – with major processing by Our World in Data; Clean Energy Wire.

## 성공적인 비즈니스를 위한 제언

**1 공급망 및 제조업 전략 재검토**
- 대체 소싱 전략 개발해 공급망 및 제조업 전략 재검토
- 원자재 의존도 줄이기 위해 자원 재활용하는 순환 공급망 구축

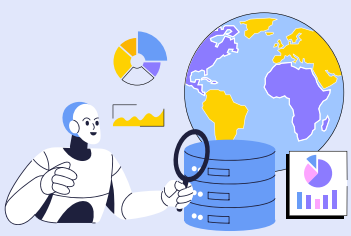
**2 효율적이고 친환경적인 에너지 인프라 구축**
- 에너지 부족 및 가격 변동성 확대에 따른 에너지 안보 차원에서 에너지 전환 가속화 기회
- 에너지 효율 향상 및 전기화, 재생 및 저탄소 에너지 등 에너지 전환 자산에 대한 투자 검토

**3 사이버 보안 강화**
- 사이버 보안 기술 투자 및 사이버 위협에 대한 인식 제고 노력
- 잠재적인 사이버 공격 식별, 사이버 보안 등 발생 가능한 위험에 대비책 마련

**4 기후변화에 대한 자산 및 인프라 보호**
- 매년 산불, 홍수, 가뭄 등의 자연재해에 따른 경제적 비용이 증가하면서 기후변화 회복력에 대한 기업들의 관심 확대
- 기존 자산에 대한 안전 강화 및 안전지역에서의 신규 건설 등 투자 확대 예상
- 기업들은 잠재적인 기후 리스크 평가와 대응 전략 마련

"화재, 홍수 등은 에너지 인프라에 치명적인 영향을 미치며, 이는 물리적으로 강화되고 회복력을 높여야 합니다. AI는 기상 현상을 예측하고 보호 및 복구 조치를 가능하게 하는 모니터링을 통해 에너지 자산의 회복력을 향상시킬 수 있는 잠재력을 가지고 있습니다."

**Anish De**
Global Head of Energy, Natural Resources and Chemicals
KPMG International



Source: KPMG International, "Top geopolitical risks 2025: Opportunities for businesses to navigate uncertainty with confidence" (25.03)

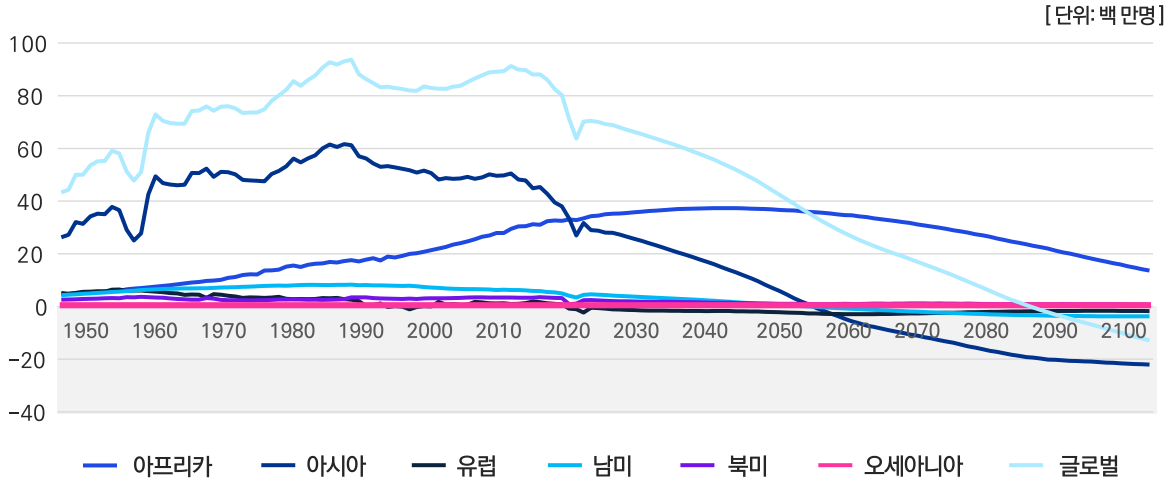
삼정 KPMG
© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

Workforce pressures

# 인력 운용의 압박

- 고령화, 대량 퇴직, 출산율 감소, AI 도입 등으로 기업들은 인력 운용에 어려움을 겪고 있으며, 이는 조직 운영 비용을 증가시키고 성장을 저해하고 있음
- KPMG 2024 CEO 전망에 따르면, CEO의 31%는 은퇴를 앞둔 직원을 대체할 숙련된 인력 부족을 우려하고 있으며, 80%는 미래 인재 육성을 위해서 기술 개발 및 평생학습에 투자가 필요하다고 인식
- 새로운 기술과 역량을 갖춘 인재 확보와 직원 역량 강화가 최우선 과제로 다양한 유인 전략 마련 필요

## 글로벌 및 대륙별 전년대비 인구수 증감 추이(1950-2100)




Source: UN Population 2024

## 성공적인 비즈니스를 위한 제언

**1 역동적이고 적응력 있는 인재 양성**
- 업스킬링, 가상학습 및 조직 재설계를 통해 역량 강화
- 미래 인재 확보 위해 내외부 인력의 탄력적 운용 검토

**2 하이브리드 업무 환경 조성**
- 빠르게 변화하는 환경에 대응해 조직의 적응력을 높일 수 있도록 유연한 업무방식 도입 고려

**3 가치 제고 프로그램 제공**
- 기술 교육뿐만 아니라 효과적인 커뮤니케이션, 적극성, 팀워크 및 적응력 제고를 위한 소프트스킬 교육 확대

**4 AI 활용을 통한 효율성 제고**
- 비용 절감 차원으로 접근하기보다는 적재적소의 인력 및 역할 재구성해 혁신 기회 창출

**5 회복탄력성과 웰빙 추구**
- 조직의 생산성 향상 위해 직원의 회복탄력성과 웰빙 관련 복지 강화

> "기업은 빠르게 변화하는 지정학적 환경 및 규제에 신속하게 적응하여 혁신과 생산성을 유지하도록 인적자원 관리를 할 수 있어야 합니다."

Marc Burrows
Head of Global Mobility Services
KPMG International

Source: KPMG International, "Top geopolitical risks 2025: Opportunities for businesses to navigate uncertainty with confidence" (25.03)

삼정 KPMG
© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

삼정 KPMG

# Business Contacts

## Industry Leader


금융산업
권영민
부대표
T 02-2112-0217
E ykwon@kr.kpmg.com

유통·소비재산업
한상일
부대표
T 02-2112-0832
E sangilhan@kr.kpmg.com

전자·정보통신·반도체·게임·엔터미디어산업
염승훈
부대표
T 02-2112-0533
E syeom@kr.kpmg.com

제조·공공·인프라산업
황재남
부대표
T 02-2112-7609
E jaenamhwang@kr.kpmg.com

제조·에너지산업
노상호
부대표
T 02-2112-7626
E sanghoroh@kr.kpmg.com


## 삼정KPMG 경제연구원


조진희
이사
T 02-2112-7454
E jinheecho@kr.kpmg.com


**home.kpmg/kr**


The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2025 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.