

KOREA ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE

정책연구 2015-18

# 우리나라 외국인직접투자 유치 성공·실패 사례의 시사점과 정책제언

정진섭

정책연구 15-18

2015. 10.

# 우리나라 외국인직접투자 유치 성공·실패 사례의 시사점과 정책제언

정진섭

## 정진섭 충북대학교 경영대학 국제경영학과 교수

충북대학교 국제경영학과 교수로 한국 국제경영학회 부회장과 한국 국제통상학회 부회장을 역임하고 있으며 KOTRA, 산업 통상자원부, 정보통신산업진흥원, 충청북도교육청, 황해FEZ 등 자문교수로 활동 중이다. 서울대학교에서 국제경영과 경영 전략으로 박사학위를 취득하였다.

주요 연구분야는 해외직접투자, 국가경쟁력 등이며, 주요 저서로는 『글로벌 비즈니스 이해』(2011, 공저)가 있으며, 주요 논문으로는 “상해 자유무역지역(FTZ)의 특성이 해외직접투자(FDI) 유입에 미치는 영향: 시장환경과 자유무역협정(FTA) 인식의 조절효과를 중심으로”, “융합과 창조경제 인프라가 국가경쟁력 강화에 미치는 영향: 중소기업의 실증분석을 중심으로”, “기업 글로벌 성장의 메커니즘적 접근: 균형·조정·학습 메커니즘을 중심으로” 등이 있다.

## 우리나라 외국인직접투자 유치 성공·실패 사례의 시사점과 정책제언

1판1쇄 인쇄 | 2015년 10월 26일

1판1쇄 발행 | 2015년 10월 24일

발행처 | 한국경제연구원

발행인 | 권태신

편집인 | 권태신

등록번호 | 제318-1982-000003호

(150-881) 서울특별시 영등포구 여의대로 24 전경련회관 45층

전화 02-3771-0001(대표), 02-3771-0060(직통) | 팩스 02-785-0270~3

[www.keri.org](http://www.keri.org)

© 한국경제연구원, 2015

ISBN 978-89-8031-743-1

5,000원

이 도서의 국립중앙도서관 출판예정도서목록(CIP)은 서지정보유통지원시스템 홈페이지(<http://seoji.nl.go.kr>)와 국가자료공동목록시스템(<http://www.nl.go.kr/kolisnet>)에서 이용하실 수 있습니다.(CIP제어번호: CIP2015029671)

# CONTENTS

요 약	5
I. 서론: 연구의 필요성	13
1. 외국인직접투자와 국가경제	13
2. 최근 외국인직접투자유치 금액의 현실	14
II. 최근 외국인직접투자 현황과 추세 분석	17
1. 국내 추세	17
2. 전 세계 추세	18
III. 우리나라 외국인직접투자의 주요 성공 및 실패 사례 분석	23
1. 연구 모델	23
2. 성공 사례: 성공적 투자유치 사례	27
3. 실패 사례: 투자유치의 실패	45
IV. 요약 및 정책적 시사점	66
1. 연구결과의 요약	66
2. 정책적 시사점	68
참고문헌	72
부 록	73

## CONTENTS

### 표 목 차

<표 1> 외국인직접투자가 국가경제에 미치는 효과	5
<표 2> 경제규모 대비 외국인직접투자 실적 국제비교	6
<표 3> 다이아몬드 모델로 분석한 외국인직접투자의 핵심성공요인(KSF)	8
<표 4> 주요 외국인직접투자 유치 성공·실패의 핵심요인	10
<표 5> 외국인직접투자가 국가경제에 미치는 효과	14
<표 6> 경제규모 대비 외국인직접투자 실적 국제비교	16
<표 7> 미래성장동력(산업엔진 포함) 19대 분야	25
<표 8> 다이아몬드 모델로 분석한 외국인직접투자의 핵심성공요인(KSF)	26
<표 9> 부산시와 MGM의 상반된 입장	45
<표 10> 동부산관광단지 테마파크 유치 실패요인 분석	49
<표 11> 초기 USKR 사업개요	52
<표 12> 송도국제병원 추진일지	63
<표 13> 외국인직접투자가 국가경제에 미치는 효과	66
<표 14> 다이아몬드 모델로 분석한 해외직접투자 유치(외국인직접투자)의 핵심성공요인(KSF)	67
<부록 표 1> 다이아몬드 모델로 분석한 본 연구사례의 투자유치 핵심요인	74
<부록 표 2> 외투기업 심층인터뷰를 통해 분석한 투자유치 핵심성공요인	75

### 그 림 목 차

<그림 1> 경제그룹에 따른 전 세계 FDI 유입금액	7
<그림 2> 연구 모델: 현지국의 발전단계와 다국적 기업의 투자동기	7
<그림 3> 한국의 최근 15년간 외국인직접투자의 실적 비교(도착금액 vs. 신고금액)	15
<그림 4> FDI 유출액: TOP20 투자국, 2013~2014	16
<그림 5> FDI 유입액: TOP20 피투자국	16
<그림 6> 경제그룹에 따른 전 세계 FDI 유입금액	19
<그림 7> 국제투자규정(IIA)에 가입하는 추세(1983-2013)	20
<그림 8> SDG에 있어서, 사적 부문 투자 증진을 위한 전략적 구조	22
<그림 9> 연구 모델: 현지국의 발전단계와 다국적 기업의 투자동기	23
<그림 10> Porter의 다이아몬드 모델	27
<그림 11> 유니버설스튜디오를 방문한 김문수 지사	51
<그림 12> USKR개발(주) 재무 현황	55
<그림 13> 2013년도 USKR 사업개요	55
<부록 그림 1> 싱가포르 투자촉진기관 EDB의 특징	73



# 요약

## I. 서론

- ▶ 외국인직접투자가 수용국(host-country)의 국가경제에 미치는 영향을 살펴보기 위해, (Porter의 다이아몬드 모델을 활용하여) 생산요소, 시장수요, 연관효과, 경영여건 등 네 가지 측면에서 긍정적 효과와 부정적 효과를 종합적으로 고찰하면 다음 표와 같음.

〈표 1〉 외국인직접투자가 국가경제에 미치는 효과

		긍정적 효과	부정적 효과
생산요소	기초	자본유입, 고용증진	부적절한 보상, 환경오염
	고급	기술이전, 생산성 향상	
시장수요	크기	국내시장 성장, 수출증가	불필요한 소비 조장
	질	소비자 안목향상, 글로벌화	
연관효과	클러스터	관련 산업의 발전	규모의 경제 등이 없으면 비효율발생
	시너지	글로벌 네트워크로 연결	
경영여건	산업구조	산업구조의 선진화	경쟁력 없는 기업 퇴출
	자원배분	자원의 최적 배분	

- ▶ 2014년 한국의 외국인직접투자(Inward FDI) 도착금액은 2000년대 이후로 최고치를 기록. 하지만 글로벌 관점의 시각에서 보면, 한국의 외국인직접투자(Inward FDI)는 경제규모 대비 여전히 낮은 수준

- 즉, 한국은 최근 다소 외국인직접투자 실적이 나아지고 있으나, 여전히 경제규모에 비해 낮은 수준임. 따라서 산업구조의 고도화, 창조경제의 실현 등 외국인직접투자의 긍정적 효과를 누리기 위해서는 매력적인 투자하기 좋은 환경 조성에 더욱 노력할 필요가 있다고 판단됨. 본 연구에서는 이를 위해 우리나라의 외국인직접투자 유치와 관련된 성공 및 실패 사례를 고찰하여, 성공과 실패의 핵심요인을 파악하고, 외국인직접투자 유치 확대를 위한 제도적·정책적 시사점을 도출하고자 함

〈표 2〉 경제규모 대비 외국인직접투자 실적 국제비교

(단위: 10억 불)

구 분	한국	네덜란드	칠레	인도네시아	콜롬비아	싱가포르
2014년 GDP(세계 순위)	1,416.9(13)	866.4(17)	258.0(42)	888.6(16)	384.9(31)	308.1(36)
2012년 투자유치금액	9.5	18	25	19	15	57
2013년 투자유치금액	13	32	17	19	16	65
2014년 투자유치금액	10	30	23	23	16	68

출처: WIR(2015), IMF(2015)

## II. 최근 외국인직접투자 현황과 추세 분석

### 1. 국내 추세

#### ▶ 신고기준 190.0억 불

- 전년 같은 기간(145.5억 불) 대비 30.6% 증가한 190.0억 불을 기록함
- (1999) 155.5 → (2011) 136.7 → (2012) 162.9 → (2013) 145.5 → (2014) 190.0

#### ▶ 도착기준 115.2억 불

- 전년 같은 기간(98.4억 불) 대비 17.1% 증가한 115.2억 불을 기록함
- (1999) 110.3 → (2011) 66.4 → (2012) 107.0 → (2013) 98.4 → (2014) 115.2

#### ▶ 최고 실적에 대한 분석

- 정상외교 등 적극적인 투자유치 활동, 외국인투자유치촉진법 개정 등 규제개선, R&D 센터와 글로벌 본부 유치를 위한 기준 마련 등 투자환경 개선
- 한중 FTA 등 지속적 개방전략, 비즈니스 서비스·문화콘텐츠 등에 대한 정부 및 외국인투자자의 관심 증대

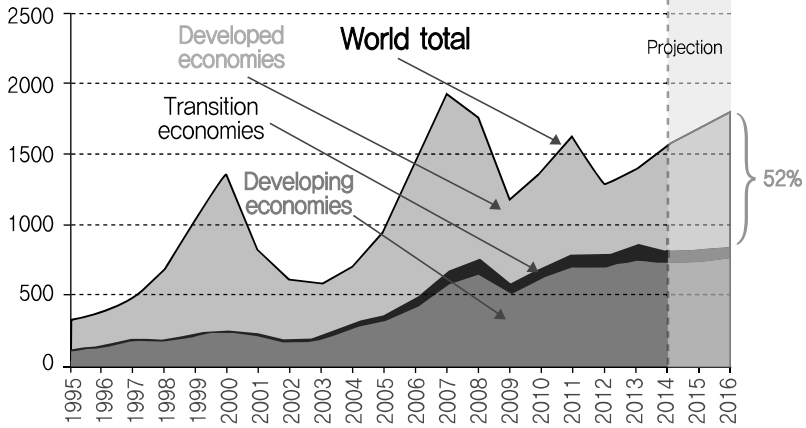
### 2. 전 세계 추세

#### ▶ 글로벌 투자 현황: 조심스런 낙관적 추세

- 2012년의 급락 이후, 글로벌 FDI는 2013년에는 9% 성장한 1조 4천5백억 불을 기록하였으며, UNCTAD 프로젝트로 추정하면 2014년에는 1조 6천억 불, 2015년에는 1조 7천억 불, 2016년에는 1조 8천억 불로 예측됨
- TPP, TTIP, RCEP 등 메가 FTA가 각각 글로벌 FDI 흐름의 1/4 또는 그 이상을 차지할 것으로 추정되며, APEC은 가장 큰 지역적 협력 그룹임(글로벌 FDI 흐름의 54%를 차지)

〈그림 1〉 경제그룹에 따른 전 세계 FDI 유입금액

(1995-2013은 금액, 2014-2016은 프로젝트 기준으로 추정, 단위: 10억 달러)



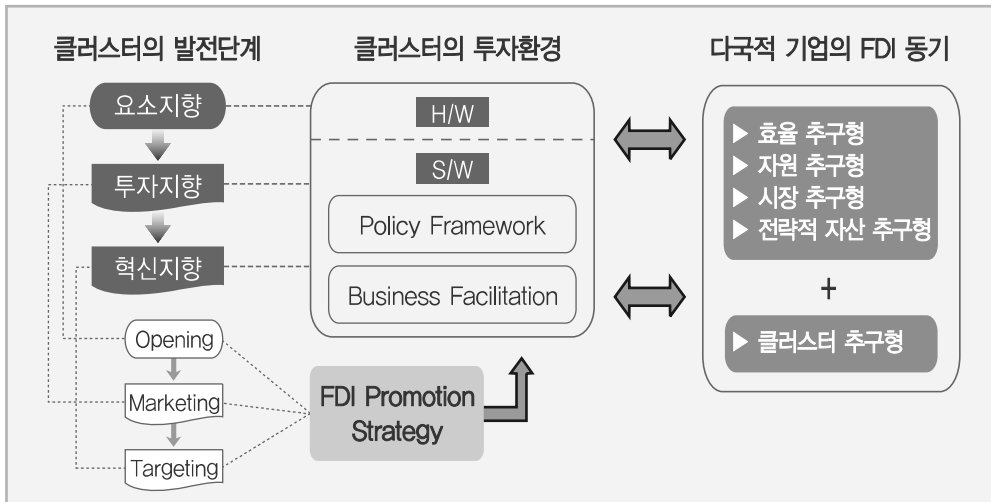
자료: UNCTAD FDI-TNC-GVC Information System, FDI/TNC database (www.unctad.org/fdistatistics).

### Ⅲ. 우리나라 외국인직접투자의 주요 성공 및 실패 사례 분석

#### 1. 연구 모델

- ▶ 본 연구모델은 아래 그림에 나타난 바와 같으며, 그 핵심은 투자유치국의 발전 단계와 다국적기업의 FDI 동기를 매칭시키는 투자환경을 조성해야 한다는 것임

〈그림 2〉 연구 모델: 현지국의 발전단계와 다국적 기업의 투자동기



출처: 정진섭·한군(2011), 외국인직접투자의 투자촉진전략과 글로벌 클러스터: 이론적 고찰과 사례 연구를 중심으로, 무역학회지, 제36권 제1호, pp.73-105



▶ 바람직한 현지국의 투자환경(다이아몬드 모델)

〈표 3〉 다이아몬드 모델로 분석한 외국인직접투자의 핵심성공요인(KSF)

다이아몬드 모델	세부요소	성공요인(Key Success Factors)
요소조건	기초요소	적당한 임금 수준의 성실한 노동력(인력 조달), 토지가격, 기본적 자금
	고급요소	적정한 기술력, 자본조달 용이성
수요조건	크기	기초적 시장 수요: (1) 한국 자체의 소비력, (2) 해외 타국과의 입지 접근성(아시아 지역)
	세련도	세련된 시장의 매력도: (1) 성장가능성 있는 시장, (2) Test Bed 시장, (3) 세련된 수요
관련 및 지원 분야	인프라	기초 인프라(전기, 수도 등), 세련 인프라(도로, 공항, 항만)
	R&D, 클러스터	R&D(지원, 활동), 클러스터 형성으로 인한 시너지 효과
	투자프로세스	투자 프로세스 지원(컨설팅회사, 회계법인, IK 등)
경영여건	태도&문화	문화차이, 외투기업에 대한 국민 태도
	생활환경	교육, 거주환경, 비자/핸드폰 등 기타 생활환경
	기타 제도적 환경	해외자본이동 여건 용이, 기타 제도적 편리성
정부	규제	규제 축소(또는 해제)
	인센티브	정부 인센티브(세제 지원, 땅 무상임대, 저가 토지공급 등 혜택)
	정책일관성	적극적 투자유치에 대한 일관된 정책

- 다이아몬드 모델이란? 본 연구에서는 외국인직접투자의 성공요인(KSF, key success factor)을 평가하기 위한 방법으로 다이아몬드 모델(diamond model)을 분석의 틀로 사용하였음. 이는 하버드 대학의 Porter(1990) 교수가 만든 전략모델로서, 요소조건, 수요조건, 관련 및 지원 산업, 경영환경(또는 기업 전략, 구조 및 경쟁)이라는 네 개의 내생변수와 기회 및 정부라는 두 개의 외생변수로 구성되어 있음

2. 투자유치 사례

▶ 레고랜드의 투자유치 성공 사례

- 레고랜드 운영권을 보유한 영국의 멀린그룹은 1996년부터 한국 진출에 관심을 보였으며, 레고그룹은 1999년 2억 달러를 투자하여 이천시 마장면 표교리 일원지역에 60만㎡ 규모의 레고랜드 건립을 요청했고, 이천시는 1997.9~1998.10 기간에 수도권정비계획법 등 관련법 개정을 건의했음. 하지만, 1999년 수도권규제에 막혀 투자를 포기하고, 2002년 봄에 독일 군츠부르크(Gunzburg)로 발길을 돌림

- 이후, 2014년 레고그룹은 강원도에 재진출을 타진함. 문화체육관광부를 중심으로 레고랜드 코리아 정부지원협의체를 구성하고, 2014년 4월 산업자원부는 개별형 외국인투자지역으로 지정했음. 춘천시는 2014년에 춘천 호반(하중도) 관광지 조성사업 시행을 허가하고 진입교량 총사업비(895억 원)를 확정함. 이와 같이 중앙정부와 지자체의 적극 지원으로 투자유치에 성공하여 연간 200만 명 이상의 관광객과 44억 원의 지방세수 확보, 9,800개의 신규 일자리가 기대됨

▶ 이케아 코리아의 투자유치 성공 사례

- 2011년 7월, 이케아 코리아는 한국진출을 추진함. 코트라와 LH공사는 외자유치 및 해외진출을 위한 업무양해각서를 체결하고, 외국인투자에 걸림돌이 되는 ‘국내의 높은 땅값’, ‘용적률 제한’, ‘각종 인허가 규제’, ‘국내기업들과 이해관계가 상충되는 경우’ 등을 해결 위한 ‘일반 행정지원 서비스’에서부터 부지정보 제공과 같은 ‘구체적인 사항’까지 일괄지원을 위해 노력함. 2011년 12월 27일, 이케아는 LH공사의 공개경쟁입찰에 참여해 광명시 부지를 낙찰 받았고, 2014년 12월 5일, 롯데프리미엄아울렛 광명점이 오픈됨. 정부 및 관계 기관의 적극 지원과 협력이 낳은 성과로 광명점은 개장 100일째인 2015년 3월 18일 기준, 방문객수 220만 명을 돌파함

▶ 유니버셜스튜디오 투자유치 실패 사례

- 2007년 5월 22일, 미국 NBC 유니버셜 계열사인 유니버셜 파크 앤 리조트는 아시아 최대 규모인 유니버셜스튜디오의 한국 진출을 선언함. 2007년 10월, 당시 김문수 경기도지사는 한국 측 사업파트너인 프랭크 스타넥 USK프로퍼티홀딩스(USK) 사장 등을 만나 유니버셜스튜디오의 도내 유치 의사를 밝힘. 이후, 경기도의 많은 노력으로 2007년 11월 경기도 화성시 송산면 일대로 유니버셜스튜디오의 사업지가 최종 결정됨. 2010년 1월 19일, 미국 UPR, 롯데그룹, 포스코건설, 쌍용건설, 경기도, 화성시 등이 참여하는 총 사업비 약 3조 원가량이 소요되는 유니버셜스튜디오코리아 리조트(USKR)사업 협약식이 진행됨

- 하지만, 토지가격에 문제가 생김. USK는 부지가격에 대해서 1,500억 원을 제시한 반면, 한국수자원공사는 6,060억 원을 제시하여 양측 간 부지가격에 협상에 상당한 이견을 보였기 때문임. 한편, 2010년 9월 한국 감정원에서 산정한 사업 부지는 5,040억 원으로 평가됨. 다행히 양측의 의견차이 및 제반문제들은 2011년 6월 30일 USKR PFV와 한국수자원공사의 ‘부지공급 계약조건’에 합의안 최종확정이 됨으로써 일단락됨. 합의내용은 사업부지(송산그린시티 내 동측부지) 435만 6,000m<sup>2</sup>의 공급 가격 5,040억 원 중 계약금 1,500억 원은 일시납부로, 잔금 3,540억 원은 10년간 균

등 납부하는 것이었음. 그러나 2012년, 롯데그룹과 한국수자원공사의 사업부지 공급 계약은 당초 계획한 9월을 지났고, 따라서 결렬됨(USKR의 대주주는 롯데그룹). 당시, 롯데그룹의 실질적 지주회사인 롯데쇼핑의 국세청의 특별세무조사 착수가 진행 상 난점으로 작용했음

▶ 글락소스미스클라인(GSK)의 투자유치 실패 사례

- 글락소스미스클라인은 세계 최대 제약사 중 하나임. 2005년 동사는 아시아지역에 1~2억 달러를 투자하고, 2008년 가동을 목표로 각종 백신을 생산하는 시설설립을 추진했음. 수요량의 20%에 이르는 연간 5천만 도스(dose, 백신 생산단위)의 각종 백신을 생산하여, 아시아지역에 공급할 계획이었으며, 한국을 비롯하여, 싱가포르, 대만, 인도 등이 생산시설 후보지로 검토되었음. 당시, 손학규 경기도 지사는 성공적 외국인직접투자를 위하여 영국의 GSK사를 방문하였음. 이에 경기도, 현대자동차 등 국내 14개 기업관계자가 유치단에 참여하여, 노·사·정 차원에서 외국기업의 직접투자 유치에 심혈을 기울였음
- 이후, 경기도 화성시 장안면 수촌리 장안첨단산업2단지 내 부지 60,000여㎡을 확보하여, GSK를 지원하기로 했으며, 2006년 착공 계획까지 합의함으로써, 사실상 유치가 확정됨. 그러나 정부의 태도가 걸림돌이었음. 정부는 수도권규제를 내세워 공장 신설을 불허하고, 새로운 공장위치를 전남 화순 제약단지로 이동시켜 공장을 설립할 것을 요구했음
- 장 피에르 가르니에 회장은 “박수를 치려면 손뼉을 마주쳐야 하듯 파트너십을 바탕으로 서로 합의점을 찾는 게 중요하다”고 언급하면서, 양측 간의 이견을 줄이려고 노력했음. 그러나 합의가 이뤄지지 않아 결국, GSK는 공장이 수도권에서 멀어질 경우 상대적으로 경쟁력이 떨어진다고 판단, 국내 투자를 포기하고 3~10억 달러 규모의 싱가포르에 백신공장을 설립하여 현재 대규모의 백신을 생산중임

〈표 4〉 주요 외국인직접투자 유치 성공·실패의 핵심요인

	레고랜드	이케아	유니버설스튜디오	글락소스미스클라인
주요 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (실패)수도권규제</li> <li>• (성공)중앙정부/지자체의 적극 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 코트라와 LH공사의 원활한 커뮤니케이션</li> <li>• 소비자의 접근성, 교통 편의성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부지가격 절충문제</li> <li>• 대주주 롯데그룹의 세무조사</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 투자시기(타이밍)</li> <li>• 경쟁국(싱가포르)보다 높은 규제강도</li> </ul>
시사점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 규제완화</li> <li>• 정부의 적극 협력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• One-stop 행정서비스</li> <li>• 정부, LH공사 등의 적극 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부의 적극 중재 미흡</li> <li>• 수자원공사 등 기관과의 합의상 난점</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상대적 입지경쟁력</li> <li>• 수도권규제, 지역균형정책 고수</li> </ul>

#### IV. 시사점 및 정책과제

▶ 투자 유치를 위해서는 무엇보다도 ▶ 규제 완화, ▶ 투자 프로세스의 원활한 지원, ▶ 정부의 인센티브, ▶ 투자유치에 대한 일관된 정책 등 ‘중앙 및 지방정부의 적극적 협력 지원’이 중요함. 물론 이 밖에 ▶ 한국 시장의 매력, ▶ 노동력, ▶ 적절한 기술력, ▶ 교통 등 편리한 인프라 시설, ▶ R&D지원 및 클러스터 형성, ▶ 긍정적 국민 태도 등도 투자유치에 중요 요소로 작용

- 실패한 사례의 경우를 보면, ▶ 법적·제도적 여건의 미비, ▶ 정부 자신의 입장 및 정책만을 고수, ▶ 외국인직접투자의 중요성 간과, ▶ 기본적 토지대금 합의의 실패, ▶ 투자 프로세스 및 커뮤니케이션의 문제 등이 핵심 요소로 작용

- 무엇보다도 투자하려는 외투기업의 동기를 명확히 파악하고, 규제완화 등 투자를 유치하려는 한국 정부의 적극적 대응이 중요함. 한편, 투자유치의 입지경쟁력은 상대적인 개념임. 한국 정부가 자체적으로 과거보다 더 규제를 완화하고 충분한 인센티브를 제시했다고 하더라도, 한국과 경쟁하는 상대국 정부가 보다 적극적인 규제 완화 등 투자환경을 더 개선했다면, 투자하려는 외국기업의 관점에서는 경쟁상대국으로 투자지역을 옮기는 것이 당연

▶ 한편, 포터의 다이아몬드 모델로 투자유치를 위한 KSF를 도출하면 다음과 같은 종합적 측면의 균형적 노력도 필요

- 정부(Government): 투자유치와 관련된 규제의 축소, 세제 지원 등 인센티브, 그리고 정책 일관성이 매우 중요한 요소로 작용

- 요소조건(Factor Conditions): 기초적 요소조건으로는 적정 임금수준의 성실한 인력(근로 태도), 토지가격 및 기본적 자금 조달 등을 들 수 있으며, 고급 요소조건으로는 적정 기술, 자본조달의 용이성(선진국형 자본조달기법) 등이 중요 요소

- 수요조건(Demand Conditions): 수요의 크기 측면에서는 (1) 한국 자체의 시장의 크기, (2) 중국 등 인접국가로의 접근성이 중요하며, 수요의 세련도 측면에서는 (1) 한국 시장의 향후 성장가능성, (2) Test Bed 시장으로서의 가치, (3) 세련된 시장으로서의 가치 등이 핵심 요소로 작용

- 관련 및 지원 분야(Related and Supporting Fields): 투자유치를 위해서는 기본적으로 전기, 수도 등 기본적 인프라와 도로, 항만, 공항 등 보다 세련된 인프라가 필요. 또한 R&D와 관련된 지원, 클러스터 형성을 통한 시너지 효과가 중요하게 작용. 물론, 투자인

콰이어리부터 실제 투자까지 전체 투자프로세스에 대한 원만한 지원도 필요

- 경영여건(Business Context): 외투기업에 대한 국민의 태도가 중요하며, 문화적 차이의 극복도 매우 중요하게 작용. 또한, 실제 투자 후 가족들이 함께 오는 경우 교육, 거주환경, 비자 등 생활환경도 중요하게 작용하였고, 해외자금 이동의 원활한 이동 등 제도적 여건도 중요 요인으로 작용

- ▶ 투자유치를 위해서는 여러 부문의 요소들이 종합적으로 작용하므로, 정부를 중심으로, 관련 규제의 축소, One-stop 서비스의 원활화, 제도적 개선, 투자 타이밍의 적절한 활용 등 적극적 유치전략을 추진하는 것이 필요. 특히, 창조경제 등 새롭게 부가가치가 높은 산업을 육성시키고 한국의 산업구조를 고도화시키기 위해서는 우수한 외투기업이 한국에서 비즈니스를 수행하는 것이 중요함을 깨닫고, 과감한 규제완화를 포함한 법적·제도적 개선이 긴요
- ▶ 앞서 한국으로 투자하려던 글락소스미스클라인이 왜 싱가포르로 투자처를 옮겼을까? 싱가포르의 경우, 보다 적극적 규제완화는 물론 One-stop 투자유치프로세스, 신속한 제도개선 등이 가능했기 때문. 현재, 교육서비스, 의료관광 서비스, 세계적 복합리조트 등도 지속적으로 투자됨



# I. 서론: 연구의 필요성

## 1. 외국인직접투자와 국가경제

- ▶ 외국인직접투자는 한국과 같이 자원이 한정되고 영토가 좁은 국가의 경우 특히 경제의 활성화 촉진에 크게 기여함(예: 싱가포르, 아일랜드)
  - 한국은 1997년 외환위기 이후, 1998년 외국인투자 유치 촉진을 위한 “외국인투자촉진법”을 제정하여 획기적인 개방과 자유화 조치를 단행하여 투자유치에 대한 성과가 제고됨
  - 1998년 이후, 꾸준히 투자유치금액이 성장하였으나, 최근 그 성장률이 정체되고 있는 상황을 보임. 특히, 한국기업의 해외진출 규모와 비교할 때, 외국인투자유치 금액은 상대적으로 작은 편이어서 제조업 공동화의 우려시각도 대두됨
- ▶ 외국인직접투자가 수용국(host-country)의 국가경제에 미치는 영향을 살펴보기 위해, (Porter의 다이아몬드 모델을 활용하여) 생산요소, 시장수요, 연관효과, 경영여건 등 네 가지 측면에서 긍정적 효과와 부정적 효과를 종합적으로 고찰하면 <표 5>와 같음
  - 첫째, 생산요소 측면에서 자본이 유입되고, 외국기업이 들어오면서 새로운 일자리 창출로 인한 고용이 증진됨. 또한, 외국기업이 수용됨으로써 외국기업의 선진기술, 경영관리기법 등이 이전되고, 그에 따른 생산성이 향상됨. 반면, 외국기업이 부적절한 보상을 할 가능성도 있으며, 해당 기업으로 인해 환경오염이 야기될 수 있음
  - 둘째, 시장수요 측면에서 보면, 국내시장이 성장하고 수출이 증가됨. 또한 소비자 안목의 향상을 가능케 하고, 시장의 글로벌화를 촉진함. 반면, 외국 상품의 국내 진출로 인해 소위 명품 등으로 인해 불필요한 소비가 조장될 수 있음
  - 셋째, 연관효과 측면에서 보면, 전후방 연관 산업의 발전이 가능하며, 글로벌 네트워크로의 연결을 촉진시킴. 반면, 규모의 경제 등이 없으면 비효율이 발생할 수 있음
  - 넷째, 경영여건 측면에서 보면, 경쟁을 통해 효율적 생산성이 증가되고 경쟁력 없는

기업은 퇴출됨으로써 궁극적으로 산업구조의 선진화가 이루어짐. 물론 이러한 상황 하에서는 자연스럽게 생산요소의 자유로운 이동이 가능하므로 자원의 최적배분 (Best Resource Reallocation)이 이루어진 반면, 경쟁력이 없는 기업은 퇴출될 수 있다는 우려가 대두됨. 그러나 장기적으로 보면 경쟁력 없는 기업의 퇴출은 새로운 경쟁력이 가능한 부문으로 인력, 자본 등의 재배치가 이루어질 수 있어 결국 긍정적 역할을 할 수 있음. 즉, 부가가치가 높은 부문으로 산업구조의 개편을 가능케 함

- 최근 한국경제는 고부가가치의 창출을 위한 창조경제가 대두되고 있는데, 새로운 성장동력의 창출 또는 창조경제의 달성에 있어서, 자체적인 기술역량 개발도 중요하지만, 외국인직접투자(예시: 해외의 우수기업 유치)를 통한 기술 습득 등을 통해 보다 신속하게 이러한 목적 달성이 가능함. 특히, 한국의 기술 수준은 높지 않지만 중장기적으로 해당 분야의 산업을 육성하려는 경우, 이러한 외국인직접투자를 활용하는 전략은 매우 효과적이라고 판단됨

〈표 5〉 외국인직접투자가 국가경제에 미치는 효과<sup>1)</sup>

		긍정적 효과	부정적 효과
생산요소	기초	자본유입, 고용증진	부적절한 보상, 환경오염
	고급	기술이전, 생산성 향상	
시장수요	크기	국내시장 성장, 수출증가	불필요한 소비 조장
	질	소비자 안목향상, 글로벌화	
연관효과	클러스터	관련 산업의 발전	규모의 경제 등이 없으면 비효율발생
	시너지	글로벌 네트워크로 연결	
경영여건	산업구조	산업구조의 선진화	경쟁력 없는 기업 퇴출
	자원배분	자원의 최적 배분	

## 2. 최근 외국인직접투자유치 금액의 현실

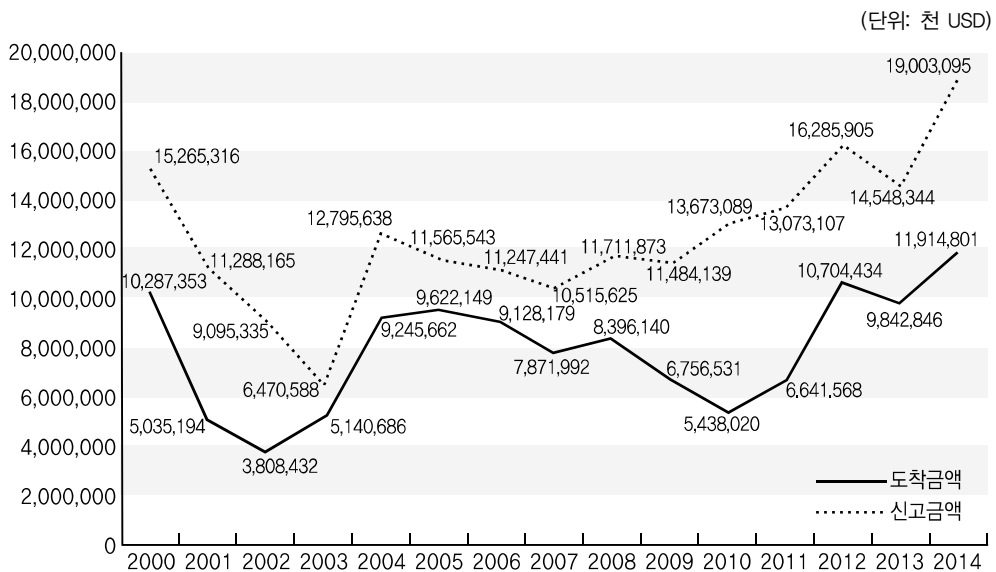
- ▶ 2014년 한국의 외국인직접투자(Inward FDI) 도착금액은 2000년대 이후로 최고치를 기록. 하지만, 글로벌 관점의 시각에서 보면, 한국의 외국인직접투자(Inward FDI)는 경제규모 대비 여전히 낮은 수준임

- 한국의 외국인직접투자(Inward FDI) 도착금액은 2008년 금융위기 이후 2010년 54억 달러로 저점을 보인 이후, 외국인직접투자(Inward FDI) 유입액이 2011년부터 상승국면으로 접어들어 2014년에 2000년대 이래로 가장 높은 수준인 약 120억 달러에 이름(〈그림 3〉)

1) 문휘창·정진섭(2008), “한·미FTA와 한국의 FDI 유치전략”, 무역학회지 33(3), 1-37

- 그러나 세계적인 경제규모 수준의 시각으로 바라볼 경우, 한국의 외국인직접투자(Inward FDI)는 여전히 낮은 수준이며, Outward FDI와 비교해 볼 경우에도 외국인직접투자(Inward FDI)는 낮음
- 외향 해외직접투자(Outward FDI) 투자국(Home-country)으로서 한국은 세계에서 상위 20위 안에 들어감으로써 미국, 일본, 스위스, 독일, 캐나다, 네덜란드 등 선진국과 중국, 러시아, 홍콩, 싱가포르 등 신흥국 및 체제전환국들과 경쟁을 하는 양상을 보임(<그림 4>)
- 반면, 외향 해외직접투자(Outward FDI)와 달리 피투자국(Host-country)으로서 한국은 약 120억 달러(2014년 기준)로서 세계 상위 20위권과는 거리가 먼 상황임(<그림 5>). 이는 피투자국으로서 한국은 상대적으로 다른 국가와 비교하여 입지 등 다양한 투자의 매력도(Attractiveness)가 낮다는 것을 의미함

<그림 3> 한국의 최근 15년간 외국인직접투자의 실적 비교(도착금액 vs. 신고금액)

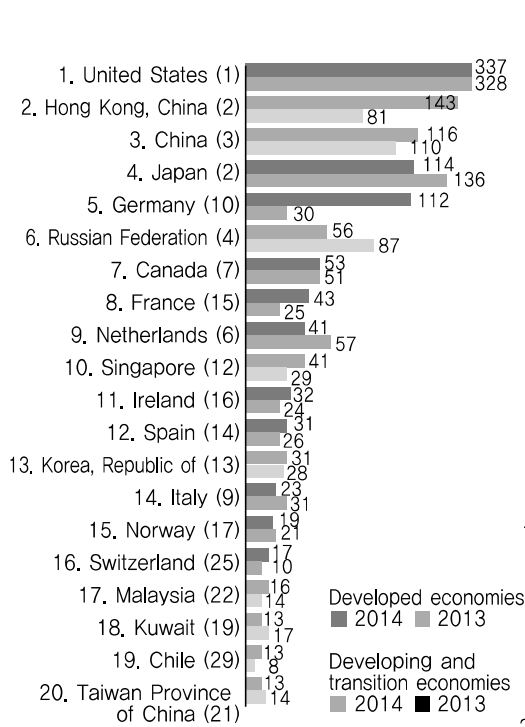


자료: 산업통상자원부 외국인투자 통계

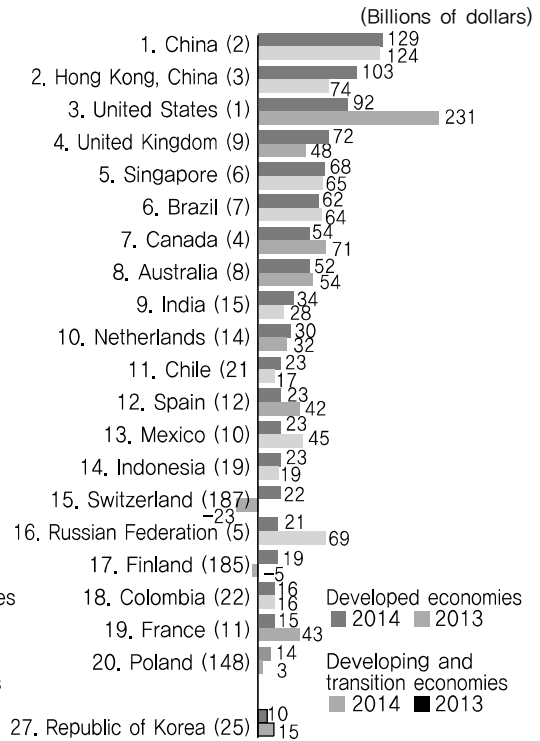
- 최근 외국인직접투자의 실적은 다소 상승하였으나(신고금액으로는 여전히 200억 불 이하 도착금액 기준으로는 120억 불 이하), 다른 국가와의 경제규모 등을 고려하면 상대적으로 낮은 수준으로 판단됨. 예를 들어, <그림 5>의 인도네시아(190억 불(2013년), 230억 불(2014년))와 비교해 볼 때, 상대적으로 낮은 수준임(<표 6>)



〈그림 4〉 FDI 유출액: TOP20 투자국, 2013~2014



〈그림 5〉 FDI 유입액: TOP20 피투자국



〈표 6〉 경제규모 대비 외국인직접투자 실적 국제비교

(단위: 10억 불)

구분	한국	네덜란드	칠레	인도네시아	콜롬비아	싱가포르
2014년 GDP(세계 순위)	1,416.9(13)	866.4(17)	258.0(42)	888.6(16)	384.9(31)	308.1(36)
2012년 투자유치금액	9.5	18	25	19	15	57
2013년 투자유치금액	13	32	17	19	16	65
2014년 투자유치금액	10	30	23	23	16	68

출처: WIR(2015), IMF(2015)

- 즉, 한국은 최근 다소 외국인직접투자 실적이 나아지고 있으나, 여전히 경제규모에 비해 낮은 수준임. 따라서 산업구조의 고도화, 창조경제의 실현 등 외국인직접투자의 긍정적 효과를 누리기 위해서는 매력적인 투자하기 좋은 환경 조성에 더욱 노력할 필요가 있다고 판단됨. 본 연구에서는 이를 위해 우리나라의 외국인직접투자 유치와 관련된 성공 및 실패 사례를 고찰하여, 성공과 실패의 핵심요인을 파악하고, 외국인직접투자 유치 확대를 위한 제도적·정책적 시사점을 도출하고자 함



## II. 최근 외국인직접투자 현황과 추세 분석

### 1. 국내 추세<sup>2)</sup>

#### 1) 2014년의 외국인직접투자 실적

##### ▶ 신고기준 190.0억 불

- 전년 같은 기간(145.5억 불) 대비 30.6% 증가한 190.0억 불을 기록함
- (1999) 155.5 → (2011) 136.7 → (2012) 162.9 → (2013) 145.5 → (2014) 190.0

##### ▶ 도착기준 115.2억 불

- 전년 같은 기간(98.4억 불) 대비 17.1% 증가한 115.2억 불을 기록함
- (1999) 110.3 → (2011) 66.4 → (2012) 107.0 → (2013) 98.4 → (2014) 115.2

##### ▶ 최고 실적에 대한 분석

- 정상외교 등 적극적인 투자유치 활동, 외국인투자유치촉진법 개정 등 규제개선, R&D 센터와 글로벌 본부 유치를 위한 기준 마련 등 투자환경 개선
- 한중 FTA 등 지속적 개방전략, 비즈니스 서비스·문화콘텐츠 등에 대한 정부 및 외국인투자자의 관심 증대
- 어렵지만 세계 경제의 회복 기미가 보이고 있으며, 한국경제에 대한 외국인들의 신뢰가 높아지고 있다고 판단됨. 또한 이러한 투자유치 실적 향상은 전후방 연관효과 및 산업구조 고도화 등 한국경제 활성화에 도움이 될 것으로 분석됨

#### 2) 국가별·업종별·유형별 특징

- ▶ 국가별: 유럽연합(EU)(65.0억 불, 35.4%↑), 미국(36.1억 불, 2.4%↑), 싱가포르(16.7억 불, 288.0%↑), 중국(11.9억 불, 147.2%↑) 등 주요 투자국의 투자가 증가. 일본(24.9억 불, 7.5%↓)의 투자는 감소함

2) 산업통상자원부(2015.01.06) 보도자료

- 국가별 주요 사례

- 중국: 제주 복합리조트(G사, 3억 불), 모바일게임(C사 5억 불), 건강보조식품(W사, 5백만 불), 유아용 의류(L사, 51백만 불)
- 유럽연합: 테마파크(L사, 85백만 불), 석유화학(A사, 19.3억 불), 전자소재(C사, 19.0억 불)
- 미국: 소셜커머스(F사, 1.4억 불), 물류창고(L사, 4억 불), 구매대행(MRO)센터(B사, 1천만 불), 폐기물 고형연료(N사, 35백만 불)
- 일본: 탄소섬유(T사, 1.3억 불), OLED용 터치센서(D사, 8천만 불), 자동차부품(D'사, 6천만 불), 고흡수성수지(S사, 5천만 불)

▶ **업종별:** 제조업(76.5억 불, 64.6% ↑), 서비스업(111.9억 불, 13.6% ↑) 모두 증가함  
- 제조업은 부품소재(46.1억 불, 41.0% ↑)가 60.3%로 큰 비중을 차지하였으며, 서비스업은 소프트웨어, 경영컨설팅 등 비즈니스 서비스업이 큰 증가세를 보임

▶ **유형별:** 인수합병형(79.8억 불, 60.3% ↑), 그린필드형(110.2억 불, 15.2% ↑) 모두 증가함  
- 공장 및 사업장을 설립하는 그린필드형 투자는 회복세를 보이고 있으며, 최근 인수합병형 투자도 크게 증가함

\* 그린필드형(억 불): (2010) 110.6 → (2011) 117.0 → (2012) 125.4 → (2013) 95.7 → (2014) 110.2

\*\* 인수합병형(억 불): (2010) 20.2 → (2011) 19.7 → (2012) 37.5 → (2013) 49.8 → (2014) 79.8

## 2. 전 세계 추세<sup>3)</sup>

### 1) 세계 현황 및 추세

▶ **글로벌 투자 현황:** 조심스런 낙관적 추세

- 2012년의 급락 이후, 글로벌 FDI는 2013년에는 9% 성장한 1조 4,500억 불을 기록하였으며, UNCTAD 프로젝트로 추정하면 2014년에는 1조 6,000억 불, 2015년에는 1조 7,000억 불, 2016년에는 1조 8,000억 불로 예측됨

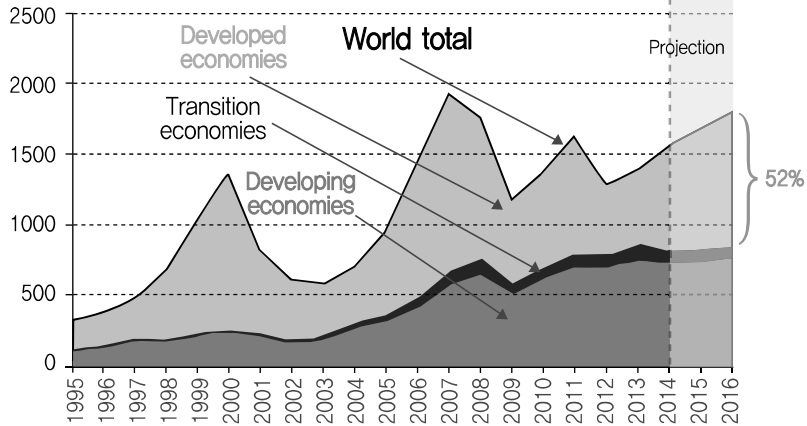
- 특히, 선진국의 증가가 두드러지며, 일부 이머징 시장에서는 정치적 불확실성과 지역적 불안정으로 인한 위험에 기인하여 FDI 유입이 다소 감소할 것으로 추정됨

---

3) World Investment Report (2014) 참조

〈그림 6〉 경제그룹에 따른 전 세계 FDI 유입금액

(1995-2013은 금액, 2014-2016은 프로젝트 기준으로 추정, 단위: 10억 달러)



자료: UNCTAD FDI-TNC-GVC Information System, FDI/TNC database (www.unctad.org/fdistatistics).

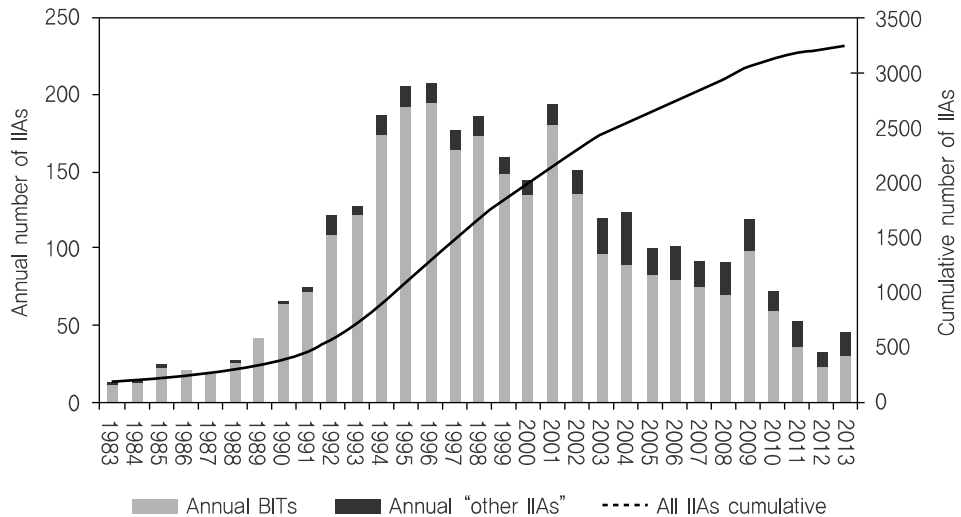
- 2013년 선진국으로의 FDI 유입은 9% 증가한 5,660억 불(글로벌 FDI의 39%)인데 반해, 개도국으로의 FDI 유입은 신기록을 경신한 7,780억 불(글로벌 FDI의 54%)을 차지하여 개도국의 우세는 계속됨
- TPP, TTIP, RCEP 등 메가 FTA가 각각 글로벌 FDI 흐름의 1/4 또는 그 이상을 차지할 것으로 추정되며, APEC은 가장 큰 지역적 협력 그룹임(글로벌 FDI 흐름의 54%를 차지)
- Private equity의 FDI는 다소 주춤하나, 그 잠재력은 여전함. 유수한 PEF(Private Equity Fund)는 1조 달러 이상인데, 그들의 국경을 넘는 투자(cross-border investment)는 1,710억 달러(11% 감소)이며, 국경을 넘는 글로벌 M&A의 21%를 차지함
- 전 세계 국부펀드의 FDI는 그 영향력이 막강함. (선진국 및 개도국의) 국부펀드 다국적기업들(State-owned TNCs)은 적어도 550개이며, 15,000개 이상의 해외 자회사와 2조 달러 이상의 해외자산을 보유하고 있음. 2013년 기준 1,600억 불 이상의 FDI가 이들에 의해 발생됨. 그들의 수는 보편적 다국적기업들의 1%도 안 되지만, 전 세계 FDI의 11%를 차지하고 있음

## 2) 투자유치정책의 추세와 핵심 이슈

### ▶ 투자 촉진 및 자유화가 대세이나 2013년 투자 규제도 23% 증가

- 전 세계적 추세는 투자의 촉진과 투자의 자유화가 계속되고 있음. 그러나 2013년의 경우, 규제 또는 제한적 투자 정책 또한 동시에 증가하였음(23% 증가)
- 투자를 받은 현지국 정부들은 이미 진출한 다국적 기업의 투자 철수를 막으려 노력 하며, 반면, 본국 정부들은 그들 다국적기업의 해외투자를 다시 본국으로 회귀시키 려 하고 있음(reshoring의 촉진 노력)
- 국제적 투자규정을 만드는 작업(international investment rule making)은 크게 두 가지로 양분되어 진행되고 있음. 하나는 시스템과 거리가 먼 방향으로 이는 부분적 으로는 투자 중재에 있어서의 발전(development in investment arbitration)에 기인 함. 또 다른 하나는 협상의 심화와 규모의 확대에 의한 것인데, 예를 들면 메가 FTA 가 체결될 경우, 국제적 투자 규정(IIA, International Investment Agreement)이 자 연히 시스템적으로 적용되게 됨
- 따라서 IIA의 영향과 기능에 대한 우려가 널리 퍼져있어서, 개선(reform)의 요구가 높아지고 있음

〈그림 7〉 국제투자규정(IIA)에 가입하는 추세(1983-2013)



자료: World Investment Report(2014)

### 3) SDG(Sustainable Development Goals, 지속가능발전목표)에 있어서 투자: 사적 부문의 공헌을 촉진하기 위한 액션 플랜

#### ▶ SDGs(지속가능발전목표)란?

- 지난 2000년 9월 유엔 밀레니엄 정상회의는 세계 빈곤 문제를 개선하기 위해 (1) 극한의 가난과 기아 퇴치, (2) 초등교육의 확대와 보장, (3) 남녀평등과 여성 권익 신장, (4) 유아 사망률 감소, (5) 임산부 건강 개선, (6) 에이즈, 말라리아 등 질병 퇴치, (7) 지속 가능한 환경 보호, (8) 개발을 위한 전 세계적 협력 구축 등의 합의를 이끌어냈음. 이렇게 만들어진 밀레니엄개발목표(MDGs)는 계획대로 올해 마무리되고, 오는 9월 열리는 유엔 정상회의에서는 지속가능발전목표(SDG)가 새롭게 만들어짐. 지속가능 성장을 위한 17가지 실천 과제로 돼 있는 SDG는 빈곤 퇴치부터 교육 강화, 평등 실현까지 포괄적인 내용을 담고 있음. 즉, MDGs의 확대된 개념임<sup>4)</sup>
- 공공부문의 역할은 근본적이고 중요하지만, 이제는 사적 부문의 공헌도 필수불가결함. 특히, 두 부문이 주요 이슈인데, 하나는 '비즈니스 관행과 투자에 있어서 바람직한 지배구조'이며, 또 하나는 '정책일관성(policy coherence)'임

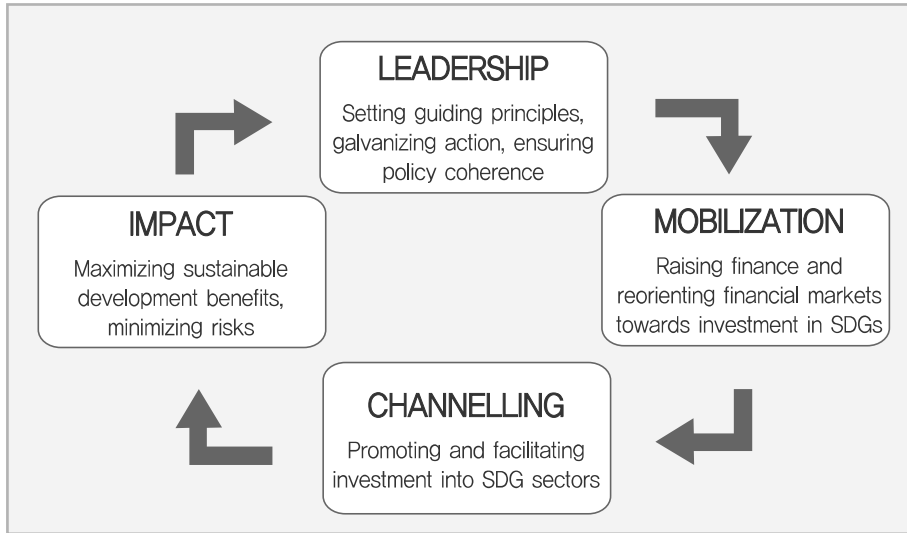
#### ▶ SDGs에서의 사적 부문의 투자

- 매년 글로벌 투자 니즈는 약 5~7조 달러이며, 후발개도국(developing country)에서의 투자 니즈는 매년 약 3.3~4.5조 달러로 추정됨. 주요 수요 분야는 기초적 인프라(도로, 철로, 항구; 발전소; 물과 위생시설), 식품 안전(농업과 지역개발), 기후 변화 완화 및 대응, 건강, 교육 등임
- 특히, 후진국에 있어서 사적 부문의 투자는 매우 절실함. 정부의 관점에서 정책가들은 투자를 유발하고 장벽을 제거하려고 노력하면서도 다른 한편에서는 규제를 통해 공공의 이익을 보호하려는 딜레마를 겪고 있음
- SDGs에 있어서 사적 투자를 촉진하기 위한 UNCTAD의 액션 플랜 등 다양한 글로벌 노력과 리더십이 계속되고 있음
  - SDG를 투자 촉진의 새로운 세대(new generation)로 간주
  - SDG를 위한 새로운 파트너십 형태: 본국의 Outward FDI 담당기관과 현지국의 투자촉진기관(IPA, investment promotion agency)과 SDG 투자 기회를 만들기 위한 파트너십을 구축

4) 이코노미조선(2015.05.27.), "빈곤의 종말 이룬 한국, 녹색기술에서 제2 번영의 길 찾아야", '빈곤의 종말' 저자 제프리 삭스 미국 컬럼비아대 교수 특별인터뷰

- SDG 지향의 투자 인센티브
- 새로운 재무적 메커니즘과 재무적 시장의 재구성을 가능케 함
- 비즈니스 마인드를 바꾸게 하고, SDG 투자전문가를 발전시켜야 할 필요가 있음

〈그림 8〉 SDG에 있어서, 사적 부문 투자 증진을 위한 전략적 구조



자료: World Investment Report(2014)

#### 4) 지역적 투자 트렌드

▶ 모든 주요 개도국 지역(developing regions)의 FDI 유입은 지속적으로 증가

- 아프리카 지역은 리더들의 노력에 힘입어 4% 증가. 발전하는 아시아 지역은 3% 증가(전 세계 최고의 FDI 유입지역; TNC의 본부, 적극적인 지역 투자 협력이 주요 요인). 라틴아메리카와 카리브해 지역은 6% 증가. 그러나 이 중 중미 지역은 크게 성장했으나, 남미는 오히려 6% 하락

▶ 선진국 및 체제전환국

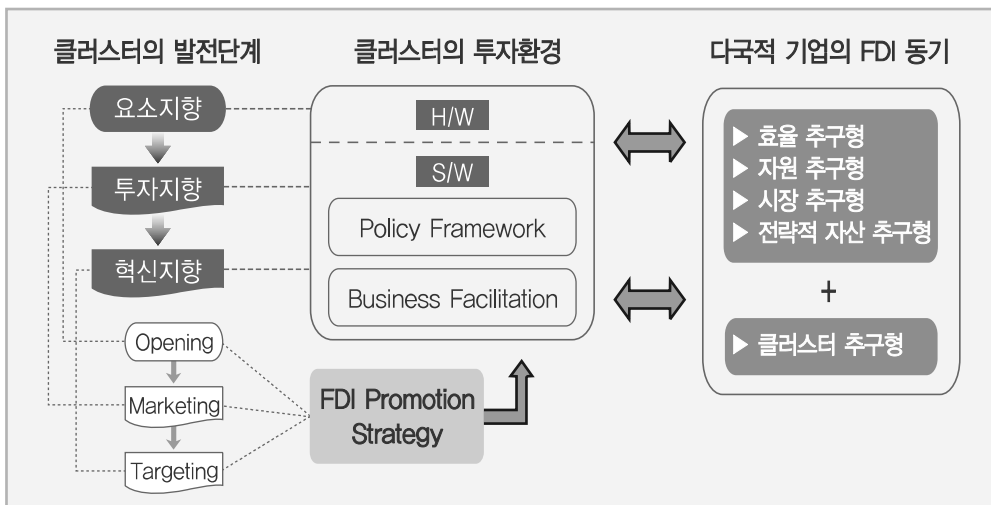
- 선진국으로의 FDI 유입도 성장하고 있지만, 아직 시간이 많이 필요할 듯
- 체제전환국(transition economy)으로의 유입은 최고 수준을 기록했으나, 향후 전망은 불투명(2013년 전년 대비 28% 증가한 1,080억 불을 기록). 불투명한 이유는 지역적 불안정성에 기인

# III. 우리나라 외국인직접투자의 주요 성공 및 실패 사례 분석

## 1. 연구 모델

- ▶ 본 연구모델은 아래 <그림 9>에 나타난 바와 같으며, 그 핵심은 투자유치국의 발전단계와 다국적기업의 FDI 동기를 매칭시키는 투자환경을 조성해야 한다는 것임

<그림 9> 연구 모델: 현지국의 발전단계와 다국적 기업의 투자동기



출처: 정진섭·한군(2011), 외국인직접투자의 투자촉진전략과 글로벌 클러스터: 이론적 고찰과 사례 연구를 중심으로, 무역학회지, 제36권 제1호, pp.73-105

### ▶ 투자국의 발전단계

- <그림 9>의 왼쪽 클러스터의 발전단계와 클러스터의 투자환경은 현지국 상황을 일컫는 것이고, 오른쪽은 투자하려는 외국기업의 투자동기인데, 이 둘 사이가 최적이 되어 적절히 조화되어야 상호 윈윈(Win-win) 효과를 누릴 수 있다는 것임<sup>5)</sup>
- 먼저 현지국(클러스터)의 경우를 설명하면, 기본적으로 경제발전 단계에 따라 투자유치전략을 달리해야 하는 것이 중요함

5) 정진섭·한군(2011)



- Porter(1990)에 따르면 한 국가의 경제발전 단계는 크게 요소지향, 투자지향, 혁신지향 그리고 부(富)지향의 4단계로 나누는데, 마지막의 부(富)지향 단계는 쇠퇴단계이므로 여기서는 앞의 3단계를 위주로 설명하고자 함
- 첫째는 요소지향단계(factor-driven stage)로서, 해당 국가나 지역의 비교우위(comparative advantage)에 의존하는 단계임. 일반적인 개도국의 경우, FDI 촉진전략으로서 “개방화 촉진전략(opening promotion strategy)”이 첫 번째 단계의 경제발전에 도움이 될 수 있음. 예를 들어, 개방화를 통해 가급적 많은 외국기업을 끌어들이는 것은 그 자체로 자원 등 현지국의 요소 조건을 더욱 풍요롭게 만들 수 있음
- 투자지향단계(investment-driven stage, 즉 2단계)를 달성하기 위해서는 더욱 많은 양의 FDI 유입이 필요함. 따라서 이 단계의 주요 목표는 가급적 많은 투자를 효율적으로 유치해야 하며, “마케팅 촉진전략(marketing promotion strategy)”이 이 단계의 주효한 FDI 촉진전략이 될 수 있음
- 클러스터 발전의 마지막 목표는 혁신지향단계(innovation-driven stage)인데, 이 단계의 특징은 특유의 가치(unique value)를 창출하는 것임. 그러므로 이러한 목적을 달성하기 위해서는 IPA나 정부로서는 “타겟팅 촉진전략(targeting promotion strategy)”을 활용하여 자국의 경제발전에 적합한 기업을 유치하는 것이 매우 중요
- 현재 한국의 경우, 3단계인 혁신지향단계를 추구하되 1단계와 2단계에서 미진한 부분이 있다면, 함께 개선하면서 타겟팅 촉진 전략을 추구하는 것이 바람직해 보임. 최근 정부에서는 미래성장동력산업, 7대 서비스산업 등에 중점을 두고 있는데, 투자 유치에 있어서도 이러한 산업을 타겟팅 하는 것이 바람직할 것임. 즉, <표 7>의 미래신산업, 주력산업, 공공복지·에너지산업, 기반산업 등의 19대 분야, 그리고 보건·의료, 교육, 관광, 금융, 소프트웨어, 콘텐츠, 물류의 7대 서비스 산업에 초점을 두어 한국의 경제발전 및 산업구조고도화에 적합한 업종을 유치시켜야 할 것임
- \* 미래성장동력산업: 미래부의 미래성장동력 13대 분야와 산업부 산업엔진프로젝트를 통합하여 19대 미래성장동력으로 확대 개편/ 미래성장동력-산업엔진 통합 결정(14.12.22, 제3차 미래성장동력 특별위원회)
- \* 27대 서비스산업: 정부가 투자활성화를 목적으로 7대 유망서비스산업 육성을 위한 135개 정책과제를 마련하고 37개년 핵심과제를 확정(14.8). 지정대상은 보건·의료, 교육, 관광, 금융, 소프트웨어, 콘텐츠, 물류이며, 총 5년간 15조 원에 달하는 투자효과와 18만 명의 고용 창출이 기대됨

〈표 7〉 미래성장동력(산업엔진 포함) 19대 분야

미래신산업	주력산업	공공복지·에너지산업	기반산업
① 지능형로봇(공)	⑥ 스마트자동차(공)	⑩ 맞춤형 웰니스케어(공)	⑮ 융복합소재(공)
② 착용형 스마트기기(공)	⑦ 심해저 해양플랜트(공)	⑪ 신재생 하이브리드(성)	⑯ 지능형 반도체(성)
③ 실감형콘텐츠(성)	⑧ 5G 이동통신(성)	⑫ 재난안전시스템(성)	⑰ 사물인터넷(성)
④ 스마트바이오생산시스템(엔)	⑨ 수직이착륙무인기(엔)	⑬ 직류송배전시스템(엔)	⑱ 빅데이터(성)
⑤ 가상훈련시스템(엔)	-	⑭ 초소형 발전시스템(엔)	⑲ 첨단소재가공시스템(엔)

주: (성)-미래성장동력 단독분야 / (공)-공동추진분야 / (엔)-산업엔진 단독분야

### ▶ 외투기업의 FDI 동기

- 〈표 8〉의 오른쪽은 투자하는 외투기업의 투자동기와 관련된 사항이며, 주요 동기에 대한 설명은 다음과 같음
- 자원획득을 위한 FDI(resource-seeking FDI): 외투기업이 현지국에서 자원을 획득하려는 목적으로 투자를 하는 경우. 따라서 외국인직접투자의 축소 및 철수의 중요 요인은 이러한 외투기업의 동기가 경제구조 및 환경변화로 인해 어렵게 되었을 때, 발생할 수 있음(예: 추구하는 자원의 고갈, 저렴한 인력자원의 소멸 등)
- 효율성 달성을 위한 FDI(efficiency-seeking FDI): 외투기업이 현지국에서 효율성(efficiency) 달성을 목적으로 투자를 하는 경우. 따라서 외투기업이 효율성 추구의 동기가 달성하기 어렵게 변화될 경우 투자의 축소 및 철수가 발생할 수 있음. 예를 들어, 현지정부의 경영 효율성을 방해하는 세금 변화, 클러스터 상황의 악화, 투자인센티브의 악화, 외투기업에 대한 종업원 등 국민감정 악화 등
- 시장진출을 위한 FDI(market-seeking FDI): 외투기업이 현지국에서 시장 수요의 확보를 목적으로 투자 하는 경우. 따라서 현지시장의 규모가 충분하지 못하거나, 시장 성장성 저해, 시장의 질 악화 등 변화 발생 시 투자 철수가 발생할 수 있음
- 전략적 자산 획득을 위한 FDI(strategic asset-seeking FDI): 외투기업이 전략적 자산 획득 목적을 위해 현지국에 투자한 경우. 따라서 현지에서의 경영환경 변화로 인해 전략적 목적 달성이 어렵다고 판단되는 경우, 투자 축소 및 철수를 단행할 수 있음. 예를 들어, 새로운 지식의 획득을 위해 투자하였으나, 이 문화권에서의 경영 차이로 인해 지식 및 기술의 획득이 어려울 경우 투자 철수를 감행함

▶ 바람직한 현지국의 투자환경(다이아몬드 모델)

〈표 8〉 다이아몬드 모델로 분석한 외국인직접투자의 핵심성공요인(KSF)

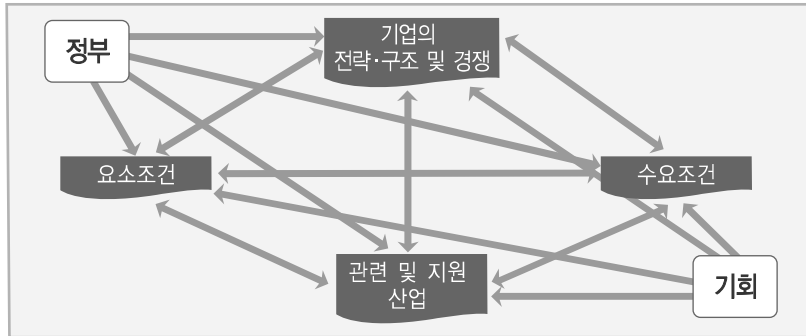
다이아몬드 모델	세부요소	성공요인(Key Success Factors)
요소조건	기초요소	적당한 임금 수준의 성실한 노동력(인력 조달), 토지가격, 기본적 자금
	고급요소	적정한 기술력, 자본조달 용이성
수요조건	크기	기초적 시장 수요: (1) 한국 자체의 소비력, (2) 해외 타국과의 입지 접근성(아시아 지역)
	세련도	세련된 시장의 매력도: (1) 성장가능성 있는 시장, (2) Test Bed 시장, (3) 세련된 수요
관련 및 지원 분야	인프라	기초 인프라(전기, 수도 등), 세련 인프라(도로, 공항, 항만)
	R&D, 클러스터	R&D(지원, 활동), 클러스터 형성으로 인한 시너지 효과
	투자프로세스	투자 프로세스 지원(컨설팅회사, 회계법인, IK 등)
경영여건	태도&문화	문화차이, 외투기업에 대한 국민 태도
	생활환경	교육, 거주환경, 비자/핸드폰 등 기타 생활환경
	기타 제도적 환경	해외자본이동 여건 용이, 기타 제도적 편리성
정부	규제	규제 축소(또는 해제)
	인센티브	정부 인센티브(세제 지원, 땅 무상임대, 저가 토지공급 등 혜택)
	정책일관성	적극적 투자유치에 대한 일관된 정책

- 다이아몬드 모델이란?

- 본 연구에서는 외국인직접투자의 성공요인(KSF, key success factor)을 평가하기 위한 방법으로서 다이아몬드 모델(diamond model)을 분석의 틀로 사용하였음. 이는 하버드 대학의 Porter(1990) 교수가 만든 전략모델로서, 요소조건, 수요조건, 관련 및 지원 산업, 경영환경(또는 기업 전략, 구조 및 경쟁)이라는 네 개의 내생변수와 기회 및 정부라는 두 개의 외생변수로 구성되어 있음(〈그림 10〉)
- 요소조건이란 생산과 관련된 요소로서, 특정 산업에서 경쟁하기 위해 필요한 천연자원, 미숙련 노동자 등 기초요소와 기술력 등 고급요소로 구분됨. 수요조건은 제품과 서비스에 대한 국내 시장 수요의 특성을 나타내는 것으로 시장의 크기와 세련도로 구분됨. 관련 및 지원 산업은 국제적으로 경쟁력 있는 공급자 산업 또는 관련 산업들의 존재를 가리키며, 국제적으로 경쟁력 있는 관련 산업들의 클러스터와 그 산업들 간의 시너지 효과가 중요함. 경영여건은 한 국가 내에서 기업이 생성되고, 조직되고, 운영되는 전반적인 구조 및 전략을 나타내며, 국내 시장에서의 경쟁관계가 특히 중요하게 평가됨. 전략과 구조는 상황에 따라 다양할 수 있으며, 경쟁이 심할수록 경쟁력이 강화될 가능성이 크다고 판단됨

- 한편, 외생변수인 정부는 국가경쟁력 제고의 촉진 역할을 담당하며, 기회는 전쟁 등과 같이 큰 환경변화를 일으키는 외부사건을 의미함. 다이아몬드 모델은 본래 국가경쟁력을 분석하기 위해 만든 모델이지만 산업, 기업 등의 분석 단위에서도 다양하게 활용되고 있으며, 단순한 경쟁력 분석 이외에도 널리 사용되고 있음. 본 연구에서는 기회를 제외한 다섯 가지 요소로 KSF를 분석하고자 함

〈그림 10〉 Porter의 다이아몬드 모델



자료: Porter(1990)

## 2. 성공 사례: 성공적 투자유치 사례

### ▶ 레고랜드 코리아<sup>6)</sup>: 과거 이천시에 ‘수도권규제’로 실패했다가 최근 강원도에서 성공적 유치

- 레고그룹은 1932년 덴마크 Billund에서 설립된 회사로서 Kirk Kristiansen 家가 소유함. 동사는 “양질의 놀이(Good quality play)가 어린이의 삶을 풍요롭게 하고, 후에 성인으로서의 삶은 어린 시절의 풍요로움을 기반으로 한다”라는 철학에 바탕을 두고 있음
- 2005년, 레고랜드 테마파크는 엔터테인먼트를 전문으로 하는 영국 멀린그룹으로 소유주가 바뀜.<sup>7)</sup> 멀린그룹은 1999년 설립된 세계 제2위의 종합 Entertainments 그룹으로 세계 19개국에 100개 Attractions을 운영 중임. 멀린그룹은 2007년 이후, 기존

6) 유경석(2014), “[연계기획]레고랜드 도시 춘천, 어린이 중심 가족문화도시를 꿈꾼다”, CNBNEWS와 더불어 다음 자료 등을 참조하여 작성함.

링크1 - (<http://www.cnbnews.com/news/article.html?no=274509>)

링크2 - (<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=001&aid=0004570541>)

링크3 - (<http://go.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20150127005004>)

7) 레고랜드 테마파크는 주식의 70%를 인수한 멀린 엔터테인먼트 그룹이 2005년부터 운영함. 멀린(Merlin)은 아서왕 전설에 나오는 마법사를 의미함

의 테마파크에 LEGOLAND Discovery Center와 LEGOLAND ATLANTIS라는 두 개의 새로운 개념 추가함

- 1996년부터 한국 진출에 관심을 보여 옴. 1999년 레고그룹이 2억 달러를 투자하여 이천시 마장면 표교리 일원지역에 60만m<sup>2</sup> 규모의 레고랜드 건립을 요청하고, 이천시가 1997.9 ~ 1998.10 기간에 수도권정비계획법 등 관련법 개정을 건의함. 하지만, 1999년 수도권규제 때문에 투자를 포기하고, 2002년 봄, 독일 군츠부르크에 8개 테마 영역에 4개 쇼 극장과 18개 레스토랑, 11개 상점이 입점한 네 번째 레고랜드를 개장하여, 연간 120만 명 이상의 관광객이 다녀감. 이후, 미국 플로리다 주의 윈터헤이븐(Winter Haven), 말레이시아 조호바루(Johor Barhu)에 연이어 성공적으로 레고랜드를 개장·운영하고 있으며, 한국의 강원도에 재진출을 타진함
- 레고랜드 테마파크는 최초로 덴마크 빌룬트(1968)에 설립한 데 이어, 영국 윈저(1996), 미국 캘리포니아 칼스배드(1999), 독일 군츠부르크(2002), 미국 플로리다 윈터헤이븐(2011), 말레이시아 조호바루(2012) 등 여섯 곳에 설립함. 레고랜드 코리아는 전 세계 7번째이자 동북아시아에서는 처음으로 조성되는 것임 [수요조건: 동북아 최초 설립으로 인한 기본적 수요 및 향후 성장가능성 도모]
- 레고랜드 테마파크가 설립된 도시들은 레고의 글로벌 브랜드 효과를 도시 발전에 접목하고, 어린이 중심의 가족단위 놀이문화적 특성을 감안한 전후방 산업연계효과 극대화에 초점을 둬 [다국적기업의 클러스터지향형 FDI 동기]
- 세계 7번째이자 동아시아 최초로 조성되는 글로벌 테마파크인 레고랜드 코리아는 국내 관광분야 최초의 외국인직접투자 사업으로 관광경쟁력을 강화해 고품격 융복합형 관광산업 육성과 춘천을 세계적인 명품 관광도시로 도약하는 데 역할을 할 것으로 기대됨 [관련 및 지원 분야: 기존 춘천의 클러스터를 활용한 시너지 효과]
- 레고랜드 코리아는 춘천 중도 129만 1,434m<sup>2</sup>에 5,011억 원을 투자해 테마파크와 아울렛(Outlet) 상가, 워터파크 등을 조성하는 사업임. 이 중 레고랜드 테마파크는 오는 2017년 3월 개장 예정임<sup>8)</sup>
- 연간 200만 명 이상의 관광객과 44억 원의 지방세수 확보, 여기에 9,800개의 신규 일자리가 기대됨. 정부는 레고랜드 코리아 부지 일대를 외국인투자지역으로 지정했으며, 춘천시는 레고랜드 코리아와 중도, 삼악산, 삼천동 3곳을 연계한 개방형 케이블카와 모노레일, 스카이워크 등 관광시설을 조성하는 호수관광벨트 구축을 구상함

8) [연재기획] 레고랜드 도시 춘천, 어린이 중심 가족문화도시를 꿈꾼다①  
(<http://www.cnbnews.com/news/article.html?no=274509>)

- 한편, 강원도와 춘천시가 손을 잡고 외국자본을 유치한 레고랜드 코리아는 문화유적 훼손과 특혜 시비 등 논란을 겪기도 했고, 춘천 자체는 가장 추운 도시이자 가장 더운 도시로서 한계점을 가지고 있음. 또한 국제공항과 가장 거리가 멀고, 외국인 관광객의 방문이 가장 저조한 도시인 동시에 레고문화에 대한 도시 커뮤니티의 공유된 인식도 낮다는 약점도 지님 [문화유적지, 특혜 시비 등 논란을 극복]
- 레고랜드 코리아는 춘천시 상중도 15만 1,000㎡와 하중도 114만㎡ 등 상하중도 일원 129만 1,434㎡에 5,011억 원을 투자해 레고랜드 테마파크와 레고호텔, 콘도, 워터파크, 상가 등 관광시설을 조성하는 세계 최대 규모의 사업임. 투자금 중 1,000억 원은 영국 멀린그룹이 직접투자함. 또한, 강원도를 비롯한 Merlin, 현대건설, 한국투자증권, 서브윌, 엔티피아, 한국고용정보, LTP코리아 등이 참여한 특수목적법인(SPC)인 엘엘개발주식회사가 시행할 예정임 [관련 및 지원 분야: 투자 프로세스에 있어서 여러 기관의 협력에 따른 안정성 도모]
- 레고랜드 코리아는 강원도가 사업부지를 제공하고, 한국투자증권이 공사비를 조달하며, 현대건설이 레고랜드 테마파크를 책임지고 준공하는 구조임. 만약 현대건설이 적은 공사비로 컨소시엄을 탈퇴하거나 한국투자증권의 금융대출이 제 때 일어나지 않아 사업이 중단될 경우, 강원도가 모든 책임을 지지 않고 국내사 간 협약에 따라 강원도가 손해배상 할 경우 그 손해배상 전액을 특수목적법인(SPC)인 엘엘개발주식회사가 책임배상하게 됨. 상가분양은 한국투자증권에서 맡고 있으며, 명품아울렛은 LIG가 책임지고 역할을 수행할 예정임
  - 강원도는 개발부지 내 사유지를 매수하되 원활하게 진행되지 않을 경우 수용절차를 진행해 회사에 제공할 계획임. 사업부지는 50년 무상임대하고, 필요시 50년 범위 내에서 연장이 가능함. 이외 문화재 시굴조사 및 발굴허가 지원을 비롯하여 사업관련 인허가 업무를 지원함. 또한, 신규투자자에 해당하는 자본금 조달을 강원도의 주도로 진행함. 당사자가 의무 및 준수사항을 이행하지 않을 경우, 해당 당사자를 배제하거나 변경할 수 있는 권한을 지님
  - 문화체육관광부를 중심으로 레고랜드 코리아 정부지원협의체가 구성되고 2014년 4월 산업자원부는 개별형 외국인투자지역으로 지정함. 2014년 6월에는 춘천시가 춘천 호반(하중도) 관광지 조성사업 시행을 허가하는 한편, 8월 진입교량 총사업비 895억 원을 확정함. 또한, 하중도 발굴유적 보존방안 문화재위원회 승인으로 사업추진을 위한 행·재정적 절차는 마무리됨. 강원도와 춘천시는 레고랜드 코리아의 성공적인 사업추진을 위해 지난 9월 민간을 중심으로 한 레고랜드 코리아 발전자문단을 구성함

- 영국 멀린사는 레고랜드 테마파크에 1,000억 원을 직접 투자할 예정인데, 이 중 100억 원은 자산회사(PC)에 출자하고 사업이 완료될 때까지 지분 10%를 유지함. 다만 자산회사(PC)에 대해 배당을 요구하지는 않음. 나머지 900억 원은 운영회사(OC)를 설립해 순차적으로 출자할 예정임. 멀린사가 운영회사(OC)에 출자하는 900억 원은 국내에 현금으로 투자하여 예치된 후, 덴마크 레고그룹에서 생산하는 테마파크 시설 자본재를 구입하는 대금으로 지출될 것임. 멀린사는 레고랜드 연간수입의 일정 부분을 내부투자 절차를 거쳐 재투자해야 함
  - 엘엘개발(주)는 레고랜드 테마파크 완공과 동시에 이를 멀린사에 임대함. 이후 레고랜드 테마파크는 운영회사인 멀린사가 시설유지 및 보수를 담당하며 영업을 하게 됨
  - 현대건설은 사업부지 조성공사, 레고랜드 코리아 조성공사, 엔터테인먼트 스트리트 몰 조성공사, 역사박물관 조성공사와 개발부지 시설물 공사 시공권 대한 우선 협상권을 가지고 있음. 멀린사는 레고랜드 테마파크 건설을 위해 국내 1군 건설사를 요구해 도급순위 1위인 현대건설이 참여하게 된 것임. 현대건설은 사업계획서 및 재원조달계획표에 따른 공사금액에 대한 재원조달을 전제 조건으로 레고랜드 코리아 조성공사를 책임 준공할 예정임. 만약 도급계약 시 공사비를 합의하지 못해 공사도급계약이 체결되지 않거나 2차 증자 선행조건이 충족되지 않을 경우 조건 없이 탈퇴해야 함
  - 한국투자증권은 재원조달계획표에 따라 자산담보부 재원을 조달하고 금융조달 및 금융자문 업무에 대해 독점적인 권리를 갖게 됨
  - LTP코리아는 지난 해 10월 강원도와 멀린사 간 본 계약 체결과 동시에 권리양도계약에 따라 멀린으로부터 받은 권리 일체를 자산회사(PC)에 양도하고 양수도 대금을 지급받도록 돼 있음. LTP코리아가 레고랜드 사업권 양수대가를 특수목적법인(SPC)가 지급하는 것은 한국에서 레고랜드 사업은 LTP코리아가 보유한 만큼 사업권을 인수해야 추진이 가능함. 이는 멀린사도 예외가 될 수 없음
  - 서브원은 레고랜드 코리아 조성과 관련한 시설물 유지, 관리 및 시설, 미화, 보안, 안내, 주차, 운영지원 등 운영과 관련한 계약에 대해 우선협상권을 보유함. 이와 관련 춘천시민을 최우선 고용하도록 최대한 노력해야 함
  - 와이제이브릭스는 회사가 취득하는 개발부지에 대해 우선매수권을 보유함. 다만 우선매수권 보유기간은 조성공사 착공 후 6개월간임(단, 개발부지 중 레고랜드 코리아 부지와 엔터테인먼트 스트리트몰 부지, 역사박물관 부지는 제외함)
- 레고랜드 코리아의 조성으로 인한 주요 기대효과는 다음과 같음

- 춘천은 국제적인 ‘어린이의 도시’로 이미지화할 수 있는 좋은 기회임. 2~12세를 타겟화 하는 레고랜드 마켓의 특성상 레고랜드의 개장은 국내외 및 동북아시아 가족 연령층의 관심을 환기시킬 것임
- 춘천은 호수, 애니메이션, 레저, 낭만 등 개별화된 도시 이미지를 통합하되 레고랜드 브랜드의 효과를 감안하면 ‘어린이들이 가장 가고 싶어 하는 도시’, ‘춘천의 어린이들이 자랑스러워하는 도시’로 포지셔닝(Positioning) 전략을 펼칠 수 있음
- 경춘 복선전철과 고속도로가 개통되면서 연간 1,000만 명이 넘는 외지인들이 춘천을 찾고 있음. 레고랜드가 개장되면 1,500만 명을 상회할 것으로 예상되며, 이에 따른 관련 고용 창출, 경제적 긍정효과가 기대됨
- 마임 피규어 공연이나 토이 기반의 한류 콘텐츠 제작 등 춘천의 문화예술 자산들과 토이의 융복합화, 국내외 다양한 공예기술과의 접목, 현 정부의 최우선 국정운영 전략으로 채택된 창조경제와 연계하는 등 춘천 토이 도시는 사양 산업으로서의 장난감 산업이 아닌 타 산업과의 융합을 전제로 한 창조경제의 틀에서 구상할 수 있음 [관련 및 지원 분야: 클러스터 형성으로 인한 시너지 효과]
- 다이아몬드 모델을 통한 한국 투자유치의 KSF 및 레고랜드 코리아의 투자동기를 분석하면 다음과 같음
- 요소 조건: 한국의 관련 기술력, 한류, (토이산업, 문화산업 등) 기존 춘천의 도시 이미지
  - 한국 경제발전에 따른 적절한 기술 수준: 예를 들어 현대건설의 건설기술
  - 한국의 창조경제, 한류, 춘천의 문화예술(→ 레고랜드의 역량과 더불어 시너지 가능성이 높음)
- 수요조건: 수도권에 접근성 및 자연환경
  - 야곱슨 레고랜드 사장은 춘천을 택한 이유로 “서울을 비롯한 수도권 접근성이 좋고 자연환경도 아름다워 레고랜드 최고의 입지”라고 피력함<sup>9)</sup>
  - 최근 키즈 시장의 급성장, 고급형 토이에 대한 관심 확산, 국산 캐릭터에 대한 인지도 향상도 기여
- 관련 및 지원 분야: 정부 인센티브, 클러스터 형성
  - 강원도는 레고랜드 코리아에게 사업부지는 50년 무상임대하고, 필요시 50년 범위 내에서 연장이 가능하도록 하였으며, 동사의 테마파크 완공과 동시에 멀린 엔터테인먼트에 임대하기로 했음. 이에 따라 레고랜드 파크는 멀린사가 시설유지 및 보수를

9) 20년 속앓이...이제야 빛본 레고랜드  
<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2014&no=1478591>



담당할 뿐만 아니라 영업도 하게 됨. 그리고 강원도는 멀린사가 국내 1군 건설사를 요구하였는데, 이를 적극적으로 수용하여 도급순위 1위인 현대건설을 참여시킴

- 최문순 강원도지사는 “레고랜드 사업은 문화재를 훼손하려는 것이 아니라 법령에 의거해 보존을 원칙으로 가치 있는 문화재는 활용할 것이며, 개발과 보존이 충분히 상생할 수 있다는 것을 증명해보이겠다”<sup>10)</sup>라고 밝히는 등 문화재 시굴조사 및 발굴 허가에 지원을 함으로써, 도 차원에서 레고랜드 코리아 설립을 적극 지원함
- 레고랜드 코리아와 춘천의 토이(TOY) 문화산업 클러스터 조성은 서로 상호 연계되어 있음. 토이 문화산업은 창작 및 디자인 측면에 있어서 인적 자원이 가장 중요한 요소임. 이는 춘천 지역 내 대학들과 연계한 창조적인 인력 육성을 가능하게 함. 수도권과 인접한 지리적 여건을 통하여 수도권의 중소규모 토이 관련 기업들의 이전 시 인센티브 제시하는 등 토이 클러스터의 중요한 축으로 성장 유도 가능
- 레고랜드와 도심권을 잇는 도보권에 클러스터가 입지함. 이를 활용하여, 레고랜드와 인형극장, 애니메이션박물관, 로봇체험관, 상상마당 등을 연계할 수 있고, 직·간접적인 시너지 효과는 물론 현재 서울, 경기도를 중심으로 한 레고 브릭(brick) 제조·판매 등 연관 산업이 춘천을 중심으로 재편할 수 있음
- 또한, 연관 산업 측면에서 금형기업의 집락화 및 이들의 정밀 금형제품 생산 기업화, 특정 분야의 의료산업 연계 등 하이테크 산업과의 연계도 가능
- 2015년 7월 1일, ‘레고랜드 코리아’ 조성사업이 진입교량 공사의 기공식을 시작으로 본격화됐음. 즉, 도심에서 레고랜드 테마파크로 가는 유일한 관문인 진입교량 건설 사업이 시작된 것임. 교량은 총연장 1,058.5m, 폭 25m 4차로 규모로 2017년 8월 완공을 목표로 추진됨 [정부차원의 기본적 인프라 지원]
- 위 내용을 통해 관련 및 지원 측면에서 동 기업의 FDI동기를 유추할 수 있음
  - 첫째, 사업부지 무상임대, 국내 1군 건설사 요구에 부응하고 문화재 발굴 등 예기치 못한 사건에 대하여 탄력적인 대응을 하는 등을 통해 피투자국의 정부정책 관련 의지와 더불어, 한류 등 세련된 시장인 한국에 본 비즈니스 모델을 성공시킴으로써, 향후 시장확장성도 예감하였음 [정부 측면의 적극적 인센티브 및 정책지원, 시장지향형 FDI]
  - 둘째, 지역 내 대학들을 통한 창작 및 디자인에 우수한 인력을 확보, 수도권과 인접성으로 인한 수도권의 중소규모 토이 관련 기업 등 전후방 연관 산업 활용 등 시너지 창출을 통하여 생산효율지향형 FDI 및 클러스터 추구형 FDI 동기가 영향을 미쳤다고 판단됨

10) [인터뷰]최문순 강원도지사 “금강산관광 재개 등 경제활성화에 매진”  
[http://www.newsis.com/ar\\_detail/view.html?ar\\_id=NISX20150621\\_0013742092&cID=10805&pID=10800](http://www.newsis.com/ar_detail/view.html?ar_id=NISX20150621_0013742092&cID=10805&pID=10800)

- 경영여건: 레고에 대한 친밀한 문화

- 야곱슨 사장은 “한국도 레고를 가지고 놀기 시작한 지 2세대가 지났다. 어린이들뿐만 아니라 현재의 부모세대도 레고를 가지고 놀았던 만큼 부모들에게도 즐거운 기억을 불러일으키는 곳이 될 것”이라고 강조함<sup>11)</sup> [국민의 우호적 태도]
- 즉, 어린 세대뿐만 아니라 기성세대들의 향수를 통하여 현지 고객의 욕구를 충족시키려는 시장추구형 FDI 동기가 잘 작동될 것으로 판단하였음

[핵심 요약]

- 한국 투자유치의 KSF

- 레고랜드社의 사례를 통한 KSF는 다음과 같음. 첫째, 수요조건 측면에서 수도권 의 접근성 및 한류 등 세련된 수요를 통한 향후 다른 국가로의 확장 가능성 등이 핵심요인으로 작용. 둘째, 관련 및 지원 측면에서 정부 인센티브 및 클러스터 형성, 수려한 자연환경 등이 주요 요인으로 볼 수 있음. 셋째, 경영여건 측면에서 레고에 대한 친밀한 문화 등 작용했고, 무엇보다도 넷째로, 중앙 및 지방정부의 적극적 지원도 투자유치를 성공시킨 핵심 요인으로 작용하였음

- 다국적 기업의 FDI 동기

- 생산효율지향형 FDI: 한국의 전반적인 우수한 기술수준, 지역 내 대학들을 통한 창작 및 디자인에 우수한 인력 등을 활용한 생산효율지향의 동기
- 시장지향형 FDI: 한국자체의 기본적 시장 수요뿐 아니라, 한류 등으로 세련된 한국시장에 성공함으로써 향후 동북아 시장으로의 확장가능성 농후
- 클러스터 추구형 FDI: 토이관련 사업, 춘천의 문화산업, 어린이 관련 비즈니스 등 전후방 연관 산업 활용 및 확장 가능

[정책제언]

레고랜드社의 사례를 통해 무엇보다도 ‘규제철폐’가 관건. 또한 현지국 정부주도로 외국인투자기업의 요청 및 고충을 올바르게 이해하고, 이를 개선 및 대응하는 것이 중요. 외투기업이 필요한 인프라와 경영활동에 우호적인 환경을 구축하는 것도 중요 요소임. 결국, 외투기업의 의지와 더불어 현지국 중앙 및 지방정부의 적극적인 자세가 핵심임

11) 20년 속앓이...이제야 빛본 레고랜드: 야곱슨 레고랜드 사장 “강원도·춘천시 도움에 1000억 원 투자 결정”

## ▶ 레고랜드의 다른 국가 해외진출투자

- 레고랜드가 가장 먼저 개장한 곳은 1968년 덴마크 빌룬트(Billund)에 조성된 레고랜드 빌룬트(LEGOLAND BUIILUND)임
  - 레고사의 본사가 입지한 기업도시. 동사는 빌룬트에서 제품의 90%를 생산(2005년 기준)하고 있음. 1964년에 동사가 시설 이용 목적의 공항을 조성했으나 2009년 레고랜드 내에 조성된 워터파크(Lalandia)의 인기로 현재 덴마크에서 두 번째로 큰 공항으로 성장함. 14만 1,000㎡ 규모로 2013년에만 180만 명이 방문했음. 8개 테마영역으로 50개 놀이기구와 7개 레스토랑, 16개 상점이 영업 중임
  - 레고사와 레고랜드 중심의 단일관광 목적지가 된 빌룬트는 최근 도심권 문화센터와 동물원 및 자연경관 관람과 같은 지역관광과 연계하는 한편, 레고랜드 내 사이트(LEGOLAND Holiday)를 통해 레고랜드 반경 60km내에 위치한 빌룬트 중심의 주변 36개 업소 네트워크인 숙박관광예약시스템도 운영 중임
- 역사문화적 변영과 연계한 레고랜드 윈저(LEGOLAND WINDSOR)
  - 영국 남동부의 버크셔(Berkshire)주에 입지한 도시인 윈저(Windsor)는 2만 6,885명이 거주하는 소도시임. 1996년 조성된 레고랜드 윈저(LEGOLAND WINDSOR)는 윈저 성(Windsor Castle)으로 불리는 영국 왕가의 공식 거주지 중 한 곳으로 영국에서 가장 비싸고 선망의 대상이 되는 주택지로도 유명함
  - 레고랜드 윈저는 레고문화를 이해하는 유럽인들의 준비된 수용태세 속에서 자연스럽게 발전함. 60만 6,000㎡ 규모로 한해 약 200만 명이 방문. 9개 테마영역에 5개 놀이기구와 3개 쇼 극장, 167개 식음료 시설과 8개 상점이 들어서 있음
  - 윈저는 레고랜드 조성 이전에 도시의 역사문화적 변영으로 인해 윈저 관광은 이미 견고하게 다듬어진 상황임. 레고랜드는 레고랜드-Windsor&Eton역 간 유료 셔틀버스 운영 및 시내 자전거도로 완비 등 기존 윈저 관광의 스펙트럼을 다양하게 만드는 하나의 요소로 작용함
- 미국 캘리포니아 주 샌디에이고 카운티에 입지한 도시인 칼스배드(Carlsbad)에는 1999년 레고랜드 캘리포니아(LEGOLAND CALIFORNIA)가 들어섬. 2012년 기준 인구가 10만 6,804명인데, 레고랜드 개장과 함께 인구가 26.7%(2만 8,530명) 증가한 결과임. 이는 로스앤젤레스, 샌디에이고 등 캘리포니아 주요 대도시와 접근성이 양호했기 때문이라는 분석임. 전체 면적 51만 8,007㎡에 50개 놀이기구와 4개 쇼 극장, 26개 식음료시설, 8개 상점과 워터파크가 영업 중(2010년 200만 명이 다녀감). 2005년 멀린그룹이 인수한 이후, 레고랜드 캘리포니아는 큰 변화가 발생됨. 멀린그룹은 워터파크, 아쿠아리움, 호텔 등으로 사업을 계속 확장 중이고, 유명 블록버스터 영화나 애니메이션의 테마와 캐릭터를 레고에 적극 도입하는 등 새로운 놀이와 체험시설을 늘려가고 있음

- 레고랜드 칼스배드(Carlsbad)는 레고랜드를 시발점으로 글로벌 관광목적지로서의 위상을 정립 중임. 처음부터 레고랜드를 계기로 도시계획을 염두에 두고 도시 개발을 추진해 레고랜드 주변에 프리미엄 아울렛, 골프장, 수목원, 고급 리조트 등이 집약화되어 있음. 레고랜드는 평균 1,200~1,600명의 직원을 지역주민들로 고용하고 있음
- 독일 바바리아 지방정부의 슈바벤 지역에 입지한 도시인 군츠부르크(Gunzburg)는 2011년 기준, 인구 1만 9,517명으로 뮌헨과 슈트트가르트 같은 주요 도시들과 접근성이 양호함
- 지난 2002년 개장한 레고랜드 군츠부르크(LEGOLAND DEUTSCHLAND)는 전체 면적 43만 4,000㎡에 2009년 기준, 연간 120만 명이 방문함. 8개 테마 영역에 4개 쇼 극장과 18개 레스토랑, 11개 상점에 입점해 있음. 군츠부르크는 수익률이 가장 높은 레고랜드로 유명함. 이는 레고를 사랑하는 독일인들의 수용태세와 시너지 효과를 거두고 있기 때문으로 멀린그룹과 가장 적절한 관계를 유지하는 것으로 알려짐. 레고랜드와 지역사회는 군츠부르크 레일웨이(Gunzburg Railway) 역에서 셔틀버스가 공공서비스 차원에서 운영 중이고, 성모마리아 교회와 합스부르크 왕가의 성 등 레고랜드 이외의 지역관광은 역사문화유산 테마를 중심으로 독일과 유럽을 대상으로 한 핵심 관광지 역할을 담당함
- 미국 플로리다 주 포크 카운티에 입지한 윈터헤이븐(Winter Haven)은 2011년 기준 인구 3만 3,920명으로, 이는 2000년 2만 6,487명에서 7,433명(28.1%)이 증가함. 윈터헤이븐(Winter Haven)은 작은 호수들을 중심으로 미국 수상스키 활동의 중심점 역할 수행하는 한편 보스턴 레드삭스, 클리블랜드 인디언스 등 춘계 전지훈련장으로 인기가 높음
- 윈터헤이븐(Winter Haven)은 58만 6,713㎡ 규모로 놀이기구와 식음료, 상점 등이 들어서 기존 수상도시 개념을 특성화하는 동시에 오래된 유원지 개념을 리뉴얼하는 과정에서 레고랜드의 도입은 도시 발전을 위한 핵심적 융합 역할을 함. 레고랜드의 주요 구성요소 설치 시 수상도시와 관련된 콘텐츠들을 특화할 수 있었고, 멀린그룹 입장에서도 전 세계 주요 테마파크와 워터파크들이 즐비한 플로리다 주의 특성을 감안해 전략적으로 입지했을 것이라는 분석임. 레고랜드 윈터헤이븐(Winter Haven)과 지역사회는 레고랜드 자체의 호텔 운영은 없고, 대신 주변 리조트 및 호텔들과 숙박패키지 상품을 운영하는 등 협력하는 방식으로 레고랜드를 중심으로 도시의 관광경쟁력이 향상되고 있음
- 말레이시아 남부 조호 주에 입지한 도시인 조호바루(Johor Barhu)에 2012년 레고랜드 말레이시아(LEGOLAND MALASIA)가 개장함. 수도 쿠알라룸푸르 다음으로 인구가 많은 메트로폴리탄인 조호바루는 싱가포르의 위성도시이자 남동부

아시아 최대 산업 및 관광과 상업 중심지의 역할을 하는 곳임. 실제로 싱가포르-조호바루 연담도시의 인구 규모가 약 700만 명 수준임

- 현재 싱가포르는 카지노 자본의 투자로 호텔과 워터파크 개발계획 추진 중에 있는 등 레고랜드의 구성요소가 아직 덜 갖춰진 모습임. 전체 면적 58만 6,000㎡ 규모에 40여 가지 놀이기구와 상업시설 등이 입지해 있으며, 2012년 3개월 간 방문객만 100만 명을 넘음
- 레고랜드 말레이시아는 싱가포르를 방문하는 연간 2,250만 명의 외국인 관광객 중 약 50%가 말레이시아-싱가포르를 잇는 제3대교(코즈웨이)를 통해 조호바루로 유입될 만큼 말레이시아 본토보다는 싱가포르를 통해 레고랜드를 방문하고 있음

### ▶ 오티스엘리베이터 코리아

- 오티스엘리베이터는 엘리베이터, 에스컬레이터 그리고 무빙워크(moving walkways)를 포함해서 ‘사람을 이동하게 하는 제품(people moving products)’을 제조 및 유지·보수하는 세계에서 가장 큰 제조기업이자 유지·보수기업임
- 오티스엘리베이터는 한국에 진입할 때 당시 한국의 승강기 제조업체인 한국엔지니어링(주)을 인수하면서 진입함
- 1991년 9월 19일 당시 재무부는 외자사업심사위원회를 열고 오티스엘리베이터사가 13,063,000달러를 투자, 한국오티스엘리베이터(주)를 설립하는 사업을 인가함<sup>12)</sup>
- 오티스는 자본금 4억 5천5백만 원인 한국엔지니어링(주)의 증자분을 100% 인수, 오티스 지분을 81.7%로 만들어 경영권을 확보함
- 당시 오티스는 한국이 기술부족으로 생산하기 어려운 24층 이상 고층빌딩용 고속승강기를 생산 및 납품할 계획을 갖고 있었음 [새로운 수요부응으로 인한 시장개척]
- 1999년 말, 아시아를 제외한 다른 지역은 엘리베이터의 신규 설치 수요가 감소하고, 유지·보수 및 리모델링의 수요가 증가하는 추세를 보이는 반면, 아시아는 엘리베이터의 신규설치 수요가 증가함. 특히, 중국·일본·한국은 전 세계 신규 수요의 절반을 차지함 [기본적 수요: 성장 잠재력이 큰 시장]
- 한국의 LG산전이 그룹의 구조조정 차원에서 승강기사업의 매각을 검토 중이었음. 당시 LG산전은 세계적인 수준의 엘리베이터 생산 능력과 기술적 노하우를 바탕으로

12) 세계최대 승강기 제조 업체 국내 진출

(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=001&aid=0003497373>)

최대 생산량·최대시장 점유율을 보유하고, 동남아 등 해외 대리점 네트워크를 구축하고 있었음. 동사는 이러한 LG산전의 상황 및 자원과 결합하여 시너지 효과를 기대함 [뛰어난 생산 및 기술 수준]

- 오티스엘리베이터(유)의 前 대표이사 토머스 로드니 바이닝은 한국시장의 잠재력은 ‘세계적인 기술력과 노하우’를 가지고 있으며, ‘한국 직원들의 열정 및 기술적 지식 수준의 전문성, 팀워크 및 빠른 고객 대응’이라고 평가함 [긍정적 근로 태도]
- 1999년 11월 3일, 세계 최대의 엘리베이터 업체인 미국 오티스사와 엘리베이터 등 빌딩 설비사업 합작을 통해 5억 달러 규모의 외자를 유치하기로 함.<sup>13)</sup> 그리고 마침내 동년 동월 26일, 오티스와 LG산전의 빌딩 사업부문에 대한 사업 양수도에 합의하고 합작사인 ‘LG오티스엘리베이터’를 공식 설립하는 계약을 체결함<sup>14)</sup>
  - LG와 오티스는 총 자본금 4,500억 원 규모의 합작사 ‘LG오티스엘리베이터’를 설립하게 되며 신설 합작사는 엘리베이터, 에스컬레이터 등 승강기사업, 주차설비, 산업용 모터사업 등 LG산전의 빌딩설비사업을 인수하게 됨
- 한국 소비자들은 구매력이 높고 합리적인 동시에 소음 및 승차감에 민감하고, 내부 인테리어 디자인 등 제품 선택에 있어서 까다로워 높은 수준의 눈높이를 가지고 있음. 이 때문에 글로벌 마케팅 전문가들은 한국에서 성공한 제품은 다른 나라의 소비자들을 공략하는 데에도 매우 유리하다고 평가. 그로 인해 현재 한국의 엔지니어와 디자이너 가운데 상당수는 오티스 내 글로벌 프로젝트에 참여하고 있으며, 이러한 ‘made in Korea’ 제품은 별도로 시그마라는 브랜드를 달고 해외 80여 개국에 활발하게 수출되고 있음 [세련된 수요: Test Bed 시장 역할]
- 다이아몬드 모델을 통해 투자유치 성공요인(KSF) 및 오티스엘리베이터의 투자동기를 분석하면 다음과 같음
  - 첫째, 요소조건: 기술력, 근로 태도(열정, 전문성, 팀워크 및 고객대응)
    - LG산전 등 한국의 우수한 기술력 및 노하우, 전문성, 팀워크 및 고객대응 등은 한국에서의 생산 활동에 있어, 효율성을 증진시킬 수 있음
  - 이를 외투기업의 관점에서 보면, 생산효율추구형(efficiency-seeking) 동기를 만족시킬 수 있음

13) LG, 미 오티스에서 5억 달러 외자유치  
(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=001&aid=0004559754>)

14) LG,오티스엘리베이터 합작사 설립 계약  
<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=001&aid=0004558386>

- 둘째, 수요조건: 성장 잠재력이 큰 시장이어서, 기본적 수요의 크기(size)를 만족시킬 수 있으며, 한국 소비자들의 구매력 및 합리성, 세련되고 까다로운 소비성향을 바탕으로 한국이 Test Bed 시장의 역할을 통해 세련된 수요 창출도 가능함. 결국, 수요 측면에서는 크기(size)와 세련도(sophistication)가 모두 높아 투자 매력도(Attractiveness)가 높은 시장 상황임
  - 오티스엘리베이터는 엘리베이터 신규설치 수요가 감소하는 지역이 아닌, 신규설치가 증가하는 아시아 시장에 진출하고자 함. 특히, 아시아에서 중국·일본·한국 등은 신규수요 창출이 유망한 국가들임. 따라서 오티스엘리베이터의 한국 진출 동기는 시장측면의 타당성이 높다고 할 수 있음
  - 뿐만 아니라, 한국은 거대시장인 중국으로 진출하기 위한 전략적 거점이면서, 제품 선택에 있어서 까다로운 소비자를 보유하고 있는 한국에서 성공하면 다른 지역에서도 성공할 수 있다는 인식은 Test bed 시장으로써 충분한 투자 가치가 있는 시장이었음
    - 이러한 점들을 외투기업(오티스엘리베이터)의 관점에서 보면, ‘시장추구적인(market-seeking)’ 동기를 만족시킬 수 있음
- 셋째, 관련 및 지원 분야: 우수한 기술력 및 글로벌 네트워크를 가진 기업과 합작투자를 통한 시너지 효과 창출 및 경쟁력 제고
  - 세계적인 수준의 엘리베이터 생산 능력과 기술적 노하우를 바탕으로 최대 생산량·최대 시장점유율을 보유하고, 동남아 등 해외 대리점 네트워크를 소유하고 있는 LG산전과 합작투자를 통하여 ‘기술력 및 노하우’, ‘글로벌 네트워크’ 등에서 오티스엘리베이터와 글로벌 클러스터를 만들고 이를 통해 시너지 효과를 창출할 수 있다고 판단하였음
    - 이러한 점들을 외투기업(오티스엘리베이터)의 관점에서 보면, ‘클러스터 추구(cluster-seeking)’의 동기를 만족시켜 시너지 효과를 증대시킬 수 있음
- 넷째, 경영여건(전략, 구조 및 경쟁): 합작전략으로 시너지 창출
  - 오티스엘리베이터는 LG 산전과의 합작으로 해외 네트워크의 활용, 기술 습득 등 전략적 자산의 획득이라는 이점도 달성할 수 있다고 판단하였음
    - 즉, 이러한 점은 외투기업(오티스엘리베이터)의 관점에서 보면, ‘전략적자산지향형(strategic asset-seeking)’의 동기가 적절하게 작용하였으리라 판단됨
- 위의 내용을 종합하자면 오티스엘리베이터의 투자 동기는 생산효율추구형(efficiency-seeking), 시장추구형(market-seeking), 클러스터추구형(cluster-seeking) 그리고 전략적 자산 추구형(strategic asset-seeking) 등 다양한 투자동기가 한꺼번에

작용한 것으로 볼 수 있음. 그리고 특히 이들 동기 중 성장하고 있는 한국 자체 시장뿐 아니라 아시아 내 다른 국가들 특히, 중국으로의 진출을 위한 전략적 거점으로 삼는 등 시장추구형 동기가 주효하였다고 판단됨

#### [핵심 요약]

##### - 한국 투자유치의 KSF

- 오티스엘리베이터社의 사례를 통하여 도출할 수 있는 핵심 KSF는 다음과 같음. 첫째, 요소조건 측면에서 한국은 세계수준의 기술력과 노하우, 한국 직원들의 열정, 전문성, 팀워크 및 고객대응 등 인적 자원이 핵심 요인임, 둘째, 수요조건 측면에서 동사의 성장하는 신 시장으로서 매력도(Attractiveness), 한국소비자들의 구매력 및 합리성 그리고 제품 선택에 있어서 까다로운 소비자 등을 기반으로 한 Test bed 시장으로서 투자 요인으로 작용. 셋째, 관련 및 지원 측면에서 우수한 기술력 및 글로벌 네트워크를 가진 기업과 합작투자를 통하여 동사의 경쟁력을 제고하는 동시에 시너지 효과를 얻고자 함

##### - 다국적 기업의 FDI 동기

- 생산효율추구형 FDI: 기술력 및 노하우, 전문성, 팀워크 및 고객대응 등 인적 자원을 활용한 생산효율 증대
- 시장추구형 FDI: 거대시장인 중국으로 진출하기 위한 전략적 거점 마련 및 Test Bed 시장 확보
- 클러스터 추구형 FDI: 기술력, 대규모 생산력, 글로벌 네트워크 등으로 글로벌 클러스터를 조성하여 시너지 효과를 창출하고자 함
- 전략적 자산 추구형 FDI: 생산기술, 글로벌 판매망 등 관련된 전략적 자산을 증진시키고자 함

#### [정책제언]

오티스엘리베이터社 사례를 통하여, 기본적인 정부의 적극적 투자정책이외에 기술력·노하우, 인적 자원, 신 시장으로서의 매력도, 한국 소비자들의 구매력 및 합리성, 까다로운 소비자, 우수한 기업과의 합작투자 등이 중요한 요소임을 알 수 있음. 특히, 정부 관점에서는 현지국 입장과 투자하려는 기업의 양측 간 시너지를 창출할 수 있는 방향으로 유도할 필요가 있음



▶ 이케아 코리아(IKEA Korea Ltd.)

- 2011년 12월, 이케아(IKEA)는 서울시 용산구 한강대로 308번지의 정보통신회관에 본사 주소를 두고 자본금 300억 원 규모로 이케아 코리아(IKEA Korea Ltd.)란 상호명으로 법인 설립을 마칩<sup>15)</sup>
  - 대표이사는 스위스 출신의 패트릭 슈루프(Patrick Schurpf), 사내이사는 스웨덴 출신의 요한 칼 프레드릭 헤게턴(Johan Carl Fredrik Hegethorn)이 맡음
- 이케아(IKEA)의 한국진출 소식에 국내 네티즌들은 ‘세계적인 기업의 한국진출에 대한 기대감’, ‘저렴하지만 질 좋고 편리한 가구 사용에 대한 환영’ 등의 긍정적인 반응과 ‘한국스타일의 부적합성’, ‘분리 후의 문제점’ 등의 부정적인 반응이 혼재되어 나타남<sup>16)</sup> [국민 정서의 혼재]
- 2011년 7월, 이케아(IKEA), 데카트롱(Decathlon)과 같은 외국계 기업들이 한국진출을 타진할 무렵, 코트라와 한국토지주택공사(이하 LH공사)는 외자유치 및 해외진출을 위한 업무 양해각서(MOU)를 체결하였음. 이로써 외국인직접투자에 걸림돌이 되는 ‘국내의 높은 지가’, ‘용적률 제한’, ‘각종 인허가 규제’, ‘국내 기업들과 이해관계가 상충되는 경우’ 등을 해결 위한 ‘일반 행정지원 서비스’에서부터 부지정보 제공과 같은 ‘구체적인 사항’까지 일괄지원이 가능하게 됨<sup>17)</sup> [투자 프로세스 지원]
- LH공사는 “그동안 이케아와 용지 매입 관련 논의를 진행해 왔고 2011년 12월 19일<sup>18)</sup> 관련용지 매각 공개입찰 공고를 냈다”라고 밝힘. 매각 공고에 따르면 총 면적 7만 8,198㎡(2만 3654평)에 최소 공급 예정 금액은 2,346억 원<sup>19)</sup>으로 나타남<sup>20)</sup> [원활한 투자를 위한 충분한 커뮤니케이션]
- 2011년 12월 27일, 이케아는 LH공사의 공개경쟁입찰에 참여해 광명시 부지를 낙찰받음. 이케아는 국내 소비자에게 교통의 편의성을 바탕으로 보다 좋은 접근성을 제공할 수 있을 것으로 판단해 광명시를 선택했다고 설명함<sup>21)</sup> [교통의 편리성]

15) 세계 1위 이케아 한국 진출...국내 법인 설립

([http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2011/12/15/2011121501808.html](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2011/12/15/2011121501808.html))

16) 이케아 국내 진출, “가구계의 아이폰”VS“한국과 안 맞아”

(<http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2011122312012554614&outlink=1>)

17) 코트라, LH공사와 외자유치·해외진출 위해 손잡아

(<http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxn=2011071313221936514>)

18) 2011.12.19

19) 3.3㎡당 공급가격은 992만 원이며 공급 용도는 유통판매시설임

20) 이케아, 광명역에 한국1호점 낸다

(<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2011&no=825154>)

- 이케아 매장이 들어설 광명시 부지는 KTX광명역세권에 속해 있고, 서울외곽순환도로와 서부간선도로 및 서해안 고속도로를 통해 서울 수도권 대부분 지역에서 쉽게 접근할 수 있음. 또한, 제2경인고속도로를 통하면 인천광역시와도 가깝고, 강남순환도로가 개통되면 서울 강남지역에서 20분 내에 도달할 수 있는 이점이 있음<sup>22)</sup> [역세권의 이점, 수도권과의 접근성 및 세련된 교통 인프라]
- 한편, 이케아가 입주할 예정인 광명KTX역세권에 디자인 클러스터를 형성하게 됨. 2012년 9월 10일, 광명시와 (주)이노디자인그룹, (사)한국기업협력협회는 ‘광명 국제 디자인 클러스터’를 조성하는 내용의 양해각서(MOU)를 체결함<sup>23)</sup> [클러스터 형성]
- 당시, 양기대 광명시장은 “KTX광명역세권에 코스트코코리아 본사와 세계적 가구·주방용품 회사인 이케아에 이어 국제 디자인 클러스터까지 유치해 지역 발전에 큰 도움을 주게 됐다”고 밝힘
- 이노디자인그룹은 본사와 연구소를 광명으로 이전하고 디자인 창업지원센터와 디자인 아카데미, 디자인 콜센터 등을 설치하고 국제적인 디자인 관련 외국기업이 입주할 수 있도록 노력하게 됨. 이뿐만 아니라 광명시와 이노디자인그룹은 세계적 규모의 국제 디자인 학교를 설립하고 광명시의 도시재생사업에 적극 협력하기로 함
- 2012년 12월 롯데쇼핑은 경기도 광명역세권지구 용지를 이케아로부터 임차하며, 이케아 옆에 롯데아울렛 매장 오픈을 추진하려함
- 롯데쇼핑은 “가구업체 이케아 매장 옆에 롯데 아울렛이 들어설 것”<sup>24)</sup>이라고 표명했으며, 유통업계 관계자는 “창고형 대형 매장 형태로 운영하는 이케아는 옆에 쇼핑몰이 함께 들어가는 경우가 많다”라고 밝힘<sup>25)</sup>
- 2013년 6월 10일, 경기도 사전건축심의위원회는 이케아 광명점에 대한 사전건축심의를 마치고 조건부 가결로 통과시킴. 조건은 이케아의 대형 가구단지와 롯데쇼핑의 아울렛·영화관이 문을 열었을 경우 광명지역 상권에 미칠 영향을 고려하여 지역 주민과의 상생방안을 마련하는 것임<sup>26)</sup>

21) 이케아, 광명시 KTX역사 인근에 한국 1호점 오픈

(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=003&aid=0004264221>)

22) 공룡 이케아, 한국 상륙지는 ‘광명’…가구업체 “나떨고있냐”

(<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=201112272553g>)

23) 광명시 세계적 디자인 도시로 발돋움

(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=001&aid=0005806261>)

24) 롯데쇼핑, 광명시 이케아 옆 아울렛 매장 오픈 예정

(<http://www.etoday.co.kr/news/section/newsview.php?idno=666144>)

25) 광명 이케아 옆에 롯데아울렛 추진(<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2012&no=829466>)

- 광명시청의 관계자는 “경기도 심의에 통과했다면, 법적으로는 아무런 하자가 없다. 허가를 내주지 못할 이유가 없다”라고 말함
- 2013년 8월 1일, 광명시는 이케아 광명점에 대한 건축허가를 처리함<sup>27)</sup>
  - 이에 패트릭 슈르프(Patrcik Schuerpf) 이케아 코리아 대표이사는 “광명시로부터 이케아 광명점에 대한 건축 허가를 받게 돼 기쁘다. 한국의 많은 소비자들을 위해 실용적이고 합리적인 가격의 홈퍼니싱 솔루션을 제공할 계획이다”라고 말함<sup>28)</sup>
- 2014년 11월, 이케아 공식홈페이지에서 동해를 일본해로 표기하는 문제가 발생.<sup>29)</sup> 이에 대해 이케아는 “한국에서 이 지도를 판매할 계획이 없다”<sup>30)</sup>라는 답변만 하였고, 이로 인해 이케아에 대한 부정적인 반응이 나타남. 결국 이케아는 일본해가 적힌 세계지도를 전 세계에서 판매하지 않기로 함<sup>31)</sup>
- 이케아가 다른 나라에서 저가 전략을 펴면서도 한국에서는 일부 제품의 판매 가격을 미국보다도 최고 1.6배 비싸게 책정해 국내 소비자의 불만이 폭주하는 가격 논란에 휩싸임.<sup>32)</sup> 이에 공정위가 가격 실태조사에 착수함<sup>33)</sup>
- 2014년 12월 5일, 롯데프리미엄아울렛 광명점이 오픈함<sup>34)</sup>
- 2014년 12월 18일, 국내 첫 매장인 이케아 광명점이 오픈함<sup>35)</sup>
  - 이케아 광명점은 개장 100일째인 2015년 3월 18일을 기준으로 누적 방문객 수 2,200,000명을 돌파함. 이케아 코리아는 이케아 광명점 개장 100일을 기념하여 소비자 설문조사를 실시함

26) 이케아 건축심의 통과·빠르면 이달 중 건축 돌입(<http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2013061310164061207>)

27) 광명시, 세계적인 가구회사 이케아 광명점 건축허가 (<http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2013080110352554017&outlink=1>)

28) 이케아 광명점 첫삽 뜬다.. 광명시 건축승인 받아(<http://www.edaily.co.kr/news/NewsRead.edy?SCD=JC61&newsid=01722006602903056&DCD=A00306&OutLnkChk=Y>)

29) 한국 진출 이케아, 동해 대신 ‘일본해’ 표기 논란 (<http://economy.hankooki.com/lpage/industry/201411/e20141116192152120180.htm>)

30) 이케아 일본해 표기 논란, 소비자들 뿔났다...이케아 “판매 계획없다” (<http://www.ccdailynews.com/news/articleView.html?idxno=729732>)

31) 이케아 ‘백기’...“일본해”단독표기 세계지도, 전 세계에서 철수(<http://news.donga.com/3/all/20141204/68359550/1>)

32) 이케아 일본해 표기 논란 이어 비싼 가격도 문제, 일본-미국보다도 비싼 한국 ‘왜?’ (<http://www.segye.com/content/html/2014/11/18/20141118002291.html?OutUrl=naver>)

33) 이케아가 개점한 이후인 2015년 3월 공정위 조사 결과 이케아 가구 제품의 한국 판매가격이 OECD국가 중 두 번째로 높은 것으로 나타남(황세준, “이케아 ‘한국 호갱’ 사실로...공정위 조사결과 ‘충격’”, 2015.3.19. (<http://www.ebn.co.kr/news/view/746451>))

34) 유통공룡들, ‘광명시 결투’ 승자는(<http://www.m-i.kr/news/articleView.html?idxno=144174>)

35) 이케아 광명점 오픈...공룡기업 첫 개장에 ‘인산인해’(<http://sports.donga.com/3/all/20141218/68613509/2>)

- 이케아 제품에 대한 장점은 합리적인 가격(45%), 디자인(39%)으로 나타났으며, 응답자 중 96%가 재방문의사를 밝히는 등 이케아에 대해 대체적으로 긍정적인 반응을 보임<sup>36)</sup> [소비자의 긍정적 태도]
- 다이아몬드 모델을 통해 투자유치 성공요인(KSF) 및 이케아 코리아의 투자동기를 분석하면 다음과 같음
- 첫째, 요소조건: 한국 중업원의 역량
  - 한국으로의 직접 투자를 통해 그룹 전체의 생산성 향상에 도움이 되고자 함(생산지향형 투자동기와 부합)
- 둘째, 수요조건: 수도권과 근접한 편리한 입지
  - 서울외곽순환도로, 서부간선도로, 서해안 고속도로를 통해 서울 수도권 지역과의 접근성, 제2경인고속도로를 통한 인천광역시와의 접근성 그리고 공사 중인 강남순환도로가 개통되면 서울 강남지역에서 20분 내에 도달할 수 있는 이점이 있음. 즉, 수도권지역의 시장으로 진출하기 용이하다는 측면에서 ‘시장추구적인(market-seeking)’ 동기를 만족시킬 수 있음
- 셋째, 관련 및 지원 분야: 투자 프로세스 지원, 클러스터 형성, 세련된 교통 인프라
  - 이케아(IKEA)가 한국진출을 타진할 무렵, 코트라와 LH공사는 외자유치 및 해외진출을 위한 업무 양해각서(MOU)를 체결하는 등 투자기업의 애로사항 등을 해결해주었으며, 토지 구매는 오랫동안 커뮤니케이션을 통해 적절한 절차로 이행됨
  - 광명시에 코스트코, 이케아가 입주하겠다는 결정 이후에 광명시에 ‘광명 국제 디자인 클러스터’가 형성되고, 이케아는 롯데쇼핑에게 토지를 임대하고, 롯데 아울렛 매장을 오픈하게 함으로써 양 측의 고객을 흡수하는 시너지 효과를 창출하는 측면에서 ‘클러스터 추구형(cluster-seeking)’의 동기를 지님
  - 서울외곽순환도로, 서부간선도로, 서해안 고속도로, 제2경인고속도로 등 교통인프라가 잘 갖춰져 있어서 지리적 근접성을 제고할 수 있었음
- 넷째, 경영여건: 세계적인 기업에 대한 기대감 및 저렴하고 질 좋고 편리한 제품 사용에 대한 기대(긍정적인 요인) ↔ 역사적 맥락을 고려하지 않은 투자기업에 대한 부정적 인식과 합리적 가격에 대한 불신(부정적인 요인)

36) “이케아의 가장 큰 장점은 ‘합리적 가격’”

(<http://view.asiae.co.kr/news/view.htm?idxn=2015031908233387404>)

- 이케아의 한국진출에 의한 반응은 ‘세계적인 기업의 한국진출에 대한 기대감’, ‘저렴하고 질 좋으며 편리한 가구 사용에 대한 환영’ 등 긍정적인 반응도 있었으나, 개장 직전 ‘세계지도에 일본해 표기 문제’ 및 ‘고가 논란’에 휩싸여 이케아에 대한 부정적인 정서도 있었음. 결국 잘 해결되어 투자유치 및 이후 사업이 원만히 진행됨

#### [핵심 요약]

- 한국 투자유치의 KSF
  - 본 사례를 통하여 도출할 수 있는 핵심 KSF는 다음과 같음. 첫째, 요소조건 측면에서는 한국 종업원의 역량, 둘째, 수요조건 측면에서 수도권과 접근성이 주효함, 셋째, 관련 및 지원 측면에서 투자 프로세스 지원, 클러스터 형성, 세련된 교통 인프라 등이 핵심요인으로 작용. 넷째, 경영여건 측면에서 세계적인 기업에 대한 기대감 및 저렴하고 질 좋고 편리한 제품 사용에 대한 한국 잠재수요자들의 기대 등이 적절히 잘 조화되었음
- 다국적 기업의 FDI 동기
  - 생산효율추구형 FDI: 한국에 입지함으로써 글로벌 가치사슬의 효율성 향상
  - 시장추구형 FDI: 교통인프라를 통해 수도권 지역의 접근성을 고려한 투자지향
  - 클러스터 추구형 FDI: 지자체 및 국내의 기업과 클러스터를 조성하여 시너지 효과를 창출하고자하는 투자지향

#### [정책제언]

본 사례의 경우, “투자기업의 애로 및 고충사항을 신속히 해결할 수 있는 커뮤니케이션 채널”이 중요했으며, 이외에 수도권과의 접근성, 투자 프로세스 지원, 클러스터 형성, 세련된 교통 인프라 등이 투자유치의 주요 성공요인이었음을 알 수 있음. 무엇보다도 투자하려는 외투기업과 현지국 정부기관 등의 이해관계가 잘 조화되어 상호 윈윈할 수 있는 구조가 필요함

### 3. 실패 사례: 투자유치의 실패

#### 1) 동부산관광단지 테마파크 유치 실패 사례

##### ▶ MGM테마파크

- 2006년 3월 15일 서울 하얏트호텔에서 부산시와 미국의 MGM社 그리고 MGM의 국내 대행사인 (주)글로빛은 부산시 기장군 동부산관광단지에 대규모 ‘할리우드형 테마파크’ 조성을 추진하기 위한 기본양해각서(MOU)를 체결함
- 부산시는 동부산관광단지 예정지 108만 평 가운데 테마파크 조성에 필요한 토지 30만 평 이상을 제공하기로 함. MGM과 (주)글로빛은 자사의 영화관련 콘텐츠를 활용한 테마파크인 ‘MGM 스튜디오 시티(MGM Studio City)’를 조성해 운영하고,<sup>37)</sup> 스튜디오 건립에 투자하는 규모는 6,000억~7,000억 원으로 추정함.<sup>38)</sup> 이를 위해 협상한 기간은 2006년 3월 15일부터 7월 31일까지였음<sup>39)</sup>
- 동부산관광단지가 들어선 부산시 기장군은 대규모 관광단지, 해양바이오·의료 첨단 연구단지, 수산업 가공단지, 산업공단, 자연친화 주거지, 복합체육단지 조성 등 성장 가능성이 매우 높은 지역임<sup>40)</sup>
- 미국MGM사와 부산도시개발공사는 땅값 문제로 첨예하게 대립 [토지 가격]
  - 당시 (주)글로빛의 박훈 사장은 “무상임대 방식이 가장 바람직하며, 부산도시개발공사 측이 요구하는 토지가는 너무 높아 수익성이 떨어진다”고 주장<sup>41)</sup> [인센티브 미비]

〈표 9〉 부산시와 MGM의 상반된 입장

부산시	쟁점	미국 MGM社
“토지가격 1천억 이상 받아야 가능하다” “소유권은 시가 갖겠다”	토지가격 소유권	“500억 이상에서 협상해보자” “소유권을 받아야 투자자 유치가 가능하다”

자료: 부산일보 저자 재작성<sup>42)</sup>

37) MGM, 부산에 ‘할리우드형 테마파크’ 추진(2006.03.15.) (부산=연합뉴스) 이영희 기자

38) 부산에 대규모 테마파크

(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=009&aid=0000491692>)

39) [사설] ‘동부산 테마파크’ 반드시 성사돼야

(<http://www.busanilbo.com/news2000/html/2006/0801/040020060801.1031111224.html>)

40) <세계로 가는 지자체>관광·해양·의료단지 개발 ‘순풍’

(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=021&aid=0000137235>)

41) 도개공-MGM, 동부산관광단지 땅값 갈등

(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=082&aid=0000087329>)

42) ‘동부산 테마파크’ 무산 위기(<http://www.busanilbo.com/news2000/html/2006/0731/030020060731.1001112141.html>)

- 부산시는 토지가격에 대해서 1천억 원 이상의 가격을 받아야 한다고 주장하였고, 소유권은 부산시가 가지되 MGM 측에 무상 임대해 줄 수 있다는 입장을 피력함. 반면, MGM과 (주)글로빛은 500억 원가량을 지불하는 대신 테마파크 부지의 소유권을 인정해달라고 요구함<sup>43)</sup>(〈표 9〉 [소유권])
- 결국, 양측의 토지 이용 및 토지 가격 등에 대한 견해차가 너무 심해 협상이 결렬되어 종료됨<sup>44)</sup>

## ▶ 서머스톤

- 2006년 12월 부산시는 영국 부동산개발전문업체인 서머스톤사를 우선협상대상자로 선정해 단지개발 양해각서(MOU)를 체결함
- 서머스톤은 동부산관광단지 내에 들어설 호텔, 골프장, 카지노사업 등에 대한 토지 이용 계획 및 사업계획 제시. 동사는 부산~울산 고속도로와 동부산관광단지가 바로 연결될 수 있도록 별도의 인터체인지 개설과 향후 15년 동안 세제 혜택 등도 요구. 그러나 동부산관광단지 핵심사업인 테마파크에 대해서는 구체적인 방안을 제시하지 않음<sup>45)</sup>[세제 혜택, 인프라 구축 요구 / 구체성 결여]
- 2007년 12월 말까지를 시한으로 협상을 진행함<sup>46)</sup> [추진력 미약 등으로 진행 미비]
- 결국, 2008년 부산시는 최근 동부산관광단지 우선협상대상자인 서머스톤사에 공문을 보내 양해각서(MOU)의 해지를 통보함<sup>47)</sup>

## ▶ 알알리그룹

- 2008년 5월 27일 아랍에미레이트 두바이 소재 알알리그룹(AAG, Al Ahil Group)과 동부산관광단지 조성을 위해 통합개발사업자(마스터 디벨로퍼, Master Developer) 기본협약을 체결<sup>48)</sup>

43) '동부산 테마파크' 무산 위기

(<http://www.busanilbo.com/news2000/html/2006/0731/030020060731.1001112141.html>)

44) [부산/경남] 현장 진단/동부산 관광단지 조성 사업(<http://news.donga.com/3/all/20070619/8456021/1>)

45) 동부산관광단지 '테마'가 없다?

(<http://www.busanilbo.com/news2000/html/2007/0627/020020070627.1003102725.html>)

46) [동부산관광단지 '10년 헛바퀴'] 〈상〉 사업지연에 재정위기 심화

(<http://www.busanilbo.com/news2000/html/2008/0310/020020080310.1003104556.html>)

47) [사실] 동부산 관광단지 사업 '안착'되어야 한다

(<http://www.busanilbo.com/news2000/html/2008/0310/040020080310.1031110524.html>)

48) 동부산관광단지 개발 가시화

(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=086&aid=0001946154>)

- 기본협약에는 테마파크 건설, 토지이용계획 및 단계별 개발 계획, 외자유치 규모 등이 포함됨
  - 부산시는 테마파크 부지 50만㎡를 50년간 무상으로 제공하고, 테마파크 건립 및 운영을 위한 특수목적회사(자본금 1억 달러 이상)에 부산도시공사와 함께 20% 범위 내에서 출자하기로 함<sup>49)</sup>
- 당시 모하마드 카마스 회장은 “부산은 뛰어난 자연경관, 따뜻한 기온, 잘 갖춰진 해상스포츠 기반, 일본과의 지리적 근접성 등 여러 여건에서 최적의 테마파크 조성지”라고 밝힘<sup>50)</sup>[수요조건]
- 동부산 관광단지예 미국 마블사의 만화 및 영화 캐릭터들을 활용해 대규모 영상테마파크를 조성하는 계획을 추진하고 있는 가운데, 인천에서도 같은 회사의 콘텐츠를 이용한 테마파크 건설이 진행됨[동시에 두 곳에서 진행]
- 싸이환타PFV사가 인천시 계양구 계산동에 ‘마블테마파크’를 건립하기로 하고, 미국 마블사와 라이선스 계약을 맺었음<sup>51)</sup>
  - 부산시는 5월 협약식을 앞두고 “AAG가 중동과 함께 아시아에서 한국 라이선스권을 갖고 있으며, 중국의 독점적 라이선스도 현재 마블사와 협의 중”이라고 언급. 당시, AAG 코리아 운영지 회장은 “알알리그룹은 중동지역 마블사 라이선스 독점계약업체이고, 또 아시아권의 라이선스도 갖고 있다. 파트너 관계다”라고 발표함<sup>52)</sup>
  - 2008년 7월 15일 방한한 사이먼 필립스 마블 해외담당 사장은 “AAG가 한국 내 마블 라이선스 독점 사업자가 아니다. 우리는 부산과 인천 건을 동시에 진행해왔다”라고 언급함<sup>53)</sup>
  - 부산시는 이에 대해 “AAG가 마블사와 맺은 라이선스 계약은 한국 전역이 아니라 부산 반경 250km 안에서 독점적으로 유효한 것이다”라고 반복함<sup>54)</sup>[투자 프로세스

49) 東 부산‘마블코믹스 테마파크’ 올해 말 착공(<http://www.edaily.co.kr/news/NewsRead.edy?SCD=JD31&newsid=01908966586413184&DCD=A00403&OutLnkChk=Y>)

50) <2013년 부산에 마블코믹스 테마파크 들어선다.>  
(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=001&aid=0002101852>)

51) <동부산테마파크 수도권 관광객 유치차질 우려>  
(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=100&oid=001&aid=0002177729>)

52) 어처구니 없는 동부산 영상테마파크 계약 부산시 왜 숨겼나?  
(<http://www.busanilbo.com/news2000/html/2008/0717/030020080717.1002103736.html>)

53) [기자일기] 알알리그룹에 놀아난 부산시?  
(<http://www.busanilbo.com/news2000/html/2008/0717/060020080717.1002103831.html>)

54) 어처구니 없는 동부산 영상테마파크 계약 부산시 왜 숨겼나?  
(<http://www.busanilbo.com/news2000/html/2008/0717/030020080717.1002103736.html>)



중 커뮤니케이션, 조건 불명확 등의 미비 발생]

- 2008년 12월 19일, 부산시와 알알리그룹은 동부산관광단지 전체 개발에 대한 실시협약을 체결함<sup>55)</sup>
  - 테마파크를 제외한 상부 시설 총 투자비가 3조 7천억 원이고 AAG가 설립한 특수목적법인으로 개발사업자인 EBTC(주)가 조달할 금액은 1조 4,646억 원이며, 총 조달 금액 대비 자본금은 20%, 외국인직접투자액은 30% 이상을 유지해야 함. 관광단지 내 테마파크는 EBTC(주)가 책임을 지고 별도의 테마파크 법인 SPC를 설립해 조성·운영하며, 법인의 자본금은 800억 원 이상 총 시설투자비는 미화 6억 달러 이상이어야 한다고 정함
  - 그 결과, 2008년 말까지 AAG는 사업이행보증금 60억 원을 부산도시공사로 입금해야 하고, 2009년 1월 30일은 토지매매계약금 669억 원을 입금해야 함
- 그러나 2009년 두바이의 알알리그룹과 특수목적법인인 EBCT(주)가 당초 2008년 12월 30일 부산도시공사에 예치기로 한 이행 보증금 20억 원을 입금하지 않음.<sup>56)</sup> 이에 따라 6,990억 원 규모의 토지매매 계약이 연기되었으며, 계약금의 10%인 699억을 입금하지 않음<sup>57)</sup> [기초 자금이 조달되지 못함]
- 이에 알알리그룹은 세계적인 금융위기 탓에 투자자 모집 및 재원 조달에 어려움을 겪고 있는 현실을 감안해 협약 이행에 시간을 더 달라고 요청함. 그러나 부산시는 1월 말까지 협약이 이행되지 않으면 협약을 해지하고, 사업추진 방향을 전면 재검토할 방침임을 밝힘<sup>58)</sup>
- 2009년 2월 2일, 당시 허남식 시장은 “알알리그룹이 1월 말까지 협약사항을 이행하지 않아 더 이상 협약을 지속하기 힘들다고 판단해 이날 자로 해지했다”라고 밝힘<sup>59)</sup>
- 다이아몬드 모델을 통한 동부산관광단지 투자유치 실패요인(KFF)분석은 다음과 같음
  - 위와 같이 동부산관광산업단지에 3개의 다국적기업이 진출하려고 했지만, 진출기업

55) 부산시·알알리 그룹 ‘동부산관광단지 실시협약 체결’ 의의  
(<http://www.busanilbo.com/news2000/html/2008/1219/020020081219.1006105715.html>)

56) 동부산관광단지 조성사업, 또 다시 무산 위기  
(<http://www.fnnews.com/news/200901051429344530?t=y>)

57) 동부산 관광단지사업 ‘브레이크’  
(<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2009010520311>)

58) AAG, 동부산개발 ‘5개월 시간 더 달라’  
(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=001&aid=0002468459>)

59) 부산시, 동부산관광단지협약 공식해지  
(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=001&aid=0002480538>)

- 들의 한국 투자 실패의 결정적 요인은 다소 차이가 있음
- 첫째, 요소조건: 토지 대금(즉, 토지의 가격), 부지 소유권
    - MGM은 부산도시개발공사와 토지의 가격(땅값), 부지의 소유권에 대하여 서로 상이한 의견이 충돌하여 협상이 결렬됨
    - AAG의 경우, 대내외적 자금사정으로 기본적 자금의 입금 부족이 중요 원인임
  - 둘째, 관련 및 지원 분야: 투자프로세스의 진행 중 커뮤니케이션, 상호 조건의 명확화
    - 서머스톤의 경우, 투자프로세스의 진행 미비가 그 주요 원인이 되었음
    - AAG의 경우도, (투자기업과 현지국 기관 사이의) 커뮤니케이션 부족 [투자프로세스의 진행 미비], 상호 조건 불명확 등의 미비점 발생이 주요 원인임. 예를 들어, AAG가 글로벌 금융위기로 인하여 자금조달이 어렵게 됨에 따라 협약이행시간을 연장해 달라고 부산시에 요청한 반면, 부산시는 기존의 계약에 따라 일을 진행시켜 테마파크 설립은 무산됨
    - MGM 및 AAG 실패 사례를 통하여, 투자기업과 현지국 간의 상이한 의견을 조율할 수 있는 채널 및 프로세스 지원이 중요함을 알 수 있음
  - 셋째, 정부: 인센티브, 세제혜택 등
    - 토지대금의 양측 간 차이가 큰 경우에 있어서, 인센티브로 조정이 불가하면 성사되기 어려움. 외투기업이 땅값의 차이가 커서 토지관련 인센티브를 강하게 주장하는데, 이러한 사실을 정부 측면에서 인센티브로 커버하지 못할 경우 對 한국투자에 실패할 가능성이 큼
    - 기타 인프라 구축에 대한 외투기업의 요구가 있을 경우, 전반적 경제효과 등을 감안하여 중앙 및 지방정부가 능동적으로 대처할 필요가 있음

〈표 10〉 동부산관광단지 테마파크 유치 실패요인 분석

다이아몬드 모델	MGM	서머스톤	AAG
요소조건	기본적인 토지가격의 차이		기초 자금조달에 차질
수요조건	기본적 수요가 존재하여 투자를 시도함		
관련 및 지원		투자프로세스의 진행 미비	투자 프로세스 중 (투자기업과 현지국 기관 사이의) 커뮤니케이션, 조건 불명확 등의 미비점 발생
경영여건	소비자의 태도, 경영여건 등은 무리가 없었음		
정부	토지 대금에 대한 인센티브 견해 차이, 향후 소유권에 대한 시각 차이 큼	세제혜택, 인프라 구축 요구에 대한 대응 미비	

### [핵심 요약]

- 한국 투자유치의 KFF
  - 동부산관광단지 테마파크 유치 사례를 통하여 도출할 수 있는 핵심 KFF는 다음과 같음. 첫째, 요소조건 측면에서 땅값, 기초적 자금조달 능력, 둘째, 관련 및 지원 측면에서 투자프로세스의 진행 중 투자기업과 현지국 기관의 의견 등을 조율하는 적절한 커뮤니케이션 [부재 시, 실패 가능성이 큼. 즉, 투자 프로세스의 원활화가 중요]. 셋째, 정부의 인센티브, 인프라 제공 부족 등이 투자 실패의 원인으로 작용
- 다국적 기업의 FDI 동기
  - 클러스터 지향형 FDI: 대규모 관광단지, 해양바이오·의료 첨단 연구단지, 수산업 가공단지, 산업공단, 자연친화 주거지, 복합체육단지 조성 등 성장 가능성이 매우 높은 지역으로 투자 지향(MGM)
  - 시장지향형 FDI: 부산의 뛰어난 자연경관, 따뜻한 기온, 잘 갖춰진 해상스포츠 기반, 일본과의 지리적 근접성 등을 고려하여 충분한 시장을 고려하고 투자 지향(AAG)

### [정책제언]

동부산관광단지 테마파크 사례분석 결과, 땅값 및 소유권, 투자프로세스 진행중의 부적절한 커뮤니케이션, 투자기업의 요청에 대한 대응 미비 등이 주요 실패 요인임을 알 수 있음. 이러한 실패요인을 억제하고 성공적이면서 원활한 투자를 위해서는 투자기업과 현지국 기관의 의견을 조율하는 “채널구축 및 적극적 정부 의지와 대응”이 필요

### ▶ 유니버셜스튜디오 코리아(USKR)

- 2007년 5월 22일, 미국 NBC 유니버셜 계열사인 유니버셜 파크 앤 리조트는 아시아 최대 규모 유니버셜스튜디오의 한국 진출을 선언함
- UPR은 한국 측 사업파트로서 유스코(USK, USK프로퍼티홀딩스)를 선정했으며,<sup>60)</sup> 독점계약을 체결함. 본 사업에 컨소시엄 멤버로 포스코건설이 참여하기로 함<sup>61)</sup>

60) USKOR & Associates; 링크 1, 링크 2를 보면, “USK프로퍼티홀딩스(USK)”로 명명함.  
링크1- <http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2007081417264704428&outlink=1>  
링크2- <http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2007102840031>

61) 2012년, 아시아 최대규모 유니버셜 스튜디오 들어선다.

- 유니버셜스튜디오 시행사인 유스코는 고객관계관리(CRM, Customer Relationship Management) 전문 기업인 엠피씨(MPC)<sup>62)</sup>를 인수함. 한편, 당시 여행사 레드캡투어 대주주 구본호씨는 유니버셜스튜디오의 테마파크 사업과 여행 사업의 시너지를 위하여 엠피씨의 유상증자에 참여함<sup>63)</sup>
- 2007년 10월, 당시 김문수 경기도지사는 프랭크 스타벡 USK프로퍼티홀딩스(USK) 사장 등을 만나 유니버셜스튜디오의 도내 유치 의사를 밝힘<sup>64)</sup>(〈그림 11〉)
- 당시 김문수 경기도지사는 유니버셜스튜디오의 투자효과에 대해 “향후 5년간 2조 9,000억 원의 투자, 5조 5,000억 원의 생산유발 효과, 1,900억 원 상당의 조세수입, 그리고 6만 명 정도의 신규 고용 창출 효과가 있을 것”<sup>65)</sup>이라고 밝힘

〈그림 11〉 유니버셜스튜디오를 방문한 김문수 지사



자료: 뉴스시스<sup>66)</sup>

(<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2007052218067>)

62) 엠피씨 홈페이지 (<http://www.mpc.co.kr/>)

63) 구본호측, 엠피씨 유증참여 사업시너지 목적

(<http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2007081013093650742&outlink=1>)

구본호씨 “테마파크사업 위해 엠피씨 유증 참여”

([http://news.inews24.com/php/news\\_view.php?g\\_serial=277057&g\\_menu=022600](http://news.inews24.com/php/news_view.php?g_serial=277057&g_menu=022600))

64) 경기도, 유니버설 스튜디오 유치 추진

(<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2007102840031>)

65) “경기도에 美유니버설 스튜디오 유치”

(<http://www.munhwa.com/news/view.html?no=20071029010329430510030>)

66) 유니버설스튜디오 방문한 김문수 지사

(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=104&oid=003&aid=0000620790>)

- 경기도에서 많은 노력을 했고, 그 결과 2007년 11월 유니버셜스튜디오의 사업지가 경기도 화성시 송산면 일대로 최종 결정됨<sup>67)</sup>
  - 경기도 화성시 송산면 일대에 테마파크, 엔터테인먼트 시설, 호텔, 전시 및 컨벤션센터 등이 설립될 예정이었으며, 이와 더불어 2020년까지 6만 가구 15만 명을 수용할 수 있는 관광·레저 중심 휴양도시를 개발하는 사업인 송산그린시티개발 사업<sup>68)</sup>을 동 사업을 연계하여 추진하기로 함
- 2010년 1월 19일, 미국 UPR, 롯데그룹, 포스코건설, 쌍용건설, 경기도, 화성시 등이 참여하는 총 사업비 약 3조 원가량이 소요되는 유니버셜스튜디오코리아 리조트(USKR)사업 협약식을 진행함
  - 초기 출범한 USKR PFV(프로젝트금융투자회사)에는 전략적투자자인 롯데자산개발(26.7%), 유니버셜스튜디오코리아(13.5%), 포스데이타(6.7%), 포스코건설(24.4%), 쌍용건설(9.3%), KCC건설(4.6%), STX건설(4.6%), 그리고 한국증권(10.1%) 등이 출자함
  - USKR사업 최대 출자자인 롯데그룹은 롯데호텔·롯데쇼핑·롯데월드 등이 참여해 테마파크, 시티워크, 테마호텔, 프리미엄 아울렛 등의 개발과 운영을 담당하기로 함<sup>69)</sup>

〈표 11〉 초기 USKR 사업개요

구분	내용
총 사업비	약 3조 원
부지면적	4,352,819m(약 131만 평)
소재지	경기도 화성시 신외동 일원(송산그린시티 동측부지 일원)
참여기관 (15개 기관)	<p>〈민간기관〉 롯데그룹, 포스코건설, 쌍용건설, STX건설, KCC건설, USKPH, 포스데이타, 한국투자증권</p> <p>〈공공기관〉 경기도, 화성시, 한국수자원공사, 경기도시공사, 경기관광공사, 화성도시공사</p> <p>〈외국계〉 UPR(Universal Parks &amp; Resorts)</p>
유치시설	유니버셜스튜디오 테마파크, 시티워크, 테마호텔, 콘도미니엄, 프리미엄 아울렛, 골프장 등

자료: 이데일리<sup>70)</sup>

67) 경기 화성에 유니버셜스튜디오 들어선다(<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2007&no=633692>)

68) 화성시에 美유니버셜스튜디오 조성  
(<http://www.fnnews.com/news/200711261405318238?t=y>)

69) 롯데·유니버셜 등 합작 '아시아 최대 테마파크' 만든다. (<http://www.edaily.co.kr/news/NewsRead.edy?SCD=JC21&newsid=01886006592839360&DCD=A00302&OutLnkChk=Y>)

- 프랭크 스타벅 USK 프로퍼티홀딩스 사장은 ‘인천국제공항 등 인근의 교통인접성’과 아직 ‘개발되지 않은 배후입지’, ‘화성시와 수자원공사 지원’ 등 3가지를 송산부지에 유니버셜스튜디오 조성부지로 결정하게 된 주요 요인이라고 밝힘.<sup>71)</sup> 또한 윌리엄스 UPR 회장은 “한국은 세계적인 테마파크가 들어서기에 이상적인 입지 조건을 갖고 있다”라고 언급함<sup>72)</sup> [수요조건: 기본적 수요 + 중국 등 타국과의 입지 접근성]
- UPR은 한국 시장에 대해서 인구 2,500만 명이 집중해 있는 수도권 지역의 시장성, 중국 등 인근 아시아 국가의 관광객을 흡수하는 데 적합한 지리적 위치, 아시아인의 마음을 사로잡은 한류 및 영화산업 콘텐츠, 그리고 세계적 경쟁력을 갖춘 정보기술 (Information Technology) 등을 높게 평가함 [요소조건: 기술력]
- 그러나 유니버셜스튜디오 조성사업에 참여하고 있는 민간 건설사들과 토지공급 주체인 한국수자원공사 사이에 땅값을 둘러싼 이견을 나타냄. 유니버셜 테마파크사업 시행자인 AMC(자산관리 및 업무위탁사)는 원형지로 토지를 공급할 것을 주장함. 반면, 한국수자원공사는 감정평가를 통하여 토지를 공급하겠다는 입장임<sup>73)</sup> [토지가격]
- AMC 측에서는 유니버셜스튜디오가 들어갈 부지는 간석지이고 인근 세종시도 30~40만 원대로 토지를 공급하는 만큼 원형지로 공급할 경우, 3.3㎡당 50만 원으로 추정함.<sup>74)</sup> 이에 따르면, 전체 매입가는 6,600억 원임
- 반면, 한국수자원공사 측에서는 동 부지가 100만 원 이상인 만큼 그 이상의 금액을 받겠다는 입장을 보임. 이에 따르면, 매입가격은 약 1조 3,200억 원임
- 이후, USKR PFV는 부지가격에 대해서 1,500억 원을 제시함, 반면 한국 수자원 공사는 6,060억 원을 제시함. 양측 간 부지가격은 상당한 차이를 보임. 한편, 2010년 9월 한국 감정원에서 산정한 사업 부지는 5,040억 원으로 평가되었으나, 양측에서 감정평가액에 대해서 불만을 나타내어 국무총리실에서 조정하기도 하였음<sup>75)</sup>
- USKR PFV가 외국인투자기업으로 지정받기 위해서는 총자본금의 10% 이상의 외자

70) 롯데·유니버셜 등 합작 ‘아시아 최대 테마파크’ 만든다.(<http://www.edaily.co.kr/news/NewsRead.edy?SCD=JC21&newsid=01886006592839360&DCD=A00302&OutLnkChk=Y>)

71) 한국유니버셜스튜디오 조성 첫 시동...숙제도 많아  
([http://news.inews24.com/php/news\\_view.php?g\\_serial=297290&g\\_menu=020900](http://news.inews24.com/php/news_view.php?g_serial=297290&g_menu=020900))

72) 세계적 테마파크 한국 상륙작전  
(<http://daily.hankooki.com/lpage/nation/200705/wk2007052814395437070.htm>)

73) 화성 유니버셜스튜디오 조성사업 ‘산넘어 산’  
(<http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2010021813480983297>)

74) 구체적 부지면적은 435만 2,819㎡임

75) 경기 화성 유니버셜스튜디오 땅값 협상 마무리단계  
([http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20110607000039&md=20120422134524\\_BL](http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20110607000039&md=20120422134524_BL))

- 를 유치해야 하는데, USKR PFV는 2010년 11월 말까지 총자본금 4,000억 원 중 10%에 달하는 400억 원 외자를 유치하지 못해, 사업계획서를 한국수자원공사에 미제출한 상황이 발생함<sup>76)</sup>
- 이와 같은 양측의 의견차이 및 제반문제들은 2011년 6월 30일 USKR PFV와 한국수자원공사의 ‘부지공급 계약조건’에 합의안 최종확정이 됨으로써 일단락됨
  - 합의내용은 사업부지(송산그린시티 내 동측부지) 435만 6,000㎡의 공급가격 5,040억 원 중 계약금 1,500억 원은 일시납부로, 잔금 3,540억 원은 10년간 균등 납부. 이자율은 분납 처리하는 시점에서부터 10년간 5.5%선에서 합의함. 부지공급가격은 2010년 9월 한국감정원에서 산정했으며, 사업자의 사유로 분양계약이 체결되지 않을 경우, 협상은 즉시 종료됨. 또한, 안정적인 사업 추진을 위해 사업자는 2012년 3월 31일(6개월 한도 내에서 1차례 연기 가능)까지 사업계획 확정과 외국인투자기업 등록을 완료한다는 전제조건임<sup>77)</sup>
  - 그러나 2012년, 롯데그룹과 한국수자원 공사의 사업부지 공급계약은 당초 계획한 9월을 지났고, 따라서 결렬됨<sup>78)</sup>
  - 롯데그룹은 2011년 한국수자원공사와 감정평가액인 5,040억 원에 땅을 매입하기로 합의했지만, 실제로는 토지계약이행보증금으로 50억 원만 지불했음. 롯데그룹은 땅값 1차분인 1,500억 원 납부시한인 2012년 9월 말까지도 대금을 내지 않음.<sup>79)</sup> 롯데그룹은 부지 소유주인 한국수자원공사에 땅값을 2,000억 원 추가 할인을 원한다는 의사를 표명함<sup>80)</sup>
  - USKR은 전체 사업면적의 3분의 1인 155만 3,700㎡을 분할 매입한 뒤, 나머지는 나중에 개발하겠다는 내용의 사업계획 변경서를 제출했지만, 한국수자원공사는 받아주지 않음<sup>81)</sup>
  - 2013년, 경기도는 5조 1,000억 원이 투입되는 ‘화성 유니버셜스튜디오 코리아 리조트(USKR)’를 원점에서 재검토함<sup>82)</sup>

76) 유니버셜스튜디오 조성사업 지연 왜?(<http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2010121013591834099>)

77) 4년 시간 끌었던 유니버설 테마파크 ‘본궤도’(<http://www.kyeongin.com/news/articleView.html?idxno=592682>)

78) 수공-롯데 줄다리기 ‘유니버셜스튜디오’ 좌초 위기  
(<http://www.newspim.com/view.jsp?newsId=20121012000196>)

79) 신동빈 회장, ‘아시아 최대 테마파크’ 꿈 접나?  
(<http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2013100716394134977&outlink=1>)

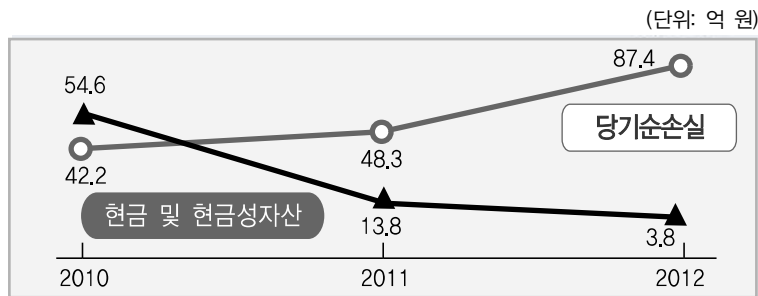
80) 신동빈 회장, ‘아시아 최대 테마파크’ 꿈 접나?  
(<http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2013100716394134977&outlink=1>)

81) 용산역세권 이어 ‘유니버셜스튜디오’ 무산 위기(<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2012101203611>)

82) [단독]경기도 ‘USKR’ 원점서 재검토…“롯데, 자격상실”  
(<http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2013071810005096272>)

- 당시, 국세청이 롯데그룹의 실질적 지주회사인 롯데쇼핑에 대한 특별 세무조사에 착수했으며,<sup>83)</sup> 이에 따라 3조 원에 달하는 대규모 사업 추진이 어려움을 겪음<sup>84)</sup>
  - 또한, USKR 측은 현재의 USKR 사업 구도로는 수익성이 없어, 정부의 획기적인 지원 없이는 사업을 진행할 수 없다는 입장을 보임<sup>85)</sup> [정부: 인센티브 등 지원]
- USKR개발의 재무현황은 현금 및 현금성 자산은 감소하는 반면, 당기순손실은 증가하는 추세(<그림 12>). USKR개발은 2013년 7월 주주배정 방식으로 30억 원의 유상증자를 예고했지만, 증자종료일인 8월 20일까지 롯데그룹 계열사들이 불참으로 무산됨<sup>86)</sup>

<그림 12> USKR개발(주) 재무 현황

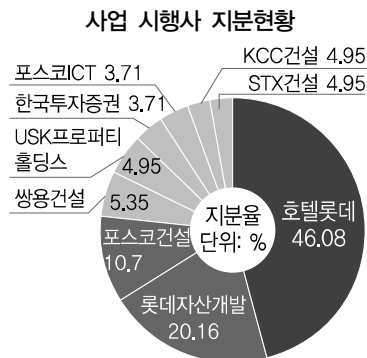


자료: 금융감독원

<그림 13> 2013년도 USKR 사업개요

위치	경기 화성시 송산그린시티 동측부지 일원
면적	420만㎡
사업시행	USKR개발 주식회사
투자규모	5조 1,570억 원
주요시설	테마파크, 워터파크, 시티 워크, 컨벤션, 호텔, 아울렛, 골프장, 웰니스 센터 등

자료: 경기도



자료: 금융감독원

83) 2013년 7월부터 롯데쇼핑에 대해 세무조사를 실시하고 있었으며, 이 과정에서 롯데쇼핑이 해외투자금에 대한 수익금을 해외의 조세회피처에 설립한 법인을 이용해 빼돌린 정황이 포착돼 구체적인 조사가 진행되고 있음(<http://www.kgnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=356298>)

84) 道, USKR 새 사업 파트너 찾나(<http://www.kyeonggi.com/news/articleView.html?idxno=700475>)

85) '규제', '정부 무관심', '사업성 부족'...사업표류 이유도 '가지가지' (<http://www.kyeonggi.com/news/articleView.html?idxno=702139>)

86) 신동빈 회장, '아시아 최대 테마파크' 꿈 접나? (<http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2013100716394134977&outlink=1>)



- 2014년 7월 14일 토마스 윌리엄스 유니버셜파크&리조트 회장은 2007년부터 7년째 표류하던 유니버셜스튜디오 코리아 프로젝트에 대해서 “백지화”되었다고 밝힘<sup>87)</sup> 따라서 USKR PFV와 미국 유니버셜(UPR)의 협약관계는 공식적으로 종료됨<sup>88)</sup>
- 다이아몬드모델을 통해, 투자유치 실패요인(KFF, Key Failure Factor)과 유니버셜 스튜디오의 투자동기를 분석하면 다음과 같음
- 첫째, 요소조건: 토지가격에 대한 적절한 합의 실패, 자본 조달의 실패
  - 외투기업의 투자동기: 개발되지 않은 배후입지를 활용하면서, 특히 정보기술과 영화 산업 콘텐츠를 활용한 시너지 창출 의도 → UPR은 개발되지 않은 배후입지를 활용하여 동사의 가치를 창출하려는 자산추구형(asset-seeking) 동기를 가졌고, 한국의 정보기술, 영화산업 콘텐츠를 활용하여 동사의 비즈니스 모델의 시너지를 창출하려는 생산효율지향형(efficiency-seeking) 동기도 지닌 것으로 분석됨
- 둘째, 수요조건: 한국 자체의 수요 및 인접 중국의 수요도 인식 → 그러나 이러한 수요가 현실적으로 한국경제에 어느 정도 긍정적 영향을 미치는지에 대한 명확한 분석과 이를 토대로 한 정부의 적극적 지원에는 한계를 보임
  - 외투기업의 투자동기: 수도권 지역의 성장성, 중국 등 아시아 지역과의 접근성, 한류의 활용 → UPR은 2,500명의 인구가 밀집한 수도권 지역의 성장성, 한국과 근접한 거대시장인 중국 및 아시아의 시장으로부터 관광객을 유치할 수 있는 입지적 요인과 이를 뒷받침하는 한류를 통하여 수익을 창출할 수 있는 ‘시장추구형 동기(market-seeking)’를 지님
- 셋째, 관련 및 지원 분야: 인천국제공항, 경기도 및 화성시와 한국수자원공사의 지원(공정적 요인) ↔ 사업 시행사의 비협조, 핵심 대기업인 롯데그룹의 세무조사, 한국수자원공사로부터 유리한 가격의 토지 매입에 실패, 제반 인프라의 신속한 구축에 대한 부담
  - 인천국제공항 등 교통인프라를 통해서 아시아 지역의 고객을 유치할 수 있는 데 유리하며, 경기도 및 화성시와 한국수자원공사의 지원을 통해서 비용 측면의 우위를 기대함. 그러나 유니버셜스튜디오 코리아 리조트사업의 시행사와 한국수자원공사 사이에 부지 가격 등에 대한 문제로 인해 사업 진행이 늦어졌으며, 따라서 효율적 시너지가 발생되지 못함. 즉, ‘생산효율추구형(efficiency-seeking) 동기’를 충족시키지 못하게 되어, 사업추진의 의지가 약해짐

87) 7년째 표류하던 ‘유니버셜스튜디오 코리아’ 끝내 무산  
(<http://www.ajunews.com/view/20140715154529577>)

88) 수자원공사, 5조 송산 유니버셜 테마파크 전면 재검토  
(<http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2014071614562461868&outlink=1>)

- 넷째, 경영여건: 당시 이러한 외투기업의 투자에 대한 국민적 거부감은 거의 없었음

### [핵심 요약]

- 한국 투자유치의 주요 요소 분석

- 유니버셜스튜디오 코리아 리조트 사례를 다이아몬드 모델로 분석하면 다음과 같음  
첫째, 요소조건 측면에서는, 개발되지 않은 배후입지를 활용하면서 정보기술과 영화산업 콘텐츠를 활용한 시너지를 창출하려는 의도가 있었으나, 토지가격에 대한 적절한 합의에 실패하고, 기본적인 자본 조달이 어려워지면서 실패하게 됨

둘째, 수요조건 측면에서는, 수도권 지역의 성장성, 중국 등 아시아 지역과의 접근성, 한류 등이 긍정적 요인으로 작용했으나, 이러한 수요가 현실적으로 한국경제에 어느 정도 긍정적 영향을 미치는지에 대한 명확한 분석과 이를 토대로 한 정부의 적극적 지원에는 한계를 보임

셋째, 관련 및 지원 분야 측면에서 보면, 인천국제공항, 경기도 및 화성시와 한국수자원공사의 지원 등이 긍정적으로 작용하였으나, 사업 시행사의 비협조, 핵심 대기업인 롯데그룹의 세무조사, 한국수자원공사로부터 유리한 가격의 토지 매입에 실패, 제반 인프라의 신속한 구축에 대한 부담이 KFF로 작용함. 넷째, 경영여건 측면에서 보면, 이러한 외투기업의 투자에 대한 국민적 거부감은 거의 없었다고 판단됨

- 외투기업의 FDI 동기는 다음과 같이 요약됨

- 전략적자산 추구형 FDI: 배후입지의 개발 및 활용 등을 통한 시너지 창출
- 생산효율추구형 FDI: 한국의 정보기술, 영화산업 콘텐츠 등을 활용한 효율성 도모
- 시장추구형 FDI: 수도권 지역의 성장성, 중국 및 인근 아시아의 시장으로부터 관광객 유치를 도모

→ 분석결과, 기본적으로 너무 높은 토지 가격에 대한 부담감, 정부가 신속한 관련 인프라의 지원이 가능할 것인가에 대한 의문, 핵심 대기업인 롯데그룹의 세무조사 등으로 사업 모델의 성공을 기대할 수 없게 되고 결국 실패로 귀결됨. 일부 언론 보도한 한국 자본이 많은 것은 사실이나, 개장 시 연간 1500만 명의 국내외 관광객 유치, 1만여 개 이상의 일자리 등 긍정적 효과도 객관적으로 평가되어야 함

### [정책제언]

유니버설 스튜디오 코리아 리조트사업 사례분석 결과, 정부 지원의 한계, 토지가격 조정, 자본조달, 정확한 수요분석, 사업 시행사의 비협조, 시행사의 세무조사, 협상 실패, 인프라 구축 요청에 대한 대응 미비 등이 주요 실패 요인임을 알 수 있음. 이러한 실패요인을 억제하고 성공적이면서 원활한 투자를 위해서는 투자기업과 현지국 기관의 의견을 원활하게 조율하는 “원스톱 커뮤니케이션 채널 및 정부의 적극적 유치 의지”가 중요함

## ▶ 글락소스미스클라인(GSK)

- 글락소스미스클라인(이하 GSK) 한국법인은 ‘건강한 한국사회 실현에 기여한다 (Bringing Meaningful Healthcare Benefits to Korean Society)’라는 사명을 가지고 역량 있는 종업원들을 중심으로 기업활동을 수행함. 참고로 2009년 기준, 영국계 GSK는 114개국에 진출해 있으며 직원만 10만 명에 이룸. 특히, 백신공장만 11개국에 건립, 한해 매출이 57조 원 규모로 세계 2위의 다국적 제약회사임
- 1986년 9월, 영국의 글락소와 한국의 제약회사가 자본금 20억으로 해서 50:50의 합작회사를 설립함. 이후 1995년 3월, 그락소그룹이 웰컴그룹을 인수하여 세계적인 제약회사 그락소웰컴 피엘씨를 창립하였고, 동시에 같은 날 (주)한국그락소가 자사주식 중 한국 파트너 지분 50%를 인수하여 100% 현지외투법인이 되었음<sup>89)</sup>
- 2015년 현재, GSK 한국법인은 서울 용산에 위치하고 있으며, 전국 5개 도시(대전, 대구, 전주, 광주, 부산)에서 영업사무소를 운영하고 있으며, 제약 및 백신 사업부와 컨슈머 헬스케어 사업부도 함께 운영하고 있음(GSK 한국법인의 2011년 총 매출액은 5,062억 원임)
- 2005년 세계 최대 제약사 중 하나인 글락소스미스클라인은 아시아 지역에 1억~2억 달러를 투자하고, 2008년 가동을 목표로 각종 백신을 생산하는 시설 설립을 추진하였음. 수요량의 20%에 이르는 연간 5천만 도스(dose, 백신 생산단위)의 각종 백신을 생산하여, 아시아 지역에 공급할 계획이었으며, 한국을 비롯하여, 싱가포르, 대만, 인도 등이 생산시설 후보지로 검토되었음 [한국뿐 아니라 아시아 지역의 수요 부응]
- 당시, GSK의 장 스테파니 회장은 경기도 지방정부를 중심으로, 아시아의 시장 규모, 정부 및 지자체의 행정적·세제적 측면의 지원체계, 안보 문제 등에 깊은 관심을 보임. 이밖에 한국의 노조활동과 임금, 싱가포르와 대만 등 경쟁국과 비교한 한국의 강점 등에 대해 질의함<sup>90)</sup> [다른 아시아 경쟁국과의 비교경쟁력이 중요]
- 당시 쿡 부사장은 “한국은 아시아에서 백신 임상연구와 생산을 위한 좋은 여건을 갖추고 있어 중요한 후보지로 검토 중”이라고 언급. GSK는 평가단을 한국에 파견해 충북 오송, 경기도 화성, 전남 화순 등 3곳의 신청지를 둘러봄<sup>91)</sup>
- 당시, 손학규 경기도지사는 성공적 외국인직접투자를 위하여 영국의 GSK사를 방문

89) GSK 코리아 홈페이지 회사개요(<https://www.gsk-korea.co.kr/html/aboutus/gsk-korea.html>)

90) 경기도, GSK社h 백신생산시설 유치 추진  
(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=100&oid=001&aid=0000883949>)

91) 한국, 아시아 ‘백신 허브’로 뜬다  
(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=015&aid=0000815000>)

- 합.<sup>92)</sup> 뿐만 아니라 이화수 한국노총 경기도본부의장, 정연국 현대자동차 이사를 포함한 국내 14개 기업 관계자가 유치단에 참여하여, 노·사·정 차원에서 외국기업의 직접투자 유치에 적극적 노력을 기울임<sup>93)</sup>
- GSK는 첨단 의료기술과 섬세한 손기술, 백신을 배양할 청정 달걀의 원활한 공급, 연구 인프라, 뛰어난 유통 여건 등을 이유로 경기지역을 백신 공장 설립의 최적지로 선택하였음 [기술, 청정 달걀(자원) 등 요소조건, 인프라 & 유통 등 관련 분야의 입지우위]
  - 결국, 경기도 화성시 장안면 수촌리 장안첨단산업2단지 내 부지 60,000여㎡을 확보, GSK를 지원하기로 했으며, 2006년 착공 계획까지 합의함으로써, 사실상 유치가 확정되었음
  - 그리고 백신의 수입 대체효과는 물론 국내 바이오 기업들과 공동연구 및 개발 등을 통한 기술이전으로 국내 관련 산업의 활성화, 그리고 지방정부의 바이오산업 집적화를 통한 새로운 전기 마련 등 기대효과가 예상됨
  - 그러나 정부가 수도권 규제를 내세워 공장 신설을 불허한 데 이어, 그 위치를 전남 화순 제약단지로 이동시켜 공장을 설립할 것을 요구함 [외투기업의 동기 무시. 정부의 수도권 규제 부상]
    - 장 피에르 가르니에 회장은 “박수를 치려면 손뼉을 마주쳐야 하듯 파트너십을 바탕으로 서로 합의점을 찾는 게 중요하다”고 언급함<sup>94)</sup>
    - 가르니에 회장은 아울러 “현재 GSK는 각국 기업들과 100여 개 연구개발 협력을 하고 있으나 한국과는 하나도 수행하지 않고 있다”며 향후 유망 연구 분야에 한국기업들과 함께 참여하기를 희망함 [한국의 Targeting 투자유치 노력이 부족]
    - GSK는 공장이 수도권에서 멀어질 경우 상대적으로 경쟁력이 떨어진다고 판단하고, 결국 국내 투자 자체를 포기하면서 유치 계획이 전면 백지화됨<sup>95)</sup> [외투기업의 효율 지향 투자 동기를 만족시키지 못함]
  - GSK는 3~10억 달러 규모의 싱가포르 백신공장 설립을 검토하고, 오는 2009년 생산을 목표로 함(현재 백신을 생산 중임)<sup>96)</sup> [경쟁국인 싱가포르 대비 입지경쟁력에 뒤짐]

92) 손학규지사, 외국기업 유치차 유럽 방문  
(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=001&aid=0000879612>)

93) 경기도 노·사·정 합심, 2억 달러 투자유치  
(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=119&aid=0000000267>)

94) “한국은 여전히 백신공장 후보지” · GSK 장피에르 가르니에 회장  
(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=015&aid=0000875774>)

95) 신중플루 백신제조사 GSK, 3년전 수도권규제로 투자포기  
(<http://www.kyeongin.com/news/articleView.html?idxno=484413>)

- 다이아몬드 모델을 통해, 투자유치 실패요인(KFF, Key Failure Factor)과 글락소스미스클라인의 투자동기를 분석하면 다음과 같음
- 요소조건: 한국의 첨단 의료기술, 한국 인력의 섬세한 손기술, 백신을 배양할 청정 달걀의 원활한 공급 가능함
  - 외투기업의 투자동기: 요소조건의 이점을 활용하여 시너지 효과를 통해 생산효율을 높이려는 생산효율추구형(efficiency-seeking) 동기를 지닌 것으로 분석됨
- 수요조건: 한국 시장뿐 아니라 동아시아의 생산거점으로써 중요한 입지적 위치
  - 외투기업의 투자동기: 한국 및 기타 동아시아 지역과의 접근성 → 아시아 전역에 백신을 공급하여 수익을 창출하려는 ‘시장추구형 동기(market-seeking)’를 지님
- 관련 및 지원 분야: 연구 인프라, 유통 여건 측면에서 경쟁력이 있음
  - 외투기업의 투자동기: 한국의 뛰어난 연구 인프라와 유통환경을 통한 ‘생산효율추구형(efficiency-seeking) 동기’를 지님
- 경영여건: 수도권 규제라는 제도 측면의 문제가 큼, 국민 정서, 생활환경 등은 큰 무리가 없었음
- 정부: 수도권 규제를 통해 다국적 기업이 원하는 위치가 아닌 다른 지역으로 투자유도 [지방정부(경기도)의 유치노력은 높았으나, 중앙정부는 지방 균형발전에만 초점을 두고 다른 지역인 전라도 화순으로 투자하기를 권유]

#### [핵심 요약]

- 한국 투자유치의 주요 요소 분석
  - 글락소스미스클라인 관련 사례를 다이아몬드 모델로 분석하면 다음과 같음
    - 첫째, 요소조건 측면에서는, 한국의 뛰어난 의료기술과 손기술 등을 활용하고 백신의 원료인 청정달걀의 공급에 유리한 경기도의 지리적 이점을 활용하려고 했으나, 정부가 전라도 화순지역으로 투자유치를 추진함으로써 지리적 이점의 활용을 통한 생산성효율 추구에 차질이 빚어지면서 실패하게 됨
    - 둘째, 수요조건 측면에서는, 생산의 거점으로써 아시아 지역과의 접근성 등이 긍정적 요인으로 작용
    - 셋째, 관련 및 지원 분야 측면에서 보면, 한국의 인프라, 뛰어난 유통 환경 등이 이점으로 영향을 미쳤으나, 정부의 지역균형을 위한 움직임에 의해 동사가 원치 않은 입지로 진출하도록 요청받음으로써 차질을 빚음
    - 넷째, 경영여건 측면에서 보면, 이러한 외투기업에 대한 국민적 거부감은 거의 없었음

96) 상공회의소 “GSK 백신공장 한국유치 무산”(http://www.dailypharm.com/News/76243)

## [정책제언]

동 사례의 경우, 세계적 바이오기업이 투자를 원했는데, “수도권 규제와 지방 균형발전을 고집”하는 한국 중앙정부의 인일한 대응으로, 향후 한국의 바이오성장 및 다양한 긍정적 경제적 효과를 놓친 결과가 되었음

한국에 투자하려는 다국적 기업에 대해 한국 정부의 입장에서만 너무 초점을 맞추지 말고, 다국적기업의 투자동기는 무엇인지, 한국의 경쟁상대국에서는 어떻게 유치하려 하는지 등에 대한 보다 유연하고 글로벌한 시각이 필요함

### ▶ 존스홉킨스 메디슨 인터내셔널(JHI)

- 2009년 12월 10일, 인천시와 서울대병원, 그리고 미국의 존스홉킨스 메디슨 인터내셔널은 2013년 개원을 목표로 3자 간 양해각서를 체결함<sup>97)</sup>
- 안상수 인천시장은 “경제자유구역인 송도국제도시에 세계적 수준의 병원과 생명의 학연구센터를 설립하기 위해 최근 서울대병원 및 존스홉킨스 메디슨 인터내셔널(이하 JHI)과 전략적 협력을 모색하기 위한 양해각서를 체결했다”고 밝힘.<sup>98)</sup> 그리고 “인천 지역은 물론 한국 내 외국인의 정주여건을 조성하고 늘어나는 한국과 동북아 지역의 고급 의료서비스 수요를 충족시킬 수 있는 플랫폼을 구축하기 위한 모든 요소가 담겨 있다”라고 언급함<sup>99)</sup> [수요충족과 플랫폼 구축을 통한 클러스터 지향형 동기]
- 인천시는 인천경제자유구역에 외국의료기관이 설립되면 의사 500명, 간호사 2,000명 등 약 5,000명 규모의 고용 창출 효과와 2억~3억 달러의 외국인직접투자 유치가 있을 것으로 기대함<sup>100)</sup> [기대효과]
- 당시, 박노현 서울대병원 기획실장은 “존스홉킨스 메디슨이 병원관리 시스템이나 첨단 치료연구 분야에서 세계 최고 수준이지만, 서울대병원은 내외과 수술이나 방사선 등 영상진단 분야에서 최고 수준이어서 시너지 효과가 크고, 병원이 개원하면 수준 높은 병원 인프라로 인해 외국 자본 유치도 탄력을 받을 것으로 보인다”라고 밝힘
- 한편, JHI과 서울대병원의 국제병원 설립에 대해서 2009년 12월 11일, 전국보건의

97) 美존스홉킨스-서울대병원 송도국제병원 추진

(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=001&aid=000301>)9295

98) 안 인천시장 “존스홉킨스와 송도국제병원 설립 양해각서 체결”

(<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=200912101422h>)

99) 서울대병원·존스홉킨스, 송도에 온다

(<http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2009121014594050027>)

100) 인천시-서울대병원-존스홉킨스 ‘3각 협력’(<http://www.etnews.com/200912100311>)

료산업노동조합은 성명을 통해 “아무리 그럴듯한 말로 포장해도 인천 경제자유구역에 들어서는 병원은 의료비 폭등과 의료서비스 양극화만을 불러오는 돈벌이 병원일 뿐”이라며, 서울대병원과 인천시를 규탄하는 등 부정적인 시각도 나타남<sup>101)</sup> [경영여건 측면의 부정적 정서 확산]

- 시민단체들은 내국인 진료까지 제한 없이 가능한 영리병원이 설립되면 의료비 급증과 중소병원의 몰락으로 이어지고 국내 병원들도 앞다퉀 영리병원을 운영하려고 하는 등 의료제도 전체가 흔들린다는 입장을 표명함<sup>102)</sup>
- 경제자유구역법에 따라 영리 목적의 외국병원 설립은 기본적으로 허용되지만 외국인 의사에 대한 면허 규정과 외국인 환자 유치 허용 등 병원 설립과 운영에 필요한 절차와 요건은 마련되지 않음<sup>103)</sup> [제도적 미비]
- 당시 ‘경제자유구역의 외국의료기관 등 설립·운영에 관한 특별법’은 국회 보건복지가족위원회에 계류 중이었음. 이 특별법의 내용에 의하면, 경제자유구역 내 외국병원이 의약품이나 의료기기를 수입한다면 수입절차가 완화 또는 면제됨. 단, 이렇게 수입된 의약품 등은 외국의료기관이나 외국인 전용약국을 이용하는 환자만 이용할 수 있음. 또 외국병원은 외국인 환자 유치를 위한 유인·알선 행위를 할 수 있고, 외국에서 의사·치과의사·약사·간호사의 면허를 딴 이들도 외국병원에서 일할 수 있도록 함. 외국병원이 세계적으로 유명한 외국의사를 일시적으로 고용하는 것도 허가할 계획임<sup>104)</sup>
- 계류 중인 외국의료기관 특별법안에 대한 심사 해를 넘기게 됨. 보건복지가족위원회 상임위 법안소위에서의 주요 쟁점안은 ‘내국인 진료비율 제한’이었음
- 법안소위는 내국인 진료비율을 진료병상수의 50% 혹은 허가병상수의 30%로 제한하고, 법공포일로부터 5년만 유예기간으로 잡을 것으로 주장함. 또 명시근거를 특별법에 명시해야 한다는 입장을 고수. 반면, 인천경제청은 내국인 국내비율은 허가 병상수의 50%, 유예기간은 병원허가일로부터 5년 혹은 법 공포일로부터 8년으로 정하는 안까지 수용 가능하다는 입장을 보임<sup>105)</sup>

101) “송도 국제병원은 영리병원의 또 다른 이름”

(<http://www.dailymedi.com/news/view.html?section=1&category=4&no=710852>)

102) 송도 외국의료기관 설립 싸고 거센 찬반 논란

([http://news.khan.co.kr/kh\\_news/khan\\_art\\_view.html?artid=201108152258405&code=950201](http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?artid=201108152258405&code=950201))

103) “송도에 존스홉킨스 병원 2013년 개원”

(<http://www.segye.com/content/html/2009/12/10/20091210005426.html>)

104) 송도 국내 첫 국제병원, 4년 동안 각종 ‘우여곡절’([http://www.medipana.com/news/news\\_viewer.asp?NewsNum=43258&MainKind=A&NewsKind=5&vCount=12&vKind=1](http://www.medipana.com/news/news_viewer.asp?NewsNum=43258&MainKind=A&NewsKind=5&vCount=12&vKind=1))

105) 인천 송도 국제병원 유치 빨간불

([http://bizn.khan.co.kr/khan\\_art\\_view.html?artid=201001120500025&code=920100&med=khan](http://bizn.khan.co.kr/khan_art_view.html?artid=201001120500025&code=920100&med=khan))

- 보건복지가족부는 “외국의료기관의 내국인 진료 비율은 병상 수의 50%로 제한해야 한다”며 “다만 의료기관의 안정적 운영을 지원하기 위해 최초 진료를 시작한 뒤 5년 동안은 제한을 두지 말아야 한다”라고 ‘경제자유구역의 외국의료기관 설립·운영에 관한 특별법 제정안’에 대한 의견서에서 밝힘<sup>106)</sup>
- 병원 설립의 근거가 되는 관련 법률 제정이 수년째 미뤄지면서 2010년 2월 24일로 유효기간이 끝나는 양해각서(MOU) 연장이 불투명해짐
  - 지난 2008년 11월 상정된 ‘외국의료기관의 설립 및 운영에 관한 특별법안’을 22일 심사했지만 국내 부유층을 대상으로 고가의 의료서비스를 제공하는 ‘영리병원’에 대한 논란에 부딪혀 상임위 상정마저도 무산됨<sup>107)</sup>
  - 인천경제청 관계자는 “2009년 MOU 체결 당시 관련 법 제정이 원활하게 이뤄질 것을 전제로 했는데 입법이 계속 지연돼 어려움이 크다”면서 존스홉킨스 병원 측도 지난 6년간 외국의료기관 유치 활동만 하고 법 제정은 안 되는 국내 상황을 우려해 MOU 유효기간 연장을 해줄지 의문스럽다”고 밝힘<sup>108)</sup>
- 결국 MOU 양해 유효기간이 만료됨에 따라 JHI의 투자유치는 무산됨(〈표 12〉)

〈표 12〉 송도국제병원 추진일지

2002년 12월	경제자유구역법 외국의료기관 설립 허용
2007년 10월	경제자유구역법 제정안 정부 발의
2008년 05월	경제자유구역법 제정안 자동 폐기
2008년 09월	뉴욕장로병원 투자유치 무산
2008년 11월	경제자유구역법 의원입법 발의
2010년 09월	경제자유구역법 개정안 의원 발의
2010년 08월	경제자유구역법 개정안 의원 추가 발의
2010년 05월	존스홉킨스병원 투자유치 무산
2011년 05월	SIH 투자우선협상대상자 선정

자료: 서울경제<sup>109)</sup>

106) “외국영리병원에 내국인 진료 100% 허용”  
([http://www.hani.co.kr/arti/society/society\\_general/405310.html](http://www.hani.co.kr/arti/society/society_general/405310.html))

107) 송도국제병원 또 물건너 가나  
(<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=001&aid=0003136447>)

108) 송도국제병원 무산되나, 관련법 상정안돼... 존스홉킨스와 MOU기간 만료  
(<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=201002239162h>)

109) “연말 협상기간 종료전 착공” 배수진  
(<http://economy.hankooki.com/lpage/economy/201110/e20111018060670070.htm>)



- 이후 ‘인천시, 서울대병원 그리고 JHI’는 양해각서의 시한을 한 차례 연장<sup>110)</sup>하였으나, 2011년 8월 12일, 당시 한나라당 이명규 의원은 발의자들의 동의를 얻어 ‘경제자유구역의 지정 및 운영에 관한 특별법 일부개정안’을 철회하겠다는 요구서를 국회의장에게 제출<sup>111)</sup>하는 등 사실상 국제병원 설립을 위한 근거법안이 철회되어 국제병원 설립은 일시 중지된 채로 표류 중임
- 다이아몬드 모델을 통해, 투자유치의 주요 요인과 존스홉킨스 메디슨 인터내셔널의 투자동기를 분석하면 다음과 같음
- 첫째, 요소조건: 일부 한국의 뛰어난 의료 기술 부문, 서울대병원 등 뛰어난 병원
  - 외투기업의 투자동기: 내·외과 수술이나 방사선 등 영상진단 분야에서 뛰어난 한국의 의료진을 통한 ‘생산효율지향형(efficiency-seeking)’ 동기를 지님. 특히, 서울대병원 등 우수한 병원과의 협력을 통해 시너지 효과를 창출하려 함
- 둘째, 수요조건: 우수 병원에 대한 의료 수요가 풍부, 향후 다른 동북아 지역으로 확장 용이
  - 외투기업의 투자동기: 한국과 동북아 지역의 고급 의료서비스 수요를 충족시키기 위한 ‘시장지향형(market-seeking)’ 동기를 지님
- 셋째, 관련 및 지원 분야: 법적근거의 부재 및 법 제정의 많은 시간 소요 → 외국계 병원이 설립하기 위한 법적근거의 부재 및 정부에서는 외국인투자기업 사업 초기 5년 동안은 완화된 안(案)을 제시했으나, 입법부에서 국민정서상 부적절하다는 판단하에 통과되지 않고, 철회됨. 그리고 법안이 상정된 이후로부터 통과(혹은 철회)되기까지 너무 많은 시간이 소요됨
  - 외투기업의 투자동기: 생명의학연구센터 설립 등 인프라 설립을 통해 다른 자본도 유치하는 ‘클러스터 추구형(Cluster-seeking)’ 동기도 지녔다고 판단되어짐
- 넷째, 경영여건: 외국병원의 진입에 대한 부정적인 인식 → 의료비 폭등과 의료서비스 양극화 우려, 영리병원에 대한 부정적 인식이 확산됨

110) 송영길 시장 송도국제병원 비영리로 가다... 왜?  
(<http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2012052909290283029>)

111) 경제자유구역 외국 영리병원 촉진 법안 철회  
(<http://www.fnnews.com/news/201108141705509332?t=y>)

### [핵심 요약]

#### - 한국 투자유치의 주요 요소 분석

- 존스홉킨스 메디컬 인터내셔널 사례를 다이아몬드 모델로 살펴보면 다음과 같음  
첫째, 요소조건 측면에서는, 내·외과 수술이나 방사선 등 영상진단 분야에서 뛰어난 한국의 의료진을 통한 시너지 효과를 창출하려고 했음

둘째, 수요조건 측면에서는, 한국과 동북아 지역의 고급 의료서비스 수요를 충족시키기 위한 전략적 시장

셋째, 관련 및 지원 분야 측면에서 보면, 생명의학연구센터 등 인프라 설립을 통해 다른 자본도 유치하는 클러스터를 형성하려했으나, 이를 실행할 수 있는 법적기반이 부재

넷째, 경영여건 측면에서 보면, 이러한 외투기업의 투자에 대한 국민적 거부감은 다소 있었으며, 국제병원을 설립하려는 법적근거를 제정하는 데 있어 철회하는 요소로 작용. 법적·제도적 여건의 미비가 중요. 다섯째, 적극적 정부의 지원 측면에서는 한계를 보임

#### - 다국적 기업의 동기

- 생산효율지향형, 시장지향형, 클러스터추구형의 외투기업 동기가 동시에 상존하였음

### [정책제언]

본 사례는 다국적 기업이 투자 의지가 확고하고, 충분한 수요와 시너지 효과 창출이 가능해 보였으나, 투자유치에 적합한 “법적·제도적 여건의 미비”로 인해 투자유치에 실패함

국민적 합의와 제도적 정비가 되어야 적절한 우수 병원의 투자유치가 가능할 것으로 판단됨. 즉, 여타 다른 국가의 병원도입에 대한 사례 분석 등을 통해 제도의 적절성, 정부의 추진방향 등을 명확히 하고, 적절한 법적·제도적 정비를 해야 할 것임



# IV. 요약 및 정책적 시사점

## 1. 연구결과의 요약

▶ 본 연구는 최근 외국인직접투자의 국내 및 세계적 추세를 살펴본 후, 한국의 외국인투자유치의 성공 및 실패 사례분석을 통해 외국인직접투자의 핵심 성공요인(KSF, key success factor)을 찾기 위함. 또한 이를 통해 한국경제의 지속성장을 위한 정책적 시사점도 제시하고자 함

- 먼저, 서론 부분에서는 이러한 본 연구의 필요성을 언급하고, 외국인직접투자가 국가 경제에 미치는 효과에 대해 종합적으로 고찰하였음

〈표 13〉 외국인직접투자가 국가경제에 미치는 효과

		긍정적 효과	부정적 효과
생산요소	기초	자본 유입, 고용 증진	부적절한 보상, 환경오염
	고급	기술 이전, 생산성 향상	
시장수요	크기	국내시장 성장, 수출 증가	불필요한 소비 조장
	질	소비자 안목향상, 글로벌화	
연관효과	클러스터	관련 산업의 발전	규모의 경제 등이 없으면 비효율 발생
	시너지	글로벌 네트워크로 연결	
경영여건	산업구조	산업구조의 선진화	경쟁력 없는 기업 퇴출
	자원배분	자원의 최적 배분	

- 또한, 최근 한국의 외국인직접투자 금액을 해외진출금액과 비교하여 고찰함

- 2014년 도착금액기준 한국의 외국인직접투자 금액은 사상 최대인 약 120억 달러(이는 도착금액 기준)를 달성하였으나, 한국의 경제규모와 비교할 때 아직도 낮음
- 한국기업의 해외진출금액이 전 세계 상위 20위권 안에 들고 그 금액(2014년 기준, 2014년 기준, 실제 해외로 투자한 금액 267억 불)과 비교할 경우에도 차이가 남

- 본 연구에서는 투자유치의 사례 분석에 앞서 Porter의 다이아몬드 모델을 활용하여, 다음과 같이 다섯 가지 부문으로 구분하여, 투자유치의 KSF를 다음과 같이 요약·정리함

〈표 14〉 다이아몬드 모델로 분석한 해외직접투자 유치(외국인직접투자)의 핵심성공요인(KSF)

다이아몬드 모델	세부 요소	성공요인(Key Success Factors)
요소조건	기초 요소	적당한 임금 수준의 성실한 노동력(인력 조달), 토지가격, 기본적 자금
	고급 요소	적정한 기술력, 자본조달 용이성
수요조건	크기	기초적 시장 수요: (1) 한국 자체의 소비력, (2) 해외 타국과의 입지 접근성(아시아 지역)
	세련도	세련된 시장의 매력도: (1) 성장가능성 있는 시장, (2) Test Bed 시장, (3) 세련된 수요
관련 및 지원 분야	인프라	기초 인프라(전기, 수도 등), 세련 인프라(도로, 공항, 항만)
	R&D, 클러스터	R&D (지원, 활동), 클러스터 형성으로 인한 시너지 효과
	투자프로세스	투자 프로세스 지원(컨설팅회사, 회계법인, IK 등)
경영여건	태도 & 문화	문화차이, 외투기업에 대한 국민 태도
	생활환경	교육, 거주환경, 비자/휴대폰 등 기타 생활환경
	기타 제도적 환경	해외자본이동 여건 용이, 기타 제도적 편리성
정부	규제	규제 축소(또는 해제)
	인센티브	정부 인센티브(세제 지원, 땅 무상임대, 저가 토지공급 등 혜택)
	정책일관성	적극적 투자유치에 대한 일관된 정책

- ▶ 투자유치 성공 사례의 경우, 레고랜드코리아, 오티스엘리베이터, 이케아 코리아를 다이아몬드 모델로 분석하고 각 사례에 따른 외투기업의 동기도 살펴보았음
  - 분석결과, 다이아몬드 모델의 다섯 부문에 따른 KSF가 양호하고, 이러한 요소들이 다국적기업의 해외진출 동기와 잘 매칭 되는 경우, 성공 확률이 높았음
- ▶ 투자유치 실패 사례는 부산의 동부산관광단지를 중심으로 한 테마파크 유치 실패, 유니버셜스튜디오 코리아, 글락소스미스클라인, 존스홉킨스 메디컬 인터내셔널 사례를 다루었음
  - 실패 사례의 경우, 기본적인 토지가격의 차이, 초기 투자 자금의 조달, 투자프로세스의 원활화, 정부의 인센티브, 인프라 조성 등이 실패의 주요 요인으로 분석되었음
- ▶ 본 연구에서 다룬 성공 사례와 실패 사례를 다이아몬드 모델을 활용하여 비교분석해 봄으로써, 투자유치의 핵심 요소를 파악하는 데 도움이 되고자 표로 정리함(부록 그림 1)

## 2. 정책적 시사점

### 1) 성공적 외국인직접투자를 위한 KSF

- ▶ 포터의 다이아몬드 모델로 투자유치를 위한 KSF를 도출하면 다음과 같은 종합적 측면의 분석이 가능하며, 따라서 다양한 종합적 측면의 균형적 노력이 필요함
- ▶ 요소조건(Factor Conditions): 기초적 요소조건으로는 적정 임금수준의 성실한 인력(근로 태도), 토지가격 및 기본적 자금 조달 등을 들 수 있으며, 고급 요소조건으로는 적정 기술, 자본조달의 용이성(선진국형 자본조달기법) 등이 중요한 요소라 할 수 있음
  - 한국의 성공 및 실패 사례를 분석한 결과, 무엇보다도 토지대금의 가격이 매우 중요한 KSF로 작용하고 있었음. 토지대금은 전체 투자비용의 큰 비중을 차지하며, 이 비용을 얼마나 신속하게 수익으로 되찾을 수 있는냐가 투자자에게는 매우 중요한 투자조건이기 때문이라고 판단됨. 이 부문에 대해서는 지방 및 중앙 정부의 역할이 매우 중요함
  - 토지대금 이외에, 기술수준, 적절한 인력의 확보, 전체 자금 조달의 용이성 등이 투자유치에 있어서 핵심적 요인으로 작용하고 있음
- ▶ 수요조건(Demand Conditions): 수요의 크기 측면에서는 (1) 한국 자체의 시장의 크기, (2) 중국 등 인접국가로의 접근성이 중요하며, 수요의 세련도 측면에서는 (1) 한국 시장의 향후 성장가능성, (2) Test Bed 시장으로서의 가치, (3) 세련된 시장으로서의 가치 등이 핵심 요소로 작용함
  - 한국의 성공 및 실패 사례를 분석한 결과, 시장은 매우 중요한 KSF로 작용하고 있었음. 이 때 시장성은 단순한 현재 한국 시장의 크기뿐 아니라, 인접시장, 향후 성장가능성, 그리고 Test Bed로서의 가능성 등이 투자에 핵심적 요소로 작용되고 있음
  - 이 부문에 대해서는 한류, Test Bed 시장성 등이 긍정적으로 작용하였고, 많은 경우 향후 중국으로 진출하기 위한 gateway의 역할도 중요한 투자 동기로 판단됨
- ▶ 관련 및 지원 분야(Related and Supporting Fields): 투자유치를 위해서는 기본적으로 전기, 수도 등 기본적 인프라와 도로, 항만, 공항 등 보다 세련된 인프라가 필요함. 또한 R&D와 관련된 지원, 클러스터 형성을 통한 시너지 효과가 중요하게 작용됨. 물론, 투자인콰이어리부터 실제 투자까지 전체 투자프로세스에 대한 원만한 지원도 필요하다고 판단됨

- 한국의 성공 및 실패 사례를 분석한 결과, 투자프로세스에 대한 지원이 중요하다고 느끼지만, 이에 대해 잘 모르고 투자한 경우가 상당수 있었음. 그러나 기본적 인프라에 대해서는 매우 중요하게 생각하고 있었으며, 필요한 경우에는 투자에 앞서 중앙 및 지방정부와 협상에 있어서, 향후 인프라 건설을 투자의 조건으로 삼는 경우가 많았음(예를 들어, 레고랜드의 투자에 있어서, 연결 다리의 건설에 대한 사전 협의가 중요하였음)

- 이밖에, R&D 관련 지원, 클러스터를 통한 시너지 창출이 투자유치에 있어서 중요요인으로 작용하였음

▶ **경영여건(Business Context):** 외투기업에 대한 국민의 태도가 중요하며, 문화적 차이의 극복도 매우 중요하게 작용하고 있음. 또한, 실제 투자 후 가족들이 함께 오는 경우 교육, 거주환경, 비자 등 생활환경도 중요하게 작용하였고, 해외자금 이동의 원활한 이동 등 제도적 여건도 중요 요인으로 작용하였음

- 한국의 성공 및 실패 사례를 분석한 결과, 경영여건은 지속적 투자증대를 위한 중요한 역할을 하고 있음. 특히, 외국인의 생활환경이 불편한 경우, 투자기업의 기관장이 가족과 함께 생활하기 불편하므로 지속적 근무가 어려웠음

- 또한, 자산이동의 용이성 등 투자유치를 위한 제도적 개선은 정부차원에서 쉽고 신속하게 개선할 수 있는 부문이므로 지속적 노력이 필요한 부문이라 할 수 있음

▶ **정부(Government):** 투자유치와 관련된 규제의 축소, 세제 지원 등 인센티브, 그리고 정책 일관성이 매우 중요한 요소로 작용하고 있었음

- 한국의 성공 및 실패 사례를 분석한 결과, 무엇보다도 정책일관성이 외국기업들에게는 매우 중요한 KSF로 작용하고 있었음. 특히, 정권이 바뀔 때마다 인센티브, 규제 등이 바뀌는 것에 대해 외투기업들은 불안해하고 있으며, 투자에 대한 중요한 위험요인으로 인식하고 있음

- 무엇보다도 ‘정부’ 부문은 다이아몬드 모델의 다섯 가지 요소 중 가장 중요한 요소라고 판단되며, 따라서 중앙 및 지방정부의 노력이 투자유치에 있어서 핵심적 요인임을 깊이 새기고 지속적인 일관된 정책적인 노력이 필요함

## 2) 향후 투자유치를 위한 정책적 시사점

- ▶ 외국인직접투자는 긍정적 효과가 부정적 효과보다 훨씬 많으며, 특히 한국과 같이 자원이 한정되고, 영토가 좁은 국가의 경우 경제의 활성화 촉진에 미치는 영향이 큼(예: 싱가포르, 아일랜드)
  - 따라서 한국 중앙 및 지방정부에서는 이에 대한 적극적이고 지속적인 노력이 필요. 또한 외투기업에 대한 국민들의 개방화(openness) 태도도 매우 중요함
  - 최근 메가FTA(예: TPP, TTIP, RCEP) 등 전 세계 글로벌화의 추세는 지속되고 있는데, 이러한 현상을 올바른 경제발전과 접목하기 위해서는 개방화를 통한 적극적 투자유치 정책이 필요함
- ▶ 2014년 외국인직접투자(Inward FDI)의 금액은 최고치를 달성하였으나, 경제규모 대비 여전히 낮음. 특히, 한국기업의 해외진출(Outward FDI)과 비교할 경우는 매우 낮은 수준임
  - 그러므로 산업구조의 고도화, 창조경제의 실현 등을 위해서는 법률 및 제도의 개선 등 한국의 투자관련 입지경쟁력을 높이는 긍정적 투자환경을 조성해야 함
- ▶ 앞에서 성공 및 실패 사례에서 살펴보았듯이, 효율적인 투자유치 증진을 위해서는 외국인직접투자의 KSF를 인지하고, 각 부문에 대한 종합적 노력이 필요함
  - 특히, 정부부문이 매우 중요한 요소로 작용하고 있으며, 투자유치와 관련된 토지가격과 인프라 조성, 규제개선, 정책일관성, 인센티브 등이 중요한 만큼, 중앙 및 지방 정부의 지속적 노력이 필요하고, 이외에 투자프로세스의 개선, 경영여건의 개선 등도 필요함
- ▶ 지속적인 경제성장을 외국인직접투자와 연결시키기 위해서는 현지국의 발전단계에 따라 투자유치기업을 Targeting하는 전략이 필요함. 한국의 경우, 발전단계로 보았을 때 초기 단계인 요소지향단계, 그 다음의 투자지향 단계를 지나, 혁신지향 단계로 들어섰다고 판단됨
  - 따라서 현 한국의 발전단계에 필요한 미래신산업, 주력산업, 공공복지/에너지산업, 기반산업 등을 중점으로 이와 관련된 외투기업을 적극 Targeting하여 투자유치를 촉진할 필요가 있음
- ▶ 투자유치를 활성화시키기 위해서는 투자국의 경제발전 현황에 있는 유치전략 및 제도의 개선도 필요하지만, 투자하려는 외투기업의 동기를 파악하고 이를 상호 최적으로 매칭시켜서 Win-win의 경제적 효과가 발생하도록 해야 함

- 통상 투자유치에 있어서, 현지국 정부는 현지국(우리의 경우, 한국)의 입장만 고려하는 경우가 많음. 그러나 현지국의 입지경쟁력 활성화, 현지국의 경제상황에 맞는 기업의 유치도 물론 중요하지만, 투자하는 기업이 현지에서 수익을 창출할 수 있도록 그들의 동기를 파악하고, 그에 따라 제반 여건을 개선하는 것이 매우 중요함
- 이러한 의미에서 본 연구에서는 사례분석의 방법에 있어서, 현지국 입장에서의 KSF 뿐 아니라, 투자하려는 외투기업의 동기에 대해 분석함(지원지향, 생산효율지향, 마케팅 지향 FDI 동기 등)

- ▶ 최근 전 세계적으로 SDG(Sustainable Development Goals, 지속적 발전목표)에 대한 사적 부문의 관심이 높아지고 있으며, 따라서 ODA, 외국인직접투자 전략 등의 수행에 있어서는 이러한 전 세계적 추세에 부응하여 함께 성장하는 전략이 필요함
  - 한국은 이제 ODA의 경우 지원하는 국가(공여국)이므로, 전 세계 SDG 및 ODA 전략 등의 수행에 있어서, 외국인직접투자도 이에 맞물려 진행될 수 있는 큰 그림이 필요함
  - 또한, 이러한 역할에 있어서 공공부문뿐 사적 부문도 활성화될 수 있도록 관련 전문가의 육성, UNCTAD 등 국제기구와의 긴밀한 협력, 제도적 개선 등이 긴요함
- ▶ 사모펀드(Private Equity Fund)와 국부펀드(Sovereign Wealth Fund)의 FDI의 비중도 무시할 수 없으므로, 이에 대한 면밀한 대응 전략도 필요해 보임
  - 예를 들어, 이슬람권 국부펀드의 움직임 및 대응전략 등도 필요함

### 3) 싱가포르 정책의 시사점

- ▶ 영토가 작고, 자원이 부족한 싱가포르의 경우, 외국인직접투자를 통해 국가의 지속적 경제성장을 꾀하고 있음. 본 사례에서 한국으로의 투자에 실패한 글락소스미스클라인, 유니버셜스튜디오가 모두 싱가포르로 방향을 바꾸어서 성공적으로 운영하고 있음
- ▶ 싱가포르는 규제완화, 제도개선, One-stop 서비스 등 적극적 정책에 따라 단순한 공장의 투자유치뿐만 아니라, 교육서비스, 의료관광 서비스, 세계적 복합리조트 등을 유치하였음
  - 따라서 창조경제를 통해 선진경제로 발돋움하려는 한국 정부는 이를 벤치마킹하여 산업 구조 고도화 등 경제발전의 중요한 도구로 외국인직접투자를 적극 활용할 필요가 있음



## 참 고 문 헌

### [국내문헌]

---

- 문휘창·정진섭(2008), “한·미FTA와 한국의 FDI 유치전략”, 무역학회지 33(3), 1-37.
- 산업통상자원부(2015), 2014년도 외국인직접투자 사상 최고 실적 달성(2015. 1).
- 산업통상자원부(2015), 2015년 1분기 외국인직접투자 동향(2015. 4).
- 유경석(2014), 『[연재기획] 레고랜드 도시 춘천, 어린이 중심 가족문화도시를 꿈꾼다』, CNBNEWS.
- 이코노미조선(2015.05.27.), 『빈곤의 종말 이론 한국, 녹색기술에서 제2 번영의 길 찾아야』, ‘빈곤의 종말’ 저자 제프리 삭스 미국 컬럼비아대 교수 특별인터뷰.
- 정진섭·한군(2011), 외국인직접투자의 투자촉진전략과 글로벌 클러스터: 이론적 고찰과 사례 연구를 중심으로, 무역학회지, 제36권 제1호, pp.73-105.
- 지식경제부·KOTRA(2011), 『외국인투자기업 한국과 ‘通’하다』, 지식경제부·KOTRA.
- KOTRA(2013), 『2013년 외국인투자기업 투자환경조사: 15개 외투기업 심층인터뷰 결과』, KOTRA자료 13-056, Invest Korea.
- Porter, M.E.(1990), The Competitiveness Advantage of Nations. New York: The Free Press.
- UNCTAD(2014), World Investment Report 2014, Investing in the SDGs: AN ACTION PLAN, New York and Geneva, United Nations.
- 산업통상자원부 홈페이지: <http://www.motie.go.kr/>
- 오티스엘리베이터 홈페이지: <http://www.otisworldwide.com/>



# 부록

〈부록 그림 1〉 싱가포르 투자촉진기관 EDB의 특징

## EDB (싱가포르) 1



<b>1</b>	<b>기관장직함</b>	<b>4</b>	<b>특이 사항</b>
<p>Chairman</p>		<p><b>실정에 맞는 전략적·기획적 투자유치 정책 개발 및 시행</b>          미시적이고 구체적인 유치분야 설정          유치대상 분야가 한정됨으로써 효율적 자원 투입 가능          사전의 충분한 조사에 의한 성공 가능성 향상          설득력 있는 투자 유도 및 일관된 정부정책 추진          막대한 권한          풍부한 예산          싱가포르 EDB 출범시 연간 예산: 국가 GDP의 4%를 차지          투자자금 회사를 자회사로 보유          외국 기업들과의 합작 투자</p>	
<b>2</b>	<b>조직</b>	<p><b>다양한 인재 유치 방법</b>          사전 고등교육 지원 및 채용 - 장학금 지급          (장학금 수혜시 4-6년의 의무 근무 기간 있음)          광고 등에 의한 모집 선발 - 특히 최신 업무 분야 인재 채용          인터넷 등에 의해 유능한 인재 수시 채용 가능</p>	
<p>정부 법정 기관</p> <p><b>EDB내의 국제자문기구</b>          다른 정부기관장은 물론 다국적 기업의 CEO 및 상급 임원으로 구성되어 있음(플스로이스, DHL Logistics, Toshiba Co. 3M Co. P&amp;G Co. GE international 등)**</p> <p>해외 사무소: 19개, 562명의 직원</p>			
<b>3</b>	<b>연혁</b>		
<p>1961년 설립</p>			

\* Sources: EDB, 2006, Annual Report 2005/6; www.edb.gov.sg; Bock, C. C., 2002, Heart Work, Singapore; EDB  
 \*\* 현재의 국제자문기구 위원장은 싱가포르 국방부 장관, Teo Chee Hean, 1954-, Teo held various command and staff appointments in the Republic of Singapore Navy and the Joint Staff. In a by-election in December 1992, Teo was elected as a Member of Parliament for the Marine Parade Group Representation Constituency. Thereafter, he served as Minister of State in the finance, communications and defense ministries.

## EDB (싱가포르) 2



<b>5</b>	<b>특이 사항</b>	<p><b>기존 네트워크 관리를 통한 수준 높은 원스톱 서비스</b></p> <p>무역개발청(TDB), 국립과학기술청(NSTB), 주홍공단공사(JTC), 노동부 등 관련 부처와 협조하여 투자관련 전 분야에서 원스톱 서비스 제공</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 투자입법, 인프라 및 인력 확보, 조세인센티브 제공</li> <li>- 잠재투자자를 발굴하고 투자자에게 정보제공·산업홍보·운영시설·금융·사업파트너 및 숙련인력 확보가 가능토록 지원함.</li> <li>- 투자자를 위한 투자타당성 검토나 투자효과 분석은 민간전문가(주로 컨설팅업체 출신)를 활용하고 있으며, 각종 인허가 및 행정절차 처리와 사후관리는 여러 정부부처 및 유관기관간 원활한 협조체계를 통해 종합적 서비스 형태로 수행됨</li> </ul>
<p><b>일반 정부부처보다 더 많은 자치권을 가진 정부조직</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 이직 후 대부분 정부 및 사기업에서 핵심 요직을 차지함</li> </ul> <p><b>홍보</b></p> <p>일반매체와 더불어 산업전문지널을 통한 홍보 (산업별 홍보가 효과적임)</p>		

\* Sources: EDB, 2006, Annual Report 2005/6; www.edb.gov.sg

〈부록 표 1〉 다이아몬드 모델로 분석한 본 연구사례의 투자유치 핵심요인

다이아몬드 모델		핵심요인	레고랜드코리아	오티스엘리베이터 코리아	이케이코리아	MGM테마파크	서머스톤	알랄리 그룹	유니버셜스튜디오 코리아	글락소스미스클라인 (GSK)	존스홉킨스 메디컬 인터내셔널(JHI)	
요소조건	기초	적당한 임금 수준의 성실한 노동력 (인력 조달), 토지가격, 기본적인 자금	자연환경 수려	성실한 노동력 (인적자원)	기본적 자금 충분	기본적인 토지가격의 차이			토지가격에 대한 합의 실패	근로자 역량 인정		
	고급	적정한 기술력, 자본조달 용이성	문화, 한류, 관광 등 추천의 세련 특징	기술력과 노하우				기초 자금조달에 차질	자본 조달의 어려움	원료 조달에 유리한 지 역 입지 의도 → 거부됨	한국의 뛰어난 의료 기술 부문 존재	
수요조건	크기	기초적 시장 수요: (1) 한국 자체의 소비력, (2) 해외 타국과의 입지 접근성(아시아 지역)	수도권의 접근성	소비자들의 구매력 및 합리성	수도권과의 접근성				수도권 지역의 성장성 중국 등 아시아 지역과 의 접근성, 한류	아시아 지역과의 접근 성 높게 평가됨	기본적 수요 존재	
	세련도	세련된 시장의 매력도: (1) 성장가능성 있는 시장, (2) Test Bed 시장, (3) 세련된 수요	한류 등 세련된 수요 를 통한 다른 국가로 의 진출 가능성	까다로운 소비자, Test Bed시장	성장가능성 매력				수요에 대한 명확한 분석의 부재			
관련 및 지원 분야	인프라	기초 인프라(전기, 수도 등), 세련 인프라(도로, 공항, 항만)	인프라 제공 인센티브 (예, 관련 다리 건설)			세련된 교통인프라				인프라 구축에 대한 부담	수도권 지역의 교통 등 인프라 중요	
	R&D, 클러스터	R&D (지원, 활동), 클러스터 형성으로 인한 시너지 효과	클러스터 형성, 수려한 자연환경	우수한 기업과 합작 투자 → 시너지 창출	클러스터 형성				사업 시행사의 비협조, 핵심기업의 세무조사		서울대 병원 등과의 시너지 가능성 농후	
	투자 프로세스	투자 프로세스 지원 (컨설팅회사, 회계법인, IK 등)	KOTRA 등과 지속적 협력 채널 유지		투자프로세스 지원		투자 프로세스 의 진행 미비	투자기업과 현지국 기관 사이의 커뮤니 케이션, 조건 불명확 등의 미비점 발생	원한 커뮤니케이션 미흡			
경영여건	태도&문화	문화차이, 외투기업에 대한 국민태도	레고에 대한 친밀한 문화			세계적인 기업 진출 에 대한 기대감, 저 렴하고 질 좋은 제품 사용에 대한 기대감				국민적 거부감은 거의 없었음	국민적 거부감은 거의 없었음	일부 외국병원/국제 병원/영리병원 설립 에 대한 국민적 거부감
	생활환경	교육, 거주환경, 비자/휴대폰 등 기타 생활환경										
	기타 제도적 환경	해외자본이동 여건 용이, 기타 제도 적 편리성										법적·제도적 여건의 미비(외국의료기관 특별법안)
정부	규제	규제 축소(또는 해제)									지역균형정책의 고수	영리법인설립 등 규제
	인센티브	정부 인센티브(세제지원, 땅 무상 임대, 저가 토지공급 등 혜택)	정부 인센티브의 적절성			토지 대금에 대한 인센티 브 견해차이, 향후 소유권 에 대한 큰 시각차이	세제혜택, 인프 라구축 요구에 대한 대응 미비			토지관련 인센티브 이건		
	정책일관성	적극적 투자유치에 대한 일관된 정책	중앙 및 지방정부의 적극적 협력 지원	적극적 외투기업 유치전략	적극적 우수 외투 기업 유치					지방정부와 중앙정부의 정책 다소 이견	외투유치정책과 지역 균형정책의 충돌	정부의 적극적 유치 의 한계, 국제병원 관련 법안

〈부록 표 2〉 외투기업 심층인터뷰를 통해 분석한 투자유치 핵심성공요인

다이아몬드 모델		핵심성공요인(KSF)	유코카캐리어스	파키스탄국립은행	에드워드코리아	안바농기코리아(주)	노무라증권	월헬스십매니지먼트코리아	덴츠미디어 코리아 (Dentsu Media Korea)
주요 요소	세부요소	주요 업무/ 업종	외항 화물 운송업	금융업	세계 최대 진공펌프 제조회사	농업기계의 판매 & 서비스	글로벌 마켓 투자은행, 상업은행, 자산경영 등	선박 선원관리, Wilhelmsen이 현대상선의 자동차 사업부를 인수 후, 설립	광고매체 대행 (Media agency)
		인터뷰 대상자	스테이나 포버그 전무이사(노르)	화솔 학 칸 지점장 (파키스탄)	게리 히트 아시아 담당 부사장(미국)	가사요기 노부하리 사장(인도 카츠노리 부장(일본))	니시노 노리히코 한국대표 (일본)	티아기 신제이 대표이사(노르웨이)	이케다 츠토무 대표이사 (일본)
요소 조건	기초	적당한 임금 수준의 성실한 노동력 (인력 조달), 토지가격, 기본적 자금	성실 인력 긍정적	노동법 비탄력적(해고 어려움)	노무(인건비)&유연성 문제, 인력배치 문제		노조, 특별채용 등 자율성 필요, 고용규제 높음	고용쿼타가 문제(고용 자율성 침해)	우수인력
	고급	적당한 기술력, 자본조달 용이성							
수요 조건	크기	기초적 시장 수요: (1) 한국 자체의 소비력 (2) 해외 타국과의 입지 접근성(아시아 지역)	현대·기아차로 인한 수요 매력	한 파키스탄 시장 계속 증가	지속적 수요의 증가 예상			한국은 원자재를 수입하여 완제품을 수출하니, 해운업 관련 수요 많음. 현대 기아차 관련하여 서무실이 부신으로	
	세련도	세련된 시장의 매력도: (1) 성장가능성 있는 시장, (2) Test Bed 시장, (3) 세련된 수요				농업기계에 대한 수요 많음, 수요 많은 전북에 본사	자동차, 건설 등 실무부문의 발달에 따른 금융수요 증가 예상	수요 증가 예상	한국 광고시장 성장잠재력 믿고 투자 한국 기업 실적 좋음
관련 및 지원 분야	인프라	기초 인프라(전기 수도 등), 세련 인프라 (도로, 공항, 항만)							
	R&D, 클러스터	R&D (지원, 활동), 클러스터 형성으로 인한 시너지 효과		광범위한 근처의 금융클러스터 활용	천안에 공장위탁하고 근처 대학과 긴밀 협력, R&D 지속 예정, 지적재산권 보호 필요				미디어 관련 회사들이 많은 곳에 위치
	투자프로세스	투자 프로세스 지원 (컨설팅회사, 회계법인, IK 등)	계약 등 민감 사안 보의를 위한 언어적 측면 개선 필요, 투자과정 중 은행을 활용	IK는 알고만 있는 정도	해나의 컨택 포인트 마련되면 좋음(실체는 너무 복잡), 회계, 법무도 스스로 해결, 정확한 답변되기 어려움	컨설팅 강(법인의 투자 서비스 지원, IK는 잘 모름)	IK의 존재 인지 정도	컨설턴트의 상당 도움 받음, kotra가 잘하지만 더 개선 필요, IK 질문 올렸으나 답변 없음	세무 정보 등 지원 필요, 대행 업체 필요, Kotra 잘 모름
경쟁 여건	태도 & 문화	문화차이, 외투기업에 대한 국민태도	비자금, 뇌물 기업문화 심각, 파업문제 심각(현대차, 관료문화)	문화적 차이 큼, 한국은 단 일민족 비교적 덜 개방적, 인종편견				영어 소통문제	근대문화, 권위주의 개선 필요
	생활환경	교육, 거주환경, 비자/휴대폰 등 기타 생활환경	비자 까다로움, 생활환경 다소 어려움(언어)	언어장벽	국제학교 필요	서울제외하고 학교, 병원 등 부족으로 가족 함께 거주 불가능	교통체증, 보안 등 중요	휴대폰, 신용카드, 비자 등 생활 개선 필요	일본인 학교 잘 발달
	기타 제도적 환경	해외자본이동 여건 용이, 기타 제도적 편리성	북한에 대한 불안감 상존, 기업자배구조 개선필요(글로벌비), 투자환경개선 중						5개 재벌이 경제의 2/3 → 중소기업육성필요 → 경제발전, 일자리 창출 가능
정부	규제	규제 축소(또는 해외)	원천과세문제 개선 필요	규제 예측 어려움(상업은행도 투자은행과 같이 고세금 부과), 세금도 어려움			규제 까다로운 편(싱apore 대비) 흥비해 한국은 규제 높음 예, ID 등록카드)		
	인센티브	정부 인센티브(세제지원, 땅 무상임대, 저가 토지자금 등 혜택)			상기(포대비 많이 뛰자나, 중국보다는 유리(토지세공, 세제 등))				
	정책일관성	적극적 투자유치에 대한 일관된 정책	정부노력은 비교적 긍정적	정책일관성 중요	정책안정성 중요, 정부부처 간 이견 조정 필요, FTA에 긍정적 예측될 수 있게 갑작스런 법안변경 안되었으면 좋겠음	농업기계에 대한 대규모 투자정책 예측했으나, 6년 만에 끝났을 일 관성 결여, 장외와 장내를 구분 하 있었으면 하는 바람	30년 한국 들어옴, 지점 형태 운영-규제완화 후, 법안 전환(2010년)	예를 들어, 창업지원 기준을 5천만 원에서 2010년 1억으로 올렸으나, 통지 못 받음, 이명박 정부의 정책 일관성도 부족	
인터뷰 한 대표가 평가한 한국의 투자만족도			6~7점	7점	7~8점	약7점	7점	9점	8점

자료: 2013년 외국인 투자기업 투자환경조사: 15개 외투기업 심층인터뷰 결과

**keri**  
한국경제연구원  
www.keri.org

(150-881) 서울특별시 영등포구 여의대로 24 FKI타워 45층  
전화 : (대표)3771-0001 (직통)3771-0060 팩스 : 785-0270~1



값 5,000원