

## 국제경제질서 변화에 따른 글로벌 사업 방향 모색

김두환·정연우·최대식·이종권·김소연·이슬해

연구관리-2024-073호

## 국제경제질서 변화에 따른 글로벌 사업 방향 모색

---

지 은 이 김두환, 정연우, 최대식, 이종권, 김소연, 이슬해

발 행 인 정창무

발 행 처 한국토지주택공사 토지주택연구원

주 소 (34047) 대전·유성구 엑스포로 539번길 99

홈 페이지 <http://lhri.lh.or.kr>

전 화 번 호 042-866-8554

이 메 일 [dhkim@lh.or.kr](mailto:dhkim@lh.or.kr)

이 출판물은 우리 공사의 업무상 필요에 의하여 연구·검토한 기초자료로, 공사나 정부의 공식적인 견해와 관계가 없습니다.

우리 공사의 승인 없이 연구내용의 일부 또는 전부를 다른 목적으로 이용할 수 없습니다.

# 국제경제질서 변화에 따른 글로벌 사업 방향 모색

A Study on Direction of Global Business  
in Response to Changes in the International Economic Order

김두환·정연우·최대식·이종권·김소연·이슬해

## 참여연구진

### 연구책임

김두환 LH 토지주택연구원 연구위원

### 연구진

정연우 LH 토지주택연구원 연구위원

최대식 LH 토지주택연구원 연구위원

이종권 LH 토지주택연구원 선임연구위원

김소연 LH 토지주택연구원 주임연구위원

이슬해 LH 토지주택연구원 주임연구위원

## 연구심의위원

이미홍 LH 토지주택연구원 연구실장(심의위원장)

이상준 국토연구원 선임연구위원

최장호 대외경제정책연구원 연구위원

유성호 LH 글로벌사업처 팀장

이삼수 LH 토지주택연구원 단장

송영일 LH 토지주택연구원 센터장

## 현업지원

유성호 LH 글로벌사업처 팀장

김희봉 LH 글로벌사업처 팀장

이정은 LH 글로벌사업처 차장

## 자문위원 (가나다 순)

고세범 한아도시연구소 본부장

문 돈 경희대학교 교수

박 준 서울시립대학교 교수

박세훈 국토연구원 본부장

박진택 삼성물산 그룹장

방설아 국토연구원 부연구위원

이광복 한국해외인프라도시개발지원공사 실장

이상준 국토연구원 선임연구위원

이석기 산업연구원 선임연구위원

이승욱 KAIST(한국과학기술원) 교수

이영훈 동국대학교 DMZ평화센터장

이해정 현대경제연구원 센터장

임재빈 충남대학교 교수

정다운 (주)플랜웍스엔건축사사무소 대표

조경훈 (주)오씨에스도시건축사사무소 소장

최장호 대외경제정책연구원 연구위원

한형민 대외경제정책연구원 연구위원

홍원표 충남연구원 연구위원



## 1. 서론

최근 국제적인 거시 환경의 변화가 LH의 글로벌 사업에 큰 영향을 미치고 있다. 이러한 변화에는 미중 전략경쟁의 심화, 러시아-우크라이나 전쟁, 그리고 기후변화 위기 등이 자리 잡고 있다. 국제경제질서가 다극체제로 변화하면서, 자유무역과 제도적 규범에 기초한 탈냉전-세계화 질서(자유주의 국제질서: LIO)가 약화하고 있다. 이러한 변화는 LH가 추진하던 해외사업과 대북사업에 직접적인 영향을 미치고 있으며, 새로운 환경에 맞춘 전략적 대응이 요구되고 있다. 이러한 배경에서 이 연구는 국제질서 변화의 내용과 함의를 파악하고, LH 글로벌 사업의 방향과 전략을 모색하고자 한다. 변화하는 국제질서 속에서 글로벌 사업의 방향과 전략은 어떠한가? 그에 필요한 전략은 어떠한가? 등이 주요 연구 질문이다.

## 2. 국제경제질서 변화와 주요국의 국가전략

국제경제질서의 변화는 복합적이고 다양한 양상으로 나타나고 있다. 이 연구에서는 국제경제질서 변화를 정치적, 경제적, 사회적, 환경과 기술 측면으로 구분하여 살펴보았다. 정치적 측면에서는 미중 전략경쟁과 지정학적 위험이 증가하고 있다. 이러한 변화를 동인으로 하여 경제적 측면에서 각국의 보호주의가 대두하고 글로벌 공급망이 재편되고 있다. 사회적 측면에서는 선진국을 포함한 세계 각국에서 불평등과 사회적 갈등이 심화하고 있다. 환경과 기술 측면에서는 기후변화 위기와 디지털 기술의 발전이 주요 변화 요인이다. 이러한 국제경제질서의 변화는 LH를 포함한 한국 기업들의 글로벌 사업에 위협이자 기회로 작용하고 있다.

[표 1] 국제경제질서 변화의 네 가지 측면

정치적 측면	경제적 측면	사회적 측면	환경과 기술 측면
미중 전략경쟁과 지정학적 위험 증가	보호주의의 대두와 글로벌 공급망 재편	불평등과 사회적 갈등 심화	기후변화 위기와 디지털 기술의 발전

미국은 자국의 경제안보를 강화하고 첨단기술과 반도체 등 전략산업을 보호하는 방향으로 나아가고 있으며, 이러한 보호주의는 세계경제 전반에 걸쳐 영향을 미치고 있다. 중국은 ‘중국몽(中國夢)’과 ‘일대일로(一帶一路)’ 전략을 통해 자국 중심의 경제질서를 확립하려 하고 있으며, 기술 발전과 경제성장, 군사력 강화를 꾀하고 있다. 이외 일본, 유럽연합(EU) 등 주요국들도 자국의 경제와 안보를 강화하는 전략을 추진하고 있다. 한국은 북한의 핵과 WMD, 미중 경쟁, 공급망 위기, 신안보 위기 등을 주요 안보 도전요인으로 인식하면서, 동맹과 경제안보 강화, 글로벌 역할 확대 등을 통한 ‘글로벌 중추국가’ 비전 달성을 추진하고 있다.

주요국 국가전략의 공통점을 보면, 먼저, 현시기를 국제질서의 중요 전환점으로 인식하고 있다. 둘째, 전통적인 군사적 안보와 함께 경제안보를 강조하고 있다. 셋째, 동맹과 국제 파트너십의 중요성을 강조한다. 이러한 주요국들의 국가전략이 가지는 공통점을 통해, 국제질서가 복잡하고 다차원적인 도전에 직면해 있다는 점, 군사, 경제, 기술과 외교를 아우르는 종합적 전략이 필요하다는 점, 국가 간 상호의존성이 심화하고 동맹과 파트너십의 중요성이 부각하고 있다는 점, 그리고 경제안보와 기술 패권 경쟁이 국가 생존과 직결되고 있다는 점 등을 확인할 수 있다.

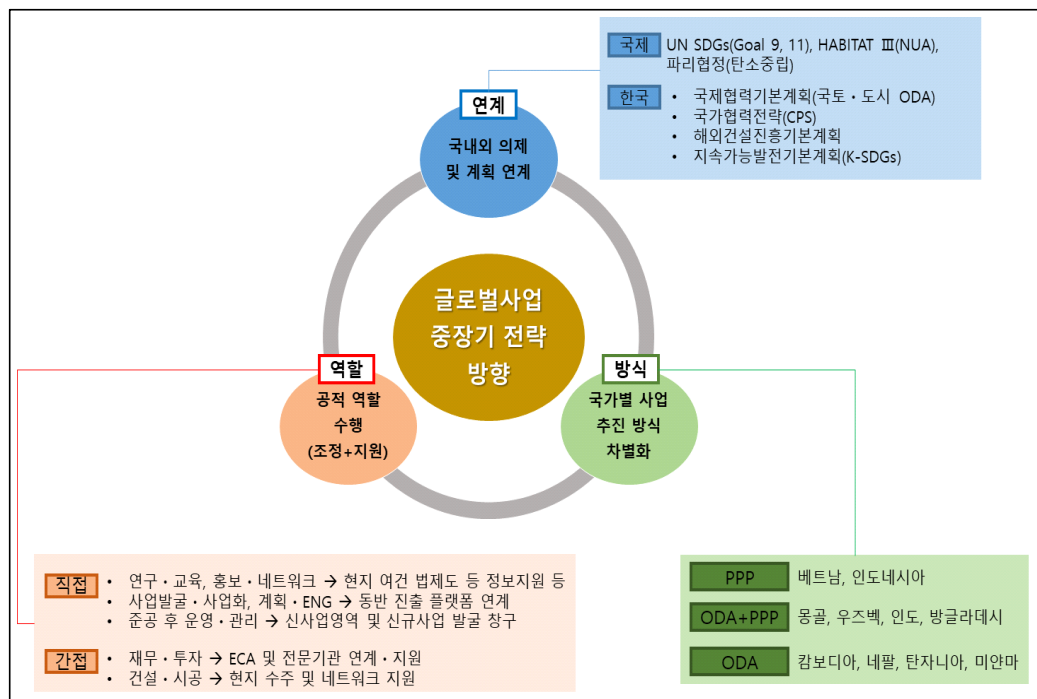
[표 2] 주요국 국가전략의 공통점과 시사점

구분	공통점
변화하는 국제질서 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국제질서의 중요한 전환점으로 인식</li> <li>- 미국: 탈냉전 이후 질서 재편과 민주주의 vs. 권위(독재)주의 간 경쟁</li> <li>- 중국: 다극화한 세계질서 구축 시도</li> <li>- 유럽: 러시아의 도발 등 새로운 위협의 대두</li> <li>- 대한민국: 미중 경쟁과 북한 위협을 주요 도전으로 인식</li> </ul>
국가안보와 경제안보의 결합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전통적 군사적 안보 외에 경제안보 강조</li> <li>- 미국: 기술 경쟁력 강화와 중산층 회복, 국가안보 강화</li> <li>- 중국: 경제성장과 기술 발전으로 국제 영향력 확대</li> <li>- 유럽: 경제적 복원력 강화와 안보 위협 대응</li> <li>- 대한민국: 경제안보와 첨단기술 보호를 핵심 전략으로</li> </ul>
동맹과 파트너십 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 동맹과 국제 파트너십 중요성 강조</li> <li>- 미국: 다자주의와 동맹 복원으로 리더십 회복</li> <li>- 중국: 개발도상국과 연대 강화</li> <li>- 유럽: NATO 중심으로 협력과 안보 강화</li> <li>- 대한민국: 한미동맹, 한미일 협력으로 안보와 경제안보 강화</li> </ul>
시사점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 복잡하고 다차원적인 도전에 직면한 국제질서</li> <li>• 군사, 경제, 기술, 외교를 아우르는 종합적 전략 필요</li> <li>• 국가 간 상호의존성 심화, 동맹과 파트너십 중요성 부각</li> <li>• 경제안보와 기술 패권 경쟁이 국가 생존과 직결</li> </ul>

### 3. 글로벌 사업 현황과 전망

G2G(정부 간 협력)를 기반으로 하는 LH 해외사업은 주로 산업단지, 도시개발, 주택건설, 도시재생 분야에서 추진되고 있다. 해외 산업단지 조성 사업은 주로 해외로 진출하는 한국 기업을 지원하는 역할을 담당하는데, 해당 국가에 이미 진출해 있는 한국 기업뿐만 아니라 진출 국가 또는 외국기업도 입주하여 산업집적지를 형성하게 된다. 도시개발사업은 주거와 기타 복합용도의 시가지 조성을 목적으로 하는 토지개발사업으로, 최근에는 스마트시티 조성이 주로 검토되고 있다. 주택건설 사업은 주택의 분양과 임대를 목적으로 추진하는 사업으로 상업용지 등 일부 토지 분양도 수반할 수 있다. 향후 LH의 글로벌 사업은 아시아 지역의 급속한 도시화와 스마트시티 수요 증가에 맞춰 더욱 확대될 전망이다. 특히 동남아시아와 중동 지역에서는 인구 증가와 경제성장에 따른 대규모 인프라 수요가 지속될 것으로 예상된다. 이에 따라 LH는 스마트시티 기술과 환경친화적인 도시개발 모델을 통해 해외 진출을 가속할 필요가 있다.

해외 도시개발 수요와 LH의 역량을 고려한 'LH의 해외사업 중장기 전략의 방향(안)'은 아래 그림과 같이 '연계', '역할', '방식'의 3가지 측면에서 접근할 수 있다.



[그림 1] LH 해외사업 중장기 전략 방향

대북사업에 있어서는 개성공단 사업이 대표적인 사례이다. 남북경협 핵심 사업이었던 개성공단은 북한 ‘토지와 노동력’, 남한의 ‘자본과 기술’을 결합한 프로젝트였다. 그러나 남북관계의 경색과 국제사회의 제재로 인해 개성공단 사업은 현재 중단된 상태이다. 향후 남북관계가 개선될 경우, LH는 개성공단을 비롯한 다양한 경협 사업을 재개할 수 있는 기반을 마련해야 한다. 현재는 남북협력에 대한 논의조차 어려운 상황이지만, 향후 북핵문제의 해결과 남북관계 개선을 전제로, 그간의 남북경협 경험을 통해 향후 대북사업의 원칙과 방향을 설정할 필요가 있다.

[표 3] LH 대북사업 방향(안)

정책 부합	공공 선도	단계적 추진
정부의 정책방향과 남북합의에 부합하는 범위에서 사업추진	공공의 선도를 바탕으로 민관, 국제 협력 추진	방재, 환경, 관광 협력에서 산업, 인프라 협력으로 확대

#### 4. LH 글로벌 사업 전략 검토(전문가 델파이 조사)

##### ■ 조사 개요

‘국제경제질서 변화에 따른 글로벌 사업 방향’이라는 복합적이고 논쟁적이며 중요한 문제를 다루기 위해, ‘익명의 전문가 합의방식’인 델파이 조사를 시행했다.

[표 4] 델파이 조사 개요

구분	내용		
제목	국제경제질서 변화에 따른 LH 글로벌(해외·대북) 사업 전략 모색을 위한 델파이 조사		
조사 기간	2024년 6월 1일 ~ 7월 31일		
조사 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>총 3차 조사 시행</li> <li>익명의 전문가 합의 방식으로 진행</li> <li>정량(각 문항에 대한 5점 척도)과 정성(의견과 평가) 조사 병행</li> <li>각 차수 조사 결과를 조사대상 전문가들에게 제시하고, 이전 차수와 같은 질문 또는 수정된 질문으로 다음 차수 진행</li> </ul>		
조사 내용	<u>1차 조사</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>국제경제질서 변화에 대한 인식</li> <li>글로벌 사업의 방향에 대한 의견</li> <li>LH 글로벌 사업전략에 대한 의견</li> <li>향후 LH 글로벌 사업에 대한 추가 의견</li> </ul>	<u>2차 조사</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>주요 쟁점 3개</li> <li>분야 별 추가 질문</li> </ul>	<u>3차 조사</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>주요 쟁점 6개</li> </ul>
조사 대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>해외사업과 대북사업에 대한 전문성과 경험, LH에 대한 이해와 지식을 갖춘 LH 외부 전문가</li> <li>총 10명 <ul style="list-style-type: none"> <li>국책연구기관 국토 분야 2명, (대외)경제 분야 2명</li> <li>공기업 1명, 민간기업 1명</li> </ul> </li> <li>민간엔지니어링 1명</li> <li>대학 3명</li> </ul>		

## ■ 조사 결과(정량)

1차 조사에서는 전반적인 항목으로 질문을 구성하였다. 2차 조사부터는 동의 정도가 낮은 항목, 연구 목적과 관련한 주요 쟁점을 중심으로 조사를 진행했다. 다음 표는 문항 별 5점 척도에 대한 정량적 답변을 정리한 것이다.

[표 5] 델파이 조사 결과(정량) 종합

질문 항목		질문 내용	조사 결과		
			1차	2차	3차
국제경제질서 변화	1차 질문	정치적 측면의 영향	4.7 <sup>★</sup>		
		경제적 측면의 영향	4.4 <sup>★</sup>		
		사회적 측면의 영향	3.3 <sup>★</sup>		
		환경·기술적 측면의 영향	4.3 <sup>★</sup>		
	추가 질문	ESG, 지속가능 규범		4.1	
		국제경제의 다극화		3.6	
		극우, 외국인 혐오		2.6	
		국가간 성장 격차		2.9	
글로벌 사업 방향	기본 방향	해외사업* 적극적 추진	4.4 <sup>★</sup>	4.1	4.1 <sup>★</sup>
		신중한 추진		3.0 <sup>★</sup>	3.4 <sup>★</sup>
		대북사업 적극적 추진(3.0 이하 소극적 추진)	2.6 <sup>★</sup>		
	공기업 역할	추가 질문 남북관계 변화 대비*		4.1	4.4 <sup>★</sup>
		해외사업* 직접투자 확대	3.7 <sup>★</sup>	3.5	3.6
		지원·조정 확대	4.0 <sup>★</sup>	3.8	3.8
		대북사업 직접투자 확대	2.7		
		지원·조정 확대	3.0 <sup>★</sup>		
LH 글로벌 사업 전략(안)	해외	1차 질문	의제·계획 연계	4.1 <sup>★</sup>	
			공적 역할(지원·조정)	4.6 <sup>★</sup>	
			국가별 사업방식 차별화	4.3 <sup>★</sup>	
		추가 질문	사업 대상국에 선진국 포함*		2.8
			해외 대상국 어젠다 고려		4.2
			사업 특성별 사업방식		4.0 <sup>★</sup>
			토지취득 여건 고려		3.3
			서민주택 사업 확대*		3.1
	대북	1차 질문	정책·남북합의 연계	4.1 <sup>★</sup>	
			공공 선도, 국제·민간 협력	4.1	
			단계적 추진	4.4 <sup>★</sup>	
		추가 질문	대북사업 틀을 해외사업과 같게*		3.3
			‘단계적 추진’ 현실성 적음		2.5
			도시개발에 PPP 적용 어려움		3.5 <sup>★</sup>
기타 의견 관련 추가 질문			위험관리 시스템 구축		4.5 <sup>★</sup>
			개성공단 발전방안 준비		3.9

주) \*('질문 내용' 중 진한 글씨): 2차 조사의 3가지 핵심 쟁점(기본방향/공기업 역할/선진국 포함)과 3차 조사의 6가지 쟁점

★: 답변의 표준편차가 1.0 이하로 동의 정도가 상대적으로 높은 경우

\* 음영은 4.0 이상인 경우

## 5. LH 글로벌 사업 방향과 과제

텔파이 조사 결과 다수 전문가들의 의견으로 기본방향을 설정하고, 쟁점이 해소되지 않은 주장은 상호보완적으로 종합하여 전략 방향과 추진과제를 도출하였다.

### 1) 국제경제질서 변화의 영향과 글로벌 사업 방향

#### ■ 국제경제질서 변화의 주요 영향과 시사점

국제경제질서의 변화는 한국 기업들에게 복합적인 도전과 기회를 제공하고 있다. 정치적, 경제적, 사회적, 환경과 기술 요인 모두에서 위협이 존재하지만, 이를 기회로 전환할 수 있는 전략적 대응이 필요하다. 한국 기업들은 지정학적 리스크를 관리하고, 글로벌 밸류체인 재편과 보호주의 강화에 대응하기 위해 새로운 시장 개척과 기술 혁신을 통해 글로벌 경쟁력을 강화해야 한다. 또한, 기후변화와 ESG 요구에 적극 대응하며, 새로운 글로벌 질서에 적합한 성장모델을 구축하는 것이 필수적이다. 이를 통해 지속 가능한 글로벌 사업의 활로를 모색해야 한다.

[표 6] 국제경제질서 변화의 글로벌 사업에 대한 영향과 시사점

구분	글로벌 사업에 대한 영향과 시사점
정치적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미중 간의 갈등 심화와 지정학적 위험 증가</li> <li>• 다자무역 의존의 한국 경제에 특히 위협</li> <li>• 한국의 기존 전략(경제적 친중과 안보적 친미) 전략 수정 불가피</li> <li>• 글로벌 사업 전략 검토와 리스크 관리 체계 구축 필요</li> <li>• 전 세계적인 블록화 현상 촉진</li> </ul>
경제적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보호주의 대두와 글로벌 밸류체인(GVC) 재편</li> <li>• 기존 공급망의 재검토 및 새로운 공급망 전략 수립 요구</li> <li>• 중국, 러시아에 대한 투자자산의 손실과 새로운 시장으로 진출 경향</li> <li>• 자국 우선주의와 보호무역주의 강화에 따른 새로운 성장모델과 전략 개발 필요</li> </ul>
사회적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상대적으로 간접적 요인이거나, 해당국의 사회적 불안정 요인에 대한 사전 리스크 검토 필요</li> <li>• 사회적 불평등과 갈등 해소를 위한 스마트시티 기술과 서민주택 수요 확대</li> <li>• 스마트시티 기술을 통한 인프라 구축과 비즈니스 기회 창출</li> <li>• ESG의 중요성 증가, 투자와 자본 조달 시 사회적 책임이 중요한 요소로 작용</li> </ul>
환경과 기술적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 탄소중립 목표 달성 실패 시 글로벌 시장에서 경쟁력 상실 위험</li> <li>• 기술혁신이 필수적이며, 이를 반영하지 않는 기업은 도태될 것</li> <li>• 기후변화 대응 기술과 솔루션 제공 기업의 기회 증대, 스마트시티 기술의 중요성 증가</li> <li>• 스마트시티 기술이 기후변화에 대한 대안적 역할 기대</li> </ul>
종합적 함의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지정학적 리스크 관리와 글로벌 밸류체인 재편 및 보호주의 강화에 대한 대응 필요</li> <li>• 새로운 시장과 기술 혁신을 통해 글로벌 경쟁력 강화 지향</li> <li>• 기후변화 및 ESG 요구에 적극 대응</li> <li>• 새로운 글로벌 질서에 적합한 성장모델 구축</li> <li>• 지속 가능한 글로벌 사업의 활로 모색 필요</li> </ul>

## ■ 글로벌 사업의 기본방향

글로벌 사업의 방향은 ‘적극적으로 추진하되 리스크를 최소화하는 신중한 접근’이 요구된다. 해외사업에서는 글로벌 시장의 기회를 적극적으로 활용하되, 국가별 리스크와 법규를 철저히 분석하고 대비해야 한다. 대북사업에서는 보수적(신중)이면서도 체계적인 준비를 통해 장기적으로 안정적인 사업추진을 도모해야 한다.

[표 7] 글로벌 사업의 기본 방향

항목	주요 내용
해외사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 적극적으로 추진하되 리스크를 최소화하는 신중한 접근</li> <li>• 글로벌 밸류체인(GVC) 재편, 신흥시장 부상, 전후 복구 등 인프라 프로젝트 중요성 증가</li> <li>• 도시개발과 주택건설 분야에서 한국의 글로벌 리더십 구축 지향</li> <li>• 국가별, 사업별 특성을 고려한 맞춤형 접근</li> <li>• 국가별 법규와 정세 변동에 대한 상시 모니터링으로 리스크 관리</li> <li>• 리스크 헤징 전략을 통한 손실 최소화               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정치위험보험(MIGA 등) 가입 고려</li> <li>- 민간기업, 국제기구와 리스크 분담 활용</li> </ul> </li> </ul>
대북사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보수적이고 신중한 추진               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 대북제재 지속 가능성, 국제정세와 국내 정치 상황 고려</li> </ul> </li> <li>• 장기적 관점에서 체계적이고 지속적인 준비로 남북관계 변화에 유연하게 대응               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전략적 계획 마련 및 다양한 시나리오 대비</li> <li>- 필요시 신속히 대응 가능한 체제 구축</li> </ul> </li> </ul>
종합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기본방향: 적극적으로 추진하되 리스크를 최소화하는 신중한 접근</li> <li>• (해외사업) 글로벌 시장 기회 활용, 국가별 리스크 대비</li> <li>• (대북사업) 보수적(신중한), 체계적 준비를 통한 안정적 추진 도모</li> </ul>

## ■ 글로벌 사업에서 공기업(LH 등)의 역할

LH 등 공기업은 글로벌 사업에서 ‘지원과 조정’ 역할을 중심으로 하되, G2G 기반의 대규모 장기 프로젝트 등에서 ‘직접투자’를 담당하는 유연한 접근이 요구된다. 특히, 대북사업에서는 장기적인 준비와 신중한 접근이 요구된다.

[표 8] 글로벌 사업에서 공기업의 역할

항목	내용
해외사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공기업은 민간의 해외투자 사업에 대한 '지원과 조정' 역할에 중점을 두어야 함</li> <li>• G2G 기반, 대규모 장기 프로젝트, 초기 리스크가 큰 사업에서 직접투자 추진               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공기업이 초기 리스크를 감당함으로써 민간기업 참여 촉진</li> </ul> </li> </ul>
대북사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대북제재와 북한의 불확실한 정치적 상황으로 직접적인 사업추진 어려움               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 단, 남북관계 개선 시 초기 투자비용과 불확실성이 큰 사업으로, 공기업의 선도적 참여 적절</li> </ul> </li> <li>• 대북제재 완화와 남북관계 개선, 급변사태 등 다양한 상황변화에 대비한 체계적 준비               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 다양한 시나리오에 신속하고 효과적으로 대응할 수 있는 대북사업 추진기반 마련</li> </ul> </li> </ul>
종합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘지원과 조정’ 역할 중심으로 하되, G2G 기반의 대규모 장기 프로젝트에 ‘직접투자’ 추진</li> <li>• 대북사업에서는 장기적인 준비와 신중한 접근</li> </ul>

## 2) LH의 글로벌 사업 전략과 실행과제 검토

### ■ LH의 글로벌 사업 전략

글로벌 사업 전략은 국제·정부 의제와 긴밀히 연계하고, 국가별 특수성에 맞춘 차별화된 접근을 해야 한다. 해외사업에서는 공적 역할 강화와 민간참여 유도, 대북 사업에서는 단계적 추진과 공공부문의 선도적 역할이 핵심이다. 이러한 전략을 통해 변화하는 국제환경 속에서 글로벌 사업을 유연하고 효과적으로 추진해야 한다.

[표 9] 글로벌 사업 전략

항목		내용
해외 사업	국제의제 및 정부정책과 연계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외사업 전략을 SDGs와 탄소중립계획 등 글로벌 의제와 연계</li> <li>• 동남아 스마트시티 건설 수요 대응</li> <li>• ODA의 체계적 실행, 정부부처 해외정책과 부합하는 사업 추진</li> <li>• 기후변화 대응 및 국제기구와 협력 필수</li> <li>• 직접투자와 재정사업 참여도 적극 검토</li> </ul>
	공적 역할 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공적 역할을 통해 민관협력 촉진</li> <li>• 민간기업의 해외 도시개발 참여 지원과 조정 역할</li> <li>• G2G 기반의 대규모 프로젝트에서 직접투자 및 사업시행 확대</li> </ul>
	국가별 사업방식 차별화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가별 맞춤형 사업방식 적용</li> <li>• 국가별 소득수준 등을 고려한 PPP, ODA 적용, 토지제도 등을 반영한 차별화 추진</li> <li>• 국가별 사업환경 분석과 토지소유권 및 취득 여건 고려한 전략 적용</li> <li>• 개도국을 타깃으로 산업 어젠다와 실제 수요에 기반한 사업추진</li> <li>• 지정학적 리스크 낮은 국가와 협력 강화</li> </ul>
	추가 전략적 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서민주택 사업 비중 확대 검토</li> <li>• 전후 재건사업 지원</li> <li>• 개도국 및 선진국에서 주거단지 개발 수요 증가에 능동적 대응</li> <li>- 사업 우선순위 조정 시 정부 정책방향, 사업의 중요성과 시급성, 경제 파급효과, LH의 제한된 역량 종합적 고려</li> </ul>
대북 사업	정부 정책방향과 남북합의에 부합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대북사업은 정부 정책 기조와 남북합의에 기초한 추진이 필수</li> <li>- 남북관계 개선과 협력을 통한 사업추진의 근거 확보</li> <li>• 현재 실제 사업추진은 어렵지만, 향후 변화에 대비한 철저한 준비</li> <li>- 향후 남북관계 개선 또는 급변사태 등 변화에 능동적 대비</li> </ul>
	공공 선도, 민관/국제 협력 추진	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대북사업 초기 단계에서는 공공부문이 선도적으로 나서야 함</li> <li>• 정부와 공기업 중심으로 대북사업 추진 후 민간 및 국제협력 확대 필요</li> <li>• 통일부, 국토교통부 등 관련 기관과 협력하여 LH 역할 명확히 설정</li> </ul>
	단계적 추진	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 방재, 환경, 농림축수산 등 실행력 높은 중소규모 사업부터 단계적 추진</li> <li>• 이를 통해 남북 간 신뢰 재구축과 리스크 관리</li> <li>• 여건 조성 시 협력분야 확대 계획 마련</li> </ul>
	추가 전략적 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 남북협력 국면 전환이나 급변사태 등 급격한 변화에 대비한 플랜 B 준비</li> <li>- 다양한 시나리오 마련, 공공부문의 대응 방안 준비</li> <li>• 장기적으로, 대북사업과 해외사업을 통합하여 북한을 개도국으로 접근 검토</li> <li>- 단, 국제규범을 우선하되, 민족적 특수성 고려하는 균형 필요</li> </ul>
종합		<ul style="list-style-type: none"> <li>• (공통) 국제·정부 의제와 긴밀히 연계, 국가별 특수성에 맞춘 차별화 전략</li> <li>• (해외사업) 공적 역할 강화로 민간참여 유도와 지원</li> <li>• (대북사업) 공공부문 선도과 단계적 추진</li> </ul>



## ■ LH 글로벌 사업 실행과제

실행과제는 대상 국가와 지역 선정, 사업방식 결정, 위험관리, 그리고 기타 사항들을 종합적으로 고려하여 체계적으로 추진해야 한다. LH는 공기업의 책임과 역할을 충실히 수행하며, 변화하는 글로벌 환경에 맞춰 유연하게 대응해야 한다.

[표 10] 글로벌 사업 실행과제

항목	내용
대상 국가와 지역 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODA 지원이 많이 이루어지는 동남아시아, 중동중앙아시아 국가들이 주요 타깃</li> <li>• 전략적으로 국내 산업과 연관성 높은 국가 및 지역 우선 선택</li> <li>• 각국의 정책 우선순위 지역(경제구역, 수도권, 광역대도시권 등)에 집중하여 사업 추진</li> <li>• 지정학적 위험이 적은 국가를 우선하되, 위험이 있더라도 전략적 이점 있는 경우 협력 채널 유지</li> <li>• 국가별 소득수준과 관계없이 (선진국 포함) 주거시설 수요 증가를 고려한 사업 검토</li> <li>• 유럽 등 민간 진출이 활발한 국가에 투자 검토, 국제적 확장 기회 탐색</li> </ul>
사업방식 선택	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업의 규모, 복잡성, 재정 여력, 운영 전문성, 기간 등을 종합 고려하여 결정</li> <li>• 지정학적 리스크가 적은 국가 및 지역에 G2G 기반의 사업에 선도적 투자로 민간참여 유도</li> <li>• 대상국 정부의 사업전략을 반영한 맞춤형 사업방식</li> <li>• PPP 방식을 통해 발주국 정부의 기여 유도하되, 도시 및 주거단지 개발에서 투자방식 다양화</li> <li>• KIND, 수출입은행 등과 협력, 중북 투자 피하고 직접투자와 준공 후 운영 참여도 검토</li> <li>• 대북사업은 민족적 특수성 고려하되, 장기적으로 해외사업 방식과 통합 검토</li> </ul>
위험관리 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가별 제도 조사, 프로젝트 사업성 분석, 투자금 회수방안 등 사전에 철저히 준비</li> <li>• 지정학적 위험, 환리스크 헤징, 정권 교체, 공무원 네트워크 관리 등 구체적 위험관리 방안 마련</li> <li>• 현지 법인 설립을 통한 실행과 학습 중요</li> <li>• MIGA 보험 가입, 민관협력 등을 통한 위험 분산 전략 활용</li> <li>• 대북사업은 위험관리가 어려운 상황임을 감안하여, 책임 면제 제도 도입 검토</li> <li>• '글로벌 위험관리 시스템' 구축, 정기적 평가 및 모니터링, 법규 분석 수행</li> </ul>
협력체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국토교통부 등 정부부처와 협력체계: 정책 조정 및 지원, 인프라 개발 전략 공유 등</li> <li>• 민간기업과 협력체계: 민관협력 모델 구축, 공동 투자 및 리스크 분담</li> <li>• LH와 KIND의 역할분담과 협력</li> </ul>
단계별 추진과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중단기 과제: 해외 인프라 투자 및 스마트시티 개발 확대, ODA 사업 확장</li> <li>• 장기 과제: 기후변화 대응 및 친환경 인프라 개발, 남북경협 사업의 장기적 준비</li> </ul>
추가 사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (홍보) 스마트시티, 기후변화 대응 분야에서 최고 수준 노하우 홍보</li> <li>• (홍보) 공기업의 해외 진출에 대한 부정적 시각 극복 위한 체계적 홍보 전략 마련과 실행</li> <li>• (협력) 글로벌 사업 관련 조사자료와 기존 자료 공유 제도 마련</li> <li>• (협력) 국제개발기구/은행과 협력, 연계 가능한 협력사업 구상</li> <li>• (국제정세 악화 시) 무리한 사업 확장 피하고 경험 공유 및 인도적 지원에 집중하는 방안도 검토</li> <li>• (ODA 활용 시) 수원국의 책임 명확히 하여 협력사업 추진</li> <li>• (대북) 미래지향적 개성공단 발전방안 등 남북경협 플랫폼을 다양한 시나리오로 준비</li> </ul>
종합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대상 국가/지역 선정, 사업방식 결정, 위험관리, 기타 사항 등을 종합적으로 고려한 체계적 추진</li> <li>• 공기업으로서 책임과 역할을 충실히 수행하며, 변화하는 글로벌 환경에 맞춰 유연하게 대응</li> </ul>

## ■ 국가별, 사업유형 별 추진전략 검토

글로벌 사업에서 각 국가별, 프로젝트별 특성을 반영한 추진전략을 구체화하는 것은 매우 중요하다. 각 지역과 프로젝트 유형에 따라 경제적, 정치적, 문화적 환경이 다르므로, 이를 반영한 맞춤형 전략이 필요하다. 다음은 국가별, 프로젝트별로 LH가 채택할 수 있는 추진전략을 검토한 내용이다.

[표 11] 국가별, 프로젝트 별 추진전략 검토

구분		검토 내용
국가, 지역별	동남아시아	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도시 인구 급증으로 중저가 주택수요 큼. 스마트시티, 친환경 도시개발 프로젝트 추진</li> <li>• 다국적 기업의 중요 생산기지. 저렴한 인건비와 FTA 혜택 고려한 산업단지 개발</li> </ul>
	중동·중앙 아시아	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교통, 물류, 에너지 인프라 개발의 높은 수요를 활용한 물류, 산업단지 개발</li> <li>• 주요 도시들의 노후 인프라와 주택단지 개발, 도시재생 프로젝트 추진</li> </ul>
	우크라이나 등	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지정학적 불확실성이 크지만, 종전과 평화 회복 시 다양한 개발 기회</li> <li>• 국제기구 등과 협력한 우크라이나 복구사업 참여. 주택, 인프라, 공공시설 재건 등</li> <li>• 관계 개선 시, 러시아 전후복구 및 에너지 개발과 연계한 산단, 주택단지 개발 검토</li> </ul>
	유럽	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 환경 규제, 지속가능 개발의 관심 크고, 고도화된 인프라가 많아 차별화된 전략 필요</li> <li>• 친환경 인프라, 도시개발 프로젝트 참여, 스마트시티 솔루션 제공</li> <li>• 첨단기술 산업이나 재생에너지 산단 개발, 한국 기업 진출, 유럽 기업과 협력 창출</li> </ul>
	미국 등 선진국	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 스마트시티, AI 기반 도시관리 시스템, 디지털 인프라 개발 수요</li> <li>• IT 기술과 도시개발 및 관리 노하우를 결합한 스마트시티 솔루션 제공</li> <li>• 저소득층 주택 수요가 큰 지역에, 공공주택 및 민관협력 방식 복합개발 사업 추진</li> </ul>
프로젝트 성격 별	국내 기업 입주 목적의 산업단지	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내기업 해외 진출 시 필요한 안정적 입지, 효율적 인프라와 관리 시스템, 저렴한 인건비와 시장 접근성 고려, 해당 국가의 외국인 투자유치 정책 분석을 통한 산단 개발</li> <li>• 동남아시아 지역은 저렴한 인건비와 FTA 혜택을 활용할 수 있는 산업단지 조성</li> <li>• 중앙아시아 국가들은 에너지 관련 산업단지 개발로 한국 기업 진출 여건 조성</li> </ul>
	현지 수요 대상의 주택/도시 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중저가 주택 수요가 많은 동남아시아 국가는 저소득 서민층과 일부 중산층을 겨냥한 주택 포트폴리오 구성, 현지 건설기업과 협력을 통한 비용 절감과 신속한 사업 추진</li> <li>• 유럽은 친환경 기술과 스마트 홈 시스템 도입 주택개발, 친환경 에너지 저감기술 도입</li> <li>• 도시개발은 지역 경제성장과 인프라 구축 동시 추진</li> <li>• 동남아시아 국가들에서는 성장 도시를 대상으로 스마트시티 개발, ICT 기반 스마트 인프라와 교통, 에너지 관리 시스템을 통한 도시 효율성 증대</li> <li>• 우크라이나, 러시아 등 재건 필요한 지역에서 주택, 공공시설, 교통 인프라 포함 도시 전체 복구와 개발 프로젝트를 국제사회와 협력하여 인도적 차원의 지원과 병행 추진</li> </ul>

## 6. 결론: 주요 결과와 향후 과제

### ■ 주요 결과

첫째, 글로벌 사업은 ‘적극적 추진하되, 리스크를 최소화하는 신중한 접근’이 요구된다. 대북사업은 보수적(신중)이면서도 체계적인 접근을 통해 장기적으로 준비한다. 동남아시아의 스마트시티 그리고 소득수준을 불문한 주거 수요의 증가, 한국의 스마트시티와 친환경기술의 감점, 문화적 호감도 증가 등이 해외사업에서 적극적 추진의 기회이며, 보호무역과 블록화, 지정학적 리스크가 최대 위험 요인이다.

둘째, LH와 같은 공기업은 민간기업에 대한 ‘지원과 조정’ 역할을 중심으로 수행하되, G2G 기반의 대규모 장기 프로젝트 등에 ‘직접투자’ 등 유연하게 접근한다.

세째, 국제·정부 의제와 연계, 국가별 맞춤형 접근, 리스크 헤징 전략으로 추진한다.

### ■ 향후 과제

연구에서 제시한 전략의 실제 적용을 위해 필요한 추가 실용화 과제를 제안한다.

[표 12] 전략의 실행을 위한 향후 과제

구분		내용
중 단 기	리스크 관리체계 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>국제경제질서 변화 속에서 다양한 리스크 사전 식별과 대응체계 구축</li> <li>국가별 지정학적, 법적·제도적, 경제적 리스크 지속적 모니터링</li> <li>리스크 관리의 전문성 강화를 위한 인프라 및 역량 확보</li> </ul>
	국가별 맞춤형 전략의 구체화	<ul style="list-style-type: none"> <li>국가별 사업방식 차별화 전략의 실질적 실행을 위한 구체적 시장 조사</li> <li>대상 국가별 정치적·경제적 상황, 법적·제도적 환경을 고려한 맞춤형 전략 수립</li> <li>각국에서 LH의 해외사업이 성공적으로 자리 잡기 위한 전략 실행</li> </ul>
	민관협력 강화와 국제적 파트너십 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>글로벌 사업에서 민관협력 강화 및 국제적 파트너십 구축</li> <li>국내 및 국제기구와 협력해 ODA 연계 사업 적극 추진</li> <li>글로벌 인프라 프로젝트에서 리더십 확보를 통한 영향력 강화</li> </ul>
장 기	남북관계 변화에 대한 준비	<ul style="list-style-type: none"> <li>다양한 시나리오에 대비한 체계적 준비</li> <li>장기적인 대북사업 전략 수립을 위한 시나리오 플래닝 수행</li> <li>남북관계 변화에 대비해 대북사업과 해외사업의 통합적 접근 모색</li> </ul>
	기후변화 대응과 스마트 기술 적용방안 마련	<ul style="list-style-type: none"> <li>스마트 기술을 활용한 스마트시티, 친환경 주거단지 등 인프라 개발방안 구체화</li> <li>기후변화 대응을 위한 혁신적 솔루션 마련</li> <li>글로벌 시장에서 경쟁력 강화와 지속 가능한 발전 도모</li> </ul>

### 주제어

국제경제질서, 해외사업, 대북사업, 글로벌 사업 추진전략, 델파이 조사



<b>제1장 서론</b>	<b>3</b>
1. 연구 배경과 목적	3
1.1. 연구 배경	3
1.2. 연구 범위와 목적	4
2. 연구 방법과 흐름	6
2.1. 연구방법	6
2.2. 연구 흐름	8
3. 선행연구 검토	9
3.1. 토지주택연구원의 글로벌 사업 전략 관련 연구	9
3.2. 국제경제질서 변화 관련 연구	12
3.3. 연구의 차별성	15
<b>제2장 국제경제질서 변화와 주요국의 국가전략</b>	<b>19</b>
1. 국제경제질서 변화	19
1.1. 국제경제질서 변화의 내용	19
1.2. 국제경제질서 변화가 글로벌 사업에 미치는 영향에 대한 검토	31
2. 주요국의 국가전략	40
2.1. 해외 주요국의 국가전략	40
2.2. 남한과 북한의 국가전략	52
2.3. 주요국 국가전략의 종합과 함의	61
<b>제3장 글로벌 사업 현황과 전망</b>	<b>69</b>
1. 해외사업	69
1.1. 민간기업 해외사업 현황	69
1.2. LH 해외사업 현황	77
1.3. LH 해외사업의 평가와 전망	85
2. 대북사업	92
2.1. 남북경협사업의 경과	92
2.2. LH 대북사업: 개성공단	94
2.3. LH 대북사업 평가와 전망	96

<b>제4장 글로벌 사업 전략에 대한 전문가 의견조사</b>	<b>109</b>
1. 델파이 조사 개요	109
2. 차수 별 델파이 조사 질문과 결과	111
2.1. 제1차 조사	111
2.2. 제2차 조사	128
2.3. 제3차 조사	150
3. 조사 결과 종합	165
3.1. 정량적 조사 결과	165
3.2. 정성적 조사 결과	168
<b>제5장 LH 글로벌 사업 방향과 과제</b>	<b>185</b>
1. 델파이 조사 결과를 반영한 쟁점 정리	185
2. 국제경제질서 변화의 영향과 글로벌 사업 방향	187
2.1. 국제경제질서 변화의 주요 영향과 시사점	187
2.2. 글로벌 사업 방향	190
3. LH의 글로벌 사업 전략과 실행과제 검토	194
3.1. LH의 글로벌 사업 전략	194
3.2. LH의 글로벌 사업 실행과제	198
3.3. 국가별, 사업유형 별 추진전략 검토	204
<b>제6장 결론</b>	<b>213</b>
1. 연구의 주요 결과	213
2. 향후 과제	217
3. 연구의 의의와 한계	219
<b>참고문헌</b>	<b>225</b>
<b>부록</b>	<b>233</b>
1. 델파이 1차 조사 질문지	233
2. 델파이 2차 조사 질문지	243
3. 델파이 3차 조사 질문지	258
4. 델파이 1차 조사 답변(정성)	273
5. 델파이 2차 조사 답변(정성)	287
6. 델파이 3차 조사 답변(정성)	302

---

## 표차례 List of Tables

[표 1-1] 연구 범위와 목적 .....	5
[표 1-2] 연구 흐름 .....	8
[표 1-3] LH 토지주택연구원의 글로벌 사업 전략 관련 주요 선행연구 .....	10
[표 1-4] 국제경제질서 변화 관련 주요 선행연구 .....	13
[표 2-1] 국제경제질서 변화의 네 가지 측면 .....	20
[표 2-2] 바이든 행정부의 미국내 생산 확대 법안과 행정명령 .....	23
[표 2-3] 국제경제질서 변화가 한국 기업의 글로벌 사업에 미치는 영향 검토 .....	39
[표 2-4] 바이든 행정부 「국가안보전략」(2022)의 주요 내용 .....	41
[표 2-5] 미국 대통령 선거 결과의 영향 검토 .....	43
[표 2-6] 미국 대선 후보의 분야별 정책 비교 .....	44
[표 2-7] 중국공산당 제20차 당대회(2022년) 업무보고 주요내용 .....	47
[표 2-8] 중국공산당 제20기 3중전회 경제분야 주요 내용과 평가 .....	49
[표 2-9] 'EU 전략의제 2024-2029'의 주요 내용 .....	50
[표 2-10] 'EU 경제안보전략'(2023)의 주요 내용 .....	51
[표 2-11] 「윤석열 정부의 국가안보전략」의 주요 내용 .....	53
[표 2-12] 북한 노동당 제8차 당대회 주요 내용 .....	59
[표 2-13] 북한 노동당 제8기 제9차 전원회의(2023.12) 주요 내용 .....	60
[표 2-14] 국가별 환경 인식과 주요 전략 .....	62
[표 2-15] 주요국 국가전략의 공통점과 시사점 .....	63
[표 2-16] 국제경제질서 변화의 방향 검토와 시사점 .....	65
[표 3-1] 스타레이크 사업개요 .....	70
[표 3-2] 스타레이크 개발 Timeline .....	71
[표 3-3] 북안카잉 신도시 사업개요 .....	75
[표 3-4] LH 해외사업 유형 .....	77
[표 3-5] LH 해외사업 유형별 특성 .....	77
[표 3-6] LH 주요 해외사업 추진현황 .....	78
[표 3-7] KMIC 사업개요 .....	79
[표 3-8] VTK 사업개요 .....	81

[표 3-9] SSAC 사업개요 .....	82
[표 3-10] LH 해외사업 SWOT 분석 .....	89
[표 3-11] LH 대북사업 SWOT 분석 .....	101
[표 3-12] LH 대북사업 방향(안) .....	103
[표 4-1] 델파이 조사 개요 .....	110
[표 4-2] 1차 델파이 조사 질문 구성과 내용 .....	111
[표 4-3] 1차 답변: 국제경제질서 변화에 대한 인식(정량) .....	112
[표 4-4] 1차 답변: 국제경제질서 변화에 대한 인식(정성) .....	114
[표 4-5] 1차 답변: 글로벌 사업 추진방향에 대한 동의 정도(정량) .....	115
[표 4-6] 1차 답변: 글로벌 사업 추진방향에 대한 동의 정도(정성) .....	116
[표 4-7] 1차 답변: 글로벌 사업에서 공기업의 역할(정량) .....	117
[표 4-8] 1차 답변: 글로벌 사업에서 공기업의 역할(정성) .....	118
[표 4-9] 1차 답변: LH 해외사업 전략(안)에 대한 동의 정도(정량) .....	119
[표 4-10] 1차 답변: LH 해외사업 전략(안)에 대한 의견(정성) .....	121
[표 4-11] 1차 답변: LH 대북사업 전략(안)에 대한 동의 정도(정량) .....	122
[표 4-12] 1차 답변: LH 대북사업 전략(안)에 대한 의견(정성) .....	124
[표 4-13] 1차 답변: 향후 글로벌 사업에 대한 추가 의견 .....	126
[표 4-14] 2차 델파이 조사 질문 구성과 내용 .....	128
[표 4-15] 2차 답변: 한국 기업의 글로벌 사업 방향에 대한 동의 정도(정량) .....	129
[표 4-16] 2차 답변: 한국 기업의 글로벌 사업 방향에 대한 의견 .....	130
[표 4-17] 2차 답변: 해외사업에 공기업의 역할에 대한 의견(정량) .....	132
[표 4-18] 2차 답변: 해외사업에 공기업의 역할에 대한 의견(정성) .....	133
[표 4-19] 2차 답변: 'LH 해외사업 주요 대상국에 선진국까지 포함해야 한다'는 주장에 대한 동의 정도(정량) ·	134
[표 4-20] 2차 답변: 'LH 해외사업 주요 대상국에 선진국까지 포함해야 한다'는 주장에 대한 의견 ·	136
[표 4-21] 2차 답변: 추가 항목에 대한 동의 정도 .....	137
[표 4-22] 2차 답변: '국제경제질서 변화'의 추가 항목에 대한 의견 .....	138
[표 4-23] 2차 답변: '향후 남북관계 변화에 대비한 사업(연구 포함)이 필요하다'는 의견에 대한 동의 정도 ·	140
[표 4-24] 2차 답변: '향후 남북관계 변화 대비'에 대한 의견과 글로벌 사업에 대한 추가 의견 ·	141
[표 4-25] 2차 답변: 'LH 해외사업 전략의 추가 항목'에 대한 동의 정도 .....	142
[표 4-26] 2차 답변: 'LH 해외사업 전략'의 추가 항목에 대한 의견 .....	144
[표 4-27] 2차 답변: 'LH 대북사업 전략의 추가 항목'에 대한 동의 정도 .....	145
[표 4-28] 2차 답변: 'LH 대북사업 전략의 추가 항목'에 대한 의견 .....	146
[표 4-29] 2차 답변: '추가 의견'에 대한 동의 정도 .....	147
[표 4-30] 2차 답변: '추가 의견'에 대한 의견 .....	149



[표 4-31] 3차 텔파이 조사 질문 구성과 내용 .....	150
[표 4-32] 3차 답변: 한국 기업의 글로벌 사업 방향에 대한 동의 정도(정량) .....	151
[표 4-33] 3차 답변: 한국 기업의 글로벌 사업 방향에 대한 의견 .....	153
[표 4-34] 3차 답변: 해외사업에 공기업의 역할에 대한 의견(정량) .....	154
[표 4-35] 3차 답변: 해외사업에 공기업의 역할에 대한 의견(정성) .....	155
[표 4-36] 3차 답변: 'LH 해외사업 주요 대상국에 선진국까지 포함해야 한다'는 주장에 대한 동의 정도(정량) .....	157
[표 4-37] 3차 답변: 'LH 해외사업 주요 대상국에 선진국까지 포함해야 한다'는 주장에 대한 의견 ..	158
[표 4-38] 3차 답변: 'LH 해외사업에서 서민주택 비중을 확대해야 한다'는 주장에 대한 동의 정도(정량) ..	159
[표 4-39] 3차 답변: 'LH 해외사업에서 서민주택 비중을 확대해야 한다'는 주장에 대한 의견 ..	160
[표 4-40] 3차 답변: '남북관계 변화에 대비한 사업(연구 포함)이 필요하다'는 주장에 대한 동의 정도(정량) ..	161
[표 4-41] 3차 답변: '남북관계 변화에 대비한 사업(연구 포함)이 필요하다'는 주장에 대한 의견 ..	162
[표 4-42] 3차 답변: '북한을 개도국으로 접근해야 한다'는 주장에 대한 동의 정도(정량) ..	163
[표 4-43] 3차 답변: '북한을 개도국으로 접근해야 한다'는 주장에 대한 의견 .....	164
[표 4-44] 텔파이 조사 결과(정량) 종합 .....	165
[표 4-45] 텔파이 조사 결과(정성) 종합: 국제경제질서 변화의 영향 .....	169
[표 4-46] 텔파이 조사 결과(정성) 종합: 글로벌 사업 방향 .....	172
[표 4-47] 텔파이 조사 결과(정성) 종합: LH 글로벌 사업 전략(안)에 대한 의견 .....	176
[표 4-48] 텔파이 조사 결과(정성) 종합: 추가 의견 .....	180
[표 5-1] 국제경제질서 변화의 글로벌 사업에 대한 영향과 시사점 .....	189
[표 5-2] 글로벌 사업의 기본 방향 .....	191
[표 5-3] 글로벌 사업에서 공기업의 역할 .....	193
[표 5-4] 글로벌 사업 전략 .....	197
[표 5-5] 글로벌 사업 실행과제 .....	202
[표 5-6] 국가별, 프로젝트 별 추진전략 검토 .....	209
[표 6-1] 연구의 주요 결과 종합 .....	216
[표 6-2] 향후 과제 .....	218

## 그림차례 List of Figures

[그림 2-1] 글로벌 공급망의 변천 .....	25
[그림 2-2] 중국의 대전략: 세기의 대변화 - 중국몽 - 일대일로 .....	45
[그림 2-3] 통상정책의 비전과 과제 .....	55
[그림 2-4] 해외 투자개발사업 활성화 추진 방향 .....	57
[그림 3-1] 스타레이크 위치도 .....	69
[그림 3-2] 스타레이크 토지이용계획 .....	70
[그림 3-3] 스타레이크 전경 .....	72
[그림 3-4] 스타레이크 토지매각 현황 .....	72
[그림 3-5] 스타레이크 주거지 개발(아파트) .....	73
[그림 3-6] 스타레이크 주거지 개발(빌라) .....	73
[그림 3-7] 스타레이크 2단계(상업 및 주택) .....	74
[그림 3-8] 북안카잉 신도시 사업구조 .....	75
[그림 3-9] 북안카잉 신도시 주거유형 .....	76
[그림 3-10] 북안카잉 신도시 조감도 .....	76
[그림 3-11] LH 해외사업 추진 국가 .....	78
[그림 3-12] KMIC 위치도 및 사업계획안 .....	79
[그림 3-13] KMIC 사업시행 구조 .....	80
[그림 3-14] 공공기관 협력채널 'One Team Korea' 구성 .....	80
[그림 3-15] VTK 위치도 및 사업계획안 .....	81
[그림 3-16] VTK 사업시행 구조 .....	82
[그림 3-17] SSAC 위치도 및 토지이용계획안 .....	83
[그림 3-18] SSAC 스마트 환경관리/누수탐지 .....	83
[그림 3-19] SSAC 스마트도시서비스 구성 .....	83
[그림 3-20] SSAC PM 사업구조 .....	84
[그림 3-21] 2050년까지 세계 인구 전망 .....	85
[그림 3-22] 2050년까지 지역별 인구 전망 .....	85
[그림 3-23] 세계 도시화 전망 .....	86
[그림 3-24] 2030년까지 규모별 도시 수 변화 .....	86

[그림 3-25] 2030년까지 도시규모별 분포 변화 .....	86
[그림 3-26] 스마트시티 투자규모('10~'30) 전망 .....	87
[그림 3-27] 지역별 연간 수익 전망 .....	87
[그림 3-28] 지역별 해외 인프라 투자수요 변화 .....	88
[그림 3-29] 부문별 해외 인프라 투자수요 변화 .....	88
[그림 3-30] 글로벌 인프라 투자수요의 Gap .....	88
[그림 3-31] 개도국 인프라 부문 민간참여 현황 .....	88
[그림 3-32] LH 해외사업 중장기 전략 방향 .....	91
[그림 3-33] 개성공단 북측 근로자 및 생산액 추이 .....	95
[그림 3-34] 남북관계 개선을 전제로 한 부문별 협력 단계 .....	103
[그림 3-35] 북한의 경제개발구 남북협력개발 예시도 .....	104
[그림 3-36] 북한을 둘러싼 접경지역의 협력개발 예시도 .....	105



# 제 1 장 서 론

L  
A  
N  
D  
I  
N  
G  
I  
N  
I  
T  
I  
A  
T  
I  
V  
E

&



# 제1장 서론

## 1. 연구 배경과 목적

### 1.1. 연구 배경

서애 유성룡이, 일본에 통신사로 다녀와서 일본이 침략할 기미가 전혀 없다고 한 김성일에게 물었다(유성룡, 2003). “그대 의견이 상사(황윤길)와 전혀 다르니, 만일 전쟁이 일어나면 어찌려고 그러오?” 이에 김성일은 “저 역시 일본이 절대 쳐들어오지 않으리라고 생각하지 않습니다. 그렇지만 (황)윤길의 말이 너무도 강경해 잘못하면 나라 안 인심이 동요될까 봐 일부러 그렇게 말한 것입니다.” 이후 조선은 성(城)을 신축, 보수하고, 군사제도 재편을 시도하는 등 침략에 대비하고자 했으나, 지방관리들은 “이 태평한 시대에 성을 쌓다니 무슨 당치 않은 일”이라며 불만이 많았다고 한다.<sup>1)</sup> 전쟁의 극단적 상황을 예로 든 것이지만, 시대적 격변과 위기 시에 국정 책임자들의 정확하고 합의된 정세 인식과 판단, 그를 위한 충분한 의사소통, 그리고 공적인 기관과 주체들의 인식 공유와 실행이 매우 중요함을 알 수 있다.

LH는 산업화와 도시화, 경제성장과 인구증가 시기에 절대적으로 부족한 택지와 주택을 공급하고 산업공간과 도시를 개발하는 기능과 역할을 담당해 왔다. 2000년대 전후로는 사업영역을 해외와 북한으로까지 확장했다. 그런데, LH 사업 중 특히 글로벌 사업의 환경이 되는 거시적 조건들이 변화하고 있다. 가장 중요한 변화는 제도적 규범과 자유무역에 기반한 탈냉전-세계화의 시대가 저물고 있다는 것이다. 미중 전략경쟁의 심화, 러시아-우크라이나, 이스라엘-하마스-헤즈볼라 간 전쟁 등 지정학적 위기와 함께 국제경제질서가 크게 바뀌고 있다. 이는 탈냉전 일극체제에서 다극체제(또는 각자도생)로 전환하는 지정학적 변화를 기저로 해서, 기후변화와 기술 발전, 경제체제의 블록화 또는 파편화와 불확실성의 심화 등이 서로 얹히면서

---

1) 유성룡은 이어서, 임진왜란 이전 준비상태에 대해 『징비록』(懲毖錄)에 이렇게 적고 있다(유성룡, 2003: 38). “성은 작더라도 견고한 것이 무엇보다 중요한데, 반대로 크게만 지어 놓은 것이다. 이는 당시 전쟁에 대한 의견이 분분했기 때문으로 보인다. 나라가 품고 있던 모든 힘이 한 곳에 집중될 수 없었던 것이다. 또한 병법의 활용, 장수 선발, 군사 훈련 방법 등 어떤 것도 제대로 갖추지 못한 까닭에 전쟁이 발발하자 패하고 만 것이다.”

전개되고 있다. 그간 LH 경영환경 분석은 주로 정책, 경제, 사회, 기술적 측면을 검토하는 것이었는데, 지금은 국제질서 변화의 내용과 규모, 영향을 파악하는 것이 무엇보다 중요하게 요구되고 있다.

미국 바이든 행정부의 「국가안보전략서」(National Security Strategy: the White House, 2022)는 미국이 당면한 두 가지 과제로, 중국, 러시아를 대상으로 한 ‘전략 경쟁’과 기후변화와 식량안보 등 ‘공유된 도전’(shared challenges)에 대한 대응을 명시하고 있다. 소련 해체 이후 조성된 탈냉전-세계화 흐름은 미중 갈등이 무역과 기술을 포함한 진영 갈등으로 악화하고, 블록화하는 경향으로 바뀌고 있다. AI, 반도체 기술의 발전과 국가 간 경쟁, 블록체인 기술에 의한 국제금융시스템에 대한 도전 등 기술의 변화와 지정학적 갈등이 서로 얹히며 전개되는 양상이다. 미중관계가 우호적인 시기에 ‘안보는 한미동맹, 경제는 대중국 관계 개선’이라는 그간 한국의 이중전략이 가능했으나, 미중 갈등이 악화하는 조건에서는 선택의 폭이 좁아지고, 이에 따라 더 복잡적이며 세밀한 접근이 요구되고 있다.

국제경제질서의 변화는 지정학적으로 취약하고 수출중심 경제인 한국의 경제대외 정책과 함께 장기적으로 기업 경영과 국민들의 삶에 장기적이고 구조적인 영향을 줄 것이다. 공기업인 LH는 이러한 변화에 대해 국가와 국민에 대한, 경영과 사업에 대한 영향을 사전에 파악하고, 특히 직접적으로 영향을 받는 글로벌(해외대북) 사업을 우선 검토해야 한다. 지정학과 국제경제질서 분야가 LH연구원의 전문영역은 아니지만, 외부 전문성과 기존 연구 경험에서 쌓은 역량을 활용하여 중요 문제를 이해하고 관점을 정립해야 한다.

## 1.2. 연구 범위와 목적

미중 전략경쟁으로 대표되는 국제질서 변화의 내용과 함의는 무엇인가? 변화하는 국제질서 속에서 LH 글로벌 사업의 방향과 전략은 어떠해야 하는가? 탈냉전과 세계화 시대에 ‘규범과 제도에 근거한 자유무역’의 환경에서 추진하던 글로벌 사업은 이제 기존과 다르게 소극적으로 신중하게 접근해야 하는가, 아니면 오히려 더 적극적으로 추진해야 하는가? 변화하는 국제경제질서 속에서 LH의 글로벌 사업을 추진한다면 어떤 역할을 담당해야 하고, 전략은 어떠해야 하는가? 중요한 쟁점은 무엇이고, 그 쟁점들에 대한 답은 무엇인가? 이러한 연구 질문에 답을 찾아가기 위해 다음과 같이 연구 범위를 한정하고 목적을 설정한다.



제한된 연구 자원의 여건을 고려하여 다음과 같이 연구 범위를 한정한다. 먼저, 인구감소, 기후위기, 기술변화 등 여러 영역에서 LH의 사업환경이 변화하고 있는데, 이 연구에서는 지정학적(정치적) 환경변화를 중심으로 경제적, 사회적, 환경과 기술 측면을 포함하는 ‘국제경제질서의 변화’에 한정한다.<sup>2)</sup> 둘째, 국제경제질서의 변화는 LH 사업 전체의 목적, 내용, 방법에 장기적이고 근본적인 영향을 미칠 것인데, 이 연구에서는 그 영향이 상대적으로 더 직접적인 ‘글로벌(해외대북) 사업’에 초점을 둔다.

이상의 연구 배경과 범위를 고려하여 연구 목적을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 정치적(지정학적), 경제적, 사회적, 그리고 환경과 기술 측면에서 국제경제질서 변화와 주요 국가들의 국가전략을 파악한다. 둘째, LH의 글로벌 사업 현황을 분석, 평가하고 전략(안)을 제시한다. 셋째, 전문가 심층 의견조사(델파이 기법)를 통해 국제경제질서 변화에 대응한 LH 글로벌 사업의 전략 방향을 모색한다. 다음 표는 이상 연구의 범위와 목적을 정리한 것이다.

[표 1-1] 연구 범위와 목적

구분	내용	
연구 범위	‘국제경제질서’ 변화 (정치, 경제, 사회, 환경·기술)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH의 사업환경 중 지정학적 환경변화를 중심으로, 경제적, 사회적, 환경과 기술적 측면을 포함한 ‘국제경제질서의 변화’에 초점을 맞춤</li> <li>• 이를 통해 LH의 글로벌 사업에 대한 영향과 방향을 탐구</li> </ul>
	연구 대상의 한정 (글로벌 사업)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국제경제질서 변화가 LH 사업 전반에 미치는 영향을 고려하되, 연구대상은 글로벌(해외 및 대북) 사업에 한정</li> </ul>
연구 목적	국제경제질서 변화 파악	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지정학적, 경제적, 사회적, 환경과 기술 측면에서 국제경제질서 변화를 종합적으로 파악하고 분석</li> <li>• 주요 국가들의 국가전략을 검토하고, 공통점과 함의를 도출</li> </ul>
	LH 글로벌 사업 현황 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH의 현재 글로벌 사업 현황을 분석, 평가하고, 전략(안)을 제시</li> </ul>
	LH 글로벌 사업 전략방향 모색	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문가 심층 의견조사(델파이 기법)를 통해 국제경제질서 변화에 대응한 LH 글로벌 사업의 전략 방향을 모색</li> </ul>

2) ‘국제질서’, ‘세계질서’, ‘국제경제질서’ 등은 비슷하게 사용되고 있는데, ‘국제질서’는 주로 국가 간 관계에 초점을 둔다는 점에서, 국제기구, NGO, 기업 등 국가 이외의 행위자를 포함하는 ‘세계질서’와 구분된다. 또한 ‘국제질서’가 주로 정치적 힘과 규범, 제도 등에 주목한다면, ‘국제경제질서’는 국가 간 정치·외교·군사적 관계와 질서로서 ‘국제질서’의 영향을 받지만, 특히, 경제적 측면에 초점을 둔다는 점에서 차이가 있다. 이 연구에서 ‘국제경제질서’는 ‘국제질서’와 다른 의미라기보다는 ‘글로벌 사업’에 더 직접 영향을 줄 것으로 예상되는 경제적 측면을 중시하는 연구 관점을 표현하는 것으로 사용한다. 혼동의 우려가 없는 경우, 맥락에 따라 ‘국제질서’와 ‘국제경제질서’를 구분하지 않고 쓴다.

## 2. 연구 방법과 흐름

### 2.1. 연구방법

#### 1) 개요

국제경제질서 변화의 내용과 함의 파악, 그에 따른 LH 글로벌 사업의 전략 모색이라는 연구주제는 거시적이고 복합적, 논쟁적이어서, 그에 맞는 연구접근과 방법을 채택해야 한다. 나무보다는 숲을 보는 방법이 필요한데, 이를 위해 여기서는 전통적인 ‘종합-분석-종합’의 순서로 접근하고, 공신력 있는 선행연구와 문헌자료를 검토한다. 그리고 전문가 자문과 ‘델파이 방법’을 주요하게 적용한다.

#### 2) 접근방법: 종합 - 분석 - 종합

##### ■ 종합 단계(1)

이 연구는 국제경제질서 변화에 따른 글로벌 사업 전략을 모색하는 것을 목적으로 한다. 국제경제질서 변화에 따라 불확실성이 커지는 조건에서 글로벌 사업은 리스크가 너무 커서 소극적으로 신중하게 접근해야 하는 것 아닌가? 불확실성 속에는 기회도 있는 것이어서, 오히려 더 적극적으로 추진하는 것이 옳지 않은가? 이러한 연구 목적과 주요 질문을 설정하고 이를 해결하기 위한 연구 범위와 방법, 절차를 종합적으로 설계한다. 전체적으로, 가능한 범위에서 전략의 구체적 내용까지 포함 하되, 핵심 주제와 쟁점을 벗어나지 않는 범위에서 연구를 진행한다.

##### ■ 분석 단계

다음으로, 국제경제질서 변화의 내용을 파악하기 위해, 그것을 ‘정치적’, ‘경제적’, ‘사회적’, ‘환경·기술’ 측면으로 나누어 정리한다. 각각의 측면은 서로 영향을 주고 복합적으로 작용할 것인데, 세부적인 내용 파악을 위해 구분하여 접근한다. 둘째, 국제질서 변화를 형성하기도 하고 영향을 받기도 하는 행위자로서 주요 국가들의 전략을 살펴본다. 셋째, 기존 연구자료 등을 활용하여 LH 글로벌 사업전략(안)을 정리하고, 국제경제질서와 글로벌 사업전략을 평가, 판단, 종합할 수 있는 기본 자료를 구성한다.

## ■ 종합 단계(2)

연구진이 정리한 기초자료와 여러 전문가들의 경험과 식견을 바탕으로 ‘국제경제 질서 변화에 따른 글로벌 사업 방향과 전략’의 종합을 시도한다. 기초자료의 각 항목에 대한 동의 정도와 이유, 추가나 수정이 필요한 사항을 반영하여 의견조사(델파이 조사)를 진행한다. 전문가들의 의견이 합의된 부분 또는 다수 의견을 중심으로 기본방향을 도출하고, 합의되지 않고 이견이 여전히 남아 있는 쟁점은 기본방향을 중심으로 상호보완적으로 내용의 종합을 시도한다. 이를 통해 글로벌 사업의 방향과 전략, 실행과제를 도출한다.

### 3) 주요 연구방법: 델파이 조사

델파이 기법은 1940년대 말 미국의 랜드(LAND) 연구소가 적대국의 핵 위협에 대한 전략적 대응방안을 모색하는 중차대한 과제를 수행하는 과정에서 고안되었다(권향원, 2022). 복합적이고 중요한 정책적 문제의 탐색에서 기존의 설문조사나 브레인스토밍 방법이 한계를 가진다고 판단했기 때문이다. 이러한 문제에 대한 올바른 답을 찾아가기 위해서는 충분한 자료 조사와 탐색, 심사숙고, 충분한 토론이 필요하고, 선입관이나 사회적 지위 등에 의한 의견 왜곡은 배제해야 한다. 그런데, 설문조사나 브레인스토밍은 이를 충족할 수 없었다. 반면, 델파이 기법은 익명의 전문가들에게 상대적으로 충분한 심사숙고와 자료 조사의 시간을 주고, 다른 전문가들의 의견을 검토하여 자신의 견해를 수정, 보완하는 기회를 제공한다. 이런 점에서 기존 방법의 한계를 극복하는 방안이 될 수 있다.

이 연구에 적용하는 델파이 방법은 엄밀한 의미에서 ‘제한적 델파이 조사’다. 델파이 조사는 ‘전문가 합의방식’으로, 합의에 도달할 때까지 조사 차수를 제한하지 않는 것이 원칙이다. 하지만, 이 연구에서는 연구 기간과 재원의 한계를 고려해서 최대 차수를 3차로 제한했다. ‘전략 수립’ 자체가 최종 목적이라면 원칙대로 차수를 제한하지 않고 시행해야 할 것이다. 하지만, 이 연구의 목적이 전략 수립을 위한 문제의 심층적 검토와 ‘전략 모색’인 점에서, 한정된 차수지만 쟁점을 도출하고 지면 토론을 통해 문제를 탐색하는데 부족하지 않다고 판단했다.

## 2.2. 연구 흐름

먼저 주요 선행연구와 정부 공식문서 등을 통해 국제경제질서 변화의 내용을 도출하고, 주요 나라들의 국가전략을 정리한다. 그리고 이를 전문가 자문을 통해 수정, 보완한다. 기존 연구를 통해 LH의 해외사업과 대북사업 전략(안)을 정리하고, ‘국제경제질서 변화에 따른 글로벌 사업 전략 모색’을 주제로 전문가 델파이 조사를 실시한다. 델파이 조사를 통해 도출된 전문가 의견을 바탕으로 국제경제질서 변화의 내용을 수정, 보완하고, 그에 따른 LH 글로벌 사업 전략의 방향(안)의 내용을 제시한다. 델파이 조사 결과 다수 전문가의 동의를 바탕으로 기본방향을 설정하고, 쟁점이 해소되지 않은 의견은 상호보완적인 방향으로 종합한다.

[표 1-2] 연구 흐름

연구 단계	연구 내용과 방법	자문 / 델파이 조사 피드백
2장 국제경제질서 변화와 주요국의 국가전략 검토	<ul style="list-style-type: none"> <li>정치, 경제, 사회, 환경·기술 측면의 국제질서 변화와 주요국 국가전략 검토</li> <li>선행연구와 문헌 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>전문가 자문을 통한 수정, 보완</li> <li>델파이 결과 피드백</li> </ul>
↓		
3장 LH 글로벌 사업 현황, 평가와 전략(안)	<ul style="list-style-type: none"> <li>LH 해외사업과 대북사업 전략(안) 정리</li> <li>선행연구와 LH 내부 자료 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>델파이 결과 피드백</li> </ul>
↓		
4장 글로벌 사업 전략에 대한 전문가 의견조사	<ul style="list-style-type: none"> <li>‘국제경제질서 변화’, ‘글로벌 사업 방향’, ‘전략’, ‘과제’에 관한 전문가 델파이 조사</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>익명의 전문가 서면토론을 통한 합의방식으로, 총 3차례 시행</li> <li>이전 차수 조사결과를 제시하고, 이에 대한 의견을 포함한 후속 차수 조사 시행</li> </ul>
↓		
5장 LH 글로벌 사업 방향과 과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>델파이 조사 결과를 반영하여 글로벌 사업 방향과 전략, 실행과제 등 제시</li> <li>- 델파이 조사의 다수 안을 기조로, 소수 안을 보완하여 종합</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>델파이 결과 종합</li> <li>전문가 자문을 통한 수정, 보완</li> </ul>

제6장 결론에서는 주요 연구결과를 요약하고, 향후 과제, 연구의 의의와 한계를 제시하였다. 3차례에 걸친 델파이 조사의 질문지와 답변서(정성)는 관련 연구자들과 사업 담당자들에 참고자료가 될 수 있다고 보아, 모두 부록에 실었다.<sup>3)</sup>

3) 부록에 실은 델파이 조사 답변서 내용은 응답자들의 원문을 그대로 실는 것을 원칙으로 하였다. 단, 띄어쓰기와 오타 등을 일부 수정하였고, 가독성을 위해 중요 내용에 굵은 글씨나 밑줄을 추가하기도 했다.

### 3. 선행연구 검토

선행연구는 LH 토지주택연구원의 글로벌 사업 전략 관련 연구와 국제경제질서 변화 관련 연구로 구분하여 살펴본다.

#### 3.1. 토지주택연구원의 글로벌 사업 전략 관련 연구

LH 토지주택연구원에서는 그간 글로벌 사업(해외대북 사업) 전략 관련 연구를 다수 수행했다. 선행연구들은 국내외 환경과 LH의 사업역량 분석에 근거해, 기본방향을 설정하고 추진전략과 함께 구체적인 대상지역과 사업방안을 제시하고 있다. 이 연구는 이러한 선행연구에 기반하되, ‘국제경제질서 변화가 글로벌 사업 전략방향에 어떠한 영향을 주는가’에 초점을 둔다.

성장환 외(2021)는 정부의 글로벌 사업 정책과 정부 간 협력(G2G) 기반의 인프라 외교 강화 기조에 맞춰 글로벌 의제를 검토하고, 글로벌 인프라와 도시개발사업 현황을 분석했다. 이를 통해 중점협력국가를 선정하고 사업여건을 분석하였으며, 최종적으로 베트남, 인도네시아, 몽골, 우즈베키스탄, 인도, 방글라데시, 캄보디아, 네팔, 탄자니아, 미얀마를 10개 중점협력국가로 선정했다. 이 국가들에 대해 PPP와 ODA 추진방식, 그리고 글로벌 사업 방향(연계, 역할, 방식)을 제안했다.

성장환 외(2022)는 1차년도 연구(성장환 외, 2021)에서 선정한 10개 중점협력국가에 대해 국가별 PPP와 ODA 등 사업방식과 신도시, 산업단지, 재개발 등 유력 사업 분야를 도출했다. 교통, 에너지, 통신, 환경 등 인프라 분야별 진출방식을 제시하고, 경제특구법과 도시개발법 등 제도개선 사항을 제안했다. 또한, 국가별 잠재력 지수를 산출해 각 국가의 유망 진출 분야와 사업 추진방식, 예상 진출 시점을 제시했다.

정연우 외(2021)는 글로벌 사업 중장기 추진전략과 투자계획을 제시하고, 정부 간 협력(G2G) 기반 구축을 위한 투자형 개발사업 전략을 도출, 글로벌 사업 가이드를 구축했다. 사업의 안정성과 사업성 제고를 위한 사업시스템 구축방안과 민관협력 사업 활성화를 위한 사업모델을 수립했으며, 대내외 환경변화에 대응하는 LH의 조직 개편과 역량 강화 방안을 제시했다. LH의 역할을 ‘글로벌 포용 성장 정책 지원자’, ‘한국형 도시 모델 사업기획자’, ‘해외투자 사업 총괄관리개발자’로 제안했다.

정연우 외(2023)는 미중 무역분쟁, 4차 산업혁명, 탄소중립, 글로벌 가치사슬

(GVC) 재편 등 환경변화에 따라, 제조업 부문의 해외 진출과 글로벌 산업구조 변화 분석을 수행했다. 이를 통해 중점 국가별 투자유치 분야와 해외 진출 희망 업종을 연계하여 LH의 해외 산업단지 추진방안을 제시했다. 또한, 중점 국가별 해외 산업단지 특화전략, 국내기업의 해외 진출 지원 정책과 방안을 제안했다.

김두환 외(2013)는 남북관계 개선 시나리오를 전제로, 북한지역에 대한 남북협력 사업 방향을 제시했다. 북한의 자연사회 환경과 국토 현황의 기초자료를 구축하고 분석했으며, 장기 인구예측, 국내와 북한, 동북아지역의 개발계획 동향을 조사하고 계획의 기본방향과 부문별, 권역별 추진전략을 제시했다. 종합적 추진전략으로 ‘산업기반과 SOC 정비와 개발’, ‘도시와 농촌의 정주환경 조성’과 개선’, ‘동북아 연계와 협력 시너지 창출’, ‘생태문화 자원 복원, 보존과 관광개발’을 제시했다.

김두환 외(2015)는 1차년도 기본구상(김두환 외, 2013)을 바탕으로 한반도 인프라 회랑 프로젝트 2개(서울-신의주, 서울-나선 고속도로 신설과 철도 현대화, 남북러 PNG 사업 등)와 권역별 핵심 프로젝트 8개(평양-남포권, 개성권, 해주권, 신의주권, 원산-금강산권, 함흥권, 나선-청진권, 해산권)를 제시했다. 개발사업에 따른 경제적 효과와 인구 변화 등 사회적 효과도 추정했다.

최대식 외(2016)는 북한의 다수 경제특구개발구 지정에 따라 북한의 경제특구와 경제개발구를 대상으로 협력개발 방안을 도출하고 중점협력 사업지구를 선정했다. 이에 대한 부문별 개발구상을 수립하고, 향후 남북관계 개선 시 시행할 수 있는 시범적 도시개발 협력모델을 제시했다. 추진전략으로 ‘제조업 중심형’, ‘교역물류 중심형’, ‘관광 중심형’, ‘농업 중심형’ 등 유형별 전략과 단계별 추진전략을 제시했다. 중점협력 사업지구의 경제개발구를 선정하고 개발구상을 제안했다.

[표 1-3] LH 토지주택연구원의 글로벌 사업 전략 관련 주요 선행연구

제목	연도	수행기관/저자	주요내용
LH 글로벌사업 중장기 전략 수립(Ⅰ)	2021	토지주택연구원 (성장환 외)	정부의 글로벌 사업 정책 발표와 G2G 기반 인프라 외교 강화 기조에 따라, 글로벌 의제 검토, 글로벌 인프라도시 개발사업 현황 분석 등을 통해 중점협력국가 선정과 사업 여건 분석 수행. 최종 10개 중점협력국가(베트남, 인니, 몽골, 우즈베키스탄, 인도, 방글라데시, 캄보디아, 네팔, 탄자니아, 미얀마)를 선정하고, PPP와 ODA 추진방식과 글로벌 사업방향(연계, 역할, 방식) 설정

제목	연도	수행기관/저자	주요내용
LH 글로벌사업 중장기 전략 수립(Ⅱ)	2022	토지주택연구원 (성장환 외)	1차년도 연구의 10개 중점협력국가에 대해, 국가별로 PPP와 ODA 등 사업방식과 신도시, 산단, 재개발 등 사업분야 도출. 교통, 에너지, 통신, 환경 등 인프라 분야별 진출 방식을 제시하고, 경제특구법, 도시개발법 등에 대한 제도개선 사항 제안. 국가별 잠재력 지수 산출을 통해, 국가별 유망 진출분야, 사업추진방식, 진출 예상시점 도출
글로벌사업 중장기 추진전략 및 사업화계획 수립 방안	2021	토지주택연구원 (정연우 외)	글로벌사업의 중장기 추진전략과 투자계획을 제시하고, 정부간 협력(G2G) 기반 구축을 위한 투자형 개발사업의 사업전략 도출, 글로벌사업 가이드 구축. 안정성과 사업성 제고를 위한 사업시스템 구축방안과 민관협력사업 활성화를 위한 사업모델 수립. 대내외 환경변화에 대한 LH의 조직개편과 역량강화 방안, 사업체크리스트 제시. LH의 역할을 글로벌 포용성장 정책지원자, 한국형 도시모델 사업기획자, 해외투자사업 총괄관리개발자로 제안
국내외 니즈에 기반한 LH 해외산업단지 추진전략 연구	2023	토지주택연구원 (정연우 외)	미중 무역분쟁, 4차 산업혁명, 탄소중립, 글로벌 가치사슬(GVC) 재편 가속화 등 환경변화에 따라, 제조업 부문 해외진출과 글로벌 산업구조 변화 분석을 통해, 중점국가별 투자유치 분야와 해외진출 희망업종간 연계를 통해 LH의 해외산업단지 추진방안을 제시. 중점국가별 해외산업단지 특화전략, 국내기업의 해외진출 지원 정책과 방안 제안
한반도 공동발전구상 수립 연구 Ⅰ	2013	토지주택연구원 (김두환 외)	남북관계가 개선된다는 시나리오를 전제로, 북한지역에 대한 남북협력 사업방향을 제시. 북한의 자연사회 환경과 국토현황의 기초자료 구축과 분석, 장기 인구예측, 국내와 북한 및 동북아시아 개발계획 동향 조사, 계획의 기본방향과 부문별/권역별 추진전략 제시. 종합적 추진전략으로 산업기반과 SOC 정비와 개발, 도시-농촌의 정주환경 조성과 개선, 동북아 연계-협력의 시너지 창출, 생태문화자원의 복원-보존과 관광개발을 제시
한반도 공동발전구상 수립 연구 Ⅱ	2015	토지주택연구원 (김두환 외)	1차년도의 기본구상을 바탕으로, 한반도 인프라회랑 프로젝트 2개(서울-신의주 고속도로 신설과 철도 현대화 등, 서울-나선 고속도로 신설과 철도현대화, 남북러 PNG 사업 등), 권역별 핵심 프로젝트 8개(평양-남포권, 개성권, 해주권, 신의주권, 원산-금강산권, 함흥권, 나선-청진권, 혜산권) 제시. 개발사업에 따른 경제적 효과를 추정하고 사회적 효과로서 인구변화 추정
한반도 공동발전구상 수립 연구 Ⅲ : 북한 주요 경제특구개발구 구상	2016	토지주택연구원 (최대식 외)	북한의 다수 경제특구개발구 지정에 따라, 북한의 경제특구개발구를 대상으로 협력개발 방안을 도출하고, 중점 협력사업지구를 선정. 이에 대한 부문별 개발구상을 수립하고, 향후 남북관계 개선 시 시범적 도시개발 협력모델을 제시. 유형별 추진전략으로 제조업 중심형, 교역물류 중심형, 관광중심형, 농업중심형 등을 도출하고, 단계별 추진전략 제시. 중점 협력사업지구로 나선, 원산, 와우도(남포)의 경제개발구를 선정하고 개발구상을 제안

### 3.2. 국제경제질서 변화 관련 연구

#### 1) 주요 선행연구

이하에서는 최근 국제경제질서 변화를 주제로 한 참고문헌들을 검토하였다. 선행 연구들은 글로벌 사업과 직접 관련되지는 않지만, 국제경제질서의 내용을 정리하기 위해 이 연구의 주요 참고자료로 활용할 수 있을 것이다. 먼저, 김경수 외(2022)는 팬데믹 이전과 팬데믹과 전쟁 기간 동안 국제경제질서의 변화 양상(내치와 외치의 불일치, 국가 간 높은 상호의존성, 지정학적 블록화, 공급망 재편)을 분석한다. 그리고 팬데믹 이후의 국제경제질서 변화 양상을 조망하며, 한국의 대외경제정책 방향을 제시한다. 여기에는 경제안보 역량 강화와 지정학적 위험을 고려한 중장기 계획 수립 등이 포함된다.

이승주(2023)는 2022년 세계 경제질서의 주요 이슈(반세계화, 자국 우선주의, 미중 전략경쟁, 코로나19, 지정학적 영향)와 2023년 예상되는 변화(불확실성 증폭, 재세계화 가능성 탐색, 지역경제질서의 동태적 변화)를 검토했다. 또한, 한국의 대응 전략으로 지속 가능한 재세계화 조건 확보, 리스크 관리, 공급망 다변화와 안정화, 중견국 협력과 한미 협력 고도화를 제시하고 있다.

이준(2022)은 글로벌 공급망의 잠재적 변화 요인(탄소중립, 미중 패권경쟁)을 살펴보고, 한국이 겪고 있는 공급망 충격과 구조적 문제를 분석한다. 그리고 단기와 장기적 정책 설계를 통한 대응 방안을 제시한다.

미국 국가정보위원회(2021)는 2040년의 세계를 전망하는 세 가지 주제를 다루고 있다. 첫째, 인구, 환경, 경제, 기술의 ‘구조적 변수’를 분석한다. 둘째, 이러한 구조적 변수가 개인과 사회, 국가, 국제사회에 미치는 영향을 조명한다. 셋째, 다섯 가지 가상 시나리오를 통해 미래 세계를 예측하고 있다.

차정미(2023)는 세계 주요국 학자들의 인식을 바탕으로 2050년에 실현 가능성이 높은 미래를 전망, 바람직한 미래를 탐색한다. 이를 통해 가능 미래와 선호 미래의 차이를 발견, 더 나은 미래질서를 만들기 위한 방향을 모색한다.

차정미 외(2022)는 다극구조 속에서 미중 양극구조의 가능성을 검토하며, 미국, 중국, 러시아 등 강대국들의 상이한 선호미래와 다양한 경쟁 전선의 부상을 다룬다. 이를 바탕으로 한국의 외교전략(다자협력률 주도, 매개적·중간자적 역할, 실용적



접근, 일자리와 중산층을 위한 외교 등)을 제언한다.

이 연구들은 팬데믹, 국제질서, 경제, 기술 등의 글로벌 이슈를 중심으로 한국의 대응 전략을 제시하며, 각 연구는 다양한 시사점을 제공하고 있다. 다음 표는 이상의 검토 내용을 정리한 것이다.

[표 1-4] 국제경제질서 변화 관련 주요 선행연구

제목	연도	수행기관/저자	주요내용
팬데믹과 전쟁 이후 국제경제질서 변화와 대응	2022	대외경제정책 연구원 (김경수 외)	팬데믹 이전 및 팬데믹과 전쟁 기간 동안의 국제경제질서 변화 양상(내치와 외치의 불일치, 국가간 높은 상호의존성, 지정학적 블록화, 공급망 재편)을 분석하고, 팬데믹 이후의 국제경제질서 변화 양상을 조망하며, 변화하는 국제경제질서 속에서 한국의 대외경제정책 방향(경제안보 역량 강화, 지정학 위험 고려 중장기 계획 수립) 제시
세계경제질서의 변화와 한국의 대응전략	2023	동아시아연구원 (이승주)	2022년(반세계화와 자국 우선주의, 미중 전략경쟁과 코로나19, 지정학의 영향)과 2023년 세계경제질서(불확실성 증폭과 자국 우선주의의 악순환, 재세계화 가능성 탐색, 지역경제질서의 동태적 변화, 인도-태평양 경제프레임워크와 새로운 규칙 수립)를 검토, 한국의 대응 전략(지속가능한 재세계화 조건 확보, 리스크 관리, 공급망 다변화-안정화, 중견국 협력과 한미협력 고도화)을 제시
글로벌 공급망을 둘러싼 대외 여건 변화와 대응 방안	2022	산업연구원 (이준)	국가적 의제가 된 공급망 문제에 대해 글로벌 공급망의 잠재적 변화 요인(탄소중립, 미중 패권경쟁)을 살펴보고, 한국이 겪고 있는 공급망 충격과 구조적 문제를 분석하였으며, 단기와 장기의 정책 설계를 통한 대응방안을 제시
Global Trend 2040 : A More Contested World	2021	미국 국가정보위원회 (곽지원 외 譯)	세 가지 보편적 주제를 분석하였음. 첫째, 4대 중심 영역(인구, 환경, 경제, 기술)의 '구조적 변수'를 살펴봄. 둘째, 구조적 변수가 다른 변인과 작용하여 세 가지 위상(개인과 사회, 국가, 국제사회)의 '떠오르는 변수'에 영향을 주는 경위를 조망함. 셋째, 5가지 가상 시나리오를 통해 2040년의 세계를 전망
2050년, 우리는 어떤 국제질서를 원하는가? : 세계질서 대전환의 7대 트렌드와 세계의 선호 미래	2023	국회미래연구원 (차정미)	세계 주요국 학자들이 가진 인식과 선호를 기준으로, 2050년의 가능성이 높은 미래를 전망하여, 선호하는 미래를 탐색함. 이를 토대로 하여 가능 미래와 선호 미래 간의 차이를 발견하고, 더 좋고 선호하는 미래질서를 만들기 위한 방향을 모색
세계질서 변화와 주요국의 대전략: 미래질서 전망과 한국 중장기 외교전략에의 함의	2022	국회미래연구원 (차정미 외)	'다극구조 속 미중 양극구조' 가능성, 글로벌 경제와 지정학적 불확실성 큼. 미국, 중국, 러시아 등 강대국들의 서로 다른 선호미래와 다양한 경쟁 전선의 부상 가운데, 한국의 외교전략(다자협력을 주도, 매개적·중간자적 연계 역할, 실용적 접근, 일자리와 중산층을 위한 외교 등) 제언

## 2) 선행연구에서 제시하는 대외 경제정책의 새로운 방향

이러한 연구들의 결과를 바탕으로 한국의 대외 경제정책에 대한 새로운 방향을 검토해 볼 수 있다. 연구들은 글로벌 경제질서의 변화, 팬데믹과 지정학적 리스크, 공급망 재편, 그리고 미래 국제질서에 대한 시나리오 분석 등을 중심으로 한국이 직면할 도전과 기회를 조명하고 있다.

### ■ 경제안보 역량 강화와 다변화

팬데믹과 지정학적 갈등은 글로벌 공급망의 취약성을 드러냈다. 미중 전략경쟁 등 국제질서의 변화는 한국 경제의 높은 대외 의존도를 리스크로 만들고 있다. 이에 따라, 한국은 필수 자원 및 핵심 산업에 대한 경제안보 역량을 강화해야 한다. 이를 위해 다변화된 공급망 구축과 더불어, 에너지와 반도체 등 전략적 자원과 기술에 대한 국가적 보호와 지원이 필요하다. 공급망 안정화를 위해 다양한 국가와 협력을 강화하고, 리스크를 분산하는 방안을 마련해야 한다.

### ■ 중견국 협력과 다자주의 강화

글로벌 패권 국가들 간의 경쟁이 심화하면서, 중견국의 역할이 중요해지고 있다. 특히, 중견국 간의 협력은 불확실성 속에서 안정적인 국제질서 구축에 기여할 수 있을 것이다. 이러한 인식을 바탕으로 한국은 중견국들 간 협력을 강화하는 다자주의적 외교를 적극 추진해야 한다. 인도-태평양 경제프레임워크와 같은 지역 경제 협력 틀에서 리더십을 발휘하고, 협력의 다리 역할을 하는 동시에, 국제 규범과 규칙을 설정하는 데 기여해야 한다.

### ■ 지속 가능한 재세계화 전략 모색

팬데믹 이후, 일부 국가들이 자국 우선주의로 전환하면서 세계화의 기조가 약화하고 있다. 그러나 재세계화의 필요성은 여전히 존재하며, 지속 가능한 형태의 글로벌 협력이 필요하다. 이러한 문제의식에서 한국은 지속 가능한 재세계화의 조건을 마련하는 데 기여해야 한다. 친환경 기술, 디지털 전환 등을 통해 새로운 세계화의 기회를 선도해야 하며, 이를 통해 국내 경제의 경쟁력을 높이고 글로벌 시장에서 입지를 강화해야 한다. 또한, 기후변화 대응과 탄소중립 달성을 위한 국제 협력에 적극적으로 참여하는 것이 바람직하다.

### ■ 미래지향적 기술과 산업 정책

기술 혁신과 4차 산업혁명은 국제질서와 경제 구조를 크게 변화시키고 있다. 특히, 인공지능, 반도체, 바이오 등 첨단기술 분야에서 경쟁이 치열해지고 있다. 이러한 조건에서 한국은 미래 기술에 대한 투자를 확대하고, 연구개발(R&D) 역량을 강화해야 한다. 또한, 기술혁신을 지원하는 규제 개선과 스타트업 생태계 활성화를 통해 새로운 성장 동력을 창출해야 한다. 이와 함께, 기술 표준의 설정과 글로벌 기술 협력에도 주도적으로 참여해야 한다.

### ■ 사회적 통합과 포용적 성장

경제 구조가 변화함에 따라 사회적 불평등과 양극화가 심화할 수 있다. 특히, 기술 혁신과 글로벌 경쟁이 사회적 갈등을 초래할 위험이 있다. 따라서, 한국은 경제성장과 함께 사회적 통합을 강화하는 정책을 추진해야 한다. 포용적 성장 전략을 통해 모두가 성장의 혜택을 누릴 수 있도록 하고, 교육, 복지, 일자리 정책을 통해 사회적 안전망을 강화해야 한다. 특히, 디지털 전환 과정에서 소외될 수 있는 계층을 보호하고, 평등한 기회를 제공하는 정책이 필요하다.

이러한 방향은 현재의 글로벌 경제와 국제질서의 불확실성 속에서 한국이 지속 가능한 성장과 안정을 추구하는 데 중요한 전략적 기초가 될 것이다.

## 3.3. 연구의 차별성

이 연구에서는 이상의 선행연구 이외에 국제경제질서의 여러 측면과 주요국의 국가전략 등을 정리하기 위한 참고자료를 검토한다. 이 선행연구와 참고자료 등은 국제경제질서 변화를 LH 경영사업과 직접 연계하고 있지 않다는 점에서, ‘국제경제질서 변화에 따른 LH 사업 방향을 모색’하는 이 연구와 차별성을 가진다.<sup>4)</sup> 또한, 이 연구는 국제경제질서 변화를 정치, 경제, 환경 등 복합적 측면에서 가능한 종합적으로 접근하고자 하며, 전문가 심층조사(델파이조사)를 통해 국제경제질서 변화가 글로벌 사업에 미치는 영향과 전략방향을 심층적으로 탐색한다.

---

4) 정연우 외(2023)는 미중 무역분쟁, 4차 산업혁명 등 환경변화를 검토한다. 하지만, ‘국제경제질서 변화’를 포괄적으로 다루지는 않았으며, 대상국 니즈와 한국 기업의 해외진출 수요를 바탕으로 해외산단 개발방안 도출에 연구의 초점을 두었다. 글로벌 사업 관련 선행연구들이 주로 사업전략의 ‘구체화’에 중점을 두었다면, 이 연구는 전략 ‘방향’에 집중한다는 점에서 상호보완적이다.



## 제 2 장

### 국제경제질서 변화와 주요국의 국가전략

LANDSLIDE  
INSTITUTIONS  
LONG-TERM

&



## 제2장 국제경제질서 변화와 주요국의 국가전략

### 1. 국제경제질서 변화

#### 1.1. 국제경제질서 변화의 내용

국제 규범과 제도에 기반한 자유무역 관행이 도전받고, 보호주의와 자국 우선주의, 지정학적 위험이 증가하는 시대로 바뀌고 있다. 국내외 국제정치학계에서는 이러한 변화를 다양한 시각으로 해석하는데, 짧게는 1991년 이후 탈냉전과 미국 일극 체제(세계화와 자유주의 국제질서)의 후퇴, 길게는 브레튼우즈 체제와 알타체제 이전 또는 제1차 세계대전 직전의 세계질서와 비슷한 엄중한 상황으로 보고 있다.<sup>5)</sup>

5) 차태서(2023)는 탈냉전기를 제1차 세계대전과 제2차 세계대전 사이 20년 전간기(戰間期)에 비유한다. 20년의 전간기가 안정적 세계체제를 구축하지 못하고 제2차 세계대전으로 이어졌던 것처럼, 탈냉전 세계화의 지난 30년을 냉전에서 신냉전으로 가는 불안정한 과정으로 진단한다. 단극체제가 탈단극의 시대 ‘다극적 전략 경쟁체제’로 전환하고 있다는 것이다. 백승욱(2023)은 지금의 상황이 이데올로기 진영의 대립이보다 강대국간 패권 경쟁에 가깝고, 국가 간 열전이 강화하는 등 이유로 현재 국제질서를 ‘신냉전’으로 볼 수 없다고 지적한다. 제2차 세계대전 이후 미국과 소련 등에 의해 형성된 ‘알타체제’의 해체로 보는 것이 더 적실하고, 그런 점에서 제2차 세계대전 이후 형성된 국제질서와 체제가 붕괴하는 심각한 상황이라고 한다. 그리고, 이러한 지정학적 갈등이 우크라이나 전쟁과 대만, 한반도의 동북아시아 위기와 연결된다는 점을 경고한다. 백준기(2024)는 탈냉전 이후 미국의 패권이 후퇴하면서 강대국들 간 경쟁과 갈등의 세계, 자유주의 국제질서의 보편성이 아니라 세력 간 균형의 세계, 지정학의 세계가 귀환하고 있다고 진단한다. 과거 미국-소련의 대립이 미국-중국의 갈등과 패권경쟁으로 전환하지만, 과거 신냉전과는 달리 그 사이에서 여러 강대국들을 포함한 국가들의 이합집산과 전략이 경쟁하는 세계가 된다는 것이다. 그 가운데 중강국으로서 한국의 대전략을 제언한다. 앞선 저자들과 마찬가지로 Zeihan(2021)과 Kagan(2021)은 냉전기에서 탈냉전-세계화 시대까지 이어진 항행의 자유와 모든 국가의 주권을 존중하는 질서가 끝나가고 ‘각자도생’과 ‘약육강식’의 밀림 같은 세계로 전환하고 있다고 진단한다. Kagan(2021)이 규범에 입각한 자유주의 국제질서의 회복하기 위한 이른바 민주주의 진영의 협력의 중요성을 강조하고 있다면, Zeihan은 미국이 항행의 자유, 주권과 인권 등 보편적 가치를 수호할 의지를 잃어 가면서 “미국 없는 세계”의 혼동 속으로 빠져가고 있다고 본다.

국제정치의 현실과 전망 그리고 이상에 대해 현실주의와 자유주의 국제정치 이론은 서로 다른 진단과 처방을 제시한다. 대표적 현실주의 정치이론가인 Mearsheimer(2020)는 ‘공격적 현실주의’를 바탕으로 자유주의 국제정치이론과 미국의 자유주의 패권 정책을 비판한다. 본질적으로 무정부상태인 국제질서 속에서 자유주의는 국가이익을 최우선으로 하는 현실주의와 민족주의의 힘을 간과한다는 것이다. 소련의 몰락으로 ‘예외적으로’ 형성된 미국 중심의 일극체제는 지속 불가능하고 실패할 수밖에 없었다는 것이다. 중국의 부상은 평화롭게 진행될 가능성이 없고(Mearsheimer, 2017), 미국은 보편적 국제주의의 환상이 아닌 공격적 현실주의에 입각한 전략을 실행해야 한다. 그것이 미국의 이익은 물론 세계질서의 회복에도 바람직하다고 주장한다. 반면, 자유주의 정치이론을 대표하는 Ikenberry(2021)는 현실주의의 ‘진단’에 많은 부분 동의하지만, 계몽주의 이후 근대사회가 추구하고 이룩해 온 보편적 인권과 민주주의 가치의 중요성을 강조하고, 그것을 추구하는 과정에서 여러 모순과 왜곡, 우여곡절이 있었지만, 여전히 포기할 수 없는 인류의 보편적 가치가 있다고 본다. 그것에 더 가까이 있는 국가들 간의 협력과 연대, 그렇지 않은 국가들과 경쟁을 포기할 수 없다고 한다. 비슷한 맥락에서 Wolf(2023)는 ‘민주주의’와 ‘자본주의’가, 그것에 내재한 가치들의 상호 모순과 갈등에도 불구하고, 현대사회의 진보와 번영에 기여한 핵심이라고 한다. 그리고, 중국과 러시아만이 아니라, 미국 등 서방 국가들에서도 민주주의와 자본주의의 가치를 부정하는 정치세력이 부상하고 있는 위기의 시대로 현실을 진단한다.

LH의 글로벌 사업은 다른 사업보다 이러한 국제질서 변화의 영향을 많이 받을 것으로 예상된다. 여기서는 ‘국제경제질서 변화’를 정치적, 경제적, 사회적, 환경과 기술의 측면으로 정리한다.

[표 2-1] 국제경제질서 변화의 네 가지 측면

정치적 측면	경제적 측면	사회적 측면	환경과 기술 측면
미중 전략경쟁과 지정학적 위험 증가	보호주의의 대두와 글로벌 공급망 재편	불평등과 사회적 갈등 심화	기후변화 위기와 디지털 기술의 발전

## 1) 미중 전략경쟁과 지정학적 위험 증가

### ■ 미중 전략경쟁

1991년 소련 해체에 따른 냉전의 종식과 2001년 중국의 WTO 가입으로 국제적 규범과 제도, 자유로운 무역에 기반한 세계화 시대가 확산되었다. 1945년 제2차 세계 대전 종전과 1950년 한국전쟁 이후 형성된 미소 냉전시대가 막을 내리고 미국 단 일패권의 이른바 ‘자유주의 국제질서’(LIO: the Liberal International Order) 시대로 진입한 것이다. 하지만, 탈냉전-세계화 시대의 한복판에서 벌어진 2001년 9/11 테러, 그리고 미국의 아프가니스탄, 이라크 전쟁의 여파는 미국의 패권과 자유주의 국제질서 확산에 대한 의구심을 만들어 낸다.

중국과 미국은 각각 소련에 대한 지정학적 위협의 대비와 봉쇄전략을 목적으로 1970년대부터 관계 개선에 나선다(Kissinger, 2012). 소련의 해체와 동구권의 민주화 가운데, 중국은 공산당 일당독재를 제외한 경제 분야의 개혁·개방에 나서고, 미국의 지원으로 세계자본주의 체제에 성공적으로 편입되었다. 중국의 WTO 가입 이후 이른바 세계의 공장으로 불릴 만큼 저임금 노동에 기반한 제조업의 눈부신 성장과 수출 증대, 경제성장을 이루어 낸다. 그리고 구매력 기준(PPP: Purchasing Power Parity)으로 2017년에 미국을 넘어서게 된다.<sup>6)</sup>

2012년 11월 중국공산당 중앙위원회 총서기, 중앙군사위원회 주석직을 승계한 시진핑은 2013년 3월 국가 주석으로 선출되면서 당과 국가의 권력, 군통수권을 모두

6) IMF(2024), World Economic Outlook Database, April 2024.



장악한다. 시진핑은 1990년대 덩샤오핑의 외교방침인 ‘도광양晦, 유소작위’(韜光養晦, 有所作爲) 대신에, 주석 취임 이후부터 정치지도 개념으로 ‘중국몽’(中國夢)을 제시하고 있다(차정미, 2022). 중국의 군사력을 포함한 급속한 경제성장과 2008년 미국에서 시작된 글로벌 금융위기 이후, 중국의 대외정책이 공격적 기조로 전환하고, 미국은 이에 적극 대응하면서 미중 간 ‘전략경쟁’ 형국이 조성되고 있다.<sup>7)</sup> 중국은 일대일로 사업 진행, AIIB(Asian Infrastructure Investment Bank) 설립, 제조업에 대한 대규모 투자와 공급 확대, 남중국해 영유권 주장 등 확장정책을 추진하고 있다.<sup>8)</sup> 미국은 바이든 행정부의 「국가안보전략」에서 공식적으로 ‘탈냉전시대의 종식’을 선언하고, 중국을 가장 위협적인 경쟁 상대로 지목하였고, 무역, 기술을 포함한 다양한 분야에서 대중국 규제와 견제 정책을 시행하고 있다.<sup>9)</sup>

## ■ 지정학적 위험 증가

소련 붕괴 이후 탈냉전과 미국 일극체제 시기에, 미국에 의한 ‘테러와의 전쟁’ 등이 외에는 국가 간 전쟁이 잦아든 상대적으로 안정적인 시기가 있었다. 그런데, 2001년 9/11테러 이후 미국의 아프가니스탄과 이라크 전쟁이 장기화하고 미국의 세계 경찰 역할에 대한 내부적 피로감이 커지면서, 세계 각 지역에 대한 미군의 억제력이 약화하기 시작한다. 미국이 개입주의 흐름에서 돌아서 고립주의 경향이 강화되고, 오바마 행정부에서 “Pivot to Asia”(아시아 중시)로 선회하면서 유럽과 중동 지역에서 힘의 공백이 생겨나기 시작했다. 2014년 러시아의 크림반도 합병에 이은 2022년 우크라이나 침공, 2023년 이스라엘-하마스 전쟁과 확전 등 국가 간 전쟁이 발발하였으며, 2024년 현재까지 지속되고 있다.

동아시아 지역에서도 중국과 주변국들의 남중국해 영유권 분쟁, 대만의 양안 갈등 심화, 북한의 핵무기 개발과 미사일 도발 지속 등 전쟁 위기감이 고조되고 있다. 중국은 대만과 통일에 대해 평화적 방법을 지향하지만, 무력 사용을 배제하지 않는다는 점을 명확히 하고 있다(이수석, 안제노, 2022). 미국 정부 일각에서는 대만 전쟁

7) 이런 점에서 박용민(2022)은 오늘날 ‘경제안보’ 등장의 배경과 맥락에는 미중 경쟁의 지정학적 변동이 있다고 한다.

8) 중국의 부상은 (과거 서독, 일본의 부상과 달리) 군사력 증가와 함께 진행된다는 점에서 큰 위협으로 다가온다. 중국의 방위산업은 미국보다 5~6배 빠른 속도로 무기체계를 생산하고 있고, 조선 능력과 해군력, 첨단항공기, 미사일, 우주 능력 개발에까지 미치고 있다(Jones, 2024).

9) White House(2022), *National Strategic Plan*, Oct. 12, 2022. 한편, 바이든 대통령의 국가안보보좌관인 Sullivan(2023)은 “탈냉전 시대는 이제 확실히 끝났다”고 단언하면서, 새로운 도전에 대응하기 위해 미국이 내수경제 강화, 혁신과 산업에 투자, 민주주의 국가와 동맹과 파트너십 현대화, 탄력적 공급망 구축, 국방산업 기반 강화와 핵 억제력 유지 등이 필요함을 강조한 바 있다.

의 위기를 심각하게 고려하고 있으며, 2025년과 2027년을 가장 위험한 시기로 보는 시각도 있다.<sup>10)</sup> 대만 위기는 주한미군 운용과 밀접하게 연관되며, 한반도 전쟁 위험과도 직접 연결된다는 점에서 더 심각하게 다가온다.

미중 전략경쟁이 심화하고, 미국 일극체제에서 불안정한 다극체제로 전환하는 양상으로, 강대국 간 직접적 또는 간접적 전쟁 위험과 우려가 증가하고 있다. 러시아-우크라이나 전쟁에 대해, ‘러시아와 러시아를 지원하는 중국과 북한’ 대 ‘우크라이나를 지원하는 미국과 서방 국가들’ 간의 세계대전의 시발점으로 보는 주장까지 등장한다(Todd, 2022). 일찍이 Kissinger(2012)는 중국과 미국의 패권 경쟁을 조정하고 상호 협의할 수 있는 국제질서의 틀을 새롭게 만들지 못한다면, 제3차 세계대전의 위험을 피할 수 없다고 경고한 바 있다. 이스라엘-하마스 전쟁 과정에서 예멘 반군은 홍해를 통과하는 민간 선박에 미사일 공격을 함에 따라 수에즈 운하를 통한 무역이 실질적 위협을 받기도 했다. ‘안전하고 자유로운 항행’이 자유무역의 물리적 기본조건을 형성하고 있음을 고려할 때, 자유무역의 근간이 지정학적 위험 고조에 따라 언제든지 흔들릴 수 있음(박용민, 2022)을 보여주는 형국이다.

미국은 중국의 영향력 확대에 대응하기 위해 ‘쿼드’(Quad)와 ‘오커스’(AUKUS) 등 안보 블록을 강화하고 있다.<sup>11)</sup> 이는 인도-태평양 지역에서 중국을 견제하려는 미국의 전략적 의도를 반영한다. 미국 중심의 안보 협력체는 이외에도 ‘나토’(NATO)와 ‘파이브아이스’(Five Eyes), 공식적인 3국 동맹은 아니지만 최근 강화하고 있는 ‘한미일 안보협력’ 등이 있다.<sup>12)</sup> 중국도 미국 주도의 안보 블록에 대응하여 자체적인 안보 협력체를 구축하고 있지만, 미국의 동맹 체제만큼 공고하지는 않다. 2001년에 설립되어 중국, 러시아를 중심으로 중앙아시아 국가들이 참여하는 상하이협력기구(SCO: Shanghai Cooperation Organisation), 중국-러시아 ‘전면적 전략협력동반자 관계’, 중국-파키스탄 간 전략적 협력동반자 관계 등이 있다.<sup>13)</sup>

10) 프레시안(2023.01.30.), ““2025년 미·중 전쟁” 미 고위장성 문건에 미·중 모두 들쭉”. 월간중앙(2023.09.01.), “[글로벌 포커스] 중국에 맞서는 대만 ‘고슴도치 전략’의 정체”. 한편, Beckley & Brands(2023)는 제2차 세계대전 당시 독일과 일본의 ‘최퇴에 직면한 후발 강대국의 위협’을 근거로, 중국과 미국의 갈등이 100년의 장거리 마라톤이 아니라 10년의 단거리 경주라고 하면서, 2030년까지를 전쟁 위험이 가장 고조되는 시기라고 경고한다.

11) 쿼드(Quad)는 미국, 일본, 호주, 인도 4개국 간 안보협의체로 2007년 처음 제안되었고, 2017년 이후 본격 활성화하였다. 오커스(AUKUS)는 미국, 영국, 호주 3개국 안보동맹체로 2021년에 공식 출범하였으며, 핵추진 잠수함 기술 공유를 핵심으로 하고 있다.

12) 나토(NATO, 북대서양조약기구)는 북미와 유럽 30개국이 참여하는 집단방위동맹이며, 냉전시대 소련에 대항하기 위해 1949년에 설립되었다. 파이브아이스(Five Eyes)는 미국, 영국, 캐나다, 호주, 뉴질랜드 5개국 간 정보 동맹으로, 제2차 세계대전 이후 형성된 가장 오래된 정보공유 네트워크이다. 그리고 한미일 3국은 2023년 캠프 데이비드 정상회담을 통해 협력 강화를 합의한 바 있다.

## 2) 보호주의의 대두와 글로벌 공급망 재편

### ■ 자국 우선주의와 보호주의의 대두

경제 불황, 소득 불평등 심화, 코로나 팬데믹, 지정학적 긴장 등으로 ‘자국 우선주의’와 ‘보호주의’가 대두하고 있다. 이는 미국, 영국 등 자본주의 최강국들도 예외가 아니다. 미국 트럼프 행정부는 ‘미국 우선주의’ 기조에서 관세와 수입 제한 등 보호주의적 정책을 추진하였다. 이후 바이든 행정부도 동맹 강화와 다자협력을 강조하지만, 대중국 압박과 미국 산업의 보호를 최우선으로 하는 기조는 그대로 유지하고 있다.<sup>14)</sup> 아래 표는 바이든 행정부에서 발효한 미국 내 생산 확대 법안과 행정명령들이다. 이런 기조는 유럽과 일본도 예외가 아니다(한국은행, 2023).

[표 2-2] 바이든 행정부의 미국내 생산 확대 법안과 행정명령

법안/행정명령	서명일	주요 내용
반도체과학법 (CHIPS and Science Act)	2022년 8월	<ul style="list-style-type: none"> <li>반도체 산업에 520억 달러 투자</li> <li>미국 내 반도체 생산 확대 및 기술 혁신 촉진</li> <li>수혜기업, 향후 10년간 중·러 등에 첨단반도체 시설투자 제한</li> </ul>
인플레이션 감축법 (Inflation Reduction Act, IRA)	2022년 8월	<ul style="list-style-type: none"> <li>청정에너지 및 전기차 산업 육성</li> <li>미국 내 생산 및 부품 조달 시 세제 혜택 제공</li> <li>‘25년부터 우려 단체(중국 기업) 생산 핵심광물 사용시 보조금 제외</li> </ul>
행정명령(14017호): 미국 공급망 보호	2021년 2월	<ul style="list-style-type: none"> <li>반도체, 배터리, 희토류, 의약품 등 핵심 품목의 공급망 점검 지시</li> <li>미국 중심의 안정적인 공급망 구축</li> </ul>
행정명령(14081호): 바이오 제조	2022년 9월	<ul style="list-style-type: none"> <li>바이오 기술 및 바이오 제조 혁신 이니셔티브 발표</li> <li>국내 바이오 생산 능력 확대 및 관련 산업 육성</li> </ul>

자료: 강구상 외(2022), 김현수(2023), 한국은행(2023)의 내용을 바탕으로 연구진 작성.

\* Advancing Biotechnology and Biomufacturing Innovation for a Sustainable, Safe, and Secure American Bioeconomy.

미국 내 생산 확대를 위한 공급망 재편과 산업 보조금 정책 외에, ‘수출통제 정책’을 통해 대중국 통제를 강화하고 있다(이효영, 2024). 미국 정부는 2022년 10월 ‘수출 관리규정’(EAR: Export Administration Regulation)을 개정, 반도체 장비, 고성능

13) 상하이협력기구는 강수정(2024). 중국-파키스탄 전략적 협력동반자 관계는 강봉구(2019) 참조. 한편, 중국과 러시아는 2023년 ‘신시대 전면적 전략협력동반자 관계’를 심화하기로 합의하고, ‘중화인민공화국과 러시아 연방의 신시대 전면적 전략협력동반자 관계 심화에 관한 공동성명’과 ‘중화인민공화국 주석과 러시아 연방 대통령의 2030년 전 중·러 경제 협력 중점 방향 발전 계획에 관한 공동성명’에 서명했다(신화망 한국어판, 2023.03.22.).

14) 미국 바이든 행정부가 중국의 전기차 수입을 제한하는 정책에서, 미국의 ‘대중국 압박’이 ‘친환경 에너지’ 기조보다 우선한다는 것이 확인된다(Tankersley, 2024.05.27.). 「국가안보전략」에서 제시한 ‘미중 전략경쟁’과 ‘공유된 도전(기후변화 등 미중 간 협력이 필요한 과제)’에 대한 대응을 동시에 수행하는 게 쉽지 않을 것임을 시사한다.

컴퓨터 칩 등의 대중국 수출통제를 강화하고, ‘엔티티 리스트’(해외직접생산품규칙, Entity List Foreign Direct Product Rule: FDPR)를 확대해, 중국으로 향하는 우회수출을 차단했다. 또한, 2018년 제정된 ‘수출통제개혁법’(Export Control Reform Act: ECRA)을 통해 행정부의 수출통제 권한을 강화하고, ‘신흥·기반 기술’(Emerging and Foundational Technologies: EFT) 분야로 통제 대상을 확대했다. ‘역외적용 규정’을 도입해 외국산 제품도 미국 기술을 사용할 경우, 수출허가를 받도록 했으며, 다자적 적용 의무화를 통해 미국 기업의 피해를 최소화하고 있다.

미국 등 각국의 보호무역주의는 글로벌 공급망을 불안정하게 하고, 기업들의 생산 비용을 상승시키고, 글로벌 경제성장을 둔화하는 방향으로 전개될 가능성이 크다(한국은행, 2023). 한 나라의 보호무역주의는 상대국의 보복적 조치로 인해 보호무역주의를 더 강화하는 경향이 있고, 심각한 경우 무역전쟁의 심화로 이어지게 된다.

#### ■ 글로벌 공급망 재편

미중 전략경쟁, 코로나 팬데믹 등의 영향으로 각국은 공급망 안정화와 복원력 강화를 추진하고 있으며, 미국은 대중국 첨단반도체 수출통제 등 전략산업의 공급망 재편을 추진하고 있다. 미중 간 기술패권 경쟁 심화는 양국 간 경제 의존도를 낮추고 공급망을 분리하려는 움직임을 가속화하고 있다(정형곤 외, 2021; 이은영 외, 2023). 특히 반도체, 5G, 인공지능 등 핵심 기술 분야에서 디커플링(Decoupling)이 심화하고 있다. 기업들도 단일 공급망에 대한 의존도를 줄이고, 다양한 국가에 생산기지를 분산시키는 전략을 채택하고 있고, 이는 리스크 분산과 공급망 안정성 확보를 위한 노력의 일환이다.

미중 전략경쟁은 코로나 팬데믹을 거치면서 공급망 재편에 대한 각국의 정책을 가속화했다. 코로나 팬데믹 과정에서 마스크와 같은 기본적 의약품도 보건·안보 등 국민의 생명이 위협받는 위기상황에서는 전략물자가 될 수 있고, 자국 안보의 관점에서 대응할 수밖에 없다는 것이 명확해졌다. 기존 세계 공급망의 불안정성을 직접 확인하게 된 것이다. 팬데믹 이후 미국과 중국을 중심으로 각 나라들은 중요 전략 제품의 생산에 대한 리쇼어링(Reshoring)과 니어쇼어링(Nearshoring) 등으로 재편하는 전략을 추진하고 있다.<sup>15)</sup> 다음 그림은 세계화와 함께 시작한 글로벌 공급망

15) 이투데이(2022.01.06.), “미국 공장이 돌아온다... ‘공급망 혼란’에 리쇼어링 기업 늘어”. 리쇼어링(Reshoring)은 온쇼어링(Onshoring)이라고도 하며, 자국 내로 생산기지를 재배치하는 것을 뜻한다. 니어쇼어링(Nearshoring)은 지리적으로 자국에 가까운 국가에 이전하는 전략이다.

의 구축과 확산이 글로벌 금융위기, 미중 갈등, 팬데믹과 지정학적 위험 증가에 따라 쇠퇴하는 과정을 보여주고 있다.



[그림 2-1] 글로벌 공급망의 변천

출처: 이은영 외(2023: 3)

미국은 중국을 견제하는 동맹국 간 공조 강화를 위해 IPEF 등을 구성했다.<sup>16)</sup> 중국도 내수 강화와 자립 전략, RCEP<sup>17)</sup> 참여, 일대일로 등 글로벌 협력 강화, 경제제재

16) 인도·태평양 경제 프레임워크(IPEF: Indo-Pacific Economic Framework): 인도·태평양 지역의 새로운 무역규범 수립과 안정적인 공급망 구축에 초점을 둔 경제협력과 통상협정을 포괄하는 협정으로 2022년 5월 23일 공식 출범했다(김종덕 외, 2023). 참여국은 14개로 호주, 브루나이, 피지, 인도, 인도네시아, 일본, 한국, 말레이시아, 뉴질랜드, 필리핀, 싱가포르, 태국, 미국, 베트남이다. IPEF는 인도·태평양 지역에서 미국의 경제적 리더십 강화를 위한 전략의 일환으로 미국이 주도하여 설립하였으며, 한국은 2024년 4월 필라2(공급망 협정)를 발효, 필라3(청정경제), 필라4(공정경제)에 서명하고 발효를 준비 중이다(관계부처 합동, 2024.8).

와 관세에 대한 보복 조치와 외교적 대응을 추진하면서 대립하고 있다. 과거 미소 냉전시대와 달리 이미 높아진 경제적 상호의존성으로 인해 글로벌 공급망 재편은 점진적으로 복잡한 양상을 띠며 전개될 전망이다.

### 3) 불평등과 사회적 갈등의 심화

#### ■ 불평등 심화

자유주의 국제질서가 약화하고 미국 등 서구 선진국을 비롯한 각 나라들이 자국 이 기주의와 보호무역주의로 경도되는 것에는 불평등 심화를 포함하는 내치의 실패에 도 큰 이유가 있다(김경수 외, 2022). 1980년대 이후 미국은 이른바 레이저노믹스 에 의한 감세, 금융규제 완화, 노동조합 약화 등 신자유주의 정책, 기술발전에 의한 자동화와 고임금 일자리 감소, 세계화에 따른 제조업 일자리의 해외 이전 등으로 소득임금·자산 불평등이 전반적으로 악화하였다. 영국도 1979년 대처 수상 집권 이후 노동당 정부가 고수하던 국유화, 복지정책 등을 포기하고 재정지출 삭감, 공 기업 민영화, 규제 완화, 등 신자유주의 정책을 펼쳤다. 미국과 영국이 주도한 신자 유주의 정책은 이전 정부들의 공공 복지정책과 노동조합 강화에 따른 재정 악화와 실업을 증가, 스테그플레이션에 대응한 개혁 정책이었는데, 다른 한편 복지 후퇴, 불평등 심화 문제를 초래한 것이다. 신자유주의 정책의 성공이 또 다른 실패를 낳 게 된 것이다. 미국의 경우는 더 근본적으로 기축통화국으로서 달러를 세계에 공급 함으로써 그 지위를 유지할 수 있었고, 그것은 만성적인 무역적자와 제조업의 해외 유출, 일자리 감소로 귀결되었다.

1980년대 이후 소득과 자산 불평등은 계속 악화했다.<sup>18)</sup> Piketty(2014)에 의하면,

17) 역내포괄적경제동반자협정(RCEP: Regional Comprehensive Economic Partnership): 세계 최대 다자간 자유무역협정(FTA)으로, 아세안(ASEAN, 동남아국가연합) 10개국(말레이시아, 필리핀, 싱가포르, 인도네시아, 태국, 브루나이, 베트남, 라오스, 미얀마, 캄보디아)과 대한민국, 중국, 일본, 호주, 뉴질랜드 등 총 15개국이 참여하고 있다(대한민국 정책브리핑, [www.korea.kr](http://www.korea.kr)).

18) World Inequality Database(<https://wid.world/>) 홈페이지에서는 세계 각국의 자산과 소득 불평등 정도를 보여주고 있다. 미국, 영국 등 주요 선진국에서 지난 40년 동안 상위 1%와 10%의 소득은 크게 증가했지만, 하위 50%의 소득은 오히려 감소하거나 정체하고 있다. World Inequality Database(검색일: 2024.08.02.)에 의하면, 미국에서 전체 소득 대비 계층별 소득 비중 변화의 경우, 1980년에 상위 1%의 소득비중은 10.4%에서 2022년 20.9%로 두 배 이상 증가하였는데, 하위 50%의 소득비중은 20.1%에서 10.4%로 절반가량으로 줄어들었다. 같은 기간 자산불평등을 보면 상위 1%의 자산 비중은 23.2%에서 34.9%로 증가했는데, 하위 50%의 자산 비중은 1.0%에서 1.5%로 증가하였지만, 상대적으로 미미한 수준이고, 그 중간 계층의 소득계층의 자산 비중은 오히려 감소했다. 영국도 정도는 덜하지만, 불평등 심화 양상은 비슷하다. 같은 기간 상위 1%의 소득 비중은 6.8%에서 10.2%로 증가, 하위 50%는 22.6%에서 22.2%로 감소하였고, 상위 1%의 자산 비중은 18.8%에서 21.1%로 증가하였다. 1980년의 하위 50% 자산 비

1980년대 이후 불평등의 구조적 문제는 첫째, 자본 수익이 노동 수익에 비해 지속적으로 증가하고 있고, 둘째, 자산 불평등과 소득 불평등이 모두 악화하고 있다는 것이다. 그리고 그 불평등의 정도는 제1차 세계대전 이전 수준의 불평등 수준에 육박했으며, 이러한 불평등 심화는 사회의 내적 통합을 훼손하고 갈등을 심화시켜, 이를 정책적으로 완화하지 못하는 경우, 과거 역사에서 보듯 혁명이나 전쟁을 포함하는 심각한 파괴적 갈등으로 폭발할 위험이 있다는 것이다.

노동 수익에 대한 자본 수익 비중의 확대, 자산 불평등의 심화에 더해, 금융업 중심 고소득자들의 소득은 꾸준히 증가했지만, 제조업에 종사하는 보통 사람들의 일자리는 줄어들거나 임금이 정체, 감소하는 현상이 이어졌다. 이에 따라 소득과 자산이 상대적으로 줄어든 중산층과 하위층의 불만은 누적되었고, 그 불만이 미국에서 트럼프의 등장, 유럽 등에서 보수주의, 외국인 혐오의 확산 등으로 이어진다.

#### ■ 사회적 갈등과 내치의 실패

미국의 고립주의 경향과 패권국으로서 위상 하락, 미중 전략경쟁의 이면에 있는 미국 내부의 불평등과 사회갈등이 심각한 수준에 이르고 있다(김경수 외, 2022). 이민자 문제에서부터 총기 허용 여부, 낙태와 동성혼 문제, 여전한 인종 갈등 문제에 이르기까지 미국 내 갈등이 심화하고 있으며, 2020년 트럼프의 대선 불복과 트럼프 지지자들의 의회당 난입 사건으로 민주주의의 기본질서를 위협하는 수준으로까지 악화하고 있다. 2024년 대선에서도 공화당의 트럼프와 민주당의 해리스 후보 진영 간 대립이 심각하게 전개되면서 타협 불가능한 수준이 되고 있다. 폭력적 갈등의 확산, 공적 권위에 대한 부정, 정치시스템에 대한 전복 시도 등이 심화하면서 이미 미국이 내전 중이라는 지적도 있다.<sup>19)</sup> 티머시 스나이더 예일대 역사학 교수도 트럼프의 대선 재출마로 인해 미국 내 갈등이 내전으로 치달을 위험이 있음을 경고하기도 했다.<sup>20)</sup>

불평등과 사회적 갈등 심화는 미국 이외 다른 선진국들에서도 나타나고 있으며, 사회혼란이 악화하고 극우 정치세력이 부상하고 있기도 하다. 유럽연합 6개국(이탈리아, 핀란드, 슬로바키아, 헝가리, 크로아티아, 체코)에서 강경 우파 정당이 정부에

중은 데이터가 없는데, 2022년에는 4.7%였다.

19) Marcche, Stephen(2022.01.04.), “The next US civil war is already here – we just refuse to see it”, The Guardian.

20) 파이낸셜 뉴스(2022.01.16.), “‘미, 2024년 대선 뒤 내전(?)’ 예일대 역사학 교수”.

참여하고 있으며, 스웨덴에서는 민족주의 성향의 우파 정당이 두 번째로 큰 정당이다(Coi, 2024.05.24.). 프랑스에서도 2024년 유럽의회 선거에서 극우 성향의 ‘국민연합(RN)’이 큰 승리를 거둔 이후 의회해산으로 치러진 총선의 1차 투표에서 돌풍을 일으킨 바 있다.<sup>21)</sup>

유럽에서 우파 정치세력의 부상에는 이슬람 이민자들의 대거 유입에 따른 사회불만이 크게 작용하고 있다. 스웨덴의 경우 2015년에 시리아, 이라크 등에서 16만 3,000명의 난민을 받아들이는 등 외국 태생자가 200만 명에 이르고 있다. 문제는 이들 외국 출신자들이 스웨덴 사회에 통합하지 못하고 범죄율이 증가하면서, 총기 살인 등 강력 범죄 비율이 유럽에서 알바니아에 이은 두 번째로 높은 오명을 쓰게 되었다.<sup>22)</sup> 이러한 이민자 문제는 프랑스 등 다른 유럽 나라들에서도 심각한 사회문제와 갈등으로 불거지고 있다.<sup>23)</sup>

#### 4) 기후변화와 디지털 기술의 발전

##### ■ 기후변화 위기

화석연료 사용으로 인한 온실가스 배출 증가로 산업화 이전(1850~1900년)에 비해 세계 평균기온이 1.5℃ 이상 상승할 것으로 예측되고 있다.<sup>24)</sup> 이는 파리협정이 정한 기준을 초과하는 것이다. 기후변화는 재난 증가, 해수면 상승, 식량부족 문제 심화 등 인류의 생존을 위협하는 현시대 가장 심각한 문제로 공유되고 있다. 하지만 기후변화의 원인과 효과에 대해서는 아직도 논란이 되고 있고, ‘죄수의 딜레마’와 같은 문제가 심각하여 국가나 기업 등 다양한 행위자들의 협력도 쉽지 않다. Dryzek et al.(2011)은 이를 ‘기후변화 정치의 딜레마’로 지칭한 바 있다. 정치적인 제로 합의하기 위해서는 시민들 다수의 동의가 필요한데, 대중들은 자신들이 생활 세계에서 경험하는 것을 통해 정치적 입장을 정하게 되고, 기후변화의 문제를 생활

21) 2차 투표에서는 RN이 약 150석을 차지하며 3위로 그쳤다. BBC News 코리아(2024.07.08.), “프랑스 총선 2차 투표서 좌파연합 1위 ... ‘다시 한번’ 극우 의회 막아낸 프랑스 민심”.

22) 조선일보(2023.12.07.), “‘난민의 망명 천국’ 스웨덴, 10년 만에 북유럽 최악의 범죄 국가 됐다”.

23) 한국일보(2020.12.26.), “한국이 이민자 갈등 폭발한 프랑스에 주목해야 하는 이유”.

24) KBS 뉴스(2024.03.23.), “‘기후행동’의 최전선에 선 인류, ‘1.5도 방어선’ 무너지나”.  
(<https://news.kbs.co.kr/news/pc/view/view.do?ncd=7921314>, 검색일: 2024.08.03)



세계의 (심각한) 문제로 경험하게 되는 시점에는 이미 어떤 정치적 행동도 때늦은 것이 되어버린다는 것이다.

기후변화 위기는 미국 바이든 행정부의 「국가안보전략」(White House, 2022)에서도 당면한 ‘공유된 위기’의 중요한 문제로 제기되고 있으며, 유럽연합은 이에 대해 선도적으로 정책을 추진하고 있다. 국제적으로는 기후변화에 대응하기 위해, ‘유엔 기후변화협약’(1992년 채택)과 ‘교토의정서’(1997년 채택) 이후, 2015년 ‘파리협정’을 채택하여 추진 중이다. 파리협정에서는 선진국과 개도국이 모두 참여(2022년 기준 192개국+EU 비준)하는 기후변화 대응 체제를 구축하였고, 2020년부터 발효되었다. 지구 온난화를 산업혁명 이전 대비 2°C 미만, 가급적 1.5°C 이하로 제한하는 것을 주요 내용으로 한다.<sup>25)</sup>

기후변화에 대한 국제적 대응은 무역과 투자, 금융시스템에 대한 영향, 개도국과 선진국 간 불평등 문제 등을 고려해야 하는 복잡한 문제로 국제적 협력과 공조가 필수적이나, 최근의 자국 우선주의, 보호주의 경향과 충돌하는 측면이 있다. 기후변화가 초래할 수도 있는 재앙은 그것을 공통으로 인식할 수만 있다면, 국가들 간의 갈등을 작은 문제로 만들 수도 있고, 더 큰 문제의 해결을 위해 작은 차이를 극복하고 협력할 수 있는 계기가 될 수도 있을 것이다. 미국 바이든 행정부의 「국가안보전략」은 중국, 러시아와 전략경쟁의 문제와 함께, 기후변화 등 공통의 과제에서 협력할 것을 천명하고 있다. 하지만, 현실에서는 한 상대와 ‘경쟁과 협력’을 병행하는 것이 쉽지 않다. 중국 전기차에 대한 고율의 관세 부과<sup>26)</sup>는 중국과 전략경쟁을 통해 미국의 산업을 보호하는 정책이지만, 기후변화 위기 대응의 비용을 높이는 것이다. 국가 간 갈등이 지구적 문제해결을 막고 있는 난국이다.

## ■ 디지털 기술의 발전

인터넷과 스마트 기기의 지구적 확산, 생성형 AI 기술과 자동화 기기의 결합과 발전, 블록체인 기술의 확산 등 디지털 기술의 발전이 삶의 방식과 산업·경제활동의

25) 외교부 누리집([https://www.mofa.go.kr/www/wpge/m\\_20150/contents.do](https://www.mofa.go.kr/www/wpge/m_20150/contents.do), 검색일: 2024.08.28.), ‘기후변화협상’ 항목.

26) 연합뉴스(2024.05.14.), “미, 중국산 전기차 관세 25 → 100% · 태양전지 25 → 50%로 대폭 인상”. 바이든 정부는 중국산 전기차에 대한 관세를 25%에서 100%로, 철강, 알루미늄, 전기차용 리튬이온 배터리에 대한 관세는 25%로, 반도체와 태양전지는 50%로 대폭 인상하기로 했다. 트럼프 공화당 대선후보는 모든 수입제품에 대해 10%의 관세를 부과하고 중국 제품에 대해서는 60% 이상을 부과하겠다고 공약하고 있다. 바이든 행정부는 출범 초기 인플레이션 우려 등으로 고율 관세를 조정한다는 입장이었지만, 중국에 대한 고율 관세는 유지 또는 강화하는 입장으로 선회한 것이다.

변화를 야기하고 있다. 2000년대 초반 인터넷 혁명에 이어, 딥러닝 방식에 기반한 생성형 AI, 그리고 AI와 로봇의 결합으로까지 개발과 활용이 본격화하고 있다. 컴퓨터 개발 초기부터 있었던, 인공지능의 가능성과 방법을 둘러싼 논란이 종결되고 새로운 단계로 도약하고 있다. ‘지능’이란 무엇인가라는 철학적 질문에 대한 대안으로 제시된 ‘튜링 테스트’<sup>27)</sup>를 최근 생성형 AI는 간단하게 통과하고, 기존 슈퍼컴퓨터로도 인간을 능가하는 게 불가능하다고 여겨졌던 체스나 바둑 게임에서 인간 고수를 넘어섰다. 인간과 구분할 수 없거나 여러 가지 측면에서 인간보다 뛰어나면서 복합적인 기능을 갖는 프로그램과 로봇이 개발되고 있다. 그리고 현재는 인공지능 로봇의 산업과 무기체계에 대한 적용과 함께 범용 인공지능(AGI: Artificial General Intelligence) 개발을 둘러싼 논란과 추진으로까지 진행하고 있다.<sup>28)</sup>

인공지능이 중앙집중화한 논리체계로 인간의 지능과 유사하거나 그것을 넘어서는 기능을 발휘하고 있다면, 블록체인 기술은 탈중앙화 한 불특정 다수 참여자들에 의한 분산원장을 통해 중립적 제3자에 대한 신뢰가 필요 없는 신뢰 시스템으로 발명되었다(Satoshi Nakamoto, 2008). 최초의 블록체인 기술을 적용한 암호화폐인 비트코인은 초기 반정부적 화폐 시스템으로 소수에 의해 사용되다가 2024년 현재 미국 금융감독위원회(SEC)의 승인을 받은 ETF로 출시되기에 이르렀다. 비트코인 등 블록체인 기술을 활용한 암호화폐는 은행이나 정부 등 신뢰받는 제3자의 개입이 필요 없이 가치를 국경의 제한 없이 전송하고 개인이 점유할 수 있다는 점에서 국가에 의해 발행되고 통제되는 화폐의 개념을 넘어서고, 국제금융시스템의 근간을 위협할 수 있는 잠재력이 있는 것으로 받아들여지고 있다(오테민, 2023).

정보통신과 인공지능 등 디지털 기술의 발전에는 사이버 공격과 테러, 인공지능 윤리 등 국제적으로 공동 대응해야 하는 과제가 존재한다. 동시에 첨단기술 선점이 국제적 역학관계를 변화시키는 요인이 될 수 있어, 미국 등 각국은 안보 측면에서도 이에 대응하고 있다. 인공지능 기술은 인류의 생산력을 한 단계 끌어올리고 사회적, 환경적 문제해결 역량을 배가하는 기회가 될 수도 있다. 하지만 기술 발전의 역사가 늘 그러했듯 수레의 발명은 물건을 실어 나르고 사람이 타는 마차와 자동차에도 사용되지만, 전차(戰車)에도 사용되었다. 화약은 폭죽과 건설에도 사용되지

27) 정보통신용어사전(<https://terms.tta.or.kr/main.do>), ‘튜링 시험’(Turing test) 항목, 검색일: 2024.08.28.

28) 삼성 SDS, 인사이트(<https://www.samsungds.com/kr/insights/>) “인공 일반 지능(AGI)이란? 개념, 적용 기술, 그리고 인간 삶에 미칠 영향”, 검색일: 2024.08.28.

만, 총포에도 적용되었다. 인공지능은 이미 러시아-우크라이나 전쟁, 이스라엘-하마스 전쟁에서 군사적 용도로 사용되는 것으로 알려져 있다.<sup>29)</sup> 인공지능을 활용한 전쟁 수행에 대한 인도적 우려가 기우가 아닐 것이다. 인공지능의 악용에 대한 우려를 넘어, 인간이 세상을 인식하는 두 가지 방식(이성적 방식과 종교적 방식)이 아닌 제3의 방식이 탄생했다는 점에서 인간의 정체성 자체에 대한 심각한 철학적 문제제기라는 지적도 있다(Kissinger et al., 2023). 인공지능에 대한 우려와 그것이 제기하는 철학적 문제를 해결하지 못한 조건에서 일반 인공지능(AGI) 개발은 인간 종의 지속성과 관련한 판도라의 상자를 여는 것일 수도 있다.

## 1.2. 국제경제질서 변화가 글로벌 사업에 미치는 영향에 대한 검토

여기서는 국제경제질서 변화의 각 측면들이 글로벌 사업에 미치는 영향을 다각도로 검토해 본다.

### 1) 정치적 측면의 변화에 따른 영향

#### ■ 시장 접근성의 제한과 불확실성 증가

미중 전략경쟁의 심화는 한국 기업들이 미국과 중국 시장에 접근하는 데 있어서 큰 불확실성을 야기한다. 미국과 중국은 한국의 주요 수출시장이며, 이들 시장에서 경쟁력 확보가 한국 기업의 글로벌 사업 성공에 필수적이다. 그러나, 양국 간의 갈등이 심화하면서 한국 기업들은 특정 시장에 대한 접근이 제한되거나 새로운 규제의 대상이 될 가능성이 커지고 있다. 특히, 미국이 중국을 견제하기 위해 고율의 관세를 부과하거나 특정 기술에 대한 수출통제를 강화할 경우, 한국 기업들이 중국 내에서 생산된 제품을 미국으로 수출하는 데 어려움을 겪게 될 수 있다.

#### ■ 공급망 재편과 비용 상승

미중 간 전략경쟁은 글로벌 공급망의 재편을 촉발하고 있다. 한국 기업들은 미중 양국에 걸쳐 있는 복잡한 글로벌 공급망을 운영, 활용하고 있는데, 양국 간 무역 마

29) 한국일보(2022.03.31.), “우크라이나 ‘킬러드론’ 띄운 러시아...인공지능무기 현실이 되다”. 연합뉴스(2024.02.10.), “AI 기술 무기 등장...”이스라엘, 가자전쟁에 첫 투입”.

찰이나 기술 패권 경쟁이 격화할수록 이러한 공급망이 분리되거나 재편될 가능성이 커진다. 이는 공급망의 안정성 저하와 더불어 물류비용의 상승을 초래할 수 있으며, 최종적으로는 제품의 생산비용 증가로 이어질 수 있다. 특히, 반도체, 배터리, 전자제품 등 기술 집약적 산업에서 이러한 현상은 더욱 두드러질 것이다.

#### ■ 사업환경의 불확실성 확대

미중 전략경쟁은 한국 기업들이 글로벌 사업을 운영하는 환경을 더욱 불안정하게 만들고 있다. 지정학적 긴장이 고조되면, 한국 기업들은 특정 지역의 정치적 리스크를 감수해야 하며, 이는 투자 결정이나 장기 사업계획에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어, 중국 내에서 사업을 운영하는 한국 기업들은 중국 정부의 정책 변화나 미국의 대중국 제재 강화에 직접적인 영향을 받을 수 있으며, 이러한 상황에서 기업의 전략적 대응이 더욱 중요해지고, 어려워진다.

#### ■ 한국의 외교적 중립성 압박

미중 전략경쟁 속에서 한국은 외교적으로 중립을 유지하려는 압박을 받고 있으며, 이는 기업들에게도 영향을 미친다. 한국이 미국 또는 중국 어느 한쪽 편에 서게 되면, 다른 한쪽 시장에서 불이익을 감수해야 할 가능성이 크다. 따라서, 한국 기업들은 이와 같은 정치적 상황 속에서 시장 다변화와 리스크관리 전략을 강화해야 하는 과제를 안고 있다. 특히, 특정 국가에 대한 의존도를 줄이기 위해 새로운 시장을 개척하거나 기존 공급망을 재조정하는 노력이 필요하다.

#### ■ 해외 도시, 산단, 주택단지 개발사업에 대한 영향

미중 전략경쟁의 심화와 지정학적 위협의 증가는 한국 기업이 해외 도시개발 및 산업단지, 주택단지 사업을 추진하는 데 있어 불확실성을 증가시킨다. 지정학적 갈등이 고조되는 지역에서는 정부 규제 강화, 프로젝트 중단, 투자회수의 어려움 등이 발생할 가능성이 높다. 또한, 한국이 특정 국가의 편에 서게 될 경우, 다른 국가에서 사업추진에 있어 불이익을 감수해야 할 수 있다. 이러한 상황에서는 프로젝트의 정치적 리스크를 면밀하게 평가하고, 리스크관리 전략을 강화하는 것이 필수다.

이와 같이 미중 전략경쟁과 지정학적 위협의 증가는 한국 기업들이 글로벌 시장에서 직면하는 리스크를 증가시키며, 이에 대한 전략적 대응이 요구된다.

## 2) 경제적 측면의 변화에 따른 영향

### ■ 생산 비용 증가와 경쟁력 저하

보호주의의 대두는 한국 기업의 글로벌 사업에서 생산 비용의 증가를 초래한다. 주요 수출시장인 미국과 유럽연합이 자국 산업 보호를 위해 고율의 관세를 부과하거나 수입 규제를 강화하면, 한국 기업들은 이들 시장에 제품을 수출하는 데 있어 비용 부담이 커지게 된다. 특히, 반도체, 전기차 배터리, 철강과 같은 산업에서 이러한 보호주의 정책은 가격 경쟁력을 약화시키고, 글로벌 시장의 입지를 위협할 수 있다.

### ■ 글로벌 공급망의 복잡성 증가

미중 전략경쟁과 보호주의 강화로 인해 글로벌 공급망의 재편이 가속화되고 있다. 각국이 자국 중심의 공급망 구축을 추진함에 따라, 한국 기업들은 기존 글로벌 공급망을 유지하기 어려워지고 있다. 이는 기업들이 생산기지를 다변화하거나 새로운 공급망을 구축해야 하는 부담으로 이어지며, 공급망 관리의 복잡성이 증가하게 된다. 특히, 반도체, 전자제품과 같은 첨단 기술 산업에서 이러한 변화는 더욱 뚜렷하게 나타나고 있다.

### ■ 기술 및 부품의 수급 불안정

보호주의의 강화는 기술과 부품 수급에도 영향을 미친다. 미국이 대중국 수출통제를 강화하고, 첨단기술의 해외 이전을 제한하는 정책을 시행하면서 한국 기업들이 필요로 하는 핵심 부품이나 기술의 확보가 어려워질 수 있다. 이러한 상황은 생산 차질로 이어질 수 있으며, 결과적으로 한국 기업의 제품 품질이나 납기 준수에도 부정적인 영향을 미치게 된다.

### ■ 리쇼어링 및 니어쇼어링의 압력 증가

보호주의와 글로벌 공급망 재편으로 인해 한국 기업들도 리쇼어링(자국 내로 생산기지 이전)이나 니어쇼어링(가까운 지역으로 생산기지 이전) 전략을 고려하게 된다. 이는 생산 거점을 다변화하여 공급망 리스크를 줄이려는 움직임으로, 기업들은 국내나 지리적으로 가까운 국가에 새로운 생산 시설을 구축하는 방안을 모색하게 된다. 그러나 이러한 전략은 초기 투자 비용이 크고, 생산 효율성 저하로 이어질 수 있다는 점에서 신중한 접근이 요구된다.

#### ■ 시장 다변화의 필요성 증대

글로벌 공급망이 재편되면서 특정 국가나 지역에 대한 의존도를 줄이기 위한 시장 다변화 전략이 중요해지고 있다. 한국 기업들은 새로운 시장을 개척하거나 기존 시장에서 새로운 기회를 발굴해야 하는 과제를 안게 된다. 이는 글로벌 사업의 리스크를 분산시키는 동시에, 보호주의의 영향을 최소화하기 위한 필수적인 전략으로 부상하고 있다.

#### ■ 해외 도시, 산단, 주택단지 개발사업에 대한 영향

보호주의의 확산과 글로벌 공급망의 재편은 해외 도시개발과 산업단지, 주택단지 개발사업에 있어 주요 자재와 기술의 수급에 어려움을 초래할 수 있다. 각국이 자국 산업을 보호하기 위해 관세를 인상하거나 수입 제한을 강화하면, 프로젝트의 비용이 증가하고, 공사 기간이 지연될 수 있다. 또한, 글로벌 공급망의 분리로 인해 건설 자재나 장비의 원활한 조달이 어려워져 프로젝트 진행에 차질이 생길 수 있다. 이에 따라 현장에서 자재와 인력을 조달하는 전략이 중요해질 것이다.

보호주의와 글로벌 공급망 재편은 한국 기업의 글로벌 사업 운영에 있어 중대한 도전 과제를 제시하고 있으며, 이에 대한 전략적 대응이 필요하다.

### 3) 사회적 측면의 변화에 따른 영향

#### ■ 해외 시장의 정치적·사회적 불안정성 증가

불평등의 심화는 여러 국가에서 사회적 갈등을 촉발하고, 이는 정치적·사회적 불안정성으로 이어진다. 한국 기업이 진출한 해외 시장에서 이러한 불안정성이 발생하면, 현지 사업 운영에 직접적인 영향을 미치게 된다. 예를 들어, 대규모 시위, 폭동, 또는 정부의 정책 변화 등으로 인해 현지 생산시설의 운영이 중단되거나 물류가 차질을 빚을 수 있다. 이러한 환경에서는 장기적인 투자 결정이 어려워지고, 사업 리스크가 커진다.

#### ■ 현지 인력 관리의 어려움 증가

사회적 불평등이 심화되면서 노동자들의 불만이 증가하고, 이는 노사 간 갈등으로 표출될 가능성이 크다. 한국 기업이 현지에서 고용한 노동자들이 임금 격차나 고용

조건에 대해 불만을 갖게 되면, 파업이나 노동쟁의로 이어질 수 있다. 이러한 갈등은 생산성 저하, 비용 증가, 심지어는 기업 이미지 손상으로 이어질 수 있다. 따라서, 한국 기업들은 현지 노동환경을 더 신중하게 관리하고, 공정한 대우를 보장하는 전략이 필요하게 된다.

#### ■ 소비자 신뢰와 브랜드 이미지에 미치는 영향

불평등이 심화되고 사회적 갈등이 증가하는 환경에서, 소비자들은 기업의 사회적 책임을 더욱 중요하게 생각하게 된다. 한국 기업이 현지에서 사회적 갈등을 조장하거나 불평등을 악화시키는 것으로 인식될 경우, 소비자 신뢰와 브랜드 이미지에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 이는 현지 시장에서 판매 감소로 이어질 수 있으며, 장기적으로는 시장 점유율을 잃는 결과를 초래할 수 있다. 따라서, 기업은 사회적 책임을 다하고, 지역 사회와의 상생을 추구하는 전략을 강화해야 한다.

#### ■ 현지 규제 강화 가능성

불평등과 사회적 갈등이 심화할수록, 정부는 이를 해결하기 위한 다양한 규제를 도입할 가능성이 커진다. 이러한 규제는 노동조건, 환경보호, 지역사회 투자 등 다양한 측면에서 기업의 활동에 영향을 미칠 수 있다. 한국 기업은 현지에서 강화된 규제를 준수하기 위해 추가적인 비용을 지출해야 하거나, 사업 운영 방식을 조정해야 할 수도 있다. 이는 글로벌 사업 운영의 복잡성을 증가시키고, 기업 경쟁력에 부담이 될 수 있다.

#### ■ 새로운 사업 기회의 창출

한편, 불평등과 사회적 갈등이 심화하면서 현지에서 새로운 사업 기회가 창출될 가능성도 있다. 예를 들어, 사회적 갈등을 해결하거나 불평등을 완화하는 데 기여하는 제품이나 서비스를 제공하는 것이 하나의 기회가 될 수 있다. 한국 기업이 이러한 영역에서 혁신적인 솔루션을 제공할 수 있다면, 현지 시장에서 긍정적인 반응을 얻고, 새로운 성장 동력을 확보할 수 있다.

#### ■ 해외 도시, 산단, 주택단지 개발사업에 대한 영향

산업단지나 주택단지 사업은 일반적으로 일자리와 서민주택 공급을 통해 사회문제를 해결하는 긍정적 기능을 갖는다. 하지만, 해외 도시개발과 산업단지, 주택단지 개발사업이 진행되는 지역에서 사회적 불평등이 심화하고, 사회적 갈등이 증가하면 프로젝트

트의 안정적 추진이 어려워질 수도 있다. 대규모 개발 사업은 현지 주민들의 반발을 초래할 수 있고, 시위나 폭동이 발생할 가능성도 있다. 또한, 현지 노동자들의 불만이 노동쟁의로 이어질 경우, 공사가 중단되거나 비용이 증가할 수 있다. 이러한 리스크를 줄이기 위해서는 현지 사회와 긴밀한 소통과 상생 방안 마련이 필요하다.

이와 같이, 불평등과 사회적 갈등의 심화는 한국 기업의 글로벌 사업에 있어 리스크와 기회를 동시에 제공하는 요소로 작용할 수 있다.

#### 4) 환경과 기술적 측면의 변화에 따른 영향

##### ■ 기후변화 대응 비용의 증가

기후변화에 따른 국제적 규제 강화는 한국 기업들이 글로벌 사업에서 직면하는 비용을 증가시킬 수 있다. 탄소 배출 감축을 위한 규제가 강화되면서, 기업들은 생산 과정에서 탄소 배출을 줄이기 위해 새로운 기술을 도입하거나 생산 방식을 변화시켜야 한다. 이러한 변화는 초기 투자 비용과 운영 비용을 증가시키며, 결과적으로 제품 가격 상승과 글로벌 시장에서 경쟁력 약화로 이어질 수 있다. 특히, 에너지 집약적인 산업에서는 이러한 비용 부담이 더욱 클 수 있다.

##### ■ 친환경 제품과 서비스에 대한 수요 증가

기후변화에 대한 인식이 높아짐에 따라, 전 세계적으로 친환경 제품과 서비스 수요가 증가하고 있다. 한국 기업들은 이러한 변화에 발맞춰 친환경 기술을 개발하고, 이를 활용한 제품을 글로벌 시장에 출시함으로써 새로운 성장 기회를 창출할 수 있다. 예를 들어, 전기차, 재생에너지 설비, 에너지 효율성이 높은 가전제품 등이 이에 해당한다. 이러한 제품들은 특히 환경 규제가 엄격한 국가들에서 높은 수요를 기대할 수 있다.

##### ■ 디지털 기술 발전에 따른 경쟁 환경 변화

디지털 기술의 급속한 발전은 글로벌 사업 환경을 크게 변화시키고 있다. 인공지능(AI), 빅데이터, 블록체인, 사물인터넷(IoT) 등 첨단기술의 발전은 기업들이 더 효율적으로 글로벌 사업을 운영할 수 있도록 돕는다. 예를 들어, 공급망 관리에서 인공지능과 빅데이터를 활용해 예측 분석을 강화하고, 운영 효율성을 높일 수 있다. 또한, 블록체인 기술을 활용해 무역 거래의 투명성을 높이고, 사물인터넷을 통해 생산 설비의 자



동화와 스마트화를 추진할 수 있다.

#### ■ 기술 격차에 따른 글로벌 경쟁력 차별화

디지털 기술의 발전 속도에 따라 기업 간 기술 격차가 발생할 수 있다. 기술 도입과 활용에서 앞선 기업들은 글로벌 시장에서 더 높은 경쟁력을 가지게 되며, 기술 격차가 큰 경우 후발 주자들은 시장에서 뒤처질 위험이 크다. 한국 기업들은 디지털 혁신을 가속화하고, 최신 기술을 적극적으로 도입하여 글로벌 시장에서 경쟁력을 강화해야 한다. 기술 격차를 줄이기 위한 연구개발(R&D) 투자와 인재 양성도 중요한 요소로 작용할 것이다.

#### ■ 글로벌 환경 규제와 기술 표준 준수의 필요성

기후변화와 디지털 기술의 발전에 따라, 각국의 환경 규제와 기술 표준이 강화되고 있다. 한국 기업들은 글로벌 시장에 진출하기 위해 이러한 규제와 표준을 철저히 준수해야 하며, 이는 추가적인 비용과 노력을 요구할 수 있다. 특히, 유럽연합(EU)과 같은 지역에서는 환경과 관련된 규제가 매우 엄격하게 적용되므로, 해당 시장에 진출하려는 기업들은 이를 고려한 전략을 수립해야 한다. 규제와 표준을 준수하지 못할 경우, 해당 시장에서 입지가 약화할 수 있다.

#### ■ 해외 도시, 산단, 주택단지 개발사업에 대한 영향

기후변화에 대응하기 위한 국제적 규제가 강화되면서, 해외 도시개발과 산업단지, 주택단지 개발사업에서도 친환경 설계와 기술 도입이 요구된다. 탄소 배출을 줄이기 위한 친환경 건축 자재 사용, 에너지 효율성이 높은 설비 도입 등이 필수적이며, 이는 프로젝트 비용 증가로 이어질 수 있다. 동시에, 디지털 기술의 발전은 스마트 시티, 스마트 단지 등의 개발을 촉진하고 있으며, 이는 경쟁력을 높이는 요소로 작용할 수 있다. 디지털 기술을 활용한 효율적인 설계와 관리가 글로벌 사업에서 중요한 경쟁 우위가 될 것이다.

이와 같이, 기후변화와 디지털 기술의 발전은 한국 기업의 글로벌 사업에 있어 도전과 기회를 동시에 제공하는 중요한 요소로 작용할 수 있다.

## 5) 국제경제질서 변화의 영향 종합

국제경제질서 변화가 한국 기업의 글로벌 사업에 미치는 영향을 종합하면 다음과 같다. 먼저, ‘정치적 측면’에서 미중 전략경쟁과 지정학적 위험 증가는 한국 기업이 글로벌 시장에서 직면하는 불확실성을 크게 증가시킨다. 지정학적 갈등이 발생하는 지역에서는 정부 규제 강화, 프로젝트 중단, 투자회수의 어려움 등이 빈번하게 발생할 수 있다. 또한, 특정 국가와 외교적 관계에 따라 다른 국가에서 사업추진에 불이익을 감수해야 할 가능성도 높아진다. 이러한 환경에서는 사업의 정치적 리스크를 면밀하게 평가해야 하고, 이에 대한 전략적 대응이 필수적이다.

‘경제적 측면’에서 보호주의 확산과 글로벌 공급망 재편은 한국 기업의 생산 비용을 증가시키고, 기술과 부품 수급에 어려움을 초래한다. 각국의 보호무역주의 강화로 인해 주요 자재와 기술의 원활한 공급이 차질을 빚을 수 있으며, 이는 프로젝트 진행의 지연과 비용 증가로 이어진다. 또한, 리쇼어링 및 니어쇼어링의 압력으로 인해 공급망 재구성이 필요하며, 시장 다변화 전략이 중요해지고 있다.

‘사회적 측면’의 불평등의 심화와 사회적 갈등의 증가는 한국 기업이 진출한 해외 시장에서 정치적·사회적 불안정성을 증가시킨다. 현지 사회에서 발생하는 갈등은 프로젝트 추진에 직접적인 영향을 미치며, 대규모 개발 사업의 경우 현지 주민의 반발로 인해 시위나 폭동이 발생할 가능성도 있다. 이런 상황에서 현지 인력 관리의 어려움이 증가하고, 노동쟁의로 인해 공사가 중단되거나 비용이 상승할 수 있다.

‘환경과 기술적 측면’에서 기후변화 대응을 위한 국제적 규제가 강화되면서, 한국 기업들은 친환경 설계와 기술 도입에 더욱 주력해야 한다. 이는 프로젝트 비용을 증가시키지만, 동시에 친환경 제품과 서비스에 대한 수요 증가와 스마트시티 개발 등에서 새로운 기회를 제공한다. 디지털 기술의 발전은 글로벌 사업 운영의 효율성을 높이고, 경쟁력을 강화하는 중요한 요소로 작용할 것이다.

이와 같이, 국제경제질서의 변화는 한국 기업의 글로벌 사업 운영에 있어 복합적인 도전과 기회를 동시에 제공하며, 각 변화에 대한 전략적 대응이 필요하다. 다음 표는 이상의 내용을 요약하여 정리한 것이다.

[표 2-3] 국제경제질서 변화가 한국 기업의 글로벌 사업에 미치는 영향 검토

측면	주요 변화	영향
정치적 측면	미중 전략경쟁과 지정학적 위험 증가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미중 전략경쟁과 지정학적 위험 증가로 글로벌 시장의 불확실성 증가</li> <li>• 지정학적 갈등 지역에서 정부 규제 강화, 프로젝트 중단, 투자 회수의 어려움 빈번</li> <li>• 특정 국가와 외교적 관계에 따라 다른 국가에서 사업 추진 시 불이익 가능성 증가</li> <li>• 정치적 리스크의 면밀한 평가와 전략적 대응 필요</li> </ul>
경제적 측면	보호주의 대두와 글로벌 공급망 재편	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보호주의 확산과 글로벌 공급망 재편으로 생산 비용 증가</li> <li>• 기술과 부품 수급의 어려움 초래</li> <li>• 보호무역주의 강화로 자재와 기술 공급 차질 발생</li> <li>• 프로젝트 진행 지연과 비용 증가</li> <li>• 리쇼어링과 니어쇼어링 압력으로 공급망 재구성 필요</li> <li>• 시장 다변화 전략의 중요성 증가</li> </ul>
사회적 측면	불평등 심화와 사회적 갈등 증가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 불평등 심화와 사회적 갈등 증가로 해외 시장에서 정치적·사회적 불안정성 초래</li> <li>• 현지 사회갈등이 프로젝트 추진에 직접적 영향</li> <li>• 대규모 개발사업 시 현지 주민 반발로 인한 시위나 폭동 우려</li> <li>• 현지 인력 관리 어려움 증가</li> <li>• 노동쟁의로 인한 공사 중단 및 비용 상승 가능성</li> </ul>
환경과 기술적 측면	기후변화와 디지털 기술 발전	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기후변화 대응을 위한 국제적 규제 강화로 친환경 설계와 기술 도입 필요성 증가</li> <li>• 프로젝트 비용 증가</li> <li>• 친환경 제품 및 서비스 수요 증가</li> <li>• 스마트 시티 개발 등에서 새로운 기회 발생</li> <li>• 디지털 기술 발전으로 글로벌 사업 운영 효율성 및 경쟁력 강화</li> </ul>

## 2. 주요국의 국가전략

### 2.1. 해외 주요국의 국가전략

#### 1) 미국의 국가전략

##### ■ ‘중산층을 위한 외교’와 ‘미중 경쟁’

미국의 미래질서 인식과 대전략은 미국 주도의 자유주의 국제질서가 21세기에 들어서 도전에 직면하고 있으며, 특히 9/11 테러 이후 미국의 전략적 방향이 크게 변화한 것에 주목한다(차정미 외, 2022: 101-125). 미국은 과거 자유주의 국제질서를 확산시키기 위한 리더 역할을 담당했으나, 현재는 테러와의 전쟁과 국내 경제 문제로 인해 그 역할이 약화했다. 이에 따라 미국은 ‘중산층을 위한 외교 정책’(Foreign Policy for the Middle Class)을 강조하며, 경제 회복과 내부 결속을 주요 과제로 삼고 있다. 이는 미국 내 경제력과 기술 경쟁력을 높이기 위한 정책의 일환으로, 중산층의 회복이 민주주의의 복원과 직결된다고 보고 있다. 이러한 전략적 변화는 과거 과도한 해외 군사 개입으로 인한 국력 소진에 대한 반성에서 비롯되었으며, 국내 경제와 산업기반 강화에 중점을 두고 있다.

미중 경쟁 구도 속에서 미국은 중국을 주요 위협으로 간주하고 있으며, 첨단기술 디커플링, 공급망 재편, 인도-태평양 지역의 군사동맹 강화 등을 통해 중국에 대한 전방위적 견제를 추진하고 있다. 바이든 행정부는 동맹 복원과 다자주의 강화를 통해 미국의 글로벌 리더십을 회복하려 하며, 특히 인도-태평양 전략을 통해 중국의 부상을 견제하고 있다. 이러한 전략은 쿼드(QUAD)와 오키우스(AUKUS) 등 다양한 협의체를 통해 구체화하고 있다.

##### ■ 바이든 행정부의 「국가안보전략」<sup>30)</sup>

바이든-해리스 미국 행정부의 「국가안보전략」은 현재 미국의 세계질서 변화와 그에 대한 미국의 대응전략을 집약해서 보여주고 있다. 「국가안보전략」은 세계가 중대한 전환점에 있으며, 미국이 미래의 국제질서를 형성하는 데 앞장서야 한다고 강조한다. 이 전략은 민주주의와 독재주의 간 경쟁, 특히 중국, 러시아와 경쟁이 미국 국가안보의 핵심과제임을 지적한다. 그리고, 기후변화, 팬데믹, 경제 불안정 등 글로벌 과제를

30) White House(2022), *National Strategic Plan*, Oct. 12, 2022.

해결하는 데 있어 미국의 리더십이 필요하다고 강조한다.

[표 2-4] 바이든 행정부 「국가안보전략」(2022)의 주요 내용

항목	주요 내용
1. 전략적 배경	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 세계가 중대한 전환점에 있음(탈냉전 종언, 미국과 세계의 결정적 10년의 초기 단계)</li> <li>• 2가지 전략적 과제: 강대국 간 경쟁(민주 vs. 독재), 공유된 도전(기후변화 등) 대응</li> <li>• 민주주의 vs. 독재주의 경쟁, '자유, 개방, 안전, 번영의 비전' 강조</li> <li>• 미국 리더십의 중요성 강조</li> </ul>
2. 미국의 강점에 투자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경쟁력 유지를 위한 혁신, 인프라, 교육에 투자</li> <li>• 핵심 부문 강화를 위한 산업 및 혁신 전략</li> <li>• 민주주의 강화 강조</li> </ul>
3. 글로벌 연합 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 동맹과 파트너십 강조(NATO, Quad, AUKUS, Five Eyes, I2-U2, IPEF, PGII<sup>31)</sup> 등)</li> <li>• 동맹국과 협력해 중국-러시아 견제</li> <li>• 기후변화 등 공유된 도전 과제 (글로벌) 협력 강화</li> </ul>
4. 중국과 경쟁 및 러시아 억제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중국은 주요 경쟁자, 책임 있는 경쟁 필요</li> <li>• 러시아는 직접적 위협, 러의 영향력 억제, 우크라이나 지원, NATO 역량 강화</li> </ul>
5. 지역 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인도-태평양: 자유롭고 개방된 질서 유지</li> <li>• 유럽: NATO 등 동맹 강화</li> <li>• 중동: 단계적 축소와 통합 지원</li> <li>• 아프리카: 21세기 미국-아프리카 파트너십 구축</li> <li>• 서반구: 민주주의 촉진과 공동 번영</li> </ul>
6. 군사 현대화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 군대 현대화</li> <li>• 통합 역지력(군사-비군사, 지역 간, 분쟁 전반, 정부 부서 간, 동맹/파트너와 통합)</li> </ul>
7. 결론	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 긴급하고 창의적인 대응 필요</li> <li>• 현재 조치가 미래 국제질서 형성</li> </ul>

미국은 경쟁력을 유지하기 위해 혁신, 인프라, 교육 등 국내 강점에 투자해야 한다고 주장한다. 또한, 기술, 사이버 보안, 청정에너지와 같은 핵심 부문을 강화하기 위한 현대적인 산업 및 혁신 전략의 필요성을 강조한다. 미국의 리더십과 신뢰성을 유지하기 위해 국내 민주주의 강화를 중요시한다.

이 전략은 동맹과 파트너십의 중요성을 강조하며, NATO와 같은 전통적인 동맹을 강화하고 인도-태평양 및 유럽에서 새로운 연합을 구축하려 한다. 또한, 중국과 경쟁에

31) PGII(Partnership for Global Infrastructure and Investment: 글로벌 인프라 투자 파트너십)는 2022년 6월, G7 정상회의에서 미국이 제안하여 출범한 투자 협력체로, '가치 기반', '높은 효과', '투명한 인프라 투자 협력'의 필요를 공유하며, 4대 우선 투자분야로 기후대응과 에너지, ICT, 양성평등과 형평성, 보건 인프라를 제시하고 있다(경제금융비서관실, 2022.11.15.).

효과적으로 대응하고 러시아의 영향을 억제하기 위해 동맹국들과 협력을 강화할 필요가 있다고 본다. 기후변화, 글로벌 건강, 사이버 보안과 같은 공유된 도전 과제에 대한 협력을 강화할 것을 촉구한다.

중국은 국제질서를 재편하려는 주요 경쟁자로 지목되며, 미국은 이에 대응하기 위해 국내 강점에 투자하고 동맹을 강화하며 책임 있게 경쟁할 것을 목표로 한다. 러시아는 특히 우크라이나 침공으로 인해 국제질서에 직접적인 위협을 가하는 존재로 인식되며, 이를 억제하고 우크라이나를 지원하는 것이 미국의 전략적 목표이다.

미국은 인도-태평양 지역에서 자유롭고 개방된 질서를 유지하며, 중국의 영향력을 억제하고 대만 해협의 평화와 안정을 보장하려 한다. 유럽에서는 러시아에 대응하고 NATO의 역량을 강화하는 데 중점을 두고 있다. 중동에서는 이란 문제 해결과 지역 안정화에 집중하며, 아프리카에서는 21세기형 파트너십을 구축하고 경제 개발과 글로벌 도전에 대응하려 한다. 서반구에서는 민주주의와 공동 번영을 촉진하고 이주 문제와 경제 회복력을 강화하는 데 주력한다.

마지막으로, 이 전략은 현대적 도전에 대응하기 위해 미국 군대를 현대화하고, 군사적, 기술적, 외교적 도구를 결합한 통합 역지력을 통해 공격을 억제할 필요성을 강조한다. 이는 향후 수십 년 동안 국제질서를 형성하는 데 중요한 역할을 할 것이다.

#### ■ 미국 대선 결과의 영향<sup>32)</sup>

2024년 11월 5일에 선거인단을 뽑는 미국 대선에서는 민주당의 카멀라 해리스와 공화당의 도널드 트럼프가 주요 후보로, 대선 결과에 따라 미국의 외교, 안보, 경제 정책 방향에 중대한 변동이 예상된다. 트럼프가 당선될 경우, 그의 북미, 북러 관계 개선 의지와 강경한 동맹 정책이 핵심 이슈로 부각할 것이다. 트럼프는 북한, 중국, 러시아 등의 이른바 ‘스트롱맨’ 정상들과 직설적 담판 외교를 시도할 가능성을 내비친 바 있으며, 한미동맹을 비롯한 동맹관계에 대한 비용 부담을 강조해 한국이 방위비 분담금을 늘리도록 압박할 것으로 보인다. 또한 대외 정책에서 보호무역을 강화해 모든 수입 물품에 높은 관세를 부과하고, 중국과 경제적 분리(디커플링)를 심화하는 한편, 미국산 석유와 가스 자원의 증산을 통해 에너지 가격을 낮추고 자국 중심의 산업정책을 추진할 계획이다.

32) 연합뉴스(2024, 8.22, 23, 24, 25), “[그래픽] 미국 대선 트럼프 vs 해리스 정책비교” ①, ②, ③, ④. 트럼프 대선캠프 홈페이지 <https://www.donaldjtrump.com/>, 해리스 대선캠프 홈페이지 <https://kamalaharris.com/> 참조.

반면 해리스가 대통령이 된다면, 동맹과 협력, 상호 지원을 강화하면서 한미동맹과 한미일 삼각 안보체제를 바탕으로 한반도 안보를 중시하는 정책을 이어갈 것으로 전망된다. 해리스는 동맹 가치를 중시하여 동맹국과 협력을 강화하는 방향으로 나아가고, 중국과 위험감소(디리스킹)와 다변화 접근을 할 가능성이 크다. 기후변화에 대해서도 해리스는 이를 실존적 위협으로 인식해 청정에너지와 친환경 에너지 산업을 확대하고, 국제 공조를 통한 기후변화 대응에 힘쓸 것이다. 이와 더불어 고소득층과 대기업을 대상으로 증세를 추진하며, 복지제도 강화와 인프라 투자를 통해 경제 안정화와 성장동력을 확보하려는 경제정책을 펼칠 것으로 보인다.

대선 결과에 상관없이 미중 갈등과 보호무역 강화가 지속될 가능성이 커, 한국의 수출 환경과 글로벌 비즈니스에 부정적인 영향이 예상된다. 특히 공약 이행을 위한 세금 감면과 복지, 산업정책을 위한 재정지출이 인플레이션을 자극할 가능성이 있으며, 경제 불안정성 역시 재발할 수 있다. 대선이 근소한 차이로 결정되고 대선 불복 사태가 발생할 경우 미국 내부의 사회적 혼란과 분열이 가중될 위험이 있으며, 이에 따라 미국의 대외적 역할이 축소되고, 러시아, 중동, 동북아시아 등에서 지정학적 긴장이 확산할 우려도 있다. 한국은 이러한 변동에 대응하여 리스크를 분산하고 글로벌 사업에서 기회를 창출할 수 있도록 신중한 전략을 마련하고, 국민경제 및 경영환경에 대한 지속적인 모니터링이 필요하다. 특히, 동맹의 중요성 변화 등에 대비하여 개별 국가 차원의 외교적 협력 강화를 중시해야 할 필요가 있다.

[표 2-5] 미국 대통령 선거 결과의 영향 검토

트럼프(공화당) 당선 시	공통	해리스(민주당) 당선 시
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 북·중·러 정상 담판 외교 시사</li> <li>• 동맹의 책임분담 부각</li> </ul>	대중 견제 강화 동맹 체계 재편	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 동맹 중시, 한미 양자, 한미일 안보 공조 강화</li> <li>• 중국을 전략적 경쟁자로 규정</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모든 수입물품 10~20% 보편관세 부과</li> <li>• 중국과 폭넓은 디커플링(분리)</li> </ul>	보호무역 기조	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대미 투자유인, 동맹 협력 통한 핵심산업 강화</li> <li>• 대중 디리스킹(위험감소), 다변화 추진</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 석유·가스 증산을 통해, 에너지 가격 인하</li> <li>• 감세(부유층·대기업 포함)</li> </ul>	자국 중심 경제·산업 정책	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 청정에너지 확대와 국제 공조</li> <li>• 부유층·대기업 대상 증세    • 복지제도 강화</li> </ul>
<p>대러·북 관계 정상화* 추진 가능 동맹관계 변동(또는 악화) 상대적으로 큰 정세 변동 예상</p>		<p>대중 견제 및 대러, 대북 제재 유지 동맹관계 유지, 강화 상대적으로 국제정세 (단기적) 안정 예상</p>

\* 단, 북한의 핵무기 보유 고수로, 실제 대북관계 정상화는 상당 기간 어려울 것으로 예상됨.

[표 2-6] 미국 대선 후보의 분야별 정책 비교

분야	도널드 트럼프(공화당 대통령 후보)	항목	카멀라 해리스(민주당 대통령 후보)
한반도 문제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 북미 관계 개선 의지</li> <li>• 북미 정상 간 친밀한 관계를 통한 위협 관리</li> </ul>	북핵 위협	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 한미 양자 동맹과 한미일 3각 안보 공조 강화를 통한 대북 억제</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 동맹관계를 납세자 부담 증가 문제로 인식</li> <li>• 동맹국의 공동방위 투자 의무 이행 필요</li> <li>• 공동부담 중인 주한미군 주둔비용의 대부분을 한국이 감당하도록 할 것을 시사</li> </ul>	한미 관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 한국 등 동맹 자체의 가치를 중시</li> <li>• 미국은 파트너들이 강할 때 가장 강하다고 명시</li> <li>• 한미 관계 중시 기조 견지</li> </ul>
외교	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 동맹 책임분담 부각(나토 무임승차 불가 등)</li> <li>• 한국 등 방위비 분담(주한미군 철수 시사)</li> <li>• 북·중·러 정상 등 소위 ‘스트롱맨’과 친분 과시, 담판 외교 가능성 시사</li> </ul>	동맹관계 등 외교	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 동맹 및 파트너 국가와 협력 강화</li> <li>• 나토와 관계 강화</li> <li>• 중국·북한의 위협 등에 대응해 인도·태평양 지역 소다자 협력 강화</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우크라이나에 대한 추가 안보 지원 반대</li> </ul>	우크라이나	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우크라이나 지속 지원(러시아 위협 차단)</li> </ul>
안보	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 친이스라엘 기조</li> </ul>	이스라엘 관련	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이스라엘 안보 지원 지속</li> <li>• 가자지구 내 인도주의적 노력 필요 입장</li> </ul>
국방	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중국에 대한 최혜국 대우 취소, 중국으로부터 필수품 수입 단계적 중단, 중국의 미국 부동산·사업체 구매 차단 등 경제적 견제</li> </ul>	대중국 견제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 바이든 정부 「국가안보전략」 재확인</li> <li>• 중국의 불공정 무역 관행에 대응, 최첨단 미국 기술 유입 차단 등의 정책 지속</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미국산 제품 사용해 미국 본토에 아이언돔(미사일 방어체계) 구축</li> <li>• 미국을 가장 현대적이고 강력한 군으로</li> </ul>	국방력 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 적들의 전략적 공격 억제를 이유로 핵무기 3축(전략폭격기·전략핵잠수함·대륙간탄도미사일) 현대화</li> </ul>
경제 · 무역	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관세 등 강압적 수단으로 타국에 우위 차지</li> <li>• 미국에 관세 부과하는 국가에 똑같은 관세를 부여하는 ‘트럼프 상호무역법’ 제정</li> <li>• 모든 수입 물품에 10~20% 보편관세 부과</li> </ul>	보호무역	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대미 투자 유인 등 통해 핵심산업 강화</li> <li>• 바이든 행정부 반도체법, 인플레이션감축법(IRA), 인프라법 등 대체로 계승</li> <li>• 한국 등 외교·안보 동맹국에 편의 제공</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중국과 폭넓은 디커플링(분리) 추진</li> <li>• 중국에 60% 이상의 관세율 적용 및 중국의 최혜국 대우 박탈</li> </ul>	미중 경제관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 디리스킹(위험감소), 다변화를 통한 대응</li> <li>• 중국 기업 견제 및 미국 내 생산, 미국인 채용, 미국산 자재 사용 강제</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미국산 석유·가스 자원을 더 발굴해 에너지 가격 인하</li> </ul>	물가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 규제 당국의 대기업에 대한 조사·처벌 권한을 확대해 소비자 보호</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부유층·대기업 대상 감세</li> </ul>	조세	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부유층·대기업 대상 증세</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가상화폐에 우호적</li> </ul>	가상화폐	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가상화폐 규제 강화</li> </ul>
낙태 · 이민	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 낙태는 각 주가 결정할 사안</li> <li>• 전국 단위 낙태 금지법에 서명하지 않을 것</li> </ul>	낙태권	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 낙태 문제에 적극적</li> <li>• 임신 6개월까지 낙태허용 연방입법 추진</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “미국 범죄율 상승은 모두 이민자 탓”</li> <li>• 미국 역사상 최대규모 불법이민자 추방 전망</li> </ul>	이민자 문제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “근본적인 이민제도 개혁이 해법”</li> <li>• 국경안보법 재추진(국경통제 강화 등)</li> </ul>
환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기후변화는 “음로론”</li> <li>• 자동차 배기가스 규제 폐기</li> <li>• IRA 전기차 보조금에 부정적</li> <li>• 바이든 행정부의 석유시추 규제 해제</li> </ul>	기후변화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기후변화는 “실존적 위협”</li> <li>• 청정에너지 확대 및 국제 공조 통해 대응</li> <li>• 친환경 에너지 산업 육성 및 인플레이션 감축법(IRA) 지속 전망</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 총기 소지 권리 옹호</li> </ul>	총기 규제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 살상무기 금지, 연방정부 차원 총기 규제</li> </ul>

\* 출처: 연합뉴스(2024, 8.22, 23, 24, 25), [그래픽] 미국 대선 트럼프 vs 해리스 정책비교 ①, ②, ③, ④ 중 일부 항목과 표현 조정.

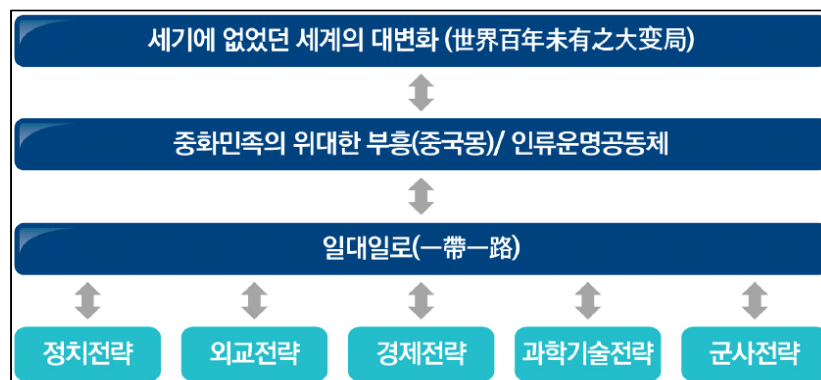


## 2) 중국의 국가전략

### ■ 중국의 미래 인식과 대전략 방향

중국의 미래질서 인식과 대전략은 ‘세기의 대변화론’을 중심으로 전개되며, 중국이 중화민족의 위대한 부흥을 실현하고 세계 일류 강국으로 자리매김하기 위한 전략적 목표와 긴밀히 연계되어 있다(차정미 외, 2022: 126-149). 중국은 다극화한 세계질서를 구축하고, 특히 개발도상국과 연대를 통해 서구 중심의 국제질서에 도전하고자 한다. 이를 위해 중국은 ‘일대일로’를 포함한 다양한 전략을 통해 경제적, 기술적 협력을 강화하고, 국제 정치경제 구조를 재편하는 데 주력하고 있다. 또한 중국의 대전략은 경제뿐만 아니라 기술, 문화, 가치체계를 아우르는 포괄적인 접근을 강조하며, 서구 주도의 질서와 대립하는 다극적 세계질서를 목표로 한다.

2012년 말 시진핑 집권 이후 중국은 기존 외교전략인 도광양晦(韜光養晦) 대신 중화민족의 위대한 부흥을 뜻하는 ‘중국몽(中國夢)’을 전면에 내세우고 있다. 현재가 “세기에 없었던 세계의 대변화” 시기이고, 여기에는 중국의 성장과 영향력 확대가 중요한 요인이라는 인식이다. 이러한 인식은 일대일로, 그리고 서구 질서에 대항하는 다극질서 형성의 대전략으로 이어진다. 미국의 「국가안보전략」에서도 향후 10년이 미래 세계질서 형성에 결정적 시기라고 했던 것과 마찬가지로 중국의 시진핑도 “골든타임 10년(金色十年)”이라는 용어로 향후 10년 동안 세계가 직면하게 될 거대한 변화”를 이야기한다.<sup>33)</sup>



[그림 2-2] 중국의 대전략: 세기의 대변화 - 중국몽 - 일대일로

출처: 차정미 외(2022: 128).

33) 차정미 외(2022: 143).

## ■ 중국공산당 제20차 당대회(2022년)<sup>34)</sup>

중국공산당 제20차 전국대표대회(2022.10.16.~ 22, 베이징 인민대회당)는 중국의 국정 운영과 정책 방향을 결정하는 중요한 행사로, 향후 중국의 발전전략이 제시되었고, 시진핑의 3기 집권 체제가 본격 출범하였다. 시진핑 총서기는 이번 대회 업무 보고를 통해 ‘사회주의 현대화 강국 건설’이라는 두 번째 백 년 목표를 제시했다. 이를 위해 ‘발전’과 ‘안전’이 중요한 요소로 강조되었으며, 중국식 현대화를 추진하기 위해 고품질 발전과 신발전 구도 구축을 핵심 임무로 삼았다. ‘중국식 현대화’란 중국의 특성을 반영한 발전 모델로, 거대 인구와 공동부유, 물질문명과 정신문명의 조화, 사람과 자연의 공생 등을 포함한다. 현대화 강국의 구체적인 내용으로는 제조, 품질, 우주, 교통, 인터넷, 디지털, 농업, 무역 등의 분야가 제시되었다.

당대회 업무보고 중, ‘정치·외교안보 분야’의 주요 내용은 다음과 같다. 중국은 헌법에 기반한 사회주의 법률 시스템을 완비하고, 법치 국가 건설을 통해 공정한 사회와 법제화를 촉진하고자 한다. 이를 위해 행정과 사법 시스템을 개혁하여 행정 효율을 높이고 사법 정의를 실현하고자 한다. 또한, 국가안보를 강화하기 위해 총체적 국가안전관을 바탕으로 다양한 분야에서 안보 시스템을 구축하고, 공공안전을 사전 예방하는 방식으로 관리하며 재해와 돌발 사건에 대응할 능력을 강화하고 있다. 중국은 군대의 기계화, 정보화, 지능화를 통해 군사력을 증강하고, 국방 과학기술 프로젝트와 신형 군사 인재 양성을 통해 군 현대화를 추진하고 있다. 또한, 홍콩과 마카오의 일국양제 원칙을 견지하며, 대만 문제에 대해서는 “평화 통일을 위해 노력하지만, 무력 사용을 포기하지 않겠다”는 입장을 명확히 하고 있다. 국제관계 측면에서는 자주평등 외교정책을 지속하며, 세계 평화와 발전을 촉진하고, 글로벌 거버넌스 체제 개혁에 적극적으로 참여하고 있다. 또한, 중화문명 전파와 미디어 영향력을 확대하여 중국의 국제적 이미지와 발언권을 강화하고 있다.

‘경제·사회 분야’의 주요 내용은 다음과 같다. 중국은 사회주의 시장경제 시스템을 강화하고, 국유기업 개혁과 민영기업의 비즈니스 환경 개선을 통해 경제 기반을 다지고 있다. 제조업, 품질, 디지털, 네트워크 등의 강국 전략을 통해 산업 시스템을 현대화하고, 농촌진흥과 지역 발전을 추진하고 있다. 또한, 대외개방을 확대하여 서비스 무역과 디지털 무역을 발전시키고, 일대일로 전략을 통해 국제 경제협력을

34) 허재철 외(2022)의 내용을 바탕으로 정리하였음.

강화하고 있다. 과학기술 혁신을 위해 전략적 프로젝트를 추진하고, 연구기관, 대학, 기업 간 협력을 통해 혁신 생태계를 조성하고 있다. 최고 전문가와 과학 기술 인재를 육성하여 국제 경쟁력을 강화하고, 인재를 국가 발전의 핵심 자원으로 삼고 있다. 공동부유를 실현하기 위해 분배제도를 개선하고, 소득 격차를 줄이며 중산층을 확대하고 있다. 전 국민을 대상으로 한 사회보장제도를 구축하고, 의료보장 정책을 강화하여 국민의 삶의 질을 향상시키고 있다. 마지막으로, 경제안전을 국가안보의 중요한 축으로 설정하고, 핵심 산업과 공급망의 안정성을 확보하기 위한 전략을 마련하며, 경제 위기나 외부 충격에 대비한 예측 및 경보 시스템을 구축하고 있다. 이상의 내용을 표로 정리하면 다음과 같다.

[표 2-7] 중국공산당 제20차 당대회(2022년) 업무보고 주요내용

구분	내용
<b>1. 정치·외교안보 분야</b>	
법치국가 건설	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 헌법과 법치 시스템 강화</li> <li>• 행정 및 사법 개혁</li> </ul>
국가안보, 사회안정 수호	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 총체적 국가안전관: 국가 안보 시스템 구축, 경제·사회·군사적 안전 수호</li> <li>• 공공안전 강화호 강화</li> </ul>
군 현대화 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 군대의 기계화·정보화·지능화 추진</li> <li>• 군사력 증강 및 실전 능력 강화</li> <li>• 국방 과학기술 프로젝트 및 신형 군사 인재 양성</li> <li>• 국방 교육 및 예비역 강화</li> </ul>
일국양제 견지 및 조국통일 추진	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 홍콩·마카오: 일국양제 견지 및 자본주의 제도 안정 유지, 반중 및 외부 세력 개입 대응</li> <li>• 대만: 평화통일 노력, 무력사용 포기 불가, 대만 독립세력 및 외부간섭 반대</li> </ul>
기타: 국제관계 관련	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외교 정책: 자주평등 외교, 세계평화와 발전 촉진, 글로벌 거버넌스 개혁, UN질서 수호</li> <li>• 중국 이미지 제고: 중화문명 전파, 미디어 영향력 확대, 국제적 이미지 및 발언권 강화</li> </ul>
<b>2. 경제·사회 분야</b>	
신발전구도 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경제 시스템 정비: 시장경제 시스템 강화, 국유기업 개혁 및 민영기업 환경 개선</li> <li>• 산업 현대화: 강국 전략, 농촌진흥 및 지역 발전 추진</li> <li>• 대외개방 확대: 서비스 무역·디지털 무역 확대, 일대일로 전략 통한 경제 협력 강화</li> </ul>
과학기술, 인재 육성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과학기술 혁신: 전략적 과학 기술 프로젝트 추진, 연구기관·대학·기업 간 협력 강화</li> <li>• 인재 육성: 최고 전문가 및 과학 기술 인재 육성, 국가발전의 핵심 자원으로서 인재 육성</li> </ul>
공동부유	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 분배제도 개선: 소득 격차 해소 및 중산층 확대, 사회적 공동부유 실현</li> <li>• 사회보장제도 강화: 전 국민 대상 사회보장제도 구축, 의료보장 정책 강화, 삶의 질 향상</li> </ul>
경제안전(안보)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경제안전 전략: 경제안전을 국가안보의 중요한 축으로, 핵심 산업과 공급망 안정성 확보</li> <li>• 위기 대응 능력 강화: 예측 및 경보 시스템 구축, 경제 안전 보호 및 외부 충격 대비</li> </ul>

자료: 허재철 외(2022:7-13)를 바탕으로 연구진 정리.

## ■ 제20기 3중전회(2024년)<sup>35)</sup>

중국공산당의 당대회 통상 1년 후에 개최되는 3중전회(중앙위원회 제3차 전원회의)는 중장기 경제정책 방향을 제시하는 중요 회의다.<sup>36)</sup> 제20기 3중전회는 2024년 7월 15일부터 18일까지 베이징에서 개최되었다. 이 회의의 주요 의제는 중앙정 치국의 중앙위원회 업무보고, 전면적 개혁 심화 및 중국식 현대화 추진에 관한 중 점 연구, 그리고 관련 결정을 심의하는 것이었다. 이번 3중전회는 시진핑의 3기 집 권을 본격적으로 추진하는 연장선상에서 이루어졌으며, 과거의 과감한 개방 어젠 다 대신 경제안보와 지정학적 긴장을 더 강조하는 방향으로 나아가고 있다. 개혁개 방의 후퇴로 볼 수 있으나, 세계적 보호주의 조류에 적응하는 전략으로 평가된다.

주요 내용으로는 국가 거버넌스 체계와 능력의 현대화를 위한 제도적 틀을 명확히 하고, 인사 교체가 이루어졌다. 또한, 2035년 높은 수준의 사회주의 경제체제 완성, 2050년 사회주의 현대화 강국 건설을 목표로 설정하며, 새로운 이정표로서 2029년 을 제시했다. 이는 시진핑 주석의 4연임과 관련이 있을 가능성이 있지만, 명확하지 않다. 경제 분야에서는 개혁의 진전을 다짐하며 신발전이념을 통한 고품질 발전을 강조했다. 지방정부의 재정 취약성 개선과 재정구조 개혁이 예고되었으나, 금융 부 문의 개혁은 특별히 강조되지 않았다. 또한, 대외개방을 강조하였으나 구체적인 추 가개방 방안은 제시되지 않았으며, 공동부유 대신 민생개선에 초점을 맞추었다. 마 지막으로, 중국은 꾸준히 탄소절감 목표를 실천하고 있으며, 환경 보호와 관련된 성과를 강조했다. 올해 성장률 목표 달성에 대한 다짐이 있었지만, 구조개혁을 위 한 고통을 감내해야 할 가능성도 언급되었다. 다음 표는 3중전회 경제분야의 주요 내용과 평가를 정리한 것이다.

35) 성균중국연구소(2024)의 내용을 바탕으로 정리하였음.

36) Kotra 해외시장뉴스(2024.07.04.), “중국 경제정책 방향 제시 ‘20기 3중전회’ 관련 포인트”.

[표 2-8] 중국공산당 제20기 3중전회 경제분야 주요 내용과 평가

구분	주요 내용과 평가 요약
2029년 이정표	• 중국특색 사회주의 제도와 국가 거버넌스 시스템 현대화를 2029년까지 완성하겠다는 목표 제시(공화국 성립 80주년). 2035년과 2050년의 목표와 더불어 새로운 이정표로 삼음
신발전 이념	• 양적 성장 대신 질적 성장을 강조하며, 공급측 개혁과 신질생산력 발전을 통해 기술 장벽을 돌파하고 고품질 발전을 지속할 것을 천명함
재정구조 개혁	• 중앙지출 확대, 재정이전 원활화, 신산업에 대한 조세 면제 확대, 지방세원 비중 증가 등 재정구조 개혁이 예고됨. 부동산세와 상속세 도입은 언급되지 않음
금융부문 개혁 부족	• 금융 부문의 개혁, 특히 민영 및 중소기업 자금 공급 문제와 관치금융 비효율성 개선에 대한 언급이 부족함. 금융안보가 강조됨
도농통합 강조	• 사람의 도시화를 강조하는 신형도시화, 농촌 진흥과 현대화를 위한 농지 사용권 임대 제도 개선, 농촌 융자 및 주택 개발 활성화 등을 통해 도농격차를 줄이려 함
대외개방 미비	• 대외개방을 강조하였으나 구체적인 추가개방 방안은 제시되지 않았으며, 무역제도 원활화를 통한 수출 증대가 언급됨
민생개선 강조	• 공동부유 대신 공공서비스 체계 개선과 소득분배 제도 개선, 취업우선 정책, 사회보장 제도 및 의료시스템 개혁 등을 통해 민생개선을 강조함
탄소절감	• 중국은 꾸준히 탄소절감 목표를 실천하고 있으며, 탄소절감과 녹색투자 지속을 강조함
고통 감내 구조개혁	• 단기적 성장 목표를 달성하겠다는 의지를 보였으나, 구조개혁을 위한 고통 감내를 더 중시할 가능성이 있음

자료: 성균중국연구소(2024)를 바탕으로 연구진 정리.

### 3) 유럽의 대전략

#### ■ 유럽의 도전과 전략 방향

유럽은 현재 러시아의 도발, 중국의 부상, 지중해 이남의 불안정성, 기후변화 등 네 가지 주요 외교적 도전에 직면해 있다. 유럽의 대전략은 자유주의적 국제질서의 유지를 목표로 하고 있으며, 이를 위해 미국과의 대서양 동맹 강화와 같은 뜻을 가진 국가들과 협력 확대에 중점을 두고 있다(차정미 외, 2022: 179-207). 러시아의 우크라이나 침공 이후 유럽의 안보적 대응 역량이 강화되고 있으며, 이는 NATO와 관계 강화로 이어지고 있다. 또한, 유럽은 인도-태평양 지역에서 역할을 강화하고자 하나, 러시아의 위협이 최우선 과제로 남아 있어 해당 지역에서 영향력 확장은 제한적일 것으로 보인다.

#### ■ EU 전략의제 2024-2029

‘EU 전략의제 2024-2029’(European Council, 2024: EU Strategic Agenda 2024-2029)<sup>37)</sup>는 향후 몇 년간 연합의 우선순위와 목표를 설정하는 중요한 프레임

워크이다. 이 의제는 지정학적 긴장, 경제 경쟁력, 그리고 녹색 및 디지털 전환을 포함한 다양한 도전과 기회를 다루도록 설계되었다. 첫째, ‘자유롭고 민주적인 유럽’, 유럽의 가치를 수호하고 증진시키기 위해, 존엄성, 자유, 민주주의, 평등, 법치주의, 그리고 인권, 특히 소수자의 권리를 존중하는 EU의 창립 가치를 보호할 것이다. 둘째, ‘강력하고 안전한 유럽’, EU가 새로운 다극적 지정학적 맥락에서 전략적 글로벌 플레이어로서 역할을 확립하기 위해 지속적으로 노력할 것이다. 우크라이나에 대한 전면적인 침략은 자유롭고 민주적인 유럽에 대한 공격이기도 하다. 셋째, ‘번영하고 경쟁력 있는 유럽’, 장기적인 경쟁력을 강화하고 시민들의 경제적, 사회적 복지를 향상시킬 것이다. 또한 기후 중립으로 전환을 성공적으로 이끌기 위해 녹색 및 디지털 전환의 잠재력을 활용할 것이다. 넷째, ‘함께 발전하는 유럽’, 사회적 통합을 증진하고 모든 시민이 녹색 및 디지털 전환에서 기회를 얻을 수 있도록 할 것이다. 또한, 인구 통계적 도전과 그로 인한 경쟁력, 인적 자본, 평등에 대한 영향을 포괄적으로 다룰 것이다. 다음 표는 이상의 내용을 정리한 것이다.

[표 2-9] ‘EU 전략의제 2024-2029’의 주요 내용

항목	주요 내용
자유롭고 민주적인 유럽	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유럽의 가치를 수호하고 증진하며, 존엄성, 자유, 민주주의, 평등, 법치주의, 인권을 보호</li> <li>• 소수자의 권리를 중시하며, 법치주의를 강화하고 민주적 회복력을 증진</li> </ul>
강력하고 안전한 유럽	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EU가 글로벌 플레이어로서 역할을 확립, 우크라이나의 주권과 영토 보호를 위해 노력</li> <li>• 안보와 방위를 강화하고 시민들의 안전을 보장</li> </ul>
번영하고 경쟁력 있는 유럽	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 장기적인 경쟁력을 강화하며, 시민들의 경제적, 사회적 복지를 증진</li> <li>• 기후 중립을 목표로 녹색 및 디지털 전환을 통해 새로운 기회를 창출</li> </ul>
함께 발전하는 유럽	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적 통합을 강화하며, 녹색 및 디지털 전환에서 모든 시민이 기회를 얻도록 함</li> <li>• 인구 통계적 도전을 해결하고, 인적 자본과 평등을 촉진</li> </ul>

#### ■ EU 경제안보전략(2023)<sup>38)</sup>

EU는 팬데믹, 러시아의 우크라이나 침공, 적대적 경제 행위, 사이버 및 인프라 공격 등 새롭게 대두된 경제적 위협에 대응하기 위해 경제안보전략을 수립하였다. EU는 경제안보에 대한 주요 위협을 네 가지로 분류하였다. 첫째, 공급망 위험으로

37) European Council 홈페이지 (<https://www.consilium.europa.eu/en/european-council/strategic-agenda-2024-2029/>, 검색일: 2024.08.30.).

38) 임산호(2023)의 내용을 바탕으로 정리하였음.

핵심 품목과 투입물의 비가용성 또는 부족, 특히 녹색 전환 및 에너지 공급과 관련 된 위험이 있다. 둘째, 핵심 인프라의 안보 위험으로 파이프라인, 전력발전, 통신망 등 핵심 인프라에 대한 파괴나 방해 위험이 존재한다. 셋째, 기술 안보 및 기술유출 위험으로 첨단기술의 유출과 스파이 행위 등으로 인한 기술 우위 상실 위험이 있다. 넷째, 경제적 의존성의 무기화로 특정 국가가 경제적 수단을 통해 EU에 압력을 가 하는 경제적 강압 위험이 있다.

경제안보전략의 주요 우선순위는 다음과 같다. 첫째, ‘경쟁력 촉진’(Promoting)으로, EU의 경제성장, 경쟁력 및 복원력을 촉진하기 위한 투자 정책을 추진하는 것이다. 둘째, ‘보호’(Protecting)로, 불공정한 경제적 강압과 기술유출을 방지하기 위한 보호 조치를 강화하는 것이다. 셋째, ‘협력’(Partnering)으로, 경제안보 강화를 위해 동맹국 및 파트너국과 협력을 증대하는 것이다.

경제안보전략의 실행은 촉진, 보호, 협력의 세 가지로 이루어진다. ‘촉진’은 글로벌 공급망의 개방성을 유지하고, 핵심 인프라에 대한 투자를 촉진하며, 청정기술 및 데이터 보호를 강화하는 것이다. ‘보호’는 외국인직접투자(FDI) 심사를 강화하고, 이중용도 기술 및 핵심 기술의 수출통제, 전략적 인프라를 보호하는 것이다. ‘협력’은 G7, G20, 다자간 협력을 통해 경제안보 정책을 조율하고, 글로벌 경제와 협력을 강화하는 것이다. 이 전략은 EU가 직면한 복잡한 경제적 위협에 대응하기 위해 더 통합적이고 조율된 접근을 강조하고 있다.

[표 2-10] ‘EU 경제안보전략’(2023)의 주요 내용

구분	주요 내용
배경	<ul style="list-style-type: none"> <li>팬데믹, 러시아의 우크라이나 침공, 적대적 경제 행위, 사이버 및 인프라 공격 등 새로운 경제적 위협에 대응하기 위해 경제안보전략을 수립</li> </ul>
경제안보 위험 식별	<ul style="list-style-type: none"> <li>공급망 위험: 핵심 품목, 투입물 비가용성이나 부족, 특히 녹색 전환, 에너지 공급 관련 위험</li> <li>핵심 인프라의 안보 위험: 파이프라인, 전력발전, 통신망 등 핵심 인프라의 파괴 위험</li> <li>기술 안보 및 기술유출 위험: 첨단 기술의 유출 및 스파이 행위로 인한 기술 우위 상실 위험</li> <li>경제적 의존성의 무기화: 특정 국가의 경제적 강압 위험</li> </ul>
경제안보 전략의 주요 우선순위	<ul style="list-style-type: none"> <li>경쟁력 촉진(Promoting): 경제성장, 경쟁력 및 복원력을 촉진하기 위한 투자 정책 추진</li> <li>보호(Protecting): 불공정한 경제적 강압과 기술유출을 방지하기 위한 보호 조치 강화</li> <li>협력(Partnering): 동맹국 및 파트너국과 협력을 증대</li> </ul>
경제안보 전략의 실행	<ul style="list-style-type: none"> <li>촉진: 글로벌 공급망 개방성 유지, 핵심 인프라 투자 촉진, 청정기술 및 데이터 보호 강화</li> <li>보호: FDI 심사 강화, 이중용도 기술 및 핵심 기술의 수출통제, 전략적 인프라 보호</li> <li>협력: G7, G20, 다자간 협력을 통해 경제안보 정책을 조율하고 글로벌 경제와의 협력 강화</li> </ul>

## 2.2. 남한과 북한의 국가전략

### 1) 대한민국의 국가전략

#### ■ 윤석열 정부의 「국가안보전략」<sup>39)</sup>

윤석열 정부의 「국가안보전략」은 ‘자유, 평화, 번영의 글로벌 중추국가’라는 비전을 제시하며, 전통적 안보 개념을 넘어 경제, 과학기술, 국제 협력 등 다양한 분야를 포괄하는 국가안보를 지향하고 있다. 현재 세계는 미국과 중국 간의 경쟁 심화, 신안보 위협의 다양화, 경제안보 리스크 증가 등의 도전에 직면해 있으며, 특히 북한의 핵·미사일 위협이 한반도의 주요 안보 문제로 부각되고 있다. 주요 안보 도전요인은 ‘북한 핵·WMD’, ‘미중 경쟁’, ‘공급망 위기’, ‘신안보 위기’이다. 이러한 상황 속에서 윤석열 정부는 독자적인 국방역량 강화, 한미 동맹의 공고화, 한·미·일 협력 확대 등을 통해 국가안보를 강화하고자 하며, 경제와 안보의 연계를 강화하고 첨단 기술 보호 및 국제 협력을 통해 신안보 위협에 대응한다는 계획이다.

또한, 국가 주권과 영토를 수호하고 국민 안전을 증진하며, 한반도 평화 정착과 통일 준비, 동아시아 번영과 글로벌 역할 확대를 주요 목표로 설정하였다. 주요 전략 기조로는 실용외교와 가치외교의 균형, 강력한 국방력 구축, 능동적인 경제안보 대처, 남북관계의 원칙적 정립 및 신안보 위협 요인에 대한 선제적 대응이 제시되었다. 이와 함께, 북한의 도발을 억제하고 한미동맹을 강화하며, 국제사회에서 책임 있는 역할을 통해 한반도와 동아시아의 평화와 번영을 도모하고, 글로벌 경제안보 대응체제를 확립하며 사이버안보, 보건안보, 기후변화 등 신안보 이슈에 능동적으로 대응할 방침이다. 이러한 전략적 방향성은 급변하는 국제정세 속에서 대한민국의 안보와 번영을 위한 윤석열 정부의 전반적인 구상을 담고 있다.

「국가안보전략」에서 ‘경제안보’와 ‘첨단기술 보호’의 중요성을 강조하고 있는데, 그 배경은 글로벌 경제와 안보 환경의 급격한 변화에 기인한다. 특히, 미국과 중국 간의 전략적 경쟁이 심화하면서 첨단기술이 국가안보와 직결되는 주요 요소로 부상하고 있다. 또한, COVID-19 팬데믹과 우크라이나 전쟁 등으로 인해 글로벌 공급망의 불안정성이 크게 증가하면서, 국가 간 경제적 의존도가 높아지고 경제안보 리스크가 커진 상황이다. 이러한 배경에서 첨단기술 보호와 경제안보는 단순히 경

39) 국가안보실(2023), 「윤석열 정부의 국가안보전략: 자유, 평화, 번영의 글로벌 중추국가」, 대한민국 대통령실.



제적 이익을 넘어서 국가의 생존과 직결되는 중요한 사안으로 인식되고 있다. 이와 관련한 전략적 목표로 첫째, ‘핵심 공급망 위기 대응능력 강화’를 제시한다. 글로벌 공급망의 불안정성에 대비해 핵심 자원과 기술의 안정적인 공급망을 확보하고, 국가 간 경제안보 경쟁에서 유리한 위치를 차지하려는 목표를 가지고 있다. 둘째, ‘첨단기술 보호 및 국제협력 강화’이다. 반도체, 인공지능, 양자기술 등 첨단기술이 국가안보의 핵심 요소로 부상함에 따라, 이들 기술을 보호하고, 동맹국 및 국제사회와의 협력을 통해 기술패권 경쟁에서 주도권을 확보하는 것을 목표로 하고 있다. 셋째, ‘저탄소 경제 전환 가속화’를 추진한다. 기후변화 대응과 저탄소 경제로 전환을 통해 지속 가능한 성장을 이루고, 국제사회에서 리더십을 강화하는 것을 목표로 하고 있다. 이를 통해 글로벌 경제안보를 강화하고, 환경적으로 지속 가능한 발전을 이루려는 전략이다. 다음 표는 국가안보전략의 주요 내용을 요약한 것이다.

[표 2-11] 「윤석열 정부의 국가안보전략」의 주요 내용

항목	내용
비전	• 자유, 평화, 번영의 글로벌 중추국가
주요 안보 도전요인	• 북한 핵·WMD      • 미중 경쟁 • 공급망 위기      • 신안보 위기
기본 철학	• 독자적 국방역량을 획기적으로 강화, 우방·동맹국과 긴밀히 연대 • 국제사회의 보편타당한 원칙·규범 존중, 자유·인권·법치 등 인류 보편적 핵심가치 수호 • 국익과 실용을 우선적으로 추구, 상호존중과 공동이익을 위해 국제사회와 협력 • 경제·사회·환경 분야의 새로운 안보위협 요인들을 선제적으로 파악해 능동적으로 대응 • 국민과 긴밀히 소통, 안보 인식의 공감대 확산, 유사시 위기 극복을 위하여 국론 결집
국가안보 목표	• 국가 주권과 영토 수호, 국민 안전 증진 • 한반도 평화 정착과 통일 준비 • 동아시아 번영과 글로벌 역할 확대
전략 기조	• (외교) 국익 우선의 실용외교와 가치외교를 구현 • (국방) 강력한 국방력으로 튼튼한 안보를 구축 • (남북관계) 원칙과 상호주의에 입각하여 남북관계를 정립 • (경제안보) 경제안보 이익을 능동적으로 확보 • (신안보) 신안보 위협 요인에 선제적으로 대처
한반도와 국제사회에서 역할	• 북한 도발 억제      • 한미동맹 강화 • 국제사회에서의 책임 있는 역할 수행      • 한반도와 동아시아의 평화와 번영 도모
경제안보와 신안보 이슈 대응	• 핵심 공급망 위기 대응능력 강화      • 첨단기술 보호 • 저탄소경제 전환      • 사이버안보, 보건안보, 재난관리 체계 강화

## ■ 통상정책 로드맵(2024)<sup>40)</sup>

윤석열 정부의 통상정책 로드맵은 글로벌 통상환경의 변화에 대응하여 우리 기업의 통상 여건을 개선하고 대외 불확실성을 완화하는 데 중점을 두고 있다. 로드맵에서 특히 ‘환경 인식’이 두드러지는데, 통상환경이 경제안보 리스크의 확대, 통상개입적 산업정책의 확산, 다자경제질서의 마비 등으로 불확실성이 증가하고 있다고 진단한다. 글로벌 통상환경의 변화는 현대 경제와 국제관계에 중대한 영향을 미치는 요소로, 국가 경제의 안정성과 성장 잠재력을 좌우하는 핵심 요인 중 하나다. 특히, 한국과 같이 수출과 무역의 확대를 발전의 기반으로 삼는 국가에는 사활적인 문제이다. 이러한 통상환경에 대해, 기존 규범과 제도에 기반한 자유로운 무역질서, 세계화 질서에 배치되는 ‘공급망 세계화의 퇴조’, ‘국제질서의 블록화’, ‘통상개입적 산업정책’, ‘상호의존의 무기화’, ‘WTO 중심의 다자통상체제 약화’, ‘세계경제질서 파편화와 국가별 각자도생’ 등으로 매우 심각하게 인식하고 있다.

통상정책 로드맵은 이러한 변화에 대응하기 위해 넓고 촘촘한 통상네트워크 구축, 글로벌 사우스로 수출·투자·공급망 다변화, 그리고 핵심품목 공급망 안정화와 경제안보 강화를 지향하고 있다. 이러한 기조에서 ‘연대·공조의 통상을 통한 국익 극대화’를 비전으로 삼고 있으며, ‘경제안보 시대를 선도하는 「글로벌 통상 중추국가」 실현’(‘5대 수출 강국 도약’과 ‘통상네트워크 90% 달성(GDP 기준)’을 목표로 한다.

추진과제로, 첫째, ‘세계 제1위 FTA 경제운동장 확보’를 위해 정부는 FTA 네트워크를 신흥시장으로 확장하고, 핵심·주력 시장에는 더 촘촘한 FTA망을 구축하고자 한다. 또한, 중동·중남미·인도·태평양 지역과 FTA 협상과 발효를 통해 경제운동장의 지평을 확대한다. 둘째, ‘핵심품목 공급망 안정과 경제안보 강화’를 위해 다자간 협력, 핵심 협력국과 공급망 파트너십을 통해 공급망 안정화를 목표로 하며, 첨단산업의 초격차를 확보하기 위한 기술개발과 외국인 투자를 촉진한다. 셋째, ‘4대 주요국과 전략적 협력 강화 및 통상현안 집중관리’를 위해 미국, EU, 일본, 중국과 협력을 강화하며, 대미 통상 리스크에 적극 대응하고, EU와는 첨단기술 공급망 협력을 다각화한다. 일본과는 미래 지향적인 경제통상 협력 관계를 구축하고, 중국과는 상호호혜의 경제협력을 추진한다. 넷째, ‘글로벌 사우스와 경제협력 지평 확대’를 위해 다자플랫폼을 활용한 경제·산업 블록을 구축하고, 수출·투자 및 공급망 다변

40) 관계부처 합동(2024.8), 「통상정책 로드맵: 연대 공조를 통한 국익 극대화」, 대한민국 정부.

화를 집중적으로 지원한다. 또한, ‘K-산업 연계형 ODA’를 추진하여 현지 산업인력 양성을 지원한다. 다섯째, ‘신통상규범 정립을 주도하고 다자무역질서 복원에 기여’하기 위해 기후·환경, 디지털 통상규범 형성에 적극 참여하며, WTO 다자 협의체에서 구심점 역할을 수행하고자 한다. 여섯째, ‘통상정책 추진역량 강화’를 위해 정상 세일즈 외교 성과를 점검하고 관리를 강화한다. 또한 미래 리스크에 선제적으로 대응하기 위해 협력·관리 체계를 구축한다.

세부 추진 과제	<b>① 세계 제1위 FTA 경제운동장 확보</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 신흥시장으로 FTA네트워크를 더 넓게 확대</li> <li>② 핵심·주력시장에는 더 촘촘한 FTA망 구축</li> <li>③ 넓어진 경제운동장에서 기업 FTA 활용 제고</li> </ul>
	<b>② 핵심품목 공급망 안정 및 경제안보 강화 총력</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 핵심품목 공급망 안정을 위한 양·다자 협력 강화</li> <li>② 핵심산업의 초격차 확보를 위한 기술개발 및 외투유치 촉진</li> <li>③ 무역·투자 및 기술안보 강화로 전략자산 촘촘히 보호</li> </ul>
	<b>③ 4대 주요국 전략적 협력 강화 및 통상현안 집중 관리</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>① (對美) 첨단산업·공급망 동맹 격상 및 대미 통상리스크 적극 대응</li> <li>② (對EU) 첨단기술 공급망 중심의 협력 플랫폼 다각화</li> <li>③ (對日) 미래 지향적인 한·일 경제통상 新협력관계 구축</li> <li>④ (對中) 다층적 협력관계를 바탕으로 상호호혜의 경제협력 추진</li> </ul>
	<b>④ 글로벌 사우스와 경제협력 지평 확대</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 글로벌 사우스와 광역 단위의 다층적 네트워크 구축</li> <li>② 수출·투자 및 공급망 다변화 집중 지원</li> <li>③ 원조와 국익이 조화되는 ‘K-산업 연계형 ODA’ 추진</li> </ul>
	<b>⑤ 신통상규범 정립 주도 및 다자무역질서 복원 기여</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 신통상규범 형성에 주도적 참여</li> <li>② 다자 협의체에서 구심점 역할 수행</li> </ul>
	<b>⑥ 국익 극대화를 위한 통상정책 추진역량 강화</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 정상 세일즈외교 성과 점검 및 관리 강화</li> <li>② 미래 리스크 선제적 대응 위한 협력·관리 체계 구축</li> </ul>
통상 환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 경제안보 리스크 확대 및 세계경제질서의 구조적 변화</li> <li>■ 경제안보 강화, 공급망 재편 대응 위한 통상개입적 산업정책 확산</li> <li>■ 다자통상체제의 마비, 자국 이기주의 통상정책 고착화</li> </ul>

[그림 2-3] 통상정책의 비전과 과제

출처: 관계부처 합동(2024.8: 5)

#### ■ 해외 투자개발사업 활성화 방안<sup>41)</sup>

세계 인구와 도시 인구 증가로 인해 인프라와 주택도시 개발 수요가 증가하고 있으며, 특히 중동과 개도국에서는 PPP 시장이 성장 중이다. 이런 배경에서, 우리 기업들의 해외 건설산업 고부가가치화를 위한 투자개발사업 활성화 방안을 제시한다. 정부와 공공기관이 정상외교 성과를 극대화할 수 있도록 전략국가와 프로젝트를 선정하고 지원계획을 수립하며, 공공기관이 선도 투자자로 참여하여 민간기업과 협력하고, 공공예타와 경영평가 등 제도개선을 추진한다. 또한 KIND의 지원을 강화하여 기업들이 주도권을 확보할 수 있도록 한다. 대규모 투자개발사업의 재정적 부담을 완화하기 위해 ODA와 정책금융을 연계한 복합지원 패키지를 제공하고, 리스크관리 전담 창구를 운영하며, PIS(플랜트인프라스마트시티) 2단계 펀드를 조성하여 우리 기업의 해외 진출을 지원한다. 도시개발 분야에서는 G2G 프로그램을 통해 특화된 프로젝트를 추진, 베트남 동남신도시와 같은 선도사업을 통해 성과를 창출, 확산한다. 또한, 시공능력평가에 해외 투자개발사업 실적을 반영하고, 수주통계 보고 체계를 개선하여 기업의 투자 역량을 강화하며, 현지 인프라협력센터 기능을 강화하여 중소기업의 현지 활동을 지원하고, 타 산업과 동반 진출을 촉진한다. 이 보고서는 2030년까지 해외 투자개발사업에서 100억 달러 수주를 목표로 하며, 이를 위해 정부와 민간이 협력하여 다양한 지원 방안을 추진할 것을 제안하고 있다.

활성화 방안은 ‘도시개발분야 특화진출 확대’를 위해 ‘공기업의 역할 강화’가 필요함을 제시하고 있다. 먼저, G2G 협력 기반을 마련하고, 이를 통해 공기업 주도로 선도사업을 발굴하고 민간기업의 참여를 유도한다. 장기적이고 대규모인 도시개발 사업의 특성을 반영하여, 공기업이 먼저 사업을 발굴하고 민간기업들이 지분투자 및 시공을 맡는 구조로 진행된다. 공기업은 사업 초기 단계부터 개발, 준공, 입주까지 전 과정에서 민간기업을 지원하며, 사업의 전반적인 관리 역할을 수행한다. 특히, 무상 ODA와 EDCF(대외경제협력기금)과 연계를 강화하여 공공 인프라와 필수 시설 구축을 지원함으로써 사업의 수익성을 높이고 리스크를 줄인다.

베트남 동남신도시 개발사업은 베트남 정부와 G2G 협력을 바탕으로 진행되며, 공기업이 사업시행자로 지정되어 전체 개발 과정을 주도한다. 이를 통해 공기업은 베트남 시장에서 우리 기업의 진출 교두보 역할을 한다. 베트남 정부와 협력을 통해

41) 관계부처 합동(2024.7.23.), 「해외 투자개발사업 활성화 방안」, 대한민국 정부.

공기업이 사업 타당성 조사, 인허가, 자금조달 등 과정을 주도하며, 민간기업들은 시공과 운영에 참여한다. 동남신도시 개발을 시작으로, 공기업은 추가 도시개발 프로젝트를 발굴하고 확대해 나간다. 다른 중점 추진지구에서도 공기업이 선도적으로 신도시 개발을 추진, 사업 성과를 확산시킨다. 고위급 외교 성과와 연계하여 공기업은 전략적 진출 필요 국가를 추가로 선정하고, 지속적으로 UGPP<sup>42)</sup> MOU를 체결하며, 관련 사업을 발굴해 나간다. 이를 통해 공기업은 도시개발 분야에서 리더십을 강화하고, 민간기업들과 협력을 통해 해외 시장에서 경쟁력을 높인다.

해외건설 4대 강국 진입을 위해 '30년까지 투자개발사업 수주 100억불 달성		
전략	세부 추진과제	
민관협력 거버넌스 마련	정상외교 효과 극대화	① 정상외교 성과창출 위한 전략국가·프로젝트 선정 ② 투자개발사업 수주 지원계획 수립
	공공기관 역할강화	① 사업 기획 및 초기 참여기반 마련(설계·자문 등) ② 공공기관 투자를 위한 제도개선(공공예탁 등)
	KIND의 지원강화	① KIND의 대주주 참여 허용 ② 투자요건(시공수주 위주) 완화 및 기업 EXIT 지원
패키지 지원 강화	복합지원 패키지	① 유·무상 ODA, 수출금융 등 연계 지원 ② 리스크관리 강화(조사·검증 지원, MDB 공동참여 등)
	PIS 2단계 펀드 조성	① 총 1.1조원 펀드 조성('24년 모태펀드 4.4천억원) ② 분야별 투자할당 완화 등 운영개선
	시범사업 발굴	① 실무기관 협의체 운영(ODA-PPP 협의체) ② 협의체 등 통한 시범사업 발굴
도시개발 분야 특화진출 확대	G2G 프로그램	① 고위급 방문 등 G2G 협력을 통한 사업기반 마련 ② 공공기관이 전 단계에 걸쳐 주도적 사업 추진
	성과창출 및 확산	① 정상외교성과 기반 선도사업 추진 및 성과확산 ② 진출 경쟁력 강화를 위한 스마트기술 연계
민간기업 투자사업 역량강화	인센티브 강화	① 투자개발사업 실적 시공능력평가 반영 ② 수주통계 반영을 위한 실적보고 가이드라인 정비
	기업편의 제공	① 인프라협력센터의 기업 현지활동 지원 강화 ② 타 산업과 동반진출을 위한 공동 수주활동 지원

[그림 2-4] 해외 투자개발사업 활성화 추진 방향

출처: 관계부처 합동(2024.7.23.: 4)

42) UGPP(Urban Growth Partnership Program): 도시성장 동반자 프로그램

## 2) 북한의 국가전략

여기서는 가장 최근의 북한 노동당 당대회인 2021년 제8차 당대회와 2023년 말에 개최된 제8기 제9차 전원회의의 주요 내용을 통해 북한의 국가전략을 살펴본다.

### ■ 조선로동당 제8차 당대회(2021.1.5.~12)

북한은 2021년 초 제8차 당대회를 통해 5년 전 2016년 제7차 당대회 이후 실행한 ‘국가경제발전 5개년 전략’(2016~2020년)의 실패를 인정하고, 새로운 국가전략과 ‘국가경제발전 5개년 계획’(2021~2025년)을 제시하였다. 이 당대회에서 김정은 10년 집권의 경험을 바탕으로 새로운 전략노선을 제시했다. 김일성의 ‘주체의 길’, 김정일의 ‘선군의 길’에 이어, 자신의 ‘사회주의의 길’, ‘애민의 길’을 제시했다(김보현, 2021). 기존의 선군노선 대신 ‘인민대중제일주의’, ‘이민위천’(以民爲天)을 핵심이념, 정치슬로건으로 내세웠다. 이는 2013년 ‘경제건설-핵무력 병진노선’ 이후 2017년에 ‘핵무력 완성’을 선언하고, 2018년에 ‘경제건설총력집중노선’을 천명한 연장에 있는 것으로 보인다.<sup>43)</sup>

인민대중제일주의는 기존의 주체사상과 선군정치와는 달리 인민의 복리와 경제적 발전을 최우선 과제로 설정하며, 이를 통해 김정은 체제의 정당성을 확보하고자 한다. 군사 중심의 통치에서 벗어나 인민 중심의 통치로 전환하려는 의도가 강하게 나타나며, 이는 북한의 경제적 도전과 국제적 고립을 극복하려는 시도의 일환으로 볼 수 있다. 하지만, 경제건설에 총력을 기울이면서도 국방력 강화에 소홀하지 않겠다는 방침을 표명하였으며, 대외적으로는 강대강, 선대선의 원칙을 제시하였다. 종합해 보면, 핵무력 완성에 기반한 ‘국방력 강화’를 하나의 중심기조로 유지하고, ‘경제발전’을 통한 체제 정당성 확보를 다른 축으로 하는 전략노선을 견지한다고 볼 수 있다. 그리고 대북제재가 최고조에 달한 당시 조건에서 경제발전은 ‘자력갱생’을 중심기조로 제시되고 있다. 제8차 당대회 이후 북한의 경제전략은 주로 ‘수세적 버티기 전략’으로 요약할 수 있다(임수호, 2021).

제8차 당대회에서 제시된 ‘국가경제발전 5개년 계획’(2021~2025년)은 기본방향으로 “경제발전의 중심고리에 역량을 집중하여 인민경제전반을 활성화하고 인민생활

43) 한편, 제7차 당대회(2016년 초)에서 항구적 전략노선으로 ‘경제핵 병진노선’, ‘자강력제일주의’, ‘선군혁명노선’을 제시했는데, 제8차 당대회에서 구체적인 전략노선이 제시되지 않은 것은 불확실성이 큰 정세에서 정책적 운신의 폭을 유지하기 위한 스탠스로 해석하기도 한다(홍민 외, 2021).

을 향상시킬 수 있는 튼튼한 토대를 구축하는 것”으로 제시하고 있다(북한연구센터, 2021). 핵심주제로 ‘자력갱생과 자급자족’을 설정하고, 중심과업으로 금속, 화학, 농업, 경공업 등을 중심으로 강조하였다. 내각이 경제사령부로서 경제사업에 대한 ‘내각 책임제’를 강조하였고, “과학기술의 힘으로 생산정상화와 개건현대화, 원료, 자재의 국산화를 적극 추동”한다고 하고 있다. 건설 부문에 대해서는 ‘건설의 두 전선’으로 경제토대 강화를 위한 산업건설과 인민 물질문화적 수요 보장을 선정하였다. 주요 사업으로 평양시에 5년간 5만 세대 살림집을 건설하고, 단천시 검덕지구 2만 5천 세대 살림집을 건설하겠다는 목표를 제시했다.

[표 2-12] 북한 노동당 제8차 당대회 주요 내용

구분		내용
핵심 이념		인민대중제일주의, 이민위천
주요 전략		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 핵무력 중심 국방력 강화</li> <li>• 인민복지와 경제발전</li> <li>• (대외기조) 강대강, 선대선</li> </ul>
경제발전 5개년 계획	기본방향	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경제발전의 중심고리에 역량 집중을 통한 인민경제 전반 활성화</li> <li>• 인민생활 향상을 위한 튼튼한 토대 구축</li> </ul>
	핵심주제	• 자력갱생과 자급자족: 외부 의존 최소화 및 내부 자원 최대 활용
	중심과업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 금속, 화학, 농업, 경공업 부문 중심 경제발전 추진</li> <li>• 내각 책임제 강조: 내각이 경제사령부 역할</li> <li>• 과학기술 활용을 통한 생산 정상화, 개건 현대화, 원료 및 자재 국산화 추진</li> </ul>
	건설부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘건설의 두 전선’ 설정: 경제토대 강화를 위한 산업건설, 인민 물질문화적 수요 보장</li> <li>• 평양시에 5년간 5만 세대 살림집 건설</li> <li>• 단천시 검덕지구 2만 5천 세대 살림집 건설 계획</li> </ul>

#### ■ 조선로동당 제8기 제9차 당 전원회의(2023.12.26.~30)<sup>44)</sup>

제8기 제9차 당 전원회의에서 북한은 기존의 통일전선전술을 ‘단절과 정복’으로 전환하며, 남북관계를 적대적인 두 국가 관계로 규정하고 통일전선부의 역할을 축소하여 남북관계 단절을 공식화했다. 또한, 핵무력 강화를 통해 남한에 대한 핵무기 위협을 강조하며, 핵전쟁 억제력을 기반으로 한 군사행동을 준비하고 있음을 시사했다. 군사 부문에서는 2024년 국방력 발전을 위해 군수공업, 핵무기, 미사일 개발 및 생산, 우주개발 등 8개 부문에 대한 세부 과업을 설정하였으며, 핵무기 생산과

44) 통일연구원 북한연구실(2023.12.31.), 「북한의 제8기 제9차 당 전원회의 분석과 함의」를 참조하여 정리하였음.

미사일 다중화, 정찰위성 발사 등을 통해 군사력을 강화하고 국제사회에 대한 군사적 위협을 가시화하고 있다.

경제 부문에서는 2023년 경제 성과로 ‘인민경제발전 12개 중요 고지’ 달성을 강조하며, 주요 부문의 성과를 구체적인 수치로 제시했다. 특히, 식량 생산에서 일부 성과를 거두었으며, 중화학공업의 회복을 통한 경제발전을 강조하고 있다. 대외적으로는 미국과 서방에 대한 대립을 강화하고, 중국, 러시아와 연대를 확대하며, 강경한 대외정책을 유지하고 있다. 사회문화 부문에서는 교육과 보건 부문의 질적 향상을 강조하며, 2024년에도 첨단과학기술 발전과 학생 교육용품 지급에 주력할 계획이다. 향후 북한이 군사적 행동과 공세적인 대미, 대남 정책을 지속할 것으로 전망되며, 특히 정찰위성 발사와 군사력 강화로 인해 한반도의 긴장이 높아질 것으로 예상된다.

[표 2-13] 북한 노동당 제8기 제9차 전원회의(2023.12) 주요 내용

부문	주요 내용
정치 부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대남 전략 변화: 통일전선전술에서 ‘단절과 정복’으로 전환</li> <li>• 남북관계 단절 공식화, 통일전선부 역할 축소</li> <li>• 핵무력 강화: 핵전쟁 억제력 기반 군사행동 준비</li> </ul>
군사 부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국방력 발전 과업: 군수공업, 핵무기, 미사일 개발 등 8개 부문에 대한 세부 과업 설정</li> <li>• 핵무기 및 미사일: 핵무기 생산 확대, 미사일 다중화, 정찰위성 발사 등 군사력 강화 추진</li> </ul>
경제 부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과 달성: ‘인민경제발전 12개 중요 고지’ 달성 강조</li> <li>• 식량 생산 및 중화학공업 회복: 식량 생산 성과 및 중화학공업 회복 강조</li> </ul>
대외 부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 반미 연대 강화: 미국과 서방에 대한 대립 강화, 중국·러시아와 연대 확대</li> <li>• 공세적 대외정책: 강경한 외교 전략 유지</li> </ul>
사회문화 부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육 및 보건: 교육 질 향상, 보건 성과 강조</li> <li>• 2024년 목표: 첨단과학기술 발전, 학생 교육용품 지급에 주력</li> </ul>
향후 전망	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공세적 정책: 군사적 행동 지속, 정찰위성 발사, 군사력 강화로 한반도 긴장 고조 예상</li> </ul>

자료: 통일연구원 북한연구실(2023.12.31.)의 내용을 바탕으로 연구진 작성.



## 2.3. 주요국 국가전략의 종합과 함의

### ■ 주요국의 환경 인식과 국가 전략

미국은 현재의 국제질서가 중대한 전환점을 맞이했다고 인식하고 있으며, 탈냉전 이후의 질서 재편과 함께 중국, 러시아와 경쟁이 심화하고 있다고 보고 있다. 또한, 기후변화, 팬데믹, 경제 불안정 등 글로벌 도전 과제가 증가하면서 미국의 리더십이 요구되고 있다. 이에 따라 미국은 ‘중산층을 위한 외교’와 ‘미중 경쟁’을 주요 전략으로 삼고, 국내 경제 회복과 기술 경쟁력 강화를 통해 중산층을 회복하는 데 중점을 두고 있다. 동맹 복원과 다자주의 강화를 통해 글로벌 리더십을 회복하려 하며, 인도-태평양 지역에서 군사 동맹 강화와 중국 견제에도 집중하고 있다.

중국은 “세기에 없었던 세계의 대변화”가 진행 중이라고 인식하며, 중화민족의 위대한 부흥을 실현하고 다극화된 세계질서를 구축하려는 목표를 가지고 있다. 이를 위해 경제적, 기술적 협력을 강화하고, 일대일로를 통해 국제 정치경제 구조를 재편하는 전략을 추진하고 있다. 또한, 군사력 증강과 법치 강화를 통해 국내외 안보를 강화하며, 서구와 대립하는 다극적 세계질서를 목표로 하고 있다.

유럽은 러시아의 도발, 중국의 부상, 지중해 이남의 불안정성, 기후변화 등 네 가지 주요 외교적 도전에 직면해 있으며, 자유주의적 국제질서를 유지하는 것을 목표로 하고 있다. 이를 위해 미국과 대서양 동맹을 강화하고, NATO를 강화하며, 러시아의 위협에 대응하기 위한 안보 역량을 강화하고 있다. 인도-태평양 지역에서 역할을 확대하려 하지만, 러시아의 위협이 최우선 과제로 남아 있어 제한적인 대응을 하고 있다. 동시에 기후변화와 경제적 복원력을 강화하기 위한 전략도 추진 중이다.

대한민국은 미국과 중국 간 경쟁 심화, 신안보 위협의 다양화, 경제안보 리스크 증가 등의 도전에 직면해 있으며, 특히 북한의 핵·미사일 위협이 주요 안보 문제로 부각되고 있다. 이에 따라 대한민국은 ‘자유, 평화, 번영의 글로벌 중추국가’라는 비전을 제시하며, 독자적인 국방역량 강화와 한미동맹의 공고화, 경제안보와 첨단기술 보호를 주요 전략으로 삼고 있다. 기후변화 대응과 저탄소 경제 전환을 통해 지속 가능한 성장을 추구하고 있다. 또한 국제경제질서 변화에 대한 능동적 대응으로 적극적 통상정책과 해외 투자개발사업의 확대를 추진하고 있다.

이처럼 미국, 중국, 유럽, 대한민국 모두 급변하는 국제질서 속에서 각자의 전략적 이익을 보호하고 강화하려는 노력을 기울이고 있다. 미국은 기존 자유주의 질서를

유지하며 경제적 회복과 기술 경쟁력 강화를 통해 중산층을 복원하려 하고, 중국은 세계질서를 다극화하려는 전략을 추진하고 있다. 유럽은 러시아의 위협에 대응하며 자유주의적 질서를 유지하려 하며, 대한민국은 북한의 위협과 미중 경쟁 속에서 독자적 안보역량과 동맹관계를 강화하고 있다. 이러한 각국의 국가전략은 국제질서와 경제, 안보, 기술 경쟁 속에서 상호작용하고 있으며, 앞으로 국제질서의 재편 과정에서 각국의 전략적 대응이 글로벌 균형에 큰 영향을 미칠 것이다.

[표 2-14] 국가별 환경 인식과 주요 전략

국가	환경 인식	주요 전략
미국	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국제질서의 중대한 전환점 인식</li> <li>• 중국, 러시아와의 경쟁 심화</li> <li>• 기후변화, 팬데믹, 경제 불안정 등 도전과제 증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘중산층을 위한 외교’ 추진</li> <li>• 미중 경쟁 속에서 경제회복과 기술 경쟁력 강화</li> <li>• 동맹 복원과 다자주의 강화</li> <li>• 인도-태평양 지역 군사 동맹 강화, 중국 견제</li> </ul>
중국	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “세기의 대변화” 진행 중 인식</li> <li>• 중국의 성장과 영향력 확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중화민족의 부흥 목표, ‘중국몽’ 실현</li> <li>• 경제적, 기술적 협력 강화</li> <li>• 일대일로 통한 국제 정치경제 구조 재편</li> <li>• 군사력 증강과 법치 강화</li> <li>• 서구와 대립하는 다극적 질서 목표</li> </ul>
유럽	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 러시아의 도발, 중국의 부상 등 외교적 도전</li> <li>• 자유주의적 국제질서의 위기</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대서양 동맹 강화</li> <li>• NATO 강화</li> <li>• 러시아 위협 대응을 위한 안보 역량 강화</li> <li>• 기후변화와 경제적 복원력 강화</li> </ul>
대한민국	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미중 경쟁 심화</li> <li>• 신안보 위협의 다양화</li> <li>• 경제안보 리스크 증가</li> <li>• 북한 핵·미사일 위협 증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘글로벌 중추국가’ 비전</li> <li>• 독자적인 국방역량 강화와 한미동맹 공고화</li> <li>• 경제안보와 첨단기술 보호</li> <li>• 기후변화 대응과 저탄소 경제로 전환</li> <li>• 적극적 통상정책과 해외 투자개발사업 확대</li> </ul>

## ■ 주요국 국가전략의 공통점과 시사점

먼저, 모두 현재의 국제질서가 중요한 전환점을 맞이했다고 인식하고 있다. 미국은 탈냉전 이후의 질서 재편과 민주주의와 권위주의 간 경쟁을, 중국은 다극화된 세계 질서를 구축하려는 변화를, 유럽은 러시아의 도발과 같은 새로운 위협을, 대한민국은 미중 경쟁과 북한의 위협을 주요 도전으로 보고 있다. 둘째, 이들 국가는 전통적인 군사적 안보뿐만 아니라 경제안보의 중요성을 강조하고 있다. 미국은 기술 경쟁력과 중산층 회복, 국가안보 강화를 추진하고, 중국은 경제적 성장과 기술 발전을 통해 국제적 영향력을 확대하고자 한다. 유럽은 경제적 복원력을 강화하면서 안보

위협에 대응하고, 대한민국은 경제안보와 첨단기술 보호를 전략의 핵심으로 삼고 있다. 셋째, 네 나라 모두 동맹과 국제 파트너십의 중요성을 강조한다. 미국은 다자주의와 동맹 복원을 통해 리더십을 회복하려 하고, 중국은 개발도상국과 연대를 강화하며, 유럽은 NATO를 강화하고 있다. 대한민국도 한미동맹과 한미일 협력을 통해 군사안보와 경제안보를 강화하고 있다.

이러한 공통점은 현재의 국제질서가 복잡하고 다차원적인 도전에 직면해 있음을 시사한다. 국가들은 군사 안보뿐만 아니라 경제적, 기술적, 외교적 측면에서 종합적인 전략을 구사해야 하며, 이로 인해 국가 간의 상호의존성이 더욱 심화되고, 동맹과 파트너십의 중요성이 더욱 부각되고 있다. 각국이 경제안보를 중시하는 것은 경제적 경쟁력이 국가의 번영을 넘어 생존과 직결된다는 것을 의미하며, 기술 패권을 차지하려는 경쟁이 심화하고 있다. 이를 위해 각국은 자국의 기술과 산업을 보호하고 강화하려는 노력을 기울이고 있다. 결과적으로, 이러한 공통점은 향후 국제 질서가 더욱 불안정하고 경쟁적인 양상을 보일 가능성을 시사하며, 국가들은 단순한 군사력 강화에 그치지 않고, 경제와 기술, 외교까지 아우르는 종합적인 전략을 통해 국제적 지위를 유지하거나 강화하려는 노력을 지속할 것이다.

[표 2-15] 주요국 국가전략의 공통점과 시사점

구분	공통점
변화하는 국제질서 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국제질서의 중요한 전환점 인식</li> <li>- 미국: 탈냉전 이후 질서 재편과 민주주의 vs. 권위(독재)주의 간 경쟁</li> <li>- 중국: 다극화한 세계질서 구축 시도</li> <li>- 유럽: 러시아의 도발 등 새로운 위협의 대두</li> <li>- 대한민국: 미중 경쟁과 북한 위협을 주요 도전으로 인식</li> </ul>
국가안보와 경제안보의 결합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전통적 군사적 안보 외에 경제안보 강조</li> <li>- 미국: 기술 경쟁력 강화와 중산층 회복, 국가안보 강화</li> <li>- 중국: 경제성장과 기술 발전으로 국제 영향력 확대</li> <li>- 유럽: 경제적 복원력 강화와 안보 위협 대응</li> <li>- 대한민국: 경제안보와 첨단기술 보호를 핵심 전략으로</li> </ul>
동맹과 파트너십 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 동맹과 국제 파트너십 중요성 강조</li> <li>- 미국: 다자주의와 동맹 복원으로 리더십 회복</li> <li>- 중국: 개발도상국과 연대 강화</li> <li>- 유럽: NATO 중심으로 협력과 안보 강화</li> <li>- 대한민국: 한미동맹, 한미일 협력으로 안보와 경제안보 강화</li> </ul>
시사점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 복잡하고 다차원적인 도전에 직면한 국제질서</li> <li>• 군사, 경제, 기술, 외교를 아우르는 종합적 전략 필요</li> <li>• 국가 간 상호의존성 심화, 동맹과 파트너십 중요성 부각</li> <li>• 경제안보와 기술 패권 경쟁이 국가 생존과 직결</li> </ul>

## ■ 각국의 경제안보 중시 상황에서 국제경제질서의 변화 검토

각국이 경제안보를 중시하는 상황에서 국제경제질서는 여러 가지 방향으로 변화할 가능성이 크다. 첫째, 경제 블록화와 지역주의가 강화될 것이다. 국가들은 자국의 경제적 이익을 보호하기 위해 지역적 경제 블록을 강화하거나 새로운 경제 동맹을 형성할 가능성이 크다. 예를 들어, 미국은 동맹국들과의 경제협력을 강화하고, 중국은 일대일로(一帶一路) 전략을 통해 개발도상국들과의 경제적 유대를 강화하려 할 것이다. 이로 인해 글로벌 경제는 여러 개의 경제권으로 나뉘어 경쟁과 협력을 동시에 촉발할 가능성이 있다.

둘째, 글로벌 공급망이 재편될 가능성이 크다. 코로나19 팬데믹과 우크라이나 전쟁 이후 공급망의 취약성이 부각되면서, 각국은 자국 내 생산을 강화하거나 신뢰할 수 있는 동맹국들과 공급망을 재구성하려는 움직임을 보이고 있다. 이는 기존의 글로벌 공급망 구조를 재편하고, 더 안전하고 자국 중심적인 공급망을 형성하려는 시도를 촉진할 것이다.

셋째, 경제적 자립 및 보호주의가 강화될 것이다. 경제안보의 중요성이 부각되면서, 각국은 자국의 경제적 자립을 강화하고 외부의 경제적 의존도를 줄이려는 정책을 추진할 가능성이 높다. 이는 무역 장벽의 증가, 산업 보호주의의 강화, 전략산업에 대한 정부의 직접적 개입 등을 포함할 수 있으며, 이러한 움직임은 기존 자유무역 기반 글로벌 경제 질서에 도전하고, 각국 간 무역 갈등을 촉발할 수 있다.

넷째, 기술 패권 경쟁이 심화될 것이다. 첨단기술이 경제안보와 직결되면서, 국가 간 기술 패권 경쟁이 더욱 치열해질 전망이다. 각국은 인공지능, 반도체, 양자 컴퓨팅, 청정에너지 등 미래 경제를 주도할 기술을 확보하기 위해 대규모 투자를 단행하고, 기술 유출 방지와 기술 보호를 위해 노력할 것이다. 이 과정에서 기술 분쟁과 같은 갈등이 발생할 가능성이 있으며, 글로벌 기술 협력이 어려워질 것이다.

다섯째, 신흥국과 개발도상국의 역할이 변화할 것이다. 경제안보를 중시하는 흐름 속에서 신흥국과 개발도상국의 전략적 중요성이 증가할 수 있다. 이 국가들은 자원 공급망, 전략적 위치, 경제적 성장 잠재력 등을 바탕으로 주요국들의 관심을 끌 것이며, 경제 블록 간 경쟁에서 중요한 협상 카드로 작용할 수 있다. 그러나 이 과정에서 이들 국가들이 자국의 이익을 얼마나 잘 보호하고, 선진국들과의 관계에서 균형을 유지할 수 있을지는 불확실하다.

종합적으로, 글로벌 경제 질서의 변화는 국가 간 경제적 갈등을 심화시킬 수 있으며, 이는 글로벌 협력을 약화시키고, 무역과 투자에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 또한, 기술 패권을 둘러싼 경쟁은 신기술의 글로벌 확산을 저해하고, 경제적 불평등을 심화시킬 가능성이 존재한다. 따라서 국제 사회는 이러한 변화 속에서 협력과 갈등 사이의 균형을 유지하기 위한 새로운 규범과 제도를 마련할 필요가 있다.

[표 2-16] 국제경제질서 변화의 방향 검토와 시사점

구분	내용
블록화와 지역주의 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가들은 자국의 경제적 이익 보호를 위해 경제 블록을 강화하거나 새로운 경제 동맹 형성</li> <li>• 미국: 동맹국들과 경제 협력 강화</li> <li>• 중국: 일대일로 전략을 통한 경제적 유대 강화</li> <li>• 글로벌 경제가 여러 경제권으로 나뉘어 경쟁과 협력 촉발</li> </ul>
공급망 재편	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 글로벌 공급망 재편 가능성 증가</li> <li>• 코로나19와 우크라이나 전쟁 이후 공급망 취약성 부각</li> <li>• 자국 내 생산 강화 및 신뢰할 수 있는 동맹국과의 공급망 재구성</li> <li>• 안전하고 자국 중심적인 공급망 형성 시도</li> </ul>
경제적 자립과 보호주의 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자국의 경제적 자립 강화 및 외부 경제적 의존도 축소</li> <li>• 무역 장벽 증가, 산업 보호주의 강화</li> <li>• 전략 산업에 대한 정부 개입 확대</li> <li>• 기존의 자유무역 기반 글로벌 경제 질서에 도전 가능성</li> </ul>
기술 패권 경쟁 심화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 첨단기술과 경제안보의 연관성 강화</li> <li>• 인공지능, 반도체, 양자 컴퓨팅, 청정에너지 등 미래 기술 확보를 위한 경쟁 심화</li> <li>• 기술 유출 방지 및 보호 노력 증가</li> <li>• 기술 분쟁 및 글로벌 기술 협력의 어려움 증가</li> </ul>
신흥국과 개발도상국의 역할 변화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신흥국과 개발도상국의 전략적 중요성 증가</li> <li>• 자원 공급망, 전략적 위치, 경제적 성장 잠재력으로 주요국들의 관심 대상</li> <li>• 경제 블록 간 경쟁에서 중요한 협상 카드로 작용</li> <li>• 이들 국가들의 이익 보호와 균형 유지가 과제</li> </ul>
시사점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 글로벌 경제 질서 변화로 국가 간 경제적 갈등 심화 가능성</li> <li>• 글로벌 협력 약화 및 무역과 투자에 부정적 영향 가능성</li> <li>• 기술 패권 경쟁이 신기술 확산 저해 및 경제적 불평등 심화 가능성</li> <li>• 협력과 갈등 간 균형 위한 규범 및 제도 마련 필요</li> </ul>



## 제 3 장

# 내 글로벌 사업 현황과 평가

LANDSLIDE  
HONESTY

&





# 제3장 글로벌 사업 현황과 전망

## 1. 해외사업

### 1.1. 민간기업 해외사업 현황<sup>45)</sup>

#### 1) 베트남 파이호파이 신도시: 스타레이크



[그림 3-1] 스타레이크 위치도

베트남 하노이 시청에서 서북쪽 5km 거리에 위치하고 있는 파이호파이(Tay ho Tay) 신도시(이하 ‘스타레이크’)는 주거, 금융, 행정 및 레저기능을 갖춘 복합도시 조성을 목표로 대우건설의 현지 법인인 THT Development가 추진 중이다.

하노이 시내에 흩어져 있는 다수의 정부기관 수용을 위해 계획된 신도시인 스타레

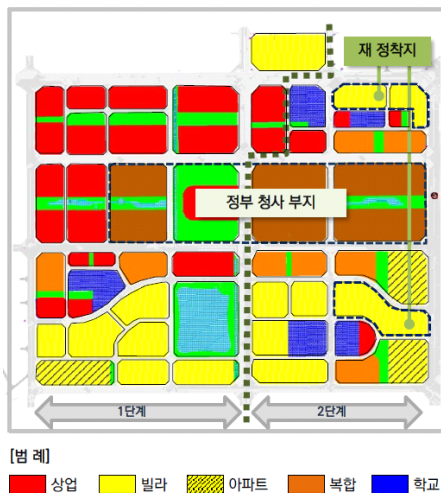
45) 이상헌 외(2022), 「해외개발 Preview」 vol.2(토지주택연구원, 2018) 및 ‘2024년 Next cityscape 타운홀 미팅 자료’를 토대로 정리하였으며, 그림과 표의 출처도 이 보고서와 타운홀 미팅 자료이며 본문에서는 출처를 생략하였다.

이크의 전체 면적은 약 186ha이다. 전체 사업기간은 56년(2006년~2062년)으로, 1단계(2010년~2024년)와 2단계(2017년~2028년)로 나누어 개발되고 있다. 2006년 1월 투자허가서를 발급받았으며, 같은 해 3월 최초 자본금을 납입하였다.

토지이용계획을 살펴보면, 대상지 북측의 중심부는 행정타운으로 정부기관 8곳이 입주 예정이며, 서북측 및 남측 중심부에는 상가오피스텔호텔 등이 입주 예정인 상업타운이 입지하고 있다. 대상지 남측은 주상복합 및 빌라, 아파트 등이 위치한 주거타운으로 조성될 예정이다.

[표 3-1] 스타레이크 사업개요

구분	내용	비고
사업명	• 하노이 STARLAKE 프로젝트(위치: 베트남 하노이시 서호 서쪽 일원)	
면적	• 전체 PJ 186.3ha(1단계 114.8ha / 2단계 71.5ha)	
사업기간	• 전체 PJ 2006년~2062년(56년간) • 개발기간: 1단계 '10년~'24년 / 2단계 '17년~'28년(19년)	• 투자허가서 발급: 2006.1 • 최초 자본금 납입: 2006.3
사업내용	• 스타레이크 신도시 개발 - 정부 중앙청사 이전 및 각종 문화시설, 고급주거단지, 고층 오피스 빌딩 등 개발 * 개발배경: 하노이 시내에 흩어져 있는 다수의 정부기관 수용을 위해 계획된 신도시	
개발내용 (1단계)	• 상업 및 업무, 복합용지 조성/판매(29.3ha, 33개 BL) • 주택 건설/분양: 빌라(364세대, 6개 BL), APT(603세대, 1개 BL)	• 건축 개발 면적 1) 업무시설: 1,194,762㎡ 2) 상업시설: 403,118㎡
개발내용 (2단계)	• 상업 및 업무, 복합용지 조성/판매(9.3ha, 21개 BL) • 주택 건설/분양: 빌라(239세대, 3개 BL), APT(1,432세대, 2개 BL)	



구분		1단계		2단계		합계		비고
		블럭수	면적(ha)	블럭수	면적(ha)	블럭수	면적(ha)	
영업 용지	상업	20	26.0	2	1.5	22	27.5	업무, 상업, 호텔
	주거	8	17.1	6	12.4	14	29.5	빌라, 아파트
	복합	2	3.3	6	7.8	8	11.1	아파트, 업무, 상업
	학교	3	2.1	7	6.0	10	8.1	
	소계	33	48.5 (42.2%)	21	27.7 (38.6%)	54	76.2 (40.8%)	
비 영업 용지			66.3 (57.8%)		44.1 (61.4%)		110.4 (59.2%)	정부청사부지, 재정착지, 녹지, 도로 등
합계		33	114.8	21	71.8	54	186.6	

[그림 3-2] 스타레이크 토지이용계획

스타레이크는 1996년 베트남 공산당 서기장 도 무오이(Do Muoi)가 대우건설에 하노이 신도시개발 참여를 요청하며 시작되었다. 이후 1998년 김대중 대통령의 베트남 방문 시 하노이 신도시개발 지원을 약속하였고, 2002년 양해각서(MOU) 체결을 통해 정부간 협력사업으로 추진되었다. 국내 건설사 5곳(대우건설, 경남기업, 대원, 동일하이빌, 코오롱건설)이 각각 20% 지분으로 사업에 참여하였으며, 사업 추진을 위해 자본금 9천만 달러의 SPC인 THT개발(주)를 설립하였다. 2003년 사업 계획서 제출 후 2006년 투자허가 승인, 2010년 토지보상 착수, 2012년 착공, 2016년 빌라분양을 거쳐, 2018년에는 아파트 분양을 진행하였다.

[표 3-2] 스타레이크 개발 Timeline

구분	내용	비고
사업참여 결정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• '03년 사업참여 의향서 제출 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1996년 신도시 사업 기본구상</li> <li>- 2002년 대우건설 사업 참여 결정</li> </ul> </li> <li>• 2004년 Tay Ho Tay 사업자 지정승인 및 투자허가 신청</li> </ul>	2002년~
사업권 획득	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2006년 투자허가서 획득 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 대우 외 4개사 JV 공동수행(경남, 대원, 동일, 코오롱)</li> <li>- 대우건설 20%, 약 200억</li> </ul> </li> <li>• 한국 최초 해외 신도시 개발 진출 사례</li> </ul>	2004년~
사업수행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2011년 4개사 지분 인수 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지분 100%, 약 1,000억</li> <li>- 대우건설 자체개발 전환 및 사업 본격화</li> </ul> </li> <li>• 투자허가서, MP 등 정부 수정 승인 진행</li> </ul>	2011년~
사업안정화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016년 1단계 토지사용권 취득 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1단계 114.8ha</li> <li>- 빌라 분양을 통한 최초 사업 매출 발생</li> </ul> </li> <li>• 용지 매각 진행 중 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 19BL 매각 완료</li> </ul> </li> <li>• 자체개발 확대 전략 수립 중</li> </ul>	2016년~
2단계 사업수행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2단계 토지확보 시행 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2단계 71.5ha 보상 마무리 중</li> </ul> </li> <li>• 2단계 부지정지 공사계약 체결 및 수행 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5차, 6차빌라 공사 완료, 복합개발 착수(2BL)</li> </ul> </li> </ul>	2019년~





[그림 3-3] 스타레이크 전경

1, 2단계 사업추진에 따라 상업 및 업무용지, 복합용지를 조성하여 판매 중이다. 2024년 현재 1단계 사업지구 중 빌라 364세대와 APT 603세대가 분양 및 입주를 완료하였으며, 2단계 사업지구 중 빌라 239세대 분양이 완료되었다.



[그림 3-4] 스타레이크 토지매각 현황



구분	내용
개요	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 블록명 : H9CT1 (PJ 부지내 남서쪽 위치)</li> <li>- 대지면적 : 24,775 m<sup>2</sup> (건폐율 31.2%, 용적률 455%)</li> <li>- 연면적 : 145,198 m<sup>2</sup> (지하층 포함)</li> <li>- 세대수 : 603세대(2BED, 3BED)</li> </ul>
사업 일정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 18.01 착공 (기초공사 완료후 분양 가능)</li> <li>- 18.05 MH Open 및 홍보</li> <li>- 18.09 계약 개시</li> <li>- 19.11 상업 시설 분양 개시</li> <li>- 20.10 APT 준공 및 입주 (공기 33개월)</li> </ul>
분양	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 베트남 분양 규정상 외국인 소유 상한 30%</li> <li>- 100% 분양 완료</li> </ul>



▶ ATP 분양 현황

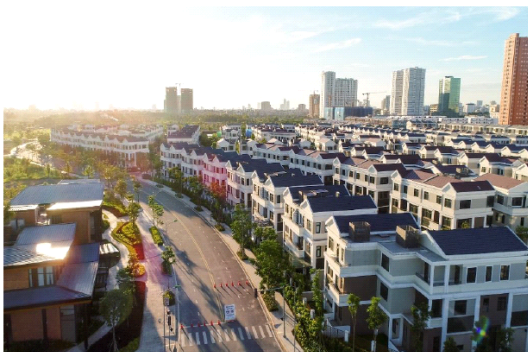
(단위 : 세대)

구분	현지인(베트남)	외국인(한국)	계
세대수	423	180	603
잔금납부	423 (100%)	180 (100%)	603 (100%)

[그림 3-5] 스타레이크 주거지 개발(아파트)

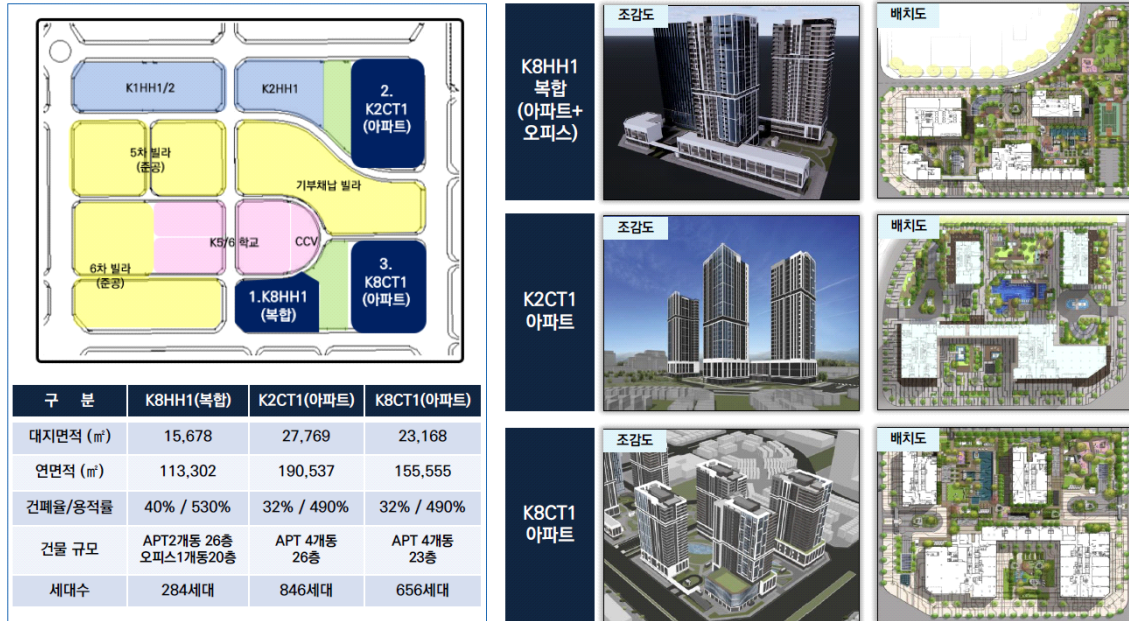
구분	세대수	준공	비고
1차	H7-TT2, TT3/ H10	182	2017.06
2차	H7-TT1	67	2017.09
3차	H6-TT1	49	2018.12
4차	H11-TT1	66	2019.05
합계	364		

구분	세대수	준공	비고
1차	K3-TT1	54	2021.05
2차	K3-TT2	52	2021.05
3차	K5-TT1	56	2022.05
4차	K7-TT1	77	2022.05
합계	239		



[그림 3-6] 스타레이크 주거지 개발(빌라)

2단계 사업 중 복합용지(아파트+오피스) 284세대와 주거용지(아파트) 1,502세대에 대한 조성계획은 다음과 같다.



[그림 3-7] 스타레이크 2단계(상업 및 주택)

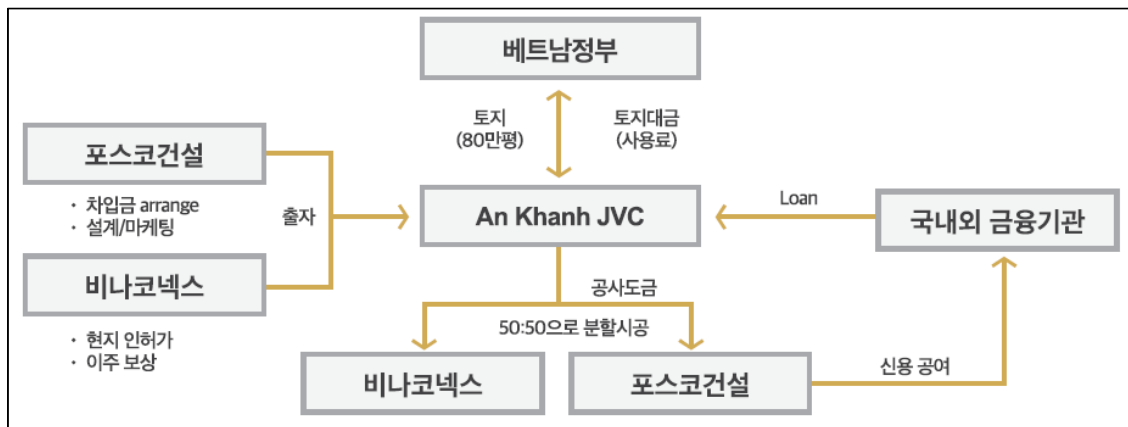
## 2) 베트남 북안카잉 신도시: 스피렌도라

북안카잉(North An Khanh) 신도시, 스피렌도라는 베트남 공기업인 비나코넥스(Vinaconex)와 한국의 포스코 E&C의 합작법인인 An Khanh JVC가 개발주체로 2009년부터 추진하였던 신도시 개발사업이다. 토지면적 264ha에 목표인구 35,000명을 수용할 수 있는 규모의 신도시를 개발하는 것을 목표로 하였으며, 포스코 E&C는 전체 면적의 12.2%에 해당하는 1단계 개발 완료 후 로컬 디벨로퍼에게 지분을 양도하고 본 사업에서 철수(Exit)하였다. 2024년 현재 로컬 디벨로퍼에 의해 변경된 새로운 마스터플랜에 의거하여 후속 개발이 진행 중이다.

이 사업은 포스코건설이 하노이시와 하떠이성 호이락을 연결하는 27.8km의 “랑-호아락” 고속도로 건설을 대가로 진행한 대토사업으로, 2005년 베트남 현지 최대 건설사인 비나코넥스와 MOU를 체결하고 50대 50으로 합작법인(SPC)을 설립하여 사업을 추진하였다. 이후, 2006년 말 베트남 정부로부터 투자승인을 허가받았으며, 2007년 4월 개발 사업에 착수하였다.

[표 3-3] 북안카잉 신도시 사업개요

구분	내용
위치	• 하노이시 외곽 하띠이 지역
면적	• 260ha
계획인구	• 30,000~35,000인
사업비	• 약 40억 달러
목표년도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2029년까지 총 5단계로 구분하여 개발 예정</li> <li>- 1단계(~2013년): 총 1,049세대(아파트 496세대, 빌라 및 테라스하우스 553세대), 인프라, 국제학교, 편의시설 등</li> <li>- 2단계(~2020년): 중앙 호수공원을 중심으로 고급 빌라단지 조성</li> </ul>
사업계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주거지역(86만㎡): 총 7,686세대(공동주택 6,335세대, 테라스하우스 600세대, 단독주택 751세대)</li> <li>• 상업지역(23만㎡): 베트남 내 최고 73층 초고층 빌딩과 호텔, 대규모 상업시설, 극장 등</li> <li>• 공공시설(150만㎡): 호수공원, 학교, 관공서 등</li> </ul>



[그림 3-8] 북안카잉 신도시 사업구조

베트남에서 토지수용과 보상 및 재정착에 관해서는 베트남 토지법령에 명시되어 있으나 세부적 내용은 각 지자체의 이주보상위원회에 일임하고 있고, 실제 이주 및 보상은 진출기업이 스스로 부담하는 형태로 사업이 추진된다. 이에 주민들의 극심한 반대와 함께 이주보상위원회의 효율적이지 못한 주민의견 제어로 인해 오랜 시일이 소요되는 경우가 대부분이며, 심지어 보상 후 재입주하여 농작물 재배하는 경우가 다수 관찰된다. 여러 사례에서 토지수용 과정에서의 난항이 관찰되지만, An Khanh JVC의 경우, 현지 기업인 비나코넥스와 협업으로 토지취득과 이주보상 문제를 원활히 해결한 사례로 꼽을 수 있다.





[그림 3-9] 북안카잉 신도시 주거유형



[그림 3-10] 북안카잉 신도시 조감도



## 1.2. LH 해외사업 현황<sup>46)</sup>

정부간 협력(G2G)을 기반으로 하는 LH 해외사업은 주로 산업단지, 도시개발, 주택건설, 도시재생 분야에서 추진되고 있다. 해외 산업단지 조성 사업은 주로 해외로 진출하는 한국 기업을 지원하는 역할을 하는데, 해당 국가에 이미 진출해 있는 한국 기업뿐만 아니라 진출 국가 또는 외국기업도 입주하여 산업집적지를 형성하게 된다. 도시개발사업은 주거 및 기타 복합용도의 시가지 조성을 목적으로 하는 토지개발사업으로, 최근에는 스마트시티 조성이 주로 검토되고 있다. 주택건설사업은 주택의 분양 및 임대를 목적으로 추진하는 사업으로 상업용지 등 일부 토지분양도 수반할 수 있다.

[표 3-4] LH 해외사업 유형

구분		개념
산업단지		• 제조, 물류시설 등 한국 기업의 해외진출 및 기업 입주를 목적으로 시행하는 토지개발사업(아파트형 공장 등 일부 건축사업을 수반하는 사업 포함)
도시개발		• 주거 및 기타 복합용도의 도시조성을 목적으로 하는 토지개발사업(나대지 개발, 토지조성 중심, 일부 주택건설을 수반하는 사업 포함)
주택건설		• 주택의 분양 및 임대를 목적으로 추진하는 주택건설사업(주택건설 중심이나 일부 토지분양을 수반하는 사업 포함)
도시재생	재개발·재건축	• 기존 시가지 및 건물 철거 후 주택을 건설·분양·임대하는 사업
	CDM	• 온실가스 감축을 통해 획득한 탄소배출권을 판매하는 사업

[표 3-5] LH 해외사업 유형별 특성

구분		산업단지	도시개발	주택건설	도시재생	
					재개발·재건축	CDM
토지형태		나대지 (Green Field)	나대지 (Green Field)	나대지 (Green Field)	기존 시가지 (Brown Field)	-
공급상품		토지 (+일부 공장)	토지 (+일부 주택)	주택 (+일부 토지)	주택 (+일부 토지)	탄소배출권
공급형태		분양·임대	분양·임대	분양·임대	분양·임대	배출권 판매
대상고객		기업(제조업) ※ 한국 기업 우선	현지 실수요자 (+디벨로퍼)	현지 실수요자	현지 실수요자	한국 기업 (초과배출기업)
기대 효과	한국	기업진출 지원 건설수주 지원	건설수주 지원	건설수주 지원	건설수주 지원	국가온실가스 감축목표 달성
	현지	경제성장 지원	도시발전 지원	주택공급 확대 (주거안정)	노후도심 재생 (도시활성화)	온실가스 감축 (+도시개선)

46) 이상헌 외(2023) 및 2024년 Next cityscape 타운홀 미팅 자료를 토대로 정리하였으며, 그림과 표의 출처도 이 보고서와 타운홀 미팅 자료이며 본문에서는 출처를 생략하였다.

유형별 특성을 살펴보면, 도시재생을 제외한 산업단지, 도시개발, 주택건설은 대부분 나대지(Green Field)에서 추진되고 있다. 산업단지의 경우, 토지와 공장을 공급하고 있으며, 도시개발이나 주택단지, 재개발·재건축 사업에서는 주택과 토지를 공급하게 된다. 배출권을 판매하는 CDM 사업을 제외하고는 모두 분양이나 임대를 통해 수익을 창출하는 구조이다.

LH는 베트남, 태국, 파키스탄, 쿠웨이트, 미얀마, 러시아 등 6개 국가에서 7개 사업을 추진 중이다. 사업유형별로는 산업단지 조성사업이 4개로 가장 많고, 다음으로 도시개발 2개 사업, 도시재생(CDM) 1개 사업을 추진하고 있다. 사업진행 단계별로는 타당성검토 및 후보지검토 단계가 각각 1개 사업이며, 사업착수가 2개 사업, 그리고 3개 사업은 현재 사업이 진행되고 있다.

[표 3-6] LH 주요 해외사업 추진현황

진행단계	사업명	사업유형
후보지검토	· 베트남 UGPP(5개 후보지)	도시개발
타당성검토	· 태국 IEAT 경험산단	산업단지
사업착수	· 파키스탄 카라치 주거환경개선 및 온실가스 감축사업 · 쿠웨이트 압둘라 신도시 PM	도시재생 도시개발
사업진행	· 베트남 흥옌성 클린산단(VTK) · 미얀마 양곤 경험산단(KMIC) · 러시아 연해주 경험산단(KICP)	산업단지

※ 인도, 필리핀 등 추가 후보지 검토 중



[그림 3-11] LH 해외사업 추진 국가

위 사업 중 사업진행 단계 2개 사업(베트남, 미얀마)과 착수단계 1개 사업(쿠웨이트)에 대해 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

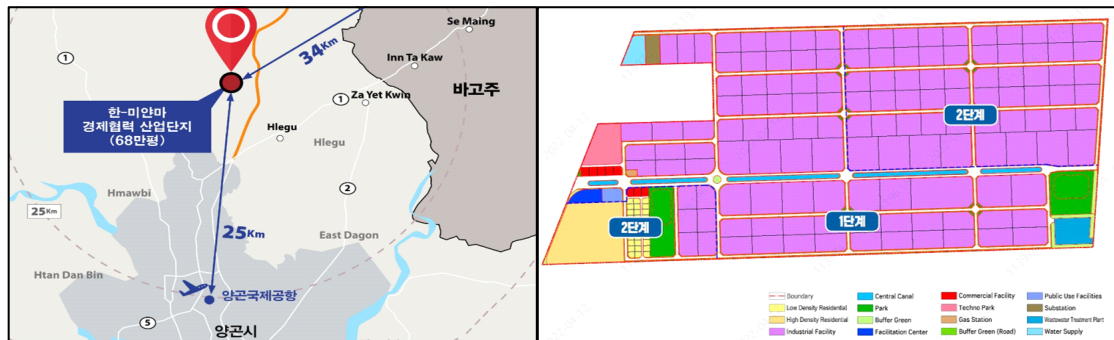
## ■ 미얀마 양곤 경협산단(KMIC)

정부 경제정책 방향과 신남방정책에 따라 우리 기업의 미얀마 진출을 돕기 위해 산업단지 개발을 추진하고 있다. 미얀마 양곤 경협산단(KMIC)은 2015년 9월 LH와 미얀마 건설부 간 ‘도시·주택분야 개발 기술협력 MOU’ 체결을 통해 논의가 시작되었으며, 이후 2019년 8월에 KMIC 합작법인을 설립하였다. 또한, 2020년 10월 국제투자보증기구(MIGA)의 정치 리스크 보험에 가입하였다.

KMIC는 양곤시 북측 10km 거리에 위치해 있으며, 면적은 2,249천㎡(68만 평)에 달한다. 사업기간은 합작법인을 설립한 2019년부터 공사 준공을 목표로 하는 2026년까지이며, 법인 청산은 토지사용권 만료기간인 2069년이다.

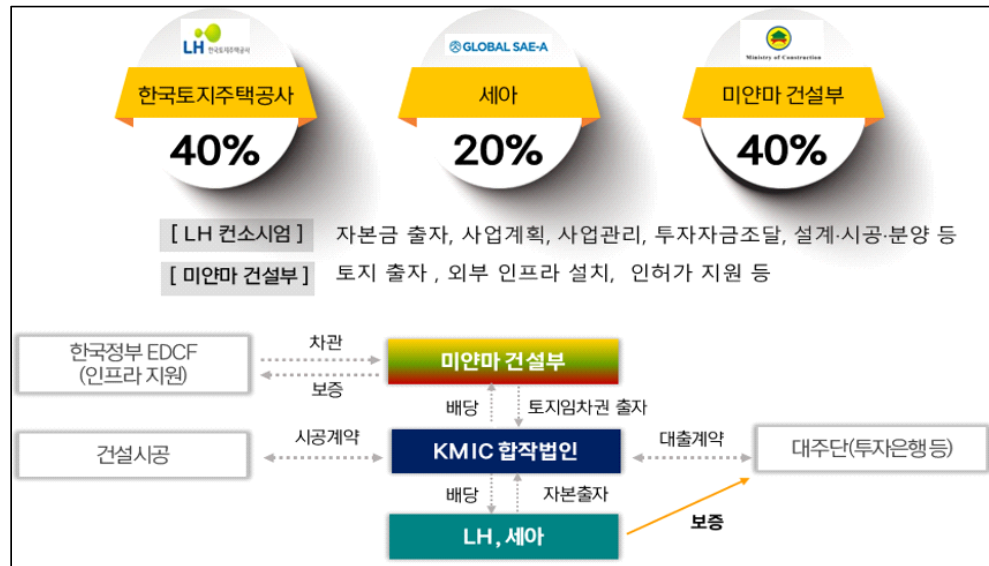
[표 3-7] KMIC 사업개요

구분	내용
위치 및 면적	미얀마 양곤주 야웅니핀 지역 / 2,249천㎡(680천 평)
사업비	1,311억 원(LH 출자액 129억 원)
사업기간	2019.08 ~ 2026.12(법인설립~공사준공) ※ 법인청산: 2069년
시행주체	현지합작법인(KMIC)
주주구성	LH 40%, 미얀마 건설부 40%, 세아 20%



[그림 3-12] KMIC 위치도 및 사업계획안

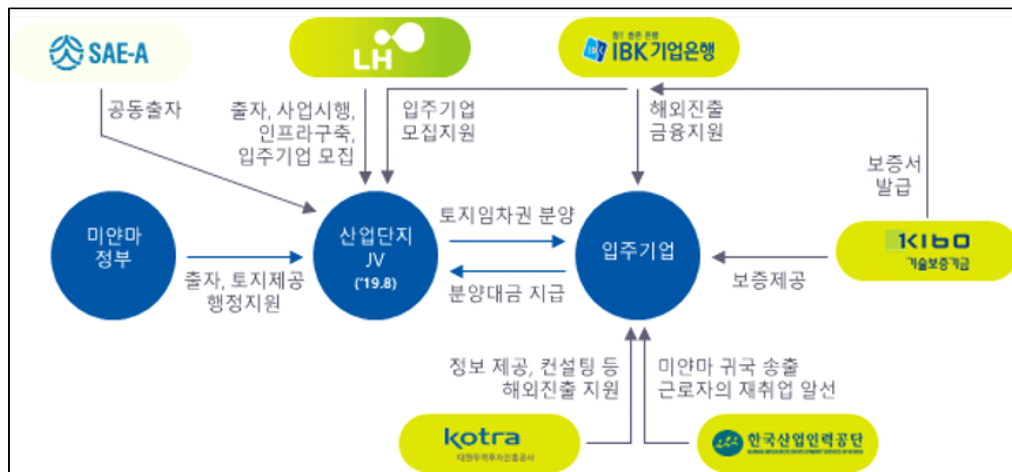
산업단지 조성사업 추진을 위해 LH와 글로벌세아(산업단지 입주예정 한국 기업)의 공동출자로 국내 컨소시엄을 구성한 후 2019년 8월 미얀마 건설부와 함께 합작법인(KMIC)을 설립하였다. 2020년 4월 합작법인에서 발주한 KMIC 개발계획 및 실시설계 용역을 국내기업에서 수주하였고, 이후 합작법인에서 발주한 KMIC 1단계 단지조성 및 인프라시설 공사도 국내기업이 2020년 12월에 수주하였다.



[그림 3-13] KMIC 사업시행 구조

산업단지 조성을 위해 필요한 외부 인프라(도로, 상수도, 전력 등)는 미얀마 정부에서 EDCF 차관을 활용하여 설치하는 것으로, 2019년 9월 EDCF 차관계약이 이루어졌다. 이후 2020년 11월 미얀마 정부(건설부 도시주택국)에서 발주한 KMIC 외부 인프라 설계 및 시공감리 용역을 국내기업이 수주하였다.

한편, 국내기업의 KMIC 현지 안착과 편의 도모 등 종합적인 지원을 위해 2019년 9월 LH, 한국수출입은행, 한국무역보험공사, 기술보증기금, 신용보증기금, KOTRA, 한국산업인력공단, 기업은행, 신한은행 간 MOU를 체결하였다.



[그림 3-14] 공공기관 협력채널 'One Team Korea' 구성

## ■ 베트남 흥옌성 클린산단(VTK)

베트남 흥옌성 클린산단(VTK)은 2017년 베트남 현지 디벨로퍼(에코파크)의 공동 사업 협력 요청으로 흥옌성 산업도시(900만 평) 중 일부 구간(3개 구역 250만 평)에 대한 사업참여를 검토하게 되었다. 2017년 4월 LH와 흥옌성 및 VIHAJICO사 간 경협산단 개발협력 MOU를 체결하였으며, 2019년 9월에는 LH와 흥옌성 간 스마트시티 개발협력 MOU 체결이 이루어졌다. 이후 2021년 9월 클린산단(43만 평)에 대한 VTK 합작법인을 설립하였다. 2022년 9월 조성공사를 착공하였으며, 2023년 6월 토지사용권증서(LURC)를 취득하여 현재 용지공급을 진행 중이다.

VTK는 하노이시 남동측 30km 거리에 위치해 있으며, 면적은 약 43만 평에 달한다. 사업기간은 합작법인을 설립한 2021년부터 공사 준공을 목표로 하는 2024년까지이며, 법인 청산은 토지사용권 만료기간인 2071년이다.

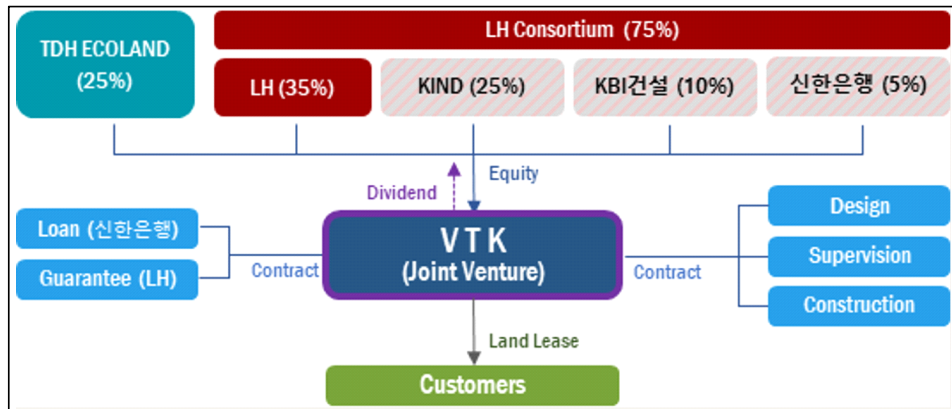
[표 3-8] VTK 사업개요

구분	내용
위치 및 면적	베트남 흥옌성 리트엥컷 지역 / 1,431천㎡(433천 평)
사업비	1,168억 원(LH 출자액 64억 원)
사업기간	2021.09 ~ 2024.09(법인설립~공사준공) ※ 법인청산: 2071년
시행주체	현지합작법인(VTK)
주주구성	LH 35%, (베)에코랜드 25%, KIND 25%, KBI건설 10%, 신한은행 5%



[그림 3-15] VTK 위치도 및 사업계획안

클린산단 조성사업의 추진을 위해 공공기관(LH, KIND)과 국내 민간기업(KBI건설, 신한은행)의 공동출자로 국내 컨소시엄을 구성한 후 2021년 9월 베트남 민간기업(TDH ECOLAND)과 함께 합작법인(VTK)을 설립하였다. 2022년 8월 합작법인에서 발주한 VTK 단지조성 및 인프라시설 공사를 국내기업이 수주하였다.



[그림 3-16] VTK 사업시행 구조

### ■ 쿠웨이트 압둘라 신도시(SSAC) PM

2015년 쿠웨이트 국회의장 방한 시 한국정부에 신도시 개발사업 참여 요청을 한 계기로 한-쿠웨이트 간 신도시 개발 협력사업이 본격화했다. 이후 2016년 5월 압둘라 신도시 개발협력 MOU를 체결<sup>47)</sup>하였으며, 이에 의거 2017년 4월 압둘라 신도시(SSAC)에 대한 MP 및 실시설계 용역을 계약하였고, 2019년 1월 시범사업에 대한 예비사업약정을 체결하였다.

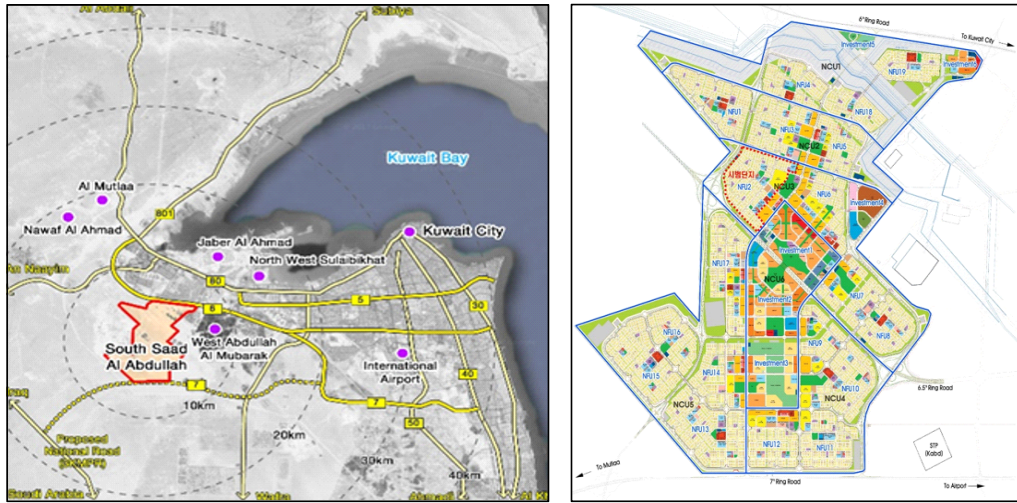
SSAC는 쿠웨이트시티 서측 경계에서 3.5km 거리에 위치해 있으며, 면적은 약 1,950만 평에 달한다. 단지조성 및 주택건설 사업기간은 2021년부터 2036년까지이며, 주택 4.6만 호 공급을 통해 27만 명을 수용할 계획이다. 또한 MP 및 실시설계를 통해 쿠웨이트 환경특성을 고려한 현지 맞춤형 스마트도시 계획을 수립하였는데, 현지인들이 공감할 수 있는 스마트도시서비스로 6개 분야 30개 항목을 제시하였다.

[표 3-9] SSAC 사업개요

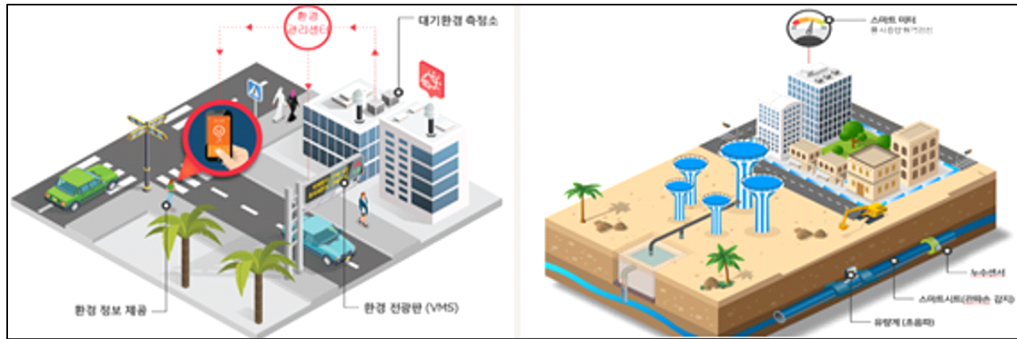
구분	내용
위치 및 면적	쿠웨이트시티 서측 경계에서 3.5km / 64.5km <sup>2</sup> (1,950만 평)
사업비	약 23.6조 원
사업기간	2021 ~ 2036(단지조성 및 주택건설사업)
계획인구	27만 명, 주택 4.6만 호
시행주체	현지합작법인(LH+PAHW)

47) (한)국토부-(쿠)주택부, LH-(쿠)주거복지청





[그림 3-17] SSAC 위치도 및 토지이용계획안



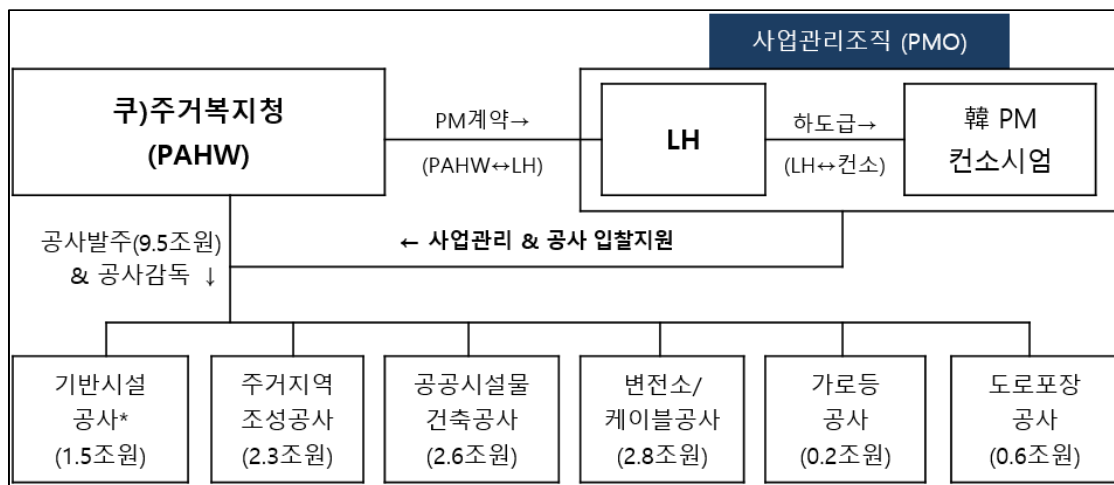
[그림 3-18] SSAC 스마트 환경관리/누수탐지

교통	1	지능형 교통 시스템(ITS)	인프라	11	스마트 마이크로 그리드	주거	21	스마트 홈
	2	불법 주차차 단속		12	통합 스마트 미터링		22	스마트 빌딩
	3	스마트 파킹		13	스마트 가로등 원격 관리		23	스마트 스쿨
	4	스마트 통합 가로등		14	스마트 워터 그리드		24	스마트 헬스
	5	전기차 공공 충전 시스템		15	3D GIS 기반 지하시설관리		25	스마트 도서관
안전	6	지능형 실시간 보안관리	환경	16	스마트 쓰레기관리	생활	26	무료 와이파이 존
	7	스마트 횡단보도		17	스마트 수목 관리		27	오픈 데이터
	8	드론을 활용한 리스크 관리		18	스마트 지역 냉방		28	스마트 홍보관
	9	실시간 모바일 감시		19	스마트 환경 관리		29	디지털 디스플레이
	10	스마트 빌딩 & 홈 보안		20	스마트 미세먼지 관리		30	원 카드

[그림 3-19] SSAC 스마트도시서비스 구성

2017년 4월 쿠웨이트 주거복지청(PAHW)과 LH(쿠웨이트지사) 간 체결한 MP 및 실시설계 용역의 원활한 수행을 위해 LH(쿠웨이트지사)와 국내컨소시엄이 계약을 체결하였다. 여기에는 마스터플랜(MP), 시범주택, 스마트도시, 타당성분석(F/S) 등 주요 과업별로 전문기업이 참여하였다. 또한, 향후 SSAC 사업참여를 위해 국내 공공기관과 민간기업이 함께 참여하는 협업 생태계를 구성하였다. 먼저, 사업계획에 반영된 스마트도시 특화요소를 바탕으로 국내 전문분야별 공기업과 MOU 체결하였고,<sup>48)</sup> 더불어 도시의 개발과 운영 등 전 과정에 걸친 한국 기업들의 참여방안을 마련하고자 ‘쿠웨이트 동반진출 추진위원회’를 2019년 3월에 구성하였다.<sup>49)</sup>

LH는 MP 및 실시설계 용역의 예비준공(‘22.4) 후 정부간 협력(G2G) 사업의 연속성을 위해 PAHW에 PM(Program Management) 용역을 먼저 제안하였다. 이에 PAHW는 기반시설공사 등 본 사업 총괄관리자로 LH와 수의계약 추진에 동의하였으며, 2023년 12월 PAHW로부터 PM 용역을 수주하였다. MP 및 실시설계 용역과 마찬가지로, PM 용역의 원활한 수행을 위해 국내컨소시엄과 계약을 통해 사업관리조직(PMO)을 구성하였다.



[그림 3-20] SSAC PM 사업구조

48) 솔라팜(LH-한국남동발전, '18.10), 지역냉방(LH-한국지역난방공사, '18.11)

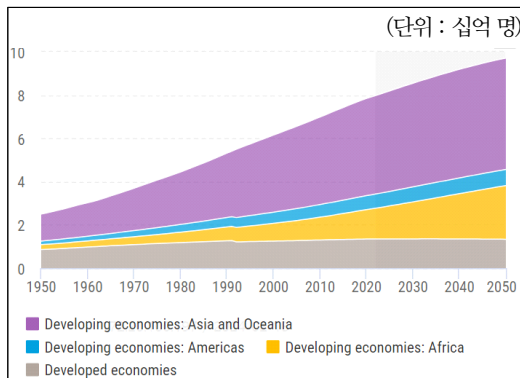
49) 도시개발·시범주택(대우건설, 현대건설, SK건설, 한화건설, 삼성ENG, 두산중공업), 스마트시티·홈(KT, LG CNS, 포스코 ICT), 자동크린넷(국내 업체 2곳)



### 1.3. LH 해외사업의 평가와 전망<sup>50)</sup>

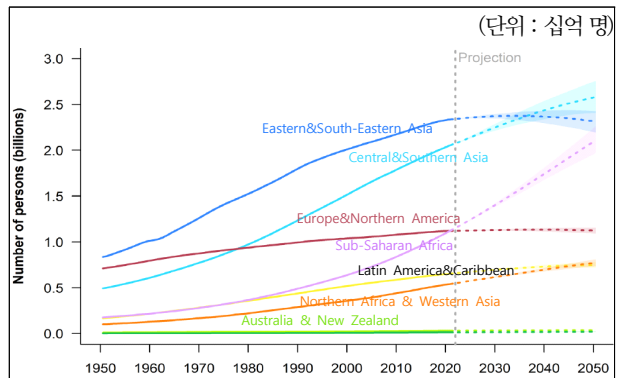
#### ■ 해외 도시개발 및 인프라 수요

유엔무역개발기구(United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD)의 전망에 따르면 2050년까지 세계 인구 성장은 개발도상국(developing economies)이 주도할 것으로 예측된다. 2050년 추정인구는 약 97.1억 명으로 이 중 개발도상국의 인구가 약 83.8억 명에 이를 것으로 전망하고 있다. 또한, UN(2022)에 따르면 인도, 나이지리아, 파키스탄, 탄자니아, 인도네시아 등 아시아와 아프리카 지역의 개발도상국이 인구 증가를 주도할 것으로 전망된다.



[그림 3-21] 2050년까지 세계 인구 전망

출처: UNCTAD(2023)

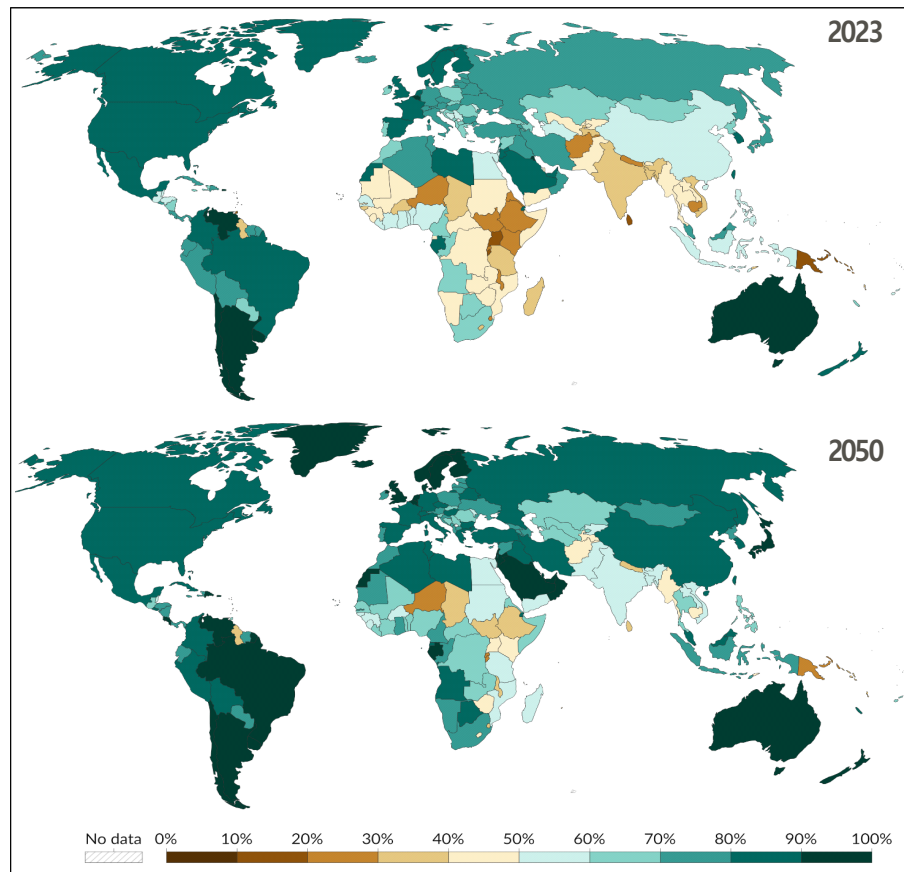


[그림 3-22] 2050년까지 지역별 인구 전망

출처: UN(2022)

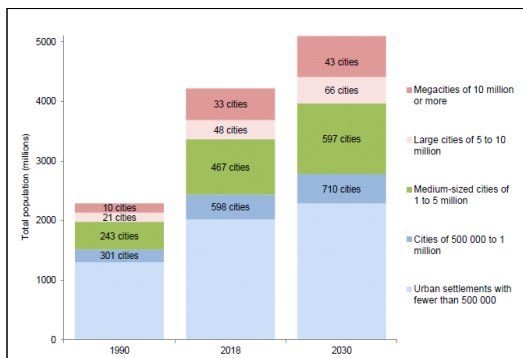
앞서 예측한 2050년 전 세계 추정인구(97.1억 명) 중 도시에 사는 인구는 66.1억 명으로, 도시화율은 약 68%에 이를 것으로 전망된다. 지역적으로는 서남아시아 및 아프리카 지역의 도시화가 급증할 것으로 예측된다. 이러한 신흥국 중심의 도시화에 따라 도시개발 수요도 지속적으로 증가할 것으로 전망된다. UN(2019)의 전망에 따르면, 2030년에 인구 천만 명 이상의 메가시티는 총 43개, 5백만 명~천만 명의 대도시는 66개, 백만 명~5백만 명의 중규모 도시는 597개로 증가할 것으로 예상된다.

50) 정연우 외(2021), 성장환 외(2021) 및 2024년 Next cityscape 타운홀 미팅 자료를 토대로 정리하였다. 이하 별도로 출처를 달지 않은 경우, 그림과 표의 출처도 이 보고서들과 타운홀 미팅 자료이며 본문에서는 출처를 생략하였다.



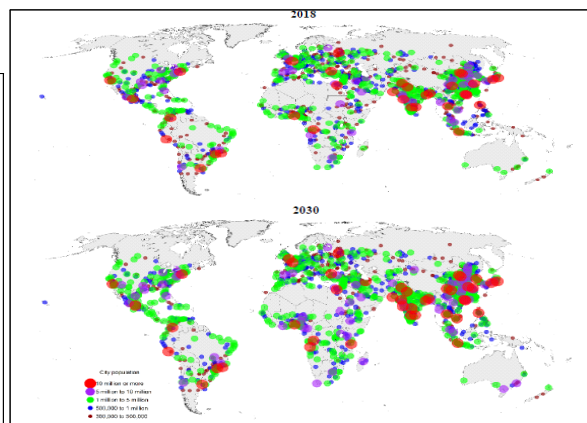
[그림 3-23] 세계 도시화 전망

출처: Our World in Data



[그림 3-24] 2030년까지 규모별 도시 수 변화

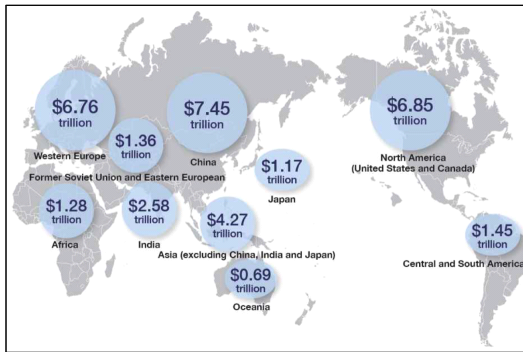
출처: UN(2019)



[그림 3-25] 2030년까지 도시규모별 분포 변화

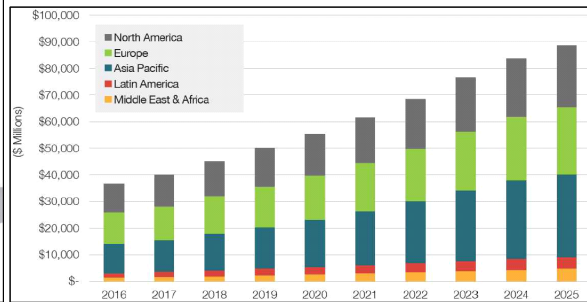
출처: UN(2019)

정보통신산업진흥원(2020)에 따르면, 스마트시티 시장에 대한 전망에 대해서는 조 사기관에 따라 다르나 공통적으로 향후 10년간 가파른 성장을 예상하고 있다. Markets and Markets(2019.1, 정보통신진흥원, 2020: 7에서 재인용)은 글로벌 스 마트시티 시장이 연평균 18.4% 성장을 통해 2023년 6,172억 달러 규모로 성장할 것으로 전망한 바 있으며, Frost & Sullivan(2017.10, 정보통신진흥원, 2020: 7에 서 재인용)은 2025년까지 2.1조 달러로 성장할 것으로 전망하였다. 한편, Navigant Research Report(2016)는 북미, 유럽, 아시아태평양, 라틴아메리카, 중동아프리카 등 지역별 스마트시티 시장의 수익 증가 추이를 살펴보았는데, 이에 따르면 아시아 태평양 지역의 시장이 가장 커질 것으로 전망된다.



[그림 3-26] 스마트시티 투자규모('10~'30) 전망

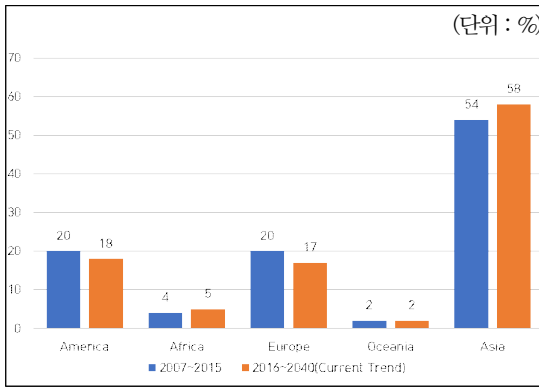
출처: 정보통신산업진흥원(2020: 7)에서 재인용



[그림 3-27] 지역별 연간 수익 전망

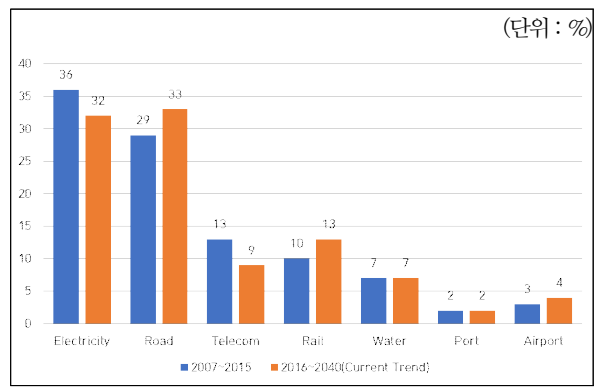
출처: 정보통신산업진흥원(2020: 8)에서 재인용

한편, 전체적 소득 증가가 전망되는 아시아 지역을 중심으로 글로벌 인프라 투자수 요도 증가할 것으로 전망된다. Oxford Economics(2017)에 따르면, 현 추세가 계 속될 경우 2016~2040년까지 아시아 지역의 글로벌 인프라 투자수요 비중이 전체 의 58%로 크게 나타났다. 부문별로는 2016~2040년까지 도로 부문 투자수요 비중 이 전체의 33%로 가장 크고, 다음으로 전력이 32%를 차지할 것으로 전망되었다.



[그림 3-28] 지역별 해외 인프라 투자수요 변화

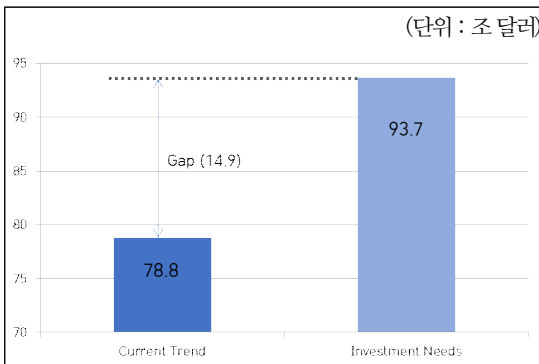
출처: Oxford Economics(2017)



[그림 3-29] 부문별 해외 인프라 투자수요 변화

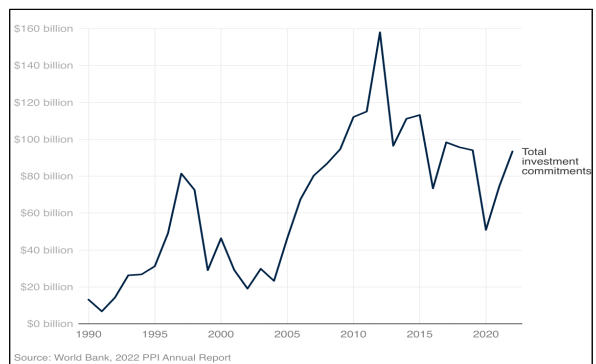
출처: Oxford Economics(2017)

2040년까지 전 세계 인프라 투자수요는 총 93.7조 달러로 추정되며, 이 중 중국의 투자수요가 22.4조 달러에 달할 것으로 예상된다. 현재 투자 추세를 감안할 경우 실제 투자는 78.8조 달러가 발생될 것으로 전망되어, 약 14.9조 달러의 갭(gap)이 생길 것으로 보인다. 이에 세계 각국에서는 이러한 갭을 줄이기 위한 인프라 부문에서의 민간참여(Private Participation in Infrastructure, PPI)를 적극 추진하고 있다. World Bank(2022)에 따르면, 2000년 이후 민간부문에서 개도국의 인프라 프로젝트에 연간 평균 약 970억 달러를 투자하고 있는 것으로 나타났다.



[그림 3-30] 글로벌 인프라 투자수요의 Gap

출처: Oxford Economics(2017)



[그림 3-31] 개도국 인프라 부문 민간참여 현황

출처: World Bank(2022)

## ■ LH 해외사업 역량

[표 3-10] LH 해외사업 SWOT 분석

강점(Strength)	약점(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 택지 및 도시개발, 주택공급 및 관리, 산업단지 조성 등 다수의 사업추진 경험으로 총괄적 사업수행 역량 보유</li> <li>· 효율적인 사업추진을 통해 축적한 풍부한 자본력과 높은 대내외 공신력</li> <li>· 공공 및 민간기업과 협력을 통한 해외사업 추진 경험</li> <li>· LH에서 수행한 해외사업 관련 연구 및 교육부문에 대한 만족도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공공기관으로서 공익성과 수익성의 조화 필요</li> <li>· 투자개발형 사업의 기획부터 계획 및 설계, 건설 및 시공, 운영 및 관리까지 전체 과정을 마스터한 해외 사업 수행 경험 부족</li> <li>· 해외 도시개발사업 수행시 재무 및 투자부문에 대한 LH의 역할 기대에 못 미치는 한계</li> </ul>
기회(Opportunity)	위협(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 4차 산업혁명에 따라 스마트시티 등의 첨단도시에 대한 해외 인프라도시개발 시장 수요증가 전망</li> <li>· 해외 수주의 고부가가치화 및 연관 산업의 패키지 진출을 위한 해외도시개발 사업으로 패러다임 전환</li> <li>· 베트남, 인도네시아 등 아시아 시장에서 한국 기업의 사업수행 경험 및 신규사업 추진 의사 증가</li> <li>· 해외사업 수행에 대한 LH의 역할 기대(사업발굴 및 사업화, 재무 및 투자)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 국제기구, MDB 등 경쟁 상대에 비해 해외시장 선점 및 투자규모 측면에서 열세</li> <li>· 국내외 관련 기관에서 수행된 해외 인프라도시개발 사업 중 도시 및 지역개발분야 사업의 낮은 비중</li> <li>· 마중 전략경쟁 및 전쟁 등에 따른 가치사슬 변화 등 해외사업 추진에 대한 불안요소 증가</li> <li>· LH 혁신방안에 따라 정부간 협력사업(G2G)에 한정된 사업수행</li> </ul>

LH 해외사업 수행에 영향을 미치는 외부 환경 및 내부 역량을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 최근의 외부 환경을 살펴보면, 국외적으로는 코로나 팬데믹의 영향으로 인해 2020년 침체 양상을 보인 해외 건설시장이 2021년 이후 회복세를 보이고 있다. 더불어 4차 산업혁명에 따라 등 첨단도시에 대한 해외 인프라 및 도시개발 수요의 증가가 예상된다. 국내에서는 해외건설 수주의 고부가가치화와 연관 산업의 패키지 진출을 위한 해외도시개발 사업으로의 패러다임이 전환되고 있다. 한국 기업들은 그간의 해외사업 경험을 바탕으로 베트남, 인도네시아 등 아시아 시장에서 신규사업 추진을 더 강화하려는 추세를 보이고 있다. 다만, 우리나라는 국제기구, 다자개발은행(Multilateral Development Bank, MDB) 및 선진국 등 경쟁 상대에 비해 시장 선점 및 투자규모 측면에서 열세를 보이고 있는 상황이다. 그리고 지금까지 수행된 해외 인프라도시개발 사업의 경우 도시 및 지역개발분야의 사업 비중이 매우 낮아 이 분야로 진출하기 위해서는 보다 전략적인 접근이 필요하다. 또한, 미국과 중국의 전략경쟁 및 국가간 전쟁에 따른 가치사슬의 변화 등 해외사업 추진시 직면하는 다양한 리스크에 대한 모니터링을 통해 이에 대응할 수 있는 유연한 전략

을 수립해야 한다.

다음으로, LH의 내부 역량을 살펴보면, 먼저 도시개발, 주택공급, 산업단지 조성 등 다수의 사업추진으로 축적된 노하우, 성공적인 사업추진을 통해 축적한 자본력 및 높은 대외 공신력은 해외사업을 추진하는 데 있어 무엇보다 강점으로 작용할 수 있다. 다만, 공공기관으로서 공익성과 수익성이 조화된 사업추진이 필요한 만큼, 민간기업이나 MDB 등과는 달리 사업기획 단계에서 고려해야 할 사항이 많아 신중한 접근이 필요하다. 또한 해외 투자개발형 사업의 전체 과정을 마스터한 성공적인 사업 경험이 부족한 편으로, 다종 다양한 해외사업 경험과 역량이 효과적으로 축적될 필요가 있다.

#### ■ LH 해외사업 중장기 전략 방향

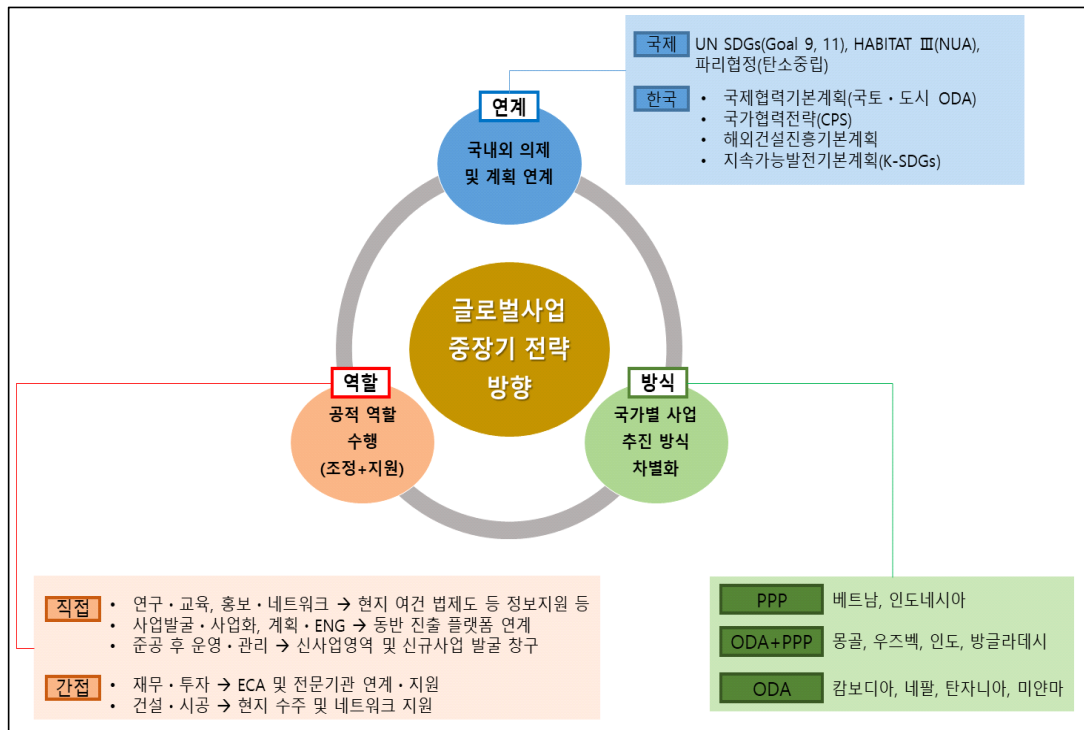
앞서 살펴본 해외 도시개발 수요와 LH의 해외사업 역량을 고려한 LH 해외사업 추진을 위한 중장기 전략의 방향은 아래 그림과 같이 ‘연계’, ‘역할’, ‘방식’의 3가지 측면에서 접근할 수 있다.

첫째, ‘연계’ 측면에서는 국내외 의제 및 계획과의 연계를 고려한 전략 수립이 필요하다. 국제적 의제와 관련하여서는 2015년 채택된 UN SDGs 목표 중 해외 도시개발과 관련된 목표 9(산업화와 인프라)와 목표 11(지속가능한 도시와 거주지 조성), 목표 11의 상세 이행계획으로 채택된 해비타트Ⅲ 새로운 도시의제(NUA), 그리고 파리협정 목표 달성을 위해 규범화된 탄소중립 의제 등과의 연계를 모색해야 한다. 국내적으로는 국제협력기본계획 및 국가협력전략(CPS), 해외건설진흥기본계획, 지속가능발전기본계획(K-SDGs) 등 국가계획과 연계가 필요하다.

둘째, ‘역할’ 측면에서는 공적 역할 수행을 고려한 해외사업 추진전략 수립이 요구된다. 해외사업 수행을 위한 직·간접적인 밸류체인 즉, 연구·교육, 홍보·네트워크, 사업발굴·사업화, 계획·엔지니어링, 재무·투자, 건설·시공, 운영·관리 단계에서 LH의 공적 역할을 규정해야 한다. 특히, 사업발굴 및 사업화 단계에서는 LH 등 공공부문이 주도적으로 민관 동반 진출 플랫폼을 구축함으로써 한국 기업의 사업참여 기회를 전인하는 적극적인 역할 수행이 필요하다. 간접적으로는 현지 네트워크를 활용하여 건설 및 시공 단계에서 발주하는 사업의 한국 기업 수주를 지원하는 역할도 필요하다.

마지막으로, ‘방식’에 있어서는 국가별 여건을 고려한 사업추진 방식을 차별화하고,

추진 방식별로 구체적인 실행 방안을 포함하는 전략을 수립하여야 한다. 이를 위해서는 우선, 국내기업의 해외사업 수행 현황, 전문가 의견, 해외수주 및 해외직접투자 현황, 국가협력전략(CPS) 수립 여부 등을 고려하여 향후 해외사업을 위한 중점 협력국가를 선정해야 한다. 그리고 이들 국가에 대한 상세한 사업여건을 분석하고, 이에 기반하여 경제환경 및 정책환경에 대한 국가간 비교를 통해 사업추진 방식을 제시할 수 있다. 경제적·정책적 측면에서 상대적으로 양호한 국가의 경우 PPP 방식의 사업추진을, 반대로 두 측면에서 모두 열악한 경우에는 ODA 등 원조를 통한 사업추진 방식을 모색할 수 있을 것이다.



[그림 3-32] LH 해외사업 중장기 전략 방향

출처: 성장환 외(2021: 182).

## 2. 대북사업

### 2.1. 남북경협사업의 경과

윤석열 정부는 출범 당시 북한의 비핵화의 추진을 전제로 인프라, 투자·금융, 산업·기술 등의 분야가 망라된 「남북공동경제발전계획」을 수립·추진할 것을 제시하였다. 또한 2022년 광복절 대통령 경축사에서 북한의 비핵화 진행단계에 맞추어 한반도 자원·식량 교환 프로그램, 민생개선 시범사업, 발전과 송배전 인프라 지원, 국제 교역을 위한 항만과 공항의 현대화 사업, 병원과 의료 인프라의 현대화 지원, 농업기술 지원, 국제투자 및 금융 지원 프로그램 등을 포함한 ‘담대한 구상’이 언급되었다. 그러나 남북관계가 경색된 현재는 남북경협에 대한 논의는 커녕 남북 간 대화 시작의 실마리를 찾기 어려운 여건에 있다.

과거 남북경협<sup>51)</sup>을 위한 실질적인 남북교류의 분위기가 형성되기 시작한 것은 노태우 정부 이후로 볼 수 있다. 1988년 7.7선언으로 남북 간 교류를 장려하기 시작했으며, 1991년 남북의 UN 동시 가입, 같은 해 12월 남북기본합의서 채택 등은 북한과의 관계가 개선되는 과정의 주요 포인트였다.

1992년 코오롱상사가 셔츠 6,216벌(3만 8천 달러)을 반입시킴으로써 위탁가공교역<sup>52)</sup> 형태의 경협을 이루어냈다. 1996년 (주)대우가 남포공단에 삼천리 총회사와 합영회사를 설립하기로 합의한 이후 남한기업들이 북한에 대한 투자협력이 진행되었다. 이렇게 7.7선언 이후 남북교역은 이명박 정부 출범 전까지 양적으로 크게 성장하였다. 교역액으로 보면 1989년 19백만 달러에서 2007년 17억 9,800만 달러에 이르러 95배가 증가하였으며, 2005년에는 10억 달러를 돌파하기도 하였다.

이러한 성장세가 견조하게 지속되었던 것은 아니며, 때로는 불안정성에 노출되어 출렁이기도 했다. 그러나 내용적으로 볼 때 남북 간 경제교류는 단순한 상품교역, 위탁가공교역, 직접 투자 순으로 전개되어 협력의 형태가 진전되는 모습을 보였다. 대북투자를 놓고 보면 2020년까지 민간의 남북경협사업으로 93건에 달하는 승인

51) 남북경협은 ‘일반교역’, ‘투자사업’과 함께 ‘지원사업’까지 아울러 다소 명확하지 않은 부분이 있지만, 이를 모두 포함하도록 한다 (이영훈, 2006). 통일부의 ‘남북교류협력’ 개념과 통계도 ‘일반교역·위탁가공’, ‘경제협력’, ‘비상업적 거래’로 구분하고 있다.

52) “위탁가공무역”이란 가공임을 지급하는 조건으로 외국에서 가공(제조, 조립, 재생, 개조를 포함)할 원료의 전부 또는 일부를 거래 상대방에게 수출하거나 외국에서 조달하여 이를 가공한 후 가공물품들을 수입하거나 외국으로 인도하는 수출입을 말한다(대외무역관리규정 제2조 6호)



을 받았다(개성공단 제외).

민간 중심의 경제협력은 2000년 6월 남북정상화의를 기점으로 정부의 역할이 대폭 강화되는 양상으로 전환되었다. 정부차원 또는 민관합동의 경제협력으로 추진되었던 사업들은 3대 경험사업으로 불리는 경의선·동해선 철도·도로의 연결, 금강산 관광, 개성공단, 그리고 임진강 수해방지사업, 경공업 원자재 제공 및 지하자원 개발, 농업협력 등이 있다. 물론 일반 교역과 위탁가공교역 등 민간 차원의 경험도 지속되었다.

남북의 철도·도로 연결사업은 2000년 6월 남북정상회담에서 구두 합의되었으며, 경의축은 동년 7월 장관급회담에서, 동해축은 2002년 4월 남한 특사의 북한 방문을 통해 합의를 공식화하였다. 이에 따라 2002년 9월 경의축과 동해축의 남북 간 철도·도로 연결구간에 대한 착공식이 진행되었다. 도로연결사업은 2004년 11월 완공되어 같은 해 12월부터 운영되었다. 철도는 2005년 12월 기본시설공사를 완료하고 2007년 5월 경의선·동해선의 열차가 군사분계선을 넘어 시범 운행되었으며, 같은 해 12월부터 문산에서 봉동으로 이어지는 구간의 화물열차가 정기적으로 운행되었다.

금강산 관광사업은 1998년 11월 현대의 ‘금강호’가 출항한 것을 기점으로 출발하였으나, 2001년에는 현대아산의 자금난으로 중단위기를 겪는 등 여러 시행착오를 겪었다. 2003년 9월 이후 육로 관광이 개시되면서 금강산의 관광교류는 비교적 안정적인 진행되었으며 방문객수도 증가하여 2005년에 누적 관광객수가 100만 명을 넘어섰다. 호텔 등 편의시설의 확충, 관광상품의 다양화는 이러한 안정적 성장을 뒷받침하였다. 이후 북한의 핵실험, 미사일 발사 등 군사적 문제, 관광객의 억류 사건, 감염병 문제 등으로 관광이 중단되거나 축소되기도 했으며, 2008년 7월 관광객의 피격 사건으로 현재까지 중단된 상태이다.

개성공단 사업은 2000년 8월 현대와 북한의 사업합의서 체결로 시작되었으며 다수의 크고 작은 우여곡절에도 불구하고 성공적인 협력사업으로 평가되고 있다. 이에 대해서는 다음 절에서 보다 구체적으로 다룬다.

남북 당국 간의 경제협력사업은 2007년까지 진행되다가 2008년 남북관계가 악화하면서 대부분 중단되었다. 북한의 12.1조치로 육로를 통한 개성관광, 남북 간 철도운행 중지, 남북직통전화 단절, 개성공단 남측 상주인원 감축 등 강도 높은 조치

가 취해졌다. 2010년에는 천안함 사건으로 인해 남한이 취한 5.24조치가 중요한 변수로 작용하였다. 이후 개성공단을 제외한 남북 간 협력사업은 물론 남북 간의 교역이 정체되거나 감소했다. 개성공단마저 2013년 6개월 정도 운영 중단되고, 2016년 2월 이후에는 폐쇄되어, 남북 간 경협이 사실상 없어졌다.

## 2.2. LH 대북사업: 개성공단<sup>53)</sup>

2000년 8월, 현대의 정몽헌 회장과 김정일 국방위원장이 개성시 일원에 공업지구를 건설하기로 합의하였다. 이내 북측의 조선아시아태평양평화위원회, 민족경제협력연합회와 현대아산주식회사 간 「공업지구 건설운영에 관한 합의서」를 체결하면서 개성공단 사업이 시작되었다. 이후 공업단지 건설을 원활히 하기 위해 공기업인 LH가 참여하게 된다. 같은 해 11월 현대아산과 LH 사이의 「개성 산업단지 사업시행 협약서」를 체결하고, 개성공업지구 중 공장구역(800만평)의 사업을 공동으로 시행하기로 하였다. LH는 자금조달 및 관리, 계약, 설계 및 감리, 분양임대, 기타 업무를, 현대아산은 공사시공을, 사업계획 수립, 남북 관계기관 협의 및 인허가, 관리운영, 대북접촉은 공동 수행하기로 하였다.

북측은 2002년 11월 개성시 일대를 ‘개성공업지구’로 지정하였다. 동년 12월 북측 아태위, 민경련과 남측의 LH, 현대아산 간에 ‘LH와 현대아산을 개성공업지구 공장구역의 개발업자로 지정’하는 합의서를 체결하였다. 동기간 남측 정보도 개성공단 외부 기반시설을 지원하기로 결정하고, 북측은 개성공단 1단계 사업에 대한 ‘토지이용증’을 LH와 현대아산 명의로 발급하였다.

이후 개성공단 조성과 운영을 지원하고 관리하는 체계를 점차 갖추어 나갔다. 총괄·조정 업무조직으로서 남측은 통일부 산하에 ‘개성공단사업지원단’(現 남북협력지구 발전기획단)을 설치하였으며, 북측은 ‘중앙특구개발지도총국’을 두어 「개성공업지구법」에 의해 개성공단 사업을 총괄·지도하는 역할을 담당하게 하였다. 관리·운영은 북측의 「개성공업지구법」에 따라 2004년 10월 20일 설립된 ‘개성공업지구 관리위원회’가 담당하였는데, 투자유치, 기업창설승인·등록, 건설인허가 등 주요 정부기관이 하는 역할을 포괄적으로 담당하였으며, 남측은 이를 뒷받침하기 위해 ‘개성공업지구지원재단’을 설치하였다.

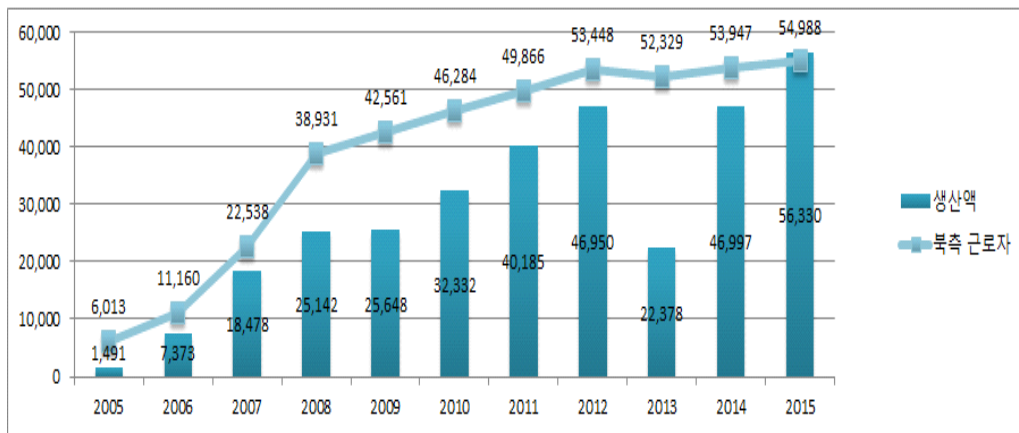
53) 양문수(2013), 양문수(2017)과 한국토지공사(2009), 통일부 홈페이지 등을 참고하여 정리하였음.

이와 함께 남과 북은 각자 법제적 준비를 하였다. 남측은 「개성공업지구지원에 관한 법률」(2007.5.25), 「남북교류협력법」(1990.8.1), 「남북협력기금법」(1990.8.1) 및 각 시행령과 시행규칙이 있다. 북측은 「개성공업지구법」(2002.11.20)을 최고인민회의 상임위원회 정령으로 채택하였고, 상위 법인 「북남경제협력법」(2007.7.6)은 2007년에 채택하였으며, 이와 관련하여 「기업창설운영규정」 등 16개 규정과 51개 시행세칙이 있다.

개성공단이 착공된 것은 2003년 6월이며, 2004년 4월부터 공단부지 조성공사에 들어갔다. 그리고 2004년 12월에 공단 첫 시제품이 생산, 출시되었고, 2006년에는 부지조성 공사를 마무리했다. 2007년 10월, 단지조성과 도로, 상하수도, 전력, 용수, 통신, 정배수장, 폐수종말처리장, 폐기물매립시설 등 모든 기반시설을 갖추게 되고, 1단계 사업 준공식을 개최하였다.

공장용지는 2004년부터 2007년까지 3차례에 걸쳐, 총 222개 업체에 분양되었다. 여기에 아파트형공장을 포함하면 입주 예정 기업은 300여 개로 늘어났다. 2016년 2월 전면 중단에 들어가기 직전까지 125개 사가 입주해 공장을 가동하고 있었다.

기업 수, 근로자 수, 생산액 통계는 개성공단의 발전 양상을 보여준다. 입주기업 수는 2005년의 18개사에서 2015년에는 125개사로 늘었고, 북측 근로자 수는 같은 기간 6,013명에서 5만 4,988명으로, 연간생산액은 같은 기간 1,491만 달러에서 5억 6,330만 달러로 크게 늘었다(아래 그림 참고).



[그림 3-33] 개성공단 북측 근로자 및 생산액 추이

\* 단위: 명, 만 달러

\* 자료: 통일부 홈페이지

개성공단은 그동안 사업의 추진과정에서 이런저런 난관에 봉착했고, 적지 않은 우여곡절을 겪었다. 사업 초기에 현대아산의 재정 문제로 인해 착수가 지연되었고, 투자 조건을 둘러싼 남북 간의 이견으로 사업 진행이 늦춰지기도 했다. 또한 한반도 정세부터 자유로울 수 없었다. 북한의 미사일 발사와 핵실험이 있었던 2006년에는 용지 분양과 입주 연기 또는 포기하는 기업도 있었다.

더 큰 어려움은 2008년 이후 시작되었다. 북한은 개성공단 사업에 대해 다양한 압박 조치를 취하기 시작했다. 북한 당국은 남한 정부를 압박하기 위해 개성공단 입주기업들을 인질로 삼았고, 공단 폐쇄를 협상 도구로 사용했다. 2013년에는 더욱 심각한 위기가 닥쳤다. 북한은 근로자 철수 조치를 단행했고, 이에 남한은 가동 중단으로 대응하여 165일 동안 공단 운영이 중단되었다.

최대의 위기는 3년 후인 2016년에 발생했다. 1월에 북한이 핵실험을 강행한 데 이어 2월에 장거리 로켓을 발사하자, 한국 정부는 2월 10일에 개성공단 가동 전면 중단을 발표했다. 다음 날인 2월 11일, 북한은 남측 인력을 전원 추방하고 개성공단 내의 설비, 물자, 제품 등 남측 자산을 모두 동결하겠다고 선언했다. 개성공단을 폐쇄하며 해당 지역을 군사통제구역으로 지정한 후 공단은 전면 중단 상태에 놓였고, 현재까지 그 상황이 지속되고 있다.

개성공단의 전면 중단으로 인해 우리 기업들은 막대한 피해를 입었다. 2016년 5월 피해 신고기간 동안, 개성공단 입주기업들을 포함해 총 261개 업체가 9,446억 원의 피해를 신고했다. 이 중 전문 회계기관이 검증한 피해 금액은 7,779억 원으로, 투자 자산은 5,088억 원, 유동 자산은 1,917억 원, 기타 위약금과 개성 현지 미수금은 774억 원에 달했다.

## 2.3. LH 대북사업 평가와 전망

### 1) 개성공단 사업의 평가<sup>54)</sup>

남북경협, 특히 2016년까지 진행된 개성공단 사업은 경제적·비경제적 측면에서 적지 않은 성과를 거두었다. 개성공단은 ‘남북상생 협력모델’로 평가받으며, 남한의 자본과 기술, 북한의 노동과 토지를 결합해 새로운 비교우위(연계비교우위)를 창출

54) 양문수(2013), 양문수 외(2016), 양문수(2017)를 주로 참조하여 정리하였음.

함으로써 경쟁력을 강화하는 데 성공했다(양문수, 2013). 이로 인해 국내 중소기업, 특히 고비용 문제로 경쟁력을 상실한 기업들과 해외 진출이 어려운 한계 중소기업들이 경쟁력 회복과 재도약의 기회를 얻을 수 있었다.

경제 외적 측면에서는 남북관계 개선에도 긍정적인 영향을 미쳤다. 남북경협을 통해 북한의 경제난이 완화되면서 북한의 남한 경제 의존도가 높아졌고, 이는 남북 간 긴장을 완화하고 화해와 협력을 촉진하는 역할을 했다. 따라서 남북경협은 한반도 정세를 안정적으로 관리하고 남북관계를 개선하는 중요한 수단으로 기능할 수 있었다.

또한, 개성공단은 북한의 제한적 개혁개방을 촉진하는 데 기여했다. 남북 간 협력을 통한 생산과 남한 물자의 유입은 북한의 시장 확대에 기여하며, 북한 주민들이 시장경제에 대한 이해를 넓히는 계기가 되었다. 개성공단의 법과 제도를 정비하는 과정에서 북한은 남한의 시장경제 메커니즘을 자연스럽게 학습하게 되었고, 이는 북한 내부에서 중요한 변화를 유도하는 역할을 했다(양문수 외, 2016).

북한 주민들의 남한에 대한 인식 개선에도 중요한 영향을 미쳤다. 개성공단에서 근무한 북한 주민들은 생계 문제를 해결하고, 임금과 복지 수준이 개선되면서 생활 수준이 크게 향상되었다. 이로 인해 남한에 대한 적대감과 거부감이 줄어들었으며, 공단에서 일하고 싶어 하는 북한 주민들이 증가하고, 취업 청탁이 빈번했다고 한다.

개성공단은 남북 간 협력의 범위와 깊이를 확장한 사업으로, LH는 개성공단 개발 및 운영 과정에서 시장경제 원리가 반영된 법과 제도를 마련하고 남북경협 사업 수행 경험을 축적했다. 이러한 경험은 북한의 특수성을 고려한 향후 경협 사업에서 실패 요인을 제거하는 데 중요한 자산이 될 것이다. 또한, 북한 관련 정보 접근의 어려움과 정책 변화의 불확실성 등을 극복하기 위해 전문가 네트워크를 구축하고 전문성을 강화하는 데 기여했다.

그러나 개성공단은 성과에도 불구하고 2016년에 폐쇄되었다. 표면적인 원인은 있지만, 근본적으로는 공단이 폐쇄적 성격을 가지고 있어 북한이 쉽게 단절할 수 있었던 것이 주요 원인으로 분석된다. 개성공단은 평화와 경제 번영의 선순환 구조를 충분히 형성하지 못했고, 북한 내부에서 지역 경제나 국제사회와 고립된 채 존재했기 때문이다.

앞으로 남북경협에서는 개성공단을 넘어서는 새로운 모델이 필요하다. 북한의 기

업과 돈주들, 그리고 중국, 일본, 러시아, 미국 등 국제사회와 엮여 다양한 협력 거점이 형성되면, 이러한 네트워크는 폐쇄하기 어렵고, 되돌리기 힘든 상황으로 발전할 수 있다. 중국의 경제 개방 정책에서 언급되는 ‘점선면’ 방식처럼 북한에서도 점진적으로 폐쇄성을 탈피할 수 있는 전략적 접근이 필요할 것으로 보인다.

## 2) 북한의 최근 경제정책 전개와 대북사업 여건<sup>55)</sup>

북한은 김정은 집권 이후로 주로 대외적 투자유치를 위한 경제성장 도모했었다. 개성공단, 금강산관광지구, 삼지연시 꾸리기, 나선 경제무역지대, 신의주 국제경제지대 등 접경지역에서 대규모 사업을 진척시키려 했다. 2013년에는 지방의 다원화 다양화를 실현하고, 지방 특성에 맞는 경제 개발을 위해 경제개발구법을 제정하고, 연차별로 전국적으로 29개 경제특구, 경제개발구를 지정하였다. 대북제재 하에서 대외 관광객의 유치를 위해 원산갈마해안관광지구를 역점적으로 건설하였으나, 건물의 외관을 완성한 상태에서 중단하였다.

2018년 남북정상회담 이후 남북 간 협력 분위기가 무르익다가 2019년 북미정상회담의 결렬, 같은 해 6월 판문점 회담에서 별 성과가 없게 되자, 남북의 관계는 다시 냉랭한 분위기로 전환되었다. 2020년 창궐한 COVID-19 팬데믹은 보건·의료 부분에서 취약한 북한이 국경을 봉쇄하는 등 대외 교류를 엄격히 차단하였다. 북한은 주요 교역국인 중국과의 인적, 물적 교류도 대부분 중단하였다. 이렇게 북한 자의적, 타의적으로 2020년 이후 대외 교류를 차단하였으며, 대외 협력을 통해 경제성장을 모색하던 기존의 기조를 재검토하고 이후 국가의 경제문제 타개를 위해 새로운 국가발전모델을 고민하기 시작하였다.

이러한 북한의 고민은 최근 한반도를 둘러싼 한 치 앞을 예단하기 어려운 국제정세와 맞물려 있는 듯하다. 미중 패권 경쟁이 지속되고, 러시아-우크라이나 전쟁과 이스라엘-하마스 전쟁이 끝날 기미가 보이지 않고 있다. 경제와 안보를 둘러싼 세계적인 대립 구도 형성으로 신냉전의 상태로 접어들어, 국가들의 이익에 근거한 이합집산이 복잡하게 전개되는 양상이다. 이에 따라 세계의 경제적 공급망이 재편되고 있으며 세계 경제의 분절화 진행되고 있다. 이러한 여건에서 북한은 중국, 러시아와 더욱 긴밀한 관계를 형성해가고 있으며, 국제사회의 대북제재가 사실상 무력화하

55) LHRI 북한연구센터 내부 평가자료와 「북한 건설·개발 동향」 자료를 바탕으로 정리.

는 우려를 낳고 있다.

북한은 2021년 초 제8차 노동당대회에서 지난 5년간을 평가하고 새로운 5개년계획을 수립하여 발표하였다. 지난 5년간 부진의 요인으로 언급된 것은, 첫째, 객관적 요인으로서 적대세력들의 제재봉쇄 책동, 자연재해, COVID-19, 둘째, 주관적 요인으로서 지난 5개년 전략의 비과학성, 과학기술 활용 부족, 불합리한 경제사업체계였다. 5개년계획의 전반적 기조로서 자력갱생, 자급자족의 전국화, 계획화, 과학화가 강조되었다. 건설부문에서 경제토대 강화를 위한 산업 건설과 인민의 물질문화적 수요 보장을 위한 건설 등 두 전선을 내세웠다. 연간 800만 톤 생산 계획, 마감건재의 자급화, 평양 살림집 연간 1만 세대씩 계획기간 내 5만 호 건설, 검덕지구 2.5만 호 건설 등이 계획의 건설부문에 포함되었다.

이후 매해 연말 전원회의를 소집하여 한 해의 성과에 대한 평가와 다음 해에 대한 계획을 내놓았다. 2021년 말의 2차년도 계획에서는 기본건설을 최우선화하고, 인민 생활환경 근본 개선을 위한 신건설혁명을 추진하고, 농촌, 지방 건설에 역점을 두고 농촌살림집 건설을 우선하여 시멘트를 우선 공급하며, 삼지연시 농촌마을을 본보기로 제시하면서 지방건설에서 주요 자재와 마감건재 보장하겠다고 하였다. 2022년말 3차년도 계획에서 건설부문의 1차적 중요과제는 살림집 건설이며, 이에 따라 평양에서는 화성지구 1만세대에 더하여 3.7천 세대를 추가 건설하고, 농촌에서는 지난 경험을 토대로 농촌건설에 더욱 박차를 가하겠다고 하였다.

2023년 말의 4차년도 계획에서는 건설부문의 내용이 대폭 증가하였다. 식품공장, 농축산가공공장, 간식지공사, 물길 공사, 화성지구 1만 세대 준공, 검덕지구 2만 세대 결속, 강동온실농장 마감단계 등 전년도 건설사업 성과를 대대적으로 언급하였다. 농촌살림집 건설에 더욱 박차를 가하고, 룡성기계련합기업소 본보기화, 지방공업공장 등에 대한 계획과 독려가 포함되었다.

2024년 1월 15일 김정은은 시정연설에서 《지방발전 20X10 정책》을 천명하였다. 이는 현대적인 지방공업공장 건설을 매해 20개 군씩 10년간 김화군과 같은 수준으로 집행한다는 것이다. 김화군 지방공업공장 건설 경험에 기초하여 당에서 책임지고 모든 군에 자금, 노력, 자재를 지속적으로, 연차적으로, 의무적으로 보장하면서, 국가적 지도사업체계를 정립한다는 것이 그 골자이다. 현 단계 북한에서 지방공업의 발전은 지방의 발전이자 국가의 전면적 부흥장성을 이끄는 기초가 된다고 판단하고 있다. 지방의 살림집(住), 대규모 온실농장의 건설(食)과 함께 지방 인

민의 소비품 충족을 위한 공장(衣)을 건설함으로써 의식주 문제를 해소하려는 의지이다. 작금의 북한의 경제정책은 중국, 러시아와의 경제적 관계 개선 속에, 평양과 지방의 대대적 건설로 국가의 경제발전을 도모하는 전략 전개로 풀이된다.

개성공단이 폐쇄된 지 8년이 지나고 있으며, 기존 공장 내부설비 등도 관리가 되지 않은 채 방치되고, 북한에서 무단으로 사용하거나 제거하는 움직임이 포착되는 등 재개 시에도 활용할 수 있다는 보장이 없다. 신냉전의 상황 등 극한 대치 속에서 남북대화 재개를 위한 실마리를 찾기 어려운 상황이다. 북한 당국은 2023년부터 남한을 ‘남조선’으로 부르는 대신 ‘대한민국’으로 칭하기 시작하였고, 당국의 홍보물, 보도자료 등에 ‘민족’과 ‘통일’을 제거해 오는 등 과거 김일성-김정일의 기조를 걷어내는 중이다. 이러한 여건은 혹여 국제정세의 변화 등으로 남북 간 교류의 실마리가 보이더라도 남한을 가장 중요한 협력자가 되지 않을 수도 있다는 점을 보여준다.

### 3) LH 대북사업 여건 분석(SWOT)

먼저, LH는 남북경협 사업에서 산단, 도시, 주택 개발 분야에서 국내 최고 수준의 경험과 역량을 보유하고 있다. 개성공단 사업 등을 통해 남북경협 사업 수행 경험을 축적했으며, 북한의 건설 및 개발 관련 정보를 지속적으로 모니터링해왔다. 이러한 강점을 바탕으로 LH는 남북 협력의 확대 가능성을 고려해야 한다. 특히 북한의 비핵화를 전제로 한 남북 공동 경제 발전 계획과 같은 정책적 지원과 전략을 선도적으로 수립할 필요가 있다.

하지만, LH는 공공기관의 특성상 자율적이고 창의적인 대북사업 추진에 한계가 있으며, 남북 협력 전담 조직의 해체로 인해 관련 역량이 약화할 수 있다. 이에 따라, 국제 정세가 안정될 경우 동북아 협력 사업을 추진하고, 수익형 사업 모델을 개발함으로써 이러한 약점을 보완해야 한다. 또한, 북한의 경제 정책 기조를 고려한 남북 협력분야와 구도를 설정하고, 대북 제재 완화에 대비한 단계별 교류와 협력을 위한 아이디어를 발굴하여, 관계 개선 시 주도적으로 대북사업에 참여할 수 있도록 준비해야 한다.



[표 3-11] LH 대북사업 SWOT 분석

SWOT 분석	O(기회)	T(위기)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 신냉전 속 자국의 이익을 우선으로 한 국제관계 재편</li> <li>○ 중·러의 동북아지역 개발추진</li> <li>○ 북한의 비핵화를 전제로 한 남북협력 가능성</li> <li>○ 북한의 인민생활개선을 위한 정주공간, 산업공간 개선 움직임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 북핵위기와 대북제재 국면 지속과 개성공단 폐쇄 등 남북경협 전면 중단</li> <li>○ 북한이 대외개방 보다 자급자족형 경제정책 기조로 전환</li> <li>○ 미·중·러 관계 악화, 전쟁 발발 등 동북아 정세의 불안정성</li> <li>○ 러시아와 북한의 관계 증진 등 중·러의 북한 개발시장 선점 가능성</li> </ul>
S(강점)	SO(역량확대)	ST(선택집중)
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 산단, 도시, 주택개발 분야 국내 최고 경험과 역량</li> <li>○ 개성공단사업 등 실무부서의 남북경협사업 수행 경험</li> <li>○ 북한 건설·개발 관련 지속 모니터링으로 관련 정보 축적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정책의 선도적 대응과 지원</li> <li>- 북한 비핵화를 전제로 한 남북공동경제발전계획, 담대한 구상의 실천적 전략 수립 등</li> <li>• 남북경협사업 영역 확대</li> <li>- (단기) 산단·특구 → (중장기) 주택·도시·토지 분야 등 LH기능 전반으로</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 북한의 경제정책 기조를 고려한 남북협력분야·구도 설정</li> <li>• 북한 비핵화 추진과 대북제재 완화에 대비한 단계별 교류·협력 아이디어 발굴·기획</li> <li>- 관계개선 시 적극적, 주도적 대북사업 참여</li> <li>• 대북사업의 특성을 고려한 리스크 관리</li> </ul>
W(약점)	WO(기회포착)	WT(약점보완)
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 남북협력 전담조직의 해체</li> <li>○ 공공기관 특성상 자율적, 창의적 대북사업 추진 어려움</li> <li>○ 수익성을 고려한 선별적 사업참여의 한계</li> <li>- 인도적, 민생지원 사업 추진 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인도적, 민생지원 등 제재국면에 서도 LH에 특화된 추진가능한 사업 발굴</li> <li>• 국제정세 안정화 시 동북아 협력사업 추진</li> <li>- 동북아 공동번영의 틀에서 북한의 참여 유도</li> <li>• 수익형 사업모델 개발</li> <li>- 북 시장화와 개방화 활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 남북경협 역량 복원·강화</li> <li>- 조직, 인력, 전략, 전문성</li> <li>• 남북경협사업 관련 네트워크 및 협업체계 구축</li> <li>- 국내 기관, 해외, 북한 등</li> <li>• 비수익(공익, 복지, 인도적 지원) 사업으로 영역 확대</li> </ul>

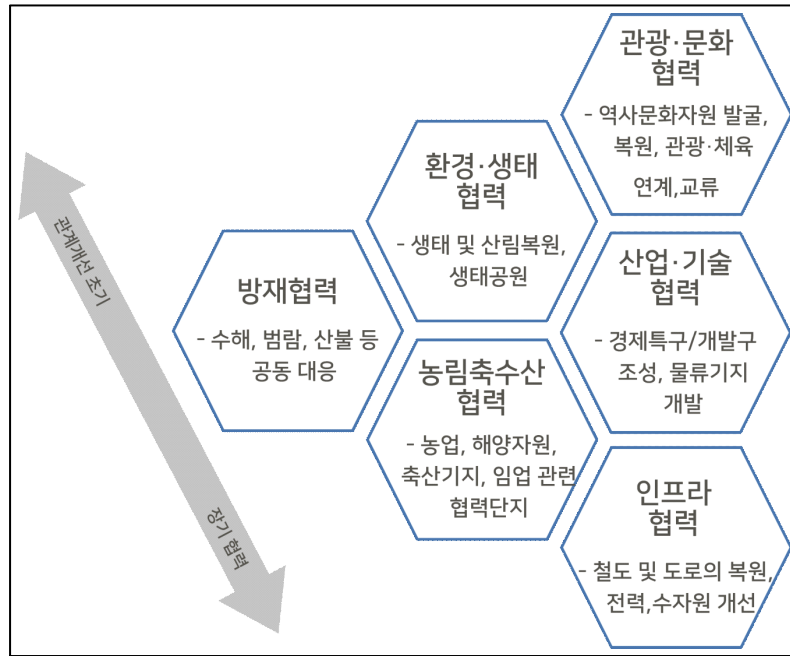
#### 4) 향후 대북사업의 방향

남북경협은 드라마틱한 부침과 진통을 겪어 왔다. 변화무쌍한 국제정세, 특정 이슈에 대한 남북 입장 차이에 따른 관계 악화 등의 리스크를 지우기가 어려웠다. 현재는 남북협력에 대한 논의 조차 어려운 상황이지만, 향후 대화와 관계 개선의 실마리를 찾는 것을 전제로, 그간의 남북경협에 대한 경험을 통해 향후 대북사업의 원칙 또는 방향을 설정할 필요가 있다.

첫째, ‘정부의 정책 방향과 남북 당국의 합의에 부합’하는 추진이 기본 바탕이다. 정부의 대북 정책 기조에 따라 공공과 민간의 협력대상, 방식, 구도를 설정해야 한다. 아울러 대북사업은 상대가 명확한 만큼 북한의 의지와 방향을 세심히 들여다 볼 필요가 있다. 물론 현재의 북한은 남북협력에 대한 의지가 뚜렷이 보이지 않지만, 작금에 전개하고 있는 경제정책의 취지와 실천방법에 대한 모니터링을 지속하는 것이 도움이 될 것이다. 이와 함께, 노태우 정부 이후 남북정상회담 등을 통한 합의를 살릴 필요가 있다. 향후 관계 개선 시 협력논의의 효율적인 출발점이자 진일보한 대북사업의 전개를 위해서 그간의 남북합의 내용은 큰 의미가 있다.

둘째, ‘공공의 선도를 바탕으로 하여, 중장기적으로 민관협력, 국제협력으로 확대’해 나가는 것이 초기의 시행착오를 줄이면서 리스크를 감소시킬 수 있는 방법이 될 것이다. 이는 일반적인 글로벌 개발협력과 달리 남북관계의 특수성에 기인하며, 남북이 서로 주적을 거론하는 대치와 교착의 상황에서는 더욱 그렇다. 협력 논의 이전에 남북의 정부가 이러한 국면을 풀어나가는 것이 필수적이며, 이후 진행될 초기의 협력사업 구도는 정부의 정책사업의 형태로 공공기관들이 주도하는 방식이 안정적일 것이다.

셋째, 현재의 국제정세와 북한의 대남 정책기조를 보면 사실상 남북협력 개발에 대한 논의조차 불가능한 상황이다. 향후 어떠한 조건이 형성되어 남북 간의 대화가 재개될 경우에도 물리적인 개발협력으로 바로 이어지기는 어려울 것이다. 중장기적으로 관계 개선의 단초가 형성된다면, 부문에 따라 ‘단계적 협력’을 밟아나가는 것이 현실적일 것이다. 물론 개성공단, 금강산관광 등 협력개발의 사례가 있지만, 작금의 국제질서의 변화, 남북 당국의 정책 기조 등으로 인해 이러한 과거 사례를 그대로 적용하기는 쉽지 않다. 향후 비핵화 논의 시작 등 관계 개선의 초기에는 대북제재의 영향을 받지 않는 부분을 중심으로 교류와 협력관계를 형성할 필요가 있다. 이는 안전에 대한 문제, 환경에 대한 공동 대응, 물리적 협력개발이 수반되지 않는 인적·문화적 교류 등이 될 수 있다. 이를 시작으로, 민생을 중심으로 한 농림축수산 부문의 협력과, 산업·기술 분야의 점적인 협력을 추진하고, 궁극적으로 인프라를 포함한 물리적이고 종합적인 선적·면적 형태의 협력으로 확대해 나가는 방식이 적실할 것이다.



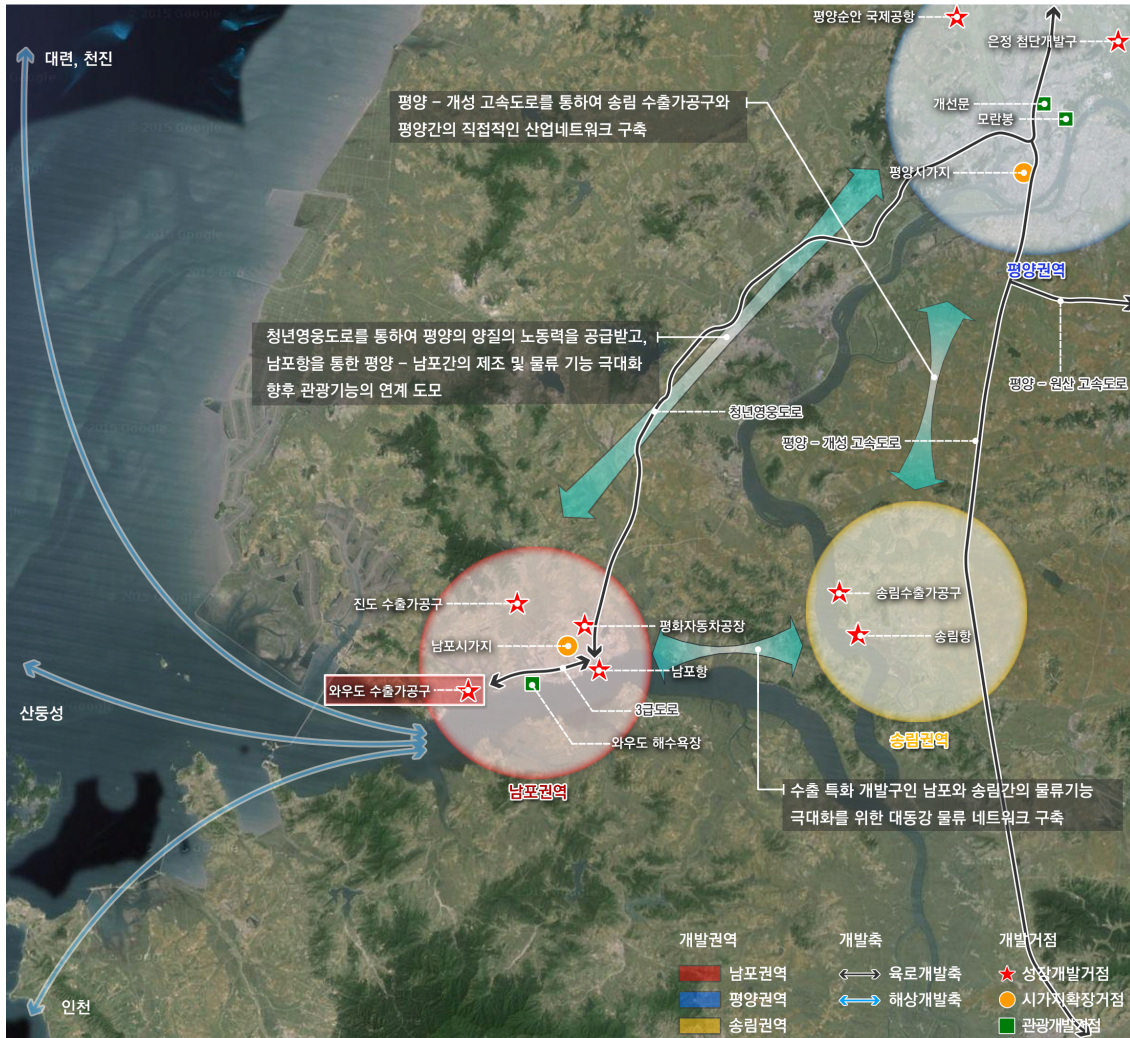
[그림 3-34] 남북관계 개선을 전제로 한 부문별 협력 단계

출처: 최대식(2020), 「북한의 주요 개발 사례로 보는 DMZ 협력활용의 가능성과 과제」.  
‘2020 DMZ 포럼’ 발표자료.

[표 3-12] LH 대북사업 방향(안)

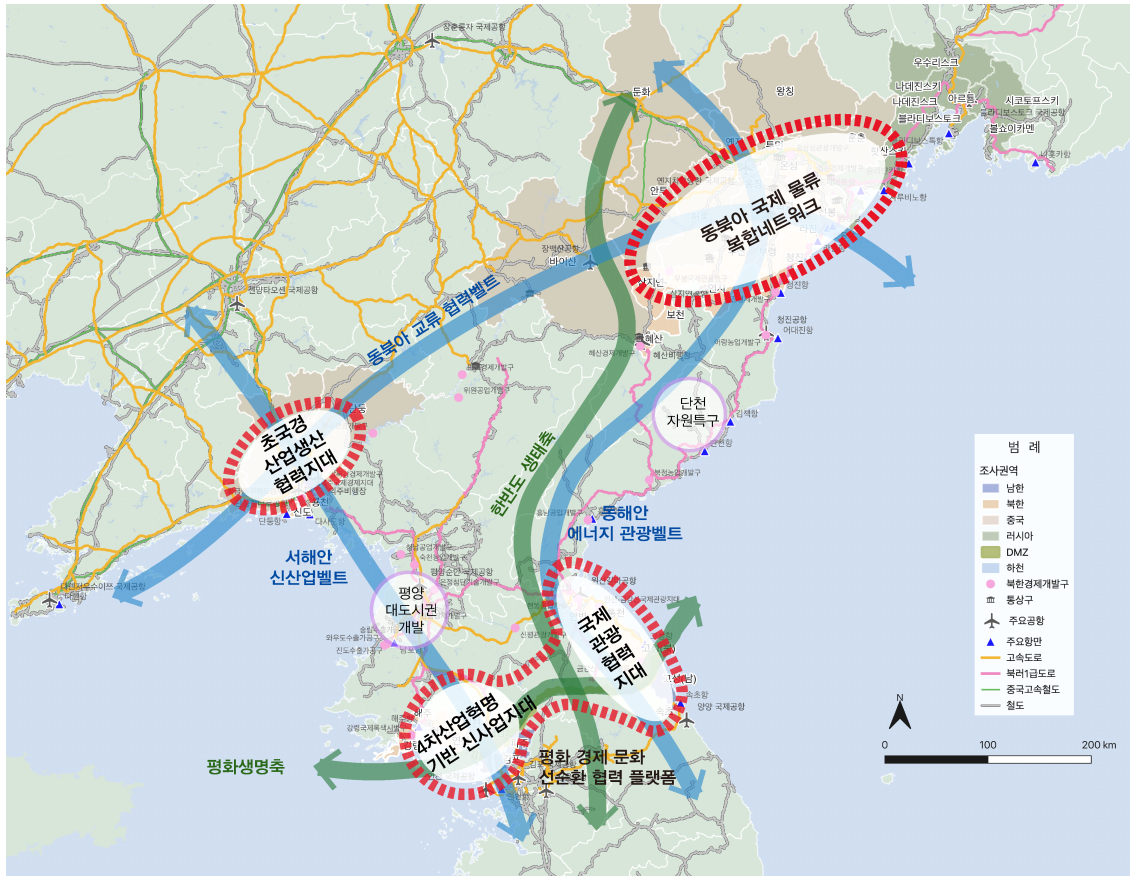
정책 부합	공공 선도	단계적 추진
정부의 정책방향과 남북합의에 부합하는 범위에서 사업추진	공공의 선도를 바탕으로 민간, 국제 협력 추진	방재, 환경, 관광 협력에서 산업, 인프라 협력으로 확대

남북 교류 협력의 입지 또는 공간적인 측면에서 볼 때도 전략적으로 접근할 필요가 있다. 과거 북한이 대외 투자 유치에 나섰을 때를 전제로 한다면, 남북협력 분위기가 형성되었을 때 개성공단의 재개, 주요 경제특구와 경제개발구의 남북협력 개발을 추진하는 것이 효과적인 것이다(예시: 다음 그림). 그러나 현재의 북한의 대외정책, 경제정책 기조는 이러한 방향과 양립하지 않아 보인다. 북한이 현재처럼 대외적 고립이 지속되지만, 남한이 중국, 러시아 등 주변국과의 경제협력이 가능한 상황을 전제로 한다면, 남북, 북중, 북러 접경지역의 협력개발을 우선하여 북한의 협력과 참여를 중장기적으로 끌어내는 방식을 시도해 볼 수 있다(예시: 그림 3-48). 그러나 이 또한 신냉전의 전개, 러시아-우크라이나 전쟁의 지속에 따라 중국, 러시아와의 관계가 우호적이지 못한 현 상황이 타개되는 것이 관건이다.



[그림 3-35] 북한의 경제개발구 남북협력개발 예시도

출처: 최대식 외(2016), 「한반도 공동발전구상 수립 연구 Ⅲ - 북한 주요 경제특구 개발구 구상」, 토지주택연구원.



[그림 3-36] 북한을 둘러싼 접경지역의 협력개발 예시도

출처: 최대식 외(2022), 「동북아 접경지역의 초국경 경제협력벨트 구상」, 토지주택연구원.



## 제 4 장

### 글로벌 사업 전략에 대한 전문가 의견조사

L  
A  
N  
D  
I  
N  
G  
I  
N  
S  
T  
I  
T  
U  
T  
E





## 제4장 글로벌 사업 전략에 대한 전문가 의견조사

### 1. 델파이 조사 개요

국제경제질서 변화의 내용과 영향을 파악하고, 그에 따른 LH 글로벌 사업 전략을 모색한다는 연구 목적의 달성을 위해 델파이 조사의 내용은 다음과 같이 설정하였다. △ 국제경제질서 변화에 대한 인식, △ 글로벌 사업의 방향에 대한 의견, △ LH 글로벌 사업전략(안)에 대한 의견, △ 향후 LH 글로벌 사업에 대한 추가 의견.

델파이 조사는 전문가들의 의견 합의를 지향하기 때문에, 이견이 뚜렷한 경우 합의에 이를 때까지 조사 차수에 제한을 두지 않는 것이 원칙이다. 하지만, 이 연구에서는 과제 연구기간(2024년 2월 ~ 10월)과 예산 제약을 고려하여, 조사 기간은 2024년 6월 1일 ~ 7월 31일까지, 차수는 최대 3차까지로 한정하였다. 이번 연구 목적이 사업전략을 수립하는 것이 아니라, ‘환경 변화의 인식’과 ‘전략방향 모색’에 있기 때문에, 각 항목의 의견 통일을 지향하되, 분명한 쟁점이 있는 경우 쟁점을 확인하는 것만도 향후 본격적 전략 수립을 위한 중간작업으로 의미가 있다. 델파이 조사 방법의 원칙에 따라, 참여한 전문가들은 철저히 익명으로 진행하여 서로가 상대를 모르는 상태에서 조사를 진행했다. 각 항목에 대해 5점 척도의 정량 답변과 의견과 평가를 적는 정성 답변을 요청했다.

조사 참여자는 ‘해외사업과 대북사업에 대한 전문성과 경험, LH에 대한 이해와 지식을 갖춘’ 10명의 전문가를 LH 이외 기관에서 선정하였다. 전문가 풀의 후보자들에 대한 전문성과 경험을 사전에 검토하고, 참여 의사를 묻는 섭외를 통해, 국책연구기관 국토 분야 2명, (대외)경제 분야 2명, 공기업 1명, 민간기업 1명, 민간엔지니어링 1명, 대학교 3명을 최종 선정하였다.

1차 조사에서는 이 연구의 전체 내용을 포함하는 항목에 대한 의견을 조사하였고, 2차 조사에서는 주요 쟁점(3개 질문)과 의견에서 새롭게 제시된 항목 중 사업 방향과 전략 모색에서 중요하다고 판단되는 주장에 대한 의견을 조사하였다. 3차 조사에서는 주요 쟁점에 대한 앞선 조사 차수의 응답 결과를 자세하게 제시하고 다른

견해에 대한 비평을 포함한 의견을 재조사하였다. 3차 조사에서는 2차 조사의 주요 쟁점 3개와 추가 쟁점 3개를 포함한 총 6개 질문에 대한 의견을 조사하였다.

[표 4-1] 델파이 조사 개요

구분	내용		
제목	국제경제질서 변화에 따른 LH 글로벌(해외·대북) 사업 전략 모색을 위한 델파이 조사		
조사 기간	2024년 6월 1일 ~ 7월 31일		
조사 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 총 3차 조사 시행</li> <li>• 익명의 전문가 합의 방식으로 진행</li> <li>• 정량(각 문항에 대한 5점 척도)과 정성(의견과 평가) 조사 병행</li> <li>• 각 차수 조사 결과를 조사대상 전문가들에게 제시하고, 이전 차수와 같은 질문 또는 수정된 질문으로 다음 차수 진행</li> </ul>		
조사 내용	<u>1차 조사</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 국제경제질서 변화에 대한 인식</li> <li>• 글로벌 사업의 방향에 대한 의견</li> <li>• LH 글로벌 사업전략에 대한 의견</li> <li>• 향후 LH 글로벌 사업에 대한 추가 의견</li> </ul>	<u>2차 조사</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 주요 쟁점 3개</li> <li>• 분야 별 추가 질문</li> </ul>	<u>3차 조사</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 주요 쟁점 6개</li> </ul>
조사 대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외사업과 대북사업에 대한 전문성과 경험, LH에 대한 이해와 지식을 갖춘 LH 외부 전문가</li> <li>• 총 10명 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 국책연구기관 국토 분야 2명, (대외)경제 분야 2명</li> <li>- 공기업 1명, 민간기업 1명</li> <li>- 민간엔지니어링 1명</li> <li>- 대학 3명</li> </ul> </li> </ul>		

## 2. 차수 별 델파이 조사 질문과 결과

### 2.1. 제1차 조사

#### 1) 제1차 조사 개요와 질문

##### ① 조사 개요

참고자료로 국제경제질서 변화의 내용을 정치적, 경제적 사회적, 환경과 기술 측면으로 요약 정리하고, LH의 해외사업과 대북사업의 현황과 전략(안)을 제시하였다. 질문은 총 4개 분야의 각 항목에 대해 의견(또는 동의 정도)을 5점 척도로 체크하고, 그렇게 체크한 이유를 정성적으로 서술하도록 요청했다.

##### ② 질문 구성과 내용<sup>56)</sup>

1차 조사는 연구 전체 내용을 포함하는 종합적 질문으로 구성하였다. △국제경제질서 변화에 대한 인식, △글로벌 사업 방향, △LH 글로벌 사업 전략(안)에 대한 의견, 그리고 △추가 의견으로 대상국 선정, 사업방식, 위험관리 방안 등을 물었다.

[표 4-2] 1차 델파이 조사 질문 구성과 내용

구분		내용	비고
1. 국제경제질서 변화		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정치적 측면</li> <li>• 경제적 측면</li> <li>• 사회적 측면</li> <li>• 환경·문화적 측면</li> </ul>	글로벌 사업에 미치는 영향
2. 글로벌 사업 방향 * 해외/대북 사업 각각		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 기업의 글로벌 사업 방향</li> <li>• LH 등 공기업의 역할</li> </ul>	적극적 ↔ 소극적 직접 투자, 지원·조정
3. LH 글로벌 사업 전략(안)	해외사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내외 의제 및 계획 연계</li> <li>• 공적 역할 수행 강화(조정과 지원)</li> <li>• 국가별 사업 추진방식 차별화</li> </ul>	전략(안)의 적절성
	대북사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부 정책방향과 남북합의에 부합</li> <li>• 공공 선도를 바탕으로 민관, 국제 협력 추진</li> <li>• 방재, 환경 등에서 산업, 인프라 협력으로 확대</li> </ul>	전략(안)의 적절성
4. 추가 의견		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘대상 국가와 지역 선정’의 참고 요소</li> <li>• ‘사업방식’(직접투자, 합작투자, 토크계약, BOT, PPP 등) 선택 시 고려해야 할 요소</li> <li>• 해외·대북사업에서 ‘위험관리’ 전략</li> <li>• 기타 의견(정책 지원방안, 제도 개선방안, 건의사항 등)</li> </ul>	자유 의견

56) 자세한 내용은 부록 참조.

## 2) 1차 조사 결과

### ① 국제경제질서 변화에 대한 인식

#### ■ 국제경제질서 변화가 국내 기업의 글로벌 사업에 미치는 영향 정도

국제경제질서 변화가 국내 기업의 글로벌 사업에 미치는 영향 정도에 대해서, ‘정치적 측면’(4.7/5점)이 가장 높게 나왔고, 다음으로 ‘경제적 측면’(4.4점), ‘환경과 기술 측면’(4.3점) 순이었으며, ‘사회적 측면’이 3.3점으로 가장 낮게 나타났다. ‘환경과 기술 측면’에 대해 ‘작음’(2점)을 선택한 전문가의 경우 의견에 “우리의 발전된 기후변화 대응 기술 …로 긍정적 영향을 미칠 것”이라고 하여, ‘부정적 영향이 작다’는 의견으로 볼 수 있다. 종합하면, 정치, 경제, 환경·기술적 변화의 영향이 글로벌 사업에 크게 영향을 주고 있고, 사회적 측면은 작거나 간접적이라는 의견이다.

[표 4-3] 1차 답변: 국제경제질서 변화에 대한 인식(정량)

질문	국제경제질서 변화의 내용이 국내 기업의 글로벌 사업에 미치는 영향 정도를 체크해 주십시오				
구분	매우 큼 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 작음 1점
정치적 측면 미중 전략경쟁과 지정학적 위험 증가	●●●●● ●●	●●●			
	↑ 평균: 4.7				
경제적 측면 보호주의의 대두와 글로벌 공급망 재편	●●●●●	●●●●	●		
	↑ 평균: 4.4				
사회적 측면 불평등과 사회적 갈등 심화		●●●	●●●●● ●●		
	↑ 평균: 3.3				
환경과 기술 측면 기후변화 위기와 디지털 기술의 발전	●●●●●	●●●●		●*	
	↑ 평균: 4.3				

\* 4번 체크는, “우리의 발전된 기후변화 대응 기술 …로 긍정적 영향을 미칠 것”이라는 의견으로, ‘부정적 영향이 작다’는 의미로 추정됨

#### ■ 국제경제질서 변화가 국내 기업의 글로벌 사업에 미치는 영향에 대한 의견

‘정치적 측면’에서 미중 전략경쟁과 지정학적 위험 증가가 글로벌 사업에 미치는 영향이 부정적이며 매우 심각하다는 점에 전반적인 공감대가 있었다. “미중 갈등, 지정학적 위험, 블록화로 전통적 대외전략(경제는 친중, 안보는 친미)의 수정이 불가피”며, “한국 기업의 탈중국, 미국과 친미 국가에 대한 투자 확대 경향이 뚜렷하게 나타나고 있”다는 것이다. 이러한 국제질서의 변화는 “우리과 같은 다자무역 체계(중국, 러시아 포함)를 구축하고 있는 국가에는 큰 위협이 된다”는 의견이다.

‘경제적 측면’의 변화가 수출주도 한국경제에 대한 영향이 더 직접적이고 구체적이라는 의견이 확인된다. “보호주의 대두와 글로벌 공급망 재편은 미중 전략경쟁과 연계되고 구체화되어, 영향이 크고 현실적이다.” “미국이 자국 내 투자 기업에 혜택을 주고 중국을 배제하면서, 중국과 제재 대상국 이외의 시장으로 진출하는 트렌드가 발현”되고 있다. 2000년대 이후 “한국은 중국과 러시아의 신흥시장에 많은 투자를 했으나, 지정학적 위험 증가로 투자자산을 상실”했다. “강대국뿐 아니라 개도국들도 자국 경제를 고려한 고용, 세제, 태환 등 규제를 강화하는 추세”여서 향후 더 주의를 요한다. 반면, 보호주의 대두와 글로벌 공급망 재편이 세계경제에 미치는 영향이 크지만, “도시개발 등과 큰 관계는 없을 것”이라는 의견도 있었다.

‘사회적 측면’의 영향에 대해서는 3.3점으로 다른 요인에 비해 글로벌 사업에 대한 영향을 크지 않게 보는 것으로 나타났다. “사회적 측면은 무역 등과 관련된 국제경제질서에서 상대적으로 비중이 낮을 것”으로 보는 의견이 있었다. 부정적 영향이 있다고 보는 전문가들은 “아시아인에 대한 혐오, 극우 성향 심화, 사회적 불안으로 해외 투자와 진출이 어려움을 겪을 것”이라는 의견, “노조와 보호주의가 강한 국가에 대한 사업 참여가 제한적일 것이고, 점차 해당국의 사회문화적 여건에 민감하게 대응해야 한다”는 의견을 제시했다. 한편, “사회적 불평등과 갈등 해소를 위한 스마트시티 기술 수요가 증가하고, 도시계획과 서민주택 확대 등에 대한 투자 증가로 우리 기업에 기회요소로 작용할 것”이라는 의견도 있었다.

‘환경과 기술 측면’에 대한 의견은 영향 정도에 대해 4.3점으로 높게 나타났다. 그런데 정치적, 사회적 측면의 영향에 대해 글로벌 사업에 부정적일 것이라는 의견이 많았던 것과 다르게, 환경과 기술 측면의 영향에 대해서는 오히려 한국 기업의 글로벌 사업 기회가 더 많아질 것이라는 점에서 긍정적으로 보는 견해가 다수였다. 유럽을 중심으로 “RE100과 CF100 등 규제 강화 추세이고, AI데이터센터 등도 신재생에너지 확보가 가능한 나라 중심으로 진행”되고 있다. “탄소중립 목표는 해외 사업에 중요한 영향을 미치고 있으며, 기술혁신을 반영하지 않는 사업은 경쟁력을 상실할 것”이기 때문에 이에 민감하게 대응해야 한다. “기후변화는 향후 10년 이내에 세계적으로 가장 중요한 이슈”가 될 것인데, “그 대안으로 스마트시티가 강력하게 떠오를 것”이고, 기술력과 자본력을 갖춘 우리 기업에 큰 기회가 된다는 의견이다. “우리는 기후변화 대응 기술력이 높고, 상당한 ODA 자금을 활용할 수 있어 글로벌 사업에 긍정적 영향을 미칠 것이다”.

국제경제질서 변화 요인으로 추가할 것으로 제안된 내용은 다음과 같다. 첫째, ‘ESG<sup>57)</sup>와 지속가능 규범’ 같은 사회적 요인을 추가할 필요가 있다. 사회적 책임과 지배구조에 있어 인권보호, 기업윤리, 공정경쟁이 중요해지고 있다. 둘째, BRICs 확대와 미국의 영향력 축소에 따른 ‘국제경제의 다극화’ 추세가 강화하고 있다. 셋째, 사회적 측면에서 세계 각국의 ‘극우화와 외국인 혐오’가 증가하고 있다. 넷째, 국가간 성장 격차가 심화하고 나라간 부익부 빈익빈 현상이 지속되고 있다. 이로 인해 개발협력을 담당하는 국제개발기구나 은행의 규모와 역할이 증대되고 있다.

[표 4-4] 1차 답변: 국제경제질서 변화에 대한 인식(정성)

구분		주요 답변 내용
1 차 조 사 시 항 목	정치적 측면 미중 전략경쟁과 지정학적 위험	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미중 갈등, 지정학적 위험, 블록화로 기존 대외전략(경제 친중, 안보 친미) 수정 불가피</li> <li>• 동일 블록 내의 협력은 강화하지만, 그것을 벗어난 활동은 위험요인 증가</li> <li>• 한국 기업의 탈중국, 미국과 친미 국가에 투자 확대 경향이 뚜렷하게 나타나고 있음</li> <li>• 우리와 같은 다자무역 체계(중국, 러시아 포함)를 구축한 국가에게는 큰 위협이 됨</li> </ul>
	경제적 측면 보호주의의 대두와 글로벌 공급망 재편	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보호주의, 공급망 재편은 미중 전략경쟁과 연계/구체화되어, 그 영향이 크고 현실적</li> <li>• 미국 내 투자기업 혜택, 중국 배제로 중국 및 제재 대상국 외 시장 진출 트렌드 발현</li> <li>• 한국은 중국, 러시아 신흥시장에 많이 투자했으나, 지정학적 위험으로 투자자산 상실</li> <li>• 강대국 뿐 아니라 개도국도 자국 경제를 고려한 고용, 세제, 태환 등 규제 강화 추세</li> <li>□ 도시개발 등과 별다른 관계는 없을 것</li> </ul>
	사회적 측면 불평등과 사회적 갈등 심화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적 측면의 해외사업 영향은 비용 측면에서 간접적이며, 보통이나 낮은 정도 영향</li> <li>• 아시아인 혐오, 극우 성향 심화, 사회적 불안으로 해외 투자·진출이 어려움을 겪을 것</li> <li>• 노조, 보호주의 강한 국가 사업참여 제한적. 해당국 사회문화 여건에 민감히 대응해야</li> <li>• 사회적 불평등과 갈등 해소를 위한 스마트시티 기술 수요가 증가, 도시계획과 서민주택 확대 등에 대한 투자 증가로 우리 기업에 기회요소로 작용</li> <li>• 사회적 측면은 무역 등과 관련된 국제경제질서에서 상대적 비중이 낮을 것으로 판단됨</li> </ul>
	환경·기술 측면 기후변화 위기와 디지털 기술의 발전	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 탄소중립은 해외사업에 중요한 영향. 기술혁신을 반영하지 않는 사업은 경쟁력 상실</li> <li>• 기후변화는 향후 10년 가장 중요한 이슈. 그 대안으로 스마트시티가 강력히 떠오를 것</li> <li>• 우리 기후변화 대응기술과 상당한 ODA 자금으로 글로벌 사업에 긍정적 영향</li> <li>• RE100, CF100 등 규제 강화 추세. AI데이터센터도 신재생에너지 가능국 중심 진행</li> </ul>
추가 의견		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업의 해외사업 영향요인으로 ‘ESG’, ‘지속가능한 규범’과 같은 사회적 요인 추가. 사회적 책임과 지배구조에 있어 인권보호, 기업윤리, 공정경쟁이 중요해지고 있음</li> <li>• 브릭스 확대와 미국의 영향력 축소에 따른 ‘국제경제의 다극화’ 추세 강화</li> <li>• 사회적 측면에서 ‘극우화’, ‘외국인 혐오 증가’ 등</li> <li>• ‘국가간 성장 격차 심화(부익부 빈익빈)’로 인해 국제개발기구/은행의 규모와 역할 증대</li> </ul>

57) ESG는 ‘환경(Environmental)’, ‘사회(Social)’, ‘지배구조(Governance)’의 첫 알파벳을 딴 용어로, 2004년 UN 보고서에서 처음 사용되었다. 최근 ESG는 새로운 투자 기준으로 자리 잡았다. 이는 기업의 재무적 성과뿐 아니라 환경보호, 사회적 책임, 기업의 지배구조와 같은 비(非)재무적 성과를 보고 투자 결정을 하겠다는 의미이다(KDI 경제정보센터).

## ② 글로벌 사업 방향에 대한 의견(1): 글로벌 사업 추진방향

### ■ 글로벌 사업 추진방향(적극적 vs. 소극적)에 대한 동의 정도

국제경제질서 변화에 따른 글로벌 사업 추진방향이 적극적이어야 하는가, 소극적이어야 하는가에 대해서, 해외사업과 대북사업이 다르게 나타났다. 해외사업에 대해서는 평균 4.4점이었고, ‘매우 적극적’(5점)에 체크 한 전문가가 절반인 5명이었다. 반면, 대북사업에 대해서는 평균 2.6점으로 중간 점수인 3점에 못 미쳤다. 당초 예상에서는 국제경제질서 변화 중 정치적, 경제적 측면의 영향이 부정적이어서 글로벌 사업 전체에 대해 ‘적극적’보다는 ‘소극적’, ‘보수적’ 또는 ‘신중해야 한다’는 의견이 많을 것으로 생각했으나, 예상과 달리 대부분 전문가(10명 중 9명)가 ‘매우 적극적’ 또는 ‘적극적’이어야 한다는 의견을 주었다.<sup>58)</sup>

[표 4-5] 1차 답변: 글로벌 사업 추진방향에 대한 동의 정도(정량)

구분	글로벌 사업 추진방향				
	매우 적극적 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 소극적 1점
해외사업	●●●●●	●●●●	●		
	↑ 평균: 4.4				
대북사업		●	●●●●●	●●●	●
	↑ 평균: 2.6				

### ■ 글로벌 사업 추진방향(적극적 vs. 소극적)에 대한 의견

해외사업에 대한 의견을 보면, 전반적으로 “국제질서 변화에는 기회와 위험이 상존하는데, 글로벌 사업을 적극적으로 추진하여 리스크는 헤징하고 기회를 창출해야 한다”는 것이다. “한국의 고령화와 저출산, 경제성장 둔화가 우려되는 상황으로, 신흥국 경제에 투자하여 경제성장을 이어나가야 한다.” 더 적극적으로 “지정학적 위험 증가가 해외사업 축소 이유가 되지 않는다”고 지적한 전문가도 있었다. “위험은 기업들이 알아서 피하고 대비할 것이어서, (추진방향이 소극적이어서는 안 되며) 기후변화의 위험도 오히려 사업 기회가 늘어나는 등 (적용하는) 기술의 변화가 있을 뿐 기회는 계속되”기 때문에 ‘적극적 추진’이 바람직하다는 것이다.

58) 이 부분은 ‘적극적’에 대비해서 ‘소극적’이라는 문항의 표현이 부정적 의미를 갖고 있기 때문에 나타난 편향이 있을 수도 있다고 보아, 제2차 델파이 조사에서는 문항을 조정하여, ‘적극적’과 ‘신중한’을 구분해서 별도로 물었다.

해외사업에 대해서 더 구체적으로 진출 대상 지역과 분야를 제시한 의견도 있었다. 진출 지역에 대해서는 신흥국, 개발도상국을 주로 제안했다. “특히 글로벌 사우스 국가”, “미중 갈등 여파가 상대적으로 작고 경제성장이 빠른 개발도상국, 그 중에서도 신흥발전국(인니, 베트남 등)에 대한 해외사업은 활발히 추진”할 필요가 있다는 의견이다. ‘소극적’까지는 아니지만, 신중해야 한다는 의견들도 일부 있었는데, “공격적 사업추진에 자제하는 것이 바람직함”고, “지정학적 영향이 적은 인도적 지원, 역량 강화 등 영역을 적극 추진”해야 한다는 의견이 있었다.

남북관계가 매우 경색되어 있는 상황을 반영하여, 예상했던 것과 같이 대북사업에 대해서는 “매우 보수적으로 대응하는 것이 현실적”이라는 의견이 대다수였다. “북핵 개발과 보유로 대북제재가 지속될 가능성이 크기 때문”이다. 향후 “동북아 협력 구도가 가시화하기 이전까지는 소극적 추진이 불가피하다.” 향후 대북사업 준비를 위한 작업의 필요성을 제기하는 의견도 있었다. “당분간 민간의 인도적 지원 위주로 대북 이미지 제고 등 기반을 닦는 작업이 필요하다”, “북한은 우리 경제에 미치는 영향이 매우 크기 때문에, 안정적 관리를 위해 관련 사업의 추진 여부를 타진할 필요가 있다”, “글로벌 정세 변화 속에 향후 관계 개선, 휴전, 체제 붕괴 등에 대비하는 사업을 체계적, 지속적으로 준비해야 한다” 등이다.

[표 4-6] 1차 답변: 글로벌 사업 추진방향에 대한 동의 정도(정성)

구분	주요 답변 내용
해외 사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국제질서 변화는 기회와 위험이 상존. 글로벌 사업의 적극적 추진으로 리스크 해징과 기회 창출</li> <li>• 지정학적 위험 증가가 해외사업 축소 이유가 되지 않음. 위험은 기업들이 알아서 피하고 대비하면 재건 사업 참여 등 기회가 됨. 기후변화도 사업기회가 늘어나는 등 기술 변화가 있을 뿐 기회는 계속 됨</li> <li>• 특히 글로벌 사우스 국가 대상 해외사업은 중장기적 한국의 해외수요 확보와 경제성장을 위해 필요</li> <li>• 미중 갈등 여파가 상대적으로 적고 경제성장이 빠른 개발도상국, 그 중에서도 신흥발전국(인니, 베트남 등)에 대한 해외사업은 활발하게 추진 필요.</li> <li>• 한국이 고령화 저출산, 경제성장 둔화 상황. 신흥국 경제에 투자하여 경제성장을 이어나가야 함</li> <li>• 포트폴리오 확대, 성장 극대화 위해 전략적 진출 필요. 단, 국가와 상품은 사전조사 기반 전략적 접근</li> <li>□ 국제질서 전환기에 해외사업에 소극적인 경우 기회를 잃을 수 있음. 단, 공격적 사업추진에 자제 요망</li> <li>□ 국가에 따라 차별적 대응. 단, 지정학적 영향이 적은 인도적 지원, 역량강화 등 영역은 적극 추진</li> </ul>
대북 사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 북핵 개발과 보유로 대북제재 지속 가능성 큼. 따라서 매우 보수적으로 대응하는 것이 현실적임</li> <li>• 동북아 협력구도 가시화 이전까지 소극적 접근 불가피. 북한도 우리를 여러 파트너 중 하나로 인식</li> <li>• 당분간 민간의 인도적 지원 위주로 대북 이미지 제고 등 기반을 닦는 작업 필요</li> <li>□ 글로벌 정세 변화 속에 향후 관계 개선, 휴전, 체제 붕괴 등 대비하는 사업, 체계적 지속적 준비 필요</li> <li>□ 북한은 우리 경제에 미치는 영향이 매우 큼. 안정적 관리를 위해 관련 사업추진 여부 타진 필요</li> </ul>



### ③ 글로벌 사업 방향에 대한 의견(2): LH와 같은 공기업의 역할

#### ■ 글로벌 사업에서 공기업의 역할(직접 투자, 지원과 조정)에 대한 동의 정도

해외, 대북사업에서 LH의 역할은 ‘직접투자’와 (민간기업에 대한) ‘지원과 조정’ 중 어느 것에 더 주안점을 두어야 하는가에 대한 질문이다. 해외사업에 대해서는 LH가 ‘지원과 조정’을 더 확대해야 한다는 의견이 4.0점으로 ‘직접투자’(3.7점)에 비해 다소 높게 나왔다. 대북사업에 대해서는 해외사업에 비해 전반적으로 1점 정도 낮았는데, 해외사업과 마찬가지로 ‘지원과 조정’(3.0점)이 ‘직접투자’(2.7점)보다 약간 높았다. 그런데, 해외, 대북사업 모두 ‘직접투자’에 대한 답변의 편차가 ‘지원과 조정’에서보다 커서, 이 부분에 전문가들 사이에 이견이 있음이 확인된다.

[표 4-7] 1차 답변: 글로벌 사업에서 공기업의 역할(정량)

구분		글로벌 사업에서 LH와 같은 공기업의 역할				
		매우 확대 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 축소 1점
해외 사업	직접 투자	●	●●●●●	●●	●	
		↑ 평균: 3.7				
	지원과 조정	●●●	●●●●	●●●		
		↑ 평균: 4.0				
대북 사업	직접 투자		●●●●●		●●	●●●
		↑ 평균: 2.7				
	지원과 조정		●●●●	●●	●●●●	
		↑ 평균: 3.0				

#### ■ 글로벌 사업에서 공기업의 역할(직접 투자, 지원과 조정)에 대한 의견

해외사업에서 공기업이 ‘직접투자’보다는 ‘지원과 조정’ 역할에 더 방점을 두어야 한다는 의견을 보면 다음과 같다. “해외사업은 시장논리에 의해 운영되므로, 직접 투자는 민간이 담당하고 LH는 지원과 조정을 주도해야”하며, 국제질서의 불확실성 증가로 인해 “직접투자는 투자 안정성이 확보되는 일부 사업에 국한하고, 지원과 조정에 역량을 집중해야 한다”는 것이다. 반면, 지원과 조정에 비해 직접투자를 더 강화해야 한다는 의견도 뚜렷하다. “불확실성 증가 환경에서 민간 투자는 공공

에 비해 더 소극적일 수밖에 없어, 공공이 선제적 투자로 민간참여를 유도해야 한다.” “도시개발은 공기업이 중장기적 시각으로 직접투자를 주도하고 확대하여 리스크를 부담해야 프로젝트의 공신력도 제고되고 민간기업도 투자를 검토하는 것이 가능하다. 지원과 조정만으로는 민간기업의 투자 의사결정이 바뀌지 않는다”는 주장이다. ‘직접투자’와 ‘지원과 조정’ 모두 중요하여 둘 다 확대해야 한다는 의견도 있었다. “해외 산단과 도시개발 사업은 대규모의 중장기 사업으로 민간이 단독으로 추진하기 어렵기 때문에, 공기업이 직접투자과 지원·조정 역할을 강화해야 한다”, “개도국 도시개발 관련 사업수요 증대에 맞춰 직접투자를 강화해야 하며, 동반진출하는 민간기업과 협력, 지원도 강화해야 한다”는 의견이다.

대북사업에서 LH의 ‘직접투자’ 역할이 중요하다는 의견은 “LH 역할을 지속적으로 명확히 하기 위해 꾸준히 직접투자를 모색해야 한다”, “불확실성이 크고, 인프라 초기 투자비용이 높아, 공기업이 대북사업을 선도하여 민간기업 진출 여건을 조성해야 한다”는 등이 있었다. 대북사업에 대해서 ‘직접투자’에 비해 ‘지원과 조정’ 역할을 강조하는 의견은 별도로 없었으며, “국제제재 상황에서 직접투자는 물론이고, 지원과 조정 역할도 현재로서는 축소해야 할 것으로 보인다”, “여건 조성시까지 직접투자는 자제하고, 향후 여건 변화에 대비한 준비에 역량을 투입해야 한다”는 의견이 있었다.

[표 4-8] 1차 답변: 글로벌 사업에서 공기업의 역할(정성)

구분	주요 답변 내용
해외 사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 불확실성 증가로 기업투자 유보, 리스크 높은 국가와 사업의 지연 가능성이 높아져 공기업 역할이 큼</li> <li>• 해외 직접투자는 투자 안정성이 확보되는 일부 사업에 국한하고 지원과 조정에 역량을 집중</li> <li>• 해외사업은 시장논리에 의해 운영되므로, 직접투자는 민간이 담당하고, 지원과 조정은 LH가 주도</li> <li>• 불확실성 증가로 민간 투자는 공공에 비해 더 소극적. 공공이 선제적 투자로 민간참여를 유도해야</li> <li>• 개도국 도시개발 사업수요 증대에 맞춰 직접투자 강화, 동반진출하는 민간기업과 협력, 지원도 강화</li> <li>• 해외 산단, 도시개발은 대규모 중장기 사업으로 민간 단독추진 어려움. 공기업 투자, 지원, 조정 필수</li> <li>• 도시개발은 공기업이 중장기적 시각으로 직접투자를 주도, 확대, 리스크를 부담해야 프로젝트 공신력도 제고되고 민간기업도 투자 검토 가능. 지원, 조정만으로 민간기업의 의사결정이 바뀌지는 않음</li> </ul>
대북 사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH 역할을 지속적으로 명확히 하기 위해 꾸준히 직접투자를 모색해야 함</li> <li>• 불확실성이 크고, 인프라 초기 투자비용 높아, 공기업이 대북사업을 선도, 민간기업 진출 여건 조성</li> <li>• 남북합의를 전제로, 단계적 추진 필요 사업은 공공이 선도하여 기반 구축 이후 민간기업 참여 촉진</li> <li>• 여건 조성시까지 직접투자는 자제하고, 향후 여건 변화에 대비한 준비에 역량 투입</li> <li>• 국제제재 상황에서 직접투자는 물론이고, 지원과 조정 역할도 현재로서는 축소해야 할 것으로 보임</li> </ul>

#### ④ LH 글로벌 사업 전략에 대한 의견(1): 해외사업

##### ■ LH 해외사업 전략(안)에 대한 동의 정도

참고자료에서 LH 해외사업 전략(안)으로 ‘국내외 의제 및 계획 연계’, ‘공적 역할 수행 강화(조정과 지원)’, ‘국가별 사업 추진방식 차별화’를 제시하고, 이에 대한 적절성 정도를 물었다. 대체로 ‘매우 적절’ 또는 ‘적절하다’는 의견이었다. ‘공적 역할 수행 강화’가 가장 높은 4.6점이었고, 다음으로 ‘국가별 추진방식 차별화’(4.3점), ‘국내외 의제 및 계획 연계’(4.1점) 순이었다.

[표 4-9] 1차 답변: LH 해외사업 전략(안)에 대한 동의 정도(정량)

구분	LH 해외사업 전략 검토내용의 적절성				
	매우 적절 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 부적절 1점
국내외 의제 및 계획 연계	●●●●●	●●●●●	●	●	
	↑ 평균: 4.1				
공적 역할 수행 강화 (조정과 지원)	●●●●●	●●●●●			
	↑ 평균: 4.6				
국가별 사업 추진방식 차별화	●●●●●	●●●	●●		
	↑ 평균: 4.3				

##### ■ LH 해외사업 전략(안)에 대한 의견

첫째, ‘국내외 의제 및 계획 연계’에 대한 의견은 다음과 같다. 긍정적 의견으로 “해외사업의 실효성과 안정성을 위해 관련 정책, 계획과 연계가 필수적이다”, “SDGs, 탄소중립계획 등과 적극적 연계가 필요하다”, “국제개발협력기본계획의 ODA를 체계적으로 실행하고, 국토부, 산자부 등 중앙부서의 정책에 부합한 사업을 추진해야 한다”, “향후 10년간 동남아의 스마트시티 건설 수요 증가를 겨냥한 해외사업 전략 검토가 시의적절하다”는 등의 내용이었다. 다소 부정적인 의견도 있었는데, “국내외 의제도 중요하지만, 동시에 직접투자와 재정사업 참여도 고려해야 한다”, “해외사업은 장기적 관점에서 추진하고, 정부의 해외 방문 등 단기성 이벤트와는 차별화해야 한다”는 의견이 있었다. “국외 의제 연계”는 해외사업에서 비중이 높지 않다”는 의견도 있었는데, 그 이유는 “국제기구가 지원하는 도시개발은 주로 상하수도 시설에 편중되어 있다”는 것이다. “단, ‘국내 의제’로는 해외 진출 확대 유인이

상존하는데, 해외 산단 개발로 우리 기업 진출을 뒷받침하던 것에서 ‘서민주택 공급’으로 확대하고, 공급과 시공을 우리 기업이 맡으면 동반진출 실적도 달성할 수 있을 것”이라는 의견이다. 여기서 ‘서민주택 공급 확대’는 해외사업 분야에 대한 중요한 제안으로 보고, 제2차 조사에서 별도의 핵심 쟁점으로 질문을 추가하였다.

둘째, ‘공적 역할 수행 강화(조정과 지원)’에 대한 의견은 다음과 같다. 대체로 “LH의 강점인 공적 역할의 성과를 충분히 살리는 전략이 타당”하다는 의견이었는데, “K-city 중심기관으로서 경험과 기술 공유가 필요하다”, “공기업의 책임성과 보유 역량을 바탕으로 민관협력을 촉진하는 체계적인 계획 수립과 사업 실행을 해야 한다”는 의견이었다. 이 전략에 대해 비판적인 의견도 있었다. 공적 역할을 ‘조정과 지원’에 한정하면 안 된다는 것인데, “조정과 지원에 국한하면 민간참여도 제한적이다. (LH가) 실질적 투자와 개발에 참여하여 리스크를 분담해야 한다”, “지원과 조정으로는 부족하며, LH가 공공기관으로서 리스크를 지거나 장기적 시각으로 이익회수를 후순위로 가져가는 등 민간기업을 우대해야 해외 도시개발사업 활성화가 가능하다”는 의견이다. 공기업의 역할로 ‘직접투자’와 ‘조정과 지원’ 중 어느 것에 더 중점을 두어야 하는가와 관련된 쟁점이다.

셋째, ‘국가별 사업 추진방식 차별화’에 대한 의견이다. “맞춤형 해외사업의 추진을 위해 진출대상 국가의 상황에 맞는 추진방식 선택은 필수”이며, “각국 경제 규모와 재정상태, 관련 법제 정비 수준에 따라 적합한 사업 추진방식 차별화가 필요하다”, “국가별 개발 수요와 한국 진출기업 특성을 종합적으로 고려하는 차별화된 사업을 추진해야 한다”는 긍정적 의견이 있었다. 추진방식 차별화와 관련하여, 국가에 따라 ODA와 PPP 사업으로 차별화해야 한다는 내용을 제시했는데, 이에 대한 비판적 의견도 있었다. “기본적인 사항이나 이것에 매몰될 필요도 없다”는 의견과 함께, 대상국의 경제 규모나 재정 상태 이외에 “국가별로 지정학적 리스크가 적은 국가에 대한 협력을 강화해야 한다”는 의견도 있었다. 또한, “EDCF에서는 국가별 분류가 유용하지만, 부동산 사업은 한 도시에서도 장소에 따라 다르게 때문에 국가별 분류가 적절하지 않다. ODA 가능 여부 정도만 판단하면 되고, 도시개발사업은 정부 개입 정도가 높은 PPP일 필요가 없다”는 의견도 제시되었다. 국가별 차별화에 따라 사업방식으로 제시된 ODA와 PPP에 매몰되지 말아야 한다는 의견이다.

‘추가 의견’으로는 “해외 국가의 수요 및 산업 어젠다도 해외사업 방향 설정에 필요하다”, 국가별 차별화와 함께, “협력사업별, 협력단계별 특성을 감안한 사업방식 차

별화”, “개도국의 토지소유권, 토지정보, 감평, 수용권 등 토지취득 여건에 따른 차별화”도 필요하다는 의견이 있었다. “ESG 연계, 고령친화도시 노하우 활용 등을 추가로 고민할 수 있다”는 의견과 함께, “LH 해외사업 전략에서 서민주택/Decent housing 비중을 크게 높이고, 중고소득국으로까지 확대해야 한다. 최근 우리 기업들은 미국과 캐나다, 말레이시아, 태국에서도 주거단지 개발사업을 진행 중”이라는 의견도 있었다. 여기서 개도국 이외에 중고소득국으로까지 해외사업을 확대해야 한다는 의견은 사업 대상국 관련 주요 사항으로, 이후 조사에서 쟁점에 포함했다.

[표 4-10] 1차 답변: LH 해외사업 전략(안)에 대한 의견(정성)

구분		주요 답변 내용
1차 조사 사항	국내외 의제 및 계획 연계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외사업의 실효성, 안정성 등을 위해 관련 정책, 계획과 연계는 필수적인 조건</li> <li>• SDGs, 탄소중립계획 등과 적극적 연계 필요</li> <li>• 국제개발협력기본계획 ODA의 체계적 실행, 국토부, 산자부 등 정부 정책에 부합한 추진</li> <li>• 향후 10년간 동남아 스마트시티 건설 수요 증가를 겨냥한 해외사업 전략 검토는 시의적절</li> <li>• 국내외 의제도 중요하지만, 동시에 직접투자과 재정사업 참여도 고려해야 함</li> <li>• 해외사업은 장기적 관점에서 추진, 정부의 해외 방문 등 단기성 이벤트와는 차별화해야 함</li> <li>• ‘국외 의제 연계’는 비중 높지 않음. 국제기구 지원 도시개발은 주로 상하수도 시설에 편중. 단, ‘국내 의제’는 해외진출 확대 유인 상존. 해외 산단 개발로 우리 기업 진출을 뒷받침하던 것에서 ‘서민주택 공급’으로 확대, 공급과 시공을 우리 기업이 맡으면 동반진출 실적도 달성</li> </ul>
	공적 역할 수행 강화 (조정과 지원)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH의 강점인 공적 역할의 성과를 충분히 살리는 전략이 타당</li> <li>• K-city 중심기관으로서 경험과 기술 공유가 필요</li> <li>• 공기업의 책임성과 보유역량을 바탕으로 민관협력을 촉진, 체계적 계획 수립과 사업 실행</li> <li>• 조정과 지원에 국한하면 민간참여도 제한적. 실질적 투자와 개발 참여로 리스크 분담해야</li> <li>• 지원과 조정으로는 부족. LH가 공공기관으로서 리스크를 지거나 장기적 시각으로 이익회수를 후순위로 가져가는 등 민간 기업을 우대해야 해외 도시개발사업이 활성화가 가능할 것</li> </ul>
	국가별 사업 추진방식 차별화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 맞춤형 해외사업의 추진을 위해 진출대상 국가의 상황에 맞는 추진방식 선택은 필수</li> <li>• 각국 경제 규모와 재정상태, 관련 법제 정비 수준에 따라 적합한 사업 추진방식 차별화</li> <li>• 국가별 개발 수요와 한국 진출기업 특성을 종합적으로 고려하는 차별화된 사업 추진</li> <li>• 기본적인 사항이나 이것에 매몰될 필요도 없음</li> <li>• 국가별로 지정학적 리스크가 적은 국가에 대한 협력 강화 필요</li> <li>• EDCF에서는 국가별 분류가 유용. 그러나 부동산 사업은 한 도시에서도 장소에 따라 다름. ODA 가능 여부 정도만 판단하면 됨. 도시개발사업은 정부 개입이 많은 PPP일 필요가 없음</li> </ul>
추가 의견		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외 국가의 수요 및 산업 어젠다도 해외사업 방향 설정에 필요</li> <li>• 국가별 차별화와 함께, 협력사업별, 협력단계별 특성을 감안한 사업방식 차별화도 고려</li> <li>• 개도국 별로 토지소유권, 토지정보, 감평, 수용권 등 토지취득 여건 별 차별화도 필요</li> <li>• ESG 연계, 고령친화도시 노하우 활용 등을 추가로 고민할 수 있음</li> <li>• LH 해외사업 전략에서 서민주택/Decent housing 비중을 크게 높이고, 중고소득국으로까지 확대해야. 최근 우리 기업들은 미국과 캐나다, 말레이, 태국에서도 주거단지 개발사업 진행</li> </ul>

## ⑤ LH 글로벌 사업 전략에 대한 의견(2): 대북사업

### ■ LH 대북사업 전략(안)에 대한 동의 정도

LH 대북사업 전략 검토내용으로 ‘정부 정책방향과 남북합의에 부합’, ‘공공 선도를 바탕으로 민관, 국제협력 추진’, ‘방재, 환경 등에서 산업, 인프라 협력으로 확대’(단계적 추진)를 제시하고, 그에 대한 적절성 평가를 요청했다. 대체로 4점 이상의 동의를 나타냈다. ‘방재, 환경에서 산업, 인프라 협력으로 확대’가 가장 높은 4.4점의 동의 정도를 보였고, ‘정책과 합의에 부합’과 ‘공공 선도’가 각각 4.1점씩이었다. 해외사업 전략에 대한 문항과 비교해 보면, 모두 4점 이상의 동의 정도를 보였다. 그런데, 해외사업 전략에서는 ‘부적절하다’는 의견이 거의 없었지만, 대북사업 전략에서는 총 3건 정도의 부정적 의견이 있어 상대적으로 더 많았다.

[표 4-11] 1차 답변: LH 대북사업 전략(안)에 대한 동의 정도(정량)

질문	LH 대북사업 전략 검토내용의 적절성 정도를 체크하고 이유를 적어주십시오.				
구분	매우 적절 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 부적절 1점
정부 정책방향과 남북합의에 부합	●●●●●	●●	●	●	
	↑ 평균: 4.1				
공공 선도를 바탕으로 민관, 국제 협력 추진	●●●●● ●	●	●	●●	
	↑ 평균: 4.1				
방재, 환경 등에서 산업, 인프라 협력으로 확대	●●●●●	●●●●	●		
	↑ 평균: 4.4				

### ■ LH 대북사업 전략(안)에 대한 의견

첫 번째 전략인 ‘정부 정책방향과 남북합의에 부합’에 대해서는 전반적으로 “정부 정책기조에 맞는 사업추진과 남북합의에 기초한 사업추진은 필수 조건”이라는 의견이었다. 부정적 의견의 경우, 이 전략 내용에 대한 반대라기보다는, “현재 대립과 국제분쟁 상황에서 남북합의에 의한 사업은 어렵다. 향후 관계 개선을 준비하는 정도가 가능할 것”이라는 의견이었다.

두 번째 전략인 ‘공공 선도를 바탕으로 민관, 국제협력 추진’에 대해서도 대부분 동의하는 의견이었다. “대북사업은 LH와 같은 공기업의 리더십이 중요하며, 단계적

으로 민간참여와 국제협력으로 확대하는 것이 타당하다”, “현재 민간참여가 어려운 상황에서 향후 여건 조성을 위한 기반 마련에 집중해야 한다”는 등 의견이 있었다. 이에 대한 부정적 의견으로는 “북한에 대해 개발도상국의 한 국가로 접근하는 것도 가능한 방법”이며, “민족을 지원하는 개념이 아니라 제재 해제 후 개도국에 대한 국제지원으로 참여해야” 한다는 의견과, “민간과 국제협력은 통일부 등 다른 기관이 우선 추진하고, LH는 기반시설 조성에 더 방점을 두어야 할 것”이라는 의견이 있었다. 여기서 ‘북한을 개도국의 하나로 접근한다’는 것은 남북협력을 통일을 지향하는 특수한 관계가 아니라, 다른 나라라는 보편성으로 접근해야 한다는 것이고, 해외사업과 별도로 대북사업을 다루는 것이 바람직하지 않다는 의견이다. 이는 글로벌 사업 전략 관련 중요한 사항으로, 이후 조사에서 쟁점으로 다루었다.

세 번째 전략인 ‘방재, 환경 등에서 산업, 인프라 협력으로 확대’에 대해서는 전반적으로 적절하다는 의견이 많았다. “북한의 방재, 환경 투자 선호가 예상되어, 방재, 환경 협력에서 산업 등으로 확대하는 것이 적절하다”, “산업과 인프라 협력은 북한의 수요와 향후 남북통일을 위한 환경 조성 목적에 부합한다” 등의 의견이었다. 이외, “향후 지식공유, 역량강화, 법제도 정비 등 분야도 적극적으로 추진해야 한다”는 의견도 있었다. ‘단계적 추진’의 내용을 보완해야 한다거나 그것이 현실성이 적을 것이라는 지적도 있었다. “부담이 적은 분야부터 추진도 타당하나, 협력 주제는 개방적으로 고려해야 한다”, “남북합의와 국제 공감대가 형성되는 조건이라면, 협력분야는 기하급수적으로 확대될 것”이라는 의견이 있었다.

‘추가 의견’으로, “탄소중립, 지속가능발전 목표 등 국제 어젠다 중심 대북사업 추진이 중요하다”, “향후 갈등국면이 협력국면으로 전환될 것이므로, 중국, 러시아, 북한과 새로운 협력전략을 준비해야 한다. 여기서 지속가능발전 관련 어젠다가 먼저 고려될 것이다”는 의견이 있었다. 또한, “앞으로 해외와 대북사업 틀을 일치시키고, 해외사업 기준을 대북사업에도 적용해야” 한다는 주장이 있었는데, 이는 앞서 살펴본, “북한을 하나의 개도국으로 접근해야 한다”는 의견과 맥을 같이 하는 것으로 보인다. 이외, “광산개발권 등 에너지와 개발사업을 연계하여, 북한이 내어줄 수 있는 것을 감안한 전략”이 필요하다는 의견도 있었다.

[표 4-12] 1차 답변: LH 대북사업 전략(안)에 대한 의견(정성)

구분		주요 답변 내용
1 차 조 사 시  항 목	정부 정책방향과 남북합의에 부합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부 정책기조에 맞는 사업추진과 남북합의에 기초한 사업추진은 필수 조건</li> <li>• 현재 대립과 국제분쟁 상황에서 남북합의 사업 어려움. 향후 관계개선 준비 정도 가능</li> </ul>
	공공 선도를 바탕으로 민간, 국제 협력 추진	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대북사업은 LH와 같은 공기업의 리더십이 중요. 단계적으로 민간참여, 국제협력 확대</li> <li>• 현재 민간참여가 어려운 상황에서 향후 여건 조성을 위한 기반 마련에 집중해야</li> <li>• 북한에 대해 개발도상국의 한 국가로 접근하는 것도 가능한 방법</li> <li>• 민족을 지원하는 개념이 아니라, 제재 해제 후 개도국에 대한 국제지원으로 참여해야</li> <li>• 민간과 국제협력은 통일부 등 다른 기관이 추진, LH는 기반시설 조성에 방점 두어야</li> </ul>
	방재, 환경 등에서 산업, 인프라 협력으로 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 북한의 방재, 환경 투자 선호가 예상되어, 방재, 환경에서 산업 등으로 확대가 불가피</li> <li>• 산업과 인프라 협력은 북한의 수요와 향후 남북통일을 위한 환경조성 목적에 부합</li> <li>• 북한 환경, 방재 문제 발생시 우리에도 영향이 있어, 필요한 분야 제한적 협력과 지원</li> <li>• 향후 지식공유, 역량강화, 법제도 정비 등 분야도 적극적으로 추진</li> <li>• 부담이 적은 분야부터 추진도 타당하나, 협력 주제는 개방적으로 고려해야</li> <li>• 남북합의와 국제 공감대 형성 조건이라면, 협력분야는 기하급수적으로 확대될 것</li> </ul>
추가 의견		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 탄소중립, 지속가능발전 목표 등 국제 어젠다 중심 대북사업 추진이 중요</li> <li>• 앞으로 해외와 대북사업 틀을 일치시키고, 해외사업 기준을 대북사업에도 적용해야</li> <li>• 향후 갈등국면이 협력국면으로 전환될 것이므로, 중국, 러시아, 북한과 새로운 협력전략을 준비해야 함. 여기서 지속가능발전 관련 어젠다가 먼저 고려될 것임</li> <li>• 광산개발권 등 에너지와 개발사업을 연계, 북한이 내어 줄 수 있는 것을 감안한 전략</li> </ul>



## ⑥ 향후 글로벌 사업에 대한 추가 의견

마지막 질문으로 ‘대상국가와 지역 선정에서 고려할 요소’, ‘사업방식 선택시 고려 요소’, ‘위험관리 전략’, ‘기타 의견’에 대해 자유롭게 적어줄 것으로 요청하였다. 먼저, ‘대상 국가와 지역 선정에서 고려할 요소’에 대해서는 ‘중장기적이고 지정학적인 고려가 필요하다’는 의견으로 “중장기적 협력관계의 발전 필요성을 고려해야 하고, LH가 전문성을 활용하여 성과를 낼 수 있는 지역을 선정해야 한다”, “지정학적 위험부담이 적은 국가를 우선 고려하되, 다소 위험해도 전략적 이점이 있는 경우는 협력채널을 유지해야 한다”는 의견이 있었다. ‘국내적 필요성을 고려해야 한다’는 의견으로 “그간 ODA 사업은 해외 국가와 지역의 수요에 치중되었는데, 향후 국내 산업과 연관성이 높은 국가와 지역을 전략적으로 선별하고 사업을 발굴해야 한다”는 주장이 있었다. 구체적으로 협력 대상국을 제시한 경우도 있었다. “한국이 ODA 지원을 많이 하는 국가, 동남아와 중앙아시아 국가를 대상으로 ODA와 연계한 사업을 추진”, “ODA 중점협력국(27개국), 한국 기업 진출(예정)국에 집중하고, 각국의 정책 우선순위 지역인 경제구역, 수도권, 광역대도시권 등에 진출하는 것이 바람직하다”고 한다. 한편, 개도국에만 해외사업을 한정하지 말아야 한다는 주장도 있었다. “민간기업 진출이 활발한 유럽 국가 등에도 투자와 지원이 필요하다”, “전 세계적으로 소득수준과 관계없이 주거시설 확대와 더 나은 주거공간 수요가 있음을 고려한 대상 시장과 사업 선정을 해야 한다”는 의견이 있었다. 이는 LH 해외사업의 대상국이 그동안 개도국 위주였는데, 선진국으로까지 확대해야 한다는 의견으로, 이후 쟁점으로 다루었다.

둘째, ‘사업방식 선택시 고려 요소’에 대해서는, “사업 규모, 복잡성, 재정 여력, 사업운영의 전문성, 사업기간 등을 고려해야 한다”, “사업리스크를 최소화해야 하며, 공기업 특성상 고위험 고수익 기대는 금물”이라는 의견이 있었다. 또한 “공적 자금은 KIND, 수출입은행 등도 지원하므로, 이와 중복보다는 직접투자와 준공 후 운영 참여도 필요하다”고 하여, LH의 역할 방향을 지적하기도 했다. “법제도, 사업별 전략/재무/건설 투자자 현황과 역량, 마스터플랜의 적정성, 사업방식별 타당성 분석 등이 필요하다”는 의견과 함께, “PPP는 발주국 정부가 사업에 적극 개입하는 경우인데, 도시개발에는 적용하기 어려운 방식”이라는 지적도 있었다.

셋째, ‘위험관리 전략’에 대해서는 “해외와 대북 위험관리 시스템을 구축하여 정기적 평가와 모니터링, 영향 및 법규 분석을 해야 한다”는 의견과 함께 대부분 적극적인

위험관리의 필요성과 방안을 구체적으로 제시해 주었다. “정부 당국자에게 사업의 위험성 정보를 제공해야 하며, 민간기업의 책임을 명확히 해야 한다”, “환리스크 헤징, 정권 교체시기, 공무원 네트워크 관리 등을 고려해야 한다”, “해외사업은 현지 법인을 반드시 설립하고, 작은 규모의 사업이라도 학습을 하면서 실행해 봐야 한다”는 의견을 주었다. 사업 단계별 위험관리 항목을 제시해 주기도 했는데, “‘계획 단계’에서는 부지선정, 시장여건, 법제도, 인허가 등, ‘조성단계’에서는 토지취득, 자금조달, 공사, 분양 등, ‘분양단계’에서는 단지관리, 입주와 분양 등을 검토하여 위험을 관리해야 한다”는 의견이었다.

끝으로 ‘기타 의견’으로 제시된 주요 의견은 다음과 같다. “특히, 해외산단 사업에서 대기업 참여가 중요하므로, 초기부터 우리 기업의 수요 파악해야 한다”, “향후 해외투자자와 대북사업 재개시 SDGs를 어떻게 반영할 것인지 사전 준비가 필요하다”, “향후 남북관계 개선 대비, 미래지향적 개성공단 발전방안을 준비해야 한다”, “KOICA나 EDCF 뿐 아니라, ASEAN, ADB, WB, GCF 등과 협력, 연계 가능한 협력사업 구상이 필요하다”, “LH가 방재시설, 스마트시티 등 기후변화 대응(완화와 적응)의 최고 노하우를 가지고 있음을 홍보해야 한다”, “공기업의 해외진출에 부정적 시각이 많다. 글로벌 사업의 필요성과 역량에 대한 적극적 홍보가 필요하다”, “글로벌 사업 관련 조사자료 공유, 공기업 기존 자료 제공 등이 필요하다”, “현재 국제 여건에서 무리한 사업 확장은 바람직하지 않다. 경험공유, 인도적 지원 등에 주력해야 한다” 등 다양한 의견이 있었다. 이외, 요청사항으로 “국토/지역/도시 정보, 지역별 협력네트워크, 사업발굴 및 기획제안, 마스터플랜 및 사업타당성 등에 대한 ‘건설팅 지원 확대’, 현지 사무소 인력과 재정 확대 등 ‘현지사무소 역량 강화’”가 필요하다는 의견이 있었다. “ODA를 활용할 때는 ODA를 받아내는 것이 수원국의 몫이고 책임이라는 점을 분명히 해야 한다”고 하여, ODA 사업에서 수원국의 비협조로 사업 진척이 어려워지는 것을 사전에 방지해야 한다는 지적도 있었다.

[표 4-13] 1차 답변: 향후 글로벌 사업에 대한 추가 의견

구분	주요 답변 내용
‘대상 국가와 지역 선정’에서 고려 요소	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외사업은 국내 산업과 해외 수요를 기준으로 선정해야. 그간 ODA 사업은 해외 국가와 지역 수요에 치중. 향후 국내 산업과 연관성이 높은 국가와 지역을 전략적으로 선별, 사업 발굴 필요</li> <li>• 중장기적 협력관계의 발전 필요성 고려. LH가 전문성을 활용, 성과를 기대 할 수 있는 지역</li> <li>• 지정학적 위험부담이 적은 국가 우선 고려. 위험해도 전략적 이점이 있는 경우는 협력채널 유지</li> </ul>

구분	주요 답변 내용
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경제규모, 소유권 정비, 토지정보, 감평, 수용 등 토지취득 여건</li> <li>• 한국을 1순위 협력대상으로 하는지, 장기적으로 협력 가능한지, 우수 현지인 채용이 가능한지</li> <li>• 한국이 ODA 지원을 많이 하는 국가, 동남아와 중앙아시아 국가를 대상으로 ODA와 연계 추진</li> <li>• ODA 중점협력국(27개), 한국 기업 진출(예정)국에 집중. 각국 정책 우선순위 지역(경제구역, 수도권, 광역대도시권 등). 각 지역별 협력전략계획 수립하여, 사업 발굴 및 파트너십 구축</li> <li>• LH는 동남아 개도국 위주인데, 민간 기업 진출이 활발한 유럽 국가 등에도 투자와 지원 필요</li> <li>• 전세계적으로 소득수준과 관계없이 주거시설 확대와 더 나은 주거공간 수요가 있음을 고려한 대상 시장과 사업 선정. 단, 한국의 대규모 단지조성 경험을 살릴 수 있는 프로젝트 중점 개발</li> </ul>
'사업방식' 선택 시 고려 요소	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업 규모, 복잡성, 재정 여력, 사업운영 전문성, 사업기간 등 고려</li> <li>• 사업리스크를 최소화하는 방식. 공기업 특성상 고위험 고수익 기대는 금물</li> <li>• 장기적으로 대북사업방식도 해외사업방식과 통합하는 방향으로</li> <li>• 결국 각 대상국 정부의 사업전략 방향을 반영해야 함</li> <li>• 공적 자금은 KIND, 수출입은행 등도 지원. 이와 중복보다는 직접 투자와 준공 후 운영도 필요</li> <li>• 협력국가 정부와 협력이 전제되어야 함. 공공기관의 장점을 살리고, 민간과 중복되지 않게</li> <li>• 법제도, 사업별 전략/재무/건설 투자자 현황과 역량, 마스터플랜 적정성, 사업방식별 타당성 분석</li> <li>• 필리핀 '세부 서민주택' 사업처럼 한국식 노하우를 적용한 사업방식 연구와 적용. PPP는 발주국 정부가 적극 개입하는 경우로, 도시개발에 적용하기 어려움</li> </ul>
'위험관리' 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외와 대북 '위험관리 시스템' 구축. 정기적 평가와 모니터링, 영향 및 법규 분석 등</li> <li>• 정부 당국자에게 사업의 위험성 정보 제공. 민간기업의 책임 명확화</li> <li>• 환리스크 헤징, 정권 교체 시기, 공무원 네트워크 관리 등 고려</li> <li>• 해외사업은 현지법인을 반드시 설립. 작은 규모라도 학습하며 실행</li> <li>• 대북사업은 위험관리가 불가능. 실무자에게 책임을 묻지 않는 제도를 미리 마련해야 함</li> <li>• 우리나라 정권교체와 상관없이 글로벌 사업(특히, 대북사업)을 추진할 수 있는 중장기 계획 수립</li> <li>• 국가별 제도 조사, 프로젝트 사업성과 투자금 회수 방안까지 사전 조사하여 위험관리 대응</li> <li>• 계획: 부지선정, 시장여건, 법제도, 인허가 등 / 조성: 토지취득, 자금조달, 공사, 분양 등 / 분양: 단지관리, 입주와 분양 등</li> <li>• 정부 이행사항 합의서, MIGA 보험 가입이 적절하나, 일반적인 경우 리스크 사전대비 어려움. 중장기 대규모 사업은 LH 등이 중장기적 시각으로 사업추진을 하고, 민간의 부담을 경감해야 함</li> </ul>
기타 의견 (정책 지원방안, 제도 개선방안, 건의사항 등)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특히, 해외산단 사업에서 대기업 참여가 중요. 초기부터 우리 기업의 수요 파악</li> <li>• 향후 해외투자자와 대북사업 재개시 SDGs를 어떻게 반영할 것인지 사전 준비</li> <li>• 향후 남북관계 개선 대비, 미래지향적 개성공단 발전방안 준비</li> <li>• KOICA나 EDCF 뿐 아니라, ASEAN, ADB, WB, GCF 등과 협력, 연계 가능한 협력사업 구상</li> <li>• LH가 방재시설, 스마트시티 등 기후변화 대응(완화와 적응)의 최고 노하우를 가지고 있음을 홍보</li> <li>• 공기업의 해외진출에 부정적 시각이 많음. 글로벌 사업의 필요성과 역량에 대한 적극적 홍보</li> <li>• 글로벌 사업 관련 조사자료 공유, 공기업 기존 자료 제공 등 관련 제도 마련</li> <li>• 현재 국제 여건에서 무리한 사업 확장은 바람직하지 않음. 경험공유, 인도적 지원 등에 주력해야</li> <li>• (컨설팅 지원 확대) 진출대상국 국토/지역/도시 정보, 지역별 협력네트워크, 사업발굴 및 기획제안, 마스터플랜 및 사업타당성 등 / (현지사무소 역량 강화) 현지 사무소 인력과 재정 확대 등</li> <li>• ODA를 활용할 때는 ODA를 받아내는 것이 수원국의 몫이고 책임이라는 점을 분명히 해야 함</li> </ul>

## 2.2. 제2차 조사

### 1) 제2차 조사 개요와 질문

#### ① 조사 개요

2차 조사부터는 앞선 조사에서 도출한 주요 쟁점과 추가 질문으로 구성했다. 1차 조사 답변을 정리하여 제시하고, 1차 조사에서 드러난 3가지 주요 쟁점과 분야별 추가 질문을 제시했다. 1차 조사와 마찬가지로 각 항목에 대한 의견(또는 동의 정도)을 5점 척도로 체크하고, 그렇게 체크한 이유를 서술하도록 요청했다.

#### ② 질문 구성과 내용<sup>59)</sup>

2차 조사는 3가지 주요 쟁점(글로벌 사업 방향, 공기업의 역할, 해외사업 대상국)과 분야별 추가 질문으로 구성하였다. ‘주요 쟁점’은 글로벌 사업 전략 모색을 위해 심화 토론이 필요한 질문으로 구성하였다. 분야별 추가 질문은 1차 조사 결과 중에서, 1차 조사에 포함되어 있거나 새롭게 제시된 주장에 대한 동의 여부와 이유를 묻는 방식이다. ‘국제경제질서 변화’ 중 글로벌 사업에 영향을 주는 요인으로 ‘ESG, 지속가능규범’, ‘국제경제의 다극화’ 등의 적절성, ‘LH의 글로벌 사업 전략’으로 ‘서민주택 사업 확대’, ‘추가 의견’ 중 제시된 ‘위험관리 시스템 구축’에 대해 질문하였다.

[표 4-14] 2차 델파이 조사 질문 구성과 내용

구분			내용	비고
3가지 주요 쟁점			1) 글로벌 사업의 방향	적극적 vs. 신중한 추진
			2) LH 등 공기업의 역할	직접투자 vs. 지원·조정
			3) 해외사업의 주요 대상국	선진국 포함 여부
분야별 질문	국제경제질서 변화에 대한 인식		ESG, 다극화, 외국인 혐오, 국가간 격차 등	적절성
	글로벌 사업방향(1)	해외	→ 주요 쟁점 1)	-
		대북	남북관계 개선 대비 사업(연구 포함)	필요성
	글로벌 사업방향(2)		공기업의 역할 → 주요 쟁점 2)	-
	LH 글로벌 사업 전략	해외	대상국의 어젠다, 서민주택 사업 확대 등	적절성
		대북	북한을 개도국으로 상대, 단계적 접근 등	적절성
추가 의견			PPP, 위험관리 시스템, 개성공단 발전방안 등	적절성

59) 자세한 내용은 부록 참조.

## 2) 2차 조사 결과(1): 3가지 주요 쟁점

### ① (쟁점 1) 한국 기업의 글로벌 사업 방향: '적극적 추진', '신중한 추진'

#### ■ '적극적 추진'과 '신중한 추진'에 대한 동의 정도

국제경제질서 변화를 고려할 때, '한국 기업의 글로벌 사업(도시개발, 주택건설 등 장기적 대규모 투자 포함) 방향은 어떠해야 하는지', '적극적 추진'과 '신중한 추진'에 대한 동의 정도를 물었다. 1차 조사에서 다수 의견이 적극적 추진(평균 4.4점)이었는데, 1차 조사에서는 '신중한 추진'을 별도로 묻지 않고, '매우 적극적'(5점), '적극적'(4), '보통'(3), '소극적'(2), '매우 소극적'(1) 중에서 선택하도록 했다. 그런데, '소극적'이라는 단어의 부정적 의미로 인한 편향이 있을 수 있다고 보아, 2차 조사에서는 '신중한 추진'에 대한 동의 정도를 별도로 물었다. 이 질문이 연구의 핵심 주제이고, 1차 조사 답변 중 “지난 20년 동안 중국, 러시아를 신흥시장으로 보고 많은 투자를 하였는데, 지정학적 위험이 급격하게 증가하면서 투자자산이 상실”되었으며, “공격적 사업추진은 자제하”고, “지정학적 상황과 무관하게 추진할 수 있는 과제에 집중”하는 것이 바람직하다는 등 의견도 설득력이 있다고 보았다.

조사 결과는 1차 조사 결과(4.4점)에 비해 다소 낮지만 '적극적 추진'이 4.1점으로 높게 나왔다. '신중한 추진'은 중간 점수인 3.0이었다. 전체적으로는 '위기에 대응하면서 기회를 살리는 적극적 사업추진'이 '공격적 투자를 자제하고, 위험이 작은 국가와 분야에 집중'하는 것에 비해 더 적절한 방향이라는 의견이었다.

[표 4-15] 2차 답변: 한국 기업의 글로벌 사업 방향에 대한 동의 정도(정량)

한국 기업의 글로벌 사업(도시개발, 주택단지 등 장기적 대규모 투자사업) 방향에 대한 입장	동의 정도				
	매우 동의 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 반대 1점
<b>적극적 추진</b> 위기에 대응하면서 기회를 살리는 적극적 사업 추진	●●●●●	●●	●●	●	
	↑ 평균: 4.1				
<b>신중한 추진</b> 공격적 투자 자제. 위험이 적은 국가와 분야(지식공유 등)에 집중		●●●●	●○*	●●●●	
	↑ 평균: 3.0 * 무응답 1건은 '보통'으로 처리				

## ■ ‘적극적 추진’과 ‘신중한 추진’에 대한 의견

아래 표에서는 ‘적극적 추진을 신중한 추진보다 더 동의한 의견’과 ‘신중한 추진을 적극적 추진보다 더 동의한 의견’으로 구분하였다. 둘에 같은 점수를 준 응답자는 없었다.

먼저, ‘적극적 추진에 더 동의한 의견’을 보면, “공기업의 해외사업은 정부 정책의 방향에 부합해야 하는데, 현 정부는 해외진출과 수출을 강조하고 있다”, “(정부 정책이 아니더라도) 공기업의 역할에 해외사업이 필수로 포함되어야 한다. 한국의 (도시/산단/주택단지 등 개발의) 암묵지와 노하우는 개도국의 동반성장에 반드시 필요하고 한국의 아이덴티티에 해당하는 것으로 리더국가가 되기 위한 조건이다”, “국제질서 변화와 GVC 재편은 기회와 위험이 공존한다. 가능한 국가에서는 도시 개발과 주택 건설 등 영역에서 적극 기회를 확보하고, 참여 어려운 국가들에서는 헤징하면서 기회를 모색해야 한다”, “지정학적 리스크가 적은 글로벌 사우스 국가, 동남아시아 국가들을 대상으로 하는 사업은 오히려 적극 추진해야 한다”, “공기업이 해외진출의 리스크를 방어해 주어야 한다”, “한국경제의 복합적 위기 상황 타개를 위해” 필요하다는 등의 의견이다.

‘신중한 추진에 더 동의한 의견’을 보면, “도시개발, 주택단지 개발 등 장기적 대규모 투자는 글로벌 변동성이 큰 현시점에서 자금 유동성 제한, 변동성 리스크로 인해 다양한 위험이 상존한다. ODA 자금 등 정책원조 사업에 도급공사 위주로 우선 참여하고, 단기 회수 가능한 중소규모 프로젝트부터 단계적 투자가 적절하다”, “지정학적 리스크가 커짐에 따라 국가별로, 사업내용 별로 환경이 급변하고 있다. 이에 맞추어 신중하게 전략적으로 대응하는 것이 중요하다”, “LH는 공기업으로 상업성보다는 공공성에 방점을 두고 사업을 추진하고 있다. 그런데 해외사업은 리스크가 높아 공공성보다는 상업성에 방점을 두고 사업을 해야 하는 경우가 많다. 따라서 글로벌 사업은 민간이 추진하도록 하고, LH는 한국의 ODA 사업을 보조하는 방식으로 개도국에 공공성에 방점을 두고 신중하게 추진하는 것이 적절하다. 만일 LH가 적극적으로 글로벌 시장에 진출한다면, 잠재적으로 발생할 손실을 어떻게 처리할지, 국민을 어떻게 설득할지에 대한 방안이 필요하다”는 등의 의견이다.

[표 4-16] 2차 답변: 한국 기업의 글로벌 사업 방향에 대한 의견

구분	주요 답변 내용
<p><b>‘적극적 추진’을</b></p> <p>‘신중한 추진’보다</p> <p><b>더 동의한 의견</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현 정부는 해외진출/수출을 강조하고 있으며, 행안부를 통해 지자체 산하 공기업들에게도 가능 시 해외진출/수출 실적을 낼 것을 권고. (그렇지 않더라도, 공기업은) 해외사업을 필수적인 역할로 포함해야 함. 한국에 쌓여 있는 암묵지와 노하우는 개도국 동반성장에 반드시 필요한, 전 세계 어디에도 없는 자산임. 이것이 바로 한국이라는 국가의 아이덴티티에 해당함. 이를 해외에 전파하지 않는다면 스스로 리더국가가 될 수 있는 가능성을 포기하는 셈이 됨</li> <li>• 한국 기업이 참여 가능한 국가들의 도시개발 및 주택 건설 등의 영역에서는 적극적으로 기회를 확보하고, 참여가 어려운 영역에서(러시아 극동 지역 등)는 리스크 헤징하면서 기회를 모색</li> <li>• 중장기적 한국의 해외수요 확보와 경제성장을 위해서는 도시개발과 주택단지와 같은 인프라 성격의 투자가 글로벌 불확실성에 영향이 적은 글로벌 사우스 국가와 이루어진다면, 큰 문제가 없다고 생각하며, 오히려 이러한 사업이 적극적으로 추진이 필요하다고 생각함</li> <li>• 현 시기는 기존의 국제질서가 약화되고 새로운 국제질서가 형성되기 시작하는 특수한 상황임. 소극적 자세로는 장기적으로 입지 확보가 어려울 것임. 따라서 우리가 협력을 확대해 가야 할 지역과 국가를 대상으로 보다 적극적인 사업추진을 통해 입지를 확보해 가야 함</li> <li>• 국제적 질서 변화기에 있어서 상대적으로 영향이 적은 중립적 성향의 국가들을 대상으로는 글로벌 사업을 확대해야 함. 특히 동남아시아의 경우, 이들 국가들 대상의 글로벌 사업은 현지 정권교체 리스크가 가장 큰 것이며 국제질서 변화 리스크는 상대적으로 적다고 판단됨</li> <li>• 해외사업은 적극적이고 과감해야 하는 것도 중요하지만 신중하게 추진해야 하는 것도 맞음. (하지만) 신중하게 낮은 리스크만 따진다면 해외진출에 아무런 의미가 없음. KOICA에 맡기면 됨. 공기업인 LH가 해외로 나가는 명분은 높은 리스크를 방어해 줄 수 있기 때문일 것임</li> <li>• 한국경제의 복합적 위기 상황을 타개하기 위해서 한국 기업은 글로벌사업을 보다 진취적으로 추진할 필요가 있음. 다만, 한국 기업의 경쟁력과 진출지역의 시장 상황을 면밀하게 조사분석하여 체계적이고 단계적인 진출전략을 수립하고 실행해야 함</li> </ul>
<p><b>‘신중한 추진’을</b></p> <p>‘적극적 추진’보다</p> <p><b>더 동의한 의견</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 장기적 대규모 투자는 글로벌 변동성이 큰 현시점에서 자금의 유동성 확보 제한, 변동성 리스크로 인해 다양한 위험성이 상존. 대규모 장기 투자보다는 ODA 자금 등과 같은 정책원조 사업에 도급공사 위주로 우선 참여하고, 단기 회수가 가능한 중소규모 프로젝트부터 단계적 투자 필요. 인구, 국가 성장성/안정성 등을 종합적으로 고려하여 투자대상 국가 선정이 필요하며 공격적 투자보다는 국가 및 글로벌 시장 등에 대한 면밀한 분석을 통한 안정적 투자 필요</li> <li>• 전반적으로 신중한 추진이 바람직하다고 판단됨. 국제정세의 면밀한 검토 속에서 진행되는 것이 바람직하다는 의미. 지정학적 리스크가 커짐에 따라 국가별로, 사업내용 별로 환경이 급변하고 있음. 이에 맞추어 전략적으로 대응하는 것이 중요할 것임</li> <li>• LH는 공기업으로 상업성보다는 공공성에 방점을 두고 사업을 추진하고 있음. 반면, 해외 글로벌 사업은 공공성보다는 상업성에 방점을 두고 사업을 해야 하는 경우가 많음. 때문에 글로벌 사업은 민간이 추진하도록 유도하고, LH의 글로벌 사업은 한국의 ODA 사업을 보조하는 방식으로 개발도상국에 진출하여 공공성에 방점을 두고 신중하게 추진하는 것이 적절. 해외 진출 과정에서 발생하는 LH 설립 취지와 갈등, 즉 부조화를 어떻게 해결할 것인지, 잠재적으로 발생할 수 있는 손실을 어떻게 처리할지, 또 이를 국민들에게 어떻게 알리고 설득할지에 대한 방안 마련이 필요하다고 생각됨</li> </ul>

## ② (쟁점 2) 해외사업에서 LH 등 공기업의 역할: '직접투자', '지원과 조정'

### ■ '직접투자', '지원과 조정' 역할의 확대, 축소 정도

해외사업에서 LH 등 공기업의 역할로서 '직접투자' 확대와 '지원과 조정' 역할 확대에 대한 의견을 물었다. 이 항목은 전문가들 간에 가장 의견이 갈린 항목 중 하나다. '직접투자' 확대는 3.5점으로 약간 확대 정도였으며, '지원과 조정'은 3.8점으로 좀 더 높았다. 1차 조사 결과와 비교해 보면, '직접투자'는 1차(3.7점)보다 다소 낮아진 값이며, '지원과 조정'도 1차(4.0)보다 같은 정도로 낮아진 값이다.

[표 4-17] 2차 답변: 해외사업에 공기업의 역할에 대한 의견(정량)

구분	매우 확대 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 축소 1점
직접 투자	●●	●●●●	●	●●●	
	↑ 평균: 3.5				
지원과 조정	●●●	●●●●	●	●●	
	↑ 평균: 3.8				

### ■ '직접투자', '지원과 조정' 역할의 확대, 축소에 대한 의견

먼저, '직접투자 확대에 더 높은 점수를 준 의견'은 다음과 같다. “해외 도시개발은 공공과 민간의 역할이 모두 필요하다. 그런 해외사업을 적극적으로 추진해야 한다면, 공공이 앞장서고 민간이 따라야 한다.” “싱가폴의 국부펀드인 테마섹이 정확하게 그렇게 하고 있다. 초기 리스크 대응과 초기 투자를 공공이 앞장서서 사업을 진척하고 비로소 민간기업들이 분양/임대/개발권 취득 후 개발 등 본격 사업에 참여한다.” “민간 건설사는 대규모 자금 투자, 토지매입, 현지 인허가 등 잠재적 리스크로 인해 실제 투자결정이 어렵다. 따라서 민간과 공동으로 해외사업을 진행한다고 하면 리스크를 같이 쉼어할 수 있는 LH의 선제적 참여가 필요하다.” “공기업이 해외사업에 투자를 진행하면, 한국의 부가가치 수요국가의 저변을 넓히는 데 도움이 되고, 신뢰도 높은 공공부문의 주도로 민간기업 참여도 높아질 수 있다” 등이다.

'직접투자와 지원조정에 같은 점수를 준 의견'은 다음과 같다. “해외 정부에서 요구하는 것은 공신력 있는 사업주체의 지분투자를 전제로 하는 안정적 사업추진이다. LH 등이 참여하는 사업추진 플랫폼의 사업별 컨소시엄을 구성하여 민간기업의 동



반진출을 지원, 조정할 필요가 있다”. “LH와 민간기업은 상호이익이 되는 윈-윈 전략 속에 있다. LH는 공적 developer 역할을, 민간은 같이 진출하여 contractor와 investor 역할을 할 수 있다. LH는 affordability를 고려한 경험 공유 차원에서 접근하고, 현지 국영기업과 joint-venture 형식으로 참여할 수 있을 것이다.” ‘직접투자’와 ‘지원과 조정’ 역할 모두를 확대해야 한다는 의견이다.

‘지원과 조정의 확대에 더 높은 점수를 준 의견’은 다음과 같다. “민간기업의 기술 역량이 충분한 우리나라의 특성상 공기업은 직접투자보다는 지원조정에 역량을 집중하는 것이 타당하다,” “공기업의 해외사업은 민간이 하기 어려운 분야에 집중해야 한다. 협력국 정부와 관계 구축, 법과 제도 구축, ODA 활용 등이 공기업의 주된 역할이다. 이는 일반적으로도 그렇지만 자금처럼 지정학적 리스크가 큰 여건에 서는 더욱 중요하다,” “LH는 공공성에 방점을 두고 사업을 추진하는 것이 설립 취지인데, 해외사업을 추진하는 과정에서 손실이 발생할 경우, 이를 감당하기 어렵다,” “LH는 지원과 조정을 우선해야 한다. LH는 해외에서 돈을 벌어오는 기업이 아니다. 직접투자는 민간이 우선하되, 민간이 접근할 수 없는 영역에서 직접투자로 길을 열어주는 것이 중요할 것이다.”

[표 4-18] 2차 답변: 해외사업에 공기업의 역할에 대한 의견(정성)

구분	주요 답변 내용
‘직접 투자’를 ‘지원·조정’보다 더 확대해야 한다는 의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외도시개발이 향후 적극적으로 추진해야 하는 분야라는 데에 공감대가 있다면, 공공이 앞서서고 민간이 따라야 함. 싱가포르가 정확하게 그렇게 하고 있음. 싱가폴은 테마섹이라는 국부펀드가 해외 도시개발 진출을 위한 다양한 공기업/펀드를 산하에 운용하고 있음. 해외사업에서 토지확보, 인허가 취득이라는 도시개발 고유의 초기 리스크를 버티지 못하고 중단되거나 회사 존재를 위협받은 사례는 수도 없이 많음. 싱가폴은 이를 정부가 나서서 G2G로 해결함. LH의 업역인 국토/도시개발 분야에서 해외사업을 적극적으로 추진하기로 정해지지만 한다면, LH역할은 명확함. 반드시 주도적 역할을 해야 하며 지원·조정만으로는 민간의 진출을 촉진하기 힘들 것임</li> <li>• 민간 건설사 입장에서 해외 도시개발, 산업단지 건설은 궁극적 목표가 될 수는 있으나, 대규모 자금 투자, 토지매입, 현지 인허가 등 잠재 리스크로 인해 실제 투자 결정은 어려움. 따라서, 도시개발, 산업단지 개발 경험이 풍부한 LH에서 지원조정에 국한되지 않고 민간기업을 리딩할 수 있는 직접 투자 역할이 필요</li> <li>• 불확실성이 높은 시기에는 기업의 공격적인 투자는 상당히 제한되어 있음. 해외사업에서 공기업이 명확한 목표 하에 해외사업을 투자하여 진행한다면, 해외 한국 부가가치 수요국가 저변을 선제적으로 넓히는 데 도움이 되며, 신뢰도 높은 공공부문에서 주도로 진행하는 만큼, 민간기업의 참여도 역시 높아질 수 있음.</li> </ul>
‘직접 투자’와 ‘지원·조정’	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도시개발, 단지 건설 등의 해외사업에서 재정투자 및 민간자본의 한계가 있는 해외 정부에서 요구하는 사항은 공신력있는 사업주체의 지분투자를 전제로 하는 안정적인 사업추진임. LH 등 공기업(KIND, 도로공사, 철도공사, 수자원공사 등)의 사업추진 플랫폼(원팀코리아)의 사업별 컨소시엄을 탄탄하게 구성하여 사업의 공신력을 제고하고, 민간기업의 동반진출을 지원, 조정할 필요가 있음</li> </ul>

구분	주요 답변 내용
확대에 점수를 같이 준 의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH가 토지확보, 기반시설 공급을 주도하고 민간은 이 사업에서 contractor로의 역할도 하고 분양된 택지 위에서 투자를 통해 건축사업을 벌이는 방식. 해외사업에서도 LH는 공적 developer 역할을, 민간은 같이 진출하여 contractor와 investor 역할을 할 수 있음. 사업지가 주로 개발도상국 해외이므로 LH는 affordability를 고려한 경험 공유 차원에서 접근하는 것도 중요함. 예컨대 현지 국영기업과 joint-venture 형식으로 사업에 참여할 수 있을 것임.</li> </ul>
‘지원· 조정’을 ‘직접 투자’보다 더 확대해야 한다는 의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공기업의 직접투자는 매우 특수한 상황에서 제한적으로 이루어지는 것이 바람직함. 민간기업의 기술역량이 충분한 우리나라의 특성상 공기업은 직접투자보다는 지원 조정에 역량을 집중하는 것이 타당. 다만, 지원조정은 민간기업의 본격적 투자와 연계해서 추진되어야 의미가 있음</li> <li>• 공기업의 해외사업은 기본적으로 공공부분의 특징점에 집중해야 한다는 입장임. 즉 민간이 강점을 가지는 분야는 적극적으로 민간에게 기회를 주고, 민간이 하기 어려운 분야에 집중할 필요가 있음. 협력국 정부와 관계구축, 법과 제도 구축, ODA 활용 등이 공기업의 주된 역할임. 이는 일반적인 상황에서도 그렇지만 지금과 같은 지정학적 리스크가 큰 여건에서는 더욱 중요</li> <li>• 해외사업 적극 진출이란 전제하에서 공기업과 사기업의 역할분담 필요. 공기업이 직접 투자하기보다는 사기업의 해외사업을 지원·조정하는 것에 중점을 두는 것이 현실적임. 다만, 공기업은 사기업이 진출하기 어려운 사업들에 한해 직접투자하는 것이 바람직할 것임</li> <li>• LH는 공공성에 방점을 두고 사업을 추진하는 것이 설립 취지인데, 해외사업을 추진하는 과정에서 손실이 발생할 경우 이를 감당하기 어려운 상황. 때문에 직접 투자보다는 지원·조정, 즉 민간기업의 해외 진출과 투자를 촉진하는 공공성에 방점을 두고 사업을 추진하는 것이 적절하다고 생각함</li> <li>• 지원과 조정을 우선해야 한다고 생각함. 기본적으로 LH는 해외에서 돈을 벌어드리는 기업이 아님. 해외가 분명 LH의 차세대 핵심 영역이나, 그렇다고 해서 해외에서 돈을 벌어들일 필요는 없음. 직접 투자는 민간이 우선하되, 민간이 접근할 수 없는 영역에서 직접투자도 길을 열어주는 것이 중요</li> </ul>

### ③ (쟁점 3) LH 해외사업의 주요 대상국: 신흥 개도국 vs. 선진국 포함

#### ■ ‘사업 대상국에 선진국까지 포함해야 한다’는 주장에 대한 동의 정도

‘LH의 해외사업 대상국이 주로 신흥 개도국 위주였는데, 선진국에서도 대규모 주택사업에 대한 수요가 증가하고 있어, 사업 대상국을 선진국으로까지 적극 확장해야 한다’는 주장에 대한 동의 여부와 의견을 묻은 질문이다. 이 주장은 1차 조사의 해외사업 전략(안)에 대한 추가의견으로 제시되었던 것으로, 2차 조사에서 쟁점의 하나로 제시하였다. 응답 결과는 크게 엇갈렸는데, 평균 2.8점으로 보통 이하였으며, 반대 의견이 다소 우세했다.

[표 4-19] 2차 답변: ‘LH 해외사업 주요 대상국에 선진국까지 포함해야 한다’는 주장에 대한 동의 정도(정량)

매우 동의 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 반대 1점
●	●●	●	●●●●●	
↑ 평균: 2.8				

#### ■ ‘사업 대상국에 선진국까지 포함해야 한다’는 주장에 대한 의견

‘사업 대상국을 선진국까지 확장해야 한다’는 의견은 다음과 같다. “선진국에서도 재정과 민간투자의 간극은 언제 어디서든 발생할 수 있으며, 이 간극을 메꾸면서 사업성이 우수한 사업기회가 도출될 수 있다. 캐나다 토론토 같은 대도시에서도 많은 이민자가 갑작스럽게 몰리고 주택가격이 급등하고 텐트촌이 난무하고 있다. 이런 사업기회를 포착한 민간기업이 있지만, 인지도가 낮아 surety bond 발행이나 프로젝트 파이낸싱에 어려운데, 이럴 때 LH가 나서서 공신력, 신용도, 트랙레코드 등을 보강한다면 엄청난 지원효과가 되고 해당국에도 큰 효익이 발생할 수 있다.” 이외 선진국 참여에 찬성한 의견은 적극적 찬성은 아니고, “LH 사업의 노하우를 적용할 수 있는 지역에 한정하여 신중하게 추진해야 한다”거나 “스마트시티, 기후변화 영역에서 가능하면 할 수 있”다는 정도의 의견이 있었다.

‘선진국까지 확장에 반대’하는 의견은 다음과 같다. “LH의 한정된 재원을 고려할 때 개도국 중심으로 진행하는 것이 바람직하다. 선진국들에서는 해외 공기업의 참여를 수요할 유인이 적다,” “이미 고령화와 인구감소 추세가 뚜렷한 선진국에서 대규모 도시개발 수요가 존재하기 어렵다,” “선진국 대상 글로벌 사업은 민간영역에서 더 잘 할 수 있는 분야다,” “선진국의 경우, 충분한 수와 규모의 부동산 디벨로퍼를 보유하고 있으며, 택지와 주택 조성 기술, 금융 조달 면에서 우리보다 우수한 것이 일반적이다. 반면, 개발도상국은 우리 정부가 투입하는 정책자금인 ODA가 있으며, 이 재원을 활용하여 LH가 현지에서 공공성에 방점을 두고 택지 및 주택 건설 사업을 추진할 수 있다,” “선진국 도시개발과 서민주택 건설은 명분도 약하고 실익도 제한적이다. 단, 선진국 산단 개발은 국내기업 진출 현황, 해당 산단의 차별성, 테넌트 확보 현황 등 사업적 판단을 통해 제한적 참여가 가능하다,” “LH의 해외사업은 국제사회와 함께 글로벌 사우스 국가의 SDGs 이행에 참여하는 형태로 진행해야 한다. 도시화의 진행이 빠르고 도시 인프라 수요가 큰 국가를 대상으로, 한국의 경험에 기반하여, ‘개발협력’을 추진하는 방식으로 진행해야 한다” 등이다.

[표 4-20] 2차 답변: 'LH 해외사업 주요 대상국에 선진국까지 포함해야 한다'는 주장에 대한 의견

구분	주요 답변 내용
<p>‘선진국 포함’에 동의한 의견 ①, ②</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 선진국에 진입한 한국 국내에서도 LH의 역할이 아직도 있다는 사실이 다른 선진국에서도 LH의 역할이 있다는 방증임. 아무리 선진국이라도 재정과 민간투자의 간극은 언제 어디서든 발생할 수 있으며 이 간극을 메꾸면서 사업성이 우수한 사업기회가 도출될 수 있음. 캐나다의 토론토와 같은 대도시에도 너무나 많은 이민자가 갑작스럽게 몰리면서 주택가격이 급등하고, 급등한 가격을 감당하지 못해 텐트촌이 난립하고 있음. 주거단지를 개발하고자 하는 민간기업이 존재하나, 해당 민간기업이 캐나다 현지에서 인지도가 낮다보니 Surety bond 발행이나 프로젝트 파이낸싱 측면에서 큰 어려움에 봉착. LH가 나서서 사업의 공신력과 사업주의 신용도, 트랙레코드 등을 보장한다면 기업에 엄청난 지원효과는 물론 LH와 캐나다 정부, 시민들에게도 큰 효익이 발생 가능함</li> <li>• LH 해외사업의 주요 대상국은 정부의 국제개발협력 정책에 부합하는 중점협력국을 최우선 대상지역으로 고려해야 하며, 선진국을 포함한 국가에 대해서는 수익성이 높고 LH사업의 노하우를 적용할 수 있는 지역에 한정하여 신중하게 추진할 필요가 있음</li> <li>• 스마트시티, 기후변화 영역에서 가능하면 할 수는 있으나 꼭 필요한 것은 아니라고 봄. 선진국은 민간의 영역으로서 더 효과적일 것으로 생각됨</li> </ul>
<p>중립 의견 ③</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 선진국에서도 각종 건설 수요가 충분한지, 한국 기업의 경쟁력이 충분한지 등에 대한 사전 정보/지식이 없어 답하기 어려움</li> </ul>
<p>‘선진국 포함’에 반대한 의견 ④, ⑤</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH의 한정된 재원을 고려할 때, 선진국보다는 개도국을 중심으로 진행하는 것이 필요함. 선진국에서 한국의 해외사업을 수요한다면 진행하는 것이 합당함. 다만, 선진국으로 분류되는 국가는 미국, 서유럽 국가, 일본, 대만, 싱가포르 등과 같은 일부 아시아 국가인데, 이들 국가에서 도시개발과 서민주택 건설과 같은 사업에 있어 해외 공기업의 참여를 수요 할 유인이 적음.</li> <li>• 이미 고령화와 인구감소의 추세가 뚜렷한 선진국에서 대규모 도시개발 수요가 존재하기는 어려울 것으로 예상됨. 일부 개발 수요가 있다고 하더라도 선진국들이 우리나라의 적극적 역할을 기대하기는 쉽지 않을 것으로 판단됨</li> <li>• 선진국 대상의 글로벌 사업은 그야말로 민간영역에서 잘 할 수 있는 분야임. 사업규모도 민간영역에서 진출하기에 적절한 규모로 판단됨. 대규모 택지개발사업이 필요한 국가는 대부분 개발도상국이며 개발도상국을 대상으로 공적 developer의 역할을 할 수 있는 조직은 LH임</li> <li>• 선진국의 경우, 충분한 수와 규모의 부동산 Developer를 보유하고 있으며, 택지 및 주택 조성 기술, 금융 조달 면에서 우리보다 우수한 것이 일반적이므로, LH가 해외사업으로 선진국에 진출한다 하더라도 경쟁에서 열위에 처할 가능성이 큼. 반면, 개발도상국은 우리 정부가 투입하는 정책자금인 ODA가 있으며, 이 재원을 활용하여 LH가 현지에서 공공성에 방점을 두고 택지 및 주택 건설 사업을 추진할 수 있으며, 우리의 건설 기술도 우위를 점할 가능성이 큼.</li> <li>• 국내 개발사 또는 건설사가 선진국의 도시개발과 서민주택 건설에 참여하는 것은 현실적이지 않음. 선진국은 이미 재정적으로 안정되어 있고 디벨로퍼가 활성화된 국가여서 국내 건설사와 LH가 이런 선진국의 도시개발 및 서민주택 건설에 참여하는 것은 명분도 약하고 실질적으로 얻을 수 있는 이득도 제한적으로 판단됨. 하지만, 선진국 산단개발은 국내기업 진출 현황, 해당 산단의 차별성, 테넌트 확보 현황 등 사업적 판단을 통해 제한적 참여가 가능할 것으로 생각됨</li> <li>• 해외사업은 기본적으로 개도국을 대상으로 하는 것이 바람직함. LH의 해외사업은 국제사회와 함께 글로벌 사우스 국가의 SDGs 이행에 참여하는 형태로 진행되어야 함. 이러한 관점에서 일부 글로벌 노스 국가에서도 사업의 기회가 있을 수 있지만, 그 기회는 제한적일 것으로 판단됨. 도시화의 진행이 빠르고 도시 인프라 수요가 큰 국가를 대상으로, 한국의 경험에 기반하여, ‘개발협력’을 추진하는 방식으로 진행되어야 함. 그렇지 않으면 민간의 도시개발사업과 차별성이 없어지며 LH의 특징점을 살리지 못할 것으로 보임</li> </ul>

### 3) 2차 조사 결과(2): 분야별 질문

2차 조사에서는 3가지 쟁점 이외에, 1차 조사의 답변에서 제기된 주장들 중 연구 목적과 관련하여 추가 검토해야 할 사항에 대해 분야별로 질문을 제시했다.

#### ① ‘국제경제질서 변화에 대한 인식’ 중 추가 항목에 대한 의견

##### ■ ‘국제경제질서 변화’의 추가 항목에 대한 동의 정도

‘국제경제질서 변화’가 글로벌 사업에 미치는 영향 정도와 관련한 질문 중에서, ‘국제경제질서 변화’의 내용으로 추가해야 한다는 답변들 중 다음 네 가지에 대해 동의 정도를 물었다. △ESG, 지속가능규범, △국제경제의 다극화, △극우화, 외국인 혐오 증가, △국가간 성장 격차 심화(부익부 빈익빈)

답변 결과를 보면, ‘ESG, 지속가능규범’이 4.1점으로 동의 정도가 가장 높았고, ‘국제경제의 다극화’가 3.6점이었으며, ‘극우화, 외국인 혐오 증가’(2.6점), ‘국가간 성장 격차 심화’(2.9점)는 중간값인 3.0점 아래였다.

[표 4-21] 2차 답변: 추가 항목에 대한 동의 정도

구분	매우 동의 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 반대 1점
ESG, 지속가능규범	●●●●●	●●	●●	●	
↑ 평균: 4.1					
국제경제의 다극화	●●	●●●●●		●●●	
↑ 평균: 3.6					
극우화, 외국인 혐오		●●●	●	●●●●●	●
↑ 평균: 2.6					
국가간 성장격차 심화	●	●●	●●●	●●●	●
↑ 평균: 2.9					

##### ■ ‘국제경제질서 변화’의 추가 항목에 대한 의견

먼저, ‘ESG, 지속가능규범’에 찬성하는 의견은 “유럽의 공급망 실사지침 도입 사례에서 볼 수 있듯, 해외사업에서 인권과 환경 관련 규정 준수가 매우 중요한 요인으로 부상할 것이다,” “글로벌 기업들이 요구하는 RE100 등 ESG 규범을 준수해야 한다” 등이 있다. 보통이나 반대 의견은, “ESG의 영향력이 급속히 약화하고 있고, 점차 기후변화 대응과 탄소 감축으로 수렴하고 있어서 ESG 개념보다는 환경에 집

중할 것을 권장한다” 등이다.

‘국제경제 다극화’에 찬성하는 의견은 “글로벌 사우스 경제의 확대는 사업 대상지에 직접적 영향을 줄 수 있다,” “개도국의 외교 전략이 다원화 추세를 보이고 있다,” “해외사업과 관련된 개발도상국의 경우 ASEAN, 남미경제공동체 등으로 결속이 강화되고 있어, 이에 대한 고려가 필요하다,” “국제경제의 다극화는 시장기회의 다변화를 가져올 수 있는 긍정적 측면과 글로벌 공급망 복잡성 증가, 지정학적 리스크 증가 등 부정적 요소를 내포하고 있다” 등이다. 반대 의견은 “현재 작성된 4가지 항목에 충분히 포함할 수 있다,” “중국, 러시아, 북한이 한 축을 형성하고 미국 역시 일본, 호주, 한국, 대만등과 한 축을 형성할 것이다. 즉, 다극화가 아니라 양극화가 심화되는 추세이다. 미국의 영향력이 축소되는 것이 아니고 미국의 개입주의가 후퇴하고 있다고는 말할 수 있을 것이다”는 입장이다.

‘극우화, 외국인 혐오 증가’에 찬성하는 측은 “자국이익을 우선하는 추세”로 “사회적 측면”에 포함하는 것이 가능하다는 의견이다. 보통 의견에서는 “일부 국가에 한정된 현상으로 전반적 영향을 적을 것으로 판단”하고 있다. 반대하는 측은 “사회적 문제는 상대적으로 글로벌 사업과 연관성이 낮다”고 보고, “한국인 혐오가 증가하지 않아 중요한 문제가 아니며, 사회적 측면에서 중요한 것은 여러 가지 양극화 요소”라고 하고 있다.

‘국가간 성장격차 심화’에 동의하는 의견은 “선진국에 리소스가 투입될수록 저소득국에 투입될 리소스가 줄어든다. 긍정적인 점은 한국의 대외원조금액도 급격히 증가하고 있어, 이러한 변화에 대응할 필요성이 높아지고 있다”고 한다. 보통 의견에서는 “국가간 성장격차는 다양한 요인들이 상호작용하여 복합적인 양상을 보일 것”이라고 하고 있고, 반대 의견은 “국가 간 성장격차 심화는 간접적 요인”이며, 다른 항목과 별도로 다룰 정도로 큰 이슈는 아니라는 입장이다.

[표 4-22] 2차 답변: ‘국제경제질서 변화’의 추가 항목에 대한 의견

구분		주요 답변 내용 (동의: ①, ② / 보통: ③ / 반대: ④, ⑤)
ESG, 지속가능 규범	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외사업에 있어, 인권과 환경 관련 규정 준수는 매우 중요한 요인으로 부상할 것</li> <li>• 환경규제는 글로벌 사업 추진에 매우 큰 영향을 미칠 요소임</li> <li>• 향후 더욱더 중요한 요인으로 작용할 것으로 생각됨</li> <li>• 환경적 측면에 포함 가능</li> <li>• 글로벌 기업들이 요구하는 RE100 등 ESG 규범을 준수해야 함</li> <li>• 글로벌 환경 이슈, ESG 경영강화 등으로 해외사업 진출 시 국가별 규제 강화</li> </ul>

구분	주요 답변 내용 (동의: ①, ② / 보통: ③ / 반대: ④, ⑤)	
		• ESG는 기업의 신뢰성 등을 정부 또는 투자기관 등에서 판단하는 주요한 요소로 부각
	보통	• ESG는 크게 보면 환경기술적 측면의 변화에 포함되는 것으로 판단됨 • ESG의 영향력은 급속히 악화되고 있으며 점차 기후변화 대응과 탄소 감축으로 수렴할 것
	반대	• 현재 작성된 4가지 항목이 이 주제의 범위를 충분하게 포함할 수 있음
국제경제 의 다극화	동의	• 글로벌 사우스 경제의 확대는 우리 기업의 사업 대상지에 직접적인 영향을 줄 수 있음. • 개도국의 외교적 전략이 다원화하는 추세를 보이고 있어, 글로벌 사업에서도 고려가 필요 • 개도국이 ASEAN, 남미경제공동체 등으로 결속 강화 추세여서 이에 대한 고려가 필요 • ‘ASEAN, 글로벌 사우스 및 선진국’, ‘중국과 러시아’ 시장에 대한 차별화된 전략 마련 필요 • 선진국과 후진국 또는 개도국간 격차 심화, 강대국간 경제연합 등 국제경제 변화 요인 다 • 정치적 측면에 포함 가능 • 시장기회 다변화의 긍정 측면과 공급망 복잡성과 지정학적 리스크 증가의 부정적 요소 내포
	반대	• 향후 국제경제는 더욱더 미국으로 일극화할 것으로 생각됨 • 현재 작성된 4가지 항목이 이 주제의 범위를 충분히 포함. 학계의 일반적 개념은 아님 • 다극화가 아니라 양극화 심화 추세. 미중이 동남아시아를 두고 패권 쟁탈전이 심해질 것
극우화, 외국인 혐오	동의	• 자국이익을 우선하는 추세도 어느 정도는 글로벌 사업에 영향을 미칠 요인이 될 수 있음 • 자국 우선주의 정서를 고려, 진출 유망 지역 여부를 가리고, 구체적인 진출 방법을 강구 • 사회적 측면에 포함 가능
	보통	• 일부 국가에 한정되어 발생하는 현상. 글로벌 사업에 전반적인 영향은 적을 것으로 판단됨
	반대	• 우리 기업의 해외사업 활동에 직접적인 요인보다는 간접적인 요인으로 해석됨 • 사회적 문제는 상대적으로 글로벌 사업과 연관성이 낮다고 봄
		• 중요하지 않음. 한국인 혐오는 증가하지 않고 있음. 중요한 것은 여러 양극화 요소들임 • 현재 작성된 4가지 항목이 이 주제의 범위를 충분하게 포함할 수 있음 • 크게 고려할 사항은 아님 • 투자자들에게까지 적용되는 경우는 많지 않음. 해외사업에 영향을 줄 정도의 요소는 아님
국가간 성장격차 심화	동의	• 정치적 측면에 포함 가능 • 선진국과 같이 리스크가 적고 사업 타당성이 높게 나오는 시장은 민간이 못 나가게 막아도 나감. 저소득국에는 원조를 확대하여 한국의 영향력도 강화하고 주도도 확대할 수 있음. 이러한 변화에 대응 필요성이 높으므로 국가간 성장격차 심화는 반드시 추가해야 하는 사항임
	보통	• 국제 경제의 다극화와 유사한 개념으로 생각됨 • 국가간 성장격차는 다양한 요인들이 상호작용하여 복합적인 양상을 보일 가능성이 큼
	반대	• 우리 기업의 해외사업 활동에 직접적인 영향 요인보다는 간접적인 요인으로 생각함
		• 국가간 성장 격차는 오래된 이슈임 • 다른 항목과 유사한 (중요한) 수준은 아니라고 생각함 • 이 주제 자체가 별도의 구조적인 요인의 판별 기준이 되지 않는 것임으로 판단됨
기타 의견		• 우리 기업의 해외 활동에 있어, ESG, 지속가능 규범은 앞으로 지속적으로 영향을 줄 요인 • 미-러, 미-중간 관계, SI기술의 발전을 살펴볼 때, 중-러에는 별다른 미래가 없는 것 같음 • 현재 작성된 4가지 항목에 여기에서 추가하려고 하는 것들을 포함하면 될 것으로 판단됨 • 기존 항목을 구체적으로 설명하는 데에 활용하는 것이 바람직할 것으로 보임

## ② 글로벌 사업 방향에 대한 의견: 글로벌 사업 추진방향

### ■ '향후 남북관계 변화에 대비한 사업 필요성'에 대한 동의 정도

‘글로벌 정세 변화 속에 향후 남북관계 개선, 휴전, 체제 붕괴 등에 대비한 사업(연구 포함)이 필요하다’는 의견에 대한 동의 정도를 물었다. 평균 4.1점으로 대체로 매우 동의(6명) 또는 동의(2명)의 의견이었다. 보통 1명, 반대 의견은 2명이었다.

[표 4-23] 2차 답변: ‘향후 남북관계 변화에 대비한 사업(연구 포함)이 필요하다’는 의견에 대한 동의 정도

매우 동의 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 반대 1점
●●●●● ●	●●	●	●●	
↑ 평균: 4.1				

### ■ '향후 남북관계 변화에 대비한 사업 필요성'에 대한 의견과 추가 의견

‘남북관계 변화에 대비한 사업의 필요성’에 대한 의견은 대체로 “향후 남북관계가 예측하기 힘든 상황변화가 가능하여 이를 충실히 대비”해야 한다는 것이다. 미국 대선 결과, 러시아-우크라이나 전쟁 등 이후 남북관계 개선 또는 악화, 북한의 내부 불안정 심화와 체제 붕괴 등 여러 가지 변화가 가능하고, 각 시나리오에 대한 검토와 대응 준비를 해야 한다는 의견이다. 이러한 변화의 대비는 민간기업이 감당하기 어렵기 때문에 LH 등 공공부문에서 특히 철저히 준비해야 한다. “북핵 개발과 유지 등 조건에서 대북제재가 완화하거나 남북관계가 개선될 여지는 이전보다 더 줄어들었기 때문에 더 보수적으로 접근해야 한다”는 의견도 있었다. 그런데, 이런 의견에서도 연구 차원의 준비가 필요하다는 점은 긍정하고 있다. 준비해야 할 내용은 ‘시나리오 별 대응전략’, ‘통일 준비’, ‘사업분야와 사업모델’, ‘현지상황, 계약방식, 사업모델(재원 등)’, ‘급변사태에 대응한 리스크 관리 프로그램’ 등이다.

“지금까지 대북사업이 성공한 것이 없다”는 의견도 있었는데, 성공하지 못한 이유는 준비 부족 때문이 아니라 “(남북이) 실질적인 관계 회복이 안 되고 정권 교체 시기마다 일관성 없는 (정책) 변경으로 인한” 것이라는 지적이다. 구조적 문제가 해결되지 않는 조건에서, 현재와 향후 가까운 미래에 남북관계 개선과 사업에 대해 기대하고 준비하는 것이 큰 의미가 없다고 보는 것이다. 이러한 지적도 타당성이 있



다고 보아, 3차 조사에서 이에 대해 ‘쟁점’으로 다시 물었다.

해외와 대북 사업을 포함한 ‘글로벌 사업 추진방향’ 관련 기타 의견은 다음과 같았다. △베트남, 인도네시아, 인도, 멕시코 등이 대체 생산기지로 등장하고 있는데, 트럼프가 재집권하는 경우 이들 국가에 대해 제한 조치를 할 가능성이 높다. 따라서 다른 국가들을 대안으로 발굴하고 사업을 구상할 필요가 있다. △미국 대선 결과에 따른 국제정세와 한반도 정세 변화에 종합적 대비가 필요하다. △북한의 우-러 전쟁 파병시 예상되는 이후 시나리오별 대응방안도 고민해야 한다. △남북관계가 개선되더라도 타국의 해외사업 전략과 동일하게 추진할 필요가 있다. △국제정세와 남북관계에 유연한 전략 수립이 필요하며, 국내외 관련 민관협력 파트너들과 긴밀한 파트너십을 통해 리스크를 저감하고 실행력이 높은 사업을 추진해야 한다.

[표 4-24] 2차 답변: ‘향후 남북관계 변화 대비’에 대한 의견과 글로벌 사업에 대한 추가 의견

구분	주요 답변 내용 (동의: ①, ② / 보통: ③ / 반대: ④, ⑤)
남북관계 변화 대비 사업 (연구) 필요성	<b>동의</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 가능성을 열어두고, 이에 대해 공공부문에서 충실히 대비 필요</li> <li>• 예측하기 힘든 상황변화(새로운 평화협력관계 형성 등)도 가능하므로 이에 대한 대비도 필요. 통일에 대비한 준비는 어떠한 조건에서도 항상 중요시해야 할 과제</li> <li>• 잠재력이 매우 높은 시장. 대북지원을 직간접적으로 (가능하다면) 유지하고, 이후 사업에 대비하여 현시상황, 계약방식, 사업모델(재원 등)에 대한 연구 필요</li> <li>• 이런 때일수록 NH는 국가공기업으로서 역할을 다하기 위해 더욱 열심히 해야 함</li> <li>• 공공성의 측면(헌법상 북한은 한국의 영토임)에서, 또 개성공단을 개발한 과거 경험에 근거해 봤을 때, 북한의 변화를 대비하는 사업을 지속적으로 준비하고 추진할 필요성이 있음</li> <li>• 다양한 사업아이템을 준비하는 것은 필요. 체제붕괴 등에 대비하여 국토, 주택 분야 시나리오 설정, 관련 연구사업도 긴요. 국제적 협력의 가능성도 모색할 필요가 있음</li> <li>• 남북관계의 변화를 예측하고 시나리오별 세부적인 전략과 실행계획을 준비하는 것은 중요</li> </ul>
	<b>보통</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 남북관계 개선이나 체제붕괴 등의 가능성이 오히려 낮아지는 상황. 정세변화에 적합한 대북 정책 등에 대한 연구사업은 필요하다고 판단. 단, NH가 할 필요가 있을지는 다소 의문</li> </ul>
	<b>반대</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 북핵 보유로 대북제재가 오래 지속될 가능성이 크기 때문에, 매우 보수적으로 대응하는 것이 현실적. 가능성이 낮지만 급변사태에 대응하는 리스크 관리 프로그램은 상시 준비 필요</li> <li>• 지금까지의 대북지원 사업은 성공한 것이 없다고 생각</li> </ul>
‘글로벌 사업 추진방향’ 관련 기타 의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최근 베트남, 인도네시아, 인도, 멕시코 등이 새로운 대체 생산기지로 등장. 하지만, 트럼프 집권 시, 이들에 제한 조치를 할 가능성이 높아, 이외 새로운 국가를 발굴할 필요가 있음</li> <li>• 미국 대선 결과에 따른 종합적 대비가 필요</li> <li>• 북한의 우-러전쟁 파병시 예상되는 이후 시나리오별 대응방안 등에 대한 고민이 필요할 것</li> <li>• 북핵 개발과 보유 그리고 그에 따른 대북제재는 오래 지속될 가능성이 높음. 이런 환경 하에서는 대북사업의 실현 가능성이 매우 낮을 수밖에 없음.</li> <li>• 남북관계는 개선이 되더라도, 타국의 해외사업 전략과 동일하게 추진 필요</li> <li>• 국제정세와 남북관계에 유연한 전략수립이 필요하며, 국내외 관련 민관협력 파트너들과의 긴밀한 파트너십을 통해 리스크를 저감하고 실행력이 높은 사업을 추진할 필요가 있음</li> </ul>

### ③ 'LH 글로벌 사업 전략에 대한 의견(1): 해외사업' 중 추가 항목에 대한 의견

#### ■ 'LH 해외사업 전략'의 추가 항목에 대한 동의 정도

1차 조사에서 3가지 LH 해외사업 전략(국내외 의제 부합, 공적 역할 강화, 국가별 차별화)에 대해서는 높은 정도의 동의가 있었다. 2차 조사에서는 1차 조사에서 나온 해외사업 전략으로 추가해야 한다는 의견에 대한 동의 정도를 물었다. 먼저, '해외 국가의 수요 및 산업 어젠다'에 대해서는 평균 4.2점의 높은 동의 정도를 보였고, '협력사업 단계와 특성을 감안한 사업방식 차별화'도 4.0점이었다. '토지소유권, 토지정보 등 토지취득 여건별 사업방식 차별화'와 '해외사업에서 서민주택 사업 비중 확대' 의견은 각각 3.3점과 3.1점으로 '보통' 정도의 의견이었다.

[표 4-25] 2차 답변: 'LH 해외사업 전략의 추가 항목'에 대한 동의 정도

구분	매우 동의 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 반대 1점
해외 국가의 수요 및 산업 어젠다	●●●●●	●	●●	●	
↑ 평균: 4.2					
협력사업 단계, 특성을 감안한 사업방식 차별화	●●	●●●●●	●●		
↑ 평균: 4.0					
토지소유권, 토지정보 등 토지취득 여건별 차별화	●	●●●●	●●●	●	●
↑ 평균: 3.3					
해외사업에서 (산단에 비해) 서민주택 사업 비중 확대	●	●●●	●●	●●●●	
↑ 평균: 3.1					

#### ■ 'LH 해외사업 전략'의 추가 항목에 대한 의견

먼저, '해외 국가의 수요와 산업 어젠다'에 대해서는 대체로 “해외사업이 성공적으로 진행되기 위해서는 사업 대상 국가에서 높은 수요가 있어야 하며, 해당국가가 적극 추진중인 정책과 같은 방향으로 진행하라는 것이 필요하다”는 의견이다. “해외국가의 진정한 수요가 무엇인지, 산업발전 단계나 어젠다가 무엇인지 정확한 분석이 중요”하다고 하면서, 특히 해당 국가가 첨단산업에 대한 의지가 있다고 하더라도 이를 무조건 따라서는 안 된다고 지적한다. “정부의 의지와 실제 산업발전 단계, 그리고 유치 실현 가능성은 모두 다른 이슈”이기 때문이다. 이런 점에서 “개발

도상국을 주요 타깃으로 볼 때, 수요와 산업어젠다는 이미 상대적으로 명확한 편”이고, 별도 추진전략보다는 “국가별 수행방식 차별화의 세부내용에 포함 할 수 있을 것”이라는 의견이 있었다.

둘째, ‘협력사업 단계와 특성을 감안한 사업방식 차별화’도 동의 정도가 높았는데, “해당 국가와 협력 형태, 방식, 특성을 감안”하여야 하고, “사업 초기 단계에는 시장진입과 파트너십 구축, 중기 단계에는 사업실행과 운영, 후기 단계에는 운영과 유지관리 관련 사업전략과 구체적 실행계획”을 마련해야 한다는 의견이다. 나아가 “LH의 공공성은 한국에 한정된 것이지 해외까지 연계된 것이 아”니므로, “(공적 역할 수행 강화 전략보다) 이 항목을 최상위 전략으로 격상시키고, 현재의 공적 역할 수행 강화를 세부 내용에 포함”하는 것이 적절하다는 의견도 있었다. 다소 부정적인 의견으로는 “협력사업 단계별 사업방식은 이미 어느 정도 정형화”되어 있어서, 별도 전략으로 크게 적실하지는 않다는 지적도 있었다.

셋째, ‘토지소유권, 토지정보 등 토지취득 여건별 차별화’에 대해서는 별도 추진전략으로 하는 것에 대해서는 ‘보통’ 정도의 의견이었다. ‘동의’하는 의견에서는 “토지 관련 환경은 해외사업에 있어 주요 고려 대상”이고, “국가별 토지제도가 크게 다르므로 중요한 사항”이어서, “토지비에 따른 사업타당성의 변화, 토지개발 관련 인허가 및 취득 관련 민원 등 난이도에 따른 사업기간의 변화 등을 철저히 검토해야”한다고 주장한다. 반면, 중요하기는 하나 “다른 제반 변수와 함께 고려”해야 하는 것으로 전략의 한 항목으로 다루기보다는 업무매뉴얼에 포함하는 것이 적합하다는 의견도 있었다.

넷째, ‘해외사업에서 서민주택 사업 비중의 확대’에 대한 의견도 찬반이 극명하게 나뉘었다. 찬성 입장은 “해외에서 다양한 주거단지 개발수요가 선진국에서도 개도국에서도 도처에 상존”하여, “LH의 업력과 노하우 측면에서 확대해야 하는 분야”라는 의견이다. “산단 개발 중심의 사업을 다각화, 패키지화하여 서민주택 사업의 비중을 확대하는 방향에서 사업 검토가 필요”하다는 의견도 있었다. 반면, “서민주택에서 대해서는 노하우 전수”면 충분하고, “LH의 공공성은 한국에 한정된 것이지 해외까지 연계된 것은 아니므로 고려해야 할 사항은 아”니라는 점, “별도 전략이나 전략 항목으로 추가하기에는 매우 구체적인 방향”이라는 부정적 의견도 있었다.

[표 4-26] 2차 답변: 'LH 해외사업 전략'의 추가 항목에 대한 의견

구분		주요 답변 내용 (동의: ①, ② / 보통: ③ / 반대: ④, ⑤)
해외 국가의 수요 및 산업 어젠다	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외사업은 해당 국가가 적극적으로 추진 중인 정책과 같은 방향으로 진행하는 것이 필요</li> <li>• 진출대상국가의 정책적 수요에 맞는 사업진출 모색은 매우 중요</li> <li>• 사업은 상대가 있어야 하고, 상대의 수요 및 산업 어젠다 파악이 전제되어야 함</li> <li>• 국가별 사업추진 방식의 차별화에 포함하여 논의 가능</li> <li>• 정책적 지원 확보, 파트너십 구축, 리스크 저감에 도움이 될 것</li> <li>• 해외국가의 진정한 수요가 무엇인지, 산업발전 단계나 어젠다가 무엇인지 정확한 분석 중요</li> </ul>
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개발도상국을 주요 타깃으로 볼 때 수요 및 산업어젠다는 이미 상대적으로 명확한 편</li> <li>• 변화하는 국제 정세, 경제 상황 등을 고려하여 진출국가에 대한 수요, 산업 등 고려 필요</li> </ul>
	반대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가별 수행 방식 차별화의 세부 내용에 포함할 수 있을 것으로 판단됨</li> </ul>
협력사업 단계, 특성을 감안한 사업방식 차별화	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해당 국가와 협력 형태, 방식, 특성을 감안한 차별화 필요</li> <li>• 초기 시장진입과 파트너십, 중기 사업실행운영, 후기 운영유지관리로 지속적 사업추진</li> <li>• 단계적으로 진출여건이 변화하기 때문에 이에 대한 고려는 타당하다고 판단됨</li> <li>• 공공성은 국내 한정. 이 항목을 최상위 전략으로 격상시키고, 공적 역할 강화를 세부로</li> <li>• 기본적으로 중요한 사항임</li> <li>• 의미가 명확하지 않음</li> </ul>
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 필요하지만, 어떠한 방식으로 사업을 차별화할 수 있을지 사례나 부연 설명이 있었으면 함</li> <li>• 협력사업 단계별 사업방식은 이미 어느 정도 정형화되어 있다고 봄</li> </ul>
토지 소유권, 토지정보 등 토지취득 여건별 차별화	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 토지 관련 환경은 해외사업에 있어 주요 고려 대상</li> <li>• 토지확보 문제는 핵심적이지만, 각 국가별로 토지확보를 위한 제도 여건은 매우 다양함</li> <li>• 국가별 토지제도가 크게 다르므로 중요한 사안임</li> <li>• 사업타당성, 인허가 및 취득 관련 민원 등에 따른 사업기간 변화 등을 철저히 검토해야 함</li> </ul>
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 토지취득 여건도 중요하지만 다른 제반 변수와 함께 고려해야 할 변수로 판단됨</li> <li>• 이를 별도의 항목으로 추가할 필요가 있을지는 의문임</li> <li>• 전략보다는 업무매뉴얼에 적합한 내용 (위 문항에 같은 답변)</li> </ul>
	반대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가별 사업 추진방식 차별화에 포함될 수 있는 개념</li> <li>• 개발사업 참여의 매우 기본적 사항으로 모든 개발사업에 당연한 내용으로 생각됨</li> </ul>
해외사업 에서 (산단에 비해) 서민주택 사업 비중 확대	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주거단지 개발수요가 선진국, 개도국 도처에 상존, LH가 확대해야 하는 사업 분야</li> <li>• SDGs를 고려할 때 필요성이 크나, 국가별로 일률적으로 말하기는 어려움</li> <li>• 산단 사업을 다각화, 패키지화하여 서민주택 사업의 비중을 확대하는 방향에서 검토가 필요</li> </ul>
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 진출 대상지역의 사회경제적 특성을 반영한 진출원칙 정도면 충분</li> <li>• 서민주택도 중요하지만 산단 역시 중요함</li> </ul>
	반대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서민주택에 대해서는 노하우만 전수해도 충분함</li> <li>• LH의 공공성은 한국에 한정된 것이지 해외까지 연계된 것은 아니므로 고려할 사항 아님</li> <li>• 별도의 전략이나 전략 항목 내용으로 추가하기에는 매우 구체적인 방향으로 생각함</li> <li>• LH의 해외 서민주택 참여는 지원적 측면이 강해 해외사업의 전략으로 보기 어려움</li> </ul>
기타 의견		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가별 사업 추진방식 차별화와 중복적 요소가 있는 항목은 제외하는 것이 타당</li> <li>• ('해외 국가의 수요 및 산업 어젠다'를 제외한) 나머지는 부차적이고 세부적인 사항</li> <li>• 큰 틀에서 방향을 수립하고 정부 정책, 민간기업과 협업 등을 고려, 세부 전략 수립 필요</li> </ul>

④ 'LH 글로벌 사업 전략에 대한 의견(1): 대북사업' 중 추가 항목에 대한 의견

■ 'LH 대북사업 전략'의 추가 항목에 대한 동의 정도

대북사업 전략에서도 1차 조사의 3가지 사항(정부정책과 남북합의 부합, 공공 선택, 단계적 추진)에 대해서는 대체로 동의 정도가 높았다. 2차 조사에서는 추가 의견으로 제시된 사항 중 쟁점이 되는 내용으로 질문을 구성했다. '북한을 민족으로서가 아니라 개도국으로 접근'해야 한다는 주장에 대한 동의 정도는 찬반이 크게 갈렸고, '보통' 정도인 3.3점이었다. '단계적 추진은 현실적이지 않다'는 주장에 대해서는 부정적 의견이 더 많았고, 평균 2.5점이었다.

[표 4-27] 2차 답변: 'LH 대북사업 전략의 추가 항목'에 대한 동의 정도

구분	매우 동의 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 반대 1점
북한을 민족으로서가 아니라 하나의 개도국으로 접근	●●●	●	●●	●●●●	
↑ 평균: 3.3					
'단계적 추진'은 현실적이지 않음	●		●●●	●●●●●	●
↑ 평균: 2.5					

■ 'LH 대북사업 전략'의 추가 항목에 대한 의견

'북한을 민족으로서가 아니라 하나의 개도국으로 접근해야 한다'는 주장은 글로벌 사업 전략에서 해외사업과 대북사업을 별도로 구분하지 않는 것이 바람직하다는 의견이다. "대북사업이 지속가능하기 위해서는 국제규범에 맞게 추진해야 하고, 남북관계 발전 측면에서도 민족적 특수성보다는 국제규범이 우선해야" 한다는 것이다. 남북관계의 특수성보다 보편성에 더 중점을 두고 접근하는 것이다. "북한에 대한 민족적 지원은 현실적이지 않"다는 의견도 있다. 보편성과 특성성을 다 고려하자는 의견도 있는데, "해외사업 기준을 대북사업에 적용하는 것은 다국적 국제협력을 강화할 수 있는 등 타당한 부분도 있으나, 북한은 다른 해외시장과는 매우 다른 정치, 경제, 사회적 특수한 상황이 있기 때문에 이를 고려하여 조정"해야 한다는 것이다. 대체로 '북한을 하나의 개도국으로 접근'에 대해서는 반대 의견이 더 강했다. "북한을 통일이나 특별한 협력의 대상으로 보지 않"기에는 "북한은 너무나 큰 지정학적, 역사적 의미가 있"다는 것이다. "북한이 중장기적으로 국내와 경제적, 외교적으로 연결될 가능성이 높"다. 또한 "헌법이 개정되지 않은 상태에서 공공기관인

LH가 북한을 개도국으로 상정해서 접근할 수는 없”다는 제도적 제한도 있다. 실용적으로도 “구분의 의미가 현실적으로 크기 않”고, “북한의 핵 개발과 보유로 국제사회의 제재를 받는 상황에서 양자의 개발수요 차이가 크지 않을 것”이라고 한다.

‘단계적 추진이 현실적이지 않다’는 주장은, 남북관계가 좋지 않을 때는 쉬운 사업도 추진이 어렵고 남북관계가 개선되는 경우에는 협력사업 수요가 기하급수적으로 늘어날 것이라고 보는 것이다. 이 주장에 대해서도 부정적 의견이 많았다. “기본적으로 협력이 용이하고 효과가 높은 분야부터 추진”하는 것이 바람직하고, “리스크를 줄이기 위”한 효과적 방안이며, “현재 한국 정부와 기업의 북한 사업은 기초적 단계에 머무르고 있”어, “복합적 사업을 진행하는 것은 무리”이기 때문이다. 현실적으로도 “이 방법 외에는 북한사업을 추진할 수 있는 방안이 없”기도 하다. 이 쟁점에 대한 대안으로 “단계적 추진을 플랜A로, 급변사태나 북핵문제 해결이 급격히 진행되는 상황을 플랜B로 두고 접근하는 것이 현실적”이라는 의견도 있었다.

[표 4-28] 2차 답변: ‘LH 대북사업 전략의 추가 항목’에 대한 의견

구분		주요 답변 내용 (동의: ①, ② / 보통: ③ / 반대: ④, ⑤)
북한을 민족으로 서가 아니라 하나의 개도국으로 접근	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대북사업 지속가능성과 남북관계 발전 측면에서 민족적 특수성보다 국제규범을 우선해야</li> <li>• 통일 공감대도 별개 국가의 연합 모델로서, 한 개도국 파트너로 접근하는 것이 적절</li> <li>• 북한에 대한 민족적 지원은 현실적이지 않음. 대북사업도 해외사업과 같은 잣대로 접근해야</li> <li>• 타당한 부분도 있으나, 북한의 정치, 경제, 사회적 특수성을 고려한 조정 필요</li> </ul>
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 하나의 개도국으로 접근하기에는 북한은 너무나 큰 지정학적, 역사적 의미가 있음</li> <li>• 대북정책에서 사업성 및 국제기준 등은 준수해야 하나 북한의 특수한 사정도 고려해야 함</li> </ul>
	반대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 북한은 매우 다른 사업 환경. 중장기적으로 국내와 경제적, 외교적 연결 가능성이 높음</li> <li>• 헌법이 개정되지 않은 상태에서 공공기관이 북한을 개도국으로 상정해서 접근할 수는 없음</li> <li>• 현실적 의미가 크지 않음. 북한이 국제제재를 받는 상황에서는 개발수요 차이가 크지 않음</li> <li>• 희망사항에 해당. 현재의 상황은 엄중함. 개도국으로 접근, 개발하자는 것은 적절치 않음</li> </ul>
‘단계적 추진’은 현실적이지 않음	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단계적 추진이 현실적으로 불가능한 것이 맞다고 생각됨</li> </ul>
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기본적으로 협력 용이하고 효과 높은 분야부터 추진. 단, 급변에 대한 개방적 사고는 필요</li> <li>• 북한의 특수성을 고려하여 리스크를 줄이기 위해서는 단계적 추진이 효과적이 방안</li> </ul>
국제적 공감대 형성 조건이라면 협력분야는 기하급수적 으로 확대될 것	반대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재 한국 정부와 기업의 북한 사업은 기초적 단계. 따라서 복합적 사업 진행은 무리</li> <li>• 북한도 내부 역량 때문에 기하급수적 사업추진 어렵고, 우리 조건도 단계적 접근이 필수</li> <li>• 특정 조건에서 기하급수적으로 확대되더라도, 다양한 방식으로 준비해야 함</li> <li>• 단계적 추진 외에는 북한사업을 추진할 수 있는 방안이 없는 상황</li> <li>• 북핵문제 해결은 오랜 시간 소요. 단계적 추진 플랜A, 급변 상황 플랜B 접근이 현실적</li> <li>• 상기 해외사업 참여와 동일한 기준에서 참여 검토</li> </ul>
기타 의견		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대북사업은 반드시 제 역할을 하는 조직이 있어야 함. 공공기업인 LH의 역할이 중요</li> </ul>

## ⑤ '향후 글로벌 사업에 대한 추가 의견' 관련 질문

### ■ '추가 의견'에 대한 동의 정도

'향후 글로벌 사업에 대한 추가 의견' 중 쟁점이 되는 내용으로 3가지 질문을 2차 조사에서 제기했다. 'PPP는 도시, 단지개발에 적용이 어렵다'는 주장에 대해서는 평균 3.5점으로 보통 정도였으며, 'LH 글로벌 위험관리 시스템을 구축해야 한다'는 주장은 평균 4.5점의 높은 동의가 나왔다. '미래지향적 개성공단 발전방안 준비'가 필요하다는 주장에 대해서는 평균 3.9점으로 동의 의견이 다소 우세했다.

[표 4-29] 2차 답변: '추가 의견'에 대한 동의 정도

구분	매우 동의 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 반대 1점
PPP는 도시, 단지개발에 적용 어려움	●●	●●	●●●●●	●	
↑ 평균: 3.5					
LH '글로벌 위험관리 시스템' 구축	●●●●●	●●●	●		
↑ 평균: 4.5					
미래지향적 개성공단 발전방안 준비	●●●●	●●●	●●		●
↑ 평균: 3.9					

### ■ '추가 의견' 답변 항목에 대한 의견

'PPP는 도시, 단지개발에 적용이 어렵다'는 주장은 LH의 해외사업 추진전략(안) 중 '국가별 추진전략 차별화'와 관련된다. 국가별 특성에 따라 PPP와 ODA를 선택적으로 적용하는데, PPP가 도시·단지 개발에 적용이 어렵다면 추진전략의 내용이 달라질 수 있기 때문이다. 이 주장은 "도시와 단지 개발사업의 경우 PPP를 적용한 사례가 거의 없"고, "국민주택 개발사업, 산업단지 개발사업은 분양, 임대 리스크가 민간에게 거의 100%가 적용되는 경우가 많아 PPP에 해당한다고 보기 어"렵다는 것이다. 하지만, 이 의견을 제시한 전문가는 이어서, "PPP가 아닌 도시·단지 개발사업이 많다는 것이 현실일 수 있으나, LH나 KIND, 우리 기업 입장에서는 해외 정부에 적극적인 기여와 참여, 지원을 요구하여 최대한 PPP 형태로 만들어 가는 것이 우선"이라고 덧붙인다. PPP를 통해 해당국 정부의 기여를 최대한 이끌어 내되, 그것에 한정하지 않는 사업전략을 추진해야 한다는 것이다. '보통'과 '반대' 의견에서는 "부분적인 PPP 진행은 가능할" 것이고, "KIND가 폴란드에서 진행한 성공적인

PPP 사례”도 있다고 제기한다. “일률적으로 말하기 어렵지만, “기본적인 전략은 LH는 민간기업을 지원하는 역할을 수행하”면서, “국내 ODA와 연계, 수원국 정부와 협력, 국제기구와 협력 등을 우선 고려할 필요”가 있다고 한다.

‘글로벌 위험관리 시스템 구축’ 필요성에 대해서는 전반적으로 동의 의견이었다. “정세 변화가 복잡하고 불확실한 상황”, “지정학적 위험이 큰 여건”이고, “글로벌 환경 변화가 지속되”고 있기 때문에 “LH는 해외와 북한에서 일어나는 위험 정보를 체계적으로 수집, 분석, 관리하고, 위기 발생 시 이를 신속하게 대응할 수 있는 시스템을 구축하는 것이 필요”하다는 것이다. 이를 위해 “체계적인 리스크 식별, 분석, 평가 및 대응계획 수립, 지속적인 모니터링 및 보고, 교육훈련 등을 통해 효과적인 시스템을 구축”하고, “정기적 리스크 관리 시스템 구축을 통한 리스크 모니터링, 그리고 선제적 관리 시스템을 통한 리스크 사전 해소”가 필요하다. 한편, “모니터링은 하되 그것이 투자결정에 발목을 잡아서 안”되고, “과도하고 민감하게 위험도를 낮게 설정할 경우, 지원 효과가 감소”할 수 있다는 우려도 있었다.

‘미래지향적 개성공단 발전방안 준비’ 필요성에 대해서도 동의 의견이 다소 많았다. “향후 대북사업을 재개하는 과정에서 1순위로 고려해야 할 과제”로, “다양한 시나리오 속에서 새로운 개성공단과 같은 남북경협 플랫폼을 준비”해야 한다는 것이다. ‘미래지향적’이라는 것은 개성공단 재개가 과거 개성공단을 다시 가동하는 것에 머물러서는 안 되며, “향후 기술, 지정학, 경제 등의 다양한 변화를 고려하여 기존의 발전방안과 다른 새로운 발전방안을 마련”해야 하고, 이를 위해 “정부 협력 강화, 대북 협상카드 등의 정치적 준비, 관련 예산의 추계 및 조달방안 마련 등 경제적 준비, 대국민 홍보 등 사회적인 준비를 포괄하는 ‘개성공단 사업 재추진방안’ 관련 심도 있는 연구가 필요”하다. 하지만, 개성공단 재개준비를 우려하는 의견도 있다. “향후 상황을 대비하는 수준의 발전방안 준비는 적절”하지만, “대북사업은 현재나 미래나 쉽지 않은 사업”으로, “개성공단 등 장기적 운영 사업을 진행하는 프로젝트는 예상치 못한 시점에 아웃 될 수 있으므로 신중한 접근이 필요”하다고 한다.

‘기타 의견’으로 “공기업의 해외사업에 대한 부정적 여론을 해결하기 위한 글로벌 사업의 필요성과 역량에 대한 홍보가 필요”하다는 의견이 있었다. 국내사업을 주요 설립목표로 하는 LH와 같은 공기업이 해외사업을 하는 목적과 정당성이 무엇인지 명확히 하고 이를 국민들이 쉽게 납득하고 공감할 수 있게 홍보해야 한다는 것이다. 또한 “(민주화된) 북한 정권이 우리와 국제사회에 투자를 개방하는 시점에 대비해



서 종합적인 전략을 준비하는 것은 통일 대비 측면에서도 중요한 과제”라는 의견과 함께, 반대로 “LH 사업전략 중 하나가 대북사업 전략인 것이 쉽게 이해가 안”되며, “대북사업은 정치, 경제 여러 요인이 접목될 수 있어서 별도의 대북사업을 아이টে 으로 하는 경우, 리스크가 상존”한다는 의견도 있었다.

[표 4-30] 2차 답변: ‘추가 의견’에 대한 의견

구분		주요 답변 내용 (동의: ①, ② / 보통: ③ / 반대: ④, ⑤)
PPP는 도시, 단지개발에 적용 어려움  해당국 정부가 임대, 분양 등을 책임지는 경우가 거의 없음	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPP는 MRG, AP 등 지원 필요하나, 도시단지개발에서 이를 적용한 사례가 거의 없음</li> <li>• 동의하나, PPP에 매몰되지 않되, 해외 정부의 지원을 요구, PPP로 만들어 가는 것이 우선</li> <li>• PPP의 개념을 얼마나 유연하게 보느냐에 따라 숨겨진 장점이 있을 수 있음</li> <li>• 국내는 LH의 공공성으로 PPP 가능하나, 해외에서는 도시단지 개발에 적용하기 어려움</li> </ul>
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일반적이지는 않으나 상황에 따라서는 고려 가능하고 부분적인 PPP 진행은 가능할 것임</li> <li>• 도시단지개발에도 적용할 수 있지만, 개도국 수익극대화 모델은 LH 모델과 다를 수 있음</li> <li>• 수원국의 여건이 중요함. 단, 기본전략은 LH는 민간기업을 지원하는 역할 수행이 바람직</li> <li>• 현지 정부, 해당국의 파트너기업, 한국 기업, LH 간 R&amp;R 바탕으로 사업구조를 수립해야</li> </ul>
	반대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최근 폴란드에서 KIND의 성공적 PPP 사례를 검토, PPP 적용이 어려운 것인지 확인 필요</li> </ul>
LH ‘글로벌 위험관리 시스템’ 구축  정기적 위험평가와 모니터링 등 수행	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH는 위험 정보의 체계적 수집, 분석, 관리, 위기 발생 시 신속 대응 시스템을 구축 필요</li> <li>• 동향을 모니터링하고 위험도를 평가하는 것은 일상적으로 준비하고 진행해야 할 과제임</li> <li>• 변동하는 국제정세와 현지 체제 등 위험 요소에 대해서 체계적 모니터링이 필요함.</li> <li>• 모니터링은 하되 그것이 투자결정에 발목을 잡아서서는 안됨</li> <li>• 위험 평가와 모니터링 사업을 시범 추진하고, 이에 대한 사후 평가 후에 지속 여부를 결정</li> <li>• 정세변화가 복잡하고 불확실한 작금의 상황에 글로벌 위험관리 시스템 구축은 반드시 필요</li> <li>• 현재와 같이 지정학적 위험이 큰 여건에서 매우 필요한 조치로 생각됨.</li> <li>• 리스크 식별, 분석, 평가와 대응계획 수립, 모니터링과 보고, 교육훈련 시스템 구축</li> <li>• 반드시 필요하나, 과도하게 위험도를 낮게 설정할 경우 지원효과가 감소될 수도 있음</li> </ul>
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정기적 관리 시스템을 통한 리스크 모니터링 및 선제적 리스크 사전 해소 필요</li> </ul>
미래지향적 개성공단 발전방안 준비  향후 남북관계 개선에 대비	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 시나리오 속에서 새로운 개성공단과 같은 남북경협 플랫폼을 준비하는 것이 필요</li> <li>• 향후 대북사업을 재개하는 과정에서 1순위로 고려해야 할 과제임</li> <li>• 북한이 주장하는 2개 국가론 하에서 개성공단을 어떻게 운용할지 등 연구 필요</li> <li>• 향후 기술, 지정학, 경제 등의 다양한 변화 고려, 기존과 다른 새로운 발전방안을 마련해야</li> <li>• 장기적인 방향을 시나리오 별로 준비. 남북관계가 개선 시 개성공단 재개가 우선 논의될 것</li> <li>• 정치적, 경제적, 사회적 준비 등을 포괄하는 ‘개성공단 사업의 재추진방안’ 연구 필요</li> </ul>
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사전 준비 필요하지만 (전략) 항목에 특정 사업을 넣는 것이 적절한지는 의문</li> <li>• 향후 상황을 대비하는 수준의 발전방안 준비는 적절</li> </ul>
	반대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개성공단 등 장기 운영 프로젝트는 예상치 못하게 아وت 될 수 있어, 신중한 접근 필요</li> </ul>
기타 의견		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공기업의 글로벌 사업 필요성과 역량에 대한 홍보’는 필요하다고 생각함</li> <li>• (민주화된) 북한의 국제사회 투자 개방에 대비한 종합 전략 준비는 통일 대비에서도 중요</li> <li>• 대북사업은 정치, 경제 여러 요인이 접목되어, 대북사업 추진은 리스크 상존</li> </ul>

## 2.3. 제3차 조사

### 1) 제3차 조사 개요와 질문

#### ① 조사 개요

3차 조사는 이 연구의 마지막 델파이 조사로, 1, 2차 조사에서 도출된 6가지 쟁점을, 앞선 조사의 결과를 제시하고 이를 참고하고, 본인의 당초 의견을 재고하여 답변하도록 요청하였다. 1, 2차 조사와 마찬가지로 각 항목에 대해 의견(또는 동의 정도)을 5점 척도로 체크하고, 이유를 정성적으로 서술하도록 했으며, 특히, 다른 전문가의 답변에 대한 동의나 반대 의견을 포함해서 답변을 작성토록 요청했다.

#### ② 질문 구성과 내용<sup>60)</sup>

3차 조사의 질문은 1, 2차에서 제시된 답변 내용을 바탕으로 전체 델파이 조사에서 확인한, 글로벌 사업 전략 모색을 위해 정리해야 할 쟁점으로 구성했다. △‘글로벌 사업 방향’에서는 국제질서의 불확성이 커지는 조건에서 적극적이고 신중한 사업 방향을 물었다. △‘공기업의 역할’은 LH가 ‘직접투자’와 민간기업에 대한 ‘지원과 조정’ 역할을 어떻게 배분해야 하는지에 대한 질문이다. △‘해외사업 대상국’은 개도국만이 아니라 선진국에도 적극 진출해야 한다는 의견에 대한 동의 여부다. △‘서민주택 사업 확대’는 산업단지 개발 위주에서 도시·주택단지 개발을 포함하는 서민주택 사업으로 확장해야 한다는 주장과 관련된다. △대북사업에 대해서는 ‘남북 관계 변화 대비 사업(연구)의 필요성’과 ‘대북사업을 별도로 다루지 말고 해외사업의 틀로 접근해야 한다’는 주장에 대한 의견을 물었다.

[표 4-31] 3차 델파이 조사 질문 구성과 내용

구분	내용	비고
1. 글로벌 사업 방향	적극적 추진 vs. 신중한 추진(공격적 투자 자제)	
2. LH 등 공기업의 역할	직접투자 vs. 지원·조정	
3. LH 해외사업 주요 대상국	신흥 개도국 집중에서 선진국 포함으로	찬반과 이유
4. 해외 서민주택 사업 확대	산업 단지 개발 위주에서 서민주택 사업 확대	찬반과 이유
5. 남북관계 대비 사업(연구)	대북사업 환경, 남북관계 변화 대비 사업(연구) 필요	찬반과 이유
6. 대북사업을 해외사업의 틀로	북한을 민족으로서가 아닌 하나의 개도국으로 접근	찬반과 이유

60) 자세한 내용은 부록 참조.

## 2) 3차 조사 결과

### ① (쟁점 1) 한국 기업의 글로벌 사업 방향: '적극적 추진', '신중한 추진'

#### ■ '적극적 추진'과 '신중한 추진'에 대한 동의 정도

[표 4-32] 3차 답변: 한국 기업의 글로벌 사업 방향에 대한 동의 정도(정량)

한국 기업의 글로벌 사업(도시개발, 주택단지 등 장기적 대규모 투자사업) 방향에 대한 입장	동의 정도				
	매우 동의 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 반대 1점
<b>적극적 추진</b> 위기에 대응하면서 기회를 살리는 적극적 사업 추진	●●●●●	●●●	●●●		
	↑ 평균: 4.1				
<b>신중한 추진</b> 공격적 투자 자제. 위험이 적은 국가와 분야(지식공유 등)에 집중	●	●●●●	●●●	●●	
	↑ 평균: 3.4				

국제경제질서가 변화하는 상황에서 '한국 기업의 글로벌 사업 방향'을 묻는 질문에 대해, 2차 조사와 같게(4.1점) '적극적 추진'이 4.1점으로 '동의'하는 의견이 많았으며, '신중한 추진'은 2차 조사(3.0점)보다 다소 높지만 여전히 '보통' 정도의 의견(3.4)이었다. 정리하면, '국제경제질서 변화 상황에서 한국 기업은 글로벌 사업을 적극적으로 추진하되, 리스크를 최소화하는 신중한 접근'을 해야 한다는 의견으로 볼 수 있다.

#### ■ '적극적 추진'과 '신중한 추진'에 대한 의견

'신중한 추진'에 비해 '적극적 추진'을 더 동의한 의견은 다음과 같다. "글로벌 가치사슬 재편의 기회, 신흥시장에서 글로벌 인프라 프로젝트의 중요성, 한국 공기업의 역할을 고려할 때, 글로벌 사업을 적극 추진해야"한다. "철저한 리스크 관리와 신흥시장에서 기회 창출이 필수적이며, 정부와 공기업의 지원이 중요"하다. "이러한 전략적 접근은 한국 경제의 지속 가능한 성장을 위한 필수적인 조건"이다. 이는 "한국의 아이덴티티와 발전 기회를 대표하는 중요한 사업"이다. "한국의 도시개발, 주택건설 등의 전문성과 경험을 세계에 전파함으로써, 지속가능한 발전과 글로벌 리더십을 구축하는 계기가" 될 것이다. '신중한 추진' 의견에 대한 반론으로는 "한국이 EDCF 원조 공여국"이 되고, "우리 기업들이 원조사업 도급공사를 해온 지가 37

년”이 되었고, “중소규모 프로젝트들도 이미 다양한 나라들에서 민간기업들이 스스로 개발하고 수행”하고 있어, “이제 그 단계를 뛰어넘는 전략과 실행방안을 고민해야” 할 때라는 것이다. 물론 정치적 리스크 관리는 철저해야 하는데, “미안마 건과 같이 대상국 정부가 이행해야 할 사항들이 많은 경우에는 MIGA 등 정치위험 보험 가입이 대책이 될” 수 있다. “국제정세와 지정학적 리스크 등을 검토하는 것은 모든 사업의 기본이며, 그것을 검토하더라도 도시개발 분야는 오히려 다른 분야 대비 권장할 만한(추진할 만한) 분야”라는 것이다. 문제는 민간기업만으로는 적극적 추진이 어렵기 때문에, “공기업들이 공공부문으로서 역할을 해외에서 해” 주는 것이 우리 기업이 글로벌 사업을 적극 추진하기 위해 필수적이라고 한다. 적극적 추진을 동의하는 입장 중에서도 “적극적 추진이 반드시 공격적 투자를 의미하는 것은 아”니라고 하면서, “직접투자 확대보다는 적극적으로 조정과 지원 역할을 하는 것”이 바람직하다는 의견도 있었다. 또한 “한국 기업이 참여 가능한 국가들의 도시개발 및 주택건설 등의 영역(개도국과 선진국 일부)에서는 적극적으로 기회를 확보하고, 참여가 어려운 영역에서(러시아 극동지역 등)는 리스크 해징을 하면서 참여의 기회를 모색”해야 한다고 제시한다.

‘적극적’과 ‘신중한’에 같은 점수를 준 전문가의 경우, “기업에 따라 다르고”, “LH 같은 공기업이 얼마나 도와줄 수 있느냐에” 따라 달라지기 때문에 일률적으로 답할 수 없다고 한다.

‘신중한 추진’을 ‘적극적 추진’보다 더 동의한 의견은, 먼저, 해외사업의 리스크를 지적한다. “국내 사업은 관련 개발법, 세제, 시장 상황 등을 우리 기업들이 잘 알고 또한 문제 발생 시 즉시 대처가 용이하나, 해외사업은 국가별 법규, 세제가 다르고 정권 또는 국제정세에 따라 변동성이” 크다는 것이다. 또한, 해외 진출/수출을 장려하는 정책에 부응하는 것이 바람직하지만, “문제는 해외 리스크가 발생할 경우 어떻게 다루어야 할지, 즉 해외에서 발생한 손실을 어떻게 다루어야 할지에 대한 충분한 검토가 이루어지지 않”았다는 점을 지적한다. 이에 따라 해외 시장을 “포트폴리오 다양화 측면에서 접근, 단계적 진입”이 필요하다는 의견이다. 그리고 “전반적으로 지정학적 리스크에 대한 면밀한 검토하에서 사업을 진행”해야 한다. 종합해보면, 신중한 추진 의견은 ‘해외사업이 국내 사업보다 리스크가 크고, 손실 발생 시 어떻게 보존할 것인가에 대한 검토와 합의가 부족하고, 지정학적 리스크에 대한 면밀한 검토가 필요하다’는 것으로 정리할 수 있다.

[표 4-33] 3차 답변: 한국 기업의 글로벌 사업 방향에 대한 의견

구분	주요 답변 내용
<p>‘적극적 추진’을</p> <p>‘신중한 추진’보다</p> <p>더 동의한 의견</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 글로벌 가치사슬 재편의 기회, 신흥 시장에서 글로벌 인프라 프로젝트의 중요성, 한국 공기업의 역할을 고려할 때, LH는 글로벌 사업을 적극적으로 추진해야 함. 이를 위해 철저한 리스크 관리와 신흥 시장에서 기회 창출이 필수적이며, 정부와 공기업의 지원이 중요한 역할을 할 것으로 예상. 이러한 전략적 접근은 한국 경제의 지속 가능한 성장을 위한 필수적인 조건. LH의 해외사업은 단순히 경제적 이익뿐만 아니라, 한국의 아이덴티티와 발전 기회를 대표하는 중요한 사업임. 한국이 지속 가능한 발전과 글로벌 리더십을 구축하는 계기</li> <li>• 신중한 추진 의견에 대한 반론 - 한국이 EDCF 원조를 하는 공여국이 된 것이 1987년으로 우리 기업들이 원조사업 도급공사를 해온 지가 37년임. 중소규모 프로젝트들도 이미 다양한 나라에서 민간기업들이 스스로 개발하고 수행해 오고 있음. 이제 그 단계를 뛰어넘는 전략과 실행방안을 고민해야 함. 미얀마 건과 같이 대상국 정부가 이행해야 할 사항들을 많은 경우에는 MIGA 등 정치위험 보험 가입이 대책이 될 것임. 국제정세와 지정학적 리스크 등을 검토더라도 도시개발 분야는 오히려 타분야 대비 권장할 만한 (추진할 만한) 분야라 할 수 있음</li> <li>• 국제사회에서 우리 나라의 역할에 대한 기대가 커지는 추세에 따라 정부의 ODA 관련 예산도 크게 증가하였음. 다만, 적극적 추진이 반드시 공격적 투자를 의미하는 것은 아님. 직접 투자 확대보다는 적극적으로 조정·지원 역할을 하는 것도 적극적 추진의 범주에 들어감</li> <li>• 글로벌 사우스는 중국을 제외하고 대개 과거 비동맹국가들이 다수 포함되어 있음. 이들 국가들은 국제적 질서변화의 영향을 상대적으로 덜 받는 중립적 성향의 국가들이므로 이들을 대상으로는 글로벌 사업을 지속적으로 확대해야 함.</li> <li>• 국제질서 변화와 그에 따른 GVC 재편은 새로운 기회와 위험이 도사리고 있음을 시사. 따라서 글로벌 사업은 적극적으로 추진되어야 함. 적극적인 리스크 헤징과 기회 창출. 한국 기업이 참여 가능한 국가의 도시개발 및 주택 건설 등 영역(개도국과 선진국 일부)에서는 적극적으로 기회를 확보, 참여가 어려운 영역(러시아 극동 지역 등)에서는 리스크 헤징하면서 기회를 모색</li> <li>• 한국경제의 복합적 위기 상황을 타개하기 위해서는 한국 기업의 경쟁력이 적용될 수 있는 지역과 사업모델을 타겟팅하여, 단계적이고 지역맞춤형의 전략을 바탕으로 글로벌 사업을 적극적으로 추진해야 함. 다만, 초기 단계에서부터 현지 정부 및 기업과 긴밀한 협력 관계를 구축하고, 사업리스크에 대한 사전타당성을 면밀하게 분석하여 사업의 성공가능성을 높여야 함</li> </ul>
<p>점수를</p> <p>같이 준</p> <p>의견</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 무턱대고 막연한 기대감으로 나가면 위험하고, 자금회수에 긴 시간이 소요될 수 있음. 따라서 이런 신중함에 드는 비용을 줄여주는 공기업의 역할이 다시금 요구됨. 종합하면, 적극적이어야 하나, 신중해야 하나 묻는다면 기업마다 다르다고 볼 수밖에 없고, 기업마다 상대적으로 어떻게 해야 하나 묻는다면 LH와 같은 공기업이 얼마나 도와줄 수 있느냐에 달렸다고 볼 수 있음</li> </ul>
<p>‘신중한 추진’을</p> <p>‘적극적 추진’보다</p> <p>더 동의한 의견</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 문제는 해외리스크가 발생할 경우 어떻게 다루어야 할지, 즉 해외에서 발생한 손실을 어떻게 다루어야 할지에 대한 충분한 검토가 이루어지지 않는다는 점임. 이에 대한 대안 마련이 되어 있지 않다면, 해외사업의 적극적인 추진에는 다소 신중할 필요가 있다고 생각함. 관련 사업을 하기 위해서 KIND가 설립되었는데, 업무 차별화 방안도 고민해야 할 것임</li> <li>• 국내사업은 관련 개발법, 세제, 시장 상황 등을 우리 기업들이 잘 알고 또한 문제 발생시 즉시 대처가 용이하나, 해외사업은 국가별 법규, 세제가 다르고 정권 또는 국제 정세에 따라 변동성이 큼. LH 등 공기업 뿐 아니라 민간기업도 해외 시장을 하나의 포트폴리오 다양화 측면에서 접근, 단계적 진입이 필요함. 특히, 도시개발, 주택단지 등 장기회임성 개발사업은 상당 기간 자금 유동에 제한이 있어 추가 프로젝트 참여도 어려울 수 있음</li> <li>• 전반적으로 지정학적 리스크에 대한 면밀한 검토하에 사업을 진행하는 것이 바람직함. 지정학적 리스크는 국가별로 차이가 크기 때문에 일률적으로 말하기 어려움. 리스크가 적은 국가에 대해서는 적극적인 투자가 가능하나 큰 국가에 대해서 장기적인 대규모사업에 대한 투자를 신중하게 접근할 필요가 있음. 민간기업의 경우, 독자적인 판단이 있을 것으로 보이며 (국가별, 사업영역별로), 정부가 이를 확실히 가이드할 필요는 없을 것임.</li> </ul>

② (쟁점 2) 해외사업에서 LH 등 공기업의 역할: '직접 투자', '지원과 조정'

■ '직접투자', '지원과 조정' 역할의 확대, 축소 정도

[표 4-34] 3차 답변: 해외사업에 공기업의 역할에 대한 의견(정량)

구분	매우 확대 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 축소 1점
직접투자	●●	●●●●	●●	●●	
	↑ 평균: 3.6				
지원과 조정	●●●	●●●●	●	●●	
	↑ 평균: 3.8				

쟁점 2는 LH와 같은 공기업들이 해외사업에서 어떤 역할을 더 확대해야 하는가 하는 질문이다. '직접투자'의 확대에 대해서는 3.6점으로 2차 조사의 3.5점보다 다소 높았고, '지원과 조정' 확대에 대해서는 3.8점으로 2차 조사 결과와 같았다. '지원과 조정' 역할의 확대에 약간 더 동의하는 것으로 나타났다.

■ '직접투자', '지원과 조정' 역할의 확대, 축소에 대한 의견

'직접투자를 지원과 조정보다 더 확대해야 한다'는 의견은 "공기업의 직접투자는 단순히 특수한 상황에 제한될 것이 아니라, 더 적극적으로 이루어져야" 한다고 주장한다. "해외 도시개발과 같은 대규모 프로젝트에서는 초기 투자와 인허가 문제 등이 큰 장애물로 작용하므로, 공기업이 이러한 초기 리스크를 감당함으로써 민간 기업의 참여를 촉진할 수 있"다는 것이다. "싱가포르의 테마섹과 그 산하 공기업들이 해외 도시개발 프로젝트에서 보여준 사례"가 그 좋은 예이며, LH는 "해외사업의 손실가능성은 민간기업과 협력을 통해 최소화"하고, "해외사업에서는 더 상업적인 접근이 필요하"다고 한다. 도시개발과 단지건설 등 해외사업을 전제하고 보면, "국내에서도 민간주도 도시개발 사업이 쉽지 않은 상황인데, 해외에서 민간기업의 도시개발사업 진출은 더 어려우며 참여 의사결정도 쉽지 않"다. 그렇기 때문에 "만약 해외에서 도시개발과 단지건설 등 사업을 한다면, LH 등 공기업이 국내의 도시개발, 택지개발 경험을 기반으로 사업을 리딩(인허가, 자금조달 포함)하고, 또한 민간기업이 먼저 Exit할 수 있도록 지원하는 등 투자 리스크도 분담하며 민간기업의 참여를 유도해야" 한다. 이번 조사에서 다루고 있는 해외사업은 민간기업이 알아서 자체적으로 할 수 있는 사업이 아니라, 민간기업이 단독으로 할 수 없어서

LH 등 공기업 참여가 필요한 사업을 대상으로 하는 것이라고 전제하면서, 그런 사업영역에서는 “공공부문이 리스크를 낮춰주고 어려운 업무를 앞장서서 G2G로 풀어”주면, 기존 사업 이외에 “민간이 참여할 수 있는 프로젝트의 풀이 커지”고, “해외진출 기회가 늘어나는 것”이다.

‘직접투자자 지원조정 확대에 점수를 같게 준’ 의견은 두 역할을 모두 확대해야 한다는 주장들이다. “LH 등 공기업은 직접투자자 역할과 지원조정자 역할을 동시에 수행해야” 하는데, “직접투자자로서 사업초기 단계에 민간기업이 대규모 사업에 대한 진입장벽이 높은 상황에서 초기자금(브릿지론)의 조달 등에 있어서 공기업의 역할이 중요”하고, “또한 한국과 대상국의 민간기업과 공공기관을 연계한 사업구조 형성 및 토지확보와 인허가의 신속한 진행 등을 위한 지원조정자 역할도 강화”해야 한다고 한다. 이를 통해 “민간 단독보다는, 디벨로퍼로서 LH와 함께, 그리고 정부 지원과 함께 간다면 시너지가 배가될 것”이라고 한다.

‘직접투자보다 지원조정을 더 확대해야 한다’는 의견은 먼저, “수요 측면에서 외국 정부의 입장에서 자국에 대한 민간기업의 투자 확대를 공기업의 참여보다 선호할 가능성”이 크다고 한다. 공급 측면에서도 “LH가 강점이 있는 분야보다는 민간기업이 강점이 있는 분야가 많으므로”, LH는 “정부와 협업 노하우 등을 적극 살”리면서, “직접투자보다는 지원조정 역할”을 더 확대해야 한다고 주장한다. 비슷한 의견으로, 개발 경험이 “대규모 개발을 제외하면 민간도 LH 못지않게 충분히 보유하고 있으며, 해외에서는 그 차이가 더욱 적”을 것이고, “민간기업이 공기업보다 의사결정, 기술, 추진력 등 전반적 측면에서 더 나은 성과를 보여 왔”으며, “LH는 국가를 대표하는 공기업으로서 해외사업에 있어서 유연성이 부족할 수 있”다는 것이다. 또 다른 측면에서 “공공기관인 LH가 해외 리스크를 감당하면서 지불해야 하는 비용에 대한 사회적 합의가 충분하게 이루어지지 않았”다는 점을 지적한다. 따라서 “성공사례가 거의 없는 해외 신도시 개발사업에 LH가 직접투자 형식으로 참여하는 것은 아직은 시기상조”이다. “현시점에서 해외사업에 직접투자를 하는 것은 KIND가 되어야” 하고, “LH는 지원조정의 역할을 수행하면서 민간기업이 해외개발사업에 적극적으로 나설 수 있도록 하는 것이 적절”하다는 것이다. 또는 “LH는 한국의 경험에 기반하여 한국모델을 개발, 공유하고, 국제기구, 협력국 정부와 협력 등”에 집중하는 것이 바람직하다고 한다.

[표 4-35] 3차 답변: 해외사업에 공기업의 역할에 대한 의견(정성)

구분	주요 답변 내용
<p>‘직접 투자’를 ‘지원·조정’보다 더 확대 해야 한다는 의견</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공기업의 직접투자는 단순히 특수한 상황에 제한될 것이 아니라, 보다 적극적으로 이루어져야 함. 특히 해외 도시개발과 같은 대규모 프로젝트에서는 초기 투자와 인허가 문제 등이 큰 장애물로 작용하므로, 공기업이 초기 리스크를 감당함으로써 민간기업의 참여를 촉진할 수 있음. 싱가포르의 테마섹과 그 산하 공기업들의 사례는 이를 잘 증명함. 해외사업에서는 보다 상업적인 접근이 필요하며, 단순히 지원과 조정 역할에 그치지보다는, 직접투자자와 개발을 통해 시장을 선도하는 것이 필요함</li> <li>질문의 전제가 “도시개발, 단지건설 등 해외 개발사업”에 대한 LH 등 공기업의 역할임. 국내에서도 민간주도 도시개발사업이 쉽지 않은 상황인데 해외에서 민간기업의 도시개발사업 진출은 더 어려우며 참여 의사결정도 쉽지 않음. 만약, 해외에서 상기의 사업에 참여해야 한다면, LH 등 공기업이 국내 도시개발, 택지개발 경험을 기반으로 사업을 리딩(인허가, 자금조달 포함)하고, 또한 민간기업이 먼저 EXIT할 수 있도록 지원하는 등 투자 리스크도 분담하며 민간 기업의 참여를 유도해야 함</li> <li>해외사업은 상업성에 방점이 있으니 LH에 적합하지 않다는 것은 어불성설임. LH에 적합하지 않은 프로젝트는 아예 논의의 대상이 아님. 공공기관으로서 LH가 역할이 있는 프로젝트에 대해서만 논의하면 됨. 공공부문이 리스크를 낮춰주고 어려운 업무를 앞장서서 G2G로 풀어줄 경우, 이는 공공부문의 역할이 있는 프로젝트에서 공공부문이 해야 할 일을 하는 것임. 이러한 사업이 늘어날 경우, 민간끼리 하던 사업 외에, 민간이 참여할 수 있는 프로젝트의 pool이 커지게 됨</li> </ul>
<p>점수를 같은 준 의견</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LH 등 공기업은 직접투자자 역할과 지원조정자 역할을 동시에 수행해야 함. 직접투자자로서 사업초기 단계에 민간 기업이 대규모 사업에 대한 진입장벽이 높은 상황에서 초기자금(브릿지론) 조달 등에서 공기업 역할이 중요. 또한 한국과 대상국의 민간기업과 공공기관을 연계한 사업구조 형성 및 토지확보와 인허가의 신속한 진행 등을 위한 지원조정자 역할도 강화해야 함. 중국, 베트남, 인도네시아, 미얀마 등지에서 싱가포르 정부와 산하 공기업인 섴콰의 성공사례를 참고할만 함</li> <li>LH의 해외 직접투자자에 있어서 싱가포르 사례는 의미가 있음. 토지확보 부분 등에서 재무부 등이 적극적으로 G2G로 뒷받침해 주는 모델은 한국의 해외 도시 및 산단 개발에 의미하는 바가 큼. 민간 단독보다는, developer로서 LH와 함께, 그리고 정부 지원과 함께 간다면 시너지가 배가될 것</li> </ul>
<p>‘지원·조정’을 ‘직접 투자’보다 더 확대 해야 한다는 의견</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>수요 측면에서 외국 정부 입장에서 자국에 대한 민간기업의 투자 확대를 공기업보다는 선호할 가능성이 있음. 공급 측면에서 LH가 강점이 있는 분야보다는 우리 민간기업이 강점이 있는 분야가 많으므로 LH의 해외직접투자 확대는 신중히 검토할 필요가 있음. 민간기업들이 갖지 못한 정부와의 협업 노하우 등을 LH가 적극 살려가기 위해서도 직접투자보다는 지원조정 역할이 더 바람직할 것임</li> <li>LH는 해외 도시, 지역개발에서 KOTRA의 특수한 형태로서 역할을 할 필요가 있음. 현지 정보의 첫 번째 창구이자, 안정적인 파트너가 되어야 할 것. 직접투자는 LH의 그런 지원조정 역할을 위해 필요하다면 할 수 있을 것. 개발 경험은 대규모 개발을 제외하면 민간도 LH 못지않게 충분히 보유하고 있으며, 해외에서는 그 차이가 더욱 적음. 오히려 LH는 국가를 대표하는 공기업으로서 해외사업에 있어서 유연성이 부족할 수 있음. 반면 지원과 조정은 LH가 아니면 할 수 있는 주체가 사실상 없음</li> <li>공공기관인 LH가 해외 리스크를 감당하는 비용에 대한 사회적 합의가 충분하게 이루어지지 않았음. 따라서, 성공사례가 거의 없는 해외 신도시 개발사업에 LH가 직접투자하는 것은 시기상조. LH가 지원·조정 역할을 정확히 하여 민간기업이 초기 리스크에 직접적으로 노출되지 않도록 유도할 필요가 있음. 현시점에서 해외사업에 직접투자를 하는 것은 KIND가 되어야 할 것이며, LH는 지원·조정 역할을 수행하면서 민간기업이 해외개발사업에 적극적으로 나설 수 있도록 하는 것이 적절해 보임</li> <li>그동안 이루어졌던 해외진출 사례(건설 부문 포함)를 볼 때, 민간기업이 공기업보다 의사결정, 기술, 추진력 등 전반적 측면에서 보다 나은 성과를 보여 왔음. 따라서 공기업이 직접 투자하기보다는 민간기업의 해외사업을 지원·조정하는 것에 중점을 두는 것이 현실적임. 다만, 공기업은 사기업이 진출하기 어려운 사업들에 한해 직접투자하는 것이 바람직할 것임</li> <li>해외투자사업은 LH 고유영역이 아니라고 판단하며, 해외 인프라투자를 위한 별도 공기업(KIND)과 업무분담 필요. LH는 한국의 경험에 기반하여 한국모델을 개발, 공유하고, 국제기구, 협력국 정부와 협력 등 공공기관으로서 유리한 영역에 집중하는 것이 바람직할 것으로 판단됨. LH모델을 재구성하는 작업이 필요(공영개발, 개발이익환수 land value capture, 제도기반구축, 공공주택 공급 등)</li> </ul>



### ③ (쟁점 3) LH 해외사업의 주요 대상국: 신흥 개도국 vs. 선진국 포함

#### ■ '사업 대상국에 선진국까지 포함해야 한다'는 주장에 대한 동의 정도

[표 4-36] 3차 답변: 'LH 해외사업 주요 대상국에 선진국까지 포함해야 한다'는 주장에 대한 동의 정도(정량)

매우 동의 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 반대 1점
●	●		●●●●● ●●●●	
↑ 평균: 2.5				

'LH 해외사업 주요 대상국에 선진국까지 포함해야 한다'는 주장에 대한 동의 정도를 물었다. 3차 조사에서는 2차 조사 결과(2.8점)보다 반대 의견이 조금 더 우세하게 평균 2.5점으로 나타났다.

#### ■ '사업 대상국에 선진국까지 포함해야 한다'는 주장에 대한 의견

'LH의 해외사업 대상국을 선진국으로까지 확대해야 한다'는 주장은 최근 나타나고 있는 '선진국 내에서 이민자들의 급증'과 그에 따른 '심각한 주거문제의 대두', 그리고 그에 대한 '현지 디벨로퍼들의 적절한 대응 부족' 등을 이유로 제기한다. "이러한 기회를 포착하여 LH와 우리 기업들이 투자하고 한국의 노하우를 살린 주거단지를 개발한다면, 이는 아무리 선진국이어도 고마워할 일이며, 선진국에서도 사업성 높은 사업을 할 수 있"다는 것이다. 그래서 적극적으로 선진국을 우선 사업대상으로 할 것까지는 아니더라도 "LH가 굳이 개별 사업기회를 보기도 전에 선진국은 안한다는 잣대를 가지고 screening을 할 필요가 없다고 한다. "선진국에는 선진국 나름의 도시개발 수요가 있고, 그들의 특별한 수요 중에 LH가 누구보다 잘 할 수 있는 것이 있으면 LH가 하는 것"이라는 의견이다.

10명 중 8명의 전문가가 '반대' 의견을 제시했다. 먼저, "선진국은 이미 성숙한 주택 시장과 금융 시스템을 갖추고 있으며, 다양한 주택 공급 정책과 보조금 제도가 잘 마련되어"서, "한국의 LH와 같은 '해외' 공기업의 개입이 필요한지 의문"이라는 것이다. 또한 "빠른 경제성장이 필요한 개발도상국의 상황에서 LH의 노하우가 더 빛을 볼 수 있는" 데, LH의 사업역량이 무한대가 아닌 이상 "LH의 사업영역을 선진국까지 확대하면서 역량을 분산시킬 필요는 없"다는 것이다. 캐나다 사례에 대해서는, 그것이 "중장기적인 문제가 아닌 단기적인 문제"일 수 있다고 지적한다. 그리

고 “LH는 공기업이다 보니 상대적으로 의사결정 속도가 느리고 신중할 수밖에 없는데, 캐나다 사례처럼 단기에 민첩한 대응이 필요한 문제에 LH가 효과적으로 대응할 수 있을지”도 의문이다. 일반적으로 “선진국 입장에서 국내 민간기업의 현지 투자는 바라지만, 공기업의 도시개발, 주거단지 개발사업 참여에 대해서는 Needs가 크지 않”다고 한다. “도시화가 필요한 개도국, 戰後 재건이 필요한 국가 중심으로 도시개발, 주거단지, 산업단지 개발에” “민간기업과 동반 진출”하는 것이 가능하다. “LH의 수행실적, 기술, 재정 능력 등을 고려하”면, “한국 정부 차원의 27개 중점협력국 대상으로도 충분한 사업기회가 있는 상황”이라는 것이다.

[표 4-37] 3차 답변: ‘LH 해외사업 주요 대상국에 선진국까지 포함해야 한다’는 주장에 대한 의견

구분	주요 답변 내용
‘선진국 포함’에 동의한 의견 ①, ②	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이민자 폭증으로, 주택수요가 늘어나고 주택가격과 렌트가 가파르게 상승하고, 이를 감당하지 못하게 된 서민들과 이민자들이 텐트촌을 만들어 슬럼화되는 양상이 토론토와 같은 선진국의 대도시에서 일어나고 있음. 이러한 수요에 대응하지 못하고 있는 것이 현지 디벨로퍼들의 현실. 이러한 기회를 포착하여 LH와 우리 기업들이 투자하고 한국의 노하우를 살린 주거단지를 개발한다면 이는 선진국이어도 고마워할 일이며, 선진국에서도 사업성 높은 사업을 할 수 있음. LH가 개별 사업기회를 보기도 전에 선진국은 안 한다는 잣대를 가지고 screening을 할 필요가 전혀 없음</li> <li>• 선진국이 주요 대상국에서 빠질 이유는 없음. 선진국에는 선진국 나름의 도시개발 수요가 있고, 그중에 LH가 누구보다 잘할 수 있는 것이 있으면 LH가 하는 것. 단, 공간복지 접근은 부정적임</li> </ul>
‘선진국 포함’에 반대한 의견 ④, ⑤	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 캐나다와 같은 선진국은 이미 성숙한 주택 시장과 금융 시스템을 갖추고 있으며, 다양한 주택 공급 정책과 보조금 제도가 잘 마련되어 있음. LH와 같은 “해외” 공기업이 반드시 필요한지 의문. Surety bond나 프로젝트 파이낸싱 문제는 주로 금융 기관과 신용 평가 기관의 영역에 해당함</li> <li>• 빠른 경제성장이 필요한 개발도상국의 상황에서 LH의 노하우(know-how)가 더 빛을 볼 수 있는 것임. LH의 사업영역을 선진국까지 확대하면서 역량을 분산시킬 필요는 없을 것으로 판단됨</li> <li>• LH가 수행할 수 있고, 수행해야 할 사업들은 대부분 개도국에 있음. 선진국에는 이미 고도화된 developer가 있으며, 미국의 경우 해외 경쟁업체들도 대부분 유럽계통이 경쟁력이 높음</li> <li>• LH의 한정된 재원을 고려할 때, 개도국을 중심으로 진행하는 것이 적절. 선진국은 LH보다는 민간 기업이 참여하도록 유도하고, LH는 개발도상국에 집중하는 것이 적절. 캐나다의 이민자가 몰리면서 주택가격이 급등하는 현상은 단기적인 문제일 수 있음. 캐나다 사례처럼 단기에 민첩한 대응이 필요한 문제에 LH가 효과적으로 대응할 수 있을지 의문임</li> <li>• 고령화와 인구감소의 추세가 뚜렷한 선진국에서 대규모 도시개발 수요가 존재하기 어려울 것. 일부 수요가 있더라도 선진국들이 우리나라의 적극적 역할을 기대하기는 쉽지 않을 것으로 판단됨</li> <li>• 선진국은 이미 형성된 도심이 아닌 외곽 지역의 신규 개발사업에 한국 민간기업의 입점을 통해 지역경제 활성화를 원하는 등 실질적 테넌트 기업의 참여를 원함. 선진국 입장에서 공기업의 도시, 주거단지 개발사업 참여 Needs가 크지 않음. 도시화가 필요한 개도국, 戰後 재건이 필요한 국가 중심으로 도시, 주거산업단지 개발에 참여하고, 이 과정에서 민간기업과 동반 진출이 가능</li> <li>• LH의 특수성은 민간의 도시개발사업을 국가에서 추진했다는데 있음(시장수요가 있는 민간주택을 국가에서 대규모로 개발공급하는 모델). 도시개발 과정에서 발생하는 개발이익을 환수하고, 이를 도시인프라 공급의 자원으로 활용하는 LH 도시개발의 특수성은 글로벌사우스 국가들의 도시발전 전략에 중요한 시사점이 있으며, SDGs와 같은 국제사회의 흐름과도 일치하는 부분이 있음</li> <li>• LH의 수행실적, 기술, 재정 능력 등을 고려하여 개도국 유망국가를 중심으로 우선적으로 사업추진을 하는 것이 바람직. 정부의 27개 중점협력국 대상으로도 사업기회가 충분한 상황</li> </ul>

#### ④ (쟁점 4) LH 해외사업에서 서민주택 비중 확대

##### ■ 'LH 해외사업에서 서민주택 사업 비중을 확대해야 한다'는 주장에 대한 동의 정도

[표 4-38] 3차 답변: 'LH 해외사업에서 서민주택 비중을 확대해야 한다'는 주장에 대한 동의 정도(정량)

매우 동의 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 반대 1점
●	●●	●●●	●●●●	
↑ 평균: 3.0				

‘서민주택 사업 비중을 확대해야 한다’는 주장에 대해, 2차 조사 결과(3.1점)보다 다소 적은 평균 3.0점이 나왔다. 동의와 반대 의견이 비슷한 정도로 유지되었다.

##### ■ 'LH 해외사업에서 서민주택 사업 비중을 확대해야 한다'는 주장에 대한 의견

찬성 입장은 “LH의 해외사업에서 주택사업이 매우 중요해질 것이라는 점이 박상우 장관 해외수주 지원단 출장에서 명확해졌”다고 하면서, “베트남 정부의 100만호 건설 정책에 적극 부응하기로 하였으며”, “박년성도 주거 부족이 가장 시급한 사안으로, 주거단지 건설에 집중하기로” 한 사례를 들고 있다. “소득수준과 무관하게 여러 국가 여러 지역에서 수요가 발굴되었다는 사실이 해당국에 (주택사업의) 수요가 있다는 방증”이고, “정책환경의 경우 시급하면 시급할수록 (해당국 정부가) 외국 투자자들의 요구사항에 맞춰줄 수밖에 없”다. “현지 수요와 정책환경을 종합적으로 고려할 때” 해외 주택사업의 비중을 늘려야 한다는 것이다. 일부는 “서민주택 사업은 수익성 확보 및 건설 이후 운영관리 등 어려움이 있어 이를 극복하기 위한 세부 실행전략이 필요”하며, “산단과 서민주택 사업을 패키지화하여 사업의 시너지 효과를 제고하고, 사업성 개선과 공공성 확보에 기여하는 방안”도 연구해야 한다고 제안한다. 또한 “모든 개도국에서 수요가 폭발하는 부분이며, 단기에 대량으로 공급해 온 한국의 노하우가 절대적으로 접목되어야 할 분야”라고 하고 있다.

‘중립’ 의견은 “도시나 산단 개발과 달리 서민주택 사업은 해당 국가의 복지정책, 우리 정부의 해외원조와 깊이 연관되어 있어 더 종합적 검토가 필요”하다고 한다. ‘보통’에 체크했지만, 다소 부정적 의견도 있다. “각국 정부 또는 공기업이 해야 하는 역할을 대신해 줄 것을 요구하는 목적이 커서 국내 기업의 수익성과 사업 안정성 측면에서는 좋은 비즈니스 모델은 아”니며, “산단 조성을 통해 국내 기업 진출을

돕는 것이 바람직”하다고 한다. 또한, “해외진출 당위성은 더 크다고 할 수 있으나 수익을 창출해야 하는 LH 사업구조로는 확대하기 어려울 것”이라는 의견도 있다.

‘반대’ 의견은 “해외에서 서민주택 개발은 주로 민간 부문이 주도하고 있어, 공기업인 LH가 현지 민간기업과 경쟁할 수 있을지 철저한 검증이 필요”하고, “LH의 주택보급 문제는 해외보다는 국내에서 이루어지는 것이 올바른 방향”이라고 한다. “LH 해외 투자개발 사업에 있어서 핵심은 토지개발에 있어야 하지 주택사업에 있어서는 안 된다”고 하면서 “중산층 이상 주택사업은 민간이, 서민주택 사업은 상대적으로 정부가 맡아야 한다는 의견도 있었다. 또한, 서민주택 개발은 “수익성보다는 공공성에 방점을 두고 사업을 추진하는 경우가 많”은데, “LH의 공공성은 한반도에 국한된 것이므로 서민주택 개발은 (국내와) 북한에 국한해야” 한다고 한다.

[표 4-39] 3차 답변: ‘LH 해외사업에서 서민주택 비중을 확대해야 한다’는 주장에 대한 의견

구분	주요 답변 내용
‘서민주택 사업 확대’에  동의한 의견 ①, ②	<ul style="list-style-type: none"> <li>주택사업이 중요해질 것이라는 점이 박상우 장관 해외수주 지원단 출장에서 명확해졌음. △베트남 정부의 100만호 건설 정책에 적극 부응하기로 하였고, △박닌성도 주거 부족이 가장 시급한 사안으로, 주거단지 건설에 집중하기로 함. 소득과 무관하게 여러 국가와 지역에서 수요가 발굴됨. 수요가 높는데 정책적 지원이 부족한 경우 G2G로 정책적 혜택을 요구하는 방향으로 추진하면 됨</li> <li>대부분 개도국에서 주택문제 해결을 위한 서민주택 공급 확대 정책을 수립하고 있으며, 참여협력 수요가 많은 상황에서 LH의 노하우와 실적 등을 접목할 여지는 많음. 단, 수익성 확보 및 건설 이후 운영관리 등 어려움을 극복하기 위한 실행전략 필요. 산단과 서민주택 사업을 패키지화하여 시너지를 제고, 사업성 개선과 공공성 확보에 기여하는 방안도 연구하고 적용할 필요가 있음</li> <li>서민주택 부문은 개발도상국 모든 국가에서 수요가 폭발적으로 증가하고 있는 부분이며, 단기에 대량으로 공급해온 한국의 노하우가 절대적으로 접목되어야 할 분야</li> </ul>
중립 ③	<ul style="list-style-type: none"> <li>장단기 효과를 신중히 고려해서 결정해야 할 사안. 신도시나 산단 개발과 달리 서민주택 사업은 해당국가의 복지정책, 우리 정부의 해외원조와 깊이 연관되어 있어서 보다 종합적인 검토가 필요</li> <li>실제 각국 정부 또는 공기업이 해야 하는 역할을 국내 기업이 대신해 줄 것을 요구하는 목적이 커서 국내 기업의 수익성 및 사업 안정성(Exit) 측면에서는 좋은 비즈니스 모델은 아님. 차라리 한국 기업 진출 국가에 산단 조성을 통해 국내 기업 진출을 돕는 것이 바람직해 보임.</li> <li>서민주택 사업은 해외진출의 당위성은 더 크다고 할 수 있으나 어느 정도의 수익을 창출해야 하는 LH의 사업구조로는 확대하기 어려울 것임(서민주택은 수익성이 없음). 한편 산단은 LH 사업모델 내에서 일정 정도 수익을 확보할 수 있다는 장점이 있음. 양자를 패키지화하여 한 쪽에서 수익을 창출하고 이를 다른 쪽에 재투자하는 방식도 고려할 수 있음.</li> </ul>
‘서민주택 사업 확대’에  반대한 의견 ④, ⑤	<ul style="list-style-type: none"> <li>해외 다수의 국가에서 서민주택 개발은 주로 민간 부문에 의해 주도하고 있어, 공기업인 LH가 현지 민간 기업과 경쟁할 수 있을지 철저한 검증이 필요. LH의 주택보급 문제는 해외보다는 국내에서 이루어지는 것이 올바른 방향으로 생각함</li> <li>핵심은 인프라 등 토지개발에 있어야 하지 주택사업에 있어서는 안 된다고 봄. LH가 한다면 산단 사업의 사업성을 보조하기 위해 중산층 주택을 하거나 신도시의 완결성을 높이기 위해 서민주택을 패키지로 하는 것이겠음. 서민주택 사업은 프로모션, 노하우 전수 정도로만 하는 것이 적절</li> <li>서민주택 개발이라는 것은 수익성보다는 공공성에 방점을 두고 사업을 추진하는 경우가 많음. LH의 공공성은 한반도에 국한된 것이므로 서민주택 개발은 북한 지역에 국한해야 하며, 해외에까지 LH가 공공성을 전면에 내세울 필요는 없다고 생각함</li> </ul>

## ⑤ (쟁점 5) 남북관계 변화 대비 사업 필요

### ■ '남북관계 변화에 대비한 사업이 필요하다'는 주장에 대한 동의 정도

[표 4-40] 3차 답변: '남북관계 변화에 대비한 사업(연구 포함)이 필요하다'는 주장에 대한 동의 정도(정량)

매우 동의 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 반대 1점
●●●●●	●●	●●		
↑ 평균: 4.4				

'남북관계 변화에 대비한 사업(연구 포함)이 필요하다'는 주장에 대해서는 매우 동의 6명을 포함해서 8명의 전문가가 동의 의견을 주었다. '보통'이 2명이었으며, 평균 4.4로 높은 동의 정도를 보여주었고, 2차 조사 결과(4.1점)보다도 다소 높았다.

### ■ '남북관계 변화에 대비한 사업이 필요하다'는 주장에 대한 의견

전반적으로 동의가 많았다. “불확실한 글로벌 정세 변화 속 남북관계(변화)를 대비한 사업은 필요”하며, “보수적 접근이 지속되면 북한의 도발이나 비핵화 진전을 유도하는 데 필요한 기회를 놓칠 수 있”다는 것이다. “플랜 A는 새로운 동북아 외교·안보 경제구도 형성 가능성과 이것이 우리 경제와 남북관계에 미칠 영향과 대응방안을 연구”하고, “플랜 B는 전쟁, 혼란 등 최악의 상황을 가정하여 한반도의 안정적 관리와 북한지역 토지관리를 위한 종합적 대책을 연구할 필요가 있”다. “개성공단과 같이 긴장을 낮추고 이해관계를 묶어줄 가능한 사업들이 많”고, “이런 사업들에 대한 수요가 급증할 수 있으므로 미리 대비”하는 것이 필요하다는 의견이다. “보다 현실적이고 실행가능한 사업모델을 개발하고 지속적으로 정부에 제안을” 하고, “이를 위해 국내 전문기관뿐만 아니라, 글로벌 연구기관, MDB, 국제기구와 협력 연구를 추진하여 다자간 협력사업 등을 발굴하는 것도 좋을 것”이라고 제안한다. 한편, “대북사업 재개까지는 험난한 과정을 거치게 될 것으로 전망”도 하는데, 북한이 “핵포기가 아닌 핵 보유를 전제로 북미회담에 임할 가능성이” 크고, “따라서 이를 미국을 포함한 한국, 일본 등이 그대로 수용하기는 쉽지 않은 상황”이기 때문이다. “따라서 성급하고 막연한 기대는 금물이며”, “LH가 기존에 해오던 북한 분석을 지속적으로 유지 강화”하고 “구체적인 대북사업 준비보다 북한 연구에 집중”하는 것이 적절하다고 한다. “당분간은 동향 파악 및 관련 정보 수집, 위성사진을 활용한

북한의 택지개발 수요 등에 방점을 두고 연구 수행”이 적실하다는 의견도 있었다.

‘중립’ 의견에서는 “실질적으로 남북통일이나 남북관계의 급속한 변화는 기대하기 어려”운 현실이고, “정권 또는 국제정세에 따라 기복이 심한 남북관계여서 리스크가 너무 크”다고 지적한다. “(LH의) 공적 기능 발휘는 국민적 공감대 형성이 된 이후에 가능하며, 북한에 대한 사업추진은 가장 가까운 인접국에 대한 사업참여 또는 지원”으로 접근해야 한다는 의견이다. “북한의 향후 변화에 대비하는 방법은 2가지”인데, “북한의 정확한 상황을 이해하는 것”과 체제붕괴나 통일, 개방 등 “변화가 일어날 때 실무적으로 해야 할 일이 무엇인지 도출하는 것”이고, 특히, “후자의 경우 LH가 중요한 역할을 하여야” 한다고 제시한다.

[표 4-41] 3차 답변: ‘남북관계 변화에 대비한 사업(연구 포함)이 필요하다’는 주장에 대한 의견

구분	주요 답변 내용
<p>‘남북관계 변화 대비 사업 필요’에 동의한 의견 ①, ②</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 불확실한 글로벌 정세 변화 속 남북관계를 대비한 사업은 필요. 보수적 접근이 지속되면 북한의 도발이나 비핵화 진전을 유도하는 데 필요한 기회를 놓칠 수 있음</li> <li>• 공기업의 입장에서 향후 여건변화에 대비한 사업 준비는 매우 중요한 의미가 있음. 다양한 시나리오 하에서 대응방안을 마련해야 함. 플랜 A는 새로운 동북아 외교·안보 경제구도 형성 가능성과 이것이 우리 경제와 남북관계에 미칠 영향과 대응방안을 연구. 플랜 B는 전쟁, 혼란 등 최악의 한반도 상황을 가정하여 한반도의 안정적 관리와 북한지역 토지관리를 위한 종합적 대책을 연구</li> <li>• 개성공단과 같이 이전 단계에서 긴장을 낮추고 이해관계를 묶어줄 가능한 사업들이 많음. 정권의 변화에 따라 이런 사업들에 대한 수요가 급증할 수 있으므로 미리 대비해놓는 것이 필요함</li> <li>• 대북사업은 다양한 형태와 다중적 목적이 있으며, 완결되지 않아도 장기로 효과적인 것들도 있음. LH는 대북사업에 대한 리더십만 유지하더라도 국가공기업으로서 중요한 역할 중 하나를 하는 것</li> <li>• 남북관계 개선이나 체제 붕괴 등의 가능성이 오히려 낮아지고 있다는 의견에는 동의함. 당분간 동향 파악, 정보 수집, 위성사진 활용 택지개발 수요 파악 등 연구 수행이 필요</li> <li>• 대북사업 재개까지는 험난한 과정을 거치게 될 것. 북한은 리비아, 우크라이나 사례를 목격, 하노이 노딜을 경험했기 때문에, 핵 포기가 아닌 핵 보유를 전제로 북미회담에 임할 가능성이 큼. 이를 미국, 한국, 일본 등이 그대로 수용하기는 쉽지 않은 상황으로 협상은 난항을 보일 것. 성급하고 막연한 기대는 금물. 시나리오플래닝 분석을 통해 향후 전개될 수 있는 상황들을 전망하고 이에 대응하는 사업 필요. 즉, 구체적인 대북사업 준비보다 북한 연구에 집중하는 것이 적절</li> <li>• 급변하는 글로벌 정세에 대응하는 다양한 시나리오를 상정, 대응방안 마련은 매우 의미 있는 과제</li> <li>• 현실적이고 실행가능한 사업모델을 개발하고 지속적으로 정부에 제안을 할 필요. 국내 전문기관 뿐만 아니라 글로벌 연구기관, MDB, 국제기구와 협력 연구를 추진, 다자간 협력사업을 발굴 필요</li> </ul>
<p>중립 ③</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 민간기업 입장에서는 손익을 따져봐야 하고, 실질적으로 남북통일이나 남북관계의 급속한 변화는 기대하기 어려움. 또한 정권과 국제 정세에 따라 Up &amp; Down이 심한 것이 남북관계여서 변동성 리스크가 너무 큼. LH도 공적 기능의 발휘는 국민적 공감대 형성이 된 이후에 가능하며 북한에 대한 사업추진은 가장 가까운 인접국에 대한 사업참여 또는 그 지원을 연구 대상으로 진행되어야 함</li> <li>• 북한의 향후 변화에 대비하는 방법은 2가지라고 생각됨. △북한의 정확한 상황을 이해하는 것, △북한이 변화가 일어날 때 실무적으로 해야 할 일이 무엇인지 도출하는 것. 전자의 경우 다른 기관이 주가 되어야 하며 후자의 경우 LH가 중요한 역할을 하여야 한다고 생각됨. LH는 끈을 놓지 않는 정도로 연구 위주의 대비를 하는 것이 적절</li> </ul>

## ⑥ (쟁점 6) 북한을 개도국으로 접근

### ■ ‘북한을 개도국으로 접근해야 한다’는 주장에 대한 동의 정도

[표 4-42] 3차 답변: ‘북한을 개도국으로 접근해야 한다’는 주장에 대한 동의 정도(정량)

매우 동의 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 반대 1점
●●	●	●	●●●●●	
↑ 평균: 2.9				

‘북한을 (민족을 지원한다는 관점이 아닌, 하나의) 개도국으로 접근해야 한다’는 주장에 대해서는 평균 2.9점으로 반대 의견이 다소 우세했다. 2차 조사의 3.3점에 비해 반대 의견이 조금 더 증가했다.

### ■ ‘북한을 개도국으로 접근해야 한다’는 주장에 대한 의견

‘북한을 민족이 아닌 하나의 개도국으로 접근해야 한다’는 주장에 동의하는 의견은 “대북사업이 지속가능하기 위해서는 국제규범에 맞게 추진”해야 하며, “국제법이 국내법보다 우선한다는 일반적인 인식과 우리 헌법상 국제법과 국내법을 동등하게 바라보는 규정의 측면에서도 북한 진출을 해외 진출의 틀에서 접근하는 것이 타당”하다고 한다. “핵심은 남북협력의 프레임을 국제협력의 프레임에 맞추어 가는 것”이다. “통일 이전까지 북한이 우리를 외국 국가 가운데 하나로 대우할 것”이라는 점에서도 “북한을 일반적인 해외사업 대상국 가운데 하나로 대우하는 것이 타당”하다고 한다. 또한 “북한을 민족으로서 지원하는 것은 현재의 정세로 볼 때나 지난 기간 동안의 남북관계를 고려할 때 의미”가 없다는 것이다.

‘중립’ 의견도 내용적으로는 ‘반대’와 비슷했다. “대북사업은 단지 해외 개발협력 사업이 아닌 분단국 간의 외교수단이며, 미래를 준비하는” 의미가 있다고 한다. ‘반대’ 이유는 먼저 그것이 “현실적이지 않”다는 점이다. “통일 문제나 평화 구축 과정에서는 민족적 이해와 협력이 중요한 역할을 할 수 있으며, 이를 국제규범과 병행하여 접근하는 것이 현실적”이라는 것이다. 법적으로도 “LH는 공기업으로 헌법을 준수할 의무가 있는 상황에서 북한을 개도국으로 보는 것은 공기업의 근간을 부인하는 것”이라고 한다. “독일의 경우에도 동독은 2개 국가론을 주장하였지만, 서독은 철저하게 민족으로 다루면서 통일을 달성”한 사례도 들고 있다. ‘반대’ 입장 중

에는 ‘북한을 개도국으로 접근해야 한다’는 주장이 유용하지 않다는 의견도 있다. “당분간 북핵 이슈 해결 전망이 밝지 않은 상태에서 구분의 의미가 현실적으로 크지 않”다는 것이다. “국제기준에 따르게 되면, 국제사회의 제재를 민족으로 접근할 때보다 더 엄격하게 준수해야” 하고, “이는 북핵문제가 해결의 조짐을 보일 때, 오히려 유연하고 빠르게 대응하는 것을 제어할 수도 있”기 때문이다. 또한 향후 변화 “시나리오를 크게 나뉘보면 1) 개방되는 방향, 2) 더 폐쇄되거나 현재 상태가 지속되거나, 러/중과 더 가까워져”, “양극화가 심화되는 경우, 3) 전격적으로 통일되는 경우”인데, “어떠한 시나리오에서도 제3국 개도국 대하듯 북한을 접근하는 것이 효용이” 없다는 의견도 있었다.

[표 4-43] 3차 답변: ‘북한을 개도국으로 접근해야 한다’는 주장에 대한 의견

구분	주요 답변 내용
‘북한을 개도국으로 접근’에 동의한 의견 ①, ②	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국제법이 국내법보다 우선한다는 일반적인 인식과 우리 헌법상 국제법과 국내법을 동등하게 바라보는 규정 측면에서도 북한 진출을 해외 진출의 틀에서 접근하는 것이 타당. 핵심은 남북협력의 프레임이 국제협력의 프레임에 맞추어 가는 것. 통일 전까지 북한이 우리를 외국의 하나로 대우할 것이 분명한 만큼 우리도 북한을 일반적인 해외사업 대상국 가운데 하나로 대우하는 것이 타당</li> <li>• 북한을 민족으로서 지원하는 것은 현재의 정세로 볼 때나 지난 기간 동안의 남북관계를 고려할 때 의미 없음. LH가 그동안 선진국이 아닌 발전 가능성이 높은 국가(개도국 포함) 중심으로 진출하여 왔다고 볼 수 있어서 그 관점에서 해당 국가들과 동일한 기준에서 접근 필요</li> <li>• 북한은 토지제도 등이 구 공산권 국가들인 베트남 등과 유사. 북한이 베트남식 개방을 통한 경제개발을 원하고 있어, 그렇게 진행될 경우 개도국 유형 중 하나로 접근하는 것이 당연하다고 봄</li> </ul>
중립 ③	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 역사가 짧은 국경을 맞대고 있고, 언어와 역사를 공유하는 사람들이 살고 있음. 대북사업은 단지 해외 개발협력 사업이 아닌 분단국간의 외교수단이며, 미래를 준비하는 사전 안배임</li> </ul>
‘북한을 개도국으로 접근’에 반대한 의견 ④, ⑤	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 민족적 특수성을 완전히 무시하는 것은 현실적이지 않을 수 있음. 통일 문제나 평화 구축 과정에서는 민족적 이해와 협력이 중요한 역할을 할 수 있으며, 이를 국제규범과 병행하여 접근하는 것이 현실적. 북한의 특수성을 고려한 맞춤형 접근이 필요하며, 예를 들어, 북한의 정치적 불안정성과 국제사회의 제재를 감안한 전략적 조정이 중요</li> <li>• LH는 공기업으로 헌법을 준수할 의무가 있는 상황에서 북한을 개도국으로 보는 것은 공기업의 근간을 부인하는 것. 실질적으로는 북한을 개도국의 관점에서 접근해야 하겠으나, 형식적으로는 민족의 관점에서 접근해야 할 것. 독일의 경우에도 동독은 2개 국가론을 주장하였지만, 서독은 철저하게 민족으로 다루면서 통일을 달성</li> <li>• 당분간 북핵 이슈 해결 전망이 밝지 않은 상태에서 구분의 의미가 크지 않음. 국제기준에 따르게 되면, 국제사회의 제재를 민족으로서 접근할 때보다 더 엄격하게 준수해야 할 것임. 이는 북핵문제가 해결의 조짐이 보일 때, 오히려 유연하고 빠르게 대응하는 것을 제어할 수도 있게 될 것</li> <li>• 정치적, 지리적, 역사적 관계가 특별하고 따라서 특별한 사정이 고려되어야 할 것임. 단지 타 개도국에 적용되는 개발협력의 관점, SDGs의 관점 등은 적절히 활용될 필요가 있음</li> <li>• 이러한 접근법의 현실성과 유용성이 크지 않음</li> <li>• 향후 시나리오를 나뉘보면 1) 북한이 개방되는 방향, 2) 더 폐쇄, 현 상태가 지속되거나, 러/중과 더 가까워져 공산 진영과 민주주의 진영의 양극화가 심화, 3) 전격적으로 통일되는 경우 정도. 1)과 3)의 경우는 우리가 특수관계자가 되며, 2)의 경우는 할 수 있는 것이 거의 없음. 즉 어떠한 시나리오에서도 제3국 개도국 대하듯 북한에 접근하는 것이 효용이 있는 시나리오는 없음</li> </ul>



### 3. 조사 결과 종합

#### 3.1. 정량적 조사 결과

아래 표는 1차부터 3차까지 델파이 조사의 정량적 답변 결과를 정리한 내용이다.

[표 4-44] 델파이 조사 결과(정량) 종합

질문 항목		질문 내용	조사 결과			
			1차	2차	3차	
국제경제질서 변화		1차 질문	정치적 측면의 영향	4.7★		
			경제적 측면의 영향	4.4★		
			사회적 측면의 영향	3.3★		
			환경·기술적 측면의 영향	4.3★		
		추가 질문	ESG, 지속가능 규범		4.1	
			국제경제의 다극화		3.6	
			극우, 외국인 혐오		2.6	
			국가간 성장 격차		2.9	
글로벌 사업 방향	기본 방향	해외사업* 적극적 추진	4.4★	4.1	4.1★	
		신중한 추진		3.0★	3.4★	
		대북사업 적극적 추진(3.0 이하 ‘소극적’ 추진)	2.6★			
		추가 질문 남북관계 변화 대비*		4.1	4.4★	
	공기업 역할	해외사업* 직접투자 확대	3.7★	3.5	3.6	
		지원·조정 확대	4.0★	3.8	3.8	
		대북사업 직접투자 확대	2.7			
		지원·조정 확대	3.0★			
LH 글로벌 사업 전략(안)	해외	1차 질문	의제·계획 연계	4.1★		
			공적 역할(지원·조정)	4.6★		
			국가별 사업방식 차별화	4.3★		
		추가 질문	사업 대상국에 선진국 포함*		2.8	2.5
			해외 대상국 어젠다 고려		4.2	
			사업 특성별 사업방식		4.0★	
			토지취득 여건 고려		3.3	
			서민주택 사업 확대*		3.1	3.0
	대북	1차 질문	정책·남북합의 연계	4.1★		
			공공 선도, 국제·민간 협력	4.1		
			단계적 추진	4.4★		
		추가 질문	대북사업 틀을 해외사업과 같게*		3.3	2.9
			‘단계적 추진’ 현실성 적음		2.5	
			기타 의견 관련 추가 질문		도시개발에 PPP 적용 어려움	
위험관리 시스템 구축		4.5★				
개성공단 발전방안 준비		3.9				

주) \*('질문 내용' 중 진한 글씨): 2차 조사의 3가지 핵심 쟁점(기본방향/공기업 역할/선진국 포함)과 3차 조사의 6가지 쟁점

★: 답변의 표준편차가 1.0 이하로 동의 정도가 상대적으로 높은 경우

\* 음영은 4.0 이상인 경우

위 표에서는 3차례에 걸쳐 진행한 델파이 조사 결과 중 ‘정량’ 답변(최하 1점 ~ 최고 5점)을 요약한 것으로, 각 항목에 대해 전문가들의 의견을 평균값으로 나타내었다. 평균값이 4.0 이상으로 높은 경우는 음영으로 표시하였고, 정량 답변의 표준편차가 1.0 이하로 동의 정도가 상대적으로 높은 경우는 별표(★)로 표시하였다.

## ■ 국제경제질서 변화

국제경제질서 변화의 정치적, 경제적, 사회적, 환경·기술적 측면이 글로벌 사업에 미치는 영향 정도에 대한 답변이다. 1차 조사에서 ‘정치적’(4.7), ‘경제적’(4.4), ‘환경·기술적’(4.3) 측면의 영향이 높게 평가되었다. ‘사회적 측면’의 영향에 대해서는 3.3으로 보통 정도로 나왔다. 4가지 측면 모두에서 전문가들의 동의 정도가 높은 수준(표준편차 1.0 이하)이어서, 2차 조사에서는 영향 정도는 다시 묻지 않고, 추가 사항에 대해서만 질문했다.

2차 조사의 추가 질문에 대해서는 글로벌 사업에 대한 국제경제질서 변화의 내용으로 추가해야 한다는 주장 중 ‘ESG, 지속가능 규범’만 4.1로 높게 나왔다. 이외, ‘국제경제의 다극화’(3.6), ‘극우와 외국인 혐오 증가’(2.6), ‘국가간 성장 격차 심화’(2.9)는 보통 정도로 나타났다.

## ■ 글로벌 사업 방향

해외사업과 대북사업의 추진방향에 대해, 해외사업은 ‘적극적으로 추진해야 한다’는 의견이 3차례 조사 모두 높게(1차 4.4, 2차 4.1, 3차 4.1) 나타났다. 표준편차도 1차와 3차에서는 낮게 나타나, 높은 동의 정도를 보여주었다. 해외사업의 ‘신중한 추진’에 대해서는 2차 조사에서 3.0, 3차 조사에서 3.4로 다소 증가했으나, 여전히 ‘보통’ 정도였다. 반면, 대북사업의 경우 1차 조사에서 ‘적극적 추진’에 대해 2.6으로 상대적으로 낮은 동의 수준을 보였고, 2차와 3차에서는 추가로 묻지 않았다.

‘공기업의 역할’ 관련해서, ‘해외사업’은 1차 조사에서는 ‘직접투자 확대’가 3.7로 중간(3점)보다 다소 높게 나왔고, ‘지원조정 확대’는 4.0으로 상대적으로 더 높게 나왔다. 2차, 3차 조사에서는 둘 모두 3.5에서 3.8 사이로 보통보다 다소 높은 정도였으며, 표준편차가 1 초과로 전문가들 간 의견이 더 엇갈리는 양상을 보였다. 대북사업에서는 1차 조사에서 ‘직접투자 확대’(2.7)와 ‘지원·조정 확대’(3.0) 모두 보통 정도였다. 이는 앞서 대북사업에 대해 소극적으로 접근하고, 향후 변화를 준비하는 것이 적절하다는 의견에 따른 것으로 보인다.

## ■ LH 글로벌 사업 전략

LH 해외사업과 대북사업의 전략에 관한 의견을 물었다. ‘해외사업’에서는 ‘국내외 의제와 계획 연계’(4.1), ‘공적 역할 수행(지원과 조정) 강화’(4.6), ‘국가별 사업 추진방식 차별화’(4.3)가 모두 높게 평가되었다. 대북사업 전략에 대해서도 마찬가지로 ‘정부정책 방향과 남북합의에 부합’(4.1), ‘공공선도를 바탕으로 민관, 국제 협력 추진’(4.1), ‘단계적 추진: 방재, 환경 등에서 산업, 인프라 협력으로 확대’(4.4) 3가지 전략 모두 동의 정도가 상대적으로 높게 나타났다. 해외와 대북 사업 전략 총 6가지 중 대북사업의 ‘공공 선도를 바탕으로 민관, 국제 협력 확대’ 항목을 제외한 5가지는 표준편차 1 이하로 동의 정도도 높았다.

2차 조사부터는 1차 조사에서 동의 정도가 높았던 당초 전략(안) 대신에 추가 질문을 제시했다. ‘LH 해외사업 대상국 범위를 선진국으로까지 확장해야 한다’는 주장에 대해서는 2차 2.8에서 3차에는 2.5로 동의 정도가 조금 더 낮아졌다. ‘해외 대상국의 수요와 여건을 고려해야 한다’는 주장과 ‘협력사업 단계, 특성을 감안한 사업방식 차별화’는 각각 4.2와 4.0으로 상대적으로 높은 동의 정도를 보였다. ‘토지 소유권, 토지정보 등 토지취득 여건별 차별화’(3.3)와 ‘해외사업에서 서민주택 사업의 비중 확대’(2차 3.1, 3차 3.0) 주장에 대해서는 ‘보통’ 정도 의견이었고, 전문가들 간 이견 정도가 상대적으로 컸다.

대북사업 관련 추가 질문에서 ‘북한을 민족으로서가 아니라 하나의 개도국으로 접근(해외사업 기준을 대북사업에도 적용)해야 한다’는 주장에 대해서는 2차 조사에서 3.3, 3차 조사에서는 2.9로 동의 정도가 다소 낮았고, 이견도 좁혀지지 않았다. ‘(대북사업에서) 단계적 추진은 현실적이지 않음(국제적 공감대 형성 조건이라면, 협력분야는 기하급수적으로 확대될 것)’이라는 주장에 대해서는 2차 조사에서 2.5로 동의 정도가 낮게 나타났다. 3차 조사에서는 추가로 묻지 않았다.

## ■ 기타 의견

기타 의견은 1차 조사에서는 정성적 답변만 있었으며, 1차 조사 결과 중 3건에 대해 2차 조사에서 질문을 제시했다. ‘위험관리 시스템 구축’(4.5)이 높은 평가를 받았으며, ‘PPP는 도시, 단지개발에 적용 어려움’(3.5)과 ‘미래지향적 개성공단 발전 방안 준비’(3.9) 주장에 대해서는 ‘보통’ 정도의 의견이었다. ‘위험관리 시스템 구축’ 필요성에 대해서는 전문가들 간 동의 정도도 높았다.

## 3.2. 정성적 조사 결과

### 1) 국제경제질서 변화에 대한 의견

#### ■ 정치적 측면

미중 간 갈등과 지정학적 위험이 매우 심각하며, 이러한 상황이 전 세계적 블록화 현상으로 이어져 한국과 같은 다자무역 국가들에게 큰 위협이 된다. 특히, 한국의 기존 대외전략을 수정할 필요가 있다는 의견이 다수였다.

#### ■ 경제적 측면

경제적 측면에서 보호주의 대두와 글로벌 밸류체인(GVC) 재편이 미중 경쟁과 연계되어 글로벌 사업에 대한 영향이 (정치적 측면보다) 더 크고 직접적이다. 특히, 2000년대에 중국과 러시아에 많은 투자가 이루어졌으나, 현재는 지정학적 위험 증가로 인해 투자자산을 상실하게 되었다. 중국과 제재 대상국 외의 새로운 시장으로 진출하려는 트렌드가 나타나고 있다. 블록화와 자국 우선주의가 강화되면서 한국의 새로운 성장모델과 전략이 필요해지고 있다.

미국의 영향력이 축소되고 브릭스(BRICS) 국가들의 영향력이 확대되면서 국제경제의 다극화 추세가 강해지고 있다는 의견도 있었다. 이에 대해 ‘(다극화 추세보다는) 오히려 국제경제에서 미국 일극화가 강화하는 경향 또는 미국과 중국 측으로 양극화하는 경향’으로 전개되고 있다는 반론도 있었다.

#### ■ 사회적 측면

글로벌 사업에 대한 사회적 측면의 영향은 비용 측면에서 간접적이며, 보통 수준 또는 낮은 정도로 평가되었다. 사회적 불평등과 갈등 해소를 위한 스마트시티 기술과 서민주택 수요 확대 등은 우리 기업에 기회 요소로 작용할 수 있다. 사회적 책임, 기업윤리가 더욱 중요해지고 있으며, 이는 투자와 자본 조달에 중요한 요소로 작용한다. ESG보다 기후변화와 환경에 집중하는 것이 더 바람직하다는 의견도 있었다.

외국인 혐오와 극우 성향이 심화하고 있어 해외 투자가 어려워질 가능성이 있지만, 한국에 대한 호감도가 증가하면서 우리 기업의 해외사업에 큰 영향을 미치지 않을 것이라는 반론도 있었다.

## ■ 환경기술 측면

탄소중립이 해외사업에 큰 영향을 미치고 있으며, 기술혁신을 반영하지 않는 사업은 경쟁력을 상실할 수 있으므로, 환경기술 측면의 영향이 지대하다는 의견이다. 기후변화가 향후 가장 중요한 이슈로 부상할 것이며, 스마트시티가 대안으로 주목받고 있다. 한국의 기후변화 대응 기술과 상당한 ODA(공적개발원조) 자금이 글로벌 사업에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

[표 4-45] 델파이 조사 결과(정성) 종합: 국제경제질서 변화의 영향

구분	주요 내용
정치적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미중 갈등, 지정학적 위험, 블록화의 영향이 부정적이며 매우 심각</li> <li>• 한국과 같은 다자무역(중·러 포함) 국가에는 큰 위협</li> <li>• 기존 대외전략(경제는 친중, 안보는 친미) 수정 불가피</li> </ul>
경제적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보호주의 대두, GVC 재편이 미중 경쟁과 연계되어 영향이 더 크고 현실적</li> <li>• 2000년대 중·러에 많은 투자를 했으나, 지정학적 위험 증가로 투자자산 상실</li> <li>• 중국과 국제적 제재 대상국 이외 시장으로 진출하는 트렌드 발현</li> <li>• 강대국뿐 아니라 개도국도 고용, 세제, 태환 등 규제 강화 추세</li> <li>• 블록화, 자국 우선주의, WTO 기능 무력화 등으로 새로운 성장모델과 전략 필요</li> <li>• 브릭스 확대와 미국의 영향력 축소에 따른 ‘국제경제 다극화’ 추세 강화</li> <li>↳ □ 국제경제는 미국 일극화 또는 미국과 중국의 양극화 경향이 더 우세</li> </ul>
사회적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적 측면의 해외사업에 대한 영향은 비용 측면에서 간접적이며, 보통이나 낮은 정도</li> <li>• 사회적 불평등과 갈등 해소를 위한 스마트시티 기술 수요 증가, 도시계획과 서민주택 확대 등에 대한 투자 증가로 우리 기업에 오히려 기회요소로 작용</li> <li>• ESG, 지속가능 규범 등 사회적 책임과 인권보호, 기업윤리가 중요해지고 있음</li> <li>↳ • 투자 및 자본조달, 기업의 신뢰성 등을 정부나 투자기관이 판단하는 중요한 요소</li> <li>↳ □ 관심이 기후변화 대응과 탄소 감축으로 수렴. ESG보다 환경에 집중하는 것이 바람직</li> <li>• 외국인 혐오, 극우성향 심화, 사회적 불안 등으로 해외 투자진출 어려움 예상</li> <li>↳ □ 외국인 혐오가 투자자에게까지 적용되는 경우는 많지 않으며, 한국에 대한 호감도 증가로 우리 기업의 해외사업에 큰 영향을 주지는 않을 것</li> <li>• 국가 간 성장격차 심화로 국제개발기구/은행의 규모와 역할 증대</li> <li>↳ □ 해외사업에 간접적 요인. 국제협력과 기술 확산 등으로 격차 완화도 가능</li> <li>↳ □ 미국 등 선진국에 민간투자 증가(사상 처음), 저소득국에는 원조 확대로, 선진국 대상 사업의 타당성이 높아지고, (저소득국) 원조사업 규모도 증가하는 등 해외사업 영향 큼</li> </ul>
환경·기술 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 탄소중립은 해외사업에 중요한 영향, 기술혁신을 반영하지 않는 사업은 경쟁력 상실</li> <li>• 기후변화는 향후 가장 중요한 이슈이며, 대응을 위해 스마트시티가 강력히 떠오를 것</li> <li>• 한국의 기후변화 대응기술과 상당한 ODA 자금으로 글로벌 사업 확장에 긍정적 영향</li> </ul>

\* 표 안에서 네모□와 화살표↗는 다음 차수 델파이 조사에서 제기된 추가 또는 반대 의견이며, 이하 표에서도 같음.

## 2) 글로벌 사업 방향에 대한 의견

### ① 기본방향: 적극적 추진 vs. 신중한(보수적, 소극적) 추진

#### ■ 해외사업

전반적으로 ‘적극적 추진’에 대한 동의가 더 많았다. ‘적극적 추진’을 더 동의한 의견은 글로벌 밸류체인(GVC) 재편과 신흥시장, 전후 복구 등 글로벌 인프라 프로젝트의 중요성이 증가하고 있으며, 이를 통해 한국 경제의 지속 가능한 성장을 도모해야 한다는 것이다. 한국은 도시개발과 주택건설의 전문성과 경험을 통해 글로벌 리더십을 구축할 수 있으며, 사회문제 해결, 기후위기, 기술변화에 따른 사업 기회도 확대될 것으로 예상된다.

‘신중한 추진’을 더 동의한 의견은 ‘해외사업은 법규와 세제가 국내와 다르고, 정권과 국제정세의 변동성 리스크가 상존한다’는 것이다. 이에 대해, 리스크 헤징과 기회 창출의 적극적 추진전략, 국가별, 사업별 특성에 따른 (소극적이 아닌) 전략적 접근이 필요하다는 반론이 있었다. 또한 공기업의 해외사업에서 발생할 수 있는 손실 처리방안이 문제로 제기되었다. 이에 대해서는 해당국 정부의 책임사항이 큰 사업에 대해서는 MIGA 등 정치위험보험에 가입하는 것이 대안이 되고, 민간과 국제기구 등 참여자와 리스크를 분담해서 대처해야 한다는 반론이 있었다.

#### ■ 대북사업

대북사업에 대해서는 ‘소극적 추진’이 중론이었다. ‘적극적 추진’에서도 단기간에 사업이 가능하다는 의견보다는 향후를 대비한 준비가 필요하다는 것이다. 향후 남북관계 개선과 급변사태 등 다양한 변화에 대비한 체계적이고 지속적인 준비가 필요하다. 또한 대북사업은 우리 경제에 미치는 영향이 크기 때문에 안정적 관리가 필요하며, 다양한 가능성을 열어두고 공공부문이 충실히 대비해야 한다는 의견이 있었다.

‘신중한 추진’ 입장에서는 북한의 핵 개발과 보유로 인해 대북제재가 지속될 가능성이 크기 때문에 매우 보수적<sup>61)</sup>이고 신중하게 대응해야 한다는 의견이다. 국제정세와 국내 정권, 정치적 상황 등을 고려할 때, 소극적 대응이 적절하다는 것이다.

61) 여기서 ‘보수적’은 ‘신중한’, ‘소극적’의 의미이다. ‘보수적’을 ‘진보적’에 대립하는 것으로 오해할 수도 있어 ‘원칙적 추진’쓰는 게 더 좋겠다는 전문가 자문의견도 있었다. 하지만, 원래 취지를 살려, 이하에서는 그대로 ‘보수적’ 또는 ‘보수적(신중한)’으로 쓴다.

## ② 공기업의 역할(직접투자 확대 vs. 지원과 조정 확대)

### ■ 해외사업

최종 3차 조사까지 ‘직접투자 확대’와 ‘지원과 조정 확대’ 주장이 팽팽하게 맞서고 합의점에 도달하지 못했다. ‘직접투자 확대’ 입장은 공기업이 선도적으로 인허가, 자금조달 등을 포함한 초기 리스크를 감당해서 민간기업의 참여를 촉진해야 한다는 의견이다. 정부와 공기업이 선도한 해외 도시·인프라 개발 성공사례로 싱가포르의 테마섹을 참조할 필요가 있다. 대규모 중장기 프로젝트의 경우, 공기업의 직접 투자와 지원·조정이 필수적이다.

‘지원과 조정 확대’ 입장은 대상국 정부가 (다른 나라의) 공기업보다 민간기업의 투자 확대를 선호할 가능성이 더 크다고 한다. 해외사업에서는 민간기업의 강점과 노하우, 유연성이 더 우수하므로, LH는 지원 역할이 적절하다는 의견이다. 또한 지정학적 리스크가 높은 상황에서 성공사례가 거의 없는 해외 신도시 사업에 공기업이 직접투자로 참여하는 것은 시기상조이고, LH는 한국 모델의 개발과 공유, 국제기구 및 상대국 정부와 협력에 집중하는 것이 바람직하다는 것이다.

### ■ 대북사업

대북사업에서는 ‘보수적(신중한) 추진’의 기본방향에 대한 동의가 밑바탕에 깔려 있어서, 공기업의 직접투자과 지원·조정의 확장도 보통 또는 반대 의견에 가까웠다. ‘직접투자 확대’ 주장에서는 LH의 역할을 명확히 하기 위해서는 꾸준히 직접투자를 모색해야 한다는 의견이다. 초기 투자비용과 불확실성이 큰 대북사업에서 공기업이 선도적으로 나서서 민간 진출 여건을 조성해야 한다는 의견도 있었다.

‘지원과 조정 확대’ 입장에서는 현 상황에서는 직접투자가 불가능하므로, 민간 대북사업 모색을 지원·조정하는 정도의 역할이 적절하다는 것이다. 대북제재 상황에서는 직접투자과 지원·조정 역할 모두 축소해야 한다는 의견도 있었다.

[표 4-46] 델파이 조사 결과(정성) 종합: 글로벌 사업 방향

구분		주요 내용	
기본 방향		적극적 추진	신중한(보수적, 소극적) 추진
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• GVC 재편 기회, 신항시장과 戰後복구 등 글로벌 인프라 프로젝트 중요성 증가</li> <li>• 한국 경제의 지속 가능한 성장을 위해</li> <li>• 한국 공기업의 역할 고려</li> <li>• 한국의 정체성과 발전 기회를 대표. 도시개발과 주택건설의 전문성과 경험 전파로 글로벌 리더십 구축</li> <li>• 사회문제 해결 수요, 기후위기, 기술변화로 오히려 사업기회 확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외사업은 법규, 세제가 국내와 다르고, 정권과 국제정세 변동성 리스크 상존 <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 리스크 헤징과 기회 창출 전략</li> <li>□ 국가별, 사업별 특성에 따른 접근</li> </ul> </li> <li>• (공기업의) 해외사업 손실 처리방안 문제 <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 해당국 정부 책임사항이 큰 사업은 MIGA 등 정치위험보험 가입</li> <li>□ 민간, 국제기구 등 참여자 간 위험분담</li> <li>□ 도시개발은 타 사업 대비 위험 낮음</li> </ul> </li> </ul>
	해외 사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 향후 남북관계 개선, 급변사태 등 다양한 변화에 대비한 체계적, 지속적 준비 <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 국제정세 변화로 다양한 가능성을 열어두고, 공공부문의 충실한 대비 필요</li> <li>• 체제붕괴나 남북관계 개선 가능성이 낮아지는 상황. 급변사태 대응준비는 可</li> </ul> </li> <li>• 우리 경제에 미치는 영향이 지대하여, 안정적 관리를 위한 사업추진 여부 타진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 북의 핵개발과 보유로 대북제재 지속 가능성이 커서 매우 보수적으로 대응하는 것이 현실적</li> <li>• 국제정세와 국내 정권 및 정치적 상황을 감안할 때, 소극적 대응이 적절</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• (양자 모두 확대) 해외 산단, 도시개발 등 대규모 중장기 프로젝트는 민간 단독 의사결정과 추진이 어려워, 공기업의 직접투자와 지원·조정이 필수</li> </ul>	
공기 업 역할	해외 사업	직접 투자	지원과 조정
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공기업의 선도(인허가, 자금조달 포함)로 초기 리스크 감당, 민간기업 참여 촉진</li> <li>• G2G와 공기업 선도로 해외 도시·인프라 개발한 싱가포르 테마섹 성공사례 참조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대상국 정부가 다른 나라 공기업보다 민간기업의 투자 확대를 더 선호할 것</li> <li>• 해외사업에서 민간기업의 강점, 노하우, 유연성이 더 우수. LH는 지원 역할이 적절</li> <li>• LH 해외사업의 리스크와 비용에 대한 사회적 합의 부족</li> <li>• 지정학적 리스크, 성공사례가 거의 없는 해외 신도시 사업참여는 시기상조</li> <li>• LH는 한국모델 개발과 공유, 국제기구, 상대국 정부와 협력 등에 집중하는 것이 바람직</li> </ul>
	대북 사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH 역할을 명확히 하기 위해서는 꾸준히 직접 투자를 모색해야</li> <li>• 불확실성이 크고 초기 투자비용이 커서 공기업 선도로 민간 진출 여건 조성해야</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (현 여건에서) 직접투자는 불가능. 민간 대북사업 모색을 지원·조정하는 정도가 적절</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• (모두 축소) 현 대북제재 상황에서, 직접투자도, 지원과 조정 역할도 축소해야 할 것</li> </ul>	



### 3) LH 글로벌 사업 전략(안)에 대한 의견

#### ① 해외사업

##### ■ 국내외 의제 및 계획 연계

전반적으로 국내외 주요 의제와 연계된 사업전략이 적절하게 제안되었다는 의견이다. SDGs, 탄소중립계획 등과도 적극 연계가 필요하다. 향후 동남아시아의 스마트 시티 건설 수요를 겨냥한 해외사업 전략은 시의적절하다고 평가된다. ODA(공적개발원조)의 체계적 실행과 국토부, 산자부 등 중앙부처의 해외정책에 부합하는 사업을 추진해야 한다는 등의 의견이 있었다. 이외 기후변화와 국제기구의 의제도 중요하지만, 직접투자와 재정사업 참여도 고려해야 한다는 주장도 있었다.

##### ■ 공적 역할 수행 강화(지원과 조정)

LH의 해외사업 전략에서 공적 역할 수행 강화는 핵심적이다. 공기업의 책임성과 보유역량을 바탕으로 민관협력을 촉진하는 계획수립과 사업실행이 중요하다. 한편, 지원과 조정만으로는 민간의 해외 도시개발 사업 참여 활성화가 어렵기 때문에 직접투자와 시행 확대가 필요하다는 의견도 있었다.

##### ■ 국가별 사업방식 차별화

국가별 사업환경이 다르므로, 맞춤형 해외사업을 위해 각 국가의 상황에 맞는 사업방식이 필수적이다. PPP(민관협력)와 ODA는 해당 국가의 소득수준 등 특수성을 고려하여 적절히 차별화한 방식을 적용해야 한다. 국가별로 지정학적 리스크가 적은 국가와 협력을 강화해야 한다. 이외에, 도시개발은 부동산 사업으로 한 국가에서도 장소에 따라 사업성이 다르므로, 국가별 차이는 ODA 사업이 가능한가 정도만 판단하면 되고, PPP는 도시개발사업에 적용하기 어렵기 때문에 (상대국 정부의 기여를 요구하되) 그것에 너무 얽매이지 말아야 한다는 의견도 있었다.

##### ■ 추가 의견

먼저, “해외 국가의 수요 및 산업 어젠다도 해외사업 방향 설정에 중요한 요소로 작용한다”는 주장이다. 이에 대해, 대상국의 진정한 수요와 산업발전 단계, 어젠다에 대한 정확한 분석이 중요하다는 찬성 의견이 있었다. 한편, 개도국을 주요 타겟으로 볼 때, 수요와 산업 어젠다는 어느 정도 이미 명확하다는 반론도 있었다.

둘째, “협력사업의 단계와 특성을 감안한 사업방식 차별화가 필요하다”는 주장이다. 찬성 입장으로, 초기에는 시장진입과 파트너십 구축, 중기에는 실행과 운영, 후기에는 운영과 유지관리 등으로 사업방식을 구체화해야 한다는 의견이 있었다. 한편, 협력사업 방식이 이미 어느 정도 정형화되어 있다는 반론도 제기되었다.

셋째, 개도국의 “토지소유권, 토지정보, 감평, 수용권 등 토지취득 여건에 따라 차별화가 필요하다”는 주장이다. 국가별로 토지제도가 크게 다르고, 토지 여건이 해외사업의 주요 고려대상이기 때문이다. 둘째와 셋째 주장에 대해, 사업별 특성에 따른 차별화는 추진전략보다는 전술이나 각론에 해당하는 것으로 업무매뉴얼에서 다룰만한 내용이라는 반론이 있었다.

넷째, 그간 해외사업이 우리 기업을 위한 산업단지 개발 위주였는데, 향후에는 “서민주택 사업 비중을 크게 높여야 한다”는 주장이다. 개도국과 선진국 불문하고 다양한 주거단지 개발 수요가 증가하고 있고, 이 분야에 수행능력과 장점을 가진 LH가 해당 사업을 확대해야 한다는 것이다. 이에 대해, 서민주택 사업은 공적 사업영역인데, LH의 공공성이 해외까지 미치는 것은 아니기 때문에 서민주택 사업 확대는 적절하지 않다는 반대 의견이 있었다.

다섯째, 넷째 주장과 연관된 내용인데, 캐나다에서 이민자 급증으로 주택단지 사업 수요가 폭증하는 등, “사업대상 지역을 선진국으로까지 확대해야 한다”는 주장이다. LH의 참여로 민간기업의 참여 기회를 확대하고 사업성을 개선할 수 있다는 것이다. 이에 대해 선진국은 제도와 사업자가 잘 갖춰져 있고, 민간투자 이외에 외국 공기업 사업참여에 대한 수요는 적다는 반론이 있었다. LH의 제한된 역량을 고려할 때, 선진국보다는 개도국에 집중하는 것이 바람직하다는 의견도 있었다.

## ② 대북사업

### ■ 정부 정책방향과 남북합의에 부합

대북사업 추진 시 정부 정책 기조와 남북합의에 기초한 사업추진은 필수적이며, G2G(정부 간) 사업 기반 마련이 급선무라는 의견이다. 한편, 남북 대립과 러시아-우크라이나 전쟁, 미중 갈등 등으로 남북합의에 기반한 사업추진이 어려울 수 있지만, 향후 준비는 가능하다는 의견이 제기되었다. 전반적으로 공기업의 대북사업 추진에서 정부 정책방향과 남북합의에 부합하는 사업추진은 기본전제라는 의견이다.

## ■ 공공 선도를 바탕으로 민간, 국제 협력 추진

향후 상당 기간, 민간기업의 독자적 역할은 기대하기 어려우므로, 정부와 민간, 공공기관 간 협력하에서 사업을 모색해야 한다. 대북사업의 특성상, 초기에는 공공부문이 선도적으로 사업을 추진하고, 이후 민간참여와 국제협력으로 확대해야 한다. 한편, 민간과 국제협력은 LH의 주요 역할이 아니므로 통일부나 다른 기관이 우선 추진하는 것이 적절하다는 의견도 있었다.

## ■ 단계적 추진: 방재, 환경 등에서 산업, 인프라 협력으로 확대

단계적 추진이 현실적 한계를 충분히 고려한 합리적 접근방법이며, 방재, 환경, 농림축수산 등 중소기업의 실행력이 높은 사업부터 단계적으로 추진하여 신뢰를 재구축해야 한다. 이에 대해, 오히려 단계적 추진은 현실적이지 않으며, 여건이 조성되면 협력분야가 기하급수적으로 확대될 수 있다는 반론이 나왔다. 이후 2차 조사에서 이에 대한 재반론으로, 리스크 저감을 위해 협력이 쉬운 분야부터 추진하는 것이 불가피하다는 의견이 있었다. 그리고 대안으로, 단계적 추진을 플랜 A로, 급변사태나 북핵 문제해결 등 급격한 변화에 대비한 플랜 B로 나누어 접근해야 한다는 의견도 제시되었다.

## ■ 추가 의견

첫째, “글로벌 정세 변화 속에서 향후 남북관계 개선, 휴전, 체제 붕괴 등에 대비한 사업(연구 포함)이 필요”하다는 의견이 제시되었다. 국제정세 변화로 다양한 가능성을 열어두고, 이에 대해 공공부문에서 충실히 대비해야 한다는 것이다. 이에 대해, 체제 붕괴나 남북관계 개선 가능성이 낮아지는 상황에서 과도한 기대는 금물이며, 급변사태 대응 방안을 준비하는 정도는 필요하다는 의견이 있었다.

둘째, “북한을 민족으로서가 아니라 하나의 개도국으로 접근”하고, 장기적으로 대북사업과 해외사업의 틀을 통합하여야 한다는 의견이 있었다. 대북사업의 지속가능성과 남북관계 발전을 위해서도 민족적 특수성보다는 국제규범을 우선해야 한다는 것이다. 이에 대해, LH 같은 공공기업이 헌법에 부합하지 않는 (북한을 하나의 다른 국가로) 접근할 수는 없으며, 현재 여건에서 그러한 구분의 현실적 의미가 크지 않다는 반론이 있었다.

[표 4-47] 델파이 조사 결과(정성) 종합: LH 글로벌 사업 전략(안)에 대한 의견

구분		주요 답변 내용
해외 사업	의제·계획 연계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내외 의제가 적절히 선정됨. 이를 고려한 사업전략 적절</li> <li>• SDGs, 탄소중립계획 등과 적극 연계</li> <li>• 향후 10년간 동남아의 스마트시티 건설 수요를 겨냥한 해외사업 전략 시의적절</li> <li>• ODA의 체계적 실행, 국토부, 산자부 등 중앙부서 해외정책에 부합한 사업추진               <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 수출주도 경제로 해외진출 확대 지속 추진, 산단에 더해 해외 서민주택 사업 확대</li> <li>□ 기후변화, 국제기구 등의 의제도 필요하지만, 직접투자와 재정사업 참여도 고려해야</li> </ul> </li> </ul>
	공적 역할 (지원·조정)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공적 역할 수행 강화는 LH 해외사업 전략의 핵심</li> <li>• 공기업의 책임성과 보유역량을 바탕으로 민관협력을 촉진하는 계획수립과 사업실행               <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 지원·조정만으로는 민간의 해외 도시개발 활성화 어려워. 직접투자와 시행 확대 필요</li> </ul> </li> </ul>
	국가별 사업방식 차별화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가별 사업환경이 달라, 맞춤형 해외사업을 위해 국가별 상황에 맞는 사업방식 필수</li> <li>• PPP, ODA도 해당 국가의 소득수준 등 특수성을 고려, 적절하게 차별화했음               <ul style="list-style-type: none"> <li>□ LH도 도시개발에서 확대하여, 부동산 개발, 시설 운영까지 차별화 적용 필요</li> <li>□ 국가별로 지정학적 리스크가 적은 국가에 대한 협력 강화 필요</li> <li>□ 도시개발은 부동산 사업으로 한 국가 안에서도 장소에 따라 사업성이 다름. 국가별 차이는 ODA 가능 여부 정도만 판단하면 됨. PPP는 도시개발사업에 적용 어려움.</li> </ul> </li> </ul>
	추가 의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외 국가의 수요 및 산업 어젠다도 해외사업 방향 설정에 중요 요소               <ul style="list-style-type: none"> <li>□ • 대상국의 진정한 수요와 산업발전 단계, 어젠다에 대한 정확한 분석이 중요</li> <li>□ 개도국을 주요 타겟으로 할 때, 수요와 산업 어젠다는 어느 정도 이미 명확한 편</li> </ul> </li> <li>• 협력사업별 특성, 협력단계별 특성을 감안한 사업방식 차별화 필요               <ul style="list-style-type: none"> <li>□ • 초기: 시장진입, 파트너십 구축 / 중기: 실행과 운영 / 후기: 유지관리 등 실행계획</li> <li>□ 협력사업 사업방식은 이미 어느 정도 정형화되어 있다고 봄</li> </ul> </li> <li>• 개도국 별로 토지소유권, 토지정보, 감평, 수용권 등 토지취득 여건에 따른 차별화               <ul style="list-style-type: none"> <li>□ • 국가별 토지제도가 크게 다르고, 토지 여건은 해외사업의 주요 고려대상</li> <li>□ 사업별 특성에 따른 차별화는 전략보다는 업무메뉴얼 등 전술/각론에 해당</li> </ul> </li> <li>• 그간 우리 기업을 위한 산단 개발 위주. 향후 서민주택 사업 비중을 크게 높여야               <ul style="list-style-type: none"> <li>□ • 개도국, 선진국 불문, 다양한 주거단지 개발 수요 증가, LH 사업 확대해야</li> <li>□ 서민주택은 공적 사업영역으로, LH의 공공성이 해외까지 연계된 것은 아님</li> </ul> </li> <li>• (이민자 급증으로 주택단지 사업 수요 증가) 사업대상국에 선진국까지 포함해야               <ul style="list-style-type: none"> <li>□ • 캐나다 등에서도 이민자 급증, 주택수요 증가. LH 참여로 민간사업 기회 늘려야</li> <li>□ 선진국은 제도, 사업자가 잘 갖춰져 있고, 민간 투자 이외에 우리 공기업 참여 수요는 적음. LH의 제한된 역량에서 개도국에 집중하는 것이 바람직</li> </ul> </li> </ul>
	정책·남북합의 연계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부 정책기조와 남북합의에 기초한 사업추진은 필수적 조건</li> <li>• G2G 사업 기반을 마련하는 것이 급선무               <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 남북대립과 러우전쟁, 미중갈등으로 남북합의에 의한 사업추진 어려움. 향후 준비는 가능</li> </ul> </li> </ul>
대북 사업	공공 선도, 국제·민간 협력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상당 기간, 민간기업의 독자 역할보다는 정부와 민간, 공공기관이 협력하여 향후 모색해야</li> <li>• 대북사업 특성상, 초기에는 공공 선도로 추진, 이후 민간참여, 국제협력으로 확대               <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 민간과 국제협력은 통일부나 다른 기관이 우선 추진하는 게 적절</li> </ul> </li> </ul>

구분	주요 답변 내용
단계적 추진	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 방재, 환경, 농림축수산 사업 등 중소기업 실행력 높은 사업부터 추진하여 신뢰 재구축</li> <li>• 현실적 한계를 충분히 고려한 합리적 접근방법 <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 단계적 추진은 현실적이지 않음. 여건 조성 시에는 협력분야가 기하급수적으로 확대될 것</li> <li>□ 개방적 사고는 필요하나, 리스크 저감을 위해서도 쉬운 분야부터 협력을 추진해야</li> <li>□ 단계적 추진을 플랜A, 급변사태나 복핵문제 해결 등 급격한 변화 대응을 플랜B로</li> </ul> </li> </ul>
추가 사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 남북협력 국면이나 급변사태 등 향후 변화에 대비한 준비와 방안 마련 필요</li> <li>□ • 국제정세 변화로 다양한 가능성을 열어두고, 이에 대한 공공부문의 충실한 대비 중요</li> <li>• 체제붕괴나 남북관계 개선 가능성 낮아지는 상황. 급변사태 대응방안 준비는 필요</li> <li>• 장기적으로 대북사업과 해외사업의 틀을 통합하고, 북한을 하나의 개도국으로 접근</li> <li>□ • 대북사업의 지속성, 남북관계 발전을 위해서도 민족적 특수성보다는 국제규범을 우선</li> <li>□ 헌법에 부합하지 않고, 현 여건에서 구분의 의미가 현실적으로 크지 않음</li> </ul>

#### 4) 추가 의견

##### ■ 대상 국가/지역 선정

국내 산업과 연관성이 높은 국가와 지역을 전략적으로 선별하여 사업을 발굴해야 한다고 제안되었다. 특히, 중장기 협력관계 발전의 필요성을 고려하고 LH의 전문성을 활용해 성과를 낼 수 있는 지역을 선정하는 것이 중요하다고 강조되었다. 대상국가가 한국을 1순위 협력대상으로 고려하는지, 장기적 협력이 가능한지, 현지 우수 인력 채용이 가능한지를 기준으로 국가를 선정해야 한다는 의견도 있었다.

ODA(공적개발원조) 지원이 많이 이루어지는 동남아시아와 중앙아시아 국가들을 대상으로 하여, ODA와 연계된 사업을 추진해야 한다는 의견이 나왔다. ODA 중점 협력국, 한국 기업이 이미 진출한 (또는 진출 예정인) 국가, 각국의 정책 우선순위 지역(예: 경제구역, 수도권, 광역대도시권 등)을 집중적으로 고려해야 한다. 이를 바탕으로 지역별 협력 전략계획을 수립하고, 사업을 발굴하고, 파트너십을 구축해야 한다는 의견이다.

또한, LH는 주로 동남아시아 개발도상국을 중심으로 사업을 추진하는데, 민간 진출이 활발한 유럽 국가들에도 투자가 필요하다는 의견도 제기되었다. 지정학적 위험이 적은 국가를 우선으로 하되, 위험이 있더라도 전략적 이점이 있는 경우 협력 채널을 유지해야 한다는 주장도 있었다.

이외, 경제 규모, 소유권 정비, 토지정보, 감평, 수용 등 토지취득 여건을 고려하여 국가와 지역을 선정해야 한다는 의견이 있었다. 세계적으로 소득수준과 관계없이 주거시설 수요가 증가하고 있다는 점을 고려해 대상 시장과 사업을 선정해야 하며, 한국의 대규모 단지 조성 경험을 살릴 수 있는 프로젝트에 중점을 두어야 한다는 의견이 있었다.

## ■ 사업방식

사업 규모, 복잡성, 재정 여력, 사업 운영의 전문성, 사업 기간 등을 고려하여 사업 방식을 결정해야 한다. 법 제도, 사업별 전략 및 재무/건설 투자자 현황과 역량, 마스터플랜의 적정성, 사업방식별 타당성 분석이 필요하다. 공기업의 특성상 고위험-고수익을 기대하는 것은 금물이며, 사업 리스크를 최소화하는 방식이 필요하다. 대상국 정부와 협력이 중요하며, 공공기관의 장점을 살리되 민간과 중복되지 않게 사업을 진행해야 한다. 결국 각 대상국 정부의 사업전략 방향을 반영해서 사업방식을 결정해야 한다는 의견도 있었다.

공적 자금은 KIND(한국해외인프라도시개발지원공사), 수출입은행 등의 지원이 있으므로, 이와 중복되기보다는 직접투자와 준공 후 운영도 필요하다는 의견이 제시되었다. 한국식 노하우를 적용한 사업방식의 연구와 적용이 필요하다는 의견이 나왔다. 예를 들어, 필리핀의 ‘세부 서민주택 개발사업’처럼 한국의 노하우를 적용한 사업이 좋은 사례로 언급되었다.

장기적으로는 대북사업 방식도 해외사업 방식과 통합하는 방향으로 나아가야 한다는 의견도 있었다. 한편, PPP(민관협력) 방식은 발주국 정부가 적극 개입하는 경우로, 도시개발에 적용하기 어렵다는 의견이 나왔다. PPP는 정부 지원이 필요하나, 도시·단지 개발에서 이를 적용한 사례가 거의 없다는 것이다. 이에 대해, PPP 적용 사례가 적고 그것에 매몰될 필요는 없으나, 우리는 (PPP 사업추진을 통해) 대상국 정부의 지원을 최대한 유도해야 한다는 의견이 있었다.

## ■ 위험관리 방안

정부 당국자에게 사업의 위험성을 알리고, 민간기업의 책임을 명확히 해야 한다. 환리스크 헤징, 정권 교체 시기, 공무원 네트워크 관리 등을 고려해야 한다. 국가별 제도 조사를 바탕으로 프로젝트 사업성과 투자금 회수방안을 사전에 조사하고, 위험관리 대응책을 마련해야 한다. 계획단계에서는 부지선정, 시장 여건, 법 제도, 인

허가 등을, 조성단계에서는 토지취득, 자금조달, 공사, 분양 등을, 분양단계에서는 단지 관리, 입주와 분양 등을 고려해야 한다. 해외사업에서는 현지 법인을 반드시 설립하고, 작은 규모라도 학습하며 실행하는 것이 중요하다. 또한 정권 교체와 상관없이 글로벌 사업(특히 대북사업)을 추진하기 위해 중장기 계획을 수립해야 한다는 의견이 있었다.

위험관리를 위해 해당국 정부의 책임이 많은 사업의 경우에는 정부 이행사항 합의서와 MIGA(국제투자보증기구) 보험 가입이 적절하나, 일반적인 경우 사전 대비가 어렵다. 따라서, 중장기 대규모 사업은 LH 등이 장기적인 시각으로 사업을 추진하여 민간 부담을 경감해야 한다는 의견이 나왔다. 일반 해외사업과는 달리 대북사업의 경우에는 위험관리가 불가능하므로, 실무자에게 책임을 묻지 않는 제도를 마련해야 한다는 의견도 있었다.

‘글로벌 위험관리 시스템’을 구축하고, 정기적인 평가와 모니터링, 영향/법규 분석 등이 필요하다. 이를 통해 해외와 북한의 위험 정보를 체계적으로 수집, 분석, 관리, 대응하는 시스템을 구축해야 한다. 리스크 식별, 분석, 평가 및 대응계획 수립, 지속 모니터링, 보고, 교육훈련 등이 필요하다는 의견이다.

## ■ 기타 의견

홍보 관련해서, LH가 스마트시티 등 기후변화 대응에 있어 최고 수준의 노하우를 가지고 있음을 알려야 한다. 공기업의 해외 진출에 대해 부정적인 시각이 많으므로, 글로벌 사업의 필요성과 역량을 적극적으로 홍보해야 한다는 의견이다.

글로벌 사업 관련 조사 자료 공유와 공기업의 기존 자료 제공 등 관련 제도를 마련해야 한다는 의견이 있었다. 특히 해외 산업단지 사업에서 대기업의 참여가 중요하며, 초기부터 우리 기업의 수요를 파악해야 한다고 했다. KOICA(한국국제협력단), EDCF(경제개발협력기금)와 함께 ASEAN(동남아시아국가연합), ADB(아시아개발은행), WB(세계은행) 등과 협력하여 연계 가능한 협력사업을 구상해야 한다고 제안되었다.

국제 여건상 무리한 사업 확장은 좋지 않으며, 경험 공유와 인도적 지원 등에 주력해야 한다는 의견도 있었다. 대상국 국토/지역/도시 정보, 지역별 협력 네트워크, 사업발굴 및 기획, 마스터플랜 등 컨설팅 확대가 필요하다는 의견이 나왔다. 현지 사무소 강화를 위해 인력과 재정을 확대해야 한다는 의견이 있었다.

ODA 활용 시, ODA를 받아내는 것은 수원국(지원 받는 국가)의 책임이라는 점을 분명히 해야 한다는 지적도 있었다. 향후 대북사업에서, SDGs(지속가능발전목표)를 어떻게 반영할 것인지 사전 준비가 필요하다는 의견이 있었다.

향후 남북관계 개선을 대비하여 미래지향적인 개성공단 발전 방안을 준비해야 한다는 의견이 있었고, 다양한 시나리오 속에서 개성공단과 같은 새로운 남북경협 플랫폼을 준비해야 한다고 제기되었다. 이에 대해, 대북사업이 향후에도 쉽지 않은 사업이기 때문에 장기 프로젝트는 신중하게 접근할 필요하다는 의견이 있었다.

[표 4-48] 델파이 조사 결과(정성) 종합: 추가 의견

구분	델파이 조사 답변
대상국가 지역 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 향후 국내 산업과 연관성이 높은 국가와 지역을 전략적으로 선별하여 사업 발굴</li> <li>• 중장기 협력관계 발전 필요성 고려. LH 전문성을 활용하여 성과를 낼 수 있는 지역</li> <li>• 한국을 1순위 협력대상으로 하는지, 장기적 협력과 우수한 현지인 채용이 가능한지</li> <li>• 한국이 ODA 지원을 많이 하는 동남아와 중앙아시아 국가를 대상으로 ODA와 연계 추진</li> <li>• ODA 중점협력국(27개), 한국 기업 진출국에 집중. 각국 정책 우선순위 지역(경제구역, 수도권, 광역대도시권 등). 지역별 협력전략계획을 수립하고, 사업 발굴과 파트너십 구축</li> <li>• 현재 LH는 동남아 개도국 위주인데, 민간 진출 활발한 유럽 국가 등도 투자와 지원 확대 필요</li> <li>• 지정학적 위험이 적은 국가를 우선하고, 위험해도 전략적 이점이 있는 경우는 협력채널 유지</li> <li>• 경제규모, 소유권 정비, 토지정보, 감평, 수용 등 토지취득 여건 고려</li> <li>• 세계적으로 소득수준과 관계없이 주거시설 수요가 있음을 고려한 대상 시장과 사업 선정. 단, 한국의 대규모 단지조성 경험을 살릴 수 있는 프로젝트 중점 개발</li> </ul>
사업방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업 규모, 복잡성, 재정 여력, 사업운영 전문성, 사업기간 등 고려</li> <li>• 법제도, 사업별 전략/재무/건설 투자자 현황과 역량, 마스터플랜 적정성, 사업방식별 타당성 분석</li> <li>• 사업리스크를 최소화하는 방식. 공기업 특성상 고위험-고수익 기대는 금물</li> <li>• 대상국 정부와 협력이 중요. 공공기관의 장점을 살리고, 민간과 중복되지 않게</li> <li>• 결국 각 대상국 정부의 사업전략 방향을 반영해야 함</li> <li>• 공적 자금은 KIND, 수출입은행 등도 지원. 이와 중복보다는 직접투자자 and 준공 후 운영도 필요</li> <li>• 필리핀 ‘세부 서민주택’ 사업처럼 한국식 노하우를 적용한 사업방식의 연구와 적용</li> <li>• 장기적으로 대북사업방식도 해외사업방식과 통합하는 방향으로</li> <li>• PPP는 발주국 정부가 적극 개입하는 경우로, 도시개발에 적용하기 어려움</li> <li>• PPP는 정부 지원이 필요하나, 도시·단지 개발에서 이를 적용한 사례 거의 없음</li> <li>• 사례 적고 매물될 필요는 없으나, 우리는 대상국 정부의 지원을 최대한 유도해야</li> </ul>
위험관리 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부 당국자에게 사업의 위험성 정보 제공. 민간기업의 책임 명확화</li> <li>• 환리스크 헤징, 정권 교체 시기, 공무원 네트워크 관리 등 고려</li> <li>• 국가별 제도 조사, 프로젝트 사업성과 투자금 회수방안 사전 조사, 위험관리 대응</li> <li>• 계획단계: 부지선정, 시장여건, 법제도, 인허가 등 / 조성단계: 토지취득, 자금조달, 공사, 분양 등 / 분양단계: 단지관리, 입주와 분양 등</li> </ul>

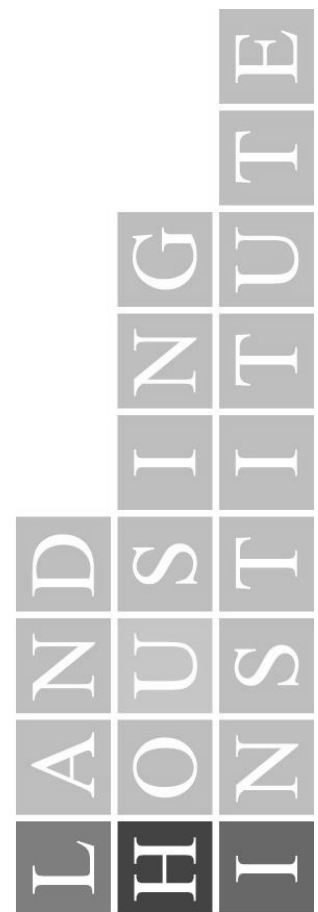


구분	델파이 조사 답변
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외사업은 현지법인을 반드시 설립. 작은 규모라도 학습하며 실행</li> <li>• 정권교체와 상관없는 글로벌 사업(특히, 대북사업) 추진을 위해 중장기 계획 수립</li> <li>• 정부 이행사항 합의서와 MIGA 보험가입이 적절하나, 일반적인 경우 사전에 대비하기 어려우므로, 중장기 대규모 사업은 LH 등이 장기적 시각의 사업추진으로, 민간 부담 경감해야</li> <li>• 대북사업은 위험관리가 불가능하므로, 실무자에게 책임을 묻지 않는 제도를 사전에 마련해야 함</li> <li>• 해외와 대북 '위험관리 시스템' 구축. 정기적 평가와 모니터링, 영향/법규 분석 등</li> </ul>
기타 의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH가 스마트시티 등 기후변화 대응의 최고 노하우를 가지고 있음을 홍보</li> <li>• 공기업 해외진출에 부정적 시각이 많으므로, 글로벌 사업의 필요성과 역량의 적극적 홍보</li> <li>• 글로벌 사업 관련 조사자료 공유, 공기업 기존 자료 제공 등 관련 제도 마련</li> <li>• 특히, 해외산단 사업에서 대기업 참여가 중요하므로, 초기부터 우리 기업의 수요 파악</li> <li>• KOICA, EDCF와 함께, ASEAN, ADB, WB 등과 협력, 연계 가능한 협력사업 구상</li> <li>• 국제 여건상 무리한 사업 확장은 좋지 않음. 경험공유, 인도적 지원 등에 주력해야</li> <li>• (컨설팅 확대) 대상국 국토/지역/도시 정보, 지역별 협력네트워크, 사업발굴 및 기획, 마스터플랜과 사업타당성 등 / (현지사무소 강화) 인력과 재정 확대 등</li> <li>• ODA 활용 시 ODA를 받아내는 것이 수원국의 책임이라는 점을 분명히 해야 함</li> <li>• 향후 해외투자자와 대북사업 재개시 SDGs를 어떻게 반영할 것인지 사전 준비</li> <li>• 향후 남북관계 개선 대비, 미래지향적 개성공단 발전방안 준비</li> </ul>



## 제 5 장

### 내 글로벌 사업 방향과 과제





## 제5장 LH 글로벌 사업 방향과 과제

### 1. 델파이 조사 결과를 반영한 쟁점 정리

#### ■ 델파이 조사 주요 쟁점

델파이 조사 결과 다수 전문가의 의견으로 기본방향을 설정하고, 쟁점이 해소되지 않은 주장은 상호보완적으로 종합하여 전략 방향과 추진과제를 도출하였다. 전문가들 간 의견이 다른 경우, 상호 견해에 대한 논평을 포함해서 차기 델파이 조사에서 의견을 받았다. 그럼에도 해소되지 않는 이견이 있었는데, 이 이견에는 기본적인 입장과 관점의 차이도 있었지만, 조사에 참여한 전문가들의 담당 업무와 경험에서 기인한 것들도 있었다. 이런 부분도 델파이 조사 차수를 더 추가했다면 해소될 수도 있었겠지만, 제시된 의견의 근거와 논리 등을 참조하여 연구진들이 이견 해소나 상호보완의 방향을 추정하고 종합했다.

최종 3차 조사의 주요 쟁점 6가지는 ‘해외사업의 적극적 추진과 신중한 추진’, ‘해외사업에서 공기업의 역할로 직접투자 확대와 지원조정 확대’, ‘남북관계 변화에 대비 필요성’, ‘해외사업 대상국에 선진국 포함’, ‘서민주택 사업 확대’, ‘대북사업의 틀을 해외사업과 같게’ 해야 하는가이다.

#### ■ 쟁점 별 의견 종합정리

첫째, 한국 기업의 해외사업 방향에 대해, ‘해외사업의 적극적 추진과 신중한 추진’ 쟁점은 ‘적극적 추진’(4.1)이 다수 의견이었고, ‘신중한 추진’(3.4)이 소수 의견이었다. 이에 대해 해외사업(글로벌 사업)을 ‘적극적으로 추진하되, 리스크를 최소화할 수 있게 접근해야 한다’로 정리하였다. 지정학적 위험 등 리스크가 큰 조건에서도 해외사업을 적극적으로 추진하는 것을 기본방향으로 하되, 위험을 예방하거나 대처하는 신중함도 요구된다는 것이다.

둘째, ‘공기업의 역할로 직접투자 확대와 지원조정 확대’ 쟁점은 ‘직접투자 확대’(3.6)보다 ‘지원조정 확대’(3.8)에 대한 동의 정도가 다소 높았다. 이에 대해서

는, ‘LH와 같은 공기업은 지원과 조정을 우선하되, G2G 사업이나 대규모 중장기 프로젝트 등 초기 리스크가 큰 사업의 경우, 직접투자를 통해 민간기업 참여를 확대하는 방안을 검토, 추진해야 한다’는 내용으로 정리하였다. 첫 번째 쟁점에서 한국 기업이 해외사업을 적극 추진해야 하는 것으로 정리했는데, 여기에는 민간기업만으로 감당하기 어려운 대규모 도시개발 사업 등도 포함될 수 있다. 이런 경우, LH 등은 G2G를 기반으로 직접투자를 적극 검토, 추진하는 것이 필요하다.

셋째, ‘남북관계 변화 대비 필요성’ 쟁점은 2차 조사에서 4.1, 3차 조사에서는 4.4로 동의 정도가 높아졌고, 전문가들 간 이견의 편차도 줄어들어서 합의에 도달했다고 볼 수 있다. ‘현재 대북사업의 실질적 추진은 어렵지만, 장기적으로 다양한 가능성을 고려한 대비를 철저히 해야 한다’는 것이다. 점진적 변화와 협력 확대를 플랜 A로, 급격한 변화 등에 대한 대응방안을 플랜 B로 준비하는 것이 필요하다.

넷째, ‘해외사업 대상국에 선진국 포함’ 쟁점에 대해서는 2차 조사에서 2.8, 3차 조사에서는 2.5로 동의 정도가 더 낮아졌다. 다섯째, ‘해외사업에서 서민주택 사업의 확대’ 쟁점도 넷째 쟁점과 연관성이 큰데, 2차 조사(3.1)보다 3차 조사(3.0)에서 동의 정도가 다소 낮아졌다. 그런데, 선진국 대상 사업과 서민주택 사업 확대를 주장한 전문가들도, 동의하지 않는 의견에 대한 반론을 포함해서, 일관되고 설득력 있는 의견을 제시했다. 이에 대해, 연구진들은 ‘ODA 지원이 많이 이루어지는 동남아시아 국가들에 초점을 맞추되, 국가별 소득수준과 관계 없이 주거시설 수요가 증가하는 점을 고려하여, 다양한 국가와 지역에서 한국의 대규모 단지 조성 경험을 살리는 프로젝트 실행도 모색해야 한다’로 정리했다.

여섯째, ‘대북사업의 틀을 해외사업과 같게’ 쟁점도 2차 조사(3.3)보다 3차 조사(2.9)에서 동의 정도가 더 낮게 나왔고, 이견도 좁혀지지 않았다. 이에 대해서는 ‘대북사업과 해외사업을 장기적으로 통합하여 북한을 하나의 개도국으로 접근하는 방안도 검토할 필요가 있다. 다만, 국제규범을 우선하면서도, 민족적 특수성을 고려하는 균형 잡힌 접근이 요구된다’는 것으로 정리했다. 이 쟁점이 던지는 문제의 무게와 심각성, 다양한 해석(과 오해) 가능성에 비해, 현재 상황에서 쟁점의 실천적 의미가 크지는 않다고 판단하여, 장기적으로 검토해야 할 과제로 미룬 것이다.

이하에서는 델파이 조사의 결과와 쟁점에 정리 내용을 바탕으로 ‘국제경제질서 변화에 따른 글로벌 사업 방향과 전략, 과제’(안)를 종합한다.

## 2. 국제경제질서 변화의 영향과 글로벌 사업 방향

### 2.1. 국제경제질서 변화의 주요 영향과 시사점

#### ■ 개요

국제경제질서의 변화는 한국 기업의 글로벌 사업에 다양한 기회와 위협을 동시에 제기하고 있다. 이러한 변화에 효과적으로 대응하기 위해서는 위협을 철저히 분석하고 대비하며, 기회를 최대한 활용하는 전략이 필요하다. 다음은 이러한 변화가 한국 기업에 미치는 영향을 정치적, 경제적, 사회적, 환경과 기술 측면에 대해, 이 연구의 델파이 조사 결과를 종합하여 정리한 것이다.

#### ■ 정치적 측면

국제 정치적 상황에서 가장 두드러진 변화는 미중 간의 갈등 심화와 지정학적 위협의 증가이다. 특히, 미중 갈등은 전 세계적인 블록화 현상을 촉진하고 있으며, 이는 다자무역에 의존하는 한국 기업들에게 심각한 위협으로 작용하고 있다. 이러한 블록화는 국제 무역의 흐름을 크게 변형시키고 있으며, 한국의 기존 대외전략이 수정될 필요성이 커지고 있다. 한국 기업들은 이러한 정치적 리스크에 대응하기 위해 글로벌 사업 전략을 검토하고, 여러 시나리오에 대비한 리스크 관리 체계를 구축해야 한다.

#### ■ 경제적 측면

경제적 변화는 보호주의의 대두와 글로벌 밸류체인(GVC)의 재편으로 나타나고 있으며, 이는 미중 경쟁과 직접적으로 연계되어 글로벌 사업에 중대한 영향을 미치고 있다. 글로벌 밸류체인의 재편은 한국 기업들이 기존에 구축한 공급망을 재검토하고, 안정성과 효율성을 겸비한 새로운 공급망 전략을 수립하도록 요구하고 있다. 과거 중국과 러시아에 대한 투자는 현재 지정학적 위험 증가로 인해 상당한 자산 손실을 초래하였으며, 이로 인해 한국 기업들은 새로운 시장으로 진출을 모색, 진행하고 있다. 또한, 자유무역에 기반한 세계화 흐름이 약화하면서, 자국 우선주의와 보호무역주의가 강화되고 있는 상황에서, 한국 기업들은 새로운 성장모델과 전략을 개발하여 이러한 변화에 적응해야 한다.

## ■ 사회적 측면

사회적 요인은 글로벌 사업에 있어 간접적으로 비용 측면에서 영향을 미치고 있다. 해당 국가의 인종, 계층 등 사회갈등에 따른 장기적대규모 투자사업에 불안정을 야기할 수 있어, 관련 리스크에 대한 면밀한 사전검토가 요구된다. 그런데 사회적 불평등과 갈등을 해소하기 위한 스마트시티 기술과 서민주택 수요의 확대는 한국 기업들에 새로운 기회를 제공할 수 있다. 특히, 스마트시티 기술은 인프라 구축과 관련된 다양한 비즈니스 기회를 창출할 수 있으며, 이는 한국 기업들이 글로벌 시장에서 경쟁 우위를 확보하는 데 기여할 수 있다. 또한, ESG와 지속 가능 규범 등 사회적 책임의 중요성이 커지고 있으며, 이는 투자와 자본 조달 시 중요한 요소로 작용하고 있다.

## ■ 환경과 기술적 측면

환경과 기술적 요인은 한국 기업의 글로벌 사업에 있어 가장 중요한 영향을 미치는 요인 중 하나로 부상하고 있다. 탄소중립 목표가 각국에서 중요한 정책과제로 떠오르면서, 이를 달성하지 못한 사업은 글로벌 시장에서 경쟁력을 상실할 위험이 크다. 기술혁신은 글로벌 시장에서 생존을 위해 필수적이며, 이를 반영하지 않는 기업은 도태될 가능성이 크다. 특히, 기후변화가 향후 가장 중요한 글로벌 이슈로 부상할 것으로 예상되며, 이에 대응하는 기술과 솔루션을 제공하는 기업들은 큰 기회를 얻게 될 것이다. 스마트시티 기술은 이러한 맥락에서 대안으로 주목받고 있으며, 한국의 기술력과 상당한 ODA(공적개발원조) 자금을 활용해 글로벌 사업에서 긍정적인 영향을 창출하는 방안을 적극 모색해야 한다. 기후변화 대응과 탄소 감축이 주요 관심사로 부각함에 따라, 한국 기업들은 ESG에서 환경 측면에 더욱 집중하고, 지속 가능성을 강화하는 전략을 채택해야 한다. 이는 투자자와 소비자들의 신뢰를 확보하는 데 중요한 역할을 할 것이다.

## ■ 종합적 함의

국제경제질서의 변화는 한국 기업들에게 복합적인 도전과 기회를 제공하고 있다. 정치적, 경제적, 사회적, 환경과 기술 요인 모두에서 위협이 존재하지만, 이를 기회로 전환할 수 있는 전략적 대응이 필요하다. 한국 기업들은 지정학적 리스크를 관리하고, 글로벌 밸류체인의 재편과 보호주의 강화에 대응하기 위해 새로운 시장과 기술 혁신을 통해 글로벌 경쟁력을 강화해야 한다. 또한, 기후변화와 ESG 요구에



적극 대응하며, 새로운 글로벌 질서에 적합한 성장모델을 구축하는 것이 필수적이다. 이를 통해 한국 기업들은 변화하는 국제경제질서 속에서도 지속 가능한 글로벌 사업의 활로를 모색해야 한다.

[표 5-1] 국제경제질서 변화의 글로벌 사업에 대한 영향과 시사점

구분	글로벌 사업에 대한 영향과 시사점
정치적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미중 간의 갈등 심화와 지정학적 위험 증가</li> <li>• 전 세계적인 블록화 현상 촉진</li> <li>• 다자무역 의존의 한국 경제에 특히 위협</li> <li>• 한국의 기존 전략(경제적 친중과 안보적 친미) 전략 수정 불가피</li> <li>• 글로벌 사업 전략 검토와 리스크 관리 체계 구축 필요</li> </ul>
경제적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보호주의 대두와 글로벌 밸류체인(GVC) 재편</li> <li>• 기존 공급망의 재검토 및 새로운 공급망 전략 수립 요구</li> <li>• 중국, 러시아에 대한 투자자산의 손실과 새로운 시장으로 진출 경향</li> <li>• 자국 우선주의와 보호무역주의 강화에 따른 새로운 성장모델과 전략 개발 필요</li> </ul>
사회적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상대적으로 간접적 요인이거나, 해당국의 사회적 불안정 요인에 대한 사전 리스크 검토 필요</li> <li>• 사회적 불평등과 갈등 해소를 위한 스마트시티 기술과 서민주택 수요 확대</li> <li>• 스마트시티 기술을 통한 인프라 구축과 비즈니스 기회 창출</li> <li>• ESG의 중요성 증가, 투자와 자본 조달 시 사회적 책임이 중요한 요소로 작용</li> </ul>
환경과 기술적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 탄소중립 목표 달성 실패 시 글로벌 시장에서 경쟁력 상실 위험</li> <li>• 기술혁신이 필수적이며, 이를 반영하지 않는 기업은 도태될 것</li> <li>• 기후변화 대응 기술과 솔루션 제공 기업의 기회 증대, 스마트시티 기술의 중요성 증가</li> <li>• 스마트시티 기술이 기후변화에 대한 대안적 역할 기대</li> </ul>
종합적 합의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지정학적 리스크 관리와 글로벌 밸류체인 재편 및 보호주의 강화에 대한 대응 필요</li> <li>• 새로운 시장과 기술 혁신을 통해 글로벌 경쟁력 강화 지향</li> <li>• 기후변화 및 ESG 요구에 적극 대응</li> <li>• 새로운 글로벌 질서에 적합한 성장모델 구축</li> <li>• 지속 가능한 글로벌 사업의 활로 모색 필요</li> </ul>

## 2.2. 글로벌 사업 방향

### 1) 기본 방향(적극적 추진, 신중한 추진)

#### ■ 해외사업

해외사업 방향은 ‘적극적으로 추진하되, 리스크를 최소화하는 신중한 접근’이 요구된다. 글로벌 밸류체인(GVC)의 재편과 신흥시장의 부상, 전후 복구 등 글로벌 인프라 프로젝트의 중요성은 한국 경제의 지속 가능한 성장을 도모할 수 있는 핵심 기회로 작용하고 있다. 한국은 도시개발과 주택건설 분야에서 전문성과 경험을 바탕으로 글로벌 리더십을 구축할 수 있으며, 이는 사회문제 해결, 기후위기 대응, 기술 변화에 따른 새로운 사업 기회로 이어질 가능성이 크다. 따라서 이러한 기회를 최대한 활용하기 위해 해외사업을 적극 추진해야 한다.

그러나 해외사업 추진에 있어 신중함도 필요하다. 각국의 법규와 세제가 국내와 상이하며, 정권과 국제정세의 변동성이 큰 리스크로 작용할 수 있다. 이러한 리스크를 효과적으로 관리하기 위해서는 국가별, 사업별 특성을 고려한 맞춤형 접근이 필요하다. 리스크 헤징 전략을 통해 잠재적 손실을 최소화하고, 기회 창출을 극대화해야 한다. 공기업의 해외사업에서 발생할 수 있는 손실에 대비하기 위해, 상대국 정부의 책임이 큰 사업의 경우 MIGA(국제투자보증기구) 등 정치위험보험에 가입하는 것이 현실적인 대안이 될 수 있으며, 민간기업, 국제기구와 리스크 분담도 적극 활용해야 한다.

#### ■ 대북사업

대북사업에 대해서는 ‘신중한 추진’이 요구된다. 북한의 핵 개발과 보유로 인해 대북제재가 지속될 가능성이 크며, 국제정세와 국내 정치 상황을 고려할 때, 보수적인 접근이 적절하다. 대북사업은 우리 경제에 미치는 영향이 크기 때문에 안정적 관리가 필요하며, 다양한 가능성을 열어두고 공공부문이 충실히 대비해야 한다.

적극적 추진을 지지하는 입장에서조차, 단기간에 가시적인 성과를 기대하기보다는 향후 남북관계의 개선과 급변사태에 대비한 체계적이고 지속적인 준비가 필요하다는 점을 강조하고 있다. 따라서 대북사업은 ‘장기적인 관점의 준비와 관리’가 핵심이며, 남북관계의 변화에 유연하게 대응할 수 있게 철저히 준비해야 한다. 다양한 시나리오에 대비해 전략적 계획을 마련하고, 필요시 신속히 대응할 수 있는 체계를

갖추어야 한다.

## ■ 종합

국제경제질서의 변화에 대응하는 글로벌 사업의 방향은 ‘적극적으로 추진하되, 리스크를 최소화하는 접근’이 요구된다. 해외사업에서는 글로벌 시장에서 기회를 적극적으로 활용하되, 국가별 리스크와 법규를 철저히 분석하고 대비해야 한다. 대북 사업에서는 신중하면서도 체계적인 준비를 통해 장기적으로 안정적인 사업추진을 도모해야 한다. 이러한 전략적 접근은 한국 기업들이 변화하는 국제환경 속에서도 지속 가능한 성장을 달성할 수 있는 기반이 될 것이다.

[표 5-2] 글로벌 사업의 기본 방향

항목	주요 내용
해외사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 적극적으로 추진하되 리스크를 최소화하는 신중한 접근</li> <li>• 글로벌 밸류체인(GVC) 재편, 신흥시장 부상, 전후 복구 등 인프라 프로젝트 중요성 증가</li> <li>• 도시개발과 주택건설 분야에서 한국의 글로벌 리더십 구축 지향</li> <li>• 국가별, 사업별 특성을 고려한 맞춤형 접근</li> <li>• 국가별 법규와 정세 변동에 대한 상시 모니터링으로 리스크 관리</li> <li>• 리스크 헤징 전략을 통한 손실 최소화               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정치위험보험(MIGA 등) 가입 고려</li> <li>- 민간기업, 국제기구와 리스크 분담 활용</li> </ul> </li> </ul>
대북사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보수적이고 신중한 추진               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 대북제재 지속 가능성, 국제정세와 국내 정치 상황 고려</li> </ul> </li> <li>• 장기적 관점에서 체계적이고 지속적인 준비로 남북관계 변화에 유연하게 대응               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전략적 계획 마련 및 다양한 시나리오 대비</li> <li>- 필요시 신속히 대응 가능한 체제 구축</li> </ul> </li> </ul>
종합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기본 방향: 적극적으로 추진하되 리스크를 최소화하는 신중한 접근</li> <li>• (해외사업) 글로벌 시장 기회 활용, 국가별 리스크 대비</li> <li>• (대북사업) 보수적(신중한), 체계적 준비를 통한 안정적 추진 도모</li> </ul>

## 2) 글로벌 사업에서 공기업의 역할(직접투자, 지원과 조정)

### ■ 해외사업

해외사업에서 LH와 같은 공기업의 역할은 주로 ‘지원과 조정’을 우선해야 한다. 해외사업에서 민간기업의 유연성과 노하우가 강점으로 작용하는 만큼, 공기업은 민간기업이 효과적으로 해외시장에 진출할 수 있도록 지원하는 것이 바람직하다. 이는 일반적으로 대상국 정부가 외국 공기업보다 민간기업의 투자를 선호하는 경향이 있어, 공기업이 직접적으로 사업에 참여하는 것보다 지원과 조정 역할을 강화하는 것이 더 효과적일 수 있다.

다만, G2G(정부 간 협력) 사업이나 대규모 중장기 프로젝트 등 초기 리스크가 큰 사업의 경우, 공기업의 직접투자가 필요하고 효과적일 수 있다. 특히, 상대국 정부와 협상, 인허가, 자금조달과 같은 초기 리스크를 공기업이 감당함으로써 민간기업 참여를 촉진하고, 안정적 사업환경을 조성할 수 있다. 싱가포르의 테마섹 사례처럼, 공기업이 선도적으로 참여하여 성공적 사업 모델을 구축할 수도 있다. 여기서 G2G 사업이라는 점이 중요한 역할을 한다. 민간기업에 대해 공기업이 가지는 큰 장점은 가치와 권한으로서 ‘공공성’인데, 그것의 힘은 국내에 한정된다. 그 이유는 ‘그 나라 영토 내로 권위와 권력이 한정된 법률과 정부’가 공기업에 공적 권위를 부여하기 때문이다. 공기업이 가지는 장점을 공권력의 공간범위를 벗어난 해외에서도 (제한되고 변형된 형태이지만) 발휘하려면, 그것을 우리와 상대국 정부가 공식 뒷받침해야 한다. 그것이 G2G 사업의 핵심이며, 싱가포르 테마섹 성공의 중요 열쇠 중 하나다. 이런 방향에서 LH는 직접투자의 필요성과 가능성을 지속 모색해야 하며, 정부, 민간과 협력을 통해 해외사업을 성공적으로 추진해야 한다.<sup>62)</sup>

### ■ 대북사업

대북사업에서 LH 등 공기업의 역할은 현재로서는 매우 제한적이다. 대북제재와 북한의 불확실한 정치적 상황으로 인해, 직접적인 사업추진은 현실적으로 어렵다. 따

62) 최근 발표된 「해외 투자개발사업 활성화 방안」(관계부처합동, 2024.7.23.)은 이런 방향에서 이해할 수 있다. 활성화 방안은 “높은 대외 신인도와 상대국 정부와의 협상력을 기반으로, 공공기관이 선도 투자자로 참여해 사업기회를 확보”하고, “유망국별 민관합동 진출 전략 수립”을 추진한다. 도시개발분야의 특화진출 확대를 위해서, “G2G 협력을 기반으로 민간 공동사업을 진행하는 도시성장 동반자 프로그램(UGPP)을 추진”하고, 여기서 LH 등 “전문 공공기관이 디벨로퍼로서 먼저 사업을 발굴하고 민간 건설기업들이 지분 투자 및 시공 수주”를 진행토록 한다는 방침이다. “도시수출 1호 프로젝트”로 추진하는 베트남 동남신도시 개발사업에서는 LH 등 공공이 사업시행 관련 역할을 확대하기로 하였다.

라서 대북사업에서는 장기적 시각에서 준비가 필요하다. 대북제재가 지속되는 한, 공기업의 역할은 최소화할 수밖에 없으며, 민간이나 국제기구와 협력하여 미래 가능성에 준비하는 전략이 적절하다. 향후 남북관계가 개선된 조건에서는 초기 투자 비용과 불확실성이 큰 대북사업에서 공기업이 선도적으로 나서 민간 진출 여건을 조성하는 것이 바람직할 것이다.

LH는 장기적 관점에서 대북제재 완화와 남북관계 개선(플랜 A), 급변사태 등(플랜 B)에 대비해 체계적인 준비를 해야 하며, 대북사업에서 발생할 수 있는 다양한 시나리오에 대응할 수 있는 역량을 강화해야 한다. 이를 통해 향후 상황변화에 신속하고 효과적으로 대북사업을 추진할 수 있는 기반을 마련해야 한다.

## ■ 종합

LH 등 공기업은 글로벌 사업에서 ‘지원과 조정’ 역할을 중심으로 하되, G2G 기반의 대규모 장기 프로젝트 등에서 ‘직접투자’를 담당하는 유연한 접근이 요구된다. 특히, 대북사업에서는 현재의 제약을 인식하고, 장기적인 준비와 신중한 접근을 통해 미래의 가능성에 대비해야 한다.

[표 5-3] 글로벌 사업에서 공기업의 역할

항목	내용
해외사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공기업은 민간의 해외투자 사업에 대한 '지원과 조정' 역할에 중점을 뒀다 함 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 해외사업에서 민간기업의 유연성과 노하우가 강점으로 작용</li> </ul> </li> <li>• G2G 기반, 대규모 장기 프로젝트, 초기 리스크가 큰 사업에서 직접투자 추진 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공기업이 초기 리스크를 감당함으로써 민간기업 참여 촉진</li> <li>- 싱가포르 테마섹 사례처럼 성공적인 사업 모델 구축 가능</li> </ul> </li> </ul>
대북사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대북제재와 북한의 불확실한 정치적 상황으로 직접적인 사업추진 어려움 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 대북제재 지속 시 공기업의 역할 최소화가 불가피하며, 장기적 시각에서 준비</li> <li>- 단, 남북관계 개선 시 초기 투자비용과 불확실성이 큰 사업으로, 공기업의 선도적 참여 적절</li> </ul> </li> <li>• 대북제재 완화와 남북관계 개선, 급변사태 등 다양한 상황변화에 대비한 체계적 준비 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 다양한 시나리오에 신속하고 효과적으로 대응할 수 있는 대북사업 추진기반 마련</li> </ul> </li> </ul>
종합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘지원과 조정’ 역할 중심으로 하되, G2G 기반의 대규모 장기 프로젝트에 ‘직접투자’ 추진</li> <li>• 대북사업에서는 장기적인 준비와 신중한 접근</li> </ul>

### 3. LH의 글로벌 사업 전략과 실행과제 검토

#### 3.1. LH의 글로벌 사업 전략

##### 1) 해외사업

###### ■ 국제의제 및 정부정책과 연계

LH의 해외사업 전략은 국제의제, 정부정책과 긴밀한 연계를 통해 추진되어야 한다. SDGs(지속가능발전목표)와 탄소중립계획 등 글로벌 의제에 발맞추어 사업전략을 수립하고, 특히 동남아시아의 스마트시티 건설 수요에 대응한 사업전략은 시의적절한 접근이다. ODA(공적개발원조)의 체계적 실행과 국토부, 산자부 등 중앙부처의 해외정책에 부합하는 사업을 추진하는 것이 중요하다. 이와 함께, 기후변화 대응 및 국제기구와 협력도 필수적이며, 필요시 직접투자와 재정사업 참여를 적극적으로 검토해야 한다.

###### ■ 공적 역할 강화

LH는 해외사업에서 공적 역할을 강화하여 민관협력을 촉진하는 데 주력해야 한다. 공기업으로서 책임성과 보유 역량을 활용하여, 민간기업이 해외 도시개발 사업에 효과적으로 참여할 수 있도록 지원하고 조정하는 역할이 중요하다. 다만, 지원과 조정만으로는 민간기업의 활발한 해외 진출을 이끌어내기 어렵기 때문에, G2G 기반의 대규모 프로젝트에서는 직접투자와 사업시행 확대를 통해 민간기업의 참여를 적극 유도할 필요가 있다.

###### ■ 국가별 사업방식 차별화

국가별로 상이한 사업환경을 고려하여 맞춤형 사업방식을 적용하는 것이 필수적이다. PPP(민관협력)와 ODA는 각 국가의 소득수준, 지정학적 리스크, 토지제도 등 특수성을 반영하여 차별화된 방식으로 추진해야 한다. 특히, 지정학적 리스크가 낮은 국가와 협력을 강화하고, 개도국을 주요 타겟으로 하여 산업 어젠다와 실제 수요에 기반한 사업을 추진해야 한다. 다만, 각 국가의 사업환경을 면밀하게 분석하고, 토지소유권 및 취득 여건 등을 고려한 세부적인 전략이 필요하다.

## ■ 추가 전략적 고려사항

LH는 서민주택 사업의 비중을 높이는 방안을 검토해야 한다. 개도국과 선진국을 불문하고 주거단지 개발 수요가 증가하고 있으며, LH의 수행능력과 장점을 활용하여 이러한 분야의 사업을 확대할 필요가 있다. 특히, 이민자 유입이 많은 선진국들에서도 주택 수요가 증가하고 있고, 전후 재건사업의 지원이 필요한 나라도 있다. 이러한 다양한 시장에서 사업추진의 기회와 필요성을 검토해야 한다. 다만, 정부 정책방향, 사업의 중요성과 시급성, 우리 경제에 대한 파급효과, LH의 제한된 역량 등을 종합적으로 고려하여 사업 우선순위를 조정해야 한다.

## 2) 대북사업

### ■ 정부 정책방향과 남북합의에 부합

대북사업은 정부 정책 기조와 남북합의에 기초하여 추진되어야 한다. 남북관계가 개선되고, 남북 간 협력을 통해 사업추진의 근거를 확보하는 것이 필수적이다. 현재 남북 대립과 국제정세의 불안정성으로 인해 남북합의에 기반한 사업추진이 어려울 수 있지만, 향후 변화에 대비한 준비를 철저히 해야 한다. 이러한 준비는 남북 관계의 개선 및 급변사태에 대비한 장기적인 계획의 일환으로 이루어져야 한다.

### ■ 공공 선도를 바탕으로 민간, 국제 협력 추진

향후 관계 개선 시, 대북사업의 초기 단계에서는 공공부문이 선도적으로 나서야 한다. 민간기업이 독자적으로 역할을 수행하기 어려운 상황에서, 정부와 공기업이 중심이 되어 대북사업을 추진하고, 이후 민간참여와 국제협력을 통해 사업을 확대해야 한다. 통일부, 국토교통부 등 정부 부처와 협력을 통해 LH의 역할을 명확히 하고, 효과적인 사업추진 방안을 마련해야 한다.

### ■ 단계적 추진: 방재, 환경 등에서 산업, 인프라 협력으로 확대

대북사업은 단계적 추진이 현실적인 접근방법이다. 방재, 환경, 농림축수산 등 실행력이 높은 중소규모의 사업부터 단계적으로 추진하여 남북 간 신뢰를 재구축하고, 리스크를 관리해야 한다. 여건이 조성되면 협력분야를 확대할 수 있는 계획도 함께 마련해야 하며, 급변사태나 북핵 문제 해결 등 급격한 변화에 대비한 플랜 B

도 병행하여 준비해야 한다.

#### ■ 추가 전략적 고려사항

향후 남북협력 국면으로 전환이나 급변사태에 대비한 철저한 준비가 필요하다. 남북관계의 변화 가능성에 대비해 다양한 시나리오를 마련하고, 이에 대한 대응 방안을 공공부문에서 충실히 준비해야 한다. 또한, 대북사업과 해외사업을 장기적으로 통합하여 북한을 하나의 개도국으로 접근하는 방안도 검토할 필요가 있다. 다만, 국제규범을 우선하면서도, 민족적 특수성을 고려하는 균형 잡힌 접근이 요구된다.

### 3) 종합

LH의 글로벌 사업 전략은 국제·정부 의제와 긴밀히 연계하면서도, 국가별 특수성에 맞춘 차별화된 접근을 통해 추진해야 한다. 해외사업에서는 공적 역할 강화와 민간참여 유도, 대북사업에서는 단계적 추진과 공공부문의 선도적 역할이 핵심이다. 이러한 전략을 통해 LH는 변화하는 국제환경 속에서 글로벌 사업을 유연하면서 효과적으로 추진해야 한다.



[표 5-4] 글로벌 사업 전략

항목		내용
해외 사업	국제의제 및 정부정책과 연계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외사업 전략을 SDGs와 탄소중립계획 등 글로벌 의제와 연계</li> <li>• 동남아 스마트시티 건설 수요 대응</li> <li>• ODA의 체계적 실행, 정부부처 해외정책과 부합하는 사업 추진</li> <li>• 기후변화 대응 및 국제기구와 협력 필수</li> <li>• 직접투자와 재정사업 참여도 적극 검토</li> </ul>
	공적 역할 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공적 역할을 통해 민관협력 촉진</li> <li>• 민간기업의 해외 도시개발 참여 지원 및 조정 역할</li> <li>• G2G 기반의 대규모 장기 프로젝트에 직접투자 및 사업시행 확대</li> </ul>
	국가별 사업방식 차별화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가별 맞춤형 사업방식 적용</li> <li>• 국가별 소득수준 등을 고려한 PPP, ODA 적용, 토지제도 등을 반영한 차별화 추진</li> <li>• 국가별 사업환경 분석과 토지소유권 및 취득 여건 고려한 전략 적용</li> <li>• 개도국을 타깃으로 산업 어젠다와 실제 수요에 기반한 사업추진</li> <li>• 지정학적 리스크 낮은 국가와 협력 강화</li> </ul>
	추가 전략적 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서민주택 사업 비중 확대 검토</li> <li>• 전후 재건사업 지원</li> <li>• 개도국 및 선진국에서 주거단지 개발 수요 증가에 능동적 대응               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업 우선순위 조정 시 정부 정책방향, 사업의 중요성과 시급성, 경제 파급효과, LH의 제한된 역량 종합적 고려</li> </ul> </li> </ul>
대북 사업	정부 정책방향과 남북합의에 부합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대북사업은 정부 정책 기조와 남북합의에 기초한 추진이 필수               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 남북관계 개선과 협력을 통한 사업추진의 근거 확보</li> </ul> </li> <li>• 현재 실제 사업추진은 어렵지만, 향후 변화에 대비한 철저한 준비               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 향후 남북관계 개선 또는 급변사태 등 변화에 능동적 대비</li> </ul> </li> </ul>
	공공 선도, 민관/국제 협력 추진	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대북사업 초기 단계에서는 공공부문이 선도적으로 나서야 함</li> <li>• 정부와 공기업 중심으로 대북사업 추진 후 민간 및 국제협력 확대 필요</li> <li>• 통일부, 국토교통부 등 관련 기관과 협력하여 LH 역할 명확히 설정</li> </ul>
	단계적 추진	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 방재, 환경, 농림축수산 등 실행력 높은 중소규모 사업부터 단계적 추진</li> <li>• 이를 통해 남북 간 신뢰 재구축과 리스크 관리</li> <li>• 여건 조성 시 협력분야 확대 계획 마련</li> </ul>
	추가 전략적 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 남북협력 국면 전환이나 급변사태 등 급격한 변화에 대비한 플랜 B 준비               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 다양한 시나리오 마련, 공공부문의 대응 방안 준비</li> </ul> </li> <li>• 장기적으로, 대북사업과 해외사업을 통합하여 북한을 개도국으로 접근 검토               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 단, 국제규범을 우선하되, 민족적 특수성 고려하는 균형 필요</li> </ul> </li> </ul>
종합		<ul style="list-style-type: none"> <li>• (공통) 국제-정부 의제와 긴밀히 연계, 국가별 특수성에 맞춘 차별화 전략</li> <li>• (해외사업) 공적 역할 강화로 민간참여 유도과 지원</li> <li>• (대북사업) 공공부문 선도과 단계적 추진</li> <li>• 이러한 전략을 통해 변화하는 국제환경 속에서 유연하고 효과적인 글로벌 사업 추진</li> </ul>

## 3.2. LH의 글로벌 사업 실행과제

### ■ 대상 국가지역 선정

LH의 글로벌 사업에서 대상 국가 및 지역을 전략적으로 선정하는 것은 매우 중요하다. 국내 산업과 연관성이 높은 국가와 지역을 우선적으로 선택하여 사업을 발굴하고, 중장기 협력관계 발전의 가능성을 고려해야 한다. 특히, ODA(공적개발원조) 지원이 많이 이루어지는 동남아시아와 중앙아시아 국가들이 주요 타겟이 될 수 있다. 이러한 지역들은 한국과 협력 가능성이 높고, 현지 우수 인력 채용이 용이한 국가들로 선정되어야 한다. 또한, 각국의 정책 우선순위 지역(예: 경제구역, 수도권, 광역 대도시권 등)을 집중적으로 고려하여 사업을 추진해야 한다.

동시에 지정학적 위험이 적은 국가를 우선으로 하되, 위험이 존재하더라도 전략적 이점이 있는 경우에는 협력 채널을 유지하여야 한다. 또한, 국가별 소득수준과 관계없이 주거시설 수요가 증가하는 점을 고려하여, 다양한 국가와 지역에서 한국의 대규모 단지 조성 경험을 살릴 수 있는 프로젝트 실행도 모색해야 한다. 유럽 등 민간 진출이 활발한 국가에도 투자를 검토하여, LH의 전문성을 국제적으로 확장할 기회를 탐색해야 한다.

### ■ 사업방식 선택

사업방식은 사업의 규모, 복잡성, 재정 여력, 운영 전문성, 기간 등을 종합적으로 고려하여 결정해야 한다. 일반적으로, 공기업으로서 LH는 고위험 고수익을 기대하기 보다는 사업 리스크를 최소화하는 방식을 택해야 하지만, 지정학적 리스크가 적고 G2G 기반으로 협력 우선순위가 높은 국가와 지역에 투자하는 경우, 선도적이고 적극적인 투자로 민간기업의 참여를 유도하는 것이 바람직하다. 각 대상국 정부의 사업전략 방향을 반영한 맞춤형 사업방식이 필요하며, PPP(민관협력) 방식을 통해 발주국 정부의 적극적인 기여를 유도하되, 도시와 주거단지 개발에서 이에 한정되지 않도록 해야 한다.

LH는 KIND, 수출입은행 등과 협력하면서, 중복 투자를 피하고 직접투자와 준공 후 운영에 대한 참여도 검토해야 한다. 한국의 노하우를 적용한 사업방식을 적극 도입하여, 필리핀의 ‘세부 서민주택’ 사업과 같은 성공 사례를 확대해 나가야 한다. 대북사업에서는 민족적 특수성을 고려하면서도 장기적으로는 대북사업 방식을 해외사업 방식과 통합하는 방향으로 검토하고, 향후 남북협력 사업에 준비해야 한다.

## ■ 위험관리 방안

국제경제질서가 변화하고 불안정성이 큰 조건에서, LH는 글로벌 사업에서 발생할 수 있는 다양한 위험을 철저히 관리해야 한다. 국가별 제도 조사와 프로젝트의 사업성 분석, 투자금 회수방안을 사전에 철저히 준비하고, 계획단계부터 조성, 분양에 이르는 모든 과정에서 위험관리 대응책을 수립해야 한다. 특히, 지정학적 위험, 환리스크 헤징, 정권 교체, 공무원 네트워크 관리 등 구체적인 위험관리 방안을 마련해야 한다.

현지 법인 설립을 통해 작은 규모라도 학습하며 실행하는 것이 중요하며, 정부정책에 부합하는 중장기 대규모 사업의 경우에는 LH가 장기적인 시각으로 사업을 추진하여 민간기업의 부담을 경감하고 참여를 촉진해야 한다. 이에 따르는 위험에 대해, MIGA(국제투자보증기구) 보험 가입과 민관협력 등 위험 분산 전략도 적극 활용해야 한다. 대북사업의 경우, 위험관리가 사실상 불가능한 상황을 감안해 실무자에게 책임을 묻지 않는 제도를 사전에 마련하는 것도 검토해야 한다.

LH는 ‘글로벌 위험관리 시스템’을 구축하여 정기적인 평가와 모니터링, 법규 분석 등을 수행하고, 관계 부처 등과 협력하여 해외와 북한의 위험 정보를 체계적으로 수집하고 관리하는 시스템을 갖춰야 한다. 이를 통해 리스크를 사전에 식별, 분석, 평가하고 대응계획을 수립하여 지속적으로 모니터링하고 개선해 나가야 한다.

## ■ 국토교통부, 유관 공기업(KIND), 민간기업 등과 협업체계 구축

국토교통부는 외교부 등과 함께 LH의 글로벌 사업에 있어 정책적 지원과 외교적 뒷받침을 제공할 수 있는 주요 정부기관이다. LH는 국토교통부와 협력하여 글로벌 사업의 기본 방향을 설정하고, 정부의 해외 건설 인프라 지원 정책과 연계된 사업을 추진해야 한다. 이를 통해 정부 차원의 자금 지원, 법적 규제 완화, 그리고 외교적 협력을 통해 LH의 해외사업을 더욱 원활하게 진행할 수 있다. 또한 LH는 국토교통부와 협력을 통해 해외 인프라 개발을 위한 종합적인 전략을 수립할 수 있다. 국토교통부는 한국의 국가 간 교통 및 물류 협력사업에 대한 정책적 비전을 제공하며, LH는 그 비전을 바탕으로 해외 교통 인프라와 스마트시티 개발사업을 관련 공기업, 민간기업과 함께 구체화할 수 있다. 이를 통해 국가 주도의 대규모 해외 인프라 프로젝트를 효과적으로 추진할 수 있을 것이다.

LH는 민간기업과 협력을 통해 더 효율적이고 혁신적인 글로벌 사업을 추진할 수

있다. 민간기업은 기술적 혁신, 자본 투입, 그리고 시장 진출 경험에서 LH의 부족한 부분을 보완할 수 있는 중요한 파트너이다. LH는 대형 건설사와 협력을 통해 해외 인프라 사업을 추진할 때 필요한 기술력과 건설 노하우를 얻을 수 있으며, 정보 기술(IT) 기업과 협력을 통해 스마트시티와 같은 첨단기술 기반 프로젝트를 추진할 수 있다. 또한 민간기업과 협업은 해외 프로젝트 추진 시 자금조달 측면에서도 중요한 의미를 갖는다. LH는 민간기업과 공동으로 투자하여 대규모 자본을 동원할 수 있으며, 이 과정에서 리스크도 분담할 수 있다. 이러한 협력 모델은 특히 인프라 개발과 같은 대규모 프로젝트에서 필수적이다. 민간의 자본력과 LH의 공공성이 결합되어 서로의 이익을 극대화할 수 있다.

KIND(한국해외인프라도시개발지원공사)는 해외투자개발사업 전문 지원 공기업으로, 글로벌 사업에서 LH의 주요한 파트너이다. LH는 국내 주택도시개발의 풍부한 경험과 기술적 전문성을 바탕으로 해외 프로젝트에 맞춤형 설계, 도시계획, 건축 기술과 총괄사업관리를 담당할 수 있다. KIND는 전문 해외투자개발사업 전문기관으로, 해외 프로젝트 발굴과 네트워크 구축, 재정 지원과 리스크 관리에서 중요한 역할을 할 수 있다. KIND는 정부 및 다자개발은행(MDB)과 협력하여 해외 프로젝트의 재정 조달을 지원하고, 초기 사업에 대한 리스크 관리를 통해 LH와 협력사의 재무 부담을 덜어줄 수 있다. 또한, KIND는 LH가 개발한 기술을 바탕으로 현지 법규 및 절차를 충족하는 사업 허가 및 행정적 지원을 제공하여, 프로젝트 진행이 원활하게 지원할 수 있다. LH와 KIND는 글로벌 사업에서 G2G 협력 기반의 선도사업 발굴, ODA 및 정책금융 연계 지원, 나아가 국내외 홍보 및 공동 브랜드 구축을 통해 성공사례를 만들고 확대해 나갈 수 있을 것이다. 이러한 협력과 역할 분담을 통해 LH는 기술력과 국내 개발 경험을, KIND는 해외 네트워크와 금융 조달 경험을 각각 살려 해외 투자개발사업을 효율적으로 추진할 수 있을 것으로 기대된다.

## ■ 중단기와 장기적 추진과제

중단기적으로는 해외 인프라 투자 및 스마트시티 개발을 확대하고, ODA 사업을 확장해야 한다. LH는 국토교통부와 협력하여 해외 인프라 투자와 스마트시티 개발 사업을 확대할 수 있는 정책적 기반을 마련해야 한다. 특히, 스마트시티는 LH의 핵심 사업 중 하나로, 해외 각국에서 도시화와 기후변화 대응에 필요한 기술적 솔루션으로 떠오르고 있다. 이를 위해 국토교통부는 정부 차원의 정책적 지원을 강화하

고, LH는 민간기업과의 협력을 통해 스마트시티 솔루션을 제공할 수 있다. 또한, LH는 공적개발원조(ODA) 사업을 강화해야 한다. 국토교통부와 협력하여 한국 정부의 해외 원조 정책과 LH의 사업 목표를 조율하고, 개발도상국에서 인프라 및 주택 개발 프로젝트를 추진하는 데 필요한 지원을 받을 수 있다. 이를 통해 LH는 개발도상국의 경제 성장과 도시개발에 기여하는 한편, 한국 기업의 글로벌 시장 진출도 촉진할 수 있다.

장기적 정책과제로, 기후변화 대응 및 친환경 인프라 개발과 남북경협 사업을 준비해야 한다. 기후변화 대응과 연계된 친환경 인프라 개발이 점차 중요해질 것이다. LH는 국토교통부와 협력하여 국제사회가 요구하는 탄소중립 및 기후변화 대응 목표에 부합하는 친환경 도시개발과 인프라 구축 사업을 추진해야 한다. 이를 위해 LH는 에너지 절감형 건축 기술, 녹색 에너지 공급 시스템, 친환경 교통 시스템 등의 혁신적인 기술을 도입할 수 있으며, 민간기업과 협력을 통해 이러한 기술을 상용화할 수 있다. 한편, 장기적으로 남북관계 개선에 대비한 남북경협 사업도 중요한 과제이다. LH는 국토교통부와 협력하여 남북 간 경제협력 인프라를 구축하는 방안을 마련해야 하며, 민간기업과 협력을 통해 북한 내 인프라 개발사업을 추진할 수 있는 준비를 해야 한다. 이를 위해 LH는 북한의 경제 및 인프라 현황을 체계적으로 조사하고, 중장기적으로 남북경협의 경제적 효과를 극대화하는 방안을 모색해야 한다.

## ■ 추가 사항

LH는 스마트시티와 기후변화 대응 분야에서 최고 수준 노하우를 적극적으로 홍보하여 글로벌 사업의 필요성과 역량을 널리 알릴 필요가 있다. 공기업의 해외 진출에 대해 부정적인 시각이 존재하기 때문에, 이를 극복하기 위한 체계적인 홍보 전략이 필요하다.

글로벌 사업 관련 조사자료와 공기업의 기존 자료를 공유할 수 있는 제도를 마련하고, 국제개발기구/은행과 협력하여 연계 가능한 협력사업을 구상해야 한다. 지정학적 위험이 고조되는 등 국제정세가 악화하는 상황에서는 무리한 사업 확장은 피하고, 경험 공유와 인도적 지원에 집중하는 것도 현명한 방안일 수 있으므로, 정부 관계부처와 함께 지정학적 리스크에 대한 면밀한 검토와 피드백을 항상 염두에 두어야 한다. 또한, ODA를 활용할 때는 수원국(지원 받는 국가)의 책임을 명확히 하여

협력사업을 추진해야 한다.

남북관계 개선을 대비하여 미래지향적인 개성공단 발전방안 등 새로운 남북경협 플랫폼을 준비해야 한다. 이를 위해 다양한 시나리오에 대비한 전략적 접근이 필요하다.

## ■ 종합

LH의 글로벌 사업 실행과제는 대상 국가와 지역 선정, 사업방식 결정, 위험관리, 그리고 기타 전략적 사항들을 종합적으로 고려하여 체계적으로 추진해야 한다. LH는 공기업으로서 책임과 역할을 충실히 수행하며, 변화하는 글로벌 환경에 맞춰 유연하게 대응해야 한다. 이를 통해 LH는 글로벌 사업의 성공을 이끌어낼 수 있을 것이다.

[표 5-5] 글로벌 사업 실행과제

항목	내용
대상 국가와 지역 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODA 지원이 많이 이루어지는 동남아시아, 중앙아시아 국가들이 주요 타깃</li> <li>• 전략적으로 국내 산업과 연관성 높은 국가 및 지역 우선 선택</li> <li>• 협력 가능성 높고, 현지 우수 인력 채용 용이한 국가 선정</li> <li>• 각국의 정책 우선순위 지역(경제구역, 수도권, 광역대도시권 등)에 집중하여 사업 추진</li> <li>• 지정학적 위험이 적은 국가를 우선하되, 위험이 있더라도 전략적 이점 있는 경우 협력 채널 유지</li> <li>• 국가별 소득수준과 관계없이 (선진국 포함) 주거시설 수요 증가를 고려한 사업 검토</li> <li>• 유럽 등 민간 진출이 활발한 국가에 투자 검토, 국제적 확장 기회 탐색</li> </ul>
사업방식 선택	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업의 규모, 복잡성, 재정 여력, 운영 전문성, 기간 등을 종합 고려하여 결정</li> <li>• 리스크 최소화 방식 선택하되, 지정학적 리스크가 적은 국가 및 지역에 G2G 기반의 사업에 선도적 투자로 민간참여 유도</li> <li>• 대상국 정부의 사업전략을 반영한 맞춤형 사업방식</li> <li>• PPP 방식을 통해 발주국 정부의 기여 유도하되, 도시 및 주거단지 개발에서 투자방식 다양화</li> <li>• KIND, 수출입은행 등과 협력, 중복 투자 피하고 직접투자와 준공 후 운영 참여도 검토</li> <li>• 한국의 노하우 적용한 성공 사례 확대</li> <li>• 대북사업은 민족적 특수성 고려하되, 장기적으로 해외사업 방식과 통합 검토</li> </ul>
위험관리 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국제경제질서 변화에 따른 다양한 위험에 대한 철저한 관리</li> <li>• 국가별 제도 조사, 프로젝트 사업성 분석, 투자금 회수방안 등 사전에 철저히 준비</li> <li>• 지정학적 위험, 환리스크 헤징, 정권 교체, 공무원 네트워크 관리 등 구체적 위험관리 방안 마련</li> <li>• 현지 법인 설립을 통한 실행과 학습 중요</li> <li>• MIGA 보험 가입, 민간협력 등을 통한 위험 분산 전략 활용</li> <li>• 대북사업은 위험관리가 어려운 상황임을 감안하여, 책임 면제 제도 도입 검토</li> </ul>

항목	내용
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• '글로벌 위험관리 시스템' 구축, 정기적 평가 및 모니터링, 법규 분석 수행</li> <li>- 관계 부처와 협력하여 해외 및 북한 위험 정보 체계적 수집 및 관리</li> </ul>
협력체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국토교통부 등 정부부처와 협력체계: 정책 조정 및 지원, 인프라 개발 전략 공유 등</li> <li>• 민간기업과 협력체계: 민관협력 모델 구축, 공동 투자 및 리스크 분담</li> <li>• LH와 KIND의 역할분담과 협력 <ul style="list-style-type: none"> <li>- LH: 기술력과 국내 개발 경험을 바탕으로 맞춤형 설계, 건설기술 지원, 총괄사업관리 담당</li> <li>- KIND: 해외 네트워크와 금융 조달 노하우를 통해 해외 투자개발사업의 기획과 효율적 추진</li> <li>- 공동: G2G 협력 기반의 선도사업 발굴, ODA 및 정책금융 연계 지원, 국내외 홍보 및 공동 브랜드 구축을 통해 성공사례를 만들고 확대</li> </ul> </li> </ul>
단계별 추진과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중단기 과제: 해외 인프라 투자 및 스마트시티 개발 확대, ODA 사업 확장</li> <li>• 장기 과제: 기후변화 대응 및 친환경 인프라 개발, 남북경협 사업의 장기적 준비</li> </ul>
추가 사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (홍보) 스마트시티, 기후변화 대응 분야에서 최고 수준 노하우 홍보</li> <li>• (홍보) 공기업의 해외 진출에 대한 부정적 시각 극복 위한 체계적 홍보 전략 마련과 실행</li> <li>• (협력) 글로벌 사업 관련 조사자료와 기존 자료 공유 제도 마련</li> <li>• (협력) 국제개발기구/은행과 협력, 연계 가능한 협력사업 구상</li> <li>• (국제정세 악화 시) 무리한 사업 확장 피하고 경험 공유 및 인도적 지원에 집중하는 방안도 검토</li> <li>• (ODA 활용 시) 수원국의 책임 명확히 하여 협력사업 추진</li> <li>• (대북) 미래지향적 개성공단 발전방안 등 남북경협 플랫폼을 다양한 시나리오로 준비</li> </ul>
종합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대상 국가/지역 선정, 사업방식 결정, 위험관리, 기타 사항 등을 종합적으로 고려한 체계적 추진</li> <li>• 공기업으로서 책임과 역할을 충실히 수행하며, 변화하는 글로벌 환경에 맞춰 유연하게 대응</li> </ul>

### 3.3. 국가별, 사업유형 별 추진전략 검토

글로벌 사업에서 각 국가별, 프로젝트별 특성을 반영한 추진전략을 구체화하는 것은 매우 중요하다. 각 지역과 프로젝트 유형에 따라 경제적, 정치적, 사회문화적 환경과 고려해야 할 요인이 다르다. 따라서 이를 반영한 맞춤형 전략이 필요하다. 선행연구인 성장환 외(2022)에서는 10개 중점협력국(네팔, 몽골, 미얀마, 방글라데시, 베트남, 우즈베키스탄, 인도, 인도네시아, 캄보디아, 탄자니아)들에 대해, 신도시와 산업단지 및 인프라 분야별 사업모델과 진출방안을 제시한 바 있다. 여기서는 전문가 의견조사를 바탕으로 사업대상 국가의 범위를 넓혀 개략적인 추진전략을 검토하였다.<sup>63)</sup>

#### 1) 국가별 추진전략

##### ① 동남아시아

동남아시아는 급격한 도시화와 경제성장이 이루어지고 있는 지역으로, 인프라 개발과 주택 수요가 매우 크다.<sup>64)</sup> 특히, 베트남, 인도네시아, 필리핀 등은 LH가 주목할 만한 국가들이다.

##### ■ 주택 및 도시 개발

이 지역은 도시 인구가 급격히 증가하고 있어, 중저가 주택 수요가 크다. LH는 동남아시아에서 현지 서민층과 일부 중산층을 위한 주택 개발과 더불어 스마트시티와 친환경 도시개발 프로젝트를 추진할 수 있다. 특히, 스마트시티 기술을 도입한 친환경 도시개발은 기후변화에 대응하는 동시에 지역 경제성장을 지원할 수 있다.

##### ■ 산업단지 개발

동남아시아는 다국적 기업의 생산기지로 중요한 지역이다. 국내 기업의 동남아 진출을 지원하는 산업단지를 개발하여 한국 기업의 투자를 촉진할 수 있다. 이러한

63) 여기서 국가별 현황은 성장환 외(2022)를 주로 참고하였으며, 추진전략 검토는 전문가 의견조사 내용 등을 참고하였다. 이후 후속 연구를 통해 추진전략의 재검토와 구체화가 필요하다.

64) 오윤아 외(2015), 조선일보(2023.02.24.), “2023년 세계경제 전망은 어둡지만 동남아 경제는 밝은 이유” 등 참조. 동남아국가연합(ASEAN: Association of Southeast Asian Nations)은 1967년 아세안 5개국(태국, 말레이시아, 인도네시아, 싱가포르, 필리핀) 외교장관회의의 「아세안선언」으로 창설되었고, 브루나이, 캄보디아, 라오스, 미얀마, 베트남 5개국이 추가되어 10개국으로 구성되어 있다. 한국은 미국 등과 함께 11개 완전 대화상대국의 하나이다(외교부 홈페이지, ‘아세안(ASEAN)’ 항목 개요).



산업단지는 현지의 저렴한 인건비와 자유무역 혜택을 활용할 수 있도록 설계할 필요가 있다.

## ② 중동·중앙아시아

중동과 중앙아시아는 풍부한 에너지 자원을 보유하고 있으며, 유럽과 아시아를 연결하는 전략적 위치에 있다.<sup>65)</sup> 그러나 정치적 불안정성과 인프라 부족 등으로 개발 속도가 더디며, 각국의 발전 수준과 요구사항이 상이하다. 이에 따라 LH는 지역별 특성을 반영한 맞춤형 전략을 추진해야 한다.

### ■ 인프라 개발

중동과 중앙아시아 지역에서는 교통, 물류, 에너지 인프라의 현대화가 시급하다. 먼저, 교통망 확충과 관련하여 도로, 철도, 항만 인프라의 부족으로 물류 효율성이 낮은 지역들이 많기 때문에, 주요 교통망과 물류 인프라를 확충하는 대규모 프로젝트가 필요하다. 또한, 중동과 중앙아시아는 석유, 천연가스 등 풍부한 자원을 보유하고 있으므로, 이를 기반으로 한 산업단지 조성을 통해 자원을 안정적으로 공급할 수 있는 인프라를 구축하는 것이 중요하다. 장기적으로 이러한 산업단지는 한국 기업이 현지 자원을 안정적으로 확보하고 활용할 수 있는 기반이 될 수 있을 것이다. 전력망 현대화 및 친환경 에너지 전환을 위해 노후한 전력망을 개선하고, 풍력, 태양광 등 재생 가능 에너지원 개발을 통해 친환경 에너지 전환을 추진한다. 이를 통해 안정적인 전력 공급뿐만 아니라 환경 지속 가능성을 확보할 수 있다.

### ■ 주택 및 도시재생사업

중동 및 중앙아시아의 주요 도시들은 인구 밀집과 노후화된 주거환경을 가지고 있어, 주택 공급과 도시재생이 중요한 과제다. LH는 현지 국가들과 협력하여 주거환경 개선과 도시재생을 지원할 수 있다. 중동과 중앙아시아의 인구 증가와 도시화로 인해 중저가 주택 수요가 증가하고 있다. LH는 현지 저소득층과 일부 중산층을 겨냥한 주택 개발을 통해 현지 수요에 부응할 수 있는 재건축 프로젝트를 추진할 수 있다. 또한, 중동과 중앙아시아 내 노후화된 도시 지역에 대해 스마트시티 솔루션

65) 중동(Middle East)은 동지중해에서 아라비아만과 페르시아만에 이르는 지역으로, 이집트부터 아라비아반도와 이란이 포함된다 (외교부 홈페이지, 검색일: 2024.10.15.). 중동 지역의 도시개발 동향에 대해서는 최중석(2015) 참조. 중앙아시아는 구 소련방에 소속되어 있다가 독립한 국가들로 카자흐스탄, 우즈베키스탄, 키르기스스탄, 타지키스탄, 투르크메니스탄 5개국이다. 중앙아시아 지역 현황은 김영진 외(2021), Khasanov(2020) 등 참조.

을 도입한 도시 재생 프로젝트를 추진한다. 구도심의 재개발과 스마트 인프라를 결합하여 지역 경제 활성화와 생활 환경 개선을 이루는 동시에 기후 변화 대응을 목표로 할 수 있다.

### ③ 우크라이나 등

우크라이나와 러시아는 지정학적 불확실성이 큰 지역이지만, 전쟁 종결과 관계 정상화가 이루어진다면, 이후 복구와 회복을 위한 다양한 개발 기회가 있을 수 있다.

#### ■ 재건 및 복구 사업

우크라이나의 전쟁 이후 재건 프로젝트는 향후 대규모 인프라 개발 기회를 제공할 것이다. LH는 국제기구 및 다양한 이해관계자들과 협력하여 전후 복구사업에 참여할 수 있다. 이를 통해 주택, 인프라, 공공시설 재건과 같은 다양한 사업 기회를 발굴할 수 있다. 전후 러시아와 미국 등 서방과 관계가 정상화하는 경우, 러시아 지역의 전후복구 사업 참여도 국제사회와 협력하여 추진할 수 있을 것이다.

#### ■ 에너지 인프라

러시아는 세계 최대의 에너지 생산국 중 하나로, 에너지 관련 인프라 사업이 중요한 역할을 할 수 있다. 향후 러시아와 미국 등 국제사회와 관계개선이 진전되고 지정학적 리스크가 해소되는 경우, 한국의 러시아 에너지 자원 활용을 위한 인프라 개발 참여도 다시 검토해야 한다. LH는 에너지 효율화, 친환경 에너지 전환 등을 목표로 한 인프라 개발에 직간접 참여할 수 있고, 이와 연계한 산업단지와 주택단지 개발사업을 추진할 수 있을 것이다.

### ④ 유럽

유럽은 선진국 시장으로, 환경 규제와 지속 가능한 개발이 중요한 화두다.<sup>66)</sup> 유럽 국가들은 이미 고도화된 인프라를 보유하고 있는 경우가 많으므로 차별화된 전략이 필요하다.

66) 황준석 외(2023.3.6.), “2023년 주목해야 할 EU 주요 환경규제와 대응전략”, TRADE BRIEF no.06, 한국무역협회 국제무역통상연구원.

#### ■ 스마트시티와 친환경 개발

유럽은 스마트시티와 친환경 인프라 개발에 강한 관심을 보이고 있다. LH는 유럽의 엄격한 환경 규제에 맞춘 친환경 도시개발 프로젝트에 참여하거나, 스마트시티 솔루션을 제공하는 사업을 추진할 수 있다. 이를 위해 현지의 환경 규제와 기후변화 목표에 맞춘 에너지 절감 기술, 친환경 건축 자재 등을 도입해야 한다.

#### ■ 산업·물류단지 개발

한국 기업이 진출하는 유럽의 신흥 산업 분야와 연계된 산업단지 개발이 가능하다. 예를 들어, 첨단기술 산업 또는 재생 에너지 관련 산업단지를 개발하여 한국 기업의 진출 및 유럽 기업들과 협력 기회를 모색할 수 있다. 우크라이나 재건 등 특수한 수요에 맞춘 한국 건설기업의 진출과 연계한 물류단지 개발도 가능하다.

### ⑤ 미국 등 선진국

미국을 비롯한 선진국 시장은 고도화된 인프라와 까다로운 시장 진입 장벽이 존재하지만, 동시에 정부 간 협력, 사업 특성과 수요, 민간기업 동반 진출 등 조건에 따라 높은 수익성과 안정성을 제공할 수 있다.

#### ■ 스마트시티 및 디지털 인프라 개발

미국과 같은 선진국은 스마트시티, AI 기반 도시관리 시스템, 디지털 인프라 개발에 대한 수요가 높다. 장기적으로 한국 기업은 IT 기술과 도시개발 및 관리 노하우를 결합한 스마트시티 솔루션을 제공하여 선진국 시장에서 경쟁력을 확보하는 전략을 추진할 수 있다.

#### ■ 주택 및 복합 개발 사업

미국의 경우 지역에 따라 저소득층 주택 수요가 큰 경우가 많다. LH와 한국의 민간 기업은 공공주택 및 민관협력(PPP) 방식의 복합개발 사업을 통해 미국 시장에 진출할 수 있다. 또한, 교통 허브나 주요 도시 외곽의 대규모 주택개발 프로젝트를 통해 안정적인 수익을 창출하는 방안도 모색해 볼 수 있다.

## 2) 프로젝트별 추진전략

### ■ 국내 기업 입주를 목적으로 하는 산업단지

국내 기업이 해외로 진출할 때 필요한 것들은 안정적인 입지, 효율적 인프라와 관리 시스템, 저렴한 인건비, 그리고 시장 접근성이다. 이에 따라 LH는 해당 국가의 경제정책, 외국인 투자 유치 정책을 면밀히 분석하여 적합한 지역에 산업단지를 조성할 수 있다.

동남아시아 지역은 저렴한 인건비와 자유무역 협정(FTA) 혜택을 활용할 수 있는 산업단지 조성이 적절하다. 이를 통해 한국 기업들이 동남아시아 시장에 안정적으로 진출할 수 있는 기반을 마련할 수 있다. 에너지 자원이 풍부한 중남아시아 국가들에서는 에너지 관련 산업단지 개발을 통해 한국 기업들이 현지 자원을 안정적으로 확보할 수 있도록 지원할 수 있을 것이다.

### ■ 현지 수요를 대상으로 하는 주택, 도시 개발

주택단지와 도시개발은 지역별 특성과 인구 구조에 따라 달라져야 한다. 동남아시아 국가들의 경우 중저가 주택 수요가 많으므로, LH는 저소득 서민층과 일부 중산층을 겨냥한 주택 개발을 통해 현지 시장에 맞춘 포트폴리오를 구성할 수 있다. 이와 더불어, 현지 건설기업과 협력을 통해 비용을 절감하고 사업을 신속하게 추진할 수 있다. 유럽에서는 친환경 기술과 스마트 홈 시스템을 도입한 주택 개발이 필요하다. 유럽은 환경 규제가 엄격하므로, 친환경 건축 자재와 에너지 절감 기술을 적극 도입하여 경쟁력을 확보할 수 있다.

도시개발은 지역 경제성장과 인프라 구축이 함께 이루어져야 하며, LH는 이러한 점을 고려해 종합적인 도시개발 전략을 마련할 필요가 있다. 동남아시아 국가들에서는 급격히 성장하는 도시를 대상으로 한 스마트시티 개발이 효과적일 것이다. ICT 기반의 스마트 인프라와 교통, 에너지 관리 시스템을 통해 도시의 효율성을 높이고, 지속 가능한 성장 기반을 마련할 수 있다. 우크라이나와 러시아 등 향후 재건이 필요한 지역에서는 주택, 공공시설, 교통 인프라를 포함한 도시 전체의 복구 및 개발 프로젝트가 필요하다. 국제사회와 협력하여 인도적 차원의 지원과 경제적 이익을 동시에 달성하는 전략을 추진해야 한다.

[표 5-6] 국가별, 프로젝트 별 추진전략 검토

구분	소분류	추진전략 검토 내용
국가, 지역별	동남아시아	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도시 인구 급증으로 중저가 주택수요 큼. 스마트시티, 친환경 도시개발 프로젝트 추진</li> <li>• 다국적 기업의 중요 생산기지. 저렴한 인건비와 FTA 혜택 고려한 산업단지 개발</li> </ul>
	중동·중앙 아시아	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교통, 물류, 에너지 인프라 개발의 높은 수요를 활용한 물류, 산업단지 개발</li> <li>• 주요 도시들의 노후 인프라와 주택단지 개발, 도시재생 프로젝트 추진</li> </ul>
	우크라이나 등	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지정학적 불확실성이 크지만, 종전과 평화 회복 시 다양한 개발 기회</li> <li>• 국제기구 등과 협력한 우크라이나 복구사업 참여. 주택, 인프라, 공공시설 재건 등</li> <li>• 관계 개선 시, 러시아 전후복구 및 에너지 개발과 연계한 산단, 주택단지 개발 추진</li> </ul>
	유럽	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 환경 규제, 지속가능 개발의 관심 크고, 고도화한 인프라가 많아 차별화된 전략 필요</li> <li>• 친환경 인프라, 도시개발 프로젝트 참여, 스마트시티 솔루션 제공</li> <li>• 첨단기술 산업이나 재생에너지 산단 개발, 한국 기업 진출, 유럽 기업과 협력 창출</li> </ul>
	미국 등 선진국	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 스마트시티, AI 기반 도시관리 시스템, 디지털 인프라 개발 수요</li> <li>• IT 기술과 도시개발 및 관리 노하우를 결합한 스마트시티 솔루션 제공</li> <li>• 저소득층 주택 수요가 큰 지역에, 공공주택 및 민관협력 방식 복합개발 사업추진</li> </ul>
프로젝트 성격 별	국내 기업 입주 목적의 산업단지	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내기업 해외 진출 시 필요한 안정적 입지, 효율적 인프라와 관리 시스템, 저렴한 인건비와 시장 접근성 고려, 해당 국가의 외국인 투자유치 정책 분석을 통한 산단 개발</li> <li>• 동남아시아 지역은 저렴한 인건비와 FTA 혜택을 활용할 수 있는 산업단지 조성</li> <li>• 중앙아시아 국가들은 에너지 관련 산업단지 개발로 한국 기업 진출 여건 조성</li> </ul>
	현지 수요 대상의 주택/도시 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중저가 주택 수요가 많은 동남아시아 국가는 저소득 서민층과 일부 중산층을 겨냥한 주택 포트폴리오 구성, 현지 건설기업과 협력을 통한 비용 절감과 신속한 사업 추진</li> <li>• 유럽은 친환경 기술과 스마트 홈 시스템 도입 주택개발, 친환경 에너지 저감기술 도입</li> <li>• 도시개발은 지역 경제성장과 인프라 구축 동시 추진</li> <li>• 동남아시아 국가들에서는 성장 도시를 대상으로 스마트시티 개발, ICT 기반 스마트 인프라와 교통, 에너지 관리 시스템을 통한 도시 효율성 증대</li> <li>• 우크라이나, 러시아 등 재건 필요한 지역에서 주택, 공공시설, 교통 인프라 포함 도시 전체 복구와 개발 프로젝트를 국제사회와 협력하여 인도적 차원의 지원과 병행 추진</li> </ul>



제 6 장  
결론

L  
A  
N  
D  
H  
O  
N  
S  
T  
I  
N  
G  
U  
T  
E





## 제6장 결론

### 1. 연구의 주요 결과

#### ■ 개요

이 연구는 국제경제질서가 변화하는 가운데, 한국 기업과 LH의 글로벌 사업 전략 방향을 모색하는 것을 연구 목적으로 하였다. 규범에 입각한 자유무역 질서와 세계화 시대, 이른바 ‘자유주의 국제질서’(LIO)가 후퇴하고, 미중 갈등을 포함한 지정학적 위기가 고조되는 시대에, 글로벌 사업의 방향은 어떠해야 하는가? 특히, 장기간에 걸쳐 대규모 투자가 요구되는 해외 도시산단주택단지 개발사업은 국제질서의 불확실성이 커지는 조건에서 매우 신중하고 보수적으로 접근해야 하지 않을까 하는 것이 이 연구의 주요 질문이다. 이에 대한 연구 결과는 ‘글로벌 사업을 적극적으로 추진하되, 리스크를 최소화하는 신중한 접근’을 해야 한다는 것이다. ‘적극적 추진과 신중한 추진’을 병행하되, ‘적극적 추진’에 더 방점을 두는 방향이다.

#### ■ 국제경제질서의 변화의 영향

국제경제질서의 변화는 미중 간 갈등과 보호주의의 확산, 글로벌 밸류체인(GVC)의 재편 등을 통해 전 세계적 블록화를 가속화하고 있다. 이는 다자무역에 의존해 온 한국 경제에 위협으로 작용하며, 기존 대외전략의 수정이 불가피하게 되었다. 한국 기업은 이러한 국제정치적 변화에 대응하기 위해 글로벌 사업 전략을 재검토하고, 새로운 시나리오에 대비한 리스크 관리 체계를 구축할 필요가 있다. 경제적 측면에서는 보호주의와 GVC 재편에 따라 기업들은 기존 공급망을 재검토해야 하며, 안정성과 효율성을 겸비한 새로운 공급망 전략이 요구된다. 과거 중국과 러시아에 대한 투자자산이 지정학적 위험 증가로 손실을 입으면서, 한국 기업들은 새로운 시장 개척을 통해 글로벌 시장에서 위치를 재정립하고 있다.

사회적 요인 또한 글로벌 사업에 간접적인 영향을 미치고 있다. 특정 국가의 사회적 갈등이나 불평등 문제는 장기적 대규모 투자사업의 불안정성을 초래할 수 있다. 그러나 동시에 스마트시티 기술과 서민주택에 대한 수요 확대는 새로운 사업 기회

를 제공한다. 스마트시티 기술은 인프라 구축 관련 다양한 사업 기회를 창출하며, 이는 한국 기업이 글로벌 시장에서 경쟁 우위를 확보하는 데 기여할 수 있다. 또한 ESG와 지속가능경영이 기업 책임의 중요한 요소로 부각되면서, 이를 반영하지 않는 기업은 글로벌 시장에서 도태될 가능성이 커지고 있다. 특히, 기후변화가 중요한 글로벌 이슈로 떠오르며 탄소중립 목표가 각국 정책의 중요한 요소로 자리 잡고 있는 상황에서, 한국 기업들은 기후변화 대응 기술과 솔루션을 통해 글로벌 시장에서 기회를 창출해야 한다. 이와 같은 환경적 변화는 한국의 스마트시티 기술과 ODA 자금을 활용한 해외사업에서 긍정적 영향을 미칠 수 있다.

### ■ 글로벌 사업 방향

LH의 글로벌 사업 방향은 ‘적극적으로 추진하되, 리스크를 최소화하는 신중한 접근’이 요구된다. 텔파이 조사에서 이러한 의견을 준 전문가들은 ‘위기’(危機)에는 ‘위험’과 함께 ‘기회’가 내재해 있고, 역사적으로도 격변의 시기는 커다란 기회인 시기이기도 했다고 강조한다. 특히, 한국은 수출 강국이고, 지금은 대중문화와 예술 분야에서도 K-문화에 대한 세계적 호응과 수요가 높아지고 있다. 세계질서가 재편되는 중차대한 시기에 한국의 강점을 살리는 글로벌 사업의 적극적 추진은 한국이 새로운 질서에서 유리한 위치를 차지하는 ‘국익의 관점’에서도, 더 호혜적이고 번영하는 ‘세계를 향한 기여’를 위해서도 필수적이다.

글로벌 시장에서 다양한 기회를 활용하기 위해 해외사업을 적극적으로 추진하는 동시에, 국가별 리스크와 법규를 철저히 분석해 리스크 관리를 병행해야 한다. 특히, 신흥시장의 인프라 프로젝트와 전후 복구 사업이 경제성장의 주요 기회로 작용할 수 있는 만큼, 한국의 도시개발과 주택건설 전문성을 바탕으로 글로벌 리더십을 구축해야 한다. 그러나 MIGA 보험 등 정치적 리스크 헤징 전략을 병행해 잠재적 손실을 방지하고 기회 창출을 극대화해야 한다. 대북사업에서는 국제정세의 변화 가능성을 염두에 두고 보수적이고(신중하고) 장기적으로 접근해야 하고, 북한과 관계 개선이나 급변사태에 대비해 다각적인 시나리오와 대응 체계를 구축해야 한다. 이는 남북관계와 국제정세의 불확실성 속에서도 대북사업에 유연하게 대처하기 위한 장기적인 준비와 체계적 관리가 필요함을 시사한다.

LH와 같은 공기업은 해외사업에서 민간기업을 지원하고 조정하는 역할을 중심으로 해야 한다. 이는 민간기업이 일반적으로 글로벌 사업의 기획과 추진에 더 유연

하고 유능할 수 있기 때문이다. 다만 G2G 기반의 대규모 중장기 프로젝트나 초기 리스크가 큰 사업의 경우, 공기업의 직접투자가 필요할 수 있으며, 이를 통해 안정적인 사업환경을 조성하는 데 기여할 수 있다. 이는 싱가포르의 테마섹 사례와 유사하게 공기업이 초기 리스크를 감당하여 민간기업의 참여를 촉진하고, 성공적인 사업 모델을 구축하는 접근이다.

## ■ LH의 글로벌 사업 전략과 과제

LH의 글로벌 사업 전략은 국제·정부 의제와 긴밀하게 연계하며, 국가별 특수성을 반영한 차별화된 접근을 해야 한다. SDGs와 탄소중립계획 등 글로벌 의제를 고려한 사업전략을 수립하고, 특히 동남아시아의 스마트시티 건설 수요에 발맞춰 신흥 시장의 사업 기회를 적극 탐색해야 한다. ODA의 체계적 실행과 국토교통부, 산업통상자원부 등의 해외정책에 부합하는 사업추진이 중요하며, 기후변화 대응을 위해 국제기구와 협력도 필수적이다. LH는 국가별로 서로 다른 사업환경을 고려해 PPP와 ODA 방식 또는 이에 한정되지 않는 새로운 방식으로 각국의 특수성에 맞춰 접근해야 한다. 또한 서민주택 사업을 확대해 다양한 시장에서 주거 수요를 충족시키며, 전후 재건사업 등을 통해 사업추진 기회를 모색할 필요가 있다.

LH의 글로벌 사업 실행과제는 각국의 지정학적 리스크와 사업 환경에 대한 철저한 분석과 대비책을 요구한다. 지정학적 리스크가 적은 국가를 우선 고려하되, 위험이 존재하더라도 전략적 이점이 있는 경우 협력 채널을 유지해야 한다. 사업방식은 각국의 소득수준, 정책적 우선순위 지역 등을 고려해 결정하며, 각국 정부의 사업전략 방향에 맞춘 맞춤형 사업방식을 통해 현지 수요에 최적화한 사업 방안을 마련해야 한다. 특히, 대규모의 장기 프로젝트는 G2G 협력을 통한 사업추진, MIGA 보험 가입, 민간기업과 협력 등을 통해 리스크를 관리해야 하며, 국토교통부 등 정부 부처와 협력체계를 통해 정책적 조정과 외교적 뒷받침을 확보해야 한다.

이와 같은 추진 전략에 따라 LH는 동남아시아와 전후 복구가 필요한 지역 등의 인프라 개발과 주택 수요 증가를 활용하여 해당 시장에서 적극적으로 사업을 추진할 수 있다. 지역별, 프로젝트별 특성에 따른 맞춤형 접근, 정부-공기업-민간기업 간 협력체제 구축, 각국의 사회적, 경제적 요구에 맞춘 최적화된 솔루션 제공을 통해 글로벌 사업의 성과를 극대화하는 방향으로 나아가야 한다.

## ■ 종합

첫째, 국제질서의 변화는 불확실성을 높이고 있지만, 이를 기회로 전환할 수 있는 전략적 대응이 필요하다. 리스크를 관리하면서 새로운 시장을 개척하고, 기술 혁신을 통해 글로벌 경쟁력을 강화해야 한다.

둘째, 글로벌 사업은 ‘적극적 추진하되, 리스크를 최소화하는 신중한 접근’이 요구된다. 대북사업은 보수적(신중)이면서도 체계적인 접근을 통해 장기적으로 준비한다. 동남아시아의 스마트시티 그리고 소득수준을 불문한 주거 수요의 증가, 한국의 스마트시티와 친환경기술의 감점, 문화적 호감도 증가 등이 해외사업에서 적극적 추진의 기회이며, 보호무역과 블록화, 지정학적 리스크가 최대 위험 요인이다.

셋째, LH와 같은 공기업은 글로벌 사업에서 민간기업에 대한 ‘지원과 조정’ 역할을 중심으로 수행해야 한다. 하지만, G2G 기반의 대규모 장기 프로젝트 등 초기 리스크가 큰 사업의 경우, 직접투자를 통해 안정적 사업환경을 조성하는 등 유연하게 접근해야 한다. 이를 통해 한국 기업의 해외 진출을 활성화하는 역할을 할 수 있다.

넷째, LH의 글로벌 사업 전략은 국제적 의제와 정부 정책과 긴밀하게 연계되어야 한다. 또한, ODA(공적개발원조) 자금과 연계를 통해 신흥시장의 사회적, 경제적 요구를 충족하는 한편, 국가별 특수성을 반영한 맞춤형 접근이 필요하다. MIGA 보험 가입을 통해 정치적 리스크를 헤징하고, 정부 부처와 협력체계를 구축해 외교적, 정책적 뒷받침을 확보함으로써 글로벌 사업의 안정성을 높여야 한다.

[표 6-1] 연구의 주요 결과 종합

구분	내용
국제경제질서 변화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국제경제질서 변화를 기회로 전환하는 전략적 대응</li> <li>- 지적학적 리스크를 관리하고, 새로운 시장 개척과 기술혁신을 통한 경쟁력 강화</li> <li>- 기후변화와 ESG 요구에 적극 대응하며, 새로운 성장모델 구축</li> </ul>
글로벌 사업 방향	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 적극적으로 추진하되, 리스크를 최소화하는 신중한 접근</li> <li>- 글로벌 시장의 기회를 적극 활용하되, 국가별 리스크와 법규 분석을 통한 대비</li> <li>- 대북사업은 보수적(신중)이면서도, 체계적인 준비를 통해 장기적으로 안정적인 추진</li> </ul>
공기업의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘지원과 조정’을 중심으로 ‘직접투자’도 병행</li> <li>- 민간기업의 해외사업에 대한 ‘지원과 조정’ 역할을 중심으로 하되</li> <li>- G2G 기반의 대규모 장기 프로젝트 등에서는 ‘직접투자’를 담당하는 유연한 접근</li> </ul>
글로벌 사업 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국제정부 의제와 긴밀히 연계하고, 국가별 특수성에 맞춘 차별화한 접근</li> <li>• 리스크 관리 위해, MIGA 보험 가입, 정부 부처와 협력을 통한 외교·정책적 뒷받침 확보</li> </ul>

## 2. 향후 과제

연구에서 제시한 전략과 실행과제를 실제로 적용하고 구체화하기 위해서는 다음과 같은 향후 과제가 필요하다.

### ■ 리스크 관리체계 강화

국제경제질서의 변화 속에서 LH의 글로벌 사업이 직면할 수 있는 다양한 리스크를 사전에 식별하고 대응할 수 있는 체계적인 리스크 관리 시스템을 구축, 강화해야 한다. 이를 위해, 국가별 지정학적 리스크, 법적·제도적 리스크, 경제적 리스크를 지속적으로 모니터링하고, 리스크 관리의 전문성을 높이기 위한 인프라와 역량을 갖추어야 한다.

### ■ 국가별 맞춤형 전략의 구체화

연구에서 제시된 국가별 사업방식 차별화 전략을 실질적으로 실행하기 위해, 국가별로 더 구체적인 시장 조사와 사업 타당성 분석이 필요하다. 각 국가의 정치적·경제적 상황, 법적·제도적 환경을 고려한 맞춤형 전략을 수립하고, 이를 통해 LH의 해외사업이 각국에서 성공적으로 자리 잡을 수 있도록 해야 한다.

### ■ 글로벌 사업에서 기후변화 대응과 스마트 기술 적용방안 마련

기후변화 대응은 글로벌 사업에서 필수적인 요소가 되고 있다. LH는 기후변화에 대응하기 위한 전략을 구체화하고, 이를 기반으로 스마트시티, 친환경 주거단지 등의 프로젝트를 확대해야 한다. 스마트 기술의 적용은 에너지 효율성을 높이고, 탄소 배출을 줄이는 데 중요한 역할을 할 수 있다. 이에 따라, LH는 스마트 기술을 활용한 인프라 개발 방안을 구체화하고, 기후변화 대응을 위한 혁신적 솔루션을 적극 도입해야 한다. 이를 통해 글로벌 시장에서 경쟁력을 강화하고, 지속 가능한 발전을 도모할 수 있을 것이다.

### ■ 남북관계 변화에 대한 준비

대북사업은 다양한 시나리오에 대비한 체계적인 준비가 필수적이다. 남북관계의 변화 가능성에 대비해 다각적인 시나리오 플래닝을 수행하고, 이를 기반으로 장기적인 대북사업 전략을 수립해야 한다. 또한, 남북관계의 개선이나 급변사태에 대비해 대북사업과 해외사업을 통합하는 방향으로 접근을 모색할 필요가 있다.

## ■ 민관협력 강화와 국제적 파트너십 구축

LH는 글로벌 사업에서 민관협력을 강화하고, 국제적 파트너십을 적극적으로 구축해야 한다. 국내 및 국제기구와 협력을 통해 ODA와 연계된 사업을 추진하고, 글로벌 인프라 프로젝트에서 리더십을 확보해야 한다. 국내에서는 KIND 등 글로벌투자 공기업 그리고 민간 해외건설 부문과 상시적 협력체계를 공고히 해야 한다. 이를 통해 LH는 글로벌 사업에서 위상과 영향력을 강화할 수 있을 것이다.

중단기적으로, ‘리스크 관리체계 강화’, ‘국가별 맞춤형 전략 구체화’, ‘민관협력 강화와 국제적 파트너십 구축’을 추진해야 한다. 장기적으로는 ‘남북관계 변화에 대한 준비’, 그리고 ‘기후변화 대응과 스마트 기술 적용방안 마련’을 추진한다. 여기서 장기 과제는 시급하지 않은 과제라기보다는 단기부터 착수하되, 긴 호흡으로 추진해 나가야 한다는 의미이다. 이러한 향후 과제들은 연구에서 제시된 전략적 방향을 구체화하고, LH의 글로벌 사업이 국제경제질서의 변화 속에서도 성공적으로 추진될 수 있도록 하는 데 중요한 역할을 할 것이다.

[표 6-2] 향후 과제

구분		내용
중 단 기	리스크 관리체계 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>국제경제질서 변화 속에서 다양한 리스크 사전 식별과 대응체계 구축</li> <li>국가별 지정학적, 법적·제도적, 경제적 리스크 지속적 모니터링</li> <li>리스크 관리의 전문성 강화를 위한 인프라 및 역량 확보</li> </ul>
	국가별 맞춤형 전략의 구체화	<ul style="list-style-type: none"> <li>국가별 사업방식 차별화 전략의 실질적 실행을 위한 구체적 시장 조사</li> <li>대상 국가별 정치적·경제적 상황, 법적·제도적 환경을 고려한 맞춤형 전략 수립</li> <li>각국에서 LH의 해외사업이 성공적으로 자리 잡기 위한 전략 실행</li> </ul>
	민관협력 강화와 국제적 파트너십 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>글로벌 사업에서 민관협력 강화 및 국제적 파트너십 구축</li> <li>국내 및 국제기구와 협력해 ODA 연계 사업 적극 추진</li> <li>글로벌 인프라 프로젝트에서 리더십 확보를 통한 영향력 강화</li> </ul>
장 기	남북관계 변화에 대한 준비	<ul style="list-style-type: none"> <li>다양한 시나리오에 대비한 체계적 준비</li> <li>장기적인 대북사업 전략 수립을 위한 시나리오 플래닝 수행</li> <li>남북관계 변화에 대비해 대북사업과 해외사업의 통합적 접근 모색</li> </ul>
	기후변화 대응과 스마트 기술 적용방안 마련	<ul style="list-style-type: none"> <li>기후변화 대응을 위한 구체적 전략 마련</li> <li>스마트시티, 친환경 주거단지 등 프로젝트 확대</li> <li>스마트 기술을 활용한 인프라 개발 방안 구체화</li> <li>기후변화 대응을 위한 혁신적 솔루션 마련</li> <li>글로벌 시장에서 경쟁력 강화와 지속 가능한 발전 도모</li> </ul>

### 3. 연구의 의의와 한계

#### ■ 연구의 의의

이 연구는 국제경제질서의 변화가 한국 기업, 특히 LH와 같은 공기업의 글로벌 사업에 미치는 영향을 탐색한 점에서 의의가 있다. 정치적, 경제적, 사회적, 환경과 기술 측면의 변화가 한국 기업에 제기하는 기회와 위협을 식별하고, 이에 대응하기 위한 전략적 방향을 제시하였다. 특히, 이 연구는 글로벌 밸류체인인 재편, ESG와 탄소중립 등 새로운 국제적 규범의 부상, 지정학적 리스크 증가 등 국제경제질서 변화의 핵심 요소를 검토하여, LH의 해외사업과 대북사업의 추진전략을 수립하는데 중요한 기초자료를 제공하였다.

또한, 공기업이 주도해야 할 역할을 제시하고, 국가별 특수성을 반영한 맞춤형 접근의 필요성을 강조함으로써, LH와 같은 공기업이 국제적 불확실성 속에서도 지속 가능한 글로벌 사업의 성공적 추진을 가능하게 하는 실행방안을 제시했다. 이 연구가 향후 LH를 포함한 한국 기업들이 국제경제질서 변화에 효과적으로 대응하고, 글로벌 시장에서 경쟁력을 유지하고 성장시키는 방향을 탐색하는데 하나의 검토자료 역할을 할 것으로 기대한다.

#### ■ 연구의 한계(1): 연구 방법론 측면

향후 더 나은 연구를 위해 ‘방법론’과 ‘연구 결과’ 두 측면에서 연구의 한계를 성찰해 본다. 먼저, 방법론 측면에서, 델파이 조사는 중차대한 문제에 대해 전문가들이 익명으로 서로 논쟁하고 의견을 나누면서 합의된 해법을 탐색하는 방법이다. 이 연구는 전문가들의 3차례에 걸쳐 숙고와 논쟁을 통해 문제를 탐색하고 쟁점을 형성하고 탐색했다는 점에서 델파이 조사 방법의 장점을 살렸다. 하지만, 연구 기간과 재원의 한계로 인해 조사 차수를 제한하지 말아야 한다는 원칙을 수정하여 3차례로 횟수를 한정하였다. 그리고 다수 의견을 기본방향으로 해서 소수 의견을 부가적으로 종합했다. 그런데, 델파이 조사와 같은 질적 연구방법에서는 ‘다수’와 ‘소수’의 정량적 지표보다는 의견의 타당성, 근거, 일관성, 독창성 등이 더 중요하다. 소수의 독특한 의견이 더 나은 해답을 제시할 수 있고, 이에 대해 다른 전문가들에게 타당한 반론을 제시하거나 자신의 의견을 바꿀 것을 요구한다. 소수 의견을 제시한 전문가에게도 마찬가지다. 쟁점이 복잡하고 쉽게 해결하기 어려운 경우, 추가 조사를 충분히 실행해야 하는 이유다. 이 연구는 그러지 못했다는 점에서 한계를 가진다.

일반적으로 델파이 조사는 연구 질문의 범위를 되도록 좁게 한정하는 게 바람직하다. 중요하고 크고 명확한 쟁점에 집중해서 논쟁을 심화하는 것에 적합한 방법이다. 이 연구의 주요 질문은 ‘국제경제질서 변화에 따라 글로벌 사업을 더 적극적으로 추진해야 하는가, 아니면 소극적이거나 신중해야 하는가’이다. 델파이 조사도 이 주요 질문과 여기서 파생되는 2~3가지 쟁점(공기업을의 역할 등)에 집중했다면, 델파이 방법에 더 적합하고 유의미하지 않았을까 한다. 정책연구의 특성상, 실용적 필요에 따라 질문을 추가하면서 다소 쟁점이 분산된 점이 있다. 그런데, 다소 많은 질문과 쟁점에도 불구하고 답변자들은 모두 매우 일관성 있는 근거와 관점으로 충실하게 답변서를 작성해 주었다. 그러다 보니, 연구자의 역량과 지면의 한계로 인해 글로벌 사업과 관련한 의미 있는 관점과 답변들을 모두 체계적으로 담아내기 어려웠다. 이 연구에서는 ‘다수 의견을 기본방향으로 해서 소수 의견을 종합’했는데, 이렇게는 담기 힘든 의견들도 있었다. 예를 들어, ‘적극적 추진’을 동의하면서, LH의 역할은 ‘지원과 조정’에 한정해야 한다는 의견과 ‘적극적 추진’을 하려면 ‘직접투자’를 중심으로 해야만 한다는 의견이 대립하였다. 한편, ‘신중한 추진’이 필요하다고 강조하면서도, ‘대규모 장기 프로젝트’ 추진을 가정한다면, 공기업을의 ‘직접투자’가 꼭 필요하다는 의견도 있었다. 전문가들의 의견은 최소 3~4가지의 서로 다른 스토리라인을 갖는 것으로 보인다. 다수 의견을 기본으로 종합하는 방법으로는 이런 풍부한 스토리라인을 담아낼 수 없었다. 부록에 실은 답변서 전문(全文)을 기초자료로 하여, 추가 연구가 필요한 부분이다.

## ■ 연구의 한계(2): 연구 결과 측면

다음으로 연구 결과 측면을 보면, 이 연구는 지정학적 위험 증가 등 국제경제질서 변화 속에서 글로벌 사업의 전략방향을 모색하는 것을 목적으로 했다. 델파이 조사에서 당초 연구진들은 ‘불확실성이 증가하는 국제질서 환경변화에서 글로벌 사업을 매우 신중하게 추진해야 한다’거나 또는 ‘보수적, 소극적으로 접근해야 한다’는 의견이 더 많을 것으로 예상했다. 하지만, 3차례에 걸친 조사 결과에서 다수 전문가들은 다양한 근거로 ‘글로벌 사업을 적극적으로 추진해야 한다’는 의견을 주었다. 그리고 그러한 의견을 이 연구의 결과에 반영했다. 이는 연구의 중요한 의의이면서 한계이기도 하다. 한국은 세계 어느 나라보다 더 힘겨운 역사적 고난을 겪었지만, 산업화와 민주화를 이루어왔고, 대외개방과 다자무역을 통해 경제를 성장시키고 있다. 급격한 도시화 속에서도 삶의 터전을, 우리에게는 여전히 만족스럽지 않지만,



세계적 기준으로 보면 그런대로 성공적으로 가꾸어왔다. 이렇게 다른 나라들의 도움을 받던 국가에서 도움을 주는 국가로 성장한 ‘대한민국의 정체성’이, ‘격변의 시대에도 불구하고 위기에 움츠리지 않고 더 적극적으로 세계로 나가야 한다’는 근거로 제시되었다.

이러한 결과가 연구의 한계가 될 수도 있다고 보는 것은, 미국과 중국 등 지정학의 주요 행위자들이 ‘향후 세계질서를 결정하게 될 결정적 10년’으로 규정한 시기를 통과하고 있는 지금, 대한민국이 처한 현실을 충분히 반영했는가 하는 점에서 다소 자신이 없기 때문이다. 델파이 조사에 참여한 전문가들 중 소수는 ‘불확실성과 위험이 증가하는 조건에서 글로벌 사업은 신중해야 하고, 적극적 투자는 삼가야 한다’는 의견을 주었다. 가장 중요한 이 쟁점을 충분히 심도있게 다루기에는 연구진 역량의 한계와 함께 델파이 조사에 참여한 전문가들의 연구분야가 (제한된 조건에서 최선의 선택이라고 생각하지만) 다소 특수하다는 문제가 있다. 국제경제질서 변화 속에서 글로벌 사업의 전략을 모색하기 위해서는 ‘글로벌 사업’(특히 도시, 산단, 주택 관련)과 함께 ‘국제질서’ 분야의 전문성이 요구되는데, 이 연구에서는 전자에 더 방점을 두고 연구를 진행했다. 그래야 어떤 식으로든 결론을 도출할 수 있을 것이기 때문이다. 국제정치학 전문가에게 해외사업의 전략을 묻기보다는 글로벌 사업 전문가들에게 국제정치의 현실을 고려해 달라고 요구하는 것이 더 낫다고 생각했다. 그리고 그 예상은 맞았다. 참여 전문가들은 제한된 시간에서도 풍부하고 깊이 있는 의견을 열정적으로 피력하고, 다른 전문가들의 의견에 성실하게 논평해 주었다. 그렇지만 이처럼 복잡하고 중대한 문제는 다른 쪽에서도 접근해야 하는데, 이 연구에서는 그러지 못했다. 아마도, 장기적이고 대규모의 투자를 통해 다른 나라의 공간을 개발하는 ‘매우 정치·외교적인 사업’(글로벌 사업)에 대해, 국제정치학 자들도 분명 의견을 가지고 있을 것이고, 어쩌면 그것은 글로벌 사업 전문가관이나 전문가들의 생각과는 다를 것이다. 지정학적 위험의 시기에는 그러한 판단이 더 중요할 수도 있다. 이 지점이 이 연구가 가진 의의에도 불구하고 담아내지 못한 한계다. 더 적합한 기관이나 전문가들의 관련 연구를 기대한다.



참고문헌

L  
A  
N  
D  
H  
O  
N  
S  
T  
I  
N  
G  
I  
T  
U  
T  
E



## 참고문헌

### ■ 논문, 서적 등

- 강구상, 김종혁, 권혁주, 박은빈, 고종완(2022), 「바이든 행정부의 글로벌 공급망 재편 정책과 시사점: 반도체 및 배터리 산업을 중심으로」, 대외경제정책연구원.
- 강봉구(2019), 「중국-파키스탄경제회랑(CPEC)의 국제정치」, 『중소연구』 42(4), 한양대학교 아태지역연구센터, pp.263-292.
- 강수정(2024), 「상하이협력기구의 확장과 중국의 제도적 전략」, 『중국사회과학논총』 6권, 1호, 성균관대학교 성균중국연구소, pp.56-104.
- 경제금융비서관실(2022.11.15.), 「한국 대표단, G20 정상회의 부대행사로 열린 글로벌 인프라·투자 파트너십(PGII) 정상 행사 참석」, 보도자료, 대한민국 대통령실.
- 관계부처 합동(2024.8), 「통상정책 로드맵: 연대·공조를 통한 국익 극대화」, 대한민국 정부.
- 국가안보실(2023), 「윤석열 정부의 국가안보전략: 자유, 평화, 번영의 글로벌 중추국가」, 대한민국 대통령실.
- 권향원(2022), 「텔파이 분석기법: 바르게 알고 바르게 쓰자」, 『행정포커스』 vol.159, 한국행정연구원: 48-51.
- 김경수·김홍기·송치영(2022), 「팬데믹과 전쟁 이후 국제경제질서 변화와 대응」, 대외경제정책연구원.
- 김두환, 이현주, 김미숙, 최은희, 정연우, 최대식, 지은주(2013), 「한반도 공동발전구상 수립 연구 I」, LH 토지주택연구원.
- 김두환, 이현주, 최은희, 최대식, 임재빈, 배국열, 이희수, 지은주(2015), 「한반도 공동발전구상 수립 연구 II」, LH 토지주택연구원.
- 김보현(2021), 「북한 제8차 당대회와 전략적 실천의 고민」, 국가안보전략연구원 전략노트 2021-12호.
- 김종덕, 이천기, 예상준, 이주관, 금혜윤(2023), 「IPEF 협상 타결: 주요 내용과 전망」, KIEP 세계경제 포커스(2023.12.20.) vol.6 no.44, 대외경제정책연구원.
- 김현수(2023), 「바이오제조 행정명령: 미국 바이든 행정부의 행정명령과 과제」, 『BioINpro』

- vol. 112(2023.6).
- 박용민(2022), 「경제안보가 현안으로 부상한 배경과 의미」, 『외교』(제141호, 2022.4), 외교안보연구소, pp.158-170.
- 백승욱(2023), 『연결된 위기: 우크라이나 전쟁에서 한반도 핵위기까지 알타체제의 해체는 무엇을 의미하는가』, 서울: 생각의 힘.
- 백준기(2024), 『미국의 세기 이후: 신냉전 너머의 세계 강대국들의 귀환』, 서울: 비블리오테카.
- 북한연구센터(2021), 「2020년 4/4분기 북한 건설·개발 동향」, 토지주택연구원.
- 성장환, 정연우, 이상현, 신도겸, 이승은, 유종훈(2022), 「LH 글로벌사업 중장기 전략 수립(Ⅱ)」, LH 토지주택연구원.
- 성장환, 정연우, 이상현, 유종훈(2021), 「LH 글로벌사업 중장기 전략 수립(Ⅰ)」, LH 토지주택연구원.
- 양문수(2013), 「한반도 평화 회복을 위한 국가전략: 개성공단 사업을 중심으로」, 『국가전략』 19(2): 57-78.
- 양문수(2017), 「개성공단 전면중단 1년과 남북관계: 평가와 과제」, 『개성공단 전문중단 1년, 남북관계 어떻게 할 것인가』 국회입법조사처 세미나(2017.2.2.) 자료집.
- 양문수, 김광길, 김동엽(2016), 「개성공단 중단 이후 남북경제협력 재개 방안과 경기도의 과제」, 경기연구원.
- 오윤아, 나희량, 이재호, 신민금, 신민이(2015), 「동남아 도시화에 따른 한·동남아 경제협력 방안」, 대외경제정책연구원.
- 오테민(2023), 『더 그레이트 비트코인: 인문학, 경제학, 과학을 아우르는 절대 지성의 세계관』, (주)거인의 정원.
- 유성룡(2003), 『징비록: 지옥의 전쟁 그리고 반성의 기록』, 김홍식 역, 파주시: 서해문집.
- 이상현, 성장환, 정연우, 송영일, 이승은(2022), 「K-스마트시티 사업추진 전략 수립 연구: 베트남을 사례로」, LH 토지주택연구원.
- 이상현, 정연우, 이승은(2023), 「LH 글로벌사업 추진을 위한 PPP 활용방안 연구」, LH 토지주택연구원.
- 이수석, 안제노(2022), 「중국-대만의 통일정책·민간교류와 한반도에의 시사점」, INSS전략보고, Dec. 2022. No.206, 국가안보전략연구원.
- 이승주(2023), 「세계경제질서의 변화와 한국의 대응 전략」, EAI 신년기획 특별논평 시리즈, 동아시아연구원.

- 이영훈(2006), 「남북경협에 평가: 결정요인과 남북한경제에 미친 영향을 중심으로」, 『북한 연구학회보』 10(2): 224-251.
- 이은영, 오선주, 강서은, 최형원, 신서운(2023), 「글로벌 공급망 재편이 가져올 변화」, Macro hot issue, 삼일PwC경영연구원.
- 이준(2022), 「글로벌 공급망을 둘러싼 대외 여건 변화와 대응 방안」, 『KIET 산업경제』 282(2022.2), 산업연구원, pp.7-22.
- 이효영(2024), 「미-중 기술패권 경쟁에 따른 미국과 유럽연합의 경제안보 정책」, [미중경제 전쟁과 한국의 선택 시리즈]⑦ 워킹페이퍼 2024-03-19, 동아시아연구원.
- 임산호(2023), 「EU 경제안보전략 주요내용 요약 및 평가」, 『경제안보 Review』 23-12호 (2023.7.12.), 외교부 경제안보외교센터.
- 임수호(2021), 「8차 당대회 이후 북한의 경제전략 기초와 시사점」, INSS 전략보고 No.115, 국가안보전략연구원.
- 정보통신산업진흥원(2020), “스마트시티 분야 해외 진출 전략”, 「이슈리포트」, 2020-제2호.
- 정연우, 송영일, 이상현, 유종훈(2021), 「글로벌사업 중장기 추진전략 및 사업화계획 수립 방안」, LH 토지주택연구원.
- 정연우, 송영일, 이상현, 이승은(2023), 「국내외 니즈에 기반한 LH 해외산업단지 추진전략 연구」, LH 토지주택연구원.
- 정형곤, 윤여준, 연원호, 김서희, 주대영(2021), 「미중 반도체 패권 경쟁의 글로벌 공급망 재편」, 대외경제정책연구원.
- 차정미(2023), 「2050년, 우리는 어떤 국제질서를 원하는가?: 세계질서 대전환의 7대 트렌드와 세계의 선호 미래」, 국회미래연구원.
- 차정미, 박성준, 민병원, 이상환, 김태균, 신성호, 신범식, 최진우, 서승원, 박인휘(2022), 「세계질서 변화와 주요국의 대전략: 미래질서 전망과 한국 중장기 외교전략에의 함의」, 국회미래연구원.
- 차태서(2024), 『30년의 위기: 탈단극 시대 미국과 세계질서』, 성균관대학교출판부.
- 최대식, 김두환, 이현주, 송영일, 임재빈, 이희수, 지은주(2016), 「한반도 공동발전구상 수립 연구 III: 북한 주요 경제특구·개발구 구상」, 토지주택연구원.
- 최대식, 김두환, 김미숙, 최상희, 최은희, 송상훈, 이승지, 성태영, 박기태, 문정준(2022), 「동북아 접경지역의 초국경 경제협력벨트 구상」, 토지주택연구원.
- 최대식(2020), 「북한의 주요 개발 사례로 보는 DMZ 협력활용의 가능성과 과제」, '2020 DMZ 포럼' 발표자료.

최중석(2015.11.16.), 「중동 지역의 도시개발 동향 및 진출 전략」, 계간 『세계와 도시』 11호, pp.52-57.

토지주택연구원(2018), 「해외개발 Preview」, vol.2.

통일연구원 북한연구실(2023.12.31.), 「북한의 제8기 제9차 당 전원회의 분석과 함의」.

한국은행(2023), “주요국 자국 우선주의 산업정책 현황과 시사점”, 「해외경제 포커스」 2023-6호(2023.04.14.), 한국은행 조사국 국제경제부, pp.8-10.

한국토지공사(2009), 「개성공단 개발사」.

허재철, 문지영, 박진희, 이한나(2022), 「중국 20차 당대회의 주요 내용과 시사점」, KIEP 오늘의 세계경제, 대외경제정책연구원.

홍민, 오경섭, 김진하, 홍제환, 최지영, 정은이, 정은미(2021), 「북한 조선노동당 제8차 대회 분석」, KINU Insight 2021 No.1, 통일연구원.

황준석, 장현숙(2023.3.6.), 「2023년 주목해야 할 EU 주요 환경규제와 대응전략」, TRADE BRIEF No.06, 한국무역협회 국제무역통상연구원.

Beckley, Michael and Brands, Hal(2023), 『중국은 어떻게 실패하는가: 미중 패권 대결 최악의 시간이 온다』, 김종수 역, 서울: 부키.

Coi, Giovanna(2024.05.24.), “Mapped: Europe’s rapidly rising right”, *POLITICO*.

Dryzek, John S., Richard B. Norgaard, and David Schlosberg ed.(2011), *The Oxford Handbook of Climate Change and Society*, Oxford Univ. Press.

European Council(2024), *Strategic Agenda 2024-2029*.

Ikenberry, G. John(2021), 『민주주의가 안전한 세상: 세계질서의 위기와 자유주의적 국제주의』, 홍지수 역, 경희대학교출판문화원.

IMF(2024), World Economic Outlook Database, April 2024.

Jones, Seth G.(2024), “China Is Ready for War: And Thanks to a Crumbling Defense Industrial Base, America Is Not”, *Foreign Affairs*, October 2, 2024.

Kagan, Robert(2021), 『밀림의 귀환: 자유주의 세계질서는 붕괴하는가』, 홍지수 역, 서울: 김앤김북스.

Khasanov, Ulugbeck A.(2020), “[전문가오피니언] 중앙아시아 국가들의 경제발전 현



- 황”, EMERiCs 러시아·유라시아, 대외경제정책연구원.
- Kissinger, Henry A.(2012), 『헨리 키신저의 중국 이야기』, 권기대 역, 서울: (주)민음사.
- Kissinger, Henry A., Eric Schmidt, Daniel Huttenlocher(2021), 『AI 이후의 세계: 챗GPT는 시작일 뿐이다. 세계질서 대전환에 대비하라』, 김고명 역, 파주: (주)윌북.
- Marcche, Stephen(2022.01.04.), “The next US civil war is already here - we just refuse to see it”, *The Guardian*.
- Mearsheimer, John J.(2017), 『강대국 국제정치의 비극: 미중 패권경쟁의 시대』, 이춘근 역, 서울: 김앤김북스.
- Mearsheimer, John J.(2020), 『미국 외교의 거대한 환상: 자유주의적 패권 정책에 대한 공격적 현실주의의 비판』, 이춘근 역, 서울: 김앤김북스.
- Oxford Economics(2017), “Global Infrastructure Outlook”
- Piketty, Thomas(2014), 『21세기 자본』, 장경덕 외 역, 파주: (주)글항아리.
- Satoshi Nakamoto(2008), “Bitcoin: A Peer-to Peer Electronic Cash System”.
- Sullivan, Jake(2023), “The Sources of American Power: A Foreign Policy for a Changed World”, *Foreign Affairs*, November/December 2023.
- Tankersley, Jim(2024.05.27.), “Biden Doesn’t Want You Buying an E.V. From China. Here’s Why.” *the New York Times*.
- Todd, Emmanuel(2022), 『제3차 세계대전은 이미 시작되었다』, 김종완, 김화영 역, 서울: 이아소.
- UN(2019), “World Urbanization Prospects”.
- UN(2022), “World Population Prospects 2022: Summary of Results”.
- UNCTAD(2023), “Handbook of statistics 2023”.
- White House(2022), *National Strategic Plan*, Oct. 12, 2022.
- Wolf, Martin(2023), *The Crisis of Democratic Capitalism*, Penguin Books Ltd(UK).
- Word Bank(2022), “2022 PPI Annual Report”.
- Zeihan, Peter(2021), 『각자도생의 세계와 지정학』, 홍지수 역, 서울: 김앤김북스.

## ■ 신문, 잡지 등

(국내 언론 등) 연합뉴스, 이투데이, 월간중앙, 중앙일보, 조선일보, 프레시안, 통일뉴스, 파  
이낸셜뉴스, 한겨레신문, 한국일보, KBS 뉴스, Kotra 해외시장뉴스,

(북한 언론) 노동신문, 민주조선,

신화망 한국어판,

BBC News 코리아,

Foreign Affairs Magazine,

The New York Times,

POLITICO,

「북한 건설·개발 동향」(각 호, LH 토지주택연구원 북한연구센터)

## ■ 인터넷 사이트

뉴스1 <북한>.

정보통신용어사전, <https://terms.tta.or.kr/main.do>,

통일부 홈페이지, 북한정보포털.

삼성 SDS, 인사이트, <https://www.samsungsds.com/kr/insights/>

위키백과, <https://ko.wikipedia.org/wiki/>

KDI 경제정보센터, <https://eiec.kdi.re.kr/>

트럼프 대선캠프 홈페이지, <https://www.donaldjtrump.com/>

해리스 대선캠프 홈페이지, <https://kamalaharris.com/>

38North, the Stimson Center, <https://www.38north.org>

European Council, <https://www.consilium.europa.eu>

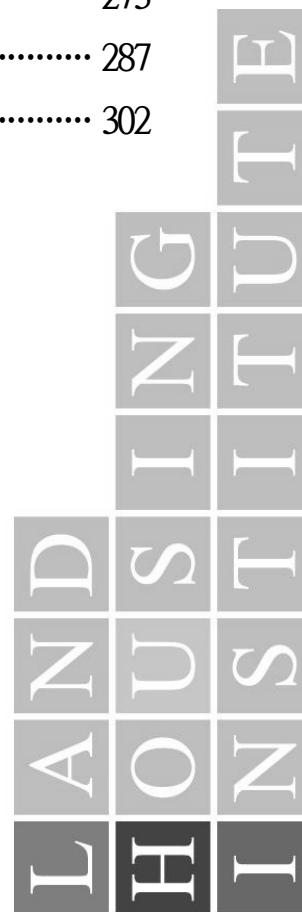
Our World in Data, <https://ourworldindata.org/urbanization>

UNCTAD, <https://unctad.org>

World Inequality Database, <https://wid.world>

## 부록

1. 델파이 1차 조사 질문지 .....	233
2. 델파이 2차 조사 질문지 .....	243
3. 델파이 3차 조사 질문지 .....	258
4. 델파이 1차 조사 답변(정성) .....	273
5. 델파이 2차 조사 답변(정성) .....	287
6. 델파이 3차 조사 답변(정성) .....	302





# 부록

## 1. 델파이 1차 조사 질문지

안녕하십니까?

저희 토지주택연구원에서는 “국제경제질서 변화에 따른 LH 글로벌(해외·대북) 사업 전략 모색”을 주제로 전문가 델파이 조사를 실시하고 있습니다. 귀하의 식견과 참고자료를 바탕으로 다음 질문에 답해 주시기 바랍니다.

답변은 익명으로 처리될 것이며, 연구 목적 이외에 어떠한 방법으로도 사용하지 않을 것입니다. 감사합니다.

문의: 김소연 연구원 / 김두환 연구위원

## 1. 참고자료

### 1.1. 국제경제질서의 변화

국제 규범과 제도에 기반한 자유무역 관행이 도전받고, 보호주의와 자국 우선주의, 지정학적 위험이 증가하는 시대로 바뀌고 있습니다. LH의 글로벌 사업은 다른 사업보다 이러한 국제질서 변화의 영향을 많이 받을 것으로 예상됩니다. 여기서는 ‘국제경제질서 변화’를 다음 4가지 측면으로 정리해 보았습니다.

정치적 측면	경제적 측면	사회적 측면	환경과 기술 측면
미중 전략경쟁과 지정학적 위험 증가	보호주의의 대두와 글로벌 공급망 재편	불평등과 사회적 갈등 심화	기후변화 위기와 디지털 기술의 발전

#### 1) 미중 전략경쟁과 지정학적 위험 증가

##### ■ 미중 전략경쟁

- 1991년 소련 해체에 따른 냉전의 종식과 2001년 중국의 WTO 가입으로 국제적 규범과 제도, 자유로운 무역에 기반한 세계화 시대 확산
- 중국의 군사력을 포함한 급속한 경제성장과 2008년 미국에서 시작된 글로벌 금융위기 이후, 중국의 대외정책이 공격적 기조로 전환하고, 미국은 이에 적극 대응

- 중국은 일대일로 사업 진행, AIIB 설립, 제조업 투자·공급 확대, 남중국해 영유권 주장 등 확장정책을 추진, 미국은 공식적으로 탈냉전시대의 종식을 선언, 중국을 가장 위협적인 경쟁 상대로 지목하면서 무역, 기술을 포함한 다양한 분야에서 대중국 규제와 견제 정책을 시행

#### ■ 지정학적 위험 증가

- 2014년 러시아의 크림반도 합병에 이은 2022년 우크라이나 침공, 2023년 이스라엘-하마스 전쟁과 학전 등 국가 간 전쟁이 발발
- 동아시아 지역에서도 중국과 주변국들의 남중국해 영유권 분쟁, 대만의 양안 갈등 심화, 북한의 핵무기 개발과 미사일 도발 지속 등 전쟁 위기감 고조
- 미중 전략경쟁이 심화하고, 미국 일극체제에서 불안정한 다극체제로 전환하는 양상으로, 강대국 간 직접적 또는 간접적 전쟁 위험과 우려 증가

## 2) 보호주의의 대두와 글로벌 공급망 재편

#### ■ 자국 우선주의와 보호주의의 대두

- 경제 불황, 소득 불평등 심화, 코로나팬데믹, 지정학적 긴장 등으로 자국 우선주의와 보호주의가 대두하고, 이는 미국, 영국 등 자유주의적 자본주의 최강국들도 예외는 아님
- 미국의 트럼프 행정부는 “미국 우선주의” 기조에서 관세와 수입 제한 등 보호주의적 정책을 추진하였으며, 바이든 행정부도 동맹 강화와 다자협력을 강조하고 있지만 대중국 압박과 미국 산업의 보호를 최우선으로 하는 기조는 그대로 유지

#### ■ 글로벌 공급망 재편

- 미중 전략경쟁, 코로나 팬데믹, 지정학적 위험 등으로 각국은 공급망 안정화와 복원력 강화를 추진하고 있으며, 미국은 대중국 첨단반도체 수출통제 등 전략산업의 공급망 재편 진행
- 미국은 중국을 견제하는 동맹국 간 공조 강화를 추진(인도-태평양경제프레임워크(IPEF)/ 미국, 일본, 호주, 인도 4개국의 ‘쿼드’/ 미국, 영국, 호주의 AUKUS 등)하고 있으며, 중국도 일대일로 등을 통한 개발도상국들과 경제협력 강화, 국제외교적 대응을 추진하면서 대립
- 과거 미소 냉전시대와 달리 이미 높아진 경제적 상호의존성으로 인해 글로벌 공급망 재편은 점진적으로 복잡한 양상을 띠며 전개될 것으로 보임

## 3) 불평등과 사회적 갈등의 심화

#### ■ 불평등 심화

- 1980년대 이후 미국은 이른바 레이거노믹스에 의한 감세, 금융규제 완화, 노동조합 약화 등 신자유주의 정책, 기술발전에 의한 자동화와 고임금 일자리 감소, 세계화에 따른 제조업 일자리의

해외 이전 등으로 소득·임금·자산 불평등이 전반적으로 악화

- 미국, 영국 등 주요 선진국에서 지난 40년 동안 상위 1%와 10%의 소득은 크게 증가한 반면, 하위 50%의 소득은 오히려 감소하거나 정체

\* 국민소득 대비 계층별 소득 비중 변화 (1980년 → 2022년, %)

: 미국 上 1% 10.4→20.9, 下 50% 20.1→10.4 / 영국 上 1% 6.8→10.2, 下 50% 22.6→20.2

## ■ 사회적 갈등과 내치의 실패

- 미국의 고립주의 경향과 패권국으로서 위상 하락, 미중 전략경쟁의 이면에는 미국 내부의 불평 등 심화와 이에 따른 내치의 실패가 있다고 보고 있음
- 낙태와 동성혼 문제 등에서부터 정치적 이슈에 이르기까지 미국 내 사회갈등이 심화하고 있으며, 2020년 트럼프의 대선 불복과 트럼프 지지자들의 의회당 난입 사건으로 민주주의의 기본질서를 위협하는 수준으로 악화
- 불평등과 사회적 갈등 심화는 영국, 프랑스 등 다른 선진국들에서도 나타나고 있고, 이로 인해 대외적으로 국제 규범과 협력보다 자국 우선주의 경향이 강화하고 있음

## 4) 기후변화와 디지털 기술의 발전

### ■ 기후변화 위기

- 인류의 공동된 위협으로 기후변화 위기와 그로 인한 자연재해가 악화하고 있으며, 이에 대응하여 유엔기후변화협약(1992년 채택)과 교토의정서(1997년 채택) 이후, 2015년 파리협정을 채택하여 추진 중
- 파리협정에서는 선진국과 개도국이 모두 참여(2022년 기준 192개국+EU 비준)하는 기후변화 대응 체제를 구축하였고, 2020년부터 발효되었으며, 지구 온난화를 산업혁명 이전 대비 2℃ 미만, 가급적 1.5℃ 이하로 제한하는 것을 주요 내용으로 함
- 기후변화에 대한 국제적 대응은 무역과 투자, 금융시스템에 대한 영향, 개도국과 선진국 간 불평 등 문제 등을 고려해야 하는 복잡한 문제로 국제적 협력과 공조가 필수적이나, 최근의 자국 우선주의, 보호주의 경향과 충돌하는 측면이 있음

### ■ 디지털 기술의 발전

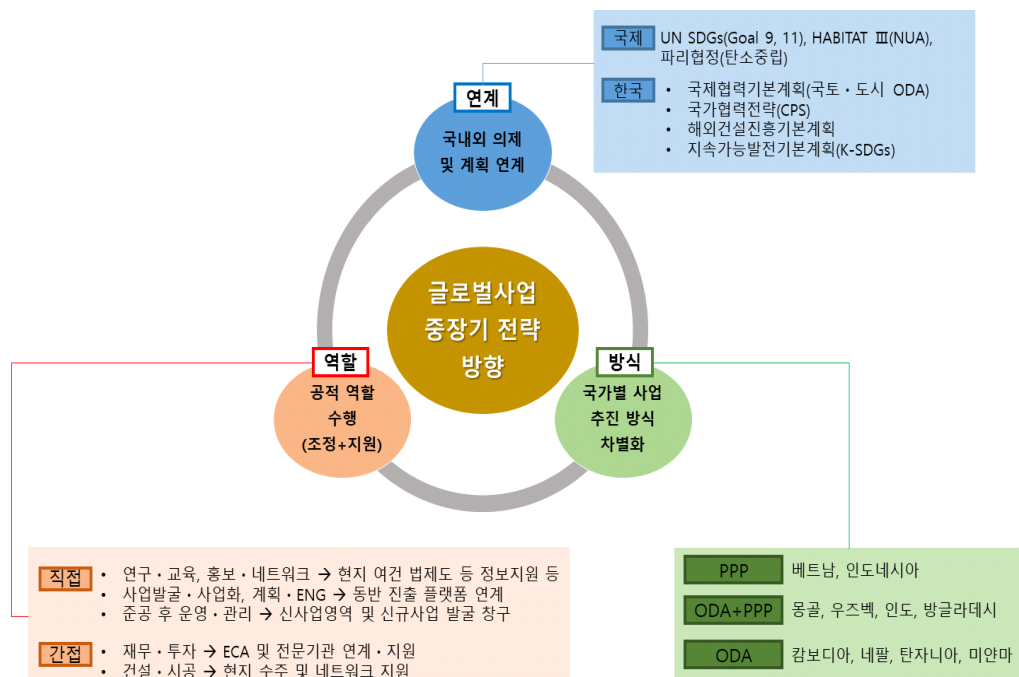
- 인터넷과 스마트 기기의 지구적 확산, 생성형 AI 기술과 자동화 기기의 결합과 발전, 블록체인 기술의 확산 등 디지털 기술의 발전이 삶의 방식과 산업·경제활동의 변화를 야기하고 있음
- 정보통신과 인공지능 등 디지털 기술의 발전에는 사이버 공격과 테러, 인공지능 윤리 등 국제적으로 공동 대응해야 하는 과제가 존재하며, 동시에 첨단기술 선점이 국제적 역학관계를 변화시키는 요인이 될 수 있어, 미국 등 각국은 안보 측면에서도 이에 대응하고 있음

## 1.2. LH 글로벌(해외·대북) 사업 현황과 전략 검토

구분	해외사업	대북사업
현황	신흥국 중심 도시개발 수요 증가	남북관계 악화, 북중러 블록화 경향
사업	6개국 7건 사업 추진 중(중단 1건)	개성공단 이후 전면 중단
전략 (검토)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (계획 부합) 국내외 의제 및 계획 연계</li> <li>• (조정과 지원) 공적 역할 수행</li> <li>• (국가별 접근) 국가별 사업방식 차별화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (정책 부합) 정부 정책과 남북합의에 부합</li> <li>• (공공 선도) 공공 선도를 바탕으로 민관, 국제 협력 추진</li> <li>• (단계적 추진) 방재, 환경 → 산업, 인프라 협력으로 확대</li> </ul>

### ■ 해외사업

- (시장환경) 신흥국 중심으로 도시화 진행에 따라 세계적으로 도시개발 수요가 지속 증가하고, 특히 향후 10년 간 스마트시티의 가파른 성장이 예상되고 있으며, 전반적으로 소득 증가가 전망 되는 아시아 지역을 중심으로 글로벌 인프라 투자수요 증가 전망
- (LH 사업) LH는 2024년 현재 6개국 대상 총 7개 해외사업을 추진 중: △(사업진행) 베트남 흥예성 클린산단, 미얀마 양곤 경협산단, 러시아 연해주 경협산단(중단), △(사업착수) 파키스탄 카라치 주거환경개선 및 온실가스 감축사업, 쿠웨이트 압둘라 신도시 PM, △(타당성 검토) 태국 IEAT 경협산단, △(후보지 검토) 베트남 UGPP(5개 후보지)
- (사업전략) 해외사업 중장기 전략으로 ‘국내외 의제 및 계획 연계’, ‘공적 역할 수행(조정과 지원)’, ‘국가별 사업 추진방식 차별화’(PPP: 베트남, 인도네시아 / ODA+PPP: 몽골, 우즈베크, 인도, 방글라데시 / ODA: 캄보디아, 네팔, 탄자니아, 미얀마) 검토

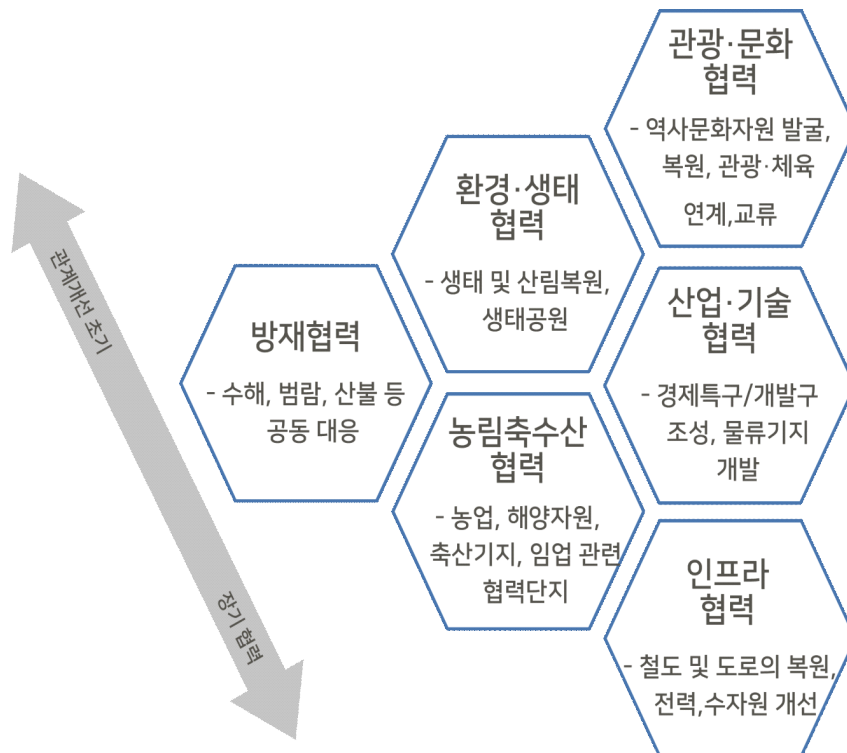




## ■ 대북사업

- (개성공단) 2000년 제1차 남북정상회담 이후, 개성공단 개발사업을 추진하고 2003년 1단계 착공식, 2016년 2월 폐쇄 직전까지 3.3㎢(1백만 평) 규모 공단을 조성하여, 123개 한국 기업이 운영 중이었으며, 약 5만 명의 북한 근로자가 조업
- (북한 현황) 대북제재와 코로나 팬데믹으로 대외적 폐쇄와 봉쇄가 지속되어 왔으나, 최근 중국, 러시아와 관계 개선으로 국제사회의 대북제재가 사실상 무력화한 상황, 북한은 북중러 관계 개선을 통해 제한적 외부자원을 이용한 자력갱생 노선을 추진
- (사업전략) 현재 국제정세에서 남북협력 사업은 논의도 어려운 조건이나, 대북사업 전략으로 '정부의 정책방향과 남북합의에 부합', '공공의 선도를 바탕으로 민관, 국제 협력 추진', '방재, 환경 등에서 산업, 인프라 협력으로 확대' 방향에서 검토

정책 부합	공공 선도	단계적 추진
정부의 정책방향과 남북합의에 부합하는 범위에서 사업 추진	공공의 선도를 바탕으로 민관, 국제 협력 추진	방재, 환경, 관광 협력에서 산업, 인프라 협력으로 확대



남북관계 개선을 전제로 한 부문별 협력단계

## 2. 질문

### 2.1. 국제경제질서 변화에 대한 인식

- 다음 국제경제질서 변화의 내용이 국내 기업의 글로벌 사업에 미치는 영향 정도를 체크 (✓)하고, 그 이유를 적어 주십시오.

구분	국내 기업의 글로벌 사업에 미치는 영향					영향 정도를 선택한 이유
	매우 큼	◆◆	보통	→	매우 작음	
<b>정치적 측면</b> 미중 전략경쟁과 지정학적 위험 증가	①	②	③	④	⑤	
<b>경제적 측면</b> 보호주의의 대두와 글로벌 공급망 재편	①	②	③	④	⑤	
<b>사회적 측면</b> 불평등과 사회적 갈등 심화	①	②	③	④	⑤	
<b>환경과 기술 측면</b> 기후변화 위기와 디지털 기술의 발전	①	②	③	④	⑤	

- 국제경제질서 변화의 내용 중에 추가나 삭제, 수정해야 할 사항이 있는 경우, 의견을 적어 주십시오.

## 2.2. 글로벌 사업의 방향에 대한 의견

### ■ 국제경제질서 변화를 고려할 때, 국내 기업의 글로벌 사업 추진은 어떠해야 하나?

- 지정학적 위험 증가 등에 따른 위기관리를 위해 ‘소극적’(또는 보수적)으로 전환해야 한다는 의견과 수출중심인 한국경제의 발전을 위해 더 ‘적극적’으로 글로벌 사업을 추진해야 한다는 의견이 있습니다. 귀하의 의견을 체크하고 이유를 적어주십시오.

구분	글로벌 사업 추진방향					해당 항목을 선택한 이유
	매우 적극적	←	보통	→	매우 소극적	
해외사업	①	②	③	④	⑤	
대북사업	①	②	③	④	⑤	

### ■ 향후 글로벌 사업에서 내와 같은 공기업의 역할은 어떠해야 하나?

- 불확실성이 증가하는 환경에서 LH 등 공기업의 직접투자를 포함한 적극적 역할이 중요해진다는 의견과 공공은 민간의 자발적 투자를 지원하고 조정하는 공적 역할에 한정해야 한다는 의견이 있습니다. 의견을 체크하고 이유를 적어주십시오.

구분		글로벌 사업에서 내와 같은 공기업의 역할					해당 항목을 선택한 이유
		매우 확대	←	보통	→	매우 축소	
해외사업	직접 투자	①	②	③	④	⑤	
	지원과 조정	①	②	③	④	⑤	
대북사업	직접 투자	①	②	③	④	⑤	
	지원과 조정	①	②	③	④	⑤	

## 2.3. LH 글로벌 사업 전략에 대한 의견

### 1) 해외사업

- 국제경제질서 변화를 고려할 때, LH 해외사업 전략 검토내용의 적절성 정도를 체크하고, 그 이유를 적어 주십시오.

구분	LH 해외사업 전략 검토내용의 적절성					적절성 정도를 선택한 이유
	매우 적절	←	보통	→	매우 부적 절	
국내외 의제 및 계획 연계	①	②	③	④	⑤	
공적 역할 수행 강화 (조정과 지원)	①	②	③	④	⑤	
국가별 사업 추진방식 차별화	①	②	③	④	⑤	

- 국제경제질서 변화를 고려한 LH 해외사업 전략으로 추가나 삭제, 수정해야 할 사항이 있는 경우, 의견을 적어 주십시오.

## 2) 대북사업

- 국제경제질서 변화를 고려할 때, LH 대북사업 전략 검토내용의 적절성 정도를 체크하고, 그 이유를 적어 주십시오.

구분	LH 대북사업 전략 검토내용의 적절성					적절성 정도를 선택한 이유
	매우 적절	←	보통	→	매우 부적절	
정부 정책방향과 남북합의에 부합	①	②	③	④	⑤	
공공 선도를 바탕으로 민간, 국제 협력 추진	①	②	③	④	⑤	
방재, 환경 등에서 산업, 인프라 협력으로 확대	①	②	③	④	⑤	

- 국제경제질서 변화를 고려한 LH 대북사업 전략으로 추가나 삭제, 수정해야 할 사항이 있는 경우, 의견을 적어 주십시오.

## 2.4. 향후 글로벌 사업에 대한 추가 의견

■ 향후 글로벌 사업에 대한 추가 의견을, 다음 항목별로 자유롭게 적어 주십시오.

■ ‘대상 국가와 지역 선정’에서 어떤 요소를 고려해야 하는지
■ ‘사업방식’(직접투자, 합작투자, 턴키계약, BOT, PPP 등) 선택 시 고려해야 할 요소
■ 해외 · 대북사업에서 ‘위험관리’ 전략
■ 기타 의견(정책 지원방안, 제도 개선방안, 건의사항 등)

지면이 부족한 경우, 다음 면에 이어서 작성해 주십시오. 감사합니다. ■

## 2. 델파이 2차 조사 질문지

안녕하십니까? 1차 조사에 귀중한 답변 주셔서 진심으로 감사드립니다.

1차 조사에 대한 전문가님들(10명)의 응답 내용을 정리, 반영하여 2차 조사를 의뢰드립니다.

1차 조사 결과를 참고하여, 2차 조사 질문에 답해 주십시오.

답변은 익명으로 처리될 것이며, 연구 목적 이외에 어떠한 방법으로도 사용하지 않을 것입니다. 감사합니다.

문의: 김소연 연구원 / 김두환 연구위원

### 1. 3가지 주요 쟁점과 질문

1차 조사 답변에서, 3가지 주요 쟁점(글로벌 사업 방향: 적극적 vs. 신중한 추진 / 해외사업에서 공기업의 역할: 직접투자 vs. 지원조정 / 사업대상국: 신흥국 vs. 선진국 포함)을 도출하였습니다. 각 쟁점의 내용은 답변 전체에서 뽑은 것이며, 어느 특정 전문가의 입장은 쟁점의 양편에 걸쳐 있을 수도 있습니다.

#### 1.1. (쟁점 1) 글로벌 사업의 방향: 적극적 추진 vs. 신중한 추진

##### ■ 쟁점

국제질서 변화의 글로벌 사업에 대한 영향이 크다는 점은 모든 전문가들이 동의하였지만, 글로벌 사업 방향에 대해 “적극적 추진”과 “신중한 접근”의 입장 차이가 있었습니다.

구분		‘한국 기업의 글로벌 사업 방향’에 대한 답변 내용
전반적 의견		<ul style="list-style-type: none"> <li>국제경제질서 변화의 영향이 크고, 특히 정치·경제적 측면과 환경적 측면의 영향이 큼</li> <li>미중 전략경쟁과 지정학적 위험이 한국 기업의 글로벌 사업에 부정적 영향을 주고 있음</li> <li>시대적 전환기에 소극적 대응은 기회를 잃어버릴 수도 있음</li> </ul>
쟁점	적극적 추진	<ul style="list-style-type: none"> <li>국제질서 변화에는 기회와 위험이 상존하여, 적극적으로 추진해야 함(리스크 헤징과 기회 창출)</li> <li>중장기적으로 한국의 해외 수요 확보와 (저출산, 고령화로 경제성장 둔화가 불가피한 상황에서) 경제성장 지속을 위해 적극적 해외사업 추진 필요</li> <li>지정학적 위험 증가가 (새로운 사업 기회가 될 수도 있어) 해외사업 축소의 이유는 되지 않음. 기후 변화 대응 기술(스마트시티 포함)과 불평등에 따른 서민주택 수요 증가 등 기회를 살려야 함</li> <li>해외사업은 향후 시장 확대를 위한 학습으로서도 의미가 있음</li> </ul>
	신중한 추진	<ul style="list-style-type: none"> <li>미중 갈등의 심화는 국내 기업의 해외사업 추진에 결정적 장애요인이 될 가능성이 큼</li> <li>현재 여건에서 무리한 사업 확장은 바람직하지 않음. 지정학적 위험이 적은 국가를 대상으로, 지정학적 영향을 덜 받는 분야(인도주의적 지원, 역량강화 지식 공유 등)에 집중하는 것이 바람직함</li> <li>한국은 중국, 러시아를 신흥시장으로 보고 많이 투자했지만, 지정학적 위험 증가로 투자자산 상실</li> <li>전환기에 해외사업에 소극적일 경우 기회를 잃게 될 수 있지만, 공격적 사업 추진은 자제해야 함</li> </ul>

\* 참고: 1차 조사의 관련 답변 내용은 이 조사지의 7쪽에서 추가로 참조할 수 있습니다.

## ■ 질문

1차 조사 결과를 참고하여, ‘한국 기업의 글로벌 사업 방향(도시개발, 주택건설 등 장기적 대규모 투자 포함)’ 관련 각 입장에 대한 동의 정도를 체크(✓)하고, 의견을 적어주십시오.

1차 조사에서 다수 의견이 ‘적극적 추진’이었습니다. 그런데, 지난 20년 간 우리 기업이 중국과 러시아에 투자한 자산의 큰 손실이 있었고, 향후 국제질서의 전환기적 불확실성이 더 커질 수 있다고 할 때, ‘신중한 추진’도 설득력이 있습니다. 쟁점은 ‘미중 갈등’, ‘지정학적 위험’, ‘불확실성’ 등을 어떻게 보는가와도 관련된 것으로 보입니다.

- ‘소극적 추진’의 부정적 의미로 인한 편향이 있을 수 있다고 보아, 1차 조사 답변 내용의 취지를 살리기 위해 ‘소극적 추진’을 ‘신중한 추진’으로 바꾸었습니다.

한국 기업의 글로벌 사업(도시개발, 주택단지 등 장기적 대규모 투자사업) 방향에 대한 입장	동의 정도					의견  동의/반대 정도에 체크한 이유 또는 다른 주장에 대한 반박이나 동의 등을 포함한 의견
	매우 동의	←	보통	→	매우 반대	
<b>적극적 추진</b> 위기에 대응하면서 기회를 살리는 적극적 사업 추진	①	②	③	④	⑤	
<b>신중한 추진</b> 공격적 투자 자제. 위험이 적은 국가와 분야(지식공유 등)에 집중	①	②	③	④	⑤	



## 1.2. (쟁점 2) 해외사업에서 LH 등 공기업의 역할: 직접 투자 vs. 지원과 조정

### ■ 쟁점

공기업의 역할에 대해 ‘직접 투자가 중요하다’는 입장과 ‘지원과 조정에 주력해야 한다’는 입장이 있습니다. 전자는 글로벌 사업을 적극 추진해야 하는데, 불확실성이 증가하고, 사업이 규모가 크고 중장기적이기 때문에 민간 기업이 단독으로 감당하기 어려워, 공기업이 선도적 직접 투자와 리스크 부담을 해야 한다는 주장입니다. 후자는 해외사업이 시장논리의 영역이고, 공기업이 민간에 비해 고위험-고수익 사업을 추진하기 더 어려우며, 일반적으로 국제질서 불안정으로 직접 투자에 더욱 신중해야 한다고 주장합니다.

구분		‘해외사업에서 LH 등 공기업의 역할’에 대한 답변 내용
쟁점	직접 투자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도시개발은 프로젝트 파이낸싱, 투자자 모집도 어려움. 공기업이 중장기적 시각으로 직접투자를 확대해야 프로젝트 공신력도 제고되고 민간기업 참여도 유도됨. 지원, 조정만으로 의사결정 바꾸지 않음</li> <li>• 지원도 필요하나, 불확실성 증가로 민간은 투자에 소극적. 공공이 선제적 투자로 민간참여 유도해야</li> </ul>
	병행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외 산단, 도시개발은 대규모 중장기 사업, 민간기업 단독추진 어려움. 공공 투자, 지원, 조정 필수</li> <li>• 개도국 수요 증대에 맞춰 직접투자 강화. 또한 동반 진출하는 민간기업들과 협력 및 지원도 강화</li> </ul>
	지원·조정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외 직접투자는 투자안정성이 확보되는 일부 사업에 국한하고 지원과 조정에 역량을 집중</li> <li>• 해외사업은 시장논리로 운영 → 직접투자는 민간 담당, LH는 지원·조정에 주력(ODA 지원 등)해야</li> <li>• 직접투자도 중요하나, 지원과 조정을 통해 노하우와 네트워크를 건설하 하는 것이 더 중요</li> </ul>

\* 참고: 1차 조사의 관련 답변 내용은 이 조사지의 9쪽에서 추가로 참조할 수 있습니다.

### ■ 질문

도시개발, 단지 건설 등 해외사업에서 LH 등 공기업의 역할에 대해, 1차 조사 답변 내용을 참조하여, 각 항목에 대한 견해를 체크(✓)하고 의견을 적어주십시오.

구분	해외사업에서 LH 등 공기업의 역할					의견
	매우 확대	←	보통	→	매우 축소	
직접 투자	①	②	③	④	⑤	
지원·조정	①	②	③	④	⑤	

### 1.3. (쟁점 3) LH 해외사업의 주요 대상국: 신흥 개도국 vs. 선진국 포함

#### ■ 쟁점

‘개발도상국이나 신흥 경제성장 국가를 해외사업의 주요 대상국으로 해야 한다’는 주장과 도시개발과 특히 서민 주택건설 수요는 선진국을 포함한 일반적 경향이므로 ‘선진국 대상 해외사업도 적극 추진해야 한다’는 주장이 있습니다.

구분		‘LH 해외사업의 주요 대상국’ 관련 답변 내용
쟁점	신흥 개도국	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특히 글로벌 사우스 국가와 해외사업은 중장기적 한국의 해외 수요 확보와 경제성장을 위해 필요</li> <li>• 미중갈등의 여파가 상대적으로 적고 경제성장 속도가 빠른 개도국, 그 중에도 신흥발전국에 속하는 인도네시아, 베트남 등 국가에서 해외사업 적극 추진. 개도국 도시개발 수요 증대 → 직접투자 강화</li> <li>• 빠르게 성장하고 있는 신흥국 경제에 투자하여 경제적 수혜를 받고, 우리 경제성장을 이어가야 함</li> <li>• 한국이 ODA 지원을 많이 하는 국가, 동남아와 중앙아시아 국가를 대상으로, ODA와 연계하여 추진</li> </ul>
	선진국 포함	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최근 우리 기업들은 미국, 캐나다 등에서도 주거단지 사업 진행. 선진국과 개도국 모두 Decent housing 수요 증가 → LH 해외사업 전략에서 신흥국과 선진국 대상 서민주택/Decent housing의 비중 높여야. 선진국에서도 대규모 주거단지 건설방식 개발로 현지 건설사에 대한 경쟁력 확보 가능</li> </ul>
	기타	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH의 현재 진출국은 대부분 동남아의 개도국 위주인데, 민간 기업의 진출이 활발한 동유럽 또는 진출 계획 국가를 조사하여 선제적 투자와 지원이 필요</li> <li>• ODA 중점협력국(27개) 및 한국 기업 기진출, 진출 예정 국가에 선택과 집중</li> </ul>

#### ■ 질문

LH 해외사업 대상국 범위를 선진국으로까지 확장해야 한다고 생각하십니까? 여기에는 선진국에서도 도시개발과 서민주택 건설 또는 산단 개발의 수요가 충분한지, 한국 건설기업이 현지 기업에 비해 경쟁력을 가질 수 있는지 등의 이슈가 있는 것 같습니다. 이에 대해 1차 조사 답변 내용을 참조하여, 동의 정도를 체크(✓)하고 의견을 적어주십시오.

구분		‘LH 해외사업의 주요 대상국에 선진국까지 포함해야 한다’는 주장에 대한 동의 정도와 의견				
동의 정도		매우 동의	←	보통	→	매우 반대
		①	②	③	④	⑤
의견						

## 2. 항목별 1차 조사 결과와 질문

### 2.1. 국제경제질서 변화에 대한 인식

#### 1) 1차 조사 질문과 답변

■ 질문: 다음 국제경제질서 변화의 내용이 **국내 기업의 글로벌 사업에 미치는 영향 정도**를 체크(✓)하고, 그 이유를 적어 주십시오. \* 이하 조사표 생략

■ 답변

구분	국내 기업의 글로벌 사업에 미치는 영향				
	매우 큼 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 작음 1점
<b>정치적 측면</b> 미중 전략경쟁과 지정학적 위험 증가	●●●●●	●●●			
	↑ 평균: 4.7				
<b>경제적 측면</b> 보호주의의 대두와 글로벌 공급망 재편	●●●●●	●●●●	●		
	↑ 평균: 4.4				
<b>사회적 측면</b> 불평등과 사회적 갈등 심화		●●●	●●●●●		
	↑ 평균: 3.3				
<b>환경과 기술 측면</b> 기후변화 위기와 디지털 기술의 발전	●●●●●	●●●●		●*	
	↑ 평균: 4.3 * 4번 체크는, "우리의 발전된 기후변화 대응 기술...로 긍정적 영향을 미칠 것"이라는 의견으로, '부정적 요인이 적다'는 의미로 추정됨.				

구분	주요 답변 내용
<b>1차 조사 항목</b> <b>정치적 측면</b> 미중 전략경쟁과 지정학적 위험	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미중 갈등, 지정학적 위험, 블록화로 전통적 대외전략(경제 친중, 안보 친미) 수정 불가피</li> <li>• 동일 블록 내의 협력은 강화하지만, 그것을 벗어난 활동은 위험요인 증가</li> <li>• 한국 기업의 탈중국, 미국과 친미 국가에 대한 투자 확대 경향이 뚜렷하게 나타나고 있음</li> <li>• 우리와 같은 다자무역 체계(중국, 러시아 포함)를 구축한 국가에게는 큰 위협이 됨</li> </ul>
<b>경제적 측면</b> 보호주의의 대두와 글로벌 공급망 재편	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보호주의, 글로벌 공급망 재편은 미중 전략경쟁과 연계/구체화되어, 그 영향이 크고 현실적임</li> <li>• 미국 내 투자기업 혜택, 중국 배제 등으로 중국 및 제재 대상국 외 시장 진출 트렌드 발현</li> <li>• 한국은 중국, 러시아 신흥시장으로 많은 투자를 했으나, 지정학적 위험으로 투자자산 상실</li> <li>• 강대국 뿐 아니라 개도국도 자국 경제를 고려한 고용, 세제, 태환 등 규제 강화 추세</li> <li>□ 도시개발 등과 별다른 관계는 없을 것</li> </ul>

구분		주요 답변 내용
사회적 측면 불평등과 사회적 갈등 심화		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적 측면의 해외사업 영향은 비용 측면에서 간접적으로 있음. 보통 또는 낮은 정도의 영향</li> <li>• 아시아인에 대한 혐오, 극우 성향 심화, 사회적 불안으로 해외 투자·진출이 어려움을 겪을 것</li> <li>• 노조, 보호주의가 강한 국가의 사업참여 제한적. 해당국 사회문화적 여건에 민감히 대응해야</li> <li>• 사회적 불평등과 갈등 해소를 위한 스마트시티 기술 수요가 증가, 도시계획과 서민주택 확대 등에 대한 투자 증가로 우리 기업에 기회요소로 작용</li> <li>• 사회적 측면은 무역 등과 관련된 국제경제질서에서 상대적 비중이 낮을 것으로 판단됨</li> </ul>
	환경·기술 측면 기후변화 위기와 디지털 기술의 발전	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 탄소중립 목표는 해외사업에 중요한 영향. 기술혁신을 반영하지 않는 사업은 경쟁력 상실</li> <li>• 기후변화는 향후 10년 이내 가장 중요한 이슈. 그 대안으로 스마트시티가 강력히 떠오를 것</li> <li>• 우리의 기후변화 대응 기술과 상당한 ODA 자금으로 글로벌 사업에 긍정적 영향을 미칠 것</li> <li>• RE100, CF100 등 규제 강화 추세. AI데이터센터 등은 신재생에너지 확보 가능성 중심 진행</li> </ul>
추가 의견		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업의 해외사업 영향요인으로 'ESG', '지속가능한 규범'과 같은 사회적 요인 추가. 사회적 책임과 지배구조에 있어 인권보호, 기업윤리, 공정경쟁이 중요해지고 있음</li> <li>• 브릭스 확대와 미국의 영향력 축소에 따른 '국제경제의 다극화' 추세 강화</li> <li>• 사회적 측면에서 '극우화', '외국인 혐오 증가' 등</li> <li>• '국가간 성장 격차 심화(부익부 빈익빈)'로 인해 국제개발기구/은행의 규모와 역할 증대</li> </ul>

## 2) 질문

다음 구분의 내용을 1차 조사 4가지 항목(정치, 경제, 사회, 환경·기술)의 내용으로 포함하  
거나 별도 항목으로 추가하는 것에 대한 동의 정도를 체크하고, 의견을 적어주십시오.

구분	동의 정도					의견
	매우 동의	←	보통	→	매우 반대	
ESG, 지속가능규범	①	②	③	④	⑤	
국제경제의 다극화	①	②	③	④	⑤	
극우화, 외국인 혐오 증가	①	②	③	④	⑤	
국가간 성장격차 심화	①	②	③	④	⑤	
<b>기타 의견</b> '국제경제질서 변화' 항목 관련 의견을 자유롭게 적어 주십시오.						

## 2.2. 글로벌 사업 방향에 대한 의견(1): 글로벌 사업 추진방향

### 1) 1차 조사 질문과 답변

■ 질문: 국제경제질서 변화를 고려할 때, 국내 기업의 글로벌 사업 추진은 어떠해야 하나까?

■ 답변

구분	글로벌 사업 추진방향				
	매우 적극적 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 소극적 1점
해외사업	●●●●●	●●●●	●		
	↑ 평균: 4.4				
대북사업		●	●●●●●	●●●	●
	↑ 평균: 2.6				

구분	주요 답변 내용
해외사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국제질서 변화는 기회와 위험이 상존. 글로벌 사업의 적극적 추진으로 리스크 해징과 기회 창출</li> <li>• 지정학적 위험 증가가 해외사업 축소 이유가 되지 않음. 위험은 기업들이 알아서 피하고 미리 대비하면 재건 사업 참여 등 기회가 됨. 기후변화도 사업기회가 늘어나는 등 기술 변화가 있을 뿐 기회는 계속 됨</li> <li>• 특히 글로벌 사우스 국가 대상 해외사업은 중장기적 한국의 해외수요 확보와 경제성장을 위해 필요</li> <li>• 미중 갈등 여파가 상대적으로 적고 경제성장이 빠른 개발도상국, 그 중에서도 신흥발전국(인니, 베트남 등)에 대한 해외사업은 활발하게 추진 필요.</li> <li>• 한국이 고령화 저출산, 경제성장 둔화 상황. 신흥국 경제에 투자하여 경제성장을 이어나가야 함</li> <li>• 포트폴리오 확대와 성장 극대화를 위해 전략적 진출 필요. 단, 국가와 상품은 사전조사에 기반 전략적 접근</li> <li>□ 국제질서 전환기에 해외사업에 소극적인 경우 기회를 잃을 수 있음. 단, 공격적 사업추진만 자체가 바람직</li> <li>□ 국가별 상황에 따라 차별적 대응. 단, 지정학적 영향이 적은 인도적 지원, 역량강화 등 영역은 적극적 추진</li> </ul>
대북사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 북핵 개발과 보유로 대북제재 지속 가능성 큼. 따라서 매우 보수적으로 대응하는 것이 현실적임</li> <li>• 동북아 협력구도 가시화 이전까지 소극적 접근이 불가피. 북한도 우리를 여러 파트너 중 하나 정도로 인식</li> <li>• 당분간 민간의 인도적 지원 위주로 대북 이미지 제고 등 기반을 닦는 작업 필요</li> <li>□ 글로벌 정세 변화 속에 향후 관계 개선, 휴전, 체제 붕괴 등에 대비하는 사업, 체계적 지속적 준비 필요</li> <li>□ 북한은 우리 경제에 미치는 영향이 매우 큼. 안정적 관리를 위해 관련 사업 추진 여부를 타진할 필요 있음</li> </ul>

## 2) 질문

\* ‘해외사업’ 관련 사항은 ‘주요 쟁점’에서 다루어서, 여기서는 추가 질문을 생략합니다.

“글로벌 정세 변화 속 향후 남북관계 개선, 휴전, 북한의 체제 붕괴 등에 대비하는 사업이 필요”하다는 주장(1차 조사 답변)에 대한 동의 정도를 체크(✓)하고, 그 이유 또는 (1차 답변을 내용을 참고하여) ‘글로벌 사업 방향 관련 의견’을 자유롭게 적어주십시오.

‘(남북간, 북한의) 상황 변화에 대한 대비’ 필요성에서는 ‘변화의 가능성 정도’와 ‘변화 대응 준비사업(연구 포함)의 비용’을 고려해야 할 것으로 생각합니다.

주장	동의 정도					의견 왼쪽 ‘주장에 대한 동의 정도’에 체크한 이유
	매우 동의	←	보통	→	매우 반대	
글로벌 정세 변화 속에 향후 남북관계 개선, 휴전, 체제 붕괴 등 대비 사업(연구 포함) 필요	①	②	③	④	⑤	
<b>기타 의견</b> ‘글로벌 사업(해외/대북) 추진방향’ 항목 관련 의견을 자유롭게 적어 주십시오.						

## 2.3. 글로벌 사업 방향에 대한 의견(2): LH와 같은 공기업의 역할

### 1) 1차 조사 질문과 답변

■ 질문: 향후 글로벌 사업에서 LH와 같은 공기업의 역할은 어떠해야 하나요?

■ 답변

구분		글로벌 사업에서 LH와 같은 공기업의 역할				
		매우 확대 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 축소 1점
해외사업	직접 투자	●	●●●●● ●	●●	●	
		↑ 평균: 3.7				
	지원과 조정	●●●	●●●●	●●●		
		↑ 평균: 4.0				
대북사업	직접 투자		●●●●●		●●	●●●
		↑ 평균: 2.7				
	지원과 조정		●●●●	●●	●●●●	
		↑ 평균: 3.0				

구분	주요 답변 내용
해외사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 불확실성 증가로 기업 투자 유보, 리스크 높은 국가와 사업의 지연 가능성이 높아져 공기업의 역할이 큼</li> <li>• 해외 직접투자는 투자 안정성이 확보되는 일부 사업에 국한하고 지원과 조정에 역량을 집중</li> <li>• 해외사업은 시장논리에 의해 운영되므로, 직접투자는 민간이 담당하고, 지원과 조정은 LH가 주도</li> <li>• 불확실성 증가 환경에서 민간 투자는 공공에 비해 더 소극적. 공공이 선제적 투자로 민간참여를 유도해야</li> <li>• 개도국 도시개발 관련 사업 수요 증대에 맞춰 직접투자 강화. 동반진출하는 민간기업과 협력, 지원도 강화</li> <li>• 해외 산단, 도시개발 사업은 대규모 중장기 사업으로 민간 단독추진 어려움. 공기업 투자, 지원, 조정 필수</li> <li>• 도시개발은 공기업이 중장기적 시각으로 직접투자를 주도, 확대, 리스크를 부담해야 프로젝트 공신력도 제고되고 민간기업도 투자 검토 가능. 지원, 조정만으로 민간기업의 의사결정이 바뀌지는 않음</li> </ul>
대북사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH 역할을 지속적으로 명확히 하기 위해 꾸준히 직접투자를 모색해야 함</li> <li>• 불확실성이 크고, 인프라 초기 투자비용이 높아, 공기업이 대북사업을 선도하여 민간기업 진출 여건 조성</li> <li>• 남북합의를 전제로, 단계적 추진 필요 사업은 공공이 선도하여 기반 구축 이후 민간기업 참여 촉진</li> <li>• 여건 조성시까지 직접투자는 자제하고, 향후 여건 변화에 대비한 준비에 역량 투입</li> <li>• 국제제재 상황에서 직접투자는 물론이고, 지원과 조정 역할도 현재로서는 축소해야 할 것으로 보임</li> </ul>

### 2) 질문

\* ‘주요 쟁점’에서 다루어서, 여기서는 별도 질문을 생략합니다.

## 2.4. LH 글로벌 사업 전략에 대한 의견(1): 해외사업

### 1) 1차 조사 질문과 답변

■ 국제경제질서 변화를 고려할 때, **LH 해외사업 전략 검토내용의 적절성** 정도를 체크하고, 그 이유를 적어 주십시오.

■ 답변

구분	LH 해외사업 전략 검토내용의 적절성				
	매우 적절 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 부적절 1점
국내외 의제 및 계획 연계	●●●●●	●●●●●	●	●	
	↑ 평균: 4.1				
공적 역할 수행 강화 (조정과 지원)	●●●●● ●	●●●●●			
	↑ 평균: 4.6				
국가별 사업 추진방식 차별화	●●●●●	●●●	●●		
	↑ 평균: 4.3				

구분	주요 답변 내용
1차 조사 시	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외사업의 실효성, 안정성 등을 위해 관련 정책, 계획과 연계는 필수적인 조건</li> <li>• SDGs, 탄소중립계획 등과 적극적 연계 필요</li> <li>• 국제개발협력기본계획 ODA의 체계적 실행, 국토부, 산자부 등 중앙부서의 정책에 부합한 추진</li> <li>• 향후 10년간 동남아의 스마트시티 건설 수요 증가를 겨냥한 해외사업 전략 검토는 시의적절</li> <li>• 국내외 의제도 중요하지만, 동시에 직접투자와 재정사업 참여도 고려해야 함</li> <li>• 해외사업은 장기적 관점에서 추진하고, 정부의 해외 방문 등 단기성 이벤트와는 차별화해야 함</li> <li>• ‘국외 의제 연계’는 비중이 높지 않음. 국제기구 지원 도시개발은 주로 상하수도 시설에 편중. 단, ‘국내 의제’로는 해외진출 확대 유인 상존. 해외 산단 개발로 우리 기업 진출을 뒷받침하던 것에서 ‘서민주택 공급’으로 확대하고, 공급과 시공을 우리 기업이 맡으면 동반진출 실적도 달성</li> </ul>
항목	<p>공적 역할 수행 강화 (조정과 지원)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LH의 강점인 공적 역할의 성과를 충분히 살리는 전략이 타당</li> <li>• K-city 중심기관으로서 경험과 기술 공유가 필요</li> <li>• 공기업의 책임성과 보유역량을 바탕으로 민관협력을 촉진하는 체계적인 계획 수립과 사업 실행</li> <li>• 조정과 지원에 국한하면 민간참여도 제한적. 실질적 투자와 개발에 참여하여 리스크 분담해야</li> <li>• 지원과 조정으로는 부족하며, LH가 공공기관으로서 리스크를 지거나 장기적 시각으로 이익회수를 후순위로 가져가는 등 민간 기업을 우대해야 해외 도시개발사업이 활성화가 가능할 것</li> </ul>



구분		주요 답변 내용
	국가별 사업 추진방식 차별화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 맞춤형 해외사업의 추진을 위해 진출대상 국가의 상황에 맞는 추진방식 선택은 필수</li> <li>• 각국 경제 규모와 재정상태, 관련 법제 정비 수준에 따라 적합한 사업 추진방식 차별화 필요</li> <li>• 국가별 개발 수요와 한국 진출기업 특성을 종합적으로 고려하는 차별화된 사업 추진</li> <li>• 기본적인 사항이나 이것에 매몰될 필요도 없음</li> <li>• 국가별로 지정학적 리스크가 적은 국가에 대한 협력 강화 필요</li> <li>• EDCF에서는 국가별 분류가 유용. 그러나 부동산 사업은 한 도시에서도 장소에 따라 다름. ODA 가능 여부 정도만 판단하면 되고, 도시개발사업은 정부 개입 정도가 높은 PPP일 필요가 없음</li> </ul>
	추가 의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외 국가의 수요 및 산업 어젠다도 해외사업 방향 설정에 필요</li> <li>• 국가별 차별화와 함께, 협력사업별, 협력단계별 특성을 감안한 사업방식 차별화도 고려</li> <li>• 개도국 별로 토지소유권, 토지정보, 감평, 수용권 등 토지취득 여건 별 차별화도 필요</li> <li>• ESG 연계, 고령친화도시 노하우 활용 등을 추가로 고민할 수 있음</li> <li>• LH 해외사업 전략에서 서민주택/Decent housing 비중을 크게 높이고, 중고소득국으로까지 확대해야 함. 최근 우리 기업들은 미국과 캐나다, 말레이시아, 태국에서도 주거단지 개발사업 진행</li> </ul>

## 2) 질문

다음 ‘추가 의견’을 1차 조사 시의 3가지 해외사업 전략 중 한 항목에 내용으로 추가하거나 별도 전략 항목으로 추가하는 것에 동의하는 정도와 의견을 적어주십시오.

추가 의견	동의 정도					의견
	매우 동의	←	보통	→	매우 반대	
해외 국가의 수요 및 산업 어젠다	①	②	③	④	⑤	
협력사업 단계, 특성을 감안한 사업방식 차별화	①	②	③	④	⑤	
토지소유권, 토지정보 등 토지취득 여건별 차별화	①	②	③	④	⑤	
해외사업에서 (산단에 비해) 서민주택 사업 비중 확대	①	②	③	④	⑤	
<b>기타 의견</b> ‘LH 해외사업 전략’ 항목 관련 의견을 자유롭게 적어 주십시오.						

## 2.5. LH 글로벌 사업 전략에 대한 의견(2): 대북사업

### 1) 1차 조사 질문과 답변

■ 질문: 국제경제질서 변화를 고려할 때, LH 대북사업 전략 검토내용의 적절성 정도를 체크하고, 그 이유를 적어 주십시오.

■ 답변

구분	LH 해외사업 전략 검토내용의 적절성				
	매우 적절	←	보통	→	매우 부적절
정부 정책방향과 남북합의에 부합	① ●●●●	② ●●	③ ●	④ ●*	⑤
	↑ 평균: 4.1 * 4번 체크는, “단기적으로 남북합의에 의한 사업 진행은 어”렵다는 의견임.				
공공 선도를 바탕으로 민간, 국제 협력 추진	① ●●●●●●	② ●	③ ●	④ ●●	⑤
	↑ 평균: 4.1				
방재, 환경 등에서 산업, 인프라 협력으로 확대	① ●●●●●●	② ●●●●	③ ●	④	⑤
	↑ 평균: 4.4				

구분	주요 답변 내용
1차 조사 시 항목	정부 정책방향과 남북합의에 부합
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부 정책기조에 맞는 사업추진과 남북합의에 기초한 사업추진은 필수 조건</li> <li>• 현재 대립과 국제분쟁 상황에서 남북합의 사업은 어려움. 향후 관계개선 준비 정도가 가능</li> </ul>
	공공 선도를 바탕으로 민간, 국제 협력 추진
항목	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대북사업은 특히 LH와 같은 공기업의 리더십이 중요. 단계적으로 민간참여, 국제협력 확대</li> <li>• 현재 민간참여가 어려운 여건에서 향후 여건조성을 위한 기반 마련에 집중해야</li> <li>• 북한에 대해 개발도상국의 한 국가로 접근하는 것도 가능한 방법</li> <li>• 민족을 지원한다는 개념이 아니라, 제재 해제 후 개도국에 대한 국제지원 형태로 참여해야</li> <li>• 민간과 국제 협력은 통일부 등 다른 기관이 추진하고, LH는 기반시설 조성에 방점 두어야</li> </ul>
	방재, 환경 등에서 산업, 인프라 협력으로 확대
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 북한의 방재, 환경 투자 선호가 예상되어, 방재, 환경에서 산업 등으로 확대가 불가피</li> <li>• 산업과 인프라 협력은 북한의 수요와 향후 남북통일을 위한 환경조성 목적에 부합</li> <li>• 북한 환경, 방재 문제 발생시 우리에도 영향이 있어, 필요한 분야는 제한적 협력과 지원</li> <li>• 향후 지식공유, 역량강화, 법제도 정비 등 분야도 적극적으로 추진</li> <li>• 부담이 적은 분야부터 추진도 타당하나, 협력 주제는 개방적으로 고려해야</li> <li>• 정부 정책, 남북합의, 국제 공감대 형성 조건이라면, 협력분야는 기하급수적으로 확대될 것</li> </ul>

구분	주요 답변 내용
추가 의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>탄소중립, 지속가능발전 목표 등 국제 어젠다 중심 대북사업 추진이 중요</li> <li><u>앞으로 해외와 대북 사업 틀을 일치시키고, 해외사업 기준을 대북사업에도 적용해야 함</u></li> <li>향후 갈등국면이 협력국면으로 전환될 것이므로, 중국, 러시아, 북한과 새로운 협력전략을 준비해야 함. 여기서 지속가능발전 관련 어젠다가 먼저 고려될 것임</li> <li>광산개발권 등 에너지와 개발사업을 연계하여 북한이 내어 줄 수 있는 것을 감안한 전략</li> </ul>

## 2) 질문

다음 주장에 대한 동의 정도를 체크하고 의견을 적어주십시오. 먼저, ‘대북사업을 민족을 지원한다는 개념이 아니라 개도국에 대한 국제지원으로 접근해야’ 한다는 주장입니다. 이는 북한의 대남 태도변화 등을 고려한 것으로 보이며, 기존 대북사업이 명시적이든 그렇지 않든 남북통일을 염두에 두었던 것과는 다릅니다. 또한, 쉬운 것부터 어려운 것으로 협력사업을 확대하는 전략에 대해, 남북관계가 좋지 않을 때는 쉬운 협력도 안 되고, 좋을 때는 협력범위가 크게 확대될 것이기 때문에 현실적인 전략이 아니라는 의견도 있습니다.

주장	동의 정도					의견
	매우 동의	←	보통	→	매우 반대	
북한을 민족으로서가 아니라 하나의 개도국으로 접근  해외사업 기준을 대북사업에도 적용해야 함	①	②	③	④	⑤	
‘단계적 추진’은 현실적이지 않음  국제적 공감대 형성 조건이라면, 협력분야는 기하급수적으로 확대될 것	①	②	③	④	⑤	
<b>기타 의견</b> ‘LH 대북사업 전략’ 항목 관련 의견을 자유롭게 적어 주십시오.						

## 2.6. 향후 글로벌 사업에 대한 추가 의견

### 1) 1차 조사 질문과 답변

■ 질문: 향후 글로벌 사업에 대한 추가 의견을, 다음 항목별로 자유롭게 적어 주십시오.

■ 답변

구분	주요 답변 내용
‘대상 국가와 지역 선정’에서 고려 요소	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외사업은 국내 산업과 해외 수요를 기준으로 선정해야. 그간 ODA 사업은 해외 국가와 지역 수요에 치중. 향후 국내 산업과 연관성이 높은 국가와 지역을 전략적으로 선별, 사업 발굴 필요</li> <li>• 중장기적 협력관계의 발전 필요성 고려. LH가 전문성을 활용, 성과를 기대 할 수 있는 지역</li> <li>• 지정학적 위험부담이 적은 국가 우선 고려. 위험해도 전략적 이점이 있는 경우는 협력채널 유지</li> <li>• 경제규모, 소유권 정비, 토지정보, 감평, 수용 등 토지취득 여건</li> <li>• 한국을 1순위 협력대상으로 하는지, 장기적으로 협력 가능한지, 우수 현지인 채용이 가능한지</li> <li>• 한국이 ODA 지원을 많이 하는 국가, 동남아와 중앙아시아 국가를 대상으로 ODA와 연계 추진</li> <li>• ODA 중점협력국(27개), 한국 기업 진출(예정)국에 집중. 각국 정책 우선순위 지역(경제구역, 수도권, 광역대도시권 등). 각 지역별 협력전략계획 수립하여, 사업 발굴 및 파트너십 구축</li> <li>• LH는 동남아 개도국 위주인데, 민간 기업 진출이 활발한 유럽 국가 등에도 투자와 지원 필요</li> <li>• 전세계적으로 소득수준과 관계없이 주거시설 확대와 더 나은 주거공간 수요가 있음을 고려한 대상 시장과 사업 선정. 단, 한국의 대규모 단지조성 경험을 살릴 수 있는 프로젝트 중점 개발</li> </ul>
‘사업방식’ 선택 시 고려 요소	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업 규모, 복잡성, 재정 여력, 사업운영 전문성, 사업기간 등 고려</li> <li>• 사업리스크를 최소화하는 방식. 공기업 특성상 고위험 고수익 기대는 금물</li> <li>• 장기적으로 대북사업방식도 해외사업방식과 통합하는 방향으로</li> <li>• 결국 각 대상국 정부의 사업전략 방향을 반영해야 함</li> <li>• 공적 자금은 KIND, 수출입은행 등도 지원. 이와 중복보다는 직접 투자와 준공 후 운영도 필요</li> <li>• 협력국가 정부와 협력이 전제되어야 함. 공공기관의 장점을 살리고, 민간과 중복되지 않게</li> <li>• 법제도, 사업별 전략/재무/건설 투자자 현황과 역량, 마스터플랜 적정성, 사업방식별 타당성 분석</li> <li>• 필리핀 ‘세부 서민주택’ 사업처럼 한국식 노하우를 적용한 사업방식 연구와 적용. <b>PPP는 발주국 정부가 적극 개입하는 경우로, 도시개발에 적용하기 어려움</b></li> </ul>
‘위험관리’ 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>해외와 대북 ‘위험관리 시스템’ 구축.</b> 정기적 평가와 모니터링, 영향 및 법규 분석 등</li> <li>• 정부 당국자에게 사업의 위험성 정보 제공. 민간기업의 책임 명확화</li> <li>• 환리스크 헤징, 정권 교체 시기, 공무원 네트워크 관리 등 고려</li> <li>• 해외사업은 현지법인을 반드시 설립. 작은 규모라도 학습하며 실행</li> <li>• 대북사업은 위험관리가 불가능. 실무자에게 책임을 묻지 않는 제도를 미리 마련해야 함</li> <li>• 우리나라 정권교체와 상관없이 글로벌 사업(특히, 대북사업)을 추진할 수 있는 중장기 계획 수립</li> <li>• 국가별 제도 조사, 프로젝트 사업성과 투자금 회수 방안까지 사전 조사하여 위험관리 대응</li> <li>• 계획: 부지선정, 시장여건, 법제도, 인허가 등 / 조성: 토지취득, 자금조달, 공사, 분양 등 / 분양: 단지관리, 입주와 분양 등</li> <li>• 미얀마 경험산단 사례처럼 정부 이행사항을 합의서에 넣고 이를 MIGA 보험에 가입하는 것이 가장 적절하나, 이는 미얀마 정부가 적극 개입한 사례. 일반적인 경우 빈번한 리스크(인허가, 토지가 협상, 이주보상 등)는 사전대비가 어려움. 따라서 민간이 감당하기 어려운 중장기 대규모 사업에서는 LH와 같은 공기업이 중장기적 시각으로 사업추진을 하고, 민간의 부담을 경감해야 함</li> </ul>

구분	주요 답변 내용
기타 의견 (정책 지원방안, 제도 개선방안, 건의사항 등)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특히, 해외산단 사업에서 대기업 참여가 중요. 초기부터 우리 기업의 수요 파악</li> <li>• 향후 해외투자자와 대북사업 재개시 SDGs를 어떻게 반영할 것인지 사전 준비</li> <li>• 향후 남북관계 개선 대비, <b>미래지향적 개성공단 발전방안 준비</b></li> <li>• KOICA나 EDCF 뿐 아니라, ASEAN, ADB, WB, GCF 등과 협력, 연계 가능한 협력사업 구상</li> <li>• LH가 방재시설, 스마트시티 등 기후변화 대응(완화와 적응)의 최고 노하우를 가지고 있음을 홍보</li> <li>• 공기업의 해외진출에 부정적 시각이 많음. 글로벌 사업의 필요성과 역량에 대한 적극적 홍보</li> <li>• 글로벌 사업 관련 조사자료 공유, 공기업 기존 자료 제공 등 관련 제도 마련</li> <li>• 현재 국제 여건에서 무리한 사업 확장은 바람직하지 않음. 경험공유, 인도적 지원 등에 주력해야</li> <li>• (컨설팅 지원 확대) 진출대상국 국토/지역/도시 정보, 지역별 협력네트워크, 사업발굴 및 기획제안, 마스터플랜 및 사업타당성 등 / (현지사무소 역량 강화) 현지 사무소 인력과 재정 확대 등</li> <li>• ODA를 활용할 때는 ODA를 받아내는 것이 수원국의 몫이고 책임이라는 점을 분명히 해야 함</li> </ul>

2) 질문      다음 주장에 대한 동의 정도를 체크하고 의견을 적어주십시오.

주장	동의 정도					의견 왼쪽 주장에 대한 '동의 정도'에 체크한 이유
	매우 동의	←	보통	→	매우 반대	
PPP는 도시, 단지개발에 적용 어려움  해당국 정부가 임대, 분양 등을 책임지는 경우가 거의 없음	①	②	③	④	⑤	
LH '글로벌 위험관리 시스템' 구축  정기적 위험평가와 모니터링 등 수행	①	②	③	④	⑤	
미래지향적 개성공단 발전방안 준비  향후 남북관계 개선에 대비	①	②	③	④	⑤	
<b>기타 의견</b> '향후 LH 글로벌 사업 추가의견' 항목 관련 의견을 자유롭게 적어 주십시오.						

지면이 부족한 경우, 추가 지면에 적어주십시오. 감사합니다.

3. 델파이 3차 조사 질문지

안녕하십니까? 1차에 이어 2차 조사에도 귀중한 답변 주셔서 대단히 감사합니다.

이번 최종 3차 조사는 2차 조사의 핵심 쟁점(3개)을 포함한 **총 6개의 쟁점**으로 구성했습니다.

다른 전문가들의 2차 조사 답변 내용을 참조한 후, 기존 견해를 재고하여 의견을 제시해 주십시오.

답변은 익명으로 처리될 것이며, 연구 목적 이외에 어떠한 방법으로도 사용하지 않을 것입니다. 감사합니다.

문의: 김소연 연구원 / 김두환 연구위원

1. (쟁점 1) 한국 기업의 글로벌 사업 방향: ‘적극적 추진’, ‘신중한 추진’

□ 3차(최종) 조사 질문(2차 조사 질문과 같음)

2차 조사 결과를 참조하여, ‘한국 기업의 글로벌 사업 방향(도시개발, 주택건설 등 장기적 대규모 투자 포함)’ 관련 각 입장에 대한 동의 정도를 체크(✓)하고, 의견을 적어주십시오.

한국 기업의 글로벌 사업(도시개발, 주택단지 등 장기적 대규모 투자사업) 방향에 대한 입장	동의 정도					의견  가급적 다른 전문가의 의견에 대한 동의나 반론을 포함하여 주십시오.
	매우 동의	←	보통	→	매우 반대	
<b>적극적 추진</b> 위기에 대응하면서 기회 를 살리는 적극적 사업 추진	①	②	③	④	⑤	
<b>신중한 추진</b> 공격적 투자 자제. 위험 이 적은 국가와 분야 (지식공유 등)에 집중	①	②	③	④	⑤	

## \* 2차 조사 결과 \*

### ■ 2차 조사 질문

이번(3차, 최종) 조사 질문과 같습니다.

### ■ 2차 조사 답변 결과

한국 기업의 글로벌 사업(도시개발, 주택단지 등 장기적 대규모 투자사업) 방향에 대한 입장	동의 정도				
	매우 동의 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 반대 1점
<b>적극적 추진</b> 위기에 대응하면서 기회를 살리는 적 극적 사업 추진	●●●●●	●●	●●	●	
↑ 평균: 4.1					
<b>신중한 추진</b> 공격적 투자 자제. 위험이 적은 국가 와 분야(지식공유 등)에 집중		●●●●	●○*	●●●●	
↑ 평균: 3.0 *무응답 1건은 '보통'으로 처리					

\* 아래 2차 조사의 답변 내용은, 가독성을 위한 약간의 수정 이외에, 전문가님들이 적어주신 그대로 실었습니다. 밑줄과 강조는 연구진이 추가한 것입니다. (이하 같음)

구분	2차 조사, 답변(의견) 내용
<b>‘적극적 추진’을</b>  ‘신중한 추진’보다  <b>더 동의한 의견</b>	<p>• LH 등 공기업의 해외사업 추진 여부는 정권/정부가 얼마나 해외진출/수출을 강조하는지 그 기존의 강도와 공기업의 역할범위에 대한 전문가들 각자가 가지고 있는 개인적인 관념/입장에 따라 의견이 갈린다고 생각됨. <u>현 정권/정부는 해외진출/수출을 강조하고 있으며, 행안부를 통해 지자체 산하 공기업들에게도 가능시 해외진출/수출 실적을 낼 것을 권고하고 있음</u> (예: 대전도시공사가 이러한 방향에 따라 0000*에 먼저 협력을 요청하고 MOU 체결 통한 협력 공식화를 요청함). 이러한 정권/정부의 방향에 맞춘다고 하면 지자체 공기업도 아니고 중앙공기업인 LH가 적극적으로 해외사업을 추진하는 것이 맞음. 반면, 정권/정부 기조가 해외진출/수출을 강조하는 방향이 아닐 경우 그에 반하여 적극적으로 해외사업 추진을 하는 것이 부적절하게 될 수도 있음. 공기업의 역할 범위에 대해서도 개인의 신념이나 지식체계, 경험 등에 따라 본연의 국내 업무에 집중해야 한다고 생각하시는 분도 있고, 국제협력 및 수출주도경제로서 수출 확대를 위해 해외사업을 활성화해야 한다고 인식하는 분도 있음</p> <p>이렇게 5년마다 바뀔 수 있는 정부/정권 기조에 따라 해외사업이 흔들리고, 공기업에 대한 개인적 인식에 따라 해외사업 추진 여부가 흔들려서는 안됨. 즉 <u>공기업 역할의 정의를 명확히 하여 해외사업을 포함하거나, 또는 포함하지 않거나 확실히 정해야 한국 국내 혼란도 적고 파트너 국가들에게도 피해를 끼치지 않을 수 있을 것임</u>. 그렇다면 해외사업을 적극적으로 하는 방향으로 공기업의 역할을 정립할 것인가, 신중하게 하거나 또는 하지 않는 방향으로 역할을 정립할 것인가? 이의 답은 역시 <u>해외사업은 필수적인 역할로 포함해야 함. 한국에 쌓여 있는 암묵지와 노하우는 개도국 동반성장에 반드시 필요한, 전세계 어디에도 없는 자산임. 이것이 바로 한국이라는 국가의 아이덴티티에 해당함. 이를 해외에 전파하지 않는다면 스스로 리더국가가 될 수 있는 가능성을 포기하는 셈이 됨</u></p> <p>(* 응답자의 익명성을 위해 기관명은 0000으로 처리하였음)</p> <p>• 국제질서 변화와 그에 따른 GVC 재편은 새로운 기회와 위험이 도사리고 있음을 시사. 따라서 글로벌</p>

구분	2차 조사, 답변(의견) 내용
	<p><b>별 사업은 적극적으로 추진되어야 함.</b> 적극적인 리스크 헤징과 기회 창출. 한국 기업이 참여 가능한 국가들의 도시개발 및 주택 건설 등의 영역(개도국과 선진국 일부)에서는 적극적으로 기회를 확보하고, 참여가 어려운 영역에서(러시아 극동 지역 등)는 리스크 헤징하면서 참여의 기회를 모색해야 함</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 불확실성이 높은 시기일수록 신중한 사업 추진이 필요하지만, 최근 글로벌 국가 간 불확실성은 (1) 첨단 및 민간산업을 중심으로 하며, (2) 미국-중국, 러시아, 이스라엘 등 명확한 플레이어가 존재함. (최근에 EU와 일부 개도국이 이러한 불확실성에 대응하는 모습이 확인되나, 미국-중국, 러시아, 이스라엘과 같은 파급력을 보이고 있지 않음) 따라서 <b>중장기적 한국의 해외수요 확보와 경제성장을 위해서는 도시개발과 주택단지과 같은 인프라 성격의 투자가 글로벌 불확실성에 영향이 적은 글로벌 사우스 국가와 이루어진다면, 큰 문제가 없다고 생각하며, 오히려 이러한 사업이 적극적으로 추진이 필요하다고</b> 생각함</li> <li>• <b>현 시기는 기존의 국제질서가 약화되고 새로운 국제질서가 형성되기 시작하는 특수한 상황임.</b> 개별 국가의 자국이익 추구에 따라 각자도생의 추세가 강화되고 있기 때문에 기존의 협력질서를 기반으로 하는 소극적 자세로는 장기적으로 입지 확보가 어려울 것임. 따라서 <b>우리가 협력을 확대해야 할 지역과 국가를 대상으로 보다 적극적인 사업추진을 통해 입지를 확보해 가는 노력이 현 시점에서 필요</b></li> <li>• <b>국제적 질서 변화기에 있어서 상대적으로 영향이 적은 중립적 성향의 국가들을 대상으로는 글로벌 사업을 확대해야 함.</b> 특히 동남아시아의 경우 중동이나 아프리카 국가들과 달리 미국이나 중국 및 러시아 등의 영향을 상대적으로 덜 받는 중립적 성향의 국가들임. <b>이들 국가들 대상의 글로벌 사업은 현지 정권교체 리스크가 가장 큰 것이며 국제질서 변화 리스크는 상대적으로 적다고</b> 판단됨</li> <li>• 해외사업은 적극적이고 과감해야 하는 것도 중요하지만 신중하게 추진해야 하는 것도 맞음. (하지만) <b>신중하게 낮은 리스크만 따진다면 해외진출에 아무런 의미가 없음.</b> KOICA에 맡기면 됨. 공기업인 LH가 해외로 나가는 명분은 높은 리스크를 방어해 줄 수 있기 때문일 것임. 그러나 그만큼 LH는 신중해야 함</li> <li>• <b>한국경제의 복합적 위기 상황을 타개하기 위해서 한국 기업은 글로벌사업을 보다 진취적으로 추진할 필요가 있음.</b> 다만, <b>한국 기업의 경쟁력과 진출지역의 시장 상황을 면밀하게 조사분석하여 체계적이고 단계적인 진출전략을 수립하고 실행해야 함</b></li> </ul>
<p><b>‘신중한 추진’을</b>  <b>‘적극적 추진’보다</b>  <b>더 동의한 의견</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 한국 기업의 글로벌 사업 진출은 국내 상황과 포트폴리오 다변화 차원에서 필요하나, 도시개발, 주택 단지 개발 등 <b>장기적 대규모 투자는 글로벌 변동성이 큰 현시점에서 자금의 유동성 확보 제한, 변동성 리스크로 인해 다양한 위험성이 상존.</b> 대규모 장기 투자보다는 ODA 자금 등과 같은 정책원조 사업에 <b>도급공사 위주로 우선 참여하고, 단기 회수가 가능한 중소기업부터 단계적 투자</b> 필요. 인구, 국가 성장성/안정성 등을 종합적으로 고려하여 투자대상 국가 선정이 필요하며 공격적 투자보다는 국가 및 글로벌 시장 등에 대한 면밀한 분석을 통한 안정적 투자 필요</li> <li>• <b>전반적으로 신중한 추진이 바람직하다고</b> 판단됨. 그러나 이것이 곧 소극적인 자세를 의미하는 것은 아님. 국제정세의 면밀한 검토 속에서 진행되는 것이 바람직하다는 의미. 지정학적 리스크가 커짐에 따라 국가별로, 사업내용 별로 환경이 급변하고 있음. 이에 맞추어 전략적으로 대응하는 것이 중요할 것임</li> <li>• LH는 공기업으로 상업성보다는 공공성에 방점을 두고 사업을 추진하고 있음. 반면, <b>해외 글로벌 사업은 투자국 기업에 비해 열위에 위치하므로 사업의 리스크가 높아 공공성보다는 상업성에 방점을 두고 사업을 해야 하는 경우가 많음.</b> 때문에 글로벌 사업은 민간이 추진하도록 유도하고, LH의 글로벌 사업은 <b>한국의 ODA 사업을 보조하는 방식으로 개발도상국에 진출하여 공공성에 방점을 두고 신중하게 추진하는 것이 적절할 것으로</b> 판단됨. 우리 경제가 노령화되고 활력을 잃어가면서 해외시장 진출이 필요한 것은 당연한 일임. 문제는 그 과정에서 발생하는 LH 설립 취지와는 갈등, 즉 부조화를 어떻게 해결할 것인지 아직까지 대안 마련이 이루어지지 않았다고 생각함. 만약 LH가 <b>적극적으로 글로벌 시장에 진출하려 한다면, 잠재적으로 발생할 수 있는 손실을 어떻게 처리할지, 또 이를 국민들에게 어떻게 알리고 설득할지에 대한 방안 마련이 필요하다고</b> 생각됨</li> </ul>



## 2. (쟁점 2) 해외사업에서 LH 등 공기업의 역할: '직접 투자', '지원과 조정'

### □ 3차(최종) 조사 질문(2차 조사 질문과 같음)

2차 조사 결과를 참조하여, '도시개발, 단지 건설 등 해외사업에서 LH 등 공기업의 역할' 관련 각 항목에 대한 견해를 체크(✓)하고, 의견을 적어주십시오.

구분	해외사업에서 LH 등 공기업의 역할					의견 가급적 다른 전문가의 의견에 대한 동의나 반론을 포함하여 주십시오.
	매우 확대	←	보통	→	매우 축소	
직접 투자	①	②	③	④	⑤	
지원· 조정	①	②	③	④	⑤	

## \* 2차 조사 결과 \*

### ■ 2차 조사 질문

이번(3차, 최종) 조사 질문과 같습니다.

### ■ 2차 조사 답변 결과 (정량은 1차 포함)

구분		해외사업에서 LH 등 공기업의 역할				
		매우 확대 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 축소 1점
2차 조사 결과	직접 투자	●●	●●●●	●	●●●	
		↑ 평균: 3.5				
	지원과 조정	●●●	●●●●	●	●●	
		↑ 평균: 3.8				
1차 조사 결과	직접 투자	●	●●●●●	●●	●	
		↑ 평균: 3.7				
	지원과 조정	●●●	●●●●	●●●		
		↑ 평균: 4.0				

구분	2차 조사, 답변(의견) 내용
'직접 투자'를  '지원·조정' 보다  더 확대해야 한다는 의견	<p>• 쇼핑물, 제조업, 서비스업, 유통업 등 민간의 영역이 있는 반면 정부간 협력을 통한 공적 목적 사업 추진 등 공공의 영역이 있음. 즉, 아예 업역이 민간과 정부 한쪽에 적합한 업역들이 있음. 반면, <u>하나의 업역에서도 공공의 역할과 민간의 역할이 모두 필요한 경우가 있음. 해외도시개발이 이에 해당함.</u> 해외도시개발이 해야 하는 사업이라는 데 동의한다면, <u>해외도시개발이 향후 적극적으로 추진해야 하는 분야라는 데에 공감대가 있다면, 공공이 앞장서고 민간이 따라야 함.</u></p> <p>싱가폴이 정확하게 그렇게 하고 있음. <u>싱가폴은 테마섹이라는 국부펀드가 해외 도시개발 진출을 위한 다양한 공기업/펀드를 산하에 운용</u>하고 있음. 바로 셈콥(Sembcorp), 메이플트리, 케펠랜드(Keppel Land) 등임. 이들은 재무부의 통제를 받으며, 이들이 베트남 등지에서 수백 헥타르에서 수 천 헥타르 규모의 초대형 산업단지와 도시개발 사업을 추진할 수 있는 원동력은 바로 재무부의 강력한 협조를 받기 때문임.</p> <p>우리나라의 경우 민간기업들이 컨소시엄을 구성하여 <u>스타레이크 신도시</u> 인허가와 토지보상/이주 등에 10년 이상을 소비하면서 대우건설을 제외한 모든 기업들이 떨어져 나갔음. 대우건설도 장기간 지연을 겪으면서 내부보고, 대책마련, 문책성 인사 등 고통의 시간을 겪었음. 스타레이크는 그나마 그 산고 끝에 빛을 보기 시작한 거의 유일한 도시개발 성공사례이며, 이러한 <u>토지 확보, 인허가 취득</u>이라는 도시개발 고유의 초기 리스크를 버티지 못하고 중단되거나 회사 존재를 위협받은 사례는 수도 없이 많음.</p> <p><u>싱가폴은 이를 정부가 나서서 G2G로 해결함.</u> 셈콥이 산업단지 등을 개발할 때 재무부(국부펀드) 자금을 통해 대규모 선투자를 하며, 인허가 단계마다 싱가포르 재무부 장관이 참석하여 G2G로 압박한다고 함. 이렇게 초기리스크 대응과 초기투자를 정부가 앞장섬으로써 사업의 진척도가 개선되고, 비로소 민간기업들이 분양/임대/개발권 취득 후 개발 등의 본격적 행위가 시작됨</p>

구분	2차 조사, 답변(의견) 내용
	<p><u>LH의 업역인 국토/도시개발, 이 분야에 해외사업을 적극적으로 추진하기로 정해지지만 한다면, LH 역할은 명확함. 반드시 주도적 역할을 해야 하며 지원·조정만으로는 민간의 진출을 촉진하기 힘들 것임</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>민간 건설사 입장에서는</u> 해외 도시개발, 산업단지 건설은 궁극적 목표가 될 수는 있으나, 대규모 자금 투자, 토지매입, 현지 인허가 등 <u>잠재 리스크로 인해 실제 투자 결정은 어려움</u>. 따라서, 도시개발, 산업단지 개발 경험이 풍부한 LH에서 <u>지원조정에 국한되지 않고 민간기업을 리딩할 수 있는 직접 투자 역할이 필요</u>하며 특히, 민간과 공동으로 해외사업을 진행한다고 하면 리스크를 같이 쉐어할 수 있는 LH의 선제적 참여 필요</li> <li>• <u>불확실성이 높은 시기에</u> <u>공기업은 직접 투자와 지원 조정 역할은 모두 필요</u>하다고 생각함. 다만, 두 역할 중 우선시 되는 역할은 직접투자라고 생각함. <u>불확실성이 높은 시기에는 기업의 공격적인 투자는 상당히 제한되어 있음</u>. 해외사업에서 공기업이 명확한 목표 하에 해외사업을 투자하여 진행한다면, 해외 한국 부가가치 수요국가 저변을 선제적으로 넓히는 데 도움이 되며, 신뢰도 높은 공공부문에서 주도로 진행하는 만큼, 민간기업의 참여도 역시 높아질 수 있음.</li> </ul>
<p>‘직접 투자’와 ‘지원·조정’ 확대에 점수를 같이 준 의견</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>도시개발, 단지 건설 등의 해외사업에서 재정투자 및 민간자본의 한계가 있는 해외 정부에서 요구하는 사항은 공신력있는 사업주체의 지분투자를 전제로 하는 안정적인 사업추진임</u>. LH 등 공기업(KIND, 도로공사, 철도공사, 수자원공사 등)의 사업추진 플랫폼(원팀코리아)의 사업별 컨소시엄을 탄탄하게 구성하여 사업의 공신력을 제고하고, 민간기업의 동반진출을 지원, 조정할 필요가 있음</li> <li>• 경제학에서 쓰이는 개념인 <u>crowding-in 효과</u>가 해외사업에서도 유사하게 적용될 수 있다고 봄. 택지개발사업 등에서 LH와 민간기업은 원래 상호이익이 되는 윈-윈 전략 속에 있었음. LH가 토지확보, 기반시설 공급을 주도하고 민간은 이 사업에서 contractor로의 역할도 하고 분양된 택지 위에서 투자를 통해 건축사업을 벌이는 방식임. <u>해외사업에서도 LH는 공적 developer 역할을, 민간은 같이 진출하여 contractor와 investor 역할을 할 수 있음</u>. 사업지가 주로 개발도상국 해외이므로 LH는 국내에서와 같이 수익만을 추구한다기보다는 affordability를 고려한 경험 공유 차원에서 접근하는 것도 중요함. 예컨대 현지 국영기업과 joint-venture 형식으로 사업에 참여할 수 있을 것임.</li> </ul>
<p>‘지원·조정’을 ‘직접 투자’보다 더 확대해야 한다는 의견</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공기업의 직접투자는 매우 특수한 상황에서 제한적으로 이루어지는 것이 바람직함. <u>민간기업의 기술 역량이 충분한 우리나라의 특성상 공기업은 직접투자보다는 지원 조정에 역량을 집중하는 것이 타당</u>. 다만, 지원조정은 민간기업의 본격적 투자와 연계해서 추진되어야 의미가 있음</li> <li>• <u>공기업의 해외사업은 기본적으로 공공부분의 특징점에 집중해야</u> 한다는 입장임. 즉 민간이 강점을 가지는 분야는 적극적으로 민간에게 기회를 주고, 민간이 하기 어려운 분야에 집중할 필요가 있음. <u>협력국 정부와의 관계구축, 법과 제도 구축, ODA의 활용 등이 공기업의 주된 역할임</u>. 이는 일반적인 상황에서도 그렇지만 <u>지금과 같은 지정학적 리스크가 큰 여건에서는 더욱 중요</u>하다고 볼 수 있음</li> <li>• 해외사업 적극 진출이란 전제하에서 공기업과 사기업의 역할분담 필요. <u>공기업이 직접 투자하기보다는 사기업의 해외사업을 지원·조정하는 것에 중점을 두는 것이 현실적</u>임. 다만, 공기업은 사기업이 진출하기 어려운 사업들에 <u>한해 직접투자하는 것이 바람직</u>할 것임</li> <li>• LH는 공공성에 방점을 두고 사업을 추진하는 것이 설립 취지인데, <u>해외사업을 추진하는 과정에서 손실이 발생할 경우 이를 감당하기 어려운 상황</u>임. 때문에 직접 투자보다는 지원·조정, 즉 민간기업의 해외 진출과 투자를 촉진하는 공공성에 방점을 두고 사업을 추진하는 것이 적절하다고 생각함</li> <li>• LH는 지원과 조정을 우선해야 한다고 생각함. 기본적으로 LH는 <u>해외에서 돈을 벌어드리는 기업이 아님</u>. 해외가 분명 LH의 차세대 핵심 영역이나, 그렇다고 해서 해외에서 돈을 벌어들 필요는 없음. <u>직접투자는 민간이 우선</u>하되, 민간이 접근할 수 없는 영역에서 직접투자로 길을 열어주는 것이 <u>중요</u>할 것임</li> </ul>

3. (쟁점 3) LH 해외사업의 주요 대상국: 신흥 개도국 vs. 선진국 포함

□ 3차(최종) 조사 질문(2차 조사 질문과 같음)

2차 조사 결과를 참조하여, “LH 해외사업 대상국 범위를 선진국으로까지 확장해야 한다”  
는 주장에 대한 동의 정도를 체크(✓)하고 의견을 적어주십시오.

구분	‘LH 해외사업의 주요 대상국에 선진국까지 포함해야 한다’는 주장에 대한 동의 정도와 의견				
동의정도	매우 동의	←	보통	→	매우 반대
	①	②	③	④	⑤
의견					
가급적 다른 전문가의 의견에 대한 동의나 반론을 포함하여 주십시오.					

## \* 2차 조사 결과 \*

### ■ 2차 조사 질문

이번(3차, 최종) 조사 질문과 같습니다.

### ■ 2차 조사 답변 결과

‘LH 해외사업의 주요 대상국에 선진국까지 포함해야 한다’는 주장에 대한 동의 정도				
매우 동의 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 반대 1점
●	●●	●	●●●●●	
↑ 평균: 2.8				

구분	2차 조사, 답변(의견) 내용
‘선진국 포함’에 동의한 의견 ①, ②	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 선진국에 진입한 한국 국내에서도 LH의 역할이 아직도 있다는 사실이 다른 선진국에서도 LH의 역할이 있다는 방증임. 물론 선진국은 법/제도가 개도국에 비해 명확하고 정확한 경우가 많으며 LH가 한 국에서처럼 강력한 권한을 부여받지 못하는 외국이라면 그 방식은 달라져야 할 것임. 그러나 위 쟁점에서 언급되었듯 <u>아무리 선진국이라도 재정과 민간투자의 간극은 언제 어디서든 발생할 수 있으며 이 간극을 메꾸면서 사업성이 우수한 사업기회가 도출될 수 있음.</u></li> <li><u>캐나다의 토론토와 같은 대도시에도 너무나 많은 이민자가 갑작스럽게 몰리면서 주택가격이 급등하고, 급등한 가격을 감당하지 못해 텐트촌이 난립하고 있음.</u> 이러한 사업기회가 포착될 때 주거단지를 개발하고자 하는 민간기업이 존재하나, 해당 민간기업이 캐나다 현지에서 인지도가 낮다보니 Surety bond 발행이나 프로젝트 파이낸싱 측면에서 큰 어려움에 봉착해 있음. 이럴 때 LH 같은 공기업이 나서서 <u>사업의 공신력과 사업주의 신용도, 트랙레코드 등을 보장한다면 기업에 엄청난 지원효과는 물론 LH와 캐나다 정부, 시민들에게도 큰 효익이 발생 가능함</u></li> <li>• LH 해외사업의 주요 대상국은 정부의 국제개발협력 정책에 부합하는 중점협력국을 최우선 대상지역으로 고려해야 하며, <u>선진국을 포함한 국가에 대해서는 수익성이 높고 LH사업의 노하우를 적용할 수 있는 지역에 한정하여 신중하게 추진할 필요가 있음</u></li> <li>• <u>스마트시티, 기후변화 영역에서 가능하면 할 수는 있으나 꼭 필요한 것은 아니라고 봄.</u> 선진국은 민간의 영역으로서 더 효과적일 것으로 생각됨</li> </ul>
중립 의견 ③	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 선진국에서도 각종 건설 수요가 충분하지, 한국 기업의 경쟁력이 충분하지 등에 대한 사전 정보/지식이 없어 답하기 어려움</li> </ul>

구분	2차 조사, 답변(의견) 내용
<p>‘선진국 포함’에 반대한 의견 ④, ⑤</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>LH의 한정된 재원을 고려할 때, LH의 해외사업은 선진국보다는 개도국을 중심으로 진행하는 것이 필요함.</u> 선진국에서 한국의 해외사업을 수요한다면 진행하는 것이 합당함. 다만, 선진국으로 분류되는 국가는 미국, 서유럽 국가, 일본, 대만, 싱가포르 등과 같은 일부 아시아 국가인데, <u>이들 국가에서 도시개발과 서민주택 건설과 같은 사업에 있어 해외 공기업의 참여를 수요 할 유인이 적음.</u> 따라서 도시 개발, 서민주택 건설 등의 LH 해외사업은 선진국보다 개도국에서 수요가 높아, 선진국 중심이 되기보다는 개도국 중심으로 이루어지는 것이 필요하다고 생각함</li> <li>• 이미 <u>고령화와 인구감소의 추세가 뚜렷한 선진국에서 대규모 도시개발 수요가 존재하기는 어려울 것으로 예상됨.</u> 일부 개발 수요가 있다고 하더라도 <u>선진국들이 우리나라의 적극적 역할을 기대하기는 쉽지 않을 것으로 판단됨.</u> 특별한 상황변화가 있지 않다면, 선진국 진출은 자제하고 개도국 진출에 역량을 집중하는 것이 바람직함</li> <li>• <u>선진국 대상의 글로벌 사업은 그야말로 민간영역에서 잘 할 수 있는 분야임.</u> 사업규모도 민간영역에서 진출하기에 적절한 규모로 판단됨. 대규모 택지개발사업이 필요한 국가는 대부분 개발도상국이며 개발도상국을 대상으로 공적 developer의 역할을 할 수 있는 조직은 LH임</li> <li>• <u>선진국의 경우, 충분한 수와 규모의 부동산 Developer를 보유하고 있으며, 택지 및 주택 조성 기술, 금융 조달 면에서 우리보다 우수한 것이 일반적이므로, LH가 해외사업으로 선진국에 진출한다 하더라도 경쟁에서 열위에 처할 가능성이 큼.</u> 반면, <u>개발도상국은 우리 정부가 투입하는 정책자금인 ODA가 있으며, 이 재원을 활용하여 LH가 현지에서 공공성에 방점을 두고 택지 및 주택 건설 사업을 추진할 수 있으며,</u> 우리의 건설 기술도 우위를 점할 가능성이 큼.</li> </ul> <p>결과적으로 LH의 해외사업 주요 대상국에 선진국을 포함하지 않는 것이 적절해 보이며, 설사 선진국을 포함한다고 하더라도 실질적인 성과를 내기는 어려울 것으로 판단됨</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 개발사 또는 건설사가 선진국의 도시개발과 서민주택 건설에 참여하는 것은 현실적이지 않음. <u>선진국은 이미 재정적으로 안정되어 있고 디벨로퍼가 활성화된 국가</u>여서 국내 건설사와 LH가 이런 선진국의 도시개발 및 서민주택 건설에 참여하는 것은 명분도 약하고 실질적으로 얻을 수 있는 이득도 제한적으로 판단됨.</li> </ul> <p>하지만, <u>선진국 산단개발은 국내기업 진출 현황, 해당 산단의 차별성, 테넌트 확보 현황 등 사업적 판단을 통해 제한적 참여가 가능할 것으로</u> 생각됨. 개발도상국, 우크라이나 등 도시성장, 재건이 필요한 국가 중심으로 참여 필요</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외사업은 기본적으로 개도국을 대상으로 하는 것이 바람직함. <u>LH의 해외사업은 국제사회와 함께 글로벌 사우스 국가의 SDGs 이행에 참여하는 형태로 진행되어야 함.</u> 이러한 관점에서 일부 글로벌 노스 국가에서도 사업의 기회가 있을 수 있지만, 그 기회는 제한적일 것으로 판단됨. <u>도시화의 진행이 빠르고 도시 인프라 수요가 큰 국가를 대상으로, 한국의 경험에 기반하여, ‘개발협력’을 추진하는 방식으로 진행되어야 함.</u> 그렇지 않으면 민간의 도시개발사업과 차별성이 없어지며 LH의 특장점을 살리지 못할 것으로 보임</li> </ul>

#### 4. (쟁점 4) LH 해외사업에서 서민주택 사업 확대

##### □ 3차(최종) 조사 질문(2차 조사 질문에서 일부 표현 수정)

2차 조사 결과를 참조하여, ‘LH 해외사업에서 ~~(산단에 비해)~~ 서민주택 사업 비중을 확대’해야 한다는 주장에 대한 동의 정도를 체크(✓)하고, 의견을 적어주십시오.

\* 의미를 명확히 하고, 오해의 소지를 줄이기 위해, ‘LH’를 추가하고, ‘(산단에 비해)’를 삭제했습니다.

주장	동의 정도					의견 가급적 다른 전문가의 의견에 대한 동의나 반론을 포함하여 주십시오.
	매우 동의	←	보통	→	매우 반대	
LH 해외사업에서 (산단에 비해) 서민주택 사업 비중 확대	①	②	③	④	⑤	

## \* 2차 조사 결과 \*

### ■ 2차 조사 질문

‘해외사업에서 (산단에 비해) 서민주택 사업 비중 확대’ 주장에 대한 동의 정도와 의견을 적어주십시오.

### ■ 2차 조사 답변 결과

‘해외사업에서 (산단에 비해) 서민주택 사업 비중을 확대’해야 한다는 주장에 대한 동의 정도				
매우 동의 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 반대 1점
●	●●●	●●	●●●●	
↑ 평균: 3.1				

구분	2차 조사, 답변(의견) 내용
‘서민주택 사업 확대’에 동의한 의견 ①, ②	<ul style="list-style-type: none"> <li>이는 실제 해외에서 다양한 주거단지 개발수요가 선진국에서도 개도국에서도 도처에 상존한다는 사실을 직접 접할 수 있는 <u>현업 해외사업개발 담당자의 입장이 아니라면 잘 와닿지 않는 사안일 수 있음</u>. 그러나 영국 런던, 캐나다 토론토, 미국 LA, 텍사스, 애틀랜타, 뉴질랜드 오클랜드, 인도네시아 자카르타, 베트남 하노이, 케냐 나이로비, 르완다 키갈리 등 소득과 발전정도를 불문하고 이 도시들에서 모두 서민주택/국민주택 개발 안건이 접수되었고 수요가 확인되었음. LH의 업력과 노하우 측면에서 확대해야 하는 분야임</li> <li>SDGs를 고려할 때 서민주택 사업의 필요성이 크다고 할 수 있으나, 이는 국가별로 여건이 다르기 때문에 일률적으로 말하기 어려움</li> <li>산단개발과 서민주택 사업은 <u>현지수요와 정책환경을 종합적으로 고려하여 결정해야</u> 하며, <u>기존의 산단개발 중심의 사업을 다각화, 패키지화하여 서민주택 사업의 비중을 확대하는 방향</u>에서 사업 검토가 필요함</li> <li>(별도 의견을 적지 않음)</li> </ul>
중립 의견 ③	<ul style="list-style-type: none"> <li>진출 대상지역의 사회경제적 특성을 반영한 진출원칙 정도면 충분</li> <li>서민주택도 중요하지만 산단 역시 중요함</li> </ul>
‘서민주택 사업 확대’에 반대한 의견 ④, ⑤	<ul style="list-style-type: none"> <li>서민주택에 대해서는 노하우만 전수해도 충분함</li> <li>LH의 공공성은 한국에 한정된 것이지 해외까지 연계된 것은 아니므로 고려해야 할 사항은 아닌 것으로 판단</li> <li>서민주택 사업은 기존 전략 항목에 <u>일부 포함될 수 있으나</u>, 별도의 전략이나 전략 항목 내용으로 추가하기에는 매우 구체적인 방향으로 생각함</li> <li>LH의 해외 서민주택 참여는 <u>해외사업적 측면보다는 지원적 측면이 강해</u> 해외사업의 전략으로 보기 어려움</li> </ul>



## 5. (쟁점 5) 남북관계 변화 대비 사업(연구 포함)의 필요성

### □ 3차(최종) 조사 질문(2차 조사 질문과 같음)

2차 조사 결과를 참조하여, “글로벌 정세 변화 속 향후 남북관계 개선, 휴전, 북한의 체제 붕괴 등에 대비하는 사업(연구 포함)이 필요”하다는 주장에 대한 동의 정도를 체크(✓)하고, 의견을 적어주십시오.

주장	동의 정도					의견 가급적 다른 전문가의 의견에 대한 동의나 반론을 포함하여 주십시오.
	매우 동의	←	보통	→	매우 반대	
글로벌 정세 변화 속 향후 남북관계 개선, 휴전, 체제 붕괴 등 대비 사업(연구 포함) 필요	①	②	③	④	⑤	

### \* 2차 조사 결과 \*

#### ■ 2차 조사 질문

이번(3차, 최종) 조사 질문과 같습니다.

#### ■ 2차 조사 답변 결과

‘글로벌 정세 변화 속 향후 남북관계 ... 등에 대비하는 사업(연구 포함)이 필요’하다는 주장에 대한 동의 정도				
매우 동의 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 반대 1점
●●●●●	●	●	●●	

↑ 평균: 4.1

구분	2차 조사, 답변(의견) 내용
<p>‘남북관계 변화 대비 사업의 필요성’에 동의한 의견 ①, ②</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이달 북한과 러시아가 상호방위 조약을 맺었고, 남북관계 개선이 어려운 상황으로 보임. 하지만, <u>최근 글로벌 정세는 급변하고 있어, 다소 불안정한 남북관계가 향후 다른 방향으로 전개될 수도 있음</u> (예: 트럼프 집권 후 북미 관계 강화 및 정전협정 진행 등). 따라서 다양한 가능성을 열어두고, 이에 대해 공공부문에서 충실히 대비하는 것은 필요하다고 생각함</li> <li>• <u>공기업으로서 향후 한반도의 상황변화 시나리오에 대비한 다양한 대응 전략을 수립하는 것은 매우 중요한 과제임</u>. 국제정세 등을 감안할 때, 향후 상당기간 동안 남북관계 개선이 어려울 듯 보이지만 예측하기 힘든 상황변화(새로운 평화협력관계 형성 등)도 가능하므로 이에 대한 대비도 필요. <u>통일에 대비한 준비는 어떠한 조건하에서도 항상 중요시해야 할 과제임</u></li> <li>• <u>국제정세에 절대적인 영향을 받음에도 불구하고 잠재력이 매우 높은 시장임을 감안하여 사업 분야 및 사업모델에 대한 지속적 연구가 필요함</u>. 검색된 국제정세 속에서도 민간단체를 통한 인도적 차원의 대북지원을 직간접적으로 유지하고, (가능하다면) 이후 사업에 대비하여 현지 상황, 계약방식, 사업모델(자원 등)에 대한 연구도 필요함</li> <li>• 전반적인 필요성은 줄었으나, <u>이런 때일수록 통일부, 통일연구원과 LH 아니면 이런 사업(연구)을 못 하므로</u> LH는 국가공기업의 역할을 다하기 위해 더욱 열심히 해야 함</li> <li>• LH가 가진 <u>공공성의 측면</u>(헌법상 북한은 한국의 영토임)에서, 또 <u>개성공단을 개발한 과거 경험에 근거해 봤을 때, LH는 북한의 변화를 대비하는 사업을 지속적으로 준비하고 추진할 필요성이 있음</u></li> <li>• <u>향후 남북관계가 개선될 경우 추진할 수 있는 다양한 사업아이템을 준비하는 것은 필요함</u>. 이와 함께 <u>체제붕괴 등에 대비하여 국토, 주택 분야 시나리오 설정, 관련 연구사업도 필요함</u>. 국제적 협력의 가능성도 지속적으로 열어 놓고 가능성을 모색할 필요가 있음</li> <li>• <u>정치적 불확실성에 주도적으로 대응하고 경제적 기회를 포착하기 위해서 남북관계의 변화를 예측하고 시나리오별 세부적인 전략과 실행계획을 준비하는 것은 매우 중요하다고 판단됨</u></li> </ul>
<p>중립 의견 ③</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 델파이연구가 진행되는 동안 <u>푸틴 대통령의 방북과 북한 김정은 위원장과 친분 과시, 포괄적 전략동반자로 관계 격상</u> 등이 일어났음. 남북관계 개선이나 체제 붕괴 등의 가능성이 오히려 낮아지는 <u>상황으로</u> 사료되며, 현재 정세변화에 적합한 대북정책 등에 대한 연구사업은 필요하다고 판단됨. 단 이러한 연구를 LH가 할 필요가 있을지는 다소 의문이 있음</li> </ul>
<p>‘남북관계 변화 대비 사업의 필요성’에 반대한 의견 ④, ⑤</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>북핵 개발과 보유로 대북제재가 오래 지속될 가능성이 크기 때문에</u>, 매우 보수적으로 대응하는 것이 현실적임. 다만, 가능성이 낮지만 <u>급변사태에 대응하는 리스크 관리 프로그램은 상시 준비해둘 필요</u>가 있음</li> <li>• <u>지금까지 대북지원 사업은 성공한 것이 없다고 생각됨</u>. 그 이유가 준비가 부족하거나 지원이 제대로 되지 않아서가 아니라 <u>실질적 관계 회복이 안 되고, 정권교체 시기마다 일관성 없는 변경으로 인한 것임</u></li> </ul>

## 6. (쟁점 6) 대북사업을 해외사업의 틀로 접근

### □ 3차(최종) 조사 질문(2차 조사 질문과 같음)

2차 조사 결과를 참조하여, ‘대북사업을 민족을 지원한다는 개념이 아니라 개도국에 대한 국제지원으로 접근해야 한다’는 주장에 대한 동의 정도를 체크(✓)하고, 의견을 적어주십시오.

주장	동의 정도					의견 가급적 다른 전문가의 의견에 대한 동의나 반론을 포함하여 주십시오.
	매우 동의	←	보통	→	매우 반대	
북한을 민족으로서가 아니라 하나의 개도국으로 접근  해외사업 기준을 대북사업에도 적용해야 함	①	②	③	④	⑤	

### \* 2차 조사 결과 \*

#### ■ 2차 조사 질문

이번(3차, 최종) 조사 질문과 같습니다.

#### ■ 2차 조사 답변 결과

‘대북사업을 민족을 지원한다는 개념이 아니라 개도국에 대한 국제지원으로 접근해야 한다’는 주장에 대한 동의 정도				
매우 동의 5점	← 4점	보통 3점	→ 2점	매우 반대 1점
●●●	●	●●	●●●●	

↑ 평균: 3.3

구분	2차 조사, 답변(의견) 내용
<p>‘대북사업을 국제지원으로 접근’에 동의한 의견 ①, ②</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>대북사업이 지속가능하기 위해서는 국제규범에 맞게 추진되어야 함. 남북관계의 발전 측면에서도 민족적 특수성보다는 국제규범이 우선시되어야 함</u></li> <li>• <u>당연한 접근방식이라고 봄. 통일과 관련된 공감대도 상당부분 별개 국가의 연합 모델로서, 한 개도국 파트너로 인식하고 접근하는 것이 적절하다고 판단됨</u></li> <li>• <u>북한에 대한 민족적 지원은 현실적이지 않음.</u> 현재 남북상황도 그렇지만 향후에도 정권 변경 등에 따라 전략이 바뀔 수 있어 대북사업도 해외사업 기준과 같은 잣대로 접근 필요</li> <li>• <u>LH공사가 대북사업을 추진할 때 해외사업 기준을 대북사업에 적용하는 것은 다국적 국제협력을 강화할 수 있는 등의 타당한 부분도 있으나, 북한은 다른 해외시장과는 매우 다른 정치, 경제, 사회적인 특수한 상황이 있기 때문에 이를 고려하여 조정이 필요할 것으로 판단됨</u></li> </ul>
<p>중립 의견 ③</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>하나의 개도국으로 추상화할 이유가 전혀 없음.</u> 말레이시아는 하나의 개도국인가? 몽골은 하나의 개도국인가? 각각 그 나라의 특별한 특징이 있음. <u>북한을 통일이나 특별한 협력의 대상으로 보지 않는다면 북한사업은 별다른 고려가치가 없을 것임.</u> 그러나 그렇게 보기에 북한은 너무나 큰 지정학적, 역사적 의미가 있는 요소임</li> <li>• 하나의 개도국으로 접근한다는 의미가 무엇인지 명확하지 않음. 당연히 <u>대북정책에 있어서도 사업성 및 국제기준 등은 준수될 필요가 있음.</u> 그러나 <u>한편으로 북한이 다른 나라가 아니기 때문에 특수한 사정이 고려될 수 밖에 없을 것으로 보임</u></li> </ul>
<p>‘대북사업을 국제지원으로 접근’에 반대한 의견 ④, ⑤</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>북한을 하나의 개도국 사업으로 접근하기에는 매우 다른 사업 환경으로 생각함.</u> 이는 북한이 <u>중장기적으로 국내와 경제적, 외교적으로 연결될 가능성이 높기 때문임</u>(연방 통합, 흡수통일 등등). 향후 북한의 모습은 예측하기 어렵지만, 어떠한 형태로든 한국과 연계가 된다는 가정하에 해외사업의 기준을 북한사업에 그대로 적용하기에는 고려해야 할 사항이 많아, 이는 적절하지 않다고 생각함</li> <li>• 현실적으로 국민들의 인식을 고려하였을 때, 북한은 ‘개도국’의 관점에서 접근하는 것이 적절해 보임. 그러나 <u>아직까지 헌법이 개정되지 않은 상태에서 공공기관인 LH가 북한을 개도국으로 상정해서 접근할 수는 없는 상황임</u></li> <li>• <u>구분의 의미가 현실적으로 크지 않음.</u> 북한을 민족으로서가 아니라 개도국으로 접근한다 해도 북한의 핵 개발과 보유로 국제사회의 제재를 받는 상황에서는 양자의 개발 수요 차이가 크지 않을 것임</li> <li>• <u>희망사항에 해당됨. 현재의 상황은 엄중함.</u> 상호 무기지원을 명확히 하는 수준의 협력관계가 러-북 사이에 형성되고 있으며, 중국은 러시아를 견제하면서도 주도권을 가져가려 할 것임. 한국의 핵무장 필요성도 거론되기 시작하는 상황에서 <u>개도국으로서 접근하여 개발하자는 시도는 적절치 않아 보임</u></li> </ul>

지면이 부족한 경우, 추가 지면에 적어주십시오. 감사합니다.

## 4. 델파이 1차 조사 답변(정성)

### ① 국제경제질서 변화에 대한 인식

[표] 1차 답변: '국제경제질서 변화의 내용이 국내 기업의 글로벌 사업에 미치는 영향'에 대한 의견

구분		1차 조사, 답변(의견) 내용
'정치적 측면'	매우 큼 ①	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 한국 기업 중 중국에 생산 기지를 보유하거나, 중국으로부터 중간재를 조달해 생산하는 기업의 비중이 매우 높아, 영향 정도가 매우 큼</li> <li>• 미중 갈등의 심화는 국내기업의 해외사업 추진에 결정적 장애요인이 될 가능성이 큼</li> <li>• 전통적으로 한국이 경제는 중국, 안보는 미국에 의존해 왔으나, 미중 전략경쟁 심화로 대외전략 수정이 불가피함.</li> <li>• 국내 기업들의 진출국이 반중, 친미 성향 국가로 재편되고 있으며, 또한 우크라이나 전쟁 영향으로 종전 이후 재건사업 참여를 위한 기업들의 단계적 준비가 증가됨.</li> <li>• 세계경제의 불확화 경향이 심화되고 있음. 동일 블록 내의 협력은 강화되고 있지만, 그것을 벗어난 활동에 대한 위험요인 증가. 이는 우리나라처럼 다자무역체계(중국, 러시아 포함)를 구축하고 있는 국가에게는 큰 위협이 됨.</li> <li>• 미중 전략경쟁 및 지정학적 위험 상황에서 한국 기업의 탈중국 및 미국 투자 확대 등 국내 기업의 글로벌 사업에 영향이 크게 나타나고 있음.</li> <li>• 중국이 미국과 협력하지 않고 별개로 개도국에 대한 투자와 지원을 확대 중인데, 중국의 투자와 원조는 철저하게 구속성(중국기업만 참여)이므로 일대일로가 확대될수록 우리 기업의 진출 시장과 가능성은 줄어들. 이에 중국 본토도 우리 기업 투자 및 일부 건설이 가능한 시장이었으나, 현재는 완전히 투자와 건설 진출이 중단됨</li> </ul>
	크다 ②	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 러시아와 중국의 경우처럼 소위 가치동맹 추진에 따라 수출 및 투자에 있어서 피해를 보고 있음</li> <li>• (국내기업 중에서 LH와 같은 도시 관련 기업에 초점을 두어) 미국-일본과 러시아-중국의 두 연합에서 선택해야 할 수도 있음</li> <li>• 미중 전략경쟁과 지정학적 위험이 국내 기업의 글로벌사업에 미치는 영향은 큼</li> </ul>
'경제적 측면'	매우 큼 ①	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 한국은 2000-2019년 동안 중국, 러시아를 신흥시장으로 보고 많은 투자를 하였는데, 지정학적 위험이 급격하게 증가하면서 투자 자산이 상실됨. 또한 한국이 수출주도 경제성장을 하면서 국제화의 수혜를 가장 많이 받았으나, 블록화와 자국 우선주의가 부상하면서 성장 모델 재검토가 필요해졌음.</li> <li>• 사실상 WTO 기능 무력화가 가시화되고 있어서 새로운 전략 모색이 필요</li> <li>• 보호주의 대두와 글로벌공급망 재편은 미중 전략경쟁과 연계/구체화되어, 정치적 측면보다 다소 그 영향이 크고 현실적으로 작동.</li> <li>• 보호주의와 글로벌 공급망 재편이 가장 큰 영향력을 가질 것으로 평가됨. 지정학적 상황 변화도 결과적으로 이 부분에 영향을 가질 것으로 보임.</li> <li>• 보호주의 강화 및 글로벌 공급망 재편에 따라 해외투자 국가의 변화 및 기업 이전을 촉진하는 경향이 급격하게 진행되고 있음</li> </ul>
	크다 ②	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 한국 기업은 수출 지향 기업의 비중이 많아, 글로벌 보호주의 기조 강화 시 해외사업 영향 정도가 큼</li> <li>• 반도체 및 2차전지 관련 기업들의 미국 투자와 진출이 미국의 보호주의 흐름에서 비롯되었으며, 이는 대외 무역 비중이 높은 기업들의 공급망 및 공급사슬에 영향을 주고 있음.</li> <li>• 최근 강대국 뿐 아니라 개발도상국 조차도 자국 경제를 고려한 고용, 세제, 태환 등 규제를 강화하는 추세</li> </ul>

구분		1차 조사, 답변(의견) 내용
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미국이 보호주의에 의거, 자국 내 투자/진출 기업에 막대한 보조금 및 세제 혜택을 지급함에 따라 우리 기업들이 대거 미국 본토에 투자, 진출, 중국을 배제하는 (미국의) 법안으로 인해 중국 및 제재 대상 기업과 관계 없는 시장에 신규 진출하는 새로운 트렌드 발현.</li> </ul>
	보통 ③	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도시개발 등과 별다른 관계는 없을 것</li> </ul>
'사회적 측면'	크다 ②	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 갈등은 기업들의 해외투자에도 직, 간접적으로 제약요인이 될 수밖에 없음</li> <li>• 사회적 불평등과 갈등 해소를 위한 스마트시티 기술 수요가 증가할 것</li> <li>• 불평등과 사회적 갈등은 장기간에 걸쳐 심화되어 왔고, 단기적인 해결이 불가능한 이슈임. 그럼에도 불구하고 해결을 위해 막대한 예산과 민간자본이 투하될 예정. 사회적 갈등을 완화하는 방향의 도시계획 및 공간구조 재편, 서민주택 확대 등에 예산과 투자가 몰릴 것으로 예상되어 우리 기업의 기회요소로 작용 기대.</li> </ul>
	보통 ③	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적 갈등의 기업 해외사업에 대한 영향은 비용적인 측면에서 일부 간접적으로 존재함</li> <li>• 불평등은 소비 패턴에서 양극화를 만들어 내고 있으며, 기업들도 양극화해가는 소비패턴에 맞게 적응하고 있음.</li> <li>• 아시아인에 대한 혐오, 각국의 극우 성향이 심화될수록, 또 사회적 안정이 침해될수록 해외 투자와 진출이 어려움을 겪을 것으로 판단됨.</li> <li>• 사회적 측면이 국내 기업의 글로벌 사업에 미치는 영향 정도는 보통임</li> <li>• 건설 및 개발사업 관점에서는 영향력이 높지 않으나, 노동조합이 강한 국가 및 자국민 보호주의가 강한 국가의 사업 참여는 제한적임(중재 및 소송 패소 위험성).</li> <li>• 사회적 측면이 글로벌 기업활동에 미치는 영향은 분명하지 않음. 단지 기업활동의 현지화에 있어 해당 국가의 사회적, 문화적 여건에 민감하게 대응해야 할 필요성이 커짐.</li> <li>• 불평등과 사회적 갈등 요인은 해외시장의 고용 여건에 영향을 미칠 것으로 판단됨</li> </ul>
'환경과 기술 측면'	매우 큼 ①	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 탄소중립 목표의 달성은 해외투자와 수출에 중요한 영향을 미치며, 기술혁신을 반영하지 않은 해외사업은 경쟁력을 상실</li> <li>• 유럽의 기후변화 대응 관련한 RE100 등은 실제 수출기업에 직접적 영향을 미치고 있음</li> <li>• 기후변화는 향후 10년 이내 가장 중요한 이슈가 될 것이며, 이에 대한 대안으로 스마트시티가 강력하게 떠오를 것으로 예상</li> <li>• RE100 등 환경과 기술 측면은 국내 기업의 글로벌 사업에 미치는 영향이 큼</li> <li>• 환경에 대한 세계적 관심으로 인해 RE100 또는 CF100 준수 등 국가마다 규제를 강화하고 있으며, AI데이터센터 등은 신재생에너지 확보가 가능한 국가 중심으로 진행됨.</li> </ul>
	크다 ②	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 환경과 기술의 발전은 기업의 해외사업과 직접적으로 연관됨. (예를 들어, 자동화 공장이 보편화 되면, 생산공장이 중간 생산지를 건너 수요처로 바로 이동 가능함)</li> <li>• 환경과 기술 측면은 위협요인과 기회요인이 함께 있음. 기후변화, 디지털화를 잘 이용한다면, 성장에 유리함. 한국의 기업들은 이 부문에 비교적 잘 적응하고 있는 것으로 평가됨.</li> <li>• 기후변화 및 디지털 기술 관련 글로벌 수요가 급증하고 있어, 관련 기업의 해외진출 확대가 예상됨</li> <li>• 기후변화 대응을 위해 이미 풍력, 태양광, ESS 등이 활발히 투자, 개발되고 있고, 디지털 기술 발전에 따라 데이터센터가 활발히 개발되고 있어 이미 그 영향력이 큼.</li> <li>• 추가로 수소 관련 인프라 개발이 뒤따를 것으로 보이며, 현재의 신재생발전의 한계와 반성 이후 새로운 기후변화 대응책은 계속 출현할 것으로 예상.</li> </ul>
	작다 ④	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기후변화는 전 세계가 겪고 있는 공통적인 현상으로 오히려 우리의 발전된 기후변화 대응 기술과 상당한 규모의 ODA 자금으로 글로벌 사업에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단.</li> </ul>
추가 의견		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국제경제질서 변화의 큰 흐름은 기술된 네 가지로 잘 정리되어 있음. 국제경제질서 변화</li> </ul>

구분	1차 조사, 답변(의견) 내용
	<p>에 추가되었으면 하는 부분은 다음과 같음. 최근 기업의 해외사업에 있어 영향요인으로 지목되는 것이 ESG 혹은 지속가능한 규범과 같은 사회적 요인임. ESG는 기업의 친환경 경영, 사회적 책임, 투명한 지배구조를 의미하는데, 특히 사회적 책임과 지배구조에 있어 인권 보호, 기업윤리, 공정경쟁 등이 중요해지고 있음. 일례로 EU와 같은 경우 올해 4월 기업의 인권·환경 기준 충족을 의무화하는 '공급망 실사지침(CSDDD)'을 가결하였음. 이러한 글로벌 흐름은 지속적으로 우리 기업의 해외사업에 영향을 줄 것으로 예상함.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 브릭스의 확대와 미국의 영향력 축소에 따른 '국제경제의 다극화' 추세에 대한 언급도 필요. 미중패권 경쟁이 결국 국제경제 구심력의 다극화를 가져올 것이며, 이러한 추세는 더욱 강화될 것으로 예상되고 있음. 이러한 다극화 추세는 우리에게 기회와 위험을 동시에 가져올 것.</li> <li>• 사회적 측면은 무역 등과 관련된 국제경제질서에서 상대적 비중이 낮은 것으로 판단됨.</li> <li>• 사회적 측면에서 '극우화', '외국인에 대한 혐오 증가' 등도 추가하면 도움이 될 것임.</li> <li>• '불평등과 사회적 갈등 심화' 항목의 내용이 한 국가 내에서 사회적인 불평등/갈등에 초점을 맞추고 있는데, 동 항목의 범위를 '국가간 성장 격차(빈익빈 부익부) 심화'로 확대하거나, 국가간 빈익빈 부익부 심화를 별도 항목으로 만들고, 국가간 빈익빈 부익부 심화에 대응하기 위해 오히려 빈곤 퇴치에 성공하여 점점 작아져야 할 국제개발기구/은행들의 조직 규모나 역할이 계속 커지고 있다는 점 등을 언급할 수 있겠고, 또는 국가간 빈익빈 부익부 심화가 선진국들의 자국보호주의의 결과로 초래되는 면이 있는 만큼, 보호주의의 대두 면에 내용을 추가하는 것도 방법일 듯 함. 또는 2010년 들어와서 진행 중인 미국의 독주(중국 및 EU 성장을 대비 압도적)는 강대국 간에도 불평등과 빈부격차가 심화하고 있음을 보여주는데, 이는 자국보호주의와 디지털 기술이나 혁신을 주도하는 미국 기업들(알파벳, 마이크로소프트, 애플, 테슬라, 아마존 등)에 의한 성장이 결합된 측면이 있어, 디지털 기술 발전 항목에 내용을 추가해도 될 듯 함.</li> </ul>

## ② 글로벌 사업 방향에 대한 의견(1): 글로벌 사업 추진방향

[표 1] 1차 답변: 글로벌 사업에서 공기업의 역할에 대한 의견(정성)

구분	1차 조사, 답변(의견) 내용
해외 사업	<p><b>매우 적극적 ①</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 최근 글로벌 국제 변화 속 미국, 유럽, 일본 등의 전통적인 글로벌 노스 국가와 함께 글로벌 사우스 국가가 주목 받고 있음. 특히 글로벌 사우스 국가와의 해외사업은 국제경제질서 변화 속 중장기적 한국의 해외 수요 확보와 경제 성장을 위해 필요함.</li> <li>• 한국이 고령화와 저출산으로 경제성장 둔화가 불가피한 상황에서 빠르게 성장하고 있는 신흥국 경제에 투자하여 경제적 수혜를 받고, 우리의 경제성장을 이어갈 필요가 있음. 그런 의미에서 국내 기업의 글로벌 사업 추진은 매우 필요함.</li> <li>• 국제질서 변화를 고려할 때, 기회와 위험이 상존하고 있어, 글로벌 사업은 적극적으로 추진되어야 함. 적극적인 리스크 헤징과 기회 창출</li> <li>• 국제경제질서의 변화에 대응하고, 국내 시장의 한계를 극복하기 위해서는 해외시장 개척 및 투자실행이 필수적임</li> <li>• 지정학적 위험 증가는 글로벌 사업 추진 당위성을 떨어뜨리는 이슈는 아님. 위험할 때는 우리 기업들이 알아서 피하며, 위험이 감소될 때 (우크라이나 전쟁 종전 등) 미리 대비하면 재건 사업에 참여할 수 있는 기회가 됨. 즉, 지정학적 위험 증가가 해외사업을 축소할 이유는 되지 않음. 기후변화 대응 역시 태양광, 풍력발전이 그리드에 악영향을 미칠수록 송전망 설비투자 및 BESS(Battery Energy Storage System) 사업기회가 늘어나는 등, 기술의 변화가 있을 뿐 사업기회는 계속 있음. 최근 소형원전이 주목받고 있으며, 수소사업 기회도 상존하는 등 더욱 적극적으로 추진해야 트렌드를 따라잡을 수 있음.</li> </ul>

구분		1차 조사, 답변(의견) 내용
	적극적 ②	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 새로운 국제질서가 형성되는 전환기에 해외사업에 소극적일 경우 기회를 잃게 될 가능성이 큼. 다만, 공격적 사업추진은 자제하는 것이 바람직.</li> <li>• 미중갈등의 여파가 상대적으로 적고 경제성장 속도가 빠른 개발도상국, 그 중에서도 신흥발전국에 속할 수 있는 인도네시아 및 베트남 등 국가에 대한 해외사업은 활발하게 추진할 필요 있음.</li> <li>• 해외사업은 향후의 시장확대를 위한 학습으로서도 의미가 있음</li> <li>• 기업의 글로벌사업 진출은 개별 기업의 전략에 따라 결정되겠지만, 포트폴리오 확대 및 성장극대화를 위해 전략적 진출은 필요하다고 생각됨. 다만, 국가, 상품은 사전 조사에 기반한 전략적 접근이 필요.</li> </ul>
	보통 ③	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소극적, 적극적으로 나누어서 제안하기 어려움. 국가별로 상황이 상이하하여 차별적 대응 필요.</li> <li>• 또한 지정학적 영향을 덜 받는 인도주의적 지원, 역량강화, 지식공유, 법제도 정비 등과 같은 영역은 적극적으로 고려 필요.</li> </ul>
대북사업	적극적 ②	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재 경색 국면에 있으나, 향후 남북관계 개선 상황에 대비한 체계적이고 지속적인 준비 필요</li> </ul>
	보통 ③	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 글로벌 정세 변화 속 한국은 북한과 휴전, 북한의 체제 붕괴 등 다양한 변화가 일어날 수 있기에, 이를 대비하기 위한 사업의 필요성은 존재함.</li> <li>• 남북관계가 경색되어 있는 상태에서 민간 주도로 사업을 개척하는 것이 어려우므로, 이 기간 동안에는 민간의 인도적 지원 위주로 대북 이미지 제고 등 기반을 닦는 작업이 필요함.</li> <li>• 현 단계에서 대북사업은 적극적이어야 하는 기업과 소극적이어야 하는 기업이 양분됨</li> <li>• 북한은 우리가 접경하고 있는 유일한 국가(이적단체)로 우리 경제에 미치는 영향이 지대하므로 안정적으로 관리하기 위하여 관련 사업 추진 여부를 타진할 필요가 있음.</li> <li>• 대북사업은 현재의 남북관계를 고려할 때 현실적으로 적극적으로 추진하기 어려울 것으로 판단됨</li> </ul>
	소극적 ④	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 북핵협상이 재개되고 동북아의 협력구도가 어느정도 가시화하는 시기까지 대북사업은 소극적으로 접근하는 것이 불가피함. 북한도 우리를 여러 파트너 가운데 하나 정도로 인식. 북한으로서 협력 우선순위는 유럽과 일본.</li> <li>• 대북사업은 국제경제질서 변화만 고려할 사항은 아니고 국내 정권 및 정치적 상황도 감안하고 장기적 측면도 있어서 현재로서는 소극적 대응 수준이 좋을 것 같음.</li> <li>• 북한은 해외사업과 달리 민간외교가 허용되지 않는 지역임. 민간이 적극적으로 움직일 수도 없으며, 움직인다고 해도 결국 정부 및 국제사회가 풀어야 접근가능한 시장인 만큼, 소극적으로 대응하는 것이 불가피.</li> </ul>
	매우 소극적 ⑤	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 북한의 핵개발 및 보유로 미국 중심의 대북제재가 지속될 가능성이 큼. 따라서 매우 보수적으로 대응하는 것이 현실적임.</li> </ul>



### ③ 글로벌 사업 방향에 대한 의견(2): LH와 같은 공기업의 역할

#### ■ 해외사업

[표] 1차 답변: 해외사업에서 LH와 같은 공기업의 역할(직접투자, 지원과 조정)에 대한 의견

구분	1차 조사, 답변(의견) 내용
<b>‘직접투자’를 ‘지원과 조정’ 확대보다 더 동의한 의견</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외 직접투자는 투자안정성이 확보되는 일부 사업에 국한하고 지원과 조정에 역량을 집중하는 것이 필요</li> <li>• 직접투자도 중요하나, 지원과 조정을 통해 노하우와 네트워크를 건설하 하는 것이 더 중요</li> <li>• 해외사업은 대북사업과 달리 시장 논리에 의해서 운영되는 부분이 강하므로 직접투자와 같은 부분은 민간이 감당하도록 하되, 지원과 조정 업무는 LH가 주도적으로 할 필요성이 있으며, 특히 해외 ODA 지원과 관련하여서 LH가 일정한 역할을 감당할 필요성이 있음.</li> <li>• 공기업이 직접 투자하기보다는 민간 기업의 해외사업을 지원과 조정하는 것에 중점을 두는 것이 현실적임.</li> <li>• 국가별로 여건이 상이하지만 향후 발전을 고려하여 해외사업에 대한 지원과 조정 활동 확대 필요</li> </ul>
<b>점수를 같이 준 의견</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 불확실성이 증가하면, 대체로 기업의 투자가 유보되며, 리스크가 높은 국가 및 사업이 지연될 가능성이 높기에, 해외사업에서 공기업의 역할이 큼.</li> <li>• 해외 산업단지 및 도새개발 사업 등은 대규모의 중장기 사업으로 민간기업 단독으로 추진하기 어렵기 때문에, 공기업의 투자, 지원, 조정이 필수적임</li> </ul>
<b>‘지원과 조정’ ‘확대를 ‘직접투자’보다 더 동의한 의견</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개발도상국 도시개발 관련 사업 수요 증대에 맞춰 직접투자를 강화해야 하며 동시에 동반 진출하는 민간기업들과의 협력 및 지원도 강화해야 함.</li> <li>• 불확실성이 증가하는 환경에서는 민간의 투자는 공공에 비해 더 소극적일 수 밖에 없으며, 공공 차원에서 선제적 투자 등 리딩을 통해 민간기업 참여를 유도하여야 하며, 사전 시장조사 등 공적 지원 역할도 필요함.</li> <li>• 도시개발은 ‘전력 개발사업’의 장기전력구매계약, ‘유로도로 사업’의 고정대금지급 등 수요위험을 경감해 주는 지원책이 없는 경우가 많으며, 이에 따라 프로젝트 파이낸싱도 어렵고 투자자를 모집하기도 어렵다는 특성이 있음. 이에 LH와 같은 공기업이 중장기적 시각을 가지고 주도적으로 직접투자를 확대할 때 프로젝트 공신력도 제고되고 우리 기업도 공동투자를 검토할 수 있음. ‘지원과 조정’에 너무 많은 리소스를 투입할 필요는 없음. 프로젝트의 유망성, 안정성은 민간 기업들이 자체적으로 판단하며, LH를 포함한 어떤 다른 주체가 지원을 하고 조정을 한다 하더라도 유망하지 않고 안정성이 떨어진다고 판단된 프로젝트에 대한 의사결정을 바꾸기는 쉽지 않음. 오히려 LH가 자체적인 기준과 대정부 네트워킹, 그리고 민간기업보다 긴 호흡을 가진 중장기적 투자자로서 투자를 시행하고 민간투자자들에게 경감된 부담과 리스크를 부여한 다면 별도로 지원과 조정 역할을 하지 않더라도 알아서 민간기업들이 모이게 됨.</li> </ul>

#### ■ 대북사업

[표] 1차 답변: 대북사업에서 LH와 같은 공기업의 역할(직접투자, 지원과 조정)에 대한 의견

구분	1차 조사, 답변(의견) 내용
<b>‘직접투자’를 ‘지원과</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH의 역할을 지속적으로 명확히 하기 위해서는 꾸준히 직접투자를 모색해야 함</li> </ul>

구분	1차 조사, 답변(의견) 내용
조정' 보다 더 동의한 의견	
점수를 같이 준 의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대북사업은 민간 기업이 진행하기에는 리스크 요인이 커, 불확실성이 높은 시기에 공기업의 역할이 큼.</li> <li>• 여건이 허락 할 경우에 한해서 저렴한 방식의 도시개발 경험을 축적하고 있는 LH의 역할이 중요하며, 이후 민간동반기업들의 지원에도 도움을 줄 수 있음.</li> <li>• 대북사업은 사업의 불확실성이 크고, 인프라 기반 조성 등 초기 투자비용이 높으므로, LH와 같은 공기업이 대북사업을 선도하면서 민간기업이 진출할 수 있는 여건을 조성할 필요성이 큼.</li> <li>• 남북합의를 전제로 단계적 추진이 필요한 대북사업은 공공 선도사업으로 추진하는 것이 바람직하며, 기반 구축 이후 민간기업 참여(합작 투자 및 입주 등) 추진이 가능할 것임.</li> <li>• 대북사업은 한국과 북한만의 문제가 아니고, 북한은 국제사회의 제재가 부과된 대상이며, 민간은 물론 LH도 이를 거슬러 움직이거나 수면 아래서 움직이기 어려울 것이므로 직접투자도, 지원과 조정 역할도 현재로서는 축소해야 할 것으로 보임.</li> </ul>
'지원·조정' 확대를	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대북사업 역시 여건이 허락하는 한도 내에서 지원 필요. 직접투자는 여건이 조성되어야 가능할 것으로 보임.</li> <li>• 여건 조성시기까지 직접투자는 자제하고, 향후 여건 변화에 대비한 준비에 역량 투입</li> </ul>
'직접투자'보 다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 당분간 대북사업에 대한 직접투자는 보류해야 하며, 민간의 대북사업 모색을 지원하고 조정하는 수준에 머물러야 할 것임.</li> </ul>
더 동의한 의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 민간의 대북사업은 정치적 이슈에 민감하여 쉽게 결정을 할 수 없을 것으로 보이며, 현재와 같은 정부의 대북정책 기조에서는 공기업 직접투자도 매우 제한적임. 다만, 향후 대북관계 개선 등을 염두에 두고 진입 검토 필요.</li> </ul>

#### ④ LH 글로벌 사업 전략에 대한 의견(1): 해외사업

[표] 1차 답변: LH 해외사업 전략(안)에 대한 의견(정성)

구분	1차 조사, 답변(의견) 내용
국내외 의제 및 계획 연계	<p>적절 ①,②</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내외 의제가 적절하게 선정되었으며, 이를 고려한 사업 전략은 적절함.</li> <li>• 해외사업의 실효성, 안정성 등을 위해 관련 정책, 계획과 연계는 필수적인 조건</li> <li>• SDGs, 탄소중립계획 등과 적극적 연계 필요</li> <li>• LH는 공적인 성격이 강한 기관으로 국내외 의제 및 계획과 연계가 불가피함.</li> <li>• 향후 10년간 동남아의 스마트시티 건설 수요 증가를 겨냥하여 해외사업 전략을 검토하는 것은 매우 시의적절함.</li> <li>• 국내외 의제와 연계활동은 매우 필요함. 특히 국제적인 의제(SDGs)와 연계 강화 필요</li> <li>• 국제개발협력기본계획에 근거한 ODA의 체계적 실행 및 국토교통부, 산업통상자원부 등 중앙정부 관련 부서의 해외정책에 부합한 사업 추진 필요</li> <li>• 해외도시개발 분야에서 '국외 의제 연계'는 비중이 높지 않을 것으로 보임. 각종 국제기구에서 지원하는 도시개발사업은 주로 도시내 상하수 시설에 편중되어 있으며, 드물게 서민주택 사업이 발주되나 주로 차관을 통해 최저가 도급형 경쟁입찰로 진행되어 LH가 참여하기 적절치 않음. 단, 국내 의제로는 한국은 수출주도 경제인 만큼 지속적으로 해외 진출 확대 유인은 상존하며, 특히 그동안 해외에 산업단지 조성을 통해 우리 기업 진출을 뒷받침하는 데 편중된 역할을 확대하여, 대상국 국민에게 서민주택을 제공하고 서민주택 공동투자 및 시공</li> </ul>

구분		1차 조사, 답변(의견) 내용
		을 우리 기업이 맡는 사업을 많이 개발하면 자연스럽게 동반진출 실적이 달성될 것임.
	보통 ③	• 기후변화 및 국제기구, 원조기구 등의 의제에 맞는 접근이 필요하지만, 동시에 직접투자 및 재정사업 참여도 고려해야 함.
	부적절 ④	• LH의 해외사업은 장기적 관점에서 추진하고 지원되어야 하며, 정부의 해외 방문 등 단기성 이벤트나 의제 등과는 차별화하여 진행해야 함.
공적 역할 수행 강화 (조정 과 지원)	매우 적절 ①	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공기업은 민간 기업이 하지 못하는 기능을 담당하는 것이 중요하므로, 공적 역할 수행 강화는 LH 해외사업 전략의 핵심으로 생각함.</li> <li>• LH의 강점인 공적 역할의 성과를 충분히 살리는 전략이 타당</li> <li>• LH는 사업의 취지상 공적 역할 수행을 강화하는 것이 필요함.</li> <li>• 직접 투자가 어려운 상황에서 이의 여건을 장기적으로 조성할 수 있는 활동으로 생각됨</li> <li>• 해외사업의 실질적 성과 도출을 위해서는 공기업의 책임성과 보유역량을 바탕으로 민관협력을 촉진하는 체계적인 계획 수립과 사업 실행 필요</li> <li>• 기업들은 해외사업의 경우 자사의 고유한 배경(특정국가에서 수행경험 누적 등) 및 관계(발주국 정부와 돈독한 관계 등)로부터 도출되는 사업기회, 투자기회에 집중하며, 공공이 주도하는 사업은 획기적으로 리스크가 낮거나 높은 수익이 확보되지 않으면 잘 움직이지 않음. 따라서 '조정과 지원'만 할 경우, 해외도시개발 추진이 기업들에 의해 알아서 활성화될 가능성은 낮으며, LH가 공공기관으로서 리스크를 지거나 장기적 시각으로 이익 회수를 후순위로 가져가는 등 기업을 우대할 경우, 해외도시개발 활성화가 가능할 것임. 따라서 공적 역할 수행 강화는 매우 적절하고 필요하나, 조정과 지원 기능을 강화하는 방향보다는 직접투자, 시행을 확대하는 방향이 적합함.</li> </ul>
	적절 ②	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소위 K-city의 중심기관으로서 경험 및 기술 공유가 필요함.</li> <li>• 공기업의 역할을 명확히 하는 중요한 요소임</li> <li>• 해외에서 민관을 리딩하는 공적 역할은 필요하나 조정과 지원 업무에 국한된다면 민간의 참여도 제한적임. 따라서, 실질적 투자와 개발에 참여하여 공기업으로서 민간의 자금조달 지원, 리스크 분담 등에 기여해야 함.</li> </ul>
국가별 사업 추진방 식 차별화	적절 ①,②	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가별로 해외사업 환경이 매우 상이하므로, 사업 추진방식을 차별화하는 것이 필요하며, 이러한 차별화된 사업방식은 적절함.</li> <li>• 맞춤형 해외사업의 추진을 위해 진출대상 국가의 상황에 맞는 추진방식 선택은 필수</li> <li>• 각 국 경제규모 및 재정상태, 관련 법적 정비 수준에 따라 적합한 사업 추진방식을 차별화할 필요가 있음.</li> <li>• 국가별로 사회/경제/문화적 상황이 다르므로 국가별 사업 추진방식을 차별화하는 것은 매우 적절함.</li> <li>• 국가별 사업 추진방식(PPP와 ODA)도 해당 국가의 소득수준 등 특수성을 고려하여 매우 적절하게 차별화하였음.</li> <li>• 개발도상국 등의 신도시 개발은 사업적으로는 의미하나, 민간이 LH의 국내 도시개발과 같이 초기 단계 리스크를 감수하며 참여하는 것은 불가하며, LH도 도시개발에서 확대하여 부동산 개발, 시설 운영까지 차별화 적용 필요</li> <li>• 국가별로 지정학적 리스크가 적은 국가에 대한 협력 강화 필요</li> <li>• 국가별 개발수요 및 한국의 진출기업 특성을 종합적으로 고려하는 차별화된 사업추진을 통한 사업 리스크 저감 및 지속성 확보 필요</li> </ul>
	보통 ③	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기본적인 사항이나 이것에 매몰될 필요도 없음</li> <li>• 만약 국가의 소득수준이나 신용도에만 근거하여 지원하는 EDCF(대외경제협력기금) 사업만 한다면, 국가별 철저한 분류가 유용할 것. 그러나 도시개발은 부동산 사업이며, 부동산은 한</li> </ul>

구분	1차 조사, 답변(의견) 내용
	<p>나라, 한 도시 안에서 바로 인접한 필지 사이에서도 그 가치와 유망성이 다르다는 특징이 있음. 최저소득국에서도 당장 투자할만한 대상지가 있고, 중위소득국에서도 ODA 자금을 활용하는 것이 적합할 정도로 상업성이 낮은 경우도 있음. 따라서 무상원조가 투입될 수 있는 국가, 구축성 유상원조가 가능한 국가, 구축성 원조가 불가능하고 비구축성으로만 유상원조가 가능한 국가 정도의 분류를 하고, 해당국에서 유망사업이 있을 때 ODA를 활용 할 수 있는지 여부만 판단하면 될 것으로 보임. 도시개발/부동산 사업은 반드시 정부 개입의 정도가 높은 PPP(민관합동사업)여야 할 필요는 없으며, 정부는 토지사용권, 개발인허가만 내주고 실제 투자는 순수 민간이 하는 경우가 많기 때문에, 반드시 PPP 관련 법규가 있는 국가에서만 도시개발을 할 수 있는 것이 아님. 따라서 PPP 가능 시장인지(PPP 관련 법제도를 갖고 있는 국가인지) 여부가 도시개발사업 가능여부를 좌우하지 않음.</p>
추가 의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 및 해외 의제 연결이 LH 해외사업의 방향을 설정하는 데 중요한 요소임. 여기에 추가하여 해외 국가의 수요 및 산업 어젠다도 해외사업 방향을 설정하는 데 필요한 요소로 생각함. 국제경제질서 변화 속에서 우리 기업이 활동하는 국가에서 어떠한 사업 수요가 있고, 이러한 사업을 LH가 진행하였을 때 한국의 기업을 어떤 방식으로 참여시키고, 이후 해당 해외 국가에서 활동하는 한국 기업에게 어떠한 직간접적인 도움을 줄 수 있는지가 중요함.</li> <li>• 국가별 사업방식의 차별화와 함께, 협력사업별 특성, 협력단계별 특성을 감안한 사업방식의 차별화도 고려할 필요가 있음.</li> <li>• 국가별 사업 추진방식 차별화에서 개발도상국 별로 토지소유권, 토지정보, 감평, 수용권 등 토지취득 이전 단계에 고려해야 할 여건에 따른 차별화도 필요함.</li> <li>• ESG 연계, 고령친화도시 노하우 활용 등을 추가로 고민할 수 있음</li> <li>• 2020년 이전 (모) 대기업이 동남아 국가들에 대한 스마트시티 건설을 기획/추진한 바 있음. 그때는 기업 단독의 기획으로 오래 지속되지 못했음. 그러나 향후 LH의 조정과 지원이 함께 한다면, 기업들의 진출이 실현될 가능성이 높아질 것으로 전망됨. 해외사업 '현황'에서 '신흥국 중심 도시개발 수요 증가'가 언급되어 있으나, 신흥국으로 한정할 필요가 없음. 최근 우리 기업들은 미국과 캐나다에서 주거단지 개발사업을 하고 있으며, 말레이시아, 태국에서도 주거단지 사업이 있음. 또한 선진국과 개도국 공통적으로 나타나고 있는 현상은 Decent housing, 즉 고급주택이 아니더라도 일반 국민들이 살 수 있는 주택 수가 부족하다는 점임. 필리핀 '세부 서민주택'의 경우 한국식 아파트가 들어섬으로써 현지 서민들의 주거복지가 크게 향상되는 효과가 있었으며, 이라크 비스야 신도시의 경우에도 사업을 시작한 2011년만해도 아파트가 생소해서 인기가 없었는데 사업이 지연되는 동안 주변이 모두 아파트로 들어섰다는지, LH에서 추진했던 쿠웨이트 압둘라 신도시 역시 사업이 지연되는 몇 년 사이에 아파트에 대한 거부감이 사라지고 인기가 높다는 사실 등을 비추어 볼 때, LH의 해외사업 전략에서 서민주택/국민주택/Decetnt housing에 대한 비중을 크게 높일 필요가 있으며, 소득수준을 신흥국으로만 한정하지 말고 중고소득국으로까지 확대할 필요가 있다고 판단됨.</li> </ul>

## ⑤ LH 글로벌 사업 전략에 대한 의견(2): 대북사업

[표] 1차 답변: LH 대북사업 전략(안)에 대한 의견(정성)

구분	1차 조사, 답변(의견) 내용
정부 정책방향과 남북합의에 부합	<b>적절 ①,②</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부의 대북정책기조에 맞는 사업의 추진과 남북합의에 기초한 사업추진은 필수적 조건</li> <li>• 대북사업에 있어서 정부 정책방향과의 부합성은 절대적임</li> <li>• 조직의 성격상 정부 정책방향과 남북합의에 부합하도록 추진하는 것이 불가피함.</li> <li>• 정부 정책 방향과 남북합의에 완전히 부합하지 않지만, 현실적으로 가능한 최선의 선택으로 판단됨.</li> <li>• 대북사업은 당연히 정부정책과 남북합의에 근거하여 추진되어야 함</li> <li>• 대북사업은 남북간 정책에 부합하는 G2G 사업 기반을 마련하는 것이 급선무일 것</li> <li>• 정부 정책과 남북합의가 가장 중요. 이에 부합하는 범위에서 추진하는 것이 매우 적절</li> </ul>
	<b>보통 ③</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부의 정책 방향과 남북합의에 부합한 사업을 진행한다는 것은 적절하다고 봄.</li> </ul>
	<b>부적절 ④</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재 남북한 대립 기조와 러-우전쟁, 미중 분쟁 등을 고려할 때, 단기적으로 남북합의에 의한 사업 진행은 어려우며, 향후 관계 개선을 위해 준비하는 정도는 필요함.</li> </ul>
공공 선도를 바탕으로 민간, 국제 협력 추진	<b>적절 ①,②</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 북한 사업에서 민간 및 국제 협력을 이끌어 낼 수 있는 것은 국가 기관이며, 해당 사업의 전략적 방향은 적절하다고 봄.</li> <li>• 향후 상당기간 동안 민간의 독자적 역할보다는 정부와 민간 그리고 공공기관이 긴밀한 협력구도 하에서 대북사업을 모색해야 함</li> <li>• 대북사업에서는 특히 LH와 같은 국가공기업의 리더십이 중요함. 국제협력에서도 역시 한국의 국가공기업이 리더십을 발휘할 필요가 있음</li> <li>• 현실적으로 적합.</li> <li>• 현재 민간참여가 어려운 여건에서 향후 여건조성을 위한 기반 마련에 집중. 이는 향후 여건이 개선된 이후에도 동일함. LH는 공공기관의 특징점을 활용한 전략에 집중할 필요가 있음.</li> <li>• 대북사업의 특성상 초기 단계의 사업은 공공이 선도하는 사업으로 추진되어야 하며, 이후 단계적으로 민간참여 및 국제협력을 확대해야 함.</li> <li>• 민간이 주도하기 어려우므로 현실적으로 공공 선도가 가장 적절</li> </ul>
	<b>보통 ③</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 북한에 대해 개발도상국의 한 국가로서 접근하는 것도 가능한 방법</li> </ul>
	<b>부적절 ④</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 민간과 국제협력은 통일부나 다른 기관이 우선적으로 추진하고, LH는 기반시설을 조성하는데 더 방점을 두어야 할 것으로 판단.</li> <li>• 이제 북한도 하나의 국가로 봐야 할 것 같으며, 같은 민족으로서 지원한다는 개념이 아니라 대북제재 해제 후 개발도상국에 대한 국제 지원 형태로 LH도 참여 필요함.</li> </ul>
방재, 환경 등에서 산업, 인프라 협력으로 확대	<b>매우적절 ①</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 산업 및 인프라 협력은 북한의 수요와 향후 남북 통일을 위한 환경 조성 목적에 부합한다고 봄</li> <li>• 인도적인 분야와 연계된 사업부터 추진하는 것은 타당한 전략. 북한도 환경 등에 관심이 많음.</li> <li>• 현실적 한계를 충분히 고려한 합리적 접근방식임.</li> <li>• 협력의 부담이 적은 분야부터 추진하는 것이 타당하나, 협력의 주제는 개방적으로 고려할 필요가 있음. 또한 향후 지식공유, 역량강화, 법제도 정비 등과 같은 부분도 적극적으로 고려할 필요가 있음.</li> </ul>

구분		1차 조사, 답변(의견) 내용
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 북한이 시급하고 중요하게 고려하고 있는 방재, 환경, 농림축수산 사업 등 중소규모의 실행력이 높은 사업을 우선 추진하여, 신뢰를 재구축할 필요가 있음</li> </ul>
	적절 ②	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 남북관계 개선을 조건으로 장기적으로 이 방향으로 확대하는 것이 바람직한 방향임.</li> <li>• LH 사업의 특성상 산업과 인프라 기반시설 구축을 우선적으로 추진하고, 방재와 환경을 후순위로 추진하는 것이 적절할 것으로 판단되나, 북한이 방재, 환경 분야에 대한 투자를 선호할 것으로 예상되므로, 방재, 환경 등에서 산업, 인프라로 협력을 확대하는 것이 불가피할 것으로 판단됨.</li> <li>• 정부 정책방향, 남북합의, 국제사회 공감대가 형성되는 조건에서라면, 협력분야는 기하급수적으로 확대될 수 있다고 판단됨.</li> </ul>
	보통 ③	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지리적으로 북한의 환경, 방재 이슈가 발생할 경우 우리나라에도 영향이 있을 것으로 예상되어 필요한 분야에 대해서는 제한적 협력, 지원 확대 필요</li> </ul>
추가 의견		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국제경제질서 변화로 인해 북한의 여러 변화가 일어날 가능성이 높음. 따라서 이를 대비하기 위한 산업 및 인프라 협력 확대 방안은 필요하다고 생각함. 단, 산업 및 인프라 협력에 있어 대남 도발에 직접적으로 활용될 수 있는 분야를 제외하고 지원하는 것이 필요함.</li> <li>• 광산개발권 등 에너지와 개발사업을 연계하여 북한에서 내어줄 수 있는 것이 무엇인지를 감안한 전략이 필요함.</li> <li>• 방재, 환경 등에서 산업, 인프라 협력으로 확대한다고 했는데, 그 반대로 흘러가는 것이 아닌가? 기존 산업, 인프라 협력에서 방재, 환경 협력으로 확대하는 것 아닌가 싶음.</li> <li>• 국제적인 어젠다를 중심으로 대북사업 추진을 모색하는 전략이 중요함. 예를 들어, 탄소중립, 지속가능발전 목표 달성 등을 중심으로 한 대북사업은 북측도 필요성을 공감하고 정치적 부담도 적을 것임.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 장기적으로 해외사업과 대북사업의 틀을 통일해 가는 것이 불가피할 것임. 즉, 해외사업의 원칙과 기준을 대북사업에도 그대로 적용해야 할 것.</li> <li>- 중국, 러시아, 북한과 새로운 협력구도를 준비해야 함. 현재의 국제갈등 국면은 결국 협력 국면으로 전환될 것임. 협력 국면에서 우선적으로 지속가능발전 관련 어젠다가 고려될 것임. 이를 위한 협력전략을 지금부터 준비해야 함.</li> </ul> </li> </ul>

## ⑥ 향후 글로벌 사업에 대한 추가 의견

구분	추가 의견
대상국가, 지역 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH를 포함한 공기업의 해외사업은 국내 산업 연관성 및 유용성과 해외 수요를 기준으로 대상 국가와 지역을 선정해야 함. 그동안 ODA와 같은 공적 자금이 시행된 사업은 국내의 산업적 고려보다 해외 국가 및 지역 수요에 의해 진행된 경우가 많은데, 이는 해외에서 활동하는 우리 기업에 직접적으로 도움이 되기 어려운 사업들이 많음. 따라서 국내 산업과 연관성이 높은 국가와 지역을 전략적으로 선별하여 사업을 발굴하는 것이 필요함.</li> <li>• 지속가능한 협력관계의 형성 필요성. 단기적 이익과 성과보다는 중장기적인 협력관계의 발전 필요성을 고려</li> <li>• ①지역 선정시, LH의 전문성이 잘 활용될 여지가 있는 지역을 고려. ②산업단지와 도시개발의 여건이 LH의 성과를 충분히 기대할 수 있는 지역으로 선정. ③장기적으로 해외사업 선정기준을 대북사업에서도 그대로 적용.</li> <li>• 경제규모, 소유권 정비, 토지정보, 감평, 수용 등 토지취득 여건.</li> </ul>

구분	추가 의견
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 한국을 1순위 협력대상으로 하는 나라인지? 일본이나 중국이 우선인 국가이면 장기적 협력이 가능한지 고민해야 함. 한국과 인재교류가 활발한 국가인지? 예를 들면 한국에 유학을 많이 오는 국가인지 검토하고 우수한 현지인 채용(현지법인 설립시)이 가능한 나라인지?</li> <li>• 우리나라에서 ODA 지원을 많이 하는 국가, 동남아와 중앙아시아 국가들을 잠재적인 글로벌사업 대상 국가로 두고, ODA 예산과 연계하여 글로벌 사업을 추진해야 한다고 생각함.</li> <li>• LH가 현재 진출하고 있는 주력 국가는 대부분 동남아의 개발도상국 위주로 국한되어 있으나, 민간기업의 진출이 활발한 동유럽 국가 또는 진출 계획 국가 등에 대한 사전조사를 통해 선제적 투자와 지원이 필요함. 이러한 국가들에 현지 기업과 LH의 합작법인 설립 등을 통해 산업단지를 조성하여 국내 민간기업의 초기 진출을 지원하고 현지 적응에 도움을 줄 수 있는 방안 모색 필요.</li> <li>• 지정학적 위험부담이 적은 국가를 우선적으로 고려할 필요가 있음. 한편으로 지정학적 위험부담이 있는 국가에 대해서도 전략적으로 이점이 있는 경우, 협력 채널을 유지관리할 필요가 있음. 우리 정부와 해당 국가의 긴밀한 협력이 기초가 되어야 함. 또한 현재 분쟁 중인 국가의 전후복구 사업에도 적극적으로 참여할 필요가 있음.</li> <li>• ODA 중점협력국(27개) 및 한국 기업 기진출, 진출예정 국가에 선택과 집중. <ul style="list-style-type: none"> <li>- 각 국가별 정책 우선순위 지역(경제구역, 수도권 및 광역대도시권 지역 등)에 선택과 집중.</li> <li>- 각 지역별 협력전략계획(RPS: Regional Partnership Strategy)을 수립하여, 사업 발굴 및 파트너십 구축</li> </ul> </li> <li>• 캐나다의 경우 이민자 급증으로 토론토, 밴쿠버, 에드먼튼과 같은 주요 도시들에 텐트촌이 난립하고 있음. 미국 역시 일반 시민들이 살 수 있는 Decent housing이 부족하여, 수요가 급감한 오피스 빌딩들을 어떻게 주거시설로 바꿀지를 고민하고 있음. 이처럼 전세계가 소득수준과 관계없이 주거시설 확대와 더 나은 주거공간 신설의 수요가 있는 만큼 이를 고려하여 대상시장/대상사업을 선정할 필요가 있음. 단, 이러한 주거단지는 일반건축으로서 현지 건설사도 많이 할 수 있는 부분임. 따라서 대규모 단지조성 경험은 한국이 많이 가지고 있으며, 특히 대규모 단지에서 사용될 때 사업비 절감효과가 나타나는 모듈러 방식으로 해외에서 대규모 주거단지를 조성하는 프로젝트를 앞으로 좀더 집중적으로 개발할 필요가 있다고 생각됨.</li> </ul>
사업방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업방식을 선정하는 데 있어 사업 규모 및 복잡성, 재정 여력, 사업 운영 전문성, 사업 기간 등이 고려될 수 있음. 사업 규모가 대규모이고 복잡할수록 공공보다는 민간 부분의 역량이 요구되므로, 직접투자보다는 합작투자, 턴키 계약 등이 유리할 수 있음. 사업 운영의 전문성이 부족한 경우 턴키 방식이 유리하며, LH의 재정능력이 부족한 경우 합작, PPP 등이 우선 고려될 수 있음. 사업 기간이 길수록 공공과 민간이 함께 하는 PPP 방식이 유리하다고 생각함.</li> <li>• ①사업리스크를 최소화 할 수 있는 방식을 우선적으로 고려. 민간기업의 투자와는 달리 공기업 투자의 특성상 고위험 고수익 기대는 금물, ②사업 대상 국가나 지방정부 파트너의 신뢰성에 대한 면밀한 검토. 과거 국제협력 사례 등을 면밀히 검토. ③장기적으로 해외사업 방식과 대북사업 방식의 통합 검토.</li> <li>• 인도의 경우처럼 결국 각 대상국 정부의 사업전략 방향을 반영해야 함.</li> <li>• ①토지확보 특성, 현지사업시 문화적 제약(기존 거주 주민보호 의무 등이 있는지 등) 확인. ②적극적인 사업감시가 가능한지.</li> <li>• 글로벌 사업의 경우, 사업방식에 상관없이 해외투자개발이 우리 경제에 도움이 된다는 측면을 강조할 필요가 있다고 생각함. 한국의 성장동력이 약화되고 있는 상황에서 LH와 같은 국내 공기업이 해외에 진출하는 것에 대해서 부정적인 시각을 갖는 경향성이 강해질 것이라고 판단됨. 특히 공격적인 택지개발을 전문으로 하는 LH에 대해서는 더욱 그러하다고 생각됨. 때문에 LH가 하는 해외개발 사업이 국내 경제에 도움이 된다는 사실을 체계적으로 정리하여 홍보할 필요가 있음.</li> <li>• 해외사업에 대해 국내 공적 자금은 KIND(한국해외도시개발인프라지원공사), 수출입은행 등도 PPP 및 개발사업 프로젝트 등에 지원하고 있어, 중복성 투자보다는 차별화된 선제적 직접투자, 합작투자 방식을 고려하면 좋겠으며,민간을 지원한다면, 실제 민간의 리스크를 같이 해소하는 차원에서 투자 및 준공 후 운영 참여도 필요함</li> </ul>

구분	추가 의견
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 사업방식을 고려하는 것은 가능하나 협력국가 정부와 협력이 전제가 되어야 함. LH가 공공기관으로서 특징점을 살릴 수 있는 방식으로 사업이 진행될 필요가 있음. 민간의 독자적 참여가 가능한 영역은 민간에게 맡기는 것이 바람직함.</li> <li>• 진출 국가의 투자 및 개발 관련 법제도, 각 사업별 전략적 투자자(SI), 재무적 투자자(FI), 건설 투자자(CI) 현황 및 참여 역량 분석, 현지 여건 및 수요 맞춤형 마스터플랜의 적정성 분석 등 각 사업방식별 수익성, 공공성에 대한 체계적인 타당성 분석.</li> <li>• KIND(한국해외인프라도시개발지원공사)가 투자한 필리핀 '세부 서민주택'의 경우 현지 시공사를 쓰면서도 공사방식과 자재사용, 현장관리 등은 한국식 노하우를 적용하여 효율화하고 있음. 현지 시공사 대비 고급자재를 쓰면서도 한국의 기술과 관리역량을 통해 공사기간과 공사비용을 절감함으로써 분양가를 경쟁력있게 낮추었고, 현지 시공사들이 유사한 주거단지를 지었으나 모방에 모두 실패하여 품질을 못 맞추거나 가격이 높음. 이 사례를 상세히 연구하여 고난이도 건축이 아닌 주거단지 건설을 현지업체를 활용하여 짓는 Practice를 정립하고, 이를 확대해 나가야 함. 즉 한국 기업이 턴키계약을 하더라도 관리만 하고 현지업체를 통해 시공하는 방식을 연구/방법론 정립을 해나가야 할 것으로 보임. PPP는 투자개발형 사업 가운데 유료도로 수입이 모자라면 발주국 정부가 보상해주거나, 전력을 실제로 쓰건 안쓰건 무조건 고정적인 전력 구매대금을 지급하는 등, 발주국 정부가 적극적으로 참여, 개입하는 경우에 해당함. 반면 도시개발사업, 단지개발사업, 부동산 사업은 현지정부가 보유한 토지를 현물출자하는 드문 경우 외에는, LH, 현지기업, 우리기업, 기타 재무적 투자자가 투자하고 대출받아 추진하는 경우가 대부분임. 즉 운영단계에서 분양이나 임대를 현지정부가 책임지는 경우가 거의 없음. 따라서 BOT, BTO를 적용하기 어려우며, 한국에서 운영 수익이 적은 기숙사나 하수관거에 대해 BTL 방식으로 고정적 리스료를 정부가 제공하는 등의 조건을 확보한 경우가 아니면 PPP로 갈 가능성은 적음. 따라서 도시개발에서 PPP 법령이나 제도 유무를 따지는 것은 크게 의미가 없으며, 오히려 과실송금, 태환규제, 대출규제, 지분 증/감자나 배당시 제한사항, 세금혜택 등이 중요함. 즉 순수민간투자사업을 하기 좋은 나라인지가 더 중요하며 PPP 법제도는 덜 중요함.</li> </ul>
위험관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH는 해외 및 대북 위험관리를 위해서 '위험관리 시스템'을 구축해야 한다고 생각함. LH는 체계적으로 해외와 북한에서 일어나는 위험 정보를 수집, 분석, 관리하고, 위기 발생 시 신속하게 대응할 수 있는 시스템을 구축해야 함. 이를 위해 LH는 정기적인 위험 평가와 모니터링을 진행해야 함. 구체적으로 현지 정책 상황 및 경제 상황이 사업에 미치는 영향을 지속적으로 분석해야 하며, 현지 법규 및 규제에 대한 철저한 파악과 대응 매뉴얼을 만들고 숙지해야 함.</li> <li>• ①정부에게 사업의 예상 위험을 충분히 설명. 정부 당국자들이 최종 정책결정과정에서 충분한 사업의 위험성을 인지토록 정보 제공. ②민간기업들과 컨소시엄 구성시 책임과 권한을 명확히 설정. 민간기업들의 자기책임을 명확히 하여 도덕적 해이 발생을 사전에 방지. ③사업 추진방식에 대한 북한과의 인식 차이를 고려. 북한이 원하는 사업별 추진방식과 우리와 국제사회가 제공할 수 있는 추진방식의 차이를 줄이기 위해 노력해야 함.</li> <li>• 환리스크 헤징, 정권 교체 시기, 공무원 네트워크 관리 등에 대한 고려가 필요함.</li> <li>• 해외사업의 경우 현지법인은 반드시 설립하여 운영. 좀 시간이 걸리더라도 현지 엘리트를 채용하고 LH에 어울리지 않는 규모라 해도 작은 사업(건물 한 동이라도)부터 학습하며 실시. 대북사업의 경우 북한은 위험관리를 기대해서는 안되는 나라임. 대북사업은 위험관리로부터 자유로워야 하며, 실무자에게 책임을 묻지 않는 제도를 미리 마련해야 함.</li> <li>• 우리나라 정권 교체에 따른 대외경제 정책의 변화로 사업의 연속성이 상실되는 문제가 발생할 수 있음. 때문에 정권교체와 상관없이 글로벌 사업이 지속 추진될 수 있도록 중장기 계획을 수립하고 추진하는 것이 필요함. 특히 대북사업에서 그러함.</li> <li>• 해외사업의 경우 국가별로 상이한 제도와 법률에 의해 실제 사업 추진에 상당한 기간이 소요되고 있으며, 중간 타절 또는 사업 완료 후 투입금에 대한 회수도 어려운 경우가 많음. 따라서, 사전에 철저한 국가 조사와 자문을 통해 프로젝트의 사업성 뿐 아니라 투자금 회수 등의 방안까지 사전 조사하여 위험관리 대응 필요.</li> <li>• ①계획 단계: 부지 선정, 시장 여건, 법제도, 인허가, 사업성 관련 리스크 관리. ②조성 단계: 토지</li> </ul>



구분	추가 의견
	<p>취득, 자금조달, 공사관리, 분양 리스크 관리. ③운영 단계: 단지 관리, 입주/분양자 리스크 관리.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>미얀마 경험산단 사례처럼 정부의 이행사항을 합의서에 넣고 해당 합의서에 대한 이행을 MIGA (국제투자보증기구) 보험을 가입하는 것이 가장 적절하다고 사료됨. 단 이 사례는 미얀마 정부가 적극적으로 개입한 사례이며, 베트남 경험산단처럼 현지정부가 개입이 적은 사례가 더 많을 것임. 이 경우 가장 빈번하게 발생하는 리스크는 인허가, 토지가격협상, 이주보상 등이 안되거나 장시간 소요되는 리스크인데, 이들은 사전대비나 관리전략 수립이 어렵다는 문제가 있음. 이를 해결하는 방법은 LH라도 공공기관으로서 중장기적인 시각으로 사업개발을 하는 것임. 사업이 지연되는 경우 민간기업들은 담당자가 책임을 물어 경질되거나, 2~3년간 단기간내 성과가 나지 않으면 철수 의사결정 등을 하게 됨. 민간이 그렇게 하더라도 수용가능한 주도적 공공 대주주로서 LH가 끈기 있게 정부와 문제를 풀어내고 장기화되는 문제를 공공부문으로서 감내하고 지속해야 함. 한국에서의 역할도 그러한 공공부문의 특성상 가능했으며, 그러한 것이 가능할 때 역시 한국에서처럼 시간이 지연되는 동안 지가 상승 등의 부수적 이익도 볼 수 있을 것임. 즉 LH가 지연에 대한 리스크를 감내함으로써 함께 진출하는 기업들이 리스크가 낮아지도록 하는 것이 최선의 방책으로 사료됨. LH도 리스크를 회피하려 해서는 안됨. LH가 리스크를 감내하여 민간의 리스크를 경감해야 동반진출이 가능하며, 이것이 해외 및 대북사업에서 LH의 역할이고 민간기업의 위험관리 전략이 되어야 함 (‘해외나 대북사업을 LH와 함께 하면 기업은 수익률, Exit조건, 유연한 사업참여 의사결정 측면에서 우대받는다’는 인식이 확립되어야 함)</li> </ul>
기타	<ul style="list-style-type: none"> <li>LH의 주요 해외사업 중 하나는 우리 기업이 활동하는 인프라와 산단을 구축하는 것임. 특히, 해외 산단 사업이 성공하기 위해서는 대기업의 참여가 매우 중요함. 따라서, 인프라와 산단과 같은 해외사업을 구상하는 초기부터 우리 기업의 수요를 명확히 파악하여 이를 시행하는 것이 필요함. 또한, LH 글로벌 사업에서 공적 역할 강화는 필요하다고 생각함. 특히 LH가 보유한 네트워크가 이를 필요로 하는 우리 기업에게 효율적으로 전달되는 다양한 통로가 확보되었으면 함.</li> <li>①미래과제 준비. 향후 해외투자사업과 대북사업 재개시 지속가능발전목표(SDGs)를 어떻게 반영할 것인지에 대한 사전 준비가 현 시점에서 필요. ②향후 대북사업 재개에 대한 대비. 개성공단의 재개 상황에 대비하여 미래 지향적인 개성공단 발전방안을 지금부터 준비.</li> <li>KOICA나 EDCF 뿐 아니라 ASEAN, ADB, WB, GCF(녹색기후기금) 등 기관과 협력, 연계 가능한 펀드를 적극적으로 찾아 협력사업을 구상하는 시작 작업도 중요함.</li> <li>LH가 방재시설이던, 스마트시티 시설이던 기후변화 대응(완화와 적응)에 세계 최고의 노하우를 가지고 있음을 잘 홍보해야 함.</li> <li>LH의 글로벌 사업 진출에 대한 외부의 인지도가 낮음. 가장 큰 이유는 LH가 국내 택지 개발을 전문으로 하는 공기업이라는 인식이 강하기 때문이라고 생각함. LH가 글로벌 사업을 진출해야 하는 이유, 또 성공적으로 추진하고 있는 LH 글로벌 사업에 대한 홍보, 해외국가들이 LH에 대해 갖는 인식 등을 국내에 적극적으로 홍보하는 방안도 마련해야 함.</li> <li>글로벌화가 가속화하여 다양한 국가에 민간 기업의 투자 및 개발사업 참여가 늘어나고 있는 상황이나, 진출할 때마다 개별 기업이 시장조사, 법제 및 세제 조사 등을 진행하여 비용 부담 등 비효율적인 부분이 많음. 이러한 비효율을 개선할 조사자료 공유 또는 공기업 기존 자료 제공 등 제도 마련이 되면 좋을 것 같음.</li> <li>현재 국제적 여건에서 무리하게 사업을 확장하는 것은 바람직하지 않음. 현재 여건에서는 국제기구와 협력강화, 한국 도시개발 경험에 대한 국제사회 공유, 인도적 지원 확대 등 지정학적 상황과 무관하게 추진할 수 있는 과제에 집중하는 것이 바람직함. 아울러 기존의 해외협력사업에 대한 구체적인 평가, 해외의 유사기관에 대한 조사 등을 통해 LH 해외사업의 장기적인 방향에 대해 검토할 필요가 있음.</li> <li>①(컨설팅 지원 확대) 진출 대상국의 국토/지역/도시 관련 정보 인프라 구축, 지역별 관-산-연 협력 네트워크 구축, 지역협력전략계획 수립, 사업발굴 및 기획제안 컨설팅, 투자개발사업 마스터플랜 및 사업타당성 조사 관련 컨설팅 지원 확대. ②(현지 사무소 역량 강화) 중점 타겟지역별 현지 사무소 인력과 재정을 확대하여, 현지 정부, 기업 등과 파트너십을 강화하고, 실행력 있는 사업발굴 및 투자사업 추진 기반 확충.</li> </ul>

구분	추가 의견
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODA와 투자를 연계하는 것은 국제사회의 흐름임. 세계은행이 민간 신용카드사 CEO를 총재로 영입한 배경은 민간자금을 좀더 유치하기 위한 것임. ODA를 LH 전략에는 국가별 사업추진방식 차별화 항목에 포함하였는데, ODA는 대전제가 국가간 교류이며 국가간 대출임. LH가 해외사업을 할 때 LH는 사업주/투자자/시행사에 해당하며, LH와 동반진출하는 기업, FI들도 모두 민간임. 민간이 ODA를 해라 말아라, 쓰자 말자를 결정할 수 없음. 따라서 ODA를 프로젝트 재원으로 활용하고자 할 때는 반드시 수원국 정부가 절차를 직접 시작하고 밟아야 하며 ODA를 받아내는 것은 수원국의 몫이고 책임이라는 점을 명확히 해야 함. 그렇지 않으면 수원국 정부는 ODA가 알아서 나오는 것으로 기대하고 절차를 이행하지 않는 경우가 발생하며, 그러다가 ODA가 들어오지 않으면 사업자를 타하는 경우가 발생함. UGPP(도시성장 동반자 프로그램, LH-베트남 5개 지방성)에도 ODA 연계가 명시되고 있는데, 이에 대한 정확한 업무/과업분장을 명시하여 UGPP를 했을 때 뭐가 좋고, 이 좋은 효과를 보기 위해서는 수원국 정부는 뭘 해야 하고 사업자는 뭘 할거다 등이 좀 더 세부적이면서 명확하게 보여져야 함.</li> </ul>

## 5. 델파이 2차 조사 답변(정성)

### 1) 3가지 주요 쟁점

#### ① (쟁점 1) 한국 기업의 글로벌 사업 방향: '적극적 추진', '신중한 추진'

[표] 한국 기업의 글로벌 사업 방향에 대한 의견

구분	답변 내용
<p>'적극적 추진'을 '신중한 추진'보다 더 동의한 의견</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH 등 공기업의 해외사업 추진 여부는 정권/정부가 얼마나 해외진출/수출을 강조하는지 그 기조의 강도와 공기업의 역할범위에 대한 전문가들 각자가 가지고 있는 개인적인 관념/입장에 따라 의견이 갈린다고 생각됨. 현 정권/정부는 해외진출/수출을 강조하고 있으며, 행안부를 통해 지자체 산하 공기업들에게도 가능시 해외진출/수출 실적을 낼 것을 권고하고 있음 (예: 대전도 시공사가 이러한 방향에 따라 0000*에 먼저 협력을 요청하고 MOU 체결 통한 협력 공식화를 요청함). 이러한 정권/정부의 방향에 맞춘다고 하면 지자체 공기업도 아니고 중앙공기업인 LH가 적극적으로 해외사업을 추진하는 것이 맞음. 반면, 정권/정부 기조가 해외진출/수출을 강조하는 방향이 아닐 경우 그에 반하여 적극적으로 해외사업 추진을 하는 것이 부적절하게 될 수도 있음. 공기업의 역할 범위에 대해서도 개인의 신념이나 지식체계, 경험 등에 따라 본연의 국내 업무에 집중해야 한다고 생각하시는 분도 있고, 국제협력 및 수출주도경제로서 수출 확대를 위해 해외사업을 활성화해야 한다고 인식하는 분도 있음</li> <li>이렇게 5년마다 바뀔 수 있는 정부/정권 기조에 따라 해외사업이 흔들리고, 공기업에 대한 개인적 인식이 따라 해외사업 추진 여부가 흔들려서는 안됨. 즉 공기업 역할의 정의를 명확히 하여 해외사업을 포함하거나, 또는 포함하지 않거나 확실히 정해야 한국 국내 혼란도 적고 파트너 국가들에게도 피해를 끼치지 않을 수 있을 것임. 그렇다면 해외사업을 적극적으로 하는 방향으로 공기업의 역할을 정립할 것인가, 신중하게 하거나 또는 하지 않는 방향으로 역할을 정립할 것인가? 이의 답은 역시 해외사업은 필수적인 역할로 포함해야 함. 한국에 쌓여 있는 암묵지와 노하우는 개도국 동반성장에 반드시 필요한, 전세계 어디에도 없는 자산임. 이것이 바로 한국이라는 국가의 아이덴티티에 해당함. 이를 해외에 전파하지 않는다면 스스로 리더국가 가 될 수 있는 가능성을 포기하는 셈이 됨</li> <li>(* 응답자의 익명성을 위해 기관명은 0000으로 처리하였음)</li> <li>• 국제질서 변화와 그에 따른 GVC 재편은 새로운 기회와 위험이 도사리고 있음을 시사. 따라서 글로벌 사업은 적극적으로 추진되어야 함. 적극적인 리스크 헤징과 기회 창출. 한국 기업이 참여 가능한 국가들의 도시개발 및 주택 건설 등의 영역(개도국과 선진국 일부)에서는 적극적으로 기회를 확보하고, 참여가 어려운 영역에서(러시아 극동 지역 등)는 리스크 헤징하면서 참여의 기회를 모색해야 함</li> <li>• 불확실성이 높은 시기일수록 신중한 사업 추진이 필요하지만, 최근 글로벌 국가 간 불확실성은 (1) 첨단 및 민간산업을 중심으로 하며, (2) 미국-중국, 러시아, 이스라엘 등 명확한 플레이어 가 존재함. (최근에 EU와 일부 개도국이 이러한 불확실성에 대응하는 모습이 확인되나, 미국-중국, 러시아, 이스라엘과 같은 파급력을 보이고 있지 않음) 따라서 중장기적 한국의 해외수요 확보와 경제성장을 위해서는 도시개발과 주택단지과 같은 인프라 성격의 투자가 글로벌 불확실성에 영향이 적은 글로벌 사우스 국가와 이루어진다면, 큰 문제가 없다고 생각하며, 오히려 이러한 사업이 적극적으로 추진이 필요하다고 생각함</li> <li>• 현 시기는 기존의 국제질서가 약화되고 새로운 국제질서가 형성되기 시작하는 특수한 상황임. 개별국가의 자국이익 추구에 따라 각자도생의 추세가 강화되고 있기 때문에 기존의 협력질서를 기반으로 하는 소극적 자세로는 장기적으로 입지 확보가 어려울 것임. 따라서 우리가 협력을 확대해야 할 지역과 국가를 대상으로 보다 적극적인 사업추진을 통해 입지를 확보해 가는 노력이 현 시점에서 필요</li> </ul>

구분	답변 내용
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국제적 질서 전환기에 있어서 상대적으로 영향이 적은 중립적 성향의 국가들을 대상으로는 글로벌 사업을 확대해야 함. 특히 동남아시아의 경우 중동이나 아프리카 국가들과 달리 미국이나 중국 및 러시아 등의 영향을 상대적으로 덜 받는 중립적 성향의 국가들임. 이들 국가들 대상의 글로벌 사업은 현지 정권교체 리스크가 가장 큰 것이며 국제질서 변화 리스크는 상대적으로 적다고 판단됨</li> <li>• 해외사업은 적극적이고 과감해야 하는 것도 중요하지만 신중하게 추진해야 하는 것도 맞음. (하지만) 신중하게 낮은 리스크만 따진다면 해외진출에 아무런 의미가 없음. KOICA에 맡기면 됨. 공기업인 LH가 해외로 나가는 명분은 높은 리스크를 방어해 줄 수 있기 때문일 것임. 그러나 그만큼 LH는 신중해야 함</li> <li>• 한국경제의 복합적 위기 상황을 타개하기 위해서 한국 기업은 글로벌사업을 보다 진취적으로 추진할 필요가 있음. 다만, 한국 기업의 경쟁력과 진출지역의 시장 상황을 면밀하게 조사분석하여 체계적이고 단계적인 진출전략을 수립하고 실행해야 함</li> </ul>
<b>‘신중한 추진’을</b> ‘적극적 추진’보다 <b>더 동의한 의견</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 한국 기업의 글로벌 사업 진출은 국내 상황과 포트폴리오 다변화 차원에서 필요하나, 도시개발, 주택단지 개발 등 장기적 대규모 투자는 글로벌 변동성이 큰 현시점에서 자금의 유동성 확보 제한, 변동성 리스크로 인해 다양한 위험성이 상존. 대규모 장기 투자보다는 ODA 자금 등과 같은 정책원조 사업에 도급공사 위주로 우선 참여하고, 단기 회수가 가능한 중소규모 프로젝트부터 단계적 투자 필요. 인구, 국가 성장성/안정성 등을 종합적으로 고려하여 투자대상 국가 선정이 필요하며 공격적 투자보다는 국가 및 글로벌 시장 등에 대한 면밀한 분석을 통한 안정적 투자 필요</li> <li>• 전반적으로 신중한 추진이 바람직하다고 판단됨. 그러나 이것이 곧 소극적인 자세를 의미하는 것은 아님. 국제정세의 면밀한 검토 속에서 진행되는 것이 바람직하다는 의미. 지정학적 리스크가 커짐에 따라 국가별로, 사업내용 별로 환경이 급변하고 있음. 이에 맞추어 전략적으로 대응하는 것이 중요할 것임</li> <li>• LH는 공기업으로 상업성보다는 공공성에 방점을 두고 사업을 추진하고 있음. 반면, 해외 글로벌 사업은 투자국 기업에 비해 열위에 위치하므로 사업의 리스크가 높아 공공성보다는 상업성에 방점을 두고 사업을 해야 하는 경우가 많음. 때문에 글로벌 사업은 민간이 추진하도록 유도하고, LH의 글로벌 사업은 한국의 ODA 사업을 보조하는 방식으로 개발도상국에 진출하여 공공성에 방점을 두고 신중하게 추진하는 것이 적절할 것으로 판단됨. 우리 경제가 노령화되고 활력을 잃어가면서 해외시장 진출이 필요한 것은 당연한 일임. 문제는 그 과정에서 발생하는 LH 설립 취지와와의 갈등, 즉 부조화를 어떻게 해결할 것인지 아직까지 대안 마련이 이루어지지 않았다고 생각함. 만약 LH가 적극적으로 글로벌 시장에 진출하려 한다면, 잠재적으로 발생할 수 있는 손실을 어떻게 처리할지, 또 이를 국민들에게 어떻게 알리고 설득할지에 대한 방안 마련이 필요하다고 생각됨</li> </ul>

## ② (쟁점 2) 해외사업에서 LH 등 공기업의 역할: ‘직접투자’, ‘지원과 조정’

[표] 해외사업에 공기업의 역할에 대한 의견(정성)

구분	답변 내용
<b>‘직접 투자’를</b> ‘지원·조정’보다 <b>더 확대해야</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 쇼핑몰, 제조업, 서비스업, 유통업 등 민간의 영역이 있는 반면 정부간 협력을 통한 공적 목적 사업 추진 등 공공의 영역이 있음. 즉, 아예 업역이 민간과 정부 한쪽에 적합한 업역들이 있음. 반면, 하나의 업역에서도 공공의 역할과 민간의 역할이 모두 필요한 경우가 있음. 해외도시개발이 이에 해당함. 해외도시개발이 해야 하는 사업이라는 데 동의한다면, 해외도시개발이 향후 적극적으로 추진해야 하는 분야라는 데에 공감대가 있다면, 공공이 앞장서고 민간이 따라야 함.</li> <li>• 싱가포르가 정확하게 그렇게 하고 있음. 싱가폴은 테마섹이라는 국부펀드가 해외 도시개발 진출을</li> </ul>

구분	답변 내용
<p>한다는 의견</p>	<p>위한 다양한 공기업/펀드를 산하에 운용하고 있음. 바로 셈콥(Sembcorp), 케이펠랜드(Keppel Land) 등임. 이들은 재무부의 통제를 받으며, 이들이 베트남 등지에서 수백 헥타르에서 수천 헥타르 규모의 초대형 산업단지과 도시개발 사업을 추진할 수 있는 원동력은 바로 재무부의 강력한 협조를 받기 때문임.</p> <p>우리나라의 경우 민간기업들이 컨소시엄을 구성하여 스타레이크 신도시 인허가와 토지보상/이주 등에 10년 이상을 소비하면서 대우건설을 제외한 모든 기업들이 떨어져 나갔음. 대우건설도 장기간 지연을 겪으면서 내부보고, 대책마련, 문책성 인사 등 고통의 시간을 겪었음. 스타레이크는 그나마 그 산고 끝에 빛을 보기 시작한 거의 유일한 도시개발 성공사례이며, 이러한 토지확보, 인허가 취득이라는 도시개발 고유의 초기 리스크를 버티지 못하고 중단되거나 회사 존재를 위협받은 사례는 수도 없이 많음.</p> <p>싱가폴은 이를 정부가 나서서 G2G로 해결함. 셈콥이 산업단지 등을 개발할 때 재무부(국부펀드) 자금을 통해 대규모 선투자를 하며, 인허가 단계마다 싱가포르 재무부 장관이 참석하여 G2G로 압박한다고 함. 이렇게 초기리스크 대응과 초기투자를 정부가 앞장섬으로써 사업의 진척도가 개선되고, 비로소 민간기업들이 분양/임대/개발권 취득 후 개발 등의 본격적 행위가 시작됨</p> <p>LH의 업역인 국토/도시개발, 이 분야에 해외사업을 적극적으로 추진하기로 정해지지만 한다면, LH역할은 명확함. 반드시 주도적 역할을 해야 하며 지원·조정만으로는 민간의 진출을 촉진하기 힘들 것임</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 민간 건설사 입장에서 해외 도시개발, 산업단지 건설은 궁극적 목표가 될 수는 있으나, 대규모 자금 투자, 토지매입, 현지 인허가 등 잠재 리스크로 인해 실제 투자 결정은 어려움. 따라서, 도시개발, 산업단지 개발 경험이 풍부한 LH에서 지원조정에 국한되지 않고 민간기업을 리딩할 수 있는 직접 투자 역할이 필요하며 특히, 민간과 공동으로 해외사업을 진행한다고 하면 리스크를 같이 쉐어할 수 있는 LH의 선제적 참여 필요</li> <li>• 불확실성이 높은 시기에 공기업은 직접 투자와 지원 조정 역할은 모두 필요하다고 생각함. 다만, 두 역할 중 우선시 되는 역할은 직접투자라고 생각함. 불확실성이 높은 시기에는 기업의 공격적인 투자는 상당히 제한되어 있음. 해외사업에서 공기업이 명확한 목표 하에 해외사업을 투자하여 진행한다면, 해외 한국 부가가치 수요국가 저변을 선제적으로 넓히는 데 도움이 되며, 신뢰도 높은 공공부문에서 주도로 진행하는 만큼, 민간기업의 참여도 역시 높아질 수 있음.</li> </ul>
<p>‘직접 투자’와 ‘지원·조정’ 확대에 점수를 같게 준 의견</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도시개발, 단지 건설 등의 해외사업에서 재정투자 및 민간자본의 한계가 있는 해외 정부에서 요구하는 사항은 공신력있는 사업주체의 지분투자를 전제로 하는 안정적인 사업추진임. LH 등 공기업(KIND, 도로공사, 철도공사, 수자원공사 등)의 사업추진 플랫폼(원팀코리아)의 사업별 컨소시엄을 탄탄하게 구성하여 사업의 공신력을 제고하고, 민간기업의 동반진출을 지원, 조정할 필요가 있음</li> <li>• 경제학에서 쓰이는 개념인 crowding-in 효과가 해외사업에서도 유사하게 적용될 수 있다고 봄. 택지개발사업 등에서 LH와 민간기업은 원래 상호이익이 되는 윈-윈 전략 속에 있었음. LH가 토지 확보, 기반시설 공급을 주도하고 민간은 이 사업에서 contractor로의 역할도 하고 분양된 택지 위에서 투자를 통해 건축사업을 벌이는 방식임. 해외사업에서도 LH는 공적 developer 역할을, 민간은 같이 진출하여 contractor와 investor 역할을 할 수 있음. 사업자가 주로 개발도상국 해외이므로 LH는 국내에서와 같이 수익만을 추구한다기보다는 affordability를 고려한 경험 공유 차원에서 접근하는 것도 중요함. 예컨대 현지 국영기업과 joint-venture 형식으로 사업에 참여할 수 있을 것임.</li> </ul>
<p>‘지원·조정’을 ‘직접 투자’보다 더 확대해야 한다는</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공기업의 직접투자는 매우 특수한 상황에서 제한적으로 이루어지는 것이 바람직함. 민간기업의 기술역량이 충분한 우리나라의 특성상 공기업은 직접투자보다는 지원 조정에 역량을 집중하는 것이 타당. 다만, 지원조정은 민간기업의 본격적 투자와 연계해서 추진되어야 의미가 있음</li> <li>• 공기업의 해외사업은 기본적으로 공공부문의 특장점에 집중해야 한다는 입장임. 즉 민간이 강점을 가지는 분야는 적극적으로 민간에게 기회를 주고, 민간이 하기 어려운 분야에 집중할 필요가 있음. 협력국 정부와의 관계구축, 법과 제도 구축, ODA의 활용 등이 공기업의 주된 역할임. 이는 일반적인 상황에서도 그렇지만 지금과 같은 지정학적 리스크가 큰 여건에서는 더욱 중요하다고 볼 수 있음</li> </ul>

구분	답변 내용
의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외사업 적극 진출이란 전제하에서 공기업과 사기업의 역할분담 필요. 공기업이 직접 투자하기보다는 사기업의 해외사업을 지원·조정하는 것에 중점을 두는 것이 현실적임. 다만, 공기업은 사기업이 진출하기 어려운 사업들에 한해 직접투자하는 것이 바람직할 것임</li> <li>• LH는 공공성에 방점을 두고 사업을 추진하는 것이 설립 취지인데, 해외사업을 추진하는 과정에서 손실이 발생할 경우 이를 감당하기 어려운 상황. 때문에 직접 투자보다는 지원·조정, 즉 민간기업의 해외 진출과 투자를 촉진하는 공공성에 방점을 두고 사업을 추진하는 것이 적절하다고 생각함</li> <li>• LH는 지원과 조정을 우선해야 한다고 생각함. 기본적으로 LH는 해외에서 돈을 벌어드리는 기업이 아님. 해외가 분명 LH의 차세대 핵심 영역이나, 그렇다고 해서 해외에서 돈을 벌어들일 필요는 없음. 직접투자는 민간이 우선하되, 민간이 접근할 수 없는 영역에서 직접투자자 길을 열어주는 것이 중요할 것임</li> </ul>

### ③ (쟁점 3) LH 해외사업의 주요 대상국: 신흥 개도국 vs. 선진국 포함

[표] 'LH 해외사업 주요 대상국에 선진국까지 포함해야 한다'는 주장에 대한 의견

구분	2차 조사, 답변(의견) 내용
<p>‘선진국 포함’에 동의한 의견 ①, ②</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 선진국에 진입한 한국 국내에서도 LH의 역할이 아직도 있다는 사실이 다른 선진국에서도 LH의 역할이 있다는 방증임. 물론 선진국은 법/제도가 개도국에 비해 명확하고 정확한 경우가 많으며 LH가 한국에서처럼 강력한 권한을 부여받지 못하는 외국이라면 그 방식은 달라져야 할 것임. 그러나 위 쟁점에서 언급되었듯 아무리 선진국이라도 재정과 민간투자의 간극은 언제 어디서든 발생할 수 있으며 이 간극을 메꾸면서 사업성이 우수한 사업기회가 도출될 수 있음.</li> <li>• 캐나다의 토론토와 같은 대도시에도 너무나 많은 이민자가 갑작스럽게 몰리면서 주택가격이 급등하고, 급등한 가격을 감당하지 못해 텐트촌이 난립하고 있음. 이러한 사업기회가 포착될 때 주거단지를 개발하고자 하는 민간기업이 존재하나, 해당 민간기업이 캐나다 현지에서 인지도가 낮다보니 Surety bond 발행이나 프로젝트 파이낸싱 측면에서 큰 어려움에 봉착해 있음. 이럴 때 LH 같은 공기업이 나서서 사업의 공신력과 사업주의 신용도, 트랙레코드 등을 보강한다면 기업에 엄청난 지원효과는 물론 LH와 캐나다 정부, 시민들에게도 큰 효익이 발생 가능함</li> <li>• LH 해외사업의 주요 대상국은 정부의 국제개발협력 정책에 부합하는 중점협력국을 최우선 대상지역으로 고려해야 하며, 선진국을 포함한 국가에 대해서는 수익성이 높고 LH사업의 노하우를 적용할 수 있는 지역에 한정하여 신중하게 추진할 필요가 있음</li> <li>• 스마트시티, 기후변화 영역에서 가능하면 할 수는 있으나 꼭 필요한 것은 아니라고 봄. 선진국은 민간의 영역으로서 더 효과적일 것으로 생각됨</li> </ul>
<p>중립 의견 ③</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 선진국에서도 각종 건설 수요가 충분한지, 한국 기업의 경쟁력이 충분한지 등에 대한 사전 정보/지식이 없어 답하기 어려움</li> </ul>
<p>‘선진국 포함’에 반대한 의견 ④, ⑤</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH의 한정된 재원을 고려할 때, LH의 해외사업은 선진국보다는 개도국을 중심으로 진행하는 것이 필요함. 선진국에서 한국의 해외사업을 수요한다면 진행하는 것이 합당함. 다만, 선진국으로 분류되는 국가는 미국, 서유럽 국가, 일본, 대만, 싱가포르 등과 같은 일부 아시아 국가인데, 이들 국가에서 도시개발과 서민주택 건설과 같은 사업에 있어 해외 공기업의 참여를 수요 할 유인이 적음. 따라서 도시 개발, 서민주택 건설 등의 LH 해외사업은 선진국보다 개도국에서 수요가 높아, 선진국 중심이 되기보다는 개도국 중심으로 이루어지는 것이 필요하다고 생각함</li> <li>• 이미 고령화와 인구감소의 추세가 뚜렷한 선진국에서 대규모 도시개발 수요가 존재하기는 어려울 것으로 예상됨. 일부 개발 수요가 있다고 하더라도 선진국들이 우리나라의 적극적 역할을 기대하기는 쉽지 않을 것으로 판단됨. 특별한 상황변화가 있지 않다면, 선진국 진출은 자제하고 개도국 진출에 역량을 집중하는 것이 바람직함</li> </ul>

구분	2차 조사, 답변(의견) 내용
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 선진국 대상의 글로벌 사업은 그야말로 민간영역에서 잘 할 수 있는 분야임. 사업규모도 민간영역에서 진출하기에 적절한 규모로 판단됨. 대규모 택지개발사업이 필요한 국가는 대부분 개발도상국이며 개발도상국을 대상으로 공적 developer의 역할을 할 수 있는 조직은 LH임</li> <li>• 선진국의 경우, 충분한 수와 규모의 부동산 Developer를 보유하고 있으며, 택지 및 주택 조성 기술, 금융 조달 면에서 우리보다 우수한 것이 일반적이므로, LH가 해외사업으로 선진국에 진출한다 하더라도 경쟁에서 열위에 처할 가능성이 큼. 반면, 개발도상국은 우리 정부가 투입하는 정책자금인 ODA가 있으며, 이 재원을 활용하여 LH가 현지에서 공공성에 방점을 두고 택지 및 주택 건설 사업을 추진할 수 있으며, 우리의 건설 기술도 우위를 점할 가능성이 큼. 결과적으로 LH의 해외사업 주요 대상국에 선진국을 포함하지 않는 것이 적절해 보이며, 설사 선진국을 포함한다고 하더라도 실질적인 성과를 내기는 어려울 것으로 판단됨</li> <li>• 국내 개발사 또는 건설사가 선진국의 도시개발과 서민주택 건설에 참여하는 것은 현실적이지 않음. 선진국은 이미 재정적으로 안정되어 있고 디벨로퍼가 활성화된 국가여서 국내 건설사와 LH가 이런 선진국의 도시개발 및 서민주택 건설에 참여하는 것은 명분도 약하고 실질적으로 얻을 수 있는 이득도 제한적으로 판단됨. 하지만, 선진국 산단개발은 국내기업 진출 현황, 해당 산단의 차별성, 테넌트 확보 현황 등 사업적 판단을 통해 제한적 참여가 가능할 것으로 생각됨. 개발도상국, 우크라이나 등 도시성장, 재건이 필요한 국가 중심으로 참여 필요</li> <li>• 해외사업은 기본적으로 개도국을 대상으로 하는 것이 바람직함. LH의 해외사업은 국제사회와 함께 글로벌 사우스 국가의 SDGs 이행에 참여하는 형태로 진행되어야 함. 이러한 관점에서 일부 글로벌 노스 국가에서도 사업의 기회가 있을 수 있지만, 그 기회는 제한적일 것으로 판단됨. 도시화의 진행이 빠르고 도시 인프라 수요가 큰 국가를 대상으로, 한국의 경험에 기반하여, '개발협력'을 추진하는 방식으로 진행되어야 함. 그렇지 않으면 민간의 도시개발사업과 차별성이 없어지며 LH의 특징점을 살리지 못할 것으로 보임</li> </ul>

## 2) 분야별 질문

### ① '국제경제질서 변화에 대한 인식' 중 추가 항목에 대한 의견

[표] '국제경제질서 변화'의 추가 항목에 대한 의견

구분		주요 답변 내용 (동의: ①, ② / 보통: ③ / 반대: ④, ⑤)
ESG, 지속가능 규범	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유럽의 공급망 실사 지침 도입 사례에서 살펴볼 수 있듯이, 앞으로 기업의 해외사업에 있어, 인권과 환경 관련 규정 준수는 매우 중요한 요인으로 부상할 것으로 예상</li> <li>• 환경규제는 글로벌 사업 추진에 매우 큰 영향을 미칠 요소임</li> <li>• 향후 더욱더 중요한 요인으로 작용할 것으로 생각됨</li> <li>• 한국 기업들이 글로벌 주요 기업과 협력 관계를 유지하려면, 글로벌 기업들이 요구하는 RE100 등 ESG 규범을 준수해야 함, 따라서 적어도 한국 기업들이 글로벌 기업들과의 경쟁에서 생존하려면, 지속가능 규범 준수는 불가피 함.</li> <li>• 글로벌 환경 이슈, ESG 경영강화 등으로 해외사업 진출 시 국가별 규제 강화</li> <li>• 환경적 측면에 포함 가능</li> <li>• ESG 준수 여부는 투자 및 자본조달, 해당기업의 신뢰성 등을 정부 또는 투자기관 등에서 판단하는 주요한 요소로 부각됨</li> </ul>
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESG는 크게 보면 환경기술적 측면의 변화에 포함되는 것으로 판단됨</li> <li>• ESG의 영향력은 급속히 악화되고 있으며 점차 기후변화 대응과 탄소 감축으로 수렴할 것임. 따라서 ESG 개념보다는 환경에 집중할 것을 권장함</li> </ul>
	반대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재 작성된 4가지 항목이 이 주제의 범위를 충분하게 포함할 수 있음. 기후 변화의 하위 개념으로 포함하는 것이 적절해 보임.</li> </ul>
국제경제의 다극화	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최근 글로벌 경제에서 글로벌 사우스 경제의 확대는 우리 기업의 사업 대상지에 직접적인 영향을 줄 수 있음.</li> <li>• 개도국의 외교적 전략이 다원화하는 추세를 보이고 있어서 우리의 글로벌 사업 추진에도 이에 대한 고려가 필요</li> <li>• 기존 문항에서 빠져 있는 부분이 국제경제의 다극화라고 생각함. 전체 세계경제는 각 블록별로 재편되어가기 시작한 지 오래되었음. 특히 우리나라의 해외사업과 관련된 개발도상국의 경우 ASEAN, 남미경제공동체 등으로 결속이 강화되고 있는 추세여서 이에 대한 고려가 필요함</li> <li>• 접근 가능한 ASEAN, 글로벌 사우스 및 선진국, 접근이 어려워진 중국과 러시아 시장에 대한 차별화된 전략 마련 등</li> <li>• 선진국과 후진국 또는 개도국간의 격차 심화, 강대국간 경제연합 등 국제경제 변화 요인 다</li> <li>• 정치적 측면에 포함 가능</li> <li>• 국제경제의 다극화는 시장기회의 다변화를 가져올 수 있는 긍정적 측면과 글로벌 공급망 복잡성 증가, 지정학적 리스크 증가 등의 부정적 요소를 내포하고 있는 등 글로벌 사업에 미치는 영향이 클 것임</li> </ul>
	반대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 향후 국제경제는 더욱더 미국으로 일극화할 것으로 생각됨</li> <li>• 현재 작성된 4가지 항목이 이 주제의 범위를 충분하게 포함할 수 있음. 정치적 측면의 하위 개념으로 포함하는 것이 적절해 보임. 다극화는 아직 학계에 일반화된 개념이 아닌 것으로 판단됨.</li> <li>• 브릭스는 확대되고 있지 않으며 미국의 영향력도 축소되고 있지 않음. 중국은 러시아, 북한과 함께 한 축을 형성할 것이며 미국 역시 일본, 호주, 한국, 대만 등과 함께 다른 축을 형성할 것임. 그 외 EU, 아프리카, 중남미의 영향력은 지속적으로 악화되고 있음. 즉 다극화</li> </ul>



구분		주요 답변 내용 (동의: ①, ② / 보통: ③ / 반대: ④, ⑤)
		<p>가 아니라 양극화가 심화되는 추세이며 미국과 중국 양쪽의 영향을 많이 받고 있는 동남아시아를 두고 패권 쟁탈전이 심해질 것임.</p> <p>미국의 영향력은 축소되는 것이 아님. 미국의 개입주의가 후퇴하고 있다고는 말할 수 있음. 그러나 미국이 아프리카에 덜 개입하면서 동에서 서로 쿠데타벨트가 형성되는 것을 보면 미국의 공백이 얼마나 큰 영향력을 미치는지 알수 있음. 따라서 다극화보다는 양극화가 심해지고 있다고 판단됨</p>
극우화, 외국인 혐오	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자국이익을 우선하는 추세도 어느 정도는 글로벌 사업에 영향을 미칠 요인이 될 수 있음</li> <li>• 전반적으로 자국 우선주의 경서가 확대되는 글로벌 경제 환경을 고려하여 진출 유망 지역 여부를 가리고, 구체적인 진출 방법 등을 강구할 필요.</li> <li>• 사회적 측면에 포함 가능</li> </ul>
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 극우화, 외국인 혐오 등은 일부 국가에 한정되어 발생하는 현상으로 글로벌사업에 미치는 전반적인 영향은 적을 것으로 판단됨</li> </ul>
	반대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 극우화, 외국인 혐오 증가는 우리 기업의 해외사업 활동에 직접적인 요인보다는 간접적인 요인으로 해석함</li> <li>• 사회적 문제는 상대적으로 글로벌 사업과 연관성이 낮다고 봄.</li> <li>• 전혀 중요하지 않은 사안이라고 생각함. 외국인 혐오가 증가해도 한국인 혐오는 증가하지 않을텐데 왜 신경쓰는지? 사회적 측면에서 중요한 것은 여러 가지 양극화 요소들임</li> <li>• 현재 작성된 4가지 항목이 이 주제의 범위를 충분하게 포함할 수 있음. 사회적 측면의 하위 개념으로 포함하는 것이 적절해 보임.</li> <li>• 크게 고려할 사항은 아님</li> <li>• 극우화, 외국인 혐오가 돈을 들고 오는 투자자들에게까지 적용되는 경우는 많지 않음. 더구나 한류 붐은 개도국뿐만 아니라 선진국에서도 한국에 대한 호감을 크게 끌어올리고 있으므로 해외사업 추진여부에 영향을 줄 정도의 요소는 아님</li> </ul>
국가간 성장격차 심화	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정치적 측면에 포함 가능</li> <li>• 이는 매우 중요한 요소임. 한국이 역사상 최초로 미국에서 해외수주 1위를 기록한 것은 미국정부가 기업이 발주한 사업을 수주한 것이 아니고 한국 기업의 미국법인, 즉 스스로 투자하여 자신의 계열사에 발주한 것임. 이러한 일은 역사상 처음 일어나고 있으며, 이렇게 선진국에 리소스가 투입될수록 저소득국에 투입될 리소스는 줄어들며, 이는 결국 선진국을 더 성장하고 저소득국을 더 가난하게 만듦. 공장만 짓는 것이 아니라 주재원들 주택, 출장자들 호텔 등에 대한 수요가 이미 급격히 증가하고 있음</li> <li>• 긍정적인 점은 한국의 대외원조금액도 급격히 증가하고 있다는 점임. 선진국과 같이 리스크가 적고 보조금/세금혜택 등이 부여되어 사업 타당성이 높게 나오는 시장은 민간이 못나가게 막아도 나감. 반대로 저소득국에는 원조를 확대함으로써 한국의 영향력도 강화하고 저소득국에서의 수주도 확대할 수 있음. 이러한 변화에 대응해야 하는 필요성이 높으므로 국가간 성장격차 심화는 반드시 추가해야 하는 사항임</li> </ul>
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국제 경제의 다극화와 유사한 개념으로 생각됨</li> <li>• 국가간 성장격차는 다양한 요인들이 상호작용하여 복합적인 양상을 보일 가능성이 큼. 국제 협력과 기술확산 등으로 국가간 격차가 완화될 가능성도 있음</li> </ul>
	반대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가 간 성장 격차 심화 역시 우리 기업의 해외사업 활동에 직접적인 영향 요인보다는 간접적인 요인으로 생각함</li> <li>• 국가간 성장 격차는 오래된 이슈임</li> <li>• 개발도상국이 생산성 높은 인구를 가진 주요국 중심으로 분화되고 있는 것은 사실이나 다른 항목과 유사한 수준은 아니라고 생각함</li> <li>• 이 주제 자체가 별도의 구조적인 요인의 판별 기준이 되지는 못할 것으로 판단됨</li> </ul>

구분	주요 답변 내용 (동의: ①, ② / 보통: ③ / 반대: ④, ⑤)
기타 의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 기업의 해외 활동에 있어, 글로벌 국가에서의 ESG, 지속 가능 규범은 앞으로 지속적으로 영향을 줄 요인으로 생각함.</li> <li>• 지난 몇주간의 미-러, 미-중간 관계, 갈수록 심화하는 AI기술의 발전을 살펴볼 때 , 중-러에는 별다른 미래가 없는 것 같음</li> <li>• 현재 작성된 4가지 항목의 세부 서술 내용에 여기에서 추가하려고 하는 것들을 포함하면 될 것으로 판단됨</li> <li>• 별도로 새로운 항목을 만들기보다 기존 항목을 구체적으로 설명하는 데에 활용하는 것이 바람직할 것으로 보임</li> </ul>

## ② 글로벌 사업 방향에 대한 의견: 글로벌 사업 추진방향

[표] '향후 남북관계 변화 대비'에 대한 의견과 글로벌 사업에 대한 추가 의견

구분	주요 답변 내용 (동의: ①, ② / 보통: ③ / 반대: ④, ⑤)
남북관계 변화 대비 사업 (연구) 필요성	<div>동의</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 이달 북한과 러시아가 상호방위 조약을 맺었고, 남북 관계 개선이 어려운 상황으로 보임. 하지만, <u>최근 글로벌 정세 변화는 급변하고 있어, 다소 불안정적인 남북 관계가 향후 다른 방향으로 전개될 수도 있음.</u> (예: 트럼프 집권 후 북미 관계 강화 및 정전 협정 진행 등). 따라서 <u>다양한 가능성을 열어두고, 이에 대해 공공부문에서 충실히 대비하는 것은 필요하다고</u> 생각함</li> <li>• 공기업으로서 향후 한반도의 상황변화 시나리오에 대비한 다양한 대응 전략을 수립하는 것은 매우 중요한 과제임. 국제정세 등을 감안할 때, 향후 상당기간 동안 남북관계 개선이 어려울 듯 보이지만 <u>예측하기 힘든 상황변화(새로운 평화협력관계 형성 등)도 가능하므로 이에 대한 대비도 필요. 통일에 대비한 준비는 어떠한 조건에서도 항상 중요시해야 할 과제</u></li> <li>• 국제정세에 절대적인 영향을 받음에도 불구하고 <u>잠재력이 매우 높은 시장임</u>은 감안하여 사업 분야 및 사업모델에 대한 지속적 연구가 필요함. 경색된 국제정세 속에서도 민간단체를 통한 인도적 차원의 <u>대북지원을 직간접적으로 (가능하다면) 유지하고, 이후 사업에 대비하여 현지상황, 계약방식, 사업모델(재원 등)에 대한 연구 필요</u></li> <li>• 전반적인 필요성은 줄었으나, <u>이런 때일수록 통일부, 통일연구원과 LH 아니면 이런 사업(연구)을 못하므로 LH는 국가공기업으로서 역할을 다하기 위해 더욱 열심히 해야 함</u></li> <li>• LH가 가진 <u>공공성의 측면</u>(헌법상 북한은 한국의 영토임)에서, 또 <u>개성공단을 개발한 과거 경험</u>에 근거해 봤을 때, LH는 <u>북한의 변화를 대비하는 사업을 지속적으로 준비하고 추진할 필요성이 있음.</u></li> <li>• 향후 남북관계가 개선될 경우 추진할 수 있는 <u>다양한 사업아이템을 준비하는 것은 필요함.</u> 이와 함께 <u>체제붕괴 등에 대비하여 국토, 주택 분야 시나리오 설정, 관련 연구사업도</u> 긴요함. <u>국제적 협력의 가능성도</u> 지속적으로 열어 놓고 가능성을 모색할 필요가 있음.</li> <li>• 정치적 불확실성에 주도적으로 대응하고 경제적 기회를 포착하기 위해서 <u>남북관계의 변화를 예측하고 시나리오별 세부적인 전략과 실행계획을 준비하는 것은 매우 중요하다고</u> 판단됨</li> </ul> <div>보통</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 델파이연구가 진행되는 동안 푸틴대통령의 방북과 북한 김정은 위원장과 친분과시, 포괄적 전략동반자로 관계격상 등이 일어났음. <u>남북관계 개선이나 체제붕괴 등의 가능성이 오히려 낮아지는 상황</u>으로 사료되며, 현재 <u>정세변화에 적합한 대북정책 등에 대한 연구사업은 필요</u>하다고 판단됨. 단 이러한 연구를 LH가 할 필요가 있을지는 다소 의문이 있음</li> </ul> <div>반대</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>북핵 개발과 보유로 대북제재가 오래 지속될 가능성이 크기 때문에, 매우 보수적으로 대응하는 것이 현실적임.</u> 다만, <u>가능성이 낮지만 급변사태에 대응하는 리스크 관리 프로그램은 상시 준비해 둘 필요</u>가 있음</li> </ul>

구분	주요 답변 내용 (동의: ①, ② / 보통: ③ / 반대: ④, ⑤)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>지금까지의 대북지원 사업은 성공한 것이 없다고 생각됨.</u> 그 이유가 준비가 부족하거나 지원이 제대로 되지 않아서가 아니라 실질적 관계 회복이 안되고 정권교체 시기마다 일관성 없는 변경으로 인한 것임</li> </ul>
‘글로벌 사업 추진방향’ 관련 기타 의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최근 미-중 갈등 이후, 베트남, 인도네시아, 인도, 멕시코 등이 새로운 대체 생산기지로 등장하고 있음. 실제로 이들 국가의 대미 수출은 빠르게 증가 추세임. 하지만 미국 대선의 결과에 따라 <u>트럼프가 집권한다면, 이들 국가에 대한 다양한 제한 조치를 할 가능성이 높아, 이들 지역 이외의 새로운 국가를 발굴하고, 이에 대한 사업 구상이 필요함.</u></li> <li>• 2024년 11월의 <u>미국 대선 결과에 따라서 국제정세와 한반도정세에 변화가 발생할 가능성</u>도 있기 때문에 <u>이에 대한 종합적 대비가 필요하다고</u> 판단됨</li> <li>• <u>북한의 우-러전쟁 파병시 예상되는 이후 시나리오별 대응방안</u> 등에 대한 고민이 필요할 것</li> <li>• 사업은 조건이 조성되어야 실현될 수 있음. 그런데 국제정세 변화와 북한의 내부 사정을 고려할 때, <u>북핵 개발과 보유 그리고 그에 따른 대북제재는 오래 지속될 가능성이 높음. 이런 환경 하에서는 대북사업의 실현 가능성이 매우 낮을 수밖에 없음.</u></li> <li>• <u>남북관계는 개선이 되더라도 기존 정책을 변경하는 것은 실질적 도움이 되지 못하고 혼선만 줄 뿐이어서 타국의 해외사업 전략과 동일하게 추진 필요</u></li> <li>• 글로벌 사업은 단기적 이익보다는 중장기적인 성과와 지속가능성을 제고하는 방향에서 추진 하되, 변화하는 <u>국제정세와 남북관계에 유연한 전략수립이 필요하며, 국내외 관련 민관협력 파트너들과의 긴밀한 파트너십을 통해 리스크를 저감하고 실행력이 높은 사업을 추진할 필요</u>가 있음</li> </ul>

### ③ ‘LH 글로벌 사업 전략에 대한 의견(1): 해외사업’ 중 추가 항목에 대한 의견

[표] ‘LH 해외사업 전략’의 추가 항목에 대한 의견

구분	주요 답변 내용 (동의: ①, ② / 보통: ③ / 반대: ④, ⑤)
해외 국가의 수요 및 산업 어젠다	<div>동의</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>해외사업이 성공적으로 진행되기 위해서는 사업 대상 국가에서 높은 수요가 있어야 하며, 해당 국가가 적극적으로 추진 중인 정책과 같은 방향으로 진행하는 것이 필요함.</u> 이를 위해서는 해외 국가의 수요와 산업 어젠다 파악이 필수임.</li> <li>• 진출대상국가의 정책적 수요에 맞는 사업진출 모색은 매우 중요</li> <li>• 기본적으로 중요한 사항임</li> <li>• 사업은 상대가 있어야 하고, 상대의 수요 및 산업 어젠다 파악이 전제되어야 하는 것이라 3가지 해외사업 전략에 더해 별도 전략 항목으로 포함되어야 함.</li> <li>• 국가별 사업추진 방식의 차별화에 포함하여 논의 가능</li> <li>• LH공사의 해외사업은 현지 시장과 정부의 산업정책에 적합하게 기획되고 실행함으로써 정책적 지원 확보, 파트너십 구축, 리스크 저감에 도움이 될 것임</li> <li>• 매우 중요함. 한국의 경우 60~70년대 정부 주도의 제조업 드라이브가 있었고 공장들이 설립된 후 공장들에서 일할 사람들을 양성하기 위해 직업훈련원이 생겼음. 즉 직업훈련원은 산업활성화의 결과로 생겼음. 그러나 이에 대한 상세한 분석 없이 직업훈련원을 개도국에 EDCF와 무상원조로 많이 지어주었고 공장이 많이 없고 제조업이 빈약한 개도국은 직업훈련원이 활용되지 않고 방치된 사례가 다수임. 이를 통해 볼 때 <u>해외국가의 진정한 수요가 무엇인지, 산업발전 단계나 어젠다가 무엇인지 정확한 분석이 중요함.</u> 특히 중요한 것은 그 나라 정부가 반도체, AI 등 최첨단산업을 유치하고자 하는 강력한 의지를 가지고 있을 수는 있으나 이를 무조건 따라서는 안된다는 것임. <u>정부의 의지와 실제 산업발전 단계, 그리고 유치 실현가능성은 모두 다른 이슈임.</u></li> </ul>

구분		주요 답변 내용 (동의: ①, ② / 보통: ③ / 반대: ④, ⑤)
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개발도상국을 주요 타깃으로 볼 때 수요 및 산업여건다는 이미 상대적으로 명확한 편임</li> <li>• 변화하는 국제 정세, 경제 상황 등을 고려하여 진출국가에 대한 수요, 산업 등 고려 필요</li> </ul>
	반대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가별 수행 방식 차별화의 세부 내용에 포함할 수 있을 것으로 판단됨.</li> </ul>
협력사업 단계, 특성을 감안한 사업방식 차별화	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH의 해외사업은 단순히 사업이익을 목적으로 참여하기는 어렵고, 국가의 정책방향, 민간기업의 진출상황 등 다방면 고려 필요함, 따라서, <b>해당 국가와의 협력 형태, 방식, 특성을 감안한 차별화</b> 필요</li> <li>• 초기 단계에는 시장진입과 파트너십 구축, 중기 단계에는 사업실행과 운영, 후기 단계에는 운영과 유지관리 관련 사업전략과 구체적인 실행계획을 바탕으로 지속적인 사업추진 필요</li> <li>• 단계적으로 진출여건이 변화하기 때문에 이에 대한 고려는 타당하다고 판단됨</li> <li>• 기본적으로 중요한 사항임</li> <li>• 이 항목을 '공적 역할 수행 강화'를 대체하는 것을 검토해볼 필요가 있는데, <b>LH의 공공성은 한국에 한정된 것이지 해외까지 연계된 것은 아니고</b>, 해외에서 상업성과 공공성 중 어떤 것을 강조할 것인가는 우리나라의 협력단계에 따라 달라질 수 있음. 때문에 이 항목이 '공적 역할 수행 강화'보다 더 높은 개념이라고 판단됨. <b>이 항목을 최상위 전략으로 격상시키고, 현재의 공적 역할 수행 강화를 세부 내용에 포함시키는 것을 제안</b></li> <li>• 의미가 명확하지 않음</li> </ul>
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협력사업의 단계 및 특성에 따른 사업방식의 차별화는 해외사업 전략으로 필요하다고 생각함. 다만, 어떠한 방식으로 사업을 차별화할 수 있을지 사례나 부연 설명이 있었으면 함</li> <li>• <b>협력사업 단계별 사업방식은 이미 어느 정도 정형화되어 있다고 봄</b></li> </ul>
토지소유권, 토지정보 등 토지취득 여건별 차별화	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>토지 관련 환경은 해외사업에 있어 주요 고려 대상임.</b> 특히, 국가별 사업추진 환경에 포함되는 내용이지만, 이를 명시하는 것도 필요하다고 생각(예: 포스코 인도 진출 사례 참고)</li> <li>• LH 주력인 택지개발, 산단개발에서 토지 확보 문제는 핵심적임. 하지만 각 국가별로 토지 확보를 위한 제도 여건은 매우 다양함</li> <li>• <b>국가별 토지제도가 크게 다르므로 중요한 사안임</b></li> <li>• 해외사업 추진시 토지취득은 사업추진의 전제가 되는 매우 중요한 사안으로 <b>토지비에 따른 사업타당성의 변화, 토지개발 관련 인허가 및 취득 관련 민원 등 난이도에 따른 사업기간의 변화 등을 철저히 검토해야 함</b></li> </ul>
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 토지취득 여건도 중요하지만 <b>다른 제반 변수와 함께 고려해야 할 변수</b>로 판단됨</li> <li>• 토지제도 등의 여건이 중요한 사업의 경우, 이를 기준으로 차별화할 필요가 있음. 그러나 이를 별도의 항목으로 추가할 필요가 있을지는 의문임</li> <li>• 이 두 사안 모두 <b>사업별 특성을 감안하여 사업 추진방식을 차별화하자는 내용인데</b>, 도시개발사업은 상황과 사업 특성이 매우 다양하여 유형화되기 힘들 것임. 물론 큰 틀에서 몇 가지 유형으로 분류는 할 수 있겠으나, 그 분류하는 행위가 사업개발에 큰 도움이 되지는 못할 것임. 왜냐하면 같은 유형이어도 큰 틀만 같지 세부적인 사업추진 특성은 모두 다를 것이기 때문. 따라서 <b>전략의 한 항목들로서 언급되고 유형화되고 분석되어야 하는 사안이라기 보다는 업무매뉴얼과 같이 이러한 상황에서는 이러한 방향으로 추진하는 것이 적합하다는 전술/각론에 해당한다고</b> 생각됨. 물론 큰 틀에서 몇 가지로 추진유형을 대분류를 하면 시각적으로 보기 좋고 정리상태가 좋아 보이는 효과는 있으므로 그러한 효과를 위해서는 유형화를 전략에 추가하는 안에 동의함</li> <li>* 이 답변은 바로 위 문항에 공통 답변으로 제시되었음(단, 위 문항에는 '동의'에 체크)</li> </ul>
	반대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>국가별 사업 추진방식 차별화에 포함될 수 있는 개념으로</b>, 해당 전략의 세부 내용에 포함</li> <li>• 개발사업 참여의 매우 기본적 사항으로 <b>모든 개발사업에 당연한 내용으로</b> 생각됨</li> </ul>
해외사업	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이는 실제 <b>해외에서 다양한 주거단지 개발수요가 선진국에서도 개도국에서도 도처에 상존</b></li> </ul>

구분		주요 답변 내용 (동의: ①, ② / 보통: ③ / 반대: ④, ⑤)
에서 (산단에 비해) 서민주택 사업 비중 확대		<p>한다는 사실을 직접 접할 수 있는 현업 해외사업개발 담당자의 입장이 아니라면 잘 와닿지 않는 사안일 수 있음. 그러나 영국 런던, 캐나다 토론토, 미국 LA, 텍사스, 애틀랜타, 뉴질랜드 오클랜드, 인도네시아 자카르타, 베트남 하노이, 케냐 나이로비, 르완다 키갈리 등 소득과 발전정도를 불문하고 이 도시들에서 모두 서민주택/국민주택 개발 안건이 접수되었고 수요가 확인되었음. <b>LH의 업력과 노하우 측면에서 확대해야 하는 분야임</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SDGs를 고려할 때 서민주택 사업의 필요성이 크다고 할 수 있으나, 이는 국가별로 여건이 다르기 때문에 일률적으로 말하기 어려움</li> <li>• 산단개발과 서민주택 사업은 현지수요와 정책환경을 종합적으로 고려하여 결정해야 하며, 기존의 <b>산단개발 중심의 사업을 다각화, 패키지화하여 서민주택 사업의 비중을 확대하는 방향에서 사업 검토가 필요함</b></li> </ul>
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>진출 대상지역의 사회경제적 특성을 반영한 진출원칙 정도면 충분</b></li> <li>• 서민주택도 중요하지만 산단 역시 중요함</li> </ul>
	반대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>서민주택에 대해서는 노하우만 전수해도 충분함</b></li> <li>• <b>LH의 공공성은 한국에 한정된 것이지 해외까지 연계된 것은 아니므로 고려해야 할 사항은 아닌 것으로 판단</b></li> <li>• 서민주택 사업은 기존 전략 항목에 일부 포함될 수 있으나, <b>별도의 전략이나 전략 항목 내용으로 추가하기에는 매우 구체적인 방향으로 생각함</b></li> <li>• LH의 해외 서민주택 참여는 해외사업적 측면보다는 <b>지원적 측면이 강해 해외사업의 전략으로 보기 어려움</b></li> </ul>
기타 의견		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가별 사업 추진방식 차별화와 중복적 요소가 있는 항목은 제외하는 것이 타당</li> <li>• ('해외 국가의 수요 및 산업 어젠다'를 제외한) 나머지 세 가지 항목은 전략의 부차적이고 세부적인 사항이라 해당 사항에 맞게 적절하게 배치하면 될 것임</li> <li>• LH 해외사업은 큰 틀에서 참여 방향을 수립하고 우리 정부의 정책, 우리나라 민간기업과 협업 등을 고려하여 세부 참여 전략 수립 필요</li> </ul>

#### ④ 'LH 글로벌 사업 전략에 대한 의견(1): 대북사업' 중 추가 항목에 대한 의견

[표] 'LH 대북사업 전략의 추가 항목'에 대한 의견

구분		답변 내용 (동의: ①, ② / 보통: ③ / 반대: ④, ⑤)
북한을 민족으로 서가 아니라 하나의 개도국으 로 접근	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>대북사업이 지속가능하기 위해서는 국제규범에 맞게 추진되어야 함. 남북관계의 발전 측면에서도 민족적 특수성보다는 국제규범이 우선시되어야 함</b></li> <li>• 당연한 접근방식이라고 봄. 통일과 관련된 공감대도 상당부분 별개 국가의 연합 모델로서, 한 개도국 파트너로 인식하고 접근하는 것이 적절하다고 판단됨</li> <li>• <b>북한에 대한 민족적 지원은 현실적이지 않음.</b> 현재 남북상황도 그렇지만 향후에도 정권 변경 등에 따라 전략이 바뀔 수 있어 대북사업도 해외사업 기준과 같은 잣대로 접근 필요</li> <li>• LH공사가 대북사업을 추진할 때 해외사업 기준을 대북사업에 적용하는 것은 다국적 국제협력력을 강화할 수 있는 등의 타당한 부분도 있으나, <b>북한은 다른 해외시장과는 매우 다른 정치, 경제, 사회적인 특수한 상황이 있기 때문에 이를 고려하여 조정이 필요</b></li> </ul>
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>하나의 개도국으로 추상화할 이유가 전혀 없음.</b> 말레이시아는 하나의 개도국인가? 몽골은 하나의 개도국인가? 각각 그 나라의 특별한 특징이 있음. <b>북한을 통일이나 특별한 협력의 대상으로 보지 않는다면 북한사업은 별다른 고려가치가 없을 것임.</b> 그러나 <b>그렇게 보기에 북한은 너무나 큰 지정학적, 역사적 의미가 있는 요소임</b></li> </ul>

구분		답변 내용 (동의: ①, ② / 보통: ③ / 반대: ④, ⑤)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 하나의 개도국으로 접근한다는 의미가 무엇인지 명확하지 않음. 당연히 대북정책에 있어서도 사업성 및 국제기준 등은 준수될 필요가 있음. 그러나 한편으로 북한이 다른 나라가 아니기 때문에 특수한 사정이 고려될 수 밖에 없을 것으로 보임</li> </ul>
	반대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 북한을 하나의 개도국 사업으로 접근하기에는 매우 다른 사업 환경으로 생각함. 이는 <b>북한이 중장기적으로 국내와 경제적, 외교적으로 연결될 가능성이 높기 때문임</b>(연방 통합, 흡수 통일 등등). 향후 북한의 모습은 예측하기 어렵지만, 어떠한 형태로든 한국과 연계가 된다는 가정하에 해외사업의 기준을 북한사업에 그대로 적용하기에는 고려해야 할 사항이 많아, 이는 적절하지 않다고 생각함</li> <li>• 현실적으로 국민들의 인식을 고려하였을 때, 북한은 '개도국'의 관점에서 접근하는 것이 적절해 보임. 그러나 <b>아직까지 헌법이 개정되지 않은 상태에서 공공기관인 LH가 북한을 개도국으로 상정해서 접근할 수는 없는 상황임</b></li> <li>• <b>구분의 의미가 현실적으로 크지 않음. 북한을 민족으로서가 아니라 개도국으로 접근한다 해도 북한의 핵 개발과 보유로 국제사회의 제재를 받는 상황에서는 양자의 개발 수요 차이가 크지 않을 것임</b></li> <li>• <b>희망사항에 해당됨. 현재의 상황은 엄중함.</b> 상호 무기지원을 명확히 하는 수준의 협력관계가 러-북 사이에 형성되고 있으며, 중국은 러시아를 견제하면서도 주도권을 가져가려 할 것임. 한국의 핵무장 필요성도 거론되기 시작하는 상황에서 <b>개도국으로서 접근하여 개발하자</b>는 시도는 적절치 않아 보임</li> </ul>
'단계적 추진'은 현실적이지 않음  국제적 공감대 형성 조건이라면 협력분야는 기하급수적으로 확대될 것	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단계적 추진이 현실적으로 불가능한 것이 맞다고 생각됨</li> </ul>
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>기본적으로 협력이 용이하고 효과가 높은 분야부터 추진하는 것이 바람직함.</b> 그러나 협력 주제는 정치적 여건에 따라 급변할 수 있기 때문에 <b>개방적으로 사고할 필요가 있음</b></li> <li>• 북한의 특수한 정치, 경제, 사회적 환경을 고려하여 <b>리스크를 줄이기 위해서는 단계적 추진이 효과적이 방안이며</b>, 준비 단계에서는 환경분석, 파트너십 구축, 연구 및 타당성 조사, 리스크 관리계획 등을 수립하고, 실행 단계에서는 시범사업을 추진하여 성과를 확인하고 사업의 확장을 고려할 필요가 있음</li> <li>• 무슨 질문인지 모르겠음</li> </ul>
	반대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>현재 한국 정부와 기업의 북한 사업은 기초적 단계에 머무르고 있음. 따라서 복합적인 사업을 진행하는 것은 무리라고</b> 생각함. 따라서 인프라 사업과 같이 초기 사업을 단계적으로 추진하는 것이 현실적이지 않을까 생각함.</li> <li>• <b>남북관계가 개선되고 국제적 공감대가 형성되더라도 단계적 접근은 필수적임.</b> 북한도 내부적 역량 때문에 기하급수적 사업추진 어렵고 우리 경제와 재정도 이것을 요구하기 때문</li> <li>• 특정 조건에서 기하급수적으로 확대되더라도 다양한 방식으로 준비해야 함</li> <li>• <b>단계적 추진은 현실적이지 않을 수 있지만, 사실상 이 방법 외에는 북한사업을 추진할 수 있는 방안이 없는 상황임.</b> 당분간(즉, 개헌이 이루어질 때까지)은 이 방법을 고수할 수밖에 없을 것으로 판단됨</li> <li>• 국제적 공감대 형성은 북한의 핵 개발과 보유 문제 해결을 전제할 것임. 만약 해결책을 찾더라도 그것이 현실화되는 데까지는 오랜 시간이 소요될 가능성이 있음. 따라서 이런 시간 흐름을 고려할 때, <b>단계적 추진을 플랜A로, 급변사태로 북핵문제 해결이 급격히 진행되는 상황을 플랜B로 두고 접근하는 것이 현실적일 것임</b></li> <li>• 북한과 협력은 단계적 또는 일괄적이든 구분 필요 없이 <b>상기 해외사업 참여와 동일한 기준에서 참여 검토</b></li> </ul>
'대북사업 전략' 관련 기타 의견		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대북사업은 반드시 제 역할을 하는 조직이 있어야 함. 북한은 남한에 있어 너무나도 중요한 요소임. '그럼에도 불구하고'의 접근이 필요한 대상이며, 그렇기 때문에 국가공기업인 LH가 주도권을 잡을 수 있고, 한편으로는 LH가 국가공기업으로 유지되는 명분이기도 함</li> </ul>

⑤ '향후 글로벌 사업에 대한 추가 의견' 관련 질문

[표] '추가 의견'에 대한 의견

구분	답변 내용 (동의: ①, ② / 보통: ③ / 반대: ④, ⑤)
<p>PPP는 도시, 단지개발에 적용 어려움</p> <p>해당국 정부가 임대, 분양 등을 책임지는 경우가 거의 없음</p>	<p><b>동의</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PPP 프로젝트는 민간의 최소 사업성 확보를 위한 MRG(minimum revenue guarantee, 최소운영수입보장), AP(Availability payment, 정부가 요구하는 일정 수준 이상으로 시설물이 유지관리가 되었을 때 주기적으로 일정금액 지급) 등 지원이 필요하나, <b>도시 및 단지개발 사업이 경우 이를 적용한 사례가 극히 낮음</b></li> <li>• PPP의 핵심적 개념은 민간이 금융을 가져오고 공적 목적의 사업물을 구축, 운영하되 일정 부분 리스크를 짐으로써 정부로부터 인센티브나 페널티를 받는 협력방식을 말함. 그러나 많은 경우 <b>국민주택 개발사업, 산업단지 개발사업은 분양, 임대</b>에 대한 리스크가 민간에게 <b>일부만 적용되는 것이 아니라 거의 100% 리스크가 적용되는 경우가 많아 PPP에 해당한다고 보기 어려움.</b></li> </ul> <p>그러나 PPP 가능성을 완전히 배제할 필요는 없음. 정부가 토지를 현물로 출자하여 주주/사업주로서 참여할 경우 리스크를 같이 지는 형태가 됨. 또한 일부라도 물량을 정부가 가져가는 방식도 가능함. 뉴질랜드의 경우 키위빌드라는 제도가 있어 국민주택 조건을 충족시키는 주거단지를 지었을 때 일부물량을 정부가 고정가격에 매입함. 그러면 분양리스크가 일부 해소되는 효과가 있음. 이러한 경우 PPP에 해당한다 할 수 있음.</p> <p>따라서 도시 단지 개발사업이 PPP냐 아니냐는 명확히 가릴 수 있는 문제가 아니며, 가릴 수 있다 하더라도 가르는 행위가 사업개발에 도움이 되지 않음. PPP는 도시 단지개발에 적용 어렵다, 그러니 PPP로 하지 말자 이러한 결론 대신, 사업별 특성에 맞게 추진하자는 내용이 되어야 함.</p> <p>또한 <b>PPP가 아닌 도시/단지개발사업이 많다는 것이 팩트/현실일 수 있으나, LH나 KIND, 우리 기업 입장에서는 해외 정부에 적극적인 기여와 참여, 지원을 요구하여 최대한 PPP 형태로 만들어 가는 것이 우선임.</b> 우리의 지속적인 요청에도 불구하고 현지정부가 재정이 부족하여 분양/임대를 보장해주지 못하고, 토지를 무상으로 제공하거나 토지비를 받지 않고 현물로 출자하지 못한다면 어쩔 수 없이 진행해야 함. 그러나 그렇다고 해서 우리가 PPP로 만들고자 하는 시도나 노력을 하지 말아야 한다는 것은 아님.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PPP의 개념을 얼마나 유연하게 보느냐에 따라 숨겨진 장점이 있을 수 있음</li> <li>• 적절한 것으로 판단됨. 국내의 경우에는 LH가 가진 공공성, 즉 정부와의 연계성으로 임대, 분양 리스크를 어느정도 해소할 수 있지만, 해외는 현실적으로 불가능함. 때문에 PPP는 도시, 단지 개발에 적용하기 어려운 것으로 판단됨. 만약 LH가 PPP를 고수한다면 발생한 손실을 어떻게 만회할 지에 대해서도 방안 마련이 필요한 것으로 판단됨.</li> </ul>
	<p><b>보통</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 일반적이지는 않으나 대상국가의 상황에 따라서는 고려 가능하고 <b>부분적인 PPP 진행은 가능할 것임</b></li> <li>• PPP방식은 도시나 단지개발에도 적용될 수는 있음. 하지만 주요 타깃인 <b>개발도상국 대상의 사업에서 수익 극대화 모델은 LH 모델과 차이가 있음.</b></li> <li>• 일률적으로 말하기 어려움. <b>수원국의 여건이 중요함.</b> 단지 <b>기본적인 전략은 LH는 민간기업을 지원하는 역할을 수행하는 것이 바람직함.</b> 이를 위해 <b>국내 ODA와의 연계, 수원국 정부와 협력, 국제기구와 협력 등이 우선적으로 고려될 필요가 있음.</b> LH의 참여는 민간의 리스크를 크게 줄일 수 있다는 장점이 있음.</li> <li>• 각 해당국가의 PPP제도를 분석하여 도시단지개발 프로젝트별로 적용가능하지 여부에 대한 타당성 검토가 필요하며, <b>현지 정부, 해당국의 파트너기업, 한국 기업, LH공사 간의 R&amp;R을 바탕으로 실행가능한 사업구조를 수립해야 함</b></li> </ul> <p><b>반대</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 최근 <b>한국해외인프라도시개발지원공사(KIND)의 폴란드에서의 성공적인 PPP 사례</b>를 살펴보면, PPP 방식이 도시 및 단지 개발이 적용하기 어려운 것인지 확인이 필요함.</li> </ul>
<p>LH '글로벌'</p>	<p><b>동의</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>글로벌 환경 변화가 지속적으로 변화되고 있기에, LH는 해외와 북한에서 일어나는 위험 정보를 체계적으로 수집, 분석, 관리하고, 위기 발생 시 이를 신속하게 대응할 수 있는 시스템</b></li> </ul>

구분	답변 내용 (동의: ①, ② / 보통: ③ / 반대: ④, ⑤)	
<div>위험관리 시스템 구축</div> <div>정기적 위험평가와 모니터링 등 수행</div>		<p><b>템을 구축하는 것이 필요함.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 동향을 모니터링하고 위험도를 평가하는 것은 일상적으로 준비하고 진행해야 할 과제임</li> <li>• 변동하는 국제정세와 현지 체제 등 위험 요소에 대해서 체계적 모니터링이 필요함.</li> <li>• <b>모니터링은 하되 그것이 투자결정에 발목을 잡아서 안됨</b></li> <li>• LH가 가지고 있는 공공성, 또 해외사업에 대한 지원과 조정 업무, 해외시장 성장 잠재력 파악에 도움이 되는 것이라고 판단됨. 때문에 <b>해외 시장에 대해 정기적으로 위험 평가와 모니터링 사업을 시범적으로 추진</b>해보고, 이에 대한 사후 평가 후에 시범사업의 지속 여부를 결정하는 것도 나쁘지 않다고 생각됨.</li> <li>• <b>정세변화가 복잡하고 불확실한 작금의 상황</b>에 대처하기 위해 글로벌 위험관리 시스템 구축은 반드시 필요한 항목임.</li> <li>• 현재와 같이 <b>지정학적 위험이 큰 여건</b>에서 매우 필요한 조치로 생각됨.</li> <li>• 글로벌 위험관리시스템 구축은 필수적이며, <b>체계적인 리스크 식별, 분석, 평가 및 대응계획 수립, 지속적인 모니터링 및 보고, 교육훈련 등을 통해 효과적인 시스템을 구축</b>할 수 있을 것임</li> <li>• 위험관리 시스템은 반드시 필요함. 시스템의 필요성 여부는 이론의 여지가 없으나 과도하게 민감하게 위험도를 낮게 설정할 경우 지원효과가 감소될 수 있음</li> </ul>
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>정기적 리스크 관리 시스템 구축을 통한 리스크 모니터링 및 선제적 관리 시스템을 통한 리스크 사전 해소 필요</b></li> </ul>
<div>미래지향 적 개성공단 발전방안 준비</div> <div>향후 남북관계 개선에 대비</div>	동의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최근 불안정한 글로벌 정세 속 북한의 환경은 급변할 수 있으므로, 향후 남북 관계의 변화의 <b>다양한 시나리오 속에서 새로운 개성공단과 같은 남북경협 플랫폼을 준비</b>하는 것을 필요하다고 생각함.</li> <li>• 향후 어떠한 시나리오 하에서도 개성공단의 재개와 발전방안 모색은 필수적 과제임. LH가 <b>향후 대북사업을 재개하는 과정에서 1순위로 고려해야 할 과제</b>임</li> <li>• 좋은 의견임</li> <li>• 필요한 사안임. 즉 <b>북한이 주장하는 2개 국가론 하에서 개성공단을 어떻게 운용할지 등의 방안</b>으로 대외비를 전제로 관련 연구를 추진할 필요성이 있음.</li> <li>• 개성공단은 남북관계의 역사나 미래를 고려할 때, 매우 상징적이고 중요한 사업임. 따라서 북한의 핵 문제 해결이 어렵더라도, 이에 대한 미래지향적 발전방안 준비를 마련해 두어야 할 것임. 다만 ‘미래지향적’이라는 단서가 주는 의미를 충분히 고려하여, <b>향후 기술, 지정학, 경제 등의 다양한 변화를 고려하여 기존의 발전방안과 다른 새로운 발전방안을 마련</b>해야 할 것임.</li> <li>• 현재 개성공단의 미래가 불확실하지만, <b>장기적인 방향을 시나리오 별로 준비</b>할 필요가 있음. 남북관계가 개선될 경우 개성공단의 재개가 우선적으로 논의될 것임.</li> <li>• 현시점에서 중단된 개성공단 사업의 재개를 위한 사전준비는 매우 중요하다고 판단됨. <b>정부 협력 강화, 대북 협상 카드 등의 정치적 준비, 관련 예산의 추계 및 조달방안 마련 등 경제적 준비, 대국민 홍보 등 사회적인 준비 등을 포괄하는 ‘개성공단 사업의 재추진방안’</b> 관련 심도 있는 연구가 필요할 것으로 판단됨</li> </ul>
	보통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사전적 준비가 필요하지만 항목에 들어갈만큼 특정 사업을 넣는 것이 적절한지에 대해서 의문 있음.</li> <li>• <b>향후 상황을 대비하는 수준의 발전방안 준비</b>는 적절</li> </ul>
	반대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대북사업은 현재나 미래나 쉽지 않은 사업임. <b>개성공단 등 장기적 운영 사업을 진행하는 프로젝트는 예상치 못한 시점에 아웃 될 수 있으므로 신중한 접근 필요</b></li> </ul>
기타 의견		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기타 의견으로 제시된 ‘<b>공기업의 해외사업에 대한 부정적 여론을 해결하기 위한 글로벌 사업의 필요성과 역량에 대한 홍보</b>’는 필요하다고 생각함</li> </ul>



구분	답변 내용 (동의: ①, ② / 보통: ③ / 반대: ④, ⑤)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (민주화된) 북한 정권이 우리와 국제사회에 투자를 개방했을 시점에 대비해서 종합적인 전략을 준비하는 것은 통일 대비 측면에서도 중요한 과제임</li> <li>• LH 사업 전략 중 하나가 대북사업 전략인 것이 쉽게 이해는 안됨. 대북사업은 정치, 경제 여러 요인이 접목될 수 있어서 별도의 대북사업을 Item으로 하는 경우, 리스크 상존</li> </ul>

## 6. 델파이 3차 조사 답변(정성)

### ① (쟁점 1) 한국 기업의 글로벌 사업 방향: '적극적 추진', '신중한 추진'

[표] 한국 기업의 글로벌 사업 방향에 대한 의견

구분	답변 내용
<p>'적극적 추진'을</p> <p>'신중한 추진'보다</p> <p>더 동의한 의견</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재 세계 경제 상황은 불확실함. 하지만, <u>글로벌 가치사슬 재편의 기회, 신흥 시장에서의 글로벌 인프라 프로젝트의 중요성, 한국 공기업의 역할</u>을 고려할 때, LH는 <u>글로벌 사업을 적극적으로 추진</u>해야 함. 이를 위해 <u>철저한 리스크 관리와 신흥 시장에서의 기회 창출이 필수적</u>이며, <u>정부와 공기업의 지원이 중요한 역할</u>을 할 것으로 예상함. 이러한 전략적 접근은 <u>한국 경제의 지속 가능한 성장을 위한 필수적인 조건</u>으로 생각함.</li> </ul> <p>신중한 추진은 불안한 국제정세 속 공공성과 안정성을 갖춘 투자가 필요하다는 내용을 배경으로 함. 하지만, LH가 해외에 진출하여 대규모 장기 투자를 추진하면, 이를 통해 기술과 경험을 축적하고 국내에서는 얻기 어려운 새로운 시장과 기회를 확보할 수 있음. 글로벌 시장에서 투자는 자금 유동성 확보와 변동성 관리가 중요하지만, 이는 철저한 전략과 리스크 관리를 통해 극복할 수 있는 문제임. LH의 해외사업은 단순히 경제적 이익뿐만 아니라, <u>한국의 아이덴티티와 발전 기회를 대표하는 중요한 사업</u>임. 한국의 도시 개발, 주택 건설 등의 전문성과 경험을 세계에 전파함으로써, <u>지속 가능한 발전과 글로벌 리더십을 구축하는 계기</u>가 될 수 있음</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>신중한 추진 의견에 대한 반론</u> - 원조 사업 도급공사 우선 참여하고 단기 회수가 가능한 중소 규모 프로젝트부터 단계적 투자가 필요하다는 의견이 있었는데, <u>한국이 EDCF 원조를 하는 공여국이 된 것이 1987년으로 우리 기업들이 원조사업 도급공사를 해온 지가 37년임</u>. 또한 단기 회수가 가능한 <u>중소규모 프로젝트들도 이미 다양한 나라에서 민간기업들이 스스로 개발하고 수행해 오고 있음</u>. <u>이제 그 단계를 뛰어넘는 전략과 실행방안을 고민</u>해야 하지, 지난 수십 년간 해온 일을 반복하자는 것은 전략으로서 적합하지 않을 것으로 생각됨</li> </ul> <p>국제정세의 면밀한 검토와 지정학적 리스크가 큼에 따라 전략적으로 대응하는 것이 중요하다는 의견이 있었는데, 미얀마 경제협력 산업단지 건이 모범적인 구도로 진행되었음에도 불구하고, 쿠데타로 인해 멈춰있는 사례이며 그러한 사례를 반복하지 않는 것은 중요함. 따라서 이러한 사태에 대한 재발방지 대책은 전략에 꼭 포함되어야 할 것으로 사료됨. 그 대책으로 <u>미얀마 건과 같이 대상국 정부가 이행해야 할 사항들을 많은 경우에는 MIGA 등 정치위험 보험 가입이 대책이 될 것</u>임. 반면 흥업 산업단지 건과 같이 정부의 개입이 적고 외국인 투자자로서 투자하는 순수민간투자형 사업의 경우 정부가 이행해야 할 사항이 적음. 이는 반대로 이야기하면 정치적인 변동이나 국제정세 리스크가 미치는 영향이 작다는 의미임. 도시개발의 필요성, 경제성장에 따른 자연스러운 도시화율의 제고, 수도권 과밀에 따른 주거단지의 필요성과 사업추진 타당성 등은 타 분야 사업(정부가 전력을 구매하는 발전사업이나 정부가 고정적 운영대금을 지급하는 유료도로 등)에 비해 오히려 정치적 리스크가 미치는 영향이 낮은 분야임. 즉 <u>국제정세와 지정학적 리스크 등을 검토하는 것은 모든 사업의 기본이며, 그것을 검토하더라도 도시개발 분야는 오히려 타분야 대비 권장할 만한 (추진할 만한) 분야라 할 수 있음</u></p> <p>본인이 지난 2차 조사 답변에서 '우리 기업들의 글로벌 사업 방향'을 묻는 (쟁점1)에, 기업에 대한 내용보다 LH 등 공기업의 해외사업 추진여부와 그 역할을 거론한 이유는 <u>우리 기업들이 글로벌 사업을 적극적으로 할지 신중하게 할지를 결정하는 요소가 바로 공기업들이 공공부문으로서 역할을 해외에서 해줄 수 있느냐 여부</u>이기 때문임. LH가 해외에 토지를 선제적으로 확보하고, 인허가를 앞장서서 풀어내고 가는 역할이 없다면 우리 기업들도 도시개발, 주택단지에 대규모 투자하기가 어려울 것임. 반대로 그러한 역할을 선도적으로 하는 공기업이 있는 데도 적극적으로 안 할 이유는 없음</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>국제사회에서 우리 나라의 역할에 대한 기대가 커지는 추세에 따라 정부의 ODA 관련 예산도 크게 증가하였음</u>. "한국에 쌓여 있는 암묵지와 노하우는 개도국 동반성장에 반드시 필요한, 전 세계 어디에도 없는 자산임. 이를 해외에 전파하지 않는다면 스스로 리더국가가 될 가능성을 포기하는 셈"이라는 의견도 우리 정부의 정책 동향을 반영한 의견임. 이렇게 ODA 확대의 효</li> </ul>

구분	답변 내용
	<p>과를 극대화 하기 위해서도 우리 공기업의 적극적 해외 진출이 필요함. 공기업의 적극적 역할은 민간기업의 진출에도 긍정적 효과를 가져올 것으로 기대됨. 다만, 적극적 추진이 반드시 공격적 투자를 의미하는 것은 아님. <b>직접 투자 확대보다는 적극적으로 조정·지원 역할을 하는 것도 적극적 추진의 범주에 들어감</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>글로벌 사우스</b>는 중국을 제외하고 대개 과거 비동맹국가들이 다수 포함되어 있음. 이들 국가들은 <b>국제적 질서변화의 영향을 상대적으로 덜 받는 중립적 성향의 국가들이므로 이들을 대상으로는 글로벌 사업을 지속적으로 확대</b>해야 함. 현지 정권교체로 인한 사업계약 리셋이나 무효화 등이 가장 큰 리스크이므로 이에 대한 대비 필요함. 다만, 다른 전문가분이 지적해 주셨듯이 국민에게 설명할 적극적 추진에 대한 충분한 명분을 쌓아가야 함</li> <li>• 국제질서 변화와 그에 따른 GVC 재편은 새로운 기회와 위험이 도사리고 있음을 시사. 따라서 글로벌 사업은 적극적으로 추진되어야 함. 적극적인 리스크 해징과 기회 창출. <b>한국 기업이 참여 가능한 국가들의 도시개발 및 주택 건설 등의 영역(개도국과 선진국 일부)에서는 적극적으로 기회를 확보하고, 참여가 어려운 영역에서(러시아 극동 지역 등)는 리스크 해징하면서 참여의 기회를 모색</b>해야 함. 특히 중장기적 한국의 해외수요 확보와 경제성장을 위해서는 협력을 확대해야 할 동남아와 글로벌 사우스 국가를 대상으로 도시개발과 주택단지화 같은 인프라 성격의 투자를 적극 모색할 필요가 있음</li> <li>• <b>한국경제의 복합적 위기 상황을 타개하기 위해서는 한국 기업의 경쟁력이 적용될 수 있는 지역과 사업모델을 타겟팅하여, 단계적이고 지역맞춤형의 전략을 바탕으로 글로벌 사업을 적극적으로 추진</b>해야 함. 다만, 초기 단계에서부터 현지 정부 및 기업과 긴밀한 협력 관계를 구축하고, 사업리스크에 대한 사전타당성을 면밀하게 분석하여 사업의 성공가능성을 높여야 함</li> </ul>
점수를 같이 준 의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외사업이 정부 기조에 따라 흔들려서는 안된다는 의견에 공감함. 해외사업을 잘 할 수 있는 기업이라면 적극적으로 사업을 만들어나가는 것이 중요할 것임. 여기에 공기업으로서 민간기업의 무대를 유지시켜줄 수 있는 LH의 역할도 숨어있음. 동시에 신중한 추진을 해야 하는 기업도 있을 것임. 무턱대고 막연한 기대감으로 나가면 위험하고, 자금회수에 긴 시간이 소요될 수 있음. 따라서 이런 신중함에 드는 비용을 줄여주는 공기업의 역할이 다시금 요구됨. 종합하면, <b>적극적이어야 하나, 신중해야 하나 묻는다면 기업마다 다르다고 볼 수밖에 없고, 기업마다 상대적으로 어떻게 해야 하나 묻는다면 LH와 같은 공기업이 얼마나 도와줄 수 있느냐에 달렸다고 볼 수 있겠음</b></li> </ul>
<p><b>‘신중한·추진’을</b></p> <p>‘적극적 추진’보다</p> <p>더 동의한 의견</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문가 중 적극적인 추진에 답을 한 전문가는 ‘정부의 정책방향, 즉 해외진출/수출을 장려하는 정책에 공조하는 것이 적절한 방향이라고 응답하였는데, 본 응답자도 이 의견에는 동의함. 특히, 해외에서 새로운 시장을 개척해야 한다는 의견이 많았고, 여기에도 역시 동의함.</li> <li>• <b>문제는 해외리스크가 발생할 경우 어떻게 다루어야 할지, 즉 해외에서 발생한 손실을 어떻게 다루어야 할지에 대한 충분한 검토가 이루어지지 않는다는 점임.</b> 예를 들어 글로벌 사우스 국가에서 대단위 개발을 제안하였으나, 관련 사업은 장기간이 소요되어 장기간 수익이 발생하지 않는 가운데 금융 비용을 조달할 수 있느냐가 핵심적인 역할을 할 것임. 이에 대한 대안 마련이 되어있지 않다면, 해외사업의 적극적인 추진에는 다소 신중할 필요가 있다고 생각함. 해외에서 손실이 발생할 경우, 국내에서 공적자금으로 이 손실을 보존하는 것에 동의하나는 것에 대한 공감대가 형성이 되어야 함. 관련 사업을 하기 위해서 KIND가 설립되었는데, 업무 차별화 방안도 고민해야 할 것임</li> <li>• 해외사업을 정부 정책과 국내시장 침체를 타개하기 위한 방향성만 가지고 참여하는 것은 적절하지 않음. <b>국내사업은 관련 개발법, 세제, 시장 상황 등을 우리 기업들이 잘 알고 또한 문제 발생시 즉시 대처가 용이하나, 해외사업은 국가별 법규, 세제가 다르고 정권 또는 국제 정세에 따라 변동성이 큼.</b> 실제 민간기업은 이러한 이유로 실질적 사업참여는 매우 제한적인 상태임. LH 등 공기업 뿐 아니라 민간기업도 <b>해외 시장을 하나의 포트폴리오 다영화 측면에서 접근, 단계적 진입이 필요함.</b> 특히, 도시개발, 주택단지 등 장기회임성 개발사업은 상당 기간 자금 유동에 제한이 있어 추가 프로젝트 참여도 어려울 수 있음</li> <li>• 전반적으로 <b>지정학적 리스크에 대한 면밀한 검토 하에 사업을 진행하는 것이 바람직함.</b> 지정학</li> </ul>

구분	답변 내용
	적 리스크는 국가별로 차이가 크기 때문에 일률적으로 말하기 어려움. 리스크가 적은 국가에 대해서는 적극적인 투자가 가능하나 큰 국가에 대해서 장기적인 대규모사업에 대한 투자를 신중하게 접근할 필요가 있음. 민간기업의 경우, 독자적인 판단이 있을 것으로 보이며 (국가별, 사업영역별로), 정부가 이를 획일적으로 가이드할 필요는 없을 것임.

## ② (쟁점 2) 해외사업에서 LH 등 공기업의 역할: '직접 투자', '지원과 조정'

[표] 해외사업에 공기업의 역할에 대한 의견(정성)

구분	답변 내용
<p>'직접 투자'를 '지원·조정'보다 더 확대 해야 한다는 의견</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공기업의 직접투자는 제한적으로 이루어져야 한다는 주장은 한국의 현재 경제 상황과 글로벌 경쟁력을 고려할 때 재검토가 필요하며, <b>공기업의 직접투자는 단순히 특수한 상황에 제한될 것이 아니라, 보다 적극적으로 이루어져야 함.</b> 민간기업의 기술역량이 충분하다 하더라도, 초기 단계에서 발생하는 높은 리스크와 불확실성은 민간기업이 감당하기 어려움. 특히 <b>해외 도시개발과 같은 대규모 프로젝트에서는 초기 투자와 인허가 문제 등이 큰 장애물로 작용하므로, 공기업이 초기 리스크를 감당함으로써 민간기업의 참여를 촉진할 수 있음.</b> 또한, 공기업이 초기 단계에서 직접 투자하여 해외사업을 안정화하고, 이후 민간기업이 본격적으로 참여하여 개발을 이어가는 모델도 가능함. <b>싱가포르의 테마섹과 그 산하 공기업들이 해외 도시개발 프로젝트에서 보여준 사례는 이를 잘 증명함. LH는 설립 취지상 공공성을 중시하는 공기업이지만, 해외사업에서의 손실 가능성은 민간기업과의 협력을 통해 최소화할 수 있기에, 해외사업에서는 보다 상업적인 접근이 필요하며, 단순히 지원과 조정 역할에 그치기보다는, 직접 투자와 개발을 통해 시장을 선도하는 것이 필요함</b></li> <li>이 질문의 전제가 “도시개발, 단지건설 등 해외 개발사업”에 대한 LH 등 공기업의 역할이므로 실제 국내에서도 <b>민간주도 도시개발사업이 쉽지 않은 상황인데 해외에서 민간기업의 도시개발사업 진출은 더 어려우며 참여 의사결정도 쉽지 않음. 만약, 해외에서 상기의 사업에 참여해야 한다면, LH 등 공기업이 국내 도시개발, 택지개발 경험을 기반으로 사업을 리딩(인허가, 자금조달 포함)하고, 또한 민간기업이 먼저 EXIT할 수 있도록 지원하는 등 투자 리스크도 분담하며 민간 기업의 참여를 유도해야 함.</b> 물론, 공기업의 무분별한 투자도 제한 또는 제어되어야 하겠지만 앞서 전제한 해외 도시개발 사업 등 대규모 장기 프로젝트에 참여해야 한다면, 공기업이 선제적 투자를 통해 민간을 리딩해줘야 함. 반복해서 얘기하면, 이런 공기업의 역할이 없다면 민간기업은 단기 부동산 개발사업(개발단위 건축물, PPA 또는 마스터리스가 확보된 커머셜 프로젝트 등) 중심으로 참여할 것임. 실제 민간기업들이 해외사업에 진출 시 고려하는 주요 포인트는 앞단의 토지매입, 인허가 등을 선도적으로 진행해줄 수 있는 파트너도 필요하지만, 사업 정산 시점에도 민간 기업이 정상적으로 EXIT 할 수 있도록 기업의 지분을 매입해 준다거나 민간보다 후순위로 EXIT하는 공기업의 역할에 대한 니즈가 강함</li> <li>이미 현대자동차그룹, 삼성그룹, LG그룹 등이 미국, 헝가리, 폴란드 등지에 공장을 엄청나게 투자하여 짓고 있는데, 이처럼 그룹의 방향성이나 전략에 부합하는 방향으로만 알아서 기업간 활발한 해외 투자와 진출이 일어나고 있음. 해당 투자가 손실이 나건, 이익이 나건 고스란히 그 공과는 해당 그룹의 몫이며, 공공부문에 요청할 일도, 개입할 일도 적음. (물론 수출입은행, 무역보험공사의 수출금융이나 시설대 대출을 사용할 수는 있는데 이는 금리가 저렴해서 사용하는 것이지, 수은이나 무보가 대출 안 해준다고 사업을 안 하는 건 아님. 수은이나 무보보다 더 나은 대출조건을 상업은행에서 제공한다면 미련 없이 거기로 감) 즉 민간영역의 해외진출, 투자, 공장건설, 근로자숙소 건설, 그리고 대규모 건설을 위한 건설배후단지 건설 등은 민간영역 안에서 일어나고 있음. 그런데 지금 우리는 현재 공기업인 LH의 해외사업을 논의하고 있음. 순수 민간영역 내에서 일어나는 사업들은 아예 논의 대상이 아니며, LH가 해외에서 한국의 공공기관으로서 어떤 역할을 할 때 해외정부가 고마워하고, LH의 역할로 인해 동반진출이 가능해진 우리 기업들이 고마워하느냐를 따지고 있는 것임. 즉 공공부문의 참여를 필요로 하는 프로젝트가 따로 있고, 공공부문의 참여가 불필요한 (공공기관 입장에서 참여하고 싶어도 못하는) 프로젝트는 따로 있는 것이 현실임. 해외사업은 상업성에 방점이 있으니 LH에 적합하지 않다는 것은 어불성설임. LH에 적합하지 않은 프로젝트는 아예 논의의 대상이 아님. <b>공공기관으로서 LH가 역할이 있는 프로젝트에 대해서만 논의하면 됨. 공공부문이 리스크를 낮춰</b></li> </ul>

구분	답변 내용
	<p>주요 어려운 업무를 앞장서서 G2G로 풀어줄 경우, 이는 공공부문의 역할이 있는 프로젝트에서 공공부문이 해야 할 일을 하는 것임. 이러한 사업이 늘어날 경우, 민간끼리 하던 사업 외에, 민간이 참여할 수 있는 프로젝트의 pool이 커지게 됨. 즉 <b>해외진출 기회가 늘어나는 것임</b>. 공공부문이 한국에서 하는 일을 해외에서 하는 것으로 볼 수 있음</p>
점수를 같은 의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH 등 공기업은 직접투자자 역할과 지원조정자 역할을 동시에 수행해야 할 것으로 판단됨. 직접투자자로서 사업초기 단계에 민간 기업이 대규모 사업에 대한 진입장벽이 높은 상황에서 초기자금(브릿지론)의 조달 등에 있어서 공기업의 역할이 중요함. 또한 한국과 대상국의 민간기업과 공공기관을 연계한 사업구조 형성 및 토지확보와 인허가의 신속한 진행 등을 위한 지원조정자 역할도 강화되어야 함. 중국, 베트남, 인도네시아, 미얀마 등지에서 싱가포르 정부와 산하 공기업인 셈콤(Sembcorp)의 역할분담, 현지 정부와 협상, 사업추진전략과 실행 등의 성공사례를 참고할만 함.</li> <li>• LH의 해외 직접투자에 있어서 싱가포르 사례는 의미가 있음. 토지확보 부분 등에서 재무부 등이 적극적으로 G2G로 뒷받침해 주는 모델은 한국의 해외 도시 및 산단 개발에 의미하는 바가 큼. 민간 단독보다는, developer로서 LH와 함께, 그리고 정부 지원과 함께 간다면 시너지가 배가될 것</li> </ul>
‘지원· 조정’을 ‘직접 투자’보 다 더 확대 해야 한다는 의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직접투자보다는 지원조정 측면의 역할이 더 중요한 것은 해외투자의 수요와 공급 측면에서 그 이유를 찾을 수 있음. 수요 측면에서 외국 정부의 입장에서 자국에 대한 민간기업의 투자 확대를 공기업의 참여보다는 선호할 가능성이 있음. 공기업의 직접적 투자 참여에 대해서 관련 국가 정부의 영향력이 직간접적으로 개입된다는 인상을 주기 때문임. 외국 정부로서는 민간기업의 기술력 확보라는 측면에서 민간기업의 직접 투자를 공기업의 직접 투자보다 선호할 가능성이 있음. 공급 측면에서 LH가 강점이 있는 분야보다는 우리 민간기업이 강점이 있는 분야가 많으므로 LH의 해외직접투자 확대는 신중히 검토할 필요가 있음. 민간기업들이 갖지 못한 정부와의 협업 노하우 등을 LH가 적극 살려가기 위해서도 직접투자보다는 지원조정 역할이 더 바람직할 것임. “해외도시개발이 향후 적극적으로 추진해야 하는 분야라는 데에 공감대가 있다면, 공공이 앞장서고 민간이 따라야 한다”는 주장에 일부 동의하지만, 앞장서는 것이 반드시 직접 투자만을 의미하는 것은 아님. 지원과 조정 업무도 중요한 선도적 역할이 될 수 있음</li> <li>• LH는 해외 도시, 지역개발에서 KOTRA의 특수한 형태로서 역할을 할 필요가 있음. 현지 정보의 첫 번째 창구이자, 안정적인 파트너가 되어야 할 것. 직접투자는 LH의 그런 지원조정 역할을 위해 필요하다면 할 수 있을 것. 개발 경험은 대규모 개발을 제외하면 민간도 LH 못지않게 충분히 보유하고 있으며, 해외에서는 그 차이가 더욱 적음. 또 LH가 아니면 해외개발을 못할 정도로 민간기업이 개발 경험 자체가 적지는 않음. 오히려 LH는 국가를 대표하는 공기업으로서 해외사업에 있어서 유연성이 부족할 수 있음. 반면 지원과 조정은 LH가 아니면 할 수 있는 주체가 사실상 없음. 일본은 JICA가 이 역할을 하고 있지만, KOICA는 이 영역에 있어서 만큼은 JICA와 성격이 다름</li> <li>• 직접투자를 주장한 전문가 중에 ‘스타레이크 신도시’ 사업이 사실상 유일한 도시개발 성공사례라고 언급하였는데, 그 원인으로 토지확보, 인허가 취득이라는 도시개발 고유의 높은 초기 리스크를 버티지 못하고 회사 존재를 위협받은 사례가 많다고 언급하였음. 이는 LH도 마찬가지임. LH는 민간기업에 비해 풍부한 자금력과 공공성에 바탕을 둔 높은 신용도 때문에 도시개발 초기의 높은 리스크를 버틸 가능성이 큰 것도 사실임. 그러나, 그렇다고 하더라도 LH가 그러한 리스크를 무한대로 감당할 수 있는 것은 아님. 특히 공공기관인 LH가 해외 리스크를 감당하면서 지불해야 하는 비용에 대한 사회적인 합의가 충분하게 이루어지지 않았음. 때문에 성공사례가 거의 없는 해외 신도시 개발사업에 LH가 직접투자 형식으로 참여하는 것은 아직은 시기상조인 것으로 평가됨. LH가 지원·조정 역할을 정확하게 하여 민간기업이 초기 리스크에 직접적으로 노출되지 않도록 유도할 필요가 있음. 현지 점에서 해외사업에 직접투자를 하는 것은 KIND가 되어야 할 것이며, LH는 지원·조정의 역할을 수행하면서 민간기업이 해외개발사업에 적극적으로 나설 수 있도록 하는 것이 적절해 보임. 민간기업의 기술역량이 충분한 우리나라의 특성상 공기업은 직접투자보다는 지원 조정에 역량을 집중하는 것이 타당하다는 의견에 적극적으로 동의함.</li> <li>• 그동안 이루어졌던 해외진출 사례(건설 부문 포함)를 볼 때, 민간기업이 공기업보다 의사결정, 기술, 추진력 등 전반적 측면에서 보다 나은 성과를 보여 왔음. 따라서 공기업이 직접 투자하기보다는 민간기업의 해외사업을 지원·조정하는 것에 중점을 두는 것이 현실적임. 다만, 공기업은 사기업이 진출</li> </ul>

구분	답변 내용
	<p>하기 어려운 사업들에 한해 직접투자하는 것이 바람직할 것임</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LH가 해외투자를 전문사업 영역으로 확장하는 것에 대해 논의의 여지가 있음. 해외투자사업은 LH의 고유영역에 해당하지 않는다고 판단하며, 해외 인프라투자를 위한 별도 공기업(KIND)이 설립되어 있기 때문에 업무분담이 필요. 그렇다고 LH가 해외사업에 진출하지 말아야 한다는 것은 아님. <u>LH는 한국의 경험에 기반하여 한국모델을 개발, 공유하고, 국제기구, 협력국 정부와의 협력 등 공공기관으로서 유리한 영역에 집중하는 것이 바람직할 것으로 판단됨.</u> 한편 한국 경험의 공유에 있어서도 ‘LH 모델’을 직접 적용하는 것은 사실상 불가능하다는 것을 인식할 필요가 있음. LH모델은 한국의 특수한 사회적, 경제적 여건에서 형성된 것으로 오늘날 대부분의 국가에서 직접 적용이 불가능함. 따라서 <u>보다 보편적인 차원으로 LH모델을 재구성하는 작업이 필요할 것으로 판단됨</u> (공영개발, 개발이익 환수 land value capture, 제도기반구축, 공공주택 공급 등)</li> </ul>

### ③ (쟁점 3) LH 해외사업의 주요 대상국: 신흥 개도국 vs. 선진국 포함

[표] ‘LH 해외사업 주요 대상국에 선진국까지 포함해야 한다’는 주장에 대한 의견

구분	답변 내용
<p>‘선진국 포함’에 동의한 의견 ①, ②</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH와 같은 공기업이 해외 도시개발에 대한 적극적인 사업개발을 진행한다면, 실제 업무과정에서 다양한 사업기회에 대한 지원의뢰/요청이 들어올 것임. 그 요청들 가운데에는 선진국도 포함될 것임. 도시개발/부동산개발/주거단지 개발 분야는 정말 유망한 국가 안에서도 유망하지 않은 부지/필지가 있고, 전체적으로는 도시성장이 침체되어 있는 쇠퇴도시 안에서도 정말 유망성이 높은 부지/필지가 있다는 특성이 있음(“똑같은 부동산은 단 하나도 없다”).</li> </ul> <p>KIND의 업무 과정에서 요청받은 사업 중 하나는 캐나다 토론토 사업임. 다른 모든 선진국이 동일한 것은 아님. 그런데 캐나다는 트뤼도 정부의 친이민정책으로 인해 2022년에만 백만 명의 인구가 늘어났음. 황무지가 많은 캐나다 특성상 이 늘어난 인구는 5대 도시와 그 주변으로 집중되게 됨. 그 결과 <u>주택수요가 늘어나고 주택가격과 렌트가 가파르게 상승하고, 이를 감당하지 못하게 된 서민들과 이민자들이 텐트촌을 만들어 슬럼화되는 양상이 토론토와 같은 선진국의 대도시에서 일어나고 있음.</u> 이러한 시장의 수요에 <u>발빠르게 대응하지 못하고 있는 것이 현지 디벨로퍼들의 현실임.</u> 이는 한국과 같은 고집적 공동주택의 사례가 없고 그 효과를 알지 못하여 발생하는 정보부족, 시장의 여력과 수요의 불일치 현상임.</p> <p><u>이러한 기회를 포착하여 LH와 우리 기업들이 투자하고 한국의 노하우를 살린 주거단지를 개발한다면 이는 아무리 선진국이어도 고마워할 일이며, 선진국에서도 사업성 높은 사업을 할 수 있는 것임.</u> 이처럼 다양한 사업기회들이 민간들에 의해 포착이 되고, 그 가운데 도시화율이 급격하게 상승 중인 베트남 사업기회도 있고 선진국 사업기회도 있을 것임. 이를 <u>LH가 굳이 개별 사업기회를 보기도 전에 선진국은 안 한다는 잣대를 가지고 screening을 할 필요가 전혀 없음.</u></p> <p>즉, 다양한 국가와 지역에서 현지 디벨로퍼의 역량/의지/자금력과 시장의 수요간 불일치는 발생할 수 있음. 그리고 그 불일치를 해결하는 방안은 현지인들의 아이디어로는 생각할 수 없는 경우도 있음. 이럴 때 한국의 사례와 노하우를 바탕으로 제안하고 검토하고 사업실행을 할 수 있어야 하며, 그러므로 국가를 소득수준으로 일률적으로 제한할 필요가 없고, 제한하였을 때 그 효익은 없고 오히려 단점만 있을 것임</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 선진국 포함 반대의견에 대부분 동의하나, 그것이 선진국 진출에 한계나 제한점이 있다는 근거는 될지라도 선진국이 주요 대상국에서 빠져야 한다는 것을 의미할 수는 없음. <u>선진국에는 선진국 나름의 도시개발 수요가 있고, 그들의 특별한 수요 중에 LH가 누구보다 잘할 수 있는 것이 있으면 LH가 하는 것임. 다만 공간복지 차원의 접근은 부정적임.</u></li> </ul>
‘선진국 포함’에	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH의 선진국에서의 사업은 경제적, 사회적, 법적 특성을 고려한 보다 신중한 접근이 필요함. 한국에서 LH가 중요한 역할을 했다고 해서 같은 역할을 선진국에서도 수행할 수 있다는 주장은 다양한 검증이 필요함. 예를 들어, 캐나다와 같은 <u>선진국은 이미 성숙한 주택 시장과 금융 시스템을</u></li> </ul>

구분	답변 내용
반대한 의견 ④, ⑤	<p>갖추고 있으며, 다양한 주택 공급 정책과 보조금 제도가 잘 마련되어 있음. 이러한 시스템 내에서 한국의 LH와 같은 “해외” 공기업의 개입이 반드시 필요한지 의문임. 선진국에서는 민간 부문이 주택 공급 및 개발에서 중요한 역할을 하고 있으며, 이는 경쟁을 통해 효율성을 극대화하는 구조를 갖고 있음. 예를 들어, 미국과 유럽의 많은 도시들은 민간 개발업자들이 주도하는 재개발 프로젝트를 통해 도시 문제를 해결하고 있음. 한편, Surety bond 발행이나 프로젝트 파이낸싱 문제는 사실상 LH와 같은 공기업이 해결할 수 있는 문제가 아니며, 이는 주로 금융 기관과 신용 평가 기관의 영역에 해당한다고 생각함</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LH의 최대 강점은 우리 경제가 개발도상국 수준일 때 산업단지를 개발하여 빠른 경제성장을 견인하고 신도시 개발을 통해 빠른 주택공급을 가능케 하였던 것에 있음. 따라서 빠른 경제성장이 필요한 개발도상국의 상황에서 LH의 노하우(know-how)가 더 빛을 볼 수 있는 것임. 이러한 측면에서 선진국보다는 개발도상국을 우선적인 협력 대상으로 설정하는 것이 맞음. 선진국의 경우에도 특별한 경우에 LH의 노하우가 도움이 될 수도 있으나 이것은 일반적인 것은 아닐 것이기 때문에 LH의 사업영역을 선진국까지 확대하면서 역량을 분산시킬 필요는 없을 것으로 판단됨. “선진국을 포함한 국가에 대해서는 수익성이 높고 LH사업의 노하우를 적용할 수 있는 지역에 한정하여 신중하게 추진”하는 것이 좋겠다는 의견에는 모순이 있는데, 수익성이 높은 사업에 민간기업 대신에 공기업이 참여할 이유는 없음. 국내사업이라면 수익사업의 이익을 공공사업에 투입한다는 명분이 있지만, 해외사업의 경우에는 상황이 다름. 결론적으로 핵심 타겟은 개발도상국들이며, 선진국의 경우에는 매우 특별한 경우에 한해서 진출을 검토해 볼 수 있을 것임</li> <li>• 대부분 전문가의 의견처럼 LH가 수행할 수 있고, 수행해야 할 사업들은 대부분 개발도상국에 있음. 선진국에는 이미 고도화된 developer가 있으며, 미국의 경우 해외 경쟁업체들도 대부분 스페인 등 유럽계통이 경쟁력이 높음. 수요도 높고 ODA와 연계해서 진행할 수 있는 개도국 사업과 선진국 사업은 전혀 맥락이 다름.</li> <li>• 선진국에서 한국의 해외사업을 수요한다면 진행하는 것이 합당하다는 의견에 동의함. 다만, 선진국 시장의 경쟁에서는 열위에 처할 가능성이 있으므로 LH의 한정된 재원을 고려할 때, 개도국을 중심으로 진행하는 것이 적절하다고 판단됨. 또한 선진국은 도시나 택지 개발과 관련된 법·제도가 잘 정비되어 있고 금융제도도 발달되어 있어 초기 사업 리스크가 개발도상국에 비해 낮고 사업의 예측가능성도 상대적으로 높다고 생각함. 때문에 선진국은 LH보다는 민간기업이 참여할 수 있도록 유도하는 것이 적절하고, LH는 개발도상국에 집중하는 것이 적절하다고 생각함.</li> </ul> <p>캐나다의 토론토에 이민자가 몰리면서 주택가격이 급등하는 현상은 중장기적인 문제가 아닌 단기적인 문제일 수 있음. 이민자 증가로 인한 텐트촌 형성 문제는 신규 택지개발 문제로도 해결할 수 있지만, 정책적으로 인근 도시 이주 장려, 이민자에 대한 통제 실시 등의 방법으로도 단기에 해소될 수 있는 문제임. 만약 토론토시 정부에서 정책적인 대응에 나선다면 캐나다 토론토에 대한 택지개발 사업진출이 오히려 어려워지는 문제가 발생할 수 있음. 또한, 캐나다와 같이 제도와 시장이 성숙한 국가에서 관련 문제가 일시적으로 발생하는 가운데, LH가 참여하여 관련 문제를 해소할 수 있는지에 대한 고민이 필요함. LH는 공기업이다 보니 상대적으로 의사결정 속도가 느리고 신중할 수밖에 없는데, 캐나다 사례처럼 단기에 민첩한 대응이 필요한 문제에 LH가 효과적으로 대응할 수 있을지 의문이 필요함</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 다음과 같은 견해에 동의함. 이미 고령화와 인구감소의 추세가 뚜렷한 선진국에서 대규모 도시개발 수요가 존재하기는 어려울 것으로 예상됨. 일부 개발 수요가 있다고 하더라도 선진국들이 우리나라의 적극적 역할을 기대하기는 쉽지 않을 것으로 판단됨. 특별한 상황변화가 있지 않다면, 선진국 진출은 자제하고 개도국 진출에 역량을 집중하는 것이 바람직함. 따라서 LH의 한정된 재원을 고려할 때, LH의 해외사업은 선진국보다는 개도국을 중심으로 진행하는 것이 필요함. 도시개발, 서민주택 건설 등의 LH 해외사업은 선진국보다 개도국에서 수요가 높아, 선진국 중심이 되기보다는 개도국 중심으로 이루어지는 것이 필요하다고 생각함</li> <li>• 미국 등 선진국 내 지자체와 도시개발 사업 등에 대해 다수 협의한 경험에 의하면, 선진국은 이미 형성된 도심이 아닌 외곽 지역의 신규 개발사업에 한국 민간기업의 입점을 통해 지역경제 활성화를 원하는 등 실질적 테넌트 기업의 참여를 원함. 따라서, LH 등 단순 도시개발사업을 진행해 줄 파트너를 원하지 않음(이는 해당국 디벨로퍼로 충분히 커버가 될 수 있음). 다시 말해, 선</li> </ul>

구분	답변 내용
	<p>진국 입장에서 국내 민간기업의 현지 투자는 원하지만 공기업의 도시개발, 주거단지개발 사업 참여에 대해서는 Needs가 크지 않음. 선진국에 스마트시티 적용 등을 검토해 볼 수 있으나, 아직 까지 국내에서도 제대로 된 스마트시티 실증사업 조차 없는 상황이어서 향후 단계적 가능성은 있으나 당장 참여하기는 어렵다고 생각됨. 민간기업의 선진국 도시개발 사업을 지원하기 위한 LH의 참여는 가능할 수 있으나 국내와 다른 주거환경, 개발 문화를 고려할 때 사업 확장성은 제한적일 것으로 생각됨. 따라서, 도시화가 필요한 개도국, 戰後 재건이 필요한 국가 중심으로 도시개발, 주거단지, 산업단지 개발에 참여가 필요하며 특히, 이 과정에서 건설물량 확보, 신시장 개척 등에 목적이 있는 민간기업과 동반 진출이 가능할 것임</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기본적으로 민간의 도시개발사업과 LH의 접근이 어떻게 차별화될 수 있으며, 그것이 어떻게 협력 국의 도시발전에 기여할 수 있는지를 고려해야 함. 민간 도시개발시장이 잘 발달되어 있으며, 관련 법과 제도가 정비되어 있는 선진국에는 LH가 기여할 수 있는 부분에 크지 않음. LH의 특수성은 민간의 도시개발사업을 국가에서 추진했다는 데 있음(시장수요가 있는 민간주택을 국가에서 대규모 개발공급하는 모델). 이러한 특수성은 사실 글로벌사우스 국가들에게도 일반적으로 적용하기 어려운 모델임(이들 국가에는 충분한 민간개발수요가 없음). 그럼에도 불구하고 도시개발과정에서 발생하는 개발이익을 환수하고, 이를 도시인프라 공급의 자원으로 활용하는 LH 도시개발의 특수성은 글로벌사우스 국가들의 도시발전전략에 중요한 시사점이 있으며, SDGs와 같은 국제사회의 흐름과도 일치하는 부분이 있음. 따라서 LH는 이러한 부분에 집중하는 것이 바람직할 것임. 일부 선진국에서 이러한 경험이 필요한 사례가 있을 수 있으며, 이 경우 진출할 수 있음. 그러나 일반적으로 글로벌사우스 국가에 주요 대상이 될 것임</li> <li>• LH의 수행실적, 기술, 재정 능력 등을 고려하여 개도국 유망국가를 중심으로 우선적으로 사업추진을 하는 것이 바람직할 것임. 한국 정부 차원의 27개 중점협력국 대상으로도 충분한 사업기회가 있는 상황이라고 판단됨. 선진국의 경우에는 도시화 및 산업화가 기진행되어 산단, 도시개발 등에 대한 수요가 적다고 보이며, 일부 건축사업(주택, 호텔, 공공시설 등)은 현지 개발사 및 일부 기술력을 보유한 국내 기업 참여가 더 유리할 것으로 판단됨</li> </ul>

#### ④ (쟁점 4) LH 해외사업에서 서민주택 비중 확대

[표] 'LH 해외사업에서 서민주택 비중을 확대해야 한다'는 주장에 대한 의견

구분	답변 내용
<p>‘서민주택 사업 확대’에 동의한 의견 ①, ②</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LH의 해외사업에서 주택사업이 매우 중요해질 것이라는 점이 지난주 박상우 장관 해외수주 지원 단 출장에서 명확해졌음. △베트남 정부의 100만호 건설 정책에 적극 부응하기로 하였으며, △UGPP MOU를 체결한 성들 가운데 1호 사업으로 선정된 박닌성도 주거 부족이 가장 시급한 사안으로, 주거단지 건설에 집중하기로 하였기 때문. 서민주택 확대에 동의한 의견 가운데 "산단 개발과 서민주택 사업은 현지수요와 정책환경을 종합적으로 고려하여 결정해야"라는 부분이 있는데, 2차 조사때 제가 답변드린 대로 소득수준과 무관하게 여러 국가 여러 지역에서 수요가 발굴되었다는 사실이 해당국에 수요가 있다는 방증임. 정책환경의 경우 시급하면 시급할수록 외국 투자자들의 요구사항에 맞춰줄 수밖에 없음. 예를 들어 캘리포니아 LA의 경우 ED1이라는 새로운 시 법안이 발효되었는데 인허가를 6개월 전후로 끝나게 빠른 업무처리를 보장해 줌과 함께 용적을 완화, 의무 주차대수 완화에 세금 혜택도 제공함. 이 경우 개발기간이 짧아지고 분양/임대매출은 늘고 세금이 줄어 수익성도 높아지므로 투자가 촉진됨. 즉 이러한 제도를 마련하고 있는 곳에 들어가거나, 아니면 수요가 높는데 이런 정책적 지원이 부족한 경우 G2G로서 정책적 혜택을 요구하는 방향으로 추진하면 됨. 이러한 정책적 혜택 요구를 G2G로 할 경우 더 가능성이 제고되며, 공공에서 이러한 역할을 할 경우 민간이 고마워할 수밖에 없음</li> <li>• 대부분 개도국에서 주택문제 해결을 위한 서민주택 공급 확대 정책을 수립하고 있으며, 참여협력 수요가 많은 상황에서 LH의 임대주택 건설 노하우와 실적 등을 접목할 여지는 많다고 봄. 다만 서민주택 사업은 수익성 확보 및 건설 이후 운영관리 등의 어려움이 있어 이를 극복하기 위한 세부 실행전략이 필요함. 산업단지 개발사업과 서민주택 사업을 패키지로 하여 사업의 시너지 효과를</li> </ul>



구분	답변 내용
	<p><u>제고하고, 사업성 개선 및 공공성 확보에 기여 할 수 있는 방안도 연구하고 적용할 필요가 있음</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 서민주택 부문은 개발도상국 모든 국가에서 수요가 폭발적으로 증가하고 있는 부분이며, 단기에 대량으로 공급해온 한국의 노하우가 절대적으로 접목되어야 할 분야임. UN-habitat이나 WB 등 국제기구 등에서도 슬럼 개선을 포함한 주택공급 이슈가 매우 중요한 이슈이며, LH 특유의 경험을 현지 상황에 맞게 접목하는 방식으로 개발도상국에 실질적으로 큰 도움이 될 수 있음</li> </ul>
중립 ③	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서민사업 비중을 확대하는 것이 가져올 LH 해외사업 측면의 장단기 효과를 신중히 고려해서 결정해야 할 사안임. 물리적인 신도시 개발이나 산단개발과 달리 서민주택 사업은 해당국가의 복지 정책, 우리 정부의 해외원조와 깊이 연관되어 있어서 보다 종합적인 검토가 필요. 서민주택 사업의 비중 확대는 특정 국가, 특정 상황 하에서 신중하게 검토해야 함. “산단 개발과 서민주택 사업은 현지 수요와 정책환경을 종합적으로 고려하여 결정해야 하며, 기존의 산단개발 중심의 사업을 다각화, 패키지화하여 서민주택 사업의 비중을 확대하는 방향에서 사업 검토가 필요하다”는 의견에 동의하며, 이러한 측면에서도 사업 비중 확대와 관련된 우리의 면밀한 검토 등 신중한 추진이 적극적 추진보다 타당하다고 판단됨</li> <li>• 서민주택 사업은 LH의 공적 기능으로서 역할에 해당은 됨. 다만, 다양한 국가(선진국, 개도국 모두)에서 국내 기업에게 서민주택(Affordable Housing 등) 단지 건설 참여를 요구 중이나, 실제 각국 정부 또는 공기업이 해야 하는 역할을 국내 기업이 대신해 줄 것을 요구하는 목적이 커서 국내 기업의 수익성 및 사업 안정성(Exit) 측면에서는 좋은 비즈니스 모델은 아님. LH는 해외 서민주택 참여 목적이 무엇인지 명확히 하고, 진출 국가 선정 및 참여전략 수립이 후행되어야 실기가 없을 것. 서민주택은 수요가 있다고 해서 진출하는 것은 바람직하지 않으며, 차라리 한국 기업 진출 국가에 산단 조성을 통해 국내 기업 진출을 돕는 것이 바람직해 보임. 예를 들면 호주의 경우 최근 주택부족이 심각하여 Affordable Housing 건설 니즈가 강하나 실제 해외건설사의 호주 건설시장 진입은 union(노동조합), 현지인 고용 기준 등으로 쉽지 않아 실제 진출은 제한적임</li> <li>• 특별히 어느 쪽에 우선순위가 있다고 말하기 어려움. 서민주택 사업은 해외진출의 당위성은 더 크다고 할 수 있으나 어느 정도의 수익을 창출해야 하는 LH의 사업구조로는 확대하기 어려울 것임(서민주택은 수익성이 없음). 한편 산단은 LH 사업모델 내에서 일정 정도 수익을 확보할 수 있다는 장점이 있음. 그러나 단순한 해외 산단 조성(한국 기업 진출을 도모하는 경우가 아니라면) LH의 취지에 적합한 것인지 검토가 필요함. 이 양자를 패키지화하여 한 쪽에서 수익을 창출하고 이를 다른 쪽에 재투자하는 방식도 고려할 수 있음.</li> </ul>
‘서민주택 사업 확대’에 반대한 의견 ④, ⑤	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외 다수의 국가에서 서민주택 개발은 주로 민간 부문에 의해 주도하고 있어, 공기업인 LH가 현지 민간 기업과 경쟁할 수 있을지 철저한 검증이 필요. 즉, 해외 주택 개발사업은 경제적 효율성과 지속 가능성을 고려해야 함. LH의 해외 서민주택 개발사업이 경제적 측면에서 타당한지, 그리고 장기적으로 지속 가능한지에 대한 철저한 검토가 필요함. 또한, 현재 국내 주택공급 문제를 고려할 때, LH의 주택보급 문제는 해외보다는 국내에서 이루어지는 것이 올바른 방향으로 생각함</li> <li>• LH 해외 투자개발 사업에 있어서 핵심은 인프라 등의 토지개발에 있어야 하지 주택사업에 있어서는 안 된다고 봄. 중산층 이상 주택사업은 민간이, 서민주택 사업은 상대 정부가 맡는 게 맞음. LH가 한다면 산단단지 사업의 사업성을 보조하기 위해 중산층 주택을 하거나 신도시의 완결성을 높이기 위해 서민주택을 패키지로 하는 것이겠음. 특히 서민주택 사업은 해당 정부가 해야 할 일인데 우리 공기업이 맡는 것은 여러모로 논란의 여지가 있음. 해외 서민주택 사업은 어디까지나 프로모션, 노하우 전수 정도 수준으로만 하는 것이 좋다고 봄</li> <li>• 해외에서 서민주택 개발 수요가 있다는 것을 부인할 생각은 없음. 다만, 서민주택 개발이라는 것은 수익성보다는 공공성에 방점을 두고 사업을 추진하는 경우가 많음. 해외진출 리스크까지 감수해야 하는 상황에서, 또 국가별로 사회·경제·문화적인 여건이 모든 다른 상황에서 LH가 해외 서민주택 사업에 진출하여 초기 리스크를 모두 감수하는 비용까지 모두 감당하면서 서민주택 사업을 해야 하는 유인이 크지 않다고 생각함. LH의 공공성은 한반도에 국한된 것이므로 서민주택 개발은 북한 지역에 국한해야 하며, 해외에까지 LH가 공공성을 전면에 내세울 필요는 없다고 생각함</li> <li>• 다음과 같은 견해에 동의함. LH의 공공성은 한국에 한정된 것이지 해외까지 연계된 것은 아니므로 고려해야 할 사항은 아닌 것으로 판단. LH의 해외 서민주택 참여는 해외사업적 측면보다는 지</li> </ul>

구분	답변 내용
	원적 측면이 강해 해외사업 전략으로 보기 어려움. 서민주택 사업은 기존 전략 항목에 일부 포함될 수 있으나, 별도 전략이나 전략 항목 내용으로 추가하기에는 매우 구체적인 방향으로 생각함

## ⑤ (쟁점 5) 남북관계 변화 대비 사업 필요

[표] '남북관계 변화에 대비한 사업(연구 포함)이 필요하다'는 주장에 대한 의견

구분	답변 내용
'남북관계 변화 대비 사업 필요'에  동의한 의견 ①, ②	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우선, <u>불확실한 글로벌 정세 변화 속 남북관계를 대비한 사업은 필요하다</u>고 생각함. 물론 북핵 개발과 보유로 인한 대북 제재 장기화 가능성은 있지만, 이에 대해 보수적 대응만이 유일한 해법이 아니라는 점을 고려해야 함. <u>보수적 접근이 지속되면 북한의 도발이나 비핵화 진전을 유도하는 데 필요한 기회를 놓칠 수 있음</u>. 또한, 대북 지원 사업의 실패 원인은 단순히 일관성 부족이나 관계 회복의 문제로 한정 지을 수 없으며, 다양한 요소를 종합적으로 분석하고 개선해 나가는 것이 중요함. 대북 지원 사업의 실패는 북한의 내부 정치 상황, 국제사회의 대응, 그리고 대북 제재의 영향 등이 복합적으로 작용하고 있음</li> <li>• 정부정책의 수립과 실행을 지원하는 것이 중요한 역할 가운데 하나인 <u>공기업의 입장에서 향후 여건 변화에 대비한 사업 준비는 매우 중요한 의미</u>가 있음. 국제안보 역학관계의 변화가 예상되는 현 시점에서 한반도의 상황변화를 예의 주시하고 다양한 시나리오 하에서 대응방안을 마련하는 것이 필요. <u>플랜 A는 새로운 동북아 외교·안보 경제구도 형성 가능성과 이것이 우리 경제와 남북관계에 미칠 영향과 대응방안을 연구할 필요가 있음. 플랜 B는 전쟁, 혼란 등 최악의 한반도 상황을 가정하여 한반도의 안정적 관리와 북한지역 토지관리를 위한 종합적 대책을 연구할 필요가 있음.</u> “지금까지 대북지원 사업은 성공한 것이 없는데, 그 이유가 실질적 관계 회복이 안 되고, 정권교체 시기마다 일관성 없는 변경으로 인한 것이고 그래서 대비사업이 불필요하다”는 의견에 동의하기 어려움. 개성공단 사업 등 대북사업은 일정한 성과를 거두었으며, 다만, 현 시점에서 안보적 이유로 유예되고 있는 것일 뿐임. 그래서 향후 여건변화에 대비한 연구가 필요함</li> <li>• 본격적인 정상국가 외교수립 이후 사업진출은 아니더라도 <u>개성공단과 같이 이전 단계에서 긴장을 낮추고 이해관계를 묶어줄 가능한 사업들이 많음. 정권의 변화에 따라 이런 사업들에 대한 수요가 급증할 수 있으므로 미리 대비해놓는 것이 필요함</u></li> <li>• 이 부문의 연구는 언제나 필요함. 사업도 직접이든 간접적이든 지속해야 함. 사실 LH의 해외사업은 궁극적으로 북한사업을 위한 학습의 목적이 있다고 볼 수 있음. 대북 지원사업이 성공한 것이 없다는 의견에는 동의하기 어려움. <u>대북 지원사업에는 다양한 형태와 다중적인 목적이 있으며, 겉보기에는 완결적이지 않을지라도 장기간에 걸쳐 효과적인 것들도 있음.</u> LH는 대북사업에 대한 리더십만 유지하더라도 국가공기업으로서 중요한 역할 중 하나를 하는 것이라고 봄</li> <li>• 지금까지 성공한 대북사업이 없다고 지적하였지만, 그것이 남북관계 개선에 대비하여 관련 사업을 준비할 필요가 있다는 사실 자체를 부인하는 것은 아니라고 판단됨. 다만, 남북관계 개선이나 체제 붕괴 등의 가능성이 오히려 낮아지고 있다는 의견에는 동의함. 때문에 <u>당분간은 동향 파악 및 관련 정보 수집, 위성사진을 활용한 북한의 택지 개발 수요 파악 등에 방점을 두고 관련 연구 수행이 필요할 것</u>이라고 판단</li> <li>• 글로벌 정세의 급변, 특히 트럼프의 집권과 북미관계 정상화 가능성을 고려해 볼 수 있으나, <u>대북사업 재개까지는 험난한 과정을 거치게 될 것</u>이라 전망함. 북핵 능력이 더욱 고도화되고 북러관계가 개선되면서 북한의 경제가 위기를 벗어나고 있어 북핵협상은 하노이 회담 때와는 다른 국면이 될 것임. 즉 <u>북한은 리비아, 우크라이나의 사례를 목격했고, 하노이 노딜을 경험했기 때문에, 핵포기가 아닌 핵 보유를 전제로 북미회담에 임할 가능성이 큼.</u> 따라서 이를 미국을 포함한 한국, 일본 등이 그대로 수용하기는 쉽지 않은 상황이라 협상은 난항을 보일 것이며, 핵 문제 해결에 이르기까지 다소 오랜 시간이 걸릴 가능성이 큼. 따라서 성급하고 막연한 기대는 금물이며, 불확실성이 높아지는 상황임을 고려하여 시나리오플래닝 분석을 통해 향후 전개될 수 있는 상황들을 전망하고 이에 대응하는 사업 필요. 이를 전제로 LH가 기존 해오던 북한 분석을 지속적으로 유지 강화할 필요가 있음. 즉 구</li> </ul>

구분	답변 내용
	<p>체적인 대북사업 준비보다 북한 연구에 집중할 필요</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 급변하는 글로벌 정세에 대응하는 다양한 시나리오를 상정하고 이에 대응방안을 마련하는 것은 매우 의미 있는 과제로 판단됨. 특히 대북사업은 남북관계, 국제정세에 큰 영향을 받기 때문에 언제나 상황이 바뀔 수 있음. 이에 사전에 대비하는 것이 긴요함</li> <li>• 글로벌 정세 및 한반도의 평화 체제를 고려한 북한 연구는 필수적이며, LH의 입장에서는 <b>보다 현실적이고 실행가능한 사업모델을 개발하고 지속적으로 정부에 제안을 할 필요가 있음.</b> 이를 위해 <b>국내 전문기관 뿐만 아니라 글로벌 연구기관, MDB, 국제기구와 협력 연구를 추진하여 다자간 협력사업 등을 발굴하는 것도 좋을 것임</b></li> </ul>
중립 ③	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2차 조사에서 대부분의 답변자분들이 매우 동의에 체크하셨는데 이는 답변자들의 소속에 기인한 결과가 아닌가 생각됨. 즉, 연구원, 공기업 등 정책 분야에 계신 분들의 미래 정세 변화를 대비해야 한다는 연구적 관점의 의견에는 동의함. 다만, <b>민간기업 입장에서는 손익을 따져봐야 하고, 실질적으로 남북통일이나 남북관계의 급속한 변화는 기대하기 어려움.</b> 또한 정권 또는 국제 정세에 따라 Up &amp; Down이 심한 것이 남북관계여서 변동성 리스크가 너무 큼. 민간기업의 북한 투자는 중국에서도 이미 경험했듯이 미중관계, 한중관계에 의해 중단, 철수하는 등 손실을 봄. 북한과도 크게 다를 바 없이 이미 개성공단 사태에서 경험함. <b>LH도 공적 기능이 중요하긴 하나 이런 공적 기능의 발휘는 국민적 공감대 형성이 된 이후에 가능하며 북한에 대한 사업추진은 가장 가까운 인접국에 대한 사업참여 또는 그 지원을 연구 대상으로 진행되어야 함</b></li> <li>• <b>북한의 향후 변화에 대비하는 방법은 2가지라고 생각됨. △북한의 정확한 상황을 이해하는 것:</b> 그래야 어떻게, 언제 상황이 변할지, 급격하게 변할지 완만하게 변할지를 예측하여 대비 계획/일정을 수립할 수 있음. △북한이 체제붕괴되거나 통일되거나 개방되거나 하는 <b>변화가 일어날 때 실무적으로 해야 할 일이 무엇인지 도출하는 것:</b> 법적으로는 어떻게 제도적으로는 어떻게 달라서, 통일되는 시나리오에서는 이걸 어떻게 중재하고 법과 제도를 합칠지, 어느 한쪽을 따를지, 개방되었을 때 시나리오에서는 러시아와 중국이 밀고 들어올텐데 이때 어떤 기관이 무슨 법을 근거로 해외의 무분별한 북한 진출에 대한 중재와 조정기능을 할지 등 구체화하는 것. 필자의 의견으로는 전자의 경우 다른 기관이 주가 되어야 하며 후자의 경우 LH가 중요한 역할을 하여야 한다고 생각됨. 단 시간적 순서는 후자의 경우 덜 급하다고 생각됨. 따라서 LH는 끈을 놓지 않는 정도로 연구 위주의 대비를 하는 것이 적절함</li> </ul>

## ⑥ (쟁점 6) 북한을 개도국으로 접근

[표] '북한을 개도국으로 접근해야 한다'는 주장에 대한 의견

구분	답변 내용
<p>'북한을 개도국으로 접근'에 동의한 의견 ①, ②</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “대북사업이 지속가능하기 위해서는 국제규범에 맞게 추진되어야 함. 남북관계의 발전 측면에서도 민족적 특수성보다는 국제규범이 우선시되어야 한다”는 의견에 동의함. <b>국제법이 국내법보다 우선한다는 일반적인 인식과 우리 헌법상 국제법과 국내법을 동등하게 바라보는 규정 측면에서도 북한 진출을 해외 진출의 틀에서 접근하는 것이 타당함.</b> 북한을 하나의 개도국으로 접근한다는 것의 핵심은 <b>남북협력의 프레임은 국제협력의 프레임에 맞추어 가는 것임.</b> 우리가 개도국에 접근할 때 적용하는 국제협력의 원칙과 기준을 북한지역 진출에도 그대로 적용하는 것이 바람직함. 민족적 고려로 상대방에게 최혜국 대우를 하는 것이 아니라 국제협력의 규범에 따라 FTA와 같은 방식으로 상호 호혜적 조건을 만드는 것이 바람직함. <b>통일 이전까지 북한이 우리를 외국 국가 가운데 하나로 대우할 것이 분명한 만큼 우리도 북한을 일반적인 해외사업 대상국 가운데 하나로 대우하는 것이 타당함</b></li> <li>• <b>북한을 민족으로서 지원하는 것은 현재의 정세로 볼 때나 지난 기간 동안의 남북관계를 고려할 때 의미 없음.</b> 단, 개도국이나 아니냐에 대한 이슈라기보다는 LH가 그동안 선진국이 아닌 발전 가능성이 높은 국가(개도국 포함) 중심으로 진출하여 왔다고 볼 수 있어서 그 관점에서 해당 국가들과 동일한 기준에서 접근 필요. 북한을 하나의 국가로 인정할 수 없는 현 상황에서 LH 차원에서 하나의 국가로서 지원을 검토하는 것은 바람직하지 않을 수 있다는 것에 동의함. 따라서, 민족적 지원이 필</li> </ul>

구분	답변 내용
	<p>요하면 정부 부처에서 진행하는 것이 맞다고 생각됨</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>북한은 토지제도 등이 구 공산권 국가들인 베트남 등과 유사함.</b> 이미 김정은-트럼프 회담에서도 드러난 바 있지만, 북한이 베트남식 개방을 통한 경제개발을 원하고 있어, 그렇게 진행될 경우 개도국 유형 중 하나로 접근하는 것이 당연하다고 봄</li> </ul>
중립 ③	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 북한을 수많은 개도국 중 하나로 본다면 협력으로서 고려의 가치가 거의 없음. 그러나 그런 나라가 아님. 역사가 짧은 국경을 맞대고 있고, 언어와 역사를 공유하는 사람들이 살고 있음. <b>대북사업은 단지 해외 개발협력 사업이 아닌 분단국간의 외교수단이며, 미래를 준비하는 사전 안배임</b></li> </ul>
‘북한을 개도국으로 접근’에 반대한 의견 ④, ⑤	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대북사업이 국제규범에 맞게 추진되어야 한다는 주장에 동의할 수 있지만, <b>민족적 특수성을 완전히 무시하는 것은 현실적이지 않을 수 있음.</b> 남북한은 오랜 역사적, 문화적, 민족적 연관이 있으며, 이 점을 간과하면 정책의 실효성이 떨어질 수 있음. 예를 들어, <b>통일 문제나 평화 구축 과정에서는 민족적 이해와 협력이 중요한 역할을 할 수 있으며, 이를 국제규범과 병행하여 접근하는 것이 현실적임.</b> 또한, 대북사업에 해외사업 기준을 적용하는 것은 다국적 국제협력을 강화할 수 있지만, 북한의 정치적, 경제적, 사회적 특수성을 무시할 수 없음. 북한은 다른 해외 시장과는 매우 다른 환경을 갖추고 있으며, 단순히 해외사업 기준을 적용하는 것은 현지 상황을 제대로 반영하지 못하다고 생각함. <b>북한의 특수성을 고려한 맞춤형 접근이 필요하며, 예를 들어, 북한의 정치적 불안정성과 국제사회의 제재를 감안한 전략적 조정이 중요하다고</b> 생각함</li> <li>• 북한은 민족공동체이기도 하지만, 동시에 통일이나 경제통합을 전제로 한 협력대상국이기도 하다는 의견에 동의함. 때문에 북한은 하나의 개도국 이상의 의미를 가진다고 생각함. 또한 <b>내는 공기업으로 헌법을 준수할 의무가 있는 상황에서 북한을 개도국으로 보는 것은 공기업의 근간을 부인하는 것</b>이라고 생각함. <b>실질적으로는 북한을 개도국의 관점에서 접근해야 하겠으나, 형식적으로는 민족의 관점에서 접근해야 할 것임.</b> 독일의 경우에도 동독은 2개 국가론을 주장하였지만, 서독은 철저하게 민족으로 다루면서 통일을 달성하였음. 또한 중국은 대만을 다른 국가로 대하지 않고 하나의 중국으로 다루고 있음. 우리 역시 유사한 입장을 취해야 할 것으로 사료됨</li> <li>• 북핵 이슈가 없다면 구분의 의미가 클 수 있으나, <b>당분간 북핵 이슈 해결 전망이 밝지 않은 상태에서 구분의 의미가 현실적으로 크지 않음.</b> 즉, 북한을 민족으로서가 아니라 개도국으로 접근한다 해도 북한의 핵 개발과 보유로 국제사회의 제재를 받는 상황에서는 양자의 개발 수요 차이가 크지 않을 것임. 오히려 <b>국제기준에 따르게 되면, 국제사회의 제재를 민족으로서 접근할 때보다 더 엄격하게 준수해야 할 것임.</b> 이는 북핵문제가 해결의 조짐이 보일 때, 오히려 유연하고 빠르게 대응하는 것을 제어할 수도 있게 될 것임</li> <li>• 의미가 뚜렷하지 않으나 북한을 다른 개도국과 동일하게 이해하고 접근하는 것은 사실상 이치에 맞지 않음. <b>정치적, 지리적, 역사적 관계가 특별하고 따라서 특별한 사정이 고려되어야 할 것임.</b> 단, 타 개도국에 적용되는 개발협력의 관점, SDGs의 관점 등은 적절히 활용될 필요가 있음. 북한은 특별한 만큼 더욱 특별한 국제적 공조가 요구되는 측면이 있음</li> <li>• 남북한의 지정학적, 정치적, 국제관계적 특수성 등을 고려할 때, 북한을 하나의 개도국으로 인식하고 접근하는 것은 큰 의미가 없으며, <b>이러한 접근법의 현실성과 유용성이 크지 않을 것으로</b> 판단됨</li> <li>• 2차대 의견과 크게 다르지 않음. 개도국으로 접근하고 해외사업 기준을 대북사업에 적용한다는 것과 <b>그렇지 않는 것을 구분하는 것이 현실적으로 의미가 크게 없으며, 그러한 단계도 아니라고</b> 생각됨. 또한 앞으로 어떻게 될 것인지 시나리오를 크게 나뉘보면 1) 개방되는 방향, 2) 더 폐쇄되거나 현재 상태가 지속되거나, 러/중과 더 가까워져 공산진영과 민주주의진영의 양극화가 심화되는 경우, 3) 전격적으로 통일되는 경우 정도로 나뉘는 것인데, <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1)과 3)의 경우는 우리가 같은 민족, 같은 통일국가가 된다는 가정에 적극적으로 외국의 무분별한 진출을 통제하고 조정해야 함. 즉 특수관계자가 되며, 제3국 개도국 보듯 접근하는 경우는 아님</li> <li>- 2)의 경우는 양극화가 심화되거나 현재 상태가 지속되는 상황에서 할 수 있는 것은 거의 없음. 즉 <b>어떠한 시나리오에서도 제3국 개도국 대하듯 북한에 접근하는 것이 효용이 있는 시나리오는 없다고</b> 사료됨</li> </ul> </li> </ul>