

# 외교관을 위한 투자유치 핸드북

*Investment Advisory Series*

*Series A, number 6*

*United Nations Conference on Trade and Development*

## **INVESTMENT PROMOTION HANDBOOK FOR DIPLOMATS**

번역본

## 알림

UN에서 투자를 다루는 전문기관이며 35년 이상의 경험을 쌓아온 기관으로써 UNCTAD는 하위부서인 투자 사업부(Division on Investment and Enterprise, DIAE)를 통해 외국인직접투자(foreign direct investment, FDI) 및 사업발전과 관련된 주요 이슈들에 대한 이해를 증진시키는 일을 한다. 또한 DIAE는 투자와 사업 발전과 관련된 통합적인 해결책을 통해 개발도상국들이 생산 능력과 국제적 경쟁력을 갖출 수 있도록 돕는다.

이 글에서 쓰인 “국가”라는 용어는 영토 또는 지역을 의미한다. 이곳에 쓰인 지명이나 그 내용은 어떤 국가, 영토, 도시 또는 지역의 법적 상태나 국경 및 경계의 확정과 관련된 UN 사무국의 어떠한 의견도 일절 나타내지 않는다. 더불어 한 국가를 특정 집단으로 분류한 것은 오직 통계적 및 분석적 편의를 위함이며 그 국가의 발전 단계나 과정에 대한 판단을 내포하고 있지 않다.

이 출판물에 포함된 내용들은 승인 절차를 거쳐 자유롭게 인용되거나 다시 인쇄될 수 있다. 인용구를 사용하였거나 다시 인쇄된 출판물은 다음의 주소로 복사본을 보내거나 팩스 또는 이메일을 이용하면 된다. 간행물은 <http://www.unctad.org>에서 열람 가능하다.

주소: the Chief, Investment Promotion Section, DIAE, UNCTAD, Palais des Nations, Room E-10080, CH-1211 Geneva, Switzerland

팩스: (41 22) 917 01 97

이메일: [ips@unctad.org](mailto:ips@unctad.org)

UNCTAD/DIAE/PCB/2011/2
ISSN 1995-6088
United Nations Publication

## 서문

*Investment Advisory Series*는 국가발전전략과 함께 외국인직접투자(FDI)를 유치하고 그로부터 이익을 얻을 수 있는 최상의 정책 제도에 대한 현실적인 조언과 케이스 연구를 제공한다. 이 연속 간행물은 개발도상국과 경제적 과도기에 있는 국가들의 역량 향상을 돕는 과정에서 UNCTAD가 얻은 경험과 교훈들을 다루고 있다.

*Series A*는 투자유치 및 활성화와 투자유치기관(investment promotion agency, IPA), 그리고 FDI를 추진하고 투자자들에게 정보와 서비스를 제공하는 기타 기관들과 관련된 이슈들을 다룬다. 이 출판물은 “어떻게”에 초점을 맞추어 현실적인 방향으로 진술하고 있으며 실제로 사용할 수 있는 도구들과 안내지침을 포함하고 있다. *Series A*는 주로 IPA에서 투자유치 활성화에 몸담고 있는 실무자들을 주요 독자로 삼고 있다.

*Series B*는 실제 사례 연구에 중심을 두고 최상의 FDI 정책 및 전략 집행 사례와 문제점들에 대한 개선사항을 다루고 있다. *Series B*의 주요 독자는 투자 분야의 정책집행자들이며 시민사회, 민간 분야, 그리고 국제적 단체들도 그 대상이 될 수 있다.

*Investment Advisory Series*는 James Zhan의 지도 아래 UNCTAD의 직원들과 컨설턴트들이 제작한 것이다.

이 안내서는 Paul Wessendorp, Paul Whiteway, Andreas Wigren의 지도 아래 UNCTAD팀이 만든 것이며 전체적인 감독은 Nazha Benabbes Taarji-Aschenbrenner가 맡았다. 또한 UNCTAD의 Richard Bolwijn, Masataka Fujita, Natalia Cuerra, Jorg Weber와 Invest HK의 선임 연구 및 지식 관리자인 Claudia Ma, 제네바에 위치한 Trade at the Permanent Mission of the Republic of Maldives to the United Nations Office의 카운슬러인 Abdulla Thawfeeq가 검수를 했다.

이 출판물의 간행은 스웨덴 국제개발협력기구(SIDA)의 기금 덕분에 가능했다.

## 목차

요약 .....	6
도입 .....	8
1. FDI와 투자유치 .....	10
1.1 외국인직접투자 .....	10
1.2 투자 과정 .....	12
1.3 FDI가 중요한 이유 .....	16
1.4 투자유치 .....	19
2. 투자유치에서의 외교관의 역할 .....	28
2.1 투자유치 네트워크 .....	28
2.2 투자 리드 관리 .....	30
2.3 외교관과 사후관리 .....	33
2.4 투자유치 활동 조정 .....	36
3. 투자유치 기술과 채널 .....	45
3.1 메시지의 구상과 전달 .....	45
3.2 대상 기업 확인 .....	49
3.3 잠재적 투자가와의 미팅 .....	50
3.4 정보의 처리 .....	53
4. 결론 .....	55
부록: 행동계획양식 (Action Plan Template) .....	56
참고문헌 .....	58

## 참고자료

1. 국가 발전 전략과 투자유치 .....	21
2. 유용한 온라인 자료 .....	27
3. 투자유치 네트워크: 남아프리카의 사례 .....	28
4. 영국 내 기업 확장 돕기 .....	35
5. 외교관들은 네덜란드에서 어떻게 FDI 유치를 도왔을까 .....	36
6. 메시지 구상 .....	45

## 도식자료

1. 전략 개발과 이행 .....	23
2. 리드를 투자 프로젝트로 전환하기 .....	25
3. 어카운트 플랜 양식 (Account Plan Template) .....	40

## 요약

이 안내서는 FDI 유치업무가 처음인 외교관들을 위해 제작되었다. 가장 일반적으로, FDI는 회사가 제후관계를 형성하고 사업을 확장하거나 해외 시장에서 다른 기업을 인수하는 상황을 일컫는다. 외국인직접투자(inward FDI)는 자본, 고용, 숙련도, 기술과 이익을 창출하는 주요 원천이 될 수 있기 때문에 많은 정부에서 이를 후원하고 활성화하고자 한다. 이러한 노력의 일환으로 많은 국가들은 국가적 차원 또는 하위 국가 차원에서 투자유치기관(IPA)을 설립해왔다. 해외 시장에서 외교관들은 잠재적 투자가들과 가까운 위치에 있으며 현지 국가의 경제적, 정치적 상황에 대해 지식을 보유하고 있기 때문에 위와 같은 단체들에게 큰 지원을 해 줄 수 있다.

보통 한 기업의 특정 지역에 대한 투자는 여러 지역들의 적합성과 기업이 얻고자 하는 운영상 요구사항들을 비교 조사하여 결정된다. 투자유치 과정은 기업의 의사결정 과정과 비슷한 방식으로 이루어진다. 그 과정은 (a) 촉진할 “상품”을 정의하고 (예: 잠재적 투자가들을 위한 성장 기회) (b) 그 대상이 될 잠재적 투자자 집단을 찾아내며 (c) 그들에게 의미 있는 메시지를 전달할 수 있는 홍보 전략을 세우는 것이다. 이 과정의 목적은 투자 리드를 이끌어내는 것이다. 이에 성공하면 그 다음 일은 그 리드를 투자로 현실화시키는 것이다.

외교관들은 투자유치 활동의 대상이 되는 잠재적 투자자 집단에게 마케팅 메시지를 전달하는데 도움을 준다. 그러나 무엇보다도 그들은 개별 기업들과의 관계를 유지하고, 기업들이 외교관의 자국에 도움이 되는 투자 결정을 하도록 필요한 정보를 제공하는 역할을 한다. 이러한 일은 잠재적 투자자들뿐만 아니라 본래의 투자가들에게도 사후관리 전략의 차원으로 똑같이 적용되는데 이는 기존 기업들이 새로운 투자의 좋은 원천이 되기 때문이다. 또한 외교관들은 자국의 투자 환경에 대한 투자가들의 의견을 정부에 전달하여 정부가 더 많은 투자를 끌어들이기 위해서 어떤 점을 개선해야 하는지 고려하도록 만드는 정책 지지자(policy advocacy)의 역할도 한다.

투자유치의 성공여부는 투자대상국의 국가 IPA, 대사관과 다른 이해관계자들 사이의 협력 정도와 큰 관련이 있다. 협력이 잘 이루어지지 않으면 투자 프로젝트를 성사시키는 데 실패할 수 있다. 개별 기업과 관련된 책임과 조치

사항을 명시한 *어카운트 플랜(account plan)*을 작성하는 것은 동일 기업에 관심을 가지고 있는 이해관계자들 간의 중복 활동을 피할 수 있게 한다.

#### 외교관들에게 전하는 주요 메시지

- 투자 과정을 이해하라
- 자국의 발전전략의 틀 안에서 일을 진행하라
- 진취적이지만 현실적인 목표를 세워라
- 목표 기업을 설정하고 그들에 집중하라
- 다른 이해관계자들과 협력하라
- 인콰이어리를 해결하는 법에 대한 지침을 만들어라
- 잠재적 투자가들과 만나기 전에 사전 기업조사를 하라
- 신뢰를 쌓아라—고객 정보를 보호하라!
- 현 투자가들과 지속적인 연락을 취하라
- 당신의 유치 활동들을 평가하라

## 도입

### 투자유치 주체로서의 외교관

FDI는 경제적 성장과 번영을 주도하는 중요한 요소이다. FDI는 일자리를 창출하고 기술 이전을 촉진시키며 개발도상국에게는 자본의 주요 원천이 된다. 많은 정부들은 FDI가 잠재적으로 위험할 수도 있다는 것을 인지하고 있으면서도 FDI를 매우 긍정적으로 평가한다. 그리하여 대부분의 국가들은 이를 후원하고 촉진하기 위해 기관(agency)을 운영하고 있다. FDI는 외국 기업과 관련이 있기 때문에 대사관은 투자를 유치하는데 중요한 역할을 한다.

외국인직접투자를 유치하는 활동은 외교관의 전통적인 업무에 해당되지 않는다고 보일 수도 있다. 그러나 외교관들은 투자유치 네트워크에서 중요한 부분을 차지한다. 그들은 FDI의 대상이 되는 시장에 파견되는 경우가 많기 때문이다. 더불어 투자유치와 마찬가지로 외교업무는 상대와의 관계를 유지하는 활동을 포함하며 접촉기회를 만들어내는 능력을 필요로 한다. 대개 외교관들은 광범위한 인맥을 보유하고 있고 그 중에는 주요 기업 인사들과 의사결정자들을 포함하여 있는 경우가 많다. 그리고 이들 중에는 이미 기투자자(existing investor)들이 있을 수 있다.

외교관들은 뛰어난 의사소통 능력을 가지고 있기 때문에 그들의 국가를 투자 대상으로 홍보하는데 이미 많은 준비가 되어 있는 셈이다. 또한 그들이 가지고 있는 자신의 근무처에 대한 지식은 사업 정보를 얻고 잠재적 투자자들을 발견하는 데에 쓰일 수 있다. 더 나아가, 외교관들은 자신이 발령받은 국가에 본사를 두고 있는 초국적기업(TNC)들의 피드백을 전달하는 역할을 수행하여 그들의 정부가 투자 관련 규제, 정책 및 관례를 개선하는 데 도움을 줄 수 있다.

### 본 핸드북의 목표

이 안내서는 투자유치를 처음으로 접하는 외교관들을 위한 것이다. 이 글은 현지 국가(즉, FDI를 받는 국가)의 관점에서 해외에 파견된 외교관들의 역할을 다룬다. 이 핸드북에서 쓰인 “투자유치”라는 용어는 특별한 언급이 없는 이상 외국인직접투자를 후원하는 것을 뜻한다. 또한 이 글은 FDI가 무엇인

지, 기업들이 투자 결정을 할 때 어떤 과정을 걸치는지, 기업들을 자국 경제에 유치하기 위해 정부가 어떤 유치 활동을 하는지 설명한다. 본 핸드북의 목적은 외교관들에게 FDI 유치에 필요한 도구를 제공함과 동시에 그들이 보유하고 있는 능력과 기술들이 이 활동과 매우 큰 연관이 있다는 자신감을 주는 것이다.

## **본 핸드북의 구조**

제1장은 FDI와 투자유치를 소개한다. 제2장은 유치 활동에서의 외교관의 역할을 자세하게 다루며 제3장은 투자유치에 필요한 기술과 도구들을 이야기한다. 마지막으로 제4장은 본 핸드북의 결론을 제시한다.

# 1. FDI와 투자유치

## 1.1 외국인직접투자

지난 10년 동안 FDI는 포트폴리오 투자와 민간 자본 흐름, 그리고 공적개발 원조(ODA)를 넘어서 개발도상국들에게 외부 자금의 중요한 원천이 되어왔다. 그러나 FDI라는 것은 정확히 무엇일까?

### *FDI가 포함하는 것들*

UNCTAD의 정의에 따르면 FDI는 “외국인직접투자가(해외협력사)의 본국을 제외한 다른 국가의 경제에서 사업적으로 거주하고 있는 거주 개체에 대한 지속적 관심과 관리를 반영하며 장기적인 관계를 포함하는 투자”이다. 법인 기업이나 비법인기업의 보통주 중 10% 또는 그 이상을 지분 자본으로 소유했을 경우 일반적으로 이는 FDI로 분류된다.

FDI는 세 가지 부분으로 구성된다.

- *지분 자본(equity capital)*은 직접 투자가가 구매한 해외 국가 기업체의 주식을 말한다. 새로운 개체를 설립하는 FDI 프로젝트(그린 필드 FDI) 또한 이 요소 중 한 부분이다.
- *이익잉여금 재투자(reinvested earnings)*는 직접 투자가의 이익 지분 중 협력사에 의해 주주들에게 분배되지 않았거나 직접 투자자에게 다시 돌아간 수입을 말한다.
- *차관(intra-company loans)*은 직접 투자자와 협력사 사이의 단기 또는 장기 대출을 의미한다.

투자가가 지분을 얻지 않고 해외 기업에 영향력과 통제권을 얻는 거래는 비록 지분을 소유할 경우와 비슷한 효과가 가능하다 하더라도 FDI에 해당되지 않는다. 이러한 비지분방식(non-equity mode, NEM)에는 위탁생산, 서비스 아웃소싱, 위탁농업, 프랜차이즈, 라이선스, 도급경영이 있다.

해외 투자자들이 해외 시장으로 진입하는 방식은 다양하다. 주요한 두 가지 방식이 있는데 이는 (a) 기존 기업을 합병 또는 인수하거나 (b) 새로운 기업

을 설립하는 것이다.

인수합병(M&A)은 기존 기업의 자본, 자산, 부채의 매입과 합병을 동반한다. 합병과 인수의 가장 큰 차이점은 합병의 경우에 새로운 법인이 설립되는 반면에 인수의 경우에는 그렇지 않다는 점이다. 이 점 외에는 합병과 인수는 동일한 것으로 간주된다.

M&A는 주최국 시장, 현지 기업이 소유한 자산(잠재적 자산과 지적 자산 포함), 숙련된 노동력, 그리고 이미 구축되어 있는 공급사슬에 즉각적으로 진입할 수 있다는 중요한 이점이 있다. 그러나 M&A는 상이한 기업 조직구조와 문화를 가지고 있을 수 있는 두 기업을 포함하기 때문에 더 높은 위험을 가진다는 단점도 있다. 따라서 새로운 기업을 설립하는 것은 조직을 투자자들의 사업적 요구에 따라 구성할 수 있으며 필요하다면 점차적으로 확장해 나갈 수 있기 때문에 더 유용한 투자 수단이 된다. 이 방법은 M&A보다 위험도가 더 낮지만 동시에 즉각적인 보상도 더 적을 수 있다. (현지 국가의 관점에서 본 FDI의 잠재적 이점과 단점은 제1장 제3절에서 기술하고 있다.)

토지나 자산에 대한 투자는 매우 수익성이 높을 수 있지만 일반적으로 FDI에는 해당되지 않는다. 협력체가 토지나 건물과 같은 자산을 소유하고 있는 경우도 있는데 이는 사업을 운영하는 것과 관련이 있는 경우가 많다. 즉, FDI는 특정 사업 활동을 수행하기 위해 해외 시장에 투자하는 것을 말한다.

FDI에는 투자 동기에 따라 기본적으로 4가지 종류가 있다.

- (a) 시장추구 FDI
- (b) 효율성추구 FDI
- (c) 자원추구 FDI
- (d) 전략적 자산추구 FDI

*시장추구(market-seeking)* FDI는 현지 시장의 현재 규모나 기대 성장에 의해 유발된다. 시장 규모는 다른 국가와의 지역적, 특혜적, 쌍방적 무역 협정에 의해 더 확장될 수 있다. 외교관은 이러한 국제적 법률 절차를 도울 수 있는 특별한 위치에 있으며, 잠재적 투자자들에게 경제적 가치를 알리는 활동은 보통 대사관의 임무이다.

*효율성추구(efficiency-seeking)* FDI는 낮은 비용 또는 규모와 범위의 경제가 주요 요인이 된다. *자원추구(resource-seeking)* FDI는 투자자가 원재료와 같은 자원을 얻고자 할 때 발생하며 *전략적 자산추구(strategic asset-seeking)* FDI는 특별한 능력 또는 기술과 같은 이미 형성되어 있는 자산에 접근하기 위해 발생한다. 많은 초국적 기업들이 위 종류의 FDI 방식을 합쳐서 활용하고 있다는 점은 주목할 만하다. 해외 투자의 동기는 기업이 보다 국제적으로 입지를 다지고 더 많은 경험을 쌓으면 변화할 수도 있다.

### 초국적기업들

FDI를 하는 기업들은 초국적기업(TNC)라 불린다. 이 기업은 “모기업(parent enterprise)”과 “해외협력사(affiliate)”로 이루어진다. 모기업은 다른 국가에 위치한 다른 기업들의 자산을 관리하며 이는 주로 지분 자본을 소유함으로써 이루어진다. 해외협력사는 타국의 경제에 거주하는 투자자가 관리 활동에 대해 지속적으로 의사를 행사할 수 있는 기업을 말한다. 자회사, 관계사, 지사는 모두 해외협력사를 일컬으며 이 글에서는 단순히 “협력사”로 명명할 것이다.

자회사(subsidiary)의 경우, 해외 투자자는 50% 이상의 지분을 소유하고 이 사회의 대다수를 임명하거나 해고할 수 있는 권리를 가져 기업을 통제할 수 있다. 자회사는 법인기업이며 이는 “자연인이 아니지만 그 이름으로 자산을 소유하고, 고소를 하거나 고소를 당할 수 있는 법적 권리를 지닌 법적 인간”임을 뜻한다. 만약 투자자가 법인의 10~50%에 해당하는 지분을 소유한다면 이는 *관계사(associate)*라 불리고 투자자는 기업을 통제하기 보다는 영향만 미친다. *지사(branch)*는 현지 국가에 위치한 비법인 기업이며 투자자가 전적으로 또는 공동으로 소유한 기업이다. 이는 토지나 건물, 또는 항공기와 선박과 같은 장비 등의 자산의 상당 부분에 대한 소유권을 포함할 수 있다.

협력사들은 소규모로 시작하여 후에 확장하고 분화할 수 있다. 이러한 확장도 FDI의 정의에 해당된다.

## 1.2 투자 과정

해외 투자를 결정하기까지의 과정은 후보 지역들에 대한 체계적 비교를 통해 이루어진다. 투자 결정이 내려지면, 그 정도는 투자의 종류에 따라 달라지긴 하겠지만 거래들이 복잡하게 이어지는 이행 단계가 시작된다.

### *투자 결정*

해외 투자는 위험을 수반한다. 만약 투자가 잘못되면 기업이 힘을 잃게 되며 기업인수의 대상이 되거나 파산에 이르게 된다. 기업들은 이러한 위험 수준을 줄이기 위해 실사를 한 후 시장에 진입한다. 그러나 이는 심지어 대규모 TNC들에게도 많은 시간을 소요하게 만든다. 다른 경제권에 투자를 하는 기업들은 실사를 시작할 때 익숙하지 않은 지역 상황들 때문에 지금까지 경험하지 못한 문제들을 겪게 한다. 이것은 해외투자를 결정하는 과정이 매우 길어질 수 있음을 의미한다. 결정을 내리기까지 몇 달이 걸리거나 몇 년이 걸릴 수도 있다. 이 점은 잠재적 투자가를 찾으려는 외교관들에게 중요한 함의를 내포하고 있다. 이것은 후에 더 자세히 논의될 것이다.

다른 시장에 대한 투자는 위험을 동반하기 때문에 이런 결정은 주로 고위층에서 이루어진다. 처음으로 새로운 해외시장에 진출하려는 결정은 보통 모기업이 내린다. 그러나 해외에 협력사들을 가지고 있는 TNC들은 그 지역에 대한 투자를 결정할 수 있는 권리가 있어 하나 또는 그 이상의 지역 본부를 설립할 수 있다. 물론 최종 결정은 모기업 또는 지역 본부가 내리겠지만 확장과 관련하여 협력사도 결정에 상당한 영향을 끼칠 수 있다. 따라서 외교관들이 잠재적 투자가들에 대해 조사를 수행할 때는 어느 곳에서 주요 결정이 내려지는지 누가 그것을 결정하는지 밝혀내는 것이 중요하다.

### *지역 벤치마킹*

일반적으로, 해외 투자를 계획하고 있는 TNC는 운영상 요구사항이 무엇인지 정해야 한다. 그런 후에 이 요구사항에 근거하여 여러 지역들을 평가하고 요구사항을 충족하는 지역이 있는지 살펴본다. 그리고는 우선순위에 따라 후보 지역들에 순위를 매긴다. 요구사항과 후보 지역의 특성들을 성공적으로 일치시키는 것은 TNC가 투자로부터 가치를 얻을 수 있도록 도와줄 것이다. 이 요구사항은 기업에 따라, 업종에 따라, 시장에 따라 큰 차이가 난다.

조사 대상이 될 지역들은 서로 다른 국가에 있을 경우가 많지만 한 시장 내의 하나 이상의 지역이 대상이 될 수도 있다. 잠재적인 투자 지역들을 비교하는 과정은 “지역 벤치마킹(location benchmarking)”으로 알려져 있다. 기업들이 어떻게 지역들을 벤치마킹하는지 이해하는 것은 매우 중요하다.

지역을 벤치마킹할 때, TNC는 여러 가지 요소들을 고려한다. 이 요소들은 크게 세 가지 분류로 나뉠 수 있다.

- 정치적 요소: 정치적 안정성; 보안성; 투자와 해외기업의 진입 및 운영에 관한 규칙의 보호를 포함한 투자 정책, 법률, 규제; 세금 체제;
- 경제적 결정요인: 현지 지역 시장의 특성; 원재료의 질과 가용성; 물리적 기반시설; 기술적 및 창의적 수용능력; 노동, 토지, 에너지 등의 투입요소의 비용;
- 사업 촉진요소: 투자 전후의 실제적 도움을 포함한 투자 유치; 인센티브; 사회적 편의시설.

각각의 TNC는 투자 지역에 대한 자신들만의 요건들을 가지고 있으며 보통 위에 언급한 다양한 요소들을 복합적으로 선택한다.

TNC들은 다중적인 기준을 통해 각 지역을 평가한다. 지역별 성과를 숫자를 이용하여 각 요소별로 점수를 부과하고 상대적 중요성에 따라 각각 가중치를 준다.

어떤 지역은 특정 요인에서 매우 높은 점수를 기록할 수 있지만 가중치가 높은 다른 요인에서 낮은 점수를 얻어 전체적 점수는 낮게 받을 수 있다. 이 점수는 성과기록표(performance matrix)에 기록되어 서로간의 비교를 용이하게 한다. 이 과정을 통해 결과적으로 TNC의 전체적인 요구에 부응하는 지역들의 순위를 얻을 수 있다.

비용에 직접적인 영향을 미치는 요인들은 다른 어떤 것들보다도 중요하다. 또한 시간에 따라 요인들이 변화할 수 있기 때문에 평가과정이 다시 반복되어야 할 수도 있다. 그러나 모든 TNC가 이러한 체계적인 분석 수단을 이용하는 것은 아니다. 그 기업이 속한 사업 문화와 소유 구조에 따라 달라질 수 있는 것이다. 어떤 기업들은 투자 대상 국가에서의 삶의 질과 같은 질적인

요인에 근거하여 더 신속한 결정을 내리고 싶어 할 수도 있다.

지역 벤치마킹은 기업에 의해 내부적으로 진행될 수도 있고 지역 컨설턴트, 은행, 감사기업 같은 외부 조직에 맡겨질 수도 있다. 이 벤치마킹이 성공하기 위해 가장 중요한 것은 신뢰할 수 있는 데이터를 얻는 것이다. 기업들은 데이터를 얻기 위해 인터넷에 공개된 정보부터 인쇄된 출판물까지 다양한 수단을 이용한다.

보통 기업들은 경쟁사로의 정보유출을 막기 위해 비밀스럽게 정보를 조사하기 때문에 시작 단계의 정보 수집 행위는 외부인들에게 알려지지 않을 수도 있다. 그러나 기업은 정부 정책이나 보조금 및 세제 혜택과 같은 인센티브의 존재 여부를 조사하기 위해 투자 대상 국가의 정부나 기관들에게 연락을 취해야 할 수도 있다. 또한 이 데이터 수집 과정에서 실제로 그 지역을 방문할 가능성도 있다.

후보 지역을 나열한 짧은 리스트가 만들어지면 조사가 조금 더 구체적인 지역 단위로 진행되고 각 지역의 특성이 매우 자세하게 조사되어야 할 필요가 있기 때문에 더 많은 방문이 진행될 것이다. 자료들이 모두 모이고 분석되었을 때에야 기업의 관련 의사결정자에게 제안서가 제출될 수 있다.

### 실행

투자를하기로 결정이 내려지면 이제 이행 단계로 넘어간다. 만약 투자가 새로운 협력사를 차리는 것이라면 TNC는 복잡하게 연속되는 거래와 과정을 겪게 될 것이다. 여기에 몇 가지 예시가 있다.

- 새로운 기업을 등록하기;
- 자본 얻기;
- 은행 계좌 개설하기;
- 해외 직원들을 위한 비자와 취업 허가증 얻기;
- 적합한 지역을 구매, 리스, 또는 임대하기;
- 새 건물을 짓기 위해 건축가나 건설사와 연락하기;
- 새 건물에 대한 건축 허가서 확보하기;
- 기타 필요한 운영 라이선스와 환경 허가 확보하기;

- 미래 운영을 위한 공급사슬 구축하기;
- 공익 기업을 포함하여 제품과 서비스 제공자와 협상하기;
- 대외홍보와 광고를 통해 지역 시장에 기업 정보 올리기;
- 현지 노동력 구인하기;
- 수입 투입요소에 필요한 허가 얻기.

이행 단계에서 기업은 현지 변호사, 회계사, 은행, 재산 및 고용 기업들로부터 전문적인 도움을 얻고 라이선스, 비자, 허가서를 얻는 데는 정부 기관의 도움을 받아야 할 것이다.

### 확장

확장은 종종 초기 투자 이후에 이루어지며 분화(diversification)를 의미하는 경우가 많다. 예를 들어, 시장에 자신의 제품을 수출하는 TNC는 첫 번째 단계로 전용 창고와 같은 판매 및 분배 활동을 설립하는 것을 기점으로 한다. 이는 기업이 다른 기관에 의존하는 대신 상품의 마케팅과 분배를 더 잘 관리할 수 있게 해준다. 다음 단계는 고객들의 기술적 인콰이어리를 처리할 수 있도록 콜 센터를 설립하는 일이 될 수 있다. 어떤 상황에서는 현지에 제조 공장을 세우는 것이 득이 될 수도 있는데 이것은 현지 임금이 낮거나 현지 시장이 관세 보호를 받고 있을 경우에 해당한다. TNC가 지역 전반적으로 확장하고 있다면 다음 단계는 아마 지역 본부를 세우는 일일 것이다. 마지막으로 현지 국가가 뛰어난 R&D 능력을 가지고 있다면 기업은 지역 전문가들로부터 도움을 얻기 위해 R&D 센터를 세우기로 결정할 수도 있다.

따라서 사업 확장은 현지 국가에게 중요한 기회를 나타낸다. 외교관들은 모 기업이 내리는 결정에 영향을 미치는데 도움을 줄 수 있다. 이 부분은 후에 제2장 제3절에서 더 자세히 다루겠다.

## 1.3 FDI가 중요한 이유

### *외국인직접투자(inward FDI)의 잠재적 이득*

FDI는 투자 대상 국가에서 공급이 부족할 수도 있는, *자본(capital)*을 가져다 준다. FDI는 개발도상국들에게 가장 큰 외부 자본이 되며 FDI로부터의 자본

유입은 상업 부채나 포트폴리오 투자보다 더 안정적이며 언기에도 더 수월하다. 다른 자본원천과 달리 FDI는 전형적으로 장기 프로젝트에 투자한다. 또한 해외협력사에 공급을 하는 기업들이 고객들의 요구를 충족시키기 위해 투자를 하는 경우처럼 FDI는 다른 해외나 국내 생산자들이 새로운 투자를 하도록 촉진할 수도 있다.

TNC는 FDI를 통해 새로운 기술(*technologies*)을 불러들일 수 있고 이 중에는 FDI가 없었다면 불가능한 것들도 있다. 이 새로운 기술은 기존에 있던 기술들의 효율성을 높일 수 있다. 또한 기업들은 타 국가에서의 경험을 이용하여 지역 상황에 맞게 기술을 적응시킬 수 있다. 더불어 해외 투자자들은 도움을 제공하고 롤 모델로 작용하며 경쟁구도를 심화시켜 현지 기업, 공급자, 고객, 경쟁사들의 기술적 효율성을 자극할 수도 있다.

또한 FDI는 기업의 기존 활동뿐만 아니라 현지 국가의 비교우위를 이용하는 새로운 활동을 위해 수출 시장으로의 진입(*access to export markets*)을 가능하게 해준다. 수출의 확대는 그 자체로 기술 습득, 규모의 경제의 실현, 경쟁적 자극과 시황의 관점에서 여러 이익을 제공한다.

FDI는 투자 대상 국가에서 직간접적으로 고용(*employment*)을 창출한다. UNCTAD의 추정에 따르면 2010년 TNC의 해외협력사들에 의해 창출된 일자리는 6,800만개 이상이었다. 투자의 성격에 따라 일자리의 수와 요구되는 숙련기술은 달라진다. TNC는 고급 숙련기술(*skills*)을 보유하고 있으며 전문가들을 불러들이고 현지 노동력을 교육함으로써 이러한 기술을 이전시킬 수 있다. 또한 FDI는 투자자들이 현지 관리자들에게 지역 시설들을 이용하는 방법을 교육함으로써 현지 국가의 경영 기법(*management techniques*)을 향상시킬 수 있다. 더불어 TNC의 존재는 현지 기업들이 자신들의 관리적 능력을 강화하도록 자극할 수도 있다.

또한 해외 투자자들은 투자 대상 국가의 환경(*environment*)을 개선하는 데에도 도움을 줄 수 있다. TNC는 클린 테크놀로지와 현대적인 환경관리 시스템을 보유하고 있을 가능성이 높으며 그 기술들을 자신들이 영업하고 있는 국가 전체에서 활용할 수 있을 것이다. 예를 들어, 해외 투자자는 현지 국가에 새로운 저탄소 생산 공정, 제품 및 서비스를 도입할 수 있다.

마지막으로 해외협력사들은 법인세나 거래 상품에 대한 세금 납부를 통해 정부수입(*government revenue*)의 중요한 원천이 될 수 있다. 현지 노동력은 소득세를 납부하며 협력사도 그들이 제공받는 상품과 서비스에 대해 세금을 낼 것이다. 그러나 이러한 수입은 해외 TNC의 투자를 유치하기 위해 인센티브로 사용된 감세 조치로 인해 상쇄될 수 있다.

결론적으로 FDI는 투자 대상 국가의 전반적인 경쟁력을 향상시킬 수 있다.

### *외국인직접투자의 잠재적 단점*

그러나 FDI가 무조건적으로 이로운 것은 아니다. 예를 들어, 해외 협력사들에 의한 국내 기업 밀어내기 효과(*crowding out*)는 염려의 대상이 되고 있다. 투자자들에 의해 창출된 새로운 고용은 경쟁 사업의 기존 일자리가 사라지면서 상쇄될 수 있다. 만약 해외협력사들이 전략 산업에서 현지 기업들이 기술을 습득하는 것을 막는다면 그들에 의해 발생한 경쟁으로 인해 국내 기술의 성장은 저해될 것이다.

대체적으로 모기업들은 고위 경영진과 전문 기술자들을 해외협력사로 파견을 보내기 때문에 FDI로 창출되는 직업들은 낮은 수준의 기술과 임금을 요구하는 일자리인 경우가 많다. 저숙련 일자리(*low-skill jobs*)는 생산성과 경쟁력을 향상시킬 수 있는 새로운 기술에 대한 노하우의 파급효과를 일으킬 가능성이 매우 낮기 때문에 투자 대상 지역들의 관점에서는 비교적 덜 바람직하게 여겨진다. 그러나 어떤 지역에서는 (예를 들어, 후발 개발도상국) 저숙련 노동시장에서의 높은 실업률 때문에 저숙련 일자리의 창출을 원할 수도 있다.

FDI는 순수출에 부정적인 영향(*adverse effects on net exports*)을 미칠 수 있다. 해외협력사들은 모기업이 부과한 구매 방식을 따라야하며, 그들은 국내 기업보다는 해외로부터 투입요소를 얻는 경향이 더 강하다. 투입요소는 TNC의 네트워크 중 다른 협력사로부터 들어올 수도 있고 투자자의 본국이나 제3의 국가에 위치한 기존 공급자들로부터 수입될 수도 있다.

게다가 해외 투자자들의 사업 모델은 경제적, 사회적, 환경적으로 지속 불가능(*economically, socially, environmentally unsustainable*)할 수도 있다.

예를 들어, 농업 분야 FDI는 잘 관리되지 않으면 토지의 비옥도 저하, 물 부족, 생물의 다양성 파괴를 야기할 수 있기 때문에 많은 우려의 목소리가 나오고 있다. 또한 TNC가 오염도과 높은 활동들을 환경 규제가 심한 나라에서 덜 엄격한 나라로 이동시킬 수 있다는 걱정도 있다.

이러한 이유들 때문에 투자유치 담당자들은 해외 투자자들을 선정할 때 개발 이득을 최대화할 뿐만 아니라 투자 대상지에 대한 부정적 영향을 최소화하도록 신중을 기해야 한다.

마지막으로 M&A의 경우 FDI는 *현지의 혁신 능력에 부정적인 영향(negative effects on local innovatory capacities)*을 낳을 수 있다. 예를 들자면 인수한 회사의 R&D의 규모를 수축시키는 경우이다. 또한 M&A는 국내 시장(특히 非교역 상품과 서비스의 경우)에 있는 경쟁자들의 수를 줄임으로써 *반경쟁 효과(anti-competitive effects)*를 일으킬 수 있다. 그러나 투자유치 활동이 M&A로 이어지는 경우는 매우 드물다.

## 1.4 투자유치

### *정부 개입의 이유*

세계에는 170여개의 국가 IPA가 있으며 하위 국가단위(주/도시)로 계산하면 그 숫자는 더욱 많다. 대부분의 IPA는 정부로부터 자금을 받기 때문에 외국인직접투자를 후원하는 것은 공공재의 사용을 정당화한다고 믿는다. 그런데 정부는 왜 이러한 투자가 대부분 민간 분야 기업들을 대상으로 함에도 불구하고 이를 후원하려는 것일까?

정부는 경제 번영을 진흥시키는데 책임이 있다. 앞서 읽은 것처럼 외국인직접투자는 한 경제에 긍정적인 영향뿐만 아니라 부정적인 영향 모두 미칠 수 있다. 그리고 당연히 정부는 긍정적 영향을 늘리고 부정적 영향을 줄이길 원한다. 그리하여 정부는 경제에 가장 이익을 줄 수 있는 투자를 유치하기 위한 방향으로 정책을 펴게 된다. 그러한 정책은 주요 분야에서의 발전을 우선 시하는 보다 광범위한 경제 전략과 연관성이 있을 가능성이 높다.

이는 왜 정부가 외국인직접투자를 활성화하려고 하는지 설명해준다. 그러나

이것은 왜 정부가 이를 시장에 맡기는 대신 적극적으로 나서서 유치하려고 하는지는 설명하지 못한다. 대부분의 시장지향적인 경제에서는 정부가 경제에 개입하기 위해서는 충분한 경제적 이유가 있어야 한다. 정부가 개입을 하는 이유는 주로 자원분배, 생산, 배분의 관점에서 볼 때 시장이 최상의 결과를 얻는데 실패를 했기 때문이다. 예를 들어, IPA가 제공하는 정보의 상당 부분은 공공재적 성격을 가지며 따라서 민간 기업이 이러한 정보를 충분히 제공할 가능성은 매우 낮다. 또한 민간 부문은 해외 투자자들이 해외와 접촉하고 기회를 얻는데 도움을 줄 네트워크를 개발하거나 지원할 능력이 되지 않거나 그러할 의향이 없을 수도 있다. 따라서 정부는 시장이 제공해주지 못하는 것을 대신 제공하기 위해 시장에 개입하는 것이다.

또한 FDI는 공공 정책에 지대한 영향을 받고, 정부 교섭자는 잠재적 투자자들에게 그러한 정책에 대한 정보를 전달하는데 중요한 역할을 한다. 그러나 모든 투자자들이 정부의 도움을 필요로 하는 것은 아니다. 대규모의 기업들은 시장 진입장벽을 극복할 수 있는 자원을 내부적으로 충분히 가지고 있는 경우가 많다. 그러나 규모가 작고 경험이 없는 회사들에게는 정부의 도움이 투자를 결정하는데 큰 도움이 될 수 있다. 잠재적 투자자들이 해외에 있다는 사실은 외교관들이 정부와 목표 기업 사이의 중재자로서 지대한 역할을 할 수 있다는 것을 보여준다.

우리는 해외 투자자들을 유치하기 위해 정부가 수행하는 활동들을 더욱 자세하게 살펴볼 것이다. 국가 IPA는 그 과정에서 중요한 역할을 하며 외교관들도 역시 빠질 수 없는 부분이다.

### *기회 지역의 파악*

유치 전략을 세우기 전에 국가적 투자의 필요성과 FDI의 유치 가능성을 평가하고 IPA와 국가 발전 목표를 확인해 볼 필요가 있다. 이는 FDI의 대상으로서 투자 대상 국가의 장단점을 찾고, 전반적인 경제계획에 대해 다른 정부 부처의 의견을 물어 투자전략이 경제계획과 일치하는지 확인하는 작업을 포함한다. 국가경제계획과 투자유치의 연결고리는 아래 참고자료에 묘사되어 있다.

### 국가 발전 전략과 투자 유치

아래의 보츠와나의 사례에서처럼 외국인직접투자를 추진하는 것은 넓게 보았을 때 경제 전략의 한 부분에 속한다.

보츠와나의 제9차 국가 발전 계획(2003-2009)은 경제 다양화를 이룩하는 청사진으로 여겨졌다. 보츠와나가 직면에 문제는 자국의 경제 성장이 광산 분야에 지나치게 의존하고 있다는 점이었다. 따라서 이 계획의 가장 중요한 목표는 제조업과 서비스업을 촉진하는 것이었다. 보츠와나 수출 개발 및 투자 기관(Botswana Export Development and Investment Authority, BEDIA)은 가죽, 보석, 유리, 육류 부산물과 같은 제조 분야와 정보 및 커뮤니케이션 기술, 관광과 같은 서비스 분야의 투자 유입을 촉진하는 업무를 맡았다. UNCTAD는 이를 촉진할 새로운 FDI 전략을 개발하는 것을 도왔다. 그동안 세계은행의 해외 투자 고분 서비스(Foreign Investment Advisory Service, FIAS)는 보츠와나에서 FDI를 진행하는데 부딪히는 관리적, 제도적 장애물들을 연구했다. 개선할 필요가 있다고 판단된 부분은 바로 거주 허가 문제와 공장 부지의 부족이었다.

다음 단계는 어떤 사업 분야를 대상으로 하고 어느 해외 시장에서 그 분야의 투자가를 찾을 수 있는지 알아내는 것이다. 투자가들을 찾는데 있어 산업 분야는 투자 기회를 분류할 수 있는 중요한 기준이다. 선택된 산업 분야는 나라에 따라서, 시간에 따라서 달라진다. 어떤 개발도상국들은 FDI를 유치하기 위해, 지역 경제에 대량의 일자리를 창출할 수 있는 제조업에 집중할 것이다. 최근에는 서비스가 점점 가장 중요한 대상 분야가 되고 있다. 선진국에서는 개발도상국과 동일한 분야를 대상으로 할 수도 있지만 그들은 보다 더 “지식 집약적”인 투자 프로젝트를 유치하는데 관심을 가질 가능성이 높다. 이러한 프로젝트는 투자 대상 지역에서 더 높은 수준의 교육과 기술 전문화를 필요로 한다. 예로는 R&D, 디자인, 고기술 제조업, 정교한 금융서비스, 법률 서비스, 회계 등이 있다.

국가경제 개발계획이 존재하는 경우 어떤 분야에서 투자가 필요한지 구체적으로 명시되어 있을 가능성이 높으며 이는 IPA가 그 분야에서 운영되는 기

업에 홍보를 집중하도록 만든다. 그러한 계획이 없는 경우, IPA는 스스로 그 분야를 찾아내야 한다. (그림 1은 대상 분야를 찾고 투자유치 전략을 개발 및 이행하는 과정을 도식적으로 묘사하고 있다.)

대상 분야를 찾는 과정에서 IPA는 고려하고 있는 분야의 세계적 흐름을 이해하고 있어야 한다. 그리고 다음 단계는 그 분야와 관한 국가의 현재 제안을 구체적으로 계획하는 것이다. 그런 후 IPA는 그 분야의 어떤 종류의 사업이 국제적으로 이동 가능한 프로젝트를 창출해 내는지, 그들의 잠재적 최종목표는 무엇인지 고려해야 한다.

IPA는 투자유치 대상을 찾기 위해 기준을 만들어야 한다. 이 기준을 통해 대상에 오른 프로젝트들이 지역에 얼마나 중요한지를 측정할 수 있다. 후보 프로젝트 또는 기회 지역에 이 기준에 따른 가중치가 부과되고 순위가 매겨지면 그 지역 내의 경쟁력의 관점에서 더 자세히 평가되어야 한다. 하나 또는 그 이상의 기회 지역이 최종적으로 선택되기 전에 이것이 현실적으로 추진 가능한 것인지 점검하기 위해 전문가 및 정책집행자들과 함께 점검해 볼 필요가 있다.

### *유치 전략*

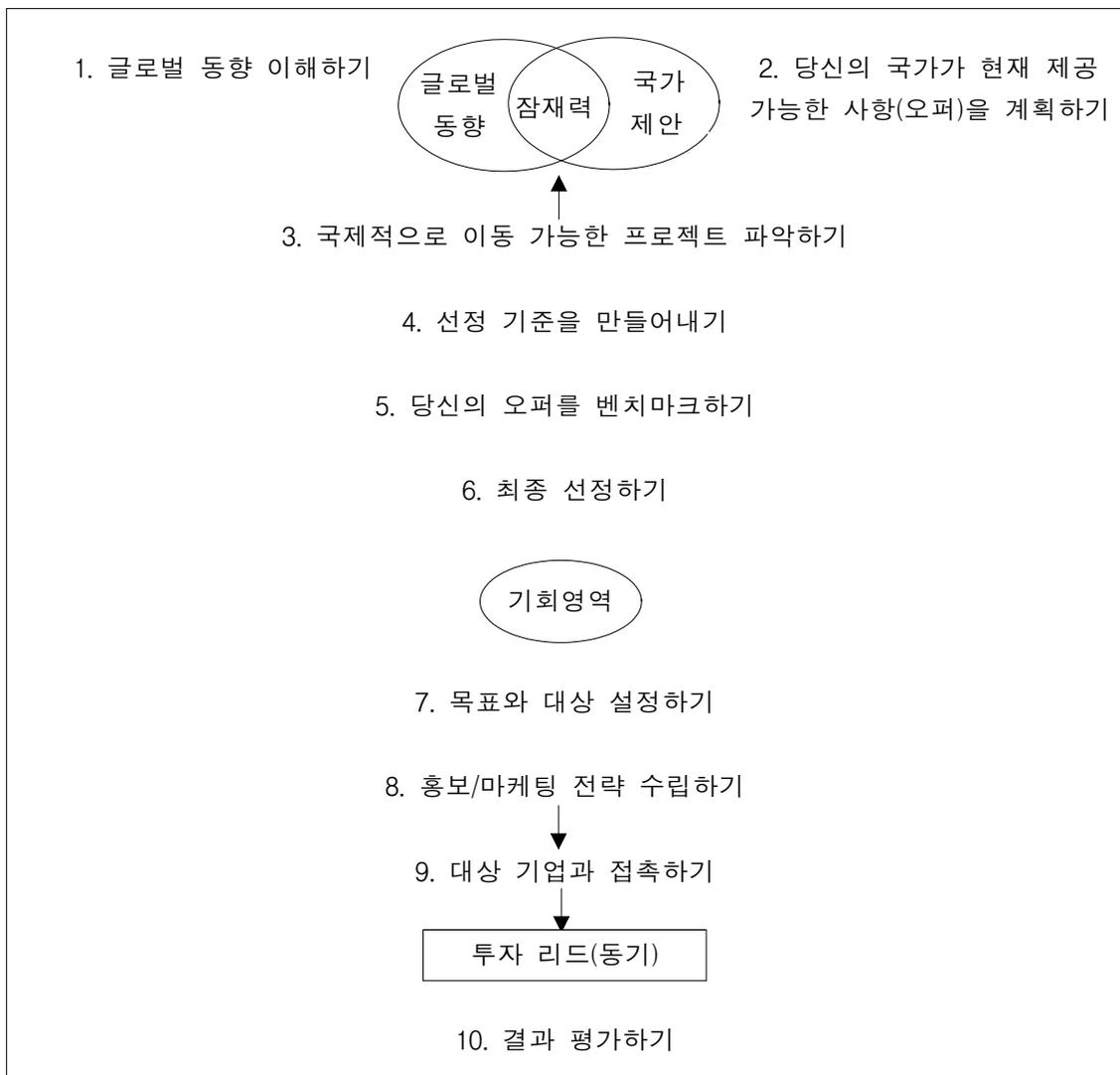
기회 지역을 이해하는 것은 유치 전략에 있어 근본적인 부분이다. 기회 지역이 선택되어야 마케팅 전략이 수립될 수 있다. 이 전략을 통해 ‘대규모 광산 기업 또는 고성장, 획기적인 “클린테크” 기업’처럼 대상이 되는 기업 집단을 정의하고, 그러한 기업들이 투자 지역에서 얻고자하는 것은 무엇인지 알아내며, 성장의 기회 등 무엇을 홍보할 것인지 정해야 한다. 또한 IPA가 어떤 방식으로 투자자들을 유치할 것인지, 또 그에 따른 필요 자원은 무엇인지 구체화해야 한다.

유치 전략은 최소한 3년을 기간으로 두어야 한다. 주의해야 할 점은 투자 대상 지역을 단순히 지역으로써 홍보하는 것을 피해야 한다는 점이다. 현지 시장에 대한 일반적인 정보를 제공하는 것도 중요하지만 이는 기업들의 실제 투자를 이끌어내는 데는 충분하지 않다. 기업들은 투자 대상 지역에 진출하는 것이 그들의 수익을 어떻게 끌어올릴 수 있을지 알고 싶어 한다. 그러므로 홍보 메시지는 그 지역에 대한 일반적인 정보가 아니라 해당 기업들의

요구에 초점을 두어야 한다. 이를 해결하는 것이 FDI를 추진하는 것과 관련된 중심적인 문제들 중 하나이다.

특정 분야의 기업들은 그 분야와 관련된 무역협회에 속해 있을 수도 있다. 따라서 대상 기업을 발굴하는 데는 무역협회와 상공회의소와 같은 사업 기관들과 연락하는 것이 지름길이 될 수 있다.

[그림 1] 전략 개발과 이행



## *유치 전략의 이행*

다음 단계는 현지 시장에서 유치 전략을 실행하는 것이다. 이 부분이 바로 외교관들이 관여하는 부분이다. 전략의 목적은 외국인직접투자의 전통적 장애물 중 하나인 잠재적 투자자들 사이의 정보의 차이를 극복하는 것이다. 앞서 언급했듯이 이는 정부가 개입하게 되는 주요 근거 중 하나이다.

캠페인의 기본원칙은 잠재적 투자자들이 투자 시장을 더 자세하게 관찰할 수 있도록 흥미로운 메시지들을 모으는 것이다. 제한된 수의 투자자들을 놓고 많은 지역들이 경쟁을 하기 때문에 차별화가 매우 중요하다. 핵심 메시지는 단순하고 신뢰성이 있어야 한다. 또한 기업들이 사업적 확신을 갖도록 만들고 그 지역 경제가 자신들의 자산을 고려했을 때 투자의 최종 목적지에 적합하다는 이미지를 심어주어야 한다.

홍보 캠페인의 대상은 기업들이다. 이들 외의 집단에게 메시지를 전달하는 것은 자원을 낭비하는 것이지만 메시지를 전달할 때 쓰이는 채널 특성상 실제로는 더 광범위한 대상들이 이를 접하게 된다.

잠재적 투자자들에게 이러한 메시지를 전달하기 위한 채널은 무궁무진하다. 웹 사이트, TV와 라디오 광고, 광고용 우편물, 행사, 뉴스 기사, 기자 초청 방문 등이 그 예가 된다. 소셜 미디어의 이용도 점차 증가하고 있다 (제3장 제1절에서 마케팅 방법에 대해 더 자세한 정보를 얻을 수 있다). 이 메시지를 전달하는데 대사관들이 큰 몫을 할 수 있으나 메시지의 구상은 IPA가 담당하는 것이 바람직하다.

홍보 캠페인의 궁극적 목표는 리드, 즉 투자 기회를 이끌어 내는 것이다. 이 활동을 통해 어떠한 리드도 이끌어내지 못했다면 다시 전략을 생각해보아야 한다.

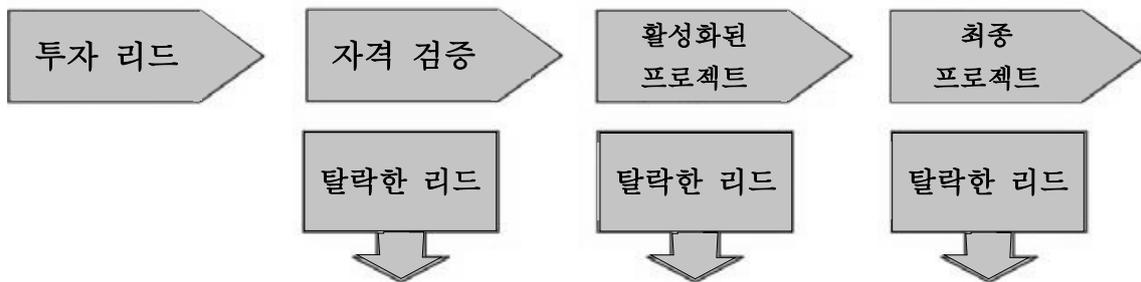
## *리드를 투자로 전환*

홍보 및 유치활동이 기업 집단을 대상으로 이루어진다면 투자 리드를 투자 프로젝트로 현실화하는 과정은 개별 기업과의 직접적 접촉이 필요하다. 투자 리드는 다양한 원인으로 생겨난다. 그리고 많은 수가 홍보 캠페인의 결과로

나타난다. 물론 어떠한 유치 활동도 하지 않았는데 발생하는 경우도 있다. 이러한 경우 대사관은 기업이 연락을 해왔을 때에야 그들의 투자 리드에 대해 알게 된다. (제2장 제4절에서 자세히 설명). 그리고 다른 리드들은 회사 방문(마케팅의 한 형태라고 볼 수 있음)과 같은 보다 적극적인 활동을 통해 끌어 낼 수 있다. 어떤 회사를 방문해야 할지는 전체적인 전략에 따라 정해진다. 제3장 제3절에서 보다 길게 이 부분을 다룬다.

투자 리드를 투자로 전환하는 과정은 파이프라인과 같다. 그림 2가 바로 그것이다. 투자 리드가 파이프라인의 한 끝으로 들어온다. 이 리드는 첫째로, 이것이 실행 가능한 프로젝트인지 “자격 검증”을 받아야 한다. 경로를 따라 움직이며 이 리드는 실제로 프로젝트로 전환되거나 탈락하게(lost) 된다. 파이프라인의 다른 한 쪽 끝에는 최종 프로젝트(project wins)가 있다. 파이프라인을 들어오는 리드의 수가 파이프라인을 나가는 수보다 훨씬 크다. 이 비율 역시 시장에 따라 달라질 수 있다.

[그림 2] 리드를 투자 프로젝트로 전환하기



프로젝트는 제안서가 더 발전되어 완성되며 규모, 사업의 기능, 기간에 대한 아이디어를 포함하고 있다. 이는 특정 지역에 대해서만 다룬 것이 아닐 수도 있으며 TNC는 하나 이상의 국가를 포함한 다양한 선택지를 고려하고 있는 경우가 많다. 국가가 프로젝트 단계에 도착했을 때 그들은 보이지 않는 문턱을 넘어 마침내 고객으로 재탄생하는 것이다.

IPA와 대사관의 역할은 최대한 많은 수의 리드를 자격 검사하고 이를 최종 프로젝트로 만들어내는 것이다. 또한 그들은 프로젝트의 기간과 규모에 긍정

적인 영향을 미치도록 노력한다. IPA는 기업에게 투자 대상 국가에 투자하는 것이 가치를 더해 줄 것이라는 점을 설득하는 데 필요한 모든 정보를 제공해야 한다. 프로젝트가 경로를 따라 움직이면서 점차 특정 지역과 관련되게 되고 기업들이 필요로 하는 정보의 특성도 변할 것이다. 이에 따라 IPA 및 대사관은 회사 대표자들의 현지 시장 방문을 도울 것이다. 마침내 기업이 투자를하기로 결정을 하면 프로젝트는 이행 단계로 넘어가고 파이프라인의 다른 한 쪽 끝으로 나오게 된다. 이 과정은 몇 주, 몇 달, 또는 몇 년이 걸릴 수도 있다.

### *투자가 사후관리*

사후관리는 한 UNCTAD의 연구 대상이었다. 이 연구의 도입부에는 Young and Hood가 만들어 낸 정의를 인용하고 있는데 그 정의는 다음과 같다. “투자 대상 국가 또는 지역에서 그 지역의 경제적 발전에 공헌하기 위해 성공적인 시작과 지속적인 발전을 도모하는 정부와 그 관련 기관이 회사에게 제공하는 모든 잠재적 서비스.” 이 정의는 초기 설립 과정과 관련된 원조뿐만 아니라 미래에 투자로부터 가치를 얻을 수 있도록 돕는 보다 장기적인 도움을 모두 포함한다.

그러므로 사후관리는 장기적으로 회사와 잘 조직된 관계를 유지하는 것을 일컫는다. 예를 들어 만약 기업이 확장을 하고자 한다면, 사후관리는 매우 중요한 이점을 가진다. 확장을 하기 위해서는 자료를 수집하고 분석해야 하는데 그 준비 과정은 매우 길어질 수가 있다. 이 때 정부 기관에서 정보를 얻어야 할 가능성이 크고 특히 보조금이나 세금 삭감과 관련된 사항일 경우 정부의 개입이 기업의 확장에 결정적인 역할을 할 수 있다. IPA도 확장의 규모나 시기에 영향을 미칠 수 있고 기업이 분화를 하도록 장려할 수도 있다. 본래 정부의 원조 없이 설립된 기업에게도 사후관리가 행해질 수 있다는 점을 기억하자.

기업이 결국 투자를 중단하기로 결정한 경우, IPA는 회사와의 신뢰 관계를 사전에 구축해 놓았다면 기업으로부터 이 결정에 대해 조금 더 자세한 정보를 얻을 수 있을 것이다. 그리고 회사들이 계속하여 투자를 하도록 그들을 약조조건에서 구해줄 수 있는 경우도 있다 (이는 유지(retention)라 불린다).

사후관리의 본질은 관계 관리에 있다. 다시 한 번 언급하자면 기업과의 끊임 없는 접촉을 통해 투자 리드가 생겨날 수 있다. 이 리드는 새로운 투자와 같은 방식으로 프로젝트 파이프라인을 통과하게 된다. 외교관들은 모기업들과 연락을 유지할 수 있기 때문에 이 과정에 큰 영향을 미칠 수 있다.

FDI와 투자유치에 대해 더 알고 싶다면 온라인에 유용한 자료들이 많으니 참고하기 바란다. 아래에 몇 가지 예를 실었다.

#### 유용한 온라인 자료

UNCTAD의 *Investment Advisory Series*는 투자유치와 정책 이슈들을 다룬다. Series A는 IPA와 FDI를 유치하는 기타 기관들을 중심 대상으로 하여 투자유치와 관련된 주제들에 대해 현실적인 조언을 담고 있다. Series B는 FDI 정책 및 전략을 훌륭하게 펼친 사례들을 제공한다. 연간으로 발간되는 *World Investment Report*는 FDI 추세와 경제 발전에 있어서의 FDI 및 TNC의 역할에 관해 이야기 한다. *Series on International Investment Policies for Development*는 국제적 투자 규제제정과 그것이 경제발전에 미치는 영향에 대한 분석을 제공한다. ([www.unctad.org](http://www.unctad.org))

경제 협력 개발 기구(OECD)는 회원국의 통계자료와 “투자를 위한 정책 체제(Policy Framework for Investment)” 기능을 포함하여 FDI에 관련된 자료를 온라인으로 제공한다. ([www.oecd.org/daf/investment](http://www.oecd.org/daf/investment))

유엔 공업 개발 기구(UNIDO) 또한 투자유치 관계자들을 위해 온라인 자료를 제공한다. 현재 아프리카 국가와 관련된 ‘Investment Monitoring and Management Platform’이 개발 중에 있다. ([www.unido.org](http://www.unido.org))

세계은행 그룹(World Bank Group)은 FDI 유치 센터를 보유하고 있으며 FDI를 유치하고자 하는 단체들에게 도움이 되는 자료와 도구들을 온라인에 게재하고 있다. ([www.fdipromotion.com](http://www.fdipromotion.com)) ‘Doing Business’ 프로젝트는 사업을 진행하는데 드는 비용에 대한 분석과 각 국가의 실적 순위를 제공한다. ([www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org))

## 2. 투자유치에서의 외교관의 역할

### 2.1 투자유치 네트워크

일반적으로 해외 투자유치를 감독하는 책임은 IPA에게 있다. IPA는 해외 대표자들에게 다량의 투자 전략을 제공하는 과정에서 외교관들이 IPA의 대리인 역할을 하는 경우가 많다. 외교관의 주요 임무는 기존 해외 투자자들과 잠재적 투자자들을 대상으로 하며 투자자들이 있을만한 시장에서의 그들의 입지와 현지의 정책적 및 경제적 상황에 대한 지식, 현지 사업 사회와 정부 부내에서 그들이 구축할 수 있는 네트워크, 그리고 그들의 연락을 취하는 능력을 기반으로 활용한다.

외국인직접투자를 유치시키는 활동은 팀 단위로 이루어진다. 자신의 시장을 잠재적 투자자들에게 홍보하는데 있어 한 개인이 아무리 뛰어날지라도 성공은 프로젝트를 현실화시키기 위해 다른 이해관계자들과 얼마나 효과적으로 협력하는지에 상당 부분 달려있다. 한 국가의 유치 활동은 IPA가 중심이 되는 네트워크에 의존하게 되는데 이 네트워크를 통해 IPA는 해외 대표자들뿐만 아니라 다양한 이해관계자들과 소통한다. 이해관계자에는 주요 정부 관계자 (주로 장관급), FDI 유치와 관련된 기타 정부 부처들, 그리고 하위 국가 IPA(subnational IPA)를 포함한다.

어떤 투자유치 네트워크는 다른 경우에 비해 비교적 더 복잡한데 아래에 실린 남아프리카의 사례가 그 예이다.

IPA는 국무총리실, 산업·무역·경제·재정 부처들과 같은 주요 이해관계자들에게 보고를 한다. 이곳들은 IPA가 필히 관계를 유지해야 하는 곳들이며 이곳에서 필요한 예산을 제공받기도 한다.

#### 투자유치 네트워크: 남아프리카의 사례

남아프리카에서는 외국인직접투자를 유치하는 책임은 ‘무역 및 산업부’라 불리는 정부 부처에게 있다. 이 부처의 주요 목적 중 하나는 “고용창출에 주 초점을 두고 산업 및 서비스 경제에서 직접 투자와 발전을 진흥”하는 것이다. FDI 유치를 맡은 분과는 남아프리카 무역과 투자(Trade and

Investment South Africa, TISA)이다. TISA의 주요 임무는 “목표 시장으로의 수출을 진흥할 수 있는 국가적 역량과 수용능력을 증진시키고, 해외 및 국내 직접 투자의 수준을 끌어올리고 유지하며, 해외 기관들과의 네트워크를 유지하는 것”이다.

TISA는 세 부분으로 나누어지는데 이 중 하나는 투자유치와 활성화를 다룬다. 그리고 다른 두 부분은 수출 진흥과 해외 대표자들과의 네트워크 유지를 담당한다. 이 네트워크는 남아프리카의 외교사절단으로 구성되어 있다. 본부에서 TISA는 부(department)의 기타 분과, 기타 정부 부처, 지방 정부 부처와 산하 기관, 도시 위원회, 상공회의소, 민간 분야 기업, 그리고 국제 파트너 등의 다양한 이해관계자들과 함께 일한다. 9개의 지방 투자 유치기관도 중요한 이해관계자들 중 하나이다.

IPA는 다양한 방식으로 구성되어 있다. 어떤 IPA들은 정부 부처의 한 부분으로 속해 있으며 다른 IPA들은 독자적인 기관으로 활동한다. 또한 어떤 곳들은 무역 및 투자를 종합적으로 다루는 반면 다른 곳들은 투자 유치만을 업무로 한다.

활성화에 초점을 맞추는 IPA와 조금 더 적극적인 유치 활동을 중심으로 하는 IPA 사이에는 기본적인 차이가 있다. 전자는 주로 투자자들이 건축허가와 취업허가 등의 허가를 얻고 설비나 조세 당국에 접근할 수 있도록 도움을 주는 활동을 한다. 어떤 곳들은 그러한 허가들을 얻을 수 있는 정부 부처의 대표자들로 구성하여 원스톱 서비스를 제공하는 것을 목표로 한다. 이러한 IPA들은 적극적인 유치 활동을 할 수도 있지만 그들의 주요 역할은 반응적인 것이며 고객이 직접 요구를 할 경우에만 유치 활동을 실행한다.

적극적인 유치 활동에 집중을 하는 IPA들도 활성화 활동을 할 수 있다. 그러나 그들은 마케팅 또는 유치 전담 부서에 더 많은 자원을 집중시킨다. 또한 그들은 해외에 대표자들을 두고, 다양한 이슈에 관해 고객들에게 자료를 제공하는 팀을 보유하고 있을 가능성이 더 높다. 적극적 유치 활동 IPA는 보다 더 적극적인 사업 모델이며 민간 분야 경험을 가지고 있는 직원들을 고용하려 하는 경우가 많다.

적극적 유치 활동 IPA는 다음의 두 가지 주요 원칙에 따라 조직이 구성되는 경향이 있다. 첫 번째는 지역을 기준으로 하는 방법으로 아시아태평양, 유럽, 북아메리카 등 특정한 해외 시장을 담당하는 팀으로 구성되어 있다. 이러한 방법은 각자의 팀이 특정 시장의 사업 문화에 전문가가 된다는 장점이 있으며 해외에 적은 수의 직원을 둔다.

지역을 기준으로 하는 방법은 점점 업종을 중심으로 하는 방식에 밀리고 있는 추세이다. 업종 기준 방식은 여러 장점이 있다. 이 방식을 따르는 IPA의 업무는 특정 분야에서 기업이 성장 기회를 포착하게 돕는 것이며, 각 팀들은 각자의 분야에 더 깊은 지식을 가지게 되어 고객들에게 더 확신과 자신감을 가지고 이야기를 할 수 있게 된다. 이러한 구조는 특히 IPA 본부 팀들이 해외 대표자들을 후방에서 지원하는 역할만 하는 것이 아니라 고객과 직접적으로 교류하게 되는 경우에 적합한 방법이다.

## 2.2 투자 리드 관리

제1장에서 투자 리드를 만들어내는 과정을 이야기했다. 대사관은 해외에 투자하려는 경향이 강한 기업들과, 현지 국가에게 긍정적 효과를 발휘할 수 있는 업종에서 운영되고 있는 기업들을 직접 방문하는 프로그램을 개발하여 투자 리드를 이끌어낼 수 있다.

대사관의 업무는 IPA의 도움을 받아 프로젝트 파이프라인을 관리하여 현지에서 최대한 많은 리드를 실제적인 투자 프로젝트로 만들어내는 것이다. 이를 위해 대사관은 투자 대상국에 투자하는 것이 가치를 더할 것이며 위험은 최소화 될 것이라고 기업을 설득하기 위해 필요한 모든 정보를 제공한다. 그리고 이러한 활동은 의사결정자들과 정기적으로 연락을 취하고 기업정보를 수집하며 추가적인 정보 요구에 즉각적으로 대응하는 등 적극적인 방법으로 진행되어야 한다.

또한 이 업무는 이해관계자들을 관리하는 것도 포함하는데 이는 대부분의 정보가 IPA나 기타 정부 기관들로부터 얻을 수 있기 때문이다. 신속하게 대응하기 위해 정보를 수집하는 것은 매우 중요하다. 비록 모든 부서들이 투자를 확보하는데 관심을 가지고 있는 것은 사실이지만 정보 수집은 생각보다 간단하지 않다. 이 과정을 지연시킬 수 있는 사항들로써 재정적 인센티브에

관한 확정적 정보이다. 특히 정부가 사례들을 하나하나 승인해야 하는 경우라면 더욱 지연이 될 수 있다.

경로를 따라 기업을 움직이는 과정에서는 대사관과 고객 사이의 미팅과 프레젠테이션의 작성이 수없이 이어질 것이다. 가장 중요한 미팅은 바로 첫 번째 미팅이다. 만약 첫 미팅이 잘 이루어지지 않는다면 대사관은 두 번째 기회도 잃어버릴 수 있다. 제3장 제3절에서 고객사와의 미팅에 관해 현실적인 조언을 제공한다.

이 단계에서는 고객사들이 자신들의 장기 계획에 대해 항상 비밀을 유지해 줄 것을 요구한다는 점을 기억해야 한다. TNC는 다른 회사들과 경쟁 구도에 있으며 만약 대사관이 믿음직스럽지 못하다고 여기게 된다면 그들은 자신들의 민감한 정보를 공유하려 들지 않을 것이다. 따라서 대사관이 해야 할 일은 신뢰를 구축하는 것이다. 투자 네트워크의 다른 구성원에게 회사의 정보를 전달할 때는 정보가 확실히 보호되어 있는지, 정보를 필요로 하는 부처에서만 사용되고 있는지 확인하는 것이 중요하다.

고객사와의 관계가 발전되면서 차후의 미팅에 있어 격식은 점점 열어지겠지만 지켜야 할 규칙은 첫 미팅과 동일하다. 이 과정에서 대사관 측의 임무는 바로 적합한 질문을 하며 잘 들어주는 것이라는 점이다.

어떤 경우에는 공식적인 프레젠테이션을 할 필요가 아예 없을 수도 있다. 어떤 회사들은 짤막한 정보를 이메일로 자주 전달해주기를 원할 수도 있고 반면에 또 다른 회사들은 비교적 긴, 형식을 갖춘 인쇄된 제안서를 요구할 수도 있다. 규칙은 대사관이 편한 방식으로 자료를 전달하는 것이 아니라 고객사가 원하는 형식으로 해야 한다는 것이다.

정보를 전달하기 위한 공식적인 미팅 외에도 대사관은 고객사와의 관계를 더욱 확고히 하기 위해 고위 회사 간부들을 행사에 초청할 수도 있다.

경로를 따른 과정이 진행될수록 점차 특정 지역에 집중하게 될 것이다. 대사관은 필요한 자료를 제공하기 위해 하위 국가IPA와 교류를 시작할 것이고 제공되는 정보 또한 개별적인 사항에 대해 보다 자세하게 다룰 것이다. 이 시점에서 회사는 현지 국가를 방문하여 투자가 이루어질 곳을 방문하고 싶

어 할 수도 있다. 이는 프로젝트에서 매우 중요한 순간이다. 대사관은 방문을 계획하는데 중재자로서 역할을 할 가능성이 크다. 세부적인 부분까지 잘 처리하는 것이 중요하며 직원들의 훌륭한 업무처리가 필요하다. 제2장 제4절에서 이 방법에 대해 논의할 것이다.

방문이 성공적이고 다른 사항들에서도 모두 호의적인 결과를 얻었다면 기업은 의사결정단계로 나아갈 것이다. 그러나 그 과정에서 투자자들이 이 사업은 유용성이 없을 것 같다고 판단하게 된다면 실제 프로젝트로 이어지지 않을 수도 있다. 만약 이러한 경우가 발생했다면 회사에게 피드백을 요청하는 것이 다음에도 같은 실수를 하지 않도록 하는데 유용할 것이다. 그러나 만약 기업이 계획을 실행하기로 결정했다면 대사관(그리고 IPA)은 성공을 했다고 볼 수 있다. (그러나 예기치 않은 사건이 발생하여 투자가가 결정을 되돌릴 수도 있으며 현지에서 실제로 투자가 일어나기 전까지는 절대로 확신할 수 없다는 사실을 기억해야 한다).

이제 프로젝트는 이행 단계에 접어든다. 이 단계를 시작할 때 기업은 특히 비자와 취업허가에 관하여 대사관의 실제적인 원조를 요구할 것이다. 비즈니스 네트워크, 은행, 회계사, 고용 대행사 및 사업 서비스 제공자들을 만나는 과정에서도 도움이 필요할 것이다. 단계가 진행될수록 투자대상국의 역할이 증대해지며 국가 IPA와 하위 국가IPA의 역할은 여전히 커질 수 있지만 대사관의 역할은 점점 줄어든다.

### *NEM 유치*

어떤 국가들은 투자유치 캠페인에 NEM 유치를 포함할 수도 있다. 기업들에게 NEM은 FDI에 비해 선(先)자본지출과 운영비용이 낮고 위험 노출도가 적다는 여러 이점이 있다. 국가들의 입장에서 보면 NEM은 고용을 창출하고 수출을 증대시키며 기술과 숙련기술을 얻고 최상의 사회적 및 환경적 관행들을 이전시킬 수 있다. 그러나 NEM은 세계적 가치 사슬 중에서 부가가치가 낮고 낮은 기술을 요구하는 분야에 제한된 비교적 “자유분방한” 생산 활동에 국가의 발이 묶이게 만든다.

UNCTAD의 조사에 따르면 NEM을 유치하는 IPA들은 주로 프랜차이즈 기회와 프로젝트 활성화와 같은 정보 제공 활동을 한다. 위탁생산에 초점을 두

는 활동들에서는 홍보 수단으로써 투자가 탐색, 사후관리와 정책창도는 자주 쓰이지 않았다.

NEM을 유치하는데 있어 대사관의 역할은 매우 제약적이다. 해외 기업은 적당한 사업 파트너를 찾거나 특정 기업에 대한 정보를 얻기 위해 대사관을 지름길로써 활용할 수 있다. 대사관은 그러한 리드들을 IPA에게 다시 보내야 한다. 외교관들도 자신이 발령받은 지역의 무역 및 투자 전시회와 같은 곳에서 NEM 유치 활동을 도울 수 있다.

### 2.3 외교관과 사후관리

제1장에서 보았듯이 투자가 사후관리는 투자가가 현지 국가에서 영업을 시작한 뒤에도 장기적으로 탄탄한 관계를 유지하는 것을 말한다. 이는 협력관계가 체결된 직후의 사안들에 대한 처리를 돕는 것만을 포함하는 것은 아니다. 사후관리의 목표는 IPA가 주요 투자가들과 가까운 거리를 유지하고 그들이 성장하고 분화할 수 있도록 돕는 것이다. TNC가 투자를 중단하기로 결정하는 경우에 IPA는 회사와 협력하여 그 영향을 최소화하거나 다시 결정을 되돌릴 수 있도록 설득할 수 있다.

사후관리에는 몇 가지 어려움이 있다. 한 경제가 FDI 유치에 성공적일수록 더 많은 수의 사후관리가 시행되어야 하는데 이는 결국 우선순위의 문제를 낳는다. 사후관리의 책임문제는 TNC가 이제 투자대상국에 존재하고 있다는 점에서 더욱 복잡해진다. 이제 몇몇 이해관계자들이 더 연루되는데 IPA와 대사관이 포함되며 그리고 하위 국가IPA도 포함될 수 있다. 이들 사이에서 중복이 일어나 상충되는 메시지가 기업에게 전달되지 않도록 기업에 접근하는 방법에 대해 서로 조정해야 한다. 이 조정이 효과적으로 이루어지기만 한다면 누가 이를 담당하는지는 중요하지 않다. 모든 이해관계자들이 서로 이해하고 방법을 조정하도록 보장하는 좋은 방법은 각 회사별로 어카운트 플랜을 작성하는 것이다. 어카운트 플랜은 제2장 제4절에서 더 자세하게 설명하고 있다.

대사관의 역할은 의사결정 권한이 지역 본부로 이전되지 않는 한, 모기업과의 연락을 유지하는 것이다. 사후관리를 목적으로 대사관이 연락을 유지해야 하는 기업의 리스트는 대상이 되는 분야와 기업의 종류를 구체화한 전반적

인 유치 전략에 의해 수립되어야 한다. 대상 기업의 리스트는 정부가 이전에 도와준 적이 있는 기업들로 제한되어서는 안 된다. 리스트를 작성하고 나면 대사관은 기업 방문 프로그램을 계획할 수 있다. 이 방문의 목적은 다음과 같다.

- 투자대상국에 대한 기업의 생각을 알아보고 협력사에 대해서 기업이 우려할 사항은 없다는 것을 확신시키기 위해
- 기업의 차후 전략에 대한 정보를 수집하기 위해. 특히, 차후의 확장 계획이나 투자 중단 가능성에 관한 정보를 미리 수집하기 위해.

기업방문을 하는 외교관은 투자대상국에 위치한 기업들 중 방문하려는 기업과 파트너 관계를 맺거나 그 기업에 재화 및 서비스를 수출할 수 있는 가능성이 있는지 알아보기를 원할 수도 있다.

이 방문의 기본 원칙은 기업과의 미팅의 원칙과 동일하다 (제3장 제3절 참고). 방문내용을 올바르게 기록하고 하위 국가IPA를 포함한 이해관계자들과 그것을 공유하는 것은 매우 중요하다. 무엇보다 대사관은 고객사가 정보를 요구할 시 최대한 빠르게 응할 수 있도록 주의해야 한다.

차후의 접촉 방법은 첫 미팅이 어떻게 진행되었느냐에 따라 다르다. 투자대상국에서 기업이 활동을 할 것이라는 어떠한 증거도 찾지 못했다면 다음 미팅의 시기는 6개월이나 1년 뒤가 적당하다. 그러나 기업이 확장하거나 투자를 중단하고자 한다는 것이 확실하다면 대사관은 보다 짧은 시간 안에 차기 미팅을 잡도록 해야 할 것이다.

새로운 투자가와의 첫 미팅과 마찬가지로, 고객사의 기밀을 유지하는 것은 신뢰관계를 유지하는 데 매우 중요하다. 기업이 초반에는 민감한 데이터를 쉽게 공개하지 않으려 한다는 것은 놀라운 일도 아니다. 시간이 지나 대사관이 믿을만한 파트너임이 증명된 후에야 기업은 정보를 공개할 것이다.

아래의 참고자료는 사후관리에서 외교관들이 할 수 있는 역할에 대한 사례를 제공한다.

때때로 기존의 투자가들은 대사관의 접촉에 응하지 않을 것이다. 만약 그 기

업이 대상기업 리스트에서 중요한 부분을 차지한다면 또 다시 접촉을 시도 해보는 것이 현명한 방법일 것이다. 이를 해결하는 방법 중 하나는 장관의 방문이 있을 때까지 기다려 장관을 만나도록 CEO를 초청하는 것이다. 때로는 CEO를 문화행사에 초청하는 것도 도움이 될 수 있다. 끈기 있게 행동하는 것이 중요하지만 투자가의 심기를 건드리지 않는 것도 중요하다.

### 영국 내 기업 확장 돕기

일본에 본사를 둔 세계적으로 저명한 연구 기반의 제약회사는 20년이 넘는 기간 동안 영국에서 운영을 하고 있다. 이 회사는 1988년 영국에서 임상 연구를 수행하기 시작했고 1990년, 런던에 실험 연구소를 세웠다. 1995년에는 같은 도시에 영업 마케팅부를 만들었다.

2009년, 회사는 영국에 또 다른 새로운 시설을 열었다. 총 자본투자는 1억 파운드가 넘었고 총 고용 인원은 600명에 달했으며 추가 확장을 할 수 있는 잠재력도 있었다. 이 시설은 유럽 본부의 역할을 했으며 신약 발견, 임상 개발, 약 제조 및 판매 활동도 진행했다.

프로젝트를 진행하는 동안 주일 영국대사관, 영국 무역 및 투자(United Kingdom Trade & Investment, UKTI: 영국의 국가단위 IPA임), 그리고 East of England International(하위 국가IPA) 모두 다방면에서 이 기업을 도왔다. 영국대사관의 투자 팀은 초반부터 사후관리 전략의 차원으로 일본에 위치한 모기업과 계속해서 연락을 유지했다. 2004년 후반, 기업은 판매, 마케팅, R&D 부서를 한 곳으로 집중하고 그 곳에서 제조도 진행하는 것을 고려하고 있다고 대사관에게 전했다. 기업은 영국을 포함하여 3곳의 유럽 국가를 고려하고 있는 것으로 드러났다. UKTI의 도움을 받아 팀은 영국이 얼마나 매력적인지, R&D 세금 감세와 자산은 어떠한지 기업에게 프레젠테이션을 진행했다. 하위 국가IPA와 함께 UKTI는 영국 내 30곳의 후보지를 구상했고 현지 서비스 제공자들과 기업의 미팅을 중재했다. 영국 장관들은 기업의 고위간부들을 직접 만나기도 했다.

2006년 초, 기업은 영국의 한 지역으로 결정했다고 공개적으로 발표했다. 그 장소는 East of England International에서 발견한 곳이었다. 그 이후, 일본에 위치한 대사관의 투자 팀은 영국에서의 투자와 관련된 모든 이슈들

과 관련하여 기업에 도움을 주고 장기적 확장의 기회를 포착할 수 있도록 계속해서 그들과 연락을 유지했다.

외교관들은 사후관리를 위해 투자가들과 연락을 유지함으로써 TNC가 투자 대상국에서의 영업과 미래 확장 계획에 있어 겪는 어려움들에 대해 알 수 있다. 이러한 정보는 IPA가 투자가들이 직면하는 문제점들을 발견하고 정책 창도를 위해 그 문제점들에 우선순위를 매기는데 도움을 제공할 수 있다. 따라서 대사관은 IPA나 필요한 개정 및 개선 사항을 시행할 수 있는 기타 정부 기관들에게 이러한 정보를 전달하는 것이 중요하다.

## 2.4 투자유치 활동 조정

투자 유치는 대사관, 국가 IPA, 하위 국가기관들, 그리고 다른 이해관계자들 사이의 협동을 필요로 한다. 아래의 사례는 네덜란드의 투자 유치에 네덜란드 대사관, 국가 IPA, 네덜란드 해외투자기관(Netherlands Foreign Investment Agency, NFIA) 사이의 어떠한 조정과정을 통해 이루어졌는지 보여준다.

### 외교관들은 네덜란드에서 어떻게 FDI 유치를 도왔을까

네덜란드에서 FDI 유치의 책임은 경제·농업·혁신부에 속한 NL Agency의 다섯 부서 중 하나인 NL EVD International의 운영부서인 NFIA에 있다. NFIA는 헤이그에 본사를 두고 있으며 주로 북아메리카와 아시아 지역에 해외 사무소를 두고 있다. 이 사무소들은 각 지역의 네덜란드 대사관과 총영사관 안에 위치하고 있다. NFIA가 위치하고 있지 않은 시장에서는 네덜란드 외교관들이 그 역할을 한다. 네덜란드가 100곳이 넘는 대사관과 20곳 이상의 총영사관을 가지고 있다는 점을 고려하면 이는 NFIA의 연결망을 더욱 큰 폭으로 확대시킨다.

정부부처가 네덜란드 대사관의 상업분야 직원들에게 제공하는 경제 안내 지침은 FDI와 NFIA의 역할에 대해서 다루고 있다. 그들은 특히 유럽에서 성장하고 있는 기업과 확장을 계획하고 있는 기업 등의 잠재적 투자가들을 발견하는 방법을 배운다. 그리고는 확장 계획에 대해 토론하고 사업 대상 지역으로 네덜란드가 가진 강점을 홍보하기 위해 기업들과 연락을

하게 된다. NFIA는 이를 위해 짚막한 마케팅 정보를 제공한다.

가능성이 큰 잠재적 투자자를 발견했을 경우, 대사관은 프로젝트의 자세한 사항을 담은 서류를 완성하고 가장 가까운 NFIA 사무소에 이를 전달한다. 상업 분야 직원은 NFIA의 웹사이트와 네덜란드의 NFIA 네트워크가 정보를 공유하는 NFIA 인트라넷을 통해서도 정보를 얻을 수 있다. 그런 후에는 이 자료를 기업에게 전달한다. 대사관은 기업 대표자들의 네덜란드 방문을 계획해야 할 수도 있다. 대사관은 무료로 이러한 서비스를 제공하고 모든 기밀은 보장된다.

프로젝트가 점차 모양을 잡아가면 NFIA가 관리를 맡게 된다. 주제에 따라 관련 (정부) 기관과 세부사항에 관한 협상이 이루어질 것이다. 예를 들어, 세금 규율에 대한 협상은 세금 감독관과 이루어질 것이며 필요하다면 NFIA가 도움을 제공할 것이다. 프로젝트의 성격에 따라 역할은 달라질 수 있다.

NFIA가 외교관 네트워크에 전달하는 사항들은 구체적으로 네덜란드 정부가 관심을 두고 있는 사업 활동과 분야에 관련 된 것들이다. 그러나 NFIA는 M&A나 순수 금융 투자에 대해서는 도움을 제공하지 않는다.

### *이해관계자 관리*

IPA는 이해관계자와의 관계를 관리하는데도 시간을 투자해야 한다. IPA는 자신들이 예산을 받는 정부 부처와 같은 주요 이해관계자들을 만족시키기 위해 주의를 기울여야 한다. 다른 정부 부처들도 외국인직접투자의 유치를 돕는데 잠재적으로 유용한 역할을 할 수 있기 때문에 이들과의 관계도 관리할 필요가 있다. 국가 IPA들은 하위 국가IPA들과의 접촉도 신경을 써야 한다. 이는 그러한 기관들이 서로 경쟁관계에 있고 그들이 국가 IPA가 이루려는 것들에 방해가 될 수도 있기 때문이다. 국가 IPA와 하위 국가IPA들 사이에 상충되는 부분이 존재한다면 외교관들이 개입하여 이를 해결해야 한다. 이해관계자들과의 관계를 관리하는데 쏟는 시간은 고객사들에게 투자할 시간이 적어지는 것을 의미한다. 경험에 따르면 두 가지의 균형을 맞추는 것이

매우 중요하다.

### 어카운트 플랜

잠재적 및 기존 투자가들과의 관계를 관리하는 유용한 방법은 어카운트 플랜(account plan)을 작성하는 것이다. 이 계획서는 투자 기회의 속성을 나열하고 인적 또는 재정적 자원 중 어느 것에 집중할 것인지 도와주며 투자유치 네트워크의 다양한 구성원들 사이의 협력을 도모하고 중복이 되지 않도록 조정해준다. 어카운트 플랜에는 다음과 같은 요소가 필요하다.

- 뚜렷한 목표를 가져야 한다. 이 목표는 IPA와 다른 이해관계자들이 서로 동의할 해야 한다.
- 추구하는 목표를 이루기 위해 단순한 전략을 세워야 한다. 이 전략은 (a) 누가 기업과 연락을 취할 것인지 (주로 고객 관계 관리자), (b) 시간범위는 어떠해야 하는지, (c) 기업의 투자를 장려하기 위해 어떤 투입 요소들이 필요한지에 대한 합의를 기록해야 한다.
- 간결해야 한다. 한 장짜리 계획이면 충분한 경우가 많다.

계획서의 초안을 작성하는 것은 고객사와의 시간을 빼앗을 만큼 큰 부분을 차지해서는 안 된다. 그리고 계획서는 합의된 기간마다 계속해서 검토되어야 한다. 이해관계자들은 만약 특정 기업으로부터 투자를 이끌어내려고 노력하는 것이 그다지 의미가 없다고 판단하게 되면 다른 더 전망이 좋은 프로젝트로 눈길을 돌려야 한다. 또는 새로운 기회가 등장함에 따라 목표를 수정하는 등 필요한 부분에 대해 수정을 해야 한다. 어카운트 플랜은 다수의 이해관계자를 포함하는 사후관리의 운영 단계에서 더욱 중요하다. 그림 3은 어카운트 플랜의 초안을 작성하는데 쓰일 수 있는 양식이다.

### 행동 계획

차후 3년 안에 이루고자하는 것과 그를 위해 자신이 사용할 수 있는 자원은 무엇이 있는지 등의 자신만의 일반적인 행동 계획(action plan)을 가지고 있는 것도 외교관들에게 큰 도움이 될 수 있다. 국가 IPA가 대사관에게 정해진 형식을 사용하여 계획을 작성해주시기를 요구할 수도 있다. 그러나 만약 그렇지 않다면 부록에 있는 형식을 유용하게 쓸 수 있을 것이다. 이것은 파견

국가로부터 FDI를 유치하려는 관점에서 자국의 강점, 약점, 기회, 위협 사항을 기술한 SWOT 분석으로 시작하여, 그러한 투자를 유치하는 과정에서 대사관의 위치는 어떠한지 서술한다. 또한 여러 개의 목표를 나열하고 사용가능한 직원과 자금을 명시하며 그 목표를 이루기 위해 어떤 활동들이 행해져야 하는지 서술한다.

이해관계자들 사이의 조정활동 중 가장 큰 두 분야는 투자자들의 인콰이어리를 관리하고 방문을 계획하는 것이다.

[그림 3] 어카운트 플랜 양식 (Account Plan Template)

전자파일 참조번호:	
[기업 이름]의 어카운트 플랜	
부문:	
매출액:	
직원 수:	
모기업/지역본부/해외협력사:	
기업 연락처	카운트 관리자
회사주소/전화번호:	고객 관리 담당자:
담당자 이름/직위:	이해관계자:
이메일/전화번호:	a)
웹사이트:	b)
	c)
	d)
어카운트 플랜	
날짜:	
목표:	
1)	
2)	
3)	
주요 단계:	
1)	
2)	
3)	
고객 프레젠테이션 필요/전달 여부:	
차후 검토 날짜:	
기타 의견:	
1)	
2)	
3)	

## 인콰이어리 관리

다양한 이해관계자들 사이의 조정을 요구하는 분야 중 하나는 투자가들의 인콰이어리를 관리하는 것이다. 유치 캠페인이 진행되면서 대사관은 잠재적 투자가들의 인콰이어리를 해결할 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 이는 생각보다 쉽지 않다. 세계은행이 2008년에 실시한 벤치마킹 연구에 따르면 IPA의 70% 이상이 투자가의 인콰이어리를 일관적인 태도로 해결하지 않은 것으로 드러났다. 하지만 투자가의 인콰이어리는 투자 리드로 변형될 수도 있다는 점에서 투자 네트워크에 매우 귀중한 부분이다. 아래는 이 사항의 해결 방법에 대한 몇 가지 제안들이다.

- 이메일과 음성메일을 정기적으로 확인하는 등의 기준 설정, 전화 응대 시 정해진 규칙 준수, 전화벨이 특정 횟수로 울리기 전까지 전화 응대, 인콰이어리 접수 및 해결책 제시를 위한 기한 규정 등 인콰이어리 관리 방법에 대한 확실한 규칙을 직원들에게 제공하라.
- 연락의 첫 시점을 담당할 사람을 지정하라. 웹사이트가 담당자의 연락처를 자세하게 수록하고 있는지 확인하라. 이 담당자는 전화 응대 예절에 능숙해야하며 현지 언어를 구사하고 기본적인 인콰이어리에 응대할 수 있도록 FDI 유치에 대해 잘 알고 있어야 한다. 담당자가 부재 시에 이를 보충해줄 수 있는 사람도 생각해두어야 한다. 안내데스크 직원이나 전화 접수원은 이 담당자의 역할을 숙지하고 있어야 한다.
- 전화 문의를 받거나 방문객을 대할 때 직원은 발신인의 연락처 전부와 인콰이어리의 내용을 적어 대사관의 데이터베이스에 기록할 수 있어야 한다.
- 그 후에 담당 직원은 이 인콰이어리가 기본적인 정보로 해결할 수 있는 일상적인 문제인지, 잠재적 투자 리드에 더 가까운지 판단을 하여야 한다. 만약 후자라면, 최대한 신속하게 상위 직원에게 전달되어야 한다.
- 대사관은 모든 인콰이어리에 최대한 빨리 응답할 필요가 있다. 한 주 동안 인콰이어리를 해결할 수 있느냐의 여부가 프로젝트를 얻느냐 잃느냐의 중요한 차이를 만들어 낼 수 있다. 프로젝트를 잃지 않기 위해서

대사관은 모든 인콰이어리는 특정 시간 안에 처리되어야 한다는 행동 서약을 내부적으로 만들어 낼 수 있다. 추가 조사를 위해 시간이 더 요구되는 인콰이어리의 경우에는 문의자에게 인콰이어리가 처리 중에 있다는 것을 알려주어야 한다.

대사관이 준비해 놓아야 할 기본적 자료들은 웹사이트에서 찾을 수 있는 경우가 많을 것이다. 그러나 보다 심각한 인콰이어리가 있는 기업은 웹사이트를 찾아보라는 대답에는 만족할 리가 없다. 인콰이어리를 통해 장기적인 유익한 관계가 시작될 수도 있음을 명심하고 대사관은 회사의 요구에 맞춰진 관련 정보를 이메일 또는 인쇄본(회사가 원하는 방식으로)을 통해 응답해야 한다. 전달된 정보의 내용은 회사가 제기한 구체적인 인콰이어리에 대해 이야기하여야 하며 대체적으로 사업 환경, 생활환경에 대한 정보, 또는 자료정리 표(fact sheet)나 각 분야에 대한 브로슈어를 포함하는 경우가 많다.

대사관은 자료를 제공하고 난 후 최대한 빠르게 후속조치를 취해야 한다. 제공된 자료가 유용했는지 추가적으로 정보가 필요한지 알아보아야 하는 것이다. 이를 통해 대사관은 기업이 문의를 한 이유에 대해 더 자세히 알 수 있고 만남을 주선하는 것이 유용할지 판단할 수 있다. 인콰이어리는 투자 시장에 대한 기업의 조사과정의 초기 단계에 대한 것일 수도 있기 때문에 이에 대한 답신은 보다 주의를 기울여야 한다. 또는 익명의 고객을 대신하여 현지 컨설턴트가 인콰이어리를 제기한 것일 수도 있다. 다른 인콰이어리는 시장에 대한 일반적인 호기심에서 나온 것일 수도 있으며 심지어 벤치마킹 연구를 위해 대사관이 인콰이어리를 어떻게 처리하는지 알려고 “미스터리 쇼퍼”가 전화를 한 것일 수도 있다! 그러나 인콰이어리 중 일부는 (예를 들어 합리적인 시간 범위 내에 특정 회사에 투자를 하려는 구체적 관심을 보일 때) 이제 리드의 상태로 변할 것이다.

만약 대사관이 앞서 언급한 정보들을 소유하고 있지 않고 IPA 웹사이트를 통해서도 얻을 수 없을 경우 신속하게 IPA에 연락을 취해야 한다. 이 때 대사관은 고객의 요구에 딱 맞춰진 프레젠테이션을 해야 할 수도 있으며 이 내용은 IPA에 의해 제공될 가능성이 높다. 국가 IPA도 자료를 구하기 위해 하위 국가IPA와 같은 다른 이해관계자들에게 연락을 해야 할 필요도 있을 것이다. 대사관은 IPA가 즉각적으로 답할 수 있도록 만들어야 하며 언제 자료를 받을 수 있을지에 대한 기업의 기대를 충족시켜야 한다. 예를 들어, 실

제로는 자료를 종합하는데 3주가 걸리는데 1주 안에 자료를 제공하겠다고 약속을 하는 것을 큰 실수이다. 그런 약속을 하고 지키지 못한다면 기업은 대사관에 대한 신용을 잃을 것이다. 고객사 프레젠테이션에 대한 팁은 제3장 제3절에서 찾을 수 있다.

프레젠테이션을 미팅을 통해 전달하지 아니면 쉽게 이메일, 택배, 또는 우편을 통해 전달할지 결정되어야 한다. 미팅을 주최하는 것이 자료를 조금 더 호의적이고 자세하게 설명하고 기업과의 관계를 구축하며 기업의 미래 전략에 대해 더 조사할 수 있는 기회가 되기 때문에 가장 바람직하다. 미팅을 통해 대사관은 리드를 평가하고 이를 파이프라인의 다음 단계인 활성 프로젝트(active project)로 움직일 수 있다. 회사와의 미팅에 대한 안내지침 또한 제3장에서 언급하고 있다.

인콰이어리를 처리하는 것은 대체적으로 반응적인 과정이고 대상 기업을 찾아나가는 적극적인 과정과는 대조된다. 그러나 이 또한 외국인직접투자를 돕는 매우 성공적인 방법이 될 수 있으며 적극적인 모델보다 자원의 집중도가 낫다. 인콰이어리 관리의 성공은 모든 인콰이어리를 해결할 수 있는 효과적인 방법의 여부, 즉각적인 대응, 고객사와의 긍정적인 관계 유지, IPA와의 효과적인 협력 등에 달려있다.

### *투자 시장 방문*

투자 프로젝트가 경로를 따라 움직이면서 점점 특정 지역에 집중하게 된다. 기업이 투자 결정을 내리기 전에 투자 시장을 방문하고 싶어 할 가능성은 매우 높다. 이러한 방문을 기획하는 것은 외교관과 다른 이해관계자들의 협동을 요구하는 또 다른 활동 영역이다.

물론 방문 자체는 매우 좋은 조짐을 의미하지만 회사가 투자할 것이 확정되었다는 점을 의미하지는 않는다. 기업은 다양한 시장을 비교하고 있는 중일 수도 있고 당신의 시장이 경쟁에서 질 수도 있는 것이다. 성공적인 결과의 가능성을 높이기 위해 대사관, IPA, 그리고 다른 주요 이해관계자들(하위 국가IPA 등)은 방문을 기획하는데 긴밀히 협력해야 한다. 무엇을 해야 할지에 대해서 다음의 리스트가 설명하고 있다.

- 기업을 방문하는 목적을 분명히 하라. 그들이 누구를, 무엇을 보고 싶어 하는지 알아내고 방문은 어느 기간 정도가 적당하며 방문자의 수는 몇 명인지 조사하라. 최대한 미리 이를 조사하고 IPA 및 다른 이해관계자들에게 알려라. IPA와 다른 이해관계자들이 잠재적 투자 기회에 대해 분명한 그림을 가지고 있는지 확인하라.
- 투자대상국의 휴일과 방문일이 겹치지 않도록 협의하라 (기업이 겹치기를 원하지 않는 한). 이것이 다른 이해관계자들도 만족시키는지 확인하라.
- IPA와 다른 이해관계자들과의 협의 아래 최대한 기업이 원하는 방식으로 방문 일정을 계획하라. 주요 이해관계자들을 포함시켜야 한다. 방문 시간은 실현 가능성이 있어야 한다. 방문의 끝에 IPA와의 만남을 위한 시간을 남겨두어라.
- 보통의 경우에는 현지에서 호텔과 현지 이동수단 등을 예약할 것이다. IPA가 이러한 예약을 진행하고 있는지 확인하라.
- 가능한 한 빨리 기업에게 방문 일정 초안을 보여주어라. 그들의 의견을 들은 후 변경사항이 있다면 IPA에게 전달하라. 방문객의 신상자료를 얻어 IPA에게 보내라. 또한 기업에게 투자대상국의 참가자들에 대한 정보를 제공하라.
- 대략 출발 일주일 전에 최종적인 계획을 발행하라. 모든 참가자들이 최종판을 가지고 있는지, 모든 전화와 방문이 확인된 것인지 확실히 하라.
- 특히 언어에 문제가 있는 경우 대사관에서 대표자를 동행할 사람을 보내는 것도 좋다. 이 사람은 방문기간 동안 방문객과 함께 해야 한다.
- 마지막 미팅을 통해 기업의 입장과 기업이 걱정하고 있는 점들을 알 수 있을 것이다 (일정에 피드백을 받는 시간을 공식적으로 포함하여도 된다). 대사관은 귀국한 후 이에 대해 후속조치를 취하고 기업이 추가적인 정보를 원하는지 확인하여야 한다.

### 3. 투자유치 기술과 채널

#### 3.1 메시지의 구상과 전달

유치 캠페인(promotional campaign)은 전반적인 유치 전략을 이행하는 수단이다. 이는 현지 국가에 대한 정보를 제공하고 투자 대상지로써의 이미지를 구축하기 위해 사용된다. 유치 활동의 궁극적인 목표는 잠재적 투자가들로부터 리드를 이끌어내어 검증과정을 거쳐 실제적인 프로젝트로 만들어내는 것이다. 투자유치 기술과 채널은 대상 기업에게 메시지를 전달하는 중요한 역할을 한다.

#### *투자자들에게 전할 메시지의 구상*

유치 캠페인은 잠재적 투자자인 대상 집단에 주목할 만한 메시지를 전달하고 있느냐에 따라 성패가 결정 된다.

#### 메시지 구상

메시지는 다양한 수준에서 진행된다. 예를 들자면 전체적인 국가 이미지를 홍보하기 위한 메시지도 있다. 이는 기업이 그 국가를 투자 대상 후보지로 고려하게 만들 수 있다. 또한 메시지는 특정 지역, 사업 집단, 분야 또는 개별 기업을 집중적으로 다룰 수 있다.

메시지는 다음과 같은 사항을 충족시켜야 한다.

- 대상 시장과 관련되어 구체적이어야 하며 현지의 언어로 전달되어야 한다.
- 다른 경쟁국들로부터 차별화되어야 한다.
- 믿을 수 있고 권위 있어야 하며, 정확한 최신 정보를 담고 있으며, 증명할 수 있고 선명해야하며, 이해하기 쉬워야 한다.
- 정부에 대한 믿음을 심어줘야 한다.
- 부정적인 고정관념을 해결해야 한다.

이러한 메시지를 구성하는 것은 대사관의 임무가 아니라 IPA의 일이어야 한다. 외교관들은 다양한 채널을 활용하여 이 메시지를 목표 대상에게 전달하

는 과정에 관여할 수 있다. 그러나 때때로 대사관은 이 모든 과정에 포함될 수도 있으므로 기본적인 원칙을 아는 것은 가치가 있는 일이다.

### 마케팅 채널

대사관이 사용할 수 있는 마케팅 채널에는 여러 가지가 있다. 비중은 국가에 따라 달라지고 사용가능한 예산에 영향을 받는다. 앞서 언급한 것처럼 지역 마케팅(location marketing)은 다른 지역에 비해 얼마나 눈에 떨 수 있으며 목표 집단에게 이를 전달할 수 있는냐에 대한 것이다. 이는 메시지가 어떤 내용인지뿐만 아니라 그를 전달하기 위해 어떤 채널을 사용하는 지에도 좌우된다. 그러므로 마케팅 채널의 선택은 중요하다.

투자 후보지를 조사하는 TNC들은 웹사이트(websites)를 적극적으로 이용한다. IPA는 각각 웹사이트를 보유하고 있고 주로 그들이 제공하는 서비스와 사업 환경(노동법, 세금, 인센티브 등), 투자자들이 관심 가질 만한 분야에 대한 정보를 수록하고 있다. 대부분의 대사관들은 각자 웹사이트를 가지고 있거나 중앙정부의 웹사이트에 페이지를 가지고 있다. 중요한 것은 대사관 웹사이트에 있는 메시지와 IPA의 웹사이트에 있는 메시지가 일치해야 한다는 것이다. 이런 경우에는 대사관의 사이트에 IPA 웹사이트의 링크를 걸어 쉽게 해결할 수 있다. 어느 곳에 정보가 있던, 정기적으로 업데이트 되어야 하며 대상 시장의 언어로 제공되어야 한다. 이 과정은 단순한 얘기처럼 들릴 수 있지만 대규모의 IPA에게도 이 일은 어렵게 느껴진다. 대사관 웹사이트 또한 담당자의 이름, 전화번호, 이메일 주소를 수록하여 잠재적 투자자들이 궁금한 사항이 있을 때 어느 곳에 문의해야하는지 알 수 있도록 해야 한다. 외교관들은 자신들의 웹사이트를 정기적으로 검사하여 링크가 잘 작동하는지 정보가 모두 최신인지 확인해야 한다.

광고(adverts)는 신문, 비즈니스 잡지, 온라인 간행물, 라디오, 또는 TV에 실릴 수 있다. 또한 공항이나 비즈니스 성향을 띤 행사처럼 사업가들이 있을 만한 곳에 광고를 할 수도 있다. 광고는 목표 대상을 정할 수 있고 관리를 할 수 있다는 점에서 이점이 있다. 다만 가장 큰 단점은 바로 비용이다. 매우 소수의 IPA 또는 대사관들만이 이 채널을 이용할 능력이 있는 예산을 가지고 있을 것이다. 그러나 모든 광고가 비싼 비용을 요구하는 것은 아니다. 대사관들은 그들이 기획하거나 후원하는 행사에 쓸 수 있도록 휴대가 가능

한 걸이식 광고판을 마련해 놓을 수도 있다. 광고에는 최소한 정부의 상징마크와 연락처를 담아 대사관에 문의를 할 수 있도록 해야 한다.

행사 후원(*sponsorship*)은 투자 시장에 대한 대략적인 정보를 줄 수 있는 매우 좋은 채널이다. 이상적으로, 행사를 주최하는 파트너 조직은 비즈니스 세계와 연관성을 가지고 있어야 한다. 또한 대사관은 다른 기관에서 조직한 행사를 후원하기 위해 직접 자금을 사용하여 자신의 유명세를 높일 수 있다. 일반적으로 사용되는 또 다른 방법은 특정 시장에서 사업 관련 시상식을 후원하는 것이다. 이는 투자 대상국에 이미 투자하고 있는 기업들을 대상으로 하며 새로운 투자 기회에 대해 알릴 수 있는 기회가 될 수 있다.

신문과 잡지(*newsletters and magazines*) 또한 메시지를 전달하는 보편적인 채널이다. 이 내용은 현지에 대해 권위 있는 최신의 정보를 담고 있어야 하며 뒷받침을 할 수 있는 제3자의 연구가 있어야 한다. 그리고 눈길을 사로잡는 양식을 취해야 한다. 이 광고의 목적은 독자들로 하여금 관심을 가지게 하여 추가 정보를 얻고자 대사관에 연락을 하거나 웹사이트를 방문하도록 만드는 것이다. 형식은 전자식 또는 인쇄본을 이용할 수 있다. 둘 중 어떠한 경우든 FDI에 관심을 가지고 있는 기업들의 대표자 연락 주소를 항상 최신으로 업데이트 해 놓는 것이 중요하다. IPA가 대부분의 정보를 제공할 것이며 이 정보는 현지 언어로 번역되어야 한다. 다른 기관들의 광고를 이용하여 생산비를 상쇄시킬 수도 있다. 인쇄판 잡지는 다수의 독자가 읽을 수 있다는 장점이 있다.

워크숍과 세미나(*workshops and seminars*)는 현지 국가의 전문가, 정부 관료, 그리고 주요 사업가들이 초대 받은 관중들 앞에서 투자의 이점을 직접 설명할 수 있는 기회를 제공한다. 성공적인 워크숍과 세미나는 여러 요인에 의해 좌우된다. 그 요인으로는 (a) 흥미롭고 연관성이 있는 프로그램, (b) 지명도가 있어 관중의 관심을 충분히 끌 수 있을 만한 연사와 전문가, (c) 관련 참가자들을 선택할 수 있는 연락처 자료 (언론 포함), (d) 적당한 규모와 수준의 근접성이 좋은 장소, (e) 많은 참가자들이 참석할 수 있도록 꾸준히 조치를 취할 담당 직원, (f) 활발한 행사 홍보, (g) 행사 당일 참가자들과 주최국을 연결하는 역할을 할 직원들, (h) (필요할 경우) 동시 통역사, (i) 훌륭한 사회자 (최고 담당자가 이 역할을 할 수 있음), 그리고 (j) 행사 후 매스컴의 보도가 있다.

장관의 방문(*ministerial visit*)은 여러 목적으로 쓰일 수 있다. 대사관은 투자대상국에 대한 정보가 게재되어 있는지 확인하기 위해 그들의 언론 연락망에 연락을 취할 수 있다. 장관이 방문을 하게 되면 보통 방문한 지역의 언론들이 기사보도를 하게 된다. 또한 장관의 방문을 통해 대기업들의 CEO와 접촉이 가능해질 수도 있다. 이를 이용하여 대사관은 후에도 계속 기업들과 연락을 취할 수 있게 된다. 장관은 자신의 국가를 투자 대상지로서 홍보하는 연설을 하여 인지도를 더 높일 수도 있다. 장관이 방문을 하는 경우 리셉션을 진행하는 것이 일반적이며 주요 사업가들을 초대하여 장관을 만나도록 한다. 이 때 장관이 행사장을 돌아다니며 사업적으로 중요한 인물들을 모두 만날 수 있게 하는 것이 중요하다. 이는 성사시키는 것은 전적으로 대사와 부하 직원들에게 달려있다. 장관에게 미리 그가 만날 사업가들에 대한 정보를 간략하게 전달하여 그들의 차후 전략에 대해 알맞은 질문을 할 수 있게 한다면 이러한 미팅은 더욱 성공적인 결과를 낳을 것이다. 떠나기 전에 기자간담회를 여는 것도 좋은 방법이다. 정부가 이를 담당하지 않는 한 대사관들이 이 일을 맡아야 한다. 이러한 경우, 물론 다른 주요한 기삿거리가 생긴다면 언론을 모으는 것이 힘들겠지만, 기자간담회의 성공여부는 과연단이 언론과 얼마나 효과적으로 연락을 취했는지에 달려있다.

보도자료 배포(*press releases*)는 매스컴에 연속적으로 소식을 전달할 수 있는 방법이지만 현지 언론이 그러한 의향이 있는지에 따라 크게 좌우된다. 현지 언론이 이를 게재하도록 하기 위해서는 발표 내용이 주목할 만한 가치가 있어야 한다. 신문 독자들의 어떠한 관심도 끌 수 없는 이슈들을 발표하는 것은 소용없는 일이다. 연관성이 높고 적시에 제공되는 보조자료 배포가 중심 내용이 없는 자료들을 쉴 새 없이 내보내는 것보다 더욱 효과적이다.

현지 기자들이 쓴 투자 대상 국가에 대한 특집기사(*news features*)는 공식적으로 제공된 정보들보다 잠재적 투자자들의 이목을 더 끌 수 있다. 외교관들은 주요 언론의 편집자들과 기타 미디어에 정보를 제공하여 기사를 쓰도록 유인할 수 있다. 그러나 이 방법은 외교관들에게 기사를 최종적으로 관리할 권리가 없다는 점에서 위험한 방법이 될 수도 있다.

좋은 언론 보도를 이끌어내기 위한 또 다른 효과적인, 그러나 비용이 많이 드는 방법 중 하나는 신중하게 선택한 몇 명의 기자들을 투자대상국으로 초

청하는 언론 방문단(*inward press visits*)을 기획하는 것이다. 이 방법은 다수의 이해관계자가 관련되기 때문에 기획하는데 많은 시간이 소요된다. 이 방문은 IPA의 목표달성을 지원한다는 뚜렷한 목적을 가지고 있어야 한다. 예를 들면, IPA의 관심 분야의 기업 고위 관료들이 주로 읽는 무역 전문 잡지를 선택하여 그 잡지의 기자들 중 몇 명에게 방문 기회를 제공할 수 있다.

### 3.2 대상 기업 확인

#### *전문 서비스 회사들과 협력하기*

많은 투자자들은 투자 대상 지역을 모색할 때 정보를 얻기 위해 회계 감사관, 법률사무소, 부동산 자문가, 또는 은행 등의 전문 서비스 회사들에게 연락을 취한다. 만약 자국과 투자 대상국 모두에 사무실을 가지고 있는 기업들이 있다면 외교관들은 그들과 연락망을 구축해 놓는 것이 좋다. 이 전문기업들과의 관계를 맺음으로써 어떠한 회사들이 지역 탐색을 진행하고 있는지 알 수 있어 어느 현지 회사에 홍보를 집중시킬지 결정할 수 있다.

국가 IPA는 이미 몇몇 전문 서비스 회사들과 연결이 되어 있을 것이다. 그리고 이 전문 기업들은 장기적인 관점에서 투자자들로부터 이익을 얻을 수 있기 때문에 IPA를 도와줄 의향을 충분히 가지고 있다. 또한 전문 서비스 회사들은 잠재적 투자자가 투자 대상지를 결정하기 전에 *무료(pro bono)*로 전문가의 의견을 제공해 줄 수도 있다.

#### *대상 기업의 우선순위 정하기*

투자를 유치할 주요 분야를 결정하는 일은 주로 정부 또는 IPA가 맡으며 (제1장 제4절 참조), 외교관들은 그 분야의 잠재적 투자자들을 찾는데 집중해야 한다. 대상 기업의 우선순위를 정하는 기준은 다음과 같다.

- 시장 주도력과 브랜드 인지도
- 투자 대상 지역에서의 잠재적 소비자와 공급자
- 상품 및 기술 강점
- 투자 대상 지역에서의 잠재적 경쟁구도
- 세계화 정도

- 재정적 성과
- 기업의 사회적 책임과 지속가능성에 관한 정책

### 3.3 잠재적 투자자와의 미팅

#### *기업 미팅을 위한 지침*

기업 대표자들과의 미팅은 투자 리드를 실제적인 투자로 전환하는 과정에서 매우 중요한 부분이다. 대사관이 회사를 방문하여 투자 기회를 홍보할 기회는 단 한 번 밖에 없을 수도 있다. 그러므로 첫인상이 굉장히 중요하다. 성공적인 미팅의 비밀은 바로 준비이다. 다음의 단계를 밟는 것이 바람직하다.

- 기업에 대해 더 자세한 조사를 수행하라. 소유 구조와 주요 의사결정자들을 찾아내라. 그것이 무엇이 되었던 기업이 대사관과 연결고리를 가지고 있는지 확인하라. 기업의 주요 업무는 무엇이며 어떤 분야에서 영업을 하고, 이전에 해외에 투자한 경험이 있는지, 있다면 어느 지역이었는지 조사하라. (기업조사와 정보를 얻을 수 있는 출처들은 아래에 수록되어 있다)
- 미팅을 요청하라. 만나게 될 기업 대표자는 최대한 고위급의 사람이어야 한다. 투자 결정은 주로 기업 소유자나 이사회가 내리기 때문이다. 필요하다면 대사를 중재자로 제시하라. 미팅 요청은 전화로 이루어질 수 있으나 그것이 가능하지 않다면 대사가 직접 편지를 써야 한다. 어떤 기업들은 즉각적으로 응할 것이나 다른 기업들은 미팅이 필요 없을 것이라 생각 할 수 있다. 끈기 있게 지속하라. 당신의 외교 능력을 활용하라. 직접적인 방법으로 실패하였다면 중개자를 활용하는 것이 성공적일 수도 있다.
- 미팅의 목적을 분명히 하라. 기업이 어떤 것을 얻길 원하는지 알아내라. 이 목적은 차후의 방향 설정에 도움이 될 수 있다. 첫 미팅에는 투자를 하는 것이 기업에게 어떤 이익을 주는지 간략하게 설명하며 권유하는 것이 바람직하다. 이 권유의 말을 충분히 연습하라. 누가 대사를 동행할 것인지 결정하라. 인원은 적을수록 좋다.

미팅에서는 다음과 같은 사항을 따르면 된다.

- 회사 대표들과 좋은 관계를 구축하는 데 집중하라.
- 언제 투자 권유의 말을 할 것인지 신중히 결정하라.
- 기업의 사업 전략, 최근의 영업 실적, 해외 투자에 대해 질문하라. 단순히 “예”, “아니오”가 아니라 자세한 설명을 유도할 수 있는 질문을 하라. 이 질문의 목표는 기업의 운영상 요구사항들을 확인하는 것이다.
- 기업에 대해 자의적인 가정을 하지마라. 미팅의 목적은 기업에 대해 더 알기 위해서이다. 이 단계에서 당신 스스로 잠재적인 선택지를 미리 없애버릴 필요는 없다.
- 미팅이 성공적으로 진행되었다면 차후에 연락할 것을 제안하라.

다음은 미팅이 끝난 후에 지켜야 할 것들이다.

- 이야기한 것을 기록하라.
- 모든 이해관계자들에게 이를 전달하라.
- 가장 중요한 것은 기업에게 약속한 모든 것을 실천으로 옮기는 것이다.

#### *다른 곳에서 기업과 만나는 경우*

기업과의 미팅은 굳이 그 기업에서 이루어질 필요는 없다. 다수의 회사를 만날 수 있는 저비용의 방법은 무역 박람회에 참가하는 것이다. 이 박람회는 특정 분야 기업들의 고위 대표자들을 끌어 들일 것이다. 무엇보다도 가장 좋은 방법은 박람회 기획자로부터 어떤 기업들이 참가하는지 알아내어 미팅을 미리 주선했는 것이다. 어떤 대사관들은 이 업무를 텔레마케팅 회사들에게 위탁하여 많은 수의 기업에게 연락을 하게 한다. 외교관들은 박람회 장소에서 미팅을 위한 적당한 공간이 있는지 확인해야 한다.

때로는 대사관에서 고객사와 만나는 것도 가능하다. 그러나 대사관에서 만나기로 합의를 하기 전에 홍보에 있어 대사관 건물이나 시설이 기업에게 적합한 이미지를 전달할 수 있을지 고민해보아야 한다. 대사의 자택이나 호텔을 택하는 것이 더 적절할 수도 있다.

리셉션이나 저녁식사처럼 비교적 덜 형식적인 만남을 주선했을 수도 있다. 리

웹션 행사에서의 짧은 만남도 여전히 투자를 권유할 수 있는 좋은 기회가 된다!

### 기업 조사의 수행

앞서 언급한 것처럼 성공적인 기업과의 미팅은 사전 조사 정도에 달려있다. 조사해야 하는 정보의 양은 미팅의 목적에 따라 달라질 수 있다. 이와 관련해서는 이미 앞에서 이야기하였다. 즉, 기업 소유자는 누구이고 의사결정자는 누구인지, 기업의 주요 업무는 무엇이고 세계경제에서 어떤 활동을 했는지 등의 기본적인 것에 대한 정보이다. 또한 기업의 차후 계획에 대한 정보를 포함할 필요가 있다.

이 정보를 찾을 수 있는 출처는 인터넷, 구매하여 사용할 수 있는 데이터베이스, 현지 비즈니스 언론, 상공회의소, 무역협회, 그리고 기업의 연간보고서 등이 있다.

대사관은 이전에 이루어졌던 기업과의 접촉에 대한 기록을 가지고 있을 것인데 이를 참고할 필요가 있다. 때로는 중요한 미팅 전에 자료를 수집하기 위해 하위의 직원들과 사전에 만날 수도 있다. 고위 간부들과 세부적인 재정 상태에 관한 정보 등 현지 정부가 모아놓은 자료를 활용할 수도 있다.

### 투자 권유 글(sales pitch)의 작성

기업과의 미팅에서 대사관은 기업이 대상 시장을 투자의 관점에서 생각해볼도록 설득하고 만약 기존 투자가의 경우라면 확장을 진행하도록 홍보를 해야 할 것이다. 이 투자 권유의 말은 방문이 순전히 잠재적인 투자를 목적으로 하는지 아니면 실제 투자와 큰 연관을 가지고 있느냐에 따라 달라질 것이다.

잠재적 투자를 위한 방문이라면, 짙막한 권유의 말이면 충분할 것이다. 이 권유문은 대상 국가에 투자하는 것의 이점을 강조하고 기업이 요구하는 것을 파악하여 그에 알맞게 작성해야 할 것이다. 이는 정곡을 뚫을 정도로 매우 효과적이어야 하며, 장점을 기록한 메모로 대신하고 싶어 할 수도 있지만 필히 구두로 전달되어야 한다. 만약 미팅이 기업의 미래 투자 가능성을 알아

보기 위한 것이라면, 물론 미팅의 목적이 이야기하기 보다는 듣는 것이긴 하지만 조금 더 긴 권유의 말이 필요하다.

만약 기업이 프로젝트를 수행할 가능성이 크다면 더 긴 프레젠테이션이 필요할 수 있다. 발표의 내용은 기업의 사업적 요구사항에 따라 결정될 것이다. 이러한 요구사항의 예는 제1장에서 찾을 수 있다. 기업이 요구하는 것이 무엇인지 찾아내는 것은 효과적인 프레젠테이션을 위한 필수사항이다. 자료는 IPA에서 얻을 수 있을 것이나 현지 조사를 통해 이를 보충할 필요가 있다.

### *무역 진흥의 시너지효과*

투자 가능성에 대한 논의를 할 수 있는 기회는 무역 진흥을 목적으로 한 기업과의 미팅에서 발생할 수도 있다. 이러한 미팅은 투자 계획에 대한 흥미로운 정보들을 제공한다. IPA에게 그 정보를 보내기 위해 기록을 만드는 것과 더불어 그 미팅에 참여하는 외교관이 외국인직접투자에 관해 대화를 나눌 수 있다면 더욱 좋을 것이다. 최소한 그들은 가장 중요한 메시지를 인지하고 인콰이어리를 어떻게 처리할 수 있는지 그 방법에 대해 숙지하고 있어야 한다. 그 반대의 경우에도 마찬가지이다. 투자 관련 미팅에 참가하는 직원들도 무역 진흥에 관해 지식을 갖추고 있어야 한다. 무역 진흥과 투자유치는 별개의 활동이지만 서로 깊게 연결되어 있다.

## **3.4 정보의 처리**

### *데이터베이스*

좋은 데이터베이스는 투자유치 관계자들을 위한 소중한 도구가 된다. 다행스럽게도 연락처를 기록할 수 있는 다양한 소프트웨어 패키지가 존재하며 이 정보는 모든 직원들이 데이터에 접근할 수 있도록 네트워크 내에서 공유된다. 그러나 주요한 문제는 소프트웨어에 있는 것이 아니라 직원들이 얼마나 부지런히 자료를 업데이트 하느냐이다. 이는 기술적인 문제가 아니라 관리적인 문제이다.

대사관에서 실질적으로 기업 분야를 담당하는 부서는 고객 관계 관리

(customer relationship management, CRM)를 활용할 수 있다. 이러한 시스템은 대사관이 고객사와의 모든 교류를 한 데이터베이스에 기록하고 이를 IPA와 공유할 수 있도록 해줄 것이다. 동일한 고객사를 대하는 직원들은 그들이 지역적으로 어디에 자리하고 있는 모두 동일한 자료를 열람하게 된다는 점에서 이 시스템은 매우 큰 장점을 가진다. 또한 CRM 시스템은 유용한 관리적 정보를 제공하는 보고서를 작성하는데 사용되어 IPA가 투자유치 활동들을 추적하고 관리할 수 있게 도울 수 있다. 반면에 CRM 시스템은 비용이 많이 들며 특히 맞춤형은 더욱 고가이다. 그리고 초기에 직원들이 이를 올바르게 사용하도록 가르치는 데는 많은 어려움이 있을 것이다. 장기에는 많은 이점이 있는 시스템이지만 초기에는 위와 같은 어려움이 존재한다는 것을 명심해야 한다.

물론, 데이터베이스를 만들고 유지할 때는 당신이 활동하고 있는 국가의 데이터 보호법을 준수하는 것이 중요하다.

### 평가

앞서 이야기한 모든 기술과 도구들은 잠재적 투자자들이 대상 국가를 투자 후보지로 고려하기 시작하도록 만드는 것이 최종 목표이다. 자원이 부족할 때는 균형을 맞추는 것이 중요하다. 즉, 이는 사후평가가 중요하다는 뜻이다. 대사관은 특정 방법의 비용과 편익을 가늠해보아야 한다. 예를 들어, 유치 활동의 결과로 한 해 얼마만큼의 기사가 나왔는지 분석하고, 그 기사를 접했던 독자의 범위는 어느 정도인지 계산하는 동시에 (신문의 판매 부수에 근거하여), 전체적인 비용을 측정해 보아야 한다. 또한 언론 보도, 장관 방문, 특집 기사 또는 기타 활동 등 어떤 채널을 계기로 기업이 대사관에 문의를 하게 되었는지 알아보는 것도 유용하다. 어떤 IPA와 대사관들은 홍보회사들에게 결과의 평가를 포함하여 마케팅 활동을 전적으로 또는 부분적으로 위탁하기도 한다.

## 4. 결론

경쟁이 심화된 투자유치의 세계에서, 특히 해외 사무소를 둔 IPA를 유치할 능력이 되지 않는 많은 나라들에게 외교사절은 중요한 자원이다. 해외 시장에서 현지 국가를 활발하게 홍보하는 외교관들 덕분에 FDI의 유치가능성이 높아지는 것이다. 현지 시장의 상황을 잘 알고 광범위한 민간분야 네트워크를 보유한 외교관은 IPA에게도 매우 소중한 자산이다.

자원이 풍부한 대사관들은 유치 업무를 위해 특정 직원이나 팀을 지정할 수도 있다 (투자과 무역을 합칠 수도 있다). 이렇게 한다면 투자 유치에 상당한 시간을 쏟을 수 있다. 그러나 홍보활동과 함께 다른 업무를 진행해야 하는 보다 작은 규모의 대사관들에게는 홍보가 뒷전으로 밀려날 수 있다는 위험이 있다. 제약된 자원이 투자 유치를 방해하는 경우에는 적어도 국가 IPA와의 연결고리를 만들어 인콰이어리가 있을 경우 그들에게 전달되도록 해야 한다.

투자 유치를 할 수 있는 자원이 풍부한 대사관들은 그들의 활동을 미리 계획할 필요가 있다. 만약 국가 IPA가 *활동계획(action plan)*을 세우도록 요구하지 않는다고 하더라도 직접 스스로 세워보는 것이 좋다. 계획은 진취적이어야 하는 동시에 현실적인 목표를 세워야 하며, 직원 및 자금 등 사용가능한 자원을 명시하고, 그 목표를 이루기 위해 필요한 활동의 윤곽을 잡아야 한다.

자신의 업무가 정치적인 것에 치중되어 있던 몇몇 외교관들에게는 투자유치가 처음에는 매우 도전적인 과제로 느껴질 수 있다. 그러나 집중 훈련을 통해 그들은 투자유치 역량을 향상시킬 수 있다. 이 훈련은 그들이 기존에 가지고 있던 능력을 기반으로, 다양한 마케팅 채널과 기업과의 관계 관리 방법, 기업 만남을 주최하고 이해관계자들과 효과적으로 협력하는 방법들을 가르칠 것이다. 이러한 교육을 받은 후에 자신의 역량을 더 계발할 수 있는 최고의 방법은 투자유치 활동에 직접적으로 관여하는 것이다. 바라건대, 그들이 이 경험을 보람찬 경험으로 느낄 수 있었으면 좋겠다.

부록: 행동계획 양식 (Action Plan Template)

투자 행동 계획	
성명:	직위:
SWOT 분석	
강점	당신이 발령받은 시장의 관점에서 FDI 대상지로써 본 국가의 장점은 무엇인가? (예: 시장 접근성, 정치적 및 경제적 안정성)
	FDI를 유치하는데 당신의 대사관의 장점은 무엇인가? (예: 검증 받고 경험이 많은 직원들)
약점	당신이 발령받은 시장의 관점에서 FDI 대상지로써 본 국가의 단점은 무엇인가? (예: 주요 기반시설의 문제점)
	FDI를 유치하는데 당신의 대사관의 단점은 무엇인가? (예: 투자유치 예산의 부족)
기회	당신이 발령받은 시장의 관점에서 FDI 대상지로써 본 국가가 취할 수 있는 기회는 무엇인가? (예: 국가에 호의적인 상호간/다자간 협정의 체결; 구체적인 프로젝트/투자 기회)
	FDI를 유치하는데 당신의 대사관이 취할 수 있는 기회는 무엇인가? (예: 파견국에서의 주요 무역 및 투자 박람회, 또는 활동적인 외부 투자유치 프로그램의 기획)
위협	당신이 발령받은 시장의 관점에서 FDI 대상지로써 본 국가가 직면하는 위협은 무엇인가? (예: 지역의 불안정성, 부패의 가능성)
	FDI를 유치하는데 당신의 대사관이 직면하는 위협은 무엇인가? (예: 두 국가 또는 주변국과의 문제발생 가능성)

<b>대사관을 위한 투자 유치 강령</b>			
SWOT 분석의 결과에 근거하여, 국가 및 대사관의 관점에서 투자 유치를 위해 어떻게 강점과 기회를 활용하고 약점과 위협을 고려할 것인지 작성하라.			
<b>목표</b>			
A	구체적 목표를 우선순위에 따라 기록하라. 구체적으로 이야기하면 당신이 무엇을 할 것인지가 아니라 무엇을 달성할 것인지 기록하라. 예: 관광 분야에서의 투자 프로젝트 유치		
B			
C			
D			
E			
<b>예산</b>	3년간의 예산은 어느 정도인가?		
<b>직원</b>	전일종사 노동자의 수를 기준으로 하여 작성하라. 예: 1등 서기관의 10%		
<b>목표</b>	IPA 또는 관련 장관이 개별 부처에 목표를 설정한다면 기록하라.		
<b>활동</b>			
조사	이미지 구축	투자가 탐색	기타
당신의 목표를 달성하기 위해 조사해야 하는 사항들	당신의 목표를 달성하기 위해 이미지 구축에서 해야 하는 사항들	당신의 목표를 달성하기 위해 리드 생성에서 해야 하는 사항들	당신의 목표를 달성하기 위해 필요한 기타 사항들

## 참고문헌

- Dunning JH (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley.
- IMF (2009). *Balance of Payments and International Investment Position Manual*, sixth edition. Washington, DC.
- OECD (2008). *Detailed Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, fourth edition.
- Oxford Dictionary of Finance and Banking (2005). Oxford: Oxford University Press.
- UNCTAD (1998). *World Investment Report 1998: Trends and Determinants*. United Nations publication. Sales No. E.98.II.D.5. New York and Geneva.
- UNCTAD (1999). *World Investment Report 1999: Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*. United Nations publication. Sales No. E.99.II.D.3. New York and Geneva.
- UNCTAD (2000). *World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development*. United Nations publication. Sales No. E.00.II.D.20. New York and Geneva.
- UNCTAD (2007). *Aftercare: A Core Function in Investment Promotion*. Investment Advisory Series. Series A, number 1. New York and Geneva. United Nations publication UNCTAD/ITE/IPC/2007/1. New York and Geneva.
- UNCTAD (2008a). *Investment Promotion Agencies as Policy Advocates*. Investment Advisory Series. Series A, number 2. New York and Geneva. United Nations publication. UNCTAD/ITE/IPC/2007/6. New York and Geneva.

UNCTAD (2008b). *Evaluating Investment Promotion Agencies*.

Investment Advisory Series A, number 3. United Nations publication.

UNCTAD/DIAE/PCB/2008/2. New York and Geneva.

UNCTAD (2009a). *Promoting Investment and Trade: Practices and Issues*.

Investment Advisory Series A, number 4. United Nations publication.

UNCTAD/DIAE/PCB/2009/9. New York and Geneva.

UNCTAD (2009b). UNCTAD Training Manual on Statistics for FDI and the Operations of TNCs. Volume I: FDI Flows and Stock Data. United Nations publication.

UNCTAD/DIAE/IA/2009/1. New York and Geneva.

UNCTAD (2009c). *World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*. United Nations publication.

Sales No. E.09.II.D.15. New York and Geneva.

UNCTAD (2011). *World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development*. United Nations publication.

Sales No. E.11.II.D.2. New York and Geneva.

UNCTAD (forthcoming). *Non-Equity Modes of TNC Operations and Development: A Survey of Investment Promotion Agencies*.

United Nations publication. New York and Geneva.

World Bank (2009). *Global Investment Promotion Benchmarking 2009: Summary Report*. Washington, D.C.

Young S and Hood N (1994). Designing developmental after-care programmes for foreign direct investors in the European Union, *Transnational Corporations*, 3(2), pp 45–72, UNCTAD.

## TNC 및 FDI 관련 UNCTAD 간행물

TNC와 FDI와 관련된 UNCTAD의 더 많은 정보를 [www.unctad.org/en/pub](http://www.unctad.org/en/pub) 에서  
얻으실 수 있습니다.

### UNCTAD's Investment Advisory Series A, B 소개

#### *Series A*

No. 5. **Promoting Investment in Tourism.** 68p.

UNCTAD/DIAE/PCB/2009/16

[http://www.unctad.org/en/docs//diaepcb200916\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs//diaepcb200916_en.pdf).

No. 4. **Promoting Investment and Trade: Practices and Issues.** 78p.

UNCTAD/DIAE/PCB/2009/9

[http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb20099\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb20099_en.pdf).

No. 3. **Evaluating Investment Promotion Agencies.** 85 p.

UNCTAD/DIAE/PCB/2008/2

[http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb20082\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb20082_en.pdf).

No. 2. **Investment Promotion Agencies as Policy Advocates.** 112p.

UNCTAD/ITE/IPC/2007/6

[http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20076\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20076_en.pdf).

No. 1. **Aftercare: A Core Function in Investment Promotion.** 82p.

UNCTAD/ITE/IPC/2007/1

[http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20071\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20071_en.pdf).

#### *Series B*

No. 7. **Best Practices in Investment for Development. How to Attract and Benefit from FDI in Mining. Lessons from Canada and Chile.** 141 p.

[http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb2010d11\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb2010d11_en.pdf)

No. 6. **Best Practices in Investment for Development. How to Attract and Benefit from FDI in Small Countries. Lessons from Estonia and Jamaica.** 110 p.

[http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb2010d4\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb2010d4_en.pdf).

No. 5. **Best Practices in Investment for Development. How to Integrate FDI and Skill Development. Lessons from Canada and Singapore.** 82 p.

[http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb2010d5\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb2010d5_en.pdf).

No. 4. **Best Practices in Investment for Development. How to Create and Benefit from FDI-SME Linkages. Lessons from Malaysia and Singapore.** 106 p.

[http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb200918\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb200918_en.pdf).

No. 3. **Best Practices in Investment for Development. How Post-Conflict Countries can Attract and Benefit from FDI. Lessons from Croatia and Mozambique.** 139 p.

[http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb200915\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb200915_en.pdf).

No. 2. **Best Practices in Investment for Development. How to Utilize FDI to Improve Transport Infrastructure -- Roads. Lessons from Australia and Peru.** 113 p.

[http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb20092\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb20092_en.pdf).

No. 1. **Best Practices in Investment for Development. How to Utilize FDI to Improve Infrastructure -- Electricity. Lessons from Chile and New Zealand.** 92 p.

[http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb20091\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb20091_en.pdf).