

# 글로벌 투자유치 전담기관 현황과 서울시 도입방안

김묵한 홍찬영 황민섭 유인혜

## 연구책임

김묵한 서울연구원 전략연구단 연구위원

## 연구진

홍찬영 서울연구원 전략연구단 부연구위원

황민섭 서울연구원 연구기획실 실장

유인혜 서울연구원 경제사회연구실 연구원

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서  
서울특별시의 정책과는 다를 수도 있습니다.

# 서울시 투자유치 전담기관, 해외사례 벤치마킹해 유망부문 기업 매칭 중심 강소기관으로 키울 필요

## 서울시, 세계적인 도시로 발돋움하려고 투자유치 전담기관 설립 추진 중

서울시는 2021년 ‘서울비전 2030’에서 서울시의 투자유치를 전담할 기관으로 ‘서울투자청’ 설립을 발표하였다. 이에 따라 현재 서울산업진흥원 내에 외국인투자유치 촉진을 위한 ‘인베스트서울센터’가 운영되고 있다.

서울투자청은 국제적으로는 ‘투자유치 전담기관’(IPA, Investment Promotion Agency)에 속하며, ‘통상적으로 외국인 직접투자 분야에서 투자를 유치하고 늘리는 권한을 가진 국가 혹은 지자체 기관’을 의미한다. 글로벌 투자유치 전담기관은 2000년대 이후 지역발전에서의 성과를 바탕으로 다수의 국가에서 도입되고 있으며, 최근에는 국가뿐 아니라 도시와 지역 단위에서의 투자유치 전담기관 설립 사례도 늘어나고 있다.

## 최근 서울시의 외국인직접투자, 서비스업·증액투자 중심으로 급격히 성장

서울시 외국인 직접투자(FDI, Foreign Direct Investment)는 지난 10년간 꾸준히 증가하는 추세였지만, 투자 규모와 내용 면에서 최근 5년간 급격한 변화를 보였다. 서울시 외국인 직접투자는 2019년 최초로 100억 달러를 넘었으며, 대략 전국 외국인 직접투자의 절반에 해당하는 규모이다.

이러한 규모에서의 변화는 외국인 직접투자의 구조 변화에 기인하였다. 서울시 외국인 직접투자는 제조업보다 서비스업, 신규투자보다 증액투자의 비중을 높이면서 늘어났으며, 국내 스타트업 생태계의 글로벌화 추세에 따른 벤처캐피털 투자 활성화가 주요한 요인 중 하나였다.

## 도시 단위 투자유치 전담기관 해외사례로 인베스트홍콩 등 4곳 골라 분석

도시 단위 투자유치 전담기관의 사례로 홍콩의 인베스트 홍콩, 싱가포르의 경제개발청, 런던의 런던 앤 파트너스, 그리고 베를린의 베를린 파트너스를 선별하여 분석하였다.

## 4곳은 토지분양 토대의 공공중심형, 기업 매칭 민간중심형으로 구분 가능

이들 투자유치 전담기관은 규모에서는 다소 차이가 있지만, 이미지 형성, 투자 생성, 투자 촉진과 유지, 정책 홍보 등의 투자유치기능을 고루 수행하고 있었다. 차이점은 홍콩과 싱가포르는 토지 분양을 통한 공공중심의 투자유치가 주력이었던 반면, 런던과 베를린은 업종과 기업을 매칭하는 민간중심의 투자유치가 특징으로, 공공과 민간은 비영리조직을 통해 협력하고 있었다.

## 서울 투자유치 전담기관, 유망부문·정책에 특화된 강소기관으로 키워야

최근 서울시의 해외직접투자는 역대 최고치를 기록하고 있으며, 제조업보다 서비스업, 신규투자보다 증액투자의 비중이 높은 추세이다. 이미 서울시 해외직접투자가 기업매칭 중심으로 이루어지고 있고, 서울시의 가용토지가 부족한 상황을 고려하면 서울시는 홍콩, 싱가포르보다 런던, 베를린을 벤치마킹할 필요가 있다.

서울시 투자유치 전담기관은 처음부터 서울의 유망부문과 정책에 특화된 강소 플레이어로 국가 기관과의 차별화를 꾀해야 한다. 이를 위해 사후관리 등 서울시 권한 내 행정지원 채널을 강화하고, 이후 이미지 형성과 정책 홍보 기능을 중점적으로 보강할 필요가 있다.

# 목차

<b>01 연구개요</b>	<b>2</b>
1_연구배경과 목적	2
2_연구범위 및 방법	3
<b>02 서울시 해외투자유치 현황</b>	<b>6</b>
1_서울시 해외투자 대내외 환경	6
2_서울시 외국인 직접투자 동향	13
<b>03 글로벌 투자유치 전담기관 이해</b>	<b>22</b>
1_글로벌 투자유치 전담기관의 발전과정	22
2_투자유치 전담기관의 기능과 역할	25
<b>04 도시 단위 투자유치 전담기관의 사례</b>	<b>32</b>
1_영국 런던의 런던 앤 파트너스(London & Partners)	33
2_독일 베를린의 베를린 파트너(Berlin Partner)	37
3_싱가포르의 경제개발청(EDB: Economic Development Board)	42
4_홍콩의 인베스트 홍콩(Invest Hong Kong)	45
5_시사점	48
<b>05 서울시 투자유치 전담기관의 설립 방향</b>	<b>52</b>
1_설립 형태	52
2_기능	62
<b>참고문헌</b>	<b>69</b>
<b>Abstract</b>	<b>73</b>

# 표 목차

[표 2-1] 최근 4년(2017~2020년) 서울의 FDI 금액	13
[표 2-2] 서울의 FDI 산업별 투자금액 추이	15
[표 2-3] 서울 FDI 서비스업 세부업종별 현황	16
[표 2-4] 2020년 서울시 주요 스타트업 FDI 신고 금액	17
[표 2-5] 2021년 서울 FDI 대표 프로젝트	18
[표 2-6] 서울 FDI 종류별 현황	20
[표 3-1] 투자유치 전담기관의 4가지 핵심 기능과 주요 사업	26
[표 3-2] 투자유치 전담기관의 제도적 협력 및 조정 관련 개념들	29
[표 4-1] 인베스트홍콩의 비즈니스 단계별 지원서비스	46
[표 4-2] IPA 사례별 조직규모 및 조직구조	49
[표 5-1] 투자유치 전담기관 설립형태 옵션 검토	55
[표 5-2] 경기도 외국인투자기업 지원센터 '민간위탁' 운영 사례	57
[표 5-3] 태권도진흥재단 '자회사' 운영 사례	58
[표 5-4] 서울관광마케팅 '출자기관' 운영 사례	59
[표 5-5] 서울산업진흥원(SBA) 펀드 운용 개요	60
[표 5-6] 인베스트 서울의 주요 사업 분류	64
[표 5-7] 통합 투자자 서비스 분석틀 상의 주요 사업 예시	66

# 그림 목차

[그림 2-1] OECD FDI 규제제한지수(2020)	7
[그림 2-2] 한국의 FDI 규제제한지수 변화(1997~2020)	7
[그림 2-3] 한국의 FDI 신뢰도지수 순위 변화 (2015~2021)	8
[그림 2-4] A.T. Kearney의 FDI 신뢰도지수 (2021)	8
[그림 2-5] 세계 FDI 유입 (2007~2020)	9
[그림 2-6] 해외직접투자(Outflow), 상위 20개 국가 (2019, 2020)	10
[그림 2-7] 서울시의 글로벌 도시경쟁력과 FDI 경쟁력 순위 비교	11
[그림 2-8] 서울시-전국 FDI 금액 및 건수 추이(2001~2020년)	14
[그림 2-9] 서울시-전국 FDI 금액 및 건수 산업별 비중	15
[그림 2-10] 서울시 FDI 유치 주요 스타트업 소재지	18
[그림 2-11] 투자 규모에 따른 스타트업 전국 분포 현황	19
[그림 2-12] 전국 산업클러스터 내 투자유치 스타트업 분포 현황	19
[그림 3-1] 서울시 외국인 투자유치 관련 조직의 변화	23
[그림 3-2] 세계 FDI 규모 변화와 투자유치 전담기관의 필요성	24
[그림 3-3] 투자생애주기	27
[그림 3-4] 통합 투자자 서비스 분석틀	28
[그림 3-5] 투자자 서비스 제공시 국가/지자체 IPA 역할 분담	30
[그림 4-1] 글로벌 도시의 FDI 경쟁력 현황	32
[그림 4-2] 런던 앤 파트너스 조직도	36
[그림 4-3] 베를린 파트너 협업파트너 현황	39
[그림 4-4] 베를린 파트너 조직도	41
[그림 4-5] 싱가포르 경제개발청 주요 역할	43
[그림 4-6] 싱가포르 EDB 조직도	44

[그림 4-7] 인베스트홍콩 조직도	47
[그림 4-8] FDI 유치 기반 예시	50
[그림 5-1] 삼중나선 모형에서 펜타곤 모형으로의 변화	53
[그림 5-2] 서울시 투자유치 전담기관의 발전경로 제안	63
[그림 5-3] 서울시 투자유치 전담기관의 조직 성장단계	67





01

## 연구개요



- 1\_연구배경과 목적
- 2\_연구범위 및 방법

# 01. 연구개요

## 1\_연구배경과 목적

### 1) 연구배경

- 서울시는 2021년 9월 발표한 ‘서울비전 2030’에서 투자유치 전담기능을 수행할 기관인 ‘서울투자청(가칭)’ 설립을 공식화
  - 2030년 세계 5대 금융도시 진입 및 FDI 300억 달러 이상 달성을 목표로 서울시 특화 글로벌 ‘투자유치 전담기관’(IPA: Investment Promotion Agency) 조성을 구체화
  - 2019년 이후 코로나19 사태로 외국인 직접투자 축소를 우려했지만, 서울의 외국인 직접투자는 2020년 기준 총 102억 달러를 기록하여 역대 최고기록을 달성
  - 최근 전통산업 투자는 감소하고 글로벌 VC를 통한 스타트업 프로젝트 성 투자유치가 급속히 증가하면서 현장에서 전문성을 갖춘 투자유치 전담기관 요청 증대
- 같은 해 서울산업진흥원 내 ‘인베스트서울’이 관련 기능을 수행하기 시작하였으나 향후 발전 방향에 대한 논의 구체화 필요
  - 현재는 초기 단계로써 글로벌 투자유치 전담기관의 발전 현황이나 도시 단위 전담기관의 역할 등의 분석에 기반을 둔 기관 설립의 적정성 검토와 서울형 전담기관의 역할에 대한 검토가 요청되는 상황
  - 특히 국가가 아닌 도시 단위에서 독립적인 투자유치 전담기관을 설립하는 경우는 전 세계적으로도 흔치 않아 이에 대한 분석이 필요

## 2) 연구목적

- 도시 단위 투자유치 전담기관의 적정성을 검토하고 서울형 특화 역할을 설정하려면, 최근 지역 해외투자유치 환경 현황과 기존 전담기관의 비교분석 등을 통해 서울시 투자유치 전담기관 도입을 검토하는 연구가 필요
  - 이 연구는 해외투자유치 환경의 변화에 따라 등장한 국가 및 지역의 글로벌 투자유치 전담기관의 역할과 현황을 분석
  - 주요 도시 단위 투자유치 전담기관의 사례 비교연구를 통해 서울시 상 황에의 시사점을 도출
  - 이어 서울시 투자유치 전담기관의 역할 및 특화 방향을 체계적으로 검토하고 이에 따라 앞으로 전담기관 도입 시 고려해야 할 전략을 제안

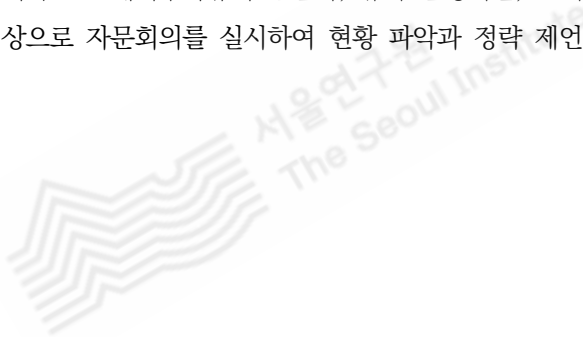
## 2\_연구범위 및 방법

### 1) 연구범위

- 이 연구의 시간적 범위는 최근 10년간, 공간적 범위는 수도권 지자체와 외국의 외국인 투자유치 전담기관 운영도시로 설정하여 관련 연구를 수행
  - 시간적으로 지난 10년간 서울시 외국인투자유치 동향 변화에 대한 분석을 집중하되 최근 몇 년간의 변화에 초점
  - 공간적으로 서울에 주목하나 비교 대상으로 관련 주요 세계 도시 및 수도권 지자체 유사 사례를 포함
- 이 연구의 내용적 범위는 서울시 투자유치 전담기관의 위상 파악과 향후 특화 역할 및 전략 제시
  - 글로벌 해외 투자유치 전담기관의 최근 동향 분석
  - 서울시 외국인투자유치 현황과 추이
  - 국내외 투자유치 전담기관 사례 비교분석
  - 서울시 투자유치 전담기관의 역할과 전략 제시

## 2) 연구방법

- 이 연구는 서울시 투자유치 전담기관 관련 연구를 위하여 문헌연구, 통계분석, 사례연구 및 자문회의를 병행
  - 문헌연구로는 변화하는 글로벌 해외투자유치 환경에 대한 기존 문헌과 동향 분석, 글로벌 투자유치 전담기관의 정의, 역할, 현황 및 전망 등에 대한 기존 문헌과 최신 자료 분석, 그리고 서울시 내부 자료 분석을 통한 서울시 해외투자유치 사업 현황 파악 등을 수행
  - 통계분석은 서울시 자료 및 공공통계를 사용한 서울시 외국인투자유치 현황과 추이 분석에 활용
  - 사례연구로는 런던, 베를린, 홍콩, 싱가포르 등 도시 단위 투자유치 전담기관 사례 비교연구와 국내 투자유치 전담기관 코트라(KOTRA)의 인베스트 코리아, 인천 경제자유구역 등과 같은 사례연구를 병행
  - 마지막으로 해외투자유치 전문가, 유사 운영기관, 그리고 공무원 등을 대상으로 자문회의를 실시하여 현황 파악과 정략 제언 구체화 추진



## 02

### 서울시 해외투자유치 현황



1\_서울시 해외투자 대내외 환경

2\_서울시 외국인 직접투자 현황

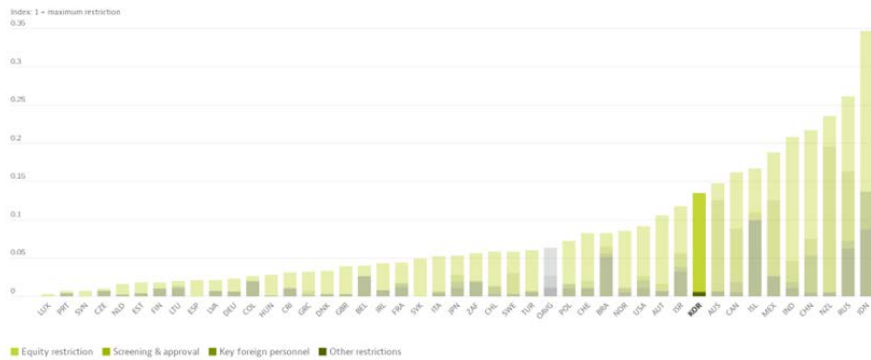
## 02. 서울시 해외투자유치 현황

### 1\_서울시 해외투자 대내외 환경

#### 1) 한국의 외국인 직접투자 환경

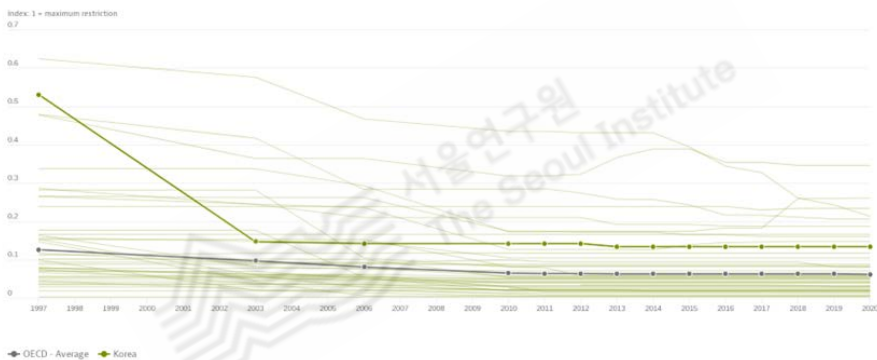
- 금융산업은 대표적인 규제산업이며, 한국의 해외투자 환경은 OECD 국가 중에서도 규제도가 높은 수준
  - 국가별 규제 제한의 정도를 비교하는 대표적인 지수로 OECD의 FDI (Foreign Direct Investment: 외국인 직접투자, 이하 'FDI') 규제제한지수(Regulatory Restrictiveness Index)가 존재
  - 이 지수는 외국인 소유 제한, 심사 및 사전승인 요건, 핵심운용인력 규정, 외국업체에 대한 여타 제한 등의 4가지 규제 제한을 측정하여 지수화
  - 0에서 1사이의 값을 가지게 되며 1에 가까울수록 규제가 강함을 의미
- 한국의 규제제한도는 OECD 평균을 웃돌고 있으며, 이는 한국의 해외투자 환경이 국제 기준으로도 경직되어 있음을 시사
  - 2020년 기준 한국의 규제제한지수는 0.14로, 한국은 OECD 평균 0.06을 넘는 17개국에 포함
  - 인도네시아, 뉴질랜드, 중국이 규제제한도가 높은 상위 3개 국가였으며 한국은 10위로 캐나다, 호주, 이스라엘, 오스트리아와 비슷한 정도의 규제제한지수치를 기록
- 한국의 규제제한도는 2000년대 초의 금융자유화 이후 큰 변화없이 유지되고 있는 추세로 계속 OECD 평균 이상의 규제제한도를 기록
  - OECD 규제제한지수에 기록된 한국의 규제제한지수는 초기에 큰 낙차

를 보인 2003년 이후 큰 변화 없이 유지



[그림 2-1] OECD FDI 규제제한지수(2020)

자료: OECD Going Digital Toolkit

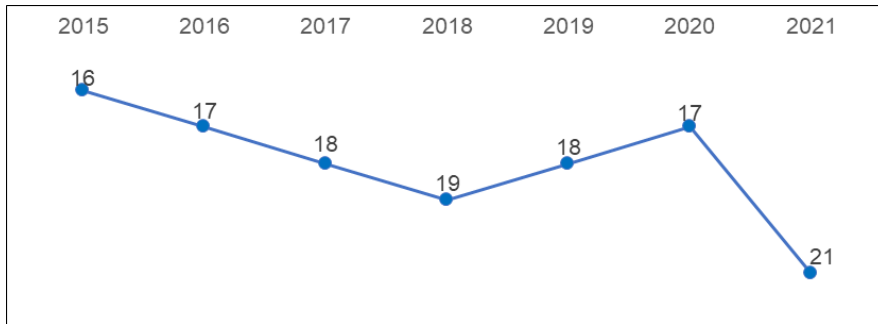


[그림 2-2] 한국의 FDI 규제제한지수 변화(1997~2020)

자료: OECD Going Digital Toolkit

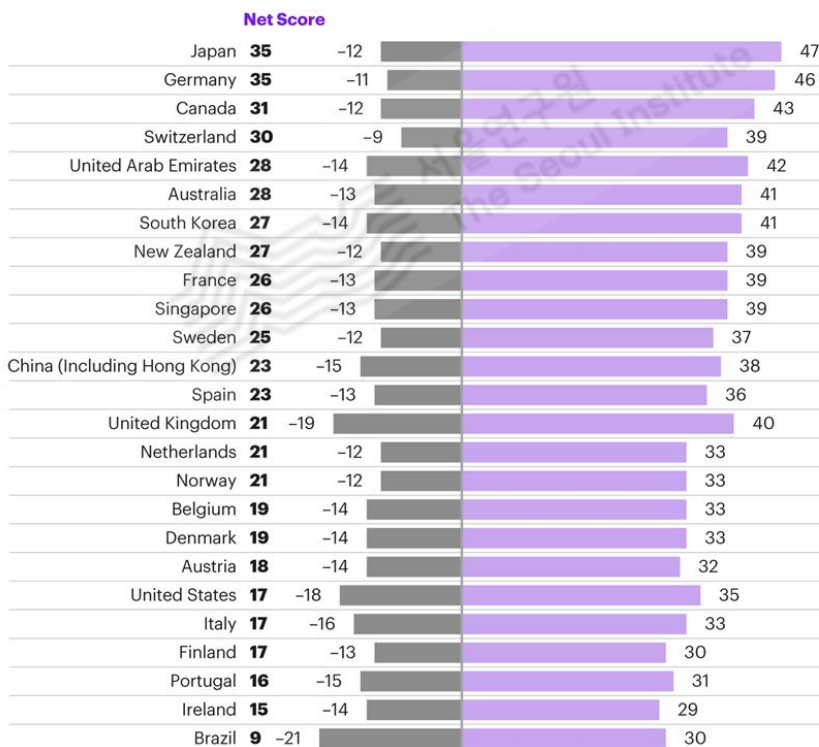
- 한국의 FDI 신뢰도 순위는 최근 하락했지만, 앞으로 3년간 전망은 상위권에 속하는 것으로 파악
  - 에이티커니(A.T. Kearney)는 90년대 말부터 글로벌 기업 경영자 설문을 바탕으로 글로벌 기업들의 나라별 FDI 선호도와 흐름을 예측하는 외국인 투자 신뢰도 지수(FDI Confidence Index)를 발표
  - 2015년 16위였던 한국의 외국인 투자신뢰도 지수는 등락을 거듭하였으나 코로나 사태 이후인 2021년에는 21위로 하락

- 반면, 2021년 기준 1년 전과 비교하여 향후 3년간 전망을 묻는 설문에서는 조사대상 국가 중 7번째로 낙관적인 전망을 보이는 상대적으로 높은 순위를 기록



[그림 2-3] 한국의 FDI 신뢰도지수 순위 변화 (2015~2021)

자료: A.T. Kearney(2022)



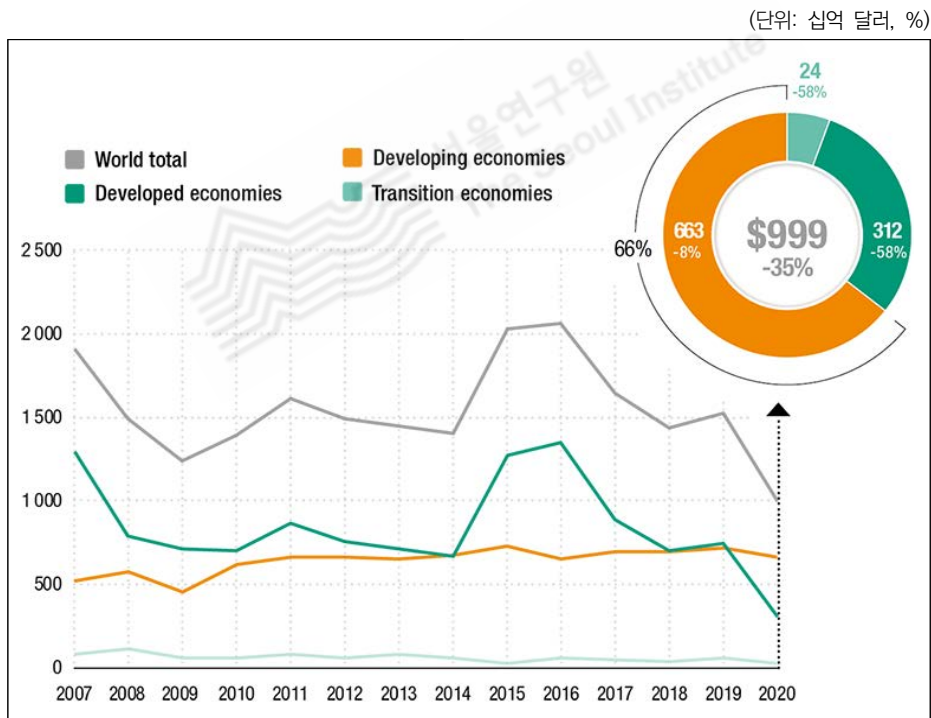
[그림 2-4] A.T. Kearney의 FDI 신뢰도지수 (2021)

자료: A.T. Kearney(2022)



## 2) 해외 외국인 직접투자 동향

- 코로나 사태 이후 외국인 직접투자는 2020년 큰 폭으로 감소했지만, 2021년 바닥을 치고 점차 회복할 전망
- UNCTAD의 2021년 세계투자보고서에 따르면 2020년 전 세계적으로 FDI 유입은 35% 줄어 전년도의 1조 5천억 달러에서 1조 달러로 감소
- 이러한 하락은 기업 구조 조정과 내부 재무 흐름으로 인해 FDI가 58% 감소한 선진국에 크게 영향
- 개발도상국 FDI는 아시아의 강세 덕에 8% 감소만으로 마무리했으며, 전체 FDI 유입에서 개도국이 차지한 비중은 2019년 50% 미만에서 2020년 2/3로 증가
- UNCTAD는 2021년 이후 전 세계 FDI 흐름은 2~3년 안에 10%~15% 증가하여 점차 회복할 것으로 전망

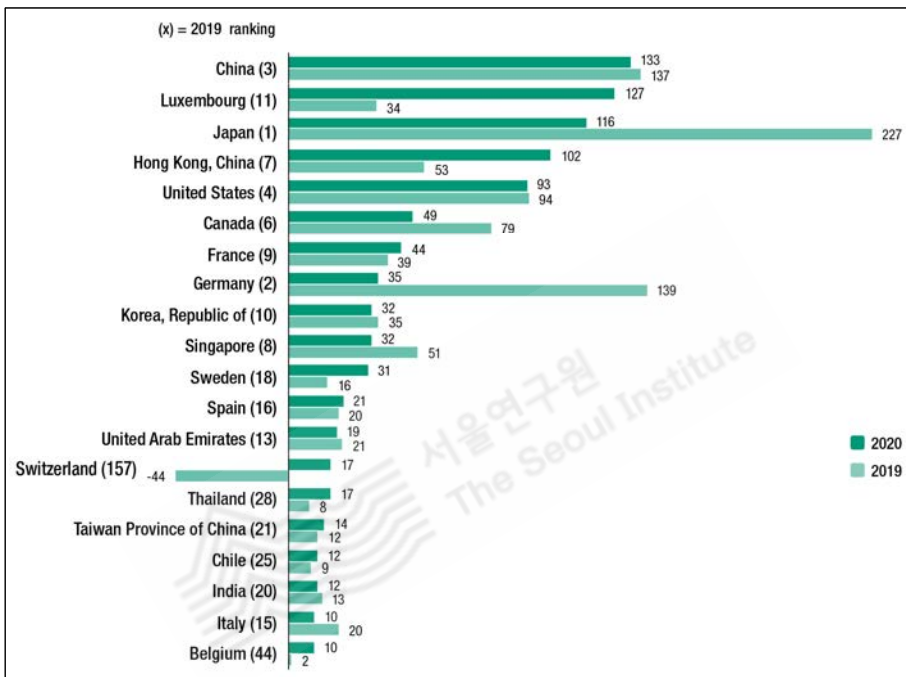


[그림 2-5] 세계 FDI 유입 (2007~2020)

자료: UNCTAD, 2022, World Investment Report 2021

- 한국은 해외직접투자(outflow)에서는 상위 10위권에 들었지만, 직접투자 유입(inflow)에서는 20위권 외로 FDI 유치에서 다소 미진
  - 한국은 해외직접투자에서 2019년에는 350억 달러로 10위, 2020년에는 320억 달러로 독일에 이어 9위를 기록
  - 반면, 직접투자유입은 20위권 밖으로 이는 FDI 투자보다 유입에서 상대적으로 낮은 위상을 반영

(단위: 십억 달러, %)



[그림 2-6] 해외직접투자(Outflow), 상위 20개 국가 (2019, 2020)

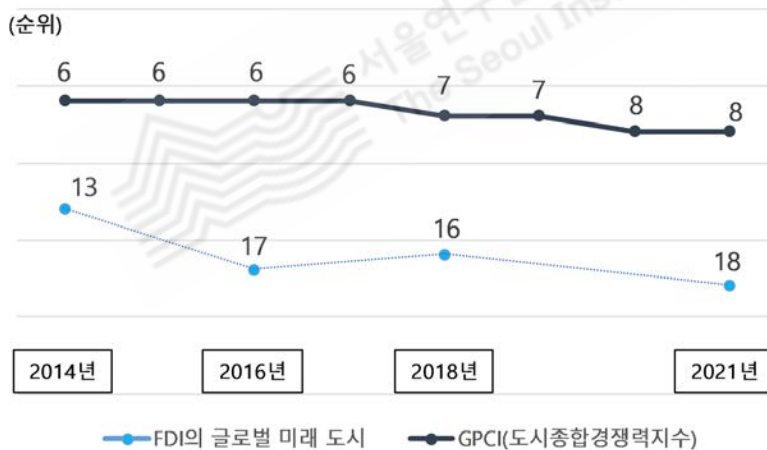
자료: UNCTAD, 2022, World Investment Report 2021

### 3) 서울시에의 시사점

- 외국인 직접투자는 해당 국가의 금융환경에 크게 좌우되기 때문에 한국의 금융환경을 논의하지 않고 서울시 외국인 직접투자 정책 논의는 불가능
  - 한국의 금융환경은 전 세계적으로도 규제 제한도가 높은 편으로 규제 면에서 매력적인 시장이라고 보기는 곤란
  - 서울시는 금융환경을 조정할 수 있는 독자적인 권한을 부여받은 바 없

기 때문에 현재의 외국인 직접투자 제도운영이나 개선 시 중앙정부와의 협업은 선택이 아닌 필수

- 최근 한국은 전 세계적으로도 상위권의 해외직접투자국으로 발돋움하고 있으나 직접투자유입은 이에 비해 다소 미진하여 보완이 필요
  - 2020년 기준 한국은 세계 9위권의 해외직접투자국이나 직접투자유입은 20위권 밖으로 FDI 흐름에 불균형이 존재
- 서울시의 FDI 유치도 이러한 국내 해외투자 환경과 해외투자 흐름의 불균형에 영향을 받는 상황
  - 단적인 예로 서울시는 세계 주요 도시 40여 개를 대상으로 종합경쟁력을 평가해 순위를 매긴 세계도시종합경쟁력 순위(GPCI)에서 2021년 8위로 2014년 이래 상위 10위 권 내 순위를 지속 기록
  - 반면, 2021/22년 fDi Intelligence가 발표한 FDI의 글로벌 미래도시 순위에서 서울시는 25개 도시 중 18위로 하위권



[그림 2-7] 서울시의 글로벌 도시경쟁력과 FDI 경쟁력 순위 비교

자료: Mori Memorial Foundation, 2014~2021, GPCI Report; fDi Intelligence, 2014/15~2021/22, FDI Global Cities of theFuture

- 글로벌 기업의 해외투자 결정에 있어 '도시' 단위의 중요도가 높아지고 있다는 데 주목할 필요
  - A.T. Kearney는 2010년대 말부터 FDI 신뢰도지수 보고서를 통해 투자 대상지역으로 '도시' 지역에 대한 선호도 상승 추세 보고
  - 글로벌기업 FDI 전략 수립에서 공동체, 산업, 제품, 문화, 관행 차이로 규정되는 '다중 지역주의'(Multi-localism)가 중요한 요인으로 작용하는 경향이 대두
  - 지리적으로도 국가보다 도시 단위에서의 경제와 노동 환경 고려가 중요해지는 추세 강화
- 이에 따라 국가 수준에서의 해외투자유치에 더해 도시나 지역 수준에서의 해외투자유치 기능이 필요하다는 인식 부상
  - 경제협력개발기구(OECD), 세계은행(World Bank) 등에서 2020년을 전후하여 지자체 투자유치 전담기관의 역할에 대한 긍정적인 논의가 정책 의제로 등장
  - 도시나 지역 수준에서의 해외투자유치가 결과적으로는 국가의 해외투자유치에 도움이 되며, 지자체의 투자유치 활동이 국가의 활동을 선도할 수도 있다는 공감대 또한 확산 중
- 서울의 FDI 유치 활동을 통해 서울과 한국 전반의 FDI 유치 동반 증가를 선도할 방법을 논의하고 실천에 옮겨야 할 상황
  - 국제적인 FDI 흐름과 해외투자유치 추세의 전환에 맞춰 FDI 유치에 있어 서울시의 역할을 재고해야 한다는 요청 존재

## 2\_서울시 외국인 직접투자 동향

### 1) 투자 규모

- 2020년 신고기준, 서울의 FDI 금액은 총 101.9억 달러로 역대 최고치를 기록하였으며, 우리나라 전체 FDI의 49.1%를 담당
  - 전국 FDI 금액은 최근 4년(2017~2020년)간 3.3% 줄어든 반면, 서울은 같은 기간 14.3%씩 지속 증가
  - 전국 FDI 금액에서 서울시가 차지하는 비중은 2017년 약 30% 수준이었지만, 2020년 약 50% 수준까지 육박

[표 2-1] 최근 4년(2017~2020년) 서울의 FDI 금액

(단위: 백만 달러, 신고기준)

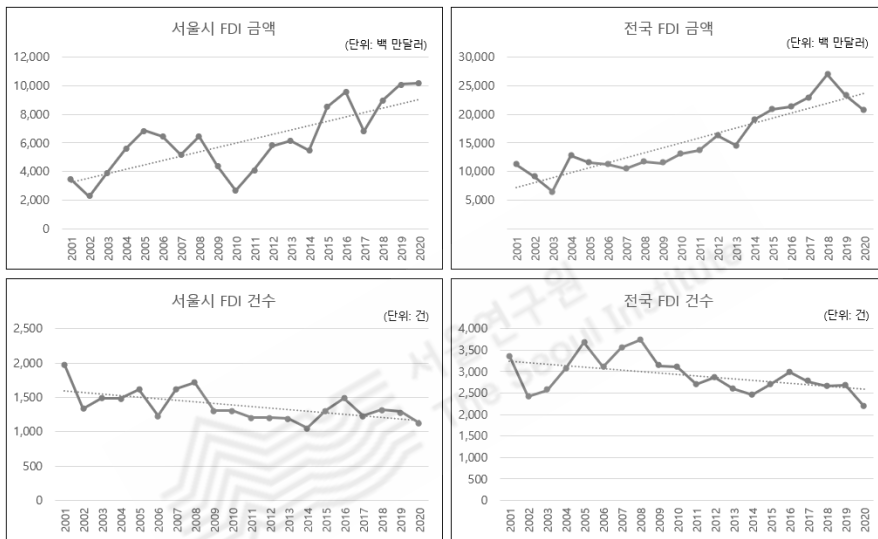
구분		2017년	2018년	2019년	2020년	연평균 증가율(%)
전국	금액	22,948	26,901	23,328	20,744	△ 3.3
	비중	29.8	33.3	43.2	49.1	
서울	금액	6,834	8,952	10,083	10,192	14.3
	비중	29.8	33.3	43.2	49.1	

자료: KOSIS, 산업별 외국인 투자유치 실적; 열린데이터광장, 외국인 투자현황

- 지난 20여 년간 서울 및 전국의 FDI 금액은 증가 추세를 나타냈지만, 서울이 전국보다 더 빠르게 상승
  - 한국의 FDI는 2001년 약 100억 달러에서 2020년 약 200억 달러 수준으로 2배가량 증가
  - 서울의 FDI는 같은 기간 동안 약 30억 달러에서 100억 달러 이상으로 3배 이상 상승
- 서울의 FDI는 전국과 마찬가지로 지난 20여 년 동안 건수는 줄어든 반면, 금액은 늘어나고 있어 건당 평균 투자 규모는 확대
  - 서울시 FDI 건수는 2001년 1,968건에서 2020년 1,135건으로 감소했지만 같은 기간 투자액은 34.8억 달러에서 101.9억 달러로 크게 증가
  - 서울시 FDI 건당 평균 투자금액은 2001년 1.8백만 달러에서 2020년

### 9.0백만 달러로 5배 이상 증가

- 코로나19 팬데믹 속에서 한국 FDI 규모는 감소했지만, 서울은 2020년에 도 소폭 상승
  - 한국의 FDI 금액은 2018년에 최초로 250억 달러를 돌파했으나 코로나19 팬데믹으로 2020년 200억 달러 수준으로 하락
  - 반면, 서울은 2019년에 처음으로 100억 달러를 돌파한 이후 2020년에도 소폭 상승



[그림 2-8] 서울시-전국 FDI 금액 및 건수 추이(2001~2020년)

자료: 열린데이터광장 「서울시 외국인 투자현황」; KOSIS 「산업통상자원부 외국인 직접투자통계」

## 2) 투자 업종

- 지난 20년간 서울의 산업별 FDI 투자금액은 제조업과 서비스업 모두가 증가한 것으로 확인됐지만, 제조업은 그 비중이 매우 낮은 반면, 서비스업은 높은 비중을 차지하는 것으로 조사
  - 같은 기간 서비스업에 유입된 금액은 총 1,083억 달러로 서울 FDI 전체 투자 금액(1,230억 달러)의 약 90% 수준을 차지
- 서울시 제조업의 FDI 금액은 최근 4년간(2017~2020년) 연평균 13.0%

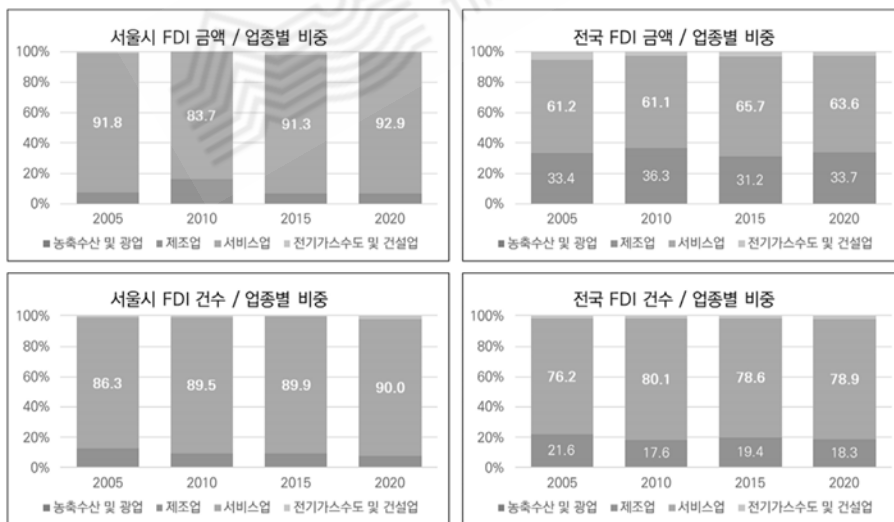
줄어들었지만, 서비스업은 연평균 3.5% 증가했고 2020년에는 외국인 투자가 100억 달러에 근접하면서 역대 최대치를 기록

[표 2-2] 서울의 FDI 산업별 투자금액 추이

(단위: 백만 달러, %, 신고기준)

연도	평균 투자금액						합계	
	제조업		서비스업		기타		금액	비중
	금액	비중	금액	비중	금액	비중		
2001~2005년	341	7.7	3,910	88.4	172	3.9	4,424	100.0
2006~2010년	361	7.2	4,566	90.8	99	2.0	5,026	100.0
2010~2015년	647	10.8	5,327	88.5	42	0.7	6,017	100.0
2016~2020년	1,201	13.2	7,857	86.1	66	0.7	9,124	100.0
- 2017년	1,659	24.3	5,167	75.6	8	0.1	6,834	100.0
- 2018년	526	5.9	8,325	93.0	101	1.1	8,952	100.0
- 2019년	1,976	19.6	8,080	80.1	27	0.3	10,083	100.0
- 2020년	672	6.6	9,470	92.9	50	0.5	10,192	100.0

자료: KOSIS, 산업별 외국인 투자유치 실적; 열린데이터광장, 외국인 투자현황



[그림 2-9] 서울시-전국 FDI 금액 및 건수 산업별 비중

주: 전국 FDI는 3년 이동평균 기준

자료: 열린데이터광장 「서울시 외국인 투자현황」; KOSIS 「산업통상자원부 외국인 직접투자통계」

- 서울과 전국의 FDI 산업별 비중을 비교해 보면, 서울의 서비스업 투자 강세가 뚜렷
  - 한국 FDI의 산업별 비중을 보면 다소 차이는 있지만 지난 20년간 제조업 부문 FDI 건수는 전체의 20% 내외였으며, 금액은 1/3 정도의 비율을 유지
  - 반면, 서울 FDI의 산업별 비중을 보면 서비스업 투자가 꾸준히 90%를 차지해 서울시 경제-산업구조가 FDI 유입에도 반영되어 있음을 시사
- 2020년 코로나19 상황에도 불구하고 서울 FDI 서비스업 투자금액은 전년도 대비 17.2% 증가해 약진한 반면, 제조업은 전년도 대비 66.0% 크게 감소
  - 서비스업: 2019년 80.8억 달러 → 2020년 94.7억 달러(+17.2%)
  - 제조업: 2019년 19.8억 달러 → 2020년 6.7억 달러(-66.0%)
- 서비스업 중에서는 금융·보험 분야에 서울시 FDI 투자금액이 집중되고 있는 것으로 조사
  - 특히, 2020년에는 서울시 서비스업 전체 FDI 금액의 절반 이상을 '금융·보험'이 차지

[표 2-3] 서울 FDI 서비스업 세부업종별 현황

(단위: 억 달러, %)

구분	2019년	2020년	전년 대비 증감률
제조업 전체	19.8(100.0)	6.7(100.0)	△66.0
서비스업 전체	80.8(100.0)	94.7(100.0)	17.2
- 금융·보험	24.2(30.0)	51.5(54.4)	143
- 부동산	8.1(10.0)	14.7(28.5)	81
- 연구·전문·과학기술	4.9(6.1)	6.5(44.2)	32
- 공공·기타서비스업	0.6(0.7)	1.6(24.6)	166

자료: 서울시 금융투자과

### 3) 투자 기업

- 2020년 기업별 신고 금액을 보면, 소수 기업을 중심으로 서울시 FDI 투자가 집중되고 있으며, 그중 스타트업 투자 또한 활발히 추진
  - 투자금액 상위 30개 기업의 FDI는 75.1억 달러로 전체 1,045개 기업

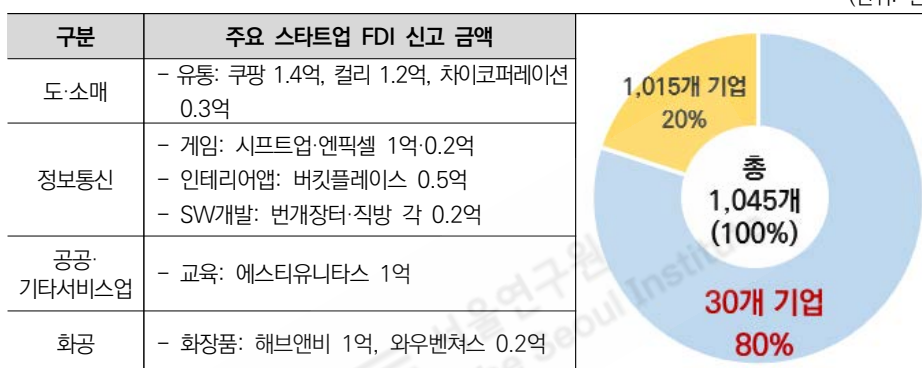


FDI 금액의 약 80%를 차지

- 금융보험 분야: FDI 총 42.6억 달러 중 디바인코리아홀딩스(11.2억 달러)와 신한금융지주회사(10.2억 달러) 등 2개 기업이 절반 이상의 투자금을 유치
- 부동산 분야: FDI 총 10.7억 달러 중 시이제이인베스트먼트(5.0억 달러), 이에스알켄달스퀘어(3.0억 달러)가 80%를 차지
- 스타트업 투자는 유통, 게임, 교육, 화장품 등 다양한 분야에 걸쳐 추진 중

[표 2-4] 2020년 서울시 주요 스타트업 FDI 신고 금액

(단위: 원)



자료: 서울시 금융투자과

- 특히, 2021년에는 서비스업을 영위하는 스타트업을 중심으로 대규모 투자가 발생하면서 서울 FDI 성장을 견인
  - 딜리버리히어로 21억 달러, 엠지코리아 18억 달러로 견인차 역할
  - 우아한형제들, 엠지코리아솔루션스, 야놀자 등 3개 스타트업이 유치한 53.7억 달러는 2021년 3분기 서울의 서비스업 FDI 금액 114.5억 달러의 절반에 가까운 수준

[표 2-5] 2021년 서울 FDI 대표 프로젝트

(단위: 백만 달러)

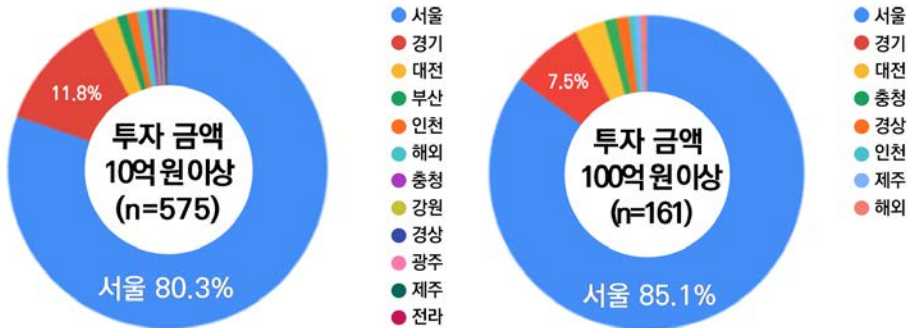
구분	업종	업체명	주요업	FDI 금액
1	정보·통신	주식회사 우아한형제들	소프트웨어 개발 및 공급업	2,103
2	사업지원·임대	엠지코리아솔루션스 주식회사	기타 사업지원서비스업	1,800
3	금융·보험	커리어패스웨이즈 주식회사	기타 금융업	485
4	금융·보험	MBK파트너스4호 사모투자합자회사	신탁업 및 집합투자업	480
5	부동산	이엑스피리얼티코리아 유한책임회사	부동산 개발 및 공급업	400
6	금융·보험	푸본현대생명보험 주식회사	보험업	400

자료: 서울시 금융투자과

- 서울시 테헤란로 일대는 국내 최대의 스타트업 집적지
  - 전국에서 대규모 투자가 발생한 서울시 기업 5곳 중 3곳이 테헤란로 인근 '강남구'와 '서초구'에 위치
  - 전국에서 벤처캐피탈로부터 누적 10억 원 이상의 대규모 투자를 받은 스타트업 중 80% 이상이 서울시에 위치
  - 특히, 전국 산업클러스터 중 테헤란로 인근에 대규모 투자를 받은 스타트업의 30% 이상이 집중된 것으로 조사

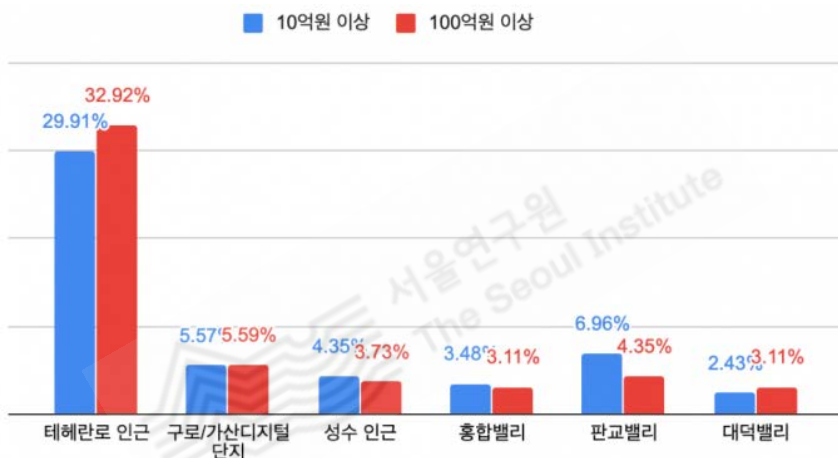


[그림 2-10] 서울시 FDI 유치 주요 스타트업 소재지



[그림 2-11] 투자 규모에 따른 스타트업 전국 분포 현황

자료: 스타트업얼라이언스, 2019, 스타트업맵



[그림 2-12] 전국 산업클러스터 내 투자유치 스타트업 분포 현황

자료: 스타트업얼라이언스, 2019, 스타트업맵

#### 4) 투자 종류

- 서울시 FDI 종류별로는 투자환경에 대한 만족도를 반영한다고 볼 수 있는 증액투자가 신규투자<sup>1)</sup>보다 더 활발하게 추진되고 있는 것으로 조사
  - 서울시 FDI 전체 투자 종류 중 증액투자 비중은 2020년 57.4%로, 신규투자(31.9%)보다 약 2배 정도 높은 수준을 기록

1) 신규투자는 고용·생산유발과 함께 국제적 산업 및 기술 네트워크의 활용 측면에서 의의

- 다만, 최근 5년간(2017~2020년) 서울 FDI 증액투자 비중은 65%에서 57%로 감소 추세

- 2021년에는 서울의 FDI 증액투자 비중이 81.2%(94.7억 달러)까지 확대되고, 전년도 대비 61.8% 수준으로 크게 높아지면서 기존 투자기업에 대한 지원서비스가 중요해질 것으로 판단

[표 2-6] 서울 FDI 종류별 현황

(단위: 백만 달러, %)

구분	2017년	2018년	2019년	2020년	2021년 (9월)	전년도 대비 증감률
총계	6,835 (100.0)	8,952 (100.0)	10,083 (100.0)	10,199 (100.0)	11,659 (100.0)	14.3
신규투자	2,066 (30.2)	3,197 (35.7)	3,724 (36.9)	3,257 (31.9)	1,868 (16.0)	△ 42.6
증액투자	4,450 (65.1)	5,444 (60.8)	6,043 (59.9)	5,853 (57.4)	9,471 (81.2)	61.8
장기차관 등	319 (4.7)	311 (3.5)	316 (3.1)	1,089 (10.7)	320 (2.7)	△ 70.6

자료: 서울시 금융투자과

- 서울 FDI 증액투자의 88%와 신규투자의 58%가 신산업 분야에 투자된 것으로 조사되었으며, 전년도 대비 2020년 증액투자가 가장 큰 분야는 금융·보험이었고, 신규투자는 부동산 업종에서 크게 발생
  - 증액투자: (금융·보험) 13.8억 달러 → 38.1억 달러, (전기·전자) 0.4억 달러 → 1억 달러
  - 신규투자: (부동산) 1.4억 달러 → 8.1억 달러, (공공·기타서비스) 0.1억 달러 → 1.3억 달러

## 03

### 글로벌 투자유치 전담기관 이해



1\_글로벌 투자유치 전담기관의 발전과정

2\_투자유치 전담기관의 기능과 역할

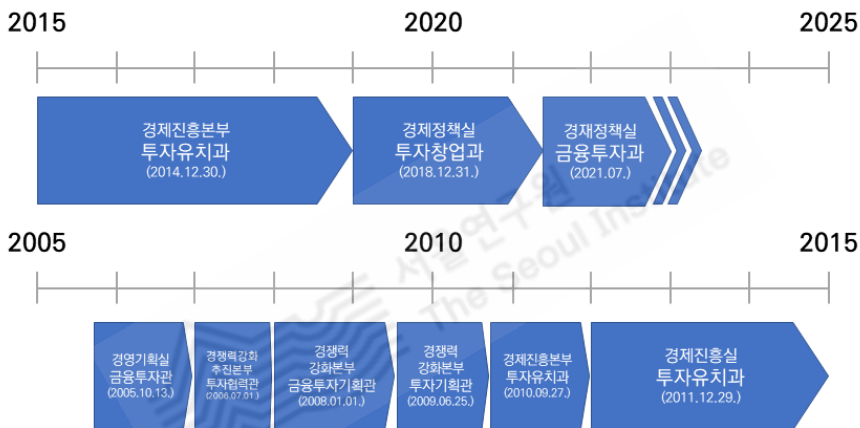
## 03. 글로벌 투자유치 전담기관 이해

### 1\_글로벌 투자유치 전담기관의 발전과정

#### 1) 투자유치 전담기관의 정의

- 투자진흥(Investment Promotion)은 투자유치를 목적으로 수행되는 행위들을 통칭
  - 투자진흥은 ‘투자 현장에 대한 정보를 확산시키거나 현장의 이미지를 생성하려고 시도하고, 장래 투자자를 위한 투자서비스를 제공하는 행위들’(Wells and Wint, 2001)이라는 정의가 널리 통용
- 투자유치 전담기관(Investment Promotion Agency: IPA)은 국가나 지자체에서 투자유치를 전담하는 기관을 일컫는 국제적 용어
  - 투자유치 전담기관은 ‘통상적으로 외국인 직접투자 분야에서 투자를 유치하고 늘리는 권한을 가진 국가 혹은 지자체 기관’(World Bank, 2020)를 의미
  - 1995년 설립된 투자유치 전담기관들의 국제적 연합체 WAIPA(World Association of Invest Promotion Agencies)의 현 CEO는 이를 간략하게 ‘투자의 유치와 지원을 전담하는 조직’(Skalar, 2021)으로 정의
  - 국내에서는 투자진흥기구나 투자유치기구 등으로 번역된 사례도 있으나, 최근 산업통상자원부나 KOTRA 등에서의 용례를 따라 이 보고서에서는 ‘투자유치 전담기관’을 공식 용어로 사용
- 국내에서는 투자유치 전담기관이나 기구라는 표현을 주로 쓰고 있지만, 현장에서 투자유치 전담기관은 꼭 ‘독립’ 전담기관이 아닌 경우가 대다수

- 투자유치 전담기관은 독립된 전담기구 외에 국가나 지자체의 부서나 경제개발기구와 같은 여타 조직의 부문 등 다양한 조직 형태를 포괄 (World Bank, 2020)
- 사실상의 국제적 기준으로 작동하고 있는 WAIPA의 사례를 봐도 국가나 지자체를 투자의 원천이자 목적지로 진흥하고자 하는 바를 주 기능으로 하는 정부 기관이나 여타 기구 등으로 회원 자격을 폭넓게 인정
- 서울시는 2005년 ‘금융투자관’ 이후 최근 ‘금융투자과’까지 지속해서 투자유치 관련 조직을 운영
- 광의의 투자유치 전담기관 정의에 따르면 서울시는 2005년 이후 서울시 본청의 조직으로 지속적으로 FDI 담당 부서를 운영



[그림 3-1] 서울시 외국인 투자유치 관련 조직의 변화

자료: 서울기록원, 2022

## 2) 투자유치 전담기관의 확산 배경

- 투자유치 전담기관은 글로벌 FDI 유입이 급성장한 2000년대에 본격적으로 전 세계적으로 설립되기 시작
- 1990년대 초에는 선진국 일부에서만 투자유치 전담기관이 설립되어 있었으나 2000년대의 세계화 추세에 더불어 필요성에 대한 국제적 공감대가 확산하며 설립 가속화



[그림 3-2] 세계 FDI 규모 변화와 투자유치 전담기관의 필요성

- 2002년에서 2018년까지 투자유치 전담기관 국제 연합인 WAIPA에 가입한 기구는 112개에서 170개로 증가(World Bank, 2020)하였으나 2021년 12월 기준으로 129개로 3년 사이에 다소 감소
- 최근 투자유치 전담기관은 국가뿐만 아니라 지자체 수준에서도 꾸준히 확산되고 있는 추세
  - 최근에는 거의 모든 국가가 투자유치 전담기관을 설립하였으며 이들 상당 수가 지역이나 도시 수준에서도 유사 기구를 도입하여 협력(van den Berghe, 2021)
  - 투자유치 전담기관에 대한 공식 통계는 없지만, 국제적으로 약 200개의 투자유치기구가 국가 정부의 일부로 운영되고 있으며, 지자체 수준에서도 2,000여 개의 투자유치 부문이 있는 것으로 추정 (Heilbron and Aranda-Larrey, 2020)
- 투자유치 전담기관의 확산에는 투자유치 전담기관이 국가와 지역의 투자유치를 촉진한다는 연구의 축적과 국제기구 중심의 홍보가 주요
  - 1990년대 초와 2000년대 초에 투자유치 전담기관의 투자유치 촉진의 영향력을 연구한 선도적인 연구가 World Bank 논문으로 공문화 (Wells and Wint, 1990; 2001)



- 이후 정도의 차이는 있지만, 투자유치 전담기관이 지역 해외투자에 유의미한 영향력을 미친다는 가설은 점차 정론화(Morisset and Andrews-Johnson, 2004; Crescenzi et. al. 2021)
- 한편 이런 정보는 글로벌 FDI 흐름을 촉진하고자 하는 World Bank, OECD 등의 국제기구를 통해 지속 홍보되고 확산(OECD, 2018; 2020; Sanchiz and Omic, 2020)
- 국내에서 투자유치 전담기관과 FDI 유치 간의 관계를 다룬 연구는 희소하지만 최근 지자체 단위에서의 IPA의 역할을 긍정하는 실증연구 존재
  - 최근 한국 지자체 대상으로 투자유치 전담기관의 유무와 FDI 유치 간에 양의 관계가 존재함을 실증(Kim and Cho, 2021)
  - 동일 연구에서 지역 투자심의위원회의 영향력 또한 긍정적이며, 위원회와 전담기관이 같이 있을 때의 영향력이 더 크다는 결과 또한 도출

## 2\_투자유치 전담기관의 기능과 역할

### 1) 투자유치 전담기관의 기능

- 투자유치 전담기관의 기능과 역할은 2010년 이후 현장에서의 실무 체계화를 시도해 온 국제기구의 노력을 통해 모형으로 정립
  - World Bank와 OECD 등이 투자유치 전담기관의 기능과 역할에 대한 현장 조사와 이를 통한 실무 지침서를 제공(OECD and IDB, 2017; OECD, 2018; Heilbron and Aranda-Laeery, 2020)
- 문헌에 따라 다소 차이는 있으나 투자유치 전담기관은 기본적으로 투자지역의 이미지 형성, 투자 생성, 투자 촉진 및 유지, 정책 홍보의 4개 핵심 기능을 시행 (OECD, 2018)
  - 이미지 형성은 해당 국가 혹은 지자체가 투자지로서 매력적인 이미지를 가지도록 홍보하는 기능
  - 투자 생성은 해외투자자와의 접촉을 통해 해당 지역으로의 투자를 이

끌어가는 기능으로 투자유치 전담기관의 핵심 기능

- 투자 촉진 및 유지는 투자유치 이후 투자 프로젝트가 실제 시행되는 데 필요한 조치를 취하고, 이를 통해 후속 투자를 창출하도록 하는 기능을 통칭
- 마지막으로 정책 홍보는 해당 지역 투자환경에 대한 해외투자자의 인식을 모니터링하여 투자정책을 개선하는 기능
- 이와 유사하게 마케팅, 정보, 지원, 홍보의 4가지 서비스 범주를 구분하기도 하나 목적과 사업은 대동소이(Heilbron and Aranda-Larrey, 2020)

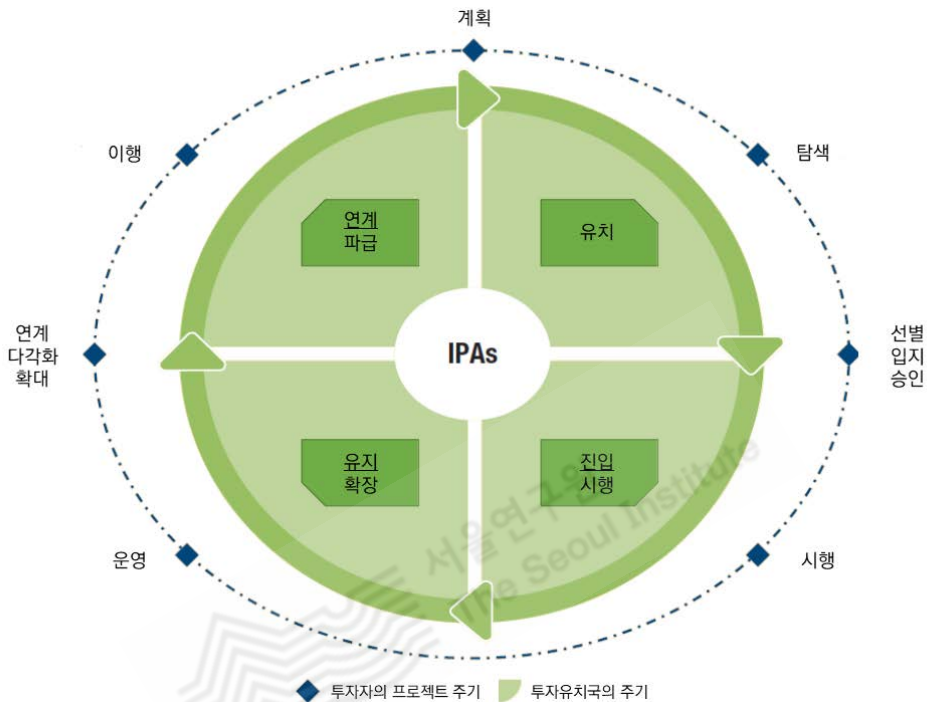
[표 3-1] 투자유치 전담기관의 4가지 핵심 기능과 주요 사업

구분	주 목적	주요 사업
이미지 형성	해당 지역을 투자 목적지로 알리고 긍정적인 인상을 남긴다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 웹사이트</li> <li>• 홍보물</li> <li>• 해외 이벤트 참석</li> <li>• 해외 고위직 참석 행사 개최</li> </ul>
투자 생성	해외투자자에 접촉하여 해당 지역에 투자하게 설득한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 원자료 분석</li> <li>• 시장연구</li> <li>• 문의/요청사항 처리</li> <li>• 해외 업종/투자자별 행사 개최</li> <li>• 투자자와의 일대일 회의 주선</li> <li>• 국내외 업종별 행사 참석</li> </ul>
투자 촉진 및 유지	투자 프로젝트 시행을 촉진하고 경제적 편익을 극대화하여 후속 투자를 창출한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현장방문 주선</li> <li>• 업무회의 주선 및 참석</li> <li>• 지역 업체/고객 관련 정보제공</li> </ul>
정책 홍보	해당 지역 투자환경에 대한 해외투자자의 인식을 모니터링하여 투자정책을 개선할 수 있는 변화를 제안한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 순위 추적</li> <li>• 민간부문이나 협회와의 회의</li> <li>• 수상/대통령 혹은 타기관과의 회의</li> <li>• 투자환경 관련 범부처 태스크 포스/위원회 참여</li> <li>• 민간부문과의 정례회의 참여</li> </ul>

자료: OECD, 2018에서 정리

- 투자유치 전담기관의 기능은 근본적으로 해외투자자의 프로젝트 주기를 투자유치국의 주기와 연결하여 투자생애주기에 걸맞은 적시적소의 서비스를 제공하는 데에서 효력을 발휘 (World Bank, 2020)

- 해외투자자의 프로젝트 주기는 계획-탐색-선별-입지-승인-시행-운영-연계-다각화-확대-이행의 순서로 순환
- 투자유치국의 투자유치 전담기관은 이에 유치-진입-시행-유지-확장-연계-파급의 순서로 해외 프로젝트 주기에 대응하는 사업을 전개



[그림 3-3] 투자생애주기

자료: World Bank, 2020

- 흔히 투자유치에 초점을 맞춘 정책이 주목을 받는 경향이 있으나 글로벌 환경에서 지역경제의 지속적인 발전을 위해서는 투자생애주기 전반에 걸친 체계적이고 종합적인 서비스 제공이 필요
- 초기 투자유치 전담기관 논의에서는 유치 단계에 대한 전략과 사업에 대한 논의가 다수였으나 점차 일회성이 아닌 지속적인 투자유치에 필요한 요인들에 대한 논의가 확산
- 최근에는 투자 생애주기 단계별로 차별화된 서비스를 제공하여 초기투자에서 이은 연계투자를 계속 이끌어 낼 수 있는 인프라 마련과 체계 정

립에 대한 제도적 틀이 제안되고 있는 상황

- 예로써, World Bank는 최근 서비스 범주와 투자 생애주기 단계를 매트릭스화하여 한 지역의 투자유치 전담기관의 투자자 서비스를 통합적으로 분석할 수 있는 분석틀을 제안(Heilbron and Aranda-Larrey, 2020)

서비스 범주	투자 생애주기 단계			
	유치	진입/시행	유지/확장	연계/파급
마케팅	√		√	√
정보	√	√	√	√
지원	√	√	√	√
홍보	√	√	√	√

[그림 3-4] 통합 투자자 서비스 분석틀

자료: Heilbron and Aranda-Larrey, 2020

## 2) 투자유치 전담기관의 역할 분담

- 오랫동안 투자유치 전담기관에 대한 실천과 논의는 암묵적으로 국가 단위를 중심으로 진행
  - 투자유치 전담기관에 관심이 높아졌음에도 불구하고 국가 내 지방정부 단위에서의 IPA에 대한 문헌은 거의 없다시피 했던 것이 사실 (World Bank, 2020)
- 2020년을 전후해서야 변화한 FDI 흐름을 반영하여 도시와 지역에서의 투자유치 전담기관의 역할에 대한 논의가 수면 위로 상승
  - A.T. Kearney는 글로벌 FDI 신뢰도지수 조사로 2010년대 후반부터 국가가 아닌 ‘도시’가 해외투자의 대상으로 부상하고 있음을 공식화
  - 전 세계적으로 국가 단위 투자유치 전담기관보다 훨씬 많은 수의 지자체 투자유치 전담기관이 존재할 것이라는 추정치 제안 (Heilbron and Aranda-Larrey, 2020)
- 공간적·제도적 범위가 다른 투자유치 전담기관이 공존하게 되면서 이들 간의 제도적 협력과 조정, 즉 분업에 대한 논의가 발전 중

- OECD는 국제-국가-지역 수준에서의 투자유치 전담기관의 제도적 협력과 조정을 위해서는 공간범위 별로 목적과 사업을 차별화하여 운영화해야 개념틀을 제시 (OECD, 2018)

[표 3-2] 투자유치 전담기관의 제도적 협력 및 조정 관련 개념틀

구분	주 목적	주요 사업
국제수준 (해외 대표)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외 당국과의 전략적 마케팅 기조 설정 (“한 목소리”/명확한 메시지)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외교공관 및 해외 정부사절단과의 투자유치 조정</li> </ul>
국가수준 (중앙정부나 여타 국가기구 및 행정기관)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가투자정책과 여타 국가 경제정책 (예: 산업발전정책)</li> <li>• 국가 브랜딩 전략</li> <li>• 정부나 지원기관의 수장 대상 전략적인 보고와 계획</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 여타 국가 진흥기관(예. 혁신/무역 진흥기관) 및 산업별 장려정책과의 조정</li> <li>• 투자 촉진 서비스를 위한 국가 행정기관과의 조정</li> <li>• (강력한 범부처 협력을 요청할 수 있는) 문제해결을 위한 협력과 조정</li> </ul>
지역수준 (지방정부와 정부기관)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 투자유치 및 진흥 전략 구상/정의 제공</li> <li>• 전략적 마케팅 기조 설정 (“한 목소리”/명확한 메시지)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지자체 수준에서의 투자유치</li> <li>• 투자 촉진 서비스 (예: 현장방문)</li> <li>• 사후관리 (예. 지역 클러스터 프로그램)</li> <li>• 지방 행정절차 (예. 지역 장려정책)</li> <li>• 지자체 수준에서의 문제해결</li> </ul>

자료: OECD, 2018

- 국제 수준에서의 제도적 협력은 전략적 마케팅 기조를 설정하는 선언적인 측면에서 주로 수행
- 국가 수준에서는 국가 브랜딩 전략과 정책 결정자들 간의 조정이 주요한 과제이며 국가투자정책과 여타 국가경제정책과의 협력이 주요한 조정행위로 작동
- 지역 수준에서는 지역에 특화된 투자유치 및 진흥 전략 구성과 이에 기반을 둔 전략적 마케팅 기조 설정이 주요
- 통상적으로 지역 수준에서는 투자유치 제도 자체를 손볼 수 있는 권한은 제한되기 때문에 실제 지자체에서의 사업은 행정절차, 투자유치 시행, 문제해결 등의 지자체 권한 내 사후관리에 초점
  - 최근에는 서비스 범주 상의 사업 특성뿐만 아니라 투자 생애주기 단계상의 변화에 따라 국가와 지자체 투자유치 전담기관의 역할이 구분되어야

한다는 주장이 제기

- World Bank는 통합 투자자 서비스 분석틀상에서 국가와 지자체 투자 유치 전담기관의 역할을 도식화(World Bank, 2020)
- 국가 투자유치 전담기관은 특히 유치 단계에서 국가 전반의 마케팅에 서 홍보에 이르는 서비스를 집중적으로 제공하고 이후 진입/시행, 유지/확장, 연계/파급 단계에서는 점차 역할 감소
- 지자체 투자유치 전담기관은 실제 도시와 지역에 해외투자가 진입/시행된 단계부터 행정절차, 투자유치 시행 등의 권한을 넘겨받아 사후관리를 통한 연계투자 용이화에 초점
- 이는 명확한 역할 분업이라기보다 시행상 지침으로 현장에서는 지역의 특화 마케팅과 홍보 등의 전략 마련과 시행에 있어서 국가와 지자체 투자유치 전담기관 간 협업구조 유지 및 강화가 필수

서비스 범주	투자 생애주기 단계			
	유치	진입/시행	유지/확장	연계/파급
마케팅	국가 IPA			지자체 IPA
정보				
지원				
홍보				

[그림 3-5] 투자자 서비스 제공시 국가/지자체 IPA 역할 분담

자료: World Bank, 2020

## 04

### 도시 단위 투자유치 전담기관의 사례



- 1\_영국 런던의 런던 앤 파트너스
- 2\_독일 베를린의 베를린 파트너
- 3\_싱가포르의 경제개발청
- 4\_홍콩의 인베스트 홍콩
- 5\_시사점

## 04. 도시 단위 투자유치 전담기관의 사례

- FDI 경쟁력이 높은 런던, 베를린, 싱가포르, 홍콩의 IPA를 대상으로 도시 단위 투자유치 전담기관의 역할 및 기능을 검토해 시사점을 도출
  - FDi Intelligence(2021~2022)가 발표한 ‘FDI의 미래 글로벌 도시 순위’에 따르면 세계경제와 외국인 직접투자(FDI)가 전반적으로 어려운 가운데 도시국가인 싱가포르는 4년 연속 1위를 차지
  - 또한, 런던과 도시국가인 홍콩은 ‘FDI의 미래 글로벌 도시 순위’에서 각각 2위와 6위를 차지했으며, 특히 런던은 메가시티 중 1위를 기록
  - ‘유럽 스타트업 허브’로 불리는 독일의 수도 베를린은 독일 내에서 스타트업 투자 비중에서 1위를 차지하고, 독일 스타트업의 17%가 베를린에 위치해(한국기술센터, 2019. 6.) 있는 등 스타트업 투자유치 지원이 활발하며 FDi Intelligence(2021~2022)가 발표한 ‘유럽 FDI 상위도시 순위’에서도 10위를 기록

RANK	CITY	COUNTRY
1	Singapore	Singapore
2	London	UK
3	Dubai	UAE
4	Amsterdam	Netherlands
5	Dublin	Ireland
6	Hong Kong	Hong Kong
7	New York	US
8	Shanghai	China
9	Paris	France
10	Tokyo	Japan
11	Beijing	China
12	Abu Dhabi	UAE
13	Bangalore	India
14	Munich	Germany
15	Wroclaw	Poland
16	Zurich	Switzerland
17	Toronto	Canada
18		
19		
20	Warsaw	Poland
21	Chicago	United States
22	Moscow	Russia
23	San Francisco	US
24	Vilnius	Lithuania
25	Montreal	Canada

글로벌 외국인직접투자 유망도시 순위 (2021~22)

RANK	CITY	COUNTRY
1	London	UK
2	Paris	France
3	Dublin	Ireland
4	Munich	Germany
5	Amsterdam	Netherlands
6	Warsaw	Poland
7	Zug	Switzerland
8	Shannon	Ireland
9	Zurich	Switzerland
10	Berlin	Germany
11	Madrid	Spain
12	Moscow	Russia
13	Helsinki	Finland
14	Frankfurt	Germany
15	Slough	UK
16	Prague	Czech Republic
17	Strykiw	Poland
18		
19		
20	Stockholm	Sweden
21	Cambridge	UK
22	Bucharest	Romania
23	Newbury	UK
24	Espoo	Finland
25	Copenhagen	Denmark

유럽 외국인직접투자 상위도시 순위 (2020-21)

[그림 4-1] 글로벌 도시의 FDI 경쟁력 현황



## 1\_영국 런던의 런던 앤 파트너스(London & Partners)

### 1) 일반현황

- 런던 앤 파트너스(London & Partners)는 2011년 4월 만들어진 런던 시장 직속 기관으로, 지속가능한 경제 및 지역발전 차원에서 런던을 전략적으로 전 세계에 홍보하여 투자유치 촉진을 도모하기 위해 설립
  - 2000년 7월에 지역의 경제발전, 지역재개발, 투자유치 및 무역진흥, 경쟁력 향상, 고용 증진 등을 목표로 런던개발청(London Development Agency: LDA)이 설립
  - 하지만 '지방분권'과 '큰 사회론(Big Society)'이 국정기조<sup>2)</sup>로 자리잡으면서 영국 지역개발청(Regional Development Agency: RDA) 산하의 런던개발청이 폐지
  - 기존의 해외직접투자유치기관(Think London), 유학생유치기관(Study London), 런던 관광마케팅기구(Visit London) 등 3개 기관을 통합하여 지자체 연합·기업파트너십 중심의 'London & Partners'를 신설하고 유사 업무를 이전
- 비영리 민간기업(보증유한회사<sup>3)</sup>) 형태로 운영하고 있는 런던 앤 파트너스는 런던시의 지원금과 민간협력사들로부터 자금을 지원받아 사업을 추진
- 주요 미션
  - 런던 앤 파트너스의 투자, 무역, 성장 및 혁신 프로그램을 통해 기업이 성장할 수 있도록 고성장 부문의 국제 및 국내 기업을 지원
  - 방문객과 행사를 유치하여 런던이 세계적 수준의 목적지로 발전할 수 있도록 노력

<sup>2)</sup> 2010년 5월 영국 총선에서 보수당이 승리하였지만 독자적 과반수 확보에 실패함에 따라 보수당은 자유민주당과 연정을 구성함. 이후 지방정부와 지역사회를 중심으로 지방분권을 추진하고 지역 현안을 지역 커뮤니티가 해결하는 것을 목표로 하는 '큰 사회(Big Society) 건설'을 국정기조로 채택하며 관련 정책들을 추진

<sup>3)</sup> 영국의 보증유한회사는 정당, 자선 단체, 스포츠 단체 등 자체 법적 지위와 신원이 필요한 비영리 조직에서 주로 채택하는 방식으로, 주식회사와 유사하지만 주주나 자본금이 필요 없는 것이 특징. 단, 이사진에서 보증인 역할을 담당함. 재원은 정부 또는 지방 당국의 보조금, 은행 대출, 자산 기반 차입 등으로 마련하고, 회사 이익은 사업에 재투자하는 방식으로 활용 가능함

- 경제 성장을 지원하기 위해 런던의 글로벌 명성을 제고
- 파트너십과 수익 창출 벤처를 만들어 경제 성장 활동에 재투자

## 2) 주요 역할

- 런던시의 무역 활성화, 투자유치, 다른 글로벌 도시들과 연계 구축을 위하여 투자자나 기업, 관광객들에게 런던의 매력과 런던시가 제공하는 모든 것을 널리 홍보하는 것이 런던 앤 파트너스의 주요 역할에 해당

### ① 외국인 직접투자 지원

- 런던에서 회사를 설립 또는 확장하고자 하는 국내 기업과 해외 기업에 대한 종합적인 무료서비스를 제공
  - 런던 내 입지 물색
  - 해당 비즈니스 네트워크, 관련 협회와 전문가 연결
  - 인재와 기술자 채용 지원
  - 비즈니스 인프라, 비즈니스 지원서비스를 제공하는 자산 물색
  - 주거, 학교 및 지역 편의시설에 관한 정보 제공

### ② 컨벤션 개최 지원

- 기업고객과 이벤트 주관사 및 협회를 대상으로 런던에서 개최되는 회의 및 행사 계획에 관한 조언 제공 및 이벤트 솔루션 서비스 제공

### ③ 런던 주요 스포츠 및 문화행사 주관

- 런던에서의 주요 스포츠 및 문화행사 주관 및 지원

### ④ 해외 유학생들을 위한 온라인 안내서 제공

- 런던의 대학들을 해외 학생들에게 소개하기 위한 공식 웹사이트 운영 및 대학의 교육 과정과 연락처 등을 제공

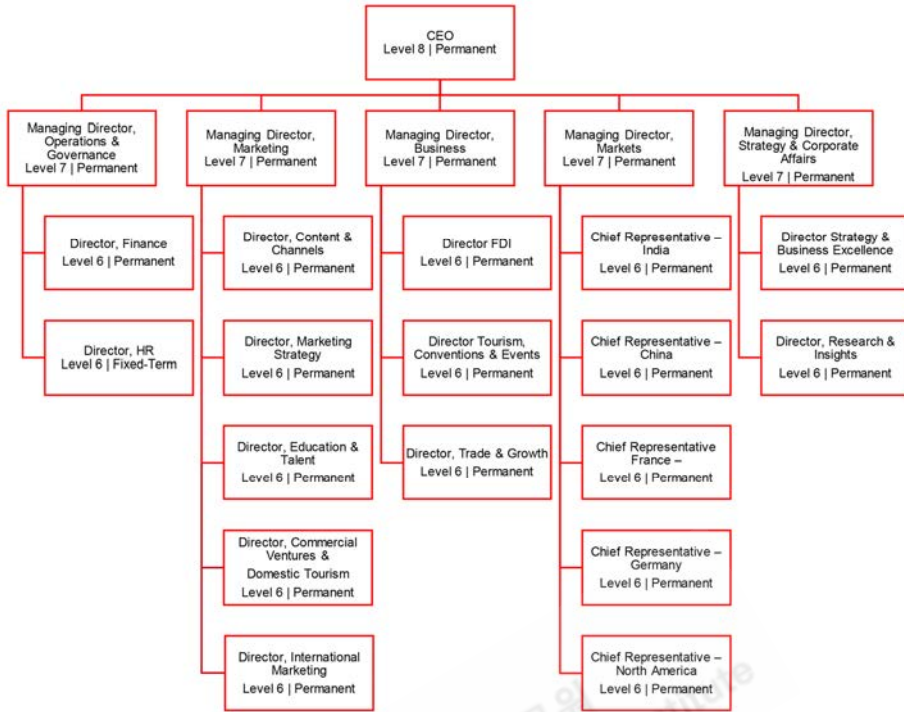
### ⑤ 레저 및 관광 관련 종합 정보 제공

- 런던의 공식 관광 웹사이트 운영 및 전 세계에 런던을 홍보: 런던의 숙박 시설, 음식점, 전시회 등 여행과 관련된 종합 정보 제공

### 3) 조직규모와 예산

- 런던 앤 파트너스의 조직은 최고 의사결정조직인 '이사회'와 업무를 실행하는 '집행부'로 구성되어 있으며, 조직규모는 약 200명 내외
- 이사회는 민간 업계의 전문가로 이루어진 12명의 이사회 멤버와 런던시가 임명하는 1명의 의장으로 구성되는데, 현재는 런던 경제 부시장(Rajesh Agrawal)이 의장직을 수행
- 집행부는 지원 사업분야와 주요 시장(국가/대륙)에 초점을 맞춰 5개 부서(기획조정, 프로그램 마케팅, 국가/대륙별 마케팅, 비즈니스, 전략)와 17개 Director/Chief로 구성
  - 주요 시장인 북미, 유럽, 중국, 인도 등을 타겟으로 마케팅 부서를 운영
- 런던 외 시카고, 뉴욕, 샌프란시스코 및 기타 8개 지역(유럽, 중국, 인도 등)에 총 13개의 해외사무소 운영 중
- 예산(2021/22 회계연도<sup>4)</sup>): £22,145,000(London&Partners, 2022)
  - 런던시가 전체의 65%(£14,170,000)에 해당하는 예산을 지원하고 있으며, 나머지 35%는 기관 자체 수익, 상업 벤처, 타 기관 지원금, 현물, 민간투자 금액 등으로 운영
  - 런던 공식 웹도메인(Dot London)과 전자 상거래 사업 등 재투자를 위한 수익사업을 운영

<sup>4)</sup> 한국의 예산회계법은 회계연도(Fiscal Year)를 매년 1월 1일에 시작하여 12월 31일에 종료한다고 규정하고 있지만 나라마다 종류가 다양함. 독일, 프랑스는 한국과 같은 1~12월제를 적용하지만 영국은 4~3월제(4월 1일~3월 31일)를 채택하여 사용함



[그림 4-2] 런던 앤 파트너스 조직도

자료: London&Partners, 2020, Organizational Chart: Senior Leadership Team

#### 4) 주요 성과

- 2011년부터 런던 앤 파트너스는 런던 경제에 22억 파운드의 경제적 가치를 창출
- 68,000개 이상의 일자리를 지원하거나 창출
- 2,000개 이상의 해외 기업이 런던에 설립하거나 확장하도록 지원

## 2\_독일 베를린의 베를린 파트너(Berlin Partner)

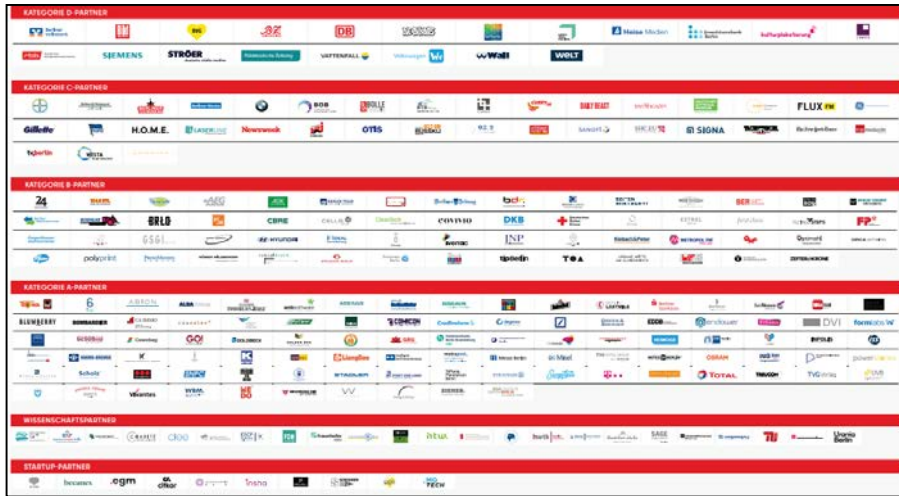
### 1) 일반현황

- 베를린은 2013년 6월 독일 수도 베를린의 문화적 공간으로서의 강점뿐만 아니라, 경제 산업 분야를 총괄, 운영할 수 있는 회사를 설립하여 더 신속한 대응과 도시 마케팅을 위한 교두보를 확보하기 위해 베를린 파트너(Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH)를 설립
  - 당초 베를린 파트너는 베를린의 홍보를 위해 Berlin Holding Gesellschaft für Kapital-Marketing mbH의 파트너사로 1994년 최초 설립
  - 이후 2013년 6월, Berlin Partner는 Berlin Technology Foundation과 합병하여 현재의 Berlin Partner for Business and Technology GmbH로 출범
- 베를린 파트너는 베를린의 대표 비즈니스 개발 기관으로서 베를린을 '방문객(외부기업)이 투자할 수 있는 공간'으로 인식하도록 유도하는 것이 목표로 아래의 역할을 수행
  - 일하고 살기 좋은 도시로 베를린을 홍보(수도 및 장소 마케팅 담당)
  - 도시브랜드와 산업 강점을 연계하여 기업 및 해외 투자자 유치/지원
  - 과학 기관을 위한 비즈니스 및 기술, 과학 협력 파트너와 네트워크 형성 등을 지원
- 주요 미션
  - 투자 촉진, 베를린 기반 기업의 성장지원, 베를린 지역의 대내외적인 홍보, 과학기술과 경제의 통합화 및 기술이전 지원, 거버넌스 구축 등
- 베를린 파트너는 기업가 마인드를 기반으로 시장에서 유연하게 대응하기 위하여 민간기업(유한책임회사) 형태로 설립 운영 중
  - 지분의 61.5%를 민간기업이 소유하고, 감독위원회는 기업가로 구성
  - 공공-민간 파트너십의 하나로 약 280개 이상의 베를린 파트너가 참여하고 있으며, 그중 약 30개 과학 기관과 주요 협회 및 재단이 학회 활동을 지원

- 주주 구성: 베를린 투자은행(Investitionsbank Berlin, 31.5%), 베를린 기술재단(Technologiestiftung Berlin, 30.0%), 베를린 지주 협회 파트너(Partner für Berlin Holding Gesellschaft für Hauptstadt-Marketing mbH, 28.0%), 베를린 공예회의소(Handwerkskammer Berlin, 3.5%), 베를린 상공회의소(Industrie-und Handelskammer zu Berlin, 3.5%), 베를린 및 브란덴부르크 비즈니스 협회(Vereinigung der Unternehmensverbände Berlin und Brandenburg e. V. (UVB), 3.5%) (Berlin Partner 홈페이지)

## 2) 주요 역할

- 베를린은 연결하고 있는 브란덴부르크주와 상호 협력을 통한 혁신 성장을 위하여 '수도광역경제권에 대한 공공혁신전략 (Joint innovative strategy)' 을 공동으로 수립
- 위 계획에 따라 베를린과 브란덴부르크주 지역에서는 7개의 산업클러스터를 공동으로 조성하여 추진하고 있으며, 베를린 파트너는 산업과 창업의 핵심 지원기관으로서 역할을 담당
- 특히, 비즈니스 목적지로서의 베를린의 공공이미지를 연구 및 홍보하고, 기업과 투자자에게 베를린 정착과 성장을 위한 서비스와 지원을 제공
  - 국가의 경제, 기술 및 혁신 정책 전략의 개발 및 구현에 참여
  - 특히, 베를린의 중소기업 및 산업체의 기업 발전을 지원
  - 베를린에 정착한 기업에 대한 조언 및 지원
  - 과학과 경제의 네트워킹을 통한 지식과 기술이전의 촉진 및 강화
  - 'be 베를린' 캠페인을 포함하여 베를린 마케팅을 총괄
  - 부동산, 자금 조달, 금융, 혁신, 정착, 확장 및 위치 보안 프로젝트를 위한 EU 및 국제 서비스를 주제로 한 서비스
- 베를린 파트너는 Category A~E, Science Partner, Startup Partner로 구성된 230개 이상의 다양한 수준의 협업파트너와 함께 투자입지, 자금, 인재유치, 혁신성장 및 글로벌화 전략 지원 측면에서 기업들이 필요로 하는 실질적인 서비스를 제공하기 위해 노력



[그림 4-3] 베를린 파트너 협업파트너 현황

자료: Berlin Partner 홈페이지, 2020, Berlin Partner Netzwerk

#### ○ 베를린 파트너의 주요 사업

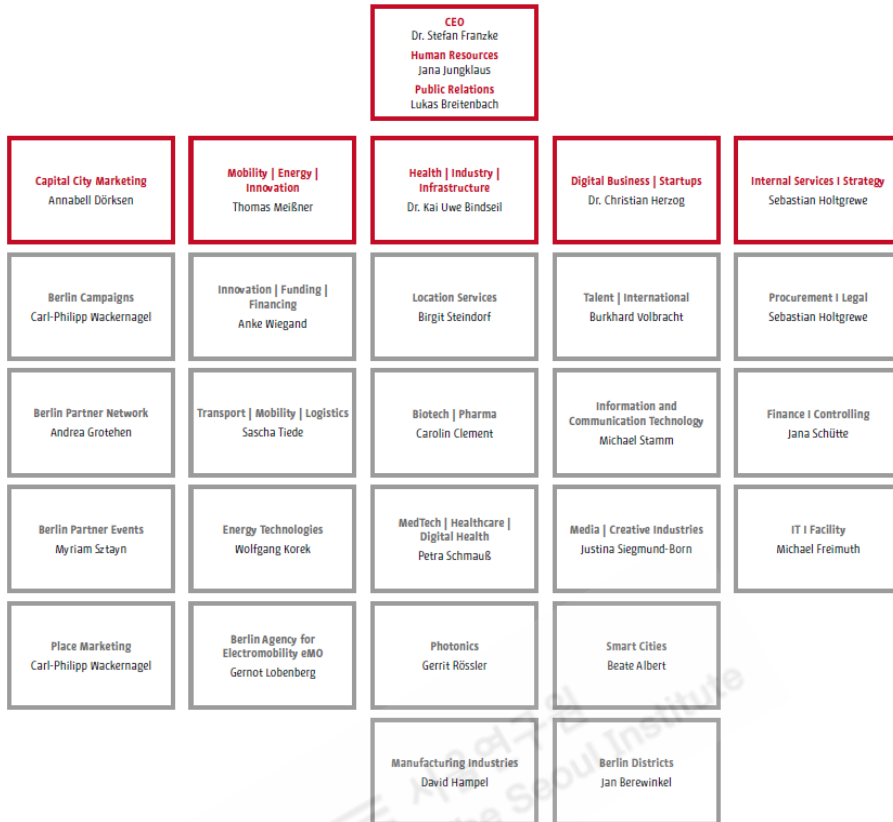
- 비즈니스 로케이션 패키지: 베를린에 초기투자 또는 재투자 계획 중인 기업을 대상으로 회사 설립에 가장 적합한 장소와 관련된 정보 제공 (예. 지역 정보 제공, 입지 조사, 입지방문 서비스)
- 비즈니스 파이낸싱 패키지: 자금 조달 및 파이낸싱 솔루션을 식별하고, 편집하여 계획을 이행하는 것을 지원(예. 사업계획 검증, 재원조달 지원, 투자 등 프로그램 제공)
- 비즈니스 인재 패키지: 인재 훈련 및 발굴, 외국인/이민 노동자 자격과 거주 허가를 받을 수 있도록 지원(예. 인재채용 지원, 사업체 이민노동자 채용서비스 지원, 정착서비스 지원)
- 비즈니스 혁신 패키지: 기술 요구 사항을 식별하고, 적절한 과학/기술 전문가와의 연결을 지원(혁신과 협업 지원 제공, 협업파트너 조사지원, 혁신프로그램 지원)
- 비즈니스 인터내셔널 패키지: 새로운 시장을 탐색하고, 협력 파트너 모색을 지원(국제적 협업기회제공/국제활동에 대한 자금지원/국제협업파트너조사 지원/베를린 비즈니스 대표단 운영, 국제 이벤트 개최 등)

- 그 외에도 베를린 지역의 투자촉진을 위한 종합포털사이트를 운영하고 있으며, Enterprise Europe Network, Start Alliance 등도 구축

### 3) 조직규모와 예산

- 베를린 파트너는 이사회, 감사원, 집행부 등을 포함하여 약 200명 내외 (2018년 기준)가 근무
- 베를린 파트너는 시·정·경 모두의 협력을 도모하여 경쟁력 있는 도시로 발전하기 위해 은행, 상공회의소, 경제개발단체, 시의원 등 다방면의 기관장들을 이사회와 감사원 관계자로 구성
  - 이사회 의장직은 베를린 투자은행 CEO가 수행
  - 감사원은 상원의원, 국무장관, 상공회의소 회장, 민간 기업 대표, 공예회의소 회장, 베를린 기술재단 이사회 의장 등 다방면의 기관장이 참여
- 집행부는 베를린의 5개 산업클러스터 내 전략 산업에 초점을 맞춰 5개 부서(21개 팀)가 운영
  - 5개 산업클러스터 내 전략산업: 운송, 의료보건, 에너지기술, 광학, 창의 경제(스타트업) 등
  - 5개 부서: 지역 마케팅(Capital city Marketing), 에너지/교통/혁신(Energy/Mobility/Innovation), 건강/산업/인프라(Health/Industry/Infrastructure), 디지털 산업/스타트업(Digital Business/Startups), 내부 서비스/전략(Internal Services /Strategy) 등
- 매출(2017년 기준): 약 €1,700만 (Berlin Partner 홈페이지)
  - 베를린 파트너는 베를린 주, 상공회의소, 협회 및 민간 기업의 회비 등으로 운영





[그림 4-4] 베를린 파트너 조직도

자료: Berlin Partner 홈페이지(<https://www.berlin-partner.de/en>)

#### 4) 주요 성과(2020년)

- 262개 프로젝트(해외기업 유치) 완료
- 6,866개 일자리 창출
- 8억 7,280만 유로 투자유치, 1억 1,620만 유로 제3자 펀드 획득
- 223개 회사에 거주 허가증 발급 등

### 3\_싱가포르의 경제개발청(EDB: Economic Development Board)

#### 1) 일반현황

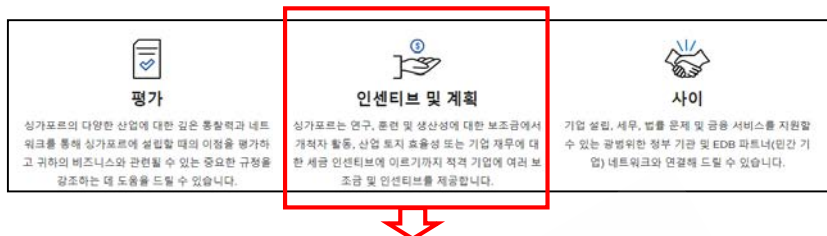
- 도시국가인 싱가포르의 정부조직 중 하나인 싱가포르 경제개발청(이하 EDB)은 1961년 8월에 외국인투자유치를 담당하기 위해 설립
- EDB는 통상산업부 산하 준정부기구이며, 싱가포르의 핵심 정책집행기관인 책임운영기관(Statutory Board: SB)<sup>5)</sup>
  - 싱가포르의 국가행정은 대통령실을 비롯하여 총리 중심의 내각 감독하에 있는 총리실, 감사원, 검찰부, 15개 행정부처, 핵심 정책집행기관인 63개 책임운영기관(SB)으로 구성
- EDB는 싱가포르의 경제 경쟁력을 강화하기 위한 전략을 수립 및 실행하는 역할을 담당
  - 싱가포르 경제의 성장, 확대 및 개발 촉진 기능
  - 외국인 및 국내 투자 촉진을 위한 투자촉진정책 및 계획, 인센티브, 마케팅전략 수립
  - 국내 산업의 신기술, 자동화, 교육, 연구개발 활동에 대한 투자를 통해 기업의 기술 수준 향상을 지원하는 기능
  - 국내기업의 개발지원 및 신기술에 대한 교육 제공 기능

#### 2) 주요 역할

- EDB는 외국인 직접투자유치를 위해 싱가포르의 산업 부문에 대한 정보와 네트워크 지원까지 모든 서비스를 원스톱서비스를 제공
- 또한, 외국인 직접투자유치를 위한 서비스 제공뿐만 아니라 투자촉진 정책(국내기업 포함)과 투자환경개선을 위한 정책 제안 및 자문역할, 산업육성 전략 수립 등 포괄적인 기능 및 역할을 수행하는 것이 특징

5) 책임운영기관이란 싱가포르의 독특한 제도로서 우리나라의 책임운영기관과는 성격이 상이함. 싱가포르의 책임운영기관은 특정 임무 수행을 위해 의회가 제정한 특별법에 따라 설립된 준정부기구로 '법정위원회'라고 지칭하기도 함. 정부 기관이지만 정부조직법의 영향을 받지 않고, 예산과 인사, 조직체계도 독립적으로 운영 가능함

- 특히, EDB는 외국인 직접투자의 인센티브 심사와 결정 등에 강력한 권한 행사가 가능
  - 투자유치에 따른 인센티브는 싱가포르의 여러 관할부서에서 책임지고 있지만, 산업분석을 토대로 최종 수혜 여부와 조건은 경제개발청이 담당
- 자회사로 '컨택싱가포르'를 운영하고 있으며, 컨택싱가포르는 싱가포르 경제개발청과 노동청의 협력기관인 싱가포르 정부기관으로 글로벌 인재 유치를 목적으로 설립

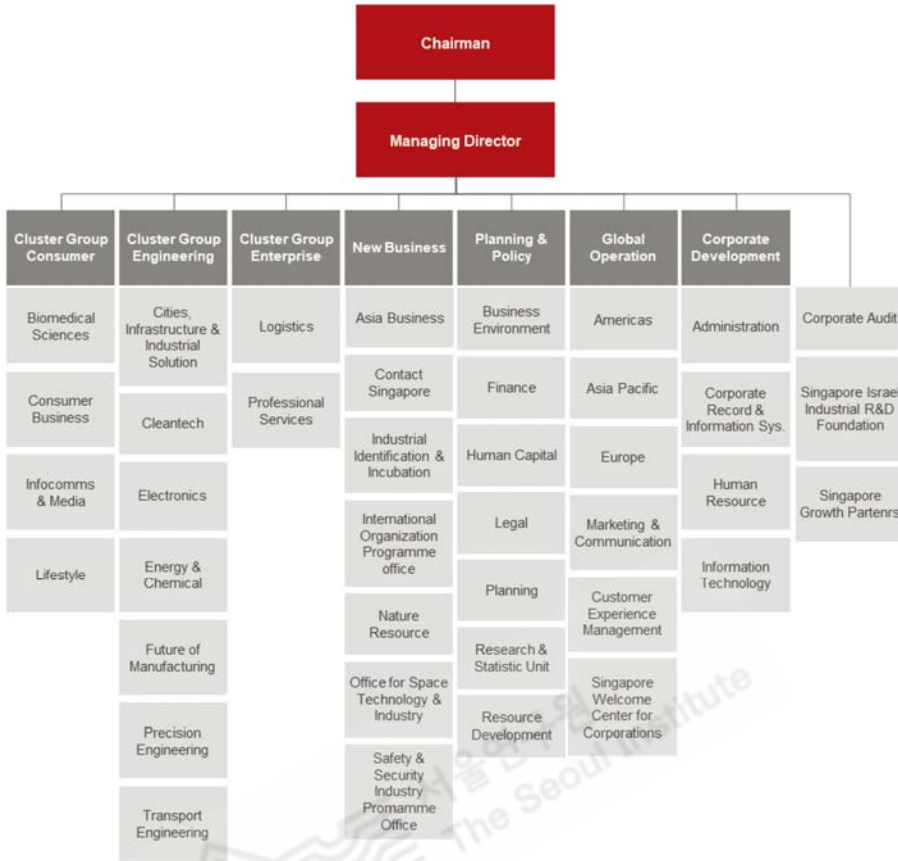


**특히, 투자 인센티브와 관련 동 제도의 수립,  
심사 및 결정 등에 있어 강력한 권한을 행사**

[그림 4-5] 싱가포르 경제개발청 주요 역할

### 3) 조직규모 및 예산

- EDB는 이사회, 재무부 장관이 위원장으로 있는 국제자문위원회, 경제개발청 전략 및 운영을 담당하는 위원회 이하 7개 부서(40개 팀)로 구성되어 있으며, 직원 수는 국내외 약 600~700명 내외
- EDB는 13개국(호주, 중국, 프랑스, 독일, 인도, 인도네시아, 일본, 한국, 스웨덴, 스위스, 영국, 미국 및 브라질)에 19개 국제사무소를 운영
- EDB는 글로벌 운영 그룹이 해당 국가/지역의 투자유치 유망기업을 선정하면 산업/업종별로 전문성을 보유한 10개의 산업 그룹이 맞춤형 지원 방안을 마련해 목표 기업에 접근하는 것이 특징으로 국가/지역별 담당부서와 산업별 담당 부서가 유기적으로 협력하는 시스템
- 예산(2021년 기준): 약 \$1,291.82 million
  - EDB 운영비 \$243.04 million + 개발비 \$1,048.78 million (Ministry of Finance Singapore: MOF 홈페이지)
  - 정부가 예산의 전액(100%) 지원



[그림 4-6] 싱가포르 EDB 조직도

자료: 기획재정부, 2019, 2017/18 경제발전경험 공유사업 산업·무역 정책자문: 인도, p.72

#### 4) 주요 성과(2020년)

- EDB 성과는 4가지 지표를 기준으로 산출: 총고정자산 투자금, 총비즈니스 지출금액, 총부가가치 예상금액, 고급 일자리 창출 수
- 고정자산투자(FAI) 17,171 S\$million
- 기업총지출(TBE): 6,815 S\$million
- 부가가치 창출: 31,196 S\$million
- 일자리 창출 19,352개

## 4\_홍콩의 인베스트 홍콩(Invest Hong Kong)

### 1) 일반현황

- 홍콩 정부는 글로벌 비즈니스 거점으로서 홍콩의 위상을 강화하고, 전략적으로 중요한 투자를 홍콩에 유치하며, 이를 지속 유지하기 위한 목적으로 2000년 7월 인베스트홍콩(Invest Hong Kong: InvestHK)을 설립
- 인베스트홍콩은 홍콩의 상무경제발전국(Commerce & Economic Development Bureau)의 산하기관으로 직원들은 공무원 신분이며, 홍콩의 외국인 직접투자자와 관련된 실무를 종합하여 담당
- 미션: 홍콩의 경제발전에 전략적으로 중요한 외국인 직접투자유치 및 유지

### 2) 주요 역할

- 인베스트홍콩은 특화된 산업 분야별 세미나/워크숍 및 네트워킹 이벤트를 개최하고, 사절단 파견 외에도 비즈니스 단계별로 필요한 정보, 조언, 지원서비스 등을 제공
- 비즈니스 단계에 따라서는 기획(Planning) 단계-설립(Set-up) 단계-구축(Launch) 단계-애프터케어/확장(Aftercare/Expansion) 단계로 구분
  - 기획 단계: 예비 계획 단계에서 필요한 홍콩 비즈니스 환경에 대한 실용적이고 최신의 정보 및 리소스를 제공(예. 회사설립 절차, 세금, 채용 및 인터 규정, 이민 규정, 상표 등록 등)
  - 설립 단계: 홍콩에서 원활하게 비즈니스를 할 수 있도록 관련 비즈니스 서비스 제공자와 장소 등에 대한 조언하고, 필요한 인증서를 획득할 수 있도록 지원(예. 회계사/법률사무소/부동산 등을 연결, 노동비자 신청 및 홍콩 정착에 필요한 주거, 의료, 교육 등 관련 정보 지원)
  - 구축 단계: 서비스 및 상품 출시가 가능하도록 고객 프로필 및 사례 등을 지원하고 기자회견 및 각종 기업행사 등 마케팅 및 홍보 서비스 제공

- 확장 단계: 홍콩에서의 비즈니스 성장과 개발을 돕는 홍보를 진행하고, 네트워크 서비스를 지원하며, 무역협회/영사관 등을 통한 비즈니스 매칭서비스와 정부사업, 보조금에 대한 정보를 제공

[표 4-1] 인베스트홍콩의 비즈니스 단계별 지원서비스

비즈니스 단계	지원서비스
Planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 예비 계획 단계에서 실용적인 정보 및 리소스 제공</li> <li>· 기회 식별을 포함한 비즈니스 결정의 전략적 구현 및 평가에 대한 지침 제공</li> <li>· 관련 영사관, 상공회의소 및 비즈니스 협회와 연결</li> <li>· 홍콩에서의 생활 및 취업에 대한 자문(은행 계좌, 주택, 의료, 학교 및 네트워킹 등)</li> </ul>
Set-Up	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 홍콩에서 원활하게 비즈니스를 할 수 있도록 지원</li> <li>· 사업 허가, 비자 신청, 상표 등록, 지적 재산권 및 무역 규정 등 지원</li> <li>· 세금 및 사업 규정에 대한 안내</li> <li>· 서비스 제공자, 전문 협회 및 정부 부서와의 회의 주선</li> <li>· 부문별 산업 및 기회 관련 자문</li> </ul>
Launch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 서비스 및 상품 출시 지원</li> <li>· 변호사, 회계사, 인사전문가, 컨설팅, 디자이너, 인테리어 전문가, 부동산 회사 등과 연계</li> <li>· 마케팅 및 홍보 서비스 제공</li> </ul>
Aftercare/ Expansion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 비즈니스 성장과 개발지원</li> <li>· 지속적인 확장을 위한 도구</li> <li>· 성장 기회 식별 지원</li> <li>· 지속 가능한 성장 기반 확보</li> <li>· 마케팅 및 홍보 전반에 걸쳐 지속 지원</li> </ul>

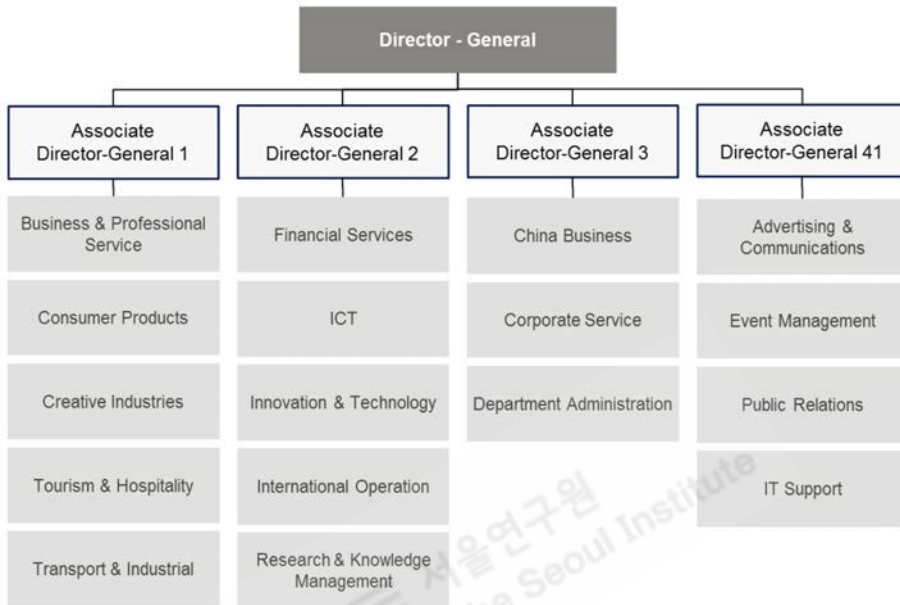
자료: InvestHK 홈페이지(<https://www.investhk.gov.hk/>)

- 특히, 인베스트홍콩은 외국인투자유치와 관련하여 기본적인 서비스는 조직 자체에서 해결하지만 이후 구체적인 컨설팅은 민간업체를 연결해 주는 방식으로 관련 업무를 추진
- 투자유치와 관련된 모든 기본적인 1차 자료 제공, 상담은 인베스트홍콩에서 처리하고, 이후 구체적인 컨설팅은 민간 업체를 연결해 주는 방식으로 민간 사업영역의 전문성을 존중

### 3) 조직규모 및 예산

- 인베스트홍콩의 국내조직은 4개 부서(17팀)로 구성되어 있으며, 해외에는 주요 타겟 국가를 중심으로 22개국에 약 30개 해외사무소가 개소되어 있고, 전체 직원은 약 250명 내외가 근무

- 국내조직은 산업편제로 구성되어 있어 산업 부서별로 담당 산업 투자가의 진출 전 단계 및 요구 사항들을 종합 지원하는 형태
- 예산(2021/22): 약 \$184.6 million(홍콩 정부예산 홈페이지)
  - 정부가 예산의 전액(100%) 지원



[그림 4-7] 인베스트홍콩 조직도

자료: 기획재정부, 2019, 2017/18 경제발전경험 공유사업 산업·무역 정책자문: 인도, p.75

#### 4) 주요 성과(2020년)

- 인베스트홍콩은 가시적인 성과를 기준으로 성과지표를 설정
  - 홍콩 내 실질적인 사업장을 구축하거나 기존 사업장으로의 증액투자 건수, 고용창출 실적 등을 활용
- 317개 프로젝트 유치 완료
  - 인베스트홍콩의 프로젝트 유치 완료 기준은 타 기관과 달리 프로젝트 지원 완료 건수를 기준으로 설정
  - 인베스트홍콩은 신규 투자유치 프로젝트를 접수하여 사무실을 열고, 직원을 고용하고, 정상적으로 영업하도록 지원이 완료되면 프로젝트 1건으로 간주

- 따라서, 실제 프로젝트가 완료될 때까지 전 과정에 걸쳐 지속적인 지원을 받을 수 있는 구조

- 8,000개 이상의 일자리 창출
- 162건 이벤트 개최(참가자 263,000명 이상)
- 국내외 주요 지역에서 6,500회 이상 회의 진행

## 5\_시사점

### 1) 조직 규모와 인력 부문

- 도시별 IPA의 조직 구성은 본부/부서 단위이며, 최소 200명 내외가 근무하는 등 적지 않은 인력을 요구
  - 조직 규모를 보면 런던과 베를린은 약 200명 내외, 싱가포르의 700명 수준이고, 홍콩은 250명 내외
  - 홍콩은 도시국가임에도 런던이나 베를린과 조직 규모가 비슷하지만, 구체적인 컨설팅과 같은 업무는 민간 업체를 연결해 주는 방식으로 해결하기 때문에 4개 모두 도시 단위의 IPA임에도 불구하고 작지 않은 규모
- 특히, 해외투자 정보수집, 시장지출에 대한 전략적 지원 등을 목적으로 타겟 국가에 지사/해외사무소를 설치하여 운영 중
  - 런던 앤 파트너스는 주요 타겟 국가/대륙(북미, 유럽, 중국, 인도 등)을 중심으로 8개 지역에 총 13개의 해외사무소 운영
  - 베를린 파트너는 로스앤젤레스에 베를린 연구소를 설립하였고, 독일 및 유럽 전역에 걸쳐 약 230개 이상의 다양한 파트너와 협업체계 구축
  - 싱가포르 경제개발청은 타겟국가 위주로 13개국에 19개 국제사무소를 운영하고 있으며 인베스트홍콩은 22개국에 약 30개 해외사무소 운영
- 서울시는 2020년 2월에 서울시의 투자환경을 해외에 홍보하여 선도적 글로벌 기업을 유치하기 위해 인베스트서울센터 설립하였지만 아직은 초기 단계로 현재 15명이 근무하고 있으며, 해외 지사/사무소가 없는 상태



## 2) 조직구조 부문

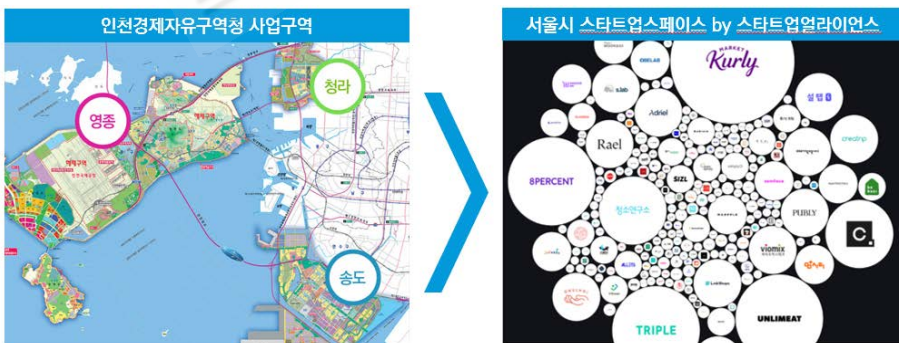
- IPA별 차이는 있지만, 보통 ‘투자유치 기능’ 또는 ‘도시의 전략산업’에 따라 4~5개 부서로 구성하고 있으며 일부는 타켓 국가나 대륙별 담당 부서를 조직 내 운영
- 현재 인베스트서울센터는 전략마케팅팀, 투자유치팀, 투자촉진팀 등 기능별 부서 체제 형식
- IPA 설립 초기에는 ‘투자유치 기능’별 부서 체제로 출발하여 전략산업/타켓 국가(대륙)이 증가하면 해당 부서를 추가하는 방식으로 성장하는 경로

[표 4-2] IPA 사례별 조직규모 및 조직구조

구분	조직 규모	부서 체제와 구성
국외	런던앤 파트너스	- 운영&거버넌스, 마케팅, 비즈니스, (국제)시장, 전략&대외협력 - IPA 기능/타켓 국가(대륙) 고려
	베를린 파트너	- 지역 마케팅, 에너지/교통/혁신, 건강/산업/인프라, 디지털 산업/스타트업, 내부 서비스&전략 - 전략산업 고려
	싱가포르 경제개발청	- 클러스터 그룹/소비자, 클러스터 그룹/엔지니어링, 클러스터 그룹/기업, 신사업, 계획&정책, 글로벌 사업, 기업 개발 - 경제개발청의 일부로서 IPA 기능 수행, 기능별 고려
	인베스트 홍콩	- 영업 1본부, 2본부, 3본부, 4본부 - 본부 내 업종별/지역별 업무 배분 고려
국내	인베스트 코리아	- 투자기획실, 투자유치실, 해외투자유치지원실, 종합행정지원센터, 외국인투자유치부즈만 - KOTRA 내 기능별 고려
	인천 경제자유구역청	- 기획조정본부, 투자유치사업본부, 송도사업본부, 영종·청라사업본부 - 기능별/부지별 고려
	인베스트 서울센터	- 전략마케팅팀, 투자유치팀, 투자촉진팀 - 기능별 고려

### 3) 투자유치 전략 부문

- 해외 사례를 종합해보면, 해당 도시의 강점 또는 FDI 유치 기반에 따라 IPA 모델이 상이
  - IPA 기관 모두 기본적으로 ‘투자 촉진 및 유지’에 주력하고 있으며, 그 외에도 도시별 장점과 연계하여 FDI 전략을 수립
  - 런던과 베를린은 우수한 ‘기업 생태계’를 기반으로 도시 마케팅, 기업 정보 및 네트워크에 강점을 가지고 있음에 따라 전문성을 갖추고 시장에 유연하게 대처할 수 있는 민간조직을 운영 주체로 활용
  - 반면, 싱가포르와 홍콩은 운영 주체가 공공기관이고, 투자유치에 활용할 수 있는 가용지를 보유하고 있다는 점이 강점으로, 국가 차원에서 가용한 투자 인센티브와 세금혜택 제공 등을 FDI 유치에 적극 활용
- 서울시는 FDI 전략 수립에 있어 ‘가용지’가 아닌 ‘기업’을 기반으로 민간과의 협력을 통한 비영리 IPA 형태로 운영이 적합
  - 최근 서울시 FDI는 서비스업, 증액투자, 스타트업/VC 분야에서 강세
  - 서울시는 성숙도시 단계로 접어들어 가용지 고갈 상황으로 기업 투자 기반의 FDI는 필연적인 흐름
  - ‘가용지’ 기반의 싱가포르나 홍콩 모형이 아닌 서울의 상황에 부합하는 ‘기업’ 기반의 런던과 베를린의 IPA 모형을 벤치마킹할 필요성 존재



[그림 4-8] FDI 유치 기반 예시

자료: 인천경제자유구역청 홈페이지; 스타트업얼라이언스 홈페이지

05

## 서울시 투자유치 전담기관의 설립 방향



1\_설립 형태

2\_기능

## 05. 서울시 투자유치 전담기관의 설립 방향

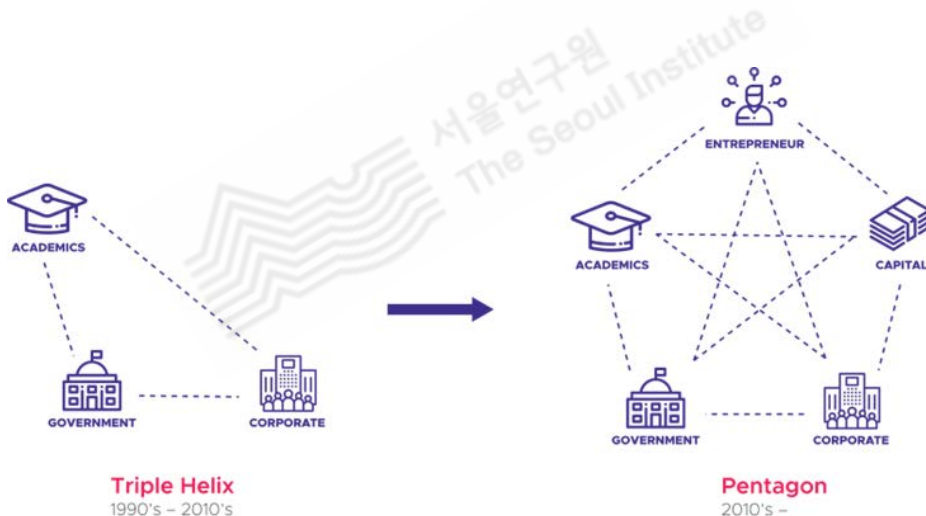
### 1\_설립 형태

#### 1) 서울시 투자유치 전담기관 설립 환경 검토

- 서울시 투자유치 전담기관 설립은 해외투자지로 국가보다 ‘도시’를 선호하는 최근의 FDI 추세와 이에 대한 대응 차원에서 시의성 존재
  - 2020년 전후하여 점차 국가가 아닌 ‘도시’별로 해외투자지의 선호가 결정되는 추세가 확산
  - 이에 대한 대응으로 투자유치 전담기관도 국가뿐 아니라 지자체 수준에서 설립되어 성과를 내는 사례 증가
  - 한편, 해외투자유치 관련 국제기구를 중심으로 국제, 국가 및 도시 간 투자유치 전담기관의 역할 분담과 조정에 대한 논의도 본격화
- 서울의 FDI는 지난 10년간 크게 성장했지만, 서울시의 세계적 위상에 비추어보면 지금보다도 성장 여력이 충분히 존재한다는 주장 가능
  - 한국의 해외직접투자는 전 세계 상위 10위권에 들었으나 직접투자유입은 20위권 외로 해외직접투자가 FDI 규모를 추월한 상황
  - 서울도 2019년 FDI 규모가 역대 최대인 100억 달러를 추월하였으나 유사한 순위의 세계도시와 비교해 보면, 서울시의 FDI 규모는 다소 미진한 상황
  - 서울시 투자유치 전담기관 설립과 운영을 통해 서울이 서울 뿐 아니라 한국의 FDI 성장에 기여하는 형태의 구상을 고려해 볼 수 있는 단계
- 서울시의 FDI 구조는 최근 스타트업 생태계의 글로벌화에 힘입어 서비스

업, 연계투자 중심으로 빠르게 변화하고 있어 기존과는 사뭇 다른 행위자 네트워크 구축이 필요

- 기본적으로 서울시가 기존에 '산학연-민관' 사업을 통해 확보한 자원을 현재 글로벌한 수준으로 성장한 서울시 '스타트업 생태계'와 결합하는 정책 시행이 필요한 단계
- 글로벌 투자유치 관련 외투기업은 물론 상공회의소, 업종 및 기술별 기업협회, 그리고 국내외 벤처캐피탈 등과의 네트워킹이 필요
- 최근 지역발전론에서 기존의 삼중나선(Triple Helix) 모형에서 펜타곤 모형으로의 발전에서도 드러나듯이 4차 산업혁명 혁신거점의 핵심 동력은 기업가와 벤처캐피탈
- 기존의 삼중나선 모형은 2010년대 이후 새로운 행위자를 추가하는 모형으로 바뀌고 있으며, 이러한 새로운 모형의 대표적인 버전이 기업가-벤처캐피탈을 포함시킨 펜타곤 모형(Strategy Tools, 2021)



[그림 5-1] 삼중나선 모형에서 펜타곤 모형으로의 변화

자료: Strategy Tools, 2021.

- 비교사례 분석 결과, 가용 토지가 부족한 성숙도시이자 최근 글로벌 스타트업 생태계로 부상하는 발전 단계의 서울은 '토지' 조성이 아닌 '기업' 매칭 사례에 더 적합한 상황인 것으로 판단

- 서울시의 벤치마킹 모형인 ‘기업’ 매칭 기반 기관은 기관의 전문성과 신뢰성 확보가 관건으로 단기 기반 조성은 불가능
  - 홍콩이나 싱가포르의 ‘토지’ 조성 기반모형은 투자 결정이 내려지고 나면 부동산 개발 요건에 따라 비교적 단기간에 절차 진행 가능
  - 반면, 런던이나 베를린 모형에서와 같은 국내외 투자자-기업 매칭에 필요한 기관의 신뢰도는 단기간 확보가 곤란
  - 때문에, 기존 서울시 네트워크의 활용 및 매칭 기반 확대가 조기 투자 유치 전담기관 설립 및 성공에 필수적인 전제
- 한편 ‘기업’ 매칭 기반 기관은 제도적으로 특구 지정 등을 통한 인센티브가 기본 세팅인 ‘토지’ 조성 방식과는 달리 조세, 규제 완화 등의 인센티브 활용이 곤란하여 서울시 자체적인 정책적 보완 고려도 바람직
  - 현재 가동 중인 서울시의 온라인 스타트업 정보시스템 ‘서울스타트업 플러스’와의 오프라인 사업 연동이 좋은 예
  - 또한, 초기 운영에 있어서 서울시 조성 펀드 활용 시 서울시가 VC와 함께 참여하여 투자하는 형식으로 투자 신뢰성을 확보하는 식의 펀드 운영에 대한 제안도 현장에서의 효과성을 인정받은 바 있음
- 절차상으로 서울시와 산하기관이 보유한 기존의 관련 기업-협회 네트워크를 활용할 수 있는 단계적인 조직 및 기반 마련 과정 고려가 필수
  - 초기에 민간위탁으로 공모를 진행하였으나 결과적으로 현재 서울산업진흥원 내에 설립되어 운영 중인 인베스트서울은 이와 같은 시각에서는 불가피한 선택

## 2) 서울시 투자유치 전담기관 설립 형태별 검토

- 현재 서울시 투자유치 전담기관의 설립 형태별로 가능한 옵션은 크게 정부 내 조직, 산하기관 내 조직, 산하기관, 혹은 민간위탁의 4가지 옵션
  - 이에 더해 산하기관 내 조직에도 내부조직과 자회사를 두는 선택지를 고려할 수 있고, 산하기관도 형태에 따라 공사, 출연기관, 출자기관 고려 가능
  - 해당 선택지에 국가나 광역지자체의 유사 사례를 매칭시키고 일단 법적 요건에 따라 가능 여부를 판단

[표 5-1] 투자유치 전담기관 설립형태 옵션 검토

구분	정부 내 조직	산하기관 내 조직		산하기관			민간위탁
		내부조직	자회사	공사	출연	출자	
요건	가능	가능	조건부 가능	불가능	가능	가능	가능
광역 지자체	서울시 금융투자과 등 17개, 인천 경제자유구역청 등 11개	인베스트 서울, 충남 외국인 투자기업 지원센터	x	x	x	x	경기도 외국인 투자기업 지원센터
국가	새만금 개발청	인베스트 코리아	x	x	x	x	x

- 법적 요건을 고려하면 현재 불가능한 옵션은 공사이며, 산하기관 내 자회사 옵션은 조건부로 가능한 상황
  - 공사는 현재 법적 요건 상 관련 사업을 수행하는 것이 불가능
  - 산하기관 내 조직으로 자회사를 활용하는 옵션은 불가능하지는 않으나 법적으로 명확하게 명시되었거나 추천하는 선택지는 아닌 상황
- 현재 국가나 광역지자체에서 투자유치 전담기관의 역할을 수행하고 있는 사례는 정부 내 조직, 산하기관 내 조직, 민간위탁의 세 옵션에만 존재
  - 현재 광역지자체에서 투자유치 전담기관 관련 업무는 주로 주무 부서나 특별법을 통해 투자유치 지구가 정해진 외청에서 수행

- 산하기관 내 조직으로 운영되는 경우는 KOTRA의 인베스트 코리아가 대표적이며, 광역지자체의 경우에도 SBA 내 인베스트 서울의 사례 외에 충남경제진흥원 산하의 충남외국인투자기업지원센터가 운영 중
- 마지막으로 민간위탁의 경우에는 경기도 외국인투자기업 지원센터가 유일했는데, 여기에는 해당 센터를 경기도 외국인 투자기업 산업단지 회원사들이 설립한 협의회가 위탁받아 운영하는 특별한 사정이 존재
- 관련 전문가들은 투자유치 전담기관의 핵심 기능을 온전히 시행하기 위해서는 인재의 전문성과 민간의 자율성 확보가 중요하다고 지적
  - 앞으로 투자지역으로서 서울의 이미지 형성, 투자 생성, 투자 촉진 및 유지, 정책 홍보의 4개 핵심 기능을 성공적으로 수행하기 위해서는 인재 확보와 민간의 자율성이 보장되는 조직 문화가 필수
- 또한, 지자체의 권한을 활용하면서 협력하여 중앙정부와 협상하면서도 현장에서의 문제를 효과적으로 조율해나갈 수 있는 역량 보장
  - 현실적으로 민간과 공동으로 사업을 진행하더라도 중앙정부 및 서울시와의 긴밀한 협업이 가능한 조직 형태를 찾아야 하는 상황
- 민간위탁은 법적으로는 가능하나 실제 투자유치에 전문성이 있는 민간기관을 모색하기 어려워 현실적인 대안이 되기는 곤란
  - 경기도 외국인투자기업 지원센터와 같이 산업단지에 뿌리를 두고 사후 관리에 특화하는 특수한 상황이 아니면 민간만으로 해외투자유치에 전문성을 갖춘 기관은 현실에서 찾기 어려움
  - 초기 서울시의 민간위탁 시도가 결국 SBA의 인베스트서울로 귀결되었던 전개도 이런 현황을 반영
  - 행정적으로는 민간과의 협력이나 기업의 니즈 파악, 운영비 측면에서 장점이 있으나, 반면 민간위탁기관 변경 시 노하우 및 정보의 축적이 어려워 지속가능한 투자유치 전담기관 운영에는 부정적인 측면 존재



[표 5-2] 경기도 외국인투자기업 지원센터 '민간위탁' 운영 사례

## ① 민간위탁 배경

- 화성 장안, 평택 오성·여연·한산·현곡 등 경기도 내 분포하고 있는 8개 외국인투자기업 전용 산업단지에서 외국인기업 애로사항 처리를 위해 사단법인 '경기도외국인투자기업지원협의회'를 조직(2006년 10월)
- 당초에는 산업단지에 공무원을 파견하여 민원창고 업무 수행
- 그러나, 공무원 순환보직으로 기업 히스토리 관리의 어려움, 산업에 대한 이해도 저조, 민간 기업 네트워크 관리 한계 등이 발생함에 따라 산업단지 8개 공동으로 '외투기업지원협의회' 조직
- 경기도 내 3,800여 개의 외국인투자기업의 경영 고충 해소와 외국인 투자환경 개선 및 투자유치를 위해 '경기도외국인투자기업지원센터사업'을 발굴하였고, 경기도외국인투자기업 지원협의회에 민간위탁(2015년~현재)


## ② 주요 사업내용

- 외투기업의 '사후지원'(예. 고충상담지원, 구인애로기업지원, 주재원 비자문제 해결, 법률 정보 제공 등)에 초점
- 경기도에 진출한 외투기업은 약 3,800개이며, 공장 등 제조업 중심의 기업들이 많아 고충사항이 많은 편(1년 약 500건 처리)에 해당됨에 따라 '사후지원'이 중요
- 경기도외국인투자기업지원센터에서 직접 해결하기 어려운 사안들은 KOTRA '음부즈만'과 협의하여 처리
- 사후지원 업무 외 산업단지의 투자이행/입주계약 등은 '경기도시공사 외투센터'가 담당

- 현재 서울시는 서울시 금융투자과가 서울시의 FDI 기조를 제안·감독하고 인베스트 서울이 정책 실행을 담당하는 분업 구조
  - 정부 내 조직만으로는 외국인투자유치에 필요한 전문성, 자율성 확보가 어렵다는 판단에서 산하기관 내 조직으로 기능 분리
  - 현재 다소 소규모로 본격적인 투자유치 활동에 제한이 있다고는 하지만 중장기적으로 현 구도를 운영하면서 조직을 확장하는 방식도 고려 가능한 옵션
  - 다만, 이상의 두 옵션은 기본적으로 현 상황을 유지하고자 하는 옵션들로 서울시가 더 적극적으로 투자유치 전담기관을 통한 투자유치 기조의 전환을 추진하는 단계에서는 다소 우선순위가 낮은 선택지
  - 한편, 이 옵션은 기관 설립에 따른 비용 절감이 가능하다는 장점은 있으나 순환 근무와 연봉 제한 등 행정적인 측면에서 보자면 FDI 전문가 영입과 유연한 운영에서 한계가 있는 것도 사실

- 자회사는 법령상 가능하고 조직상 유리한 부분도 있으나, 예외적인 사례로 추진 시 논란이 될 리스크가 상존
  - 정관 변경을 통해 산하기관의 자회사를 설립할 수 있고 이를 통해 인사, 재정, 사업권 측면에서 일정 부분 자율권 확보가 가능해 전문가 확보 등 투자유치 전담기관의 핵심역량 확보에 용이한 부분 존재
  - 분야는 다르지만, 태권도진흥재단이 시설의 운영관리 및 유지보수 기관으로 출자기관은 태권도원운영관리를 설립한 사례 존재
  - 다만, 법적으로 가능하지만 일반적인 경로는 아니며 특화 분야를 정관에 명시하여 설립한 산하기관이 재차 자회사를 설립한다는 측면에서 정당성이 부족하다는 지적이 가능

[표 5-3] 태권도진흥재단 '자회사' 운영 사례

 <b>태권도원운영관리(주)</b> Taekwondowon Operation Management Co., Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 자회사명: 태권도원운영관리(주)</li> <li>○ 출범일: 2020년 3월 1일</li> <li>○ 설립목적           <ul style="list-style-type: none"> <li>- 태권도원 운영 및 시설지원 관리</li> <li>- 태권도원 환경 및 조경관리</li> <li>- 경비업법에 의한 태권도원 보안관리</li> <li>- 기타 태권도진흥재단이 인정하는 사업 추진</li> </ul> </li> <li>○ 설립근거           <ul style="list-style-type: none"> <li>- 상법 제4장 주식회사</li> <li>- 정부의 '공공부문1단계 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인(2017.07.20.)'</li> <li>- 태권도진흥재단 '정관 제4조 제2항'</li> </ul> </li> <li>○ 주요기능           <ul style="list-style-type: none"> <li>- 태권도원 운영 및 시설물, 옥외구조물 등 유지관리</li> <li>- 태권도진흥재단, 기타 정부, 지자체 등에서 위탁하는 사업 운영</li> </ul> </li> </ul>
---	--

- 산하기관 설립에서 출자·출연기관 설립 옵션은 법적으로 가능하나 각각 향후 운영상의 고려사항 및 인허가 절차 진행에서 주의사항이 존재
  - 출자기관은 출자기관의 특성 자체가 장점이자 단점으로 경영자율성이 일정 부분 보장되며 수익모델 운영이 가능하여 다양한 사업 모형 운영이 가능하나, 수익창출 여부가 기관 존폐에 영향을 줄 가능성이 상존

- 현재 국내외 사례 분석에서 기업매칭 주도 모형의 경우 투자유치 전담기관의 뚜렷한 수익모델을 찾아내 어려운 상황으로, 민간이 사업을 시행하고 정부가 지원하는 형태의 비영리 조직으로 유지하는 추세
- 과거 투자유치 전담기관과 유사한 사업 범위를 가진 서울관광마케팅주식회사가 자본금 잠식 후 서울관광재단으로 재편되었던 서울시의 경험을 참고할 필요
- 출연기관은 상대적으로 독립적이고 자율적인 운영이 가능하고, 출자기관과는 달리 수익사업 운영은 제한적이지만, 최근 현장에서 제기되었던 인센티브로서의 펀드 운영 참여 등은 현재 SBA가 해당 펀드를 운영하는 데서도 알 수 있듯이 가능
- 다만, 출자기관과 같이 별도 기관 운영, 인력 채용에 따른 항구적 재정 부담을 고려해야 하며, 향후 출연기관 설립에 있어 SBA와의 기능 중복 우려로 설립 독자성을 인정받기 어려운 상황이 가장 큰 문제로 독립기관 설립 시 우선 이에 대한 치밀한 보완이 필요

[표 5-4] 서울관광마케팅 '출자기관' 운영 사례

- 기관명: 서울관광마케팅주식회사
- 설립목적
  - 서울의 관광과 MICE 산업을 세계적 수준으로 향상시키기 위하여 전문성 있는 인적자원을 보유하고 민간과 공동사업이 가능한 마케팅 전담기구 설립
  - 태권도원 한서울시 마케팅사업 전담기구를 통해 전문성과 효율성을 추구하고 관광마케팅 사업의 공익성과 수익성을 조화시켜 지속가능한 사업을 추진
- 설립개요
  - 설립일자: 2008년 2월 4일
  - 법적근거: 지방자치단체 출자출연기관의 운영에 관한 법률, 서울특별시 서울관광마케팅주식회사 설립 및 운영에 관한 조례
  - 법인형태: 지방자치단체 출자기관(서울시뿐아니라 16개 민간기관이 주주로 참여하는 제3섹터형 지방공기업 형식)
- 출자기관 운영의 문제점
  - 수익성에 기반을 둔 주식회사인 서울관광마케팅은 17개 주주사이에 이해관계가 부딪히는 어려움 발생
  - 그 외 서울시가 맡기는 대행업무 위주로 사업을 하면서 적자가 지속되고, 자본 잠식 상황까지 발생
  - 지속가능성 측면에서 문제가 제기되면서 2016년 민간 주주의 주식 매입·소각을 통해 서울시 지분 100% 주식회사로 변경
  - 2018년 5월 1일 기존 '서울관광마케팅'을 해체함으로써 수익성 중심 기능에서 벗어나 관광산업 진흥이라는 공익적 기능을 강화한 '서울관광재단' 설립

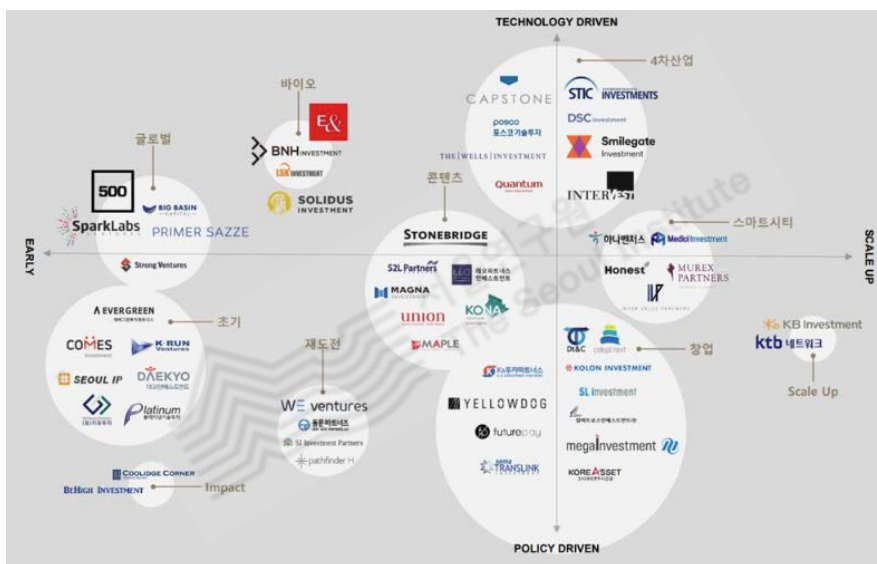
[표 5-5] 서울산업진흥원(SBA) 펀드 운용 개요

## SBA, 서울시 및 자체 펀드로 민간투자 유도

(매일경제, 2021. 5. 31.)

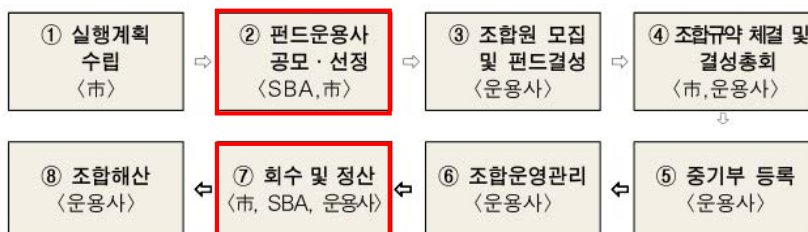
### ○ SBA 펀드운영 개요

- SBA는 서울시의 서울미래혁신성장펀드와 SBA의 펀드출자사업을 통해 벤처캐피탈의 투자재원인 펀드 결성이 원활할 수 있도록 지원 중
- 서울시가 출자하는 서울미래혁신성장펀드는 4차산업혁명, 스마트시티, 문화콘텐츠, 창업, 재도전, 바이오 등 6개 신성장동력분야이며, 현재까지 2조 2천억 원(42개 펀드) 규모로 조성·운영
- SBA펀드는 자칫 소외될 수 있는 투자영역을 고려하여 공공정책(글로벌, 임팩트, 초기 등) 분야에 5.9천억 원(29개 펀드) 조성·운영
- 그 밖에도 2020년까지 서울 소재 120개사 스타트업에 약 200억 원 규모의 지분을 투자하여 후속투자유치 및 투자기업 가치 제고에 노력



자료: 매일경제, 2021. 5. 31., SBA, 회수금으로 재투자재원 마련하는 투자선순환 구축(<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2021/05/522233/>)

### ○ 서울시 펀드 조성운용 및 관리 시 SBA 역할



- 이상의 서울시 투자유치 전담기관 설립 형태 검토 결과를 비교해 보면 상대적으로 출연기관 설립과 자회사 설립이 선호되는 대안
  - 관련 전문가들은 서울시 투자유치 전담기관의 독립기관화를 추진하게 된다면 정석대로 전담기관의 독자성에 대한 논리를 보완하여 출연기관 설립으로 진행할 것을 일차로 권고
  - 다만, 분명 제도적으로 모호한 부분은 있지만, 기능적인 면에서 본다면 자회사 설립이 인력 확보와 행정절차 상의 문제를 간략하게 해주는 측면도 분명 있을 수 있어 이를 차선으로 보는 제안도 존재



## 2\_기능

### 1) 서울시 투자유치 전담기관의 지향

- 서울시 투자유치 전담기관은 서울시 유일의 ‘해외 투자유치 및 지원기관’으로 포지셔닝할 필요가 존재
  - 독립 기구로의 전환은 기능의 고유성 확보가 관건인 데, 현재 서울시 출자·출연기관 중 인바운드 투자유치를 전담하는 기관은 전무
  - SBA 등에서 수행하는 기존의 서울시 창업기업과 중소기업 지원은 전형적으로 국내 기업의 아웃바운드 진출 지원에 주력
- 근래 서울시 FDI 유치는 스타트업 중심으로 급하게 변동하고 있으며 이에 따른 전문성 있는 인재의 안정적 확보를 통한 투자유치 역량 고도화를 위한 민간-공공 조직 필요성 증대
  - 최근 서울시는 글로벌 스타트업 생태계 순위에서 2020년 20위로 진입하여 작년에는 16위로 상승(Startup Genome, 2021)
  - 이러한 서울시 스타트업 생태계의 글로벌화는 실제 FDI 증가 추세화도 부합하며, 기존의 창업, 중소기업 연계에 더해 스타트업과 벤처캐피털을 아우르는 역량 확보와 강화가 과제로 부상
- 앞으로 서울시 투자유치 전담기관 기능과 관련하여 가장 선행되어야 할 부분은 서울시에 특화된 산업경제정책의 매개자로서 전담조직의 위상
  - 해외 우수 투자유치 전담기관은 해당 도시의 경제개발 계획을 바탕으로 자체적인 투자유치 전략계획을 수립하여 활동
  - 런던 앤 파트너스는 런던시의 ‘The Mayor’s Economic Development Strategy for London’에 기반을 두고 자체적인 전략계획인 London&Partners’ Strategy 2018-2021을 운영
  - 서울시 투자유치 전담기관도 서울시 주력 분야 및 업종, 그리고 관련 산업 및 혁신거점과 연동하는 투자유치 전략의 개발과 홍보 체계 구축이 필요
- 앞으로 서울시 투자유치 전담기관은 현재 홍보에 특화된 소행-특화 조직

에서 중장기적으로 강소 올라운드 플레이어로의 발전 지향

- KOTRA의 인베스트 코리아는 국제적으로 홍보에 초점을 둔 대규모 종합 투자유치 전담기관으로 분류(OECD, 2018)
- 현재 인베스트 서울은 초기 단계로 홍보에 초점을 둔 소규모 투자유치 전담기관의 특징을 보이고 있으며, 서울시 권한 하에서 가능한 사업에 특화하여 집중하는 단계
- 향후, 서울시의 투자유치 전담기관은 국가 기관과의 중복을 피하고 지자체 기관으로서의 특성을 살린다는 측면에서 소통에 필요한 사업을 강화하고 업무 범위를 넓혀 균형 잡힌 포트폴리오를 갖춘 소형-일반 기관으로 발전 경로를 채택하는 방향이 바람직

	대형-특화 (Large Specialist)	대형-일반 (Large Generalist)	소형-특화 (Small Specialist)	소형-일반 (Small Generalist)
홍보 (Promoter)		한국	서울	
소통 (Facilitator)				
균형 (Balanced)				서울

[그림 5-2] 서울시 투자유치 전담기관의 발전경로 제안

자료: OECD, 2018. 기반으로 제안

- 중기적으로는 서울시가 글로벌 경쟁력이 있다고 여겨지는 특화 분야에 네트워킹과 정책의 역량을 집중하는 전략이 의미
- 장기적으로는 업종, 기능 및 지역별 전문성과 도시 내 정책 영향력을 겸비한 글로벌 종합 투자유치 전담기관으로의 도약을 목표로 추진

## 2) 서울시 투자유치 전담기관의 기능 확대

- 현재 인베스트 서울은 3개 팀 기반으로 투자유치마케팅, 투자단계별 맞춤 지원, 외투기업 사후관리 등 투자 생성과 투자 촉진 및 유지에 초점을 맞추고 있는 경향

- 이는 초기 단계의 투자유치 전담기관의 특성이자 대부분의 투자유치 전담기관이 역량을 집중하는 기능(OECD, 2018)

[표 5-6] 인베스트 서울의 주요 사업 분류

구분	주요 사업	인베스트 서울의 주요 사업
이미지 형성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 웹사이트</li> <li>• 홍보물</li> <li>• 해외 이벤트 참석</li> <li>• 해외 고위직 참석 행사 개최</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 투자정보 제공 및 홍보자료 발간</li> </ul>
투자 생성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 원자료 분석</li> <li>• 시장연구</li> <li>• 문의/요청사항 처리</li> <li>• 해외 업종/투자자별 행사 개최</li> <li>• 투자자와의 일대일 회의 주선</li> <li>• 국내외 업종별 행사 참석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 투자 프로젝트 발굴</li> <li>• 외국인투자 원스톱서비스</li> <li>• 외투기업 고충처리 지원</li> <li>• 외투기업 네트워킹</li> </ul>
투자 촉진 및 유지	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현장방문 주선</li> <li>• 업무회의의 주선 및 참석</li> <li>• 지역 업체/고객 관련 정보제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 투자자 서울방문</li> <li>• 초기 외투기업 인큐베이팅</li> <li>• 투자자 정착지원</li> </ul>
정책 홍보	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 순위 추적</li> <li>• 민간부문이나 협회와의 회의</li> <li>• 수상/대통령 혹은 타기관과의 회의</li> <li>• 투자환경 관련 범부처 태스크포스/위원회 참여</li> <li>• 민간부문과의 정례회의 참여</li> </ul>	

자료: OECD, 2018에서 정리

- 향후 투자 생성과 투자 촉진 및 유지의 기반이 되는 이미지 형성과 정책 홍보 부문에서의 사업 보완이 필요
  - 투자유치 전담기관의 고유성 확보 측면에서 기업 지원 사업뿐만 아니라 자체 사업 수행을 전략적으로 포함할 필요도 존재
  - 이미지 형성에서 해외투자지로서 서울의 매력도를 부각시킬 수 있는 서울시 '브랜드' 사업 등이 대표적인 사업 예로 이에 더불어 서울시 비즈니스 환경, 산업경제 정책 등에 대한 대외 홍보 강화 필요
  - 이외 투자 생성과 투자 촉진 및 유지 분야는 사후지원, 문제해결 등에서 전문가 확보를 통해 실효성을 높여 인베스트 서울의 역할을 해외



에 각인시킬 수 있는 단계로 빠른 진입 필요

- 국가와 차별화되는 서울의 투자유치 전담기관의 역할은 특히 사후관리와 지방행정절차에서 비롯
  - 유치 단계에서는 현재 다소 모호한 국가의 투자유치 전담기관과의 협업구조를 조기에 구축하는 방안이 필요하며, 구체적으로는 인베스트 코리아와의 MOU에 이은 공동 마케팅과 사업 제휴 등을 시행
  - 이어 진입/시행 단계에서는 인허가 등 서울시 단위에서 해결할 수 있는 문제해결 지원 기능을 강화해야 하며, 여기서는 기존 문제해결의 매뉴얼 및 가이드 제작, 서울시 및 지자체 관련 조직과의 협업 체계 구축 등이 주요한 사업의 예
  - 유지/확장에서도 주요 현장 중심으로 애로사항을 청취하고 해결하는 절차가 필요한 바 진입/시행 단계에서와 유사한 접근이 필요
  - 연계/파급과 관련하여 내외부적으로 외투기업과 상공회의소, 업종/기술별 기업협회, 벤처캐피탈 등과의 상시적인 연계 확보가 중요하며 이를 위한 정례적인 이벤트와 미팅 사업 지속적인 운영 필요
  - 이외 주요 사업의 예시로는 아래 World Bank 자료의 표 참조 가능
- 서울시는 서울시의 산업경제정책과 부합하는 투자유치정책의 기초를 설정하고 관리함으로써 향후 서울시 투자유치 전담기관의 기능 수행에 일조
  - 서울시는 내부적으로 서울시의 산업경제정책과 투자유치정책에 대한 계획을 투자유치 전담기관과 공유
  - FDI 유치 전략의 수립과 운영을 위한 정책 기초를 설정하기 위한 서울시 차원의 투자유치기획위원회(가칭)을 운영
  - 투자유치 전담기관은 이런 절차를 통해 정리된 투자유치정책 기초와 서울시 산업경제정책의 내용 바탕으로 자체적인 투자유치전략계획을 확립하여 투자유치 홍보와 기관 운영에 활용

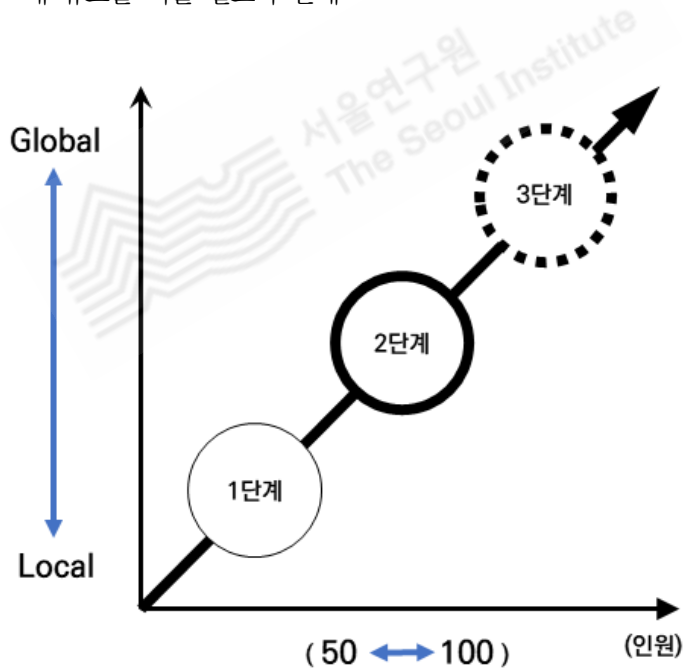
[표 5-7] 통합 투자자 서비스 분석틀 상의 주요 사업 예시

구분	주요 사업
마케팅 서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미디어 캠페인을 통해 투자 지역과 장점에 대한 긍정적인 이미지 구축 혹은 강화</li> <li>• 다양한 국제 언론 매체를 통한 우선부문 홍보 (소셜 미디어, 신문, 잡지, 라디오, 텔레비전)</li> <li>• 국내외 비즈니스 행사에 사전 참여하여 우선부문 홍보</li> <li>• 관련 투자 관련 무역박람회에 사전 참여하여 우선부문 홍보</li> <li>• 중개자 네트워크를 통해 우선부문 사전 홍보</li> <li>• 우선부문 국내외 투자자와 공급업체에 연락; 지역 가치제안 전달 목적 대면회의 추진</li> <li>• 우선부문 내 기존 투자자 본사에 연락; 재투자(확장 또는 다각화)를 위한 투자 지역 가치제안 전달 목적 대면회의 추진</li> </ul>
정보 서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 투자 지역 투자 가이드 발행 - 인쇄본, PDF 또는 웹사이트에서 다운로드 가능</li> <li>• 업데이트된 정보 적극 제공</li> <li>• 투자 지역에 투자해야 하는 주요 이유가 실린 부문별 브로셔에 포함할 데이터와 정보를 수집하고 조정</li> <li>• 시장 정보에 기반하고 우선부문 투자자와 관련된 상세한 부문 프로필 생성</li> <li>• 관련 투자자가 관심을 가질 만한 실제 프로젝트에 대한 구체적인 정보를 기반으로 상세한 프로젝트 기회 프로필을 생성</li> <li>• 규제 절차에 대한 가이드 발행</li> <li>• 투자자의 질문과 문의에 맞춤형 답변 제공</li> <li>• 후속 조치로 서비스 만족도를 파악하여 다음 단계를 결정</li> </ul>
지원 서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 의제 제안, 계획 및 회의 확인을 통해 최초 현장 방문 지원</li> <li>• 최초 현장 방문 동안 투자 지역에 대한 1시간 또는 2시간의 포괄적인 브리핑을 제공하고 투자자와 동행</li> <li>• 의제 제안, 계획 및 회의 확인을 통해 후속 현장 방문 지원</li> <li>• 후속 현장 방문 시 투자자와 동반</li> <li>• 현장 방문 외에 다른 외국 기업, 국내 기업, 잠재적 공급업체 및 기관(공공, 민간, 교육 또는 정부기관)에 투자자를 소개하기 위한 요청에 대응</li> <li>• 현장 방문 이후의 요청사항을 가능하기 위해 투자자와 사전에 후속 조치 논의</li> <li>• 정부 구조, 진입 및 설립 절차를 포함한 비즈니스 스타트업을 위한 규제 및 비규제 측면에 대한 지침을 조인 및 소개를 통해 제공</li> <li>• A-to-Z 후속 조치, 개인 투자자를 위한 전략적 문제 해결, 라이선스, 허가 및 규제 절차 준수 서비스, 그리고 서비스 제공자와의 연계 지원 등 비즈니스 스타트업을 위한 프로젝트 관리 정책을 통한 종합 지원 제공</li> <li>• 지역 시장에서 네트워킹 기회를 제공하는 이니셔티브 및 이벤트에 투자자 참여를 촉진하고 조정</li> <li>• 개인 투자자와의 정기적인 방문 및 회의를 사전에 편성하여 웰빙을 모니터링하고 새로운 투자 기회를 모색</li> <li>• 정부 시책과 관련된 고충 정보를 수집하기 위해 투자자에게 연락</li> <li>• 투자자 고충을 해결책을 찾는 관계자에게 전달</li> <li>• 시장 참여자(구매자 및 공급업체)를 관련 이벤트에 초대하여 매치메이킹 기회를 제공</li> <li>• 네트워킹 기회 제공 목적 시장 참여자(구매자 및 공급업체) 대상 이벤트 조직</li> </ul>
홍보 (지지) 서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외국인 직접 투자를 제한하는 문제와 과제를 식별하기 위해 투자자 및 민간 부문 대표자와 조정하고 상호작용; 문제해결을 위한 전략과 조치를 정의</li> <li>• 우선부문 대상 투자 생태계 현황 분석 및 보고</li> <li>• 우선부문 예비 투자자 피드백을 기반으로 투자 생태계 개선 제안서 작성 및 제출</li> <li>• 우선부문 투자자 대상 투자 생태계 개선 목적의 정부 조치를 지지하고 후속 조치를 시행</li> </ul>

자료: World Bank, 2020

### 3) 서울시 투자유치 전담기관의 조직

- 사례연구에서 검토한 도시 단위 글로벌 투자유치 전담기관의 규모는 대략 200명 내외
  - 경제정책 전반을 다루는 싱가포르 경제개발청을 예외로 하면 런던 앤 파트너스, 베를린 파트너, 인베스트홍콩 모두 200~250명 정도의 규모
  - 추가로 참조한 인베스트코리아의 직원은 100명 내외였고, 인천경제자유지역 관련 실제 투자유치 관련 인력은 50여 명
- 서울시 투자유치 전담기관은 장기적으로 이상의 글로벌한 규모로 성장하는 방안을 고려하되 중기적으로 50~100명 규모로의 성장을 전제로 한 단계적 확대 고려
  - 기능 확대에 따른 규모의 성장을 전제로 서울시의 투자유치 전담기관의 본격적인 역할 수행을 위해서는 현재 20여 명인 인베스트서울의 절대 규모를 키울 필요가 존재



[그림 5-3] 서울시 투자유치 전담기관의 조직 성장단계

- 서울시 투자유치 전담기관의 조직은 향후 현재의 3개 팀을 본부로 전환하고 기관 전반의 기획을 담당하는 기획조정본부를 신설한 4개 본부로 개편하는 방안을 제안
  - 인베스트 서울은 SBA 내부에 있어 기능 중심으로 현재 전략마케팅팀, 투자유치팀, 투자촉진팀의 3개 팀으로 구성
  - 사례 연구에서 검토한 도시 단위 투자유치 전담기관은 도시별로 차이는 있었으나 보통 4~5개 부서로 구성
  - 조직 초기에는 기능별 부서 체제로 출발하였다가 업종이나 지역별 사업이 증가하면 해당 부서를 독립시키는 형태로 성장



## 참고문헌

- KOTRA, 2014, 「주요국 투자유치체계 및 인센티브 제도 조사 발표자료」.
- KOTRA, 2021, 「외국인투자가이드 2021」.
- 강영주, 2009, 「대전시 외국인투자유치 활성화 방안」, 대전발전연구원.
- 기획재정부, 2019, 「2017/18 경제발전경험 공유사업 산업무역 정책·자문: 인도」.
- 김군수 외, 2020, 「경기도내 해외투자유치 확대를 위한 전략」, 경기연구원.
- 김봉한 외 2인, 2007, 「충남 외국인투자유치 방안 연구」, 충남발전연구원.
- 대한민국시도지사협의회, 2020, 「영국 지방자치단체 개황」.
- 박재곤, 정진섭, 2019, 「글로벌 시대 지역의 외국인 직접투자유치 전략」, 산업연구원.
- 박정수 외 5인, 2011, 「주요국의 공공기관 Ⅲ: 싱가포르·중국·이탈리아」. 한국조세연구원.
- 반정화 외 1인, 2013, 「세계 주요도시 혁신사례 연구: 싱가포르」, 서울연구원.
- 스타트업얼라이언스, 2019, 「스타트업맵」.
- 외교부, 2018, 「싱가포르 개황, 외교부 남아시아 태평양국 동남아과」.
- 이상훈, 1998, 「경기도 외국인 투자유치 활성화 방안 연구」, 경기개발연구원.
- 전지은 외 3인, 2020, “공공기술 기반 창업 지원제도의 효과성 분석을 통한 입법화 방안 연구”, 「정책연구」, P20-22., 과학기술정책연구원.
- 한국기술센터, 2019, “독일의 스타트업 생태계 현황”, 「글로벌 산업기술 주간브리프」, 2019-06-01.
- 한국지방세연구원, 2012, 「독일의 지방세 제도」.
- 황희정 외 2인, 2019, 「대구관광 수익사업 사례연구: 국내외 관광전담기구를 중심으로」, 대구경북연구원.
- Crescenzi, R., et. al., 2021, “FDI inflows in Europe: Does investment promotion work?”, *Journal of International Economics*, 132, 103497.
- Kim, Yong Kyun and Chung-Lae Cho, 2021, “Subnational investment promotion agencies

and foreign direct investment in South Korea: A district-level analysis”, *Korea Observer*, 52(1), 83-106.

Monteith, A., 2021, “fDi Strategy Awards 2021 – the winners”, *fDi Magazine* Dec 2021/Jan 2022, 36-38.

Morisset, J. and K. Andrews-Johnson, 2004, “The Effectiveness of Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment”, *World Bank FIAS Occasional Paper*, 16. World Bank.

Skalar, B., 2021, “Top five ways Covid-19 influences the work of investment promotion agencies”, *Investment Monitor*, 2021. 2. 1.,

<https://www.investmentmonitor.ai/insights/top-five-ways-covid-19-influences-the-work-of-investment-promotion-agencies>

van den Berghe, D., 2021, “What can investment promotion agencies do for you?”, *Investment Monitor*, 2021. 4. 1.,

<https://www.investmentmonitor.ai/insights/what-can-investment-promotion-agencies-do-for-you>

Wells, L.T. and A.G. Wint, 1990, “Marketing a Country”, *World Bank FIAS Occasional Paper*, 1. World Bank.

Wells, L.T. and A.G. Wint, 2001, “Marketing a Country, Revised”, *World Bank FIAS Occasional Paper*, 13. World Bank.

Berlin Partner, 2020, *Berlin Partner Netzwerk*.

fDi Intelligence. 각 연도, *FDI Global Cities of the Future*.

Fernandez, M.J. and A. Blanco, and Y.A. Larrey, 2020, *National-Subnational Coordination for Investment Attraction: The Case of Spain*, World Bank.

Heilbron, A. and Y. Aranda-Laeery, 2020, *Strengthening Service Delivery of Investment Promotion Agencies: The Comprehensive Investor Services Framework*. World Bank.

London&Partners, 2022, *London&Partners' Report to the GLA*.

Mori Memorial Foundation, 각 연도, *GPCI Report*.

OECD and IDB, 2017, *Survey of Investment Promotion Agencies*.

OECD, 2018, *Mapping of Investment Promotion Agencies in OECD Countries*, <http://www.oecd.org/investment/Mapping-of-Investment-Promotion-Agencies-in-OECD-Countries.pdf>

OECD, 2020, *Investment Promotion Agencies in the Time of COVID-19*, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/investment-promotion-agencies-in-the-time-of-covid-19-50f79678/>

Sanchiz, A. and A. Omic, 2020, *State of Investment Promotion Agencies: Evidence from WAIPA-WBG's Joint Global Survey*, World Bank.

UNCTAD, 2020, *World Investment Report 2020*. United Nations.

UNCTAD, 2021, *World Investment Report 2021*. United Nations.

World Bank, 2020, *Global Investment Competitiveness Report 2019/2020*, World Bank.

Zhu, T., Y.A. Larrey, and V. Santos, 2015, *What Do Multinational Firms Want from Cities?*, World Bank.

<http://www.korcham.net/> (대한상공회의소)

<http://www.motie.go.kr/> (산업통상자원부)

<https://archives.seoul.go.kr/> (서울기록원)

<https://data.seoul.go.kr/> (서울 열린데이터 광장)

<https://kosis.kr/> (KOSIS)

<https://kosis.kr/> (통계포털)

<https://waipa.org/> (WAIPA: World Association of Investment Promotion Agencies)

<https://www.berlin-partner.de/en/> (베를린 파트너)

<https://www.budget.gov.hk/> (홍콩 정부예산)

<https://www.fdiintelligence.com/> (fDi Intelligence)

<https://www.ifez.go.kr/> (인천경제자유구역청)

<https://www.investhk.gov.kr/> (인베스트 홍콩)

<https://www.kearney.com/foreign-direct-investment-confidence-index> (Kearney FDI Confidence Index)

<https://www.kotra.or.kr/> (대한무역투자진흥공사)

<https://www.londonandpartners.com/> (런던 앤 파트너스)

<https://www.mof.gov.sg/> (싱가포르 재무부)

<https://www.oecd.org/> (OECD)

<https://www.oecd.org/investment/fdiindex.htm> (OECD FDI Regulatory Restrictiveness Index)

<https://www.sba.seoul.kr/> (서울산업진흥원)

<https://www.seoul.go.kr/> (서울시)

<https://www.startupall.kr/> (스타트업얼라이언스)

<https://www.strategytools.io/> (Strategy Tools)





---

# Abstract

## **A Study on the Current Status of Global Investment Promotion Agencies and Implementation Plans in Seoul**

Mook Han Kim · Chan Young Hong · Minsup Hwang · In Hye Yu

The Seoul Metropolitan Government announced the establishment of the 'Seoul Investment Agency' as an institution responsible for attracting investment from Seoul in the 'Seoul Vision 2030' in 2021. Accordingly, the 'Invest Seoul Center' is currently operating within the Seoul Business Agency to promote foreign investment attraction. Internationally, the Seoul Investment Agency represents for 'Investment Promotion Agency (IPA)', which means 'a national or local government institution that has the authority to attract and increase investment in the field of foreign direct investment'. Global investment promotion agencies have been spreading in a number of countries based on their achievements in regional development since the 2000s, and recently, the number of establishment of investment promotion agencies in the country as well as cities and regions has been increasing.

As key examples of city-level investment promotion agencies, the Invest Hong Kong in Hong Kong, Economic Development Administration in Singapore, London & Partners in London, and Berlin Partners in Berlin were selected and analyzed. Although there were some differences in the size of these investment promotion agencies, they are performing the investment promotion functions such as image building, investment generation, investment facilitation and retention, and policy advocacy. The difference is that Hong Kong and

Singapore focus on attracting public-centered investment through land sales, whereas London and Berlin are characterized by private-focused investment that matches industries and companies, and the public and private sectors are cooperating through non-profit organizations.

Seoul's foreign direct investment surpassed \$10 billion last year and it was at an all-time high. In such a change in Seoul's foreign direct investment, corporate matching is becoming more vital, but there is a shortage of available land in Seoul, so Seoul must benchmark London and Berlin, which are similar cases. Seoul's investment promotion agency should differentiate itself from the national institutions as a strong player specializing in Seoul's promising sectors and policies at an early stage. To this end, it is necessary to strengthen the administrative support channels within the city's authority, such as follow-up management, and to focus on strengthening image building and policy advocacy functions.



---

# Contents

## **01 Research Outline**

- 1\_Research Background and Purpose
- 2\_Research Scope and Methods

## **02 Current Status of Seoul's Foreign Investment Attraction**

- 1\_Analysis of the Internal and External Environment for Foreign Investment in Seoul
- 2\_Trends in Seoul's Foreign Direct Investment

## **03 Development of Global Investment Promotion Agencies**

- 1\_Emergence of Global Investment Promotion Agencies
- 2\_Functions and Roles of the Investment Promotion Agencies

## **04 Case Studies and Implications of Urban Investment Promotion Agencies**

- 1\_London / London&Partners
- 2\_Berlin / Berlin Partner
- 3\_Singapore / Economic Development Administration
- 4\_Hong Kong / InvestHK
- 5\_Implications

## **05 Roles and Strategies of the Seoul Investment Promotion Agency**

- 1\_Suggestions on the Organizational Form of the Seoul Investment Promotion Agency
- 2\_Suggestions on the Functions of the Seoul Investment Promotion Agency

---

글로벌 투자유치 전담기관  
현황과 서울시 도입방안

서울연 2021-PR-46

---

**발행인** 박형수

**발행일** 2022년 12월 16일

**발행처** 서울연구원

**ISBN** 979-11-5700-713-4 93320 6,000원

06756 서울특별시 서초구 남부순환로 340길 57

이 출판물의 판권은 서울연구원에 속합니다.