

4

정부 주도의 한국형 신도시 수출 경험과 진출전략의 변화

임종철 해외사업처 과장 jclim@lh.or.kr
한국토지주택공사(LH)

1991년 구소련 붕괴와 함께 사회주의 국가들의 개방이 시작됨에 따라 정부는 중국 및 동구권 국가들을 향한 북방정책을 시작하였고, 중소기업체들이 해외의 값싼 노동력을 활용하여 국가경쟁력을 강화할 수 있도록 이들의 해외진출을 지원하기 시작하였다.
한국토지주택공사(LH공사)는 1990년에 공사법 개정을 통해 해외도시개발사업의 근거를 마련하고 중국, 러시아, 베트남 등 당시 해외진출 수요가 많은 국가들에 한국 전용공단을 추진하면서 본격적인 해외사업을 시작하였다.

1. 한국토지주택공사의 해외사업 추진배경

가. 도시개발 수요의 급증

1991년 구소련 붕괴와 함께 사회주의 국가들의 개방이 시작됨에 따라 정부는 중국 및 동구권 국가들을 향한 북방정책을 시작하였고, 중소기업체들이 해외의 값싼 노동력을 활용하여 국가경쟁력을 강화할 수 있도록 이들의 해외진출을 지원하기 시작하였다.

한국토지주택공사(Korea Land and Housing Cooperation, 이하 LH공사)는 1990년에 공사법 개정을 통해 해외도시개발사업의 근거를 마련하고 중국, 러시아, 베트남 등 당시 해외진출 수요가 많은 국가들에 한국 전용공단을 추진하면서 본격적인 해외사업을 시작하였다. LH공사는 중국 청진공단 및 심양공단 투자사업에 참여하여 2개 사업에 대한 투자사업을 진행하였으나, IMF 경제위기 이후 국내 경기가 침체됨에 따라 투자사업을 중단하게 되었다.

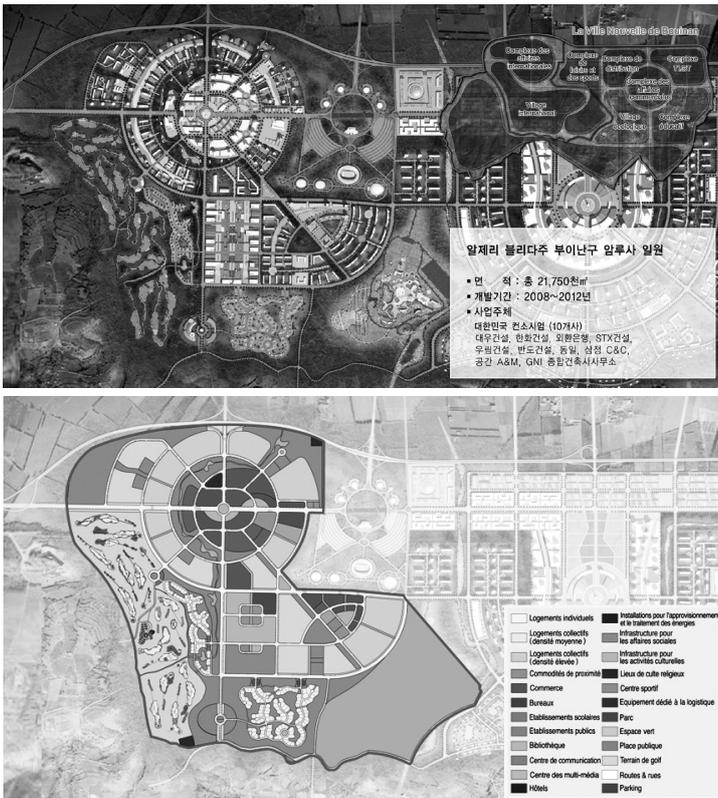
2000년대 초부터 자원이 풍부한 제3세계 및 개발도상국은 경제성장에 따른 인구증가와 도시화 현상이 가속화되면서 도시개발수요가 급증하게 되었다. 특히 중동, 아프리카 국가를 중심으로 보유자원이 고갈하기 전에 이를 활용하여 국가기반시설 및 신도시를 건설하려 함에 따라 빠른 시간 내에 신도시를 건설하는 한국형 신도시가 주목받기 시작했다.

한국 역시 지난 30년간 급속한 도시화 과정에서 시행착오를 겪어왔으며, 그 과정에서 LH공사는 신도시 개발에 대한 많은 경험과 노하우를 축적하였다. 단기간에 사업을 완료하면서도 쾌적한 주거환경과 첨단기술을 접목한 도시관리시스템에 대한 노하우는 다양한 국가별 수요에 부응할 수 있었다.

나. 정부의 해외진출 지원

LH공사가 해외에 진출할 수 있게 된 배경에는 정부의 적극적인 해외진출 지원 정책노력이 있었다. 2006년 노무현 대통령은 2006년 3월 알제리, 5월 아제르바이젠을 국민 방문하여 자원, 건설분야 협력방안을 논의하면서 해외신도시 사업을 추진했다. 이후 알제리 부이난 신도시의 경우 양국 정상간의 '한-알제리 동반자 관계' 선언 후 양국 장관이 합의각서(MOA)를 체결하였다. 이를 바탕으로 2007년 1월 17일 LH공사와 알제리 부이난 신도시청은 기술지원에 관한 업무협력협정을 체결하였다. LH공사는 자체 특별팀(건축, 토목, 도시계획, 경제 분야)을 구성하여 알제리 국토개발환경관광부내 주재사무소를 설치하고 한국의 경험 공유 및 신도시 관련 자문을 수행하여 알제리 신도시 정책을 수립하는데 일조

그림1 알제리 부이난 신도시 개발계획



자료: 알제리 국토부

를 하였다. 이 때의 인적네트워크와 교류가 바탕이 되어 대우건설, 경남 기업을 비롯하여 다수의 한국 기업들이 알제리 신도시 사업체 참여할 수 있는 발판을 마련하였다.

이러한 정부의 해외진출을 지원 정책을 바탕으로 LH공사는 한국형 신도시의 수출 뿐만 아니라, 민간 진출 지원역할을 수행하고 있다.

2. 내공사 해외 도시개발 진출 사례

가. 중국 천진, 심양 산업단지 투자사업

중국 천진공단은 LH공사 최초의 해외개발사업이며 한국기업을 대상으로 분양하는 중국 내 최초 해외공단이었다. 1990년부터 후보지 현지조사 등 1년 8개월의 사전준비를 거쳐, 투자위험 제거, 입주기업 선정권, 한국인 신분 보장 등의 세부 투자조건등을 협의하였다. 그 결과 1993년 2월에 토지사용권을 취득하고, 1993년 8월에 착공하여 1996년에 사업을 준공하였다.

중국 심양공단은 1993년 10월 경기도와 요령성이 맺은 자매결연에서 출발하였다. 상호교류를 증진하고 요령성에 경기도 전용공단 건설을 합의한 후, 경기도가 LH공사에 사업추진을 요청해 공단개발 사업에 착수하였다. 1994년 기초조사를 실시한 후 1995년 3월 LH공사와 경기도간에 심양한국경기공단조성에 관한 합의를 체결하였다. 중국측과 토지가와 투자조건을 협의하여 1995년 4월에 토지사용권을 취득한 후 1995년 8월에 착공하고, 1996년 12월에 준공하였다.

천진, 심양 산업단지는 투자사업을 직접 수행함에 따라 공사의 해외사업 역량을 크게 신장시켰으며, 시공에 국내 건설업체를 참여시키는 등 한국 건설업체들이 중국시장에 진출할 수 있는 초석을 마련하였다.

그림2 중국 천진 한국공단내 한국공단 조성 기념비



자료: LH공사 내부자료

나. 남수단 신도시 개발역

2011년 주 수단 대한민국 대사 일행이 남수단 방문시 신수도 건설에 참여기회를 선점하기 위하여 국내 행정수도 건설경험이 있는 LH공사에 조사단 파견 요청을 하면서 본격적으로 남수단 신수도 건설사업에 참여하게 되었다. 4월에 LH공사는 직접 현지정부를 방문, 그간의 경험을 바탕으로 하여 신수도 건설방향에 대해 제안을 하였고 7월에 남수단 주택및국토계획부와 '남수단 신수도 건설협력' MOU를 체결하게 되었다.

그 후 민간기업과 컨소시엄을 구성하여 남수단 정부에 사업제안서를 제출, 2012년 1월 '남수단 신수도 지도제작 및 사업타당성 조사용역' 계약을 체결하였다. 사업타당성 조사, 도시기본구상 및 구역 결정, 지도제작 등을 진행하

그림3 남수단 정부협업 및 신수도건설 협력 MOU 체결



자료 : LH공사 내부자료

는 본 사업에서 LH공사는 PM 및 실행계획을 총괄하고 있다.

본 사업은 사업초기부터 현지 대통령 면담, 장관 초청 등을 통해 남수단 신수도 청사진을 제시하는 발 빠른 대응으로 사업을 수주하는 등 수주 활동의 범위를 넓혀오는 모범케이스라고 할 수 있다. 2014년 2월 현재 과업은 완료된 상태이나, 남수단 내전으로 대금회수가 지연되고 있는 상태이다. 해외사업의 특성상 정치, 환율, 종교 등 각종 리스크가 상존하고 있으므로, 사업추진시 리스크 관리의 중요성을 보여준다.

다. 인도네시아 중부 자바 섬유산단 마스터플랜 수립 및 타당성조사 사업관리

인도네시아 인구는 2억5천만명으로 세계 4위 규모이다. 또한 값싼 노동력을 바탕으로 한 노동집약형 산업이 발달하였는데 그중 대표적인 산업이 섬유업종으로 한국 업체들이 다수 진출되어 있는 상태이다. 그러나 수도인 자카르타 주변의 인건비, 토지비의 급상승에 따른 비용증가로 섬유업체들은 상대적으로 인건비와 토지비가 저렴한 지역으로 이전수요가 발생하게 되었다. 한국 섬유업체 및 협회로부터 한국 산업단지의 필요성이 제기됨에 따라 현지 공관 및 한국국제협력단(Korea International Cooperation Agency, 이하 KOICA)과의 협의를 통해 공적개발원조(Official Development Assistance, 이하 ODA)의 형태로 본 용역이 추진되었다.

LH공사는 2011년 12월 계약을 체결하고 프로젝트 관리자(Project Management Consultant, 이하 PMC)로 참여하여, 과업 전반을 조율, 관리하고 인도네시아 정부와 협의하는 창구 역할을 수행하였다. 또한 LH공사가 국내 설계 발주 및 심의할 때 적용하는 가치공학(Value Engineering, 이하 VE) 절차를 해외 프로젝트에도 적용하여 비용절감, 성능개선, 가치향상 등의 성과를 도출함에 따라 관계기관 및 수원국 관계자들로부터 많은 호응을 받았다.

라. 알제리 하시 메사우드 신도시 사업

알제리는 석유, 가스 등 풍부한 자원을 바탕으로 대규모 신도시, 산업단지, 발전소, 플랜트 등 다양한 사업을 착수하고 있어 한국기업들로부터 각광을 받고 있는 나라중의 하나이다. LH공사는 2007년 국토개발환경관광부와 의 신도시 관련 기술자문을 바탕으로 후속사업 참여를 모색하던 중 하시 메사우드 신도시 사업에 참여하게 되었다. 사하라 사막내의 유전도시인 하시 메사우드가 위험지역으로 선포됨에 따라 알제리 정부는 사막내 신도시 건설을 결정하고 '하시메사우드 신도시 개발 및 도시계획 조사설

그림4 알제리 하시 메사우드 신도시 조감도



자료 : LH공사 내부자료

계 용역'을 발주하게 되었다.

LH공사는 한국 민간기업의 해외진출 사고역할 수행 및 한국기업의 수주 경쟁력 강화를 위해 본 용역 국제입찰에 민간설계 업체와 컨소시엄을 구성하여 참여하여 수주에 성공하였다. LH공사는 과업중 신도시 실행계획을 담당했으며 신도시 우선지구 선정, 일정 및 공정계획, 토지관리계획, 사업비 산정 및 재무계획, 마케팅 및 홍보계획, 신도시 이전계획 등을 직접 수행하였다. 전문분야를 직접 수행함에 있어 어려움도 있었지만 LH공사는 1,2기 신도시 건설 경험과 사업관리 능력을 바탕으로 과업을 완료하였다.

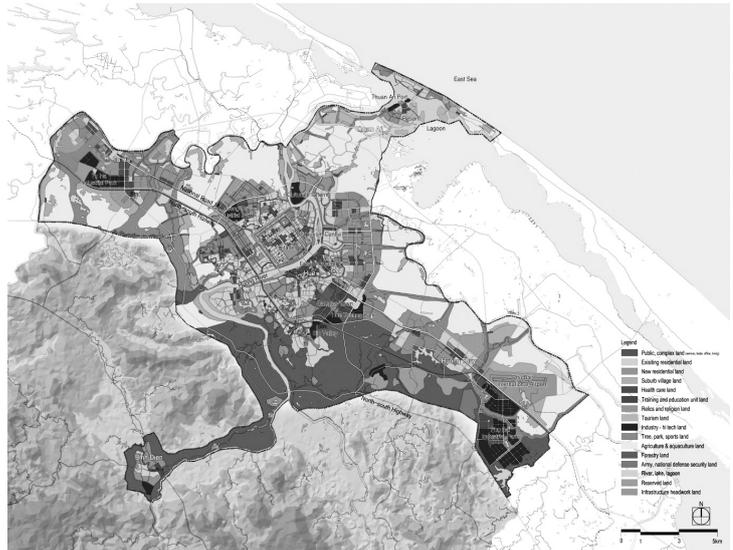
다. 베트남 후에시 마스터플랜 개선 및 수립 용역

베트남의 후에(Hue)시는 역사문화유적과 천혜 관광자원인 향강을 보유한 문화, 관광의 중

심도시이자 사회, 경제, 행정의 중심지이다. 베트남 정부는 후에시를 중부지역 중심도시로 육성하고자 장려하고 있으나 1999년 수립된 마스터플랜 수정계획 수립 이후 시대적 변화여건을 반영하지 못하고 있는 상황이다. 따라서, 후에시의 지속가능한 발전을 위한 새로운 도시발전 전략의 필요성이 대두되고 있었다.

이에 2010년 09월 베트남 후에성 인민위원회는 한국국제협력단에 사업요청서를 제출하면서 본 사업은 본격적으로 추진되었다. 이후 사전타당성조사, 협의의사록(Record of Discussion, 이하 RD)체결 등을 거쳐 LH공사가 프로젝트관리자로 선정되어 본 프로젝트의 사업관리를 담당하게 되었다.

그림5 베트남 건설부 심의회 및 후에시 토지이용계획도



자료 : LH공사 내부자료

2011년 8월 본 과업에 착수하여 현황분석을 거쳐 후에서 도시확장을 대비한 예상 확장지역을 도출하였으며, 이를 대상으로 공간개발구상, 기술인프라 개발방향, 전략환경영향평가, 실행계획 등을 수립하였다. 본 과업 수행 중에 추가과업인 도시설계에 필요한 현지자료 수집이 수원국의 사정으로 지연되어 과업수행에 어려움이 있었으나 베트남 측 프로젝트관리조직(Project Management Unit)의 협의를 거쳐 해당 과업을 적기에 수행할 수 있었다. 프로젝트 관리조직은 후에성(城, Province)의 성장이 대표인 지도반과, 위원, 실무위원으로 구성되었으며, 과업내용 전반에 관한 한국측 전문가와 협의를 통해 원활한 과업수행에 기여하였다. 성공적인 해외 도시개발사업을 위해서는 현지 정부의 프로젝트 지원조직 구축도 중요한 요소임을 알 수 있다. 이후 2013년 11월 사업설명회 개최 및 베트남 중앙정부 건설부 심의회 개최를 거쳐 12월에 최종 준공되었다.

본 사업은 신도시나 산업단지 등의 개발계획이 아닌 도시 전체의 마스터플랜 수립에 참여했다는 것에 의의가 있다. 기존 상위계획 등을 마스터플랜에 반영하여 기존 상위계획 등과의 정합성을 확보하였으며, 마스터플랜에서 제시된 분야별 사업은 향후 도시 발전기반을 확충하고 후에서 주민의 삶의 질을 향상시키는데 큰 기여를 할 것으로 예상된다. 뿐만 아니라 향후 연계사업 발굴에도 상당한 기여를 할 것으로 기대된다.

3. LH공사 해외진출전략 및 향후계획

가. LH공사 해외사업모델 구축

향후 LH공사의 기본적인 해외사업 추진모

델은 수주사업 중심으로 경험과 역량을 내실있게 쌓은 뒤 점차 투자사업으로 신중하게 확대하는 방안이다.

수주사업의 경우 지금까지 공적개발원조사업 등에서의 '사업관리자' 역할에서 한 단계 더 나아가 정책, 법률, 제도지원 등이 포함된 패키지형 사업 발굴, 제안이 필요하다. 이는 해당국에서 후속사업으로 지속적인 연계가 가능할 뿐더러, 경우에 따라서는 향후 그 국가에서의 투자사업을 위한 기틀이 될 수도 있다.

투자사업의 경우 국가간 협력사업과 민관협력사업의 큰 틀을 기준으로 신도시 개발뿐만 아니라 복합 산업단지, 임대주택까지로 영역확대를 고려해 볼 수 있을 것이다. 각 사업모델에서 LH공사의 역할은 '정부를 대표하는 수행기관', '프로젝트 조정·관리기관'으로 구분하여 참여함과 동시에 글로벌인프라펀드(Global Infra Fund, 이하 GIF), 대외경제협력기금(Economic Development Cooperation Fund, 이하 EDCF)과 같은 공적자금을 활용한 투자자의 역할을 기대할 수 있다.

그림6 LH공사 해외사업 모델



자료 : LH공사 내부자료

나. ODA 프로젝트를 활용한 개발사업 참여방안 확보

LH공사는 2001년 '인도네시아 서민주택개발 조사사업'을 통해 첫 발을 내디딘 후 본격적으로 도시주택개발 분야 ODA 사업에 참여하게 되었다. ODA 사업은 KOICA가 LH공사를 비롯한 도시개발분야 전문가의 도움을 받아 사전조사를 수행한 후 사업시행여부를 결정하게 된다. LH공사는 주로 프로젝트관리자로서 참여하게 되는데 KOICA를 대신하여 용역의 사업관리 및 기술자문 과업을 수행해 왔다.

마스터플랜 수립, 사전타당성조사 등 주로 실제 사업화를 위한 사전작업 중심인 공적개발원조 사업은 진행되는 과정에서 수원국 정부와의 지속적인 교류를 통해 네트워크 형성이 가능하다. 이를 바탕으로 향후 개발사

표1 LH공사 참여 KOICA 공적개발원조사업

국가	사업명	기간
인도네시아	서민주택 개발조사사업	2001. 12~2003. 02
베트남	하이퐁신도시 개발계획 기술자문	2009. 10 ~2010. 07
필리핀	농공복합단지 타당성조사 사전조사 및 기술자문	2009. 09~2010. 02
필리핀	농공복합단지 타당성조사 사업관리 및 기술자문	2010. 05~2011. 06
가나	신도시 개발계획수립 사업관리 1,2단계	2009. 04~2012. 01
베트남	후에시 마스터플랜 개선사업 사업관리	2011. 06~2013. 08
인도네시아	중부자바 섬유산지 마스터플랜 수립 및 타당성조사 사업관리	2011. 12~2014. 03
온두라스	온두라스 특별개발지구 타당성조사 및 마스터플랜 사업관리	2013. 07~2015. 04

자료 : LH공사 내부자료

업으로 연계될 경우 LH공사의 참여 기반을 마련할 수 있다는데 또 다른 의미를 얻을 수 있다.

다. 민간 해외진출 지원 및 협력체계 구축

해외도시개발지원센터 운영

LH공사 해외사업이 나아갈 방향을 알기 위해서는 우선 LH공사의 역할이 무엇인지 명확히 할 필요가 있다. 특히, 지난 2012년 10월 LH공사에 개소한 '해외도시개발지원센터'의 역할이 중요할 것이다.

현재 민간건설업체들은 국내 시장 포화에 따라 적극적인 해외시장 진출을 추진하고 있다. 그러나 민간기업들, 특히 중소 엔지니어링 업체들은 단독으로 진출하는데 정보, 네트워크, 신뢰도, 실적 등의 부족으로 인해 한계에 부딪히는 경우가 많다. 이러한 상황에서 민간업체들은 LH공사와 같은 공기업들이 자신들의 부족한 부분을 상쇄해 주며 해외진출을 지원해 주길 원하고 있다.

바로 이러한 목적으로 국토교통부는 민간기업의 해외진출을 지원해 주는 해외도시개발지원센터를 LH공사 내에 설치, 운영토록 위임했다. 다양한 정보를 제공하고 전문인력을 양성해 주며 다양한 사업을 발굴하여 국내 민간업체들의 참여를 지원해 주는 공적인 역할이 곧 LH공사의 역할이기도 하다.

해외도시개발 엔지니어링협의회 운영

LH공사는 도시개발 관련 엔지니어링사들의 해외진출을 지원하기 위하여 해외도시개발 엔지니어링협의회를 2010년에 창립하여 운영중에 있

그림7 해외도시개발지원센터 개소식, 엔지니어링협의회 서명식



다. 현재 토목 및 도시계획, 건축 PM/CM등 38개 엔지니어링사들이 참여하고 있으며 지난 2014년 2월 13일 2차 협약식을 체결하였다. 협약에 따라 LH공사는 기획제안형 해외도시개발사업 추진을 위한 시장조사 및 사업발굴 등에 대해 상호 협력하고 협력 회사가 지출한 직접경비의 50%를 지원한다. LH공사의 대정부협약, 기술지원 등으로 공신력 및 실적이 부족한 민간업체의 해외진출에 가교 역할을 수행하고 있다.

라. 해외진출 네트워크 구축

LH공사는 해외진출 네트워크 구축을 위하여 KOICA 등을 통해 해외 공무원 초청연수를 시행하고 있다. 특히 LH공사가 주로 참여하는 국가정책사업의 경우 해당국가 공무원과의 교류가 사업정보 수집뿐만 아니라 사업수주에까지 영향을 미치게 된다. 반세기에 가까운 도시

주택 분야에서의 LH공사의 경험을 전수해 줌과 동시에 국제 네트워크를 강화해 주는 가장 좋은 기회가 해외공무원 초청연수 사업이다.

LH공사는 2006년부터 개발도상국 도시주택 분야 공무원 초청연수를 실시하여 왔으며 2012년까지 26개 과정을 통해 74개국 385명이 참가하였다. 연수 프로그램에서 한국의 신도시 및 주택, 산업단지 개발 제도 및 사례뿐만 아니라 보상, 주거복지 분야 등 LH공사가 수행하는 업무 전반에 걸친 경험을 개발도상국에 전수해왔다. 또한 LH공사 직원이 직접 연수 강사로 참여하여 분야별 전문역량 및 언어역량을 강화하고, 다양한 친교활동 등을 통해 한국문화를 알릴 수 있는 기회를 마련했다.

국내 여러 기관을 통해 매년 수많은 개발도상국 공무원들이 한국의 경제개발경험을 배우기 위해 한국을 방문한다. 한국의 개발경험 전수를 위해서 필수 방문코스로 여겨져 매년 수백 명의 해외공무원이 LH공사를 방문하고 있다. U-City, 폐기물 처리시설 등 첨단 도시관리 기법이 적용된 판교, 동탄 신도시에서부터, 다양한 녹색기술을 체험할 수 있는 더그린(The Green)관 등을 방문한 해외공무원들은 향후 LH공사와의 협력 및 자문을 구하기도 한다.

4. 서울시 우수정책 해외진출에 대한 제언

가. '해외 도시개발 전문인력'의 양성

최근 국내 건설경기의 침체로 민간 및 공공의 해외진출이 가속화 되고 있는 실정이다. 하지만, 막상 해외진출을 추진할 경우 가장 큰 애로사항은 언어능력과 실무경력을 겸비한 전문인력의 부족이다. 통역 및 현지 에이전트를 통

해서 해외사업을 추진하더라도 도시개발 분야의 전문적인 지식의 부족으로 의사소통이나 과업추진에 어려움이 겪는 경우를 많이 볼 수 있다. 해외 도시개발 진출을 위해서는 도시계획, 건축, 토목 분야의 전문지식과 프로젝트 수행경험을 바탕으로 자유롭게 의사소통할 수 있는 '해외 도시개발 전문인력'의 발굴이 필수적이다.

또한 처음 해외에 진출을 하기 위해서는 해당 국가의 법, 제도, 상위계획, 경제, 개발여건, 문화 등 다양한 분야에 대한 검토가 필요하다. 따라서 해당 국가의 프로젝트 수행경험이 있는 전문인력이 축적한 경험과 노하우를 유실되지 않도록 관리하는 제도적인 방법이 필요할 것이다.

하지만 국내의 중앙정부, 지자체, 공공기관들은 잦은 부서간 인사이동으로 해외 전문인력의 양성이 쉽지 않은 상황이다. 새로운 후임자가 업무를 파악하기에 별도의 노력과 시간이 필요하며, 이 과정에서 그동안 축적된 해외 경험과 지식이 유실될 수 밖에 없는 상황이다.

서울시의 성공적인 해외진출을 위해 역량을 갖춘 '해외 도시개발 전문인력'을 선발·양성하고 꾸준히 관리하는 방안을 제안하고자 한다. LH공사는 해외사업 역량강화를 위하여 2012년부터 '해외사업 전문인력 풀'을 선발·운영하고 있다. 어학성적과 관련 전문지식을 종합적으로 평가하여 100여명을 운영중이며, 이들은 해외사업 관련 인사발령시 우선 선발하거나 해외 프로젝트 수행시 참여 또는 자문역으로 활용하고 있다. 또한 이들의 지속적인 역량강화 및 관리를 위하여 LH공사 내부적으로 어학교육, 영어 프리젠테이션 교육, 해외사업 직무교육을 시행하고 중앙대 등 국내 교육기관들과 협약체결을 통해 해외사업 전문인력 양성교육을 진행하고 있다. 해외 전문인력의 양성과 함께 서울시의 해외 도시개발 진출 역량과 실적도 더불어 성장하고 발전해 나갈 것을 기대한다.

나. 장기적인 해외진출 전략 마련 필요

해외 도시개발분야 진출이 어려운 또 다른 이유는 정보의 부족과 다양한 리스크가 존재하기 때문일 것이다. 정치, 경제, 외교 등 프로젝트와 직접적인 연관이 없는 분야에서 발생한 리스크가 프로젝트에 진행에 심각한 영향을 미치는 것을 자주 볼 수 있다. 이런 리스크에 대비하기 위해서는 프로젝트 참여 전 세심한 타당성 검토도 필요하지만 시행착오를 통해 경험이 축적될 때까지 기다리는 장기적인 해외진출 전략이 필요하다. 단기간의 실적이나 성과를 목표를 추구하지 않고, 역량강화 및 네트워크 형성 기간을 감안하여 장기적인 목표를 설정하고 꾸준히 추진한다면 성공적인 해외 도시개발 진출이 가능할 것으로 생각한다.

다. 현지화 된 해외진출방안

우리나라는 해방직후 최빈국이었으나 대외원조를 적극 활용하여 눈부신 경제성장을 이뤘으며, 수원국에서 공여국으로 전환된 특이한 경험을 보유한 국가이다. 따라서, 개발도상국들은 한국의 단기간에 급성장한 경험을 공유하고자 다양한 협력방안을 요청하고 있다.

대부분의 개발도상국에서는 한국의 경험공유를 통해 한국과 유사한 성장을 추구하지만 실제 성공으로 연결되는 경우는 그렇게 많지 않은 것 같다. 한국은 효율적인 도시개발을 추진할 수 있도록 보상법 등 법적, 제도적 장치가 마련되어 있는 반면 타 국가에는 관련 법률이 없는 경우도 많고 신도시/산업단지의 개발이 민간의 영역인 경우도 있다. 이런 상황에서 단순히 한국의 성공사례만을 제시하는 해외진출이 아니라, 컨설턴트의 입장에서 그 나라의 여건과 문제점을 자문해주고 조언을 할 수 있어야 할 것이다. 이렇게 현지화된 해외진출은 그 프로젝트의 품질도 향상하고, 해당 국가의 만족도도 높일 수 있을 것이다. 

참고 문헌

- 나공사 내부자료.
- 알제리 국토부 내부자료.