

삼성 KPMG

새로운 시장, 새로운 기회

# 북한 비즈니스 진출 전략



삼성KPMG  
대북비즈니스지원센터

# 서문

## 남북 경제협력의 ‘봄’이 오기를 기대하며

2018년 평창동계올림픽과 함께 한반도 정세가 크게 변화하면서 그 동안 단절되고 경색된 남북관계의 재개에 대한 기대가 커지고 있습니다. 최근 들어 진행된 3차례의 남북정상 회담과 북미회담을 계기로 남북한의 안정적 발전과 한반도 평화 정착의 기반이 세워지고 있습니다. 이 같은 상황에서 남북의 교류와 협력은 지정학적 리스크를 해소하여 우리 기업들에 또 다른 시장을 열어줌과 동시에 남과 북의 평화와 번영을 이루는 매개체가 될 수 있습니다.

이러한 시기에 우리 법인의 대북비즈니스지원센터에서 2년의 집필 과정을 거쳐 2018년 4월 「북한 비즈니스 진출 전략」을 출간하였습니다. 우리 법인은 남북경제협력에서부터 통일에 이르기까지 기업들의 남북경협 및 대북사업 지원을 위해 2014년 6월 대북비즈니스지원센터를 설립했습니다. 각 분야의 전문가들로 구성하여 기업들의 북한 진출 전략, 사업 타당성 평가, 재원조달, 개발 및 투자 자문 등 ‘대북 비즈니스 어드바이저’로서의 역할을 충실히 하고자 합니다. 「북한 비즈니스 진출 전략」은 그 첫 번째 결과물로 우리 기업의 북한 진출과 관련한 해법을 연구하고 고민한 인사이트를 담았습니다.

본 보고서는 단행본 「북한 비즈니스 진출 전략」의 요약본입니다. 조금 더 유용하게 활용할 수 있도록 주요 내용을 정리하였습니다. 내용은 크게 3부로 구성되어 있습니다. 1부 ‘새로운 시장, 북한을 말하다’에서는 북한 경제와 산업 현황 분석을 통해 시장으로서의 가능성을 점검하고 투자처로서 북한의 매력도를 조명했으며, 2부 ‘새로운 기회, 비즈니스를 발견하다’에서는 향후 유망하다고 판단되는 북한의 인프라·건설, 유통·소비재, ICT, 에너지, 자원, 자동차, 관광 등 7개 분야에서의 비즈니스 기회와 진출 전략을 도출하고, 사업 추진에 필요한 재원조달 방안과 법·제도적 고려사항을 분석했습니다. 3부 ‘새로운 시각, 지속가능발전의 길을 찾다’에서는 미래지향적 개발 패러다임인 지속가능발전을 위한 북한과의 개발협력에 관한 해법을 제시했습니다.

“By failing to prepare, you are preparing to fail(준비에 실패하는 것은 실패를 준비하는 것이다).” 철저한 준비의 중요성을 강조한 벤저민 프랭클린의 말입니다. 낯설고 새로운 환경에 직면하게 되더라도 사전에 준비되어 있다면 변화를 더 큰 도약의 발판으로 삼을 수 있다는 뜻입니다. 우리는 이 책을 준비하면서 무엇보다 남북경제협력을 준비하는 기업들에 실질적이고 전략적인 해법을 제공하고자 노력했습니다. 우리의 노력이 아직 안개 자욱한 남북경제협력에서 불확실한 길을 걷고 있는 우리 기업들에 앞길을 비추어주는 등대로, 남북한 공동 번영의 미래를 열어가는 데 유용한 길라잡이로 활용되면 좋겠습니다.



삼성KPMG CEO  
김교태

# Contents

프롤로그	위기의 대한민국, 기회는 북한이다	4
Part I	새로운 시장, 북한을 말하다	6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 투자처로 매력적인가           <ul style="list-style-type: none"> <li>- 해외투자 기업이 고려하는 것</li> <li>- 작지만 큰 성장 잠재력</li> </ul> </li> <li>· 북한은 지금 몇 시인가           <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정치·제도 : 초점은 당 기능의 정상화와 경제성장</li> <li>- 경제·산업 : 존재감을 드러내는 시장경제</li> <li>- 무역 : 대중 의존의 지속</li> </ul> </li> <li>· 북한 진출을 위해 해결해야 할 것들           <ul style="list-style-type: none"> <li>- 필요한 정치·제도·인프라의 변화</li> <li>- 시기별 진출 단계와 추진사항</li> </ul> </li> </ul>	
Part II	새로운 기회, 비즈니스를 발견하다	12
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 시작은 어떻게 할까? 북한 재건과 남북경협을 시작, 인프라·건설 산업</li> <li>· 변화는 어디에서 시작될까? 북한을 바꾸는 유통·소비재 산업</li> <li>· 문은 언제 열릴까? 변화의 침병, ICT산업</li> <li>· 모든 것은 여기에 달려있다! 남북경제협력의 기반, 에너지산업</li> <li>· 너의 잠재력은 어디까지? 유망한 자원산업</li> <li>· 그래도 희망은 있다! 제조업의 꽃, 자동차산업</li> <li>· 기회가 오고 있다 북한 경제개발의 열쇠, 관광산업</li> <li>· 어떻게 마련할 수 있을까? 북한 개발사업의 자원조달 방안</li> <li>· 제한적이지만 자본주의적인 대북투자에 필요한 북한의 법·제도 브리핑</li> </ul>	
Part III	새로운 시각, 지속가능발전의 길을 찾다	44
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· UN과 북한의 공동 합의문 그리고 사업 기회</li> <li>· 수주 가능성을 높이는 몇 가지 방법</li> <li>· 포괄적으로 접근하라</li> <li>· 한반도의 지속 가능한 발전을 위하여</li> </ul>	
에필로그	우리가 만들어갈 새로운 미래	51

# 프로로그

## 위기의 대한민국, 기회는 북한이다



### 북한은 어떻게 변하고 있는가?

북한이 변하고 있다. 사회주의 계획 경제에 시장 경제적 요소가 확산되면서 점점 탈사회주의적으로 바뀌고 있는 것이다. 김정은 집권 이후 북한은 장마당이 활성화되면서 유통업이 활기를 띠고, 사채업을 영위하는 일명 ‘돈주’로 불리는 신흥 부유층도 등장했다. 부유층의 자금이 부동산 시장에 투자되면서 평양 등의 대도시를 중심으로 건설 붐이 일어나고 있다. 아파트 가격도 치솟고 있다. 그 배경에는 돈주들이 있었다. 시장시스템으로 움직이는 북한 경제의 일면을 볼 수 있다.

### 기로에 선 한국 경제, ‘기회의 땅’은 어디인가

대한민국은 저성장, 저물가, 저고용, 저출산과 고령화라는 ‘4저 1고’의 리스크에 직면해 있다. 중진국의 함정에 빠져 1인당 GDP가 3만 달러를 넘어서지 못하고, 잠재성장률은 3% 대로 하락한 상태다. 여기에 4차 산업혁명이라는 패러다임의 전환으로 기존 산업들이 심각한 도전을 받고 있다. 기업들은 새로운 성장동력의 발판이 되어줄 미개척 시장을 찾아 지금도 분주히 움직인다. 성장의 돌파구를 찾는 우리 기업들에 북한은 어떤 기회를 가져다 줄 수 있을까?

### 다가오는 ‘빅 찬스’에 주목하라

북한의 성장 잠재력은 엄청나다. 남북한의 경제협력이 활성화된다면 우리는 성장의 ‘빅 찬스’를 잡을 수 있다. 지정학적 리스크에 따른 ‘코리아 디스카운트’ 문제를 해결하여 경제성장을 촉진하게 될뿐더러 새로운 시장을 개척할 수 있다. 북한을 비롯한 중국의 동북3성, 그리고 러시아의 연해주까지 약 2억 명이 넘는 인구가 한국을 중심으로 단일 시장화함으로써 명실상부한 동북아경제공동체 형성의 토대를 구축하게 된다. 장기적으로는 남북한 공동의 번영과 경제통합을 위한 기반을 조성할 수 있다. 북한은 생산기지로서의 매력, 인프라와 자원, 관광 등의 개발 가능성도 충분하다. 한국이 당면한 성장 정체를 돌파하고 지속적 경제성장을 위해 남북한의 경제협력은 절실한 이슈가 되고 있다.







# Part I 새로운 시장, 북한을 말하다

“

북한은 천연자원, 시장,  
생산효율 측면에서 강점

”

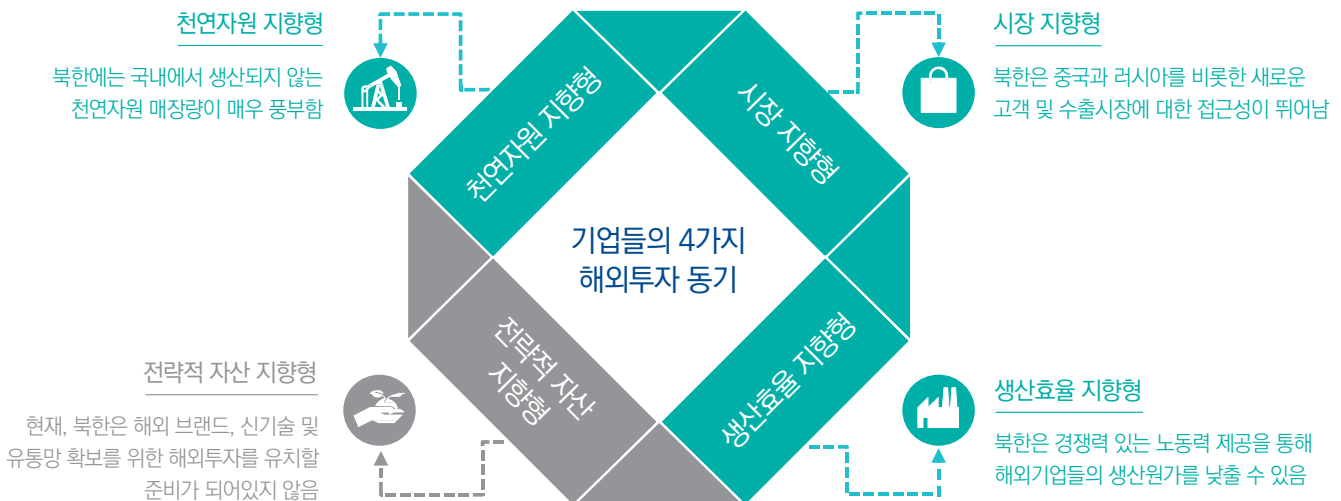


## 투자처로서 매력적인가?

### 해외투자 기업이 고려하는 것

첫째, 해당 시장의 규모와 성장 가능성이다. 기업은 1인당 GDP, 인구증가율 및 경제 성장 속도를 감안하여 판매처로서의 매력도를 가능하다. 경제 규모가 클수록 투자 매력도는 높아진다. 다음은 경제제도와 규제환경이다. 기업은 법인세율, 배당금의 송금 용이성, 외국인 투자에 대한 인센티브, 영업과 관련된 규제의 정도 및 복잡성 등을 투자 의사 결정의 중요한 요소로 판단한다. 세 번째 고려사항은 국제시장 개방성 및 인프라 투자다. 제조물 유통과 관련된 정보교환이 원활해야 하며, 피투자국에서 생산된 제품을 타국으로 수출하는 데 문제가 없어야 한다. 네 번째는 정치적 안정성이다. 기업은 예측 가능한 경제제도와 규제환경 하에서 영업할 수 있어야 한다. 그 다음 고려사항은 노동력의 질과 낮은 인건비다. 기업이 생산비 절감 효과를 얻기 위해 투자하는 경우 투자 대상국의 인건비 수준은 매우 중요한 판단 기준이 된다. 마지막 고려사항은 문화의 연관성이다. 투자국과 피투자국의 문화 차이가 크지 않아야 두 국가의 노무자 간의 불필요한 마찰을 피할 수 있기 때문이다.

### 북한에 대한 투자 동기 평가



## 작지만 큰 성장 잠재력

과거에 북한과 유사한 상황이었다가 시장 개방을 통해 고도성장을 하고 있는 주변국들과 비교해 보면, GDP 측면에서 북한은 중국의 0.3%, 우리나라의 2.2%밖에 안 되는 매우 작은 시장이다. 북한이 경제 개방을 통해 해마다 20%가량 성장한다고 가정하더라도 10년 후 시장 규모는 매해 2% 성장을 가정한 우리나라의 10%가 조금 넘는 수준의 경제력을 가지게 될 것으로 예상된다. 경제 제도와 규제 환경도 외국이나 남한 기업이 투자하는 데 호의적이지 않은 상황이다. 북한은 출입국이 자유롭지 못한 폐쇄적인 사회 이면서, 핵·경제 병진 정책으로 미국, 일본 등과 적대적인 관계에 있으며 경제 제재 조치로 수입과 수출마저 제한된 상태다. 또, 교통 인프라를 제대로 개선하지 못해 낙후되어 있고, 통신 인프라도 4G 이동 통신 서비스가 제공되고 있지 못하는 등 취약하다.

그럼에도 불구하고 제조 기지로서 북한의 잠재력은 매우 크다고 할 수 있다. 북한 인구의 대부분이 중·고등교육 이상을 수료하여 양질의 노동력 공급이 용이하다. 더불어, 북한은 노동집약적 제조활동과 고급 인력을 활용한 IT 분야 기술활동에 적합한 지역으로 평가된다. 1인당 GDP 수준은 중국의 약 6분의 1, 베트남의 2분의 1 수준에 불과하여 소득 증대에 대한 동기부여가 높은 편이다. 또한, 남한 기업은 언어와 문화 측면에서 다른 국가에 비해 절대적으로 유리하다. 70여 년간의 분단으로 상이한 체제 하에서 서로 다른 길을 걸어왔지만, 동일한 언어를 사용하고 있고 단일민족으로서의 동질성을 갖고 있어 경영 활동에 수월한 여건이다. 마지막으로, 현재 외국인 투자자들이 중국을 벗어나 베트남과 미얀마 등 아시아 내 타국에서 대체 투자처를 찾고 있는 것으로 파악되는 것으로 보아, 북한 역시 잠재적인 대체 투자처가 될 수 있을 것으로 전망된다.

“

북한은 노동집약적 제조활동과 고급 인력을 활용한 IT 분야 기술활동에 적합한 지역으로 평가된다.

”

## 남북한 및 유사 체제전환국의 주요 경제지표

	남한	북한	중국	베트남	캄보디아	미얀마	비고
인구 (만명)	5,092	2,498	137,454	9,526	1,596	5,689	2016년
GDP (백만달러)	1,377,873	30,369	11,007,721	193,599	18,050	62,601	2015년 (북한은 GNI)
1인당 GDP (달러)	27,222	1,216	8,027	2,111	1,159	1,161	2015년 (북한은 GNI)
GDP 성장률 (%)	2.61	-	6.91	6.68	7.04	7.29	2015년
FDI/GDP (%)	0.37	-	2.27	6.10	9.42	6.52	2015년

“

북한의 사회 전반의 관행, 의식 그리고 문화는 점점 더 탈사회주의적으로 바뀌고 있다.

”



## 북한은 지금 몇 시인가?

### 정치·제도 : 초점은 당 기능의 정상화와 경제 성장

최근의 언론 보도에 따르면, 북한의 사회 전반의 관행, 의식, 문화는 점점 더 탈사회주의적으로 바뀌고 있다. 그뿐만 아니라 김정은 집권 이후 김정일 시대의 '선군 정치' 구호가 약해지고 당을 중심으로 정책을 펼치는 등 경제 정책에서도 당 기능의 정상화를 통한 경제 발전을 도모하려는 경향이 두드러지고 있다. 특히 김정은 정권은 2012년 '6·28방침', 2014년 '5·30조치' 등 경제개혁조치를 발표했고, 2013년 이후에는 다수의 경제개발구와 특구를 조성했다. 이어 2016년 제7차 당대회에서 '우리식 경제관리 방법', '사회주의기업 책임관리제' 실시를 공인하고 과학기술·건설 부문 등에서 실용주의적 정책을 실행하는 등 아버지 김정일 시대보다 더 적극적인 경제개혁조치를 진행 중이다.

### 경제·산업 : 존재감을 드러내는 시장 경제

한국은행에 따르면, 북한에서 시장 경제 비중은 30%에 달하는 것으로 나타난다. 북한에서 비공식 부문의 경제는 국가 계획을 벗어난 사익 추구나 시장을 활용한 경제 활동을 의미하며, 소비와 투자 등 지출 기준으로 각각 28.5%로 추정된다. 또한 2016년 북한의 경제 성장률은 지난 17년을 통틀어 최고치인 3.9%를 기록했다 (2017년에는 이례적인 대북 재제의 영향으로 -3.5%의 성장률을 보여주었다). 이렇게 예상을 뛰어넘는 경제적 성과의 배경에는 비공식 경제 부문의 성장, 북·중 경협 확대와 서비스 주도의 시장 성장을 들 수 있다.

아울러 경제 전반에서 시장화가 빠른 속도로 확산되고 있다. 최근 연구조사에 따르면 북한 내 공식시장은 총 400여개로 집계되며, 북한 시장화의 촉매제 역할을 하고 있다. 북한의 시장은 소비재시장 뿐만 아니라 생산재시장과 고용시장까지 여러 분야로 확산되고 있는 모습이다. 이 과정에서 유통, 운수 및 운송 노동시장의 수요와 공급을 창출하며, 이는 다시 유통 및 소비에 이르게 되는 등 시장화의 선순환 구조를 만들어내고 있다.

### 무역 : 대중 의존의 지속

국제사회의 제재가 커질수록 북한의 대중국 무역의존도가 더욱 심화되는 경향을 보였다. 2002년 일본의 대북제재와 2010년 남한의 5·24조치 등으로 북한의 대중의존도는 대외무역의 90% 수준까지 상승했다. 2000년에는 24.8%에 불과했으나, 2014년에는 90.2%, 2015년 91.3%, 2016년에는 92.5%, 2017년에는 94.8%에 달하는 등 최고치를 기록했다. 2017년 북·중 무역 규모는 52.6억 달러였다.

국제사회의 제재 국면에서 북한은 수출 다변화의 한계, 자체 수출 역량의 부족 등으로 중국에 더욱 의존할 것으로 보인다. 대외 교역에서 대중국 편중 현상이 당분간 지속될 것이다. 그 배경에는 혈맹국이라는 역사적 유대, 접경국이라는 지정학적 특성에 따른 교역의 용이성, 임가공 등 상호 보완적 산업 구조가 자리잡고 있다.





“

남북한 간 평화에 대한 담보 없이는 경제협력, 대북투자가 활성화될 수 없다.

”



## 북한 진출을 위해 해결해야 할 것들

### 필요한 정치·제도·인프라의 변화

정치적으로는 과거 김대중·노무현 정부 시절과 같이 남북한 정부가 경제협력에 대한 의지를 가지고 있고, 대북투자에 대한 경제 외적 제약 요인이 상당 부분 해소된 상태를 전제로 한다. 남북한의 갈등과 대치 국면에서는 경제협력이 추진되기도 어렵고 지속되기도 힘들기 때문이다. 2016년 2월, 북한 핵문제에 의한 개성공단 폐쇄는 북한의 정치적 리스크 뿐 아니라 남한 정부의 대응에 따른 정치적 리스크도 발생할 수 있다는 선례를 남겼다. 이처럼 남북한 간 평화에 대한 담보 없이는 경제협력, 대북투자가 활성화될 수 없다. 따라서 남한 정부는 남한 기업들의 대북투자에 대해 원칙적으로 개입하거나 통제하지 않으며, 북한 정부도 남한 기업의 대북투자에 대해 적극적인 태도를 견지하는 것으로 가정한다.

제도적으로는 대북투자에서 문제가 된 투자자본의 보호, 과실(투자수익)의 송금, 분쟁조정 절차 등이 개선되는 것을 전제한다. 다만 초기에는 노동력 고용, 임금 지불 방식 등 일부 잔존해 있던 제도적 제약이 존재할 것이며, 미비한 제도는 경제협력이 강화되면서 점차 개선되어 나가리라고 본다.

인프라는 정부 차원의 개발협력이나 국제적인 협조가 요구되는 분야이므로, 발전 과정에서 단계적으로 확충되는 것을 전제한다. 따라서 경제협력 초기의 인프라 역량은 현재 수준과 같다는 것을 의미한다. 남북한 경제협력이 본격적으로 추진되기 위해서는 인프라의 확충이 반드시 해결되어야 할 과제이지만, 민간기업이 독자적으로 추진하기는 매우 어려운 일이다.

UN, 미국 일본 등 국제사회의 대북제재 상황에서는 현실적으로 남북 간 경제협력 및 대북투자가 이루어지기 어렵다. 대내적으로는 5·24조치의 해제, 대외적으로는 국제사회의 대북제재 완화 또는 해제가 수반되어야 북한과 경제협력을 진행할 수 있다. 따라서 남북 간 경제협력과 북한에서의 비즈니스활동을 위해서는 이를 가능케 하는 상황에 대한 명확한 전제가 필요하다. 우리는 북한에서의 비즈니스 기회와 진출 전략을 논의하기 위해 정치, 제도, 인프라 측면에서 다음과 같은 전제사항을 설정했다.

### 진출 시기별 전제사항

	단기	중기	장기
시점	남북경협 활성화 이전 단계	남북경협 활성화 단계	남북경협 고도화 단계
정치적 리스크	Medium	Low	Low
제도적 리스크	Medium	Medium	Low
인프라 리스크	High	Medium	Low



### 시기별 진출 단계와 추진사항

단기는 남북한 경제협력의 초기 단계로, 경제협력이 추진될 수 있는 조건이 마련된 시기부터 경제협력이 본격화되기 이전까지로 상정한다. 중기는 남북한 경제협력에 대한 제약 조건이 어느 정도 제거되고 경험이 활성화 및 심화되는 시기다. 장기는 남북한 경제협력이 고도화되면서 통합 직전에 이르는 단계다. 이와 관련한 내용을 간단히 정리하면 다음의 표와 같다.

2010년 이명박 정부가 발표한 5·24조치는 대북 신규투자 금지, 대북 지원사업의 원칙적 보류 등을 포함하고 있다. 따라서 남한 기업의 북한 진출을 위한 초기 단계는 5·24조치를 해제하고, 국제사회의 대북제재조치 또한 마찬가지로 풀려야 한다. 이 시기에는 우선적으로 개성공단 재가동과 금강산 관광 재개와 같은 산업 및 관광 협력이 이루어질 수 있을 것이다.

### 사업 진입 단계 구분 및 정의

단계구분	단기	중기	장기
정의	남북경협 활성화 이전 단계	남북경협 활성화 및 심화 단계	남북경협 고도화 및 통합 직전 단계
설명	대북 제재조치 해제 단계 5·24조치 해제, 북한의 국제사회와의 신뢰 재구축	북한의 국제사회와의 경제협력 활성화 단계, 북한 국제금융기구 가입, 경제적 제약 조건 다수 제거 단계	대규모 투자 및 남북한 산업의 분업구조 구축 단계

출처 : 삼정KPMG

“  
남한 기업의  
북한 진출을 위한  
초기 단계는  
5·24조치를  
해제하고,  
국제사회의  
대북제재조치  
또한 풀려야 한다.  
”



# Part II 새로운 기회, 비즈니스를 발견하다

“

북한의 인프라  
수요는 시급하지만  
장애와 리스크가  
크므로 우회 전략 필요

”



## 시작은 어떻게 할까?

북한재건과 남북경협을 위한 시작, 인프라 · 건설 산업

### 진출은 우회 전략으로

북한의 인프라 수요는 시급하지만 남한 기업이 접근하기에는 현실적 장애와 리스크가 크므로 우회 전략이 필요하다. 즉, 북한과 우호적 관계를 유지하고 있는 중국과 러시아 등의 접경 지역에서 사업을 진행하면서 시간을 두고 북한의 인프라 산업에 진출하는 방안을 모색하는 것이다.

### 단기 : 기술협력

남한이 북한과 인프라 건설 사업을 추진하는 초기 단계에서는 OECD 국가가 1인당 GDP 1,000달러 안팎의 국가들에 수행하는 방식인 기술 협력을 통한 지원이 현실적일 것으로 판단된다. 남한이 보유한 개발 정책 수립 경험, 전후 복구 노하우, 보건 의료진의 기술 협력, 새마을 운동 전개 과정 등을 응용한 지원이 바람직할 것이다. 또한 특구에서의 인프라 건설 사업도 주요 대상 사업으로 삼을 수 있을 것이다. 이를 위해서는 남북협력기금을 통한 인프라 건설 지원에 대한 계획을 구체적으로 수립할 필요가 있다.

### 기술협력 방식

구분	내용
전문가 파견	전문가 파견을 통한 정책 자문
프로젝트 기술협력	농업개발, 보건 · 의료 등 각 분야 프로젝트 수행을 통한 기술 이전
풀뿌리(Grass-root) 기술협력	NGO, 대학, 지자체 등의 협력활동에 대한 지원
훈련 프로그램	한국 또는 다른 국가 내 교육 진행
해외협력봉사단(OCV)	농촌지역 개발, 보건, 환경, 외국어 교육 등의 분야에 파견
노인 자원봉사단(SV)	산업체 지원을 위한 인적자원 개발 등의 분야에 파견



**단중기 : 북한은 우선순위 제시, 남한은 자원 확보**

단중기 방안에는 북한은 필요한 우선순위 인프라 건설 목록을 제시, 우선순위 대상 인프라 건설 사업을 선정하고, 소요 재원을 확보하는 노력이 필요하다. 북한의 경우 자원 및 저임금을 기반으로 생산되는 생산물의 원활한 운송이 이루어질 수 있도록 철도 개선 사업에 우선적인 지원 및 진출이 필요할 것으로 보인다.

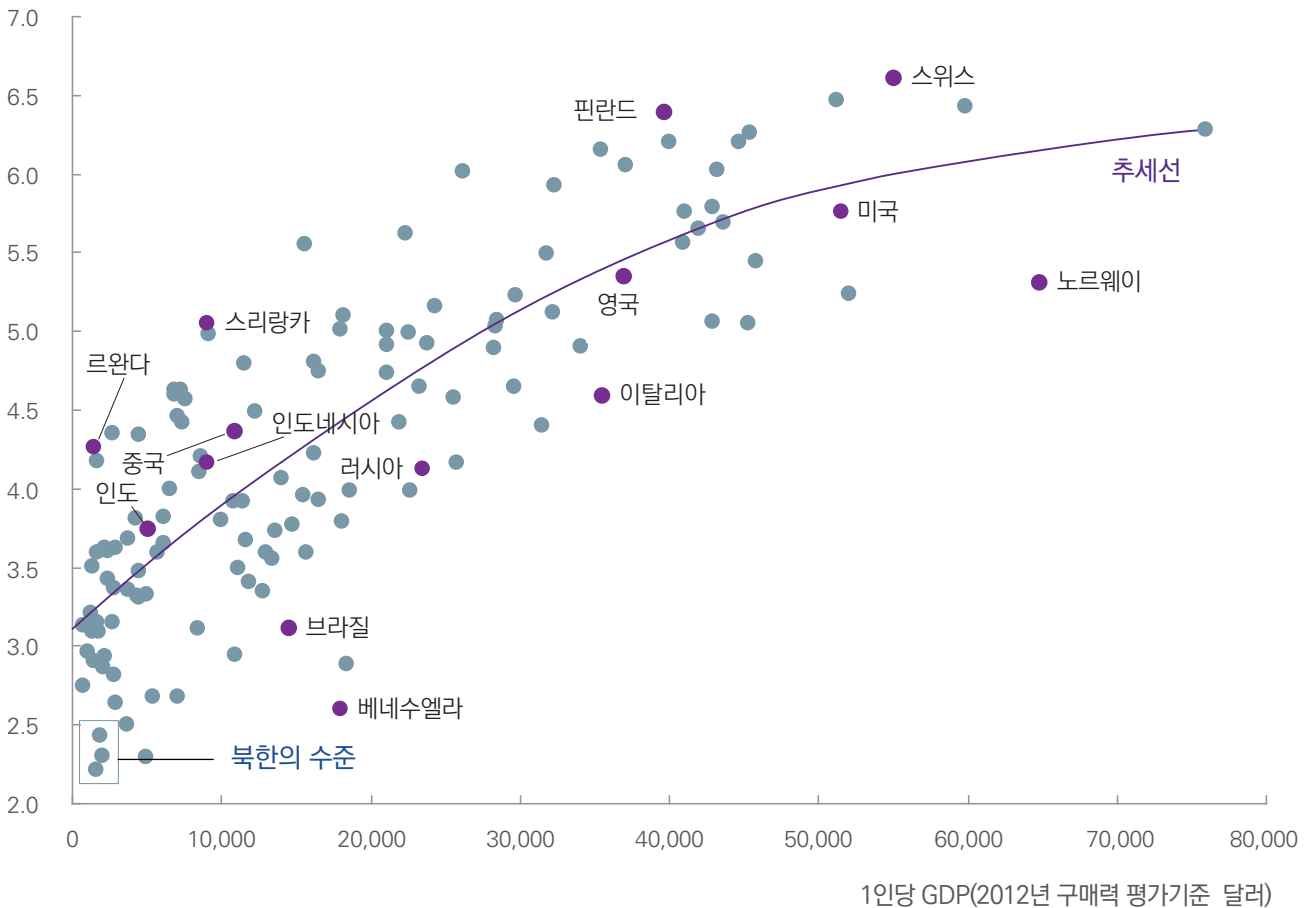
북한의 철도 개선사업은 남한 정부가 단독으로 진행하기에는 무리가 있으므로 지원 방식의 다각화가 필요하다. 이와 관련해서 일본국제협력기구(JICA)가 베트남의 호찌민 1호선 개발을 전역 무상원조한 후 역세권 개발사업권을 확보한 것과 같은 방식을 참고할 수 있을 것이다.

북한의 인프라 개발에 중단기적으로 접근할 수 있는 사업은 인프라 개선이 적합할 것으로 보이며, 대표적으로 원산공항 보수, 원산여객부두 건설 등이 비교적 소규모 자금 투입을 통해 관리운영권 등을 확보할 수 있는 프로젝트로 꼽힌다.

“  
단중기적으로 북한은  
필요한 우선순위 인프라  
건설목록을 제시하여  
우선순위 대상 인프라  
건설 사업을 선정하고,  
남한은 소요자원 확보  
노력 필요  
”

**국가별 1인당 GDP 대비 인프라의 질 (2012)**

세계경제포럼 인프라 질 지표 (높을수록 좋음)



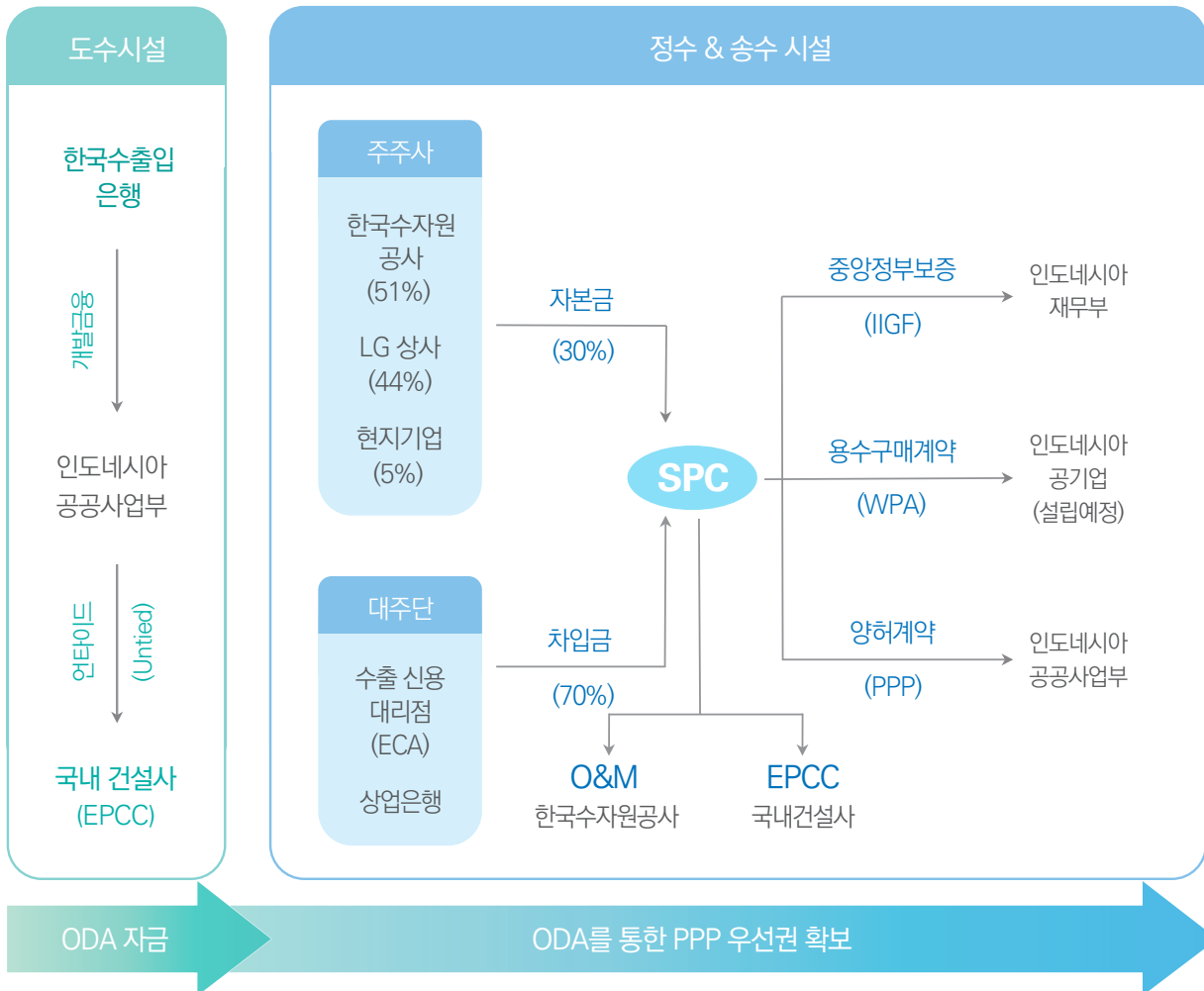
출처 : McKinsey Global Institute, 2016, Bridging Global Infrastructure Gaps

중기 : 도로와 시설의 현대화

중기는 북한과 국제 사회의 경제협력이 활성화되는 단계이다. 이 단계에서 추진이 가능한 인프라 관련 사업은 도로 확장, 시설 현대화, 발전소 개보수, 상하수도 개보수 등이 해당된다. 이 단계에서는 국제 민간 자원의 조달은 이루어지지 않으나 국제 공적 자원의 조달은 이루어질 수 있으므로, 남한 민간 건설사는 국제 공적 자금이 투입되는 사업에서 세계적인 건설사와 경쟁 입찰을 통해 사업에 참여해야 할 것이다. 중기 단계는 장기 단계에서의 PPP(Public-Private Partnership, 민관협력사업) 추진을 위한 준비 단계이기 때문에 PPP 추진이 용이한 일부 사업에 대해서 시범 진행의 형태로 시도해볼 필요도 있다. 일반적으로 에너지, 교통 부문이 용이하며, 각 건설사가 보유한 인프라 시설별 노하우를 바탕으로 추진하면 될 것이다.

“중기에는 PPP 추진이 용이한 일부 사업에 대해 시범 형태로 추진”

인도네시아 까리안 상수도 사업구조도



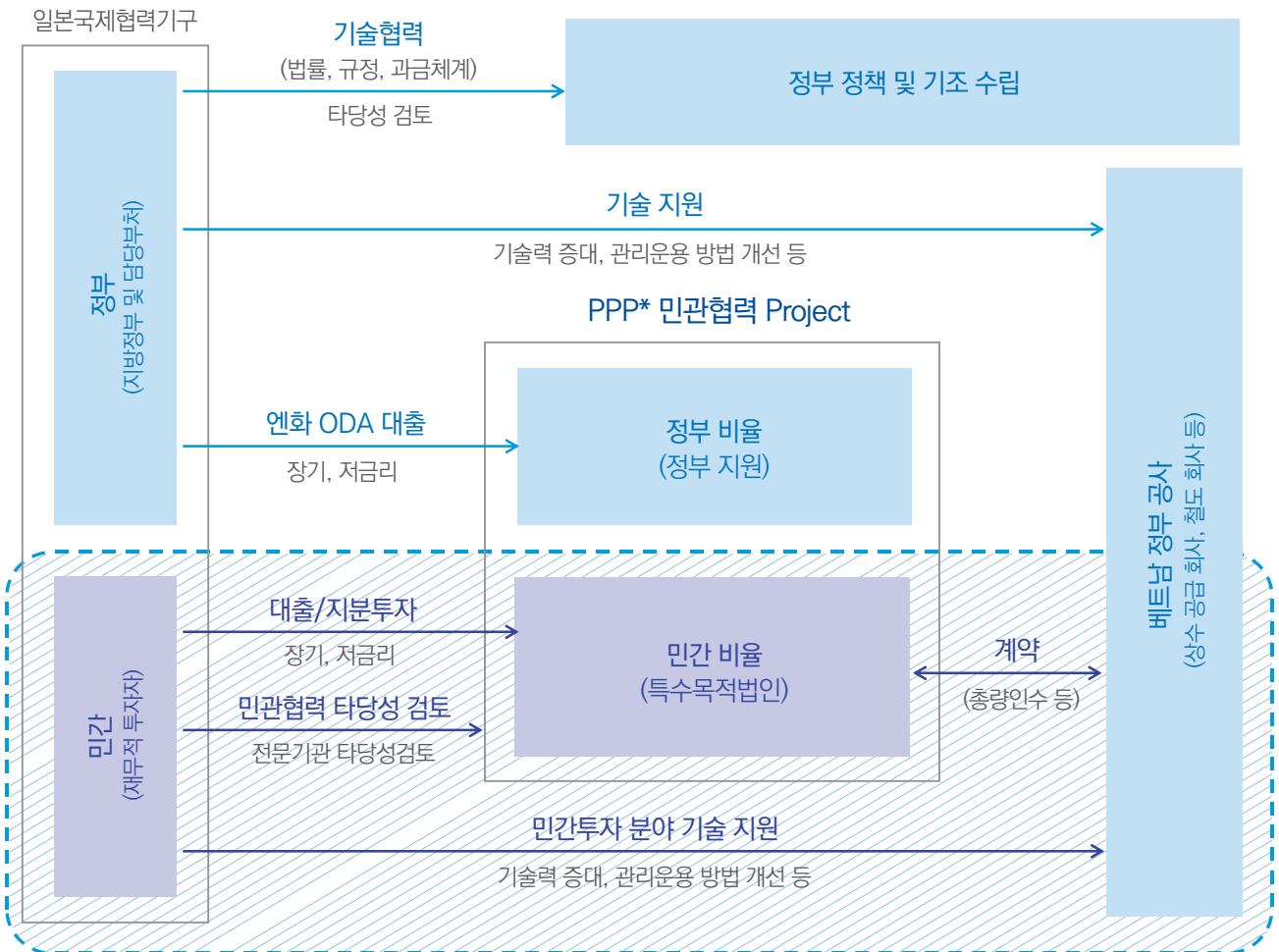
출처 : 국토부 GIF(Global Infra Fund), 삼정KPMG 정리

장기 : PPP 증대

장기 단계는 남북경협 고도화 시기로, 북한의 인프라 사업에 대한 의사 결정에서 남한이 북한과 비즈니스 관계에 입각하여 충분한 협의를 통해 사업 추진이 가능할 것이다. 민간 투자, 외국인 직접투자, 상업차관 등을 통한 사업 추진이 주를 이룰 것으로 보인다. 정치적 리스크는 남한 정부의 보증과 주선으로 금융비용을 최소화하고 대북투자에 긍정적인 국가들로부터의 자본 조달을 염두에 둘 필요가 있다. 여기에 다양한 프로젝트 파이낸싱 (PF) 기법이 활용될 수 있을 것이다. 북한의 인프라 개발에서 장기적으로 접근할 수 있는 사업은 개별적으로 요금 징수가 가능한 고속도로 개설, 발전소 프로젝트 등이다.

“북한의 인프라 개발에서 장기적으로 접근할 수 있는 사업은 개별적으로 요금 징수가 가능한 고속도로 개설, 발전소 프로젝트 등이다.”

PPP\*에 대한 JICA의 지원구조



출처 : JICA, JICA's Scheme for Private Project Promotion, 2014, 삼성KPMG 정리 \*Note) PPP: 민간협력사업(Public-Private Partnership)

### 북한 인프라 · 건설 산업 진출에 성공하려면

현재 북한의 인프라 상황은 매우 열악하다. 전력은 산업의 정상화를 가로막고 있으며, 철도, 도로, 항만시설 등 교통인프라도 노후화되어 있다. 또한 열악한 인프라는 국내외 정치적 상황과 맞물려 개선되지 못하고 있는 실정이다.

북한에 대한 경제제재가 이루어지고 있는 상황에서는 먼저 우회전략으로 접근할 필요가 있다. 즉, 러시아와 중국처럼 북한과 육지로 연결되어 있는 국가와의 접경지역을 중심으로 인프라 협력을 시작하는 것이다. 이어 북한과는 단기적으로 기술협력 방식이나 기존의 경제협력지역 및 특구의 인프라 건설에 참여하는 방법 등 접근이 용이한 사업을 중심으로 협력해나가는 전략이 요구된다. 이를 토대로 중기에는 도로 및 철도의 시설 현대화, 발전소 및 상하수도 개보수 사업 등을 국제기구의 참여 속에 본격적으로 추진할 수 있다. 장기적으로는 PPP가 가능해지도록 정치적 리스크 감소와 국가신용도 증대를 위해 노력하고, 다양한 PF 기법을 활용하는 방법으로 인프라 건설을 가속화 해나가야 할 것이다. 이를 위해 인프라 분야의 협력과 함께 금융협력 등이 병행되어야 한다.

### 북한 인프라 · 건설 산업 진출 전략









“

북한의 대외개방  
정도와 유통·소비재  
산업 발전 전략에  
부응하는 방향으로  
세심하게 접근

”



## 변화는 어디에서 시작될까? 북한을 바꾸는 유통·소비재 산업

### 대도시 중심으로 차근차근

유통·소비재 기업이 북한에 진출할 때는 단계적 접근이 필요하다. 기본적으로 북한의 대외개방 정도와 유통·소비재 산업 발전 전략에 부응하는 방향으로 세심하게 접근해야 한다. 남북관계가 호전되어 북한이 점진적으로 개방 수준을 확대해 나간다는 전제 하에 다음과 같은 진출 전략을 제시할 수 있을 것이다.

### 진출은 유통 채널 이용부터

유통업은 단기적으로는 일반 소비재 제품을 위주로 북한의 유통 채널을 이용하고, 네트워크 및 투자 모멘텀을 구축하는 것이 바람직하다. 중기적으로는 평양 중심의 복합 쇼핑몰 출점을 고려할 만하다. 다수의 점포 개설보다는 랜드마크 지역에 거점을 확보하여 브랜드 인지도 확산에 힘쓰는 것이 낫다. 장기적으로는 평양과 주변 도시로 출점을 확대할 필요가 있다. 복합 쇼핑몰 외에 할인마트, 슈퍼마켓 등 유통업태별 출점을 추진하고, 그 동안 구축해 놓은 네트워크를 통해 토지 소유권 문제와 진행 절차 등을 해결해 가야 한다.

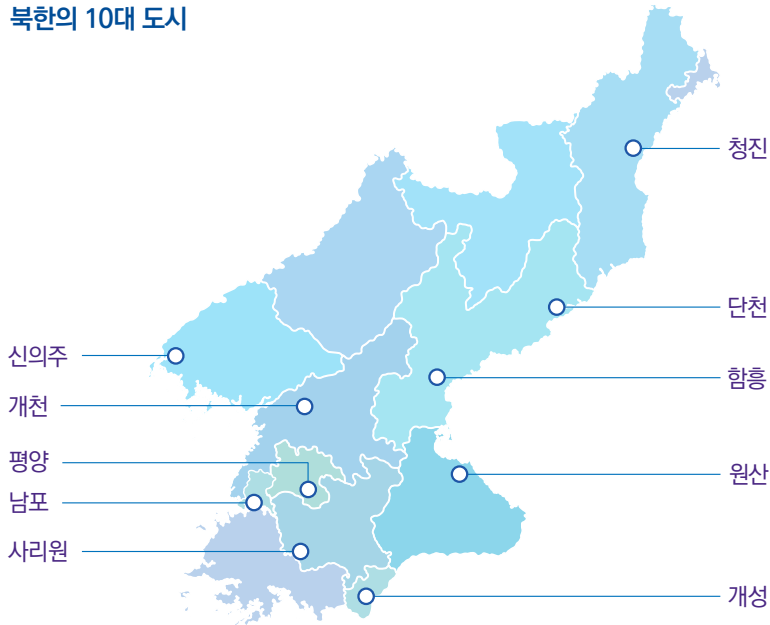
### 남한에서 생산하고 북한에서 유통하고

식음료업은 단기적으로는 북한 소비자들의 입맛 선점을 위한 브랜드의 선진입이 중요하다. 북한에서의 직접생산보다는 남한에서 생산하고 북한에서 유통하여 소비자들의 선호 제품(선호 용량, 가격 수용도)을 파악하고 구매를 유도하는 일에 집중해야 한다. 인구 분포가 중요한 만큼 평양을 중심으로 한 마케팅과 유통, 판매 활동에 주력하도록 한다. 중기적으로는 평양 외에 사리원, 신의주, 청진, 평성 등 주요 도시를 중심으로 유통망을 넓혀 가고, 장기적으로는 북·중, 북·러의 접경지대에 공장을 설립하여 해외 진출의 전진기지로 삼을 수 있을 것이다. 이미 국내 유통망을 보유하고 있는 기업은 북한의 유통망 확보를 통해 시장점유율 확대를 실현할 수 있다.

### 섬유류업의 테스트베드로

섬유류업은 단기적으로는 개성공단을 재가동하여 범용직물, 소규모 염색가공 등의 노동집약적 제품을 생산하면서 임가공사업을 확대해나갈 수 있다. 이후 남한의 원부자재 반출량을 늘리고 개성공단에서 벗어나 평양 근처의 위탁임가공 용역을 증가시킬 수 있다. 중기적으로는 경제개발구에 진출하거나 현지 공장을 인수하여 소규모 직접투자를 시행할 수 있다. 또한 중국 진출을 위해 신의주 지역에서 의류, 천연직물 생산공장을 비롯한 공장 인수를 추진하거나 수출용 봉제 소싱기지를 조성하는 것을 고려할 수 있다. 장기적으로는 자본집약적 섬유소재 분야에 대한 대규모 투자를 실시할 수 있다. 북한의 풍부한 인적자원을 대상으로 교육, 훈련 등을 제공함으로써 단기나 중기에서보다 부가가치가 큰 의류제품을 생산할 수 있을 것이다.

### 북한의 10대 도시



출처 : 국토연구원, 삼정KPMG



### 북한 주요 입지 여건 종합 평가

	지역	노동력	집적	원재료	용지	시장	기반시설			종합 평점
							교통	용수	전력	
1	평양 · 남포	10	5	3	4	5	5	4	4	40
2	개성 · 해주	7	3	2	4	5	5	4	5	35
3	신의주	7	3	3	3	5	4	4	4	33
4	안주 · 순천	6	3	4	4	4	3	4	3	31
5	함흥 · 원산	8	3	4	4	4	4	3	3	33
6	청진 · 김책	7	3	5	3	4	3	4	3	32
7	나진 · 선봉	5	2	4	3	3	2	3	3	25
8	강계 · 만포	4	3	4	2	2	2	4	3	24

출처 : 국토연구원

# “ 빠르게 변하는 소비형태와 시장에 대응하려면 소비자가 많이 거주하는 대도시 중심의 전략 전개 필요 ”

## 성공률을 높이는 방법

### 북한 유통·소비재 산업 진출 전략

유통·소비재 산업은 생산과 소비의 회전 기간이 상대적으로 짧은 편이다. 따라서 빠르게 변하는 소비 형태와 시장에 대응하려면 소비자가 많이 거주하는 대도시 중심의 전략 전개가 필요하다. 진출 초기에는 남한에서 생산한 소비재를 북한의 대도시에 직접 유통하여 판매하는 전략을 구사하고, 남북한의 시장환경과 소비자의 경제력 차이를 반영할 수 있어야 한다. 중기에는 현지 공장 인수를 통해 북한 내 생산을 적극 모색해야 하며, 사회공헌 측면을 강조하면서 평양 외 도시에서 시장 확대를 도모해야 한다. 더불어, 초기 투자비 회수와 위험 해소를 확실히 해야 한다. 장기적으로는 중국 등 북한 외 지역의 수출을 염두에 두고 생산기지로서의 활용도를 높이는 전략을 구사할 필요가 있다.

섬유류업은 과거의 남북경협을 통해 어느 정도 경험이 축적된 상태이므로 다른 산업에 비해 진출이 용이할 것이다. 무엇보다 노동집약적인 분야고, 대중국 수출이 활발한 만큼 생산기지로서 활용도가 높은 영역이다.

유통업과 식음료업의 경우 소비시장으로 선진입 후 생산기지로 활용하는 방안이 유력하다. 유통업은 대도시 중심으로 차근차근 개발시켜야 하고, 북한 내 유통채널 선진입을 이뤄내야 한다. 식음료업은 남한에서 생산하고 북한에서 유통시키는 방식을 추진하고, 섬유류업은 노동집약적 제품 생산에서 고부가가치 제품으로 확대시켜나가야 할 필요가 있다.

### 북한 유통·소비재 산업 진출 전략







## 문은 언제 열릴까? 변화의 첨병, ICT산업

### 현실은 한계, 미래는 기회

#### 발전이 기대되는 이유

북한의 ICT 산업은 발전을 저해하는 요인이 많다. 하지만 그러한 요인들이 적절히 제거된다면 급속히 발전할 수 있는 여지가 다분한 것 또한 사실이다. 먼저, 북한에는 고등 교육을 받은 양질의 인적 자원이 풍부하다. 다음으로, 인건비가 낮은 편이다. 이와 함께 발달된 소프트웨어 산업 역시 ICT산업 발전에 도움이 될 것이다. 마지막으로, 북한의 지리적 이점과 IT 인프라 역시 고무적인 요소다. 국제사회의 인도적 지원으로 대도시에 광통신망이 설치되어 있고, 모바일 통신서비스 역시 활발히 제공되고 있다. 중국과 일본, 남한 등 대규모 소비시장과 제조시장이 인접하고 있다는 점도 발전 가능성을 기대하게 한다.

#### 멀리 내다보라

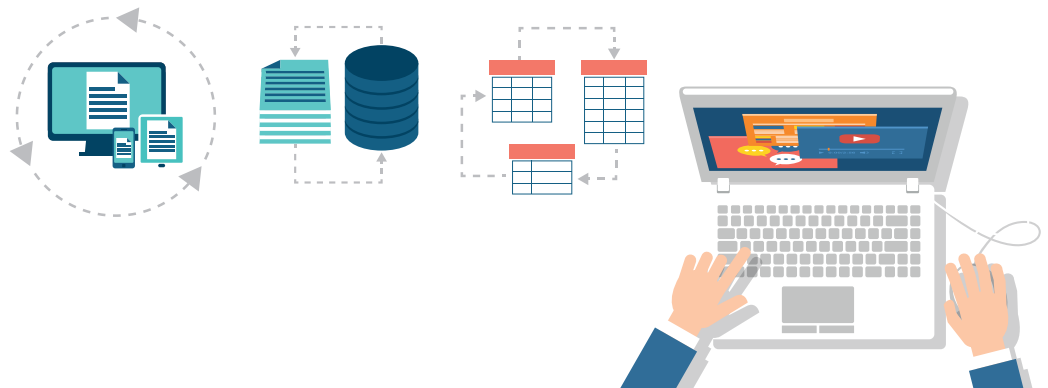
ICT산업은 인프라투자를 통한 남북 공동의 경제 번영을 위한 주춧돌 역할도 수행하게 될 것이다. 한국 기업이 북한에 투자할 때에는 장기적인 안목을 갖고 멀리 내다보는 투자 전략이 필요하며 무엇보다 모두가 윈윈할 수 있도록 전략을 수립해야 한다.

#### 반도체 · 디스플레이 : 프론트엔드는 남한, 백엔드는 북한

남한 기업은 경쟁 기업들에 비해 낮은 물류비로 부품 및 반제품의 운송이 가능하다는 입지적 측면과, 인건비가 동아시아 국가들 중 가장 저렴하다는 경제적 측면을 활용하여 프론트엔드 공정은 남한에서 담당하고 백엔드 공정은 북한에서 처리할 수 있는 투자를 고려할 수 있다. 북한에서 생산된 완제품은 인천공항이나 남북한의 항만시설을 통해 운송하면 된다.

#### 통신 · 전자 기기 : 남한 디자인, 북한 조립

단기와 중기에서는 남한 기업이 통신 및 전자 기기의 디자인을 담당하고, 노동력이 풍부하면서 운송의 접근성이 좋은 북한 지역에 조립공장을 설립하는 것이 적절할 것이다. 장기적으로는 인건비 상승으로 노동경쟁력 상실이 예상되는 시점에서 남북한이 서로 강점이 있는 분야에 투자를 하는 것이 바람직할 것이다.



“

단기와 중기에서는 남한 기업이 디자인을 담당하고, 노동력이 풍부하면서 운송의 접근성이 좋은 북한 지역에 조립공장 설립

”

“

북한에 투자할 때에는  
장기적인 안목을 갖고  
멀리 내다보는  
투자 전략이 필요

”

소프트웨어 : 북한에 연구용역을

북한의 소프트웨어 경쟁력은 매우 높은 것으로 알려진다. 단기적으로는 우리 기업이 북한의 소프트웨어 개발업체와 계약을 통해 연구용역을 의뢰하며 그 결과물을 제공받을 수 있을 것이다. 장기적으로는 남북한의 기업이 윈윈하는 방향으로 서로에게 투자하여 결과를 공유하는 방안이 가능할 것이다. 더 나아가 북한의 유망한 소프트웨어 기업을 남한기업이 M&A를 통해 기술을 습득하거나 북한에 서비스를 제공하는 등 여러 형태로 사업협력이 가능할 것이다.

미디어 : 정치색을 없애고

미디어 및 통신 산업은 어느 국가를 막론하고 정치와 안보 측면에서 매우 민감하게 관리한다. 현재 남한에서는 미디어의 폭발적 증가로 콘텐츠가 더욱 중요시되고 있으며, 정치색이 없는 콘텐츠가 중국에 활발히 수출되고 있듯이 드라마를 비롯한 콘텐츠의 선별적 진출을 추진할 수 있을 것이다. 통신의 자유가 어느 정도 보장되는 시기가 오면 남북한이 양국의 통신표준을 일치시켜 통신이 쉽게 이뤄지도록 하는 투자 관련 협의를 진행할 수 있을 것이다.

콘텐츠 : 남북 합작품의 탄생과 미래

콘텐츠산업 중에서 애니메이션과 캐릭터, 게임, 그리고 새로 등장하는 VR/3D 콘텐츠 등의 아웃소싱은 이념이나 체제와 관계없이 추진할 수 있는 영역이다. 콘텐츠산업은 북한의 우수 인력을 활용하고 국제표준에 일치시켜 제작하면 얼마든지 좋은 성과를 낼 수 있다. 이를 위해서는 양국 간 긴밀한 협력이 중요한데, 지금도 UN 제제와 '5·24조치'만 풀리면 얼마든지 가능한 상황이다.



### 북한 ICT산업 진출 전략

	단기	중기	장기
반도체 및 디스플레이	개성공단 등 남한 인근 지역에 노동집약적 조립생산시설 위주 투자	노동집약적 조립생산에 투자하되 남한 인근에서 원거리의 공항/항만 등이 소재한 지역으로 확대	완전한 신뢰관계 구축 시, 핵심 제품 생산을 포함하여 남북한 구분 없이 가장 효율적인 지역에 투자
통신	특구(남한 기업 지원)	양국 간 통신표준 일치 및 북한통신사 지분 투자	
소프트웨어	북한의 소프트웨어 개발 업체와 연구개발 용역 아웃소싱	아웃소싱 및 북한 기업과의 폭넓은 전략적 제휴	북한의 유망 스타트업 M&A를 통한 기술 확보
미디어	영상 미디어 부문 콘텐츠 외주제작	영화, 드라마 등 정치색 없는 콘텐츠 외주제작 및 판매	북한의 민영 미디어사 지분 투자
콘텐츠	애니메이션, 캐릭터, VR/3D, 게임 등 외주제작	정치색 없는 콘텐츠 부문 외주제작 및 북한 내 판매	북한 내 모험투자기업과 공동 제작

출처 : 삼정KPMG

### 성공 진출을 위한 조언

#### 성공 투자와 정부의 역할

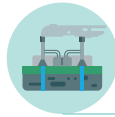
ICT산업은 다른 산업보다 지식집약적이며 고부가가치를 창출하는 산업으로, 교육열이 높고 손재주가 좋은 한민족에게 적합하다. 현재에도 남한의 주력 산업으로 경제 발전을 주도하고 있는데, 북한과의 경제적 교류가 활성화된 이후에도 더욱 발전시켜 나가야 할 산업이다.

남한 기업이 북한에 투자하려면 무엇보다 적절한 안전장치가 중요하다. 따라서 정부는 북한 정부와의 협조 하에 기업들이 안정적으로 경제 활동을 할 수 있도록 각종 리스크 해소를 위해 적극적이고도 세심한 노력을 경주해야 한다. 대북투자의 과실을 보장하고 남북한 간 자유로운 물자 교류가 가능하도록 제도적 장치 마련과 보완에도 힘써야 한다.

“ ICT산업은 지식집약적이고 고부가가치 창출 산업으로, 북한과의 교류가 활성화된 이후에 더욱 발전시켜 나가야 할 산업 ”



“북한이 에너지난에 빠지게 된 원인은 자력갱생의 폐쇄적 경제 운영과 사회주의권 붕괴에 따른 원유공급의 급감”



모든 것은 여기에 달렸다!  
남북 경제 협력의 기반, 에너지산업

부족하다 부족해

전력을 포함한 에너지산업은 철도, 항만 등 인프라와 더불어 제조 및 유통 산업의 기반이다. 현재 북한에서 제조업 가동률이 매우 저조한 주요 원인이 극심한 전력 부족 때문이라는 사실은 널리 알려져 있다. 2016년 기준 북한의 1차 에너지 공급 규모는 991만TOE로, 1990년 2,396만TOE의 41.5% 수준에 불과하다. 이는 다수의 에너지 생산 설비가 제한 가동 내지는 가동 중단 상태에 있기 때문이다. 북한이 이처럼 에너지난에 빠지게 된 주된 원인은 본래 자력갱생의 폐쇄적 경제 운영과 사회주의권 붕괴에 따른 원조성 원유 공급의 급감 등에 따른 것이었다.

북한의 에너지 수급 현황(1990~2016)

연도	에너지 공급 (천TOE)	에너지원별 공급 비중(%)			
		석탄	석유	수력	기타
1990	23,963	69.2	10.5	15.6	4.7
1995	17,280	68.6	6.4	20.5	4.6
2000	15,687	71.2	7.1	16.2	5.0
2005	17,127	70.2	6.0	19.2	4.6
2006	17,955	68.7	4.4	17.6	9.3
2007	15,594	64.5	6.1	21.3	8.1
2008	16,980	66.2	5.7	20.7	7.4
2009	15,914	67.9	4.6	19.6	7.9
2010	15,662	66.1	4.5	21.4	8.0
2011	12,598	57.7	6.1	26.2	10.0
2012	12,284	56.7	5.6	27.4	10.3
2013	10,630	48.8	6.7	32.6	11.9
2014	11,050	52.6	6.6	29.4	11.4
2015	8,700	45.2	11.6	28.7	14.5
2016	9,910	43.2	11.8	32.3	12.7

출처 : 통계청, 북한의 주요 통계, 2017

남북한 전력수급 비교(2014)

	단위	북한	남한
발전설비 용량	MW	7,253	93,216
발전량	TWh	21.6	522.0
전원별 설비 비중	화력	40.8%	66.1%
	수력	59.2%	6.9%
	원자력	-	22.2%
주파수	Hz	60	60
송배전 손실률	%	>20	4.0
송전 전압	kV	220/110/66	765/345/110
수요 특성		동계 피크	하계 피크

출처 : 통계청, 북한의 주요 통계, 2017

## 대안은 무엇인가

### 시작은 과잉설비 투자 부문부터

북한의 에너지산업은 석탄, 석유, 전력으로 구성되어 있는데, 민간 에너지 부문뿐 아니라 공공 에너지 부문 모두 공급난을 겪고 있다. 하지만 북한의 기술 수준이나 경제 여건을 고려할 때 자체 역량만으로는 현재의 상황을 해결해 나가기 사실상 불가능하다. 그런데 북한이 안고 있는 여러 제약 요건에도 불구하고 과감한 대북투자를 감행할 수 있는 나라는 남한이 거의 유일하다. 따라서 보다 적극적인 남북한의 에너지 협력 프로젝트를 추진할 필요가 있다. 물론 이를 위해서는 협력이 가능한 대외 환경 조성이 선행되어야 한다.

에너지산업은 항만, 철도, 도로 등의 인프라가 먼저 구축되어야 발전을 도모할 수 있다. 인프라 역시 운영에 필수적인 전력이 수반되어야 한다. 따라서 남한 기업은 경험활성화 단계에서부터 우선적으로 추진할 필요가 있는 분야를 중심으로 적절한 진출 시기와 진행 수준을 결정하는 것이 중요하다. 현실적으로는 남한에서 과잉설비 투자가 이루어진 부문부터 진출을 검토할 필요가 있다.

### 강점과 약점

남한 기업이 북한의 에너지산업에 진출할 경우 강점으로 꼽을 수 있는 요소는 동일한 언어를 사용하여 원활한 커뮤니케이션이 가능하다는 점, 발전된 기술로 초과생산 능력을 보유한 설비를 활용할 수 있다는 점, 석탄 연료 사용 등 경제발전 과정에서 보유한 다양한 경험을 적용할 수 있다는 점, 정부 차원의 지원을 확보할 수 있다는 점 등이다.

그에 반해 폐쇄적인 북한의 정치·경제와 공산주의를 수십 년간 경험하면서 변화된 북한 주민들의 사고와 행동 방식에 대한 이해가 부족할 수 있다는 약점도 있다. 또한 '부족'이라는 단어 하나로 정의할 수 있는 북한의 열악한 에너지 수급 현황을 고려할 때 큰 수요를 기대할 수는 있으나, 그 이상의 정치적 리스크가 엄존한다는 것도 약점이 아닐 수 없다.

“

남한에서 과잉설비  
투자가 이루어진  
부문부터 진출을  
검토할 필요가 있다.

”



### 진출은 탄광의 효율성 증진부터

초기 단계에서는 북한 에너지산업의 근간인 탄광의 효율성 증진을 위한 여러 가지 조치를 취하는 것이 바람직하다. 중장비들을 지원하거나 목재 공급 등을 통한 갱도 보수를 추진할 수도 있겠다. 인근 경제개발지구의 수요를 충당하고 획득한 대금을 수령하는 형태로 투자금을 회수하면 될 것이다. 단, 증산 물량에 대한 관리·통제권을 부여 받아 해당 물량이 다른 곳에 전용되는 일을 방지할 필요가 있다.

### 북한 에너지산업 진출 전략

석유는 단기적으로는 수요 집중이 예상되는 지역을 중심으로 공급을 선행해야 할 것이다. 중장기적으로는 무역 형태의 접근을 택하고, 북한의 원유매장량 조사 및 공동 시추를 검토할 필요가 있다. 전력산업은 단기적으로 송배전설비의 현대화를 추진해야 할 것이다. 중기적으로는 노후화된 발전소 개선작업에 남한이 참여할 수 있게 될 것이며, 신규 발전소 건립도 추진할 수 있을 것이다. 장기적으로는 남·북·러 가스관 협력사업을 통해 북한의 전력 문제를 개선하거나 동북아 슈퍼그리드사업에 북한 참여를 지원하는 방식으로 남북의 전력협력을 검토할 수 있을 것이다. 마지막으로 재생에너지와 관련해서도 단기적으로는 정부 차원의 재생에너지 분야 기술협력을 진행하고, 중기적으로는 발전소 개선, 정비 작업과 재생에너지 개발을 통해 북한에서 생성되는 탄소배출권을 남한에서 활용할 수 있을 것이다. 장기적으로는 북한에서 시험 운영되고 있는 재생에너지사업의 타당성 검토를 추진할 수 있을 것이다.

### 북한 에너지산업 진출 전략









“

유무상통(有無相通)을 통해 남한은 북한에 부족한 경공업 자재 제공, 북한은 남한에 지하자원 현물이나 개발권 제공

”



### 너의 잠재력은 어디까지? 유망한 자원산업

#### 북한이 보유한 광물 자원의 가치는?

한반도에서 북쪽은 남쪽에 비해 광물 자원의 매장량이 풍부한 편이다. 광상 형성에 유리한 지질 분포가 넓은 까닭이다. 북한에는 금, 동, 철, 아연, 텅스텐 등의 금속과 마그네사이트, 석회석, 흑연 등 비금속, 그리고 석탄 등이 다량 매장되어 있다. 만일 남북경협이 재개된다면 '있는 것과 없는 것을 서로 융통한다'는 유무상통(有無相通)을 통해 남한은 북한에 부족한 경공업 자재를 제공하고, 북한은 남한에 지하자원 현물이나 개발권을 제공함으로써 남북한의 교역을 뒷받침하는 든든한 자산이 될 것이다.

#### 북한의 자원매장량 현황(금속·비금속광물, 2013년)

	광종	기준	단위	매장량		
				잔존+확보	전망	계
귀금속	금	금속	톤	234	464	698
	은	금속	톤	2,585	3,771	6,356
금속	철	Fe 63.5%	억톤	14	11	25
	아연	금속	천톤	8,875	18,550	27,425
	연	금속	천톤	2,597	7,391	9,988
	동	금속	천톤	1,475	2,760	4,235
	망간	금속	천톤	2,989	-	2,989
	중석	WO3 65%	톤	36,892	109,124	146,016
	몰리브덴	금속	톤	9,745	9,000	18,745
	니켈	금속	톤	69,582	78,056	147,638
비금속	마그네사이트	광석	억톤	13	63	76
	석회석	광석	억톤	8	36	44
	규석	광석	천톤	2,624	50,146	52,770
	장석	광석	천톤	9,960	8,906	18,886
	고령토	광석	천톤	68,511	20,628	89,139
	활석	광석	천톤	5,230	20,000	25,230
	인회석	P2O5 30%	천톤	131,748	118,990	250,738
	흑연	흑연	천톤	14,596	-	14,596
	형석	광석	천톤	3,345	2,005	5,350
석탄	중정석	광석	천톤	2,319	13,078	15,397
	갈탄	각급	억톤	15	164	179
	무연탄	각급	억톤	9	32	41

출처 : 북한자원연구소, 북한 지하자원 매장량, 2013



## 자원산업의 현실과 가능성

### 주목해야 할 투자 포인트

남한은 광물 자원을 많이 소비하는 산업 구조를 가지고 있으며, 6대 전략 광물의 소비량이 전세계 5~7위 수준으로 알려져 있다. 남한의 연도별 수입량 통계를 기초로 북한의 매장량과 비교해보면, 철, 구리, 니켈, 아연의 경우 연간 수입량의 상당 부분을 공급할 수 있는 매장량이 북한에 부존되어 있는 것으로 확인된다. 해당 광물을 북한에서 직접 수입할 경우 거리뿐 아니라 운송 수단을 감안한 물류 비용 측면에서 큰 장점이 있다. 자원 개발에 투입 되는 인건비 측면에서도 유리하다. 북한 당국에서 지속적인 임금 상승 압력이 있었던 점을 감안하더라도 남한 인건비에 비해 상당히 낮은 수준이기 때문에 기존의 광산 인력을 활용한다면 노무비 부담을 상당 부분 줄일 수 있을 것으로 예상된다.

### 북한 자원산업의 SWOT 분석

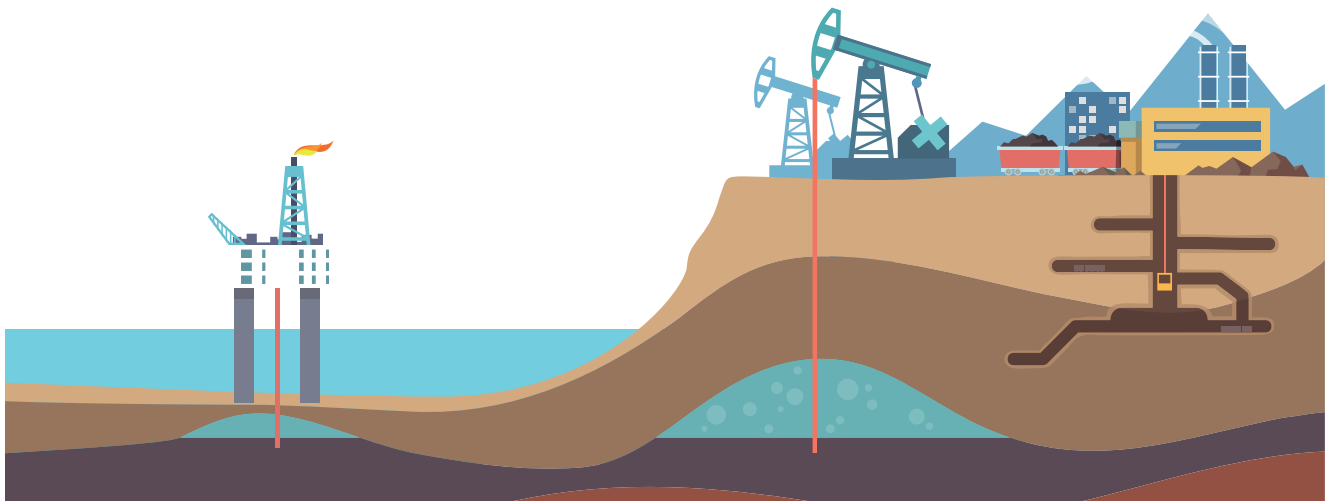
Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 남한 대비 풍부하고 다양한 자원</li> <li>· 육로운송이 가능한 물류</li> <li>· 풍부한 인력 및 낮은 인건비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 열악한 인프라 환경</li> <li>· 광물자원 개발 위한 법 제도 미비</li> <li>· 시장개방 경험 부족</li> </ul>
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 남북관계 점진적 개선 가능성</li> <li>· 국제 자본유치로 인프라, 제도 등 투자환경 개선 가능성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 높은 국가 위험</li> </ul>

출처 : 삼정KPMG

“

기존의 광산 인력을  
활용한다면 노무비  
부담을 상당 부분  
줄일 수 있을 것으로  
예상된다.

”



“

정치, 제도, 정보  
측면에서 리스크가  
존재하므로 대규모  
직접투자 방식보다는  
합작투자 방식이  
현실적

”

### 진출은 합작으로

현재 북한과 남한의 자원산업은 기술 및 고도화 측면에서 상당 부분 격차가 존재하며, 이러한 격차를 고려하면 향후 북한의 자원개발은 북한에서 개발처를 제공하고 실제 개발 작업은 남한이 자본과 기술을 투입하여 남한 주도로 개발하는 방향으로 판단하기 쉽다. 그러나 이러한 단순한 경제적 접근 방식은 북한의 광업환경 현황에 대한 이해가 동반되지 않은 상태라고 할 수 있다. 북한의 자원산업에 성공적으로 진출하기 위해서는 북한의 환경 전반을 제대로 이해하고 있어야 하며, 우리가 주도권을 가지고 개발을 진행하는 방식보다는 북한의 기존 산업을 발전시키고 우리도 그에 따른 이윤을 취할 수 있는 상호 동반자적 태도로 북한 당국을 설득하는 것이 무엇보다 중요할 것이다.

### 단기는 소극적 투자

아직은 정치, 제도, 정보 측면에서 리스크가 큰 상황이므로 광산의 경영권과 운영권을 수반하는 대규모 직접투자 방식보다는 '5·24조치' 이전과 같이 광산개발에 필요한 설비와 기술을 제공하고, 그 대가로 생산물을 현물로 수령하는 방식의 합작투자 방식이 현실적인 것으로 판단된다.

합작투자 방식으로 사업을 진행할 때 자원개발 계약 방식은 생산물 분배계약 (Production Sharing Contract)이나 서비스 계약(Service Contract)이 적절할 것이다. 생산물 분배 계약은 투자자가 탐사와 개발에 필요한 자금이나 현물을 출자하고, 자원개발에 성공하여 생산이 이뤄지면 투자비용을 우선적으로 상환받고, 이후 사전 합의된 비율에 따라 수익에 해당하는 생산물을 분배 받는 것이다. 서비스 계약은 투자자가 광산의 운영, 채광, 시추 관련 전문 기술인력을 파견하여 북한의 광산개발을 돕고 이에 대한 수수료를 수취하는 방식인데, 투자자 입장에서 가장 위험도가 낮은 계약 방식이라고 할 수 있다. 후자의 경우 투자의 위험은 낮추면서 북한 진출에 필요한 정보 획득이 용이하다는 장점이 있다.

단기적 관점에서 주요 투자 대상 지역은 2000년대 중후반 남한에서 현지조사 및 사업 타당성 검토를 실시했던 단천지구가 적합할 것으로 판단된다. 단천은 마그네사이트(대흥광산, 룡양광산), 아연(검덕광산) 등의 광물이 풍부한 북한 최대의 광산지역으로 투자 가치가 높은 지역으로 평가되고 있다. 인프라 시설이 부족한 편이지만 북한의 다른 지역보다는 사정이 나은 것으로 알려진다.

### 중기는 합영 방식

중기에 해당하는 2단계 진출은 1단계의 소극적 기초에서 투자가 점진적으로 확대되는 것으로 설정한다. 이 시기에는 남북한 간 신뢰가 축적되면서 공적자금 투입을 통한 인프라 시설 투자가 병행될 것이다. 교통인프라의 구축에는 아시아인프라투자은행(AIIB)과 같은 국제금융기구의 지원도 가능하게 될 것이고, 진행 방향에 맞추어 시멘트나 콘크리트 등의 원재료가 되는 석회석광산과 골재 개발이 최우선적 투자 분야가 될 것이다. 자원개발은 아직 인프라가 완전히 구축되지 않은 상황이기 때문에 전력 및 용수가 많이 필요하지 않고 노동력과 중장비로 채굴이 가능한 자원들을 중심으로 이루어질 것으로 예상된다.

도로, 항만, 철도 등 인프라 개발에 필수적인 골재와 시멘트 등은 운송비가 원가에서 차지하는 비중이 매우 높은 자원들이다. 따라서 인프라 개발이 본격적으로 진행된다면 해당

자원들을 북한 현지에서 직접 조달하여 원가경쟁력을 높이고, 더불어 북한의 고용 인력 확대를 통한 경제 부양을 추구하는 것이 보다 현명한 전략일 것으로 판단된다.

투자 방식은 1단계의 합작투자가 아닌 합영투자가 확대되어 민간자본이 보다 적극적으로 경영에 참여할 수 있게 되고, 투자회사에 대한 북한 정부의 통제 역시 상당 부분 완화될 것이다. 특별경제구역의 경우 인프라 조성 시기와 맞물려 단지화 개발이 가능할 것으로 보이며, 양허계약 체결이 도입되면 남한의 민간자본뿐만 아니라 해외자본 투자도 보다 확대될 것으로 기대된다.

또한, 민간자본이 보다 안정적으로 투자될 수 있는 제도의 완성이 필요할 것이다. 이를 위해 북한 정부와 긴밀히 협력하고, 특히 특별경제구역의 지정 및 확대를 위한 논의를 지속해야 한다. 또한, 남북한 정부가 함께 인프라 구축을 주도해나갈 필요가 있으며, 민간협력사업을 추진함으로써 민간자본의 참여를 유도하는 정책도 수립해야 할 것이다.

### 장기는 양허계약

장기적 관점에서 3단계 진출 시에는 대규모 자본과 기술을 민간이 직접 투자하는 방식을 상정한다. 북한에서 신규 기업 설립은 물론 기존 기업에 대한 M&A 등 적극적 시장 진출이 확대될 것으로 예상된다. 합영기업에 국한되지 않은 단독기업의 형태가 많아질 것으로 보이며, 계약 방식에도 양허계약이 완전히 자리 잡을 것으로 예측되며, 모든 수익이 투자자에 귀속되고 정부에는 일정 부분의 세금과 수수료만 납부하면 될 것이다.

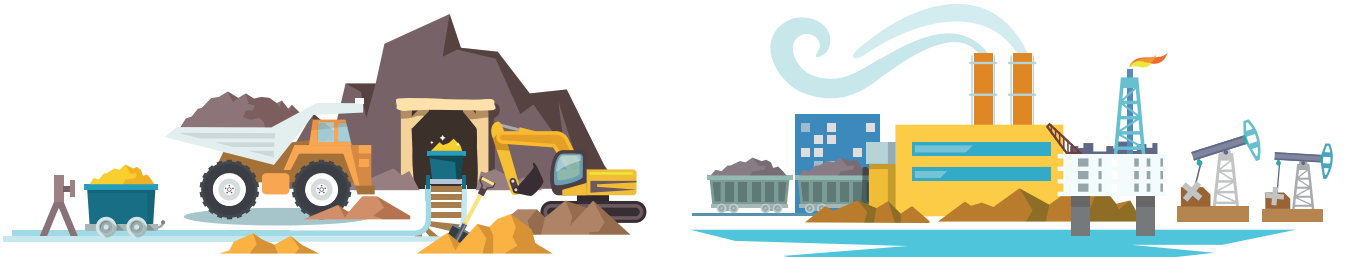
투자 대상은 순수 경제성 평가에 따른 전략적 투자가 가능해져 금, 은, 철광석, 아연 등 다양한 광종에 대한 투자가 자유롭게 전개될 것이다. 특히 남한의 6대 전략 광물인 유연탄, 철광, 구리, 니켈, 아연, 우라늄에 대한 적극적 투자가 예상된다. 해당 광물들은 남한에서 거의 수입에 의존하고 있는데, 북한에는 부존량이 많으므로 광산에 대한 개발이 적극 추진될 것이다. 다만, 광종별 투자에는 선광 및 제련 작업에 많은 전력이 필요하고, 생산된 자원을 철도와 항구를 통해 이송해야 하기 때문에 관련 인프라가 잘 구축되어 있는 지역을 중심으로 투자가 이루어질 가능성이 높다.

### 투자 여건을 좌우하는 이것

북한은 광물 생산의 핵심 동력인 전력 사정에 열악하여 외부로부터 투자를 유인하는 데 불리하다. 또한 북한은 체제의 특성상 외국인 투자자에게 법인 경영권을 제공하는 것을 기피하고, 광산 운영 등에서 민간의 자율성을 제한하는 데 이 역시 외부의 투자를 저해하고 있다. 따라서 북한 자원 산업의 발전 여부는 정권의 전향적 태도 변화에 달려 있다.

“  
중기는 시멘트나  
콘크리트 등의 원재료가  
되는 석회석광산과  
골재 개발이 최우선적  
투자 분야

”



### 북한 자원산업 진출 전략

단기적으로는 투자 여건상 제약이 존재하고, 광물개발과 관련한 인프라 여건이 불안정하며 정보 열람도 제한이 있을 것이므로, 과거에 남북한이 논의했던 광산 위주로 투자 기회가 있을 것으로 예상된다.

중기적으로는 투자제도가 가시적으로 변화되고 공적자금 투입과 국제기구의 참여로 인프라가 활발히 개발되면서 시멘트, 레미콘, 건설자재 등의 소비가 급증하여 원료인 골재를 채취할 수 있는 석산 위주로 투자가 활성화될 것이다. 또한 광산이 밀집되어 있는 단천지역 등에 투자 인센티브를 부여하는 특구가 지정될 경우 민간 투자자에게 보다 많은 투자 기회가 생길 것이다.

장기적으로 남한 기업이 북한에 자유롭게 자본과 인력을 투입할 수 있는 여건이 조성되면 광종별, 광산별 경제성이 담보되는 지역 위주로 대규모 자본이 투입되는 광산개발이 가능할 것으로 예상된다.

북한의 자원개발은 결코 리스크가 작다고 할 수 없다. 하지만 우리가 리스크에 매몰되어 아무런 준비도 하지 않는다면 미래에 리스크가 해소되어 기회가 왔을 때 중국을 비롯한 타국에 주도권을 내줄 수밖에 없다.

### 북한 자원산업 진출 전략

	단기 (남북경협 활성화 이전 단계)	중기 (남북경협 활성화 단계)	장기 (남북경협 고도화 단계)
주요 특성	<ul style="list-style-type: none"> <li>정치, 투자제도, 정보 제한이 완화되는 단계</li> <li>열악한 인프라 상황</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>남북한 정치협력 고조</li> <li>투자제도, 인프라 여건에 일부 제한 존재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>남북한 정치, 경제 상황, 투자조건 등 차별 없음</li> <li>북한 광산개발 관련 외부 자본 및 노동력의 자유로운 개입</li> </ul>
유력 사업 분야	<ul style="list-style-type: none"> <li>단순 기술투자나 이미 체결한 남북협력사업 진행</li> <li>자원 정보의 데이터 베이스화 진행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>인프라 개발에 소요되는 골재, 비금속 위주의 자원 개발 사업 진행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>고도화된 금속자원 개발사업 (대규모 자본투자 진행)</li> </ul>
대상 지역	<ul style="list-style-type: none"> <li>과거 협의 전례가 있는 대흥, 검덕, 아양, 풍천, 정춘 광산 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>골재가 풍부한 해주 지역 인근 룡강, 장풍, 해주 석산</li> <li>특구 선정이 가능할 것으로 예상되는 다천, 원산, 해주, 남포 지역 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>자원량이 풍부하고 인프라의 요지가 될 가능성이 있는 무산, 해산청년, 대흥, 검덕, 직동청년, 홀동 광산 등</li> </ul>



## 그래도 희망은 있다 제조업의 꽃, 자동차산업

### 어떤 기회가 있을까?

한국의 자동차산업은 세계 5~6위의 경쟁력을 보유하고 있으나, 2017년에는 411만 대를 생산하며 2010년 이후 최저치를 기록했다. 여러 요인이 있지만 선진국에 비해 낮은 생산성이 국내의 생산 여건을 악화시키는 큰 문제로 지적되고 있다. 반면에 인건비는 계속 상승되어 원가 경쟁력의 압박을 받고 있다. 이러한 상황 때문에 국내의 생산력은 더 이상 늘지 않고 해외 생산이 더욱 확대되고 있다.

이러한 환경을 염두에 두고 북한 자동차산업의 현실을 냉정히 살펴보고, 남한과 북한의 자동차산업이 상생하여 성장할 기회를 모색해보고자 한다. 현재 북한은 외국 모델 승용차를 조립, 생산하는 수준으로 남한과 산업 경쟁력에서 상당한 차이를 보이고 있으나, 인건비와 지대 등 생산비용 면에서 남한 자동차산업의 경쟁력 제고에 도움이 되는 새로운 생산 기지로 활용할 충분한 가치를 지니고 있다.

### 수입 위주의 자동차 산업

북한은 자력갱생을 고수하며 자동차산업을 육성해왔지만, 1990년대 중반 실질적 생산 기반이 무너지고 이후 아직 완전히 회복하지 못한 상태다. 북한에서 자동차 기업을 운영한 바 있는 사업가에 따르면, 북한의 자동차산업은 남북 합작회사인 평화자동차가 진출하기 전인 2000년까지 화물차, 군용, 버스 위주로 생산했으며, 승용차 생산은 평화자동차가 진출한 2002년 이후 본격화되었다. 따라서 북한에서는 평양을 제외하고는 승용차를 보기가 어려운 상황이며, 최근에는 합작기업의 생산과 수입에 대한 의존도가 심화되고 있는 것으로 파악된다. 북한은 2016년 UN의 대북제재가 실시되면서 외국에서 자동차부품 등을 공급 받는 것이 더욱 어려워졌으며, 최근에는 자동차 제조가 거의 정지 상태라고 한다. 특히 남한 기업이 철수하면서 평화자동차는 2012년 11월 이후 거의 생산되지 않는 것처럼 보이고, 새로운 모델은 대부분 중국산으로 알려지고 있다.

### 진출은 부품 생산부터

#### 단기 전략은 위탁 생산

북한의 기술 수준을 고려할 때 자동차 부품 중에서 로드 휠, 브레이크, 쇼크 업소버, 방열기 등 고도의 기술을 요하지 않는 품목을 중심으로 위탁 생산이 가능할 것으로 판단된다. 여기서 생산되는 제품은 북한 내 전량 판매가 어려우므로 남한으로 반입하거나 제3국에 수출하는 방식으로 판로 설정을 고려해야 할 것이다. 현재 제대로 운영되지 않고 방치된 북한의 자동차 수리공장을 개조하여 남한의 중고 승용차를 수리 또는 재생하여 북한 시장에 공급하는 형태의 거래도 가능할 것으로 예상된다.

“

인건비와 지대 등  
생산비용 면에서  
새로운 생산 기지로  
활용할 충분한 가치를  
지니고 있다.

”

# “ 장기적인 진출 전략은 고부가가치를 창출할 수 있고 지정학적 이점을 활용한 분야 ”

## 중기 전략은 CKD 확대

중기 단계의 진출 전략은 경제성장으로 북한의 1인당 소득 수준이 향상되면서 구매력이 갖추어지기 시작하는 시점에서 추진되는 것이다. 발전 단계상 이 시기의 북한은 소득과 기술 수준이 그리 높지 않은 상태이므로 저가의 소형 승용차 위주로 생산, 보급하는 것이 유리하다. 자동차 수리와 관련 부품에 대한 수요가 크게 증가할 것이므로 AS 부품 공급업체와 AS 전문 센터의 동반 진출을 고려할 수 있을 것이다. 경제성장 과정에서 인프라 프로젝트 및 외국인 투자 확대에 상용차에 대한 수요 또한 현격히 늘어날 것이다.

## 장기 전략은 신소재 개발

장기적인 진출 전략은 고부가가치를 창출할 수 있고 지정학적 이점을 활용한 협력이 가능한 부품, 전기 장치 및 신소재 등의 분야를 중심으로 수립할 필요가 있다. 현재 글로벌 기업들은 강화된 연비 기준에 대응하고 미래의 신시장 선점을 위해 신소재 도입, 친환경차 개발에 힘쓰고 있으며, 부품의 글로벌 소싱을 통해 원가 절감을 추구하고 있다. 따라서 북한에 매장되어 있는 지하자원, 특히 마그네사이트와 남한의 기술력을 결합하여 신소재 분야를 적극적으로 개발한다면 미래 자동차시장에서의 경쟁력을 확보하기에 유리할 것이다.



## 북한의 자동차시장 진출 전략

구분	초기	중기	장기
진출전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 낮은 임금을 활용하여 생산 비용을 낮추고 가격경쟁력을 높일 수 있는 단순 부품 위주로 생산하여 국내 반입 및 제3국으로 수출</li> <li>· 북한 내 자동차수리 공장을 개조하여 남한의 중고 승용차 등을 수리 또는 재생 활용</li> <li>· 중장기 발전을 위한 생산설비 구축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 내수시장이 비약적으로 확대되고, 자동차 수요 증가에 따른 전문유통업체 진출</li> <li>· 소득 및 기술 수준을 고려한 저가 소형 승용차 생산 보급</li> <li>· 자동차 보급 증가에 따른 AS부품 공급업체 및 AS센터 진출</li> <li>· 인프라 투자 및 물류 증가에 따른 상용차량 생산 보급</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 북한 접경지역을 둘러싼 동북아 시장으로 수요 확대</li> <li>· 고기술 부품, 전장부품 수출</li> <li>· 신소재 분야 개발</li> </ul>



## 우선투자 지역은?

자동차산업은 대규모 시설투자가 필요하다. 대단위 공장을 설립할 수 있는 부지 마련, 소재와 부품을 제공할 수 있는 기업과의 협력, 숙련된 노동력 확보가 중요 요인으로 작용한다. 이에 비추어보면 북한 최대의 인구·소비 지역으로 양질의 노동력을 구하기 쉽고 교통여건이 비교적 양호하며 재료와 부품 조달이 용이한 평양·남포권이 자동차 산업의 거점으로 육성하기에 적합해 보인다.

다음으로는 인력 확보와 자동차 전용 수출항 활용에 유리한 함흥·원산권을 남한 기업의 진출 적지로 고려할 수 있다. 함흥공업지구는 일찍부터 화학공업이 발달했던 곳으로, 마천령산맥과 성천강에서 제공되는 전력자원과 공업용수가 자동차산업 발달에 유리한 조건을 제공할 수 있다. 또한 원라본선(원산~나진)과 병행하여 도로교통망이 잘 구축되어 있고, 흥남항을 끼고 있어 해운교통이나 수출입에 편리하다.

## 성공률을 높이려면

자동차 산업은 2~3만여 개의 부품으로 구성되는 대표적 종합기계산업이다. 전문화, 표준화, 기계화, 자동화의 정도가 다른 산업에 비할 수 없을 정도로 높고, 기계설비의 주요 부분이 고속과 고정밀을 요하기 때문에 막대한 자본이 필요하다. 자본 투입과 생산시설 구축에 상당한 시간을 들여야 한다.

북한 진출 초기에는 우선적으로 기존의 자동차공장을 수리, 개조하여 활용하는 방안을 고려할 수 있다. 이와 함께 양질의 값싼 노동력을 활용하여 노동집약적 저기술 분야를 중심으로 북한과 협력하는 방안을 찾는 것이 좋을 것이다.

경제성장과 더불어 인프라투자가 확대되는 중기에는 소형승용차나 상용차에 대한 수요가 증가하고 생산과 보급이 확대되면서 AS관련 부품 시장 규모가 급속히 확대될 것으로 예상된다.

생산설비가 확충되고 인프라 개발이 상당 부분 진척된 장기에는 내수시장에서 눈을 돌려 중국의 동북3성과 러시아 등의 시장을 타깃으로 한 고부가가치 창출, 전장부품 수출기지 구축 및 신소재 분야 개발을 위한 협력으로 나아가야 할 것이다.

“  
북한 진출 초기에는  
기존의 자동차공장을  
수리, 개조하여  
활용하는 방안 고려  
”



“ 초기에 입지를 선점하여 경쟁우위를 확보하는 것이 중요 ”



## 기회가 오고 있다 북한 경제개방의 열쇠, 관광산업

### 점점 커지는 관광산업

#### 깨어나는 관광시장

북한에서 관광시장의 대부분은 외국인들의 국내관광 즉, 외래관광(Inbound Tourism)이 주를 이루고 있으며, 가장 중요한 외화조달의 수단으로 이용되고 있다. 북한은 더욱 거세진 국제사회의 제재를 탈피하기 위해 외래관광객들을 대상으로 다양한 관광상품 및 관광단지를 개발하는 등 관광산업에 더욱 집중하는 모습을 보이고 있다.

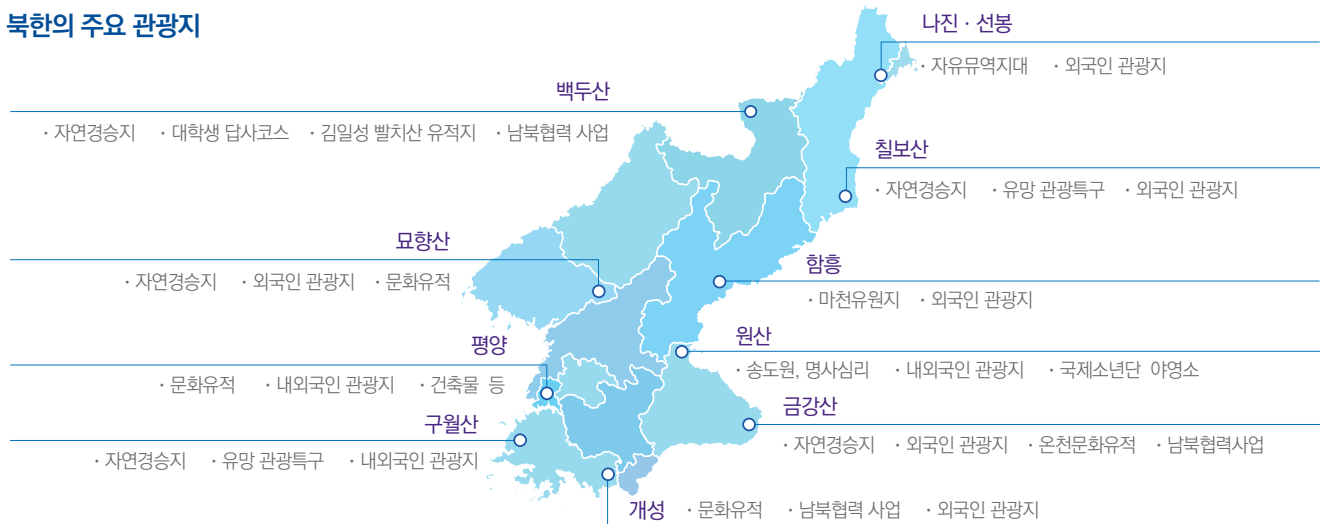
북한의 관광자원은 익히 잘 알려진 금강산과 백두산 외에도 특색 있는 관광자원을 많이 보유하고 있으며, 현재까지 보호관리가 잘되고 있는 것으로 알려져 있다. 크게 자연관광 자원, 문화유적자원, 휴양·위락자원, 기타 관광자원(향토 특산물)으로 나눌 수 있으며, 주로 평양, 백두산, 개성, 묘향산, 남포, 구월산, 원산-금강산, 청진-칠보산, 나진-선봉 등지에 분포한다.

### 엄청난 잠재력의 실체

#### 2050년 관광객 2억, 입지를 선점하라

북한의 관광 산업이 지닌 잠재력은 중국을 비롯한 유라시아 대륙과 육로로 연결되는 지정학적 위치에서부터 비롯된다. 북한의 잠재력을 바탕으로 남한이 북한 관광 산업 진출을 통해 누릴 수 있는 혜택은 다양하다. 가장 대표적으로 입지 선점 효과를 들 수 있다. 관광 산업은 기본적으로 자연 문화유산 등 보유 관광자원의 매력성에 크게 의존하기 때문에 북한의 관광 개발이 본격화되면 주요 관광자원을 선점하기 위한 경쟁이 치열해질 것으로 보인다. 따라서 초기에 입지를 선점하여 향후 관광시장 확대 시 폭발하는 관광 수요를 우선적으로 유치할 수 있는 경쟁우위를 확보하는 것이 중요하다.

### 북한의 주요 관광지



출처 : 통일부, 북한정보포털



## 진출은 네트워크 형성에서 도시 개발로

### 단기적으로는 네트워크 구축을

초기 단계는 과거 금강산관광, 개성공단 등 남북경협사업이 활발했던 시기의 수준으로, 본격적인 민간투자가 복원되는 경제협력의 단계다. 관광산업의 투자 활성화를 위해 남북 정부가 공동으로 또는 별도의 외자유치 등을 진행할 경우 북한의 인프라 확충이 우선적으로 이루어질 것으로 보인다. 주로 건설, 토목 등 시설 및 인프라 관련 사업이 주를 이룰 것으로 예상된다. 정치적 리스크가 존재하는 초기 단계에는 과도한 설비 및 인프라 투자가 수반되지 않는 여행자 송출업 진출이 가장 용이하다. 이 단계에서는 중국의 관시처럼 북한의 유력자와 인적 네트워크를 긴밀히 형성하는 것이 중요하다.

### 중기에는 호텔·리조트 개발을

중기는 민간의 투자 활성화 추세를 바탕으로 인적, 물적 교류가 활발해지는 시기로 전망된다. 통행, 통신, 통관 등 이른바 '3통' 장벽이 해소되고, 일정 규모 이하의 투자 등은 허가제가 아닌 신고제로 전환되는 것을 예상해볼 수 있다. 현재는 국제사회의 제재를 받는 상황에서 투자가 성공적으로 이뤄지기 힘든 환경이지만, 갈등 국면이 해소되고 북한의 경제개방정책이 국제사회의 신뢰를 얻는다면 경제특구를 중심으로 투자가 활성화될 것으로 전망된다.

관광 분야 경제특구의 사업 형태는 호텔, 리조트, 테마파크 등의 직접 개발이나 기존 북한 호텔의 위탁 운영 및 마스터리스(Master Lease, 건물을 통째로 임대하여 관리) 방식이 유력하다. 직접 개발은 BOT(Build Operate Transfer)처럼 사업자가 자금과 개발을 담당하고 북한 당국은 운영 기간을 보장해주는 형태가 될 가능성이 높다. 2016년에 공표된 '원산·금강산국제관광지대 내 중동토지종합개발대상 투자제안서'에서 제안한 개발 방식도 투자자가 중동토지종합개발회사를 설립하고 지대관리위원회와 토지개발계약을 맺어 자금을 조달하고 토지를 임대하여 건설하는 BOT 방식이었으며, 토지임대 기간은 30년이였다.

### 장기적으로는 인프라 개선을

장기 단계는 경제특구가 확장되고, 개혁개방의 범위가 특구 중심에서 전국적으로 확대되며, 시장경제 도입이 심화될 것으로 예상된다. 이 시기에는 평양, 청진, 함흥, 남포, 원산 등 대도시와 지방 중소도시의 특급호텔 등 관광인프라 및 수용시설 등이 크게 개선될 것으로 전망된다. 그 밖에 북한 주민의 경제력 개선 및 삶의 질 향상으로 위락시설에 대한 수요가 증가하면서 평양 등 대도시 또는 인근의 테마파크, 스키장, 골프장 등의 개발이 활성화될 것이다.

“

초기 단계에는 과도한 설비 및 인프라 투자가 수반되지 않는 여행자 송출업 진출이 가장 용이하다.

”



“

북한이 의욕적으로  
추진하고 있는 특구를  
중심으로 본격적인  
개발과 투자가 이루어질  
가능성이 높다.

”

북한을 기회의 땅으로 만들려면

현재 북한은 관광산업 활성화를 위해 투자 유치 설명회를 개최하고 관련 자료를 배포하는 등 적극적인 모습을 보이고 있다. 국제 사회의 제재가 풀리고 한국을 비롯한 외국 기업의 북한 진출이 가능해지면 다수 기업의 진출을 허용하여 빠르게 관광 산업의 기반을 닦을 것으로 예상된다.

관광 교류를 통해 상호 신뢰를 형성한 이후인 중기에는 북한이 현재 의욕적으로 추진하고 있는 특구 및 경제개발구 등을 중심으로 본격적인 부동산 개발과 투자가 이루어질 가능성이 높다. 장기적으로는 북한 주민들의 경제 수준이 향상됨에 따라 평양, 함흥, 청진 등의 대도시를 중심으로 내·외국인 대상의 호텔, 리조트 등 숙박 시설뿐만 아니라 테마파크 등 유원시설과 골프장, 스키장 등 체육시설의 개발이 활발해질 것으로 전망된다.

북한 관광산업 진출 전략

	단기 (재개 및 회복 단계)	중기 (활성화 및 심화 단계)	장기 (고도화 및 통합 전 단계)
주요 특성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 민간 사업 참여 활성화</li> <li>· 공공 부문 인프라 확충</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인적/물적 교류 활성화</li> <li>· 삼통(통행, 통신, 통관) 문제 해소</li> <li>· 비자 신고제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 남북한 공동 시장 형성</li> <li>· 시장경제 도입 본격화</li> </ul>
유력 사업 대상지	금강산, 백두산, 개성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 원산 · 금강산국제관광지대</li> <li>· 경제특구 및 중국 접경지대</li> </ul>	평양, 지방 대도시 및 중소도시
유력 사업 분야	여행업	호텔 및 숙박업	위락시설(테마파크, 골프장, 스키장 등)

출처 : 삼정KPMG

북한 관광산업 진출 단계별 유망 지역



세부내용	유망산업	우선순위
초기 진출 유망지역 (경제협력 회복 및 재개 단계)	여행업	●●● 높음
중기 진출 유망지역 (경제협력 활성화 및 심화단계)	호텔, 리조트 등 숙박업	●● 중간
장기 진출 유망지역 (경제협력 심화 및 통합이전 단계)	숙박업, 유원시설 (테마파크 등), 체육시설 (골프장, 스키장 등)	● 낮음

출처 : 삼정KPMG







“

최근 북한은 무역  
다각화, 수출품목  
다양화, 경제개발구법  
제정 및 개발구 지정 등  
투자유치에 적극  
힘 쓰고 있다. ”



## 어떻게 마련할 수 있을까? 북한 개발사업의 자원조달 방안

### 투자유치를 위한 북한의 노력

2013년 발간된 한국개발연구원의 보고서에 따르면, 최근 북한의 투자유치정책 기조는 크게 무역 다각화, 수출품목 다양화, 경제개발구법 제정으로 구분할 수 있다. 북한은 러시아, 인도, 이란, 동남아시아 등 신흥국들을 대상으로 무역채널의 다각화를 모색했다. 이는 북한의 대중국 무역 비중이 90% 이상인 상황에서 정치적·경제적 의존도가 너무 커지는 것에 대한 위기의식이 반영된 정책으로 해석된다.

또한 북한은 새로운 무역채널 확보와 기술 도입을 위해 '평양국제상품전람회'를 개최하고 있으며, 독일, 말레이시아, 싱가포르, 스위스 등의 외국 업체들을 초청하여 나노 신발, 뇌기능 강화 제품, 태블릿 PC를 전시하는 등 자국의 기술력 과시와 수출품목 다양화를 추진했다.

2013년에는 경제개발구법을 제정하여 해외투자자 유치를 도모하고 있다. 이 방안은 각종 특권과 혜택 제공으로 외국의 투자자본을 유치하여 자국의 인프라 및 도시개발 기반을 구축하려는 것으로 볼 수 있다. 현재 북한은 열악한 인프라시설 때문에 발전이 저해되는 문제를 해결하기 위해 경제개발구 개발을 최우선 순위에 놓고 있다. 2017년 기준으로 전국에 총 22개의 경제개발구를 지정했다. 각 경제개발구는 자체 특성에 맞게 경제, 관광, 수출가공, 공업, 농업 등으로 세분화하여 추진 중이다. 그러나, 대북제재로 인해 대부분의 경제개발구들이 아직까지는 뚜렷한 실적을 내지 못하는 상황이다.

### 남북협력을 통한 자원조달 방안

#### 국책 및 민간 금융기관의 신용 공여

남한 정부가 북한의 정치적 위험에 대해 보증을 해 주고 피해액 보상을 약속한다면 민간 금융 기관들의 대북투자 자금이 증가하여 기업들이 혜택을 받을 수 있을 것으로 기대된다.

#### 남북협력기금 활용

남북협력기금은 일회성·소모성 집행에서 지속적 부가가치를 창출하는 인프라 사업에 대한 투자로 이어져야 하므로, 북한의 인프라 개발에 드는 비용과 인프라를 이용하는 남한 기업 등의 경영 활동을 지원하는 비용 모두를 고려하는 방식으로 사용하는 것이 바람직하다.

#### 프로젝트 파이낸스의 활용

현재의 남북관계, 대외환경 등의 어려 조건들을 감안하면 사회간접자본이나 공단 조성 사업에 대한 투자는 현금흐름을 기초로 이루어지는 프로젝트 파이낸스를 활용하는 것이 효과적이다. 이 방식은 북한의 입장에서 국가적 인프라 시설이 구축된다는 장점이 있고, 기업의 입장에서는 다양한 수익원이 발생된다는 이점이 있기 때문에 가장 실현 가능성이 높은 방안으로 평가된다.



## 국제협력을 통한 자원조달 방안

### 공적개발지원(Official Development Assistance) 자금 유입

ODA는 북한의 국제관계 개선 의지나 대외관계에 따라 편차가 크기 때문에 대북제재 국면에서는 적합하지 않을 수 있다. 그러나 대가성 측면에서 보면 북한에 가장 유리한 자원조달 방안이다. 한국정책금융공사의 조사에 따르면, 2024년까지 지원자금의 규모가 300억~500억 달러에 이를 것으로 예상되는 바, 북한의 의지만 확인된다면 자원조달에서 큰 비중을 차지할 수 있을 것이다.

### 외국인직접투자(FDI) 및 공공 자금 유입

현 시점에서 북한의 자금 조달에서 가장 큰 부분을 차지하는 것이 외국인 직접투자다. 특히 우호 관계에 있는 중국과 러시아로부터 상당 금액을 조달할 수 있다. 북한은 FDI의 규모를 늘리기 위해 중국과 러시아 외에 더 많은 국가와의 우호 관계 형성을 위해 노력해야 하며, 특히 동북아의 정세 안정을 바라는 미국과 일본 등과의 관계 회복이 필요하다.

### 국제금융기구와 국제협력을 통한 조달

국제금융기구들은 회원국들에 장기 저리의 자금뿐 아니라 행정 역량 강화, 시장경제 전수, 국제관례 연수 등의 기술적 측면도 지원하는 역할을 담당하므로 민간자본 투자 및 외자 유치에 큰 도움이 될 수 있다. 하지만 북한이 국제금융기구에 가입하기 전 단계에서는 신탁 기금을 조성하여 지원을 받을 수 있다. 신탁 기금은 출연하는 국가의 동의 하에 조성하므로 국제개발금융기구보다 조달이 용이하다.

1987년 베트남은 외국인 투자법을 제정하고 외국인직접투자(FDI)를 유치하기 위해 노력했다. 하지만 1988년부터 1990년까지 지원받은 FDI는 총 4억 7,000만 달러로 부진하였으며, 투자 부문도 석유, 가스 등에만 치우쳤다. 1991년 들어 국제사회와 관계를 회복해 나가면서부터 FDI 약정액과 실행액 모두 증가세를 보였으며, 특히 1994년에는 미국의 금수 조치 해제로 약정액이 전년 대비 50%나 증가했다. 이어 1995년에는 실행액이 27억 9,200만 달러로 증가하며 외국인 투자가 대규모로 유입되어 국제 민간자본 유치에 성공했다.

### 외국인투자법 제정 후 1990년대 베트남 FDI

	1988~90	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Total
프로젝트 수 (개)	211	152	196	274	372	415	372	349	285	2,626
FDI 약정액 (백만 달러)	1,604	1,284	2,078	2,830	4,262	7,925	9,635	5,956	4,873	40,447
FDI 실행액 (실행률, %)		428 (33.3)	575 (27.7)	1,117 (39.5)	2,241 (52.6)	2,792 (35.2)	2,938 (30.5)	3,277 (55.0)	2,372 (48.7)	15,740

출처: 베트남 통계청

“

북한이 국제 금융 기구에 가입하기 전 단계에서는 신탁 기금을 조성하여 지원을 받을 수 있다.

”

“

개정된 법률은 자본투자, 경영자치 및 이윤분배 개념을 수용하는 등 자본주의 경영 방식 도입한 것으로 평가

”



## 제한적이지만 자본주의적인 대북투자에 필요한 북한의 법·제도 브리핑

### 북한이 움직인다

북한은 1980년대 초까지만 해도 외국인 투자를 위한 법령이 따로 없었다. 중국 경제가 개혁개방을 통해 비약적으로 발전하는 모습을 지켜본 북한은 1984년 8월에야 중국의 사례를 모방한 합영법을 제정했다. 외국인이 북한에서 합영기업을 설립할 수 있게 한 것이다. 이듬해에는 하위 규정과 관련 세법을 제정하여 외국인 투자유치에 본격적으로 착수했다.

그렇지만 이렇다 할 성과를 거두지 못하자 1991년 12월 UNDP의 두만강유역개발계획을 염두에 두고 나진선봉자유무역지대를 선포하기에 이른다. 1992년에는 헌법에 사유재산을 일부 허용하는 한편, 외국법인 또는 개인들과의 합영과 합작을 장려하는 규정을 두어 외국인 투자에 관한 기초를 마련하고, 외국인투자법과 합작법, 외국인기업법을 제정하여 외국인 투자유치 확대를 도모했다. 1995년에는 대외경제계약법을 제정하여 그 동안 FDI 관련법과 북한 민법 등에 귀속되었던 외국인과의 계약체결 절차와 방법, 계약위반 시의 손해배상, 강제이행 수단, 분쟁해결 절차와 방법 등을 새로 규정했다. 1999년 2월에는 1998년 사회주의헌법에 입각하여 외국인투자법 등 모두 9개의 법령과 외국인노동규정 등 5개 규정을 개정하기도 했다. 대외 경제 분야에서 제·개정된 법률은 외국인 투자기업에 대해 사회주의 경제체제에서는 상상도 할 수 없었던 자본투자, 경영자치 및 이윤분배 개념을 수용하는 등 제한적이거나 자본주의 경영 방식을 도입한 것으로 평가 받기도 했다. 하지만 이 같은 노력에도 불구하고 북한의 외자유치는 일본의 조총련계 자본이나 중국 등 극히 일부가 참여하는 정도에 그치고 말았다.

북한은 2000년대 들어 남한과의 관계 개선을 모색하면서 남한의 투자 참여와 외국인 투자 확대를 추진했다. 이를 뒷받침하기 위해 2002년 '7·1 경제관리개선조치'를 통해 물가 현실화, 배급제의 일부 폐지, 독립채산제 등을 도입하는 한편, 신의주특별행정구, 금강산 관광지구, 개성공업지구 등을 차례로 지정하는 대내외 경제개혁조치에 착수했다. 이 덕택에 북한은 1990년대의 경제침체에서 탈피하여 2000년대 이후부터 일정 부분 성과를 거두기 시작했다. 그러나 2000년대 후반 이후 남북관계 경색과 북한의 미사일 발사 및 핵실험에 따른 대북제재조치가 뒤따르면서 그간의 성과가 더 이상 확대되지 못하고 오히려 크게 위축되고 말았다.

김정은 정권 출범 이후 북한 경제는 외형상 연평균 1%대 이상의 경제성장률을 보이고 있다. 그러나 이는 중국과의 교역에 힘입은 결과로 평가된다. 다양한 형태의 양자간·다자간 대북 제재조치가 북한은 물론, 북한과 교역하거나 투자를 추진하는 다른 나라의 활동을 제한하여 북한의 경제 활성화를 가로막고 있다.

하지만 향후 정치적 리스크가 어느 정도 해소되면 투자, 회사 운영, 노동, 조세, 토지 등과 관련한 다양한 규제도 바뀔 가능성이 크다. 북한 진출을 고려한다면 그와 관련한 투자법제, 회사 관련 법제, 노동 관련 법제, 은행 및 금융 관련 제도, 조세제도, 토지 관련 법제, 수출입 관련 법제, 분쟁해결 관련 제도 등 여러 부문에 걸쳐 다양한 검토와 대책 강구가 필요하다.

### 경제협력 사업을 위한 법률체계

남한 기업의 북한 투자에 관련해서는 부문법이면서 동시에 일반법인 북남경제협력법이 있고, 동시에 특별법인 금강산국제관광특구법과 개성공업지구법 및 관련 규정이 전체 체계를 이루고 있다. 더불어 남북한의 특수한 상황으로 남북 사이의 화해와 불가침 및 교류·협력에 관한 합의서, 북남투자보호합의서, 이종과세방지, 상사분쟁해결절차, 청산결제합의서 등의 법률체계가 존재한다.

외국인 기업의 북한 투자와 관련해서는 부문법인 외국인투자법을 일반법으로 하여 합영법, 합작법, 외국인기업법, 외국투자기업 및 외국인세금법 등 관련 법률과 그에 관한 규정, 경제개발구법과 같은 특별법이 있다.

### 대북투자 체크포인트

남한 기업은 우선적으로 북남경제협력법, 개성공업지구법, 금강산국제관광특구법 등 남북 경제협력 관련 법규의 적용을 받으며, 외국인투자법 및 관련 하위 규정은 적용 받지 않는 것이 원칙이다. 그러나 남한 기업이 개성이나 금강산지구 외의 지역에 투자하려는 경우에는 아직 북남경제협력법의 하위 규정 등이 미비하기 때문에 북한 당국이 다른 외국인 및 외국 기업과 마찬가지로 외국인 투자 및 관계 법규들을 적용하여 규제를 하거나, 이를 기초로 하위 규정이 새로 제정될 가능성이 있다.

북남경제협력법은 남북경제협력이 당국 사이의 합의와 해당 법규, 이에 따르는 북남 당사자 사이의 계약에 기초하여 직접 거래의 방법으로 해야 한다고 규정하고 있다(북남경제협력법 7조). 남한 기업은 정치적·경제적 위험을 분산시키기 위해 단독투자보다 외국 기업과의 공동투자나 외국 기업의 모기업에 간접투자하는 방식을 고려할 수 있으므로 외국인 투자법제 역시 중요한 의미가 있을 수 있다.

“

북한 진출을 고려한다면 투자, 회사 운영, 노동, 조세, 토지 등 여러 부문에 걸쳐 다양한 검토와 대책 강구가 필요하다.

”



# Part III 새로운 시각, 지속가능발전의 길을 찾다

“

북한은 자국에서  
활동하는 14개  
UN기구와 함께  
‘UN-북한 전략계획  
2017~2021’을 발표

”



## UN과 북한의 공동 합의문 그리고 사업 기회

### 지속가능발전을 위한 4대 목표

북한도 지속가능발전에 관심을 갖고 2016년 9월, 북한 외무성 국가조정위원회가 북한에서 활동하는 14개 UN기구와 함께 공동합의문인 ‘UN-북한 전략 계획 2017~2021’을 발표했다. 본 보고서는 북한에 상주하는 6개 UN기구의 중점 지원 분야를 소개하고 있으며, 2010년 승인된 ‘UN-북한 전략계획 2011~2015’를 대체한 것으로 보인다. 합의문에는 북한의 지속가능발전 4대 우선 목표인 ‘식량 및 영양 안보’, ‘사회개발 서비스’, ‘복원력 (Resilience)과 지속가능성’, ‘데이터와 개발 관리’가 명시되었다.

북한 정부와 함께 UN 북한팀은 4대 우선 목표 달성에 SDGs를 연계하며 4대 목표 달성을 위한 프로그램 구성에 SDG 10(불평등 완화)과 SDG 17(글로벌 파트너십)을 반영하고, 각 프로그램의 수혜 대상 선택 시에 여성과 취약계층을 우선적으로 고려하여 SDG 5(성 평등), SDG 16(평화 · 정의 실현)을 적용 하기로 했다.





### 지속가능발전을 위한 UN-북한의 4대 전략

대북 전략	중점 분야	주요 활동계획	
식량 및 영양 안보	영양실조, 인도주의적 이슈	UN	국민 영양조사 실시로 취약집단 파악
		북한	영양부족 관리 위한 국가 전략 2014~2018 수립
사회개발 서비스	교육, 보건, 식수공급 · 위생 수준 개선	UN	보건의료시스템, 서비스 질 개선에 활동 집중
복원력과 지속가능성	생태계 관리, 기후변화, 재난위험 대비	UN	UN환경계획 '북한 환경 및 기후변화 전망' 보고서 지원
		북한 & UN	북한 비상사태 재난관리국가위원회를 활용한 재난 대비 역량 강화
데이터와 개발 관리	데이터 기반 국가 정책 수립	UN	데이터 수집, 분석으로 북한 정책개발 지원, 북한 현황 보고 지원, 국제 기준 따르도록 지원(예 : 인권사항 정기 보고 지원)

출처 : UN, UN-북한 전략계획 2017~2021, 2016, 삼정KPMG 정리

### 북한의 지속가능발전사업이 가져다 줄 기회

남한 기업은 북한의 교육, 보건, 교통, 에너지, IT, 환경 부문에서 지속가능발전사업 기회를 찾을 수 있다. 'UN-북한 전략계획 2017~2021' 공동합의문에 언급된 추진계획과 북한에서 취약한 분야, 북한의 국가경제발전 5개년 전략(2016~2020), 문재인 정부의 100대 국정 과제 등의 자료와 전문가 인터뷰를 통해 분석한 북한의 지속가능발전사업 기회는 다음의 표와 같이 요약할 수 있다.

한 예로 북한의 통신인프라 개선사업을 들 수 있다. 북한은 휴대전화 가입자, 서비스 지역, 스마트폰 보급률이 늘고 있지만 인프라는 미흡하다. 2015년 6월 말 기준, 평양에 약 50여 개의 기지국이 있고, 중소도시로 갈수록 그 수가 급격히 감소한다. 평양의 인터넷 전송 속도는 70~80Mbps, 지방은 10Mbps로 2000년대 한국 수준에 머물러 있다.

기후변화에 대한 복원력 제고사업 개발도 가능하다. 홍수나 가뭄 같은 자연재해로 점점 더 악화되고 있는 북한의 상황을 인도적 차원에서 개선하기 위한 사업을 남한과 국제사회가 함께 전개할 수 있을 것이다.

“북한의 교육, 보건, 교통, 에너지, IT, 환경 부문에서 지속가능발전사업 기회를 찾을 수 있다.”

### 북한의 지속가능발전사업 기회



출처 : UN, 북한의 국가경제발전 5개년 전략(2016~2020), 문재인 정부의 100대 국정과제 등을 참고하여 삼정KPMG 분석

“

남한 기업은 UN이나  
MDB에 다양한 북한  
개발사업 아이템을  
제안할 수 있다.

”



## 수주 가능성을 높이는 몇 가지 방법

남한 기업은 UN이나 MDB에 다양한 북한 개발사업 아이템을 제안할 수 있다. 아이템 발굴 방법은 크게 5가지다. 첫째, 국제기구의 주요 사업 분야 공략, 둘째, 리스크 완화를 위한 사업구조 설계, 셋째, 다자공여 기반 신탁기금의 활용, 넷째, 선제적 프로젝트 재원조달 참여, 마지막으로 국제기구-정부-민간기업 간 협업체계 구축 및 활용이다. 이렇게 하면 개발사업 발주가 나고 나서 국제 경쟁입찰에 참여하는 것보다 수주 가능성을 높일 수 있다.

### UN, MDB의 주요 사업 공략

남한 기업이 해당 국제기구에서 주로 지원하는 분야를 검토하여 UN이나 MDB에 사업 아이템을 제안할 수 있다. 앞에서 언급한 재원조달 방법을 고려하여 UN 신탁기금, WB 신탁기금, AIIB를 비롯한 MDB의 주요 지원사업 분야를 살펴보고 각 기구의 관심 분야에 맞는 사업 아이템을 준비할 수 있다. MDB에의 사업 제안은 기업이 아닌 수원국 정부가 제안해야 하므로, 북한 정부가 필요로 하고 경제성이 있는 사업을 검토해야 한다. 참고로 UN 신탁기금은 인도적 지원이 가장 많았고, WB 신탁기금은 공공행정, 교육, 보건 분야의 비중이 높았다.

### 리스크를 완화시키는 사업구조 설계

UN과 MDB에 초국경사업이나 타당성 조사(Feasibility Study, FS) 등 리스크를 낮추는 사업을 제안할 수 있다. 초국경사업은 사업 대상지에 북한뿐 아니라 북한과 인접한 다른 나라들을 포함시키는 것으로, 당장 북한에서 시작하지 못하더라도 다른 나라가 우선적으로 시작할 수 있다. 따라서 초국경사업 아이템은 UN이나 MDB 사업승인 단계에서 통과될 가능성이 높으며, 남·북·러 철도나 가스관 연결, 남북한과 중국, 러시아, 몽골이 참여하는 두만강 개발사업 등이 가능하다. 현실적으로는 유엔개발계획(UNDP)의 지역협력 프로그램 중 하나인 '광역두만강개발계획(Great Tumen Initiative, GTI)'을 재개하는 방안이 있다.

### 다자공여 신탁기금 활용

다음은 남한 정부가 UN, MDB, NGO와 같은 국제기관들과 조성한 다자공여 기반 신탁기금을 활용하는 방안이다. 다자공여 기반 신탁기금은 특정한 개발 목적과 사업 수행, 국가 지원을 위해 다수의 공여자가 자금을 출연하고 신탁기관을 통해 수원국 정부와 협의해 집행하는 기금이다. 일반적으로 UN 또는 WB가 관리기관으로 지정되어 기금 운영과 지원 사업을 관리한다.

한국 정부가 명시적으로 북한 지원을 목적으로 국제기구 내에 설립한 최초의 신탁기금은 UNESCO의 '북한 문화재 보존지원 신탁기금'이다. UNESCO는 이 신탁기금을 활용하여 2007년 6월부터 2017년 4월까지 북한의 고구려 문화유산보존사업을 수행했다. 해당 사업은 고구려 수산리고분과 약수리고분의 보존 및 복원과 북한의 문화재 보존 역량 강화에 집중되었다.

남한 정부는 이 사례를 참고하여 국제사회에 북한의 지속가능발전을 위한 다자간 신탁 기금 조성을 제안할 수 있다. 사업 기획의 초반에 사전 준비와 기초 역량을 다지는 차원에서 북한개발신탁기금(North Korea Development Trust Fund)을 이용하거나 마스터 플랜 또는 기술 지원(Technical Assistance, TA) 사업 추진으로 신탁기금을 활용할 수도 있다.

독일 글로벌기업 지멘스(Siemens)와 양자원조기관인 독일국제협력공사(Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ)는 개도국 개발협력 사업을 위한 전략적 파트너십을 체결, 자국 기업이 강점을 보유한 분야를 중심으로 프로그램을 기획했다. 지멘스는 GIZ 지원 대상 개도국들에 역량 개발, 마스터플랜 수립, 지식공유 워크숍 공동 개최 등을 활발히 추진하고 있다. 지멘스가 GIZ와 함께 수행하는 개도국 개발 협력 파트너십 활동은 지멘스의 주요 사업 영역이다.

지멘스는 베트남, 인도네시아를 포함한 개발도상국들의 도시개발 분야 마스터플랜사업을 진행해왔다. 남한 기업은 지멘스와 GIZ 협력 사례를 참고하여 평양, 청진, 함흥 같은 인구가 집중된 지역을 대상으로 도시개발 부문 마스터플랜사업 추진을 시도해볼 수 있다.

### 프로젝트 재원조달의 선제적 참여

남한 기업은 북한의 지속가능발전사업 아이템을 제안하면서 사업에 필요한 재원조달에 참여하겠다는 내용을 사업제안서에 명시할 수 있다. 장기적인 관점에서 UN 또는 MDB의 다자공여 기반 신탁기금에 투자하는 것이다.

### 국제기구-정부-민간기업 간 협업체계 구축

UN과 북한 정부 간 네트워크 또는 남한 정부와 MDB간 네트워크의 활용도 가능하다. 북한 정부가 MDB에 지원 요청할 가능성이 높은 사업을 파악하기 위해 북한에 상주하는 UN기구 관계자로부터 정보를 얻고, 특정 활동을 계획하는 UN기구와 협력하여 사업을 기획할 수 있다. 예를 들어 UN과 협력하여 UN 신탁기금을 활용한 북한의 보건 부문 역량 강화 지원사업을 기획할 수 있다. 북한은 신생 전염병에 대한 대비가 부족하며, 이행을 약속하고도 국제보건규정(IHR 2005)이 요구하는 핵심 역량을 갖추고 있지 못한 상태다. 이를 개선하고자 UN은 북한에서 건강 부문 비상사태 대비, 국제보건규정 이행을 위한 핵심 역량 구축과 유지 지원을 계획하고 있다. 남한 기업은 북한에서 발생 가능한 신종 전염병에 대한 준비 지원을 검토할 수 있다.

“

남한 기업은 지멘스와 GIZ협력 사례를 참고하여 평양, 청진, 함흥 같은 인구가 집중된 지역을 대상으로 도시개발 부문 마스터플랜사업 검토

”



**다자협력 기반 한국 기업의 북한 개발 전략**

전략	내용	사례
1. UN, MDB의 주요 사업 분야 공략	<p>UN, MDB에서 주로 지원하는 분야를 검토해 사업 제안</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· UN 신탁기금 : 인도적 지원 부문 사업</li> <li>· WB 신탁기금 : 공공행정 및 법, 교육, 보건 및 사회 복지 부문 사업</li> <li>· WB, ADB, GCF, AIIB : 에너지, 교통 부문 사업</li> <li>· EBRD : 금융, 에너지 부문 사업</li> </ul>	WB 베트남 고속도로 재건사업
2. 리스크 완화를 위한 사업구조 설계	북한 지원이 가능한 UN, MDB에 초국경 사업, 타당성 조사 등 리스크를 낮추는 사업 제안	UNDP 광역두만강 개발계획(GTI)
3. 다자공여 기반 신탁기금 전략적 활용	한국 정부가 UN, MDB, 국제NGO 같은 국제사회의 여러 기관과 조성한 ‘북한 개발신탁기금’을 사업 기획 초기에 사전 준비와 기초 역량 강화 마스터플랜 또는 TA사업 추진에 활용	KSP-IDB 공동컨설팅으로 니카라과 브로드 밴드 활성화를 위한 실행계획 개발 지원
4. 선제적 프로젝트 자원조달 참여	사업 초기 단계에 필요한 자원조달에 참여	미래에셋금융그룹이 AIIB 인도 인프라 펀드에 직접투자
5. 국제기구 · 정부 · 민간 기업간 협업 체계 구축	UN과 북한 정부 간 네트워크 또는 한국 정부와 MDB 간 네트워크 활용	한국수자원공사의 조지아 수력발전소 건설 및 운영 사업 (AIIB 지원 유치)

출처 : 삼정KPMG







## 포괄적으로 접근하라

북한의 지속가능발전 지원에는 재원조달이 큰 변수로 작용한다. 2016년 9월 발표된 'UN-북한 전략계획 2017~2021'에 따르면, 북한 정부와 UN은 북한의 지속가능발전을 위해 4대 우선순위 전략을 적용하되 세부 전략은 각각의 프로젝트별로 협의를 통해 결정한다는 유연한 입장을 보였다. 개발재원 조달 방법이 다양해졌고, 북한을 둘러싼 정치적 상황의 불확실성이 커서 활용 가능한 개발재원 규모를 정확히 파악하기 어렵기 때문이다.

재원조달 방법에는 3가지가 있을 수 있다. 첫째, 한국 기업의 전략적 투자, 둘째, 한국 정부의 재정 지원, 셋째, UN, MDB, NGO로 구성되는 국제사회의 공적자금 활용이다. 이들 방법에 대한 북한 정부의 수용 가능성은 국제사회의 공적자금 활용, 한국 기업의 전략적 투자, 한국 정부의 재정지원 순일 것이다.

### 재원조달에서 가장 중요한 것

부족한 자원 조달을 위해서는 민간 부문의 역할이 중요하다. 기업이 지속가능발전사업 지원에 참여하는 방법은 외국인 직접투자(FDI), 혼합재원(Blended Finance), 사회책임투자(Social Impact Investment), 기업책임경영(Responsible Business Conduct) 등 다양하다. 예컨대 북한의 지속가능한 발전을 위한 기금 조성에 혼합재원이라는 새로운 지원 모델을 적용할 수 있다. OECD는 이를 '개도국에서의 민간자본 유치를 위한 공적 개발재원 및 자선 기금의 전략적 사용'으로 정의한다. 즉, 혼합재원은 신흥시장, 프런티어 마켓(Frontier Market)에 민간자본을 끌어들이고자 개발금융과 자선기금을 활용하는 것으로, 민간기업이 지원하지 않을 분야에 공적 개발재원을 지원함으로써 민간기업의 지원을 이끌어내는 것이다.

### 북한개발신탁기금 조성 방안

북한 개발이라는 구체적 목적 하에 MDB를 활용하려는 한국 정부 입장에서 목적이 구체적으로 명시되는 신탁기금은 매우 유용한 수단이다. 지속가능발전을 위한 국제사회의 노력 과도 부합되고 대북 지원의 투명성을 높일 수 있다는 점에서도 매력적이다. 북한도 한국 정부의 단독 지원보다 UN의 이름으로 지원받기를 선호할 것이다. 실제로 북한은 UN과 개발 전략을 수립한 후에도 한국 시민단체의 단독 지원은 거절하고 있다.

북한은 UN 회원국으로서 UN 신탁기금의 지원 대상이 되므로, 한국은 UN과 신탁기금을 조성하거나 WB 신탁기금을 설립하는 방안을 검토할 수 있다. 남북한 정부의 합의만 있으면 북한개발신탁기금의 설립을 위한 UN 차원의 지원은 어렵지 않을 것이다. 반면 WB는 단기적으로는 신탁기금을 통해 북한 개발을 지원할 가능성이 높지 않을 것으로 전망된다. 비회원국인 북한과의 관계 개선과 경제 지원에 동반되는 WB의 정책 권고를 북한이 수용하기에 상당한 시일이 걸릴 것이기 때문이다.

“

기업이 지속가능발전 사업 지원에 참여하는 방법은 FDI, 혼합재원, 사회책임투자, 기업책임 경영 등 다양하다.

”



“

열악한 교통인프라를 개발하는 고속도로 재건사업, 두만강 유역의 재해 복구와 방지를 통해 기후변화 복원력 제고하는 사업 등을 통해 북한이 지속가능한 발전을 이룰 수 있도록 협력 필요

”



## 한반도의 지속가능한 발전을 위하여

앞으로 추진하게 될 북한의 지속가능발전사업은 북한에 성장의 기회를 주고 난관을 타개할 출구를 제공하여 북한과 국제사회의 긴장 완화에 기여할 수 있으며, 한국 정부와 기업에는 국익과 성장동력 측면에서 새로운 기회가 될 수 있다.

지속가능발전사업을 추진하기 위해서는 우리 정부와 북한을 지원할 국제기구들에 대한 리스트업, 사업의 수요 분석, 사업 초기의 민간협력 가능성 타진을 통해 지속가능발전 마스터플랜을 수립하는 것이 중요하다. 이를 위해 국내 전문가들이 보유한 역량을 활용할 수 있다.

위 내용을 바탕으로 북한의 지속가능발전 마스터플랜을 수립하는데, 여기에는 민간산업, 거버넌스, 위생보건, 재생에너지, 기후변화 관련 국제개발협력 전문가의 전문성과, 정치와 사회, 경제적으로 취약한 지역에서 리스크 관리, 지역 특화 서비스와 자문을 제공한 경험을 적용할 수 있다.

이와 같은 과정을 통해 북한의 지속가능발전사업은 추진 가능성을 훨씬 더 끌어올릴 수 있다. 열악한 교통인프라를 개발하는 고속도로 재건사업, 심각한 대기오염 문제를 고려하여 에너지효율을 개선하는 기업을 대상으로 하는 자금조달사업, 두만강 유역의 재해 복구와 방지를 통해 기후변화에 대한 복원력을 제고하는 사업, 에너지 부족 문제를 보완할 신재생 에너지 지원사업 등을 통해 북한이 지속가능한 발전을 이룰 수 있도록 우리 모두가 힘을 모아야 할 때다.



# 에필로그

## 우리가 만들어갈 새로운 미래

살얼음판과도 같았던 한반도에 변화의 바람이 불고 있다. 11년 만의 남북정상회담과 역사적인 북미정상회담이 단란한 분위기 속에 치러졌고, 2018년 가을 문재인 대통령이 평양을 직접 방문하는 등 남북관계가 본격적인 해빙기에 접어들고 있다. 또 북한은 국제사회의 강력한 제재로 어려움을 겪으면서도 한편에서는 장마당의 활성화로 시장경제가 확산되는 중이라는 소식도 들려온다. 한마디로 한반도의 정세가 격변의 시기를 맞고 있다.

한국은 다시금 세계의 경기가 호조를 보이고 글로벌 교역이 확대되며 회복세를 보이고, 수출 증대에 힘입어 사상 최대의 실적을 기록했다. 하지만 우리의 주력 상품은 중국과 인도를 비롯한 신흥국들의 거센 도전을 받고 있고, 미중 무역전쟁과 보호무역주의 확대, 환율과 유가의 불확실성 등으로 우리 경제의 핵심 동력인 수출의 미래가 밝지 않은 상태다. 이를 극복해 나가려면 신사업을 육성하여 새로운 성장동력을 발굴해야 하며, 특정 산업과 미중에 편중된 무역구조를 다변화해야 한다.

현재의 우리에게 무엇보다 필요한 것은 이전과 다른 시각으로 미래를 바라볼 줄 알아야 한다는 것이다. 특히 북한 문제가 그렇다. 그런 의미에서 한반도에 불어오기 시작한 봄바람에 힘입어 객관적인 시각과 태도로 우리의 미래를 위해 중요한 기회가 무엇인지를 냉철하게 살펴야 한다. 이러한 흐름을 발전적으로 이어가면 '코리아 디스카운트'를 해결할 수 있을 뿐만 아니라 남북한의 상생을 통한 번영으로 우리 기업들에 확실한 성장의 기회가 되어줄 것이다.

모쪼록 본 보고서가 새로운 시장을 찾고 있는 우리 기업들에 북한을 다르게 바라보는 시각과 함께 북한과 동반 성장할 수 있는 현실적 계기를 마련하는데 유용한 나침반이 되기를 바란다.



# HOW KPMG CAN HELP

삼성KPMG는 남북경제협력부터 통일에 이르기까지 기업들의 남북경협 및 대북사업 지원을 위해 2014년 6월 ‘대북비즈니스지원센터’를 설립하였습니다. 대북비즈니스지원센터는 회계감사와 세무자문, 재무자문, 컨설팅 등 30여 명의 각 분야의 전문가로 구성되어 있으며 ‘대북비즈니스 어드바이저’로서 북한 진출 전략, 사업 타당성 평가, 자원조달, 개발 및 투자 자문 등의 다양한 서비스를 제공합니다. 삼성 KPMG는 산업전문가로서 남북경협의 필요성과 가능성을 내다보고 2년여의 연구와 협의를 거쳐 2018년 4월 ‘북한 비즈니스 진출 전략’을 출간하였습니다. 본 단행본은 발간 TF 30명, 산업별 전문 필진 20명, 외부자문과 남북경협인의 인력들이 참여한 대북 비즈니스 전략 컨설팅 보고서로 남북경제협력 진전에 따른 단계별 진출 전략을 제시하고 있습니다.

## 삼성KPMG 대북비즈니스지원센터 서비스 소개

### 대북 진출 전략 자문

- 정부 및 공공섹터 자문
- 산업별/기업별 북한 진출 전략 자문
- 경제특구 등 진출 전략 자문



### 지속가능발전

- 북한 지속가능발전 정부정책 수립 자문
- 북한 개발 연계를 통한 사회적 가치 창출 자문
- 북한 국제개발협력력을 통한 민간 진출 자문



### Assurance

- 북한 진출 기업에 대한 회계감사, 세무자문
- 남북협력기금 지원금에 대한 원가정산



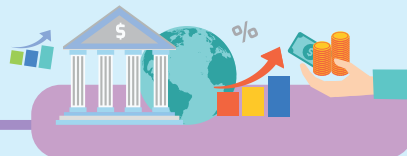
### Infra

- PPP(Public-Private Partnership) 사업 투자 전략 수립
- PPP 방식으로 추진되는 사업에 대한 사업계획서, 예비 사업타당성 평가
- 인프라 금융구조 수립 및 자원조달(PF) 관련 자문



### 대북진출 투자 자문

- 진출 대상 사업에 대한 사업타당성 검토
- 진출 대상 사업에 대한 CDD(Commercial Due diligence) / FDD(Financial Due diligence) / TDD(Tax Due diligence)
- 진출 대상 사업에 대한 사업계획서 작성 자문
- 투자방식/구조 수립 및 자금조달(Financing) 자문
- 합작회사 설립/운영 및 투자금 회수 방안 자문





# Business Contacts

## North Korea Business Center

김광석

전무

T. 82-2-2112-0723

E. kwangseokkim@kr.kpmg.com

조진희

이사

T. 82-2-2112-7454

E. jinheecho@kr.kpmg.com

황주희

선임연구원

T. 82-2-2112-2743

E. jooheehwang@kr.kpmg.com

### 인프라 · 건설

김효진

상무

E. hkim68@kr.kpmg.com

### 유통 · 소비재

박정수

상무

E. jungsoopark@kr.kpmg.com

### ICT

한상현

전무

E. sanghyunhan@kr.kpmg.com

### 에너지

천상훈

상무

E. scheon@kr.kpmg.com

### 자원

이동근

상무

E. dlee@kr.kpmg.com

### 자동차

김재연

상무

E. jaeyeonkim@kr.kpmg.com

### 관광

권준석

상무

E. joonseokkwon@kr.kpmg.com

### 재원조달

김이동

전무

E. yidongkim@kr.kpmg.com

### 지속가능발전

김정남

이사

E. jungnamkim@kr.kpmg.com

[kpmg.com/kr](http://kpmg.com/kr)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

© 2019 Samjong KPMG LLC., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.