

해외 부동산 개발사업 추진 전략



황주명, (주)대우건설 해외투자개발팀 과장

경험과 개발 사례를 통해 시행착오를 최소화하고 효율적이고 합리적인 해외 부동산 개발사업 수행을 위한 추진 전략을 검토해 보고자 한다.

II. 해외 부동산 개발사업 구도

정부의 주거용 해외 부동산 취득허용 및 개인의 해외투자 제한 폐지 정책에 힘입어 국내의 개인 투자자를 대상으로 한 신규 투자 계획수립의 필요성 대두되고 있다. 특히, 제 2 금융권의 해외 부동산 투자 펀드 운영에 따라, 펀드형 해외 부동산 투자가 본격화 될 전망이다. 국내 건설사들은 해외에서 축적한 다양한 공사경험과 국내 주택개발사업 Know-how를 바탕으로 금융권과 제휴한 해외 부동산 개발사업을 추진할 필요가 있다.

I. 서론

최근 한국건설업체의 해외 부동산 개발사업 진출이 잇따르고 있다. 주택 분양 시장이 불황을 겪고 있는데다 업체간 경쟁이 치열해지면서 새로운 성장 동력을 해외에서 찾고 있는 것이다. 또한 해외 부동산 취득 자유화와 원화 가치 상승에 따른 해외 투자여력 상승, 국내의 풍부한 부동산자금 및 자금조달 여건 변화 등으로 해외 부동산 개발사업 추진 여건이 과거와 달리 개선 되고 있다.

그러나 해외 부동산 개발사업은 국내사업에 비해 전략, 실행, 외부환경 측면에서 더 큰 리스크를 안고 가야 한다. 이에 과거의

III. 해외 부동산 개발사업 추진 절차

해외 부동산 개발사업의 일반적인 추진 절차는 표 1.과 같으며 추진 단계별 주요 고려사항은 다음과 같다.

1. 부지 관련 정보의 수집

- 토지관련 관계기관 방문 조사 : 도시계획, 면적, 소유권, 제한물권, 인허가 절차 및 비용 등을 조사한다. 필요 시 현지 법률회사 또는 부동산 컨설턴트를 고용하여 토지관련 실사를 수행한다.

- Utility Company 방문 조사 : 부지 내에서의 기반시설의 이용 가능성을 조사하고 기반시설 인입비용 및 부담금을 조사한다. 종종 개발도상국의 부동산 개발사업에 있어서 기반시설 관련 비용 때문에 사업을 포기하는 경우가 있다.

- 항공사진 입수 및 부지 직접 방문조사

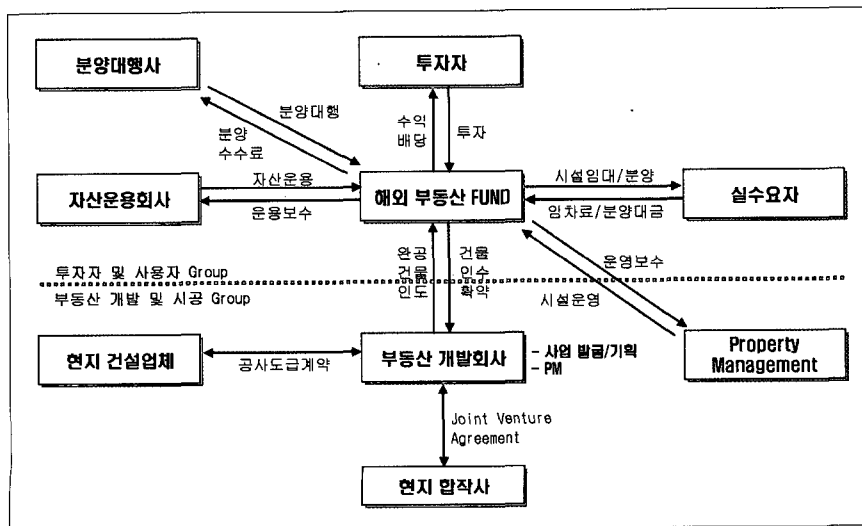


그림 1. 해외 부동산 개발사업 구도

2. 기초 타당성 검토(Pre-Feasibility)

Activities	Month												Remarks			
	-2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22		24	26	28
Milestones				Land Contract *				Building Permit Project Closing *					Certificate of Occupancy *		Lease Up *	Sale of Property *
1. Site Selection	█															
2. Market Study		█														
3. Feasibility Study / Draft Budget		█	█													
4. Land Contract			█	█												
5. Due Diligence			█	█	█											
6. Secure Financing Source (Equity/Construction Loan)			█	█	█	█										
7. Design / Permit				█	█	█	█									
- Site Plan Approval				█	█	█	█									
- Engineering Permit				█	█	█	█									
- Building Permit				█	█	█	█									
8. Construction Contract					█	█	█	█								
9. Management Contract						█	█	█	█							
10. Project Closing								█	█							
- Land Closing								█	█							
- Construction Loan Closing								█	█							
11. Construction								█	█	█	█	█	█	█	█	█
12. Marketing										█	█	█	█	█	█	█
13. Leasing and Property Management											█	█	█	█	█	█
14. Sale of Property																█

표 1. 해외 부동산 개발사업의 일반적인 추진 절차

- Architectural Site Planning
- Financial Feasibility Study
- Preliminary Construction Budget

5. 사업추진 방법의 결정

- 사업성 분석 기간중의 자료를 토대로 각 국가별 법률, 사업환경을 고려하여 가장 합리적인 사업추진 방법을 결정한다. 이때 주요 목표는 이윤의 극대화와 위험 분산을 중점적으로 고려한다.
- Joint Venture 방식으로 사업 추진 시, 어느 한쪽 Partner가 많은 위험이나 적은 이윤으로 부담이 되지 않도록 공평한 구조를 설정하여 장기적으로 좋은 관계를 유지하는 것이 중요하다.

6. 건설 공사 계약 절차

- 계약방식의 결정
- Potential Bidders 선정
- Bidding Package 준비 및 제공
- Bid 접수 및 검토
- 적정 Contractor의 선정
- General Contractor 확정 및 계약체결

7. Marketing Plan 수립

- Marketing은 설계단계에서 시작되어야 하며 Property가 매각 처분되어도 계속되어야 하는 특징이 있다. Market Analysis는 사업성 분석단계에서 세부적으로 이루어지지만 일반적으로 12개월에서 24개월 사이 기간마다 Market의 주요한 변화가 일어나므로 Market 상황을 정기적으로 Monitor 해야 한다.

8. 사업의 종결 및 수익성 재평가

- 공사가 완료되고 Joint Venture Agreement 상의 Cut Off Date가 지나면 개발/공사비 집행 보고서를 취합하여 각 집행내용이 적절하고, 서류상 숫자가 일치하는지 검토하여 사업비를 정산한다.
- 사업비가 정산 되면 사업의 수익성을 재평가하고 사업 성공 및 실패 요인을 Feed Back 하여 향후 경영전략에 반영되도록 한다.

Study)

- 기초 타당성 검토는 수집된 토지, 사업정보를 가지고 사업추진 가능성의 여부 및 기대수익률을 충족시켜 주는 적정 토지가격, 기타 사업조건을 점검하는 단계로 여기서 계산된 토지가격 및 사업 조건을 가지고 토지 Nego에 착수한다.

- 토지가 산정 및 의향서 발송 : 사업 목적에 적정하다고 판단되는 부지를 선정한 후 Pre-Feasibility Analysis를 하여야 하는데 여기서 가장 중요한 요소는 공사비를 포함한 개발비용, 개발밀도, 주변 부동산 매매 및 임대가격 정보 등이다. Pre-Feasibility Study 결과 수익성이 있다고 판단되면 주요 계약조건을 정리한 후 Letter of Intent를 부지 소유주에게 송부하여 계약 조건에 대한 Nego를 시작한다.

3. 시장성 조사(Market Survey)

- Market Survey는 현지점에서 객관적인 자료를 기준으로 사업성을 제고하고 추후 투자자 물색 및 금융조달에도 활용할 목적으로 현지 시장조사 전문 기관과 계약을 체결하여 실시한다.

4. 사업성 검토 항목

- Legal Review
- Physical Review
- City Review
- Economic/Demographic Review
- Market Survey

IV. 해외 부동산 개발사업 추진 조직

성공적인 부동산 개발사업을 위해서는 능력 있는 전문가 집단의 Team Building이 매우 중요하다. 그러나 단순히 전문가 집단의 집합만으로는 사업의 성공을 보장 받지 못하며 각 전문가의 역량을 도출해내는 Developer의 능력에 좌우된다. Developer는 끊임없이 전문가들과 의견을 교환하고 전략을 수립하며 전문지식에 근거한 정확한 의사결정을 통해 성공적으로 사업을 수행해 나아간다.

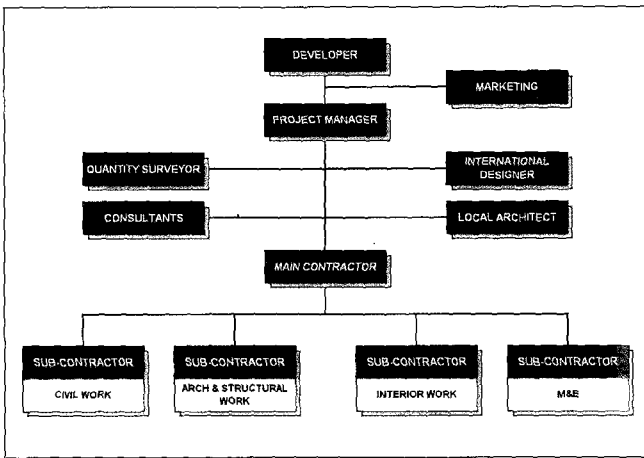


그림 2. 해외 부동산 개발 사업 추진 조직 사례

V. 해외 부동산 개발사업 추진전략

첫째, 해외 부동산 개발사업은 중장기적이고 종합적인 시각으로 평가 및 진출해야 한다.

단계별 전문 부문별로 체계적인 전략을 수립하여, 일회적인 수주 또는 개발사업에 의존하기 보다는, 현지의 시장과 정책이 안정되고 적절한 합작사를 만날 때까지 장기적인 관심을 갖고, 해외투자를 통한 진출을 모색해야 할 것이다.

국내건설업체나 능력 있는 현지개발업체와의 합작을 통한 공동개발 방식으로 리스크를 분산하는 것이 필요하다.

둘째, 해외 부동산 개발사업 수행 시 사업 타당성을 검토함에 있어서 양질의 정보를 바탕으로 보다 합리적인 방법을 활용하도록 해야 한다.

철저한 시장분석 없이 미흡한 정보를 근거로 해외투자를 하기로 방향을 결정해 놓고 유리한 면은 확대 해석하고 불리한 면은 축소하여 의도적이고 자의적인 결론을 유도하는 경우 사업에 실패할 가능성이 크다. 현지 부동산 시장을 잘 알고 있는 유능한 컨

설턴트를 활용하여 시장조사 및 사업 타당성 검토를 객관적으로 실시한 후 검증 절차를 거쳐 사업 추진 여부를 결정해야 한다.

셋째, 국제감각, 적응력 및 유연한 사고방식 등을 갖추고 해외에서의 경영활동을 효과적으로 해낼 수 있는 전문인력을 양성해야 한다.

현지문화와 국민성을 이해하고 상황변화에 유연하게 대처할 수 있는 지역 전문가의 능력이 크게 요구된다.

· 무엇보다도 중요한 것은 자기 자신의 핵심역량이 무엇인지를 파악하는 것이다.

국내에서의 부동산 개발사업과는 달리 낮은 외국에서 개발사업을 수행하는 데는 예기치 못한 어려움이 많이 따르게 된다. 따라서 핵심역량이 불분명한 기업은 해외 부동산 개발사업에서 성공하기가 무척 어렵다. 기업이 보유하고 있는 핵심역량을 투자 대상국의 입지조건이 기업에게 제공하는 이점과 결합시킬 때 어떠한 부가가치가 창출될 것인가에 대한 검토가 필요하다.