

미얀마 부동산 개발형사업 기획단계의 리스크 요인 추출 및 AHP 중요도 분석

김수용¹ · 정재훈² · 양진국^{3*}

¹부경대학교 토목공학과 교수 · ²부경대학교 대학원 건설관리학과 박사 · ³동의대학교 건축공학전공 조교수

Extracting Risk Factors and Analyzing AHP Importance for Planning Phase of Real Estate Development Projects in Myanmar

Kim, Sooyong¹, Chung Jaihoon², Yang, Jinkook^{3*}

¹Professor, Department Civil Engineering, College of Engineering, Pukyong National University

²Ph.D., Interdisciplinary Program of Construction Engineering and Management, Graduate School, Pukyong National University

³Assistant Professor, Architectural Engineering Major, Division of Urban, Architecture and Civil Engineering, Dong-eui University

Abstract : Myanmar is an undeveloped country with high development value among Asian countries. Therefore, various countries including the U.S. are considering entering the market. In this respect, demand for real estate development project is forecast to grow on increased inflow of foreigners and Myanmar's economic growth. However, Myanmar is a high-risk country in terms of overseas companies, including national risk. In this study, we conducted an in-depth interview with experts (law, finance, technology, and local experts) after analyzing data on Myanmar to extract risk-causing factors. Through this, 106 risk factors were extracted, and the final risk classification system was established by conducting three-time groupings using the affinity diagramming. And the relative importance of each factor was presented using the analytic hierarchy process (AHP) technique. As a result, the country-related risk, the fund-related risk, and the pre-sale-related risk were highly important. The research results are expected to provide risk management standards to companies entering the Myanmar real estate development type project.

Keywords : Myanmar, Real Estate Development Project, In-depth Interview, Analytic Hierarchy Process (AHP) Technique, Risk Management

1. 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

미얀마는 1948년 영국의 식민지 지배로부터 독립한 이후 분열 및 혼란의 공화국 시대가 1962년 군사쿠데타에 의해 막을 내린 이래 2010년까지 강력한 군사 통치가 지속되었으며 이 기간동안에 외국인의 부동산 개발형사업 투자는 군사 정부의 통제하에 매우 제한적으로 진행되었다. 실질적인 외국인의 부동산 개발형사업 투자는 선거에 의해 정당정치가 시작된 2011년부터 활성화되어 현재에 이르고 있다. 천연가

스와 원유 등 전략자원이 풍부히 매장되어 있으며 넓은 국토와 양질의 저임금 노동력을 감안할 때 향후 미얀마의 발전 가능성이 크다. 따라서 이와 연계한 부동산 개발형사업인 산업단지 조성, 배후 신도시 조성, 도시 업무용 시설, 주거 및 상업시설 등 다양한 유형의 건설수요 증가가 예측된다. 특히 미얀마의 현재 부동산 개발형사업이 상대적으로 낙후되어 있다는 점을 고려해볼 때 신흥시장으로써의 충분한 조건을 갖추고 있는 것으로 판단된다.

부동산 개발형사업 수행 시 발생하는 리스크는 복잡성 및 다양성이 그 특징으로 이를 간과할 시 사업의 위기를 초래할 수 있다. 따라서 이를 해결하기 위해서는 사업의 초기단계에서 리스크별 극복 및 축소 등과 같은 관리방안을 체계적으로 수립하여 이를 사업계획에 반영하는 것이 무엇보다도 중요하다. 미얀마에서 부동산 개발형사업을 진행하는 경우, 다양한 위험요인이 존재한다. 먼저 미얀마는 해외이므로 국내의 부동산 개발형사업과는 달리 적용되는 국가적 리

* **Corresponding author:** Yang, Jinkook, Architectural Engineering Major, Division of Urban, Architecture and Civil Engineering, Dong-eui University, 176 Eomgwangno Busan jin_gu, Busan 47340, Korea

E-mail: vepro@deu.ac.kr

Received May 28, 2020; **revised** September 24, 2020

accepted October 6, 2020

스크 요인이 존재한다. 다음으로 분양대상자가 상이하며 제도, 규정, 관습 등이 국내와 상이한데 따르는 업무수행 상 시행착오 발생 리스크 등이 추가로 발생 가능하다. 이에 사업자는 프로젝트 추진과정에서 발생 가능한 리스크에 대한 체계적 관리 방안 수립과 이에 대한 적극적 접근노력이 요구된다. 하지만 미얀마는 국내기업이 진출한 사례가 많지 않아 이상과 같은 다양한 리스크 요인들에 대한 정보가 거의 전무한 실정이다. 이에 본 연구에서는 미얀마 부동산 개발형사업에 진출하는 국내기업들이 활용할 수 있는 기획단계의 체계화된 리스크관리 가이드라인을 제시하고자 한다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구의 내용적 범위는 다양한 개발사업 중 부동산 개발형사업을 그 대상으로 하며 공간적 범위는 해외 프로젝트 중 아시아 서남부 미얀마 지역을 그 대상으로 한다.

이를 위한 연구의 진행방법은 다음과 같다.

첫째, 부동산 개발형사업의 유형을 분류하고 미얀마 지역의 투자환경을 분석한다.

둘째, 법률, 금융, 진출기업, 현지정부기관 및 유관기관 등 다양한 분야별 전문가 심층인터뷰를 실시하여 기획단계 리스크 요인을 추출한다.

셋째, 추출된 리스크 요인에 친화도법을 적용하여 그룹화한 후 리스크 분류체계를 구축한다.

넷째, AHP 기법을 활용하여 추출된 리스크 요인 간 상대적 중요도를 분석한다.

다섯째, 분석된 결과를 정리하여 중점관리 내용을 제시한다.

2. 부동산 개발형사업과 미얀마의 투자환경 분석

2.1 부동산 개발형사업의 특징 및 분류

부동산 개발형사업은 사업주 주도로 토지를 활용하고 투자를 통하여 프로젝트를 개발 및 조성한 후 해당상품별 수립된 적절한 계획에 따라 각각 분양, 임대, 운영, 보유하는 복합적 사업이다. 이는 단순 건설사업과 비교 시 상대적으로 다양한 특징을 나타낸다. 부동산 개발형사업은 사업형태별로 분류하면 기획형 토지취득사업, 기획형 지주공동사업, PM형 사업기획, CM형 사업기획, 대형 프로젝트 파이낸싱(PF) 기획투자사업의 5가지 유형으로 구분된다(Table 1).

2.2 미얀마의 투자환경 분석

현지의 부동산 분양 및 임대 시장 중 주거시설 대표 상품은 현지인 및 일부 외국인을 대상으로 하는 Condo (Apartment)와 주로 외국인을 대상으로 하는 Serviced Residence로 구분할 수 있다. 그 외 현지인을 주 공급대상으로 하는 빌라 등이 있으나 아직까지 취급되는 물량이 많지 않고 일부 지역 부유층을 대상으로 하는 대중적이지 않은 상품으로 분류된다. Condo (Apartment)는 현지인들의 주거 시설 확보와 거주 편리성 증대를 감안할 경우 향후 관련 시장이 지속적으로 확대될 것으로 예측된다. 그리고 Serviced Residence는 향후 외국인 투자의 지속적인 증가가 예상되기 때문에 이에 따른 시설확보가 필요할 것으로 판단된다. 이와 함께 현지 일정 수준 이상의 업무시설(Office)의 경우 향후 외국인 투자 증가와 현지국 경제성장에 따라 해당 시설에 대한 공급증가가 불가피할 것으로 예상된다. 또한 현지의 Retail, Mart 등 상업시설은 향후 현지국 산업발전에 따른 고용증대와 생활수준 향상에 따라 일정기간 수요가 증가될

Table 1. Classification table by project type of real estate development type project

Division	Investment category	Main Content	Remark
Planned type land acquisition project	- Investment projects by project owners	- The location conditions and prices of the land greatly affect the success and failure of the project. - Having a competent local partner is an important condition.	- It is advantageous for local partners to take charge of local-specific tasks.
Planned type holding joint project	- Project owner investment project - Landowner investment	- The location of land is important. Subject of discussion between and landowners require prompt decision-making.	- Most of the land investment landowners in Myanmar projects are local peoples.
PM type project planning	- PM is a non-investment project.	- PM is in charge of the project. 1) Establishing a practical project plan 2) Need to establish a balanced funding plan	- Land, project cost and construction cost are provided by the project owner.
CM type project planning	- CM is a non-investment project.	- Project plans and management are controlled by the project owner. - CM is responsible for design and construction. - It is important for project owner and CM to divide their roles reasonably.	- Land, project cost and construction cost are provided by the project owner.
Large scale PF planning investment Project	- Large-scale investment project by the project owners	- Smooth support from local administrative agencies is important. - It is necessary to reflect of local residential culture, laws and customs in the design phase. - Need to establish a detailed funding and recovery plan	- For overseas projects, financing must be preceded.

것으로 파악된다. 특히, 산업공단은 아직까지 외국인 업체의 미얀마 진출이 초기단계이므로 향후 지속적인 수요가 뒤따를 것으로 예측된다.

경제 동향은 2016년 3월 민주 정부 출범과 미국의 경제제재 해제 등으로 IMF에서는 향후 약 7%대 경제성장률을 전망하고 있으며, 임금 인상, 부동산 가격과 임대료 상승, 환율 상승 등이 압력으로 작용하여 소비자 물가 상승률은 약 6%대 상승할 전망이다<Table 2>.

Table 2. Myanmar Economic Perspective

Division	2015	2016	2017	2018	2019
Economic growth rate(%)	7.4	6.4	5.8	6.4	6.5
GDP per capita (PPP, \$)	1,219	1,156	1,267	1,279	1,242
Inflation rate (%)	7.26	9.1	4.62	5.94	8.63
Interest rate (%)	10	10	10	10	10
Exchange Rate (Local currency)	1,162.6	1,234.8	1,630.3	1,429.8	1,522.7

※Source : <https://news.kotra.or.kr/user/nationInfo/kotranews/14/userNationBasicList.do>
(KOTRA Nation Information: Myanmar)

미얀마의 투자환경은 외국인 투자 활성화를 위한 신투자법의 도입과 조세특례 조항 실시 등 긍정적 조건을 갖추고 있으며, 그 내용은 다음과 같다. 2016년 10월 내국인 투자법과 외국인 투자법을 통합해 미얀마 투자법을 제정하여 외국인 투자에 대한 차별을 제거하였으며, 투자금액 500만 달러 이하의 경우 지방정부 직접승인에 따른 절차 간소화(과거 모든 프로젝트 미얀마투자위원회(MIC) 승인 필수), 지역별(저개발지역 7년, 중개발지역 5년, 개발지역 3년) 투자에 따른 조세 감면 혜택을 차별화하였다. 그리고 자금 이체 관련 규정 완화와 분쟁해결 진정처리제도 도입과 같이 투자에 따른 애로사항을 해소할 수 있도록 하였다. 이와 함께 미얀마는 풍부한 저임금 노동력 및 자원(천연가스 등)을 보유하고 있으며, 거대한 소비시장인 중국, 인도와 인접해 있어 투자 가치가 높은 지역적 장점을 가지고 있다. 하지만 미얀마는 해외시장이며, 다양한 국가적 특성을 가지고 있어 국내기업들이 진출하여 성공적으로 프로젝트를 완수한다는 것이 쉽지 않다. 따라서 국내기업들이 미얀마에 진출하여 부동산 개발형사업을 체계적으로 수행할 수 있는 가이드라인의 개발이 절실히 요구되고 있다.

3. 미얀마 부동산 개발형사업 기획단계 리스크 요인 추출

본 장에서는 앞서 제시된 문제점들을 극복할 수 있으며 미얀마 부동산 개발형사업에 진출하는 국내기업들이 활용할 수 있는 기획단계 리스크 요인을 추출하여 제시하고자 한다.

3.1 관련자료 분석을 통한 잠재적 리스크 유발요인 추출

본 절에서는 전문가 심층인터뷰를 효율적으로 수행하기 위해 국내에서 미얀마에 대한 가장 많은 자료가 있는 KOTRA와 국세청 관련자료, 국내 기업 부설 연구기관의 자료 등(국토교통부, 주 미얀마한국대사관, 한국무역협회, 포스코 경영연구원, 삼성경제연구소, 한국수출입은행, Credendo)을 입수하여 리스크 유발이 가능한 잠재적 리스크 요인을 1차적으로 추출하였다. 그 결과 법률적 부분, 금융적 부분, 기술개발적 부분의 3가지 카테고리로 요인을 추출할 수 있었다.

3.1.1 법률적 부분

법률적 부분은 현지에서 공동법인(Joint Venture) 설립 및 운영 시 유의사항과 현지의 분양업무 관련 보증제도의 취약성, 현지의 잘 정비되지 않은 세무 관련 제도 및 규정 등이 리스크 유발 잠재요인으로 나타났다. 그리고 국제 계약의 경험 부족으로 발생할 수 있는 클레임 부분도 중요한 고려항목으로 나타났다.

3.1.2 금융적 부분

금융적 부분은 현지 진출업체에 대한 외화 대출 가능 여부와 미얀마 현지의 자금조달 여건을 비롯해 현지 공단 분양업체들의 대출 가능 여부 등이 잠재적인 리스크 요인으로 나타났다.

3.1.3 기술개발적 부분

기술개발적 부분은 다양한 리스크 유발 잠재요인이 있는 것으로 나타났다. 먼저, 미얀마 현지의 전력, 항만 도로 등의 인프라 여건과 현지 지질여건이 어떤지가 중요한 유발요인인 것으로 나타났다. 그리고 현지의 감리 및 건설사업관리(CM) 제도와 종합건설사, 전문협력사 등을 비롯한 건설 인프라, 공동도급 관련 최적의 합작여건, 건설조달 시 발생할 수 있는 다양한 상황 등도 잠재적 리스크 유발요인인 것으로 나타났다.

3.2 전문가 심층인터뷰 개요

본 장에서는 앞서 추출된 잠재적 리스크 유발요인을 구체적이고 체계적으로 분석 정리하기 위해 법률, 금융, 기술개발에 대한 미얀마 현지 각계각층 전문가들과 국내에서 미얀

마 진출 관련 경험을 지니고 있는 전문가를 대상으로 심층 인터뷰를 실시하여 리스크 요인을 추출하고자 한다. 이에 전문가 심층인터뷰는 미얀마 부동산 개발형사업 기획단계의 실질적 리스크 요인 파악을 목적으로 수행되었다. 심층인터뷰 대상 전문가 선정은 앞서 잠재적 리스크 유발요인의 3개 부분 전문가 그룹과 현지 정부 기관 및 단체, 조사업체의 1개 전문가 그룹을 포함한 전체 4개 그룹을 대상으로 실시하였다(Fig. 1).



Fig. 1. Target groups of expert in-depth interviews

3.2.1 법률 분야 심층인터뷰 그룹

법률 분야는 현지의 국제로펌사인 “K”로펌과 국내 전문로펌사인 “J”로펌과 “Y”로펌을 대상으로 하였으며, 앞서 추출된 리스크 유발요인과 연계하여 법인설립 운영, 현지정부 관련, 사업관련 제도 및 법규에 대한 내용을 중심으로 실시하였다.

3.2.2 금융 분야 심층인터뷰 그룹

금융 분야는 국내의 미얀마 진출 금융기관인 수출입은행, 산업은행을 비롯해 국내 5개 금융기관을 대상으로 하였으며, 앞서 추출된 리스크 유발요인과 연계하여 자금조달, 외환 대출, 분양 대출 등 금융 관련 내용과 현지 정부와 관계되는 내용들을 중심으로 실시하였다.

3.2.3 기술 분야 심층인터뷰 그룹

기술 분야는 국내에서 미얀마 진출 경험이 있는 “C”사, “P”사 등 5개 업체와 일본의 “M”사, 미얀마 현지의 건설사인 “S”사를 대상으로 하였으며, 앞서 추출된 리스크 유발요인과 연계하여 노무, 국가기반시설, 건설환경 및 관심도, 사업추진 여건 등을 중심으로 실시하였다.

3.2.4 현지 전문가 심층인터뷰 그룹

현지 전문가는 공관인 한국대사관, KOTRA와 현지단체인 한인회, 상공회의소를 비롯해 미얀마 조사업체인 “M”사를 대상으로 하였으며, 현지 정부 및 사업관련 제도를 비롯해 미얀마 현지에 진출했을 때 발생 가능한 다양한 위험요인에 대하여 심층인터뷰를 실시하였다.

3.3 전문가 심층인터뷰 결과

심층인터뷰 실시결과 106개의 답변내용을 취합할 수 있었다. 답변내용은 기술적 부분과 비기술적 부분으로 분류되었으며, 그 결과 기술 분야가 66개, 비기술 분야가 40개로 분류되었다(Table 3).

이상의 106개 답변 결과를 그룹별로 정리한 내용은 다음과 같다.

Table 3. The results of the expert in-depth interview

Interview group	Nationality	Technical field	Non-technical field	Subtotal
Law firm(3)	Singapore South Korea	12	6	18
Public institutions, Organizations(5)	South Korea	0	14	14
Company(6)	South Korea Japan	26	8	34
Financial institution(5)	South Korea	4	9	13
Local agency(7)	Myanmar	6	1	7
Research and Consulting(1)	Myanmar	13	2	15
Public institutions(1)	Myanmar	1	0	1
Local construction company(2)	Myanmar	4	0	4
Total		66	40	106

3.3.1 법률 전문가 그룹 주요 답변 결과

법률 전문가 그룹은 Joint Venture에서 현지 파트너와의 신뢰 및 경영권 확보, 사업구도 변경 및 파트너 교체 시 계약서 반영, 사업관련 법률 숙지, 군통수권 관련사항 고려, 국가 리스크 파악, 리스크를 고려한 분양관련 계약서 작성, 중도 사업 청산 시 고려사항, 개발사업 시 세제 파악 등 다양한 리스크 요인을 제시하였다.

3.3.2 금융 전문가 그룹 주요 답변 결과

금융 전문가 그룹은 미국의 경제제재, 공단 입주사 대출, 현지 건설 시 외화대출 가능 여부, 현지 은행 조달여건, 전기를 비롯한 인프라 부족에 따른 프로젝트 지연, 프로젝트 파이낸싱(PF) 불가능에 대한 고려, 현지의 각종 금융 리스크 고려 등 다양한 리스크 요인을 제시하였다.

3.3.3 기술 전문가 그룹 주요 답변 결과

기술 전문가 그룹은 부동산 개발사업의 분양 문제, 인허가 단계 리스크 고려, 각종 건설 인프라의 부족 문제, 중국업체 진출 가능성, 분양 인프라 구비 미흡, 국유지 및 사유지 처리 문제, 사업대상지의 지질 여건에 대한 고려, 컨셉 설계(SD) 미비, 부적합한 공정관리, 설계의 완성도 저하, 건설 구매조달 리스크, 현지 작업자의 업무 효율성 저하, 시설물 유지관리 업체의 낮은 수준 등 다양한 리스크 요인을 제시하였다.

3.3.4 현지 전문가 그룹 주요 답변 결과

현지 전문가 그룹은 대통령과 군부의 이원집정부제에 따른 리스크, 현지 건설사의 재무구조 취약, 다수의 국유지, 대부분의 건설자재 수입 문제, 프로젝트 노무인력 수급의 불안정성, 현지 건설관련 법규에 대한 이해도 부족, 현지 작업자 교육 부족에 따른 생산성 저하, 현지 기후에 대한 정보 부족 등 다양한 리스크 요인을 제시하였다.

이상과 같이 각 전문가 그룹의 주요 답변 결과를 정리해 보면 일반적인 해외 프로젝트에 비해 미안마 프로젝트는 내재되어 있는 리스크의 수가 많으며, 이원집정부제와 같은 정치적 리스크를 비롯해 발생 시 프로젝트에 치명적인 문제를 야기시킬 수 있는 위험도가 높은 요인들이 다수 포함되어 있다.

3.4 친화도법을 활용한 유사 내용 그룹화

본 절에서는 심층인터뷰를 통해 도출된 106가지 답변 결과를 유사한 내용별로 그룹화하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 친화도법(Affinity Diagramming)을 활용하고자 한다. 친화도법은 친화성을 기반으로 아이디어나 정보를 연관성이 높은 항목들로 그룹화하여 분류하는 기법이다. 이 기법은 동경공업대학 카와기타 지로우 교수에 의해 개발되었으며, 그의 영문이름을 따서 KJ법이라고도 한다. 친화도법의 운용방식은 워크샵 방식으로 관련 전문가들이 한자리에 모여 1차적으로 도출된 결과에 대하여 유사성, 해당 사항의 적용 범위 등을 기준으로 분류 및 그룹핑을 실시하는 것이다. 그룹핑 과정에서 주의해야 하는 내용은 유사용어와 같은 표면적인 유사성 보다는 각 내용이 가지고 있는 본질적 의미를 기준으로 그룹화를 실시하는 것이다.

친화도법의 적용절차는 다음과 같다.

첫째, 다루어야 할 문제를 설정한다.

둘째, 그룹핑 작업에 참여할 전문가를 선정한다.

셋째, 카드에 해당 문제에 대한 전문가들의 의견을 작성한다.

넷째, 작성된 카드를 모은 후 분류한다.

다섯째, 유사성 및 적용 범위를 기준으로 그룹핑된 결과에 따라 이를 통합할 그룹 명칭을 결정한다.

본 연구에서는 친화도법 작업에 참여할 전문가를 앞서 전문가 심층인터뷰에 참여했던 각 분야별 전문가 중 법률 전문가 1인, 금융 전문가 1인, 기술 전문가 1인, 현지 전문가 1인, 관련 전공 분야 박사 2인(건설 투자분석)으로 총 6인이 참여하여 진행하였다. 친화도법을 적용한 결과는 다음과 같다. 전체 106개 심층인터뷰 결과의 내용들을 키워드를 기준으로 정리한 후 참여 전문가들에게 배부하였다. 그리고 전문가들의 협의 과정을 거쳐 유사성과 해당사항의 적용범위를

종합적으로 고려하여 Level 3에 해당하는 1차 그룹핑 결과 33개 항목으로 축소되었다(Fig. 2).



Fig. 2. Results of first grouping utilizing affinity diagramming

다음으로 전문가들과 함께 33개 항목에 대하여 업무특성별 유사성을 기준으로 Level 2에 해당하는 2차 그룹핑 작업을 실시 하였다. 그 결과 11개 그룹으로 그룹화 되었다(Fig. 3).

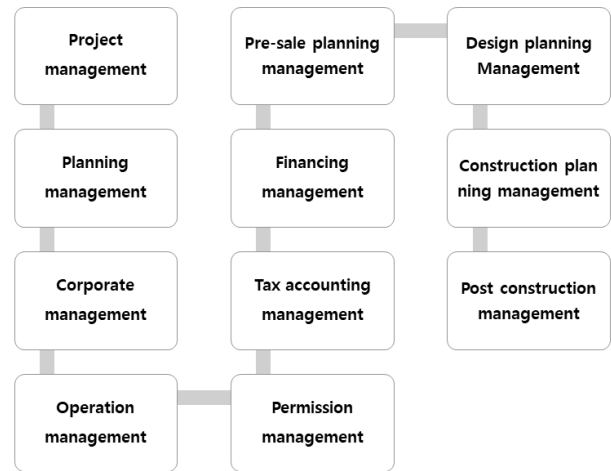


Fig. 3. Results of second grouping utilizing affinity diagramming

앞서 9개 그룹으로 그룹핑된 결과에 대하여 Level 1에 해당하는 3차 그룹핑 작업을 업무의 연관성을 기준으로 실시 하였다. 그 결과 전문가들의 합의에 따라 프로젝트 관리와 기획 관리는 업무 연관성을 기준으로 프로젝트 기획관리로 그룹핑 하였으며, 법인관리와 운영관리는 법인 운영관리로 그룹핑하였다. 그리고 분양 기획관리와 자금 조달관리, 세무 회계 관리는 업무 연관성이 있어 프로젝트 운영관리 영역으로 그룹핑하였다. 그리고 설계 기획관리, 건설 기획관리, 건설 사후관리도 업무 연관성이 있는 것으로 합의되어 프로젝트 기술관리 영역으로 그룹핑하였다(Fig. 4).



Fig. 4. Results of third grouping utilizing affinity diagramming

이상의 결과에 따라 Level 1(4개 그룹), Level 2(11개 그룹), Level 3(33개 요인)으로 최종 정리되었다(Table 4).

Table 4. Result of establishing risk classification system

Level 1	Level 2	Level 3	
Project planning management	Project management	Business partner	
		Authority structure	
		Government authority	
		External relations	
Project planning management	Planning management	National risk	
		Politics, economics	
		Land system	
Corporate operation management	Corporate management	Contract management	
		Overseas experience	
	Operation management	Project management	
		Project execution plan	
	Pre-sale planning management	Pre-sale planning management	Pre-sale market
			Industrial sector
			Social and culture
			Economic environment
			Foreign company interest
			Pre-sale work
			Regional development
			Economic infrastructure
	Financing management	Financing management	Balance of funds
			Financial management
Financing			
Tax accounting management	Tax control		
Project technical management	Design planning Management	Environmental Policy	
		Design management	
		Permission risk	
	Construction planning management	Construction planning management	Local worker
			National infrastructure
			Quality standard
			Construction infrastructure
			Status of business sites
			Construction Management
	Post construction management	Follow-up management	

4. 리스크 요인에 대한 AHP 중요도 분석

본 장에서는 앞서 진화도법을 통해 최종 구축된 미얀마 부동산 개발형사업의 리스크 관리 요인에 대한 상대적 중요도를 분석하여 제시하고자 한다.

상대적 중요도 분석은 AHP (Analytic Hierarchy Process) 기법을 활용하였으며, Level 1과 Level 2의 10개 카테고리에 대하여 수행하였다.

4.1 AHP 기법의 개요

AHP 기법은 미국의 Saaty 교수에 의해 개발되었으며, 계층적 분석과정이라고 한다. 해당 분야 전문가들이 보유하고 있는 전문지식과 경험을 통해 각 요인간의 상대적 중요도 분석이나 합리적인 대안 선정을 지원하는 의사결정 기법이다. 이 기법은 일관성 지수(Consistency Index; CI)를 통해 응답자의 설문결과에 대한 논리적인 모순을 체크하여 분석 결과의 신뢰성을 확보할 수 있다. 본 연구에서는 앞서 리스크 분류체계 구축결과에 따라 AHP 계층구조를 형성하였다(Fig. 5).



Fig. 5. AHP hierarchy structure

그리고 AHP 설문조사를 위해 앞서 전문가 심층 인터뷰에 참여한 전문가 5인을 포함하여 리스크 요인 카테고리별 전문성과 해당 부동산 개발형사업에 대한 실무적 경험을 보유하고 있는 전문가 20인(기술 전문가 7인: 미얀마 양곤지

역 3개 현지 건설업체 및 국내의 2개 진출업체와 바고지역 1개 현지 건설업체 및 국내의 1개 진출업체 소속 전문가, 법률 전문가 3인: 미얀마 양곤지역 1개 현지 로펌과 국내의 2개 진출 로펌 소속 전문가, 지역전문가: 미얀마 양곤지역 7개 현지 개발업체 소속 전문가, 금융 전문가 3인: 미얀마 양곤지역 국내 3개 금융사 현지사무소 소속 전문가)을 대상으로 2019년 10월 7일부터 10월 18일까지 설문조사를 실시하였으며, 분석결과와 일관성 확보를 위하여 설문조사 전 심층 인터뷰에 참여하지 않았던 전문가 15인에게 각 요인별 세부 내용에 대하여 설명을 실시하였다. AHP 분석은 전문 프로그램인 Expert Choice 11을 활용하여 실시하였다. 설문분석 결과 일관성지수(CI)가 0.1이상으로 나타난 2부를 제외하고 분석을 실시하였다.

4.2 Level 1에 대한 중요도 분석결과

Level 1의 프로젝트 운영관리, 법인 운영관리, 프로젝트 기획관리, 프로젝트 기술관리에 대한 상대적 중요도 분석결과 프로젝트 운영관리(0.391)와 법인 운영관리(0.276)의 중요도가 가장 높게 나타났다(Fig. 6).

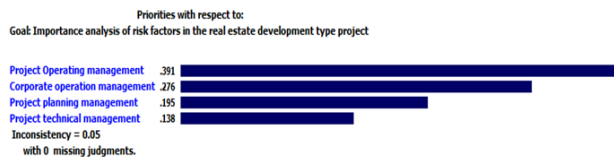


Fig. 6. Importance analysis result for Level 1

4.3 Level 2에 대한 중요도 분석결과

본 절에서는 Level 2의 4개 카테고리 리스크 요인에 대한 AHP 중요도 분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

1) 프로젝트 기획관리 요인 분석결과

AHP 분석결과 국가 리스크(0.286)와 토지 시스템(0.236)의 중요도가 다른 요인들보다 상대적으로 높은 것으로 나타났으며, 일관성지수(CI)는 0.08로 일관성이 확보되는 것으로 분석되었다(Fig. 7).

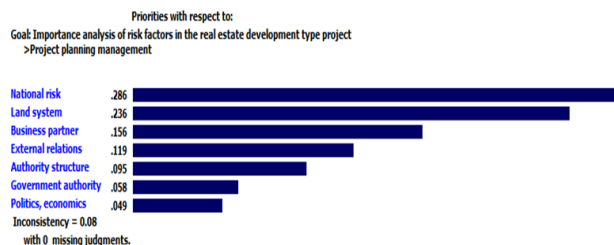


Fig. 7. Importance analysis result for project planning management

2) 법인 운영관리 요인 분석결과

AHP 분석결과 프로젝트 관리(0.488)와 계약관리(0.251)의 중요도가 다른 요인들보다 상대적으로 높은 것으로 나타

났으며, 일관성지수(CI)는 0.05로 일관성이 확보되는 것으로 분석되었다(Fig. 8).



Fig. 8. Importance analysis result for corporate operation management

3) 프로젝트 운영관리 요인 분석결과

AHP 분석결과 분양 시장(0.141)과 자금조달(0.138), 분양업무(0.137)의 중요도가 다른 요인들보다 상대적으로 높은 것으로 나타났으며, 일관성지수(CI)는 0.05로 일관성이 확보되는 것으로 분석되었다(Fig. 9).

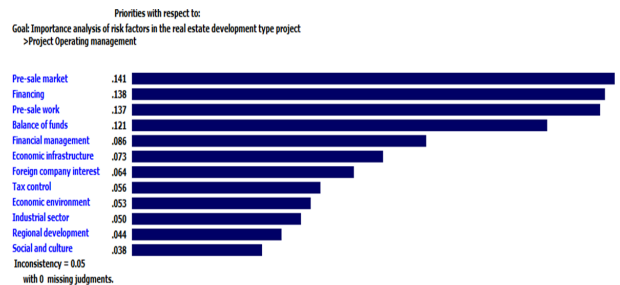


Fig. 9. Importance analysis result for project operating management

4) 프로젝트 기술관리 요인 분석결과

AHP 분석결과 인허가 리스크(0.192)와 현지근로자(0.135), 설계관리(0.122)의 중요도가 다른 요인들보다 상대적으로 높은 것으로 나타났으며, 일관성지수(CI)는 0.05로 일관성이 확보되는 것으로 분석되었다(Fig. 10).

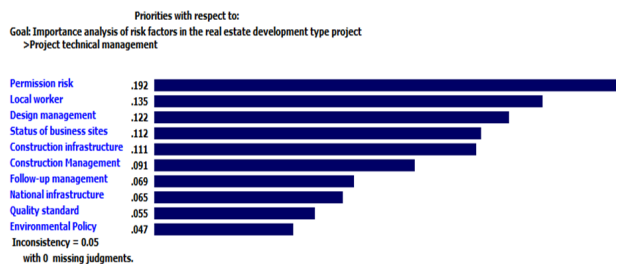


Fig. 10. Importance analysis result for project technical management

4.4 전체 요인에 대한 중요도 분석결과

Level 1의 중요도 분석결과에 따라 가중치를 부여한 전체 요인에 대한 중요도를 산정한 결과 분양시장(0.082)의 중요도가 가장 높았으며, 다음으로 자금조달(0.081), 분양업무(0.080), 자금수지(0.070)의 순으로 중요도가 높게 나타났으

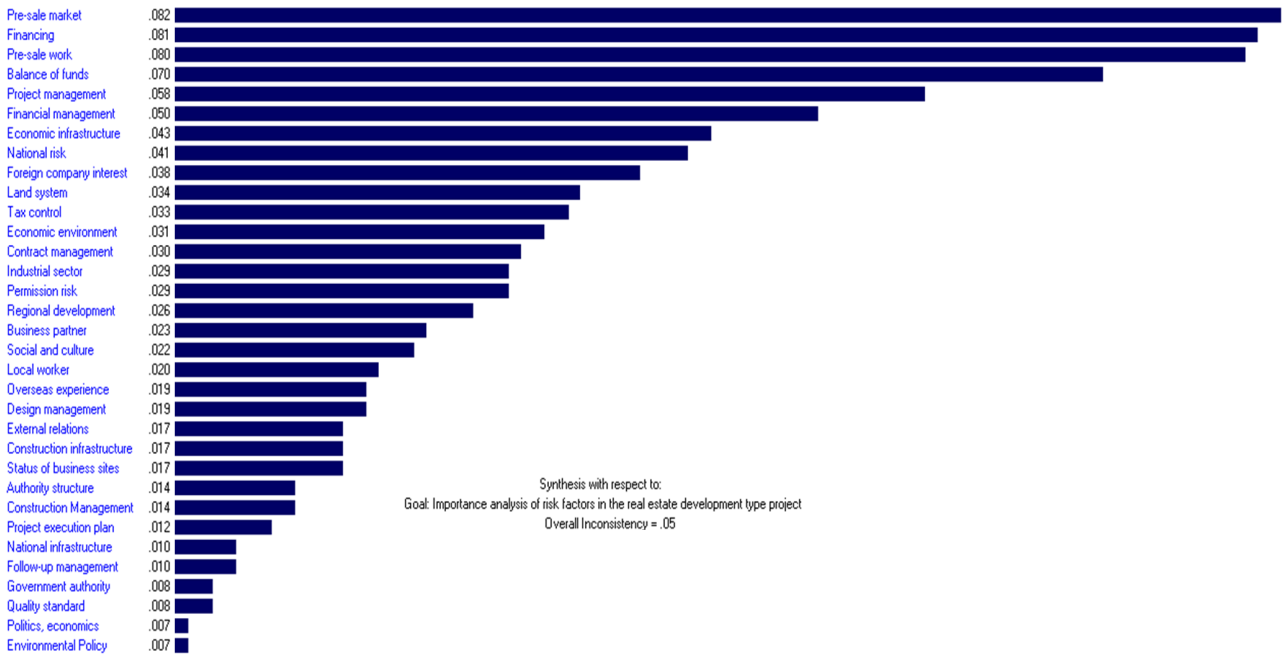


Fig. 11. Importance analysis result for all risk factors

며, 일관성지수(CI)는 0.05로 일관성이 확보되는 것으로 분석되었다(Fig. 11).

이상의 분석결과를 종합해볼 때 부동산 개발형사업의 특성상 대규모 자본투자에 대한 리스크와 이를 극복하기 위한 성공적 분양을 통한 수익성 확보가 사업시행자의 측면에서 가장 중요하며, 실무적 측면에서 집중적 관리가 요구되는 부분을 다음과 같이 제안하고자 한다. 첫째, 토지시스템은 토지의 대부분이 각 정부부처에 귀속되어 있으므로 사업 착수 전 토지 소유부처의 사전 동의하에 개발을 착수하여야 한다. 둘째, 비즈니스 파트너 선정 시 국제적 기준에 부합하는 공동파트너를 찾기 어려우므로 계약서에 리스크와 관련된 필요사항을 모두 반영하도록 하여야 한다. 셋째, 미얀마는 투자승인 과정에 적지 않은 기간이 소요되기 때문에 이를 고려한 접근이 요구된다. 넷째, 미얀마 설계사의 설계능력이 취약하기 때문에 중요한 컨셉 디자인과 기본설계는 국내의 우수업체를 활용하는 것이 요구된다. 다섯째, 전기, 통신 등 사회기반시설이 취약하기 때문에 이를 고려한 건설 프로젝트 추진이 요구된다. 여섯째, 현지는 프로젝트 파이낸싱(PF: Project Financing)이 사실상 불가능하기 때문에 국내 및 제 3국의 PF를 고려하여야 한다.

5. 결론

미얀마는 풍부한 천연자원과 지리적 요지에 위치하고 있는 아시아에서 마지막 하나 남은 대형 미개발국가이다. 이에 미국, 일본, EU, 중국 등의 지속적 관심과 외국인들의 투

자문의가 지속되고 있는 국가이다. 특히, 부동산 개발형사업은 공급부족으로 높은 투자가치를 가지고 있지만 다양한 리스크 요인에 따라 국내기업들의 진출이 쉽지 않다. 이에 본 연구에서는 관련자료 분석을 통해 리스크 유발 요인을 추출한 후 이 내용을 바탕으로 법률, 금융, 기술 현지 전문가와의 체계화된 심층인터뷰를 실시하여 106가지 리스크 요인들을 추출하였다. 그리고 친화도법을 활용하여 업무특성별 유사성과 적용범위를 기준으로 3차에 걸친 그룹핑 작업을 통해 최종 Level 1의 4개 그룹, Level 2의 11개 그룹, Level 3의 33개 요인으로 리스크 분류체계를 구축하였다. 그리고 AHP 기법을 활용해 요인별 상대적 중요도를 분석하였다. 그 결과 Level 1에서는 프로젝트 운영관리와 법인 운영관리의 중요도가 높게 나타났다. 그리고 Level 2의 11개 카테고리에서는 대규모 자금투자 및 해당국가 관련 리스크 요인들을 비롯해 분양을 통한 수익성 제고와 관련된 리스크의 중요도가 높게 나타났다. 그리고 실질적인 미얀마 개발사업 추진 시 집중적 고려가 필요한 사항으로 토지시스템 특성에 따른 사전 개발 동의, 비즈니스 파트너 선정 시 계약관리, 현지 투자승인의 일정관리, 개발사업 설계관리, 사회기반시설의 취약성, 프로젝트 파이낸싱 현지환경을 제시하였다. 이상의 내용들은 미얀마 부동산개발형 사업에 처음 진출하는 기업들이 업무추진과정에서 발생 가능한 다양한 위험요인들을 프로젝트 초기 기획단계에서 컨트롤할 수 있는 기준을 제공해줄 것으로 기대된다.

References

- Jung, S.H., and Kwon, O.Y. (2011). "Myanmar's Macroeconomic changes and its Implications for the Invest of Korean Enterprises." *International Commerce and Information Review*, 13(4), pp. 175-199.
- Kim, Y.H. (2017). "Economic Relations to Myanmar of Chinese and Japanese." Korea University Master's Thesis.
- Ko, S.H., and Maung Maung Aung (2018). "Review on Myanmar Land Regulations and Condominium Law in Myanmar." Konkuk University Law Institute, 16, pp. 3-32.
- KIEP (2012). "Main contents and countermeasures of the Myanmar New Investment Act." Korea Institute for International Economic Policy.
- KIEP (2012). "The current situation and implications of economic sanctions against Myanmar of US." Korea Institute for International Economic Policy.
- KIEP (2012). "Myanmar economy changes and business environment." Korea Institute for International Economic Policy.
- KOTRA (2012). "Korean companies entry plan according to the democratization of Myanmar." Korea Trade-Investment Promotion Agency.
- Ministry of National Planning and Economic Development (2013). "Myanmar Foreign Investment Act Enforcement Decree." MNEPD.
- Park, J.H. (2012). "A Land Use System in the Republic of the Union of Myanmar - Concentrated on Lease and Use of Land by Foreigners -" Korea Public Land Law Association, 59, pp. 1-26.
- POSCO RESEARCH INSTITUTE (2012). "Opened door to Myanmar, Japan came first." POSRI Issue Report, 2012(11), pp. 78-90.
- The Export-Import Bank of Korea Overseas Economic Research Institute (2012). "Myanmar's Investment Environment Risk Assessment Report." Korea Eximbank.
- Seol, Gyoosang (2018). "U.S. Policy toward Myanmar and the Direction of Myanmar's Economy." *Korean Association for Political and Diplomatic History*, 39(2), pp. 227-260.
- Yang, J.K. (2014). "Potential Value Improvement Target Choice Methodology (PVTTCM) in Construction Projects." *Korean Journal of Construction Engineering and Management*, KICEM, 15(4), pp. 11-19.
- Yang, J.K., and Hong, S.W. (2020). "CSFs Extraction and AHP Importance Analysis for Construction Technology Services Evaluation in terms of Construction Manager." 36(03), pp. 129-134.
<https://www.imf.org/>
<https://www.dica.gov.mm/>
<https://www.kotra.or.kr/KBC/yangon>
<https://news.kotra.or.kr/user/nationInfo/kotranews/14/userNationBasicList.do>

요약 : 미얀마는 아시아 국가 중 개발 가치가 높은 미개발 국가이다. 이에 미국을 비롯한 다양한 국가에서 시장 진출을 고려하고 있는 상황이다. 이러한 측면에서 부동산 개발 프로젝트의 수요는 외국인들의 유입 증가와 미얀마 경제성장에 따라 증가할 것으로 예측된다. 하지만 미얀마는 국가적 리스크를 포함해 해외 진출기업의 측면에서 위험도가 높은 국가이다. 이에 본 연구에서는 미얀마에 관한 자료분석을 실시해 리스크 유발요인을 추출한 후 전문가(법률, 금융, 기술, 현지 전문가) 심층인터뷰를 실시하였다. 이를 통해 106가지 리스크 요인을 추출하였으며, 친화도법을 활용해 3차에 걸친 그룹핑 작업을 실시하여 최종 리스크 분류 체계를 구축하였다. 그리고 AHP 기법을 활용해 각 요인별 상대적 중요도를 분석하여 제시하였다. 그 결과 해당 국가 관련 리스크, 자금 관련 리스크, 분양 관련 리스크의 중요도가 높게 나타났다. 본 연구결과는 미얀마 부동산 개발형사업의 진출기업에게 리스크관리 기준을 제공할 것으로 기대된다.

키워드 : 미얀마, 부동산 개발, 심층인터뷰, AHP 분석, 리스크 관리
