
제2차 제주국제자유도시종합계획 수립 해외사례조사 결과

2010. 10.

고 승 한 연구위원

- 목 차 -

I. 조사 개요	1
1. 목적	1
2. 일정 및 대상	1
3. 주요 활동	1
II. 조사 국가 개요	2
1. 포르투갈	2
2. 모로코	4
III. 조사 방문기관 면담 자료 분석	5
1. 포르투갈 방문기관 사례	
가. 포르투갈 삼성전자 포르투갈 법인	5
나. 포르투갈 한국대사관 직원 면담	7
다. 포르투갈 마데이라 개발회사	9
라. 포르투갈 마데이라대학 과학기술사업단	14
마. 포르투갈 기업발전진흥원	17
2. 모로코 방문기관 사례	
가. 모로코 왕립 브레그렉 프로젝트 개발사업단	20
나. 모로코 탕헤르 국제물류자유지역	24
III. 시사점 분석	26
1. 포르투갈 사례로부터 시사점	26
2. 모로코 사례로부터 시사점	30

1. 조사 개요

1. 목적

- 삼성경제연구소(이하 SERI)와 제주발전연구원(이하 JDI)이 제주특별자치도로부터 의뢰받아 수행 중인 용역과제인 “제2차 제주국제자유도시종합계획 수립”과 관련하여 해외사례 조사를 통하여 계획수립에 시사점을 얻고자 함.
- 포르투갈 마데이라 자치주와 모로코 라바트 및 탕헤르 시에서 추진중인 개발사업 사례조사를 통한 벤치마킹
 - 포르투갈 마데이라 개발주식회사, 마데이라대학 과학기술사업단, 기업발전진흥원 방문 및 면담
 - 모로코 부레그렉 프로젝트 현지 답사, 탕헤르 국제물류자유구역 Med Hub Agency센터 방문 및 면담

2. 일정 및 대상

- 조사기간 : 2010년 10월 3(일) ~10월 11일(월) (8박 10일)
- 조사지 : 포르투갈 마데이라 자치주, 모로코 라바트 및 탕헤르 시
- 조사자 : 제주발전연구원 사회복지문화팀 고승한 연구위원
삼성경제연구소 공공정책실 강희찬 박사, 최홍 박사

3. 주요 활동

- 마데이라 개발회사(SDM), 마데이라대학 과학기술사업단(Technopolo), 기업발전진흥원(MIDE) 관련 직원 면담 및 질의
 - 삼성전자 포르투갈 법인장(박우순), 포르투갈 주재 한국대사관 강병구 교수, SDM 마케팅 이사(Claudia Camara Vasconcelos), 영업부장(Nuno Teixeira), 마데이라 Technopolo 사업단장(Raul Caires)/부단장(Nuno Jardim Nunes), MIDE 사무국장(Ana Cristina Baptista Couveira Fernandes)/대외협력관(Filipa Torres Martins)
- 모로코 왕립 브레그렉 프로젝트 개발 현지 답사 및 탕헤르 국제물류자유구역지대 Med Hub Agency센터 방문

- 브레그렉 프로젝트 사업단 사무국장(Mohammed Rherras)/대외협력관 (Mohammed Iraqi), 탕헤르 국제물류자유지역개발 영업부 매니저 (Mehdi Tibri) 면담

II. 조사 국가 및 도시 개요

1. 포르투갈

□ 개 요

- 위치 : 유럽 서남부 이베리아 반도 서부 위치 (서경 8.00, 북위 39.30)
- 면 적 : 91,789km²(한국 남한 98,500km²)
- 수 도 : 리스본(Lisbon)
- 인 구 : 10,708만명(2009년 기준)
- 통 화 : 유로화(Euro)
- 주요언어 : 포르투갈어
- 종 교 : 가톨릭 (94%), 개신교 및 이슬람 (6%)
- 경제현황
 - 1인당 GDP : 21,407 \$ (2009년 기준)
 - 경제성장률 : -2.7%(2009년 기준)
 - 실업률 : 9.5%(2009년 기준)
 - 최근 유로존 경기침체 등의 영향으로 경기회복 전망은 불투명

□ 자연적 여건

- 알가르베 지역은 지중해성 기후, 나머지 지역은 서안해양성 기후로 사계절이 존재하지만 계절별 기온차가 적고, 특히 겨울에는 비가 많아 흐린 날이 계속되고, 여름에는 고온건조하며 일교차가 큼
- 강수량은 남부, 내륙지방은 450-600mm, 중부지방 700-1,000mm, 북부지방 1,000-2,000mm 분포를 이루고 있고, 연평균 기온은 최고 섭씨 21~30도, 최저 섭T 1.3~9.6도로 나타나고 있음.

- 천연자원으로는 생선, 나무(코르크, 펄프), 철광석, 구리, 아연, 주석, 텅스텐, 금, 은, 우라늄, 대리석, 점토 등이 풍부함.

(포르투갈의 주요 도시)



2. 모로코

□ 개 요

- 위치 : 아프리카 북서쪽 (서경 5.00, 북위 32.00)
- 면 적 : 446,550km²(한국 남한 면적의 약 4.5배)
- 수 도 : 라바트(Ribat)
- 인 구 : 3,434만명(2008년 기준)
- 통 화 : 디람(Dirham, DH)
- 주요언어 : 아랍어

○ 종교 : 이슬람 (98.7%)

○ 경제현황

- 1인당 GDP : 2,864 \$ (2009년 기준)

- 경제성장률 : 4.7%(2008년 기준)

- 실업률 : 2.1%(2007년 기준)

※ 인구증가율이 경제성장율을 따라가지 못하는 실정

□ 자연적 여건

○ 모로코 지역은 영토가 남북으로 길어서 기후도 온대기후, 지중해성기후, 대륙성 기후, 사막기후로 구분되고 있음. 따라서 강수량도 지역에 따라 다른 분포를 보이고 있음.

○ 천연자원으로는 석탄, 인광석, 철, 납 등이 풍부함.

(모로코의 주요 도시)



Ⅲ. 조사 방문기관 면담 자료 분석

1. 포르투갈 방문기관 사례

가. 삼성전자 포르투갈 법인

면담자

박우순 삼성전자 포르투갈 법인장

송방영 삼성전자 포르투갈 법인 차장



□ 성장의 모멘텀을 상실한 포르투갈

- 1인당 국민소득은 22,000달러 수준으로 서구 유럽과 동구권의 중간
- 인구 1천만명에 불과해 규모의 경제 실현이 어렵고 성장의 동력을 상실해 우수 인력들의 해외 유출이 심각
- 중도 좌파 정권의 집권이후 후진적 정치로 국가 발전에 대한 뚜렷한 마스터플랜이 없음
- 최근 EU의 재정건정성 기준을 충족하기 위해 의회에 제출한 정부안은 부가가치세를 23%로 올리고 공무원 임금을 5% 삭감해 재정적자를 줄이겠다는 계획

□ 대표적 제조업은 자동차 부품, 금형산업

- 벤츠, 아우디 등 독일과 유럽의 주요 자동차 회사 부품, 금형공장이 입지
- 관광산업이 국가 대표 산업이지만 대규모 관광개발이 추진되고 있지 못함.
- 포도주 용기에 쓰이는 코르크 생산은 세계 1위
- 1차 산업 생산물은 상당히 높은 질을 유지하고 있고 풍요로운 편임.

□ 시장 및 사회특성

- 저가 상품에 대한 선호도가 높아 시장의 가격탄력성이 매우 높은 상황
- 노동유연성이 매우 낮아 기업 입장에서 불리(근로자 해고시 소송이 빈발하며, 법적으로 친노동적 판결이 압도적임)
- 유럽 사회민주주의의 오랜 역사적 뿌리에서 비롯된 친노동자 정서가 상존

- 주거와 자동차 소유를 통해 자기 과시적 경향이 매우 강한 특성을 보임.
- 근로에 있어서는 스트레스를 참지 못하는 사회정서가 있음.

□ 외국계 기업들이 밀집한 라고스 파크

- 리스본 서쪽 교외지역에 민간 회사가 설립한 비즈니스 파크인 라고스 파크에 외국계 기업들이 밀집
- 자동차 기업을 제외하면 생산 기능은 거의 없고, 판매·관리 중심(삼성, LG, 소니, 필립스, MS, BP, TOTAL, ELF 등)의 회사가 많음.

□ 외국인 정주 환경

- 외국인 정주에 있어서 교육과 주거는 양호, 의료시설과 언어는 불편
- 초중등 교육은 영국계와 미국계 등 양질의 외국계 학교들이 들어와 있어 교육 환경은 양호하지만 의료시설과 언어 문제는 상대적으로 불편

□ 관광에 유리한 자연환경을 보유

- 정부 차원의 정책적 관광개발은 없지만, 뛰어난 자연환경과 기후, 저렴한 물가로 관광경쟁력을 보유
- 특히 포르투갈의 남쪽 알가르보는 영국인들이 선호하는 휴양지로 다수의 영국인 별장이 입지
- 그러나 알가르보에도 해외 관광자본 유입은 없고 대부분 내국의 호텔, 리조트업체가 시장을 점유하고 있음.
- 마테이라도 한국의 제주도과 같이 내외국인 모두가 선호하는 관광지

□ 현지답사 평가

- 역사문화적 자산이 풍부하고 주거와 관광에 쾌적한 도시환경을 보유
- 트램(지상전철)과 관광전용버스(yellow Bus) 등 관광교통을 위한 인프라가 발달
- 외국인들에게 매우 개방적인 사회 정서
- EU에서 다양한 네트워크 형성을 통해 정치적 영향력이 큼

나. 한국대사관 관계자 면담

면담자

포르투갈 주재 한국대사관 강병구 교수

※ 뉴리스본대학 아시아학과 교수로 한국대사관 전문행정원으로 겸임



□ 마데이라 발전의 주요 견인차 역할이 주지사의 강력한 리더십

- 알베르토 조아 자르담 특별자치주지사
- 1978년 이후 자치도 주지사로서 재임(사회민주당, 중도우파)
- 정치적 안정이 지역개발 정책과 발전에 대한 비전과 목표를 실현하는데 긍정적 영향을 주었고, 정책의 일관성과 성과를 보여줌으로써 시민들로부터 신뢰를 받아 계속 재신임에 성공

□ 1978년 「마데이라 자치지역 지위법」 제정 및 시행

- 군사, 외교, 사법 외 자치권 이양
- 국세 세율 조정권 부여
- 선박등록사업 허가
- 유네스코 문화유산 등재
- 공화국 대표 장관을 파견(명목상 마데이라주 대통령 역할)하고 있으나 실제로 마데이라 주지사가 총리의 지위에서 실질적 통치권을 보유
- ※ 자치분권을 위한 중앙 정부로부터 법률 이양이 처음부터 순조로웠던 것은 아니며 헌법 개정 이후 단계별로, 지속적으로 협상, 투쟁하여 얻어낸 결과임.

□ 마데이라 개황

- 전체 포르투갈 주 가운데 2위로 EU 평균 이상의 소득 수준 유지
- 중장기 발전전략 구상 및 계획을 통해 일관된 발전 추진
- 천혜의 자연환경을 보유(강우량이 적고 따뜻한 전형적 휴양기후)
- 자유무역지대를 자치도 발전에 적극 활용
- 국제항공노선 취항(영국 및 북유럽)

□ 마데이라의 산업

- 1차 산업 : 사탕수수, 바나나(단맛, 가격 비싼), 포도주(Rum주 경쟁력 큼, 20도 특산품)가 주력상품
- 관광산업 : 서비스가 고부가가치는 아니지만 자연관광을 활용하여 골프, 쇼핑 스포츠 산업이 발달했으며 영국을 비롯한 북유럽의 관광객이 겨울철에 많이 방문(여름철은 포르투갈 본토의 관광객이 찾아 오며 주로 체류 및 휴양관광 중심)
- 카지노는 1개가 있으며(국내 및 외국인 구분없이 출입 가능) 골프장 마데이라 2개, 빨토산초 섬에 1개 있음(마데이라 오픈 골프대회는 유럽 PGA 투어가 열리는 곳으로 유명함)

□ 기타

- 마데이라는 인구가 점차 증가하는 추세
- 정치적으로 보수적 성향이 강함(사회민주당, 중도 우파 주지사 장기집권)
- 가톨릭 종교가 대다수

다. SDM(Sociedade de Desenvolvimento da Madeira, 마데이라 개발회사)

면담자

Claudia Camara Vasconcelos, 마케팅 이사

Nuno Teixeira, 영업부장



□ 자치주 전환 배경

- 포르투갈 군부정권이 무너지면서 격동기를 활용 마데이라가 자치주 독립을 강력하게 요구, 과도기 중앙정부가 혼란한 틈을 타 자치주화에 성공
- 처음부터 모든 자치권을 이양 받은 것이 아니라, 지난 30년간 투쟁, 요구해서 추가적으로 협상하여 권한을 이양 받았으며(자치권이 현재의 수준이 된 것은 최근의 일) 특히 중요한 것은 자치권의 수준을 두고 있고 단계별 비전에 따라 자치권을 발전시켜 왔음

□ 자치주화 성공 요인과 과제

- 1974년 이후로 주지사가 장기 집권하면서 자치권 협상의 일관성을 유지했으며, 주지사와 같은 사민당이 지역의회를 오랫동안 장악, 의회의 전폭적 협력과 지지가 있었음
- 주지사의 노력에 대해 주민들도 적극적으로 동조했고, 고용, 소득증대에 있어서 성과들이 확인되면서 성장을 위한 선순환구조가 형성(→사민당에 대한 지속적 지지)
- 국세를 지방세로 전환해 준 것이 아니라 자치주가 국세에 대한 세율 조정권을 확보(부가가치세 23%→16%)
- 그러나 EU 통합에 따라 세율 수렴이 불가피(현 소득세 세율을 2012년까지 2배 수준으로 상향해야 함)

□ 마데이라 개발주식회사(SDM)과 국제비즈니스센터(IBC)

- 1970년대 관광 및 농업 비중을 줄이고 산업의 다각화를 위해 상공회의소에서 발족시킨 조직으로 시작했고 자치주정부가 전폭적으로 지원함.
- SDM과 IBC의 설립 초기, 비전과 미션, 계획에 대해 해외의 전문가들을 고용해

전략을 수립했음.

- 산업의 다각화 결과 현재 농수산업 비중은 10% 미만, 건설업 10%, 비즈니스 서비스업 21%, 관광 및 기타 60%를 차지함.
- 설립 직후에는 마데이라 자치주정부는 물론, 중앙정부로부터 SDM과 IBC의 법적 지위를 확립하는데 주력했으며 중앙의 법적 기준에 부합하도록 기관의 성격과 조직을 정비(현재 SDM의 지분은 주정부가 25%, 민간이 75%인 합작회사의 개념)
- 마데이라 자치주 초기에는 중앙정부와 모든 행정, 법적 면에서 동일한 체제를 적용받았음.
- SDM과 IBC 조직이 법적지위를 획득한 이후에 비로소 역외 자원을 동원하는데 관심을 갖기 시작했으며 그 수단은 오직 세율 조정권이었음.
- 단 1986년 EC가 출범하면서 마데이라도 모든 세율면에서 EC 기준에 부합토록 조정해야 했으나, 일종의 유예 기간을 인정받아 기업 유치의 인센티브로 활용, 이는 EU와 중앙정부가 재정 지원이 아닌 세율에서의 유연성을 지역개발의 수단으로 제공한 것임. 포르투갈이 EU와 통합하면서 협상 이슈의 일부로 마데이라 건을 상정해서 세율 유예기간을 확보함.
- EU는 EU 개발을 위한 지원자금을 회원국들에게 제공하고 있으며 포르투갈 정부도 EU로부터 마데이라 개발 지원금을 받고 있으나 금액과 비중은 프로젝트 별로 다름(일부 리포트는 평균적으로 사업비의 15% 안팎이 될 것이라 추산)

□ 유치 대상 기업에 대한 선호도

- 법적으로 불법이 아니라면 세율 혜택이 모든 종류의 기업에게 돌아가야 했지만, 어떤 기업들을 유치해야 하는지 목적과 방향은 명확히 갖고 있었음(IBC는 시장 경쟁력 측면에서 좀 더 나은 기업들을 원했음)

□ 마데이라의 경쟁력

- 마데이라의 3대 경쟁력은 공항과 항구 인근에 산업단지(자유무역지대)를 건설하고 선박 등록업(상업선박, 요트 포함), 국제비즈니스서비스를 발전시킨데 있음(가장 먼저 자유무역지대를 만들었고 여기서 국제비즈니스서비스업 수요가 생겨나 전략적으로 육성한 다음 국제비즈니스서비스업 중 가장 수요가 많았던 선박등록업을 육성시킴)
- 3가지 부문의 토대를 구축하는데 5~6년 걸렸으며 특히 유럽의 물류산업이 성장

하면서 3개 부문이 모두 성장할 수 있었음.

- 산업단지에는 중공업보다 부품 등 경공업이 마테이라에 적합하다고 판단해서 대거 유치함.
- 자유무역지대를 공항과 항구 근처에 입지시켜 경쟁력을 제고함.
- 특히 세울 자율권을 활용할 수 있는 최고의 산업이 선박등록업이었으며 포르투갈이 전통적으로 해양강국이라는 역사문화적 배경도 기여함.
- 선박등록업은 물론 국제비즈니스서비스 육성 성공의 비결은 역시 세울 혜택에 있었음.
- 2000년까지는 역외금융도 했으나 현재는 안하고 있음.
- 마테이라의 세울 혜택은 현재 EU는 물론 OECD에서도 매우 복잡한 이해관계가 있어, 계속 협상 중에 있음.

□ 주민 갈등관리

- 주민 설득에 있어서 현실적이지 않더라도 비전을 갖고 출발했으며 주민에게 이익을 돌아간다는 것을 기관과 미디어를 통해 직·간접적으로 적극적으로 홍보
- 처음 세울에 대한 자치권 하나로 사업을 시작할 때는 전 세계에 있는 Tax Heaven 또는 역외금융 지역과 경쟁한다는 것이 무척 부담스러웠고 성과가 불투명했으나 프로젝트를 법적으로 시스템적으로 투명하게 전개(정보공개)하고 분명한 목적의식을 관철하여 현재의 성과를 도출함.
- 단지 정부의 입장에서만 사업을 추진했다면 주민의 협력을 이끌지 못했을 것이나 민간의 참여를 통해 Semi Private 조직으로 추진한 것이 주민들의 협력을 이끌어 낼 수 있었음.
- 모든 사업을 추진함에 있어서 주민들의 불만과 반대가 있었지만 설득을 포기하지 않았고, 지방정부가 SDM 및 IBC를 끝까지 신뢰하고 지지해 준 결과로 사업 추진이 가능했음.
- 갈등관리의 시작은 지방정부가 얼마나 투명한 비전과 전략을 갖고 있느냐에 있으며, 실질적인 성과를 계속해서 보여줌으로써 주민들의 참여와 설득이 가능했던 것임.
- 이 모든 것은 결코 짧은 시간에 가능하지 않다고 경험적으로 확인했으며 마테이라라는 20~30년이 걸렸고 지금도 노력하고 있을 뿐임.
- 국제비즈니스서비스업은 현지 주민들의 지원이 매우 중요하며 사업을 추진하면서 주민들의 자원봉사 참여 비율이 지속적으로 제고되었음. 이것이 바로 주민

설득에 성공하고 있다는 증거라고 생각함.

□ 노동력과 교육

- 양질의 노동력을 공급하는 것은 기업 유치에 매우 중요한 요인
- 고등학교부터 영어 의무교육이 시행되고 있으며 마데이라대학교는 영어교육에 중요한 역할을 하고 있고 동시에 양질의 인력을 양성하는 주요 기관임.
- 관광에 있어서 오히려 고도의 영어를 구사하는 인력은 필요하지 않았으나, 오히려 입주 외국기업들이 언어나 기술에 있어서 높은 역량을 갖춘 인력을 요구해 왔음.
- 그렇기 때문에 SDM은 직접적인 교육 프로그램은 갖고 있지 않으면서도 학교와 대학에 영어교육이 단지 언어 교육에 그쳐서는 안 되며 업무에 대한 이해와 태도 등이 중요하다는 것을 이슈화시켜 양질의 인력 배출을 독려해 왔음.
- 관광업에 치중했다면 현지에서 양성된 우수한 인력들이 외부로 계속 유출되었을 것이지만, 국제비즈니스서비스업이 발달하면서 전문인력에 대한 수요가 생겨 지역에 남는 인력 비중이 늘어났음

□ 농업과 제조업

- 마데이라의 농업은 세계 시장을 염두에 둔 수출산업은 아니며, 농업규모가 작아 내수시장을 염두에 둔 산업으로 봐야 함. 현재도 비중이 점차 감소하고 있으며 수출품이라면 마데이라 와인 정도임.
- 현재에 그나마 살아남은 농업은 와인생산 등 관광과 연계된 품목에 한정됨.
- 자유무역지대에 56개의 회사가 있고, IBC에 등록된 기업은 2900여개
- 물류비용이 높아 제조업이 발달하기는 힘든 상황임.
- 지역시장과 연계하여 관광과 관련된 산업들이 중요하다고 생각하고 있으며 향후 유치 대상임.

□ 비즈니스 환경에 있어서의 마데이라 경쟁력

- 양질의 인프라
- 양질의 노동력(복수의 언어 구사 역량)
- 외국인에게 호의적인 정주환경(교육, 의료 등 삶의 질을 보장)

□ SDM과 IBC의 의장

- 이사회에서 의장을 선출(주지사는 1명의 이사 임용권을 갖고 있음)

□ 산업 포트폴리오 및 국민소득

- 관광산업 30%, 국제비즈니스서비스업 36%(선박등록업이 40% 이상), 제조업 15%, 건설업 10%(점차 쇠퇴 중), 농수산업 10% 미만(30년 전에는 농수산업이 50% 이상을 차지했음)
- 마데이라는 30년전 유럽 1인당 GDP의 60% 수준이었으나, 현재는 80% 수준에 도달함.

□ 노동조합

- 과거 노동집약적 산업이 있을 때는 조합이 있었으나, 현재 서비스업 중심으로 재편되면서 대부분의 조합이 무력화됨(타 지역보다 급여 수준이 높아 불만이 없음)

라. Madeira Tecnopolo(마데이라大學 과학기술사업단)

면담자

Raul Caires, 사업단장

Nuno Jardim Nunes, 부단장



□ 마데이라 Tecnopolo의 3대 섹터

- ① Human Computer Interaction (인간지능컴퓨터융합부문)
- ② Service Design(서비스디자인부문)
- ③ Entertainment Technology(예술산업기술부문)

- 이외에 기후변화와 관련한 바이오산업 등에 대한 관심이 높고 식물다양성 분야에 있어서 샘플링 연구 등에 주력하고 있음.
- 마데이라대학은 신생 대학으로 리스본 대학들에 비해 경쟁력이 없어 다른 곳에서 하지 않는 틈새 분야를 찾아야만 했음.
- 포르투갈 국가적 차원에서도 일반 IT 부문은 삼성 같은 대기업과의 경쟁이 불가능하다고 판단해서 틈새시장을 찾는 경향이 있음.
- 첨단 분야를 선택해야 글로벌 첨단 기업들로부터의 지원이 가능하다고 판단함.
- 또한 상기 3개 분야는 학제간 성격이 높아, 타 대학 및 기업과의 협력 여지를 제고할 기회가 창출
- 마데이라 섬의 규모상 과학기술, 생물 분야에서 테스트베드로써 매우 적합함.
- 마데이라가 20년 뒤 먹고 살 것을 생각하는 것임.

□ 해외 우수 대학과의 파트너십

- 하버드, MIT, 텍사스주립대, 리스본대 등을 비롯한 우수 대학과의 파트너십을 통해 글로벌 학생들을 적극적으로 유치하고 있음.
- 특히 카네기멜론대학과는 Human Computer Interaction, Entertainment Technology 전공에서 공동 학위제를 운영(석사과정의 1년은 카네기멜론에서 1년은 마데이라에서 수학을 하고 과정을 마칠 경우, 양 대학의 학위를 동시에 받게 됨)

- 학생들은 석사논문을 쓰지 않고, 프로젝트 보고서로 논문을 대체함으로써 학업의 실용성을 제고함.
- 석사과정 이상은 20%만 포르투갈 학생들이며 80%가 해외 학생들로 구성함.
- 교직원도 마찬가지로(카네기멜론과 마테이라에 양 대학의 소속으로 교환근무를 해야 함)
- 마테이라 지방정부가 카네기멜론대학에 연구기금을 지원하고 카네기멜론대학에서 4명의 교원이 마테이라 대학에 와서 연구, 강의를 했던 것을 계기로 카네기멜론대학과의 공동학위 프로그램을 시작했음(4명의 교수들을 마테이라대학에 호의적인 인사로 만들었고 이들이 마테이라대학 인사들을 카네기멜론대학의 고위층에 연결시켜 협력의 단초가 됨)
- 특히 Human Computer Interaction(인간지능컴퓨터융합부문)의 50명 교직원 중 30명 이상이 컴퓨터 사이언스, 아키텍처디자인, 사회학 등 미국, 브라질, 스페인 등 전 세계에서 채용한 국제 인재들임.

□ 기업과의 협력

- 응용과학에 초점을 맞춘 것은 외국의 기업들이 관심을 갖고 협력할 수 있는 분야이기 때문임.
- 기업들이 연구 프로젝트 재정의 60~70%를 지원하고 있음.
- Human Computer Interaction, Entertainment Technology 분야의 연구결과를 기업에 마케팅하고, 학생들을 기업에 파견시켜 연구의 사업화 가능성과 기업의 연구 수요 탐색을 동시에 수행하고 있음. 결과적으로 기업이 연구팀의 인력들을 채용하는 부수적 효과도 많이 발생하고 있음.
- 기업의 비즈니스 솔루션 제공 및 시제품 제작을 많이 하고 있으며, 시제품을 적극적으로 마케팅해 기업들의 편당을 받아내고 있음.

□ 소규모 프로젝트

- 소규모의 연구개발 아웃소싱은 첨단기업의 최신 트렌드로 마테이라대학도 리스크가 작아 기업들의 투자 부담이 적고, 단기간에 성과를 확인할 수 있어 민첩한 소규모 프로젝트들을 전략적으로 추진하고 있음.

□ 지방정부 및 지역발전과의 연계

- 정치인들은 짧은 기간에 성과를 도출하는 것을 원하기 때문에 연구기관은 지방정부와의 협력을 그다지 선호하지 않음.

- 그러나 현재 비즈니스서비스업과 관광 등 마테이라의 지역 경쟁력이 점차 경쟁력이 도태될 것으로 생각하고 있으며 글로벌 인재들을 모아 새로운 경쟁력을 찾는다는 취지에서 동 프로젝트의 가치가 있다고 생각함.
- 지방정부는 글로벌 인력들이 학업 후, 일정시간 연구나 근로 후 본국으로 귀국해버리는 것을 우려하지만, 그들이 돌아간다 하더라도 네트워크가 남는다는 점을 간과해서는 안 됨.
- 아울러 첨단기술연구가 지역 출신의 고급인력을 창출하는데 크게 기여하고 있다는 점을 지방정부 설득의 논리로 활용해야 함.

□ 제주와의 협력

- 카네기멜론대학교와 같이 제주의 지역대학 및 연구기관과의 협력 의지가 있으며 만약 제주의 대학과 학위파트너십을 체결할 경우, 제주대생은 졸업시 카네기멜론의 학위도 인정받게 됨.

마. Madeira Instituto de Desenvolvimento Empresarial
(자치주 부지사실 산하 마데이라 기업발전진흥원)

면담자

Ana Cristina Baptista Gouveira Fernandes, 사무국장
Filipa Torres Martins, 대외협력관



□ 설립배경

- 1998년 설립
- 당시 지역정부는 지역기업에 대해 지원할 수 있는 다양한 보조금을 갖고 있었으며, 일반 행정부서에서 산별적으로 이를 집행하던 상황이었음.
- 지역기업 지원 보조금에 대한 집행 효율을 제고하기 위해 사업회계 및 추진체계를 통합할 필요성이 제기되어 기업발전진흥원을 부지사실 산하에 설립함.
- 이런 계획은 EU에서도 이 같은 방식을 권고하였음.

□ 지원 운영자금

- 마데이라 지역정부 50%, EU 50% 출자
- 2007~2013년까지 2 단계(2007년 이전에는 중앙정부도 출자)
- 중앙정부가 직접 출자하고 있지는 않지만, EU 지원금의 지역별 배분에 있어서 마데이라에 호의적 입장을 견지하고 있음.

□ 사업내용

- 2007년 이전 지역 영세소상공인을 대상으로 어떤 지원을 원하는가에 대한 사전 조사를 전개했으며, 자치주 정부가 지원 대상과 형태에 대해 다양한 협의의 기회를 제공함.
- 특히 매 계획년도마다 EU 차원에서 지역경제 회생을 위한 중점 분야 권고안이 결정되고 2007~2013년의 경우 아래 5개 분야에 대한 지원이 중요하다는 권고가 하달됨. 이런 제안은 EU의 지원금이 50%에 달하므로 EU의 권고를 준수하는 것이 불가피하기 때문임.
- 기업발전진흥원(이하 MIDE)은 어떤 산업과 기업에 지원할 것인지를 결정하고

- 지역정부 Tax Department에 요청하면 TD가 지급
- 지원은 사업보조금으로 직접 지원함.
- 지원 대상은 수출과 관련도가 낮은 지역 내수 기업들로
 - 일반기업(Entrepreneurship)
 - 지식상품사업자
 - 관광사업자
 - 영세사업자(소규모 상점, 레스토랑 등)
 - 삶의 질 관련 기업(Qualification Company), 에너지/환경 인증기업 등
- ※ 해당 사업자의 신규 투자에 대해 지원하고 있으며 지원금의 대부분은 일반기업과 지식상품사업자에게 제공되는 경향이 있음
- ※ 삶의 질 관련 기업에 배정된 예산은 150만 유로지만 기업이 1개밖에 없어 지원금이 집중됨(삶의 질 관련 기업에 대한 지원은 EU가 직접 관여하여 지원 여부를 결정. 타 분야 기업들은 EU로부터의 승인이 불필요)
- 필요할 경우, 중앙정부 Tax Office(국세청)와 협의하여 지역기업에 대한 개별적 혜택 방안을 강구함.
- 아조레스 자치주는 이 같은 기능을 별도의 기관이 수행하지 않고, 일반 행정부서에서 수행
- 일반기업은 보조금 형태, 나머지 기업들은 보조금과 무이자 대출(5년 상환)의 혼합 방식으로 지원하며, 일반기업의 경우 투자 분야, 비용 지출 내역, 고용 등 보조금을 통한 비즈니스 전반에 대해 진흥원이 관여
- 해당 기업의 고용 창출 규모는 보조금 지원에 중요한 기준이며 해외 기업과 내국 기업에 대한 차별은 없음(단 지원을 받은 이후 5년간의 영업이 의무, 과산시 중간 정산)
- 보조금을 받기 위한 경쟁률도 상당히 높은 상황임.

□ 보증사업

- 기업의 은행 대출시 기업발전진흥원(MIDE)이 사업계획에 대한 보증을 제공

□ SDM(마데이라 개발주식회사)과의 연관성

- 직접적인 연관성은 없으며 SDM은 주로 해외 기업 및 중소 규모 이상의 기업들을 대상으로 사업을 추진하며 기업발전진흥원은 내수 영세상공인 중심의 보조금

사업을 전개(단 양 기관에서 세제 혜택과 보조금 수혜 등 동시 지원은 불가)

□ EU 통합 및 WTO 협정과의 충돌

- 매년 EU가 지원 규모에 대해 가이드라인을 제시하고 있으며 자치주 정부는 이를 준수하고 있음.
- 2014년부터는 EU가 새로운 가이드라인을 제시할 예정(3rd)이며 이에 따라 지원 한도가 새롭게 설정될 예정임.
- WTO의 경우, 영세기업, 에너지/환경기업, 소상공인에게 대해 지원하는 소액의 보조금은 협정 위배로 보지 않음.

2. 모로코 방문기관 사례

가. Royaume du Marco Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg (모로코 왕립 부레그렉 프로젝트 개발사업단)

면담자

Mohammed Rherras, 사업단 사무국장

Mohamed Iraqi, 대외협력관



□ 사업의 배경

- 환경

- 상류에 댐이 건설되어 있어, 수질 오염과 염도 상승으로 개발부지에서 농업이 불가능한 상황에 직면함. 그래서 농업을 대신할 수 있는 새로운 사업의 필요성이 제기됨.
- 개발부지는 대규모 쓰레기 매립지로 다량의 오수가 강으로 유입되어 즉각적인 개선 필요성이 제기됨.
- 댐 건설 이후 지역에 다량으로 서식하던 회귀성 연어들이 강으로 회귀하지 못하는 문제가 발생함.

- 교통

- 라바트 도시 구역이 서쪽 지역에 근무지가, 동쪽 지역에 주거지가 형성되어 왔으나 두 지역간 1개의 소형 교량밖에 없어 두 지역을 연결하는 교통망 확충 필요성이 제기됨.
- 근무지와 주거지간 교통 수요 외에 일반 주민들은 산재하는 문화유적지를 방문하거나 일반적인 왕래에 있어서 불편함을 호소함.

- 문화유적

- 개발부지에 방치되었던 문화유적들에 대해 보존 및 관광자산화의 필요성이 제기됨.

- 1960년대부터 6차례에 걸쳐 추진했으나 번번히 실패, 이후 2004년 재추진하여 2006년 공사가 다시 시작됨.

- 2003년 現 모로코 국왕인 모하메드 6세가 경제학자, 생태환경학자, 문화전문가,

도시학자, 토목공학자, 건축가, 회계사 등 해외 포함 각계 전문가들을 초청해 사업 추진을 위한 위원회를 구성, 기존의 실패에 대한 분석을 통해 향후 마스터플랜을 수립함.

□ 사업개요

- 개발면적 : 6,000ha
- 사업기간 : 2004년~2030년
- marina, 주택, 교량, 터널, 도로, 트램(20km), 전력망, 신재생에너지단지, 박물관, 미술관 등 관광어트랙션, 서비스시설단지, 스포츠시설(스튜디오 등), 광장 등 총체적 도시재설계
- 현 투자금액 : 국비 90억 달러, 해외자본 7억 달러
- 시퀀스 1단계부터 시퀀스 6단계까지 단계적 추진 계획을 갖고 있으며 현재 시퀀스 1단계와 2단계가 완료되었으며 시퀀스 3단계가 시작됨(현재 총 사업의 공정률은 5%)

□ 성공배경 및 갈등극복 방안

- 브레그렉 프로젝트 추진위원회는 왕의 리더십 아래 사업 추진을 위한 2004년 개발공사를 설립, 사업추진에 필요한 행·재정적 전권을 부여(해당 지역에 대해 중앙 및 지방기관들이 갖고 있던 모든 승인, 허가 권한을 이양)→"We are one of the states in this country"
- 지역 정치가들이 단기적 이해에 집중하는 반면, 위원회는 성공적 개발을 위해 다양한 이해 주체들의 요구로부터 자유로운 환경에서 중·장기적 비전과 목표 구현에 집중할 수 있었음.
- 다양한 이해와 갈등을 극복하기 위해 사업은 철저한 투명성을 원칙으로 비전, 예산, 일정 등 모든 사업 내용을 공개하면서 적극적 마케팅을 전개
 - 주민들을 포함, 누구든 원하면 현장을 방문할 수 있으며 모든 문의에 대해 적극적으로 회신)
- PDA 방식의 사업추진 : Participate-Decision-Announcement(vs DAD : Decision-Announcement-Defence) 방식으로 사업 초기의 모든 의사결정 단계에서부터 환경단체와 주민, 지역운송조합, 해당 분야 전문가들의 참여를 보장함.
 - 교량 건설시 디자인과 규모, 공법 등에 대해 주민들의 아이디어를 공모, 실제 설계에 반영함.

- 이러한 접근과 실천은 주민들의 사업이라는 인식을 제고하는데 기여함.
- 자국의 주민들이 상대적으로 인내심의 수준이 높지 않다는 점을 고려, 단계별 사업 추진에서 1단계 공정에 대한 주민과의 약속을 엄수, 가시적인 성과를 도출해야만 했음.
 - 마리나 사업을 공정 내에 완료하여 주민들의 큰 호응을 얻었고, 사업의 가능성과 효용에 대한 신뢰를 제고하게 됨.
 - 두 지역을 연결하는 트램(Tram)을 3년에 걸쳐 완공했고, 올해 말 운영을 시작할 예정임. 이는 정치가들이 10년에 걸쳐 공약으로 제시했으나 실현하지 못하던 사업을 개발공사가 3년 만에 완성하는 전기를 마련함.
- 시퀀스 1단계 사업을 통해 조성한 부지와 아파트단지조성, 마리나시설 등을 '적정 시세'에 분양하여 민간의 이익을 확보해 주는 동시에(사업에 대한 민간의 호응 제고) 분양을 통해 확보한 재원을 시퀀스 2단계와 3단계 사업에 재투자할 것임.
- 웹사이트 구축은 물론 어린이와 유아를 위한 만화홍보책자를 제작하는 등 지역 주민 설득에 있어서 사회인구학적, 전방위적 마케팅 전략을 추진하고 있음.
- 고용에 있어서도 '근거리 우선 고용' 방침을 수립해 인력채용을 위한 탐색을 반드시 근거리에서 원거리로 확대하는 방식을 준수하고 있음.
 - 현재 지역 직접고용 10,000명 규모, 마리나 공사에만 2,000명, 간접고용 포함 시 20,000명 규모)
- 해외 글로벌 기업이 사업에 참여할 경우, 해당 공사에 대해 내국 기업과의 Joint 참여를 권장하고 있음. 그래서 실제 교량과 스테디움 공사시 글로벌 기업 50%, 내국 기업이 50%를 건설에 참여시키고 있음.
- 해외 투자가 확정되기 전 대규모 인프라 투자를 감행할 수 있었던 것은 라바트 지역이 유럽 및 아프리카 지역에서 갖는 지정학적 입지가 매우 유리하다는 판단이 있었음.
- 아울러 투자유치 및 비즈니스 홍보를 위해 관광시설을 우선 개발하여 관광객을 유치하고, 그들로 하여금 부레그렉 지역의 개발 동향과 비즈니스 환경에 대한 구전 마케팅을 확산시켜 분양에 성공
 - 개발공사는 실제 관광객에 의한 마케팅 효과가 상당하다는 근거를 갖고 있음.
- 모하메드 국왕이 아랍 투자자금을 끌어오기 위해 아랍에미리트의 참여를 적극적으로 요청했고, 아랍권 최대 국가인 아랍에미리트가 실제 사업에 참여하면서 다른 아랍권 국가들은 물론 싱가포르, 프랑스(트램), 중국, 미국의 투자를 유치했으며 이외에도 스페인, 일본으로부터의 투자 의향이 타진되고 있음.

□ 투자유치

- 최근 4년간 주요 인프라 구축인 시퀀스 1단계를 통해 트램, 교량, 터널, 2개의 마리나, 어항을 구축하는데 정부자본 90억 달러(현재 50%를 지출), 해외 자본 7억 달러가 투자됨.

나. Tanger Med Global Distribution Free Zone (탕헤르 국제물류자유지역)

면담자

Mehdi Tibri, 국제물류자유지역 Medhub Agency
영업부 매니저



□ 역사적 배경

- 탕헤르는 원래 농업 및 어업 중심의 소규모 마을에 불과했으나 유럽과 아프리카를 잇는 지정학적 요충지로 모로코 정부가 판단, 2004년부터 해외 기업들과의 MOU 체결 후 인프라를 구축(컨테이너 항만, 여객터미널, 도로, 철도, 창고, 연료탱크)하며 급속히 발달하게 됨.

□ Med Hub 운영·개발 현황 및 전망

- 항만을 관리, 운영하는 에이전시로 Med Hub를 설립하고 모든 원스톱서비스를 제공하고 있음.
- Med Hub는 국가와 민간의 50 : 50 비율로 출자하여 설립했으며, 항만 운영을 통해 나오는 모든 수익을 기금으로 조성해 이자로 기관을 운영하고 있음.
- Med Hub는 항만 내에 위치하고 있으며 조직 규모는 약 200명 인원
- 항만 개발시 각종 역사문화유적에 대해 철저한 보존 원칙을 고수했으며, 단계적 개발 계획에 따라 1차 컨테이너 항만, 여객터미널, 2차 항만 건설 등을 추진하고 있음.
- 1차 항만개발과 여객터미널 개발 후 외국 기업들이 들어오고 지역 발전의 변화가 나타나기 시작하자 주민들의 호응도 높아짐.
- 1차 항만개발 후에 물류창고 단지에 비즈니스 센터를 설립, 항만 이용 고객사들이 원할 경우 컨설팅과 법률 등 모든 형태의 비즈니스 서비스를 제공하고 있음.
- 현재 300만 TEU 규모의 1차 컨테이너 항만이 완성되어 운영 중에 있으며, 2016년 완공 예정인 500만 TEU급 2차 컨테이너 항만이 공사 중임.
- 현재 제2항만 건설을 통해 약 2,000명의 지역 고용을 창출하고 있음.
- 제1항만부터 제2항만까지 약 9km 규모

- 항만에서 라바트나 카사블랑카로 이어지는 고속도로와 철도가 연결되어 있음
- 탕헤르는 지브롤터 해협을 사이에 두고 스페인과 14km 떨어져 있어 배로 35분에 불과하여 현재 해협을 연결하는 다리는 없고 해운으로 수송하고 있음.
- 현재는 유럽 자동차 기업들이 항만 부근에 생산공장을 두고, 법인세 혜택 등을 받아 생산한 자동차를 유럽으로 수출하는 전초기지로 활용하고 있음.
- 모로코 정부는 현재 아프리카-유럽으로 나가는 수출기지로 보고 있지만, 향후에는 유럽의 기업들이 아프리카 시장을 공략하는 물류 게이트웨이로 기능할 것으로 기대하고 있음.
- 탕헤르 시가지 부근에 위치했던 소규모 항만을 신항만으로 이전하고 기존 항만은 관광용 마리나터미널로 사용하고 있음.
- 정부는 자동차 산업에 대해 관심이 많아 탕헤르 부근에 자동차산업클러스터를 조성했으며 르노, 벤츠 등을 비롯한 유럽의 주요 자동차 기업들이 대거 진출해 있음.
- 르노자동차회사는 현재 모로코 정부와 합작법인을 설립하고 있음.

□ 기타 평가

- 탕헤르는 국제적 물류기지로 외국 기업들이 다수 입지해 있어, 카사블랑카나 라바트보다 국제화 수준이 높다고 판단됨.
- 이슬람 국가임에도 불구하고 음주, 서구적 복장 등 주민들의 생활에서 개방적 태도가 목격됨.
- 탕헤르에 2개의 대학이 입지해 있어 공학 중심의 양질의 노동력을 배출하고 있으며, 과거 해외로 나갔던 고급인력들이 탕헤르시로 돌아오는 현상들이 벌어지고 있음.
- 임금 수준이 프랑스 현지 인력의 1/10에 불과해 노동력의 인건비 임금경쟁력이 매우 높음.
- 입주 기업이 현지에 정착해서 안정적인 비즈니스를 영위할 수 있도록 15~20년 동안 세제 혜택을 주고 있으며 이는 자국 기업과 외국 기업의 차별이 없음.
- 현재 물류관련 6개 해외 대기업이 들어와 있으며 특히 덴마크와 폴란드, 독일, 일본의 물류회사들이 주요 고객임.
- 외국인들의 비자 연장과 체류에 대해 호의적이며 영주권 취득환경도 매우 개방적임.

IV. 시사점

1. 포르투갈 사례로부터 시사점

□ 국가 및 지역발전에 대한 마스터플랜 수립 필요

- 중앙정부 차원에서 국가발전에 대한 종합계획 수립의 부재로 말미암아 새로운 성장 동력을 상실하여 우수 인력의 해외 유출 발생
- 마데이라 자치주는 중장기 발전 전략 구상 및 종합계획을 통해 일관된 발전 추진 체계를 갖추.

□ 강력하고 신뢰받는 정치적 리더십 유지

- EU에서 다양한 로비그룹과 인적네트워크를 형성하여 EU에 정치적 영향력을 행사함으로써 국가 및 지역발전을 위해 EU로부터 지원금 확충
- 마데이라 자치주의 알베르토 조아 자르딤 주지사가 30여년간 재임함으로써 강력한 리더십을 통한 정책추진의 일관성을 유지함으로써 정책 실효성 증대
- 마데이라 주지사의 장기 집권은 지역발전정책 사업을 중·장기적으로 수립·운영 가능하게 만들.
- 정치지도자가 개발사업 추진으로 지역주민들에게 실질적 성과를 창출함으로써 리더십에 대한 신뢰 지속 가능

□ 친기업과 친노동의 양극화 배제 및 상호 수용

- 노동유연성이 매우 낮아 기업 입장에서 적극적 투자에 인색
- 유럽의 오랜 사회민주주의 전통과 역사가 친노동자 정서 중심
- 포르투갈 정부의 친노동 정책기조는 기업들이 투자환경 조성에 소극적 자세

□ 역사문화적 자원 보존 및 정주환경의 양호

- 역사문화적 자산을 잘 보존한 결과로 관광자원으로 적극 활용하고 있음.
- 주거와 관광에 쾌적한 도시 환경이 지역발전에 경쟁력 유지에 기여
- 주거와 교육시설이 양호하여 외국인 거주 욕구를 충족시키고 있음.
- 외국인들에 대한 개방적 태도와 호의적 수용성

□ 마데이라 법·제도적 지원체제 구축

- 1978년 「마데이라 자치지역 지위법」 제정 및 시행
 - 군사, 외교, 사법 외 자치권 이양
 - 국제 세율 조정권 부여
 - 선박등록사업 허가
 - 유네스코 문화유산 등재
 - EU로부터 지원금 확보
- ※ 중앙정부로부터 자치권 이양은 마데이라 지방정부가 단기간에 중앙정부로부터 가져 온 것이 아니고 오랜 요구와 투쟁을 통해서 이양 받아 왔음.
- ※ 특히 국제 세율 조정권 부여와 EU로부터 지원금은 마데이라의 재정자주권 및 재정자립도 제고 뿐만 아니라 예산 확충에 절대적으로 기여하는 특례로 작용함.
- ※ 마데이라 자치주에 대한 세율 혜택은 현재 EU와 OECD에서도 매우 복잡한 이해관계가 있어 계속 협상 중에 있음.

□ 수요자 중심의 지역개발 정책의 접근과 전략 시행

- 마데이라 지방정부가 지역개발 정책이나 사업을 추진할 때 주민참여와 설득을 중요한 정책과제로 세워서 지역주민들의 욕구를 반영
- 국제비즈니스서비스업의 추진과정에서는 지역주민들의 지원과 자원봉사 참여가 중요하여 이에 대한 지방정부와 지역주민의 협력체제 유지
- 지역개발이나 대형 개발프로젝트 결과로 인한 이익이 반드시 지역주민들에게 환원해야 하고 그 성과를 가시적으로 보여줌(일자리 창출, 고용증대, 소득증대)

□ 지역기업 지원 보조금 제도를 통한 창업 및 운영자금 지원

- 마데이라 지방정부가 지원하는 마데이라기업발전진흥원(MIDE)은 부지사실 직속으로 편재되어 있고, EU에서도 통합적 지원체제로 가는 것을 권고함.
- 마데이라 지방정부가 50%, EU 50%를 출자하여 만든 기관으로 지역의 일반기업은 보조금 형태로 지원하고, 나머지 기업들은 보조금과 무이자 대출(상환기간 5년)의 혼합방식으로 집행
- 기업발전진흥원은 지역기업의 육성 발전을 위해 보조금 및 무이자 대출을 하기에 앞서 기업에 대한 보다 정확한 평가 조사 실시함.

- EU 통합과 WTO 협정과와의 충돌 문제와 관련하여 2014년부터 EU 새로운 가이드 라인 제시할 예정이고, 아울러 WTO의 경우 영세기업, 에너지 및 환경기업, 소상공인에 대한 소액 보조금 지원은 협정 위배로 간주하지 않음.

□ 관광 접근성 및 인프라의 발달

- 서유럽 해외 거대 관광시장으로부터 오는 관광객에게 관광객에 편리한 교통이용 시설인 트램(지상전철)과 관광전용버스(Yellow Bus) 운영
- 영국 및 서유럽까지 국제항공노선 취항이 되므로 해외관광객 유치 증대 효과
- 지리적 접근성 문제 해결을 위해서 국제항공노선 취항이 거대 해외 관광시장의 활용 가능성을 제고함.

□ 산·학·연 협력체제 구축

- 마테이라대학의 과학기술사업단(Technopolo)은 대학과 학생이 경쟁력을 가질 수 있는 연구분야(인간지능컴퓨터융합분야, 서비스디자인분야, 예술산업기술분야) 선정하여 집중적으로 육성 및 지원체제 구축
- 마테이라 섬의 규모상 과학기술, 생물분야에서 테스트베드로서 매우 적절한 입지 활용
- 하버드, MIT, 텍사스주립대, 카네기멜론대, 리스본대 등의 우수 대학과의 파트너십을 통해 글로벌 학생 유치를 위한 적극적 활동 전개
- 특히 카네기멜론대와 인간지능컴퓨터융합분야, 예술산업기술분야 전공영역에서는 공공 학위제를 운영하고 있음.
- 마테이라 지방정부가 카네기멜론대학에 연구기금을 지원하고 카네기멜론대학에 4명의 교수를 파견하여 연구 및 강의
- Human Computer Interaction 분야의 50명 교수 가운데 30명 이상이 컴퓨터 공학, 건축디자인, 사회학 등 미국, 브라질, 스페인 등 전 세계에서 채용한 우수한 교수진 구성
- 마테이라대학의 인간지능컴퓨터융합분야, 예술산업기술분야 전공 학생들을 관련 기업에 파견시켜 연구의 사업화 가능성과 기업의 연구수요 탐색을 수행함.
- 대학이 기업 비즈니스 서비스 제공 및 시제품 제작을 하여 기업으로부터 연구기금 확보

□ 공항과 항구 인근에 자유무역지대 지정 및 활용

- 마데이라 지방정부의 경쟁력 증대에 기여하는 물적 기반은 공항과 항구 인근에 산업단지(자유무역지대)를 건설하여 선박등록업과 국제비즈니스서비스를 가능하게 함.
- 물류산업의 기반을 형성하는데 기여함.

□ 양질의 노동력과 교육체제

- 양질의 노동력을 제공하는 일은 기업유치에 중요한 요인이어서 마데이라 대학은 영어교육, 기술교육 등을 통해 양질의 인력양성 프로그램 운영
- 이러한 대학교육 정책은 마데이라 지역의 젊은 전문인력이 밖으로 유출되지 않고 유치된 기업에 취업하는 인력수급의 선순환 체제 확립에 일정 부문 기여함.

□ 개발과정에서 갈등예방 및 관리 성공

- 지역개발에 대한 비전을 가지고 지역주민을 설득하고, 개발로부터 이익이 돌아간다는 것을 행정기관과 언론·방송을 통하여 적극적 홍보 강화
- 지역개발 사업이나 대형 프로젝트 사업에 대해 정보를 투명하게 공개하고, 반드시 초기단계에 성과를 주민들에게 보여 줌으로써 사업에 대한 신뢰성 확산
- 지방정부가 일방적으로 사업을 추진하지 않고 공공 및 민간부문의 협력체제를 구축하여 사업추진 과정에서 주민을 참여시킴으로써 주민협력 유도 성공
- 지역개발 사업 혹은 대형 프로젝트 추진체계를 공공 및 민간조직 혼합형으로 구성
- 마데이라 지방정부가 마데이라 개발주식회사(SDM)와 국제비즈니스센터(IBC)를 끝까지 신뢰하고 지지해 주는 동시에 주민들의 불만과 반대에는 지속적 설득을 하는 노력

2. 모로코 사례로부터 시사점

□ 유리한 지정학적 위치

- 대규모 인프라 투자를 추진할 수 있던 것은 라바트 및 탕헤르 지역이 유럽 및 아프리카 지역에서 갖는 지정학적 입지가 매우 유리하다는 판단에 근거
- 특히 탕헤르 지역은 아프리카-유럽으로 나가는 수출기지로 역할을 하고 있지만 향후 유럽의 기업들이 아프리카 시장 공략을 위한 물류게이트웨이 역할할 것으로 판단

□ 강력한 정치적 리더십 체제 지원

- 왕정의 강력한 통치체제가 브레그렉 프로젝트의 효율적인 추진을 위해서 중앙 정부의 관련 부서 협력체제 강화를 이끌어냄.
- 현재 모하마드 6세 왕의 리더십 아래 브레그렉 프로젝트 추진위원회 구성되어 개발공사가 설립되면서 행정·재정적 전권을 이양 가능
- 브레그렉 프로젝트 추진위원회가 다양한 이해 주체들로부터 자유로운 여건에서 중·장기적 비전과 목표 실현에 집중할 수 있었음.

□ 프로젝트 추진 전략의 민주성, 투명성 및 참여성 보장

- 개발사업의 다양한 이해관계와 갈등을 극복하기 위해서 사업에 대한 철저한 투명성, 모든 사업내용의 공개성을 기본으로 삼음.
- 지역주민 뿐만 아니라 누구든지 요청이 있을 때 현장 방문의 자유로운 허용 및 문의에 대한 적극적 회신
- 프로젝트 추진의 민주성 제고를 통한 중앙 및 지방정부 그리고 개발공사에 대한 신뢰성 구축으로 사업의 효율적 추진이 가능함.
- 사업추진이 결정-통보-방어(DAD) 접근방식보다는 참여-결정-통보(PDA) 방식에 바탕을 두기 때문에 갈등예방에 기여함.

□ 정책의 입안과 사업추진 과정에서 갈등 관리 시스템 구축

- 브레그렉 프로젝트를 입안하는 초기단계의 모든 의사결정 단계에 지역주민, 환경단체, 지역운송조합, 해당 분야 전문가들의 참여를 보장함.
- 교량 건설시 디자인 공모, 공법 등에 대하여 주민들의 아이디어를 공모하여 실

제 설계에 반영함.

- 사업의 구체적 내용과 철저한 투명성으로 신뢰를 구축하였기 때문에 다양한 이해와 갈등 극복하는데 기여

□ 브레그렉 프로젝트 추진 결과의 주민이익 실질적 환원

- 프로젝트 결과가 지역주민들의 삶의 질적 개선에 직접 영향을 줌(일자리 창출 및 고용효과 증대, 소득증대)
- 개발사업의 초기단계에는 실제로 성과를 내어서 개발이익을 직접 주민들에게 돌아갈 수 있는 사업 유형을 선정함.
- 사업공정에 대한 약속을 준수하여 주민들의 호응을 얻었고, 사업의 가능성과 효용에 대한 신뢰 제고에 기여
- '근거리 우선 고용방침'을 실천하여 가까운 지역주민들을 일단 채용하고, 차츰 원거리로 인력채용 접근성을 확대해 나감.

□ 프로젝트 사업의 홍보 기능 강화를 통한 지역사회 협력 유도

- 투자유치 및 비즈니스 홍보를 위해 관광시설을 우선 개발
- 관광객들에게 브레그렉 지역의 개발 동향과 비즈니스 환경에 대한 홍보
- 홍보 웹사이트 구축
- 지역사회의 유아 및 어린이를 위한 만화 홍보 책자 발간 및 배포
- 글로벌 기업의 참여를 적극적으로 홍보하고 해외기업 참여와 동시에 50%는 국내 기업 참여를 보장함.

□ 국제물류자유지역에 입주한 기업에 대한 혜택 제공

- 입주기업의 현지 정착과 안정적 비즈니스를 위해 15~20년 동안 세제 혜택(법인세) 제공
- 외국인의 비자 연장과 체류에 대해 호의적이며 영주권 취득 환경도 매우 개방적임.
- 사회기반 인프라 시설의 제공(고속도로, 철도, 항만 등)

□ 해외 기업의 자유로운 활동과 개방적 문화

- 이슬람 국가임에도 불구하고 음주, 서구적 복장 등 주민생활에 불편함이 없는 개방적 태도

□ 국제물류자유지역의 인근 지역으로부터 양질의 노동력 공급

- 프랑스 현지 인력의 1/10 수준의 높은 임금경쟁력 제공
- 탕헤르에서 2개의 공과대학에서 양질의 인력 공급