

일본의 대인도 진출전략과 시사점

시장조사실 최동석 실장



CONTENTS

목 차

요 약 / 3

I. 일본의 인도 진출 현황과 일본정부의 지원전략 / 6

- | | |
|----|---------------------------|
| 6 | 1. 양국 무역투자 추이와 일본기업 진출 현황 |
| 10 | 2. 일본정부의 지원전략 |

II. 일본기업의 인도시장 평가와 진출상 애로사항 / 16

- | | |
|----|------------------------|
| 16 | 1. 일본기업의 인도시장 평가와 진출전략 |
| 19 | 2. 일본기업이 본 인도 진출 리스크 |

III. 일본기업의 인도진출 사례 / 26

- | | |
|----|--------------|
| 26 | 1. 일본기업 진출사례 |
| 26 | 2. 대기업 진출사례 |
| 32 | 3. 중소기업 진출사례 |

IV. 중국, 서구기업의 대인도 진출전략 및 사례/ 36

- | | |
|----|-----------------|
| 36 | 1. 중국 |
| 40 | 2. 영국, 미국, 독일기업 |

V. 인도에서 성공한 한국 중소중견기업 특징과 사업상 애로사항/ 44

- | | |
|----|------------------------|
| 44 | 1. 중소기업의 진출 사례 |
| 46 | 2. 한국 중소기업의 인도 진출 애로사항 |

VI. 시사점/ 48

요 약

□ 일본의 인도 진출 현황

- 양국 간 무역과 투자는 모두 확대 추세이나 양국의 경제규모에 비해 한정적인 규모 (일본무역 中 인도 비중: 1.04%)
- 인도 전체 일본기업 수는 2012년 11월말 기준 926개사로 매년 100개 내외 증가추세

□ 일본정부의 지원전략

- 對중국 리스크를 축소하고 유망시장으로 지목되는 인도시장을 일본 기업들이 선점하는 것을 도와주기 위해 기반구축을 강화해옴
- 2005년 이후 연례 양국정상회담을 정례화, 포괄적 경제파트너십 (CEPA)은 물론 외교, 안보 등을 포괄하는 정상급 협력체제 확립
- 인도에 연간 12억 달러 이상의 공적개발원조를 공여(최대원조공여국), 3대 산업벨트 및 고속철 프로젝트 참여, 대기업의 부품공급을 맡는 중소기업전용공단 건설, 중소기업 정보제공 확대, 국제화지원 어드바이스 제도 등 진출리스크 완화와 사업기회 제공에 노력

□ 일본기업의 인도시장 평가와 진출상의 애로사항

- 2012년 일본국제협력은행이 일본 해외투자기업 613개사를 대상으로 시행한 설문조사 결과에 의하면 인도는 향후 3년 유망사업 전개 대상 2위, 향후 10년 유망사업 전개대상 국가 1위로 선정되었음
- * 인도를 유망하다고 생각하는 이유는 '현지 마케팅의 성장성'이 84.9%로 1위, '값싼 노동력'이 38%로 2위를 차지
- 반면, 열악한 인프라, 타사와 경쟁 심화, 높은 유통비용 문제, 공장건설 애로, 세무 및 관세, 통관 리스크 등을 인도 진출 리스크로 손꼽음

□ 인도내 일본기업의 전략과 진출 사례

- 중소기업들은 대체로 아세안시장에서 견고한 발판을 바탕으로 인도의 미약한 현금흐름을 메꾸며, 중국보다 인도시장 진출을 선호하며, 급변하는 인도시장에 대응할 수 있는 신속한 문제해결능력을 중요시함
- 또한, 최고경영진이 진출을 결정, 합작투자와 100% 단독투자 간에 고민하며, 장기전략으로 접근, 인도에 포지셔닝하고 있음
- 현지화 제고, 글로벌 소싱체인에 편입되기 위해 다국적 기업들과 협력하며, 리스크 완화를 위해 합작투자 파트너에 대체로 의지하며, 원만한 노사관계가 관건
- 최근 일본의 대인도 투자는 자동차, 전기전자를 넘어서 은행, 보험, 화학, 유통, 물류, 광고 등으로 확대중이며 M&A 및 합작투자가 활발함
- 인도 유력기업과 합작, 발전기자재 및 조선분야에 진출한 미쓰비시중공업, 병원설립경영과 의료기자재에 진출한 도요타 통상과 세콤등이 대표적임
- 인도 승용차 시장점유율 1위인 스즈키자동차는 일본인 관리자의 인도문화 이해부족으로 최근 심각한 노사분규사태를 겪었고, NTT DoCoMo는 합작사와 의사소통 부족으로 고전중인 반면, 오펜은 인도 대형병원과의 협력체계 구축으로 성공을 거둠
- 인도진출 중소기업들은 인프라 문제로 대기업에 비해 진출에 어려움을 겪으나 의사결정이 신속하여 유연하다는 장점을 지님
- 일본 중소부품기업들은 성공요인으로 중요 시기에 가격인상을 요구할 수 있으므로 단일하청에 의존하지 않고 이의 관리를 잘하고, 진출은 신속하게 결정하되, 본사의 권한위양으로 현지법인장이 신속하게 의사결정과 결단을 내릴 수 있음을 손꼽음

□ 중국, 서구기업의 인도 진출 사례

- 중국은 인도의 최대수입대상국이자 3대 수출대상국이며, 최근 12년간 對 인도 수출이 연평균 35% 증가함. 반면, 대인도 직접투자규모는 교역이나 수출규모에 비해서는 미미함(중국의 해외직접투자대상국중 41위)

- 그러나 신규 수요개발 및 제조업 발전 기회 포착을 위해 중국기업들의 인도내 공장 및 사무실 설립이 점차 활발해지고 있음
- 통신 및 네트워크 분야에서 중국기업들이 인도시장을 석권하고 있는데 화웨이와 중싱통신이 대표적임. 가전메이커인 하이얼, 의료기계사인 원난썬빠도 인도시장에서 뿌리를 내리고 있다고 평가되고 있음
- 서구기업인 유니레버는 기업인사 현지화, GE메디컬은 현지기업 장기투자, 암웨이는 철저한 인력관리, 도미노피자의 30분 배달 보증제 실시 등의 다양한 방법으로 인도시장에서 키플레이어가 됨

□ 인도에서 성공한 한국 중소중견기업 특징과 사업상 애로사항

- 성공한 중소중견기업의 특징으로는 인도에 맞는 적정가, 제품개발 및 사양, 인도파트너를 무시하지 않은 현지화 등이 있음
- 주요 피해 유형은 인도 합작 파트너와의 분쟁, 상인카스트 공동체를 이용한 미수금 늘리기, 가공회사 설립, 가격 후려치기 등임
- 애로사항으로는 투자 준비단계에서는 정보부족, 현지경영활동에서는 불투명한 행정, 열악한 인프라, 비용상승, 세무, 고급인력 채용난 등임

□ 시사점

- 일본기업들의 향후 대인도 투자는 더욱 확대될 것이며, 일본제조업의 현지투자가 집적화됨에 따라 서비스, 금융, 통신분야 진출도 활발해 질 것임
- 인사관리를 현지화하고 유교문화권과는 다른 인도의 'Unity in diversity'에 대한 철저한 이해가 필요
- 일본의 진출방안과 같이 제 1 도시권에 한정되지 않은 인도 진출 필요
- 최고경영진의 구체적인 관심, 빠른 의사결정과 현지화, 하청업체 동반진출, 철저한 애프터 서비스 등 일본이 분석한 한국기업의 성공요인을 주목, 이를 더욱 차별화 필요
- 주정부와 경제단체들과 협력채널 구축하고, 중소기업 니즈에 눈높이를 맞춘 비즈니스 플랫폼 구축하고, 현지기업과 제휴와 협력방안 모색
- 유럽, 서구, 중동아프리카시장개척지의 거점으로 인도를 활용

I

일본의 인도 진출 현황과 일본정부의 지원전략

1

양국 무역투자 추이와 일본기업 진출 현황

□ 무역투자관계

○ 무역

- 양국간 무역은 확대되는 경향이나 양국의 경제규모에 비해 한정적 규모
- 인도무역 총 7,722억 달러 중 일본 비율 2.18%('11년) → 2.41%('12년9월)
- 일본무역 총 1조 6,840억 달러 중 인도비율 1.04% ('12년)
- * 한·중·일 3국의 인도시장에서 시장점유율 : 중국은 2004년 이후 점유율이 6%대에서 2007년 11%대로 급등 후 상태가 지속 중, 한·일 모두 3%를 넘지 못함

<일본의 對인도 무역추이>

(단위 : 억 엔)

	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년
對인도 수출	3,882	5,181	7,233	8,186	5,913	7,917	8,821	8,450
對인도 수입	3,524	4,715	4,905	5,442	3,478	4,967	5,433	5,583

자료: 일본 재무성

○ 투자

- 일본의 對인도 직접투자액은 2011년 기준 4위를 차지, 전년대비 두 단계 상승
- * 2011년에는 전년 총 투자금액의 90.26% 증가

<對인도 韓,日 직접투자액 추이 비교>

(단위 : 백만 달러)

투자국/ 연도	2009	2010	2011
일본	1,183	1,562	2,972
한국	241	200	445

자료: 일본경제산업성, 한국수출입은행

- 2000년~2012.10월 對인도 FDI투자액(인도상공부) : 모리셔스, 싱가포르, 영국, 일본, 미국, 네덜란드 순
- * 일본 138.4억 달러(4위, 비중 7.4%), 한국 11.7억 달러(13위, 비중 0.6%), 중국 2.4억 달러(31위, 비중 0.1%)

□ 경제협정

- 日·印 포괄적 경제협정(CEPA)은 2007년 1월 교섭을 시작하여 2011년 8월 1일부터 발효(CEPA 발효 후 10년간 무역액의 94%의 관세 철폐)
 - CEPA의 발효로 2011년 인도의 일본산 수입은 전년대비 35.4% 증가
 - CEPA의 발효로 단기적으로는 국제물가가 확실한 제품(=자본집약형 제품)이 혜택을 볼 것으로 예상되며 장기적으로는 기술이 우수한 제품(=기술집약형 제품)이 혜택을 볼 것으로 예상
- 일본의 중국중심 아시아전략 재검토
 - 중국 이외 국가로 생산, 판매 거점을 넓혀 위험을 분산하려는 의도에서 “아시아 전략” 재검토 움직임이 가시화
 - * “중국시장개척은 계속하되 아시아포함, 신흥국전체를 넣은 사업전략 재구상 필요”(일본경제신문)
 - * “중국에 편중된 생산 비율을 축소, 동남아시아에서의 생산 증강과 함께 판매망 (매장) 구축도 아시아전역을 대상으로 할 것” (퍼스트 리테일링)
 - * 향후 10년간 성장하는 시장인 인도, 러시아, 동남아등지에 사업기반 구축 (신일본제철 등)
- 인도정부의 일본자본 및 기업 투자유치를 위한 노력 강화
 - 인도정부는 경상수지 적자 확대로 외국자본의 유입이 시급한 상황
 - * 경상수지적자: 2012년 369억 달러(GDP의 1.9%), 2012년 908억 달러(GDP의 4.8%)
 - 자금이 풍부한 일본계기업이 중국의 경제적(인건비, 통화가치 상승), 정치적 변화(영토분쟁)에 불안해함에 따라 투자선을 인도로 끌기위해 노력 중
 - * 치담바람 인도재무장관 “일본계 기업은 중국이외의 투자처가 여러 이유로 필요, 인도는 법에 의해 통치되는 대규모 시장으로 중국보다 낮지 않더라도 매력적인 투자처”

□ 최근 진출 특징

- 3년 사이 일본기업진출이 2배 증가, 거대규모 M&A를 통한 성장
- 철강과 발전설비산업 투자 확대
- 새로운 투자 진출지로 첸나이 개발
- 피라미드 구조식 비즈니스에 대한 관심 증가
- CEPA, 인력 이동 현상에 대한 추가 협상, 사회보장협정체결 협상

<주인도 일본대사관 홈페이지 대사 인사말>

- 과거 수년간 인도에 진출한 일본기업 수는 급증하였고 일본 또한 인도에 투자하는 국가 중 4위로 긴밀한 경제관계
- '11년 8월에는 CEPA 발효로 양국간 긴밀한 경제관계 구축 기대
- 경제협력분야에서도 인도의 무궁한 경제발전을 위해 델리·뭄바이산업벨트(DMIC)와 인도화물전용철도건설계획(DFC)을 비롯한 중요 인프라구축에도 적극 나설 계획

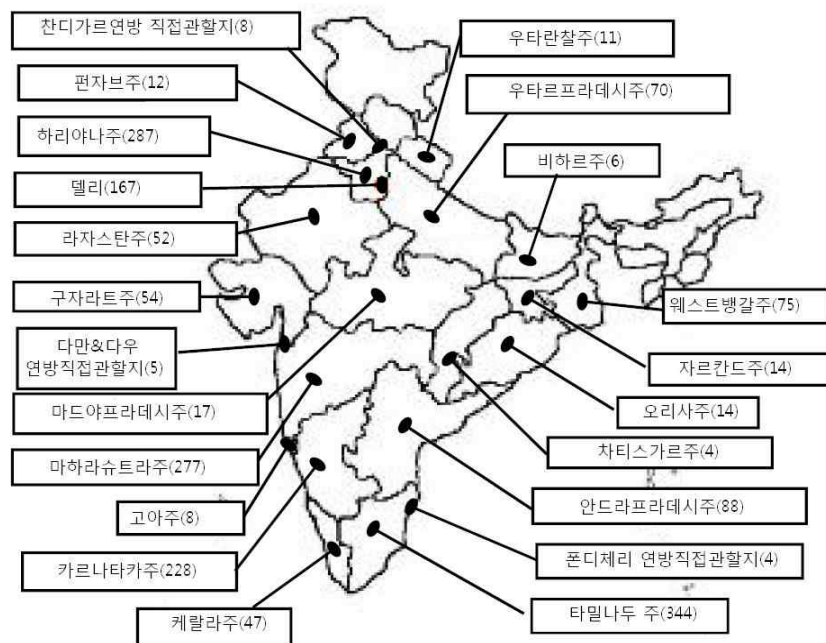
□ 일본기업의 인도진출 현황

- 인도 전체 일본기업의 수는 2012년 11월말 기준 926개사
 - 2011년 10월말 812사와 비교하여 114사 증가(14.0%), 매년 100개사 정도 증가세
 - 인도 전체 일본기업의 거점 수는 총 1804개, 2011년 10월 1422개와 비교하여 382개 증가(26.8%) → 3년 사이 거점 수가 2배로 증가
- 업종별로는 제조업(56.8%), 소매업(18.0%), 서비스업(11.3%), 운수통신업(5.8%) 순
 - 제조업의 구성비는 전체 50% 이상을 차지하며 기계제조, 전기기구제조, 자동차·부품제조 등의 진출이 눈에 띈

<일본기업의 지역별 진출 거점 수 및 주별 분포>

구분	2009.11	2010.11	2011.11	2012.11
거점 수	1,049	1,236	1,422	1,804
기업 수	627	725	812	926

자료: 주인도 일본대사관



- 일본기업들은 지역적으로 고른 진출 분포를 보이고 있으며, 특히 1)델리 NCR/북부인도에 613개 사(거점 수 기준)가 진출하여 북부지역을 선호

<권역별 주요 일본진출기업>

지역(거점 수)	진출기업
북부(613)	스즈키, 혼다, 캐논, 후지쯔, 파나소닉, 샤프, 일본통신, 히타치화학
서부(365)	히타치, 브리지스톤, NEC, NTT, 덴소, 미즈호, 도쿄미쓰비시 UFJ은행, 다이와증권, NYK해운
남부(489)	미쓰이, 토요타, 혼다, 니산, 이스즈, 덴소, 애플, 후지쯔, 일본통신
동부(228)	MCC PTA, TAYO Rolls, 코마쓰, YKK, 리코

자료: 주인도 일본대사관

<일본기업과 한국기업의 권역별 투자거점 도시>

	동부	서부	남부	북부	등록기업수
한국	부바네스와르	뭄바이, 타네, 뿌네	첸나이, 방갈로르, 하이데라바드	델리NCR	300여개
일본	콜까타, 할디아, 잠세푸르, 부바네스와르, 파트나, 실라가르	뭄바이, 타네, 뿌네, 아메드바드, 다르, 보팔, 수라트, 디바르	방갈로르, 고아, 하이데라바드, 첸나이, 마두라이, 라니페트, 코친, 코임바트르	델리NCR, 바왈, 비와디, 드라루허르, 자이푸르, 찬디가르	926개

자료: 주인도 일본대사관

1) 델리NCR(National Capital Region)은 델리, 구르가온, 노이다 등 수도권을 지칭

2 일본정부의 지원전략

- 2005년 이후 양국 정상은 매년 서로 방문하여 정상회담을 개최해 관계강화를 도모해 왔으며, 각료급 방문과 대화도 빈번해 지고 있음
 - 경제협력은 물론 외교, 안보, 과학기술 등을 포괄하는 정상급 협력체제 확립(글로벌 전략적 파트너십)
 - 포괄적 경제파트너십(대인도 ODA강화, CEPA체결, 상호투자/대화채널 확대, 금융부문 협력강화, 도시개발 협력)
 - 안보분야에서는 외무·방위차관급 「2+2」 대화, 해적대처에 관한 협력, 해상자위대와 인도해군간 공동협력 실시
 - 과학기술협력(우주항공, 나노기술, 생명과학, 정보통신), 지역이슈협력(지역경제통합등)
 - 공적개발원조
 - 연간 12억 달러이상의 공적개발원조를 공여, 인도의 최대 원조국
 - 엔차관, 무상자금협력, 기술협력 프로젝트 유치 및 실시로 기업진출 적극 지원중
 - 일본기업의 커다란 애로였던 취약한 인프라환경 개선 위한 투자확대
 - 대중국 리스크를 축소, 유망시장으로 지목되는 인도시장진출위한 전방위 지원
 - 인도, 2025년 중국인구 추월하여 14.5억명으로 세계 1위, 세계 3대 경제축 부상
 - 인도, 내수위주성장, 세계수입시장에서 비중이 2005년 1.3%에서 2011년 2.5%로 배증
- * 무역의존도(2011년) : 인도 35.8%, 한국 110.3%, 일본 31.4%, 중국 50.1%, 미국 31.6%

□ 일본·인도 외교관계 연표

	일본·인도
외교관계 수립 연도	1952년
정상회담 횟수(~2012년)	19회
-정례화(연도)	2005년 이후
양국 관계 (체결연도)	글로벌파트너십(2000년) 글로벌전략적파트너십(2006년)
외교협력체제 (개시연도)	양자 정상회담(2005년) 동아시아정상회담(2005년) 일·미·인 전략대화(장관급,2011년) 외무장관전략회의(2012년)

안보협력체제 (개시연도)	안보협력공동선언(2008년) 안보협력액션플랜(2009년) 차관/고위급 회담(2010년) 일·인도 해상훈련(2012년)
------------------	--

자료: 일본외무성, 대외경제정책연구원

□ 공적개발원조

- 연간 12억달러 이상의 공적개발원조를 공여로 인도 최대 원조국
- 엔차관, 무상자금협력, 기술협력 프로젝트 유치 및 실시로 인도시장에 대한 일본기업 진출 적극 지원 중 (엔차관이 경제협력의 중심)

<일본의 연도별·원조형태별 실적>

(단위 : 억 엔)

연도	엔차관	무상자금협력	기술협력
2008	2,361	4.3	24.5
2009	2,183	4.7	31.9
2010	480	11.6	16.8
누계	34,484	897.4	310.3

자료: 일본외무성

<일본의 주요 ODA프로젝트>

- 델리 지하철, 델리고속수송시스템, 첸나이 지하철건설 등
- 델리-뭄바이화물전용철도(DFC:Delhi-Mumbai Dedicated Freight Corridor)
- 델리-뭄바이산업벨트(DMIC:Delhi-Mumbai Industrial Corridor)
 - ☞ 5년간 총 45억달러 공공 및 민간차관 제공계획
- 첸나이-방갈로르산업벨트 프로젝트 구상단계부터 참여
- 님라나 일본기업전용공업단지(Neemrana Japanese Investment Industrial Area)
- 일본전자제품 생산전용 특별경제구역 구축 검토(델리-뭄바이산업벨트 개발지역 소재)
- 중소기업 에너지절감프로젝트, 야무나유역 도시 하수정비, 케랄라주 상수도정비 등

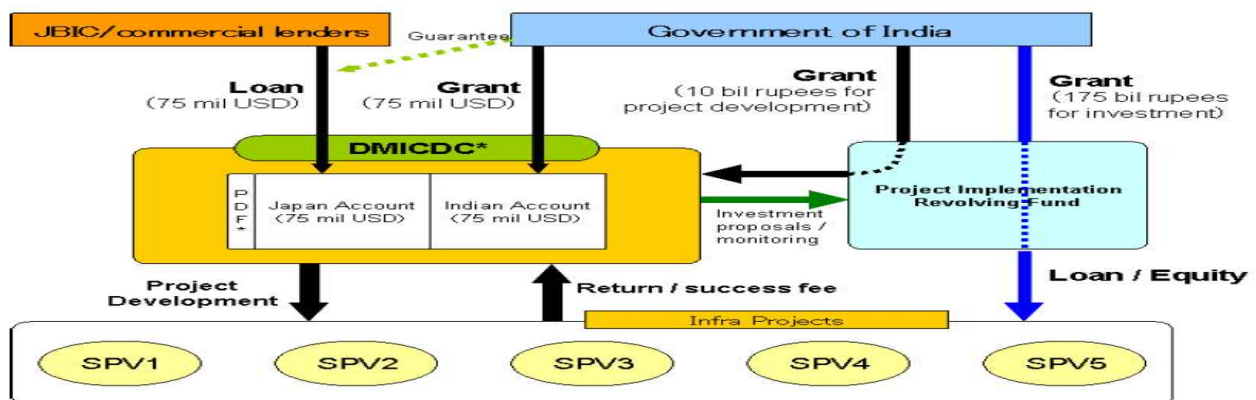
- 일본정부는 일본기업들의 인도 진출에 큰 애로사항이었던 취약한 인프라 환경을 투자확대 및 ODA 지원으로 직접 개선 중
- 지연되는 델리-뭄바이산업벨트개발공사(DMICDC)의 DMIC프로젝트

추진속도를 끌어올리기 위해 일본정부의 지분율을 26%로 상향조정

- * DMIDC기능 : 마스터플랜, 개별 프로젝트 준비, 용자알선, 당사자와 주정부간 조정, 모니터링
- * 인도정부지분 49%, 나머지 25%는 국영 인도인프라파이낸스, 인도생명보험, 인도 주택도시개발공사
- * 인도정부, 일본 전자기업 중심의 일본기업 전용특별경제구역(SEZ) 조성을 위해 일본국제협력기구(JICA)접촉 중

- 첸나이-방갈로르 산업벨트 종합마스터플랜의 기본설계를 지원

<델리-뭄바이 산업벨트(DMIC) 프로젝트(소요액 900억 달러)>



자료: 일본국제협력은행

□ 일본정부의 인도 3대 산업벨트, 고속철 프로젝트 지원

- 인도정부는 2013-14회계년도 정부 예산안에서 인도 거대도시인 뉴델리, 뭄바이, 첸나이, 방갈로르를 연결하는 3대 산업벨트 건설사업을 중점 인프라개선사업으로 명시
 - ☞ 복선화물철도, 도로, 신도시, 산업도시 개발, 투자지대 조성, 항만 확장 등

○ 첸나이-방갈로르산업벨트(CBIC:Chennai-Bangaluru Industrial Corridor)

- 컨셉단계로 남인도 양대 경제거점인 첸나이와 방갈로르를 연결 인프라 구축
- 양대 도시 사이에 위치한 주요 산업도시(이룬가투코타이, 스리페룸부드르, 아로가담, 라니펫, 체야르, 바구르, 호수르)를 제조업 벨트로 개발, 첸나이 항구를 이용해 동남아와 해상물류로 연결

- 신규 도로, 첸나이 외곽순환도로, 엔노르항 확장공사 등 포함
- 일본 국제협력기구(JICA), 예비타당성조사를 위한 조사팀 구성, 인도측의 종합통합마스터플랜 작성을 위한 예비조사보고서를 제출
- * 인도 3개 주정부(타밀나두, 카르나타카, 안드라프라데시)가 협의 중
- 방갈로르-뭄바이 산업벨트 개발 준비작업 착수
- 방갈로르를 중간거점으로 중부와 남부의 주요 도시 '뭄바이-방갈로르-첸나이'를 잇는 거대 산업벨트가 구축될 전망
- 텔리-뭄바이 산업벨트건설에 추가 자금이 필요한 경우, 인도 정부가 자국의 부담금 한도 내에서 추가 자금을 제공할 계획임
- 인도정부가 우선적으로 정비를 계획 중인 고속철도 제 1노선(뭄바이-아메다바드구간)에 일본 신간선 모델이 채택되도록 노력 중
- 신간선의 정비체계, 경제효과, 안전관련 기술 등 우위성을 부각
- 엔차관, ITS기술지원과 연계하여 수주활동 추진 중

□ 일본 중소기업전용공단 설치, JETRO 네트워크 확대

- 인도는 우량공업단지가 부족하며 토지취득 및 개발이 어려워 공업단지정비가 늦고 이에 따라 공급 부족이 발생
- 일본계 종합건설회사의 공장 건설비용은 현지기업의 약 2배에 달함
- 일본경제산업성은 제조업 공급망이 인도까지 확대될 것으로 예상, 대기업의 부품공급을 맡는 중소기업의 전용공단건설, 정보제공 확대
- 중소기업의 정보부족문제에 대응하기 위해 JETRO는 첸나이에 2012년 1월 비즈니스 서포트센터 개설

- 인도 내 4개 센터(뉴델리, 뭄바이, 방갈로르, 첸나이) 운영
- 진출희망 일본기업대상 단기간 사무실 임대, 현지상 관행 시장정보, 투자자문 제공

<JETRO 주도의 일본기업전용공단 조성사례>

- 2006년부터 라자스탄주정부 산업개발투자공사와 JETRO간 각서를 체결, 님라나공업단지를 일본기업 전용으로 제공 (조세감면, 기타인센티브 제공)
 - * 뉴델리에서 2시간거리(120km)로 구르가온, 다루헤라, 바왈 등 일본기업 진출 지역이 징검다리처럼 연결되어 있으며 총면적 1,167에이커에 현재 14개사 가동, 32개사가 입주 확약
- '11.11, 인도 구자라트주 산업개발공사와 JETRO간에 일본기업전용공단(님라나공업단지 인근) 개설 합의

- 일본의 금융, 건설플랜트, 디벨로퍼들이 컨소시엄으로 첸나이인근을 중심으로 일본기업 전용공단, 주거, 쇼핑몰, 레저 복합단지조성 추진중

- 일본미즈호은행과 JGC(일본의 세계적 플랜트엔지니어링업체), 아센다그룹(싱가포르, 아시아 주요 비즈니스공간솔루션 공급업체)이 첸나이인근에 공단조성(규모 2.3km², 2013년 가동계획)에 40억엔 투자
 - ☞ 일본인 주거단지를 2km²로 개발, 일본인 전용 쇼핑몰, 골프장, 병원 등이 건설 예정
- 日 소지쓰社, 인도마더슨 그룹과 첸나이인근에 공단조성에 50억엔 투자 (2014년 가동 목표)

□ 일본 중소기업청에 의한 국제화 지원 어드바이스 제도

- 국제화 지원 어드바이스란
 - 대상국가 및 분야별로 국제화지원 매니저가 필요한 정보제공과 상담
 - 무료로 전문가가 횡수 제한 없이 상담

□ 일본정책금융공사의 중소기업사업자 대상 '해외사업자금' 제도

- 인도 비즈니스에 있어서 자금 조달 수단은 한정되어있음
 - 금융기관(사금융 포함) 자금조달 수단 또한 제약이 많음
- 2011년 4월 부터 이율을 낮추고, 융자대상 확대

이용 대상		경제의 구조적 변화에 적응하기 위해 해외 사업 전개가 경영상 필요하고, 다음 사항에 해당하는 자 (1) 계획한 해외사업이 해당 중소기업의 일본내 사업의 연장선상이라고 인정할 수 있을 정도의 규모를 가질 것 (2) 일본 내 사업활동거점(본사)가 존속하고 있을 것 (3) 경영혁신의 일환으로서 해외시장에서의 거래를 하고자 하는 자, 다음 ①~④ 중 해당사항이 있을 것 ① 거래처 해외진출에 따라 해외 사업을 하고자 하는 자 ② 원재료 공급 사정 때문에 해외에 진출하고자 하는 자 ③ 노동력 부족으로 해외에 진출하고자 하는 자 ④ 국내 시장 축소로 인해 해외 시장의 개척 및 확보 없이는 성장하기 어려워 해외에 진출하고자 하는 자
이용 자금		해외사업에 필요한 설비자금 및 장기운용자금
융자 조건	융자 한도액	직접대출 7억 2천만엔 (중 운용자금 2억 5천만엔)
	융자 이율	기준이율, 그러나 해외사업 이익률이나 일본 내 고용유지 등 일정 요건을 만족하는 경우 2억 7천만엔 한도로 특별 세율 적용
	융자 기간	설비자금 : 15년 이내, 운용자금 : 7년 이내
	거치 기간	설비자금 : 3년 이내, 운용자금 : 2년 이내

II

일본기업의 인도시장 평가와 진출상 애로사항

1

일본기업의 인도시장 평가와 진출전략

□ 일본중소기업의 인도사업에 있어서 공통점

- 아시아에 견고한 발판을 두고 있음
 - ASEAN시장 진출 후 영업흑자달성에는 3~5년이 걸리나, 인도에서는 5~10년 걸림
 - 인도에서의 미약한 현금흐름을 아시아지점들의 수익으로 메우는 경우가 많음
 - 다른 ASEAN지역 진출에 비해, 관세가 높고 경쟁이 적다는 점에서 차별화
- 중국보다는 인도시장 진출을 선호
 - 중국에 거점을 두지 않은 기업들이 중국 시장에 들어갈 틈을 찾지 못하고, 그 다음으로 거대한 시장인 인도에 판로 개척
 - 중소기업들은 꼼꼼한 시장조사에 의존하기보다는 '중국은 웬지 꺼려진다'는 사장의 한 마디로 경영방침이 정해짐
 - 이러한 경향은 오너경영이 주류를 이루는 인도에서 친화력이 높음
- Jugaad(예기치 못한 위기 상황에서 신속하게 발휘하는 문제해결 능력)
 - 경제개방이 약 20년밖에 지나지 않아 비즈니스 환경이 다양하게 변화 중
 - 예기치 않은 사태가 항상 발생하나, 현재 인도시장에 진출해 있는 일본계 중소기업은 진출시 사업내용이나 경영방침을 시장에 맞게 즉각적으로 변경
 - 대기업에 비해 경영자원은 부족한 편이나 사업태세는 훨씬 더 유연함

○ 인도의 문화차이에 유의하여 접근

- 인도시장은 중국과 같은 아시아 시장의 연장이 아니라는 접근 마인드가 필요
- 내수 환경이 다른 나라에 비교했을 때 녹록치 않은 편

	중국, 동남아	인도
경제권	중화권, 동아시아권	유럽권, 미국권
일본 비즈니스	수출가공→수출+내수	내수(+수출)
중요 정책	경제성장, 경제통합	
외자정책	각종 우대정책 + 중간정도 규제	우대정책 없음 + 규제 적음 + 규칙 다수
인프라	정비되고 있음, 일본기업 참가	미정비
파트너쉽	일본기업 + 현지기업	현지기업 + 일본기업
언어	일본어 인재 다수	일본어 인재 적음, 다국어 사용
일본기업 및 일본인	다수	소수
생활환경	정비 중	미정비
일본에 대한 감정	국가별로 다름	중립~좋음

□ 유망시장으로 인도를 손꼽아 (일본국제협력은행, 일본 해외투자기업 613개사 설문조사)

- 인도는 향후 3년 유망사업 전개 대상국가 2위, 향후 10년 유망사업 전개 대상 국가 1위로 선정(2012.12월)
 - 향후 3년 유망사업 대상국 중 부문별로는 화학부문, 전기·전자부문, 일반기계부문에서 2위, 자동차 부문에서 1위 차지
 - 인도를 유망하다고 생각하는 이유는 '현지 마케팅의 성장성'이 84.9%로 1위, 다음으로 '값싼 노동력'이 38%로 2위를 차지
 - 과제로는 '인프라미성숙'이 47.8%로 1위, '타사와의 심한 경쟁'이 33.7%로 2위

<일본 해외투자기업의 향후 3년 업종별 유망사업 전개 대상국가>

[화학]

순위	국가명	2011년	2012년
1	중국	63	45
2	인도	46	43
3	인도네시아	17	26
4	타이	26	25
5	베트남	23	21

[자동차]

순위	국가명	2011년	2012년
1	인도	56	66
2	중국	61	60
3	인도네시아	38	54
4	멕시코	17	37
5	브라질	32	34

[전기·전자]

순위	국가명	2011년	2012년
1	중국	61	55
2	인도	54	43
3	베트남	27	29
4	브라질	27	25
5	인도네시아	16	24

[일반기계]

순위	국가명	2011년	2012년
1	중국	30	29
2	인도	28	26
3	인도네시아	13	23
4	타이	15	17
5	베트남	14	17

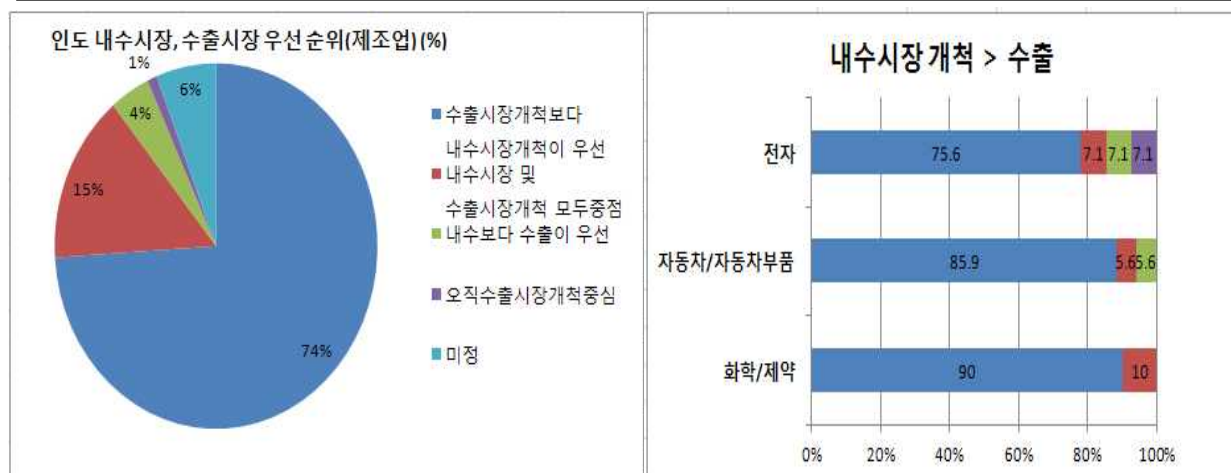
<일본 해외투자기업의 향후 10년 유망사업 전개 대상국가>

순위	국가명	응답 기업 수 (계 387개사)	득표율	전년도 대비 변화
1	인도	251	64.9%	↓ 82
2	중국	218	56.3%	↓ 81
3	인도네시아	149	38.5%	2
4	브라질	140	36.2%	↓ 56
5	베트남	110	28.4%	↓ 36

주: 전년도 응답 기업 수는 총 420개사, 한 기업 당 5개 국가 기업

자료: 일본국제협력은행 설문조사, 2012.12

인도내 일본계기업 사업 플랜



인도내 일본계기업 기업 애로사항[JETRO]

<무역제도>

- 세관통관 장시간 소요
- 복잡한 절차
- 주 및 세관마다 규정과 내규가 제각각

<생산>

- 전력난 및 잦은 정전
- 열악한 인프라 및 물류
- 로컬 구매 어려움

<노동문제>

- 급격한 임금인상
- 근로자의 질, 수준
- 파견직원의 고비용(높은 주재비용)

<판매>

- 경쟁심화(가격경쟁 점차 치열)
- 파트너의 가격인하 압력
- 신규 고객발굴의 어려움

자료: JETRO

2 일본기업이 본 인도 진출 리스크

□ 인프라 애로점

- 교통, 전력, 항구, 부두시설 낙후, 물부족(세계인구 18%, 지구 수자원의 4%)

- * 인도정부는 제 12차 계획(2012-18년)에서 5년간 1조 달러를 인프라에 투자할 계획이며 소요예산의 절반은 민간자본으로 충당 계획
- * 전력난 완화를 위해 발전소를 빠르게 건설해야 함에도, 발전소 1개를 짓는데 받아야 할 허가 수가 56개(토지취득 8, 연료확보 12, 환경 및 산림 15, 용수확보 5 등)이며 권한이 중복된 승인기관도 다수

- 주별 관리, 운영제도: 트럭통행허가(Road Permit), 농산품유통관리법(APMC), 주간판매세(CST)
- 중앙정부보다 주정부의 영향력이 큰 관계로 역할 분담의 불분명과 이중규제 우려

□ 높은 유통비용 문제

- 전국을 커버하는 현대화된 유통구조가 미비하고, 전체도로의 80%가 비포장도로인 관계로 제품이 쉽게 파손되고 운송기간이 지체되어 물류비용 과다 발생함
 - 소비재메이커의 물류비용 5%(선진국 2~2.5%), 평균재고일수 33일(중국은 24일, 브라질은 20일)
- 대표는 육로운송이지만, 도로사정이 좋지 않아 시속 30km/h로 트럭 운행
 - 일본, 한국의 절반에 불과하며 델리에서 뭄바이로 가기 위해선 5일 가량 소요
- 운송수단의 7%를 차지하는 기차 운송은 도로 운송보다 비용이 적게 들지만 적재 과정에서의 시간 낭비와 느린 통관 문제로 비효율적
 - 델리에서 뭄바이 사이로 제품 발송시 일주일 가량 소요

□ 공장건설 애로점

- 토지취득 및 개발이 어려워 공업단지 정비가 늦어져 공장용지가 부족
 - 농업용지의 산업용지로 전환이 매우 복잡, 인프라를 갖춘 부지가 매우 부족하고 가격대가 높음
 - 인허가과정이 쉬워졌다고는 하나 여전히 인허가부서 재량권 남용, 허가부서 간 상반된 입장으로 문제를 야기, 허가가 난 후 번복이 자주 발생함
-

- 세관원들이 수입품목 자료를 주기적으로 업데이트하지 않아 통관절차가 지연
- 충분한 사전 준비기간 없이 새로운 규제가 곧바로 적용되기도 함

□ 세무 및 관세, 통관 리스크

- 발주기관들의 횡포로 프로젝트의 기한이 지연되는 일이 종종 발생
- 매년 예산안이 발표시 (2월말) 세금제도 변경과 복잡한 전산처리작업 야기
- 여러 단계의 과세, 관세산출방식이 복잡, 세율이 수시로 변경
- R&D부과세와 IT소프트웨어 세금은 진입장벽으로 작용
- 법인세, 이전가격 산출 문제, 특별부가관세 환급을 임의로 판단, 정확한 정보가 부족
- 州의 독립성이 강해 주마다 세율이나 종류가 다름
- 원부자재 많은 부분을 수입하기 때문에 경쟁사보다 신속하게 통관하는 것이 중요

□ 시장진출 리스크 : 상당수의 복제품, 저가·저품질 상품들이 범람

□ 금융 리스크

- 인도에서 비즈니스 시 금융기관에서의 자금조달 수단이 제한되어 있음
- 부족한 금융인프라로 인도진출 외국기업의 비즈니스활동이 장애
- 인도의 국내 금리가 높고, 로컬금융기관은 단기여신에만 치중
- 해외차입수요가 증가함에도 역외상업차관(해외외화차입)에 많은 제약
- 중앙은행의 사전승인, 차관금액, 목적, 기간 등 규제
- 인도금융기관이 기업 여신기간을 연장하기 위해서는 농업, 교육, 주택, 중소기업 등 우선대출분야(Priority Sector)에 사전에 정한 대출비율을 준수해야함
- 외국계 기업이 활용할 만한 정책금융은 거의 없음
- 인도소재 금융기관의 해외본사·지점에서 자금차입시에도 상한선이 있음
- 첸나이같은 대도시내 은행지점설립이 매우 어려움 (중앙은행의 까다로운 승인)

<인도에서의 자금조달수단>

조달수단	장점	단점
현지은행 차입(지방은행)	• 현지 통화 • 용도 자유	• 높은 금리 (14%~) • 담보는 부동산 채권, 재고, 스탠바이 L/C 등 • 새 회사 보증 불가
현지은행 차입(연방은행)	• 현지 통화, 용도 자유 • 새 회사 보증 가능	• 고금리(9%~) • 연방은행은 2곳뿐.
모회사-자회사 대출	• 저금리(리보금리±X%)	• 외화거래, 용도는 설비투자로 제한, 차입기간이 3년 이상
증자	• 용도 자유 • 엔고효과	• 사내조정에 시간이 걸림, ROE 악화
로열티 수취	• 조사, 영업, 고객·재고 관리 등 무한한 수단	• 이전가격 대책이 필요
사채	• 금리수입을 얻을 수 있음 • 외환 법상 차입이 아닌 FDI로 간주	• 상환·옵션이 없는 주식 전환이 의무
기타	충분한 자본금을 넣어 고금리로 운용	

자료: JETRO

□ 법률 리스크

- 인도 회사법의 경우, 원칙적으로 거수에 의한 다수결, 출석한 주주 인원수에 의해 의결이 이루어짐
- 또한, 일본과 인도는 사회보장협정 체결이 이루어지지 않았음
 - * 2008개정법의 국제노동자(International Worker)개념 도입에 따라, 20인 이상 고용 사업소에서는 인도인 주재원 및 현지사원 모두 EPF(Employees' Porvident Fund)에 가입해야함
 - * 일본인 주재원에 대해서는 일본에 사회보장제도를 가입하고 있는 경우에도 인도에서 사회보장제도에 가입해야하므로 이중비용발생 부담이 있음

□ 임금 상승 리스크

- 임금은 말레이시아, 타이와 비슷한 수준
- 생산성 향상이 중요한 열쇠

<2011년 JCCII 임금 실태조사>

임금 상승률	직원 13.2%, 공장직원 12.4%
임금수준(오피스)	과장 Rs.96,419/ 대리 Rs.56,538/ 사원 Rs.30,426/ 리셉션 Rs.17,475
임금수준(공장)	공장장 Rs.150,241/ 반장 Rs.43,964/ 기술자 Rs.25,345/ 공장직원 Rs.14,090
초봉(月)	고졸 Rs.10,015/ 대졸 Rs.20,355
이직률	부장급 25%/ 관리직 8.0%/ 직원 12.4%/ 엔지니어 11.2%/ 공장직원 10.6%

자료: JETRO

- 인도의 임금상승 원인
 - 노동력 부족 : 낮은 인구유동성, 여성노동자 없음, 서비스 산업 및 공기업의 노동력 흡수, 고용보장제도
 - 제도적 요인 : 직업훈련제도 미흡, IT에 편중된 교육
 - 인플레이션의 만성화 : 강제적인 기본급 인상
 - 내수형 시장 : 경쟁자는 외국기업이 아닌 인도기업, 수출형 산업은 도심 외부에 입지

□ 노무대책 및 업종형태별 노무리스크

- 기대치보다 급여 인상률이 낮을 경우 이직이 잦아, 이직률이 연간 20%대로 높고 숙련인력의 수요증가를 공급이 못 따라감
 - 2000년부터 높은 자연퇴직율(이직율)이 표면화됨
 - * 엔지니어, 제약업계는 화학분야 선임연구원의 부족으로 임금이 급등세
- 근로계약, 근로규정, 임금인상, 고용지속율, 직무훈련 및 교육 등 노무부문 제외에도 카스트제도·다국적·다언어등 근로자 다양화로 인한 문제점, 근로조건 처리가 중요

- 제조업(자동차, 부품, 프로세스 포함) 노무는 생산직과 사무직 인력으로 구분
 - 생산직 인력은 총 인력에 큰 비중을 차지, ITI(Industrial Training Institutes)의 신입 단계부터 채용됨(생산직기술력을 기대이하로 평가)
 - 관리직은 똑똑하고 기본지식이 갖추고 있으며 근태가 잡혀있음
 - 주니어레벨은 단기적인 안목을 가지고 일하고 있어 이직율이 높음
- 제약과 IT서비스업종
 - 제약분야의 재능있는 인력은 교육이 잘 되어 있고, 회사가 요구하는 스펙을 충족하는 경우가 많고, 대학 추천으로 졸업자 중에서 채용, 이직율 높음
 - IT분야 재능있는 인력은 기술분야 학사, 석사학위 출신을 채용
 - 채용시 인력풀의 지적수준은 높지만, 현장응용력이 낮아 갭이 발생함

□ 개선 요구 사항

- 공장건설, 건축허가절차 불명료성 축소, 산업지역의 전력난 완화, 운송분야 효율성 제고
- 해외로 외환송금 승인절차 간소화
- 과도한 세금 감소로 공정 플레이기반 조성
- 경직적인 노동법(1940년)과 공장법(1956년) 개정
- 복제품과 위조품에 대한 실효적인 단속
- 일부 인프라 프로젝트와 건설 인허가기관을 중앙정부에서 주정부로 이관
- 특허의 사전-사후 허여(제약), 당국의 약가 책정시 품질요소 고려

● 인도내 소요절차 및 일수, 순위(세계은행 183개국 중 순위, 2012년)

창업(절차 12개, 29일, 166위), 건축허가(34개, 227일, 181위), 전기확보(7개, 67일, 98위), 재산 등록(5개, 44일, 97위), 납세(연간건수 33, 소요시간 254, 147위), 국제무역(109위), 계약집행(46개, 소요일 1,420, 182위), 청산(소요기간 7년, 소요비용 재산가액의 9%, 128위), 신용취득(40위), 투자가 보호(46위)

<인도일본상공회의(JCCII)의 인도정부 제출 건의서(2012년)>

- 세제
 - ① 배당금 세금 수취 측에서 징수
 - ② 이전가격세제에 관한 종합상사 사업내용해석 적정화, 사전심사제도내용의 조기명확화 및 도입
 - ③ SEZ 입주기업의 최저대체세(MAT)적용 제외
 - ④ 상품서비스세(GST)의 조기도입
- 사회보장제도 : 연금기금적립금, 귀국시 환불
- 비자 문제
 - ① FRRO가 발행하는 체류허가 유효기간을 비자 유효기간과 일치
 - ② 취업비자와 체류허가의 갱신수속 개선
 - ③ 관광비자에 관한 재입국 60일 제한 폐지
 - ④ 도착비자 발급환경 개선
- 인프라 : 다음 인프라의 조기완성과 진행 상태확인을 위한 프레임워크 구축
 - ① 첸나이 주변도로 정비
 - ② 방갈로르 주변도로 정비
 - ③ 콜카타 주변도로 정비
 - ④ 방갈로르 - 첸나이 간 고속도로 정비
 - ⑤ 하르디아(Haldia)항구의 준설과 입항루트 변경
 - ⑥ 엔노르(Ennore)항구역금 인하
 - ⑦ 철도의 유용한 이용을 위한 관리시스템 도입 및 마스터플랜의 日·印 공동작성
- 금융
 - ① 외국은행의 도시근교에의 지점개설에 대한 적극적인 승인 및 절차 신속화
 - ② 외환 및 자본 규제에 추가 완화 및 은행수속 간소화
 - ③ 외국은행에 대한 파견행원들의 규제 완화
 - ④ 외부자금차입(ECB)조건 완화 (운전자금융도 등으로 활용)
 - ⑤ 우선부문 대출 (중소·영세 부문) 규제 완화
 - ⑥ 보험분야 외자규제 (최대 26%)의 조속한 완화
 - ⑦ 강제재보험수수료 지불 유지
 - ⑧ 공인 외국투자자의 공동계정 개설
 - ⑨ 해외 개인투자자의 채권투자금지 해제, 해외 기관투자자의 채권투자 규제 완화
- 물류
 - ① 통관절차시스템의 단일 창구화, 주요공항에서 통관 24시간이내로
 - ② 항공화물의 취급 개선
- 토지이용: 바와루산업지역 토지추가지불금(Enhancement)의 산출근거 명확화 및 개선
- 제품 수입
 - ① 상계관세의 MRP (Maximum Retail Price)에 의한 산출 방법의 폐지, 수입 후 MRP 표시 첨부 허가
 - ② IT기기의 정부조달에 의한 원가산출근거(Bill of Entry) 제출의무 폐지

III

일본기업의 인도진출 사례

1

일본기업 진출사례

□ 인도내 일본기업의 전략

- 최고경영진이 진출을 결정, 합작투자와 100% 단독투자 간에 고민
- 장기전략으로 접근, 글로벌 전략의 일환으로 인도에 포지셔닝
- 현지화 제고, 다국적 기업들과 협력, 글로벌 소싱체인에 편입
- 원만한 노사관계가 관건
- 리스크를 줄이기 위해 합작투자 파트너에 의지
- 시장 조사와 법률 자문을 전문 컨설턴트에게 의뢰함
- 인도 현지전담인력을 본사와의 연락책으로 배치
- 파트너십에 있어서는 신뢰가 가장 중요한 요소임

2

대기업 진출사례

□ 특징

- 최근 일본의 대인도 투자는 자동차와 전기전자를 넘어서 은행, 보험, 화학, 유통, 물류, 광고 등으로 확장되고 있으며 M&A가 활발
 - * 미쓰이스미토모해상, 닛폰생명보험(보험), 미쓰비시전기(오토메이션), 코쿠요S&T(문구), SBS그룹(물류), NTT DoCoMo(통신), 도시바, 히타치(발전기자재), 미쓰비시중공업(발전기자재 및 조선)
- M&A 및 합작투자를 적극 활용
 - 유력파트너와의 합작투자나 인도회사의 지분 취득 혹은 M&A를 통해 진출
 - 합작을 통해 사업기반과 경험이 충분히 축적되면 단독투자로 선회

<일본기업의 대인도 직접투자 사례 (2011년)>

(단위 : 백만 달러)

업종	투자대상기업명	본사명(투자기업)	시기	투자액
철강	JSW STEEL LTD	JFE 스틸	2011년 8월	1,092.6
금융	RELIANCE LIFE INSURANCE COMPANY LTD	일본 생명보험 상호	2011년 11월	600.0
수송기계	INDIA YAMAHA MOTORS PVT LTD	야마하 발동기	2011년 4월	169.0
내화물 제조	TATA REFRACTORIES LTD	구로사키 하리마	2011년 6월	128.4
수송기계	SUZUKI POWERTRAIN INDIA LTD	스즈키	2011년 12월	71.9
의료기계	NIPRO INDIA CORPORATION PVT LTD	니프로	2011년 8월	66.4
문방구	CAMLIN LTD	고쿠요 S&T	2011년 9월	63.4
금융	EDELWEISS TOKIO LIFE INSURANCE CO LTD	도쿄 해상 일동 화재보험	2011년 6월	49.0
수송기계	SUZUKI MOTORCYCLE INDIA PVT LTD	스즈키	2011년 4월	45.1
금융	INFRASTRUCTURE LEASING AND FINANCIAL SERVICES LTD	오릭스	2011년 1월	40.3
금융	DAIWA ASSET MANAGEMENT INDIA PVT	다이와증권투자, 신탁위탁	2011년 5월	39.2
수송기계	RENAULT NISSAN AUTOMOTIVE INDIA PVT LTD	닛산자동차	2011년 2월	39.0
위생용품	UNICHARM INDIA PVT LTD	유니참	2011년 1월	36.8
수송기계	ASHOK LEYLAND NISSAN VEHICLES PVT LTD	닛산자동차	2011년 2월	33.1
의약품	ZENOTECH LABORATORIES LTD	다이어찌 산쿄	2011년 1월	17.2

자료: 일본 경제산업성

□ 대표 사례

① 자동차 분야 사례 : 스즈키

- 스즈키, 인도 최대 승용차 메이커이자 주요 수출기업으로 성장
 - 1980년대 인도정부의 국민차 사업 입찰에 철저한 조사 후 소형차를 제안, 중형차를 제안한 프랑스 르노社를 누르고 입찰에 성공
 - 회장의 협상과정에 참여로 외국인 착취에 반감이 심한 상황에서 상호이익을 설명하고 진정성을 증명, 신뢰를 얻음
 - 2007년 인도 정부 지분을 모두 기관에 매각했음에도 인도인들은 스즈키를 '인도기업'으로 인식하고 있어 소도시나 농촌 지역 판매에서 이점으로 작용
- 하지만 2011년 이후 빈번한 노사분규 원인은 일본인 관리자들의 인도문화 이해부족에 기인
 - * 특히 2012년에는 파업으로 2,720억불 손실 발생, 시장점유율 30%대로 급감

<스즈키의 인도 자회사, 마루티 스즈키의 최근 노사분쟁 빈발 원인>

- 회사 측이 생산성과 원가절감만을 강조한 반면 근로조건이 개선되지 않음
 - * 자동화설비투자 없이 지난 3년간 생산성이 40% 증가, 작업조건은 하루 8시간 근무에 점심시간은 30분에 불과, 두 번의 7분 30초 휴식
 - ☞ 대화를 좋아하는 인도인들에게 짜이(인도식 밀크티)를 마시고 화장실까지 다녀오기에는 촉박한 시간
- 일본식의 엄격한 규율적용과 현재인 관리자들의 권한남용이 일반근로자들의 불만을 가중
- 계약직 확대에 의한 고용불안정 및 근로자들간의 갈등 증가
 - * 인도 최대촉제기간인 디왈리시즌 등의 일시적인 수요증가시기에 생산확대를 위해 채용, 계약직들은 사전통보없이 해고가능, 수당이나 보너스가 없어 정규직 임금의 33%에 불과
 - ☞ 대안으로 핵심제조부문인 프레스, 용접, 페인트 공정 및 엔진, 기어, 악셀등과 같은 조립라인은 모두 정규직으로 대체, 채용은 인사부서를 통해서만 진행, 자동화 비중 제고
- 인도문화에 대한 이해없이 일본식 경영방식을 강요
 - ☞ 시간관념, 종교관, 가족관등의 차이를 이해하고 인도에 적합한 경영방식을 도입했어야
 - ☞ 2007년 인도 정부지분을 인수한 후 인도인 임원을 한명도 선출하지 않아, 직책을 중시하는 인도인의 특성상 임원으로 승진할 수 없다는 것이 사기저하로 작용
 - ☞ 약속 중시하는 일본인 VS 시간에 얽매며 살아가는데 익숙지 않은 인도인
- 파업공장 근로자들의 평균연령이 25세여서 감정조절이 미숙
- 강성노조'로 알려진 인도노동조합의 장기적이고 폭력적인 파업을 자주

③ 미쓰비시 : 현지기업과의 합작, 인수, 기술협력으로 다분야 진출

- 인도정부의 발전기자재 현지 생산장려정책에 따라 2007년 11월 인도 L&T와 합작
- 인도 구자라트에 생산시설을 갖추고 터빈과 보일러로 인도 발전기자재 시장 공략, 2010년 인도 티아나 그룹과 협력 양해각서 체결 후 전력시장 진출 가속화
- 2011년 12월, 조선분야 신흥 시장 공략을 위해 L&T와 3년간 기술라이센스 계약을 체결하고, 미쓰비시 전기는 푸네에 오토메이션 제조업체인 메성그룹을 인수함

④ 병원사업 분야 진출 사례 : 세콤 + 도요타 통상 + 키를로스카

- 2012년 4월, 세콤 40%, 도요타 통상 25.4%, 인도 키를로스카 그룹이 34.6%를 출자해 자본금 13억 루피의 병원경영 전문회사 "Takshasila Hospital Operating Privated Limited"를 설립
- 인도 카르나타카주 방갈로 동부에 2013년 4월 개원 목표로 288개 병상규모의 중 고소득층을 타겟으로 한 병원을 설립 예정
- 세콤, 도요타 통상이 진출한 이유
 - 의료 인프라 산업의 잠재적 성장 가능성
 - * 높은 경제성장과 인구증가, 중고소득층 증가, 투자부족으로 열악한 인프라로 인한 의료서비스 수요의 증가
 - 의료관광산업에서의 높은 가격경쟁력
 - * 질 높은 사립병원시설, 저렴한 치료비, 정부의 적극 지원으로 인한 의료관광산업의 급성장
- 3사가 합작을 결정한 이유
 - 세콤의 병원경영 노하우, 도요타의 의료기기·자재조달, 키를로스카의 인도 현지 네트워크 합작으로 시너지 효과 창출

⑤ 통신서비스 분야 진출 사례 : NTT DoCoMo(텔레콤 그룹)

- NTT DoCoMo, 2008년 Tata Group과 투자합작형태로 27억 달러 투자(26% 지분), 2012년 사업실적 인도 내 통신사 중 최악의 실적 기록(2011년 4월 - 2012년 4월 중 고객 수 10% 감소)
- Tata DoCoMo는 지난 12개월 동안 성과에 관련된 이슈를 언급하기를 거부하였으며 합작투자계획의 세부사항도 공유하지 않았음
- Tata Teleservices는 합작투자 파트너인 DoCoMo의 제시 성과기준을 충족시키지 못했으며 DoCoMo의 강점인 콘텐츠 플랫폼 및 기술솔루션을 인도에서 제대로 활용하지 못하였음
- Tata Teleservices가 DoCoMo의 GSM이 아닌 CDMA 기술사업 등에 초점을 맞추면서 중간관리자들의 기존 회사경영에서 소외, 일본 지분참여 파트너를 분노케 함

⑥ 의료기기 분야 진출 사례 : 오므론

- 1997년 주재사무소 설립을 시작으로 인도시장에 진출, 2011년 "Omron Healthcare India"를 설립하여 혈압계 등 주력 상품을 중심으로 활발한 마케팅 전개
 - * 2012년 매출액은 약 1,400만 달러로 전년대비 175% 증가
 - 2012년에는 "Omron Management Center of India" 설립
 - 마케팅 활동 강화방법
 - 자사제품 취급 점포 확장 및 현지 대형병원과의 협력체계 확대·강화
 - * 15,000점포 → 33,900점포
 - 인도인 니즈에 맞춘 상품개발과 중소도시 시장개척 추진
 - 사회공헌활동을 통한 지역 특화 마케팅 강화
 - * 지역약국을 대상으로 의료기기 및 건강관리 세미나 개최
-

○ 회사내부의 전폭적 지원 배경

- Omron Management Center of India 설립

* 본사기능지원업무를 담당하고 사업확장에 필요한 인도 현지 정보 수집 담당

- 현지공장에서 직수입체제로 전환

* 제품 라인업 강화와 니즈에 맞춘 상품개발을 위해 싱가포르 경유 수입 체제에서 일본, 중국 현지공장에서 직수입하는 체제로 전환

⑦ 자동차 및 이륜차 생산업체 : Honda, CSR활동으로 기업이미지 제고

○ 혼다(Honda)는 인도진출에 있어서 기업의 윤리 수준을 높게 유지하는 것을 기본 철학으로 삼고 CSR활동을 실천

○ 교육 및 인재 육성 사업 추진

- 혼다 재단(Hondao Foundation)은 인도 과학 기술부와 협력하여 2007년부터 'Honda Young Engineer and Scientist's Award(YES Award)' 프로그램을 진행
- 생태공학 분야 우수 학생들을 선발하여 장학금 지급 및 일본에서의 전문 인턴십과 대학원 이수 기회 제공

○ 농촌 지역 지원 사업 시행

- 장학 재단 운영과 더불어 농촌 지역 여성들을 위한 직업 훈련소 운영
- 현재까지 26기의 교육 프로그램 과정을 실시하였으며, 혼다 그룹 직원들 유니폼을 제작하는 방식으로 교육을 시작해 이후 직접 독립하여 일할 기회를 제공

3 | 중소기업 진출사례

□ 중소기업의 애로사항과 장점

- 인도는 유망성의 관점에서 매력적인 국가이지만 인프라문제를 위시하여 중소기업이 진출하기에는 어려움이 많음
- 하지만 대기업에 비해 의사결정이나 행동이 신속하여 유연성이 크다는 장점도 있음
- 결단력과 유연한 사업편성으로 인도의 불투명한 인허가 및 사업환경에 대응하였다는 공통점을 지님

□ 자동차부품제조 · 공급회사(A社) 사례

- 자동차부품제조공급회사 2003년 인도 진출결정 이후 JETRO, 은행 등의 지원 속에 현지공장 건설 진행
- A사는 일본계건설회사의 소개로부터 믿을 수 있는 사무소, 컨설팅에 의뢰한 후 공장건설 신청을 진행
- A사가 보는 인도사업 성공 노하우
 - 중요시기에 가격인상을 요구할 수 있으므로 단일 하청업체에 의존하는 것은 위험
 - 일본계기업 및 유관기관에서 정보 입수를 통해 더 나은 하청업체로 교체 가능
 - 진출은 신중하게 결정하되, 자회사 사장에게 결정권한을 부여하여 현지에서 신속한 결단이 중요

○ A사 인도 진출 연표

연도	월	세부 내용
2003년	10월	인도 진출 결정
2004년	4월	인도 진출 프로젝트팀 설치
	5-8월	제트로 뉴델리사무소 상담, 인도회계사무소에 주재원사무소 설립 의뢰
	9월	주재원사무소 설립
2005년		인도 측 인수후보회사와 교섭, 각주정부공업단지 개발공사와 교섭, 일본대사관, 영사관, 제트로, 일본계 은행, 기업에서 정보수집
2006년	2월	남부 타밀나두주 공업단지진출결정, 일본계 은행, 기업에서 정보수집
	3월	공업단지개발공사와 공업용지할당에 관한 각서체결
	4월	타밀나두주 첸나이시에 현지법인 설립신청
	6월	현지법인 설립완료
	8월	공업단지와 공장용지 리스계약체결
	10월	일본계 건설회사와 공장건설 협의개시
2007년	1월	현지 직원(제너럴 매니저) 고용계약
	2월	공장건설 시작, 행정당국 등록, 인허가 신청 및 신고 시작
	10월	공장완공, 설비·기계류 수입 및 공장반입개시
	11월	행정당국의 최종검사(환경관련, 조업허가등)
	12월	행정당국의 최종승인·허가취득
2008년	1월	현지생산부문관리직·현업원·검사원등 고용계약(총 30명 정도), 테스트생산, 생산개시
	2월	상업생산 개시
	3월	고객에 납품개시

○ A사 인도내 공장생산까지 신청일람표

	신청/인허가 명칭	인가기관	신청대행	주선/소개/협력
①	공장건축허가신청	지구행정당국	설계사무소	일본계건설회사
②	전력공급신청	주전력청	전력관련건설턴트	설계사무소/일본계건설회사
③	생활/공업 용수공급신청	지구수도국	일본계 건설회사	공업단지개발공사
④	전화선 부설신청	지구전화국	일본계 건설회사	공업단지개발공사
⑤	환경부 인가신청	지구환경청	환경건설턴트	설계사무소/일본계건설회사
⑥	공장조업허가신청	공장감독국	공장건설턴트	공장감독국
⑦	자가발전기설치신청	주전력청	발전기서플라이어	
⑧	세무등록	중앙/ 주정부세무당국	회계사무소	
⑨	후생연금등록	주보험청	회계사무소	
⑩	무역업자등록	지구상공국	회계사무소	
⑪	경찰서등록	지구경찰서	독자적으로 신청	
⑫	소방서등록	지구소방서	독자적으로 신청	

□ 기타 일본 중소기업 사례

○ 일본차(茶), 건축자재 및 기술 운영 비즈니스

- 본사의 성공은 많은 노력과 시간을 들인 실패의 경험이 있었기에 가능
- 인도 진출에는 인맥이 중요, 처음에는 자신이 가진 인력풀을 활용한 후 현지 일본인에게 소개받는 것이 가장 좋음
- 현지 일본인모임 및 대사관, JETRO 등의 정부기관에 직접 접촉하는 것도 가능
- 사장이 현지에서 배우며, 직접 신용을 얻는 것이 중요함

○ 프레스 부품

- S사의 부품을 받고 진출하였으나 기대만큼 일거리가 많지 않았음
- 비일본계 영업 추진
- 부품에서 금형으로 주력 업종 이동(외부에 의존하지 않는 자주적 문화)

○ 다이캐스트 주조

- 태국의 사업이 궤도에 오름
- 태국 공장의 보완 및 성능 향상을 위해 인도 진출을 검토
- 수출입, 인재, 발전여지를 고려해 첸나이 진출을 결정

○ 금속가공

- 유류 컨테이너 수요 예측하여 조사 중
- 플라스틱이 주류를 이루고 있어 시장성이 낮음
- 사장이 인도 진출 열망, 일본 고객을 위한 지원을 시작함

○ 수지성형

- S사 하청 공급자(Tier2)의 공장으로 진출
 - 수지 기업과 성형 기업의 일본계 기업 합병
 - 사업 정비 후 독립공장 건설을 목표로 함
-

○ 정밀가공

- 90년대 엔고시기에 태국 진출, 사업 본격화
- 인도네시아와 인도 진출을 검토 중, 인도 일본 기업으로부터 반응이 좋았음
- 비용이 높아도 장래성이 기대됨

○ 콘텐츠

- 제일 인도인을 채용하여 현지 고객 발굴
- 콘텐츠 수요가 증대할 것으로 판단하여 대리점 확대에 주력

○ IT, 소프트웨어

- 日·印 아웃소싱은 대형업체도 고전 중인 분야
- 일본기업이 먼저 진출해 시장 우위 선점을 노림
- 인재가 부족한 도심부 진출 단념, 대기업 연수를 하청받기도 함

○ 맞춤기계

- 영어권이라는 장점으로 인도를 선택
- 맞춤기계를 설계, 수리
- 대형 상사의 지원과 일본 현지 수요에 대응
- 지역 기업 활용을 통해 진출

IV 중국, 서구기업의 대인도 진출전략 및 사례

1 중국

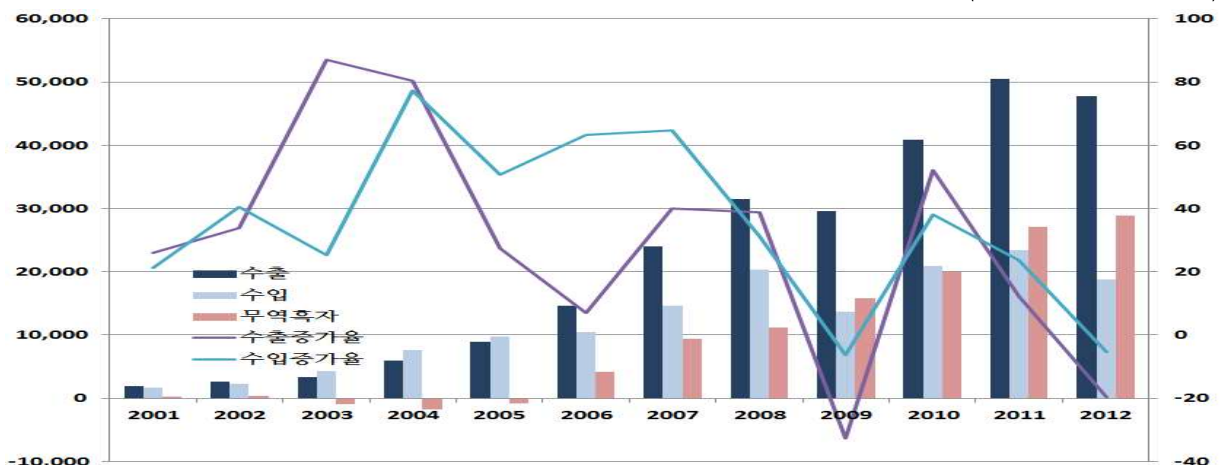
□ 중국의 대인도 무역투자 현황

○ 중국은 인도의 최대교역국, 중국의 對인도 수출 급증

- 인도는 중국의 수출대상국 7위이자(수입대상국 21위) 전체 무역흑자의 12.4%를 차지하는 주요 교역국('12년말 통계기준)
 - * 중국은 인도의 최대 교역국(최대 수입국이자 수출대상국 3위)
- 최근 12년간 중국의 對인도 수출증가율은 매년 평균 35%(2009, 2012년 제외) 총 18.5배 성장
- 하지만 중국의 기술 발전에 따른 고부가가치품 수출비중 확대에 비해 인도의 자원 및 저부가가치 제품 위주 수출이 무역불균형을 심화시키고 있음
 - * '06년 이후 시작된 인도의 對중국 무역 적자폭 확대 추세, 인도 정부차원에서 對중국 무역 불균형 해소를 위해 적극 노력하고 있음

<중국의 對인도 수출입 동향>

(단위 : 백만 달러, %)



자료: 중국해관 통계

- 품목별로는 중국의 對인도 수입 품목은 철광, 동, 다이아몬드, 화강암 등 천연자원 및 면, 면사 등 의류 원자재 중심
- 중국의 對인도 수출 품목은 전기 전자제품, 기계류 등 고부가가치 품목집중, 교역 품목의 차이는 인도의 對중국 무역적자 심화의 요인이기도 함

<중국의 對인도 수출입 상위품목('12년 기준)>

(단위 : 백만 달러)

구분	對인도 수출 상위품목			對인도 수입 상위품목		
순위	코드	품목명	금액	코드	품목명	금액
1	8517	유선전화용기기	2,920	2601	철광	3,032
2	8471	자동자료처리기계	2,276	5201	면	2,169
3	3105	광물성 또는 화학비료	1,727	7403	정제한 동과 동합금	1,002
4	3102	질소비료	1,243	7102	다이아몬드	1,250
5	8528	TV 수신용기기	906	5205	면사	3,712
6	8402	증기발생보일러	762	3902	프로필렌	459
7	2933	질소해제로	739	2516	화강암	240
8	8504	변압기	710	2710	석유와 역청유	68
9	7304	철강제 관	708	2902	환식탄화수소	458
10	2941	항생물질	698	1515	비휘발성 식물성 유지	216
총계			47,746			18,820

자료: 중국해관 통계

○ 교역규모에 비해 적은 상호투자규모

- 중국의 對인도 해외직접투자액은 1억 8천만불('11년 기준)로 중국 ODI 대상국 41위
- * 인도의 FDI 대상국 기준으로 중국은 25위 차지('11년 기준)

<중국의 對인도 해외직접투자 규모>

(단위 : 백만 달러)

연도	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
금액	0.15	0.35	11.16	5.61	22.02	101.88	-24.88	47.61	180.08

자료: CEIC

- '12년 인도의 對중국 투자액은 44백만불 규모(중국의 FDI 통계기준)로 양국의 교역규모에 비해 투자규모는 작은 편임

- * 양국의 상이한 산업구조, 인프라 구축 상황, 뚜렷한 투자 인센티브의 부재 및 근현대사의 갈등 국면이 그 요인

□ 중국기업의 인도 진출현황

- 새로운 수요개발 및 제조업 발전 기회 포착
 - 중국 방직업의 경우 생산능력은 우수하나 국내 수요는 생산의 1/3 수준에 불과, 포화된 내수시장을 벗어나 인도 투자로 대체수요 개발
- 중국 경제 사이트 허쉬왕(和讯网)에 따르면, 2012년 상반기까지 중국의 10개 기업이 공장을 건설하였거나 착공 중
- 100개 중국기업이 인도에 사무소를 설립, 주로 타밀나두주, 카르나타주, 마하라슈트라주지역 등으로 진출 중

□ 중국의 인도진출 사례

- 화웨이(華微), 인도 내 중국기업 견제 분위기 극복을 위해 현지화 박차
 - 통신 및 네트워크 장비에서 인도시장 사실상 석권
 - 세계 2위 통신장비메이커로 저가를 무기로 시장을 급속하게 잠식
 - 2010년 화웨이는 인도정부와 소스코드 공유에 합의하는 등 협상을 거쳐 첸나이에 5억 위안을 투자, 공장을 설립하는데 결국 합의
 - 현재, 벵갈로르에 소재한 인도 R&D센터에 2700여명 근무, 중국 다음으로 해외에서 가장 큰 R&D 센터로 변모를 추진 중
- 기업의 지속가능한 성장 및 3P(people, planet, profit)에 부응하기 위해 아래와 같은 활동 실시
 - 화웨이는 제품 및 공정과정의 에너지 소비와 이산화탄소 배출을 최소화하려는

- 친환경 정책을 추진해옴. 2010년부터 기업 내 LCA (Lifecycle Assessment) 기관을 설립하여 자체적으로 제품의 이산화탄소 배출량을 측정할 수 있도록 함
- E-Hope 프로그램을 통해 소외된 아동을 대상으로 최신 기술, 정보 및 컴퓨터 시스템 교육 실시. 2010년부터 700여대의 컴퓨터를 보급하고 250개 학교에 인터넷 네트워크 제공
 - 인도 제조업체와의 지속적인 관계 유지를 위해 현장 교육 및 리더십 강화 프로그램 등을 실시함. 또한, 직원의 복지와 능률 향상을 위해 안전한 작업 환경, 건강 검진, 안전사고 예방교육을 지원
- 자사 간부직원들의 인도식 이름 쓰기, 인도축제에 현지 전통의상을 입고 참여하는 등으로 인도 사회 내부에 파고드는 등 각별한 노력을 기울이는 있음
- **인도 통신사업자, 정부의 중국통신장비 수입제한 반대 이유**

☞ 중국 통신장비업체들이 R&D투자를 많이 하고 있어 세계시장 점유율 50%에 달해 중국산말고는 다른 대안 부재, 구매단가, 딜리버리 효율성 측면에서 훨씬 우위
- 중싱통신(中興通訊) 통신장비 및 서비스업체, 북부의 하리아나주에 독자투자 공장 설립
- 공장의 부지면적이 4,000평방미터, 2005년 1기공정 완공후 양산 시작
 - 2005년 초 중싱은 인도 최대 IPTV 운영상인 Atlas Interactive Pvt Ltd와 2,000만 달러에 달하는 IPTV네트워크 건설하는 내용의 MOU 체결
 - 현재까지 중싱은 인도의 델리, 뭄바이 등 도시에 대표처를 설립하고 벵갈루루에는 고객센터 부문을 설립해 영업 중
- 하이얼(海爾) 가전제품회사, 특수한 판촉 전략 강조
- 인도법인을 2004년에 설립, 중간소득층과 고소득층을 주 타겟으로하여 제품개발 중, 최신 기술이 녹아든 제품개발, 냉장고, 자동세탁기 등을 다양한 가격대에서 판매

- 인도 진출에 있어서 특별히 제품을 촉감으로 직접 느낄 수 있도록 허락하는 판촉방법을 강조함
 - * 고소득층을 타겟으로 한 체험 센터 운영, 브랜딩에 중점을 둔 광고전략을 추진함
 - * 시장점유율: 냉장고 8-9%, 세탁기 7%, 에어컨 5%, 소형가전 4%
- 윈난산빠(云南山瀑) 의료기계회사, 벵갈루루에 첨단기술회사 설립
 - 2009년 진출해 인도기업과 협력, 80개 의료전자정보제품을 개발해 수출 중
 - 지난 2012년 6월 개최된 '인도-중국상무검토회의'에 참석한 본사 대표는 인도에 투자하려면 협력분야 및 협력대상을 잘 파악해야 하며 현지화 경영이 필요하다고 밝힘

2 영국, 미국, 독일기업

□ 유니레버, 제품부터 기업인사까지 현지화, 촌락사업 시행

- 1961년 인도 내 자사계열사인 힌두스탄 유니레버 회장에 인도인을 임명하여, 사실상 유니레버를 인도기업으로 각인시키는 동시에 인도인 고위 임원들로 인도 관청과의 협상과 거래를 효율적으로 이끄는 데 성공
- 힌두스탄 유니레버는 “인도에 좋은 것이 유니레버에도 좋은 것”이라는 모토를 가지고 출시 단계에서부터 인도 소득수준과 취약한 유통 시스템을 고려하여 제품 개발을 하고 판매방식을 결정함
- 농민들에게 축산영농 지식을 제공하고, 보건과 위생을 증진하는 ‘에타 사업’, 인도내 여성의 낮은 지위를 개선하고 그들을 촌락 유통에 이용하여 고용도 창출했던 ‘삭티사업’으로 좋은 이미지를 구축함
- 인도 전역 35개 공장을 운영하고 있음에도 불구하고 최근 5년간 파업이 없고 성공적 노무관리를 통한 각종 HR Awards 수상
 - 35개 공장에 HR 전담직원을 배치해 면밀한 관리 진행

□ GE 메디컬, 현지기업 장기투자를 통해 인도 내 지지층 확보

- 인도책임자는 처음에는 80%를 대정부 접촉업무로 소비, 회사가 설립되고 인도에서 뿌리를 내려가면서 이제는 20%로 줄어듦
 - 규제당국은 매년 규제를 더욱 복잡하게 만드는 경향이 있음
 - * 인도 비즈니스관련 법률 수 : 회사 17개, 간접세 8개, 형사 및 자동차사고 17개, 재산 19개
- 인도 의료장비시장에 진출하기 위해 인도 토착기업인 위프로와 합작법인을 설립함
 - 이후 GE 메디컬은 합작법인에 대한 자신의 지분을 51%로 올려 지적 재산을 모두 차지하는 대신, 위프로(Wipro)에 기업용 소프트웨어 외주로 신뢰를 쌓음
- 거래, 납품업체 한 곳을 개발하기 위해 인도 바라트 전자(BEL)를 지정, 8년에 걸쳐 필요한 시간과 노력을 투입하여, 이 회사를 세계적 수준으로 끌어올림
- 이러한 투자를 통해 인도에 수많은 우호적 세력을 가지게 되었고, 그로 인한 지지층은 인도에서 성공하는 발판이 됨

□ 암웨이, 인도문화 이해, 철저한 인력관리, 맞춤형 상품개발, 마케팅

- FMCG 직접판매 업체 중 인도 내 시장점유율 1위임

- 암웨이 인도가 직면했던 가장 큰 어려운 점은 인력관리였음
 - 종업원에 대한 피드백하는 방법도 남·여 성별에 따라 다르게 해야 하며, 민감한 반응을 세심하게 배려해야만 했음
 - 좋지 않다고 노골적으로 말해서는 안되며, 전문적인 비판도 매끄럽지 않게 하면 인도에서는 인신공격으로 비칠 수 있음

- 종업원이 가족부양 책임을 지기 때문에 해고 시에 인도주의적인 문제를 우선적으로 고려(가급적 유화적으로 직장을 떠나도록 해야)
- 인도에서는 우정이 업무보다 언제나 우선시 되며, 비밀이 없어 외국투자자가 무엇을 하는지 결국은 알게 될 것임
- 인도인들은 믿을 수 없을 정도로 영리하고 열심히 일하며 충성심이 있기 때문에 주는 것만큼 정확하게 되돌려 받을 것임
- 사람들과 시간을 함께 보내면서 유대관계를 맺어나가는 것이 중요함
- 인도의 독특한 환경에 적응하고자 글로벌 모델을 적용하는 대신 모든 가정을 염두에 두고 적용가능성을 검토하고 다양하게 시도함
- 인도에서는 창고 하나로 전국을 커버할 수 없으며, 유통업자들이 온라인으로 주문하기 보다는 80%가 센터에서 직접 픽업해 가고 있음
 - * 포장 및 용기사이즈를 다양한 사이즈를 출시하고 있고, 글로벌 브랜드와 로컬 브랜드 갖춘 이중전략을 채택, 로컬 브랜드가격은 글로벌 브랜드가격의 거의 1/3에 불과함
 - * 코코넛오일 등 인도에서만 시장이 있고 가치가 있는 제품군을 갖춘
- 인도 내 마케팅제품 90%를 현지에서 제3자 계약제조방식으로 생산
 - 현지 적격 제조업자를 골라 계약 생산하는 것이 매우 힘이 드나 포기하지 않음
 - 인도에서 제조하면 제품을 수입해 들여와서 고객에게 배달하는데 까지 9개월이 소요되는 것을 대략 6~7주면 유통할 수 있기 때문임
- 주별로 복잡한 세제, 정부 규제 장벽 속에서 어려움을 극복해야 함

□ 독일 메트로, 보호주의적 인도 이익집단과 토착기업들과 계속 씨름

- 캐쉬앤캐리 유통업체 메트로는 인도 도매유통에 진출 후, 보호주의적인 현지 이익집단 및 토착 기업들과 계속 씨름하고 있음
- 손님들이 상품을 골라, 현찰로 값을 치른 다음 그들 자신의 장소로 직접 상품을 수송하는 방식으로 중간상인을 배제함
- 저가의 메트로에 손님이 몰리자 도매업자, 유통단체들이 민족주의 정서에 호소한 언론플레이, 영업허가조건에 의혹을 제기 중앙정부와 주정부가 굴복함
 - * 인도정부는 토착유통업체들의 이익이 반영된 2003년 APMC법을 제정, 메트로가 곡물과 채소, 식품 판매 분야에서 경쟁을 금지하여 인도인들의 장바구니의 1/3이상인 품목을 메트로에서는 구매할 수 없도록 함
 - * 방갈로르 메트로점은 최소포장규격 의무화, 남자들만 쇼핑하도록 규제함

□ 도미노피자, 피자맛의 현지화, 30분 배달 보증제 시행

- 1996년, 도미노피자는 첫 번째 매장을 다리아 간지에 개점, 당시 피자는 낫설고 귀한 음식, 2001년 텔레비전 광고 시작
- 인도인 입맛에 맞게 매운 메뉴 출시, 신속한 배달 전략(30분 배달보증제)

- 새 매장의 직원들은 배달을 위해 수작업으로 지도 제작
- 30분 배달 보증제 시행으로 소비자들에게 배달 1위 업체로 자리매김
 - ☞ '30분 내 배달 못 하면 피자를 공짜로 준다'고 광고, 인도의 소비자들 사이에서 브랜드 인지도를 높이기 위해 시작
- 시간 엄수가 부족하고 공짜를 사랑하는 인도인들은 시계를 보며 혹시나 배달원이 늦으면 공짜로 피자를 얻을 수 있지 않을까 하는 기대감을 가짐
 - ☞ 배달되는 도미노피자 중 0.5 퍼센트 미만이 30분이 지난 후 고객에게 배달

- 인도내 판매된 피자의 약 55%, 홈-딜리버리 피자는 70%의 점유율을 나타냄
- 인도는 영국과 멕시코에 이어 도미노피자의 3번째로 큰 시장이며 빠르게 성장 중
- 약 550개의 도미노피자 매장이 각각 110개의 인도 도시에 위치, 또한 매주 2개의 새로운 매장이 개점(연간 동일매장 성장률은 23%)

V 인도에서 성공한 한국 중소중견기업 특징과 사업상 애로사항

1 중소기업의 진출 사례

- 라탄 타타회장 “인도시장에서 살아남기 위해서는 해외시장 보다 가격경쟁력이 더 있어야 한다. 구매력 낮은 인도시장에서 시장세분화를 항상 생각해야한다.”
 - * 중국인보다 융통성 부족, 어떤 비용이 들더라도 가격경쟁에서 이기겠다는 욕구가 강함
- 이광수 부산외대 인도통상학부 교수, “가난한 인도인들과 원원하려고 생각하지 않는 한 인도는 한국기업인들의 무덤이 될 가능성이 크다. 그들과 함께 하려는 생각으로 마음을 바꾸면 의외의 성과를 얻을 수 있다. 인도의 토양에서 나고 자란 타타그룹의 기업철학을 깊이 살펴볼 필요가 있다.”

□ 인도에서 성공한 중소중견기업 특징

- 적정가, 인도에 맞는 제품개발과 사양, 품질과 기술경쟁력 갖추
 - 인도에서는 아직 구할 수 없는 기술, 외국 발주처나 설계회사들이 추천, 유럽산 대비 가격경쟁력, A/S로 신뢰를 쌓았음(K社 사장)
 - 선진국 기업과 비슷한 수준의 품질을 유지하면서 가격은 80% 정도로 유지하며 마진율은 적지만 수량은 늘리는 박리다매 전략 사용
 - * 20-30%로 낮은 가격으로 치고 들어오는 중국기업들이 가장 큰 위협요인
- 선진국과 비슷한 수준의 품질을 유지하면서 영업에 있어서는 인도 파트너를 무시하지 않으면서 현지화를 하였으며, 기술영업과 기술을 전수하는 복합영업으로 이들을 리드하는 경우가 많음
- 인도인들이 느끼는 한국기업들의 큰 경쟁력인 빠른 업무처리, 납기 준수가 비교우위요인에서 경쟁업체보다 뛰어남
- 성급해 하지 않고 철저히 준비
 - 사업내용, 규모에 따라 다르지만, F/S조사, 사업화 결정, 투자 및 사업

계획입안까지 약 2년 정도 기간을 잡는 것이 바람직

- 정치경제 리스크, 사회정세, 외자제도, 세제, 인프라 정비 상황 등 체크
- 공장입지 선정, 단독 또는 합작경우 파트너 선정, 생산계획 작성
- 인원계획, 설비투자내용 및 금액, 원자재조달, 판매/자금/이익계획

○ 단계적 진출, 법제도 및 정책리스크 변화에 촉각을 세움

- 작은 수업료는 미리 지불한다는 생각으로 단계적 진출 계획
- 바로 단독투자보다는 사전에 수출, 판매 및 기술라이선스, 소수 지분 합작을 통해 검증과 신뢰를 쌓고, 인도식 경영, 관습을 배우고 이해해 나가야 함
- 기업경영에 직접적인 영향을 미치는 굵직한 사안이 수시로 변화하며, 투자정책 및 기구도 끊임없이 변화
- 인도 대기업계열사라도 신용조사를 철저히, 지분율 결정에 신중
- * 50:50합정, 경영권간섭차단 10%정도 국한, 인도 파트너 지분 최소 26%되지 않게

○ 합작계약 시 전문가를 활용하고 계약서에 종료사유 명시

- 자본금납입 등 약속 불이행시 계약자동 해지, 지분인수관련 리얼옵션 등

○ 인도인과의 비즈니스 협상에서 한국식 마인드를 버림

- 계약서를 협상할 때 용어정의부터 명확히 하고, 필요한 사항은 사소한 것이라도 가능한 계약서에 넣고, 인도에서 재판은 계약서가 없으면 치명적임을 명심

○ 임원회의를 잘 이끌어 가고 이익확보 시스템을 마련확보

- 임원회의에 영어를 하는 한국인을 끼우는 것이 필요, 적절하지 못하다고 생각하는 내용에 그때 그때 반론을 제기하고 기록에 남겨두며, 임원회의 회의록은 자구 하나하나를 체크해야 함
- 좋은 파트너를 선정하고, 파트너와 이익배분이 가장 중요하기 때문에

계약시 양자가 확실히 해두며, 판매회사를 두는 경우 생산회사가 100% 지분을 가진 완전자회사로 가는 것이 바람직함

2 한국 중소기업의 인도 진출 애로사항

- 인도진출시 애로사항은 투자 준비단계에서는 불투명한 행정과 투자국에 대한 정보 부족 순이며, 현지경영활동에서는 불투명한 행정, 열악한 인프라, 비용 상승, 세무, 고급인력 채용 순(KOTRA, 2010)
- 제조업은 인프라 부족, 부품조달 난, 인사관리 곤란, 노사갈등/분규, 생산코스트 상승 순이고, 비제조업은 인프라 부족, 고용 및 인사관리 곤란, 현지금융조달 순 (대외경제정책연구원, 2011)

□ 중소기업들의 애로사항 사례

- 인도에 와서 사업준비를 하는데 3년 동안 거의 얻는 것이 없었다
- 인도에서 합작하면 실패한다고 많이 들어, 단독진출을 고려하지만, 인허가, 공장건설, 마케팅을 중소기업 혼자로는 너무 힘이 부친다
- 뭍바이는 변두리라도 사무실, 차량 임차료, 현지직원 인건비, 자녀교육비 등 주재비용이 연간 3억 이상이 들기 때문에 중소기업들은 염두를 못 내거나 서두르다가 실패하고 귀국한다 (현지법인 인터뷰)

□ 제조, 프로젝트 현장에서의 애로점(구자라트 수라트 소재업체 현장소장)

- 한국 1980년대 수준인 인도 하도급업체 의식
 - 하도급 업체 오너는 보통 문제없다고 하는데, 꼭 현장에 가서 설비와 장비 수준을 점검한 뒤 계약을 하는 것이 좋음
 - 정기적으로 작업량과 제품 검증이 이루어져야 하고, 계약대로 제품이 생산되지 않거나 제품이 불량일 때를 대비하여, 반드시 계약서에 결재방법을 명기해야 함
- 업무 및 책임에 관한 상세지침 필요하고 근무태만이 혼함
 - 근로자부터 관리자까지 지각 및 결근이 빈번함

- 업무 회피가 심해 상세한 업무 책임제와 더불어 직원 교육이 필요
- 한국 관리자들이 전 업무를 전담하는 실정으로 한국 근로자를 뽑고 싶으나 인도에서 근무하고자 하는 직원이 부족함
- 대규모 공사현장에 나타나는 이익단체들로 업무에 지장 초래
 - 노동조합이나 변호사, 신문기자나 심지어는 경찰까지도 이것저것 문제를 제기하며 금품요구 및 현장 방문을 자주하여 업무에 지장
- 뉴델리, 뭄바이, 첸나이, 뿌네 등은 한인게스트 하우스가 있어서 장기출장자가 큰 어려움이 없으나 최근 공업지역으로 각광받는 구자라트州는 한인게스트하우스는 물론, 식당조차 없어 어려움

<인도진출 한국기업이 본 인도 무역투자 장벽과 개선요구사항>

- **관세 통관**
 - 관세율변경사항의 신속한 웹사이트 공시, 복잡한 관세 산출방식 개선
 - 이전가격 산출 방법의 명확화와 승인보증금(SVB)의 신속한 환급
 - 이전가격 관련 수입통관 가격 검증 절차의 보완
 - 특별부가관세 환급 관련 관세청의 임의판단 해소와 제도개선
 - 수출물품 통관 관련 명확한 규정 및 매뉴얼 공개
- **관세 외 기타 세제 6**
 - 법인세목 단순화와 운임세(Freight Tax) 과세제도 개선
 - 건설업체 매출에 대한 원천세 공제세율 명시
- **인프라:** 파손 도로에 대한 신속한 복구, 발전시설 확충위한 규제 완화
- **FDI 규제:** 소매유통업 투자제한 완화, 외국계은행지점설치 제한 완화
- **비자 신청 및 절차**
 - 프로젝트 추진관련 외국인 노동자 제한완화
 - 고용비자 발급 기준 현실화 및 명확화
- **행정절차 비효율성 및 불투명성**
 - 수입제한 조치에 대한 변경사항 발생시 구체적 내용 공개
 - 반덤핑 조사기준 제도화
 - BIS 인증 등 신규 규제 도입 시 충분한 준비시간 제공
- **노무관리:** 외부 정치세력의 선동에 의한 노조 설립 및 파업 조장 근절
- **기타 이슈**
 - 한국-인도 간 항공협정 개정을 통한 여객편 공급 증대
 - 마피아의 불법행위에 대한 근절노력 및 실질적인 단속강화
 - 95년 대정부 임차 공장부지와 관련 부당 임대료 징수 개선

VI	시사점
----	------------

□ 일본기업의 향후 對인도 투자는 확대 전망

- 현재 인도, 일본 투자 현황에서 유추할 수 있듯이 일본기업의 향후 투자도 확대 전망
- 기존진출 자동차 회사의 생산 규모 확대와 신규 회사 진출에 따른 부품 기업의 투자가 가속되고 있고, 공작기계, 자동화기기·설비, 엔지니어링 서비스 등 주변 산업에 투자 분야 확대
- 시장의 고부가가치화, 부품·기술의 고도화에 따른 진출 수요의 증가
- 동아시아의 공급망이 인도에 진출할 것(FTA협상 진전)
- 일본 제조업의 집적이 계기가 되어 서비스, 금융, 통신업의 진출 활발해질 것
- 파나소닉, 다이이찌 산쿄, 노무라HD, NTT 도코모 등 대형 M&A안전형성이 활발해질 것. 동 업계 타사의 움직임도 주시
- 日·印 FTA와 GST의 도입이 계기가 될 것

□ 인사관리의 현지화

- 앞서 언급된 중국 화웨이, 영국 유니레버, 암웨이 사례에서 다수 국가들의 성공요인의 핵심은 인사관리의 현지화
- 우리나라와 비슷한 문화권의 일본도 스즈키사의 노사분쟁 사태, 미쓰비시의 현지기업과의 합작 등의 사례에서 볼 수 있듯이 현지화와 고전 중

- 인도식 경영, 사내전문가 배양, 유능인력 파견
 - 인도와 같이 정치와 관료의 영향력이 강한 국가에서 제도의 투명성이 낮은 엔지니어 마인드는 곤란
 - 회사 내 학습역량을 강화, 인도식 경영을 숙지
 - 인도측 파트너에 끌려다니지 않게 최소 한 명의 파견자는 10-20년이라도 계속 근무시키거나, 인도인 관리자를 내사람으로 키워야 함
 - 기업 내 인도전문가 배양 및 인도로 장기 파견
- * 미국 Cisco: 인도사업을 중시, 상위 10%인재를 관리직으로 파견

□ 인도 문화모토 "Unity in Diversity"의 존중과 실천

- 인사관리에 있어서 가장 큰 핵심은 인도 문화에 대한 이해
- 일본에서 분석하였듯이, 인도 접근시 중국과 같은 아시아문화권으로 접근하는 것은 위험
- 인도는 다인종, 다문화 국가로 문화적, 종교적 배경이 서로 다른 커뮤니티와 개인들 간의 공존을 위한 사회적 긴장 관리와 문화적 협상과 같은 노력이 있어왔음을 알아야 함
 - * 대리점간문제가 생겨 영업소장을 바꾸자는 제안이 있었는데, 이 영업 소장이 인도 내 소수 종교인 이슬람교도여서 그를 해고할 경우 힌두교편을 든다는 인상을 줄 것을 우려하여 해고 하지 않았음. 경영논리로 밀고 나갔다면 엄청난 대가를 지불했을 것임 (L사 전법인장)

□ 일본측이 분석한 한국기업의 성공요인을 주목, 더욱 차별화

- 투자액, 특허신청 수, 미디어 노출, 정부 간 교류면에서는 일본기업이 우세하지만 무역액, 프로젝트 수, 기업 수, 주재원 수는 한국기업이 우세함
 - 정부, 최고경영진의 직접적이고 구체적인 토론
 - 의사결정도 현지식으로 경영의 현지화

- 인도 중간관리자에게 많은 권한을 위임하는 노무 현지화로 빠른 의사결정
- 명확한 달성 목표와 타겟 설정
- 단발사업으로 끝내지 않고 규모의 경제를 적극 활용
- '물건은 깨진다'는 인도인의 신념에 맞춘 철저한 애프터서비스
- 현지 생산으로 생산비용을 낮춤
- 인도까지 따라가는 한국인 하청업자들
- * 단신부임이 아닌 가족동반으로 생활여건이 혹독한 인도에서 비교적 잘 견딤

□ 현지정부와의 협력채널 구축 및 고급 정책정보 공유

- 인도진출 기업들에게 필요한 것은 주재국 정부와 협력관계 지원 38%, 주재국 투자관련 정보적시제공 20%순으로 설문조사(대외경제정책 연구원, 인도진출기업설문조사, 2011) 결과 나타남
- 외국인투자유치를 담당하는 주정부 산업부와 협력채널을 구축하고, 범인도 경제단체인 FICCI, CII외에도 거점 도시별 대표 지방경제단체에 회원으로 가입, 정확한 컨택 포인트를 찾아내고, 비즈니스 현장정보를 수집, 로비채널로 활용
- 미국, 일본 등의 인도 지역별 상공회의소, 정보수집 채널 벤치마킹
- 현지 회계사, 변호사, 자문 등 전문가를 발굴, 현지투자기업인들의 감수와 자문을 거쳐 실전감각을 보강한 투자정보 및 리스크관리타워 구축이 필요
- * 인도에서 사업할 때 알아야 할 주요 경제법률은 20개(계약법, 회사법, 경쟁법, 공장법, 중재조정법, 물품판매법, 산업조정법, 특허법 등)
- “공신력 있고 수입료가 저렴한 인도 회계법인을 찾는 것이 중요하나, 쉽지 않다. 중소기업이기 때문에 KPMG, PWC등 소위 BIG 4를 쓰기가 어렵다.” (R사 재무회계담당)

□ 현지기업과의 제휴·협력 중요, 현지파트너와 갈등, 이문화 겹 극복해야

- 국내기업도 일본의 진출전략과 마찬가지로 현지기업과의 제휴 및 협력에 대해서 고려해볼 필요가 있음
- 일본의 현지기업과의 협력 중요성에 관한 설문조사결과



- 과반수 이상의 일본 기업이 인도 사업 전개에 있어 현지기업과의 협력이 중요하다고 회답
- 현지기업과 거래가 많고 시장이 분산되어 있기 때문에 일본기업은 판매나 마케팅 면에서 제휴를 중요시
- 노무나 인사 관련 매니지먼트에 문제의식을 갖고 있는 기업도 많음
- 계약사회인 인도에서는 현지와의 협력 및 활용에서 의결권, 경업금지, 해지조건 등 일본에서의 계약 이상으로 상세한 요건을 구비할 필요가 있음
- 더욱이 인도 기업 대부분이 오너 기업이기 때문에 커뮤니케이션을 긴밀하게 하여 항상 의사결정자와 공통 이해사항을 만들고 조정하는 것이 바람직함





유통경로/노무관리/인재공급/마케팅/부동산관리/생산관리/경영관리/자본/기타

□ 중소기업 니즈에 눈높이를 맞춘 비즈니스 플랫폼 구축

- 현지 대표유통기업과 중소기업 마케팅 및 신 유통채널 플랫폼 구축
 - 인도 진출 국내 대기업의 경우 현지 홈쇼핑 등 소매유통 진출 기업과 파트너링, 토털마케팅 솔루션(TMS) 플랫폼 제공
 - 인도진출 한국유통 대기업의 광고 채널, 소비자 DB, 유통 채널을 통해 런칭 전 소비자 반응 테스트, 런칭준비(서류화, 인허가, 마케팅 재료 등) 등으로 브랜딩 및 시장창출

● 인도 소비재시장 진출에 실패한 중소기업들의 공통 유형

- ☞ 인도문화와 부조화, 인도소비자 무시, 가격 저항 및 유사상품 존재, 런칭준비 부족, 단발성 런칭, 빠른 포기
- * 인도를 모르고 사전준비 없이 마케팅 시작, 한번 해보고 안되면 쉽게 포기한 중소기업들이 많아 안타깝다 (A社 인도마케팅 담당자)

- 인도투자리스크에 관련된 상세한 정보 생산
 - 인도에 처음 진출하여 현지 생산하여 내수와 수출을 겸하는 중소기업에게 필요한 타당성 조사, 법인설립, 공장용지매입, 공장건설, 생산, 판매, 수출, 세금납부, 과실송금 등 절차별로 설명하는 정보가 필요
- 인도 실전 비즈니스교육훈련 플랫폼 구축

- 인도인 기업연사, 인도현장 실전연수를 통해 기업들에게 인도투자 진출리스크에 대한 교육 제공
- * 인도기업들은 한국기업과 합작, 기술지원계약을 체결하기가 너무 힘들다고 하소연 (영어소통이 문제, 계약체결 일정 단계까지 장시간 소요)
- * 인도바이어들은 한국수출업체나 생산업체들이 처음 상담만 한 다음 연락을 준다고 하면서, 회신을 잘 하지 않거나 묵묵부답이 많다는데 불만을 토로

□ 인도시장, 서구, 중동아프리카시장개척의 거점지로 활용가능

- 인도, 거대시장 개척을 넘어서 유럽, 서구시장 전략 거점으로 인도시장 공략 가능
- 외국거주 인도인 수(2,500만명)에 달해 인도인 네트워크 활용 가능
 - * 아프리카 대륙 400만, 미국 250만, 영국 150만, 캐나다 200만, 말레이시아 200만, 싱가포르 70만
- 인도에 회귀하는 외국거주 인도인의 돈은 10년간 송금액 550억 달러, 예금 유입 414억 달러, 누적 직접투자 44억 달러
- 영국의 식민지배로 인해 아시아보다 유럽식 사고방식에 가까운 인도 문화 활용 가능
- 인도의 뛰어난 영어 커뮤니케이션 능력, 높은 해외 적응력 및 해외 지향력을 활용
- 인도의 서구, 중동·아프리카간 양호한 외교관계
- 지리적으로 유럽, 중동, 동아프리카와 짧은 운송거리

<본 전략 활용 실사례 : 현대자동차 인도법인의 성공신화>

- 현대자동차는 1996년 5월 인도 진출 이후 2012년 까지 446만대차량을 판매(수출물량 포함), 인도 승형차 시장 점유율 2위를 차지하는 등 인도시장에서 확고한 기반을 구축함
 - * 인도내 자동차메이커중 7년 연속 수출 1위 기록(누적수출대수 150만대, 2012년 25만대)
- 현대차는 1996년 5월 인도 첸나이에 현대차 인도법인(HMI)을 세우고 4억 달러 투자, 2년 만에 첸나이 공장을 완공함
 - 현재 첸나이지역은 현대자동차를 비롯 각종 글로벌 자동차기업, 2륜차 기업 및 건설중장비 기업들의 주요 제조 허브로 성장 중
 - 현대차 인도법인은 EU, 아프리카, 중동, 라틴아메리카, 아시아태평양 등 115개국에 수출

2013년 KOTRA 발간자료 목록

□ GMR (Global Market Report)

번 호	제 목	발간일자
13-001	오바마 재선에 따른 경제.통상정책 방향 전망과 시사점	2013.1
13-002	2013년 1분기 KOTRA-SERI 수출선행지수	2013.1
13-003	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 공작기계 (머시닝센터) -	2013.1
13-004	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 기타골프용품 -	2013.1
13-005	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 안경테 -	2013.1
13-006	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 폴리에스터 단섬유 -	2013.1
13-007	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 폴리프로필렌 테이프 -	2013.1
13-008	선진국의 미래산업 육성정책	2013.2
13-009	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 광케이블 -	2013.2
13-010	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 기타전동공구 -	2013.2
13-011	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 기타컴퓨터주변기기 -	2013.2
13-012	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 펌프 -	2013.2
13-013	미국 제조업 경쟁력 강화 정책 및 시사점	2013.2
13-014	한-콜롬비아 FTA 효과 및 활용방안	2013.2
13-015	떠오르는 이라크 재건시장을 선점하라	2013.2
13-016	주요국 환율변동에 따른 해외시장 동향과 진출여건	2013.2
13-017	엔저하의 수출 경쟁력 현황 및 전망	2013.2
13-018	한미 FTA 발효 1주년, 대미 수출 성과 분석	2013.3
13-019	일본의 대인도 진출전략 및 대응방안	2013.3

□ KOCHII자료

번 호	제 목	발간일자
13-001	한국 수출 증대의 길, 한류에 묻다	2013.1
13-002	[중국 석학에게 듣는다] 2013 중국 경제 전망	2013.2

□ KOTRA자료

번 호	제 목	발간일자
13-001	해외 주요국 투자인센티브 현황 및 사례조사	2013.1
13-002	외국인을 위한 법인설립 안내	2013.1
13-003	Guide to Business Establishment in Korea	2013.1
13-004	2012년도 북한의 대외교류동향	2013.2
13-005	GCF시대에 대비한 세계그린프로젝트 수주방안	2013.3

□ 설명회자료

번 호	제 목	발간일자
13-001	2013 세계시장 진출전략 설명회	2013.1
13-002	2013 중국 3대 유망시장 설명회	2013.1
13-003	2013년 전략시장 협력 파트너쉽 포럼	2013.1



작성자

◆ 시장조사실 최동석 실장



Global Market Report 13-019



발행인 | 오영호
발행처 | KOTRA
발행일 | 2013년 4월
주 소 | 서울시 서초구 헌릉로 13
(우 137-749)
전 화 | 02) 3460-7114(대표)
홈페이지 | www.kotra.or.kr

Copyright © 2013 by KOTRA. All rights reserved.

이 책의 저작권은 KOTRA에 있습니다.

저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로
무단전재와 무단복제를 금합니다.

새로운 50년, 대한민국의 미래를 열어가는 글로벌 비즈니스 플랫폼

