

러시아기업의 해외진출확대에 따른 우리의 대응방안

kotra
Korea Trade-Investment
Promotion Agency



CONTENTS

목 차

요 약 / 1

I. 러시아 기업 왜 해외로 진출하나 / 3

- | | |
|---|---------------------------|
| 3 | 1. 해외투자 추이 및 특성 |
| 6 | 2. 러시아기업 해외진출 동기 및 전략적 의미 |
| 8 | 3. 러시아정부의 해외진출 지원 |

II. 러시아 해외진출 25개 선도기업 진출사례 분석 / 11

III. 주요 진출 지역별·유형별 분석 / 16

- | | |
|----|--------------------------------|
| 16 | 1. 요약 |
| 18 | 2. 주요내용 |
| 18 | 가. 유럽지역(독일, 스위스, 오스트리아) |
| 22 | 나. CIS지역(우크라이나, 우즈베키스탄, 카자흐스탄) |
| 25 | 다. 북미(캐나다) |
| 26 | 라. 중동(UAE, 사우디아라비아) |
| 28 | 마. 아프리카(남아공, 알제리, 나이지리아) |
| 32 | 바. 아시아(중국, 일본) |

IV. 시사점 및 우리의 대응방안 / 35

요 약

막대한 오일달러를 바탕으로 자산 및 경쟁력을 키운 러시아의 기업들이 속속들이 해외로 진출하고 있다. 해외투자금액 기준으로 2000년 이후 2006년까지 6년새 무려 11배나 증가한 수치이다.

특히 최근 아프리카 등지에서 활발히 전개되고 있는 자원확보전에 중국, 인도와 더불어 신흥시장 강국인 러시아도 합세하여 해외투자진출을 가속화하고 있다.

이에 본 보고서에서는 러시아 기업들의 해외진출 동향 및 진출 동기 등을 파악하여 최근 러시아 기업들의 해외진출 러시 이유를 알아보고 우리의 대응방안을 살펴보았다.

현재 러시아기업의 해외진출은 자원관련 대기업 주도로 이루어지고 있고, 전 세계로 그 대상 지역이 확대되고 있으며, 특히 전략적 M&A를 통한 시장진입의 특성을 띄고 있다. 또한, 2008년 새로 당선된 메드베데프 대통령 당선자의 해외 투자 지원의지도 러시아기업의 해외자산 투자를 촉진시키는 이유 중 하나이다.

이들은 자원확보, 해외시장 확대를 통한 영향력 강화, 자원관련 인프라, 선진 기술 등 전략적 자산 확보, 기업의 효율성 향상 등 다양한 동기를 가지고 해외 진출을 하고 있으며, 본 보고서에서는 해외자산기준 상위 25개 러시아 선도기업을 대상으로 진출지역 및 유형을 분석하였다.

러시아 기업들은 주로 유럽선진국의 주요 기술 노하우 및 유럽시장 유통망 확보를 위해 유럽으로 진출을 하고 있으며, CIS국에서는 국영기업을 통한 자원통제, 지리적 근접성, 언어·문화적 동질성으로 인한 진출용이성 때문에 자원외에 통신·금융사업의 진출도 눈에 띈다. 그 밖에 최근 북미, 아프리카, 중동, 남미 등에서는 자원확보를 위한 전략적 진출이 활발하다.

따라서 이러한 러시아의 발빠른 해외투자진출 전략 및 동향을 파악하여 양국 기업간 상호 협력을 이끌어 낼 수 있는 전략을 마련하는 것이 필요한 시점이라 할 수 있겠다.

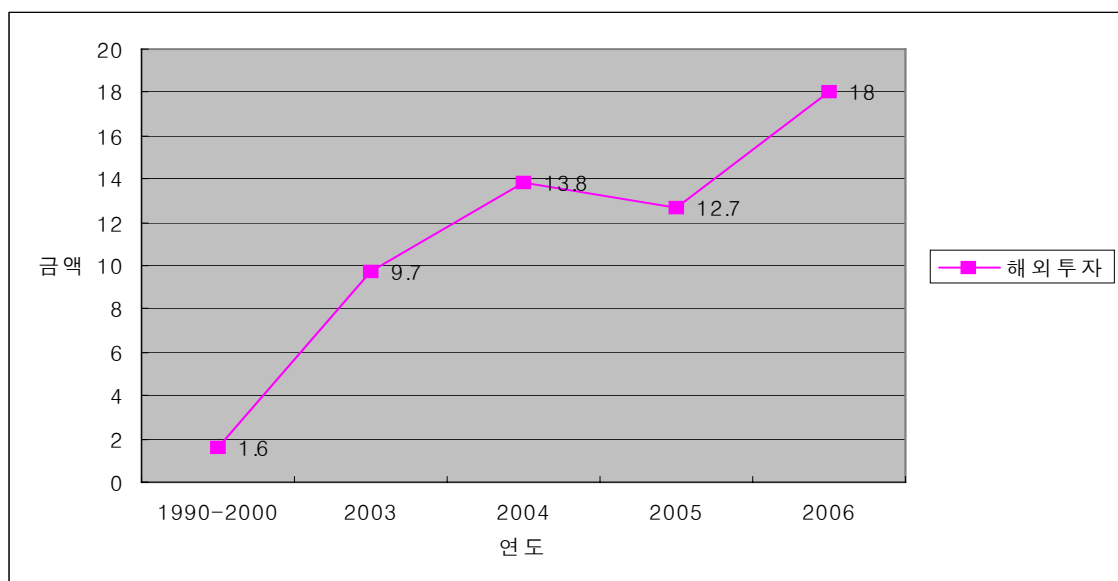
I. 러시아기업 왜 해외로 진출하나?

1. 해외투자 추이 및 특성

가. 해외투자 추이

〈러시아의 해외직접투자, 1990~2006〉

(단위 : US\$ 10억)



자료 : UNCTAD, "World Investment Report 2007".

- 국제연합무역개발회의(UNCTAD)의 통계에 따르면 러시아의 해외직접투자는 2000년 이후 급격히 증가하기 시작하여 2006년 180억 달러('05년 대비 41% 증가)로 6년새 약 11배 증가함.
- 러시아의 해외투자는 개도국 중에서 3위를 차지할 정도로 활발히 이루어지고 있으며, 전문가들은 UNCTAD 등의 공식 통계보다 훨씬 클 것으로 추정됨.
- 러시아 중앙은행 통계는 제조업체와 개인의 순자본 유출이 1990~2004년 동안 1,810억 달러에 이르는 것으로 파악하고 있어, 러 측의 통계에 따르면 러시아는 세계 10대 투자국이자 자본 수출국에 속함.

나. 해외투자 특성

☐ 자원관련 대기업주도의 해외투자

- 현재 러시아의 해외투자는 가즈프롬(Gazprom), 루코일(Lukoil), 노릴스크 니켈(Norilsk Nickel), 세베르스탈(Severstal), 예브라즈(Evraz) 등 자원관련 대기업들이 주도함.
- 중소기업들의 진출도 서서히 증가하고 있으나, 취약한 자본력, 해외 진출경험 부족 등으로 인해 아직은 해외진출이 미미한 편임.
- 러시아 은행들은 카자흐스탄, 우크라이나 등 CIS국의 금융시장으로 투자 진출 확대중임.

☐ 투자지역의 전세계화

- 러시아의 해외투자는 주로 CIS국, 동유럽 등 전통적 우방국에서 이루어졌으나, 최근 불고있는 자원확보전으로 인해 북미, 중동·아프리카, 아시아 등 전세계로 확대되고 있음.

☐ 해외 M&A를 통한 시장진입 활발

- 러시아기업들은 주로 그린필드 방식의 투자와 M&A를 통한 시장 진입 전략을 취해왔으며, 최근 세계시장의 M&A열풍과 더불어 러시아기업들의 M&A도 활발해지고 있으며 선진국에서의 M&A 사례가 늘고 있음.
- 특히, M&A 증가는 그동안 유입된 오일머니를 통해 러시아 기업들이 국제화와 해외 자산 확보에 적극적으로 나서고 있음을 의미함.

● 2007년 러시아 M&A(Mergers & Acquisition) 시장동향

- 2007년 러시아 M&A 시장의 총액이 2006년보다 41%가 늘어난 1,246억 3,800만 달러를 기록 (M&A전문지 Sliyaniya&Paglosheniya, RVC)

〈2006~07년 러시아 M&A TOP 15〉

(단위 : US\$ 백만)

순위	분야	2006년		2007년	
		거래건수	거래금액	거래건수	거래금액
1	석유·가스산업	26	8,380	45	45,683
2	전력산업	3	472	23	18,300
3	천연자원 산업	10	1,674	25	9,849
4	통신업	27	2,008	30	7,468
5	철강업	20	15,866	22	6,169
6	상업	39	2,697	41	4,688
7	금융업	32	2,530	43	4,491
8	의약산업	36	1,254	50	4,425
9	화학산업	9	283	20	4,347
10	자동차산업	20	511	32	2,725
11	보험분야	5	127	10	2,646
12	서비스업	26	1,580	40	2,494
13	대중매체산업	23	1,292	18	2,049
14	건축업	14	567	24	2,003
15	교통산업	14	927	19	1,660

자료 : 러시아 M&A 관련 전문 조사 월간지인 “Sliyaniya &Paglosheniya”,
베도모스찌지, 러시아 일간지 “RVC”

- M&A가 가장 많이 이뤄진 분야는 석유·가스분야로 45건, 457억 달러의 거래액을 기록. 뒤이어 전기에너지 분야가 23건, 183억 달러, 지하자원채굴분야가 25건, 98억5,000만 달러, 통신분야와 철강분야도 각각 74억6,000만 달러, 61억7,000만 달러를 기록

● 러시아 M&A(Mergers & Acquisition) 시장의 전망

- 2008년 러시아 M&A 시장은 확대돼 1,500억 달러에 이를 것이라고 러시아 M&A 관련 전문 조사 월간지 “Sliyaniya &Paglosheniya”의 사장 안드레이 자이코프는 전망함. 특히, 금융업 분야에서 자본부족으로 인해 중소기업들에 대한 M&A 거래가 이뤄질 것으로 예상
- 또한, 관련 전문가들은 금융업뿐 아니라, 보험산업과 철강업에서도 M&A 관련 변화가 있을 것으로 전망

2. 러시아기업들의 해외진출 동기 및 전략적 의미

가. 해외진출 동기

- 1990년~2000년 이전 러시아기업들의 해외진출은 약 16억 달러 규모로 극히 미미한 편이었음. 고유가에 들어선 2000년 이후 급격히 늘어나기 시작하여 2006년 180억 달러를 기록함.
- 러시아기업의 해외진출은 주로 자원관련 대기업들이 주도하고 있으며, 석유·가스산업이 약 60%, 금속산업이 약 25%를 차지함.
- 최근 들어 제조, 통신, 해운·운송업체들도 점차 해외진출 증가

〈러시아기업의 해외투자 동기〉

	동기	기업 사례
1	자원 확보	· 석유·가스기업의 CIS, 중동, 남미 내 업스트림 인수 · RusAl의 Queensland Alumina(호주) 인수 · Norilsk Nickel의 Gold Fields(남아공) 인수
2	시장 접근	· MTS같은 통신기업들의 통신서비스 회사 인수
3	전략적 자산 확보	· Yukos의 Mazeikiu Nafta(리투아니아) 및 Transpetrol(슬로바키아) 인수 · Severstal의 Rouge Industries(미국) 인수
4	효율성 추구	· 석유회사들은 동유럽, 미국, 발틱 국가에서 소매자산과 주유소 인수

자료 : UNCTAD, KOTRA-SERI '황금시장 러시아를 잡아라' 재인용

- 러시아기업들은 해외시장 확대를 통한 시장 영향력 강화, 천연자원 확보, 경쟁력 제고를 위한 전략적 자산 확보, 기업의 효율성 향상 등 다양한 동기를 가지고 해외진출을 하고 있음.
- 러시아 석유업계는 유럽과 미국으로의 원유수송 인프라에 대한 안정적 확보가 매우 중요함에 따라 동유럽 항만, 원유 파이프라인 등 전략적 인프라 자산을 인수함.

나. 전략적 의미

☐ 시장진출 및 외국기업의 기존 유통망 이용

- 노릴스크 니켈(Norilsk Nickel)은 미국의 팔라듐 생산업체 Steel Water Maning 을 매입. 동 회사는 대기업은 아니나 미국에 팔라듐 조직판매망을 가지고 있어 유통망의 전략적 이용이 가능하기 때문임.
- 가즈프롬, 루코일 등 러시아의 자원관련 회사들은 소비자 접근성 확보를 위해 운송 회사들을 매입

☐ 개도국에서의 원료산지 매입 목적

- 알루미늄 업체 루살(RusAl)은 아프리카 기니아와 중남미 가이아나의 회사를 매입하고 있으며, 그 밖에도 나이지리아, 베네주엘라, 인도의 원료산지 소유회사 인수에 관심을 두고 있음.
- 최근 상당히 많은 액수의 해외투자관련 러시아 국내경제에 해가 되는 것이 아닌가 하는 우려의 목소리도 있음.

☐ 국제무대에서 러시아기업들의 다국적기업 인식화

- 해외진출을 통한 러시아 기업의 국제화로 국가경제발전 및 러시아경제를 국내 수준에서 국제수준으로 성장시키려는 의도를 나타냄.

3. 러시아 정부의 해외진출 지원

- '08년 2월 15일 크라스노야르스크에서 열린 경제 포럼에서 메드베데프 제1 부총리(현 대통령 당선자)는 국제 사회에서 러시아 기업의 위상을 제고하고, 러시아가 적극적으로 M&A 등 해외 투자를 확대할 것을 강조함.
- 중기적 중요 과제로 “ Four Is ”라 불리는 4가지, 즉 제도(Institution), 산업 기반(Infra), 혁신(Innovation), 투자(Investment)를 정책 우선 과제로 삼아 추진 계획중.
- 기업규제 완화, 감세 등 친기업 환경 조성 및 해외에서 러시아 기업 이미지 제고를 위한 해외수출 및 투자지원제도 확대를 위한 지원대책 마련 계획임. (2020년까지 세계5대 경제대국 진입 목표)
- 현 러시아 정부는 관련법령을 통해 러시아의 해외투자자들을 적극 지원하고 있음.
- 러시아의 해외투자 보호, 러시아에 대한 외국인투자 촉진·보호 목적으로 외국 정부들과 상호투자 촉진 및 보장협정을 체결하고 있음.
- 이중과세방지협정을 적극 체결하고 있으며, 보험제도의 수정보완을 통해 러시아 경제에 큰 영향을 미칠 수 있는 해외투자의 경우 보험이용을 장려하고 있음.
- 그 밖에 러시아 무역대표부와 무역 및 경제 관련부서들은 해외에서 러시아 기업의 이해관계 보호, 교역·투자확대를 위한 정보제공 및 컨설팅 서비스를 제공하고 있음.

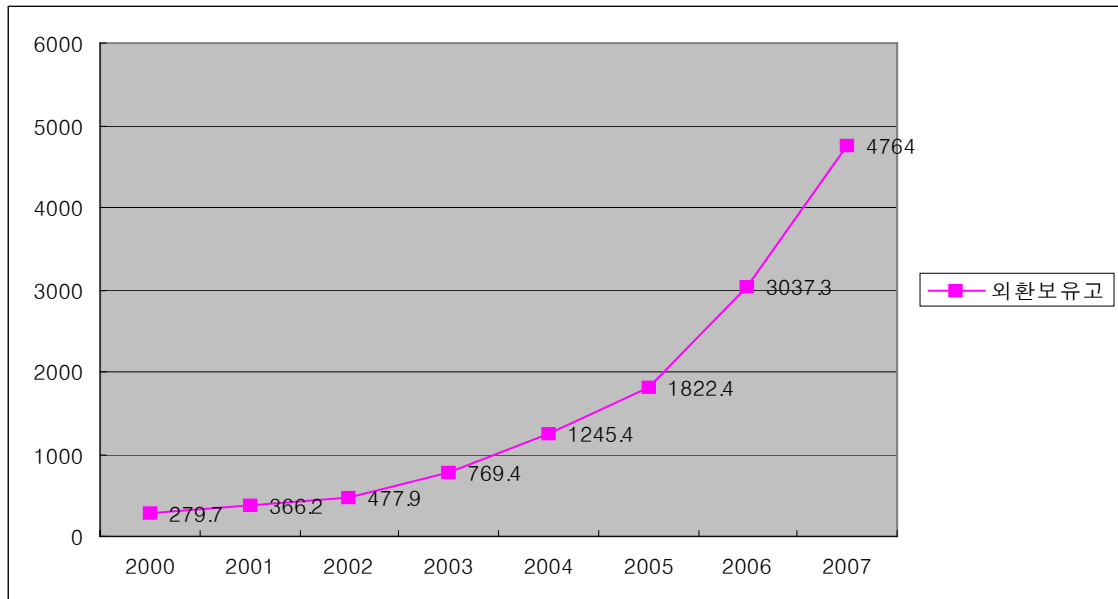
□ 2008년 하반기 국부펀드¹⁾의 해외투자결정으로 해외투자 본격화

- 세계 3위의 외환보유국인 러시아의 외환보유고는 2007년말 기준 4,764억 달러로 지속적으로 증가하고 있으며, 이를 바탕으로 약 320억 달러에 달하는 국부펀드(NWF)를 만들어 2008년 하반기에 본격적 해외투자 단행 계획중임.

1) 국부펀드(Sovereign Wealth fund, SWF) : 정부 자산을 운영하며 정부에 의해 직접적으로 소유되는 기관임. 주식, 채권, 기타 금융 상품으로 구성되며 일반적으로 정부예산이 흑자거나 외채가 적거나 없을 때 만들어짐. 정부 수입을 석유·가스 등 천연 자원 수출에 의존 할 때 수입의 변동성을 낮추기 위해서 사용되기도 함.

〈러시아의 외환보유고 증가추이, 2000~2007〉

(단위 : US\$ 억)



자료 : 러시아 중앙은행

- 외환의 지속적인 증가는 루블화의 가치 상승, 유동성 과잉으로 인해 인플레이션 압력을 증가시킴. 따라서 해외투자를 통해 인플레이션 압력을 줄이는 효과도 가짐.

※ IMF의 러시아 적정 외환보유액 추정치²⁾(2006년 기준)는 약 525억 달러이며 각국의 특수사정을 고려한 다양한 기준을 적용할 경우 525~1,100억 달러 수준임. 여기에 외환인출 수준을 감안할 경우 약 1,400억 달러가 적정하다고 평가. 따라서 적정 외환보유액보다 무려 170~480% 정도 과다 수준임.

2) IMF는 국가간 교역의 1회전에 소요되는 평균기간, 즉 3개월간의 수입금액을 적정 외환보유고로 제시 (경상거래 기준)

● 설문 : 해외투자확대에 러시아 기업들은 준비되었는가?

- 러시아 경제지 'Itogi' : 2008년 3월 5일

[등급 : +5(준비됨) ~ -5(준비안됨)]

등급	성명, 직위	내용
+4	바짐 소스코프, '안톤메니지먼트' 국장	· 각종 경제지표 및 국가 이미지가 좋아지고 있음. 기업상황에 따라 다르겠으나 전반적으로 긍정적으로 평가함.
+5	야로슬로프 리소볼리, 러시아 '도이체방크' 수석 연구원	· 충분히 준비되어있음. 최근의 기록적인 직접투자결과가 이를 증명함. 특히 유럽지역이 유망하며, 세르비아의 민영화 과정에 적극참여 요망. 중국이 성공한 아프리카의 자원분야로도 전략적 투자 진행 예상. 러시아기업은 오일머니 유입으로 인해 재정기반이 튼튼해져 있음.
+2	바짐 카마셰프, '모셀프롬' 이사회 위원	· 자원관련 기업들은 해외투자나 서방기업 인수의 여력이 있음. 그러나, 농업은 최근에는 국가지원을 받고 있어 해외진출은 시기적으로 좀 이름.
+4	나탈리아 아넨스카야, '메트로폴' 부사장	· 우리는 해외에 투자할 준비가 되어있음. 인재를 해외에 내보내 외국기업 인수를 위한 투자금융사업을 준비중임. 게다가 이 분야에 정부는 법률 및 정보 지원을 제공함.
+4	로만 쿨바치노이, '스트로이크레딧' 투자부 부장	· 석유·가스, 금속, 통신분야의 기업은 이미 오래전부터 해외에 투자를 해오고 있음. 만약 5년전에 포스트-소비에트 지역에 상당한 투자를 했었다라면, 최근에는 더 먼 해외시장으로 투자가 가능했을 것임. 또한, 인수기업 선정을 위해 적정가치, 조건 등을 세밀히 검토해야 할 것임.
+5	알렉산드르 칼린, '알로르' 대표	· 러시아기업들은 준비가 되었을 뿐만 아니라 이미 해외투자를 확대하고 있음. 문제는 서방이 우리기업을 기다려주지 않으며, 많은 나라들이 러시아기업의 시장진입을 방해하고 있음. 만약 메드베데프 당선자가 해외투자를 위한 행정장벽을 좀 거둬준다면, 러시아 경제에 득이 될 것임.
+2	아스하트 사그디예프, '이스트 코메르츠' 사장	· 러시아기업은 최근 국제시장에서 믿을만하고 효율적인 행위자로 보여져왔음. 하지만 이것은 전통적으로 강한분야에서 었을 뿐 새로운 분야로 적극적 진출을 해야함. 정부측이 해외진출기업 지원에 신경을 쓰는 것은 좋은 신호임.
+5	알렉세이 세로프, '파이낸셜 비즈' 분석실 실장	· 러시아 Top20 기업의 해외자산은 2004년보다 약2배 이상 증가했으며, 현재 약 800억 달러로 평가됨. 해외자산구입의 절반은 석유가스분야이며, 1/3은 금속, 광업분야임. 급속한 발전의 주원인은 좋은 대외시장여건과 자원금융자본때문임. 자원과 통신을 제외하면 해외의 러시아기업 자산은 미미한 편임.
+5	알렉세이 구린, '젠프르 인베스트 그룹' 대표	· 러시아기업은 이미 해외에 자리잡아가고 있음. 국가지원, 특별금융프로그램 등이 체계적으로 필요함. 기술이나 노하우 획득이 불가능할 경우, 해당 기업을 인수하는 것이 좋은 방법임.

II. 러시아 해외진출 25개 선도기업 진출사례 분석

□ 25개 선도 다국적기업(해외자산기준) 해외진출 현황

- 러시아기업들은 놀라운 속도로 성장중이며 2년만(2004년대비)에 해외자산이 2.5배 증가함.(약 US\$ 600억)

〈2006년 Top 25 러시아 다국적기업(해외자산순)〉

(단위 : US\$ 백만)

순위	기업명	산업분야	해외자산	총자산	외자계 기업	진출국
1	Lukoil	석유/가스	18,921	48,237	182	43
2	Gazprom	석유/가스	10,572	204,228	105	32
3	Severstal	금속/광업	4,546	18,806	9	5
4	Rusal	금속/광업	4,150	14,200	19	15
5	Sovcomflot	운송	2,530	2,601	4	3
6	Norilsk Nickel	금속/광업	2,427	16,279	13	9
7	AFK Sistema	통신/소매	2,290	20,131	25	9
8	VimpelCom	통신/소매	2,103	8,437	12	4
9	Novoship	운송	1,797	1,999	6	5
10	TNK-BP	석유/가스	1,601	23,600	1	1
11	Evrast	금속/광업	1,322	8,522	9	5
12	FESCO	운송	1,074	1,685	102	12
13	PriSCO	운송	1,055	1,093	2	2
14	Novolipetsk Steel	금속/광업	964	8,717	17	7
15	RAO UES	전력	514	58,619	16	9
16	TMK	금속/광업	490	3,548	12	10
17	Eurochem	비료	456	1,850	6	4
18	GAZ	제조업	366	2,162	10	7
19	OMZ	제조업	354	913	12	7
20	Alrosa	금속/광업	294	7,556	7	7
21	ChTPZ(Arkley Capital)	금속/광업	244	1,978	2	2
22	Alliance Oil	석유/가스	211	1,144	20	3
23	Acron	농업화학	200	1,073	8	6
24	Euroset	통신/소매	147	896	11	11
25	Mechel	금속/광업	116	4,449	20	12

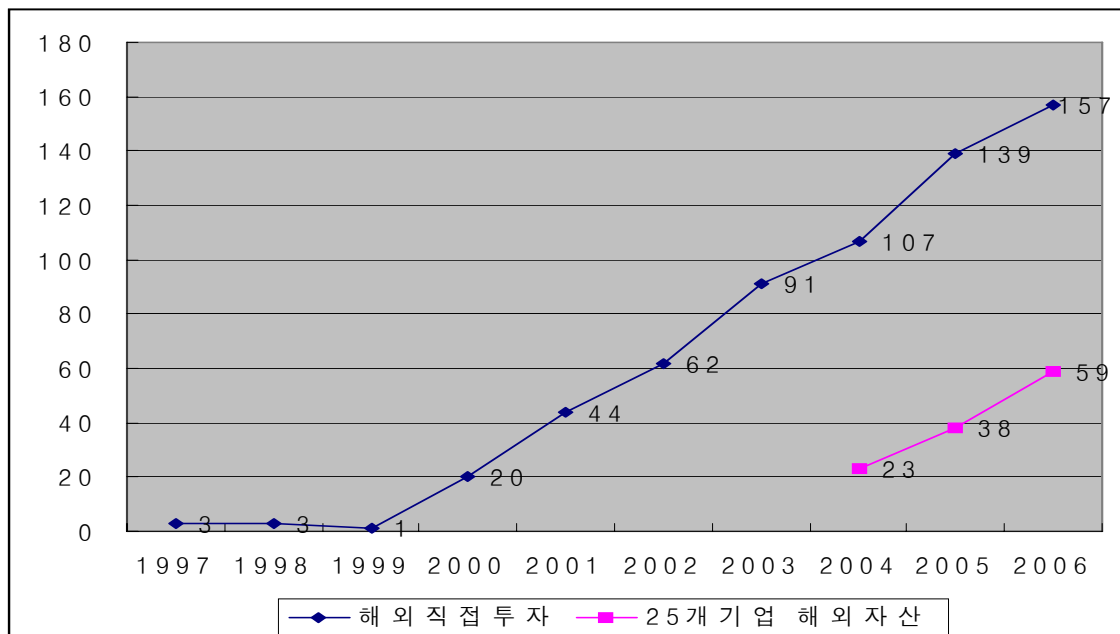
자료 : SKOLKOVO-CPII survey of Russian multinationals.

- UNCTAD에 따르면 세계 25개 선도 다국적기업의 2005년 해외자산은 거의 제로대 성장률을 보였으나 러시아 25개 선도 다국적기업은 64%의 성장률을 기록. 이것은 러시아 글로벌 기업들이 빠르게 국제 경쟁사들을 따라잡고 있음을 의미함.(25개중 18개 기업 1999년 이후 설립)

- 25개 다국적기업은 2006년 이머징 마켓에서 러시아를 3번째로 큰 해외투자자(1위 홍콩, 2위 브라질)로 만드는데 큰 역할을 함. 러시아기업들은 경쟁자들보다 훨씬 늦게 해외에 지사를 설립하기 시작했으나 러시아 다국적기업들은 빠르게 그들의 역할을 확장해나가고 있음.
- 러시아 25개 선도 다국적기업의 해외자산은 러시아 총 해외직접투자자산의 38%를 차지

〈러시아의 해외직접투자자산, 1997~2006〉

(단위 : US\$ 10억)

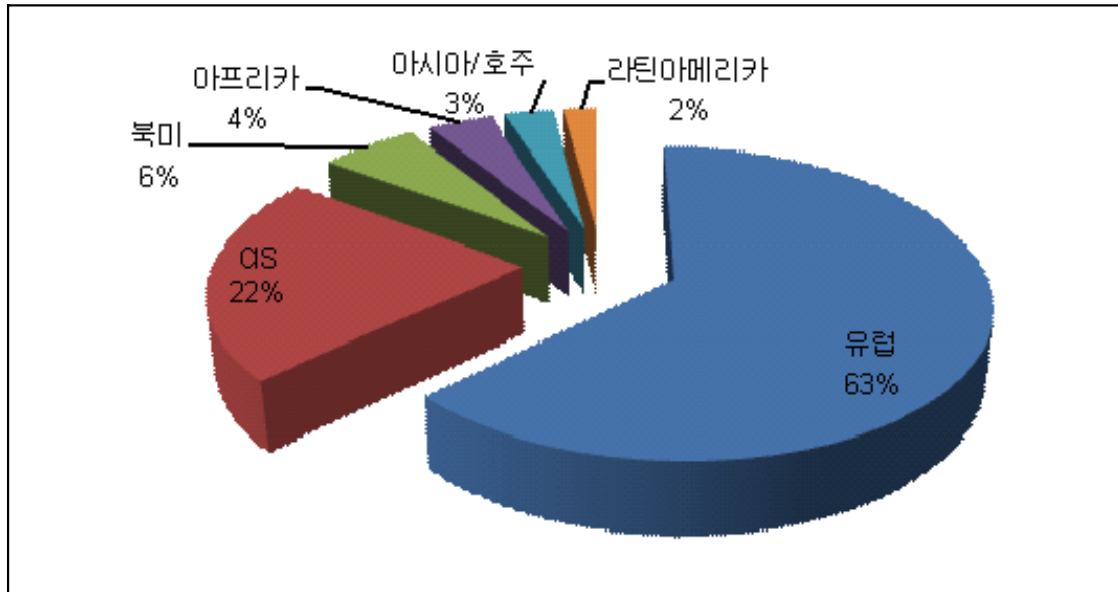


자료 : UNCTAD, "World Investment Report 2007".

□ 25개 선도 다국적기업의 해외진출 특성

- 해외자산은 4개의 석유·가스 회사들(루코일, 가즈프롬 등), 9개의 금속·광업 회사들(세베르스탈, 루살 등)이 25개 다국적기업의 총해외자산의 78%를 차지하고 있음.
- 지역적으로는 유럽과 CIS(총 85%)에 집중되어 있으나, 최근 아메리카, 아프리카, 아시아 등으로 해외진출 확대중임.

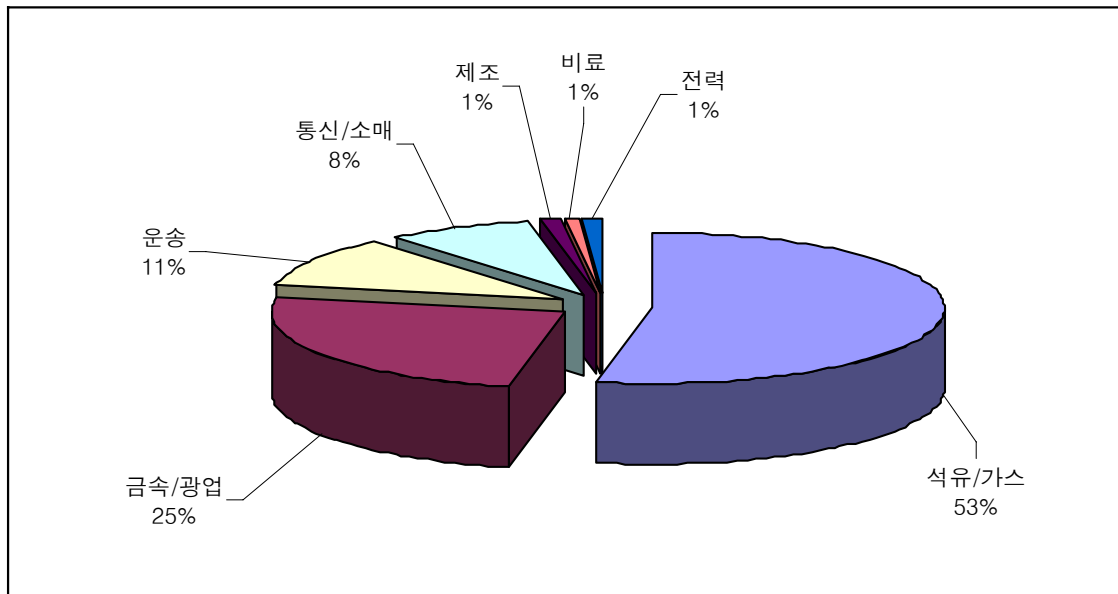
〈러시아기업 Top 25 해외자산의 지역적 분포, 2006년〉



자료 : SKOLKOVO-CPII survey of Russian multinationals.

- 25개 러시아 다국적기업들은 70개국에 630개의 외자계기업을 가짐. 루코일은 43개국(182개 외자계기업 진출)에, 가즈프롬은 32개국(105개 외자계기업 진출)에 진출함.
- 러시아 투자의 대부분은 민간기업에 의해 이루어지고 있음.(25개 기업중 5개가 국영기업[가즈프롬, 소브코프, 노보셀, 라오 유이에스, 알로사]이며 총 해외자산의 27%를 차지)
- 러시아 다국적기업의 대부분은 자원채취산업관련 기업임.
 - 25개 기업 중 4개 석유·가스기업이 총 자산의 53%, 9개 금속·광업이 25%를 차지
 - 통신·소매기업 또한 활발히 확장(2004년 6% → 2006년 8%)
 - 해운·운송회사는 2004년 해외자산의 19%를 차지하였으나 2006년 11%로 감소

〈러시아기업 Top 25 산업별 해외자산, 2006년〉



산업	해외자산(US\$ 백만)	기업명
석유/가스	31,305	(4) Lukoil, Gazprom, TNK-BP, Alliance Oil
금속/광업	14,553	(9) Severstal, Rusal, Norilsk Nickel, Evraz, Novolipetsk Steel, TMK, Alrosa, ChTPZ (Arkley Capital), Mechel
운송	6,456	(4) Sovocomflot, Novoship, FESCO, PriSCo
통신/소매	4,541	(3) AFK Sistema, VimpelCom, Euroset
제조	720	(2) GAZ, OMZ
비료	656	(2) Eurochem, Acron
전력	514	(1) RAO UES

자료 : SKOLKOVO-CPII survey of Russian multinationals.

- 러시아 해외투자의 상당부분은 해외M&A의 형태이며, 특히 금속/광업 분야에서 두드러짐. 금속산업에서의 그린필드 투자 또한 상당함.

〈Top 10 러시아 해외 M&A 투자, 2005년~2007년11월〉

(단위 : US\$ 백만)

일자	인수자	대상기업	산업	대상국	인수주%	거래금액
07년8월14일	Norilsk Nickel	LionOre	금속/광업	캐나다	100	6,287
07년1월12일	Evrast	Oregon Steel	금속/광업	미국	91	2,088
05년12월6일	Lukoil	Nelson Resources	금속/광업	영국	100	2,000
05년11월28일	Alfa Group	Turkcell Iletisim	무선통신	터키	13	1,602
07년9월20일	RusPromAvto	Magna International	자동차/부품	캐나다	18	1,537
06년12월20일	Novolipetsk	Steel Invest & Finance	금융	룩셈부르크	50	805
06년10월31일	Severstal	Lucchini SpA	금속/광업	이탈리아	51	700
06년7월14일	Investor Group	Highveld Steel	금속/광업	남아공	50	681
05년4월20일	Severstal	Lucchini SpA	금속/광업	이탈리아	62	579
07년5월21일	Basic Element	Hochtief AG	건설/엔지니어링	독일	7	525

자료 : Thomson financial.

〈Top 10 러시아 해외 그린필드 투자, 2006년~2007년10월〉

(단위 : US\$ 십억)

일자	인수자	대상국	분야	거래금액
06년2월	Gazprom	세르비아-몬테네그로	금속	2.0
06년3월	Rosneft	중국	창고업	2.0
07년6월	Gazprom	아르메니아	금속	1.7
06년12월	SUAL	카자흐스탄	금속	1.5
06년5월	Russkiy ugol(Russian Coal)	베트남	금속	1.5
07년1월	Rosneft	알제리	석탄, 석유, 가스	1.3
07년5월	MMK	터키	금속	1.1
06년9월	Renova	남아공	자동차	1.0
07년7월	MMK	미국	창고업	1.0
07년7월	Itera Group	투르크메니스탄	운송	0.6

자료 : OCO Monitor

III. 주요 진출 지역별·유형별 분석

1. 요약

□ 지역별·진출유형별로 본 러시아기업의 해외진출

〈러시아 주요 25개 다국적기업의 진출지역·유형별 분류〉

지역 산업	유럽	CIS	북미	중동, 아프리카, 남미	아시아
석유/가스(4)	□,●	○,□	□,●	○	-
금속/광업(9)	□,●	○,□	○,□	○	○
해운/운송(4)	□	□	-	-	-
통신/소매(3)	□	□	□	-	-
제조(2)	□	□	-	-	-
비료(2)	□,●	□	□	-	-
전력(1)	□	□	-	-	-

○: 자원확보, □: 시장접근, ●: 전략적 자산확보(기술, 인프라 등)

〈석유/가스분야 기업의 진출지역별 분류〉

지역 기업명	CIS	유럽	중동	아프리카	북미	라틴 아메리카	아시아	off- shores
Lukoil	15	59	3	2	7	1	1	12
Gazprom	12	76	1	-	2	1	1	7
TNK-BP	100	-	-	-	-	-	-	-
Alliance Oil	100	-	-	-	-	-	-	-

자료 : SKOLKOVO-CPII survey of Russian multinationals.

주 : 지역지수는 각기업의 외자계기업수를 총 100으로 놓았을 때 특정지역에서 해당 기업의 외자계기업 비중을 표시한 것

○ 석유/가스 기업들은 주로 유럽과 CIS에 진출해 있으며 최근 북미 진출도 두드러짐.

- 루코일의 경우 2005년 회사 소득의 85%를 해외에서 얻은바 있음. 업스트림 부문은 CIS, 중동에 존재하며, 다운스트림 부문은 유럽, 미국 등 주요수출 시장에 집중되어 있음. 또한 광범위한 소매체인이 유럽, CIS뿐만 아니라

미국에도 존재함. 루코일의 해외진출은 자원기반 확대, 가치사슬의 내부화³⁾를 위한 것이며, 이러한 진출은 유럽과 미국에서의 입지 강화 및 글로벌 경쟁력 향상을 위한 것임.

- 가즈프롬도 유럽 17개국과 CIS국에서 주로 활동을 하고 있으며, 해외진출 주요 목적은 전통적 수출시장에서의 시장입지 강화, 신시장 진출, 가치사슬의 내부화임.

〈금속/광업분야 기업의 진출지역별 분류〉

기업명	CIS	유럽	중동	아프리카	북미	라틴 아메리카	아시아	off- shores
Severstal	11	22	-	-	22	-	-	44
Rusal	16	32	-	11	-	16	5	21
Norilsk Nickel	-	31	-	-	15	-	31	23
Evrast	-	22	-	33	44	-	-	-
Novolipetsk Steel	-	88	-	-	6	-	-	6
TMK	17	58	-	-	8	-	8	8
Alrosa	-	29	29	14	14	-	14	-
ChTPZ(Arkley Capital)	50	50	-	-	-	-	-	-
Mechel	10	40	-	-	5	-	-	45

자료 : SKOLKOVO-CPII survey of Russian multinationals.

주 : 지역지수는 각기업의 외자계기업수를 총 100으로 놓았을 때 특정지역에서 해당 기업의 외자계기업 비중을 표시한 것

- 금속/광업분야의 기업들은 다른 분야의 기업들보다 전세계적으로 고르게 진출해 있는 편임.
- 세베르스탈은 가장 공격적인 세계화 전략을 펼치는 기업으로 CIS, 유럽, 북미에서 그 활동을 활발히 하고 있으며, 루살 또한 활동 무대를 CIS국에서 호주, 아프리카 등으로 확장진출을 하고 있음. 루살의 해외진출 주요 목적은 천연자원 확보 및 세계시장에서의 입지강화에 있음.
- 그 외 제조, 전력분야는 CIS와 유럽에 집중하고 있으며, 해운·운송, 비료 통신·소매는 CIS, 유럽뿐만 아니라 북미에도 진출 확대중.

3) 러시아 석유기업들이 해외 정유회사와 주요소 등을 인수함으로써 자체 정유시설을 통해 원유를 정제하고 자체주유소 체인을 통해 제품을 파는 것을 일컫음.

2. 주요내용

가. 유럽 지역 (독일, 스위스, 오스트리아)

□ 독일 - 진출사례① : 가즈프롬(Gazprom)

진출 동기	• 동서유럽의 요충지이자, 유럽내 거점 역할 및 가장 큰 시장임 - 1990년 구소련 붕괴 직후부터 Winterschall과 협약 맺고 진출
진출 전략	• 조인트 벤처 투자를 통한 위험부담 최소화 - 최대 화학기업이자 천연가스 채굴 경험이 풍부한 BASF AG를 통해 기술 노하우 전수 및 유럽 시장에 대한 판매망을 확보 • 현지 에너지 기업과 협력 - E.ON, Ruhrgas 등 독일 에너지 기업들과 가스 채굴, 운송 및 저장 등의 분야에서 광범위한 협력관계 구축 • 천연가스 운송 경로 확보 - 러시아 북해-독일 동해(Ostsee) 직송 파이프 라인을 설치하여, 육로 운송 시 발생하는 분쟁소지를 줄이고 비용절감하는 정책 추진 • 소비자들에게 친근한 이미지 형성 - 유명축구팀 샬케 04의 스폰서 계약(기업인지도 제고 및 사회, 문화, 스포츠 전반에 걸친 후원사업으로 친근한 이미지 형성 노력)
협력 이유	• Gazprom과의 협력을 통한 안정적 천연가스 공급 - 천연가스 매장량 미미, 고비용의 석탄 채굴 2010년까지 포기, 정치적 이유로 원자력 에너지 사용 중단 상태로 에너지자원 확보 시급 • 시너지 효과 극대화 - 탐사, 채굴, 운송, 판매, 유통 등 에너지 산업의 밸류체인 전단계에 걸친 많은 노하우 확보로 Gazprom과 협력시 시너지 효과 기대
현지 정부 및 언론 평가	• 에너지 전략차원에서 러시아와의 관계를 매우 중시 • 러시아의 중요성 상징적으로 강조 - 독일 전 총리 Schroeder가 Gazprom-E.ON이 함께 추진하고 있는 Ostsee Pipeline 건설회사 감사위원장으로 활동 • 러시아기업의 공격적 지분 매입 및 경영권 확보사례 증가 우려 - 독일 언론은 러시아 정부의 독점적 가스채굴 정책에 비판적 입장이며, 독일의 지나친 러시아 의존을 우려 * Gazprom의 주요언론매체 인수 및 푸틴에 대한 지나친 옹호로 국내외적으로 러시아의 권위주의 강화에 기여하고 있다며 우려

시 사 점	• 서유럽 소비자 시장에게 직접 다가갈 수 있는 채널 확보 • 새로운 유전 탐사 및 채굴을 위한 기술협력 및 운송 경로 확보. • 중동에 비해 지리적으로 더 가까운 러시아의 Gazprom과의 협력을 통해 안정적인 석유·가스 공급처 확보 • 다른 유럽 시장으로 재판매를 통해 수익 극대화
-------------	--

□ 독일 - 진출사례② : 칼리나(Kalina)

진출 동기	• 수익성 증대 위해 독일 모기업 지분 인수(2005) - 독일 Dr. Scheller사의 러시아독점판매권 확보후, 러시아내 판매가호조 되자 대기업인 Kalina사가 모기업의 지분을 다수 확보 - Dr. Scheller는 Kalina 제품을 독일과 유럽에 독점공급하며 동시에 자사 제품을 독자적으로 계속 유통, 판매
진출 전략	• 독점판매계약 체결 후 다수 지분 인수 - 독점판매계약 체결을 통해, 독일제품의 시장, 독일 모기업의 판매 및 경영 노하우를 전수받은 후 수익성 제고 차원에서 다수 지분 확보 및 경영권 인수 전략을 구사 • 제품전문성 확보, 마케팅 전략에 대한 검증 단계를 거쳤기 때문에 시장 실패 위험 최소화
협력 이유	• 러시아 및 유럽시장 상호 공략 - 신흥 시장으로 떠오르고 있는 러시아 시장 공략을 위해 러시아에 대규모 판매망을 구축하고 있는 Kalina사와의 협력이 꼭 필요 - Kalina 측에서도 품질이 우수한 Dr. Scheller와의 독점계약을 통해서 시장성이 커지고 있는 프리미엄 제품 세그먼트를 선점할 필요
현지 정부 및 언론 평가	• 러시아기업들의 우수 독일중소 기업 경영권 인수사례가 증가 - 기술력 우수, 전유럽 판매망을 가진 우수 독일 중소기업과 독점계약이나 조인트벤처를 진행하다가 경영권을 인수(독일 대표주간지 Spiegel) - 급성장하는 러시아시장에 비해 수익성은 떨어지나 정치·경제적으로 안정적인 독일시장이 러시아 투자자에게 매력적으로 작용
시 사 점	• 독일 중소기업-러시아기업간 협력이 긍정적으로 평가되며, 인수비용이 저렴하여 인수가 확대중 - 세계적 경쟁력을 가진 독일 중소기업들의 기술, 노하우를 전수받아, 러시아 시장에서 활용, 독일기업들이 확보하고 있는 독일과 유럽 시장에 대한 네트워크를 이용할 수 있음 - 독일 중소기업은 가족 경영체제가 많아 지분 구매가 비교적 용이하며, 미·영기업들에 비해 훨씬 저평가되어 있어 인수비용이 저렴함

□ 스위스 - 진출사례① : 루살(RusAl)

진출 동기	● 세계시장에서의 독점적 입지강화를 위한 러시아정부 전략 일환 - 세계 3위였던 RusAl은 합병후 Alcoa(미국), Alcan(캐나다)을 제치고 세계 수요의 1/5을 책임지는 세계 1위 기업으로 부상 - 에너지 및 원자재 국제거래에서 러시아의 유리한 입지를 이용해 러시아 보유자원 가격을 올려, 세계시장에서의 입지 강화를 도모 ● 상호보완적 합병을 통한 기업의 세계 경쟁력 강화 - 경쟁사 Sual의 인수를 통해 부족한 원자재 확보, 스위스 Glencore사의 알루미늄부문 합병으로 신기술 도입 및 낙후 기술을 보강 ● 인지도 높은 기업 매입을 통해 국제화 추구
진출 전략	● 국제 인지도가 높은 스위스 자원트레이딩회사 Glencore사의 알루미늄사업부 합병으로 세계시장에서의 입지 강화와 스위스를 마케팅거점으로 확보 - 경쟁사 Sual(1996년 설립)의 매입을 통해 연간 1백40만 톤의 알루미늄 생산을 보장받아 러시아 시장에서 독점적 위치를 선점 - 세계1위 알루미늄 생산기업으로 거듭남 (기업별 지분현황 : RusAl 64.5%, Sual 21.5%, Glencore 14%)
현지 기업의 협력 이유	● 러시아는 풍부하고 낮은 수력 발전단가로 알루미늄 생산기지로 매력적 - 유럽에서 알루미늄생산시 전력비용의 증가로 중기적으로 위험요소로 작용 ● 저렴한 운송비용 및 운송거리 단축 등 로지스틱스상 이점 고려 - 아시아국가의 급격한 원자재 소비증가로 아시아 고객의 비중이 커지고 있어, 러시아에서 생산하여 인근 아시아국가로 납품시 짧은 운송거리와 비교적 낮은 운송비용로 납기단축 및 원가절감이 가능
시 사 점	● 기업이윤 증대 및 자본투자이익 극대화를 위해 특히 석유·가스, 금속 및 정보통신분야의 서유럽 기업 투자에 대한 관심이 증가 - 러시아 자국 내 적절한 투자처 부재 - 신기술 및 노하우(Know How) 습득을 통한 자국내에서 경쟁력 확보 - 부족한 원료 및 원자재의 해외 기업투자를 통한 보충 - 통일된 유통체계 구축 - 해외 인지도가 높은 기업투자를 통한 기업 이미지 향상

□ 스위스 - 진출사례② : 레노바(Renova)

진출 동기	● 지분인수를 통해 러시아 High Tech 입지 강화 기회 마련 - 세계적인 혁신·기술집약적 업체로 독보적 기술을 보유한 스위스Unaxis사와 장기 파트너십을 통해 러시아내 중요성이 부각되고 있는 박막, 진공, 정밀기술분야 진출, 지역 및 사업 다각화를 도모
진출 전략	● 현지기업과 상호 윈-윈전략 추구 - Unaxis사의 경영 참여를 위해 오스트리아 대주주인 Victory사 지분 45% 중 10.25%(시가 14억 프랑)를 인수

진출 전략	- 스위스 Unaxis사는 전략적 제휴를 통해 동유럽 및 러시아에 시장진입 기회를 확보, 러시아 Renova사는 신기술분야 참여를 통해 사업다각화 및 기술력 강화 기회로 활용
현지 기업 의 협력 이유	● 러시아내 네트워크 활용 및 러시아 및 인접시장진출 거점 확보 - 중요성이 높아지고 있는 러시아 및 인접 시장 진출 확대 - 핵심사업인 진공 및 박막파트의 동유럽시장 진출이 활성화되지 못했으나, 러시아 주주의 도움으로 동유럽시장에서 독일 경쟁사 보다 앞서 나갈 것으로 기대됨(동 유럽시장 매출 2배 이상 증가 예상)
현지 정부 및 언론 평가	● Renova사의 지분율이 높아져, 스위스기업이 러시아기업화됨에 우려 ● 상호보완적 협력을 통해 스위스기업은 신규시장진출 및 매출증가를, 러시아기업은 사업의 다각화와 신기술 보유가 가능하게 됨
시 사 점	● 세계적으로 뛰어난 기술력을 보유하고 있는 스위스기업과 협력관계 강화를 통해 시장확보는 물론 러시아 기술경쟁력이 강화됨

□ 오스트리아 - 진출사례 : 루코일(Lukoil)

진출 동기	● 빈에 지주회사 설립으로 서유럽 진출 및 사업확장의 전초기지화함
진출 전략	● 지주회사 설립 통한 체계적이고 전략적인 신규 분야 투자 - 2003년 지주회사 설립으로 관계기업들의 지배구조를 체계적으로 확립 하였으며, 2005년 추가로 Lukoil Technology Services GmbH를 신규로 설립하며 사업영역을 확장 - 2007년 9월 Lukoil사의 부회장인 Vedun이 오스트리아의 석유 회사인 OMV와 폴란드 회사인 PKN, LOTUS의 인수 관심을 공개적으로 밝힘
러시아와 협력 이유	● 오스트리아를 서방진출 전초기지로서 러시아기업들이 선호 - 푸틴대통령은 2007년 오스트리아 방문시 동행한 다수의 러시아 부호들 (Deripaska, Vekselberg 등)을 통해 30건이 넘는 상호협력안 체결
현지 정부 및 언론 평가	● 오스트리아 및 중부 유럽은 러시아 대기업들에게 시장확대 및 국제화 전략상 중요 의미를 지님(A.T. Kearney의 Hoeffinger연구원) - 러시아 최대 석유 회사인 Lukoil의 지주회사 설립이 대표 사례 ● 오스트리아 정부도 이들 회사들이 납부하는 세금만 연간 2천만 유로에 이르는 만큼 세수 확보 차원에서 큰 의미를 두고 있음
시 사 점	● 지정학적, 경제적, 역사적으로 오스트리아는 러시아 기업들의 서방진출을 위한 전초기지로서 매우 중요 - 지분투자, 지주 회사설립, 부동산 매입 등 다양한 형태로 진출

나. CIS 지역

(우크라이나, 우즈베키스탄, 카자흐스탄)

□ 우크라이나

- 진출사례 : Gazprom, Lukoil, TNK, TATNEFT, Alfa-Group, Bazovy Element 등

진출 동기	• 러시아와 문화 및 사업환경이 유사, 에너지·자원수요 증가로 새로운 투자처로 부상 - 러시아와 유사한 정치문화 및 기업진출환경을 가진 CIS나 동유럽국(불가리아, 루마니아 등)을 선택 • 불투명한 비즈니스 관행, 사회주의적인 성향, 문화적·언어적 유사성 등 고려 시 서방 시장으로의 직접 진출보다는 자연스럽게 구소련권 선호 - 에너지 및 자원수요 증가로 시장이 급성장하고 있어, 투자매력도가 높음
진출 전략	• 직접 진출보다 현지기업의 주식소유 등을 통한 인수합병 전략 활용 - Gazprom은 우크라이나 가스사인 RosUkrEnrgo주식의 50%를 소유, 이 회사를 통해 우크라이나 최대 국영가스사인 Ukrneft측에 가스를 공급 * 이 과정에서 거대 이익을 창출하며 우크라이나 가스시장을 간접 통제 • 사업 다각화 보다는 미래 핵심분야에 집중 - 유망한 자원분야는 이미 러시아 기업들이 대거 진출 • Eurocement는 시멘트 시장 진출 및 선점, RusAl사는 알루미늄 광산인 Nikolayev Alumina Mines 및 알루미늄 공장인 Zaporizhzhya Plant 보유 • 러시아 원자력 관련 회사인 Rosatom은 우라늄 광산에 큰 관심표명
러시아와 협력 이유	• 양국 기업 대부분은 정치권과 깊이 연계되어 있어, 기업간 협력은 정치, 외교적 영향을 많이 받고 있음 • 특히, 자원/에너지 측면에서 우크라이나는 가스, 오일, 핵연료 등 거의 모든 분야에서 러시아에 의존 - 우크라이나 자원·에너지 관련 공기업들이 Gazprom같은 러시아기업들과 협력이 불가피함 - 가장 중요한 가스 공급에 있어 Gazprom의 전략을 최대한 수용하는 제스처를 보내면서도, 공급원 다각화전략을 추진하고 있으나 쉽지 않은 상황임 • 투르크메니스탄은 우크라이나에 직접 가스 공급을 중단하고, Gazprom을 통해 간접적으로 공급
현지 정부 언론 평가	• 러시아정부와 국영 기업이 우크라이나 에너지공급원을 독점적으로 장악하여 국가주권이 침해받고 기간산업이 통제받고 있음 - 러시아는 에너지를 우크라이나에 대한 정치·외교적 영향력 확대를 위한 중요 수단으로 활용하는 경향이 있음 - 러시아 정부는 러시아 기업들을 통해 우크라이나의 중요 자원 및 기간 산업을 통제하려는 의도가 있음
시사점	• 우리 정부와 기업이 자원대국 러시아 시장에 보다 적극적인 태도를 가지고 접근하여, 자원·인프라개발 투자 및 양국간 산업협력을 확대 - 자원개발외에도 자원 공급·배급 등과 관련된 시설, 발전·송전 설비, 가스공급 시스템 등 분야에서도 러시아기업들과 적극적 협력방안 모색 필요

□ 우즈베키스탄

- 진출사례 : 가즈프롬(Gazprom), 루코일(Lukoil), 우즈베크네프찌가스(Uzbekneftgas) 등

진출 동기	• 러시아가 중앙아에 보유중인 가스 독점파이프라인 활용 - 구소련시대부터 중앙아의 석유 및 가스수출 파이프 라인이 러시아라인밖에 없어, 러시아 기업들의 독점적인 지위 유지 및 진출이 가능
진출 전략	• 풍부한 가스전 개발에 집중되고 있음(석유는 자급자족 수준) <가즈프롬> - 우즈베크네프찌가스와 가스분야의 전략적 협력협정체결(2002년 12월)등 각종 협정체결로 우즈베크 진출 및 통제전략 사용 · 2003~2012년간 우즈베크 가스 구입, 생산물 분배협정의 조건으로 천연가스 개발 프로젝트 참여, 가스수송 인프라 분야 협력 및 우즈베크를 경유한 주변국 가스 수송 허용 등 <루코일> - 우즈베크 내각령(N276)에 따라 「Lukoil Overseas Holding」 (90%)는 우즈베크 네프찌가스(10%)와 간딤, 하우작, 샤디, 쿤그라드 가스전 개발 및 35년간의 생산물 분배협정(PSA)을 체결(2004.6.11)
협력 이유	• 가즈프롬은 독점 파이프라인을 보유를 무기로 우즈베크와 협정체결을 통한 가스전 개발을 선점과 우즈베크의 대안 부재 - 우즈베크 생산가스를 저가 구매하여 유럽지역에 고가 공급 - 우즈베크는 2008년도 가스수출가격을 인근국가인 키르기스스탄, 타지키스탄에는 1,000m³당 US\$ 145~150, 가즈프롬에게는 상하반기에 각각 US\$ 130, US\$ 150에 판매하기로 합의
현지 정부 및 언론 평가	• 러시아와의 긴밀한 협력관계를 유지하면서 새로운 석유가스전 개발, 파이프라인 건설을 위해 타국가와의 협력관계를 넓히고자 함 - 우즈네프찌가스 - 중국 석유공사(CNPC) 합작법인 설립, 부하라, 히바지역의 소규모 유전 23개 광구를 개발 예정 - 한국가스공사(Kogas)와 수르길 가스전 개발 및 가스화학단지(GCC)의 건설을 위한 합작투자사 설립 계약서 체결('08.2월) - 스위스 체로막스는 우즈네프찌가스와 '05년부터 기사르 북부와 니산 북부 가스전 탐사채굴 진행중, 부하라-히바지역 가스를 우즈베크 서북부에 공급하는 파이프라인 건설중
시사점	• 우즈베크는 경제성있는 석유가스전은 자체개발하고, 개발이 어렵거나 경제성이 없는 석유가스전에 대해서는 외국기업 참여를 유도 • 러시아기업들이 우즈베크 가스산업을 지배하는 환경속에서 우즈베크가 매우 필요로 하는 화학산업단지에 대한 건설을 약속함으로써 수르길 가스전 공동개발권 확보 성과를 거둔 것은 매우 의미가 큼 - 가스생산시 한국으로 운송할 파이프라인이 없고, LNG의 경우 우즈베크가 내륙국가로 인해 운송방법 없는 상태임 - 따라서 우즈베크에서 생산된 가스를 러시아에 판매하고, 러시아로부터 LNG를 공급받는 스왑거래 방식 등이 검토될 수 있는 방안임

□ 카자흐스탄 - 진출사례

○ 카자흐스탄 진출 주요 러시아 기업 진출 분야는 통신분야, 금융, 에너지 부문 등 크게 3가지로 나누어 볼 수 있음.

- 통신분야 : Euroset(모바일통신 소매회사), VimpelKom 자회사 Kar-Tel 등
- 금융분야 : Sberbank, 에너지분야 : Gazprom, Lukoil 등

진출 동기	• 양국간 지정학적 역사적 유대관계를 배경으로 외교안보협력, 양자교역 의존도, 투자협력관계가 CIS 역내 국가중에서 가장 강함 - 이러한 배경은 러시아 기업들이 카자흐스탄 현지 진출에 있어 타 국가기업들보다 성공적인 요인으로 작용함
협력 이유	• 석유 및 천연가스의 세계지배력강화를 위한 러시아와 협력이 국익에도움 - OPEC과 유사 카르텔기구인 IANGO(임시명칭 : International Alliance of Non-government Organization) 창설추진을 러시아 CIS국가가 주도 • 통신 및 금융기업들의 성공은 언어와 문화적 성향이 비슷하다는 점에 있어서 타 국가에 비해 마케팅이 용이 - 러시아 Euroset(모바일통신 소매회사)는 카자흐스탄내 최대 모바일 판매업체로 전국 288개 매장, 연간 판매증가율이 35%에 달함 - 러시아 Sberbank는 카자흐스탄내 자산규모로 은행랭킹 10위권, 2007년 한 해 자본금 투자규모는 약 1,600만 달러로 카자흐스탄 금융부문 투자금(약 2억 4,000만 달러)의 7% 정도임
현지 정부 및 언론 평가	• 카자흐스탄정부의 대외개방정책 추진으로 러시아기업뿐만 아니라 타외국기업에도 비교적 우호적임 • 카자흐스탄정부는 외국기업간 경쟁유발을 통해 보다 유리한 조건으로 자원개발 및 인프라 구축, 자국 산업육성에 관심이 있음
시사점	• 양국간 에너지 및 자원개발, 통신·금융·운송 부문 양자협력 강화 전망 - 양국 공히 자원부국인점과 에너지 등 기간산업에 대한 국가통제를 강화하는 러시아식 국가자본주의를 카자흐스탄 정부도 지향

다. 북미 지역

(캐나다)

□ 캐나다 - 진출사례 : 노릴스크 니켈(Norilsk Nickel)

진출 동기	• 세계광산업계의 인수합병 본격화에 대응하여 주요 광물생산(니켈, 코발트, 구리 등)에서 지배적 지위, 기존 프로젝트와 연계성 강화
진출 전략	• 기생산 광물의 추가확보를 통한 국제시장에서의 지배력 강화 및 생산지역의 다변화, 규모의 경제를 통한 운영비 감축 도모 - Norilsk Nickel의 LionOre Mining 인수 및 Canadian Royalties Inc 지분 7.2%(C\$2,500만) 참여 등 - 2007년 Norilsk Nickel의 캐나다 시장 진출을 통해 국제 광물자원 마켓에서의 지배력이 한층 강화되었다는 것이 일반적 평가임
러시 아와 협력 이유	• 개발비용 등에 있어 중남미 등에 비해 높지만, 정치적 리스크가 매우 낮고 안정적인 투자처로서 캐나다기업의 인기는 증가 - 캐나다 기업은 주주의 이익을 최우선시 하기 때문에 외국계 기업의 M&A에 대해 여타 국가와 달리 비교적 관대한 편임 • 러시아 기업은 풍부한 자원생산기반과 높은 국제원자재시장 호황으로 자금력이 풍부 - 일본, 중국 등 경쟁국기업대비 강점으로 작용하여 캐나다 기업의 입장에서 러시아 기업과의 협력이 국제시장에서의 지배력 강화와 자금력 확보에서 보다 이익이 됨
현지 정부 및 언론 평가	• 최근 들어 캐나다 대표 기업인 Falcon Bridge, Alcan, Inco, The Bay, Four Seasons Hotel, Tim Hortons, Intrawest 등에 대한 외국기업의 매수가 증가하면서 산업공동화로 이어질 수 있다는 우려가 제기중 - 캐나다 투자법(Canada Investment Act)에 의거, 500만 달러 이상의 투자에 대한 정부 심사권을 강화해야 한다는 의견이 일부 매스컴 및 썬크탱크를 중심으로 형성되고 있음 - 다수의 의견은 외국기업의 매수여부는 시장원리에 맡겨야 하며, 정부는 중립적인 위치를 지켜야 한다는 것이 일반적이나, 에너지 및 통신업계에서는 정부의 개입을 지지하는 견해를 나타내고 있음 • 외국기업의 캐나다 기업인수에 대하여 전반적인 긍정적 시각에도 불구하고 중국기업(특히, 국영기업)의 캐나다기업 인수 또는 자원투자에 대해서는 보수당을 중심으로 부정적인 견해가 높은 편임 - 2004년 중국의 민메탈사가 50억 달러 규모의 Noranda사 인수를 시도하였으나, 중국의 내부적 상황과 연계되어 실패한바 있음 - 캐나다 석유파이프 라인 기간사업자인 Enbridge가 앨버타-태평양 원유수송 파이프라인 건설과 관련하여 원유구매자로 중국해양석유(CNOOC)와 협상을 벌이다가 중국인권문제로 최근 협상중단을 선언

정부 및 언론 평가	• 중국의 캐나다 기업인수시 부정적인 반응과 달리 러시아 Norilsk Nickel의 캐나다 회사 인수와 관련하여 특별한 반응은 없음 - 중국의 정부주도의 해외자원 확보 공세와 달리 러시아의 경우 동종 업계 기업의 민간차원의 캐나다 시장 진출이었으며, 동 기간 중 CVRD(브라질), Xstrata(스위스), Rio Tinto(호주)등의 캐나다 기업에 의한 100억 달러 이상의 대규모 M&A가 연이어 발표된 것도 한 원인임 * CVRD사의 Inco Limited 인수(C\$199억) - Xstrata사의 Falconbridge 인수(C\$192억) - Rio Tinto사의 Alcan 인수(C\$381억)
시 사 점	• 캐나다는 G7 국가 중 하나로 정치, 경제적으로 매우 안정되어 있으며, 외국인의 캐나다 자원투자는 법적으로 보호되고 있음 - 캐나다 자원개발투자는 개발비용 등에 있어 중남미 등에 비해 높은 편이나, 정치적 리스크가 매우 낮아 안정적인 투자처로서 인기가 높음

라. 중동 지역 (UAE, 사우디아라비아)

□ UAE - 진출사례 : 루코일(Lukoil)

진출 동기	• 석유·가스 관련설비 및 프로젝트 기자재 공급분야 공략 - UAE는 페트로달러 강세로 석유·가스 개발 프로젝트에 대한 투자가 지속되고 있어 이와 관련 기술자문, 기자재수요 증가
진출 전략	• 연락 사무소 및 지사 형태로 진출 - Lukoil Overseas Service LTD. 및 LITASCO Middle East 양사 모두 지분 투자 없이 연락 사무소 및 지사 형태로 UAE에 진출 * UAE는 에너지 자원 개발을 정부가 주도 - UAE 에너지 자원 개발 부문은 정부가 주도하나 프랑스, 영국, 미국, 이탈리아, 독일계 등 서구 회사에 대한 의존도가 높음. - Total, Shell, Borealis, OMV와 같은 서유럽계 회사는 UAE 정부 석유, 가스 개발사인 GASCO, BOROUGE 등에 지분 투자를 하고 있으나 지분율은 15~30% 수준임. → GASCO지분율 : 아부다비 석유공사 68%, Total 15%, Shell 15% 등
현지 평가	• '07년 10월 푸틴 러시아 대통령의 UAE 방문시 에너지, 국방, 과학기술 등 폭넓은 분야에 걸쳐 양국간 협력 필요성 강조
시 사 점	• 업체 및 민간 교류 활발 : 진출 업체수 300여개, 진출분야도 다양 - UAE 주재 러시아 대사관에 따르면 2007년말 기준 UAE 진출 러시아 업체 수는 약 300여개이며 진출 분야도 석유·가스는 물론 무역, 요식업, 관광업, 귀금속업 등으로 다양 - 2005년 UAE 방문 러시아 관광객수는 42만 2천명을 넘어 민간 교류도 활발

□ 사우디아라비아 - 진출사례

: Stroytransgaz(Gazprom의 건설부문 자회사), Luksar(루코일(Lukoil)과 사우디 아람코(Saudi Aramco)의 합작회사), Globalstroy Engineering, Digaz, Aeroflot Airline 등

진출 동기	● 사우디-러시아간 협력 분위기 활용 - 러시아 푸틴 정부 출범이후 관계개선이 진전되고, 2003년 압둘라 국왕의 모스크바 방문을 계기로 양국간 정치경제협력 증가 - 수교 80년 사상 푸틴 대통령의 첫 정상방문(2007.2.11-12)으로 에너지·방산 분야 협력확대에 합의로 러시아 기업의 진출 가속화 ● 석유·가스기업(Gazprom, Lukoil)의 중동지역 에너지 자원 확보 및 영향력 확대 - Gazprom의 건설부문 자회사인 Stroytransgaz가 사우디석유공사(Saudi Aramco)의 파이프라인 건설프로젝트를 수주(2007.3.31) - Lukoil은 사우디 아람코와 합작으로 North Robu Al-Khali 사막 지역내 가스 탐사 및 생산프로젝트에 참여 ● 담수분야 진출기반 확충 및 비즈니스 영역 확대 - Stroytransgaz의 사우디 담수프로젝트 참여
진출 전략	● 에너지분야 진출중점 - '07년 2월 양국 정상회담에서 에너지·방산분야 협력확대에 중점을 두고 있어 향후 러시아 방산기업 진출 확대 전망 - Gazprom, Lukoil 등 메이저 석유가스 기업이 자사의 기술 및 자본을 바탕으로 사우디 석유가스분야에 중점 진출 ● 현지합작 또는 프로젝트 수주를 통한 진출 - Luksar와 같이 합작투자를 통해 가스전 개발 및 생산분야에 진출하고, 파이프라인건설 프로젝트 등의 경우는 프로젝트 입찰참가 통해 진출
러시아와 협력 이유	● 러시아 기업의 사업영역 및 정치경제적 영향력 확대 - 러시아 기업이 사우디 에너지분야 진출확대를 꾀하는 주요 이유는 자사의 사업영역을 확대하기 위한 것임 - 또한, 최근 양국간 경제협력 확대분위기에 맞추어 러시아의 정치경제적 영향력을 확대하기 위한 수단으로 국영기업과의 협력을 통해 진출을 추진하는 것으로 분석 ● 사우디의 러시아기업과 협력을 통한 대미의존도 탈피 - 9.11테러, 이라크 전쟁 등 미국 관련 국제사건 등이 이슈화되면서 대외정책의 대미의존도를 줄이고 유럽, 아시아 등과 관계 강화 추진 - Saudi Aramco가 Lukoil과 합작을 통해 가스전을 개발하는 것은 Lukoil의 기술과 노하우 활용이 우선적이나 러시아와 경제협력 강화로 대외정책을 다변화 하려는 정부전략이 반영된 것으로 분석

현지 정부 및 언론 평가	● 러시아 기업에 대한 비차별적 대우 - 러시아 기업에 대한 특별대우는 없으며, 외국인투자기업에 각종 인센티브 공통적으로 제공 ● 사우디-러시아간 경제협력 확대 기대 - 양국정상회담을 계기로 에너지·방산분야의 경제협력이 확대되고, 러시아의 참여와 견제로 중동지역 긴장완화의 계기가 될 것으로 기대 - 러시아 상품전(2008.4.27-28)이 리야드에서 개최될 계획이며, 이를 계기로 양국간 비즈니스분야 교류와 경제협력기회가 확대될 것으로 기대
시 사 점	● 정상방문을 통한 자원외교 활동 확대 - 푸틴 대통령의 정상외교를 통해 러시아기업의 에너지, 방산분야 진출기회가 확대 ● 러시아의 중동지역 진출 및 영향력 확대 - 양국 대표 에너지기업의 합작을 통한 가스전 개발 등 러시아의 중동지역에 대한 진출확대 기반구축 및 정치경제적 영향력 확대 가속화

마. 아프리카 지역

(남아공, 알제리, 나이지리아)

□ 남아공 - 진출사례 : 레노바(Renova), 로스아톰(Rosatom)

진출 동기	● 남아공 내 광물자원 확보 <망간광산 개발> - 러시아 내 안정적 철강 생산기반 구축을 위해 세계 망간 매장량의 80%를 점유하고 있는 남아공 진출이 당면 과제로 대두 - 남아공은 망간 생산량 통제를 위해 채굴면허 발급을 제한하여 개발에 따른 수익성이 매우 높음. <우라늄 광산 개발> - 러시아는 국내 에너지 수요 급증으로 우라늄 수입량을 30~40% 확대해야 하는 상황 - 남아공은 전세계 우라늄 매장량의 7.2%를 보유(매장량 : 341Kt)하고 있어 러시아 기업들은 남아공 우라늄 광산개발을 적극 추진
진출 전략	● 남아공 정부의 경제정책 활용 : 흑인기업 우대정책 철저히 준수 - 1994년 흑인정권 출범 이후 흑인계층 경제력 향상을 위해 흑인경제육성(Black Economy Empowerment)정책을 추진 - 이에 현지 흑인기업과의 컨소시엄 구성 등을 통해 진출

진출 전략	● 광산 개발과 광물자원 제련/정련을 연계하여 부가가치 창출 확대 - Renova는 망간 광산 확보와 함께 남아공 Highveld Steel의 비철금속 제련, 제철사업 계열사인 Transalloys 인수 추진 - 이를 통해 생산된 광물자원을 현지에서 제련·정련함으로써 광산 개발을 통한 부가가치 창출 극대화 ● 현지 기업의 이해관계 적극 활용 - 남아프리카에 금광을 보유하고 있는 Harmony Gold사가 해외시장 진출을 적극 모색하는 것을 간파한 Renova는 자사보유의 금광산 지분매각을 제안하고, 이를 대가로 우라늄 광산을 확보
러시아와 협력 이유	● 기술 및 경험 풍부한 러시아 기업과의 협력 희망 - 남아공 내 소규모 혹은 광산기업은 자금력과 기술력이 부족하여 경험이 풍부한 러시아 기업들과의 협력을 희망 ● 러시아·CIS 광산업 시장진출 확대 - 남아공의 메이저 광산기업들은 해외 광산개발 확대를 위해 러시아 기업들과 협력 희망 : Harmony Gold의 Renova 소유 금광산 매입 추진
현지 정부 및 언론 평가	● 경제적 파급효과가 큰 제조업 투자유치 더 환영 - 중국, 유럽, 미국 등 세계 주요 자원기업들이 남아공 광산개발에 경쟁적으로 진출을 시도하고 있어 광산업 투자 인센티브는 거의 없음. - 이에 고용창출, 기술이전 등 경제적 파급효과가 더 큰 제조업 투자에 대해 세제혜택 등 각종 인센티브를 제공 ● 러시아 기업의 투자진출을 남아공 경제성장의 지렛대로 활용 - 남아공은 전략적인 차원에서 러시아 기업의 광산업 진출 시에 남아공 혹은 인기기업과의 협력, 기술이전 및 기술인력 양성 등을 요구 ● 남아공 경제성장에 기여하나 단순 광산개발 투자진출은 부정적 - 원칙적으로 러시아 기업의 진출은 고용창출 확대, 기술이전, 기술인력 양성 등 경제성장에 기여한다고 평가 - 단, 광산업 개발위주의 투자 진출은 광물자원만을 수탈해 가고 있다고 우려를 표명
시사점	● 고위급 자원외교를 통한 해외 자원 확보 - 실무협의체 구성 → 장관 방문 → 정상방문으로 이어지는 전략적인 외교 활동은 러시아 기업들의 남아공 진출에 결정적 역할을 한 것으로 평가

□ 알제리 - 진출사례① : 가즈프롬(Gazprom)

진출 동기 및 전략	• 천연가스 카르텔화, 알제리 보유 LNG 액화기술 확보를 위해 전략적 제휴 협의중 : 아직 진출이 이루어지지 않았음 - 세계천연가스 수출량 중 34%를 차지하는 가즈프롬(26.8%)과 알제리(7%)가 천연가스 카르텔화(Gas OPEC)를 위한 동반자로서 전략적 제휴 협의 중 - 알제리가 보유하고 있는 LNG 액화기술 노하우를 확보하려는 목적으로 알제리 가스전 개발 참여 협상 중
시 사 점	• 상호 이해관계 상충으로 협상추진 부진 - 유럽 압박 수단으로서의 러시아의 천연가스 정치화 전략에 쉽게 수용할 수 없다는 입장. 알제리가 원하는 러시아 사할린 가스전 개발 참여에 러시아가 소극적이어서 진전이 없음. - 유럽-아프리카-아시아를 연결하는 새로운 형태의 3각협력으로서 알제리 가스전이나 러시아 사할린 가스전 개발사업에 한국기업이 양사와 공동 참여하는 방안 모색 필요

□ 알제리 - 진출사례② : 로스네프트(Rosneft)

진출 동기	• 알제리 남부 Illizi 지역 245sud 광구(면적 : 6,548km²) 유전개발 참여
진출 전략	• 국영석유회사(Sonatrach: 40% 지분)와 콘소시움(60:40) 형성 - 2001년 탐사, 개발, 시추권 획득, 13억 달러 투자 - 2011년부터 원유 생산 예정(매장량은 4억 배럴로 추정)
시 사 점	• 유전개발의 국제화 및 다원화 추진 - 로스네프트사의 알제리 유전개발은 구소련권이었던 카자흐스탄 유전개발을 제외하면 첫 해외개발 사례임 - 또한, 알제리 석유관련법이 개정 이전에 투자진출한 결과 러시아 기업이 60%의 지분을 보유하게 되었음(현재는 외국기업 지분한도 50%)

□ 알제리 - 진출사례③ : 러시아국영철도

진출 동기	• 러시아 미그 29기 반쯤사태로 야기된 러시아와의 마찰 완화를 위해 알제리 철도 현대화계획 1단계로 수도권 철도망 복구사업 참여(공사비 3억 달러, 공기 3년)
진출 전략	• 정치적인 이유로 단독 입찰 참가 - 노후화한 철도망을 현대화하기 위한 5개년 철도 개발계획(2005~2010) 기간 중 180억 달러가 투입될 이 사업에 러시아 미그 29기 반쯤사태로 야기된 러시아와의 마찰을 완화하기 위해 러시아 국영철도가 수도권 지역 철도망을 복구하는 사업에 단독 입찰, 수주하게 되었음

진출 전략	- 부테플리카 알제리 대통령이 양국간의 문제를 해결하기 위해 러시아를 방문(2008년 2월)한 시기에 맞추어 성사됨
시사점	● 정치적인 변수 고려 필요 - 경제적 관점(입찰가 등)보다 알제리-러시아의 정치적 변수에 의해 이루어졌음 - 알제리사업 참여는 경제적 고려도 중요하지만 정치적 변수에 대한 고려도 중요함

□ 나이지리아 - 진출사례 : 루살(RusAl)

진출 동기	● 세계시장에서의 알루미늄 제품 점유율 확대 - 나이지리아 알루미늄 생산업체인 ALSCON사 지분인수 통해 시장확대 - RusAl사는 알루미늄 생산 기술과 전문 인력을 투입하여, ALSCON사가 생산하고 있는 알루미늄 품질을 개선에 노력하여, 국제시장에서 나이지리아산 알루미늄에 대한 신뢰도를 한층 높였음. - 이로써 세계 제 3위의 알루미늄 생산 기업인 RusAl은 세계 시장에서 보다 높은 점유율 차지하게 되었음
진출 전략	● 민영화 공기업 지분 인수 통한 시장 진출 - 나이지리아 정부의 공기업 민영화시 지분 인수를 통해 시장 진출 - ALSCON사는 Ikot Abasi 지역에 전력 및 용수를 공급하며, 일자리를 제공하는 등 지역 사회봉사 조건으로 Akwa Ibom 주정부와 MOU를 체결
러시아와 협력 이유	● 민영화를 통한 재정수입 증가, 제조산업 육성을 위해 러시아 등 외국기업 적극 유치 - 나이지리아는 석유산업을 제외한 여타 제조 산업이 매우 열악하며, 전력 산업 또한 크게 낙후되어 있음 - 나이지리아 제조 기업들은 대부분 공기업으로, 방만한 경영 및 인프라 부족으로 생산성 및 수익성이 감소됨에 따라 민영화를 통한 정부의 재정수입 증가, 제조산업 육성 등을 위해 외국기업을 적극 유치중 - RusAl사는 세계 시장에서의 시장점유율 확대를 위해 민영화 정책에 적극 참여하게 되었으며, 나이지리아 정부는 러시아의 투자를 적극 협력하고 있음
현지 정부 및 언론 평가	● 비 석유부문 부문에 대한 외국인 투자 적극 지원 - 러시아 기업 투자유치를 위한 나이지리아의 특별한 전략은 없음 - 정부는 외국인 투자유치를 위한 제도정비와 함께, 산업과급 효과가 크고, 국내 보존자원을 개발, 활용할 수 있는 분야에 각종 혜택 부여 - 비 석유부문 투자지원 강화를 위해 광업 및 농업부문의 외국인 투자에 적극적이거나 사회간접자본 미비로 전력, 원유, 통신 분야 등에 선진기술 및 외국 기업들의 투자를 희망하고 있음

시 사 점	● 나이지리아의 적극적인 외국인투자유치 방침에 적극 부응 : 광물자원 개발 공기업 민영화 및 국제입찰에 적극 참여 등 - 러시아 기업은 알루미늄 생산 시장 점유율을 높이기 위해 나이지리아 시장에 적극적으로 개입하고 있음 - 원자재 가공능력을 갖춘 기업들을 보다 많이 설립하여 원자재 상태보다는 부가가치가 높은 가공품 수출을 위해 정부와 기업이 긴밀하게 협력해야 하는 러시아 정부의 입장을 적극 반영하는 것임 - 나이지리아 정부는 외국인투자확대를 통한 광물자원 개발을 위해 공기업 민영화 및 국제 입찰을 지속적으로 실시하여 왔음 - 우리 기업들은 투자수익 실현 가능성이 높은 유망 광물자원 확보 및 광물 자원의 가공용 제조 플랜트 산업에 보다 많은 관심이 필요함
-------------	---

마. 아시아 지역 (중국, 일본)

□ 중국 - 진출사례 : 루살(RusAl)

진출 동기	● 원재료 제조업체 인수 목적 - 중국 산시성(山西)은 석탄자원이 풍부 - 루살에 중국내의 생산량은 자사 수요량의 30%밖에 안됨. 산시타이구보우 광탄소공장 인수·확장 후 자급률은 60%로 되어 루살의 시베리아에서 알루미늄 생산수요를 확보할 수 있게 됨. - 루살로의 원료제공을 위한 3개 투자프로젝트 진행중 : 산시루살탄소공장, 중국산시타이구보우광탄소공장, 중국전력투자회사와 합작 추진중 ● 중국전력투자회사와의 협력 - 아시아매출액을 1/3로 고려할 때 중국이 제일 중요한 시장임 - 중국 회사와 프로젝트 합작은 루살이 중국 알루미늄업계의 발전과 변혁에 적극적인 참여 기회를 부여한 셈임
진출 전략	- 2,000만 달러를 투자하여 산시타이구보우광탄소공장을 확장하고 2010년 환원음극블록의 생산량을 2배 이상 늘려 약 2만 톤으로 확장·생산 계획임. 2010년에 중국에 전해알루미늄 도입 예정

□ 중국 - 진출사례 : 루코일(Lukoil)

진출 동기	● 중국의 외국인 투자유치정책 적극 활용 - '06년말 이전에 외국업체에게 중점 항구도시에서의 제련소 건설과 중국내 정유소 경영을 허가하여 진출
----------	---

러시아와 협력 이유	● 석유 파이프라인과 연관사업화 및 다운스트림 부문 진출 - 러시아 타 석유업체들이 동시베리아-태평양 석유관으로 대중국 석유수출을 확대할 것을 대비해 파이프 말단에 자체의 석유가공설비 확보전략 추구. 정유소 신규 설립보다는 탄탄한 판매망을 보유한 정유소 합작이 더 유리하다고 판단
정부 및 언론 평가	● 러시아 정부의 에너지합작 우선국으로 중국 선정 - '07년 9월, 러시아정부는 극동-시베리아 에너지발전 구상에서 중국에 대한 에너지 수출을 주요한 원칙으로 제정. - '07년 11월 메드베데프 러시아 부총리는 러-중 에너지 합작은 러시아-중국 송유관 건설, 러시아천연가스가설 노선의 최종확정, 에너지공급가격 협상 등이 포함되며 단기간내에 협의될 것으로 전망함 ● 러시아 언론은 러시아기업의 중국 진출시 업체간 경쟁을 유발하여 러시아 이익에 영향 줄 수 있다고 예측 - 그러나 러시아 업체들은 상호간 협의를 통해 서로 다른 영역으로 진출을 통한 분업화 발전을 함. - 러시아천연가스공업회사는 중국에 대한 천연가스관 건설과 천연가스 수출이 주요목표이며, 루코일사는 석유 다운스트림 프로젝트를 추진하고 있으며, 러시아석유회사는 대량의 원유 수출하고 있음 ● 에너지·광산은 중·러 합작의 중요 영역 - '07년 중국 후진타오 국가주석이 러시아 방문시, 양국의 에너지 협력이 주요 이슈였으며, <중-러 연합성명>은 에너지 영역에서의 대형프로젝트 협력을 실행하고 중-러 경제성장 발전을 이끌어갈 것이며, 양국의 경제안전을 강화할 것을 강조 - 중국정부의 러시아기업 중국진출 장려 조치 추진 · 러시아 기계전력설비의 수입을 확대하기 위해 '07년 중-러 기계전력설비상회(中俄机电商會)를 설립

□ 일본

- 일본은 한국과 같은 자원빈국으로 러시아기업이 자원개발 목적으로 진출한 적은 없으며, 자원이외의 러시아기업도 진출이 거의 없는 편임.
- 2007년도 외국기업개황 디렉토리에 수록된 러시아기업은 현재 아래 3사에 불과하며, 2개사는 항공사임(Kaspersky Labs japan, Aeroflot 일본지사, dalavia far east airways), 그 밖에 아비텔데이터, 테넥스자판, 빔엑스벨트 등 총 6개사가 일본에서 영업중임.

□ 일본 - 진출사례① : 카스페르스키 랩스(Kaspersky Labs japan)

진출 동기	• 인터넷보안부문의 높은 기술력과 일본시장 규모 주목 - 2003년 9월 일본법인 설립후 10월부터 동사 개발 패키지제품을 3종류를 투입하여 일본시장 진출 • 가정용 「Anti-Virus」와 「Anti-Hacker」, 기업·SOHO 전용 종합 패키지 「Business Optimal」 - 2003년 웹바이러스 「MSBlast」의 피해가 급증하자, Kaspersky제품의 높은 기술력으로 일본 소비자를 공략할수 있다는 판단에 진출 - 동사는 인터넷보안특화 기업으로 1997년 러시아에서 설립, 러시아에 있어서의 안티 바이러스 시장 점유율 75%를 차지
진출 전략	• 기업용 시장 → 개인소비자 시장 순으로 단계별 공략 - 일본 소비시장에서 기존 제품의 쉐어를 빼앗는 것이 용이하지 않으므로, 우선은 OEM에 의한 기업 유저를 공략하고, 기업용 시장에서 실적을 쌓은 후 개인소비자 시장을 공략 - 유럽 시장에서는 시만텍을 누르고 안티 바이러스의 OEM으로 시장쉐어 제 1위를 획득한 동사는 OEM 전략을 통해 일본 시장에서 2004년도에 15억엔의 매출, 5%의 시장쉐어 획득을 목표로 했었음.
현지 평가	• 일본에 인지도가 거의 없는 관계로 일본정부 및 언론의 특별한 주목을 받지 못하고 있으나 기술력이 뒷받침 - 2007년 매출액 2억 8천만엔으로 전년대비 300%가 신장. 그러나, 진출시 2004년도 매출액 15억엔, 시장점유율 5%점유의 목표와는 매우 거리가 있어, 일본시장개척이 용이하지 않는 것을 뒷받침

□ 일본 - 진출사례② : 아비텔 데이터(Abitel Data)

진출 동기	• IT벤처기업으로 네트워크상의 개인인증 및 문서보호, 메일감시시스템등 중요정보의 외부유출을 방지시스템에 높은 기술력을 보유 - 일본은 개인정보 보호의식이 매우 높아지고 있고 있어 관련 시장이 확대 될 것이라는 판단 하에 진출
진출 전략	• 높은 시큐리티기술이 요구되는 대학 및 연구소, 복잡한 시스템을 필요로 하는 기업수요를 공략 - 기술력이 높은 품질위주의 제품출시로 저가품을 시장에 공급하고 있는 중국기업의 제품과 차별화전략을 구사하고 있으며 디지털기기제어시스템및 무선통신관련 시스템 분야에서 수주를 겨냥
현지 평가	• 소규모 기업으로 특별히 현지 언론의 관심을 끌지 못함

IV. 시사점 및 우리의 대응방안

□ 지속적인 고위급 자원외교를 통한 해외자원 확보

- 러시아 정부는 자국 기업의 중동·아프리카 에너지, 방산, 광산업 진출을 위해 중동·아프리카 정부 대상 고위급 자원외교를 강화하며 러시아 기업의 진출기반을 구축하고 있음.
- 특히, 실무협의체 구성 → 장관 방문 → 정상방문으로 이어지는 전략적인 외교활동은 러시아 기업들이 중동·아프리카에 진출하는데 있어 결정적 역할을 한 것으로 평가받고 있음.
- 우리정부 또한 전략적 외교활동을 통해 중동·아프리카 지역에서 양국 또는 유럽(러시아) - 중동·아프리카 - 아시아를 연결하는 새로운 3각협력의 형태로 대표 에너지 및 자원개발 기업간 협작을 통한 해외 자원개발 진출의 돌파구가 필요함.

□ 제3국·시장 공동진출 위한 전략적 제휴관계 강화

- 한-러 자원 및 건설업계간의 전략적 제휴 강화를 통해 자원개발과 건설분야 일고 있는 중동·아프리카 등 제3국 시장 공동진출 방안 마련이 필요함.
- 자원개발 뿐만 아니라 자원 공급·배급 관련 시설, 발전·송전 설비, 가스공급 시스템 등 분야에서도 러시아 기업들과 함께 러시아 내 사업 및 해외사업에 공동참여를 추진하는 등 적극적 협력방안 모색이 필요함.

□ 러시아기업 및 전세계적 M&A에 대한 대응책 마련

- 러시아 및 전세계의 해외 M&A가 전체 해외투자에서 점차 확대되고 있으며 향후 기초과학 및 첨단기술 분야 등에서 경쟁력 있는 러시아기업들의 M&A 활동도 점차 증가할 것으로 예상됨.
- 이에 따라 우리기업들은 러시아기업의 해외진출전략 및 동향을 파악하고, 상호 협력분야를 이끌어 낼 수 있는 전략수립이 필요함.

□ 우리기업의 러시아 및 해외자원 프로젝트 시장 진출수요 파악

- 고위급 회담, 경제공동위 등을 통해 러시아측의 관심 협력분야 의제를 발굴하고, 자원·개발프로젝트 설명회 등을 통해 우리기업의 관심분야를 파악해 양국간 실질적이고 효과적인 시장진출 및 사업협력 방안 도출이 요망됨.
- 러시아측 관심분야에 우리기업의 사업참여시 자원 개발, 플랜트 건설 등 주요 관련 프로젝트와 연계하는 패키지 진출 방안 마련이 필요함.(예 : 해양설비 + 석유화학 플랜트 단지 건설 등)
- 특히, 최근 극동-시베리아 지역개발에 러시아 정부의 관심이 높은바, 우리기업의 적극적인 진출을 위해 자원개발, 건설관련 공·사기업 컨소시엄 구성 진출 방안 및 극동지역의 경제이익에 부합되고 친환경적인 프로젝트 구상이 필요함.

□ 러시아의 유럽 선진국 시장 투자진출 전략 활용

- 러시아기업들이 신기술, 노하우(Know How) 습득, 유통망 확보를 위해 서유럽기업과의 협력 및 투자진출 사례가 증가함에 따라 이를 벤치마킹한 자체 전략수립이 필요함.
- 또한 유럽기업과의 협력을 통해 러시아, 유럽 시장진출 및 네트워크 활용방안의 모색이 필요함.

□ 러시아기업 해외투자의 국내 투자유치 방안 모색

- 경제성장 여건, 지리적 거리감, 문화적 차이 등을 고려했을 때 우리나라가 러시아 주요 기업들의 주요 투자대상국으로 단시일 내에 관심을 받기는 어려울 것으로 예상됨.
- 따라서 정부와 기업이 거대 자본이 축적된 러시아 시장에 보다 적극적인 태도를 가지고 접근하여, 투자 유치를 이룰 필요가 있으며, 러시아의 해외투자가 다양화되고 있는 추세를 감안, 양국경제가 win-win할 수 있는 투자유치 프로젝트를 마련해 러시아기업 투자유치 방안을 고려해야 할 것임.

2008년 KOTRA 발간자료목록

● Global Business Report

번 호	제 목	발간일자
08-001	한-EU FTA가 수출·투자유치에 미치는 영향 : 유럽 바이어 및 대한 잠재투자가 설문조사 결과	2008.1
08-002	대중 섬유수입규제 해제와 세계 섬유시장의 변화	2008.1
08-003	일본 소비패턴 동향 및 시사점	2008.2
08-004	주목해야 할 이머징 마켓의 소비 패턴 변화	2008.3
08-005	아세안 주요국 프랜차이즈 산업 분석 및 진출 전략	2008.3
08-006	유럽 그린구매 동향과 진출확대를 위한 키워드	2008.3
08-007	한-GCC FTA 체결에 대한 현지 반응조사	2008.3
08-008	중국의 최저임금 인상 동향과 전망	2008.3
08-009	중동·아프리카 프론티어 시장 유망품목과 성공전략	2008.3
08-010	중남미 보안시장 동향	2008.4
08-011	중국·인도·일본의 아프리카 시장쟁탈전	2008.4

● KOTRA자료

번 호	제 목	발간일자
08-001	2008년 지역별 진출확대 전략	2008.1
08-002	러시아 투자실무 가이드	2008.1
08-003	중국 최고인민법원 지식재산권 10대 판례집	2008.2

● 설명회자료

번 호	제 목	발간일자
08-001	2008 세계시장진출전략 설명회	2008.1
08-002	2008 세계시장진출전략 비즈니스포럼	2008.1
08-003	2008 세계시장진출전략 설명회 및 비즈니스 포럼 가이드북	2008.1

작성자

- ◆ 유석천 과장 (프랑크푸르트 무역관)
- ◆ 엄익현 과장 (빈 무역관)
- ◆ 박은아 과장 (취리히 무역관)
- ◆ 최진형 과장 (알마티무역관)
- ◆ 이명구 차장 (주우즈베키스탄대사관 파견)
- ◆ 김하민 과장 (키예프 무역관)
- ◆ 고성민 과장 (밴쿠버 무역관)
- ◆ 권용석 과장 (리야드무역관)
- ◆ 이영희 과장 (두바이무역관)
- ◆ 고일훈 과장 (요하네스버그 무역관)
- ◆ 심자용 과장 (라고스 무역관)
- ◆ 박범준 차장 (알제 무역관)
- ◆ 김윤희 과장 (상하이 무역관)
- ◆ 홍상영 차장 (도쿄 무역관)
- ◆ 장윤성 대리 (중아CIS팀)

Global Business Report 08-012

러시아기업의 해외진출확대에 따른 우리의 대응방안

발행인 | 홍기화
발행처 | KOTRA
발행일 | 2008년 4월
주소 | 서울시 서초구 염곡동 300-9
| (우 137-749)
전화 | 02) 3460-7114(대표)
홈페이지 | www.kotra.or.kr

Copyright © 2008 by KOTRA. All rights reserved.

이 책의 저작권은 KOTRA에 있습니다.

저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로
무단전재와 무단복제를 금합니다.