

■ 한국 진출실적

1) 쌍용건설(E사) 진출사례

- 쌍용건설은 인도에 프로젝트 오피스를 두고 다수의 건설 프로젝트에 참여한 경험이 있음
 - 인도에서는 지사 형태보다는 프로젝트 오피스나 법인형태로 설립이 가능한데, 동 기업은 프로젝트 오피스 형태를 취함
 - 프로젝트 오피스는 건설 프로젝트 수주 시 주어지는 형태이며 사후관리 시까지 인도에 머물 수 있는데, 건설프로젝트는 장기간이 소요되고 여러 건의 프로젝트를 진행하면서 계속 프로젝트 오피스를 유지할 수 있음
 - 프로젝트 오피스는 외국 업체로 취급 받기 때문에 세금이 높고 세금종류도 많아 부담이 큰 편임
- 인도에서는 국제경쟁입찰이 대부분을 차지하며, 국제입찰들은 주로 차관사업혹은 PPP 형태로 발주되는데, 1개의 관련 프로젝트에 대해 29개 주가 동시에 발주하기 때문에 개발건설의 기회가 많은 편임
 - 예를 들어 스마트시티 건설프로젝트에 대해 순차적으로 입찰공고가 나오는 것이 아니라 중앙정부와 각 주별로 동시 발주 되는 형식이며, 이는 우리나라처럼 스마트시티 건설 프로젝트가 신도시 건설을 의미하는 것이 아니라 기존의 도시를 개선하는 것이므로 동시 발주가 가능한 것임
- 이렇듯 다수의 입찰참여기회가 있다 하더라도 계약체결까지 많은 시행착오를 겪게 되는데, 인도는 입찰공고기간이 매우 짧아 사업기안 당시부터 로비활동을 하지 않으면 입찰 참여가 쉽지 않음
 - 입찰공고의 대부분이 1개월에서 1.5개월간 제공되는데, 해당 기간 내에 정확한 시장 조사 후 제안서를 작성하기에는 준비 기간이 매우 부족함
 - 그래서 인도시장 내 넓은 인맥을 보유한 에이전트를 확보하면 로비활동을 원활히 할 수 있는데, 이들 인도 업체와 협작을 하거나 이들이 발주처와 인맥을 보유하고 있으면 더욱 좋음
 - 국제경쟁입찰이라 하더라도 현지입찰, 국내입찰인 경우에는 힌두어로만 공고하고 힌두어로 제안서를 제출해야 하므로 인도 현지 업체들과의 긴밀한 협력이 필요하며, 이들과의 불화는 경영악화로 이어질 수 있기 때문에 신뢰관계 형성이 매우 중요함

- 입찰 시에는 업종에 제한을 두지 않고 업체의 재무 상태에 대해 규제하며, 최근 몇 년 간의 국내·외 일정 규모의 실적 등을 세부적인 물량형태로 요구함
 - 인도에서는 건설업 허가의 개념이 없기 때문에 ‘건설을 하겠다고 하면 할 수 있다’는 개념이 있어, 입찰참가 시 우리나라처럼 업종제한 형식이 없음
 - 요구되는 실적의 경우, 적격심사(PQ) 조건에 구체적인 콘크리트 물량이 어느 수준 이상이었던지가 포함되어 있어 실적 건수나 규모보다는 구체적인 물량정보를 확보하고 있어야 함 (이 부분이 다른 나라 등에서 이루어지는 사실상 일반적인 기준과 매우 상이하므로 준비가 필요함)
- 제안서 평가 시 가격제안서와 기술제안서를 모두 심사하는데, 기술조건을 매우 까다롭게 하여 의도적으로 계약을 결렬시키려는 경우도 있었으며, 이러한 부분을 해결하기 위해서는 한국인이 직접 대면하기보다는 넓은 인맥을 보유한 현지 에이전트를 고용하여 진행해야 원활하게 해결될 수 있음
 - 인도에서는 엔지니어링은 유럽계가, 시공은 스웨덴 업체 법인들이 시장을 점유하는 상황에서 동양계를 은근히 무시하는 문화가 있고, 이들 유럽계 업체들도 인도 현지 에이전트들을 고용해 문제해결을 하고 있음
- 결국, 인도 조달시장에 실질적으로 진입하기 위해서는 에이전트를 통한 인맥확장 및 공무원들과의 인맥 형성에 대한 장기간 투자 후 비즈니스를 진행해야 참여 가능성이 커지게 됨
 - 인도는 카스트제도의 영향으로 집안 출신 성분을 따져 보는 습성이 있고, 이러한 인사들이 대부분 발주처 주요 인사와도 인맥형성이 잘 되어 있는 편이므로 이들을 에이전트로 활용하는 것이 주요 팁임

2) 삼성물산(F사) 진출사례

- 삼성물산은 인도에 현지법인을 설립하여 여러 건설 프로젝트를 수행한 바 있는데, 2013년 델리메트로공사(DMRC)가 발주한 델리메트로 3단계 공사 중 일부 구간을 수주하였고(2건, 1.6억 달러), 그 외 델리 지하철 1단계 공사 일부구간, 터널 및 지하역사 2개소, 인도 지하철 공항라인 등 3건의 공사를 수행함
- 인도 모디정부가 클린 인디아 정책을 펼침에 따라 과거에 비해 입찰절차가 투명해진 편이나 여전히 에이전트의 네트워크를 활용하여 접근해야 함
- 전자재의 경우에는 인도산이 가장 많은 편으로, 형틀, 콘크리트, 철근 등은 인도에서도

충분한 생산이 가능하여 외국산을 선호하지 않으며, 오히려 기술을 요하는건설장비 등의 기계류에 대해 고품질을 요구하기 때문에 한국산을 선호하고 있음

- 대부분 인도산이 점유하고 있는 전자재 시장의 한국산 성공사례로, 형틀 품목에서 금호와 삼호정공은 컨설팅서비스를 제공하며 형틀을 제조하는 Value가 부가되는 차별성을 가지고 이 분야에서 성공적으로 비즈니스를 하고 있음
- 인도 정부의 외국인 투자정책 장려 및 보호정책이 미비하기 때문에, 투자하고 있는 외국기업들이 인도 업체와 경쟁하여 가격경쟁력을 확보하기 쉽지 않은 환경임
 - 이를 해결하기 위하여 대기업과 중소기업간 동반진출을 모색할 수 있으며, 일본이나 중국처럼 공단 조성 시 선투자로 도로공사를 해주는 조건을 통해 실질적 면세를 얻어내는 등의 국가적 차원의 접근이 필요함
 - 한국의 경우, 외국인 전용공단을 조성해 들어갈 수 있게 되어 있으나 실제 기업의 혜택 없이 정부가 주선만 해주는 수준임
 - 또한, 인도의 산업분석과 시장 동향 분석에 대한 체계적이고 지속적인 접근이 필요한데, 이는 건설공사 등 입찰 준비를 위해 인도의 시장조사만 6개월 이상이 소요되어 이에 대한 보이지 않는 비용이 상당 수준 요구됨
- 전자재의 경우 외자 의존율이 상당히 높은 편인데, 수입 시 관세 장벽이 높으므로 납기 리드 타임 등에 차질이 발생하여 조달이 어려워지는 경우가 많은 편이며, 인도에서는 제품 코드가 정해져 있지 않은 경우가 많아 이에 대한 관세적용에 오랜 기간이 소요되어 악영향을 주기도 함
- 인도 내 입찰 대행을 시행하는 에이전트가 존재하나 오히려 성공확률이 낮은 편으로, 차라리 인맥의 폭이 넓은 개인을 고용하여 시장환경조사, 민원해결 등에 동원하는 것이 입찰 참여 시 많은 도움이 됨
- 입찰과 관련해 손실이 발생하여 이의제기하여 해결하려고 할 때 기한 없이 소모전을 겪어야 하는 경우도 많아 수익을 회수하기보다는 흑자손해를 보는 경우가 발생하는데, 이런 경우에는 법률자문을 통하여 사전에 방지하는 것이 좋음

3) 현대로템(G사) 진출사례²⁰⁾

20) 동 사례는 조달청(2015), 해외조달시장 동향보고서 인도편의 내용을 인용함

- 현대로템은 인도가 지금까지 발주한 단일 프로젝트 물량 중 역대 최대 규모로, 델리 지하철공사가 발주한 1조 원 규모의 델리 메트로 3기 전동차 사업을 수주하였으며, 2017년까지 델리 메트로 신규노선에 투입될 전동차 636량을 납품할 예정임

4) (주)와이비알(H사) 진출지원사례

- (주)와이비알은 중소기업청 해외민간네트워크에 등록된 현지 컨설팅업체로, 최근 한국 제조업체와 인도 내 유지보수가 가능한 현지 업체와의 합작형태로 입찰참가 진행을 지원하였음
- 동 사례는 인도 내무부에 경비정을 납품했던 사례로, 입찰서류 제출 시 발주처에서 제조업체의 선박납품실적과 인도 내 유지보수 부품제공이 가능한 인도 협력업체를 명기하는 조건이 있어 합작을 통한 진출을 도모할 수밖에 없었음
 - 사실상 인도 협력업체가 입찰에 대한 기획과 추진 등에 주도적으로 참여하여 성사될 수 있었음
- 입찰참여시, 공고상 불명확한 입찰사양 및 입찰담당자의 비협조적 태도로 서류 준비에 상당시간이 소요되었으며, 입찰서류제출 기간을 촉박하게 하여 사실상 현지 인도 협력업체의 도움 없이는 참가가 불가능할 정도였음
- 또한, 제품 사양의 변경, 협의일정 연기 등과 관련하여 정해진 규칙 없이 이루어져 많은 혼란을 겪었음
- 이러한 입찰과정에서의 불투명성과 불확실성 때문에 인도협력업체나 인도 에이전트의 도움을 받지 않고 진행하기가 쉽지 않은 환경임
- 인도에서는 입찰보증금과 이행보증금 납부가 필수적인데, 입찰에 떨어진 경우에는 이를 회수할 방법이 없으므로 한국정부에서 한국기업에 비용경감 조치 방안 강구를 건의함

5) 코로나19 관련 수출 사례

- 국내기업의 코로나19 진단키트 수출량은 증가하고 있으며, 시장조사 기관인 그랜드뷰리서치는 2020년 전 세계19 진단기기 시장 규모가 198억 달러에 달할 것으로 예상함
 - 국내 진단키트 선호 이유는 신속성과 높은 정확성이며, 랩지노믹스, 피씨엘, 바디텍메드 등의 기업은 인도, 유럽, 아프리카 등에 코로나19 진단키트 공급하기로 함

- 백신과 치료제가 개발되더라도 진단키트에 대한 수요가 계속 이어질 것으로 보이며, 하나금융투자는 백신 개발 이후에도 항체 진단 검사가 필요하므로 하나의 새로운 시장이 창출될 것으로 전망함
- 국내 진단기기 업체인 젠바디는 코로나19 항원 신속 진단키트'젠바디 COVID-19 Ag'에 대해 최근(2020년 10월 30일 뉴스 작성 기준) 인도 보건당국의 판매 허가를 획득함
 - 인도 정부의 허가 승인 후 인도 뭄바이에 본사가 있는 비샷트 다이어그나스틱(Vishat Diagnostic) 제약사와 제휴를 맺고 현지에서 제품의 공급 준비를 마침
 - 항원 진단키트로 코로나19 초기 감염 단계에서도 진단할 수 있으며, 샘플 채취 후 15분 이내에 결과를 확인할 수 있음
 - 지난 7월 식품의약품안전처로부터 수출허가를 승인을 받고, 유럽인증(CE)도 마쳤으며 현재 세계 50여 개 국가에 제품 수출 중임

6) 진출사례별 성공 및 실패요인 분석

- 앞서 언급한 4가지 진출사례를 중심으로 진출유형과 시행착오/실패와 성공요인 등을 정리하면 다음과 같음
 - 공교롭게도 4건 중 3건 모두 건설공사 진출사례인데, 인도에서는 일반적으로 국내산 낙찰이 많고 건설공사의 경우 차관사업이나 투자사업 등으로 외국기업들의 진출사례가 비교적 많은 편이기 때문에 다른 분야의 진출사례를 발굴하기 쉽지 않았음
 - 또한, 4건의 진출사례를 다른 분야까지 일반화하기 어려우나, 인도 조달시장의 경우 현지 화하지 않으면 조달시장 입찰참가가 어려운 환경이라는 점을 감안할 때, 직접 진출한 사례로서 시행착오 및 성공요인을 파악하기에는 충분할 것으로 사료됨
 - 이에 인도 정부조달을 포함한 공공조달의 여러 유형들의 진출방식을 살펴보면, 대부분 외국기업으로서 프로젝트 오피스를 두고 진출하거나 현지법인을 설립하여 직접 진출하는 방식으로 분류되는데, 일반적으로 선진국 정부조달에서는 현지 달러를 통해 간접 진출하는 방식의 성공사례가 많은 반면, 이와 같은 직접 진출하는 방식이 주로 성공사례로 보이고 있다는 점을 주목할 필요가 있음
 - 시행착오 및 실패의 주요 요인으로 언급되는 사항은 힌두어 제안서 작성, 짧은 입찰공고기간으로 인한 입찰참가 준비 문제, 과도하게 세밀한 PQ 조건 기준에 따른 참여계약, 인도 외국인투자정책 미비로 인한 가격경쟁력 확보 문제, 수입관세장벽, 클레임에

다른 소모전, 발주처의 입찰참여조건 제한, 불명확한 입찰사양, 잦은 사양 변경 및 일정 연기 등이 있음

- 성공요인으로는 폭넓은 인맥을 보유한 에이전트의 고용 및 네트워크 활용, 입찰참여에 대한 법률자문, 기존 유사 실적, 건자재의 경우 인도산에서 볼 수 없는 고기술이 필요한 품목으로의 입찰참여, 인도협력업체와의 합작 등을 언급하고 있음

<표 10> 인도 진출사례별 실패/성공요인 분석

사례	진출품목	진출방식	시행착오/실패요인	성공요인
E사	건설	프로젝트 오피스로 진출	- 힌두어로 제안서 작성 - 짧은 입찰공고기간 - 과도하게 세밀한 PQ 조건기준	- 인맥이 넓은 에이전트 혹은 개인을 고용하여 문제해결
F사	건설, 건자재	현지법인으로 직접 진출	- 인도의 외국인투자정책 미비로 인한 가격경쟁력 확보 문제 - 수입관세 장벽 - 클레임에 대한 소모전	- 고기술이 요하는 건설장비 공략 - 인맥 넓은 에이전트의 네트워크 활용 - 입찰참여에 대한 법률자문
G사	건설	외국 기업으로 진출		- 기존 유사 실적
H사	경비정	합작법인으로 진출	- 발주처의 입찰참가조건 제한 - 불명확한 입찰사양 - 잦은 사양변경, 일정연기 등	- 좋은 인도협력업체와의 합작

- 인도 조달시장 진출과 관련하여 현지 로펌, KOTRA, 해외건설협회 등의 전문가와의 인터뷰²¹⁾에서도 진출한 기업들이 체감하고 있는 애로사항 및 고려 사항에 대해 비슷한 내용을 지적하고 있음. 다음은 전문가 인터뷰 내용의 개요임

- 인도의 기술력과 한국기술력 수준이 비슷하며, 저임노동력이 풍부한 인도에서는 저가 수주가 많아 한국 업체들도 이에 맞추기 위해 저가 수주를 하게 되어 실질적 손해를 보는 경우가 많음
- 인도 업체들은 대부분 저가 수주를 한 후 발주처와 결탁하여 설계변경을 요청하여 공사비를 증액하는 편법을 동원하고 있는데 이는 이들 간 형성된 오랜 신뢰관계 (Relationship)로 인해 가능하며, 외국기업은 사실상 어려운 부분임
- 건자재의 경우, 제안요청서상 특정 브랜드를 명시하여 참여에 제한을 두거나 사업경비를 낮추는 경향이 있어 부실공사로 이어지는 사례가 발생하면서 최근 발주처들은 고급자재를

21) 현지방문조사를 통해 수집함(2015.10.19.-21.)

선호하는 추세를 보여 틈새시장이 열려 있는 셈임. 그러나 유럽계 자재들의 시장점유 및 한국 자재가 고급 이미지로 평가받지 못하고 있다는 문제점이 있음

- 인도는 카스트제도로 인해 부유층은 유럽계, 중산층이나 하층민은 중국산과 인도산 전자재가 장악하는 경우가 많아 한국산은 틈새시장으로 진입하기가 쉽지 않음 (다만, 중국산을 역사적, 문화적으로 선호하지 않는 경향이 있어 이런 측면에서 한국산이 틈새시장을 공략할 수 있음)
- 공무원 순환 등 특정 Relationship이 깨지게 되면, 기 제출된 견적비용보다 더 많은 비용이 요구되는 사례가 많아 불투명한 위험성을 가지고 있는 시장임
- 인도에서는 MDB 자금으로 현지 기업들과 함께 입찰참여를 선호하는 편이어서, 터널, 교량, 고층빌딩, 발전소 등 개발인프라에 대한 MDB 프로젝트가 많은 편임
- 보증문제와 관련하여 인도 공기업들은 복보증을 요구하는 경우가 많음. 즉 한국은행을 통한 보증을 받아도 이 보증만으로 인정해주지 않기 때문에 인도은행에서 한국은행 보증에 대한 보증을 강요함 (이는 한국기업에 대한 인도은행 신용이 부재하여 요구하는 절차임)
- 인도에서는 건설허가는 받지 않아도 되나, 사업등록증을 취득하여 건설업을 하도록 하고 있기에 법인설립만으로도 바로 건설영업을 진행할 수 있는데, 그 절차가 2년 정도 소요되는 불편함이 있고, 프로젝트 오피스로 본사가 주계약자가 되는 경우에는 외국 업체 취급을 받아 세금율이 높아짐(현지법인 30%, 외국 업체 40%)
- 단독 응찰로 인한 수의수주인 경우라도 원치 않는 업체인 경우에는 계약을 결렬시키는 경우도 많음
- 이러한 불투명한 계약문화 때문에 인도에서는 에이전트의 역할이 매우 중요하며, 인맥이 넓고 해당 인맥이 발주처 상위층까지 이어지는 경우에는 확실한 효과가 있어서, 에이전트를 활용하여 직접진출을 모색하는 것이 효과적임 (에이전트는 대개 퇴직공무원이 만들고, 엔지니어링 프로젝트의 경우에는 전체의 7-8%, 시공은 2-3%의 에이전트 비용이 요구됨)
- 제안서에 대한 법률자문은 고어가 많은 인도식 영어 및 인도식 법률해석 문제로 현지 로펌을 통해 진행하는 것이 좋음
- 파트너 및 에이전트와의 계약서 작성 시에는 합의된 내용대로 수정하지 않는 경우가 빈번하고, 늦게 발견되어도 수정하지 않는 습성 때문에 한국 업체가 먼저 쓰고 그 초안으로 거래를 진행하는 것이 안전함
- 인도 조달시장에는 정책적 지시사항 및 지침이 존재하나 각 지역마다 담당자 재량에

의해 의사결정이 이루어지고 있어 지침대로 잘 지켜지지 않는 경우가 많음

- 결국, 인도 진출기업들과 전문가들은 프로젝트 오피스 및 현지법인을 설립하여 직접 진출이 가능하다는 점을 강조하고 있으며, 한국 업체의 직접적인 로비활동은 어려운 환경이나, 장기간의 시장조사를 통해 인맥이 넓은 현지인을 고용하여 그들의 네트워크를 활용하여 문제를 해결해 나가는 것이 성공 포인트라 할 수 있음