

+ POSRI 보고서

인도 진출 관련 현지 합작투자의 허와 실

이민근 수석연구원, 글로벌연구센터 (leemk@posri.re.kr)

이대우 수석연구원, 글로벌연구센터 (ldw@posri.re.kr)

[목 차]

1. Honda와 NTT도코모의 인도합작사례 교훈
2. 인도 진출시 현지 기업과 합작 Merit
3. 일본사례로 본 인도기업과 합작시 유의사항
4. 성공적인 합작투자를 위한 대비책과 시사점

Executive Summary

- 모디노믹스 영향 등으로 인도 시장에 대한 글로벌 기업들의 관심이 더욱 높아지는 가운데, 인도 진출시 현지 기업과 합작 투자에 대한 장단점을 실제 기업 사례를 통해 분석, 對인도 비즈니스에 활용 필요
- 한-인 양국간 사회제도 및 관습, 비즈니스 환경이 상이한 점을 감안하면, 인도 현지 진출시에 인도 기업과의 파트너링은 여러 가지 장점이 존재
 - 대규모 공업용지 확보, 라이선스 및 인허가 취득, 중앙 및 지방정부와의 교섭력 강화, 현지 노무관리, 고객정보 확보를 통한 고객관리, 중동·아프리카 등 제 3국 진출시 인도계 네트워크 활용 등 다양한 Merit 기대 가능
- 일본무역진흥기구(JETRO)는 이 같은 장점들에도 불구하고, 인도 기업과 파트너링시 실제 발생하는 다음과 같은 문제에 대해서도 충분히 대비할 것을 강조
 - ① 품질 및 기술관리상의 문제: 일본기업은 역력이 있을 때 품질향상, 기술개발 등을 주장하는 반면, 인도 경영인들은 회사의 성장과 규모 확대를 우선시 하여 의견 상충
 - ② 설비투자 문제: 인도기업은 투자시 이익률은 높게, 회수기간은 짧게 가져가며, 직접적인 Return이 발생하지 않는 설비투자는 가능한 회피하는 경향
 - ③ 채산관리 문제: 인도기업은 합작 사업 자체의 이익 최대화를 우선하는 반면, 일본 기업은 글로벌 관점에서 장기적, 종합적인 이익 최대화 전략을 추구
 - ④ 경합과 상권관련 문제: 현지 판매 네트워크 등을 이용하려는 제휴 목적에 반해, 인도는 물론 수출 시장에서 파트너사와 경쟁을 해야 하는 Case도 발생
 - ⑤ 의사결정 관련 문제: 기업문화, 지배구조 등에 의한 경영의사 결정방식이나 실행 속도 차이 등으로 합작 교섭 단계에서부터 문제 발생 소지 내포
 - ⑥ 경영방침 문제: 재벌계 인도 기업은 이익을 중시하면서도 합리적인 투자를 지향하는 반면, 신흥기업은 신속한 경영의사 결정과 조기 사업확대를 추구
- 인도 진출시 단독 및 합작투자의 장단점을 분석하여, 사업성격에 적합한 방식을 따르되, 사전에 철저한 조사를 통하여 Risk 최소화 필요
 - 인도는 법률 강제 이행이 쉽지 않은 만큼 사전 예방이 가장 중요하며, 합작 투자시 문제 발생에 대비하여 경영권 확보, 계약 조건 구체화 등의 조치 필요
- 특히, 합작관계 결렬시에 발생할 수 있는 지분 매입/매각 손실 등 다양한 Risk에 대해서는 철저한 현지 사례 조사를 통하여 충분한 대비 요구
 - 일본 혼다와 NTT 도코모사가 인도 현지 합작사업 철수시 파트너사와의 지분매입 협상과정에서 어려움을 겪은 사례는 반면교사로 삼을 필요

1. Honda와 NTT 도코모의 인도 합작 사례 교훈

- Honda 자동차와 인도 Hero그룹이 '84년 설립한 Hero Honda는 합작 투자 성공 사례로 자주 거론되었으나, 경영갈등 끝에 '11년 결별
 - 이륜차 최고 기술력을 가진 Honda와 인도 최대 자전거 메이커로서 판매망이 우수한 Hero Group간의 제휴로, 상호 시너지가 극대화되어 이륜차 시장에서 M/S 1위에 등극하는 등 26년간 성공적으로 운영
 - 그러나, 로열티 인상, Honda의 단독법인 설립을 두고 갈등이 발생하였고, 결국 Honda 측이 지분을 시장가격보다 50% 할인된 가격에 Hero 그룹에 매각함으로써 2011년 합작 관계가 청산됨
- NTT도코모는 TATA그룹 산하 휴대전화회사에 지분투자 했으나, 실적 악화에 따른 철수 과정에서 TATA와 협상 난조로 진퇴양난 상황
 - NTT는 '08년 2,670억엔을 투자 TATA TELE SERVICE 지분 26.5%를 취득하여 'TATA DOCOMO'를 설립했으나, 극심한 가격 경쟁 등으로 적자가 지속 확대되어 5년간 2,220억엔의 손실 계상
 - NTT는 '14년 4월 사업 철수를 결정하고 TATA와 지분 매각 교섭을 벌였으나 실패, 결국 '15.1월에 런던 국제 중재 재판소에 중재를 신청
 - NTT는 합작 계약시 지분 증자권과 매각권의 두가지 옵션 조항을 명기해 두었음에도, TATA 측에서 여러가지 이유를 들며 지분 매수를 거부
- Hero Honda와 TATA DOCOMO의 사례는 인도 합작투자의 성공과 실패, 합작관계 해소시의 문제점을 보여주는 대표적인 사례로 타 기업들에게 주는 시사점이 큼
 - 인도 현지 기업과 합작시, 제휴 시너지 극대화를 통해 현지시장 조기 정착과 Market Share를 확대할 수 있는 등 여러 가지 장점도 있지만,
 - 합작이 결렬될 경우, 외국기업은 지분 매입/매각 과정에서 막대한 손실을 보는 경우가 많아 합작투자의 결말이 결코 외국기업에게 호의적이지 않다는 것을 시사함
- 모디 총리 취임 이후 인도시장이 새롭게 부각중인 현 시점에서 對인도 합작투자에 대한 실제적인 장단점 파악을 통해, 합작투자에 대한 터부(taboo)를 깨고 새롭게 바라볼 필요가 있음

- 인도에서는 가급적이면 단독투자를 하라는 말이 있을 정도로 합작 투자에 대한 부정적 인식이 팽배해 있지만, 합작투자의 장점 또한 분명히 존재하며, 양자에 대한 균형적 시각을 통해 새로운 방향 설정 필요

2. 인도 진출시 현지 기업과의 합작 Merit

□ 비즈니스 환경이 상이한 점을 감안하면, 현지 네트워크와 상거래 관습에 능통한 현지 기업과의 파트너링시 다음과 같은 장점 존재

① 토지확보의 장점

- 인도는 사적 소유 토지가 많고, 토지대장이 잘 정비되지 않아 권리관계도 불명확하여 공업용지 등 넓은 토지를 단기간에 확보하기가 어려움
- ⇒ 현지기업의 경우 주정부 및 관계자와의 인적 네트워크를 활용하여 토지 확보와 관련된 문제들을 원만하게 해결 가능

② 라이선스 및 인·허가 취득의 장점

- 인도는 외자유제는 비교적 양호한 편이나, 관료주의로 인해 사업 시행 및 운영을 위한 라이선스 및 인·허가 수가 매우 많고 복잡
- 비즈니스 종합창구는 있으나 유명무실하며 중앙정부와 주정부에 의한 이중 행정으로 수속 및 신청의 처리상황 확인이 곤란

③ 대정부 교섭력 강화

- 인도는 제도상 규칙과 실제 행정처리에 큰 괴리가 있어 관련 업무의 집행 능력과 영향력을 보유한 인물 및 기관과의 적절한 관계가 필요

④ 노무관리의 이점

- 노무관리는 가장 어려운 문제로, 노동자의 권리보호가 강한 노동관련법 및 중앙정부와 주정부의 이중 행정시스템, 뿌리깊은 카스트 제도, 극심한 빈부격차, 다민족, 다문화 사회 등 많은 점을 고려하고 유의해야 함

⑤ 판로개척

- 국토가 넓고 산업 및 시장이 고도로 분산된 인도에서는 독자적인 상품 유통망 구축이 어렵고, 지역별 문화, 제도가 달라 사업 확장도 어려움
- ⇒ 인도에서 공급망 구축은 현지 파트너 활용이 정공법이며, 대금회수 및 신용공여 등에서도 독특한 상관습이 존재하여 현지 파트너가 필요

⑥ 조달처와의 원만한 관계구축

- 인도는 기초재와 중간재를 생산하는 현지 공급망이 매우 강하기 때문에, 내수시장을 공략하는 일본기업의 경우 현지조달을 추진하고 있으나, 현지 공급자와의 관계구축 수단 및 관리 방법을 몰라 고전

⑦ 비용절감

- 인도는 가격지향적 시장으로 비용절감 압력은 계속되나 인프라 구축과 숙련 인재 확보를 위해 비용 증가가 불가피한 반면, 현지 기업은 범용제품 분야에서 가격경쟁력을 보유하고 있다는 점에 주목할 필요

⑧ 적절하고 구체적인 현지화

- 인도 시장 니즈와 사용환경에 맞는 제품개발 등 적절하고 구체적인 현지화를 위해서는 현지기업과의 제휴를 통하는 것이 보다 효율적임

⑨ 고객정보 확보를 통한 고객관리

- 소비재 및 범용재의 경우 한번 구입하면 지속적으로 수요가 있는 인도 시장 특성에 따라 판매전략 등을 위해서는 고객정보 입수, 분석이 필수
- 대리점 경유시 고객정보가 제대로 들어오지 않을 뿐만 아니라, 직접판매형태로 변경을 우려, 대리점측이 의도적으로 고객정보를 숨기기도 함

⑩ 제3국으로의 진출

- 인도는 내수 위주의 시장이나 공업제품 전반에 걸쳐 태국 및 인도네시아를 능가하는 수출대국으로, 동아시아와 중동, 아프리카 등 제 3국 진출시 인도 기업의 인재나 비즈니스 네트워크 활용에 유리

출처: 일본무역진흥기구(JETRO) '테마조사-인도와 결합한다, 일본-인도 기업에 의한 파트너링 실태 보고서', 2013년 7월

3. 일본 사례로 본 인도기업과 합작시 유의사항

- 인도 기업과 합작시의 여러 장점에도 불구하고, 실제 추진시에는 인도 특유의 비즈니스 문화 등에 따른 경영상 문제점도 유의할 필요
- JETRO의 조사에 따르면 인도 기업과의 제휴시에는 품질 및 기술관리, 설비투자, 재산관리, 의사결정 등 여러 분야에서 운영상의 문제 발생
 - 일본기업은 한국기업과 기업문화가 유사한 특성을 갖고 있어, JETRO 조사 결과는 한국기업에게도 의미 있는 시사점 제공 가능

① 품질 및 기술관리 상의 문제

- 일본 기업들은 여력이 있을 때 품질향상, 기술개발 등을 주장하는 반면, 인도 경영인들은 회사의 성장, 규모 확대를 우선시하여 경영방침 상충
 - 인도는 건국 이후 국내 공급자 주도 시장이 장기간 지속되어, 공급자나 소비자 모두 품질이나 기술에 대한 인식이 매우 미흡해진 것이 주요 원인
 - 즉, 인도는 기업이익의 원천이 Cost 삭감이 주류라고 생각하는 반면, 경쟁이 심한 일본은 부가가치 창출이 주류라는 발상의 차이로 충돌 발생

<日-印 기업 발상의 차이>

인도	일본
수요가 왕성 (잘 팔 수 있다)	수요가 감소 (팔기 어렵다)
Cost 삭감정책으로 이익률 확보	고부가가치화로 이익률 확보
필요한 최저한의 기능에 집중	신기능을 개발하여 고객 니즈 환기
고품질/기술이라도 Cost 증가 요인이 되는 것은 경쟁력 저하의 원인	품질/기술 개선을 지속하지 않으면 경쟁력 저하의 원인으로 발전

출처: 일본무역진흥기구(JETRO) '테마조사-인도와 결합한다, 일본-인도 기업에 의한 파트너링 실태 보고서', 2013년 7월. 재구성

② 설비투자 상의 문제

- 인도 기업은 투자시 이익률은 높게, 회수기간은 짧게 가져가며, 직접적인 Return이 발생하지 않는 설비투자는 가능한 회피하는 경향
 - 인플레이션과 고금리 환경에 따른 자금 조달 Cost가 높아, 투자회수 기간을 짧게 하고, 유보금은 재투자를 통해 수익을 극대화하려는 것이 주요 원인
 - 실제, 인도 기업들은 내부 유보시 인플레이에 따른 가치하락과 주주환원 요구 등도 고려하여, 증권이나 부동산 등 유동자산 등에 적극 투자
 - 따라서, 증자나 출자와 같이 자금이 장기적으로 고정화되는 것을 꺼리며, 설비투자가 필요시에는 상대적으로 큰 규모의 자금을 고금리로 차입하는 경향
 - 또한 합작 회사의 경우 인도기업은 모사의 국내 사업에 도움이 되지 않는 투자, 합작사업의 범위를 넘어선 신규 사업, 흑자화까지 장기간 소요되는 사업에는 소극적인 반면, 기존 사업 확대에는 즉시 합의하는 경향

<설비투자 관련 日-印 기업 인식 비교>

인도		일본
자금유보는 기회손실 (보유현금 최소화)	유보금	리스크 회피 위해 현금확보 (적정 수준 현금 보유)
자금은 운용, 투자비는 차입 (조달 Cost 高)	투자비조달	유보금 활용 (조달 Cost 低)
수익률 높게, 회수기간 짧게	투자회수, 재투자	회수 기간을 장기간으로
직접적 Return 없으면 투자기피		직접적 Return 없어도 장기 투자효과 있으면 투자
짧고, 빠른 사이클 선호	경영 Speed	장기전략하에 경영판단

출처: 일본무역진흥기구(JETRO) '테마조사-인도와 결합한다, 일본-인도 기업에 의한 파트너링 실태 보고서', 2013년 7월. 재구성

③ 재산관리 상의 문제

- 인도 기업은 합작 사업 자체의 이익 최대화를 우선하는 반면, 일본 기업은 글로벌 관점에서 장기적, 종합적인 이익 최대화 전략을 추구
 - 일본 기업은 인도 사업이 복수의 해외 사업 중 하나인 경우가 많기 때문에 본사 및 해외사업 전체를 고려하여 인도 사업의 수익 정책을 조정하는 반면,
 - 인도 기업은 제휴사업 자체의 성장이나 수익 제고를 우선하기 때문에 제휴사업의 재산관리 정책과 관련하여 日-印 기업간 의견 충돌 발생

<日-印 기업의 인식 차이>

인도	일본
현지 JV사업과 국외사업은 무관	JV 이외에 동남아 등에도 사업전개
일본측이 인도 국외에서 추진중인 거래는 관심 대상이 아님	인도 포함 글로벌 차원 재산 관리
인도 사업의 이익 최대화 추구	인도 사업의 이익을 정책적으로 조정

출처: 일본무역진흥기구(JETRO) '테마조사-인도와 결합한다, 일본-인도 기업에 의한 파트너링 실태 보고서', 2013년 7월. 재구성

④ 경합과 상권에 관련된 문제

- 파트너사의 현지 판매 네트워크 등을 이용하려는 제휴 목적에 반해, 인도는 물론 수출 시장에서 파트너사와 경쟁을 해야 하는 Case도 발생
 - 다각화 추진 경향이 강한 인도 기업 특성상 파트너사가 같은 업종의 제 3자와 합작하여 설립한 회사와 시장에서 경쟁하는 경우, 경쟁 자체도 문제지만 기술, 고객정보 유출도 우려
 - 인도를 기반으로 중동, 아프리카 시장 등에 수출도 하려는 합작사업의 경우에 합작회사와 파트너사가 수출시장에서 경쟁하는 경우도 발생
 - 따라서, 제휴 전에 제 3자와의 경쟁, 제 3국 시장에서의 경쟁 등에 대해서 파트너사와 계약 교섭 단계에서 경쟁방지 등에 대한 조항 명기 필요
- 파트너사의 현지 영업력에 기대할 경우, 영업 네트워크의 지리적 한계 및 현지 일본계 거래선에 대한 부작용도 발생
 - 인도는 각 州(주)별로 시장특성이 다르기 때문에, 특정 주에 특화된 파트너의 경우 영업 네트워크를 벗어난 州(주)로는 사업 전개가 곤란
 - 또한 현지 재벌 기업과 파트너링을 할 경우에는 파트너사와 경쟁 관계인 현지 일본계 기업과의 거래를 불허하는 경우도 발생

⑤ 의사결정 관련 문제

- 양국간 기업문화, 지배구조 등에 의한 경영의사 결정방식이나 실행 스피드 차이 등으로 합작 교섭 단계에서부터 문제 발생 소지 내포
 - 오너 또는 가족경영이 많은 인도는 의사결정이 빠른 반면, 결정사항의 수정·변경도 다반사로 하기 때문에 장기적 관점에서 전략을 수립·실행 하는 일본 기업과는 의사결정 및 실행과정에서 충돌하는 경우가 많음
 - 기업문화 측면에서도 인도인 Staff은 본인에게 주어진 일 이외의 업무에는 전혀 신경을 쓰지 않기 때문에 현장 업무 개선이나 팀워크를 기대 곤란
 - 파트너사 오너의 경우도 역할과 책임 범위내의 문제는 아주 잘 해결하지만, 그 외 문제가 발생할 경우는 제휴 상대방에게 전가하는 Case도 있음
 - 그리고, 인도 파트너측이 ‘할 수 있다’ 라고 하는 것은 ‘스스로 할 수 있다’는 것이 아니라 ‘(누군가에게) 부탁하면 될 수 있다’ 또는 ‘된 적이 있다’ 라는 의미이므로, 파트너 측의 말만 듣고 너무 기대해서는 곤란

⑥ 경영방침과 관련한 문제

- 재벌계 인도 기업은 이익을 중시하면서도 합리적인 투자를 지향하는 반면, 신흥기업은 신속한 경영의사 결정과 조기 사업확대를 추구하는 경향
 - 재벌계 인도 기업은 그룹 내 경영방침과의 조정으로 의사결정이 지연되거나, 그룹 오너의 Top Down형 지시로 의사 결정이 경직화되는 문제도 발생
 - 반면, 인도 신흥기업은 기회로 판단되는 안건에 대해서는 인재, 자금 등 사업준비가 되지 않은 상황에서도 경영자 독단으로 실행하는 경우가 많음
 - 따라서 일본 기업의 경우 인도 신흥 기업과 제휴를 할 경우에는 이 같은 부분에서 사고의 Gap이 발생하는 일이 끊이지 않는 점을 유의 필요

<인도 재벌계, 신흥계 및 일본계 기업의 경영방침 비교>

재벌계 인도기업	인도 신흥기업	일본기업
계열의식 희박하나, 그룹기업과는 경쟁회피	계열의식 거의 없음	인도에서는 계열의식 희박화가 진행 중
다각화 노선 추구하나 그룹 내 조정에 따름	다각화 노선 추구	다각화는 선택과 집중
이익 중시	사업확대 중시	사업확대 중시
그룹방침과 조정으로 의사결정 지연	의사결정이 빠름	본사와의 조정으로 의사결정 지연

출처: 일본무역진흥기구(JETRO) '테마조사-인도와 결합한다, 일본-인도 기업에 의한 파트너링 실태 보고서', 2013년 7월

4. 성공적인 對인도 합작투자를 위한 대비책과 시사점

- 합작투자는 단독투자로는 이루기 힘든 과정을 비교적 빠른 시간에 단축시킬 수 있다는 장점을 가지고 있어, 향후 인도 진출시 전략적 대안으로 항상 고려하되, 이에 대한 대비책을 수립하는 것이 중요
 - 단독투자만 고집할 경우, 경쟁사보다 사업이 늦게 진행되어 시장을 선점할 기회를 놓칠 가능성이 크므로 대안으로 합작투자를 같이 고려하는 것이 바람직함
- LG경제연구원이 2006년 발행한 보고서에 따르면, 인도에서 합작투자에 성공하기 위해서는 다음과 같은 대책이 필요하다고 조언

- **사전조사를 철저하게 하라:** 주먹구구식은 금물이며, 문제가 있으면 소송을 하면 된다는 생각을 버리고, 법률 강제 이행이 쉽지 않은 만큼 사전 대비를 철저하게 하는 것이 중요
 - **가능하면 대기업과 합작하라:** 대기업은 중소기업에 비해 상대적으로 글로벌화된 경영 능력과 문화를 가지고 있고, 자금력과 고급인력을 확보하고 있어 사업수행에 유리
 - **경영권을 양보하지 말라:** 인도 경영층의 도덕적 해이 가능성을 고려할 경우 경영권을 양보하기 보다 유능한 현채인을 고용하여 문제를 해결하도록 노력하는 것이 유리
 - **51% 지분은 부족하므로 75% 지분 확보에 노력하라:** 주주총회 특별결의 사항의 지분 요건인 26%를 인도측이 확보할 경우 합작 파트너의 견제와 간섭이 우려
 - **언제든지 헤어질 준비를 하라:** 초기에 합작으로 출발했다가 나중에 단독투자로 전환하는 사례가 많은 만큼 계약서 내용에 계약해지 조건을 면밀히 검토하고 반영 필요
- JETRO의 인도 기업과 합작 유의사항 감안시, 인도 기업과 합작투자는 J/V 본래 특성인 한시적 조직 형태로 운영하는 것이 바람직
- Hero Honda는 10년 단위로 계약을 갱신한다는 내용을 합작 계약서에 담고 있을 정도로 기간 설정을 중요하게 생각
 - J/V가 한시적 조직인 만큼 배당정책을 포함한 회사의 각종 정책 또한 여기에 맞게끔 수립되어야 하며, 예를 들어 배당정책의 경우 내부 유보는 최소화하고, 가급적이면 배당을 늘리는 것도 고려해 볼 수 있음
- 합작투자 결렬시에 발생할 수 있는 지분 매입/매각 손실 등 다양한 Risk에 대한 충분한 대비가 필요
- 외국기업과 인도기업이 합작관계를 맺었다가 해소될 경우, 인도측 파트너가 대부분 유리한 상태로 합작관계가 해소되는 경우가 많음
 - 인도 기업이 지분을 매각할 경우에는 시가보다 비싸게 지분을 상대방에게 매각하거나, 반대로 외국기업의 지분을 매입할 경우에는 헐값에 인수하는 경우가 많기 때문임

- 예로서, Honda가 Hero 그룹과 결별할 때 보유한 지분을 주당 740 루피에 매각하였는데, 당시 Hero Honda의 주가는 1,500루피였음
- 이는 인도기업이 법 집행이 느린 인도 사법당국의 관습을 악용하기 때문이며, 외국기업이 관련 절차를 서둘 경우 더욱 악화될 소지가 큼
- 따라서 무리하게 서둘러 상대방 인도 기업의 지분을 해소하고자 할 경우 큰 손실을 볼 수 있으므로, 신중한 접근이 필요함
- 또한 현지 합작 파트너의 신뢰 관계를 확인한 다음에 투자규모나 사업을 확대해 나가는 단계적 전략도 고려 필요

[참고자료]

日印企業によるパートナーリングの実態 報告書, 2013年7月, 日本貿易振興機構

인도기업과의 합작진출 10대 장점, 한국무역협회 국제무역연구원, 2013.10

인도합작투자의 함정과 극복방안, LG경제연구원, 2006.1.

ドコモ、巨額海外投資で撤退 連発, Business Journal, 2015.3