



한인기업진출 50년 사례집

인도네시아 비즈니스, 사례에 답이 있다

 주인도네시아한국대사관
 인도네시아한인상공회의소
kotra



조태영 주인도네시아 한국대사

존경하는 한인기업 여러분, 그리고 한인동포 여러분

지난해에는 한-인니 수교 40주년을 맞았습니다. 돌이켜보면 우리기업의 인도네시아 진출은 1968년 대한민국 해외투자기업 1호인 한국남방개발을 계기로 약 50년의 역사를 지니고 있습니다.

진출초기에는 산림 및 유전 등 자원개발이 진행되었고, 점차 건설, 봉제, 신발, 가발, 전자 등으로 확대되었습니다. 최근에는 철강, 유통, 타이어 등의 분야에서 대기업의 진출이 활발하며, 이와 더불어 금융, 법률 등 서비스업의 진출이 함께 이루어지고 있습니다.

이에 따라 한-인니 양국간의 협력관계는 무역, 산업, 에너지, 건설, 방산, 문화 등으로 다양하게 확대되고 있으며, 향후에도 지속적으로 발전하리라고 믿습니다.

약 50년의 세월동안 우리기업들은 불굴의 투지와 열정으로 온갖 어려움을 이겨내고 이제 당당히 인도네시아 경제의 한 축을 담당하고 있습니다. 한국 기업의 위상이 더 높아짐에 따라 이제는 그동안 우리기업이 걸어온 발자취를 되돌아볼 때가 되었다고 생각합니다.

우리기업의 비즈니스 성공담과 안타까운 경험담을 서로 공유함으로써 보다 전략적이고 도전적인 미래를 준비해야 한다고 봅니다.

이를 위해 주인도네시아 한국대사관은 한인상공회의소 및 KOTRA와 공동으로 “인도네시아 비즈니스, 사례에 답이 있다”는 사례집을 발간하게 되었습니다. 22개 업종, 66개 업체를 대상으로 인도네시아에 진출한 우리기업들의 진출한 이야기를 담았습니다.

향후 인도네시아 진출에 관심 있는 우리 기업들에게 길잡이가 되었으면 합니다. 또한, 인도네시아에서 이미 사업을 운영하고 있는 기업들에게는 다른 업종의 사례를 통해 비즈니스 전략을 강화하는 계기가 되었으면 합니다.

감사합니다.

2014년 7월

축사



최경림 산업부 차관보

인도네시아 진출 한인기업의 사례집 발행을 축하합니다.

우리기업의 인도네시아 진출이 약 50년에 이르는 지금 업종별로 기업의 사례집을 발간하는 것은 큰 의미가 있다고 생각합니다.

지난 40여 년간 2,000여 한인기업들은 남방의 나라 인도네시아에 진출하여 언어와 환경적 제약요인을 슬기롭게 극복하며 인도네시아에서 활동하고 있는 외국 기업들 가운데 가장 모범적인 기업 커뮤니티로 성장했습니다. 이는 750만 재외동포사회에서도 큰 귀감이 되고 있습니다.

한국과 인도네시아는 1973년 수교 이후 상호 우호적인 정치·경제 관계를 이어오고 있을 뿐만 아니라, 문화적 활동에 있어서도 폭넓은 교류를 계속하고 있습니다. 이러한 양국간 교류의 바탕에는 무엇보다도 우리 기업인들의 피땀 어린 열정이 있었다고 믿습니다.

지난해 2013년 양국수교 40주년을 맞아 양국 간 교역액은 250억 달러 수준에 머물렀으나, 향후 500억, 1000억 달러 시대를 향해 나아가는 과정에서 이 책은 우리기업들에게 좋은 길잡이가 될 것입니다.

인도네시아는 아세안의 중심 국가일 뿐만 아니라 2015년 발족이 예상되는

아세안경제공동체의 선도국가가 될 것으로 생각합니다.

이러한 배경 속에서 우리나라 역시 인도네시아와 긴밀한 경제협력 관계를 구축해 나가고 있습니다. 그러나 갈수록 더해지는 보호무역주의 환경 속에서 인도네시아 진출 우리기업들의 비즈니스 환경에 어려움도 예상됩니다.

‘인도네시아 비즈니스, 사례에 답이 있다’라는 사례집을 통해 우리기업들의 인도네시아 진출에 큰 도움이 되길 기대합니다.

감사합니다.

2014년 7월

축 사



송창근 한인상공회의소 회장

존경하는 한인기업 여러분, 그리고 한인동포 여러분

지난 1980년대부터 인도네시아로 우리기업이 다수 진출했으며, 2013년 양국 수교 40주년을 맞아 전략적 동반자 관계로 발전하는 등 최근 한·인니 양국관계가 급속히 강화되면서 진출 기업 수도 매년 증가하고 있습니다.

또한 진출 분야로써 초기에는 주로 목재, 봉제·섬유, 신발 등의 노동집약 산업 위주였으나, 최근에는 전자, 금융, IT, 유통, 철강 등 그 분야가 다양화 되고 규모도 크게 확대되고 있는 추세입니다.

우리 기업의 이러한 활발한 진출 및 한인 경제권의 확대와 더불어 인도네시아 정부의 정책과 법률, 시장환경 등도 꾸준히 변화하고 있습니다.

따라서 우리 기업들이 성공하기 위해서는 이러한 인도네시아 사업 환경에 빠르게 적응해야 하며, 지난 50여 년 동안의 한인 기업들이 변화하는 정치 및 경제 환경에서 어떻게 성공적으로 사업을 추진했는가에 대한 분석의 중요성도 커지고 있는 실정입니다.

이러한 배경에서 ‘인도네시아비즈니스, 사례에 답이 있다’가 발간되었으며, 이번 사례집에서는 22개 업종에 66개사를 심층 취재·분석하여 업종별, 업체별로 경쟁력 있는 비즈니스 모델을 제시하고 있습니다.

아무쪼록 ‘인도네시아비즈니스, 사례에 답이 있다’ 발간을 통해 인도네시아에 진출 예정인 기업은 물론 이미 진출해있는 우리 기업들이 성공적인 현지 한국기업들의 비즈니스 모델을 참고하여 자사의 특색에 맞는 효과적인 비즈니스 성공 모델을 이뤄나가시길 바랍니다.

또한 이번 사례집이 모든 우리기업들과 한인동포들에게 유익한 자료로 활용될 수 있기를 바랍니다.

끝으로 한인기업진출 50년 사례집 ‘인도네시아비즈니스, 사례에 답이 있다’ 출간을 위해 각별한 애정을 쏟아주신 관계자 여러분들의 노고에 깊은 감사를 드립니다.

2014년 7월

축사



송유항 KOTRA
자카르타 무역관장

‘인도네시아 비즈니스, 사례에 답이 있다’의 출간을 진심으로 축하드립니다.

한국-인도네시아 간 수교가 ‘불혹’의 40년을 넘어 굳건한 신뢰를 바탕으로 새로운 협력의 지평을 열어가는 데 있어서 이 자료가 중요한 길잡이가 되기를 기원합니다.

앞만 보고 달려오던 지난 여정과 쉽 없이 변해온 국내외 경제여건을 뒤돌아보고 다시 새로운 도약을 이끌어 나가야 할 때라는 점에서 이번 자료 발간은 참으로 시의적절하고 중요한 의미를 갖는다고 하겠습니다.

초기 인도네시아에 진출했던 우리 기업들이 그 선두주자의 일익을 담당해온 우리 경제의 글로벌화 과정은 바로 우리 경제성장의 역사입니다. ‘62년 경제개발계획을 시작하던 당시 1억 달러 수준이었던 교역량이 1조 달러를 훌쩍 넘긴 것은 오늘날 우리의 글로벌 역량을 단적으로 보여주는 지표라고 하겠습니다.

그러나, 2조달러 교역시대를 열고 단단한 선진경제의 기반을 다지기 위해서는 글로벌화 역량을 더한층 확충해 나가야 합니다.

아직도 많은 중소기업들이 국내의 좁은 시장에서 힘들어 할 것이 아니라 글로벌 시장으로 나서야 하며, 인도네시아를 비롯하여 이미 해외에 진출한 기업들도 현지시장에만 안주할 것이 아니라, 인근시장과 세계시장으로 눈을

돌리고 현지 경제와 함께 성장해 나가야 합니다.

분야도 보다 다양화해 나가야 합니다. 글로벌화는 상품의 이동에서 자본과 기술의 이동, 서비스와 사람의 이동으로 진화하고 있으며, 국가든 기업이든 개인이든 세계시장을 전제로 디테일한 전략을 수립하고 실행할 수 있는 각자의 역량을 더한층 강화해 나가야 합니다.

이런 점에서도 이번 자료는 많은 시사점을 제공해 줄 것입니다. 22개의 다양한 업종에서 66개사를 심층 취재 분석함으로써 인도네시아 시장에서 뿐만 아니라, 인근 시장과 세계 시장으로 뻗어나가는데 있어서 소중한 경험과 know-how를 제공해 주고 있기 때문입니다.

부디 본 자료가 인도네시아뿐만 아니라 한국과 세계 각지에 있는 우리 기업과 기업인 여러분들에게 소중한 자료로 활용되기를 바라며, 읽으시는 모든 분들의 성장과 발전에 크게 기여할 수 있기를 바라마지 않습니다.

국내에서 해외로 수출하는 것을 넘어 해외진출한 기업들이 현지에서 그리고 제3국으로 뻗어나감으로써 ‘Made In Korea’에 머물지 않고 ‘Made With Global, Made For Global’을 향해 나아가는 또하나의 소중한 초석이 되리라고 믿습니다.

다시한번 본 자료의 발간을 진심으로 축하드리고, 이를 위해 1년여 이상 수고해 오신 관계자 여러분의 노고에 경의와 감사를 드립니다.

2014년 7월



이경호 주인도네시아
한국대사관 상무관

주인도네시아 한국대사관은 우리기업의 약 50년간의 인도네시아 진출 발자취를 되돌아보고자 지난 2013년도에 “인도네시아 진출 기업 디렉토리”를 발간한 데 이어, 금년에는 인도네시아에 진출한 우리기업의 성공담이나 아픈 경험담을 담은 사례집을 발간하게 되었습니다.

금번 사례집은 총 22개 업종, 66개 기업을 대상으로 기술되었습니다. 산림, 에너지, 건설, 철강, 봉제, 신발, 유통 등 22개 업종별로 인도네시아의 산업 현황 및 과제, 우리업체 진출 현황, 향후 진출 전략 등에 대해 간략히 소개를 하였습니다.

기업별 사례에서는 인도네시아 진출 배경 및 주요 사업 내용, 이에 따른 시사점을 정리함으로써 인도네시아에 기 진출한 우리업체 뿐만 아니라 향후 인도네시아에 관심이 있는 우리기업에게 길잡이 역할을 할 것으로 생각합니다.

금번 기업별 사례의 분석을 통해 다음과 같은 몇 가지 사항을 확인할 수 있었습니다.

우선 업종별 활동상을 살펴보면 1차산업인 산림, 에너지분야는 여전히 우리기업의 진출이 활발하게 진행되고 있음을 알 수 있습니다. 특히 조림, 팜유의 KORINDO, 석탄산업의 KIDECO 등 초기에 자원분야에 진출하여

성공적인 기반을 구축한 후 후발 주자 기업들을 이끌어 주면서 다른 업종의 귀감이 되고 있습니다. 다만, 우리나라 유전개발의 선두 주자였던 KODECO는 최근 대부분의 지분을 매각함에 따라 많은 아쉬움을 남기고 있습니다.

2차 산업의 경우에는 건설, 바이오, 전자, 철강, 타이어 등에서 큰 두각을 나타내고 있습니다. 특히 최근에 한국타이어, 포스코 등 대규모 투자가 가세하면서 한-인니 경제협력의 상징적 모델로 자리잡고 있습니다. 다만, 우리업체의 비중이 높은 봉제, 신발, 모발 등 노동집약적 산업은 최근 임금상승 등으로 인해 큰 시련을 겪고 있습니다.

3차산업의 경우에는 에너지, 제조업이 성공적으로 자리잡음에 따라 자연스럽게 관광, 물류, 유통, 법률 등 서비스 산업이 동반 진출하게 되었습니다. 특히 롯데, Q0010의 활약이 두드러지고 있습니다.

한편, 우리업체의 인도네시아 진출배경은 업종별로 차이가 있으나, 대체로 풍부한 자원(산림, 유전, 광물)과 젊은 노동력, 내수시장 확대, 이에 따른 전력 및 각종 인프라 개발 수요 증대 등이라고 할 수 있습니다. 또한 초기에 인도네시아 진출하여 튼튼하게 뿌리를 내린 3K(Korindo, Kodeco, Kideco) 기업의 성공신화는 후발 기업들에게 인도네시아 진출의 자극제가 되었다고 하겠습니다.

금번 사례를 통해 알수 있는 인도네시아 비즈니스 전략은 인도네시아 문화에 대한 이해와 지역특성에 맞는 현지화전략, 지속적인 CSR 활동, 합리적인 미래예측과 과감한 투자, 임금상승 요인 극복을 위한 복합적인 전략 마련, 사업진출 초기에 치밀한 사전준비, 협력 파트너사에 대한 충분한 정보와 대비책 마련 등이라고 하겠습니다.

그간 약 8개월간 66개 업체들로부터 자료를 받아 편집하는 과정에서 한인

포스트 정선 사장님과 이승민 변호사님을 비롯한 업종별 편집위원님들의
무한한 애정과 노고가 있었기에 금번 사례집이 발간될 수 있었습니다. 다시한번
그분들에게 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

금번 사례집은 우리기업의 주요 활동상을 정리한 것으로서 향후 계속적으로
인도네시아 진출 업체가 늘어남에 따라 더 좋은 사례가 지속적으로 발굴될
것으로 생각합니다.

다만, 한가지 아쉬웠던 점은 성공사례 외에 실패사례에 대한 좀 더 많은
자료를 확보하고자 하였으나 여의치 못하였습니다. 또한, 일부 업체는 영업상의
비밀 등을 이유로 자료 제출을 꺼려하여 금번 사례집에는 포함되지 못하는
경우도 있었습니다.

향후 증보판을 통해 이 부분이 좀 더 보완될 것으로 생각합니다.

감사합니다.

2014년 7월

목 차

*구분 산업별-업종별-업체별(가나다순)

1차산업

산림 / 21

산림조합중앙회
코린머가후타니
뚜나스사와 에르마
S사

에너지. 광업 / 39

한국가스공사
키테크
코테크
한국중부발전
K사

2차산업

건설 / 59

인화
쌍용
파워텍
현대
돌석

봉제섬유 / 77

두산
스타 캄텍스
성창인도네시아
T사

식품 / 91

미원
CJ 바이오
진영

신발 / 105

KMK
파크랜드
Nissi Group
D사

악기 / 121

두니아 까유
삼익 악기

요업 / 129

젠한국 인도네시아

ICT / 137

멜론 인도네시아
LG CNS
크레온

자동차. 기계 / 153

기아 티모르
쩌따 오리온 메탈
표준 금형
한국 타이어

목 차

3차산업

관광 / 209

레드캡

금융 / 217

우리은행

하나외환은행

키움증권

한국수출입은행

교육 / 235

자카르타한국국제학교

리틀램유치원

전자 / 169

삼성

LG

캡소닉

A사

제지 / 181

코린도 아스팩

조선 / 187

대우 조선 해양

프리까르야 알람

철강 / 199

프라까따우포스크

교통물류 / 247

대우 로지스틱스
JSK Shipping
판토스

언론 / 261

K-TV
자카르타 경제신문
한인 포스트

의료 / 271

한국의료기기 협동조합
병원, 클리닉

유통. 서비스 / 281

롯데마트
무궁화
큐텐

한식 / 295

청기와
뚜레쥬르
도박
A사
K사



산 림



인도네시아 비즈니스,
사례에 답이 있다

1. 인도네시아 산림 현황

산림분야에서 인도네시아는 세계 3위의 열대 우림을 보유한 국가로서 무한한 산림자원을 생산할 수 있는 잠재력을 가지고 있다.

인도네시아 산림면적은 세계 3위, 133백만ha(한국의 19배)로 국토면적 대비 64%를 차지하고 있으며 임목축적은 5,216백만 m^3 로 ha당 평균축적이 110 m^3 (‘07년 FAO 기준)으로 많은 산림자원을 생산할 수 있다.

인도네시아 산림은 인도네시아 산림부가 총괄하고 있으며 33,000여명의 공무원이 산림부와 임업공사, 영림공사, 지방자체단체에 근무하고 있다. 지방조직으로는 내무부 산하 주정부 27개주에 산림국과 군단위 산림과가 설치되어 있어 이를 지원한다. 산업적으로는 동남아시아의 최대 목재산업국으로 수출액 15%를 점유하고 있다.

우리기업의 인도네시아 산림분야 진출은 1968년 우리기업의 세계 해외투자 1호인 한국남방개발(KODECO)을 시작으로 현재 코린도(KORINDO) 그룹이 대표적인 기업으로 발전하여 왔다. 진출 분야도 원목 개발로 출발하여 조림(Forest plantation), 합판(Plywood), 펄프(Pulp), 팜오일 등 다양한 분야로 확대되었다.

2. 투자환경 및 향후 유망분야

인도네시아 산림에 대한 조림정책을 살펴보면 조림대상 산림은 목재 생산림(48%)으로 산업조림(Hutan Tanaman Industri)허가를 통하여 조림사업을 추진한다. 인도네시아의 2009년까지 산업조림 허가면적은 8,673,016ha이나 실제 조림 면적은 4,522,685ha으로 허가 면적 대비 실행률이 저조한 실적이다. 그러나

산림부의 적극적인 조림 실행 정책과 외국 투자자본 유치로 인하여 최근에는 조림면적이 증가 추세이다.

인도네시아에서의 조림투자과정은 우선 인도네시아 현지법인 또는 지사 설립(투자조정청(BKPM), 법무부 등)을 필요로 한다. 설립된 법인에 의하여 산업 조림 허가 대상지 타당성을 조사(인니 산림부등록 컨설팅)하여 군수 추천서를 통해 산림부 장관의 승인까지 1-2년간의 시간이 소요되어야만 산업 조림 허가권의 허가가 완료된다.

3. 한국과의 교류 및 협력 과제

1979년부터 인도네시아와 산림 협력관계가 시작되어 현재는 매년 산림포럼(Forest Forum)과 임업협력위원회(Forestry Cooperation Committee)를 통하여 오랜 역사와 우정을 유지하고 있다. 인도네시아는 산림자원분야에서의 협력 관계에 매우 중요한 협력 국가로 부상하고 있다.

최근에는 2006년 양국 산림부(청)간의 신규/재조림 청정개발 체제(Afforestation/Reforestation Clean Development Mechanism) 조림사업 MOU와 2009년 목재바이오매스(Forest Biomass) 조림사업 MOU를 바탕으로 많은 조림사업체가 진출하여 조림사업을 추진하고 있다.

이와 더불어 산림협력 관계를 증진을 위해 산림분야 국제협력 사업이 확대될 전망이다. 양국의 미래 산림분야를 발전시키기 위하여 적극적인 협력과 준비가 필요한 시기이다.

주요 진출 기업

한국남방개발(KODECO), 코린도(KORINDO)그룹, 삼성물산, 삼탄, 산림조합중앙회(PT. KIFC), 대
상홀딩스, LG상사, 무림페이퍼, 삼성물산, 삼탄,
대우인터네셔널, 자연과 환경, 흥아타이어

중앙정부 조림 정책 개방

업체명 산림조합중앙회 인도네시아

기업 개요

기업명 : PT. KIFC

(Korea Indonesia Forestry Cooperative)

주생산품 : 목재(제재, 우드칩, 베니어, 합판 등) 및 목재
부산물(톱밥, 펠릿 등) 산업조림 및 조림목

사업장 : Jakarta, Jawa Barat, Kalimantan Selatan

1. 진출배경

PT. KIFC는 2006년 한국-인도네시아 정부 간 조림 협력 양해 각서 교환과 인도네시아 산림부 장관의 투자 및 협력 제안으로 인도네시아 조림사업에 진출하였다.

2007년 대상 임지 조사 및 사업 타당성 분석 실시 후 인도네시아 10만ha 조림 투자 기본 사업 계획을 확정하고 현재까지 진행 중이다.

산림조합중앙회 인도네시아 현지 법인은 2008년 자카르타에 현지 법인을 설립하고 본격적으로 서부 자바 및 칼리만탄 조림 사업 대상지 조사와 합작

협상을 시작했다. 베트남 해외임지개발 사업 경험을 바탕으로 산림 조합의 해외 사업영역 확대와 장기 안정적, 지속적인 수익기반 조성을 위해 총 10만ha 임지 조성을 목표로 인도네시아 해외산림자원개발을 확대하고 있다.

2. 사업 개요

산림조합중앙회는 한국 내 산림분야 대표 공기업으로 국내 목재수요의 안정적 공급원 조성을 위한 정부 해외조림정책 이행과 자체 경제 사업 분야 확대를 통한 조합원 복리증진 목표로 해외산림자원개발 사업 추진하고 있다.

또한, 한국-인도네시아 조림투자협력에 관한 양해각서(MOU) 체결에 의한 시범사업으로써 조림전문기술 및 축적된 경험에 의한 선도적 해외조림투자를 추진하였다.

2009년에는 Perhutani와 서부 자바주 1만ha 합작 조림 계약을 체결하였으며 서부 자바주에 실시된 834ha의 최초 합작 조림 이후 매년 추가 임지 확보를 통해 서부 자바 및 남부 칼리만탄 지역에 조림을 확대해 나가고 있다.

3. 시사점

- 한국-인도네시아 정부 간 조림협력 양해각서에 근거하여 추진된 최초 G2G, B2B 시범 사업으로 사업경과 및 결과를 모델로 국내 투자희망기업의 창구역할 기대.
- 특히, 2014년은 한국-인도네시아 양국 임업분야 협력 41주년이 되는 해로 기후변화, 환경교육림 조성, 산업조림, 바이오에너지 등 다양한 산림분야 사업이 확대 추진될 전망이다.

- 다른 사업분야와는 달리 투자부터 회수까지 장기성이 요구되는 조림 사업의 특성을 이해하여 충분한 사전 검토와 준비 과정이 필요함.
- 현지 사업 추진 및 문화적 차이에 대한 국내 본사의 이해와 지원이 뒤따라야하며, 사업별 차별화된 접근 전략이 필요함.

종합목재 가공단지 조성

업체명 코린띠가 후타니

기업 개요

기업명 : PT. Korintiga Hutani(코린도그룹)

주생산품 : 조림목 및 각종 목가공품
(칩, 베니어, 제재목, 우드펠릿)

사업장 : Kalimantan Tengah주 Pangkalan Bun

1. 진출 배경

인도네시아는 1960-1970년대에 걸쳐 경제개발을 위한 투자유치와 기술도입을 목적으로 대대적으로 산림을 개발하며 많은 원목을 해외로 수출하였다. 이 과정에서 과도한 개발과 도벌로 인해 주요 개발 대상이었던 천연림의 지속 가능한 경영이 이루어지지 않았으며 이는 곧 산림의 황폐화로 이어지게 되었다.

1980년대 들어서면서 문제의 심각성을 인식하게 된 인도네시아 정부는 원목 수출을 단계적으로 축소하기 시작하고 1985년에는 전면 금지를 시키면서 가공 후 수출로 정책전환을 하게 된다. 동시에 지속 가능한 천연목 공급을 위해 천연림 벌채 후 조림을 추진하였으나 기업들의 인식부족, 조림사업기반 및 기술 부족으로 인해 이렇다 할 성과를 얻지 못하였다.

1990년대에 들어서면서 조림법 제정을 통해 산업용 조림정책을 새로이 추진하게 되었으며 이러한 정책에 대응하기 위하여 PT. Korintiga Hutani는 1998년부터 중부 깔리만탄에서 조림사업을 시작하여 목재 가공까지 이르게 되었다.

2. 사업 개요

PT. Korintiga Hutani는 열대 조림목을 생산하여 세계 목재시장에 자원을 지속적으로 공급하고, 동시에 열대림 개발 압력을 경감시키는 친환경 경영으로 지속가능한 산림자원경영 사업을 추진하고 있다.

많은 나무들 중에서 조림지에서 잘 자라는 개체를 선발하여 개량/육종하고 여기서 클론을 채취하여 우수한 형질을 보유한 나무를 집중적으로 조림하는 클론 임업이란 기술을 도입, 우수한 묘목을 자체적으로 확보하여 세계 어느 조림지와 비교해도 손색이 없는 수준의 성공적인 조림을 해 왔다고 평가받고 있다.

이러한 모든 노력을 집대성한 결과물이 지난 2013년 7월에 준공식을 가진 목가공단지라 할 수 있다. Korintiga Hutani의 목재가공단지는 고부가 가치를 실현하기 위해 조림목을 가공하는 종합 목가공 단지 겸 첫 프로젝트로 펄프용 원자재인 Wood Chip 생산 공장을 설립하였다.

PT. Korintiga Hutani는 조림과 목재가공 사업을 통해 약 4000여명의 직접적인 고용 창출을 하고 있으며 다수의 협력업체가 활발히 사업을 벌이며 상호 발전을 해 나가고 있다. 또한 상대적으로 낙후되어 있던 지역 경제 발전과 조림지 인근 주민들의 생활개선을 위해 2006년부터 마을임 조성을 추진, 2013년 말부터 생산을 시작하여 실질적인 소득창출에 기여하게 되었다.

Korintiga Hutani의 목재 가공 단지는 기존의 펄프용 원목 판매에서 탈피해 고부가 가치를 실현하기 위해 펄프용 원자재인 Wood Chip 생산 공장을 설립하고, 목재 가공 단지에는 Wood Chip 생산 공장 외에도 베니어 생산 공장을 가동 중이다. 2014년부터 제재공장과 우드펠릿 생산 공장이 추가로 완공되어 고부가가치 목재 가공 산업의 기반을 다지고 있다.

아울러 PT. Korintiga Hutani는 현재 세계 유명 조림회사에서도 쉽게 시도할 수 없었던 환경보호 개념을 조림지 경영에 적극적으로 적용하고 있다.

또한 환경보호 분야에서는 조림지가 위치한 Kota Waringin Barat군과 2013년 MOU를 체결하고 조림지와 인근 마을을 연결하여 환경보호, 자연교육, 휴양 및 전통문화가 결합된 생태 프로그램의 개발을 추진하고 있으며 이를 통해 자연과 환경의 가치를 알리는 역할을 하고자 노력하고 있다.

3. 시사점

- 인도네시아 정부가 원목 수출을 전면 금지시키면서 가공 후 수출로 정책을 전환하고, 조림법 제정을 통해 산업용 조림정책을 새로이 추진하게 되자 이러한 정책에 대응하기 위하여 조림 사업과 병행하여 목재 가공업에 진출함.
- 장기적인 시간을 요하는 조림사업의 특성상 투자와 인허가등 행정적인 절차를 잘 숙지하여 적절한 사업 경영권을 확보하는 것이 중요하며, 사업을 시작하는 단계에서부터 지속적으로 추진할 수 있는 대민 프로그램을 세워 지역주민들의 소득증대에 기여하고 궁극적으로는 지역사회에 우리기업에 우호적인 분위기를 조성해 가는 것이 중요함.

- 인도네시아에 신규 투자를 계획하는 단계에서 사업 실행을 위한 충분한 기간과 예산을 확보하여 시작 하여야 하며 여러 가지 상황을 고려한 상세한 기획이 사전에 마련되어야 사업의 안정적 추진이 담보 됨.

파푸아에서 팜오일 사업 선점

업체명 뚜나스사와 에르마

기업 개요

기업명 : PT. Tunas Sawa Erma(코린도그룹)

주생산물 : CPO (Crude Palm Oil), Palm Kernel

허가면적 : 총면적 25,000ha 식재면적 17,800ha

연 생산량 : CPO 120,000톤, Palm Kernel 25,000톤

사업장 : Papua주 Boven Digoel

1. 진출 배경

PT. Tunas Sawa Erma가 처음 파푸아에 진출하게 된 계기는 1990년 초에 정부에서 Barito, Kayu Lapis, Jayanti Group 등 대기업들에게 인도네시아에서 가장 낙후된 지역인 파푸아 지역에 대한 투자를 권유하였기 때문이다.

당시 정부에서는 파푸아에 투자하는 기업에게는 토지 확보 및 인허가 수속 촉진, 투자 기간 동안 토지세 면세 등 혜택을 부여하겠다고 적극적인 투자를 요청하였고 이에 파푸아의 광활한 지역에 대한 선점과 식량 자원 중 하나인 팜오일 사업의 성장가능성을 보고 팜오일 사업에 진출하였다.

2. 사업 개요

팜오일은 콩이나 해바라기 같은 다른 오일 작물에 비해 단위면적당 생산량이

약 5-10 배로 토지 생산성이 월등히 높고 열대 다우지역과 대면적을 필요로 하는 특성을 가지고 있다. 이로 인해 오일팜 사업은 높은 진입 장벽에 비하여 생산성이 뛰어나 인도네시아 자원 사업 중 비교 우위 1위를 차지한다.

PT. Tunas Sawa Erma는 1997년 인도네시아 정부로부터 팜오일 사업 허가를 취득하고 양묘장을 개설하며 인도네시아에 공식적으로 진출하였다. 이후 일 년여에 걸쳐 각종 허가를 취득한 끝에 1998년 5월, 식재에 착수하였으며, 2001년 12월 7,800ha에 걸쳐 1차 조림을 완료하였고 2003년 팜오일 공장을 준공, 상업적 생산을 시작하였다.

이어 2차 조림 사업을 추가로 완료하고 제 2 팜오일 공장까지 증설하여 2014년 현재 연간 약 120,000톤의 팜오일을 생산하고 있다.

한편 PT. Tunas Sawa Erma는 지구상 마지막 남은 오지 중 하나인 파푸아에서 진출 초기 많은 어려움과 난관을 겪었는데 가장 큰 어려움 중의 하나는 거의 수렵생활을 해오던 원주민들에 의한 작업 방해와 협박이었다.

그러나 농장 매니저가 솔선해서 꾸준히 원주민과 만나고 진정성 있는 대화를 통해 주민들에게 필요한 부분을 우선적으로 조치해 주는 등 수년 간 원주민들과의 관계 개선을 위해 꾸준히 노력한 결과 현재는 주민들과 좋은 관계를 유지하고 있다.

특히 현지에 초등학교와 중등학교 등 학교를 건립해서 직원 자녀는 물론 원주민 자녀까지 교육을 받도록 하고 장학사업, 의료봉사, 마을발전기금 지원, 소득증대 사업 (양어장 양계장 지원 열매운송 도급 고무농장 조성 지원)등 현지 주민의 필요에 맞게 다양한 CSR 사업을 지속적으로 시행 중이다.

또한, 농장조성 초기인 2001년에 있었던 파푸아의 독립을 원하는 파푸아 반군에 의한 직원 인질납치 사건이 발생하면서 팜오일 사업이 큰 위기에 봉착했던 적이 있었다. 당시 지방정부 및 군경과의 긴밀한 협조를 통해 반군 사령관인 윌리암

온데와 메가와띠 당시 대통령의 면담을 성사시킴으로서 극적으로 인질석방 협상을 타결시키고 아무사고 없이 인질 전원이 무사히 석방될 수 있었다.

이 납치사건은 파푸아 지역에서의 사업을 계속하느냐 아니면 중단하느냐의 기로에 빠지게했던 큰 위기였으나 국경선 지역인 이 지역에서의 사업을 위해서는 현지인 직원 및 주민들과의 신뢰와 믿음 그리고 지방정부와의 유대와 군경과의 원활한 협조가 무엇보다 중요하다는 것을 일깨워준 사건이었다.

장기적 안목에서 팜오일을 경작 가능한 토지는 열대 다우 지역으로 매우 제한적인데 반하여 세계 인구의 증가로 식용유는 인류의 먹거리에서 뺄 수 없는 필수 식재료라는 사실에서 무한한 잠재력을 보유한 사업으로 판단된다.

3. 시사점

- 인도네시아 정부가 파푸아에 투자하는 기업에게 토지 확보 및 인허가 수속 촉진, 투자 기간 동안 토지세 면세 등 혜택을 부여하며 적극적인 투자유치 정책을 펴며 따라 파푸아의 광활한 지역에 대한 선점과 식량 자원 중 하나인 팜오일 사업의 성장가능성을 보고 진출함.
- 팜오일 사업의 경우 초기 투자비가 많이 필요하고 열대 다우 지역에서만 가능하며 열매 수확까지 약 4년이라는 오랜 시간을 감내해야 그 결실을 볼 수 있는 사업이기에 타 업종에 비해 진입 장벽이 매우 높음.
- 지역 특성에 맞는 현지화, 자체 인프라 구축, 환경 친화적 원자재 조성 사업에 대한 장기 투자, 지역 주민 및 정부 기관과의 우호적 관계 유지, 자체 전문 인력의 적극 활용 등 다양한 방법을 통해 최초 수익 발생 시점까지의 난관을 극복해가는 인내가 필요함.

경영권 확보 문제로 인한 실패

업체명 S사

1. 목제가구 제조업 S사

한국에서 목제 가구 제조업으로 성공한 S사는 인도네시아 깔리만탄에 양호한 임지를 확보하면서 인도네시아의 산림 개발업에 뛰어들었다. 2000년 초반 회사 설립 당시, 현지 법인장, 현장 책임자, 자카르타 본사의 관리직 직원 등 현지 법인의 한국인 임직원들 역시 인도네시아 동종 업종의 회사에서 수년 동안 경험이 있는 사람들도 구성하며 순조롭게 사업을 시작하였다.

당시 인도네시아의 투자법은 외국인 단독 투자를 불허하고 현지인과 공동 출자/공동 경영 조건으로만 외자 투자를 승인해주고 있었으므로 대부분의 한국계 회사는 서류상으로는 공동 출자/공동 경영 형태를 취하고 있었다.

2. 전개 과정

실질적으로는 한국 회사 단독 출자/단독 경영 형태, 즉, 슬리핑 파트너 형태로 하고 현지인 슬리핑 파트너에게는 현지 법인의 경영 결과에 상관없이 흑자이던 적자이던 매출 기준 m3당 상호 합의한 로열티를 지불하는 형태로 사업을 하고 있었다.

하지만, S사는 기존 한국계 회사들과는 다르게 현지 파트너에게 실제로 30% 지분을 배정하고, 현지 파트너의 출자금에 대해 형식으로 불입까지 해주었으며, 현지인 파트너를 현지 법인의 부사장으로 선임하되, 실제 경영에는 배제시키며 회사를 운영하였다.

사업이 점차 활발히 진행되자 이미 주주 간 약정서를 통해 경영에 참여하지 않기도 되어 있던 현지인 파트너는 30% 주주이자 부사장자격으로 법인 자금 내역을 공개 할 것과 법인의 인사 임명권을 요구하기 시작했으며, S사는 약정서를 근거로 매번 이를 거절하였다.

돌연 현지인 파트너는 수표와 지로에 S사측에 의해 선임된 대표 이사와 본인의 추천으로 선임된 부사장의 공동 서명을 요청하였다. 결국 주거래 은행은 합작 투자 회사임을 근거로 공동 서명이 마땅하다 판결하여 이후 현지인 부사장이 공동 서명을 하며 모든 회사 일에 사사 건건 관여를 하게 되고 파트너 간 신뢰가 무너지며 갈등이 시작 되었다.

현지인 파트너는 자신이 경영을 해보겠다는 생각으로 S사에서 보낸 전체 한국인 임직원을 퇴출시키고, 현지 법인의 불법 행위를 인도네시아 정부에 고발하는가 하면, 한국인 임직원의 체류 허가 연장 불허 및 취업 허가 연장 불허 청원서를 제출하였다.

청원서를 제출했음에도 한국인 임직원들이 계속 근무하는 것을 이상하게 생각하고, 관할 부처에 진상 조사를 요구한 결과 체류 허가 연장 추천서의 기간을 위조하여 근무하고 있던 것이 드러나 전체 한국인 임직원이 강제 출국을 당했다. 한국의 채권은행에서 감리로 나와 있는 임원마저 강제 출국을 당하게 되었다.

이후 S사와 현지인 파트너는 회복 불가능의 관계가 되어버렸고, 결국 모든 경영권을 현지인 파트너에게 빼앗겼다. S사는 인도네시아 법원에 소송을 청구하였고 대사관과 한국 정부에서도 현지 정부를 상대로 많은 노력을 기울였으나 S사는 아무런 배상도 받지 못한 채 투자금 전체를 잃고 말았다.

3. 시사점

- 외국인 단독 투자 불허와 현지인과의 공동 출자/공동 경영 조건으로만 외자 투자를 승인이 가능하다는 점 때문에 공동 출자/공동 경영 형태를 취하면서 진출함.
- 현지 법인의 경영권 확보가 얼마나 중요한 지 보여주는 사례로써 인도네시아에서 사업을 시작하기 전 현지인과 공동 출자/공동 경영, 공동 출자/단독 경영, 단독 출자/단독 경영 등등 어떤 경영 형태로 진출할 것인지 심사숙고하여야 함.
- 현지 제도 및 관행, 현지 경험이 많은 전문가의 의견, 먼저 진출한 기업인들의 의견 및 설립 하려는 회사의 상황 등을 종합해서 판단하고 결정하는 과정이 절대적으로 필요함.



에너지 자원개발



인도네시아 비즈니스,
사례에 답이 있다

1. 에너지 자원 개황

인도네시아는 광물, 석유/가스, 신재생에너지 등 풍부한 지하자원을 보유하고 있다. 광물자원은 2012년말 기준, 무연탄(thermal coal)은 생산량 세계 5위, 수출량 세계 1위이다. 기타 광물은 수출량 기준으로 주석은 세계 1위, 니켈은 세계 3위, 동은 세계 6위를 차지하고 있다.

석유자원의 경우 인도네시아는 동남아 지역에서 가장 오랜 석유생산 역사를 지닌 나라 중 하나로서 세계 27위의 원유 매장량 보유국이다.

그러나, 점차 매장량 고갈과 투자 부족으로 원유의 생산량이 감소하고 있는 반면, 국내 수요는 지속적으로 증가함에 따라 2004년부터 석유 순수입국이 되었으며, 2008년에는 석유수출국기구(OPEC)에서 탈퇴했다.

다만, 가스의 경우, 인도네시아는 매장량 세계 14위, 생산량 세계 10위, 수출량 세계 5위의 국가로서 활발한 생산활동을 전개해 나가고 있다.

한편 신재생에너지자원 중에서 지열(Geothermal)의 경우 인도네시아는 세계 최대의 지열발전 잠재력이 있으나, 개발수준은 4.2%에 불과하며 미국, 필리핀에 이어 세계 3위의 발전량을 보유하고 있다. 이에 따라, 인도네시아의 자원 사업에서 발생하는 수입은 전체 정부 수입의 약 1/3 가량을 차지하고 있다.

2. 인도네시아의 전력, 광물 산업 구조 및 정책 방향

인도네시아는 최근 높은 경제성장률과 2억 5천만 명의 인구 등으로 인해 전력수요가 매년 연평균 7.4%씩 증가하고 있어 향후 총 전력 소비량은 2014년 189TWh에서 2022년에는 386TWh까지 확대될 전망이다.

이에 반해 전력보급률은 2014년 기준 79.6% 불과하여 보급률이 80% 이상인 말레이시아, 태국, 베트남, 필리핀 등보다 현저히 낮은 수준이다. 주로 자와섬(Java)과 발리(Bali) 등에 송전설비가 집중된 반면 열악한 지리적 여건으로 전력보급률이 30% 수준인 지역도 있다.

이에 따라 인도네시아 정부는 국가장기경제계획(MP3EI)에 의거하여 2025년까지 전력량 90GW를 추가로 공급하여 전력보급률을 2022년까지 97.7% 수준까지 끌어올릴 계획이며, 이를 위해 2014년부터 2022년까지 59.5GW를 신규로 확충(연6GW 확충)할 계획이다.

한편, 전력 생산 주체는 국영 전력회사(PLN), 독립 발전 사업자(IPP: Independent Power Producer) 및 소형 민간 발전 사업자(Private Power Utility Companies)등으로 구성되어 있다.

2011년도 전력생산량을 살펴보면 PLN이 77%인 30.5GW, IPPs가 7.7GW(19%), PPU가 1.7GW(4%)를 차지하고 있다.

인도네시아 광물산업의 특징 및 정책방향은 2009년 제정된 신광업법에서 찾아볼 수 있다. 신광업법은 기존의 광업법(11/1967)을 대체하면서 중앙정부의 권한을 지방정부에 많이 이양하고, 2007년 제정된 투자법에 근거하여 내국인과 외국인에 대한 차별을 최소화하였다.

이에 따라 기존 내국인에게 허용된 광업권(KP)과 외국인에게 허용된 조광권(COW, CCOW)를 통합하여 광업허가(IUP, IUPK, IPR)로 일원화하고, 내국인, 외국인 모두에게 적용하도록 하였다.

신광업법의 주요 내용은 광업지역(WP)을 광업사업지역(WUP),

주민광업지역(WPR), 국가보존지역(WPN)으로 구분하고, 광업지역의 범위에 따라 에너지부장관, 주지사, 군수/시장에게 광업허가권(IUP, IPR, IUPK)을 부여하였다.

허가기간, 허가면적은 과거 조광권(COW, CCOW)상의 계약내용보다는 제한하는 한편, 광업권자의 서비스사업 운영은 금지하였다.

또한, 석탄 등 광물의 지속적인 국내수요 증가를 고려하여 생산된 광물의 국내시장 우선공급의무(DMO)을 요구하는 한편, 광물 생산개시 후 10년 이내에 외국인 지분을 51%까지 축소하도록 하였다.

원광석의 수출은 원칙적으로 금지되나 6개 광종(동,철,망간,납,아연,티탄)에 수출세를 부과하여 수출을 허용하되, 수출세는 2014년 20%에서 2016년까지는 60%까지 단계적으로 상향된다.

이를 통해 인도네시아 정부는 제련시설을 통한 부가가치 향상이 없는 광물은 사실상 수출을 어렵게 하고 있다.

최근 광물자원과 관련한 주요 이슈는 CoW, CCoW 보유자의 재협상이며, 6대 쟁점사항은 허가면적, 계약연장, 로열티, DMO, 외국인 지분양도, 국내재화용역 우선 사용의무 등이다.

주요 진출 기업

전력 : 한국전력, 중부 발전, 서부 발전, 동서 발전,
남부발전, 남동발전, 포스코파워

석탄 : KIDECO, LG상사외 다수

석유 : KODECO 에너지, SK에너지

가스 : 한국가스공사

한일 합작 LNG 액화 프로젝트

업체명 한국가스공사

기업 개요

기업명 : PT.Donggi - Senoro LNG

주생산품 : LNG

사업장 : Sulawesi Timur

1. 진출 배경

한국가스공사는 2010년 10월, 인도네시아 국영 빠르파미나, 일본 미쓰비시상사와 LNG기지 건설을 위한 공식 투자 협정에 서명하면서 인도네시아의 가스 개발 사업에 진출했다.

Donggi-Senoro LNG(DSLNG) 프로젝트라 명명된 본 사업은 4개의 참여사 (한국가스공사, 빠르파미나, 미쓰비시, 메드코)가 각각 해당 분야의 경험을 바탕으로 협력하여 진행되며 2015년부터 연간 200만톤의 LNG를 생산을 목표로 하고 있다.

향후 13년 동안 한국과 일본은 생산물량 200만톤 중 각각 70만톤, 130만톤씩 배분할 계획이다.

2. 사업 개요

한국가스공사는 일본의 미쯔비시, 인도네시아의 빠르파미나 및 메드코가 출자하여 공동 운영하는 Donggi-Senoro LNG(DSLNG) 프로젝트 사업에 참여, 인도네시아 가스 개발 사업에 참여했다.

술라웨시섬에 위치한 Senoro / Matindok 가스전의 매장량은 약 2.3 Tcf (1P기준, Senoro(1.7Tcf), Matok(0.6Tcf))으로 추정되고 있으며 가스를 추출·액화한 후, 한국과 일본에의 수출을 그 목표로 하고 있다.

LNG (액화천연가스) 생산 규모는 연간 200만톤으로 2015년 1분기부터 13년간 한국에 70만톤/년, 일본의 중부전력 100만톤/년 및 규슈전력 30만톤/년 수출을 기대하고 있다.

2013년 12월 말 현재 LNG 플랜트 종합 공정율 96.26%를 달성하고 있으며 2014년 5월 말에 공사가 완료되어 2014년 12월 말까지 설비 테스트를 거쳐 LNG를 생산할 예정이다.

Donggi-Senoro LNG 프로젝트는 세계적으로 LNG 프로젝트를 독점하고 있는 International Oil Company(IOC)가 배제되고 한국과 일본이 공동으로 참여하는 LNG 액화 프로젝트로서, 가스 공사는 세계최대 LNG 구매자이자 최대 인수기지(4개 기지) 운영 노하우를 바탕으로 이 프로젝트에 참여했다.

한국가스공사는 상류 가스전 지분 참여 및 DSLNG 액화플랜트 공동 운영 참여로 LNG 상·하류 밸류 체인 전 분야의 실적(Track Record)의 확보가 가능하게 되었다.

플랜트 EPC단계부터 설비운영단계까지 LNG 프로젝트의 전과정(Life Cycle) 참여를 통한 상업 운영 실적의 확보로 타 프로젝트에 활용할 수 있는 가능성을 열어두었다.

본 프로젝트의 Senoro 가스전 CPP(Captive Power Plants: 산업체 자가 발전시설) 부문에 삼성엔지니어링이 인니 Tripatra 와 EPC를 공동 수주하여 참여 중이며, DSLNG 액화 플랜트에는 필수 기자재 13개 품목을 국내업체로부터 조달받고 있다.

3. 시사점

- 한국가스 공사는 세계최대 LNG 구매자이자 최대 인수기지(4개 기지) 운영 노하우를 바탕으로 안정적인 자원 확보, 경쟁력 강화 및 천연가스 수급 밸런싱을 강화할 목적으로 진출.
- 기존의 LNG 단순구매자에서 구매자이며 동시에 판매자가 됨에 따라 안정적인 자원 확보, 경쟁력 강화 및 천연가스 수급 밸런싱 강화 목적을 달성하고, 액화 기지, 전용선 및 터미널 건설 수반 등 2차 파급 효과가 큰 LNG 연계 자원개발·액화사업의 특성으로 국내 유관기업의 해외진출 교두보 확보의 의미가 큼.
- 한-일 양국 기업간 공동 합작사업으로서 향후 해외진출 과정에서 양국이 경쟁보다는 협력을 통한 신규 사업 개발 및 운영에 성공한 좋은 사례로 평가됨.

인도네시아 제 3위 유연탄 생산 기업

업체명 키데코자야아궁

기업 개요

기업명 : PT. KIDECO JAYA AGUNG

주생산품 : 유연탄

생산량 : 3,730만톤 (2013년 말 기준)

사업장 : Kalimantan Timur주 Paser

1. 진출 배경

70년대 두 차례에 걸친 에너지 파동을 겪은 대한민국 정부에 해외 자원개발의 필요성이 대두되었고, 한국 석탄산업의 한계에 대한 극복 방안으로 해외 자원개발을 모색하던 (주)삼척탄좌는 1980년대 초 ‘한인니자원개발주식회사’를 설립하고, 인도네시아 파시르 유연탄광 개발을 본격화 하였다.

또한 인도네시아 정부는 80년대 초반 외국의 자본과 기술을 석탄 산업에 유치하는 정책을 전개하여 세계적인 광산 개발 회사들이 정부와 계약을 체결하고 탐사와 개발을 시작하게 하였다.

파시르 프로젝트는 준비 기간인 11년 동안 막대한 투자를 기울이며 추진되었고 시장상황이 불투명하게 전개될 때마다 사업 추진에 난항을 겪기도

했으나 미래를 내다본 경영진의 결단에 따라 성공할 수 있었다.

2. 사업 개요

1982년 3월 인도네시아 석탄공사와 탄광개발에 대한 가계약을 체결한 국내 5개 업체 컨소시엄의 ‘한인니자원개발주식회사’가 그 해 5월에 설립되었고, 설립과 동시에 한인니자원개발은 동력자원부에 해외자원 개발 사업에 대한 허가신청서를 제출하여 5월 21일 허가를 취득하였다.

‘한인니자원개발주식회사’는 1982년 9월 인도네시아 현지에서 자원 탐사 및 개발 사업을 추진할 현지법인 PT. KIDECO JAYA AGUNG(이하 KIDECO)을 설립하고 같은 달 KIDECO는 인도네시아 석탄공사와 Kalimantan Paser 지역에서 상업생산 이후 30년간 생산 활동이 가능한 조광계약을 체결하였다.

이후 지속적인 탐사 활동과 건설 기간을 거쳐 드디어 1993년 대망의 상업생산을 시작하게 되었다.

KIDECO는 상업생산 개시 이후 8차에 걸친 지속적인 증설로 현재 55백만톤을 생산할 수 있는 규모를 보유하고 있으며, 2013년도에는 폐석처리 → 원탄생산 → 원탄정제(파쇄) → 육상운송(40km) → 해상운송(Barging, 59km) → 환적 등의 공정을 통해 3,730만톤을 생산한 인도네시아 제 3위 유연탄 생산 기업으로 성장하였다.

KIDECO는 상업 생산 시점부터 한국전력공사에 유연탄을 공급하였으며, 현재 한전 발전자회사, 인도네시아 민간발전사업자(IPP), 일본, 대만, 필리핀, 태국, 인도, 이탈리아, 스페인, 칠레 등 세계 16개국 주요 발전소에 친환경적인 저유황 저회분 유연탄을 공급하고 있다.

3. 시사점

- 자원빈국인 한국의 석탄산업 사양화를 예지하고 남보다 빠르고 과감하게 해외 자원개발에 눈을 돌려 세계적인 광산을 개발하였음.
- 1980년대 초 호주, 인도네시아, 중국 등 주요 석탄 생산 국가의 세계적인 생산자들이 거의 불가능한 사업으로 판단했던 파시르 유연탄광 프로젝트를 미래를 내다보는 결단력으로 지속적인 투자를 실행함으로써 성공할 수 있었음.
- 불투명한 시장상황 하에서도 장기간의 역경을 극복한 과정은 해외 자원개발을 추구하는 후발 타사들의 롤-모델이 됨.

해외 유전 개발 1호 기업

업체명 코데코 에너지

기업 개요

기업명 : **KODECO**

주사업 : 석유 개발업

사업장 : Madura Barat

1. 진출 배경

1970년대 두 차례에 걸친 석유 파동을 경험하면서 한국 정부는 본격적인 원유의 확보와 개발의 일환으로 1981년 1월, 한·인니 양국이 서마두라 해역에서 유전을 공동으로 개발한다는 데에 합의했다.

이는 일찍이 우리나라의 부족한 자원을 확보하고 양국의 우호증진을 위해 1968년도에 인도네시아에 진출하여 자원을 확보한 한국남방개발(주)의 활동으로 가능하였다. 한국남방개발(주)는 인니 서마두라 광구를 개발하기 위해 1981년 4월 1일, 코데코에너지(주)를 설립, 대한민국 최초로 해외 유전개발 사업에 착수했다.

2. 사업 개요

1981년 5월 코데코 에너지와 인도네시아 국영 석유공사 간에 체결한 서마두라

유전공동개발 사업이 승인되면서 본격적인 유전개발이 시작되었다.

코데코 에너지의 유전개발 사업은 한국 최초의 해외석유개발 사업으로, 한국 기업이 막대한 자본과 기술이 요구되는 석유개발 사업을 해외에서 처음으로 참여하게 되었다.

인도네시아의 국영 석유 공사인 빠르따미나와 생산물 분배 계약 (PSC: Production Sharing Contract)을 체결하고 본격적인 석유탐사를 시작하여 1983년 처음으로 KE-2 유전을 발견하며 원유 및 가스 생산을 시작했다. 이후 2010년 최대 일산 6만 원유 환산 배럴의 생산량을 기록하는 등 성공적인 원유 가스 개발을 지속하여 왔다.

더욱이 코데코 에너지는 인도네시아 정부로부터 지난 30년간 성공적인 광구 운영을 인정받아 2011년 5월 7일에 20년간 광권을 연장하는데 성공하였다.

3. 시사점

- 코데코 에너지의 서마두라 석유 개발 진출은 석유 해외 의존도가 100%인 우리나라에서 최초로 시작한 해외자원 개발사업이라는 점에서 그 의미를 부여할 수 있음.
- 서마두라 석유개발사업 초기 석유개발사업의 절대적인 경험 부족 및 IMF 등 외부환경 악화로 회사가 부도 위기에 몰리는 등 대내외적 요인이 겹치면서 위기를 맞았음. 이후 1998년 YPF-Maxus사에 광구 개발권의 50% 지분을 매각하면서 경영난을 극복함과 동시에 선진 석유 탐사 기법을 도입하며 더 많은 유전을 개발하는 것이 가능해져 안정적인 원유 및 가스 생산 목표 달성에 성공함.

- 석유 개발 사업은 위험도가 무척 높고 장기적인 투자 기간을 요하는 사업인 만큼 향후 자원부국과의 자원 외교 확대를 통한 정부와 긴밀한 협조체제가 필요하고, 운영사에는 지질 탐사 및 개발, 생산 분야별 전문가 육성이 요구됨.

인도네시아 민자 발전사업 시동

업체명 한국중부발전

기업 개요

기업명 : **Cirebon Electric Power**

주생산품 : 전력(생산량: 49,861GWh/연)

사업장 : Jawa Barat주 Cirebon

1. 진출 배경

만성적인 전력 부족에 직면한 인도네시아는 국영전력회사인 PLN에서 민간발전사업자(Independent Power Producer, IPP)를 통한 발전설비 확충 계획으로, 1998년 아시아 금융위기이후 중단된 대규모 석탄 화력 발전소에 대한 민자 발전사업 유치를 재개했다.

한국중부발전은 2005년 인도네시아의 최대 발전회사인 Indonesia Power와 발전소 운용인력 교환근무를 수행하는 등 다양한 시장 개척에 노력을 진행해 왔다.

한국중부발전은 2006년 일본의 4대 상사중 하나이자 강원풍력사업의 파트너였던 마루베니(주)로부터 입찰 컨소시엄의 구성을 제안 받고 인도네시아 PLN이 발주한 ‘찌레본사업’의 입찰에 참여하면서 인도네시아에 진출했다.

2. 사업 개요

인도네시아는 증가하는 전력수요량에도 불구하고 대규모 인프라사업에 대한 자금조달이 어려워 발전소 건설이 지체됨에 따라 전력난에 시달리고 있다. 인도네시아에서 전력공급의 독점적인 권한을 갖는 국영전력회사인 PLN은 민간발전사업자(Independent Power Producer, IPP)를 통한 발전설비 확충을 계획하고 있다.

2001년 한국 전력에서 분사된 5개 발전사 가운데 하나인 한국중부발전(주)은, 한국 내 전력소비량 증가치가 점차 줄어드는 상황에서 국내에서 확보한 우수한 발전 기술을 바탕으로 해외사업 진출기회를 모색해 왔다.

2006년 인도네시아 국영전력회사가 자와섬 서쪽 짜레본 지역에 국제 경쟁 입찰 방식의 민자 화력 발전소를 건설하고 운영하는 프로젝트의 입찰공고를 냈다.

이후 일본 4대 상사 중 하나인 마루베니(주), 연료조달 전문회사 삼탄, 인도네시아 현지 업체 인디카사(社)는 컨소시엄을 구성하여 중국, 말레이시아 업체들과 경쟁에서 가격 및 품질 경쟁력을 인정받아 우선 협상자로 선정되었다.

2007년 8월 체결된 인도네시아 전력 구매계약은 결국 2009년 10월 추가적인 변경을 거쳐 수정 계약되었다. 인도네시아 정부와 대주단은 이번 계약을 최종적으로 승인하고 2008년 5월 본격적인 착공에 이어 2010년 3월 성공적인 금융조달계약을 이끌어 내게 되었다.

한국중부발전은 착공 후 4년간의 건설기간을 거쳐 지난 2012년 7월 상업운전을 시작하였고 10월에는 준공식을 거행했다.

3. 시사점

- 중부발전의 인도네시아 짜레본 사업은 사업 초기 성공가능성이 불투명하다는 우려가 지배적이었지만 변화된 금융 환경과 시장 환경을 적절한 노력을 통해 극복한 사례임.
- 1990년대 중반의 인도네시아 1세대 민간 발전 사업자들과는 다른 10년동안 변화된 금융환경 및 시장 환경을 충분히 반영하기 어려울 것이라는 우려를, 신뢰와 협력을 통해 각 참여 회사의 역량을 결집하고 적재적소에 전문 인력과 자문회사를 투입하면서 극복함.
- 역경의 극복과정을 통해 터득한 경험은 이후 중부발전이 판중자띠사업(1,320MW) 및 왐뿌수력사업(45MW) 등을 단독으로 개발 수행하는 데 중요한 기틀이 됨으로써, 신규 진출을 희망하는 업체들에게 벤치마킹을 위한 롤모델이 됨.

수력발전소, 미진한 타당성 검토로 좌절

업체명 K사

1. 진출 배경

한국에서 부동산 사업으로 재력을 축적한 K사는 인도네시아에서 대기업 건설 소장으로 여러 해 동안 근무한 경험이 있는 베테랑 한인 동포의 도움을 받아 수력 발전 사업을 추진하고 있는 내국인 회사인 T사의 메이저 지분을 인수하는 방법으로 2011년 인도네시아에 진출했다.

2. 사업 개요

전력 수요에 비해 전력 공급량이 턱없이 부족한 인도네시아에서 수력 발전 사업은 수익성도 우수하며 성장 가능성이 무한한 사업으로 평가받고 있다.

K사는 몇몇 한국 기업들이 이 사업에 뛰어들어 추진 중인 것을 확인하고 간단하게 현장을 돌아 본 후 주식 매각자인 T사가 정부의 모든 인허가서와 국영 전기 회사인 PLN과 전력 매매 계약을 포함한 모든 인허가도 획득하는 조건으로 인수작업에 착수했다.

K사는 이 외에도 인허가 획득 일정, 지불 조건, 건설 일정 및 양 측의 업무 분담 등을 주식 매매 조건에 상세하게 합의 후, 지분 매매 약정서에 서명하고 주식 인수 대금을 일부 지불했다.

이 주식 인수 대금 선금은 각종 인허가를 받는데 필요한 경비로만 사용

목적을 제한했다. 계약서에 모든 인허가 획득은 T사의 임무이므로 K사는 모든 인허가를 전적으로 T사에게 의존하고 계약서에 있는 일정만 확인하며 T사에 문의할 수 없는 상황으로 계약이 체결되었다.

인허가 수속이 계약상의 일정보다 많이 늦어지자 K사는, 관련 기관에 직접 확인하기에 이르렀고, T사가 통상 경비를 지불하지 않아 수속이 진행이 되지 않았음을 알게되었다.

K사가 T사에 경비 지불을 요구하자 오히려 T사는 “인허가 수속 업무는 우리 소관으로 관여하지 말 것과 관여할 시 계약 위반이며, 믿지 못한다면 공동으로 사업을 할 수 없다”며 K사의 요구를 정면으로 거부했다.

한편 K사는, 계약 전 정밀 조사를 하지 않았던 수력 발전소의 물의 낙차 높이를 조사해 보니, T사가 제공한 낙차 높이와 차이가 많다는 사실을 뒤늦게 발견했다.

결국 K사는 인허가 수속의 지지부진, T사의 불성실한 자세, 물의 낙차 높이 부족 등 계속되는 악재 속에 수력 발전 사업을 통한 인도네시아 시장 진출에 대해 고민하기 시작했다.

이후 K사는 사업 재검토 끝에 T사에 지분 인수 계약 파기 결정을 내렸고, 외자 투자 현지 법인 역시 청산하며 인도네시아에서 완전히 철수해 버렸다.

3. 시사점

- 수익성도 우수하고 성장 가능성이 무한한 사업으로 평가되는 발전소 사업의 성장 가능성만을 보고 파트너사에 대한 충분한 검증이 없이 무리하게

진출하여 실패한 사례임.

- 어떠한 경우에도 계약 전 현장 조사와 각 사업 추진 요소에 대한 철저한 검증이 반드시 선행되어야 함을 보여줌.

