

「해외 인턴십」

해외 인턴십 결과보고서

(자카르타)



2015년 9월



한양대학교 지식서비스연구소
Hanyang University Institute of Knowledge Service

인도네시아 컨설팅산업 현황 및 지식서비스 인프라 확보를 위한 방안 도출

경영컨설팅학과
석사4기 윤소희, 석사3기 안상현

요 약 서 (초 록)

대상 국가	인도네시아	작성자	윤소희, 안상현
해외 인턴십 기간	2015. 7. 14. ~ 2015. 8. 19. (총 5주)		
주제	인도네시아 컨설팅 산업 현황 및 지식 서비스 인프라 방안 도출		

1. 국가 현황

○ 개론

- 인도네시아 경제, 주요 산업, 기타 현황 관련 개론 서술

2. 인도네시아 컨설팅 산업

○ 현황

- 컨설팅 사 진출 현황
- 문제점
- 컨설팅 주요사례
 - 1) 해외 컨설팅
 - 2) 국내 컨설팅(KOTRA)

3. 확대 방안

○ 사례 제시

- 베트남 컨설팅 사례(KSP)
- 인도네시아 컨설팅 사례(KSP)



목 차

1. 서론

1) 국가개요	03
2) 국가 현황	05
3) 인도네시아 주요산업	07
4) 시장 분야별 전망	10

2. 본론

1) 인도네시아 컨설팅 진출 현황	12
2) 문제점	13
3) 컨설팅 사례	14
4) 컨설팅 확대 방안	30

3. 결론

39

·별첨: 현지 인터뷰	42
-------------------	----

·참고문헌	46
-------------	----

1. 서론

1) 국가개요¹⁾

국 명	인도네시아 공화국(Republic of Indonesia)
위 치	동남아시아
면 적	190만km ² (세계 15위, 한반도의 9배)
기 후	열대성 몬순기후, 고온 무풍다습
수 도	자카르타(인구 약 1,200만 명, 면적 661km ² -서울 면적 605km ²)
인 구	약 2억 5,116만 명(세계 4위)
주요도시	<ul style="list-style-type: none"> - 자바섬: 자카르타, 수라바야, 반둥, 족자카르타, 스마랑 - 수마트라섬: 메단, 팔렘방, 빠당 - 칼리만탄: 뽀띠아낙 - 술라웨시섬: 마카사르 - 발리섬: 덴빠사르
민족(인종)	자바족(35%), 순다족(13.6%), 아체족, 바딕족, 발리족 등 300여 종족
언 어	인도네시아어(Bahasa Indonesia)
종 교	이슬람교(86%), 기독교(6%), 카톨릭(3%), 불교(2%), 힌두교(1.8%)
건국(독립)일	1945년 8월 17일
정부형태	대통령 중심제
국가원수	대통령(조코위도도) 집권: 2014년 10월 ~ 2019년 10월 (임기 5년)

Source : 인도네시아 통계청, 인도네시아정부

[표 1-1] 인도네시아 개요

1) 인도네시아 국가개요 pp.3, KOTRA 자카르타 무역관 자료(2014.12)

○ 지리적 특성²⁾

- 군도 국가: 17,508개의 섬으로 이루어진 세계 최대 군도 국가
- 지정학적 위치: 아사이와 호주대륙 사이에 위치 (인도양과 태평양 사이)
- 면적: 1만 9천 평방 마일 (오세아니아 해양을 포함)



Source : 구글 이미지

[그림 1] 인도네시아 지도

○ 인구³⁾

- 세계 4위 인구: 2억 5,116만 명이 넘는 인구를 보유
- 다민족 국가: 지리적 특성으로 인해 300여개의 다양한 민족과 언어가 존재
- 인종: 인종에 대한 공식 자료는 1930년이 마지막으로 기록
 - 인도네시아 인종은 크게 2 부류로 구성(동서기준)
 - (1) 동부지역: 멜라네시안 섬 출신 파푸안 족
 - (2) 서부지역: 말레이 족
 - (3) 출신지방, 지역 별로 종족이 다르고 그에 따른 고유 언어 보유
 - 예) 동부·중부자바는 자바인, 서부자바는 순다인, 북부수마트라는 바타크인종
 - (4) 중국, 인도 아랍후손들의 소수 인종도 존재

2) 인도네시아 정치 사회동향 pp.11, KOTRA 자카르타 무역관 자료(2014.12)

3) 인도네시아 정치 사회동향 pp.9, KOTRA 자카르타 무역관 자료(2014.12)

○ 종교⁴⁾

- 국가 중앙부처 내에 종교 관장 부처가 존재(Ministry of Religious Affair)
- 자국민 신분증에는 본인의 종교를 기입하는 것이 의무
- 신도수가 가장 많은 종교는 이슬람교(세계 최대 이슬람 국가 중 하나)
- 헌법의 종교의 자유를 명시하여 기타 종교 활동도 함께 보장
- 정부는 이슬람교, 기독교, 가톨릭, 힌두교 불교, 유교를 공식적으로 인정

○ 언어⁵⁾

- 인도네시아의 공식어는 인도네시아어(혹은 바하사 인도네시아어)
- 대부분의 인도네시아 인들이 공식어를 사용
- 공식어 이외에도 수백 개의 지방어(방언)을 사용
- 자바어, 파푸아, 오스트로네시아어를 사용하며 자바어가 가장 넓게 사용

2) 국가 현황 (인도네시아)

GDP	10094억 루피아 ('14년)
경제성장률	5.01% ('14년 3Q)
실업률	5.94% ('14년 8월)
물가상승률	5.75% ('14년 3Q)
화폐단위	Rupiah (Rp)
환율	\$1 = Rp 13,331 ('15년 7월)
외환보유고	1,111억 달러 ('14년 9월)
산업구조	광업(석탄, 석유, 가스), 농업(고무, 팜유), 제조업(섬유, 자동차, 철강)
교역규모	3543억 달러(수출 1762억 달러, 수입 1781억 달러) ('14년)
주요교역품	수출: 석탄, 원유, 가스, 고무, 금속광물, 섬유, 신발, 종이제품 수입: 기계류, 자동차, 산업용 및 가정용 전자제품, 유기 화학 제품

Source : 인도네시아 통계청, 인도네시아정부, 인도네시아 중앙은행

[표 1-2] 인도네시아 경제지표

4) 인도네시아 정치 사회동향 pp.12, KOTRA 자카르타 무역관 자료(2014.12)

5) 인도네시아 정치 사회동향 pp.12~13, KOTRA 자카르타 무역관 자료(2014.12)

○ 경제동향⁶⁾

- 2014년 인도네시아 3분기 경제 성장률은 5.01% (2009년 3분기 4.27% 이후 최저)
- 성장률 하락 원인(인도네시아 통계청 분석)
 - 최대수출대상국인 중국의 수요부진
 - 주요 수출품목인 원자재 가격 하락
- 향후 전망
 - 반등 예상
 - (1) 신정부의 정책 기대
 - (2) 수출 개선
 - (3) 양호한 소비 흐름
 - 변수
 - (1) 신정부의 신뢰 확보 여부
 - (2) 수출 회복 지연우려
 - (3) 자본유출 등 금융 여건의 급변 가능성
 - 선결 조건
 - (1) 신정부의 인프라 확충
 - (2) 부정부패 축소
 - (3) 비효율적인 관료주의 개선
 - (4) 노동 경쟁력 및 에너지 효율강화

6) 인도네시아 경제동향 및 전망 pp.1, KOTRA 자카르타 무역관 자료(2014.12)

3) 인도네시아 주요산업

○ 농업⁷⁾

- 인도네시아 농업은 농업부가 관장하며 쌀과 관련해서는 특별기구 존재(Bulog)
- 주요목표
 - 식량지급을 위한 미곡증산과 수출농산물의 증산 및 다양화에 초점
 - 쌀 증산을 위하여 정부 차원의 정책을 시행
 - (1) 작물의 집약재배 토지의 집약적 이용
 - (2) 품종개량
 - (3) 비마스(BIMAS), 인마스(INMAS) 사업의 확대
 - (4) 농업금융의 확대지원
- 주요농산물
 - 팜, 고무, 카카오 커피, 쌀, 옥수수 등
 - 팜오일은 세계 1위, 고무와 카카오는 세계 2위, 커피는 세계 4위의 생산 국가

○ 제조업⁸⁾

- 섬유 및 봉제 산업
 - 인도네시아 섬유산업은 고용 및 수출창출 면에서 중요 산업으로 인식
 - 2010~2011년 투자환경이 악화된 중국의 대체 생산지로서 활성화되기 시작
 - 인도네시아 섬유산업은 주로 자바 섬에 분포
 - 서부 자바 지역과 자유무역 지역인 바탐지역에 집중
 - 1980년대 인도네시아 정부의 외국인 투자 유치로 기점으로 한국기업진출
 - 현재 한국 기업들은 인도네시아의 섬유, 봉제 산업 발전에 중추적인 역할을 담당
 - 인도네시아 진출 한국 봉제 섬유업체 현황(한인봉제협의회 2012년 자료 기준)
 - (1) 업체 수: 약 400여개
 - (2) 투자금액(누적): 약 50억 달러
 - (3) 고용 인원: 45만 명
 - (4) 수출금액: 70억 달러
 - 최저임금 상승으로 자카르타 근교에서 중부자바 지역으로 공장 이전을 고려 중

7) 인도네시아 주요 산업 동향 pp.1, KOTRA 자카르타 무역관 국가정보 경제 2014.2

8) 인도네시아 주요 산업 동향 pp.3, KOTRA 자카르타 무역관 국가정보 경제 2014.2

- 전자 산업

- 인도네시아 전자산업은 텔레비전, 컴퓨터, 핸드폰, 냉장고 분야로 구성
- 1998년 외환위기 전까지는 한국, 일본 등 외국기업이 시장을 지배
- 외환위기 이후 인도네시아 현지기업들의 진출 및 경쟁력 확보로 시장 경쟁 심화

- 자동차 산업⁹⁾

- 인도네시아 자동차 산업은 1980년대 해당 산업 규제 완화로 활성화되기 시작
- 1993년 자동차 산업의 대대적인 규제 완화로 지속적인 발전의 토대를 마련
- 현재 인도네시아 자동차 산업은 완성차용 부품을 들여와 조립 생산하는 단계
- 기후조건 및 도로사정, 정부 조세제도에 의해 승합차가 집중적으로 발전
- 최근 인도네시아 국민들의 소득 수준 향상으로 자동차 수요가 크게 증가
- 현재 자동차 시장 점유율의 약 80%는 일본 현지생산 브랜드
- 최근 한국, 유럽, 미국 자동차 회사들이 적극적으로 진출하여 경쟁 심화
- 인도네시아 정부의 자동차 산업 육성 정책
 - (1) 자동차 부품용 원자재 수입관세를 면제
 - (2) 외국자동차 메이커들의 인도네시아 제조법인 설립을 적극 장려

구분	2008	2009	2010	2011	2012	2013
자동차 판매	603,774	483,548	764,710	894,164	1,116,230	1,229,901
국내생산	600,628	464,816	702,508	837,938	1,045,861	1,208,211

Source : 인도네시아 자동차 협회

[표 1-3] 연도별 자동차 판매 및 국내생산 대수

- 항공 산업¹⁰⁾

- 항공 산업은 인도네시아에서 가장 경쟁력이 높은 산업
- 인도네시아의 항공 산업 기술력은 세계적으로 인정받고 있음
- 1970년대 중반 하비비 전 대통령의 주도하에 항공산업 발전이 시작
- 하비비 전 대통령은 취임 후 항공기 산업을 최우선 국책 사업으로 선정 지시
- 이후 항공기 제작회사(Industri Pusaawat Terbang Nusantara; IPTN)를 설립
 - (1) 세계적인 항공기 제작회사들과 기술협력/기술이전의 형태로 공동제작
 - (2) 1978년 스페인 CASA와 35인승 프로 펠러기(CN235)를 공동 개발
 - (3) 1990년 50인승 중형 수송기, 최근에는 터보프롭제트기(N235)까지 독자개발
- IPTN은 2000년 8월에 PT. Dirgantara Indonesia로 명칭이 변경

9) 인도네시아 주요 산업 동향 pp.5, KOTRA 자카르타 무역관 국가정보 경제 2014.2

10) 인도네시아 주요 산업 동향 pp.5, KOTRA 자카르타 무역관 국가정보 경제 2014.2



- 화학 및 석유화학¹¹⁾

- 1990년대 이후 인도네시아는 석유화학산업을 적극적으로 육성
- 현재 인도네시아 석유화학산업은 농업용 및 소비자용 화학제품을 생산하는 단계
- 최근 급속한 경제성장으로 인한 석유화학제품에 대한 수요가 크게 증가
- 원유 및 천연가스 등의 부가가치를 높이기 위해 석유화학 산업육성에 주력

- 철강 산업

- 철강 산업에는 300개의 회사가 밸류 체인을 구성하여 총 25만 명이 고용된 상태
- 철강 수요는 2000년부터 2009년까지 평균 4.1%씩 매년 성장
- 2011년은 전년 대비 9.8%가 늘어난 820만 톤 기록
- 이에 반해 철강 공급 능력은 수요를 충족시키지 못하는 상황
(2009년 370만 톤, 2010년 520만 톤, 2011년 600만 톤)
- 공급 부족분은 한국, 중국, 일본, 말레이시아 등의 수입품으로 충당
- 인도네시아의 주요 철강회사
 - (1) PT. Krakatau, PT. Gunung Raja Paksi (국영철강회사)
 - (2) HRC 제품 생산에 집중

11) 인도네시아 주요 산업 동향 pp.6, KOTRA 자카르타 무역관 국가정보 경제 2014.2

4) 시장 분야별 전망¹²⁾

산업	전망
금융	- 1인당 국민소득 증가로 은행권 대출규모는 20%대 성장 전망
소매유통	- 인도네시아 소매유통산업은 2007년부터 2012년까지 매년 14% 성장 - 최저임금의 상승으로 인한 중산층 소득증가는 관련 산업 호재 - 2018년 유통시장 규모는 2012년 대비 122% 성장한 1623조 루피아로 전망
포장	- 내수시장 확대로 포장산업 규모는 확대될 것으로 전망 - 인도네시아 포장협회(FPI)는 2013년 포장산업은 전년대비 8% 성장 (53억 달러)했으며 내년도에도 비슷한 성장률 기록할 것으로 전망
건설	- 인프라 개발, 상업용 건물, 주택시장 호황으로 건설시장은 지난 5년간 25% 성장 - 정부의 낙후된 도로, 항만, 철도 건설 분야의 개보수 작업이 진행되면서 2018년까지 건설시장은 17% 정도로 성장할 것으로 전망
철강	- 제조업, 자동차, 인프라 프로젝트로 열연, 냉연을 포함한 철강 소비는 2014년 이후에도 증가할 것으로 전망 - 단 최근 인도네시아 정부는 자국 산업 보호 목적으로 철강 제품 수입 규제 강화하는 추세
시멘트	- 시멘트 수요는 주택 건설과 고층사무실 건물 건설 증가로 10~12% 성장 할 것이라고 관련업계 전망
이동통신	- 인도네시아 이동통신 산업은 지난 5년간 17% 정도로 성장했으며, 2012년 기준으로 산업 규모가 약 309조 루피아로 추산 - 정부의 3G 브로드밴드 확장 계획에 따라 이동전화기 산업은 2018년까지 14% 성장할 것으로 전망
화장품	- 2013년 인도네시아 스킨케어 시장규모는 약 5조 루피아로 전년대비 4% 정도 성장 - 내수시장 활황, 중산층 확대에 따라 화장품 시장 성장할 것으로 전망

다음 페이지에서 계속

12) 인도네시아 경제동향 및 전망 pp.2~3, KOTRA 자카르타 무역관 자료(2014.12)

산업	전망
자동차	<ul style="list-style-type: none"> - 인도네시아 자동차 산업은 2012년부터 평균적으로 약 17%의 성장 추세를 유지 - 2013년 차량 판매 대수는 약 123만대에 달했으며, 2014년 차량 판매 대수는 전년대비 7~9% 증가한 134만대로 전망
자동차 부품	<ul style="list-style-type: none"> - 134만 대 자동차 판매를 기대하는 2014년에 자동차 부품 성장은 지속될 전망

Source : 자카르타무역관 자료

[표 1-4] 인도네시아 내수시장 주요 분야별 전망

2. 본론

1) 인도네시아 컨설팅 진출 현황

번호	회사
1	Accenture
2	Aon Consulting
3	A.T. Kearney
4	Booz & Company
5	Boston Consulting Group (BCG)
6	Computer Associates
7	Computer Sciences Corporation (CSC)
8	Deloitte Consulting
9	Egon Zehnder International
10	Ernst & Young
11	Frost & Sullivan
12	Grant Thornton
13	Hay Group
14	IMS Health
15	Kantar Health
16	KPMG Consulting
17	Landor
18	Manpower
19	McKinsey & Company
20	Mercer Consulting
21	Millward Brown
22	PriceWaterhouseCoopers (PwC)
23	Protiviti
24	SAP Consulting
25	Schlumberger Business Consulting
26	Synovate Business Consulting
27	Tata Consultancy Services
28	Towers Watson
29	Wipro Technologies

Source : consultingcase101.com

[표 2-1] 인도네시아에 진출한 컨설팅 업체(자카르타 기준)



○ 현황

- 98년 수하르토 체제 붕괴의 영향으로 해외 컨설팅 업체들이 진출하기 시작
- 표 2-1은 인도네시아의 수도 자카르타에 위치한 주요 컨설팅사들의 목록
- 일반 컨설팅, 디자인, 세금, 재무 등 다양한 회사들이 진출해 있는 상황

2) 문제점

○ 13)경제

- 주요산업(농업, 광산, 건설)의 특성상 컨설팅의 실질적인 수요가 부족
- 중국과 일본 자본의 독과점 체제(자동차 시장 점유율 92%가 일본 브랜드)
- 경기침체로 인한 투자 위축
 - 1) 경제성장률: 최근 5년간 최저치 기록할 전망(5%미만 전망, 연평균 6%)
 - 2) GDP: 2분기 GDP가 전년 동기 대비 4.67% 증가(2009년 금융위기 이후 최저)
 - 3) 환율: 달러당 1만 3553루피아(1998년 8월 이후 최저치 기록, 7월 기준)

○ 14)정치

- 조코 위도도 현 인도네시아 대통령의 지지도는 최근 지속적으로 하락 중
- 경기 부양책의 실패가 가장 큰 원인으로 지목
- 2018년 아시안 게임 이후 2019년 대선에서 여권의 재선을 장담 할 수 없는 상황

○ 사회·문화

- 소수민족인 중국계 인도네시아인(이하 화교)들이 대부분 부유층을 차지
- 최근 경기 침체로 인해 현지 원주민들의 불만이 증가하는 추세
- 현 정부의 경기부양책의 실패로 1998년 폭동의 가능성도 조심스레 언급되기 시작

○ 해결방안

- 컨설팅 업체들이 영역을 확장 할 수 있는 외부 환경 조성
- 경기 침체를 극복할 수 있는 대안 제시
- 중소·중견 로컬 기업들의 성장을 도울 수 있는 방안제시

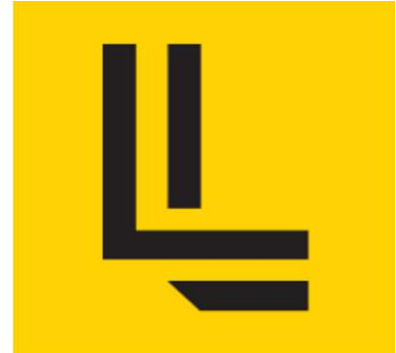
13) 은행권 인도네시아 진출 , 현지경제문화가 장애물, 해럴드경제 2015.8.10

14) 별첨 인터뷰 참조

3) 컨설팅 사례

1. 15) 해외컨설팅(Landor의 가루다 항공 브랜드 디자인 컨설팅)

- 컨설팅 업체 소개
 - 기업명: Landor Associate
 - 설립년도: 1941년
 - 본사 위치: San Francisco
 - 특이사항: 디자인 컨설팅 전문 B2B 업체, 20개국 26개 지사 보유
 - 주요고객: Delta 항공, LEGO, Fedex 등



Source : Landor 홈페이지

[그림2-1] Landor Associate

로고

- 가루다 항공 소개
 - 기업명: Garuda Indonesia Airline
 - 설립년도: 1949년
 - 본사 위치: Jakarta
 - 특이사항: 인도네시아 최초, 최대 항공사
 - 주요고객: 인도네시아 관광객 및 자국민



Source : Landor 홈페이지

[그림 2-2] Garuda Indonesia Airline 로고(과거)

- 사례

- 가루다 항공은 2000년대 중반 이미지 개선을 위한 방안마련에 고심
- 로컬브랜드로서의 이미지를 넘어서 국제적인 항공사로서의 전환이 목적

- 가루다 항공은 2009년 Landor에게 자사로고에 대한 브랜드 컨설팅을 의뢰

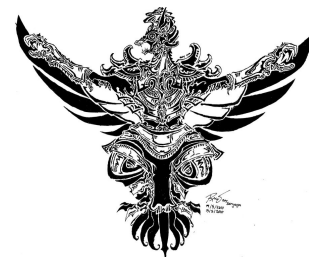
· 의뢰 조건

- 1) International 브랜드로 전환하기 위한 브랜드 개발
- 2) 기존 브랜드 로고의 아이디어는 유지

15) Lifting Profits in a down town, Landor Associate Official Website, 2014

★ 16)가루다(Garuda)

- (1) 인도신화에 등장하는 신조(神鳥)
- (2) 산스크리트어로 독수리라는 의미
- (3) 동남아시아 문화권 신화에서 가장 많이 나오는 새



Source : 네이버 지식사전

[그림 2-3] Garuda

· 17)Landor의 Garuda 항공 컨설팅 전략

- (1) 새로운 시각적 아이덴티티 시스템 도입

가. 로고의 수보다 브랜드의 특징적 이미지를 확대
→ “자연의 날개”라는 모티브로 새로운 로고 제작

나. 로고의 확장(독수리→날개)을 통한 국제항공으로서
이미지 강화

→ International 브랜드로 전환 시도



Source : Garuda 항공 홈페이지

[그림 2-4] Garuda 항공 로고(현재)

· 결과

- (1) 정량적 성과

가. 2004년 811,000,000,000 루피아(한화 약 705억 원) 손실을 기록

나. 전략 실행 후인 2009년 금융위기임에도 1조 루피아(약 870억 원) 수익 달성

- (2) 정성적 성과(브랜드 이미지)

가. 세계 항공사 순위 제공업체인 Skytrax에서 4성급 항공사로 분류(현재 5성급)

나. 세계에서 가장 좋은 항공사 8위에 선정

· 의의

- (1) 인도네시아 내 기업들을 세계적인 브랜드로 성장시키는데 일조

- (2) 경기침체로 인한 기업들의 위기 상황에 적절한 대안으로써 제시 가능

16) Garuda, 네이버 환상 동물 사전

17) Lifting Profits in a down town, Landor Associate Official Website, 2014

2. 국내컨설팅(KOTRA의 한-인 수출확대전략)

○ 한국-인도네시아 수출 여건

□ 호조 요인

- 대규모 국가 인프라 개발계획 추진
- 국가개발마스터플랜(MP3EI)에 따른 인프라 개발, 신광물법 시행에 따른 제련소 건설 등으로 관련 기자재 수요 증가 예상

인프라 개발 계획
<ul style="list-style-type: none"> - (항만) 2025년까지 92개 항만 건설에 124억불 투자 - (공항) 2022년까지 총 45개(2017년까지 24개)의 신공항 건설 추진 - (도로/철도) 2019년까지 2,000km 도로망 신설 및 개보수, 2030년까지 도시철도 3.800km 포함, 총 연장 12.100Km 철도망 건설 - (자원) 원유, 가스, 광물제련소 등 플랜트 건설 확대

Source : 자카르타무역관 자료

[표 2-2] 인도네시아 인프라 개발 계획

- 조코위 대통령은 물류개선을 위해 해양고속도로(Sea-highway) 프로젝트 추진
 - * 해양고속도로(Sea-highway) : 항구개발·조선업육성 프로젝트를 통해 수마트라에서 파푸아까지 각 섬을 연결하는 물류 인프라 구축
- 경기회복에 따른 수입수요 증가
- 세계은행은 '15년 인니 경제성장률이 5.2% 수준이 될 것으로 전망하고, '16년에는 5.5%대를 회복할 것으로 예상함.
 - * '14년 성장률은 5.1%를 기록할 것으로 추정
- 인도네시아 중앙은행(BI, Bank Indonesia)이 발표하는 Consumer Confidence Index(CCI)도 상승 ('14년 12월에 116.5, '15년 1월에 120.2)
 - * CCI는 소비자들이 향후 6개월간 경제 상황을 어떻게 예상하는지를 나타내는 지표로, 100 이상이면 낙관적이고 100미만이면 비관적인 전망이 우세함을 의미

- 소비패턴 및 유통구조의 변화
 - 소득증가로 고가의 내구성 소비재 구매가 증가
 - * 2014년 인도네시아 핸드폰 보급율은 전체 인구의 71%인 1억 8천만 명으로 전 세계 평균 보급률 63% 상회, 스마트폰의 경우 61.2백만 명이 사용 중
 - 도시화가 진행되면서 중산층 중심으로 편의점, 하이퍼마켓, 쇼핑몰 등 대형유통매장 이용 증가하고, 인터넷 보급 증가로 전자상거래 시장 확대
- 한국 제품에 대한 높은 선호도 : 한류¹⁸⁾
 - 인도네시아는 한국 이미지와 한국제품 선호도가 모두 높은 “한류성숙지역” 에 해당
 - 드라마K-POP을 시작으로 패션·뷰티, 한식, 유통, 관광 등 다양한 산업이 인니 현지에 진출

□ 부진 요인

- 인도네시아 정부의 수입 억제 정책
 - 경상수지 적자가 지속적으로 증가함에 따라 수입을 억제하기 위해 긴축통화정책, 수입허가 규제, 관세인상 등을 시행

수입 억제 정책 예시
<ul style="list-style-type: none">- (긴축통화정책) 인도네시아 중앙은행은 기준금리를 7.75%에서 유지함- (수입허가규제) 통관 절차에 대한 심사를 강화하여, 규정 미 준수 업체의 수입허가 취소가 증가함- (관세인상) 인도네시아 산업부는 완성품에 대한 수입관세 인상을 검토중

Source : 자카르타무역관 자료

[표 2-3] 인도네시아 수입 억제 정책 예시

- 수입품에 적용되는 인증 절차 강화
 - 국가인증(SNI) 강제 품목이 확대되면서 비관세 수출장벽으로 작용
 - 할랄 인증법이 통과되면서 ‘19년부터 인도네시아에서 유통되는 모든 식음료, 화장품, 의약품, 화학제품 등은 할랄 인증여부 표시가 의무화
 - * 인구의 86%가 무슬림인 인도네시아에서 비할랄 제품은 판매에 불리

18) 문화한류 전략적 국가브랜드 맵 2011, KOTRA자료

- 루피아화 평가절하에 따른 구매력 저하
 - 경상수지적자가 누적되면서 달러화 대비 루피아 환율이 지속적으로 상승

○ 단기 수출확대전략

한국기업 강점 (Strength)		한국기업 약점 (Weakness)	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 우수한 제품경쟁력 ■ 기업 신뢰도 ■ 풍부한 해외마케팅 경험 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 네트워크, 정보 부족 ■ 기업인지도 부족 ■ 품질/가격에서 일본, 중국에 샌드위치 	
시장 호조요인 (Opportunity)		[S-O 전략]	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 인프라 개발 프로젝트 ■ 경기회복 ■ 소비패턴, 유통구조의 변화, 한류 		주력 수출 품목 진출 본격화	
시장 부진요인 (Threat)		[W-O 전략]	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 수입억제정책 ■ 수입품 인증절차 강화 ■ 루피아 약세로 인한 구매력 저하 		상생협력모델 개발을 통한 프로젝트 수주 지원	
		[S-T 전략]	
		新 수출영역 개척	
		[W-T 전략]	
		투자진출기업 경영애로 해소지원	

Source : 자카르타무역관 자료

[그림 2-5] 단기 수출확대 전략 SWOT분석

- [S-O전략] 주력 수출 품목 진출 본격화

(단위 : US\$ 백만, %)

HS	품목	한국 총수출	인도네시아 수입('14년 10월까지)			
			총수입	對한국 금액(비중)	對중국 금액(비중)	對일본 금액(비중)
8542	전자집적회로	51,543	1,321	129 (9.79)	68 (5.14)	131 (9.94)
2710	석유제품	49,097	22,358	3,073 (13.75)	81 (0.36)	59 (0.26)
8703	승용차	44,816	1,322	96 (7.25)	-	348 (26.34)
8517	휴대전화	27,665	4,140	38 (0.93)	2,584 (62.42)	44 (1.05)
9013	액정디바이스	24,884	33	0 (1.01)	22 (68.41)	1 (3.50)
8708	자동차부품	24,265	2,435	35 (1.42)	102 (4.17)	991 (40.70)
8901	선박	21,838	646	82 (12.74)	178 (27.62)	156 (24.21)
8905	특수선박	16,329	275	21 (7.63)	6 (2.24)	-
2902	환식탄화수소	10,659	1,412	12 (0.82)	3 (0.19)	5 (0.37)
8529	전자부품	7,214	1,009	189 (18.72)	577 (57.20)	50 (4.97)

(*) 베트남 등 제3국 공장 수출물량 제외

Source : KITA, Global Trade Atlas

[표 2-4] 한국 수출 10대 품목의 인도네시아 수입현황 ('14)

- (배경) 한국의 주력 10대 수출품목 중 인도네시아 시장에서 수입점유율 5%를 상회하는 품목은 석유 제품, 승용차, 선박, 전자부품 등에 그치고 나머지 품목은 부진
 - * 주력 10대품목의 인도네시아 수입시장점유율은 10.5% 수준
 - (중점과제) 한국제품의 시장점유율 확대를 위해 기계류, 자동차부품, 섬유 등 유망품목을 중점 지원
 - (기대효과) 대기업 수출품목 일변도에서 벗어나 중소기업 수출 품목의 진출확대를 통해 인도네시아 시장에서 한국제품의 점유율 제고
- [W-O전략] 상생협력모델 개발을 통한 프로젝트 수주 지원
- (배경) 해양고속도로(Sea-high) 건설프로젝트 등 현지 인프라 구축을 위한 프로젝트는 증가 추세이나, 정보·네트워크 부족으로 한국기업들이 입찰참가, 수주활동에 어려움을 겪고 있음
 - (중점과제) 양국간 상생협력 지원을 위해 비즈니스 플랫폼 구축, 프로젝트 정보 제공을 위한 포럼 개최, 인도네시아 전문가 양성, 비즈니스 연계형 CSR 사업 등 개발
 - * ‘한-인’ 협력모델 이외에 제3국을 포함한 다자간 협력모델 개발
 - (기대효과) 전력·철도 등 대형 프로젝트 수주시 원자재 납품 등을 통한 수출유발효과 기대
 - * 전력분야에서 증설 예정인 31,737 MW의 10% 수주 성공시 약 30억 달러 내외 자재 수출기회 창출
 - * 철도 분야에서 500억 달러 발주물량 중 10% 수주시 신호체계, 차량 등 최대 15억 달러 수출기회 창출
- [S-T전략] 新 수출영역 개척
- (배경) 기존 수입 품목에 대한 인도네시아 정부의 수입억제정책이 강화되어, 레드오션 시장을 벗어나 새로운 수출 영역 확보가 필요
 - (중점과제) 인도네시아 정부가 차세대 산업으로 육성중인 ‘인도네시아 창조경제’ 분야에 한국 제품 수출 및 한국기업 진출 지원
 - * 주요분야 : Design, Fashion, Film/Video/Photography, Game, Music, Software 등
 - (기대효과) 한류를 활용, 신규시장을 선점하여 한국제품의 시장점유율 제고

- [W-T전략] 투자진출기업 현지화 및 생산기지 이전 지원
 - (배경) 인도네시아 최저임금 상승, 강성 노동조합 결성, 전기세 인상 등 공장유지비용 증가 등에 따라 현지경영에 애로를 겪는 진출기업 발생
 - (중점과제) 투자진출기업 현지화 지원 및 경영애로기업 생산기지 이전(U-Turn 기업) 지원
 - * 인도네시아는 ASEAN 역내 최대 내수시장으로 태국 등 제3국 수출거점과는 차별화하여 내수 진출을 위한 현지화 전략 필요
 - (기대효과) 투자진출기업의 경영애로를 해소하여 인도네시아 내수시장 진출과 글로벌 경쟁력 강화

○ 중점과제별 세부 추진계획

추진 전략	중점 과제
주력 수출 품목 진출 본격화	① 유망품목 수출 중점 지원
상생협력모델 개발을 통한 프로젝트 수주 지원	② 프로젝트 정보 제공을 위한 상생협력포럼 개최 ③ 비즈니스 연계형 CSR ④ 상생협력모델 개발 : 한-인 OVOP 프로젝트
新 수출영역 개척	⑤ 인도네시아 차세대 산업 진출 지원 ⑥ 청년 창업 지원, 지역전문가 양성
투자진출기업 경영애로 해소지원	⑦ 對인도네시아 투자진출 프로젝트 지원 ⑧ 국내복귀기업(U-Turn기업) 지원

Source : 자카르타무역관 자료

[표 2-5] 중점과제별 세부 추진계획

① 유망품목 수출 중점 지원

- 전시회 개최 및 바이어 방한 유치

사업명	사업주체	일시/장소	사업내용	비고
국제섬유기계전	한국섬유 기계협회	4월말/자카르타	인도네시아 대표 전시회에 국내기업 참가지원	신규
식품가공/포장전시회	한국포장 기계협회	10월말/자카르타	인도네시아 대표 전시회에 국내기업 참가지원	신규
바이어 방한 유치	KOTRA 본사	연중/한국	한국 전문전시회상담회에 인도네 시아 유력기업을 초청, 우리 기업과 인도네시아 비즈니스 기회 제공	

Source : 자카르타무역관 자료

[표 2-6] 전시회 개최 및 바이어 방한 유치

- 무역사절단

사업명	사업주체	일시/장소	사업내용	비고
서울산업진흥원 그린IT 무역사절단	서울 산업진흥원	3.10/자카르타	유망수출기업 1:1 바이어 상담지원	
충북 동남아 무역사절단	충북	3.23/자카르타	유망수출기업 1:1 바이어 상담지원	
대구 동남아 무역사절단	중진공(대구)	4.15/자카르타	유망수출기업 1:1 바이어 상담지원	
아산시 동남아 무역사절단	아산시	6월초/자카르타	유망수출기업 1:1 바이어 상담지원	
섬산련 아시아 섬유 무역사절단	한국섬유 산업연합회	8월말/자카르타	유망수출기업 1:1 바이어 상담지원	
용인 아시아 IT 무역사절단	용인디지털 산업진흥회	9월/자카르타	유망수출기업 1:1 바이어 상담지원	
울주군 대양주-동남아 무역사절단	중진공(울산)	10월/자카르타	유망수출기업 1:1 바이어 상담지원	
경북 동남아 무역사절단	경북	11월/자카르타	유망수출기업 1:1 바이어 상담지원	

Source : 자카르타무역관 자료

[표 2-7] 무역사절단

- 1:1 맞춤형 마케팅 지원

사업명	사업주체	일시/장소	사업내용	비고
지사화 서비스	자카르타 무역관	연중/자카르타	무역관이 지사 역할을 수행하면서 현지 판로 개척 활동을 연중 일대일로 밀착 지원 * '15년 46개사 지원 예정	
월드챔프사업	자카르타 무역관	연중/자카르타	맞춤형 해외마케팅 지원으로 중소기업 및 중견 기업을 글로벌 전문기업으로 육성 * '15년 6개사 지원 예정	
비즈니스 출장지원	자카르타 무역관	연중/자카르타	개별 기업의 인도네시아 출장 시 바이어 미팅 주선, 유관기관 방문 지원	

Source : 자카르타무역관 자료

[표 2-8] 1:1 맞춤형 마케팅 지원

② 프로젝트 정보 제공을 위한 상생협력포럼 개최

- 매월 업종별, 분야별 전문가를 초청하여 현안 이슈에 대한 강연회 및 상담회를 개최, 한국기업 수주활동에 필요한 정보·네트워크 제공

사업명	사업주체	일시/장소	사업내용	비고
제16회 상생협력포럼	자카르타 무역관	1.28/자카르타	'15년 인니 경제전망, 해양수산부 등 프로젝트 설명	매월 개최
한국 투자자 대상 특별 세미나	BKPM	2.11/자카르타	인프라 개발·제조업 투자 관련 계획 발표	
마루베니 상사 상생협력포럼	자카르타 무역관	미정/자카르타	프로젝트 발주계획, 마루베니 상사 사업추진계획 발표	

* '13년~'14년에 총 15회 상생협력포럼 개최

Source : 자카르타무역관 자료

[표 2-9] 상생협력포럼 개최

③ 비즈니스 연계형 CSR

- CSR을 통한 유망 프로젝트 시장 선점
 - * 발주가 활발히 추진되는 분야의 공무원에 대한 무상 교육을 통해 입찰시 수주 가능성 제고
- 적정기술 이전을 통한 시장진출기회 발굴
- CSR 우수기업 포상

사업명	사업주체	일시/장소	사업내용	비고
인도네시아 공작기계 기술학교	두산	5.12~5.23/ 자카르타	공작기계 사용기술 교육 *인도네시아 중기부 및 기술자 70명 참석	
IZ-Fog 방제기기 기증식	자카르타 무역관	6.23/자카르타	자카르타시 보건국에 방제기기 기증	
K-Water 수처리학교	수자원공사	10.20~10.24/ 자카르타	한국의 수처리 시스템 및 노하우 전수 *인도네시아 공공사업부 수자원담당 공무원 50여명 참석	
한-인도네시아 CSR 포럼	KOTRA/대사관	12.16/자카르타	CSR 우수업체 시상 및 사례 발표	

Source : 자카르타무역관 자료

[표 2-10] 비즈니스 연계형 CSR 추진사례(2014년)

④ 상생협력모델 개발 : 한-인 OVOP 프로젝트

- 인도네시아 중소기업부와 One Village One Product 프로젝트를 밀착 협력, 한국유통기업의 비즈니스 기회 확대
- OVOP 제품의 판로 개척을 위해 유망상품 발굴, 카타로그 제작 및 한국유통기업의 벤더 등록을 지원
 - * One Village One Product(一村一品) : 인도네시아 각 지역별 유망품목을 발굴하고 제품 판로개척을 지원하는 사업. 한국유통기업은 OVOP상품 판매액의 1%를 발전기금으로 기부

○ KOTRA의 OVOP 사업¹⁹⁾

- 배경

- 1979년 일본 오이타 현 일촌일품운동(一村一品, One Village One Product)기원
- 2차 대전 이후 대도시 중심 개발로 지방경제가 쇠퇴
- 오이타 현 주지사 Morihiko Hiramatsu 주도로 시작
- 대기업 공장 유치를 지양하고 지역 특산품을 고부가가치 상품으로 개발
- 지역사회 소득증대와 지속가능한 성장을 동시에 모색

- 원칙

- Local yet Global
 - > 대도시 제품 모방을 지양하고 지역사회 자원을 상품으로 개발하는 것이 목적
- Self-reliance and Creativity
 - (1) 정부주도가 아닌 지역사회 중심 운동 전개가 성공의 전제조건
 - (2) 특색있는 상품을 개발하기 위해서는 Creativity가 중요
- Human Resource Development
 - (1) 창조적인 기획을 위해 지역사회 인적자원을 개발하는 것이 중요
 - (2) 오이타 현은 트레이닝 스쿨을 설립, 지역주민들에게 특산물 개발관련 연구를 적극적으로 지원

- 성과(2001년 기준)

- 오이타 현 전체 OVOP 상품은 336개
- 상품 총 생산량은 360억엔에서 1410억엔으로 증가
 - > 25년 사이에 상품 수 2배, 매출액 4배 증가

- 20)인도네시아 OVOP 프로젝트

· 도입

- (1) 인도네시아는 행정제도 상 약 7만 4000개의 마을이 등록된 상태
- (2) 주민 중 약 65%가 저소득·극빈층이며 대부분 농업에 종사
- (3) 2007년 대통령령 NO.6에 따라 OVOP를 통한 중소기업 진흥육성책 실시
 - > 낙후된 지역사회를 개발하고 농가의 소득증대 목적

19) 인도네시아 OVOP 프로젝트, 한국 기업 CSR 활동에 새로운 기회 pp.1, KOTRA 자카르타무역관 2014

20) 인도네시아 OVOP 프로젝트, 한국 기업 CSR 활동에 새로운 기회 pp.2 KOTRA 자카르타무역관 2014

· 21)주요내용

- (1) 인도네시아 중소기업부(KUKM)에서 33개주 소재 104개 품목을 지정해 지원
- (2) 지자체가 중소기업부에 품목을 신청 후 해당기관 실사를 통해 등록여부 결정
- (3) 등록 후 중소기업부 심사를 거쳐 사업비 또는 생산장비 지원
- (4) OVOP 품목 발굴 시 지원 사항
 - > 컨설팅, 기술교육, 마케팅 등을 3단계로 나누어 5년간 장기적으로 지원

· 문제점

- (1) OVOP로 선정된 품목의 대부분이 소규모 생산의 자급자족 단계
 - > 대량생산 및 판매에 대한 노하우가 부족
- (2) 선정된 품목을 지원하기 위한 자금 및 기술지원이 부족
 - > OVOP 기준에 맞는 품목이 제한적

· 제3국의 OVOP 지원 사례

(1) 제3국과의 협력 요청

- 가. OVOP 문제점을 해결하기 위해 인도네시아 정부는 제3국과 협력을 추진
- 나. 기술과 마케팅노하우를 가지고 있는 한국, 일본, 대만과 협력을 희망

(2) 일본

- > 2008년 일본 JETRO는 인도네시아의 5개시 지원
 - 가. 족자카르타, 발리, 서부 누사 뚝가라, 서부 수마트라, 북부 술라웨시
 - 나. OVOP 제품 대상으로 가공기술 전수, 일본 내 전시회 참가 지원

(3) 대만

- > 2010년 대만 TTM(Taiwan Technical Mission)의 프로젝트
 - 가. 발리섬 바둥, 방리지역 대상
 - 나. 채소 및 과일 재배, 가공 판매를 지원

- 22)KOTRA OVOP 사업현황

- 2013년 10월 인도네시아 중기부와 KOTRA간 OVOP 지원 MOU 체결
- OVOP 제품 판매 증진을 위한 한국기업 참가지원

(1) 한국인 운영 현지기업: 레젤홈쇼핑, 무궁화 유통

(2) 현지진출(진출예정) 기업: 롯데마트, Qoo 10 등

-> Qoo10은 2014년 총 4회 주문으로 '튀김양파' 600kg 판매(약 500만원 매출)

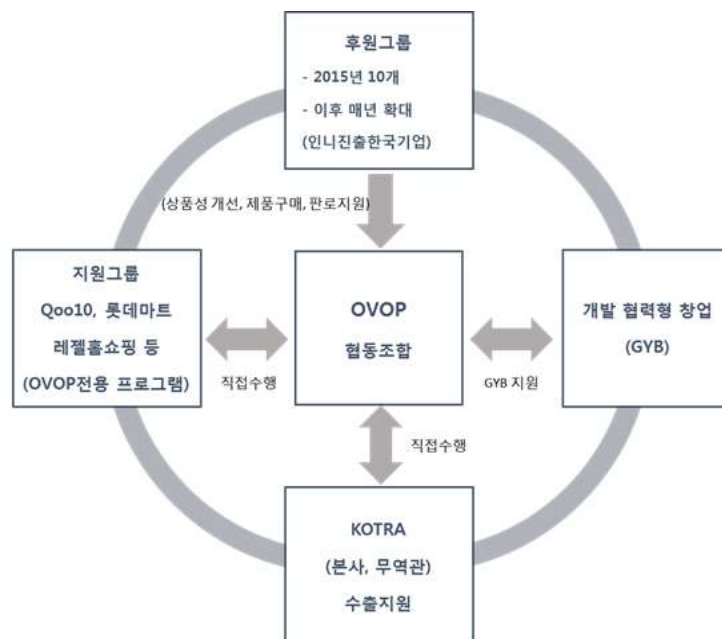
· 사업 추진 목적

(1) 단순 물품 및 자금지원을 넘어서서 차별화된 현지 주민 소득증대 프로젝트 개발

(2) 정부정책 등 여러 요인으로 유발된 '외투기업의 불편한 상황'을 극복

-> 한국기업의 이미지 제고

· 사업 추진 방향



Source : 자카르타무역관 자료

[그림 2-6] KOTRA 지원 사업 추진 방향

(1) 23) 후원기업

가. 1촌1사 운동과 동일하게 현지진출 한국기업과 OVOP 마을간 후원협약 체결
(OVOP 품목 생산 및 판매는 마을단위 지역주민 협동조합이 담당)

나. 장비 및 공정 개선 등에 필요한 자금 현물 제공

다. 유관업종의 경우 생산노하우, 판로개척과 같은 다각도의 입체적 지원 제공

라. 후원기업이 원할 경우, OVOP 제품 상 스폰서 기업로고 게재, 언론 홍보 등 다양한 반대급부를 제공 받을 수 있음

(2) GYB(개발 협력형 청년창업, Global Young Businessman)

가. 단기간 내 가시적인 성과창출이 가능한 OVOP 선도기업은 GYB와 연계,
마케팅 집중 지원

나. 2015년 자카르타 파견 10개 창업팀(GYB) 주 OVOP 지원과제 지정창업 2팀 배정

(3) 지원그룹

가. 후원기업의 지원을 통해 상품 경쟁력을 높인 제품은 GYB 현지진출 유통기업
OVOP 전용 판촉프로그램을 통해 내수시장 확대 추진

나. 레젤 홈쇼핑: OVOP 인터넷 전문 쇼핑몰 운영예정

다. 롯데마트, Qoo10, 11번가 등: OVOP 전용코너 개설 협의중

(4) KOTRA

가. 해외시장 개척을 위해 유력 수출시장 및 수입선 정보 발굴, 전시회 참가

나. OVOP 실무협의회 격월 개최(간사 KOTRA)

-> 참가 주체별 활동을 조율하고 사업 진행 모니터링 목적



Source : 자카르타무역관 자료

[그림 2-7] OVOP 사업 단계별 흐름도

⑤ 인도네시아 차세대 산업 진출 지원

- 유망 산업 동향, 정부정책 및 현지 바이어 정보 발굴

사업명	사업주체	일시/장소	사업내용	비고
경제 속보 전파	자카르타 무역관	연중/자카르타	현지의 경제·산업 동향 및 주요 프로젝트에 대한 속보성 정보를 작성하고, KOTRA 웹사이트인 글로벌 윈도우를 통해 전파 * 연간 100건 내외	
해외시장조사	자카르타 무역관	연중/자카르타	유망품목 시장동향조사 및 바이어 발굴 * 연간 300건 내외	
심층정보조사	자카르타 무역관	연중/자카르타	인도네시아 유망산업 동향, 주요 경제정책에 관한 심층보고서 작성 * 연간 10건 내외	

Source : 자카르타무역관 자료

[표 2-11] 인도네시아 차세대 산업 진출 지원

- 전시회, 무역사절단, 상담회 등의 마케팅 툴을 활용하여 수출성약지원

⑥ 청년 창업 지원, 지역전문가 양성

- 유망분야의 사업기회를 발굴하고 취·창업을 통해 한국제품의 시장진출 확대 지원

사업명	사업주체	일시/장소	사업내용	비고
지역전문가 양성	자카르타 무역관	연중/자카르타	인도네시아 취업 희망자를 대상으로 맞춤형 교육을 실시하여 전문 인력을 양성	
청년 창업 지원	자카르타 무역관	연중/자카르타	인도네시아 내 적정기술 및 유망 분야의 사업기회 발굴 지원을 통해 청년 인력의 현지 창업기회 확대	

Source : 자카르타무역관 자료

[표 2-12] 인도네시아 차세대 산업 진출 지원

⑦ 對인도네시아 투자진출 프로젝트 지원

- 투자진출기업에 대한 정보제공 및 경영활동 지원

사업명	사업주체	일시/장소	사업내용	비고
투자정보제공	자카르타 무역관	연중/자카르타	투자절차인센티브 등에 대하여 수시 상담(연간300건) *법률/세무/통관/노무 등 분야별 전문가 활용 *뉴스레터발간(회원사 3,000개)	
OPS 서비스	자카르타 무역관	연중/자카르타	법인설립, 공장설립, 프로젝트 수주 지원 등 개별기업의 수요에 따라 맞춤형 서비스 제공	
경영애로 해소 지원	자카르타 무역관	연중/자카르타	투자진출기업 경영현안 해결 지원 *분야별 전문가 초청 세미나 등	

Source : 자카르타무역관 자료

[표 2-13] 對인도네시아 투자진출 프로젝트 지원

⑧ 국내복귀기업 지원

사업명	사업주체	일시/장소	사업내용	비고
U-Turn기업 지원 서비스	자카르타 무역관	연중/자카르타	현지 경영난으로 인해 한국으 로 생산기지를 이전하는 기업 들을 대상으로 국내공장설립, 인센티브 등에 관한 정보 제공	

Source : 자카르타무역관 자료

[표 2-14] 국내복귀기업 지원

4) 컨설팅 확대 방안

○ 지식공유사업

- 인도네시아 산업의 한계

- 앞서 언급한바와 같이 인도네시아의 주요산업은 농업과 제조업이 대부분을 차지
- 해당산업의 종사자들은 컨설팅의 필요성을 대부분 느끼지 못하는 상황

-> 지속가능한 발전의 측면에서 컨설팅의 중요성을 알릴 필요가 있음

- 24)사례소개: KSP(Korea and Knowledge Sharing, 기획재정부의 경제발전 공유사업)

· 배경

(1) G20 정상회의에서 지식을 향후 효과적인 개발대안의 Keyword로 강조

-> Multi-Year Action Plan on Development(다년간 개발공동계획)에서 언급

(2) 한국의 경제발전사례에 대한 국제사회의 관심증가

-> 효과적이고 혁신적인 경제발전을 위한 지식공유가 국내성장과정과 부합

(3) 2004년 경제발전경험공유사업(이하 KSP)을 구성, 현재까지 시행중

-> 국제사회의 수요에 부합하고 인류의 공동번영을 추구

· 이념

(1) 지식기반(Knowledge-based) 개발 협력사업

-> 단순 공조가 넘어서 대상국의 역량강화가 목표

(2) 지속가능한 발전(Sustainable Growth)

-> 협력대상국의 주인의식을 고양시켜 중장기적 경제발전 발판에 기여

(3) 파트너십(Partnership)

-> 국가 간 우호증진과 상호 번영을 도모



Source: KSP 홈페이지

[그림2-8] KSP 로고

· 주요사업

(1) 25)국가정책자문사업(양자간 KSP)

가. 2004년 2개의 협력 대상국으로 시작(2012년 기준 총 39개국으로 증가)

나. 한국의 경제발전경험을 기초로 한 심층연구, 정책자문등을 진행

다. 투입 예산규모 및 전략적 중요성을 기준으로 중점지원국과 일반지원국으로 구분

가) 일반지원사업(1년 프로그램)

-> 일반지원국을 대상으로 한 정책자문 사업

나) 중점 지원 사업(3년 프로그램)

-> 중점지원국을 대상으로 한 정책자문을 진행

-> 정책자문을 적용 및 시해할 수 있는 세부추진계획을 포함

라. 특징

가) 정책자문

-> 협력대상국의 중장기적 발전에 기여할 정책 제언 및 대안 제공

나) 역량강화

-> 협력대상국의 정책 수립 및 지속적인 운영능력 배양에 초점

다) 수요중심

-> 모든 사업의 주제는 대상국의 개발 수요와 요청에 근거하여 선정

라) 책임공유

-> 과제별 국내전문가와 현지전문가의 협업을 통해 대상국의 주인의식 제고

마) 포괄성

-> 과제 연구·자문·국내연수 통합으로 대상국의 포괄적 운영능력을 배양

바) 유연성

-> 대상국의 개발목표와 우선순위에 부합하는 구체적이고 현실적 컨설팅제공

마. 구성(4단계)

1단계	수요파악(Demand Identification)
2단계	정책연구(Policy Research)
3단계	정책자문(Policy Consultation)
4단계	모니터링 및 평가(Monitoring & Evaluation)

Source : KSP 홍보물

[표 2-15] 국가정책자문사업 구성단계

25) 경제발전경험 공유사업 사업안내 책자 pp.6-13 기획재정부외 2곳

바. 26)주요성과

가) 대상국가 확대(아시아, 중동, 남미, 동유럽)

-> 39개 협력대상국을 대상으로 한 441개 사업주제

나) 국가별 성과

구분	성과
베트남	· 중장기 경제 사회 발전전략 자문(2009~2011)
	· 베트남 개발은행 설립(2006)
우즈베키스탄	· 니보이 지역 경제특구 지정 지원 및 후속사업 운영 자문(2009)
	· 산업개발과 수출 진흥정책 자문(2004~2008)
도미니카 공화국	· 수출입은행 설립을 위한 정책 자문(2011~2012)
	· 수출 진흥을 위한 중장기 개발전략 수립 지원(2008~2010)
사우디아라비아	· 사우디아라비아 개발연구원 설립(2011)
	· EBS 모델을 적용시킨 공교육 및 평생교육 향상방안 추진(2011)
몽골	· 수익형(BTC)도로 민간투자사업 재무모델 개발(2011)

Source : KSP 홍보물

[표 2-16] 각 국가별 성과 사례

(2) 27)국제기구와의 공동컨설팅사업(다자간 KSP)

가. 기획재정부는 7개 주요 국제기구와의 지식협력 MOU 체결

-> 국제기구와의 공동 컨설팅 사업을 수행하기 위한 파트너십 구축

나. 2011년 사업발족 이후 총 24개 사업을 수행

다. 공동 파트너

-> 세계은행(WB), 아시아개발은행(ADB), 아프리카개발은행(AfDB),
미주개발은행(IDB), 유럽부흥개발은행(EBRD), 중남미개발은행(CAF),
경제개발기구(OECD)

26) 경제발전경험 공유사업 사업안내 책자 pp.6-13 기획재정부외 2곳

27) 경제발전경험 공유사업 사업안내 책자 pp.14-19 기획재정부외 2곳



Source :KSP 홍보물

[그림2-9] KSP 공동파트너

라. 28)특징

가) 국제기구와의 파트너십

-> 한국의 발전경험을 국제기구의 기술협력사업에 접목 맞춤형 서비스 제공

나) 시너지

-> 국제기구와의 공동 컨설팅 사업을 통해 개발협력 성과를 극대화

다) 상호학습

-> 국제기구, 한국, 협력대상국간 삼각형태의 협력체계로 지속적인 상호학습 증진

마. 구성(3단계)

구분	단계	단계별 과업
1단계	사업발굴 및 준비	<ul style="list-style-type: none"> · 후보사업 발굴 · 사업실행계획 합의 · 과업명세서 확정
2단계	사업수행	<ul style="list-style-type: none"> · 진단 · 컨설팅 · 정책권고
3단계	정리평가	<ul style="list-style-type: none"> · 평가 -> 한국수출입은행과 국제기구 공동으로 사업성과 평가 실시

Source : KSP 홍보물

[표 2-17] 구성단계 및 과업

28) 경제발전경험 공유사업 사업안내 책자 pp.14-19 기획재정부외 2곳

바. 주요성과

가) 아시아개발은행(ADB)

(가) 한국-태국 인프라 개발에 대한 비교평가분석사업(2011)

-> 아시아 역내 개도국의 인프라 개발전략 수립에 대한 가이드라인 제시

나) 미주개발은행(IDB)

(가) 아이티 토지소유권보장제도 구축지원사업(2011)

-> 아이티의 토지소유권 보장제도 구축을 지원

다) 세계은행(WB)

(가) 아시아 6개국의 녹색무역 촉진정책 사례연구사업(2011)

-> 친환경 제품·기술에 대한 국제적인 수요증가가 개도국 경제발전의 기회로
활용될 수 있도록 정책적 시사점 제시

(3) 29)경제발전경험 모듈화 사업

가. 한국의 경제·사회발전에 큰 독창적 정책 및 제도 사례를 체계적으로 정리

나. 향후 정책자문사업 및 지식콘텐츠 기반 개발협력사업의 기초자료로 활용 계획

다. 수행 단체

가) KDI(한국개발연구원): 14개 주제의 경제개발경험체계화(2007~2009년)

나) KDI 국제정책대학원: 100개 과제의 경제발전경험 모듈화(2010~2012년)

라. 특징

가) 근거 중심적 발전모델

-> 사례 연구집을 기반한 정책자문과 발전모델을 제시

나) 총체적 개발지식의 창고

-> 발전경험의 전 분야를 아우르는 총체적 지식창고를 추구

다) 한국의 개발 노하우 제시

-> 수혜국에서 공여국으로 도약한 한국의 현실적이고 의미있는 노하우 제시

마. 구성(4단계)

구분	단계	단계별 과업
1단계	수요조사	관계부처 서면조사를 통한 개도국의 정책경험 공유수요 파악
2단계	주제 및 연구진 선정	수요조사를 통해 파악된 해당 연도 모듈화 주제의 적정성 검토 및 분야별 전문가 선정
3단계	연구수행	해당과제에 대한 연구 및 집필 수행
4단계	보고서 발간	국·영문 보고서 발간

Source : KSP 홍보물

[표 2-18] 구성단계 및 과업

바. 주요성과

가) 경제일반

- (가) 경제위기 극복과 신성장동력 개발
- (나) 한국의 원조수혜 경험 및 활용
- (다) 자본시작 육성: 기업공개정책과 유통시장정책 경험
- (라) 거시경제안정화 정책 운용 경험

나) 농업

- (가) 농촌 발전을 위한 농업협동조합 운영
- (나) 한국의 녹색혁명: 벼 신품종의 개발과 보급
- (다) 농지이용과 생산기반 정비

다) 30)산업 · 에너지

- (가) 수출입은행 및 수출보험공사 설립
- (나) 산업단지 개발전략과 운영사례
- (다) 4개 제조업 부문의 기술능력 개발사례
- (라) 산업구조 고도화 전략(사양산업 구조조정 방안)

라) 국토건설

- (가) 한국형 서민주택건설 추진방안
- (나) 한국의 KTX 고속철도 및 기존선 고속화 추진 사례
- (다) 국토 및 지역 개발정책

30) 경제발전경험 공유사업 사업안내 책자 pp.20-25 기획재정부외 2곳

마) 행정 · ICT

- (가) 초고속 인터넷 통신망 구축 및 정보화 재원조달
- (나) 한국의 정보보호 발전경험
- (다) 전자정부제도 도입
- (라) 공무원 능력개발을 위한 교육훈련제도

바) 보건의료

- (가) 전국민 건강보험제도 도입 및 운영
- (나) 보건소 중심의 농어촌 의료보건 개선사업
- (다) 의료인력 재교육사업

사) 인적자원

- (가) KAIST, 포항공대 등 고급과학기술인력 양성
- (나) 기술인력 양성을 위한 직업훈련제도
- (다) 성인文解교육의 발전과정과 성과
- (라) 한국경제발전 초기 과학기술 도입과 내재화 방안

아) 환경

- (가) 쓰레기 종량제 정책
- (나) 환경 부담금제도 운영
- (다) 환경영향평가제도

· 주변국사례(베트남 NPL 정리 및 구조조정 경험 공유를 위한 정책자문)

(1) 31)프로젝트 개요

- 가. 협력국: 베트남
- 나. 프로젝트명: 베트남 NPL정리 및 구조조정 경험 공유를 위한 정책자문
- 다. 협력부처: 재무부
- 라. 담당연구기관: 베트남 자산관리 공사(이하 DATC)

31) 베트남 NPL 정리 및 구조조정 경험 공유를 위한 정책자문, KSP 홈페이지

(2) 프로젝트 단계

가. 고위정책결정자 수요조사 및 세부실태조사

가) 베트남 KSP 연구 및 컨설팅 범위, TFT 구성 및 사업일정 협의

나) 사업세부과제 관련 DATC 실무진 등 인터뷰

다) 과업지시서 협의 및 현지전문가 선발

라) 베트남 현지 유관기관과의 협력기관 구축 논의

-> KSP 연구 및 컨설팅 관련 주요사안 파악 및 일정 진행관련 협의 달성

나. 정책실무자 연수

-> 베트남 사절단 11명을 초대하여 정책실무자 연수 실시

(전략수립이론, 전략사례, 부실채권 정리기금 개요, 한국 구조조정 관련 법률)

다. 중간보고회 및 정책실무자 연수

-> 정책자문연구의 중간점검 및 실무연수

(연구내용 발표, 공사법 소개, NPL 인수절차 등의 강연진행)

라. 고위정책대화 및 최종보고회

가) 2014 KSP 연구결과 전파

나) DATC CEO와의 고위정책대화

다) 베트남재무부 차관과의 고위정책대화

-> 연구내용 피드백 수렴, 2014년 KSP성과 및 후속 KSP 사업 논의

(3) 예상효과

가. 국가이미지 제고

나. 국내기업들의 해외 진출에 도움

다. 컨설팅 분야에 대한 국가적 인식 전환으로 전파용이

· 32) 인도네시아 사례(인도네시아 경제역량강화를 위한 정책자문)

(1) 프로젝트 개요

가. 협력국: 인도네시아

나. 프로젝트명: 인도네시아 경제역량강화를 위한 정책자문

다. 협력부처: 재무부

라. 담당연구기관: 한국개발연구원

(2) 프로젝트 단계

가. 고위정책결정자 수요조사 및 세부실태조사

가) 조사를 위해 인도네시아 재무부, 중앙은행, 국가개발기획부, 중소기업부 방문

나) 해당기관들의 고위정책결정자와 정책실무자를 면담

다) 사업 주제 구체화, 현지 전문가 선발

나. 정책수요세미나

가) 15명의 사절단에게 관련주제에 대한 발표를 시행

나) 관련기관 방문

(기획재정부, 금융감독원, 코리아크레딧뷰로, 한국산업인력공단 등)

다. 현지보고회 및 추가세부실태조사

-> 연구진들의 개별 출장을 통해 현지보고회 및 추가세부실태 조사 실시

가) 인도네시아 재정성과 관리제도 개선방안

나) 조달시스템 개선을 통한 국가예산지출의 효율성 제고

다) 예산 및 국고 완전 전산화 및 이행기의 주요과제

라) 인도네시아 통합금융감독정보시스템 구축방안

마) 신용평가 등록 데이터의 품질 개선방안

바) 하천유역 통합수자원관리를 위한 규제체계의 비교연구

사) 인도네시아 중소기업의 HRD 시스템 개혁방안

라. 중간보고회 및 정책실무자 연수

-> 10명의 사절단이 한국 연구진과 중간보고서를 점검 후 관련기관 방문

마. 고위정책대화 및 최종보고회

-> 연구 최종내용과 정책적 권고사항을 보고

(4) 예상효과

가. 국가이미지 제고

나. 국내기업들의 해외 진출에 도움

다. 컨설팅 분야에 대한 국가적 인식 전환으로 전파용이

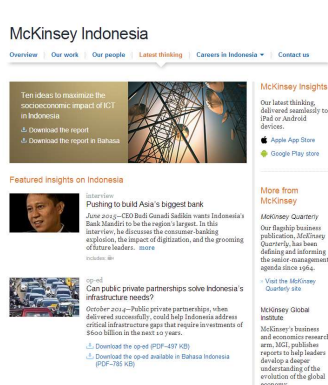
3. 결론

○ 인도네시아에 진출한 글로벌 컨설팅기업의 진출 배경

- 98년 수하르토 체제 붕괴 이후 글로벌 컨설팅기업들의 인도네시아 진출을 시작
- BCG, Mckinsey 등의 기업들은 당장의 이익 보다는 미래의 성장 가능성을 보고 활동
- 실제로, ³³⁾넥스트 일레븐(Next Eleven),³⁴⁾마빈스(MARVINS)와 같은 신흥 경제국을 지칭하는 곳에서 두 곳 모두 포함되어 있는 아시아 국가는 베트남과 인도네시아임
(넥스트 일레븐: 미국 투자은행 골드먼삭스가 2005년 12월 12일 발표한 세계경제보고서에서 브릭스의 뒤를 이어 세계경제를 이끌어 갈 11개의 국가를 지칭하는 용어, 한국을 비롯하여 멕시코, 베트남, 이란, 이집트, 터키, 인도네시아, 필리핀, 파키스탄, 방글라데시, 나이지리아가 포함되어 있음)
(마빈스: 미국 경제 저널<비즈니스 인사이더>에서 앞으로 10년간 주목해야 할 국가로 선정된 6개국, 멕시코, 호주, 베트남, 인도네시아, 나이지리아, 남아프리카 공화국을 지칭)

* Mckinsey 인도네시아 활동 사례

- Mckinsey는 본사 웹페이지외에 별도로 인도네시아 사이트를 운영
- ‘Latest thinking’ 란에서 비정기적으로 인도네시아 상황에 대한 분석보고서를 연재



Source : Mckinsey 인도네시아 홈페이지

[그림 3-1] Mckinsey 인도네시아 홈페이지와 공개된 분석 보고서(예시)

33) 두산백과, ‘넥스트 일레븐’, 네이버 지식백과

34) 산업통상자원부, ‘마빈스(MARVINS)와 넥스트 일레븐(Next 11)’, 산업통상자원부 블로그

- 인도네시아에 일반 컨설팅, 디자인, 세금, 재무 등 다양한 분야의 컨설팅 회사들이 진출해 있는 상황이지만 주요산업(농업, 광산, 건설)의 특성상 컨설팅의 실질적인 수요가 부족한 실정
 - 해당산업의 종사자들은 컨설팅의 필요성을 대부분 느끼지 못하는 상황이므로 지속가능한 발전을 위해 컨설팅의 중요성을 알릴 필요가 있음
 - 인도네시아 진출 컨설팅 업체들이 영역을 확장 할 수 있는 외부 환경을 조성 할 필요가 있음
- 현지 인프라 구축을 위한 프로젝트는 증가 하고 있으나, 정보·네트워크 부족으로 한국 기업들이 입찰참가, 수주활동에 어려움을 겪고 있음
 - 양국간 상생협력 지원을 위해 비즈니스 플랫폼 구축, 프로젝트 정보 제공을 위한 포럼 개최, 인도네시아 전문가 양성, 비즈니스 연계형 CSR 사업, 한-인 협력모델 등 제3국을 포함한 다자간 협력모델 개발이 중점 과제임
- 기존 수입 품목에 대한 인도네시아 정부의 수입억제정책이 강화되어, 레드오션 시장을 벗어나 새로운 수출 영역 확보가 필요함
 - 인도네시아 정부가 차세대 산업으로 육성중인 인도네시아 창조경제 분야에 한국 제품 수출 및 한국기업 진출 지원 (주요분야 : Design, Fashion, Film/Video/Photography, Game, Music, Software 등)
 - 한류를 활용, 신규시장을 선점하여 한국제품의 시장점유율 제고
- 인도네시아는 ASEAN 역내 최대 내수시장으로 태국 등 제3국 수출거점과는 차별화하여 내수 진출을 위한 현지화 전략 필요
 - 투자진출기업의 경영애로를 해소하여 인도네시아 내수시장 진출과 글로벌 경쟁력 강화
- 한국제품의 시장점유율 확대를 위해 유망품목을 중점 지원 할 필요가 있음
 - 대기업 수출품목 일변도에서 벗어나 중소기업 수출 품목의 진출확대를 통해 인도네시아 시장에서 한국 제품에 대한 점유율 제고



- 인도네시아의 현재 경제 상황을 볼 때, 국내 70~80년대 글로벌 컨설팅 기업이 활발하게 진출한 배경을 비교할 필요성이 있음
- 한국과 마찬가지로 인도네시아도 최근 급격한 경제 성장을 통해 신흥 경제국으로서 각광을 받고 있음
- 경제 성장을 위해 국가 주도적으로 인프라 확장 정책을 추진하고 있는 점도 과거 국내의 상황과 유사
- 단, 경제 성장에 따른 컨설팅 및 기타 지식서비스에 대한 수요처는 상이할 가능성이 존재
- 국내의 경우, 현재까지 컨설팅을 원하는 기업들은 대부분 국내 굴지의 대기업 및 중견 기업이며 글로벌 시장 진출 관련 컨설팅 의뢰가 대부분
- 그러나 인도네시아의 경제성장의 기반이 되는 산업이 대부분 제조업 및 농업 중심이라는 점과 향후 컨설팅 수요가 있을 것으로 기대되는 산업은 대부분 해외 자본인 경우가 대부분임
- 35) 실제로, 인도네시아 경제 상황은 대부분 화교들과 해외 자본들이 양분화 되어 있으며 본토 현지인들의 경우, 제한적인 영역에서 활동하고 있음
- 따라서 국내 컨설팅 업계들은 인도네시아 진출 시, 컨설팅의 주체가 되는 산업을 미리 선정을 하고 그에 따른 맞춤형 전략을 설정하는 것이 바람직

35) 별첨 인터뷰 참조



• 별첨: 현지 인터뷰

(주: 본 인터뷰 내용은 인도네시아에 거주하고 있는 교포 및 현지인들을 대상으로 한 인터뷰이므로 인터뷰 내용은 공식적인 내용과 상이 할 수 있으니 참고 사항으로만 확인 부탁드립니다, 또한 인터뷰 대상자들이 신원 노출을 꺼려하는바 부득이하게 A와 B로 설정한 점 양해 부탁드립니다.)

1. 인터뷰 대상자

1) A: 인도네시아 한인 교포, (인도네시아 거주 약 15년, 고등학교까지 인도네시아에서 졸업 후, 한국에서 대학 및 군 복무 후 인도네시아로 돌아옴), 현재 수까부미 지역 봉제공장 관리직 근무

2) B: 중국계 인도네시아인(화교, 중학교까지 인도네시아에 거주하고 고등학교와 대학을 미국에서 다닌 뒤 인도네시아로 돌아옴), 현재 자카르타에서 봉제공장장으로 근무

2. 인터뷰 방식

- 다른 날짜에 같은 주제를 가지고 인터뷰를 실시.
- 본 별첨에서는 편의를 위해서 A, B의 답변을 동시에 게재)

ex) Q: 현재, 인도네시아 경제의 전반적인 상황은 어떤가?

A: 상황이 많이 좋지 않다

B: 현재는 나쁘지 않으나, 갈수록 좋지 않은 방향으로 갈 가능성이 크다.

3. 인터뷰 주제

- 1) 인도네시아 체감 경제상황
- 2) 인도네시아를 포함한 동남아 지역의 컨설팅 현황
- 3) 기타 관련 주제

4. 인터뷰

Q1. 현재 본인들이 느끼고 있는 인도네시아 경제상황은 어떤가?

A: 겉으로 보고 있는 것 보다 좋지 않다. 달러 환율이 사상 최고치를 지속적으로 경신하고 있는데다가 해마다 직원들 임금 상승률이 높아지고 있어서 가격 경쟁력을 갖추는 것이 어려워지고 있다. 현 정부의 경기 부양책이 별다른 효과를 거두지 못하고 있는 점도 크게 작용하고 있다.

B: 아직까지 심각할 정도의 문제는 없었다. 그러나 최근 지속적인 달러대비 원화(인도네시아 자국 화폐 루피아) 가치 하락으로 정부가 시장 거래 시 달러 사용을 제한하는 법안을 시행함에 따라 여러 가지 변수가 생길 가능성이 크다.

Q2. 현재 인도네시아 정부(조코위도도 대통령)의 경제정책의 평가는 어떠한가?

A: 기본적으로 인프라를 통한 경기 부양책이 대부분이다. 현 대통령이 건축·건설 관련 회사를 다닌 경력이 있어서 그런지 자카르타를 중심으로 여러 도시에 거리를 확장하고 다리를 여러 군데 세우고 있다. 2018년 아시안 게임의 개최도 그 일환이라고 생각한다. 하지만 그것이 실물 경제에 영향을 미칠 수 있는지 잘 모르겠다.

B: 무분별한 확장만을 반복하고 있다. 인도네시아보다 경제 상황이 좋은 베트남이 개최를 포기한 아시안 게임을 잡은 것 자체가 부정적으로 보는 사람이 대다수이다. 대통령이 공약으로 내세운 경기 부양책들은 대부분 인프라 확장인데, 현 상황에서 인프라 확장은 인도네시아 도움이 되지 않는다.

Q3. 그렇다면 인도네시아 경제를 살리기 위해 해결해야 할 과제는 무엇인가?

A: 화교 중심 경제 체제를 바꿔야 한다. 인도네시아 경제의 95%는 화교가 쥐고 있다. 나머지는 화교가 진출하지 못한 사업(자동차, 전자 등) 일본이 거의 장악하고 있는 상태이다. 이런 불균형한 시장 상황 속에서는 한국 기업이든 인도네시아 진출 기업이든 성장할 수 있는 토대가 마련되지 않는다. 벌써 현지인들 중에는 98년 경제 위기 때처럼 화교들에 대한 폭동도 일어날지 모른다는 얘기도 들리고 있다.

(36) 1998년 반 화인 학살사건: 1998년 경기침체로 집권층의 신뢰하락, 은행권 공황상태 및 식료품 부족으로 인해 5월 12일 규탄 시위 중 4명의 대학생이 군 발포로 사망한 사건을 계기로 폭동이 일어나 화인들을 상대로 약탈 및 집단 성폭행 및 살인이 일어난 사건, 약 1200명의 화인들이 사망하고 부상자 및 실종자가 100여 명으로 집계)

B: 제도적 보완이 필요하다. 인도네시아는 최근 10년간 급격한 경제성장이 있었지만, 최근에는 제도 자체의 후진성으로 성장할 수 있는 기회를 놓치고 있다. 인도네시아 정부와 사람들은 해외 자본에 대해서 부정적인 생각이 대부분인데 이것이 성장의 기회를 놓치게 하는 주요 원인 중 하나라고 생각한다. 다소 무리가 있다 하더라도 선진 기술력과 자본은 유치하기 위해서는 관련법을 수정해서 유치해야 한다고 본다.

Q4. 인도네시아에서 컨설팅 산업은 어느 정도 수준인가?

A: 사실대로 말하자면 나를 비롯한 많은 사람들이 컨설팅에 대해 많이 알고 있지 못하다. 그만큼 컨설팅 산업의 진출도가 많이 떨어진다고 볼 수 있다. 그리고 인도네시아가 가지고 있는 주력 산업은 대부분 플랜테이션이나 광물 또는 건설 산업이 대부분이라 컨설팅에 대한 필요성을 느끼지 못한다. (회계 및 재무 관련 상담도 컨설팅의 범주로 들어간다고 하자) 그런 범주로 보면 꽤 많은 회사들이 컨설팅을 받고 있다고 본다. 하지만 여전히 컨설팅 산업 전체로 볼 때 높은 편은 아닌 것 같다.

B: 거의 없다고 본다. 인도네시아 내 기업들이 컨설팅을 받을 수 있을 만한 자본력을 갖추고 있지 않기 때문이다. 내가 운영하고 있는 공장의 경우, 컨설팅을 통해 해결할 수 있는 문제는 없다고 생각한다. 주변에 McKinsey 같은 해외 컨설팅 사에 근무했던 친구를 알고 있으나, 역시 이 같은 인도네시아 시장의 한계로 그만뒀다.

36) 남경보, '인도네시아 화인과 토착민의 갈등에 관한 연구' pp62-63, 연세대학교 대학원 학위 논문

Q5. 그렇다면 인도네시아를 포함한 동남아시아 지역에 컨설팅 산업이 확대될 수 있는 방안은 있다고 생각하는가?

A: 현재로서는 힘들다고 본다. 앞에도 말했지만, 인도네시아 경제가 좋지 않은 상황이다. 이런 상황에서는 현재 내가 근무하고 있는 회사를 포함해서 원가 절감을 위해 비용을 줄이기 시작한다. 향후로도 인도네시아가 경제 상황을 개선할 여력이 아직까지는 보이지 않기 때문에 장기적인 관점에서 손해를 감수하지 않는 이상 컨설팅 산업의 확대는 힘들 것이다.

B: 미국이나 한국 및 중국과 일본이 가지고 있는 핵심 산업은 전자와 관련된 부분이 많다. 그런 하이테크 산업에서는 컨설팅 산업이 차지할 수 있는 영역이 있다. 그러나 인도네시아의 경우, 시장적 한계로 인해 진출하기 어려운 상황이다. 설사 진출했다고 하더라도 당장의 효과를 보기 힘들다. 따라서 현재보다는 미래를 위한 투자로써 진출하는 것에 의의를 두는 것이 바람직 할 것이다.

참고문헌

1. 기획재정부, '경제발전경험 공유사업 사업안내', 기획재정부외
2. 남경보, '인도네시아 화인과 토착민의 갈등에 관한 연구', 연세대학교 대학원
3. 네이버, '가루다', 네이버 환상동물 사전
4. 네이버, '넥스트 일레븐', 두산지식백과
5. 산업통상자원부, '마빈스(MARVINS)와 넥스트 일레븐(Next 11)', 산업통상자원부 블로그
6. 헤럴드 경제, '은행권 인도네시아 진출 , 현지경제둔화가 장애물', 헤럴드경제
7. KITA, 'Global Trade Atlas', KITA 홈페이지
8. KOTRA, '경제 동향 및 전망', KOTRA 자카르타 무역관 홈페이지
9. KOTRA, 문화한류 전략적 국가브랜드 맵, KOTRA
10. KOTRA, '인도네시아 국가개요', KOTRA 자카르타 무역관 홈페이지
11. KOTRA, 인도네시아 OVOP 프로젝트, 한국 기업 CSR 활동에 새로운 기회, KOTRA 자카르타무역관
12. KOTRA, 주민 소득증대 지원형 CSR사업 참여 안내, KOTRA 자카르타 무역관
13. KOTRA, '정치 사회 동향', KOTRA 자카르타 무역관 홈페이지
14. KOTRA, '주요 산업 동향', KOTRA 자카르타 무역관 홈페이지
15. KSP, 인도네시아 경제역량강화를 위한 정책자문, KSP 홈페이지
16. KSP, 베트남 NPL 정리 및 구조조정 경험 공유를 위한 정책자문, KSP 홈페이지
17. Mckinsey Indonesia 공식 홈페이지



**본 보고서는 중소기업청에서 시행한 컨설팅 대학원
및 컨설팅 R&D센터 사업 지원으로 연구되었습니다.**