

외국 정부에 대한 ESCO 사업 제안서 작성 관련 유의사항

글 / 변웅재 (법무법인 율촌 변호사, 카이스트 테크노경영대학원 겸임교수)

1. 들어가는 글

경영대학원에서 학생들과 모의협상을 많이 해본 경험에 의하면, 학생들이 가장 난감해 하는 상황은 무언가를 처음 제안해야 하는 경우이다. 예를 들어 자기 회사 지분을 매도할 생각이 없는 외국 사람에게 지분의 일부를 매도하여 합자회사를 설립하자는 제안을 하는 경우를 상상해 보자. 이 경우 상대방으로서는 우선 당황할 것이다. 그리고 제안자의 의도를 의심할 것이다. 또한 귀찮아할 것이다. 상대방의 이러한 당황, 의심, 귀찮음을 극복하고 상대방을 어떻게 설득하여 우리가 원하는 거래를 이룰 수 있을까가 사업제안 협상의 가장 중요한 관건이 된다. ESCO 사업을 외국 정부에 제안하는 경우도 마찬가지이다. 특히, ESCO 개념이 아직 생소한 해외 국가에 ESCO 사업을 제안하는 것은 더욱 어려울 것이다. 자기 돈을 한 푼도 들이지 않고 에너지 절약을 할 수 있는 그렇게 좋은 사업이 정말 있을까? 사실이라고 믿기에는 너무 좋은 것이 아닌가(이른바 “too good to be true”)? 이와 관련하여 필자는 세계적인 ESCO 기업인 H사가 동유럽의 체코 공화국 정부에 제안한 에너지 관리(Energy Management) 제안서(이하 ‘체코 제안서’)를 입수하게 되었고, 이를 계기로 우리나라 ESCO 기업들이 외국(특히, 중국과 동남

아 등 신흥시장)정부에 어떻게 ESCO 사업 제안을 할 것 인지를 고민해 보았다. 이 글은 이러한 고민의 결과를 일부 정리한 것이다. 지면의 제한과 필자의 능력의 한계로 인하여 모든 필요 사항을 포괄하는 조언은 할 수 없으나, 이 글이 부족하나마 우리나라 ESCO 기업들의 해외진출에 조그만 도움이라도 되기 바란다.

2. 전체적인 제안서 구성 방법

해외 국가에 대한 ESCO 제안서의 전체적 구성은 다음과 같이 이루어질 수 있다.

- 소개(Introduction)
- 제안 상대방인 외국 정부가 직면하고 있는 에너지 문제 분석
- 우리의 능력 및 해결 방안 제시
- 구체적인 향후 조치(action plan) 제시
- 첨부들

3. 각 항목별 유의사항

● 소개(Introduction)

제안서의 서문에 해당하는 것으로서, 어떤 경위로 ESCO 사업을 제안하게 되었는지를 간략하게 기재한다. '체코 제안서'에서는 이 부분에서 H사의 CEO와 체코 정부의 경제부총리, 산업통상부 장관, 환경부 차관과의 미팅을 언급하면서 본건 제안이 체코 환경부의 요청에 의한 것임을 강조하고 있다. 우리나라 ESCO 기업의 경우에도 유사한 접근 방식을 택하는 것이 좋을 것이다. 예를 들면 한국 정부와 제안 상대방인 외국 정부 사이의 고위급 회담의 결과를 언급하거나 또는 ESCO 협회 차원에서의 해당 외국 정부 또는 기업들과 사이의 교류를 언급할 수 있을 것이다. 어느 경우이나 중요한 것은 양국 간의 교류와 인연을 언급하고, 본건 제안이 일방적으로 이루어지는 것이 아니라 해당 외국 정부의 요청 또는 양국간 사전 협의 결과에 따라 이루어짐을 강조하는 것이다. 이를

통해서, 상대방 외국 정부가 본건 제안을 진지하게 검토하여 회신할 외교적인 의무가 있음을 간접적으로 암시할 수 있다. 다만, 상대방 국가의 특정 인물이나 특정 부서와 사이의 특별한 관계를 강조하는 것은 상대방 국가의 정치적 상황 변화에 따라 불리하게 작용할 수도 있음을 유의해야 한다.

또한, 만약 본문의 내용이 많을 경우에는 서문 뒤에 간단한 본건 제안의 요약본(Executive Summary)을 첨부하여, 독자들의 편의를 극대화할 수 있을 것이다.

● 제안 상대방인 외국 정부가 직면하고 있는 에너지 문제 분석

다음으로는 제안 상대방인 외국 정부가 직면하고 있는 에너지 문제들(Energy Challenges)을 설명하는 것이 좋다. 이는 제안 상대방인 외국 정부가 인식하고 있는 현재 문제들과 아직 인식하고 있지 못하고 있는 향후 문제들





을 분석해 주는 방식으로 이루어진다. 먼저 해당 국가의 전체적인 에너지 사용 효율에 대한 정보가 있으면 이를 언급해 주는 것이 좋다. ‘체코 제안서’에서는 체코가 서유럽 국가들 보다 에너지 비효율성이 2~3배 높음을 언급하고 있다. 우리나라 ESCO 기업이 주된 진출 대상으로 삼을 중국이나 동남아 국가도 에너지 비효율성이 상당히 높다. 예를 들어 2009년 기준으로 중국의 단위 GDP 당 에너지소비량은 세계 평균의 2배 이상, 일본의 4배 이상, 독일의 5배 이상이라고 알려져 있다. 또한, 미얀마의 경우에는 에너지 부족으로 인한 대규모 시위가 발생하기도 하였다. 중국과 동남아 등 주요 대상 국가들이 현재 가장 중시하는 것이 경제발전과 사회 안정임에 고려해볼 때, 에너지 문제가 경제발전에서 병목현상과 사회적 불안정을 야기할 가능성이 크다는 점을 강조하는 것도 좋은 전략일 것이다. 또한, 해당 외국의 에너지 가격 형성 메커니즘과 에너지 시장 구조를 분석하여 설명하는 것도 필요할 것이다. 특히 해당 국가가 에너지 시장에 대한 규제를 완화할 계획을 가지고 있다면, 일반적으로 에너지

시장의 자유화와 민영화는 전반적인 에너지 가격을 상승시킬 요인이 될 수 있으므로 사전에 에너지 절약을 위한 프로그램이 필요함을 언급할 수 있다. 그 외에도 환경보호의 필요성, 정부와 공공건물의 에너지 사용의 비효율성, 에너지 관련 세금 부담의 증가, 국제조약상 의무 강화 (예를 들어 지구온난화 가스 배출 감소 의무는 에너지 사용 감소와 밀접하게 관련되어 있다.) 등을 언급할 수 있을 것이다.

● 우리의 능력 및 해결 방안 제시

다음으로는, 앞에서 설명한 에너지 문제들과 관련하여 우리나라 ESCO 기업들이 보유하고 있는 능력(Capabilities)과 제시할 수 있는 해결방안(Solutions)을 설명하는 것이 필요하다. 이 부분이 본건 제안서에서 가장 중요한 부분이라고 할 수 있는데, 첫째 주의사항은 문제의 해결책을 상대방 외국 정부의 입장에서 전체적으로 조망할 수 있도록 해야 한다는 것이다. 이런 관점에서 에너지

문제에 대한 해결책을 에너지 공급 측면(Supply Side)과 에너지 수요 측면(Demand Side)에서 접근하는 것이 좋을 수 있다. 참고로, '체코 제안서'의 경우에는 이 부분을 '에너지 발전 관리(Energy Generation Management)', '공급 측면 전략(Supply Side Strategies)', '수요 부분 전략(Demand Side Strategies)', '배출 감소 및 통제(Emission Reduction and Controls)', '대안적 자금조달 방법(Alternative Financial Solutions)', '서비스와 계속적 지원(Service and Ongoing Support)'으로 각각 나누어서 설명하고 있다. 이 가운데에서 ESCO와 관련된 것은 '대안적 자금 조달 방법'에서 소개하고 있다. 이 부분에서 제안자는 ESCO와 관련된 핵심 사항과 같이 요약해서 전달하고 있다.

- 제안자는 대형 금융기관들과 국제적인 협력관계(global partnership)을 보유하고 있다.

- ESCO 방식을 통해서, 예산(budget)에서 자본투자를 하는 전통적인 방식으로부터 고객을 해방시킬 수 있다.
- ESCO 방식을 통해서, 에너지 효율 제고 프로젝트를 실시할 파이낸싱을 제안자가 마련할 것이다.
- 제안자는 매년 에너지 사용 감소분이 프로젝트 비용을 충당하기에 충분하기 때문에 아무런 자본투자가 필요하지 않을 것임을 보증(guarantee)한다.

우리나라 ESCO 기업들이 주요 진출 대상으로 고려하고 있는 중국과 동남아 국가들의 경우 ESCO 사업을 위한 현지 파이낸싱이 쉽지 않을 것이라는 점을 고려해 볼 때, 확실한 자금 조달 가능성의 보장은 그 무엇보다도 중요할 것이다. 이런 측면에서 볼 때 외국 현지에 진출한 우리나라 금융기관들과 사이의 협력이 가능하다면 가장 좋은 구조가 될 것이다. 또한, ESCO 사업을 통하여 기술 측면





뿐만이 아니라 금융 측면에서도 양국간 협력이 강화될 수 있음을 강조하는 것도 좋을 것이다.

그리고, 중국과 동남아 국가들이 가장 절실하게 필요로 하는 것이 에너지 사용 효율성 제고를 위한 기술 습득임에 비추어 볼 때 이러한 측면에서의 구체적인 제안(예를 들어 현지 인력 및 협력업체 개발 및 육성 계획)을 포함하는 것도 좋은 아이디어가 될 수 있다. 이는 ‘체코 보고서’에는 포함되지 있지 않은 것으로서, 우리나라 기업들의 ESCO 제안서가 다른 나라 기업들(특히 개발도상국에 대한 기술이전에 비교적 소극적인 일부 선진국의 기업들)의 ESCO 제안서와 차별화할 수 있는 좋은 포인트가 될 것이다.

한편, 에너지 사용 감소를 위한 제안자의 조치가 특정 설비의 설치 등 일회적인 것으로 그치지 않고, 지속적인 검사(audit)와 유지 관리(maintenance)가 이루어질 것임을 강조하는 것도 중요한 포인트이다.

또한, ‘체코 제안서’는 제안자가 제안 상대방 국가의 관련 입법에 대해서도 조언해 줄 수 있음을 언급하고 있는데, 이러한 내용을 포함할지 여부는 매우 신중하게 결정할 필요가 있다. 자칫하면 제안 상대방 국가의 입법 과정에 관여하여 부당한 영향력을 행사하려고 한다는 오해를 살 수 있기 때문이다. 우리나라의 관련 제도를 소개해 줄 수 있다는 정도로만 언급하면 충분할 것이다.

● **구체적인 향후 조치(action plan) 제시**

마지막으로 구체적인 향후 조치(action plan)를 제시할 필요가 있다. 아무리 장미빛 청사진을 그린다고 하더라도 구체적인 조치는 단계별로 하나씩 이루어질 수 밖에 없다. 이를 위해서 ‘체코 제안서’는 제안자와 체코 정부가 별도의 위원회(committee)를 구성할 것을 제안하고 있다. 그런데, 중국이나 동남아 국가들의 경우에 특정 외국 기업과 정부 사이의 위원회 구성에 동의해 줄 가능성이 높아 보이지는 않는다. 그렇다면 대안으로서 양국 정

부 관계자와 양국 관련 기업 관계자들로 구성되는 일종의 4자 TFT 구성을 제안하면 어떨까 하는 생각이 든다. 또는, 보다 실질적이고 효과적인 업무 추진을 위하여 함께 협력할 현지 기업(국유기업 등 정부 배경이 있는 기업이 좋을 것이다)을 추천해 줄 것을 요청하는 것도 좋은 방법일 수 있다.

또한, 제안 상대방 국가의 현지 사정을 사전에 면밀하게 조사한 후, 시행하기에 비교적 쉽고 성과가 좋을 것으로 예상되는 프로젝트를 선정하여 일종의 ‘시범사업(pilot project)’으로 제안해 보는 것도 좋은 방안일 수 있다. 특히, ESCO 사업 수행에 있어서 해당 국가의 제도적, 실무적 장애가 있는 경우에는 ‘시범사업’이라는 명목으로 이러한 장애를 극복하는 것이 보다 용이할 수 있다.

● 첨부들

내용이 너무 많아 본문에 기재하기에 적절하지 않은 것들은 첨부로 추가할 수 있을 것이다. 이러한 첨부는 제안자에 대한 보다 자세한 소개, 제안자의 관련 업무 실적들(track record), 그리고 구체적인 사례 연구(case study)로 구성될 수 있을 것이다. 특히, 제안자에 대한 소개와

관련하여 제안 상대방 국가에서의 사회적 기여 등을 객관적으로 소개하는 것이 좋을 것이다. 또한, 개별 기업의 능력과 경험이 제한적인 경우에는, 상호 보완성이 있는 복수의 ESCO 기업들과 금융기관들 사이의 컨소시엄을 구성하여 함께 소개하는 것도 고려해 볼 수 있다. 그리고, 구체적인 사례 소개에 있어서는 가급적 제안 상대방 국가와 유사한 조건과 환경에서의 성공 사례를 소개하는 것이 좋을 것이다.

4. 마치는 글

이상과 같이 해외 국가에 대하여 ESCO 사업 제안을 할 때 제안서 작성과 관련된 주의 사항을 두서 없이 설명해 보았다. 이러한 제안서를 작성함에 있어서 항상 가져야 할 자세는 상대방의 입장에서 생각하는 자세(이른바 ‘换位思考’)일 것이다. 이를 위해서는 상대방 국가에 대한 면밀한 정보 수집이 필요할 것이다. 그리고, 서로 도움이 될 수 있는 구체적인 프로젝트 제안을 할 필요가 있다. 이후 비록 작은 프로젝트라도 성실하게 수행하여 성공적인 사례를 축적하고 ‘내공’을 쌓다 보면 가까운 장래에 우리나라 ESCO 기업들에게도 생각지 못한 좋은 기회가 올 것이라고 믿는다. 행운이란 준비가 기회를 만나는 것에 불과하기 때문이다(“Luck is when preparation meets opportunity”).

