

## 건설업체의 전략적 제휴 동향과 과제(II)

### - 해외시장에서의 프로젝트별 제휴 및 합작법인을 중심으로 -

경영·기술실 김민형

#### 1. 서론

WTO 체제의 출범과 범세계적인 개방화의 급속한 진전, 이와 더불어 정보통신과 운송시스템의 발달로 건설산업도 지역의존적이라는 기존 개념에서 벗어나고 있다. 이에 따라 건설업체들의 세계시장 진출 기회가 확대되고 있으며, 국내 건설업체도 최근 제 2의 해외건설 전성기를 맞이하고 있다.

그러나 오늘날 해외건설 환경은 단순시공이 주를 이루었던 과거 70년대 후반에서 80년대 초까지의 중동붐 때와는 크게 다른 양상을 띤다. 국내업체들의 주요 시장인 동남아의 발주자들은 더욱 비용에 민감하게 되었을 뿐아니라 시공자의 금융조달에서부터 준공 후 일정기간 동안의 운영을 요구하는 단계까지 다양한 형태의 서비스를 요구하고 있다.

아무리 우수한 업체라도 고객이 요구하는 모든 기능을 내부에 보유하기란 매우 어려운 일임을 감안할때, 고객의 니즈(needs) 변화에 부응하기 위하여 국내 업체들이 추진해야 할 우선적인 전략중의 하나가 전략적 제휴이다. 전략적 제휴는 상호보완적인 서비스를 제공하는 각 기업들간의 강점을 결합, 고객의 니즈에 맞는 서비스를 제공하는 미래지향적인 프로젝트 수행 체계(project delivery system)이기 때문이다 (David N. Sillars & Roozbeh Kangari, 1997).

이러한 관점에서 이 글에서는 국내시장을 중심으로 한 『건설업체의 전략적 제휴 동향과 과제(I)』에 이어 국내 건설업체들이 해외에서 추진하고 있는 전략적 제휴의 동향과 특성을 살펴보고, 동기별 제휴 내역을 분석해 봄으로써 향후 국제간 제휴 활성화를 위한 기본방향을 제시해 보고자 한다.

단, 이 글에서의 전략적 제휴란 1 편의 정의에 근거하여 “위험과 자원을 공유하며 제휴선간의 공통된 사업 목표를 달성하기 위하여 형성된 전략적 관계”라고 정의하고자 한다. 따라서 공사의 모든 위험(책임)이 원청자에게로 이전되는 전통적 의미의 원하청 관계는 전략적 제휴에 포함되지 않으므로 여기서는 외국업체와 수평적인 협

력관계를 통하여 이루어진 원청공사만을 대상으로 분석하였다.

## 2. 해외시장에서의 전략적 제휴 동향과 특징

국내 업체들은 단순 합작시공(Joint Operation)이나 프로젝트 베이스의 단기 합작법인 설립(project base J/V), 콘소시엄 구성, 그리고 장기적인 합작법인의 설립 등 다양한 방식의 제휴를 통하여 해외시장으로 진출하고 있다. 현재 국내 건설업체들에 의해 추진되는 국제 전략적 제휴의 현황과 특징은 다음과 같다.

### 2.1 최근 제휴를 통한 해외시장 진출 급증

국내 건설업체들이 전략적 제휴를 보다 적극적인 해외시장 전략수단으로 사용하기 시작한 것은 극히 최근의 일이다. <표 1>에서 보는 바와 같이, 현재까지 국내업체들의 해외공사중 외국업체와의 협력을 통하여 이루어진 공사실적은 전반적으로 미미한 편이나, 최근들어 급격히 증가하는 경향을 보인다.

90년부터 97년 3월 현재까지 국내 건설업체들의 해외 원청 수주 공사는 총 764건으로 집계되고 있다. 이중 합작으로 이루어진 공사는 136건으로, 아직은 총 원청공사의 17.8%에 불과한 수준이다. 그러나 연도별로 살펴보면, 90~94년까지는 합작공사가 연평균 약 11.9%에 지나지 않았으나, 95년 이후 급격히 증가하여 95년과 96년에는 각각 25%와 26%를 나타내었다. 이러한 추세에 비추어 볼때, 앞으로 국내업체들의 해외공사시 전략적 제휴는 더욱 활발해질 전망이다.

<표 1> 해외시장에서의 프로젝트별 제휴(J/O, J/V 및 콘소시엄) 실적

구분		1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997.3	누계
합 작 공 사	건축	2	3	2	6	6	17	24	0	60
	토목	2	4	2	5	7	17	10	1	48
	특수	0	1	0	1	3	3	4	1	13
	용역	0	3	1	1	1	2	3	0	11
	전기	0	0	0	0	0	0	2	1	3
	통신	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	누계	4(4.7)	11(16.2)	5(8.9)	13(15.9)	17(13.9)	39(25.0)	44(26.0)	3(5.5)	136(17.8)
단독공사		52(95.3)	57(83.8)	51(91.1)	69(84.1)	105(86.1)	117(75.0)	125(74.0)	52(94.5)	628(82.2)
원청공사 합계		56(100)	68(100)	56(100)	82(100)	122(100)	156(100)	169(100)	55(100)	764(100)

주: ① 여기서의 합작공사는 프로젝트별 J/O, J/V 및 콘소시엄을 포함한 것임.

② 총공사 건수는 원청공사만을 대상으로 하였음.

③ ()안은 총공사에 대한 합작공사의 비중임.

자료: 해외건설협회, “외국기업과의 합작공사 목록”, 내부자료.

## 2.2 현지 및 일본업체와의 협력이 주종

국내업체들의 제휴 파트너로 주종을 이루는 것은 현지업체이며, 제 3 국 업체로는 일본업체와의 협력이 대부분을 차지한다. 90 년이후 합작공사 실적을 파트너별로 구분해 보면, 총 합작공사 136 건중 83.7%인 114 건이 현지업체와의 협력으로 이루어졌으며, 16.3%만이 제 3 국업체와의 협력으로 이루어진 것으로 파악된다. 특히 현지업체와의 합작비중이 높은 이유로는 동남아 국가들의 경우, 현지 정부의 정책과 국내의 인건비 상승<sup>1</sup>이, 선진국의 경우에는 시장접근의 용이성이 주요한 원인인 것으로 풀이된다.

공종별로는 <표 2>에서 보는 바와 같이, 건축과 토목은 현지업체와, 용역 및 특수분야는 제 3 국업체와의 협력이 주를 이루는 것으로 나타난다. 여기서 한·일 건설협력 협의회 등을 통하여 최근 국내업체에서 주요 이슈가 되고 있는 “외국업체와의 협력을 통한 해외시장 동반진출”의 가능성을 알아보기 위하여 제 3 국업체와의 협력으로 수행된 공사를 보다 자세히 살펴보면, 먼저 공종별로는 용역과 특수 분야에서 주로 협력이 이루어지고 있었으며, 일반건설업 분야에 있어서는 건축보다는 토목분야에서 협력 비중이 높은 것으로 나타난다. 파트너 업체의 국별로는 총 22 건의 공사중 일본업체와의 협력이 10 건(45.5%)으로 가장 높은 비중을 차지하고 있었으며, 다음으로는 미국, 유럽 및 기타의 순으로 나타내었다(<표 3>참조).

이를 다시 파트너 업체의 국별 및 공종별로는 일본업체의 경우 전 분야에 걸쳐 광범위한 협력이 이루어지고 있으며, 미국이나 유럽업체들은 공사감리나 타당성 조사와 같은 용역분야나 수력발전소, 복합화력발전소 및 가스처리 공장 등 플랜트 분야에서 협력이 이루어지는 것을 알 수 있다.

이중 특히 일반건설업 분야에서 일본 종합건설업체들과의 협력은 주목할만하다. 왜냐하면 타당성 조사와 감리 등 소프트 기술용역 분야에서 미국 및 유럽업체들과의 협력이나 플랜트 등 특수 분야에서 미국, 유럽 그리고 일본의 이도쯔, 미쓰비씨중공업, JGC 와 같은 종합상사나 전문엔지니어링 업체와의 협력은 제휴에 따른 상호보

---

<sup>1</sup> 대한건설협회가 조사한 일반건설업 종사자들의 평균 임금 현황에 따르면, 1991 년 5 월에 평균임금이 3 만 7 천 29 원이던 것이 1995 년 9 월에는 6 만 617 원으로 4 년동안 약 62.9%(경상가격 기준)나 상승한 것으로 나타난다. 대한건설협회, 「'95 년도 하반기 건설업 임금실태 조사보고서」, 1996.1, p.3.

<표 2> 공종별, 파트너업체 특성별 프로젝트 제휴 실적 ('90~'97.4)

구분	건축	토목	용역	특수	전기	통신
현지업체	57	41	6	6	3	1
제 3 국업체	3	7	5	7	-	-

자료: 해외건설협회, “외국기업과의 합작공사 목록,” 내부자료.

<표 3> 제 3 국업체와의 프로젝트별 제휴 실적 ('90~'97.4)

공종	공사지역	프로젝트명	아국업체	제휴업체(국)
건축	미국	잉글우드 복합상가 건축공사	일성종합	Issei 건설(일본)
건축	괌	하이아트 리젠시 호텔 신축공사	쌍용건설	Maeda(일본)
토목	베트남	베트남 다미 수력발전소 토목공사	쌍용건설	Maeda(일본)
토목	이디오피아	아디스아바바 공항 1 단계 공사	경남기업	Kajima Co.(일본)
토목	인도네시아	항나담 공항 3 단계 공사	현대건설	Itochu Co.(일본)
토목	방글라데시	자무나 교량건설공사	현대건설	Mitsubishi Heavy Ind.(일본)
용역	말레이시아	북부 트렝가누 농촌개발사업	농진공사	? (일본)
특수	말레이시아	빈투루 LNG 공장공사	현대건설	JGC Co.(일본)
특수	싱가폴	셀레타르 하수처리장 기전공사	현대건설	Organo(일본)
특수	태국	태국 비료공장 건설공사	현대건설	미쓰이 조선(일본)
용역	중국	SHP 신문용지 공장 건설	한솔제지	? (미국)
용역	몽고	발전소 개보수 공사 감리	현대 ENG	Arkel(미국)
특수	태국	맏타똌 Aromatic & Reformer	선경건설	Badger Engineers Inc.(미국)
특수	말레이시아	바쿤 수력발전소 건설공사	현대건설	ABB(미국)
용역	인도네시아	2 차 습지 개발사업 타당성 조사	농진공사	B.C.E.O.M.(프랑스)
용역	방글라데시	클랑 발전소 개보수공사 감리	현대 ENG	Sogelerg(프랑스)
특수	태국	태국 Sipco 복합화력 발전소	코오롱건설	Nepco(프랑스)
특수	말레이시아	가스 처리공장 5,6 호기 건설공사	대림산업	Kolcker Indus-Rie(독일)
건축	필리핀	마카티 아파트 신축공사	벽산건설	Ronald(태국)
토목	라오스	제 5 차 도로개보수공사	삼환기업	Crown Asia(대만)
토목	리비아	대수로 2 차공사 우물개발공사	동아건설	Foradex(루마니아)
토목	방글라데시	브라마푸트라강 제방, 호안공사	현대건설	? (벨기에)

자료: 해외건설협회, 내부자료.

완적인 이점 - 국내업체로서는 부족한 소프트 기술력과 대규모 플랜트 수행에 따른 자본력을 보완하고 선진업체 입장에서는 현지업체가 불가능한 시공상의 리스크를 분산한다는 - 이 명확한 반면, 일반건설업 분야에서 국내 건설업체와 일본 건설업체는 실질적인 경쟁관계에 있기 때문이다.

그러면 일본의 대형건설업체들과 일반건설업 분야에서의 협력은 어떤 경우에 가능한 것일까. 이를 파악하기 위해 일본업체와 토목 및 건축분야에서 공동시공이 이루어진 공사의 내역을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 토목공사 4 건의 경우 공항, 수력발전소, 교량으로 모두 고도의 시공기술을 요하며 단독으로 수행하기에는 리스크가 큰 대규모 공사임을 알 수 있다.

한편, 콰의 하얏트 호텔 건축공사와 베트남의 수력발전소 토목공사는 양자 모두 일본계 자금으로 발주된 공사(호텔공사는 일본교포가, 수력발전소 공사는 일본의 OECF 자금으로)라는 점이 주목된다.

호텔 건축 공사시 양국업체간의 협력으로 한국업체는 수주 및 대발주처관계에 있어서 이점을 누릴 수 있었으며, 호텔시공 경험이 부족하고 콰에서의 공사경험이 없는 일본업체는 시공에 따르는 위험을 분산할 수 있었다고 한다. 또한 베트남 수력발전소 토목공사의 경우에도 한국업체는 역시 수주 및 대발주처관계, 그리고 자사의 공사경험이 부족한 댐공사에 대한 실적확보라는 이점을 누릴 수 있었다. 반면, 베트남에서의 공사경험이 없는 일본 건설업체로서는 베트남에서 공사경험이 있고 현지업체보다 기술력이 우수한 한국업체와 합작함으로써 시공상의 위험을 감소시킬 수 있다는 이점이 있었다고 한다.

이와같은 사례들을 살펴볼 때, 일반건설업 분야에 있어서 한국과 일본 업체들이 상호 협력을 통하여 제3국으로 진출할 가능성이 높은 경우는 다음과 같이 요약된다.

먼저 양국기업에 공통으로 작용하는 조건으로는 기술부족으로 현지업체들의 시공이 불가능한 공사이거나, 대규모 프로젝트여서 시공상의 리스크 분산이 요구되는 공사인 경우이다. 그리고 양국 각각에 해당되는 요인으로는 일본업체의 경우 해당 프로젝트의 경험이 부족한 공사이거나, 미개척시장인 경우에, 한국업체는 OECF 등 일본계 자금을 의해 발주되어 단독으로는 수주가 어렵거나 특수한 공법 등을 요구하는 경우에 협력이 이루어질 가능성이 높은 것으로 분석된다.

### **2.3 특수, 용역, 전기 통신 분야에서의 제휴 증대**

전술한 <표 1>는 국내업체들의 해외사업 구조가 점차 단위당 공사수익성과 부가가치가 높은 특수, 용역, 전기, 통신분야로 전환됨에 따라 이들 분야에 대한 제휴가 증가하고 있음을 보여준다. 이들 분야에 대한 협력은 특히 94 년이후 증가하여, 97

년 3 월 현재까지 특수분야 11 건, 용역분야 11 건, 전기 및 통신분야가 각각 3 건과 1 건으로 총 26 건(합작공사의 19.4%)건의 합작공사가 이루어지고 있다.

## 2.4 국내업체간 동반진출 증대

국내업체간 동반진출은 지난 20 여년간 총 28 건으로 아직 그 실적은 미미한 편이다. 그러나 공영토건, 국제종합개발, 벽산건설이 76 년 공동으로 카타르 제철소 공사(1 억 43 만 6 천\$)를 수주한 것을 시발점으로, 70 년대에 8 건, 80 년대에 9 건에 이어 90 년대에 들어서서는 11 건을 기록하며 꾸준히 증가하고 있다.

그 대표적인 사례들로는 쌍용건설과 현대건설이 수주한 싱가포르 선택시티, 최근 말레이시아 쿠알라 룸프르에서 삼성과 극동이 공동수주하여 일본과 경쟁하면서 성공적으로 공사를 마친 KLCC, 한라건설과 한라시멘트가 말레이시아에서 공사중인 네게리 썬빌란 시멘트 공장 그리고 LG 건설, 삼환기업, 포스코개발이 러시아에서 공사중인 한·러 무역센터 부지기반시설 등을 들 수 있다.

이러한 증가추세에도 불구하고 국내 시공업체간의 협력은 그 내역에 있어서 아직 실질적인 제휴관계라고 보기에는 어려운 점이 많은 것 같다. 당대 최고층 빌딩일 뿐만아니라 일본 하자마건설과의 경쟁으로 세인의 관심을 모았던 말레이시아의 KLCC 공사의 경우, 대형 IBS 건물에 대한 실적이 없는 삼성이 본 공사를 수주하기 위하여 무역센터의 실적이 있는 극동과 형식적으로 합작계약을 체결하였으며 실제 공사는 거의 삼성에서 추진하였던 것이다.

이와같이 해외공사시 국내업체간의 실질적인 협력이 매우 미미한 것은 아마도 국내 업체간의 제휴관계를 유도하는 상호보완적인 경쟁우위 요소가 결여되었기 때문이라고 판단된다. 그러나 해외공사가 점차 대형화, 복잡화되는 추세에 비추어 볼때, 국내업체간의 다양한 제휴를 통한 해외 진출방안이 강구되어야 할 것이다.

### 3. 제휴 추진 동기와 이점<sup>2</sup>

국내업체들이 국제 전략적 제휴를 추진하는 구체적인 동기와 제휴를 통해 얻는 이점(benefits)은 무엇이며, 각 동기에 따라 제휴내역은 어떻게 달라지는가? 각각의 제휴는 <표 4>에서 나타나는 바와 같이 ‘새로운 해외시장의 획득’에서 ‘법인세 절세’에 이르기까지 매우 다양한 동기들이 복합적으로 작용하여 추진되고 있다. 여기서는 각 각의 동기들을 마케팅적 측면, 기술적 측면, 정치적 측면 및 재무적 측면으로 구분하여, 그 우선순위별로 각 동기에 따른 제휴내용을 살펴보고자 한다.<sup>3</sup> 이는 향후 특정한 목적을 위하여 제휴를 추진하고자 하는 업체들의 방향 설정에 유용한 시사점을 제공할 것이다.

<표 4> 주요 동기별 프로젝트 제휴 사례

프로젝트명	프로젝트 위치	국내업체의 주요 동기	파트너업체 국적	합작업체의 주요업무내역	비고
요코하마국제유통센터 제3공구	일본	-시장의 지역적 확대	동해흥업외 2(일본)	공정관리	
치타공항 활주로 공사	방글라데쉬	-시장의 지역적 확대	Monico(방글라데쉬)	계약관리	
텔레콤 본사사옥 신축공사	말레이시아	-시장의 지역적 확대 -외국정부의 정책	(말레이시아)	공동시공	
KL 국제공항 활주로	말레이시아	-시장의 지역적 확대 -외국정부의 정책	(말레이시아)	공동시공	
주길 1 정목시가지 재개발 1B	일본	-시장의 지역적 확대 -외국정부의 정책	제나다카(일본)	공동시공	
후쿠오카 재개발(정보센터 건립)	일본	-대규모 프로젝트에 따른 위험의 분산 -새로운 사업분야로의 사업다각화	Sun Life(일본)	IBS 기술공여	전자통신 업체와의 제휴
자카르타 서북부 유료도로 공사 2 공구	인도네시아	-외국정부의 정책	(인도네시아)	공동시공	
다미수력발전소 토목공사	베트남	-새로운 분야로의 사업다각화 -일본계 OECF 자금	마에다(일본)	공동시공	
웨스트 체스터 재개발공사	싱가폴	-조기분양 등 투자에 대	Catellus	PM, 분양,	부동산개

<sup>2</sup> 이하의 내용은 삼성물산 건설부문, 대림산업, 대우건설, 동부건설, 동아건설, 쌍용건설, 한국중공업 건설부문, 한진건설과의 면담 및 설문조사 결과를 바탕으로 작성한 것이다. 본고의 작성에 도움을 주신 업체 관계자 분들께 감사드린다.

<sup>3</sup> 이하의 조사 내용은 하나의 사례에 2 개의 동기를 복수 응답하도록 한 자료이다.

		한 신속한 회수 -확실한 파트너와의 협 력을 통한 투자불확실성 최소화	Residential Co. (싱가폴)	프로젝트 파 이낸싱	발업체와 의 제휴
헌팅톤 비치 프로젝트	미국	-조기분양등 투자에 대 한 신속한 회수 - 시장의 지역적 확대	TSM Project (미국)	제반인허가, PM 및 전반 행정업무	"
레이크웨이 토지개발사업	미국	-시장의 지역적 확대 -이익률이 높은 산업에 의 집중	DV Capital (미국)	제반인허가, 전반행정업무, 분양	"
찰스톤 알파인빌리지					
뉴욕게이트웨이 웨스트 프 로젝트					
이치몬드 주택개발사업					
무아라 항만확장공사					
카룬 No.4 수력댐 건설공사					
가스처리공장 5,6 호기 건 설공사					
TSSI Steel Mill					
PhaLai 화력발전소					

### 3.1 마케팅적 동기 首位 차지

대다수 국내 건설업체들이 국제 전략적 제휴를 추진하는 동기중 가장 首位를 차지하는 것은 바로 영업 또는 마케팅적 동기이다. 국내 건설업체들은 시장의 지역적 확대, 공종 및 사업의 다각화, 기존 및 잠재 경쟁자의 경쟁감소 등의 다양한 목적하에 전략적 제휴를 추진하고 있다. 이와 같이 전략적 제휴는 새로운 지역시장으로의 신속한 진입과 시장의 국제적 확대를 용이하게 해주는 주요한 전략수단인 것이다. 특히 현지국 업체와의 전략적 제휴는, 선진국 시장과 개도국 시장을 불문하고, 현지제도에 익숙한 파트너 업체를 통한 제반 인허가의 취득과 현지에서의 자재구매 및 우수한 하도업체의 확보에 크게 기여한다.

현지업체와의 제휴관계 수립이 시장의 지역적 확대에 크게 기여하는 반면, 사업다각화와 경쟁감소를 위해서는 선진 제3국 건설업체나 전문기술업체 등과 같이 기술력과 명성이 있는 업체와의 협력이 유효하며, OECF 자금으로 발주되는 공사의 수주를 위해서는 일본계 업체와의 제휴가 필수적인 것으로 파악된다. 또한 엄격한 의미의 전략적 제휴로 보기는 어렵지만, 중국의 경우에는 발주자인 관청이나 정부가 주요한 제휴 파트너가 되고 있음을 알 수 있다(<표 4>참조).



<표 4> 마케팅적 동기에 의한 제휴 현황

해당 프로젝트	주요 동기	제휴 파트너		파트너업체의 주요 업무내역
		프로젝트별 J/O, J/V, 컨소시엄	합작법인	
	·시장의 지역적 확대	·현지 건설업체	·현지 건설업체 ·발주자(현지 행정관청 및 공기업)	·공정관리, 계약관리, 공동시공, 제반인허가, PM, 분양 등
	·새로운 사업분야에 대한 실적 확보를 통한 사업다각화	·현지 이종 전문기술업체 ·제 3 국 선진 건설업체 ·현지 건설업체	·현지 건설업체 ·발주자(현지정부)	·기술자문 ·공동시공
	·타산업 분야에의 신속한 진입	·현지 이종 전문기술업체	·현지 이종업체 (제조업, 무역업, 호텔업 등 서비스업체)	·기술공여
	·기존 및 잠재 경쟁자의 경쟁감소	·현지 건설업체		·현지 자재구매 ·현지 하도업체 원조
	·OECD 등 일본계 자금에의 접근	·일본 건설업체		·공동시공
	·해외시장에서 아국업체간의 경쟁을 위해	·선진 제 3 국 건설업체		·기술자문

### 3.2 인프라 및 부동산 개발사업을 위한 재무적 수요 증대

마케팅적 동기 다음으로 국내 건설업체들이 전략적 제휴를 추진하는 주요한 동기는 재무적인 동기이다. 즉 최근 대규모 인프라 사업과 부동산 개발사업을 추진하는 국내업체가 증가하면서 대규모 프로젝트에 따르는 위험의 분산, 프로젝트 자금조달, 조기분양을 통한 신속한 투자회수, 그리고 법인세 절세에 이르기까지 다양한 재무적 목적을 위한 제휴가 증가하는 경향을 나타낸다(<표 5>참조).

구체적으로는 대형 토목공사나 플랜트 공사, 그리고 대규모 개발사업의 경우에는 대규모 프로젝트에 따른 위험의 분산이 제휴의 주요 동기로 작용하였으며, 이 때 주요 제휴 파트너로는 주로 일본계의 異種 전문기술업체, 종합상사, 그리고 대형 건설업체 및 부동산업체들이었다. 이러한 사실은 일본계 업체들의 우수한 자금동원력에 대한 우리의 기존 인식을 뒷받침해 준다.

나머지 동기들은 주로 미국이나 캐나다 등 선진국에서의 개발사업 수행과 관련된 것으로써, 이때의 주요 제휴 상대는 대부분 현지 부동산 개발업체들이었으며, 일본 부동산업체와의 제휴도 간간히 눈에 띄었다. 이 경우 제휴 파트너들은 공동투자를 통한 자금조달외에도 제반 인허가, PM, 분양 등 사업 전반에 걸친 협력을 통하여

高이익의 실현을 가능케함으로써 재무적 성과에 기여하였다.

향후 동남아시아 지역을 중심으로 시공업체의 창조적인 파이낸싱 패키지 제공을 요구하는 대규모 인프라 개발 프로젝트의 증가와 선진국을 대상으로 한 국내업체들의 개발사업이 점차 확대되고 해외공사중 국내업체들의 수주하는 투자개발형 공사의 비중도 94년 12.5%(약 9억\$)에서 95년 17.9%(약 15억\$), 1996년 31.2%(약 33억 5천\$), 그리고 97년 6월말 현재에는 30.2%(21억 5,000만\$)로 지속적으로 증가함에 따라 재무적 동기에 따른 전략적 제휴는 건설업체의 해외 진출 확대를 위한 필수적인 변수로 작용할 것이다.

<표 5> 재무적 동기에 의한 제휴 현황

주요동기	제휴 파트너		파트너업체의 주요 업무내역
	프로젝트별 J/O, J/V, 컨소시엄	합작법인	
·대규모 프로젝트에 따른 위험의 분산	·현지 이중 전문기술업체 ·종합상사(일)	·현지 건설업체 ·선진 제 3 국 부동산개발업체 및 건설업체	·기술공여 ·자금 및 정보제공
·조기분양 등 투자에 대한 신속한 회수	·현지 부동산 개발업체	·현지 금융업체	·PM, 분양, 자금제공 제반인허가
·이익률이 높은 사업에의 집중	·현지 부동산 개발업체	·발주자 (현지정부, 중국의 경우)	·PM, 분양, 자금제공 제반인허가
·프로젝트 파이낸싱		·현지 건설업체 ·일본계 부동산개발업체	
·법인세 절세		·현지 건설업체	·

### 3.3 현지 정부 정책에 대한 대응

국내 건설업체들의 주요 활동무대가 동남아시아라는 점을 감안할때, 국내업체가 현지업체와 제휴를 맺는 또 다른 중요한 동기는 현지 정부의 정책이다. 현재 말레이시아, 인도네시아, 태국 등 동남아시아의 각국에서는 외국 건설업체에 대한 건설업 면허발급을 제한하거나, 현지업체와의 합작을 의무화하는 등 다양한 입찰 및 투자 제한 정책을 시행하고 있다.

일예로 1997년 현재 국내업체들의 진출이 가장 활발한 인도네시아의 경우 PQ 입찰시 현지업체와의 합작을 의무화하고 있을 뿐아니라 현지업체의 참여비율이 50%이상되는 J/O 또는 J/V 만이 입찰시 7.5%의 가격우대를 적용받을 수 있고, 외국인 투자는 인도네시아 국적의 법인 및 개인과의 합작사업 형태를 취해야 한다. 또한 인도네시아 파트너의 합작비율은 합작기업 설립시 20%이상이어야 하며, 생산 개시후

에는 현지 파트너의 자본비율이 최소한 51%까지 높아져야 한다는 등의 제한 정책을 실시하고 있다.

또한 향후 주목되는 시장인 필리핀은 필리핀 국내 자금 조달 공공공사의 경우 필리핀인의 자본이 75%이상인 외국업체에만, 민간 재원 조달공사는 필리핀인 자본 60% 이상인 업체에게만 SEC(Security & Exchange Commission)에서 발급하는 증명서를 발급하고 있다. 또한 국방관련 건설공사의 경우에는 필리핀인 자본 60%이상인 업체에게만 증명서를 발급한다. 따라서 이와같은 현지 정부의 정책에 부응하지 않는다면 이들 나라에서는 수주자체가 곤란해 지는 것이다.

이러한 사실은 국내업체들의 현지법인 현황에서도 잘 나타난다. 즉 <표 6>에서 보는 바와 같이 국내업체들의 현지법인중 중동, 아시아 그리고 동유럽이나 러시아와 같이 현지국 정부의 제한정책이 실시되거나 컨트리 리스크가 높은 지역에서는 대부분 합작법인이 설립된 반면, 경영환경이 비교적 안정되고 직접투자에 대한 현지정부의 제한이 없는 북미나 서유럽, 호주 등에서는 단독법인의 비중이 높다. 또한 같은 합작법인이라 하더라도 현지국 정부가 직접투자 제한 정책을 실시하는 중동이나 동남아시아에서는 현지업체가 다수 지분인 경우가 과반수 이상을 차지한다.

<표 6> 지역별 해외 현지법인 현황

단위: 개사, %

구 분		중동	아시아	북미·서유럽	동유럽·러시아	기타	합계
합작법인	50%이상	8	34	3	6	0	51
	50%미만	13	41	0	0	0	54
	계(%)	21(100)	75(72.8)	3(5.7)	6(85.7)	0(0)	105(52.0)
단 독 법 인(%)		0(0)	28(27.2)	53(94.3)	1(14.3)	15(100.0)	97(48.0)
합 계(%)		21(100.0)	103(100.0)	56(100.0)	7(100.0)	15(100.0)	202(100.0)

주: 합작법인의 지분율은 국내업체 기준임.

자료: 해외건설협회, “현지법인 설립현황,” 내부자료, 각년도를 지역별로 정리한 것임.

현지 정부의 정책에 대응하기 위한 제휴 추진시 주요 제휴 파트너로는 현지 건설업체나 현지 금융업체들이며, 이들은 주로 합작법인 설립시 지분을 투자하거나 현지 공사를 공동시공한다. 그러나 중국의 경우에는 앞서 본 바와 같이, 발주자인 현지公社가 대부분 제휴의 파트너가 되고 있다(<표 7 참조).

<표 7> 현지정부 정책에 따른 제휴 현황

주요동기	제휴 파트너		파트너업체의 주요 업무내역
	프로젝트별 J/O, J/V, 컨소시엄	합작법인	
·현지 정부의 정책	·현지 건설업체	·현지 금융업체 ·公社	·지분투자 ·공동시공 ·현지 자재구매 및 현지 하도원조

### 3.4 기술적 동기 미약

최근 공사의 대규모화와 복잡화 추세에 따라 고도의 기술과 특수한 공법을 요구하는 공사가 점차 증가하고 있다. 그러나 이러한 공사에서 요구되는 기술을 단일 기업이 전부 보유하기란 매우 어려운 일이다. 따라서 타 기업이 보유하고 있는 전문 기술을 이용하고자 제휴를 추진하는 사례가 늘고 있다.

그러나 현재까지 이러한 기술적 동기는 해외진출을 위한 국내 건설업체들의 제휴추진시 그다지 중요한 위치를 차지하지 않는 것으로 보인다. 이는 아마도 아직까지 국내 건설업체들의 해외건설 활동이 건축과 토목 분야에 집중되어 있기 때문일 것이다.<sup>4</sup> <표 8>에서 나타난 제휴사례는 주로 플랜트 공사를 대상으로 이루어진 것이다. 이때의 주요 제휴 파트너가 되는 대상은 전문 엔지니어링 업체나 기기제조업체로서 이들은 주로 국내 업체들이 취약한 기본설계와 상세설계 그리고 주요 기기조달 등 플랜트 사업에 핵심인 고부가가치 분야를 담당하고 있다.

현재 동남아시아 현지 건설업체들의 기술 발전으로 대부분의 시공을 현지업체가 수행하는 경향을 보이고 있는 점을 감안할때, 국내 건설업체들이 점차 단순시공에서 탈피하여 점차 EC 업체로서의 위상을 갖추기 위해서는 선진 엔지니어링 업체와의 제휴의 폭을 넓혀나가야 할 것이 요구된다.

<표 8> 기술적 동기에 의한 제휴 현황

주요동기	합작공사 제휴 파트너	파트너업체의 주요 업무내역
·보완적인 기술의 교환	·국내 엔지니어링 업체	·기본설계

<sup>4</sup> 1996년 1월~1996년 12월말 현재 공종별 해외건설 계약현황을 살펴보면(금액기준), 토목이 약 21.3%(22억 9,171만 3천\$), 건축이 약 39.8%(42억 8,728만 5천\$)로 토목과 건축이 총 계약액의 61.1%를 차지하고 있다. 해외건설협회, 내부자료.

	·선진국 엔지니어링 및 기기제조업체	·상세설계 ·주요 기기 조달
--	---------------------	--------------------

#### 4. 해외진출시 전략적 제휴 활성화를 위한 향후과제

지금까지의 분석을 바탕으로 해외시장 진출시 국내 건설업체들의 제휴 활성화를 위한 기본방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 건설 Life Cycle 별로 수평적 및 수직적 제휴망(Vertical and Horizontal Alliances Network)을 확대하여야 할 것이다. 전략적 제휴가 다양한 이점을 제공하고 궁극적으로는 수주 증대에 기여함은 앞서 살펴 본 바와 같다. <그림 1>은 건설공사의 Life Cycle 별로 영향을 미칠 제휴 대상업체들을 중심으로 국내 건설업체들이 추진하여야 할 국제 전략적 제휴망을 예시한 것이다.

물론 대부분의 경우 프로젝트의 성격에 따라 이중 일부 업체와의 제휴만이 요구될 것이다. 그러나 해외 건설의 지속적인 추진을 위해서는 기본적으로 이러한 제휴 대



상 업체들을 사전에 섭외하여 전략적 제휴망을 구축해 두어야 할 것이다. 이는 프로젝트가 구체화된 후 적절한(right) 제휴 파트너를 찾는 데 드는 비용과 시간 등 거래비용(transaction costs)을 절감시켜 상대적인 경쟁력을 제고시킬 것이다.

둘째, 특히 금융기관, 컨설팅업체, 자재 공급업체뿐만 아니라 더 나아가서는 발주자와 보증기관 등 다양한 업종의 업체들을 제휴망으로 확보하여야 할 것이다. 지금까지의 추세에 비추어 볼 때, 향후 개도국에서의 대규모 SOC 개발과 선진국을 대상으로 한 부동산 개발 프로젝트를 추진하는 국내업체가 더욱 증가할 것으로 예상된다. 이를 위해서는 프로젝트 파이낸싱, 타당성 조사 등을 담당할 금융기관과 컨설팅 업체와의 제휴가 불가피할 것이며, 개별기업의 능력을 초과하는 대형 프로젝트의 보증을 위한 보증기관과의 제휴도 요구될 것이다. 또한 자재 공급업체와의 제휴는 세계적인 자재 공급망을 확보, 가장 저렴한 가격으로 적시에 자재를 공급하는 능력을 제고시켜 상대적인 경쟁우위를 제공할 것이다.

이외에도 미국 건설업체들의 제휴관계에서 보는 바와 같이, 국내시장에서 주요한 고객이 되는 제조업체 및 서비스업체 등 핵심 고객과의 지속적인 관계(core-client relation)를 정립함으로써 발주자는 프로젝트 관리에 따르는 경비를 절감하고 건설업체는 지속적인 수주를 가능하게 하는 이점을 누릴 수 있을 것이다.

셋째, 업종별 제휴선의 다변화와 더불어 국별 다변화가 요구된다. 앞서 살펴 본 바와 같이 국내 건설업체들의 제휴선은 국내시장 뿐만 아니라 해외시장에서도 일본에 편중되어 있다. 그러나 일본의 일반건설업체와의 협력 가능성은 매우 제한적이다. 또한 국내업체들의 해외사업 구조가 일반건설업에서 엔지니어링, 감리 등 용역분야, 플랜트 등 특수분야로 점차 전환됨에 따라 이러한 분야에 강점이 있는 미국, 유럽 업체들과의 지속적인 협력을 추진하여야 할 것이다.

넷째, 보다 장기적인 관점에서 제휴에 접근하여야 할 것이다. 즉, 단기적인 프로젝트별 제휴를 장기적인 협력관계로 발전시키는 노력이 요구된다. 현재 일본을 제외한 선진국 업체들과의 제휴는 주로 프로젝트별로 단속적으로 이루어지고 있다. 따라서 해당 프로젝트가 끝난 후에는 적합한 파트너를 모색하는데 소비된 거래비용은 매몰비용(sunk cost)화하고 그 후 유사한 프로젝트를 수주하기 위해서는 또다른 파트너를 구해야 하는 경우가 빈번히 발생한다. 과거의 거래 경험이 제휴 파트너 선정 시 주요한 변수로 작용함을 감안할 때, 국내 업체들은 프로젝트별 제휴를 통하여 쌓은 상호 유대감과 신뢰를 발전시켜 지속적인 관계로 발전하도록 하는 노력을 기울

여야 할 것이다.

다섯째, 국내 異種業體간의 협력을 통한 해외시장 동반진출 기회를 모색하여야 할 것이다. 일본의 일반건설업체와 국내 건설업체와의 제휴가 매우 제한적인 것처럼 국내 건설업체간의 제휴 역시 그 유인이 매우 제한된다. 그러나 발주자로서 국내 제조업체나 서비스업체와의 제휴, 국내 금융기관과의 제휴, 프로젝트 기획자로서 종합상사와의 제휴, 전력업체 및 전문 기계제조업체와의 제휴, 도로공사나 토지개발공사와의 제휴 등 다양한 이종업체간의 제휴는 상호 경쟁우위의 결합을 통해 다양화되는 고객의 욕구에 부응하고 새로운 프로젝트를 창출할 수 있는 기회를 제공할 것이다.

## 5. 결론

지금까지 국내 건설업체들이 시장확대를 위하여 채택해 온 기본적인 전략은 개별기업 자체의 힘만으로 수주를 확보하는 것이었다. 따라서 국내 건설업체들의 제휴실적은 매우 미미하며, 협력관계 구축과 협력을 통한 사업수행에 익숙치 못한 것이 사실이다. 그러나 기술, 자원 등에 대한 고객의 욕구변화와 외국 정부의 정책 등 최근의 환경변화는 국내 건설업체들이 전략적 제휴를 주요한 해외시장 전략으로 채택하도록 이끌고 있다. 이제 더욱 치열해지는 경쟁환경하에서 전략적 제휴가 제공하느 이점을 활용하지 않고서는 세계시장으로의 진출이 매우 어려워질 것이다.

이와 같이 건설산업내에서 전략적 제휴의 중요성은 나날이 증가하는 반면, 국내 건설업체의 전략적 제휴에 관한 연구는 전무한 실정이다. 2 차에 걸친 『국내 건설업체의 전략적 제휴 동향과 과제』는 현재 국내 건설업체들에 의해 추진되고 있는 전반적인 제휴현황과 문제점을 파악하고 향후 바람직한 제휴 추진을 위해 국내업체들이 주력해야 할 과제를 제시해 보고자 하였다.

국내 건설업체들이 맞이할 새로운 경쟁시대에 ‘세계시장 지향적인 기업의 철학(global orientation concept)’과 ‘협력을 통한 기업목적의 달성’이 새로운 경쟁규칙으로 자리매김하기 위해서는 각 제휴 유형별 주요 성공요소와 추진 프로세스, 그리고 국내업체들의 경쟁상대임과 동시에 주요 제휴 상대인 일본과 미국 건설업체들의 제휴현황 등에 관한 보다 심도있는 후속 연구가 추진되어야 할 것이다.



