

## 건설업체의 전략적 제휴 동향과 과제( I )

-국내 시장을 중심으로-

김 민 형  
(CERIK 부연구위원)

### < 요약 >

- 최근 국내 건설업계에는 전략적 제휴를 추진하고자 하는 움직임이 활발히 전개되고 있음. 시장개방에 따른 경쟁의 격화, 급속한 글로벌화의 진전 등은 국내기업들로 하여금 전략적 제휴의 필요성을 증대시킴. 본고는 국내 건설업체들이 추진하고 있는 다양한 전략적 제휴 중 주로 시장개방에 대응하기 위해 목적으로 추진되는 제휴를 중심으로 살펴보고자 함.
- 국내 건설산업에 있어서 전략적 제휴가 경영전략의 한 방향으로 검토되기 시작한 것은 극히 최근의 일임. 시장개방에 대응한 국내 건설업체의 최근의 전략적 제휴 전개 방향은 다음과 같음. 첫째, 포괄적 업무 제휴에 대한 수요가 증가함. 이는 선진 외국업체의 선점을 통해 시장개방 이후 격화될 경쟁위험을 봉쇄하기 위한 것으로 향후 프로젝트별 제휴로 연계시키려는 목적임. 둘째, 과거 단순 기술도입 계약이 기술 제휴 형태로 변화하는 경향을 보임. 즉 선진 기술업체의 기술공여와 국내시장 참여를 맞바꾸는 형식의 제휴 관계가 형성됨. 셋째, 엄격한 의미의 전략적 제휴는 아니지만, 시공과 용역의 다양한 분야에서 외국업체와의 합작법인 설립이 증가함. 이 역시 국내업체들은 대부분 자본 투자를, 외국업체는 자본 투자는 소액인 반면, 주로 기술을 제공함.
- 현재까지의 상황으로 미루어 볼 때, 시장개방에 대응한 전략적 제휴는 아직 초보적인 단계이며, 다음과 같은 문제점 및 제약조건을 가짐. 첫째, 상호 대등한 관계에서 경쟁우위를 결합하여 글로벌 경쟁력을 갖추고

자 하는 것이라기보다는 선진업체의 경영과 기술력을 습득하려는 의도가 강함. 둘째, 포괄적 제휴, 기술 제휴 및 합작법인 설립 모두에 있어서 그 기간에는 외국 파트너의 기술공여와 국내시장 참여를 맞바꾸려는 제휴 의도가 내포됨. 이는 자칫하면 외국업체의 국내시장 참여를 가속화시킬 우려를 낳음. 셋째, 제휴선이 일본에 편중됨. 따라서 다자간 네트워크 확보를 통한 글로벌 경영자원의 효율적 활용이라는 전략적 제휴의 진정한 이점을 활용하지 못하고 있음. 넷째, 제휴 추진시 협상의 무기가 될 수 있는 보완적 자산이 결여됨.

- 전략적 제휴가 국내 건설업체들의 진정한 경영전략으로 정착되 위해서는, 국내업체들은 다음과 같은 사항을 고려해야 함. 첫째, 최고 경영자의 전략적 제휴에 대한 사고의 전환이 요구됨. 상대업체의 노하우(konw-how)를 습득하기 위한 제휴는 실패할 가능성이 높음. 전략적 제휴는 상호 대등한 관계에서 경쟁우위를 결합, 글로벌한 경쟁우위를 확보하고자하는 전략임. 둘째, 차별적 경쟁우위 확보가 시급히 요구됨. 외국업체의 시장참여 외에 특정한 분야에 대한 기술력 등 보완적 자산을 지녀야 함. 셋째, 분야별 제휴선을 다변화다양화해야 함. 공종별 전문기술 및 엔지니어링 업체뿐 아니라 부동산 컨설팅, 금융기관 등 이종업체에 이르기까지 전세제적인 제휴망 확보가 요구됨. 넷째, 세계적인 제휴 추세, 경쟁 기업의 제휴 관계, 각 분야별 최고기업 등에 대한 지속적인 정보 습득과 체계적인 관리가 필요함. 이에 부가하여 최고경영자의 인적(人的) 네트워크 형성도 중요한 변수가 될 것임.

## 서론

- 최근 국내 건설업계에서는 전략적 제휴를 추진하고자 하는 움직임이 활발히 전개되고 있다. 시장개방에 따른 경쟁의 격화와 급속한 글로벌화의 진전은 국내기업들로 하여금 전략적 제휴의 필요성을 더욱 증대시키고 있다. 즉, 선진 건설업체들과 경쟁하기에는 아직 취약한 국내 건설업체들의 규모나 기술력, 전문화 전략의 추진에 따르는 글로벌 상호의 존성의 증대, 그리고 BOT, BOO 등 발주방식의 다양화는 시공능력 이외의 프로젝트 파이낸싱, 기획력, 로비력 등 복합적인 능력을 요구하기 때문이다.
- 이러한 관점에서 이 글에서는 현재 국내 건설업체들이 추진하고 있는 전략적 제휴를 주된 동기에 따라 국내 건설시장 개방에 대응하기 위해 추진된 제휴와 해외시장 진출을 위해 추진된 제휴로 구분하여 2차에 걸쳐 그 추진 현황과 문제점을 짚어보고, 바람직한 제휴 관계 설정을 위해 향후 국내 건설업체들이 나아가야 할 방향에 대해서 검토해 보고자 한다.
- 일반적으로 전략적 제휴는 국내 건설업체 간, 그리고 국내 건설업체와 외국 건설업체 간에 다양한 형태로 이루어질 수 있다. 그러나 국내업체 간의 전략적 제휴는 SOC 사업을 중심으로 컨소시엄을 구성하거나<sup>1)</sup> 대형업체와 중소기업간의 의무공동도급 형식으로 시장개방과 관계없이 이루어져 왔다. 그러나, 국내시장을 대상으로 한 외국업체와의 제휴는 그동안 국내 건설시장이 개방되지 않아 추진될 수 없는 상태였다. 따라서 여기서는 시장개방에 대응한 국내업체와 외국업체 간의 전략적 제휴에 초점을 맞추어 살펴보고자 한다.

## 전략적 제휴의 정의 및 특성

- 전략적 제휴는 광범위한 ‘파트너링(partnering)’<sup>2)</sup> 개념에 속한다. 건설산업에 있어서 전략적 제휴가 경영전략의 한 방향으로 검토되기 시작한 것은 극히 최근의 일이며, 국내 건설업계에 있어서는 더욱 그러하다. 전략적 제휴란 상호 정의된 목표를 달성하기 위하여 주어진 시간과 공간 안에서 ‘기업 간(inter-firm)에 협력하는 것’ (Buckley, 1992)이라고 정의할 수 있다. 보다 구체적으로는 ① 두 개 이상의 파트너 기업 간에 특정한 목적, 목표 및 그에 수반되는 리스크, 즉 위험 부담을 공유하는 것에 합의하고, ② 파트너 기업들 상호간에 전사(全社)적인 차원에서 전체적인 영향력의 실질적

1) 그동안 국내업체간의 컨소시엄을 통해 이루어진 사업의 예는 다음과 같다. 인천 국제공항 고속도로 건설 민자사업(삼성건설 외 10개사), 월마산 터널 건설 민자사업(대림산업 외3개사), 부산 신교통 시스템 건설 민자사업(LG건설 외 3개사), 서울 외곽순환도로 건설 민자사업(LG건설 외 13개사), 가덕도 신항만 건설 민자사업(삼성건설 외 10개사) 등.

2) 제조업에 있어서 공급업체간의 파트너링이나 제휴를 통한 사업성공의 사례가 늘어나기 시작한 1980년대 중반부터 미국 건설산업에서는 파트너링에 대한 관심이 증대하기 시작하였다. CII는 파트너링을 전략적 제휴(strategic alliance)와 특정 프로젝트를 위한 파트너링(project specific partnering)의 두가지 형태로 설명하고 있다. Paul Thompson, Travis Crane, Steve Sanders, *The Partnering Process—Its Benefits, Implementation and Measurement*, Clemson University, 1996.9.

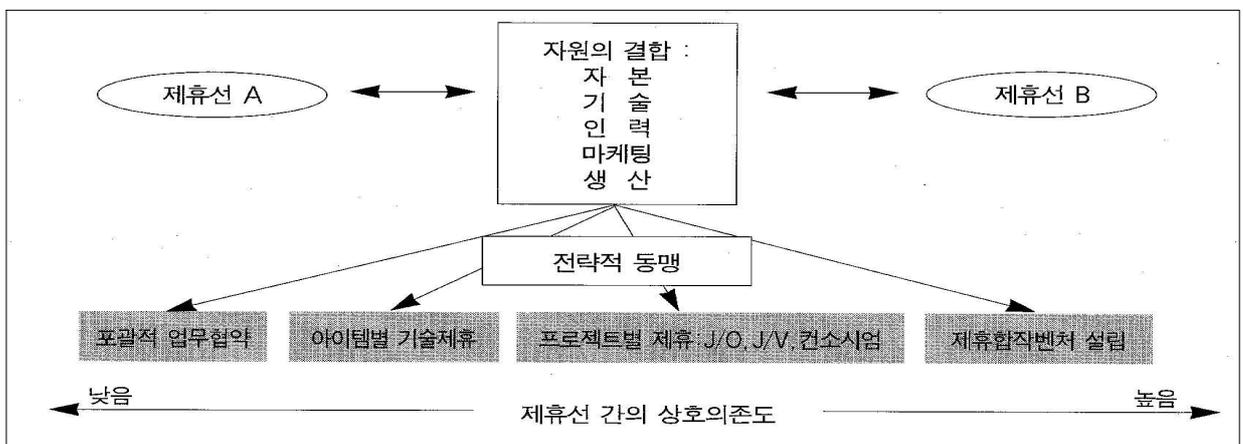
인 대등성을 확보, 유지하면서, ③ 파트너 간에 여러 가지 경영 자원의 상호 교류 관계를 구축하는 것을 의미한다(中村元一, 上下達哉, 1994.7).

- 따라서 전략적 제휴는 ① 위험과 성과, 즉 책임을 공유하여야 하며, ② 제휴선들은 업무영역의 일부 분만 관련되어 있을 뿐 개별 구성원의 정체성(identity)을 유지하고, ③ 제휴선들간의 자금, 기술 및 인력 등 자원이 지속적으로 이전되어야 하며, ④ 단기적 편익의 수단이 아니라 제휴선 간에 자원을 공유함으로써 규모의 경제, 범위의 경제 또는 학습의 경제 효과 등 시너지 효과를 창출하는데 목적이 있으며, ⑤ 제휴선 간의 연락기능이 특히 강조된다는 등의 특징을 가진다.
- 전통적 의미의 전략적 제휴는 합작투자 등 지분 참여에 의한 장기적인 계약을 바탕으로 한 협력을 의미했다. 그러나 최근에는 지분참여 없이 제휴 당사자들이 경영상의 독립성을 최대한 유지하면서 다양한 업무 분야에 걸쳐 단기적인 협력 관계를 맺는 특징을 나타낸다. 다음에 살펴 볼 국내 건설업체의 전략적 제휴 역시 이와 같은 최근의 전략적 제휴의 특징을 잘 반영하고 있다고 볼 수 있다.

### 시장개방에 대응한 전략적 제휴의 현황과 특성

- 지금까지 국내 건설업체들에 있어서 전략적 제휴란 주로 해외시장 진출을 위한 프로젝트별 제휴를 의미하였다. 그러나 최근에는 해외시장 진출뿐 아니라 시장개방 하에 국내시장에서의 영업을 1차적 목표로 업무제휴(functional alliance : 포괄적 업무협약, 아이템별 기술제휴 등)와 생산제휴(joint manufacturing : 프로젝트별 제휴 및 제휴 합작벤처 설립) 등 다양한 형태의 제휴가 활발히 추진되고 있다(<그림 1> 참조). 특히 시장개방에 대응하기 위하여 국내 건설업체가 추진하고 있는 전략적 제휴의 전개 방향은 다음과 같다.

<그림 1> 제휴 내용에 따른 국내 건설업체들의 전략적 제휴 유형



주 : James, B.G, "Alliance : The New Strategic Focus," Long Range Planning, Vol. 18. No. 3, 1985, pp. 76 ~ 81의 그림을 국내 건설업체의 제휴 현황에 따라 수정한 것임.

- 첫째, 포괄적 업무 제휴에 대한 수요가 증가하고 있다. 이는 1차적으로 시장개방이 본격화된 이후 격화될 국내시장에서의 경쟁위협에 대응하여 능력있는 선진업체를 협력 파트너로 선점함으로써 경쟁 위협을 봉쇄하고, 이에 부가하여 그들의 우수한 기술과 관리능력을 습득하려는 의도가 내포된 것으로 보인다. 이는 프로젝트가 구체화된 후에는 프로젝트별 제휴로 연계될 것으로 예상된다.
- 둘째, 과거의 단순 기술도입 계약이 기술제휴 형태로 변화하는 경향을 보이고 있다. 즉 선진 외국업체들을 선점하고자 하는 국내업체들의 욕구와 국내시장에 참여하고자 하는 외국업체들의 욕구가 맞물려 선진 기술업체의 기술공여와 국내시장 참여를 맞바꾸는 형식의 제휴관계가 형성되고 있다.
- 셋째, 엄격한 의미의 전략적 제휴는 아니지만, 국내시장에서 외국업체와의 합작법인 설립 역시 증가하고 있다. 한 예로 민간 건설시장의 시공분야의 경우 시장개방 이전에도 외국업체와의 합작법인의 설립이 제한되지 않았음에도 불구하고 단독투자가 가능해진 1994년을 전후하여 시공분야의 합작법인 수가 12개사에서 32개사(1997년 6월 19일 현재)로 20개사나 증가한 것으로 나타난다.
- 그러나 시장개방에 대응한 국내업체들의 전략적 제휴는 아직 극히 초보적인 단계에 머무르고 있으며, 현재 추진되고 있는 전략적 제휴 중 상당수가 엄격한 의미에서의 전략적 제휴 - 상호 대등한 관계에서 경쟁우위를 바탕으로 구축되는 전략적 제휴 - 로 보기는 어렵다. 하지만 국내업체들이 환경변화에 대응하여 추진해야 할 전략방향이 전략적 제휴라고 할 때, 현 단계까지 나타난 국내 건설업체의 전략적 제휴 추진에 따른 문제점과 바람직한 제휴 방향이 검토되어야 할 것이다.

#### (1) 선진 외국업체와의 포괄적 업무제휴에 대한 수요 증대

- 최근 국내 건설업체들의 제휴 추진의 두드러진 현상의 하나는 중대형 업체들을 중심으로 선진 외국업체와 포괄적 업무제휴를 추진하는 사례가 증가하고 있다는 것이다. 이런 형태의 제휴는 일반적으로 구체적인 자본투자가 이루어지지 않을 뿐 아니라 어떤 시장에서도 상호 배타적인(exclusive) 의무를 부과하지 않고 있어 제휴선 간의 상호의존도는 미약하다.
- 그럼에도 불구하고 국내 업체들간에 포괄적 업무제휴에 대한 수요가 증가하고 있는 이유는 시장개방 이후 심화될 경쟁위협에 대응하여 선진 외국업체들과의 협력을 선점하자는데 그 의의가 있는 것으로 보인다. 또한 이는 프로젝트별 제휴와 연계되어 프로젝트가 구체화된 후 협력상대를 찾는 데 소요되는 거래비용을 절감할 수 있는 효과도 동시에 누릴 수 있다. 따라서 국내업체들은 가능한 한 자사보다 우수한 선진 EC업체들과의 제휴를 추진하고자 노력하고 있다.
- 포괄적 업무 제휴 체결을 위하여 현재 국내업체들이 접촉을 시도하고 있는 업체들은 미국, 유럽 및 일본 업체들이다. 그러나 선진 대형업체들, 특히 미국업체들은 국내업체와의 포괄적 업무제휴의 필

요성을 거의 느끼지 못하고 있어 체결된 제휴 실적은 매우 미미하다.

- 반면 일본 및 유럽 업체들은 국내업체와의 포괄적 업무제휴에 비교적 적극적인 것으로 알려지고 있다. 즉 일본 업체들은 향후 확대될 국내 건설시장<sup>3)</sup> 진입을 목표로, 그리고 유럽업체들은 국내업체들과의 협력관계 구축을 부상하는 아시아 시장에 진출하기 위한 교두보로서 활용하기 위해 국내업체들과의 제휴 추진을 시도하고 있는 것으로 파악된다.
- 지금까지 추진된 국내 건설업체들의 포괄적 업무제휴 현황은 크게 두 가지 경우로 구분된다. 그 하나는 시장개방과 관계없이 일찌감치 일본의 Big 5 업체들과 업무제휴를 맺어 현재까지 지속적으로 협력 관계를 유지해 오고 있는 선발업체들이다. 재벌계열 건설업체들인 S건설, D산업, L건설, H건설 그리고 SS건설 등이 이미 일본의 다이세이, 오바야시, 시미즈, 가지마 그리고 마에다와 각각 협력 관계를 맺고 있다.
- 다른 한 경우는 최근 시장개방에 대응하여 제휴를 추진하고자 하는 후발업체들이다. 이업체들 역시 일본의 대형 건설업체들과의 협력을 우선적으로 시도하였으나, 이들 대부분이 이미 국내업체들과 협력관계에 있는 상태이므로 일본 대형업체들과의 협력은 불가능하였다고 한다. 따라서 국내 후발업체들은 대부분 일본의 같은 규모 업체들과의 제휴를 추진하고 있는데, 앞으로도 포괄적 업무제휴에 대한 국내 업체들의 수요는 크게 증가할 전망이다.(<표1> 참조)
- 그렇다면 이러한 제휴 추진을 성공적으로 만드는 요인은 무엇인가. 현재 제휴를 추진하고자 하는 업체들을 위하여 이미 상당기간 동안 협력관계를 유지해 온 업체들과의 면담을 통해 나타난 주요 성공요인은 다음의 몇가지로 요약된다. 첫째, 가장 중요한 사항으로 지적된 것은 최고경영자 간의 인간적인 친밀감과 잦은 접촉이다. 특히 일본 업체와의 협력에서는 이러한 경영층 간의 인간적인 친밀감이 제휴 관계의 성공 요인인 것으로 여겨진다.
- 1987년 기본합의서 체결 이후 일본의 다이세이와 오랜기간 동안 긴밀한 협력 관계를 유지해 오고 있는 S건설의 경우, 협력의 시작은 과거 S건설 회장과 다이세이 회장 간의 개인적인 친분에서 이루어졌다고 한다. 이후 공사 참여, 다이세이 건설에 대한 벤치마킹 실시, 현장 연수를 통한 인력의 양성 등 다양한 형태의 협력이 현재까지 이루어지고 있으며, 1992년 이후부터는 협력 관계를 더욱 공고히 하기 위하여 매년 최고경영층 간의 미팅이 정기적으로 이루어지고 있다고 한다.
- 둘째, 유사한 조직체계 및 기업성격이다. SS건설과 마에다 건설은 1989년 업무제휴를 추진한 이후 1992년 이를 기술서비스협정으로 갱신, 협력관계를 보다 공고히 하면서 성공적인 제휴 관계를 유지하고 있다. SS건설 측에 따르면, 두 기업이 성공적으로 제휴관계를 유지할 수 있었던 주된 이유는 최고경영자 간의 친밀감 외에도 두 기업 모두 소유경영자 체제로 경영방향이 비슷하고, 기업성격이 유사하다는 것이 큰 도움이 되었다고 한다.

3) 최근 국내 건설시장을 전망한 연구에 따르면 2010년 2020년 국내 건설투자는 각각 101조원과 136조원(경상가격 기준)으로 증가할 것이라고 한다. 이재우, “한국건설사업의 미래”, 한국건설산업연구원 개원 2주년 기념세미나, 1997. 3.

- 이외에도 현재 국내업체들과 협력 관계를 유지하고 있는 일본기업들 대부분이 국내 기업들과 유사한 재벌구조로 이루어져 있는 것을 볼 수 있다. 또한 국내업체들이 전략적 제휴의 상대로 주로 일본 업체들을 고려하고 있는 것도 이와 같은 기업문화의 유사성이 크게 작용하였기 때문인 것으로 보인다.
- 셋째, 상대적인 기업력(business power)의 균형이다. <표1>에서 볼 수 있듯이 일본의 Big 5 업체들은 대부분 국내의 재벌계열 업체들과 제휴 관계를 유지하고 있다. 이들이 제휴 관계를 수립한 초기에는 국내 건설업체들의 경쟁력이 일본 업체들보다 취약하였던 것이 사실이다. 그러나 국내업체들이 모두 재벌그룹에 속한 업체들로서 그룹 전체의 총체적인 경쟁력은 거의 대등한 수준이었다고 평가할 수 있다. 이러한 힘의 균형은 전략적 제휴가 성공하기 위한 필수적인 조건의 하나로 간주된다.

**<표 1> 국내 건설업체들의 포괄적 업무제휴 추진 사례**

국내 업체	제휴 업체(국적)
S 건설	다이세이 (일본)
H 건설	가지마(일본)
D 건설	오바야시(일본)
L 건설	시미즈(일본)
SS 건설	마에다(일본)
H 건설	도카이 고교(일본), 발포아비티(영국), 블랙앤비취(미국), 두메스(프랑스), 중국건축공정총공사(중국)
D 건설	지자끼 고교(일본), 이사노마구미(일본)

(2) 단순기술도입에서 기술 제휴로의 전환

- 국내업체들이 시장개방에 대응하기 위한 또다른 움직임 중의 하나는 과거 단순한 기술라이센싱 계약에 의해 이루어졌던 기술도입이 이제는 선진 기술업체의 기술공여와 국내시장 참여를 맞바꾸는 전략적 기술제휴의 형태로 바뀌어 간다는 것이다.
- 전략적 기술제휴는 첫째, R&D뿐만 아니라 제품설계, 엔지니어링, 마케팅, 경영기법 등을 망라하는 지식의 공동생산 및 공유를 목적으로 하기 때문에 전통적인 일방적 기술이 전과는 구별되며 둘째, 많은 경우 제휴기업 간의 자본 참여가 거의 없는 상태에서 계약이 이루어지고 셋째, 근시안적 이익을 추구하는 기업들의 기회주의적 전략이 아니라 보다 장기적인 전략적 계획의 일환이 되는 경향 등의 특성에 의하여 전통적인 합작투자나 기술계약과 구별되는 새로운 형태의 국제 관계이다.(Mytelka, 1990)
- 물론 아직도 국내 건설업체의 기술제휴가 일방적인 기술라이센싱에 머무르는 경우가 대다수이나, 점차 과거 단순히 기술을 도입하고 로열티를 제공하던 관계에서 보다 장기적인 제휴 관계를 맺거

나 더 나아가서는 합작 자회사를 설립하는 단계에까지 발전한 경우도 종종 볼 수 있다. 앞서 살펴본 포괄적 업무 제휴도 그 근간에는 프로젝트가 구체화된 후 전문기술을 제공받고자 하는 국내업체들의 의도가 강하게 내포되어 있다.

- 현재 국내업체들은 R&D 비용의 감소, 신기술을 이용한 새로운 시장분야로의 사업 다각화, 국내 경쟁자에 대한 효과적 대응이라는 동기 아래 건설업체의 경영기법을 포함하여 토목, 건축, 주택, 플랜트 등 광범위한 분야에서 기술제휴를 추진하고 있다. 즉, 향후 자사의 핵심 역량으로서 특화하고자 하는 분야에 대한 평가를 바탕으로 해당 분야에 독보적인 기술을 지닌 업체를 전세계적으로 물색, 협약을 통해 장기적인 협력 관계를 구축하고자 하는 것이다.
- D건설은 국내외 환경 변화에 대한 지속적인 검토를 통하여 1987년부터 환경사업의 중요성을 인식하고 쓰레기 사업에 독보적인 기술을 보유한 업체를 전세계적으로 물색, 1992년 이 분야에서 세계적인 기술을 자랑하는 독일의 스테인물러(Steinmuller)사와 동북아시아 시장에서의 협력을 위한 협약을 체결하였다. 이 외에도 토목분야 중 장대교량에 전문기술을 보유한 이탈리아 업체와의 합작회사 설립도 검토 중이다.
- H중공업 역시 사업분야별 엔지니어링 기능을 보완할 수 있는 외국업체와의 협조체제를 구축하여 프로젝트별 수주기회를 확대하고, 사업기회의 창출 및 신시장을 개척한다는 목적하에 각 분야별 최고기술 수준을 보유한 선진기업들을 대상으로 파트너십 관계를 적극적으로 물색하고 있다.
- <표2>는 국내 건설업체들의 기술도입 및 기술제휴 추진 사례이다. 표에서 나타나는 바와같이 국내 업체들은 환경, 원자력, 저장플랜트 등 플랜트 기술과 토목, 건축분야의 특수공법을 중심으로 기술도입 또는 제휴를 추진하고 있다. 시장개방의 가속화와 더불어 이들분야에서 기술공여와 시장참여를 맞바꾸는 형태의 기술 제휴는 더욱 증가할 것으로 전망된다.

#### <표 2> 국내 건설업체들의 기술도입 및 제휴 추진 사례

분 야		기 술 아 이 템	기술 도입(제휴)국
플랜트	환 경	- 유동상 소각로 기술 - 소각로 배기가스 처리 등 소각로 관련기술	일본, 독일
	원 자 력	- CNADU-6, 3-D Medeling 기술 - 시공효율화 및 교육협력 - 발전소 배연탈황 설비기술	미국, 캐나다, 독일
	저 장	- LNG 저장기지 관련기술	일본, 독일
	철구조물	- 철구조물 공장의 생산, 가공기술 - 철구 및 철근 가공을 위한 Mesh 공법	일본
토 목		- 댐설계 기술 도입 - 자동차 주행시험장 설계기술 - 장대교량 PSM공법 설계기술 - 골프장 코드 설계 및 감리	스위스, 영국, 미국, 프랑스, 이탈리아
건 출		- 돛구장 설계 및 시공기술 - 빌딩구조, 지진공학 관련 엔지니어링 기술개발 - 아파트 DWS공법 - Steel Frame House	일본, 미국, 독일, 핀란드
기 타		- 페콘크리트, 페아스팔트 관련 건설재료 및 건설방법 관련기술	일본

### (3) 국내 합작법인 설립의 증가

- 대표적인 자본 제휴형태인 제휴 합작 벤처(alliance joint venture)와는 달리 국내 합작 법인의 경우, 외국 파트너의 입장에서는 본사의 아이덴티티를 유지한 채 특정 세분시장을 대상으로 협력관계를 형성한다는 전략적 제휴의 성격을 가지나, 국내업체의 입장에서는 합작벤처 외에 별도의 회사가 없으므로 엄격한 의미의 전략적 제휴로 보기는 어렵다. 그러나 양 파트너가 자원과 위험을 공유하고 협력한다는 면에서 전략적 제휴와 유사한 성격을 띠므로 합작법인도 여기서 함께 다루고자 한다.
- 1997년 6월 19일 현재 외국업체와의 합작법인 설립 현황을 살펴보면, 시공분야의 경우 32개사(총 직접투자 업체 34개사 중 94%), 그리고 용역분야에는 30개사(총 직접투자 업체 45개사 중 66.7%)의 합작법인이 설립된 것으로 파악된다.
- 국내시장에서의 합작법인 설립은 사실상 시장개방과 관계없이 가능하였음에도 불구하고 시장개방

#### <표3> 시공분야의 합작법인 설립 현황

구 분	일 본	미 국	유 럽	말레이시아	대 만
전문건설업	11	3	5	0	0
일반건설업	3	2	4	3	1
합 계	14	5	9	4	1

자료 : 건설교통부, “외국인 투자현황(시공분야)”, 내부자료.

<표4> 용역분야의 합작법인 설립 현황

구 분	일 본	미 국	이탈리아	노르웨이	합 계
합작법인수	15	13	1	1	30

시장개방 일정이 명시된 이후 합작법인의 설립이 증가한 것으로 나타난다. 특히 일반 건설업 시공 분야의 경우 시장개방으로 단독법인의 설립이 가능해진 1994년 이후 현재까지 약 3년 사이에 합작법인의 수가 12개사에서 32개사로 급증하여 국내 건설시장에 대한 외국업체들의 높은 관심을 시사하고 있다.

- 국별로는 시공분야나 용역분야를 막론하고, 일본 업체와의 합작비중이 가장 높다(시공분야 14개사, 용역분야 15개사). 그러나 시공분야 중 전문건설업 분야에서는 유럽 업체와의 합작도 상당수 이루어지고 있는 것으로 나타나며(프랑스 3, 독일 2, 영국 1, 아일랜드 1, 스위스 1, 오스트리아 1), 일반 건설업 분야에서는 말레이시아와 대만과 같은 아시아 업체와의 합작법인 설립도 4개사(말레이시아 3, 대만 1)나 되었다(<표3> 참조). 또한 공중별로는 일반건설업 분야가 13개사, 전문건설업 분야가 19개사로 전문 건설업의 비중이 높다.
- 반면, 용역분야에서는 개도국 업체와의 협력은 찾아볼 수 없으며, 일본과 미국 업체와의 협력(13개사)이 거의 대등한 비중을 차지하고 있다.
- 합작업체들의 지분율을 살펴보면, 시공분야와 용역분야 모두 외국 파트너의 지분이 50% 미만으로 소수인 경우가 과반수 이상(시공 및 용역분야 각각 20개사)이었다. 이는 국내 합작법인 설립시 국내 파트너는 주로 자본을, 그리고 외국 파트너는 기술을 제공함을 시사한다(<표4> 참조).

## 시장개방에 대응한 전략적 제휴의 문제점 및 제약 조건

- 국내 건설업체들이 현재 시장개방에 대응하여 추진 중인 전략적 제휴는 다음과 같은 문제점과 제약 조건을 가진다.
- 첫째, 국내업체들이 시장개방에 대응하여 추진하고자 하는 전략적 제휴는 상호 대등한 관계에서 경

쟁우위를 결합하여 글로벌 경쟁력을 갖추고자 하는 것이라기 보다는 선진업체의 경영과 기술을 습득하고자 하는 의도가 강하다. 그러나 국내 건설업체들은 전략적 제휴를 추진함에 있어 주의하여야 할 가장 중요한 요소 중 하나인 ‘자사의 약점을 수정하기 위하여 제휴를 맺어서는 안된다’(Michel Robert, 1992)는 점을 간과해서는 안될 것이다. 이러한 경우 한 파트너가 다른 파트너의 자비와 공헌을 요구하게 됨으로써 지분이 50 : 50으로 공평하더라도 약한 파트너는 대등한 관계를 유지할 수 없게 되버리는 것이다.

- 둘째, 포괄적 업무 제휴, 기술 제휴 및 합작법인 설립 모두에 있어서 그 근간에는 외국 파트너와 국내 파트너 간에 기술공여와 국내시장 참여를 맞바꾸는 형태의 제휴 의도가 내포되어 있음을 알 수 있다. 따라서 이러한 전략적 제휴가 역효과를 나타내어 자칫하면 외국 업체들의 국내시장 진입을 더욱 용이하게 하거나 또는 촉진시키는 결과만을 초래할 우려가 높다. 즉 국내 제조업의 경우에서 보는 바와 같이, 선진 외국업체가 일정기간 동안의 제휴를 통하여 국내시장의 잠재성에 대한 평가와 적응이 이루어진 후, 지사 설치 등을 통하여 단독 진입할 경우 국내업체들은 심각한 어려움에 직면할 것으로 예상되기 때문이다.
- 셋째, 국내업체들의 제휴선이 거의 일본에 편중되어 있다. 이는 다자간 네트워크 확보를 통하여 세계적 경영자원을 효율적으로 활용한다는 전략적 제휴가 가지는 진정한 이점을 활용하지 못하는 결과를 초래한다. 물론 일본 기업과의 밀접한 관계는 기업문화의 유사성뿐 아니라 심리적 및 지리적 근접성으로 인해 건설업뿐 아니라 국내 산업 전반에 걸쳐 나타나는 현상이다.
- 국내 건설업체들이 추진하는 전략적 제휴가 진정한 효력을 발휘하기 위해서는 국내시장뿐 아니라 나아가서는 상대국 시장과 제3국 시장으로의 공동진출을 목표로 하여야 할 것이다. 이러한 점에서 볼 때, 동남아시아등 해외시장의 시공분야에서 국내업체들과 경쟁관계에 있는 일본 업체들보다 CM, 엔지니어링 등 소프트 기술력에서 우위를 지녀 상호보완관계를 형성할 수 있는 미국 및 유럽 업체들과의 협력의 폭을 넓혀 제휴선을 다변화하는 노력을 기울여야 할 것이다.
- 넷째, 제휴 추진시 협상의 무기가 될 수 있는 보완적 자산이 결여되어 있다. 거둬 언급하거니와, 현재 전략적 제휴 추진시 대부분의 국내업체들이 외국업체에게 제공하는 것은 국내시장에서의 건설 활동에 참여하는 것이다. 그러나 시간이 지나 외국업체들이 국내시장에서 독립적으로 활동할 수 있게 됨에 따라 국내업체들의 협상력은 점차 약화될 것이 분명하다. 제휴협상에서 경쟁우위가 될 수 있는 것은 기술력, 자본력, 경영능력 등 다양하다. 그러나 무엇보다도 국내 건설업체들이 기술을 제공받고 시장을 제공하는 후진적인 제휴 관계에서 벗어나기 위해서는 기술력을 향상시키는 노력이 선행되어야 할 것이다.

## 전략적 제휴 활성화를 위한 선결 과제

- 이제 전략적 제휴는 국내 건설업체의 글로벌 경쟁력을 향상시키기 위한 중요한 경영전략중의 하나로 평가받고 있다. 국내 건설업체들도 자사의 부족한 부분을 불가피하게 국내외적인 외부조달(outsourcing)을 통하여 확보되어야 할 것이기 때문이다. 따라서 향후에는 대내외적으로 어느 정도의 네트워크를 구축하였느냐 하는 것이 경쟁력을 좌우하는 관건이 될 것이다.
- 그러나 국내 건설업체들이 전략적 제휴를 시장개방에 대응하기 위한 경영전략으로서 적극적으로 활용하기 위해서는 다음과 같은 사항을 고려하여야 할 것이다.
- 첫째, 가장 우선적으로는 국내 건설업체 경영자들이 전략적 제휴를 인식하는 사고의 전환이 요구된다. 전략적 제휴는 양 파트너가 상호 대등한 가운데 서로를 보완해 줄 수 있는 경쟁우위를 결합할 때 그 효과가 극대화되는 것이지, 취약한 한 파트너가 다른 파트너의 노하우를 일방적으로 습득하고자 할 경우에는 실패할 확률이 매우 높다. 따라서 전략적 제휴를 추진하고자 하는 국내업체들은 자사의 강점과 약점에 대한 정확한 평가를 바탕으로 상대업체를 물색하여야 할 것이다.
- 둘째, 차별적 경쟁우위 확보가 시급하다. 현재와 같이 기술을 제공받는 대가로 시장 참여를 제공하는 제휴는 머지않아 한계를 드러낼 것이며, 제휴의 궁극적인 목적인 제3국으로의 동반 진출도 어려워질 것이다. 진정한 경쟁우위의 확보만이 제휴 관계를 지속시키고, 제휴의 궁극적인 목적도 달성하게 할 것이다. 더욱이 뚜렷한 경쟁우위가 없는 국내 중견업체의 경우에는 제휴 자체가 곤란할 뿐 아니라 설사 제휴를 체결하였다 해도 그 협력관계가 지속될 수 없을 것이며, 나아가서는 외국업체의 하도급업체로 전락하거나 M&A를 당할 위험도 배제할 수 없다. 따라서 제휴를 체결하고 이를 지속적으로 유지하기 위해서는 국내시장 기반의 확보, 자본력, 특정분야에서의 기술력 등 보안적 자산을 필수적으로 갖추어야 한다.
- 셋째, 각 분야별로 제휴선을 다변화다양화하여야 할 것이다. 일본 편중에서 벗어나 제휴선을 다변화하는 것은 국내업체들의 협상력을 강화할 뿐 아니라 다양한 정보원의 활용을 가능하게 하여 장기적으로는 국내 건설업체들의 경쟁력 향상에도 기여할 것이다. 또한 건설업이 점차 단순 시공에서 벗어나 기획, 자금조달에서 유지, 보수에 이르기까지 다양한 능력을 요구함에 따라 토목이나 건축의 각 공종별 전문기술 및 엔지니어링 업체는 물론이고, 부동산 컨설팅 업체, 금융기관 등 이중업체에 이르기까지 각 분야에 걸쳐 다양한 제휴선을 확보하여야 할 것이다.
- 넷째, 효과적인 제휴 추진을 위해서는 세계적인 제휴 추세, 경쟁기업의 제휴 관계, 각 분야별로 세계적인 경쟁력을 갖춘 기업들에 대한 정보를 지속적으로 습득하고 체계적으로 관리하는 사전 노력이 요구된다. 국내업체들의 제휴선이 일본에 편중된 주된 이유 중의 하나는 상대적으로 일본업체에 대한 습득이 가장 용이하기 때문인 것으로 보인다. 향후 광범위한 네트워크와 강자와의 협력관계 구축이 경쟁력의 주요 변수가 될 것으로 전망되므로 전략적 제휴를 경쟁력 강화를 위한 핵심 전략으로 활용하기 위해서는 평소에 관련 정보를 지속적으로 습득하고 체계적으로 관리하는 노력이 요구된다. 이를 위해서는 기획실등 관련부서에 전담팀을 구성하는 것도 하나의 방법이 될 수

있을 것이다.

- 이에 부가하여 최고경영층의 인적(人的) 네트워크 형성도 전략적 제휴, 특히 일본 업체와의 제휴 추진을 위한 중요한 변수로 작용할 것이다. 이와 같은 노력이 이루어질 때 전략적 제휴는 국내 건설 업체들의 경쟁력을 강화하는 전략으로서의 제 역할을 다하게 될 것이다.