

국내 건설기업의 해외공사 계약/클레임 관리 실태 및 현안



2013. 9. 11.

김 원 태 · 이 영 환 (한국건설산업연구원)



한국건설산업연구원
CONSTRUCTION & ECONOMY RESEARCH INSTITUTE OF KOREA

주요 내용

- 글로벌 건설시장의 분쟁 발생 현황
- 국내 건설기업의 해외공사 진출 현황
- 국내 건설기업의 해외 공사 계약 및 클레임 관리 실태
- 국내 건설기업의 계약 및 클레임 관리 사례
- 해외 공사 계약 및 클레임 관리 현안

글로벌 건설 공사의 분쟁 규모 및 원인

- **글로벌 건설 공사의 분쟁 규모 : 평균 US \$ 31.7 M(약 350억 원)**
 - 중동(US \$ 65M)과 아시아(US \$ 39.7) 권역의 분쟁 규모는 글로벌 평균 상회
- **분쟁 해결 기간 : 평균 12.8개월 소요**
 - 전년 대비 20.7% 분쟁 해결 기간의 증대
- **주요 원인 : 공사 이행 단계의 계약 행정(Post-contract Administration) 관리 부실**
 - 불완전하거나 근거가 불충분한 클레임, 계약적 책무에 대한 이해 부족 및 이행 실패, 적절한 계약 행정의 실패 등

< 글로벌 건설 시장의 분쟁 발생 추세 및 발생 원인 >

| Region | Dispute values (US\$ millions) | | | Length of dispute (months) | | |
|-----------------|--------------------------------|-------|------|----------------------------|------|------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Middle East | 56.3 | 112.5 | 65 | 8.3 | 9 | 14.6 |
| Asia | 64.5 | 53.1 | 39.7 | 11.4 | 12.4 | 14.3 |
| US | 64.5 | 10.5 | 9 | 11.4 | 14.4 | 11.9 |
| UK | 7.5 | 10.2 | 27 | 6.8 | 8.7 | 12.9 |
| Mainland Europe | 33.3 | 35.1 | 25 | 10 | 11.7 | 6 |
| Global Average | 35.1 | 32.2 | 31.7 | 9.1 | 10.6 | 12.8 |

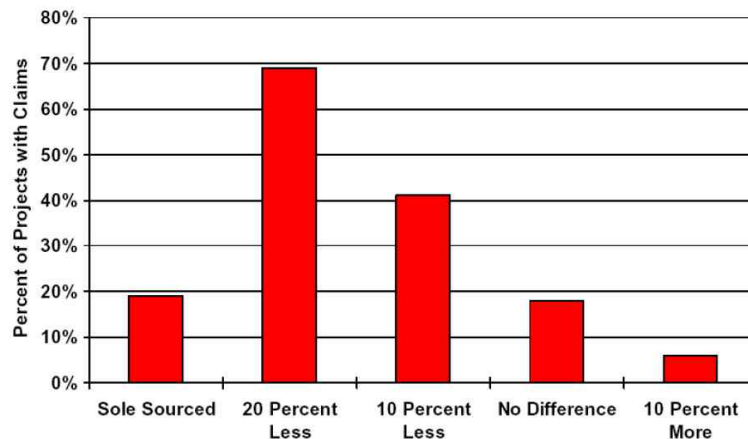
| 2012 Rank | Cause | 2011 Rank |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | Incomplete and / or unsubstantiated claims | New |
| 2 | Failure to understand and/ or comply with its contractual obligations by the Employer / Contractor / Subcontractor | New |
| 3 | Failure to properly administer the contract | 1 |
| 4 | Failure to make interim awards on extensions of time and compensation | 3 |
| 5 | Errors and / or omissions in the Contract Document | 2 |

사업 특성에 따른 분쟁 발생 가능성

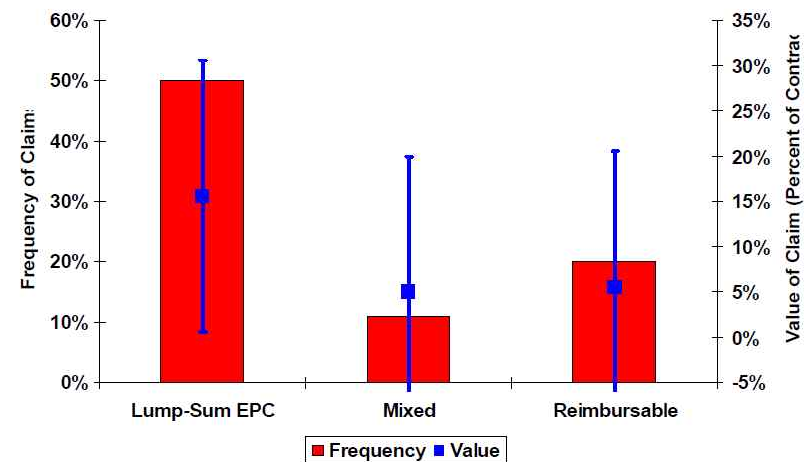
❖ 조사 기관 및 대상 : IPA(Independent Project Analysis, Inc.)社가 21개 건설기업이 수행한 122개 글로벌 건설(미국, 아시아, 아프리카, 유럽, 호주 등) 사업을 대상으로 분석한 결과

- 20% 저가 입찰(underbid) 공사의 분쟁 발생 비율 : 70%
- Lump-Sum EPC 계약 공사의 분쟁 발생 빈도 : 50%
 - 계약 금액 대비 분쟁 금액 비율 : 30%
- 공기 단축(fast-track or schedule-driven) 현장의 분쟁 발생 비율 : 33%
 - 일반 현장의 분쟁 발생 비율 : 7%

< 낙찰 가격과 클레임 발생 비율 >



< 계약 유형별 클레임 발생 빈도 >

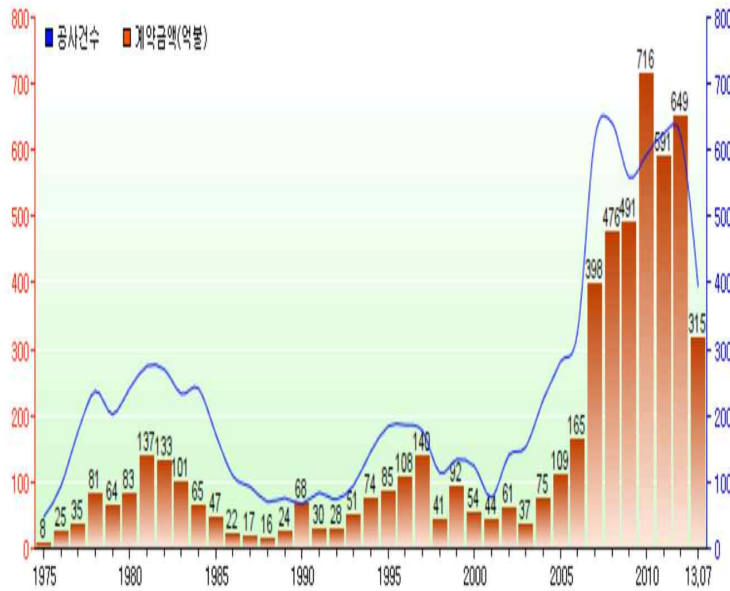


* 자료 : Reducing Construction Costs: Uses of Best Dispute Resolution Practices by Project Owners, Federal Facilities Council Technical Report No. 149, National Research Council, 2007

해외 공사 수주 현황 및 특성

- 급증한 해외 공사 수주 : 2007년 이후 가파른 상승세
 - 2007년부터 2012년까지 누계 수주 금액(2,993억 달러) : 전체 대비 58.4%의 비중
- 해외건설시장 상위 20개 건설업체의 최근 3년간(2010년~2012년) 계약 실적
 - 건수 기준 평균 28.9%, 계약금액 기준 평균 46.4% 차지
- 수주 환경 및 사업 특성 : 저가 수주 논란, EPC Lump-sum 계약, 사업 규모의 증대, 압축된 공기 다수 차지
 - 계약자가 부담해야 하는 리스크가 매우 큰 상황

< 해외 건설 수주 추세 >



< 해외건설 상위 20개 업체들의 계약 현황 > (단위 : US\$ 1,000)

| 해외공사 진출 업체명 | 계약 누계 현황 | | 최근 3년간 계약 현황 (10년 1월~12년 7월) | | 2012년 하반기 공사 | 총 계약누계 대비 최근 3년간 계약 건수 | 총 계약누계 대비 최근 3년간 계약 금액 | 총 계약누계 대비 최근 3년간 하반기 시공 건수 |
|----------------|-----------|-------------|------------------------------------|-------------|--------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|
| | 건수 [1] | 금액 [2] | 건수 [3] | 금액 [4] | 건수 [5] | 비율 [3]/[1] | 비율 [4]/[2] | 비율 [5]/[1] |
| 현대건설 | 739 | 85,005,547 | 47 | 17,891,605 | 88 | 6.4% | 21.0% | 11.9% |
| 삼성ENG | 103 | 33,844,281 | 32 | 15,045,284 | 49 | 31.1% | 44.5% | 47.6% |
| GS건설 | 167 | 35,961,673 | 32 | 12,025,875 | 48 | 19.2% | 33.4% | 28.7% |
| 포스코건설 | 152 | 16,179,762 | 61 | 11,076,621 | 76 | 40.1% | 68.5% | 50.0% |
| 대림산업 | 353 | 30,135,140 | 21 | 10,634,212 | 38 | 5.9% | 35.3% | 10.8% |
| 한화건설 | 17 | 11,613,402 | 8 | 9,826,907 | 9 | 47.1% | 84.6% | 52.9% |
| 두산중공업 | 61 | 24,197,172 | 10 | 8,720,760 | 29 | 16.4% | 36.0% | 47.5% |
| 대우건설 | 403 | 41,706,119 | 23 | 8,666,532 | 42 | 5.7% | 20.8% | 10.4% |
| 현대ENG | 72 | 10,307,748 | 38 | 8,455,300 | 46 | 52.8% | 82.0% | 63.9% |
| 삼성물산 | 296 | 22,615,681 | 25 | 7,885,417 | 42 | 8.4% | 34.9% | 14.2% |
| SK건설 | 120 | 22,254,510 | 23 | 6,442,144 | 34 | 19.2% | 28.9% | 28.3% |
| 현대중공업 | 56 | 21,950,072 | 10 | 6,042,016 | 19 | 17.9% | 27.5% | 33.9% |
| STX중공업 | 10 | 3,594,824 | 8 | 3,379,794 | 10 | 80.0% | 94.0% | 100.0% |
| STX건설 | 40 | 4,235,574 | 16 | 2,285,352 | 12 | 40.0% | 54.0% | 30.0% |
| 롯데건설 | 143 | 3,749,530 | 22 | 1,436,680 | 32 | 15.4% | 38.3% | 22.4% |
| 현대엘코 | 115 | 3,417,506 | 47 | 1,017,469 | 25 | 40.9% | 29.8% | 21.7% |
| 대경ENG | 1 | 1,000,000 | 1 | 1,000,000 | 1 | 100.0% | 100.0% | 100.0% |
| 쌍용건설 | 139 | 8,812,100 | 11 | 961,485 | 17 | 7.9% | 10.9% | 12.2% |
| 원건설 | 5 | 1,307,651 | 1 | 940,462 | 3 | 20.0% | 71.9% | 60.0% |
| 경남기업 | 176 | 6,539,804 | 6 | 798,711 | 18 | 3.4% | 12.2% | 10.2% |
| 소계 | 3,168 | 388,448,096 | 442 | 134,532,626 | 638 | | | |
| 평균 | | | | | | 28.9% | 46.4% | 37.8% |

* 자료 : 해외건설협회, 해외건설종합정보서비스, <http://www.icak.or.kr>

* 자료 : 해외건설종합정보서비스, <http://www.icak.or.kr>

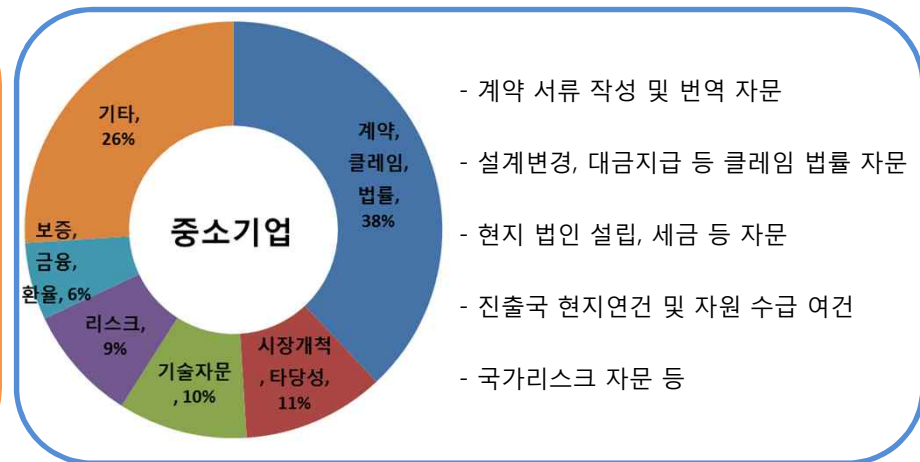
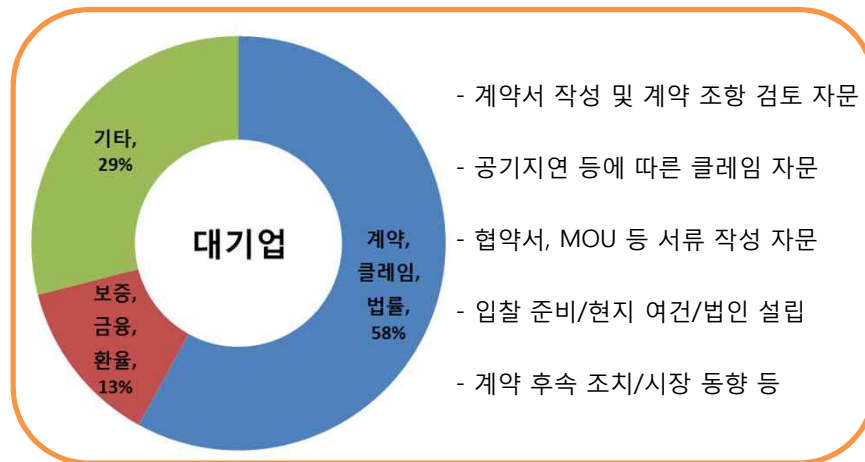
해외 건설사업 진출 시 장애 요인

■ 대기기업과 중소기업 모두 계약 및 클레임 관련 자문 다수 요청

- 주요 장애 요인은 계약서류의 작성, 계약 조항의 검토, 클레임 자문 요청 등
 - 계약 및 클레임 관리 인력 및 전문 지식의 부족 문제 부각

< 국내기업의 해외사업 진출 장애 요인 사례 조사 >

❖ 조사 대상 및 방식 : 2009-2010년 사이 국내 건설기업들이 해외건설협회에 요청한 203건의 상담 사례



* 자료 : 해외공사 수행매뉴얼 작성연구, 연세대학교 & 해외건설협회, 2010.12

해외 공사 계약 및 클레임 관리 실태 조사

- ❖ 방법 : 해외건설시장의 진출 실적은 많은 국내 대형 건설업체들 해외공사 관련 담당직원(해외영업, 해외건설, 해외공무, 해외법무) 및 계약관리 전문가 10여 명과 면담 및 사례 수집
- ❖ 목적 : 국내 기업의 해외 공사 전반적인 계약 및 클레임 관리 실태 파악
- ❖ 한계 : 면담자의 개인적 경험과 판단을 종합적으로 반영한 수치에 대한 해석에 유의 요망

■ 해외 공사의 계약금액 대비 클레임 금액의 평균 비중 : 약 2~5%

- 10%를 초과하는 사례도 빈번히 발생
 - 심각한 경우 계약금액의 50% 육박
- 해외 공사의 계약 및 클레임 관리 역량은 당해 사업의 수익성에 직결
 - 해외공사 평균 수익률 : 국내 대형 건설업체 3~7%, 중소건설업체 4~5%(해외공사 수행매뉴얼 작성연구, 연세대학교·해외건설협회, 국토해양부, 2010.12)

■ 클레임 발생 유형

- 모(母)계약 주체간 : 계약자의 대(對)발주자 클레임, 발주자가 계약자를 상대로 제기하는 역(逆)클레임
- 이행 주체간: 하도급자의 대(對)시공사 클레임, 대(對)공급자 클레임, 조인트 벤처 파트너사(社) 간 클레임 등

해외공사 계약관리 및 클레임 대응 방식

■ 클레임 해결 방식 : 현장차원에서 계약 당사자간의 협상으로 화의적 타결 95% 이상

- 향후 수주 또는 발주처의 보복성 행각 염두
 - 많은 비용과 장기간이 소요되는 중재 및 소송 빈도가 낮은 것은 긍정적인 반면,
 - 적극적인 권리 주장이나 침해된 권리의 확보 노력 미흡한 것으로도 해석 가능

■ 계약관리 및 클레임 처리 직원 : 현장 공무 담당자 90% 이상

- 개별 현장 차원에서 일부 부서의 고유 업무로 인식
- 현장차원에서 외부 클레임 및 계약관리 전문가 활용은 소수 현장에 불과
 - 최근 들어 외부 전문가(Quantity Surveyor, Contract Manager 등) 증가 추세
- 본사 인력 지원은 실제 분쟁이 상당 부분 진행된 시점에서 단순 법리 검토 수준

■ 국내 건설기업의 해외 공사 클레임 및 분쟁 해결 과정 : '불만족'

- 클레임 및 분쟁 관련 전문 지식 결여
- 현장 차원의 준비 및 대응 미흡
- 본사 차원의 지원 및 협조 부족 등

사례 1 : 계약조건의 명료화 실패

■ 개요 : 중동 지역의 플랜트 사업에서 예비부품의 공급물량과 금액산정에 대한 분쟁

- 본 사업에서 계약상의 예비 부품공급에 대한 정의

➢ " 예비준공증명서(Preliminary Acceptance Certificate) 발급 후 2년 간의 조업에 필요한 충분한 예비부품을 공급하
되 양사가 사전 협의하여 확정한다 "

■ 원인 : 자의적 해석이 가능한 모호한 용어/문구의 사전 협의 및 명료화 실패

< 해외 건설계약의 부적합한 용어 >

| | | | | | | | |
|-------------|---------------|---------------|---------------|------------|---------------|--------------|-------------|
| A few | Convenient | Just about | Reddish | Around | Extreme heat | Perhaps | Slanted |
| A lot | Correctly | Large | Regularly | Average | Fair judgment | Pipe | Small |
| Able | Damage | Later | Relevant | At least | Familiar | Pleasant | Smaller |
| About | Decent | Light | Required | Attribute | Feasible | Plenty | Soft |
| Above | Detailed | Like | Respectable | Bad | Few | Possible | Some |
| Acceptable | Different | Little | Responsible | Bargain | Firm | Practical | Sound |
| Accordingly | Discrepancy | Local | Safe | Better | Foreign | Practically | Standard |
| Adequate | Earliest | Local matters | Safe distance | Big | General | Precisely | Substantial |
| Agreed upon | Easiness | Long | Satisfactory | Bigger | Good | Probably | Such |
| Alleviate | Efficient | Maybe | Satisfying | Blue | Greater | Proficient | Such as |
| Almost | Elements | Medium | Scheduled | Bright | Hard | Proximity | Support |
| Anticipated | Encumbrance | New | Secure | Clean up | Harmless | Qualities of | Thing |
| Apparent | Enough | Often | Semi- | Clearly | Heavy | Quiet | Valuable |
| Applicable | Excessive | Old | Short | Close | Hereunder | Quick | Value |
| Appropriate | Expensive | Or equal | Significant | Comparable | Improvements | Really | Very |
| Approximate | Expressly | Overall | Similar | Competent | Included | Reasonable | |
| Area | Extraordinary | Perfectly | Simple | | | | |

* 자료: J.K. Yates, Global Engineering and Construction, p.18

사례 2 : 클레임 절차 및 통지 기한 미준수

■ 개요 : 아시아 지역의 플랜트, EPC/Turnkey 사업에서 7개월의 공기연장 관련 분쟁

- 발주자(Owner)측 엔지니어(Engineer)에게 공사 초기부터 제출되었던 설계도서 등의 검토 및 승인 지연
- 계약자(Contractor)는 발주자와 공정회의를 통해 구두상으로만 공기 연장 및 비용 조정 요청
- 엔지니어는 클레임 통보 기일을 준수하지 않았다는 사유로 클레임 불인정 주장

■ 원인 : 클레임 절차 및 통지 기한을 준수하지 못해 클레임 권한 박탈

- FIDIC : 클레임 사안의 발생 혹은 인지 후 28일 이내 서면으로 클레임 통지 의무(Time Bar) 규정 등

20.1 [Contractor's Claim] *"The notice shall be given as soon as practicable, and not later than 28 days after the Contractor became aware, or should have become aware, of the event or circumstance. If the Contractor fails to give notice of a claim within such period of 28 days, the Time for Completion shall not be extended, the Contractor shall not be entitled to additional payment, and the Employer shall be discharged from all liability in connection with the claim."*

* 자료 : FIDIC Conditions of Contract for EPC Turnkey Projects

사례 3 : 추가 공사의 귀책 및 보상

■ 개요 : 아시아 지역의 항만 공사 계약에서 추가 공사에 대한 귀책 및 보상 관련 분쟁

- 설계도서에 준하여 공사를 수행하였으나 제방의 반복적인 붕괴 발생
 - 발주자와 발주자측 대리인인 엔지니어는 부실 시공으로 인한 시공자의 귀책 주장
 - 시공자는 공사 착수 시점 이후 지속적인 상황 기록과 제방 설계 기준의 오류를 입증
 - 시공자는 시추, 탐사, 재시공 등 추가 공사분에 대한 비용 보상 수령

■ 원인 및 근거 : 유럽 출신 엔지니어는 자국의 제방 설계 기준 적용

- FIDIC의 공사변경 대상 항목은 추가적인 시험, 시추, 탐사, 실험 등 포함

13.1 [Right to Vary] "Each Variation may include:

(a) changes to the quantities of any item of work included in the Contract (however, such changes do not necessarily constitute a Variation),

(b) changes to the quality and other characteristics of any item of work,

(c) changes to the levels, positions and/or dimensions of any part of the Works,

(d) omission of any work unless it is to be carried out by others,

(e) any additional work, Plant, Materials or services necessary for the Permanent Works, **including any associated Tests on Completion, boreholes and other testing and exploratory work,** or

(f) changes to the sequence or timing of the execution of the Works"

* 자료 : FIDIC Conditions of Contract for Construction

사례 4 : 조인트 벤처 협약

■ 개요 : 중동 지역의 건축공사에 조인트 벤처(Joint Venture) 파트너社 간 분쟁

- JV 파트너의 기능공 수급 지연 및 숙련도 저하 등에 따른 공정 지체 발생
- JV 파트너 이행 공사 부분에 대한 추가 자원 투입으로 원가 손실

■ 원인 : JV 파트너의 공사 수행 역량 사전 조사 실패 및 수행 전략 부재

- JV 파트너의 가용 자원(장비, 자재, 인력)의 수준 사전 검증 미흡
- JV 파트너의 분담 책임 미기재 등 불리한 협약 체결
- JV 파트너의 이행 부실에 대한 대응 부족
- JV 수행 플랫폼 및 정보 공유 체제 미구축 등

< 성공적 JV 수행을 위한 주요 전략 >

- Clear agreements between the respective partners
- Aligned interests and objectives, with defined and agreed common objectives
- Clear demarcation of the roles and responsibilities within the JV
- The use and application of a common platform and information sharing system
- The selection and appropriate use of the respective partner strengths
- Clear tender and commercial strategies
- Recognition and consideration given to cultural and language differences

* 자료 : EC Harris, Global Construction Disputes Report 2013, echarris.com/contractsolutions

사례 5 : 계약자에 비현실적 리스크 전가

■ 개요 : 중동지역의 플랜트, EPC/Turnkey 사업의 지체보상금(Liquidated Damage) 지급 분쟁

- 발주자는 매우 촉박한 공기 제시, 계약자는 특별한 조건 없이 수용
 - 건설물량의 증대로 인해 시멘트, 철근, 크레인 등을 포함하는 기자재 수급 문제 초래
 - 현장 노무자 공급상에도 요구 기술을 충족하는 기능공의 수급 문제 발생
 - 기록적인 폭우와 같은 예상치 못한 현장 작업 환경의 변화로 당초 목표한 현장 생산성 미달성
- 계약자는 막대한 원가 손실을 그대로 부담

■ 원인 : 강성 발주기관은 현실적으로 달성하기 힘든 매우 짧은 공기 제시

- 설계변경 관련 금전적 보상 클레임을 지체보상금 지급 면제로 무마 전략 구사
 - 사업 리스크와 불확실성을 원가화하여 입찰가격에 예비비(contingency) 형태로 미반영

사례 요약 및 시사점

- **성공적 클레임 대응보다 실패 사례가 다수 차지**
 - 성공적으로 대응한 경우 : 추가 수익 확보 가능
 - 실패한 경우 : 불필요한 원가 손실 및 수익성 악화 초래
- **‘계약 및 클레임 관리’는 필수’라는 인식 전환 필요**
 - 지역 및 공종 불문, 다양한 유형의 클레임 발생
 - Pre-contract & Post-contract 시점 모두

| 구분 | 사례 1 | 사례 2 | 사례 3 | 사례 4 | 사례 5 |
|-----|-----------------|-------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 사업 | 중동, 플랜트 | 아시아, 플랜트 | 아시아, 토목 | 중동, 건축 | 중동, 플랜트 |
| 유형 | 발주자 역(逆)클레임 | 대(對)발주자 클레임 | 대(對)발주자 클레임 | JV 파트너 간 클레임 | 발주자 역(逆)클레임 |
| 원인 | 부품공급 조건 명료화 실패 | Time Bar 규정 미준수 | 설계 오류 Variation Order | JV 파트너 역량 사전 검증 실패 | 공정 리스크(LD) 규명 실패 |
| 시점 | Pre-contract | Post-contract | Post-contract | Pre-contract Post-contract | Pre-contract Post-contract |
| 시사점 | 계약 조건의 사전 검토 필요 | 클레임 행정 절차 숙지 및 준수 | 클레임 입증 자료 확보 및 제시 | JV 협약 및 수행 전략의 중요성 | 리스크 원가화 후 입찰가 반영 |

국내 건설기업의 계약 및 클레임 관리 현 수준은?

■ 분쟁을 사전에 예방하거나 적시의 권리 주장이 가능한 관리 체제의 미확립

- 계약도서의 사전 검토 및 협상 능력 미흡
- '클레임 제기 = 사업 종결 시점'이라는 인식
- 클레임 건별 대응보다는 사업 종료 시점에 일괄적으로 제기
 - 근거 자료의 미확보와 권리 주장의 시효를 상실하는 사태 발생

■ 시행착오 반복, 학습 효과 저하, 권리 옹호 노력 미흡

- 당연히 구제받을 수 있는 권리까지 포기



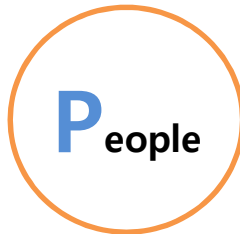
< 외국인이 본 한국 건설기업의 계약 및 클레임에 대한 태도 >

- ① 계약, 협상 과정에서의 비지성적인 용감성(Non Intellectual Braveness)
- ② Claim에 처했을 때의 공황(Being Panic)
- ③ 하위직급에서의 희생양 찾기(Scape goat)
- ④ 시간이 문제를 해결해 줄 것이라는 막연한 기대
- ⑤ 공사완공 즉시 잊어버리기(Very forgotten after project completion)

* 자료 : 해외건설사업의 클레임 사례분석을 통한 클레임 대응 방안, 중부대학교/한국 건설기술연구원, 건설교통부 2006.6.

계약 및 클레임 관리 역량 강화 방안은?

■ 미 건설산업연구원(CII) Disputes Potential Index(DPI)의 평가 체계 : 3P



- Capable Management
- Effectiveness of Responsibility Structures
- Firm's Experience with this type of Project
- Success of Past Projects
- Individual's Experience/Competence
- Interpersonal Skills
- History Together



- Design Complexity
- Construction Complexity
- Project Size



- Input from All Groups Involved
- Financial Planning
- Scope Definition
- Realistic Obligation
- Risk Identification/Allocation
- Adequacy of Technical Plans/Specs.
- Operating Procedures

