

해외 건설사업 유형별 잠재 리스크 요인 및 관리 가이드라인 연구

- 초도(初度) 및 중견/중소 건설업체의 해외 진출 지원을 위한 - 顧

2016. 8

김민형

■ 서론	4
■ ODA 지원 사업	9
■ 해외 도급 건설사업	13
■ 해외 부동산 개발사업	20
■ 결론	29

- SOC 예산의 지속적인 감축 및 국내 부동산시장의 둔화 전망에 따라 해외건설의 중요성이 재부상됨.
 - 특히, 아시아인프라투자은행(Asian Infrastructure Investment Bank, 이하 AIIB)의 출범은 아시아 신흥국의 인프라 시장 진출에 대한 증견 및 중소 건설업체의 진출 기대감을 높임.
- 그러나 해외 건설사업은 국내와 달리 다양한 위험을 내포하고 있어 정보와 시스템이 취약한 초도 및 중견/중소 건설업체가 수익을 창출하기는 쉽지 않은 상황임. 본 연구는 특히 이 업체들을 지원하기 위하여 사업 모델(Biz-Model)별로 발생 가능한 주요 잠재 리스크 요인들을 점검하고, 이를 관리하기 위한 실무적인 점검 사항들을 검토함.
 - 이에 따라 본 연구는 초도 및 중견/중소 건설업체의 진출이 상대적으로 용이한 ODA 지원 사업, 해외 도급 건설사업 및 해외 부동산 개발사업을 대상으로 함.
- 검토 결과, 사업 유형별로 잠재된 리스크 정도 및 요인들과 관리해야 할 주요 잠재 리스크의 초점이 다른 것을 알 수 있음.
 - 세 가지 유형의 사업 모두 기본적으로는 법/제도 및 관습이 생소한 해외에서 이루어진다는 점에서 동일함. 그러나, ODA사업의 경우 대부분 타이드(Tied)로 이루어지며, 재원이 명확하여 기성 확보가 확실하고 우리 정부가 직접 계획/집행하거나(KOICA) 승인(EDCF)하는 등 상대적으로 리스크가 적고, 해외 도급 건설사업, 해외 부동산 개발사업 순으로 잠재 리스크 요소가 많은 것으로 나타남.
 - 중소/중견 업체들이 가장 적은 리스크로 해외 시장에 진출하여 경험을 쌓을 수 있는 ODA사업의 경우 현지 시공에 따른 리스크 외에 환율 변동 및 견적에 따른 리스크가 중요한 잠재 리스크로 도출됨.
 - 해외 도급 건설사업에서 민간 사업의 경우, 발주자의 지불 능력 여부 체크, 불리하지 않은 계약서 작성, 그리고 향후 클레임 등에 대응한 꼼꼼한 서류 작성과 과실 송금 가능성 등이 중요시됨.
 - 해외 부동산 개발사업의 경우에는 타당성 조사와 토지 소유권의 확보, 적정한 자금 조달원의 확보, 인허가 및 분양 등과 관련된 리스크가 중요시되는 것을 알 수 있음.
- 해외 건설사업 유형별 리스크 관리의 전제로 해외 건설시장에 대한 경험이 취약하고 내부 자원(인력 및 경비)의 한계를 가진 초도 및 중견/중소 건설업체는 목표 시장(국가), 목표 공종/상품 및 Biz-Model을 명확히 한 후 해외 진출 전략을 수립할 필요가 있음.
- 잠재 리스크 요인들을 모두 체크하였다 하더라도, 기본적으로 해외 시장 진출은 수주 전 투자되어야 할 비용이 많아 매몰비용(sunk costs)이 큰 사업임을 명심해야 함.
- 본 연구는 사업 유형별 잠재 리스크 요인과 이의 관리 방안으로서 사전 검토 사항을 제시한 것으로 초도 및 중견/중소 건설업체들의 보다 효과적인 해외 시장 진출 전략을 지원하는 가이드라인으로서 의의를 가짐.
 - 다만, 본 연구에서 제시된 잠재 리스크 관리 방안은 실제 진출하고자 하는 국가, 프로젝트 특성, 기업 역량 및 내부 시스템 등을 감안하여 검토되어야 할 것임.

I 서론

1. 연구의 배경 및 목적

- 2013년의 어닝쇼크 이후 하락세를 보이던 해외건설 수주 실적이 2015년에는 461억 달러를 기록하면서 큰 폭으로 하락함.

 - 2015년의 해외건설 수주액은 전년 대비 약 70% 수준으로 지난 2007년 이후 가장 낮은 수치이며, 2008년의 미국발 금융위기 때보다도 저조한 실적임.
 - 이러한 해외건설 수주 감소세는 현재까지 이어져 2016년 5월 20일 현재 해외건설 수주액은 약 127.8억 달러로 전년 대비 약 55% 수준에 머물고 있음.¹⁾

- 2015년 해외건설 수주가 예년에 비해 큰 폭으로 하락한 데에는 중동의 유가 하락이 직접적인 원인으로 작용함. 그러나 이외에도 2013년 어닝쇼크 이후 국내 건설업체들의 보수적인 해외시장 전략과 국내 부동산시장의 활황도 중요한 원인이 됨.

 - 2013년 어닝쇼크 이후 국내 건설업체들의 해외 수주 전략은 수주 중심에서 수익성 위주의 선별 수주 전략으로 바뀜.
 - 또한, 2014~15년에 걸친 국내 부동산시장의 활황은 국내 시장보다 많은 리스크가 상존하는 해외 시장에 대한 진출 필요성을 반감시킴.

- 그러나 지난 2015년 12월에 단행된 미국발 금리 인상과 급격히 늘어난 가계부채에 대한 부담에 따른 집담대출 규제 정책 등의 영향으로 2016년 들어 지방을 시작으로 국내 부동산시장이 둔화세를 보임.

 - 이미 2015년 7월 이후 지방 광역시 아파트의 매매가격 상승률 둔화폭이 확대되었으며, 기타 지방의 경우 2015년 들어 지속적으로 가격 상승률이 둔화되다가 11~12월 상승률 둔화 폭이 확대됨.²⁾
 - 최근 한국감정원의 아파트 주간 매매가 발표에 따르면 2016년 들어 아파트 매매가격 하락세가 지속되는 것으로 나타남.³⁾
 - 나아가 금년 부동산 경기는 총선 등의 영향으로 상고하저의 기조를 나타내어 하반기에는 둔화될 것으로 전망됨.

1) 해외건설종합정보서비스(www.icak.or.kr).

2) 한국건설산업연구원(2016.2), 월간건설경기동향 2월호, 건설경기전망팀.

3) 매일경제, 2016. 3. 4.

- 지난 2년 간 건설시장을 떠받치고 있던 국내 부동산시장이 둔화되고, SOC 예산이 지속적으로 감축되면서 새로운 성장 동력으로서 해외건설의 중요성이 다시 부각됨. 이처럼 국내 건설시장의 성장이 한계를 드러냄에 따라 향후 해외건설의 전략적 중요성은 더욱 강조될 전망이다.

- 특히, 아시아인프라투자은행(Asian Infrastructure Investment Bank, 이하 AIIB)의 출범을 계기로 중국의 일대일로(一帶一路) 정책⁴⁾이 본격화됨에 따라 아시아 신흥국의 인프라 시장이 열릴 것으로 기대됨.
- AIIB 사업 자체가 대부분 SOC 건설사업으로 구성되어 있고, 우리나라가 AIIB 지분 투자국 중 아시아 국가로는 4위 국가임을 감안할 때 향후 우리 업체들의 아시아 인프라 시장 참여가 확대될 것으로 예상됨.

- 아시아 신흥국 인프라 시설의 경우 고도의 기술력을 요하는 것이 아닐 가능성이 높으므로 대형 건설업체뿐만 아니라 중견 및 중소 건설업체들이 참여할 수 있는 기회도 확대될 수 있을 것으로 기대됨.

- 정부는 대기업뿐만 아니라 중견 및 중소 업체들의 진출을 지원하기 위해 대-중소 기업간 파트너십을 통한 진출을 독려하고자 함.
- 일례로 대기업-수은 간 체결된 상생 업무 협약⁵⁾에 따라 대기업이 중소기업과 동반 해외 진출시 수은이 우대금리($\Delta 0.3\%p$)를 지원함.

- 이처럼 향후 아시아 건설시장을 중심으로 중견 및 중소 건설업체들의 해외시장 진출 기회가 확대됨에 따라 진출하고자 하는 업체 수도 증가할 것임. 그러나 해외 건설사업은 국내와 달리 다양한 위험을 내포하고 있어 수익을 창출하기가 쉽지 않은 상황임.

- 2017년 7월 현재 해외건설협회에 신고한 중소 건설업체는 총 6,467개사에 달하고 있는데, 이 중 종합건설업체가 1,933개사(29.9%)임.⁶⁾

- 특히, 초도(初度) 진출 업체를 포함한 중견/중소 건설업체들의 경우 대기업과 달리 경험, 정보 및 시스템 부족 등으로 리스크에 대한 대응이 미흡하여 손실이 발생할 가능성이 높음. 이때 손실을 상쇄할 만한 버퍼(buffer)가 없는 중견 및 중소 업체의 경우,

4) 중국이 추진하는 一帶(실크로드 경제벨트), 一路(해상 실크로드길) 프로젝트는 중국에서 중앙아시아, 동남아, 중동 등의 지역을 거쳐 유럽에 이르는 지역을 육로와 해로로 연결해 관련국과 경제 협력을 강화하는 사업을 의미함. 중국의 일대일로 구상에 포함된 국가의 주요 지표가 세계에서 차지하는 비중을 보면, 인구 63%, 경제 규모 29%, 교역 규모 23.9%에 달하는 지역을 포괄하고 있음(자료 : 경기연구원(2014), “중국의 일대일로와 시사점” 참조).

5) 이에는 동반 진출 중소기업과 장기 공급 계약 체결, 중소기업에 대한 기술 개발 지원 및 경영 컨설팅 시행 등이 포함됨.

6) 해외건설협회 중소기업수주지원센터(www.icak.or.kr).

한 건의 사업 실패로도 경영상에 큰 타격을 입을 가능성이 큼.

- 대기업의 경우 해외 지사를 통한 현지 상황 점검, 사내 RM(Risk Management)팀의 운영, 통합 리스크관리 시스템의 구축 등 다양한 방법을 통해 해외 사업에서 당면하는 리스크를 최소화하고 있음.⁷⁾
- 그러나, 중견/중소 건설업체들이나 초도 진출 업체들의 경우 대기업과 달리 리스크에 대응하기 위한 조직과 시스템이 취약하여 리스크 요인을 제대로 인식하고 이를 적절히 관리하기가 어려운 실정임.
- 해외 시장에 진출을 시도한 일부 중견/중소 건설업체들의 경우 해외 시장에서의 손실이 국내에서 벌어들인 이익까지 상쇄시켜 버리는 경우가 빈번히 발생함.

따라서 본 연구는 해외 건설사업에 경험이 취약하고 리스크 대응 시스템이 미흡한 초도 및 중견/중소 업체들의 해외 진출 지원을 위해 해외 사업 유형(Business Model)별로 발생 가능한 주요 잠재 리스크 요인들과 이에 대한 실무적인 점검 사항들을 알려 주고자 하는 데 그 목적이 있음.

- 본 연구는 해외 건설사업시 진출 국가별 특성에 따라 당면하게 되는 정치·경제·사회/문화적 리스크인 국가 리스크(Country risk)보다는 사업 유형별 특성 및 절차에 내재된 사업 리스크(Project risk)에 초점을 맞춤.
- 이는 해외 건설사업의 리스크와 관련된 기존 연구들⁸⁾의 경우 주로 국가 리스크를 포함하여 발생 가능한 리스크에 초점을 맞춘 것이 대부분이며, 해외 개발사업과 관련된 일부 연구를 제외하고는 사업 유형별로 리스크 요인을 구분한 연구를 찾기 어렵기 때문임.
- 또한, 대부분 연구들이 리스크 요인에 초점을 맞추었을 뿐 그에 따른 실무적인 관리 방안 등은 제시하지 않고 있음.⁹⁾
- 중견 및 중소 건설업체들의 리스크관리를 위하여 해외건설협회에서 개발한 FIRMS(Fully Integrated Risk Management System)의 경우 국가 리스크를 포함하여 광범위한 리스크 요소들과 그와 관련된 관리 방안을 내포하고 있으나, ① 검토하고자 하는 기업의 내부 정보와 특정 프로젝트의 정보를

7) 현대건설은 PRM(Project Risk Management, 2014)팀을 꾸려 해외사업을 관리하고 있으며, 대림산업은 플랜트 계약 관리팀(2014), 대우건설은 해외공사관리팀(2014), SK건설은 Quality Gate(2002), 삼성물산은 Risk Management팀(2004), 포스코건설은 Project Management Office(2013) 등의 팀을 구성하여 리스크를 관리하고 있음. 뉴데일리경제, “해외건설 이윤 남기려면... 리스크관리 전문성에 달렸다”, 2014. 8. 20일자 기사 참조.

8) 해외 건설사업의 리스크와 관련된 최근 주요 연구들로는 황주명(2006.8), “해외 부동산 개발사업 추진 전략”, 한국건설관리학회, 건설관리논문집 Vol.7, pp.13~15 ; 최성락 외(2008. 6), “해외 개발사업의 경쟁력 향상을 위한 단계별 리스크 요인 분석”, 한국건축사공학회 논문집 제8권 3호, pp.59~67 ; 유위성의(2011. 7), “해외 건설사업 리스크관리 시스템 역량 향상 방안”, 한국건설산업연구원 ; 이정식 외(2012. 3), “발생 영역별 리스크 위계에 따른 투자개발형 해외 건설사업의 핵심 리스크 인자 도출 및 평가”, 한국건설관리학회 논문집, Vol.13, No.2, pp.70~79 ; 한승현 외(2012.11), “해외건설 리스크관리 동향 및 발전 방향”, 한국건설관리학회 학술발표대회 논문집, pp.68~70 ; 안병호 외(2013. 3), “건설사업 참여 주체별 해외건설 공사 국가 리스크 핵심 요인 도출 및 비교 분석”, 한국건설관리학회 논문집 Vol. 14, No.2, pp.150~159 등을 들 수 있음.

9) 본 연구에서 제시하는 리스크별 대응 방안은 주로 연구자가 그간 해외건설 관련 연구 및 해외 진출 전략 수립 컨설팅, 관련 기업의 면담 및 사례조사 등을 통해 직·간접적으로 인지한 내용을 바탕으로 작성하였으며, 여기에 각 사업별 특성 및 추진 절차 검토 결과, 그리고 기존 연구에서 제시된 내용을 일부 포함함. 이후 최종적으로 대형 건설업체 5개사의 해외사업 담당자들(10년 이상 역경험자)을 통해 본 연구에서 제시된 리스크 및 관리 방안에 대한 자문을 거침.

기초 자료로 입력해야 하므로 자사의 정보 공개나 특정 프로젝트 입찰 전 단계에서 경쟁사 등의 이
유로 정보 공개를 원치 않을 경우 활용할 수 없으며, 따라서 ② 해외 진출을 기획하거나 전략을 수
립하는 단계에서는 활용할 수 없다는 등의 단점이 있음.

- 다만, 본 연구는 각 사업 유형별로 가장 중요하다고 판단되는 잠재 리스크 요인과 그
에 대한 일반적인 관리 가이드라인에 초점을 맞춘 것으로서 실제 해외 사업시 개별
기업이 당면하게 되는 리스크 요인이나 관리 대안들은 프로젝트의 특성과 진출 국가
및 기업 역량 등에 따라 차이가 있을 수 있음.

2. 연구의 범위

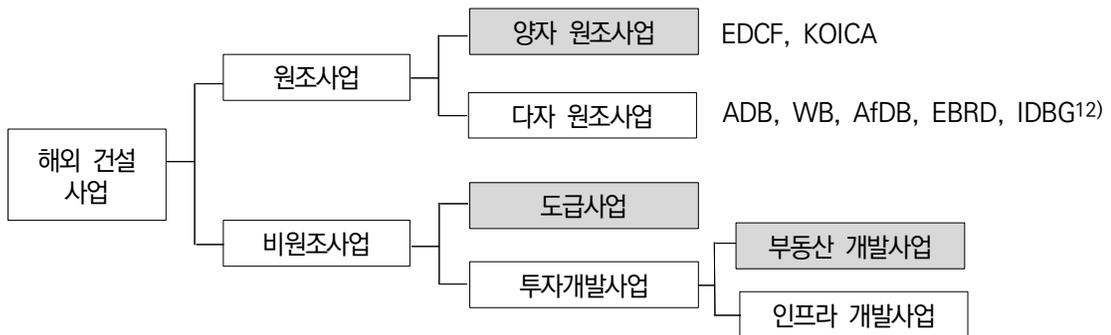
- 해외 건설사업¹⁰⁾의 유형 구분을 위해서는 공종별(상품별), 수주 형태별, 발주 형태별
및 공사 재원별 등 다양한 기준이 활용될 수 있음.
 - 공종별은 토목, 건축, 산업설비(플랜트) 등으로 구분하는 것이며, 상품별 구분은 토목 중 교량, 항만,
도로 등으로 구분하는 것임.
 - 수주 형태별 구분은 원도급(단독/합작), 하도급(단독/합작)으로 구분하는 방식이며, 발주 형태별 구분
은 도급 공개경쟁, 도급 지명경쟁, 수의계약, 개발사업 등으로 구분됨.
- 해외 건설사업 때 건설업체들이 당면하는 리스크 요인들은 공종별·상품별, 발주 형태
및 수주 형태별로도 차이가 있겠지만, 가장 뚜렷한 차이를 보이는 것은 사업 모델
(Business Model)에 따른 차이이며, 사업 모델을 결정짓는 대표적인 기준 중 하나가
공사 재원(財源)임.
 - 현재 해외사업 추진 현황을 볼 때 공사 재원별로 사업 추진(발주 및 사업 수행) 프로세스에 차이가
있으며, 이러한 차이에 따라 사업에 잠재된 리스크 요인에도 차이가 있게 됨.
 - 따라서 본 연구에서는 해외 건설사업의 유형을 공사 재원별로 구분하고자 함.
- 해외 건설사업을 위한 재원으로는 크게 원조, 발주자 자체 재원(국가 재정 및 민간 발
주자 재원), 그리고 민간 투자로 구분할 수 있음. 이에 따라 해외 건설사업도 원조사
업, 도급사업 및 투자개발사업으로 구분됨.
 - 원조사업은 다시 양자 원조사업과 다자 원조사업으로 구분됨. 양자(Bilateral) 원조사업은 공적개발원
조(Office Development Assistance, 이하 ODA)를 재원으로 하는 사업을 의미하고, 다자 원조사
업은 다자개발은행(Multilateral Development Bank)의 지원을 재원으로 하는 원조사업임.

10) 본 연구는 초도 및 중견/중소 건설업체들의 해외 진출 지원을 위한 것이므로 논의의 대상도 건설 시공으로 제한함.

■ 이러한 구분을 기초로 본 연구에서는 해외 건설사업 유형을 원조사업 중 우리 정부가 지원하는 ODA사업, 현지(local country) 정부의 재정 및 현지 민간 발주자 재원의 도급 건설사업, 그리고 투자개발사업 중 중견/중소 건설업체들의 접근이 보다 용이한 부동산 개발사업을 중심으로 검토함(〈그림 1〉 참조).¹¹⁾

- 자문 회의에서도 언급된 바와 같이 건설업체가 해외 사업시 당면하는 리스크의 경우 기업 규모별로 차이가 있는 것이라기보다는 수행하는 공사의 사업(발주) 방식별로 차이가 있게 됨.
- 본 연구는 초도 및 중견/중소 건설업체들을 위한 것이므로 논의의 대상도 EPC 공사나 PPP (Public-Private Partnership) 형식의 대형 인프라 사업이 아닌 설계-시공 분리 발주 공사의 도급 건설공사로 제한하고자 함.
- 또한, 자문회의 결과 도급 시공사업의 경우 당면하게 되는 리스크 요인과 관리 방안은 토목과 건축 간의 공종별 차이는 크게 없다는 의견이 지배적이었음. 따라서 본 연구에서는 리스크 항목 일부에서 공종을 구분할 뿐 별도로 공종을 구분하지 않았음.

〈그림 1〉 해외 건설사업 자원별 구분



주 : 이는 연구자가 본 연구 범위의 구체화를 위해 작성한 것임.

11) MDB사업의 경우 국내 건설업체들의 시공 실적이 거의 없을 뿐만 아니라 입찰 조건 등에 따라 국내 중견 및 중소 건설업체의 진입이 용이하지 않은 상황임.

12) 현재 크기는 각 대륙별로 총 5개의 기관을 MDB로 구분하고 있는데, 세계은행그룹(World Bank Group : WBG), 아시아개발은행(Asian Development Bank : ADB), 미주개발은행그룹(Inter-American Development Bank Group : IDBG), 아프리카개발은행(African Development Bank : AfDB) 및 유럽부흥개발은행(European Bank for Reconstruction and Development : EBRD)을 말함.

II ODA 지원 사업

1. 사업의 특성 및 추진 방식

- 양자 지원사업으로서 ODA 사업¹³⁾은 무상 원조사업인 한국국제협력단(Korea International Cooperation Agency, 이하 KOICA) 시행 사업과 유상 원조사업인 대외경제협력기금(Economic Development Cooperation Fund, 이하 EDCF) 차관사업으로 구분됨.

- EDCF 차관 및 KOICA 무상 원조사업 양자 모두 지원 절차는 유사하나, 사업 발굴 및 사업 시행자 선정 방식 등에 차이가 있음.
 - 원조사업의 지원 절차를 보면 ① 사업의 발굴 및 신청, ② 대상 사업에 대한 심사(타당성 검토) 및 승인, ③ 정부간 합의(EDCF의 경우 차관계약 체결), ④ 사업의 실시, ⑤ 평가 등으로 이루어짐.
 - 그러나 사업 발굴의 경우 EDCF 차관사업은 지원 기관이나 기업이 직접 사업을 발굴하거나, 수원국 정부의 개발 계획에 따라 우선 추진 사업을 발굴하며, KOICA 사업은 재외 공관과 국내외 유관 기관을 통해 사업을 선정함.
 - 사업 시행자 선정의 경우에도 EDCF 지원 사업의 경우 EDCF에서 직접 발주하는 사업 타당성조사(Feasibility Study)는 국내 조달 시스템을 따르지만, 수원국 발주 사업인 컨설턴트¹⁴⁾ 및 공급자 선정은 수원국의 모든 책임 하에 수원국 조달 시스템을 통해 이루어짐.

- EDCF 사업의 경우 수원국 조달 시스템을 통해 경쟁입찰(Competitive Bidding), 제한 경쟁입찰(Limited Competitive Bidding), 경쟁구매(Shopping) 등으로 시행됨.
 - 입찰 서류는 영문으로 준비되어야 함. 다른 언어를 사용하는 경우 전문에 대한 영문 번역과 함께 제출되며 영문 입찰 서류가 우선함.
 - EDCF 차관사업의 입찰 절차는 ① 사업 실시기관의 입찰서류 작성 및 입찰서류 승인 신청 → ② EDCF의 입찰서류 승인 → ③ 사업 실시기관의 입찰 공고 → ④ 입찰 참가 기업에 대한 사전 적격심사(필요시) → ⑤ 입찰 실시 → ⑥ 입찰 평가 및 평가 결과 승인 신청의 단계로 진행됨.¹⁵⁾
 - 이때, 대형 사업이거나 기술적으로 복잡한 사업의 경우 EDCF는 기술적, 재무적 능력 등을 보유한 적격 업체들만이 참여하도록 유도하기 위해 사전 적격심사를 실시할 것을 권고함.
 - 사전 적격심사의 주요 검토 항목은 유사 사업 시행 경험 및 실적, 인력, 장비 관련 능력, 재무 상황

13) ODA 지원 사업은 건설공사 외에도 물자 및 현금 지원, 기술 협력 등 다양한데, 본 연구에서는 주로 건설공사에 초점을 맞추어 기술함.

14) EDCF 지원 사업의 경우 개발사업의 준비, 실시 및 운영을 효과적이고 경제적으로 수행하기 위해 차주의 컨설턴트 고용을 원칙으로 함(한국수출입은행, www.koreaexim.go.kr).

15) 한국수출입은행(www.koreaexim.go.kr).

및 과거 법적 소송 제기 현황 등임.

❖ KOICA 사업의 입찰 종류는 크게 본부입찰과 현지입찰로 구분됨. 현지입찰은 국제입찰로 진행되며, 본부입찰은 대부분 국내입찰이지만 프로젝트에 따라 국제입찰도 활용됨.¹⁶⁾

- 국제입찰과 국내입찰은 전자조달 시스템을 통해 입찰해야 하며, 현지입찰은 현지 사무소나 재외 공관을 통해 입찰함.
- 입찰 방식은 일반경쟁입찰, 제한경쟁입찰, 수의계약 등 다양한 방식이 활용됨.
- 입찰 서류의 작성은 본부입찰의 경우 주로 한국 업체들을 대상으로 하기 때문에 한글 제안서로 하며, 현지입찰의 경우 영어에 우선순위를 두어 영문 입찰 서류를 제출해야 함.

❖ ODA 사업의 자금은 원칙적으로 원화로 표시되고 지급됨.

- 다만, EDCF 차관의 경우 편의를 위해 입찰 가격을 미 달러화로 명시하여 입찰을 실시하고 추후 구매계약 체결 시점에서 수출입은행이 고시하는 평균 환율(전월 1개월 평균 전신환 매도율)로 전환하여 계약금액을 확정함.
- KOICA의 경우도 예산은 기본적으로 원화로 책정되며, 국제입찰의 경우에는 미 달러화로 입찰하기도 함. 이 경우 적용 환율은 계약 시점의 당해 연도 공시 환율을 적용함.¹⁷⁾

❖ KOICA 발주 사업의 경우, 국내 발주에도 불구하고 물가 상승에 따른 공사비 인상(Escalation, E/C)은 적용되지 않음.

- 그 이유는 건설공사는 모두 지원국 현지(local country)에서 이루어지는 반면, 물가 변동은 우리나라 국내법에 따른 것이기 때문임.¹⁸⁾

❖ 반면, EDCF 사업의 경우에는 예비비를 두어 우발적 상황(contingency)에 대응하도록 하고 있음. 예비비는 물량 예비비와 가격 예비비로 구분됨. 다만, 전체적인 사업 금액이 예비비를 포함한 차관 금액을 상회하는 경우에는 수원국 정부에서 지불함. 이때 설계변동이나 물가변동의 반영 여부는 수원국 정부의 조달 계약 규정에 의함.¹⁹⁾

- 물량 예비비는 사업 시행 중에 예기치 못한 설계변경(예 : 암반이나 연약지반 등 돌출)에 대응하는 것으로 계약금액의 최대 10%(ceiling)까지를 허용함. 단, 5%를 초과할 시에는 현지 실사를 통해 재

16) KOICA 지역총괄팀 과장 전화 면담(2016. 4. 12).

17) 일례로 한국 업체가 2016년에 용역 계약을 체결하여 2017년에 일부는 국내에서 수행하고 일부는 해외에서 하는 경우, 국내분은 man/day에 따라 원화로 지급되며, 해외분의 경우 2016년도 환율이 적용된다고 함(KOICA 지역총괄팀 과장 면담).

18) KOICA 지역총괄팀 과장 면담(2016. 4. 19).

19) 수출입은행 정책기획팀 면담(2016. 5. 26).

검증하거나 외부 전문가를 섭외해서 분석하는 등 타당성을 점검함. 따라서 통상적으로는 5% 이내로 책정됨.

- 가격 예비비는 현지국의 물가 상승과 환율 변동에 따른 사업비 변동에 대비하는 것으로서 ① 사업 특성, ② 사업 수행 기간, ③ 해당 수원국의 물가 상승률, ④ 해당 수원국의 환율 변동 등 사업 특성과 국별 특성에 따라 차이가 있음.

2. 사업 단계별 잠재 리스크 요인 및 관리 방안

앞서 살펴본 ODA 지원 사업(건설공사)의 시행 방식에서 드러난 주요 잠재 리스크 요인을 사업 단계별로 정리하면 <표 1>에서 보는 바와 같음.

<표 1> ODA 지원 사업(건설공사)의 잠재 리스크 요인 및 관리 가이드라인

사업 단계	업무 내역	잠재 리스크 요인	관리 가이드라인
수주 단계	견적/입찰 계약	· 국내 기업간 과당 경쟁에 따른 낙찰률 하락 가능성 · 환율 변동에 따른 위험(환차손 발생)	· 국내 기업간 공동도급(대-중소 기업, 중소기업 간) 확대 및 저가 입찰 경계 · 환 리스크를 감안한 계약금액 산정 · 자금의 수입과 지출 시기 일치율을 통해 환 변동 상쇄 · 대규모 사업의 경우 K-Sure에 환 변동 보험 가입을 통한 리스크 전가
		· 영문 입찰 서류 작성(EDCF)	· 해외건설 계약 전문가 활용
사업 수행 단계	시공	· 타이트한 예산에 따라 적정 수익률을 포함한 실행 예산 편성의 어려움	· 꼼꼼한 견적 및 현지 인력 활용을 통한 공사비 절감 계획 수립
		· KOICA 사업의 경우 물가 상승, 설계변경에 따른 위험	· 현장 공사관리 강화 및 견적시 예비비 편성
		· 사업 예산 대비 과도한 공사비 지출 가능성	· 철저한 현지화 전략을 활용한 인건비 및 공사비 절감
		· (해외 도급공사시 공사 수행 단계에서 발생할 수 있는 리스크) ^{주)}	-
사후 단계	정산 및 사후 관리	· 하자보수 · 사업 완성도가 떨어질 경우 현지 이미지 하락 가능성 · 환율 변동에 따른 위험(환차손 발생)	· 진출지역 연계를 통한 하자보수 계획 수립 · 수원국 정부에 대한 지속적인 기대 관리 (expectation management)

주 : 사업 특성에 따른 잠재 리스크 요인에 초점을 맞춘 것으로 공사 수행 단계시 발생할 수 있는 리스크 요인은 도급공사와 동일하여 도급공사 부분에서 기술함.

■ ODA 사업의 경우 수주 단계의 가장 큰 리스크 요인은 국내 기업간 과당 경쟁에 의한 낙찰률 하락 가능성, 원화 계약에 따른 환차손 발생 가능성 등임. 이에 따라 국내 기업간(대기업-중소 기업 및 중소기업 간) 공동도급의 확대, 지나친 저가 입찰의 경계, 환차손 관리 등이 요망됨.

- 현재 언타이드(Un-tied)화 일정에 따라 우리나라 ODA 사업의 언타이드화가 진행되고 있기는 하나, 여전히 대부분의 EDCF 사업은 타이드(Tied)로 진행되고 있으며, KOICA 사업의 경우 본부입찰은 대부분 국내 기업이 입찰에 참여함.
- ODA 사업의 경우 재원이 명확하여 기성 확보가 확실하고, 우리 정부가 직접 계획·집행·평가하거나(KOICA 사업) 각 단계의 승인 권한을 가져(EDCF 사업) 상대적으로 리스크가 적으므로 국내 기업 간 경쟁이 치열할 수밖에 없음.
- ODA 지원 사업의 예산 수립은 원칙적으로 원화 베이스로 이루어지는 반면, 지출은 현지에서 달러화 또는 현지화로 이루어짐에 따라 환율 변동에 따른 리스크가 상존하게 됨.
- 이에 따라 원화 약세 중 계약을 체결한 이후 원화 강세기 사업비를 받아 해외 현장에 송금하는 경우 환차익을 기대할 수 있으나, 반대로 원화 강세기 계약을 체결한 이후 원화가 약세로 돌아서는 경우 환차손이 발생하게 됨.
- 이 경우 중장기적인 환율 변동을 정확히 예측하는 것은 쉽지 않으므로 수입/지출 시기의 일치, 입찰 시 환 리스크를 감안한 입찰 금액을 설정하여야 함.
- 대형 공사의 경우에는 환 변동 보험 가입을 고려할 수 있음. 이 경우 원가 상승의 요인으로 작용할 수 있으므로 환율 변동에 따른 예상 손실과 보험 수수료 등을 비교하여 판단하여야 함.

■ 사업 수행 단계에서는 해외 도급공사시 시공 중 당면할 수 있는 리스크 요소²⁰⁾ 외에 사업성을 배제한 지원 사업이라는 특징에 따라 타이트한 예산과 공기에 기인하여 발생할 수 있는 리스크 요인이 가장 큼. 이에 따라 세밀한 견적, 현장 공사관리 강화 및 현지화 전략 등을 통해 공사비 증가가 발생하지 않도록 해야 할 것임.

- 구체적으로는 적정 수익률 확보의 어려움과 공사비 증가 가능성을 배제할 수 없음. KOICA 사업의 경우, 물가 상승에 따른 에스컬레이션의 불인정 역시 공사비 상승 발생의 중요한 리스크 요인임.

■ 준공 이후 발생할 수 있는 잠재 리스크 요인으로는 하자보수 요구와 사업 완성도가 떨어질 경우 현지 이미지 하락 가능성 등을 들 수 있음.

- 하자보수는 가능한 한 진출 지역 수주 연계를 통한 하자보수 방안을 수립하도록 하며, 발주처에 대한 지속적인 기대 관리가 요망됨.

20) 공사 중 발생 가능한 잠재 리스크 요인은 후술하는 해외 도급공사에서 기술하고자 함.

Ⅲ 해외 도급 건설사업

1. 사업의 특성 및 추진 방식

- ❖ 해외 도급 건설사업을 시행하고자 하는 건설업체는 프로젝트의 발주 방식에 따라 계약자의 참여 범위 및 책임의 정도가 달라지므로 우선적으로 발주자의 프로젝트 조달/발주 방식(Project Delivery Method)에 대하여 충분히 숙지하여야 함.

 - 프로젝트 발주 방식에 따라 프로젝트 수행 전략도 다르게 수립하여야 함.

- ❖ 이론적으로 해외건설 도급사업의 발주/계약 방식은 발주자와 도급자가 합의만 한다면 무수한 종류의 계약 형태를 만들어낼 수 있음.

 - 일반적으로 도급사업 분류는 도급자의 업무 범위, 대가의 지급 방법, 프로젝트 수행 방법 등 다양한 기준에 의해서 분류됨.

- ❖ 도급자의 업무 범위에 따른 분류로는 전통적인 설계 시공 분리 발주 방식(Design-Bid-Build)에서 시공자 설계 방식(Design-Build), 설계 시공 일괄 입찰 방식(Turn-key), 그리고 EPCM(Engineering-Procurement-Construction-Management) 방식 등 다양하게 구분됨.²¹⁾

 - 설계 시공 분리 발주 방식은 발주자가 설계자(Designer)와 먼저 설계 계약을 체결하고, 설계된 도면과 시방서를 가지고 시공자(Contractor)를 선정하는 방식으로 아직도 대부분의 공공부문 발주에서 사용되는 전통적인 방식임.
 - 시공자 설계 방식은 설계 시공 분리 방식이 안고 있는 문제점에 대한 대안으로 제시된 방식으로 적정 품질, 신속한 공사 집행에 따르는 공기 절감, 전체 공사비의 가격 효율성(Cost Effectiveness), 책임 소재의 일원화(Single Point Responsibility)를 한꺼번에 해결할 수 있는 기획제안형 사업에서 많이 활용됨.
 - 시공자 설계 방식은 시공자가 자체 설계 기능(in house design)을 보유하고 있을 때 더욱 강력한 추진력을 발휘하지만 시공자가 설계 기능을 보유하고 있지 않을 때는 그것을 잘 제공할 수 있는 설계업체와 제휴(team up)하여 입찰하게 됨.
 - 설계 시공 일괄 입찰 방식은 기본설계, 상세설계, 구매, 시공, 시운전까지를 일괄적으로 수행하는 것으로 주로 플랜트 프로젝트에 적용되며, LSTK(Lump Sum Turn-Key) 방식으로 발주됨.

21) 이 외에도 CM을 활용한 방식으로 Design-Bid-Build+CM(CM for fee), CM at Risk 방식 등을 들 수 있음. 정석우·김민형(2001), “해외 건설시장 전망과 활성화 방안”, 『한국 건설산업의 21세기 비전 - 정책 과제와 건설시장』, 대한토목학회.

- 대가 지급 방식에 따른 계약 방식의 분류로는 기본적으로 공사 초기에 계약금액이 확정되는 형태(Firm Price)와 공사 초기에 계약금액이 결정되지 않는 형태(Cost-Reimbursable)로 구분할 수 있음.²²⁾
- 공사 초기에 계약금액이 결정되는 형태의 계약에는 정액(총액) 계약(Firm Fixed Price 또는 Lump-Sum Contract²³⁾)과 단가 계약(Unit Price Contract)이 있으며, 실비 정산 계약(Cost-Reimbursable Contract)에는 Cost-plus fixed fee, Cost-plus percentage fee, Cost-plus an award fee 등 다양한 방식이 활용됨.²⁴⁾
 - 정액(또는 총액) 계약이란, 계약과 동시에 공사비 총액을 확정하여 계약하는 것으로 공사의 발주와 동시에 공사비가 확정되는 방식임.
 - 단가 계약이란 공사의 내용과 물량(Quantity)이 발주자(Employer)에 의해서 미리 결정되어 입찰 문서를 통해 제시된 상태에서 입찰자가 제시하는 단가(Unit Price)에 대해 합의하는 계약 형태임. 따라서 물량 산출의 근거가 되는 설계(Design)에 대한 책임이 발주자에게 있는 형태의 계약에 적용하는 것이 일반적임(〈표 2〉 참조).²⁵⁾
- 실비 정산 방식이란, 공사 원가의 일정 비율(Cost-plus percentage fee)이나 고정된 이윤(Cost-plus fixed fee)을 공사 원가에 가산한 금액을 건설업자가 보상받는 형태임.
- 전술한 해외건설 도급사업의 다양한 발주/계약 방식 중 중견 및 중소 건설업체들의 경우 주로 전통적으로 사용되는 설계 시공 분리 발주 방식(Design-Bid-Build) 공사의 시공부문에 참여하는 비중이 높음.
- 따라서 후술하는 사업 추진 절차에 따른 잠재 리스크 요인 및 관리 방안은 도급사업 중 설계 시공 분리 발주를 통해 정액 계약으로 발주되는 건설시공 계약(construction contract)을 중심으로 검토하고자 함.²⁶⁾

22) 한국엔지니어링진흥협회(2009), 「Consulting Book 2009」.

23) Lump-Sum 계약은 다시 Lump-Sum with Quantity와 Lump-Sum without Quantity로 구분되는데, 통상적으로 이해되는 Lump-Sum 계약은 후자를 의미함. 한국엔지니어링진흥협회(2009), 전계서.

24) FIDIC(2006), White Book(3th edition).

25) 씨플러스 인터내셔널(www.cplus.or.kr).

26) 단독으로 수행하느냐 공동도급이냐에 따라 리스크 요인에 다소 차이가 발생하지만, 본 연구에서는 단독 수행을 전제로 기술하고자 하며 공동도급에 따른 리스크 요인은 고려하지 않음.

〈표 2〉 주요 발주 방식별 시공 계약 조건의 비교

구분	설계 시공 분리 방식 (Design-Bid-Build)	시공사 설계 방식 (Design-Build)	턴키/EPC
설계	발주자	시공사	
보상	단가/총액(Lump-Sum) ^{주)}	총액(Lump-Sum)	
계약관리	감리자(사업관리자)		발주자
선택 기준	· 설계에 대한 책임 : 발주자 · 계약관리 : 사업관리자(감리자) · 보상 : 검측/평가 · 변경에 대한 책임 : 발주자	· 설계에 대한 책임 : 시공사 · 계약관리 : 사업관리자(감리자) · 보상 : 총액	· 설계에 대한 책임 : 시공사 · 계약관리 : 발주자 · 보상 : 총액 · 계약금액, 기간 : 시공사 보장

주 : 최근에는 발주자들이 공사비 증액에 대한 부담을 회피하기 위해 총액계약으로 발주되는 경향이 증가한다고 함(자문회의).
 자료 : 한국엔지니어링진흥협회(2009), 「Consulting Book」, p.4의 내용을 일부 수정함.

2. 사업 단계별 잠재 리스크 요인 및 관리 방안

■ 해외 도급 건설사업의 경우 사업 수주 단계와 수행 단계에 잠재 리스크 요인이 가장 많은 것으로 평가됨.

- 도급사업인 만큼 다양한 잠재 리스크 요인 중 수주 단계에서는, 특히 민간 건축공사의 경우 발주처의 사업 대금 지급 능력 및 계약 조건과 관련된 사항이 가장 중요한 리스크로 평가되며, 사업 수행 단계에서는 현지 사업 수행 여건(자재, 장비, 인력, 협력업체 등)과 관련된 리스크가 상존함.

■ 해외 도급 건설사업시 사업 추진 단계별로 당면할 수 있는 대표적인 잠재 리스크 요인과 이에 대한 대응 방안을 정리하면 〈표 3〉에서 보는 바와 같음.

〈표 3〉 해외 도급 건설사업의 잠재 리스크 요인 및 관리 가이드라인

사업 단계	주요 업무	잠재 리스크 요인	관리 가이드라인
수주 전 단계	사전 정보의 입수	· 신뢰할 수 있는 정보의 입수 및 분석의 어려움	· 가능한 한 문서를 통한 입수 정보 확인 · 발주처와 기 거래관계에 있는 업체를 통해 정보의 진의 및 발주처 정보 파악 · 수출입은행, KOTRA/KOICA 현지 지사, K-SURE, 국토해양관, 해외건설협회 등 각종 협회를 통해 현지 정보 실시간 파악 · 인접국 및 기존 진출 업체, 해당 국가의 한국 대사관 등을 통하여 사전 정보 숙지 후 신규 진출 고려 · 필요시 현지 Agent 활용
		· 신규 진출 국가 검토시 해당 국가의 문화, 환경, 관습에 대한 이해 부족과 사업 진행에 따른 관련 법규 숙지도 미흡	

수주 단계	견적/입찰	· 민간 건축공사의 경우 재원의 안정성 및 공사비 지급의 안정성	· 인터넷을 통한 발주자 실체(entity) 및 재무 상태 등 확인 · 계약서상 공사 중단 조건(contractor intermission) 반영
		· 현지 여건을 정확히 반영하지 못한 견적	· 입찰 전 현장 실사(site survey)를 통해 입찰 시 현지 여건 반영
		· 부족한 입찰 자료(도면, 시방서, 입찰안내서) 및 입찰 자료에 대한 검증의 어려움	· 발주처 질의를 통해 입찰 조건 확인 후 입찰
		· 수입 자재에 대한 관세	· 수입 자재에 대한 관세 기준 파악 및 견적시 반영 · 견적 자료의 Data Base 구축
계약	계약	· 계약 조건에 대한 협의 : 언어, 통화 조건, 분쟁시 해결 방안, 물가 상승 반영 여부 등	· 계약 조건이 명시된 입찰초청장((Invitation to Bid) 내용 숙지 · 국제 표준계약 기준인 FIDIC 기준에 대한 숙지(내부 전문 인력 양성 등)
		· 영문 입찰 서류 작성	· 필요시 입찰 계약 전문가(변호사 등) 검토
사업 수행 단계	시공	· 현지 실정 미숙으로 인한 초기 MOB의 어려움	· 계약 체결시 MOB를 위한 인원 즉시 투입 및 문서화를 통한 기산 시점 확정
		· 감리단과의 신뢰성 문제	· 주요 인원의 즉시 투입을 통한 감리단 제출 서류에 신속히 대응
		· 기준 및 단위 차이로 인한 사업 수행의 어려움	· 현지 관련 법규 사전 숙지
		· 협력업체에 대한 정보 부족 및 관리 어려움	· 지속적인 현지 협력업체 관리 · 핵심 공종의 경우 국내 협력업체의 동반 진출 검토
		· 노무관리 문제 : local contents, 외국인 채용 조건, 국내 기술자 수급 제한 조건 등	· 현지국 관련 법규 사전 숙지 및 그에 따른 적정 인력 조달 계획 사전 검토
		· 자재 및 장비 반입에 따른 문제 (관세, 적기 반입 등)	· 자재, 장비 해외 조달시 운송 기간을 고려한 조달 계획 수립 및 세관 통과시 발생 가능한 사항 사전 검토 후 대응 · 도면과 시방서의 충분한 숙지
		· 설계변경, 공기 연장 등 변경 사항 발생	· 주공정(critical path)에 대한 관리를 위한 전담 PM 또는 CM 조직 확보
		· 현지 자재 사용 및 현지 인력 채용 조건 등에 따라 준공 허가를 위한 계약서상 품질 기준을 충족시키지 못할 위험	· 견적시 이에 따르는 패널티까지 반영하여 금액 산출

		· Claim 관련 문제	<ul style="list-style-type: none"> · 대 발주처 및 대 감리단 업무에 대한 서류 작업 철저 · 클레임 관련 이슈 발생시 계약서상 정해진 절차에 따른 모니터링 필요 · 공사 시공 중 발주처에서 제기하는 계약 관련 기술적인 이슈(technical issues) letter에 대해 현장 기술자들이 검토/처리할 수 있는 역량 배양 · Claim 전문 현지 변호사 및 법률 컨설팅업체 확보 · 중장기적으로 클레임 내용을 내부적으로 검증할 수 있는 사내 클레임 전문 인력 양성
사후 단계	정산 및 사후 관리	· 유보금 및 보증금 회수	· 준공 전 유보금 및 보증금 회수 준비
		· 과실 송금	· 과실 송금 관련 규정 사전 숙지
		· 조세 관련 문제	· TAX 관련 업무 숙지 및 필요시 현지 세무사/회계사 자문
		· 하자보수	<ul style="list-style-type: none"> · 계약서 외에 특정 국가 차원에서 법으로 정해진 중대 하자 규정 숙지 필요 · 가능한 한 진출 지역 수주 연계를 통한 하자 보수 방안 수립

주 : 일례로 사우디아라비아의 경우 현지인 3명을 의무적으로 채용해야만 우리 인력 1명을 채용할 수 있도록 시행하고 있다고 함(자문회의).

■ 수주 전 단계에서 당면할 수 있는 잠재 리스크 요인은 발주처 관련 등 입수 정보의 신뢰성 문제가 가장 크며, 이외에 신규 국가 진출시 당면하게 되는 해당국의 경제·사회/문화 및 법/제도에 대한 이해 부족 등 주로 국가 위험(Country risk) 요소들임.

- 수주 전 단계의 잠재 리스크에 대한 대응은 가능한 한 모든 자료는 문서 형태로 접수하며, 최대한 다양한 국내외 정보원(sources)을 통해 정보를 확인하는 것임.
- 필요시 현지의 신뢰할 수 있는 Agent를 활용하는 방안도 검토할 수 있음.

■ 수주 단계인 견적/입찰과 계약시 발생할 수 있는 잠재 리스크 요인 중 가장 중요한 것으로는 발주처의 사업 대가 지급(특히, 민간 건축공사)의 보장과 최적 견적 금액의 산정임.

- 대가 지급과 관련해서는 가능하다면 지급보증(Payment Guarantee)을 요구하는 것이 가장 확실한 방법이나 해외 민간 발주자들의 대부분이 이에 응하지 않음.

- 따라서 기본적으로 인터넷 등을 통해 발주자의 실체 및 건전성을 확인하는 한편, 계약서 작성시 기성금 미지급시의 시공자에 의한 계약 중단 조건(Contractor Intermission)을 반영할 필요가 있음.
- 계약 단계에서는 계약 조건을 어떻게 합의하는가가 이후 사업 진행 및 정산에 중요한 영향을 미침. 계약 조건의 합의를 위해서는 기본적으로 계약 조건이 명시된 입찰초청장((Invitation to Bid)의 내용을 숙지할 필요가 있음.
- 가능한 한 국제표준계약 기준인 FIDIC(Fédération Internationale DesIngénieurs- Conseils)²⁷⁾을 준용하도록 유도하여야 할 것임.²⁸⁾

■ 사업 수행 단계에서는 현지 여건과 관련된 잠재 리스크 요인이 가장 많으나, 초기 MOB(Mobilization),²⁹⁾ 감리단과의 협조 및 신뢰 관계의 구축 등도 공사비 초과(cost overrun) 및 공기 연장에 지대한 영향을 미침.

- 감리단과의 관계는 가능한 한 감리단 요구에 신속히 대응하는 것이 좋으며, 클레임에 대비해 착공 기산 시점의 확인 등 모든 업무를 가능한 한 서류로 back-up할 수 있도록 각 단계별로 꼼꼼히 관련 서류를 준비하여야 함.
- 현지 인력관리 및 자재/장비는 특히 생산성 및 품질에 미치는 영향이 지대하고, 이는 결국 공기 연장과 하자의 원인이 됨. 이를 위해서는 기본적으로 현지 인력 채용 조건 및 국내 기술자 수급 제한 조건, 현지 자재 사용 조건 등을 사전에 확인하고 그에 걸맞은 실행 계획을 수립하여야 함.
- 특히, 자재/장비와 관련하여 말레이시아, 사우디아라비아 등 일부 국가에서는 이동 시간의 제한(출퇴근 시간 및 라마단 기간 등), 장비 업체들의 카르텔 형성 등으로 견적조차 불가능한 경우도 발생함.³⁰⁾ 따라서 이러한 현지 상황을 사전에 파악하여 사전 계획을 수립하여야 함.
- 협력업체의 경우 핵심 전문 공종의 경우에는 실행 예산이 허용하는 범위 내에서 국내 협력업체의 동반 진출도 고려할 수 있을 것임.

■ 해외 건설공사의 경우, 클레임 발생에 따른 공기 연장과 공사비 증가가 발생하는 일이 빈번함. 이와 관련하여 사업 단계별 업무에 대한 꼼꼼한 문서 작업 및 발주처가 제기하는 기술적 문제(technical issues)에 대해 현장 엔지니어들이 처리할 수 있는 역량 확보가 요망됨.

27) FIDIC(국제건설엔지니어링연맹)은 건설산업계에서 많이 활용하는 표준 등을 만드는 민간 단체임. 1915년에 창립되었고 벨기에, 프랑스, 스위스가 창립 멤버로 참여했으며, 건설업계에서 널리 쓰이는 표준계약서 양식으로 유명함. 국제부흥개발은행(IBRD)이나 아시아개발은행(ADB)과 같은 공적개발원조(ODA) 사업의 대부분이 FIDIC 계약 방식을 채택하고 있음(위키백과).

28) 현재 해외건설협회, 한국엔지니어링진흥협회 등에서 FIDIC 계약조건을 무료 또는 실비로 교육하고 있음.

29) MOB란, 공사를 수주한 시점부터 현장소장(또는 예정자) 및 현장 관련자가 주체가 되어 관련 부서의 협조 하에 현장 개설 및 본격적인 공사 착수를 위한 제반 준비 작업을 하는 것을 말함. 이에는 현장 개설 및 기구 조직 편성, 착공계 제출, 착공 전 도급 신청 및 통장 개설, 기공식, 가설 건물 축조, 소요 기기 및 비품 신청, 대 관청 신고 업무, 착공 신고 준비 서류 작성 등을 포함함.

30) 자문회의 의견.

- 클레임 발생시 일차적으로는 계약서상 정해진 절차를 모니터할 필요가 있음.
- 발주처 요구의 대부분이 기술적인 문제인 경우가 많고, 시간적인 제약상 모든 문서(letter)들을 본사에서 검토할 수 없으므로 현장 기술 인력들이 이를 검토하여 처리할 수 있는 역량 확보가 요망됨.³¹⁾
- 또한, 단기적으로는 현지의 클레임 전문 변호사를 활용할 수 있으나, 해외 사업을 지속적으로 수행하기 위해서는 중장기적으로 발주처의 클레임을 검증할 수 있는 내부 인력의 양성이 요망됨.

■ 사후 단계에서는 유보금 및 보증금의 회수, 과실 송금 및 조세, 하자보수와 관련된 리스크가 발생할 수 있음.

- 준공이 가까워지면 충분한 기간 전(통상 6개월 전)부터 자원 관리, 최종 기성 작업, 설계변경 종결 등을 통하여 준공에 대비해야 함.
- 우리 기업들이 많이 진출하는 개도국의 경우 국가별로 과실 송금을 제한하거나(예컨대 중국), 환전을 제한하는 경우(우즈베키스탄 등)가 있으므로 이와 관련된 규정을 사전에 숙지하여야 함.
- 조세와 관련해서는 가능한 한 현지 세무사나 회계사를 활용하는 것이 바람직함.

31) 자문회의 의견.

IV 해외 부동산 개발사업

1. 사업의 특성 및 추진 방식

- 해외 ‘부동산 개발사업’³²⁾은 일종의 해외 투자를 통한 진출이므로 다양한 주체가 관여되고 다양한 요인들이 내재되어 국내 시장과는 다른 리스크에 당면하게 됨. 따라서 현지 시장과 정책이 안정되고 적절한 합작사를 만날 때까지 장기적인 관심 하에 진출을 모색하여야 함.
- 부동산 개발사업은 개발 형태³³⁾, 개발 주체, 개발 방식 등 다양한 기준으로 분류되는데,³⁴⁾ 우리 건설업체들의 해외 부동산 개발사업은 해외 현지(local) 부동산 개발업체 또는 지방 정부의 토지와 국내 건설업체의 개발 자금이 결합하는 형태가 일반적임.³⁵⁾

 - 이렇게 볼 때 우리나라 기업들이 진출하는 해외 부동산 개발사업은 개발 주체별로는 ‘민간+공공 개발’이며, 개발 방식별로는 자가 소유의 부동산을 개발하고 이에 따른 개발 이익을 독점하는 자가(자체) 개발 방식이나 개발 전문업자인 디벨로퍼(Developer)에 의한 개발이라고 할 수 있음.
- 부동산 개발사업은 시공 수익이 전부인 도급사업과 달리 토지 투자에 따른 자본 수익과 분양 수익까지를 포함하여 도급사업보다 수익원이 다양하고 사업 성공시 기대되는 수익률도 높은 반면, 사업에 내재된 리스크도 높음.
- 따라서 국내 건설업체들이 추진하는 해외 부동산 개발사업은 현지 정부 또는 기업과의 합작사업(Joint Venture)을 통해 이루어지는 것이 대부분임.

32) 부동산 개발에 대한 정의는 학자마다 매우 다양함. 캐드먼과 크로우(D. Cadman and L. A. Crowe)는 부동산 개발이란 “우리가 점유하기 위해 하나뿐인 토지(land is one)의 여러 가지 재료(Various raw materials)를 모아 건물을 생산하는 하나의 산업이다”라고 정의하고 있으며, 링과 다소(A. A. Ring and J. Dasso)는 “부동산 개발이란 완전하게 운용할 수 있는 부동산(completed operational property)을 생산하기 위한 토지와 개량물의 결합”이라 정의하고 있음. 한편, 워포드(Larry E. Wofford)는 “부동산 개발이란 토지에 개량물을 생산하기 위한 토지·노동·자본 및 기업가적 능력(entrepreneurial ability)의 결합 과정”이라 정의함(방정식·장희순(2002), 부동산학개론, 부연사, p.601) ; 김민형(2005), 「부동산 개발사업의 리스크 요인 및 관리 방안」, 한국건설산업연구원, 재인용. 해외 부동산 개발사업은 이러한 부동산 개발이 외국에서 이루어지는 것이라고 할 수 있음.

33) 이는 신개발(Greenfield)이나 재개발(Brownfield)이나를 의미함. ‘신개발’이란 지금까지 전혀 이용하지 않았거나 방치되어 있는 부동산에 대한 이용 방법을 의미하며, ‘재개발’은 일단의 기 조성된 부동산의 효율성이 극히 낙후되었다고 판단되어 그 부동산의 효율성을 높이기 위한 개발로 재건축, 리모델링 등이 이에 속함(이종규(2003), 「부동산 개발사업의 이해」, 부연사, pp.137~139).

34) 이종규(2003), 전제서, p.187~189.

35) 김성식(2004), “해외 부동산 개발사업의 위험요인과 점검 포인트”, 「LG주간경제」, LG경제연구원, p.23~24.

- Holding Company 등 Paper Company 형태의 SPC(Special Purpose Company) 법인의 설립은 해외 사업에 따른 손실 발생시 이를 국내 본사의 재무제표와 분리(Off-Balance Sheet)시킴으로써 가장 기본적으로 해외 부동산 개발사업에 따르는 리스크를 감소시킬 수 있는 방안임.
- 또한, 현지 인허가와 대상 부지에 거주하는 주민 퇴거 문제 해결 등 현지 업체(local company)가 지니는 장점의 활용을 가능하게 하여 사업 추진을 원활하게 함.

■ 해외 부동산 개발사업의 일반적인 추진 절차는 <그림 2>에서 보는 바와 같음. 다만, 본 절차는 해외 부동산 개발사업의 일반적인 절차를 도식화한 것이며, 프로젝트의 성격에 따라 일부 단계가 중복되거나 생략될 수 있음.

- 해외 부동산 개발사업 역시 국내 부동산 개발사업과 마찬가지로 부지를 확보하는 단계에서 출발함.
- 토지와 관련하여 소유권, 정부의 토지 이용 규제 등과 같이 토지에 대한 구체적인 사항의 파악, 기반 시설 활용 가능성 및 각종 부담금, 그리고 최종적으로는 해당 부지를 직접 방문하여 그 적정성을 검토하여야 함.
- 부지가 선정되면 수집된 토지 및 사업 정보를 바탕으로 사업 추진 가능성 여부와 기대수익률을 충족시키는 적정 토지가격, 기타 사업 조건을 점검하고, 개략 예산을 산정함.
- 이후 실사를 통해 현지국의 법률 및 사업 환경을 고려하여 구체적인 사업 추진 방식을 결정함. 특히, 대부분의 해외 부동산 개발사업이 현지 정부 또는 기업과의 협업을 통해서 이루어지므로 사업 참여자간 적절한 협약 체결이 중요시됨.
- 사업 추진 방식이 결정되면 본격적인 개발 단계로 SPC를 설립하고, 설계 및 인·허가를 추진하여 건설공사에 들어감. 이때 설계 단계에서부터 분양을 위한 마케팅 작업을 동시에 추진함.
- 공사가 완료되면 사업을 정산하고, 입주 관리 및 하자 처리 등 사후 관리를 실시함.

<그림 2> 해외 부동산 개발사업의 일반적 추진 절차

Activity	주요 내역 및 고려 사항
부지 관련 정보 수집 및 부지 선정 (Site selection)	<ul style="list-style-type: none"> · 토지 관련 관계기관 방문 : 도시계획, 면적, 소유권, 제한물권, 인허가 절차 및 비용 등 조사 · Utility Company 방문 조사 : 부지 내 기반시설 이용 가능성, 기반시설 이용 비용 및 부담금 조사 · 항공사진 입수 및 부지 직접 방문 조사
예비 타당성 검토 및 개략 예산 산정 (Pre-Feasibility Study /Draft Budget)	<ul style="list-style-type: none"> · 수집된 토지, 사업 정보로 사업 추진 가능성의 여부 및 기대수익률을 충족시키는 적정 토지가격, 기타 사업 조건 점검 · 토지가 산정 및 의향서 발송 : 사업 목적에 적절한 부지 선정 후 Pre-F/S를 통해 수익성 분석
현지 실사(Due Diligence)	<ul style="list-style-type: none"> · 현 시점에서 객관적인 자료를 기준으로 사업성을 제고하고 추후 투자자 물색 및 금융 조달에 활용할 목적

↓	
토지 계약(Land Contract)	· 토지 계약
↓	
사업 추진 방식의 결정 (Decision of Project Delivery Mode)	· 사업성 분석 자료를 토대로 국가별 법률, 사업 환경을 고려해 가장 합리적인 사업 추진 방법 결정 · 이윤 극대화와 위험 분석을 중점적으로 고려 · Joint Venture 방식으로 사업 추진시 어느 한쪽 파트너가 많은 위험이나 적은 이윤으로 부담이 되지 않도록 공평한 구조를 설정하여 장기적으로 좋은 관계를 유지하는 것이 중요
↓	
자금원 확보 (Secure Financing Source)	· 직접 지분 투자(Equity)와 공사비 대출(Construction Loan)의 적정 비중 산정
↓	
SPC 설립	· Paper Company 형태로 설립[지주회사(Holding Company) 등]
↓	
설계 및 인허가(Design/Permit)	· 부지 계획 승인(Site Plan Approval) · 엔지니어링 허가(Engineering Permit) · 건축 허가(Building Permit) 등
↓	
건설공사 계약 (Construction Contract)	· 계약방식의 결정, 잠재적 입찰자 선정, 입찰 패키지 준비 및 제공, 입찰 접수 및 검토, 적정 건설업체 선정, 건설업체 확정 및 계약 체결
↓	
토지 및 대출 관련 Project Closing	· Land Closing, Construction Loan Closing
↓	
시공(Construction)	-
↓	
마케팅(Marketing) ³⁶⁾	· 설계 단계에서부터 시작되어야 하며, Property가 매각 처분되어도 계속 되어야 하는 특징이 있음. · 일반적으로 12~24개월 사이 기간마다 시장에 주요한 변화가 발생되므로 시장 상황을 정기적으로 모니터링해야 함.
↓	
사업 종결 및 수익성 재평가 (Sale of Property)	· 공사가 완료되고 Joint Venturer 계약상의 결산일(cutoff date)이 지나면 개발/공사지 집행 보고서를 취합, 각 집행 내용이 적절하고 서류상 숫자가 일치하는지 검토, 사업비 정산 · 사업비 정산 후 사업의 수익성 재평가, 사업 성공 및 실패 요인을 Feed-back 하여 향후 경영 전략에 반영

주 : 본 프로세스는 해외 부동산 개발사업의 일반적인 추진 절차를 제시한 것이며, 사업 특성에 따라 중복하여 수행되기도 하고 특정 단계를 생략해서 추진될 수도 있음.

자료 : 황주명(2006.8), "해외 부동산 개발사업 추진 전략", 「건설관리」 V. 7, 한국건설관리학회, PP.13~15 내용을 재정리하고 연구자가 일부 수정·보완함.

36) 우리 기업들이 진출하고 있는 대부분의 동남아시아 및 CIS 국가들의 경우 후분양을 원칙으로 하고 있음.

2. 사업 단계별 잠재 리스크 요인 및 관리 방안

■ 해외 부동산 개발사업의 경우 각 단계마다 다양한 리스크 요인들이 내재되어 있으나, CII(2003)에 따르면 개발사업의 라이프 사이클상 리스크관리가 가장 우선적으로 적용되어야 할 시점은 개발 계획의 콘셉트를 잡는 프로그램 결정 단계와 사업타당성 평가 및 실행 계획 등을 수립하는 사업 사전 기획 단계임.³⁷⁾

- CII의 견해에 따라 <그림 2>에 제시된 절차를 구분해보면, 프로젝트를 사전에 기획하여 부지를 선정하고, 사전 타당성 검토와 실사를 하여 개략 예산을 산정하며, 토지를 매입하여 사업 추진 방식을 결정하는 기획 단계까지의 리스크관리가 해외 부동산 개발사업의 전체 리스크관리에서 가장 중심이 된다고 할 수 있음.

■ 앞의 <그림 1>에서 제시한 해외 부동산 개발사업의 일반적인 절차를 크게 사업 사전 평가 단계, 사업화 단계, 사업 수행 단계, 그리고 정산 및 관리 단계의 4단계로 구분³⁸⁾하여 각 단계별 주요 업무에 따르는 잠재 리스크 요인과 대응 방안을 구체적으로 살펴보면 <표 4>에서 보는 바와 같음.

<표 4> 해외 부동산 개발사업의 잠재 리스크 요인 및 관리 가이드라인

사업 단계	주요 업무	잠재 리스크 요인	관리 가이드라인
사업 사전 평가 단계	부지 관련 정보 수집 및 부지 선정	<ul style="list-style-type: none"> · 컨트리 리스크(가장 우선적으로 파악), 부동산시장의 불확실성, 상위 국토 개발 계획과의 연계성 검토 애로, 현지 정부의 사업 추진 의지 및 변화 가능성, 당해 국가의 중장기 발전 계획 등 신뢰성 있는 기초 자료 습득의 어려움, 사업 진행에 따른 관련 법규 숙지도 미흡 · 토지 분석(용도 분석, 권리 분석, 입지 분석, 상권 분석, 법률 분석, 환경적 문제와 보전 대책 등) 리스크 	<ul style="list-style-type: none"> · 국제신용평가 기관의 자료 참조 · 리스크를 회피할 수 있는 사업 구조 검토(J/V, 컨소시엄 등) · 수출입은행, KOTRA, KOICA(현지지사), K-SURE, 해외건설협회, 한국엔지니어링진흥협회, 국토해양관 등을 통해 현지 정보 실시간 파악 · 인접국 및 기존 진출 업체를 통해 사전 정보 수집 후 신규 진출 고려 · 필요시 현지 Agent 활용 · 보험을 통한 리스크 전가

37) CII(2003), "International Project Risk Assessment", The Construction Industry Institute, p.18.

38) 부동산 개발사업의 사업 추진 과정에 대한 견해는 학자마다 다소 차이가 있음. 즉, 영국의 캐드먼(D. Cadman)은 개발 과정을 평가단계(evaluation), 준비단계(preparation), 시행단계(implementation), 처분단계(disposal)의 4단계로 나누고 있으며, 링(A. A. Ring)은 예비계획단계(preliminary planning stage), 최종계획단계(final planning stage), 시작 및 처분 단계(disposition or start-up stage)의 세 단계로 구분하고 있음. 또한, 일본의 히라가와 이즈로우(平川逸朗) 등은 계획단계, 협의 단계, 계획인가단계, 시행단계, 처분단계, 관리단계의 6단계로 구분하고 있으며, 워포드(L. E. Wofford)는 구상단계(idea stage), 예비타당성분석단계(preliminary feasibility analysis stage), 부지구입단계(gain control of site), 타당성분석 및 디자인 단계(feasibility analysis and design), 금융단계(financing stage), 건설단계(construction stage), 마케팅단계(marketing stage)의 7단계로 구분함. 밀즈(M. E. Miles)는 전구상단계(idea inception stage), 구상단계(idea refinement stage), 타당성분석단계(feasibility study stage), 계약협의단계(contract negotiation stage), 계약단계(commitment point stage), 건설단계(construction stage), 운용시작단계(initiation of operations)의 7단계로 구분함(방경식·장희순(2004), 부동산학개론, 부연사). 본 연구에서는 이러한 분류를 참조하여 <그림 2>의 해외 부동산 개발 절차를 크게 4단계로 구분함.

사업 단계	주요 업무	잠재 리스크 요인	관리 가이드라인
	타당성 분석 및 개략 견적	<ul style="list-style-type: none"> · 거시적 리스크 요인(컨트리 리스크 : 가장 우선적으로 파악), 부동산시장의 불확실성, 상위 국토개발 계획과의 연계성 검토 애로, 현지 정부의 사업 추진 의지 및 변화 가능성 · 주변 인프라 활용 가능성, 수요 추정의 실패 또는 변화 가능성(사업 추진 기간/사업 방식/판매가격/사업 규모의 적정성 등), 퇴거 및 보상비용 발생 가능성 등 	<ul style="list-style-type: none"> · 국제 신용평가기관 자료 참조 · 리스크를 회피할 수 있는 사업 구조 구성 · 인접국 및 기존 진출 업체를 통하여 사전 정보 숙지 · 현지 전문가를 활용한 간이 사업성 분석 실시
사업화 단계	토지 계약	<ul style="list-style-type: none"> · 개발 계획에 대한 권리권자의 반대 등에 따른 합의 형성 지연 · 권리 조정의 애로 및 퇴거 보상비용 과다 가능성(특히 Brownfield 개발시) · 토지에 대한 소유권 또는 개발권(사회주의 국가의 경우) 미확보 가능성 · 입지 조건의 변화로 지가 하락에 따른 손실 가능성 	<ul style="list-style-type: none"> · 민원 및 분쟁 사례 연구 · 현지 업체를 활용한 퇴거 및 보상 진행 · 보상금 등 추가 비용 발생시 공동 개발 주체간 분담 기준을 계약서상에 명시 · 가능한 한 Brownfield 사업 회피 · 현지 변호사를 활용한 유료 등기 · 토지 매입시 계약서상에 입지 조건 변화에 따른 손해 발생시 분담 내역 명문화
	사업 추진 방식 결정	<ul style="list-style-type: none"> · 공동 사업자의 재무 악화 및 도산에 따른 사업 중단 위험 · 사업 참여자간 협약서의 체결시 입찰 비용, 자문사 선정 비용 및 기타 비용의 배분 문제 · 향후 사업자간 역할 분담 불명확에 따른 분쟁 위험(J/V관리, 철수 등에 따른 의견 조율 등) · 공동 사업자간 협약 내용 불명확으로 인한 클레임 제기 가능성 	<ul style="list-style-type: none"> · 공동 사업자의 귀책에 따른 사업 지연 또는 중단 시 피해 보상에 대한 내용을 협정서상에 명시 · 입찰 비용과 자문사 선정 비용은 지분율에 따라 사전 회의를 통해 분담 · 발주국의 행정 처리 지연에 따른 사업 지연시 책임 소재 명확화로 사업 장기화 방지 · 발주국의 지원을 최대한 확보할 수 있는 근거 마련 및 반영 · 협정 체결시 오해의 소지가 있는 용어 선택 지양 및 충분한 사전 협의
	자금 조달	<ul style="list-style-type: none"> · 지급보증의 적절성 · 차입금 상환 계획의 적절성 · 고금리 · 환율 변동의 위험 	<ul style="list-style-type: none"> · 프로젝트 파이낸싱을 통한 자금 조달 · 재정 자문회사 고용을 통한 사업 계획의 재검토 · 신용등급이 높은 전략적 투자자(SI)의 참여 유도 · US 달러 환 헤지 거래를 통해 환율 거래 최소화
사업 수행 단계	SPC 설립	<ul style="list-style-type: none"> · 모회사의 사업 위험 	<ul style="list-style-type: none"> · 현지 기업과 현지 정부 산하 기업 참여를 전제로 한 SPC 구성 및 역할 분담 · 진출국과 기 사업을 추진하였거나 우호적인 기업 참여 유도

사업 단계	주요 업무	잠재 리스크 요인	관리 가이드라인
	설계	· 설계비용의 과도한 산출 · 외국 설계업체의 입찰 참여 제한 및 불합리한 참여 조건 제시	· 현지국의 설계 기준 및 관련 법 숙지 · 현지국 특성 및 사업별 특이 사항 접목을 위해 현지 법인과 공동 수주 또는 협력업체 구성 · 고용 창출이나 기술 이전 등 유인책 제공
	인허가	· 과도한 리베이트 요구 · 인허가 기간의 지연	· 현지국(local country)에 능통한 조직의 활용(현지의 J/V업체, 현지의 협력업체, 기 진출한 업체, Agent 등) · 사업 지연/중단에 따른 리스크 헤지를 위한 보험 가입
	시공	· 전술한 도급 계약시 시공 중 발생 리스크와 동일 ^{주1)}	· 현지 J/V업체나 협력업체를 활용한 시공, 준공 업무 추진 및 운영 시스템 구축 · (기타 개발 리스크 요인은 도급 계약시 시공 부분의 대응 방안 참조) ^{주1)}
	분양	· 미분양의 발생 · 적합한 분양팀 구성의 어려움	· 미분양에 대비한 개발 주체간 계약 조건 작성 · 미분양에 대비한 판매가격 책정 · 설계 단계부터 현지인 문화 및 생활 패턴 파악, 반영 · 설계 단계에서 분양 Target의 명확화 · 핵심 분양 요원은 국내서 지원하는 방안 검토 ^{주2)}
정산 및 관리 단계	정산/인도/ (관리/운영)	· 사업비 과다 위험 · 개발 주체간 이익 계상시 분쟁 발생 · (과실 송금, 조세 및 하자 보수 위험과 관련된 내용은 전술한 도급사업 참조)	· 건설공사 터키 계약으로 사업비 고정 · 사업 초기에 개발 주체간 적절한 이익 배분에 대한 조건 명문화 · (과실 송금, 조세 및 하자 보수 위험의 대응과 관련된 내용은 도급사업 참조)

주 : 1) 시공 단계 및 정산/관리 단계 중 과실 송금, 조세 및 하자보수 위험 등과 관련된 잠재 리스크 요인 및 대응 방안은 전술한 도급사업 부분과 동일하므로 도급사업을 참조할 것.

2) 카자흐스탄에서 부동산 개발사업의 성공을 거둔 D건설의 경우 현지에 적절한 분양팀 구성이 어려워 국내에서 분양팀을 구성, 분양 작업을 추진한 것이 분양 성공의 한 요인으로 지적됨(D건설 면담). 다만, 이 경우 비용 상승 가능성을 사전에 검토할 필요가 있음.

■ 사업 사전 평가 단계에서 가장 우선적으로 파악되어야 할 잠재 리스크 요인은 진출 국가의 컨트리 리스크와 거시 환경 변화에 따른 리스크 요인임. 그러나 이는 대부분 기업이 관리 불가능한 리스크(uncontrollable risk)로서의 성격을 가짐.

- 컨트리 리스크 등 거시 환경 변화에 따른 리스크에 대응하기 위해서는 가능한 한 모든 소스(source)를 동원하여 사전에 충분한 자료를 습득하는 것이 가장 중요함. 특히, 토지 분석 등 구체적인 사업에

대한 정보를 위해서는 현지 Agent를 활용하는 것이 일반적임.

- 이와 더불어 J/V(Joint Venture), 컨소시엄 등 리스크를 분담할 수 있는 사업 구조의 형성, 보험을 통해 리스크를 전가하는 방안을 검토하여야 할 것임.
- 타당성 분석 및 개략 건적의 경우 거시적 리스크 요인 외에 상위 국토개발 계획과의 연계성 검토 애로, 현지 정부의 사업 추진 의지 및 변화 가능성, 주변 인프라 활용 가능성, 수요 추정의 실패 또는 변화 가능성, 퇴거 및 보상비용 발생 가능성 등의 리스크 대응을 위해서는 현지 전문가를 활용하여 간이 사업성 분석을 실시할 필요가 있음.

■ 사업화 단계에서는 토지의 소유권 확보가 매우 중요한데, 이는 (부동산)개발사업은 도급 사업과 달리 토지 매입을 통해 얻게 되는 자본 수익(capital gain)이 매우 중요한 수익원 중의 하나이기 때문임. 적절한 부지를 적절한 가격에 적기 매입할 수 있느냐가 해외 부동산 개발사업의 성패를 좌우함.

- 토지 확보와 관련하여 계약 사기로 인해 소유권(개발권)을 확보하지 못할 위험, 권리권자의 반대 등 민원 문제, 그리고 기존 주민의 퇴거 및 보상 문제(특히 Brownfield 개발시) 등은 우리 기업이 동남아시아나 CIS 지역에서 개발사업 추진시 당면하게 되는 핵심 리스크 요인들로 보고되고 있음.³⁹⁾
- 특히 퇴거와 관련하여 가능한 한 재개발(Brownfield) 사업은 애초부터 검토하지 않는 것이 나을 수 있음.
- 이러한 리스크를 관리하기 위해서는 가능한 한 다양한 경로를 통해 Agent가 제시한 토지 정보의 신뢰도를 확인하는 절차를 거쳐야 할 뿐만 아니라, 소유권 확보를 위해 현지 정식 변호사를 통한 유료 등기를 시행하여야 함.
- 또한, 현지 주민을 직접 상대하여야 하는 퇴거 및 보상 문제는 현지의 J/V업체나 협력업체를 활용하여 진행하며, 보상금 등 추가 비용 발생시 개발 주체간에 어떻게 분담할 것인지를 계약서상에 명시하여야 함.

■ 해외 개발사업의 경우 대부분 현지 업체를 포함한 다수의 업체와 공동으로 추진되므로 사업 추진 방식의 결정에서는 공동 사업자간 발생할 수 있는 리스크가 가장 중요한 잠재 리스크로 부각됨.

- 공동 사업자의 경영 악화로 인한 사업의 지연 또는 중단, 사업 참여자간 협약서 체결시 다양한 비용 문제의 배분, 역할 분담 및 협약 내용 불명확(특히, J/V의 관리 및 철수) 등에 따른 분쟁 소지 등이 발생 가능한 주요 리스크 요인이 됨.

39) 베트남에 진출한 P건설, D건설 등이 개발사업 추진시 사업 기간에 차질을 초래하는 가장 큰 애로로 지적하는 리스크 요인 중의 하나가 기존 주민의 퇴거와 관련된 사항인 것으로 나타났으며, 카자흐스탄에서 부동산 개발사업으로 성공한 D사의 경우 해당 사업 전 토지 확보와 관련하여 두 번의 사기를 당한 것으로 알려짐(2008~09년 해외사업 추진 전략 컨설팅시 베트남 및 카자흐스탄 현지에서 각 사를 방문, 면담한 내용을 참조로 작성).

- 이러한 리스크 요인들에 대한 대응을 위해서는 기본적으로 오해의 소지가 있는 용어 선택을 지양하고, 당사자간 충분한 사전 협의를 거쳐 사업 주체간 협정 체결시 협약서상에 각 사항들에 대한 처리 방안 및 기준을 명문화시켜야 할 것임.

❖ 개발 자금 조달과 관련된 주요 리스크로는 지급보증 및 자금 계획의 적절성, 그리고 금리 및 환율 변동에 따른 리스크를 들 수 있음.

- 자금조달과 관련된 리스크에 대한 관리 방안으로는 기본적으로 프로젝트 파이낸싱을 통하여 자금을 조달하는 한편, 전문 재정 자문회사를 고용하여 자금 계획을 사전에 검토할 필요가 있음.
- 또한, 보다 유리한 조건으로 자금을 차입하기 위해서는 신용등급이 우수한 업체를 전략적 투자자로 유치하는 한편, 사업 기간의 장기화에 따른 환위험 회피를 위해 US 달러에 대한 환 헤지 거래⁴⁰⁾ 등을 활용하는 방안을 강구하여야 할 것임.

❖ SPC 설립에서 분양까지를 포함한 사업 수행 단계⁴¹⁾에도 다양한 리스크 요인들이 내재하나, 특히 인허가와 분양 리스크에 주의할 필요가 있음.

- 우리나라 기업들이 부동산 개발사업으로 진출하는 대부분의 개도국들은 개발사업과 관련된 법·제도의 정비가 미흡함. 또한, 공무원들의 부패지수가 높아 인허가시 리베이트를 요구하는 국가가 많으므로 이와 관련하여 사업이 지연 또는 중단될 위험을 배제할 수 없음.
- 인허가와 관련해서는 현지 합작업체나 협력업체의 역할이 중요하며, 필요시 보험 가입을 통해 사업 중단 위험에 대비하여야 함.
- 분양과 관련해서는 미분양 발생 가능성과 현지 분양팀 구성의 어려움 등을 들 수 있음. 미분양에 대한 대응은 사업 기획과 설계 단계에서 감안되어야 함. 구체적으로는 사업 기획부터 분양 Target를 명확히 하여야 함.⁴²⁾
- 특히 현지인을 대상으로 한 경우에는 현지인의 생활 패턴과 취향을 감안하여 설계에 반영할 뿐만 아니라 판매 가격 설정시 미분양을 감안한 가격을 책정하며, 나아가 미분양 발생을 감안하여 개발 주체간 계약 조건을 작성하여야 할 것임.

40) 환 헤지란, 환율이 하락했을 때 손실을 막기 위해 환매시의 환율을 현 시점의 환율로 미리 고정해 두는 것을 의미함. 이는 환율 하락의 위험을 대비하는 대신 환율 상승에 따른 수익도 포기하는 것임.

41) 최성락 외(2008)의 연구에서는 '분양/마케팅'을 해외 개발사업의 마지막 단계인 유지관리단계(분양 및 인도, 하자보수)에 포함시키고 있음. 그러나 본 연구에서는 '분양'이 개발사업의 주요 수익원 중의 하나를 구성하는 점을 감안하여 '분양'을 사업 수행단계에 포함함.

42) 일례로 분양 대상이 현지에 주재하고 있는 한국인인지, 현지에 주재하고 있는 외국인인지 또는 현지인인지를 분명히 하여 설계에 반영할 필요가 있음.

■ 개발사업의 마지막 단계인 정산 및 관리 단계에서 도급사업과 차별화되는 주요 리스크 요인은 사업비 과다 위험과 개발 주체간 이익 계상시 분쟁 발생 가능성임.

- 사업비 과다 가능성에 대응하기 위해서는 건설공사를 턴키로 발주함으로써 공사 비용이 초과되는 것을 방지하도록 함.
- 정산시 개발 주체간 발생할 수 있는 분쟁과 관련해서는 사업 초기에 협정 체결시 이익 배분에 대한 조건을 명문화하여 분쟁의 소지를 없애야 할 것임.

V 결론

- ❑ 해외 건설사업은 국내 건설사업에 비해 다양한 리스크에 노출되어 있음. 따라서 경험과 리스크관리 시스템이 미흡한 초도 및 중소/중견 업체들의 해외 시장 진출은 특히 더욱 신중하게 검토되어야 함.

 - 해외 건설시장에 대한 경험이 취약하고 내부 자원(인력 및 경비)의 한계를 가진 초도 및 중견/중소 건설업체의 해외 진출은 목표 시장(국가), 목표 공종/상품 및 Biz-Model을 명확히 한 후 진출 전략을 수립할 필요가 있음.
- ❑ 본 연구는 해외 건설사업에서 당면할 수 있는 다양한 리스크 중 주로 사업 유형별에 따라 발생 가능한 다양한 리스크 요소에 초점을 맞춤. 이는 앞서 살펴본 바와 같이 사업 유형별로 관리해야 할 주요 잠재 리스크의 초점이 다르기 때문임.
- ❑ 검토 결과 제시된 세 가지 유형의 사업 모두 기본적으로는 법/제도 및 관습이 생소한 해외에서 이루어져 컨트리 리스크가 내재되어 있다는 점에서는 동일하나, 우리 정부의 무상 지원 사업인 KOICA사업 > 차관 사업인 EDCF사업 > 해외 도급 건설사업 > 해외 부동산 개발사업 순으로 잠재 리스크 요소가 많은 것으로 나타남.

 - 중소/중견 업체들이 상대적으로 적은 리스크로 해외 시장에 진출하여 경험을 쌓을 수 있는 ODA사업의 경우 현지 시공에 따른 리스크 외에 환율 변동 및 견적에 따른 리스크가 중요한 잠재 리스크인 것으로 나타남.
 - 해외 도급 건설사업은 민간 사업의 경우 발주자의 지불 능력 여부 체크, 불리하지 않은 계약서의 작성, 그리고 향후 클레임 등에 대응한 꼼꼼한 서류 작성, 과실 송금 가능성 등이 중요시됨.
 - 해외 부동산 개발사업의 경우에는 타당성 조사와 토지 소유권의 확보, 적정한 자금 조달원의 확보, 인허가 및 분양 등과 관련된 리스크가 중요시되는 것을 알 수 있음.
- ❑ 지금까지 살펴본 잠재 리스크 요인들을 모두 체크하고 관리 방안을 강구하였다 하더라도, 기본적으로 해외 시장 진출은 수주 전 투자되어야 할 비용이 상대적으로 많아 매몰비용(sunk costs)이 클 수밖에 없는 사업임을 명심해야 함.
- ❑ 해외 사업의 매몰비용과 관련하여 중견 및 중소 건설업체들은 해외 시장 진출에 대한 전략적 의사결정시 다음과 같은 사항을 고려하여야 할 필요가 있음.⁴³⁾

- 첫째, 공사 규모의 적정성임. 공사 규모의 적정성 여부는 자사의 연평균 건당 규모를 참고할 수 있을 것임. 해외 사업의 경우 현지 상황 파악 등을 위해 선투자되는 비용이 많으므로 너무 작은 규모의 공사일 경우에는 공사에 따른 이익보다 비용이 더 클 우려가 높음.
- 둘째, 초도(初度) 진출 국가의 경우 후속 사업 가능성을 파악하여야 함. 처음 진출하는 국가의 경우 공사를 성공적으로 끝낸다 하더라도 발주자 및 협력업체와의 관계 형성, 현지 사정의 숙지 등 눈에 보이지 않는 많은 비용이 발생하므로 만약 최초 진출 후 하나의 공사만 수행한다면 현지 숙지 및 관계 형성에 들어간 시간과 비용은 매몰될 수밖에 없음.
- 셋째, 현지 파견 인력의 역량 및 인원 수의 적정성임. 현재 해외에 기술인력 1명을 파견할 경우 약 1억원 내외의 경비가 발생함. 따라서 수익성 확보를 위해서는 본사에서 현지에 파견하는 인력의 역량 및 커버리지(coverage)가 매우 중요함.

■ 본 연구는 해외 건설시장 초도 진출 업체나 해외건설에 관심이 있는 중견/중소 건설 업체들에게 자사가 고려하는 사업 유형에 대한 잠재 리스크 요인과 이에 대한 실무적인 관리 방안을 사전에 파악하도록 하여 보다 효과적인 해외 시장 진출 전략을 구사할 수 있는 가이드라인을 제시하는 데 그 의의가 있음.

- 다만, 본 연구에서 제시된 사업별 잠재 리스크들과 이에 따른 관리 방안은 추진하고자 하는 프로젝트의 특성, 진출 국가 및 기업의 역량과 내부 시스템 구축 정도에 따라 차이가 있을 수 있으므로 그에 따라 수정/보완될 필요가 있을 것임.

김민형(연구위원 · mhkim@cerik.re.kr)

43) 이는 해외건설과 관련하여 연구자의 그간 연구 및 컨설팅 경험에 따라 인지된 견해임.