

요 약

제 I 장 서론

- 최근 국제화, 개방화가 급속히 진전되면서 세계가 하나의 글로벌 시장으로 발전, 산업 전반에 걸쳐 무한경쟁 시대를 맞이하였음. 따라서 국내업체들의 해외시장 진입은 기업의 생존을 위하여 불가피할 것임.

- 해외시장에서 현지국 및 제3국 업체들과의 경쟁에서 승리하려면 그 기업만이 가지는 경쟁우위 요소가 있어야 함. 본연구는 이미 세계 건설시장에서 훌륭한 성과를 거두고 있는 일본 건설업체들의 해외시장 진입사례를 통해 그들이 지닌 경쟁우위 요소들을 분석하고 국내 건설업체들의 국제경쟁력 향상을 위한 시사점을 제시하고자 함.

- 본연구는 기본적으로 문헌조사와 설문조사 그리고 6개 기업에 대한 출장조사를 통하여 일본 일반건설업체 20개사의 동남아시아 시장과 미국시장 진입사례를 다루었음.

제 II 장 일본 건설업의 국제화

- 기업의 국제화란 특정기업이 국내 활동을 초월하여 세계 각처에서 그들의 고객을 찾고자 세계적 차원에서 기업활동을 수행하는 것을 말함. 이는 수출활동뿐 아니라 해외 라이선싱 및 국제 턴키활동, 나아가서는 해외직접투자 등을 포함하는 것임.

- 기업의 국제화에는 경영층의 국제화 지향성, 즉 본사국중심주의, 현지국중심주의, 지역중심주의 및 범세계적중심주의(EPRG profile)가 중요한 역할을 함.

- 현재 일본의 대형 및 준대형업체들은 대부분 지역 중심주의나 현지국중심주의의 단계에서 범세계적중심주의를 향하여 발전하고 있음.

- 일본 기업들의 국제화 과정은 일반적으로 첫째, 일본 → 개도국 → 선진국 유형, 둘째, 일본 → 선진국 유형, 셋째, 직접 선진국 시장으로 진입하는 세가지 유형으로 구분됨.

- 일본 건설업의 경우 식민지 지역에서의 공사(근대적 해외건설업시기) → 미점령군 공사와 전후 복구작업에 따른 일본내 수요증대(해외건설업 기반 조성기) → 중동 및 동남아시아 시장에서의 국제경쟁력 강화 → 북미 등 태평양 시대로의 국제화(해외건설업 도약기)를 거치면

서, 일본 → 개도국 → 선진국으로 확대되었음.

- 일본 건설업체들은 환경 변화에 따른 위기를 기회로 활용하면서 해외로 시장을 확대해 나아갔으며, 향후 시장개방을 또 다른 기회로 활용하면서 영역을 확대시키리라 예상됨.

제 III 장 일본 건설업체들의 해외사업 현황 분석

- 1995년도 ENR지에 따르면 현재 일본 건설업체들의 해외건설사업은 세계 건설시장(922억2,770만 달러)에서 20.4%(187억8,390만 달러)의 점유율(수익성 기준)을 나타냄으로써 미국을 제치고 1위를 기록함.

- 지역별로는 아시아 지역에서의 증가가 뚜렷이 나타나므로 향후 일본업체들의 아시아시장으로의 진입은 더욱 가속화되리라 예상됨.

- 1994년 현재 일본의 해외건설업 수주실적은 약 9,000억 엔에 이름. 공종별로는 건축이 65%, 토목 30%, 플랜트 4%, 개발사업이 1%로 건축이 단연 우세함. 자금원별로는 발주자 자기자금 공사가 89%이며, 무상자금, 엔차관 등 ODA관련공사가 7%(무상자금 6%, 엔차관 1%)를 차지함. 비록 ODA공사의 비중이 그리 크지는 않으나 절대액으로 본다면 630억 엔에 이르고 있으며, 현재 ODA액수는 112억5,900만 달러로 세계 최고를 자랑, ODA공사는 향후에도 일본 해외건설업의 버팀목이 될것임.

- 국내 및 해외 법인별 수주실적은 1985년을 정점으로 국내법인의 수주액이 점차 감소하고 있으며, 현지법인 수주액은 대폭 증가, 건수로는 70.5%. 금액으로는 47%에 달하고 있음. 향후 현지법인에 의한 수주는 더욱 증가하리라 예상됨.

제 IV 장 일본 건설업체들의 국제경쟁력 달성요소의 분석

◆ 해외건설사업의 동기 및 목적

- 일본 건설업체들이 현재와 같이 활발하게 해외활동을 벌일 수 있는 중요한 이유는 해외사업을 통해 얻을 수 있는 이점 — 금융상의 이익, 보다 저렴한 자재의 조달, 국내외 사업의 균형유지 등 — 에 대한 확고한 인식하에 장기적인 안목을 가지고 해외사업에 대한 과감한 투자를 아끼지 않는 최고 경영층의 의사결정이 주요한 역할을 함.

◆ 동남아시아 시장 진입시 장애요인의 분석

- 일본 건설업체들이 미국시장 진입시 당면한 가장 큰 어려움은 사회·문화적 장벽이었으며, 이를 극복하기 위해서 미국인 관리자를 채용하거나 현지업체와의 파트너십 관계를 형성하는 방법을 채택하였음.

- 동남아시아 시장에서는 ① 외국업체에 대한 현지국의 법률 및 제도상의 차별(특히 사업 면허나 허가 취득 제한), ② 국내공급요건 제한 및 투자장벽 등 정부의 각종 제한 정책 및 관행, ③ 사회·문화적 장벽들이었으며, 이를 극복하기 위한 방안으로는 정부 인사와의 유대강화, 장기적인 현지화 대책 마련, 현지의 특성에 대한 문화이해(화교문화) 등이 우선되어야 할 것임.

◆ 경쟁우위 요소 분석

- 일본 건설업체들의 경쟁우위 요소 중 첫번째는 지속적인 연구개발을 통한 우수한 기술력임. 해외사업 활동을 수행하는 일본 건설업체들의 대부분이 연구소를 보유. 대형 건설업체들은 우주나 해양, 로봇 등과 같은 미래지향적 기술개발에, 그 이하의 업체들은 일반적인 시공과 관련된 기술개선에 주력하고 있음. 또한 몇개의 준대형 업체들이 공동으로 연계하여 외국의 대학과 기술개발 연구에 투자하고 있음.

- 한국의 대기업들과 R&D 비율을 비교하여 보면, 국내 대기업들은 0.87%를 나타내어 일본의 대형업체(1.07%)보다는 떨어지고 준대형 업체(0.75%)보다는 높음. 비록 한국 대기업들의 R&D 비율이 일본 대기업에 근접해 있다고는 하나 매출액에 큰 차이가 있으므로 그 절대액으로 본다면 크게 떨어짐.

- 경쟁우위 요소 중 두번째는 적극적인 현지화 전략임. 일본 건설업체들은 “Global localization”의 실현을 통하여 해외 건설활동을 전개함. 이를 위하여 ① 현지인의 교육강화를 통한 기술이전 및 인적자원의 개발, ② 현지업체와의 밀접한 협력하에 해외활동을 전개함.

- 일본 건설업체의 또 다른 중요한 현지화 전략은 현지법인의 설립임. 현재 일본 건설업체들의 현지법인 현황은 우리나라의 거의 2배에 가까움. 현지 합작법인의 설립은 ① 현지국가나 국민들이 외국기업에 대하여 가지는 적대감을 감소시키고, ② 현지 정부의 특별한 제약으로부터 자유로울 수 있으며, ③ 현지 부존자원에의 접근이 용이하고, ④ 정치적 리스크 등 컨트리 리스크(country risk)로부터 보호받을 수 있는 방법임. 또한 합작업체가 바람직한 하청관계를 유지하고 있다면 하청관리의 어려움으로 인한 비용의 증가도 막을 수 있을 것임.

- 그러나 동남아시아의 경우, 현지경험이 부족한 외국업체들이 합작투자자에 대한 자국의 법규와 현지에 대하여 잘 알지 못한다는 단점을 이용하여 현지업체들이 여러가지 부당한 요구를 하는 어려움이 따름.

- 미국, 동남아시아를 막론하고 합작법인의 설립시 가장 중요한 점은 전문성과 신용을 겸비한 훌륭한 현지 파트너를 선정임. 몇몇 일본 기업들은 이를 위하여 현지에 진출해 있는 일본계 금융기관과 현지 주재원을 통하여 정보를 입수함.

- 경쟁우위 요소중 세번째는 탁월한 자금동원 능력임. 일본 건설업체들은 ① 발주자에 대한 대출보증(loan guarantee)의 제공, ② 건설 프로젝트에 대한 투자, ③ 프로젝트 파이낸싱 그리고 ④ 금융 및 리스 자회사의 설립과 같은 전략들의 결합(mix)를 통하여 해외시장으로 영역을 확대함.

- 일본 건설업체들이 다양한 자금조달 전략을 활용하며 자금동원 능력을 발휘할 수 있게 하는 중요한 요소들로는 ① 일본 건설업체와 금융기관의 밀접한 협력관계(대다수의 일본 건설업체의 주요 주주가 은행임), ② 글로벌화된 일본 은행들, ③ 일본의 낮은 이자율에 따라 상대적으로 적은 금융비용, ④ 일본 정부나 해외건설협회의 실질적인 지원임.

- 우리나라 대기업의 경우 은행이 주주인 경우는 없으며, 은행들의 글로벌화 정도도 낮은 실정이며, 시중금리도 일본에 비하여 상대적으로 높은 편임.

- 경쟁우위 요소 중 네번째는 전략적 기획 능력임. 일본 건설업체들의 해외시장 진입은 장기간에 걸친 조사와 치밀한 계획 아래 이루어짐. 대다수 기업들이 특정 시장국에 진입하기 위하여 직접 시장조사를 실시하였음은 물론이고 수년간에 걸친 조사와 계획하에 특정시장국에의 진입을 결정, 전략적 계획 아래 장기적인 관점에서 해외시장에 접근함.

- 경쟁우위 요소 중 다섯번째는 글로벌 네트워크를 이용한 글로벌 마케팅 능력임. 일본 건설업체들은 대형건설업체들은 물론이거니와 중견업체에 이르기까지 세계 각지에 널리 퍼져 있는 그들의 네트워크를 이용, 글로벌 시너지 효과를 높이고 있음. 이는 ① 일찍부터 실시한 강력한 현지화 정책에 의해 세계 각지에 분포되어 있는 그들의 지점과 자회사, ② 대다수의 일본 건설업체들이 특정 “그룹”에 속해 있다는 사실, ③ 일본의 해외사업을 이끄는 상사의 역할이 중요한 요인으로 작용함.

- 여섯번째 경쟁우위 요소는 타산업의 해외직접투자자와의 연계를 통한 수주임. 일본내 임금

상승, 지가상승, 엔고 등으로 일본 기업들이 생산기지를 해외로 이전함에 따라 이와 관련된 해외공사 수주가 활기를 띠게 됨. 1994년 현재 일본 건설업체들의 해외건설 활동중 민간기관 공사가 65%를 차지하며, 이중 일본계 진출기업의 공사가 25%를 차지하고 있음.

- 1992년 현재 일본의 직접투자는 북미지역에서 철수하고 아시아지역으로의 투자가 31억 9000만 달러(전년 대비 3.7% 증가)에 이르고 있음. 따라서 아시아지역으로의 건설프로젝트 증가가 예상됨.

- 마지막 요소는 대외경제협력과 공사발주의 연계임. 일본 정부와 건설산업간의 밀접한 협력관계는 일본 건설업체들이 해외시장에서 경쟁자를 제치고 수주를 하게 하는 기반을 제공. 그 대표적인 예가 ODA(특히 OECF)임. 즉 일본 정부가 원조를 요청한 개발도상국에 원조를 할 것인가의 여부와 어떤 종류의 원조를 제공할 것인가를 결정하기 위하여 사전 조사를 하는 과정에서 일본 건설업자들은 거의 아무 비용도 들이지 않고 고객에게 사업 타당성 조사라는 서비스를 제공, 이는 사업선점의 요인으로 작용함.

- 우리나라의 경우 경제협력기금(EDCF)이 있기는 하나 금액 자체가 적을 뿐만 아니라 금리나 상환조건 등도 일본보다 불리함.

◆ 해외사업 전개방향

- 향후 일본 건설업체들의 진출 희망국가는 베트남(15.5%), 인도네시아(14.2%), 말레이시아(11.4%), 중국(10.5%)의 順으로 나타남. 이는 우리나라 업체들과 매우 유사하여 同지역에서 양국 업체들의 뜨거운 경쟁이 예상됨.

- 일본 건설업체들의 해외사업 전개 방향으로는 ① 향후 시장확대를 예상, 신뢰를 확보한다는 장기적인 관점에서 사업활동을 전개, ② 해외시장에서 다양한 서비스가 요구되므로 건설프로젝트관리(CM: Construction Management)나 BOT(Build-Operate-Transfer) 등 공사의 다양화를 도모, ③ 일본인에 의한 ‘얼굴이 보이는 원조’가 중요하므로 이런 형태의 국제공헌을 추진, ④ 아시아 여러나라로의 수주 확대, ⑤ 향후 건설산업의 해외활동을 통한 국제협력을 장기적, 안정적으로 추진하기 위한 지침을 책정할 것등을 꼽을 수 있음..

- 이와 같은 기본방침하에 해외건설활동을 촉진하기 위하여 시행하고 있는 제도들로는 ① 해외건설촉진기금, ② 해외건설사업 금융보증제도, ③ 해외투자등손실준비금 제도, ④ 말레이시아와 동북아시아의 연수생 수입제도, ⑤ 기술 등 해외거래와 관련하여 취득한 소득에 대한

특별공제제도들임. 그런데 기술연수생제도를 제외한 정부지원제도는 한시적이며, 해외건설 촉진기금은 일본의 해외건설협회에 의해서 지원되는 민간차원의 지원제도이라는 것을 주목할 필요가 있음.

- 우리나라의 경우 일본과 유사한 제도를 운영하고 있으나 실질적으로 그 이용실적은 매우 미미한 실정임. 따라서 새로운 제도의 신설보다는 현재의 제도가 제대로 활용될 수 있는 방안을 모색해야 할 것임. 향후 세계화 시대에는 국제관행이나 규범에 어긋나는 파격적인 지원이나 육성정책은 점차 불가능해 질것임.

제 V 장 일본 건설업체들의 해외시장 진입전략의 특성 및 시사점

- 일본 건설업체들의 해외시장 진입전략의 특성은 ① 일본 건설업체의 경영자들이 장기적인 안목하에서 해외사업에 접근하고 있으며, ② 국내의 同種 타기업들, 異種업체들, 현지업체 및 외국의 선도업체들 그리고 자국정부와의 밀접한 공조체제의 구축을 통하여 해외시장에 대응하고, ③ 지속적인 연구개발을 통하여 그들만이 가지는 전문적인 기술을 보유함으로써 기술이전을 요구하는 개도국으로의 진입을 용이하게 하고 선진국 업체들과의 전략적 제휴도 가능하도록 함.

- 일본 건설업체들의 사례분석에서 나타나는 국내업체들에 대한 시사점을 제시해 보면, 먼저 해외사업에 대한 국내 경영자들의 장기적인 안목과 전략적 기획능력이 전제되어야 함.

- 또한 기술과 자본 등이 아직 선진국 수준에 미치지 못하는 국내기업들이 단기적으로 취할 수 있는 방안으로는 ① 국내 타건설업체들과 공조체제 구축, ② 동일계열 업체나 국내 이중업체들과 공조체제를 통한 글로벌 네트워크의 구성, ③ 선진국 선도업체들 또는 현지업체/현지 정부와 공조체제를 구축 등임.

- 장기적으로는 자사의 경쟁우위 요소들과 열위요소에 대한 정확한 판단과 진입하고자 하는 시장의 기회와 위협 요인에 대한 평가를 바탕으로 전문기술의 확보를 통하여 자사의 경쟁우위가 발휘될 수 있는 공종으로 特化하여야 할 것임.

- 더불어 시공부문의 100% 현지화를 지향, 장기적인 현지화 대책을 마련, 현지 근로자뿐 아니라 관리자에 이르기까지 현지인을 활용하여 現地據點을 확보하고, 고부가가치 부문인 건설 프로젝트관리나 전문 및 특수기술 개발에 주력하여야 할 것임.

제 VI 장 결론

- 본연구는 시장개방을 해외시장으로의 진입 기회로 삼기 위해 새롭게 시도하는 국내업체들에게 일본 기업들의 동남아시아 및 미국시장 진입사례 분석을 통하여 그들의 국제 경쟁우위 요소들과 그 달성 방법을 소개함으로써 효과적인 해외시장 진입과 국제 경쟁력 강화를 위한 대안을 제시하고자 하였음.

- 이를 위하여 일본 해외건설사업의 발전 과정과 그 배경, 일본 해외건설사업이 세계 건설시장에서 차지하는 위치와 현황 그리고 일본 건설업체들의 동남아시아 시장 진입 사례에 대한 분석을 중심으로 그들이 해외시장, 특히 동남아시아 시장에서 경쟁력을 발휘하게 하는 경쟁우위 요소들 — 우수한 기술력, 적극적인 현지화 전략, 탁월한 자금동원 능력, 전략적 기획능력, 글로벌 마케팅 능력의 다섯가지의 기업특유 요소와 타산업의 해외직접투자와의 연계, 대외경제 협력과 공사발주의 연계의 본국 국가특유요소들 — 을 우리나라와 비교, 검토하였음. 또한 이를 기반으로 국내업체들의 단기적 및 장기적 해외건설사업 전개방향을 제시하였음.

- 본연구는 그간 산발적으로 제시되어 단편적으로 파악되었던 일본 건설업체들의 해외사업활동에 대하여 체계적인 정리를 시도하고, 일본업체들의 동남아시아 시장에 대한 구체적인 진입사례 분석을 통하여 일본 건설업체들의 경쟁우위 요소들과 그것을 가능하게 한 배경을 심도있게 분석하고자 시도하였음.

- 국제화에 대한 경영층의 확고한 인식을 바탕으로 단기적으로는 공존의 개념을 되살리면서 철저한 특화 및 현지화 전략을 실시한다면, 시장개방으로 새롭게 펼쳐질 세계시장은 국내업체들이 제2의 해외건설 황금기를 맞이하여 도전해 볼만한 기회가 될것임.

- 향후에는 국내기업들의 관심이 집중되는 지역을 중심으로 해당시장에 초점을 맞춘 연구가 요구됨.