

# 공개토론

## 한국의 해외건설, 이대로 지속가능한가?



2013. 9. 11.

사회 : 심옥진



한국건설산업연구원  
CONSTRUCTION & ECONOMY RESEARCH INSTITUTE OF KOREA

# 해외건설 위기의 모습

## ■ 이전 위기의 모습

- 수주 부진('86~'95 \$1.8bn pa~ \$7bn pa)
- 계약잔고의 부족 및 일정수준 유지('86~'95 \$2bn~\$7bn)
- 잔고 고령  
(누적평균 공정율 71세(71%) vs 계약 공정율 75%)
- Ownership Project
- 차입금 부담
- 잔병(리스크- 손해- 적자의 현실화) 만연
- ☎ 대응- 양질의 수주 확대  
( '99~\$9.2bn 중 \$4.1bn), BSPL 개선 목표

## ■ 지금 위기의 모습

- 수주 폭발('07~'12 \$40bn pa~\$71bn pa), 초 경쟁
- 계약잔고의 폭증('07~'12 \$30bn~ \$110bn)
- 잔고 청춘  
(누적평균공정율 ? : (예) 35% vs 55%)
- PF Project
- 글로벌 프로들의 자금, 한국은 금융 후진국
- 잔병(리스크- 손해- 적자의 현실화)의 시작
- ☎ 대응- 수주 확대??

# Risk – Deficit – Loss (리스크 – 손해 – 적자)

## 리스크의 잉태

### ■ 입찰의 신뢰성 및 Project Understandings 정확도

- 현장 조사
- Design Engineering, 기술 규정 vs 관리 규정
- Contract Package & Related Regal Matters
- Cost Estimation
- Risk Estimation, 로컬/글로벌 사회 경제적 비용 요소
- 입찰팀 "빠먹어야 공사 탄다"
- 현장소장 "나는 억울하다"

### ■ 계약 수행

- 프로젝트 Progress/Process/Activity/Event(EPC&O&M&T)
- 업무량(Project Volume) vs 동원의 불일치
- 일정(Term Schedule, Overall Schedule)
- 성능(Performance & Guarantee) 실현
- Damages
- 건설현장과 지원 본부의 업무 공조

### ■ Supplier Market의 한계

- 제한적인 Procurement 시장
- 프로젝트 오너 선호 Supplier
- 프로젝트 청산의 전문성·계획성
- 프로젝트 오너측 귀책 리스크 : 법·제도, 조직
- 불가항력 : 국가 리스크, 환 리스크, 재난·재해·정변

# Risk – Deficit – Loss (리스크 – 손해 – 적자)

## 리스크의 행진

- **해외 리스크는 살아 움직인다.**
  - 항상 존재하고 반복한다. 은밀하고 뿌리가 깊다.
  - 표면화한 리스크는 예고에 불과하다
  - 리스크는 행진하면서 확산되고 변질된다
  - 기업은 나름 '최선' 다하고 있다.
  
- **리스크 실현의 부수적 문제점**
  - 영업성과 악화 및 프로젝트 팀의 좌절
  - 오너 관계, 연계 사업, 기업 Reputation
  - 실현되면 계약서 범위를 이탈
  
- **완벽한 입찰은 가능한가? Least Minimum Risk**

# Risk – Deficit – Loss (리스크 – 손해 – 적자)

## 손해-적자 구조

- **손해란**
  - 목표 미달 또는 실수나 실패로 인한 재무적 영향
  - 손해의 집합이 적자로 연결
- **손해는 왜**
  - 미진한 실행
  - 잘못된 실행 · 누락
  - 실현된 손해와 미 실현 손해(Outstanding Loss)
- **손해 인자- Risk**
  - 가시 리스크와 비 가시 리스크(Undetectable Risk)
- **미 실현 손해와 비 가시 리스크는 청산단계에서 실현/가시화**
  - 준공과 청산은 다른 개념
- **손해와 리스크 분석이 Feed Back의 중요한 전략 요소**
- **적자 입찰, 적자 입찰이 가능한가?**
  - 타이트한 경쟁
  - 적자 아이템, 불확실성에 대한 이해 vs 보상(Engineering, S/W), 모험
  - 연결 프로젝트 가능성, Mobilization Standby
  - 고용 CEO의 한계, Take Out

# 해외건설 CEO의 모습

## 해외건설은 개성이 강하다

- 해외건설은 조선이나 전자산업과 같이 철저하게 글로벌 비즈니스
- 일부 지원 정책을 제외하고 국내의 법과 제도, 건설 방식 및 관행과 무관
- 해외건설 정책 · 전략은 해당 CEO들이 주도해야 한다
- 해외건설은 장기 게릴라전이다
  - 프로젝트마다 다르고 나라마다 다르다
  - 항공모함 작전, 화력집중, Unit Operation, 집중 지원, 함장 vs 대통령
  - 적격 침투(초기 공정), 적시 철수(청산), 항시 감청(상황 인식)
- 해외건설은 Knowledge Management가 관건
  - 무한계의 Knowledge
- 해외건설 인력은 전문가적 · 장기적 양성 필요
  - 글로벌 사업마인드
  - 건설 담당 최고경영자 및 경영자의 자질은 장기적 노력으로

# 해외건설 CEO의 모습

## 해외건설 CEO의 역할

- 해외건설에서 CEO의 역할과 자질은 절대적이다
- CEO는 시장과 전략과 재무제표의 중심에 있다
  - 해외건설 사업자의 목표는 '영업 흑자'
  - 적자는 CEO의 책임 : 해야하는 의무 + 하지 않을 수 있는 권한
- 진출 분야, 사업의 규모와 수행에서 균형감각
  - 글로벌 사업 동향, 유연한 사업전략 : Cruise 경영
- Global Professional/Negotiator/Diplomat
- Global Project Initiator/Resource Mobilizer
- 유명 국내외 해외건설 CEO와의 교류로 경쟁력 우위 견지
- Global CEO 덕목/Fortune 2003.
  - 예견력(Prediction) - 결단력(Decisiveness) - 친화력(Affinity)

# 한국 해외건설의 최적화 모델

- **인구, 면적, 경제발전, GDP 등에 따른 건설 수요**
  - 한국 국내 건설 시장의 한계
  - 한국 해외 건설 진출의 한계
- **해외 건설은 불안전/불완전/불확실/어색한 환경하의 사업**
- **국내와 해외 사업은 다르다**
  - 시장, 상품·서비스
  - 수요자, 프로젝트오너, 최종 수요자
  - 하늘, 땅, 바다, 자연, 생명
  - 믿음, 신, 사람
  - 룰 : 국내와 해외가 특별히 구분되는 한국의 건설산업
- **세계화에 국적있다. 한국적 세계화의 길**
  - 우리는 글로벌 룰의 주도자인가
  - 우리는 글로벌 룰의 Early Adopter 인가
  - 우리의 공공시스템은 어느 정도의 글로벌 적응력이 있나
  - 우리 기업인은 글로벌 주도국의 기업인과 경쟁적인가
  - 한민족 지정학/역사 배경, 세계화와 글로벌화에 관한 인식
- **건설산업에 관한 이해와 인식**
- **건설 진출 분야, 수행 방식 및 규모의 변화와 한계**
- **지금의 해외건설 사업 방식은 '위험하다'**

한국 건설의  
해외 진출은  
험난하다



# 한국 해외건설의 최적화 모델

*최적화된 지속가능한 사업*

Optimized  
Sustainable  
Business

## ■ 국내 해외건설 CEO들의 집단적, 전략적 공동 노력

## ■ Cruise 경영

- 적정 사업 모델 : 진출 분야, 사업의 규모와 수행에서 균형감각
- 예측 시스템 : 수주, 매출, 영업성과, 동원, 분쟁 예방 및 조치
- 글로벌 교류 : 사업 동향, 유연한 사업전략

## ■ 해외 건설 상품. 서비스 구조의 다양화

- CM/PM에 따른 서비스의 다양화
- Construction Life Cycle 조합에 의한 건설 파생상품
- Localization 과 같은 영업방식 및 정책의 다양화

# 한국 해외건설의 최적화 모델

*최적화된 지속가능한 사업*

Optimized  
Sustainable  
Business

## ■ 해외건설 사업 수행모델

- 현장 소장
  - Contract Document, 실행예산서
- PM팀
  - Business Management, 자원과 방법의 글로벌 동원, 초기 공정(+5%)과 청산(+85%)으로 Project BSPL 관리, 프로젝트 청산서, 3 yr Moving Average 개념의 영업 전략
- CEO
  - 지역 및 사업별 지속가능한 Business Model, Feed Back을 통한 수행 효과 증대 : '경험은 약이면서 독이 될 수 있다'

# 한국 해외건설의 최적화 모델

## 최적화된 지속가능한 사업

Optimized  
Sustainable  
Business

- 글로벌 건설사업에 유효한 국가 정책과 룰 권고
  - 국내와 해외를 특별히 구분하지 않는 경영 배경
  - The FIDIC Contracts Guide 적용
  - 건설 룰의 제정과 관리가 통합된 시스템
  - 재무제표(BSPL)와 감사 보고서 및 분기별 영업 보고서에서 해외 건설에 부합하는 글로벌 룰의 도입
- '최적화된 지속가능한 한국적 사업' 모델은 있는가?
- 건설인단체총연합회, 경제인협회, 해외건설협회와 같은 단체들은 어떤 역할을 해야하나?