

해외건설 현지화... 높아지는 수주 시장의 필수 경영 전략

손태홍 | 한국건설산업연구원 연구위원

thsohn@cerik.re.kr

해외건설 현지화, 왜 필요하나

2014년의 660억 달러를 포함해 우리나라의 최근 3년 간 연평균 해외 건설 수주 규모는 650억 달러를 상회하고 있다. 중동 지역과 플랜트 공종에 대한 의존도가 높음에도 불구하고 성장세를 지속해 올해에는 누적 수주 규모가 7,000억 달러를 돌파하였다.

그러나 글로벌 경제의 저성장, 국제 유가 하락, 지정학적 불안 등과 같은 단·중기 위험 요인들이 증가함에 따라 안정적인 수주 물량 확보가 어려워지고, 성공적인 사업 수행을 위한 시장 환경도 지속적으로 악화되고 있다. 뿐만 아니라 후발 진출 기업과 현지 기업의 증가에 따른 수

주 경쟁 심화 및 프로젝트의 복잡·다양화 추세는 기업들로 하여금 과거와는 차별화된 경쟁력을 요구하고 있다. 도급 방식 사업의 경우, 규모가 대형화되고 사업의 수행 난이도가 높아지면서 사업 전반에 걸친 프로젝트 관리 능력이 수반되지 않고서는 기대 수익을 거두기 어려운 실정이다. 금융 재원이 부족한 신흥국 중심의 투자 개발형 사업의 경우에는 금융 조달을 포함하는 사업 기획 단계부터 운영 및 유지관리까지 사업의 전 주기에 걸친 종합적인 역량(total solution)이 요구된다.

이와 같은 해외 건설시장의 환경 변화에 효과적으로 대응하고 차별화된 수주 경쟁력을 갖기 위해서는 기

업의 모든 역량을 진출 시장에서 발휘할 수 있는 ‘현지화(localization)’가 반드시 필요하다. 현지화란 무엇인가? 여러 연구를 종합해보면 현지화는 “진출 시장의 조건에 맞는 생산과 판매 등이 가능한 경영 체계를 가진 현지 국가의 기업이 되는 것”으로 요약할 수 있다.¹⁾

건설기업의 현지화 인식과 수준

해외 건설시장에 진출한 건설기업들은 현지화를 시장이 요구하는 차별화된 경쟁력을 확보하고 환경 변화에 효율적으로 대응하기 위한 경영 전략의 하나로 인식하고 있다. 글로벌 기업들은 지속적인 사업 영위를 위해 현지 거점 중심의 현지 조직

1) 본고는 손태홍, “국내외 건설기업의 해외건설 현지화 전략 사례 및 시사점”, 한국건설산업연구원, 건설이슈포커스 2015-12의 주요 내용을 요약하여 작성함 (본문에 인용된 참고 문헌 및 자료의 출처 표기 생략).

체계 강화, 현지 기업과의 협력 증대, 자재 조달을 위한 조직 운영 등 다차원적인 현지화 전략을 활용하고 있다. 국내 건설기업들도 시장 정보 수집과 사업 수행에 필요한 지원을 위해 현지 법인 및 지사 등을 활용하고 있으나 대부분 수주 영업 활동 중심의 제한적 역할에만 국한되어 있는 실정이다.

해외건설협회에 따르면 해외 건설 시장에 진출한 국내 건설기업들의 현지 법인 규모는 2001년에 156개에 그쳤으나, 2014년에는 1,147개로 대폭 증가하였다. 2001년 기준 지역별 현지 법인 규모는 아시아 지역이 94개로 전체의 60.3%를 차지해 가장 많았고, 태평양 및 북미 지역이 38개(24.3%), 중동 지역 13개(8.3%), 남미와 유럽이 각각 4개였다. 국가별로는 미국 법인이 22개로 가장 많았지만 중국, 필리핀, 말레이시아, 태국 등에 설치된 법인이 각각 17개, 16개, 13개, 10개로 아시아 국가에 집중되어 있었다. 총 1,147개의 현지 법인 중 아시아 지역이 726개로 전체의 63%를 차지하며, 뒤를 이어 중

동이 169개, 북미·태평양이 112개, 남미와 유럽 및 아프리카에 각각 65개, 49개, 26개의 법인이 운영 중에 있다. 기업의 규모에 따른 현지 법인의 분포를 보면, 전체 법인 중 301개를 대기업에서 운영하고 있으며, 중견기업과 중소기업이 각각 182개와 664개를 운영하고 있다.

하지만 이러한 해외 현지 법인의 양적 증가에도 불구하고 현지화 수준은 낮은 것으로 나타나고 있다. 최근 해외건설협회에서 실시한 설문조사에 따르면 국내 기업들은 해외 시장 진출시 현지 국가에 대한 정보 부족(26.5%)에 이어 금융 지원 부족(19.2%), 사업 수행 인력 부족(19.1%), 진출 국가의 정책 불확실성(17.3%), 기후 및 지리적 이질성(4.1%), 그리고 문화적 이질성(3.6%) 등의 순으로 애로를 겪고 있었다. 이 가운데 정부의 정책 지원이 필요한 금융 분야를 제외하고는 현지 시장에서의 수주 및 프로젝트 수행과 관련하여 진출 기업이 갖춰야 할 현지화 역량과 밀접한 관계가 있는 항목들이 애로 사항의 대부분인 점을 고

려할 때, 국내 기업들의 현지화 수준은 여전히 미흡한 실정이다.

현지화의 형태와 요인

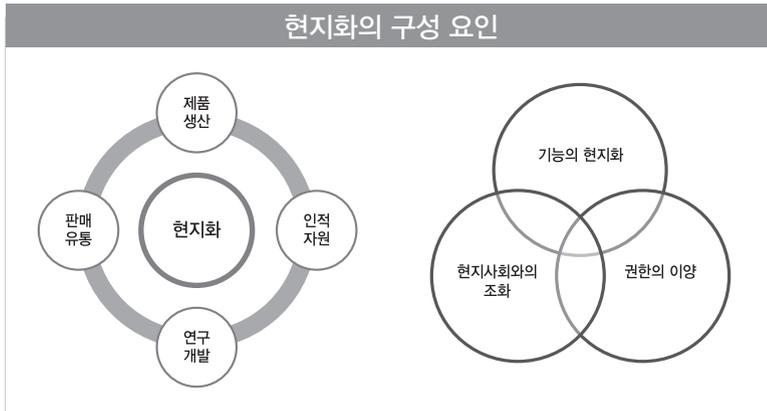
최근에는 기능적 요인들의 현지화 외에 현지 국가가 요구하는 사회·문화적 측면에서 진출 기업의 책임과 역할에 대해 이해하고 반영하는 것이 현지화의 중요한 조건으로 고려되고 있다. 해외에 진출한 기업이 현지 사회의 일원으로 정착해 나간다는 것은 경제적 환경 변화에 대한 능동적인 대응과 더불어 신뢰 관계를 바탕으로 한 현지 사회와의 '유대감'을 형성하는 것을 의미한다. 외국 자본에 대한 사회적 거부감을 완화하고 기업의 브랜드 이미지 제고를 위해 현지 사회를 위한 기업으로서의 사회적 책임에 대한 의견 수렴과 그에 따른 실천력이 담보된 다양한 분야에서의 비영리적 활동이 요구되고 있는 추세이다.

한편, 전문가들은 현지화를 본사 경영 방식을 세부 기능별로 현지 조건에 맞게 변형하여 구축하는 시스템으로 정의하거나, 기능적 측면 전체를 현지화의 구성 요인의 하나로 고려하여 현지 사회와의 관계 구축과 독립 경영이 가능한 권한 위양의 여부를 포함시키고 있다. 때문에 글로벌 경영 전략인 현지화를 수립 및 실행한다는 것은 경영 전략의 구성 요

2014년 기준 지역별 해외 현지 법인 현황

구분	아시아	중동	북미/태평양	남미	유럽	아프리카	합계
법인 수	726	169	112	65	49	26	1,147
대기업	174	31	37	23	28	8	301
중견기업	97	30	32	10	10	3	182
중소기업	455	108	43	32	11	15	664

현지화의 구성 요인



인 모두를 포함하는 기업의 경영 시스템을 진출 시장의 환경에 맞게 변형시켜 운영한다는 포괄적 의미를 갖는다. 이러한 시각을 근간으로, 진출 시장의 특성을 반영한 기능의 현지화와 더불어 의사결정 권한을 부여받은 독립적인 운영 체계로서의 현지화, 그리고 현지 사회와 조화를 이루는 지역 기업으로서의 사회적 책임과 역할을 수행하는 현지화를 해외 건설시장에서의 현지화 전략을 구성하는 3대 요인으로 정의할 수 있다.

국내외 기업의 해외건설 현지화 전략

1909년에 설립되어 부르즈 할리파, 에미리트 팔래스 호텔, 페라리 월드 등 지명도 높은 대형 공사를 수행하면서 선진 건설기업으로서의 명성을 구축한 벨기에의 대형 건설기업인 베식스는 중동 지역에서 성공적으로 현지화한 기업으로 평가받고 있다. 그 원동력은 진출 국가에 대한 중장기적 관점의 사업 인프라 투자

및 구축, 현지 기업과의 파트너십 구축, 독자적 사업 수행 역량 확보 등으로 요약할 수 있다. 이 회사는 카타르에 United Ready Mix라는 레미콘회사를 설립하였고, UAE에는 Dredgers, Crane barges 등의 중장비와 장비 및 자재 보관을 위한 창고 등의 사업 지원 인프라 시설을 보유하고 있다. 뿐만 아니라 아랍에미리트를 지역 거점으로 독자적인 사업 수행이 가능한 역량을 확보하는데 주력하고 있다. 현지에만 약 100개 이상의 주요 장비와 우수한 현지 인력 풀(pool)을 확보하고 있으며, 중동 지역에서의 프로젝트 설계는 두바이 Design Center에서 자체적으로 수행하고 있다.

1981년에 설립된 영국의 오일·가스 부문 EPC 전문 기업인 패트로팩의 사업 전략은 크게 인력, 전략적 제휴, 프로세스로 요약할 수 있는데, 특히 전략적 제휴와 인력 양성은 현지화 전략의 핵심이다. 새로운 시장

으로 영역을 확대하는 경우에는 진출 국가의 고객, 파트너, 공급자 및 커뮤니티와 전략적 관계를 형성하는데 주력하고 경영권 확보에 집착하지 않는 유연한 전략을 추진하고 있다. 2012년 Schlumberger와 신흥국에서의 통합형 고부가가치 생산 설비 프로젝트 수행과 통합 에너지 서비스 사업을 위해 업무 협력 협약을 맺어 탐사에서 생산에 이르기까지 원-스톱 서비스를 제공할 수 있는 역량을 확보했다. 현지 파트너를 발굴해 전략적 협력 관계를 맺는 것 외에도 패트로팩은 주력 시장을 거점화해 수주 및 조달 효율화를 추구하고 있다. 특히, 현지 인력 채용을 통한 원가 절감과 더불어 트레이닝 센터(5개국 12개 운영)에서 교육을 실시해 인력 양성을 지속하고 있는데 현지 인력에 대한 교육 프로그램 제공은 발주처와 장기적으로 우호적인 관계를 유지하는 근간이 되고 있다.

CIMIC 그룹의 현지화 전략은 해외 시장에 현지 법인을 설치하거나 안전성과 효율성을 확보할 수 있는 현지 기업과의 조인트 벤처 방식의 협력 관계를 통해 국가별 특성에 맞는 사업 관행과 방식을 존중하고 자율권을 보장하는 것이 핵심이다. 진출 지역과 상품별 특성을 고려해 거점별로 운영 자율권을 최대한 보장할 뿐만 아니라, 인력 채용도 현지의 재정 상황과 필요에 따라 자율적으

로 결정할 수 있도록 권한을 부여하고 있다. 또한, 국가별로 특화된 사업장 안전 운영 방식, 선호되는 색감이나 배치 등도 현지의 관행을 존중해 적극 채택하고, 현지에서의 경조사에도 참석하는 등 문화 및 사회적으로 유대감을 형성하는 데 노력을 기울이고 있다.

1957년 설립된 오일·가스 전문 EPC 기업인 싸이팜은 글로벌 에너지 기업인 Eni의 자회사로서 Onshore 및 Offshore 분야의 사업 포트폴리오를 보유하고 있다. 싸이팜의 현지화 전략의 핵심은 사업의 영속성을 확보하기 위한 투자와 핵심 자산 확보의 지속, 그리고 가치사슬상의 역량을 제고하기 위한 인수 합병 등이다. 전략적으로 거점 역할을 할 수 있는 위치에서 설치된 야드(yard)는 종합 제작 지역으로서 프로젝트 시행에 따른 경험과 프로세스의 공유 및 신규 사업에 대한 지속적인 접근을 가능하게 하는 원동력이 되고 있다. 또한, 5개(이탈리아 3개, 프랑스 1개, 인도 1개)의 EPC 허브를 설치해 프로젝트의 설계·조달·시공 등 전 영역에 걸친 업무를 담당하도록 하고, 주요 진출 국가에 29개의 지역 엔지니어링 및 프로젝트 수행 센터를 설치해 운영하고 있다. ‘뿌리 깊고 지속 가능한 현지화(deeply rooted local sustainable presence)’라는 경영 마인드를 바탕

으로 전체 고용 인력의 70% 이상을 현지에서 채용하고 현지 인력에 대한 교육 시행 및 의료 지원 등의 투자를 지속하고 있다.

삼성엔지니어링은 2013년 기준으로 23개 국가에 총 28개의 해외 거점을 운영하고 있는데, 대륙별로 아시아 10개, 유럽 및 아프리카 9개, 중동 및 기타 지역 7개, 미주 6개 등이다. 2013년에는 UAE 건설시장에서 더 많은 기회 발굴과 사업 영역의 확장을 위해 아랍텍(Arabtek)과 전략적 제휴 관계를 맺었다. 이를 통해 삼성엔지니어링은 현지 기업과 글로벌 기업들 간의 컨소시엄을 선호하는 현지의 시장 환경 변화에 대응하면서 수주 기회를 확보함과 동시에 현지 시공 부문에서의 효율성과 안정성을 제공할 수 있는 역량을 보유하고 되었다. 한편, 사우디에서는 기존 설계 법인과 IK EPC를 통합한 현지 거점으로서의 역할을 담당할 수 있는 EPC 센터를 만들어 심화된 현지화를 추진하고 있다.

시사점

해외건설 현지화는 글로벌 건설기업들이 활용 가능한 선택적 전략이 아니라 기업의 경쟁력 강화를 통한 수주 시장 확보를 위해서는 반드시 시행되어야 할 경영 전략이다. 그러나 기업마다 주력 시장과 공종 및 투자 역량의 정도가 다르므로 계단식

접근 방식을 바탕으로 해외건설 현지화 요인을 달성해 나가는 중장기 전략 수립이 필요하다. 또한, 해외 사업이 대형화 및 복잡화되고 수주 경쟁 심화 등에 따른 수익성 확보가 과거보다 어려워지면서 기업간 공동수주가 확대되고 있는 점을 반영해 역량을 보유한 기업과의 전략적 협력을 확대해야 한다. 그리고 내·외부 요인에 민감하게 반응하는 해외 건설시장에서의 지속 성장을 위해 단위 프로젝트 수주 중심이 아닌 지역 거점을 확대해 가는 중장기 사업 계획이 필요하다.

향후 해외 건설시장에서는 토착화된 사업 수행 인프라와 현지 기업으로서 지역 사회로부터 우호적인 평판을 보유하고 있는지의 여부가 건설기업의 경쟁력 수준을 결정짓게 될 것이다. 때문에 단기적이고 일회성 봉사 활동에서 탈피해 지속 가능한 투자를 바탕으로 하는 적극적인 사회공헌 활동이 요구된다.

끝으로, 이와 같은 기업의 투자와 노력과 함께 현지화를 위한 중장기 투자가 어려운 기업들을 위한 정부 차원의 정책 지원도 고려해야 한다. 특히, 현지화 정착을 위한 초기 단계에서의 정보 인프라 제공과 현지 인력 공급 및 양성 프로그램 제공 등은 해외 건설시장에 진출한 다수의 중소 건설기업들에게 유용한 지원 방안이 될 수 있다. CERIK