

해외건설 수익성 제고 방안

2014. 6. 26



해외건설 수익성 제고 방안

2014. 6. 26.

목 차

《 요약 》

I. 서론	1
II. 국내외 건설업체 경영 실적	2
III. 해외건설 수익성 저하 요인	7
IV. 해외건설 수익성 제고 방안	12
V. 결론	22
참고문헌	24

《 요약 》

2013년 해외건설을 선도하는 일부 대형 업체들이 잇달아 경영 손실을 공시하면서 해외건설에 대한 위기론이 대두되었으며, 이러한 수익성 악화가 ‘일시적 현상인가? 아니면 구조적 문제인가?’에 대한 논란이 진행 중이다. 본고에서는 국내 업체의 수익성 현황을 글로벌 업체와 객관적으로 비교·분석하고, 수익성 저하 원인을 진단하고자 한다. 덧붙여 향후 수익성 제고를 위한 대응방안을 제안하고자 한다.

국내 6개 건설업체 당기순이익률은 2008~12년 간 매년 4% 내외 수준을 유지하다가 2013년 -2.2%로 손실을 기록하였다. 그러나 2014년 1분기에 2.3%를 나타내어 다시 흑자로 전환되었다. 한편 글로벌 13개 업체의 순이익률은 2011년까지 매년 3% 중반 수준을 유지하였으나, 2012년 이후 수익률이 감소하는 추세를 보이고 있다. 특히 이탈리아 Saipem은 플랜트 전문 업체임에도 불구하고 2013년 -1.3%의 적자를 기록하였다. 2013년을 제외할 경우 국내 업체의 수익성 지표는 글로벌 업체보다 조금 나은 수준이며, 최근 글로벌 업체들도 손실 압박에 직면해 있는 것으로 판단된다.

국내 업체의 수익성 악화는 무엇보다 시공 물량이 단기에 급증하면서 수행 역량에 부담이 가중된 결과로 판단된다. 즉 2007~12년 동안 우리나라 해외건설 시공 물량은 약 3배로 급증하였지만, 단기간에 자원/역량 기반을 대폭 확충하는 데는 한계가 있기 때문이다. 한편 신규 지역·국가·공종으로의 진출이 확대됨에 따라 시행착오가 불가피하였으며, 단위 프로젝트 규모도 거대화하면서 프로젝트 관리의 복잡성이 대폭 증대되었다. 결국 상기 요인들이 결합되면서 비용 상승을 초래하였다.

향후 수익성을 제고하기 위해서는 우선 업체 차원에서 단기적으로 외형 성장과 수익성 확보가 조화된 내실 경영을 강화해야 하며, 중장기적으로는 엔지니어링, 건설, 시공관리, 리스크 관리 등 EPC 핵심역량을 지속적으로 혁신하면서 기획, 금융 등 고부가가치 역량에 기반한 우량 프로젝트 발굴을 통해 근본적으로 수익성의 원천을 확보해야 한다. 특히 우량 프로젝트 발굴을 위해 신흥국 종합 개발관리자형 인프라 사업 모델 및 국내 금융기관 해외 진출과 연계한 투자개발형 사업에서 새로운 기회를 창출해야 한다. 한편 업체의 자구 노력과 더불어 공공의 정보 공유 및 정책개발, 리스크 관리 지원 등을 통한 해외건설 생태계 육성이 병행되어야 한다.

최근 해외건설에 대한 위기감이 대두되었으나, 업체의 내실 경영이 확산되면서 2014년 1분기 실적이 흑자로 전환되는 등 수익성 개선이 기대되고 있다. 향후 업체의 자구 노력에 더해 공공의 지원이 병행되면 외형 성장과 수익성이 조화된 ‘대한민국 해외건설 Version3.0’ 시대가 열릴 것으로 기대한다.

해외건설 수익성 제고 방안

I. 서론

2013년 해외건설을 선도하는 일부 대형 건설업체들이 잇달아 경영 손실을 공시하면서 ‘해외건설 위기론’이 대두되었으며, 특히 최근의 수익성 악화를 두고 ‘일시적 현상인가? 아니면 구조적 문제인가?’에 대한 논란이 진행되고 있다.

먼저 단기 수주 급증에 따른 일시적 현상이라는 주장을 살펴보자. 단기적으로 수주가 급증하게 된 원인은 첫째, 국내 건설시장 축소로 국내 공사 물량이 대폭 감소하였는데, 이를 만회하기 위해 업체들이 공격적으로 해외 수주로 방향을 전환하였기 때문이다. 둘째, 중장기 해외 진출 확대를 위해서는 일부 학습비용을 지불하더라도 신규 지역·국가 및 공종에 진출해야 한다는 게 업체의 일반적인 인식이며, 이러한 인식에 근거해 전략 프로젝트 수주를 확대하였기 때문이다.

이상의 연유로 2007년부터 우리나라 해외건설 수주가 급증하였으며, 2010년에는 연간 수주 716억 달러로 사상 최고치를 기록하였다. 문제는 이와 같은 공격적·전략적 수주 프로젝트는 애초에 목표 원가율을 높게 책정하는 것이 일반적이므로 일반 프로젝트에 비해 수익성이 나쁠 수밖에 없다. 뿐만 아니라 단기에 시공 물량이 집중되면서 운용 가능한 자원, 인력 등 기반(pool)에 제약이 따르게 되고, 결과적으로 비용이 상승하게 되면서 수익성은 더욱 악화되기 마련이다. 따라서 최근 수주한 문제 사업장을 조속히 정상화하고, 향후에는 수행역량을 감안하여 점진적으로 수주를 확대할 경우 단기간에 수익성 악화 문제를 해결할 수 있다는 입장이다.

한편 저가 수주 등 일시적 문제도 있지만 근본적으로는 국내 업체들의 역량이 글로벌 업체에 비해 상대적으로 부족한 데 따른 구조적 문제라는 의견도 있다. 우선 EPC 부문의 경우 우리나라 기술수준을 미국과 비교하면 원천기술 및 기본설계 분야가 매우 취약하여 약 70% 수준이며, 상대적으로 양호한 기자재 조달 및 시공관리 분야도 약 80% 수준에 불과한 실정이다(국토교통부, 2014).

다음으로 기획, 금융 등 고부가가치 영역의 역량은 더욱 취약한데, 우리나라 해외건설 수주는 단순 도급형 프로젝트가 약 90% 가까이를 차지하여, 시공사 금융주선, 투자개발형 등 프로젝트 비중은 매우 미미한 수준이다. 결국 최근의 수익성 악화는 국내 건설업체의 역량 부족에서 비롯된 구조적 취약성에 근본 원인이 있으므로 업체의 핵심역량 제고를 위한 중장기 혁신이 필요하다는 의견이다.

본고에서는 국내 업체의 수익성 현황을 글로벌 업체와의 비교를 통해 객관적으로 분석하고, 최근 수익성이 급격히 저하된 원인을 진단하고자 한다. 덧붙여 문제 진단에 근거해 향후 해외건설 수익성 제고를 위한 대응방안을 제안하고자 한다.

II. 국내외 건설업체 경영 실적

1. 국내 건설업체

2009~13년 해외건설 수주 상위 6개 건설업체를 대상으로 분석하였다. 6개 업체의 최근 5년 수주금액은 1,768억 달러로 동 기간 우리나라 전체 해외건설 수주금액 3,100억 달러의 약 57%를 차지하고 있어 국내 건설업체의 전반적인 경영 실적을 파악하는 데는 무리가 없을 것으로 판단된다.

그림1. 국내 6개 업체 매출 추이

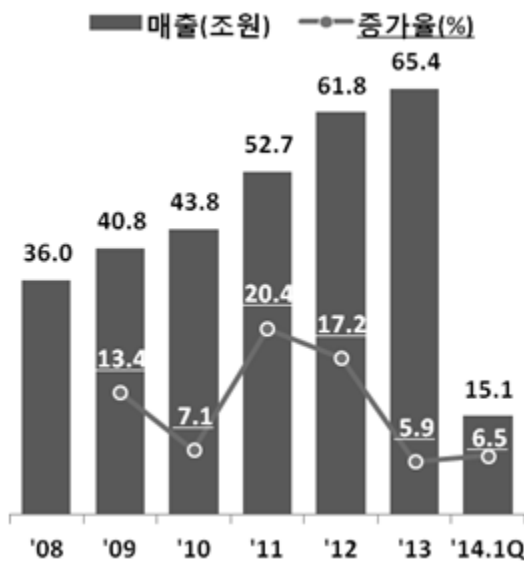
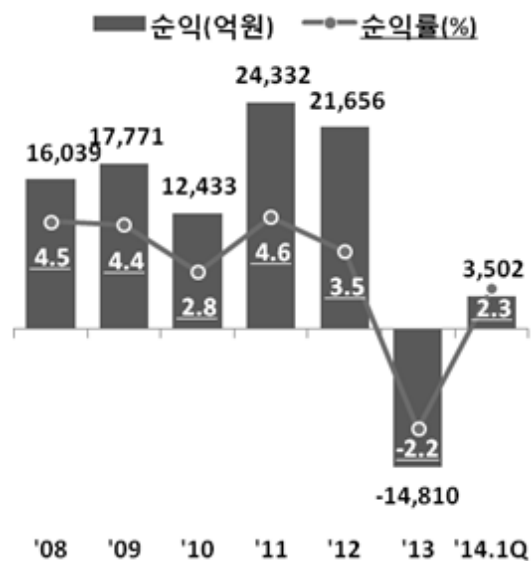


그림2. 국내 6개 업체 당기순이익 추이



자료: 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>)

6개 업체 합계 매출은 2008년 36.0조원에서 2013년 65.4조원으로 대폭 증가하였다(그림1 참조). 특히 2011년과 2012년 매출은 각각 전년 대비 20.4%, 17.2% 급증하여 과속 성장이 우려되는 상황이었으나, 2013년을 기점으로 안정세로 전환되었으며, 2014년 1분기에도 전년 동기 대비 6.5% 증가하여 안정 기조를 유지하고 있다.

한편 6개 업체 합계 당기순이익률은 4% 내외 수준을 유지하였으나, 2013년 약 1.5조원의 손실을 기록한 이후, 2014년 1분기 2.3%를 기록하여 흑자로 전환되었다(그림2 참조).

2. 글로벌 건설업체

글로벌 업체들의 수익성 현황을 우선 미국 건설전문지인 *ENR*의 조사결과를 바탕으로 개략적으로 살펴보자. *ENR*은 매년 국내/해외로 구분하여 이익 혹은 손실 여부를 조사(표1 참조)하고 있는데, 글로벌 금융위기가 있었던 2008년을 제외하면 국내/해외 모두 최근 들어 손실이 매년 늘어나고 있는 것으로 조사되었다. 즉 전체적으로 수익성 여건이 악화되는 추세라고 할 수 있다. 여기서 짚고 넘어가야 할 사항은 해외보다 국내에서 손실을 기록했다는 응답이 일관되게 많은데, 이는 해외건설 분야 상위 업체들은 선진국 업체가 다수를 차지하므로 선진국 건설시장 정체·축소에 따라 국내에서 손실을 보는 경우가 많은 것으로 추정된다.

표1. ENR지 손실 보고 현황

(단위: 업체수, %)

구분		2008	2009	2010	2011	2012
국내	이익 업체	144	150	155	145	134
	손실 업체	26	22	23	27	30
	손실 업체 비율	15.3	12.8	12.9	15.7	18.3
해외	이익 업체	160	166	161	158	138
	손실 업체	17	13	20	20	26
	손실 업체 비율	9.6	7.3	11.1	11.2	15.9

자료: ENR's International Top List 각년도

다음으로 글로벌 top-tier 업체의 경영 실적을 구체적으로 살펴보기 위해 <표2>에 제시한 2012년 매출 기준 *ENR* 20대 해외건설 업체 중 스페인의 Grupo ACS, 미국의 Bechtel, 그리고 한국, 브라질, 중국 등 신흥국 5개 업체¹⁾를 제외한 13개 업체를 대상으로 매출 및 순이익을 분석하였다. 스페인의 Grupo ACS가 독일의 Hochtief를 인수하였으므로 중복을 피하고 연속된 자료를 확보하기 위해 Hochtief만 포함하였으며, Bechtel은 개인기업인 관계로 경영 실적 자료를 구득하기 어려워 대상에서 제외하였다.

13개 업체는 해외사업 포트폴리오에 따라 첫째, Saipem, Technip, Petrofac 등 플랜트 전문 3개 기업, 둘째, Fluor, Bilfinger 등 플랜트 상위 2개 기업, 그리고 셋째, Hochtief, Vinci, Strabag, Bouygues, Skanska, FCC, Balfour Beatty, Royal BAM 등 토건 중심 8개 기업의 3개 유형으로 구분할 수 있다.²⁾

1) 삼성엔지니어링, 현대건설과 브라질의 Construtora Norberto Odebrecht(CNO), 그리고 중국의 China Communications Construction Group(CCCG), Sinohydro Group 등이다.

표2. ENR 해외건설 20대 업체 해외 매출 규모 및 포트폴리오(2012년 기준)

순위	업체	매출액 (10억\$)	구성비(%)					
			플랜트	발전	교통	건축	환경	통신
1	Grupo ACS*	47.8	11	8	25	28	8	3
2	Hochtief	34.6	9	2	21	34	8	3
3	Bechtel*	23.3	71		29			
4	Vinci	18.4	8	12	50	13	3	5
5	Fluor	17.2	78	1	10	13		
6	Strabag SE	16.1	7		51	34	7	
7	Bouygues	14.2	3		60	29	3	
8	Saipem	13.8	98		2			
9	Skanska AB	13.3	6	6	29	50	4	2
10	CCCC*	11.2	4	1	91	2	3	
11	Technip	10.3	99	1				
12	CNO*	9.3	19	11	52	4	13	
13	Samsung Eng'g.*	8.7	89	9		1	1	
14	FCC SA	8.4	1	3	60	24	9	3
15	Hyundai E&C*	7.8	33	37	14	14	1	
16	Bilfinger SE	6.8	54	16	14	14	2	
17	Balfour Beatty	6.0		4	32	48	3	12
18	Petrofac	5.7	100					
19	Royal Bam	5.6			55	45		
20	Sinohydro*	5.5		50	25	7	15	
소계		283.7	31	6	30	20	4	2

* 분석 대상 제외 7개 업체, 음영 표시 플랜트 전문 기업
 자료: ENR(2013.8.26)

먼저 13개 업체의 최근 5년(2008~13년) 간 합계 매출 증가율은 10%로 정체 상태를 보이고 있는데, 상대적으로 Petrofac(110%)³⁾, Fluor(35%), Technip(25%), Saipem(21%) 등 플랜트 전문 혹은 우위 기업과 Hochtief(37%), Vinci(19%) 등 상위 토건 중심 기업이 양호한 매출 성장세를 보이고 있다. 한편 FCC는 스페인의 건축시장이 2006년 정점 대비 2012년 약 1/8 수준으로 급감하는 등 자국 건설시장이 급격히 위축된 여파로 2013년 매출이 2008년 대비 절반 수준으로 축소되었다(표3 참조).

- 2) 플랜트 전문 기업은 해외에서 거의 플랜트 사업만 하는 경우이며, 플랜트 우위 기업은 플랜트 매출이 해외 매출의 50% 이상을 차지하는 경우를 의미한다. 한편 토건 중심 기업은 플랜트 매출이 해외 매출의 10% 이하를 차지하는 경우에 해당한다. 국내 건설업체들은 대부분 Fluor, Bilfinger 등 플랜트 우위 기업과 유사한 사업 포트폴리오를 가지고 있는데, 발전 비중이 상대적으로 높다는 점이 특기할만한 차이점이다.
- 3) Petrofac의 경우 2008년 매출 규모가 33억 달러로 상대적으로 매우 작아 증가율이 높을 뿐 절대 증가 규모면에서는 Saipem, Technip 등과 유사하다. 따라서 전반적으로 매출 정체 혹은 안정세를 기록하였다는 평가가 타당할 것으로 사료된다.

표3. 글로벌 13개 업체 매출 추이

(단위: 100만 유로, %)

업체	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'08~'13 증감률
Hochtief	18,703	18,166	20,159	23,282	25,528	25,693	37.4
Vinci	33,930	31,178	33,376	36,956	38,634	40,338	18.9
Fluor	15,250	15,812	15,739	16,807	21,463	20,597	35.1
Strabag SE	12,228	12,552	12,382	13,714	12,983	13,573	11.0
Bouygues	32,459	31,353	31,225	32,706	33,547	33,345	2.7
Saipem*	10,094	10,292	11,160	12,593	13,124	12,256	21.4
Skanska AB	14,958	13,107	12,813	13,151	14,867	15,776	5.5
Technip*	7,481	6,456	6,082	6,813	8,204	9,336	24.8
FCC SA	13,617	12,700	11,908	11,897	7,429	6,727	-50.6
Bilfinger SE	9,757	7,382	7,954	8,209	8,344	8,415	-13.8
Balfour Beatty	11,947	11,605	12,209	12,719	12,291	11,919	-.02
Petrofac*	2,274	2,628	3,287	4,170	4,857	4,766	109.6
Royal Bam	8,835	8,324	7,611	7,697	7,225	7,042	-20.3

주: 유럽 업체가 다수를 차지하므로 매년 평균 환율을 적용하여 유로로 환산(표4 동일)

* 플랜트 전문 기업

자료: 각사 Annual Report

그렇다면 글로벌 업체들이 이렇듯 전반적인 매출 정체 혹은 안정 상태를 보인 이유에 대한 해명이 필요하다. 단순히 중국, 한국, 터키 등 신흥국 업체들과의 수주 경쟁에서 밀려 매출 성장이 정체된 측면도 있지만, 수익성을 감안하여 선별 수주, 즉 리스크 관리를 강화한 결과로도 해석할 수 있다. 다시 말해 국내 6개 업체의 합계 매출이 동 기간 동안 1.8배 증가한 것과 비교하면 성장의 속도를 관리하였다는 평가를 내릴 수 있다.

한편 13개 업체 합계 당기순이익률은 2008~11년 기간에는 3% 중반 수준을 유지하였으나, 2012년 이후 수익성이 악화되어 2013년에는 1.6% 수준까지 하락하였다.⁴⁾ <표4>에서 알 수 있듯이 Petrofac, Technip 등 플랜트 전문 기업이 상대적으로 높은 이익률을 기록하고 있으나, 플랜트 전문 기업임에도 Saipem은 2012년부터 수익성이 급격히 악화되었으며, 2013년에는 -1.3%의 손실을 기록하였다. 2012년 -14.7%, 2013년 -22.8%로 2년 연속 대규모 적자를 기록한 스페인 FCC를 제외하면, 플랜트 전문 기업 외 대부분 글로벌 건설업체는 이익률 0~5% 수준에서 밴드를 형성하고 있는 것으로 나타났다.

4) 추이(%): '08년 3.5 → '09년 3.4 → '10년 3.5 → '11년 3.5 → '12년 2.1 → '13년 1.6

표4. 글로벌 13개 업체 당기순이익 추이

(단위: 100만 유로, %)

업체	'08	'09	'10	'11	'12	'13
Hochtief	157 (0.8)	192 (1.1)	288 (1.0)	-160 (-0.7)	155 (0.6)	171 (0.7)
Vinci	1,591 (4.7)	1,596 (5.1)	1,776 (5.3)	1,904 (5.2)	1,917 (5.0)	1,962 (4.9)
Fluor	512 (3.4)	527 (3.3)	333 (2.1)	502 (3.0)	444 (2.1)	620 (3.0)
Strabag SE	166 (1.4)	185 (1.5)	188 (1.5)	239 (1.7)	110 (0.8)	
Bouygues	1,501 (4.6)	1,319 (4.2)	1,071 (3.4)	1,070 (3.3)	633 (1.9)	647 (1.9)
Saipem*	904 (9.0)	732 (7.1)	844 (7.6)	921 (7.3)	659 (5.0)	-159 (-1.3)
Skanska AB	3,157 (2.2)	4,221 (3.0)	4,028 (3.3)	7,595 (6.4)	2,862 (2.2)	3,769 (2.8)
Technip*	454 (6.1)	179 (2.8)	415 (6.8)	503 (7.4)	547 (6.7)	570 (6.1)
FCC SA	334 (2.5)	296 (2.3)	314 (2.6)	3 (0.0)	-1,092 (-14.7)	-1,530 (-22.8)
Bilfinger SE	200 (2.1)	140 (1.9)	284 (3.6)	394 (4.8)	276 (3.3)	173 (2.1)
Balfour Beatty	196 (2.1)	211 (2.0)	143 (1.4)	186 (1.7)	35 (0.4)	-35 (-0.3)
Petrofac*	265 (8.0)	354 (9.7)	433 (9.9)	540 (9.3)	632 (10.1)	650 (10.3)
Royal Bam	166 (1.9)	36 (0.4)	18 (0.2)	128 (1.7)	-183 (-2.5)	47 (0.7)

() 당기순이익률, * 플랜트 전문 기업

자료: 각사 Annual Report

성장성 지표와 수익성 지표 모두에서 가장 양호한 실적을 기록한 Petrofac에 대해서도 최근 조심스러운 평가가 나오고 있다. 유력 경제지인 영국의 *Financial Times*(2013.11.18)는 Petrofac이 최근 Wood Group, Amec 등 영국의 유사 오일 서비스 기업보다 빠른 매출 성장세를 보였는데, 이는 상대적으로 시공·수행 리스크를 적극적으로 취했기 때문이며, 결과적으로 Saipem 등과 마찬가지로 수익성 악화 위험에 직면해 있다고 평가했다. 결국 Petrofac은 최근 6개월 사이에 이익 전망을 2번이나 하향 조정하였다(*Financial Times*, 2014.5.11). 첫 번째 조정은 세후 이익의 3/4

을 담당하는 엔지니어링/건설/운영 부문의 프로젝트 지연으로 발생하였으며, 두 번째 조정은 통합 에너지 서비스(Integrated Energy Services) 부문에서 비롯되었다.

3. 국내 및 글로벌 업체 비교

요약하면 최근 5년(2008~13년) 간 글로벌 업체들은 매출 정체를 기록한 반면, 국내 업체들은 급속한 매출 성장세를 경험하였다. 국내 업체들의 매출 증가율은 2013년부터 6% 내외로 안정화되고 있다.

한편 국내 업체들은 글로벌 업체보다 높은 당기순이익률을 실현해 왔으나, 2013년 대규모 손실 발생으로 적자를 기록하였다. 다행히 2014년 1분기 당기순이익률이 2.3%를 기록하면서 흑자로 전환되어 실적 개선에 대한 기대가 높아지고 있다. 다만 <그림2>의 추이 그래프에 나타난 것처럼 향후 과거와 같은 4~5%대의 높은 이익률을 회복할 수 있을지는 더 지켜보아야 할 것이다.

III. 해외건설 수익성 저하 요인

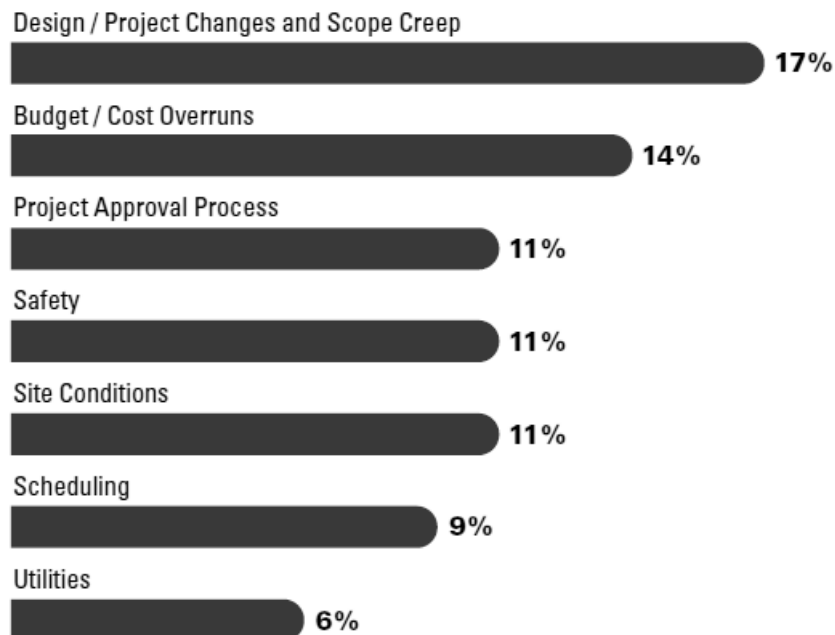
1. 개관

Davidson and Golden(2003)은 건설회사의 주요 실패 요인으로 10가지 항목⁵⁾을 제시하였는데, 이 중 과속 성장, 신규 지역·공종 진출, 단위 프로젝트 거대화, 인력 교체, 견적 오류 등은 최근 우리나라 해외건설에서 나타나는 문제점들과 일치한다. 우리나라 해외건설 수주는 2007년부터 급증하였으며, 적극적으로 새로운 국가 및 공종으로 진출하고 있다. 뿐만 아니라 개별 프로젝트의 평균 규모도 급격히 증가하고 있다. 이들 요인들이 복합적으로 작용하면서 건설업체들 사이에 인력 확보를 위한 스카우트 경쟁이 벌어졌으며, 프로젝트 관리 역량 부족으로 견적 오류, 공기 지연, 원가 상승 등 부작용을 겪고 있다.

한편 McGraw-Hill Construction(2011)에서는 2006년 이후 진행된 1억 달러 이상의 인프라 프로젝트에 참여한 35개 업체를 대상으로 리스크 요인 및 영향 등에 대한 조사 보고서를 발간하였다. 먼저 프로젝트 성공에 가장 크게 영향을 미치는 리스크 요인을 조사하였는데, <그림3>과 같이 설계 및 과업 변경(17%), 예산 초과(14%), 인허가 절차(11%), 안전 규정(11%), 현장 조건(11%), 공기(9%) 등 순으로 높은 응답률을 보였다.

5) 전체 항목을 나열하면 ① 과속 성장, ② 신규 지역 진출, ③ 단위 프로젝트 거대화, ④ 신규 공종 진출, ⑤ 인력 교체, ⑥ 운전자본 부족, ⑦ 견적 오류, ⑧ 회계 시스템 미비, ⑨ 현금 흐름 부족, ⑩ 비연관 사업 다각화 등이다.

그림3. 리스크 요인 응답 결과



자료: McGraw-Hill Construction(2011)

그리고 전체의 20% 내외 프로젝트가 준공 지연, 예산 초과 등을 경험한 것으로 나타났다. 이들 악성 프로젝트의 경우 <표5>에 제시한 바대로 전체 공사비의 15% 내외에 해당하는 손실이 발생한 것으로 조사되었다.

표5. 악성 프로젝트 비중 및 영향 응답 결과

구분	경험빈도	프로젝트 비중		영향	
		평균	중위	평균	중위
준공 지연	84%	24%	17%	17%	15%
예산 초과	86%	19%	14%	14%	10%
분쟁	76%	11%	2%	300만 달러	40만 달러

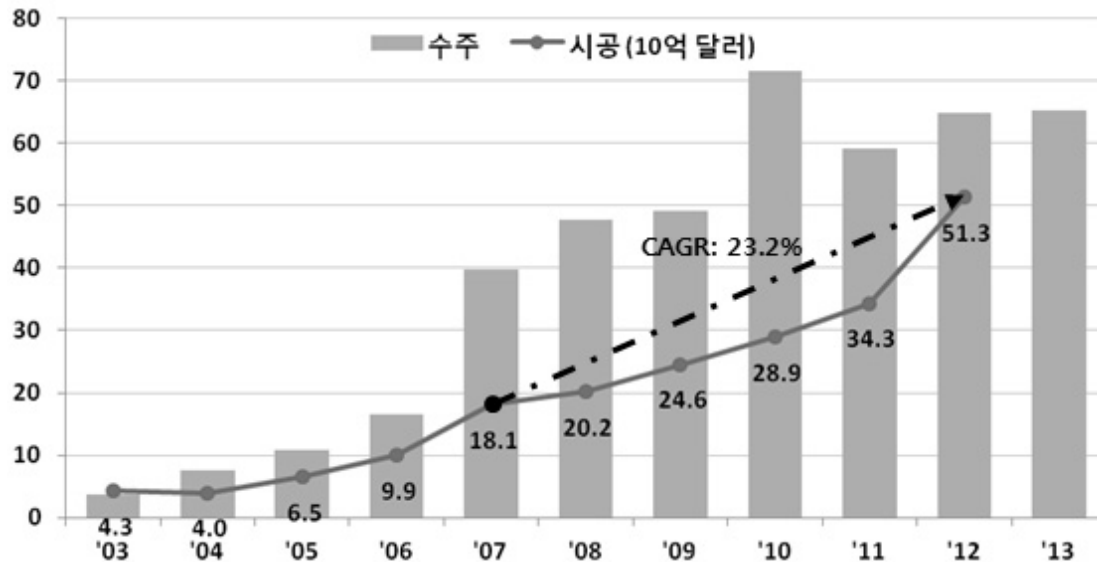
자료: McGraw-Hill Construction(2011)

2. 주요 요인

우선 우리나라 해외건설의 성장 속도부터 살펴보는 것이 순서라고 판단된다. 해외건설 수주는 2006년 165억 달러에서 2007년 398억 달러로 급증한 후 성장세를 유지하고 있다. 이에 따라 시공 물량도 급증하였는데, 2007년 181억 달러에 불과했던 시공 물량이 2012년 513억 달러로 약 3배가 되었다(그림4 참조). 즉 최근 5년(2007~12년) 동안 시공 물량이 연평균 23.2%씩 증가한 셈인데, 이러한 성장 속도는

우리나라 해외건설 산업 전반의 집합적 자원, 역량이 단기에 대폭 확충될 수 없다는 점을 감안하면, 지속 가능한 수준을 넘어서는 과속 성장이라고 판단된다. 대표적으로 주요 해외건설 업체들 사이에 벌어졌던 인력 스카우트 경쟁이 이를 방증한다.

그림4. 해외건설 연간 수주 및 시공 물량 추이



자료: 해외건설협회 통계 DB(<http://www.icak.or.kr>)

지역별로는 <표6>처럼 아시아(29%), 중동(24%) 지역을 중심으로 시공 물량이 급증하였다. 공종별로는 플랜트(27%) 분야에 물량 부담이 집중되었으며, 상대적으로 토목(15%), 건축(11%) 분야는 안정적인 성장세를 보이고 있다.

표6. 지역·공종별 해외건설 시공 물량 추이 및 증감

(단위: 10억 달러, %)

구분		'07	'08	'09	'10	'11	'12	'07~'12 증감률
지역	중동	10.7	11.2	14.8	15.6	20.7	31.5	24.1
	아시아	4.0	5.6	5.6	8.5	9.3	14.6	29.5
	기타	3.1	2.6	2.6	3.8	4.1	5.2	11.0
공종	플랜트	12.0	12.1	15.1	18.8	26.2	39.4	26.9
	토목	2.6	3.4	2.7	3.8	3.5	5.4	15.6
	건축	2.6	3.0	3.7	4.4	3.2	5.0	14.4
	기타	0.7	0.9	1.5	0.9	1.1	1.5	17.2

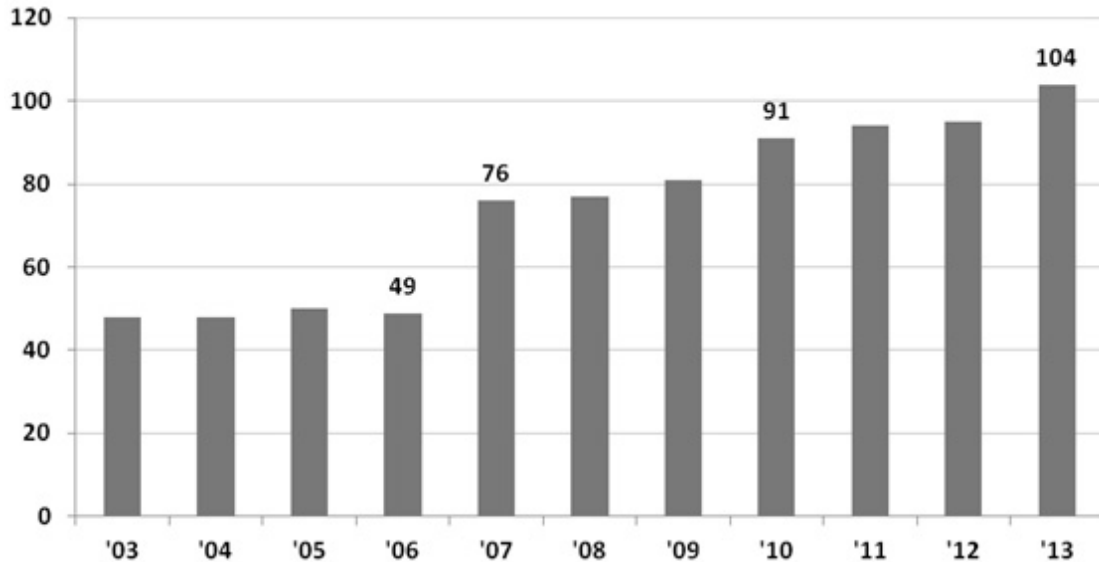
* 연평균 증가율(CAGR)

자료: 해외건설협회 통계 DB(<http://www.icak.or.kr>)

두 번째로는 신규 지역 및 공종 진출에 따른 시행착오를 들 수 있다. 해외건설 진출 국가는 2006년 46개국에서 2007년 76개국으로 급증한 후 증가세를 지속하여

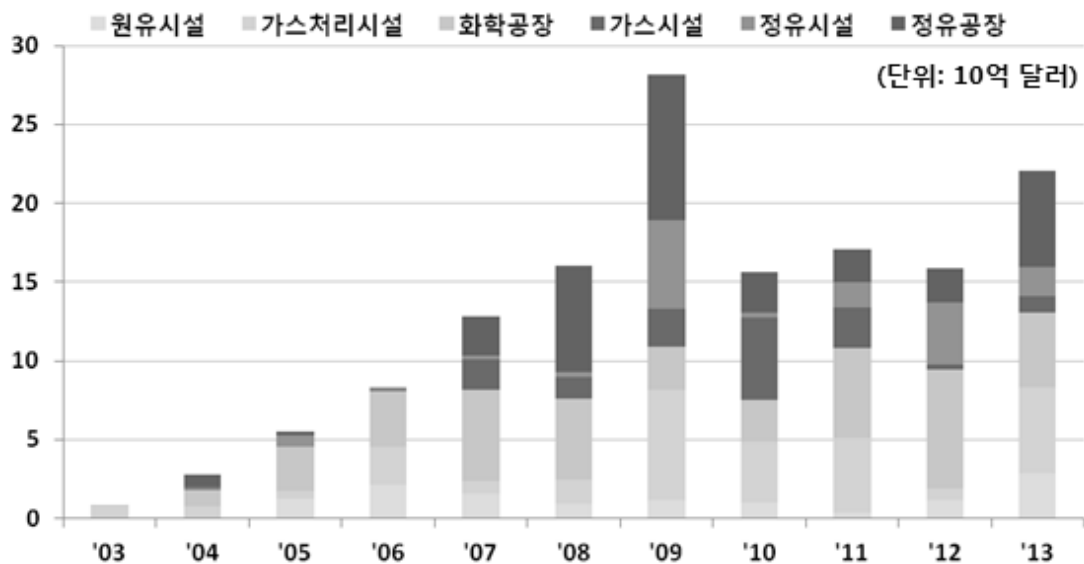
2013년 104개 국가로 늘어났다(그림5 참조). 한편 플랜트 공종의 경우 2000년대 후반 정유공장/시설, 가스시설 등 신규 공종으로의 진출이 본격화되었다(그림6 참조).

그림5. 해외건설 진출 국가 추이



자료: 해외건설협회 통계 DB(<http://www.icak.or.kr>)

그림6. 플랜트 세부 공종별 수주 추이

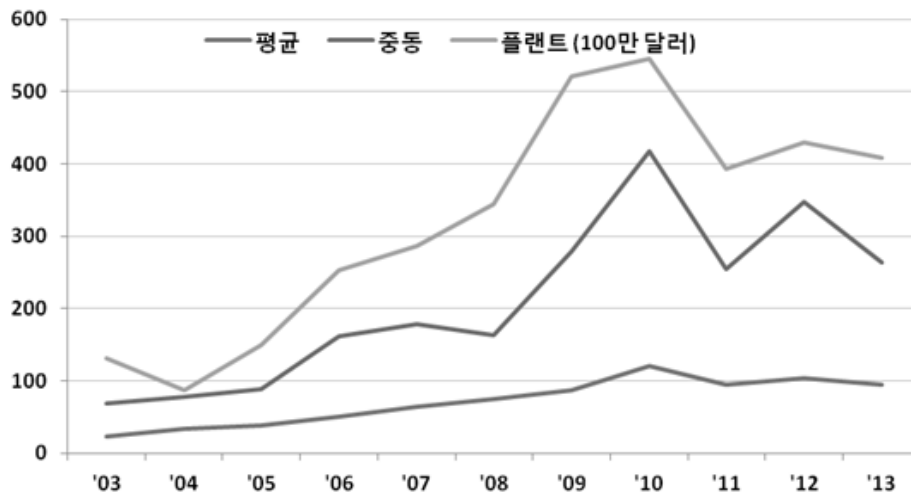


자료: 해외건설협회 통계 DB(<http://www.icak.or.kr>)

세 번째 요인으로는 단위 프로젝트 거대화에 따른 복잡성 증대를 들 수 있다. 2003년 평균 프로젝트 규모는 24백만 달러에 불과하였으나 2010년 1억 2천만 달러로 약 5배로 급증하였으며, 이후 1억 달러 내외 규모를 유지하고 있다. 지역별로는

중동지역 프로젝트 규모가 급격히 증가하였는데, 2008년까지 2억 달러를 하회하였으나, 2009년 2억 8천만 달러, 2010년 4억 2천만 달러로 급증하였으며, 이후에는 3억 달러 내외 수준으로 감소하였다. 공종별로는 플랜트의 경우 2004년 1억 달러 내외에서 5억 5천만 달러 수준까지 급증하였다가 최근 4억 달러 수준을 유지하고 있는 것으로 판단된다(그림7 참조).

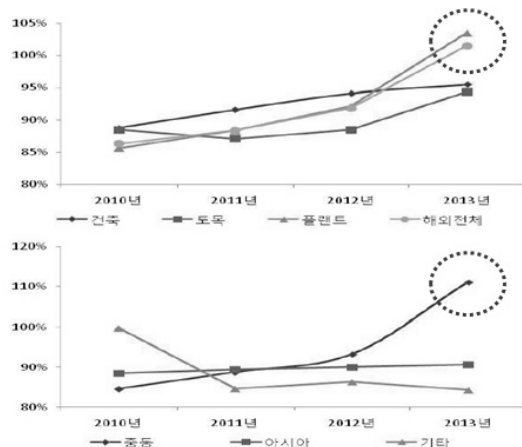
그림7. 프로젝트 평균 규모 추이



자료: 해외건설협회 통계 DB(<http://www.icak.or.kr>)

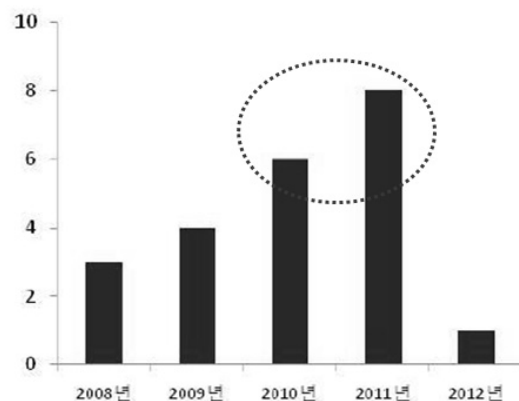
한국기업평가(2014.3.26)에서 국내 업체의 300여 해외건설 현장을 대상으로 수행한 영업 수익성 분석결과에서도 상기의 내용을 확인할 수 있다. 2013년에 해외건설 원가율이 급상승하였는데, 공종별로는 플랜트, 지역별로는 중동 사업장에서 원가율 상승이 두드러진다. 이들 문제 사업장들은 주로 2007년부터 급증한 수주 물량의 수행 부담이 본격화된 2010~11년에 착공한 사업장으로 조사되었다(그림8, 그림9 참조).

그림8. 공종별/지역별 원가율 추이



자료: 한국기업평가(2104.3.16)

그림9. 문제사업장 착공 연도별 구성



IV. 해외건설 수익성 제고 방안

1. 집단 의사결정 및 리스크 관리

문명 연구의 대가 Jared Diamond는 사회 전체, 정부, 혹은 기업계나 학계에 의한 집단 의사결정이 실패하게 되는 4단계를 제시하였는데, <표7>에서 제시한 것처럼 예측 실패, 인지 실패, 시도 실패 및 역량 실패가 그것이다. 이를 우리나라 해외건설에 적용해 보면, 우선 예측 실패의 경우 국내 건설시장 추이 및 변곡점에 대한 명확한 예측이 부족하여 국내 시장 축소에 사전적으로 대처하고 해외 진출 확대를 차분히 모색하는 기회를 놓친 것으로 보인다. 여기에 플랜트 시장 장기 호황에 대한 확신이 부족하여 인력 양성 등 중장기 대책을 소홀히 하게 되었다.

둘째, 인지 실패의 사례로는 미국 셰일 가스 및 타이트 오일 개발을 들 수 있다. 미국 셰일 가스 및 타이트 오일⁶⁾ 개발이 본격화되면서 그 파급효과가 에너지 시장 뿐만 아니라 석유화학산업 및 글로벌 제조업 역학관계, 온실가스 감축 등 광범위한 분야에까지 영향을 미치고 있지만, 국내 업체의 경우 파급효과를 제대로 인지하지 못한 부분이 많다. 대표적으로 성장일로에 있던 오일/가스 분야 오프쇼어 투자가 셰일 가스 및 타이트 오일 개발로 대폭 축소되었는데, 프로젝트 수주 등 사업계획에 충분히 반영되지 못한 사례가 많은 것으로 판단된다.

표7. Jared Diamond 집단 의사결정 실패 4단계 및 건설업 적용 예

단계	개념 및 건설업 적용 예
1단계: 예측 실패	·개념: 문제 발생 전 사전 예측 실패 ·원인: 과거 경험 부재, 경험 망각, 유추 오류 등 ·사례: 국내 건설시장 축소
2단계: 인지 실패	·개념: 문제 발생 불구하고 인지 실패 ·원인: 문제 근원 인지 실패, 잠행성 정상 상태, 부재 관리자 문제 등 ·사례: 셰일 가스/타이트 오일 개발 & 오프쇼어
3단계: 시도 실패	·개념: 문제 인지 불구하고 해결 시도 실패 ·원인: 이해관계 상충, 단기/장기 인센티브 충돌, 심리적 거부 등 ·사례: 단기 성과주의
4단계: 역량 실패	·개념: 문제 해결 시도 불구하고 실패 귀결 ·원인: 고난이도, 역량 부족, 노력 미비 등 ·사례: 프로젝트 매니지먼트 역량

자료: 재레드 다이아몬드(2011), 건설업 적용 예 필자 작성

6) 타이트 오일은 비전통 오일로서 모래와 진흙이 굳어져 만들어진 퇴적암인 셰일(Shale) 층에 형성되어 있는 셰일가스 속에 함께 매장된 원유를 지칭한다.

셋째, 시도 실패의 경우 2010년을 전후하여 업계에서는 저가 수주, 수행 역량 부족 등 단기 수주 급증에 대한 우려가 제기되었으나, 건설업체 영업 담당 임원의 경우 프로젝트 수주 실적이 핵심성과지표(Key Performance Index, KPI)이므로, 각종 우려에도 불구하고 공격적 수주를 지속하는 현상이 발생하였다.

끝으로 역량 실패는 원가 상승, 공기 지연 등 프로젝트 수행 문제를 인식하고 해결을 시도하지만, 시공관리(CM), 리스크 관리(RM), 운영(O&M) 등 프로젝트 매니지먼트(PM) 역량의 한계로 문제 해결에 어려움을 겪는 경우라고 할 수 있다.

한편 리스크 관리 측면에서 전 미국 국방장관 Donald Rumsfeld의 언급을 참조할 만하다. 그는 사건을 인지 여부에 따라 크게 <표8>과 같이 세 가지로 구분하였다. David Logan(2009)은 학술연구에서 무지를 인지하고 있는 경우(known unknowns)에만 가설을 수립할 수 있으며, 무지의 사실마저 인지하지 못할 경우(unknown unknowns) 애초에 가설 수립 자체가 불가능하므로 연구 대상이 될 수 없다는 점을 지적하였다. 동 지적을 리스크 관리에 적용해 보면, 알려진 리스크(known unknowns)만 사전에 체크리스트 등을 작성하여 관리·저감하는 것이 가능하며, 알려지지 않은 리스크(unknown unknowns)는 무지의 사실마저 인지하지 못한 상태이므로 애초 리스크 관리 프레임에서 배제되어 사전 대비는 물론 사태 발생 시 대응도 미비할 수밖에 없다.

표8. Donald Rumsfeld 사건 분류

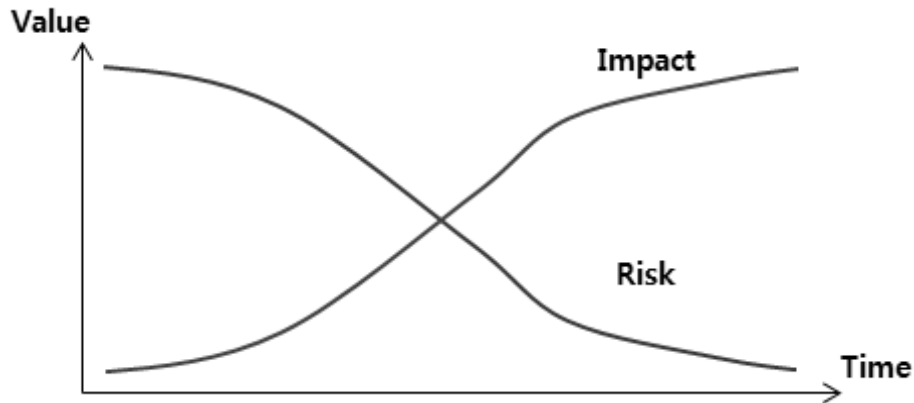
구분	의미
Known Knowns	·Things that we <u>know</u> we <u>know</u>
Known Unknowns	·Things that we now <u>know</u> we <u>don't know</u>
Unknown Unknowns	·Things that we <u>don't know</u> we <u>don't know</u>

자료: Logan(2009)

익히 알려진 바대로 건설업은 대표적인 수주산업일 뿐만 아니라 프로젝트 수행에 장기간이 소요되는 특징을 갖고 있다. 따라서 수주·계약 이전 프로젝트 초기 단계에 대부분의 리스크 요인이 암묵적으로 결정되며, 수행 단계가 진행되면서 순차적으로 리스크 요인이 해소된다. 한편 공정, 원가 등에 미치는 리스크의 파급영향은 초기에는 잠재되어 있다가 프로젝트가 진행되면서 구체적 영향을 미치게 된다(그림 10 참조). 결국 건설 프로젝트의 성공 여부는 대부분 수주·계약 이전 초기 검토단계에서 업체가 갖고 있는 시장 이해력(market intelligence)과 종합적 경영 능력에 크게 좌우되는데, 시장 이해력과 경영 능력에 비례하여 사전에 리스크 요인을 반영하고 우발위험을 최소화할 수 있기 때문이다. 물론 우발위험을 전적으로 배제하는 것은 불가능하므로, 수행에 문제가 발생할 경우 바로 해결할 수 있는 엔지니어링,

견적, 시공관리, 리스크 관리, 운영 등 PM 역량도 중요하다. 아울러 우발위험에 대한 완충 역할을 할 수 있는, 즉 손실 등을 만회·보전할 수 있는 고수익의 우량 프로젝트를 발굴하는 노력이 필요하다. 기존의 리스크 관리 및 수익성 제고 논의에서는 대부분 PM 역량 혹은 EPC 역량에 대한 논의가 주를 이루고 있어 시장 이해력 및 종합적 경영 능력, 그리고 우량 프로젝트 발굴의 중요성을 다시금 강조하고 싶다. 특히 시장 이해력의 경우 개별 기업 차원을 넘어 우리나라 해외건설 업계 전반의 집합적 지혜가 필요하다는 점이 지적되어야 할 것이다.

그림10. 리스크 요인 및 영향 추이



자료: 해외건설협회(2002)

2. 수익성 제고의 기본방향

개별 해외건설 기업 차원과 업계 전체 차원으로 구분하여 살펴보자. 먼저 기업 차원에서는 당면 현안을 해결하는 데 단기적인 역량을 집중해야 한다. 즉 현재 문제가 되고 있는 사업장의 수익성을 개선하여 클린화하기 위해서는 수행역량을 제고하고 리스크 관리를 강화하는 것이 필수다. 즉 외형 성장과 수익성 확보가 조화된 내실 경영을 추구하는 것이 급선무이다. 물론 중장기적으로 엔지니어링, 견적, 시공, 운영 등 프로젝트 관리 역량을 지속적으로 혁신해야 함은 재론의 여지가 없다.

애초부터 우량 프로젝트 발굴을 통해 수익 원천을 확보하는 것이 중요하다는 점은 앞서 밝힌 바 있다. 충분한 수익 원천을 확보해야만 미지의 리스크로부터 발생하는 손실을 완충할 수 있고, 더욱 중요하게는 전략 프로젝트 수주를 위한 학습비용을 축적할 수 있기 때문이다. 이와 관련하여 신흥국 거점도시 인프라 프로젝트 발굴, 투자개발형 프로젝트 확대 등을 통해 우량 사업을 발굴하는 것이 필요하다.

한편 해외건설 수익성 제고를 위해서는 개별 기업의 노력뿐만 아니라 업계 전반의 노력이 병행되어야 함은 물론이다. 어떤 산업이건 관련 산·학·연·관이 참여하여 지속 가능한 생태계를 육성하는 것이 필요하며, 해외건설도 예외는 아니다. 또

한 해외건설은 국제 개발협력 등 국가 외교 역량과 결부되는 부분이 많기 때문에 특히나 정책적 지원이 필요하다. 따라서 해외건설 관련 정보 제공 및 정책 개발 기능을 강화할 필요가 있으며, 특히 당면 수익성 현안과 관련하여 해외건설 리스크 관리 플랫폼을 제공하여 기업의 리스크 관리를 지원하는 노력이 요구된다.

3. 수익성 제고 방안

1) 내실 경영 및 핵심역량 제고

글로벌 금융위기 및 건설경기 위축에 대응하여 글로벌 건설업체들은 사업관리 강화, 구조조정 등 내실 경영을 강화하는 한편, 지속 성장을 위해 해외진출 확대, 시너지 창출 등 전략을 추진하고 있으며, 이를 요약하면 <표9>와 같다.

표9. 글로벌 건설업체 내실 경영 사례

구분	전략	사례
사업관리 강화	수익성 중심 선별 수주	·Saipem: No contract is better than a bad contract.
	프로젝트 수행 강조	·Vinci: better practice 목표 ·Technip: 탁월한 운영성과 중시 - 조직 자율권 부여, 안전·품질 중시, 수행력 강화
	원가관리	·플랜트 업체: 적자 공사 클린화 및 리스크 관리 ·Balfour Beatty: 조달센터 운영 효율화, 지원부서 축소
사업 구조조정	핵심사업 집중/ 비핵심사업·자산 매각	·Hochtief: 통신, 설비, 부동산 사업 매각 / 인프라 사업 집중 ·Bilfinger: 건물/설비 서비스 일부 매각, Concession 사업 매각 추진
	저수익 사업 부문 축소 /통합	·Skanska: 주택 개발사업 축소 ·FCC, Bilfinger: 시공 부문 축소 등
해외진출 확대	진출 시장 선별·거점화	·Technip: 중동 축소, 미주·아시아 확대 ·Skanska: 미국 확대, 중남미 축소
	목표시장 기업 M&A	·Vinci: 인도(NALPC, Vasundara), 캐나다(Carmark), 포르투갈(ANA) 기업 인수
	현지화 확대	·현지인력 채용 및 자산 투자
시너지 창출	수직적 통합	·Technip: subsea 분야 설계/제조/설치 가치 사슬 (V/C) 확대
	부문 간 상호작용 강조	·Vinci 등 토건업체: 시공-운영사업 ·Saipem 등 EPC 업체: drilling-E&C

자료: GS건설경제연구소(2013)

국내 건설업체들도 이미 리스크 관리 강화를 위한 내실 경영에 진력하고 있으며, 지속 성장을 위한 전략도 동시에 추진하고 있는 것으로 파악된다(표10 참조).

표10. 국내 건설사 2014년 경영전략

목표	전략
리스크 관리 강화	·위기관리 시스템 강화: 시공통합관리시스템, 업무분석시스템 구축 ·원가관리 강화 ·수익성 최우선 경영: 프로젝트 재무목표 달성 관리 ·상시 위기관리 대응체계: 수주추진위원회(선별 수주), 리스크 관리팀 신설 ·해외 안전/compliance 우선 등
글로벌 역량 제고	·글로벌 사업역량 강화: 해외 영업조직 재정비 ·핵심인재 양성: 선진사 파견·연수 프로그램, 특수분야 외국 전문가 영입 ·글로벌 시장 다각화: 영국 등 선진시장 진출 모색, 마케팅 기능 통합 ·해외시장 거점화 등
신사업 발굴	·글로벌 디벨로퍼 도약: 프로젝트 발굴/기획, 지분 투자, 금융 조달, 건설, 운영, 관리 등 종합 솔루션 사업자 ·공종 다변화 ·해외 신성장 동력 발굴 ·IPP 사업 육성 등

주: 대상 기업은 현대건설, 삼성물산, 대우건설, 대림산업, 포스코건설, GS건설, 롯데건설, SK건설, 현대산업개발, 한화건설 등 10개 기업

자료: 파이낸셜뉴스(2014.2) 특집 기사 근거 재작성

2) 신흥국 종합 개발관리자형 인프라 사업 모델 개발

지역·국가별 일회성 프로젝트 수주로는 지속성과 수익성을 확보하는 것이 곤란하다. 따라서 거점화·현지화를 통해 연속적인 사업 기회를 발굴하는 것이 매우 중요하며, 중점 국가/거점 도시별 장기 발전패턴을 감안하여 중장기적으로 연속적인 인프라 사업 기회를 발굴하는 방안을 모색해야 한다. 즉 신흥국 도시화 및 발전패턴은 국가 간 차이에도 불구하고 일반적인 경로를 따르게 되므로 중점 국가/거점 도시별 발전단계를 고려하여 선도적으로 프로젝트를 기획하여 준비할 수 있기 때문이다. 특히 우리나라는 최빈국가에서 OECD 가입국으로 성공적으로 성장한 모범 사례이므로 신흥국 마케팅에서 우위를 점할 수 있다. 아울러 기존 경제발전경험공유사업(Knowledge Sharing Program, KSP), 인프라 마스터플랜 수립 지원, 해외 도시개발 패키지 진출 등 사업을 연계·심화할 수 있는 방안이다.

신흥국 도시화 및 발전패턴은 크게 <표11>과 같이 3단계를 거치는 것이 일반적이다. 여기서는 우리나라 경험과 베트남 사례를 활용하여 개략적인 단계 구분 및 특

정을 살펴보고자 한다(그림11, 그림12 참조). 1단계는 글로벌 경제 시스템에 편입되면서 공적개발원조(Official Development Aid, ODA) 등 해외 개발자금 유입에 따라 성장궤도에 초기 진입하는 단계로, 기본적인 사회·경제 인프라를 구축하는 시기이다. 우리나라의 1970년대, 베트남의 1990년대가 이에 해당한다. 1인당 국민소득(GNI) 수준으로는 1천 달러 이하의 저소득 국가들이다.⁷⁾

표11. 신흥국 도시화 및 발전패턴

구분	발전패턴	인프라 프로젝트
진입기	·공적개발원조(ODA) 등 해외 개발자금 유입에 따른 성장 촉발	·사회·경제 기초 인프라 구축 ·거점항만, 발전소 등 프로젝트
도약기	·공공 고정자본 투자 및 초국적 기업 해외직접투자(FDI) 확대	·산업단지 등 거점 개발 ·교통/에너지 등 SOC 확충 ·주택, 오피스, 호텔 등 선도 개발 프로젝트
확산기	·중산층 형성, 민간 투자 및 소비 확대	·메트로, 순환도로 등 대중교통 인프라 ·주택, 교육, 의료 등 사회 인프라 투자 ·대도시권 신도시 개발

그림11. 대한민국 발전 추이



주: 총고정자본투자(Gross Fixed Capital Formation, GFCF)

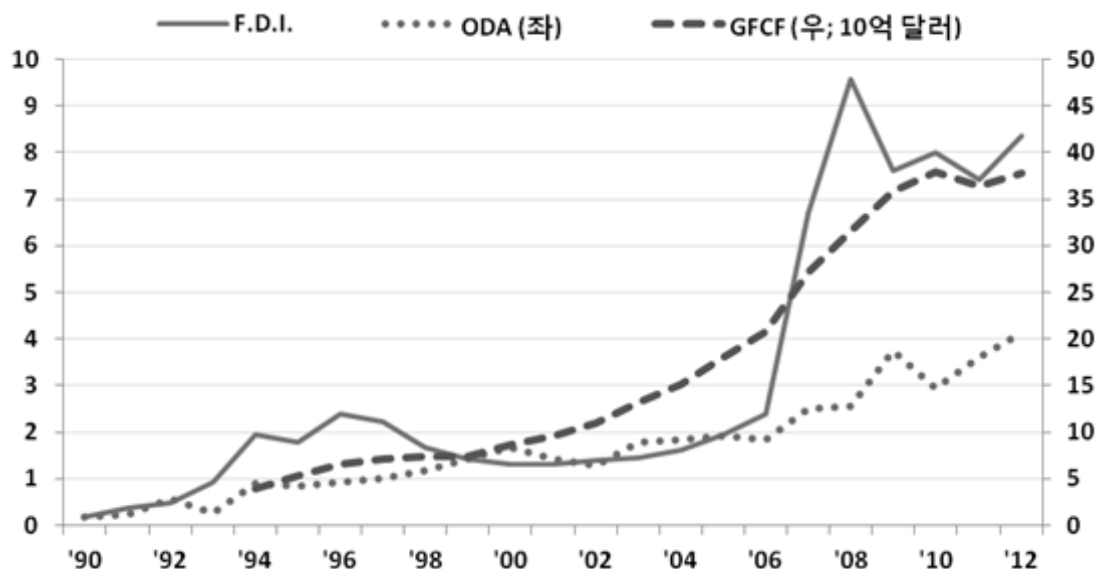
자료: World Bank(2014)

7) 세계은행(World Bank)은 개발도상국을 소득수준에 따라 4개 그룹으로 구분하고 있다. 2012년 미국 달러 기준으로 1,035달러 이하의 저소득국가(low income countries), 1,036~4,085달러의 하위 중소득 국가(lower middle income countries), 그리고 4,086~12,616달러의 상위 중소득국가(upper middle income countries) 등이다(<http://data.worldbank.org/about/country-and-lending-groups>).

2단계는 성공적인 성장궤도 진입으로 성장 모멘텀을 확보한 결과 산업화가 진전되고 국민소득이 빠르게 증가하는 도약 단계이며, 공공의 고정자본투자(GFCF)와 초국적기업(Trans-National Corporation, TNC)의 해외직접투자(Foreign Direct Investment, FDI)가 확대되면서, 산업단지 개발, 교통/에너지 등 SOC 투자가 본격 추진되는 시기이다. 우리나라의 1980년대, 베트남의 2000년대가 여기에 해당한다. 1인당 국민소득 1~4천 달러 수준의 하위 중소득 국가로서, 주택, 오피스, 호텔, 상가 등 고급형 선도 개발 프로젝트도 활발히 추진된다.

끝으로 3단계는 초기 산업화의 과실이 국민 대중에게 파급되면서 중산층이 형성되는 등 성장이 전 사회 부문으로 확산(trickle-down)되는 단계이다. 중산층 소비와 민간 기업 투자에 힘입어 SOC 외에 주택, 교육, 의료 등 사회 인프라 투자도 활발해지며, 특히 중심도시 과밀화에 따라 외곽에 주거단지 혹은 신도시가 개발되면서 대도시권(metropolitan)이 형성되는 시기로 우리나라의 1990년대가 여기에 해당한다.⁸⁾ 중진국 함정(middle income trap)이라는 말에서 알 수 있듯이 많은 개발 도상국들이 3단계를 순조롭게 거치지 못하고 성장이 정체되는 경우가 많은데, 태국이 대표적인 사례라고 할 수 있으며, 최근 중국에 대해서도 우려가 제기되고 있다.

그림12. 베트남 발전 추이



자료: OECD, UNCTAD, World Bank

우리나라는 베트남에서 발전단계에 따른 지속적인 인프라 프로젝트 수주를 경험하고 있다. 지난 20년(1994~2013년) 간 베트남 해외건설 수주금액은 230억 달러인데, 이는 동 기간 우리나라 해외건설 수주 총액 5,058억 달러의 4.6%에 해당하는 금액이며, 중동의 사우디아라비아(776억 달러), UAE(633억 달러), 쿠웨이트(293억 달러)

8) 베트남은 아직 2단계가 한창 진행 중인 상황이다.

와 싱가포르(276억 달러)에 이어 5위에 해당하는 놀라운 실적이다.

특히 거점화·현지화를 통해 베트남 시장에 대한 이해도가 대폭 제고되면서 프로젝트 수주 규모뿐만 아니라 질적 측면에서도 괄목할만한 성과를 올리고 있다. 즉, 베트남 시장에서는 단순 도급사업 외에 부동산/신도시 개발사업, 민간발전사업(Independent Power Producer, IPP), 민간투자사업(Public Private Partnership, PPP) 등 우리나라 해외건설이 지향하는 투자개발형 사업도 다수 추진 중에 있다는 점이다. 최근 기업 경영에서 성공 모델의 반복 가능성을 확보하는 것이 중요한 과제로 언급되고 있는데, 해외건설 분야에서도 베트남에서의 성공 경험을 후발 도상국에 적용할 수 있는 방안이 강구되어야 한다.

구체적으로 베트남 시장 진출 경험을 확대·심화하여 후발 도상국 적용 가능성을 검토하고, 중점 국가 및 거점 도시를 선정하여 중장기 발전계획 마스터플랜 수립을 지원하고, 이에 연계해 프로젝트 기획, 금융 조달, 시공, 운영/관리 등 전 과정을 포괄하는 종합 개발관리자(development manager) 역할을 수행하면서 관련 프로젝트 수주 기회를 확대하는 방안에 대해 지속적인 연구가 필요하다. 신흥국 종합 개발관리자형 인프라 사업 모델의 기본방안을 요약하면 <표12>와 같다.

표12. 신흥국 종합 개발관리자형 인프라 사업 모델

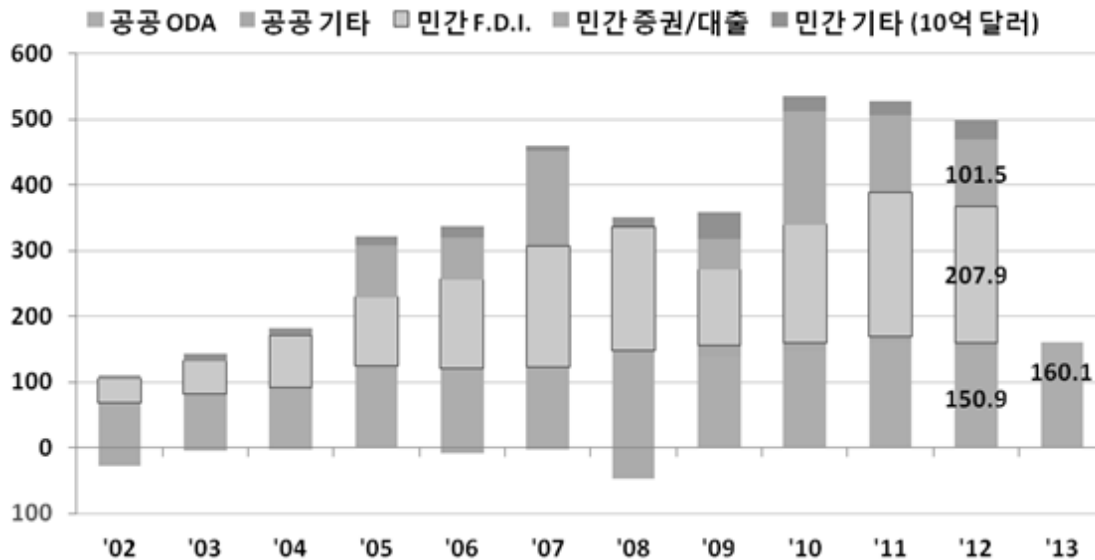
구분	전략
후발 개발도상국 적용 가능성 검토	·베트남 사례 심층 연구 ·인도차이나, 서남아시아, 아프리카 등 후발 도상국 적용 검토 ·발전단계 및 잠재력 감안 중점 국가/거점 도시 선정
종합 개발관리자 역할 수행	·중점 국가/거점 도시 마스터플랜 수립 지원 (KSP, 인프라 마스터플랜 사업, 해외 도시개발 패키지 진출 연계) ·국가 공적원조, 기업 현지 투자 연계 초기 랜드마크 프로젝트 발굴 및 성공 수행을 통한 initiative 확보 ·코리아 컨소시엄 종합 개발관리자 역할 수행 및 연계 인프라 프로젝트 수주: 건설·엔지니어링, 금융기관, 공기업, 테넌트 기업
현지화	·현지 지역사회 네트워킹 및 사회공헌 활동 (현지인 고용, J/V, 지역사회 기여 및 재투자 등)
개발사업 기회 발굴	·개발사업 = 100% 로컬 사업 ·마스터플랜 수립 및 개발관리자 역할 활용 거점/개발축 연계 선도 개발 추진 ·중산층 기반 대중시장 형성 시 대도시권 신도시 개발 도모

3) 국내 금융권 해외 인프라 금융 활성화를 통한 투자개발형 사업 확대

2012년 신흥국으로 순유입된 개발자금 4,918억 달러 중 민간자금이 3,384억 달러

로 전체의 2/3를 차지하고 있다. 이 중 초국적기업 등의 해외직접투자(FDI)가 2,079억 달러를 차지하고 나머지는 주식, 채권, 은행대출 등으로 구성된다(그림13 참조).

그림13. 개발도상국 개발자금 순유입 추이



자료: OECD 통계 DB(<http://stats.oecd.org>)

한편 글로벌 PF 규모는 2008년 2,500억 달러 수준이었으나 금융위기 이후 2천억 달러 수준으로 감소⁹⁾하였으며, 특히 유로존 재정위기 등으로 유럽 금융기관의 비중이 감소하면서 아시아·태평양 지역 금융기관의 비중이 급증하였다.

세계 3대 신용평가기관인 S&P(2014)는 2030년까지 연평균 3.2조 달러의 인프라 투자가 필요한데, 이 중 공공재정으로 충당할 수 있는 규모는 글로벌 GDP의 3% 수준인 2.7조 달러에 불과하므로, 나머지 5천억 달러는 민간 투자를 통해 보완되어야 한다고 추정하고 있다. 2012년 현재 글로벌 인프라 분야 PF 규모가 약 2천억 달러인 점을 감안하면, 약 3천억 달러 규모의 신규 투자 프로그램이 개발되어야 하는 상황이다. 이렇듯 점증하는 글로벌 인프라 투자 수요를 감안할 때, ‘해외 인프라 금융’은 향후 중요한 투자처가 될 것으로 기대된다.

아울러 최근 저성장, 저금리, 고령화 등으로 우리 사회의 성숙화가 빠르게 진행되면서 국내 금융기관들의 경영 환경은 지속적으로 악화되고 있다. 예를 들어 2013년 국내 은행 순이자마진(Net Interest Margin, NIM)은 1.87%로 최근 10년 중 가장 낮은 실적이며¹⁰⁾, 국내 시장의 포화상태를 감안할 때 향후에도 국내에서 적절한 장기 대출 수요처를 확보하는 것은 쉽지 않을 전망이다. 따라서 국내 금융기관들은 안정적 수익을 창출할 수 있는 대안 투자처 확보가 필요하며, ‘해외 인프라 투자’에서

9) 글로벌 PF 대출 규모(10억 달러): '10년 208.2 → '11년 213.5 → '12년 198.7(박대영, 2013)

10) 2013년 은행 당기순이익은 3.9조원으로 <표13>처럼 전년 8.7조원 대비 절반 이하로 급감하였다.

새로운 기회를 발굴할 수도 있을 것으로 기대된다.

표13. 은행 자산 및 수익성 지표 추이

(단위: 조원, %)

구분	'03	'08	'09	'10	'11	'12	'13
실질총자산	963.57	1,624.06	1,768.89	1,727.77	1,769.35	1,845.70	1,859.33
자기자본	49.28	108.07	120.42	128.91	139.95	140.81	144.22
당기순익	1.68	7.74	6.93	9.31	11.75	8.68	3.88
총자산순이익률	0.17	0.48	0.39	0.54	0.66	0.47	0.21
자기자본순이익률	3.41	7.17	5.76	7.22	8.40	6.17	2.69
원화예대금리차	3.34	2.99	2.59	2.93	2.88	2.59	2.31
순이자마진(NIM)	2.56	2.30	1.98	2.32	2.30	2.10	1.87

자료: 금융감독원 금융통계정보시스템(<http://fisis.fss.or.kr>)

그러나 이러한 필요성에도 불구하고 금융권이 인프라 분야에서 리스크가 조정된 경쟁력 있는 투자 기회 혹은 상품을 찾는 데는 여전히 제약이 있다(World Economic Forum, 2014). 특히 글로벌 금융기관들에 비해 상대적으로 외화조달 경쟁력 및 리스크 관리 역량이 부족하고, 해외 프로젝트 경험도 많지 않은 국내 금융기관이 단기간에 해외 인프라 분야에 투자를 확대하는 것은 매우 어려운 과제라고 판단된다. 다만 정부에서도 민간 금융기관들의 해외진출 리스크 완화를 위해 우선 상환제 확대, 유동화 보증 지원, 환 보험 개선, 채무보증 확대, 정책금융기관 사모펀드 참여 등의 지원 대책을 입안하여 추진 중에 있고¹¹⁾, 금융권 내에서도 전향적인 진출 확대 노력이 필요하다는 데 공감대가 형성되고 있어¹²⁾ 중장기적으로 국내 금융기관의 해외 인프라 투자 확대를 통해 해외건설 기업과 금융기관이 윈-윈할 수 있기를 기대해 본다.

4) 공공의 지원 강화

국토교통부에서는 최근의 해외건설 외형 성장에 부응하여 정보 제공, 정책 개발 등 지원 기능도 확대되어야 할 필요성을 인식하고, 해외건설촉진법 개정을 통해 해외건설정책지원센터를 설립(2014.2.25.)하여 운영 중에 있다. 동 센터는 우리나라 해외건설의 지속 가능한 성장을 위해 필요한 정책수단을 개발하고, 관련 제도를 지속적으로 정비·개선하는 역할을 수행해야 한다. 아울러 해외건설정책지원센터가 해

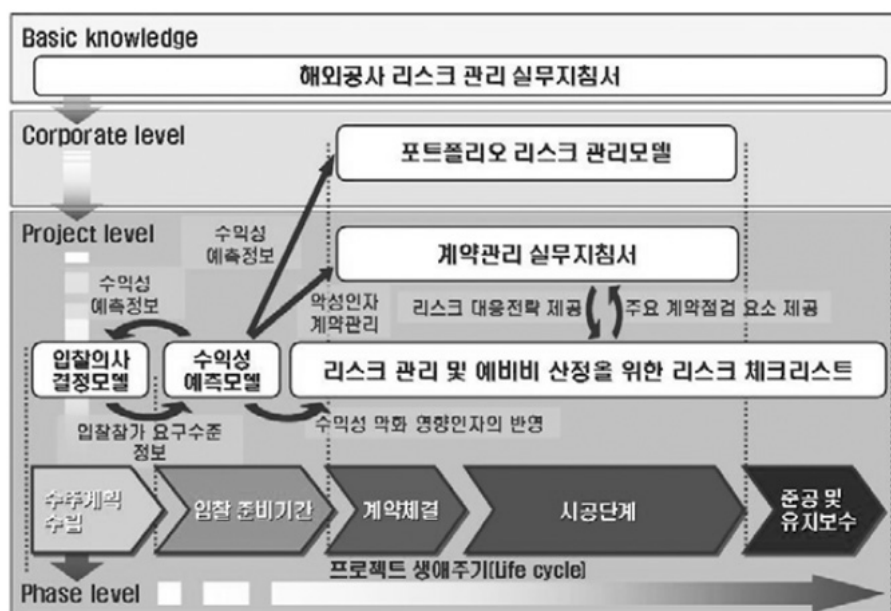
11) 관계부처 합동(2013.8.28), 해외 건설·플랜트 수주 선진화 방안(약칭 8.28 대책)

12) 조용민(2014)은 ‘국내 금융기관들이 국내 시장에서 누려왔던 저위험 고수익에 대한 향수를 지워 버리고, 개도국을 포함한 해외 시장에서의 장기적이고 안정적인 수익 추구로 영업 패러다임을 전환할 필요가 있다’고 역설하고 있다.

외건설 관련 대기업, 중소/중견기업, 학계/연구기관, 정부/공공기관 등 관련 기관과의 네트워킹 및 가교 역할을 통해 해외건설 산업의 현안을 파악하고, 관련 정보를 체계적으로 공유·제공할 수 있는 인프라를 제공하는 등 지속 가능한 해외건설 생태계를 육성하는 데 적극 기여해야 할 것이다. 앞서 언급했듯이 수익성 제고를 위해서는 개별 기업의 역량뿐만 아니라 우리나라 해외건설 업계 전반의 집합적 지혜가 중요하므로, 지속 가능한 해외건설 생태계 육성은 매우 중요한 과제다.

아울러 당면 해외건설 수익성 문제와 관련하여 해외건설 기업, 특히 중소/중견기업의 리스크 관리 플랫폼을 제공하는 작업이 요구되며, 해외건설정책지원센터에서 국토교통과학기술진흥원과 공동으로 해외건설 통합리스크관리시스템(FIRMS) 개선을 추진하고 있다. 통합리스크관리시스템은 2005년에 구축되어 운영 중이나 시스템 노후화로 이용 실적이 저조한 상황이다(그림 14 참조). 최신 사례 및 데이터를 반영하여 기업의 실질적인 리스크 관리 지원이 가능하도록 해야 할 것이다. 구체적으로 기존 시스템을 업그레이드하고, 추가로 중소/중견기업 맞춤형 시스템을 구축하여, 기업의 리스크 관리 활동을 지원할 수 있는 플랫폼을 제공해야 하며, 업계 전체 차원의 조기 경보 및 성공/실패 경험 공유 기능을 수행할 수 있어야 한다.

그림14. 통합리스크관리시스템(FIRMS) 프로세스



자료: 해외건설협회 통합리스크관리시스템(<http://rms.icak.or.kr>)

V. 결론

최근 우리 기업들이 국내 건설시장 정체·축소에 대한 반작용으로 외형 성장 중심으로 해외건설에 적극 진출하면서 일부 과잉 경쟁에 따른 저가 수주, 시공 물량

단기 급증에 따른 수행 부담 가중 등으로 손실이 발생하였다. 이에 해외건설에 대한 위기감 혹은 회의론이 대두되었으나, 2014년 1분기 업체 경영실적 개선으로 다소 진정되는 국면이다. 그러나 우리 기업의 해외건설 수익성이 앞으로 지속적으로 개선될 것인가에 대해서는 추이를 좀 더 지켜볼 필요가 있다.

최근의 해외건설 수익성 논란을 극복하고 외형과 수익이 조화되는 지속 가능한 성장을 위해서는 우선적으로 원가관리 등 리스크 관리를 강화하여 문제 사업장의 손실을 최소화하는 것이 급선무이며, 당분간 수익성 개선을 위한 내실 경영에 치중해야 할 것으로 판단된다. 이미 우리 기업들이 선별 수주, 공동 수주, 리스크 관리 강화 등 내실 경영 기조를 적극 시행하고 있다.

한편 중장기적으로는 우리나라 해외건설의 늘어난 외형과 높아진 위상에 걸맞은 핵심역량 제고가 필요하며, 프로젝트 기획, 엔지니어링, 프로젝트 관리, 운영/관리 등 단순 시공 외 고부가가치 분야 역량을 지속 확충해야 할 것이다.

아울러 우발 리스크 헷지를 위한 완충, 신규 분야 진출을 위한 학습비용 확보 등을 위해서는 우량 프로젝트를 발굴하는 것이 무엇보다 중요하며, 본고에서는 신흥국 발전단계를 고려한 종합 개발관리자형 인프라 사업 발굴 및 국내 금융기관의 해외 해외 인프라 분야 개발금융 활성화를 통한 투자개발형 사업 확대를 제안하였다.

끝으로 공공 사이드에서도 정보 제공 및 정책 개발기능 강화, 리스크 관리 플랫폼 제공 등 정책 지원 기능을 강화하여 지속 가능한 해외건설 생태계 조성에 적극 나서야 할 것으로 판단된다.

우리나라 해외건설은 1970년대 말~1980년대 초의 중동 건설 붐¹³⁾에 힘입어 1차 호황을 누렸으며, 2007년을 기점으로 다시금 제2의 호황¹⁴⁾을 누리고 있다. 그러나 최근 과속 성장에 따른 부작용을 경험함에 따라 외형 성장에서 탈피하여 매출과 수익이 조화된 지속 가능한 모델이 요구되고 있다. 우리 기업의 지속적인 역량 강화 노력과 공공의 정책 지원이 실효를 거두어 명실공히 양적 성장과 질적 발전이 조화된 제3의 호황, 이름하여 ‘대한민국 해외건설 version 3.0’ 시대를 기대해 본다. 전자, 화학, 조선 등 산업과 마찬가지로 국내 대기업들이 글로벌 top-tier 업체로 성장하고, 중소/중견기업도 동반 진출 등을 통해 강소기업으로 거듭나며, 대한민국 컨소시엄이 신흥국 개발관리자로서 토털 솔루션을 제공할 수 있을 것이다.

13) 1981년 해외건설 수주는 136.8억 달러로 같은 해 우리나라 GDP 714.7억달러의 19%에 해당하는 엄청난 호황을 누렸다.(경상 달러 기준)

14) 2010년 해외건설 수주는 715.8억 달러로 같은 해 우리나라 GDP 1조 148.9억 달러의 7%를 능가하는 실적이다.(경상 달러 기준)

[참고문헌]

- GS건설경제연구소(2013.12), 한국 건설산업의 위기진단과 대응방안, 해외개발금융포럼 세미나 발표자료
- 관계부처 합동(2013.8.28), 해외 건설·플랜트 수주 선진화 방안
- 국토교통부(2014.4), 해외건설 시장동향과 전망, 해외개발금융포럼 세미나 발표자료
- 김희준(2014), 글로벌 건설업체의 성장전략 변화와 시사점, 한국자동차산업연구소
- 박대영(2013), “해외 PF 대출 수요의 증가와 시사점”, 「주간 하나금융」 3(31): 4-7.
- 채레드 다이아몬드(2011), “왜 어떤 사회는 재앙적 결정을 내리는가”, 「컬처 쇼크」, 와이즈베리
- 조용민(2014), “국내 금융기관의 해외 PF 금융 참여 활성화를 위한 제언”, 「주간 우리금융경제동향」 4(8): 1-4.
- 파이낸셜뉴스(2014.2), 특집: 2014년 건설사 경영전략 1~10
- 한국기업평가(2014.3), 건설업체 영업 수익성 점검 및 전망
- 해외건설협회(2002), 해외공사 손익분석 및 수익성 제고방안, 건설교통부
- Davidson, R. A. and Maguire, M. G.(2003). Ten most common causes of construction contractor failures. *Journal of Construction Accounting and Taxation*, 13(1): 35-37.
- ENR(2013.8.26), The Top 250 International Contractors(2009-2012 인용 생략)
- ENR(2014.4.18), Spanish Contractors Refinance Debt to Grow
- ENR(2014.5.20), Global Construction Race Heats Up
- Financial Times(2013.11.18), Petrofac: Join the Queue
- Financial Times(2014.5.11), Petrofac: Two Strikes
- Logan, David C.(2009), “Known Knowns, Known Unknowns, Unknown Unknowns and the Propagation of Scientific Enquiry,” *Journal of Experimental Botany*, 60(3): 712-714.
- McGraw-Hill Construction(2011), Mitigation of Risk in Construction: Strategies for Reducing Risk and Maximizing Profitability
- Saipem(2013), Operational Review & Strategy Update
- S&P's Ratings Services(2014), Global Infrastructure: How to Fill a \$500 Billion Hole
- World Economic Forum(2014), Infrastructure Investment Policy Blueprint
- 금융통계정보시스템(<http://fisis.fss.or.kr>)
- 세계은행(World Bank) World Development Indicators(<http://data.worldbank.org>)
- 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>)
- 해외건설협회 통계 DB(<http://www.icak.or.kr>)
- OECD 통계 DB(<http://stats.oecd.org>)
- UNCTAD 통계 DB(<http://unctadstat.unctad.org>)