

머 리 말

현재 기업을 둘러싼 국내·외 기업환경은 시장개방이라는 급격한 변화의 물결을 맞이하여
바야흐로 국경없는 무한경쟁 시대로 돌입하였다. 이러한 급격한 환경변화앞에서 국내 건설업
체가 지속적인 성장을 계속하기 위해서는 국경을 초월하여 경영활동을 전개하는 국제화전략
이 필수적일 것이다.

이와 같은 상황하에서 일본 건설업체들의 해외사업활동을 관찰해 보고 그들이 지니는 경
쟁우위 요소들을 분석해 보는 것은 국내업체들의 해외시장 전략 수립을 위해 매우 가치있는
일일 것이다.

본연구는 일본 건설업체들의 해외사업활동에 대하여 체계적인 정리를 시도하였다. 또한
현재 가장 뜨거운 시장으로 부상하고 있는 동남아시아 시장에 대한 사례분석을 통하여 현지에
서 일본 건설업체들의 경쟁력을 발휘할 수 있게 하는 경쟁우위 요소들과 그것을 가능하게 배
경을 심도있게 분석하고자 하였다.

세계 건설시장에서 우리보다 한 발 앞서 나가고 있는 일본 건설업체들의 해외시장에 대한
경험과 그들의 국제경쟁 우위요소에 대한 분석이 국내업체들의 해외시장 진입전략 수립시 유
용한 지침을 제공할 수 있기를 기대한다.

마지막으로 본 연구가 끝까지 좋을 결실을 맺을 수 있도록 많은 협조와 조언을 아끼지 않
으신 쌍용건설의 남충희 박사, 대림건설의 김학두 과장께 진심으로 감사드린다. 또한 자료협
조와 면담에 기꺼이 응해주신 LG건설의 민병학 이사, 쌍용건설의 신승희 차장, 삼성건설의 김
수문 전무, 노명일 상무, 정원모 이사, 오윤경 부장, 대우건설의 안영모 차장, 현대건설의 권오
식 과장, 건설교통부의 김규현 사무관, 국토개발연구원의 김홍수 박사, 명지대학교의 심의섭
교수, 해외건설협회의 김종현 연구원, 재단법인 일본건설경제연구소(RICE)의 Hajime Suzuki
연구이사, 渡邊 實 연구원, 山下朋之 연구원, 일본건설성의 丸谷浩明 과장보좌, 니시마쓰건설
의 三木雅晴 부과장, 쉬미즈건설의 Shigehiko Tanabe 조사부장, 구마가이구미의 松本良夫 부본
부장, 徳岡康夫 상무취체역, 사또공무점의 高木元 연구원, 本田秀一 차장, 根岸康郎 과장, JDC
의 中村文俊 부장, 勝部利之 부이사, 후지다의 沼田 収 과장, 楠美雅當들께도 감사드린다.

1995년 11월

한국건설산업연구원장 홍 성 웅

목 차

목 차.....	2
표 목 차.....	5
그림목차.....	6
요 약.....	7
제 I 장 서 론	14
제 1 절 연구의 배경 및 목적.....	14
제 2 절 연구의 범위.....	14
제 3 절 연구방법 및 구성.....	16
제 II 장 일본 건설업의 국제화.....	17
제 1 절 기업의 국제화.....	17
1) 기업 국제화의 개념 및 과정.....	17
2) 일본 기업의 국제화	18
제 2 절 해외건설사업의 발전과정	19
1) 근대적 해외건설업시기.....	20
2) 해외건설업 기반조성기.....	20
3) 해외건설업 도약기	21
제 3 절 소결론.....	23
제 III 장 일본 건설업체들의 해외사업 현황 분석.....	25
제 1 절 세계 건설시장에서 일본 건설업의 위치	26
제 2 절 해외건설업 수주실적 현황.....	28
1) 수주실적 추이	28
2) 공종별, 자금원별 수주실적.....	28

3) 국내 및 해외법인별 해외공사 수주실적	30
제 3 절 소결론.....	30
제 IV장 일본 건설업체들의 국제경쟁력 달성요소의 분석:.....	32
동남아시아시장 진입사례를 중심으로	
제 1 절 해외건설사업의 동기 및 목적	32
1) 최고 경영자의 확고한 의지.....	32
2) 장기적인 이익성의 확보.....	34
제 2 절 동남아시아시장 진입 장애요인의 분석	36
1) 현지국의 법률 및 제도.....	38
2) 정부의 제한적 관행과 국내공급요건 제한 및 투자장벽	38
3) 사회·문화적 장벽	41
제 3 절 경쟁우위 요소의 분석	44
1) 기업특유의 전략적 우위요소	44
(1) 우수한 기술력	44
(2) 적극적인 현지화 전략	49
(3) 자금동원 능력	55
(4) 전략적 기획 능력	63
(5) 글로벌 마케팅 능력	65
2) 국가 특유 비교우위 요소.....	68
(1) 타산업의 해외직접투자와의 연계	68
(2) 대외경제협력과 공사발주의 연계.....	73
제 4 절 일본 건설업체들의 해외사업 전개방향	77
1) 해외사업의 전개방향.....	77
2) 건설산업의 해외활동 진흥책.....	80
제 5 절 소결론	82
제 V 장 일본 건설업체들의 국제경쟁우위 확보를 위한 전략 특성 및 시사점	84
제 1 절 일본 건설업체들의 전략 특성	84
제 2 절 국내 기업들의 경쟁우위 확보를 위한 시사점	85
1) 글로벌화에 대한 최고경영층의 인식.....	85

2) 공조체제의 구축	85
3) 공중 特化 및 현지거점 확보 전략.....	87
제 VI 장 결 론	89
< 부 록 >.....	90
ABSTRACT.....	119
참 고 문 헌.....	121
1. 국내문헌	121
2. 외국문헌	122

표 목 차

<표 2-1> 일본 해외건설업의 전개과정	25
<표 4-1> 사례조사 기업의 개요.....	32
<표 4-2> 일본 주요 건설업체들의 해외자원 투입 현황	33
<표 4-3> 일본 건설업체들의 직원 해외유학 및 연수사례	34
<표 4-4> 국제적인 건설기업들의 세계건설시장 진입 목적	35
<표 4-5> 니시마쓰의 해외사업 이익율 및 해외종업원 수	36
<표 4-6> 외국건설업체에 대한 각국의 진입장벽	36
<표 4-7> 아세안(ASEAN)내 華僑 인구 및 소유자본 현황	41
<표 4-8> 한·일 건설시장과 국민경제.....	44
<표 4-9> 한·일 주요 건설업체의 매출액 대비 R&D 비율 비교	49
<표 4-10> 일본 건설업체들의 현지화전략 사례.....	52
<표 4-11> 니시마쓰의 제안형 BOT 프로젝트 사례	57
<표 4-12> 일본 주요 건설업체들의 주주구성 상태('95.3 현재).....	58
<표 4-13> 일본은행의 해외 점포 현황.....	61
<표 4-14> 한국의 은행별 해외점포 현황 ('95.8 월말 현재)	62
<표 4-15> 금리수준의 국별 비교.....	62
<표 4-16> 정부개발원조의 종류와 실적(지출순액 기준)	74
<표 4-17> 일본의 건설관련 사전조사 및 프로젝트 실현화 조사실적	76
<표 4-18> 주요국의 경제협력기금 비교.....	76
<표 4-19> 일본의 해외건설촉진기금 융자실적	80
<표 4-20> 일본의 손실준비금 적립기준	81

그림목차

<그림 2-1> 기업의 국제화 과정.....	17
<그림 3-1> 세계 건설시장에서의 일본 해외건설업의 위치(수익성 기준).....	26
<그림 3-2> 일본 해외건설업의 지역별 수주실적 추이	27
<그림 3-3> 일본해외건설업 수주실적 추이(엔기준 및 달러기준).....	28
<그림 3-4> 공종별 해외공사 수주실적 (1994 년 말 현재).....	29
<그림 3-5> 자금원별 해외공사 수주실적 (1994 년 말 현재).....	29
<그림 3-6> 국내법인 및 현지법인별 해외공사 수주실적	31
<그림 4-1> 일본 주요 건설업체의 매출액 및 R&D 투자액.....	48
<그림 4-2> 한·일 건설업 현지법인의 지역별 분포.....	50
<그림 4-3> 일본의 미국건설시장에서의 사업별 비중	69
<그림 4-4> 일본의 발주자별 해외건설활동	70
<그림 4-5> 일본의 지역별 해외직접투자 추이	71
<그림 4-6> 한·일 직접투자 추이	71
<그림 4-7> 한국의 지역별 직접투자 추이	72
<그림 4-8> 일본의 경제기술협력의 종류	74
<그림 4-9> 인프라 관계 ODA 의 흐름	75
<그림 5-1> 기업의 강점 및 약점, 시장 기회 및 위협 분석의 예	88

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.

제 I 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

최근 국내외 기업환경은 국제화, 개방화의 급속한 진전으로 세계가 하나의 시장(global market)으로 발전하면서 산업전반에 걸쳐 국경없는 경쟁의 시대를 맞이하였다. 이러한 시장개방과 경제 및 기업의 글로벌화는 마치 동전의 앞·뒷면과 같아 시장개방이 진전됨에 따라 국내 건설업체들의 보다 적극적인 해외시장 진입은 기업의 생존을 위하여 불가피할 것이다. 따라서 이제 국내 건설업체들은 보다 효과적인 해외시장 진입 전략을 모색하여야 할 것이다.

해외시장에서 현지국 및 제3국 업체들과의 경쟁에서 승리하려면 그 기업만이 지니는 경쟁우위 요소가 있어야 함은 주지된 사실이다. 이를 위하여 이미 세계 건설시장에서 훌륭한 성과를 거두고 있는 일본 건설업체들¹의 해외시장 진입사례의 분석을 통하여 그들이 지니는 국제경쟁력 우위요소와 그 달성 과정을 분석하여 보는 것은 국내 건설업체들의 국제경쟁력 향상을 위한 유용한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

본연구의 구체적인 목적은 다음과 같다. 먼저, 해외시장으로 진입하기 위하여 새롭게 시도하는 국내 신규 업체들과 동남아시아 시장이나 미국시장으로의 시장확대를 꾀하는 중견업체들에게 각 시장진입시 일본 건설업체들의 국제경쟁 우위요소들과 그 달성방법 등을 소개함으로써 효과적인 해외시장 진입과 국제경쟁력 강화를 위한 지침을 제공한다. 이와 더불어 향후 국내기업들의 가장 큰 관심 대상분야인 개발사업분야와 BOT에 대한 사례분석을 통하여 이들 분야에 관심이 있는 업체들에게 효과적인 사업수행을 위한 정보를 제공하고자 한다.

제 2 절 연구의 범위

본연구는 기본적으로 일본 건설업체들의 동남아시아 시장 진입 사례조사²에 초점을 맞추

¹ 일본 건설업체들의 총 매출액 대비 해외사업 비중은 평균 10% 내외이나 그 절대액으로 본다면 1995년 현재 미국을 능가하여 세계 1위를 기록하고 있음.

² 특정기업은 수출, 현지지점의 설치, 라이선싱, 합작투자, 단독투자 등의 방식을 사용하여 해외시장에 진입할 수 있다. 건설기업의 경우 이러한 해외시장에의 진입은 일반적으로 크게 두가지로 나누어질 수 있는데, 본국에 있는 법인의 해외공사 수주에 의한 공사수행과 해외 현지지점 및 영업소 또는 직접투자에 의해 설치된 현지법인에 의한 해외공사의 수주이다. 본연구에서의 해외시장 진입사례는 본국법인에 의한 해외공사 수주 및 공사수행과 현지기구에 의한 해외공사 수주 및 공사수행 사례 모두를 포함한다.

고 부가적으로 미국시장 진입사례를 추가하였다. 일본은 유교를 바탕으로 한 문화적 배경이 우리와 유사하여 기업의 근간을 이루는 기업문화가 크게 이질적이지 않으므로 해외시장 전략 수립을 위한 시사점을 제시하기에 상대적으로 용이하다. 또한 국내 건설업체들의 현재 및 미래의 주력시장인 아시아시장에서 건설프로젝트관리(CM: Construction Management)나 엔지니어링 부문에 주력하고 있는 미국업체들과는 달리 일반건설공사를 수행함으로써 현재 국내기업들의 직접적인 경쟁상대가 되며 향후 그 경쟁양상은 더욱 치열해지리라 예상된다³.

본 보고서는 일본의 Big5라 불리는 대형 건설업체들과 11개의 준대형 업체들, 1개의 중견업체, 그리고 그보다 규모가 작은 업체 3개로 총 20개 업체의 동남아시아 시장 진입사례들을 중심으로 다루었다. 그중 Big5의 하나이며 1995년도 ENR지가 선정한 국제 건설기업중 30위의 쉬미즈(清水)와 33위의 구마가이구미(熊谷組), 니시마쓰(西松)건설(38위), 사또(佐藤)공업(84위), 그리고 이 순위에는 들지않으나 현재 열성적으로 동남아시아 및 미국시장으로 해외사업을 확장하고 있는 후지다와 JDC(日本國土開發)⁴는 직접 면담을 통하여 보다 심도있는 사례를 얻고자 하였다. 이중 구마가이구미와 쉬미즈, 니시마쓰는 아시아지역 Top 10('95)에서 각각 7위, 8위, 10위를 차지한 업체들이다. 이 사례들은 <부록>에 수록하였다.

사례의 선정은 현재 해외시장에서 활발히 사업을 전개하고 있거나 사업전개를 기획하고 있는 일본의 일반건설업체들중 사례수집이 가능한 업체들로서, 본연구는 이러한 사례조사를 통하여 이들 업체들의 국제경쟁력 우위요소들과 이를 이용한 해외시장 진입전략을 분석하고자 하였다.

이와 더불어 각 경쟁우위 요소분석시 한국의 사례를 추가하여 가능한 한 제 요소들 각각에

³ 본연구를 수행하기에 앞서 해외건설업 면허를 가지고 있는 국내 일반건설업체들을 대상으로 예비조사(pilot-survey)를 실시하였다. 1994년 현재 해외건설협회의 일반건설업체 회원사는 154개사인데, 이중 회원으로 가입하였지만 실제 해외공사를 하고 있지 않은 업체 62개사를 제외한 92개사에 설문지를 발송하여 1995년 6월 3일부터 7월 4일까지 19개 업체로부터 회신을 접수(응답률20.65%)하였다. 응답업체들의 특성을 살펴보면 도급순위1~100위의 14개 업체가, 101~200위의 3개업체가 응답하였으며 201~300위, 301~400위는 각각 1개 업체가 응답하였다. 그리고 각 문항에 대한 응답은 우선순위 3위까지 복수 응답하도록 하였다. 그 결과에 따르면 1) 국내업체들이 향후 가장 관심이 있는 시장은 아시아, 특히 중국을 포함한 동서남아시아지역(68.7%)이며, 2) 향후 진출을 희망하는 분야로는 플랜트사업(33.9%)과 개발사업(14.3%)을 들었으며, 3) 해외시장 진입시 가장 큰 장애요인으로는 파이낸싱(financing)(25.0%), 현지국에 대한 정보의 부족(17.3%) 및 현지국의 법률 및 제도의 이해부족에서 오는 어려움(13.5%)을 지적하였다. 또한 4) 향후 아시아 시장에서의 가장 중요한 경쟁 상대로는 대다수가 일본업체들이라고 응답하였다.

⁴ Toyo Keizai Inc., Japan Company Handbook, 1995 가을, p.135.

대하여 한국과 일본을 비교·분석하였다. 그러나 한·일 건설업체들의 경쟁우위 요소를 분석함에 있어 양국을 해외건설의 역사, 공사경험, 금융업 등 국내 관련 및 지원산업의 발달 정도, 내수시장의 규모와 질적 수준 등에서 큰 차이가 있음을 감안하여야 할 것이다.

제 3 절 연구방법 및 구성

본연구는 일본 건설업체들의 국제경쟁력 우위요소와 이를 이용한 해외시장 진입전략을 분석하기 위하여, 먼저 국내·외의 기존 관련 문헌들에 제시되어 있는 일본 건설업체들의 해외시장 전략들을 분석하였다. 이와 더불어 일본업체들에게 체계화된 설문지를 우편으로 송부, 설문조사를 실시하였으나 그 응답률이 기대에 미치지 못하였으므로 앞서 언급된 6개 업체들을 직접방문, 면담을 통하여 각 사들의 해외시장 진입전략 및 사례를 조사하는 등 다양한 방법들로 접근을 시도하였다. 그럼에도 불구하고 궁극적으로 일본 건설업체들의 해외시장 “전략”에 대하여 연구하여야 한다는 연구의 성격과 사례조사는 일반화시키기가 어렵다는 사례조사 연구 방법상의 한계점을 가진다. 그러므로 본연구에서는 가능한 한 많은 사례들을 통하여 이를 극복하고자 하였다.

본연구는 크게 6장으로 구성되었다. 제1장의 서론에 이어 제2장에서는 일본 기업의 국제화 과정과 그 영향요소에 대하여 분석하였다. 제3장에서는 일본 건설업체들의 해외사업 현황을 다양한 각도에서 살펴보았으며, 제4장에서는 조사된 사례들의 분석을 통하여 일본 기업들의 해외시장 진입동기 및 목적, 동남아시아 시장 과 미국시장 진입시 당면했던 진입장벽 그리고 이러한 진입장벽 극복에 중요한 역할을 한 것으로 판단되는 경쟁우위 요소들을 우리나라의 경우와 비교·분석하였다. 제5장에서는 일본 건설업체들의 경쟁우위 달성의 전략적 특성과 이를 통하여 국내 건설업체에게 주는 시사점을 제시하였으며, 제6장에서는 본연구의 한계점 및 시사점과 앞으로의 연구방향을 제시하였다.

제 II 장 일본 건설업의 국제화

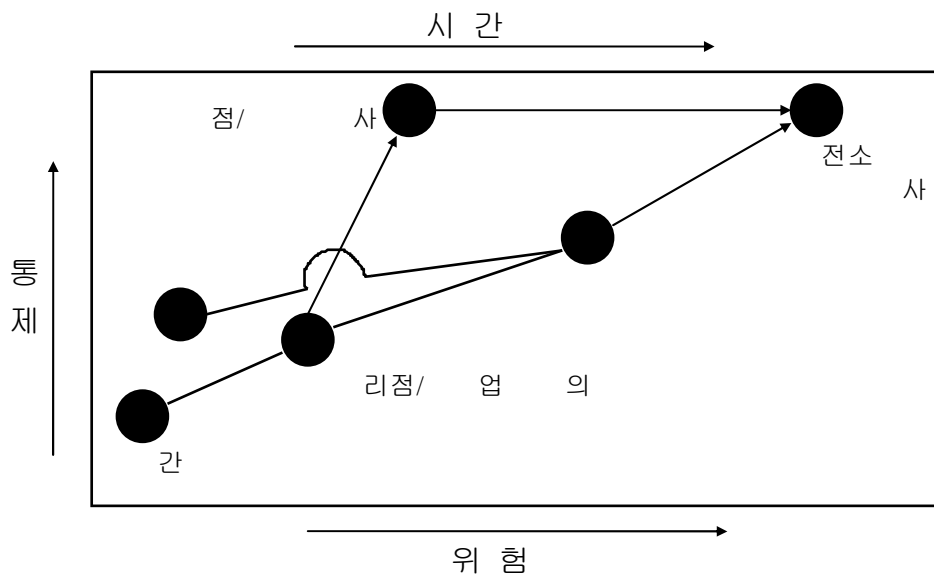
제 1 절 기업의 국제화

1) 기업 국제화의 개념 및 과정

기업의 국제화(Internationalization of the firm)란 특정기업이 국내 활동을 초월하여 세계 각처에서 그들의 고객을 찾고자 소위 세계적 차원에서 기업활동을 수행하는 것⁵을 말한다. 이는 수출활동뿐 아니라 해외 라이선싱 및 국제 턴키활동 나아가서는 해외직접투자 등을 포함하는 것⁶이라고 볼 수 있다.

기업의 국제화가 진행되는 과정 내지 단계에 관하여 여러 학자들의 다양한 견해가 있는데, 이러한 견해들을 종합해 볼 때 기업의 국제화 과정이란 <그림 2-1>에서 보는 바와 같이 수출활동에서 시작하여 해외직접투자 단계로 이행되는 것임을 알 수 있다.

<그림 2-1> 기업의 국제화 과정



자료: F.R. Root, Entry Strategies for International Markets, Lexington, Mass.:Lexington Books, 1987, p.18

⁵ E.J. McCarthy, Basic Marketing, A Managerial Approach, 4th ed., Homewood Ill.; D. Irwin Richard, Inc., 1971, p.31.

⁶ D.B. Zenoff, International Business Management, New York: MacMillian Company, 1971, pp.65-109, pp.185-224.

그런데 이러한 기업의 국제화 전략과 의사결정에는 경영층의 국제화 지향성(international orientation)이 중요한 영향을 미친다. 펄뮤터(Perlmutter)는 기업의 국제화 전략에 영향을 미치는 경영층의 태도를 본사국중심주의(ethnocentrism), 현지국중심주의(polycentrism), 지역중심주의(regiocentrism) 및 범세계적중심주의(geocentrism)의 4가지 측면(EPRG profile)으로 구분했는데, 경영층의 이러한 태도는 기업의 국제적 활동과 관련된 기업의 목표와 철학을 반영한다⁷. 본사국중심주의는 본국지향성(home country orientation)으로, 최고경영자들은 국내 인력과 국내에서 사용하는 마케팅기법들이 가장 우수하며 해외시장에서도 가장 효과적인 것이라고 생각한다.

국내시장과 해외시장의 차이를 인식함에 따라 현지국중심주의가 부상하는 데, 이는 현지국지향성(host country orientation)으로, 현지시장 상태에는 현지인력과 기법이 가장 적합하다는 철학이다. 그런데 이는 종종 조정과 통제문제를 발생시켜 지역중심주의를 발생시킨다. 지역중심주의는 특정지역 지향성(a regional orientation)으로, 특정지역의 대중들을 인식하여 지역별 전략을 설계하도록 이끈다. 마지막으로 범세계적중심주의는 글로벌 지향성(a global orientation)으로, 이 단계에 이르게 되면 국적에 상관없이 특정직무에 가장 알맞는 사람을 배치하는 단계가 된다⁸.

이와 같이 기업의 국제화 정도는 기업의 국제화 전략과 의사결정에 따라 달라질 수 있으며, 이는 경영층의 국제화 지향성에 크게 좌우된다. 현재 일본의 대형 및 준대형 건설업체들은 대부분 지역중심주의나 현지국중심주의의 단계에서 범세계적중심주의를 향하여 나아가고 있다.

2) 일본의 국제화

일본 기업의 국제화는 범세계적 전략의 구도하에서 이루어진 것으로 평가된다. 코트러(Kotler)등의 연구에 의하면 일본 기업의 국제화 유형은 세 가지로 나타난다⁹.

첫번째 유형은 가장 일반적인 것으로 시장 확장이 일본 → 개도국 → 선진국으로 이루어지

⁷ Yoarm, Wind, S.P. Douglas, H.V. Perlmutter, "Guidelines for Developing International Marketing Strategies," Journal of Marketing, April 1973, pp.14-23.

⁸ V.H. Kirpalani, International Marketing, Random House, 1985, pp.289-291.

⁹ Philip Kotler, Liam Fahey, and S. Jatusripitak, The New Competition, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1985, p.174.

는 국제화이다. 이러한 국제화 과정을 통하여 일본 기업은 시장규모가 작고 침투가 용이한 개도국 시장에서 경험과 지식을 습득할 수 있었고, 이러한 경험과 지식을 배경으로 선진국 시장을 효과적으로 공략할 수 있었다. 일반적으로 미국을 선진국 시장 가운데 제일 먼저 침투 대상으로 선택하였는 데, 그 이유는 미국이 유럽시장에 비해 개방적이고 관세율도 낮으며, 문화적·언어적 장벽이 낮은 시장이었기 때문이었다.

두번째 유형은 일본시장 다음으로 선진국 시장으로 바로 진출하는 전략인데, 이는 첨단산업에서 흔히 찾을 수 있는 유형이다. 일본 기업들은 미국과 유사한 시장에서 테스트 마케팅을 하는 경우가 더러 있다.

세번째 유형은 일본보다 먼저 선진국 시장을 공략하는 전략이다. 이 전략은 일본시장의 규모가 작거나 시장이 형성되어 있지 않아 선진국 시장을 선제공략한 경우이다.

이러한 일본 기업들의 세가지 국제화 전략 패턴에 대한 개념을 바탕으로, 이하에서는 일본 건설업이 과연 어떤 과정을 거쳐 국제화되어 갔는지 알아보고자 한다. 특히 어떠한 환경적 상황과 이슈가 나타났을때 일본 건설업체들은 어떻게 대응했는지를 파악한다면 세계 경영환경의 변화속에서 우리나라 건설업체들이 대응해야 할 전략을 모색하는 데 도움이 될것이다.

제 2 절 해외건설사업의 발전과정

일본의 해외건설사업은 우리나라의 경인선 철도의 부설(1897-1900년)을 시작으로 60년간을 식민지에서의 공사, 2차대전시의 군사공사 그리고 전후 배상공사로 이어졌다. 그 후 1966년 전후복구가 끝난 뒤부터 상업 베이스의 건설 수출이 이루어지기 시작하였다. 현재 해외건설활동은 다양한 분야로의 사업다각화, TQC(Total Quality Control)개념과 기법의 도입을 통한 기업 경영의 검토와 더불어 일본 일반건설업체들의 "세가지 경영전략방향(tri-directional business strategy)"의 하나이다. 여기서는 일본 해외건설업의 발전과정¹⁰에 영향을 미쳤던 요소들을 중심으로 일본 해외건설업의 역사를 근대적 해외건설업시기, 해외건설업 기반조성기 그리고 해외건설업 도약기로 나누어 살펴보고자 한다.

¹⁰ 일본 해외건설업의 발전과정은 W. Paul Strassmann & Jill Wells, The Global Construction Industry - Strategies for Entry, Growth and Survival, London: Unwin Hyman, 1988, pp.59-66과 日本建設省 & 建設經濟研究所, 「海外建設市場の動向等調査報告書」, 1995. 3, PP.16-17의 내용을 요약하여 재구성한 것임.

1) 근대적 해외건설업시기

(1) 2 차대전前의 해외건설업(1897~1941)

태평양 전쟁전, 즉 일본의 식민지확대 기간 동안의 해외건설업은 주로 현지의 노동력을 이용하여 철도를 부설하는 일이었다. 서울-인천간의 경인선을 시발로 Jilong에서 부터 Gaoxing까지 (400Km) 'Trans-Formosa Railroad'을 부설하였으며, 러·일전쟁(1904년-5년)의 준비를 위하여 서울-신의주, 서울-부산간의 철도를 속속 개설하였다. 또한 러·일전쟁 후에 남만주(South Manchuria) 철도회사가 설립되고 이어서 Shenyang-Dalian선이 개통되어, 결국 부산과 Dalian이 식민지 철도에 의해서 연결되어졌다.

1931년에 설립된 만주철도회사는 일본 건설업체들이 식민지 지역에서 철도뿐만아니라 수력 발전소, 광산개발 등으로 사업을 급속히 확대하는 것을 가능하게 하였다.

(2) 2 차대전중의 해외건설사업(1941 ~ 1945)

1941년 태평양전쟁이 발발함에 따라 일본의 해외건설사업은 군사상의 공사(도로, 공항 등)가 매우 중요시되는 중국 남부와 동남아시아로 확장되었다. 그러나 이러한 초기의 해외공사경험들은 ① 戰前의 해외공사지역은 일본의 식민지나 일본이 군사적으로 점유했던 지역이었다는 점, ② 공사의 발주자들이 일본의 군대나 현지 식민지 정부 또는 국가정책에 헌신하기 위하여 설립된 특별한 기업이어서 공사대금의 지불에 외환이 개입되지 않았다는 두가지 점에서 현대 해외건설사업과는 차이가 있다.

1897년 이후 종전까지 해외 독립국에서의 상업 베이스 공사는 1937년에 쉬미즈, 오바야시, 다케나가 그리고 하자마가 해외에서 콘소시엄 형태의 "Kyoei-kai"를 설립하여 멕시코에서 수행한 Veracruz에서 Jalapa까지의 50Km도로 공사 한 건 뿐이었다. 이때 설립된 Kyoei-kai는 궁극적으로 1955년에 설립된 OCAJI(Overseas Construction Association of Japan, Inc.)의 원형이 되었다.

2) 해외건설업 기반조성기

(1) 오키나와에서의 미점령군공사 시기(1945 ~ 1954)

1945년 8월 15일 일본패전 이후 일본 군사공사는 종료되고 미국 점령군 공사가 붐을 이루

있는 데, 이러한 경향은 1947년을 정점으로 과당경쟁으로 발전하였다. 따라서 일본 건설산업의 재정비 필요성이 대두되어 1948년 건설성이 설립되었으며, 1949년에는 건설업법이 통과되었다.

미점령군 공사에 일본 건설업체들이 최초로 참여한 것은 1952년 오키나와 공사로, 총 25개의 기업들이 참여하였다. 그때까지 일본 건설업체들은 기술이나 사업스타일에 있어서 매우 낙후되어 있었다. 그런데 오키나와에서 미국 건설업체들과의 공사를 통하여(이 공사는 3개의 일본업체 — 다케나카, 가지마, 오바야시와 4개의 미국업체—Morrison-Knudsen, the Bechtel Group, Pomeloy, Kiewit의 합작에 의해 이루어진 공사임) 일본 건설업체들은 미국의 대규모 기계화 기법, 계약시스템 그리고 현장관리 스타일을 익히게 되었다. 또한 이는 일본건설산업에 있어 최초의 합작사업이었다.

(2) 전후복구작업 시기(1954 ~ 1966)

1952년 미국과의 평화협정이후 동남아시아제국과의 전후복구 조약도 마무리되어졌다. 이에 따라 1954년 미얀마(버마)에서 Baruchan 제2 수력발전소 공사를 시발점으로 인도네시아에서의 터널과 호텔, 베트남에서의 Danim 댐, 홍콩의 도시개발 프로젝트들이 속속 이어졌다. 이러한 프로젝트들은 모두 일본 건설업체들에게 수주되어졌고 일본업체들이 해외시장으로 진입하게 되는 길을 마련하였다.

또한 향후 상업베이스에 의한 해외시장 진입을 준비하기 위하여 일본 건설업체들에 의한 OCAJI와 8개국 건설업자들에 의한 IFAWPCA(International Federation of Asian & Western Pacific Contractors Association)이 설립되었다. 그러나 이 시기에 일본 건설업자들은 국내의 빠른 경제성장과 동경올림픽에 따른 국내건설수요 폭등에 따라 상업 베이스에 의한 해외시장진출에는 거의 주의를 기울이지 않았기 때문에 전후 복구사업이 아닌 해외사업은 적자를 보았다.

3) 해외건설업 도약기

(1) 상업베이스 공사의 도약기(1966 ~ 1973)

1960년대 중반전 부터 일본 해외건설업은 상업 베이스 공사의 도약기를 맞이하였다. 정부의 수출촉진 정책에 부응하여 해외건설업은 개발도상국의 사회기반시설(infrastructure)에 공헌

하는 산업으로 간주되어 정부의 적극적인 원조를 받기에 이르렀다. 이에 따라 건설성은 해외 건설업으로 부터 벌어드리는 수익에 대해서는 세금을 면제하는 일본식의 조세시스템을 도입했을 뿐만아니라 저리의 본드-보증, 일본의 수출입은행과 해외경제협력자금(OECF: Overseas Economic Cooperation Funds)에 의한 자금 제공 등 정부차원의 적극적인 지원이 이루어졌다.

또한 ODA(Official Development Assistance)를 통하여 해외건설공사를 확대한 결과 1969년에는 해외공사의 수주액이 1억달러를 초과하였다. 그 후 1973년이후로 10년간 해외공사 붐을 맞이하였으며, 해외공사의 규모도 커졌다.

이와 같이 일본 건설업체들이 해외시장으로 적극적으로 진출함에 따라 주요 건설업체들은 해외에 자회사를 설립하기에 이르렀다. 다케나카가 최초로 1960년에 샌프란시스코에 자회사를 설립하였으며, 니시마쓰가 태국에(1963), 가시마가 로스앤젤레스에(1964), 후지다가 페루에(1965) 그리고 아오끼(青木)가 브라질에 (1967) 각각 자회사를 설립하였다.

(2) 중동시장 및 아시아시장으로(1973 ~ 1982)

일본건설산업은 1차 오일쇼크이후 지속된 사업침체를 1976년 부터 1979년사이에 국내 공공부문에 대한 막대한 투자와 1980년 이란-이라크전쟁 발발시까지의 중동시장, 특히 이라크시장에서의 괄목할만한 수주채도로 벗어날 수 있었다.

원유달러로 부유하게 된 중동국가들은 산업시설과 장비 및 인프라시설을 포함한 대규모의 개발프로젝트를 국제입찰을 통하여 발주하였으며, 이는 일본 건설업체들에게 기대하지 않은 좋은 기회가 되었다. 동남아시아 시장에서의 경험에도 불구하고 중동시장에는 신규진입자인 일본 건설업체들은 중동현지의 정치적 위험에 대응하면서 미국의 선도업체들 뿐만아니라 한국업체들과도 경쟁하여야 했다. 이에 따라 일본정부는 건설업체들에게 특별한 보증이나 대부를 하기에 이르렀다.

1972년이후 해외수주가 매년 증가하여 1976년에는 7.5배나 증가하였는 데, 이때 지역별 수주액으로는 중동이 48.0%, 동남아시아가 38.3%, 아프리카가 3.1% 그리고 유럽 및 미국은 단지 1.0%를 차지하였을 뿐이다.

(3) 태평양시대를 향한 국제화(1983 ~ 1988)

동남아시아 제국의 경제사정이 악화됨에 따라 동남아시아에서의 수주는 1982년을 정점으

로 점차 감소하기 시작하였다. 그러나 미국, 호주 등 선진국에서의 수주는 증가하였다. 즉 미국에 진입한 일본 다국적기업들에 의한 공장이나 사무실 건축이 증가함에 따라 1984년에는 미국이 가장 큰 시장이 되었다. 따라서 일본 해외건설업의 지역적 집중도가 중동시장에서 동남아시아, 북미 그리고 태평양으로 전환되었다. 이와 더불어 석유가격의 하락과 개발도상국들의 자금조달 어려움은 일본 건설업체들에게 미국과 오세아니아 시장의 중요성을 증대시켜야 할 것으로 일본 해외건설사업의 "태평양시대"를 맞이하였다.

일본 건설업체들은 이들 지역에서 건물을 구매하거나 쇼핑 센터나 사무실을 건축하는 것 등을 통하여 높은 수준의 공사기술 뿐만 아니라 자금 조달, 협력업체사이의 코오디네이션 및 지역개발 등에도 참여하였다. 이를 위하여 부동산업체나 자금조달을 위한 조직을 설립하였다. 그러나 현지의 적대감에 대응하기 위하여 시공은 현지업체에게 맡기는 방식을 채택하였다.

(4) 다시 동남아시아 시장으로(1988 ~)

버블경제가 붕괴됨에 따라 북미, 유럽 그리고 태평양지역에서의 수주는 개발사업에서의 철수를 계기로 1988년을 정점으로 격감했다. 그중에서도 태평양지역은 과거 4년간 괄목을 시작으로 폭발적으로 수주가 증가되었지만, 리조트 개발이나 부동산투자가 저하됨에 따라 급속히 수주가 감소되었다. 따라서 전체적인 수주액은 1990년이래로 감소되었지만 아시아지역, 특히 동남아시아를 중심으로 한 거대신흥시장(BEM: Big Emerging Market; 인도네시아, 베트남, 태국, 필리핀, 말레이시아, 브루나이, 싱가포르)의 급격한 경제개발계획의 추진으로 경제성장이 가속화되어 동남아시아 시장으로의 진출을 확대한 결과 1993년에는 수주가 증가하기에 이르렀다.

일본 해외건설업의 전개과정을 정리하면 <표 2-1>과 같다.

제 3 절 소결론

일본 해외건설업의 발전과정을 전술한 일본 기업의 세가지 국제화 유형에 따라 살펴보면, 일본 → 개도국 → 선진국의 유형에 따라 국제화되어 갔음을 알 수 있다. 즉, 일본 건설업체들은 식민지 지역에서의 공사 → 미점령군공사와 전후복구작업에 따른 일본내 수요증대 → 중동 시장 및 동남아시아 시장으로의 진출을 통한 국제 경쟁력 강화 → 북미 등 태평양 지역으로의 시장 확대 과정을 통해 국제화되었다.

일본 해외건설업의 전개과정을 살펴보면 일본 건설업체들은 환경변화에 따른 위기(2차대전 패배, 미군점령하의 시기, 엔화의 상승 등)를 기회로 활용하면서 해외사업을 전개시켜 나아갔으며, 해외사업이 활발해 짐에 따라 일본정부의 적절한 지원책이 뒤따랐음을 알 수 있다. 이제 그들은 시장개방이라는 또다른 기회를 맞이하여 일련의 국제화 과정을 통하여 축적된 경쟁력을 바탕으로 그들의 영역을 확대시켜 나아가리라 예상된다.

2 1 일본 해외건설업의 전

분	요사업	요 사
2 전前의 해외건설사업(1 1 41)	해외건설 사의 시(1 의 일) (4 사의 체)의 설 (소화 12) 및 해외 업 사(사 의 의)의 설 (소 화 1)	국경 (제1) 경 시 장 사 사
2 전 (1 41 1 45)	외 사의 력	해 건설 사
서의 사 사 (1 45 1 54)	전 건설 의 입	사
전 사업 (1 54 1)	사의 시 (소화 2) 국 제입 의 시 해외건설 력 의 설 (소화 3) 사의 본 화 (시 서 건 설업 국제)의 설 (소화31) 업 사의	력 전소(제1) · 시 력 전소 사 사
업 사의 (1 1 3)	진 의 해외 사 (건설업)의 (소화4)	말 시 장 사 제 사
및 시 시장 (1 3 1 2)	국제경쟁의 화 일본 업의 국 제경쟁력 화 · 전쟁 의 해외 사 1 달성(소화 5) 시 서의 일 의 (소화 5)	의 사 시 사 장 건설
시 국제화 (1 3 1)	경제 해외 사업의	국 서의 리
시 시 시장 (1)	업 의 황 사 시 특 시 시장의 요	

자료: 日本建設省 & 建設經濟研究所, 「海外建設市場の動向等調査報告書」, 1995.3, p. 17의 내용을
수정·보완한 것임.

제 III장 일본 건설업체들의 해외사업 현황 분석

일본 건설업의 해외건설활동은 소화 48년(1973년) 제1차 석유파동 이후 급속하게 확대되어 왔다. 그 후 계속되는 엔화강세에 힘입어 동남아시아 뿐만 아니라 미국 및 유럽의 여러나라에 걸쳐 활발한 활동을 전개하여, 현재에는 세계적인 기업인 Bix 5(가치마, 오바야시, 다이세이, 쉬미즈, 다케나카)외에도 다수의 중견업체들이 해외활동을 전개해 오고 있다.

일본 건설업체들의 해외사업활동 성과를 살펴보면, '82년 부터 '92년중의 세계건설시장 점유율이 미국에 이어 세계 제2위를 기록하였으며, 특히 현재 가장 유망한 시장으로 부상하는 동남아시아 시장에서의 성과는 괄목할만하다. 최근('95.8) ENR지가 선정한 아시아 지역 상위 10대 기업 중 일본업체가 6개사(미쓰비찌 중공업, JGC, Toyo 엔지니어링, 구마가이구미, 쉬미즈 건설, 니시마쓰건설)에 이르고 있다는 점은 일본 건설업체들의 활발한 해외활동을 증명해준다¹¹. 그렇다면 일본 건설업체들이 해외 건설사업에서 이렇게 훌륭한 성과를 올리는 원인은 어디에 있는 것일까? 이제 해외건설시장에서 공사를 수주하는 데 있어서 낮은 가격만으로는 충분치 않다. 일본 건설업체들의 이러한 성과는 아마도 그들만의 가진 국제경쟁 우위요소와 이를 잘 결합하는 기업전략에 있다고 보아야 할 것이다.

본 장에서는 일본 건설업체들의 국제경쟁력 우위요소들을 분석하기에 앞서 일본 건설업계 전반의 해외 건설사업 현황을 간단히 살펴보고자 한다.

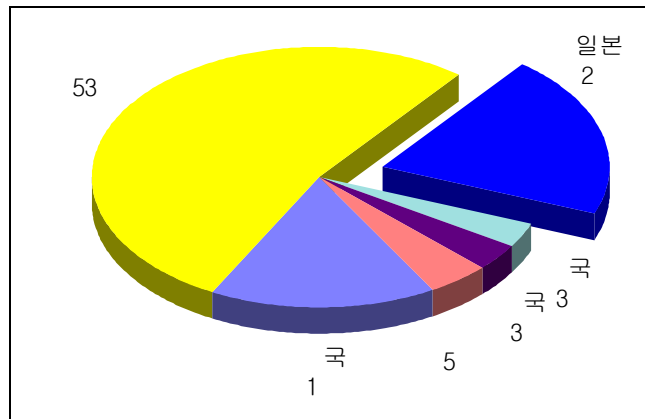
제 1 절 세계 건설시장에서 일본 건설업의 위치

세계 건설시장에서 차지하는 일본 건설업의 위치를 살펴보면, 1995년 ENR지¹²가 선정한 세계적인 건설업체 225개사중에 26개의 일본 건설업체들(엔지니어링 업체 포함)이 포함되어 있다. 이들은 현재 <그림 3-1>에서 보는 바와 같이 세계 건설시장(922억2,770만 달러)에서 20.4%(187억8,390만 달러)의 점유율(수익성 기준)을 나타냄으로써 미국을 제치고 1위의 실적을 자랑하고 있다.

<그림 3-1> 세계 건설시장에서의 일본 해외건설업의 위치(수익성 기준)

¹¹ ENR, "The Top 225 International Contractors," 1995.8, pp. 36-42.

¹² Ibid., PP.99-102.

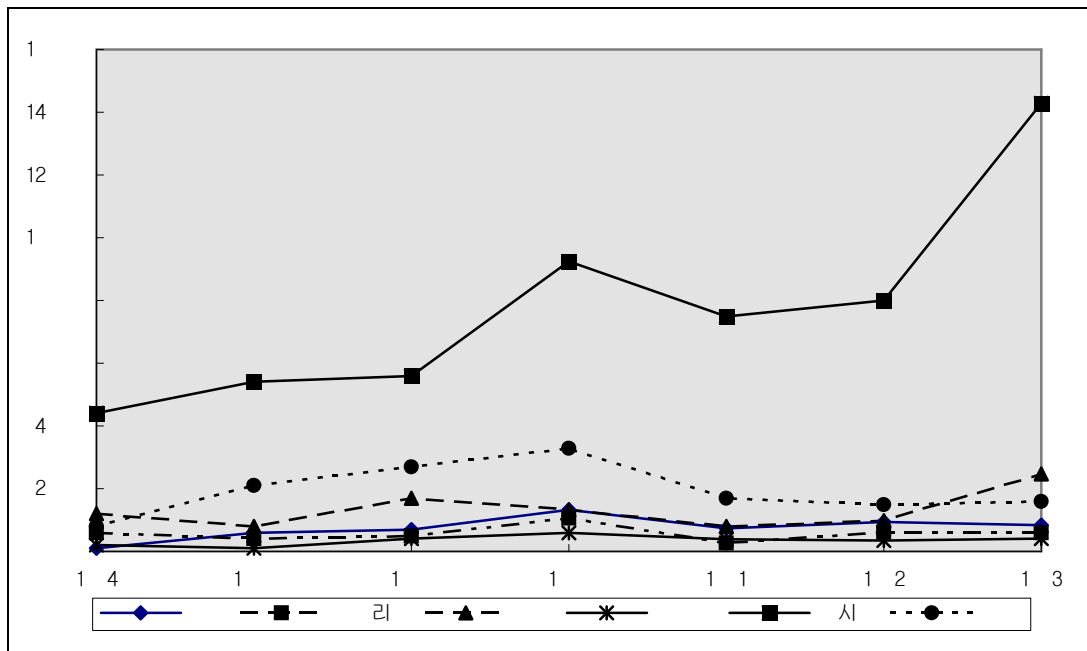


자료: ENR, “The Top 225 International Contractors,” 1995.8, pp.36-37을 참조하여 작

성한 것임.

이를 다시 지역별로 살펴보면, <그림 3-2>에서 보는 바와 같이 북미시장에서의 수주는 1990년을 정점으로 감소하는 반면 아시아와 중동, 특히 아시아시장에서의 수주는 1992년 이후 급격히 상승하여 현재(‘94) 2위를 기록한 미국업체와의 격차가 무려 30%나 된다. 또한 미국시장과 남아메리카 시장에서의 실적도 수위를 기록하고 있다. 이와 같이 일본 기업들의 아시아 시장으로의 진입은 향후 더욱 가속화되리라 예상된다.

<그림 3-2> 일본 해외건설업의 지역별 수주실적 추이



자료: ENR, 1985년 부터 1994년까지 각 호의 내용은 참조하여 작성한 것임.

제 2 절 해외건설업 수주실적 현황

1) 수주실적 추이

일본 건설업체들의 해외건설 활동은 <그림 3-3>에서와 같이 점차 증가추세를 나타내고 있다. 이를 다시 엔화와 달러화를 기준으로 구분하여 살펴보면, 엔화를 기준으로 한 수주실적에 있어서는 85년도와 92년을 기점으로 수주실적이 크게 저하되고 있다. 이것은 첫째, 85년도의 플라자 합의¹³ 이후의 급격한 엔고의 진행과 이에 따른 일본인의 인건비 상승(일본인의 인건비 상승에 따라 <그림 3-6>에서 나타나는 바와 같이 85년 이후 본국법인에 의한 수주실적이 줄어들고 해외법인에 의한 수주실적이 급격히 상승하였다)과 둘째, 품질중심주의를 표방하면서 원가가 높아짐에 따라 가격경쟁력이 서서히 저하된 데에 기인한다.

한편, 달러를 기준으로 한 수주실적의 추이는 계속 증가하여 94년도에는 91억9,500만 달러에 달하고 있는 데 이는 아마도 엔고의 영향이 큰 것으로 사료된다. 이와 같은 추이를 살펴볼 때 일본 건설업의 해외건설 활동은 그 증가폭에는 차이가 있겠으나 향후에도 계속 증가추세를 나타내리라고 전망된다.

2) 공종별, 자금원별 수주실적

1994년 현재 일본 해외건설업의 수주실적은 약 9,000억 엔에 이르고 있는 데¹⁴, 이를 공종별로 살펴보면, <그림 3-4>에서와 같이 건축이 65%로 가장 높고 토목 30%, 플랜트 4% 그리고 개발사업이 1%를 나타내어 일본의 해외건설사업은 건축이 단연 우세함을 알 수 있다.

<그림 3-3> 일본해외건설업 수주실적 추이(엔기준 및 달러기준)

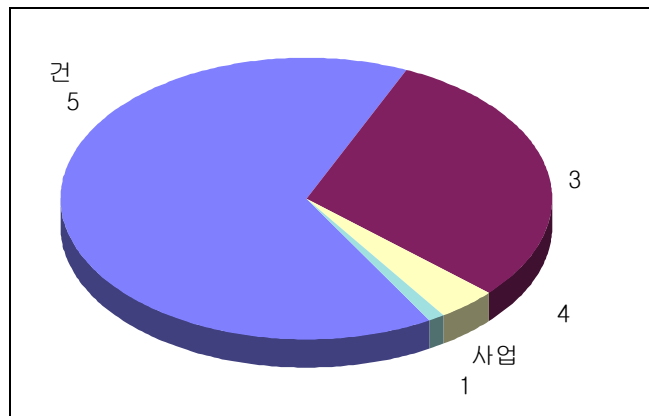
¹³ "플라자 합의"의 배경은 1985년 9월 22일 뉴욕의 플라자 호텔에서 개최된 선진 5개국(G5) 회의에서 합의된 내용임. 즉, 80년대 초반부터 미국의 재정적자 증대되고 달러금리 상승에 의한 달러고에 따라 미국 무역적자가 증대되는 반면 일본과 독일 등의 무역흑자가 증가함으로 미국내의 보호주의가 대두되기 시작한 것이다. 특히 국제무역의 불균형으로 달러를 싸게 유도하는 것에 대해 각국이 합의하였다는 데 의의가 있다. 플라자 합의 후에 달러는 엔, 마르크 등의 주요통화에 대해 거의 일괄해서 하락을 계속했다. 달러의 대폭적인 하락은 국제수지 불균형의 시정에 어느정도 도움은 되었지만 과도한 엔고현상을 초래하였다. 아사히신문사, 智慧藏, 1995, p.520.

¹⁴ 建設省建設經濟局國際課, "國際協力の現況," 내부자료, 1995.8, p.28.

자료: 日本海外建設協會; 日本建設省 & RICE, 「海外建設市場の動向等調査報告書」, 1995.3, 재인용.

또한 자금원별로는 <그림 3-5>에서와 같이 발주자 자기자금공사가 89%이며, 무상자금, 엔차관 등 ODA관련공사가 7%(무상자금 6%, 엔차관 1%)를 차지하고 있다. 비록 ODA공사가 그 비중에 있어서 그리 크지는 않으나 절대액으로 본다면 630억엔에 이르고 있다. 현재 일본의 ODA실적은 112억5,900만 달러로 미국을 능가하여 세계 최고를 자랑하고 있으므로¹⁵ 향후 ODA관련공사는 더욱 늘어나리라 전망된다. 그러므로 이는 여전히 일본 해외건설업의 버팀목으로 자리할 것이다.

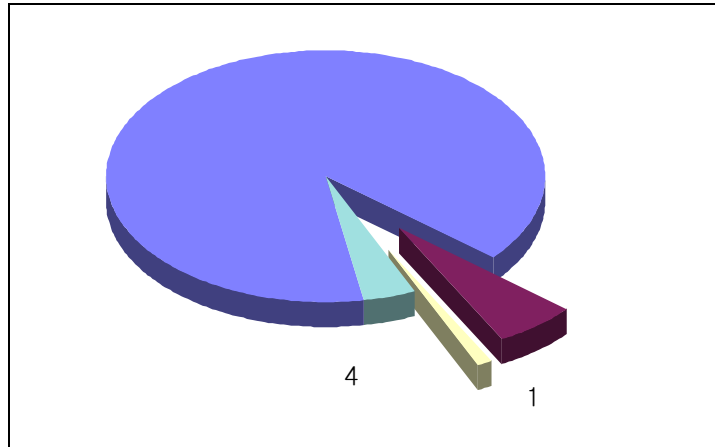
<그림 3-4> 공종별 해외공사 수주실적 (1994년 말 현재)



자료: 建設省 建設經濟局 國際課, “國際協力の現況,” 내부자료, 1995.8, p.35를 바탕으로 작성한 것임.

<그림 3-5> 자금원별 해외공사 수주실적 (1994년 말 현재)

¹⁵ 전계서.



자료: 日本建設省 建設經濟局 國際課, “國際協力の 現況,” 내부자료, 1995.8, p.35를 바탕으로 작성한 것임.

3) 국내 및 해외법인별 해외공사 수주실적

국내 및 해외법인별 수주실적을 살펴보면, <그림 3-6>에서 보는 바와 같이 국내법인의 수주액은 70년대 중반에 증가하여 1985년도를 정점으로 감소하기 시작하였다. 한편 해외법인의 수주액은 1980년대 후반부터 증가하여 1990년도와 1991년도에는 국내법인의 수주액을 상회하였으며, 1992년도 이후에는 약간 하락하였다가 94년도에는 다시 대폭 증가하였다.

이는 앞서 언급한 바와 같이 1985년의 플라자 합의 이후 엔화의 가치가 상승함에 따라 일본 건설업체들이 해외사업의 방향을 수출방식에서 직접투자방식으로 선회하였음을 의미한다. 또한 엔화의 상승과 동반된 일본국내의 인건비 상승은 대부분의 일본업체들로 하여금 현지화의 필요성을 절감케하고 일찍부터 현지화 전략에 관심을 기울이게 하였을 것이다.

일본 건설업의 94년도 현지법인에 의한 수주실적은 건수를 기준으로 70.5%에 달하고 있으며, 수주금액으로는 47%에 이르고 있다. 이와 같이 본다면 향후 현지법인을 통한 수주는 더욱 증가할 것으로 예상된다.

제 3 절 소결론

이상에서 살펴 본 바와 같이 일본의 해외건설사업은 현재 세계 건설시장에서 미국을 능가하고 있다. 또한 일본 건설업체들이 국제화를 지향함에 따라 향후 일본 건설업체들의 해외활동은 계속 증가하리라 예상되는 데, 특히 아시아지역에서 현지법인에 의한 수주가 증가하리라

예상된다. 공중별로는 현재 건축이 가장 우세하지만 동남아시아 국가들에서 BOT 방식 등에 의한 SOC(Social Overhead Capital)사업이 활발히 전개되므로 토목이나 플랜트 공사도 증가하리라 전망할 수 있다. 이와 더불어 현재 일본의 ODA역시 세계 최고 수준을 자랑하므로 중견업체들의 ODA공사는 여전히 일본 건설업체들의 중요한 수주원천으로서의 역할을 할 것이라 전망된다.

다음으로는 일본 기업들이 가장 활발히 진출해 있는 아시아시장—특히 동남아시아 시장—과 미국시장 진입사례를 중심으로 일본 건설업체들의 국제경쟁력 우위요소들을 분석해 보고자 한다.

<그림 3-6> 국내법인 및 현지법인별 해외공사 수주실적

자료: 日本海外建設協會; 日本建設省 & RICE, 「海外建設市場の動向等調査報告書」, 1995.3, 재인용.

제Ⅳ장 일본 건설업체들의 국제경쟁력 달성요소의 분석:

동남아시아시장 진입사례를 중심으로

일본 건설업체들의 국제경쟁력 달성요소의 분석에 앞서 본연구에서 다루어진 사례조사 기업들의 개요를 소개하면 <표 4-1>과 같다. 사례조사는 전술한 바와 같이 문헌조사를 기본으로 설문조사 및 일본 현지업체의 방문을 통해 가능한 한 다양하고 심도있는 사례를 얻고자 하였다.

제 1 절 해외건설사업의 동기 및 목적

1) 최고 경영자의 확고한 의지

기업이 국제화하는 데 영향을 미치는 요인들은 크게 기업외부요인(external change-agents)과 기업내부요인(internal change-agents)으로 구분된다. 외부요인이란 기업이 수출을 개시하도록 푸쉬(push)하는 기업을 둘러싼 외부 환경요인들을 말하며, 내부요인이란 해외시장 진출에 관심이 있고 열성적인 최고경영자들로써¹⁶, 이에는 국제화에 대한 경영자의 관리적 열망과 의지, 국제화에 대한 기업의 자원투입 정도, 해외사업에 대한 관리자들과의 기대, 기업성장에 대한 관리자들과의 태도, 관리자의 혁신성과 해외시장에 대한 개방적인 마음가짐(open-mindedness) 등이 포함된다¹⁷.

일본 건설업체들은 국제화에 대한 최고경영자들의 확고한 의지가 그들의 해외시장 진입과 시장확대에 중요한 요인으로 작용한다. 일본 건설업체 최고경영자들의 이러한 의지는 해외사업에 활발한 대부분의 일본 건설업체들이 세계 각지에 대규모의 자본투자를 요구하는 해외 현지법인의 설립을 통하여 해외사업을 전개해 나가고 있으며¹⁸, 국제화에 필수적인 인재양성을 위하여 다양한 직원들의 교육·연수프로그램을 실시하고 있다

4 1 사 사 업 의 요

¹⁶ Warren J. Bilkey, "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firm," Journal of International Business Studies, Vol.9, Spring/Summer, 1978, PP.33-46.

¹⁷ Frank Bradley, International Marketing Strategy, Prentice Hall International (UK) Ltd., 1991, PP. 55-78.

¹⁸ 제3장제2절 “일본 건설업의 국내 및 해외현지법인별 해외공사 수주실적” 참조할 것.

는 것을 통해서 확인할 수 있다.

『쉬미즈건설』은 해외시장 진출초기 부터 현지법인을 잇달아 설립하였다. 73년에 브라질(100% 출자), 74년에 인도네시아(29% 출자), 75년에 사이판(70% 출자), 78년에 홍콩(100% 출자), 79년에 네델란드(100% 출자), 81년에 미국(100% 출자), 82년에 말레이시아(70% 출자) 등에 현지법인을 설립하여 현재에는 총29개국(일본제외)에 49개의 자회사와 지점을 유지하고 있다. 이외에도 본연구의 주요 관심대상이 되고 있는 업체들의 해외 자원투입 현황은 <표 4-2>와 같다.

또한 일본 건설업체들은 과감한 해외투자뿐만아니라 해외유학, 해외연수및 교육 등의 프로그램을 통하여 본사 직원들을 적극적으로 해외로 파견, 국제화를 대비해 어학, 해외현장관리 능력 및 국제감각을 익히는 데 많은 노력을 기울이고 있다.

4 2 일본 요 건설업체들의 해외 입 현황

(1995년 3월 31일 현재)

업체	해외 현황
건설	- 29 국 사 및 점 설 - 본 요 현 의 성
	- 20 국 진입, 9 국 점(Branch) 설 - 현 해외사업 위 3 8,100 의 본 , 해외 237
사 점	- 7 국 3 국 점, 3 국 현 (및) 설 , - 업소 설 - 해외 본 현 4 800 , 해외 64
시 건설	- 12 국 진입, 3 국 현 설 - 해외 의 542
건설	- , , 국, 말 시 , 시 5 국 현 설
JDC	- 9 국 진입, 5 국 현 설 - 현 1 6,900 해외 , 해외 19
건설	- , 국, , 말 시 현 설 - 사장 해외사업본 장 - 현 130 의 해외

주: 해외자본 투자액과 해외 종업원 수는 각 사의 「有價證券報告書總覽」, 1995.3.를 바탕으로 한것임.

준대형업체인 『펜타오션(五洋)』은 젊은 사원에 대해서 2년의 기한내에 특정한 해외현장에 파견하는 제도를 운영하고 있고, 해외 대학에 유학제도를 편성한 시스템을 추진하고 있다. 이는 최근 EPC(Engineering-Procurement-Construction)에 의한 국제입찰이 증가하고 있고 세 부적으로는 해외사업활동을 위하여 영어실력, 기술력 등이 요구되므로 이에 대응하여 젊은 기술자의 자질향상을 도모하기 위한 것이라고 한다.

이외에도 <표 4-3>에서 보는 바와 같이 일본의 준대형 및 중견업체들도 이와 유사한 사원들의 교육 및 연수 프로그램을 유지하고 있는 데 이를 살펴보면, 이들이 현재 해외연수나 해외현장을 통하여 주로 배우고자 하는 분야는 주로 해외에서 EPC를 전체적으로 다룰 수 있는 자질의 향상과 건설프로젝트 관리(CM)능력 향상에 주안점을 두고 있음을 알 수 있다.

2) 장기적인 이익성의 확보

아지즈와 라쉬드(Abdul-Aziz & Abdul-Rashid)(1994)가 선진국 선도건설업체들의 해외시장 진입목적을 조사한 바에 의하면¹⁹, <표 4-4>에서 보는 바와 같이 대부분의 선도건설업체들은 단기적인 이익보다는 장기적인 이익성의 확보와 국내·외 사업성장의 균형유지를 우선적인 목표로 해외시장에 진입하는 것으로 나타났다.

4 3 일본 건설업체들의 해외 및 사

업체	해외 및 사
사 점	- 국의 (CONSTRUCTION MANAGEMENT:CM) 위해 2
건설	- 해외 서의 EPC 위 력 위해 사 해 2 간 해외현장, 해외 제
JDC	- 현 25 국의 서
건설	- 해외 서의 달, , 및 설 성 위해 일본 서 5 현장경험 해외, OJT 본 현장 시

일본 건설업체들 역시 단기적인 승부보다는 장기적인 안목하에서 해외사업에 투자하고

¹⁹Abdul-Aziz, Abdul-Rashid(1994), "Global Strategies: A Comparison Between Japanese and American Construction Firms," Construction Management and Economics, Vol.12, pp.473-484.

있다. 『구마가이구미』의 徳岡康夫 상무취재역과 경영기획본부 부장인 松本良夫에 따르면 구마가이구미는 최근 해외사업의 수익성이 낮은데도 불구하고 해외사업을 계속 유지해 오고 있다고 한다. 그 이유는 구마가이구미가 장기적으로 국제적인 수준의 기업이 되기 위해서는 해외시장의 개척이 중요하기 때문이라고 말하고 있다²⁰.

『가지마』도 장기적인 철학하에 해외사업을 전개한다고 한다. 일 예로 1988년 해외사업의 이익율이 영국보다 낮아서 법인세 차감전 이익율을 기준으로 단지 1.4%를 기록하였는 데, 영국의 경우 이와 동일한 이익율이 발생하였다면 해외사업의 이익율이 나쁘다고 여겨 해외사업에 대해 제고하는 반면, 가지마는 비록 현재의 해외사업 이익율이 나쁘지만 장기적인 철학하에서 해외사업에 접근하고자 해외사업을 유지한다고 가지마의 사장인 쇼이치 가지마(Shoichi Kajima)는 말하고 있다²¹.

또한 『니시마쓰건설』은 <표 4-5>에서 보는 바와 같이 90년도 이후 해외사업에 대한 이익율이 점차 감소하고 현재 싱가포르와 말레이시아에서 적자를 보고 있음에도 불구하고 해외시장에서 활동하는 전체 종업원 수는 계속 증가하고 있음을 볼 수 있다. 이는 최고경영층이 장기적인 안목하에서 해외사업의 중요성을 인식하고 해외사업을 유지내지는 확장하는 정책을 실시하고자 하는 것을 의미한다.

4 4 국제 건설업들의 건설시장 진입

우선순위	세계 건설시장 진입 목적
1	장기적인 이익성(profitability)의 확보
2	국내외 사업성장의 균형유지
3	제 자원의 효율적인 활용
4	자금회수율의 증대
5	단기적인 이익성(profitability)의 증대
6	기준시장의 보호

자료: Abdul-Aziz, Abdul-Rashid(1994), "Global Strategies: A Comparison Between Japanese and American Construction Firms," Construction Management and Economics, Vol. 12,p.474.

4 5 시 의 해외사업 및 해외 업

²⁰ 구마가이구미, 徳岡康夫, 상무취재역 & 松本良夫, 경영기획본부장, 1995.9.12, 개인면담.

²¹ Building, "Rising sun." Vol.6, 1989.10, p. 49.

	1990	1991	1992	1993	1994
해외종업원 수(명)	152	161	161	176	190
영업이익(백만엔)	3,317	1,135	1,694	4,646	2,405

주: 1993년도의 영업이익이 높은 이유는 홍콩에서 대규모의 프로젝트를 수행하였기 때문이다.

자료: 니시마쓰건설 해외사업부 내부자료.

이상에서 살펴 본 바와 같이 일본 건설업체들이 현재와 같이 해외사업을 활발히 벌일 수 있었던 중요한 이유는 해외사업을 통하여 얻을 수 있는 이점 — 금융상의 이익이나 보다 싼 자재의 조달, 국내외 사업의 균형유지 등 — 에 대한 확고한 인식하에 장기적인 안목을 가지고 해외사업에 대한 과감한 투자를 실시하는 최고경영층의 역할임을 알 수 있다.

제 2 절 동남아시아시장 진입 장애요인의 분석

건설서비스의 국제거래는 각국이 부과한 진입장벽(entry barriers)에 의해 제한된다. 이러한 장벽들로는 첫째, 제조업과는 다른 건설업의 특성—건설서비스는 그것이 구매되어지는 현장에서 이루어진다—에서 유래된 고용, 공사 현장관리, 자금 등에 기인한 장벽과 둘째, 건설업이 현지 노동력에 의해 지원되는 국내산업이라는 점에서 기인하는 규제와 자재조달과 관련된 장벽들이다. 대부분의 경우 이러한 정책은 국내경제, 정치 또는 안전의 목적을 위하여 합법적으로 부과된다.

건설과 관련하여 각국에서 시행되어지는 일반적인 진입장벽은 <표 4-6>에서 보는 바와 같이 개도국(비OECD국가)과 선진국(OECD국가)사이에 차이가 있다. 그러나 모든 국가들이 외국건설업체의 건설사업 허가나 면허발급에 규제를 가하고 있으며, 또한 건설 서비스의 거래에 있어서 의도적 또는 비의도적인 장벽이 될 수 있는 national safety, 규제 및 기술적 표준(technical standard)을 가지고 있다. 이와 더불어 대부분의 국가들이 비자를 통해 입국할 수 있는 외국 근로자의 수준을 제한하며 전문 및 기술인력에 대한 재자격심사를 요구한다.

장	국
제	국
/전 의 입국제	국
현 업체의 및 분요	OECD국
현 의 요	OECD국
현 사 요	OECD국
외 제 요	OECD국
및 제	OECD국
달의 제	OECD국
	OECD국

자료: OECD, Working Party of the Trade Committee, "Tread in Service: Examination of the Relevance of the Conceptual Framework: Construction Engineering," 1987. 9.29; OECD, Globalization of Industrial Activities - Four Case Studies: Auto Parts, Chemicals, Construction and Semiconductors, 1992, p.124 재인용.

이러한 진입장벽은 비OECD국가에서 더욱 높은데, 이는 이 국가들의 일반적인 자금조달 문제뿐만 아니라 현지 건설업체들의 공사능력 향상과 빠른 기술이전 등을 위한 욕구에서 비롯된다. 비OECD국가가 주로 채택하는 기본적인 진입장벽은 현지업체와의 합작투자, 현지 지분의 참여나 자회사의 설립, 현지 근로자 및 기술자의 고용, 자재 및 장비의 현지조달 등이다. 이는 어떤 형태이든 정부가 현지인의 참여를 유도하는 형태로 나타난다. 또한 자금과 관련해서 외국기업들은 공사대금 지불의 지연이나 외국기업에 대한 차별적인 조세제도와 외환거래의 제한 등을 겪게 된다²².

일본 건설업체들이 미국시장과 동남아시아 시장 진입시 당면한 진입장벽도 기본적으로는 대부분 전술한 범주에 포함된다. 그런데 그들이 양시장에서 당면한 진입장벽과 그 극복방안에는 차이가 있었다. 동남아시아 시장에서는 첫째, 현지국의 법률 및 제도, 둘째, 정부의 제한적 관행이나 국내공급요건 제한 및 투자장벽, 그리고 사회·문화적인 차이에서 오는 장벽이, 미국 시장에서는 사회·문화적 장벽만이 중요한 진입장벽으로 지적되었다. 이를 차례대로 살펴보면 다음과 같다.

²² OECD, Globalization of Industrial Activities - Four Case Studies: Auto Parts, Chemicals, Construction and Semiconductors, 1992, pp. 123-124.

1) 현지국의 법률 및 제도

동남아시아 시장에서 현지국의 법률 및 제도에 따르는 장벽으로는 현지정부의 정책과 관련된 사항으로 건설업 인·허가와 입찰계약제도 등과 관련된 외국업체에 대한 차별이다. 일례로 말레이시아의 경우 외국업체는 현지업체와의 합작법인을 설립해야만 면허를 받을 수 있으며, 인도네시아와 싱가포르의 경우 정부 공공공사 입찰시 반드시 현지업체와의 합작이나 컨소시엄을 형성할 것 등을 요구하고 있다.

이와 더불어 현지법률과 관련된 또다른 장벽중의 하나는 계약에 대한 개념이 제대로 정립되어 있지 않은 데 따르는 어려움이라고 한다. 국가마다 약간의 차이는 있으나 동남아시아 개도국들의 경우 법률상으로는 계약사회이면서도 막상 이해관계가 상충되는 실질적인 문제에 부딪히면 계약이 제대로 지켜지지 않을뿐만 아니라 동일한 문제에 있어서는 편의에 따라 해결방안이 각기 달라져 계약에 대한 일관된 태도를 견지하기가 어렵다 한다²³.

이와 같은 문제를 해결하고 동남아시아 시장에서 좋은 공사를 따내기 위해서는 정부인사들과의 인맥형성이 매우 중요한데, 특히 인·허가 관련 인사들과의 유대를 강화하는 것이 중요하다고 지적하였다.

2) 정부의 제한적 관행과 국내공급요건 제한 및 투자장벽

정부 제한적 관행과 국내공급요건의 제한 및 투자장벽으로는 현지 기자재 사용 의무화 비율의 규정, 자국민 보호정책(부미푸트라)의 실시, 직접투자 비율의 제한, 현지 자금조달 및 세제상의 제한 등이 그 주요 내용을 이룬다²⁴. 그런데 부미푸트라 정책에 의한 현지인 채용시 일

²³ 일본국토개발, 취재역 해외사업본부장, 中村文俊, 사장실 기획팀 리더 부이사, 勝部利之, 1995.9.13, 개인면담.

²⁴ 동남아시아 각 국에서 시행하는 정부의 제한적 관행과 국내공급 요건제한 및 투자장벽들은 다음과 같다.

국	의 제	/국	요건 제	및	장
---	-----	----	------	---	---

말 시	<ul style="list-style-type: none"> - 국 ()의 시; 외국 의 제 및 국업체 및 일 의 현 의 화, 사의 경 사 의 30% 해 요 - 사 소요 및 장 , 의 시 국의 및 요 . - 경제 (NEP) 의해 사업의 경 외국 제 장 설 - 외국 업(외 51% 업) 1,000 의 현 달 경 의 요, 경 달 의 60% 소 서 달 요 .
시	<ul style="list-style-type: none"> - 사 현 업체 . , 300 달 사 국제입 - 건설소요 현 제 의 입제 - 사의 국 및 - 외국업체의 달시 요건 ; 1982 건설 사 외국 업의 입 시 일 의 시 요 - 외국 시 국 의 및 의 사업 해 , 시 의 분 업설 시 20% 일 . - 시 15 의 분 소 51% . - 요 ; 현 서 국 , , 해 10%의 (국의 20%) - 건설현장 소요 력 외국 업 제 ; 현 력 의 화, 업 시 력 서 성, 의해
	<ul style="list-style-type: none"> - 현 의 화 및 외국 력의 제; 외국 5 국 력 1 의 , 현 제 업 - 1,500 달 업 요 , 력, 경력 소 업 제 - 일 사 장 입시 40% 외의 - 사 소요 , 장 , 시 국의 및 요
국	<ul style="list-style-type: none"> - 외국업체 사 성 사업 력의 업 해 - 39 해 외국 업 ; , 건설 리, 건 설 - 업 서 시 1 본 (200) , 외국 1 50 의 국 의 화 - 외국 사업 업 A(건 , 건설, , 업 : 분 50% 외국 업의), B(업, 업, 업 : 분 50% 외국 업의), C(업, 업, 장 업, 건설업 : 의 장 경 외국 업의)업 분, 진입 제 - 특 사일 경 현 업체간 국의 업체 간 - 사 요 장 입시 국 요 - 국 서 요 - 외국 해 (국업체 의 3%, 외국업체 의 10%)

자료:김중현, 「세계건설시장의 진입장벽과 대응방안」, 해외건설협회, 1994.2, PP.45-58.

본업체들은 두가지 어려움에 직면했는데, 그 하나는 현지에 숙련된 기능공이 부족하여 이를 확보하는 데 따르는 어려움이었으며, 다른 하나는 현지 기능인과 노동자 관리의 어려움이었다고 한다. 따라서 현지정부의 이러한 요구에 부응하면서 공사를 효과적으로 수행하기 위해서는 이에 대한 장기적인 현지화대책의 마련이 필요하다고 지적하였다²⁵.

현재 거의 모든 일본 기업들은 고도의 기술을 요하는 부문을 제외하고는 직접 시공을 하지 않고 거의 90%이상 현지 하청업체에게 맡겨 수행하고 있다(면담을 실시한 업체들은 모두 시공부문에 있어서 100%하청에 의해 공사를 수행한다고 응답하였다. 일례로 후지다의 베트남 주키(Juki)미싱공장 공사시 본사인은 단 1명뿐이었다고 한다). 그러므로 문제는 어떻게 능력있는 하청업자를 채용하고 하청업체의 관리자들(white color)을 관리하는가에 있다고 한다. 즉 현장 노무자들은 이들 하청업체들이 관리하므로 직접 관리할 필요성이 거의 없다는 것이다.

또한 효과적인 현장관리를 위하여 규모가 작은 공사는 同기업에 오랫동안 근무하여(사또공업의 경우 15년이상 근무) 본사의 철학을 완전히 이해한 현지인을 현장소장으로 채용하여 공사를 관리하도록 한다고 한다.

일본 기업들이 이렇게 철저한 현지화가 가능한 이유는 앞서 언급한 바와 같이 엔화상승과 일본내 인건비가 상승함에 따라 일찍부터 현지인력의 양성을 통한 비용감소의 필요성을 절감했기 때문이다. 그런데 여기서 주의깊게 고려해야 할 점은 현지인들을 10년이상 장기적으로 한 기업에서 근무하도록 만드는 유인이 무엇이나하는 것이다.

아마도 그것은 일본 기업들만이 가지는 독특한 일본형 고용제도²⁶에서 찾아야 할 것이다. 일본 기업들은 전통적으로 종업원을 쉰인격적인 존재로 보고 하나의 가족으로 취급하는 인간주의적인 고용제도를 특징으로 하고 있다. 그들은 인간관계를 중요시하고 종업원들에 대한 가혹한 언행과 처우를 극력 억제하여 사업이 축소되더라도 전직 등의 방법을 사용하여 종업원들을 계속적으로 포용하는 것을 사회적인 통념으로 하고 있다.

²⁵ 구마가이구미, 徳岡康夫, 상무취재역 & 松本良夫, 경영기획본부장, 1995.9.12, 개인면담; 사또공업, 사또총합연구소 미래연구부 지역동향담당 연구원 高木元也, 차장 本田秀一, 해외사업본부 업무관리부 과장, 根岸康郎, 1995.9.14, 개인면담; 후지다, 기획부, 과장 沼田收, 관리본부 楠美雅當, 1995.9.14, 개인면담.

²⁶ 안풍모, 「日本の對아세안進出 및 現地化戰略」, 산업연구원, 1994.11, pp.55-62.

두번째 특징은 일본형 경영에서는 능력과 계층에 의한 차별대우가 비교적 적은 평등주의를 기반으로 한다는 것이다. 이러한 평등주의는 일본인 특유의 집단주의와 인간주의에서 연유하는 것이다. 즉, 일본경영자들은 사원식당이나 작업장에 수시로 출입, 화이트 칼라와 블루 칼라와의 사이의 계층적 차별을 극소화시키는 노력을 경주하고 있고 그것이 현지인들에게 매우 긍정적으로 평가되고 있다.

세번째로는 고용보장이다. 日係기업들은 노동자들에 대하여 최대한의 고용보장을 하여 줌으로써 이들에게 안심하고 업무에 종사할 수 있도록 배려하고 있어 현지인들의 친근감을 가지고 있다.

3) 사회·문화적 장벽

일본업체들은 동남아시아 시장과 미국시장 둘 다에서 사회·문화적 장벽이 중요하다고 지적하였는데, 양국의 사회·문화적 장벽에는 차이가 있었다. 먼저 동남아시아에서 주목되는 것은 동남아시아 각국 경제의 많은 부분에 중국계 華僑 또는 華人문화 시스템²⁷이 뿌리내려져 있다는 사실이다²⁸(<표 4-7>참조). 특히 싱가포르의 경우 화교들이 많은 지역을 특별히 "해외중국"이라고 부를 정도로 화교들의 진출이 활발하다고 한다. 그러나 총인구에서 화교의 인구가 10%이하인 인도네시아, 태국, 필리핀에서도 華僑/華人의 경제력은 막강하다.

태국은 방콕은행, 태국농민은행, 아유타야은행, 방콕 메트로폴리탄은행 등 4대 화인계은행의 자산이 상업은행 전체의 60%이상을 점하고 있다. 또한 필리핀의 경우 국영은행, 시티은행 등 외국계은행, 스페인계 재벌인 아라야 그룹의 필리핀 아이란스은행을 제외하고는 상위에 위치한 은행이 전부 화인계열이다. 인도네시아의 경우 10대 그룹은 전부 화인계열이고, 상위 200위 내에 화인계 기업의 비중이 73%를 차지하고 있다²⁹. 중국계 인구가 총인구의 약 30%를 점하고 있는 말레이시아의 경우도 법인의 인종별 소유비중은 60%에 달하고 있다. 따라서 이들의 문화에 대한 이해가 동남아시아 지역으로 진출하는 데 필수적이다.

4

華僑 및 소 본 현황

²⁷ 華僑는 중국 국적을 가지고 해외에 거주하고 있는 중국인을 의미하고, 華人은 현지국 국적을 지니고 있는 중국인 2,3 세를 의미한다.

²⁸ 쉬미즈 건설, 국제총괄실 조사부장, Shigehiko Tanabe, 1995.9.11, 개인면담; 일본국토개발, 취재역 해외사업본부장, 中村文俊, 사장실 기획팀 리더 부이사, 勝部利之, 1995.9.13, 개인면담.

²⁹ 이동기, 이윤철, 「일본 기업의 對아시아 직접투자」, 대외경제정책연구원, 1995.6, p.52.

단위: 만명, %					
	말	시	국	리	시
화 교 수 ¹⁾	214	533	557	120	581
출 신 지 별					
福 建	86	171	56	102	290
廣 東	39	117	39	14	192
潮 州	49	59	312	0	0
客 家	19	128	89	0	93
海 南 島	15	21	50	0	0
기 타	6	37	11	4	6
화교/총인구(%)	77	29	10	2	3.5
화교소유자본/총자본(%) ²⁾	81	61	81	50	73

주: 1)인구는 1991년 통계기준

2)정부 및 외국자본을 제외한 상장회사 시가총액에서 차지하는 비중

자료: 山口正章, “華人經濟圈の時代”, 「財界觀測」, 1993.4.

동남아시아 시장과는 달리 미국시장의 경우 공사수행시 당면한 가장 중요한 장벽으로는 일본과 미국의 사회·문화적인 차이에 따르는 장벽이었다고 한다. 즉 현지 기능인과 근로자 관리에서 부터 현지파트너와의 관계에 이르기까지 사고와 문화적인 차이에서 발생하는 인간관계적인 문제가 가장 큰 장벽으로 작용하였다고 한다. 현지 파트너와의 관계에서는 계약에 대한 개념이나 사업 스타일의 차이로 인한 불화³⁰가 매우 심각한 단계에 까지 이르러 재판으로 가서 결국은 파트너십(partnership) 관계가 깨어지게 되는 경우도 심심치 않게 발생한다고 한다.

이에 따라 대다수의 일본 기업들은 현지 기능인과 노동자의 관리를 위해서는 미국인 관리자를 채용하여 현지인으로 하여금 관리하는 방법을 채택하였으며, 현지업체와 파트너십 관계의 유지를 위해서는 공사자금의 대부분을 일본 기업이 조달하는 등의 방법을 통하여 이를 해결하고자 하였다.

이상에서 살펴 본 바를 요약해 보면, 일본 건설업체들이 동남아시아시장 진입시 당면한 어려움은 외국업체에 대한 현지국의 법률 및 제도상의 차별(특히 사업면허나 허가 취득 제한), 국내공급요건 제한 및 투자장벽 등 정부의 각종 제한 정책 및 관행, 그리고 현지국과의 사회·문화적 차이에서 비롯되는 장벽들이었다. 이를 극복하기 위한 방안으로는 정부인사와의 유대강화, 장기적인 현지화 대책 마련 그리고 현지의 특성에 따른 문화이해 등이 우선되어야 할 것

³⁰ 일본국토개발, 취재역 해외사업본부장, 中村文俊, 사장실 기획팀 리더 부이사, 勝部利之, 1995.9.13, 개인면담.

이라고 지적하였다. 이와 더불어 일본 기업들은 이들 장벽과 관계없이 일본 기업만이 할 수 있는 첨단 및 특수기술분야로 진입함으로써 이들 제장벽들을 극복하고 있었다.

또한 미국시장에서는 양국의 사회·문화적 차이에서 비롯된 장벽이었으며, 이를 극복하기 위한 방안으로는 미국인 관리자를 채용하거나 현지업체와 파트너십(partnership) 관계를 형성하는 방법을 채택하였다.

제 3 절 경쟁우위 요소의 분석

일본 건설업체들의 미국 및 동남아시아 시장 진입사례들을 통하여 살펴볼 때, 이 기업들이 각 시장에서 당면하는 진입장벽을 극복하고 각국 시장에 효과적으로 진입하게 하는 경쟁우위 요소들로는 우수한 기술력, 적극적인 현지화 전략, 탁월한 자금동원 능력, 전략적 기획 능력, 글로벌 마케팅 능력, 타산업의 해외직접투자와의 연계 그리고 일본 정부와의 긴밀한 협력하에서 이루어지는 해외경제협력을 통한 공사수주의 요소들이다.

이하에서는 이러한 요소들을 우리나라의 경우와 비교하면서 하나씩 살펴보기로 한다. 단, 이를 비교함에 있어 서론에서 명시한 바와 같이 양국의 해외건설의 역사, 공사경험, 경제규모, 시장규모와 질적수준 및 관련 또는 지원산업 등이 큰 차이가 있음을 감안하여야 할 것이다(<표4-8> 참조).

1) 기업특유의 전략적 우위요소

(1) 우수한 기술력

일본 건설업체들이 해외시장에서 강력한 경쟁력을 발휘할 수 있는 가장 중요한 원동력은 미래산업에 대비해 첨단분야에 대한 끊임없는 연구 개발 투자를 통해 획득한 우수한 기술력이다. 일본의 건설 업체들은 대다수가 자체적인 연구소나 연구시설들을 보유하여 건설과 관련된 주요연구 개발 프로젝트를 수행할 뿐 아니라 민간 건설업체 정부기관 대학 및 타연구기관들과 연계하여 연구·개발활동을 수행하고 있다

『쉬미즈』가 세계 1위의 매출액을 자랑하며 사업영역을 국내에서 해외로 계속해서

4. 일·일 건설시장 국 경제

	GDP ()	1993 건설시장 ()	同對GDP比 (%)	1993 건설 ()	同對GDP 比 (%)	건설업 (千사)
일본	469.28	95.49	20.3	85.3	18.2	531
국	36.91	-	-	8.62	23.4	13

자료: 한국건설산업연구원 편저, 「유럽연합의 건설공사 입찰·계약제도」, 1995.11, p.199.

확장할 수 있었던 요인은 「기술의 清水」라고 할만한 왕성한 연구개발 능력에 있다. 쉬미즈

는 19 년도에 「연구과」를 「기술연구소」로 확대·재편하고 19 년에 「기술 개발본부」를 신설하여 기술별, 특성별로 연구영역을 명확히 구분함으로써 기능을 제고시켰다 19 2년도에는 「오오사키(大崎)연구실」을 설치하고 19 년에는 세계를 연결하는 네트워크를 구성하였다

① 기술연구소(3 명) 쉬미즈의 사업 또는 건설사업과 관련된 기술연구를 함

② 오오사키연구실(명) 보다 상류의 이론적인 연구를 함 예를들면 건물의 상층부에 설치한 水槽의 물이 움직임에 따라 건물의 움직임이 흡수되는 데 그러한 원리를 발견한 것은 기술연구소이나 그러한 원리에 기초하여 어느 조건하에서 어떠한 효과가 나타나는 지를 수치적·이론적으로 해명하는 것은 본연구실임 본연구실은 동경대학 건축학과를 정년퇴직하여 부사장으로 영입한 오오사키 요리히코(大崎順彦)가 주관하고 있음

③ 기술개발본부(1 명) 보다 구체적인 기술을 개발함 예를들면 시공기술의 자동화 건설사업의 정보화 또는 우주개발·사막개발과 같은 테마를 정하고 이에 필요한 기술을 개발함 특히 토목분야를 강화하고 있는 데 예를들면 암반내 석유저장기술 지하탱크 실드 공법 공법 등은 기술력으로 토목분야에서 시장을 개척한 대표되는 예임

또한 세계를 연결하는 네트워크 구축의 일환으로 19 년 보스톤에 「쉬미즈 테크놀로지센터 아메리카」를 설립하였는 데, 보스톤을 택한 이유는 등 세계적인 연구학원이 소재하고 캘리포니아와 유럽의 비행 等距離에 위치하여 유럽과 미국의 대학·기업의 연구개발 네트워크 구축에 용이하다고 판단하였기 때문이다 또한 하버드대학 건축학부에 쉬미즈

라는 연구소를 기부하고 미네소타 대학에는 자금을 출자하여 지하기술 연구를 위탁시키고 있다³¹.

쉬미즈가 기술적 우위를 바탕으로 시공중인 두개의 공사를 소개하면 다음과 같다

<공사사례 1> 싱가포르의 리퍼블릭 플라자·프로젝트 이다 이 공사는 쉬미즈가 단독 시공하는 높이 2 의 빌딩으로 쿠로가와노리유키(黒川紀章)氏의 기본설계에 의한 것이다 시공에 특히 주의를 기울인 것은 공사기간 단축과 높은 곳에서 안전작업을 고려하고 핵심벽형틀에 철골용접속장을 병설(같은 장소에 합쳐서 설치한)한 오토크라임 공법을 도입한 것을 시작으로 다양한 공업화 공법이 채용되고 있다 또 디젤 驅動에 의해 고속 人荷리프트의 개발 외

³¹ 한용석, "일본 청수건설과 한국 건설업계의 경영전략 비교," 「월간 산업과 경영」, 대우경제연구소, 1995, 7, PP. 13-32.

에 건물의 응집력 변화와 수축 등 계측(계량기로 측정) 시스템에 의한 정보 데이터 수집도 하고 있다. 규모는 낮은 층·지하 1층 지상 9층, 높은 층·지하 1층 지상 66층의 연 약 12만 5천 평방미터로 올 가을 완공을 목표로 하고 있다.

<공사사례 2> 말레이시아에서 수주한 말레이시아 싱가포르 제2연결橋 건설공사 이다 이 공사는 말레이시아와 싱가포르 양국의 공동사업으로 조홀 수도에 초대형 연결교를 설치, 교통체증을 완화하는 것과 함께 말레이시아 남서부의 개발계획 구역과 싱가포르 서부 공업 지대를 직결하는 것으로 양국의 경제발전의 기반 정비에 대응하기 위해 계획되었다 공사는 말레이시아 측으로부터 싱가포르 국경까지 총길이 1 34 4 상하 선이 각각 폭 13 5 의 연결橋와 도로 2 이다 다리의 에 해당하는 1 3 5 4 의 가설은 생력(省力 줄임)·급속화 시 공에 위력을 발휘하는 외부 케이블을 병용한 프레카스트 세그먼트 캔티레버 공법이 채용되었다³²

『가지마』는 전쟁 직후 업계 처음으로 기술연구소를 설립하였고 전사원의 70%가 엔지니어이며 Seeds와 Needs 양면에서 기술개발에 전념하고 있다.가지마가 자랑하는 연구조직은 기술연구소와 고보리연구소를 주축으로 이루어지고 있는 데, 기술연구소가 Seeds형 기초연구와 현장부분에서 부딪치는 곤란한 기술적 문제 양면 모두를 연구, 대응해 나가고 있다면 고보리 연구소는 시공을 위한 기술과 병행하여 그를 뒷받침하는 이론을 확립하는 부분을 담당하고 있다.³³

그 조직구조를 살펴보면, 기술연구소는 기획실 및 총무부와 개 연구부로 구성되어 있는데 이중 제 4연구부의 업무는 생산기술로 표기되어 있다 이는 외부에서 볼 때에는 평범한 듯이 보이지만 실제 연구대상은 로봇등 자동화 기술과 재료분야이다 건설회사에서 자동화 기술에 대해 연구하고 있다는 것을 눈여겨 볼 만하다

제 5연구부는 건축의 환경기술 즉 소음 진동 열 등에 강한 건축물을 만들기 위한 연구가 진행되는 곳이다 이 환경기술은 도쿄 시내의 1빌딩에 시험적으로 적용되었다 이 빌딩은 가운데가 비어 있다 그곳엔 물이 흘러 빌딩 전체에서 잔잔한 물소리가 들리며 수십미터짜리의 나무로부터 나오는 신선한 분위기가 업무효율을 향상시키고 있다 제 연구부의 연구분야는 생물기술 미생물 식물 수중생물에 대한 연구이다 19 2년 5월에 독립된 이 연구부는 바

³² 日間建設工業新聞, 1995.6 일자.

³³ 대림건설, 「일본 건설업의 경영실태와 전략」, 내부자료, 1992.

닷속이건 북극해건 세계 어느곳에서라도 공사를 해낼 수 있는 가지마의 저력을 공급한다³⁴.

『사또공업』은 현재 자체 기술연구소에서 1 여명의 연구원들이 주로 터널 굴착 기술
 댐 콘크리트 기술 초고층 빌딩과 지진에 대비한 기술들을 연구중에 있다 1 5년 월 현재
 기술개발 실적으로는 114개의 특허와 24개의 실용신안()을 보유하고 있다 또
 한 보다 전문적인 병원 시설의 설계 및 건축기술을 위하여 미국의 의료관계시설 전문 컨설팅
 회사인 엘레베 베켓()사와 기술제휴()관계를 맺고 있다³⁵.

『후지다』는 초대형업체와 같이 우주개발 등의 기술개발은 없으나 역시 자체 기술연구
 소를 두고 있으며 콘크리트 기술개발 등 미숙련공이라도 누구나 할 수 있는 시공기술의 개발
 에 주력하고 있다 구체적으로는 ①

- ②
 ③ ④
 ⑤
 ⑥ ⑦
 ⑧
 ⑨ M
 ⑩ ⑪

등에 대한 연구를 수행하고 있다 또한 미국업체와 분야와 초고층 빌딩분야에 대한
 기술제휴 관계를 맺고 있다³⁶.

『니시마쓰건설』은 1 5 년 기술연구소 설립이후 1 5년에 대형 실험실을 신설하였으
 며 1 년 12월에는 7억엔을 투자하여 일본 최대의 수리실험실을 신설하는 등 확장을 계속하
 여 현재 4 년의 역사를 자랑하고 있다 니시마쓰건설의 기술연구소 조직은 크게 기술부 연구
 부 관리부의 3개로 이루어져 있으며 기술부는 다시 토목 건축 해양 전기의 4개과로 연
 구부는 지질 환경 구조 선단기술 수리 원자력의 개과로 이루어져 있다 이들 부서에서
 는 현재 도시 지하 및 해양을 주제로 열환경 해석 재료분석 시멘트 자동조립시스템 형상
 기억합금을 이용한 抗頭처리공법 공법등을 연구하고 있다³⁷.

³⁴ 삼성건설, “첨단건축의 세계제일 가지마 건설,” 「쾌적한 공간창조」, 제92권, 1995.3, pp.4-5.

³⁵ 사또공업, 사또총합연구소 미래연구부 지역동향담당 연구원 高木元也, 차장 本田秀一, 해외사업
 본부 업무관리부 과장, 根岸康郎, 1995.9.14, 개인면담.

³⁶ 후지다, 기획부, 과장 沼田收, 관리본부 楠美雅堂, ,개인면담, 1995.9.14.

³⁷ 니시마쓰, 해외영업부 기획조사과 부과장, 三木雅晴, 개입면담, 1995.9.11.

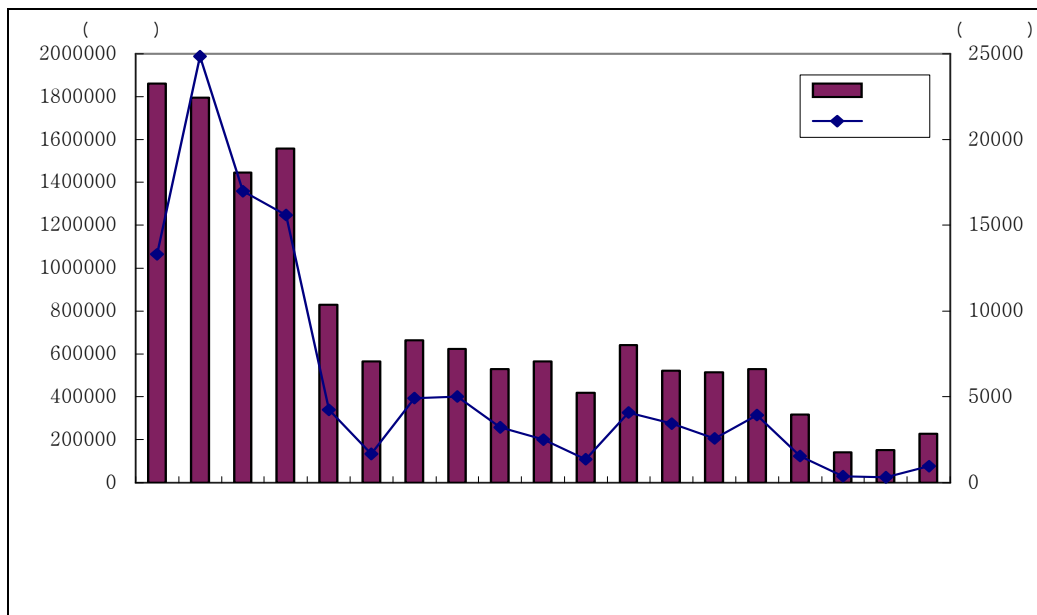
또한 『니시마쓰, 하지마 사또공업』은 세기업이 공동으로 미국의 대학과 더불어 "환경과 건설산업"이라는 주제하에 1 2년 부터 현재까지 ① 건설부산물의 주요 이용과 리사이클, ② 건설기술 중 i)환경보전기술 ii)대도시 지하공간에 있어서 환경제어 iii)매립지 지반 등 악취 대책 iv) 리모트 센싱에 의한 토양과 해수조사, ③ 해양오염대책, ④ 신소재, ⑤ 지구온난화 대책, ⑥ 대기오염 대책, ⑦ 해양에너지, ⑧ ⑨ 수질오염대책 등에 대하여 연구하고 있다³⁸.

이상에서 보는 바와 같이 대부분의 일본 건설업체들은 지속적이고 과감한 연구개발을 통하여 현재 세계적으로 기술적 우위를 자랑하고 있다 그런데 이들 업체들의 기술개발은 기업의 규모에 따라 조금씩 차이가 있는 데, Big5로 불리우는 대형 건설업체들은 주로 우주나 해양, 로봇 등과 같은 미래지향적 기술개발에 주력하고 있으며, 그 이하 중견 업체들은 일반적인 시공과 관련된 기술개선에 주력하고 있음을 알 수 있다. 이와 같이 차별화된 연구개발 활동은 건설업 전반의 효과적인 기술개발에 매우 유효할 것이다. 또한 몇개의 준대형업체들이 공동으로 연계하여 외국의 대학과 기술개발 연구에 투자하고 있다는 사실은 주목할 만하다.

사례조사 기업들의 매출액 대비 투자비는 <그림 4-1>과 같은데, 이를 기업 규모별로 구분하여 보면, 대형업체(쉬미즈, 가시마, 오바야시, 다이세이)의 경우 평균 1.07%를 나타냈으며, 준대형업체(구마가이 구미 ~ 마에다)의 경우 평균 0.75%, 준대형미만업체(JDC ~ 테켄)는 0.34%는 나타내었다. 이를 국내 대기업들과 비교해보면, <표 4-9>에서 보는 바와 같이 국내대기업들의 경우 평균 0.87%를 나타내 일본 대형업체들 보다는 떨어지고 준대형업체들 보다는 높다. 그러나 비록 한국 대기업들의 매출액 대비 R&D 비율이 일본 대기업에 근접해 있다고는 하나 양국 기업들의 매출액에 큰 차이가 있으므로 그 절대액으로 본다면 크게 떨어지는 실정이다.

<그림4-1> 일본 주요 건설업체의 매출액 및 R&D 투자액

³⁸ 사또공업, 사또총합연구소 미래연구부 지역동향담당 연구원 高木元也, 차장 本田秀一, 해외사업본부 업무관리부 과장, 根岸康郎, 1995.9.14, 개인면담.



자료: Toyo Keizai Inc., Japan Company Handbook, 1995, Autuom의 각 기업별 자료를 바탕으로 작성한 것임.

(2) 적극적인 현지화 전략

현지화³⁹의 궁극적인 목적이 간접비의 절감, 현지에서의 장기적인 인맥형성을 통한 고급정보의 수집, 소규모공사의 수주, 개발사업의 수행, 무역마찰의 해소 그리고 각국의 자국화(自國化) 정책에 긍정적으로 반응하여 그 지역사회에서의 기업이미지 제고에 있다면, 직접공사비 절감을 위한 단순기능공의 제3국인화만이 현지화는 아닐것이다. 즉 인적자원의 현지화와 더불어 현지법인화가 실현되어야만 현지화의 궁극적인 목적을 달성할 수 있다.

4. 일 본 요 건설업체의

일 본 (1 5)						국(1 3 1)			
사	()	()	()			사	()		
	1	13 2 4	1	1			1 1		
	1 5 2	24 34	1 3				43		
	1 445 4 4	1	1 1				2 1		
	1 55	15	1				14		
	2 244	4 22	51	5		성	1		
	5 3 5 4	1 5	2			경	24		

³⁹ 최재열(1994.2)에 따르면 ‘현지화’란 사람(인력), 물자(자재), 자본(현금)의 생산요소를 현지에서 조달하는 자원(인적, 금융, 원자재, 부품)의 현지화, 이들 자원의 처리와 배분을 결정하는 연구개발(R&D)의 현지화 그리고 경영관리 자체의 현지화를 의미한다고 한다; 「해외건설의_현지화 정착방안」, 해외건설협회, 1994.2, p.80.

		3 4	4 23	4				1 44	
		23 1 4	5 1			현		33	
		53 441	322	1		현	업	3	
		5 3 3	2 5 1	44					
		41 541	1 3 2	33					
		41 315	4 2	3					
		522 4 4	3 434						
		515 454	2 5	5					
		52 1	3 2	4					
		315 51	1 55	4	34				
		141 3	35	25					
		15 45	3	2					
		22 3	5	42					

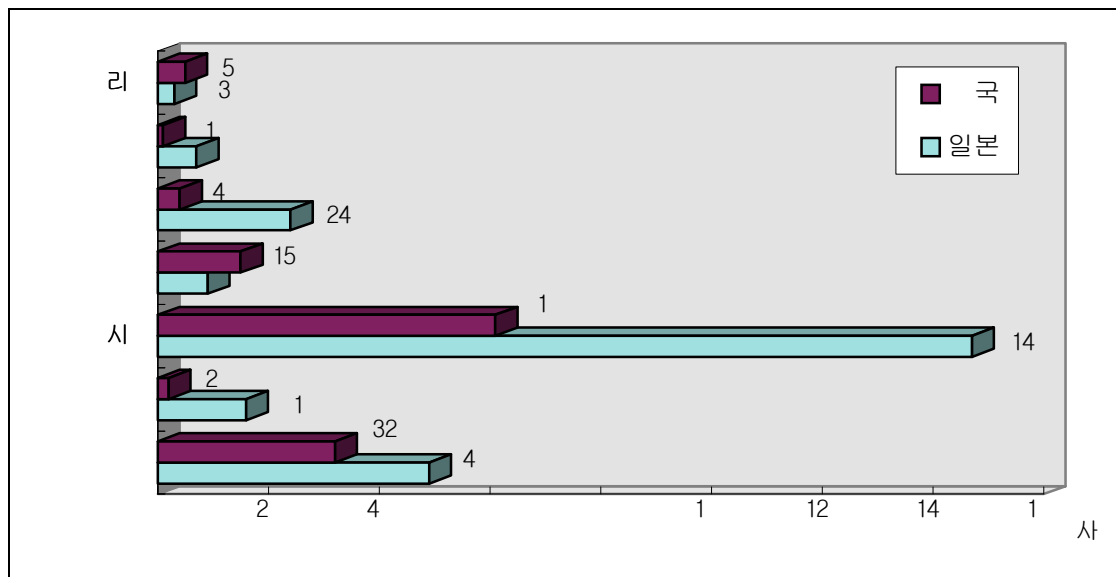
자료: ① 일본; Toyo Keizai Inc., Japan Company Handbook, 1995, 가을호의 기업별 자료를 바탕으로 작성한 것임.

② 한국; 한국산업기술진흥협회, 「1993 한국기술연구소총람」, 1993.10의 자료를 바탕으로 작성한 것임.

여기서 <그림 4-2>의 한·일 건설업 현지법인 현황을 비교해 보면, 전체적으로 일본 건설업체의 현지법인수가 한국의 현지법인 수에 비하여 2배 가까이 많음을 알 수 있다. 지역적으로는 중동을 제외한 모든 지역, 특히 아시아, 북미 및 유럽에 있어서 현지법인의 수가 한국보다 월등히 많다.

국내 기업은 현지법인보다는 지점의 형태로 해외시장에 진입한 경우가 대부분이다. 일례로 대림산업은 현재 세계 17개국에 나아가 있는데, 이중 현지법인은 5개사이며, 동아건설은 15개국에 진입해 있는데 현지법인은 사우디아라비아 한곳이다. 또한 현대건설은 세계 40여국에 진출해 있는데 대부분이 지사와 사무소형태이다. 이는 국내 기업들이

<그림 4-2> 한·일 건설업 현지법인의 지역별 분포



주: 일본은 1994 년 현황이며, 한국은 1995 년 6 월 30 일 현재 현황임.

자료: ① 일본-통상성, 「先進國企業の海外事業活動」, 1994.

② 한국-한국은행외환업무부, 「해외투자 현지법인현황」, 1995.6.30. pp.853-862.

해외진출의 붐을 이루었던 ‘70년대 중동건설에 있어서는 중동현지의 공급물량이 워낙 많고 국내의 양질의 싼 노동력으로 현지에서 경쟁력을 발휘할 수 있었기 때문에 굳이 현지법인을 설립할 필요가 없었기 때문이다.

그러나 일본은 자국내의 임금상승 등으로 현지화의 필요성을 절감하였을 뿐만아니라 식민지 공사와 전후배상공사 등으로 동남아시아 시장에서의 경험이 풍부하고 동남아 각 국시장에 대한 자료의 축적도 충분하였다. 이러한 여러 요인들에 의해 일본기업들은 일찍 부터 현지법인의 설립을 통하여 동남아시아시장으로 진입하였다. 이와 같이 일본 건설업체들의 동남아 시장 전략을 설명함에 있어 빼놓을 수 없는게 바로 그들의 현지화 전략이다.

일본 건설업체들은 "Global localization"의 실현을 통하여 현지국의 개발과 경제 사회발전에 기여한다는 기본 방침하에 해외 건설활동을 전개한다고 한다. 이를 위하여 첫째, 현지인의 교육강화를 통해 기술이전 및 인적자원 개발에 기여하며, 둘째, 현지업체와의 밀접한 협력하에 해외활동을 전개한다는 목표를 설정해 놓고 있다. 구체적으로는 개별기업 차원에서 현지인을 대상으로 한 훈련과정을 마련하고, 현지인을 스태프로 고용하는 등⁴⁰ 철저한 현지화 노력을

⁴⁰ 日本海外建設協會, Japan's Construction Today '94, 1995. pp. 6~8

기울이고 있다. 그들의 현지인에 대한 기술교육 및 기술이전 노력을 구체적으로 살펴보면 <표 4-10>과 같다.

현지인에 대한 교육 및 기술이전 못지않게 일본 건설업체들의 중요한 현지화 전략중의 하나가 현지업체와 합작투자(J/V:Joint venture)에 의한 합작법인의 설립이다.

일본 건설업체들의 현지합작법인의 설립은 일본업체들이 자본투자를 통하여 현지업체및 현지국 경제·사회발전에 기여한다는 의미도 있지만, 그보다는 현지시장에서 당면하게 되는 리스크를 회피하기 위한 목적과 자국업체와의 협력을 강조하는 현지국의 정책이 보다 중요한 요인으로 작용한다⁴¹.

4 1

일본 건설업체들의 현지화 전략

업	현지화 전략
---	--------

⁴¹ 동남아시아 각국의 외국건설업체의 입찰 및 투자에 대한 제한제도는 다음과 같다.

국	제 사
말 시	- 외국건설업체 현지 업체 설립 경 건설업 경 51% 의 본 현지 업체 해 - 사의 경 PQ입 PKK(Pusat Khidmat Kontractor) 업체 제 , 외국업체 PKK
시	- PQ입 시 현지 업체의 의 화 - 소 현지 업체 현지 업체의 50% Joint Operation J/V 입 시 7.5%의 - 외국 시 국 의 및 의 사업 해 시 의 업 설 시 20% 일 시 의 본 소 51%
	- 현지 서 업체의 력 업체 G7, G8(리 의 1, 2) 분 , 사의 제 국 의
국	- 외국건설업체 제 - 외국 사업 의해 본 50% 의 외국건설업체 제 - BASC(Building Automation System) 건설 시 외국업체 제 - 건 사 시 국업체 입
리	- 리 국 서 달 사의 경 리 의 본 75% 외국업체 SEC(Security & Exchange Commission) 서 서 - 간 달 사의 경 리 본 60% 업체 서 - 국 건설 사의 경 리 본 60% 업체 서

자료:김종현, 「세계건설시장의 진입장벽과 대응방안」, 해외건설협회, 1994. 2.

건설	- 건설 말 시 서 [말 시 - 제2 결 건설 사] 들의 사의 , 시 의 전 .
	- 해외사업전략의 리 , 시 리의 의 현 들 의 사 점 . 특 현 의 력 5 일본 OJT(On the Job Training) 시 .
사 업	- 사 업 사의 건 [현 리 의 전 .] 전 력 . - 현 성 위 현 30 의 현 시
시 건설	- 시 [건설 현 업 현 건설업 의 력 달성] 현 사업 전 , 현 서 해 외사업 장해 .
건설	- 사 소 설 전체 (60) 일본 2 . 사 소의 현 화 진 현 업 사
건설	- 현 시 36 장소 건설시장 서 현 화 . 일 점의 경 일본 사 70 현 223 의 8 현 . - 현 화의 본 현 [론] 해시 .
JDC	- 일본국 시 시 진 현 20 경 현 의 성(1995 현 시 200 , 시 100) 전 력 업체 성 .- 체 4-5 의 일본 본사 , 시 , , 말 시 사 현장의 장소 리의
건설	- 건설 해외사업의 점 국제 경쟁력 업체 의 화 현 성 . 특 현 의 화 력 사 사 50 사업 의 94 9 [] . 전 설 성 의 요 의 업 [제 校] 설 . 일 (20) 전 (10) 설 , 1995 9 일 서 1 업 .

해외투자시 합작법인의 설립은 현지국가나 국민들이 외국기업에 대하여 가지는 적대감을 감소시키고, 현지 정부의 특별한 제약으로 부터 자유로울 수 있으며, 현지 부존자원에 대한 접

근이 용이하고, 정치적 리스크 등 컨트리 리스크로부터 보호받을 수 있는 한가지 방법이다⁴². 이와 더불어 합작을 한 업체가 바람직한 하청관계를 유지하고 있다면 하청관리의 어려움으로 인한 비용의 증가도 막을 수 있을 것이다.

그러나 합작투자는 전술한 여러가지 이점이 있는 반면, 동남아시아의 경우 현지경험이 부족한 외국업체들이 합작투자에 대한 자국의 법규와 현지에 대하여 잘 알지 못한다는 단점을 이용하여 현지업체들이 여러가지 부당한 요구하는 등의 어려움도 수반된다.

『사또공업』은 1993년 11월부터 1995년 8월까지 말레이시아 캄방(Kambang)에서 발주한 Palon Square Hotel과 쇼핑센터를 조립하는 공사를 수행하였다. 이는 말레이시아 현지업체와의 합작투자 법인(사또 30%, 현지업체 70% 투자)에 의해 실시된 공사였다. 이 공사의 경우 공사수행 중 사또측의 자본지분이 적기때문에 사실상 공사는 사또공업이 전부하면서도 현지 경영자들과의 협상에 있어서는 의사결정력을 발휘하지 못하는 등의 어려움이 있었다. 또한 동남아시아에서의 합작투자시 현지업체들은 공사에서 손실이 발생할 경우 그것을 메꾸어 줄것을 종종 요구하는가 하면⁴³, 기술이전시에도 약속된 사항이외에 더 많은 기술이전을 요구하는 등의 어려움을 겪었다⁴⁴.

미국, 동남아시아를 막론하고 합작법인을 설립하고자 할 때 가장 중요한 점은 전문성과 신용을 겸비한 훌륭한 현지 파트너를 선정하는 문제이다. 사또 공업은 상기공사의 경우 좋은 파트너 선정을 위하여 현지에 진출해 있는 일본계 금융기관 현지인맥을 통해 정보를 제공받을 수 있었으며, 후지다는 현지에 진출해 있는 일본의 주재원을 통하여 여러가지 정보를 입수할 수 있었다고 한다⁴⁵.

『후지다』는 베트남의 호치민시에서 일본계 미성회사인 주키(주키)미성 기계공장을 수주받아 건설프로젝트관리(CM)방식으로 공사를 수행하여 1 4년에 완공하였다. 이 공사시 후지다는 현지의 하청업체 선정을 위해서 1차적으로는 베트남 현지의 일본주재원을 통해 베트

⁴² Raymond Vernon, "Organizational and Institutional Responses to International Risk," In J. Herring Richard(ed.), Managing International Risk, Combridge: Cambridge University Press, 1983, pp. 191-217.

⁴³ 이는 아마도 해외에 처음 진출하는 업체들에게 현지업체들이 현지의 제도나 하청업체 선정 및 관리, 공사수행상의 어려움 등을 빌미로 이면계약을 요구하는 것이라고 사료된다.

⁴⁴ 사또공업, 사또총합연구소 미래연구부 지역동향연구원, 高木元也, 사또총합연구원 차장 本田秀一, 해외사업본부 업무관리부 과장, 根岸康郎, 개인면담, 1995.9.14.

⁴⁵ 후지다, 기획부, 과장 沼田收, 관리본부 楠美雅堂, 개인면담, 1995.9.14.

남 건설업체를 소개 받았으며 최종적으로는 직접 방문하여 조사하였다 그리고 기술수준에 대한 정확한 평가를 할 수 없어 처음에는 기초적인 공사를 시켜본 후 점차 비중있는 공사를 맡겼다

이렇게 글로벌화된 본국 금융기관을 통한 정보의 입수는 해외시장에 최초로 진입하고자 하는 업체들에게 현지업체들의 내부 경영성과 및 재무상태와 신용도에 대한 정확한 평가를 근거로 한 정보를 제공 받을 수 있는 효과적인 방법중의 하나일 것이다

미국시장에서의 파트너 선정은 해당분야에 전문성이 있는 파트너를 선정하여 앞서 언급한 바와 같이 양국의 문화적 차이에서 발생하는 문제를 어떻게 극복하느냐하는 것이 사업성공의 관건이 된다 또한 만약의 사태에 대비하여 능력있고 변호사를 섭외 내지 보유하는 것이 미국 개발사업에서 발생할 수 있는 최악의 사태에 대응할 수 있는 한가지 방안이다 이는 JDC가 미국시장에서 양국의 문화적 차이를 극복하지 못했던 다음의 사례를 통하여 알 수 있다

『JDC』는 미국시장에 부동산을 소유하고 있으며 개발사업에 열성적인 업체이다. JDC가 미국시장에서의 개발사업시 가장 어려웠던 점으로는 현지의 전문적인 능력을 보유한 파트너를 선정하고 그들과 우호적인 파트너십을 지속적으로 유지하는 것이라고 대답하였다 즉 미국과 일본의 문화적 차이에서 오는 사업 스타일의 차이, 구체적으로는 건설시스템에 대한 이해 판매개념 계약에 관한 개념 무엇을 만들어야 하는가하는 상품에 대한 개념 등에 현격히 차이가 있었다 그래서 최악의 경우에는 재판까지 가게되었으며 결국은 파트너십 관계가 깨어져 버리게 되었다⁴⁶.

(3) 자금동원 능력

동남아시아의 후발개도국들이 경제개발 가속화에 박차를 가함에 따라 파이낸싱의 제시는 개도국에서 프로젝트를 입찰하는 데 가장 중요한 경쟁요소중의 하나가 되었다. 현재 동남아시아의 후발개도국들은 대규모 건설 프로젝트를 위해 필요한 재무팩키지(package)를 구성할 능력이 거의 없기 때문에 외국의 건설업체들에게 입찰시 자금조달을 위한 제안을 하도록 요구하고 있다. 그러므로 좋은 기간과 조건으로 자금을 제공할 수 있는 건설업체가 곧 최상위의 경쟁

⁴⁶ 일본국토개발, 취재역 해외사업본부장, 中村文俊, 사장실 기획팀 리더 부이사, 勝部利之, 1995.9.13, 개인면담.

력을 지니게 되었다.

건설업체들이 건설공사에 자금을 제공하기 위하여 사용할 수 있는 자금제공 전략은 발주자(clients)에 대한 대출보증(loan guarantee)의 제공, 건설 프로젝트에 대한 투자(investment in equity shares), 프로젝트 파이낸싱 그리고 금융 및 리스 자회사 설립의 네가지로 형태로 구분할 수 있다⁴⁷. 일본 건설업체들은 이러한 네가지 전략의 효과적인 결합을 통하여 해외시장으로 영역을 확대해 나가고 있는 데 이를 하나씩 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 일본 건설업체들은 국내·외로 발주자에 대한 대출보증을 증가시키고 있다. 즉 가시마, 다케나카는 국내시장에서, 구마가이 구미는 해외프로젝트에서 발주자에 대한 대출보증을 급속도로 증가시키고 있다.

둘째, 발주자에 대한 대출보증과 더불어 프로젝트에 대한 건설업체들의 투자에 대한 요구도 점차 증대하고 있다. 이는 공공공사에 대한 정부의 예산감소에 따라 민감자본을 유치하려는 요구가 증가하고 있는 데서 기인한다.

해외 프로젝트에 대한 일본 건설업체들의 투자는 구마가이 구미에 의해 선도되어졌다. 구마가이 구미는 1983년 호주의 Adelaide Train Station과 그 주변을 재개발하는 사업에 6억7,000만 달러를 투자하였으며, 호주에서의 경험을 바탕으로 미국과 유럽에서 현지 개발업자와 J/V나 파트너십의 소유자로서 프로젝트에 참여하고 있다. 구마가이 구미는 앞으로도 자금제공과 시공을 결합하는 방식으로 인도나 베트남으로 시장을 확대해 나갈 예정이다.

세째, 프로젝트 파이낸싱이다. 건설업체들은 자금이 부족한 해외 대규모 건설공사를 수주하기 위하여 ① 본국의 정부기관으로 부터 신용을 제공받든가, ② 은행이나 금융 기관을 통한 대출 또는 ③ 다른 투자자들과 자금조달을 위한 국제 컨소시엄을 구성하는 등의 방법을 통하여 프로젝트 파이낸싱을 제공함으로써 공사를 수주할 수 있다.

『니시마쓰』는 1962년 홍콩시장에 최초로 진입하여 현재까지 홍콩에서 많은 프로젝트를 수행하였다. 이러한 경험을 바탕으로 동사는 홍콩에 어떤 공사수요가 존재하는지를 파악, 사업계획서와 더불어 신디케이트 구성을 통한 구체적인 자금조달 방안까지를 홍콩정부에 제안, BOT방식으로 다수의 제안형 프로젝트를 수행하였다. 여기서 니시마쓰가 홍콩에서 수행한 제

⁴⁷ Fumio Hasegawa and the Shmizu Group FS, Built by Japan - Competitive Strategies of the Japanese Construction Industry, John Wiley & Sons, Inc., 1988, pp.176-181.

안형 BOT공사들을 소개하고(<표 4-11>참조), 이 공사들을 통해 나타난 프로젝트 파이낸싱의 유의점을 알아보자.

<표 4-11>에 나타난 제안형 BOT공사의 성공요소들을 살펴보면, ① 사전에 현지국의 정치, 경제적 환경은 물론 그 국가의 역사, 국민성에 이르는 문화적 배경에 대한 철저한 조사(특히 컨트리 리스크 분석)가 필요하며, ② 현지 및 해외유력사와의 제휴 또는 합작, ③ 투자재원을 확보하기 위하여 유리한 조건의 자금을 조달할 수 있는 파이낸싱능력과 사업추진주체의 높은 신인도, ④ 사업 자체에 대한 철저한 준비 및 각종 리스크 관리(risk management) 대책(시장성, 수익성, 현금흐름의 분석, 상대국 정부의 사업 보장 내용 등) 사전 수립 필요, ⑤ 국제 상관계와 복잡한 계약 절차 및 구조속에서 수많은 계약을 체결하는 협상능력, ⑥ 현지 정부의 협조를 이끌어내는 능력 등이 중요한 요소로 작용한다.

네째, 금융 및 리스 자회사의 설립이다. 1980년대 중반부터 일본의 선도 건설업체들은 발주자들에게 건설공사의 자금을 지원하기 위하여 세계 각지에 금융 및 리스 자 회사를 설립하기 시작하였다. 1985년 구마가이 구미는 호주에, 다이세이는 네델란드에,

그리고 1986년에 가지마는 홍콩에, 쉬미즈는 런던, 뉴욕 그리고 호주 시드니에 각각 금융자회사를 설립하였다.

건설업체들은 공사 수주 시 자금조달의 중요성이 증가함에 따라 전문화된 자회사들의 운영을 통하여 자금을 대출하고 대출 보증 및 위험을 분산할 수 있다. 또한 이러한 자회사들은 금융사업으로 이익을 올릴 뿐만 아니라 해외에서의 수주활동을 통하여 모기업을 보조함으로써 시너지 효과를 거둘 수 있다. 따라서 현재 일본의 중규모업체들조차도 이와 유사한 기능을 담당하는 자회사들을 속속 설립하고 있다⁴⁸.

그런데 일본 건설업체들이 다양한 자금조달 전략을 활용하여 자금동원 능력을 발휘할 수 있게 하는 중요한 요소들로는 첫째, 일본 건설업체와 금융기관의 밀접한 협력관계, 둘째, 글로벌화된 일본 은행들, 세째, 일본의 낮은 이자율에 따라 상대적으로 적은 금융비용 그리고 마지막으로 일본 정부나 해외건설협회의 실질적인 자금지원이다.

대부분의 일본 건설업체들은 은행이나 금융기관을 그들의 주요주주로 포함하고 있다. <표 4-12>에서 나타나는 바와 같이 자금원과 건설업체와의 이러한 밀접한 관계는 일본 건설업체들의 자금동원능력을 높여 효과적인 자금조달 전략을 가능하게 하는 기반을 제공한다. 그러나 우리나라 대기업들의 경우 대부분의 주요주주가 동일계열회사이거나 특정개인 등 주로 기업 내부인으로 구성되어 있으며, 은행 등 외부 금융기관을 주주로 포함한 기업은 없다.

일 예로 삼성건설의 경우 삼성생명보험(7.3%), 제일제당(5.2%), 삼성전자(4.4%)로 모두 동일계열 기업들이며, 동아건설은 대한통운(9.6%), 개인주주(9.3%)로 구성되어 있다. 또한 현대건설도 계열재단인 아산재단(7.2%)이 주요주주이며, 대림산업은 삼성생명(5.5%) 외에 두명의 개인주주가 각각 3.8%와 1.8%를 소유한 주요주주이다.

일본 건설업체들의 자금조달 능력을 뒷받침하는 두번째 요소는 건설업의 지원산업으로서 중요한 역할을 담당하는 글로벌화된 일본의 은행들이다. 세계 각처에 지점, 자회사 등을 두고 있는 일본은행들은 그들의 정보망을 통하여 저리의 자금원에 대한 정보를 쉽게 입수할 뿐만 아니라 이에의 접근이 용이하다. 또한 국제적으로 신용도가 높아 런던이나 뉴욕 등 국제 금융시장에서 상대적으로 저리로 자금을 빌리는 것이 가능하다.

4 12 일본 요 건설업체들의 성 (5 3 현)

⁴⁸ Fumio Hasegawa and the Shmizu Group FS, op., cit., p181.

업	요 및 분 ()	업	요 및 분 ()
	Shimizu Estate 7.6 DKB 4.9 Shimizzu Foundation 4.8 <u>Mitsubishi Trust</u> 3.5 Housing Res. Found. JYUSO_KEN 2.2 <u>Sumimoto Trust</u> 2.0 Mitsuaki Shimizu 2.0 Foreign Owners 6.9	시	Tobishima Forms 6.6 Hiei Sangyo 6.5 <u>Fuji Bank</u> 4.9 <u>Norinchukin Bank</u> 4.8 <u>Yasuda Trust</u> 4.7 Meiji Life Ins. 3.8 Nippon Life Ins. 3.7 <u>Mitsubishi Bank</u> 3.5 <u>Mitsubishi Trust</u> 2.6 Yasuda Life Ins. 2.5 Foreign Owners 2.5
	<u>Sumimoto Bank</u> 4.8 <u>Sumimoto Trust</u> 3.9 <u>Asahi Bank</u> 3.8 <u>Sakura Bank</u> 3.7 Shoichi Kajima 3.2 <u>Mitsui Trust</u> 2.7 Dai-ichi Life Ins. 1.9 <u>Mitsubishi Trust</u> 1.9 <u>Chuo Trust</u> 1.8 Sumimoto Life Ins. 1.8 Foreign Owners 8.0		Junnosuke Tlida 10.1 Dsiichi shokusan 10.0 <u>Mitsubishi Bank</u> 4.7 Moriji Toda 3.5 <u>Sumitomo Trust</u> 3.3 <u>Mitsubishi Trust</u> 3.0 Yoshihiko Miyake 2.2 Kyoei Life Ins. 2.1 <u>Toyo Trust</u> 2.1 Takehide Ohmori 1.9 Foreign Owners 8.6
시	Yoshiro Ohbayashi 9.4 Nippon Life Ins. 4.9 <u>Mitsubishi Trust</u> 4.1 <u>Sanwa Bank</u> 3.9 <u>Sumimoto Trust</u> 2.7 Hakuyokai 2.6 <u>Sakura Bank</u> 1.7 <u>Mitsui Trust</u> 1.6 Foreign Owners 8.7		Asahi Life Ins. 4.8 DKB 4.8 <u>Mitsubishi Trust</u> 4.2 LTCB 3.7 <u>Asahi Bank</u> 3.0 <u>Nippon Credit Bank</u> 2.4 <u>Sanwa Bank</u> 1.9 Mitsubishi Estate 1.8 Nippon Life Ins. 1.7 Foreign Owners 4.5
	Chiyoda Life Ins. 4.4 <u>Fuji Bank</u> 4.0 Okura Enterprise 2.8 <u>Daiwa Bank</u> 2.7 <u>Sumimoto Trust</u> 2.5 <u>Yasuda Trust</u> 2.4 <u>Mitsubishi Trust</u> 2.0 Employees' Stockholding 2.0 <u>Toyo Trust</u> 1.6 Foreign Owners 8.7		Mitsui Fudosan 15.6 Mitsui Life Ins. 6.7 <u>Sakura Bank</u> 4.6 Mitsui Trust 4.4 <u>Nippon Credit Bank</u> 2.6 Mitsui Mining 2.4 Mitsui & Co. 2.1 <u>Mitsubishi Trust</u> 2.0 Foreign Owners 0.6
	Tochi Kogyo 17.9 <u>Sumitomo Bank</u> 3.2 Taichiro Kumagai 2.6 Employees' Stockholding 2.3 LTCB 1.7 <u>Sumitomo Trust</u> 1.6 <u>Mitsubishi Trust</u> 1.5 <u>Mitsui Trust</u> 1.5 Nippon Life Ins. 1.3 Foreign Owners 12.0		Maeda Sangyo 7.2 Maeda Etrnity Co. 6.3 <u>Sumitomo Bank</u> 4.9 <u>Fuji Bank</u> 4.8 <u>Yasuda Trust</u> 4.2 <u>Toyo Trust</u> 3.8 <u>Sumitomo Trust</u> 3.6 Employees' Stockhokding 2.4 Foreign Owners 7.2

사	Mitsui Life Ins. 7.5 DKB 4.2 Hokuriku Bank 3.3 Kinji Sato 2.9 Mitsui Trust 2.5 Sukekuro Sato 2.2 Yasuda Trust 2.2 Mitsubishi Trust 2.1 Toyo Trust 1.8 Tokai Bank 1.7 Foreign Owners 2.9		Mitsui Trust 5.5 Kokudo Koei 5.0 Tokai Bank 4.1 Asahi Bank 2.8 Sakura Bank 2.4 Norinchukin Bank 2.3 Employees' Stockholding 2.3 Chiyoda Life Ins. 2.0 Nippon Life Ins. 1.9 Foreign Owners 0.4
	Mitsui Trust 3.9 Sumimoto Trust 3.7 Dai-ichi Life Ins. 3.6 Sakura Bank 3.5 Tokai Bank 3.2 Nippon Life Ins. 2.9 Toyo Trust 2.6 Sumimoto Life Ins. 2.5 Fujita Corp's Labor Relief 2.3 Foreign Owners 6.7		Ishibashi Sangyo 20.8 Sumitomo Trust 4.6 Chiba Bank 2.3 Sakura Bank 2.2 Japan Securities Finance 1.8 Bear Stearns Clearing 1.8 Sumitomo M. & F. Ins. 1.6 Foreign Owners 2.8
시	Fuji Bank 4.9 Yasuda Trust 4.6 Sumimoto Trust 4.3 Nippon Credit Bank 3.4 Asahi Bank 3.2 Toyo Trust 2.5 Yasuda Life Ins. 2.3 Mitsubishi Trust 2.0 Chuo Trust 1.3 Foreign Owners 15.6		Dai-ichi Life Ins. 5.9 Sumitomo Bank 4.5 Dai-Tokyo F. & M. Ins. 3.6 Toyo Trust 3.5 Tokai Bank 3.0 Yasuda Trust, Money Trust 2.8 DKB 2.6 Foreign Owners 4.5
	Yasuda F. & M. Ins. 4.6 Fuji Bank 4.2 Asahi Bank 4.2 Yasuda Life Ins. 4.1 Yasuda Trust 3.9 IBJ 2.9 Asahi Life Ins. 2.7 Tokio M. & F. Ins. 2.6 Toyo Trust 1.7 Hiroshima Bank 1.6 Foreign Owners 3.1		Yasuda Trust 5.9 East Japan Railway 5.0 Fuji Bank 4.3 Mitsubishi Bank 4.3 Tekken Kosan 3.6 Nippon Life Ins. 2.9 Toyo Trust 2.8 Mitsui Trust 2.7 Sumimoto Bank 2.4 Foreign Owners 7.3
	Tokyu Corp. 11.3 Tokyu Land 6.8 Nippon Life Ins. 5.1 Dai-ichi Life Ins. 4.2 Mitsubishi Bank 3.6 Mitsubishi Trust 3.1 Tokyu Dep't Store 3.0 Mitsui Trust 2.8 Sumitomo Trust 2.2 Yasuda Trust 2.1 Foreign Owners 4.1		Kansai Electric Power 33.4 Kanden Industries 5.4 Sumitomo Trust 2.8 Chuo Trust 2.7 Employees' Stockholding 2.4 Mitsui Trust, Tokkin Fund 1.7 Toyo Trust 1.7 Foreign Owners 9.0

Nippon Life Ins.	7.4	
Meiji Life Ins.	5.4	
Sumitomo Life Ins.	5.3	
Dai-ichi Life Ins.	5.0	
Fuji Bank	4.9	
Sumitomo Bank	4.9	
Daiwa Bank	4.1	
Sumitomo Trust	3.1	
Sanwa Bank	3.0	
Yasuda Life Ins.	2.8	
Foreign Owners	3.9	

자료: Toyo Keizai Inc., Japan Company Handbook, 1995, 가을호의 각사 자료를 바탕으로

작성한 것임.

이와 같이 글로벌화된 일본 은행들의 정보력, 국제 금융시장에의 접근 용이성 및 국제적인 신용도에 따른 자금력은 일본 건설업체들의 해외사업에 필요한 자금을 낮은 이자로 풍부하게 제공함으로써 일본 건설업체들의 자금동원능력을 강화시킨다. <표 4-13>에서 나타나는 바와 같이 현재 일본은행들은 세계 각지에 394개의 현지법인을 설립·운영하고 있으며, 이중 몇몇 은행들은 명실공히 글로벌 은행이라고 칭할 수 있다.

반면 우리나라 은행들의 경우 글로벌화 정도는 매우 낮다. <표 4-14>에서 보는 바와

4 13 일본 의 해외 점 현황

현		현	
Asahi Bank	12	Industrial Bank of Japan	24
Gunma Bank	2	Nippon Credit Bank	11
Sakura Bank	31	Long-Term Credit Bank of Japan	20
Sanwa Bank	32	Norinchukin Bank	2
Shizuoka Bank	2	Hiroshima Bank	2
Sumitomo Bank	24	Fuji Bank	29
Sumitomo Trust & Banking	12	Hokkaido Takushoku Bank	8
Daiwa Bank	19	Mitsui Trust & Banking	9
Dai-Ichi Kangyo Bank	25	Mitsubishi Bank	27
Chuo Trust & Banking	4	Mitsubishi Trust & Banking	12
Takai Bank	24	Yasuda Trust & Banking	11
Bank of Tokyo	40	Bank of Yokohama	4
Toyo Trust & Banking	8		394

자료: 東洋經濟, 「'94 海外進出企業總覽-會社別篇」, 1994.6.22, pp.1085-1117.

같이 시중은행, 지방은행, 특수은행 및 개발기관의 지점, 사무소, 현지법인을 포함하여 총 202개의 해외기구가 설치되어 있는 데, 이중 현지법인만을 감안한다면 49개에 지나지 않는다. 이

렇게 국내 금융기관들의 낮은 글로벌화 수준은 한국은행들이 저리 자금원이나 기타 개별국가에 대한 정보의 입수를 어렵게 만든다.

4 14 국의 해외점 현황 (‘ 5 말 현)

은행형태	지점	사무소	현지법인	합계
시중은행	72	30	37	139
지방은행	-	8	-	8
일반은행 소계	72	38	37	147
특수은행	4	7	1	12
개발기관	2	30	11	43
총계	78	75	49	202

주: 여기서 특수은행이란 기업은행, 주택은행, 농협, 수협, 축협을 말하며, 개발기관이란 산업은행, 수출입은행 그리고 장기신용은행을 말한다.

자료: 은행감독원, 내부자료, 1995.8.

일본 기업들의 자금동원 능력을 강화시키는 또 다른 요소는 일본의 낮은 금리이다. <표 4-15>에서 보는 바와 같이 1992~1994중 일본의 시중금리(회사채 수익율 기준)는 3~5%로 나타나 우리나라(12~16%)는 물론 미국(6~7%), 독일(6~8%), 영국(8~9%) 그리고 대만(7~8%)과 비교하여 가장 낮다. 또한 실질금리도 2~4%를 나타내어 우리나라(6~10%),

4 15 리 의 국

연리, %					
국명	‘88~’90	‘91	‘92	‘93	‘94
일본	5.6(3.6)	5.4(2.1)	4.5(2.8)	3.0(1.7)	4.6(3.9)
한국	15.3(8.2)	18.9(9.6)	16.2(10.0)	12.6(7.8)	12.9(6.7)
미국	8.6(3.8)	7.9(3.7)	7.0(4.0)	5.9(2.9)	7.1(4.5)
독일	7.4(5.2)	8.5(5.0)	7.9(3.9)	6.5(2.3)	6.8(3.8)
영국	10.0(2.6)	9.9(4.0)	9.1(5.4)	7.9(6.3)	8.0(5.6)
대만	7.0(3.7)	8.9(5.3)	8.2(3.7)	8.4(5.5)	7.6(3.5)
캐나다	10.1(5.5)	9.4(3.8)	8.2(6.7)	7.2(5.4)	8.2(8.0)

주: ① () 내는 실질금리(실질금리 = 명목금리 - 소비자 물가상승률)

② 한국; 회사채수익률, 미국, 일본; 10년 만기 국채수익률, 영국, 캐나다; 장기국

채수익률, 독일; 7~15년 만기 Public Bond 수익률, 대만; 5년 만기 공사채수익률

자료: 금융경제연구소, “우리나라의 금리가 높은 이유와 대응방향,” 보도자료, 1995.5.23, p.59.

미국(3~5%), 영국(5~6%) 및 캐나다(5~8%)에 비해 낮은 수준으로 나타나고 있다. 이는 국제적인 신용도가 낮아 해외사업을 위하여 국제금융시장에서 자금을 차입할 수 없는 중소기업들에게 상대적으로 낮은 금리로 자금을 빌려 줌으로써 그들의 금융비용부담을 경감시키고 자금동원능력을 강화하는 결과를 가져온다.

우리나라의 경우 금리수준이 점차 낮아지고는 있으나 아직도 일본 등 선진외국 및 경쟁기업에 비해 상대적으로 높은 편에 속한다. 더우기 건설업의 경우 제조업과 비교하여 차입금 평균이자율이 약 1%정도 높은 편이다⁴⁹.

일본 건설업체들의 해외사업에 대한 자금동원력을 높이는 또 다른 요인은 개도국에 대한 일본정부의 OECF에 따른 사전조사비 지원과 일본 해외건설협회(社)의 해외건설촉진기금(OCPF: Overseas Construction Promotion Fund)에 의한 지원이다. 이에 대한 구체적인 내용은 후술하는 “경제협력과 공사발주의 연계”와 “일본 건설산업의 해외활동 진흥책”에서 자세히 다루기로 한다.

(4) 전략적 기획 능력

일본 건설업체들의 해외건설사업을 성공으로 이끈 또 다른 요소중의 하나는 그들의 전략적 기획(계획)력이다. “전략적 계획(또는 기획; strategic planning)”이란 외부환경에 대처하는 방식이라는 의미와 고위 경영자의 관점에서 작성되는 계획이라는 의미를 내포한다. 즉, 전략적 계획은 고위 경영자의 관점에서 마련하는 계획으로 종합적이고 기본적인기 때문에 조직 전체와 관련이 되며 그 파급효과가 장기간에 걸쳐 나타나게 된다. 이는 하위 경영자들이 작성하는 운영계획과는 달라 잘못되었을 경우 그 조직의 운명에 치명적인 피해를 입힐 수가 있다⁵⁰.

일본 건설업체들의 해외시장 진입은 즉흥적으로 이루어지기 보다는 장기간에 걸친 조사

⁴⁹ 한국은행의 「기업경영분석」(1995.7)에 따르면, 1994년도 우리나라 제조업의 차입금 평균이자율은 대기업의 경우 11.23%, 중소기업의 경우 12.01%인 반면 건설업은 12.36%인 것으로 나타났다.

⁵⁰ 서성무, 이지우, 「경영학원론」, 서울: 형설출판사, 1994.2, pp. 82-84.

와 치밀한 계획아래 이루어진다. 많은 기업들이 특정시장국에 진입하기 위하여 직접 시장조사를 실시하였음은 물론이고 수년간에 걸친 조사와 계획하에 특정 시장국에의 진입을 결정하였음을 보여준다.

『사또공업』은 태국, 싱가포르, 말레이시아 등에 국제입찰을 계기로 진입하였는 데, 이를 위하여 1~2년간의 조사를 실시하였다고 한다. 또한 현재 베트남에 영업소를 설치한 지 1년이 경과하였는 데, 이를 위하여 베트남의 규제, 법체계 등 사회전반에 걸친 조사를 1년반 정도 실시하였다고 한다⁵¹.

『후지다』는 베트남에 지점을 설치한지 2년정도가 지났다. 후지다는 베트남 시장에 진입하기 위하여 2~3년간의 조사·검토과정을 거쳤는 데, 기본적으로는 현지에 조사단을 파견하여 베트남의 형성과정, 인프라스트럭처(infrastructure)의 발전단계, 국민들의 사회주의적 성향, 개방화 정도 등 정치적인 측면, 정부의 기업에 대한 정책 등을 조사하였으며, 최종적으로는 최고 경영자가 현지를 직접 방문하여 조사하였다고 한다⁵².

일본 기업의 치밀한 사업 기획능력은 일본국토개발이 싱가포르에서 수행중인 콘도미니엄 개발사업에서도 엿볼 수 있다. 『JDC』는 해외시장에서 개발사업 수행시 현지인의 needs를 처음부터 조사하는 것을 원칙으로 하고 있다. 이러한 원칙에 따라 일본국토개발은 콘도미니엄을 짓기전에 싱가포르인들의 생활패턴(life style)이 어떻게 변해왔으며 어느정도 규모의 콘도미니엄이 가장 잘 팔릴 수 있는가를 1년에 걸쳐 면밀히 조사하였다. 즉 싱가포르 HDB(Housing Developing Board)에 가서 10년 간의 싱가포르 주택구조 변화추이를 나타낸 카탈로그를 전부 조사하여 싱가포르 사람들이 어떤곳에서 생활을 영위하고 있는가 등에 대한 기본적인 것들을 연구하였다. 그 결과 싱가포르 국민의 80%가 약 20,000 ~ 30,000 싱가포르 달러의 중·저가 주택에 거주하는 것으로 나타나 그 결과를 콘도미니엄 설계시 반영하였다고 한다⁵³.

이상과 같이 일본 건설업체들은 해외사업에 대하여 보다 전략적인 계획아래 장기적인 관점에서 접근하고 있음을 알 수 있다.

⁵¹ 사또공업, 사또총합연구소 미래연구부 지역동향연구원, 高木元也, 사또총합연구원 차장 本田秀一, 해외사업본부 업무관리부 과장, 根岸康郎, 개인면담, 1995.9.14.

⁵² 후지다, 기획부, 과장 沼田收, 관리본부 楠美雅堂, 개인면담, 1995.9.14.

⁵³ 일본국토개발, 취재역 해외사업본부장, 中村文俊, 사장실 기획팀 리더 부이사, 勝部利之, 1995.9.13, 개인면담.

(5) 글로벌 마케팅 능력

세계기업들이 글로벌화(다국적화)를 확대하는 데에는 여러가지 이유들이 존재하는 데, 매출액과 이익의 안정적인 성장을 위한 시장다변화(market diversification)와 해외의 여러 공급원으로 부터 자금, 원자재, 부품, 반제품, 완제품, 기술, 시설 등을 저렴하고 안정적으로 공급받을 수 있는 공급원다변화(supply diversification)를 통한 원가절감과 리스크 분산(risk diversification)도 그 중요한 이유중 하나이다.

글로벌기업들은 국제경영을 통하여 세계 각지에서의 기업자원 취득, 시장다변화와 공급원다변화 등 국내시장만을 상대로 하거나 해외시장국들을 개별적으로 상대해서는 실현 할 수 없는 국제경영 시너지 효과(international synergy effect)를 효과적으로 달성할 수 있다.⁵⁴ 글로벌 기업(다국적기업)의 이러한 국제경영 시너지 효과는 단일시장이나 몇 몇 제한된 국가만을 대상으로 경영활동을 전개하는 기업에 대하여 강력한 경쟁적 우위요소로 작용한다.

일본 건설업체들의 경우 대형건설업체들은 물론이거니와 중견업체에 이르기까지 세계 각지에 널리 퍼져있는 네트워크를 이용하여 글로벌 시너지 효과를 높이고 있다. 그런데 그들이 이와 같이 정보탐지능력을 강화할 수 있는 데에는 두가지 요인이 작용한다고 보여진다. 그 하나는 일본 건설업체들이 실시한 강력한 현지화 정책의 결과이다. 전술한 바와 같이 일본 건설업체들은 여러가지 이유로 일찍부터 현지화의 필요성을 절감하고 현지화 전략을 실시한 결과 현재에는 대다수의 기업들이 세계 각지에 다수의 현지지점 및 자회사를 보유하고 있는 상태이다.

『쉬미즈』의 경우 세계 29개국에 49개의 지점 및 자회사를 설치, 운영하고 있다. 이 가운데에는 건설뿐만 아니라 개발회사, 부동산회사, 설계회사 및 컨설팅회사 등이 포함되어 있으며, 특히 미국의 뉴욕, 영국의 런던과 호주의 시드니에는 국제 금융조달을 위한 자회사를 설치, 운영하고 있다.

또한 『가지마』는 세계를 아시아, 북아메리카 유럽의 3개 지역으로 나누어 해외사업을 전개하고 있으며, 각기 활동사무소를 개설하고 그것을 네트워크화된 현지법인으로 연결하여 프로젝트를 진행하고 있다. 특히 1994년 10월에 싱가포르에 설립한 ‘동남아시아를 예측하는 센터’는 인터넷을 통해서 세계적 규모로 건설 기자재를 조달하고 각 국의 코스트 데이터를 수

⁵⁴ 반병길, 「국제경영론 제3판」, 서울: 박영사, 1992.5.30, pp.71-80.

집하여 해외공사의 비용경쟁력을 강화하기 위하여 활용되고 있다⁵⁵.

『다케나까』의 해외사업은 1960년 미국의 샌프란시스코에 Takenaka & Associates Inc.을 설립한 이후 본격화되기 시작하였다. 그 후 1964년에 태국의 방콕, 1970년에는 샌프란시스코와 인도네시아의 자카르타에 주재사무소를 개설하는 등 적극적으로 해외사업을 전개하여 현재에는 세계 15개국에 현지법인 및 해외사무소를 설치, 운영하고 있다.

대규모 토목공사 프로젝트에 특히 강한 『니시마쓰』는 1962년 홍콩지점을 최초로 현재 태국, 말레이시아, 필리핀의 현지법인을 포함하여 총12개국에 현지법인 및 영업소를 운영하고 있다. 특히 태국의 방콕에는 타이·니시마쓰 건설 Rargsit Machine & Material Center를 설치, 효율적인 국제조달을 위해 힘쓰고 있다. 이외에도 구마가이 구미는 1961년 홍콩에서의 수로·터널공사를 시작으로 현재에는 세계 20개국에 지점 및 영업소를 설치·운영하고 있으며, 후지다는 약 30여년전 남미시장에 최초로 진입한 이후 현재 세계 10개국에 영업소 및 지점을 개설하여 운영중에 있다.

일본 건설업체들의 정보탐색능력 강화를 통한 글로벌 시너지 효과를 강화하게 하는 또다른 요인은 대다수의 일본업체들이 특정 "그룹(재벌)"에 속해있다는 사실에서도 찾을 수 있다. 일본의 Big5에 속하는 오바야시(大林組)와 다이세이(大成)는 각각 산와(Sanwa)그룹과 호요(Foyo)그룹에 속해 있다. 준대형업체들 중 마에다(前田)는 호요(Foyo)그룹에 속해 있으며 또한 스미토모(Sumitomo) 그룹과 밀접한 관계를 유지하고 있고, 토큐(東極)건설은 토큐그룹의 멤버이며, 도다(戸田)건설은 미쯔미시(Mitsubishi)그룹과 밀접히 관련되어 있으며, 미쓰이(三井)건설은 미쓰이그룹에 속한 건설업체이다. 또한 중규모 업체인 와카치쿠(若築)건설도 이쉬바히(Ishibahi)그룹에 속한 건설업체이다.

이와같이 해외사업을 영위하는 대다수의 일본 건설업체들은 특정 그룹에 속해있거나 또는 그와 밀접한 관계를 유지함으로써 건설업 자회사만이 아닌 상사나 은행들을 통하여 각종의 유용한 정보를 제공받는다. 여기서 특히 일본 商社의 역할은 눈여겨 볼만하다. 일본의 商社는 명치시대의 섬유수출을 시작으로 2차대전前後에 그 본격적 기능인 거래기능과 금융기능 외에도 해외사업활동에 있어서 다음과 같은 기능을 수행함으로써 타기업을 이끄는 역할을 수행한

⁵⁵ 日間建設工業新聞, 1995, 6.30日字.

다⁵⁶.

첫째, 조직화 기능이다. 상사는 정보수집력이나 거래지식의 집적을 바탕으로 해외사업을 조직하는 조직자로서의 기능을 발휘한다. 이러한 상사의 조직화 기능은 무역면은 물론 투자면에서도 관련 기업이나 금융기관을 조직화하여 정보제공, 기획입안, 기술·자금의 공급 등 일관된 기능을 최대한으로 발휘한다.

둘째, 정보수집기능이다. 일본의 종합상사는 광범위하고 대규모인 해외 현지법인, 지점, 주재원으로 부터 즉각 입수되는 정치, 경제 및 산업에 대한 정보를 기반으로 투자수입국의 현황파악, 시장과 자원조사를 통하여 잠재적 투자사업을 발굴해 내는 역할을 맡고 있다.

세째, 무역망 제공기능이다. 세계 각국에 존재하는 해외무역망은 기업의 해외투자에 따르는 원재료, 제품의 취급, 해외투자사업에서 생산되는 상품의 삼국간무역 등의 역할을 한다.

네째, 자금조달기능이다. 상사는 해외에서 조달된 자금으로 자원개발투자계획에의 투융자자금, 현지법인의 운전자금, 산업설비의 장기연불금융 등을 제공하는 기능을 하고 있다.

다섯째, 인재제공기능이다. 상사는 외국어에 숙련된 국제적 인력을 타업종에 비하여 많이 보유하고 있어 타기업의 현지법인의 경영에 전문가를 제공하는 기능도 수행한다. 이와같은 상사의 기능은 해외투자계획을 입안하고 그 타당성을 조사·수행하는 데 필수적인 것으로 일본의 종합상사는 일본 기업들의 해외직접투자에 지도적 역할을 수행한다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 일본 건설업체들은 세계 각지에 분포되어 있는 자사의 자회사나 지점 등 동일계열업체나 종합상사와 같은 이종업체와 공조체제를 확립, 그들의 글로벌 네트워크를 이용하여 저원가 생산원천과 가장 이익적인 시장을 탐색한다. 일본 건설업체들의 이러한 정보탐색능력은 경쟁이 더욱 격심해지고 생산비, 마케팅 비용이 특정기업의 이익성(profitability)과 경쟁력을 좌우할 만큼 중요한 현 시기에 대단히 가치있는 기업의 무형자산이 된다.

⁵⁶ 국제경제연구소, 「일본 해외직접투자의 사례연구 - 대 동남아시아진출을 중심으로」, 1978.11, pp.60-61.

2) 국 특 위 요소

(1) 타산업의 해외직접투자와의 연계

일본 건설업의 해외시장 진입을 가속화시킨 중요한 요소중의 하나는 일본내 임금상승, 지가의 상승, 계속되는 엔고와 무역마찰의 회피를 위해 생산시설을 해외로 이전시킨 일본 제조업체들의 막대한 해외직접투자이다. 그 결과 대형업체 및 관련기업이 진입한 지역에서 그와 관련된 공사수주가 활기를 띠게 되었으며, 그것이 현재 해외공사 수주의 기반이 되었다. 타산업의 해외직접투자와의 연계를 통한 일본 건설업체들의 해외시장 진입전략은 일본 건설업체들의 미국시장 진입과정을 살펴봄으로써 확인할 수 있다.

일본의 은행, 제조업체와 보험업체들은 엔화의 강세, 무역장벽의 위협 그리고 일본 국제수지의 계속적인 흑자에 힘입어 1970년대 말부터 서구사회에 막대한 투자를 하기 시작하였다. 따라서 일본 건설업체들은 해외에 직접투자한 일본 고객들이 발주하는 공사를 수주하게 되었으며, 이와 더불어 자체적으로 자금을 조달하는 방식으로 부동산 개발사업을 착수하였다. 가시마가 미네폴리스에 개발한 리버 플레이스(River Place)와 다이세이가 캘리포니아 롱비취에 개발한 쇼라인 스퀘어(Shoreline Square)등이 그 예들이다. 특히 구마가이 구미는 호주에서 개발업자로서의 활발한 활동을 펼쳤다⁵⁷.

그런데 투자 개발 사업의 확대는 현지의 시민들로 부터 두려움과 함께 반일 감정을 불러일으키게 되었다. 따라서 반감을 완화하기 위한 목적과 함께 국제화의 일환으로 북미, 유럽, 아시아, 그리고 호주에 진출한 일본의 건설업체들은 현지화를 추구하며 지역사회에 공헌을 하지 않으면 안되었던 것이다. 심지어 구마가이 구미는 홍콩의 현지법인을 곧 홍콩의 주식시장에 상장하였고, 쉬미즈는 영국의 대학들에게 연구기금을 헌납하기에 이르렀다. 그 결과 가시마의 미국 현지법인은 근래 미국의 50대 건설회사에 포함되게 되었다.

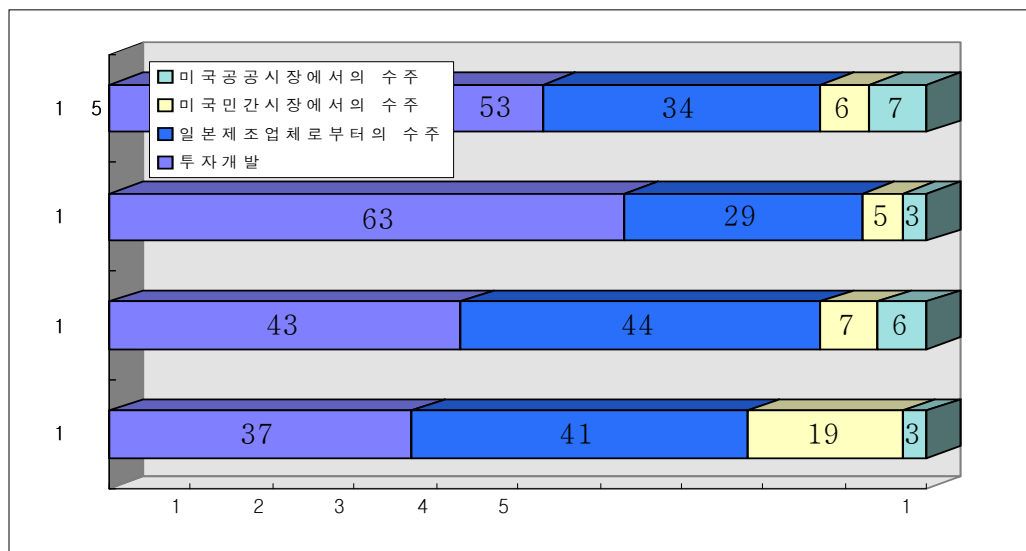
이와 같은 일본 건설업체들의 미국 건설시장 진입 전략은 <그림 4-3>에서와 같이 통계적으로 증명된다. 즉, 1985년 미국 시장에서 일본 건설업체들의 수주비중을 살펴보면, 투자개발사업의 비중이 총 공사규모의 53%이고, 미국에 진출한 일본 제조업체들로부터 수주한 공사

⁵⁷ Bennett, J., Flanagan, R. and Norman, G. (1987) Capital and Counties Report : Japanese Construction Industry, Center for Strategic Studies in construction, University of Reading, Reading, UK와 Hasegawa, F. and the Shimizu Group FS (1988) Built by Japan, New York : John Wiley and Sons에 서술되어 있는 일본의 해외 건설사업의 발전사를 요약한 것이다.

비중은 34%였으나, 미국의 민간 건설시장과 공공시장에서의 수주는 6%와 7%를 각각 차지할 뿐이었다. 그러나 해를 거듭할수록 개발사업의 비중이 줄어들고 일본 제조업체들로부터의 수주비중과 미국 민간 건설시장에서의 수주 비중이 증가하고 있는 것을 볼 수 있다.

이상에서 살펴 본 일본 건설업체들의 미국시장 진입과정을 요약해 보면, 고객 추종형(client following) 시장진입⁵⁸ → 자체자금 동원을 통한 개발사업(self-reliant mode) → 현지화(localization)의 순을 거쳐 입지를 확대해 나갔음을 알 수 있다⁵⁹.

<그림 4-3> 일본의 미국건설시장에서의 사업별 비중



자료: Abdul-Aziz, Abdul-Rashid(1994), "Global Strategies:A Comparison Between Japanese and American Construction Firms," Construction Management and Economics, Vol. 12, p.476을 수정·보완한 것임.

⁵⁸ 서비스 기업의 해외시장 진입에 대하여 연구한 Erramilli에 의하면 서비스 기업의 해외시장 진입 상황은 두가지 형태, 즉 고객추종형(CF: client following)진입(서비스 기업이 국내 고객의 해외자회사에 서어브하기 위하여 해외시장에 진입함)과 시장추구형(MS: market seeking)진입(기업은 특정해외시장의 고객에게 서어브하기 위하여 해외시장에 진입함)으로 나누어 진다고 한다. M. Krishna Erramilli, "Understanding the Foreign Market Entry Mode Choice in Service Firm: An Exploratory Study," (Doctoral dissertation, University of Arkansas, 1987), Journal of International Business Studies, Vol.20, Summer 1989, pp. 403-404.

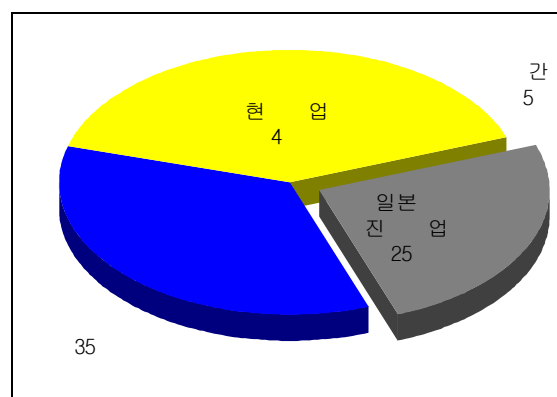
⁵⁹ Abdul-Aziz, Abdul-Rashid(1994), "Global Strategies:A Comparison Between Japanese and American Construction Firms," Construction Management and Economics, Vol. 12, p.476.

1994년 현재 일본 건설업체들의 해외건설 활동을 발주자별로 살펴보면, <그림 4-4>에서 보는 바와 같이 공공기관 공사가 35%를 차지하며, 민간기관 공사가 65%인데, 이중 일본계 진출기업의 공사가 25%에 달하고 있다. 이렇게 본다면 타산업의 해외직접투자와의 연계를 통하여 해외시장에 진입하는 일본 건설업체들의 전략은 비단 미국시장뿐만 아니라 그들의 해외시장 진입 시 일반적으로 고려되어지는 전략이라고 할 수 있다.

특히 해외시장에 대한 정확한 정보가 부족한 상태에서 특정 해외시장국에의 진입을 시도하거나 잠재적인 시장수요가 충분한데도 불구하고 컨트리 리스크가 존재하는 시장에 시장선점을 위하여 진입하려고 할 경우 위험부담을 줄이면서 특정시장에 진입하여 경험을 쌓을 수 있는 효과적인 진입전략이다.

일례로 현재 가장 관심이 집중되고 있는 베트남시장 진입에 있어서도 대다수의 일본 건설업체들은 우선적으로 일본계 기업의 공사를 수행하기를 희망하고 있다. 후지다가 베트남에서 수행한 최초의 공사도 역시 일본계 미싱회사의 공사였으며, 사또공업도 현재 일본계 기업의 공사에 대해 PQ심사중에 있다고 한다. 또한 가자마건설은 미국시장뿐만 아니라 동남아시아 시장 진출시 가장 우선적으로 조사한 사항이 일본계 기업의 현지 진입상황이라고 지적하였다.

<그림 4-4> 일본의 발주자별 해외건설활동

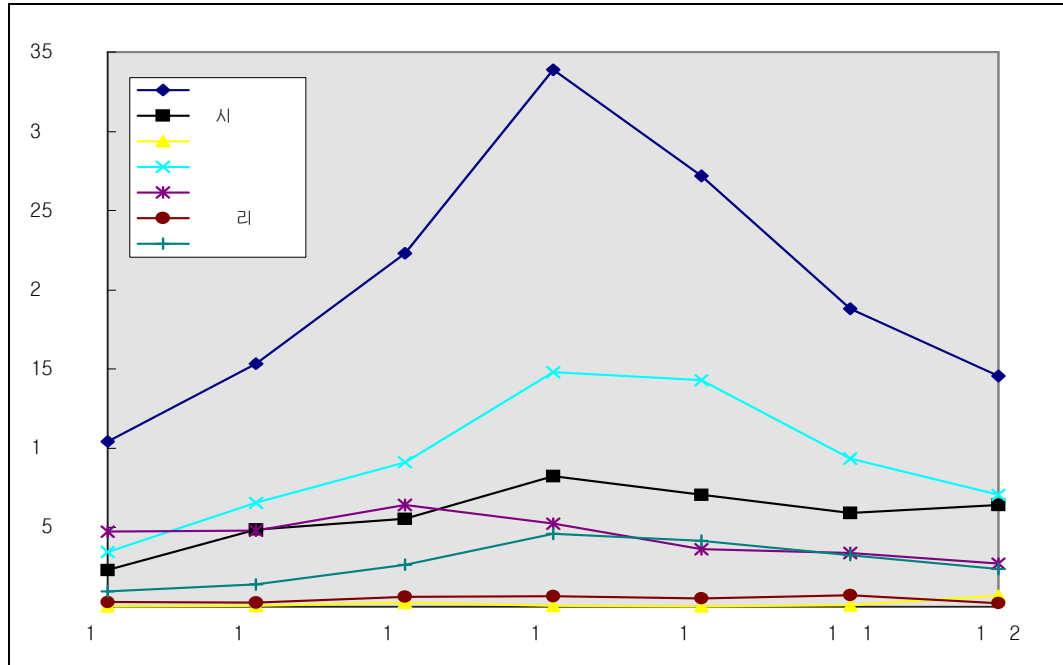


자료: 建設省建設經濟局國際課, “國際協力の現況,” 1995.8, p. 28을 참고로 작성한 것임.

따라서 일본의 해외직접투자 추이를 살펴보는 것은 향후 일본 건설업체들의 진입예상 지역에 대한 예측을 가능하게 할 것이다. <그림 4-5>에서 나타나는 바에 의하면, 일본의 직접투자는 첫째, 전반적으로는 ‘89년을 정점으로 하락하는 경향을 보이고 있다. 특히 북미지역으로부터의 철수가 뚜렷히 나타나고 있다. 둘째, 해외직접투자의 전반적인 감소 추세에도 불구하고 아시아 지역에 대한 직접투자는 1992년도에 전년도 대비 3.7%가 증가한 31억 9,000만 달러

인데, 특히 아시아지역의 직접투자는 제조업을 중심으

<그림 4-5> 일본의 지역별 해외직접투자 추이



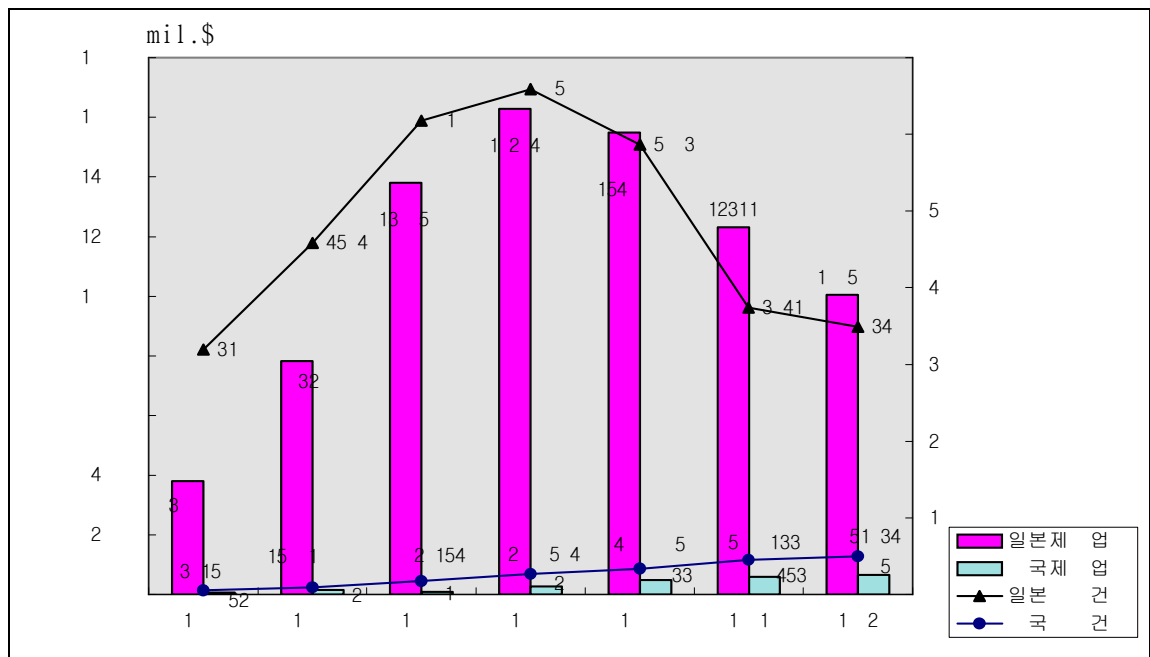
자료: 대외경제정책연구원, 「일본 기업의 對 아시아 직접투자」, 1995.6, p.70의 자료를 바탕으로 작성한 것임.

로 증가하고 있다. 이와 같은 추세를 미루어 볼 때 향후 아시아지역에서의 제조업 직접투자 증가에 따른 건설 프로젝트가 증가하리라는 것을 예상할 수 있다.

여기서 한·일 직접투자를 비교하여 보면, 일본의 경우 1992년 현재 337억7,700만 엔(3,488건)인데 반해 한국은 12억5,458만 달러(500건)로 그 절대액에 있어서는 일본에 크게 미치지 못한다. 그러나 그 추이를 살펴보면, 전술한 바와 같이 일본은 對아시아 직접투자를 제외하고는 점차 감소하는 경향을 보이는 반면, 한국은 1988년 이후 점차 증가하는 추세를 나타내고 있다(<그림 4-6> 참조). 지역별로는 <그림 4-7>에서 보는 바와 같이 아시아에 대한 투자가 급증하고 있는데, 특히 1993년에서 1994년에 걸쳐 대폭적으로 증가하고 있다.

과거 우리나라는 국내의 자본 부족으로 기업들의 해외직접투자에 대한 제약이 많아 일본 처럼 해외직접투자가 활발하지 않아 동반진출이 어려웠다. 그러나 위에서 살펴 본

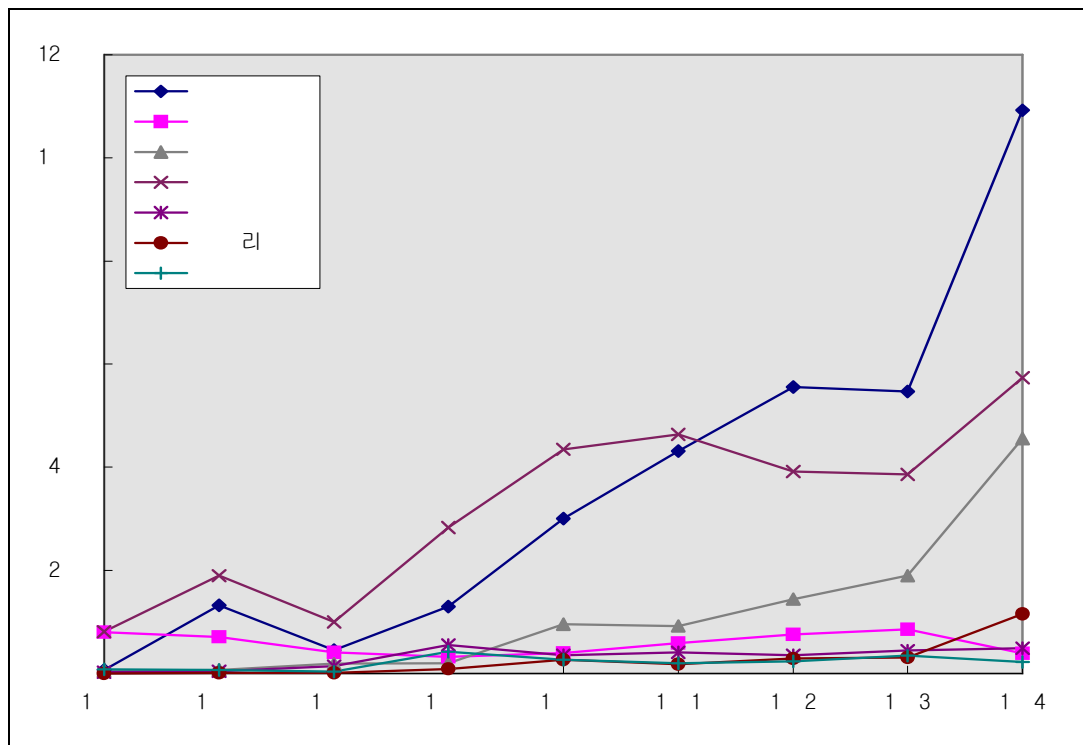
<그림 4-6> 한·일 직접투자 추이



자료:①일본:대외경제정책연구원, 「일본기업의대아시아직접투자」,19956의자료를바탕으로작성한것임.

②한국: 한국은행 외환업무부, 「해외투자통계연보」,1995의자료를바탕으로작성한것임.

<그림 4-7> 한국의 지역별 직접투자 추이



자료: 한국은행 외환업무부, 「해외투자통계연보」, 1995의 자료를 바탕으로 작성한 것임.

바와 같이 현재 국내 기업들의 해외활동은 점차 활발해지고 있다. 그러므로 향후 국내 제조업 및 비제조업 직접투자 업체들과 연계한다면 우리 건설업도 해외시장에서 경쟁력을 발휘할 수 있을 것이다.

(2) 대외경제협력과 공사발주의 연계

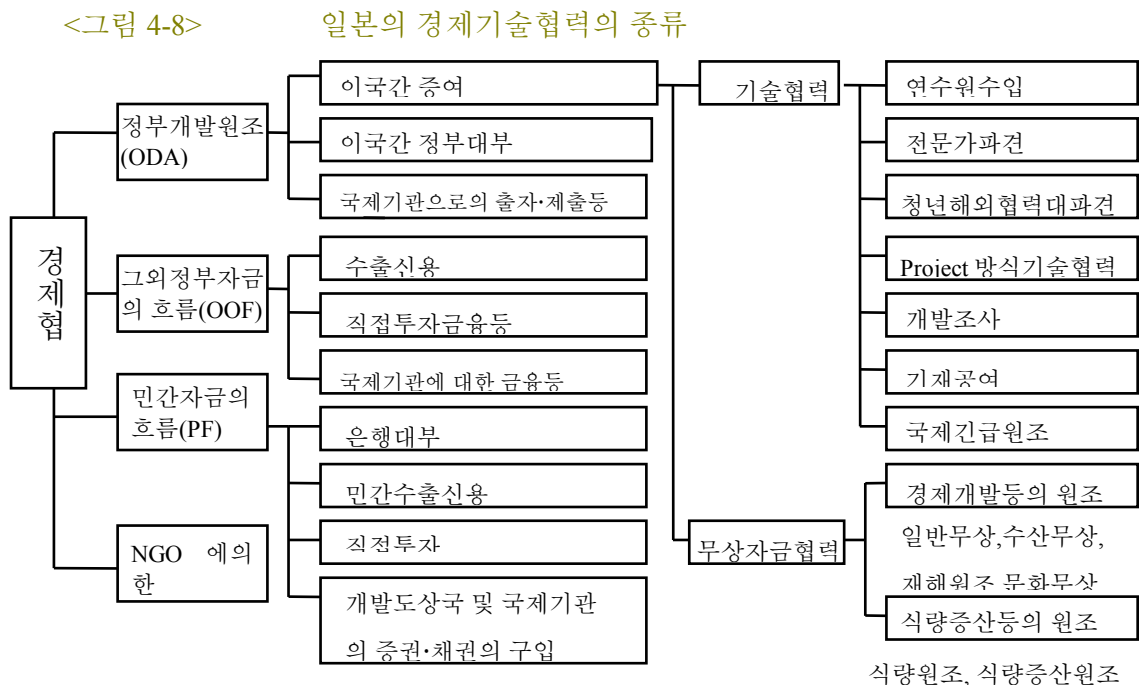
일본 정부와 건설산업간의 밀접한 협력관계는 일본 건설업체들이 해외시장에서 경쟁자들을 제치고 수주를 가능하게 하는 기반을 제공하는 데, 그 대표적인 예가 일본정부가 개발도상국들에게 제공하는 정부개발원조(ODA)이다. ODA와 관련된 한 보고서에 의하면 ODA의 60% 이상이 일본의 상품과 서비스에 밀접히 관련되어 있어서 일본 기업들의 계좌로 되돌아 간다고 전하고 있다⁶⁰.

정부개발원조는 경제기술협력에서 부터 각국 정부가 개발도상국에 제공하는 자금, 기술 등을 지칭한다. 이는 경제협력개발기구(OECD)의 하부기구인 개발원조위원회(DAC)에서 1969년에 제정한 원조안건권고에서 경제협력을 ‘개발도상국에 대한 자금의 흐름’이라고 정의하고, <그

⁶⁰ Levy, Sidney M., Japanese Construction—An American Perspective—, New York: Van Nostrand Reinhold, 1990, p.117.

림 4-8>에서 보는 바와 같이 그것을 정부개발원조(ODA),기타정부자 금(OOF: Other Official Flow), 및 민간자금(PF: Private Flows)의 세가지로 구분한 데 따른것이다.

정부개발원조는 다시 기술협력, 무상자금협력, 이국간정부대부(유상자금협력), 그리고 국제기관에 대한 출자·각출(다국간원조)의 네가지 형태로 나뉘는 데, 1993년도 각



자료: 日本 建設省建設經濟局國際協力課, “國際協力の現況,” 1995.8, p. 1.

4 1 의 ()				
정부개발원조의 종류		1993년 실적	구성비	전년도대비 신장율
정부 개발 원조	이국간증여	억엔	%	%
	무상자금협력	2,244	17.6	2.2
	기술협력	2,893	22.7	7.1
	엔차관	3,940	30.9	▲32.7
	다국간원조	3,680	28.8	2.0
합 계		12,757	100.0	▲11.1
				주요실시기관
				외무성,대장성,JICA
				JICA
				OECD
				대장성, 외무성

자료: 日本 建設省建設經濟局國際協力課, “國際協力の現況,” 1995.8, p.3.

종류별 실적은 <표 4-16>에서 보는 바와 같다.

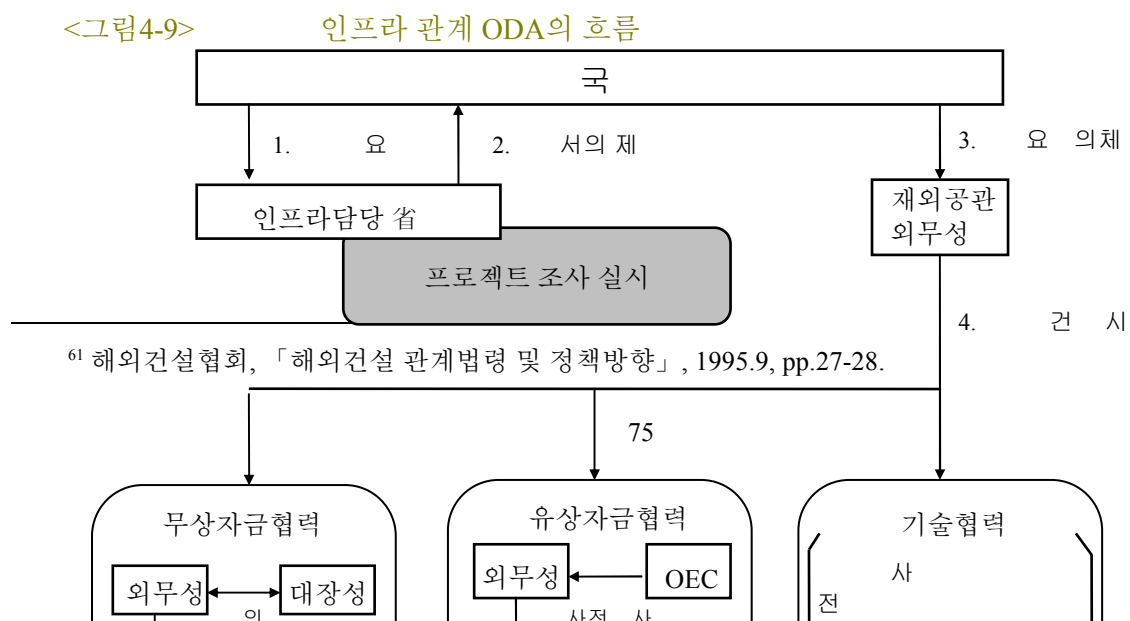
그런데 정부개발원조가 주어지게 되는 과정을 살펴보면, <그림 4-9>에서 보는 바와 같이

일본 정부가 원조를 요청한 개발도상국에 원조를 할 것인가의 여부를 결정하고 어떤 종류의 협력을 제공할 것인가를 결정하기 위하여 사전 조사를 하는 과정을 거치게 된다. 이 과정을 통하여 일본 건설업자들은 거의 아무 비용도 들이지 않고 고객에게 사업타당성 조사라는 서비스를 제공할 수 있으며, 이는 일본 건설업체들이 개발도상국에서 사업을 선점할 수 있는 요인으로 작용하게 되는 것이다.

건설과 관련된 사전조사가 프로젝트화된 실적은 <표 4-17>과 같다.

우리나라도 ODA와 관련하여, 일본의 OECF와 동일한 EDCF(대외경제협력기금)와 무상원조(한국국제협력단; KOICA)에 의한 대외무상기술용역제공, 연수생 초청, 전문가 파견, 기자재 공여, 개발조사사업 등을 제공하고 있다. 그러나 그 실적은 일본에 비하여 극히 미미하다. EDCF는 개도국정부에 대해 원조성격이 강한 장기저리의 차관자금으로 주로 Tied Loan형태로 이루어지는 데, 현재 그 운용은 재정경제원에서 하고 있으며, 관리 및 집행은 한국수출입은행에서 이루어지고 있다. 이 기금의 운용실적을 보면 1987~1995년 8월까지 20개국 34개 사업에 4억8,770만 달러를 지원해서 이중 3개사업, 4,710만 달러를 우리 건설업체가 수주하였다⁶¹.

그런데 이러한 수주 건수는 <표 4-17>에서 나타난 바와 같이 일본과 비교하여 큰 차이를 보인다. 그런데 이는 <표 4-18>에서 보는 바와 같이 우리나라의 경우 일본과 비교하여 EDCF의 자금 자체가 적을 뿐아니라 금리나 상환조건 등도 불리한 데서 기인한다. 일본은 지원 자금의 규모도 클 뿐만아니라 금리나 상환기간면에서도 타 선진국보다 유리함을 알 수 있다.



자료: 建設省建設經濟局國際協力課, “國際協力の現況,” 1995.8. p.5.

4 1	일본의 건설	사전	사 및	현화	사
	1990	1991	1992	1993	1994
사전조사	13건	15건	15건	14건	13건
프로젝트실현 화	7건	6건	4건	5건	6건

자료: 建設省建設經濟局國際協力課, “國際協力の現況,” 내부자료, 1995.8, p. 17.

국가	원조기관	운용규모	조 건	
			금리(%)	상환기간
한국	EDCF	6,017억원('95계획)	년 2.0~5.0	10(3)~25(7)

일본	OECD	9,400억엔('94)	년 1.0~5.0	25(7)~30(10)
미국	USAID	8,142백만불('94)	년 2.0~5.0	25(5)~40(10)
독일	KFW	3,038백만마르크('93)	년 0.75~5.0	30(10)~40(10)

주: 상환기간의 ()안은 거치년 수입.

자료: 해외건설협회, 「해외건설 관계법령 및 정책방향」, 1995.9, p.44.

제 4 절 일본 건설업체들의 해외사업 전개방향

1) 해외사업의 전개방향

상기와 같은 경쟁우위 요소들을 지닌 일본 건설업체들이 향후 진출하고자 하는 시장은 역시 동남아시아를 포함한 아시아지역이다. 일본 건설업체들에 대한 면담과 일본 건설성에서 실시한 조사⁶²는 공히 이를 나타내준다. <그림 4-10>에서 보는 바와 같이 일본 건설업체들이 향후 진출하고자 희망하는 국가들로는 베트남이 가장 높아 15.5%로 나타났으며, 인도네시아(14.2%), 말레이시아(11.4%) 그리고 중국(10.5%)의 순으로 나타났다. 이러한 경향은 <그림 4-11>에서 나타나는 바와 같이 우리나라 업체들의 관심지역도 매우 유사하여⁶³ 이들 지역에서 양국 건설업체들의 뜨거운 경쟁이 예상된다.

특히 중국과 베트남은 채적인 경제정책을 수정하여 일부 자본주의 경제원칙을 도입한 이래 외국자본의 도입을 적극적으로 권장하고 있는 실정이다. 베트남의 경우 1986년부터 도이모이(Doi Moi)라는 대담한 개혁정책을 도입하여 국민 생활수준을 향상시켰고, 경제성장과 물가안정을 본 도에 올려 놓았다. 1993년 베트남의 경제성장률은 7.5%로 1992년의 8.1%에 이어 계속 고도성장을 지속하고 있으며, 미국의 경제제재 해제, 세계은행, 아시아 개발은행 등 국제금융기구의 금융지원과 일본·대만의 차관에 의해 대형프로젝트의 발주가 잇따르리라 예상되고 있다⁶⁴.

이러한 해외시장으로의 진출을 위하여 일본 건설업체들이 추진하고자 하는 해외사업 전

⁶² 일본 건설업체들에 관한 조사는 日本建設省建設經濟局調査 報課에서 일본의 대형건설 업체 56개사(종합건설업 36개사, 설비공사업 20개사)를 대상으로 조사한 것임. 建設 價 調査會, 建設 報, 1995. 4, pp. 66-69.

⁶³ 이는 국내 일반건설업체들에 대하여 실시한 pilot-survey 결과에 의한 것임. 이에 대한 자세한 내용은 제 2 절 ‘연구의 범위’중 주)2 를 참조할 것.

⁶⁴ ADI 아시아 개발연구원, 「베트남 투자가이드-투자신청에서 회사설립, 사업운영까지」, 1995.5, pp.1-51.

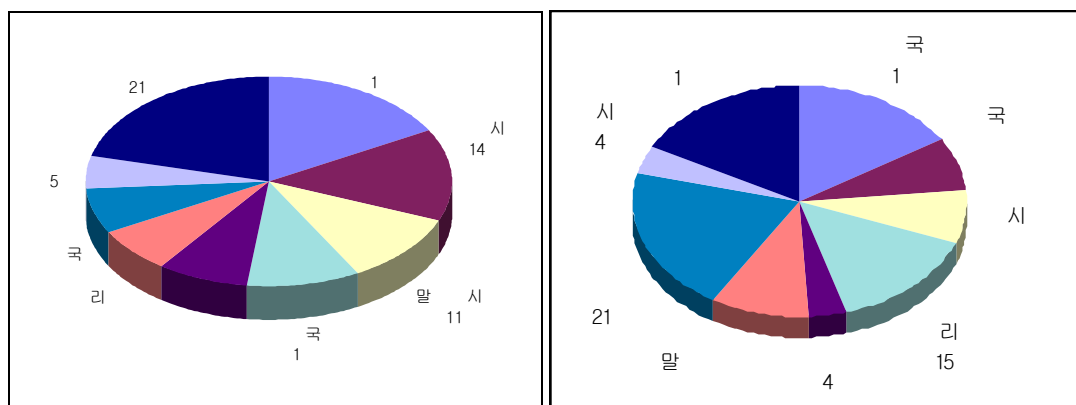
개방향⁶⁵으로는, 첫째, 향후 시장확대를 예상하여 신뢰를 확보한다는 장기적인 관점에 입각하여 사업활동을 전개하며, 둘째, 해외시장에서 다양한 서비스가 요구되고 있으므로 건설프로젝트관리(CM)이나 BOT 등으로 공사의 다양화를 도모하고, 셋째, 일본인에 의한 「얼굴이 보이는 원조」는 매우 중요하므로 이러한 형태의 국제공헌을 추진할 필요가 있으며, 넷째, 지역적으로는 건설투자의 신장이 기대되는 아시아 여러국가에서의 수주를 확대하고, 다섯째, 이를 발판으로 향후 건설산업의 해외활동을 통한 국제협력을 장기적·안정적으로 추진하기 위한 지침을 책정할 것을 기본 방향으로 설정해 놓고 있다.

이의 추진을 위한 구체적인 방안은 다음과 같다.

① 장기적인 관점에 입각한 해외거점의 확립

- 구미 등 제3국의 엔지니어와 현지직원의 활용, 기자재의 해외조달, 일본인 엔지니어의 효율적 활용을 통한 가격경쟁력의 강화.

<그림4-10> 일본 건설업체들의 진출희망국가 <그림 4-11> 한국 건설업체들의 진출희망국가



자료: 일본의 진출희망국가는 建設省建設經濟局調査經濟課 建設 價調査會, 「建設 報」, 1995. 4, pp. 66-69의 자료를 바탕으로 작성한 것임.

- 현지법인의 자율적 운영, 현지직원을 경영중견으로 등용, 우수한 현지 기술자와 현장 근로자의 확보, 기자재의 조달 시스템의 정비를 통한 현지에 적합한 시스템의 구축.
- 현재 일본이 지닌 우수한 기술, 소프트 노우하우의 이전. 그러나 그 전제로 그러한 정보의 입수를 위해서는 적절한 대가를 지불할 필요가 있음을 상대방에게 이

⁶⁵ 日本建設省, "建設業 建設省 내부자료, pp.27-31.

해시 필요가 있다. 또한 이를 통한 우수한 하청기업의 육성.

② 상호성의 확보

- 국내·외에서 선진국 기업과의 제휴(공동프로젝트의 실시), 개도국 기업의 육성과 제휴, 일본에서의 종업원 연수가 필요함.

③ 고객의 Needs에 대응한 다양한 서비스의 실시

- 건설프로젝트관리(CM) 등 해외시장에서 요구되는 다양한 서비스에 대응하여야 함. 이는 장기적으로는 Seeds의 발굴에 유효할 것임.

④ 다양한 자금을 활용한 사회자본정비의 새로운 방법의 개발

- BOT방식 등 민간자금을 활용한 새로운 사회자본 정비 방법을 검토할 필요가 있음 (금년도 이후 조사 착수).

⑤ 국제공헌

- ODA사업에 대한 적극적 대응
- 개발도상국의 인재육성, 기술 및 조직·경영 노하우의 이전에 기여함(금년도 조사 착수).

⑥ 각 기업의 개성있는 사업전개의 추진

- 지역과 분야에 있어서 집중호우적, 적 해외활동의 배제

⑦ 업계전체로서의 장점 PR, 업계 전체적으로 유익한 조사·연구의 실시

- 품직관리, 공기의 준수, 안전관리, 환경배려 등 일본 기업이 지닌 장점에 관하여 업계단체에 의한 PR.
- 일본 기업이 해외에서 수주한 프로젝트의 내용에 관하여 PR 실시.
- 각국의 건설시장과 건설산업의 상황 등에 대한 정기적인 조사·공표 실시.

이상과 같은 일본 건설업의 향후 해외사업 전개방향을 전체적으로 검토해 본다면, 일본 건설업체들은 건설프로젝트관리나 BOT방식을 통하여 아시아시장으로의 진출을 확대할 예정이다. 이의 실현을 위하여 더욱 적극적인 현지화 정책의 실시를 통하여 현지거점을 확보하고 선진 및 현지국 기업과의 연계를 강화해 나갈 방침인 것을 알 수 있다.

이와 더불어 해외시장의 다변화와 사업영역의 다각화를 꾀하며, 장기적인 관점에서 해외

에서의 일본 건설업체들에 대한 이미지 개선과 수주확대를 위하여 업계가 공동으로 대응하고자 하는 노력을 기울이고 있다. 이러한 이미지 개선을 위한 업계 공동의 노력은 현재 삼풍사태, 성수대교의 붕괴 대구 지하철 참사 등으로 해외에서 우리 건설업의 이미지가 실추된 지금, 우리 업계에 시사하는 바가 크다.

2) 건설산업의 해외활동 진흥책

현재 일본이 해외건설활동을 촉진시키기 위하여 시행하고 있는 제도들⁶⁶로는 다음과 같은 것들이 있다.

첫째, 해외건설촉진기금(OCPF)이다. 이는 일본의 해외건설협회가 건설업체들의 입찰진 조사를 위해 1976년(소화 52년) 9월 정부교부금 1억엔, 해외건설협회원 출현금 1억 엔, 총 2억엔으로 설립하여 현재 5억 6,388만 엔에 이르고 있다. 즉, ① 경제협력에 기여하는 프로젝트로서, ② 한번도 용자를 받은 적이 없는 프로젝트에 한하여, ③ 증서대부 및 수표의 형태로, ④ 연이율 1%로, ⑤ 프로젝트 건적예정가의 0.5%이내에서 5,000만엔이내로, ⑥ 6개월을 단위로 용자하며, 기간의 연장이 가능하다. 또한 ⑦ 용자에 대한 담보나 보증은 필요치 않다. 해외건설촉진기금의 용자실적은 <표 4-19>와 같다.

둘째, 해외건설사업 금융보증제도이다. 이는 건설보증회사가 실시하는 것으로 보증범위는 자금 대부 또는 채무 보증을 받은 금액의 80/100이며, 원칙적으로 전쟁, 내란 등 보증계약자의 책임으로 속되지 않는 이유로 인한 손실의 위험으로부터 벗어나고자 하는 것이다. 보증금액은 10억엔이 최고한도이며, 보증기간은 2년으로 보증이율은 연 2.92%이다. 그러나 1981년 이래로 보증실적이 없다.

4 1 일본의 해외건설 진

	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
건	7	8	8	9	9	10	9	12	9
()	22,100	30,300	35,000	43,000	43,000	49,000	45,000	60,000	45,000
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
건	9	10	7	13	8	7	9	9	9
()	45,000	50,000	35,000	65,000	40,000	35,000	45,000	45,000	45,000

자료: 日本 建設省建設經濟局國際協力課, “國際協力の現況,” 내부자료, 1995.8, p.35.

⁶⁶ 建設省建設經濟局國際課, “國際協力の現況,” 1995.8, pp.35-41.

세제, 해외투자등 손실준비금제도이다. 이는 1996년 3월 31일까지 특별조치로 시행되는 것으로, <표 4-20>의 에 있는 법인들이 가운데 있는 주식 등을 취득한 경우 오른 의 비율만큼을 합한 금액을 준비금으로 적립했을 때 이를 으로 산입한다는 것이다.

네제, 기술등의 해외거래와 관련하여 취득한 소득에 대한 특별공제제도이다. 이는 1997년 3월 31일까지의 특별조치로 실시되는 것으로 해외에서의 조사, 설계 등 컨설턴트 업무수입의 14%상당액 또는 해당 사업년도 소득금액의 35%상당액을 으로 총 소득금액에서 공제할 수 있다는 것이다.

마지막으로는 東 으로서 말레이시아와 동북아시아의 연수생 수입제도이다. 일본은 1982년(57년)의 산업기술연수생을 제 1진으로 시작하여 1984년 부터는 유학생을 받아드 는 데, 현재 14진(14진의 연수생 수는 107명이며, 이 중 건설분야는 15인임)까지 진행되었 다. 이들의 연수내용은 주로 토목기술, 건축, 건축 그리고 구조설계 등이다.

4 2

일본의

① 특별해외사업법인	신증자주식등 또는 구입주식등	15/100
② 특정투자법인	신증자주식등	15/100
③ 특정산업진흥사업법인	신증자주식등 또는 구입주식등	18/100
④ 특정산업진흥투자법인	신증자주식등	18/100
⑤ 특정해외경제협력사업법인	신증자주식등 또는 구입주식등	18/100
⑥ 특정해외경제협력투자법인	신증자주식등	18/100

자료: 建設省建設經濟局國際協力課, “國際協力の現況,” 내부자료, 1995.8, p.37.

이상과 같은 일본의 해외건설활동 진흥책을 검토해 보면, 정부차원에서 실시되고 있는 진흥책은 해외투자등손실준비금제도와 기술 등 해외거래와 관련된 소득 특별공제제도 그리고 기술연수생제도이다. 그러나 UR의 타결로 전술한 바와 같이 전자의 두가지 제도는 한시적으로 시행되어지는 것이기 때문에 실질적인 진흥책은 간접지원인 연수제도뿐이라 할 수 있다. 해외건설활동에 대한 실질적인 자금을 지원하는 해외건설촉진기금은 앞서의 설명에서 나타난 바와 같이 해외건설사업을 하는 건설업체들로 구성된 민간단체인 해외건설협회에 의해서 자율적으로 이루어지는 것이라는 것을 주목할 필요가 있다.

여기서 현재 우리나라에서 시행되고 있는 해외건설 관련제도들을 간략히 살펴보면, 첫째, 건설업체가 일반 금융기관에서 공사수행에 필요한 자금조달이 어려운 경우 수출입은행에서

용자하는 수출입은행자금(연불금융)지원제도, 둘째, 수출, 해외건설, 해외투자 등 대외거래에서 발생하는 위험 중 통상의 보험으로는 구제하기 어려운 위험으로 인한 손실을 보상해 주는 수출보험제도, 세째, 해외공사보험, 수출보증보험, 해외투자보험의 해외건설관련 보험, 네째, 현지금융의 이용을 용이하게 하고 해외건설사업을 위한 각종 보증을 위한 현지금융 및 보증제도, 다섯째, 해외사업소득에 대한 소득공제및 해외사업손실준비금의 손비인정 등 조세감면규제법상 제도, 여섯째, 해외공사에 사용되는 각종 장비, 자재, 근로자용 일용품 및 식료품을 특례수출입 물품으로 명문화하여 일반 수출입절차를 거치지 않고 수출입할 수 있도록 하는 기자재 무환반출입제도, 일 제, ODA관련제도 등을 실시하고 있다.

이를 일본의 제도와 비교하여 보면 제도상으로 우리나라는 일본과 매우 유사한 제도들을 유지하고 있으며, 그 내용에 있어서 더욱 다양함을 알 수 있다. 그러나 실질적으로는 금융기관의 수출보증보험이외에는 해외건설업체의 이용실적은 극히 미미한 실정이다. 극단적으로 '85년 수출입은행자금(연불금융)의 지침이 마련된 이후 현재까지의 실적은 전무한 상태이다.

따라서 새로운 제도의 모색보다는 기존 제도들이 실질적으로 국내 건설업체들의 해외활동에 도움이 될 수 있도록 지원제도의 요건이 개선되어야만 할 것이다. 또한 일본의 해외건설촉진기금의 예에서와 같이 건설업체 자신들의 공조체제의 확립을 통한 자구의 노력이 뒤따라야 할 것이다. 세계화 시대가 진전된 향후에는 국제관행이나 규범에 어긋나는 정부의 파격적인 지 이나 육성정책은 점차 불가능해질 것이므로 해외 건설산업을 포함한 쏠산업에 대한 정부의 역할은 줄어들 것이라 예상되기 때문이다.

제 5 절 소결론

최상의 글로벌 전략이란 범세계적 경쟁우위를 가질 수 있도록 비교우위와 전략적 우위를 적절히 조화시키는 것이다.⁶⁷ 앞서 살펴본 바와 같이 일본 건설업체들은 해외사업에 대한 최고경영자의 확고한 의지하에 그들만이 지니는 경쟁우위 요소인 기업특유의 우위(firm-specific advantages) — 우수한 기술력, 적극적인 현지화를 통한 우위, 탁월한 자금동원 능력, 및 전략적 기획 능력 — 를 가지고 장기적인 관점에서 해외시장에 접근하고 있음을 알 수 있다. 이와 더불어 글로벌화된 일본의 제조업과 은행 등 서비스업과의 연계와 일본정부가 시행하는 해외 경제

⁶⁷ 조지 입/국제경영연구회 김, 「세계경영전략 - 성공적인 글로벌 전략수립을 위한 지침서,」 김영사, 1994.6, pp.181-182.

협력이 국가특유의 우위 요소(country-specifics advantages)로 각 기업이 가지는 경쟁우위 요소와 적절히 조화되어 일본 해외건설업의 전체적인 경쟁우위 요소로 작용하고 있다.

한국의 건설업은 일본에 비하여 국내·외적으로 그 역사가 고 경제규모나 건설시장의 규모도 상대적으로 적다. 따라서 한국의 몇몇 대기업을 제외하고는 일본과 같은 기업특유의 우위요소를 아직 확보하고 있지 못하고 있는 것이 사실이다. 또한 1986년 이후로 한국의 무역수지가 흑자로 전환하고 이제는 원조수 국에서 원조공여국이 되었다고는 하나 아직 까지 해외 직접투자를 완전히 자유화할만큼 충분한 자금을 보유하고 있지 못한 실정이며, 해외에의 원조도 일본에 비해 크게 뒤떨어진다. 따라서 일본과 같은 국가특유의 우위요소를 통한 경쟁우위의 확보도 아직은 미미한 실정이다.

그러므로 한국 건설업체들의 성공적인 해외시장 진입과 시장확대를 위해서는 최고경영자의 확고한 의지아래 기업특유의 전략적 우위요소를 확보하기 위한 개별기업차원의 노력이 우선되어야 한다. 나하면 기업특유요소인 전략적 우위요소는 어느 시장을 막론하고 기업의 경쟁력을 발휘하게 하는 절대적 우위요소이기 때문이다.

이와 더불어 기업의 경쟁우위를 확보하기 위한 기반조성을 위해 기존제도의 개선을 통한 정부의 실질적인 지원이 가능하여야 할 것이다. 그러나 그외의 본국특유요소들은 비교우위 요소로서 국가의 전반적인 경제발전과 관련된 것이며, 상대국에 따라 달라지는 것이므로 본 연구에서는 기업의 전략적 우위확보를 위한 시사점제시에 초점을 맞추고자 한다. 이에 대한 구체적인 의는 5장에서 하기로 한다.

제 V 장 일본 건설업체들의 국제경쟁우위 확보를 위한

전략 특성 및 시사점

본 장에서는 지금까지의 의된 일본 건설업체들의 국제경쟁력 달성요소들의 분석에서 나타난 전략적 시사점을 정리해 보고 이를 바탕으로 우리 건설업체들의 해외건설사업 경쟁우위를 확보하기 위한 전략적 시사점을 제시해 보고자 한다.

제 1 절 일본 건설업체들의 전략 특성

제4장의 분석을 통하여 나타난 일본 건설업체들의 국제경쟁우위 확보를 위한 전략 특성은 다음과 같이 세가지로 분류된다.

첫째, 해외 건설사업을 펼치고 있는 대부분의 일본 건설업체의 경영자들은 보다 장기적인 안목하에서 해외사업에 접근하고 있다는 것이다. 즉 그들은 글로벌기업이 가질 수 있는 여러 가지 장점들에 대한 분명한 인식하에 장기적인 안목에서 수립된 전략적 기획을 바탕으로 경영환경의 변화에 따라 자신들의 경쟁적 우위를 충분히 살릴 수 있는 해외시장을 선택, 사업을 전개하고 있다.

둘째, 일본 건설업체들은 ① 국내 동종의 타기업체, ② 이종업체, ③ 현지업체 및 외국의 선도업체들 그리고 ④ 자국정부와의 밀접한 공조체제의 확립을 통하여 해외시장에 대응하고 있다. 니시마쓰, 하자마, 사또공업의 공동연구, 해외시장에서 일본 건설업체들의 이미지 개선을 위한 공동의 노력 그리고 일본 해외건설협회가 실시하고 있는 해외 건설촉진기금 등이 이를 나타내 준다.

준대형 업체들은 비 한 규모의 타건설업체와의 공조체제를 통하여 대형업체에게 대응하고 있다. 또한 자사의 현지 지점이나 자회사뿐만아니라 종합상사나 글로벌화된 은행들과의 협력관계를 유지함으로써 정보탐색능력을 강화하고 있으며, 해외에서 일본 건설업체들의 전반적인 이미지를 개선하고 효과적인 해외시장 진입을 위하여 전업체가 공동보조를 맞추고 있다는 사실은 우리업체에 시사하는 바가 크다. 더불어 일본의 대부분의 업체들이 하나 이상의 외국 선도업체들과 기술 및 정보를 위한 전략적 제휴관계를 맺고 있으며, 해외시장에 대한 기본적인 접근 방법으로 현지업체와의 적극적인 협력관계를 기본방침으로 정해 놓고 있었다.

이와 같은 공조체제의 확립은 자원이 제한되어 개별기업 단독으로서는 수행하기 어려운 연구개발활동 등을 수행하고, 해외사업에서 당면하는 위험을 분산시키고, 현지에서의 신뢰관계를 구축할 수 있으며, 자국 건설업의 국제적인 이미지 개선 등 개별기업으로서는 수행하기 어려운 문제를 해결하는 바람직한 전략이다.

세제, 일본 건설업체들의 지속적인 연구개발이다. 앞서 살펴 본 바와 같이 일본 업체들은 다양한 경쟁우위 요소들을 활용한 진입전략을 통하여 해외시장 진입시 당면하는 장벽을 극복하고 있다. 그러나 그 무엇보다도 일본 기업들이 해외시장, 특히 동남아시아 시장에서 비교적 가격경쟁력을 가지는 현지업체나 한국업체와 같은 경쟁 업체들을 제치고 높은 수주실적을 나타낼 수 있는 이유는 그들만이 지닌 전문적이고 특수한 기술에 있다. 이러한 전문적이고 특수한 기술의 보유는 지속적인 기술이전을 요구하는 개도국으로의 진입을 용이하게 할 뿐만 아니라 선진국 선도업체들과의 전략적 제휴를 위해서도 필수적인 요건이 된다.

제 2 절 국내 기업들의 경쟁우위 확보를 위한 시사점

1) 글로벌화에 대한 최고경영층의 인식

해외사업에 대한 경쟁우위를 확보하기 위해서 선행되어야 할 것은 기업의 최고 경영층이 글로벌화의 이점에 대한 확실한 인식하에 장기적인 안목에서 세계시장에 접근하는 마인드(mind)를 가지는 것이다. 과거 우리의 해외건설사업, 특히 중동건설사업은 대부분이 현지의 건설수요가 급작스럽게 증가함에 따라 특별한 조사나 기획없이 양질의 저렴한 노동력을 바탕으로 즉흥적으로 이루어졌다. 따라서 중동의 건설붐이 사라짐에 따라 해외건설업의 필요성에 대한 특별한 인식없이 추진되어 온 해외건설업은 급속히 각기를 맞이하여 각 업체의 해외수주 실적은 크게 저하되었다.

이제 이러한 단기적인 안목에서 해외사업을 전개하는 시대는 지났다. 일본 건설업체들의 사례조사에서 나타난 바와 같이 해외건설사업은 최고 경영자의 의사결정하에 장기적인 안목하에서 이루어져야 하는 전략적 계획인 것이다.

2) 공조체제의 구축

글로벌화 시대에 기술, 자본 등이 아직 선진국 수준에 미치지 못하고 있는 국내 기업들이 경쟁우위 확보를 위하여 단기적으로 선택할 수 있는 대안과 그 우선순위는 다음과 같다.

(1) 국내 타건설업체와의 공조체제 구축

먼저 국내 타건설업체와 공조체제를 구축하는 것이다. 이는 단일업체만으로는 수행할 수 없는 대규모 프로젝트나 연구개발을 공동으로 수행함으로써 이에 따르는 위험을 분산시키고 공동의 자본으로 선진 대형업체들에 대응할 수 있는 방안이 될 수 있을 것이다. 또한 해외시장에서 한국 건설업의 전반적인 이미지 개선 등 반드시 필요하지만 개별기업으로서는 수행하기 어려운 사업들을 효과적으로 수행하고, 국내업체들 보다 자원 및 기술면에서 어난 외국 선도업체들에 대응할 수 있는 전략이다.

현재 국내의 대형 건설업체를 중심으로 이와 같은 노력이 트고 있다. 그러나 대기업들 뿐 아니라 중소기업들 그리고 대기업과 중소기업들 사이에서도 이러한 노력이 이루어져야 하며, 이를 위해서는 무엇보다도 현재 산업을 선도하고 있는 대기업들의 역할이 강조되어야 할 것이다. 더우기 성수대교의 붕괴, 삼풍사태 등으로 해외건설시장에서 국내업체들에 대한 이미지가 매우 하락한 현시점에서 이미지 개선을 위한 업계의 공동노력이 반드시 요구된다.

(2) 동일계열 업체나 국내 이종업체들과의 공조체제를 통한 정보 네트워크

의 구축

다음으로는 국내 동일계열업체나 이종업체들— 구체적으로는 종합상사나 해외직접투자를 하는 제조업체이나 서비스업체— 과의 공조체제 구축이다. 이는 그들이 지닌 해외정보망을 통하여 그들이 현재 진출해 있는 시장에 대한 최신의 정보를 제공받아 새로운 사업을 발견할 수 있는 기회를 제공할 수 있을뿐만 아니라 건설기자재 등의 코스트 정보를 입수할 수 있는 네트워크로서의 활용도 가능할 것이다.

또한 전술한 우리나라 직접투자 추이를 살펴볼 때, 향후 국내 제조업체 및 서비스업체들의 해외직접투자가 증가할 것으로 기대된다. 이는 특히 정보의 부족으로 현지사정에 대해 확실히 알지 못하는 지역으로의 진입이나, 해외시장에서의 공사경험이 적은 업체들이 해외시장으로 진입하려 할 때 좋은 기회로 작용할 것이므로 장기적인 관점에서 이들과의 협력관계를 공고히 유지하는 것이 필요하다.

(3) 선진국 선도업체들 및 현지업체들/현지정부와의 공조체제 구축

선진국 선도업체들과의 공조체제 구축은 이들로부터 선진기술을 이전받을 수 있는 기회

를 제공하여 기술개발에 따르는 막대한 투자를 절감할 수 있을 뿐만 아니라 그들의 명성을 이용한 제3국으로의 진입을 용이하게 하는 데 도움이 될 것이다. 그러나 선진국 선도업체들과의 전략적 제휴관계를 맺기 위해서는 국내 기업들이 그들에게 제공할 수 있는 전문기술이나 장비 또는 정보 등의 유인이 필요하다. 국내기업들이 그들에게 아무것도 제공할 수 없다면 전략적 제휴는 불가능할 뿐만 아니라 설사 제휴관계를 맺었다 하더라도 단기간에 그 것이다. 그러므로 국내기업들은 자신들이 제공할 수 있는 것이 무엇인가에 대하여 평가하여야 할 것이며, 만약에 그것이 부족하다면 장기적으로 자신만이 가질 수 있는 특화된 기술이나 전문분야를 개발하기 위하여 노력하여야 할 것이다.

현지업체 또는 현지정부와의 공조체제는 전술한 바와 같이 현지에서 “외국인(기업)”이기 때문에 받을 수 있는 여러가지 불이익을 감소시키고, 현지의 컨트리 리스크로부터 보호받을 수 있으며, 현지인들에 대한 자사의 이미지를 개선하고, 현지자원과의 접근을 용이하게 하는 등 다양한 이점을 제공한다. 현재 대부분의 국내 기업들은 동남아시아 시장에 단독으로 진입하여 공사를 수행하고 있는 경우가 많다. 그러나 전술한 바와 같이 동남아시아의 많은 국가들이 정책적으로 국내업체와 합작할 것을 요구할 뿐만 아니라 합작시 여러가지 혜택을 부여하고 있다. 그러므로 이제 국내업체들은 현지업체와의 바람직한 협력관계를 형성하여 현지 경제발전에도 이바지하는 등 선량한 시민으로서의 역할을 다함으로써 장기적인 관점에서 현지거점을 확보하는 노력을 기울여나가야 할 것이다.

3) 공종 特化 및 현지거점 확보 전략

(1) 전문화된 기술확보를 통한 특화전략

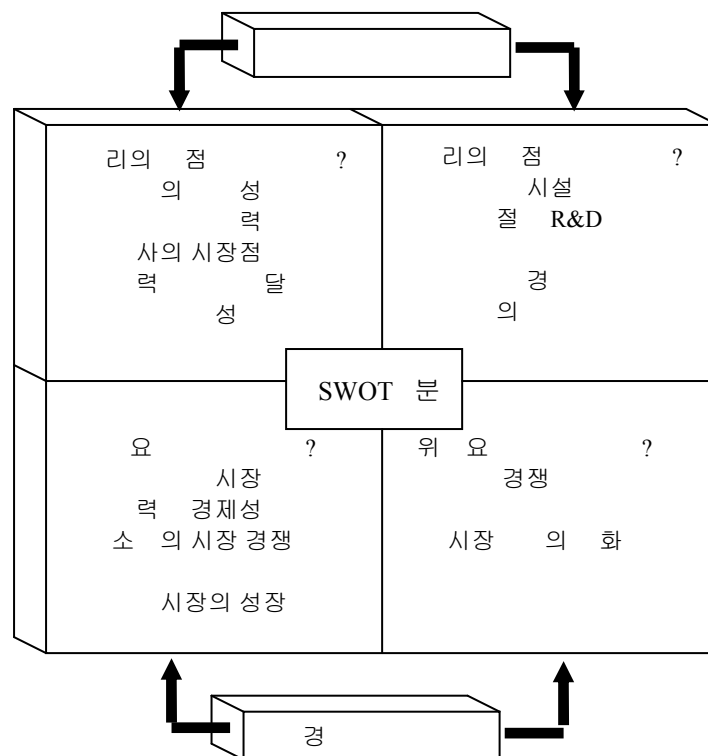
장기적으로 해외시장에서 경쟁우위를 확보하기 위해서는 무엇보다도 우수한 기술력을 확보하여야 할 것이다. 일본업체들의 사례에서도 나타난 바와 같이 그들이 동남아시아 시장에서 당면하는 모든 장벽을 극복할 수 있었던 가장 확실한 대안은 일본 건설업체들이 보유한 우수한 기술력이다. 일본업체들은 현지업체나 경쟁업체보다 싼 가격을 제시하지 않으면서도 그들의 우수한 기술력을 바탕으로 일본 기업이 아니면 안되는 공사를 수주함으로써 경쟁력을 발휘한다.

우리나라 건설업체들은 제4장의 분석을 통하여 나타난 바와같이 현재 몇몇 대기업들을 제외하고는 기업의 전략적 우위에서 뒤질뿐 아니라 건설업을 둘러싼 여건도 일본 건설업체들보다 불리한 상태이다. 따라서 현지점에서 일본 건설업체들과 정면으로 경쟁하는 것은 대다수의

국내업체들에게 불리한 결과를 초래할 것이다. 그러므로 제한된 자원을 활용하여 해외시장에 진입하고자 하는 기업들은 자사가 가지고 있는 경쟁우위 요소들(Strengths)과 열위요소들(Weaknesses), 그리고 진입하고자 하는 시장이 제공할 시장기회(Opportunities)와 위협요소들(Threats)에 대한 정확한 분석을 근거로 자사의 경쟁우위 요소가 발휘될 수 있는 시장 및 공중으로 스스로를 특화시켜 나아가야 할 것이다.

기업이 평가하여야 하는 강점 및 약점 그리고 기회 및 위협요인의 예를 들면 <그림 5-1>과 같다.

<그림 5-1> 기업의 강점 및 약점, 시장 기회 및 위협 분석의 예



자료: 서성무·이지우 공저, 「경영학원론」, 1994, p.90의 내용을 수정한 것임.

(2) 현지 기능인 및 하청업체의 육성 등 현지화 전략을 통한 현지거점의 확보

앞서 살펴 본 바와 같이 일본 건설업체들은 엔고와 그에 따른 일본내 임금상승으로 일찍부터 현지화의 필요성을 절감, 현지법인을 설립하고 현지인력을 양성하는 등 꾸준한 현지화 노력을 기울여 왔다. 그 결과 현재 현지시공은 거의 100% 현지인에 의해서 이루어지고 있으며,

엔지니어, 더 나아가서 소규모 현장의 경우 현장소장까지도 현지인에 의해서 관리된다.

물론 국내업체들이 수행하는 해외건설현장들도 대부분 한국인의 파견을 소수정예화하고 현지인이나 제3국인을 앞세워 공사를 진행하고 있지만, 일본에 비하면 현지화의 정도가 떨어지는 실정이다. 일 예로 삼성의 방콕 핀클라오 콘도미니엄공사 현장 소장에 의하면 “한국 건설업체의 경우 현지인의 스태프 구성비가 1대 4정도이나 일본 건설업체는 1대 8정도로 우리보다 앞서나가고 있다”고 지적한다⁶⁸. 이제 상대적으로 높은 임금의 한국인 인력 사용을 가능한 한 억제하고 저렴한 현지 노동력을 활용하는 현지화 전략이 아니고는 해외건설에서 경쟁할 수 없을 것이다.

현지화 전략이란 현지근로자 및 현지자재의 사용뿐만 아니라 장기적으로는 엔지니어와 관리자까지도 현지인을 활용함으로써 현지거점을 마련하고 경쟁력을 도록 하는 것이다. 이를 위하여 국내업체들은 장기적인 관점에서 현지인의 연수 및 교육 등을 통해 자사의 철학을 완전히 이해한 현지인을 육성하여야 할 것이다. 또한 향후에는 시공의 소부분이 현지 하청업자에 의해서 이루어질 것이므로 능력있는 하청업자를 확보, 육성하고 본사에서는 하청업체의 관리자들을 관리하기 위한 방안을 마련하여야 할 것이다.

또한 이렇게 현지화가 진전됨에 따라 국내업체들은 이제 시공보다는 부가가치가 높은 건설프로젝트관리 등 소프트한 기술분야에 주력하여야 할 것이며, 시공부문이라도 우리나라 업체만이 할 수 있는 전문화되고 특수한 기술개발에 주력하여야 할 것이다.

제 VI 장 결 론

본연구는 시장개방을 해외시장으로의 진입기회로 삼기 위해 새롭게 시도하는 국내업체들에게 일본 기업들의 동남아시아 및 미국시장 진입사례 분석을 통하여 그들이 각국시장에 진입하는 데 영향을 미쳤다고 사료되는 국제 경쟁우위 요소들과 그 달성방법을 소개함으로써 효과적인 해외시장 진입과 국제 경쟁력 강화를 위한 지침을 제시하고자 하였다.

이를 위하여 일본 해외건설사업의 발전과정이 어떠한 배경하에 전개되었는가를 살펴보았으며, 현재 일본 해외건설사업이 세계 건설시장에서 차지하는 위치와 그 현황을 파악하였다. 이러한 이론적 배경하에 본연구의 핵심부분인 제4장에서는 일본 건설업체들의 동남아시아

⁶⁸ 연합뉴스, “인력-자재 등 최대한 현지서 조달,” 3월 2일자.

시장 진입사례에 대한 분석을 중심으로 그들이 해외시장, 특히 동남아시아 시장에서 경쟁력을 발휘하게 하는 경쟁우위 요소들 — 지속적인 연구개발을 통한 우수한 기술력, 적극적인 현지화 전략, 탁월한 자금동원능력, 전략적 기획능력, 글로벌 네트워크를 이용한 글로벌 마케팅 능력의 다섯가지의 기업특유요소들과 타산업의 해외직접투자와의 연계, 대외경제협력과 공사 발주의 연계의 본국 국가특유요소들 — 을 우리나라와 비교, 검토하였다. 그리고 이를 바탕으로 국내기업들이 취할 수 있는 단기적 및 장기적인 전략적 방향을 제시하였다.

본연구는 그간 산발적으로 제시되어 단편적으로 파악되었던 일본 건설업체들의 해외사업 활동에 대하여 체계적인 정리를 시도하였다. 또한 현재 가장 뜨거운 시장으로 부상하고 있는 동남아시아 시장에 대한 사례분석을 통하여 현지에서 일본 건설업체들의 경쟁력을 발휘할 수 있게 하는 경쟁우위 요소들과 그것을 가능하게 한 배경을 심도있게 분석하였다는 데 그 의의가 있다.

이제 국제화에 대한 경영층의 확고한 인식을 바탕으로 단기적으로는 공존의 개념을 되살리면서 장기적으로는 철저한 특화 및 현지화 전략을 추진한다면, 시장개방으로 새롭게 펼쳐질 세계시장은 국내업체들이 제2의 해외건설 황금기를 맞이하여 도전해 볼만한 기회가 될 것이다.

마지막으로 본연구에서는 연구의 성격이나 연구기간 등의 제약으로 동남아시아 각 시장에 대한 철저한 분석이 이루어지지 않았다. 그러므로 향후에는 국내기업들의 관심이 집중되는 지역을 중심으로 해당시장에 점을 맞춘 연구가 수행되어야 할 것이다.

< 부 록 >

쉬미즈건설(清水建設)

설	:1937.8	장일	: 1961.10
	: 村	본	: 74,341 백만
업	: 12,172 명		: 41세
성	: 건축 76% 토목 18% 부동산 6%		
사	: 18%	해외건설	: 3 %
	: 1,860,987 백만 ('95.3)	성	: 1,755,900 백만 ('95.9)
	: 9,259 백만 ('95.3)		

소 : 1-2-3, Shibaura, Minato, Tokyo 105-07	
전 화 : 03-5441-1111	: 03-5441-0349

成 年(1 5년) 3월의 결산에 의하면 시미즈건설은 해외직할공사의 수주실적 백 십2 억4천4백만엔 완성 공사 5백 십억3천 백만엔으로 순조롭게 실적을 늘리고 있다

同社は 아시아지역에서는 중국 홍콩 싱가포르 인도네시아 말레이시아 필리핀 타이 를 중심으로 활동을 하고 있고 타이 인도네시아에서는 합병회사를 설립하고 있다 베트남 에는 주재원 사무소를 설치하였고 해외기업으로서 가장 리 건설업 라이선스를 취득하였 으며 고급 호텔 니·사이공 을 경영하고 있다 이 실적에 의해 홍콩자본의 슈미트·베트남 사가 계획하는 하노이 시내 최대의 오피스텔 하노이·인터내셔널·테크놀로지·센터 (1 층 건 물이며 약 2 평방미터 을 수주로 완성시켰다

여기서는 同社가 시공중인 두개의 공사를 소개한다

하나는 싱가포르의 리퍼블릭 플라자·프로젝트 이다 同社の 단독시공으로 높이 2 의 이 빌딩은 쿠로가와노리유키(黒川紀章)의 기본설계에 의한 것이다 시공에서 적중한 것은 공 사기간 단축과 높은 곳에서 안전작업을 고려했던 것이며 핵심벽형틀에 철골용접축장을 설치한 오토크라이프 공법을 도입한 것을 시작으로 다양한 공업화 공법이 채용되고 있다 또 디젤 驅 動에 의해 고속 人荷리프트의 개발 외에 건물의 응집력 변화와 수축 등 계측(계량기로 측정) 시스템에 의한 정보 데이터 수집도 하고 있다 규모는 낮은 층·지하 1층 지상 층 높은 층·지 하 1층 지상 층 약12만5천 평방미터로 올 가을 완공을 목표로 하고 있다

또 하나는 말레이시아에서 수주한 말레이시아 싱가포르 제2연결橋 건설공사 이다 이 공사는 말레이시아와 싱가포르 양국의 공동사업으로 양국 국경의 조홀 수도에 초대형 연결橋 의 교통체증을 완화하는 것과 함께 말레이시아 남서부의 개발계획 구역과 싱가포르 서부 공 업지대를 직결하는 것으로 양국의 경제발전의 기반 정비에 대응하기 위해 계획되었다 공사 는 말레이시아 측으로부터 싱가포르 국경까지 총길이 1 34 4 상하 선이 각각 폭 13 5 의 연 결 橋와 설치한 도로 2 이다 다리의 에 해당하는 1 3 5 4 의 가설은 생력(省力 줄임)· 급속화 시공에 위력을 발휘하는 외부 케이블을 병용한 프레카스트세그먼트캔터레버 공법 이 채용되었다 이 공사의 특징으로서 말레이시아의 젊은 토목기술자의 교육계획을 포함해 서 공사의 실무교육과 교량시공법에 관계하는 두 가지 본보기 건물로 새로운 형의 기술이전으 로 정부에서도 기대가 주목되고 있다

가지마건설(島建設)

설	: 1930.2	장일	: 1961.10
	: 崎 明	본	: 64,071 백만
업	: 14,538 명		: 42세
성	: 건축 72% 토목 23% 개발사업 5%		
사	: 3%		
	: 1,795,782 백만 ('95.3)	성	: 1,700,100 백만 ('95.9)
	: 10,026 백만 ('95.3)		
소	: 1-2-7, Moto-Akasaka, Monato-ku, Tokyo, 107		
전 화	: 30-3404-3311		: 03-3470-1444

가지마는 세계를 아시아 북아메리카 유럽 3개 지역으로 나누어 해외사업을 전개하고 있다. 각기 활동사무소(현지법인)를 개설하고 그것을 네트워크화된 현지법인에서 각각 프로젝트를 진행하고 있다.

94년도 해외부문의 수주는 그룹 전체에서 약 1천7백억엔에 달하고, ODA(정부개발원조)관계는 100억엔 정도를 차지하고 있다. 해외실적 중 8할이 현지법인의 수주로 되고, 가지마 본사의 수주액은 290억엔 정도이다. 앞으로 가지마 본사와 현지법인의 활동을 융화해서 해외전개를 진행시키고 그룹 전체 종합력을 발휘해 갈 것이다.

건설업을 선도하는 회사로서 가지마그룹의 해외전략 특징은 그 지역사람들과의 파트너십을 가지고, 현지화에 의해 폭은 수주활동을 전개하는 것이다. 아시아 지역에서의 매출액이 해외 매출액의 50%에 이르는 것을 보면 아시아 지역이 가지마 그룹의 중요한 부분을 차지하고 있다는 것을 알 수 있다..

아시아 거점은 싱가포르에 있는 통합 현지법인인 [가지마·오버시즈·아시아]와 [가지마·디자인·아시아] 社가 프로젝트를 컨설턴트에서 설계·시공, 경영까지 총괄한다. 말레이시아, 타이, 인도네시아, 필리핀, 대만에 각각 현지법인을 설립하고 중국, 홍콩, 베트남, 미얀마 등에도 영업소를 개설하고 있다.

작년 10월에 싱가포르에 설립한 [동남아시아를 예측하는 센터]는 인터넷을 통해서 세계규모로 건설 기자재를 조달하고 또, 각국의 코스트 데이터를 수집하여 해외공사 비용경쟁력 강화에 활용하고 있다.

새로운 해외사업의 전개에서 가지마가 주목하고 있는 것은 건설에서부터 운영까지 현지
국에 위양하는 BOT방식인데 사내에 조직된 검토위원회의 결제를 받아서 사업에 착수한다.

전쟁 직후 업계 처음으로 기술연구소를 설립하였고 전사원의 70%가 Engineer이며 Seeds와
Needs 양면에서 기술개발에 전념하고 있는 데 기술연구소가 Seeds형 기초연구와 현장부분에
서 부딪치는 곤란한 기술적 문제 양면 모두를 연구, 대응해 나가고 있으며 시공을 위한 기술과
병행하여 그를 뒷받침하는 이론의 확립을 담당하는 부분의 연구소도 있다. 또한 1964년에 미
국에서 현지법인의 [가지마·인터내셔널·인코플레 드](KIT)를 설립했던 것을 시작으로 가지
마의 해외사업은 30년의 긴 역사를 가지고 있다, 그 나라의 문화·商 ·법률을 이해해서 [일
본의 가지마]에서 [세계의 가지마]로 세계전략을 추진하고 있다.

오바야시건설(大林組)

설	: 1936.10	장일	: 1958.12
	: 建 夫	본	: 57,736 백만
업	: 12,415 명		: 41세
성	: 건축 74% 토목 22% 부동산 4%		
사	: 25%	해외건설	: 3%
	: 1,445,404 백만 ('95.3)	성	: 1,389,900 백만 ('95.9)
	: 9,427 백만 ('95.3)		
소	: 4-33, Kitahama-Higashi, Chuo-ku, Osaka		
전 화	: 06-946-4400		: 03-5256-4833

오오바야시 건설의 해외진출은 동남아시아 지역을 중심으로 해외법인과 현지 협력기업과의 제휴를 긴밀히하여 확실한 실적을 올리고 있다 특히 싱가포르 타이 인도네시아는 인플레이 정보와 일본계 민간 건축공사를 중심으로 진출했기 때문에 2 년에 상당하는 실적이 있고 각국으로부터 신용도 높다

현재 싱가포르에서는 1 2년 수주한 기동해안 매립공사(오오바야시 東洋(펜타오션) 건설)를 하고 있는 데 同公사는 기공항의 일부가 되는 것으로 매립면적 490 타르, 土 이 약6400만 입방 타르라고 하는 대규모적인 것으로써 공사가 진척된 비율은 약 5 (4월말 현재)로 년 초에는 완공할 예정이다

개발도상국에 있어 정부개발원조 공사는 방글라데시 네팔 라오스 캄보디아 베트남 등에서 실시하고 있다 그 중에서도 방글라데시의 메구나 다리 메구나·그르구 는 금년 5월에 4년도 토목학회 기술상 을 수상하였다 (설계·시공관리·

·일본공영) 이 사업은 방글라데시의 동맥인 국호1호(수도 다케와 제2의 도시 취타곤을 연결한 약25)가 메그나 강과 메그나·그르티강의 2곳에서 페리에 의해 강을 건너는 것을 가교의 설치에 의한 교통 운송력의 증대를 꾀하여 경제 발전에 공헌하고 있다

조사를 시작한 날로부터 1 년 남짓한 세월에 걸쳐 완성한 2개의 다리는 프레스트레스트 콘크리트橋(다리 길이 3 141)로서 조사·설계·시공을 통해서 효율적인 기술이전을 도모하고 일본토목기술의 총력을 다하는 국제공헌의 하나가 되었고 그 명칭도 방글라데시·일본

우호橋·제2橋)라고 이름 여졌다

건축부분에서는 현지기업 발주에 의한 싱가포르 항공빌딩 재개발 싱가포르 개발은행 제 2타워 등의 초고층 건물 건축공사와 본격적인 중국진출을 계획으로 일본계 자본에 의한 다이 모리 시게(大)빌딩 건축공사를 시공하고 있다

오바야시의 연구개발활동 중에서 가장 눈에 는 것은 건설로봇의 개발이다. ① Crean Room검사로봇, ② 벽면검사로봇, ③ 자유주행식 바 작업로봇, ④ 내장판 부착 로보 트, ⑤ 자동제어식 프레이싱 크레인, ⑥ Concrete자동 응고 장치등이 있다. 또한 개 식 을 업 계 처음으로 개발해 냈다. 앞으로 국제입찰에 맞서기 위해 기술력·현장 경영·신용력을 무기로 고도의 기술력이 요구되는 대규모 공사에 초점을 맞추어 도전해 나갈 방침이다

다이세이건설(大林組)

설	: 1917.12	장일	: (1957.9)
	: 山本 藏	본	: 94,312 백만
업	: 13,388 명		: 40세
성	: 건축 73% 토목 22% 개발사업 5%		
사	: 20%	해외건설	: 2%
	: 1,557,669 백만 ('95.3)	성	: 1,475,600 백만 ('95.9)
	: 11,951 백만 ('95.3)		
소	: 1-25-1, Nishi-Shinjuku, Shinjuku-ku, Tokyo 163-06		
전 화	: 03-3348-1111		: 03-3345-1386

다이세이건설은 국제화가 사내의 각 부분에서 이미 일상 업무가 되었으므로 지난 4월의 기구개혁에 의해 국제사업본부내에 있었던 국제추진부를 지하였다 게다가 새롭게 연구실을 설치하고 현지 스 의 실무연수를 지금까지보다 그 이상으로 적극적으로 해나갈 방침이다

해외사업을 추진할 즈음에 국제사업본부가 언급한 테마는 다음 5가지이다 첫째, 통화와

지불조건 등의 위험을 최소화할 수 있도록 계약관리를 철저히 하고 둘째, 환어음과 금리에 대해서 민감하게 대처하며 셋째, 세계 각국에서 공·품질·비용·안전관리를 습득한 인재를 육성하기 위한 현지 스의 교육이다 넷째, 현지조달과 제3국에서의 조달을 기본으로 한 세계적 조달이며 다섯째, 언어·습관·문화가 다른 외국에서 경쟁력을 유지하고 업무를 효율적으로 추진하기 위한 프로젝트·매니지먼트 시스템()의 확립이다

제2차 세계대전 후 15년(쇼와34년)에 인도네시아를 제1호로 해외공사를 본격화시킨 다이세이건설은 동남아시아를 시작으로 중근동(극동을 제외한 아시아 여러 나라) 아프리카 유럽 남북아메리카 등 세계 각국 약5개국에 여러 가지 기념물을 쌓았고 동남아시아를 중심으로 약24명의 직원이 약 개 사업소에 종사하고 있다

대표적 공사로 쿠알라 프르 신 국제공항 여객 터미널 빌딩 건축 인도네시아에서의 취라타 수력발전소 건축 브 트인다 공업지 조성 등의 사업을 해왔다.

다이세이건설의 작년 해외공사 수주는 약 12 억엔 이었다 필요 이상으로 규모 확대를 하지 않는 것이 기본방침이나, 눈부신 경제성장을 하고 있는 아시아 지역을 중요한 타 으로 정해 추진하고 있다 특히 베트남에서는 社보다 앞장서서 현지법인을 설립하고 업계를 리드하는 활약을 보이고 있다 품질관리에 관해서 국제품질 보증규격 취득에 노력을 기울이고 있고 내년도 초에는 국제사업본부의 시공 부문에서의 취득이 실현될 것 같다

구마가이구미(熊谷組)

설	: 1938.1	장일	: 1970.4
	: 熊谷 一郎	본	: 82,085 백만
업	: 8,691 명		: 39세
성	: 건축 64% 토목 31% 부동산 5%		
사	: 28%	해외건설	: 2.6%
	: 829,244 백만 ('95.3)	성	: 791,700 백만 ('95.9)
	: 1,093 백만 ('95.3)		
소	: 2-1, Tsukudo-cho, Shinjuku-ku, Tokyo 162		
전 화	: 03-3260-2111		: 03-3235-5389

구마가이 건설은 1 3년 완성된 시드니의 하버터널로 1994년도의 토목학회·기술상을 수상했고 계속 같은 해 완성한 방콕의 제2고속도로에서 1995년도의 토목학회·다나카상을 수상했다 하버터널은 최신기술을 구사한 후카사또터널로서 시드니의 아름다운 자연과 도시경관을 조화한 시설로서 국민들에게 높은 평가를 받고 있다

방콕의 제2고속도로는 구마가이가 개발한 합리적인 교량 건설기술인 스팬·바이·스팬 공법에 의해 시공된 것이다 아름다운 선을 그린 도로는 시내의 중요한 교통수단으로 큰 역할을 담당하고 있다

홍콩·위크트리아 하버의 터널공사의 대부분을 시공한 것으로 알려진 것처럼 토목분야에 강하다는 정평이 나 있으며 건축분야에서도 중국 대만과 동남아시아 국가의 수도 및 그 주변 지역에서 초고층 빌딩을 다수 건설하고 있다 그 하나는 3년 북경에 완성한 새로운 신광인수 마천대루(新 人 大)는 지상51층의 대만 제일의 높이를 자랑하는 오피스로 타이페이의 거리 중에서 가장 희망하는 새로운 명소로서 높은 인기를 모으고 있다

현재 구마가이가 전개하고 있는 해외공사는 대략 1 곳이다 현재 해외에는 약35 명의 요원이 파견되어 있고 홍콩에서의 서부 해저터널과 지하철, 터널·철도 역 건물 인도네시아의 브사이 수력발전소 스리랑카의 건설기계 훈련센터 등 외에 싱가포르 타이 필리핀의 동남아시아를 중심으로 하부시설의 정비 일본계 기업의 공장건설 등에 두하고 있다

작년 해외공사 수주액은 수주총액의 5 에 해당하는 54 억 금년은 4 억 을 목표로 하고 장래는 수주총액의 를 지향하고 있다 동남아시아 국가 중심지와 유망시장인 베트남과 상해에 사무소를 개설하고 새로운 수주를 위한 활동을 시작했다.

급격한 엔 강세로 인하여 현지 건설회사의 기술 수준의 눈부신 향상에 의해 동남아시아에 있어서 수주 경쟁은 한층 더 치열해져 가고 있다 이런 중에 구마가이 건설은 싱가포르를 거점으로 해서 가장 자신 있는 분야에 있어서 특화하는 것을 목표로 하고 있다 앞으로도 프로젝트를 적극적으로 발굴하고 계획에 참여해 나갈 방침이다

사또공업(佐藤工業)

설	:1931.7	장일	: 1961.10
	: 佐藤	본	: 19,378 백만
업	: 5,596 명		: 39세
성	: 건축 61% 토목 36% 부동산 3%		
사	: 32%	해외건설	: 4%
	: 563,504 백만 ('95.3)	성	: 543,500 백만 ('95.9)
	: 2,037 백만 ('95.3)		
소	: 1-11, Sakuragi-cho, Toyama City 930		
전 화	: 0764-31-6531		: 03-3661-5473

1 년대에 말레이시아 및 싱가포르에서 해외사업을 전개한 이래 사또우 공업은 "현지 에 기인한 활동"에 의하여 이 지역에 있어서 일반회사 중에서도 클래스 실적을 올리고 있다

최근에는 말레이시아에 있어서 쯔르 탄 기초와 야모아 콘도 東 (토시바)바 공장 등을 또 싱가포르에서는 위주워드인터 도로확장과 싱가포르 항공화물 제5터미널 (아사이 효지) 제2공장 등을 완성시켜 건축 토목의 양분야에서 실적을 올리고 있다. 현재도 말레이시아에서 케다세멘트 제2기공사 란카위 국제공항 에프론 및 터미널 건물 확장 신 국제 공항 제2기공사 등을 시공하고 싱가포르에서는 사라티 橋(나나에하시) 세라야섬 프란드 애플 터 센터 등에 계약하고 있다 또 타이에서는 현지법인이

다 로지아나 4 공장 등의 건설공사를 추진하고 있다 同社の 작년도 수주실적은 同社 및 타이 현지법인을 포함해서 32 억엔이다 총 수주 액의 5 정도이나 그다지 비약적인 확대 책은 취하지 않고 지금까지 발전시킨 현지와의 협력관계를 근거로 안정한 수주에서 계속해서 일을 하는 것이 기본 방침이다

영업거점은 아시아에서는 말레이시아 싱가포르의 양지점 타이의 현지법인 외에 인도네시아 베트남 대만에 사무소를 설치하고 있고 美에서는 로스앤젤레스 애틀랜타 파리에 활동의 장을 두고 있다 해외요원은 약1 명이다 현재 있는 영업소는 토목13곳 건축31곳을 합하여 11所이다 세계 각국에서 지역 밀착형의 사업을 전개하고 있으나 同社가 앞으로 중점적으로 정하고 있는 것은 아시아 지역예의 수주이다 아시아국가 및 베트남을 중심으로 한 인도지나 반도의 각국이 그것이다 게다가 중국 홍콩 미얀마에서의 사업전개를 목표로 정보 수집 등의 조사를 하고 있다 이제 국제품질 보증규격· 에 관해서 현재 싱가포르 지점에서 인정취득을 신청중이다 취득 후는 계속해서 말레이시아지점 등에서도 순차적으로 준비를 개시할 예정이다

안정된 수주를 목표로 현지 스 의 육성에도 노력하고 있다 아시아 국가에서는 구미기업의 적극적인 진출과 현지 건설회사의 기술 레 향상 그리고 급격한 엔고 등에 의해 경쟁이 한층더 심화되어 있다 현지 스 을 육성하기 시작할 즈음에 업무와 기술에 관한 연수는 물론이고 특히 同社の 로건인 현지에 뿌리를 내려 그 나라의 발전에 공헌한다 라고 하는 전통과 정신을 계승하는 데 노력을 기울이고 있다 인재육성에서 同社は 말레이시아에서 부터 과거 13년 동안 매년 계속해서 연수생을 받고 있다 지금까지 3 명 계 연수생을 교육시켜 이런 면에서 큰 공헌을 하고 있다

후지다()

설	:1937.4	장일	: 1961.10
	: 藤田一	본	: 57,857 백만
업	: 5,861 명		: 42세
성	: 건축 60% 토목 27% 개발사업 13%		
사	: 34%		
	: 663,649 백만 ('95.3)	성	: 575,300 백만 ('95.9)
	: 5,015 백만 ('95.3)		
소	: 4-6-15, Sendagaya, Shibuya-ku, Tokyo 151		
전 화	: 03-3402-1911		: 03-3478-0729

후지다의 해외전개는 경영계획의 국제화와 엔지니어링 의 토대로 다양한 형태로 일을 하고 있다 활동 중심이 되는 곳이 아시아이다 특히 중국 및 동남아시아를 중점지역으로 현지법인과 주재원 사무소를 중심으로 적극적으로 추진하고 있다

먼저 중국에서는 비약적인 발전이 기대되고 국가적 프로젝트로서 주목되는 상해 東新 로 중점개발 지역의 하나이고 금교 出가공 내에 東공업단지 를 직접 다루려고 하고 있다 진출기업의 충고에서 건설 관리 컨설턴트까지 일련의 사무지원을 하고 있다 이 주변에는 ㆍ무스크의 공장·연구시설(연 약 만 평방미터)등의 설계·시공을 담당 곧 완성 될 예정이다

또 행정기능의 중추가 되는 東新 행정청사 (지상 22층 건물로 연 약 만 천 평방미터)를 국제설계 시합에서 획득하고 현재 설계중이다 게다가 家 금융무역구에서는 일본계 기업의 공동 출자로 설립된 海 國際 地 有 의 초고층 오피스 빌딩 상해삼 무국제大 (지하 4층 지상 4 층 건물로 연 약 113 평방미터)에 금년 4월에 착수 1 년 에 완공할 예정이다

이외에 ㆍ西 에서는 중국와의 합병사업으로 추진한 객실수 3 실의 국제급 호텔 그랜드 호텔 (1 3년 오 지하2층 지상12층 건물로 연 약 32 평방미터)이 있다

현재 구체적으로 수행하고 있는 것은 상해에서 외국인을 위한 주택겸용 오피스 건물 계

획이 있다 현지의 파트너와 합 방식으로 사업화 할 방침이다 외국인을 위한 주택건설은 1 4년 베트남·하노이에서 합병회사(후지타·타콘 社)를 설립하고 三 戶의 임대주택을 설립했다

한국·서울에서는 합병으로 호텔경영을 하고 있는 성루 미라마 社의 도시형 고급 리조트 호텔 그랜드·하 트 (객실 수 실 지하 2층 지상 2 층 건물로 약 만 2천 평방미터)가 있다 이 외에 싱가포르에서는 정부계 기업 켓 社와 합병회사(홀 社)설립하고 있는 것 외에 3 만톤의 드라이도크를 시공하고있다

후지타는 앞으로의 사업 전개로서 지역에 뿌리를 합병회사를 기반으로 경영을 하고 지금까지 축적해 온 노하우를 살려서 주택개발 도시개발을 시작으로 기자재의 수출입 등도 다루어 높은 수주를 차지하는 해외 부문의 비율을 가까운 장래에 1 정도까지 끌어올릴 방침이다

니시마쓰건설(西松建設)

설	: 1937.9	장일	: 1961.11
	: 山良	본	: 22,964 백만
업	: 5,587 명		: 38세
성	: 건축 55% 토목 44% 부동산 1%		
사	: 44%	해외건설	: 11%
	: 623,174 백만 ('95.3)	성	: 618,500 백만 ('95.9)
	: 13,426 백만 ('95.3)		
소	: 1-20-10, Toranomom, Minato-ku, Tokyo 105		
전 화	: 03-3502-0211		: 03-3580-2695

西松건설의 현재 해외공사가 많은 곳은 싱가포르 홍콩 말레이시아 타이로 중심으로 2 천 백억 엔이 되고 있다 그 중에서도 홍콩 이 도적으로 많은 2천4백3십억 엔(토목 2천4백 억 엔 건축 3천억 엔)을 차지하고 있는 것이 눈에 다

홍콩에 있어서 주된 프로젝트는 홍콩 신 항공 조성공사 쿠와이 콘테나터미널 홍

콩 제3 해저터미널 라마도 화력 발전소 제 기 및 홍콩에서 중국본토에 이르는 도로공사로서 주목되는 루트 3공사 가 있으나 이것은 아무래도 수백억엔의 수주규모를 는 것이다

이와 같이 홍콩에서의 同社の 활발한 사업전개의 시작은 소와3 년(1 2년) 4월에 일본의 건설 회사로서 초기의 국제입찰에 의해 로마신만 댐 을 수주한 것이다. 같은 해 5월에 홍콩영업소를 설치한 것이 시작이다 그 후 지하철 화력발전소 콘테나야드 철근 터널 신 공항 조성 대규모 빌딩 등의 수주에 차례차례 성공하였다

이것은 홍콩관청이 추진해온 1 년대의 水 대응 프로젝트 년대의 지하철·도로 터널 등의 교통 네트워크 정비 년대부터 에너지 관련 프로젝트 그리고 현재는 2년 후의 반환에 대해 하부구조 정비의 마무리도 각 단계로 西 건설이 하게 대응하여 왔기 때문인 것이다 또 건설은 현지에 기인하는 산업이고 지역에 있는 건설업자와의 령으로 목적을 달성한다 라고 하는 이념으로 일 방식이 신뢰를 주어 同社の 해외사업 발전에 연결된 것이다

전술한 바와 같이 홍콩에 있어 하부구조는 현재 절정을 맞이하고 있다 그러나 홍콩의 중국반환때문에 西의 건설시장이 앞으로 감소하는 것은 확실 하여 다른 지역의 대응을 추진하고 있다

작년 월과 1 월에 베트남과 土川(미도가와)에 연달아서 영업소를 설치한 것이 포석이며 말레이시아 인도네시아 등에서 활발하게 진행중이다 방식(活에 의한 사업)에도 그룹을 결성해 준비중이다

또 평성 년(1 4년)도 일본의 개발도상국의 대한 정부개발원조()는 전년도에 비례 1 3 증가 1백33억 달러고 4년 계속 세계1위가 되어 앞으로도 이러한 경향은 계속될 것으로 보이기 때문에 엔 차관 안전도 도모해 나갈 것이다

펜타오션건설(五洋建設)

설	:1950.4	장일	: 1962.8
	: 水	본	: 30,731 백만
업	: 5,146 명		: 41세
성	: 건축 40% 토목 59% 부동산개발사업 1%		
사	: 52%	해외건설	: 11%
	: 530,441 백만 ('95.3)	성	: 523,300 백만 ('95.9)
	: 3,651 백만 ('95.3)		
소	: 2-2-8, Koraku, Bunkyo-ku, Tokyo 112		
전 화	: 03-3816-7111		: 03-3816-7158

五洋건설의 현재 해외 공사 수주실적은 약 1억 엔이다 내역은 토목이 5 건축25 로 되어 있고 항만 관련 시설공사와 매립공사가 도적으로 많다

현재 공사 시공을 하고 있는 나라는 홍콩 캄보디아 말레이시아 싱가포르 스리랑카 인도네시아 이집트 지부티 미그로네시아 개국이다. 또한 영업소를 설치하고 영업활동도 전개하고 있는 곳은 홍콩 싱가포르 자카르타 카이로 4개 영업소이다 또 뉴욕 런던에 사무소를 설치하여 정보수집 자재조달 등의 영업을 하고 있다 이제 현지법인은 홍콩 싱가포르 타이 말레이시아 인도네시아 5개국에 설치하고 있다 이러한 나라에서 수주 영업활동을 하기 위해 일본 스 엔 약 11 명이며 여기에 비해서 현지 스 엔 4 명에 달하고 있다 엔 강세가 진행된 최근의 경향으로 서는 일본에서 파견하는 요원은 적어지고 있는 것이 특징이다

同社の 젊은 사원에 관해서는 2년의 기한 내에 특정한 현장에 파견하는 제도가 있고 또 해외 대학에의 유학제도들을 편성한 시스템은 앞으로도 적극적으로 추진해 나갈 방침이다 이것은 최근 국제입찰이 . . (엔지니어링·프로큐어먼트 설계에서 자재조달 시공까지 일관한 發 방식)에 의한 것이 증가하고 있고 세부적으로는 영어실력 기술력이 요구되어지기 때문에 젊은 기술자 자질향상을 한층 더 도모하려고 하는 목적이 있다고 생각되어진다 그와 동시에 현지 채용의 엔지니어의 일본 국내에서의 연수도 매년 토목 건축계 각각 몇 사람정도 실시하고 있다

五洋건설이 해외에서 대형공사를 집중적으로 하고 있는 곳은 홍콩 싱가포르 말레이시아 인도네시아 스리랑카의 5개국가로 그 곳에서 주요한 공사를 소개하면 다음과 같다

홍콩에서는 홍콩 센트 매립 제1기 공사이다 이것은 홍콩 섬의 센트 지역에 있는 리 기지를 전면 확장하고 2 타르의 해면을 매립하는 것으로 여기에는 신 공항에의 교통수단이 되는 지하철역을 설치할 계획이다 ·파실 싱콘테나 터미널 축조공사(25 억엔 3년 월 1년 12월)와 슈론 개발공사의 룬 섬 매립 제1기공사(15 억엔 매립하는 면적 1 타르 5년 3월 1년 2월) 및 르 석유발주의 세라야 섬 우오타프론트 시설공사(3 억엔 4년 월 1년 월) 등이다

컨테이너터미널은 컨테이너하버(연장15)를 축조하는 것이다. 이 공사의 특징은 폭5 길이 25 부양식 도크로 무게 5 톤인 잠함을 동시에 五 (철도차량 다섯대)을 만들었는데 기초도 포함해 同社의 기술제안이 채용되었다 르 석유발주의 우오타프론트 석유를 실어서 보내는 잔교(선창)와 탱크 기초의 지반 개발공사에서 앞서 말한 방식에 의한 수주이다

말레이시아에서는 석유공사가 동해안에 계획한 동해시설 건설공사(연장15 의 방파제와 13 .3 의 橋)를 설계해서 시공까지 일관한 방식으로 수주(13 억엔 3년 월 1년 4월)시공 중이다

게다가 스리랑카에서는 일본의 안전인 큰 보 확장 제4기공사(연장 51)를 청부금액 5억엔 공사시간 3년 월 1년 1월까지 수주하고 열심히 시공을 추진하고 있다

한편 앞으로 이러한 각국에서의 공사에 적극적으로 나설 것과 함께 신 시장으로 필리핀 베트남(하노이)에 사무소 설치의 준비를 진행하고 있고 아프리카 등을 염두에 두고 있다

토쿄건설(東 建設)

설	: 1948.11	장일:	1963.9
	: 五島	본	: 30,112 백만
업	: 4,912 명		: 40세
성	: 건축 63% 토목 27% 부동산 10%		
사	: 34%	해외건설	: 1%
	: 563,937 백만 ('95.3)	성	: 506,000 백만
	: 1,120 백만 ('95.3)		
소	: 1-16-14, Shibuya, Shibuya-ku, Tokyo 150		
전 화	: 03-5466-5111		: 03-3400-4580

토쿄건설은 해외공사에서 순수한 청부공사에 한하는 자세를 견지하고 있다 현재 아시아 지역에는 타이 말레이시아 싱가포르 인도네시아의 4개국에 직할 사무소를 개설하고 타이 말레이시아에서는 현지법인을 설립하고 수주활동을 개설하고 있다

각국의 공공사업 관련공사의 수주를 중심으로 일본계 기업 발주의 공사가 대세를 점하고 있으나 싱가포르에 있어서는 정부 社관계 현지기업 구미기업 발주의 공사가 주류를 이루고 있다

싱가포르 사무소에는 직원 명 중 일본인은 2명으로 현지화가 추진되고 있고 그것은 현지기업 등으로 부터 공사를 입수할 때 큰 기반이 되는 것이 특징이다

同社の 成 年(1 5년)도 해외공사수주 목표는 4백 3 억엔(현지법인 포함)이나 그 중 아시아 지역은 직할 1백2 억엔 현지법인 4 억엔을 목표로 하고 있다 이미 4월이래 현재까지 싱가포르에서는 약 5 억엔 타이에서는 1 억엔(현지법인) 인도네시아 2억엔 말레이시아 5 억엔(현지법인)의 공사를 수주했다

同社가 다루고 있는 주요한 프로젝트를 소개하면 준공이 임박한 것으로 싱가포르 전화공사 발주의 텔레코파 건설 프로젝트 (약 억엔)가 있다 이것은 싱가포르 정부가 제2의 신도심으로 계획·개발 중인 탄피네스뉴 타운에 아시아 전역의 텔레커뮤니케이션·정보중계 기지를 건설하는 것이다 규모는 지하1층 지상 층 건물이다 이 수주에 즈음하여 同社가 同國에

있어서 건설업자로서의 최상급 자격 라이선스인 등급 을 보유하고 싱가포르 사무소 개설이
래 3 년동안 많은 수의 시공실적이 평가되었다

또 싱가포르의 현지기업 발주의 알 산드라 공장·창고 프로젝트 가 있다 현재 동(지
하 1층 지상 층 건물로)을 시공으로 계속해서 같은 규모의 동 공사가 예정되어 있다 (총액
백억 엔) 그리고 국제경쟁 입찰에서 낙찰한 타이의 고속도로 2건이 있다 어느 것이나 모두
토큐 건설· 우 토큐건설 에서 시공 중이다 한 은 타이 고속도로 發 의 라므·
인도라 고속도로 시공 에서 시공 연장 2 4 공사 금액은 약 44억엔 이다 또 한 은 타이
운수통신성 도로국 발주의 방콕· 브리 신고속도로공사 에서 시공 연장 4 3 로 공사 금액
약 2 억엔의 공사이다

토비시마건설(島建設)

설	: 1947.3	장일	: 1961.9
:	一郎	본	: 30,002 백만
업	: 3,528 명		: 40세
성	: 건축 51% 토목 47% 개발사업 2%		
사	: 47%	해외건설	: 4%
	: 417,541 백만 ('95.3)	성	: 408,300 백만 ('95.9)
	: 620 백만 ('95.3)		
소	: 2, Sanban-cho, Chiyoda-ju, Tokyo 102		
전 화	: 03-3263-3151		: 03-3262-7683

토비시마 건설은 과거 2 년 동안 동남아시아를 중심으로 하여 지하철 발전소 도로 오
수처리장 등의 대형 토목공사와 획기적인 오피스 빌딩 쇼싱센타 일본에서는 볼 수 없는 초
고층의 유통창고 병원 학교 공장과 같은 건축공사를 다루어 왔으며 현재에도 브르네이 흥
콩 싱가포르 말레이시아 인도네시아(자카르타) 필리핀(마닐라) 파키스탄(이 라마하
트) 베트남(하노이)의 개국에서 수주확대에 全社 지원방침을 근본으로 적극적인 영업활
동을 수행하고 있다

그 대상은 그 나라 정부 관청 공사 개발을 포함한 일본계·지방 민간건축 공사 파키스탄 필리핀 인도네시아 베트남 등 개발도상국에 일본 정부의 무상을 포함한 경제협력 안건 등이다

최근에는 싱가포르 말레이시아를 시작으로 하고 필리핀 인도네시아 베트남, 직할 사무소가 없는 중국까지 포함해서 엔 강세와 노동력 부족을 배경으로 적극적인 사업 전개를 도모하는 일본계 진출기업의 예가 많이 나타나고 실제 각지에 있어서 공장 창고 사무소 등 설계까지 포함해서 직접 다루고 있다

同社の 활동 중에서 두드러지는 것으로는 同社の 단독 장이 되어 있는 브르나이에서의 실적으로 현재 1995년 월에 개최된 아세안 외상회의의 무대가 된 同國 제일의 규모를 자랑하는 호텔(가든 센터 포인트)을 시작으로 국립병원 이슬람 은행 본점 정부청사 오우사마의 콘도미니엄 학교와 같은 同國의 주요한 건물 대부분이다

또한 총연장 24 를 포함해서 몇 개의 주요 간선도로망과 택지 조성과 같은 대형 토목공사를 시공하고 있다

토다건설(戸田建設)

설	: 1936.7	장일	: 1969.4
	: 戸田	본	: 22,710 백만
업	: 6,029 명		: 42세
성	: 건축 75% 토목 24% 부동산 1%		
사	: 27%		
	: 641,315 백만 (‘95.3)	성	: 631,600 백만 (‘95.9)
	: 7,860 백만 (‘95.3)		
소	: 1-7-1, Kyobashi, Chuo-ku, Tokyo 104		
전 화	: 03-3562-6111		: 03-3564-6713

21세기를 향해서 아시아 권의 경제발전예의 기대가 높아지고 있어 戸田건설은 아시아 지역 경제활동에 기여하면서 사업발전을 도모하고 있다 현재 중국(상해가 중심) 타이 말레

이시아 싱가포르 인도네시아 스리랑카 등으로 현지법인(상해 타이 말레이시아)과 직할 현지영업소의 2개 건물로 건설·수주활동을 전개하고 있다 현지법인이 있는 지역마다 영업소를 설치하고 있고 공사의 고객 질 양에 의해 살기좋은 환경을 만드는 데 중점을 두고 있다

同社の 경우 이러한 현지법인 현지영업소는 동경지점이 통할한다 이것은 조직이론 보기도 실적을 중시하고 효율적인 관리운명을 도모하기 위해서다

前 의 수주실적은 직할이 약 14 억엔(포함) 현지법인도 同 이다 현재 건축뿐이지만 토목도 지금부터 적극적으로 수행하기 위해서 동남아시아 지구에서 국가별 인프라 정비상황 등을 조사하고 있고 최근 일부 지역에서는 실천해 나갈 방침이다

향후의 해외전개로서는 일찍이 병원 등 몇 개의 프로젝트를 실시하고 있었던 미얀마에 재차 진출하는 일을 검토하고 있고 캄보디아 라오스 등 미진출 지역에 진출할 수 있는 체제를 정비하고 있다 그리고 최근 장래의 타 으로 인도를 고려하여 조사하고 있으며 진출기회를 노리고 있다

말레이시아에 있는 인텔리 트 빌딩 크림 타워 는 경제구역이며 발전이 기대되고 있는 조홀발지역에 건설 중인데 지하3층 지상 층 건물로 연 약 4만 평방미터의 규모이다

또 同國에서 공사중인 라쿠 쇼핑센터 제1기는 (價 자국의 가치기준을 중심으로 약 5 억엔 현지통화 계약) 층 건물로 연 약 14만 평방미터와 1 대의 주차장이 건설된다 제2기로서는 2만 2천 평방미터의 사무소 제3기는 2 실의 호텔이 계획되어 있고 총투자액도 55억으로 말레이시아·런기트(價 약 2백2십억엔)의 대형 프로젝트이다

베트남에서 직접 공사중인 것은 베트남 초등 교육 시설 (약 13억엔 일본 엔 계약)이다 이것은 수도 하노이 가까이 3省(타이 省 남하 省 닌 省)에 소학교를 3 개 건설하는 것으로 앞으로 베트남 측이 자력으로 학교시설의 정비를 진척시키더라도 유용한 모델·케이스가 될 것으로 기대되고 있다 여기서 공사에 채용된 공법은 현지 기자재를 사용하는 채래공법을 기본으로 하고 이것은 일본 기술에서 개량한 것으로 일본 건설기술의 이전이 행해지고 있다

하자마()

설	: 1930.12	장일	: 1962.12
	: 松本	본	: 24,310 백만
업	: 5,117 명		: 40세
성	: 건축 56% 토목 40% 부동산개발사업 3%		
사	: 40%	해외건설	: 6%
	: 522,484 백만 ('95.3)	성	: 504,500 백만 ('95.9)
	: 2,014 백만 ('95.3)		
소	: 2-5-8, Kita-Aoyama, Minato-ku, Tokyo 107		
전 화	: 03-3405-1111		: 03-3405-1814

눈부신 경제발전을 이룬 말레이시아의 수도 쿠알라 푸르에서 현재 세계1위의 초고층 인텔리 트 오피스 빌딩 타워 의 건설이 추진되고 있다 이 건물은 오피스와 호텔 상업 시설 등으로 구성된 쿠알라룸푸르·시티·센터·프로젝트 의 중핵을 이루는 높이 452 의 트 타원인데 그래서 이 건물의 타워 1 의 건설을 담당하고 있는 것은 컨글로마 인 하자마이 다

同社の 해외활동 기본 개념은 모든 나라 모든 지역사회와의 공존공영 이다 이 타 워도 아메리카의 · 즈社 말레이시아의 호하프社 및 社 三 (미쯔비시)상사와 파트너를 짜서 공사를 수행중이다

同社の 전후 국제 무대에서의 활동은 말레이시아와 인도네시아 타이 베트남 등 동남아 시아를 중심으로 현재 3 년 이상의 역사를 자랑한다 특히 말레이시아에서는 1 5년에 골 수력발전소(로쿠힐 댐)를 수주한 이래 약5 건의 실적을 가지고 있다

현재 同社가 수행중인 공사는 약1 건이다 이 중 대표적인 프로젝트의 하나가 타워 이다 이 공사는 공사기간이 2 개월로 높이 452 에 이르는 건물을 구조로 시공한 것이다 지상 백미터나 되는 초고층 건축은 축력에 의해 콘크리트가 수축하는 등 건물의 장기적 안정에 영향을 줄 것으로 예상되기 때문에 지금까지 3 를 는 초고층 건물은 전부 철골로 사용한 구조 구조로 만들어지고 있다 또 콘크리트 設 이 만 천 입방미터와 불 이 있기 때문에 공사에 적합한 것은 高품질·高 의 확보와 스피드 시공이 요구된다

이 엄격한 시공건설을 극복하고 세계에서 처음으로 구조에 의한 4 를 초월하는 초고

층건물의 건설을 실현시켰으나 이는 하자마가 보유하는 고강도 콘크리트의 품질관리 기술과 급속시공 시스템 등의 놀라운 최신 기술이다 이와 같은 기술력 그것이야말로 海外활동을 전개해 나가는 원동력이다. 기술이전에도 중점을 두고 있있는 데 구체적으로는 동남아시아를 시작으로 하는 외국에의 기술자 파견과 외국인 기술자를 받아들이는 등 여러 가지 형태로 적극적으로 기술교류를 도모하고 있다 앞으로 同社は 캄보디아와 라오스 미얀마 등으로 영역을 풍부한 실적과 지금까지 해 왔던 기술력을 구사하고 다양한 문화·국가와의 공존을 전제로 해외사업을 전개해 나갈 방침이다

미쯔이건설(三井建設)

설	: 1941.10	장일	: 1962.2
	: 正	본	: 15,217 백만
업	: 4,684 명		: 42세
성	: 건축 63% 토목 33% 개발사업 4%		
사	: 33%	해외건설	: 5%
	: 515,454 백만 ('95.3)	성	: 497,000 백만 ('95.9)
	: 224 백만 ('95.3)		
소	: 3-10-1, Iwamoto-cho, Chiyoda-ku, Tokyo 101		
전 화	: 03-5821-7001		: 03-5821-7607

미쯔이 건설의 해외전개는 기술력과 신용을 기초로 그 국가의 문화·사회의 발전에 공헌해 간다고 하는 것으로 현재 세계각국에 확산해 있는 영어지역과 큰 발전이 기대되는 아시아 지역을 겨 하고 있다 특히 현지화를 추진하는 것과 함께 중 관리체제로부터 외지 근무의 비율을 높여 통합력을 살려 수익력의 강화를 도모할 방침이다

현재 수행중인 대표적 프로젝트는 싱가포르의 베이쇼아·콘도미니엄 으로 국제입찰에서 획득하고 작년 5월에 착공했다 건설지는 同國의 東測에 위치한 비행장과 다운타운의 중간지점으로 주택건설 등이 활발하게 전개되고 있는 주목 지역의 하나이다 공사는 지상 2 2 3 층 건물로 초고층 4동과 13층 건물의 중간 동이 2 동 계획되어 있고 총 연 지층면적은 약 15만 천 평방미터(호실 1 41호)의 대형규모이다

공사에는 계약단계에서 품질에 관계가 있는 보너스 의 적용을 받아들여 三井건설의 제안에 의해 프리캐스트콘크리트 공법을 도입 공업화에 의한 품질 확보와 공사기간의 단축을 도모하고 있다

1 년에 중국에 반환되는 홍콩에서는 란다오 단 마橋 를 1 2년부터 착수하고 있다 同橋는 홍콩신공항 건설과 함께 홍콩島를 잇는 교통수단의 하나로 靑 島 와 島 사이에 설치되는 철도병용의 橋이다 규모의 단면은 部에 왕복 차선의 도로와 하부 중 부에 철도 2 도 게다가 양측에 강풍시의 카바가 장치된 비상용 도로가 부착되어 있다

공사의 특색은 주된 이 멘 스프리의 콘크리트구조로 교각도 높이 5 를 고 중 부분의 해면부터의 높이는 국제항로 규격에 부합된 2 1 에 설정되고 있다 현재 반환시(년 5 월)의 완성을 목표로 공사가 추진되고 있다

앞으로 해외전개로서는 아시아로 기면서 새로운 목표로 베트남 미얀마 등을 주시하고 있으며, 이미 몇 건은 성공하고 있다 또 (발트·오페레·드란즈파) 안건으로 인도에서의 대형발전소의 토목·건축분야에도 주목하고 있다 게다가 GATT의 우루구아이 라운드에서 결성된 건축 서비스 부문의 개방이 되기 때문에 큰 관심을 가지고 있다

마에다건설(前田建設工業)

설	: 1946.11	장일	: 1962.6
	: 前田	본	: 18,780 백만
업	: 4,347 명		: 39세
성	: 건축 60% 토목 40%		
사	: 39%	해외건설	: 4%
	: 529,901 백만 ('95.3)	성	: 529,900 백만 ('95.9)
	: 3,803 백만 ('95.3)		
소	: 2-10-26, Fujimi, Chiyoda-ku, Tokyo 102		
전 화	: 03-3265-5551		

마에다 건설은 작년 홍콩에서 업계 최고로 3 억엔에 이르는 공사를 수주했다 주된 공사는 2조엔에 달하는 홍콩신공항 관련 공사로 바로 최근도 여객 터미널 빌딩 건축공사를 영국·중국·홍콩의 건설회사가 참여하는 五社 의 일원으로 수주하여 화제가 되었다 홍콩에서는 1994년에 이외의 홍콩 지하철공사와 하수처리 계획 터널 등을 수주하고 그 전년인 3년에는 카프스이온 및 마운시마 고가교 부라크포인트 발전소 등 同社에서의 대표적 공사를 수없이 수주하고 있다

同社の 작년 해외공사수주액은 3억 엔이었다 홍콩에서의 공사가 절반을 차지하며 타 지역에서의 공사를 도하고 있다 1 3년(소화 3 년) 일본의 건설업계에서 3번째로 홍콩 쿠와 이 1 만 도시건설 계획이 참가한 이래 3 년을 는 동안 일한 경험과 실적 현지에서 인맥과 정보량을 확보하고 있다

홍콩에서의 금년 수주 목표는 2백억 엔이다 년에 중국으로 반환되는 것으로 결정되었으나 이후 평균 연간 3백 4백억 엔의 안정한 수주의 확보를 목표로 하고 있다 이제 홍콩지점에서는 2의 등록승인을 취득하였다

同社の 해외공사의 수주실적은 수주 총액의 1 이내가 기본 방침이다 위험도 있고 무리하게 하는 것은 삼가하고 있다

현재 동남아시아를 중심으로 세계에 3 개의 장소에 건설현장이 있으며 모든 곳에서 현지화 움직임이 강하다 홍콩지점을 예로 들면 일본인 사원은 명 외국인 사원은 223명으로

거의 할이 현지 직원이다 현지화는 하나의 기본방침이며 마에다 이 을 이해하고 배워 나가 제것으로 하는 인재교육에도 힘을 쓰고 있다 同社를 발전시킨 원동력이 되는 發 力·기술이전· 가 그것이다

앞으로 거대한 시장으로서 중국이 주목되고 있다. 마에다 건설은 중국에서 이미 십년이는 경력이 있고 전부터 14 의 수구댐을 완성하고 내년에는 초고층 오피스 빌딩도 완공 예정이다 현지의 신뢰도 두 고 계속한 발전을 목표로 하고 있다

同社は내년에 베트남에 사무소를 설치할 예정이다

니 고꾸도가이하쓰(日本國土開發)

설	: 1951.4	장일	: 1961.10
	: 쓰치오까	본	: 14,148 백만
업	: 2,689 명		: 38세
성	: 건축 48% 토목 49% 부동산개발사업 3%		
사	: 49%	해외건설	: 12.2%
	: 315,751 백만 ('95.3)	성	: 307,000 백만 ('95.9)
	: 1,773 백만 ('95.3)		
소	: 4-9-9, Akasaka, Minato-ku, Tokyo 107		
전 화	: 03-3403-3311		: 03-5410-5621

JDC의 현재 해외공사 수주실적은 약 백 십억 엔으로 그 중 건축공사가 를 차지하고 있다 그리고 현재 사업전개 중인 것은 동남아시아에서는 싱가포르 말레이시아 인도네시아 동아시아에서는 대만 홍콩으로 해당국 전부에 영업소와 현지법인을 설치하고 있다 또 이외에 미국 브라질에서도 공사를 수주 시공하고 있다 이러한 각국에서 로 규모가 큰 공장을 수주하고 있고, 싱가포르 말레이시아 대만 홍콩 4개국에서는 주로 건축공사 많은 것이 특징이다 또 인도네시아에서는 엔 강세에 따라 일본국내 기업이 생산업 거의 해외이전에 따라 자동차와 메카 부품공장 건설이 중심을 이룬다. 중국본토진출에 관해서는 앞으로의 시장 동향을 주시하면서 검토를 추진하고 구상하고 있다

JDC가 동남아시아 동아시아의 건설시장에 진입한지는 벌써 2 년 이상을 경과했다 이 동안 현지스 (현재 동남아시아 지구 2 명 동아시아 지구 1 명)의 양성과 기술이전에도 열심히 노력한 결과 하청업자도 많이 육성해 오고 있다 구체적으로 매년 4 5명의 기술자를 초청하여 연수를 하는 것 외에도 홍콩 싱가포르 말레이시아는 출장소끼리의 기술교류 예를 들어 신 공법을 사용한 현장의 견학회 등도 실시하고 있다.

와카치쿠건설(若築建設)

설	: 1890.5	장일	: 1961.10
	: 邊	본	: 14,534 백만
업	: 1,494 명		: 39세
성	: 건축 15% 토목 32% 해양토목 50% 부동산 3%		
사	: 65%	해외건설	: 4%
	: 141,983 백만 ('95.3)	성	: 138,100 백만 ('95.9)
	: 1,326 백만 ('95.3)		
소	: 2-23-18, Shimo-Meguro, Meguro-ku, Tokyo 153		
전 화	: 03-3492-0271		: 03-3490-1019

와카치쿠건설이 현재 시공하고 있는 해외공사는 3건이다 스리랑카에서의 커론보 확장공사와 인도네시아의 우 판다항 정비 프로젝트 그리고 타이에서 일본계기업의 공장건물 건설이다 코론보 의 확장공사는 1 3년에 착수한 이래 同社가 자랑하는 항만 건설기술을 驅하여 제3기 공사까지를 완성시켜 계속되는 제4기 공사로서 제4 기초공사를 건설중이다 우 판단 정비 프로젝트는 그 지역에서 조기 개항을 특히 희망하고 있는 대형의 항만공사이다 작년에 착공하고 년의 완공을 향해서 열심히 공사를 추진하고 있다

와카치쿠건설의 최초 해외공사는 19 년에 同社 보유의 준설 이 참여한 수에즈운하 공사이다 세계적으로 유명한 이 공사에 착공한 이래 同社는 인라크의 안르즈베르 준설공사와 파오 염전공사(후르탄키 방식) 스리랑카에 의한 코로보 확장과 고르 준설공사 키런다 공사(방파제) 타이의 켓트 水 손쿠라 橋(부두) 마프타푸트 부도(파이프라인 橋 아르탄카 방식) 등 홍콩관련공사를 중심으로 각국의 인프라

정비에 큰 공헌을 하고 있다

同社の 해외공사 수주 목표는 5 억엔 이다 공사대상으로는 하는 것은 관련 공사를 최우선으로 하고 있으나 토목에서는 해양공사를 건축에서는 일본계 기업의 공장 등에 중점을 두고 있다 수비범위를 정한 건설한 사업전개가 同社の 좌우명이다 실적이 있고 평가도 높은 분야에서의 활약을 목표로 하고 있다 활동거점은 스리랑카와 인도네시아에 현지사무소가 타이에서는 현지법인인 타이 와카치쿠 건설이 있고 이 세거점을 발판으로 하고 있다 향후에는 베트남과 미얀마에서 활동의 장을 넓힐 것을 계획하고 있으며 아시아를 타 으로 새로운 수주를 준비하고 있다

해외공사에 있어서 인재교육은 중요한 테마이다 언어 습관 종교 문화가 다른 나라에서의 공사를 운영하기 위해서는 자재노달과 노무확보를 시작으로 과 설계까지 관리가 가능한 능력있는 스 의 존재가 불가결하다 同社에서는 일본에서 5년 정도 현장경험을 쌓은 젊은이를 중심으로 현지에 파견하고 방식을 기본으로 實地연수를 적극적으로 하고 있다 프로 도 등의 작업 선을 다수 보유한 와카치쿠건설은 마리콘의 리더로서 同社の 사람과 기술을 살린 사업에 의해 앞으로도 아시아 제국의 인프라정비에 적극적으로 나설 방침이다

다이호건설(大 建設)

설	: 1949.3	장일	: 1962.2
	: 田 郎	본	: 16,446 백만
업	: 1,632 명		: 40세
성	: 건축 29% 토목 71%		
사	: 65%		
	: 150,845 백만 ('95.3)		
	: 1,325 백만 ('95.3)		
소	: 1-24-4, Shinkawa, Chuo-ku, Tokyo 104		
전 화	: 03-3553-4311		: 03-3297-7017

大 建設은 현재 아시아 및 아프리카 제국에 있어 건의 해외공사를 맡고 있다 대만에 서는 同社의 가장 자신있는 분야인 시르도기술을 발휘해서 생활환경의 정비를 서둘러 시 내에서 하수도 터널 공사를 시공하고 있다 말레이시아에서는 同國의 충실한 하부구조의 정 비 일환으로 주요하천·세마리쿠川의 하천 개수공사를 진행하고 있다 타이에서는 도시권의 생활용수공사로서 사이 조정공사를 하고 있다

한편 아프리카의 코트치보아르에서는 의 무상공사인 산페드로어항의 제1기 개수공 사가 시작되었다 또 마다가스카르에서는 同 의 무상공사로서 海 場의 개발공사 및 국도2호 3교량 제1기 개수공사를 수주하고 양식지 건축 및 교량 등을 건설하고 있다 타이 에서 同社의 현지법인이 있고 일본계 및 현지 기업의 공장과 콘도미니엄 등 건축을 중심으로 폭 은 활약을 하고 있다

大 建設의 해외공사 수주의 제1호는 1 4년에 착공한 이란의 보슈르길댐이다 저수지 길이 5 저수지 높이 2 로 당시에는 대형의 공사였다 이후 마다가스카르의 나무로나 발 전소 대만의 다이도고속도로高 橋와 高 (타카오)하수도 터널 지하철 터널 말레이시아 의 베르시아라프 타이의 람 반 항만공사 코도지모아르의 농업훈련 센터 등 동남아시아를 중심으로 발전소 항만 상하수도인 하부구조의 정비에 주력하고 있다. 해외공사에 있어 東社 의 강점은 고도의 기술력이다 그 중에서도 高 (타카오)하수도 터널은 高 (타카오)시의 하 수처리사업에 중요한 역할을 부여하는 연장 1 555 (해외터널 부분 5)의 터널로 4년 완 성 시에는 그 우수한 기술력이 높이 평가되었다 라프차반 항만공사(1 25 제작)도 난

공사였으나 同社の 특허公법·돌핀독公법이 활용 예정대로 완성시켰다

同社の 작년 해외공사 수주 액은 약5 억 엔으로 안정된 수주를 목표로 하고 있다 향후 동남아시아 및 아프리카를 중심으로 사업을 전개할 예정이다. 동남 아시아에서는 베트남에 사무소를 설립하였으며 마다가스카르에서는 현지법인의 등기수속을 진행하고 있다 또 스위스도 공법으로 기술제휴하고 있는 오란다 건설회사와의 관계를 중심으로 유럽의 사업전개도 생각하고 있다

테켄건설(建)

설	: 1944.2	장일	: 1961.10
	: 高橋浩	본	: 18,293 백만
업	: 2,663 명		: 41 세
성	: 건축 48% 토목 51% 기타 1%		
사	: 38%	해외건설	: 1%
	: 266,837 백만 (‘95.3)		
	: 1,629 백만 (‘95.3)		
소	: 2-5-3,Misaki-cho, Chiyoda-ku, Tokyo 101		
전 화	: 03-3262-3411		: 03-3264-2913

테켄은 해외사업에 있으며 투자를 동반하는 부동산 개발에는 신중하게 대처하며 주로 시공에 중점을 두어 해외전개를 도모하는 것을 기본 방침으로 하고 있다

현재 동남아시아의 거점(싱가포르 자카르타)을 중심으로 정보활동을 통하여 수주실적을 확보하기 위하여 활동하고 있다

최근 화제가 되고 있는 중국 베트남 등은 현재의 경우 극복해야할 문제가 다수 있기 때문에 적극적인 진출은 조심하고 있으나 향후에는 큰 시장이 될 것으로 예상하고 있기 때문에 그 때를 대비하여 현지 조사와 정보수집을 계속하며 기술협력을 개별조건으로 구체적으로 검토할 방향이다

시공에 있어서는 토목본부 및 건축본부를 중심으로 한 지원체제를 바탕으로 원가절감을 위해 시공관리를 도모하고 체제 추기에 주력하고 있다 향후의 전개방향으로서 동남아시아 국가의 공공 공사의 참가 요건으로 의 인정이 필요할 것으로는 예상되므로 이에 대응하고자 한다

또 접촉지역(미얀마 등) 등에 대한 정보수집을 강화하고 장래의 수주와 연결하도록 활동하는 것과 함께 국내의 관청 금융 상사 콘설턴트 메카 등과 한층 더 접근을 도모해 나아가려 한다.

Abstract

참 고 문 헌

1. 국내문헌

국제경제연구소, 「일본 해외직접투자의 사례연구 - 대 동남아시아진출을 중심으로」, 1978.11.

금융경제연구소, “우리나라의 금리가 높은 이유와 대응 방향,” 보도자료, 1995.5.

김종현, 「세계건설시장의 진입장벽과 대응방안」, 해외건설협회, 1994.2.

대림건설, 「일본 건설업의 경영실태와 전략」, 내부자료, 1992.

대외경제정책연구원, 「일본 기업의 대아시아 직접투자」, 1995.6.

반병길, 「국제경영론 제 3 판」, 서울: 박영사, 1992.5.30, pp.71-80.

삼성건설, “첨단건축의 세계제일 가지마 건설,” 「쾌적한 공간창조」, 제 92 권, 1995.3, pp.4-5.

서성무, 이지우, 「경영학원론」, 서울: 형설출판사, 1994.2.

안풍모, 「日本の 對아세안進出 및 現地化戰略」, 산업연구원, 1994.11, pp.55-62.

ADI 아시아 개발연구원, 「베트남 투자가이드-투자신청에서 회사설립, 사업운영까지」, 1995. 5.

은행감독원, “한국의 은행별 해외점포 현황”, 내부자료, 1995.

이동기, 이윤철, 「일본 기업의 對아시아 직접투자」, 대외경제정책연구원, 1995.6.

조지 입/국제경영연구회 옮김, 「세계경영전략 - 성공적인 글로벌 전략수립을 위한 지침서」, 김영사, 1994.6.

최재열, 「해외건설의 현지화 정착방안」, 해외건설협회, 1994.2.

한국산업기술진흥협회, 「1993 한국기술연구소 총람」, 1993.10.

한국외환은행외환업무부, 「해외투자 현지법인 현황」, 1995. 6. 30.

한국외환은행외환업무부, 「해외투자 통계연보」, 1995.

한국은행, 「기업경영분석」, 1995.7.

한용석, "일본 청수건설과 한국 건설업계의 경영전략 비교," 「월간 산업과 경영」, 대우경제연구소, 1995. 7, PP. 13-32.

해외건설협회, "한일양국의 경제협력기금 비교," 내부자료, 1995.

해외건설협회, 「해외건설 관계법령 및 정책방향」, 1995. 9, pp.27-28.

2. 외국문헌

Abdul-Aziz, Abdul-Rashid(1994), "Global Strategies:A Comparison Between Japanese and American Construction Firms," Construction Management and Economics, Vol. 12, pp. 473-484.

Bennett, J., Flanagan, R. and Norman, G. (1987) Capital and Counties Report : Japanese Construction Industry, Center for Strategic Studies in Construction, University of Reading, Reading, UK

Bilkey, Warren J. "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firm," Journal of International Business Studies, Vol.9, Spring/Summer, 1978, PP. 33-46.

Building, "Rising son." Vol. 6, 1989.10, p. 49.

Economics, Vol. 12, pp.473-484.

ENR, "The Top 225 International Contractors," 1985 - 1995. 8 각호.

Erramilli, M. Krishna "Understanding the Foreign Market Entry Mode Choice in Service Firm: An Exploratory Study," (Doctoral dissertation, University of Arkansas, 1987), Journal of International Business Studies, Vol.20, Summer 1989, pp. 403-404.

Frank Bradley, International Marketing Strategy, Prentice Hall International (UK) Ltd., 1991.

Root, F.R., Entry Strategies for International Methods, Lexington, Mass:Lexington Book, 1987.

Hasegawa, F. and the Shimizu Group FS (1988) Built by Japan-Cmppetitive Stratigies of the Japanese Construction Industry, New York : John Wiley and Sons Inc., 1988.

- Kirpalani, V.H. International Marketing, Random House, 1985.
- Levy, Sidney M., Japanese Construction—An American Perspective—, New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.
- McCarthy, E.J. Basic Marketing, A Managerial Approach, 4th ed., Homewood Ill.; D. Irwin Richard, Inc., 1971.
- OECD, Glovalization of Industrial Activities - Four Case Studies: Auto Parts, Chemicals, Construction and Semiconductors, 1992.
- Philip Kotlor, Liam Fahey, and S. Jatusripitak, The New Competition, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1985.
- Raymond Vernon, "Organizational and Institutional Responses to International Risk," In J. Herring Richard(ed.), Managing International Risk, Combridge: Cambridge University Press, 1983.
- Strassmann, W.Paul & Wells, Jill The Global Construction Industry - Strategies for Entry, Growth and Survival, London: Unwin Hyman, 1988.
- Toyo Keizai Inc., Japan Company Handbook, 1995. 가을.
- Yoarm, Wind, S.P. Douglas, H.V. Permuter, "Guidelines for Developing International Marketing Strategies," Journal of Marketing, April 1973.
- Zenoff, D.B. International Business Management, New York: MacMillian Company, 1971.
- 日本建設省建設經濟局調査情報課 建設物價調査會, 建設統計月報, 1995. 4.
- 建設省, "建設業および建設コンサルタントの海外活動に係わる基本問題委員會報告書," 建設省 내부자료, 1995.
- 建設省建設經濟局國際課, "國際協力の現況," 1995. 8.
- 建設省 & 建設經濟研究所, 海外建設市場の動向等調査報告書, 1995. 3.
- 大藏省印刷局, 各社 有價證券報告書總覽, 1995. 3.
- 山口正章, "화인경제권의 시대", 財界觀測, 1993. 4.

통산성, 先進國企業の 海外事業活動, 1994.

東洋經濟, 94 海外進出企業總覽-會社別編, 1994. 6. 22.

日間建設工業新聞, 1995. 6. 30 日字.

日本海外建設協會, Japan's Construction Today '94, 1995.

朝日新聞社, 智慧藏, 1995.