

중소·전문건설기업의 해외시장 진출을 위한 리스크 관리 방안

이경준 법무법인(유) 율촌 해외건설팀장·변호사
(kjlee@yulchon.com)

- I. 서설
- II. 리스크관리를 위한 준비
- III. 본격적인 리스크관리의 이행
- IV. 결어

6

■ 국문요약 ■

시대의 흐름에 맞춰 중소/전문건설기업도 해외에 많이 진출할 것으로 예상된다. 해외건설에서는 계약관리 및 리스크관리 역량이 매우 중요한 실력의 한 부분이다. 따라서 리스크관리를 위해서는 우선, 전사적으로 계약관리의 중요성에 대한 인식의 제고와 리스크관리를 위한 전담 조직의 구비가 필요하다. 다음으로 리스크관리에 있어 입찰 및 계약 체결 전까지의 과정이 매우 중요하기 때문에 이 시기에 조금이라도 덜 불리한 계약을 체결하고, 본사에 발생할 수 있는 위험을 최소화하는 것이 중요하다. 마지막으로 수동적 입장에서 탈피하여 적극적으로 협상에 임하고 리스크에 대응해야 한다.

주제어 : 해외건설, 리스크관리, 계약관리

I. 서설

우리나라 해외건설은 2010년 716불을 수주한 이후 하향세를 지속하여 2016년 이후로는 연간 300억불대의 수주고를 유지하고 있다. 중소/전문건설기업의 경우는 2022년 기준 16억불을 수주하여 전체 수주 규모의 5.2%를 점유하고 있으며 200여개 사가 진출하여 프로젝트를 수행 중에 있다. 과거 최고의 수주고를 기록한 직후 2010년대 중반에 대기업들이 기록적인 손실을

II. 리스크관리를 위한 준비

입었다. 여러 대기업들이 해외 관련 사업부를 통폐합하고 대규모의 인력을 감원하는 등의 아픔을 겪었다.

세월이 지나 이제는 정부가 나서서 해외건설 수주를 위해 뛰고 있고, 대규모 수주 소식도 나오고 있다. 대기업들은 과거의 뼈아픈 경험을 통해 더이상 과거와 같은 실수를 반복하지 않을 준비가 된 것 같은데, 중소/전문건설기업도 그러한 준비가 되었는지 잘 모르겠다. 시대의 흐름에 맞춰 중소/전문건설기업도 해외건설 시장에 진출하는 경우들이 많아질 텐데, 과거의 유사한 고통을 겪지 않을 수 있도록 만반의 준비를 해야 한다.

1. 계약관리의 중요성에 대한 인식의 제고가 필요하다

많은 엔지니어들은 법에 의존하는 것은 가장 마지막 선택이라고 한다. 그러나 어느 일방이 중재나 소송과 같은 분쟁에 가지 않기 위해서는 협상으로 해결할 수 있어야 하고, 상대방과의 관계에서 협상력을 갖추기 위해서는 중재나 소송에 가더라도 승산이 있어야 한다. 이기기 위해서는 계약상 권리를 확보해야 하는데, 이를 위해서는 사전에 계약에서 정한 권리확보 절차를 준수하고 그 공거나 비용에 대한 입증자료를 마련해 두는 것 외에는 방법이 없다. 역설적으로 법과 계약에 근거하여 철저하게 준비를 해야 법에 의존한 분쟁 해결을 피할 수 있다.

해외에서 글로벌 스탠다드에 맞게 훈련된 발주자나 원수급인은 향후 분쟁 절차를 거칠 경우 자신의 패소 가능성이 상당하다면 계약상대방의 해당 클레임을 분쟁 전에 받아줄 가능성이 높아진다. 이러한 기준을 충족하더라도 발주자나 원수급인은 자금 사정 등 여러 이유로 클레임에 대한 판단을 미루거나 불승인하는 경우가 많은데, 그 기준을 충족하지 못하는 경우에 발주자가 해당 클레임을 거들떠 볼 이유가 없다. 발주자가 진지하게 협상에 나설 가능성을 높이려면, 사전에 계약에서 정한 권리확보 절차를 준수하고(적시에 Notice와 Detailed Claim을 보내고) 입증자료를 마련해 두는 계약관리가 면밀하게 이루어져야 한다.

현장에서는 발주자나 원수급인의 담당자들과의 관계를 고려하여 계약상 권리확보를 위한 절차를 밟는 것을 유보하거나 포기하는 경우가 종종 있다. 필요한 조치를 취하더라도 완곡하게 에둘러 표현한 탓에 그 절차가 준수되지

않았다고 평가되기도 한다. 국내에서 네트워크와 관계를 통해서 일을 풀어나가는 문화에 친숙한 사람들이라면 그 마인드를 버리고 글로벌 스탠다드의 눈높이에 맞출 준비를 해야 한다. 실력을 먼저 인정받고 계약관리를 잘하는 것이 기본이 되어야 한다. 그 이후에 상황에 맞고 도움이 된다면 관계를 활용하는 것도 고려해 볼 수는 있다.

2. 리스크관리를 위해 유기적인 조직을 갖추는 투자가 필요하다

해외건설의 리스크관리에 경험이 있는 조직이 갖추어져 있고 본사와 현장의 조직이 리스크관리의 관점에서 유기적으로 연결되어 있는가? 만약 그렇지 않다면 해외건설에서 리스크관리를 하기 어렵다. 그런데 많은 경우 중소기업이 리스크관리 조직까지 갖추지 못한 경우가 많다. 단발성으로 해외건설을 하는 것이 아니라면, 그리고 열심히 일한 정당한 대가를 계약상 확보하고 싶다면 리스크를 전담하여 관리하는 조직을 갖추는 것이 필요하다.

현장에 대한 이해도가 높고 계약적으로 중요한 부분을 숙지하면서 원활한 소통 능력으로 현장의 정보를 캐내서 리스크를 사전에 탐지해 내는 사람이 필요하다. 그런 사람 몇 명으로 이뤄진 조직이 사업의 수지를 뒤바꿀 수도 있다. 좋은 기업문화를 가진 회사는 리스크관리를 한직으로 취급하지 않고 이를 전담하는 사람에게 그 업무에 걸맞는 평가와 예우를 한다. 15억 원의 이익이 예상되던 삼백억 원짜리 프로젝트에서 공사 진행 중 실행률이 높아지는 가운데 리스크 관리팀이 계약관리로 15억 원을 추가로 받아내는 상황에서 리스크 관리팀이 삼백억 원짜리 공사를 수주한 것과 같은 평가를 받을 수 있다면 리스크관리의 선순환을 이끌어 낼 수 있다.

해외건설 시장에서는 event를 포착해 내고 data를 충실하게 수집하여 제출할 수 있는 계약관리역량을 갖추어야 한다. 원수급인은 발주자로부터 해당 사유(event)로 인한 추가 공사대금을 받을 수 있어야 하수급인에게 수월하게 추가 공사대금을 줄 수 있다. 이러한 여건을 만들기 위해 하수급인으로서도 하도급계약상 자신의 원수급인에 대한 권리를 확보함과 동시에 원도급계약상 원수급인의 발주자에 대한 권리를 적시에 확보할 수 있도록 하는 센스와 역량을 발휘해야 한다. 이처럼 적시에 계약관리행위를 적절하게 수행하기 위해서는 해외건설의 리스크관리에 경험이 있는 조직이 갖추어져 있고 본사와 현장이 리스크관리의 관점에서 유기적으로 연결되어 있어야 한다.

III. 본격적인 리스크 관리의 이행

1. 조금이라도 덜 불리한 계약을 체결하는 것이 중요하다

리스크관리에 있어서 입찰 및 계약 체결 전까지의 과정이 그 이후보다 훨씬 중요하다. 사후에 복기를 해 보면 해당 프로젝트의 손실 여부의 절반 이상이 계약 체결시에 이미 결정되어 있다고 말해도 무리는 아니다. 그러나 많은 경우에 해외계약에 대한 경험부족이나 낙관적인 전망으로 인해 계약조건상의 불리함이 과소평가되는 경우가 많다. 중소기업/전문건설업체도 입찰 및 계약체결 과정에서 집중적으로 리스크를 발굴하여 확인하고 참여 여부를 결정하는 것을 시스템화하여야 한다. 대체로 협상력 측면에서 열위에 있을 것이니 유리한 계약조건을 먼저 제시하기는 어렵더라도 발주자 혹은 원수급인의 계약조건을 조금이라도 덜 불리하게 수정하는 노력을 기울이는 것이 중요하다.

리스크를 발굴하고 확인하는 과정에서 사업적인(Commercial) 측면, 기술적인(Technical) 측면 외에 반드시 법적인(Legal) 측면을 세심하게 따져 봐야 한다. 중소기업/전문건설기업 중에는 법적/계약적 검토에 취약한 곳이 상대적으로 많다. 수주가 지상 목표인 입장에서는 수주를 좌초시킬 수도 있는 법적/계약적 검토가 거추장스럽게 느껴질 수 있다. 외부에 법률자문을 구하는 경우에도 검토에 매우 짧은 시간만 주면서 수주를 해야 하니 매우 이례적인 것만 짚어 달라는 식의 요구를 하는 경우도 있다. 하지만 충분한 법적/계약적 리스크의 발굴이 필요하고 그 리스크를 감수하기로 결정된 이후에는 본사와 현장이 공사중에 그 리스크가 유기적으로 관리되도록 시스템이 구축되어야 한다. 이 부분이 미흡하면 호미로 막을 것을 가래로 막는 상황이 될 수도 있다.

대기업이 발주자와의 관계에서 이미 체결한 계약조건을 그대로 하도급계약에 반영하려는 경우(소위 Back to Back 계약의 경우)에도 협상의 여지는 있다. 특히 중소기업/전문건설기업이 해당 공종에서 실력을 인정받는 곳이라면 협상력이 있으므로 자신에게 중요한 부분을 관철할 수도 있다. 예를 들어서 발주자와 대기업 사이의 계약상 중재지가 영국 런던으로 되어 있는데, 대기업과 중소기업/전문건설기업 사이에서는 서울로 중재지를 정한 경우에, 나중에 다툼이 발생해도 해외 중재의 막대한 비용 발생을 방지할 수 있어서 지례 권리행사를 포기하는 것을 피할 수 있다. 반대로 비용 문제로 중재에서 다룰 수 없는 상황에 처해 있다면 공사중 자신의 협상력은 약화될 수밖에 없다.

2. 본사에 발생할 수 있는 위험을 최소화하는 것이 바람직하다

중소/전문건설기업의 해외건설 시장 진출 방식은 국내 대기업의 시공 파트너(부분 하도급)로 진출하거나 진출국에서 실적을 축적한 후 진출국 발주자로부터 능력을 인정받아 해당 공종공사에 대한 원도급을 수행하는 경우도 있다. 어느 경우이건 다음 기회를 위해 이번에는 출혈이 있더라도 수주를 하자는 자세는 바람직하지 않다. 이번의 출혈이 다음의 기회와 수익성을 담보하지 않는다. 오히려 해외건설의 규모가 상대적으로 더 크기 때문에 한 번의 출혈이 더 치명적일 수 있다. 중소기업/전문건설기업은 수익성을 최우선으로 생각하는 것이 필요하다. 본사에 발생할 수 있는 위험을 최소화하는 관점에서 별도 법인의 현지 설립을 통한 계약의 이행이 가능한지도 검토되어야 한다.

중소/전문건설기업은 계약 체결 후 착공 전까지의 세밀한 사항들에 대해서도 검토해야 한다. 그 대표적인 사항이 이행보증서의 발급 및 제출이다. 대기업의 경우 진출 국가 현지에 거래가 있는 금융기관을 통한 직보증이 용이하나, 중소기업의 경우 그렇지 않다. 발주자가 현지 은행 보증을 요구할 경우 현지 은행은 국내 은행의 보증서를 담보용으로 요구하는 경우가 대부분인데, 국내은행은 회사 규모와 실적 등을 감안하여 별도의 담보 등을 요구하기 때문에 어려움이 가중된다. 해외건설협회 및 수출입은행 등이 연계된 사업성평가를 통한 보증발급 시스템의 활용 가능성을 검토하는 것도 본사에 발생할 수 있는 위험을 줄이는 방안이 될 수 있다.

3. 적극적으로 협상에 임하고 리스크에 대응해야 한다

중소/전문건설기업의 경우 협상시 대등한 입장에서 의견을 피력하지 못하고 수동적인 입장을 견지하는 경향이 있다. 그러나 면밀한 준비와 적극적인 협상이 리스크가 현실화되거나 큰 분쟁이 발생하는 것을 예방할 수 있다. 그리고 중소기업/전문건설업체들은 해외건설협회가 운영하는 법률 컨설팅사업의 지원을 받아 업체의 비용 지출 없이 전문성을 갖춘 대형로펌으로부터 법률자문을 받을 수도 있다. 계약이 체결되기 이전에도 지원을 받을 수 있으므로 입찰 과정에서부터 자문을 받을 수 있다. 이러한 지원을 통해서 적극적인 대응 전략을 수립하고 상대방과 협상을 통해 리스크를 줄이는 것이 바람직하다.

이하에서는 근래에 중소기업/전문건설기업에게 발생하였던 리스크들을 계약관리의 관점에서 간단하게 소개하면서 계약적으로 아쉬웠던 부분에 대해 설명

해 보고자 한다.

① 사례1

하수급인측 한국인 작업자들의 비자 및 면허의 발급이 지연되었고 시공장비에 대해 안정성 승인이 발주자로부터 나오지 않아 공사착공이 지연됨. 착공일정 준수를 위해 하수급인이 원수급인의 장비를 사용하거나 신규 장비를 구매하여 투입하는 과정에서 거액의 비용이 발생함. 발주자가 품질검사를 함에 있어서 엄격한 태도를 견지함에 따라 재시공이 다수 발생하여 비용의 매물 및 공사 지연이 발생함. 이로 인해 원수급인이 계약상 해제권을 가질 수 있는 상황이 되었는데, 국내 본사가 직접 계약이행보증서를 발급하였기에 본사가 해당 현장으로 인해 큰 위기에 처함.

계약적으로는, 비자발급 및 장비승인에 대해 원수급인의 협조의무와 공기연장사유를 명시하였으면 리스크가 줄었을 것으로 보이고, 본사가 이행보증서를 발급하지 않았다면 위기시 다른 선택지가 있었을 것으로 보임.

② 사례2

해외 국영기업인 발주자로부터 건설공사를 도급받은 국내 대기업이 공사물량에 따라 공사대금이 결정되는 일부 공사를 국내 업체에게 하도급을 주었는데, 애초 하도급 당시 예정된 공사 물량이 상당하여 하수급인은 그 물량을 기초로 할인된 단가를 제시하였음. 그런데 공사 계속 중 발주자가 물량 감소를 통지함에 따라 원수급인도 하수급인에게 상응하는 물량 감소를 통지하였으나 단가 조정에 대한 언급은 없었음.

공사물량이 줄어들 경우 일정한 기준에 따라 단가를 조정할 수 있는 내용의 계약조건을 사전에 명시하는 것이 바람직하였을 것으로 보임.

③ 사례3

국내 업체가 해외 발주자와 용역계약을 체결하였으나, 발주자가 지정한 현지 하수급업체와 하도급계약을 체결하는 과정에서 현지 하수급업체가 예상 견적금액보다 더 높은 금액을 고수하여 하도급계약의 체결이 지연됨.

지명하수급인과 하도급계약을 체결하지 않을 수 있는 사유를 사전에 계약조건에 포함시키고, 지명하수급인으로부터 충분한 기간동안 유효하면서 구속력 있는 견적(offer)을 사전에 확보하는 것이 바람직하였을 것으로 보임.

IV. 결어

산유국을 중심으로 발주 물량이 증가되므로 해외에서 기회를 찾는 것은 자연스러운 전략이다. 그러나 글로벌 스탠다드를 충족하는 실력을 갖추는 것이 선행되어야 하고 유행을 좇아 진출하여서는 예견치 못한 리스크를 떠안을 가능성이 매우 크다. 해외건설 시장에서는 계약관리 및 리스크관리 역량이 매우 중요한 실력의 한 부분이다. 실력 있는 중소/전문건설기업이 세계 시장에서 인정받고 초청받으면서 번창하는 모습을 자주 볼 수 있기를 기원해 본다.

참고문헌

1. 해외건설 법률 컨설팅 사례집, 국토교통부, 2022. 1.