

해외건설사업에 있어 現地化란 기업이 現地に 영업기반을 구축하여 당해 프로젝트의 수행에 필요한 現地에서의 건설기자재, 원자재 부품 등의 조달을 확대하고 건설공사 시공상의 인력투입에 있어서도 現地인의 비중을 늘림으로써 現地에서의 제반마찰을 사전에 방지할 수 있고 現地 진출을 深化·擴大할 수 있는 것을 말한다.

海外建設의 現地化 定着 方案

해외건설업의 경영은 지리적·문화적 차이, 환경의 다양성, 統制불가능 변수의 존재 등 여러가지의 불확실성 등으로 인해 국내에서의 건설업 경영보다 어려우며 그만큼 現地化의 정착이 어렵다고 하겠다.

따라서 當該지역에 既進出 또는 진출하고자 하는 투자기업이 現지에서 국내 기업과 마찬가지로 하나의 기업으로 정착하여 現에서의 경제적·사회적·정치적 변화에 능동적으로 대처하고 現地 사회와의 조화로운 성장을 도모할 수 있도록 하는 것이 現地化가 바라는 궁극적인 목적이 되겠다.

이에따라 우리 기업이 해외시장에 現地化를 도모하기 위해서는 現지의 관습, 문화 등을 충분히 숙지하고 거기에 알맞는 제반 경영관리 기법을 개발하는 등 국제 경영능력을 배양하지 않으면 안된다. 이것이 바로 現地化와 직결되는 과제라고 할 수 있겠다.

이에 해외건설협회와 경제연구소에서는 해외건설진흥기금 지원사업의 일환으로 건설업 개별기업이 해외 현지화를 정착시키는데 일조가 되고자 「해외건설의 現地化 정착 방안」을 마련하였다.

이 내용을 본지에서는 발췌·정리, 게재하여 해외 진출에 뜻이 있는 우리 설비업계에도 도움을 주고자 한다.

1. 현지화의 필요성

[가] 現地化의 의미

해외 건설업의 경영에 있어서 현지화란 당해 프로젝트의 수행에 필요한 현지에서의 건설기자재, 원자재 부품 등의 조달을 확대하고 건설공사 시공상의 인력투입에 있어서도 현지인의 비중을 늘림으로써 당해기업이 현지에 제대로 뿌리를 내리도록 하는 것을 말한다.

당해지역에 既進出 또는 진출하고자 하는 투자기업이 현지에서 국내기업과 마찬가지로 하나의 기업으로 정착하여 현지에서의 경제적, 사회적, 정치적 변화에 능동적으로 대처하고 현지 사회와의 조화로운 성장을 도모할 수 있도록 하는 것을 말할 수 있다.

해외건설업의 현지법인 경영은 지리적·문화적 차이, 환경의 다양성, 통제불가능 변수의 존재, 특히 폴리터클 리스크가 높은 중동 지역은 정세 불확실성 등으로 인해 국내에서의 건설업경영보다 어려우며 그만큼 현지화의 정착이 어렵다고 하겠다.

특히 현지 노무자 채용 등 노무관리면에서 어려움을 겪을 수 있는데 현지의 관습과 문화적 배경을 제대로 이해하지 못하고 단순히 우리 한국식의 경영방식을 그대로 적용시키고자 할 때에는 상당한 마찰이 일어나게 될 것이다.

現地化는 사람(인력), 물자(자재), 자본(현금)이라는 생산요소를 現地에서 조달하는 자원(인적자원, 금융, 원자재, 부품)의 現地化와 이들 자원의 처리와 배분 등을 결정하는 기술개발(R & D)의 現地化 및 경영관리자체의 現地化로 나누어 생각할 수 있다.

해외투자기업의 효율성을 높이기 위해서는 현지의 관습, 문화 등을 충분히 숙지하고 거기에 알맞는 제반 경영관리 기법을 개발하는 등 국제경영능력을 배양하지 않으면 안되겠는데 이것은 바로 현지화와 직결되는 과제라고 할 수 있다.

現地化의 정착을 위해서는 국제기업의 과학화 내지는 조직화라는 점에 착안하여 現地進出國의 정부 권력구조, 사회계급 및 가족구조에 까지도 조사할 필요가 있다.

現在政部 관료기구의 의사결정(the right of decision-making)이 상부에 집중되어 있는가, 상대적으로 하위에 대폭 위양되어 있는가, 또한 가족구조는 대가족주의인가, 핵가족화되어 있는가에서부터 사회구조문제, 즉 각 사회계급의 경제상태, 인종, 문화, 교육수준 등의 차이점과 계급지위의 결정요소, 계급간의 이동 등에 이르기 까지 면밀한 사전분석과 검토가 필요하다. 다음으로 이와같은 문화적·관습적 차이에 효과적으로 대처하는 기법을 체득하는 문화적 감수성 훈련 등의 現地적응교육을 게을리해서는 안된다.

現地化는 사람(인력), 물자(자재), 자본(현금)이라는 생산요소를 現地에서 조달하는 자원(인적자원, 금융, 원자재, 부품)의 現地化와 이들 자원의 처리와 배분 등을 결정하는 기술개발(R & D)의 現地化 및 경영관리자체의 現地化로 나누어 생각할 수 있다.

통상 자원의 조달과 조달된 자원을 활용하는 기술개발 그리고 경영관리방식은 밀접하게 관련되어 있으며 보통 한쪽의 現地化가 가속화되면 다른쪽의 현지화를 촉진하는 상승작용을 초래하게 된다.

[나] 現地化의 필요성

해외건설업을 둘러싸고 있는 대외적 환경은 그 어느때보다도 복잡다난하다고 하겠으며 자국의 이익과 자국업체를 보호하기 위한 자국화정책은 날이 갈수록 강화되고 있는데 이는 개도국이나 선진국을 막론하고 같은 입장이라고 하겠다.

따라서 당해 진출하고자 하는 국가에서의 성공적인 건설공사 수주와 혹은 수주한 프로젝트의 훌륭한 완성을 위해서는 現地國과의 마찰을 피할 수 있는 제도적 장치가 필요하다고 하겠다.

이를테면 現地人力을 많이 고용하여 고용효과를 극대화 시킨다든가, 現地産 건설관련 기자재 사용비율을 제고시키지 않으면 안되는 것 등이다.

現地化의 필요성은 규범적인 측면과 실질적인 측면에서 살펴볼 수 있는데 규범적인 측면에서는 해외진출기업이 現地社會, 시장 및 기업과의 조화 속에서 공존·공생할 수 있을 때만 現地의 자국화정책을 회피하면서 現地企業으로 정착하여 좋은 기업시민으로 성장·발전할 수 있을 것이다.

실질적인 측면에서는 現地産 원자재 등 現地의 가용자원을 최대한으로 활용하고 現地建設市場의 요구에 신속, 정확히 대응하여 現地로부터의 동기부여에 의하여 건설사업기회를 확대할 때 現地進出기업이 이익을 내며 성장·발전할 수 있기 때문이다.

現地企業으로 정착·발전하기 위해서는 現地社會에서의 現地化 압력에 능동적으로 대처해야 하는데 해외진출 초기단계는 투자유치국 내지는 당해 프로젝트 발주국이 많은 인

처음에는 관련기업의 지점이나 지사망을 통해 건설공사 정보를 입수하게 되지만 現地 건설시장 공사 발주규모가 확대되어 중요도가 높아짐에 따라 現地 國 기업과의 직접적인 경쟁에 직면하게 되면서 건설기업의 現地化가 본격적으로 이루어지게 된다.

센티브를 제공하지만 자국의 투자유치목표가 어느 정도 만족할만한 수준에 도달하게 되면 투자유인제도를 점차 축소시키게 되며, 투자환경이 우수한 지역에 대해서는 각국 기업들의 경쟁적 진출로 성공적인 경쟁을 위해서는 現地化가 우선적으로 추진되어야 할 과제로 대두된다.

[다] 現地化의 단계

국내건설시장에서 수주활동을 전개하던 기업은 규모의 경제, 국내건설시장수주의 경쟁격화와 신규발주량의 둔화 등으로 해외건설시장 진출이 불가피한 실정인데 처음에는 관련기업의 지점이나 지사망을 통해 건설공사 정보를 입수하게 되지만 現地 건설시장 공사 발주규모가 확대되어 중요도가 높아짐에 따라 現地國 기업과의 직접적인 경쟁에 직면하게 되면서 건설기업의 現地化가 본격적으로 이루어지게 된다.

일반적으로 건설업의 現地化는 다음과 같은 3단계를 거치면서 이루어진다고 볼 수 있다.

① 첫째 단계

건설기업의 관련 종합상사나 무역회사를 통한 공사정보의 입수단계에서 벗어나 現地に 직접 사무소, 출장소나 지사를 설립하면서 現地國 건설공사의 정보수집에 나서는 인포메이션-마케팅의 마케팅 제1단계인데 이 단계에서는 現地市場의 정보수집, 회사 P·R, 공사발주처 요인들에 대한 의사소통을 긴밀화함으로써 現地化의 1단계 어려움을 극복할 수 있을 것이다.

② 둘째 단계

現地投資法人의 설립단계로, 마케팅의 제

1단계가 진전되면서 現地進出企業은 점차적으로 각 시장의 애로사항을 어느 정도 쉽게 극복할 수 있어 現地國 주민들의 생활양식이나 사고방식에 익숙해져 한결 건설시장 침투가 용이해 질 수 있을 것이다.

뿐만 아니라 現地國 정부나 주민들에게 더욱 친근한 기업이미지를 심어 줄 수 있어 現地法人의 설립은 現地國에서의 수주활동이나 대정부 활동에서 보다 유리한 고지를 점령할 수 있다.

③ 셋째 단계

現地 정착단계인데 건설공사 정보 입수, 기자재 現地調達 뿐만 아니라 當該 프로젝트에 필요한 건설인력의 現地에서의 투입, 재무, R&D 등을 現地에서 수행하는 완전한 사업단위로 독립하는 단계를 말한다.

이 단계에서 現地法人은 경영의 모든 요소를 완전히 現地化한 자기완결형 기업으로 인정받게 되며 더 나아가 現地에서 경영의 다각화를 모색하게 되고(지역화), 전세계적인 통합화로 발전할 수 있다.

이상에서 現地化 3단계는 정상적인 現地化의 단계로 하나씩 하나씩 접근해 들어가는 시장접근 방식이지만 사무소, 출장소나 지사를 설립하지 않고 바로 現地法人을 설립하여 現지에서 건설업을 영위하고 있는 실정이다.

현재 우리 건설기업의 現地化는 기업의 경쟁상황, 국제경영능력, 마케팅 전략 구사능력 등에 따라 상이하지만 대개의 경우 첫째와 둘째 단계에 속하는 것으로 볼 수 있으며 우리가 추구하는 이상적인 現地化段階는 셋째의 現地定着段階라고 할 수 있을 것이다.

해외건설시장에 진출하여 當該國의 現地人力, 장비, 現地建設機資材 사용비율 등을 가능한 높은 수준으로 제고시켜야만 現地國의 자국화 시책에 부응할 수 있고 나아가서는 수주하고자 하는 當該 프로젝트의 계약에 성공할 수 있을 것이다.

2. 해외건설 現地法人 실태 분석

[가] 문제의 제기

우리나라 해외건설업 現地法人數는 '92년말 기준으로 중동, 아시아, 태평양, 북미 및 유럽 지역 등 세계 18개국에 26개 개별업체의 68개 법인에 달하고 있다.

그러나 '92년말 기준으로 중동, 아프리카, 아시아, 태평양 및 중남미·구주 등 세계 전체 지역 수주실적 누계액 991억 7천만 달러 대비 現地法人의 수주액은 72억 9백만 달러로 7.3%의 미미한 실적을 기록하고 있는 실정이다.

최근 UR협상의 타결로 세계건설시장의 개방화 국제화 추세는 가속화 될 전망이다며 각국은 상호주의에 입각하여 자국의 건설시장을 개방하지 않으면 안되는 불가피한 실정이다.

해외건설시장에 진출하여 當該國의 現地人力, 장비, 現地建設機資材 사용비율 등을 가능한 높은 수준으로 제고시켜야만 現地國의 자국화 시책에 부응할 수 있고 나아가서는 수주하고자 하는 當該 프로젝트의 계약에 성공할 수 있을 것이다.

따라서 우리나라 건설기업의 해외 現地法人 운영현황과 現地化를 위한 개별기업들의 구체적인 노력들을 실제 해당기업이 본사와 해외 現地法人에 설문지를 발송하여 이를 분석해 살펴봄으로써 우리 기업들이 現地化를 위해 나아가야 할 방향을 설정하고자 하는 것이다.

[나] 조사 개요

現地化는 건설업의 해외직접투자가 이루어지고 現地法人의 경영이 정상궤도에 오른 이

후에야 비로소 제기되는 과제라고 인식해서는 안될 것이다.

즉 해외투자 이전 단계부터 해당국 지역의 언어, 문화, 경제상황에 정통한 지역전문가를 양성하는 등의 체계적이고도 종합적인 노력이 본사 차원에서 이루어져야 하며, 해외투자 이후에는 現地化를 위한 본사와 現地法人의 공동노력이 계속되어야 할 것이다.

이와같은 인식하에 건설업 해외투자를 계획하고 있으나 이미 해외투자를 실시하여 여하한 형태로든지 現地에서 신설사업을 영위 중인 現地法人을 대상으로 해외건설업 現地法人 現地化의 정착을 위한 방안을 도출하기 위하여 해외 現地法人 現地化 실태를 조사해 분석하게 되었다.

본 설문조사는 세계 18개국 26개 개별기업의 68개 법인을 대상으로 설문 조사하였으나 상위 종합건설업체 15개사가 본사의 현지법인 실태에 관해 해답을 해왔으며 海外現地法人에 있어서는 미국, 일본, 태국 등 9개국 30개 現地法人이 해답을 해왔다.

따라서 본사와 海外現地法人으로 조사대상을 이원화하여 국내 본사의 투자이전 단계와 이후의 現地法人 現地化에 대한 지원실태, 現地法人의 現地化를 위한 구체적인 대응방안을 주제로 실시했다.

3. 해외건설 現地法人의 現地化 실태

[1] 본사의 현지화 지원 실태

대형 15개사는 現地法人 설립목적에 대해 현지법상 필요하며 제도·환경적으로 現地의 자국화 시책에 대응하기 위한 불가피한 것이라고 역설했다.

조사된 대형 15개사의 現地法人 본사에서 海外現
地法人의 일부지역 부동산 경기의 장기침체와 영업
실적이 부진하거나 공사가 완료되어 現地法人을 청
산하는 업체도 있으며 現地法人을 신규로 설립하려
고 하는 업체도 상당수 있었다.

이외에도 現地の 세금혜택, 주변국 수주활
동범위의 확대, 외국업체 참여제한 정책 타개
와 특히 미국지역에 現地法人을 설립한 것은
선진기술을 습득하고 중남미 건설시장 진출
을 위한 기반조성이라고 한다.

現地法人 운영에서 본사 某기업과 합작선
의 주요역할에 대해서 某企業의 역할은 대부
분 프로젝트 수주, 관리, 시공, 금융 등 제반
건설경영이 원활하게 수행됨을 희망하고 있
으며 합작선의 주요역할에서는 대발주처 로
비를 바라고 있는 것 같

건설업 직접시공과 관련된 사항에 관하여
서는 본사에서 주로 관심을 가지고 있는 것으
로 분석되고 있으며 합작선의 역할에 대해서
는 프로젝트 정보입수에 관해 지대한 관심을
가지고 있다.

조사된 대형 15개사의 現地法人 본사에서
海外現地法人의 일부지역 부동산 경기의 장
기침체와 영업실적이 부진하거나 공사가 완
료되어 現地法人을 청산하는 업체도 있으며
現地法人을 신규로 설립하려고 하는 업체도
상당수 있었다.

최근들어 우리 정부와 경제교류가 심화·확
대되고 있는 러시아, 중국, 베트남 등 사회주
의 국가들의 건설시장 진출을 위해 이들 지역
에 現地法人 신설을 추진하고 있는 업체들이
많은 것으로 밝혀지고 있으며 그의 꾸준한 경
제성장율의 실현과 건설투자가 활발히 전개
되고 있는 말레이시아, 인도네시아 등 아세안
6개국에 대한 신규 現地法人 설립에 관한 관
심도 고조되고 있다.

대형기업들의 現地法人들은 現地에서 자회
사를 두고 現地法人외의 부수적 업무도 수행

하고 있는 것으로 밝혀지고 있다.

이러한 자회사들이 설립되어 있는 지역은
사우디아라비아 일부지역을 제외하고 대부분
미국지역인데 이들 자회사들의 자본규모는
적게는 50-60만 달러에서 크게는 1천 80만
달러에 달하고 있다.

이들 자회사의 주된 업무는 부동산 개발에
서 現地 프로젝트 정보 입수, 견적서 제출후
수주시까지 프로젝트 추적과 現地購買, Block
Visa 신청 등 현장관리 지원 등이다.

現地法人 파견자 선발기준에 대해 직무능
력, 업무지식 및 경험, 어학능력, 리더쉽, 국제
감각, 애사심 등 7개 항목에 대해 중점을 두
고 있는 순서대로 조사했다.

본사의 現地法人 파견자 선정기준으로는
어학구사능력(23.3%)과 직무능력(22.3%), 업
무지식 및 경험(22.0%)이 가장 중요한 요소로
고려되고 있는 반면에 現地化를 추진함에 있
어 가장 기본적인 것 중의 하나라고 생각되어
지는 국제감각(11.7%)에 대한 비중은 상대적
으로 낮게 평가되고 있다.

대다수의 現地法人을 해외에 두고 있는 기
업에서 파견자 선정기준이 명확하게 설정되
어 있지 않다는 것과 現地化보다는 現地法人
의 효율적 경영관리에 더욱 중점을 두고 있는
것으로 조사되고 있다.

現地法人 파견지에 대한 연수나 교육을 실
시한다고 답변한 회사가 60% 이상으로써 대
부분 연수를 실시하고 있음을 알 수 있으며
전혀 연수나 교육을 실시하지 않는다고 응
답한 기업도 40%에 이르고 있다.

파견자에 대한 연수나 교육의 내용, 기간에
대해서 응답한 업체의 60% 상당이 1-3개월

해외법인 근무시 축적한 모든 경험과 지식은 일반보고서 형태로 자료화되었다가 곧장 사장되는 것으로 밝혀지고 있어 보다 바람직한 방법의 정보의 공유화 내지는 영구히 보존되기 위한 Data-Base化는 전체 응답자의 6.7%에 머무는 저조한 비중으로 집계되고 있다.

상당의 어학연수와 담당업무의 실무연수를 실시한다고 했다.

그외 40%는 現地 파견예정지에 사전출장하여 현장을 시찰한다든지, 사내 프로그램에 의한 現地 사전강습과 외부기관에 위탁교육을 실시, 연수계획에 있어서도 체계적인 연수교육을 실시하는 기업은 몇몇 기업에 지나지 않고 대개의 기업에서는 연수과정이 각 분야별로 산만하게 이루어지고 있음을 알 수 있다.

파견기간과 파견자의 現地 생활기반 마련을 위해 기업들의 대답은 전체의 60% 이상 3-5년간으로 비교적 장기간으로 나타났다.

1-2년간도 20% 상당되며 근무기간이 1년 미만은 하나도 없으며 現地 생활기반을 위해 가족동반(37.1%), 주택제공(34.3%), 現地에서 자녀교육 지원(22.9%) 등으로 응답한 바 現地化의 정착을 위해서는 장기적으로 정부 또는 진출기업들간의 협력으로 파견 자녀교육을 위한 시설과 교육여건을 대폭적으로 개선해야 될 것 같다.

現地法人 파견자의 귀국후 직무배치에 있어서는 해당국이나 해당지역 관련업무를 담당하는 경우가 86.7%로 현지에서 얻은 지식과 경험을 계속 업무에 활용할 수 있는 기회를 가지고 있다.

그러나 전혀 무관한 업무를 담당하는 경우도 26.7%에 이르고 있어 귀국후 대개의 경우 이들은 기획실이나 총무부서 등 실제로 現地에서 종사했던 분야와는 별 관계가 없는 부서에서 몇개월간 명목상 자료수집 등 허송세월을 보내다가 운이 좋아 승진이나 자리가 비면 원대복귀하는 등의 경우도 있으나 대개의 경

우 사직하여 타회사로 전직하거나 그렇지 않으면, 개인사업에 전념하는 것으로 분석되고 있다.

또한 이들이 해외법인 근무시 축적한 모든 경험과 지식은 일반보고서 형태로 자료화되었다가 곧장 사장되는 것으로 밝혀지고 있어 보다 바람직한 방법의 정보의 공유화 내지는 영구히 보존되기 위한 Data-Base化는 전체 응답자의 6.7%에 머무는 저조한 비중으로 집계되고 있다.

現地法人 파견자 선정시 구체적인 애로사항에는 다음과 같이 경험과 어학능력, 직무능력을 겸비한 인원의 발굴이 어렵다는 등의 다양한 대답을 해왔다.

① 파견 준비기간이 짧아 기존업무의 인수인계문제

② 해외업무를 수행할 수 있는 업무지식과 어학능력 등 자질을 갖춘 우수인력이 절대적으로 부족하고 양성하기에는 장시간이 소요된다.

③ 現地 공사 계약용어인 영어구사 능력있는 자를 찾기 힘들다.

④ 프로젝트 정보를 입수하여 일차 분석에 임하는데 필요한 관련분야 「기술지식」과 「Commercial 지식」을 겸비해야 하는 것이 필수적이거나 이와같은 「지식」과 「경험」을 갖춘 사람을 구하기 힘들다.

⑤ 주인정신에 입각하여 행동하는 회사가 믿을만한 사람을 구하기가 힘들다.

⑥ 해외장기근무에 따른 본사내 위상 약화 우려

⑦ 해외장기 파견근무의 기피현상

⑧ 現地法人 운영 경험자가 수적으로 극히

現地法人 단독결정사항은 거의 없는 것으로 나타나고 있는데 現地の 기자재 구매라든가, 現地에서의 인력조달 등에 있어서는 다소간(10.6%)의 재량권이 주어지고 있는 실정이며 現地화가 정착되기 위해서는 現地法人에 대한 권한이양이 과감히 이루어져야 할 것으로 사료된다.

제한된다.

국내 某기업으로는 국제경영전략의 관점에서 現地法人의 효율적인 관리가 중요하며 現地法人으로서는 독자적인(경영 각 부문의 의사결정능력)확보가 중요한 과제라고 할 수 있다.

전반적으로 볼 때 우리나라 해외건설 現地法人의 의사 결정방식은 본사의 단독 결정이나 본사 사전승인이 전체의 80.5%로 나타나고 있다.

특히 시공계획, 프로젝트 결정, 공사비 결정, 現地金融(現地에서의 채권 발행 등), 급여 결정 등은 본사 사전승인에 속하고 있으며 現地人力需給에 있어서는 본사 사후승인이 용납되고 있다.

現地法人 단독결정사항은 거의 없는 것으로 나타나고 있는데 現地の 기자재 구매라든가, 現地에서의 인력조달 등에 있어서는 다소간(10.6%)의 재량권이 주어지고 있는 실정이며 現地화가 정착되기 위해서는 現地法人에 대한 권한이양이 과감히 이루어져야 할 것으로 사료된다.

現地法人 투자이전 단계에 그 지역의 언어와 문화를 습득하고 인맥을 구축함으로써 現地投資 활동을 원활하게 수행할 지역전문가 양성제도에 대해서는 각 개별 기업차원에서 양성하는 것으로 충분하다(66.7%)고 응답한 반면에 지역전문가 양성이 별로 필요하지 않다는 견해도 6.7% 상당있어 주목된다고 하겠다.

일본의 경우 1년 단위로 現地에 독신자를 파견하여 실무를 완전히 배제하고 現地の 언어, 문화, 관습 등을 익히게 하는 독신판견전

문가제도도 상당한 효과가 있는 것으로 알려지고 있는데 우리 기업의 경우도 이 제도의 도입이 필요로 할 것 같다.

지역전문가 양성제도에 대해 대부분 각 개별기업의 차원에서 양성하는 것으로 밝혀지고 있는데, 현재 우리 기업의 자체적인 훈련 방식은 다음과 같이 요약된다.

- ① 본사에서 실무처리, 출장 등을 통한 OJT교육 및 어학교육
- ② 사내어학 교육실시, 現地 산업시찰, 프로젝트 지역별 담당자 임명
- ③ 2년차된 대학신입사원중 우수인력을 선발하여 각 국가별로 파견하여 1년간 육성
- ④ 본국에서 해당국 자료준비 및 파악, 現地出張하여 現地事情把握, 자료입수 및 現地長期滯留出張으로 인맥구축과 특성 파악
- ⑤ 해당지역 출장시 동행, 국내외부 위탁교육, 자기개발
- ⑥ 소수의 엔지니어를 선발하여 現地 어학연수를 실시, 지역담당자를 선정하여 해당국가 업무를 전담시킨다든지 혹은 국가별 現地語 가능인력 1명 이상 육성목표
- ⑦ 해외현장의 공사기간이 대부분 2년 이상 소요됨으로 해당국에서 직접 現地人들과 접촉함으로써 그들의 풍습 및 언어까지도 습득할 수 있는 직접적인 계기를 만들고 있으며 「동일 해외지역에 수차에 걸쳐 현장에 근무케 함으로써 그 지역 전문가로 양성」하고 있다.

해외법인 現地化 수준을 알아보기 위해 現地화가 잘 이루어진 분야와 現地화에 가장 역점을 두고 있는 분야에 대비 조사한바 現地화가 진전된 분야와 앞으로 역점을 두고 있는

수주활동, 프로젝트 개발의 現地化가 잘 이루어진 분야는 시공, 기자재 조달 등이며, 現地化에 역점을 두고 있는 분야는 노무관리, 現地人 근로자의 교육훈련과 現地地域 社會에서의 信賴關係 構築 등이다.

분야는 수주활동, 프로젝트 개발분야로 양 부분의 평가가 거의 일치하고 있다.

수주활동, 프로젝트 개발의 現地化가 잘 이루어진 분야는 시공, 기자재 조달 등이며, 現地化에 역점을 두고 있는 분야는 노무관리, 現地人 근로자의 교육훈련과 現地地域 社會에서의 信賴關係 構築 등이다.

상위 건설기업들이 現地法人을 설립 운영하는 중 現地에서 경험한 애로사항과 그 해결책 등에 관한 내용은 다음과 같다.

[애로사항]

- ① 現地 AGENT를 접촉할 경우에는 교포 등 손쉽게 접촉이 가능한 대상보다는 사전조사를 통해 現地 실정에 밝고 인맥구축에 영향력을 행사할 수 있는 실력을 갖춘 대상 선정의 어려움
- ② 숙련된 기능근로자의 시기 적절한 채용의 어려움
- ③ 고시된 최저임금과 실제 지급되고 있는 임금의 격차의 차이에서 오는 곤란
- ④ 임금 이외에 지출하는 사회보장세, 연금, 의료, 재해 및 생명보험료 등 간접비용의 과다비용지출
- ⑤ 개인적, 이기주의로 소속감, 귀속감 및 애사심의 부족
- ⑥ 고용계약서에 기술된 작업 이외의 작업 기피
- ⑦ 국내와 문화적, 관습적, 사회적, 법적제도와 의식구조의 상이
- ⑧ 공사수주시 실적을 요구하는데 실적의 객관적 평가자료 미비로 공사수주에 애로점 발생
- ⑨ Sleeping partner로서의 역할만 할 뿐

現地の 문제점 해결에 소극적

⑩ 본사 직원과 비교한 복리후생면에서의 現地法人 직원 처우상의 불리

⑪ 現地人 직원관리의 어려움:이직, 전문인력부족, 노동법상의 상이점

⑫ 주택사업을 위하여 매입한 부지가 경기 불황으로 지가하락 및 주택경기 냉각

[해결책]

- ① 금융조달문제, 국내 각 외국환 은행의 적극적, 긍정적인 지원요망
- ② 가동율 및 조업율에 부합하는 숙련근로자의 계획적 채용
- ③ 現地の 문화적, 사회적, 법적차이를 사전에 숙지
- ④ 現地の 동 업종 산업의 협회 및 사회단체, 대정부 신뢰를 구축하고 활동함으로써 필요한 외국기업의 상대적 불리함을 극복
- ⑤ 既進出해 있는 아국업체나 그룹사를 통해 現地進出現況 및 해당국가의 진출 초기에 필요한 최소 정보를 도움받아 現地 초기진출 극복 및 신규인맥 구축 활용
- ⑥ 現地法人의 現地파트너 선정시 신뢰도를 파악하기 곤란할 때에는 現地の 변호사나 회계사 등을 통해 소개받는 방법으로 해결함이 바람직하다.
- ⑦ 주택사업을 위하여 매입한 대지의 처분 및 법인청산

[2] 해외 現地法人의 現地化 실태

해외 現地法人에 근무하는 인적구성을 사무직, 기술직, 상시근로자 등을 아국인과 현지인의 분포를 설문한바 93년 6월말 기준 총 2,712명중 아국인은 전체의 16.1%인 436명에 불과하며 제3국인을 포함한 現地人的 고용이

現地 건설공사에 필요한 기자재 조달방법은 대부분 기업들이 현지에서 조달(75.1%)한다고 했으며, 나머지는 인근 제3국이나 본국에서 수입한다고 했는데 제3국에서의 조달비중은 14.9%이며 나머지는 본국으로부터의 수입이다.

2,276명으로 전체의 83.9%의 비중을 차지하고 있다.

이들 사무직, 기술직, 상시근로자를 아국인과 제3국인을 포함한 現地人の 구성은 37%대 63%로 現地人の 고용비율이 높으며 상시근로자의 경우는 제3국인을 포함한 현지인의 비중이 94%에 달한다.

現地法人 대표의 본사에서의 직위는 임원급(60%), 부장급(20%)과 나머지는 차장급으로 구성되어 있어 우리 現地法人의 경우 본사에서 중역이라야만 現地法人의 책임자가 될 수 있음을 알 수 있다.

30개 現地法人의 총 자본금 규모는 5천9백 83만 달러 상당으로 1개 법인 평균당 자본금 규모는 199만4천 달러에 이르고 있으며 아국 건설기업의 투자규모 분포는 100달러 이하가 전체 응답업체의 40%이며 대개의 경우는 100만-500만 달러(53%) 수준이다. 500만 달러에서 1천만 달러까지 투자한 기업도 2개사(7%)에 달한다.

아국기업의 평균투자지분은 50% 미만으로 밝혀지고 있으며 現地合作線の 지분은 전체 응답수 30개사의 50-60%가 53%로써 우리 건설업 現地法人의 경우 現地合作線の 비중이 높게 나타났다.

現地合作線の 자본금 출납형태는 현금 출자가 전체의 60%를 차지하고 있으며 現地의 토지(부지)등 부동산의 출납도 극소수(3%) 이루어지고 있다.

現地法人들의 자본금 증자계획에 대해서는 26개 법인 대부분(87%)이 현상유지를 희망하고 있으나 4개사(13%)의 경우는 당해 진출국의 사업확대 및 추가에 따라 현재의 자본금

규모를 배가할 것이라고 한다.

現地法人의 재원조달 방법에 대하여는 대부분의 기업들이 기성고 수입으로 충당하겠다고 했으며 더러는 現地銀行에서 차입하겠다고 하는 기업도 상당수 있다.

그외 본사 송금, 외화증권 취득, 호텔 등 기존프로젝트의 운영수입, 공사수주의 증가 전제하에 1단계 어음발행과 2단계 現地金融, 부동산 담보와 신용, 관련기업의 요청차재 납품에 따른 서비스 수입 및 프로젝트 론(Construction Permanent Loan)으로 충당하겠다고 응답했다.

現地 건설공사에 필요한 기자재 조달방법은 대부분 기업들이 현지에서 조달(75.1%)한다고 했으며, 나머지는 인근 제3국이나 본국에서 수입한다고 했는데 제3국에서의 조달비중은 14.9%이며 나머지는 본국으로부터의 수입이다.

現地企業의 의사결정에 한국의 某企業(본사)의 참여도에 관해 시공계획·프로젝트 결정, 공사비 결정, 現地金融(現地에서의 채권 발행 등) 및 급여의 결정 등 중요한 권한의 대부분은 본사가 장악하고 있는 실정이다.

그러나 現地 기자재 구매, 現地人力需給 등의 의사 결정에서는 상대적으로 現地法人의 자율성이 어느 정도 인정되는 것으로 나타나고 있는데 사안이 경미한 사항은 70% 상당 現地法人에 자율권을 인정해 주고 있다.

現地法人의 인력관리에 있어 現地人 근로자 확보방법, 교육방법, 근로조건 만족도, 동기부여, 경영방식에 대한 現地人 근로자들과의 마찰 여부 및 勞働組合 결성 여부 등에 관한 내용은 다음과 같다.

現地人 근로자의 근로조건에 대한 만족도는 대체로 만족한다고 답한 것이 66.7%에 이르고 있으며, 동시에 대단히 만족한다고 하는 대답도 33.3%에 달하고 있는 반면에 불만이라고 답한 現地法人은 하나도 없어 주목되고 있다.

① 現地人 근로자의 확보방법은 전체 응답의 60% 상당이 現地에서 광고 등을 통해 확보한다고 하며 나머지 40%중 20%는 現地の 인력 알선회사를 통해서, 마지막 20%는 現地 合作파트너가 담당한다고 대답했다.

② 現地人 근로자의 교육방법은 대부분(96.7%) 現地에서 교육을 실시한다고 하며, 본사에서 교육은 거의 하지 않는 것(3.3%)으로 밝혀졌다.

③ 現地人 근로자의 근로조건에 대한 만족도는 대체로 만족한다고 답한 것이 66.7%에 이르고 있으며, 동시에 대단히 만족한다고 하는 대답도 33.3%에 달하고 있는 반면에 불만이라고 답한 現地法人은 하나도 없어 주목되고 있다.

④ 現地人 근로자에 대한 동기부여를 해주는 구체적인 방법으로는 보너스 등 경제적으로 보상해주는 방법이 전체의 73.3%를 차지하고 있으며, 20% 상당은 승급과 승진으로 해결해주며 나머지 6.7% 상당은 한국 본사에 파견하여 근무(교육)기회를 부여하고 있다.

⑤ 現地法人의 경영방식에 대해 現地人 근로자들과 마찰이 발생하는 경우는 전혀 없다고 하나 現地文化, 관습 등의 차이로 야기되고 있는 사소한 마찰은 수시로 회의를 개최한 다든지 혹은 교육을 통한 대화로 해결한다.

⑥ 현재 現地法人內에 勞動組合의 결성 여부 등에 대해 문의한바 응답한 30개 現地法人 전부가 勞動組合 결성이 안되어 있다고 응답했다.

해외건설업 現地法人의 인력관리상의 애로사항에 대해 대부분 별반 문제점이 없다고 하면서도 나름대로 다음과 같은 어려운 점을 밝

히고 있다.

① 본사 직원의 파견시 근로조건 및 기간이 現地 직원보다는 다소 취약한 점

② 장기적이고 합리적인 인력개발 프로그램이 없다.

③ 공사별로 인력모집을 함으로 전체적인 애사심에서 기인한 자발적 헌신의 부족

④ 現地 종교관습에 따른 여러가지 사항이 생산성을 높이는데 애로점으로 작용

⑤ 외국회사라는 인식 때문에 과연 영속적인 회사일 것인가 하는 의문과 입사시 높은 급여 요구로 인력채용 난관

⑥ 정치, 사회, 문화적인 관습차이로 인한 사내의 업무처리시 이견 발생

⑦ 한국보다는 서구화된 Mind로 부여된 업무 이외 업무의 기피

⑧ 매년 급여 책정시 다소간의 갈등과 회사에 대한 충성심, 책임감의 결여

⑨ 모든 동기 부여 방법을 고의적으로 타사와 비교하려는 습성

⑩ 특정기업의 경우 現地人(노무자가 아님)을 관리하는데 있어 當該 회사는 Permanent Base로 생각하고 채용(Project Base가 아님)했으나 現地人들은 더 나은 보수와 근로조건을 제시하는 업체가 있으면 수시로 이직을 하므로 장기적인 교육실시의 곤란

⑪ 現地人들은 한국이나 일본업체 등의 외국기업에 근무하면 월등히 現地業體보다 급여나 복리후생면에서 나올 것을 기대하나 그렇게 해주지 못하므로 인하여 現地人들의 불만으로 인한 이직

⑫ 특정국에 있어서의 건설노임이 과거 대폭상승, 인건비가 타분야보다 상대적으로 높

現地 합작파트너의 의견이 많이 반영되는 부문은 공사정보수집을 포함한 대 발주처와의 유대강화, 시장조사 업무의 마케팅 업무, 現地에서의 외환사용 투자 및 현지사업의 방향 결정 등인 것으로 조사되고 있다.

은 점

⑩ 現地人力과 한국 기능직의 병행사용시 現地에서의 상호의사소통과 통제문제의 대두

⑪ 多國人力의 사용으로 언어, 문화, 종교 등의 습관에서 야기되는 분쟁요소의 상존

⑫ 80%를 상회하는 3국인(필리핀, 인도 등) 고용에 따른 문화, 언어적 이질감으로 단체 결속력, 소속감 결여

現地法人이 합작형태로 진출했을 경우 수주, 시공(개발), 노무, 인사, 회계, 금융조달, 現地機關과의 관계 등에 있어서 現地파트너와의 업무 분담에 대해서는 응답기업의 50% 이상이 現地파트너의 업무는 공사정보입수를 포함한 수주활동 및 발주처와의 분쟁사항 해결 등 現地 공사발주기관과의 원활한 관계 유지강화에 국한되어 있고 시공, 노무, 인사, 회계, 금융조달 등은 대개의 경우 某企業에서 수행하는 것으로 밝혀졌으며 더러는 Case by Case로 現地파트너의 협조를 구하고 있다.

現地파트너는 경영에 직접 참여 않고 이사회 임원으로만 활동하며 중대현안 등 파트너의 도움이 필요시 수시 협조를 요청하고 있다.

특정기업의 경우에는 합작회사(Old Mill Road Associates)를 설립하여 주택개발사업에 투자하여 現地파트너와는 50:50 지분소유로 모든 업무를 50:50으로 업무를 분담하여 시행한다.

아국 투자지분이 높은 現地法人은 現地파트너와의 업무분담상 하등 문제점이 없다고 하며 더러는 現地파트너가 아국기업측에 대부분의 일을 일임하고 있다.

現地 합작파트너의 의견이 많이 반영되는

부문은 공사정보수집을 포함한 대 발주처와의 유대강화, 시장조사 업무의 마케팅 업무, 現地에서의 외환사용 투자 및 현지사업의 방향 결정 등인 것으로 조사되고 있다.

합작파트너와의 의견 충돌이 야기되는 경우 그 내용은 무엇이며 어떤 방법으로 의사결정에 도달하는가 하는 문제에 대해서는 거의 사안 발생건수가 없다고 하나 몇몇 기업에서 밝혀준 내용은 다음과 같다.

① 現地에서 필요한 외환투자소요액 추정에 대한 서면결의를 반대한 경우 現地法人 전체 이사회에 회부하여 투표로 결정

② 이익배분에 있어 의견 충돌이 발생한 특정기업은 원칙적으로 합작계약서에 규정된대로 행하며 해결이 안될 때에는 양측파트너가 모여 상호의견을 조정

③ 미국에 투자한 특정기업의 경우 프로젝트 매각과 관련 시기, 가격 등에 이견이 발생하였으나 Major Owner의 Overriding Power (무효권)에 의해 결정

④ 여타 법인들은 이사회를 통해 해결토록 노력

해외 現地法人의 기술이전의 진척정도를 단순운영기술과 고도의 전문기술을 이전전무, 부분이전, 부·완 이전(부분이전과 완전이전의 중간) 단계에 있다고 답변한 現地法人의 전체의 70%에 달하고 있으며 부분이전 단계에 있다고 응답한 現地法人은 전체의 23.4%에 이르고 있으나 단순운영기술의 경우에도 완전이전은 전무한 실정이다.

플랜트나 토목·건축 중에서도 고급기술에 속하는 고도의 전문기술에 대한 고도의 전문기술을 통털어 現地에 기술이전이 잘 안되고

現地 건설공사 수행상의 중요한 관건으로 간주되고 있는 現地下請業體와의 관계에 있어서는 「협조적 관계의 유지가 대체로 원만한 편이다」라고 응답한 회사가 전체 100%로 대단히 고무적인 답변이 도출되고 있다.

있음을 알 수 있다.

現地の 동종업계, 경제단체, 사회단체, 現地下請業體 등 現地 지역사회 단체와의 관계에 대해 살펴보면 대체적으로 긍정적인 결과가 도출되고 있다.

먼저, 現地 동종업계와의 관계는 경쟁적인 것과 협조적인 것이 양쪽다 50%, 50%씩 반반으로 나타나고 있어 대체적으로 現地 동종업계와는 원만한 관계를 유지하고 있는 것으로 나타나고 있다.

現地の 경제단체, 사회단체에 가입하고 있는 現地法人은 몇개사에 지나지 않고 있는데 경제단체에 가입한 현황을 國別로 살펴보면 다음과 같다.

- ① 미국 지역의 경우: - I. F. S. A
- Korean Trade Clup
- L. A 협의회
- 미국상공회의소
- ② 태국 지역의 경우: Thai Constructor's Association
- ③ 사우디아라비아 지역의 경우: 상공회의소 (The Chamber of Commerce & Industry)
- ④ 괌도의 경우: Guam Contractor's Association

반면, 사회단체에 가입한 경우는 2건에 지나지 않는데 태국 지역에 「재태 대한민국 교민회」에 가입하고 있고, 사우디아라비아 지역에는 「한인회」라는 사회단체에 現地法人들이 가입하여 활동하고 있다.

現地 건설공사 수행상의 중요한 관건으로 간주되고 있는 現地下請業體와의 관계에 있어서는 「협조적 관계의 유지가 대체로 원만한 편이다」라고 응답한 회사가 전체 100%로 대단히 고무적인 답변이 도출되고 있으며 「

상호 갈등관계에 있다」고 응답한 회사는 하나도 없었다.

각 사가 해외 現地法人을 설립 운영하면서 투자국의 지역사회나 산업계에 어떤 형태로든 영향을 주었다고 보아 現地法人이 주었다고 생각되어지는 영향력을 긍정적인 영향과 부정적인 영향으로 대별하여 살펴보기로 한다.

[긍정적인 영향]

- ① 대형프로젝트 수행등으로 現地 고용효과 기여와 아국인력의 성실성과 건설기술 및 관리 능력에 대한 現地社會에서의 재인식 계기 내지는 이미지 제고
- ② Life Style을 함께 제공하는 주택단지 건설 및 신입 Local Engineer 다수채용 및 교육훈련으로 Local 인력양성에 기여
- ③ 일본기업의 종래 국내시장에 고정된 거래범위를 해외까지 넓히도록 한국산 등의 싸고 좋은 자재의 알선이 가능하고 Planning & Quality Control의 가능
- ④ 기술 및 경영기법 이전과 각종 기부금 및 행사참여로 지역사회 발전에 기여, 한국기업에 대한 인식 재평가
- ⑤ 특정기업의 경우 미국 L.A에 소재지를 두고 금번 韓人타운내에 대규모 의류도매상가 빌딩공사를 수주 신축하는바 과거 비싼 임대료를 지불하며 장사를 하던 많은 韓人교포들에게 내점포 갖기 숙원사업을 이룰 수 있도록 일익을 담당
- ⑥ 한국의 대표적인 기업이 품질과 신용위주의 경영을 하고 있다고 인식되고 있다.
- ⑦ 계약 및 시공행위에 대한 계약조건이행 준수노력 및 Claim이 아닌 원만한 해결을 위

現地國 또는 지역사회와의 관계개선을 위한 활동에 있어 투자 진출국과의 상호 신뢰를 구축하기 위해 중점을 두고 있는 부문은 現地國 정부관련 기관과의 긴밀한 관계를 유지하는 것으로 나타났고, 다음으로는 現地地域 사회와의 유대강화와 개별기업의 건설수주활동을 위한 적극적인 홍보로 나타났다.

한 노력

- ⑧ 신속한 공사정보의 수집 및 신공법 기술이전과 기자재 수입 등 건설시장의 활성화
- ⑨ Local 업체의 기술수준 향상
- ⑩ 기간산업 확충 및 우수한 시공기술로 공공부문 사업을 수행(도로건설, 상수도 처리장 등)
- ⑪ 미국내 투자를 통한 한국계 회사의 지위향상과 경쟁적인 가격도입으로 경제적인 설비투자에 도움
- ⑫ 한국기업의 사고 능력과 신용 및 자본동원 능력의 인식과 한국인의 의지 표출
- ⑬ 발주처 예산절감 및 경제협력 증진
- ⑭ 한국업체도 Hospitality Industry(萎落産業)에 개발투자사업을 선도하여 동종업계에 한국업체의 존재의식 제고
- ⑮ 이윤창출을 통해 해외투자 과실소득 확보

[부정적인 영향]

- ① 일부 감리기관에서 독점적인 사유로 부당한 가격을 요청, 과대한 이익을 올리지 말라는 의혹을 사고 있다는 점
- ② 정치, 사회, 문화적 관습차이로 인한 견해차로 발생할 수 있는 논쟁 및 갈등
- ③ 대 Client, 하청업체, 현지고용인 관련 미숙한 업무처리로 인한 한국기업에 대한 인식재평가
- ④ 특정기업의 경우 미국 L.A지역의 의료도매상가 빌딩의 주인은 과거 대부분 유대인들로 금번 韓人 업자들에게 임대료를 인하해주는 등 고객유치에 신경전을 벌이고 있다는 점
- ⑤ 現地企業과의 직·간접적인 수주경쟁

⑥ 의사결정 및 사안처리의 성급성(現地行政官廳 서류제출 마감일에 맞추는 등)

⑦ 종교가 곧 생활인 現地人과 상식의 차이에서 오는 소소한 분쟁

⑧ 現地 한국인을 고용함에 따른 인력수급의 폐쇄성

現地法人의 기자재 現地調達 비율에 있어서 100% 전체를 現地에서 조달한다고 한 회사는 33%에 속하며, 60-80% 상당을 現地에서 조달한다고 응답한 기업 역시 33%에 달하고 있고 나머지 33%는 現地에서의 기자재 조달비율은 30% 이하라고 답변했다.

시설자금 이외 운영자금의 現地調達 비율은 100%가 전체의 40%에 지나지 않으며 60% 이내가 60% 미만에 속한다.

現地 채용인력의 연간 이직율은 조사대상 법인의 평균연간이직율이 5% 수준 미만으로 밝혀졌다.

現地國 또는 지역사회와의 관계개선을 위한 활동에 있어 투자 진출국과의 상호 신뢰를 구축하기 위해 중점을 두고 있는 부문은 現地國 정부관련 기관과의 긴밀한 관계를 유지하는 것으로 나타났고, 다음으로는 現地地域 사회와의 유대강화와 개별기업의 건설수주활동을 위한 적극적인 홍보로 나타났다.

現地 동업계와의 지나친 경쟁자제·양호한 노사관계 유지 등에 중점을 두고 있는데 투자이익의 지역사회 환원은 미흡한 것으로 나타나 現地社會에 융합되는 기업의 이미지를 심어 주며 이른바 건설업 現地化의 정착화를 위해서는 건설공사 수행으로 발생된 이익의 일부분을 現地에 재투자한다든가 혹은 지역사회 복지 향상을 위해 現地社會에 환원하는 문제

現地化가 잘 이루어졌다고 대답한 사항은 수주활동, 프로젝트 개발, 시공, 인사 등이며 現地化에 역점을 두고 있는 분야는 기자재 조달, 대정부 로비(인맥구축), 現地 지역사회에서의 신뢰관계구축, 現地人 근로자의 교육훈련 및 재무(현지금융 조달) 등으로 판명되고 있다.

가 우선과제라 사료된다.

現地進出 해외투자 법인에 대한 現地社會의 인식이나 現地言論의 보도태도에 대해서는 90% 이상이 우호적이거나, 혹은 별 관심을 두지 않는다고 한 반면에 10% 상당은 사안에 따라서 민감한 반응을 보인다고 응답했다.

30개 대형 現地法人의 운영에 있어 당해 진출기업외에 타 한국기업이 진출해 있는지 유·무에 관해 87%인 26개 법인에서 동업계 기업이 진출해 있다고 답변한 반면에 없다고 응답한 법인수는 4개사(13%)에 지나지 않았다.

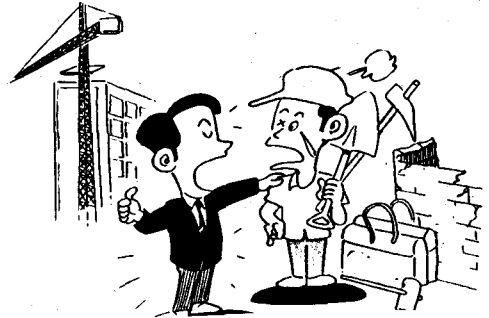
동업계 現地法人이 진출되어 있는 경우 이들과의 협조를 위한 조직이 결성되어 있다고 응답한 법인은 10개(33%)에 달하고 있고 나머지 67%에 상당하는 20개 법인은 없다 라고 밝히고 있는데 진출국별 10개 법인의 조직결성내역은 다음과 같다.

[동업계 진출 現地法人의 지역별 현황]

- ① 미국: - 지사
 - 상사협의회
 - 건우회
 - Korean Trade Club
- ② 괌도: 진출업체 협의회
- ③ 사우디아라비아: - 한인회
 - 건설업체 협의회
- ④ 말레이시아: 업체 간담회

現地法人의 운영시 現地企業에 불리한 사안이 발생할 때 공동으로 대응하고 있다라고 응답한 측과 그렇지 않다라고 응답한 측이 50:50으로 반반의 수준으로 미묘한 감을 주고 있다.

해외 現地法人에서 現地化의 수준 및 現地化 역점분야를 알아보기 위해 개별기업이 당



해 해외법인에서 現地化가 잘 이루어진 분야와 現地化에 가장 역점을 두고 있는 분야에 대해 수주활동, 프로젝트 개발 등 9개 사항에 대해 조사했다.

現地化가 잘 이루어졌다고 대답한 사항은 수주활동, 프로젝트 개발, 시공, 인사 등이며 現地化에 역점을 두고 있는 분야는 기자재 조달, 대정부 로비(인맥구축), 現地 지역사회에서의 신뢰관계구축, 現地人 근로자의 교육훈련 및 재무(현지금융 조달) 등으로 판명되고 있다.

이와같은 건설업 해외 現地法人들의 제반 現地化 실태를 고려하여 이들이 해외건설공사의 효과적인 사업을 전개하기 위한 전략을 정리하면 다음과 같다.

① 동남아시아 최적 투자지역으로 부상되고 있는 BATAM, BINTAN섬의 적극적인 개발을 포함한 인도네시아 정부공사 적극 참여와 자국내 업체에 한하여 입찰자격이 부여되는 공사의 수주 및 제3국 건설현장에 대한 자재, 장비의 구매지원

② 한국 및 제3국 발주공사에 대한 수주지원(정보발굴, 협력사 물색 등)과 신기술 정보수집

③ 은퇴 노인들에게 Life Style을 판매, Image 제고

우리나라 해외건설 해외투자 現地法人의 실태분석 결과 現地化에 대한 몰이해, 現地化에 대한 개념 정립조차 제대로 되어 있지 않으며 한탕주의식 사고방식에 익숙한 일부 최고 경영층의 海外現地投資에 대한 마인드의 전환이 필요하다.

④ 現地の 직원교육 훈련 및 現地下請業體의 관리능력강화를 現地化를 정착시키면서 Infra 부문 및 Plant 부문 등 고부가가치의 프로젝트 수주에 대비

⑤ 現地政府의 외환부족으로 외화 신규투자가 요구되는 대형공사의 참여는 자제하고, 보유장비로 소화 가능하고 경쟁력을 유지할 수 있는 범위의 공사수주에 역점(도로포장 및 골재사업)을 두며, 건축공사 등은 現地(수단)에 진출해 있는 중국업체를 적극 활용하여 j/v나 하청업체로 활용

⑥ 現地法人의 단계적 확대운영으로 동남아시아의 영업 거점화 및 Profit Center로 정착해 現地프로젝트 독자 수행 및 現地業體와의 공동사업을 수행하고 소규모 공사에서부터 최고의 품질로 시공하여 現地로부터 신뢰를 구축하고 차후 대단위 프로젝트를 독자적으로 수주, 수행할 수 있는 자체능력 개발

⑦ 現地 하도급업체와의 유대강화로 성건회(星建會)를 결성하여 가격 경쟁력 제고(태국 S기업의 경우) 및 경쟁력 제고를 위한 現地 전문인력을 육성하며 現地教育 및 처우개선을 통한 우수 現地職員 채용 및 소속감 부여와 그룹내 시설투자사업 참여로 인한 現地基盤 구축후 現地 주택개발사업, 소규모 투자사업 진행 및 향후 도급공사수주를 위한 경쟁력 기반 구축(미국 S기업의 경우)

⑧ 부동산 경기 회복시까지 현상유지 및 기존사업의 관리에 치중(미국 L기업의 경우)

- 부동산 경기 회복 및 활성화시 공공공사 입찰, 신규 프로젝트 발굴에 역점을 두며 선진기술 습득(합작 등의 모색)과 합작파트너를 통한 Financing 기법의 지속적 모색

- Property Investment & Management를 Total Asset 대비 적정수준유지

- Residential Development(Condo)등 소액 투자하여 고수익사업 선별, 사업전개

- General Contractor로 특정 프로젝트(그룹사 관련공사, 정부공사)에 한해 선별수주

⑨ 독자 타당성 검토 능력 배양 및 인원과 조직의 Local化 지향

⑩ Sub-Con Management 기법 추구 및 Development 전문 Staff 배양

⑪ 소수정예 법인운영 및 Local Developer로의 성장과 인근 태평양 지역의 진출 기반 조성(사이판 진출 L-기업의 경우)

⑫ 특화분야 전문 Brand 확보 및 해외 프로젝트의 경쟁력 제고를 위한 정확한 자재 건적업무 수행

⑬ 탈황설비, 쓰레기소각 및 열병합 발전소 분야 등 환경관련 부문 진출사업의 개발

⑭ 시장의 주요 플레이어와 연대 및 연합유지(SS-기업의 미국진출 경우)

4. 해외건설업 現地법인 실태 분석을 통한 현지化 정착

[1] 現地化的 필요성과 중요성에 대한 인식의 전환

우리나라 해외건설 해외투자 現地法人의 실태분석결과 現地化에 대한 몰이해, 現地化에 대한 개념 정립조차 제대로 되어 있지 않으며 한탕주의식 사고방식에 익숙한 일부 최고 경영층의 海外現地投資에 대한 마인드의 전환이 필요하다.

특히 UR협상의 타결로 건설시장의 개방화, 국제화가 불가피해지는 등 건설산업의 대내

現地に 파견된 자가 수집한 現地國 또는 건설프로젝트와 관련된 지역정보를 본사 차원에서 Data-Bank化하여 관리함으로써 이를 통해 후임자의 적응시간을 줄이고, 궁극적으로는 現地化를 촉진하는 고부가의 가동정보를 창출할 수 있을 것이다.

외적 환경이 악화일로에 있어 當該國에서 획득한 과실의 일부를 현지에 재투자하여 각 국의 자국화 정책에 능동적으로 대처한다는 인식의 정립이 필요하다.

[2] 現地化에 대처하기 위한 국제화 교육과 국제전문가의 양성

現地法人의 경영에서 現地人을 참여시켜 활용하기 위해서는 문화적 배경이 다른 그들과 효과적인 의사소통을 통해 제반문제를 해결해 나갈 수 있는 종합적인 대응능력이 요구된다.

국제화, 전문화, 다각화, 기술개발, 現地化 등을 수행할 주체로서의 인력개발에 힘써야 하는데 지금까지의 기능위주의 국제인력개발을 지양, 자질위주의 국제인력을 양성해야 한다.

① 외국어 구사능력: 기본적으로 영어는 물론이고 해당 진출국의 現地語(적어도 상대방을 이해하고 설득시킬 수 있는 능력)

② 국제적인 식견과 상식보유: 인간적 매력과 개성

③ 전문지식의 보유: 업무상의 전문지식과 수행능력

④ 전략적 사고와 행동: 철저한 경영철학

⑤ 이문화 적응능력 보유: 자국문화의 깊은 이해를 바탕으로 상대국의 문화를 폭넓게 수용하는 능력

⑥ 現地人 관리능력: 인간관계(Human-Relation), 리더쉽, 건전한 조직관리능력 등

[3] 해외 수집정보의 체계적 관리

기업이 국제화되고 경영활동무대가 세계로 확대되고 전세계적인 정보통신망의 발달로 인해 정보의 체계적인 수집, 축적, 분석, 활용

시스템의 구축이 필요하다.

現地に 파견된 자가 수집한 現地國 또는 건설프로젝트와 관련된 지역정보를 본사 차원에서 Data-Bank化하여 관리함으로써 이를 통해 후임자의 적응시간을 줄이고, 궁극적으로는 現地化를 촉진하는 고부가의 가동정보를 창출할 수 있을 것이다.

[4] 現地法人 경영층에 대한 자율성 제고

국내 某企業으로는 국제경영전략의 관점에서 現地法人의 효율적인 관리가 중요하며 現地法人으로선 독자적인 경영권(경영 각 부문의 의사결정 능력) 확보가 중요한 과제라고 할 수 있다.

기자재 구매, 현지에서의 인력조달 등 본사의 단독결정이나 사전승인을 지양하고 現地法人 경영층에 과감한 의사 결정권을 이양하여 신속한 업무처리 및 現地法人 경영층의 사기진작 제고가 있어야 한다.

[5] 연구개발을 위한 과감한 투자

건설업의 現地化에 있어서는 당해 진출국의 소비자요구에 부합되는 건설시설물을 공급하기 위하여 연구개발기능을 각 現地法人(시장)에 밀착시켜 시장정보를 연구개발과정에 삼입하여 연구개발에 주력해야 한다.

따라서 매출액 비율에서 연구개발비의 증액이 요구된다고 하겠다.

[6] 現地法人을 중심으로 재무활동의 전개

現地法人의 경영발전과 더불어 現地에서의 자본조달, 외환관리, M&A(기업의 합병과 흡수) 관계업무, 위험관리 등 제반 재무문제의 처리가 現地法人을 중심으로 활동함으로써 자본의 신속화를 도모하여 現地化의 정착화에 기여해야 한다.