

중소기업 해외진출시 애로사항 및 실패사례

자료제공 / 해외건설협회

해외건설협회는 지난 4월 8일 대한상공회의소 중회의실에서 우리 기업의 해외공사(수주) 성공 및 실패사례 경험 교류를 통한 해외사업 업무능력 제고를 위해 해외공사(수주) 사례 설명회를 개최했다.

이날 설명회에서는 △이란, 사우스파스 가스처리 시설공사(4,5단계) △싱가포르, 진출 프로젝트 사례 △카자흐스탄, 메가 레지던스 프로젝트 △중소기업 해외진출시 애로 및 실패사례 등이 발표 되었다.

본지는 협회 회원사들이 해외진출시 겪을 수 있는 애로사항과 실패사례에 대한 도움을 주고자 ‘중소기업 해외진출시 애로사항 및 실패사례’ 를 게재한다.[편집자 주]

■ 중요 애로사항 사례

1. 각종 발주처에 계약조건에 따라 제출하는 Bond 발급에서 오는 애로사항

- 중소기업인 관계로 담보가 설정되지 않으면 수출입 은행 및 시중은행에서 Bond를 발급해 주지 않음
- 보유자산을 제2금융권에 담보를 설정하고 또 제2금융권이 시중은행에 보증을 함으로써 Bond를 발급 받음
- 고비용의 경비를 들이고 발급 받는 데 장시간 소요 → 수출보험공사나 서울보증 등을 이용하면 비용절감 가능 : 담당기관의 사업성 검토를 반드시 거쳐야 하므로 대기업에 비해 몇 배의 시간이 소요됨
- 중동의 발주처는 거의 99% 중복 보증을 요구하며 특히 사우디아라비아의 경우 SAMA(Saudi

Monetary Authority-사우디 금융통화위원회)의 규정에 의거 반드시 중복 보증을 해야 함

- Bond의 조건을 협상할 직원이 없음. 따라서 조건을 점검치 않고 추진함으로써 수출보험공사 보증기관과 마찰이 발생해 이를 해결하는데 오랜 시간을 소모

2. Block Visa(Work Visa)

- Block Visa의 신청 절차 및 제출서류에 대한 무지로 Block Visa 발급이 늦어져 현지 Agent를 통해 4~5배 비싼 인력수급으로 공사를 진행 → 수익성 악화

3. 현지통관

- 현지조사 미흡으로 자재, 장비의 현지통관 지연 및 과다비용 제출

4. 공사수행 계획 부재

- 공사수행계획의 부재 및 미숙으로 임시방편적인 조치를 취함으로써 과다비용 발생 및 공정 지연

5. 현지조사 부재

- 공사 시작 전 철저한 현지조사를 통해 공사수행 계획을 정확히 수립·집행해야 하나 무계획하게 수행하여 공기지연 및 수익성 악화

6. 언어장애

- 영어를 완벽히 구사하는 직원이 없어 발주처관리 및 대관, 대외업무시 불이익 발생(Claim 청구 등)

7. 자금운용의 부재

- 공사수행 중 지급받게 되는 공사대금을 과다하게 본사로 송금해 자금부족에 시달리게 되고 이로 인한 자재비 상승 등이 예측 되어도 예방치 못함

8. 현지관행 및 풍습 무지에서 오는 애로

- 중동은 특히 종교적으로 매우 민감한 지역
- 여성의 사회적 활동이 엄격히 제한되며 남녀의 접촉을 금지하는 현지풍습을 존중해야 함

9. 계약조건에 대한 이해 부족

- 계약조건에 대한 이해 부족으로 거의 모든 조건이 불리함에도 불구하고 이에 대한 이해 없이 계약을 성사시킴으로써 당연히 보상을 받아야 되는 부분에 대해서도 보상청구를 못하는 사례 발생

10. 현지 파트너와의 관계

- 현지법인 설립 시 현지 파트너와의 관계설정에 대한 조건을 명확히 하지 않음으로서 공사가 수주 단계에 이르렀을 때 현지법인 현지 파트너의 과도한 커미션 요구로 공사를 잘 수행하고도 이익을 남기지 못하는 사례 발생

■ 유의사항

1. 현지법인 설립 및 JV Agreement

2. 입찰서 작성 및 입찰조건 설정(한국 발주사 VS 외국 발주사)

3. 수출보험공사 활용

4. 각종 Bond 추진

5. Payment 조건 협상 및 계약조건 Nego 기법

6. 인력수급 및 Block Visa

7. 장비의 임대 혹은 반입 및 수출통관

8. Work Visa 취득 및 후속조치

9. 현지 Tax 및 결산

10. 공사관련사항 기록유지

11. 공사 및 계약 마무리

■ 실패사례

1. 공사개요

- 공사명 : 항만공사 엔지니어링 및 감리역무
- 발주처 : 정부기관
- 입찰자 : 한국회사 + 현지회사 컨소시엄
- 위치 : 중동 GCC 국가

2. 실패사유

- 사전 준비 없이 한국인 중개인의 정보에 의서, 현지 파트너사와 Alliance Agreement를 체결하고 입찰에 응했으나, 한국인 기술자 동원의 어려움, 한국인 중개인과 관계 악화 등으로 입찰 중 공사 추진을 포기하기로 결정
- 금적 손실 없이 입찰참가 철회를 희망하나 현지 컨소시엄 파트너사가 Claim을 제기할 경우 피할 방법이 없음

■ 위험관리

1. 위험분석

국제플랜트건설 프로젝트 계약에서 계약자가 Risk를 분석하는 수단으로는, 계약상의 Risk, Project 수행상의 Risk 및 Country Risk의 3가지 관점에서 분석할 수 있다.

○ 계약상의 Risk

계약상의 Risk란 발주자와 계약상 정해진 조건에 의해 계약자에게 부담 되는 Risk를 말한다. 계약조건이 계약자에게 엄격하다든지, 발주자에게 유리한 계약

은 계약자의 Risk가 높다고 할 수 있다.

국제 플랜트계약은 크게 2가지 종류로 행해진다. 즉, Lump Sum Contract, Cost+Fee Contract가 있으며 최근 중동의 쿠웨이트, 사우디아라비아를 중심으로 Convertible EPC Lump Sum Contract의 형태가 도입되고 있다.

계약자 입장에서는 Lump Sum Contract의 Risk가 가장 크다.

▷ 환율 Risk

- 계약금액이 원화가 아닌 외화로 이뤄지며 원화와 환율의 변동에도 계약금액이 조정되지 않는 계약조건하에서 발생하는 Risk
- 단, 계약금으로 지불되는 통화가 계약자가 지불하는 비용의 통화가 일치하는 경우에는 이와 같은 Risk는 발생치 않음

▷ Escalation Risk(물가변동 위험)

- Inflation이 발생했을 경우 일어날 수 있는 Risk로 기자재대금, 노무비 상승 등으로 인해 발생하는 Risk
- 기자재대금, 노무비 상승 등으로 인해 발생하는 Risk로 대부분의 발주자가 이를 보상치 않으므로서 발생
- 단, World Bank나 ADB 등 차관공사나 발주자가 정부기관인 경우는 물가보상조건을 인정하는 경우가 많음

▷ 플랜트 설치지역 지하조건에 관련된 Risk

- 계약 전 계약자가 조사한 Site Data나 입찰시 발주자가 제공한 Data 혹은 Information이 실제와 달라 발생하는 Risk(지반, 지하 매설물 등에 따라 공기와 비용에 영향을 미침)

▷ 납기보증에 관계된 Risk

- 납기지연에 대한 계약조건이 엄격해 납기지연시 고액의 지체상금(Liquidated Damage)이 부과됨으로써 발생하는 Risk

▷ 플랜트 성능보장에 관계된 Risk

- 계약서에 약정이 되어 있는 플랜트성능보증에 대해 성능을 보장하지 못함으로써 발생하는 Risk
- 이 경우 계약조건이 매우 엄격한 것이 상례이며 고액의 지체상금이 부과됨

▷ 하자담보책임에 관계된 Risk

- 플랜트 인도 후 일정기간 동안 하자가 발생하면 계약자가 무상으로 수리 또는 보수해 주는 계약조건에서 발생하는 Risk
- 하자발생 및 수리로 인해 플랜트가동이 중단되어 발주자가 입는 Consequential Loss or Damage까지 계약자의 부담을 요구하는 경우가 있으므로 계약조건 협상시 상당한 주의를 요함

▷ 플랜트 기자재의 사고에 관련된 Risk

- 플랜트 인도 전 공사 기자재의 사고로 발생하는 Risk로 통상 운송도중 발생하는 Risk는 Cargo Insurance(적하보험) 및 설치 중 사고로 인한 손해는 Erection All Risk(공사보험)으로 Hedging을 할 수 있으나 일반보험으로 Hedging 할 수 없는 Risk, 즉 공사지역에서 전쟁으로 인한 위험이 있는데 Employer's or Owner's Risk라는 계약조건 설정으로 Hedging을 할 수 있으므로 계약조건 협상시 주의해야 함

▷ 공사 현장이 위치한 국가의 법령 등의 변경으로 인한 Risk

- 플랜트건설이 수행되는 국가 법령의 변경 혹은

신규법령의 시행으로 인해 발생하는 Risk(세법, 환경관련법 및 외국인 출입국관리법 등)

▷ 발주자 또는 그 대리인의 권한대행에 관계된 Risk

- 도면, 적용할 사양의 승인, 기자재 선정, 업체 선정 및 검사 등에 대해 발주자 측이 과도한 개입권을 행사함으로써 발생하는 Risk

▷ 현지국 기업, 근로자의 의무사용 조건으로 발생하는 Risk

- 현지화 의무 조건, 즉 업체 및 의무 사용 인력 비율 등으로 인해 발생하는 Risk

▷ 기술이전(Technology Transfer)에 관계된 Risk

- 계약상 기술이전에 대한 규정이 애매하여 발주자의 기술자 훈련과 기술지도에 관해 발주자가 계약자에게 과도한 요구를 함으로써 발생하는 Risk

▷ 인수·인계(Acceptance)에 따른 Risk

- 복잡하고 수많은 기기들로 이루어진 플랜트는 완전무결하게 공기내에 완성, 인도하기란 거의 불가능
- 따라서 발주자가 플랜트를 인수할 시 과도한 요구를 함으로써 발생하는 Risk

▷ Verification에 관계되는 Risk

- 발주자가 작성·제공한 입찰지시서(ITB)에 포함된 플랜트 설계기준, 기본설계가 계약의 일부가 되는 요구조건으로 계약자가 입찰서 준비 중 같은 입찰도서(Specification, Basic Design Package, Feed Package)의 정확성을 계약 전 확인을 요구하는 조건에서 발생하는 Risk
- 계약자로서는 Risk가 매우 큰 사안으로 계약조건 협의시 대단히 유의해야 하는 사안임

▷ **규격·기준(Code&Standard)에 관계된 Risk**

- 계약도서 중 적용규격과 기준이 상충되거나 애매하여 가장 최신 규격·기준을 적용시킴으로써 발생하는 Risk

- Management(인원배치, 관리, 지휘)의 부적절, 능력부족 등으로 인한 Risk
- 견적대비, 물량 및 원가의 차이로 인한 Risk
- 수행인원의 능력부족에 기인한 Risk

▷ **계약발효에 관계된 Risk**

- 계약발효 조건을 충족시키는 것이 지연됨으로써 발생하는 Risk(예를 들어 발주자의 현장 인도 지연, Project 소요 자금 용자 승인 지연 등으로 인해 발생하는 Risk)

▷ **하도급자, Vendor의 인위적인 원인에 기인한 Risk**

- 납기지연
- 결함이 있는 작업 및 결함이 있는 기자재의 납품
- 도산
- 담합

▷ **준거법·중재조건에 관계된 Risk**

- 준거법이 계약자에게 미숙한 현지법이나 기타 외국법이라든지, 중재규칙이 ICC 등 국제적으로 신용 있는 규칙에 준거되어 있지 않은 경우, 분쟁발생시 신속히 해결 되지 않음으로써 발생하는 Risk

▷ **발주자의 인위적인 원인에 기인한 Risk**

- 발주자 및 발주자의 대리인인 감리자(PMC)의 Management, 작업상의 부적절, 실수 또는 비협조
- 발주자의 부당한 인수지연, 유보금 유보, Bond의 몰수
- 발주자의 부당한 공사대금 지불 지연
- 발주자의 도산

▷ **Counter Purchase조건에 관계된 Risk**

- 계약대금을 현금이 아닌 생산물이나 기타 다른 물건으로 지급함으로써 생기는 Risk

▷ **불가항력적인 사건발생에 기인한 Risk**

- 수송, 통신, 항만 등의 공공시설 혼잡·혼란 또는 고장
- 원가, 임금의 폭등
- 국제환율의 변동
- 현장환경, 예기치 못한 지하조건
- 노동쟁의
- 법령의 개정 및 신규법 도입
- 정부의 인허가 지연
- 정부 및 군당국의 개입
- 전쟁, 내란, 폭동, 정변, 천재지변
- 수출입 금지, 입국금지령 발동
- 수입국의 대외 지불정지령 발동

○ **Project 수행상의 Risk**

- Project 수행상의 Risk란 계약자가 주계약 성립 후 Project 수행을 시작해 설계, 기자재조달, 선적, 운송, 현지통관, 내륙운송, 설치, 시운전 및 성능확인을 해 발주자에게 인도하기까지의 기간 동안 발생하는 계약자의 Risk를 말한다. Risk 발생 원인에 따라 4가지로 분류된다.

▷ **계약자의 인위적인 원인에 의한 Risk**

- 조사, Process선정, 설계, 기자재 조달, 설치 및 시운전 등의 실패를 포함한 기술·공무적 실수로 인한 Risk

※ 프로젝트 수행상의 Risk는 우수한 프로젝트 매니저 및 프로젝트 스텝의 선임과 능력 및 경험 있는 하도급자, Vendor의 기용 및 자금/기술적으로 충분히 능력 있는 발주자와의 계약이라는 배경이 있으면 Risk의 정도가 현저히 줄어든다.

○ Country Risk

국가 Risk란 무역이나 공사를 수행하는 상대국의 자체 위험도를 말하는 것으로 Political Risk 또는 Sovereign Risk라고도 함

Country Risk는 원래 해외 투자 혹은 용자에 수반된 것이었으나 이 Risk가 플랜트 비즈니스에 연루되어 확대된 것은 이란혁명, 이란·이라크 분쟁으로 발생한 이란의 석유화학 프로젝트, 이라크의 석유정제 시설 파괴, 터키 등 개발도상국의 외화부족에 따른 플랜트 수출대금 회수 불능 및 지불지연 등의 사례에 기인함

Country Risk의 구체적인 내용에는 △정치주체의 변경(혁명) △전쟁 △국유화 △송금금지 △과세율 변경 △수용 △평가변경 △보호정책 실시 혹은 중지 △법의 불안정한 집행 △인프라 시설의 미비 등이 있음

Country Risk는 상당히 정치성이 높으며, 그 평가는 어려운 문제지만 일반적으로 동남아시아 개발도상 국가들, 중동·이프리카 국가들, 중남미 국가들, 사회주의 국가들이 Country Risk가 높다고 할 수 있을 뿐이며, 정확한 평가방법은 신용평가 기관이나 금융기관에 따라 다름

■ Risk 대책

○ 보험(Insurance)

플랜트건설에 있어서 Risk의 대부분은 기자재 수송

중 사고, 건설공사 및 시운전 중 사고에 대한 물적? 인적 손해 및 비상위험, 신용위험에 의한 계약금액 회수 Risk 등이다.

이같은 경우 보험으로 만회할 수 있기 때문에 정부 또는 민간 보험회사에 의해 판매·운영되고 있는 각종 보험을 조사해 이용하는 것이 플랜트건설공사 Risk를 최소화 하는 효과적인 수단이 될 수 있다.

▷ 수출보험(Export Insurance)

- 수출보험 중 플랜트 수출에 관련된 비상보험, 신용보험에 의한 계약자의 공사대금회수 Risk를 보장하는 보험으로써 보통 수출보험, 수출대금보험, 환율변동보험을 들 수 있다.

▷ 화물보험(Cargo Insurance)

- 조립보험(Erection or construction All Risk Insurance)
- 사용자 책임배상보험(Employer's Liability Insurance)
- 자동차보험(Automobile Insurance)
- 산재 및 해외근재보험(Workermen's Compensation Insurance)
- 해외여행자보험(Traveller's Insurance) 등

※ 보험은 예측 불가능한 우발적 사고에 의한 손해 중 직접손해의 대부분을 보상할 수 있어도, 사고에 따른 시간손실(Time Loss)은 원칙적으로 보상 할 수 없음

○ 계약조건 개선

- 보험으로 보상할 수 없는 Risk에 대해서 계약자가 취할 수 있는 방법

▷ 계약조건의 개선

계약자의 Risk Hedging 방법으로 우선 발주자가 Risk를 부담토록 발주자와 교섭 한다.

이 방법은 발주자와의 계약이 수의·시담으로 계약이 진행되고 있으면 교섭의 여지가 크고, 계약조건의 개선도 기대할 수 있다.

경쟁입찰의 경우 부당하게 엄격한 계약조건은 어느 계약자에게나 공통된 것이며, 현실적으로 많은 개선을 달성하기란 쉽지 않다.

그러나 계약조건 개선이 플랜트건설시 계약자의 합리적인 계약의무 수행의 인센티브가 된다는 것을 발주자에게 납득시키는 노력이 필요하다.

※ Lump Sum Contract 계약 시 Check List

- 계약자의 역무범위가 명확한가
- 설계기준, 설계의 기본 Data 및 기보설계가 확립되어 있는가
- 발주자의 공급의무가 명기되어 있는가
- 관련 계약금액과 지급통화가 상이한가
- 환율변동에 대한 Hedging이 되어 있는가
- 선수금, 기성금 및 유보금에 대한 지불조건이 타당한가
- 계약금액(특히 현지시공 계약금액)에 대한 에스컬레이션 조항이 있는가
- 발주자의 지불보증이 확보되어 있는가
- 계약역무 변경에 대한 추가대금 청구절차가 타당한가
- Local Condition과 현지법규 변경으로 인한 Cost 및 Schedule Impact에 대한 합리적인 보상 규정이 명기되어 있는가
- 불가항력(Force Majeure) 사건 발생으로 인한 면책과 보상 규정이 명기되어 있는가(Employer's Risk로 보상하는 규정이 있는가)
- 납기지연 혹은 플랜트 성능 보장 실패로 부당할 지체상금(Liquidated Damage)이 부당하게 높게 규정되어 있지 않은가
- 배상한도(Maximum Liability)는 설정되어 있는가
- Project Procedure 중 다음 항목이 타당하게 규정되어 있는가
 - Document Handling
 - Engineering(도면승인 - 기간, 대상, 제출 데이터의 범위)
 - Procurement(Vendor선정, 제3의 검사기관 선정)
 - Subcontracting(Subcontractor의 선정)
- Mechanical Completion(기계적 준공) Check List 및 Acceptance Criteria가 명확한가
- Deemed Acceptance 규정이 있는가(Deemed Acceptance란 발주자의 책임이나 불가항력 사건의 발생으로 일정기간 내에 시운전을 할 수 없는 경우, 시운전을 성공리에 실시해 플랜트를 인도했다고 간주하는 것)
- 유보금, Bond의 금액이 부당하게 높게 책정되어 있지 않은가

- 해제 및 반환 시점이 부당하게 길게 책정되어 있지는 않은가
- 간접손해(Consequential Loss or Damage)에 대한 면책규정이 설정되어 있는가
- 플랜트 하자보수기간이 적정한가(통상 인도 후 1년)
- 성능보증(Performance Test : Test 기간, 사용계기, 충족조건, 분석방법 등) 조건이 명확히 규정되어 있는가
- Localization조건은 합리적인가
- 플랜트 소유권, 관리책임 및 위험부담의 이전기간은 적정한가
- Verification(Basic Design Package, Feed Package 및 발주자 제공 Data&Information에 대한) 요구 및 변경·추가대금 청구에 대한 규정이 명기되어 있는가
- 발주자측의 대리인인 감리자의 대리권한에 대한 규정이 명기되어 있는가(지도권, 승인권 등)
- 보험조건은 명확하고 합리적인가
- 현지조세, 공과금 부담 조건이 명확한가
- 계약발효조건은 합리적인가
- 발주자의 편의 혹은 불가항력 사건으로 인한 공사중단시 보상규정은 합리적인가
- 배상한도는 설정되어 있는가(무한대의 책임을 묻지는 않는지)
- 준거법, 중재규정은 국제적인 것인가
- Turnkey Lump Sum Basis Contract에서는 플랜트 기본설계 Data 및 기본설계에 있어서 적어도 다음 사항은 명확히 확립해 둘 필요가 있다.
 - 기본설계 Data : △Process Description △Language and Units △Applicable code and Standard △Feedstock and Products △Meteorological Data △Topographical and Geological Data △Utilities Conditions △Waste Disposal △Standard Specifications
 - 기본설계 : △Process Description △Process Flow Diagram(PED) △Utility Summary △Plot Plan △Piping & Instrument Diagram(P&ID) △Single Line Diagram △Main Equipment List △Date Sheet for Main Equipment

○ 계약조건의 개선

Risk가 발생했을 때, 이것을 보상하기 위해 미리 예비비를 설정해 두는 방법이 있다. 즉, 보험으로 보상받을 수 없으며, 제3자에 대한 Risk를 Hedging할 수 없는 경우에 대처하는 방법이다.

구체적으로는 기자재 대금과 근로자의 임금상승이나, 계약자 자신의 설계수정으로 인한 추가비용, 건설공사시 소모자재 물량에 대한 마진 및 견적누락분 등을 보상하기 위한 용도이다.

납기와 플랜트 성능보장이 엄격한 경우, 계약상의 지체상금을 위해 Contingency를 설정해 두는 경우도 있다.

Contingency는 견적금액과 계약금액에 비용으로 포함되기 때문에 Contingency에 기대하면 기대할수록 가격경쟁력이 저하되어 Contingency는 계약조건과 입찰환경을 고려해 결정 되는 것이 일반적이다.

Contingency가 계약수행을 마무리할 때까지 사용하지 않은 금액은 바로 환원된다. ☺