

# 해외사업 리스크 분석을 통한 중소 조경건설업체의 베트남 진출전략에 관한 연구

태종욱\* · 정대영\*\* · 황준\*\*\* · 전진형\*\*\*\*

\*고려대학교 대학원 환경생태공학과 박사과정 · \*\*고려대학교 환경생태공학부 연구교수 ·  
\*\*\*안산조경개발(주) 부설연구원 과장 · \*\*\*\*고려대학교 환경생태공학부 교수

## A Study on the Entry Strategies of Small and Medium Sized Landscape Contractors to Vietnam by Risk Analysis in Overseas Projects

Tae, Jongwook\* · Jeong, Daeyoung\*\* · Hwang, Joon\*\*\* · Chon, Jinhyung\*\*\*\*

\*Ph.D. Candidate, Dept. of Environmental Science and Ecological Engineering, Graduate School, Korea University

\*\*Research Professor, Division of Environmental Science and Ecological Engineering, Korea University

\*\*\*Manager, Research Institute, ANSAN Landscape Architecture Co., Ltd

\*\*\*\*Professor, Division of Environmental Science and Ecological Engineering, Korea University

### ABSTRACT

The decline in the construction industry has led to a decrease the profitability of small and medium-sized landscape contractors. To relieve this situation, small and medium-sized landscape contractors have continued to proactively find ways to enter global construction markets. However, many small and medium-sized landscape contractors face risks due to their lack of capacity and insufficient preparations to extend the business abroad. Thus, this study aims to analyze the current condition of the Vietnamese construction market and the related risk factors. It then suggests strategies to improve the small and medium-sized landscape contractors' competitiveness in that market. We investigated the business climate and analyzed risk factors. Finally, we developed expansion strategies and conducted in-depth interviews with six overseas construction professionals. The study results first showed that efforts to improve infrastructure and the increased demand for housing in Vietnam will lead to more opportunities for small and medium-sized landscape contractors entering the Vietnamese construction market. However, changes in the Vietnamese business climate may act as a variable. Second, we found that small and medium-sized landscape contractors' risk factors are mainly related to laws and regulations, government finance, market fluctuations, public administration system, minimum wage increases, financing and bonds, contracting, trees and materials, and design errors. Finally, small and medium-sized landscape contractors are required to consider the following when seeking to enter the Vietnamese construction market: short-term strategy and mid-to-long-term strategy. This study will be used as the basis for small and medium-sized landscape contractors to plan to enter the Vietnamese construction market and to contribute to the expansion of the global construction market in the landscape industry.

*Key Words: Vietnamese Construction Industry, Overseas Construction Competitiveness, Business Climate, Risk Factor, In-depth Interview*

**Corresponding author:** Jinhyung Chon, Professor, Division of Environmental Science and Ecological Engineering, Korea University, Seoul 02841, Korea, Tel.: +82-2-3290-3048, E-mail: [jchon@korea.ac.kr](mailto:jchon@korea.ac.kr)

## 국문초록

국내 건설경기 침체로 조경건설업체의 수익성이 저하되면서 이를 극복할 수 있는 대안이 요구되고 있으며, 조경 분야에서는 해외건설시장 진출을 적극적으로 추진하고 있다. 하지만 중소 조경건설업체들은 해외진출을 위한 내부 역량과 사전 준비가 미흡하여 다양한 리스크에 직면하고 있는 실정이다. 이에 본 연구에서는 성장잠재력이 높은 베트남 건설시장을 대상으로 진출환경 및 리스크 요인을 분석하고, 중소 조경건설업체의 수주경쟁력 향상을 위한 대응방안을 마련하고자 하였다. 본 연구는 해외건설 전문가 6명을 대상으로 심층인터뷰를 수행하였으며, 베트남 진출환경 및 리스크 요인을 도출하고, 이에 대응할 수 있는 진출전략을 제시하였다. 연구결과, 첫째, 베트남은 인프라 및 주택 수요 증가에 따른 조경분야 진출기회가 확대될 것으로 예상되지만, 베트남의 사업 환경의 변화는 중소 조경건설업체의 진출가능성에 변수가 될 것으로 보인다. 둘째, 중소 조경건설업체의 베트남 진출 리스크 요인은 법과 규정, 정부재정상태, 시장변동, 행정체계, 최저임금 상승, 자금조달 및 보증, 계약, 수목 및 자재, 설계오류로 도출하였다. 셋째, 중소 조경건설업체의 베트남 진출전략은 단기 전략과 중장기 전략으로 제시되었다. 본 연구의 결과는 중소 조경건설업체의 베트남 진출을 위한 기초자료로 활용될 수 있으며, 향후 조경분야의 해외진출 활성화에 기여할 수 있다는 점에서 의의가 있다.

*주제어: 베트남 건설시장, 해외건설경쟁력, 진출환경, 리스크 요인, 심층인터뷰*

## 1. 서론

### 1. 연구의 배경 및 목적

국내 건설경기 침체가 지속되면서 건설업계의 해외진출이 증가한 가운데 최근 조경업계에서도 해외진출 방안이 적극적으로 논의되는 추세이다. 조경 분야의 대표단체로 출범한 (사)대한환경조경단체총연합회에서도 환경조경 분야의 '해외건설시장 진출을 위한 관련단체와의 공동대응'과 같은 사안을 주요 사업으로 추진하는 등 조경건설업의 해외진출 필요성이 어느 때보다 강조되고 있다(<http://www.klaf.or.kr/>). 국내 조경업계는 1970년대 중반부터 대형건설사들과의 동반진출을 통해 부분적으로 해외사업에 참여하였으나, 대형조경공사에 단독으로 참여한 경우는 거의 없었으며(Kim, 1992), 최근에도 경쟁력을 갖춘 일부 업체들만이 제한적으로 진출하고 있는 실정이다. 이는 진출 대상국가에서 조경에 대한 인식이 부족할 뿐만 아니라, 국내 조경건설업체의 해외사업 리스크 관리 및 사업 추진 역량이 부족하다는 점도 원인으로 지적되고 있다. 그럼에도 해외시장은 향후 높은 성장세가 전망되고 있어 조경업계의 해외진출 활성화를 위한 노력이 요구된다.

과거 조경업계는 국내 주택 건설시장의 폭발적인 성장세에 힘입어 조경공사 수요가 증가하면서 해외시장 진출의 필요성을 인식하지 못하였다. 하지만 2008년 글로벌 금융위기 이후 국내 건설시장의 발주물량이 감소하면서 생존 위기에 직면해 있다. 이는 국내 건설시장 규모 확대와 더불어 조경업계가 양적으로 성장하였던 반면, 전문성이 약한 영세업체들이 난립하면서 저가수주 경쟁이 심화되고, 수익성이 악화되는 등 부작용을 초래하고 있다는 점에 기인한다. 즉, 현재 조경업계의 위기

는 국내 시장에만 의존하는 사업구조에 상당 부분 원인이 있었다고 볼 수 있다. 따라서 국내 조경업계가 이미 한계에 직면한 국내 건설시장에서 벗어나 새로운 성장 동력을 확보하기 위해서는 잠재력이 높은 해외시장 진출이 필요한 시점이다.

최근 조경산업 진흥을 위한 법제도적 기반이 마련되면서 국내 조경건설업체의 해외진출 가능성은 더욱 높아지고 있다. 2015년 제정된 「조경진흥법」에는 조경 분야의 해외진출 및 국제교류를 위한 지원 대상사업이 명시되었고, 2017년 국토교통부에서는 「조경진흥기본계획」(2017~2021)을 통해 조경 분야의 해외진출 기반을 마련하기 위한 정책적 지원방안을 발표하면서 국내 조경건설업체의 해외진출이 본격화될 것으로 기대되고 있다. 다만 해외건설사업은 국내건설사업에 비해 상대적으로 정치적 리스크, 자금조달, 문화 및 언어의 차이, 상이한 업무절차 및 표준 등 다양한 리스크에 노출되어 있기 때문에 실제로 사업을 진행하여 안정적인 수익구조를 유지하는 것이 어렵다는 특성이 있다(An *et al.*, 2013). 상당수의 국내 조경건설업체들은 규모가 영세하고 해외시장에 대한 정보력과 리스크 관리역량이 취약하여 해외사업 수주도 어렵지만, 수주를 하더라도 수익성이 떨어지는 등 많은 문제점이 드러난 실정이다. 따라서 국내 조경건설업체가 해외시장에 진출하기 위해서는 대상국가에 대한 진출환경 및 리스크 분석을 통해 맞춤형 전략이 마련되어야 한다.

이와 같이 국내 조경건설업체의 해외진출 필요성이 증대되고 있음에도 아직 조경분야에서의 해외진출 관련 연구는 거의 없는 실정이다. 토목, 건축 등 건설 분야의 경우, 1960년대 말부터 해외시장 진출이 본격화되면서 다양한 해외사업모델이 개발되었으나, 조경분야는 상대적으로 해외진출에 대한 필요성을 크게 인식하지 못하였기 때문에 관련 연구가 이루어지기 어

려왔다. 따라서 국내 조경건설업체들이 해외진출에 유리한 국가를 대상으로 진출환경 및 리스크 요인을 분석하는 연구가 요구된다.

특히 많은 국내 건설업체들이 활발하게 진출하고 있는 베트남은 국내 조경건설업체가 전략적으로 진출하기에 적합한 국가로 인식되고 있다. 베트남은 성장잠재력이 높은 국가로서 건설시장 투자가 확대되고 있으며, 관련 조경공사 발주가 증가할 것이라 전망된다(Kim *et al.*, 2017). 건설엔지니어링 분야의 경우, 베트남을 해외진출 거점국가로 선정하고, 인접국가로 확대 진출하는 전략을 제시한 바 있어(Cho *et al.*, 2015) 국내 조경업체에 있어서 베트남이 갖는 의미는 더욱 크다고 볼 수 있다. 이러한 배경에서 본 연구는 국내 조경건설업체의 해외진출 활성화를 위해 베트남 진출환경 및 리스크 요인을 분석하고, 경쟁력을 제고하기 위한 진출전략을 수립하고자 하였다. 이를 위해 첫째, 문헌분석을 통해 국내 조경건설시장 동향, 국내 조경건설업체의 해외진출 현황, 해외시장 동향 및 베트남 진출환경, 해외건설사업 리스크 요인을 고찰하였다. 둘째, 전문가 및 실무자 심층인터뷰(in-depth interview)를 통해 중소 조경건설업체의 베트남 진출 리스크 요인을 분석하였다. 셋째, 베트남 진출환경 및 리스크 요인 분석결과를 토대로 중소 조경건설업체의 진출전략을 도출하였다. 본 연구의 결과는 중소 조경건설업체의 베트남 진출을 위한 기초자료로 활용될 수 있으며, 향후 조경 분야의 해외진출 활성화에도 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

## 2. 연구대상 및 방법

본 연구에서는 국내 조경건설업체의 해외시장 진출전략을 수립하기 위해 베트남을 대상지로 선정하였다. 베트남은 2014년 우리나라와 FTA 체결 이후 4대 교역 국가로 부상하면서 우리 기업들의 투자가 활발하게 이루어지고 있으며, 2021년까지 건설시장이 연평균 8.2% 성장할 것으로 전망되고 있어 유망한 시장이라고 할 수 있다(Business Monitor International, 2017). 특히 베트남은 우리나라 해외건설 수주규모에서도 큰 비중을 차지하고 있는 국가로서 국내 조경건설업체가 해외진출 거점시장으로 선택하는데 최적의 지역이라고 판단하였다<sup>1)</sup>.

본 연구에서 논의하는 국내 조경건설업체의 범위는 「중소기업기본법」에 명시된 기준에 따라 3년 평균 매출액이 1,000억 원 이하(건설업)에 해당하는 중소기업으로 설정하였다. 이는 국내 조경건설업체 해외건설 실적에서 대형건설업체의 비중이 높은 편이기 때문에 상대적으로 해외진출에 어려움을 겪고 있는 중소 조경건설업체를 대상으로 분석하기 위함이다. 구체적인 연구방법은 다음과 같이 수행되었다.

첫째, 문헌분석을 통해 국내 조경건설시장 동향 및 해외진출 현황, 해외시장 동향 및 베트남 진출환경 등을 검토하였으며,

선행연구에서 제시된 해외건설 리스크 요인을 분석하였다. 특히 조경건설업이 국내 건설업 등록기준에 따라 종합건설업(조경공사업)과 전문건설업(조경식재공사업, 조경시설물설치공사업)으로 규정되고 있다는 점을 고려하여 해외건설시장을 잠재적 진출시장으로 설정하였으며, 유관기관의 관련 통계자료 및 연구보고서, 국내·외 해외건설 관련 연구자료 등을 참고하였다. 또한, SWOT 분석을 통해 베트남 진출환경을 검토하고, 이를 바탕으로 심층인터뷰 시 베트남 진출 리스크 요인을 도출하는데 반영하고자 하였다.

둘째, 심층인터뷰는 중소 조경건설업체의 베트남 진출 리스크 분석 및 대응방안을 모색하기 위해 해외건설 및 조경분야 전문가를 대상으로 진행하였다. 또한, 본 연구에서는 현재 중소 조경건설업체의 베트남 진출과 관련된 연구나 자료가 거의 전무한 실정에서 전문가를 대상으로 한 심층인터뷰를 통해 해외 진출 리스크 및 대응전략을 논의하는 방법이 매우 효율적이라고 판단하였다. 심층인터뷰 대상자는 연구 목적과 관련된 풍부한 의견을 수렴하기 위해 해외건설 관련 연구 또는 해외현장 조경시공 경력 5년 이상을 선정기준으로 적용하였으며, 다음과 같이 두 집단으로 구분하여 총 6명을 선정하였다. 1그룹은 해외건설 관련 업무를 수행하거나, 경험이 있는 학계 및 유관기관 전문가 3명이 선정되었으며, 해외시장 동향, 법제도, 금융조달 등과 관련된 전문가 집단이다. 중소 조경건설업체가 진출하는 대상이 해외시장이라는 점을 고려할 때 최신 해외시장 동향뿐만 아니라, 법제도, 금융조달, 보증과 같이 해외진출 시 업체가 갖추어야 할 조건들에 대해 검토할 필요성이 있었다. 2그룹은 베트남 진출사례가 있는 중소 조경건설업체 실무자 3명이 선정되었으며, 사업관리 및 현장경험이 있는 전문가 집단이다. 중소 조경건설업체 실무자로서 베트남 진출과정에서 나타난 성과와 한계를 바탕으로 중소 조경건설업체의 애로사항과 대응방안을 논의하는데 의의가 있었다. 특히 본 연구의 주요 목적은 단순히 중소 조경건설업체들이 우리나라와 다른 환경에서 직면할 수 있는 조경영역의 문제뿐만 아니라, 기본적으로 중소건설업체가 해외시장에 진출하기 위한 방법과 과정 그리고 다양한 상황에서의 대처방안까지 포함하고 있어 조경 시공경력보다는 해외시장에 대한 풍부한 식견과 경험을 바탕으로 심층적 논의가 가능한 전문가를 연구대상자로 선정하였다. 이는 몇몇 연구보고서를 통해 제기되고 있는 중소 및 중견 건설기업들의 해외진출 애로사항과도 관련이 있는데(Jung and Yu, 2017; Kim, 2016), 공중에 따라 차이점은 있으나, 보증이나 자금조달 등 금융문제에 대해서는 공통적으로 어려움을 겪는 것으로 나타났다. 중소 조경건설업체들도 현지 동향 및 내부 역량에 따라 리스크를 최소화할 수 있는 진출형태를 고려해야 하므로 다양한 관점에서 접근하고자 하였다. 심층인터뷰 대상자 정보는 Table 1과 같다. 심층인터뷰는 2018년 4월 17일부터 2018년 6월 12일 사이에 일대일 대면조사 방식으로 사전에 예

Table 1. Personal information for interview respondents

| Group   | No. | Position and affiliation                     | Career in a year | Date        |
|---------|-----|----------------------------------------------|------------------|-------------|
| Group 1 | 1-1 | Senior researcher, ○○ Research Institute     | 16 years         | 2018. 5. 4  |
|         | 1-2 | Deputy director, ○○ Construction Association | 12 years         | 2018. 5. 11 |
|         | 1-3 | Professor, ○○ University                     | 8 years          | 2018. 6. 3  |
| Group 2 | 2-1 | President, ○○ Landscape Architecture         | 10 years         | 2018. 4. 17 |
|         | 2-2 | Team leader, ○○ Landscape Architecture       | 8 years          | 2018. 5. 21 |
|         | 2-3 | Manager, ○○ Landscape Architecture           | 5 years          | 2018. 6. 12 |

약된 회의실에서 90~120분에 걸쳐 진행하였으며, 인터뷰 내용은 사전에 응답자의 동의를 얻어 녹취하였다. 인터뷰 질문항목은 Table 2와 같이 최신동향, 진출환경, 리스크 요인, 진출전략으로 구성하였으며, 연구목적에 부합하는 답변을 얻어내기 위해 반구조화된 면담지를 활용하였다.

셋째, 중소 조경건설업체의 베트남 진출전략은 문헌분석 및 심층인터뷰 결과를 토대로 단기 전략과 중장기 전략으로 구분하여 제시하였다. 심층인터뷰를 통해 제시된 리스크 요인들을 진출형태, 사업역량, 프로젝트 관리 요인으로 분류하여 세부전략으로 제시하였다. 진출형태는 중소 조경건설업체가 투자하는 방식을 의미하며, 독자 또는 동반진출, 컨소시엄에 참여하는 공동수주 등으로 구분할 수 있다. 진출 국가 여건에 따라 유리한 진출형태를 파악하는 것이 중요하며, 내부적으로는 기업의 현지화 수준에 따라서 달라질 수 있다. 사업역량은 현지 건설시장에서 다른 업체에 대한 경쟁우위를 통한 사업 수주역량으로서 금융, 기술력, 경영상태 등과 관련된 전략들이 제시될 수 있다. 마지막으로 프로젝트 관리는 발주처 또는 원도급 업체와의 계약단계부터 설계 및 시공, 유지관리까지 일련의 프로젝트 수행과정을 의미하며, 이 과정에서 중소 조경건설업체가 리스크를 최소화하기 위한 중점 고려사항들을 검토하고자 하였다. 이와 같이 본 연구는 중소 조경건설업체의 베트남 진출전략을 도출하기 위해 단계적으로 접근하였으며, 연구의 수행과정은 Figure 1과 같다.

## II. 국내 중소 조경건설업체의 해외진출 현황 및 베트남 진출환경 분석

### 1. 국내 조경건설시장 동향 및 해외진출 현황

Table 2. The items for interview

| Research topics        | Interview questions                                                                                                           |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recent trend           | Could you please provide us with market information about investment environment for Korean landscape contractors in Vietnam. |
| Investment environment | What do you think about investment environment in Vietnamese construction markets for Korean landscape contractors?           |
| Risk factors           | What are the main risk factors for Korean landscape contractors in managing construction projects in Vietnam?                 |
| Entry strategies       | Please answer your opinion about entry strategies by risk factors in Vietnam for Korean landscape contractors.                |

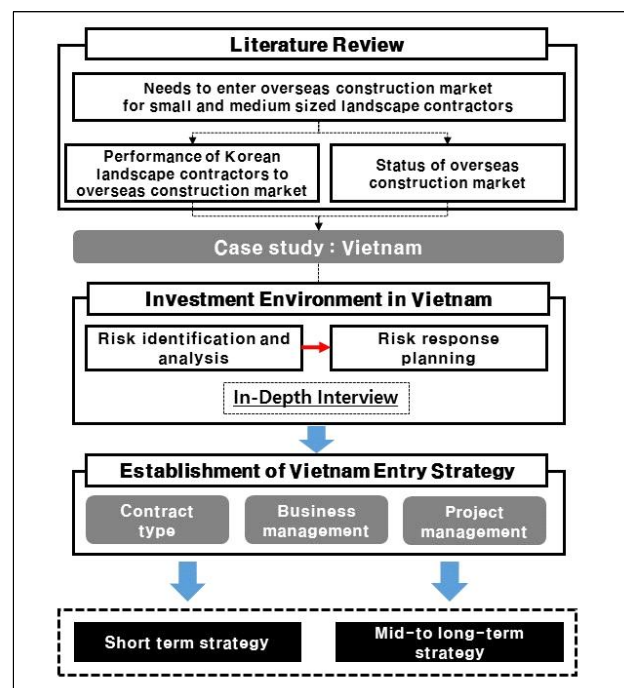


Figure 1. Research process

국내 조경건설업은 「건설산업기본법」 시행령 7조에 따라 종합건설업(조경공사업)과 전문건설업(조경식재공사업, 조경시설물설치공사업)으로 분류되고 있으며, 조경공사업은 공원, 수목원 등 종합적인 계획, 관리, 조정에 따라 경관 및 환경을 조성 또는 개량하는 종합공사를 시공하는 업종, 조경식재공사업과 조경시설물설치공사업은 각각 조경수목, 잔디, 초화류를 식재하거나 유지 및 관리하는 공사를 하는 업종과 조경시설물 설치 공사를 하는 업종으로 명시하고 있다<sup>2)</sup>.

국내 조경건설업체는 2000년도부터 급속하게 증가하기 시

작하였으며, 2018년 5월 기준 종합건설업으로 조경공사업 1,485개 업체(<http://www.cak.or.kr/>), 전문건설업으로 각각 조경식재공사업 4,573개 업체, 조경시설물설치공사업 2,467개 업체가 등록된 것으로 나타났다(<http://www.kosca.or.kr/>). 이처럼 국내 조경건설업 규모가 크게 성장하게 된 배경에는 2000년대 이후 국내 건설경기 호조에 따른 조경공사 수요 확대에 있으나, 점진적으로 이루어진 조경건설업 등록기준 완화가 결정적인 영향을 미친 것으로 보인다(Lee, 2008). 과거 조경공사업, 조경식재공사업 사업자가 조경수목 재배용 토지를 보유하고, 일정 수량 이상 수목을 보유해야 했던 규정이 2005년 폐지되면서 조경건설업 등록이 비교적 용이해졌으며, 2007년 개정된 「건설산업기본법」 시행규칙에는 종합건설업과 전문건설업 간의 겸업이 허용되면서 조경건설업의 진입장벽이 크게 낮아졌기 때문이다.

이처럼 조경건설업 등록업체의 지속적인 증가는 중소 조경건설업체가 수주에 불리한 여건이 되거나, 업체 간 저가수주 경쟁으로 수익성이 저하되고 있는 실정이다. 특히 민간부문에서는 기본적으로 최저가낙찰제를 적용하고 있어 저가수주로 인해 적정이윤을 확보하지 못하고 도산하는 업체들이 증가하고 있으며, 최근 증가하고 있는 공동주택단지 조경공사의 경우에는 대형건설업체에 의해 시행되거나, 이들의 협력업체에 하도급으로 발주되는 사례가 많은 편이다. 관공공사 입찰 시에 적용되는 공공입찰 적격심사 세부기준도 기업의 신용평가에 대한 검증이 강화되면서 중소 조경건설업체들에 비해 상대적으로 신용평가등급이 높은 대형건설업체가 사업 수주에 더욱 유리한 상황이 되고 있다. 또한, 건설업역 체계를 개편하려는 시도가 이루어질 때마다 조경건설업을 통폐합하여 축소하는 방안이 제기되고 있어 제도적 기반까지도 위협을 받고 있는 실정이다(Lee *et al.*, 2016). 이러한 배경에서 국내 조경건설업체의 해외시장 진출은 새로운 시장개척을 통해 위기를 극복하고, 성장동력을 확대할 수 있는 대안으로써 중장기적 측면에서 접근할 필요성이 있다.

국내 조경건설업체들의 최근 10년간(2006~2015년) 해외시장 수주실적을 살펴보면 2012년 4억 8천 달러가 가장 높은 실적으로 나타날 정도로 토목, 건축, 산업설비 등 다른 건설 분야에 비해 진출 성과가 미미한 실정이다(Table 3 참조). 지난 10년간 수주액이 증감을 반복하다가 2015년에는 급격히 감소하였는데, 이는 2014년 이후 저유가로 인해 국내 건설업체들의 해

외건설 수주액이 크게 감소하면서 영향을 받은 것으로 보인다. 또한, 국내 증견 및 중소 건설업체들이 재원조달 및 보증 미흡, 현지 정보 부족, 리스크 관리능력 부족, 계약관리 능력 부족 등으로 수주에 어려움을 겪고 있다는 점을 고려할 때(Jung and Yu, 2017) 중소 조경건설업체들 역시 해외시장 진출 시 많은 리스크를 부담해야 하는 상황이라고 볼 수 있다. 특히 조경분야는 시공과정에서 식생과 관련된 하자문제, 품질저하 등의 리스크가 우려되기 때문에 현지 수종 및 식생의 특성 파악이 중요하다. 하지만 대다수의 중소 조경건설업체들은 이를 단독으로 수행할만한 인력, 자금, 인프라 등이 절대적으로 부족한 실정이다.

## 2. 해외건설시장 동향과 베트남 진출환경<sup>3)</sup>

해외건설시장은 세계건설시장에서 외국 건설업체들의 참여가 실제 이루어지고 있는 시장을 의미하며, 국내 조경건설업체의 해외진출을 위한 잠재적 시장으로 볼 수 있다. 우리나라는 2010년 해외시장에서 716억 달러의 수주실적을 달성한 이후 2014년까지 600억 달러 이상 수주실적을 유지하였으나, 최근 국제유가 하락으로 수주 부진을 겪고 있는 실정이다. 해외건설협회 통계자료에 따르면 2016년 국내 건설업체의 해외시장 수주 규모<sup>4)</sup>는 전년 대비 38.8% 감소한 282억 달러로 최근 10년(2007~2016년) 내 최저 수주실적을 기록하였으며, 2017년에도 290억 달러로 나타나는 등 크게 개선되지 못하고 있는 상황이다(<http://www.icak.or.kr/>). 하지만 2018년부터 세계 경기 회복, 국제유가 상승 등으로 인해 성장세로 전환되는 흐름이 나타나면서 국내 건설기업들의 수주실적이 회복될 것으로 전망되고 있으며, 특히 아시아 건설시장은 성장세가 가장 두드러질 것으로 전망되고 있다(Kim *et al.*, 2017).

아시아 건설시장은 최근 신흥국 및 개발도상국의 급속한 인구증가와 도시화로 인해 인프라 수요가 크게 증가하면서 사업 발주가 증대될 것으로 기대되고 있다(Jeong *et al.*, 2017). 2017년 기준 국내 건설업체의 지역별 수주현황을 살펴보면 아시아 지역은 전체의 43.1%로 중동 및 북아프리카 지역(50.3%)에 이어 두 번째로 나타났으며, 수주 건수에서는 66.5%(415건)로 가장 높게 나타났다(<http://www.icak.or.kr/>). 국내 건설업체가 중동지역에서 수주한 공사들이 주로 대규모 플랜트 공중에 편중된 점을 고려한다면 아시아 건설시장의 잠재력은 더욱 높다

Table 3. Korean landscape contractor's overseas construction statistics(2006~2015)

| Year                              | 2006   | 2007   | 2008    | 2009    | 2010   | 2011   | 2012    | 2013   | 2014    | 2015  |
|-----------------------------------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|---------|--------|---------|-------|
| Contract amount(Thousands of USD) | 32,477 | 27,755 | 149,802 | 135,113 | 22,864 | 15,958 | 484,340 | 11,052 | 145,157 | 1,656 |
| Number of project                 | 5      | 3      | 16      | 8       | 6      | 5      | 5       | 4      | 5       | 1     |
| Country                           | 3      | 2      | 6       | 7       | 5      | 5      | 7       | 4      | 5       | 1     |

Source: International Construction Information Service(<http://www.icak.or.kr/>)

고 평가할 수 있다. 특히 베트남은 경기부양을 위해 정부 주도로 다양한 인프라 사업이 추진되고 있으며, 부동산 투자도 활발하여 성장잠재력이 높은 국가이다.

본 연구에서는 문헌고찰 및 인터뷰를 통해 베트남 진출환경을 다음과 같이 분석하였다(Table 4 참조). 첫째, 강점(strengths)요인으로는 풍부한 노동력과 저렴한 인건비, 국내 업체의 높은 인지도, 기술경쟁력 등이 있다. 베트남은 우리나라에 비해 상대적으로 저렴한 인건비로 노동력을 활용할 수 있다는 점에 메리트가 있었다(Jeong *et al.*, 2017). 베트남은 국내 건설업체들이 최근 가장 활발하게 진출하고 있는 국가로서 현지인들에게 우리 건설업체들의 인지도가 높은 편이다<sup>5)</sup>. 최근까지 국내 조경건설업체들이 국내 대형건설업체의 협력사로 진출하고 있다는 점을 고려한다면 우리 건설업체들의 우수성과는 강점이 될 수 있다. 또한, 국내 조경업계는 수준 높은 설계 및 시공 능력, 조경 자재의 품질을 보유하고 있고, 준공 후 사후관리 경험까지 충분히 축적하고 있기 때문에 베트남 건설시장에서도 경쟁력이 높다고 할 수 있다.

둘째, 약점(weaknesses)요인은 행정 및 법률 집행의 불투명성, 현지 기술인력의 부재, 낙후된 물류 인프라 등이다. 베트남은 근대화의 역사가 짧아 비효율적인 행정체제와 불공정한 관행이 사업추진에 걸림돌이 될 가능성이 높다. 인력관리 측면에서 베트남 노동시장은 단순 노동 이외에 기술인력을 발굴하기 어려운 여건으로써 우리나라에서 기술인력을 파견 시 추가비용이 발생할 수 있다는 약점이 있었으며, 구매 측면에서는 낙후된 물류 인프라가 수목 및 자재 수급에 제약요인으로 작용하고 있었다.

셋째, 기회(opportunities)요인은 베트남 건설시장 성장 전망, 한국-베트남 FTA 체결, 우리 정부의 신남방정책 추진, 조경공사 수요 증가 등이다. 베트남 건설시장은 중장기적으로 성장세가 전망되고 있다. 2017년 베트남 건설시장 규모는 127억 달러를 기록하여 전년 대비 8.7% 상승한 것으로 나타났다(Business Monitor International, 2017). 베트남 정부가 2030년까지 인프라 개발을 위해 막대한 자원 투입을 계획하고 있고, 외국인투자 비중도 꾸준히 증가하고 있어 여전히 긍정적인 전망이 우세한 편이다. 2014년 체결된 한국-베트남 FTA는 단기적인

성고가 나타나기는 어렵지만, 국내 업체들의 베트남 진출이 가속화될 경우 건설투자가 증가할 가능성이 높다. 특히 서비스 분야에서 건설과 도시계획, 조경 등을 추가 개방함으로써 조경 분야의 베트남 진출 가능성은 더욱 높아졌다고 볼 수 있다. 뿐만 아니라, 우리 정부가 베트남을 신남방정책의 핵심파트너로 인식하고 있다는 점도 기회 요인이다. 따라서 베트남 정부가 추진 중인 공공프로젝트에 우리 기업들이 활발하게 진출할 것으로 전망된다. 최근 베트남의 경제성장으로 현지인들의 생활수준이 향상되면서 조경수요가 증가하고 있다는 점도 고무적이다. 현지인들의 소득증가로 주택 수요가 증가하면서 대도시를 중심으로 고급 공동주택의 개발과 분양이 폭발적으로 증가하였다. 아열대성 기후가 나타나는 중부지방 아래의 해안지역은 호텔, 리조트 등 관광지 개발이 이루어지고 있어 조경수요가 꾸준히 증가할 것으로 전망되고 있다.

넷째, 위협(threats)요인은 베트남 정부재정 적자, 국내외 기업 간의 경쟁 심화, 높은 부패지수 등이다. 2016년 기준 베트남 정부의 공기업 부채는 GDP의 158%인 3,240억 달러로 나타났다. 최근 5년간(2011~2016년) 경제성장률은 6%대인 반면, 공공부채는 18%씩 증가한 것이다(Koreaexim Bank, 2017). 이처럼 베트남 정부의 재정수지 적자가 지속될 경우, 물가와 금리 상승을 유발할 수 있기 때문에 위협요인으로 작용할 수 있다. 한편, 베트남 건설시장은 낮은 인건비를 우위로 하는 현지 업체들과의 수주 경쟁이 불가피한 상황이다. 현지 업체들은 아직 기술력이 높지 않아 생산성과 시공품질은 떨어지지만, 비용 및 현지화 측면에서 우리 업체들에 비해 높은 강점이 있기 때문에 현지 조경공사 수주에 유리한 조건이다. 최근에는 현지 업체들이 자재품질이나 기술력도 빠르게 향상되면서 우리 업체들을 위협하고 있다. 또한, 베트남은 정부 관료의 높은 부패수준이 위협요인으로 작용하고 있다. 국제투명성기구(Transparency International)의 부패인식지수(Corruption Perceptions Index: CPI)를 살펴보면 베트남은 35점으로 107위로 나타나 중국(77위), 인도네시아(96위)보다도 낮은 순위로 나타났다(<https://www.transparency.org>). 중앙정부 차원에서 부패를 척결하기 위한 방안을 마련하고 있으나, 행정절차가 복잡하고 공무원의 재량권이 크기 때문에 개선되지 않고 있는 실정이다.

Table 4. SWOT analysis of the construction market in Vietnam for Korean landscape contractors

| Strengths                                                                                                                                                                          | Opportunities                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Low cost labor</li> <li>- Positive image on Korean landscape contractors</li> <li>- Korean contractor's technical capabilities</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction market growth</li> <li>- Korea-Vietnam FTA</li> <li>- Korea's New Southern Policy</li> <li>- Increasing landscape construction projects</li> </ul> |
| Weaknesses                                                                                                                                                                         | Threats                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opaqueness of the law enforcement</li> <li>- Shortage of skilled workers</li> <li>- Inadequate transport infrastructures</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Government budget deficits</li> <li>- Intensifying competition(local contractors)</li> <li>- High level corruption</li> </ul>                                   |

### III. 중소 조경건설업체의 베트남 진출 리스크 요인

#### 1. 해외건설사업의 리스크 요인

넓은 의미에서의 리스크(risk)는 위험(danger)과는 구별되는 개념으로서 '부정적 영향뿐만 아니라, 관리 여부에 의해서 기회도 될 수 있는 불확실성'을 의미한다. 건설 분야에서 리스크의 개념을 개발 주체가 불이익을 받을 수 있는 가능성으로 인식하는 경향이 있으나, 상황에 따라서 기회 요인으로 보는 견해도 있다(Lee *et al.*, 2009). 즉, 해외시장에 진출하는 중소 조경건설업체의 관점에서 리스크 요인은 부정적 측면과 긍정적 측면이 공존한다는 가정하에 손실을 최소화하고, 이익을 극대화하기 위해 관리해야 하는 요인이라고 할 수 있다.

해외건설사업의 리스크 관련 연구를 살펴보면 잠재적 리스크 요인을 체계적으로 분류하고, 이를 정의, 평가, 대응하는 접근방식이 주류를 이루었다. Zhi(1995)는 리스크 요인을 국가 및 지역, 건설산업, 기업특성, 프로젝트 특성으로 분류하고, 3단계 분류기준을 통해 총 60개의 리스크 인자를 도출하였으며, Baloi and Price(2003)는 글로벌 리스크 요인을 건적, 설계, 경쟁수준, 건설관행, 시공, 경제, 정치로 구분하여 세부적인 리스크 요인을 도출한 바 있다. 국내 연구로는 해외건설 프로젝트 수익성에 영향을 미치는 리스크 요인을 진출국 및 발주처 여건, 수주 및 입찰정보, 프로젝트계약 특성 및 환경, 조직구성원 및 관계, 시공 및 관리능력에 대해 64개 요인으로 도출하여 분석한 사례가 있었다(Han and Kim, 2006). 한편, 진출국의 특성에 따라 개별적인 리스크 요인을 중점적으로 분석하는 접근방식도 제시되었는데, 중국 건설시장의 규제 및 법률, 부패, 인허가 등 정치적 리스크를 분석한 연구(Wang *et al.*, 2000), 신흥국 건설시장의 국가리스크와 대응방안을 제시한 연구(Eom *et al.*, 2016) 등이 이에 포함된다. 국토교통부 보고서에서는 해외건설 리스크를 진출국 및 발주처 여건, 수주 및 입찰정보, 프로젝트 특성 및 환경, 조직구성원 및 관계, 시공 및 관리능력으로 구분

하고, 전문가 자문을 통해 64개 요인을 도출하며, 이를 정량적으로 분석한 바 있다(International Contractors Association of Korea, 2005).

이와 같이 토목, 건축 등 다른 건설분야에서는 해외사업의 리스크 관련 연구가 다수 시도되고 있으나, 조경분야는 아직 미흡한 실정이다. 조경분야의 경우, 기본적으로 해외사업에 적용될 수 있는 리스크 요인을 내포하고 있으며, 추가적으로 조경업역의 특성을 반영한 요인들까지 고려해야 한다. 특히 조경식재는 식물을 다루는 과정이기 때문에 기본적으로 현지 식생에 대한 이해가 필요하며, 설계 기준에 맞는 수형과 식재방법, 그리고 유지관리 방안까지 고려해야 준공 후 하자문제를 최소화할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 선행연구를 통해 나타난 해외건설사업 리스크 요인을 바탕으로 크게 외부적 요인과 내부적 요인으로 구분하고, 조경분야의 특성을 반영하여 중소 조경건설업체의 해외사업 리스크 요인을 도출하고자 하였다.

#### 2. 중소 조경건설업체의 베트남 진출 리스크 요인 분석

중소 조경건설업체들은 대부분 해외사업 수행 경험이 많지 않아 사업 수주 단계부터 다양한 리스크에 노출되어 있으나, 기업 차원의 리스크 관리 노력은 상당히 부족한 실정이다. 하지만 중소 조경건설업체가 새로운 사업 환경에 적응하지 못하고, 기존의 시공기술과 사업관리 방법에만 의존할 경우, 국내에서보다 더 큰 손실이 발생할 수 있기 때문에 잠재적인 리스크 요인에 대한 선제적 관리가 요구된다. 본 연구에서는 조경분야의 해외사업 리스크 관련 연구가 부족한 실정을 고려하여 다음과 같이 실무자 및 전문가 심층인터뷰를 통해 베트남 진출 리스크 요인을 도출하였다(Table 5 참조).

##### 1) 법제도적 리스크

베트남은 조경 관련 법령 및 제도를 제대로 갖추고 있지 않아, 국내 조경건설업체들이 사업을 추진하는데 다양한 리스크

Table 5. Classification of risks factors for Korean landscape contractor on Vietnam

| Risk factors | Risk factors                 | Risk identification                                                     |
|--------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| External     | Law and regulations          | Inconsistency of government policies, inadequate detailed law and legal |
|              | Government finance           | Depressed construction markets, decrease public investment              |
|              | Market fluctuations          | Reducing demand for luxurious housing, real estate(housing) bubble      |
|              | Public administration system | Cling to the socialist system, corruption of government officials       |
|              | Minimum wage increase        | Labor price fluctuations, lack of skilled construction technicians      |
| Internal     | Financing and bond           | Lack of initial working capital, inadequate of the bond                 |
|              | Contracting                  | Unfamiliar with contract conditions, conflicts in construction projects |
|              | Trees and materials          | Unfavorable suppliers, estimating errors                                |
|              | Design errors                | Low-skilled local contractors                                           |

요인들이 제기되었다. 법적으로 조경분야가 독립된 영역으로 인정받고 있는 우리나라와 달리 베트남은 아직 조경에 대한 인식이 미흡하기 때문에 국내 조경건설업체가 진입하기 어려운 조건이었다.

베트남에는 조경면허 등록기준이 마련되어 있지 않기 때문에 조경공사를 주로 현지 건설업체들이 수행하고 있으며, 조경공사만 별도로 발주되는 경우도 거의 없다. 따라서 국내 조경업체들이 발주처로부터 직접 사업을 수주하는 것은 어려운 실정이며, 아직까지는 대기업의 협력업체로 진출하는 방안이 가장 이상적이라고 생각한다(2-1).

앞서 논의한 바와 같이 베트남은 정부에 의해 법제도 정비가 이루어지고 있으나, 현장에서 실무적으로 적용될 수 있는 세부 규정들에 대해서는 아직 미흡한 실정이었다. 또한, 법제도적 기반이 미흡하다는 것은 재량권을 행사하는 공무원에 의해 사업이 영향을 받을 수 있다는 것을 의미하기 때문에 우려의 시각을 갖고 있었다. 정책전문가들은 다른 건설분야와 마찬가지로 국내 조경건설업체가 베트남에 진출하기 위해 반드시 숙지해야 하는 외국인투자 관련 법령에 대해서도 강조하였다.

베트남은 주변 국가들에 비해 비교적 법이 잘 정비된 국가이지만, 시행령, 시행규칙 등 세부규정은 아직 미흡하고, 수시로 개정되고 있기 때문에 인허가, 세금, 정부규제 등 사업 성패를 좌우할 수 있는 관련 법령정보를 항상 체크해야 한다. 숙지해야 할 법제도적 사항들이 워낙 다양하기 때문에 많은 시간과 비용이 소요될 수 있다(1-2).

## 2) 정부재정위기에 따른 리스크

피면접자들은 베트남 정부의 재정위기가 물가상승, 환율변동 등 거시경제에 미치는 영향뿐만 아니라, 베트남 건설시장에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 리스크 요인으로 인식하고 있었으나, 국내 조경건설업체에 미치는 영향에 대해서는 다른 의견이 제시되었다. 정책전문가들은 베트남 정부의 재정적자로 공공프로젝트들이 무산되거나 지연되면서 일차적으로 국내 대형건설업체의 피해를 우려하였으며, 이로 인해 협력사로 진출하는 중소 조경건설업체들의 손실 가능성을 제기하였다. 반면, 실무자들은 중소 조경건설업체들의 공사대금 미수에 대해 우려하고 있었다.

베트남 정부가 발주한 사업들이 재원조달에 문제가 발생하는 경우, 사업이 지연되거나 무산될 가능성이 있기 때문에 이와 관련된 국내 대형건설업체들의 손실이 크게 나타날 수 있으며, 협력사로 진출하는 국내 조경업체의 경우에도 직·간접적인 피해가 나타날 수도 있다고 본다(1-1).

우리나라에서는 조경업체들이 안정적인 사업운영을 위해 관공공사

를 중심으로 수주하고 있으나, 베트남은 정부재정이 불안정하기 때문에 관공공사를 수행하고도 대금 지급이 지연되거나 미지급되는 경우가 발생할 수 있으며, 이에 따른 공정을 부진, 계약 해지 등재무적 손실 우려된다(2-2).

이처럼 베트남은 투자가치와 잠재적 위험성이 공존하는 시장이기 때문에 진출 초기에는 수익성보다는 안정성에 초점을 맞추어 진출하는 전략을 모색할 필요성이 있다는 점을 정책전문가, 실무자가 모두 공유하고 있었다.

## 3) 시장변동에 따른 리스크

피면접자들은 최근 베트남 정부가 외국인 투자자에게 우호적 투자환경을 조성하고 있다고 평가하였다. 그 예로 2015년 베트남 정부의 외국인 투자 허용 법안 시행 이후 부동산 투자가 증가하고 있는 상황을 설명하였으며, 이러한 상황이 대체로 국내 조경건설업체에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 진술했다.

2015년 베트남 부동산시장은 주택법, 부동산 사업법 개정으로 외국인 투자가 확대되면서 고급주택이 대량 공급되고 있으며, 조경사업도 활발하게 이루어지고 있다. 이는 국내 조경업체들이 베트남의 고급아파트, 상업 및 휴양시설 등을 주택 시장으로 진출한다는 점에서 긍정적인 현상이라고 볼 수 있다(1-3).

하지만 베트남 부동산시장의 전망에 대해서는 부동산시장 과열에 따른 부작용을 우려하는 집단과 부동산의 버블위험을 논하기는 아직 이르다는 집단으로 시각차가 있었다. 그리고 피면접자들은 이러한 전망들이 국내 조경건설업체들에게 어떠한 영향을 미칠 수 있는지에 대해 문제를 제기하였다.

최근 베트남은 주택공급이 증가하고 있으나, 실질 거래가 감소하는 추세를 보이면서 구조적인 문제를 보이고 있다. 특히 고급주택의 공급이 수요에 비해 과다하게 상승하면서 공실이 점차 증가하고 있는 실정이다. 고급주택 수요가 감소할 경우, 국내 조경업체들의 수주여건이 현재보다 어려워질 수 있다(2-2).

베트남 정부가 아직 부동산 부양정책을 유지하고 있다는 점에서 버블위험은 크게 우려할만한 상황은 아니라고 본다. 다만, 토지보유세, 주택보유세 등 부동산 관련 세제 인상 가능성이 제기되고 있어 부동산 시장을 지속적으로 주시할 필요성이 있다(1-1).

현재 베트남 부동산시장은 다양한 변화들이 전망되고 있는 상황으로써 건설공급 여부에 따라 국내 조경건설업체의 수주여건이 달라질 수 있다고 볼 수 있다. 다만, 국내 조경건설업체들이 주력하고 있는 고급주택의 거래가 둔화되고 있는 시점이기 때문에 시장 다변화에 대한 필요성도 제기되고 있다. 최근 관광객의 증가로 베트남 주요 관광지에 공급 객실 수가 크게 증가하고 있는 상황이기 때문에 관광시설과 관련된 조경사업



들도 전망이 밝은 편이다.

#### 4) 불투명한 행정체계에 따른 리스크

피면접자들은 대부분 베트남의 불투명한 행정체계를 국내 조경건설업체들의 진출에 가장 큰 애로사항이라고 평가하였다. 베트남은 당 조직과 정부조직의 이중적 구조가 행정처리의 일관성을 저해하는 요인으로 작용하고 있었다. 또한, 부정부패가 심각하다는 점도 리스크 요인으로 제기되었다. 이는 담당공무원의 재량권이 크고, 재량권에 따라 경제적으로 큰 수익을 얻을 수 있는 구조이기 때문에 형성된 관행이라고 볼 수 있다. 또한, 베트남은 기본적으로 비즈니스에서 인적관계를 중요시하는 문화가 자리 잡고 있다고 진술되었다.<sup>6)</sup>

베트남은 당 조직의 권력이 정부조직에 강하게 영향을 미치고 있어서 인민위원회가 행정부서의 결정사항들을 반대할 경우, 사업이 지연되거나 시행되지 않을 가능성이 존재한다. 또한, 외국업체보다는 베트남 업체에 유리한 조건을 제공하는 불공정 사례가 빈번하기 때문에 국내 조경업체들은 현지 업체와 협력하는 것이 바람직하다(1-3).

베트남은 반복적 정책을 추진하고 있는 정부의 노력에도 불구하고 고질적인 부정부패와 관료적 형식주의가 사업추진에 걸림돌이 되고 있다. 예를 들어 자재 수입을 위한 현지 통관 시 담당공무원이 자의적으로 통관수서를 결정하는 관행이 있어서 자재를 적기에 수급하는 것이 쉽지 않을 뿐만 아니라, 업체에게 커미션을 요구하는 경우도 많아 추가비용이 발생할 수도 있다(2-2).

베트남의 비효율적인 행정절차와 만연한 부정부패가 개선되기 위해서는 많은 시간이 소요될 것으로 보인다. 따라서 베트남에 진출하는 국내 조경건설업체는 어느 정도 현실적인 상황을 인지하고 대비할 필요성이 있다.

#### 5) 최저임금 상승에 따른 리스크

최근 베트남의 가파른 임금 상승은 노동집약적 특성을 가진 조경사업에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 요소로 언급되었다. 다만 피면접자들은 베트남의 최저임금 상승<sup>7)</sup>이 국내 조경건설업체의 비용부담 증가로 나타날 것이라는 의견과 아직은 낮은 인건비가 사업에 큰 영향을 미치지 못한다는 의견으로 시각차가 나타났다. 다만, 국내 조경건설업체들은 기술인력을 직접 현지에 파견하는 사례가 많은데, 이 경우, 간접비에 대한 부담이 높아질 수 있기 때문에 적정 인력관리가 관건이라고 볼 수 있다. 따라서 장기적으로 전문교육을 통해 현지 기술인력을 양성하는 방안이 제기되었다.

베트남은 노동생산성보다 최저임금 상승률이 높아질 경우 문제가 될 수 있다. 최근 베트남의 최저임금 상승으로 국내 조경업체들의

인건비 부담은 점점 증가하는데, 현지에서 우수한 기술인력은 채용이 어려운 상황이다. 따라서 단순 노동 이외에 기술력을 요구하는 공사들은 국내 기술인력을 현지로 파견하는 것 통상적이다(2-1).

숙련된 현지 기술인력은 베트남 문화를 잘 이해하고 있기 때문에 전문가로 육성할 경우 진출업체가 현지 사업기반을 마련하는데 기여할 것이다. 다만 이들이 조건이 더 나은 다른 업체로 유출될 가능성도 배제할 수는 없다(1-2).

이와 달리 긍정적 의견을 제시한 피면접자들은 최저임금 인상수준이 아직 우려할만한 상황은 아니라는 견해를 밝혔다.

최근 급속한 최저임금 상승에도 불구하고 베트남은 아직 다른 신흥국에 비해 인건비가 낮은 수준이고, 이미 많은 업체들이 최저임금 이상의 인건비를 지불하고 있기 때문에 국내 조경업체에 큰 영향을 미치지 못할 것이다(1-1).

#### 6) 자금조달 및 보증에 대한 리스크

국내 조경건설업체들이 베트남 진출 초기에 어려움을 겪는 부분이 바로 공사재원 부족 문제였다. 피면접자들은 공사 초기에 선 투입자금이 많이 요구되는 조경공사의 특성상 자금을 확보하지 못한 업체들이 큰 위험부담을 갖고 사업을 수행하고 있다고 진술되었다. 자금조달 방법은 크게 현지 법인을 통한 대출과 국내 본사를 통한 대출로 구분되는데 낮은 신용도, 부족한 담보능력 등의 문제로 어려움을 겪고 있었다.

베트남에서 국내 조경업체들은 외국업체라는 특성상 자재 매입은 대부분 목적물의 인수 전이나 인수와 동시에 선지급 형태를 요구 받고 있으나, 매출은 목적물 인도 후 일정한 기간이 지난 이후 기성금을 수령하는 형태로 이루어지기 때문에 자금흐름에 문제가 발생할 수밖에 없다(2-1).

베트남 진출 초기에는 현지 법인의 신용과 실적이 양호하지 못하기 때문에 현지 금융기관에서 자금조달이 어려운 상황이며, 국내 모회사의 대출이나 보증으로 현지 법인을 지원하는 방법으로 보완할 수밖에 없다. 하지만 국내 모회사들도 대부분 낮은 신용도와 담보능력 부족으로 국내 시중은행에서 대출이 어려운 실정이다(2-2).

피면접자들은 현지 금융기관에서 대출뿐만 아니라, 이행성 보증서를 발급받는 것도 어려운 실정이라고 진술하였다. 베트남 현지 법인의 경우 매출 계약 시 발주처에 제출하는 계약보증서(P-bond), 선금보증서(AP-bond), 준공 후 제출하는 하자보증서(M-bond) 등 이행성 보증서가 반드시 필요하지만, 현지 은행에서 보증서를 발급받을 수 있는 조건을 갖추고 있는 업체는 많지 않은 것으로 나타났다.

베트남은 보증기관이 많지 않기 때문에 우리나라 보증기관에서 발행하는 보증서보다 구속력이 강한 은행에서 발급하는 은행지불보증(bank guarantee)형태의 보증서를 활용해야 하는데, 현지 법인들의 경우 낮은 신용도와 미흡한 실적으로 보증서가 쉽게 발급되지 않는다. 따라서 진출업체들은 대부분 매입을 이행성 보증서 없이 진행하고 있으며, 이러한 문제로 자재 구매 시 선금을 지급하고도 자재를 수령하지 못하거나, 준공 후 발생하는 자재의 하자를 부담하는 사례도 발생하였다(2-3).

이처럼 진출업체들은 도급계약 시에는 구속력이 강한 보증서를 담보로 제출해야 하고, 구매 계약 시에는 담보 없이 계약하는 상황이 되면서 선금까지 지급하기 때문에 상당한 구매 리스크를 부담하는 상황이라고 볼 수 있다. 현지 금융기관으로부터 보증서를 발급받기 어려운 경우 국내 금융기관을 통해 보증을 제공받을 수 있는 방법도 언급되었다.

현지 은행으로부터 보증서를 발급받기 어려운 경우, 국내 시중은행이 복보증<sup>8)</sup>을 제공하여 보완하는 경우도 있는데, 이는 복보증서를 발행한 국내 은행이 건설공제조합, 한국수출보험공사, 서울보증보험 등으로부터 지급보증서를 요구하여 리스크를 분산시키는 방식이다(1-3).

다만 베트남에서는 우리나라 금융기관으로부터 발급받은 보증서를 인정하지 않고 현지 금융기관에서 발급받은 보증서를 요구하는 경우가 많아 한계가 있었다.

#### 7) 계약에 대한 리스크

베트남에는 철저하게 계약서에 명시된 절차에 의해서 해결하는 방식이 자리를 잡고 있어서 세부항목들의 구속력을 중요시 생각하는 것으로 진술되었다. 따라서 베트남에서는 현지 공무원, 협력업체, 근로자 등 이해관계자들과 합의된 사항은 반드시 문서화 하는 것이 중요하며, 책임 여부를 명확히 하는 것이 바람직하다고 판단된다. 이러한 관점에서 피면접자들은 프로젝트 계약에 대해서 다음과 같이 언급하였다.

베트남에서는 업무상 주요 합의사항을 문서로 작성하고 공증을 받는 것이 유리하며, 계약서는 발주처와 충분히 협의를 거쳐 작성하는 것이 좋다. 특히 이 과정에서 하자보수, 특약 사항 등 관련 규정을 명확하게 명시해야 한다. 세밀한 검토 없이 성급하게 계약을 추진할 경우 준공 후 발주처와의 분쟁으로 연결될 가능성이 높기 때문이다(2-1).

계약 문제는 프로젝트 계약뿐만 아니라, 근로자와의 고용계약, 타 업체와의 합작투자계약 등에서도 분쟁의 여지가 존재하기 때문에 법률자문을 통해 진행하는 방법도 고려해야 한다. 다만 앞서 언급했듯이 베트남에서는 법률 집행이 공정하지 못

하다는 내부 여건상 계약서에 명시된 모든 항목에 대해 세밀한 검토가 필요한 것으로 인식하고 있었다.

베트남 공안이나 법원은 외국인과 내국인 간 민형사상 분쟁이 발생할 경우 내국인에게 유리한 판단을 내리는 경향이 강하기 때문에 추후 분쟁을 방지하려면 계약서에 기록된 세부항목을 꼼꼼히 체크해야 한다. 이와 같은 문제로 베트남에서 분쟁 해결방안으로 소송보다는 중재를 선택하는 비중이 높은 편이다(1-2).

계약서는 진출업체가 예상치 못한 내·외부적 리스크에 의해 공정 지연, 계약파기, 노사분쟁 등의 문제가 나타날 경우, 부정적 영향을 최소화할 수 있는 장치로서 어떠한 내용으로 작성하는가에 따라 그 피해 정도가 달라질 수 있다. 현지 여건상 국내 조경건설업체들이 철저히 준비한다고 하더라도 다양한 원인에 의해 분쟁이 발생할 소지가 높으므로 현지 실정에 밝은 법률서비스 업체를 선정하여 계약서 작성을 진행하는 것도 고려할 수 있다.

#### 8) 수목 및 자재수급에 따른 리스크

발주처가 요구하는 시공품질을 확보하기 위해서는 이를 충족시킬 수 있는 수목과 자재를 선정하고, 적기에 수급하는 방안이 마련되어야 한다. 하지만 국내 조경건설업체들이 이를 해결하지 못하고 공정에 차질을 빚는 사례가 나타나고 있었다. 특히 식재공사에서 잘못된 수목선정이 분쟁으로 발전될 수 있다는 점에 제기되었다.

베트남에서 조경공사를 수행할 경우 설계 기준에 맞는 수종을 선정하는 문제가 매우 중요하다. 설계 기준에 미치지 못하는 수목은 발주처에 승인받지 못할 가능성이 높으며, 합의를 통해 설계 기준에 적합한 수종으로 변경하더라도 교체된 수종이 현지 환경에 맞지 않으면 품질저하 및 하자 문제로 확대될 수 있다. 따라서 진출업체는 장기적인 안목으로 지역의 수종 및 식생에 대한 특성을 이해하고 있어야 리스크를 최소화할 수 있다(1-3).

현지에서 자재를 구매하는 경우에는 견적오류에 주의할 필요성이 있는 것으로 진술되었다. 피면접자들은 국내 조경건설업체들이 입찰단계에서의 입찰가 산출부터 시공단계에서의 기성관리까지 사업 전반에 걸쳐서 견적오류의 가능성이 존재하고 있는 것으로 진술하였으며, 이를 내부적 요인에서 접근하는 경우는 다음과 같이 언급하였다.

베트남은 우리나라와 자재의 표준 규격이 달라 진출업체들이 자재 구매를 위한 견적 산출에 어려움을 겪고 있으며, 견적담당자들이 대부분 명확하지 않은 현지 정보를 바탕으로 견적업무를 수행하고 있어 손실 가능성이 높은 편이다(2-2).

베트남은 공식적인 물가정보 채널이 별도로 없어 특정 자재

물가를 인지하기 어려운 실정이었다. 특히 국내 조경건설업체들의 영업대상인 고급주택 및 휴양시설에 요구되는 고급자재 수급을 상당 부분 수입에 의존하고 있다는 점도 견적 산출에 어려운 요인으로 인식되고 있었다. 따라서 국내 조경건설업체들이 견적 산출에 있어서 확인되지 않은 정보들에 의존할 경우, 낭패를 볼 확률이 높다는 의견이 거론되었다. 한편, 외부적 요인에서는 현지 공급자들의 관행들이 거래에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

베트남은 사회주의 제도에 의해 형성된 보수적인 거래 관행이 남아있어 구매자들이 불리한 조건에서 거래하는 경향이 있으며, 견적 기간도 오래 걸리고, 진출업체들이 구매 계약을 요청하면 거래조건이 달라지는 등 불공정 사례들이 빈번하게 발생하고 있다(2-3).

견적요류는 진출업체의 수익성 악화로 직결되기 때문에 민감한 부분이지만, 현지 사업경험이 없으면 대응하기 어려운 문제로 인식되고 있었다. 따라서 일정 기간 리스크를 감수하고 더 많은 경험을 축적하는 방법이 거의 유일한 해결책이라고 할 수 있다.

#### 9) 설계요류에 따른 리스크

설계요류는 설계변경으로 인한 공정 지연뿐만 아니라, 준공 후 현지 업체 및 발주처와의 분쟁과 같은 법적 문제까지 영향을 미칠 수 있다는 점에서 진출업체가 주의해야 하는 요인이며, 주로 사업경험과 설계역량이 부족한 현지 업체가 실시설계를 수행하면서 발생하는 사례가 많은 것으로 나타났다. 피면접자들은 최근 베트남 건설업체들의 기술력이 빠르게 성장하고 있는 것으로 인식하고 있었으나, 실시설계 과정에서 아직 불분명한 설계도면, 시방서 등으로 설계변경이 불가피한 사례가 나타나는 것으로 진술하였다.

조경공사에서 설계요류는 현지 자재시장 여건을 고려하지 않는 발주처의 무리한 요구조건도 문제이지만, 현지 협력업체의 설계 프로세스 미비, 실시설계 경험 부족, 불명확한 시방서 등 기본적인 조건을 갖추지 못하고 있다는 점이 가장 큰 문제이다. 또한, 베트남의 자재 수준이 낮은 편이기 때문에 현지 협력업체가 시공업체와의 논의를 통한 설계변경 없이 실시설계를 진행할 경우, 발주처가 요구하는 수준에 미치지 못하는 문제가 발생할 수 있다(2-3).

준공 후 설계요류에 따른 분쟁을 방지하기 위한 방안도 제시되었다.

설계요류로 인해 시공업체에 손실이 발생하는 경우, 실시설계를 수행한 현지 협력업체에 대해 법적 책임을 묻는 것이 현실적으로 어렵다. 따라서 계약서 작성 시 설계요류 및 누락에 대한 보호조항을 마련하는 것이 반드시 요구되며, 사전에 현지에서 수급할 수 있

는 자재와 수입해야 하는 자재를 구분하여 현지 협력업체와 설계를 보완하는 방향으로 수행해야 한다(1-1).

이처럼 설계요류는 시공업체의 막대한 손실로 나타날 수 있기 때문에 다수의 피면접자들은 계약서에 관련 조항을 반드시 추가해야 한다고 강조하였다. 앞서 논의한 바와 같이 계약서는 사업과정에서 시공업체의 리스크를 최소화 할 수 있는 사항들을 명시할 수 있으며, 발주처 또는 협력업체와의 합의를 통해 분쟁을 미연에 방지할 수 있으므로 매우 중요하다. 또한, 현지 협력업체가 실시설계를 수행할 경우, 발주처가 요구하는 수준에 맞추기 위해 시공업체가 구체적으로 보완해야 하며, 국내 조경건설업체가 베트남 설계 라이선스를 취득하여 시공의 완성도를 높이는 접근방법도 제기되었다.

## IV. 중소 조경건설업체의 베트남 진출전략

중소 조경건설업체의 안정적인 베트남 진출을 위해서는 리스크 분석을 바탕으로 단계적 진출전략이 필요하다. '해외건설 공사실무지침서'에 따르면 건설업체의 해외진출은 진출형태에 따라 4단계로 제시되고 있는데, 국내 대형건설업체의 협력업체로 진출하는 단계에서부터 조인트벤처나 컨소시엄 형태의 공동진출, 그리고 단독입찰이 가능한 단계까지 명시하고 있다(International Contractors Association of Korea, 2012). 하지만 조경분야는 현지 시장여건에 따라 단독 프로젝트가 많지 않고, 사업규모가 비교적 작기 때문에 이러한 기준을 적용하기에는 무리가 있었다. 따라서 베트남 진출전략은 Figure 2와 같이 진출형태(도급형태), 기업의 사업역량, 프로젝트 관리 차원에 따라 단기 전략과 중장기 전략으로 제시되었다.

### 1. 단기 전략

#### 1) 진출형태: 동반진출 모색

해외사업 경험이 부족한 중소 조경건설업체들은 협력사로서 국내 대형건설업체와의 동반진출을 모색하는 방법이 가장 현실적이라고 할 수 있다. 진출 초기부터 현지에서 발주되는 사업에 참여하기 위해서는 많은 비용과 시간이 필요하지만, 국내 대형건설업체와 동반진출이 가능할 경우, 이러한 과정 없이도 현지 사업에 참여할 수 있기 때문이다. 또한, 국내 업체 간의 계약이 이루어지기 때문에 법제도적 여건, 불투명한 행정체계, 계약 등 현지 공무원이나 현지 협력업체와의 관계에서 발생할 수 있는 리스크를 최소화 할 수 있다는 점이 가장 큰 장점이다. 우리나라와 달리 베트남에는 아직까지 벤더(bender)의 수가 부족한 관계로 사업역량을 갖춘 중소 조경건설업체는 국내 건설 시장에서보다 상대적으로 유리한 조건으로 공사에 참여할 수 있는 장점이 있다. 또한, 베트남 건설시장에서 고급아파트, 상

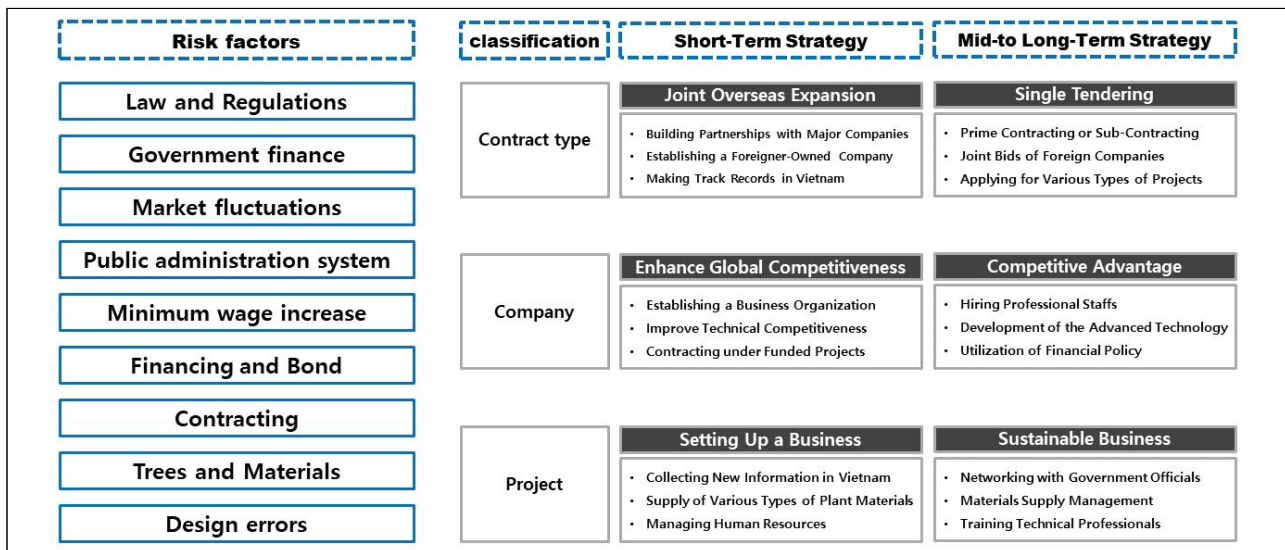


Figure 2. Entry strategy for Korean landscape contractors on Vietnamese construction market

업시설, 휴양시설 등 국내 대형건설업체의 수주실적이 증가할 경우, 조경공사 수주가능성이 높아질 수 있을 것이다.

베트남 현지 진출형태는 크게 대표사무소, 지사, 외국인 투자 법인, 프로젝트 오피스(project office)로 구분된다. 현지 업체와의 합작투자는 투자 리스크를 최소화하면서도 현지 네트워크를 활용할 수 있다는 점에서 유리하지만, 사업이 안정화될 경우 현지 업체와 경영권 분쟁이 자주 발생하는 편이다. 이러한 측면에서 초기 투자비용 부담에도 불구하고, 단독으로 현지 투자 법인을 설립하는 것이 리스크를 최소화할 수 있는 전략이라고 볼 수 있다. 프로젝트 오피스는 법인보다 청산이 간단하여 베트남에 처음 진출하는 업체들이 주로 활용하는 사업방식이지만, 준공될 때마다 프로젝트 이후 청산해야 하며, 현지 법인 전환도 불가능하기 때문에 제한적이다. 따라서 중장기적으로 해외사업을 추진하는 중소 조경건설업체의 경우, 유한회사 형태의 현지 법인 설립이 가장 이상적이라고 볼 수 있다. 이러한 방식들은 단기적인 수익성보다는 안정성에 초점을 맞춘 초기 투자 형태로 볼 수 있으며, 향후 발주처로부터 사업역량을 인정받을 수 있는 공사실적(track record)을 축적하는 과정이기도 하다.

## 2) 기업: 해외사업 경쟁력 강화

베트남은 우리나라와 사업환경이 달라 내부적으로 해외사업 담당 조직과 인력을 정비하고, 자사의 해외사업 실적과 경험, 재정 능력 등을 바탕으로 주력 사업 분야를 선정하는 등 해외사업 체계를 구축하는 것이 필요하다. 특히 현지 법인은 실적이 미흡하여 금융활동에 많은 제약을 받기 때문에 한국 본사에서 금융기관을 통해 재원조달이나 보증서 발급 등을 지원하는 역할이 중요하다.

진출 초기에는 베트남 건설시장에서의 수주 경쟁에 대해서도 고려해야 한다. 현실적으로 국내 조경건설업체가 베트남에서 경쟁하는 대상은 저렴한 인건비와 현지화에서 우위에 있는 현지 업체로서 최근에는 기술력도 향상되고 있어 매우 위협적인 존재이다. 하지만 인터뷰에서 언급되었듯이 현지 업체는 실시 설계 및 시공역량이 미흡하여 설계요류가 나타나거나, 발주처에서 요구하는 품질에 미치지 못하는 사례가 많아 우리 업체들이 기술력 우위를 통해 극복할 수 있을 것으로 보인다. 특히 중소 조경건설업체들이 베트남 내 실시설계 라이선스를 보유한다면 베트남 건설시장에서 더욱 경쟁력을 갖출 수 있을 것이라 판단된다. 최근 국내외 유수의 설계회사들이 베트남에 진출하여 기본설계를 수행하고 있으나, 이를 제대로 시공할 수 있는 기술력을 갖춘 현지 업체가 거의 전무한 실정이다. 따라서 국내 조경건설업체가 베트남에서 실시설계 라이선스를 보유할 경우, 현지 업체를 활용하지 않고 단독으로 실시설계부터 시공까지 수행할 수 있어 수준 높은 성과를 낼 수 있을 것이다.

베트남 진출 초기에는 안정적인 사업 수행을 위해 재원이 확실한 사업 중심의 수주전략이 요구된다. 실무자 인터뷰에 따르면 중소 조경건설업체들은 주로 국내 대형건설업체가 베트남에서 수주한 프로젝트의 조경공사나 베트남에 진출한 국내 제조업체 공장, 상업 및 휴양시설의 조경공사 등에 진출하고 있었다. 또한, 사업규모가 크지는 않지만, 우리나라 정부 및 공공기관이 발주하는 베트남 사업들도 주목할 필요성이 있다. 최근 한국과 베트남의 교류가 활발하기 때문에 주한대사관이나 공공기관의 베트남 지사 등과 관련된 사업들이 증가할 가능성이 있으며, 재원이 안정적이기 때문에 리스크를 최소화할 수 있다. 국내 중소 조경업체들은 단순히 수익성이 낮은 공사는 기피하는 경향이 있는데, 해외사업 특성상 장기적인 안목에서 접근할

필요성이 있다. 해외진출을 위한 초기 투자비용을 회수하기 위해서는 단발성 사업에 주력하기보다는 현지에서 지속적으로 사업을 수주할 수 있는 기반을 마련하는 것이 중요하기 때문이다. 따라서 진출 초기단계에서는 현지 사업 기반을 구축하는 과정으로 인식하고, 고수익, 고위험 사업보다는 중수익, 저위험 또는 저수익, 저위험의 안정적인 사업을 통해 공사실적을 축적하는 것이 우선적으로 요구된다.

### 3) 프로젝트: 현지 사업기반 확보

베트남은 사회주의 국가라는 특성상 행정절차가 복잡하고, 담당공무원의 재량권이 넓기 때문에 법제도적 리스크를 최소화 하기 위한 방안이 요구된다. 특히 계약서 작성은 분쟁 가능성을 예방할 수 있는 선제적 조치로써 법령 및 현지 관행에 대한 정확한 이해를 바탕으로 진행되어야 하지만, 이를 수행할 수 있는 인력이 조직 내에 부재하거나, 계약 자체를 간과하는 경우가 많아 피해가 증가하고 있다. 이러한 리스크를 극복하기 위해서는 기본적으로 우리나라 정부 및 공공기관에서 제공하는 최신 법령 동향을 파악하여 리스크 발생 가능성을 검토하고, 계약서는 가능한 법률자문을 통해 작성하는 것이 안전하다. 비용문제로 법률자문 없이 계약을 진행하는 경우도 있으나, 향후 법적 분쟁으로 나타날 수 있는 손실을 고려한다면 신중히 접근할 필요성이 있다.

시공측면에서 중소 조경건설업체는 조경공사 특성상 기본적으로 토착 수종 및 식재에 대한 이해가 중요하다. 식재공사 시 현지 기후조건에 적합한 수종 선정뿐만 아니라, 식재방법, 유지관리 등이 반영되어야 준공 후 하자가 발생하지 않기 때문이다. 원활한 사업관리를 위한 수목 및 자재 수급 현황 파악도 중요한 요인이다. 공사현장에 필요한 수목과 자재를 수급하기 위한 절차, 기간, 방법 등을 상세히 조사하여 공정관리에 차질이 없어야 한다. 또한, 옥외 조경시설물과 관련된 설비, 장비 등에 대해서도 사전 조사가 필요하다. 예를 들어 수공간 조성 시 물탱크, 전기시설 등 시설물 가동을 위한 조건들이 충분하지 사전에 파악해야 한다는 것이다. 대도시는 상대적으로 나은 편이지만 베트남은 전반적으로 인프라 여건이 열악하기 때문에 현장여건에 따라 다양한 변수가 존재한다는 점을 고려해야 한다.

인력관리 측면에서 현지 근로자에 대한 이해가 무엇보다 중요하다. 현지 근로자에 대한 부정적 인식을 갖기보다는 관습과 문화를 이해하려고 노력하는 자세가 중요하며, 커미션 문화, 평등의식, 인적관계 중시 등의 비즈니스 관행을 충분히 숙지하고 접근할 필요성이 있다. 베트남은 최근 근로자 여건변화에 따라 최저임금, 사회보험 등 노동법과 관련된 이슈가 상당히 복잡하다. 따라서 현지 인력을 채용하는 중소 조경건설업체들은 노동법 개정사항을 반드시 숙지하고 고용할 필요성이 있다. 다만 현지에서 기술력을 갖춘 인력 채용이 어렵기 때문에 기술인력

은 국내에서 파견하는 경우가 많은데, 간접비 상승의 원인이 되므로 적정 수준을 유지하도록 해야 한다. 중장기적으로는 현지에서 활용할 수 있는 전문인력 양성이 필요하다. 해외사업 전문인력은 단순히 조경 분야에 대한 전문성뿐만 아니라, 법률, 금융, 무역, 마케팅 등의 안목이 요구되며, 인적 네트워크 구축과 불확실한 리스크에 대응할 수 있는 역량을 갖추어야 한다.

## 2. 중장기 전략

### 1) 진출형태: 독자 진출체계 구축

중소 조경건설업체가 진출 초기에 안정적인 사업형태로 충분한 사업실적을 축적하였을 경우, 독자 진출을 모색할 수 있다. 발주처에서 요구하는 사업실적을 달성하였다면 입찰자격이 주어지기 때문에 단독입찰도 가능하다. 다만 인터뷰에서도 언급했듯이 베트남은 아직 조경분야를 독립적인 영역으로 인식하는 경향이 많지 않고, 조경면허 등록기준이 없기 때문에 국내 조경건설업체가 단독으로 입찰하기에는 무리가 있다. 따라서 국내 대형건설업체뿐만 아니라, 현지 및 외국 건설업체의 하도급 입찰이나 공동수주하는 방안이 제시될 수 있다. 이는 베트남에서 중소 조경건설업체가 참여할 수 있는 범위가 확대되었다는 것을 의미하므로, 계약 협상에서도 이전보다 유리한 측면이 있다. 사업 다각화 측면에서 대규모 인프라 사업에 참여할 수 있는 방안도 모색할 수 있다. 특히 우리나라 공기업은 중소 조경건설업체들의 동반진출을 선도할 수 있는 유력한 대안으로 손꼽힌다. 최근 베트남과 우호적인 관계를 기반으로 정부가 민관합동수절단을 파견하는 등 사업수주를 위한 외교에 적극적인 상황에서 중소기업 동반진출도 가능할 것이라 전망되고 있다. 조경 분야가 참여할 수 있는 사업은 아직 제한적이지만, 중소 조경건설업체들이 사업유형별 맞춤형 수주전략을 수립한다면 대규모 프로젝트 참여도 가능한 상황이다. 예를 들어 우리나라 공기업이 베트남에서 도시개발이나 하천정비사업을 수행할 경우, 조경공사를 하도급 계약으로 수주하는 방식으로 접근할 수 있는 것이다. 이처럼 베트남에서 사업을 안정적으로 수행할 수 있는 단계에 이르게 되면 현지 법인을 거점으로 미얀마, 캄보디아, 라오스 등 주변국으로 진출할 수 있는 가능성도 있다.

### 2) 기업: 경쟁우위 전략

베트남 진출 초기 단계에서는 기본적인 사업수행이 가능한 인력이 요구되지만, 다양한 형태로 사업이 확대되는 성장단계에서는 해외사업 경력을 갖춘 인력이 공급되어야 한다. 중소 조경건설업체가 원도급 또는 현지 업체와 하도급 계약을 통해 사업이 진행될 수 있는데, 이 경우 발주처나 현지 업체와의 관계가 중요하기 때문이다.

아직은 베트남 건설시장에 진출한 조경건설업체들이 많지 않지만, 향후 조경수요가 증가할 경우, 수주 경쟁이 심화될 것으로 전망되고 있다. 따라서 중장기적으로는 신기술 및 신공법을 개발하거나, 다른 업체들이 관심을 갖지 않는 틈새시장(niche market)을 발굴하여 고부가가치 상품으로 발전시킬 수 있는 역량이 필요하다. 비교적 단순한 공정이 이루어지는 식재공사는 가격경쟁력을 갖춘 현지 업체들이 위협하고 있는 상황이기 때문에 신기술 및 신공법 개발을 통한 원가절감이나 공기 단축, 품질 향상 등이 요구된다. 특히 조경시설물 분야는 진출 국가의 식생 조건에 크게 영향을 받지 않는 영역이라는 점에서 발전가능성이 높다. 수준 높은 디자인과 내구성을 바탕으로 개발된 한국의 조경시설물은 이미 미국, 유럽, 일본 등 선진국에서 인정을 받고 있어 충분한 경쟁력이 예견된다. 이처럼 국내 조경 분야의 글로벌 경쟁력을 강화하기 위해서는 신기술 개발을 통해 새로운 활로를 찾는 방안도 모색되어야 한다.

중소 조경건설업체가 해외사업에 필요한 금융은 보증, 운전자금, 보험 등과 관련된 사항이며, 이를 민간 금융기관이 제공하는 것이 일반적이다. 하지만 해외사업은 회수기간, 초기 매물비용 측면에서 리스크가 큰 편이기 때문에 재무상태가 취약한 중소기업의 경우 대출뿐만 아니라, 보증서 발급조차 어려운 경우가 많다. 베트남 진출 초기에는 사업실적이 미흡하기 때문에 정책금융 활용이 어려웠으나, 사업실적을 충족할 경우 정책금융을 고려해볼 수 있다. 중소기업청 정책자금, 기술보증기금 등이 있다. 중소기업청의 중소기업 지원제도는 중소기업진흥공단<sup>9)</sup>에서 타당성을 검토하여 보조금, 융자, 보증의 형태로 지원하는 방식으로 이루어진다. 2014년부터 조경분야가 융자 가능업종에 포함되어 국내 조경건설업체가 활용할 수 있게 되었다. 반면, 경영상태보다는 기술력이 우수한 중소기업의 경우 기술보증기금 활용이 적합하다고 판단된다. 신용이 미흡한 중소기업은 기술평가를 통해 금융지원을 받을 수 있는 기술보증기금에 대한 검토가 필요하다. 기술보증은 기술력이 우수하지만, 신용도나 담보능력이 부족한 중소기업에게 기술가치 평가를 통해 보증을 지원하는 것이다. 다만, 중소기업이 기술보증을 활용하기 위해서는 기술평가에 대한 준비가 우선적으로 요구된다. 최근 융복합 기술평가모형이 도입되었기 때문에 중소기업들이 단순 시공뿐만 아니라, 사업간, 기술간 융합을 통해 기술평가에 대응할 수 있는 역량을 강화할 필요성이 있다고 판단된다.

### 3) 프로젝트: 지속적 사업관리 역량 강화

베트남에서 발주처 공무원과의 네트워크는 입찰정보 수집, 원활한 행정처리, 안정적인 사업관리 측면에 있어서 매우 중요한 요인이다. 발주처 공무원과 네트워크를 형성하기 위해서는 간접적으로 이미 네트워크가 구축된 현지 업체를 활용하는 방

안이 있으며, 발주처 공무원과 직접 네트워크를 구축할 수도 있다. 하지만 진출 초기부터 직접 네트워크를 구축하기는 어려운 실정이며, 현지 사정에 밝고 사업경험이 풍부한 우량업체와의 협력 관계를 통해 발주처 공무원과 네트워크를 구축할 수 있다. 최근 대한전문건설협회는 베트남 건설협회<sup>10)</sup>와의 MOU 체결을 통해 양국 간 건설협력 및 제3국 공동진출 등을 추진하기로 논의한 바 있어 현지 업체와의 교류가 확대될 것으로 전망된다.

베트남과 같이 교통 및 물류 인프라가 열악한 국가에서는 안정적인 자재관리를 위한 내부적 시스템 구축이 요구된다. 베트남은 자재품질이 낮아 고급자재는 수입을 통해 반입해야 하는 상황이기 때문에 자재를 적기에 공급하는데 다양한 요인들이 영향을 미칠 수 있다. 특히 리스크 분석을 통해 제기했듯이 베트남은 물류, 통관 등 자재 반입에 불확실성이 존재하기 때문에 추가비용이 소요되더라도 업체가 직접 물류관리를 하는 방안이 적합하다고 판단된다.

중소 조경건설업체가 중장기적으로 수익성을 고려한다면 현지에 국내 파견인력보다는 현지 인력의 비율을 높이는 전략이 필요하다. 베트남의 최저임금이 빠르게 증가하고 있음에도 우리나라의 임금수준을 고려한다면 현지 인력을 활용하는 방안이 더욱 효율적이다. 비용 절감을 위해 파견 기술인력을 일방적으로 감축시킬 경우, 다른 리스크로 인해 더 큰 손실이 나타날 수 있기 때문에, 현지 인력을 지속적으로 양성하여 활용하는 방안을 모색해야 한다. 베트남의 노동시장은 교육수준이 높고 젊은 인력들이 풍부하지만 노동생산성이 아직 낮기 때문에 숙련된 직원 교육에 대한 투자가 이루어져야 할 필요성이 있다. 이처럼 중소기업이 현지 기술인력의 비율을 높일 수 있을 경우, 인건비 절감과 현지화를 달성할 수 있을 것이라 판단된다.

## V. 결론 및 제언

국내 건설경기 불황 속에서 저가 경쟁을 유발하는 조경업계의 구조적 문제는 위기감을 더욱 가중시키고 있다. 전체 공사액이 감소하는 추세에서 업체 수가 지속적으로 증가하여 수익성이 크게 저하되고 있으며, 대형건설업체의 업계 진입으로 수주물량도 감소하고 있다. 이와 같이 국내 건설시장이 포화상태에 이르면서 조경업계에서도 본격적으로 해외시장 진출을 모색하고 있다. 우리나라 건설업계는 해외시장 진출 이후 50년 만에 누적 수주액 7,000억 달러를 달성할 정도로 고도성장을 이루었으나, 조경업계는 아직 해외시장에 대한 경험과 실적이 부족한 실정이다. 해외시장은 시장잠재력이 높은 대신에 다양한 리스크가 있어 철저한 준비 없이 진출할 경우, 큰 손실이 우려된다. 따라서 본 연구는 중소기업의 해외시장 진출전

락을 수립하기 위해 유망시장으로 인식되고 있는 베트남을 대상으로 진출환경과 리스크 요인을 분석하고, 세부적인 진출전략을 제시하였다. 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 중소 조경건설업체의 베트남 진출환경은 풍부한 노동력과 저렴한 인건비, 국내 건설업체에 대한 높은 인지도, 국내 조경건설업체들의 높은 기술경쟁력과 시공실적 등이 강점 요인으로 나타났으나, 행정 및 법률 집행의 불투명성, 현지 기술인력 부재, 낙후된 물류 인프라 등이 약점 요인으로 제시되었다. 또한, 베트남 건설시장 성장 전망, 한국, 베트남 FTA 체결, 우리 정부의 신남방정책, 베트남 내 조경공사 수요 증가 등이 기회요인으로 나타났으나, 베트남 정부의 재정적자, 국내의 기업간의 경쟁심화, 높은 부패지수 등이 위협요인으로 제시되었다. SWOT 분석을 통해 진출환경을 평가한 결과, 베트남은 높은 잠재력을 기반으로 조경공사 수요가 증가하는 추세로 나타나 중소 조경건설업체들의 진출에 좋은 여건이지만 다양한 리스크가 잠재된 것으로 나타났다.

둘째, 실무자 및 전문가 심층인터뷰를 통해 도출된 중소 조경건설업체의 베트남 진출 리스크 요인은 법제도적 리스크, 정부재정위기에 따른 리스크, 시장변동에 따른 리스크, 불투명한 행정체계에 따른 리스크, 최저임금 상승에 따른 리스크, 자금조달 및 보증에 대한 리스크, 계약에 대한 리스크, 수목 및 자재 수급에 따른 리스크, 설계요류에 따른 리스크로 나타났다. 특히 베트남은 조경 관련 법제도를 제대로 갖추고 있지 않아, 중소 조경건설업체가 사업을 추진하는데 많은 리스크를 고려해야 하는 것으로 나타났다. 리스크 분석에서도 나타났듯이 베트남은 조경사업에 대한 잠재력이 풍부한 시장임에도 아직 정치, 경제, 사회적으로 불안정 요소가 많아 다양한 리스크에 대한 대비 없이 진출할 경우 큰 손실을 가져올 수 있는 것으로 분석되었다.

셋째, 중소 조경건설업체의 베트남 건설시장 진출전략은 진출단계에 따라 단기 전략과 중장기 전략으로 구분하여 제시되었다. 단기 전략은 국내 대기업의 협력사로 동반진출을 모색하여 사업실적 및 경험을 축적하는 방안이 제시되었으며, 사업효율성 측면에서 현지 법인 설립이 유리한 형태로 나타났다. 또한, 해외사업을 위한 인력과 조직을 구축하고, 현지 및 외국 업체들과 비교하여 가격 및 기술경쟁력을 확보할 수 있는 방안이 요구되었으며, 재원이 확실한 사업 중심으로 수주하여 리스크를 최소화하는 방안을 모색하였다. 사업관리 측면에서는 현지 법제도 및 입찰정보 수집, 수목 및 자재 수급 방안 모색, 적정 수준의 인력관리 방안이 거론되었다. 중장기 전략은 독자 진출체계를 구축하여 원도급 또는 현지 업체의 하도급 공사에 단독입찰하거나, 다른 업체와 공동수주하는 방안 등이 제시되었다. 또한, 사업확대를 위해 해외사업 경험이 있는 인력공급과 신기술 및 신공법 개발이 요구되었으며, 정책금융 활용을 통해

금융리스크를 최소화하는 방안이 제시되었다. 사업관리 측면에서 발주처 공무원과의 네트워크 확보, 자체적인 물류관리를 통한 안정적인 자재 수급, 현지 기술인력 양성을 위한 직원 교육 투자 등이 거론되었다.

본 연구는 국내 조경건설업의 해외진출 필요성을 제기하고, 해외시장 진출환경 및 리스크 요인을 바탕으로 중소 조경건설업체의 해외진출을 위한 기초자료를 제공하였다는 점에서 실무적 의의가 있다. 본 연구에서 제시한 베트남 건설시장 진출전략은 중소 조경건설업체가 현지에서 당면할 수 있는 리스크 요인에 대한 현실적 대안을 마련하여 지속적으로 사업을 수행할 수 있도록 하였으며, 향후 사업이 안정화될 경우, 베트남을 거점으로 주변 국가까지 진출할 수 있는 가능성까지 제시하였다. 또한, 조경업계의 해외진출을 단순히 조경 시공의 관점에서 접근한 것이 아니라, 해외시장에 진출하기 위한 비즈니스적 관점에서도 접근하였다는 점에서 더욱 현실적인 시사점을 제시할 수 있었다.

다만 본 연구에서 제시한 방안은 중소 조경건설업체가 베트남 건설시장에 진출하기 위한 전략으로서 진출국가의 특성에 따라 전략이 달라질 수 있으며, 각 업체의 인적자원, 경영상태, 기술 수준 등에 따라 다양한 사업 포트폴리오가 요구될 수 있다. 또한, 본 연구는 연구 자료를 6명의 소집단 인터뷰에 의존한 결과, 연구결과의 일반화에 한계가 있었다. 따라서 후속연구에서는 연구목적에 부합하는 객관적 기준을 선정하여 인터뷰 대상과 내용을 구성하고, 이를 정량적으로 평가할 수 있는 기법을 적용하는 등 타당성이 확보된 연구가 수행될 필요성이 있다.

- 주 1. 지난 10년간(2007~2016년) 우리나라 건설업체의 해외건설 연평균 수주액을 살펴보면 베트남은 30억 달러 수준으로 사우디, 아랍에미리트 등 중동국가를 제외하고 가장 높은 수치로 나타났다.
- 주 2. 1996년 건설업법이 건설산업기본법으로 개정되면서 특수공사업에 속해 있던 조경공사업이 일반건설업으로 전환되었고, 단종공사업에 속해 있던 조경식재공사업과 조경시설물설치공사업이 전문건설업으로 전환되었다.
- 주 3. 본 연구에서 베트남 진출환경 분석은 거시적 환경의 특수성과 변화양상을 이해하기 위한 목적으로 수행되었다.
- 주 4. 중동지역에서의 수주비중이 높은 우리나라는 국제유가 하락에 따른 중동지역 발주 감소가 수주실적 악화에 결정적인 영향을 미쳤다.
- 주 5. 해외건설종합정보서비스(<http://www.icak.or.kr/>) 통계자료에 따르면 2018년 상반기에 베트남에 진출한 건설업체는 총 118개, 공사 건수도 256건으로 집계되어 우리 건설업체들이 진출한 156개국 중에서 가장 많은 것으로 나타났다.
- 주 6. 중국과 국경을 마주하고 있는 베트남은 문화적으로 중국의 영향을 받아 판시(關係)를 매우 중요시 하는 경향이 있는 것으로 알려져 있다.
- 주 7. 2018년 월 최저임금은 전년대비 7.3% 증가한 276만동~398만동으로 책정되었다.
- 주 8. 원보증서를 발행한 은행이 보증채권자로부터 보증채무 이행 청구를 받아 대지급하는 경우에 입계 되는 손실금액을 지급하기로 하는 약정이다.



- 주 9. 중소기업진흥공단은 중소기업에 대한 '건강 진단 시스템'을 도입하여 지원을 선별하므로 경영상태가 우수한 중소 조경건설업체는 중소기업청 정책자금에 유리한 편이다.
- 주 10. 베트남 건설협회(VACC, Vietnam Association of Construction Contractors)는 지난 1999년 설립된 베트남 건설업체들의 권익보호 단체로 약 600여 개 업체가 가입되어 있다.

## References

1. An, B. H., J. E. Kim and Y. S. Kim(2013) The analysis of the weights of country risk by participants of overseas construction projects, Korean Journal of Construction Engineering and Management 14(2): 150-159.
2. Baloi, D. and A. D. Price(2003) Modelling global risk factors affecting construction cost performance, International Journal of Project Management 21(4): 261-269.
3. Business Monitor International(2017) Vietnam infrastructure report executive summary, Research Report to Business Monitor International.
4. Cho, J. G., S. An, Y. J. Kim and C. H. Park(2015) Foreign construction engineering information system design and platform development by focus country, Research Report to Korea Institute of Civil Engineering and Building Technology.
5. Eom, J. H., S. H. Son and K. W. Gwon(2016) Country risk management for construction projects in emerging countries, Research Report to Korea Institute for International Economic Policy.
6. Han, S. H. and D. Y. Kim(2006) Risk-based profit prediction model for international construction projects, Journal of the Korean Society of Civil Engineers 26(4D): 635-647.
7. International Contractors Association of Korea(2005) Establishment of risk management system to improve productivity and profitability of overseas construction and development of web-based practical Guidebook, Research Report to Ministry of Land, Infrastructure and Transport.
8. International Contractors Association of Korea(2012) International construction practice guide, Research Report to International Contractors Association of Korea.
9. Jeong, D. Y., S. J. Hong, S. Y. Kang and Y. T. Kim(2017) An analysis of the legal environment of PPP in South-East Asia: Focused on Vietnam and Indonesia, GRI Review 19(1): 91-111.
10. Jung, D. U. and I. H. Yu(2017) Mid-long-term strategy for promoting overseas of supporting professional construction contractor, Research Report to Korea Research Institute for Construction Policy.
11. Kim, M. H(2016) Focus: Potential risk factors for overseas construction projects management guideline, Research Report to Construction Economy Research Institute of Korea.
12. Kim, Y. J(1992). Review: A study on the countermeasure of a landscape architecture industry on the internationalization, Journal of the Korean Institute of Landscape Architecture 20(3): 114-117.
13. Kim, Y. T., M. H. Han, H. Park, S. Lee, H. J. Kim, J. Park and D. Y. Jeong(2017) New strategy map on international construction market, Research Report to Ministry of Land, Infrastructure and Transport.
14. Koreaexim Bank(2017) 2017 International country report, Research Report to Koreaexim Bank.
15. Lee, H. C., G. Lee, S. G. Yeo and S. S. Ko(2009). A study on the risk evaluation of construction management based on risk identification, Korea Journal of Construction Engineering and Management 10(3): 82-91.
16. Lee, S. B., J. W. An, S. H. Lee, J. H. Cho, J. C. Cho, G. R. Kim, J. Y. Kim, C. G. Park and D. H. Lee(2016) Improvement measures for the construction industry user in response to the changes in the construction market, Research Report to Korea Research Institute for Human Settlements.
17. Lee, S. S.(2008) A study on changes of ready constructed record in landscape construction industry, Journal of the Korean Institute of Landscape Architecture 36(2): 99-112.
18. Wang, S. Q., R. L. Tiong, S. K. Ting and D. Ashley(2000) Evaluation and management of political risks in China's BOT projects, Journal of Construction Engineering and Management 126(3): 242-250.
19. Zhi, H.(1995) Risk management for overseas construction projects, International Journal of Project Management 13(4): 231-237.
20. <http://www.cak.or.kr/>
21. <http://www.klaf.or.kr/>
22. <http://www.icak.or.kr/>
23. <http://www.kosca.or.kr/>
24. <https://www.transparency.org>

Received : 21 June, 2018

Revised : 08 August, 2018 (1st)

01 October, 2018 (2nd)

01 November, 2018 (3rd)

Accepted : 01 November, 2018

4인익명 심사필