

전문건설업 경영환경 분석

-서울 소재 전문건설업체를 중심으로-

이은형



건설정책리뷰 2016-12

전문건설업 경영환경 분석

-서울 소재 전문건설업체를 중심으로-

이은형

2017. 2

대한건설정책연구원

요 약

- 본고는 건설산업의 지속적인 불황속에서 전문건설업이 처한 경영환경의 문제점과 개선방안을 탐색하려는 목적으로 수행되었음. 이를 위해 전문건설업체들이 지적하는 현실적인 사안들을 파악하고 그간의 개선 정도를 분석한 뒤, 현황의 개선을 위해 정책당국이 집중해야 할 부분을 지적하였음.
- 공사수주의 어려움과 건설경기 악화 등 업체별 특성을 반영하지 못하는 문제점 및 그에 대한 일률적인 대안은 배제하였음. 예를 들어 공공발주 확대, 건설산업의 활성화, 기업별 핵심역량의 구축과 차별화같은 추상적인 대안은 산업 전체에 일반화시켜 적용하기 어렵기 때문임.
- 전문공사를 주로 수행하는 전문건설업의 특성으로는 하도급 중심의 전문공사, 수주 및 내수중심의 산업, B2B중심의 경영환경을 들 수 있음. 이들 특성을 반영하는 분석틀로는 SWOT이나 5-Forces가 적합하지 못하다고 판단해 내부고객을 포함하는 고객접점의 개념을 기업 경영과정의 장애요인 파악에 적용함.
- 고객접점을 통해 얻어진 문제점들은 하도급공사에 관한 사항이 주를 이루었으며 전문건설업에 관한 기존의 통념이나 조사에 부합하는 사안들이었음. 이를 기반으로 서울 지역의 업체들을 대상으로 수행한 조사를 동일·유사한 사안을 다른 기존의 조사결과와 비교함으로써 사안별로 지역에 따른 차이를 검토함.
- 서울 소재 전문건설업체의 수가 많고, 서울이 전문건설업체의 경영환경 개선이란 측면에서 선도적인 제도들을 도입해왔다는 점 등을 반영해 조사범위를 설정하고, 해당 지역의 특성 및 정책당국 중심의 개선효과 등을 검토함.
- 서울 소재 전문건설업체들이 지적한 문제점들을 시공이전단계(공사수주 및 계약), 시공단계, 시공이후 단계로 나누어 조사한 결과 기존 조사와 달리 다음과 같은 특징들이 발견됨.
- 다만 공사수주 같은 일반사항 이외에는 별다른 문제가 없다는 응답 업체들도 적지 않았음을 유의할 필요가 있음.

요 약

- 표준하도급계약서의 사용비율이 소폭 낮은 반면, 수정·변경 사용한다는 비율은 상대적으로 높음. 불공정특약조항을 경험한 업체비율은 상반기에 무척 높고 하반기에는 감소함. 하도급계약서의 부당감액 피해사례는 상당히 많음. 전자입찰의 재입찰 경험도 상대적으로 많은 편임.
 - 하도급대금 지급보증서의 수령비율은 매우 높음. 계약이행보증서로 특정 보증기관을 강요받은 사례는 기존 조사의 2~3배 수준임. 해당 사유로는 기존의 업무관행이라는 응답비율이 이례적으로 높음. 계약보증금 관련 사항을 특기조건에 규정한 비율은 통상보다 소폭 높았음.
 - 변경된 계약내용에 따른 지급보증서의 추가교부 응답비율은 기존 조사보다 월등히 높았음. 어음만기일 초과시 기한이 연장된 지급보증서를 교부받은 사례는 기존 조사의 약 6배 수준임. 다만 산업재해의 공상처리 요구비율도 기존보다 다소 높은 수준이었음.
 - 무리한 하자보수의 요구나 하자담보책임기간을 법정기간보다 길게 적용 받았다는 응답은 기존 조사보다 소폭 높은 수준임. 하자보수보증율 5%를 초과해서 요구받았다는 응답비율은 통상의 약 2배 수준, 하자보수보증서 발급시 특정보증기관 요구비율도 상당히 높았음.
- 전문공사의 수행단계별 적정성을 평가한 결과 4개 항목(공사계약 금액의 적정성, 시공과정의 적정성, 하자보수요구의 적정성, 정산 금액의 적정성)이 타 항목에 비해 현저히 낮아, 이들 내역에 대해 정책당국의 노력이 집중될 필요가 있는 것으로 나타남.
- 이상을 종합하면 서울 소재 전문건설업체들이 지적하는 경영상의 문제점들은 전국단위로 수행된 기존 조사와 비교해 그 정도가 상대적으로 원활하거나 취약한 사안들이 분명 존재함에 따라, 이를 바탕으로 전문공사의 경영환경 개선을 위한 방향을 정책당국에 제시할 수 있을 것임.
- 그 결과로서 추후 서울 지역의 전문건설업체들을 중심으로 괄목할 만한 개선이 이루어진다면 이를 모범적인 사례로 삼아 타 지역에도 확대해 적용함으로써 전국적인 개선을 이끌어낼 것으로 기대됨.

목 차

1. 서 론	1
2. 전문건설업의 경영환경에 대한 검토	3
2.1 전문건설업의 특성	3
2.2 경영환경의 분석틀 검토	9
2.3 조사범위의 검토	13
3. 서울 소재 전문건설업체의 경영환경분석	15
3.1 사전조사를 통한 조사내용 설정	15
3.2 전문건설업체의 경영환경 분석	17
3.2.1 시공이전 단계(공사수주 및 계약)	17
3.2.2 시공 단계	27
3.2.3 시공 이후의 단계	31
3.2.4 전문공사의 경영환경 개선을 위한 정책방향 탐색	35
4. 결 론	38
참고문헌	41

1. 서 론

- 건설산업의 불황이 지속되면서 전문건설업의 경영환경 개선에 대한 요구가 높아지고 있지만 그에 따른 대안은 쉽게 제시되지 못하고 있음. 이는 전문건설업에 한정된 사안이 아니라 중소기업 등에서도 유사한 상황인 것으로 볼 수 있음.
 - 예를 들어 전문건설업에서는 수주부진의 문제를 해소하기 위한 공공부문의 발주확대를, 중소기업에서는 내수침체를 극복하기 위한 확장적 거시정책을 정책대안으로 요구하는 사례가 많음. 하지만 인위적으로 수요를 늘리는 방법은 한계가 있으며 모든 업체를 대상으로 그 혜택을 배분하는 것도 현실성이 낮음.
 - 또한 자사의 경쟁력으로 전문건설업에서는 직접시공이나 견적능력 등을, 중소기업도 이와 유사하게 자사의 경쟁력으로 기술력과 보유인력 등을 지적하는 경우가 많음. 하지만 상위업체와 하위업체간의 격차가 분명 존재한다는 것을 감안하면 이를 그대로 받아들이기는 어려움.
- 더구나 전문건설업체들도 각 사마다 보유인력이나 기술력, 기업규모 등이 상이하기에 일률적인 대안을 제시하는 것은 무리가 있음. 이에 더해 그간의 지속적인 제도적 보완에 따라 전문건설업의 장애요인으로 지적되는 주요 사안들은 더 이상 새로운 것이 아닌 상황임.
 - 중소기업의 경영환경조사와 개선에 대한 내용들과 유사하게 전문건설업에서도 비슷한 사안들이 반복적으로 지적되는 양상을 찾아볼 수 있음. 이는 곧 새로운 제도의 도입보다도 기존 제도를 효율적으로 활용하는 방안이 필요하다는 의미로도 받아들일 수 있음.
 - 또한 기존에 제시되던 건설산업의 활성화, 개별 기업의 핵심역량구축 및 차별화, 정책당국의 적극적 의지같은 추상적인 대안들은 정작 중소기업이 주류이고 기업마다 처한 상황이 다를 수 있는 전문건설업체에 일반화시켜 적용하기 어렵다는 문제가 있음.

- 때문에 전문건설업의 경영환경 개선을 위해서는 기존 제도의 효율성을 높이는 방안의 하나로서, 획일적이고 일률화된 제도의 적용과 평가에 앞서 각 사안별로 지역적인 차이가 있는지를 검토할 필요가 있음. 이를 통해 지자체 등의 정책당국이 중소건설업체의 경영상황 개선이라는 목표를 위해 효율적으로 가용자원을 투입하도록 유도할 수 있을 것임.
- 본고는 상기의 맥락에서 전문건설업의 경영환경을 논하는데 필요한 방법에 대해 검토하고 현안 사안에 대한 조사를 통해 지역적 차이가 있는지를 살펴볼 것임. 그리고 전문공사의 수행단계별 적정성을 측정해 전문공사의 경영환경 개선을 위한 정책방향을 탐색하고자 함.
 - 먼저 전문건설업의 특성을 정리한 뒤 업계의 경영환경을 살펴보기에 적합한 방향과 분석틀을 검토함.
 - 다음으로 지역적 차이를 볼 수 있도록 조사대상 지역을 한정하고 조사된 내용을, 전국을 대상으로 실시된 기존 조사결과와 비교함. 만약 양쪽이 차이가 두드러지는 부분이 있다면 해당 사안을 조사대상의 지역적 특징 또는 상대적으로 더욱 취약한 부분으로 간주할 수 있을 것임.
 - 이후 전문공사의 단계별 적정성을 측정함으로써 정책당국의 노력이 강화되어야하는 방향을 제시함.

2. 전문건설업의 경영환경에 대한 검토

2.1 전문건설업의 특성

2.1.1 하도급 중심의 전문공사

- 건설산업기본법은 ‘건설산업’을 건설업¹⁾과 건설용역업²⁾으로 구분하며 이 중 건설업의 건설공사는 다시 종합공사³⁾와 전문공사⁴⁾로 분류됨. 그리고 전문공사에도 발주공사의 특성과 규모 등에 따라 원도급공사와 하도급공사가 모두 존재하지만 실질적인 수주규모나 사회인식 등을 감안하면 전문건설업이 원도급보다는 하도급중심의 전문공사를 수행하는 것으로 보더라도 무리가 없음.
- 최근 7년간의 수주실적을 보더라도 전문건설업체가 수주한 하도급 공사의 규모는 원도급 공사의 2배를 크게 상회하는 반면 공사건수는 원도급 공사가 하도급 공사에 비해 3배 이상인 것으로 나타남<표-1>. 이처럼 하도급 공사의 총 수주규모와 공사 건당 규모가 원도급 공사의 경우와 큰 차이를 보이는 것은 곧 전문공사가 하도급 중심으로 이루어지는데 원인이 있음.

<표-1> 전문건설시장의 연도별 원·하도급별 수주실적

(단위: 건수, 억원, (%))

구분	원도급계약 실적		하도급계약 실적	
	계약건수(증감률)	계약액(증감률)	계약건수(증감률)	계약액(증감률)
2009년	445,273(9.3)	193,683(1.9)	153,440(△1.8)	540,849(2.9)
2010년	438,691(△1.5)	204,660(5.7)	145,042(△5.5)	542,917(0.4)
2011년	451,391(2.9)	210,690(2.9)	150,473(3.7)	499,808(△7.9)
2012년	451,981(0.1)	212,858(1.0)	146,123(△2.9)	508,689(1.8)
2013년	467,379(3.4)	213,434(0.2)	141,870(△2.9)	508,738(0.0)
2014년	458,989(△1.8)	213,314(△0.1)	135,262(△4.7)	509,846(0.2)
2015년	476,211(3.8)	237,300(11.2)	146,603(8.4)	579,607(13.7)

1) 건설공사를 하는 업(業).

2) 건설공사에 관한 조사, 설계, 감리, 사업관리, 유지관리 등 건설공사와 관련된 용역을 하는 업(業).

3) 종합적인 계획, 관리 및 조정을 하면서 시설물을 시공하는 건설공사.

4) 시설물의 일부 또는 전문분야에 관한 건설공사.

2.1.2 수주 및 내수중심의 산업

- 종합공사와 전문공사를 막론하고 건설업이 가지는 특성은 바로 수주산업(受注産業)이라는 점임. 수주산업은 용어 그대로 수요자의 주문에 의해서 공급자가 제품을 생산하는 것으로서 건설상품의 특성상 그 반대의 경우는 성립하기 어려움.
- 수주산업의 특징 중 하나는 고객의 수요를 공급자의 입장에서 조절하기 어렵다는 것을 들 수 있음. 그 이유로는 각 주문별 구매단가가 크고 해당 수요가 구매처의 독립수요보다도 경기변동에 연동해 시장이 활성화 되는 경우가 많기 때문임.
- 이 때문에 시장점유율의 확대 등을 목적으로 소비재 같은 타 분야의 기업활동과는 영업 등의 범위와 중요도 등에서 차이가 발생하게 됨. 전문건설업의 경우에는 전문공사의 최종완성품을 샘플이나 모형 등을 통해 사전에 제시하기 어렵거나 한계가 있는 경우가 많아 각 업체별 영업력에 따라 수주결과가 달라질 수 있음.
 - 경영이론가인 피터 드러커는 기업의 목적은 이윤추구라는 경제학에서의 전제를 부정하며, 기업의 목적은 시장의 창조로서 이를 위한 기업활동은 마케팅(고객이 원하는 가치를 탐색)과 혁신(고객에게 제공할 새로운 가치를 창출)이라고 정의한 바 있음.
 - 하지만 건설업과 같은 수주중심의 산업에서는 단순히 마케팅 역량의 강화 등으로 신규시장을 창출하는 식의 적극적인 활동이 어려울 수 있어, 현실적으로는 마케팅과 혁신 측면의 기업활동을 그대로 수용하기는 어려울 것임.
- 또한 전문공사에 필요한 기술력 이외에도 종전까지 최저가낙찰제로 대표되던 저가수주 등의 용어가 건설업이 수주산업이라는 점을 단적으로 보여주는 것임.

- 전문건설업체들이 저가수주에 뛰어드는 주요 이유를 최소한의 운영비용 확보로 보는 견해도 있는데, 이는 기업의 이익을 사업존속이라는 기업의 유지에 필요한 비용이라고 정의한 것과 같은 맥락으로 볼 수 있음.
- 이와 함께 국내의 건설업은 내수 중심의 산업으로서 이는 종합공사는 물론이거니와 전문공사일수록 내수치중도가 높음. 특히 전문건설업에서는 영세한 중소건설업체라는 이미지는 물론 실제로도 그러한 규모의 업체가 많음에 따라 해외시장은 쉽게 넘볼 수 없는 상황임.
- 그간 국내 건설업체들의 주요 진출지역은 중동과 남미 등 개발도상국에 집중되어 있으며, 이들 시장에서 활동하기 위해 1차적으로 요구되는 능력은 종합공사의 특성인 건설공사의 종합적인 계획·관리·조정임.
- 더구나 해외건설시장 진출에 대한 정부의 방침역시 종전의 단순 도급이 아닌 투자개발형사업(PPP) 등 대형화를 추구함에 따라 건설공사를 수행하는데 필요한 기술력 이외에도 국제정세 변화 등에 따른 리스크관리, 자금력과 현지화 등 다양한 역량이 요구되고 있음.
- 이런 배경으로 인해 해외시장에 진출한 전문건설업체들은 자사가 협력업체로 등록된 종합건설업체와 함께 해외공사에 참여하는 경우가 많은 것으로 알려짐. 실제로 전문건설업종으로 해외건설업을 신고한 업체수는 2016년 기준으로 약 2천 여개사를 넘는 수준인데 이는 전체 전문건설업체의 4~5% 수준에 불과함. 이는 곧 전문공사의 기술력만으로 해외건설 시장에 진출하기가 쉽지 않다는 의미로도 볼 수 있음.

<표-2> 업종별 해외건설업 신고업체수 현황 (개, %)

신고업종	업체수		신고업종	업체수	
종합건설업	2,103	(30.4)	전기공사업	1,162	(16.8)
정보통신공사업	309	(4.5)	건설엔지니어링업	605	(8.7)
해외공사수주	462	(6.7)	전문건설업	2,241	(32.4)
환경전문공사업	29	(4.0)	주택건설사업	10	(0.14)

자료: 해외건설협회(2016년 12월 기준, 개별업체의 대표업종으로 분류)

2.1.3 B2B중심의 경영환경

- ‘하도급 중심의 전문공사’ 라는 측면에서 본다면 전문건설업은 명백한 B2B 중심의 시장으로 볼 수 있음. 물론 공사규모가 작은 원도급 공사 등에서는 개인고객을 상대하는 경우가 있겠지만 이들의 규모나 건수 등이 전문건설업 분야의 특성을 나타낼 정도로 크지는 않은 것이 현실임.
- B2B란 Business-to-Business의 약자로서 기업과 기업간의 거래⁵⁾를 의미함. 따라서 B2B기업은 개인고객이 아닌 기업고객들을 상대로 사업을 영위하는 기업으로 이해하면 무리가 없음. B2B에 대해 살펴보는 이유는 각 산업 또는 기업의 주된 고객이 기업인지 개인인지에 따라 기업전략에 반영되어야 하는 경영환경요소가 다르기 때문임.
- B2B의 경우 철저하게 거래업체나 해당 업계의 전문지⁶⁾, 혹은 전문세미나 등에 마케팅비용을 집중함으로써 일반인들은 해당 기업이 존재하는지조차 모르는 경우가 많음⁷⁾.
- 하지만 일반인지도가 낮다는 것이 이들의 사업에 지장을 초래하는 경우는 거의 없음. 왜냐하면 이들 기업의 마케팅은 직접구매, 즉 매출과 수익 창출로 연결될 가능성이 없는 일반인들을 배제한 뒤 관련 업계 및 기업 관계자들에게 중점을 두고 직접적인 사업성과를 이끌어내기 때문임.
- 일반적으로 생각하는 B2B거래는 고객의 선호나 충성도보다는 제품의 기능과 품질, 가격, 서비스 같은 객관적 요인에 따른 의사결정에 의해 구매여부가 결정되는 것으로 인식되는데 이는 개인이 아닌 기업이 구매주체가 되는 B2B거래의 특성에 의해 형성된 것임.
- 전문건설업에서는 지역주민이나 특정 사업자 등을 상대로 하는 소규모 공사에서는 고객의 선호나 충성도가 공사수주에 일부 영향을 미칠수도 있겠으나 이를 일반적인 상황으로 간주하기에는 무리가 있음.

5) 주로 산업재를 다루는 경우가 많으나 기업이 일반 소비재인 사무용품을 대량구매하는 것 등도 역시 B2B의 범주에 들어감.

6) 독자층이 한정된 전문잡지의 예를 건설분야에서 찾아보면 미국의 ‘ENR(Engineering News-Record)’, 건정연의 ‘건설정책저널’ 등의 정기간행물이나 ‘코스카 저널’ 같은 업계신문을 들 수 있음.

7) 가령 워렛 버핏이 2006년의 이스라엘의 IMC그룹을 인수하며 함께 포트폴리오에 넣었던 '대구택'을 예로 들 수 있음. 동 업체는 관련 업계에서 세계적인 텅스텐 절삭공구 제조기업으로 평가받고 있으나 그 존재를 아는 일반인들은 거의 없음.

- 경영이론가인 필립 코틀러는 B2B시장의 주요 특성으로 ①산업재의 복잡성 ②파생적 수요 ③국제성 ④조직차원의 구매라는 4가지를 제시한 바 있음. <표-3>에 정리된 것처럼 전문공사의 특성은 B2B시장의 특성을 충족함.

①산업재의 복잡성: B2B시장에서 다루는 산업재의 범위는 복잡하기 때문에 기업(공급자)과 기업(수요자)의 분야를 잘 알고 있는 전문가들이 구매 과정에 참여하며 이들의 전문성에 의해 구매조건이나 단가 등의 조정이 일어남.

②파생적 수요: 모든 B2B산업활동은 최종 고객의 수요에 의해 일어나는 것으로, 결국 B2B기업에 대한 수요는 최종재에 대한 고객수요에 따라 좌우되는 파생적 수요라는 것임.

③국제성: B2B시장의 산업재와 서비스는 대개 국가간에 별다른 차이를 보이지 않으며, 기업의 국지적 또는 세계적인 성공은 전문성(제품과 기술력)에 의해 좌우되는 경우가 많음.

④조직차원의 구매: B2C시장의 마케팅은 시장세분화를 했더라도 불특정 다수의 표적시장을 상대로 시행되는 반면, B2B시장의 마케팅은 한정된 고객층을 상대로 이루어진다는 것임.

<표-3> B2B시장과 전문공사의 특성 비교

주요 특성	전문공사의 특성
산업재의 복잡성	- 일반 소비재가 아닌 전문공사라는 상품을 판매 - 발주자 및 원도급사와 하도급사간의 거래에는 전문지식이 필수적이며, 그렇지 못한 경우 발주자를 대리하는 Agent가 참여할 수 있음
파생적 수요 (간접수요)	- 건설상품의 수요는 주로 경제상황에 따라 좌우됨 - 저가수주만으로 공사수요가 대폭 증가하지는 않음
국제성	- 국내공사와 해외공사의 수행내역은 비슷함(진출국가가 달라지더라도 건설공사의 내용이나 성격이 확연히 달라지지는 않음)
조직차원의 구매	- 하도급계약은 건설업체간의 계약임 - 원도급 계약이더라도 공공공사 등은 조직차원의 계약임

- 여기서 중요한 것은 ‘파생적 수요’인데 이는 전문건설업의 경영환경을 단순히 외부적인 측면에서만 살펴본다면 별다른 의미를 갖지 못한다는 것과 연계되기 때문임.
- 가령 경기침체같은 중요 요인은 단순히 건설업계에 대한 지원이나 개별 기업의 노력만으로는 극복하기 어려운 것임. 실제로 경제상황의 악화는 건설공사에 대한 발주감소는 물론 건설업계에 대한 금융권의 대출강화와 이자율 상향 등의 조치로 이어지는데, 이때 막연하게 건설업계에 대한 정부의 지원강화라는 대책을 요구한다면 실효성이 높지 않을 것임.
- 더구나 전문건설업체들이 경영상의 주요 애로사항으로 제시하는 일순위가 수주부진이며 그 다음으로는 동종업체들과의 수주경쟁 심화, 인건비 등 공사원가의 상승, 자금력의 부족 등을 꼽고 있는 것이 현실임. 이런 요인들을 막연히 경영상의 난관이나 환경으로 제시하는 것으로 실질적인 제도상의 개선 등을 이끌어내기에는 무리가 있음.
- 전문공사를 수행하는 모든 업체에게 충분한 공사물량을 제공하는 것은 현실적으로 불가능함. 설령 건설경기가 좋은 시기에든 우량업체와 비우량·신생·영세업체들간의 수주격차는 클 수밖에 없으므로 수주난을 경영환경으로 지목해 살펴보는 것은 의미가 크지 않음. 수주경쟁의 심화도 동일한 맥락으로 평가할 수 있음.
- 공사원가와 관련된 문제가 막연히 자재가격이나 인건비 등의 상승에 기인한 것이라면, 이는 굳이 건설업뿐만이 아닌 전 산업분야에 걸쳐 벌어지는 상황이기에 개선방안을 도출하기 어려움. 하지만 전문공사에 소요되는 공사비가 부적정하게 책정되거나 계약과 달리 지불받지 못하는 등의 상황이라면 전문건설업의 경영환경으로 다룰만한 가치가 있을 것임.
- 공사에 소요되는 자금조달 문제는 건설공사의 종류나 산업분야를 막론하고 기업활동에서 공통적인 장애요소라고 할 수 있음. 담보나 자본력이 우량한 업체라면 금융권 등을 통한 자금수급에 문제가 없겠지만 그 반대의 상황이라면 늘상 지적되는 사항임. 하지만 이에 대한 지원책은 주로 저리대출이나 담보조건의 완화 등에 그치는 것이 현실임.

2.2 경영환경의 분석틀 검토

2.2.1 경영환경 분석에서 외부여건이 갖는 의의

- 기업의 경영환경 분석은 곧 해당 기업이 속한 산업의 분석이라고 할 수 있으며 이를 주로 다루는 분야로는 경영전략을 꼽을 수 있음. 이때 다루는 분석의 범위는 크게 시장분석⁸⁾, 기업분석⁹⁾, 환경분석으로 나눌 수 있음.
 - 이 중에서 환경분석은 거시적 환경분석으로서 사회문화적 환경, 경제적 환경, 기술적 환경, 공공정책적 환경의 4가지 부문을 다루게 됨. 이 중에서 하도급공사를 주로 수행하는 전문건설업체가 접하게 되는 것은 대개 공공정책적 환경이며 대표적인 것으로 지난 1980년에 도입된 독점규제 및 공정거래에 관한 법률을 들 수 있음.
- 여기서 주의할 점은 경영환경을 분석하는 주된 목적은 기업의 사업기회 탐색에 있다는 것임. 즉 기업의 외부여건을 파악하는 과정에서 기업이 추진가능한 다수의 사업기회가 파악되며, 그 중에서 현실적으로 성공가능성이 가장 높은 대안을 선택하기 위해 해당 기업의 내부환경¹⁰⁾을 분석하는 것이 업무순서임.
 - 흔히 경영환경이나 경영전략의 수립을 위한 분석이라고 하면 기존에 존재하지 않던 전략 등을 도출하기 위한 과정이라고 생각하기도 함. 하지만 실제 경영전략의 수립과정을 살펴보면 상당부분이 외부환경의 분석에 중점을 두고 있다는 점을 알 수 있음.

2.2.2 외부 및 내부환경을 다루는 주요 분석틀

- 기업활동에서 고려해야 할 요소로는 크게 ①외부환경에서 파악되는 기회와 위험(시장기회) ②기업의 핵심역량과 자원 ③고위 경영진의 개인적 가치와 열망 ④기업의 사회적 책임을 들 수 있음¹¹⁾.

8) 기존 제품 및 신규제품의 시장수요 특징과 추이, 경쟁정도 등을 분석.

9) 경쟁사 대비 자사의 강점과 약점을 분석.

10) 재무구조, 생산능력, 경영관리, 업종과 제품 등.

11) 케네스 앤드루스(Kenneth R. Andrews)가 제시함.

- 이 중에서 ‘외부환경의 기회와 위협’과 ‘기업 내부의 강점과 약점’을 함께 다루는 대표적인 것이 SWOT분석임. 실무적으로는 심리적·사회적 요인 등도 함께 다룰 수 있지만 통상적으로는 외부여건과 내부여건이 일치할 수 있는 방안을 결정하는 정도가 많이 사용됨.
 - SWOT은 강점(Strength)과 약점(Weakness), 기회(Opportunity)와 위협(Threat)의 앞자를 딴 것으로, 분석의 적용순서는 앞서 살펴본 것처럼 외부환경을 먼저 살펴보고 사업기회를 포착한 뒤 내부역량의 검토를 통해 최적의 선택안을 결정하는 것임. 이같은 과정은 기업이나 조직의 규모에 관계없이 동일하게 적용됨.
- SWOT 이외에 외부환경분석과 관련해서 널리 사용되는 분석틀로는 마이클 포터의 5-Forces 모형이 있으며, 동 분석틀은 산업분석(경쟁도와 수익률 등)을 행하는 과정에서 다루어야 할 외부요소를 제시함¹²⁾.
 - 포터는 산업별로 발생하는 수익성의 차이가 각 산업의 경쟁정도에 기인한다고 보고 분석의 범위를 산업수준으로 확대함. 이때 기업의 수익은 산업구조 및 경쟁지위의 상호작용에 의해 결정됨.
 - 산업의 매력도를 평가하는 기준으로 ①공급자 교섭력 ②구매자 교섭력 ③기존 기업간의 경쟁 ④신규 진입기업의 위협 ⑤대체제의 위협이라는 5가지 요인을 제시했으며 이것이 5-Forces임.
- 상기의 분석틀들을 사용할 경우 개별 기업간의 역량차이가 반영되지 않거나 구체적이지 못한 대안들이 제시될 수 있으며, 이러한 문제는 하도급 중심의 수주산업인 전문건설업에서 두드러질 가능성이 높다는 점을 문제로 지적할 수 있음.
 - 5-Forces 모형은 동일 산업군의 기업들이 동일 장소에서 동일한 방식으로 경쟁하며 동일한 규칙을 적용받는다고 가정함. 이때 이론적으로는 기업들의 의사결정방식이 동일하더라도 개별 기업의 역량차이에 따라 적합한 대안을 달리 선택해야겠지만 현실적으로는 어려운 사안이며 이는

12) 이외에도 가치사슬(Value Chain)과 본원적 경쟁전략 등을 다루고 있으나 이들은 산업차원보다는 개별 기업 수준에 치중한 부분이 크므로 여기서는 다루지 않음.

- SWOT분석에서도 유사함. 실제로 전문공사를 수행하는 전문건설업체들의 경우 이들 분석모형을 사용하더라도 차별적인 대안을 도출하기가 쉽지 않음.
- 전체 산업차원에서도 환경분석을 통해 실질적인 대안을 찾기는 어려움. 예를 들어 대표적인 경영환경으로서 ‘저성장의 장기화’나 ‘건설시장의 포화’가 제시된다면, 이의 대안으로 ‘현장시공능력을 강점으로 하는 핵심역량¹³⁾’의 강화나 ‘해외시장이라는 새로운 시장진출’ 등을 생각할 수 있음.
 - 하지만 중소건설업체가 주류를 이루는 전문건설업에서는 이런 대안을 구체화하기 어렵다는 것이 현실임. 더구나 영세건설업체라고 해도 대부분 자사의 현장시공이나 견적 등의 업무능력이 부족하다는 식의 현황은 인정하지 않을 것이기에 앞서의 대안을 일반화시켜 적용하기는 더욱 어렵게 됨.

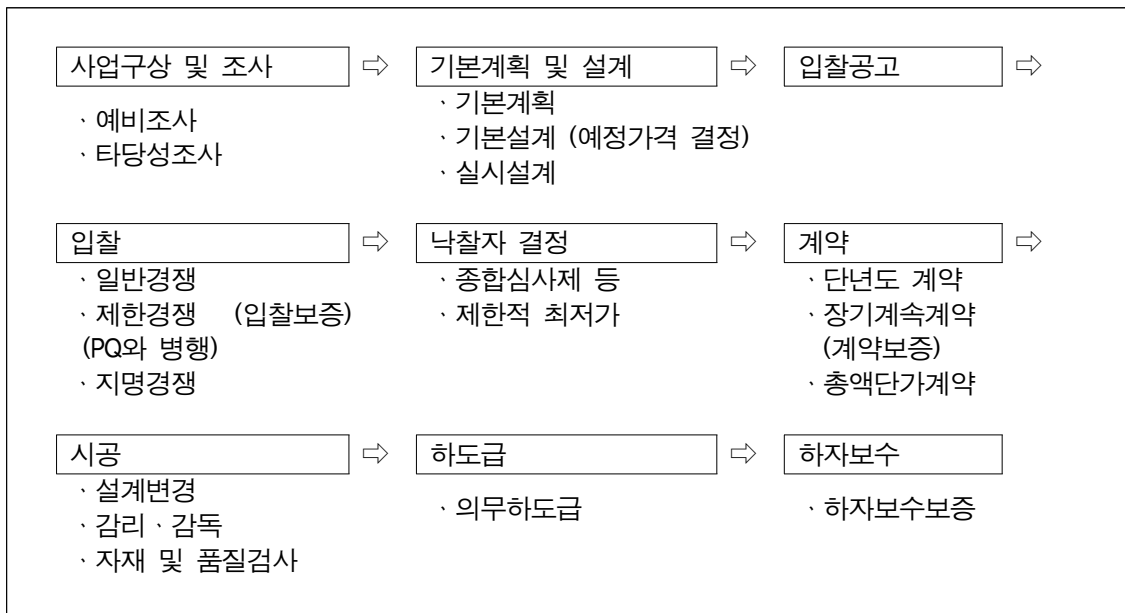
2.2.3 고객접점을 경영환경분석에 적용하는 방안

- Moment of Truth, Touch Points, Contact Point 등의 여러 명칭으로 불리는 고객접점은 주로 마케팅분야에서 고객서비스를 다루는 것으로서, 기업이 고객과 접할 수 있는 모든 부분¹⁴⁾에서 고객만족도를 높이거나 개선하는데 중점을 둬.
- 만약 고객접점의 개념을 거꾸로 응용한다면 전문공사를 수행하는 전문건설업체들이 기업경영과정에서 어떤 사안들이 장애요인으로 작용하는지 도출하는 것이 가능할 것임. 즉 기업의 내부고객이 갖고 있는 불만사항을 파악한다면 이를 기업경영상의 애로사항으로 정리하더라도 타당성을 가질 수 있다는 것임.
- 고객접점을 구체화하는 과정에서는 핵심접점과 핵심 프로세스 등을 정의하는데 이때 감안해야 할 것은 고객은 단순히 자사의 제품과 서비스를 구매하는 외부의 고객만이 아니라 자사의 직원같은 내부고객까지 포함한다는 것임.

13) 그간 핵심역량에 대한 논의와 연구가 지속되어 왔지만 개념수준을 넘어서 어떻게 이를 구체적으로 발굴하고 육성하는지 등을 다룬 세부안은 제시되지 못함.

14) 고객이 기업의 상품과 서비스, 상표 등을 접하는 모든 순간으로 광고, 지점직원, 전화상담, 웹사이트 등으로 다양함. 만약 전자재기업이라면 제품개발에서부터 시공과 AS에 이르는 전 과정을 대상으로 고객접점을 탐색하고 운영함.

- 전문공사에서 고객접점을 확인하는 방법으로는 [그림-1]과 같은 건설공사의 각 단계에서 관련 전문건설업체들의 의견을 수렴하는 방법이 적합할 것임. 이 때 전문건설업체의 임직원들이 내부고객의 역할을 맡아 주사업인 전문공사를 수행하는 과정에서 발생하는 문제점을 실질적인 현안으로 제시할 수 있을 것임.
- 전문건설업의 외부고객인 원수급자나 발주자가 건설공사의 거의 모든 단계에 걸쳐 관여하는 것과 달리 전문건설업체들은 직접시공을 중심으로 제한적인 전·후방단계에 연관됨. 따라서 이들이 토로하는 사안들을 우리 건설산업의 기반에 깔려있는 문제점으로 보더라도 무리가 없을 것임.



자료: 김성일, 공공공사 입찰계약제도의 변화 및 지속성에 관한 연구, 서울대학교 박사학위논문, p.23에서 인용하여 수정.

[그림-1] 건설공사의 단계적 흐름

2.3 조사범위의 검토

- 고객접점을 통해 전문건설업의 경영환경을 분석하는 방안은 건설현장의 의견을 반영한다는 점에서 충분한 의의를 가짐. 그렇지만 현실적으로는 조사대상 지역과 업종의 측면에서 범위를 한정할 필요가 있음.

- 조사대상 지역은 서울로 국한하는 것이 조사의 정확도를 높임은 물론 조사결과를 사례로 삼기에 용이할 것임. 보다 정확히는 서울 소재의 전문건설업체에 한정해서 조사를 진행함.
- 이는 국내의 전문건설업체수가 적지 않다는 점을 우선적으로 감안했기 때문이며, 조사범위를 전국으로 확대한다면 소규모 조사로는 각 업체들이 소재하는 지역의 특성이 미반영되거나 지역간 차이의 파악이 어려울 수 있음. 예를 들어 특정 지역에서 정책당국을 중심으로 모범적인 개선 조치가 있더라도 전체 결과에는 영향이 적을 수 있기 때문임.
- 현재 전국의 16개 시·도(서울, 부산, 대구, 인천, 광주, 대전, 울산, 경기, 강원, 충북, 충남, 전북, 전남, 경북, 경남, 제주)에 소재한 전문건설업체의 약 14%가 서울에 등록되어 있음<표-4>.
- 덧붙여 서울은 전문건설업체의 경영환경 개선이라는 측면에서 선도적인 제도들을 도입해 온 지역으로 평가할 수 있음. 지난 2010년 전국 최초로 하도급 전담기구를 신설한 것을 시발점으로 관련 조례의 제정은 물론 ‘대금e바로 시스템¹⁵⁾’과 삼진아웃제¹⁶⁾ 등이 도입되어 있으며, 현재는 민간공사도 관리대상에 포함하고 있음.

<표-4> 서울과 전국 소재의 전문건설업체 비교 (개, %)

지역	등록 수	업체 수
서울	7,949 (13.7)	5,648 (14.6)
전국(합계)	57,859 (100)	38,652 (100)

주: 2016년 12월 기준

- 현재 건설산업기본법¹⁷⁾은 건설업의 업종과 업종별 업무내용을 규정하면서 총 29개의 전문공사업종을 명시하고 있음. 이 중에서 대한전문건설협회가 관리하는 업종 21개<표-5>를 조사범위로 설정함.

15) 서울시 발주공사에서 하도급 대금의 지급현황을 실시간으로 확인가능한 시스템.

16) 하도급대금의 상습체불 등에 대한 행정처분을 기존의 시정명령에서 영업정지로 강화.

17) 시행령 별표 1 (제7조 관련).

<표-5> 조사대상 업종의 범위

전문공사를 시공하는 업종(29개)	대한전문건설협회 관리 업종(21개)
실내건축공사업 / 토공사업	실내건축공사업
미장·방수·조적공사업	토공사업
석공사업 / 도장공사업	미장·방수·조적공사업
비계·구조물해체공사업	석공사업
금속구조물·창호공사업	도장공사업
지붕판금·건축물조립공사업	비계·구조물해체공사업
철근·콘크리트공사업	금속구조물·창호공사업
기계설비공사업	지붕판금·건축물조립공사업
상·하수도설비공사업	철근·콘크리트공사업
보링·그라우팅공사업	상·하수도설비공사업
철도·궤도공사업	보링·그라우팅공사업
포장공사업/ 수중공사업	철도·궤도공사업
조경식재공사업	포장공사업
조경시설물설치공사업	수중공사업
강구조물공사업 / 철강재설치공사업	조경식재공사업
삭도설치공사업 / 준설공사업	조경시설물설치공사업
승강기설치공사업	강구조물공사업
가스시설시공업(제1종)	철강재설치공사업
가스시설시공업(제2종)	삭도설치공사업
가스시설시공업(제3종)	준설공사업
난방시공업(제1종)	승강기설치공사업
난방시공업(제2종)	
난방시공업(제3종)	
시설물유지관리업	

3. 서울 소재 전문건설업체의 경영환경분석

3.1 사전조사를 통한 조사내용 설정

- 고객접점을 단순화해 전문공사의 시공이전단계(공사수주 및 계약), 시공 단계, 시공이후 단계로 나누어 현장에서 느끼는 문제점들을 수렴한 결과, 원도급공사보다는 하도급공사에 관한 사항이 상대적으로 많았으며 전문건설업에 관한 기존의 통념이나 조사에 부합하는 사안이 다수였음.
 - 문제점들을 지적한 업체들은 공정한 공사수행단계를 거쳐 적절한 수준의 공사비를 수령하고 싶으나 그렇지 못한 요인들이 일부 있어 경영상의 문제가 되고 있다고 답했음. 이는 전문건설업계에서도 일정 수준에 올라선 우량업체들과 그렇지 못한 업체들간의 차이에 기인한 것으로 평가할 수 있음.
 - 여기서 주의할 점은 공사수주같은 일반적인 사항을 제외하면 기업경영상의 별다른 문제가 없다는 업체들도 적지 않았다는 것임. 가령 공사계약에서 시공, 공사대금의 수령까지 원도급업체와 별다른 이견이나 충돌없이 무난하게 관계를 이어가고 있다는 등의 사례임.
 - 전문건설업체의 경우에는 주로 해당 지역권에서 공사를 수행하는 지역업체인 경우가 많으므로, 서울 소재의 업체라면 서울 및 수도권에서 수행한 공사내역을 바탕으로 응답한 것으로 보는 것이 타당함.
- 따라서 이를 기반으로 동일·유사한 사안을 다른 기존의 조사결과¹⁸⁾와 비교한다면 사안별로 지역에 따른 차이가 발생하는지를 검토할 수 있을 것임¹⁹⁾. 실제로 전국 단위에서 응답빈도수가 많았던 항목이 지역 단위에서도 최다 응답으로 나올지는 확인이 필요한 사항임.
 - 지역단위에서 동일·유사한 응답집단을 대상으로 2회 이상의 조사를 실시한다면 전국단위 조사결과와의 비교가 더욱 용이할 것임.

18) 대한전문건설협회가 전국의 전문건설업체들을 대상으로 수행한 분기별 조사결과를 유사한 응답집단으로 구성된 준거지표로 사용할 수 있을 것이며, 여기에 동 기관의 연간 실태조사결과가 보완자료가 될 것임.

19) 전국단위와 지역단위의 조사에서 중복되는 응답업체가 있다면 더욱 비교할만한 가치가 있을 것임. 이를 위해 서울 소재 전문건설업체들에 대한 조사는 대한전문건설협회 서울시회의 협조를 얻어 진행하였음.

- 시공이전단계에서는 먼저 공사계약금액에 관련된 사항, 즉 공사수주시 저가입찰이나 감액을 유도하는 사안에 대한 지적이 가장 많았으며 그 다음으로는 계약관련 서류에 전문건설업체의 책임을 추가하는 등의 문제였음.
 - 적정공사비에 대한 논란은 그간 국내 건설업에서 끊임없이 이어져 온 것임. 그리고 종전의 인식과 달리 표준하도급계약서의 사용보다는 오히려 특약조항과 함께 건설공사의 현장설명서에 관한 지적이 더 많았는데, 이는 기존과 달리 현장설명서에 불필요하게 포함된 독소조항들에 관한 것이라고 할 수 있음. 그리고 하도급공사의 경우에는 하도급대금 지급보증서에 관한 내용과 함께 계약이행보증에 대한 사안이 주를 이뤘음.
- 시공단계에서는 설계변경 등으로 인한 추가공사에 대한 내용들이 있었는데 이들은 결국 해당 사안에 따른 공사비를 적절히 정산 받을 수 있는지가 관건임. 이에 더해 산재발생시 공상처리 등에 대한 사안들도 함께 제기되었음.
 - 민원 등 공사수행과정에서 발생하는 기타 사항들을 전문건설업체의 책임으로 하는 등의 지적사안은 이미 시공단계에 앞서 계약단계에서 서류상의 특약조건 등으로 처리된 것이 많아 이전 단계에 포함함.
- 시공 이후에는 하자보수의 범위와 기간, 하자보수보증율의 적용 등 하자보수책임에 관한 내용이 주를 이루었음.
 - 공사금액의 정산에 대한 사안도 있었으나 이런 경우는 근본적으로 공사계약과 시공단계에서 명확한 서류처리를 거쳐야 하는 사안임²⁰⁾. 그렇지 않은 사안들은 분쟁 이전에 발주자 및 원수급인과 하수급자간의 책임사유를 단정 짓기 어려울 수 있음.

20) 실제로 공사비의 정산문제로 인한 분쟁을 예방하거나 분쟁에서 승소하기 위해서는 사전에 명확한 서류상의 근거를 갖춰야한다는 것이 통상적인 조언임. 하지만 실무적으로는 하도급공사가 많은 전문공사를 수행하는 건설업체의 입장에서는 이를 현실화하기가 어려운 경우가 많은 것으로 알려짐.

3.2 전문건설업체(서울 소재)의 경영환경 분석

3.2.1 시공이전 단계(공사수주 및 계약)

- 전문건설업체들이 문제시하는 공사금액을 다루는 가장 기본적인 사안은 바로 공사계약서임. 표준하도급계약서²¹⁾는 이를 위해 도입된 것으로서 건설공사의 하도급계약은 가능한 이를 사용하도록 되어 있지만, 동 계약서의 사용이 의무사항은 아니라는 점에서 일부 문제점이 지적됨.
- 하도급공사를 주로 수행하는 전문공사의 특성을 반영해 현행 건설산업기본법은 수급인과 하수급인간의 불공정한 계약조항을 무효화²²⁾하고 있지만 그보다도 중요한 것은 계약단계부터 문제의 여지를 줄이는 것임.
- <표-6>을 대한전문건설협회의 종전 조사결과(이하 기존 조사)와 비교하면 이번 조사에서 표준하도급계약서를 사용한다는 응답비율은 소폭 낮은 반면 ‘수정·변경사용’한다는 비율이 상대적으로 높게 나타나는 특징이 발견됨²³⁾.
 - 현장조사에서는 원수급사에서 ‘수정·변경’한 내용의 계약서 양식을 ‘표준하도급계약서’라는 명칭을 붙여 관행적으로 사용함에 따라 해당 양식을 표준하도급계약서로 인지하고 있는 경우도 발견됨. 따라서 동 계약서의 사용여부와 함께 실제 내용에 대한 조사가 함께 행해질 필요가 있음.

<표-6> 표준하도급계약서 사용유무 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
사용	56 (79)	61 (79)
미사용	3 (4)	3 (4)
수정·변경사용	12 (17)	12 (16)
기타	0 (0)	1 (1)

21) 건설산업기본법 시행령 제25조 제2항, 하도급거래 공정화에 관한 법률 제3조의 제2항

22) 건설산업기본법 제22조 제5항

23) 전국단위의 분기별 기존 조사에서 표준하도급계약서를 사용한다는 응답비율은 최근 2년간 평균적으로 80%를 상회했으며, ‘수정·변경사용’한다는 응답비율은 10%미만으로 조사된 적이 대부분이었음.

- 하도급계약시 특약조항을 설정하는 사례는 하수급인의 입장에서 실질적인 공사계약금액이 줄어드는 결과를 가져오며, 이는 앞서의 표준하도급계약서의 사용과도 연계되는 사안임.
 - 공사수행과정에서 발생하는 민원이나 산업재해의 책임소재나 처리비용을 전문건설업체에게 전가하거나, 입찰내역서에 없는 사항을 특약조항을 통해 요구하는 등의 사례가 대표적임. 그 밖에도 직접적인 공사대금의 감액은 물론 하자담보나 손해배상 등의 내용들이 특약조항에 포함된 사례가 있음.
 - 계약특수조건에 ‘갑은(임의로·일방적으로·즉시) 계약을 해지/해제가능’하다는 등의 문구를 넣는다거나, 더 나아가 공사계약단계에서 날짜가 명시되지 않은 공사포기각서를 전문건설업체로부터 미리 받는 행위 등도 발견되었는데 이들도 넓은 의미의 특약조항으로 볼 수 있을 것임.
- 하도급계약시 불공정특약조항을 경험했다는 업체의 비율은 하반기에 크게 감소한 것으로 나타났지만<표-7>, 기존 조사²⁴⁾와 비교하면 상반기에 응답비율이 매우 높았던 것으로 볼 수 있어 동 항목에 대한 지속적인 모니터링을 고려할 필요가 있음.
 - 이번 응답결과를 그대로 받아들인다면 동 사안에 대한 집중적인 관리감독 등이 개선효과를 이끌어낸 것으로도 평가할 수 있지만, 공사수주량의 변화 등 다른 요인이 조사결과에 영향을 끼쳤을 가능성도 간과할 수는 없음.

<표-7> 하도급계약시 불공정 특약조항 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
있다	15 (21)	6 (8)
없다	56 (79)	71 (92)

24) 기존의 분기조사에서 동 항목은 최근 2년간 10% 이하의 수준을 유지함 하지만 연간 실태조사에서는 동 비율이 16.3%를 나타낸 바 있음.

- 이중계약서는 명목계약서와 실질계약서의 작성을 통해 대외적으로는 적법한 공사계약관계를 나타내면서 동시에 계약관계의 이행은 실질계약서에 따르는 계약형태임. 전문건설업체의 입장에서 보면 결국 공사금액의 감액이라고 할 수 있음.
 - 이중계약서를 작성할 경우에는 앞서 살펴본 표준하도급계약서의 사용여부나 특약조항처럼 일반적인 현장감사 등에서 적발하기 어렵다는 특징이 있음. 때문에 현행 계약제도에 반하는 편법이라는 측면에서 그 중요도가 크다고 할 수 있음.
 - 그럼에도 불구하고 이중계약서가 작성되는 이유로는 하수급인에게 후속공사의 수주가능성을 높여주는 식의 반대급부가 제시되거나, 전문건설업체가 최소한의 운영자금을 확보하기 위한 피치못할 선택 등 업계의 일부 관행을 들 수 있음.
- 이중계약서 작성에 대한 응답비율은 상반기와 하반기 모두 유사했으며 <표-8> 기준 조사²⁵⁾와 비교하더라도 비슷한 수준으로 볼 수 있어, 결국 동 사안에 대한 개선정도는 미미한 것으로 볼 수 있음.

<표-8> 이중계약서 작성경험 유무 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
있다	6 (9)	6 (8)
없다	64 (91)	71 (92)

- 전문건설업체들이 지적하는 하도급계약서의 부당감액으로 인한 피해는 기존 조사결과가 13~15%수준²⁶⁾인 것에 비해 상당히 높았으며, 하반기가 상반기보다 낮은 것으로 나타남<표-9>. 현행 제도²⁷⁾하에서 정당한 사유가 없는 부당감액²⁸⁾이 금지된다는 것까지 감안하면 이번 조사결과는 매우 심각한 수준인 것으로 판단할 수 있음.

25) 기존 분기조사의 경우 지난 2년간 평균 8~9%수준임. 연간 실태조사는 6.7%였음.

26) 이는 지난 2년간의 분기조사 평균이며, 연간 실태조사는 15.0%였음.

27) 하도급거래 공정화에 관한 법률 제11조 (감액금지)

28) 최저가로 낙찰된 업체를 대상으로 다시 공사계약금액 조정하는 등의 행위 등.

<표-9> 하도급계약시 부당감액 피해 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
있다	20 (28)	16 (21)
없다	51 (72)	59 (79)

- 전자입찰의 재입찰이란 유찰²⁹⁾로 인해 동일 공고에 대해 입찰을 다시 진행하는 것임. 재입찰의 발생원인은 다양할 수 있지만 근본적인 원인은 입찰에 참여한 전문건설업체의 견적금액과 발주처의 공사예정금액간의 차이라고 할 수 있음.
- 이번 조사에서 나타난 전자입찰의 재입찰 경험은 2회가 가장 많았고 3회와 4회 이상이라는 응답비율도 상당히 높았음<표-10>. 하지만 기존 조사의 경우에는 1회³⁰⁾가 가장 많았으며 3회 이상이라는 응답비율은 매우 낮았다는 점에서 큰 차이를 보임.
 - 이처럼 동일 공사건에 대한 전자입찰의 재입찰이 반복된다는 것은 해당 공사의 예정가격이 적절하지 못한 이유가 가장 클 것이며, 동시에 응답업체들이 기존 조사와 다른 결과를 나타내는 원인으로도 작용했을 것임.

<표-10> 전자입찰 재입찰 경험횟수 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
1회	3 (7)	8 (15)
2회	13 (30)	17 (31)
3회	16 (37)	10 (18)
4회 이상	8 (19)	14 (25)
기타	3 (7)	6 (11)

29) 경쟁입찰이 성립되지 않거나, 입찰결과 모든 입찰자가 낙찰하한선에 미달하거나 예정가격을 초과해 해당 입찰이 무효화 된 것.

30) 기존 조사에서는 1회라는 응답이 평균 42%였으며 1~2회라는 응답을 합산한 비율은 최소 약 50% 이상, 최대 약 80%를 상회하는 경우가 대부분이었음.

- 하도급공사의 경우에는 계약체결일로부터 30일 이내에 원사업자가 수급사업자에게 공사대금의 지급을 보증하도록 규정³¹⁾되어 있으며, 이는 전문공사를 수행하는 건설업체로서는 기업경영의 안정성 측면에서 빼놓을 수 없는 요소임.
- 설문업체들이 응답한 하도급대금 지급보증서의 수령비율은 60%를 조금 하회하는 수준이었음<표-11>. 하지만 이를 기존 조사결과³²⁾와 비교한다면 오히려 지급보증서의 수령비율이 매우 높은 수준임을 알 수 있음.
 - 이는 실무에서는 여전히 현행 제도와 거리가 있는 관행이 근절되지 못하고 있기에 초래된 결과이지만, 이마저도 하도급대금 지급보증서의 수령부분에서는 오히려 서울 소재 전문건설업체들의 상황이 타 지역의 업체들보다 상대적으로 개선된 상황에 처해있다는 것임.

<표-11> 하도급대금 지급보증서 수령여부 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
있다	40 (57)	45 (58)
없다	30 (43)	31 (40)

- 물론 현행 제도³³⁾는 하도급대금 지급보증서를 면제할 수 있는 사유³⁴⁾를 명시하고 있으므로 전문건설업체가 이를 수령하지 못했다는 것이 꼭 문제가 되지는 않을 것임.
 - 실제 미수령사유를 보더라도 ‘수급인이 보증면제업체’라는 응답비율이 기존 조사³⁵⁾의 3배를 넘는 수준이었으며, ‘하도급대금 직불현장’이라는 응답비율은 기존 조사보다 소폭 낮은 정도였음. 뿐만 아니라 지금까지 교부받지 못한 적이 없다는 응답업체도 조사됨.

31) 하도급거래 공정화에 관한 법률 제13조의2 (건설하도급 계약이행 및 대금지급 보증)

32) 하도급대금 지급보증서의 수령비율은 지난 2년간의 평균이 50%에도 미치지 못함.

33) 건설산업기본법 제34조 ②, 시행규칙 제28조 ②:

34) (1건의 하도급공사) 하도급금액이 1천만원 이하인 경우, 발주자가 하도급대금을 하수급인에게 직접 지급한다는 뜻과 지급방법·절차에 관해 발주자·수급인 및 하수급인이 합의한 경우 등

35) 지난 2년간의 평균 응답비율은 약 8% 수준임.

- 하지만 동 지급보증서를 미수령한 이유를 모른다는 응답<표-12>이 기존 조사와 비슷한 수준이라는 점은 여전히 문제의 여지가 있음.
- 이는 일부 응답업체들이 지적한 것처럼 동 지급보증서를 별도로 요청하기 전에는 교부받기 어렵다거나, 아예 원수급자가 교부하지 않는 것에 원인이 있을 수 있음. 하지만 그보다 앞서 이 같은 사안이 관행화되고 정착되어 전문건설업체들이 미교부 사유자체를 모른다는 점은 간과하기 어려운 사안임.

<표-12> 하도급대금 지급보증서의 미수령 사유 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
수급인이 보증면제업체	14 (25)	14 (27)
하도급대금 직불현장	23 (41)	12 (23)
하도급계약금액 1천만원 이하	2 (4)	4 (8)
이유모름	17 (30)	22 (42)

- 하도급대금 지급보증서는 원칙적으로 전문공사 하도급계약의 체결일로부터 30일 이내³⁶⁾에 교부되어야 함. 이번 조사결과는 기존 조사³⁷⁾와 유사하게 동 지급보증서가 교부되는 경우의 교부시점은 대부분 현행 제도에 부합한 것으로 나타남<표-13>.

<표-13> 하도급대금 지급보증서를 교부받은 시점 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
하도급계약 체결시	11 (19)	13 (21)
계약체결일로부터 30일 이내	33 (58)	37 (60)
계약체결일로부터 3개월 이내	4 (7)	2 (3)
계약체결일로부터 3개월 초과	2 (4)	1 (2)
기타	7 (12)	9 (15)

36) 대금지급수단이 어음인 경우 만기일까지, 어음대체결제수단일 경우에는 하도급대금상환기일까지를 보증기간으로 함

37) 기존의 분기조사와 연간 실태조사에서도 '하도급계약 체결시'와 '체결일로부터 30일 이내'라는 응답비율이 가장 높았음.

- 하도급대금 지급보증서를 미교부 받은 경우는 상대방 원사업자의 규모가 크더라도 발생하는 사안이었으며<표-14>, 이는 기존 조사와 비교하더라도 유사한 결과임.
- 참고로 수행하는 전문공사의 규모가 크고 건수가 많은 응답업체의 경우에는 보기문항에 분류된 모든 규모의 원수급자로부터 지급보증서를 받지 못했다는 경우도 있었음. 이는 곧 원수급자들 중에서도 동 지급보증서를 교부하는 원칙에 충실한 업체와 그렇지 못한 업체가 있다는 것을 반증하는 것임.

<표-14> 지급보증서를 미교부받은 공사 중 상대방 원사업자의 규모 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
시평 1~30위 업체	21 (38)	15 (29)
시평 31~100위 업체	8 (15)	12 (23)
시평 101~200위 업체	6 (11)	11 (21)
기타	20 (36)	14 (27)

- 하도급대금 지급보증서의 교부대상임에도 교부받지 못한 이유로 가장 문제가 되는 것으로는 원사업자가 교부를 거부하는 사례를 들 수 있으며, 기존 조사에서는 ‘원사업자의 교부거부’의 응답비율이 점차 높아지는 것이 지적된 바 있음.
- 이번 조사<표-15>에서 기존 조사와 가장 큰 차이를 보인 것은 바로 ‘지급보증서 발급비용이 원도급자의 도급금액에 미반영’항목의 응답비율³⁸⁾로서, 기존 조사에서와 달리 동 항목을 미교부사유로 지정한 업체는 거의 없었음. 그 다음으로는 ‘지급보증서는 발급되었으나 실제 교부가 되지 않았다’는 응답이 기존 조사³⁹⁾와 달리 높게 나타남.

38) 기존 분기조사에서는 동 항목의 응답비율이 20~30% 수준에 달했던 반면, 연간 실태조사는 3.8%를 기록함.

39) 기존 분기조사에서는 동 항목의 응답비율이 크게 감소하는 추세를 보였으며, 연간 실태조사는 이번 조사결과와 비슷한 16.5%를 기록함.

<표-15> 교부대상인데도 지급보증서를 교부받지 못한 이유 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
원사업자의 교부거부	14 (33)	12 (29)
당사의 계약이행보증 미제출	0 (0)	0 (0)
지급보증서는 발급되었으나 실제로 교부받지 못함	8 (19)	7 (17)
원사업자와 합의	10 (24)	12 (29)
지급보증서 발급비용이 원도급자의 도급금액에 미반영되어서	1 (2)	1 (2)
기타	9 (21)	10 (24)

- 전문공사의 하도급계약시 하수급자는 원사업자에게 계약금액의 10%에 해당하는 계약이행보증⁴⁰⁾의 책임이 있으며 이는 앞서 살펴본 하도급대금 지급보증서의 반대급부라고 할 수 있음. 이번 조사에서도 기존 조사와 동일하게 전문건설업체들은 하도급계약의 체결시 원사업자에게 계약이행보증서를 교부한 것으로 나타남<표-16>.
- 계약체결 이후에 교부한 사례가 있다는 업체들은 그런 경우에도 대부분 3~5일 이내, 늦어도 1주일 이내에 교부한 것으로 응답함.

<표-16> 원사업자에게 계약이행보증서를 교부한 시점 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
하도급계약의 체결시	67 (99)	72 (96)
기타	1 (1)	3 (4)

- 원칙적으로 하수급자의 계약이행보증시 적용되는 규모인 계약금액의 10%를 초과해서 요구받았다는 업체는 이번 조사에서도 나타났으며<표-17>, 해당 업체들이 요구받은 계약이행보증율은 대부분 15~20%인 것으로 집계됨. 이는 기존 조사⁴¹⁾와도 유사한 수준으로 볼 수 있음.

40) 국가계약법 제12조 제1항, 하도급법 제13조의2 제1항, 건설산업기본법 시행규칙 제28조 제1항.

41) 기존 분기조사의 경우에는 최근 2년간 약 6~7% 수준이었음. 연간 실태조사는 비교문항이 없음.

<표-17> 하도급계약이행보증율 10%를 초과해서 요구받은 사례 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
있다	6 (8)	9 (12)
없다	65 (92)	67 (88)

- 계약이행보증서의 발급시 특정보증기관을 강요받은 사례는 상반기에 60%, 하반기에 47%로 매우 높은 것으로 나타났는데<표-18> 이는 기존 조사⁴²⁾의 무려 2~3배에 달하는 수준임을 유의해야 함.

<표-18> 특정보증기관의 계약이행보증서를 강요받은 사례 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
있다	42 (60)	36 (47)
없다	28 (40)	40 (53)

- 특정보증기관의 계약이행보증서가 요구되는 이유의 하나로는 원사업자들이 실손보상보다 위약벌을 선호하기 때문인 것으로 알려져 있으며 기존 조사에서도 해당 항목의 응답비율이 적지 않았음.
 - 위약벌(違約罰)은 실제로 발생한 손해와 무관하게 사전에 약정된 일정금액을 지불하는 형태인 반면, 현재 전문건설공제조합은 실손보상체계를 운영함에 따라 원사업자의 입장에서는 위약벌을 선호하게 됨. 하지만 전문건설업체의 입장에서는 통상 보증발급수수료가 더 높은 보증기관을 이용하게 되는 결과를 가져옴.
- 이번 조사에서는 그보다도 기존의 업무관행에 따라서라는 응답비율이 약 40%수준으로 높게 나타난 점을 주목할 필요가 있는데<표-19>, 그 이유는 이미 정착된 업무관행을 바꾸거나 개선하기 위해서는 적지않은 노력이 필요하기 때문임.

42) 기존 분기조사에서는 동 문항의 응답비율이 20%를 넘지않는 경우가 많았음. 다만 연간 실태조사는 30.3%를 기록했으나 이는 이번 조사결과보다도 낮은 수준임.

- 서울 소재 전문건설업체들의 경우 지방에 비해 상대적으로 규모가 큰 원사업자의 공사에 참여할 가능성이 높다고 할 수 있음. 이들 대형 업체들이 운용하는 전산시스템 등이 특정보증기관의 보증서에 적합하게 되어 있거나, 실무자들이 인수받거나 익숙해진 업무방식에 따르는 것이 관행이 되어 조사결과에 반영되었을 가능성이 높음. 이때 전문건설업체의 입장에서는 별다른 반발 없이 관행에 따르거나 일방적인 강요로 체감하게 됨.
- 물론 종전까지 일부 공제조합들의 보증서발급업무 등이 온라인상으로 원활하지 않거나 특정보증기관에 비해 상대적으로 업무처리가 복잡했던 것 등도 그러한 업무관행의 형성에 영향을 미쳤을 수 있음.

<표-19> 특정보증기관의 계약이행보증서가 요구되는 이유 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
수급계약자의 계약불이행시 계약금액의 10%를 회수	9 (18)	9 (17)
계약이행보증의 청구절차가 신속	13 (27)	14 (26)
기존의 업무관행에 따라	18 (37)	22 (41)
기타	9 (18)	9 (17)

- 계약보증금 관련사항을 현장설명서의 특기조건에 위약벌로 규정한 뒤 공사계약을 체결하는 사례 역시 실손이 아닌 위약금형태의 계약이행보증을 선호하는 원사업자에 따라 발생하는 사안임. 이번 조사에서는 기존 조사⁴³⁾보다 높은 수준인 10%~14%의 응답업체가 해당 사례를 경험했다고 응답한 점을 유의할 필요가 있음<표-20>.

<표-20> 계약보증금 관련사항을 특기조건에 규정한 사례 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
있다	7 (10)	10 (14)
없다	63 (90)	60 (86)

43) 유사 시기에 진행된 기존 조사에서는 10% 미만의 응답비율을 나타냄.

3.2.2 시공 단계

- 전문공사의 시공단계부터 초래되는 문제점으로 가장 많이 지적되는 것은 공사비의 정산⁴⁴⁾에 관한 것이며, 대표적으로는 추가투입의 물량이나 공정 및 공기지연에 따른 간접비의 정산문제를 들 수 있음.
 - 이같은 문제가 발생하는 주요 원인으로는 기존의 설계와 달리 현장상황에 따른 대응이 필요한 건설공사의 특성을 꼽을 수 있으며, 이는 사전에 계획된 물량투입과 공정의 진행정도를 그간의 반복작업 등을 통해 큰 오차없이 수행할 수 있는 제조업과 다른 점임.
 - 실제 공사에 착수했을 때 가령 토공사라면 지반상황 등이 사전조사와 상이할 수 있고 기후상태에 따라 공사가능일수가 줄어들 수도 있음. 이런 경우 작업변경 등으로 인한 추가공사가 진행되거나 공기가 연장된다면 자연스레 공사에 소요되는 비용이 늘어나게 됨.
 - 이런 사안은 대개 시공단계보다는 시공 이후단계에서 정산여부를 둘러싸고 부각되며 만약 원수급자와의 분쟁으로 이어질 경우 증빙자료 등의 문제로 인해 하수급자인 전문건설업체가 불리한 경우가 적지 않음. 더구나 추후의 공사수주 등을 감안하면 추가공사비와 간접비의 정산을 요구하는 것도 쉽지 않음.
- 이러한 문제를 사전에 방지하는 방안으로는 공사계약시 수령한 하도급 대금 지급보증서(이하 지급보증서) 이외에도 추가공사 등의 내역과 보증기간의 변경 등이 반영된 지급보증서를 추가로 교부받는 것을 생각할 수 있음.
 - 구두로 추가공사나 돌관작업 등을 지시받아 수행했으나 공사비의 정산에 반영되지 않았다는 사례가 적지 않다는 것을 감안하면 이러한 조치는 실무적으로 중요한 조치임. 더구나 공사기간의 연장으로 인한 간접비도 인한 분쟁도 지급보증서의 추가교부를 통해 상당부분 해소할 수 있음.

44) 정산문제는 주로 시공단계 이후에 발생하는 문제로 지적되나, 동 사안은 실질적으로 시공단계부터 기인하는 것으로 보는 것이 타당함.

- 과거 건설산업의 활황기에는 후속공사나 추후 타 공사의 수주 등을 통해 앞선 공사에서 발생했던 비용을 보전받는 것 등의 관행으로 문제점이 두드러지지 않았으나 현재는 그같은 방식이 통용되기 어려운 상황임.
- 이번 조사에서 공사계약시 지급보증서를 교부받은 뒤, 추가공사나 공기 연장 등의 변경된 계약내용에 따른 지급보증서를 추가로 교부받았다는 응답비율은 최대 40%까지 나타남<표-21>. 기존 분기조사에서 동 문항의 응답비율이 통상 5% 이하, 연간 실태조사가 18.2%였다는 점을 감안하면 이는 주목할 만한 높은 수준임.
- 이러한 결과는 서울 소재 전문건설업체들이 참여하는 공사나 발주자 및 원수급자의 규모 등이 지방 소재 업체들에 비해 상대적으로 큰 경우가 많거나, 공공공사를 중심으로 행정당국의 관리감독이 효율적으로 행해지기 때문인 것으로 판단할 수 있을 것임.

<표-21> 추가공사 등이 반영된 지급보증서를 추가로 교부받은 경험 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
있다	23 (40)	23 (36)
없다	35 (60)	41 (64)

- 공사대금으로 수령한 어음의 만기일이 공사계약시 수령한 지급보증서의 보증기간을 초과할 경우에 이를 반영한 지급보증서를 다시 교부받는 것도 계약내용의 변경에 따른 지급보증서의 교부와 같은 맥락으로 볼 수 있음.
- 드문 사례지만 지급보증서의 보증기간이 초과한 시점에서 원수급자의 부도 등의 사건이 발생할 경우, 공사대금으로 수령한 어음의 만기가 남아 있다면 전문건설업체의 입장에서는 이를 보호받지 못할 가능성이 있음.
- 이번 조사에서 어음만기일 초과시 기한이 연장된 지급보증서를 교부받았다는 응답비율은 평균 19%였는데<표-22>, 이는 기존 조사⁴⁵⁾의 약 6

배에 달하는 수준임.

- 이런 결과는 앞서의 문항과 마찬가지로 서울 소재 업체들의 참여공사 및 계약상대방의 규모 등과 함께, 공공공사를 중심으로 행정당국의 집중적인 관리감독 등에서 원인을 찾을 수 있을 것임.

<표-22> 어음만기일 초과시 연장된 지급보증서를 교부받은 경험 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
있다	8 (15)	13 (23)
없다	44 (85)	43 (77)

- 지급보증서의 교부율을 높이는 방법으로는 ‘발주자가 원수급자로부터 지급보증서를 받아 하도급업체에 전달’하는 방안에 대해 응답업체들의 선호도가 높았음을 지역적 차이로서 주목할 필요가 있음<표-23>.
- 기존 분기조사는 ‘미교부업체에 대한 처벌 강화’에 대한 응답비율이 가장 높고 추가로 지급보증서를 교부받은 사례는 매우 적었다는 특징을 보임⁴⁶⁾. 때문에 미교부업체에 대한 당국의 처벌을 선호한 것으로도 볼 수 있을 것임.
- 반면에 이번 조사의 대상인 서울 소재 업체들의 경우에는 지급보증서의 재교부 사례가 많은 것으로 조사된 것을 반영하듯이, 원수급업체에 처벌 보다는 발주자가 중심이 되어 실질적인 관리감독을 강화하는 방안을 택한 것으로 판단할 수 있을 것임.
- 기타 의견으로는 원수급자를 대상으로 처벌사례 등을 포함한 수시교육이 필요하다는 의견이나 발주자직불을 늘리자는 등이 있었음. 또한 동 사안에 대해 지급보증서의 발급을 발주자가 실시간으로 확인하고 원수급자에게 시정조치할 수 있도록 KISCON의 활용폭을 넓히자는 의견이 있었음.
- 참고로 서울시의 경우에는 대금e바로시스템을 통해 공사대금의 증액이나

45) 유사 시기에 실시된 기존 분기조사에서는 동 문항의 응답비율이 평균 3% 수준이었음. 연간 실태조사는 비교 문항이 없음.

46) 다만 연간 실태조사의 경우는 이번 조사와 동일하게 ‘발주자가 지급보증서를 받아 하도급업체에 전달’의 응답비율이 가장 높았음.

지급 등에 관한 사항 등을 하수급자인 전문건설업체도 직접 확인가능케 함으로써 이들이 변경사항을 추가한 지급보증서를 정당하게 요구할 수 있는 길을 터놓고 있음.

<표-23> 지급보증서 교부율을 상향시키는 방법 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
주기적인 실태조사	12 (20)	15 (22)
미교부업체에 대한 처벌 강화	14 (23)	20 (30)
발주자가 지급보증서를 받아서 하도급업체에 전달	32 (52)	29 (43)
기타	3 (5)	3 (4)

- 공사수행 중 발생한 산업재해를 전문건설업체가 공상으로 처리하도록 요구받는 것은 업계에 만연한 잘못된 관행의 하나임. 이번 조사에서 산재사고를 공상처리토록 요구받은 경험이 있다는 응답비율은 약 30%에 달하는 것으로 나타났는데<표-24> 이는 기존 조사⁴⁷⁾에 비해 다소 높은 수준임.
- 산재사고를 공상처리하는 이유는 산업재해의 누적건수에 따라 산재보험료의 인상과 민사상의 손해배상같은 금전적 이유는 물론 P.Q 및 적격심사의 불이익 등 공사수주에까지 영향을 받기 때문임. 이로 인해 동 관행에 대해서는 지속적으로 개선이 요구되고 있으나 아직까지는 큰 진척이 없는 상황임.
- 참고로 조사업체들이 답한 1건당 공상처리금액은 약 500만 원에서 1,500백만 원 수준인 것으로 조사됨.

<표-24> 현장에서 발생한 사고의 공상처리를 요구받은 경험 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
있다	23 (32)	21 (27)
없다	48 (68)	56 (73)

47) 기존 분기조사에서는 약 5% 수준의 응답비율을 나타냄. 연간 실태조사는 비교문항이 없음.

3.2.3 시공 이후의 단계

- 앞서 살펴본 간접비 등 공사비의 정산문제를 제외하면 시공단계 이후에 문제가 되는 것은 전문건설업체의 과실이 아니거나 책임소재가 불분명한 사안 등에 대한 하자보수임.
 - 전문공사의 경우 각 공종별로 그 책임과 과실여부가 명확히 구분되지 않는 경우가 적잖게 발생하며, 공공공사의 경우에는 지급받은 관급자재⁴⁸⁾의 문제로 인한 하자가 발생한 경우도 보고된 바 있음. 때로는 하자담보 책임기간이 만료된 이후에 하자보수를 요구했다는 사례도 있음.
 - 하지만 공사관리의 편의상 발주자나 원도급업체에서는 일방적으로 전문건설업체에게 하자책임을 전가하는 경우가 지속적으로 발생하고 있으며, 이를 위해 사전에 하자담보책임에 대한 특약⁴⁹⁾을 설정하는 경우도 알려짐. 하지만 건설업에서는 1건의 공사계약을 끝으로 서로의 업무관계가 영영 단절되지 않는 경우가 많기에 전문건설업체의 입장에서는 다소 무리한 하자보수요청이라도 이를 감수할 수 밖에 없는 것이 현실임.
- 이번 조사에서 무리한 하자보수를 요구받은 적이 있다는 응답비율은 약 35%로 나타남<표-25>. 이는 기존 조사⁵⁰⁾에 비하면 다소 높은 수준임에 따라 이는 서울 소재 전문건설업체들이 겪고 있는 경영상의 난점으로 간주할 수 있을 것임.

<표-25> 무리한 하자보수를 요구받은 경험 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
있다	24 (34)	28 (37)
없다	46 (66)	48 (63)

48) 예를 들어 차선도색공사에서 이를 수행한 전문건설업체의 귀책이 아닌 관급자재(도료)의 품질문제로 인한 하자가 종전에 지적된 바 있음.

49) 특약이외에도 하자나 노무 등의 문제발생시 책임을 지겠다는 내용의 각서를 공사계약시에 요구하는 사례도 알려짐.

50) 최근 2년간의 분기조사에서 나타났던 응답비율은 평균 19%수준임. 연간 실태조사는 비교문항이 없음.

- 무리한 하자보수요구와 연계된 사안으로는 하자담보책임기간(이하 책임기간)의 설정을 들 수 있음. 전문공사의 책임기간은 전문건설업체가 시공한 해당 공사의 완공일을 기준으로 공사종류에 따라 1~3년의 책임기간이 법령에 명시되어 있음.

<참고> 전문공사의 종류별 하자담보책임기간⁵¹⁾

종 류	기간
①실내의장	1년
②토 공	2년
③미장·타일	1년
④방 수	3년
⑤도 장	1년
⑥석공사·조적	2년
⑦창호설치	1년
⑧지 붕	3년
⑨판 금	1년
⑩철물(제1호 내지 제14호에 해당하는 철골을 제외한다)	2년
⑪철근콘크리트(제1호부터 제14호까지의 규정에 해당하는 철근콘크리트는 제외한다) 및 콘크리트 포장	3년
⑫급배수·공동구·지하저수조·냉난방·환기·공기조화·자동제어·가스·배연설비	2년
⑬승강기 및 인양기기 설비	3년
⑭보일러 설치	1년
⑮⑫·⑭ 외의 건물내 설비	1년
⑯아스팔트 포장	2년
⑰보 링	1년
⑱건축물조립(건축물의 기둥 및 내력벽의 조립을 제외하며, 이는 제14호에 따른다)	1년
⑲온실설치	2년

51) 건설산업기본법 시행령 제30조 및 별표 4(2016.2.22)

- 하지만 실무에서는 해당 전문공사의 완료시점이 아닌 전체 공사의 완공시점을 기준으로 하자담보책임기간을 설정한다거나, 법적기준보다 긴 기간을 요구받는 사례 등이 보고되고 있음.
- 예를 들어 실내건축공사에서 3~5년의 책임기간을 설정한다거나, 석공업만을 등록한 업체가 수행공사에 대해 5년의 기간을 설정했다는 사례가 조사됨. 또한 대부분의 공사에서 법정기간과 동일하게 적용받지만 일부 공사에서는 더 길게 적용된다는 업체나⁵²⁾, 원도급사에 따라 그런 경우가 있다는 업체도 함께 조사됨.
- 이번 조사에서 하자담보책임기간을 법정기간보다 길게 적용받았다는 응답비율은 약 30%로 나타냈는데<표-26> 이는 기존 조사⁵³⁾에 비해 소폭 높은 수준임.
- 이는 서울 소재 전문건설업체들이 건설현장에서 실제로 발생한 하자에 대해서는 하자책임을 다소 폭넓게 강요받는 경향이 있는 반면, 하자담보책임기간은 법적 기준대로 적용받는 경우가 상대적으로 많다는 의미로서 지역적인 특징으로 보더라도 무방할 것임.

<표-26> 하자담보책임기간 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
법정기간보다 길다	21 (30)	25 (33)
법정기간과 동일	47 (67)	48 (63)
기타	2 (3)	3 (4)

- 하자보수보증에 적용되는 하자보수보증율⁵⁴⁾은 관련 법령⁵⁵⁾에 근거해 사안에 따라 달리 적용되며 전문공사의 경우 통상 최대 5%를 초과할 수

52) 심한 경우에는 수주한 공사의 60~70% 정도가 하자담보책임기간을 기준보다 길게 설정한다는 사례도 함께 발견됨.

53) 기본 분기조사는 동 문항의 응답비율의 평균이 약 23% 수준임. 연간 실태조사는 15.1%를 나타냄.

54) 법령상의 용어는 하자보수보증률이나 전문업계에서는 하자보수보증율이라는 표현이 더 일반적이므로 이를 사용함.

55) 국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률 제72조(하자보수보증금률), 시행령 제62조(하자보수보증금) 및 지방자치단체를 당사자로 하는 계약에 관한 법률 시행규칙 제70조(하자보수보증금률) 등

없음. 하지만 실무적으로는 이를 초과해서 요구받는 사례가 보고되는 문제가 있음⁵⁶⁾.

- 법적기준을 초과한 경우에는 주로 10%를 요구받았다는 사례가 대부분이며 일부 업체는 20%를 요구받았다고 응답함. 그리고 하자보수보증율을 높이지 않는 대신 하자담보책임기간을 연장하도록 요구받았다는 업체도 조사됨.
- 이번 조사에서 하자보수보증율 5%를 초과해서 요구받았다는 응답비율은 약 15%였음<표-27>. 이는 기존 조사결과⁵⁷⁾의 약 2배를 소폭 상회하는 것으로서 다소 문제의 여지가 있는 사안이며 이 또한 지역적인 특성으로 볼 수 있음.
- 이를 앞서의 문항에서 하자담보책임기간을 길게 적용받았다는 응답비율이 낮았다는 결과와 연계해보면, 그 반대급부로 하자보수보증율이 높게 책정되는 사례가 있는 것으로 평가할 수 있음.

<표-27> 하자보수보증율 5%를 초과해서 요구받은 사례 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
있다	11 (15)	11 (14)
없다	60 (85)	65 (86)

- 하자보수보증서 발급시 특정보증기관을 요구받았다는 응답비율은 평균 54% 수준으로 나타남<표-28>. 이는 기존 조사⁵⁸⁾에 상당히 높은 수준이며 앞서 살펴본 계약이행보증서의 사례와 유사함.
- 하자보수보증도 계약이행보증의 경우와 동일한 맥락으로 원사업자들의 위약벌 선호 및 기존의 업무관행에서 그 원인을 찾을 수 있을 것임.

56) 발주자나 원수급자의 입장에서는 전문건설업체의 공사수행능력 등에 확신이 없을 경우 추후의 상황에 대비해 하자보수보증율을 높여잡는 사례가 있는 것으로 알려져 있음.

57) 기존의 분기별 조사에서 나타난 응답비율은 평균 6% 수준임.

58) 기존의 분기별 조사에서 동 문항은 평균 8%의 응답비율을 나타냄.

<표-28> 특정보증기관의 하자보수보증서를 요구받은 사례 (건, %)

구 분	'16.상반기	'16.하반기
있다	44 (62)	36 (47)
없다	27 (38)	41 (53)

3.2.4 전문공사의 경영환경 개선을 위한 정책방향 탐색

- 지금껏 살펴본 전문건설업체들의 경영상 장애요인들을 해소하기 위해서는 기존의 제도를 보완하거나 신설하기에 앞서 적절한 적용 및 관리감독이 요구되는 부분이 많은 것으로 판단됨.
 - 단순히 정책당국의 노력을 요구하기에 앞서 현 시점에서 상대적으로 더 취약한 부분에 대한 보완에 필요한 현황을 파악하는 단계도 필요함. 이를 통해 해당 지역에서 특히 문제가 되는 부분들에 대한 효율적인 관리를 이끌어낼 수 있을 것임.
- 이를 위해 전문공사의 수행단계를 공사수주와 계약, 시공과 유지관리, 공사대금 정산의 3개 부문으로 나누고, 각 단계별 적정성을 측정함. 이때 각 부문은 기존의 조사문항 및 응답업체의 기타 의견 등을 포괄할 수 있도록 직관적이고 폭넓은 응답범위를 설정함<표-29>.
 - 공사수주와 계약 부문에서는 건설공사로서의 계약을 통해 공사를 수행했는지, 계약과정에서 적정한 경쟁을 거쳐 무리없는 공사금액으로 공사를 수주했는지 등을 반영함.
 - 시공과 유지관리 부문에서는 비용정산이 없는 공사요구사항의 유무, 설계 변경 등으로 공기가 연장된 공사에서 관련 비용을 전가한 사례 등을 반영함.
 - 공사대금의 정산 부문에서는 정산받은 금액 및 대금결제수단, 정산과정에 필요한 관련 서류들을 사전에 교부받았는지 등을 반영함.
 - 각 부문은 다시 3개의 세부항목으로 구성되며 평가기준에 따라 항목별 10점 만점으로 응답하도록 함. 이를 2016년 상반기와 하반기 평가로 실시해 각 부분별 차이와 개선정도를 수치화 함.

<표-29> 전문공사의 수행단계별 적정성 평가항목과 배점

대항목	소항목	평가 기준
공사수주와 계약 (30점)	공사계약 형태의 적정성 (10)	· 건설공사의 편법발주(자재계약 등) · 선시공· 후계약을 요구받은 경험 등
	공사계약 과정의 적정성 (10)	· 특정업체를 내정했거나 · 리베이트·접대비 등을 요구받은 사례
	공사계약 금액의 적정성 (10)	· 저가수주나 편법계약(공사계약액에 보험료 등을 포함)을 강요받은 사례 등
시공과 유지관리 (30점)	시공과정의 적정성 (10)	· 비용정산없는 공사요구사항(선시공 후 공사비 미반영)의 경험 등
	시공기간의 적정성 (10)	· 설계변경 등으로 계약서보다 긴 공사기간을 요구하고 관련 비용을 전가한 사례 등
	하자보수요구의 적정성 (10)	· 타 공정의 하자책임을 전가하거나 · 하자보수기간을 연장적용한 사례 등
공사대금의 정산 (30점)	정산금액의 적정성 (10)	· 공사비를 미정산(4대보험, 구두지시작업 등)하거나 부당삭감한 사례 등
	대금결제수단의 적정성 (10)	· 어음수령을 강요한 사례(현금결제를 회피)등
	기타 관련사안의 적정성 (10)	· 하도급대금의 직불요청을 거절하거나 · 변경된 하도급대금지급보증서를 교부했는지 등

- 전문공사의 수행단계별 적정성을 평가한 결과<표-30>, 2016년 상반기에 비해 하반기에는 모든 조사항목에서 개선의 정도가 뚜렷한 것으로 나타남. 그러나 이는 지역적 특성이 반영된 것임을 유의할 필요가 있으며 전문건설업계의 일반적 상황으로 보기에는 무리가 있음.
- 조사대상이 서울 소재 건설업체들로 한정됨에 따라 그간 공공발주현장을 중심으로 한 서울시의 관리감독이 영향을 미쳤을 가능성을 간과할 수 없음. 특히 2016년에는 서울시의 건설현장감사가 일부 민간공사로까지 확대되었던 것도 감안할 수 있을 것임. 따라서 서울 지역을 적정성 개선의 사례로 삼을 수는 있겠으나 이를 전문건설업계의 경영상황이 개선된 것으로 확대해석하기는 어려움.

- 세부적으로 살펴보면 4개 항목(공사계약금액의 적정성, 시공과정의 적정성, 하자보수요구의 적정성, 정산금액의 적정성)은 타 항목에 비해 현저히 낮은 수준을 나타냄에 따라 이에 대한 정책당국의 노력이 강화될 필요가 있음.
- 이는 여러 형태의 저가수주와 비용 정산없는 공사요구사항, 과도한 하자보수책임, 공사금액의 부당삭감이나 미정산 등의 고질적인 장애요인이 타 사안들보다 시급하다는 의미임.
- 또 하나 주의할 점은 공사수주와 계약 부문의 평가점수가 비록 하반기에 크게 개선되었으나 상반기에는 전반적으로 타 부문보다 낮은 수준을 보였다는 점임. 때문에 하반기에 나타난 개선의 정도가 일시적인지의 여부를 지속적으로 확인할 필요도 제기됨.

<표-30> 전문공사의 수행단계별 적정성

	'16. 상반기	'16. 하반기
1. 공사계약 형태의 적정성	5.8	7.6
2. 공사계약 과정의 적정성	5.5	7.7
3. 공사계약 금액의 적정성	5.6	6.8
공사수주와 계약	16.8	22.0
1. 시공과정의 적정성	6.1	6.7
2. 시공기간의 적정성	6.4	7.0
3. 하자보수요구의 적정성	6.4	6.8
시공과 유지관리	18.9	20.5
1. 정산금액의 적정성	6.2	6.7
2. 대금결제수단의 적정성	5.7	7.6
3. 정산과정의 적정성	6.3	7.3
공사대금의 정산	18.2	21.6
전체 총점	53.9	64.0

4. 결 론

- 본고는 국내 건설산업이 겪고 있는 지속적인 불황속에서 전문건설업이 처한 경영환경의 문제점 및 개선방안을 탐색하려는 목적으로 수행되었음. 세부적으로는 전문건설업체들이 지적하는 현실적인 사안들을 파악하고 그간의 개선정도를 분석한 뒤, 현황의 개선을 위해 정책당국이 집중해야 할 부분을 지적하였음.
- 공사수주의 어려움과 건설경기 악화 등 업체별 특성을 반영하지 못하는 문제점에 흔히 제시되는 일률적인 대안의 검토는 배제하였음. 예를 들어 건설산업의 활성화 및 공공발주 확대, 기업별 핵심역량의 구축과 차별화, 정책당국의 적극적 의지같은 추상적인 대안은 전문건설업에 일반화시켜 적용하기 어렵다는 등의 문제가 있기 때문임.
- 전문공사를 주로 수행하는 전문건설업의 특성으로는 하도급 중심의 전문공사, 수주 및 내수중심의 산업, B2B중심의 경영환경을 들 수 있음. 이들 특성을 반영하는 분석틀로는 SWOT이나 5-Forces가 적합하지 못하다고 판단해 내부고객을 포함하는 고객접점의 개념을 기업경영과정의 장애요인 파악에 적용함.
- 외부 및 내부환경을 분석하는 주된 목적이 기업의 사업기회탐색임에 따라, 산업분석에 중점을 둔 일부 방법론은 개별 기업간의 역량차이를 반영하지 못하거나 구체적이지 못한 대안을 제시할 가능성이 높기 때문임.
- 고객접점을 통해 얻어진 문제점들은 하도급공사에 관한 사항이 주를 이루었으며 전문건설업에 관한 기존의 통념이나 조사에 부합하는 사안들이었음. 이를 기반으로 서울 지역의 업체들을 대상으로 수행한 조사를 동일·유사한 사안을 다룬 기존의 조사결과와 비교함으로써 사안별로 지역에 따른 차이를 검토함.
- 서울 소재 전문건설업체의 수가 적지 않다는 점, 서울이 전문건설업체의

경영환경개선이란 측면에서 선도적인 제도들을 도입해왔다는 점 등을 반영해 조사범위를 설정함. 이를 통해 특정 지역의 환경특성 및 정책당국의 중심의 개선효과 등을 찾아봄.

- 서울 소재 전문건설업체들이 지적한 문제점들을 시공이전단계(공사수주 및 계약), 시공단계, 시공이후 단계로 나누어 조사한 결과 기존 조사와 달리 다음과 같은 특징이 발견됨. 다만 공사수주 같은 일반사항 이외에는 별다른 문제가 없다는 응답업체들도 있었음을 유의해야 함.
 - 표준하도급계약서의 사용비율이 소폭 낮은 반면, 수정·변경 사용한다는 비율은 상대적으로 높게 나타남. 반면 하도급계약시 불공정특약조항을 경험한 업체비율은 상반기에 무척 높았지만 하반기에는 감소했으며, 하도급계약서의 부당감액 피해사례는 기존 조사보다 상당히 높은 수준을 기록함. 전자입찰의 재입찰 경험도 상대적으로 많은 편임.
 - 하도급대금 지급보증서의 수령비율은 매우 높은 수준임. 계약이행보증서로 특정보증기관을 강요받은 사례는 기존 조사의 2~3배에 달하는 수준이며, 해당 사유로는 기존의 업무관행이라는 응답비율이 이례적으로 높게 나타남. 계약보증금 관련 사항을 특기조건에 규정한 비율은 통상보다 소폭 높았음.
 - 추가공사나 공기연장 등 변경된 계약내용에 따른 지급보증서를 추가로 교부받았다는 응답비율은 기존 조사보다 월등히 높았음. 어음만기일 초과시 기한이 연장된 지급보증서를 교부받은 사례는 기존 조사의 약 6배 수준으로 많았음. 다만 현장에서 발생한 산업재해를 공상처리하도록 요구받았다는 비율도 기존에 비해 다소 높은 수준이었음.
 - 무리한 하자보수의 요구나 하자담보책임기간을 법정기간보다 길게 적용받았다는 응답은 기존 조사보다 소폭 높은 수준임. 하자보수보증율 5%를 초과해서 요구받았다는 응답비율은 통상의 약 2배 수준, 하자보수보증서 발급시 특정보증기관을 요구받았다는 비율도 기존에 비해 상당히 높게 나타남.

- 전문공사의 수행단계별 적정성을 평가한 결과 4개 항목(공사계약금액의 적정성, 시공과정의 적정성, 하자보수요구의 적정성, 정산금액의 적정성)이 타 항목에 비해 현저히 낮아, 이들 내역에 대해 정책당국의 노력이 집중될 필요가 있는 것으로 나타남.
- 이상을 종합하면, 서울 소재 전문건설업체들이 지적하는 경영상의 문제점들은 전국단위로 수행된 기존 조사와 비교해 그 정도가 상대적으로 원활하거나 취약한 사안들이 존재하는 것으로 정리할 수 있음. 따라서 정책당국에 대해 막연한 개선만을 요구하기보다는 이를 바탕으로 전문공사의 경영환경 개선을 위한 정책방향을 제시할 수 있을 것임.
- 그 결과 추후 서울 지역의 전문건설업체들을 중심으로 팔목할 만한 개선이 이루어진다면 이를 모범적인 사례로 삼아 타 지역에도 확대해 적용함으로써 전국적인 개선을 유도할 수 있을 것으로 기대됨.

● 이은형, 책임연구원(eunhyung@ricon.re.kr)

참 고 문 헌

1. 대한전문건설협회 외, 분기별 전문건설업 동향 및 실태분석 보고서, 각 호
2. 대한전문건설협회(2016), 전문건설업 실태조사 분석 보고서
3. 마이클 포터, 경쟁전략, 21세기북스, 2008
4. 미야타 야하치로, 경영학 100년의 사상, 일빛, 2001
5. 매튜 스튜어트, 위험한 경영학, 청림출판, 2010
6. 잭 무어, 전략과 전략경영의 대가들, 비즈니스맵, 2010
7. 필립 코틀러, B2B 브랜드 마케팅, 비즈니스 맵, 2007

전문건설업 경영환경 분석
- 서울 소재 전문건설업체를 중심으로 -

2017년 2월 28일 인쇄

2017년 3월 08일 발행

발 행 인 서명교

발 행 처 **대한건설정책연구원**

서울특별시 동작구 보라매로5길 15, 13층(신대방동, 전문건설회관)

TEL (02)3284-2600

FAX (02)3284-2620

홈페이지 www.ricon.re.kr

등 록 2007년 4월 26일(제319-2007-17호)

I S B N 979-11-5953-023-4

인 쇄 처 경성문화사(02-786-2999)

©대한건설정책연구원 2016