



제 2 주제

“글로벌 건설기업의 벤치마킹을 통한 국내 건설기업의 성장 전략”

2015년 6월 25일

한국건설산업연구원 최석인(연구위원/공학박사)
성유경(책임연구원)

CONTENTS

1. 들어가면서
2. 지난 10년간 해외 건설시장과 기업의 성장
3. 글로벌 건설기업의 성장 전략 분석
4. 국내 건설기업과 산업의 대응 전략

2014년 세계 건설시장의 규모 약 9.6조 달러로 세계 총 생산(GDP)의 12.4% 수준

2019년에는 약 14.7조 달러(경상가격기준)로 전망(global insight[2014], IMF[2015])

- 2003~2008년 연간 10% 이상 성장, 글로벌 금융위기 이후 최근 3년 동안 4% 내외 수준 유지

성장을 이끄는 권역의 이동 (선진국 → 산유국과 신흥 개발국(Emerging Market))

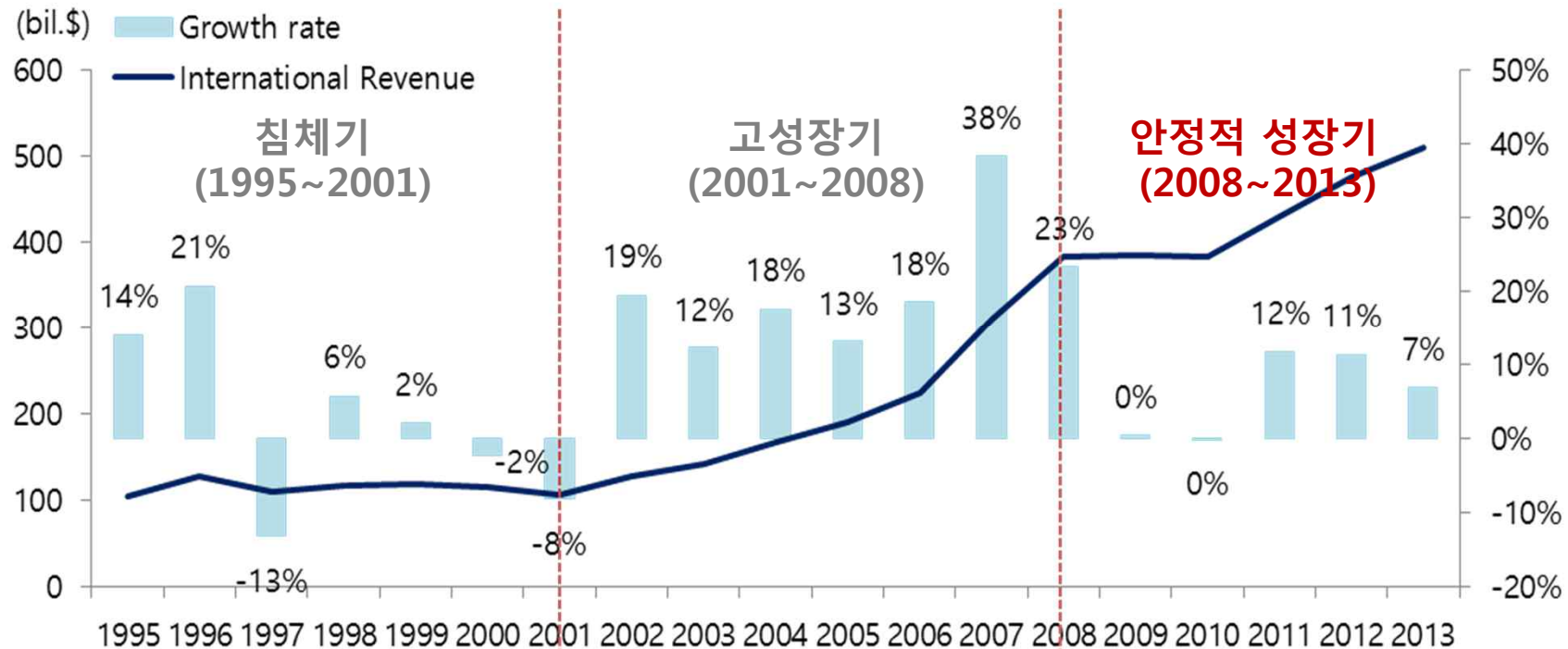
금융위기 이후 Emerging Market내에서도 성장권역/국가 변화(ENR 기준)

- 글로벌 금융위기 이전 고성장 지역: 중동>아프리카>아시아
- 글로벌 금융위기 이후 고성장 지역: 아시아>중남미

세계 경제의 변화(금융, 유가, 환율 등)에 따라 해외건설시장은 수많은 변화가 있어 왔음

- 해외 사례(일본, 독일 등)→ 국내 건설투자 급 팽창기 도래 → **해외 수주에 집중할 수 밖에 없음**(성범용, 2014)
- 해외 건설시장에서의 더 큰 성장과 질적 도약을 위한 방향을 찾기 위해
- 글로벌 기업 성장 경로와 성과 검토 필요(약 20년간의 ENR Top 225 International Contractors 등을 통해 성장 경로와 성과 등을 분석)

해외 건설시장 규모의 변화(ENR Top 225 건설기업 기준)



- ❖ 연평균성장률 0%
- ❖ 동아시아 경제위기(1997년), 미국 IT버블 붕괴(2000년) 등 악재
- ❖ 유럽, 미국, 일본 기업 중심으로 수주 시장 형성

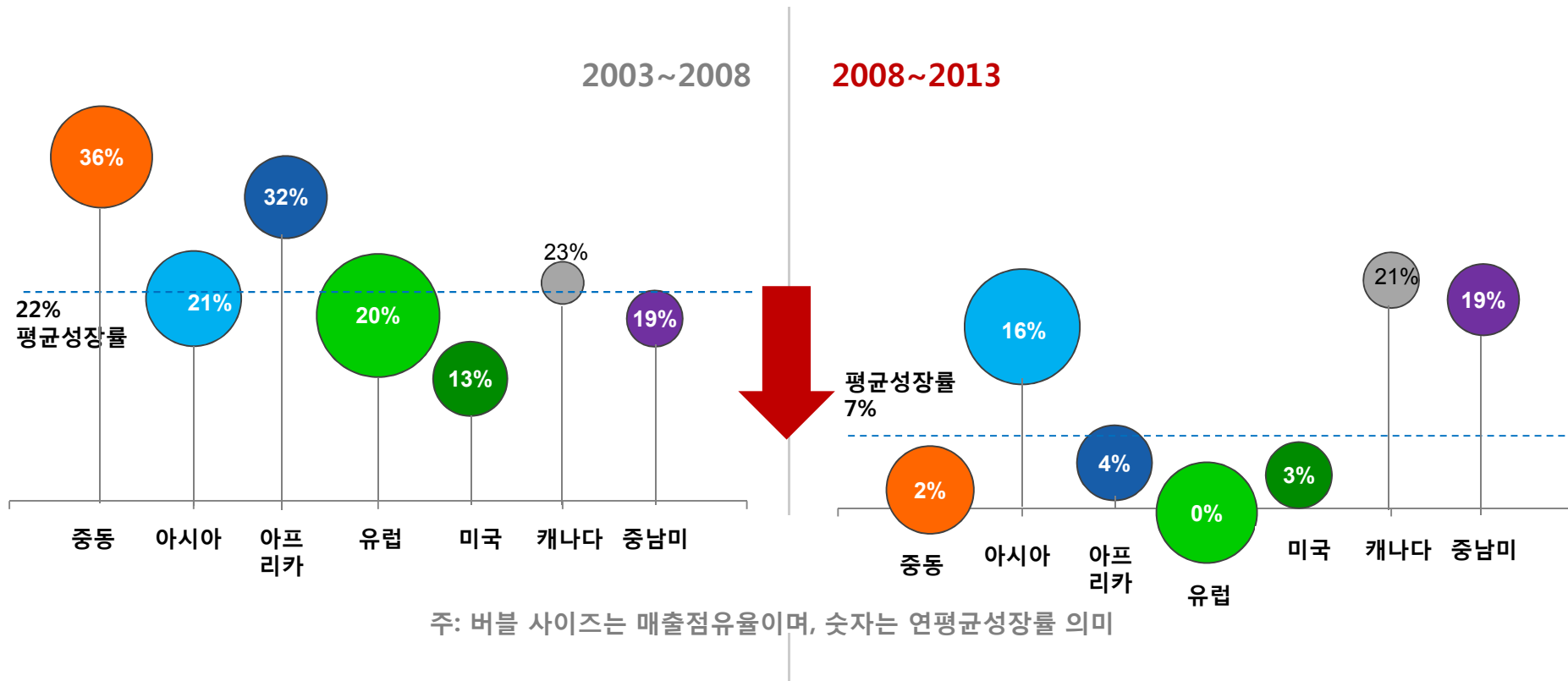
- ❖ 연평균성장률 20%
- ❖ 제3국 건설시장 확대
- ❖ 선진국 건설기업 매출 확대

- ❖ 연평균성장률 7%
- ❖ 2008년 글로벌 금융위기 영향권
- ❖ 선진국 건설시장 침체기

해외건설 시장 저성장기 진입?

2. 지난 10년간 해외 건설시장과 기업의 성장

해외 건설시장 권역별 변화(ENR Top 220 건설기업 기준)



글로벌 금융 위기 이전: 중동, 아프리카 권역 급성장

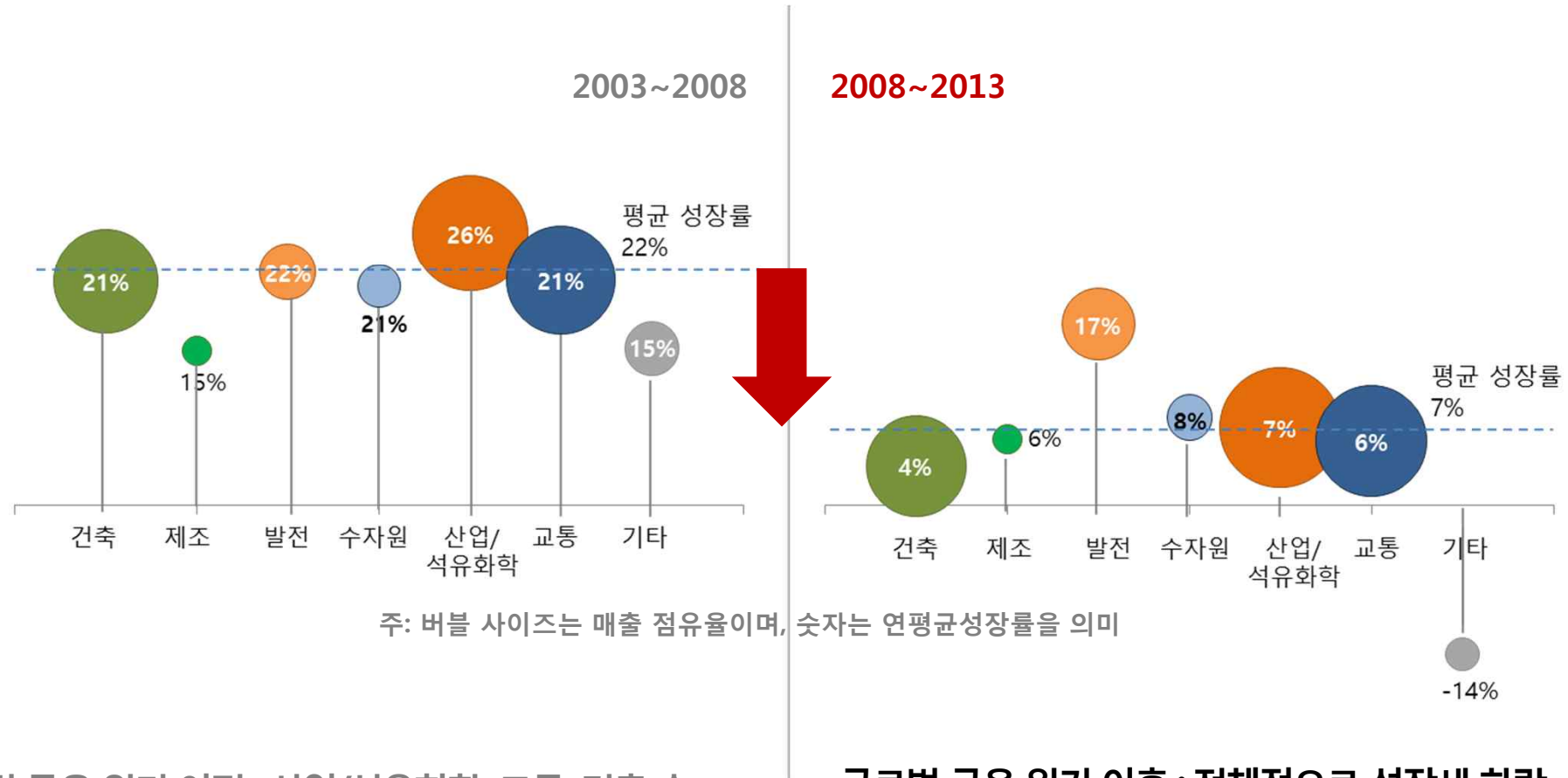
- ❖ 선진국 시장에서 Emerging Market으로 시장이 이동하는 과정
- ❖ 유럽과 미국 시장의 발주 규모도 상당한 수준

글로벌 금융 위기 이후: 아시아 시장으로 이동

- ❖ 아시아 시장의 규모와 성장률이 실제로 전세계 최고 수준
- ❖ 중남미 시장의 성장은 여전
- ❖ 중동, 유럽, 미국 시장은 침체

2. 지난 10년간 해외 건설시장과 기업의 성장

해외 건설시장 상품별 변화(ENR Top 225 건설기업 기준)



글로벌 금융 위기 이전 : 산업/석유화학, 교통, 건축 순

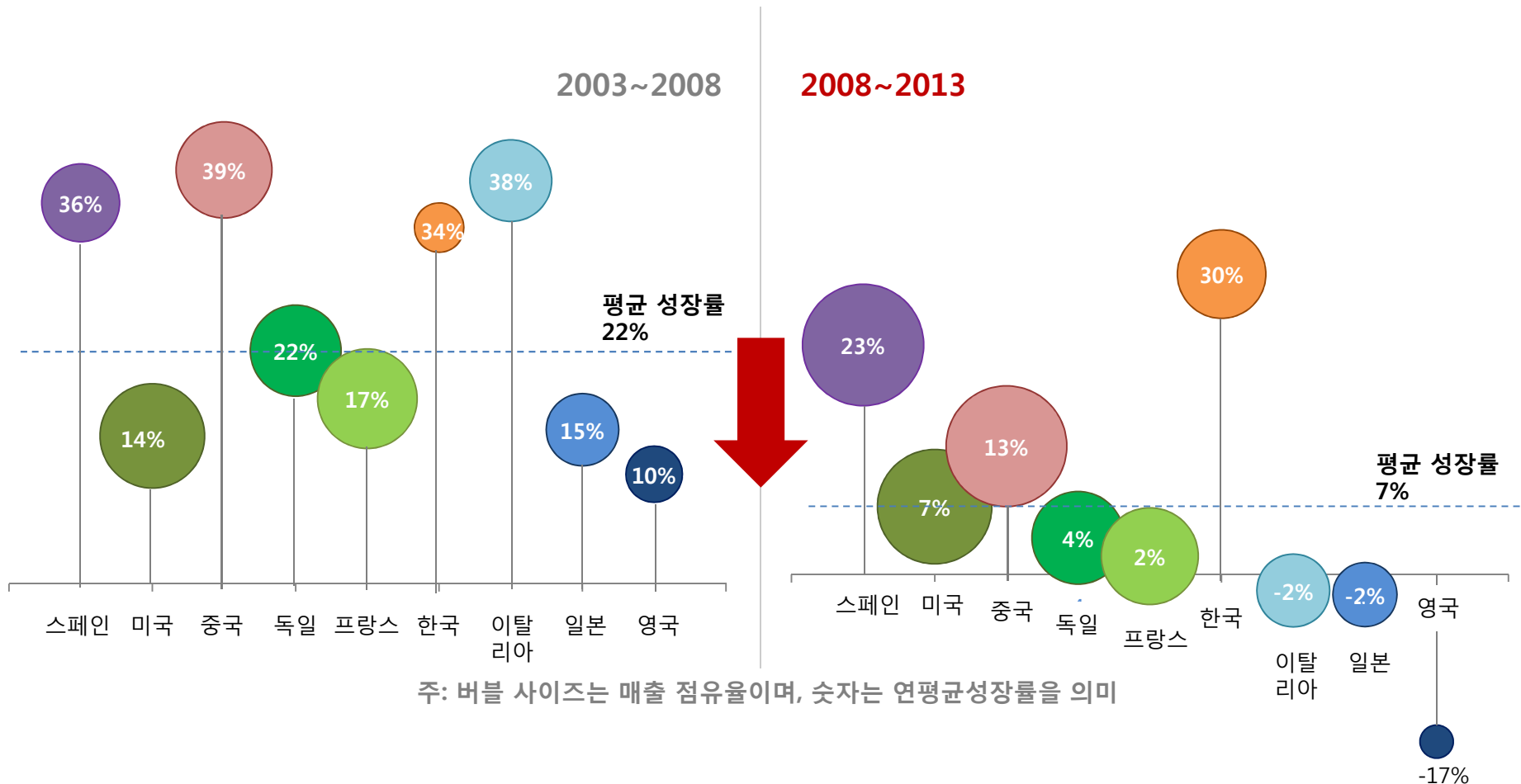
❖ 플랜트, 건축, 토목 등의 균형 성장 시기

글로벌 금융 위기 이후 : 전체적으로 성장세 하락

- ❖ 발전 시장은 성장률 여전
- ❖ 규모 면에서는 과거와 같이 산업/석유화학, 교통, 건축이 크지만 과거에 비해 성장률이 상당히 하락하였음

2. 지난 10년간 해외 건설시장과 기업의 성장

해외 건설시장 기업 국적별 변화(ENR Top 225 건설기업 기준)



글로벌 금융 위기 이전 : 중국, 이탈리아, 스페인, 한국 순

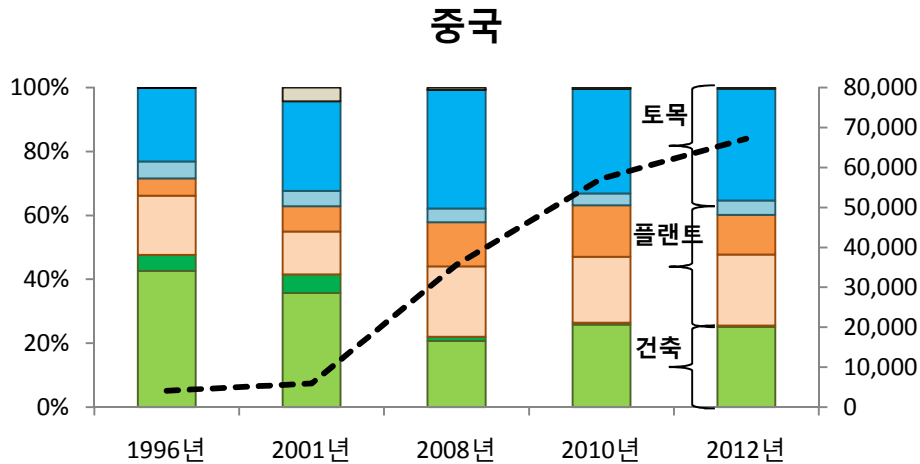
- ❖ 글로벌 건설기업의 매출 확대 시기
- ❖ 매출 점유율 측면에서는 미국, 독일, 프랑스, 중국, 스페인 순

글로벌 금융 위기 이후 : 한국, 중국, 스페인의 성장 유지

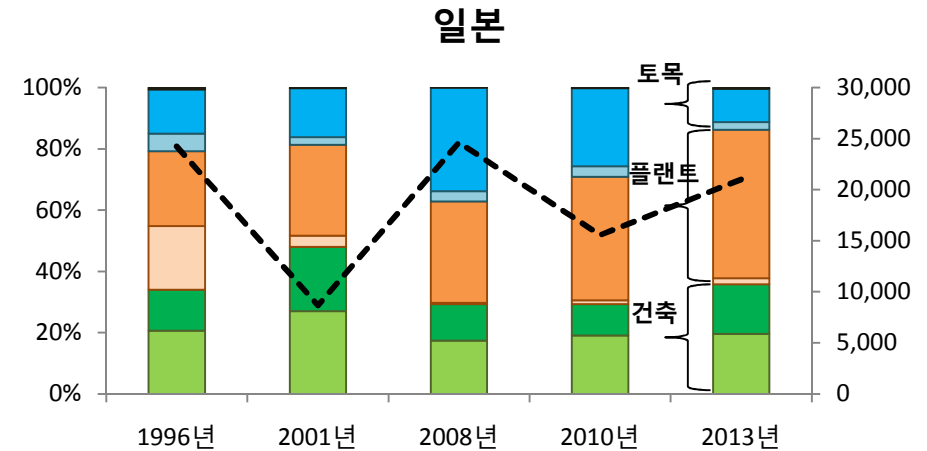
- ❖ 한국기업의 매출 점유율 역시 성장
- ❖ 스페인은 Grupo ACS의 Hochtief 인수 영향이 큼
- ❖ 영국의 대표 기업인 Balfour Beatty사 2013집계에서 누락
→ Parsons 매각, 중국 기업이 인수 시도 중

2. 지난 10년간 해외 건설시장과 기업의 성장

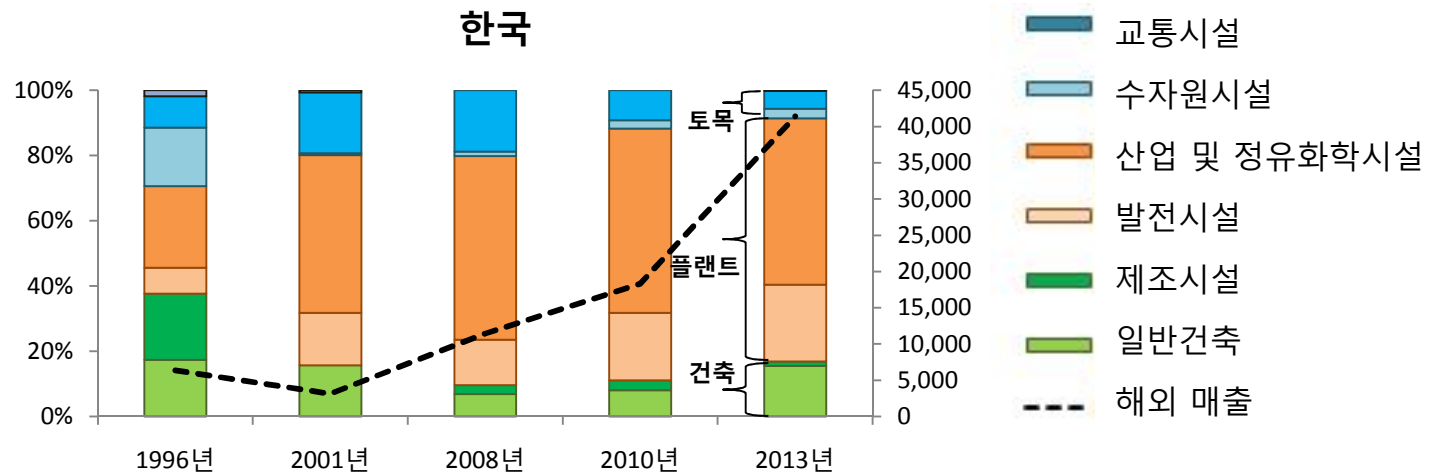
한중일 기업의 변화 상세 (ENR Top 225 건설기업 기준)



❖ 건설, 교통 주종 → 발전, 산업/석유화학 성장



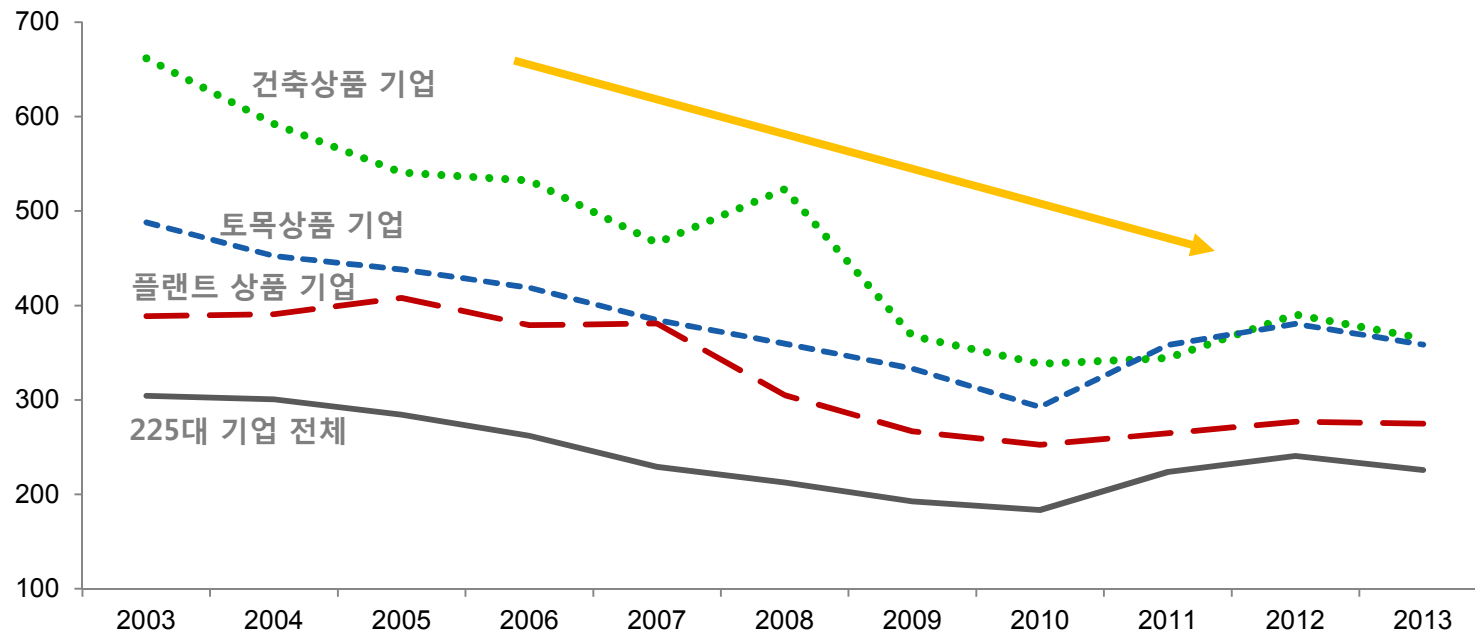
❖ 산업/석유화학, 공장의 비중 큼(일본 산업의 해외 진출 영향)



❖ 20년 전에 비해 산업/석유화학, 발전 플랜트 비중 절대적

해외 건설시장의 경쟁 강도 변화 (ENR Top 225 건설기업 기준)

시장집중도(HHI) Herfindahl-Hirschman Index : 시장집중도를 측정하는 지표로 지수가 낮을 수록 경쟁이 심화되는 것으로 해석

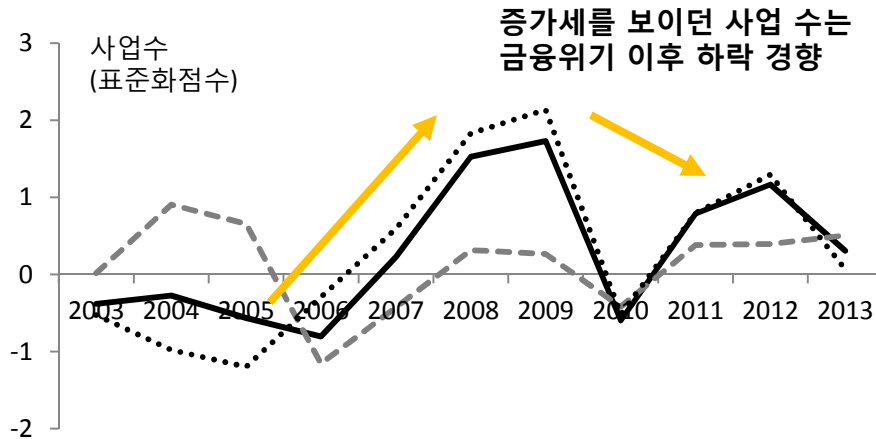


해외 건설시장의 경쟁강도(HHI 지수) 갈수록 심화되는 추세

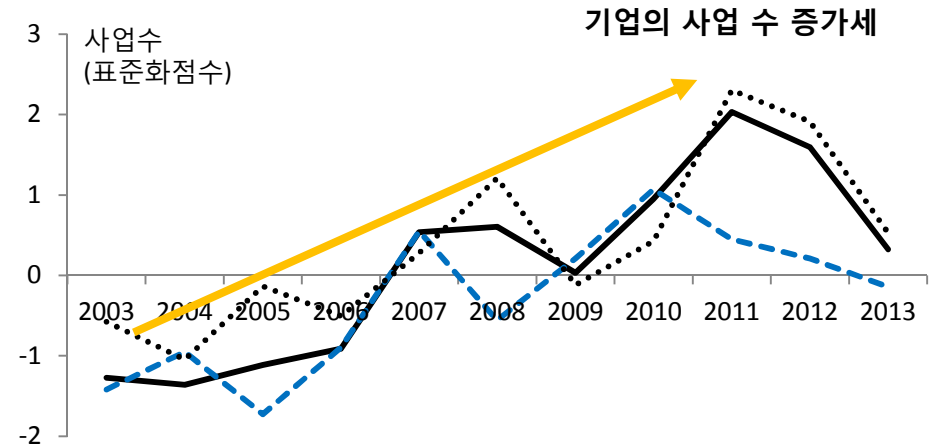
- 해외 건설시장은 완전 경쟁상태인 것으로 평가되며, 상품 중에서는 플랜트의 경쟁 강도가 가장 큼
- 금융위기 영향이 가장 심각했던 2010년은 경쟁강도가 가장 높았던 것으로 분석
- 금융위기의 여파로 건축과 토목 부문도 플랜트 수준까지 경쟁강도가 높아졌다 최근 완화

해외 사업 다각화 현황 (ENR Top 225 건설기업 기준)

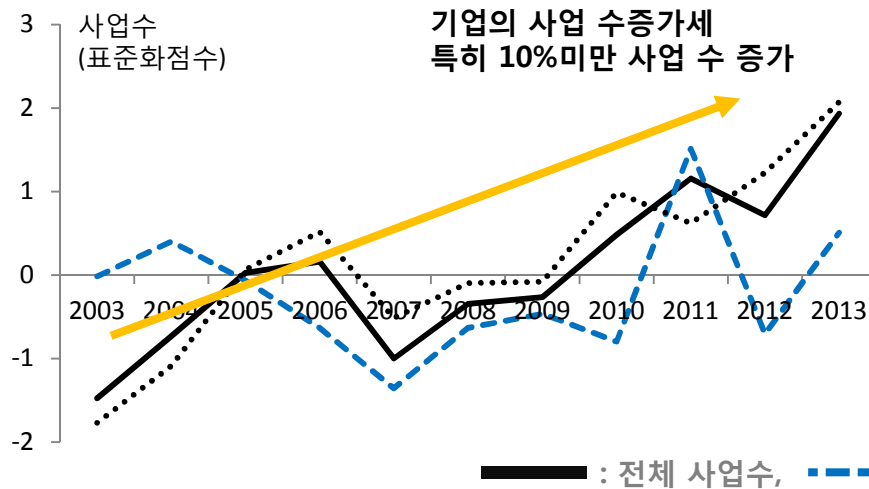
건축부문 매출비중 50% 이상 기업



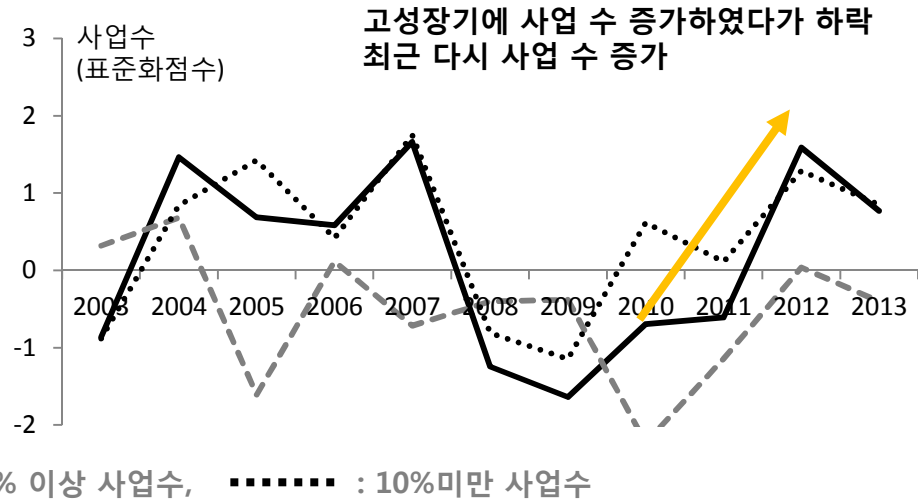
토목부문 매출비중 50% 이상 기업



플랜트부문 매출 비중 50% 이상 기업



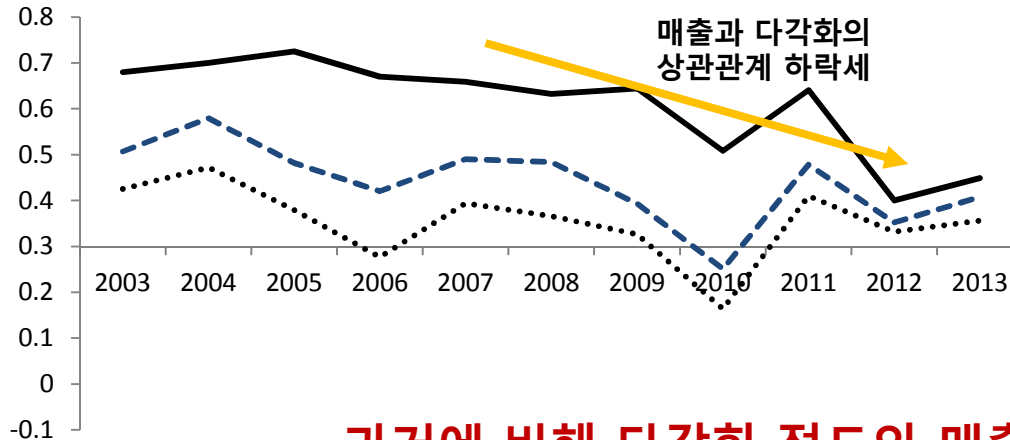
특정 상품 매출 비중이 높지 않는 다주력 기업



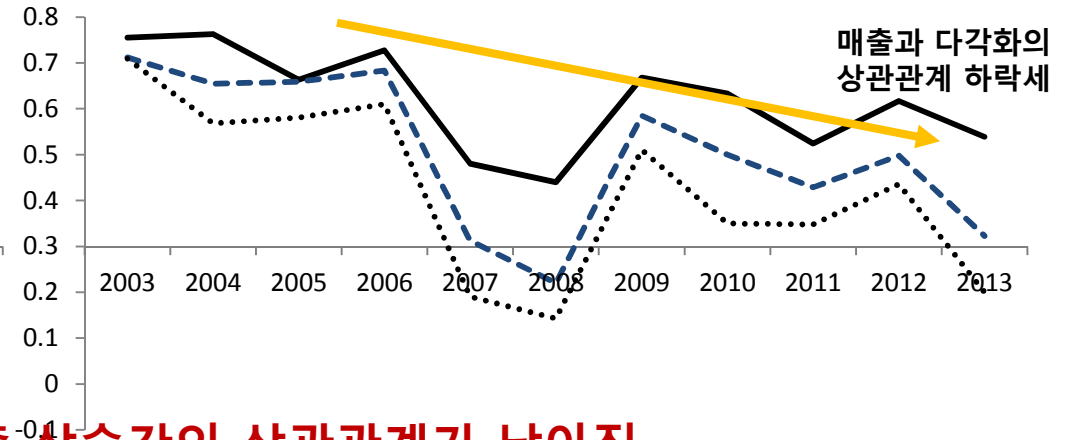
주) 사업수(영위사업수): ENR 상품별 대분류 기준인 8가지 상품별 매출 비중으로 분석 → 이를 표준화 점수로 표시
 건축부문(General Building, Manufacturing), 토목부문(Transportation, Water Supply, Sewerage/Solid Waste), 플랜트부문
 (Industrial Process/Petroleum, Power), 기타(Telecommunications, Hazardous Waste)로 부문 구분

기업유형별 다각화 수준과 매출의 상관관계 (ENR Top 225 건설기업 기준)

건축부문 매출비중 50% 이상 기업

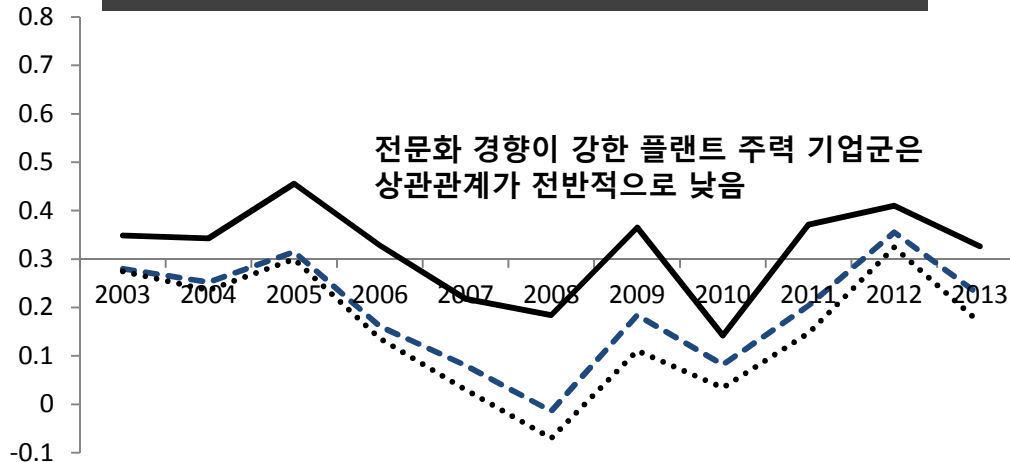


토목부문 매출비중 50% 이상 기업

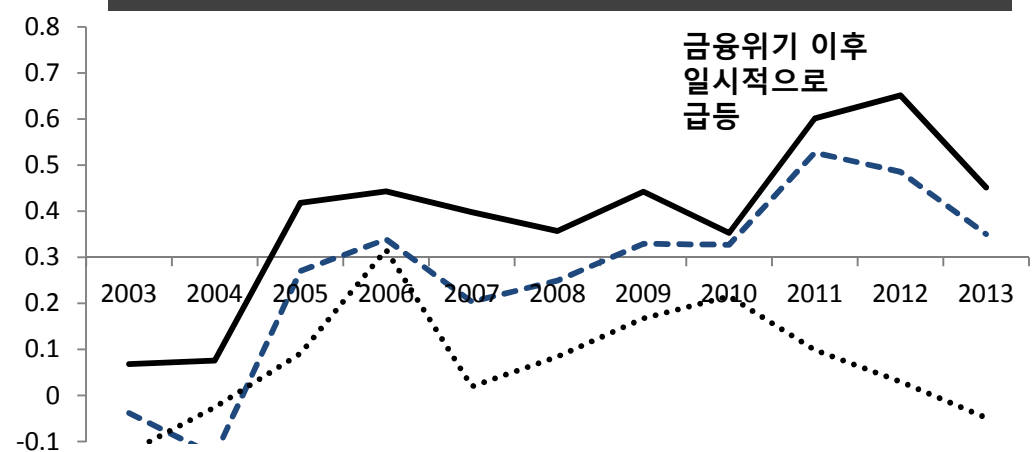


과거에 비해 다각화 정도와 매출 상승간의 상관관계가 낮아짐
➔ 다른 차원의 성장 전략이 필요함을 시사

플랜트부문 매출 비중 50% 이상 기업

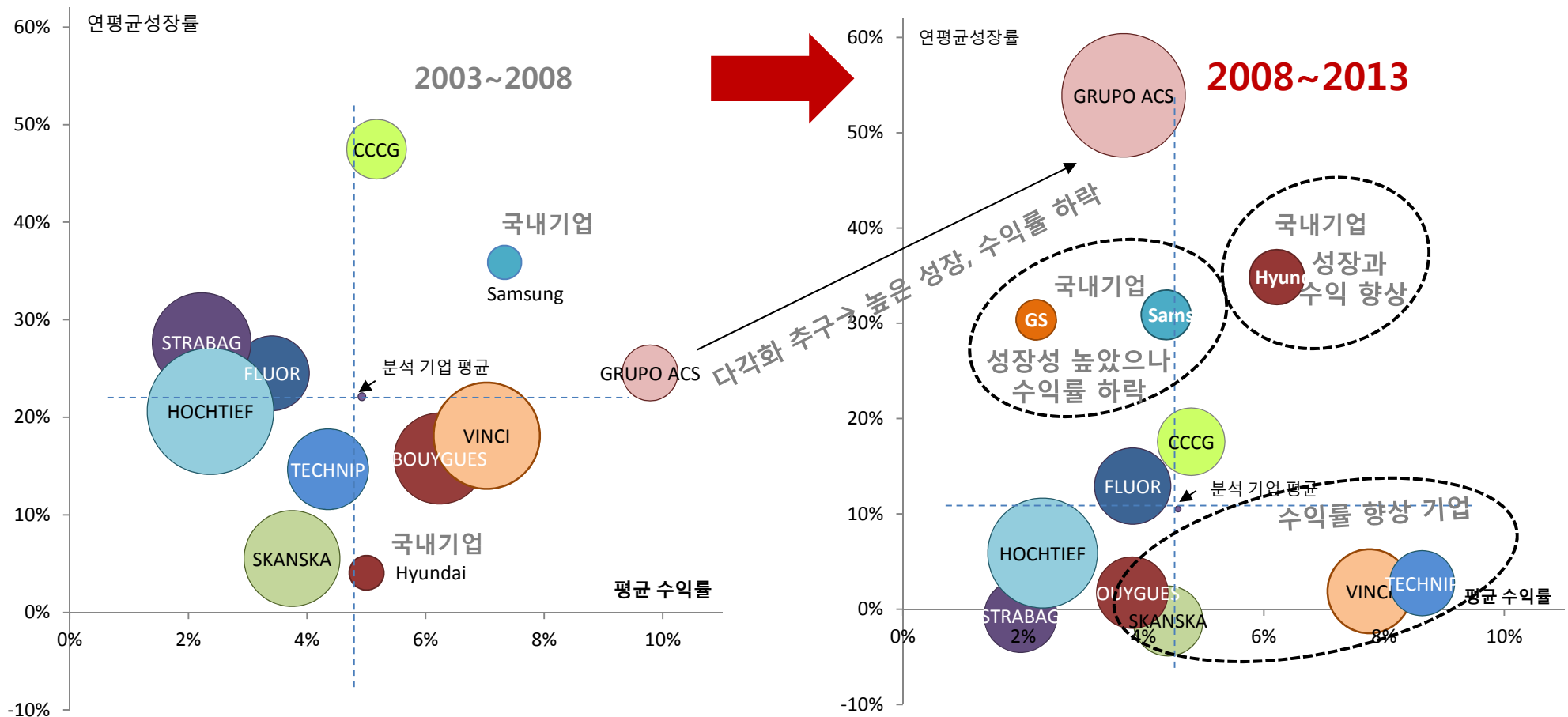


특정 상품 매출 비중이 높지 않는 다주력 기업



주) 사업 다각화도를 측정하는 범용적 지수 ➔ — : 영위사업수, - - - : 엔트로피 지수, : 베리-허핀달 지수

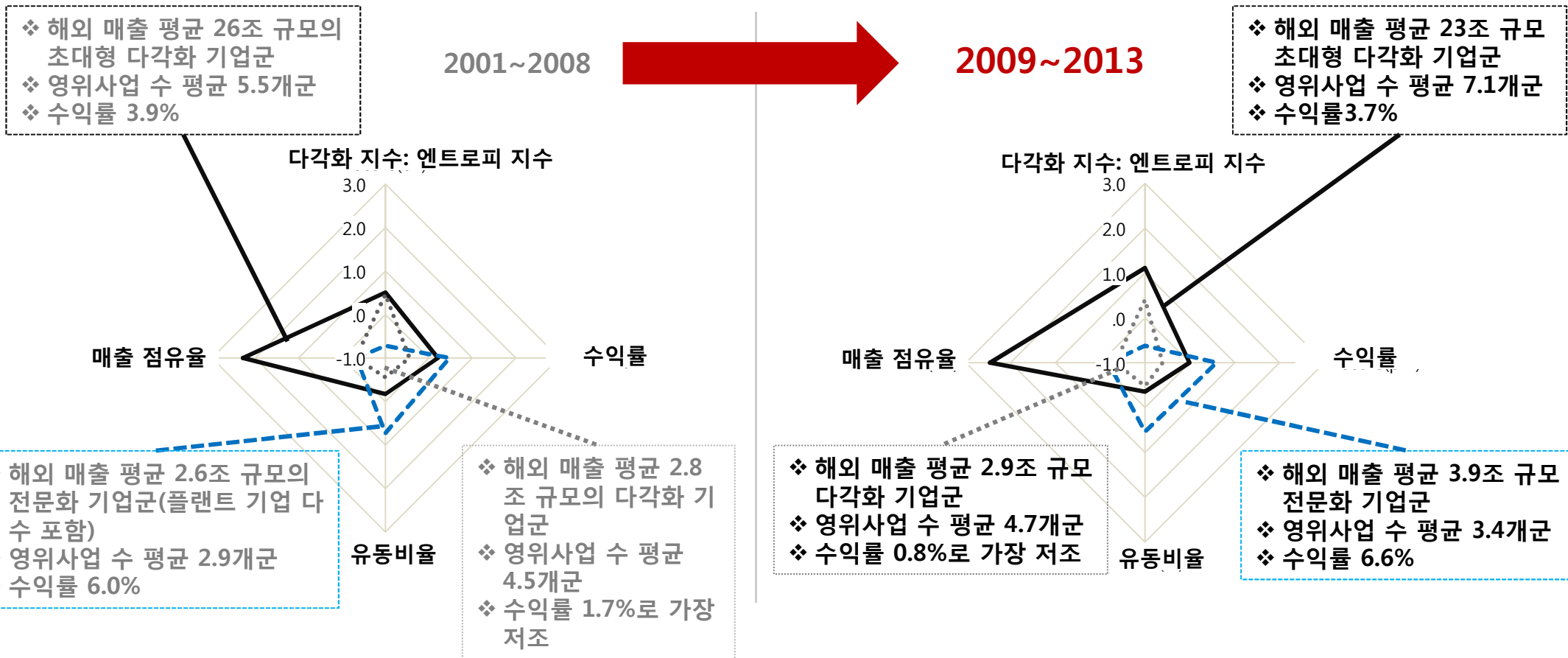
상위 글로벌 건설사의 경영성과 비교 (ENR Top 225 건설기업 기준)



글로벌 금융 위기는 국내외 상위기업의 성장과 수익률에 상당한 영향

- 성장 극대화 전략은 기업 규모를 키웠지만, 과거보다 수익 악화의 문제 발생 가능
- 금융위기 이후 수익률 상승을 보여온 기업에 대한 벤치마킹 필요
- 국내 기업의 해외 시장 위기론이 있지만, 글로벌 금융위기를 감안한다면 선전하였다고 평가

다각화 수준과 기업 성과간 군집 분석 (ENR Top 225 건설기업 기준)



금융위기 이전에 비해 사업 다각화 정도는 높아졌으나 매출 평균의 상승 수준은 저조

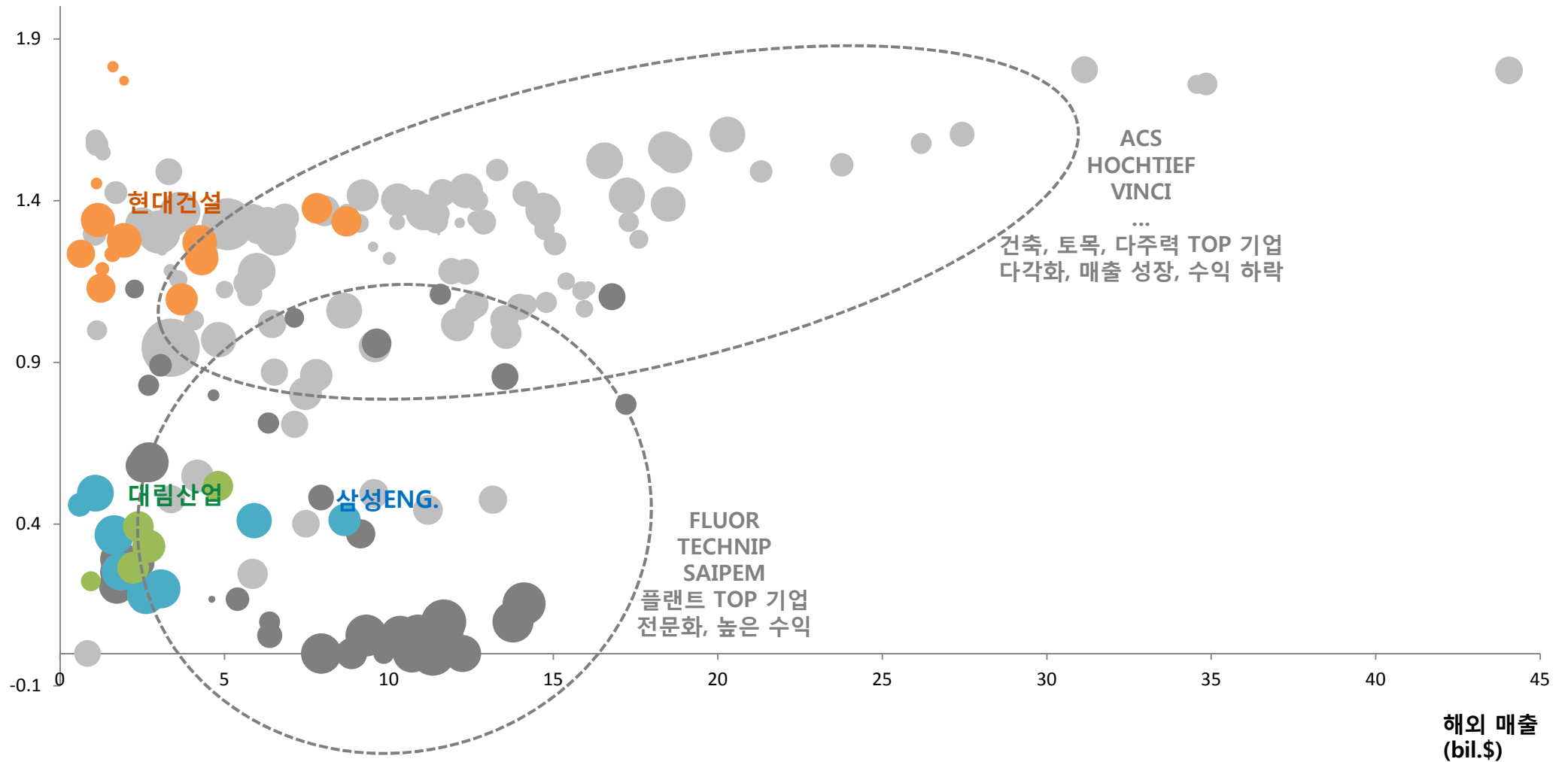
- 다각화 기업군 : 사업 다각화가 기업의 매출 성과로 이어지지 못하고 있는 것으로 잠정적으로 유추할 수 있음
- 중간 다각화 기업군 : 해외 매출 규모 3조원 이내의 기업에서는 다각화 추진이 오히려 수익률 악화 초래 예상
- 전문화 기업군 : 다각화 수준이 낮은 기업의 수익률 평균은 오히려 소폭 증가

주력 상품군별 대표 글로벌 기업의 성과 및 특징 (ENR Top 225 건설기업 기준)

건축 주력	다각화 大	Hochtief, Skanska	해외 매출 2위 기업(2013년), 2007년부터 다주력 기업군으로 이동
	다각화 中	Balfour Beatty	해외 매출 17위 기업(2012년), 2012년 다주력 기업군으로 이동, 현재 경영위기 상태(M&A 진행 중)
	다각화 小	CSCEC <small>China State Const. Eng. Corp.</small>	해외 매출 20위 기업(2013년), 수익성과 성장성 모두 양호
토목 주력	다각화 大	Vinci	해외 매출 4위 기업(2013년), 2013년 다주력 기업군으로 이동 중에도 수익성 향상
	다각화 中	Royal BAM	해외 매출 18위 기업(2013년), 2009년부터 수익성 악화 (최근 5년 평균 -0.1%)
	다각화 小	Astaldi	해외 매출 62위 기업(2013년), 수익률 양호 (최근 5년 평균 5.1%)
플랜트 주력	다각화 大	삼성Eng., 현대, GS	해외 매출 30위권 국내 기업은 매출과 순위 상승, 수익률은 악화 경향 (단, 현대건설 평균 수익률은 양호)
	다각화 中	JGC	해외 매출 27위 기업(2013년), 매출순위 하락했으나 수익률은 상승 (최근 5년 평균 11%)
	다각화 小	Technip	해외 매출 10위 기업(2013년), 해외 매출 현상 유지, 높은 수익률(최근 5년 평균 8.6%)
다주력	다각화 大	Grupo ACS	해외 매출 1위 기업(2013년), 최근 다각화 이후 수익률 감소(9.8% -> 3.7%)
	다각화 中	Bauer	해외 매출 106위 기업(2013년), 해외 매출 순위 및 수익 하락 중 (최근 5년 평균 3.3%)
	다각화 小	Leighton Holdings	해외 매출 33위 기업(2013년), 해외 매출 상승, 높은 수익률 (최근 5년 평균 4.2%)

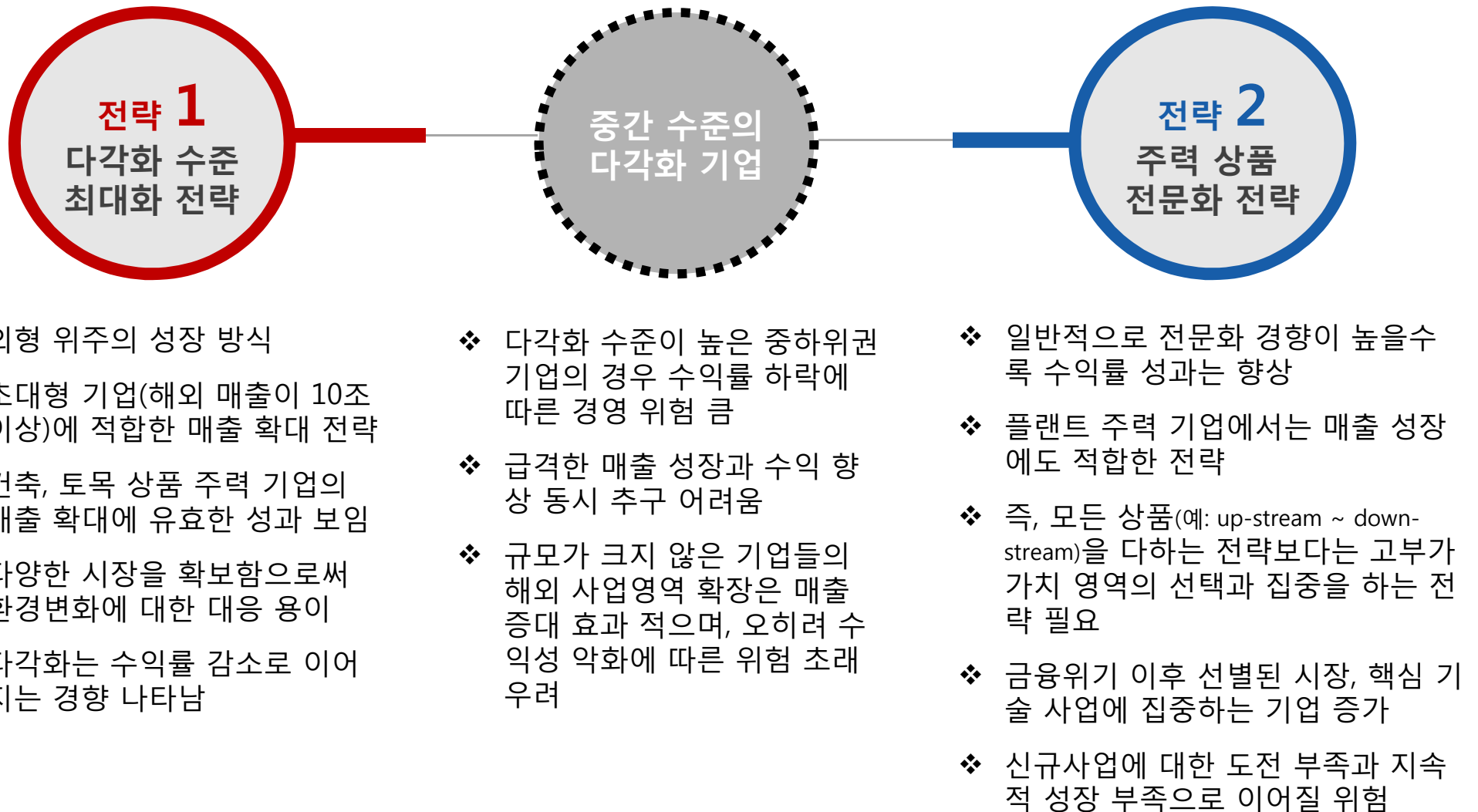
주력 상품군별 대표 글로벌 기업의 성과 및 특징 (ENR Top 225 건설기업 기준)

다각화수준:
엔트로피 지수



대형 건설기업의 해외 시장 성장 전략을 어떻게 가져갈 것인가?

지난 10년 시장 성장 전략의 유형과 교훈 → 향후 전략 수립에 참고 필요



참고: 기술 확보와 관련한 해외 건설기업의 관련 동향(각사 연차 보고서 참조)

글로벌 건설기업의 기술 확보 전략

기술 확보: R&D 확대보다 M&A와 제휴 통해 해결

- ❖ 원천기술 등 투자는 기업 인수 및 합병을 통해 확보
- ❖ 기 보유 기술의 고도화에 R&D 투자 → 직접 R&D 투자 규모는 예상외로 크지 않은 상황

M&A → 다각화를 통한 매출 확대의 주요 수단

- ❖ 단시간 내에 기술과 시장을 함께 확보하는 전략

국내 건설기업은 어떠한 방향을 가져야 하나?

- ❖ 글로벌 M&A가 익숙하지 않은 국내 대형 기업이 그대로 이 행하기에는 한계가 있다는 것이 중론
- ❖ 기업의 성장 전략이 해외 매출 확대 추구형이라면 글로벌 M&A는 가장 먼저 선택할 수 있는 필수 요소가 될 것임

인수 및 합병 전략 (원천기술, 시장 확보)

- ❖ Technip: Stone & Webster 인수
→ 플랜트 원천기술(다운스트림) 확보
- ❖ Saipem: Snamprogett 인수
→ 엔지니어링 역량 확보
- ❖ KBR: GVA, Energo 인수
→ offshore 역량 확보

- ❖ JGC
→ LNG: KBR 제휴
→ 나프타: Stone & Webster 제휴

- ❖ Chiyoda:
→ LNG: Saipem 제휴
→ 다운스트림: Chevron 등
원천기술 보유사와 제휴

제휴 전략

(원천기술 확보, 시장 배분
신기술 공동투자)

R&D 직접수행 (보유기술 고도화, 자회사 통해 요소기술 R&D)

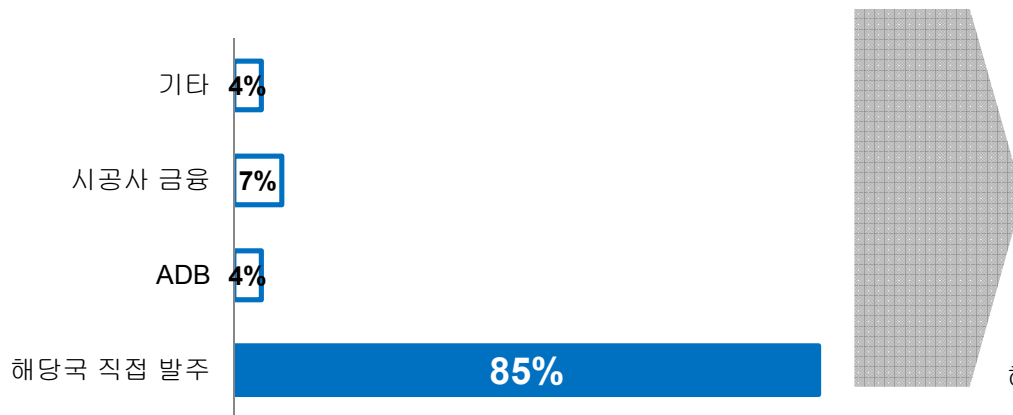
- ❖ Technip: Innovation Technology Center 설립
→ 매출 대비 0.85% R&D 투자('12년)
- ❖ KBR: R&D 센터 운영 → 기보유 기술 강화 및 미래 기술 개발
- ❖ HOCHTIEF: 3단계의 R&D 추진체계 구성, 규모는 미미한 수준(매출액 대비 0.02%)

정부와 산업 단위의 다각화 전략

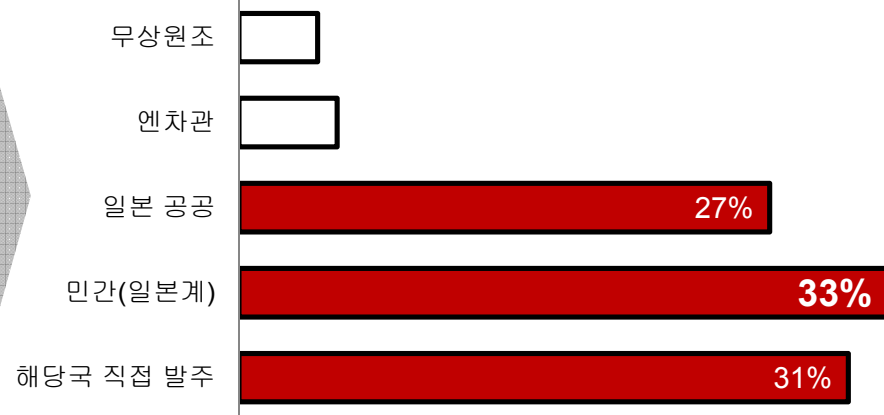
국내 기업의 현안: 성장 (매출) 추구 + 수익성 확보, 지역 및 사업 편중의 해소, 인력과 기술 역량 제고 등

- 특정 시기의 상품/지역 편중은 다른 국가(일본, 독일 등)에서도 정도의 차이가 있을 뿐 대동소이
- 국가적 차원에서 해외 수출 방법의 다각화 모색 필요

우리나라의 해외 진출 방식(해외 수출 포트폴리오)



일본의 해외 진출 방식 (해외 수출 포트폴리오)



자료: 성범용, 한국건설관리학회 학술대회 기초발표자료, 2014, 11

도급 중심의 해외 진출방식만으로 더 큰 성장 어려워 → 우리 자급에 의한 방식 전향적으로 확대 필요

- 대한민국 국가적 위상에 맞는 공적 원조, 타 산업의 해외 투자 등과 연계한 진출 전략 모색 필요

시사점 및 결론

1 글로벌 금융 위기 이후 국내 건설기업의 해외 수출 성장세는 전세계 최고 수준

- 선진국 기업의 일상적인 글로벌 M&A가 없는 가운데 이룬 성장임을 감안하면 훌륭한 성과
- 유가/환율 변수, 사업 수익성 악화, 기술 경쟁력 등 불안 요소에 대한 전략적 대처 필요

2 대형 건설기업의 지속적 성장을 위해서는 대안적 전략 강구 필요

- 초대형 건설기업의 탄생을 위해서는 다각화 전략 필요
- 하지만 다각화를 통한 성장 전략에는 수익성 하락의 위험과 한계 존재
- 플랜트 기업에 있어서는 오히려 전문화가 초대형 건설기업의 성장 전략으로 파악
- 해외 건설시장의 변화에 능동적으로 대체하기 위한 다방면의 새로운 전략 구사 필요

3 국가적 차원에서 해외 수출 목표를 계속 상향하고 싶다면, 현행의 도급 중심의 수출 형태에서 우리 자금에 의한 수출 확대 정책과 지원으로 변화 필요

- 현행의 간접적 지원 정책과 해외 수출 목표를 연결시키는 것은 오히려 기업에 부담