

# 세계적으로 '가장 존경받는 건설업체' - 어떤 특성 가졌나

- 포춘이 5년 연속 선정한 Fluor · Skanska · Vinci · Hochtief · Shimizu의 사례 분석 -

권오현 | 한국건설산업연구원 연구위원  
ohkwon@cerik.re.kr

IMF 외환위기 이후 국내 건설산업은 큰 어려움을 겪고 있다. 지난 10년 동안 국내 건설투자 규모는 연평균 0.3% 증가에 그친 반면, 업체 수는 3배 이상 증가하는 등 수주 여건은 날로 악화되었고, 적격심사 공사의 평균 입찰 경쟁률은 200 대 1을 넘었으며, 100대 건설업체 중에서 30%가 법정관리 또는 워크아웃에 들어가는 상황에 이르렀다.

그 와중에도 편향된 시각을 가진 일부 단체들은 건설산업을 불투명성과 비효율성의 온상으로 비판하는 사례가 부쩍 심해지고 있다. 더욱이 최근에는 대중소 기업간의 상생 협력 및 동반 성장 등에 대한 사회적인 요구가 크게 증가하면서 건설업체들의 새로운 역할 정립이 중요한 과제로 부상하고 있다.

## 포춘 · 5년 간 건설업체 38개 선정

이러한 상황에서 건설업체들은 그동안 추구해 온 외형 성장 전략에 한계를 느끼고 변화하는 시대 조류에 부응하기 위한 새로운 모색이 필요한 시점이다. 전문 분야에서 탁월한 경쟁력을 쌓았을 뿐만 아니라 에너지 절약 및 녹색 건설 분야 등에서 두각을 드러내면서 기업의 사회적 책임에서도 모범적인 활동을 하고 있는 세계적인 건설업체들을 살펴보는 것은 의미 있는 일이다.

지금부터 세계적으로 존경을 받는 건설업체로 선정된 대표적인 업체들의 성장 과정과 경영 전략, 그리고 성과 등을 살펴보고자 한다.

우선 본문에 들어가기에 앞서 '존경받는 업체' 조사에 대한 개요를 간략히 소개하고자 한다. 본고는 세계적으

로 권위를 인정받고 있는 Fortune에서 매년 실시하고 있는 '가장 존경받는 기업(World's Most Admired Companies)'에서 최근 5년 동안 연속 선정된 건설업체를 중심으로 살펴보기로 한다. 최근 5년 간 '가장 존경받는 기업'으로 선정된 건설업체는 모두 38개 사인데, 그 중 5년 연속 선정된 업체는 미국의 Fluor, 스웨덴의 Skanska, 프랑스의 Vinci, 독일의 Hochtief, 일본의 Shimizu 등 5개 사이다. 이들 업체는 단일 기업 형태가 아니라 지역 또는 사업 분야별로 많은 계열 회사를 포함하고 있는 그룹 형태로 활동하고 있음을 유념할 필요가 있다.

## Fluor, 71%를 실비 정산

1912년에 설립된 Fluor는 석유가스

**경영 정보**

분야의 비중이 50%를 넘는 특화 전략을 추구하는 대표적인 업체로서 ENR에 따르면 세계 랭킹 14위이다. 1980년대에는 사업 다각화를 시도하기도 했지만 크게 실패한 후, 전문화 전략으로 재선화하였다. 수주의 70~80%는 기존 고객으로부터 발생하고 있는데, 특이한 점은 실비 정산 방식이 71%로 압도적인 비중을 차지한다는 점이다. 이러한 사업 방식은 고객과의 장기 거래관계를 통한 신뢰 구축이 관건이다.

Fluor는 리스크 관리를 경영 전략의 최우선 고려 사항으로 삼고 있다. 리스크를 줄이기 위해 특정 지역 시장에 편중하지 않고, 특정 발주자에 대한 의존도가 10%를 넘지 않도록 하며, 국제 입찰에서는 리스크가 낮다고 판단하는 사업에만 참여하고 있다. 실비 정산 방식을 중심으로 프로젝트를 진행하는 것도 수익성보다는 안정성을 중시하는 경영 전략의 결과로 보인다. 반면 매출액 영업이익률은 3.0%로서 높지 않았다. 그것은 리스크가 있는 프로젝트는 수주를 하지 않고, 신뢰관계가 형성된 장기 고객들과 전략적 제휴관계를 중시하는 보수적인 경영 전략으로 수익성 개선에 한계가 있기 때문인 것으로 풀이된다.

Fluor는 첨단시설 건설에 있어 최고 수준의 경쟁력을 보유하고 있고, 장기

적으로 양호한 재무적 성과, 투명하고 공정한 기업 문화와 종업원들의 높은 자긍심 등이 어우러져 존경받는 기업으로 선정된 것으로 이해하고 있다.

**Skanska, 에너지 절감 노력 호평 받아**

Skanska는 1887년 스웨덴에서 시멘트회사로 설립되어 단순 건설공사를 병행했으나, 설립 10년 만에 해외 공사를 수주할 정도로 해외시장 개척에 적극적인 업체이다. 2010년의 해외 시장 비중은 78.9%로 매우 높은 편이고, ENR에 의하면 세계 랭킹이 15위인 것으로 조사되고 있다.

1990년대 이후 M&A를 통해 해외 시장 확대를 본격화하는 과정에서 M&A mania로 정평이 났다. 지난 20년간 74건의 M&A를 성사시켰다. 특히, 외국 업체들이 진출하기 어려운 미국 시장에 성공적으로 진출한 대표적인 업체로 유명하다. 일반건축 분야에서 강점을 갖고 있는데 프로젝트의 90%는 도급사업 방식으로 추진하고 있다. 현지화된 자회사를 통해 중소 규모 공사도 마다하지 않는다.

공사 규모가 1,500만 달러(약 165억 원) 이하의 중소 프로젝트가 91%를 차지한다. 작은 공사를 여러 건 수행하면 리스크가 분산된다고 믿기 때문이다. 에너지 절감 및 환경 보전에 대한

혁신적 노력이 높은 평가를 받으면서 각종 수상을 하면서 매스컴 등에서 호평을 받고 있다.

**Vinci, 안정적 고용관계 중시**

Vinci는 1908년 프랑스에서 설립된 업체로 2010년 매출액이 334억 유로(444억 달러, 50조원)로 세계 3위이다. 글로벌 기업으로서는 국내 건설 비중이 62.7%로 매우 높는데, 자국 내 인프라 프로젝트에는 주로 Concession 사업 형태로 참여하고 있고, 프랑스 이외의 유럽 시장의 비중이 25.6%로 높은 편이다. 시설 운영 관리에도 적극적이며, 이를 반영하여 조직은 크게 Constructing 부문과 Concessions 부문으로 구성되어 있다. Concession 부문이 매출액에서 차지하는 비중은 15.3%에 불과하지만, 영업 이익에서 차지하는 비중은 61.0%에 이를 정도로 기여도가 크다.

특히 Concession 부문은 장기 계약을 맺어 수익이 안정적으로 발생하고 있는데, 2010년의 경우 매출액 영업이익률이 41.1%로 매우 높다. Concession 사업 덕분에 기업 전체 수익률은 10.3%로 양호하다. Vinci는 상품과 지역에 대한 집중화 전략과 함께 M&A를 통한 글로벌화 및 사업 다각화 전략을 동시에 추진한다는 조화하기 어려운 전략을 선택했음에도

각 기업의 전략적 포지션

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
국내 공사	M		V			F		K		H		해외 건설	
도급 공사	FMK HV											개발 사업	
공공공사				V			H		K		M	F	민간 공사
비건축 공사	F	V	H			K		M				건축 공사	
전문화 전략	F		V			K		M		H		사업 다각화	
안정 지향	F		M	V		K		H				리스크 감소	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

주 : 1) Fluor : F, Skanska : K, Vinci : V, Hochtief : H, Shimizu : M.  
 2) 가로축의 숫자는 정량 지표가 있는 경우 정량 지표를 기준으로 하고, 그 외의 경우는 정성적 판단에 따름.

불구하고, 상당한 성공을 거두었다. 또한 주목되는 점은 종업원 수가 18만 명에 달하는데, 이는 안정적인 일자리를 많이 만드는 것이 기업의 중요한 사회적 기여라고 믿는 경영 철학 때문이다. 특히 종업원 중에서 88.2%가 정규직으로 안정된 고용 관계를 중시하고 있음이 드러난다.

**Hochtief, 해외건설 공사 세계 1위**

Hochtief는 1873년 설립되어 빌딩, 공항, 통신, 상하수도 분야에서 두각을 나타내면서 유럽 및 미국, 호주 시장을 기반으로 아시아·아프리카 등으로 사업 영역을 확대하고 있는 독일 최대 건설업체이다. 1980~90년대 독일 건설시장이 침체에 빠졌을 때, 과감한 해외시장 개척으로 위기를 타개한 업체이다.

해외시장 확대는 Skanska처럼 주로 M&A 방식을 통해 이루어졌다.

2010년도 매출액 규모는 202억 유로로서, 세계 7위이다. 그런데 총매출의 91.2%가 해외 시장에서 발생할 정도로 해외 의존도가 높다. 해외 공사만을 기준으로 2007년 이후 줄곧 세계 1위이다. 건축사업 비중이 42%로 높는데 아시아·태평양·아프리카 시장에 집중함으로써 다른 글로벌 선진업체들과의 경쟁 구도를 최소화하는 전략을 취하고 있다. 수주 잔고를 보면 독일의 비중은 7.8%에 불과하고 기타 유럽 지역이 3.8%에 불과한 반면, 아시아·태평양·아프리카 지역이 전체 수주의 71.0%로 핵심을 이룬다. 유력한 경쟁 업체가 있는 유럽이나 미국 시장보다는 동아시아·동유럽·아프리카 등에서 새로운 시장 발굴에 주력하는 것이다. Hochtief의 세계적 명성은 유능한 인재를 모으는 데 큰 도움이 되고 있으며, 이 회사는 종업원을 위한 각종 프로그램을 실시하

고 있다. 2010년에 330개 교육 관련 이벤트가 열렸고, Hochtief Academy라는 프로그램은 3년 동안 수강을 하면 대학 졸업 학위를 공식 수여하고 있다.

**Shimizu, 역사적 관점으로 건설 활동**

Shimizu건설(清水建設)은 1804년 설립된 일본 2위의 건설업체이다. 1990년대 중반까지는 세계 1위였으나 일본의 거품 붕괴와 함께 순위가 급락 2010년에는 18위를 기록하고 있다. 사업 규모가 장기간 위축되었고, 순수익률 역시 마이너스를 기록하는 상황에서 각종 재무적 지표는 상대적으로 열악하다. 주목되는 것은 전체 프로젝트의 92.5%가 자국 내에서 이뤄진다는 점이다. Shimizu는 일본 건설시장이 지속적으로 위축되어 대형 업체간 수주 경쟁이 가열되는 상황에서 국내 시장 점유율을 안정적으로 유지하는

**경영 정보**

것을 최우선 과제로 인식하는 것으로 보인다. 심각한 경기 침체 하에서 종전에는 소극적이었던 중소 규모의 공사도 적극적으로 수주하려고 노력한다. 그리고 대형 프로젝트의 경우 수익성을 다소 희생시키더라도 수주하려고 한다. Shimizu는 위축되는 국내 시장을 대체하기 위해 해외 비중을 높이고, 안정적인 수익 기반을 조성하기 위하여 시설유지관리 사업을 확대하며, 에너지 및 환경에 대한 세계적 조류에 부응하여 Sustainability 사업에 진출 등 3개 사업 분야를 미래 성장 분야로 설정하고 있다.

건설경기가 극도로 위축된 일본에서 국내 공사 비중이 높은 업체일수록 경영 여건은 더욱 어렵겠지만, 건설 활동은 역사적 관점에서 고려되어야 한다는 인식을 갖고 있다. Shimizu가

2008년 채택한 기업 슬로건 ‘Today’s Work, Tomorrow’s Heritage’는 다의적으로 해석할 수 있지만, 역사적 소명의식을 갖고 현재의 어려움을 극복하자는 메시지를 함축하고 있는 것으로 해석된다.

**지속 가능한 발전 + 사회 공헌 활동**

이상에서 살펴본 세계적으로 존경을 받고 있는 건설업체들은 모두 100년 이상 된 장수기업들로서 오랜 성장 과정에서 다양한 시행착오를 거치면서 나름대로 독특한 위험 관리 방식을 가지고 있다. 예를 들어 Fluor는 비교우위 분야에 역량을 집중하고 특정 발주자에 대한 과도한 의존을 피하며, Skanska는 유연한 M&A 및 분리 매각 등을 통한 구조조정을 상시화하고 있다. Vinci는 민자 사업에서

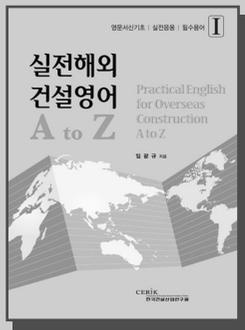
장기적으로 안정적인 수입원을 확보함으로써 장기적으로 지속 가능한 기업 발전을 실현하고 있다.

다만 이들 기업들로부터 발견할 수 있는 사실은 사업 지역, 사업 분야, 사업 방식 등에 있어 획일적인 패턴이 존재하는 것은 아니고 각 기업이 처한 여건에 따라 다양한 선택 유형이 존재한다는 점이다.

즉, 해외사업과 국내사업, 도급사업과 개발사업, 건축공사와 토목공사 등에 대한 각 기업의 전략적 선택은 매우 폭 넓게 이루어진다는 점이다. 다음 표는 여러 이슈에 대해 각 기업들이 선택한 상대적 포지션을 정리한 것이다. 기업의 비교우위 분야, 주력 시장의 여건, 발주자의 특성 등 여러 변수에 따라 기업의 상대적 포지션은 상이하게 나타남을 알 수 있다. CERIK

**도 · 서 · 안 · 내**

**실전해외건설영어 / 임광규 지음 · 한국건설산업연구원 펴냄**



한국건설산업연구원은 국내 건설기업의 글로벌 건설 인력 양성을 통한 국제 건설시장 진출과 프로젝트 수행 능력 향상을 위해 총 5권의 「실전해외건설영어」 출간을 기획하고 이 중 제1권을 지난해 발간하였다.

「실전해외건설영어」는 영문 서신 작성의 기초부터 해외건설 현장에서 사용되던 400여 건의 영문 서신 사례를 편집, 주석을 달았다.