

## 요 약

### 제1장 서론

- 국내 건설기업의 해외 수주는 최근 10년 간 전례 없는 높은 성과를 보여 왔으나, 그 이면에서는 플랜트 부문과 중동 지역에 편중된 수주 구조에 대한 우려가 제기되어 옴.
- 국내 기업의 수주가 플랜트 부문에 집중되어 있는 것과 달리, 세계 건설시장은 토목과 건축의 상품군이 더 큰 규모를 유지하고 있으며, 따라서 향후 국내 기업들의 지속가능한 성장을 위해서는 토목 및 건축 상품군으로의 진출 확대가 필요함.
- 한편, 해외 토목·건축시장에서 선도적인 위치를 차지하고 있는 선진 기업들은 변화하는 글로벌 건설시장에 적절히 대응하며 꾸준히 성장해 오고 있으며, 이에 그들이 구사하는 전략은 국내 기업들을 위한 벤치마킹 대상으로 충분한 가치가 있다고 판단됨.
- 본 연구는 해외 토목·건축 분야의 건설시장에서 높은 점유율을 보이고 있는 선진 기업들의 분석을 통해 해외 토목·건축시장으로 진출하고자 하는 국내 건설기업들에게 시사점을 제시하고자 함.
- 이를 위해 첫째, 해외 토목·건축시장의 동향 파악과 성장 전망을 통해 국내 건설기업의 진출 당위성을 제기하였으며(2장), 둘째, 해외 토목·건축시장 선진 기업들의 각 기업별 전략을 조사하고(3장), 셋째, 선진 기업들의 시장 확대 전략을 종합 분석함으로써, 국내 건설기업들의 해외 토목·건축시장 진출을 위한 시사점을 제시하였음(4장).

## 제2장 해외 토목·건축시장의 동향 및 주요 이슈

- 해외 건설시장은 최근 10년 간 급격한 규모 성장을 보여 왔으며, 2008년부터 시작된 세계적인 경기 침체에도 불구하고 향후 건설시장의 전망은 긍정적으로 나타나고 있음.
  - 2000년대 중반 이후 해외 건설시장은 플랜트와 토목 상품을 중심으로 확대되어 왔으며, 반면 건축 상품군은 침체된 양상을 보여 옴.
  - 하지만 향후 건축 상품군의 반등이 예상되고 있으며, 또한 사회기반시설과 신항구를 중심으로 한 건설시장의 성장이 예견되고 있음.
- 그동안 해외 토목·건축시장에서는 글로벌화, 신흥시장 및 인프라시장의 부상, 기업 간 경쟁 심화, 자국 보호 정책의 강화 등의 변화가 나타났으며, 또한 건설사업의 대규모·복잡화로 많은 자본과 기술, 관리 능력이 필요해짐에 따라 기존의 발주 방식과 건설사업의 수행 역량에도 변화가 나타남.
  - 해외 건설시장의 선진 기업들은 도급사업 중심에서 벗어나 투자 및 개발에서 유지관리 및 운영에 이르기까지 사업 영역을 확대하고 있으며, 이에 사업 기획 및 개발, 금융, 프로젝트 관리 역량 등 소프트웨어적인 역량이 기업의 핵심 역량으로 등장하게 되었음.
- 한편, 국내 건설기업의 해외 수주는 2000년대 중후반부터 크게 증가하였으며, 글로벌 경기 침체의 영향 속에서도 양호한 성장을 보여 옴.
  - 국내 기업의 사업이 해외 건설시장에서 상대적으로 높은 성장세를 보여 온 중동시장과 플랜트 상품에 집중되어 있음에 따라 좋은 성과를 거둬 옴.
  - 그러나 앞으로도 해외 진출을 지속하기 위해서는 해외 진출 국가에 대한 정보 및 해외 인력의 부족, 금융조달 능력의 부족 등 국내 건설기업의 취약 역량이 극복되어야 할 것으로 진단되고 있음.

### 제3장 해외 토목·건축시장 선진 기업의 시장 확대 전략 분석

- 본 절에서는 해외 토목·건축시장에서 높은 점유율을 차지하고 있는 10개 기업의 시장 확대 전략을 분석하였음.
  - 분석 대상기업은 해외 토목·건축시장에서의 매출 점유율, 기업의 해외매출 비중, 그리고 소속 국가의 국민소득(1인당 GNI)을 기준으로 선정함.
  - 선정된 이들 10개 기업의 해외 건축부문 매출은 225대 기업(ENR 2012년 발표)의 해외 건축부문 매출 중 44%를 차지하고 있으며, 토목부문의 매출은 46%를 차지하고 있음.
  - 기업별 구체적인 경영 성과와 전략은 본문에서 제시하고 있음.
- 조사 기업들의 시장 확대 전략 및 강점 요인으로는 다음과 같은 공통점이 나타나고 있음.
  - 사업 영역의 확장 : 대부분의 기업들이 만능 해결사(total solution provider)로서의 역할을 강조하고 있으며, 이에 대한 역량을 확보하기 위해 사업 영역을 건설사업의 생애주기로 확장하고, 동시에 생산 체계는 수직 통합(vertical integration)하는 모습이 나타나고 있었음.
  - 진출 지역의 확대 : 해외시장으로의 진출은 자국시장에서의 사업보다 위험 부담이 크며, 이러한 진출 지역의 확대에는 타 시장에 대한 경쟁력의 우위보다도 자국 건설시장의 침체가 계기가 되고 있었음.
  - 인수합병 역량 : 선진 기업들에게서 나타나는 큰 폭의 해외 매출 성장은 자체의(in-house) 기술 개발, 역량 개발이 아닌 인수합병에 따른 결과였음.

### 제4장 종합 분석 및 시사점

- 해외 토목·건축시장에서 높은 성과를 보이고 있는 10개 선진 건설기업들은 다양한 방면으로 시장을 확대해 왔으며, 기업의 이러한 시장 확대 전략은 다음의 유형

으로 정리할 수 있음.

- 기업들이 추구해 온 사업 영역의 확장 방식은 첫째 시장의 다변화, 둘째 상품의 다양화, 셋째 신사업으로의 진출, 넷째 건설 생산 프로세스의 확대, 그리고 마지막으로, 전·후방 사업의 통합으로 정리할 수 있음.

- 사업 영역의 확장 방식 중 상품의 다양화는 조사 기업의 사업 포트폴리오 분석을 통해 경향을 파악할 수 있었으며, 조사 기업들은 지난 10년 간 집중화보다는 다각화 방향으로 변화하고 있는 것으로 분석됨.

- 반면 225대 전체 기업의 시장은 다각화보다는 집중화 추세를 보이고 있으며, 이는 최근 건축시장이 축소되고 플랜트시장이 확대되며 건축, 토목, 플랜트 시장 간의 비중 불균형이 발생했기 때문으로 판단됨.

- 사업 영역의 확장 방식 중 시장의 다변화는 해외매출 비중의 변화량으로 조사되었으며, 분석 대상 기업들에게서는 지난 10년 간 해외매출 비중의 증가가 우세하게 나타나고 있었음.

- 선정된 기업들은 우선적으로 해당 국가와 지리적, 문화적, 언어적 유사성을 가지는 지역으로 집중 진출하고 있었으며, 2개 기업만이 그러한 한계를 벗어나 다양한 권역으로 진출해 있었음.

- 이러한 연구 결과를 바탕으로 국내 기업들이 얻을 수 있는 주요 시사점은 다음과 같음.

- 첫째, 국내 대형 건설기업이 향후 Global Top 10으로 자리매김하기 위해서는 해외 토목·건축 시장에 대한 보다 적극적인 공략이 필요함.

- 둘째, 국내 대형 건설기업들도 토목과 건축 상품군에 대한 사업 확장 및 상품 다양화와 함께 대표 상품군에 대한 공격적 투자를 진행해야 함.

- 셋째, 가치 사슬의 확대, 즉 건설 기획에서 운영 단계에 이르는 건설 프로세스상의 기능과 역할의 확대 전략 구사가 필요함.

- 넷째, 해외시장의 지역 다변화를 위해서는 기업의 특성에 맞는 핵심 지역 선별과 집중된 진출 노력이 필요함.

- 다섯째, 자체적인 역량 확보를 통해 사업 포트폴리오 확장을 진행하고 있는 국내 건설기업 역시 인수합병 전략의 구사가 필요하며, 이를 위해 금융 역량 등 기반 역량을 확보해야 할 것임.
- 마지막으로, 국내 건설기업이 그동안 고수해 온 기업 조직에 대한 제고가 필요함. 그동안 국내 건설기업은 학제간 본부 체계를 유지하면서 사업을 영위하였으나, 글로벌 건설기업과 경쟁하기 위해서는 건설회사의 조직 구조에 대한 근본적인 재검토가 필요함.

## 제5장 맺음말

- 내수 건설시장의 규모 축소와 장기 불황이 예견되고 있는 현 상황에서 이러한 선진 기업들의 해외시장 진출 동기와 성과는 국내 기업들에게 도전이 되며, 국내 건설기업들은 이들 기업의 전략 방향 및 경쟁 역량에 대한 이해를 통하여 더 큰 시장으로의 진출을 준비할 수 있을 것임.