

존경받는 해외 건설기업의 특성 연구

2011. 9. 2

권오현

■ 연구 배경 및 목적	4
■ 존경받는 기업에 대한 주요 조사 및 선정결과	6
■ 존경받는 건설기업의 특성	10
■ 시사점 및 결론	33

요 약

- ▶ 미국의 Fortune지가 매년 선정하는 ‘존경받는 기업(World’s Most Admired Companies)’ 중에서 건설 분야의 대표적인 기업 5개사의 특성을 조사 분석함.
 - 건설 분야에서는 매년 약 15개사가 선정되는데, 본고는 최근 5년 간 연속하여 존경받는 기업으로 선정된 Fluor, Skanska, Vinci, Hochtief, Shimizu 등 5개사의 특성에 대해 분석하였음.

- ▶ 이들 존경받는 기업 5개사에 대해 분석한 결과, 다음과 같은 사실을 발견할 수 있었음.
 - 1) 설립된 지 100년 이상 된 장수기업들로 독특한 위험관리 방식을 가지고 있음.
 - 비교우위가 있는 분야에 역량을 집중하며, 특정 발주자에게 과도한 의존을 피하거나 유연한 M&A와 자사매각으로 상시 구조조정을 하는 등 고유의 독특한 방법으로 위험관리
 - 2) 다양한 사업추진 방식의 존재
 - 획일적인 패턴이 존재하지 않고, 각 사업 분야에 대해 폭넓은 전략적 선택을 하고 있음.
 - 3) 중소 규모의 공사도 적극 수주
 - 세계적 기업임에도 불구하고 리스크 분산을 위해 중소 규모의 공사도 기꺼이 수행
 - 4) 민자사업의 중요성 부각
 - 인프라사업 등은 민자사업의 형태로 추진되는 경우가 많고, 건설업체의 입장에서는 운영수입을 장기간 안정적으로 확보할 수 있어 적극 참여하려 함.
 - 5) 민간 건축공사의 중요성 부각
 - 위촉되는 공공발주 공사 대신 민간 건축공사에 적극 참여하려는 경향이 있음.
 - 6) 적극적인 해외시장 진출
 - 글로벌기업으로 성장하는 데는 해외시장 진출이 중요하며, 이를 위해 현지 기업과의 전략적 제휴, JV, M&A, 현지법인 설립 등 다양한 방법을 강구함.
 - 7) 고객과 장기적인 신뢰관계 유지
 - 많은 프로젝트가 기존 고객으로부터 발생하고 있으며 고객과의 장기적인 신뢰관계에 기초한 사업수행이 중요함.
 - 8) 종업원에 대한 배려 및 자긍심 고취
 - 종업원의 안전과 전문성 제고를 위해 많은 노력을 하며, 종업원들은 세계적인 회사에서 첨단 시설물의 건설에 참여한다는 것에 큰 자부심을 가짐.
 - 9) 에너지 절감 및 환경 관련 사업에 적극 참여
 - R&D 활동이 활발하고 전문분야 간 협력이 유기적으로 이루어지는 분야에서 글로벌 기업의 장점을 살리기에 유리하며, 기업 이미지 개선 효과도 있음.
 - 10) 사회적 책임 완수
 - 사회발전에 기여하는 것이 기업의 소명이라는 인식하에 다양한 노력을 경주

1. 연구의 배경 및 목적

□ 위기의 건설산업

- 건설투자 부진에 따른 수주여건의 악화 및 건설산업 전반에 대한 부정적인 이미지로 건설업체들은 많은 어려움에 처해 있음.
- 지난 10년 동안 국내 건설투자 규모는 연평균 0.3% 증가에 그친 반면, 업체 수는 3배 이상 증가하는 등 수주 여건은 날로 악화
- 적격심사 공사의 평균 입찰경쟁률이 200:1을 넘으면서 과당경쟁 및 부실업체의 양산이 악순환되는 양상
- 100대 건설업체 중에서 30%가 법정관리 또는 워크아웃 등의 심각한 경영난에 봉착
- 2010년에 1억원 이상의 공사를 1건도 수주하지 못한 무실적 업체가 29%에 이룸.

□ 부정적 이미지

- 문헌이나 마스크 등을 통해 비쳐지는 건설산업의 이미지는 부정적인 측면이 강하게 나타남.
- 정부의 정책에 지나치게 의존하는 타율적인 문화
- 수직적이고 폐쇄적인 생산체계
- 자신이 속한 업역의 이익만을 추구하는 이기적이고 배타적인 태도
- 품질보다는 ‘빨리빨리’ 또는 ‘대충대충’이 만연한 부실한 현장 관행
- 입찰비리, 금품수수, 정경유착 등으로 집약되는 부정적 이미지 등

<표 1> 건설산업의 이미지

유 형	특 성
의식	수직적 주종주의 연고주의 배타적 평등주의 결과 지향적 도전주의
제도	규제 과잉형 건설제도 업역간 지역간 형평성 추구
상품	획일적 저품격 시설물

출처 : 윤영선, 한국 건설문화의 특성 및 혁신 방향, 한국건설산업연구원, 2008. p.41.

□ 새로운 전환점 모색 필요

- 건설산업은 글로벌 시장의 확대 및 지식정보화 시대를 맞아 의식과 관행의 개선이 요구되고 있음.¹⁾
 - 수직적 지배관계 ⇒ 상생적 협력관계
 - 폐쇄적 연고주의 ⇒ 합리적 네트워크 관계 구축
 - 배타적 평등주의 ⇒ 효율적 시장기능 중시
 - 결과 지향적 도전주의 ⇒ 과정 지향적 도전주의
 - 규제 과잉 ⇒ 규제의 글로벌 스탠더드화
- 최근에는 대중소 기업 간의 상생협력 및 동반성장 등에 대한 사회적 요구가 증가하는 상황에서, 건설산업의 핵심 주체인 건설업체들의 새로운 롤 모델(role model) 정립이 중요한 과제로 부상하고 있음.

□ 연구 목적

- 국내 업체들은 그 동안 추구해온 외형 성장 전략에 한계를 느끼고 변화하는 시대조류에 부응하는 ‘존경받는 기업’에 대한 관심이 높아지고 있음.
 - 전문분야에서의 핵심 경쟁력 제고 등 질적 성장에 대한 관심뿐만 아니라 온실가스 저감 등을 위한 녹색 R&D 투자확대 및 기업의 사회적 책임과 윤리경영에 대한 관심 등이 고조되고 있음.
- 본 연구는 세계시장에 주목받고 있는 ‘존경받는 건설업체’들의 성장과정과 경영전략 그리고 경영성과 및 사회적 공헌활동 등을 분석하여 국내 건설업체들이 지향 가능한 비전을 모색하는데 목적이 있음.

1) 윤영선, 한국 건설문화의 특성 및 혁신 방향, 한국건설산업연구원, 2008

2. 존경받는 기업에 대한 주요 조사 및 선정결과

□ 주요 조사 기관

- Fortune지는 경영컨설팅 업체인 Hay Group과 공동으로 가장 존경받는 기업(World's Most Admired Companies : 이하 WMAC라 함)을 매년 선정하여 발표하고 있음.
 - 조사 대상 업체는 Fortune 1000에 속한 기업을 상대로 함.
 - 산업분야별로 구분하여 존경받는 기업을 선정하고 있음.
 - '경제계의 아카데미상'이라고 불릴 정도로 권위를 인정받고 있음.
- 그밖에도 BusinessWeek지 등에서도 의해 다른 기업에게 모범이 될 수 있는 업체들에 대한 조사가 다양하게 이루어졌음.
 - BusinessWeek지는 아시아 지역의 업체들을 대상으로 존경받는 업체(Asia's Most Admired Companies)를 선정해 왔음.
 - Forbes는 산업 분야별로 Global Leading 2000 Companies 및 미국 기업을 대상으로 한 America's Most Reputable Companies 등을 조사 발표하고 있음.
 - Financial Times지 역시 매년 가장 존경받는 기업(World's Most Respected Companies)을 발표해 왔으나 최근 발표를 중단
 - 일본의 다이아몬드사(ダイヤモンド사) 및 일본경제신문 등도 기업이미지 조사결과를 발표하고 있음.
 - 한국능률협회 컨설팅(KMAC)에서는 2004년부터 국내 업체를 대상으로 존경받는 업체를 선정해오고 있음.

<표 2> 주요 기업 평판 조사

	World's Most Admired Companies	Asia's Most Admired Companies	America's Most Reputable Companies	존경받는 기업
선정 기관	Fortune	BusinessWeek	Forbes	KMAC
대상 기업	Fortune 1,000 & Global 500	아시아 기업	미국 기업	국내 기업
개시 연도	1982년	1992년		2004년

□ 존경받는 기업의 평가 기준

- 주요 조사기관의 평가기준은 구체적으로는 차이가 있지만, 종합하면 경쟁력, 경영 성과, 경영 혁신, 사회적 공헌 등 여러 요소를 포함하고 있음.
- 객관적으로 측정할 수 있는 가시적인 경영 성과뿐만 아니라 경영 역량과 성장 과정에서 건전성 등을 종합적으로 고려
- 예상과 달리 기업활동에서 기본이 되는 경쟁력 및 경영 혁신능력, 재무적 성과 등이 사회적 공헌 등에 대한 평가보다 큰 비중을 차지하는 것으로 알려짐.
- 사회적 공헌의 비중 : Fortune 및 파이낸셜 타임즈 1/8, 아시안비즈니스 1/3, 다이아몬드사 1/10, 한국능률협회 컨설팅 1/10
- 다양한 정량지표를 기초로 기업활동 전반에 대한 종합적·객관적 평가를 하는 과정에서 불가피한 것으로 이해됨.

□ 건설 분야의 존경받는 기업

- 대부분의 조사기관은 업종을 별도로 구분하지 않거나 대분류하여 발표하고 있으나, Fortune은 업종 구분을 세분화하여 발표하고 있음.
- Fortune은 조사대상 기업이 특정국가 또는 지역에 한정되지 않고 전 세계 기업을 포괄하고 있음.
- Fortune은 산업을 57개 업종으로 구분하고 있으며, 건설부문의 경우 Engineering & Construction으로 발표하고 있음.
- 각 업종별로 평가점수가 상대적으로 높은 'Most Admired 기업' 그룹과 이들보다는 점수가 다소 낮은 도전자 성격의 'Contenders 기업' 그룹이 각각 8개 정도씩, 총 15~16개의 기업의 랭킹을 발표하고 있음.
- 본고에서는 Engineering & Construction 분야의 업체를 포괄적인 건설업체로 통칭함.
- 2007년 이후 2011년까지 5년간 건설 부문에서 총 78개 업체가 WMAC(World's Most Admired Companies)로 선정됨.
- 가장 존경받는(Most Admired) 기업 40개, 도전(Contenders) 기업 38개 업체가 선정됨.

- 동일한 기업이 다른 해에도 선정되는 사례가 많아 중복된 것을 제외하면, Fortune이 최근 5년간 WMAC로 선정된 업체는 모두 25개사가 있음.
- Most Admired 기업으로 선정된 업체 수는 모두 14개사가 있음.
- Contenders로 선정된 기업은 20개사가 있음.

- Fluor 및 Skanska, Vinci는 매년 Most Admired 기업으로 선정되었고, Hochtief는 Most Admired 기업에 4회, Contenders에 1회 선정되어 다른 기업들에 비해 두각을 나타냄.
- Most Admired 기업은 미국 및 북유럽 업체들이 주류를 이루고, Contenders는 중국, 스페인 업체들이 다수를 차지

<표 3> 최근 5년간 Fortune지 선정 건설산업 부문 WMAC 기업 리스트

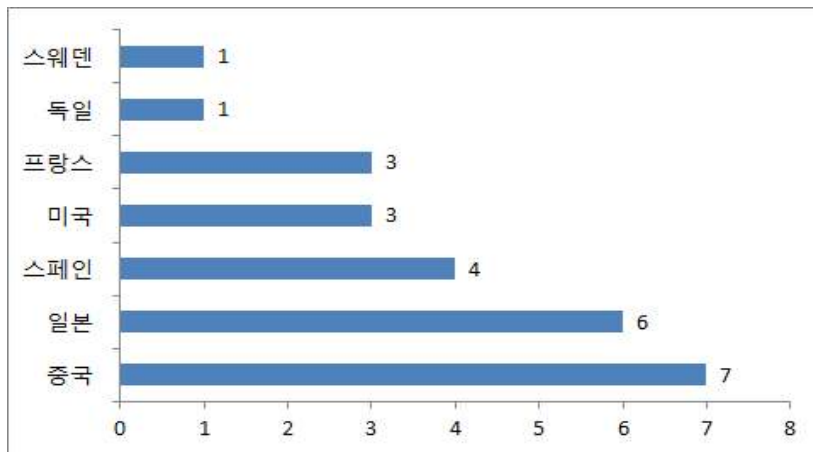
Company	Most Admired 선정 횟수	Contenders 선정 횟수	소 계	국가
Fluor	5		5	미국
Skanska	5		5	스웨덴
Vinci	5		5	프랑스
Hochtief	4	1	5	독일
Shimizu	3	2	5	일본
Takenaka	3	1	4	일본
EMCOR Group	3		3	미국
Jacobs Engineering Group	3		3	미국
Kajima	2	2	4	일본
Ferrovial	2	2	4	스페인
Obayashi	2	1	3	일본
Bouygues	1	4	5	프랑스
China Railway Construction	1	3	4	중국
Taisei	1	1	2	일본
ACS		4	4	스페인
China Communications Construction		3	3	중국
China Railway Engineering		2	2	중국
China Railway Group		2	2	중국
China State Construction		2	2	중국
China State Construction Engineering		2	2	중국
Fomento de Construcciones		2	2	스페인
Acciona		1	1	스페인
China Metallurgical Group		1	1	중국
Eiffage		1	1	프랑스
Tokyu		1	1	일본
총 계	40	38	78	

□ 국가별 현황

- WMAC으로 선정된 업체는 7개 국가에 집중되어 있음.
 - 중국이 7개 업체로 가장 많고, 일본 6개, 스페인에 4개, 그밖에 미국과 스페인에 각각 3개 업체가 있음.
- 과거에는 일본 건설업체들이 두각을 나타냈으나, 최근 중국 업체로 대체되는 양상임.
 - 2007년 WMAC로 선정된 15개 업체 중에서 Takenaka(1위), Shimizu(3위) 등 6개가 일본 업체였으나, 2011년에는 Kajima(13위)와 Shimizu(14위) 등 2개 업체만 선정됨.
 - 중국 업체들은 매년 3~4개의 업체가 포함되고 있는데, 평가 순위가 상승하는 추세

<그림 1> 국가별 WMAC 업체 수

(개사)



□ 주력 분야

- ENR의 세계 건설시장에서 주요 공종별로 선도적인 건설업체에 대한 조사결과를 보면 Skanska, Vinci, Hochtief, Fluor, Bechtel, Bouygues 등이 여러 공종에서 두각을 나타내고 있는데, 위의 WMAC로 선정된 업체들이 다수 포함되어 있음.
 - 일반건축 분야에서는 Hochtief와 Skanska가 두각을 나타냄.
 - 교통시설 분야에서는 Vinci, Strabag, Bouygues, Hochtief, Skanska 등
 - 석유·가스 플랜트 분야에서는 Saipem, Fluor, Technip, Bechtel 등
 - 상하수도 및 폐기물처리 분야에서는 Hochtief, Skanska, Impregilro 등
 - 발전소에서는 현대건설과 중국기계공업 등이 선도적인 업체로 조사되고 있음.

<표 4> 세계 건설시장 주요 공종별 선도 업체

공 종	기 업
일반 건축	Hochtief, Skanska, Bovis, Strabag, Vinci
업무용 빌딩	Hochtief, Skanska, Bouygues
공동주택	Bouygues, Shimizu
교통시설	Vinci, Strabag, Bouygues, Hochtief, Skanska, Bechtel
발전소	Hyundai Eng & Construction, China National Machinery Industry, Abeinsa
상하수도	Hochtief, Skanska, Impregilo
석유 관련 시설	Saipem, Fluor, Technip, Bechtel, Foster Wheeler, Petrofac
공장	Fluor, Bechtel, Takenaka, Skanska, Shimizu
광산	Hochtief, China Metallurgical Group

자료 : ENR, The Top 225 Global Contractors, 2010. 12.

3. 존경받는 건설기업의 특성

- 최근 5년 동안 Fortune이 선정한 WMAC 25개의 건설업체 중에서 매년 연속 선정된 5개 건설업체를 중심으로 특성을 살펴보고자 함.²⁾
 - 5년 연속 선정된 업체에는 Fluor(미국), Skanska(스웨덴), Vinci(프랑스), Hochtief(독일), Shimizu(일본) 등이 있음.
- WMAC는 단일기업 형태가 아니라 지역 또는 사업 분야별로 많은 계열 회사를 포함하는 그룹 형태로 활동하고 있음.
 - 본고에서는 모기업 등 개별기업이 아닌 그룹을 기준으로 서술하고자 함.
 - Vinci의 경우 연결 대상 자회사는 2,197개에 달하며, 적은 경우 Shimizu는 23개 업체에 달함.

2) Bouygues 역시 5회 연속 WMAC으로 선정되었으나 거의 대부분 Contenders로 선정되는 등 타 기업과 차이가 있어 제외함.

1) 기업의 개요 및 성장과정

□ Fluor

- Fluor는 미국 텍사스주에 본사가 있으며, Fluor 형제가 1912년에 설립한 Fluor Construction Company를 모체로 하는 석유·가스 플랜트에 특화된 업체
 - 사업 분야는 Oil & Gas부문이 주력이고, Industrial & Infra, Government, Global Service, Power 등 5개 사업 부문으로 나누고 있음.
- 설립자인 John Simon Fluor는 목수로, 1920년대 캘리포니아주에 석유개발 붐이 불면서 효율적인 냉각탑을 자체개발하여 석유 플랜트 분야에서 두각을 나타내기 시작함.
- 2차 세계대전이 끝난 후 석유화학 플랜트 분야를 중심으로 해외시장을 적극적으로 개척하기 시작하였으나, 1980년대에 들면서 승승장구하던 Fluor는 큰 위기를 맞음.
 - 해외진출 초기에 캐나다, 스코틀랜드, 호주, 남아공 등에서 석유화학 플랜트를 건설
 - 1981년 22억달러에 인수한 광물회사가 원자재가격 폭락으로 7.2억달러의 적자를 발생 하는 등 1986년까지 연속 적자를 기록하면서 조직을 재정비
 - CEO가 Fluor가문에서 전문경영인으로 바뀌면서 금속회사와 해상굴착시설, 건물과 자산을 매각하는 등 조직을 슬림화하는 등 강력한 구조조정으로 재무상태가 개선
- 1990년대 말 아시아 경제위기를 맞아 Fluor는 다각화 전략을 포기하고 핵심사업과 시장을 중심으로 조직을 재정비
 - 1999년 3월에는 대폭적인 구조조정에 착수하여 1.6억달러의 관리비를 절약하기 위하여 15개의 지사와 사무실을 폐쇄하였고, 5,000명의 인원을 감축

□ Skanska

- 창업자인 R.F. Berg가 1887년 스웨덴에서 시멘트회사로 설립하였는데, 초기에는 시멘트블록 등을 이용한 단순한 건설공사로 시작하였으나, 설립 10년 만에 영국에서 수주를 할 정도로 해외시장을 적극적으로 개척
 - 제2차 세계대전 이후 해외시장 진출을 본격화하였는데, 초기에는 남미, 아시아 등 개도국을 중심으로 사업을 확대하였고, 1970년대 이후 미국으로 진출하기 시작

- 마케팅 차원에서 100년간 사용해온 복잡한 회사명을 1984년 심플한 Skanska로 변경
 - 현재 해외시장인 미국 시장의 비중이 35%로 최대이며, 자국인 스웨덴은 22%를 차지. 유럽 시장이 큰 비중을 차지하는 반면, 아시아, 아프리카 시장의 중요성은 크게 약화됨.
- 1990년대 들어 M&A를 통해 사업 범위가 급격히 확대되어 글로벌기업으로 도약하는 계기를 맞았으나, 2000년대 들어서는 내실화에 초점을 맞추어 사업성이 미흡한 일부 사업 분야를 정리
 - 1990년대 중반까지는 세계 건설시장에서 20위권 밖에 머물렀음.
 - 1990년대 중반부터 남미 지역 업체를 중심으로 M&A가 증가했고, 이어서 미국 건설 업체의 M&A가 증가하여 1990년대에 39개 업체를 인수하였음.
 - 2000년대 중반부터 수익성이 떨어지거나 리스크가 있는 사업 부문은 분리매각하기 시작하면서 사업 규모가 축소되기도 함.
- 그룹구조는 도급공사를 담당하는 Construction 부문과 개발사업을 담당하는 Residential Development, Commercial Property Development, Infrastructure Development 등 4개 부문으로 구성되어 있음.
 - Construction 부문은 총 매출액의 90%, 영업이익의 71%를 창출하는 핵심역할을 하며 지역별로 9개 Unit로 구성되어 있음.
 - 민자SOC 사업 등을 담당하는 Infrastructure Development 부문의 매출액 비중은 0.3%에 불과, 위상이 미미함.

<표 5> Skanska의 조직 및 사업구조

	Construction	Residential Dev.	Commercial Dev.	Infrastructure Dev.
매출 비중(%)	90.0	6.0	3.7	0.3
영업이익 비중(%)	71.1	9.1	15.0	4.8

* Skanska, Annual Report 2010

□ Vinci

- 1908년 프랑스에서 설립된 Société Générale d'Entreprises(SGE)를 모체로 성장한 업체로 2000년에 회사명을 SGE에서 Vinci로 변경했고, 그해 10월 프랑스의 또 다른 대형 건설업체 GTM그룹과 합병하면서 세계적인 건설업체로 도약함.

- 1980년대부터 인수합병을 통해 사업영역을 확대했는데 주요 업체로는 Sogea(1986년), Campenon Bernard(1988년), Norwest Holst(1991년) 등이 있음.
 - 최근에도 ASF, Dumez 등 여러 업체를 인수하였고, 2008년에는 ‘The City Factory’라는 연구소를 설립하기도 함.
- 도로 및 공항 등의 건설뿐만 아니라 시설의 운영관리 사업에 매우 적극적이며, 조직 구조도 크게 Constructing 부문과 Concessions 부문으로 구성되어 있음.
- Vinci는 글로벌기업으로서는 국내건설의 비중이 이례적으로 62.7%로 매우 높음.
- 자국 내 인프라 프로젝트에 주로 Concession사업 형태로 참여
 - 프랑스 이외의 유럽 지역에서는 영국, 독일, 베네룩스 등의 비중이 약 5%씩 차지하는 등 유럽 건설시장의 비중이 25.6%로 높음.
 - 유럽 이외의 지역은 아프리카 5.1%, 아메리카 3.9% 등 총 11.7%에 불과

<표 6> Vinci의 지역별 사업구조

	매출액(백만 유로)	구성비(%)
프랑스	20,922	62.7
기타 유럽	8,548	25.6
유럽 이외	3,906	11.7
합 계	33,376	100.0

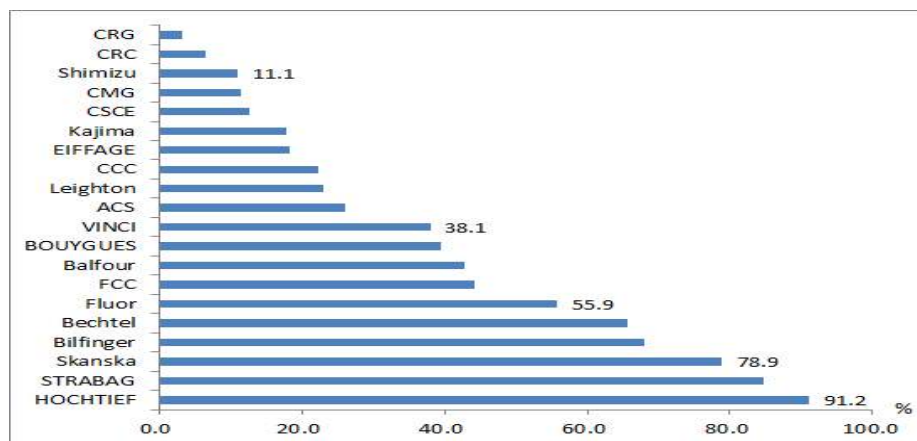
* Vinci, Annual Report 2010

□ Hochtief

- Hochtief는 목재상을 하던 Helfmann 형제가 1873년 설립한 건설회사로서, 빌딩, 공항, 통신, 상하수도 분야에서 두각을 나타내면서 유럽 및 미국, 호주 시장을 기반으로 아시아·아프리카 등으로 사업영역을 확대하고 있는 독일 최대의 건설업체
- Hochtief라는 회사명은 독일어로 ‘Hoch(높은 ; 건축) + Tief(깊은 ; 토목)’한 시설물은 건설하는 회사라는 의미를 지님.
 - 나치정부에 적극 협력했던 것이 2차 대전 이후 문제가 되기도 했으나, 이집트·터키 등지에서의 성공적인 해외공사 참여로 재기의 발판을 마련
 - 1960년대 해외에서 대형 공사를 수행하면서 터키 공사 중심으로 사업방식이 전환됨.

- 1980~90년대 독일 건설시장이 침체에 빠졌을 때, 과감한 미국, 아시아 등 해외시장 개척으로 위기를 타개한 업체로 평가받음.
- 해외시장 확대는 주로 M&A 방식을 통해 이루어짐.
- Hochtief는 총매출의 91.2%가 해외시장에서 발생할 정도로 해외 의존도가 높은 업체임.
- ENR의 Global Contractors 상위 20위 중에서 가장 높은 비중을 차지하고 있음.
- 해외공사만을 기준으로 하는 ENR의 International Contractors에서는 2007년 이후 계속 1위를 고수

<그림 2> 세계 상위 20위 Global 기업들의 해외건설 사업 비중



자료 : ENR, The Top 225 Global Contractors, 2010. 12.

□ Shimizu

- Shimizu건설(清水建設)은 1804년 목수로 일하던 시미즈 키스케가 설립한 일본 2위의 건설업체³⁾
- 1990년대 중반까지는 ENR이 조사하는 Global Top Contractors에서 세계 1위를 기록했으나, 일본의 거품붕괴와 함께 순위가 급락 2010년에는 18위를 기록
- ENR 조사에서 일본 건설업체의 세계 랭킹은 Kajima(17위), Taisei(21위), Obayashi(22위), Takenaka(23위) 등 20위 전후로 5개 업체가 밀집되어 있음.
- Shimizu가 수행하는 건설 프로젝트의 92.5%가 자국 내에서 이루어지며, ENR의 Top Global Contractors 상위 20개 기업체 중에서 중국철도그룹(CRG) 및 중국철도건설

3) 2010년 매출액 기준 일본 1위는 Kajima(鹿島建設) 3위는 Taisei(大成建設), 일본에서는 Shimizu를 비롯하여 Kajima, Taisei, Takenaka, Obayashi 등 5개사를 일명 슈퍼 제네콘이라고 칭함.

(CRC) 다음으로 높은 수준임.

- 중국과 일본의 건설업체들은 국내건설의 비중이 대체로 80% 수준을 넘어, 유럽이나 미국 업체들과 비교하여 훨씬 높은 것으로 나타남.
- Top 225 Global Contractors에 속한 우리나라 건설업체들의 국내공사 비중은 대략 50~70%대에 있어 일본이나 중국 업체들보다는 높지만, 유럽이나 미국 업체들과 비교해서는 낮은 수준을 보임.

<표 7> 조사 대상 기업의 개요 및 사업 성과

	Fluor	Skanska	Vinci	Hochtief	Shimizu
기업 개요					
설립 연도	1912	1887	1908	1873	1804
종업원 수	39,229	52,931	179,527	70,657	12,001
CEO	D.T. Seaton	J. Karlstrom	X. Huillard	Lutkestratkotter	Y. Miyamoto
ENR 세계 순위	14	15	3	7	18
특장점	전문화 전략과 높은 신용으로 안정적 수주 확보	M&A를 통한 세계화 전략으로 선진 시장 개척	Concession 사업에 주력, 사업다각화, 수익성 양호	유력업체 인수로 해외시장 거점 확보	장기 침체하에서도 안정적 기업 운영과 CSR
향후 과제	Portfolio 균형	고부가가치 사업영역 발굴 민자사업 보강	해외시장 확대, 도급사업 개선	핵심분야 강화 개발사업 보강	수익성 개선, 해외시장 확대
핵심 사업분야	석유·가스 공장	일반 건축 교량, 통신 상하수도	교통시설 일반건축	공항, 통신 일반건축 상하수도	일반 건축 공동주택 공장
사업 규모(백만 달러)					
매출액	20,849	16,879	44,357	26,791	17,036
영업이익	621	741	4,564	950	237
순이익	441	736	2,360	726	-23
Backlog	34,909	21,756	34,421	63,114	12,938
Backlog / 매출(배)	1.7	1.3	0.8	2.4	0.8
사업 비중(%)					
일반 건축	7	57	18	42	67
공장	2	1	0	0	10
발전소	12	3	6	2	2
상하수도	0	6	3	7	3
산업·석유	67	5	4	2	8
교통·통신	8	27	48	28	11
폐기물	4	0	1	0	0
기타	0	1	20	19	0
사업 성과(%)					
해외건설 비중	55.9	78.9	38.1	91.2	11.1
매출액 영업이익률	3.0	4.5	10.3	3.5	1.4
최근 3년간 매출액증가율	7.7	1.1	3.1	7.0	-1.3
부채비율	115.8	273.8	333.1	251.5	403.4
총자산 수익률	6.0	3.5	3.5	4.0	0.7
자기자본 비율	46.3	26.8	23.1	28.5	19.9
종업원 1인당 매출액(천 달러)	531	342	247	379	1,420

* 자료 : 각 기업 Homepage 및 사업보고서 등 참고

2) 경영전략

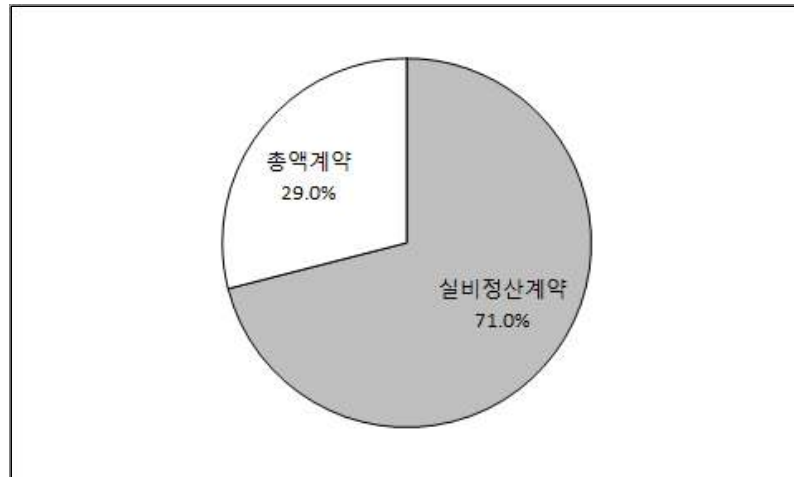
□ Fluor

- 세계적인 대기업임에도 불구하고 전체 수익에서 Oil & Gas 부문이 차지하는 비중이 50%를 상회하는 전문화 전략을 채택해오고 있음⁴⁾.
 - 1980년대에는 광산업 등 분야로 사업 다각화를 시도했으나, 상당한 경제적 손실을 본 이후 전문화 전략으로 선회
- 2000년대 들어 세계 건설시장의 트렌드를 감안, 인프라 및 보건의료 부문의 사업을 강화시키려는 전략을 채택하고 있음.
 - 최근 Industrial & Infra 부문의 사업이 급성장하여 매출은 최근 2년 사이에 2배, 수주잔고는 2.5배 증가하였음.⁵⁾
- 발주자와 상호신뢰에 기초한 전략적 제휴관계는 안정적 수주에 크게 기여하고 있음.
 - 수주의 70~80%는 기존 고객으로부터 발생하고 있으며, 안정적 수주를 위해 고객관리에 주력하고 있음.
 - 발주자와의 전략적 제휴를 중시함으로써 Shell, DuPont, Eastman, P&G 등 30여 주요 고객으로부터의 수주가 전체의 약 20%를 차지
 - 발주자와의 유대관계 지속을 위해 개발된 프로세스는 고객에게 제공함을 원칙으로 함.
 - 적정 품질유지를 위해 무리한 가격경쟁보다는 선별 수주에 비중을 둠.
- 공사계약 형태를 보면 실비정산 방식이 71%로 압도적인 비중을 차지
 - 2010년말 기준 Backlog 349억달러 중에서 실비정산(Cost reimbursable contract) 방식이 71.0%이고, 총액계약 (Fixed-price contract) 방식 등은 29.0%에 불과
 - 실비정산 방식계약에서는 프로젝트가 완성되면 발주자는 사전에 정한 기준에 따라 fee를 Fluor에게 지불하는데, 지급조건은 공사비의 일정비율을 지급하거나 공사성가에 따라 차등지급하는 등 다양한 형태가 있음.
 - 민간 건설시장에서 고객과의 장기 거래관계를 통한 신뢰 구축이 관건

4) Potthoff, H. et al., Fluor Corp., Krause Fund Research, 2010 Fall.

5) 이는 SOC사업이 활발해진 것이라기보다는 세계적인 금융위기를 맞아 유럽 및 중동지역에서 석유·가스 부문의 투자가 크게 위축된 결과로 해석됨. 2009년도의 석유·가스 플랜트 수주는 71억달러로서 2008년도의 152억달러에 비해 55.5%나 감소

<그림 3> Fluor의 계약형태(2010년 말 수주잔고 기준)



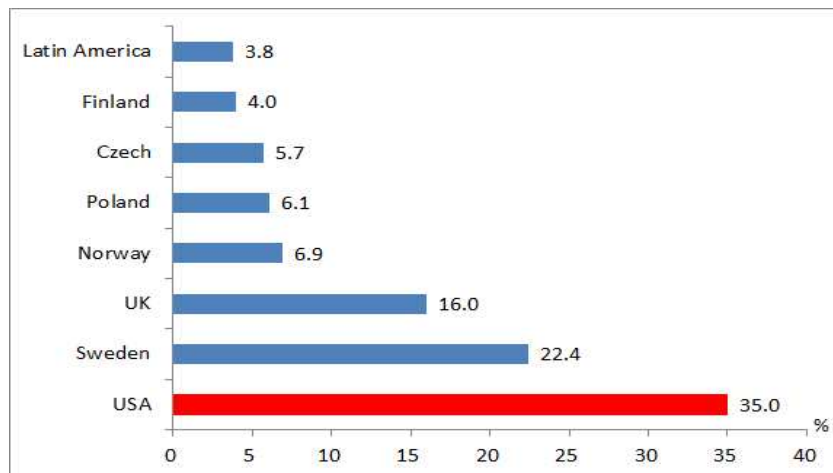
자료 : Fluor, Annual Report 2010

- Lump sum Turnkey 공사 비중을 줄이고 PM에 치중함에 따라 1999년도에 113억달러에 이르던 매출이 2003년도에는 88억달러까지 내려가고, 종업원 수도 53,000명에서 29,000명으로 크게 감소한 상태를 유지하고 있음.
 - 최근 고유가 및 이라크재건 등 중동 건설시장이 활황인 상태에서도 시공보다는 대형 프로젝트의 PM업체로서의 역할에 초점을 맞추고 있음.
- 해외 수주는 특정지역에 편중되지 않고, 여러 지역 간에 균형을 이룸.
 - 수주잔고의 지역별 구성을 보면 미국이 25.7%, 기타 미주지역이 27.8%를 차지하고, 그밖에 유럽·아프리카·중동 지역이 23.9%, 아시아·태평양 지역 22.6% 등으로 구성됨.
- 리스크 관리를 체계화하고 있으며 경영전략상 핵심 사항으로 삼음.
 - 석유·가스 시설은 중동 및 카리브해 연안 지역에서 많이 발주되는데, 이들 지역의 정치경제적 불안정성이 크기 때문에 리스크 관리의 중요성이 더욱 크다고 봄.
 - 특정 지역시장에 편중하지 않고 세계 각 지역시장에서 20%대에서 균형을 유지
 - 특정 발주자에 대한 의존도가 10%를 넘지 않도록 컨트롤함.
 - 국제 입찰에서는 리스크가 낮다고 판단하는 사업에만 참여
- 석유·가스 플랜트 건설시장의 성장률이 장기적으로 부진할 것으로 예상하고 있으며, 이에 대한 대비로 풍력 및 태양광발전 등 신재생에너지 분야를 보강하려고 함.
 - 최근 18억달러 규모의 영국 풍력발전소 Greater Gabbard 프로젝트 등에 참여하고 있음.

□ Skanska

- Skanska의 해외시장 진출은 초기에 개도국을 중심으로 확대하였으나, 경험이 축적되면서 미국 및 유럽시장을 중심시장으로 대체하고, 성장성은 양호하나 가격경쟁이 심하고 투명성이 미흡한 아프리카 및 아시아시장의 비중은 크게 축소시킴.
- 1970년대에 라틴아메리카, 아프리카, 인도 등 개도국을 대상으로 도로, 수력발전소 등의 인프라를 중심으로 해외시장 진출을 본격화하기 시작하였음.
- 2010년도 수주잔고를 기준으로 지역시장 구성비를 보면, 미국이 35.0%로 가장 큰 비중을 차지하며, 미국을 포함한 구미 시장 비중이 96.2%로 압도적임.

<그림 4> Skanska의 지역시장 구성(Backlog 기준)



자료 : Skanska, Annual Report 2010

- Skanska는 외국 건설업체들이 진출하기 어려운 미국시장에 성공적으로 진출한 대표적인 업체로서, 효과적인 M&A 전략이 주효했던 것으로 평가되고 있음.
 - 미국시장 진출에 교두보가 되었던 1981년 Karl Koch Erecting사 또는 1989년 대형 토목업체인 Slattery Associates사 등을 인수하는데 약 10년간 치밀한 사전조사가 이루어짐.
 - 지역 저명업체의 M&A는 해외시장을 확대하는데 중요한 계기가 됨(미국 ; Karl Koch Erecting, Barclay White, 남미 ; SADE Ingenieria 동유럽 ; IPS Praha 등)
- 해외 건설업체를 인수·합병하는데 최고의 수완을 발휘하는 M&A Mania로 정평이 났고 1990년대 이후 빌딩건축과 개발사업 분야에서 비약적인 성장을 함.

- 1990년부터 2010년까지 74건의 M&A가 이루어졌고, 23개 회사에 대해서 지분투자를 했고, 84건의 자회사 매각이 이루어짐.
 - M&A가 이루어진 후에는 기업명에 'Skanska'를 붙여 단일 브랜드 전략을 추구
- 세계 각지에 진출과 철수가 수시로 원활하게 이루어짐으로써 Skanska는 사실상 항상 구조조정을 실시하는 것으로 보아야 한다고 자평함.
- Skanska는 M&A를 활발히 추진했지만 자회사 매각도 꾸준히 해왔다는 것이 주목됨.
 - 다양한 지역에 대한 진출 시도가 모두 성공하는 것은 아니고, 시장에서 경쟁포지션 확보가 어렵다고 판단되면 과감히 철수하고 있음.
- Skanska는 세계적인 대기업임에도 불구하고 중소규모 빌딩건설 사업에도 참여할 정도로 일반 건축분야에서 적극적인 수주전략을 선택
- 여러 나라에서 다양한 건축공사를 수행하면(many markets, many segments) 경기 사이클이 서로 상쇄되어 리스크관리 측면에서 유리하다고 판단
 - 공사규모가 1,500만달러(약 165억원) 이하의 중소 프로젝트가 91%를 차지하며, 1억 달러 이상의 공사는 2%에 불과할 정도로 적극적인 수주활동을 하고 있음.
 - 지역성이 강한 주택 등 소규모 프로젝트는 현지화 된 자회사를 통해 수행

<표 8> Skanska의 프로젝트 규모 구성비중

프로젝트 규모	구성 비중(%)
1,500만 달러 이하	91
1,600만~3,000만 달러	4
3,100만~1억 달러	3
1억 달러 이상	2

자료 : Skanska, Annual Report 2010

- 이업종 업체와도 적극적인 전략제휴를 통해 혁신적 상품을 개발해 신시장을 창출
- 스웨덴 가구업체 IKEA와 함께 BoKlok이라는 브랜드의 실용적이고 저렴한 조립식 목조주택을 개발하여 IKEA매장에서 전시·판매하고 있음.
 - 공장에서 모듈을 제작하여 현장에서 조립하는 방식으로 여러 타입이 있으며, 에너지 소비 효율이 높고, 소비자 만족도가 높아 사업을 확대

<그림 5> Skanska와 IKEA가 공동으로 개발한 조립식 목조주택



출처 : NTNU, Sweet BoKlok-A Joint Innovation of Skanska and IKEA, 2007

- 상대적으로 정체되어 있는 미국과 유럽시장을 주력시장으로 하고 있어 장기적 성장잠재력 유지와 수익성 확보가 향후 과제로 지적되고 있음.
- 주택건설, 그린빌딩 분야에서 비교우위를 바탕으로 신재생에너지 및 친환경 건설분야를 전략적으로 발전시킬 계획

□ Vinci

- 사업 부문을 크게 도급계약 부문(Contracting)과 민자사업 부문(Concession)으로 구분하고 두 부문 간 시너지효과를 높이는 것을 기본 전략으로 삼고 있음.
- 이러한 기본전략 구조는 1998년에 채택된 것으로서, Contracting 부문은 프로젝트 중심의 단기적이고 대규모적인 매출을 창출하는 역할을 담당하고, Concession 부문은 공공인프라 운영 및 유지보수 중심의 장기적이고 안정적인 수익을 창출하는 역할을 담당하도록 함.
- Contracting 부문은 일반적인 건설을 담당하는 Vinci Construction과 운송 및 도시인프라를 담당하는 Erovia, 전기·정보를 담당하는 Vinci Energy로 구성
- Concession 부문은 도로 관리를 담당하는 Vinci Autoroutes, 기타 인프라 및 주차장의 건설·운영·보수 등을 담당하는 Vinci Concession으로 구성되어 있음.
- Concession 부문이 매출액에서 차지하는 비중은 15.3%에 불과하지만, 영업이익에서 차지하는 비중은 61.0%에 이르는 등 수익성 측면에서 기여도가 매우 큼⁶⁾.
- Concession 부문은 민자사업에 필요한 설계·건설·금융·운영 서비스 등을 제공하며, 장기 계약을 맺어 안정적 수익이 발생하고 있는데, 2010년도 매출액 영업이익률이 41.1%로 매우 높은 수준임.⁷⁾

6) 도급사업이 매출액에서 차지하는 비중은 84.3%이지만, 영업이익에 대한 비중은 36.6%로 작음.

- Vinci Autoroutes의 경우, 프랑스 도로의 절반 이상에 해당하는 4,385km를 관리하고 있으며, Concession 부문 전체 매출의 83.6%, 수익의 91.8%를 차지⁸⁾
- 주목되는 점은 Vinci Concession의 매출액은 8.4억유로인데, 이중 71%가 Vinci Park에서 발생할 정도로 주차장 관련 사업이 중요한 위치를 차지하고 있다는 사실임.
- Vinci Park에서 운영·관리하는 주차장은 2,400개, 주차면 수는 총 140만 면에 달하는데, 72%가 Concessions 및 장기임대계약의 형태로 이루어지고 있음.

<표 9> Vinci의 사업구조(2010년)

(단위 : 백만유로, %)

	매출액		영업이익	
		비중		비중
Contracting	28,150	84.3	1,257	36.6
Concession	5,097	15.3	2,094	61.0
기타	129	0.4	83	2.4
합 계	33,376	100.0	3,434	100.0

자료 : Vinci, Annual Report 2010

- 도급공사는 사업리스크를 고려하여 Vinci Construction France의 경우, 공공 발주공사 비중이 45%로 높은 비중을 차지하며, 또한 45%의 공사는 500만유로(약 75억원) 이하의 중소 규모 프로젝트가 차지하고 있음.
- 그동안 Vinci는 상품과 지역에 대한 집중화 전략과 함께 M&A를 통한 글로벌화 및 사업다각화 전략을 동시에 추진한다는 조화하기 어려운 전략을 선택했음에도 불구하고, 상당한 성공을 거둔 것으로 평가되고 있음.
 - 해외 자회사로서는 Vinci Construction UK의 비중이 크고, 전문 분야별로 경쟁력이 있는 자회사 Soletanche Freyssinet(토공사), Entrepouse Contracting(석유·가스) 등을 두고 있음.
- Vinci는 유럽 지역에 편중된 사업구조에서 탈피하여 미국 등 다른 지역으로 사업영역을 확대하려는 전략을 검토하고 있고, 에너지절약 및 정보화 등 건설시장의 트렌드 변화에 부응하여 고부가가치 첨단 사업분야의 경쟁력 강화에 초점을 맞추고 있음.

7) Contracting 부문의 수익률은 45%로 다른 기업들에 비해 높은 수준은 아님.

8) Vinci Autoroutes는 초기 건설투자를 제외하고 대규모 자본투자가 발생하지 않는 것도 중요하게 작용하겠지만, 매출액 영업이익률은 무려 45.2%에 달하고 있음.

□ Hochtief

- Hochtief는 적극적인 인수합병과 사업다각화를 통해 세계에서 해외건설의 규모가 가장 큰 건설업체로 성장
 - Hochtief가 급성장한 것은 경쟁력 있는 현지업체를 M&A할 수 있던 것이 주효했음⁹⁾.
 - 미국 시장에서 사업을 확대 및 CM역량 강화를 위하여 2000년에 미국의 Turner사를 인수하였고, 호주 및 동남아 시장을 위하여 2001년 호주의 대표적인 건설업체인 Leighton사를 인수하였음.

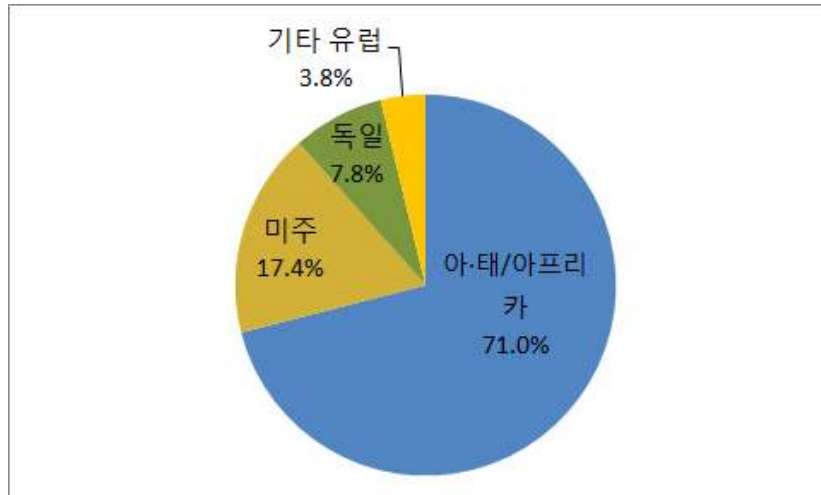
- 이러한 인수합병을 통해 유럽을 거점으로 미국, 아프리카, 중동, 동남아시아 등 세계 전역에 걸쳐 안정적인 해외사업 기반을 구축
 - 해외 주요 업체 인수를 계기로 사업조직을 지역을 기준으로 미주사업본부, 아태사업본부, 유럽사업본부 등 지역본부와 개발사업본부(Concession Division) 등 4개 본부로 구성되어 있음.
 - 대상 국가의 경제규모와 국가리스크에 따라 진출전략 차별화
 - 사업발굴, 수요조사 및 타당성분석 등 초기사업화 부문에 역량을 집중

- 건축사업 비중이 42%로 높은 Hochtief는 아시아·태평양·아프리카 시장에 집중함으로써 다른 글로벌 선진 업체들과의 경쟁구도를 최소화하는 전략을 취하고 있음.

- Backlog 기준으로 보면 독일의 비중은 7.8%에 불과하고 기타 유럽지역이 3.8%를 차지하여, 유럽지역에 대한 의존도가 예상 외로 낮은 반면, 아시아·태평양·아프리카 지역이 전체 수주의 71.0%로 핵심을 이루며, 미주 지역이 17.4%를 차지
 - 유력한 경쟁업체가 존재하는 유럽이나 미국 시장보다는 동아시아·동유럽·아프리카 등에서 새로운 시장 발굴에 주력
 - 2001년에 인수한 호주의 Leighton사는 호주·인도·인도네시아 등 아시아·태평양 지역에서 주택·교통인프라·자원개발 분야 등에서 역할을 확대하고 있음.
 - Hochtief는 개도국에서 많은 사업을 추진하는 과정에서 투명성이 상대적으로 미흡하다는 지적도 받고 있음.

9) Valence,G., Globalization and Changes in Ownership of the Building and Construction Industry, Globalization and Changes, 2003

<그림 6> Hochtief의 지역별 수주 비중



자료 : Hochtief, Annual Report 2010

- 민간투자사업의 형태로 공항 및 도로, 학교 등 각종 시설의 건설·운영에 참여하고 있으나, 공항사업 이외에는 실적이 저조
 - 공항건설 노하우를 집중적으로 개발하여 공항시스템 매니지먼트(Airport System Management)에서 두각을 나타내고 있음.
 - 개발사업본부(Hochtief Concessions)에서 운영 관리하고 있는 공항은 아테네, 부다페스트, 함부르크 공항 등 6개 공항이 있는데, 민간투자 사업에서 공항사업이 차지하는 비중은 80.0%로 압도적임.
 - 2011년 실적이 부진한 Concession사업본부(매출액 비중 0.5%) 및 Service사업본부(매출액 비중 3.2%)를 폐지하고 유럽지역본부에 흡수시킴.

- 각지의 자회사간에 기계·장비 등의 통합조달 시스템을 통해 조달비용을 낮추고 있음.
 - 미국의 자회사 Turner와 Flatiron은 기계·장비를 통합 조달함으로써 Flatiron의 조달비용은 약 11% 절감
 - 동유럽 지역에서는 Hochtief가 지역 supplier에게 제시할 수 있는 유리한 조건으로 자재 및 기술용역 비용을 약 6~25% 절감
 - 글로벌 소싱을 통한 유통단계 축소, 품질 확보, 시간단축, 체계적인 공급사슬관리(SCM)등을 통해 경쟁력을 제고
 - Hochtief의 2010년 조달 규모는 138억유로로 그룹 총매출의 68.3%에 달하며 품목 수는 약 10만개 정도

□ Shimizu

- 일본 건설시장이 지속적으로 위축되어 대형 업체간 수주경쟁이 가열되는 상황에서 Shimizu는 국내시장 점유율을 안정적으로 유지하는 것을 최우선 과제로 인식한 것으로 보임.
- 일본 정부가 재정문제로 공공 건설투자를 축소시킴에 따라 Shimizu는 민간건축 분야에 사업역량을 집중하고 있음.
 - 건축 분야에서는 의료시설, 토목에서는 LNG탱크 건설 등에 적극적이며, 일본의 전통 사찰 건축에도 비교우위를 가짐.
 - 심각한 경기침체 하에서 종전에는 소극적이었던 중소규모의 공사도 적극적으로 수주를 하려고 노력함.
 - 대형 프로젝트에서는 수익성을 다소 희생시키더라도 수주하는 경향을 보임.
- 사업조직은 기본적으로 건축, 토목, 엔지니어링 등 사업 분야별 본부(Headquarters)를 두고 있고, 그 외에 간사이지역 건축토목본부를 별도로 두고 있는 4개 본부 체제임.
 - 해외사업 및 개발사업을 관장하는 것은 한 단계 낮은 실(Division) 체제로 편성하는 등 다른 글로벌 기업과는 차이가 있음.
- Shimizu가 추구하는 사업전략은 현재의 당면한 문제를 해소하는 동시에 새로운 성장 동력을 발굴하기 위한 목적으로 기존의 경쟁력 우위를 토대로 3개 사업 분야에서 경쟁력을 강화하는 것임.
 - 글로벌사업 : 위축되는 국내시장의 대체시장 기능
 - 시설유지관리 사업 : 안정적인 수익기반 조성
 - Sustainability 사업 : 에너지 및 환경에 대한 세계적 조류에 부응
- 해외시장에서 글로벌사업을 발굴하기 위하여 다양한 전략을 모색 중임.
 - 일본계 기업의 해외투자 관련 프로젝트 또는 ODA사업 관련 프로젝트 발굴 등 기존의 해외사업 방식 강화

- 글로벌 네트워크와 계획적 교류 및 직원의 국제결혼을 통한 글로벌화 추구, 로컬인재의 육성과 활용, 외부 인재의 충원 등 구체적 실행방안 모색
- 해외사업을 확대하려는 전략에도 불구하고 사업 여건은 아직 조성되지 못한 것으로 보임.
 - 해외건설 사업비중은 2010년에 7.5%로서 최근 5년간 오히려 감소하고 있음.
 - 동남아시아가 55% 및 중동지역이 40%를 차지하는 등 지역적 편중현상이 심함.
 - 주력 공종은 일반건축으로 67.7%를 차지하고 있으며, 공장 18.6%, 교통시설 8.6% 등으로 구성되어 있음.
- 부동산개발사업의 경우, 일본의 심각한 주택·부동산시장 침체로 사업추진 여건이 열악한 상황에서 사업성을 확보하기가 어려움.
 - 2010년도에 부동산개발사업에 의한 매출은 438억엔으로 전년 대비 42.5% 감소하였고, 24억엔의 적자가 발생
- Sustainability사업 확대를 통해 신성장 분야로 각광받고 있는 환경 및 에너지사업 분야에서 비교우위를 확보하려고 함.
 - 특히 원자력발전소 관련 설계·시공 엔지니어링 분야에 주력하려고 함.

3) 경영 성과

□ Fluor

- Fluor의 2010년도 매출액은 208.9억 달러로서 ENR의 Top 225 Global Contractors List에 따르면 세계 랭킹 14위 업체로 조사됨.
- 석유·가스 부문의 사업비중이 60%에 육박했으나 최근에 급격히 낮아지는 추세를 보이고 있는데, 2010년에 매출비중이 37.0%까지 떨어짐.
- 석유·가스 부문이 축소되는 반면 산업·인프라 부문의 사업규모가 급증하고 있음.
- 해외건설 비중은 55.9%로 조사되고 있음.

<표10> Fluor의 사업구조

(단위 : 백만달러, %)

	매출액			비중		
	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Oil & Gas	7,740.0	11,826.9	12,946.3	37.0	53.8	58.0
Industrial & Infra	6,867.2	4,820.6	3,470.3	32.9	21.9	15.5
Government	3,080.0	1,983.2	1,319.9	14.7	9.0	5.9
Global Service	1,508.6	1,578.1	2,244.6	7.2	7.2	10.1
Power	1,695.5	1,781.5	2,344.8	8.1	8.1	10.5
Total	20,891.3	21,990.3	22,325.9	100.0	100.0	100.0

자료 : Fluor, Annual Report 2010

- Backlog은 350억달러로 매출액의 1.7배에 달하는데, 미국의 경기침체로 국내 비중이 26%로 낮아지고 있음.
 - 공종별로는 석유·가스(41%), 산업·인프라(48%)에 집중되고, 정부공사는 2%에 불과
- Fluor의 2010년도 영업이익률은 3.0%로서 2000년대 초에 비해서는 개선되고 있으나 수익률이 아직 낮음.
 - 특히, 최근 사업규모가 빠르게 확대되는 산업·인프라 부문의 수익성이 낮음(매출액 영업이익률 -2.5%)
 - 리스크가 있는 프로젝트는 수주를 하지 않고, 신뢰관계가 형성된 장기 고객들과 전략적 제휴관계를 중시하는 보수적인 경영전략으로 수익성 개선에 한계가 있음.
 - 고객과의 신뢰관계에 기초한 실비정산방식의 프로젝트가 큰 비중을 차지하는 상황에서 적정수익을 초과하는 수익의 실현에는 한계가 있을 것으로 보임.
 - 부채비율은 115.8%로 낮고, 자기자본비율 역시 46.3%로서 본고에서 검토하는 5개사 중에서 보수적인 재무상태를 보이고 있음.
- 종업원 수는 3만 9천명에 이르며, 세계 30개국 이상에 지사가 있고, 66개국에서 공사를 수행하고 있음.
 - 전체 종업원의 74.3%가 정규직으로 고용의 안정성이 양호한 편임.

□ Skanska

- 해외시장 비중이 78.9%로 매우 높음(세계 랭킹 20위 이내 업체 중에서 2위를 기록).
 - Skanska라는 단일 브랜드를 사용하는 철저한 현지화 전략이 주효하여 1990대 중반 이후 급성장, 특히 미국과 유럽 시장에서 두각을 나타냄.
 - 세계 15개국을 중심으로 5만 2천명의 직원이 종사하고 있음.
- Skanska의 2010년도 매출액은 169억달러에 이르며, ENR의 Top 225 Global Contractors List에서는 세계 랭킹 15위인 것으로 조사됨.
 - 매출액은 경기침체, 환율변동 등으로 전년도에 비해 10.4%나 감소하였음.
 - 도급공사가 전체의 90%를 차지하고, 주택개발 6.0%, 상업시설 개발 3.7%이며, 민자 SOC는 0.3%에 불과
 - 일반빌딩 분야가 주력 공종으로 전체 매출의 57%라는 높은 점유율을 보이고 있으며, 교통시설 분야는 25%, 석유화학은 5% 등 상대적으로 작은 비중을 차지
 - 영업이익률은 4.4%로 높은 수준은 아니라는 사실에 주목됨.

□ Vinci

- Vinci의 매출액은 2010년도에 334억유로(444억달러, 50조원¹⁰⁾)로 ENR이 조사한 2010 The Top 225 Global Contractors List에서는 China Railway Construction Corp. 및 China Railway Group Ltd.에 이어 세계 3위의 건설업체로 조사됨.
 - 경쟁이 치열한 레드오션 분야로 알려진 도로교통 분야에서 특히 두각을 나타내 주목을 받음.
- 사업규모가 크에도 불구하고 수익률은 10.3%로 양호한 수준을 기록하고 있음.
 - 2010년도 영업이익은 34.3억유로를 기록하여 영업이익률은 10.3%를 기록하였으며, 종전에도 유사한 수준
 - 수익성이 양호한 것은 후술하는 바와 같이 주로 Concession 사업의 성과 때문인 것으로 파악됨.

10) 2010년 말 매매 기준 환율 1,494원/유로 적용시 49조 9,500억원

- 전 세계에 90여개 국가에서 무려 18만명의 종업원이 약 26만 2천개 프로젝트에 참여하고 있는 것으로 파악하고 있음.
- China Railway Group(중국철도공사) 등 중국 업체는 20만명을 넘는 경우도 있지만, 선진국 업체 중에서는 Vinci가 최고 수준
- 참고로 국내 건설업체 중에서 상시종업원 수가 가장 많은 업체는 삼성물산과 GS건설로 약 6천2백명에 이르며, 상위 10대 기업의 평균은 4천2백명 수준

□ Hochtief

- Hochtief의 2010년도 매출액 규모는 202억유로로서, ENR이 조사한 2010 The Top 225 Global Contractors List에서는 세계 7위를 기록하고 있음.
- 그런데 발주자 지역별 매출구성을 보면 호주가 83억유로로 전체 매출의 41.2%라는 가장 큰 비중을 차지하고, 그 다음으로는 미주 지역이 69억유로로 34.2%를 차지하여 핵심을 이루고 있는 것이 주목됨.
- 호주의 사업비중이 높은 것은 후술하는 바와 같이 호주의 유력 건설회사 Leighton사 인수가 크게 작용하였고, 미주 지역에서는 Turner사의 인수가 중요한 계기로 작용한 것으로 보임.

<표 11> Hochtief의 지역별 매출 현황

(단위 : 백만유로, %)

지 역	매 출 액	비 중
호 주	8,302	41.2
미 주	6,891	34.2
아 시 아	2,341	11.6
독 일	1,642	8.1
기타 유럽	977	4.8
아프리카	7	0.0
합 계	20,160	100.0

자료 : Hochtief, Annual Report 2010

- Backlog은 475억유로로 매출액의 2.4배 수준으로 상대적으로 크며, 최근 5년간 연평균 17.2%의 빠른 증가세를 보임.
- 아시아·태평양 지역에서 적극적인 수주활동이 성과를 거둔 것이 주효

- 영업이익률은 2010년에 3.5%로 상대적으로 낮은 수준임.
- 낮은 수익률은 성장성이 양호하나 경쟁이 심한 아·태지역에 대한 의존도가 크고, 주력 분야인 건축시장은 더욱 경쟁이 심하기 때문인 것으로 해석됨.
- 종업원 수는 7만 1천명으로 활발한 M&A 등에 힘입어 최근 10년간 2.5배 증가함.

□ Shimizu

- Shimizu건설은 일본의 장기침체를 여실히 반영하여, 지난 10년 동안 매출 증가는 마이너스 7.2%를 기록
- 2010년도 매출액은 1.6조엔(170억달러)을 기록하였는데, 이러한 수준은 10년 전인 2001년 매출액 1.7조엔과 비교하면 오히려 7.2% 감소한 상황임.
- 공종별 비중을 보면 건축이 76.6%, 토목이 23.4%로 건축분야가 중심을 이룸.
- 사업규모는 장기간 마이너스 성장을 하고, 순수익률 역시 마이너스를 기록하는 상황에서 비교대상이 되는 WMAC 중에서 수익성 등 각종 재무적 지표는 가장 열악함.
- 종업원 수는 1만 2천명으로 2000년대 중반 1만 5천명에서 20% 이상 감소한 수준
- 2010년도 매출액 영업이익률은 1.4%로 비교대상 기업 중 가장 낮으며, 부채비율 역시 403%로 가장 높은 수준임.

4) 기타 특징점

□ Fluor

- 1930년대 대공황 시절 혹독한 사업 환경 하에서도 종업원들을 해고하지 않고, CEO의 집을 담보로 하여 월급을 지급한 것을 중요한 사실로 인식하고 있음.
- 종업원의 평균 근속 연수가 10년 이상으로 건설업계 평균 6년보다 훨씬 긴 것은 몇 가지 긍정적인 요인 때문으로 해석
- 종업원들은 여러 첨단시설 건설에 참여하면서 전문성을 함양할 수 있는 기회를 가짐.
- 사회경제적으로 중요한 시설을 건설하는 Fluor에서 근무한다는 자부심을 느낌.

- 반부패 Zero-tolerance 프로그램을 시행하는 등 투명성 제고 및 공정한 경쟁을 촉진하기 위한 세계적 수준의 기업문화를 정착시킴.
- 세계 각지에서 지역사회 발전을 위해 2010년의 경우 1억 1,500만달러를 지출하였고, 직원들은 지역사회의 발전을 위한 봉사활동에 적극 참여하고 있음.
- 첨단시설 건설에 있어 최고 수준의 경쟁력 보유, 장기적으로 양호한 재무적 성과, 투명하고 공정한 기업문화, 지역사회 발전에 대한 적극적인 참여와 높은 자긍심 등이 어우러져 world's most company의 하나로 평가받게 된 것으로 이해하고 있음.

□ Skanska

- Skanska는 산재사고를 줄이기 위해 임원의 현장안전점검 방문 프로그램 등 다양한 프로그램을 실시한 결과 2005년 이후 산재율은 약 40% 이상 감소하였음.
- 임원의 현장안전점검 방문 프로그램 등에 힘입어 산재사고 작업손실률(LTAR)은 2010년 3.6으로 뚜렷이 개선되고 있는데 2015년까지 1.0 수준을 목표로 함.
- 2010년 매출액 19조원에 달하는 Skanska의 전체 건설현장에서 사고로 인한 인명사고는 하도급업체를 포함하여 9명을 기록¹¹⁾
- 총 에너지 사용의 40% 이상을 차지하는 건축물을 공사하는 건설업체로서 에너지절약과 온실가스 저감에 대해서 중요한 위치에 있다고 인식, 선도적 역할을 자임
- 미국 콜로라도주 사막에 258kw 규모의 태양광발전시설 등을 자체 건설했는데, 투자비 150만달러는 6년 내에 회수될 것으로 예상됨에 따라 주변 잠재 투자자들의 관심을 유발
- 스웨덴 스톡홀름에 건설한 임대주택의 경우, 입주자 체열, 가전제품의 발생열 등까지 이용함으로써 일반주택 소요에너지의 50%만 필요로 하는 Passive주택으로 주목받음.
- 에너지절감 및 환경보전에 대한 Skanska의 혁신적 노력은 높은 평가를 받고 있음.
- 2010 Carbon Disclosure Project's Nordic 200 Report에서 이산화탄소 저감 관련 최고 건설기업으로 선정
- 영국의 The Sunday Times는 Best Green Companies로 선정
- Skanska USA는 US Green Building Council's Leadership Award를 수상 등등

11) 참고로 우리나라의 2010년도 건설재해는 사망 520명, 부상 21,883명

□ Vinci

- Vinci의 종업원 수는 18만명에 달해 상당히 많은데, 이는 가능한 안정적인 일자리를 창출하는 것이 기업의 중요한 사회적 기여라고 인식하는 경영철학에 바탕을 두고 있음.
 - 일자리 창출을 기업의 사회적 책무로 여기는 Vinci의 독특한 고용정책의 결과로 보임.
 - 18만명의 종업원 중에서 88.2%에 해당하는 15.7만명이 정규직(permanent contracts)으로서 안정된 고용관계를 유지¹²⁾
- 기업의 경영성과를 종업원과 공유하는 이익공유(profit-sharing)제도를 적극 시행함.
 - 2010년도에 이익공유 또는 인센티브, 직원복지 등을 위해 3억유로를 지출(직원 1인당 평균 약 2,500만원)
 - 종업원 보유 지분이 9%로 상당히 높은 수준임.
- 종업원의 건강과 안전을 위해 최대한 노력하는 것이 기업의 의무라고 생각하며, 이를 위해 안전교육 등을 대폭 강화하여 최근 5년간 재해발생 건수가 34%나 감소하였음.
 - 안전교육은 임시직을 포함한 모든 직원을 대상으로 실시하며 교육을 이수한 종업원은 56% 증가
- 온실가스 방지 및 산림녹화 운동 및 개도국 지원사업 등 다양한 사회봉사활동 전개
 - 매년 ‘종업원 1명당 나무 한그루 심기 운동’을 시행하여, 2010년에도 18만 그루를 모로코, 인도네시아, 태국, 페루 등지에 식목함.
 - 캄보디아에서는 앙코르사원의 문화재보호 사업에 1,100명의 조사활동을 지원하였고, 농촌마을 5,000가구로 하여금 실크를 생산하도록 지원하기도 함.
- 지구온난화 방지를 위한 CO₂ 저감 및 나무심기 운동 또는 지역사회의 경제적 자립 지원 활동은 Fluor나 Hochtief 등 다른 업체들도 실시하는 등 사회공헌 사업은 공통점이 많음.

12) 전체 종업원의 90%는 Contracting 부문에 종사하고 있어, Contracting 부문과 Concession 부문간 사업-고용구조가 이질적임.

□ Hochtief

- 건설회사로서 세계적 명성은 유능한 인재를 모으는데 큰 도움이 되며, 종업원을 위한 각종 프로그램 및 자율성 부여는 바람직한 기업문화를 조성하는데 기여한다고 평가
- 건설회사는 양질의 인적 자원이 가장 중요한 자산이라는 인식을 가지고 Hochtief는 다양한 사내 교육 프로그램을 운영하고 있음.
 - 2010년의 경우 330개 교육 관련 이벤트가 열렸고, 자회사인 Turner사에서는 680개 강좌, Flaitiron에서는 사내대학을 만들어 120개 코스를 수강할 수 있음.
 - Hochtief Academy라는 프로그램은 3년 동안 수강을 하면 공식적으로 대학졸업 학위를 인정받음.
- 근로자의 안전과 건강을 증진시키기 위하여 하도급업체 평가시 안전과 건강 환경보전 등에 관한 사항을 평가요소로 반영하고 있음.
 - 건설현장의 안전에 대한 관심의 증가로 산재 사고율은 최근 3년 동안 45.8%나 감소 하였음.
- Hochtief는 취업자들 사이에 인기가 높은 기업으로 높이 평가 받고 있음.
 - 독일의 부동산전문지 Immobilien Zeitung지는 Hochtief가 독일 부동산업계에서 가장 인기 있다고 평가
 - Corporate Research Foundation(CRF)은 독일에서 상위 100대 인기 기업에 속하는 것으로 발표
- Hochtief는 지역사회의 일원이라는 인식 아래 기본적으로 종업원은 프로젝트가 이루어지는 지역에서 충원하고 있음.
 - 2010년 현재 7만명의 종업원 중에서 독일에서 채용한 직원은 15.3%에 불과한 1만명에 그치고, 나머지 6만명은 프로젝트가 추진되는 각국에서 채용
 - 호주의 자회사들은 호주 원주민(Aboriginal)을 고용하거나 교육프로그램을 제공

□ Shimizu

- 건설경기가 극도로 위축된 일본에서 국내공사 비중이 높은 업체일수록 경영여건은 더욱 어렵지만, 건설 활동은 역사적 관점에서 고려되어야 한다는 인식을 갖고 있음.
- Shimizu가 2008년 채택한 기업 슬로건 ‘Today’s Work, Tomorrow’s Heritage’는 다의적으로 해석할 수 있지만, 역사적 소명의식을 갖고 현재의 어려움을 극복하자라는 메시지를 함축하고 있는 것으로 해석됨.
- Shimizu는 ‘논어와 주판’¹³⁾의 병립 즉, 도리에 합당한 기업 활동을 함으로써 사회발전에 공헌함을 기본 경영방침으로 삼고 있음.
- 기업 활동을 통해서 고객, 협력업체, 종업원, 사회 등 모든 이해당사자들과 바람직한 가치를 공유할 수 있도록 기업경영을 하는 것을 목표로 함.
- 기업의 사회적 책임을 이행하기 위한 경영방침을 중장기 경영전략에 반영하고 있음.
- 중장기 경영전략에 기업의 사회적 책임을 실천하기 위한 구체적인 내용을 담고 있음.
- 구체적으로는 자원봉사 프로그램을 개설·지원하고 있으며, 일반인을 대상으로 ‘Shimizu Open Academy’라는 프로그램 등을 만들어 지구환경에 대한 건설 활동의 영향과 책임 등에 관한 공개심포지엄 등을 개최

4. 시사점 및 결론

□ 주요 시사점

- 세계적으로 명성이 높은 글로벌 건설업체들은 독특한 성장과정과 경영전략으로 괄목할 성과를 거두면서 세계 건설 산업의 발전을 선도하는 한편, 사회발전을 위해서도 적극 노력하고 있음.
- 이상에서 살펴본 5개의 글로벌 건설업체로부터 도출할 수 있는 주요한 시사점은 다음과 같음.

13) 일본의 경영철학자 시사부 와 에이치(澁澤榮一)가 1927년 출판한 책제목으로, 논어는 행위에 대한 도덕적 규범을, 주판은 기업의 이윤추구 활동을 의미하는데, 양자가 상호배타적이지 않고 양립할 수 있음을 설파

1) 장수기업으로서 독특한 위험관리 방식 보유

- 100년 이상된 장수기업들로서 오랜 성장과정에서 다양한 시행착오를 거치면서 고유의 독특한 위험관리 방식을 가지고 있음.
- 비교우위 분야에 역량을 집중하며 특정 발주자에 대한 과도한 의존을 피하는 Fluor, 유연한 M&A 및 분리매각 등을 통한 구조조정을 상시화하는 Skanska, 민자사업에서 장기적으로 안정적인 수입원을 확보하려는 Vinci 등등, 양태는 다르지만 장기적으로 지속가능한 기업발전을 위해 선택한 전략의 결과로 해석됨.

2) 다양한 사업추진 방식 존재

- 사업 지역, 사업 분야, 사업 방식 등에 있어 획일적인 패턴이 존재하는 것은 아니고 각 기업이 처한 여건에 따라 다양한 선택유형이 존재
- 해외사업과 국내사업, 도급사업과 개발사업, 건축공사와 토목공사 등에 대한 각 기업의 전략적 선택에는 매우 폭넓은 편차가 발생하고 있음.
- 다음 표는 여러 이슈에 대한 각 기업들의 선택한 상대적 포지션을 정리한 것임.
- 기업의 비교우위 분야, 주력 시장의 여건, 발주자의 특성 등 여러 변수에 따라 기업의 상대적 포지션은 상이하게 나타남을 알 수 있음.

<표 12> 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
공공 공사					V		H		K		M F		민간 공사
비건축 공사	F		V		H		K		M			건축 공사	
전문화 전략	F		V		K			M		H		사업다각화	
안정 지향	F		M		V		K		H			리스크 감수	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

* 기업 표시 약호 Fluor : F, Skanska : K Vinci : V, Hochtief : H, Shimizu : M

* 가로 축의 숫자는 정량지표가 있는 경우 정량지표를 기준으로 하rh, 그 외의 경우는 정성적 판단에 따름

3) 중소 규모 공사도 적극 수행

- 세계적인 대기업임에도 불구하고 100억원 정도의 작은 공사에도 적극 참여

- Skanska는 90% 이상의 공사가 160억원 이하이며, Vinci는 절반 정도의 공사가 75억원 이하이고, Shimizu 역시 중소 규모의 공사도 기꺼이 수주하고 있음.
- 중소 규모의 공사를 다수 수행함으로써 리스크를 분산시키려는 목적도 있음.

4) 민자사업의 중요성 부각

- 인프라사업은 민자사업 형태로 추진되는 경우가 많고, 건설업체 입장에서는 운영 수입을 장기간 안정적으로 확보할 수 있어 적극적으로 참여하는 경우가 많음.
- Vinci는 전체 이윤의 60% 이상이 Concession 사업으로부터 발생할 정도로 중요하며, Hochtief도 안정적 수익기반을 마련하기 위해 Concession 사업에 적극적임.
- 참여사업의 종류는 도로, 철도, 공항 등 교통시설 이외에도 학교, 병원 등 다양
- 다만 Fluor, Shimizu 등은 PPP사업이 활발하지는 않음.

5) 민간 건축공사의 중요성 부각

- 위촉되는 공공발주 공사보다는 민간 건축공사에 적극적으로 참여하려 함.
- 선진국에서는 신규 공공발주 공사가 적고, 개도국에서는 자국 업체가 수주하는 것을 원하기 때문에 글로벌 업체가 공공공사에 참여하는 것은 용이하지 않음.
- 주택개발사업은 Shimizu나 Skanska를 제외하고는 소극적인데, 이들 기업도 그 비중이 7~8%에 지나지 않음.
- 다만, 석유·가스 플랜트 분야에 전문화하는 Fluor나 민자SOC사업에 적극적인 Vinci 등은 건축사업 비중이 상대적으로 작음.

6) 적극적인 해외시장 진출

- 글로벌기업으로 성장하는 데는 해외시장 진출이 중요하며, 이를 위해서는 현지 기업과의 전략적 제휴, JV, M&A, 현지법인 설립 등 다양한 방법을 강구
- Skanska, Hochtief 등은 활발한 M&A를 통해 해외시장을 개척한 대표적 기업으로 유명함.
- 일반건축 분야는 본사에서 중앙집권적으로 통제하거나 표준화된 서비스를 제공하지 않고, 현지 여건에 따라 분권화된 형태로 운영하는 경우가 많음.
- 다만 제약이나 석유플랜트 등 특정시설 분야의 거대 고객이 많은 시장에서는 본사에 의해 통제받으면서 전문 분야에 표준화된 서비스를 제공하는 지사형태로 운영하는 경우가 많음.

7) 고객과 장기적인 신뢰관계 유지

- 전문 분야의 경우, 많은 프로젝트가 기존 고객으로부터 발생하고 있으며 고객과의 장기적인 신뢰관계에 기초한 거래관계가 중요
 - Fluor는 30대 기존 고객으로부터 수주의 20%가 나오며, 프로젝트를 비용정산 방식으로 수행할 수 있는 것은 고객과 신뢰관계가 형성되어 있기 때문에 가능
 - Skanska나 Shimizu 등도 고객과의 장기 신뢰관계 유지를 매우 중요하게 인식

8) 종업원에 대한 배려 및 자긍심 고취

- 기업은 종업원의 안전과 전문성 제고를 위해 다양한 프로그램을 시행하며, 종업원들은 세계적인 회사에서 첨단 시설물을 건설한다는 데 커다란 자부심을 가짐.
 - 산재사고 방지를 위한 다양한 프로그램을 시행한 결과 큰 성과를 거두고 있음.
 - 정규직 중심의 안정적인 고용관계 유지
 - 입찰과정 등에서 투명성 제고, 관련 법규준수 등은 기업의 이미지 제고 및 종업원의 자긍심을 높임.
 - 다양한 첨단 시설물 건설과정에 참여할 기회가 많아 종업원의 경력개발에 유리

9) 에너지절감 및 환경 관련 사업에 적극 참여

- 대부분의 기업들은 에너지 및 환경 관련 사업에 적극적인 태도를 취하고 있음
 - 이들 분야가 고부가가치 신 성장 분야인 동시에, 기업 이미지 개선에도 바람직하여 적극 홍보하고 있음.
 - 전문 분야간 협력이 중요한 에너지 및 환경 관련 사업은 R&D 활동이 활발하며 수행하는 사업분야가 넓은 글로벌기업의 장점을 살리기에 유리

10) 사회적 책임 노력 등

- 단순히 기업의 영리활동의 차원을 넘어 사회발전에 적극 기여하는 것이 기업의 소명이라는 인식을 가지고 다양한 노력을 전개하고 있음.
 - 여러 이해당사자들과 바람직한 가치를 공유하는 것을 중요한 기업목표로 삼음.
 - 적극적이고 모범적인 기업 활동으로 매스컴 등에서 우호적인 이미지 조성
 - 건설업체는 사회경제 발전과 Built-Environment(인공적으로 조성된 환경) 개선에 중요한 역할을 담당하는 것으로 스스로 인식

- 기업의 평판은 지속가능한 성장을 위해 매우 중요하며, 이를 위해 양호한 재무적 성과와 더불어 사회적 기여에 대한 적극적 홍보활동도 중요함을 보여줌.
- 하지만 존경받는 기업이 감동적이고 독특한 사회적 공헌 활동을 반드시 해야 하는 것은 아님을 확인할 수 있음.

□ 국내 건설산업에 주는 메시지

- ‘존경받는 기업’은 적극적이고 다양한 사회공헌활동을 전개하는 기업들이 주축을 이룰 것으로 기대할 수도 있지만, 현실적으로는 우선 기업 본연의 역할에 충실하면서 사회적 공헌활동에도 성실한 업체로 파악됨.
- 밖으로 드러나는 기업의 사회적 책임활동 등도 중요하지만, 고객에 진실하고, 직원을 존중하고, 기업운명을 투명하게 하고, 핵심 분야에 충실하여 지속가능한 발전을 실현하는 것이 더욱 중요할 수 있음.
- 각 산업분야별로 매년 일정한 기준에 따라 객관적이고 상대적인 평가를 하는 과정에서 성실하고 인정받는 기업이 부각되는 것으로 이해됨.
- 기업의 특성에 따라 전략적 포지션을 다양화하는 것이 바람직한 것으로 판단됨.
- 국내 주요 건설업체들은 유사한 시장에서 유사한 전략을 가지고 체로섬 경쟁을 가열하는 양상을 보이기도 함.
- 일부 업체를 제외하고는 주력시장도 거의 비슷하며, 해외시장도 대체로 중복적임.
- 대기업들이 주택시장에 밀집해 있는 것은 전문화 및 국제경쟁력 제고 측면에서는 재고할 필요도 있음.
- 해외시장에서 공종을 다양화하고 지역적 균형을 달성하기 위해서는 다양한 접근방법을 강구할 필요가 있음.
- 특히 건축 도급시장에 진입하기 위해서는 장기적인 준비가 필요하고 현지법인과의 전략적 제휴 및 M&A 등을 적극적으로 강구할 필요가 있음.
- 공종에 따라서는 본사 차원에서 이루어지는 프로젝트 베이스의 단기 전략보다는 고객과의 장기 신뢰관계를 중시하는 현지화된 사업조직에 의한 운영이 바람직할 수 있음.
- 우리나라의 해외 건설사업은 80.2%가 플랜트사업이고, 91.2%가 중동 및 아시아에 편중되어 있는 것으로 파악되고 있음.

- 전문분야에서 확고한 비교우위를 갖고 고객과 오랜 신뢰관계가 형성될 경우, 실비정산 방식 등 다양한 사업방식도 선택 가능함을 인식할 필요가 있음.
 - 신뢰는 매우 중요하며 장기 고객과는 거래비용을 크게 낮출 수 있고 안정적 수주에도 유리할 수 있음.
- 사업 포트폴리오 구성에서 PPP사업의 중요성이 부각되며, 시설물의 운영관리를 통한 안정적 수익원으로서의 중요성을 새롭게 인식할 필요가 있음.
 - 이윤의 절반 이상이 PPP사업에서 발생하는 기업도 있음을 상기할 필요가 있음.
 - 과도한 지급보증이 PPP사업의 전제조건이 되고, 단기 시공이윤만 획득하면 지분매각을 당연시하는 국내 사업관행에 대한 재고가 필요함.
 - 주차장 관리사업에서도 많은 수익이 발생하는 사례에서 보듯이 다양한 수익원 발굴에 대해 철저한 검토가 필요
- 재무지표상으로는 글로벌 기업이 주요 국내 기업보다 열악한 상황임을 감안한다면, 정부지원에 의존하기 보다는 기업이 정신을 더욱 고양하고, 미래를 위한 경쟁력 제고 방안을 강구해야 할 것임.
 - 대부분의 글로벌 기업들은 매출액 영업이익률은 5% 이하이고, 부채비율은 200%를 넘어서며 매출액 증가율은 7% 정도가 최고 수준
 - 우리나라 대형 건설업체들의 경우, 최근 3년간 연평균 매출액 증가율은 9.8%였고, 평균 영업이익률은 5.3%, 2010년도 평균 부채비율은 191.4%였음.
- 법규를 준수하고 종업원의 자긍심을 북돋아 주는 것이 장기적으로 기업발전의 중요한 밑거름이 된다는 것에 유념할 필요가 있음.
 - 기업 활동은 궁극적으로 사회발전에 기여해야 하며, 이를 위해서는 사회가 요구하는 도덕적 기준 그 이상을 실현한다는 높은 목표를 설정하는 것도 필요
 - 건설산업에서 인재의 중요성이 매우 크며 이를 위해서는 이들에 대한 진정한 배려와 더불어 젊고 유능한 인재가 모일 수 있는 산업이 되도록 해야 할 것임.
- 세계적 기업들의 경영전략과 성과는 대부분의 국내 건설업체들이 당면한 현실과는 괴리가 크겠지만 장기적으로 지향할 만한 기업발전 비전으로 검토할 가치가 있을 것임.

권오현(연구위원 · ohkwon@cerik.re.kr)