해외 토목·건축시장 선진 기업들의 시장 확대 전략 및 시사점

- 선진 기업들의 사례를 중심으로 -

2012. 11

성유경·최석인·강상혁·이복남

한국건설산업연구원

Construction & Economy Research Institute of Korea

< 차 례 >

요 약 ····· i

제1장 서 론 ····· 1

1. 연구의 배경 및 목적 ····· 1
2. 연구의 범위 및 방법 ····· 2
3. 관련 연구 동향 ····· 4

제2장 해외 토목·건축시장의 동향 및 주요 이슈 ····· 5

1. 해외 토목·건축시장 현황 및 전망 ····· 5
   (1) 최근 10년 성장 추이 ····· 5
   (2) 향후 10년 시장 전망 ····· 8
2. 해외 토목·건축시장의 핵심 트렌드 ····· 10
3. 국내 건설기업의 해외 건설시장 진출 동향 ····· 13

제3장 해외 토목·건축시장 선진 기업의 시장 확대 전략 분석 ····· 17

1. 분석 기업 및 분석 방법 ····· 17
   (1) 기업 선정 ····· 17
   (2) 분석 방법 ····· 19
2. 선진 기업의 전략 분석 ····· 20
   (1) HOCHTIEF ····· 20
   (2) VINCI ····· 28
   (3) BOUYGUES ····· 33
   (4) STRABAG ····· 42
   (5) SKANSKA ····· 47
   (6) BALFOUR BEATTY ····· 54
   (7) GRUPO ACS ····· 58
   (8) FCC ····· 64
   (9) BECHTEL ····· 69

(10) PCL CONSTRUCTION ····· 74
3. 선진 기업의 전략 특성 ····· 79
(1) 기업의 경영 성과 특성 ····· 79
(2) 시장 확대 전략의 공통 특성 ····· 81

제4장 종합 분석 및 시사점 ····· 87
1. 선진 기업 시장 확대 전략의 종합 분석 ····· 87
(1) 해외 토목·건축부문에서의 성장 분석 ····· 87
(2) 사업 영역의 확대 유형 분석 ····· 90
(3) 상품 다양화 동향 분석 ····· 94
(4) 시장 다변화 동향 분석 ····· 95
(5) 조직 구성 분석 ····· 97
2. 국내 건설기업과의 비교 ····· 100
(1) 국내 건설기업의 해외 수출 상품 변화 동향 ····· 100
(2) 국내 건설기업의 진출 지역 변화 동향 ····· 103
3. 주요 시사점 ····· 105

제5장 맺음말 ····· 109

참고 문헌 ····· 113

Abstract ····· 115

< 표 차 례 >

<표 2-1> 해외 건설시장의 시기별 특징 ····· 5
<표 2-2> 국내 해외건설 수주의 시기별 특징 ····· 14
<표 3-1> 분석 대상 기업 ····· 18
<표 3-2> 기업별 분석 항목 ····· 19
<표 3-3> 10개 선진 기업의 조사 결과 요약 ····· 83
<표 4-1> 조사 기업의 사업 포트폴리오 변화 양상 ····· 95
<표 4-2> 기업의 지역별 매출 비중 ····· 96
<표 4-3> 국내 건설기업의 사업 포트폴리오 변화 양상 ····· 102
<표 4-4> 기업의 지역별 매출 비중 ····· 104

< 그 림 차 례 >

<그림 1-1> 연구의 주요 흐름 ····· 3
<그림 2-1> ENR 225대 기업들의 해외매출과 해외매출 증가율 ····· 6
<그림 2-2> 해외 건설시장의 상품별 매출 비중 변화 ····· 6
<그림 2-3> 해외 건설시장의 상품별 매출 추이 ····· 7
<그림 2-4> 해외 건설시장의 지역별 매출 비중 변화 ····· 7
<그림 2-5> 해외 건설시장의 지역별 매출 추이 ····· 8
<그림 2-6> 세계 건설시장 상품별 성장률 전망 ····· 9
<그림 2-7> 국내 건설기업의 상품별 해외수주 추이 ····· 13
<그림 2-8> 기업의 국적별 해외시장 매출 추이 ····· 15
<그림 2-9> 우리나라 12대 해외건설업체의 상품 및 지역(2011년) ····· 16
<그림 3-1> 기업 선정 기준 ····· 17
<그림 3-2> HOCHTIEF의 해외 진출 지역 매출 추이 ····· 21
<그림 3-3> HOCHTIEF의 매출 추이 ····· 26
<그림 3-4> HOCHTIEF의 해외 상품 변화 ····· 26
<그림 3-5> HOCHTIEF의 상품별 해외매출 추이 ····· 27
<그림 3-6> VINCI의 매출 추이 ····· 31
<그림 3-7> VINCI의 상품별 해외매출 추이 ····· 32
<그림 3-8> BOUYGUES의 사업부문 ····· 33
<그림 3-9> 2011년 BOUYGUES의 사업부문별 매출 및 영업이익 비중 ····· 34
<그림 3-10> BOUYGUES의 매출 추이 ····· 38
<그림 3-11> BOUYGUES의 상품별 해외매출 추이 ····· 39
<그림 3-12> BOUYGUES 해외 상품 비중 변화 ····· 40
<그림 3-13> BOUYGUES 자국 상품 비중 변화 ····· 40
<그림 3-14> BOUYGUES Construction과 Colas의 지역별 매출 비중 ····· 41
<그림 3-15> STRABAG의 PPP사업 추이 ····· 43
<그림 3-16> STRABAG의 매출 추이 ····· 45
<그림 3-17> STRABAG의 상품별 해외매출 추이 ····· 46
<그림 3-18> SKANSKA의 비즈니스 모델 ····· 50
<그림 3-19> SKANSKA의 매출 추이 ····· 51
<그림 3-20> SKANSKA의 상품별 해외매출 추이 ····· 52

<그림 3-21> SKANSKA 진출 지역 ····· 53
<그림 3-22> BALFOUR BEATTY의 매출 추이 ····· 56
<그림 3-23> BALFOUR BEATTY의 상품별 해외매출 추이 ····· 57
<그림 3-24> GRUPO ACS의 사업부문별 매출 비중 변화 ····· 58
<그림 3-25> 인수합병 기업 및 사업 영역 ····· 59
<그림 3-26> 2011년 ACS의 사업부문별 매출 및 영업이익률 ····· 61
<그림 3-27> GRUPO ACS의 매출 추이 ····· 62
<그림 3-28> GRUPO ACS의 상품별 해외매출 추이 ····· 63
<그림 3-29> FCC의 2011년 사업부문별 매출 및 수익성 ····· 65
<그림 3-30> FCC의 매출 추이 ····· 67
<그림 3-31> FCC의 사업부문별 매출액 및 수익성 추이 ····· 67
<그림 3-32> FCC의 상품별 해외매출 추이 ····· 68
<그림 3-33> BECHTEL의 매출 추이 ····· 72
<그림 3-34> BECHTEL의 상품별 해외매출 추이 ····· 73
<그림 3-35> PCL의 매출 추이 ····· 77
<그림 3-36> PCL의 상품별 해외매출 추이 ····· 78
<그림 3-37> PCL의 상품별 자국시장 매출 추이 ····· 78
<그림 4-1> 해외 토목·건축부문의 연평균 성장률(2001~2011년) ····· 87
<그림 4-2> 금융위기 이전(2001~2008년) 기업별 연평균 성장률 ····· 89
<그림 4-3> 금융위기 이후(2008~2011년) 기업별 연평균 성장률 ····· 90
<그림 4-4> 건설기업 사업 포트폴리오의 확장 유형 ····· 91
<그림 4-5> 건설 그룹 형태를 취하고 있는 유럽계 건설기업의 조직 체계 예시 ····· 98
<그림 4-6> EPC 기능이 강조된 BECHTEL 기업의 조직 체계 ····· 99
<그림 4-7> 국내 건설기업의 해외 상품별 매출 추이 ····· 101
<그림 4-8> 국내 건설기업의 해외 상품별 매출 비중 ····· 101
<그림 4-9> 국내 건설기업의 진출 지역 매출 추이 ····· 103

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 신흥국을 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 위험부담이 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.

제 1 장 서 론

1. 연구의 배경 및 목적

국내 건설기업의 해외 수주는 최근 10년 간 견조한 성장을 이루어 왔으며, 2012년 6월에는 해외건설 수주 누적금액이 5,000억 달러를 돌파하였다. 특히 2007년 이후 최근 5년간의 수주 금액은 전체 수주액의 절반이 넘는 3,000억 달러에 달해 해외건설산업의 가파른 성장세를 보이고 있다. 그러나 국내 기업들의 수주구조가 지리적으로 중동시장 의존도가 매우 높다는 점과 상품적으로는 플랜트에 편중되어 있다는 점은 해외시장으로의 진출 확대를 저해하는 요인으로 지적되고 있다. 국내 기업의 수주구조와 달리 해외 건설시장은 건축, 토목, 플랜트부문의 시장이 유사한 규모를 유지해 왔다는 사실을 비추어볼 때, 편향된 국내 수주구조는 플랜트 시장 및 국제 정세의 변화에 따라 급격한 변동을 겪거나 그로 인한 타격을 입을 수 있는 리스크를 갖고 있는 것으로 판단된다.

따라서 국내 건설기업들의 지속적인 해외시장 진출 확대를 위해서는 토목, 건축 시장에서의 역량을 강화할 필요가 있다. 한편 내수 건설시장의 장기적인 축소가 전망되고 있는 국내의 상황과 반대로 해외 건설시장은 신흥국을 중심으로 하는 성장세가 전망되고 있다. 국내 건설기업들은 해외 시장에서 활로를 찾아야 하는 상황이며, 특히 견실한 성장을 도모하기 위해서는 토목·건축 시장으로의 영역 확장이 불가피한 형국으로 판단된다. 즉, 국내 기업들은 해외 수출 건설상품의 포트폴리오를 다양화함으로써 플랜트에 편중된 수주구조를 극복하고, 해외 건설시장에서의 입지를 견고히 해야 한다.

한편 해외 토목, 건축 시장에서 선도적 위치를 차지하고 있는 선진 기업들은 경쟁력을 꾸준히 유지해 오고 있으며, 이는 해외 토목, 건축 시장으로의 진출을 계획하고 있는 국내 기업들에 시사하는 바가 크다. 이들은 변화하는 글로벌 건설시장에 적절히 대응하여 지난 10여 년 간 꾸준한 성장을 이루어 왔으며, 해외 토목, 건축 시장에서 높은 점유율을 유지해 오고 있다. 그들이 구사하는 전략 및 사업 영역 확장 전술 등은 국내 기업들을 위한 벤치마킹 대상으로 충분한 가치가 있다고 판단된다. 이에 본 연구에서는 해

외 토목, 건축 시장에서 높은 성과를 올리고 있는 선진 기업들의 시장 확대 전략을 분석하고, 국내 기업들의 해외 토목·건축시장 진출을 위한 시사점을 도출하고자 한다.

2. 연구의 범위 및 방법

본 연구는 해외 건설시장의 변동 및 추이, 그리고 이와 맞물려 해외 건설시장의 선진 기업들이 구사한 전략을 연구대상으로 설정하였다. 연구의 내용은 크게 세 부분으로 구성되며, 이를 위한 구체적인 연구 내용과 방법은 <그림 1-1>과 같다.

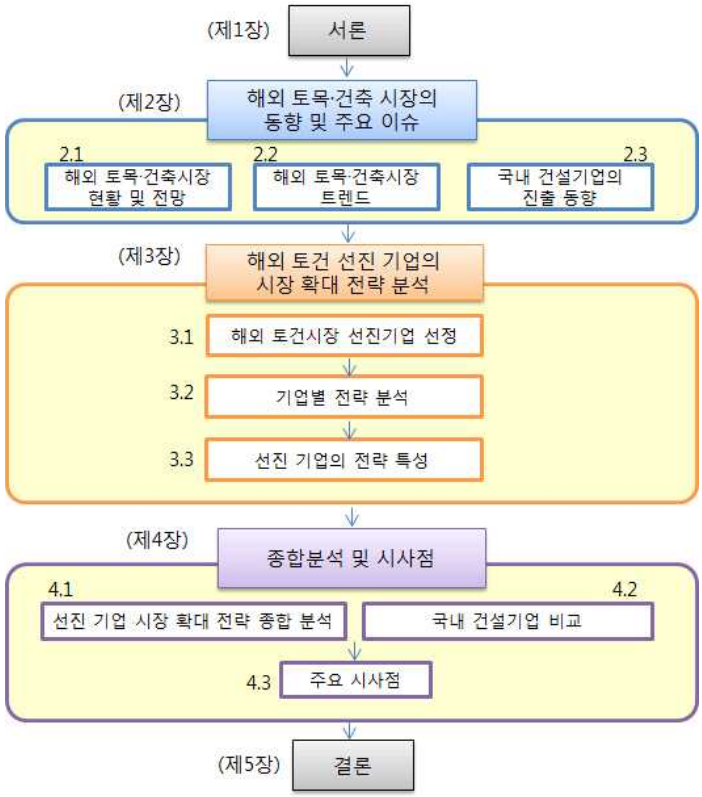
첫째, 해외 토건시장으로의 진출 당위성을 확인하기 위해 해외 토목·건축 시장의 동향을 살펴보았다(2장). 세부적으로 먼저 해외 토목·건축시장의 과거 성장 추이와 향후 전망을 조사하였으며, 기존의 연구에서 제기되어 왔던 해외 건설시장, 특히 토목·건축시장과 관련한 트렌드를 정리하였다. 또한 국내 기업의 해외시장 진출 동향과 경쟁 역량을 간략히 살펴보았다. 해외 토목·건축시장의 과거 성장 추이 분석에는 Engineering News Record(ENR)[1] 자료를 활용하였으며, 시장 전망에는 경제 분석기관인 Global Insight 자료를 사용하였다.

둘째, 해외 토목·건축시장에서 높은 매출을 보이고 있는 10개 선진 기업을 선정하고, 시장 확대 전략을 분석하였다(3장). 먼저 ENR에서 발표하고 있는 각 기업의 해외 매출 자료를 통해 해외 토목・건축 시장에서 선도적 위치를 차지하고 있는 기업들을 선정하였다. 이어서 선정된 기업들의 지난 10년 동안의 연차보고서와 ENR의 매출 자료를 바탕으로 각 기업의 경영 전략, 사업 영역, 핵심 역량 등을 분석하고, 선정 기업들의 공통적인 시장 확대 전략을 도출하였다.

1) ENR지에서는 1995년부터 매년 해외 건설시장에서 높은 매출을 올리고 있는 225대 기업을 선정하여 발표하고 있음. 이들 225대 기업의 매출 합이 해외 건설시장의 규모와 일치하지는 않으나, 해외 건설시장의 추이와 특징을 반영하고 있다고 판단되는바, 본 연구에서는 이들 225대 기업의 매출 합을 통하여 해외 건설시장의 추이를 분석함. 본 연구의 2장 및 3장에서 언급하는 해외 건설시장의 규모는 ENR지의 225대 해외 건설기업의 매출 합임을 밝혀둠.

셋째, 대상 기업들의 시장 확대 전략을 사업 영역의 확대 측면에서 종합하여 분석하고, 국내 기업들과의 비교를 통해 시사점을 제시하였다(4장). 특히 종합분석에서는 상품 확대, 진출 지역 확대 등 선정 기업들의 사업 영역 확장 방향을 주요 내용으로 분석하고 있으며, 현지화 전략, 글로벌 네트워크의 구축 등 사업 영역 확장을 위한 구체적인 방안은 연구의 범위에서 제외하였다.

<그림 1-1> 연구의 주요 흐름



3. 관련 연구 동향

국내 건설기업의 해외시장 활성화에 대한 연구는 시장 동향, 해외 기업 벤치마킹, 국내 기업의 경쟁력 강화 방안, 정부의 지원책과 같은 측면에서 진행되어 왔다. 특히 해외 건설 수주가 급격히 증가하기 시작한 2000년대 후반 이후 집중적으로 연구가 진행되어 왔다.

그러나 국내 건설기업의 해외시장 수주액이 플랜트부문을 중심으로 성장함에 따라 관련 연구도 플랜트부문을 중심으로 활발히 진행되어 왔고, 상대적으로 토목, 건축부문에 대한 연구는 부족한 것으로 판단된다. 국내의 편향적 해외 수주에 대한 문제가 제기되고 있으며 해외 토목·건축시장으로의 진출 필요성에 대한 논의가 증가하고 있으나, 이와 관련한 본격적인 연구는 거의 진행된 바 없는 것으로 조사되었다. 가장 최근의 연구는 건설교통부 용역으로 연세대학교와 해외건설협회에서 수행한 '선진국의 토목·건축 분야 수주동향과 전략(2006)'을 들 수 있다.

한편 한국건설산업연구원에서는 해외시장 확대 방안을 모색함에 있어 해외 선진 기업의 벤치마킹을 방법으로 하는 연구들을 다수 진행해 왔으며, 본 연구 역시 그러한 연장선상에서 선진 기업에 대한 분석을 통해 해외 토목·건축시장으로의 진출 방안을 모색하고자 한다. 관련 연구로는 '세계 일류 건설기업들의 사업구조 변화분석(장현승 외, 2006)', '해외 엔지니어링시장 진출확대를 위한 선진 엔지니어링업체의 사업구조 혁신전략 연구(장현승 외, 2005)', '존경받는 해외 건설기업의 특성 연구(권오현, 2011)' 등이 있다.

본 연구는 해외 건설시장으로의 진출 활성화를 모색한다는 연구의 방향 측면, 그리고 선진 건설기업을 벤치마킹한다는 연구의 방법 측면에서 선행 연구들과 유사성이 있으나, 벤치마킹의 목적이 그동안 다루어지지 않았던 해외 토건시장으로의 진출이라는 점에서 차별성과 유용성을 지닌다.

제 2 장 해외 토목·건축시장의 동향 및 주요 이슈

1. 해외 토목·건축시장 현황 및 전망

(1) 최근 10년 성장 추이[2)]

해외 건설시장은 1990년대 후반 동아시아 경제위기 및 중남미의 정치 불안, 그리고 2000년 미국의 IT 버블 붕괴로 하락세를 보였으나, 이후 2001년부터 크게 증가하였다. ENR이 제공하는 225대 기업들의 해외시장 매출은 2001년부터 2008년까지 약 3.7배 성장한 것으로 나타나고 있다. 그러나 2008년 글로벌 금융위기로 해외 건설시장은 침체를 보이고 있으며, 특히 건축시장의 규모 축소와 유럽과 미국 건설시장의 매출 하락이 크게 진행되었다.

금융위기 이후 해외 건설시장의 변화는 건축부문의 비중 축소와 플랜트부문의 비중 확대, 그리고 지역별로는 선진국 건설시장의 축소와 아시아 및 중남미 시장의 확대로 요약될 수 있다. 한편, 2010년대 후반까지 답보상태에 있던 해외 건설시장의 규모는 2011년 18%라는 매출 규모의 증가를 보였으며, 이러한 증가는 아시아지역과 플랜트부문의 성장에 기인한 것으로 사료된다.

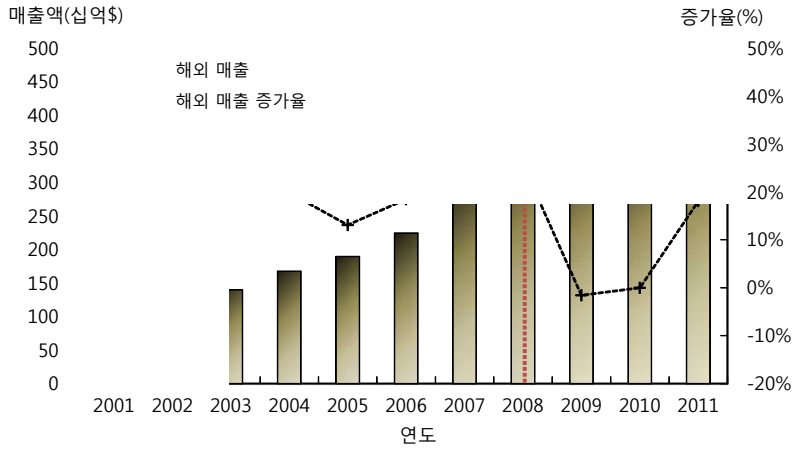
<표 2-1> 해외 건설시장의 시기별 특징

구분	성장기 2001년~2008년	정체기 2008년~2011년
규모	3.7배 증가 (연평균 20.4% 성장)	1.2배 증가 (연평균 5.1% 성장)
규모 성장이 큰 지역	유럽, 중동	아시아, 중남미
상품군 비율 (건축 : 토목 : 플랜트)	1 : 1 : 1	2 : 3 : 4

자료 : ENR(2002~2012), 'The Top 225 International Contractors, 각 연호.

2) ENR에서는 'The Top 225 International Contractors'에서 해외 매출이 높은 225대 기업을 선정하고 있으며, 본 절에서 언급하는 해외 건설시장 및 상품군별 규모는 이들 기업의 해외 매출 합으로 계산된 것임.

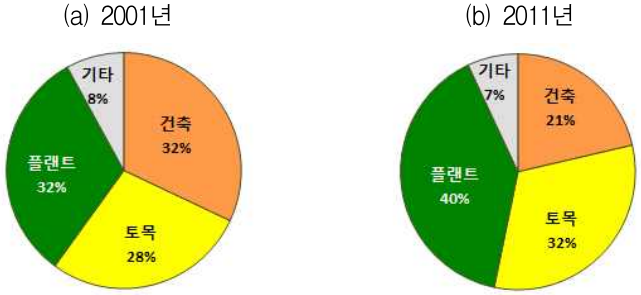
<그림 2-1> ENR 225대 기업들의 해외매출과 해외매출 증가율



자료 : ENR(2002~2012), 'The Top 225 International Contractors, 각 연호.

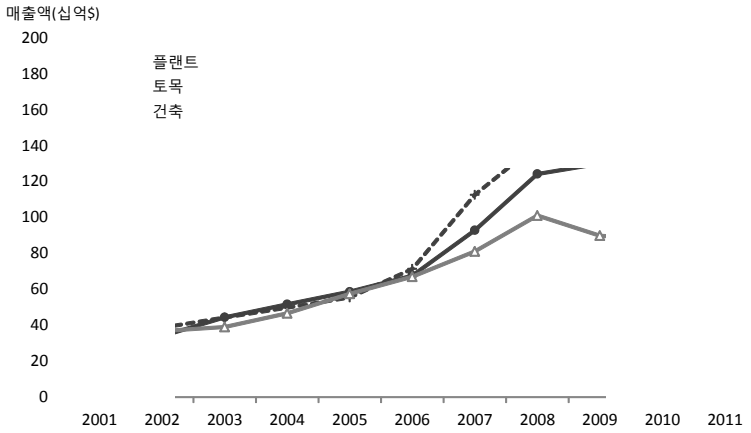
해외 건설시장에서 거의 대등한 비중을 차지하고 있던 건축, 토목, 플랜트 부문[3]은 2000년대 중반 이후 플랜트부문의 매출 확대와 건축부문의 매출 감소로 균형을 유지하고 있던 부문별 비중에 변화가 나타났다. 특히 금융위기 이후 사업 환경이 크게 악화되었던 건축부문은 그 비중이 플랜트부문의 절반에 머무르고 있는 실정이다. 2001년부터의 연평균 성장률은 플랜트부문이 18.1%로 가장 크게 나타났고, 토목부문이 16.9%로 나타났으며, 건축부문은 11.1%에 그쳤다.

<그림 2-2> 해외 건설시장의 상품별 매출 비중 변화



3) ENR에서는 기업의 매출을 9가지 상품으로 조사하고 있으며, 본 연구에서는 상수도(Water Supply), 하수도(Sewer/Waste), 교통(Transportation) 부문을 토목부문으로, 일반 건축(General Building)과 제조시설(Manufacturing)을 건축부문으로, 발전시설(Power), 산업 및 석유화학시설(Industrial/Petroleum)을 플랜트부문으로, 그 외 유해폐기물처리(Hazardous Waste) 및 통신시설(Telecom)을 기타부문으로 분류하였음.

<그림 2-3> 해외 건설시장의 상품별 매출 추이



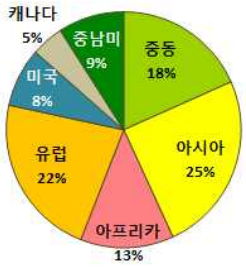
자료 : ENR(2002~2012), 'The Top 225 International Contractors, 각 연호.

한편 지역별로는 글로벌 경제위기 이후 선진국 건설시장, 특히 유럽과 미국시장의 규모 하락이 컸으며, 반대로 아시아시장은 뚜렷한 성장세를 보이고 있다. 2011년 아시아시장은 지난 10여 년 간 해외 건설시장에서 가장 큰 비중을 차지하고 있던 유럽시장의 규모를 추월하였다. 최근 10년 간 연평균 성장률은 중동(25.5%), 아프리카(20.8%), 아시아(17.7%) 시장의 순으로 높은 성장률을 보였으며, 미국시장(5.4%)은 가장 낮은 성장률을 보였다.

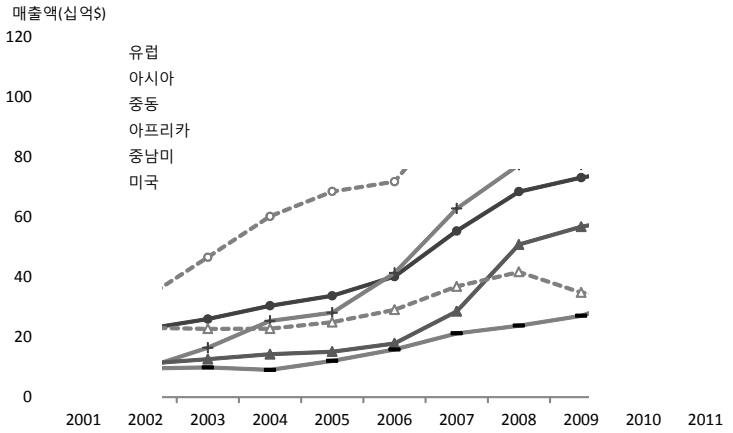
<그림 2-4> 해외 건설시장의 지역별 매출 비중 변화

(a) 2001년

(b) 2011년



<그림 2-5> 해외 건설시장의 지역별 매출 추이



자료 : ENR(2002~2012), 'The Top 225 International Contractors, 각 연호.

(2) 향후 10년 시장 전망[4)]

세계 건설시장은 금융위기 이후 정체되는 모습을 보여 왔으나, 건설시장 전망기관들은 장기적으로 세계 건설시장이 성장할 것으로 전망하고 있다. 2009년부터 2019년까지 세계 건설시장은 연평균 3.9%의 실질성장률[5)]을 보일 것으로 전망되며, 2009년 6조 3천억 달러의 규모를 보였던 세계 건설시장은 2014년에는 9조 달러, 2019년에는 13조 달러에 이를 것으로 전망되고 있다.[6)]

상품군별[7)]로는 2014년까지는 그동안 하락한 주거건축에서의 반등으로 인한 성장이 크고, 2019년까지는 사회기반시설 부문에서의 성장이 클 것으로 전망되고 있다. 지역별

4) 세계 경제 및 산업 분석기관인 Global Insight의 자료를 사용함. Global Insight에서는 해외 건설시장과 자국 건설시장을 구분하지 않고, 전체 건설시장의 규모를 전망하고 있어, '(1) 최근 10년 성장 추이'에서 사용한 ENR의 해외 건설시장 자료와는 직접적인 비교가 되지 않음.

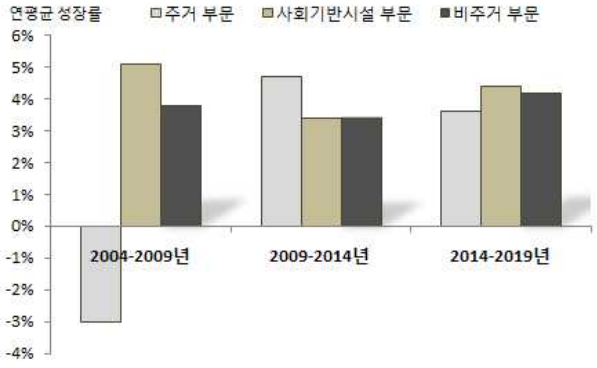
5) 연평균 명목성장률은 7.7%로 전망됨. ; Global Insight, Global Construction Outlook : Executive Overview, Fourth-Quarter 2010.

6) Global Insight에서 제시하는 실질금액은 2005년 기준으로 2012년 시점의 체감 금액과 큰 차이를 보이고 있어 명목금액으로 제시하였음. 실질금액(2005년 기준)으로는 2009년 5조 4천억 달러, 2014년 6조 6천억 달러, 2019년 8조 달러로 전망되고 있음. ; Global Insight(2010).

7) Global Insight는 분석 상품군을 주거부문, 사회기반시설부문, 비주거부문으로 구분하고 있으며, 사회기반시설부문에는 토목과 플랜트시설이, 비주거부문에는 건축과 플랜트 시설이 포함되어 있음. 이에 건축, 토목, 플랜트 상품군으로의 구분이 어려움.

로는 지금까지 선진국을 중심으로 성장해 왔으나, 향후 10년은 서유럽과 북미권의 비중이 축소되고, 신흥국 중심의 성장세가 나타날 것으로 전망하고 있다. 아시아·태평양 지역은 꾸준히 성장하여 세계 시장에서 차지하는 비중이 2020년까지 6% 포인트 증가하고, 그 외 남미, 중동 및 아프리카 시장도 지속적으로 성장할 것으로 전망되었다.[8)]

<그림 2-6> 세계 건설시장 상품별 성장률 전망



주 : 실질성장률 전망
자료 : Global Insight(2010), 'Global Construction Outlook: Executive Overview'

8) Global Insight(2010) 자료의 재분석 ; 유위성 외, 해외 건설사업 리스크 관리 시스템 역량 향상 방안, 2011. 7. 19, p.7.

2. 해외 토목·건축시장의 핵심 트렌드

최근 10년 간 해외 건설시장은 괄목할 만한 규모 성장을 보였으며, 이와 함께 변화하고 있는 시장의 트렌드에 대한 논의도 많은 부분 진척되었다. 본 절에서는 그 중 해외 토목, 건축부문의 핵심적인 이슈들을 중심으로 정리하였다.

① 글로벌화

글로벌화는 모든 산업에 가장 큰 영향력을 미치고 있으며, 건설산업에서도 건설시장의 규모 성장과 건설기업의 활동에도 큰 변화를 가져왔다. 2001년 ENR에서 선정한 225대 기업의 해외 건설시장은 1,065억 달러였으나, 2011년 4,530억 달러로 10년 간 4.3배 성장하였다.

해외 건설시장의 성장에 따라 기업들의 해외 진출이 증가하며 초국적 및 다국적 건설기업들이 등장하게 되었다. 해외시장으로의 진출을 위해 인수합병 전략이 활용되어 왔으며, 특히 유럽 건설기업들의 인수합병 추세가 활발하였다. 또한 진출 지역 및 사업 영역의 확장에 따라 건설 그룹을 총괄하는 지주회사가 등장하였다. 지주회사는 전략에 따라 그룹을 운영하고, R&D, 리스크관리, 인력양성 등 그룹의 지원 활동을 담당하였다. 아울러 글로벌화는 국제적인 대규모 건설사업의 추진을 용이하게 하였으며, Joint venture, 컨소시엄 등 사업의 위험 분산을 위한 기업 간의 협력방식이 증가하였다.

② 신흥시장 및 인프라시장의 부상

2008년 발생한 글로벌 금융위기 이후, 세계 건설시장은 신흥국을 중심으로 성장할 것으로 전망된다. 향후 미국, 일본, 유럽 중심의 세계경제는 BRICs(브라질, 러시아, 인도, 중국), CHIME(중국, 인도, 중동), MANIS(멕시코, 오스트레일리아, 베트남, 인도네시아, 나이지리아, 남아공) 등을 비롯한 아시아 지역의 급격한 경제 성장으로 다극화될 전망이다.[9] 신흥국의 경제성장은 국가의 구매력 및 생활수준 향상을 가져와 신흥국의 주거 및 도시, 사회기반시설, 에너지시설의 건설 확대로 이어지게 될 것이란 전망이다.

9) 교육과학기술부, 과학기술 미래비전 2040, 2010. 10, p.27.

③ 기업간 경쟁 심화와 자국 보호 정책 강화

글로벌화는 기업에게 보다 큰 시장을 제공하고 있지만, 이에 비례하여 기업 간 경쟁 역시 치열해지고 있다. 특히 토목, 건축분야의 건설사업 생산기술이 평준화됨에 따라 신흥국 기업들과의 경쟁이 치열해졌으며, 이는 곧 글로벌 무한경쟁 시대의 서막이 올랐음을 의미한다. 더욱이 최근 세계경제 침체에 따른 각국 정부의 재정악화는 가격경쟁을 더욱 심화시키고 있는 실정이다.

한편 해외 기업의 진출이 증가함에 따라 자국의 인력 및 자재 사용 의무화, 기술 이전 등 자국의 발전을 위한 요구도 증가하고 있다. 일례로 우리나라도 1970년대 자국화 정책을 보편적으로 도입한 바 있다. 따라서 현지의 자재 및 인력, 건설사의 활용에는 추가적인 위험이 발생하며, 이에 사업 관리 및 리스크 대응에 대한 기업 역량이 더욱 중요해지고 있다.

④ 발주방식의 변화

최근의 대규모, 복잡화된 건설사업에는 많은 자본과 기술, 관리 역량이 필요해졌으며, 이에 발주자는 전통적인 설계·시공분리방식에 비해 사업의 전반적인 추진을 일임할 수 있는 턴키, EPC, Design-Build와 같은 통합발주방식을 선호하고 있다. 또한 경기침체와 정부의 재정 악화로 민간금융의 조달에 대한 요구가 증가하였으며, 민간투자사업 방식,[10] 시공자 금융 주선 등의 방식이 증가하였다. 재정 및 외환부족을 보완하고 민간의 효율을 도입하기 위해 BOT, PPP 등의 방식으로 인프라 시설에 대한 민간자본의 참여를 유도하고 있으며, 이는 개도국뿐만 아니라 전통적인 도급시장으로 여겨졌던 중동시장을 비롯해 선진 국가에서도 활성화되는 추세이다.[11]

10) 공급자(입찰자)가 발주자에게 사업자금을 대신 주선하는 계약자 금융주선 방식 혹은 발주자는 부지만을 제공하고 사업자가 필요한 시설물을 건설하는 이른바 민간투자사업방식이 각광받기 시작했음. ; 이복남 외, 해외건설시장 경쟁 패러다임의 변화와 시사점, 이슈포커스, 한국건설산업연구원, 2003.

11) 해외건설협회, 해외건설 발주패턴 변화분석 및 공종별 경쟁력 제고방안, 국토해양부, 2008, p.87.

⑤ 건설사업의 영역 확대

건설기업의 참여 영역은 도급사업 중심에서 벗어나 투자 및 개발에서 유지관리 및 운영에까지 이르고 있다. 건설사들은 건설 이전 단계의 사업발굴, 기획, 타당성 조사, 금융조달에서부터 건설사업 완료 후의 운영, 유지관리에 이르는 전·후방 프로세스를 통합하여 다루고 있다.

건설사업의 영역은 건설사업의 전·후방 프로세스뿐만 아니라, 타 사업으로까지 확대되고 있다. 예를 들어 국내 건설기업들도 관심을 기울이고 있는 패키지딜은 자원개발과 연계된 건설사업으로 자원개발을 통한 천연자원 혹은 사업개발권과 도로, 철도, 항만, 발전소와 같은 사회기반시설의 건설을 교환하는 개념이다.

⑥ 사업수행 핵심 역량의 변화

시장의 변화, 사업 특성의 변화, 발주방식의 변화 등 건설산업의 주요 환경이 변화하며 기업의 사업수행 핵심 역량도 변화하였다. 설계, 엔지니어링, 시공 등과 같은 전통적인 생산기술 분야에서는 기업 간 역량의 차이가 축소되고, 원가 위주의 경쟁 역량이 강화되고 있다. 그리고 다른 한편에서는 프로젝트 관리, 금융, 사업 기획과 개발 등 소프트웨어적인 역량이 핵심 역량으로 등장하고 있다.

기업의 역할이 사업에 대한 발주자의 관리 역할까지로 확대되는 추세에 따라 생산기술의 관리 역량뿐만 아니라 전체 사업의 종합적, 체계적인 관리 역량이 중요해졌으며, 사업의 개발과 유지관리·운영 등 건설사업 전·후방 영역의 수행을 위한 역량도 부각되었다. 때문에 기업은 이러한 분야의 역량 확보를 과제로 삼고 있으며, 특히 금융력은 대규모 사업 추진의 필수 역량으로 부각되고 있다. 최근에는 정부 재정의 악화와 경기침체로 민간 자본에 대한 의존도가 높아지고 민간투자사업이 더욱 확대되고 있다. 글로벌 건설기업은 국제 금융에 대한 전문지식 및 활용능력을 기존의 생산 기술력보다 해외시장에서 더 중요한 경쟁 요소로 인식하고 있다.[12)]

12) 이복남 외, 해외건설시장 경쟁 패러다임의 변화와 시사점, 이슈포커스, 한국건설산업연구원, 2003, p.8.

3. 국내 건설기업의 해외 건설시장 진출 동향

① 국내 건설기업의 해외시장 수주 추이[13)]

국내 건설기업의 해외 수주는 1981년, 1997년, 2010년을 변곡점으로 성장과 하락을 반복하여 왔으며, 해외 수주가 성장하였던 각 시기별로 주요 상품 및 진출 지역, 경쟁 요소에 차이가 나타난다. 본 연구에서는 각 시기별로 매출액이 최고점에 이른 1981년까지를 1차 성장기, 1997년까지를 2차 성장기, 2010년까지를 3차 성장기로 구분하였다.

<그림 2-7> 국내 건설기업의 상품별 해외수주 추이

주 : 2012년 수주액은 2012년 11월 시점 자료임.
자료 : 해외건설협회, 해외건설종합정보서비스 통계자료(http://www.icak.or.kr/sta/sta_0101.php).

1차 성장기에는 급증하고 있던 중동지역의 사회기반시설 건설이 원동력이 되었으며, 이에 1981년의 수주액 중에서 중동지역의 비중은 93%에 달했다. 상품별 수주비중은 건축 65%, 토목 24%, 플랜트 8%로 저임금의 풍부한 노동력을 바탕으로 한 건축, 토목부문의 성장이 기반이 되었다. 당시 사회기반시설이 급증하고 있던 중동지역의 시장 상황이 국내 기업의 해외 진출을 가져온 것으로 볼 수 있다. 1차 성장기 이후 국제유가의 하락과 중동시장의 발주가 플랜트 중심으로 변화함에 따라 해외건설 수주가 감소하기 시작하였으며, 또한 국내 인건비의 상승으로 유일한 경쟁 요소였던 가격경쟁력 역시 하락

13) 수주 특성은 해외건설협회 통계자료 분석을 통해, 시기별 경쟁 요소는 최준열 외(2006) 연구를 참고하여 정리함.

하게 되었다.

2차 성장기인 1997년까지는 아시아 지역과 플랜트부문에서의 수주가 증가하였다. 국내 기업의 부문별 수주 비중은 건축 44%, 플랜트 35%, 토목 19%를 기록하였는데 후발국의 추격으로 가격경쟁력이 떨어진 건축과 토목부문에서의 비중이 감소하고, 플랜트부문의 비중이 증가하였다. 아시아의 경제성장에 따라 아시아지역에서의 수주가 증가하여 국내 기업의 수주비중은 아시아지역 62%, 중동지역 7%로 아시아지역의 수주가 중심이 되었다. 이 시기는 개발형사업의 비중이 크게 증가한 시기로 1996년도의 수주액 중 31%가 개발형사업의 수주였다는 특징을 보인다. 그러나 이후 외환위기로 국내 기업들은 금융조달 능력을 상실하면서 다시 도급공사 위주의 수주가 진행되었으며, 2012년 현재 개발형사업의 비중은 1%에 그치고 있다. 이후 아시아지역 국가들의 경기침체로 해외 건설시장의 진출이 감소하게 되었다.

3차 성장기에는 중동지역, 플랜트부문의 수주가 성장을 이끌고 있으며, 이에 국내 건설기업의 2010년 플랜트부문 수주 비중은 80%에 이른다. 한편 플랜트부문의 수주 비중은 2011년 73%, 2012년 11월 현재 58%로 점차 낮아지고 있으며, 플랜트부문의 수주 감소에 따라 전체적인 해외수주액도 줄어들고 있는 추세를 보이고 있다. 3차 성장기인 2010년의 지역별 수주 비중은 중동지역 66%, 아시아지역 25%로, 중동지역의 비중이 다시 높아졌다. 즉, 이 시기에는 고유가로 인해 중동지역, 플랜트부문의 건설시장 규모가 크게 증가하였으며, 플랜트부문의 시공 실적과 중동지역에서의 사업 경험을 바탕으로 국내 건설기업의 해외 수주가 큰 성장을 보인 것으로 판단된다.

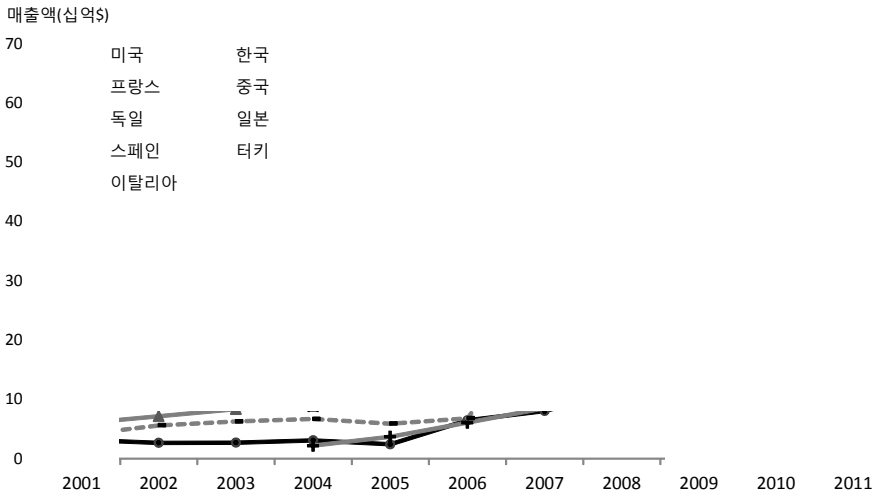
<표 2-2> 국내 해외건설 수주의 시기별 특징

구분	1차 성장 (1975년~1981년)	2차 성장 (1991년~1997년)	3차 성장 (2003년~2010년)
중점시장	중동(93%)	아시아(62%)	중동(66%)
중점상품	건축(65%)	건축(44%), 플랜트(35%)	플랜트(80%)
하락요인	- 국제유가 하락 - 플랜트 중심으로 중동시장의 발주 변화	- 아시아시장 경기침체 - 외환위기로 국내 기업 금융조달 능력 상실	- 신흥기업(중국)의 등장으로 도급시장의 역량 하락 - 투자개발 역량 부족

② 국내 건설기업의 최근 동향

국내 건설기업은 글로벌 금융위기로 인한 해외 건설시장의 침체 속에서도 양호한 성장을 보이고 있다. ENR에서 발표하는 국내 기업의 매출은 2009년 터키, 2010년 일본 기업들의 매출을 앞서기 시작했다. 한편 2001년 국내와 비슷한 매출 규모를 보인 중국 기업들 역시 금융위기 속에서도 높은 성장세를 보이며 2011년 해외 건설시장 매출규모 1위 국가가 되었다.

<그림 2-8> 기업의 국적별 해외시장 매출 추이



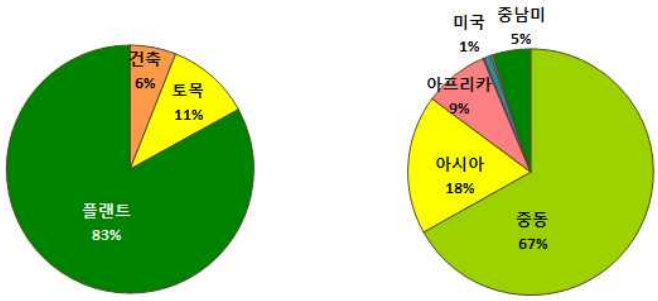
자료 : ENR(2002~2012), 'The Top 225 International Contractors, 각 연호.

하지만 국내 건설기업의 이러한 성장은 중동지역과 플랜트부문의 매출 성과에 따른 것이며, 토목·건축 부문에서의 매출 비중은 지속적으로 축소되어 왔다. 2011년 ENR에 선정된 전체 기업들의 플랜트부문 매출 비중은 40%, 토목과 건축 부문의 매출 비중은 51%이나, 선정된 국내 12개 기업의 매출 중 플랜트부문의 비중은 83%에 이르고, 토목과 건축 부문의 비중은 17%에 불과하다. 2009년과 2010년의 해외 건설시장의 규모 하락 속에서 상대적으로 중동지역, 플랜트 시장은 양호한 성장[14]을 보였으며, 국내 기업의 해외 매출은 이러한 시장상황을 반영하고 있다.

14) <그림 2-3> 해외 건설시장의 상품별 매출 추이 및 <그림 2-5> 해외 건설시장의 지역별 매출 추이 참고.

<그림 2-9> 우리나라 12대 해외건설업체의 상품 및 지역(2011년)

(a) 상품 비중 (b) 진출 지역 비중



자료 : ENR에 선정된 우리나라 건설기업의 매출 자료 분석 결과 ; ENR(2012), 'The Top 225 International Contractors'.

한편, 국내 건설기업들은 위와 같은 해외시장의 환경 요인을 바탕으로 해외 건설시장에서 성과를 보이고 있으나, 국내 건설기업의 경쟁력 평가 결과[15] 진출 국가에 대한 정보 및 해외 인력의 부족, 금융조달 능력의 부족 등으로 인한 어려움을 겪고 있는 것으로 나타나고 있다. 국내업체들은 시공기술 측면에서는 선진업체에 비해 부족하지 않다고 응답하였으며, 1970년대부터의 해외건설사업 시공 경험, 해외건설 진출 이후 구축된 해외 지사조직 및 네트워크를 국내 기업의 경쟁력으로 지목하였다. 반면 해외 건설사업에서 금융조달 사업방식이 증가하고 있으나, 국내 기업의 금융조달 능력은 여전히 미흡한 것으로 나타나고 있다. 해외건설 전문가들은 신규 진출 지역에 대한 정보의 부족, 영업기반 취약, 해외경험 인력의 부족 등을 취약 요인으로 언급하고 있으며, 이러한 문제는 중소기업에서 더욱 크게 나타나고 있는 것으로 판단된다. 또한 국내 인건비가 상승하며 신흥국 기업, 혹은 현지 업체들에 비해 가격 경쟁력을 잃어가고 있는 추세임이 지적되고 있다.

15) 해외 토목·건축 분야에 있어서 국내업체의 경쟁력을 설문한 결과임. ; 연세대학교·해외건설협회, 선진국의 토목·건축분야 수주동향과 전략, 건설교통부, 2006, pp.32~34.

제 3 장 해외 토목·건축시장 선진 기업의 시장 확대 전략 분석

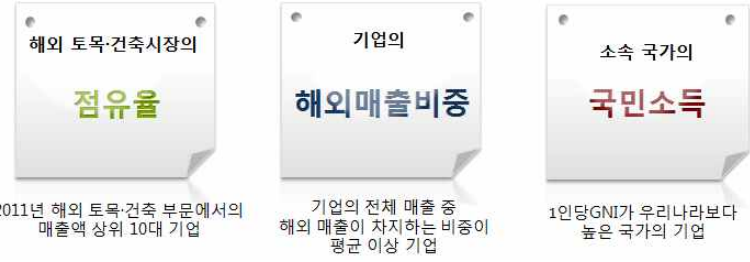
1. 분석 기업 및 분석 방법

(1) 기업 선정

대상 기업은 매년 세계 225대 건설사들의 매출액을 발표하고 있는 ENR의 자료[16]를 사용하여 선정하였으며, 기업 선정의 기준은 다음과 같다.

첫째, 현재 해외 토목, 건축시장에서 높은 점유율을 보이고 있는 기업 선정을 선정하고자 하였으며, 이에 2011년 해외 토목부문의 매출 상위 10대 기업과 건축부문의 매출 상위 10위대 기업을 선정하였다. 둘째, 해외시장으로의 진출이 활발한 기업을 선정하기 위해 기업의 전체 매출 중 해외매출이 차지하는 비중이 높은 기업을 선정하였다. 이를 위해 ENR 225대 기업의 해외 건설시장 비중[17]을 기준으로 하여 이보다 해외매출 비중이 낮은 기업은 제외하였다. 셋째, 국내 건설사보다 앞선 기술과 관리 역량을 갖춘 기업을 선정하기 위해 1인당 GNI가 우리나라보다 높은 국가의 기업을 분석 대상으로 하였다. 이와 같은 기준에 따라 <표 3-1>의 10개 기업이 선정되었다. 이들 10개 기업의 건축부문 매출의 합은 225대 전체 기업의 건축부문 매출 중 44%를 차지하고 있으며, 토목부문의 매출은 46%를 차지하고 있다.

<그림 3-1> 기업 선정 기준



16) The Top 225 International Contractrs, ENR, 2011. 8. 27.

17) ENR 225대 기업의 해외 건설시장이 전체 건설시장에서 차지하는 비중은 최근 10년 간(2002~2011년) 31~40%의 범위로 나타났으며, 최근 10년의 평균값인 35%를 기업 선정 기준으로 함. 즉, 해외매출 비중이 35%이상인 기업을 분석 대상으로 선정함.

<표 3-1> 분석 대상 기업

ENR 매출 순위	기업명	선정 기업	[기준1] 해외 토건시장 점유율(%)			[기준2] 기업의 해외매출 비중		[기준3] 소속 국가의 1인당 GNI[18]	
			건축	토목	플랜트	매출액 (억 달러)	비중 (%)	국적	(US달러)
1	HOCHTIEF	0	10.5	7.6	1.4	31.9	94	독일	43,070
2	GRUPO ACS	0	8.3	7.6	3.1	31.1	74	스페인	31,750
3	VINCI	0	2.5	6.9	2.1	18.7	36	프랑스	42,370
4	STRABAG	0	4.1	6.5	0.6	17.3	86	오스트리아	47,030
5	BECHTEL	0	0.0	3.5	6.5	16.7	67	미국	47,340
6	SAIPEM		0.0	0.2	7.6	14.1	99	이탈리아	35,700
7	FLUOR		2.4	0.5	5.8	13.5	72	미국	47,340
8	BOUYGUES	0	3.8	5.5	0.3	12.6	40	프랑스	42,370
9	SKANSKA	0	6.3	3.2	0.5	12.3	76	스웨덴	50,100
10	China Communications Construction Group		0.4	6.1	0.3	9.5	21	중국	4,270
11	TECHNIP		0.0	0.0	5.1	9.3	98	프랑스	42,370
12	FCC	0	2.9	3.4	0.2	8.6	52	스페인	31,750
13	Construtora Norberto Odebrecht		0.3	3.4	1.2	7.4	55	브라질	9,390
14	BILFINGER BERGER		1.2	1.0	2.4	7.1	60	독일	43,070
15	Samsung Engineering		0.2	0.0	3.2	5.9	73	한국	19,890
16	BALFOUR BEATTY	0	3.2	1.3	0.1	5.8	43	영국	38,200
22	China State Construction Eng'g		3.5	0.8	0.0	4.5	7	중국	4,270
27	PCL Construction	0	2.8	0.3	0.4	3.9	70	미국	47,340

18) World Bank(www.worldbank.org)의 2010년 GNI per capita (current US$).

(2) 분석 방법

본 연구는 선정된 기업들이 추진해 온 전략과 이들 기업의 성과를 분석함으로써 해외 토목, 건축시장에서의 시장 확대 전략을 도출하고자 하였다.

이를 위해 첫째, 선정된 선진 기업들의 연차보고서를 바탕으로 그들이 구사한 전략, 핵심역량, 사업 영역 등을 분석하여 그들이 해외 시장에서 살아남을 수 있었던 시장 확대 전략 혹은 강점 요인을 도출하였다.

둘째, 선정된 기업들의 지난 10년 동안의 연차보고서 및 ENR 자료[19]를 통해 경영 성과를 분석하였다. 지난 10년 간 자국 내 및 해외 매출액 추이, 해외시장 점유율, 수익성 등의 지표를 살펴보고, 해외 토목·건축부문 매출액의 연평균 성장률(CAGR), 상품군의 비중 변화 등 상품별 성장 추이를 조사하였다.

셋째, 기업들의 공통적인 시장 확대 전략과 경영 성과를 연계하여 파악함으로써 해외 건설시장, 특히 해외 토목·건축시장에서의 성장 특징을 정리하였다. 또한 기업별 분석(3장)에서 나타난 특징을 바탕으로 종합 분석(4장)을 수행하였다. 각 기업의 분석 내용은 <표 3-2>와 같은 형식으로 정리되었다.

<표 3-2> 기업별 분석 항목

분석목차	1) 기업 개요	2) 시장 확대 전략 및 강점 요인	3) 경영 성과
세부내용	- 기업의 현 위상 - 주요 사업구조	- 기업의 추진 전략 (슬로건, 미션 등) - 기업의 사업 영역 및 역량 특징 - 기업 성장에 영향을 미친 요인	- 해외 매출 - 해외 토목·건축부문의 매출

19) ENR에서 매년 선정하고 있는 'The Top 225 International Contractors'에서는 각 기업의 해외 매출액과 9개 상품의 매출 비중이 나타나 있으며, 매년 순위에 오르는 기업에 대해서는 연속성 있는 매출 자료를 얻을 수 있음. 장기간에 걸친 연속성 있는 매출 자료를 얻을 수 있기 때문에 기업의 해외 매출 및 상품군 분석는 ENR 자료를 사용하였음. ENR의 매출은 연차보고서상의 매출과 다소 차이를 보이고 있으며, 이는 매출의 집계 시점과 매출 집계의 범위(ENR은 건설사업 매출 중심, 연차보고서는 그룹 전체의 매출 중심) 등의 차이에 따른 것으로 판단됨. 한편 ENR에 나타나 있지 않은 기업의 수익성(영업이익, EBIT, EBITDA 등) 지표는 연차보고서를 통해 파악하였음.

2. 선진 기업의 전략 분석

(1) HOCHTIEF

1) 기업 개요

1870년대 건축 및 설비회사로 설립된 HOCHTIEF사는 독일에서 가장 오래된 건설사이다. HOCHTIEF는 1990년대 들어 기업의 생존 기반을 해외시장에서 찾고, 적극적으로 해외시장에 진출해 온 기업으로 현재 해외 건설시장 1위[20] 기업의 자리에 있다. HOCHTIEF사의 해외시장 매출액은 2011년 세계 225대 건설기업의 해외시장 매출액 중 7%를 점유하고 있으며, 주요 사업부문은 건축과 토목으로 2011년 기업의 해외 매출 중 건축부문은 32%, 토목부문은 34%를 차지하고 있다.

HOCHTIEF의 사업부문은 주요 진출시장을 중심으로 갖추어져 있으며[21], 현재 그룹 전체를 총괄하는 지주회사와 미주(HOCHTIEF Americas), 아시아태평양(HOCHTIEF Asia Pacific), 유럽(HOCHTIEF Europe)의 3개 지역 부문으로 구성되어 있다. 이 중 HOCHTIEF Europe은 자국인 독일을 포함한 유럽 지역에서 빌딩건축, 토목, 부동산개발 등의 사업을 수행하고 있으며, 유럽을 총괄하는 HOCHTIEF 솔루션과 건설을 담당하는 각 국가의 자회사들, 그리고 건설과 관련된 다양한 서비스를 제공하는 기업들로 구성되어 있다. HOCHTIEF Americas에는 건축 기업인 Turner, 토목 기업인 Flatiron, 중공업 기업인 E.E. Cruz를 통해 미국과 캐나다에서 활동하고 있으며,[22] HOCHTIEF Asia Pacific은 Leighton Group[23]을 주축으로 호주 및 아시아 지역에서 활동하고 있다.

---

20) ENR, 'The Top 225 International Contractors', 2012. 8. 27.

21) 기존의 HOCHTIEF 조직은 운영(Concession), 부동산개발(Real Estate), 서비스(Services) 등의 기능 부문이 별도로 존재해 왔으나, 2012년 지역 중심으로 통합하였고, 단순화된 조직구조에 따른 비용 절감과 시너지 효과, 효율적인 그룹 경영 관리를 기대하고 있음.

22) 미국의 건축기업인 Turner사는 헬스케어, 교육, 오피스 건축 분야에서 활동하고 있으며, 특히 그린빌딩 부문의 최고 기업임. Flatiron사는 교량, 도로 및 복합 사회기반시설 부문의 선도기업으로 빌딩건설에 집중된 Turner사의 역량을 보완하고 있으며, 최근 미국 및 캐나다의 PPP시장이 성장함에 따라 Flatiron사의 사업 기회도 증가하고 있음. 또한 HOCHTIEF는 2010년 뉴욕 지역과 중공업 부문으로의 진출, 그리고 미국 인프라 시장에서의 사업 확대를 위해 E.E. Cruz사를 인수함.

23) Leighton은 건설 활동의 밸류체인을 갖춘 기업으로 빌딩, 인프라시설의 건설뿐만 아니라 시설물의 운영, 프로젝트 개발, 기타 산업의 서비스를 담당하고 있으며, 광산의 운영 및 관리에도 참여하고 있음. HOCHTIEF는 Leighton사의 지분 54.4%를 소유하고 지배주주로서 역할하고 있음.

2) 시장 확대 전략 및 강점 요인

HOCHTIEF사는 2000년대 진출 지역, 사업 영역, 건설상품을 확대해 왔으며, 이러한 시장 확대 전략을 수행하기 위한 방법으로 대규모 인수합병이 추진되었다.

① 진출 지역의 확대와 균형

1990년대 중반 시작된 독일 내수 건설시장의 침체는 HOCHTIEF가 기업의 생존 전략을 모색하는 계기가 되었다. 이 시기에 HOCHTIEF는 기존 사업구조를 개혁하고, 적극적인 해외 진출 전략을 마련하였으며, 결과적으로 해외 건설시장의 일류기업으로 도약하는 시발점이 되었다. HOCHTIEF는 먼저 미국시장으로 진출하여 성장의 발판을 마련하였으며, 이후에는 아시아시장으로 진출하여 균형 잡힌 지역 포트폴리오를 갖추었다. 특히 글로벌 경제위기 이후 HOCHTIEF의 해외 매출은 미국시장 중심에서 아시아시장 중심으로 변화하였으며, 이러한 진출 지역의 다변화는 건설시장의 위기 속에서도 기업의 매출 성장을 가져오고 있다. 2001년 HOCHTIEF의 해외매출 중 미국시장의 매출은 57%를 차지하고 있었으나, 2011년 현재는 호주를 포함한 아시아시장에서의 매출 비중이 61%를 차지하고 있다.

<그림 3-2> HOCHTIEF의 해외 진출 지역 매출 추이

글로벌 금융위기 후에는 선진국 시장이 침체되고, 반면 신흥국 건설시장이 주목받고 있으며, 이에 HOCHTIEF는 중동, 인도, 아프리카, 캐나다 등 선별된 고성장 지역으로의

진출을 강조하고 있다. 특히 경제발전과 그에 따른 사회기반시설의 확장이 예상되는 중동 및 인도로의 진출을 본격화하였으며, 아프리카 지역의 자원개발 부문에도 관심을 기울이고 있다. 또한 2010년에는 자회사인 Turner사가 캐나다의 유명 건설사 Clark Builders의 과반수 지분을 확보하며 캐나다 시장으로의 진출도 진행하고 있다.

② 건설 전·후방 영역으로의 사업 확장

HOCHTIEF사는 전통적인 의미에서의 건설 활동 외에 개발, 운영, 관리 등 시설물의 전 생애주기에 걸친 다양한 서비스부문으로 사업 영역을 확장해 왔다. 이와 관련한 HOCHTIEF의 전략 개념으로는 개발, 건설, 운영의 긴밀한 연계와 통합 서비스를 강조하는 '3-모듈 포트폴리오', 시설물의 생애주기 관점에서 모든 건설관련 서비스를 다루자는 '생애주기관리' 및 '360° 관리', 다양한 건설 관련 서비스를 하나의 사업처럼 일괄적으로 처리하겠다는 'one roof all solution' 등이 있다.

이러한 노력으로 1990년 이전 시공전문기업이었던 HOCHTIEF사는 현재 개발, 운영 및 유지관리 부문으로 확장된 사업 영역을 갖추고 있다. 2004년에는 지멘스(Siemens)와 루프트한자(Lufthansa)의 시설관리 부문을 인수했으며, 2007년에는 독일 부동산 개발사인 aurelis Real Estate를 인수하는 등 관련 사업을 확장하여 왔다. 특히 HOCHTIEF Europe 부문은 부동산 개발과 임대, 시설관리뿐만 아니라, 자산관리, 에너지관리, 시공기술 전문지원, 구매, 정보화에 이르기까지 건설 관련 사업에 특화된 다양한 기업을 보유하고 있다.

HOCHTIEF의 사업 영역은 건설사업의 전·후방으로 확대되어 왔으며, 이는 해외 건축 및 토목시장의 핵심 경쟁력이 되고 있다. 사업 개발 역량과 종합적인 관리 역량은 민관협력사업(PPP), 부동산 및 대규모 인프라시설 건설사업 수행에 있어 강점으로 작용하고 있다. 또한 HOCHTIEF는 공항, 도로 및 학교, 에너지 시설 등 사회인프라시설의 운영사업에서도 경쟁 역량을 확보해 왔다.[24]

24) 2011년 HOCHTIEF Concession부문에서는 6개의 공항운영, 8개의 도로, 111개의 학교, 2개의 지열 프로젝트 등을 수행하였음. 2011년까지 운영된 HOCHTIEF Concession부문에서는 공항운영과 PPP사업을 수행했으나, 2012년 구조조정을 통해 공항운영부문의 처분이 결정되었으며, PPP관련 사업은 HOCHTIEF 솔루션으로의 통합이 결정되었음.

현재 HOCHTIEF의 사업 영역은 건축과 토목 건설상품의 생애주기에 걸쳐 진출해 있다. HOCHTIEF Europe부문의 HOCHTIEF 솔루션은 사업에 대한 기획, 자금조달, 마케팅에서부터 건설과 시설물의 운영, 유지관리, 자산관리에 이르는 one-stop solution 서비스를 제공하고 있다. 예를 들어 HOCHTIEF 프로젝트개발(HOCHTIEF Projektentwicklung)에서는 사업을 기획/개발하고, 유럽 각 지역의 HOCHTIEF 자회사에서 건설하며, HOCHTIEF 시설관리(HOCHTIEF Facility Management)에서 시설을 유지관리하고, HOCHTIEF 자산관리(HOCHTIEF Property Management)에서 해당 시설의 자산을 운용하는 통합패키지 형태의 서비스를 제공한다.

한편 사업 영역의 확대 전략이 모든 부문에서 좋은 성과를 거두고 있지는 않다. 얼마 전 기업의 핵심 성장동력으로 파악하고 투자를 지속해 왔던 공항운영부문에 대해서는 매각을 결정한 바 있다. 유망사업에 대한 기업의 전략적 고민이 계속되는 속에서 최근에는 기업의 新핵심상품으로 친환경 에너지인프라시설에 대해 관심을 기울이고 있다.

③ 상품 확장

건축부문을 주요 사업으로 하던 HOCHTIEF는 Flatiron, E.E.Cruz 등 토목분야 기업을 인수하며 토목부문으로의 진출을 추진하였고, 이에 따라 기업 내 매출에서 토목부문이 차지하는 비중도 증가하여왔다(<그림 3-4> HOCHTIEF의 해외 상품 변화 및 <그림 3-5> HOCHTIEF의 상품별 해외매출 추이 참고). 이러한 토목상품으로의 적극적 진출은 아시아 인프라 시장의 활성화 속에서 기업의 지속적인 성장을 이끌었으며, 글로벌 경제위기로 인한 건축부문의 급격한 매출 하락에 대해 완충 역할을 담당한 것으로 평가할 수 있다.

한편 최근 HOCHTIEF는 에너지인프라(Energy Infrastructure), 도시(Major Cities), 교통인프라(Transportation Infrastructure), 자원(Resources)의 네 가지 세부 분야를 성장 전략 상품으로 제시하고 있다. 에너지인프라 분야에서는 신재생에너지, 특히 해상풍력 분야에 진출하고 있으며, 도시 분야는 지역 및 도시의 개발 사업, 지속가능한 건축물의 건설과 운영, 학교와 병원과 같은 도시 인프라시설의 건설과 운영을 다루고 있다. 교

통인프라 분야는 도로, 교량 및 터널, 항만, 철도, 공항 등의 계획과 개발, 건설, 운영사업을 수행한다. 자원 분야에서는 HOCHTIEF의 계열사인 Leighton사가 광산의 수익 분석 및 운송 인프라의 건설, 환경복원에 이르기까지 광산사업의 전체 생애주기에 걸쳐 사업을 수행하고 있다.

또한 미래 건설상품에 대한 전망을 기반으로 하여 새로운 시장의 창출을 위한 연구개발도 진행하여 왔다. 2000년대 초반부터 가상건설, 스마트빌딩, 터널기술 등에 대한 연구개발을 추진해 왔으며, 지속적인 연구개발을 통해 얻어진 결과는 실제 사업에 적용되며 기업의 핵심 역량으로 자리잡아 가고 있다. 최근에는 지속가능한 환경, 새로운 에너지자원, 시설물 운영 및 유지관리 등의 분야[25]를 중심으로 R&D 사업을 추진하고 있다.

④ 인수합병을 통한 전략 실행

HOCHTIEF는 진출 권역과 사업 영역의 확장이라는 전략적 목표를 실행하기 위한 주요 방법으로 인수합병을 추진해 왔다. 인수합병을 통해 미국과 아시아시장으로 효과적으로 진출하였으며, 사업 개발, 시설관리 등 건설 전·후방 사업부문의 역량 확충을 위해, 또한 자원개발, 에너지부문과 같은 신규사업으로의 진출을 위해 인수합병이 추진되어 왔다.

인수합병에는 우선적으로 HOCHTIEF가 보유한 시공 역량과의 시너지 효과가 고려되었으며, 대표적인 인수합병 기업으로는 미국의 Turner사와 호주의 Leighton사가 있다. 건설관리 부문에서 핵심 역량을 보유하고 있는 Turner사의 인수는 미국시장으로의 진출뿐만 아니라 건설 관련 서비스 영역으로의 사업 확대를 이끌어, 이후 대규모 복합사업의 사업관리와 운영, PPP사업 등으로 사업 영역을 확장할 수 있는 기반을 마련하게 되었다. 그리고 부동산개발, 자원개발 등의 역량을 갖추고 있는 호주 Leighton사의 경영

25) 지속가능한 환경과 관련하여서는 탄소 중립 건설, 친환경 건축의 운영 향상 등의 사업을 수행하였으며, 2000년대 중반부터는 새로운 에너지자원에 대한 연구를 본격적으로 진행해 왔음. offshore wind energy, geothermal power plant에 대한 연구가 활발히 진행되었으며, 특히 에너지자원에 대한 독일 정부의 적극적인 정책이 이어지고 있어 향후 기업의 핵심사업 부분으로 성장하게 될 것으로 기대되고 있음. 또한 2011년에는 시설물 운영 및 유지관리에 대한 R&D 사업이 증가하였으며, 교량 및 터널의 안전 강화, 사용 중 교량의 성능 강화, 능률적인 도로 기반시설 관리, 건설 구조물의 기술적 리스크 평가 등의 사업이 추진되었음.

권 인수는 사업 영역과 아시아지역으로의 진출 확대를 가져 왔으며, 이후 아시아시장의 활성화에 따라 HOCHTIEF의 성장도 가속되었다.

HOCHTIEF의 인수합병은 다양한 지역으로의 직접적인 진출보다는 시장 규모가 큰 국가의 우수기업을 인수하고, 이들 기업을 통해 주변국가로 진출하는 특성을 보이고 있다. 인수기업을 통한 주변 시장의 확대는 진출 지역의 문화 차이 극복 및 지역 리스크 대비의 이점을 가지고 있는 것으로 판단된다. 한편 과거 보유하고 있던 브라질, 아르헨티나, 남아프리카공화국, 인도네시아 기업의 지분은 매각하였으며, 핵심 거점 지역을 중심으로 하는 진출 모습을 보였다.

3) 경영 성과

① 해외 매출

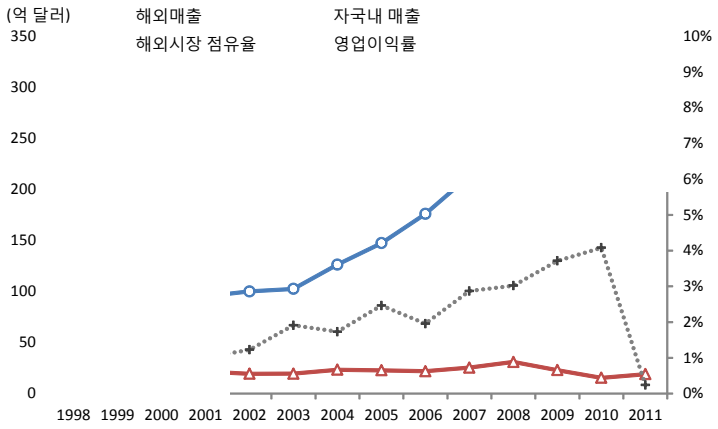
HOCHTIEF의 2011년 해외 매출액은 319억 달러로 기업 전체 매출의 94%를 차지하고 있다. 해외 매출은 최근 10년 간 12.8%의 연평균 성장률을 보이며 성장한 반면 자국내 매출은 유럽지역의 불황에 따라 연평균 1.3%로 감소하여왔다. 기업의 전체 매출에서 해외매출이 차지하는 비중은 1994년 34%로 나타났으나, 2001년 81%로 증가하였고, 이후로도 지속적으로 증가하여 2011년에는 전체 매출의 94%를 차지하고 있다.

HOCHTIEF의 해외시장 점유율[26]은 1990년대 2%대를 유지하고 있었으나, 미국 및 아시아 시장으로의 진출을 통해 2000년 초부터 크게 증가하였으며, 현재는 7% 수준의 점유율을 유지하고 있다. HOCHTIEF의 수익성도 지속적으로 개선되어 2001년 1.0%였던 영업이익률은 2010년 4.1%까지 증가하였다. 그러나 2011년의 영업이익률은 0.2%로 크게 하락하였는데, 이러한 하락의 주요 원인은 HOCHTIEF 아시아태평양 부문에서 발생한 2개 인프라 프로젝트의 손실과 그 밖의 투자 손실, 미수금 평가 절하 등의 영향에 의한 것으로, 앞으로 HOCHTIEF는 기업의 수익성과 리스크관리에 더욱 집중할 것으로 예상된다.

---

26) ENR에서 선정하는 해외 건설시장 225대 기업들의 전체 해외 매출액 중에서 HOCHTIEF의 매출이 차지하는 비중을 의미하며, 이후 언급되는 점유율, 시장점유율, 매출액 점유율도 같은 의미로 사용됨.

<그림 3-3> HOCHTIEF의 매출 추이

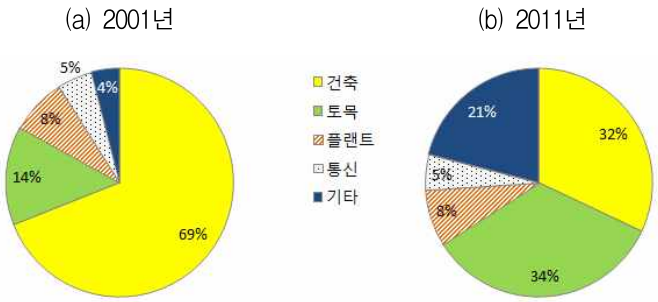


주1) : 해외매출, 자국내 매출, 해외시장 점유율은 ENR 연간 자료, 영업이익률은 연차보고서의 매출과 'Operating earnings(EBITA)'으로 계산함.
2) : 해외시장 점유율은 225대 기업의 해외 매출액 전체에서 차지하는 비중임.

② 해외 토목·건축 부문 매출

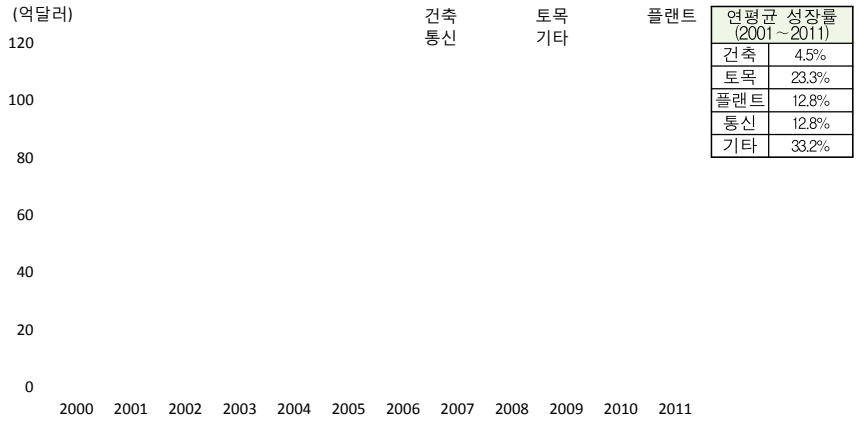
HOCHTIEF는 건축사업을 중점적으로 수행하던 기업으로 2001년 기업의 해외 매출에서 건축부문의 매출은 69%를 차지하고 있었으며, 토목부문의 매출은 14%에 불과하였다. 그러나 2000년대 후반 기업 인수를 통해 토목부문으로의 진출을 확대해 왔으며, 이에 2011년 기업의 해외 매출에서 건축부문이 차지하는 비중은 32%로 감소한 반면, 토목부문의 비중은 34%로 증가하였다.

<그림 3-4> HOCHTIEF의 해외 상품 변화



HOCHTIEF의 해외 건축부문 매출액은 연평균(2001~2011년) 4.5%, 토목부문 매출액은 연평균 23.3%로 증가하여 왔으며, 해외 건축부문은 토목부문에 비해 낮은 성장률을 보이고 있다. 하지만, 2011년 HOCHTIEF의 해외 건축부문 매출은 102억 달러로 여전히 해외 건축시장에서 가장 높은 점유율인 10.5%(해외 건축부문 1위)를 차지하고 있으며, 큰 성장세를 보여 온 해외 토목부문의 매출도 108억 달러를 기록하며 7.6%의 시장점유율(해외 토목부문 2위)을 보였다. 또한 투자개발사업, 시설물의 O&M, 자원개발 등 사업 영역이 확장됨에 따라 기타 부문의 매출도 성장세를 보이고 있다.

<그림 3-5> HOCHTIEF의 상품별 해외매출 추이



연평균 성장률 (2001~2011)	
건축	4.5%
토목	23.3%
플랜트	12.8%
통신	12.8%
기타	33.2%

(2) VINCI

1) 개요

1899년 설립 이래 약 110여 년 동안 건설 및 관련 서비스를 제공해 오고 있는 VINCI는 2011년 ENR 해외 건설시장 부문에서 3위를 차지하였으며, 최근 10년 동안 꾸준히 상위(4위 이상)를 지켜오고 있다. VINCI의 2011년 해외 건설시장 매출액은 해외 225대 건설기업의 해외시장 매출액 중 약 4.1%를 차지하였다. 주요 사업부문은 토목, 건축, 화력발전소로 2011년 해외 매출 중 토목부문은 51%, 건축부문은 13%, 화력발전소는 12%를 차지하였다.

2) 시장 확대 전략 및 강점 요인

VINCI의 성장 전략은 '인수·합병을 통한 사업 영역 확장', '사업 다각화를 통한 업역 확대 및 리스크 분산', '분산형 경영을 통한 책임감 고취', '현지 업체와의 전략적 제휴를 통한 Localization', '인적 자원의 글로벌화'로 요약할 수 있으며 각 전략에 대한 자세한 설명은 다음과 같다.

① 인수·합병을 통한 사업 영역 확장

VINCI는 적극적인 인수·합병을 통해 기업의 사업 영역을 확장하였고, 이러한 적극적인 인수·합병 전략은 지속적인 성장의 원천이 되었을 뿐 아니라 해외 토목/건축 시장으로의 진출의 교두보를 마련에 큰 역할을 하였다. 2011년 기준 2,246개의 자회사를 거느리고 있으며, 2008년에만 30여 개 기업을 인수하였고 그로 인해 기업의 규모가 급속도로 성장하였다. 2001년에는 프랑스의 공공건설 분야의 선진 기업인 GTM[27]그룹을 인수하면서 세계적인 선진 기업의 반열에 올랐다. 2005년에는 프랑스의 도로 유지관리 및 운영 공기업인 ASF를 인수하며 토목부문 매출을 비약적으로 증가시켰다. 자회사인 Eurovia(유로비아)의 경우 시장 및 사업 다각화가 사업 규모 확장을 가속시켰다. 특히,

27) 1891년 상하수도 건설을 전문으로 하는 회사로 시작해서 아프리카에 다수의 프로젝트를 진행하였고, 2차 세계대전 이후 프랑스 굴지의 업체로 성장하였다.

독일과 슬로바키아의 PPP사업, ETF-Eurovia Travaux Ferroviaires 인수 등을 통해 전통 시장에서의 약세를 보충할 수 있었다.

② 사업 다각화를 통한 업역 확대 및 리스크 분산

VINCI는 사업 분야, 지역 및 공종을 다각화·다양화함으로써 갑작스런 경기침체와 같은 외부환경 변화에 대한 리스크를 최소화하고 있다. 2007년 시작된 금융위기에도 불구하고 VINCI는 최근까지 해외 건축/토목시장 부문에서 견조한 매출액 증가와 더불어 연평균 10%의 영업이익률을 실현시켜 왔다.

VINCI는 사업 부문을 크게 Concessions와 Contracting으로 구분하여 안정적인 수익을 창출하고 있다. Concessions 부문은 공공인프라 운영 및 유지보수를 담당하며 장기적으로 안정적인 고수익을 창출하는 분야로 특화되어 있고, Contracting 부문은 상대적으로 단기적이고 프로젝트 중심의 대규모 매출을 창출하고 있다. Concessions 부문은 도로 건설, 운영, 보수를 담당하는 Autoroutes와 공항, 주차장 건설, 운영 보수 등을 맡고 있는 Concessions로 나누어진다. Contracting 부문은 종합건설 담당인 Construction, 교통, 도시개발 및 인프라 구축을 담당하는 Eurovia, 마지막으로, 에너지, IT 등 국가 기간망 구축 및 관리를 맡는 Energies로 구성된다.

③ 분산형 경영을 통한 책임감 고취

VINCI는 적극적인 인수합병을 통해 기업의 덩치를 키웠고, 이러한 적극적인 인수합병 전략은 지속적인 성장의 원천이 되고 있다. 또한 VINCI는 전통적인 수직계열화를 지양하고 지역분담형의 독립경영 체제를 유지하면서 수평적 협력체계를 구축하고 있다. VINCI는 2,246여 개의 자회사들을 거느리고 있으며, 유럽과 아프리카 시장에서 강세를 보이고 있음.

④ 현지 업체와의 전략적 제휴를 통한 Localization

VINCI는 파트너십 협정(Partnership agreement)을 통해 철저한 현지화 전략을 구사하고 있다. 자회사 중 하나인 VINCI Park는 카타르 Diar 부동산 투자회사와 파트너십

협정을 맺음으로써 해외 진출의 교두보를 마련하였다.

⑤ 인적자원의 글로벌화

VINCI는 해외 진출을 촉진하기 위해 인적자원 정책에 특별한 관심을 기울이고 있다. 2011년 말 기준 100여 개국에 18만 명의 인력을 보유[28]하고 있으며, 해외 건설시장의 침체 속에서도 2010년 대비 2% 증가하였다. VINCI의 고용 정책 목표는 세계화의 가속화(accelerate the internationalization)이며, 해외 인력의 꾸준한 고용과 장기고용을 지원하고 있다.

3) 경영 성과

① 해외 매출

VINCI의 2011년 해외 매출액은 187억 달러로 최근 10년 간 연평균 12.0%로 성장하여 왔으며, 자국내 매출 또한 연평균 13.7%로 증가하며 동반 성장을 이루어왔다. 기업의 전체 매출에서 해외매출이 차지하는 비중은 2001년 39%였으며, 2011년에도 36%로 나타나, 해외매출 비중은 큰 변화 없이 유지되어 온 것으로 나타났다. 지난 10년 간 자국시장보다 해외시장에서의 매출 증가가 컸던 다른 조사 기업들과 달리, VINCI는 자국시장

28) VINCI의 인력 고용 현황

국가	VINCI Autoroutes	VINCI Concessions	VINCI Energies	Eurovia	VINCI Construction	Holding cos. and misc.	Total	%	2011/10 Change (%)
France	8,205	2,905	37,251	24,373	34,004	688	107,426	58.6	1.4
UK	6	1,098	987	1,236	6,031	0	9,358	5.1	-0.5
Germany	0	73	6,602	3,973	56	12	10,716	5.9	2.0
Benelux	0	97	3,188	666	3,649	3	7,603	4.1	1.2
Spain	0	288	1,262	443	61	0	2,054	1.1	-16.2
Central and Eastern Europe	0	160	2,186	6,343	4,462	0	13,121	7.2	0.5
Rest of Europe	0	103	3,494	0	689	0	4,286	2.3	7.1
Europe excl. France	6	1,819	17,719	12,631	14,948	15	47,138	25.7	0.4
Americas	74	1,383	2,912	2,933	2,624	0	9,926	5.4	11.1
Africa	0	0	1,063	0	9,976	0	11,039	6.0	2.9
Rest of the world	0	1,300	1,090	0	5,401	0	7,791	4.3	11.5
Total	8,285	7,407	60,035	39,937	66,953	703	183,320	100	2.1

과 해외시장의 성장이 균형을 이뤄온 것이 특징적이다.

VINCI의 해외시장 점유율[29]은 2001년 5.7%를 기록한 이후로 소폭씩 하락하여 2011년 현재는 4.1%를 기록하고 있다. 한편 VINCI는 시설 운영사업(Concessions 사업 부문)으로의 진출을 통해 그룹의 수익성을 증가시켜 왔으며, 이에 수익성 지표인 영업이익률은 크게 증가하여 현재 9~10% 수준을 유지하고 있다.

<그림 3-6> VINCI의 매출 추이

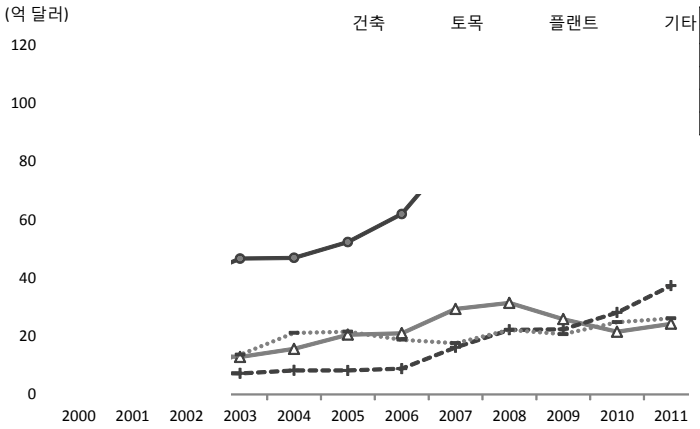
주1) : 해외매출, 자국내 매출, 해외시장 점유율은 ENR 연간 자료, 영업이익률은 연차보고서의 매출과 'Operating income from ordinary activities'으로 계산함.
2) : 해외시장 점유율은 225대 기업의 해외 매출액 전체에서 차지하는 비중임.

② 해외 토목·건축 부문 매출

VINCI의 해외 건축부문 매출액은 연평균(2001~2011년) 11.1%로 성장하여, 2011년 24억 달러를 기록하였으며, 225대 건설기업의 해외 건축시장에서는 2.5%(해외 건축부문 10위)를 차지하고 있다. 해외 토목부문의 매출액은 연평균 10.8%의 성장을 보였으며, 2011년 99억 달러의 매출을 올렸다. 225대 건설기업의 해외 토목시장에서의 점유율은 6.9%(해외 토목부문 3위)에 이른다.

29) ENR에서 선정하는 해외 건설시장 225대 기업들의 전체 해외 매출액 중에서 VINCI의 매출이 차지하는 비중을 의미하며, 이후 언급되는 점유율, 시장점유율, 매출액 점유율도 같은 의미로 사용됨.

<그림 3-7> VINCI의 상품별 해외매출 추이



연평균 성장률 (2001~2011)	
건축	11.1%
토목	10.8%
플랜트	13.8%
기타	15.8%

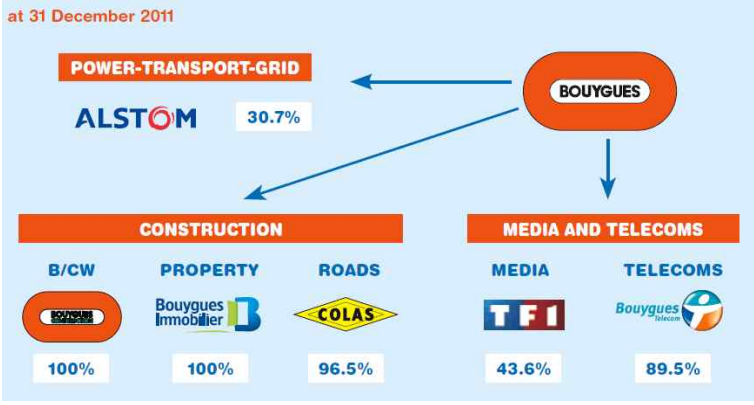
(3) BOUYGUES

1) 기업 개요

BOUYGUES는 2011년 해외 건설시장 매출 8위의 기업이며, 기업 전체 매출 중 자국 건설시장에서의 매출은 60%로 내수시장의 안정적인 기반을 갖추고 있는 기업이다. BOUYGUES는 토목과 건축사업 중심의 기업으로 해외매출 중 토목부문은 62%, 건축부문은 29%를 차지하고 있으며, 2011년 기업의 해외 매출액은 세계 225대 건설기업의 해외시장 매출액 중 약 2.8%를 점유하고 있다.

BOUYGUES는 3개의 건설 부문과 통신과 미디어 부문[30]이 더하여진 5개 사업 부문을 갖추고 있다. 건설부문은 건축, 토목 및 에너지시설의 건설을 담당하는 BOUYGUES Construction과 부동산 개발사업을 수행하는 BOUYGUES Immobilier, 도로의 건설 및 운영을 사업 영역으로 하는 Colas로 구성되어 있다.[31] 또한 철도 인프라와 전력사업 분야의 알스톰사 지분을 보유하고 있다.

<그림 3-8> BOUYGUES의 사업부문



자료 : BOUYGUES, Annual Report 2011, p.2.

30) 통신부문에서는 BOUYGUES 텔레콤, 미디어부문에서는 프랑스 방송사 TF1이 운영되고 있음.

31) 'BOUYGUES Construction'은 다시 파리 및 해외에서 건축사업을 수행하는 'BOUYGUES Batimnet'과 프랑스, 유럽, 스위스에서 활동하는 건설사 'Enterprises France Europe', 토목 사업을 수행하는 'BOUYGUES Travaux Publics', post-tensioning 분야의 'VSL', earthworks 분야의 'DTP Terrassesment', 오일·가스분야의 'BOUYGUES offshore', 전기·네트워크 분야의 'ETDE' 등으로 구성되어 있음.

2) 시장 확대 전략 및 강점 요인

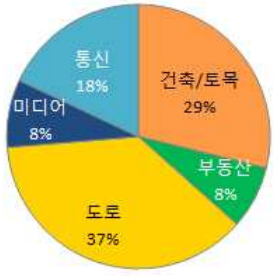
BOUYGUES는 타 산업으로의 신사업 진출과 건설사업 전·후방 영역으로의 진출, 두 가지 방면으로 사업 영역을 확장하여 왔다.

① 신사업으로의 사업 영역의 확장

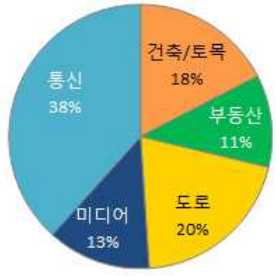
BOUYGUES의 신사업 진출은 통신과 미디어 영역으로의 진출[32], 즉 리스크가 큰 비관련 사업으로의 진출이라는 특징을 보이고 있다. 현재 이들 사업 부문은 좋은 성과를 거두고 있으며, 그룹의 견실화에 기여하고 있는 것으로 나타났다. 2011년 신사업 부문인 통신과 미디어 부문이 기업 전체 매출에서 차지하는 비중은 26%이나, 기업 전체의 영업이익에서는 51%의 비중을 차지하고 있다. 또한 BOUYGUES 건설부문에서는 부동산개발사업의 매출이 가장 작으나, 영업이익은 상대적으로 높게 나타나고 있다.

<그림 3-9> 2011년 BOUYGUES의 사업부문별 매출 및 영업이익 비중

(a) 매출액



(b) 경상영업이익



② 건설사업의 Full-Service의 추구

BOUYGUES는 일찍이 사업의 금융조달, 설계, 건설, 운용, 사후관리를 아우르는 종합적인 full-service, full management를 추구하여 왔다.

건축, 토목, 에너지시설의 건설을 담당하는 BOUYGUES Construction은 건설사업의

32) 1987년 프랑스 방송사 TF1의 지배주주가 되었고, 1994년부터는 이동통신 사업을 시작하였음.

'Full-Service'를 모토로 하여 고객에게 비용, 일정, 품질에 더 많은 가치를 제공한다는 개념 아래 종합적이고 고부가가치의 제품과 서비스를 강화하는 종합 서비스[33] 전략을 추진하여 왔다. 이러한 일환으로 사업개발과 유지관리 시장으로의 진출도 확대되어졌다.

도로사업 부문의 Colas는 도로의 건설에서부터 운영 및 자재생산에까지 도로사업과 관련한 전 분야[34]에 진출해 있다. Colas의 사업 영역은 핵심이 되는 도로건설 사업과 함께 골재, 도로 포장재, 콘크리트 등 도로건설 자재 생산에까지 확대되어 있다. 또한 도로안전 설비 및 철도와 파이프라인 등 다양한 교통 인프라 부문으로 사업 영역을 확장하였고, 철도의 신규건설과 성능개선, 선로 유지보수에도 참여하고 있다.

BOUYGUES 건설부문의 이러한 사업 전반에 걸친 노하우와 역량은 대형 공공 프로젝트 및 민간투자사업 참여에 있어 강점이 되고 있다. 특히 민간 자금을 투자하는 PPP, 혹은 PFI[35] 사업의 수주에 강하며, BOUYGUES는 이들 사업을 수행하기 위한 핵심역량으로 금융공학 역량, DB계약사업의 수행 역량, 빌딩 운영 및 유지관리 역량의 3가지를 꼽고 있다. BOUYGUES는 국내 마창대교 민간투자사업 및 부산 신항만공사에 참여한 바 있다.

BOUYGUES 그룹의 해외 매출은 토목, 건축 부문의 BOUYGUES Construction과 도로 건설 및 운영 부문의 Colas에 집중되어 있으며, 건설부문에서의 해외시장 진출 성과는 이러한 건설사업 전·후방 영역으로의 사업 확장에 기인하는 것으로 판단된다.

---

33) BOUYGUES Construction에서 제공하는 건설 종합서비스는 다음과 같음(2000년, 2001년 Annual Report).
- 부지 선정 및 사업 초기의 업무를 수행하는 착수 준비(Initial preparation)
- 복잡한 프로젝트의 재원을 구성하는 금융공학(financial engineering)
- 사업을 디자인하고, 기술 솔루션 개발, 비용 최적화, 예산 범위 하에서의 건설을 수행(Design-construction)
- 시작과 끝을 아우르는 턴키방식의 사업 수행(turnkey projects)
- 고객을 대신하여 사업을 관리하는 프로젝트 관리(project management)
- 시설의 운영과 유지관리(operating and maintenance)

34) Colas의 사업별 매출은 2011년 도로 공사 62%, 자재 및 제품 판매 16%, 토목 엔지니어링 등의 기타 전문 사업이 22%로 나타남.

35) PFI(Private Finance Initiative) : 도로, 철도 등의 건설과 운영, 유지관리, 사업자금의 도입 등 전 과정을 건설회사 등 민간기업에 맡기는 새로운 사회간접자본 구축방식으로서 1992년에 영국에서 시작되었다. 이 민간자금주도의 구축방식은 단순한 민자유치보다 규모가 훨씬 크고 자금 동원이 복합적이어서 고도로 능률적인 금융부문의 뒷받침이 있어야 실현 가능한 공공사업방식이다. 따라서 1개 프로젝트마다 기간이 한정되며, 사업주체는 복수의 기업이 출자해 설립하는 특정목적회사가 맡는 게 일반적이다. 그 사업대상도 각종 청사 등 대형건물 건설, 정보시스템 구축, 고속도로, 경전철 등에 이르기까지 확대되고 있으며, 보통 정부와 민간기업은 시설운영을 대행하는 기간을 25년, 30년 등 장기로 설정해 계약하고 민간운영이 끝나면 그 시설은 정부에 귀속된다. ; 미래와경영연구소, NEW 경제용어사전, 미래와경영, 2006.

③ 인수합병과 기업 간 협력

BOUYGUES에서 진행된 대규모의 인수합병은 지역 진출보다는 핵심 사업 영역의 확대를 위한 목적에서 수행되어 왔다.

- 1984년 수자원 부문의 Saur와 전기공사 전문기업 ETDE를 인수함.
- 1986년 도로공사 부문 세계 1위 기업이었던 Screg를 인수하며 토목 분야 일류 기업으로 부상함.
- 1987년 프랑스 방송사 TF1의 지분을 확보하며 최대주주가 됨.
- 2005년에는 사업 영역에 대한 전략적 검토에 따라 수자원 부문의 Saur[36]을 매각함.
- 2006년에는 전력부문으로 진출하기 위해 전력산업 분야의 일류기업인 알스톰사의 프랑스 정부 지분을 인수하였고, 이후 BOUYGUES사의 건축 및 토목부문과 알스톰사의 전력부문은 협력을 꾀하고 있음.

반면 해외시장으로의 진출은 인수합병보다는 종합 건설 역량을 통한 대형 컨소시엄 프로젝트 수행을 중심으로 하고 있다. 해외 사업의 수행에 있어서는 건설사업의 복잡화와 각 부문의 전문성 강화로 건설사업에는 다양한 전문 분야의 참여가 필수적이 되었다는 판단 아래, 각 전문분야들과의 협력에 따른 부가가치 창출을 전략으로 삼고 있다.

특히 철도 및 전력 사업이 증가하고 있다는 판단 아래 알스톰사의 지분을 30%로 확대하고 양 기업의 협력을 추구해 왔으며, 현재 알스톰사와 BOUYGUES 건설부문의 협력으로 시너지 효과를 얻고 있다. BOUYGUES 건설과 콜라스는 알스톰의 교통부문과 컨소시엄을 구성하여 재원 조달, 설계, 건설, 운용 등이 포함된 PPP사업을 수행하고 있으며, 또한 BOUYGUES 건설과 알스톰의 전력부문은 에너지 및 지능형 전력망 개발[37] 분야에도 진출하고 있다. 한편 BOUYGUES 건설부문은 BOUYGUES 텔레콤과 TF1의 방송, 통신시설 기반시설공사 및 시설의 유지관리 등 그룹 연관공사도 수행하고 있다.

---

36) 폐수처리, 폐수처리 공장의 건설 및 운영, 식수 생산 공장, 물 공급 건설 등 수자원 관련 사업을 주요 활동으로 함(water & wastewater, 75%). 전력 생산, 전송 및 수송(Energy, 14%), 고형 폐기물 수집 및 처리(Environmental services, 10%).

37) 알스톰 그리드와 알스톰 파워는 BOUYGUES 부동산 및 ETDE와 2011년 친환경 지역을 위한 에너지관리 서비스 공동회사 엠빅스를 창립함. 엠빅스는 지능형 전력 송배전망인 스마트그리드 분야와 관련하여 다양한 서비스를 제공함.

④ 지속가능한 발전 추구

BOUYGUES는 2000년대 중반부터 기업의 지속가능한 발전에 관심을 기울여 왔으며, 이는 기업의 사회적·환경적 책임(Corporate social and environmental responsibility)의 개념으로 발전하여 핵심 전략으로 추구되고 있다. 2007년 그룹의 지속가능한 발전에 대한 실행 조직과 체계를 구성하고, 각 사업부문별로 달성 목표를 제시하였으며, 이후 목표 달성을 위한 구체적인 측정 지표를 개발하고, 성과를 측정하고 있다. BOUYGUES는 기업의 책임과 지속가능한 발전이라는 목표 아래 에너지와 탄소 저감, 지속가능한 건설, 인력의 다양성 추구[38] 등의 세부 전략을 추진하고 있다.

특히 전력 저소비 건물, 에너지 생산 건물, 친환경 지역 등 지속가능한 건설에 대한 수요가 지속적으로 증가하고 있다는 판단 아래, 2011년 BOUYGUES 건설부문에서는 지속가능한 건설을 표어로 제시하였다. 건설부문 중 BOUYGUES Construction은 친환경적 건축물의 설계와 건설, 운용을 목표로 하며, 그 밖에 남녀평등, 안전/보건 증진, 협력업체의 참여 유도 등에도 관심을 기울이고 있다. BOUYGUES Immobiller는 환경 인증을 획득한 주택 판매, 부동산 개발사업에 대한 탄소평가 실시 등 '그린 부동산'을 성장 동력으로 추진하고 있으며, Colas는 지역사회와의 대화와 환경 자재의 사용 등을 장려하고 있다.

한편 그룹 차원에서도 에너지와 탄소 저감, 지속가능한 건설을 위한 다양한 활동을 전개하고 있다. 2012년에는 그룹의 각 부문 및 사업이 배출하는 온실가스의 양을 측정하고 모니터링하며, 이를 바탕으로 배출 감소를 위한 계획을 수립, 실행하고자 하는 계획을 수립하였다. 또한 탄소배출 감소에 따른 비용 절감을 수량화하여 고객에게 에너지 저소비 건물의 건설을 권장하고 있으며, 친환경 관련 각종 인증과 탄소배출 감소 사업의 적용 비중을 측정하고 있다.

3) 경영 성과

① 해외 매출[39]

38) BOUYGUES는 인력의 다양성과 연령, 성별, 장애에 대한 기회의 균등을 강조하고 있으며, 이러한 성과로 2011년 BOUYGUES immobiller, TF1, BOUYGUES 텔레콤의 여성인력 비중은 50%에 육박하고 있음.

39) BOUYGUES의 해외매출 분석은 통신과 미디어 그룹을 제외한 건설부문, 즉 BOUYGUES Construction, BOUYGUES Immobiller, Colas의 매출에 대한 분석임.

BOUYGUES의 2011년 해외 매출액은 126억 달러로 기업 전체 매출의 40%를 차지하고 있다. BOUYGUES의 해외 매출액은 최근 10년 간 8.1%의 연평균 성장률을 보이며 성장하였고, 자국 시장에서의 매출은 이보다 높은 10.4%의 성장률을 보였다. 기업의 전체 매출에서 해외매출이 차지하는 비중은 1994년 28%였으며, 1997년 40%를 넘어선 이후로는 유사한 비중을 유지하고 있다.

BOUYGUES의 해외시장 점유율[40]은 2001년 5.4%를 기록한 이후로 점차 하락하여 2011년에는 2.8%로 나타났다. 즉, 기업의 해외 매출이 연평균 8.1%로 증가해 왔음에도 불구하고, 더 큰 비율로 성장하고 있는 해외시장의 성장세를 따라잡지 못했기 때문에 시장점유율은 감소하는 추세를 보이고 있다.

한편 BOUYGUES 건설부문의 영업이익률은 글로벌 경제위기 이후 감소하였으나, 2011년 4.1%를 기록하며 여전히 4%대의 안정적인 수준을 보이고 있다. 통신과 미디어 사업부문이 포함될 경우 영업이익률은 더 높아져, 2011년 BOUYGUES 그룹 전체의 영업이익률은 5.6%로 나타났다.

<그림 3-10> BOUYGUES의 매출 추이

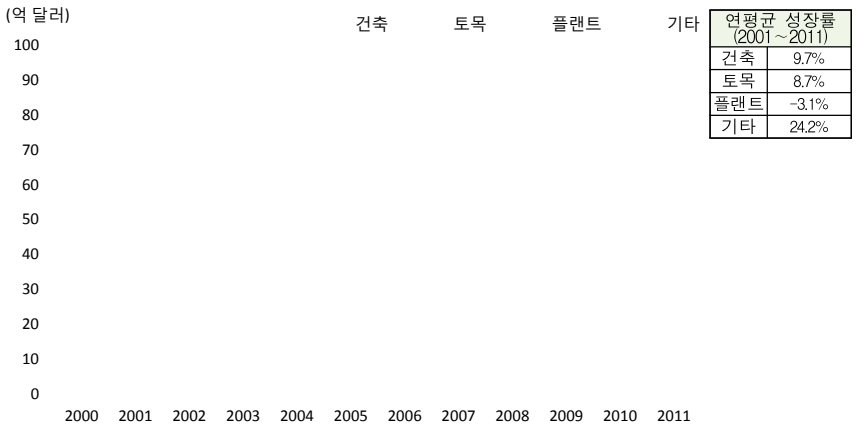
주1) : 해외매출, 자국내 매출, 해외시장 점유율은 ENR 연간 자료, 영업이익률은 연차보고서상의 BOUYGUES 건설부문의 매출과 'Current operating profit'으로 계산함.
2) : 해외시장 점유율은 225대 기업의 해외 매출액 전체에서 차지하는 비중임.

40) ENR에서 선정하는 해외 건설시장 225대 기업들의 전체 해외 매출액 중에서 BOUYGUES의 매출이 차지하는 비중을 의미하며, 이후 언급되는 점유율, 시장점유율, 매출액 점유율도 같은 의미로 사용됨.

② 해외 토목·건축 부문 매출

BOUYGUES의 해외 건축부문 매출액은 최근 10년 간 연평균 성장률 9.7%, 토목부문은 연평균 성장률 8.7%로 성장하였다. 해외 건축부문의 2011년 매출은 37억 달러로 225대 건설기업의 해외 건축시장에서 3.8%의 점유율(해외 건축부문 5위)을 차지하였으며, 해외 토목부문의 매출은 78억 달러로 5.5%의 시장점유율(해외 토목부문 6위)을 보이고 있다.

<그림 3-11> BOUYGUES의 상품별 해외매출 추이

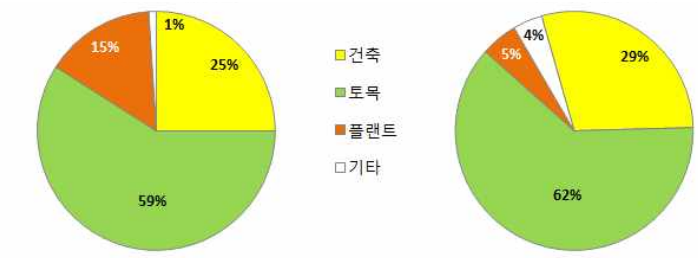


BOUYGUES의 경우 자국시장에서 건축과 토목 상품을 유사한 비중으로 유지해 온 것과 달리, 해외시장에서는 토목 상품을 중심으로 진출하는 모습을 보이고 있다. 2011년 기업의 해외 매출에서 토목부문은 62%를 차지하고 있으며, 반면 자국시장에서는 건축과 토목부문이 각 44%로 동일한 비중을 차지하고 있다.

한편 지난 10년 간 BOUYGUES의 상품별 매출 비중에는 변화가 거의 나타나지 않았으며, 해외 사업 및 상품 비중에 큰 변화를 두지 않고 VINCI와 같이 안정적인 운영을 추구하고 있음을 알 수 있다. 다만 해외 매출에서는 플랜트부문의 비중이 감소하여 왔으며, 자국 매출에서는 자국인 프랑스의 건축시장이 경기침체를 겪고 있는 다른 유럽국가 및 미국에 비해 강세를 보임에 따라 건축상품의 매출 비중이 다소 증가하는 변화가 나타났다.

<그림 3-12> BOUYGUES 해외 상품 비중 변화

(a) 2001년 해외 상품 (b) 2011년 해외 상품



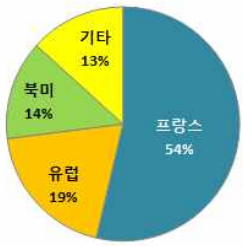
<그림 3-13> BOUYGUES 자국 상품 비중 변화

(a) 2001년 자국 상품 (b) 2011년 자국 상품

해외시장으로의 진출에는 BOUYGUES의 사업부문 중 BOUYGUES Construction과 Colas가 주축이 되고 있다. 진출시장은 언어와 문화적 유사성을 보이는 유럽 지역 및 미국, 캐나다 시장이 중심이 되고 있으며, 그 밖에 아프리카 시장에도 진출해있다. BOUYGUES Construction과 Colas의 지역별 매출 비중은 자국인 프랑스를 포함한 유럽 지역이 73%를 차지하고 있으며, 이러한 비중은 지난 10년 간 큰 변화 없이 유지되어 왔다. 최근에는 향후 해외시장의 성장을 견인할 지역으로 아시아와 중동시장을 지목하고 진출 확대를 준비하고 있다.

<그림 3-14> BOUYGUES Construction과 Colas의 지역별 매출 비중

(a) 2001년



(b) 2011년

주 : 지역별 매출 비중은 BOUYGUES사의 Annual Report 자료이며, ENR의 해외매출 비중과는 차이가 있음.

(4) STRABAG

1) 개요

STRABAG은 2011년 해외 건설시장에서 매출 4위의 기업으로, 225대 건설기업의 해외시장 매출액 중 약 3.8%를 차지하고 있다. STRABAG은 토목과 건축 사업을 중점 수행해 온 기업이며, 최근에는 토목부문의 매출 비중이 증가하여 2011년의 해외 매출 중 토목부문은 54%, 건축부문은 23%를 차지하고 있다.

STRABAG은 오스트리아와 독일을 주요 시장으로 삼고 있으며, 동유럽과 남동유럽에 다수의 자회사를 보유하고 있다. 현재 오스트리아에 본사를 두고 있는 STRABAG은 오스트리아 기업 Ilbau(1835년 설립)와 독일 기업 STRABAG(1895년 설립)의 1998년 합병을 통해 성장하였다. STRABAG의 자회사 중 대표적인 브랜드로는 STRABAG, Heilit+Woerner, Mobius and Zublin 등이 있다.

2) 시장 확대 전략 및 강점 요인

STRABAG은 최근 진출 지역의 확대(Expanding geographically), PPP 사업에의 투자(Investing in public-private partnerships), 틈새시장 공략(Intensifying the activities in niche markets), 가치사슬 확장(Extending the value chain)이라는 네 가지 특화된 전략을 전면에 내세우고 있다.

① 진출 지역의 확대

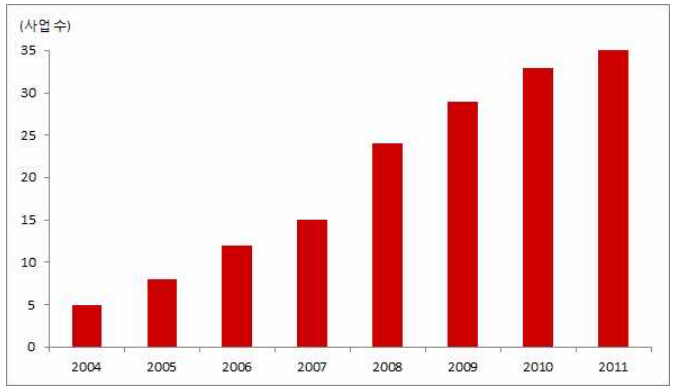
현재 STRABAG은 매출의 53%를 오스트리아와 독일에서, 30%를 동유럽 국가에서, 그리고 12%를 나머지 유럽 국가에서 올리고 있다. 그리고 오스트리아, 독일, 폴란드, 헝가리와 슬로바키아에서 건설 분야 1위 자리를 지키고 있으며, 2011년에는 2개의 스위스 건설업체를 인수하여 단번에 스위스 내 3위 건설업체로 도약하였다. 그 외 인도, 캐나다 및 중동 아시아 등에도 진출 중이며, 보다 적극적인 해외 진출을 목표로 하고 있다.

또한 STRABAG의 수많은 자회사들은 각 기업의 자국 시장에서 법적으로 독립성을 보장받고 있으며, STRABAG이라는 지주회사를 중심으로 그룹 경영이념을 공유하는 체계로 관리되고 있다. 유럽 전역에 걸친 자회사들을 2000년부터 STRABAG이라는 브랜드 아래 통합하고 있다.

② PPP 사업에의 투자

<그림 3-15>에 보인 바와 같이 STRABAG은 인프라와 빌딩 건축과 같은 PPP 사업에 대한 투자를 확대해 왔으며, 향후에도 지속적으로 확장할 계획을 갖고 있다. STRABAG은 지난 20여 년 간 토목/건축 분야에서 35개의 PPP사업에 투자해 왔으며 그 금액은 95억 유로(약 13조 원)에 달한다. 2011년에는 4개의 새로운 PPP 프로젝트에 632만 유로를 투자하였다. 현재 STRABAG이 참여하고 있는 PPP 사업은 폴란드, 헝가리, 터키, 네덜란드, 독일, 아일랜드, 크로아티아, 덴마크, 오스트리아, 슬로베니아 등 많은 유럽 국가에 퍼져 있으며, 네덜란드에서는 3,350만 유로 규모의 교육 센터와 학교, 뮌헨에서는 5,200만 유로 규모의 학교 건설사업 등에 투자하고 있다.

<그림 3-15> STRABAG의 PPP사업 추이



자료 : STRABAG SE, Annual Report 2011, p.20.

③ 틈새시장 공략

STRABAG은 건설시장의 트렌드가 역전되고 있음을 강조하고 있다. 경제 활성화를 자극하기 위한 건설 부양대책은 더 이상 효과를 보지 못하고, 공공발주 수요는 점점 줄어들고 있는 반면, 민간발주 수요는 다시 증가하고 있는 현 추세를 제대로 파악한 것으로 판단된다. STRABAG은 건축, 토목, 교통 인프라 및 터널과 같은 전통적인 건설 분야에도 충실할 뿐 아니라 철도, 환경, 수로 등과 같은 틈새 시장을 강화하고 있다.

④ 가치사슬 확장

STRABAG은 지난 몇 년 간 가치 체인을 지속적으로 확장하여 왔다. 빌딩 및 인프라의 기획 단계로부터 건설, 운영까지가 단일 소스로부터 추진, 수행된다면 많은 반복작업 내지 비효율성을 제거할 수 있다는 마인드로 가치 체인을 확장해 왔다. 이를테면 지능형 교통 시스템과 전자식 톨(toll)비 결제 솔루션 등과 같은 서비스 사업까지 영역을 넓히고 있다. 자회사인 EFKON는 지난 몇 년 사이 인도와 남아프리카에 ITS와 톨비 솔루션 공급 계약을 수주하는 등 많은 실적을 올렸다.

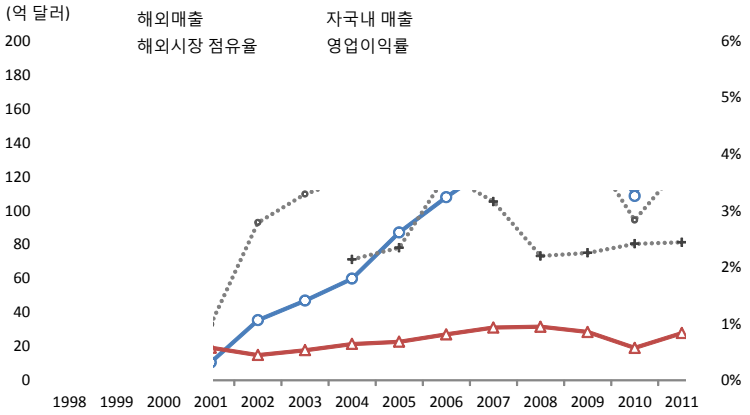
3) 경영 성과

① 해외 매출

STRABAG의 2011년 해외 매출액은 173억 달러이며, 최근 10년 간 연평균 32.3%라는 높은 성장률을 보여 왔다. 자국시장에서의 매출에는 거의 변화가 없었으나, 해외 매출이 크게 증가함에 따라 기업의 해외 매출비중은 2001년 35%에서 2011년 86%로 증가하였다. 꾸준한 해외 매출 성장을 이루어 온 STRABAG의 해외시장 점유율[41]은 2006년 4.8%까지 증가하였으나, 이후 하락하여 2011년에는 3.8%로 나타났다.

41) ENR에서 선정하는 해외 건설시장 225대 기업들의 전체 해외 매출액 중에서 STRABAG의 매출이 차지하는 비중을 의미하며, 이후 언급되는 점유율, 시장점유율, 매출액 점유율도 같은 의미로 사용됨.

<그림 3-16> STRABAG의 매출 추이



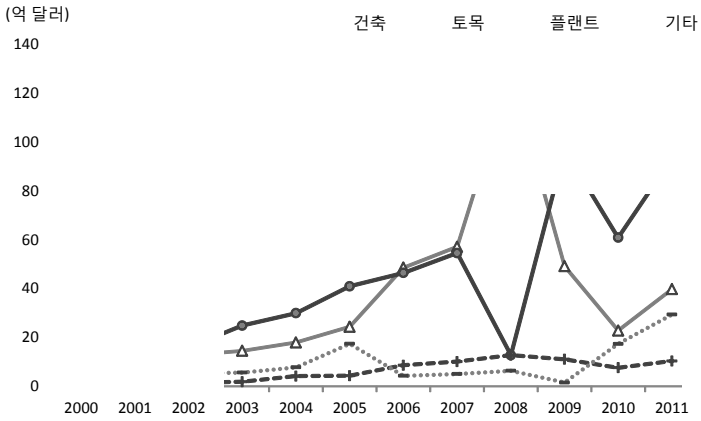
주1) : 해외매출, 자국내 매출, 해외시장 점유율은 ENR 연간 자료, 영업이익률은 연차보고서의 매출과 'EBIT'로 계산함.
2) : 해외시장 점유율은 225대 기업의 해외 매출액 전체에서 차지하는 비중임.

② 해외 토목·건축 부문 매출

STRABAG의 해외 건축부문 매출액은 연평균(2001~2011년) 25.2%로 성장하여 2011년 40억 달러 매출을 기록하였으며, 225대 건설기업의 해외 건축시장에서의 점유율은 4.1%(해외 건축부문 4위)를 차지하고 있다. 해외 토목부문 매출액의 연평균 성장률(2001~2011년)은 37.0%로 나타났으며, 2011년 93억 달러의 매출을 올렸다. 225대 건설기업의 해외 토목시장에서의 점유율은 6.5%(해외 토목부문 4위)에 이른다.

한편, 꾸준히 증가하던 해외 건축부문의 매출은 2009년부터 하락세를 보이고 있다. 반면, 토목부문의 매출은 상승세를 보이고 있다. 이는 2008년 시작된 글로벌 금융위기로 해외 건축부문에서 급격한 수요 감소를 겪고 있으나, 토목사업으로의 진출 확대를 통해 건축부문의 수요 감소에 적극적으로 대응하고 있는 결과로 판단된다.

<그림 3-17> STRABAG의 상품별 해외매출 추이



연평균 성장률 (2001~2011)	
건축	25.2%
토목	37.0%
플랜트	37.8%
기타	31.6%

(5) SKANSKA

1) 기업 개요

SKANSKA는 1990년대 적극적인 인수합병으로 해외 건설시장에서 성장하여 왔으며, 이후 2000년대에는 기업의 성장보다 수익성에 목표를 두고 있다. SKANSKA의 해외시장 매출액은 2011년 123억 달러로, 세계 225대 건설기업의 해외시장 매출액 중 약 2.7%를 점유하고 있다. SKANSKA의 주요 사업부문은 건축과 토목이며 2011년 SKANSKA의 해외 매출 중 건축부문은 50%, 토목부문은 37%를 차지하고 있다.

SKANSKA의 사업부문은 1개의 건설 사업부문과 3개의 개발 사업부문(주거개발, 상업시설 개발, 인프라 개발)으로 구성되어 있으며, 각 사업부문은 다시 진출 지역별로 구성되어 있다. 건설 사업부문은 SKANSKA의 가장 큰 매출 부문으로 주거 및 비주거 분야의 건축사업과 토목사업을 담당하며, 개발 사업부문은 사업의 착수, 개발, 투자, 임대 혹은 판매 등의 사업 개발 업무를 수행하고 있다.

2) 시장 확대 전략 및 강점 요인

SKANSKA는 소규모 지역 업체의 인수합병과 현지화, 그리고 Local과 Global 전략의 추진을 통해 건축 프로젝트 수주를 확대하여 왔으며, 최근에는 개발사업과 토목사업에 진출하며 기업의 규모 성장보다 수익성 추구에 집중하고 있는 경향을 보이고 있다.

① Local과 Global 역량의 동시 추구

SKANSKA는 현지 로컬 기업의 역량과 대형 글로벌 기업의 역량을 함께 추구해 왔으며, 이러한 특성은 국제 건설사업 수행에 있어 강점이 되어 온 것으로 판단된다. 즉, 사업의 개발과 건설은 각 지역의 시장, 고객, 공급업체에 대한 지식을 가지고 있는 지역의 자회사에서 수행하며, SKANSKA 그룹의 브랜드와 금융력, 그리고 전문지식을 통해 뒷받침되고 있다. 또한 그룹의 본사에서 프로젝트 금융, 정보기술, 구매 및 리스크관리, 인적자원관리 등의 내용을 지원하는 체계를 갖추고 있다. 이러한 로컬 역량의 추구에

따라 사업비의 80~85%를 차지하는 상품과 서비스의 구매조달을 진출 지역을 중심으로 진행하고 있으며, 이에 전 세계에서 9만개 이상의 공급업체로부터 물품을 조달받고 있다.

특히 SKANSKA는 사업 금액이 크지 않은 건축사업, 혹은 지역 특성이 강한 주거시설의 부문에서 현지법인의 참여 전략을 통해 성과를 거둬 왔다. SKANSKA의 주력 상품은 건축부문으로 건축부문의 특성상 소규모 프로젝트가 차지하는 비중이 크다. 수주물량에서 약 160억원 미만의 프로젝트 건수는 91%이며, 1,000억원 이상의 대규모 프로젝트 건수는 2% 이하로 소규모 건설의 비중이 높게 나타나고 있다.[42] 최근 글로벌 경제위기로 건축부문의 사업물량이 축소되었고, 또 SKANSKA가 토목부문으로의 진출을 확대해 감에 따라 최근 건축부문의 매출비중이 줄었으나, 건축부문은 여전히 기업의 해외 매출에서는 50%, 자국시장 매출에서는 71%를 차지하는 주력상품이 되고 있다.

한편 첨단기술과 기업의 지속가능성 추진, 기업 브랜드 등을 통해 SKANSKA 그룹의 이미지를 강화하고 있으며, 지역의 현지법인은 사업수주에 이러한 SKANSKA 그룹의 이미지를 활용하고 있다. 기업의 브랜드 이미지는 LEED와 BIM 등 도시개발 및 건축분야의 첨단 기술과 환경과 사회에 대한 기업의 책임에 대한 활동[43] 등을 통해 부각되고 있다.

또한 그룹에 속한 자회사들을 SKANSKA 기업명으로 통일함으로써, 일류기업으로서의 기업 브랜드를 공유하고 단일 기업으로의 연결을 강화하는 효과를 얻고자 하고 있다. 그러한 일환으로 그룹 차원의 협력과 글로벌 네트워크를 강조하고 있으며, 이는 개발 단계의 금융관리에서부터 건설 단계의 종합 솔루션, 유지관리 단계의 생애주기 비용관리까지 다루는 건설서비스 제공을 가능하게 하며, 단일 기업이 수행할 수 없는 복잡하고 다양한 영역, 대규모의 사업 수행을 가능케 하는 역량이 될 것으로 기대되고 있다. 특히 글로벌 기업으로서 분산되어 있는 조직의 업무가 공통의 목표와 가치 아래 통합적인 방식으로 수행되는 것이 중요한 사항이 되고 있다.

---

42) SKANSKA Annual Report 2010, p.14.

43) 제로 손실, 제로 사고, 제로 환경 사고, 제로 윤리 위반, 제로 결함을 목표로 제시하는 '5 제로 비전', 보건 및 안전, 환경, 사업 윤리 등에 대한 기업 정책인 '그룹 행동 코드(Group's Code of Conduct)' 등이 있음.

② 인수합병 역량

1995년 이전 해외 건설기업 20위권 밖의 기업이었던 SKANSKA는 기업의 성장을 위해 인수합병을 적극적으로 추진해 왔으며, 다른 기업들과 달리 소규모 전문업체의 인수합병에 적극적인 점을 특징으로 볼 수 있다. 1996년부터 본격화된 미국과 남미 지역 기업들의 성공적인 인수는 글로벌 기업으로 성장하는 발판이 되었으며, 1996년 11위였던 해외건설기업 순위는 2001년 1위로 급상승하였다. 인수합병에 있어서는 경영권 인수보다 기업합병에 비중을 두었으며, 국가별 별도 법인으로 운영하고 있다.

한편 2004년부터는 전략적으로 기업 인수보다 자산 매각이 추진되어 왔으며, 수익성이 떨어지거나 위험부담이 큰 부문의 매각에 따라 매출액은 감소하고 있다. 2003년과 2004년 각각 라트비아, 홍콩 등에서 운영하던 자회사를 매각하여 해당 시장에 대한 투자를 정리하고, 2005년과 2006년에 6건의 자국 내 부동산 투자기업의 인수를 시도하였다. 즉, SKANSKA는 전망이 밝지 않은 일부 해외사업으로부터 자국 부동산 투자사업으로 전략을 수정하는 모습을 보이고 있다.[44] 또한 2011년에는 칠레 고속도로의 지분을 매각하였으며, 이는 해당년도 그룹 영역이익의 49% 가량을 차지하고 있다.

③ 수익성에의 집중

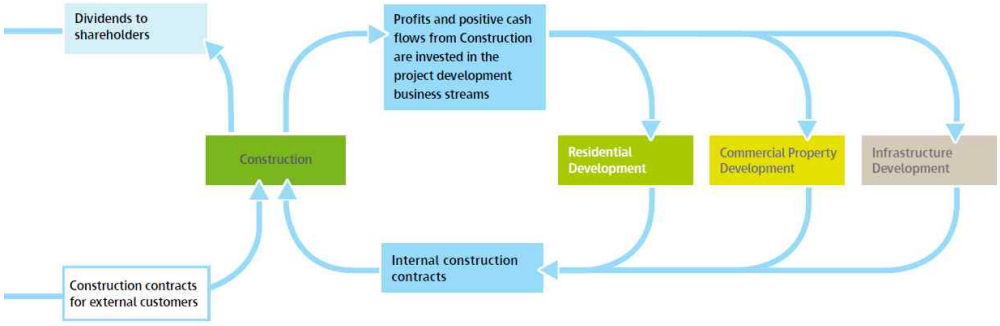
인수합병을 통해 기업 성장에 초점을 맞추었던 1990년대에 반해, 2000년대에는 수익성에 집중하고 있으며, 이에 최근 위험관리를 강화하고, 기업의 전략 목표로 수익성 있는 성장을 제시하고 있다. 2011~2015년의 5개년 전략은 수익성 있는 성장을 목표로 하고 있으며, 건설부문에서는 평균 운영수익 3.5~4.0% 달성 등 기업의 이윤과 자본효율성에 대한 목표를 제시하고 있다. 또한 최근 10대 경영 전략의 일부로 '건설 및 개발부문의 핵심사업에 대한 집중'과 '홈 마켓에 집중하는 글로벌 기업'이라는 전략을 내세우고 있으며, 이는 수익성을 강화하기 위한 전략으로 판단된다.

44) 최석진·한승헌, 업무단계를 통해 살펴본 해외선진건설기업들의 M&A 전략, 학술발표대회논문집, 한국건설관리학회, 2011, pp.281~282.

④ 금융 역량을 바탕으로 한 개발사업의 확대

프로젝트 개발 사업의 확대와 건설 및 금융 역량과의 결합은 기업의 수익을 증기사키는 사업 모델로서 기업의 전략으로 제시되고 있다. 건설 활동을 통해 창출된 이윤은 개발부문에 투자되고, 개발부문에서 얻어진 이윤은 다시 건설부문에 투자되는 사업 모델을 구상하고, 사업 운영 및 금융 측면에서의 시너지 효과를 기대하고 있다.

<그림 3-18> SKANSKA의 비즈니스 모델



자료 : SKANSKA, Annual Report, 2011, p.8.

또한 SKANSKA는 사업 기회의 파악과 개발, 설계, 건설, 운영 및 유지관리를 위한 금융 및 전문지식을 보유하고 있으며, 이를 통해 개발사업 부문을 확대하고자 하고 있다. 기업의 강점 중 하나로 꼽고 있는 금융 역량은 개발 사업의 투자를 가능하게 하며, 특히 최근 증가하고 있는 민간자본 인프라사업의 수주를 유리하게 하는 요인이 되고 있다. SKANSKA의 PPP사업은 영국(63%)과 북유럽 국가(22%)를 중심으로 수행되고 있으며, 미국 및 라틴 아메리카, 중부유럽에서의 사업도 확장되고 있는 추세이다.

3) 경영 성과[45]

① 해외 매출

SKANSKA의 2011년 해외 매출액은 123억 달러로 기업 전체 매출의 76%를 차지하

45) ENR(1999~2012), 'The Top 225 International Contractors', 각 연호 자료 분석.

고 있다. 건축사업을 중심으로 하는 SKANSKA의 해외 매출은 글로벌 금융위기 이후 하락하여 최근 10년 간의 연평균 성장률은 0.2%에 그쳤으며, 자국 시장에서의 매출은 5.9%의 성장률을 보이고 있다. 기업의 전체 매출에서 해외매출이 차지하는 비중은 1994년 36%였으며, 이후 급격히 성장하여 1998년부터는 70~80% 비중을 유지해 왔다.

SKANSKA의 해외시장 점유율[46]은 적극적인 인수합병을 추진하였던 2000년대 초반 크게 증가하여 2001년 11.4%를 기록하였었으나, 이후 자회사의 매각과 건축시장의 경기 침체로 점차 하락하는 추세를 보여 왔으며, 2011년에는 2.7%를 차지하였다.

반면 SKANSKA의 영업이익률은 인수합병이 활발히 진행되었던 시점에 가장 낮았었으며, 사업구조의 조정에 따라 상승하는 모습을 보이고 있다. 칠레의 고속도로를 매각한 2011년에는 7.4%의 영업이익률을 기록하였다.

<그림 3-19> SKANSKA의 매출 추이

주1) : 해외매출, 자국내 매출, 해외시장 점유율은 ENR 연간 자료, 영업이익률은 연차보고서의 매출과 'Operating Income'으로 계산함.
2) : 해외시장 점유율은 225대 전체 기업의 해외 매출액에서 차지하는 비중을 의미함.

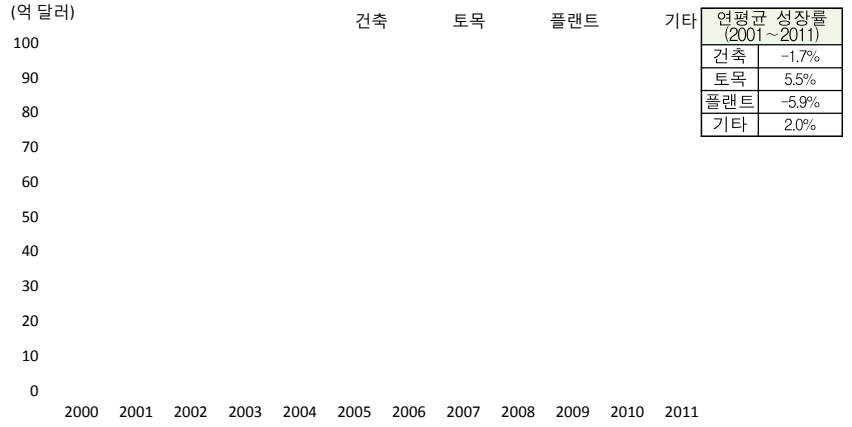
46) ENR에서 선정하는 해외 건설시장 225대 기업들의 전체 해외 매출액 중에서 SKANSKA의 매출이 차지하는 비중을 의미하며, 이후 언급되는 점유율, 시장점유율, 매출액 점유율도 같은 의미로 사용됨.

② 해외 토목·건축 부문 매출

SKANSKA의 주요 사업 영역인 해외 건축부문은 최근 10년 간 연평균 -1.7%로 매출액이 감소하였다. 이에 따라 기업의 해외 매출에서 건축부문의 매출이 차지하는 비중도 2000년 69%에서 2011년 50%로 감소하였다. 반면 해외 토목부문의 매출은 연평균 5.5%로 성장하여, 기업의 해외 매출에서 차지하는 비중이 2000년 19%에서 2011년 37%로 증가하였다.

하지만 SKANSKA는 여전히 해외 건축부문의 강자 기업으로, 2011년 SKANSKA의 해외 건축부문 매출은 62억 달러로 나타났으며, 225대 건설기업의 해외 건축시장에서 6.3%의 점유율(해외 건축부문 3위)을 차지하고 있다. 해외 토목부문은 46억 달러로 3.2%의 시장점유율(해외 토목부문 10위)을 보였다. 한편 자국시장의 매출에서는 건축부문이 차지하는 비중이 꾸준히 증가하여 현재 71%로 나타나고 있다. 즉, 해외시장에서는 토목부문의 사업 비중을 확대하고 있지만, 자국시장에서는 여전히 건축부문을 주요 사업 영역으로 하고 있다.

<그림 3-20> SKANSKA의 상품별 해외매출 추이

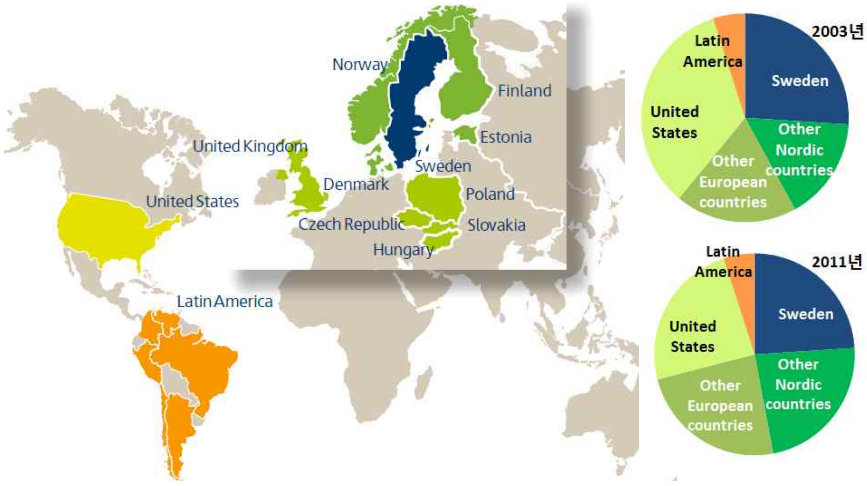


연평균 성장률 (2001~2011)	
건축	-1.7%
토목	5.5%
플랜트	-5.9%
기타	2.0%

SKANSKA의 해외 진출 지역은 유럽과 미국시장이 중심이 되고 있다. 유럽에서는 특히 북유럽 국가에 집중 진출하여있으며, 2011년 자국인 스웨덴과 북유럽 시장에서의 매

출 비중은 전체 해외 매출의 47%를 차지하고 있다. 그 밖에 기타 유럽시장에서의 매출이 24%, 미국 및 중남미시장에서의 매출이 29%를 차지하고 있다. SKANSKA의 지역별 매출 비중은 분석 기간 동안 유사한 비중으로 유지되어 왔다. 다만 최근 유럽 및 미국 시장의 경기 하락과 북유럽 시장의 상대적인 강세에 따라 유럽 및 미국 시장의 매출이 감소하고, 북유럽 및 자국 시장의 매출이 증가하는 경향을 보이고 있다.

<그림 3-21> SKANSKA 진출 지역



(6) BALFOUR BEATTY

1) 개요

1909년 설립된 BALFOUR BEATTY는 2011년 ENR 해외 건설시장 부문에서 16위를 차지하였으며, 2005년 이후 연간 매출액 성장률 22%를 이룩하였고, 주당배당금 증가율은 연평균 12%에 이른다. BALFOUR BEATTY의 2011년 해외 건설시장 매출액은 58억 달러로, 세계 225대 건설기업의 해외시장 매출액 중 약 1.3%를 차지한다. 주요 사업부문은 토목, 건축, 플랜트로 2011년 해외 매출 기준 225개 업체 중 건축부문은 7위, 토목부문은 16위를 기록하였다.

2) 시장 확대 전략 및 강점 요인

BALFOUR BEATTY는 세 가지 특화된 핵심 기술(① 엔지니어링과 시공 기술, ② 건설관리 및 서비스 기술, ③ 투자 기술)을 해외 진출 전략의 출발점으로 삼고 있으며, 그들의 해외 진출 방식은 '인수합병을 통한 사업 영역 확장', '조인트벤처의 적극적 활용', 'PPP 사업의 특화'로 요약할 수 있다.

① 인수합병을 통한 사업 영역 확장 및 다각화

BALFOUR BEATTY는 규모가 큰 업체 인수를 통해 사업 영역을 확장하고 부족한 분야를 보충하였으며, 아울러 인수한 해외 업체들을 해외 진출을 위한 거점으로 삼기도 하였다. 일례로 2009년 미국의 Parsons Brinckerhoff를 인수하여 Construction Services 분야를 확충하였고, 2010년에는 캐나다의 Halsall을 인수하여 플랜트와 교통 분야를 보강하였다. 2007년에는 BALFOUR BEATTY Construction US를 그리고 2008년에는 BALFOUR BEATTY Communities and Barnhart를 인수하였다. 또한 2008년에는 미국 유수의 건설관리업체이자 PPP military accommodation 시장의 선도업체인 Centex를 인수하였다. 이것을 통해 BALFOUR BEATTY는 미국 내 입지를 보다 공고히 다질 수 있었다. 2006년에 Birse, 2007년에는 Cowlin을 인수하고, 이어서 2008년에는 남잉글랜드와 웨인즈 지역의 안정된 기업 Dean & Dyball을 인수함으로써, 2003년 인수한 Mansell

과 함께 영국 내 인프라 시장의 영향권을 확장시켰다.

② 조인트벤처의 적극적 활용

BALFOUR BEATTY는 조인트벤처를 해외 진출의 교두보로 삼아 해외 시장을 적극적으로 공략하였다. 2010년 홍콩 Mass Transit Railway Corporation(MTR)으로부터 3개의 대형 공사를 수주하였을 당시 홍콩에 기반을 둔 JV Gammon이 큰 역할을 수행하였다. 지난 10년 동안 싱가포르와 태국에서 JV Gammon을 통해 다수의 지하철 공사를 수주하고 수행하였다.

③ PPP 사업으로의 특화

BALFOUR BEATTY는 영국 민간자본 및 PPP 시장의 선도업체라 할 수 있다. 2008년 BALFOUR BEATTY Communities(전 GMH Military Housing)을 인수함으로써 PPP 시장이 가장 발달된 미국에서 military housing 부문 선도업체로 도약하였다. 2008년 5월에는 Blackpool 국제공항을 인수하여 기존에 비(非) PPP 시장이던 분야로의 확장을 모색하고 있다.

3) 경영 성과[47]

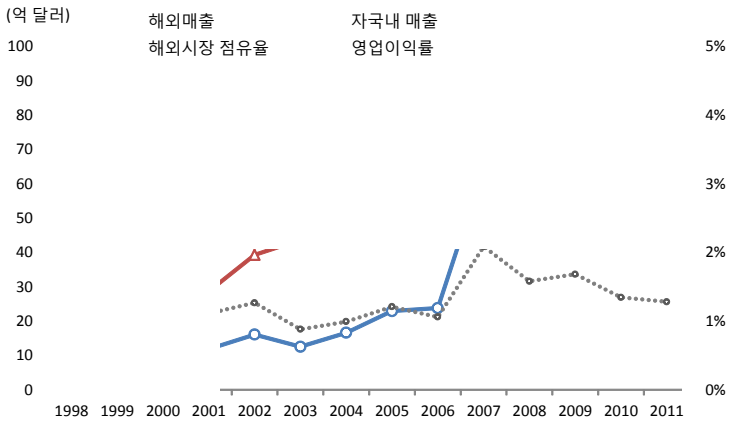
① 해외 매출

BALFOUR BEATTY의 2011년 해외 매출액은 58억 달러로 최근 10년 간 17.2%의 연평균 성장률을 보여 왔다. 이에 따라 기업의 전체 매출에서 해외 매출이 차지하는 비중도 2001년 29%에서 2011년 43%로 증가하였다. 이러한 해외 매출의 성장은 특히 Centex사를 인수한 2007년 시점에 나타났으며, 2006년 26%였던 해외매출 비중은 2007년 43%로 전년도 대비 17%포인트 증가하였다. BALFOUR BEATTY의 해외시장 점유율[48]은 2007년 2.1%로 가장 높게 나타났으며, 이후 하락하는 추이를 보이며 2011년에는

47) ENR(1999~2012), 'The Top 225 International Contractors', 각 연호 자료 분석.
48) ENR에서 선정하는 해외 건설시장 225대 기업들의 전체 해외매출액 중에서 BALFOUR BEATTY의 매출

1.3%로 감소하였다.

<그림 3-22> BALFOUR BEATTY의 매출 추이



주1) : 해외매출, 자국내 매출, 해외시장 점유율은 ENR 연간 자료, 영업이익률은 연차보고서의 매출과 'Operating profit'으로 계산함.
2) : 해외시장 점유율은 225대 전체 기업의 해외 매출액에서 차지하는 비중을 의미함.

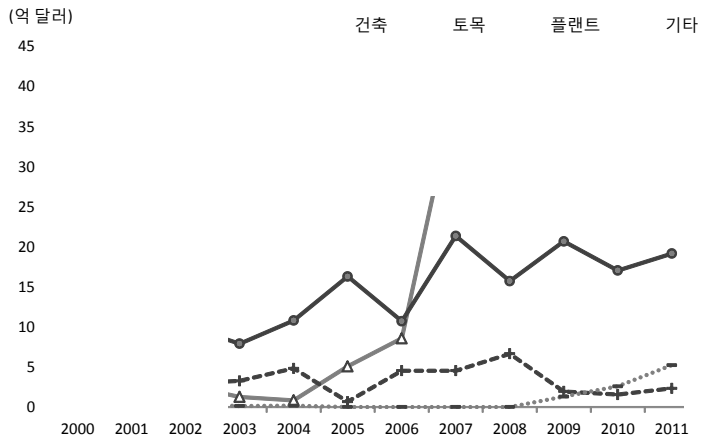
② 해외 토목·건축 부문 매출

BALFOUR BEATTY는 해외 토목부문에 중점적으로 진출해 있던 기업으로 2001년 기업의 해외 매출에서 토목부문의 매출은 80%, 건축부문의 매출은 15%를 차지하고 있었다. 그러나 2000년대 중후반 기업 인수를 통해 건축부문으로의 진출을 확대해 왔으며, 이에 2011년 기업의 해외매출에서 건축부문이 차지하는 비중은 54%로 증가하고, 토목부문의 비중은 33%로 낮아졌다.

BALFOUR BEATTY의 해외 건축부문 매출액은 연평균(2001~2011년) 33.3%로 성장하여 2011년 31억 달러를 기록하였으며, 225대 건설기업의 해외 건축시장에서는 3.2%(해외 건축부문 7위)의 점유율을 보이고 있다. 반면, 해외 토목부문의 매출액은 연평균 7.5%의 성장에 그쳤다. 2011년 해외 토목부문의 매출액은 19억 달러로 225대 건설기업의 해외 토목시장에서 1.3%(해외 토목부문 16위)의 점유율을 차지하고 있다.

이 차지하는 비중을 의미하며, 이후 언급되는 점유율, 시장점유율, 매출액 점유율도 같은 의미로 사용됨.

<그림 3-23> BALFOUR BEATTY의 상품별 해외매출 추이



연평균 성장률 (2001~2011)	
건축	33.3%
토목	7.3%
플랜트	17.2%
기타	46.1%

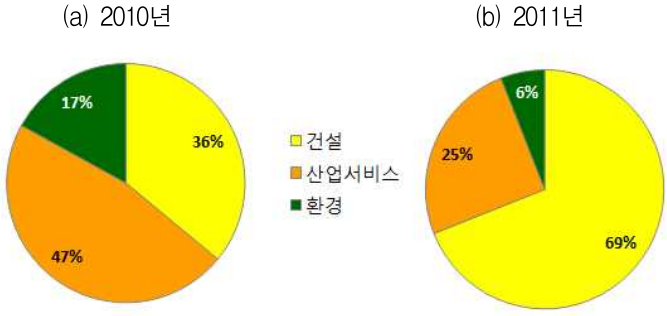
(7) GRUPO ACS

1) 기업 개요

GRUPO ACS는 적극적인 인수합병을 통해 사업 영역 및 진출 지역을 확대해 온 기업으로 2011년의 HOCHTIEF의 50% 지분을 인수하며 해외 건설시장 2위 기업이 되었다. 2011년 ACS의 해외시장 매출액은 311억 달러이며, 세계 225대 건설기업의 해외시장 매출액 중 약 6.9%를 점유하고 있다.

GRUPO ACS의 사업부문은 건설(Construction), 환경(Environment), 산업서비스(Industrial Services)의 3개 부문으로 구성되어 있다. 이 중 플랜트사업을 중심으로 하는 산업서비스 부문이 큰 비중을 차지해 왔으나, 2011년에는 건축과 토목부문의 일류기업인 HOCHTIEF의 주식을 인수하며 건설부문의 매출 비중은 2010년 36%에서 2011년 69%로 증가하였다.

<그림 3-24> GRUPO ACS의 사업부문별 매출 비중 변화



2) 시장 확대 전략 및 강점 요인

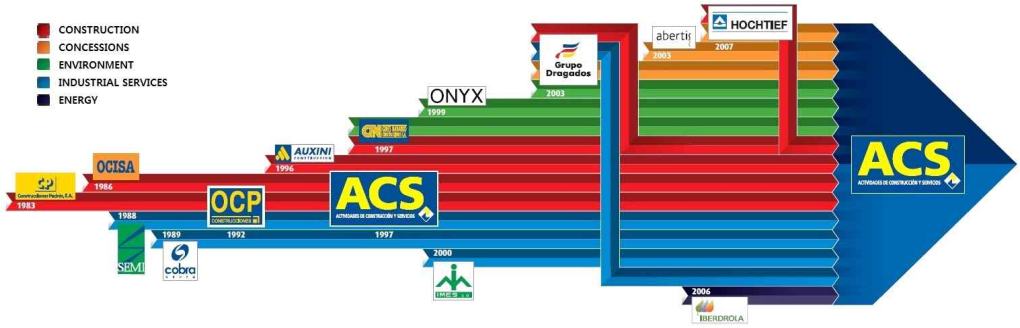
① 인수합병 역량

GRUPO ACS는 1983년 CP 건설사의 인수를 바탕으로 시작되었고, 이후 인수합병을 통해 급성장해 왔다. 특히 2002년 GRUPO ACS보다 2배 이상의 매출규모를 가진 기업

이었던 Grupo Dragados의 인수를 통하여 스페인 내 최대 건설사로 성장했으며, 이후 2011년 HOCHTIEF의 50% 지분을 인수하며 해외 건설시장 2위 기업으로 성장하였다. ACS의 인수합병은 건설사로서의 역량 확보 및 에너지, 환경관리, 유지·운영 분야로의 사업 영역 확장을 위해 진행되어 왔으며, 자국시장에서의 경기 침체가 심화된 최근에는 해외 시장으로의 진출을 위한 주식 인수가 진행되었다.

- 1986년 Ocisa 건설사 인수
- 1988년 SEMI 송배전 전문회사 인수
- 1989년 Cobra 전력 및 전기통신공사 전문업체 인수
- 1992년 OCP 종합건설사로 통합회사 설립
- 1996년 Auxini 건설사 인수
- 1997년 Gines Navarro 건설사 인수
- 1997년 GRUPO ACS 건설그룹으로 명칭 변경
- 1999년 Oynx 도시환경시설관리 전문회사 인수
- 2002년 Grupo Dragados 종합건설사 인수
- 2003년 Abertis 민간투자 전문회사 설립
- 2006년 Iberdrola 에너지 전문기업 인수
- 2007년 HOCHTIEF 25% 주식 인수
- 2011년 HOCHTIEF 50% 주식 인수
- 현재 54개국 진출, 790개의 자회사를 보유하고 있음.

<그림 3-25> 인수합병 기업 및 사업 영역



GRUPO ACS는 인수합병을 수행하기 위한 탁월한 역량을 가지고 있으며, 이러한 인수합병을 추진하기 위한 기반으로 기업의 수익률과 현금흐름을 극히 중시하고 있다. 특히 인수합병의 추진에는 경영 및 재무구조의 든든한 뒷받침이 필요하며, ACS는 자원의 효율적인 관리, 지속적인 성장과 수익성, 투자 기회 등을 기업 경영의 경쟁력으로 언급하고 있다. ACS의 수익률은 6~7%대를 유지해 왔다. 다만 대규모의 자본이 투입된 HOCHTIEF 주식 인수로 2011년에는 4.7%로 낮아지는 경향을 보였다.

② 사회기반시설 개발 분야로의 집중

GRUPO ACS는 사회기반시설 개발의 대표 기업을 비전으로 제시하며, 이와 관련한 다양한 산업으로 영역을 확대하여 왔다. GRUPO ACS가 담당하는 사회기반시설은 철도, 도로 등 토목분야 뿐만 아니라, 에너지 및 발전, 전력, 통신 설비 등 산업시설분야를 포함하고 있다. 장기간, 대규모의 사회기반시설 계획이 각 국가차원에서 수립되어 있으며, 이를 기반으로 ACS는 사회기반시설 분야에서의 지역별 전망, 사업성 여부를 평가하고 있다.

건설부문에서는 Grupo Dragados와 HOCHTIEF, Iridium이 속해 있다. 이 중 Iridium은 교통인프라 및 공공시설에 대한 PPP 프로젝트를 전문적으로 다루는 기업으로 사업의 발굴 및 개발, 금융조달, 완공 후 사업 운영, 시설 유지관리를 수행하고 있으며, 70여 개의 개별 프로젝트의 투자개발회사를 운영하고 있다. GRUPO ACS는 금융 자원과 예산 제약 속에 있는 현 건설시장에서 PPP사업은 앞으로도 더욱 활성화될 것으로 판단하고 있다.

③ 시너지를 고려한 사업 영역과 진출 지역의 확대

GRUPO ACS의 사업부문은 건설, 환경, 산업서비스로 구성되어 있으며, 건설부문을 중심으로 수익성이 높은 에너지 및 환경, 산업인프라 서비스 분야로 사업을 확대하여 왔다. 환경사업부문은 폐기물 처리(waste treatment), 거리청소 및 폐기물 수집과 재활용, 수자원 관리에 대한 도시환경관리(urban services), 그리고 항만물류, 복합운송 등의 물류사업(logistics)으로 구성되어 있다. 환경사업부문은 좋은 수익성을 보장받을 수 있

는 분야로 매출은 각기 폐기물 처리 58%, 도시환경관리 37%, 물류사업 5%로 나타나고 있다. 산업서비스부문은 전력, 통신, 가스 수송 및 배급 관리, 투자 및 운영사업을 수행하며, Grupo Cobra(6개 계열사)와 Dragados Industrial(9계 계열사)을 중심으로 운영되고 있다. 기업의 수익성은 환경 및 산업서비스 부문에서 보다 높게 나타나고 있다.

GRUPO ACS의 사업부문별 비중은 HOCHTIEF의 인수로 인해 건축부문이 높아졌지만, ACS는 여전히 기업의 엔지니어링 역량을 토목 엔지니어링과 플랜트 엔지니어링으로 꼽고 있다. 한편 ACS는 중남미 지역에서 활동하는 해외건설기업 1~3위의 순위[49]에 꾸준히 선정되어 왔으며, 언어와 문화에서 유사성을 가진 중남미시장으로의 진출이라는 특징을 보이고 있다.

<그림 3-26> 2011년 ACS의 사업부문별 매출 및 영업이익률

(a) 매출 (b) 영업이익률

3) 경영 성과[50]

① 해외 매출

GRUPO ACS의 해외 매출은 Grupo Dragados를 인수한 2003년과 HOCHTIEF의 경영권을 인수한 2011년에 급성장하였다. 스페인 기업인 Dragados 인수 후에는 자국시장의 매출이 크게 증가하였으며, 해외매출 비중은 14%로 자국시장을 중심으로 하는 매출 구조를 가지고 있었다. 하지만 이후 해외 매출은 지속적으로 증가하여 2010년의 해외매

49) ENR, 'The Top 225 International Contractors', 2012. 8. 27, p.4.
50) ENR(1999~2012), 'The Top 225 International Contractors', 각 연호 자료 분석.

출 비중은 32%까지 확대되었다. 그리고 2011년에는 자국 건설시장의 환경 악화에 따라 HOCHTIEF의 주식인수를 통해 해외 매출을 크게 확대하였다. HOCHTIEF의 재무제표가 연계된 2011년의 GRUPO ACS 해외 매출액은 311억 달러로 기업 전체 매출의 74%를 차지하고 있다. 이에 따라 GRUPO ACS의 해외시장 점유율[51]도 2010년 1.7%에서 2011년 6.9%로 크게 증가하였다. 반면 GRUPO ACS의 영업이익률은 대규모 주식인수로 인해 상당 폭 하락하였다.

<그림 3-27> GRUPO ACS의 매출 추이

주1) : 해외매출, 자국내 매출, 해외시장 점유율은 ENR 연간 자료, 영업이익률은 연차보고서의 매출과 EBIT로 계산함.
2) : 해외시장 점유율은 225대 전체 기업의 해외 매출액에서 차지하는 비중을 의미함.

② 해외 토목·건축 부문 매출

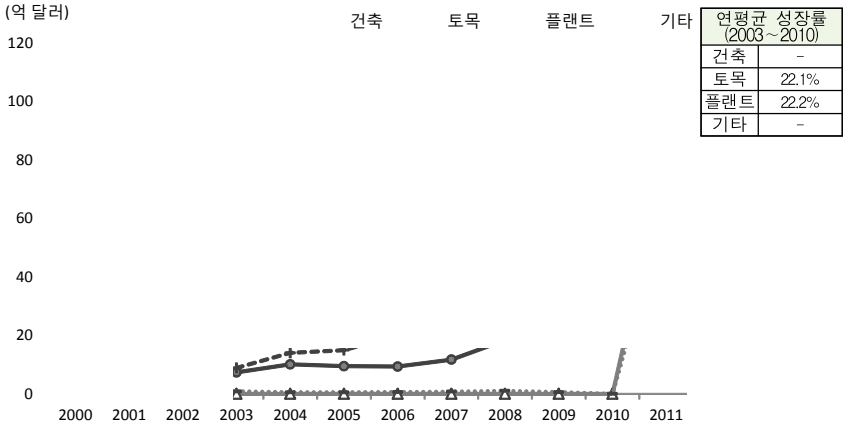
GRUPO ACS는 플랜트와 토목 부문을 중심으로 성장해 온 기업으로 2003년에서 2010년까지의 연평균 성장률은 토목부문 22.1%, 플랜트부문 22.2%로 나타났다. 2010년 해외 매출 중 플랜트부문의 비중은 55%, 토목부문은 45%를 차지하고 있었으나, 2011년 토목 35%, 건축 26%, 플랜트 18%로 크게 변화하였다. 반면 자국시장의 매출은 해외시장 진출을 특징으로 하는 HOCHTIEF로 인한 영향이 적어, 토목 58%, 플랜트 26%, 건

51) ENR에서 선정하는 해외 건설시장 225대 기업들의 전체 해외 매출액 중에서 GRUPO ACS의 매출이 차지하는 비중을 의미하며, 이후 언급되는 점유율, 시장점유율, 매출액 점유율도 같은 의미로 사용됨.

축 14%로 토목과 플랜트 비중이 높게 나타나고 있다.

2011년 해외 토목부문의 매출은 109억 달러로 225대 건설기업의 해외 토목시장에서 8.3%의 점유율(해외 토목부문 1위)을 차지하고 있으며, 해외 건축부문에서는 81억 달러로 7.6%의 시장점유율(해외 건축부문 2위)을 보이고 있다.

<그림 3-28> GRUPO ACS의 상품별 해외매출 추이



연평균 성장률 (2003~2010)	
건축	-
토목	22.1%
플랜트	22.2%
기타	-

(8) FCC

1) 개요

FCC는 사회기반시설의 건설부문을 중심으로, 환경 및 도시민 서비스 분야로 다양하게 사업 영역을 확대해 왔다. FCC는 1992년 두 건설사(1944년 설립된 Construcciones Y Contratas와 1900년 설립된 Fomento de Obras y Construcciones)의 합병으로 설립되었으며, 이후 2004년부터 해외시장으로 사업을 확장해 왔다. 2011년의 해외시장 매출액은 86억 달러로, 세계 225대 건설기업의 해외시장 매출액 중 약 1.9%를 점유하고 있다.

FCC는 유럽의 인프라 및 환경 서비스 분야를 중심으로 활동하고 있으며, 토목과 건축을 주요 영역으로 하는 기업으로 2011년 FCC의 해외 건설사업의 매출에서 토목부문은 57%, 건축부문은 33%를 차지하고 있다.

2) 시장 확대 전략 및 강점 요인

① 사업 영역의 다양화

FCC는 'Citizen Services'라는 표어 아래 건설사업과의 시너지를 창출할 수 있는 다양한 분야로 사업 영역을 확장하고 있다. FCC의 사업부문은 크게 건설사업을 기반으로 하는 Infrastructure와 Services, Energy로 나뉘어 있다.

FCC의 Infrastructure 부문은 사회기반시설에 대한 개발, 건설, 유지관리, 운영을 담당하는 부문으로 매출 중 55%가 해외매출이며, 그룹의 전략으로 Infrastructure 부문의 글로벌화가 추진되고 있다. Infrastructure의 주요 분야로는 도로, 교량, 철도, 공항 및 주거시설 등 건축물을 포함한 사회기반시설의 건설분야와 신재생에너지, 산업플랜트 등 산업시설 건설분야가 있다. 또한 사회기반시설 및 건축물의 운영(Concessions) 사업을 수행하며, 계획, 건설, 금융, 운영, 유지보수 등 도로 및 철도 사업의 전 단계를 담당하는 이 분야의 계열사인 Globalvia(50% 지분 소유)는 1,500km의 도로를 운영하는, Concession 분야에서는 세계 2번째 규모의 기업이다. 이 밖에 쇼핑시설, 레저시설, 오피스시설 등 건축물의 개발과 운영, 관리를 수행하는 부동산 개발 분야와 시멘트생산 사업에도 진출해 있다. 시멘트 생산 분야는 2011년 그룹 매출의 5.2%를 차지하고 있다.

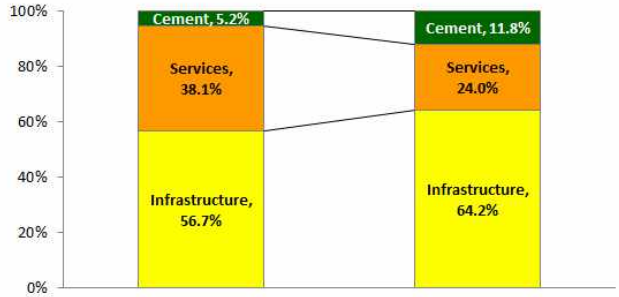
Services 부문은 도시환경, 산업환경, 수자원관리, 물류관리, 주차장관리 등의 서비스를 제공하는 부문이다. 이 부문은 중앙유럽 국가로의 진출을 확대하고 있으며, 제공 서비스의 다양화와 체계적인 성장을 전략으로 추진하고 있다. 도시환경(Urban Environment) 및 산업환경(Industrial Environment) 분야에서는 도시 및 산업시설의 폐기물을 수집, 처리, 재활용 업무를 수행하며, 특히 도시환경 분야에서는 거리청소, 녹지보존 등도 사업 영역으로 하고 있다. 수자원관리 분야는 집수 및 정화, 식수공급, 폐수처리 등 물처리와 관련된 모든 분야를 사업 영역으로 하고 있다. 또한 물류관리와 주차장 관리 및 도시 거리시설물의 설계, 설치, 유지관리, 옥외광고 등을 관리하는 분야까지도 진출해 있다.

에너지부문은 그룹의 다른 비즈니스 영역과의 시너지 효과를 추구하고 있으며, 특히 신재생에너지 시설의 건설 및 운영에 집중하고 있다. 현재 14개의 풍력발전단지(wind farms)와 태양광발전 및 태양열발전 시설을 운영하고 있다.

한편, 건설부문의 매출은 전체 매출의 56.7%로 가장 큰 비중을 차지하고 있으나, 그룹의 수익성에서 차지하는 비중은 24%에 그치고 있으며, 수익성은 非건설부문인 Services 부문에서 가장 높게 나타나고 있다.

<그림 3-29> FCC의 2011년 사업부문별 매출 및 수익성

(a) 매출 (b) 수익성(EBITDA)



② 인수합병을 통한 성장

FCC는 2005~2006년 다수의 인수합병을 추진하였으며, 인수합병은 수자원 및 폐기물관리, 물류, 시멘트 등 FCC 서비스 부문으로의 사업 영역 확장을 위해, 그리고 유럽시장

으로의 진출을 위해 추진되었다.

- 2005년 동부 유럽으로의 진출을 위해 주요 폐기물 관리기업인 ASA사를 인수
- 2005년 FCC의 수자원관리 부문인 Aqualia는 스페인 테네리페(Tenerife) 지역의 기업을 인수
- 2005년 종이 및 골판지 재활용 기업 인수
- 2005년 스페인 물류서비스분야의 기업 Grupo Logístico Santos 인수
- 2006년 오스트리아 건설기업 Alpine 인수
- 2006년 영국에서 가장 큰 폐기물관리 기업 인수
- 2006년 FCC의 시멘트 부문 자회사인 Cementos Portland Valderrivas SA는 Uniland사의 지분 인수
- 2006년 체코의 수자원 부문기업 SmVaK 인수
- 2007년 지멘스의 미국지역 석유폐기물기업 인수
- 2009년 14개의 풍력발전단지 인수 완료

FCC의 해외 매출은 이와 같은 인수합병 후인 2006년과 2007년 급격히 증가한 것으로 나타났다. 2004년 7억 9,500만 달러였던 FCC의 해외매출은 2007년 68억 5,500만 달러로 8.6배 성장하였으며, 그룹의 전체 매출에서 차지하는 해외 매출의 비중도 2004년 10%에서 2007년 36%로 증가하였다.

3) 경영 성과

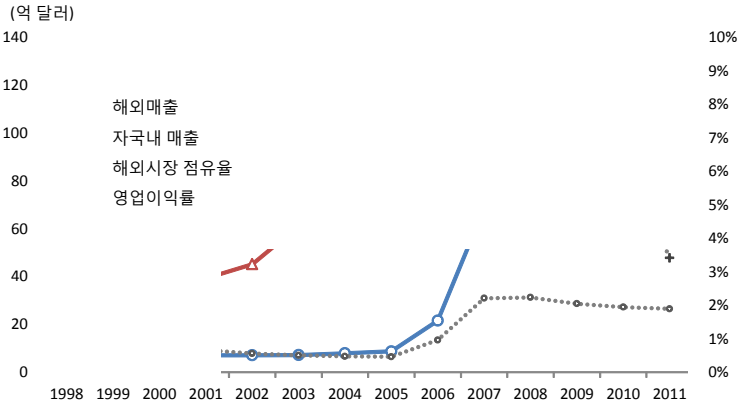
① 해외 매출

2011년 FCC의 해외 매출액은 86억 달러로 최근 10년 간 28.3%의 연평균 성장률을 보여 왔다. 기업의 전체 매출에서 해외매출이 차지하는 비중은 2001년 15%에서 2011년 52%로 증가하였으며, 특히 2005년과 2006년 진행된 다수의 인수합병으로 2007년 급격한 상승을 보였다. FCC의 해외시장 점유율[52] 역시 2007년에 큰 폭 상승했으며, 2011년

52) ENR에서 선정하는 해외 건설시장 225대 기업들의 전체 해외 매출액 중에서 FCC의 매출이 차지하는 비중을 의미하며, 이후 언급되는 점유율, 시장점유율, 매출액 점유율도 같은 의미로 사용됨.

현재 1.9%로 나타나고 있다. 반면 영업이익률은 2008년부터 하락세를 보이고 있다.

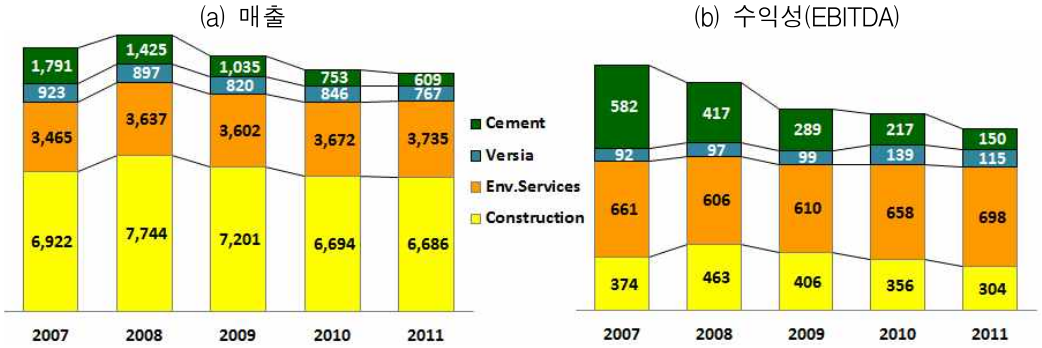
<그림 3-30> FCC의 매출 추이



주1) : 해외매출, 자국내 매출, 해외시장 점유율은 ENR 연간 자료, 영업이익률은 연차보고서의 매출과 Operating income으로 계산함.
2) : 해외시장 점유율은 225대 전체 기업의 해외 매출액에서 차지하는 비중을 의미함.

한편, 글로벌 경기 침체기인 2009년 이후에도 해외매출은 소폭의 증감을 보이고 있으나, 자국시장의 영향으로 그룹 전체의 매출은 하락하고 있는 추세이다. Services 부문을 제외한 모든 사업부문에서 매출 및 수익성(EBITDA)이 하락하고 있다.

<그림 3-31> FCC의 사업부문별 매출액 및 수익성 추이

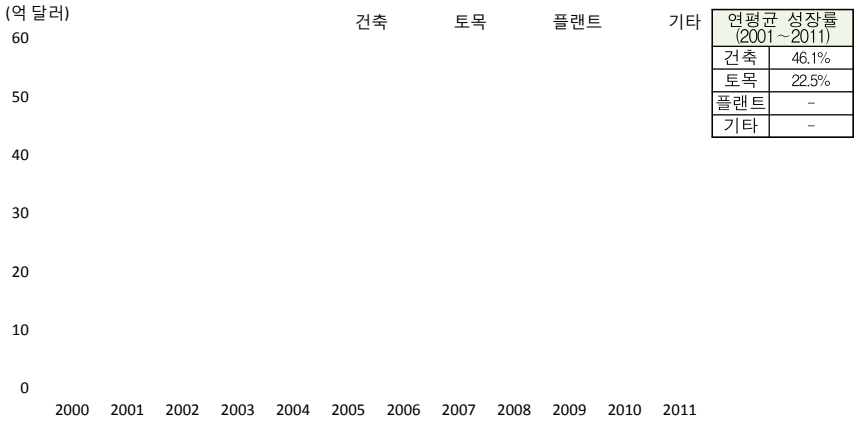


(단위 : 백만유로)

② 해외 토목·건축 부문 매출

FCC의 해외 건축부문 매출액은 연평균(2001~2011년) 46.1%로 성장하여 2011년 28억 달러 매출을 기록하였으며, 225대 건설기업의 해외 건축시장에서 2.9%의 점유율(해외 건축부문 8위)을 차지하고 있다. 해외 토목부문 매출액은 연평균(2001~2011년) 22.5%로 성장했으며, 2011년 49억 달러의 매출을 기록했다. 225대 건설기업의 해외 토목시장에서의 점유율은 3.4%(해외 토목부문 8위)로 나타났다.

<그림 3-32> FCC의 상품별 해외매출 추이



(9) BECHTEL

1) 개요

BECHTEL은 1898년 설립되어 엔지니어링과 건설, 프로젝트 관리 분야에서 오랜 기간 역량을 확보해 왔다. 토목과 플랜트부문을 주요 사업 영역으로 하는 BECHTEL의 해외매출은 국제 정세에 따라 큰 변동을 보이는 특징이 나타나고 있다. 이라크와의 분쟁으로 하락했던 해외 매출은 2002년 이후 꾸준히 증가하여, 2011년에는 세계 225대 건설기업의 해외시장 매출액 중 약 3.7%를 차지하는 167억 달러를 기록하였다. 또한 상품 비중도 큰 변화를 보여 왔다. 1995년에는 BECHTEL의 해외 매출 중 90%가 토목부문의 매출이었으나, 2001년에는 93%가 플랜트부문의 매출로 나타났다. 2011년 현 시점에서는 플랜트부문이 70%, 토목부문이 30%를 차지하고 있다.

BECHTEL은 1980년대 말 미국 시장의 침체로 인한 경영위기 속에서 기업의 위기극복을 위해 해외시장으로의 진출을 본격화한 기업이며, 이에 현재 BECHTEL의 해외 매출은 전체 매출의 67%를 차지하고 있다.

2) 시장 확대 전략 및 강점 요인

① 설계 및 엔지니어링, 사업관리 역량 바탕의 사업 수행

BECHTEL은 엔지니어링과 건설관리 역량을 강점으로 다양한 지역에서 턴키, EPC사업 및 프로젝트 관리 서비스와 같은 사업을 수행하여 왔다. 특히 세계 최고의 엔지니어링, 건설, 프로젝트 관리회사란 비전을 제시하며, 단순 시공보다 엔지니어링과 건설관리 역량을 강조하고 있다.

BECHTEL은 미국 내 책임형CM(CMr : CM at Risk) 매출 1위, 턴키(Design-Build Firms) 매출 2위, 건설관리서비스(CM for Fee/PM Firms) 매출 1위의 기업으로 나타나는 등 설계엔지니어링 및 사업관리 분야에서 경쟁력을 보이고 있다. 플랜트부문에서는 엔지니어링 및 EPC사업 비중이, 토목부문에서는 계획과 개발, 프로젝트 관리, 인력 지원 사업에 대한 비중이 크다. 국내에서는 고리 3·4호기 건설사업에서 엔지니어링 기술

용역을 제공하였으며, 이후 추진된 원전건설사업에서 사업관리 용역을 담당하였고, 경부고속철도 사업에도 참여하여 사업관리 자문 용역을 수행한 바 있다.

BECHTEL의 설계/엔지니어링 부문의 해외매출액은 2011년 16억 달러로 ENR의 설계 및 엔지니어링 기업 순위 11위에 올라 있다. 해외 설계/엔지니어링 매출 중 산업시설 및 석유화학시설의 매출 비중은 91%이며, 교통부문 7%, 발전부문 2%로 플랜트분야에 집중되어 있다.

BECHTEL은 수행 사업의 90%를 공기 내에 준공하는 것으로 알려져 있으며, BECHTEL의 관리 역량은 2001년 9.11테러의 긴급복구 사업, 2003년 이라크 전쟁의 복구 사업, 2006년 태풍 카트리나의 피해 복구 사업 등 긴급복구 사업과 같이 공기 단축이 핵심인 사업을 수행하며 국제적인 신뢰를 확보해 왔다.

② 진출 지역 다변화

23개국에 지사를 두고 약 40개국에서 사업을 수행하고 있는 BECHTEL은 선정된 다른 기업들보다도 진출 지역이 다양하게 나타나고 있다. 대부분의 유럽 국적 기업들은 유럽 및 미국 시장에 집중하여 진출하고 있는 것과 달리, BECHTEL은 중동지역의 1위 해외기업, 또한 아시아 3위, 캐나다 3위, 중남미 8위의 해외 기업으로 고른 지역 진출을 보이고 있다.[53]

BECHTEL은 조인트벤처와 컨소시엄을 통한 프로젝트 단위의 진출 방식으로 해외시장 진출을 확대해 왔다. 특정 지역의 집중공략보다 다양한 지역으로의 진출 전략을 펴고 있으며, 이에 비용과 시간의 투입이 큰 인수합병 방식보다 조인트벤처와 컨소시엄 방식을 선호하고 있다. 선진 국가로의 진출에는 단독 진출보다 컨소시엄 방식으로 진출하고 있으며, 저개발 및 신흥국 시장에서는 수의계약에 가까운 방식으로 진출하고 있다.

BECHTEL의 해외진출에는 기업의 사업수행 역량 외에 정치력과 기업 브랜드가 강점이 되고 있다. 선진 국가로의 진출에는 가격이 아닌 공기단축 등 기술력이 바탕이 되나, 저개발 및 신흥국가로의 진출에는 브랜드 인지도와 정치력이 바탕이 되고 있다. 저

53) ENR, 'The Top 225 International Contractors', 2012. 8. 27, p.4.

개발국 진출시에는 해당 국가의 정부 및 공공기관과 협력을 유지함으로써 사업 위험을 저감시키고 있다. 그리고 기술력과 가격 경쟁력보다도 위험, 긴급 사업, 대규모 사업의 성공적인 수행 사례를 통해 공기관리 역량에 대한 인지도와 고객의 문제해결사라는 기업 브랜드를 구축해 왔다.

③ 환경 변화에 따른 유연한 조직

BECHTEL은 경영본부(Corporate Management), 기술본부(EPC Management), 사업본부(Business Units과 Regions)의 3개 부문을 중심으로 하는 매트릭스 조직 형태로 운영되고 있다. 이는 신규 사업이 생기면 필요한 기술 및 전문분야의 인력(기술지원 부문)과 금융, 계약 등 사업행정 지원 인력(기업운영 부문)이 사업운영 조직으로 파견되는 체계이다.

기업운영과 기술운영 조직에는 변동이 적으며, 사업운영 조직은 분리와 통합이 잦은 유연한 조직으로 시장 상황에 따라 가변적인 특징을 지니고 있다. BECHTEL의 5개 부문 사업단위(Business Unit)[54]와 4개 지역부문(Regions)[55]은 기업의 전략 및 진출 시장의 환경에 따라 확대, 축소 등의 변화를 가져왔다.[56] 한편 건설사업의 전문 기술 및 관리를 지원하는 EPC Management[57]와 기업 운영 및 사업 행정을 지원하는 Corporate Management[58]는 경상조직의 개념으로 운영되고 있다.

이와 같이 유연한 변화가 가능한 매트릭스 조직은 진출 지역 및 상품에 변동이 큰 BECHTEL의 기업 운영을 효율적으로 하는 부분이다. 특히 BECHTEL은 특정 지역 및 특정 상품에 집중하기보다 시장 환경에 맞추어 진출 지역 및 상품을 다변화해 온 것으로 보이며, 이러한 기업 경영 방식에 적합한 조직인 것으로 판단된다.

---

54) 2011년의 5개 사업단위는 미국 내 사회기반시설을 담당하는 'BECHTEL Systems & Infrastructure, Inc.', 해외 사회기반시설부문 담당의 'Civil', 그리고 'Mining & Metals', 'Oil, Gas & Chemicals', 'Power' 부문임.

55) 2011년 아시아, 유럽/아프리카/중동, 중남미, 남태평양의 4개 지역담당 부문으로 구성되어 있음.

56) 예를 들어 원자력발전소 건설시장이 호황이었던 1980년대 중반에는 별도의 BECHTEL 발전회사와 원자력 사업본부가 운영되었으나, 이후 원전시장이 축소되는 상황에서 발전회사와 원자력본부는 해체됨.

57) EPC Management는 EPC Functions, Engineering and Technology, Quality and Six Sigma, Start up, Project Controls, Environmental Safety and Health, Contracts and Procurement, Construction으로 구성됨.

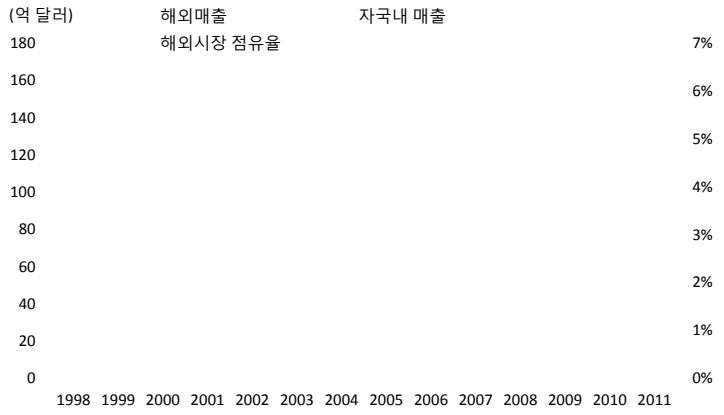
58) Other Management부문은 투자개발형 사업의 계약 및 투자비관리를 담당하는 BECHTEL Enterprises Inc.와 그 외 Ethics and Compliance, Sustainability, Human Resources, Risk Management, Information Systems and Technology, Controller and Business Services, Corporate Affairs 등 기업 운영과 관련한 업무를 담당하는 부문으로 구성됨.

3) 경영 성과

① 해외 매출

BECHTEL의 2011년 매출은 세계 경기의 침체, 유럽의 재정위기 속에서도 크게 성장하였으며, 해외시장에서의 매출액은 167억 달러로 전년 대비 34% 증가하였다. 해외 매출의 최근 10년 연평균 성장률은 15.4%로 자국시장의 연평균 성장률 1.3%보다 크게 앞서고 있다. 해외매출이 기업 내에서 차지하는 비중은 2001년 35%였으며, 이후 해외매출은 꾸준히 성장하여 2011년에는 67%로 증가하였다. BECHTEL의 해외시장 점유율[59]은 1990년대 후반의 5~6%에서 하락하여 2011년 현재 3.7%로 나타나고 있다.

<그림 3-33> BECHTEL의 매출 추이



주1) : 해외매출, 자국내 매출, 해외시장 점유율은 ENR 연간자료 사용함.
2) : 해외시장 점유율은 225대 전체 기업의 해외 매출액에서 차지하는 비중을 의미함.

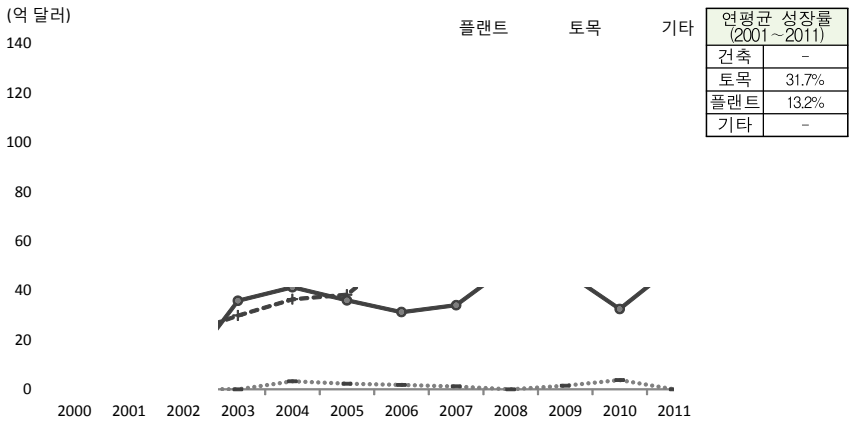
② 해외 토목·건축 부문 매출

BECHTEL의 해외 토목부문 매출은 최근 10년 간 연평균 31.7%로 성장하였으며, 플랜트부문은 연평균 13.2%로 성장하여 왔다. 해외 플랜트부문의 2011년 매출은 117억 달러로 225대 건설기업의 해외 플랜트시장에서 6.5%의 점유율(해외 플랜트부문 2위)을 차

59) ENR에서 선정하는 해외 건설시장 225대 기업들의 전체 해외 매출액 중에서 BECHTEL의 매출이 차지하는 비중을 의미하며, 이후 언급되는 점유율, 시장점유율, 매출액 점유율도 같은 의미로 사용됨.

지하고 있으며, 해외 토목부문의 매출은 50억 달러로 3.5%의 시장점유율(해외 토목부문 7위)을 보이고 있다.

<그림 3-34> BECHTEL의 상품별 해외매출 추이



(10) PCL CONSTRUCTION

1) 개요

PCL사는 2011년 해외 건설시장 매출 27위의 기업으로, 다른 선정 기업에 비해 기업 전체의 매출은 높지 않으나, 해외 건축부문에서 좋은 성과를 보이고 있다. 2011년 PCL사의 해외 건축부문의 매출은 27억 달러로, ENR의 해외 건축부문에서는 9위의 기업으로 나타났다.

1906년 캐나다에서 시작된 PCL사는 1975년 미국으로 진출한 이후 캐나다와 미국을 주요 진출 시장으로 하고 있다. 캐나다와 미국에 각 국가의 본사를 두고 운영하고 있으며, 그 밖에 호주 및 카리브해 지역에 진출해 있다.[60] PCL사는 ENR 자료에서 국적이 미국으로 나타나고 있으나, 캐나다 시장을 근간으로 하고 있는 기업으로 엄밀한 기준에서 볼 때 캐나다 시장의 매출을 해외매출로 보기에는 어려움이 있다.

한편, PCL사의 주식은 100% 직원 소유로 공개 거래되지 않고 있는 특징을 가지고 있으며, 이러한 직원의 기업 소유 방식은 기업의 성공 요인 중 하나로 판단되고 있다. 직원이 곧 기업 소유자인 관계로 인해 직원은 고객 만족에 관심을 갖게 되며, 고객의 만족은 재구매로 이어져 장기적인 수익과 성장을 위한 기반이 되는 것으로 판단하고 있다. 하지만 이러한 이유에서 BECHTEL과 같이 연차보고서 등 기업의 공개정보가 많지 않으며, 본 분석은 홈페이지상에 나타난 기업 소개 및 ENR의 자료를 기본으로 하였다.

2) 시장 확대 전략 및 강점 요인

① 상품의 다양화

PCL사는 건축(Building Construction), 사회기반시설(Civil Infrastructure), 산업시설(Industrial)을 주요 사업부문으로 하고 있으며, 이 중 건축부문에서 높은 성장을 보여왔다. 건축부문에서는 상업시설, 교육시설, 주거시설 등의 상품과 대형 프로젝트에서부

60) ENR에서 PCL Construction의 본사는 캐나다와 미국의 본사가 번갈아 나타나고 있으며, 본사의 국적에 따라 해외매출액이 다름. 이에 일관성 있는 자료분석을 위해 미국 지역의 매출을 자국 매출로, 캐나다의 매출을 해외 매출로 설정하여 분석함. 분석에서 조정된 자료는 캐나다 국적의 기업으로 나타난 2007년부터 2010년 자료임.

터 리노베이션, 보수 등 소규모 프로젝트에 이르는 다양한 사업 포트폴리오를 갖추고 있다. 산업시설부문은 석유화학, 펄프, 전력 및 발전 등 플랜트부문의 건설사업을 담당하며, 2000년대 인수합병을 통해 사업 영역이 확장되어 왔다. 2003년 산업시설부문의 확대를 위해 Teton Industrial, Intracon Power를 인수하였으며, 2004년 중공업분야의 유지관리 및 폐쇄 작업(shutdown work)을 위해 Melloy & Associates를 인수하였다. 플랜트 시설의 건설 및 유지보수, 중지에 이르는 사업 영역을 갖추고 있다.

2009년부터는 교통 인프라 그룹과 수자원 인프라 그룹이 조직되는 등 토목부문으로의 사업 확장이 진행되었다. 교량 및 터널, 수자원시설, 경전철 사업 등 사회기반시설의 건설을 수행하는 토목부문은 건축부문에 비해 성장률이 높지는 않으나, 글로벌 경제위기 이후 큰 하락을 보였던 건축부문과 달리 꾸준한 매출 성장을 보이고 있다.

② 기술 역량 강화

건축부문에서의 성장은 BIM, 지속가능한 건설, 모듈 건설 등 기술력의 강화에 따른 것으로 판단된다.

BIM 혹은 가상건설 기술은 건축사업뿐만 아니라, 사회기반시설, 중공업시설의 건설에 있어서도 사업 계획과 커뮤니케이션 등에 활용되며 사업 성과를 높이고 있다. 특히 통합사업수행(integrated project approach)을 가능하게 하면서 설계 단계에서부터 설계자와 시공업체와의 공동작업이 진행되고 이를 통해 비용 절감, 시공성 문제 파악을가능하게 하고 있다. 또한 시공 착수 후에는 가상건설 툴을 활용하여 현장 생산, 품질, 안전을 확보하고, 완공 후 시설물 생애주기관리 측면에서의 운영과 유지보수를 가능하게 하며, 4D를 이용한 건설 일정관리, 가상 건축모델과 통합된 시공작업계획 등 시간과 비용을 절감하는 사업관리 방법으로 사용된다.

PCL사는 사업의 개발과 설계, 건설, 운영 등 각 사업단계에서 지속가능한 건설을 추진하고 있다. 이에 따른 성과로 미국의 녹색 건설사를 선정하는 ENR의 Top 100 Green Contractors에서 6위의 순위(2011년)에 올랐으며, 기업의 매출액 중 30%가 지속가능한 건축을 통한 매출인 것으로 나타났다. 또한 건설폐기물의 저감과 재활용, LEED 인증의 적극적 추진, 지속가능한 교육기관 운영 등의 활동을 바탕으로 캐나다의 Maclean's지에서 선정하는 그린 30위 기업에 선정(2012년)되었다.

또한 가상건설 기술 역량을 바탕으로 공장생산 중심의 모듈 건설사업을 진행하고 있으며, 이는 현장 작업 시간을 줄이고 생산성과 효율성을 향상시키는 등 기업의 건설 서비스 역량을 강화시키고 있다.

③ 건설사업 지원 역할 확대

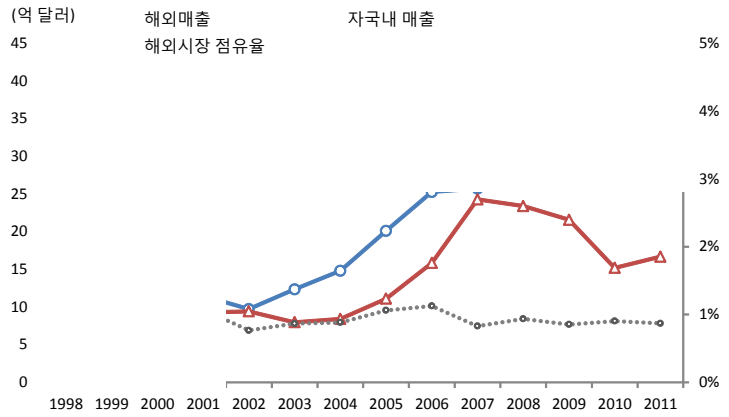
PCL사는 전통적인 설계시공분리 방식의 사업과 함께 건설관리 역량을 바탕으로 디자인빌드 및 EPC 사업, PPP 사업을 수행하고 있으며, 이를 위해 Preconstruction 서비스, 구매조달, 금융 역량 등을 확보하고 있다. 이 중 Preconstruction 서비스는 정확한 비용 분석, 혁신적이고 효율적인 건설 계획, 일정관리, 시공성 검토, 건설 리스크관리 등을 수행하는 부분이다. 또한 PCL사는 민간자본의 활용이 사업 수주의 관건이 되고, PPP사업 분야로의 진출을 확대함에 따라 금융 산업계와의 밀접한 관계를 통해 보험, 보증, 대출 등의 역량을 갖추고 있다. 구매조달의 글로벌화도 추구하고 있다. 각 사업의 조달 항목에 대해 글로벌 조달 여부를 평가하고, 선정된 각 조달품목에 대한 리스크관리 계획이 수립되며, 건설 계획에 통합하여 관리된다. 또한 타워크레인, 콘크리트 폼, 중장비 등의 건설 장비 및 장비 기술자를 지원하는 자회사(PCL Construction Resources Inc.)를 보유하고 각 사업을 지원하는 부분도 특징적이다.

3) 경영 성과

① 해외 매출

PCL사는 미국과 캐나다 시장을 중심으로 활동하고 있으며, 해외 매출액의 대부분은 캐나다 시장의 매출로 이해할 수 있다. PCL은 미국 시장에서 건축부문을 중심으로 성장해 왔으나, 미국의 부동산 거품에서 비롯된 글로벌 금융위기의 영향으로 큰 폭의 매출 하락을 겪고 있다. 반면 상대적으로 이러한 영향이 적었던 캐나다 시장의 매출은 기업 전체 매출에서 차지하는 비중이 증가하게 되어, 2011년 PCL사의 매출에서 70%를 차지하고 있다. 해외 매출은 최근 10년 13.1%의 연평균 성장률을 보였으며, 자국시장은 연평균 6%의 성장률을 보이고 있다.

<그림 3-35> PCL의 매출 추이



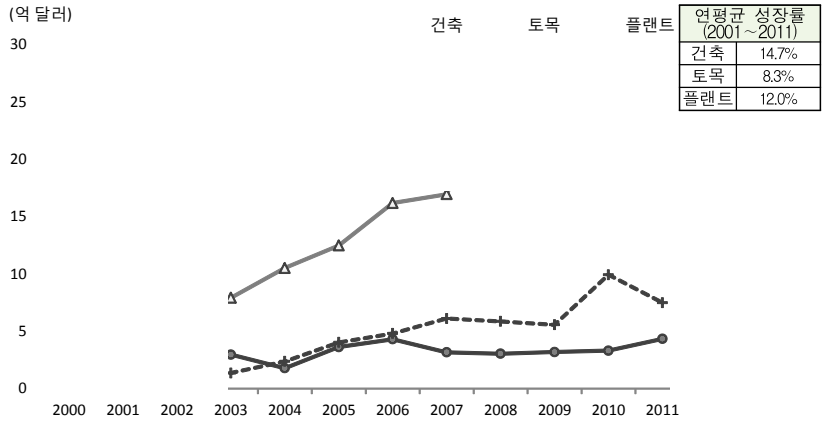
주1) : 해외매출, 자국내 매출, 해외시장 점유율은 ENR 연간자료 사용함.
2) : 해외시장 점유율은 225대 전체 기업의 해외 매출액에서 차지하는 비중을 의미함.
3) : 기업의 진출 지역이 캐나다와 미국에 집중되어 있는바, 자국 매출은 미국시장의 매출, 해외 매출은 캐나다시장의 매출로 이해할 수 있음.

② 해외 토목·건축 부문 매출[61]

PCL사의 해외(캐나다) 건축부문의 매출은 2011년 27억 달러로 225대 건설기업의 해외 건축시장에서 2.8%의 점유율(해외 건축부문 9위)을 차지하고 있다. 캐나다 시장의 건축부문 매출은 연평균 14.7%로 성장하였으며, 해외 매출에서 건축부문이 차지하는 비중도 2001년 60%에서 2011년 69%로 증가하였다.

61) PCL사는 국적이 미국으로 나타나고 있으나, 캐나다 시장을 근간으로 하고 있는 기업으로 엄밀한 기준에서 볼 때 캐나다 시장의 매출을 해외매출로 보기에는 어려움이 있음.

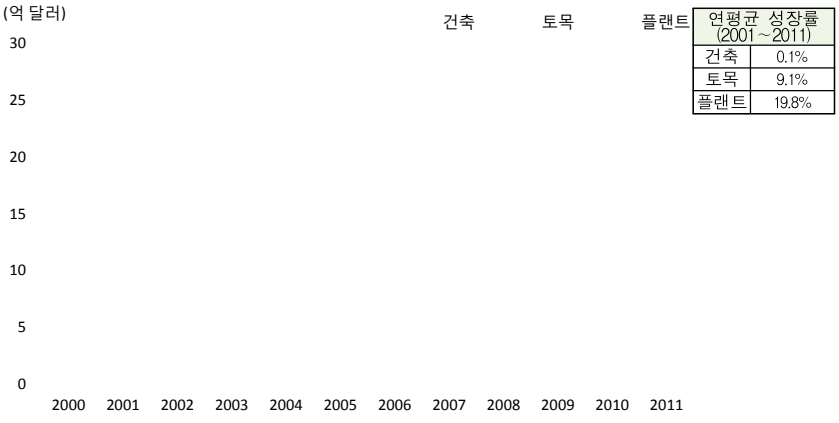
<그림 3-36> PCL의 상품별 해외매출 추이



연평균 성장률 (2001~2011)	
건축	14.7%
토목	8.3%
플랜트	12.0%

자국 시장(미국)에서는 건축부문의 매출이 크게 하락하며, 최근 10년의 연평균성장률은 0.1%로 나타났다. 다만 2000년대 토목 및 플랜트부문으로 상품을 확장해 옴에 따라 건축부문 하락으로 인한 기업 경영상의 위기를 모면하고 있다. 이에 자국시장 매출에서 건축부문이 차지하는 비중은 2001년 66%에서 2011년 39%로 축소되었으며, 반면 토목과 플랜트 부문은 비중이 증가하여 2011년 각 34%와 26%를 차지하고 있다.

<그림 3-37> PCL의 상품별 자국시장 매출 추이



연평균 성장률 (2001~2011)	
건축	0.1%
토목	9.1%
플랜트	19.8%

3. 선진 기업의 전략 특성

(1) 기업의 경영 성과 특성

조사 기업들의 경영 성과 특성을 살펴보기 위해 해외 건설시장에서의 기업 순위 변화와 상품비중 변화에 따라 선정된 기업을 분류하였다. 조사 기업들의 해외 매출은 지난 10년 간 모두 증가하여 기업 간 성과 비교가 어려우며, 이에 기업의 순위 변화를 기준으로 하였다. 또한 해외 토목 및 건축부문에서의 매출도 지난 10년 간 대부분의 경우 증가한 것으로 나타나며, 이에 매출 변동이 아닌, 상품군의 비중 변동을 기준으로 기업 간 특징을 파악하였다.

- **해외 건설시장 순위 상승 기업** : 순위가 상승한 기업으로는 HOCHTIEF, STRABAG, BALFOUR BEATTY, GRUPO ACS, FCC, BECHTEL이 있으며, 특히 STRABAG, GRUPO ACS, FCC의 순위가 크게 상승함.
  - GRUPO ACS는 자국시장을 중심으로 성장해 온 기업으로 2010년의 해외매출 비중은 32%에 그쳤으나, 2011년 HOCHTIEF의 주식을 인수하며 해외매출 비중이 크게 증가하였음. 또한 플랜트 중심이었던 기업 상품군 비중도 토목, 건축 중심으로 변화하여 나타나고 있음.
  - FCC는 2005년부터 2006년까지 유럽계 건설사 및 수자원관리, 폐기물관리, 물류관리 기업 등과 다수의 인수합병을 추진하였으며, 이 시기 해외매출 비중이 크게 증가함.
  - 2002년부터 다수의 인수합병을 진행해 온 STRABAG의 경우도 해외매출이 꾸준히 증가하여 왔으며, 특히 2011년에는 2개의 스위스 건설업체를 인수하여 해외매출액이 전년대비 59% 성장함.
  - 급격한 기업 순위의 상승은 인수합병에 따른 결과인 것으로 확인됨.

- **해외 건설시장 순위 하락 기업** : 순위가 하락한 기업으로는 BOUYGUES, SKANSKA, PCL사가 있음.
  - SKANSKA는 2000년대 초반 해외 건설시장 1위의 기업이었으나 이후 점차 순

위가 하락하여 2011년에는 9위에 머물고 있음.

- SKANSKA는 1990년대 후반부터 2000년대 초반까지 진행했던 다수의 인수합병으로 성장한 기업이며, 이후로는 수익성을 추구하는 경영 전략상의 변화와 함께 자산의 매각이 진행됨. 이에 따라 기업 순위는 하락하고 있으나, 수익성은 개선되고 있는 양상을 보임.
- BOUYGUES와 PCL의 해외매출 연평균 성장률은 각기 8.1%, 13.1%로 낮지 않으나, 다른 기업들의 추격으로 순위가 하락하고 있음.
- 2008년 금융위기가 특히 건축부문에 영향을 미침에 따라 기업의 상품군이 건축부문에 집중되어 있던 SKANSKA와 PCL사는 이에 따른 영향을 받고 있는 것으로 판단됨.

- **상품군의 비중 변화가 큰 기업** : HOCHTIEF, STRABAG, BALFOUR BEATTY, GRUPO ACS, FCC, BECHTEL은 기업의 상품군 비중이 크게 변화함.
  - 건축사업 중심의 기업이었던 HOCHTIEF, STRABAG은 토목부문의 비중을 확대해 옴.
  - 반면 토목사업 중심의 기업인 BALFOUR BEATTY와 FCC는 건축부문으로 매출 비중을 확대해 옴.
  - 플랜트사업을 중심으로 활동하던 BECHTEL과 GRUPO ACS도 건축 혹은 토목부문으로 매출 비중을 확대해 옴.
  - BECHTEL을 제외한 모든 기업이 인수합병을 적극적으로 추진해 온 기업이며, 인수합병을 통해 매출 확대와 상품군 변화가 나타난 것으로 판단할 수 있음. 또한 해외 건설시장에서 이들 기업의 순위가 모두 상승했으며, 이는 환경 변화에 대한 기업의 적극적인 대응이 필요함을 시사함.

- **상품군의 비중 변화가 적은 기업** : 한편 상대적으로 VINCI, BOUYGUES, PCL사는 최근 10년 간 중점 상품군의 매출 비중 변화가 크지 않음.
  - VINCI와 BOUYGUES는 기업의 해외매출 중 50%가 넘는 토목부문의 매출 비중, SKANSKA와 PCL사는 50%가 넘는 건축부문의 매출 비중을 유지하고 있음.
  - SKANSKA와 PCL사의 경우 VINCI와 BOUYGUES보다 상품군의 비중 변화가

크게 나타나지만, 이는 환경 변화에 대한 기업의 능동적인 대처보다는 건축시장의 하락으로 인한 비중 변화로 판단됨.

- 이들 기업에는 공통적으로 해외 매출 순위의 하락 혹은 기업 내 해외매출 비중의 감소가 나타났음.

(2) 시장 확대 전략의 공통 특성

조사된 선진 기업들은 해외 건설시장의 변화 속에서도 높은 매출을 기록해 온 기업들로, 선정된 기업들의 성장에는 공통적으로 다음과 같은 전략, 혹은 강점 요인이 있는 것으로 나타났다.

- **사업 영역의 확장** : 조사 기업들은 건설사업의 전 생애주기(Life Cycle)로 가치사슬(Value Chain)을 확대하고 있으며, 기존 건설산업의 영역뿐만 아니라 타 산업으로도 확장을 진행하였음.
  - 대부분의 기업들이 만능해결사(total solution provider)로서의 역할을 강조하고 있으며, 이에 대한 역량을 확보하기 위해 사업 영역을 건설사업의 생애주기로 확장하고, 동시에 생산체계를 수직통합(vertical integration)하는 모습이 나타나고 있었음.
  - 또한 건설 상품의 다양화와 해외시장으로의 진출 등을 경영전략으로 추진해 옴.

- **진출 지역의 확대** : 해외시장으로의 진출은 자국시장에서의 사업보다 위험부담이 큼에도 불구하고 조사 기업들은 해외지역의 매출 비중을 확대하여 왔음.
  - 위험부담이 큰 해외시장으로의 진출에는 타 시장에 대한 기업 경쟁력의 우위보다도 자국시장의 침체가 큰 동인이 되고 있는 것으로 판단됨.
  - 10년 간 기업의 전체 매출에서 해외매출 비중이 감소한 기업은 VINCI, BOUYGUES, SKANSKA 3개 기업에 불과하며, 이는 2008년의 금융위기 후 자국시장인 프랑스 및 스웨덴 건설시장이 주변 유럽국가에 비해 안정세를 보임에 따라 이들 기업이 자국시장에 집중한 결과로 판단됨.

- **인수합병 역량** : 해외시장 진출을 위해, 혹은 단기간의 상품 및 역량 확보를 위해 인수합병이 빈번히 추진되고 있으며, 특히 기업들에게서 나타나는 큰 폭의 해외매출 성장은 인수합병이 바탕이 되고 있었음.
  - HOCHTIEF, STRABAG, BALFOUR BEATTY, GRUPO ACS, FCC는 해외시장 진출을 위해 적극적으로 인수합병을 추진해 왔으며, 인수합병은 유럽계 기업에게 보편적인 영업 전략이 되고 있음을 확인할 수 있음.
  - SKANSKA는 분석기간 동안 해외시장으로의 진출을 위해 인수합병을 추진해 오지는 않았지만, 과거 다수의 인수합병으로 성장해 온 기업임.
  - BOUYGUES와 BECHTEL, PCL은 해외시장으로의 진출을 목적으로 인수합병을 추진하지는 않았지만, 기업의 상품 확장을 위해 또는 프로젝트 수행을 위한 역량 강화의 목적에서 인수합병을 추진해 옴.

조사 대상 10개 기업들의 경영 성과와 전략의 대표적 사례들은 <표 3-3>에 요약, 정리하여 제시하였다.

<표 3-3> 10개 선진 기업의 조사 결과 요약

구분		HOCHTIEF	VINCI	BOUYGUES
해외 매출	매출액 (연평균 성장률)	319억 달러 (12.8%)	187억 달러 (12.0%)	126억 달러 (8.1%)
	순위 변동 (2001~2011)	2위 → 1위	3위 → 3위	4위 → 8위
	매출비중 증감 (2001~2011)	+11%p (81% → 94%)	-3%p (36% → 39%)	-5%p (45% → 40%)
해외 토목 부문 매출	매출액 (연평균 성장률)	108억 달러 (23.3%)	99억 달러 (10.8%)	78억 달러 (8.7%)
	순위 변동 (2001~2011)	5위 → 2위	1위 → 3위	2위 → 6위
	매출비중 증감 (2001~2011)	+20%p (14% → 34%)	-6%p (53% → 59%)	+3%p (59% → 62%)
해외 건축 부문 매출	매출액 (연평균 성장률)	102억 달러 (4.5%)	24억 달러 (11.1%)	37억 달러 (9.7%)
	순위 변동 (2001~2011)	2위 → 1위	5위 → 10위	4위 → 5위
	매출비중 증감 (2001~2011)	-37%p (69% → 32%)	-1%p (13% → 14%)	+4%p (25% → 29%)
사업 영역의 확장		• Flatiron, E.E.Cruz 등 토목 및 중공업 부문의 기업 인수 • 아시아/태평양 지역의 광산 운영 및 관리사업(자회사 Leighton사) • 신재생에너지(특히 해상풍력) 건설 분야로 최근 진출 확대 • 사업의 기획/개발, 시설관리, 자산관리, 에너지관리 등에 특화된 자회사 보유 (Lufthansa 및 Siemens 일부 사업부문 등 인수) • 보험 관련 자회사 보유 • 건설물류 관련(기계와 장비의 대여 전문) 자회사 보유	• 도로 운영 사업(ASF 인수, 현 Autoroutes) • Eurovia(교통, 도시개발), Concessions(공항, 주차장) 사업부문 갖춤.	• 토목부문 내에서는 수자원 부문을 정리하고, 철도 및 전력 사업 분야로 진출 (수자원부문의 Saur사 매각, 철도 및 전력분야 알스톰사의 지분 인수) • 도로의 운영, 자재생산 등 도로사업과 관련한 전 분야 진출 • 부동산 개발
진출지역의 확대		• 미국(Turner, Flatiron, E.E. Cruz 등 인수) 및 아시아 시장(호주 Leighton사 경영권 인수)으로의 진출	• 유럽, 아프리카 등에 2,246개의 자회사 보유(분산형 경영 체제)	• 인수합병보다 대형 컨소시엄 프로젝트 수행 중심으로 해외 시장 진출

<표 3-3> 10개 선진 기업의 조사 결과 요약(계속)

구분		STRABAG	SKANSKA	BALFOUR BEATTY
해외 매출	매출액 (연평균 성장률)	173억 달러 (32.3%)	123억 달러 (0.2%)	58억 달러 (17.2%)
	순위 변동 (2001~2011)	24위 → 4위	1위 → 9위	19위 → 16위
	매출비중 증감 (2001~2011)	+51%p (35% → 86%)	-9%p (85% → 76%)	+14%p (29% → 43%)
해외 토목 부문 매출	매출액 (연평균 성장률)	93억 달러 (37.0%)	46억 달러 (5.5%)	19억 달러 (7.3%)
	순위 변동 (2001~2011)	15위 → 4위	3위 → 10위	7위 → 16위
	매출비중 증감 (2001~2011)	+16%p (38% → 54%)	+15%p (22% → 37%)	-47%p (80% → 33%)
해외 건축 부문 매출	매출액 (연평균 성장률)	40억 달러 (25.2%)	61억 달러 (-1.7%)	31억 달러 (33.3%)
	순위 변동 (2001~2011)	17위 → 4위	1위 → 3위	30위 → 7위
	매출비중 증감 (2001~2011)	-17%p (40% → 23%)	-10%p (60% → 50%)	+39%p (15% → 54%)
사업 영역의 확장		• 재생에너지 사업 확대 (풍력발전, Northern Energy GmbH와 파트너십 협정) • 로마 근교 태양광발전 (13MW급) 라이센스 획득	• 주거개발, 상업시설개발, 인프라개발로 구분된 개발 사업부문 갖춤. • 개발부문에서는 사업의 착수, 개발, 투자, 임대 및 판매 등을 수행	• 플랜트, 교통분야 강화(Halsall 인수) • 군사주거시설 분야 확충(Centex 인수) • CM 및 Professional Services의 역량 강화 (미국 Parsons Brinckerhoff, Centex 인수)
진출지역의 확대		• 2개의 스위스 건설업체 인수하여 스위스 내 3위까지 오름. • 교통인프라 운영/유지관리(우크라이나, 알바니아, 카타르) • 폴란드와 헝가리로 진출 계획	• 기업의 해외매출 비중은 1990년대 후반과 2000년대 초반의 인수합병으로 크게 증가 • 최근 매각을 진행하며 해외매출 비중은 감소세를 보이나, 수익성은 증가 • 미국시장 3위와 유럽시장 4위 진출 기업(ENR)	• 아시아 시장 진출(홍콩, 싱가포르 등, JV의 적극적 활용) • 캐나다 진출(Halsall 인수) • 미국시장에서의 입지 공고히 함(Parsons Brinckerhoff, Centex 인수)

<표 3-3> 10개 선진 기업의 조사 결과 요약(계속)

구분		GRUPO ACS[주1)]	FCC	BECHTEL	PCL
해외 매출	매출액 (연평균 성장률)	311억 달러 (71.8%)	86억 달러 (28.3%)	167억 달러 (15.4%)	39억 달러 (13.1%)
	순위 변동 (2001~2011)	95위 → 2위	34위 → 12위	6위 → 5위	20위 → 27위
	매출비중 증감 (2001~2011)	+66%p (8% → 74%)	+37%p (15% → 52%)	+32%p (35% → 67%)	+15%p (55% → 70%)
해외 토목 부문 매출	매출액 (연평균 성장률)	109억 달러 (52.8%)	49억 달러 (22.5%)	51억 달러 (31.7%)	4억 달러 (8.3%)
	순위 변동 (2001~2011)	- → 1위	11위 → 8위	21위 → 7위	33위 → 52위
	매출비중 증감 (2001~2011)	+13%p (22% → 35%)	-34%p (91% → 57%)	+22%p (8% → 30%)	-6%p (17% → 11%)
해외 건축 부문 매출	매출액 (연평균 성장률)	81억 달러 (61.4%)	28억 달러 (46.1%)	-	27억 달러 (14.7%)
	순위 변동 (2001~2011)	- → 2위	56위 → 8위	-	9위 → 9위
	매출비중 증감 (2001~2011)	+17%p (9% → 26%)	+24%p (9% → 33%)	-	+9%p (60% → 69%)
사업 영역의 확장		• 플랜트 중심에서 토목 및 건축부문으로 상품 확장(2011년 HOCHTIEF의 과반 지분 인수) • 유로도로 사업, 통신운영, 주차장 운영, 공항 및 발전소 운영 사업 수행 • 항만, 철도, 도로 등 물류사업 및 탄광개발 사업 수행 • 폐기물 수집 및 재활용, 거리청소 등 도시 환경관리 서비스 수행	• 폐기물 수집 처리, 도시 공원 및 하수도 관리 등 도시환경 관리 서비스 • 도로, 공항 등 교통시설의 운영 및 유지관리 사업 수행 • 시멘트 생산 • 최근 신재생에너지 운영 사업 시작 • 부동산 개발 및 운영 사업 수행	• 광산개발 및 금속생산 사업 • 국방시설 건설 및 유지관리 • 투자개발형 사업(BECHTEL Enterprise Inc.) 수행 • 타당성조사, 프로젝트 금융, 자산 관리 등 초기 프로젝트 개발에 강점	• 건축사업 중심 기업으로 그린빌딩, BIM, 모듈건설 등의 역량 강화 • 산업시설의 건설 및 유지관리 분야로 사업 영역 확대 • 비용분석, 건설계획, 리스크관리, 가치공학 등 pre-construction 서비스 제공
진출지역의 확대		• 자국시장 중심 기업이었으나, HOCHTIEF인수로 2011년 해외시장 크게 확대	• 2005~2006년의 인수합병을 통해 해외매출 크게 증가(유럽시장 중심)	• 23개국에 지사, 프로젝트 기반의 해외 진출	• 미국과 캐나다 시장 중심

주 1) : 2001년도의 상품별 매출 데이터가 없는 GRUPO ACS는 2000~2011년도의 연평균 성장률로 계산됨.

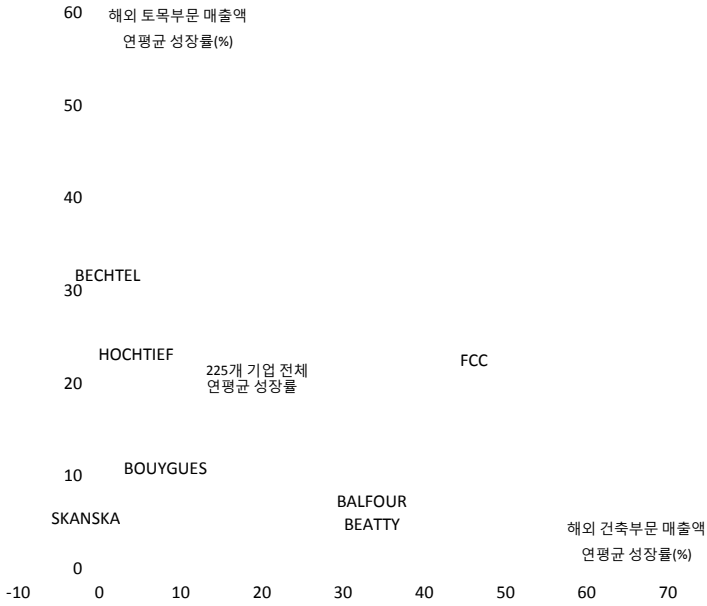
제 4 장 종합 분석 및 시사점

1. 선진 기업 시장 확대 전략의 종합 분석

(1) 해외 토목·건축부문에서의 성장 분석

조사 기업의 해외 토목·건축부문 매출액의 연평균 성장률(2001~2011년)은 SKANSKA의 건축부문을 제외하고 모두 증가한 것으로 조사되었다(<그림 4-1> 참조). 참고로 이 시기의 ENR 225대 전체 기업의 해외 매출액 연평균 성장률은 건축부문 11.1%, 토목부문 16.9%로 나타났다. 조사 기업 중에서는 건축부문에서 5개, 토목부문에서 5개 기업이 ENR 225대 기업의 연평균 성장률보다 높은 성장률을 보였다.

<그림 4-1> 해외 토목·건축부문의 연평균 성장률(2001~2011년)



주1) : 버블의 크기는 각 기업별 해외 토목·건축부문 매출의 상대적인 크기임.
2) : 2001년도의 상품별 매출 데이터가 없는 GRUPO ACS는 2000~2011년도의 연평균 성장률로 계산됨.
자료 : ENR(2002~2012), 'The Top 225 International Contractors, 각 연호 자료 분석.

특히, GRUPO ACS, FCC, STRABAG은 건축과 토목부문 모두에서 큰 성장을 보인 기업인 것으로 분석되었다. FCC는 2000년대 중반, Group ACS는 2011년 기업인수를 통해 사업을 확장하며 토목과 건축부문의 매출이 크게 증가한 경우이다. 그밖에 BECHTEL과 HOCHTIEF는 토목부문에서, BALFOUR BEATTY는 건축부문에서 양호한 성과를 보인 것으로 나타났다.

한편, 해외 건설시장은 2008년 금융위기를 시점으로 전과 후에 특징적인 변화가 나타났으며, 이에 조사 기업의 성과를 2008년 금융위기 이전과 이후로 구분하여 살펴보았다. 2000년 초반 해외 건설시장에서 플랜트, 토목, 건축시장은 대등한 비중을 보였었으나, 2000년대 후반에는 플랜트시장의 비중이 크게 증가하고, 건축시장의 비중이 감소하는 변화가 있었다. 지역별로는 2000년 유럽시장이 해외 건설시장의 27%를 점유하고 있었으나, 글로벌 금융위기 이후 유럽과 미국시장이 하락하고, 신흥국 시장이 성장하였다. 그 일례로 2011년 아시아시장은 해외 건설시장의 25%를 점유하고 있는 것으로 나타났다.

1) 금융위기 이전 연평균 성장률

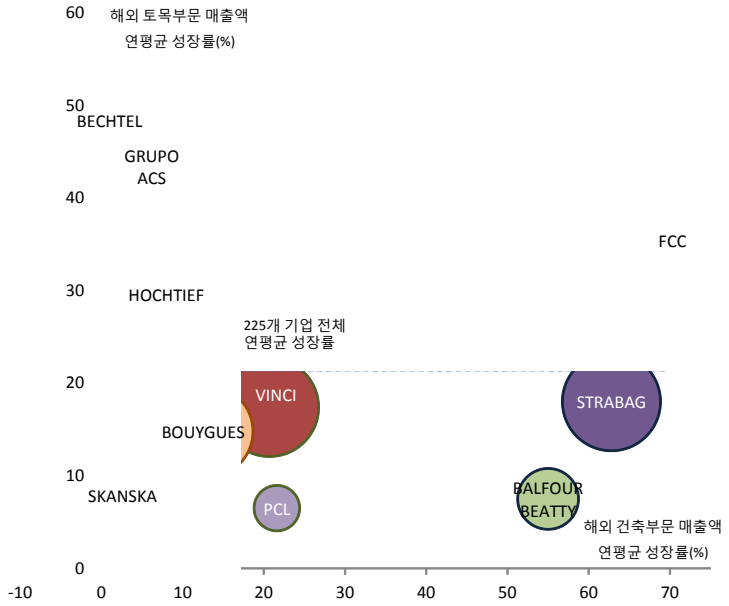
금융위기 이전, 해외 건설시장의 규모가 급격히 증가하는 기간의 기업별 연평균 성장률은 <그림 4-2>와 같다. 건축부문에서 성장률이 높은 기업은 FCC, STRABAG, BALFOUR BEATTY이며, 토목부문에서 성장률이 높은 기업은 BECHTEL, GRUPO ACS, HOCHTIEF가 있었다.

FCC는 2005~2006년 오스트리아 건설사 Alpain 및 수자원관리 분야에서 인수합병을 진행하였으며, HOCHTIEF는 미국의 토목부문 건설사 Flatiron 등을 인수하며 토목·건축시장으로의 진출을 활성화한 결과라 판단된다. STRABAG의 경우 학교, 교육센터 및 공공시설 등의 시공과 유지관리에 대대적인 투자사업을 추진한 것이 건축부문에서의 성장을 견인한 동력이 된 것으로 보인다. BALFOUR BEATTY 또한 학교 투자사업에 추진해 왔을 뿐만 아니라 자국 외의 유수의 건설업체(미국의 Centex Construction 및 GMH 등)를 인수함으로써 건축부문에서의 성장을 이끌어 왔다.

BECHTEL사는 2000년대 초반 중동지역에서의 분쟁으로 철수하였던 토목사업이 재

개되어 토목부문에서의 성장세가 나타난 것으로 여겨진다. 또한, 전체 분석에서 높은 성장률을 보였던 GRUPO ACS는 금융위기 이전의 경우 건축부문의 해외매출액은 나타나지 않았으며, 해외 토목부문에서만 성장세를 보였다. GRUPO ACS 건축부문의 두드러진 성장은 금융위기 후 단기간에 걸쳐 성장한 결과임을 확인할 수 있다.

<그림 4-2> 금융위기 이전(2001~2008년) 기업별 연평균 성장률



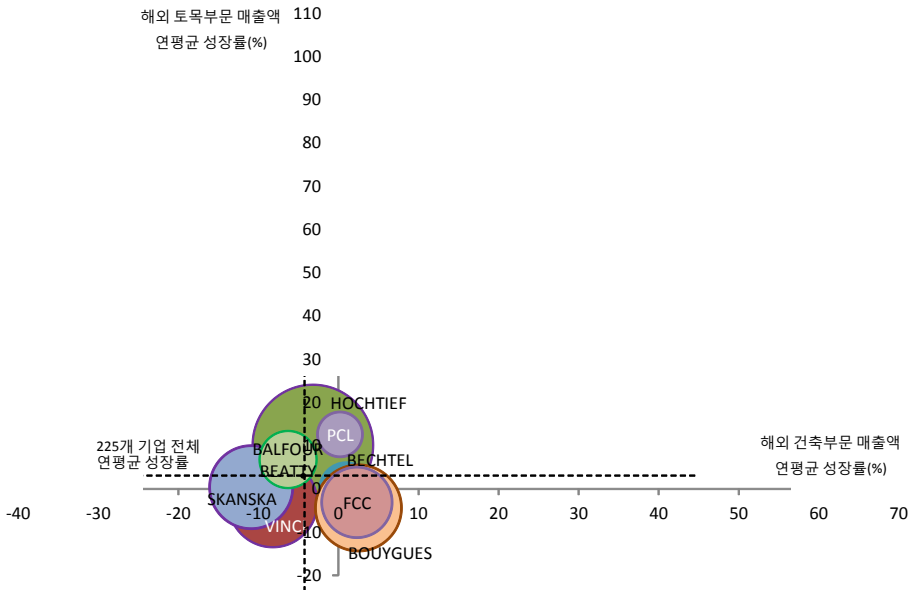
주1) : 버블의 크기는 각 기업별 해외 토목·건축 부문 매출의 상대적인 크기임.
2) : GRUPO ACS와 BECHTEL은 건축부문의 해외매출이 없어 연평균 성장률이 계산되지 않으나, 그래프 상에서 '0'의 값으로 표기하였음.
3) : GRUPO ACS의 토목부문 해외 2001년 데이터가 없는바, 2000~2008년을 기준으로 계산하였음.
자료 : ENR(2002~2012), 'The Top 225 International Contractors, 각 연호 자료 분석.

2) 금융위기 이후 연평균 성장률

세계 금융위기 이후인 2008년부터 2010년까지는 해외 건설시장의 매출규모가 정체상태에 있었으며 이 시기 기업들의 연평균 성장률 역시 최근 세계 건설시장의 추세를 극명하게 보여주고 있다(<그림 4-3>). 대부분 기업의 연평균 성장률이 하락했으며, 특히 건축부문의 성장이 매우 저조하게 나타났다. 다만 GRUPO ACS의 해외 매출의 경우 해

외 건설시장의 일류기업인 HOCHTIEF의 주식을 인수(자산 의결권의 50.16% 보유)하며, HOCHTIEF 재무제표와의 연결을 통해 높은 성장세와 해외매출 증가를 보였다. STRABAG의 경우는 기업의 사업 비중이 건축에서 토목으로 옮겨졌다. 이는 침체 국면에 있는 건축시장의 상황에 맞는 포트폴리오 관리가 이루어진 것이라 평가된다.

<그림 4-3> 금융위기 이후(2008~2011년) 기업별 연평균 성장률



주1) : 버블의 크기는 각 기업별 해외 토목·건축 부문 매출의 상대적인 크기임.
2) : GRUPO ACS는 2008년 해외 건축부문에서의 매출이 없는바, 연평균 성장률이 계산되지 않으며 이에 2000~2011년도의 연평균 성장률로 대체하여 표시함.
자료 : ENR(2002~2012), 'The Top 225 International Contractors, 각 연호 자료 분석.

(2) 사업 영역의 확대 유형 분석

글로벌 건설기업의 사업 영역은 시공 중심의 도급사업에서 사업의 개발과 종합적인 관리, 유지관리 및 운영까지로 확대되어 왔다고 할 수 있다. 이는 선진 기업들이 해외 토목, 건축사업의 대규모·복합화 추세와 변화하는 발주자의 요구[62]에 적극적으로 대응해

62) 대규모·복합화된 사업을 다루는 발주자는 건설기업에게 건설뿐만이 아니라 건설 이전의 기획, 금융조달에서부터 건설 이후의 시설물 운영과 유지관리까지 일괄 담당하도록 하는 방식을 선호하고 있다.

온 결과인 것으로 판단된다. 국내의 대형 건설기업 역시 이러한 변화의 과정에 있다고 판단된다. 또한 건설기업은 참여 시장의 확대를 위해 건설 상품의 다각화와 진출 지역의 다변화를 추진해 왔으며, 이러한 전략은 사실상 기업의 핵심 성장 전략이 되고 있다.

이와 같은 건설기업의 사업 영역 확대와 관련하여서는 기존 연구들[63]이 다수 있다. 본 연구에서 조사된 선진 기업들 역시 사업 영역의 확장이 진행되어 왔으며, 여기에 이러한 성장 전략을 실현하기 위한 기업의 인수 및 합병 전략이 구사되었다고 할 수 있다. 조사 기업의 사업 영역 확장 방식은 크게 상품과 서비스에 대한 확장과 진출 지역의 확장으로 나타나고 있으며, 그 중 상품에 대한 확장은 건설 관련 상품으로의 확장과 타 산업으로의 확장으로 세분화할 수 있다. 서비스에 대한 확장은 건설 관련 프로세스 안에서의 확장과 시설물의 전 생애주기를 다루는 건설 전·후방 영역으로의 확장으로 구분할 수 있다. 이러한 분류에 따라 본 연구는 선정된 10대 선진 건설기업의 사업 영역 확장 방식을 시장다변화, 상품다양화, 신사업으로의 진출, 생산프로세스의 확대, 전·후방 사업의 통합의 5가지 유형으로 정의하여 제시하고자 한다(<그림 4-4> 참조).

<그림 4-4> 건설기업 사업 포트폴리오의 확장 유형

63) 선진기업의 사업다각화에 대한 연구(장현승 외, 2006), 지역 및 공종의 다각화 등 기업의 전략과 해외수주와의 관련성에 대한 연구(정우용 외 3인, 2010), 기획/투자에서 유지/운영까지 업무영역별로 추진된 선진기업의 인수합병에 대한 연구(최석진 외, 2011) 등.

① 시장 다변화

시장 다변화 유형은 기업의 진출 지역을 다양화하는 것으로 변화가 큰 글로벌 시장에서 기업의 안정성을 유지하는 방안이 되고 있다. 조사 기업들은 각 기업의 특성에 맞추어 시장 다변화를 진행해 온 것으로 나타났다. HOCHTIEF, BECHTEL은 아시아와 중동 등 개발도상국이 많이 분포한 혹은 오일 머니가 풍부한 지역에 적극 진출하고 있는 것으로 조사되었다. 특히 HOCHTIEF는 미국 시장에서, BECHTEL은 캐나다에서도 좋은 성과를 보이고 있다. 반면, VINCI, STRABAG, BOUYGUES, SKANSKA, FCC, PCL은 주로 유럽, 미국, 캐나다 등 선진국 시장에서 성과를 거두고 있는 기업으로 나타났다. 중남미 권역의 경우에는 스페인 기업인 GRUPO ACS가, 아프리카 지역의 경우는 프랑스 기업인 VINCI와 BOUYGUES가 성과를 보이는 것으로 조사되었다.

② 상품 다양화

상품 다양화 유형은 건축, 토목, 플랜트 등 건설 관련 상품을 다양화하는 것으로, 이는 기업의 사업 포트폴리오를 강화하고, 기업의 매출 성장을 추구하기 위한 방안이라 할 수 있다. 조사 기업 중에는 토목중심 기업이 건축부문으로, 혹은 건축중심의 기업이 토목부문으로 사업을 확장하는 변화가 있었다. 건축에서 토목부문(신재생 에너지 포함)으로 사업을 확장한 기업으로는 HOCHTIEF가 대표적이며, 관련 기업을 인수하는 전략을 구사하였다. 건축부문의 강자였던 SKANSKA도 토목부문으로 상품을 확장한 것으로 조사되었다. FCC의 경우는 토목사업 중심에서 건축부문으로 사업을 강화한 사례이다. 또한 플랜트에서 토목 및 건축 상품군으로 사업 영역을 확대하며 성과를 거두고 있는 기업들도 있다. 플랜트 중심의 기업이었던 GRUPO ACS와 BECHTEL사 등은 플랜트부문에서 건축 혹은 토목사업의 비중을 확대한 것으로 나타났다.

③ 타 산업으로의 신사업 진출

신사업 진출은 에너지개발, 자원개발 등 건설사업 외의 티 산업으로의 진출을 의미하며, 건설사업과 연계하여 가치사슬 효과 극대화를 추구할 수 있는 방식이다. 조사 기업

들이 주로 진출하고 있는 분야는 광산 운영 및 관리사업, 자재/제품 등의 공급 사업, 신재생에너지 관련 사업, 시설물의 유지관리 사업 등이며, 기업별로 다양한 신사업을 진행하고 있는 것으로 나타났다. 기업들이 이다. BOUYGUES와 같이 건설산업과 관련이 전혀 없는 분야인 이동통신 및 미디어 사업을 수행하는 사례도 있었다.

④ 생산 프로세스 확대

생산 프로세스의 확대는 시공 중심이었던 건설기업의 업무가 설계 및 엔지니어링, 구매 및 조달, 시공, 사업관리 등으로 확대됨을 의미한다. 즉, 가치 사슬(Value Chain) 관점에서 기능과 역할을 확대하는 전략이 되겠다. 생산 프로세스의 확대는 모든 기업에서 공통적으로 나타나고 있으며, 특히 HOCHTIEF의 전략에서 가장 대표적으로 나타났다. HOCHTIEF는 '360도 관리' 전략을 제시하며, 시설물의 전 생애주기 관점에서 제공되는 건설 관련 서비스를 강조하고 있다. 또한, 건설관리, 자재조달, 물류 엔지니어링 등에 이르는 전체 건설 솔류션 제공을 목표하고 있는 것으로 조사되었다. BOUYGUES와 SKANSKA 역시 같은 맥락에서 기능과 역할의 확장을 강조하고 있다. 반면 BECHTEL, PCL 등의 기업은 엔지니어링을 기반으로 한 EPC 역량과 프로젝트 관리 기술의 강화를 지속적으로 추진해 오고 있다. 특히 BECHTEL은 EPC 및 기본 설계 등의 역량을 바탕으로 고난이도의 투자개발형 사업에서 경쟁력을 강화하는 모습을 보여주고 있다.

⑤ 전·후방 업역 확대(전 생애주기로의 확대)

전·후방 업역의 확대 유형은 사업의 기획, 개발, 금융 등 사업의 착수 전과 시설물의 유지관리, 운영 등 사업의 완료 후에 해당하는 영역으로의 확장을 말한다. 시설물의 전 생애주기를 다루게 되는 이와 같은 사업 영역은 건설의 가치사슬 확대와 수익성 증가가 기대되는 부분이다. 전·후방 업역의 확대는 건설 프로세스와의 연관 산업 혹은 기능(자회사 보유 등)의 확장으로 나타나고 있다. 조사 대상 모든 기업이 사업의 개발부터 참여하고 있으며, 특히 많은 유럽계 기업은 도로 및 공항 등 다양한 시설물의 운영 사업을 수행하고 있는 것으로 나타났다.

HOCHTIEF는 개발, 건설, 운영의 긴밀한 연계와 통합 서비스 제공을 강조하고, 사업의 기획, 개발, 시설관리, 자산관리, 에너지 관리 등에 특화된 자회사를 보유하고 있다. STRABAG의 경우 동유럽과 중동 등에서 교통 인프라의 운영 및 유지관리 사업을 수행하고 있는 것으로 나타났으며, SKANSKA는 주거, 상업시설, 인프라 부문으로 구분된 개발 사업부문을 갖추고 있었다. BECHTEL의 경우도 자회사(BECHTEL Enterprise Inc.)를 기반으로 투자개발형 사업을 수행하는 것으로 조사되었으며, 특히 타당성 조사, 프로젝트 금융, 자산 관리 등 초기 프로젝트 개발에 강점을 가지고 있는 것으로 나타났다.

(3) 상품 다양화 동향 분석

사업 영역의 확장 방식 중 상품 다양화에 대한 분석은 상품별 매출 비중을 통해 정량적인 분석이 가능한 부분이다. 이에 본 절에서는 조사 대상기업의 상품별 매출 비중을 분석하여 상품 다양화에 대한 기업들의 동향을 보다 구체적으로 살펴보았다(<표 4-1>). 이를 위해 먼저 ENR에서 발표하고 있는 11가지 상품을 토목, 건축, 플랜트, 기타의 4개 상품군으로 분류하고 2001년과 2011년의 비중 변화를 조사하였다. 매출 비중의 변화량을 비교하는 데 있어서는 사업의 다각화 측정에 사용되고 있는 허핀달지수[64]를 사용하였다. 참고로 허핀달지수는 0에서 1까지의 범위를 가지며, 0에 가까울수록 사업의 다각화 정도가, 1에 가까울수록 단일 사업에의 집중화 현상이 큼을 의미한다.

조사 대상 기업의 사업 포트폴리오는 지난 10년 간 집중화보다는 다각화 방향으로 변화하고 있는 것으로 분석되었다. 2001년과 2011년의 지수를 비교한 결과, STRABAG, BOUYGUES, PCL사를 제외한 7개 기업에서 다각화 현상이 나타났다. 특히, 2001년 전문화 경향이 강했던 FCC, BALFOUR BEATTY, HOCHTIEF, GRUPO ACS, BECHTEL 기업에서 상품의 다양화가 심화되어 나타났으며, 이들 기업은 시장 변화에 따라 사업 다각화 전략을 공격적으로 구사한 기업으로 평가할 수 있겠다.

64) 허핀달지수는 허쉬만-허핀달지수(Hirschman-Herfindahl Index)를 약식으로 사용한 것임. 허핀달-허쉬만 지수는 시장이 기업 수와 기업 규모면에서 어느 정도 집중되어 있는가를 측정하기 위하여 사용되는 척도이며, 사업의 다각화 측정에도 사용되고 있음.

<표 4-1> 조사 기업의 사업 포트폴리오 변화 양상

기업명	2001년 상품별 비중(%)				2001년 다각화 지수	2011년 상품별 비중(%)				2011년 다각화 지수	다각화 지수 변화량
	건축	토목	플랜트	기타		건축	토목	플랜트	기타		
HOCHTIEF	**69**	14	8	9	0.51	32	34	8	26	0.29	**-0.22**
VINCI	14	**59**	17	10	0.41	13	**53**	20	14	0.36	**-0.05**
BOUYGUES	25	**59**	15	1	0.43	29	**62**	5	4	0.47	+0.04
STRABAG	40	38	4	18	0.34	23	**54**	6	17	0.38	+0.04
SKANSKA	**60**	22	13	5	0.43	**50**	37	7	6	0.40	**-0.03**
BALFOUR BEATTY	15	**80**	4	1	0.66	**54**	33	4	9	0.41	**-0.25**
GRUPO ACS	9	22	**61**	8	0.44	26	35	18	21	0.27	**-0.17**
FCC	9	**91**	0	0	0.84	33	**57**	4	6	0.44	**-0.40**
BECHTEL	4	8	**85**	3	0.73	0	30	**70**	0	0.58	**-0.15**
PCL CONSTRUCTION	**60**	17	21	2	0.43	**69**	11	19	1	0.52	+0.09
225대 기업 전체	32	30	32	8	0.30	21	33	40	7	0.32	+0.02

조사 기업의 상품 다양화 지수 변화에 비해 같은 기간 225대 기업의 지수에는 변화가 거의 없었다. 즉, 조사 기업의 사업 포트폴리오의 변화가 전체 기업의 평균 변화를 상회하였다고 할 수 있다. 225대 기업의 지수 변화량은 0.02 증가하여 오히려 특정 부문으로의 집중세를 보이고 있으며, 이는 글로벌 경제위기로 건축부문이 축소되고 플랜트부문이 증가하면서 건축, 토목, 플랜트 부문 간의 비중 불균형이 발생했기 때문인 것으로 판단된다. 한편 상품의 집중이 진행된 BOUYGUES와 STRABAG의 경우는 세계 건설경기의 변화와 유사한 추이를 보이며 주요 상품인 토목사업의 비중이 더 증가한 경우이다. PCL사는 매출 비중이 높던 건축부문의 비중이 더 높아지는 특징적인 모습을 보였으며, 이는 PCL사의 해외매출 대부분이 캐나다 시장에서의 매출임에 따라 캐나다 건설시장의 동향을 반영하고 있는 것으로 추측된다.

(4) 시장 다변화 동향 분석

시장 다변화는 각 기업의 10년 간(2001~2011년) 해외 매출비중의 변화량과 각 기업의 진출 지역 비중으로 조사하였다. 조사결과 10개 기업 중 7개 기업의 해외매출 비중이

증가한 것으로 나타났다. 이 기간 동안 225대 전체 기업의 해외매출 비중은 7%p 증가하였으며, 선정된 기업의 해외매출 비중은 이보다 월등한 증가 양상을 보이고 있다. 해외매출 비중이 감소한 기업은 3개 기업으로 자국인 프랑스 시장에서 안정적인 물량을 확보하고 있는 VINCI와 BOUYGUES, 그리고 기업의 수익성 확보를 위해 자회사 매각을 진행해온 SKANSKA이다. 또한 조사 기업 가운데 7개 기업은 2011년 해외매출 비중이 전체 매출의 절반을 상회하는 글로벌 기업인 것으로 나타났다.

<표 4-2>의 '2011년 진출 지역 비중'은 시장 다변화의 모습이 일차적으로 언어 및 문화의 유사성과 지리적 접근성을 고려하여 진행되고 있음을 보여준다. 유럽계 기업은 우선적으로 유럽시장으로의 진출을 추진하고, 다음으로 미국시장으로 진출을 확대하는 모습을 보이고 있었다. 또한 <표 4-2>의 '지역별 10대 기업 순위'에서는 과거의 국가 관계도 진출 시장에 영향을 주고 있음을 보여주고 있다. 프랑스 국적의 VINCI와 BOUYGUES는 아프리카와 캐나다 시장으로의 진출하고 있으며, 스페인 국적의 GRUPO ACS는 중남미 시장으로 활발히 진출하고 있다.

<표 4-2> 기업의 지역별 매출 비중

기업명	해외매출 비중			2011년 진출 지역 비중 (%)				지역별 10대 기업 순위*						
	2001 (%)	2011 (%)	증감 (%p)	유럽+자국	미국	아시아 태평양 (호주)	기타	유럽	아시아	미국	중동	중남미	아프리카	캐나다
HOCHTIEF	81	94	+13	12	27	61	0		1	1				1
VINCI	39	36	-3	89	4	0	8	2					3	7
BOUYGUES	45	40	-5	83	8	5	5	5		5			8	5
STRABAG	35	86	+51	95	0	0	5	1						
SKANSKA	85	76	-9	71	24	0	5	4		3				
BALFOUR BEATTY	29	43	+14	56	32	10	2			4				
GRUPO ACS	8	74	+66	39	28	33	1	8	2	2		2		9
FCC	15	52	+37	89	7	0	0	3						
BECHTEL	35	67	+32	NA	NA	NA	NA		3	-	1	8		3
PCL	55	70	+15	NA	NA	NA	NA			-				
225대 기업 전체	31	38	+7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

주 : * 출처는 ENR(2012), Top 225 International Contractors.

연차보고서를 발행하지 않는 BECHTEL과 PCL사의 경우 해외 지역별 매출 비중에 대한 자료는 없으나, <표 4-2>의 '지역별 10대 기업 순위'를 통해 진출 지역에 대한 대략적인 현황을 살펴볼 수 있다. BECHTEL의 경우 아시아, 중동, 중남미, 캐나다 등 다양한 권역에서 10대 기업 순위에 올라 있으며, 지역적으로 다변화된 기업임을 확인할 수 있다. 반면, PCL사의 경우 캐나다에서 시작된 기업이며, 기업 매출의 대부분이 국가간 유사성이 강한 미국과 캐나다에 집중되어 있었다.

조사 기업들은 모두 해외시장으로의 진출이 활발하나, 이 중 HOCHTIEF와 GRUPO ACS, BECHTEL사는 특히 진출 지역이 다변화되어 있는 특징을 보였다. HOCHTIEF사는 Tuner, Flatiron 등 미국계 기업의 인수를 통해 미국시장으로 진출했으며, 아시아 시장으로는 호주의 Leighton사 인수를 통해 진출하는 등 현지 기업의 대규모 인수합병을 통해 지역의 다변화를 이루어냈다. GRUPO ACS사는 역사적 관련성이 깊은 중남미 지역으로 진출해 있었으며, 현재의 다변화된 진출 지역은 HOCHTIEF의 경영권 인수에 따른 것이다. 기업의 인수를 통해 타 권역으로 진출한 HOCHTIEF와 GRUPO ACS의 사례와 달리 BECHTEL은 기업의 기술과 경험을 경쟁력으로 진출하고 있으며, 또한 진출 지역에 대한 국가적 영향력을 특징적인 요인으로 고려할 수 있다.

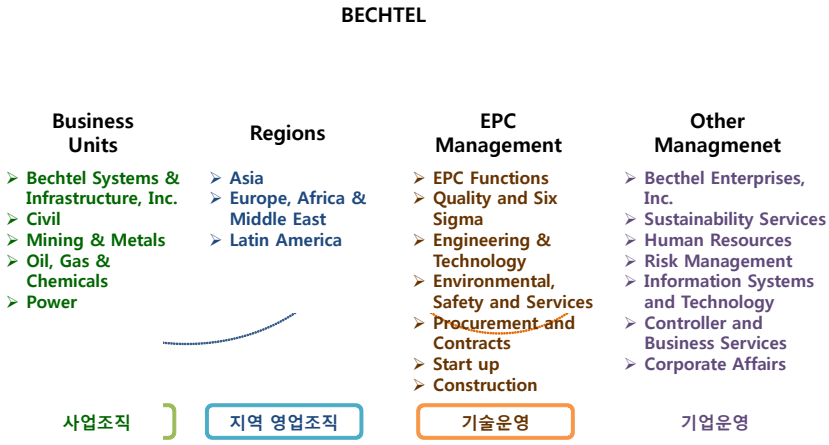
(5) 조직 구성 분석

조사 기업의 조직체계는 국내 대형 기업의 조직 체계와 차이점을 보이고 있었다. 유럽계 기업은 건설 그룹의 형태를 보이고 있으며, 지역별 체계 혹은 기업의 전략에 부합하는 사업부문을 중심으로 구축되어 있는 실정이다(<그림 4-5 참조>). 각 기업별로 특징적인 조직 구성은 토목, 건축, 플랜트 부문으로 구분되는 국내 건설기업의 단일화된 체계와는 상당한 차이가 있다. 특히, 개발 및 운영, 유지관리, 에너지 등 신수종 분야는 별도의 회사로 운영되고 있었다.

<그림 4-5> 건설 그룹 형태를 취하고 있는 유럽계 건설기업의 조직 체계 예시

한편 <그림 4-6>에 제시한 BECHTEL 조직의 경우 본사의 엔지니어링과 PM 기능을 강조하는 Matrix 조직 체계로 다른 기업들과 차이를 가지고 있었다. 즉, EPC Service 본부는 사실상 BECHTEL의 핵심 기능으로 전 사업을 후방 지원하고 있다. 엔지니어링이 요구되는 사업을 주로 영위하는 기업들에게는 좋은 사례가 될 것으로 판단된다.

<그림 4-6> EPC 기능이 강조된 BECHTEL 기업의 조직 체계



2. 국내 건설기업과의 비교

본 절에서는 조사된 선진 기업과 대비하여 이에 경쟁하는 국내 대형 건설기업의 관련 동향과 성과를 살펴보았다. 당초 국내 건설기업을 대상으로 선진 기업과 같은 10년 간의 성장 분석, 사업 영역 확대 분석 등을 수행하고자 하였으나, ENR에 선정된 국내 기업의 경우 토목, 건축 부문의 매출 규모가 작고, 연도별 편차가 커서 기업별 성과 분석에 어려움이 있었다. 이에 2011년 현 시점에서의 기업 특성을 살펴보고, 연도별 분석은 ENR 225대 해외건설기업 순위[65]에 오른 국내 건설기업의 매출을 종합하여 국가 차원에서의 간략한 동향을 조사하였다.

(1) 국내 건설기업의 해외 수출 상품 변화 동향

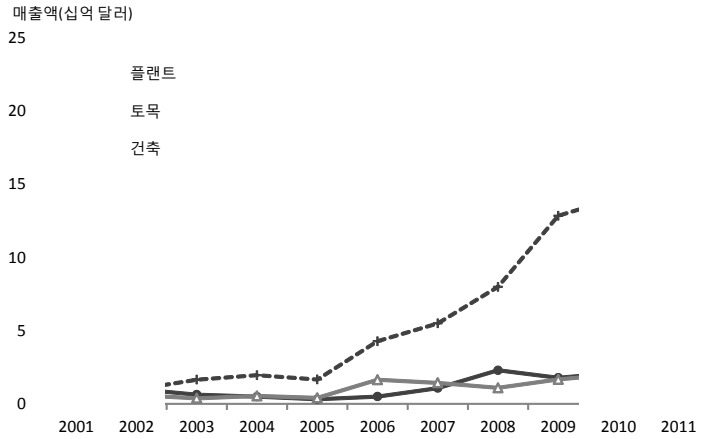
선진 기업들이 금융위기 후인 2008년 이후 낮은 경영 성과를 보였던 것과 달리, ENR 순위에 오른 국내 건설기업들은 2006년부터 매출이 꾸준히 증가해 온 특징을 보이고 있다(<그림 2-8> 기업의 국적별 해외시장 매출 추이 참고). 이는 국내 기업이 플랜트 부문과 중동 시장에 중점적으로 진출하고 있어 금융위기의 영향이 상대적으로 적었기 때문으로 판단된다.

국내 건설기업들의 해외 상품별 10년 간 연평균 성장률은 건축부문 13%, 토목부문 16%, 플랜트부문 27%로 나타났다. 참고로 225대 기업의 해외 건설시장에서는 건축 11%, 토목 17%의 연평균 성장률이 나타났으며, 국내 건설기업의 건축 및 토목 부문의 성장률은 해외 건설시장의 평균적인 추세를 따르고 있는 것으로 판단된다.

한편 225대 기업의 플랜트부문 연평균 성장률은 18%로, 국내 건설기업들의 플랜트부문 성장이 평균보다 높게 나타났으며, 국내 기업 전체 매출에서 차지하는 플랜트부문의 비중은 2001년 65%에서 2011년 83%로 증가하였다(<그림 4-8>).

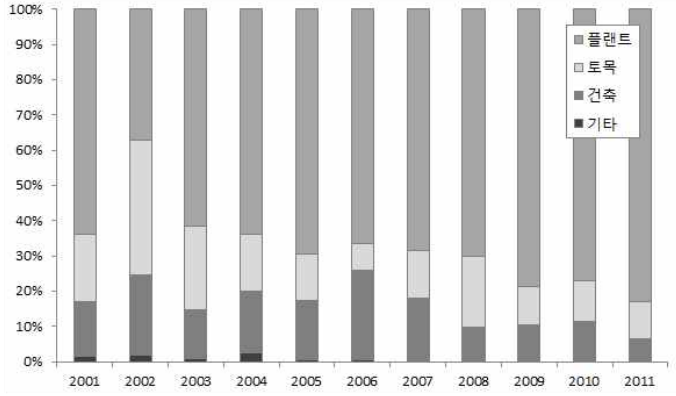
65) ENR(2002~2012), 'The Top 225 International Contractors', 각 연호.

<그림 4-7> 국내 건설기업의 해외 상품별 매출 추이



자료 : ENR에 선정된 우리나라 건설기업의 매출 자료 분석 결과 ; ENR(2002~2012), 'The Top 225 International Contractors', 각 연호.

<그림 4-8> 국내 건설기업의 해외 상품별 매출 비중



자료 : ENR에 선정된 우리나라 건설기업의 매출 자료 분석 결과 ; ENR(2002~2012), 'The Top 225 International Contractors', 각 연호.

ENR의 2011년 해외건설기업으로 조사된 12개 국내 건설기업들의 매출은 대부분 플랜트부문에 집중하고 있으며, 이 중 3개 기업(현대건설, 삼성물산, 쌍용건설)만이 30% 이상의 토목과 건축부문의 매출을 보이고 있는 것으로 조사되었다. 한편 2001년 해외 토목 및 건축부문에 진출해 있던 5개 기업들(삼성엔지니어링, 현대건설, 대우건설, 삼성물산, 쌍용건설)에서는 공통적으로 건축부문의 매출 하락이 나타났으며, 이 중 4개 기업

(삼성엔지니어링, 현대건설, 대우건설, 삼성물산)에서는 플랜트부문으로의 매출 비중 증가가 나타났다. 이러한 변화는 국내 건설기업의 성장 역시 해외 건설시장의 흐름과 무관하지 않다는 것을 보여주는 것이라 하겠다.

<표 4-3>은 선진 기업 분석과 마찬가지로 국내 기업의 사업 포트폴리오 변화 양상을 허핀달지수를 이용해 분석한 것이다. 조사대상 국내기업의 경우는 해외 선진 기업과는 달리 SK건설, 삼성물산을 제외하고 모두 전문화 경향의 방향성을 가진 것으로 나타났다. 수치적으로 의미있는 다각화 방향성을 보인 SK건설은 과거에는 건축과 토목부문에 사업이 없었기 때문에 이러한 방향성을 보인 것으로 판단된다. 즉, 다각화 방향으로 옮겨갔다고 보기에는 플랜트가 차지하는 비중이 아직까지는 너무 절대적이다. 허핀달지수를 제외하고 본다면, 쌍용건설이 외형적으로는 해외 건설시장의 흐름과 같은 방향으로 사업의 포트폴리오가 옮겨졌다고 볼 수 있다. 다만, 최근 쌍용건설은 경영난의 문제가 있기 때문에 지금 시점에서 섣부른 판단을 내리기에는 다소 무리가 있을 것으로 판단된다.

<표 4-3> 국내 건설기업의 사업 포트폴리오 변화 양상

ENR 기업 순위	기업명	2001년 상품별 비중(%)				2001년 다각화 지수	2011년 상품별 비중(%)				2011년 다각화 지수	다각화 지수 변화량
		건축	토목	플랜트	기타		건축	토목	플랜트	기타		
15	삼성엔지니어링*	11	0	**89**	0	0.80	3	0	**97**	0	0.94	+0.14
25	현대건설	18	19	**61**	1	0.44	12	19	**68**	0	0.51	+0.07
32	GS건설	-	-	-	-	-	3	7	**90**	0	0.82	-
40	대림산업	-	-	-	-	-	0	5	**95**	0	0.91	-
45	SK건설	0	0	**100**	0	1.00	6	4	**89**	0	0.80	**-0.20**
50	대우건설	9	33	**58**	0	0.45	8	9	**83**	0	0.70	+0.25
63	삼성물산**	42	45	4	0	0.38	20	38	42	0	0.36	**-0.02**
66	포스코건설	-	-	-	-	-	4	12	**83**	0	0.70	-
101	한화건설	-	-	-	-	-	2	2	**96**	0	0.92	-
134	쌍용건설	**72**	25	1	0	0.58	21	**79**	0	0	0.67	+0.09
163	두산건설	-	-	-	-	-	0	23	**76**	0	0.63	-
170	포스코엔지니어링	-	-	-	-	-	3	4	**93**	0	0.87	-
225대 기업 전체		32	30	32	8	0.30	21	33	40	7	0.32	+0.02

주 : * 삼성엔지니어링은 2003년 매출로 대체하여 계산함.
** 삼성물산은 2002년 매출로 대체하여 계산함.

(2) 국내 건설기업의 진출 지역 변화 동향

<그림 4-9>는 ENR에 등재된 국내 기업의 진출 지역별 매출 변화 추세를 나타낸 것이다. 이미 알고 있듯이 국내 건설기업의 최대 수출지역인 중동시장 매출은 10년 간 크게 증가하여 연평균 성장률 35%를 보이고 있다. 국내 기업의 연평균 성장률은 225대 전체 기업의 중동시장 매출액 연평균 성장률인 25.5%를 크게 앞서고 있다. 2011년 중동시장에서 국내 기업들의 매출은 21%의 비중을 차지하고 있으며, 중동지역에 진출한 국가들 가운데 가장 높은 시장점유율을 보이고 있다.

국내 건설기업의 진출 지역 비중에서 아시아시장은 중동 다음을 차지하고 있다. 참고로 현재 아시아시장에서 높은 점유율을 보이고 있는 기업은 중국계 기업과 독일(HOCHTIEF), 스페인(ACS), 미국(BECHTEL) 순이다(<표 4-2> 기업의 지역별 매출 비중 참고). 해외 건설시장에서 높은 성장세를 보이고 있는 중국 기업들(<그림 2-8> 기업의 국적별 해외시장 매출 추이 참고)은 아시아지역과 토목상품을 주요 시장으로 삼고 있다.

<그림 4-9> 국내 건설기업의 진출 지역 매출 추이

자료 : ENR(2002~2012), "The Top 225 International Contractors, 각 연호.

<표 4-4>는 <표 4-2>에서 조사 기업의 지역별 매출 순위를 나타낸 것과 같이 ENR에 등재된 국내 기업의 지역별 매출 순위를 나타낸 것이다. 10년 간의 해외 매출비중 변

화량은 조사가 가능했던 6개 건설기업 모두에서 증가한 것으로 나타났으며, 2011년 중동시장의 10대 기업 순위에는 국내 건설기업 4개사가 순위에 올라 있다. 하지만, 해외 선진 기업과는 달리 타 지역에서는 10위 이내의 순위에 드는 국내 기업은 없었다.

<표 4-4> 기업의 지역별 매출 비중

ENR 기업 순위	기업명	해외매출 비중			지역별 10대 기업 순위*						
		2001 (%)	2011 (%)	증감 (%p)	유럽	아시아	미국	중동	중남미	아프리카	캐나다
15	삼성엔지니어링**	43	73	+30				3			
25	현대건설	48	49	+1				4			
32	GS건설	-	43	-				5			
40	대림산업	-	41	-				10			
45	SK건설	39	42	+3							
50	대우건설	14	36	+22							
63	삼성물산***	12	25	+13							
66	포스코건설	-	28	-							
101	한화건설	-	29	-							
134	쌍용건설	12	31	+19							
163	두산건설	-	15	-							
170	포스코엔지니어링	-	41	-							
225대 기업 전체		31	38	+7	-	-	-	-	-	-	-

주 : * 출처는 ENR(2012), Top 225 International Contractors.
** 삼성엔지니어링은 2003년 매출로 대체하여 계산함.
*** 삼성물산은 2002년 매출로 대체하여 계산함.

3. 주요 시사점

해외의 토목과 건축시장에서 높은 성과를 보이고 있는 10개 선진 건설기업의 전략에서는 상품 및 지역 시장의 확대와 가치 사슬의 확장 전략이 나타나고 있었다. 이러한 기업의 전략은 이미 기존 연구들에서 제시된 기업 성장 전략들과 동일한 것으로, 본 연구의 대상이 된 기업들의 특징적인 차별화 전략으로 볼 수는 없다. 그러나 한편으로 이러한 성장 전략들이 해외 토목, 건축시장에서도 주요한 전략으로 나타나고 있었다는 점을 확인하는 기회가 되었다. 또한 선정 기업들의 활동은 다음과 같은 측면에서 국내 건설기업들과 차이점을 가지고 있는 것으로 판단된다.

우선, 조사 대상 기업의 상당수는 현재 해외 시장의 주력인 토목 시장의 포트폴리오를 확대하고 있는 전략을 구사하고 있다. 즉, 시장이 있는 곳에 자연스럽게 해당 기업의 주요 성과가 나타난다는 점은 플랜트 편중이 심한 국내 기업이 주목해야 할 부분이라고 생각된다. 그리고 국내 건설기업의 경우 초고층 빌딩, 장대 교량 등 특정 상품을 기업의 핵심 전략 상품으로 내세우고 있으나, 조사 기업들은 도로, 철도, 주택, 사무소 등 보편적 토건 상품을 대상으로 시장 전략을 구사한다는 점에서 차이점이 있다고 판단된다. 특히 조사 대상 기업은 어려워지는 시장 환경 속에서 기업의 성장 전략을 단순히 상품과 권역 확대만으로 가져가지 않고, 가치 사슬의 확대, 그리고 전·후방 업역 확대 등 다양한 측면에서 구사하고 있었다. 이러한 시장 창출 혹은 확대 전략은 도급 사업이 주종을 이루는 국내 건설기업에 좋은 시사점을 제공할 수 있을 것으로 판단된다.

이러한 분석 결과를 바탕으로 국내 건설기업이 얻을 수 있는 주요 시사점을 정리하면 다음과 같다.

- 첫째, 국내 대형 건설기업이 향후 Global Top 10의 기업에 위치하기 위해서는 해외 토목 및 건축시장에 대한 보다 적극적인 공략이 필요함.
  - ENR에서 발표한 2011년 해외 건설시장의 상품별 비중은 플랜트 40%, 토목 33%, 건축 21%의 비중을 보이고 있으나, 국내 12개 기업은 플랜트부문의 매출이 해외 매출 중 83%를 차지하고 있었으며, 건축 6%, 토목 11%의 비중을 보이고 있었음.
  - 반면, 2011년 225대 기업에 선정되어 있는 58개의 유럽계 기업들의 매출 비중은 건축 22%, 토목 37%, 플랜트 31%로 나타났음. 즉, 해외 선진 기업의 건축과 토목

비중이 상당히 높은 것을 알 수 있음.[66]

- 둘째, 국내 대형 건설기업들도 토목과 건축 상품군에 대한 사업 확장과 함께 상품의 다양화, 대표 상품군에 대한 공격적 투자가 필요함.
  - 조사된 기업들은 지난 10년 간 해외 건설시장에서 높은 성과를 보인 기업들로, 이들 기업의 사업 포트폴리오에서 다각화 경향이 심화되어 온 점에 주목할 필요가 있음.

- 셋째, 가치 사슬의 확대 즉, 건설 기획에서 운영단계에 이르는 건설 프로세스상의 기능과 역할의 확대 전략 구사가 필요함.
  - 현재 국내 건설기업은 도급 사업이 주종을 이루고 있으나 향후 글로벌 선진 기업과 대등한 수준으로 시장을 확대하기 위해서는 개발, 운영 유지 등 보다 확장된 기업의 서비스와 매출을 확대해야 함.
  - 특히 적극적인 투자개발형사업(PPP)과 시설 운영 및 유지관리 시장에서의 역량을 반드시 키워야 함.

- 넷째, 해외시장의 지역 다변화를 위해서는 기업의 특성에 맞는 핵심 지역 선별과 집중된 진출 노력이 필요함.
  - 유럽 및 미국의 선진 기업들 역시 언어적, 문화적, 지리적 유사성을 기반으로 하는 시장에 우선 진출하고 있음.
  - 스페인의 GRUPO ACS는 중남미 지역에서, 프랑스의 VINCI와 BOUYGUES는 아프리카 지역에서 매출 성과를 보이는 등 조사 기업들은 각 기업의 특징에 맞는 지역 시장을 보유하고 있음.
  - 현재 세계 최대 건설시장으로 성장하고 있는 중국은 이러한 관점에서 지리적, 문화적으로 충분한 가능성을 가지고 있는 시장이라 할 수 있음. 물론, 중국시장의 특수성으로 그동안 진출이 지지부진했던 것도 사실이지만, 앞으로 새로운 전략을 바탕으로 중국시장, 또한 아시아시장에 대한 적극적인 공략이 필요할 것으로 판단됨.

66) 다만, 미국계 기업은 건축 12%, 토목 16%, 플랜트 71%로 국내와 비슷한 구조를 가지고 있었음.

- 다섯째, 자체적인 역량확보를 통해 사업 포트폴리오 확장을 진행하고 있는 국내 건설기업 역시 인수합병 전략의 구사가 필요하며, 이를 위해 금융 역량 등 기반 역량을 확보해야 할 것으로 판단됨.
  - HOCHTIEF, VINCI, BOUYGUES, BALFOUR BEATTY사 등 조사 기업의 대부분이 단기간의 지역 진출 및 사업 영역 확장을 위해 인수합병을 빈번히 수행해 왔음.
  - 분석 결과 조사된 선진 기업들의 큰 폭의 해외매출 성장은 자체(in-house) 기술개발 혹은 역량개발이 아닌 인수합병이 바탕이 되고 있었음.
  - 우리나라가 가지고 있는 국가적 위상, 기업 문화, 투자 여력 등에 비추어볼 때 대규모의 공격적 인수합병을 통한 해외시장 진출 전략을 구사하기는 어려울 것으로 판단되며, 우선적으로 필요 역량 확보를 위한 소규모의 인수합병 경험과 금융 역량 등을 갖춰야 할 것임.
  - 또한 성공적으로 인수합병을 추진한 기업들에게서도 인수합병 후에는 큰 폭의 수익률 하락이 나타났으며, 따라서 인수합병을 위한 선행조건으로 먼저 기업의 견실한 재무구조가 확보되어야 할 것임.

- 마지막으로, 국내 건설기업이 그동안 고수해 온 기업 조직에 대한 제고가 필요함. 그동안 국내 건설기업은 학제간 본부 체계를 유지하면서 사업을 영위하였음. 하지만, 글로벌 건설기업과 경쟁하기 위해서는 건설회사의 조직 구조에 대한 근본적인 재검토가 필요함.
  - 최근 해외건설 수요자(발주자)가 요구하는 대형화되고 복합화된 사업의 형태는 국내 대형 기업의 본부 체계(건/토/플)에서는 해결이 어려우며, 과감한 조직 혁신과 자회사 체계의 접근이 요구됨.
  - 도급 사업을 위한 현행의 조직 체계는 토목 및 건축 분야에서 신성장 동력으로 인식되고 있는 투자형 사업, 자원 개발형 사업, 운영 유지 사업 등의 추진에 장애요인으로 작용할 것임.
  - 또한 학제, 기능, 프로세스간의 융합이 강조되고 있는 추세를 보아서도 조직 혁신이 필요함.
  - 즉, 국내 대형 기업의 성장 목표에 따라 과감히 여러 회사가 모인 건설 그룹 체제

(건설, 개발, 운영 등)로의 전환도 고려해야 할 수 있음.

한편, 본 연구에서 제시하고 있는 이러한 시사점을 바탕으로 기업이 해외시장 진출을 준비하고 성과를 얻기 위해서는 과감한 투자비와 조직 변화와 같은 기업 문화 혁신도 수반되어야 할 것이다. 본 연구에서 제시한 시사점은 그동안 국내 건설기업에 꾸준히 요구되어 온 사항이 대부분으로, 국내 기업은 이를 단기간 내에 실현하는 데 여러 어려움을 겪고 있는 것이 사실이다. 특히 해외 시장에서의 매출 확대 전략의 핵심이라 할 수 있는 인수합병 및 가치사슬 확대 등은 단기간의 성과에 따라 평가받는 국내의 경영 체계에서는 실현되기 쉽지 않지만, 기업의 더 큰 성장을 위해서는 반드시 필요한 과제라고 판단된다.

제 5 장 맺음말

해외 건설시장의 매출 1위 기업인 HOCHTIEF를 비롯하여 2위 기업인 GRUPO ACS 등 현재 해외시장에서의 선진 기업들은 자국시장의 건설경기 침체라는 위기 속에서 해외시장이라는 돌파구를 찾아 성장한 기업들이다. 현재 기업 내에서 해외매출이 차지하는 비중이 94%에 이르는 기업인 HOCHTIEF는 1990년대 중반 자국인 독일 내수 건설시장의 침체로 해외시장으로의 적극적 진출을 진행하여 왔으며, 스페인 기업인 GRUPO ACS 역시 유럽, 특히 스페인 내수시장의 침체에 따라 2011년 해외시장으로의 공격적인 진출을 추진하였다. 국내 건설시장의 규모 축소와 장기 불황이 예견되고 있는 현 상황에서 이러한 선진 기업들의 해외시장 진출 동기와 성과는 국내 건설기업들에게 강력한 시사점을 남기고 있다.

이미 국내 건설기업들은 해외시장 진출에 대한 강력한 의지를 표명하고 있으며, 해외건설시장으로 활발히 진출하고 있다. 2011년 ENR의 해외 건설시장 225대 기업 자료에 의하면 국내 기업 중에는 해외 건설시장에서 매출 15위를 차지한 기업도 있으며, 중동시장에 진출한 10대 기업의 선정에는 4개 기업이 순위에 올랐고, 또 국적별로는 일본 건설기업들의 매출을 넘어선 상태이다. 그러나 급격히 변화하는 시장에서 살아남고, 더 큰 도약을 준비하기 위해서는 이러한 눈부신 성과의 이면을 들여다보아야 한다. 즉, 현재 국내 건설기업들의 성과 이면에는 국내 기업이 보유한 경쟁력과 절묘하게 들어맞은 시장 변화가 있었다. 국내 건설기업들의 주력 시장인 중동시장의 규모 성장, 그리고 플랜트부문의 호경기가 뒷받침되고 있었던 것이다. 그렇다면 이후의 시장은 어떻게 준비해야 할까. 현재 국내 기업의 주무대인 중동지역, 플랜트 시장에서는 국내 기업의 점유율 및 경쟁도가 최고조에 달하고 있다. 또한 1970~80년대 중동시장, 1990년대 아시아시장에서 눈부신 성과를 올렸던 국내 건설기업들이 이후 진출 시장의 환경 변화로 해외 진출이 급락했던 경험도 기억되어야 한다. 즉, 현 시점에서는 과거의 경험을 답습하지 않기 위해, 국내 건설시장의 위기 상황을 헤쳐 나가기 위해 더 넓은 시장으로의 진출이 필요하다.

그리고 본 연구는 바로 그 시장으로 그동안 외면되었던 해외 토목·건축시장을 제시하

고자 한다. 해외 토목·건축시장은 신흥국의 기술 추격과 막강한 원가 경쟁력으로 국내 건설기업이 경쟁력을 잃었다고 판단되던 시장이었다. 그러나 해외 토목·건축시장에는 신흥국 기업들의 활동과 관계없이 여전히 높은 성과를 보이고 있는 선진 기업들이 있다. 이들 선진 기업들의 경쟁 역량과 전략은 국내 기업들이 더 큰 시장으로 진출하기 위한 방향을 제시할 수 있을 것이다.

본 연구에서 살펴본 해외 토목·건축시장의 선진 기업들은 공통적으로 건설사업과 연계하여 가치사슬 효과를 극대화할 수 있는 부분으로 사업 영역을 확대하는 모습을 보이고 있었다. 먼저, 선진 기업들은 대규모화, 복잡화된 사업을 다루기 위한 발주자의 관리 및 금융 역량이 한계에 달함에 따라 이러한 부분을 대체하기 시작했다. 그리고 전통적인 건설사업 외의 더 높은 부가가치를 얻을 수 있는 개발과 투자, 유지관리와 운영 사업으로 진출하고 있었다. 또한 지속적으로 건설사업과 시너지효과를 얻으며 더 높은 부가가치를 만들어내는 분야를 계속해서 찾고 있다.

국내 기업들은 이들 선진 기업들이 다루고 있는 상품이 보편적인 상품임에도 주목하여야 한다. 국내 건설기업들은 초고층 빌딩, 초장대 교량 등 신기술을 바탕으로 하는 사업 수행을 강조하는 경향을 보이고 있다. 그러나 선진 기업들이 다루고 있는 상품은 특수 상품이 아닌 보다 일반적인 상품들로 큰 규모의 시장을 갖고 있는 상품들이었다. 그리고 이러한 상품군에서는 신기술, 신공법보다도 금융력과 사업의 관리력이 강조되고 있었다.

한편, 본 연구에서는 조사된 기업들의 공통된 전략 방향을 바탕으로 시사점을 도출하였으나, 공통된 전략 방향 밑에는 각 기업의 건설 상품, 진출 지역, 핵심 역량 등 구체적인 활동에서 각 기업의 특징적인 모습을 가지고 있었다. 본 연구에서는 이러한 기업들마다의 상황에 맞춰진 고유의 특징적인 전략과 활동에 대한 분석까지는 진행되지 못하였다. 따라서 향후 기업의 구체적인 해외 진출 전략 방향을 추진하기 위해서는 기업의 특성에 맞는 유사한 유형의 기업을 선정하여 심도 있는 분석을 수행하고, 이를 통해 보다 각 기업에게 적합한 진출 전략을 계획하는 것이 필요할 것이다.

해외 토목·건축시장으로의 진출을 지원하기 위해 향후 연구는 본 연구의 한계를 극복하고 다음과 같은 측면에서 지속적으로 진행되어야 할 것이다. 첫째 본 연구에서는 최근 부상하고 있는 신흥 기업들에 대한 분석은 이루어지지 않았다. 그러나 국내 기업들의 향후 진출 유력 시장으로 꼽고 있는 아시아와 아프리카, 중남미 시장에서는 중국, 브라질 등 신흥국 기업들이 진출을 활발히 하고 있으며, 따라서 이들 기업과의 경쟁을 위한 분석이 진행되어야 한다. 둘째, 국내 기업들의 진출 가능성 혹은 성공 가능성을 알아보기 위한 시장 조사가 필요하다. 각 국가의 건설시장 특징과 국내 기업의 역량을 함께 고려하여 유망 시장을 선별할 수 있는 연구가 필요하다. 이러한 연구는 특히 국가에 대한 정보를 얻기 어려운 중소기업들에게 도움이 될 것이다. 마지막은 연구의 방법적인 측면이다. 본 연구에서 사용된 자료들은 기업에 대한 공개 자료들로 심도 있는 내용 파악에 한계를 가지고 있었다. 따라서 이후의 연구는 기업의 수행 사업이, 조직이 어떤 경쟁 역량을 가지고, 어떻게 운영되고 있는지 등 실제적인 기업 활동에 대한 연구로 진행되어야 할 것이다.

참고문헌

교육과학기술부, 과학기술 미래비전 2040, 2010.10.

권오현, 존경받는 해외 건설기업의 특성 연구, 이슈포커스, 한국건설산업연구원, 2011.

미래와경영연구소, NEW 경제용어사전, 미래와경영, 2006.

연세대학교·해외건설협회, 선진국의 토목·건축분야 수주동향과 전략, 건설교통부, 2006.

우정석·장현승·최석인·박찬식, 사업구조 전략 분석을 통한 세계 선진기업 선정 및 특성 분석, 한국건설관리학회지, 한국건설관리학회, 제10권 제3호, 2009, pp.122~129.

우정석, 글로벌 건설 기업의 사업 포트폴리오 분석, 박사학위논문, 중앙대학교, 2009.

유위성·이복남·이영환·성유경, 해외 건설사업 리스크 관리 시스템 역량 향상 방안, 이슈포커스, 한국건설산업연구원, 2011.

이복남·장현승, 세계 건설시장 동향 및 2008년 해외건설 수주 전망, 이슈포커스, 한국건설산업연구원, 2008.

이복남·이영환, 해외건설시장 경쟁 패러다임의 변화와 시사점, 이슈포커스, 한국건설산업연구원, 2003.

이상호·손태홍, “해외건설 지속성장 위한 고부가가치화 방안”, 해외건설 누적수주 5천억 달러 기념 세미나, 해외건설협회, 2012.7.2.

이한득, 수익성과 사업다각화 어떤 관계인가, LG주간경제, LG경제연구원, 2003.

장현승·최석인·이복남, 세계 일류 건설기업들의 사업구조 변화분석, 연구보고서, 한국건설산업연구원, 2006.

장현승·최석인·현준식, 해외 엔지니어링시장 진출확대를 위한 선진 엔지니어링 업체의 사업구조 혁신전략 연구, 한국건설산업연구원, 2005.

정우용·한승헌·장우식·구본상, 주요 전략지수별로 살펴 본 국내 대형건설업체의 해외건설 진출전략 효과에 대한 실증적 연구, 한국건설관리학회지, 한국건설관리학회, 제11권 제1호, 2010, pp.59~69.

최석진·한승헌·박희대, 세계 건설기업들의 기업 인수합병(M&A) 성과 파악, 제34회 대한토목학회 정기 학술대회, 대한토목학회, 2008.

최석진·한승헌, 업무단계를 통해 살펴본 해외선진건설기업들의 M&A 전략, 학술발표대회논문집, 한국건설관리학회, 2011.

최준열·전락근·김재준, 해외건설 실적분석을 통한 문제점 도출 및 시장 확대방안에 관한 연구, 한국건설관리학회지, 한국건설관리학회, 제7권 제4호, 2006, pp.109~117.
해외건설협회, 해외건설 발주패턴 변화분석 및 공종별 경쟁력 제고방안, 국토해양부, 2008.

BALFOUR BEATTY, Annual Report, 각 연호(2001~2011)
BALFOUR BEATTY, www.balfourbeatty.com
BECHTEL, Annual Report, 각 연호(2001~2011)
BECHTEL, www.bechtel.com
BOUYGUES, Annual Report, 각 연호(2001~2011)
BOUYGUES, www.bouygues.com
ENR, 'The Top 225 International Contractors', 각 연호(1995~2012)
FCC, Annual Report, 각 연호(2001~2011)
FCC, www.fcc.es
Global Insight, 'Global Construction Outlook: Executive Overview', Fourth-Quarter 2010.
GRUPO ACS, Annual Report, 각 연호(2002~2011)
GRUPO ACS, www.grupoacs.com
HOCHTIEF, Annual Report, 각 연호(2000~2011)
HOCHTIEF, www.hochtief.com
PCL CONSTRUCTION, www.pclconstruction.com
SKANSKA, Annual Report, 각 연호(2001~2011)
SKANSKA, www.skaska.com
STRABAG, Annual Report, 각 연호(2005~2011)
STRABAG, www.strabag.com
VINCI, Annual Report, 각 연호(2001~2011)
VINCI, www.vinci.com
World Bank, www.worldbank.org.

Abstract

An Analysis on the Business Strategies of Global Top Contractors in International Building and Civil Infrastructure Market

Korean contractors have rapidly grown for the last ten years in the international construction market. However, their revenue is heavily concentrated on plant constructions from the Middle East countries, which has incurred concerns on potential economic risks. Meanwhile international construction market with consistent proportion of plants, buildings, and civil infrastructure grew steadily, Korean contractors seem to miss the overseas building and civil infrastructure market. Therefore, Korea's overseas construction companies need to expand overseas market share in building and civil infrastructure.

On the other hand, global top players in overseas building and civil infrastructure market have grown steadily. Their strategies and tactics for the fluctuating construction market can be a good example for Korean contractors who plan to expand their business to global building and civil infrastructure market. In light of this, this study aims to provide Korean construction firms with lessons-learned from global leading players in terms of business strategy, skills, and business performance.

This study investigated global leading construction companies' business strategies along with their business performance in order to find lessons learned for Korea's construction companies. To this end, first, the trends of the global construction market were investigated to confirm the needs for overseas expansion especially in the building and civil infrastructure market. Second, ten global leading companies were selected to analyze the business strategy with their performance. Third, comprehensive analysis on the companies' strategy was conducted to identify

the lessons learned.

Korean contractors have not paid their attention to the overseas building and civil infrastructure market although the market has emerged steadily and consistently and the market is forecasted to be expanded in the future. Also, the depressed domestic construction market in Korea requires the firms to target overseas building and civil infrastructure market. Therefore, Korea's firms are needed to improve their strategies and tactics to expand the market share in the international construction market.

○ 저자소개

성유경(sungyk@cerik.re.kr)
이화여자대학교 물리학/건축학과 졸업
이화여자대학교 일반대학원 건축학 석사(건축계획 전공)
이화여자대학교 일반대학원 건축공학 박사수료(건설관리 전공)
현 한국건설산업연구원 연구원

최석인(sichoi@cerik.re.kr)
중앙대학교 공과대학 건축학과 졸업
중앙대학교 공과대학 일반대학원 건축학 석사(건설관리 전공)
중앙대학교 공과대학 일반대학원 건축학 박사(건설관리 전공)
현 한국건설산업연구원 연구위원

강상혁(shkang@cerik.re.kr)
한양대학교 공과대학 토목공학과 졸업
한양대학교 일반대학원 토목공학 석사(건설관리 전공)
한양대학교 일반대학원 토목공학 박사(건설관리 전공)
UC Berkeley, 교통안전연구센터 연구원
현 한국건설산업연구원 연구위원

이복남(bnlee@cerik.re.kr)
인하대학교 공과대학 토목공학과 졸업
현대건설 / 한국전력기술주식회사 근무
현 중이온가속기사업추진위원회 위원(교육과학기술부)
현 동국대학교 사회기반시스템공학부 겸임교수
현 한국건설산업연구원 연구위원