

## 해외건설 저성장기의 사업 다각화 성과 분석

2015. 12

성유경 · 최석인

■ 서론 .....	4
■ 해외 건설시장의 주요 변화 .....	6
■ 사업 다각화의 동향 및 특성 .....	13
■ 저성장기 사업 다각화의 성과 분석 .....	16
■ 시사점 및 사업 다각화 전략 방향 .....	24



## 요 약

- ▶ 본고는 해외 건설시장에서 활동하는 건설기업들의 경영 성과를 사업 다각화 및 건설 시장의 환경 변화와 연계하여 살펴봄으로써, 저성장기 국내 건설기업들의 경영 전략 마련에 기여하고자 함.
- ▶ 글로벌 금융위기 이후 해외 건설시장을 뒷받침하고 있던 신흥국 건설시장의 규모가 2014년 하락하였으며, 해외 시장은 매출 하락과 과열 경쟁의 새로운 국면에 들어섬.
  - 또한, 2014년 해외 건설시장에서는 그동안 성장세를 보여 온 석유화학시설 및 발전시설 등 플랜트부문 시장의 규모가 감소하는 특징이 나타남.
- ▶ 해외 건설기업의 다각화 수준에 따른 경영 성과 분석 결과, 전문화된 기업은 분석 기간 동안 다각화 기업보다 매출 성장률 및 수익률이 양호한 것으로 나타났으나, 경영 성과는 앞으로 하락할 것으로 판단됨.
  - 전문화 기업군에는 플랜트를 주력 사업으로 하는 기업이 다수 포함되어 있으며, 이의 경영 성과 평가에 있어서는 플랜트시장의 고성장 환경이 반영되어야 함.
  - 높은 성장세를 보여 온 플랜트부문의 경기 하락이 시작되었다고 판단되며, 전문화 기업군의 경영 성과도 하락할 것으로 예상됨.
- ▶ 다각화된 기업은 전문화 기업에 비해 낮은 매출 성장률과 수익률을 보이고 있으나, 저성장기 나타난 경영 성과의 하락 폭이 적었으며 고성장기보다 저성장기에 강한 유형으로 판단됨.
- ▶ 전문화 기업의 강점은 핵심 사업의 경기가 성장기에 있을 경우 높은 매출 성장과 수익을 얻는다는 데 있으며, 다각화 기업의 강점은 저성장기의 안정성에 있음.
- ▶ 안정적인 기업 운영을 위해서는 서로 다른 경기 순환주기를 갖춘 지역과 상품에 진출하는 것이 필요하며, 이에 기존 진출 지역에서 사업 다각화, 경기 순환주기를 고려한 주력 상품 선정, 토건부문에서의 선진 역량 강화 등의 전략 방향을 제안함.
  - 우리나라 건설기업의 경우 플랜트부문에 집중된 사업 구조를 가지고 있으며, 플랜트시장의 호황기 동안 높은 매출 성장을 보여 왔음.
  - 하지만 플랜트시장의 경기 악화에 따라 기업들의 매출 성장률 하락, 수익 악화 등의 문제가 발생하고 있는바, 플랜트부문을 대체할 주력 사업 부문을 찾는 것이 시급함.

## I. 서론

- 국내 건설기업의 전체 수주액 중 해외 매출이 차지하는 비중은 2014년 38%에 달하는 등 국내 건설기업에게 해외 건설시장의 중요성은 크게 증가하였음.
- 국내 건설사들의 내수 건설시장 수주액은 2005년부터 2014년까지 최근 10년 간 8% 성장에 그쳤으나, 해외 건설시장 수주액은 500% 가량 성장하였음.<sup>1)</sup>
- 하지만 해외 건설시장의 여건이 악화됨에 따라 2015년 11월 말 현재 국내 건설기업의 해외 건설시장 수주액은 전년 대비 60% 정도 수준인 406억 달러를 기록함.
  
- 국내 건설기업이 앞으로도 해외 시장에서 지속적으로 성장하기 위해서는 불안정한 환경변화와 많은 위험에 노출되어 있는 해외 건설시장에서 보다 전략적으로 활동하여야 하며, 이에 본 연구는 기업의 전략 중 다각화에 대한 성과 연구를 수행하고, 해외 건설시장에서 사업 다각화가 유용한 전략인지 살펴보고자 함.
- 국내 건설기업의 해외 사업은 중동 지역, 플랜트 사업부문에 집중되어 있으며<sup>2)</sup>, 그동안 나타난 국내 건설기업의 성장에는 이러한 주력 시장의 호경기가 뒷받침되어 왔다고 할 수 있음.
- 이에 향후 국내 건설기업이 안정적으로 성장하기 위해서는 해외 주력 시장의 경기 하락에 능동적으로 대처해야 할 필요가 있었으며, 진출 지역 및 사업부문의 다각화 필요성이 꾸준히 제시되어 왔음.
  
- 사업 다각화는 경기 변동이 큰 시장에서 사업 분석을 통해 기업의 안정을 꾀한다거나, 포화상태에 이른 기존 시장에서 벗어나 새로운 시장에서 성장을 지속하고자 하는 목적에서 추진되어 옴.
- 하지만 사업 다각화는 기업의 핵심 사업에 대한 역량 집중을 방해할 수 있으며, 오히려 기업의 수익 악화로 이어질 위험성도 가지고 있음.

1) 내수 건설시장 수주액은 2005년 99조 3,840억원에서 2014년 107조 4,664억원으로 증가하였고(대한건설협회, 국내건설 수주동향조사), 해외 건설시장 수주액은 2005년 109억 달러에서 2014년 660억 달러로 증가하였음(해외건설협회, 해외건설 수주통계).

2) 2014년 국내 건설기업의 중동 지역 수주는 전체 해외 수주의 47% 비중을 차지하고 있었으며, 플랜트부문의 수주는 전체 해외 수주의 78% 비중을 차지하고 있었음.

- 본 연구는 해외 건설시장에서 활동하는 글로벌 기업을 대상으로 사업 다각화의 동향과 다각화 수준에 따른 경영 성과를 분석하였으며, 이를 통해 최근 진행되고 있는 해외 건설시장의 환경 변화 속에서 국내 건설기업이 취해야 할 다각화 전략 방향을 찾고자 하였음.
  - 사업 다각화의 추진에는 기업의 역량뿐만 아니라 기업을 둘러싼 다양한 환경이 영향을 미치기 때문에 그 성과가 산업별, 시기별로 다를 수 있음.
  - 뉴노멀(New normal)로 일컬어지는 새로운 경제 질서는 해외 건설시장에도 영향을 주기 시작했으며, 기업의 다각화 전략 분석에서는 이러한 환경 변화가 고려되어야 함.
  
- 본 연구는 크게 해외 건설시장의 환경 변화 분석, 사업 다각화 성과 분석, 기업의 전략 방향 제안의 세 부분으로 구성되어 있으며, 구체적으로 다음과 같이 진행되었음.
  - 첫째, 사업 다각화에 영향을 미칠 수 있는 해외 건설시장의 환경 변화 특징을 파악하고(II장), 해외 건설기업의 사업 다각화 동향과 특징을 분석함(III장).
  - 둘째, 기업의 다각화 수준에 따라 나타나는 경영 성과(IV장 1절) 및 기업의 주력 상품에 따른 경영 성과를 분석함(IV장 2절).
  - 셋째, 해외 건설시장 저성장기(2008~2014년)에 나타난 다각화 수준과 경영 성과의 변화를 살펴봄(IV장 3절).
  - 마지막으로, 건설기업의 해외 사업 다각화와 경영 성과의 관계를 종합하고, 앞으로 직면할 환경 변화 속에서 필요한 기업의 다각화 전략 방향을 제시함(V장).
  
- 본 연구의 분석 대상은 건설기업의 해외 매출과 해외건설 상품이며, ENR에서 매년 발표하는 해외 건설기업<sup>3)</sup> 자료를 사용하였음.
  - 건설기업의 사업 다각화는 지역, 상품, 서비스, 공종 등 다양한 방면으로 진행되고 있으나, 본 연구에서는 건설 상품의 다각화를 사업 다각화로 한정지어 다루었음.
  - 환경 변화는 기업의 전략 수립 및 경영 성과에 가장 큰 영향을 미칠 것으로 판단하였으며, 해외 건설시장을 고성장기(2003~2008년)와 저성장기(2008~2013년)로 나누어 분석하였음.

3) ENR의 'The Top 225 International Contractors'에서는 매년 건설기업의 해외 매출과 해외건설 상품별 매출 비중을 수록하고 있으며, 본 연구에서는 ENR의 건설상품 분류를 사용하여 다각화 수준을 측정하였음. 다각화 수준 측정에 관한 구체적인 내용은 14페이지 참고.

## II. 해외 건설시장의 주요 변화

### 1. 해외 건설시장의 여건 변화

- 본 연구는 해외 건설시장을 2008년 글로벌 금융위기를 기점으로 고성장기와 저성장기로 구분하였음.
- 고성장기 : 2002년부터 2008년까지 해외 건설시장의 규모<sup>4)</sup>가 연평균 22.3% 성장한 기간으로, ENR 225대 기업의 해외 매출은 2002년 1,165억 달러에서 2008년 3,900억 달러로 증가함.
- 저성장기 : 글로벌 금융위기 이후인 2009년부터 2014년까지의 기간으로 해외 건설시장의 규모는 연평균 5.0% 성장에 그쳤으며, 2014년 ENR 225대 기업의 해외 매출은 5,215억 달러였음.
- 세계 경제는 2008년 글로벌 금융위기 이후 저성장 시대를 맞이했으며, 해외 건설시장도 저성장 국면이 본격화되었음.
- 선진 국가의 경제 여건이 호전되지 않은 상태에서 신흥 개발국의 경제도 하향 전망되고 있는바, 저성장 국면은 당분간 지속될 것으로 판단됨.<sup>5)</sup>
- 해외 건설시장의 2014년 전년 대비 매출 성장률은 -4.1%로 분석 기간 중 가장 낮은 성장률로 나타남.
- 2015년 현 시점에서 해외 건설시장은 저유가에 따른 산유국들의 경제 위기, 중국 경기 둔화에 따른 신흥국들의 경기 불안 등 악재가 계속되고 있으며, 이러한 문제에 대한 해결 방안이 부재하기 때문에 해외 건설시장의 저성장세는 당분간 지속될 것으로 판단됨.
- 해외 건설시장의 저성장기는 전년 대비 성장률을 기준으로 1차 침체기(2009~2010),

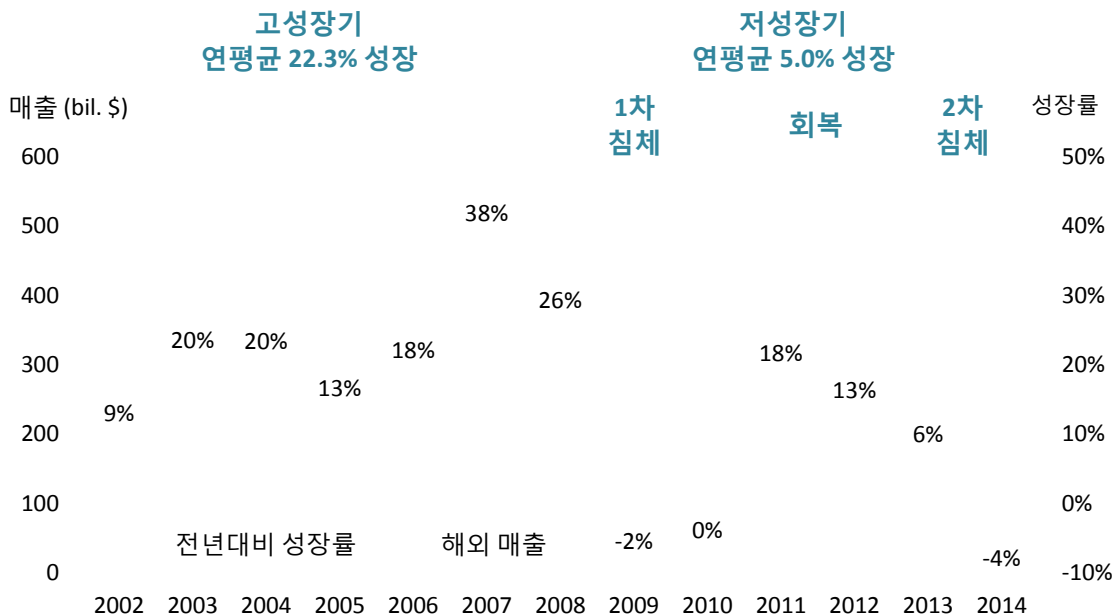
4) 본고의 해외 건설시장 규모는 ENR에서 매년 발표하는 'The Top 225 International Contractors'를 사용하였음. 2013년의 ENR 발표부터는 250대 기업으로 바뀌었지만, 본고에서는 225대 기업으로 명시하였음.

5) LG경제연구원은 세계 경제의 저성장·저물가 기조가 내년에도 지속될 것으로 전망하였으며(2016년 경제전망, 2015. 9. 16), 포스코경영연구원은 최근 세계 경제가 4년 연속 2%대 저성장을 보이고 있었으며, '단순 불황'이 아닌 '구조적 저성장' 기조가 정착되고 있는 것으로 판단하고, 2016년 세계 경제는 만성적인 수요 부족 속에 '구조적 저성장세'가 지속될 것으로 전망함(2016년 경제전망, 2015. 11). 현대경제연구원은 2016년에도 국내 및 세계 경제 상황이 크게 개선될 여지가 없기 때문에 대부분 산업의 경기 회복은 상당 기간 지연될 것으로 전망하였음(2016년 산업경기의 5대 특징과 시사점, 2015. 11. 20.).

회복기(2011~2013), 2차 침체기(2014)로 구분할 수 있음.

- 1차 침체기에는 글로벌 금융위기의 영향에 따라 선진 건설시장의 규모가 크게 하락하는 동향을 보였다면, 2014년의 2차 침체는 그동안 해외 건설시장의 성장을 뒷받침하고 있던 신흥국 건설시장까지 하락하고 있다는 데 심각성이 있음.
- 2009년의 지역별 전년 대비 매출 성장률은 유럽(-12%)과 미국(-16%) 시장이 마이너스를 기록했으나, 아시아(7%), 아프리카(12%), 중남미(14%)는 좋은 성장을 보였음.
- 반면, 2014년의 지역별 전년 대비 매출 성장률은 유럽시장(-10%)뿐만 아니라, 중남미(-7%), 아시아(-6%), 중동(-6%) 등 대부분의 신흥국 시장도 감소세를 보였음.

<그림 1> 해외 건설시장 규모 추이(ENR 225대 기업 해외 매출 기준)



## 2. 상품별 · 지역별 · 국적별 해외 건설시장의 변화

### □ 건설 상품별 규모 변화

- 해외 건설시장의 주요 건설 상품으로는 교통시설, 석유화학시설, 일반건축시설이 있으며, 각각 토목부문, 플랜트부문, 건축부문을 대표한다고 할 수 있음.
- 2014년 해외 건설시장에서 차지하는 비중은 교통시설 26%, 석유화학시설 24%, 일반건축 22%, 발전시설 10%의 순서로 나타났음.

- 분석 기간 중 석유화학시설, 발전시설, 교통시설은 전체 시장에서 차지하는 비중이 증가하였고, 일반건축시설은 감소하였음.

<표 1> 건설 상품별 매출 규모 및 비중

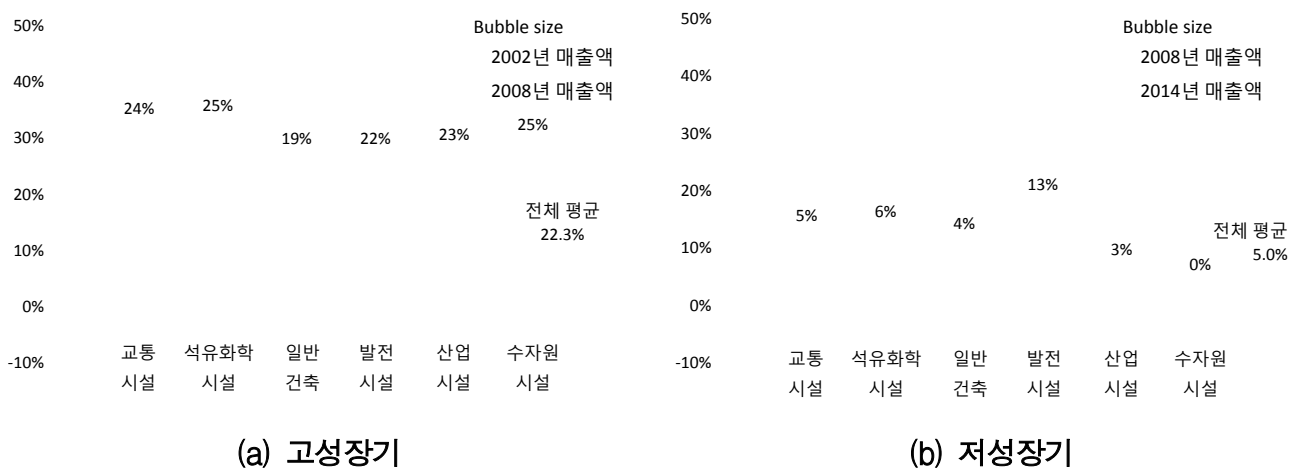
(단위 : 십억 달러)

연도	전체	교통시설	석유화학 시설	일반건축	발전시설	산업시설	수자원시설
2002	116.52 (100%)	28.73 (25%)	24.01 (21%)	33.39 (29%)	8.02 (7%)	6.62 (6%)	5.21 (4%)
2008	390.01 (100%)	104.09 (27%)	90.84 (23%)	94.07 (24%)	26.72 (7%)	23.00 (6%)	20.05 (6%)
2014	521.20 (100%)	135.72 (26%)	125.34 (24%)	116.70 (22%)	54.41 (10%)	26.88 (5%)	20.48 (4%)

주 : ENR 225대 기업의 해외 매출 기준.

- 건설 상품별로 연평균 성장률을 살펴본 결과, 플랜트부문(석유화학시설, 발전시설)은 평균보다 높은 성장률을 보였고, 건축부문(일반건축)은 평균보다 낮은 성장률을 보였음(<그림 2> 참조).
- 플랜트 및 토목 부문에 비해 건축부문은 상대적으로 낮은 성장세를 보였으며, 이러한 성장 특성은 고성장과 저성장에 동일하게 나타났음.
- 건축을 주력으로 하는 건설기업들은 성장세가 건축부문보다 높은 다른 상품으로 다각화를 추진하려는 동인이 작용하였을 것으로 판단됨.

<그림 2> 건설 상품별 매출 규모와 연평균 성장률(ENR 225대 기업 해외 매출 기준)





- 한편, 2014년의 전년 대비 성장률은 저성장기의 평균 성장률보다 크게 낮았으며, 2008년 이후 경험해 온 저성장기와 다른 국면이 시작되었다고 할 수 있음.
- 각 상품별 전년 대비 성장률은 일반건축(3.5%), 교통시설(-0.9%), 석유화학시설(-2.2%), 발전시설(-5.1%), 수자원시설(-10.4%), 산업시설(-18.1%)이었음.
- 그동안 상대적으로 성장률이 낮았던 건축부문은 회복세를 보인 반면, 석유화학시설 및 발전시설, 산업시설 등 플랜트부문에서는 규모 감소가 나타났음.
- 최근 해외 건설시장은 저유가에 따른 영향을 받고 있으며, 석유화학 시설을 주력 상품으로 하는 건설기업은 매출 하락, 수익 감소 등 경영악화의 위기에 처해있음.<sup>6)</sup>

### □ 지역별 규모 변화

- 지역별 건설시장은 금융위기를 기준으로 유럽에서 아시아로, 선진 시장에서 신흥국 시장으로 중심이 변화한 것으로 나타남(<표 2> 참조).
- 고성장기에 해외 건설시장에서 가장 큰 비중을 차지하고 있던 유럽 건설시장은 2014년 19%로 비중이 감소하였으며, 반면 아시아 시장의 비중은 점차 증가하여 2014년 26%를 차지하였음.

<표 2> 지역별 건설시장 매출 규모 및 비중

(단위 : 십억 달러)

연도	전체	중동	아시아	아프리카	유럽	미국	중남미
2002	116.52 100%	9.74 8%	22.68 19%	11.14 10%	33.09 <b>28%</b>	23.11 20%	9.55 8%
2008	390.01 100%	77.47 20%	68.53 18%	50.89 13%	114.11 <b>29%</b>	41.76 11%	23.84 6%
2014	521.20 100%	79.03 15%	137.41 <b>26%</b>	70.95 14%	99.81 19%	51.15 10%	53.28 10%

주 : ENR 225대 기업의 해외 매출 기준.

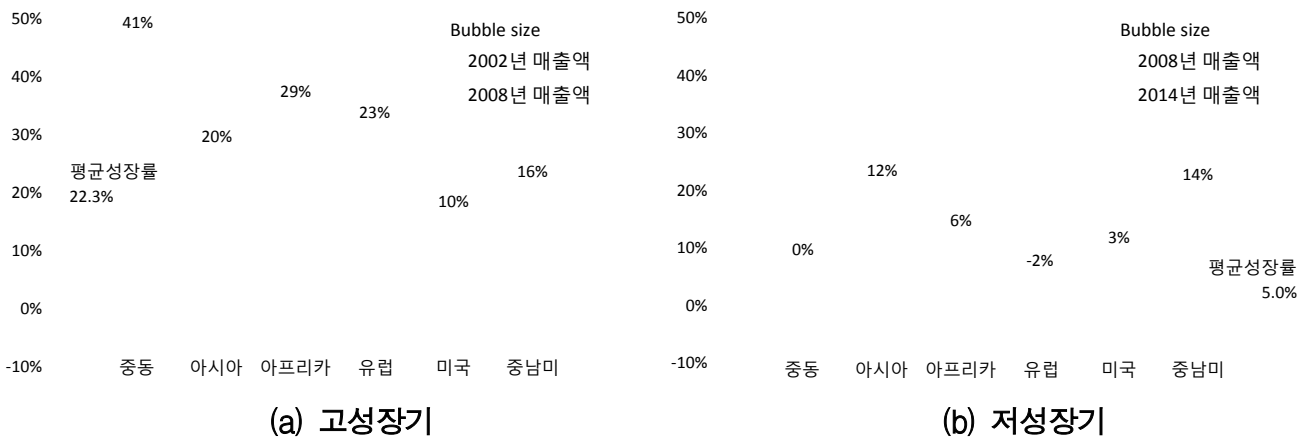
- 지역별 건설시장의 연평균 성장률은 시기에 따라 확연한 차이를 보였으며, 이는 기업의 안정적인 경영을 위해 진출 지역을 다변화할 필요가 있음을 보여줌.
- 고성장기에는 중동, 아프리카, 유럽 시장의 성장률이 높았으며, 저성장기에는 아시아,

6) 석유화학시설 분야의 최강자인 TECHNIP은 유가 하락에 따른 석유 및 가스 시장의 경기 악화에 대응하기 위해, 6,000명 인력 감축, 자산 최적화 등 원가절감을 목적으로 하는 구조조정 계획을 발표하기도 함. ; Bloomberg(2015. 7. 7.), "Technip Shares Sink on Writedown, Job Cuts After Oil-Price Slump", (<http://www.bloomberg.com>)

중남미, 아프리카 지역이 상대적으로 높은 성장률을 보였음.

- 저성장기의 미국 건설시장은 금융위기의 영향에서 점차 회복되는 모습을 보였으나 유럽은 여전히 투자 역량이 약화된 상태임.
- 아프리카 지역은 정치적 불안으로 매출 변동성이 크기 때문에 연평균 성장률은 높지 않지만, 분쟁으로 인한 위험이 감소하는 경우에는 큰 성장을 보여 왔음.
- 국내 건설기업들의 주요 시장인 중동 지역은 최근 성장세가 크게 감소하여 저성장기에는 0%의 성장을 보였으며, 이는 중동 시장에 진출한 국내 건설기업들이 경쟁 심화와 수익률 악화를 겪고 있는 상황의 원인으로 볼 수 있음.

<그림 3> 지역별 매출 규모와 연평균 성장률(ENR 225대 기업 해외 매출 기준)



- 저성장기의 해외 건설시장은 신흥국을 중심으로 성장해 왔으나, 2014년에는 신흥국의 성장률도 감소하는 양상이 나타나고 있음.
- 2014년의 지역별 성장률을 살펴보면 아프리카(14.0%), 미국(5.7%), 중남미(-5.7%), 중동(-6.1%), 아시아(-6.2%), 유럽(-10.8%)의 순으로 유럽 시장뿐만 아니라, 해외 건설 시장의 회복을 이끌었던 아시아 및 중남미 시장도 마이너스 성장률을 보였음.
- 다만 정치적 안정을 찾고 있는 아프리카와 경기가 회복되고 있는 미국만이 양호한 성장을 보였음.
- 최근의 저유가 환경은 사우디아라비아, 러시아, 브라질 등 산유국의 재정 수입 감소와 경기 악화를 가져오고 있으며, 이들 국가의 건설투자 역시 하락할 것으로 예상됨.
- 또한, 중국의 경제성장률 둔화에 따라 중국과 경제적 협력이 높은 국가와 경제 기반이 취약한 신흥국의 경기 악화 및 건설시장 규모 축소가 예상됨.

□ 기업의 국적별 규모 변화

- 해외 건설시장에서 활동하는 건설기업의 국적을 살펴보면, 유럽 및 미국계의 선진 건설기업은 매출 비중이 감소하였으나, 중국, 한국, 터키 등 신흥국 건설기업의 매출 비중은 증가해 왔음.
- 해외 건설시장의 중심이 신흥국으로 이전되어 감에 따라 해외 건설시장의 강대국도 신흥 국가로 변화하고 있다고 판단됨.
- 미국계 건설기업의 해외 건설시장 매출 비중은 2002년 16%에서 2014년 11%로 감소하였고, 프랑스, 독일, 영국, 일본 건설기업의 매출 비중도 감소하였음.
- 반면, 중국 건설기업은 2002년 6%에서 2014년 17%로, 스페인 건설기업은 4%에서 13%로, 터키 건설기업은 1%에서 6%로 증가하였고, 우리나라 건설기업도 2%에서 7%로 해외 건설시장에서 차지하고 있는 매출 비중이 증가하였음.

<표 3> 국적별 건설시장 매출 비중

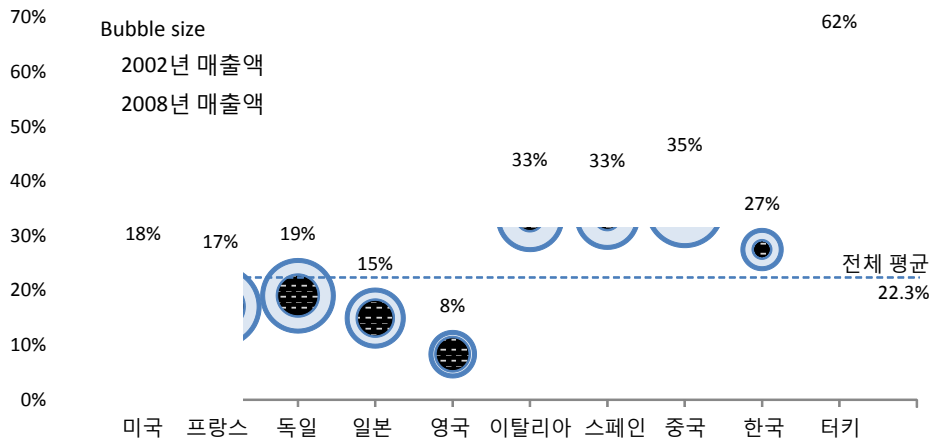
(단위 : 십억 달러)

연도	전체	미국	프랑스	독일	일본	영국	이탈리아	스페인	중국	한국	터키
2002	116.52 100%	18.90 <b>16%</b>	18.01 15%	13.65 12%	10.67 9%	9.19 8%	7.13 5%	5.05 4%	7.13 6%	2.66 2%	0.78 1%
2008	390.01 100%	51.12 <b>13%</b>	46.35 12%	38.87 10%	24.61 6%	14.85 4%	43.20 8%	28.43 7%	43.20 11%	11.41 3%	14.05 4%
2014	521.20 100%	59.40 11%	51.37 10%	33.84 6%	21.81 4%	7.29 1%	89.68 6%	68.41 13%	89.68 <b>17%</b>	37.05 7%	29.28 6%

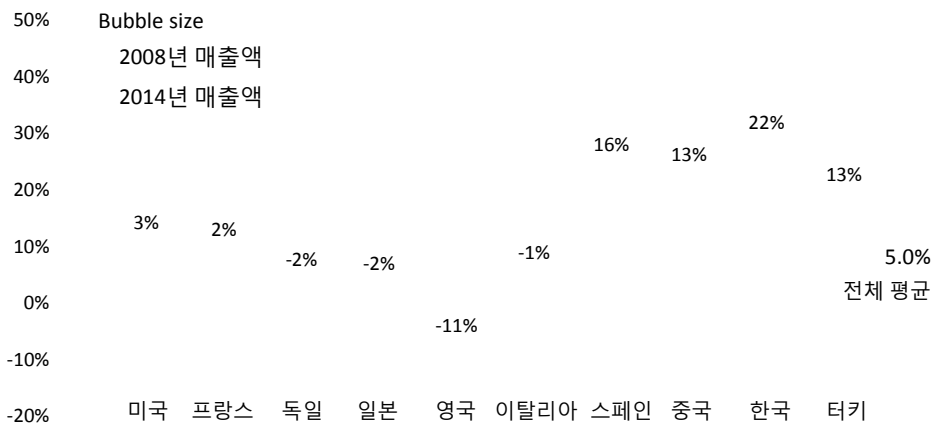
주 : ENR 225대 기업의 해외 매출 기준.

- <그림 4>의 국적별 연평균 성장률은 미국 및 유럽계 선진 기업의 부진과 스페인, 중국, 한국, 터키 등 신흥국 기업의 성장이 대비되어 나타났음.
- 스페인, 중국, 한국, 터키 국적의 건설기업은 해외 건설시장의 성장률이 5.0%인 저성장기 기간에도 10%가 넘는 연평균 성장률을 보였음.
- 반면 하락세를 보이고 있는 유럽 및 미국 시장을 근간으로 하는 선진 기업들은 평균 이하의 성장률을 보였음.

<그림 4> 기업 국적별 매출 규모와 연평균 성장률(ENR 225대 기업 해외 매출 기준)



(a) 고성장기



(b) 저성장기

- 2014년 터키 기업은 중동 시장에서의 매출 증가에 힘입어 43.4%의 높은 매출 성장을 기록했고, 중국 기업은 중국 기업의 점유율이 높은 아프리카 시장의 경기 회복에 따라 13.5% 매출 성장을 보였음.
- 한편, 스페인은 2014년 진출했던 여러 시장의 점유율이 고르게 감소하며 -14.3%의 전년 대비 매출 감소를 보였고, 우리나라는 중동 시장에서의 점유율이 하락하며 -12.6%의 매출 하락을 보였음.
- 그 밖의 2014년 국적별 성장률은 이탈리아(3.5%), 프랑스(1.2%), 일본(-1.9%), 미국(-16.3%), 독일(-27.3%)의 순으로 나타났음.

### III. 사업 다각화의 동향 및 특성

#### □ 해외 시장 사업 다각화의 수준 변화

- 해외 시장에서 활동하는 기업의 다각화 수준은 ENR에서 발표하는 225대 기업의 9개 건설 상품<sup>7)</sup>을 대상으로 조사하였음.
- 다각화 수준의 측정에는 기업이 진출한 건설 상품의 수로 계산하는 ‘영위사업 수’<sup>8)</sup>와 상품별 매출 비중으로 계산하는 ‘엔트로피지수’<sup>9)</sup>를 사용함.
- 분석 기업은 주력 상품에 따라 건축 주력, 토목 주력, 플랜트 주력 기업으로 구분하였으며<sup>10)</sup>, 여러 상품 부문에 진출해 있는 경우 다(多)주력 기업으로 정의하였음.
- 해외 건설기업들의 영위사업 수는 2014년 평균 3.5개로 나타났으며, 분석 기간 중 0.5개 증가한 것으로 나타났음(<그림 5>).
- 기업의 영위사업 수는 다주력(5.7개), 토목 주력(3.7개), 플랜트 주력(3.3개), 건축 주력(3.2) 기업의 순으로 높게 나타났음.
- 분석기간 중 다각화를 가장 활발히 추진한 기업들은 플랜트 주력 기업들로, 이들 기업의 평균 영위사업 수는 2002년 2.6개에서 2014년 3.3개로 증가하였음.
- 기업의 영위사업 수가 증가하고 있는 것은 기업의 능동적인 다각화 전략 수행의 결과이며, 동시에 환경 변화에 따른 수동적인 매출 변화라는 복합된 측면을 가지고 있음.
- 환경 변화에 능동적으로 대응하는 기업은 주력 사업의 경기 변동에 대비하기 위해 전략적으로 사업 다각화를 진행했다고 해석할 수 있음.

7) 일반건축, 제조시설, 교통시설, 상하수시설, 석유화학 및 산업시설, 발전시설, 위해폐기물처리시설, 통신시설, 기타의 9가지로 건설 상품을 구분함.

8) 영위사업 수는 상품의 비중과 관련 없이 상품의 수만 사용하는 것으로, 상품 간의 상대적인 비중을 무시하는 단점이 있지만, 직관적인 지수라는 장점을 가짐.

9) 엔트로피지수는 물리학의 열역학 제2법칙에서 시작되어 시장 경쟁도, 불평등 척도 등 무질서도나 집중도를 측정하는 방법으로 다양하게 응용되어 왔으며, 다각화 수준의 측정에서는 진출 상품의 비중을 고려할 수 있다는 장점을 가짐. 엔트로피지수는 기업 내 상품의 매출 비중과 매출 비중의 역수에 대한 자연로그 값을 가중치로 사용하며, 도출식은 다음과 같음.

$$Entropy = \sum_{i=1}^N P_i \ln \frac{1}{P_i}, \quad N = \text{기업의 사업 수}, P_i = \text{전체 매출에서 차지하는 } i\text{번째 사업의 매출 비중}$$

10) 건축부문(일반건축과 제조시설)의 매출 비중이 50% 이상인 기업은 건축 주력 기업으로, 토목 부문(교통시설과 수자원시설)의 매출 비중이 50% 이상인 기업은 토목 주력 기업으로, 플랜트부문(발전시설, 석유화학 및 산업시설)의 매출 비중이 50% 이상인 기업은 플랜트 주력 기업으로, 50%의 비중을 넘는 상품 부문이 없는 경우는 다주력 기업으로 분류하였음.

- 반면, 시장 규모가 정체되고, 기업 간 경쟁이 심화되고 있는 상황에서 기업은 수동적으로 다른 시장으로의 진출을 모색하게 됨.
- 따라서 고성장기에 나타난 다각화 수준 증가는 기업의 지속 성장을 위한 능동적인 대응으로 볼 수 있으며, 저성장기의 다각화 수준 증가는 환경 악화에 따른 수동적인 변화로 판단할 수 있음.

<그림 5> 기업의 주력 상품별 평균 영위사업 수 추이



주 : ENR 225대 기업의 해외 매출 기준.

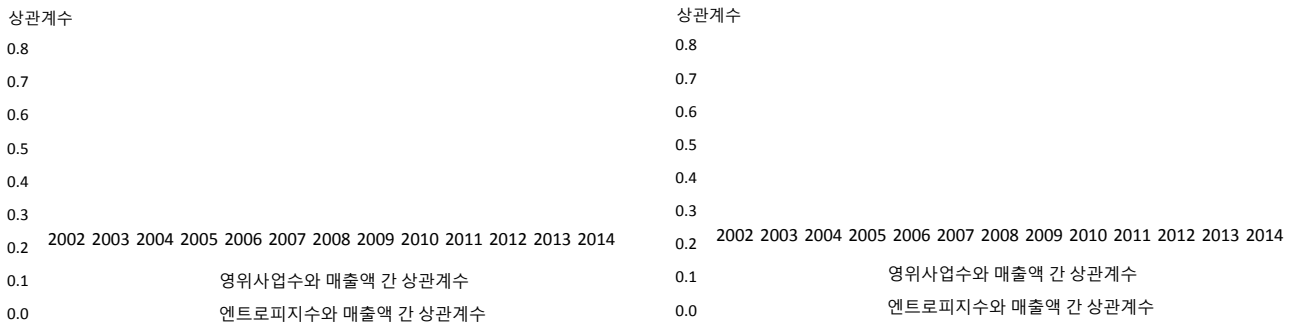
### □ 사업 다각화와 매출의 상관성 변화

- 기업의 사업 다각화와 매출의 관련성은 <그림 6>과 같이 다각화 수준과 매출액과의 상관관계로 분석하였음.
- 다각화 수준은 9개 건설 상품에 대한 영위사업 수와 엔트로피지수로 측정하였음.
- 본 연구는 0.3 이하의 상관계수는 관련성이 없는 것으로 정의하였음.
- 다각화 수준과 매출의 상관관계는 점진적으로 감소하거나(건축 및 토목 주력 기업),

증가하고 있어(다주력 기업) 고성장기와 저성장기의 시기 구분과는 무관하게 진행된 것으로 판단할 수 있음.

- 주력 상품별로 살펴보면, 건축과 토목 주력 기업은 다각화 수준과 매출의 상관관계가 높고, 플랜트 주력 기업은 상관관계가 낮다는 특징을 보이고 있음.
- 건축 및 토목 주력 기업의 경우 영위사업 수와의 상관관계가 무척 높으며, 이는 많은 상품에 진출해 있는 기업일수록 매출 규모가 크다는 것을 의미함.
- 플랜트 주력 기업은 상관관계가 무의미한 수준으로 사업 다각화와 기업의 매출은 관련 없는 것으로 나타남.
- 다주력 기업의 경우는 상관관계가 급격히 증가해 왔으며, 이는 다각화 수준이 높고 매출 규모가 큰 기업이 증가해 왔음을 보여줌.

<그림 6> 다각화 수준과 매출의 상관계수 추이 : 기업의 주력 상품별



(a) 건축 주력 기업

(b) 토목 주력 기업



(c) 플랜트 주력 기업

(d) 다주력 기업

주 : 모든 상관계수는  $p < 0.001$ 의 수준에서 유의확률을 만족하고 있음.

## IV. 저성장기 사업 다각화의 성과 분석

- 저성장기 사업 다각화의 성과는 먼저 고성장기의 경영 성과와 비교하여 분석하였으며, 다음으로 저성장기의 동향을 2년 단위로 상세 분석하였음.
- 또한, III장에서 다각화 수준과 매출의 관계는 주력 상품에 따라 차이가 나타났던바, 기업의 주력 상품별로도 사업 다각화 수준에 따른 경영 성과를 분석하였음.
- 분석은 2002년에서 2014년까지의 매출 성장률과 수익률, 엔트로피지수를 수집할 수 있는 55개 기업을 대상으로 하였으며, 저성장기의 동향 분석에서는 48개 기업 자료가 사용됨.
- 55개 분석 기업의 고성장기 연평균 성장률은 평균 24%로 해외 건설시장의 전체 평균(22%)과 유사하였으며, 저성장기의 연평균 성장률도 평균 6%로서 전체 평균(5%)과 유사함.
- 다각화 수준은 엔트로피지수로 측정했으며, 엔트로피지수가 0.4 미만의 경우 ‘수준 1’, 0.4 이상에서 0.8 미만의 경우 ‘수준 2’, 0.8 이상에서 1.2 미만의 경우 ‘수준 3’, 1.2 이상의 경우 ‘수준 4’로 구분하였음.

### 1. 다각화 수준에 따른 경영 성과

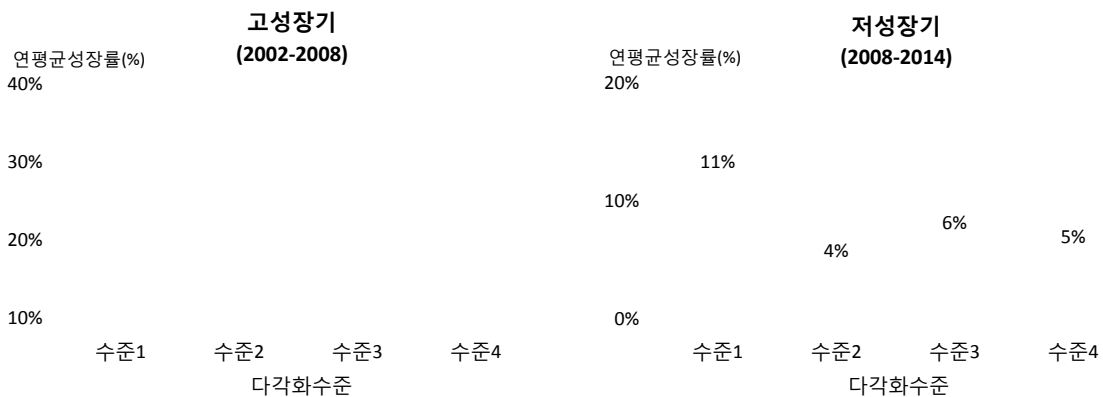
- 기업의 다각화 수준에 따라 해외 매출의 연평균 성장률은 차이를 보였으며, 성장률은 다각화 수준이 낮은 전문화 기업군에서 가장 양호하게 나타났음.(<그림 7> 참조).
- 다각화 수준이 낮은(수준 1) 기업의 연평균 매출성장률은 고성장기 27%, 저성장기 11%로 다각화 수준별 기업군 중 가장 양호한 수익률을 보였음.
- 다각화 수준이 높은 기업(수준 4)의 연평균 매출성장률은 고성장기 20%, 저성장기 5%로 전체 평균과 유사한 수준을 보였음.
- 다각화 수준에 따라 기업의 수익률도 차이가 나타났는데, 매출 성장률과 마찬가지로 고성장기보다 저성장기에 다각화 수준에 따른 격차가 커지는 특성을 보였음(<그림 8> 참조).
- 분석 기업의 고성장기 평균 수익률은 3.9%, 저성장기 평균 수익률은 3.4%로 저성장



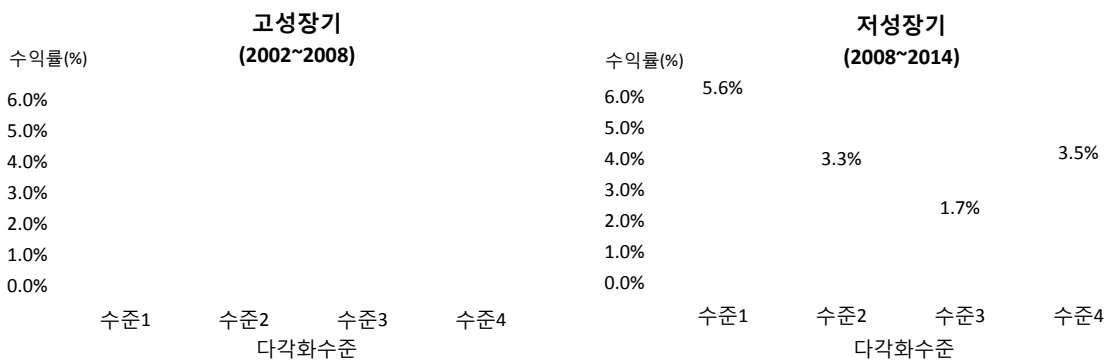
기에 다소 낮아졌음.

- 수익률이 상대적으로 낮은 기업군은 수준 2와 수준 3이며, 특히 수준 3의 기업군은 저성장기에 수익률(1.7%)이 크게 낮아져 저성장기에 가장 취약한 유형으로 판단됨.
- 다각화 수준이 낮은(수준 1) 기업은 고성장기 평균 수익률 5.1%, 저성장기 평균 수익률 5.6%로 다각화 수준별 기업군 중 가장 높은 수익률을 보였음.
- 다각화 수준이 높은 기업(수준 4)의 평균 수익률은 고성장기 3.9%, 저성장기 3.5%로 전체 평균과 유사한 수준을 보였음.

<그림 7> 다각화 수준별 연평균 매출 성장률



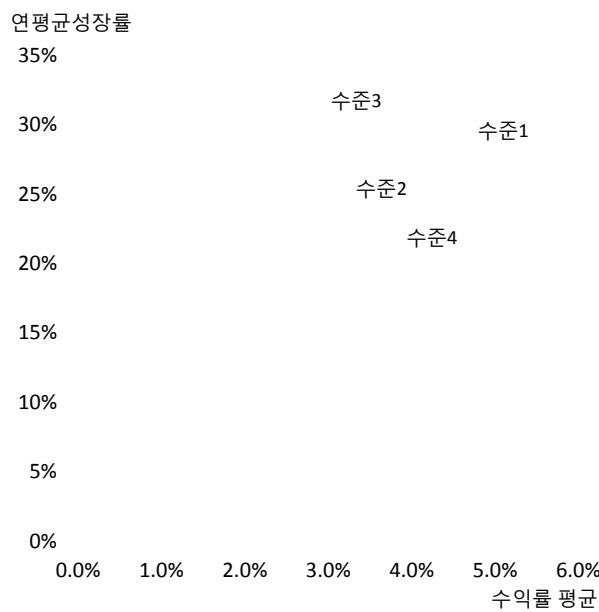
<그림 8> 다각화 수준별 평균 수익률



- 저성장기에 양호한 경영 성과를 보인 기업군은 전문화 기업(수준 1)과 다각화 기업(수준 4)으로 볼 수 있음(<그림 9> 참조).
- 전문화 기업(수준 1)은 매출 성장률과 수익률이 모든 기간 가장 좋은 성과를 보였음.

- 다각화 기업(수준 4)은 전문화 기업처럼 경영 성과가 좋다고 할 수는 없지만, 고성장기에서 저성장기로의 환경 변화에서 매출 성장률 및 수익률의 하락폭이 가장 적어 저성장기에 강한 유형이라 할 수 있음.
- 반면, 중간 수준의 다각화 기업(수준 2, 수준 3)은 고성장기의 매출 성장률이 높았으나, 저성장기에 들어서며 매출 성장률 및 수익률이 크게 악화되었고, 저성장기에 취약한 유형으로 판단됨.

<그림 9> 다각화 수준별 경영 성과 변화



- 각 다각화 수준별 대표 기업을 살펴보면(<표 4>), 다각화 수준 1의 기업군에는 플랜트를 주력으로 하는 기업들이, 수준 2와 수준 3 기업군에는 건축과 토목을 주력으로 하는 기업들이 다수 포함되어 있음.
- 다각화 수준 1의 기업군에는 플랜트 주력 기업이 다수를 구성하고 있는바, 수준 1의 경영 성과는 플랜트 주력 기업들의 경영 성과와 유사할 것으로 판단됨.

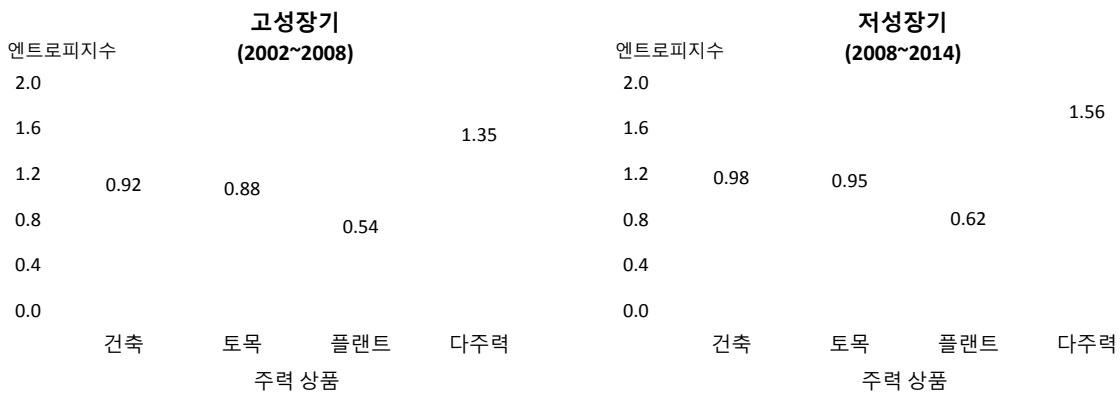
<표 4> 다각화 수준별 대표 기업

다각화 수준	대표 기업
수준 1	Technip, Petrofac, JGC, Tecnicas, Toyo Eng., 삼성엔지니어링
수준 2	China Railway Construction Corp., Royal BAM, OHL, Lend Lease, Foster Wheeler
수준 3	Flour, Bouygues, Balfour Beatty, Salini Impregilo, KBR, GS건설
수준 4	Grupo ACS, Hochtief, Vinci, Starbag, Skanska, 현대건설

## 2. 주력 상품에 따른 다각화 수준과 경영 성과

- 주력 상품에 따라 기업을 구분하고 다각화 수준을 분석한 결과, <그림 10>과 같이 다주력, 건축, 토목, 플랜트 주력 기업의 순으로 다각화 수준이 높게 나타났음.
- 다주력 기업의 평균 엔트로피지수는 1.35(고성장기) 및 1.56(저성장기)으로 다각화 수준은 엔트로피지수 1.2 이상의 '수준 4' 기업군과 유사함.
- 플랜트 주력 기업의 평균 다각화 수준은 엔트로피지수 0.4 이상 0.8 이하의 '수준 2', 건축 및 토목 주력 기업의 평균 다각화 수준은 엔트로피지수 0.8 이상 1.2 이하의 '수준 3'에 속해 있음.

<그림 10> 주력 상품별 평균 다각화 수준

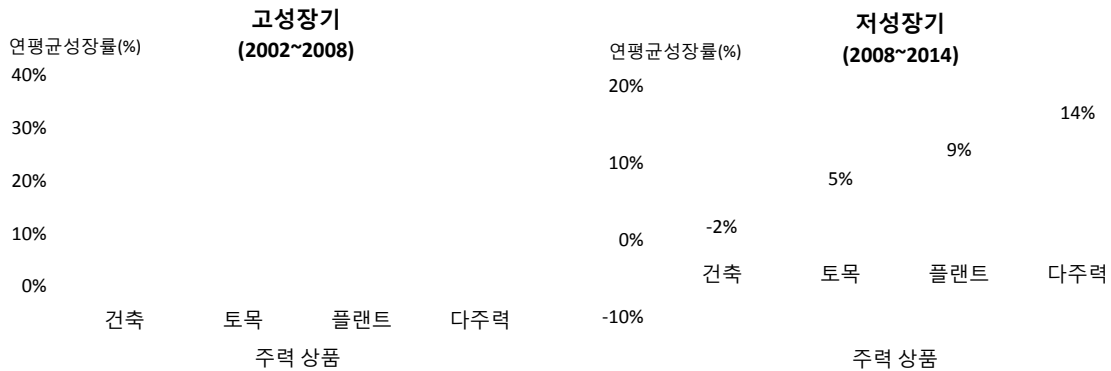


- 기업의 주력 상품별 매출 성장률은 <그림 11>과 같이 고성장기와 저성장기에 다르게 나타났음.
  - 고성장기에는 토목 주력 기업이 30%, 플랜트 주력 기업이 27%의 연평균 매출성장률을 보였으며, 저성장기에는 주력 사업이 분산되어 있는 다주력 기업이 14%의 가장 양호한 성장률을 얻었음.
  - 건축 주력 기업은 모든 기간 매출 성장률이 가장 낮았으며, 토목이나 플랜트 시장에 비해 건축시장의 규모 성장이 상대적으로 낮았던 상황을 반영된 것임.
  - 다주력 기업은 고성장기에 분석 기업들의 전체 평균(24%)에 미치지 못하는 연평균 성장률(19%)을 보였지만, 저성장기에는 가장 높은 성장률(14%)을 보였음.
- 기업의 수익률도 고성장기와 저성장기에 차이를 보였는데, 다주력 기업과 건축 주력

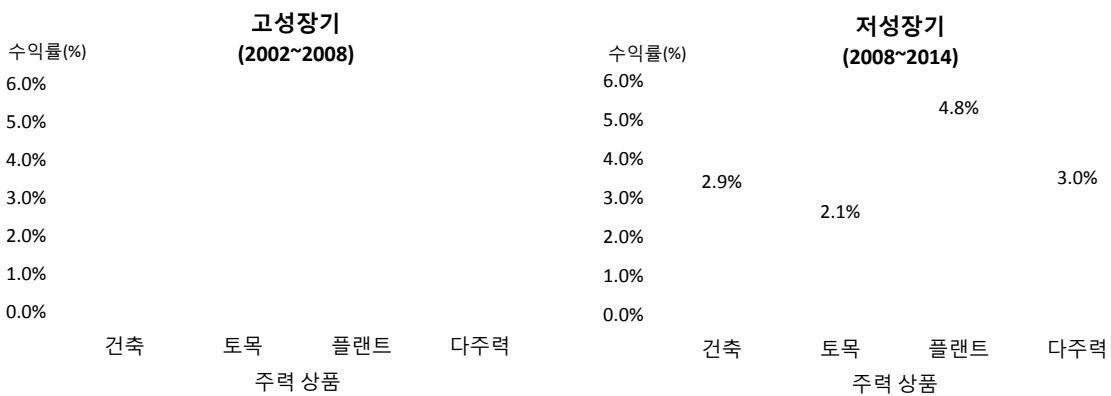
기업은 저성장기에 오히려 수익률이 증가하였음(<그림 12>).

- 토목 주력과 플랜트 주력 기업의 수익률은 저성장기에 낮아졌으며, 특히 토목 주력 기업군의 수익률 하락이 컸음.
- 플랜트 주력 기업군은 수익률 하락에도 여전히 4.8%의 높은 수익률을 보이고 있음.

<그림 11> 주력 상품별 연평균 매출 성장률



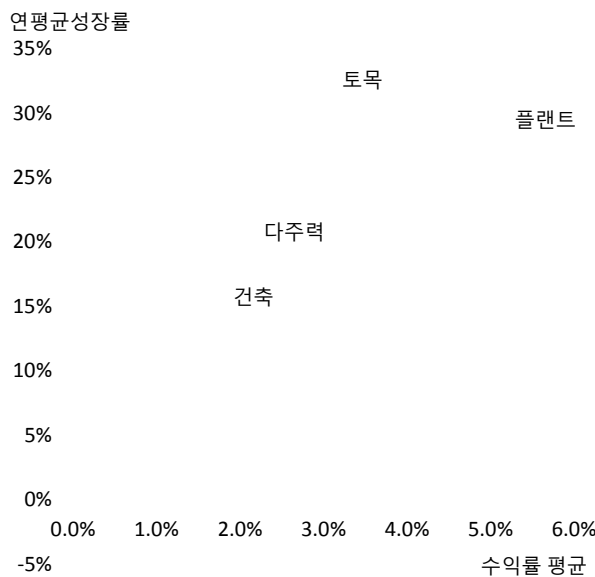
<그림 12> 주력 상품별 평균 수익률



- 주력 상품별 경영 성과 분석 결과, 저성장기에 들어서며 모든 기업군에서 경영 성과가 악화되었지만, 그 중 다주력 기업군의 경영 성과 하락폭이 가장 적었으며, 환경 변동에 안정적인 경영 성과를 보였음(<그림 13>).
- 다주력 기업군은 저성장기의 매출 하락이 가장 적고 수익률은 오히려 증가한 것으로 나타난바, 고성장기보다 저성장기에 좋은 성과를 보이는 기업군이라 할 수 있음.
- 플랜트 주력 기업군은 매출 성장률과 수익률이 하락했음에도 여전히 평균보다 높은 경영 성과를 보이고 있음.

- 고성장기 가장 큰 매출 성장을 보인 토목 기업군은 저성장기에 들어서자 매출 성장을 및 수익률 하락 폭이 가장 컸음.
- 건축 주력 기업군의 저성장기 매출 성장률은 마이너스를 보이고 있지만, 수익률은 소폭 증가하였으며, 이는 건축경기의 침체 속에서 기업은 수익률 강화에 집중하고 있는 상황을 보여줌.

<그림 13> 주력 상품별 경영 성과 변화



- 각 주력 상품별 대표 기업을 살펴보면(<표 5>), 다주력 기업으로는 Grupo ACS, 토목 주력 기업으로는 Vinci, 플랜트 주력 기업으로는 Fluor, 그리고 건축 주력 기업으로는 Skanska가 있음.

<표 5> 주력 상품별 대표 기업

주력 상품	대표 기업
건축	Skanska, Balfour Beatty, China State Construction Eng., Lend Lease, Kajima
토목	Vinci, Strabag, Bouygues, China Communications Construction, FCC
플랜트	Technip, Saipem, Fluor, Petrofac, 삼성엔지니어링, 현대건설, GS건설, 대림산업
다주력	Grupo ACS, Hochtief, CIMIC, Metallurgical, Bauer, 삼성물산

### 3. 저성장기 다각화 수준과 경영 성과의 변화

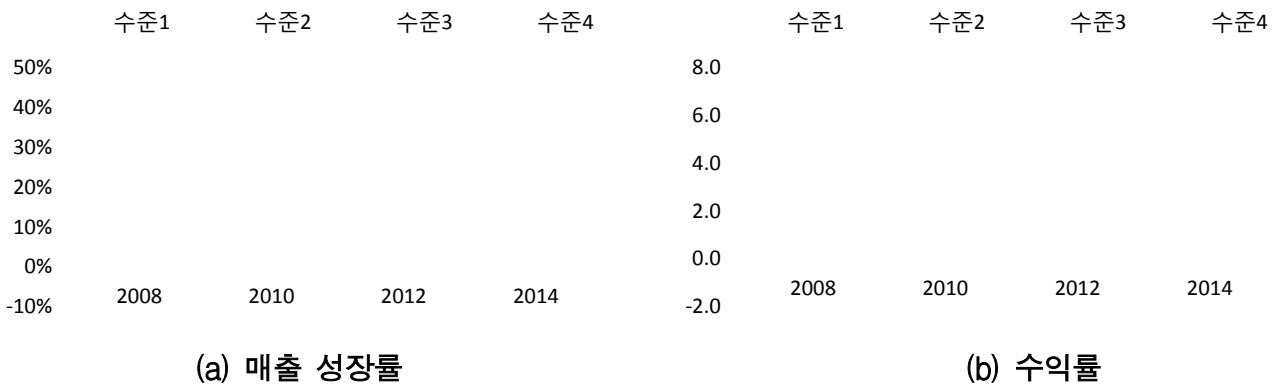
- 저성장기 해외 건설시장은 1차 침체(2008~2010년), 회복(2011~2013년), 2차 침체(2014년)의 모습을 보이고 있으며, 이에 따른 다각화 수준과 경영 성과의 변화를 구체적으로 살펴보고자 하였음.
- 특히, 저성장기 내에서도 시장 규모 감소가 크게 나타난 2014년을 중심으로 살펴보고 시사점을 찾고자 함.
- 분석 대상은 2008년, 2010년, 2012년, 2014년의 다각화 수준과 수익률, 전년 대비 매출 성장률이 조사 가능한 48개 기업임.
- 분석 기업들의 다각화 수준(엔트로피지수) 평균은 0.78(2008년), 0.87(2010년), 0.92(2012년), 0.94(2014년)로 점차 증가하고 있음.

#### □ 저성장기 경영 성과 변화 : 다각화 수준별

- 저성장기의 매출 성장률은 <그림 14>의 (a)와 같이 2010년 하락, 2012년 회복, 2014년 2차 하락하는 모습을 보였으며, 2014년 가장 낮은 성장률을 보였음.
- 분석 기업들의 전년 대비 매출 성장률 평균은 2008년 36%, 2010년 5%, 2012년 20%, 2014년 3%로 나타났으며, 2014년의 매출 성장률은 글로벌 금융위기의 영향이 반영되었던 2010년보다도 낮은 수준이었음.
- 다각화 수준이 높은 경우(수준 3과 4) 매출 성장률은 큰 폭의 상승과 하락을 보였으며, 시장 환경에 대한 영향을 크게 받는 것으로 판단됨.
- 이와 달리 다각화 수준이 낮은 경우(수준 1과 2)는 매출 성장률이 점차적으로 하락하고 있었음.
- 수익률은 다각화 수준에 따라 다양한 변화 추세를 보이고 있으며, 그 중 다각화 기업군(수준 4)은 수익률 변동이 적고 안정적인 특징을 보였음.
- 전문화 기업군(수준 1)의 수익률은 저성장기에 가장 양호했으나 2014년 큰 폭으로 하락했고, 플랜트부문 경기 악화에 따라 향후 수익률도 회복이 더딜 것으로 판단됨.
- 분석 기업들의 수익률 평균은 2008년 4.5%, 2010년 4.5%, 2012년 2.4%, 2014년 3.0%

로 글로벌 금융위기의 영향은 2012년 수익률에서 반영되었다고 볼 수 있음.

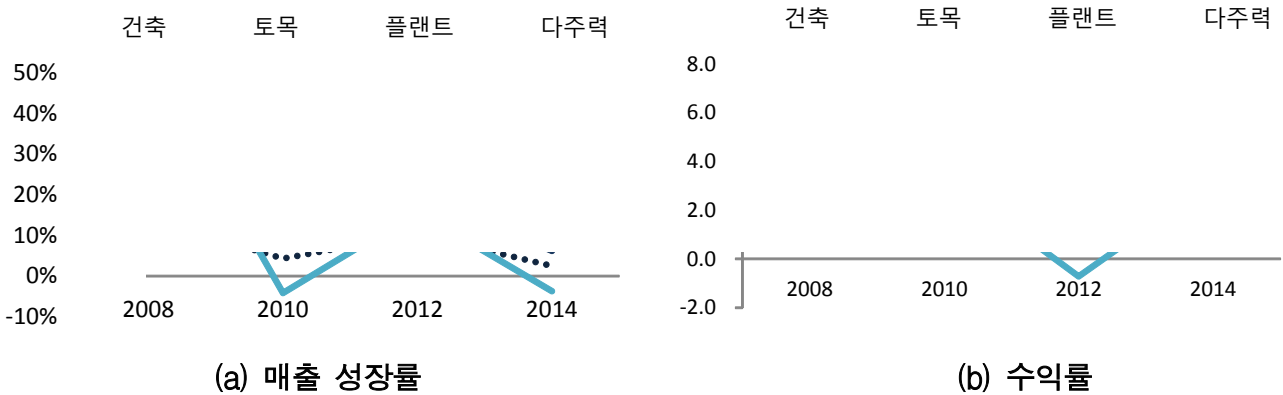
<그림 14> 다각화 수준별 경영 성과 변화 추이



□ 저성장기 경영 성과 변화 : 주력 상품별

- 주력 상품별 매출 성장률도 2012년 회복되었다가 2014년 다시 악화되는 전체 해외 시장의 변화와 같은 모습을 보이고 있음.
  - 2014년의 매출 성장률은 모든 주력 기업에서 감소하였으며, 이 중 토목 주력 기업군은 마이너스 성장률을 보였음.
  - 토목 주력 기업은 매출 성장률의 변동이 가장 크고, 2010년과 2014년 성장률 감소를 보이는 등 환경 변화에 민감한 영향을 받는 것으로 판단됨.
  - 건축 주력 기업은 매출 성장률 하락이 적어 환경 변화에 안정적인 모습을 보였지만, 분석 기간 중 다른 주력 기업에 비해 상대적으로 낮은 성장률을 보이고 있었음.
- 수익률은 주력 상품에 따라 다른 추세를 보이고 있으며, 건축부문에서는 수익률 향상이, 플랜트부문에서는 수익률 하락이 나타나고 있음(<그림 15> 참조).
  - 플랜트 주력 기업군은 저성장기 높은 수익률을 보였으나, 수익률 추이는 점차 하락하는 것으로 나타나고 있고, 특히 2014년에는 평균보다 낮은 수익률을 기록함.
  - 건축 주력 기업의 경우 매출 성장률은 가장 낮으나 수익률은 점차 향상되고 있는 특징을 보임.
  - 토목과 다주력 기업군의 수익률은 2012년 하락하였다가 2014년 회복되었지만, 향후 2014년의 경기 악화와 성장률 하락에 따른 수익률 저하가 나타날 것으로 판단됨.

<그림 15> 주력 상품별 경영 성과 변화 추이



## V. 시사점 및 사업 다각화 전략 방향

### 1. 환경 변화와 사업 다각화 성과 분석의 시사점

- 2014년에는 그동안 해외 건설시장의 성장을 주도해 왔던 신흥국 건설시장의 규모가 하락하고 있는 것으로 나타났으며, 해외 건설시장은 그동안의 성장기를 끝내고 매출 하락과 치열한 경쟁의 새로운 상황을 마주함.
  - 2008년 글로벌 금융위기 이후 선진 국가 건설시장은 침체에 빠졌으며, 해외 건설시장은 아시아, 중남미 등 신흥 시장을 중심으로 성장해 왔음.
  - ENR에서 발표하는 225대 기업의 해외 건설시장 규모는 2014년의 전년 대비 -4.1%의 하락을 보였으며, 최근 10여 년 간 가장 낮은 성장률을 보임.
  
- 2015년 현 시점에서 저유가에 따른 산유국들의 경제 위기, 중국 경기 둔화에 따른 신흥국들의 경기 불안 등 악재가 계속되고 있으며, 이러한 문제는 당분간 지속될 것으로 전망되고 있기 때문에 해외 건설시장의 경기 악화가 진행될 것으로 판단됨.
  - 2014년에는 그동안 고성장세를 보여 온 석유화학시설 및 발전시설 등 플랜트부문 시장의 성장이 둔화된 특징을 보였음.
  - 시장의 성장세 둔화는 기업 간의 과열 경쟁과 가격 경쟁으로 이어지며, 이에 따른 경영 악화가 예상된다.



- 지난 10여년 해외 건설시장에서 활동하는 기업들은 건설 상품의 다각화를 진행해 왔으며, 다각화 수준이 높은 기업일수록 해외 매출 규모가 크다는 관련성이 나타났음.
  - 분석 기간 중 해외 건설기업들의 건설 상품 수는 증가해 왔으며, 본 연구에서는 9개 건설 상품으로 한정하여 분석하였기 때문에 실제 기업의 다각화는 더 많이 진행되었을 것으로 추측됨.
  - 다각화 수준과 기업 매출의 상관관계는 건축 및 토목 주력 기업, 다주력 기업에서 나타났으며, 매출 규모가 클수록 많은 사업 영역을 갖추고 있다는 관련성이 확인됨.
  - 다만, 플랜트 주력 기업군에서는 다각화 수준과 매출의 상관관계가 나타나지 않았으며, 사업 다각화의 추진에서 기대되는 매출 증대 효과가 적다고 판단됨.
- 다각화 수준에 따른 경영 성과 분석 결과, 다각화 수준이 높은 기업은 저성장기에 안정적인 수익률을 보이고 있었으며, 고성장기보다 저성장기에 강한 유형으로 판단됨.
  - 다만, 다각화 수준이 높은 기업군의 매출 성장률은 고성장기에 가장 낮았고, 저성장기에는 분석 기업들의 평균 수준을 유지하였음.
  - 기업의 주력 상품별로 분석한 결과에서 다각화 수준이 높은 다주력 기업군이 저성장기 경영 성과 하락 폭이 가장 적었으며, 저성장기에 강한 특성을 보였음.
- 다각화 수준이 낮은 기업, 즉 한 가지 사업 부문에 전문화된 기업은 고성장기와 저성장기 모두에서 가장 좋은 매출 성장률과 수익률을 보였음.
  - 다각화 수준이 낮은 기업군에는 플랜트를 주력 사업으로 하는 기업들이 다수 속해 있으며, 따라서 전문화된 기업들의 고성과에는 그동안 성장세를 보였던 플랜트시장의 환경이 반영된 측면도 있음.
- 2014년 전문화된 기업의 매출 성장률 및 수익률은 하락하는 추세를 보였으며, 앞으로 플랜트부문의 경기 하락이 진행될 것으로 전망되는 점을 감안할 때 경영 성과는 악화될 것으로 판단됨.
  - 플랜트 건설시장은 2014년 마이너스 성장을 보였으며, 또한 플랜트시장의 경기와 밀접한 관련이 있는 국제 유가가 하락하면서 당분간 저유가 추세가 지속될 것으로 전망되고 있어 플랜트시장에서는 경기 침체의 양상이 고착되고 있음.

- 플랜트 기업의 비중이 높은 전문 기업군은 저성장기에 높은 성장률과 수익률을 보여 왔지만, 2014년 이후부터는 다른 양상이 시작될 것으로 판단됨.
- 기업의 핵심 역량과 핵심 사업에 집중하는 것은 매출 성장률 및 수익률에서 좋은 성과를 얻게 하지만, 환경 변화로 인해 핵심 사업은 경기 침체에 들어설 수 있으며 저성장 시대에는 사업 영역이 다각화되어 있는 경우보다 안정된 경영 성과를 얻을 것으로 판단됨.
- 건설시장은 끊임없이 변화하고 있기 때문에 전문 기업의 고성과에도 불구하고 다양한 사업 영역을 갖추어줄 필요가 있음.

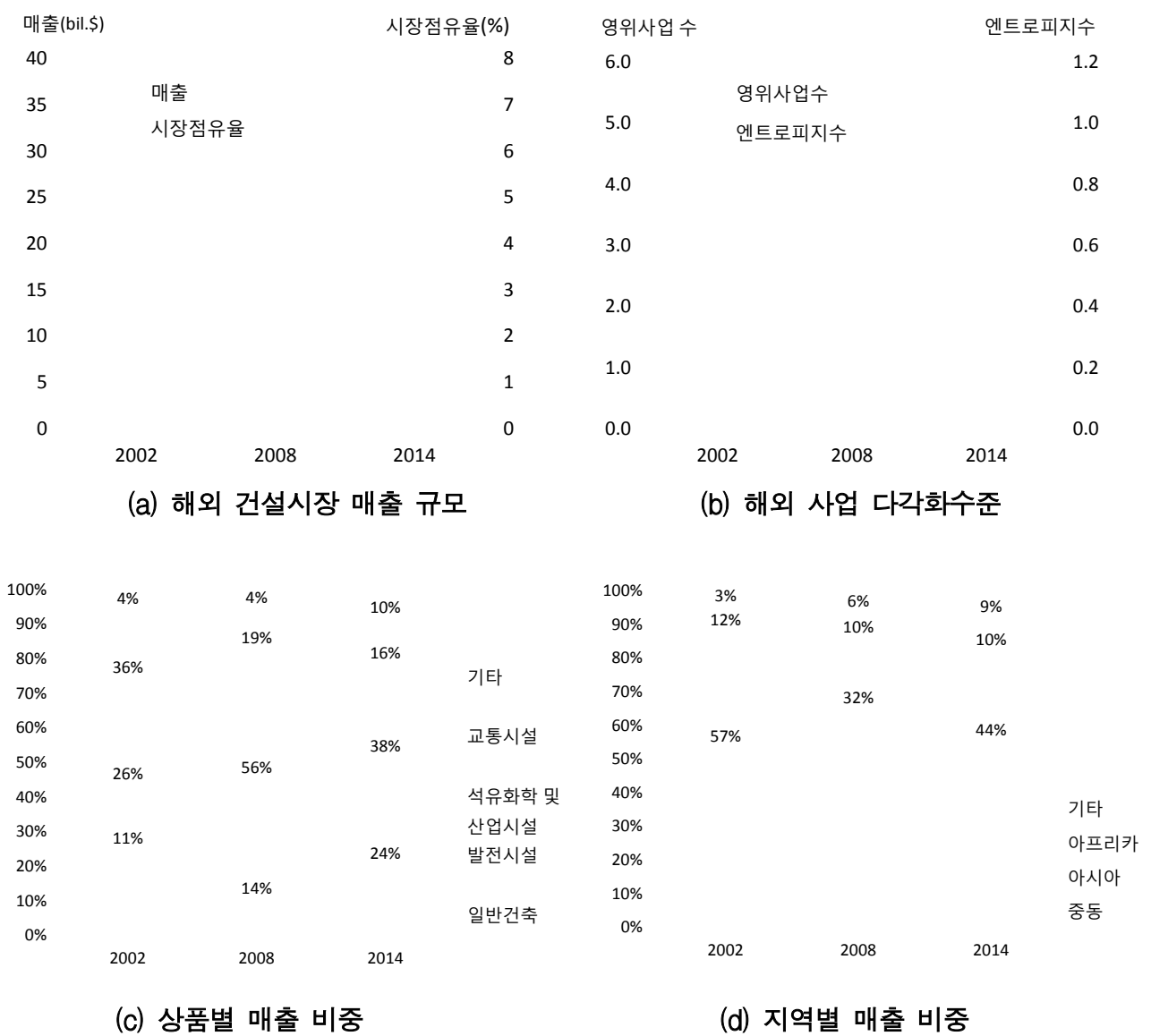
## 2. 국내 건설기업의 해외 시장 진출 현황

- 우리나라 기업의 해외 매출은 고성장기에 큰 폭으로 성장하였으나, 시장 점유율과 영위사업 수는 고성장기보다도 저성장기에 두드러진 증가를 보였으며, 국내 건설기업의 실질적 역량이 증가한 시기는 저성장기라 볼 수 있음(<그림 16-(a)>).
- 우리나라 기업의 영위사업 수는 2002년 3.8개에서 2014년 4.9개로 증가하였으며, 엔트로피지수의 평균은 2002년 0.74, 2008년 0.62, 2014년 1.02로 증가하였음(<그림 16-(b)>).
- 2014년의 평균 엔트로피지수 1.02는 다각화 수준 3에 속하는 것임.
- 다각화 수준에 따른 경영 성과 분석에서 수준 3의 기업군은 저성장기 수익률이 가장 낮은 기업군이었으며, 수준 3에 속해 있는 국내 건설기업들은 특히 수익률 악화에 주의하여야 할 것으로 판단됨.
- 우리나라 기업들의 해외 건설상품은 플랜트부문에 집중되어 있었으며, 이에 사업 구조 다변화에 대한 필요성이 지속적으로 제기되어 왔음.
- 플랜트 상품에 대한 매출 집중도는 2008년에 비해 다소 완화되었지만, 여전히 2014년 ENR에 수록된 국내 기업들의 상품은 석유화학 및 산업시설이 38%, 발전시설이 24%를 차지하고 있어 플랜트부문의 매출 비중이 62%에 이르고 있음(<그림 16-(c)>).
- 플랜트시장의 경쟁 심화, 저유가에 따른 시장 환경 악화 등에 따라 우리나라 건설사

의 플랜트부문 매출 비중도 감소하고 있는 것으로 판단됨.

- 플랜트 주력 기업은 2002~2014년에 이르는 분석 기간 중에 호황세를 유지하며 높은 성장률과 수익률을 보여주었으나, 현재 플랜트시장의 경기 하락이 진행되고 있으며 이에 대한 대비가 시급함.
- 진출 지역별 매출 비중은 2008년 중동시장이 52%를 차지하고 있었으나, 2014년에는 중동 37%, 아시아 44%로 변화하였음.<그림 16-(d)>

<그림 16> 국내 건설기업의 해외 사업 매출 및 다각화 특성



주 : ENR 225대 기업에 포함된 우리나라 건설기업 해외 매출 기준.

### 3. 해외 시장 진출 기업의 사업 다각화 전략 방향

- 해외 건설기업의 다각화 수준에 따른 경영 성과의 분석 결과, 전문화된 기업이 다각화된 기업보다 경영 성과가 양호한 것으로 나타났다. 다만 다각화 기업은 저성장기에 안정적인 수익을 보이고 있다는 측면에서 시사점을 주고 있으며, 이에 본 연구는 해외 건설기업의 사업 다각화와 관련하여 다음과 같은 3가지 전략을 제안함.

#### ① 기존 진출 지역을 중심으로 하는 사업 다각화 추진

- 기업의 다각화 전략은 크게 진출 지역을 다양화하는가와 상품을 다각화하는가로 구분되며, 해외 시장에서는 사업(상품) 다각화보다 지역 다변화가 유용하다고 판단됨.
  - 글로벌 금융위기 이후 미국 및 유럽 시장을 주요 시장으로 하던 선진 건설기업들은 매출 하락을 겪고 있는 것에 반해, 우리나라를 비롯한 스페인, 중국, 터키 등은 신흥 개발국을 주요 시장으로 하며 성장해 왔음.
  - 해외 지역별 건설시장에서 나타나는 성장 격차는 상품별 시장보다 컸으며, 기업의 성장에는 상품보다 진출 지역의 다각화가 큰 영향을 미쳐왔던 것으로 판단됨.
  - 우리나라 건설기업의 주요 시장은 중동과 아시아 지역이며, 지역 다변화의 필요에 따라 최근 아프리카, 중남미 등으로의 진출을 확대하는 추세임.
- 하지만, 지역 다변화는 언어와 문화, 제도가 생소한 지역에 진출하는 것으로 초기 진출 비용과 리스크가 크다는 문제를 가지고 있음.
  - 선진 건설기업조차도 언어와 문화가 유사한 지역을 중심으로 진출해 왔던 것처럼 지역 다변화는 많은 시간과 비용이 필요한 문제임.
- 우리나라 건설기업은 내수 건설시장에서 이미 다각화된 사업 영역을 가지고 있으며 내수 건설시장에서의 수행 경험을 바탕으로 추진하는 해외 건설시장에서의 사업 다각화(혹은 상품 다각화)는 유용한 전략이 될 것으로 판단됨.
  - 지역 다각화와 함께 기존 진출 지역에 사업 다각화를 진행한다면 신 지역 시장의 개척에 소비되는 큰 초기 투자와 위험 요인을 제거하고 성과를 얻을 수 있을 것으로 기대됨.

- 안정적인 기업 운영을 위해서는 서로 다른 경기 사이클을 가진 지역과 상품에 진출하는 것이 필요하며, 이를 동시에 추진하는 것은 위험이 크므로 다각화 전략에는 다음과 같이 순차적인 진출 방향을 세울 것을 제안함.
- 지역 다변화는 기업의 핵심 상품으로 추진하며, 사업 다각화는 국내 수행 경험이 있는 사업을 중심으로 기존 진출 지역에서 추진할 것을 제안함.
- 다각화는 기업의 자원을 분산시키고 효율성을 저하시켜 기업의 경영 위험을 높이는 측면이 있기 때문에 새로운 지역, 새로운 상품으로의 동시 진출 시에는 사업뿐만 아니라 기업의 전반의 위기 관리를 철저히 하여야 함.

## ② 경기 순환주기에 맞춘 주력 상품의 선정

- 전문화 기업의 강점은 해당 사업의 경기가 성장기에 있을 경우 높은 매출 성장과 수익을 얻는다는 데 있으며, 다각화 기업의 강점은 저성장기의 안정성에 있다고 할 수 있음.
- 전문화 기업은 고성장기와 저성장기에 모두 가장 좋은 경영 성과를 보이고 있었지만, 여기에는 플랜트부문의 경기가 반영되어 있다고 할 수 있음.
- 즉, 전문화를 대표하는 기업들의 상품 비중이 플랜트에 치중되어 있다는 점, 그리고 플랜트부문의 경기가 하락하는 2014년의 환경 변화에서 전문화 기업들의 경영 성과가 급격히 하락하고 있다는 점이 고려되어야 함.
- 한편, 다각화 수준이 높은 기업(수준 4)은 저성장기에 안정적인 수익률을 보이고 있었으며, 주력 상품별 분석에서는 다주력 기업군이 경영 성과 하락 폭이 가장 적어 저성장기에 강한 특성을 보였음.
- 전문화 기업에서 나타났던 경영 성과에도 불구하고 본 연구는 사업 다각화가 필요함을 제안하며, 현 기업 규모의 지속적인 성장을 위해서는 중장기적으로 각기 다른 경기 사이클을 가진 사업 부문을 운영해야 할 것으로 판단함.
- 우리나라 기업들은 이미 국내에서 다양한 사업 부문에서 건설 경험을 보유하고 있어 해외 사업의 다각화는 용이할 것으로 판단됨.

- 건축, 토목, 플랜트로 대표되는 건설 부문들은 지역별 시장과 마찬가지로 경기 순환 주기를 가지고 있으며, 따라서 주력 상품의 성장세가 둔화되어 기업간 경쟁이 심화 될 때, 이를 뒷받침해줄 다른 상품으로의 빠른 전환이 필요함.
- 플랜트시장의 경기 악화와 함께 기업들의 매출 성장률 하락, 수익 악화 등의 문제가 발생하고 있는바, 국내 건설기업들도 플랜트부문을 대체할 주력 상품을 찾는 것이 필요함.

### ③ 토건 부문에서의 선진 역량 강화

- 해외 건설시장에서 플랜트부문의 비중이 높은 우리나라 건설기업이 사업 다각화를 추진할 경우, 확장되는 사업 부문은 건축과 토목 부문이 될 것이며 이에 관련 역량의 보유가 전제되어야 함.
- 해외 건축 및 토목 부문으로의 진출에서는 중국, 터키 등 부상하고 있는 신흥 건설 기업들과의 가격 경쟁을 피하는 새로운 진출 방식이 요구됨.
- 해외 건축과 토목 주력 부문에서 매출 상위에 속해 있는 선진 기업들은 높은 부가가치를 얻을 수 있는 개발과 투자, 유지관리와 운영 사업으로 진출하며 역량을 확보하고 있음.
- 또한, 더욱 대규모화·복잡화되고 있는 해외 사업을 수행하기 위한 관리 및 금융 역량을 확보하고 있음.
- 우리나라 건설기업도 스마트시티와 같은 새로운 비즈니스 모델을 창출하는 기획력과 금융 및 사업 관리 등 부가가치 창출을 위한 핵심 역량을 강화해야 할 것임.

성유경(책임연구원 · sungyk@cerik.re.kr)

최석인(연구위원 · sichoi@cerik.re.kr)