2003－02 ·발행처 : 한국건설산업연구원 ·발행인 : 최병선 ·등록 : 1995년 6월 19일(제16-1149호)

건설산업동향

해외건설시장 경쟁 패러다임의 변화와 시사점

이복남·이영환

2003. 1. 23

▪문제제기 및 연구목적 ····· 3

▪해외건설시장의 경쟁 패러다임 변화 ····· 4

▪글로벌 건설기업의 대응사례 및 미래상 ····· 12

▪국내 건설산업에 주는 시사점 ····· 15

CERIK
Construction & Economy Research Institute of Korea
한국건설산업연구원

요 약

– 국내 건설시장은 성장세가 둔화되고 DDA(도하개발아젠다) 협약 체결이 예상되는 2005년도 이후부터 경쟁이 더욱 치열해질 것으로 전망하고 있음. 따라서, 정부와 건설기업은 국가 및 산업 전략 차원에서 그리고 기업생존 차원에서 해외건설시장을 재인식하고 대응책을 마련하여야 함.

– 세계건설시장에서 턴키 발주방식이나 민간투자사업 발주방식이 급격하게 증가하고 있으며, 국제금융시장에 대한 전문지식 및 활용능력과 프로세스관리(사업관리) 전문기술이 전통적인 생산기술력을 제치고 시장에서의 핵심 경쟁 요소로 등장하였음. 이렇듯 최근 수 년 동안 해외건설시장의 경쟁력을 지배하는 패러다임이 급격하게 변화하고 있음.

– 글로벌 건설기업은 다국적기업에서 초(超)국적기업으로 변신하고 있으며 자사에 필요한 역량을 보유하고 있는 기업을 인수합병(M&A)함으로써 환경변화에 발빠르게 적응하는 전략을 구사하고 있음.

– 또한 글로벌 건설기업은 지주회사와 해당 지역별/국가별/상품별 개별기업들을 그룹화하여 초대형 건설기업으로 변모하고 있음. 이런 환경변화에 대한 기업 생존전략으로써 사업 포트폴리오 전략을 수립하여 글로벌 경영 체제와 불확실성의 시대를 헤쳐나가고 있음.

– 국내 건설기업은 사업포트폴리오 차원에서 해외건설시장을 선택시장이 아닌 대체시장으로서의 기능과 역할을 가지는 필수시장으로 보는 인식의 전환이 요구되며, 이런 관점에서 해외건설시장의 진출확대에 관한 국가전략과 산업전략을 새롭게 짜야 함.

– 글로벌 건설기업들의 기업 인수합병(M&A)을 통한 초대형화, 사업구조 다각화, 사업포트폴리오 등의 전략에 관해서 철저한 벤치마킹(Bench Marking)이 필요함. IMF 금융위기 이후, 국내 건설기업의 단순 축소 지향적인 기업구조 조정은 재고되어야 하며 건설기업별로 장기적인 경영전략을 수립하여 사업구조 다각화와 사업포트폴리오 전략 능력을 갖춰야 함.

– 해외건설시장에서 요구하는 'One Stop Service(일괄서비스)'에 대응하여 국내기업들은 'Total Solution(만능해결사)' 혹은 'Multi-Player(전천후 기업)' 전략으로 맞서야 함. 정부는 이런 국내 건설산업을 뒷받침하는 제도와 해외건설시장 진출업체들을 장기적이고 집중적으로 지원하는 정책을 수립하고 추진하여야 함. 또한 국내 건설기업의 해외건설시장 진출을 촉진하기 위한 인센티브제도를 한시적으로 도입하여 이른바 "건설수출 드라이브" 정책을 마련해야 할 시기임.

■ 문제제기 및 연구목적

- 2003년도 국내건설시장은 마이너스 성장이 예측되고 있으며 IMF 구제금융 이후 국내 건설시장의 성장을 견인하여 왔던 민간시장이 급격하게 감소할 것으로 전망[1]하고 있음. 이런 시점에서 상대적으로 소홀해 왔던 해외건설시장이 국내건설시장의 대체시장으로서 역할을 담당할 수 있는지에 대한 검토가 필요함.

- 국내 건설기업들은 1970~80년대 중동 특수에 힘입어 국가 경제의 주요한 역할을 담당하였으며 지난 1997년에는 해외건설시장에서 5% 정도의 점유율(140억 달러의 수주고)을 기록한 적도 있었음. 과거 30년 동안 해외건설시장에서의 성공적인 사업수행을 통하여 국내 기업들은 양적인 성장을 구가하였음. 그러나 최근 국내 대형건설기업의 매출 중에서 해외건설시장에서 올린 매출비중이 10% 미만으로 나타나는 등 해외건설시장에서 국내 기업의 기능이 위축되고 영향력이 감소되는 현상들이 일어나고 있음.

- 국내 건설시장은 성장세가 둔화[2]되고 도하개발아젠다(DDA) 협약체결[3]이 예상되는 2005년도 이후부터 경쟁이 더욱 치열해질 것으로 전망함. 즉, 국제수준의 경쟁력을 갖추지 못한 국내 기업은 글로벌 건설기업에게 국내 시장도 내줘야 하는 상황이 연출될 수 있음.

- 본 고에서는 해외건설시장에서 최근 일어나고 있는 경쟁패러다임의 변화를 분석하고 이러한 경쟁 패러다임의 변화 과정에서 글로벌 건설기업들의 부침(浮沒) 원인과 기업측면에서의 대응전략에 대하여 평가하고자 함. 이를 바탕으로 하여 국내 건설기업의 국제경쟁력 제고 방안과 정부의 지원 정책방안 마련을 위한 주요 시사점을 제시하고자 함.

---

1) 2003년도 건설수주 전망은 2002년도 대비 공공공사는 6.7% 증가하고 민간공사는 6.2% 감소하여 전체 건설공사는 1.0% 정도 감소할 것이라고 전망하고 있음(2003년도 건설 경기 전망, 한국건설산업연구원·대한건설협회, 2002. 11, p. 11).

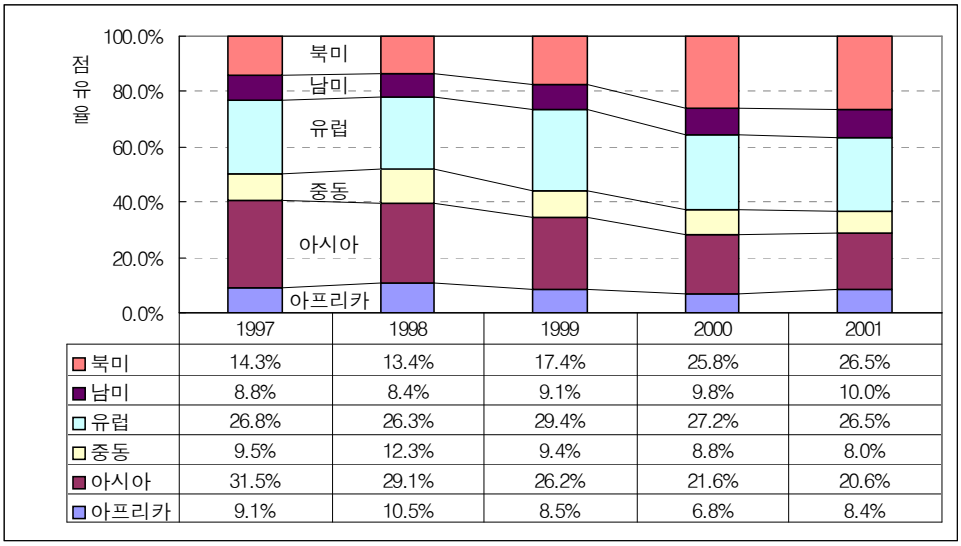
2) 국내 건설시장 규모는 1990년대 초만 해도 국내총생산(GDP)의 20%선에 달했으나 현재는 15% 정도를 기록하고 있음. 선진국들의 경우 자국 내 건설시장 규모가 GDP의 7~8 % 정도에 머물고 있음을 고려하면 GDP 대비 점유율은 현재보다 더욱 떨어질 것으로 예상됨(해외건설 '제2중흥기회' 살려야, 서울경제신문, 2002. 9. 30에서 발췌하였음).

3) 2001년 11월 카타르 도하에서 개최된 제4차 WTO 도하각료회의 결과, 각국은 오는 2004년 말까지 관세인하 등을 포함한 포괄적 의제에 대한 새로운 다자간 무역 협상을 개시할 것에 합의하였으며, 개도국들의 주장을 받아들여 그간 사용해온 라운드라는 이름을 붙이지 않고 '도하개발아젠다(Doha Development Agenda, DDA)' 라고 부르기로 하였음. 이 협약이 발효되는 2005년부터 과거 1995년에 체결한 WTO협정보다 건설서비스시장 개방에 미치는 영향이 훨씬 커질 것으로 전망함.

■ 해외건설시장의 경쟁 패러다임 변화

해외건설시장 개황[4)]

– 최근 5년 간 세계건설시장 규모의 변동 추이를 지역별로 분석해보면, 아시아, 유럽, 북미 등 3대 지역에서 전 세계 건설 물량의 70% 이상이 발주되고 있는 것을 알 수 있음 (<그림 1> 참조). 아시아 지역은 1990년대 후반을 기점으로 건설 물량이 점차적으로 축소되고 있으며 북미 지역에서는 2000년부터 급격한 상승 추세를 보이고 있음. 반면에 유럽은 큰 변동을 보이고 있지 않음.

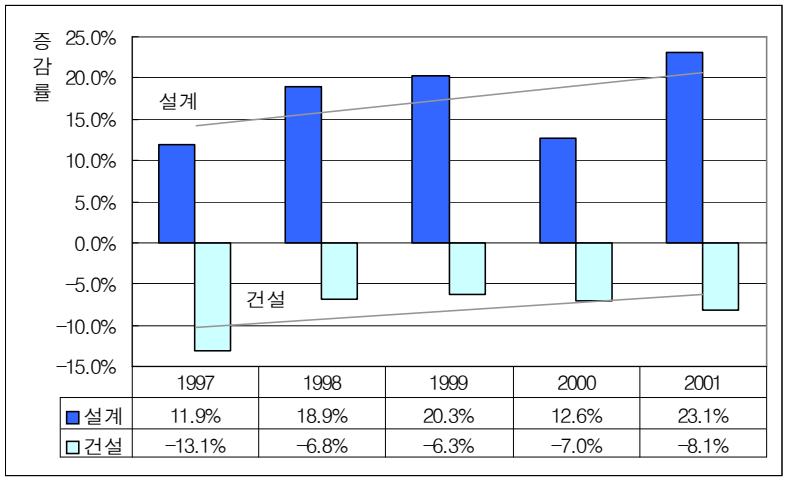


	1997	1998	1999	2000	2001
북미	14.3%	13.4%	17.4%	25.8%	26.5%
남미	8.8%	8.4%	9.1%	9.8%	10.0%
유럽	26.8%	26.3%	29.4%	27.2%	26.5%
중동	9.5%	12.3%	9.4%	8.8%	8.0%
아시아	31.5%	29.1%	26.2%	21.6%	20.6%
아프리카	9.1%	10.5%	8.5%	6.8%	8.4%

<그림 1> 최근 5년간 권역별 해외건설시장의 규모 변동 추이

– 1997년부터 최근 5년 간 해외건설시장을 설계부문 시장과 건설부문 시장[5)]으로 나누어서 <그림 2>와 같이 증감 추이를 분석하였음. 최근 5년 간 건설부문 시장은 지속적으로 감소하는 추세를 보이고 있음. 이는 국가별 생산기술력 차이가 점차 줄어들면서 일부 저개발국가를 제외한 국가에서는 외국 건설기업이 참여할 기회가 계속적으로 감소되고 있다는 사실을 나타내고 있음. 즉, 저개발국가와 아프리카 지역 시장에서 신규 물량이 창출되지 않으면 시장 규모는 지속적으로 감소할 것으로 내다보고 있음.

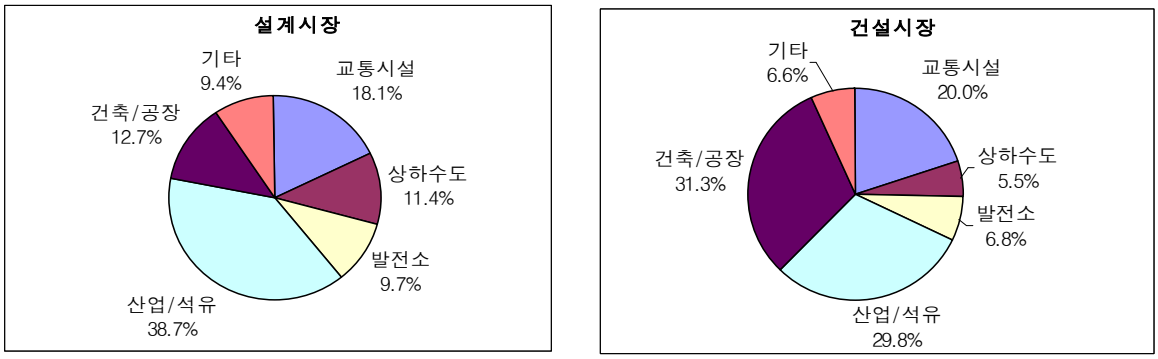
4) The Top 225 International Contractors, ENR, 1998~2002
5) 건설부문 시장은 설계(Design) 시장을 제외한 시공, 설계·시공일괄(Design-Build), 책임형CM(CM at Risk) 등 모든 발주방식으로 시행하는 건설시장의 부문을 의미함.



	1997	1998	1999	2000	2001
설계	11.9%	18.9%	20.3%	12.6%	23.1%
건설	-13.1%	-6.8%	-6.3%	-7.0%	-8.1%

<그림 2> 최근 5년간 해외 설계와 건설시장의 규모 증감 추이

- 최근 5년 간 해외건설시장의 물량을 설계부문과 건설부문으로 나누고 이를 건설 상품별로 분석하면 <그림 3>과 같음. 설계부문 시장에서는 플랜트설비의 특성을 가지는 석유화학 및 발전소 부문이 거의 절반을 차지하고 있음. 이는 설계부문 시장에서는 엔지니어링의 경쟁력이 매우 중요하다는 점을 보여주고 있음. 반면에 건설시장은 설계와 달리 산업/석유설비 플랜트 부문보다 건축시설 부문이 높은 점유율을 차지하고 있음.



<그림 3> 최근 5년간 해외건설상품별 시장 구성비율

해외건설시장의 지역별 최근 동향

- 아시아지역의 금융위기, 라틴아메리카지역의 경제불안, 중동지역에서의 원유가 안정세 등은 해외건설시장의 모습을 과거와는 전혀 다르게 변화시켜 왔음. 기존의 세계건설시장에서 핵심 경쟁력이었던 설계, 시공기술 등 생산기술의 국가별 격차는 크게 좁혀졌지만 이런 시장 환경변화로 인하여 프로젝트관리, 국제금융 기술, 사업타당성분석 등 기술외적인 요소들이 해외건설시장에서의 경쟁력을 지배하는 핵심역량으로 떠오르기 시작함.

- 1995년 말부터 발생한 아시아지역의 금융위기는 해당국가의 정부 재정투자 사업을 급격하게 감소시켰고 반면에 민간투자사업(BOT, BTO 등)의 증가 추세가 두드러졌음. 우리나라의 경우 '97년 IMF 외환위기 이후 건설기업들의 신인도가 하락하고 우리나라 금융기관마저 신인도가 떨어졌음. 이런 상황은 바로 공사 발주기관으로부터 이중 보증을 요구받는 등 해외건설시장에서 더욱 위축된 국내 건설기업의 모습으로 이어졌음.

- 라틴아메리카 지역에서는 브라질, 아르헨티나, 멕시코 등 지역내 주요 국가들의 국가신용도가 추락하면서 정부 재정사업이 급격하게 감소하였으며 내수경기 부양책으로써 민간투자사업을 확대시키는 조치를 취하고 있음.[6] 이런 건설시장에서는 국제금융 및 사업금융에 대한 높은 전문성을 가진 건설기업이 강력한 시장 지배자가 될 것임.

- 중동시장은 원유가의 상대적인 안정 추세가 유지됨에 따라 시장이 크게 형성되지 않았고 정부주도형의 사업이 줄어들었음. 대신에 턴키사업, 민간투자사업방식 그리고 계약자 금융주선 방식이 늘어나고 있음. 이런 지역시장 환경은 이전보다 훨씬 치열한 수주경쟁을 촉발시키고 있으며, 각 나라의 발주기관들이 자국 근로자와 자재의 사용 의무화를 강화하는 정책[7]을 쓰고 있기 때문에 사업관리(PM) 전문 기술이 상대적으로 떨어지는 국가의 건설기업은 선진국의 글로벌 기업들에 비해 수주전에서 불리한 위치에 처할 수밖에 없음.

6) 브라질의 사례를 보면 과거 90% 이상의 건설공사가 정부재정에 의해 추진되었던 것이 최근에 들어서는 60% 이하대로 떨어지고 있으며 이러한 추세는 지속될 것이라고 전망하고 있음(The Top 225 International Contractors, ENR, 1999. 8. 16).

7) 중동 주요국의 외국인 투자환경 분석, 2001.7. 23, 대외경제정책연구원, p. 7.

- 유럽연합공동체(EU)가 출발하면서 유럽의 건설기업은 다국적 기업에서 초국적(超國籍) 기업으로 기업 운영개념이 바뀌면서 궁극적으로 기업이 어떤 국가에 소속되어 있는가는 무의미해졌음. EU에 속한 글로벌 건설기업들은 사업구조 다각화를 위해 인수합병(M&A) 전략을 구사하여 필요 기업역량을 단시간 내로 확보하고 있으며 그 추세는 급증하고 있음. 또한 유럽의 건설기업들은 EU 통합에 따른 각종 규격 통일화가 시행됨으로써 발생하는 현상, 예를 들면 교통시설 개조공사 등과 같은 신규물량에 대비한 준비에 많은 노력과 관심을 기울이고 것으로 나타남.

- 해외건설시장에서 북미지역이 차지하는 비율은 지난 1990년대 말의 15% 정도에서 2000년부터는 거의 10%가 상승한 25%대를 나타내고 있음. 팽창하는 북미지역의 거대시장에 조기 진입을 위해서 글로벌 건설기업들은 미국 내 건설기업을 인수·합병하는 전략을 구사하여 비교적 성공적인 결과를 보이고 있음. 수 년 동안의 대표적인 사례로써 세계건설시장에서 매출액 기준으로 1위인 스웨덴의 스칸스카(Skanska)가 미국내 다수의 중견 건설기업들을 인수·합병한 것이나 호주의 렌드리스(Lend Lease)사가 영국과 미국의 보비스(Bovis)사를 인수·합병한 것을 들 수 있음[8].

해외건설시장 경쟁력을 지배하는 패러다임의 변화

- 해외건설시장에서 경쟁력을 좌우하는 요소는 국내건설시장과는 다른 양상을 보이고 있으며 또한 국가별로도 큰 차이가 있음. 즉, 국내건설시장에서 지배적인 요인은 기술과 가격이지만 해외건설시장에서는 이 외의 요소들이 핵심 경쟁력으로 간주되기도 하기 때문에 지역별 및 국가별로 진출하려는 해당 국가의 입·낙찰 제도와 경쟁의 지배요소를 분석해서 대응해야 함. 더구나 1996년부터 시작된 아시아권 국가들의 경제위기와 라틴아메리카 국가들의 정치 및 경제 불안은 해외건설시장에서 오랫동안 관행처럼 굳어져 왔던 기존의 경쟁 패러다임을 급격하게 변화시키고 있음.

발주방식의 변화

- 건설산업은 수요자인 발주자(주문자)가 공급자를 찾아내는 주문자 생산방식임. 이런 관점에서 발주방식의 변화는 주문자의 요구조건이 바뀌고 있다는 것을 의미함. 공급자인

8) The Top 225 International Contractors, ENR, 2000. 8. 14.

건설기업이 경쟁자보다 시장에서 우위를 점하기 위해서는 발주자(주문자)의 요구에 대응하는 공급능력을 갖추는 것이 필수적임. 최근 해외건설시장에서 일어나고 있는 가장 큰 변화의 특징은 발주자가 건설기업에게 당해 건설사업에 있어서 'One Stop Shop(OSS) 혹은 One Stop Service(OSS)' 제공을 요구하는 방향으로 급격하게 옮겨가고 있다는 것임. 과거에 비하여 설계·시공일괄방식(턴키 혹은 EPC)으로 발주하는 사업이 증가하고 있다는 사실이 이를 입증하고 있음.

국제금융 시장에 대한 전문기술 활용 능력

- 과거 해외건설시장에서의 국제금융은 해당국가가 진출 건설기업을 위해 대외 경제협력자금을 종자(種子) 돈(seed money)으로 지원하는 것이 일반적이었음. 하지만 이러한 대외 경협자금은 국가재정 부족으로 1990년 초부터 전 세계적으로 그 한계성을 드러내기 시작하였음.

- 이를 극복하는 방안으로써 공급자(입찰자)가 발주자에게 사업자금을 대신 주선하는 계약자 금융주선 방식 혹은 발주자는 부지만을 제공하고 사업자가 필요한 시설물을 건설하는 이른바 민간투자사업방식이 각광받기 시작하였음. 최근의 글로벌 건설기업은 국제금융에 대한 전문지식 및 활용능력을 기존의 생산기술력보다 해외시장에서의 더욱 중요한 경쟁 요소로 인식하고 있음.

프로세스관리(사업관리) 전문기술 중시

- 최근 해외시장에서 발주자가 'One Stop Shop'의 컨셉을 선호하고 있기 때문에 턴키, 계약자금융조달 방식 및 민간투자사업방식 등의 발주방식이 늘어나고 있음. 이런 발주방식에다 해당 사업에 대한 발주자의 전문성과 기술력이 부족한 프로젝트, 개발형 사업 등의 낙찰자 선정과정에서 발주자는 건설기업이 보유하고 있는 프로세스관리(사업관리) 능력을 설계 혹은 시공기술 등 생산기술력보다 중요한 평가요소로 설정하고 있음. 특히, 개발도상국 혹은 중동시장에서는 프로세스관리(사업관리) 능력이 경쟁력을 지배하는 핵심요소로써 나타나고 있음.

무한 가격경쟁의 입찰방식

- 정부 재정 건설사업의 입찰과정에서 일반적인 핵심 경쟁 요소는 기술력과 가격임. 최근 각 국의 재정사업의 발주자는 공정성과 객관성을 확보할 수 있는 시스템 구축 및 운영에 많은 노력을 기울이고 있음.

- 그럼에도 불구하고 입찰과정에서의 형평성 및 공정성 문제가 지속적으로 제기되고 있으며 재정사업의 효율성을 제고시키라는 사회적 압력은 발주자를 더욱 압박하고 있음. 따라서 재정사업을 집행하는 발주자는 기술보다 가격을 더욱 중시하는 평가시스템을 채택할 밖에 없어 건설시장에서의 치열한 가격경쟁은 더욱 심화될 것으로 전망됨.

국가차원의 정치적·외교적 지원

- 해외건설시장에서 발주되는 건설공사는 규모나 상징성이 크기 때문에 단순히 건설업체 또는 설계엔지니어링업체들만이 아닌 국가적인 관심을 불러일으키는 경우가 많음.

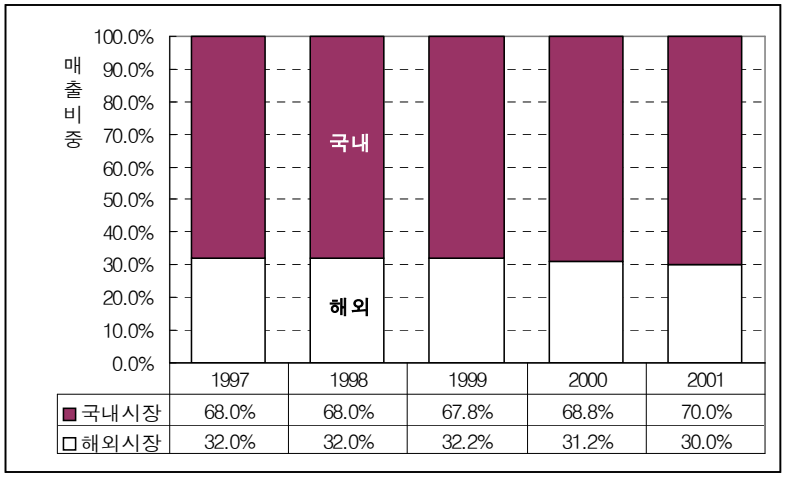
- 해외건설시장에서 수주에 미치는 정치적 및 외교적 영향력 행사는 기업차원이 아닌 해당국가 정부기관의 전폭적인 지원에 의해서 이루어지고 있음. 이런 영향력은 발주되는 당해 사업단위로 이뤄지지 않고 일반적으로 장기간에 걸쳐서 쌓여진 국가간 유대관계, 국가별 상호이익, 상쇄측면 등 여러 가지 요인에 의해 행사되고 있음. 선진국일수록 이러한 영향력에 좌우되는 정도는 미약하지만, 개발도상국과 후진국으로 갈수록 커지는 것이 특징임.

내수건설시장의 든든한 뒷받침

- 일반적으로 해외건설시장에서 높은 경쟁력을 보유하고 있는 글로벌 건설기업은 내수건설시장에서 튼튼한 기반을 구축하고 있는 것으로 조사됨.

- <그림 4>는 최근 5년 동안 해외건설시장에서 상위 10% 이내에 드는 글로벌 건설기업들의 국내와 해외 매출 평균비중을 보여주고 있는데, 평균값으로 각각 68%(국내)와 32%(해외) 정도인 것으로 조사되었음. 이런 수치는 내수건설시장이 뒷받침되어야 해외

건설시장에서 경쟁력을 발휘할 수 있다는 것을 증명하는 분석결과[9]임.



	1997	1998	1999	2000	2001
■국내시장	68.0%	68.0%	67.8%	68.8%	70.0%
□해외시장	32.0%	32.0%	32.2%	31.2%	30.0%

<그림 4> 최근 5년간 세계 225대 건설기업들의 매출 구성

인맥네트워크, 문화, 언어 등 글로벌 기반 지식

- 해외건설시장을 공략하기 위해서는 인간관계, 문화, 언어능력 등 글로벌 기반 지식을 배양하고 활용하는 것이 절대적으로 필요함. 해외건설시장에서 건설기업이 경쟁력을 확보하고 있는가에 대한 첫 시험단추는 해당 건설사업의 입찰참여대상자 리스트(Long or Short List)에 포함 여부임. 이와 함께 기업의 인지도와 함께 발주기관과의 인맥(人脈)네트워크 형성 여부가 중요한 역할을 하게 됨.

- 최근 5년 동안 세계건설시장의 60% 이상을 점유한 국가는 대부분 영어권의 국가로서 언어가 해외시장 경쟁력에 미치는 영향은 매우 중요하며 아울러 문화가 미치는 영향도 상당함. 이러한 언어와 문화의 영향력은 중국기업들이 화교자본이 지배하는 동남아시아 시장에서 시장 점유율의 증가세를 보이고 있는 것이나 스페인의 드라가도스(Dragados)사가 언어와 문화가 유사한 라틴아메리카 시장에서 가장 활발한 시장 활동을 하는 기업으로 등장한 사례를 통해 쉽게 확인할 수 있음.[10]

9) ENR지가 매년 발표하는 해외건설시장에서의 225대 건설기업(The Top 225 International Contractors)이 올린 최근 5년간 매출액을 내수시장과 해외시장으로 구분하여 분석·정리한 결과임.

10) The Top 225 International Contractors, ENR, 2001. 8. 20.

사업 포트폴리오 전략 구상

- 사업에 대한 포트폴리오 전략은 건설상품별 시장, 지역별 시장, 시장 다변화 등을 고려하여 예측 가능한 대응책[11]을 마련하는 것임. 사업 포트폴리오 전략은 현재의 글로벌 경영 체제와 세계 건설시장의 불확실성 시대에 있어서는 기업의 생존과 직결되는 중요한 전략으로 받아들여지고 있음.

- 세계적인 건설기업들은 지난 1990년대 중반부터 예상하지 못한 아시아 및 라틴아메리카 권역의 국가 재무위기 혹은 경제위기로 인하여 과거보다 훨씬 강도 높은 기업의 사업 포트폴리오 전략을 요구받고 있음.

해외건설시장 지원 정책 및 금융지원 제도

- 국가의 해외건설시장 지원 정책과 금융지원 제도는 당해 국가의 건설산업이 해외시장에서 가지는 경쟁력 수준을 결정짓는 주요한 요소로 작용하고 있음. 그 사례로써, 1980년대 일본기업들이 저개발국가가 발주하는 건설공사에서 상당한 경쟁력을 가졌던 사실과 우리나라 건설기업들이 1970~80년대 중동시장에서 막강한 경쟁력을 발휘했던 경험을 들 수 있음.

- 또한, 최근 정부가 중동지역에 플랜트 건설공사 수주를 지원하기 위해 사업금융 지원을 강화한 정책[12], 건설교통부가 수출입 은행의 지원대상을 높이기 위해 외화가득률을 기존의 30%에서 25%로 하향 조정하는 제도 개선[13], 사업 타당성 조사비용의 50%를 국가에서 부담하는 정책[14] 등은 해외시장에서 국내 건설기업들의 경쟁력을 제고시키는 제도로써 마련된 것임.

- 아울러 국가와 산업의 마케팅 전략은 중장기적으로 자국 건설업체들의 해외시장 경쟁력을 높이는 데에 많은 영향을 끼치는 요소임. 이런 마케팅 전략은 특정 단위사업이 아

11) 즉, 교통시설 시장, 업무용빌딩 시장, 석유화학플랜트 시장 등 상품별 시장 크기에 대응하여 전략을 수립하는 것과 동남아시아권, 라틴아메리카 등 지역별 시장 크기 변화에 대응하는 전략, 신규건설시장, 설비관리시장, 성능개선시장 등에 대한 시장 다변화 전략 등을 고려하여 예측 가능한 대응책을 마련하는 것임.
12) 중동 주요국의 진출 확대 방안, 산업자원부 보도자료 2001. 7. 23.
13) 해외건설 활성화를 위한 지원 강화, 건교부 보도자료, 2002. 3. 18.
14) 2002년도 2차 해외플랜트 타당성조사사업 시행계획, 산업자원부, 2002. 8. 22.

닌 해당국가의 영향력과 발주시장을 가진 국가기관 및 관련산업을 대상으로 마케팅 전략을 구사함. 그러므로, 이러한 전략의 영향력은 단기적이거나 특정 단위사업에서 나타나기보다는 지속적이며 폭넓게 나타나는 특징이 있음.

■ 글로벌 건설기업의 대응사례 및 미래상

글로벌 건설기업의 대응사례

- 해외건설시장의 경쟁 패러다임이 급격하게 변화함에 따라 글로벌 건설기업들의 대응방식도 과거와 다른 양상을 보이고 있으며, 특히 변화 속도가 빠르기 때문에 대응도 신속하게 이루어지고 있음.

- 글로벌 건설기업들은 과거와 달리 글로벌마켓에서의 필요 경쟁 역량을 자체 기업의 내부에서 개발하기보다 필요 역량을 갖춘 기업을 인수·합병하여 단시간 내로 경쟁 역량을 확보하는 전략을 구사하고 있으며, 이런 경향은 세계건설시장에서의 새로운 트렌드로서 자리잡고 있음.

- 유럽연합공동체(EU)의 출범과 글로벌 건설기업의 인수합병 전략은 어느 나라의 회사인가 하는 기존의 국가장벽 개념을 파괴시키고 있음. 또한, 글로벌 건설기업의 운영 개념을 다국적에서 초국적으로 변화시키고 있으며 그 추세는 가속화되고 있음. 글로벌 건설기업들은 환경 변화에 맞추어진 사업구조 다각화에 많은 노력을 경주하고 있으며, 이런 사업구조 다각화의 범위는 전통적인 건설시장 뿐만 아니라 시설물 유지관리(Facility Management, FM) 시장에까지 진출하고 있는 기업들이 많이 나타나고 있음[15].

- 주요 글로벌 건설기업들의 대응 전략 및 사례를 요약하면 다음과 같음.

  · 엔지니어링 중심으로 시장을 다변화시키는 전략을 취한 기업으로서 영국의 AMEC사를 들 수 있음. 캐나다의 종합건설업체인 AGRA사는 해외시장 설계부문에서 순위가 12위이고 매출액이 1998년도 기준으로 3억 4,000만 달러에 이르는 대형 건설회사로서 1998년도에 석유화학플랜트부문에서 29위인 Simmons사를 인수하였음. AMEC

15) The Top 225 International Contractors, ENR, 2002. 8. 26.

사는 다시 이 AGRA사를 인수·합병하여 1999년도부터 현재까지 해외설계시장에서 최정상의 위치를 차지하고 있음.

- 미국의 AECOM사는 2000년도 매출기준으로 세계 제23위인 영국의 Maunsell사를 인수·합병하여 2001년도부터 세계 11위에 오르기 시작함. AECOM사는 1999년도까지만 해도 해외설계시장에서 랭킹이 98위 정도에 머무는 중견 엔지니어링 전문 기업이었음.
- 영국의 설계전문회사인 Atkins사는 사업구조를 다각화시키기 위해 미국의 CM전문사인 Hanscomb사를 인수하여 미국 내 CM시장에 진출하는 발판을 마련했음.
- 네덜란드의 설계회사인 NEDECO사는 자사보다 규모가 훨씬 큰 Nethconsult(1999년 매출기준 세계 2위)를 인수하여 사업구조 다각화는 물론 2000년도에는 세계설계시장에서 2위의 자리에 오를 만큼 성장하였음. NEDECO사는 교통 및 수자원 등 토목시설비에 전문성을 갖고 있었으며 Nethconsult사는 석유화학플랜트부문에 전문성을 갖고 있어 상호보완적 기능을 가지고 있음.
- 프랑스의 글로벌기업인 Vinci는 1997년도까지만 해도 SGE라는 회사명으로 세계건설시장에서 7위에 속하는 기업이었으나 2000년도부터 기업명을 Vinci로 개칭하고 사업구조를 다각화시켰음. 2001년도의 경우 전력회사의 건설부문인 GTM사를 인수·합병하여 Vinci-GTM사로 출범하면서 매출액이 1997년도에 비해 2배인 60억 달러로 급증했으며 세계건설시장에서 랭킹이 3위로 뛰어오름.
- 호주의 부동산 개발 및 임대 전문회사인 Lend Lease사는 사업구조 다각화를 위한 전략으로써 영국과 미국에서 큰 시장을 확보하고 있는 Bovis사를 인수하여 2000년도 매출기준 세계 랭킹이 7위로 급상승하였음. 원래 Lend Lease 단독으로는 세계시장에서 랭킹 77위권에 머물고 있었으나 세계 랭킹 10위권 안에 들고 있는 Bovis사를 인수함으로써 7위로 급상승하였음. 사업영역을 부동산 임대업에서 개발과 건설에 이르는 부문까지 확대하는 사업다각화 전략의 성공 사례로써 꼽히고 있음.
- 독일의 글로벌 건설기업인 Hochtief사는 사업영역을 시설물 유지관리시장까지 확대하면서 이 부문의 매출액 비중이 회사 전체 매출액의 30% 정도까지 올리고 있음.[16] 또한 영업망을 획기적으로 확대하고 사업구조를 다각화시키기 위해 미국의 Turner사를 인수·합병하였음. Turner사는 미국 국내 5위권에 드는 대형 건설기업으로서[17] 일반건축물, 공항 등 건축시설에 전문성과 상당한 실적을 가지고 있으며 연간 매출액도 63억 달러에 이르고 있었음. Hochtief사는 Turner사의 인수합병으로 2001년도

16) The Top 225 International Contractors, ENR, 2002. 8. 26.
17) The Top 400 Contractors, ENR, 2002. 5. 20.

부터 세계건설시장에서 매출기준으로 랭킹이 1~2위권에 유지하고 있음.

· 스웨덴의 Skanska사는 진출하려는 국가의 대기업보다는 다수 건설기업들을 인수·합병하는 전략을 취하고 있음. 예를 들면 미국의 비교적 중소규모의 기업들을 대거 인수·합병하여 최근 5년 동안 미국에서만 올린 매출이 Skanska 전체 매출의 40% 이상을 차지할 만큼 성공적이라는 평가를 받고 있음. 이 회사는 또한 체코와 폴란드 등 동유럽의 시장을 확대하는 전략을 구사하고 있음.[18)]

글로벌 건설기업들의 미래 모습

- 향후 세계건설시장에서 글로벌 건설기업의 국적은 전혀 무의미할 것으로 예상함. 유럽연합공동체(EU)의 출범이나 자유무역협정(FTA) 체결 등 국경의 의미가 점점 퇴색되어 가면서 규격은 표준화되고, 법과 제도는 궁극적으로는 단일화 혹은 공동 사용으로 갈 것으로 예상됨에 따라 본사의 위치가 어느 나라에 있느냐는 중요한 문제가 되지 않을 것으로 전망함.

- 글로벌 건설기업들은 앞으로 사회간접시설은 물론 민간시설 부문까지 민간투자사업 또는 투자개발형 사업에 의한 사업수행방식을 적용할 것으로 예상함. 따라서 글로벌 건설기업은 과거의 핵심역량으로 여겨지던 기술적인 전문성보다는 국제금융에 대한 전문성과 지식, 그리고 사업을 창출하는 능력이 기업의 핵심역량으로 자리잡게 될 것으로 전망함.

- 분화되고 특화된 건설기업을 경영하는 글로벌 건설 지주회사의 출현은 글로벌 건설기업에게 일반적인 사실로 받아들여질 것으로 예상함. 여러 국가의 건설기업을 인수·합병하는 데에 전력투구하고 있는 스칸스카(Skanska), Hochtief 등의 선도 글로벌 건설기업들은 이미 지주회사의 역할을 수행하고 있으며 주요 기능으로써 사업구조에 대한 포트폴리오 관리, 구조혁신 전략, 사업개발 전략 등을 담당함. 계열사들은 영업을 전담하는 이른바 일종의 사업단위(Business Unit) 역할을 전담하게 됨. 이런 글로벌 건설기업의 그룹화는 상품별 시장크기의 변화, 권역별 시장의 부침 등에 신속하게 대응하는 유연성 높은 회사 경영을 가능케 하는 장점을 가지고 있음.

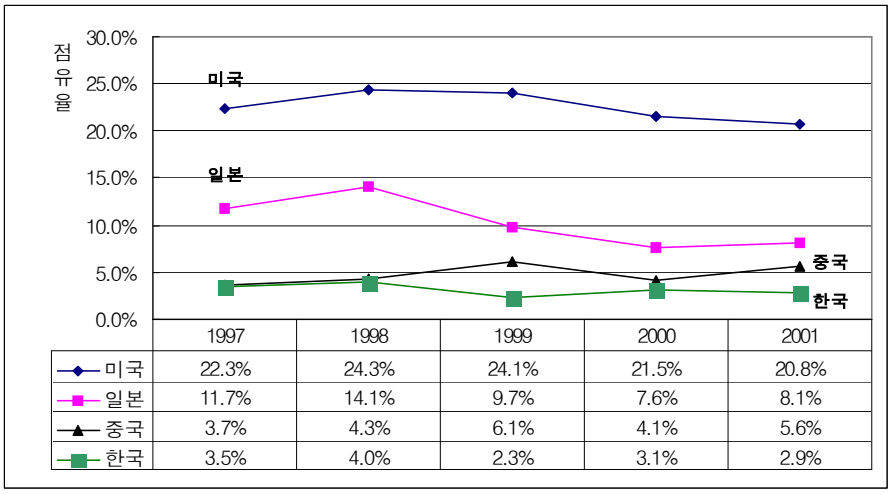
18) The Top 225 International Contractors, ENR, 2000. 8. 14.

- 글로벌 건설기업은 지주회사를 정점으로 하는 건설기업간 그룹화가 촉진될 것이며 기업의 매출 규모는 과거보다 커질 것으로 예상함. 벡텔(Bechtel), 플로어(Fluor) 등과 같은 세계적인 대형 단일 건설기업들의 외형은 대형 글로벌 건설기업의 외형 증가 추세에 비하여 미미한 증가 추세를 나타낼 것으로 전망함.

- 해외건설시장의 경쟁 심화는 건설기업에게 끝없는 원가 절감을 요구하게 됨. 글로벌 건설기업들은 원가 절감을 위해 인도와 동유럽 등과 같이 지식 수준은 높으나 임금이 상대적으로 낮은 지역의 기술자들을 활용하는 추세가 급격하게 늘어날 것으로 예상함. 이로 인해 글로벌 마켓에서 기술인력도 국경을 초월해서 이동하는 현상을 가져다 줄 것임.

■ 국내 건설산업에 주는 시사점

- 최근 5년 간 세계건설시장에서 225대 건설기업들이 올린 매출액을 기준으로 미국, 일본, 중국 그리고 우리나라 등 주요 4개국의 점유율 추이를 살펴보면, 국내 건설기업이 차지하는 점유율이 지속적으로 하락하고 세계 225대 글로벌 건설기업군에 등재되는 국내 건설기업 수도 또한 지속적으로 줄어들고(<그림 5> 참조) 있는 것으로 나타남. 이런 현상은 우리나라 건설산업이 점차적으로 해외시장에서 경쟁력이 상실하고 있거나 경쟁 패러다임의 변화에 적기에 적절하게 대응하지 못하고 있기 때문인 것으로 판단됨.



	1997	1998	1999	2000	2001
미국	22.3%	24.3%	24.1%	21.5%	20.8%
일본	11.7%	14.1%	9.7%	7.6%	8.1%
중국	3.7%	4.3%	6.1%	4.1%	5.6%
한국	3.5%	4.0%	2.3%	3.1%	2.9%

<그림 5> 최근 5년간 주요 국가들의 해외시장 점유율 추이

- 이러한 현상을 극복하고 우리나라 건설기업이 해외건설시장에서 경쟁력을 확보하려면 해외건설시장을 국내건설시장과의 유기적인 관계 속에서 파악하여야 하고, 상호 보완적인 역할과 기능을 부여하여야 함. 즉, 국내건설시장이 감소하면 해외건설시장은 국내건설시장의 대체시장으로써 그 기능과 역할이 작동되어야 함.

- 해외건설시장을 여력이 있거나 생각이 나면 이따금씩 관심을 보이곤 하는 선택시장 정도로 인식하고 있는 정부와 국내 건설기업의 기존 인식과 사고에 일대 변혁이 필요함. 따라서 국내 건설기업의 사업포트폴리오 관리 차원에서도 해외건설시장은 선택시장이 아닌 대체시장으로서의 기능과 역할을 가지는 필수시장으로 인정되어야 하며 이를 전제로 한 해외건설시장 진출 확대에 관한 국가전략과 산업전략을 새롭게 짜야 함.

- 해외건설시장에서 글로벌 건설기업들의 그룹화와 초대형화 전략에 맞서서 살아남기 위해 우리나라 대표 건설기업들은 현재보다 기업의 외형을 훨씬 키워야 하며, 동시에 이를 유지하고 급격하게 변화하는 환경에 생존할 수 있는 유연성을 가져야 함.

- 따라서 IMF 금융위기 이후에 국내 건설기업들이 타의반 자의반으로 추진하고 있는 단순 축소 지향적인 기업구조 조정은 재고되어야 하며 건설기업별로 장기적인 경영전략을 수립하여 사업구조 다각화[19]와 사업포트폴리오 전략 능력을 갖춰야 함.

- 국내 건설기업도 글로벌 건설기업들이 구사하고 있는 인수합병 전략을 통한 사업다각화와 기업역량 확대 전략을 벤치마킹할 필요성이 있음. 즉, 세계건설시장이나 국내건설시장에서 필요한 기업역량을 기업 내부에서 개발하는 전통적 방식에서 탈피하여 역량을 갖춘 국내외 기업들을 인수·합병하는 전략 도입[20]을 검토해야 함.

19) 국내 건설기업의 사업구조 다각화는 해외건설시장에서의 경쟁력을 갖추기 위한 전문화를 바탕으로 하고, 진출지역의 다각화와 PLC(Project Life Cycle)상 사업범위의 다각화를 중점적으로 고려하여야 함.

20) 설계-시공으로 구분된 업역구조를 가지고 있는 국내 건설업계의 현실에 비추어볼 때, 엔지니어링 분야에 강점을 가지고 있는 해외 글로벌 건설업체가 상품시장의 다변화를 위해 다른 영역에 특화된 엔지니어링 업체를 인수·합병하는 것과 같은 M&A전략을 구사하는 것은 그리 용이해 보이지 않음. 또한 국내 건설업체간 자율적인 인수합병의 사례가 거의 없는 국내 현실을 비추어볼 때 국내 건설업체가 해외시장에서 해외건설업체의 인수합병을 추진하는 것은 매우 조심스럽게 접근해야 할 것임.

- 해외건설시장에서 요구하는 'One Stop Service(일괄서비스)'에 대응하여 국내기업들은 'Total Solution(만능해결사)' 혹은 'Multi-Player(전천후 기업)' 전략으로 맞서야 함. 정부는 국내 건설산업을 뒷받침하는 제도와 해외건설업체들을 장기적이고 집중적으로 지원하는 정책을 수립하고 추진하여야 함.

- 국내 건설기업에게 팽배한 '해외건설공사 = 적자' 라는 인식을 불식시키고 건설산업을 수출 전략산업으로 육성하기 위해서 정부관련 부처들은 기존의 엔지니어링, 플랜트 및 건설시장 등 사업영역별 개별 지원책보다는 해외건설시장 지원창구의 단일화를 통해 효율성을 제고시킬 필요가 있음.

- 국내 건설산업만이 가지고 있는 일부 입·낙찰제도 및 건설관련 규제들을 과감하게 글로벌 스탠다드 수준으로 개정할 필요성이 있음. 이는 국내시장에서 글로벌 건설기업들과의 경쟁을 통해서 국내 건설기업이 체질을 강화하는 기회를 가질 수 있음. 그 결과, 2005년도부터 발효될 DDA(도하개발아젠다)협약에 따른 건설서비스시장의 개방 확대를 대비하고 해외건설시장에서 국내 건설기업의 경쟁력을 제고시키는 계기가 마련될 것으로 판단함.

- 정부는 해외건설시장에 대한 체계적이고 최신 정보를 제공하기 위해서 권역별 및 지역별 해외건설시장에 대한 체계적인 조사를 주기적으로 시행할 수 있는 체계의 구축과 운영이 필수적임. 해외시장 진출 기업에 대한 타당성조사비 혹은 대외협력자금(KOICA)의 지원 여부를 결정짓는 판단 기준으로써 정부의 시장 조사결과를 활용하는 방안도 고려해 볼 수 있을 것임.

- 건설산업계는 해외건설시장에서 요구하는 글로벌 전문가를 양성하기 위한 교육프로그램을 만들고 이를 운영하는 기관을 설립하여 개별 건설기업들의 부담을 경감시켜 줄 필요성이 있음.

- 정부는 국내 건설기업의 해외건설시장 진출을 촉진하기 위한 인센티브제도를 한시적 도입하여 이른바 "건설수출 드라이브" 정책 마련을 검토해야 함. 그러나, 인센티브제도가 직접적인 보조금 지급효과를 가져올 경우에는 통상 마찰이 예상되므로 매우 신중하고 정교한 제도 마련이 필요함.

- 해외건설시장의 경쟁 패러다임 변화에 대응하지 못하면 과거 35년 간에 걸쳐 해외건설시장에서 구축된 국내기업들의 지명도와 경험, 그리고 경쟁력이 무력화될 것으로 예상됨. 우리 정부나 건설산업계는 국내건설시장의 대체시장의 기능과 역할을 담당하는 세계건설시장에 대해서 의도적 기피 혹은 무관심으로 해외시장을 방기(放棄)하고 있는 와중에도 최근 5년 간의 해외시장의 환경변화는 국내 건설산업에 획기적이고 조속한 변신을 요구하고 있음. 변화에 대응하지 못하는 기업들은 규모와 관계없이 시장에서 퇴출되거나 해외 기업사냥꾼에 의해서 글로벌 건설기업에 인수·합병된다는 사례를 교훈으로 삼아야 함.

이복남(선임연구위원, bnlee@cerik.re.kr)
이영환(부연구위원, yhlee@cerik.re.kr)