

“미국과 유럽 기업 사례를 중심으로”
선진기업들의 해외 토목/건축 시장 확대전략 및 시사점

2012.12.5

한국건설산업연구원 최 석 인

연구위원/공학박사

sichoi@cerik.re.kr

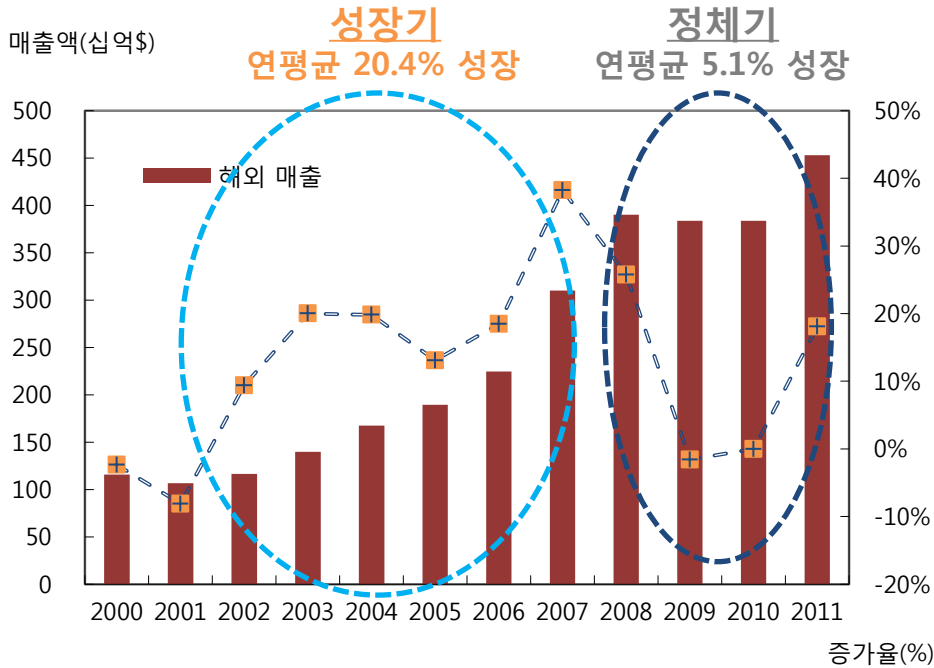


- 해외 토건시장 및 국내 기업 동향
- 해외 선진기업 성장 전략 사례
- 종합 분석
- 시사점

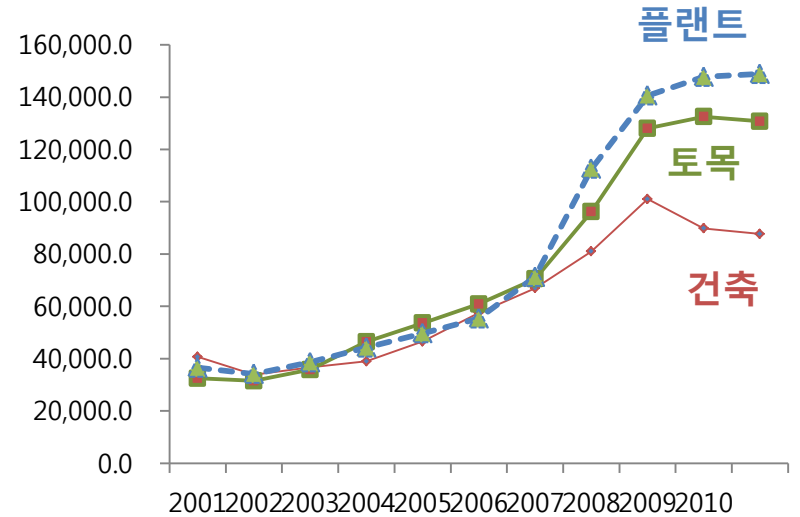
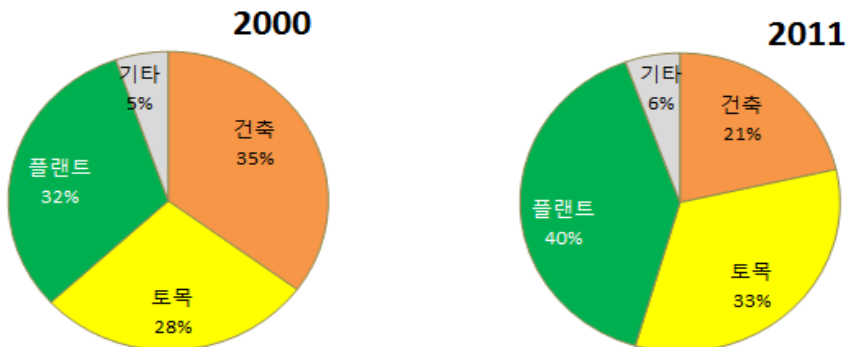
- 우리나라의 최근 해외 건설 시장은 꾸준한 성장세 유지
 - 누적 수주금액: 5,000억 달러 달성
 - 플랜트 시장 편중에 대한 우려가 높음 → 해외 시장은 토/건 중심으로 성장
- 일반 토건 시장 진출이 필요한 이유
 - 국내 시장의 장기 침체 대처 + 산업의 지속적 성장 필요
 - 시장의 범위: 도급 시장을 넘어선 다양한 사업 수행/기능이 필요
- 해외 선진 건설 기업: 시장이 큰 곳에 이미 기업의 포트폴리오 위치

선진기업 BM → 어떠한 시사점을 줄 수 있는가?

해외 토목/건축시장 현황(ENR 기준)_공종별



<해외 건설시장 매출 추이(ENR 기준)>

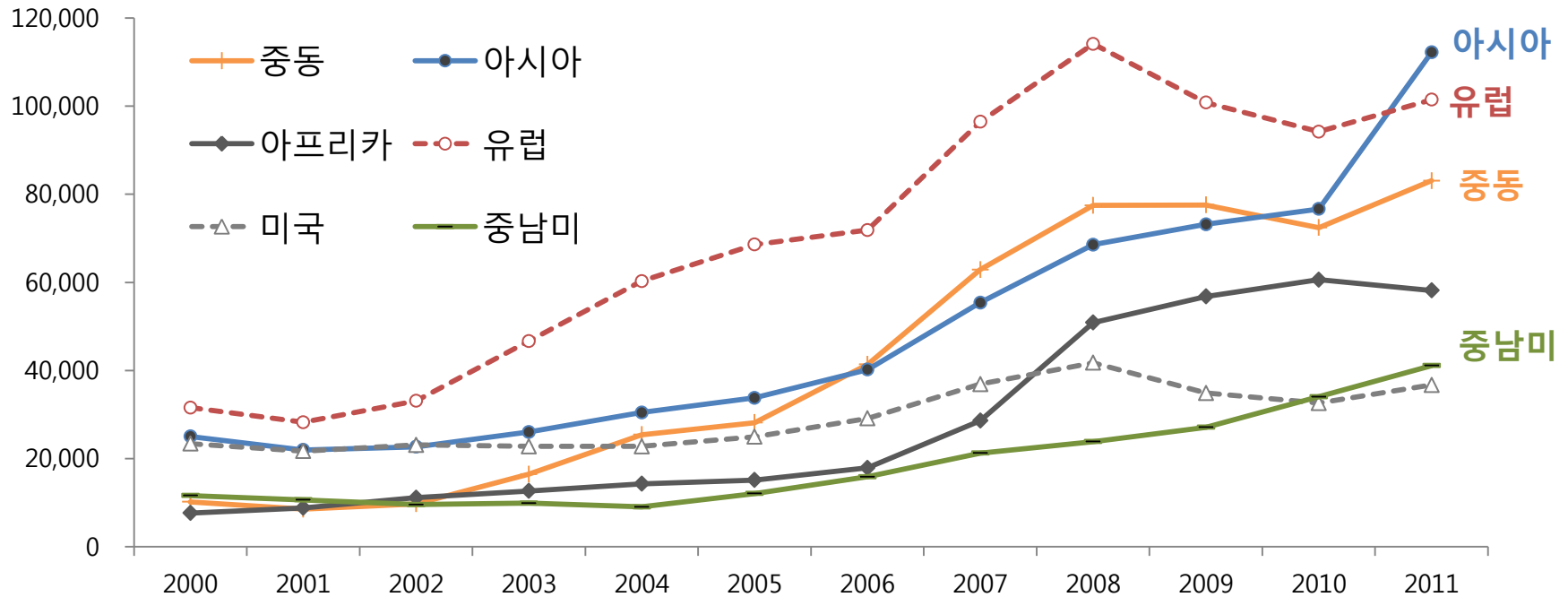


<해외 건설시장 상품별 매출 추이(ENR 기준)>

- 해외 기업에 열린 건설 시장은 플랜트>건축>토목에서 **플랜트>토목>건축** 시장으로 변화
- 플랜트 중심의 기조가 틀린 것은 아니지만, 전체 비중의 54%를 차지하는 토목 시장은 향후 성장의 주요 열쇠!

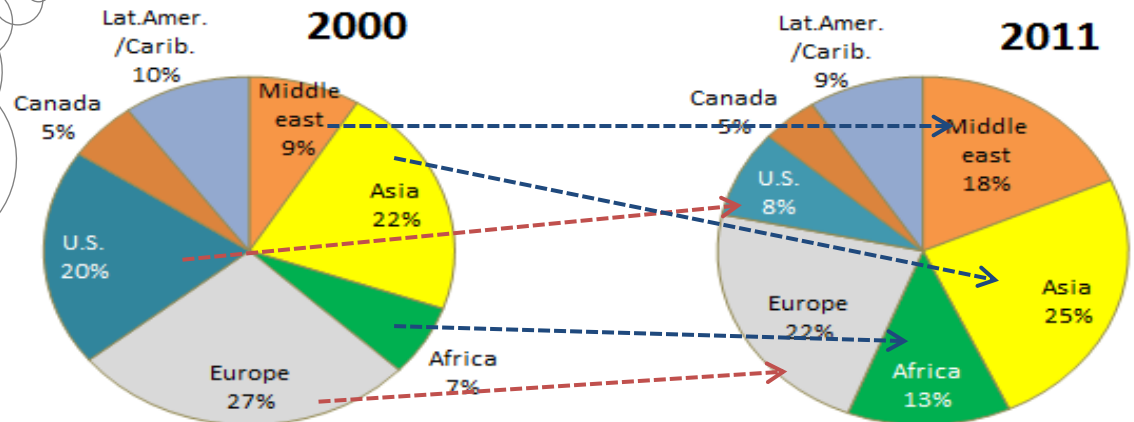
해외 토목/건축시장 현황(ENR 기준)_권역별

매출액(백만\$)

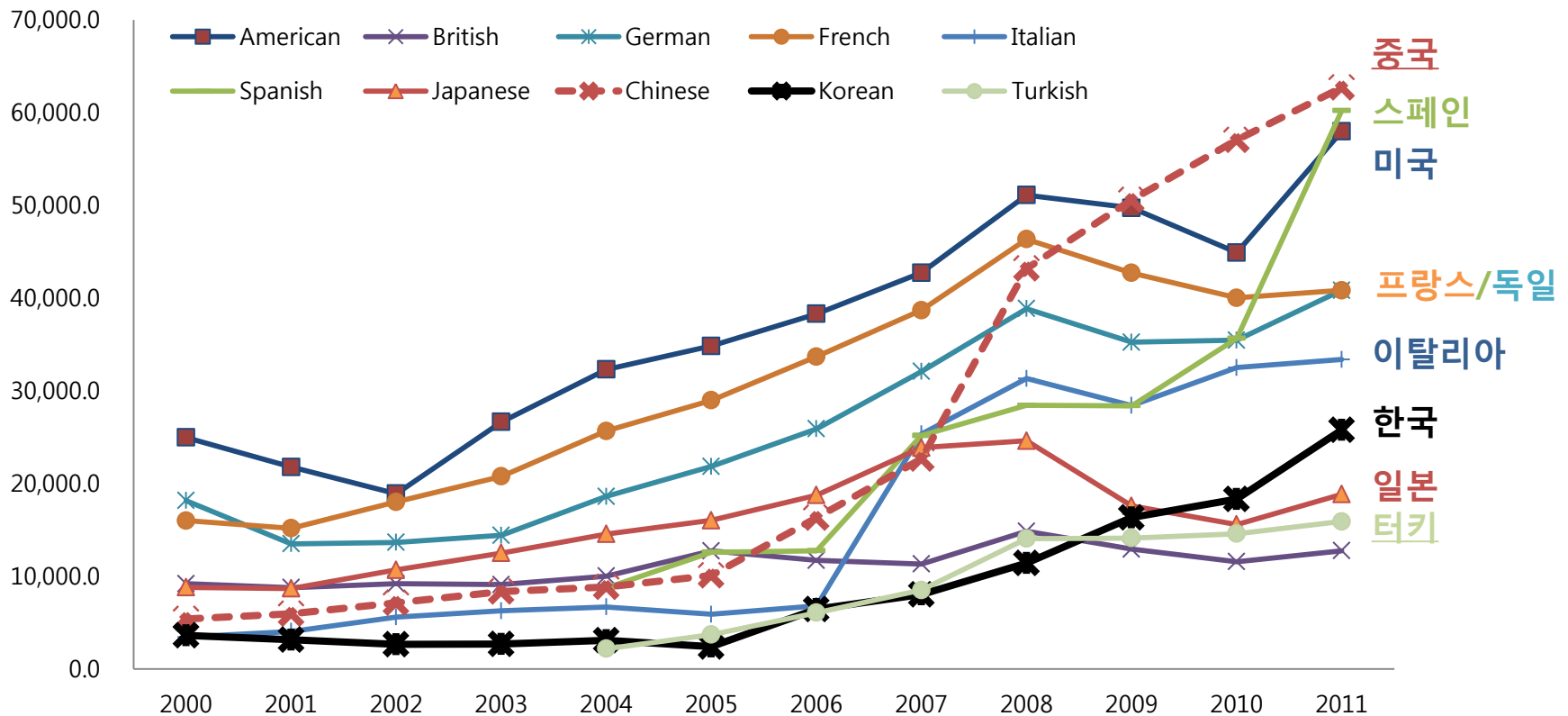


• 시장의 중심이 선진국에서 **신흥국** 시장으로 전환

• **아프리카, 중남미** 시장의 최근 성장



해외 토목/건축시장 현황(ENR 기준)_기업 국적별 성장



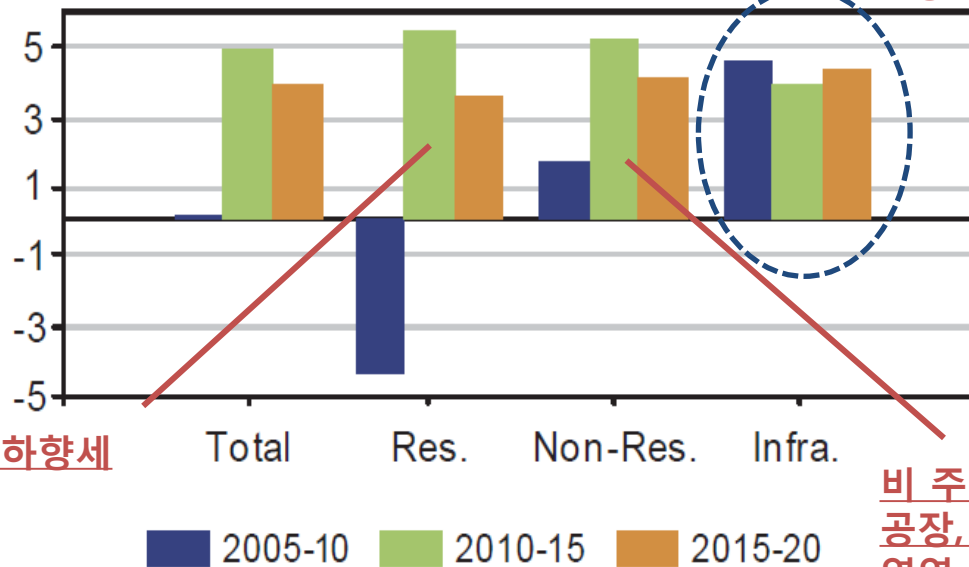
- 중국 기업의 성장 !! (자국 시장 + 최근 해외 진출)
- 일본 기업 성장의 정체 혹은 하락 !! (자국 시장 하락 + 해외시장 저조)
- 유럽/북미 기업 성장/쇠퇴: M&A
- 한국 기업은 ? → 성장세 → 더 큰 시장 혹은 정체?

해외 토목/건축시장 전망(Global Insight)

Global Insight, Global Construction Outlook: Executive Overview, Fourth-Quarter 2010

Growth by Sector

(Compound annual percent change)



토목시장의 성장세는 지난 5년, 향후 10년간 지속될 전망

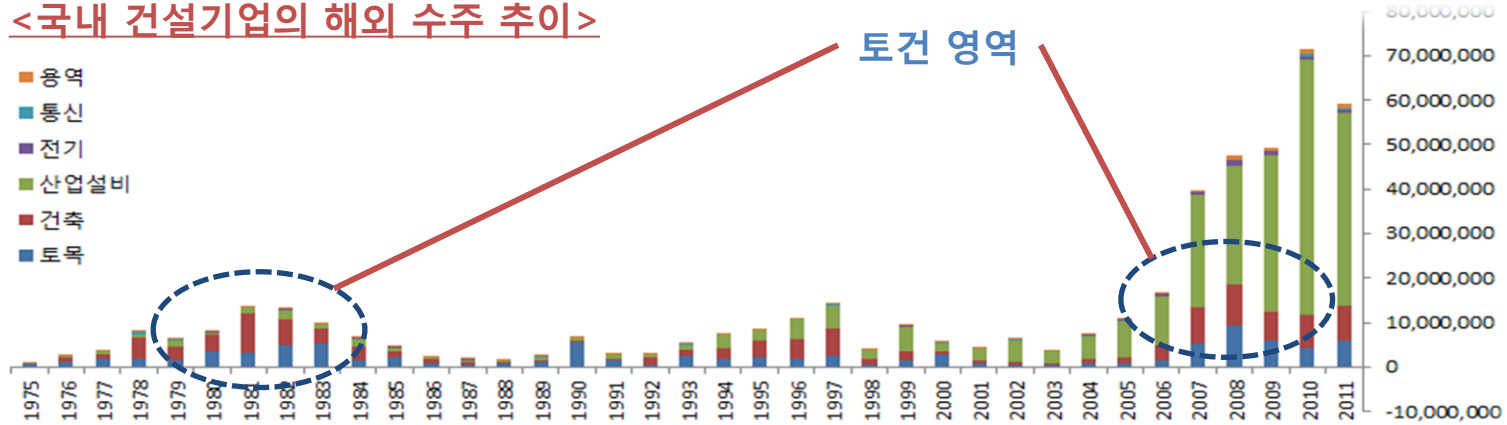
주택 시장은 15년 이후 하향세

비 주거 부문은 상업용 건축, 공장, 화공 플랜트가 모여 있는 영역

- 전반적으로 높은 성장은 2010~2015년까지 주거, 비주거 부문이 주도
- 안정된 성장은 Infra 부문이 주도(신재생 에너지 영역 포함)
- 해외 기업에 열리지 않는 시장까지 포함한 전체 건설 시장임.

국내 건설기업의 해외 토목/건축 시장 진출 동향

<국내 건설기업의 해외 수주 추이>



구분	1차 성장 (1975년~1982년)	2차 성장 (1991년~1997년)	3차 성장 (2003년~2010년)
중점시장	중동(93%)	아시아(62%)	중동(66%)
중점상품	건축(65%)	건축(44%), 플랜트(35%)	플랜트(73%)
하락요인	<ul style="list-style-type: none"> 국제유가 하락 플랜트 중심으로 중동시장의 발주 변화 	<ul style="list-style-type: none"> 아시아시장 경기침체 외환위기로 국내 기업 금융조달 능력 상실 	<ul style="list-style-type: none"> 신흥기업(중국)의 등장으로 도급시장의 역량 하락 투자개발 역량 부족

- 토건의 해외 수출은 과거에 비해서도 절대량은 크게 증가하지 못함
- 해외 시장에서 토건시장이 차지하는 비중에 맞게 포트폴리오 성장 전략이 필요

해외 선진 기업들의 성장전략 사례_기업 선정

ENR 매출 순위	기업명	[기준1] 해외 토건시장 점유율(%)			[기준2] 기업의 해외매출비중		[기준3] 소속 국가의 1인당 GNI	
		건축	토목	플랜트	매출액 (\$mil.)	비중 (%)	국적	(US\$)
1	HOCHTIEF AG	10.5	7.6	1.4	31870.7	94.4	독일	43,070
2	Grupo ACS	8.3	7.6	3.1	31147.5	74.0	스페인	31,750
3	VINCI	2.5	6.9	2.1	18674.3	35.6	프랑스	42,370
4	STRABAG SE	4.1	6.5	0.6	17289	86.1	오스트리아	47,030
5	Bechtel	0.0	3.5	6.5	16700	66.8	미국	47,340
6	Sai pem	0.0	0.2	7.6	14110.1	99.0	이탈리아	35,700
7	Fluor Corp.	2.4	0.5	5.8	13526.8	72.4	미국	47,340
8	BOUYGUES	3.8	5.5	0.3	12608	39.8	프랑스	42,370
9	Skanska AB	6.3	3.2	0.5	12339.4	76.0	스웨덴	50,100
10	China Communications Const ruction Group Ltd.	0.4	6.1	0.3	9546.9	20.8	중국	4,270
11	TECHNIP	0.0	0.0	5.1	9313	98.2	프랑스	42,370
12	FCC	2.9	3.4	0.2	8569.7	52.4	스페인	31,750
13	Construtora Norberto Odebrecht	0.3	3.4	1.2	7351	55.3	브라질	9,390
14	BilfingerBergerSE	1.2	1.0	2.4	7146.1	60.4	독일	43,070
15	Samsung Enginee ring Co. Lt d.	0.2	0.0	3.2	5907.3	73.3	한국	
16	Balfour Beatty plc	3.2	1.3	0.1	5805	42.9	영국	
22	China State Const ruction Eng 'g Corp. Lt d	3.48	0.79	0.02	4509.6	6.6	중국	4,270
27	PCL Construction Enterprises Inc .	2.79	0.30	0.41	3939.2	70.2	미국	47,340

소속 국가의
국민소득
1인당GNI가 국내보다
높은 국가의 기업 선정

기업의
해외매출비중
기업의 전체 매출 중
해외매출이 차지하는 비중이
평균 이상 기업

해외 토건시장에서의
점유율
2010년 해외 토목, 건축 부문에서의
매출액 상위 10대 기업

해외 선진 기업들의 성장전략 사례_외형 지표

구분		HOCHTIEF	VINCI	BOUYGUES	STRABAG	SKANSKA
해외 매출	매출액 (연평균성장률)	319억 달러 (12.8%)	187억 달러 (12.0%)	126억 달러 (8.1%)	173억 달러 (32.3%)	123억 달러 (0.2%)
	순위 변동 (2001~2011)	2위 → 1위	3위 → 3위	4위 → 8위	24위 → 4위	1위 → 9위
	매출비중 증감 (2001~2011)	+11% (81% → 94%)	-3% (36% → 39%)	-5% (45% → 40%)	+51% (35% → 86%)	-9% (85% → 76%)
해외 토목 부문 매출	매출액 (연평균성장률)	10,836백만 달러 (23.3%)	9,897백만 달러 (10.8%)	7,817백만 달러 (8.7%)	9,336백만 달러 (37.0%)	4,566백만 달러 (5.5%)
	순위 변동 (2001~2011)	5위 → 2위	1위 → 3위	2위 → 6위	15위 → 4위	3위 → 10위
	매출비중 증감 (2001~2011)	+20% (14% → 34%)	-6% (53% → 59%)	+3% (59% → 62%)	+16% (38% → 54%)	+15% (22% → 37%)
해외 건축 부문 매출	매출액 (연평균성장률)	10,199백만 달러 (4.5%)	2,428백만 달러 (11.1%)	3,656백만 달러 (9.7%)	3,976백만 달러 (25.2%)	6,170백만 달러 (-1.7%)
	순위 변동 (2001~2011)	2위 → 1위	5위 → 10위	4위 → 5위	17위 → 4위	1위 → 3위
	매출비중 증감 (2001~2011)	-37% (69% → 32%)	-1% (13% → 14%)	+4% (25% → 29%)	-17% (40% → 23%)	-10% (60% → 50%)

구분		STRABAG	GRUPO ACS*	FCC	BECHTEL	PCL
해외 매출	매출액 (연평균성장률)	173억 달러 (32.3%)	311억 달러 (71.8%)	86억 달러 (28.3%)	167억 달러 (15.4%)	39억 달러 (13.1%)
	순위 변동 (2001~2011)	24위 → 4위	95위 → 2위	34위 → 12위	6위 → 5위	20위 → 27위
	매출비중 증감 (2001~2011)	+51% (35% → 86%)	+66% (8% → 74%)	+37% (15% → 52%)	+32% (35% → 67%)	+15% (55% → 70%)
해외 토목 부문 매출	매출액 (연평균성장률)	9,336백만 달러 (37.0%)	10,902백만 달러 (52.8%)	4,885백만 달러 (22.5%)	5,101백만 달러 (31.7%)	433백만 달러 (8.3%)
	순위 변동 (2001~2011)	15위 → 4위	- → 1위	11위 → 8위	21위 → 7위	33위 → 52위
	매출비중 증감 (2001~2011)	+16% (38% → 54%)	+13% (22% → 35%)	-34% (91% → 57%)	+22% (8% → 30%)	-6% (17% → 11%)
해외 건축 부문 매출	매출액 (연평균성장률)	3,976백만 달러 (25.2%)	8,098백만 달러 (61.4%)	2,828백만 달러 (46.1%)	-	2,718백만 달러 (14.7%)
	순위 변동 (2001~2011)	17위 → 4위	- → 2위	56위 → 8위	-	9위 → 9위
	매출비중 증감 (2001~2011)	-17% (40% → 23%)	+17% (9% → 26%)	+24% (9% → 33%)	-	+9% (60% → 69%)

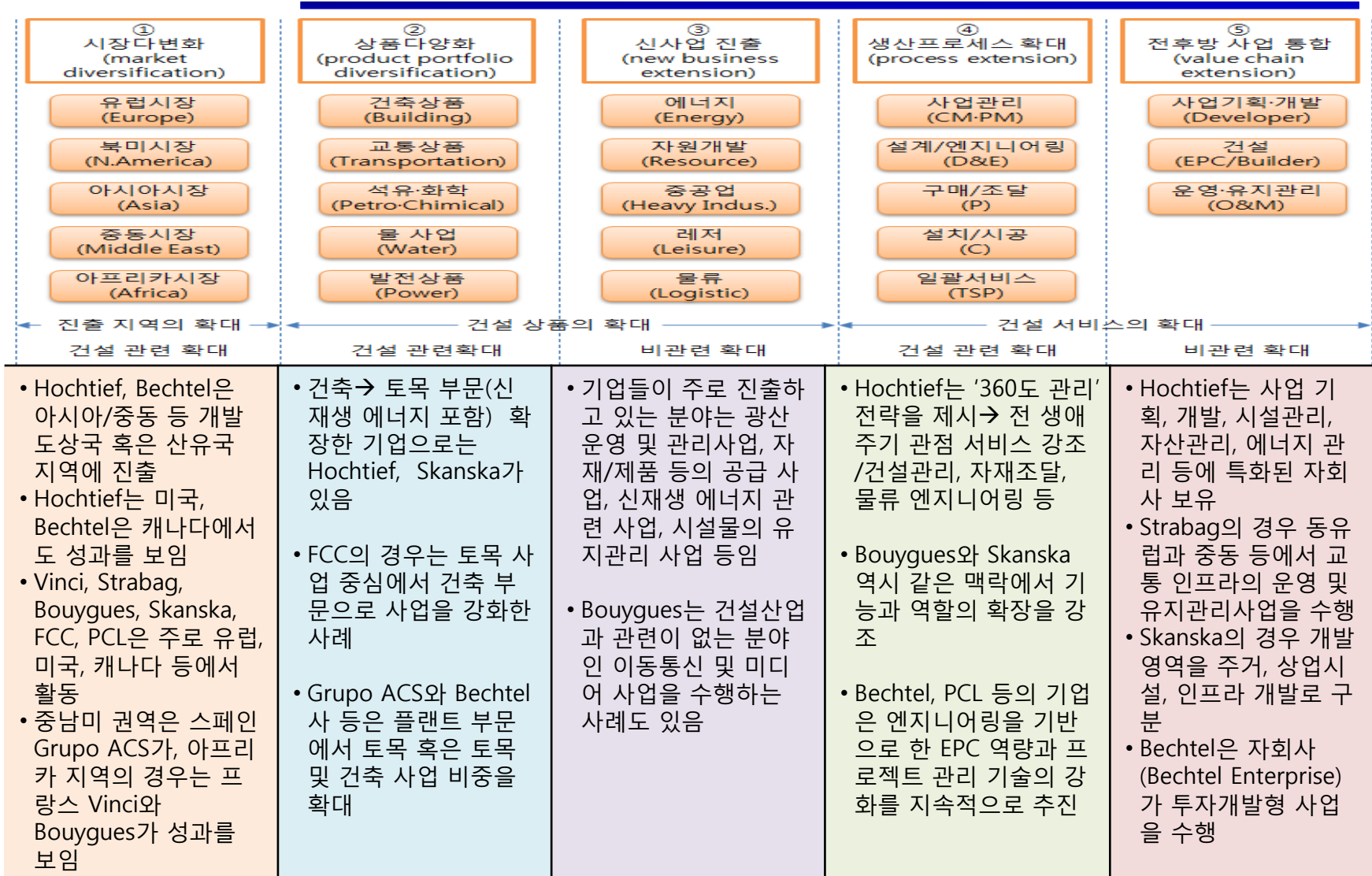
해외 선진 기업들의 성장전략 사례_사업영역/진출 권역 특징

구분	사업영역 확장	진출지역의 확대
HOCHTIEF	<ul style="list-style-type: none"> • Flatiron, E.E. Cruz 등 토목 및 중공업 부문의 기업 인수 • 신 재생 에너지(해상풍력) 건설 분야로 최근 진출 확대 • 아시아태평양 지역의 광산 운영 및 관리사업 (자회사 Leighton사) • 건설물류 관련(기계와 장비의 대여 전문) 자회사 보유 • 사업의 기획/개발, 시설관리, 자산관리, 에너지관리 등에 특화된 자회사 보유(Lufthansa 및 Siemens 일부 사업부문 등 인수) • 보험 관련 자회사 보유 	<ul style="list-style-type: none"> • 미국(Turner, Flatiron, E.E.Cruz 등 인수) 및 아시아시장(호주 Leighton사 경영권 인수)으로의 진출
VINCI	<ul style="list-style-type: none"> • 도로 운영 사업(ASF 인수, 현 Autoroutes) • Eurovia (교통, 도시개발), Concessions(공항, 주차장) 사업 부문 갖춤 	<ul style="list-style-type: none"> • 유럽, 아프리카 등에 2,246개의 자회사 보유(분산형 경영 체제)
BOUYGUES	<ul style="list-style-type: none"> • 토목부문 내에서는 수자원 부문을 정리하고, 철도 및 전력 사업 분야로 진출 (수자원부문의 Saur사 매각, 철도 및 전력 분야 알스톰사의 지분 인수) • 도로의 운영, 자재생산 등 도로사업과 관련한 전 분야 진출 • 부동산 개발 	<ul style="list-style-type: none"> • 인수합병보다 대형 컨소시엄 프로젝트 수행 중심으로 해외시장 진출
STRABAG	<ul style="list-style-type: none"> • 재생에너지(풍력발전, Northern Energy GmbH와 파트너십 협정) • 로마 근교 태양광발전 (13MW급) 라이선스 획득 	<ul style="list-style-type: none"> • 2개의 스위스 건설업체 인수하여 스위스 내 3위 까지 오름. • 교통인프라 운영/유지관리(우크라이나, 알바니아, 카타르) • 폴란드와 헝가리로 진출 계획
SKANSKA	<ul style="list-style-type: none"> • 주거개발, 상업시설개발, 인프라개발로 구분된 개발 사업부문 갖춤 • 개발부문에서는 사업의 착수, 개발, 투자, 임대 및 판매 등을 수행 	<ul style="list-style-type: none"> • 기업의 해외매출 비중은 90년대 후반과 2000년대 초반의 인수합병으로 크게 증가 • 최근 매각을 진행하며 해외매출비중은 감소세를 보이거나, 수익성은 증가 • 미국시장 3위, 유럽시장 4위 진출 기업(ENR)

해외 선진 기업들의 성장전략 사례_사업영역/진출 권역 특징

구분	사업영역 확장	진출지역의 확대
BALFOUR BEATTY	<ul style="list-style-type: none"> 플랜트, 교통분야 강화(Halsall 인수) 군사주거시설 분야 확충(Centex 인수) Construction Management, Professional Services (미국 Parsons Brinckerhoff, Centex 인수) 	<ul style="list-style-type: none"> 아시아 시장 진출(홍콩, 싱가포르 JV의 적극적 활용) 캐나다(Halsall 인수) 미국 입지 공고히(Parsons Brinckerhoff, Centex 인수)
GRUPO ACS	<ul style="list-style-type: none"> 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 관광개발 사업 수행 폐기물 수집 및 재활용, 거리청소 등 도시 환경관리 서비스 수행 	<ul style="list-style-type: none"> 자국시장 중심 기업이었으나, 2011년 Hochtief의 인수로 해외시장 크게 확대
FCC	<ul style="list-style-type: none"> 폐기물 수집 처리, 도시 공원 및 하수도 관리 등 도시환경 관리 서비스 신재생에너지 사업 부문 시멘트 생산 사업 부문 도로, 공항 등 교통시설의 운영 및 유지관리 사업 수행 부동산 개발 및 운영 사업 수행 	<ul style="list-style-type: none"> 2005~2006년의 인수합병을 통해 해외매출 크게 증가
BECHTEL	<ul style="list-style-type: none"> 광산개발 및 금속 생산 사업 국방시설 분야 건설 및 유지관리 투자개발형 사업(Bechtel Enterprise Inc.) 수행 타당성조사, 프로젝트 금융, 자산 관리 등 초기 프로젝트 개발에 강점 	<ul style="list-style-type: none"> 23개국에 지사를 두고 프로젝트 수행을 기반으로 해외 진출
PCL	<ul style="list-style-type: none"> 건축상품군으로 집중화(빌딩부문 8위 기업(ENR)) 신재생에너지, 모듈 건설 분야 사업 수행 DB, 금융조달, 유지관리, 운영에 이르는 사업 수행 비용분석, 건설계획, 리스크관리, 가치공학 등 pre-construction 서비스 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 미국과 캐나다 시장 중심

해외 선진 기업들의 성장전략 사례_사업 포트폴리오 확장 유형



해외 선진 기업들의 성장전략 사례_성장전략/강점 요인

<성장전략 및 강점 요인>

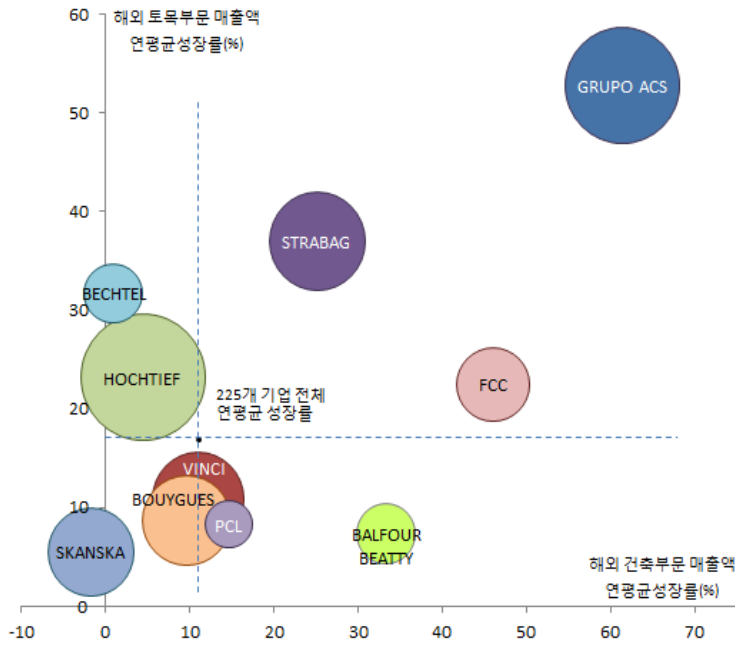
사업영역의 확장	진출 지역의 확대	인수합병 역량
<ul style="list-style-type: none"> 대부분의 기업들이 만능해결사 (total solution provider, TSP)로서의 역할을 강조 TSP 역량을 확보 위해 사업영역을 건설사업의 생애주기로 확장, 동시에 생산체계는 수직통합(vertical integration)화 조사 기업들은 기존의 건설사업 영역 안에서 뿐만 아니라, 건설사업 외 영역으로도 확장이 진행되었음. 	<ul style="list-style-type: none"> 해외시장으로의 진출은 자국시장에서의 사업보다 위험부담이 크에도 불구하고 조사 기업들은 해외지역의 매출 비중을 확대 위험부담이 큰 해외시장으로의 진출에는 타 시장에 대한 기업 경쟁력의 우위보다도 자국시장의 침체가 큰 동인이 되고 있는 것으로 판단 	<ul style="list-style-type: none"> 선진 기업들에게서 나타나는 큰 폭의 해외매출 성장은 자체의(in-house) 기술개발, 역량개발이 아닌 인수합병이 바탕 단기간의 역량 확보 및 해외시장 진출을 위한 전략으로서 인수합병이 빈번히 나타나고 있으며, 특히 유럽계 기업에게 보편적인 영업 전략으로 사용되고 있음

<경영지표에 따른 기업 특징 분석>

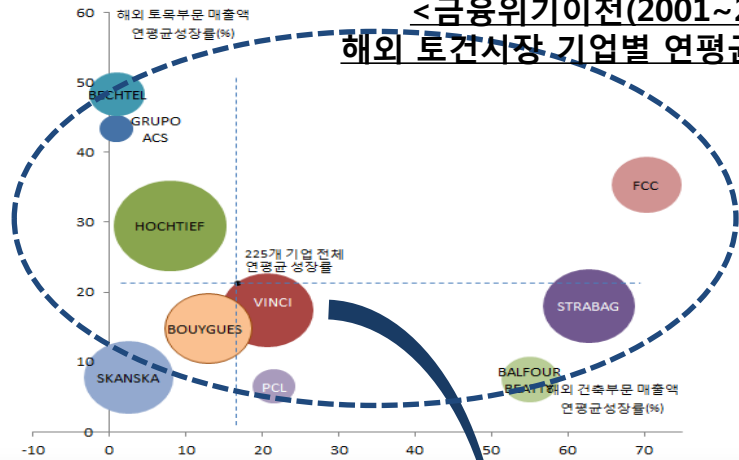
해외건설시장 순위 상승 기업	해외건설시장 순위 하락 기업
<ul style="list-style-type: none"> 급격한 기업 순위의 상승은 인수합병에 따른 결과 	<ul style="list-style-type: none"> 상품이 건축부문 중심이었던 기업은 타격을 받음 해외매출은 증가하더라도 성장세가 높은 기업의 추격으로 순위가 하락
상품군의 비중 변화가 적은 기업	상품군 비중 변화가 큰 기업
<ul style="list-style-type: none"> 공통적으로 해외 매출 순위의 하락 혹은 기업 내 해외매출 비중의 감소가 나타남 	<ul style="list-style-type: none"> 해외건설시장에서의 기업 순위가 모두 상승 이는 환경변화에 대한 기업의 적극적인 대응이 필요함을 시사

해외 선진 기업들의 성장전략 사례_연평균 성장을 분석

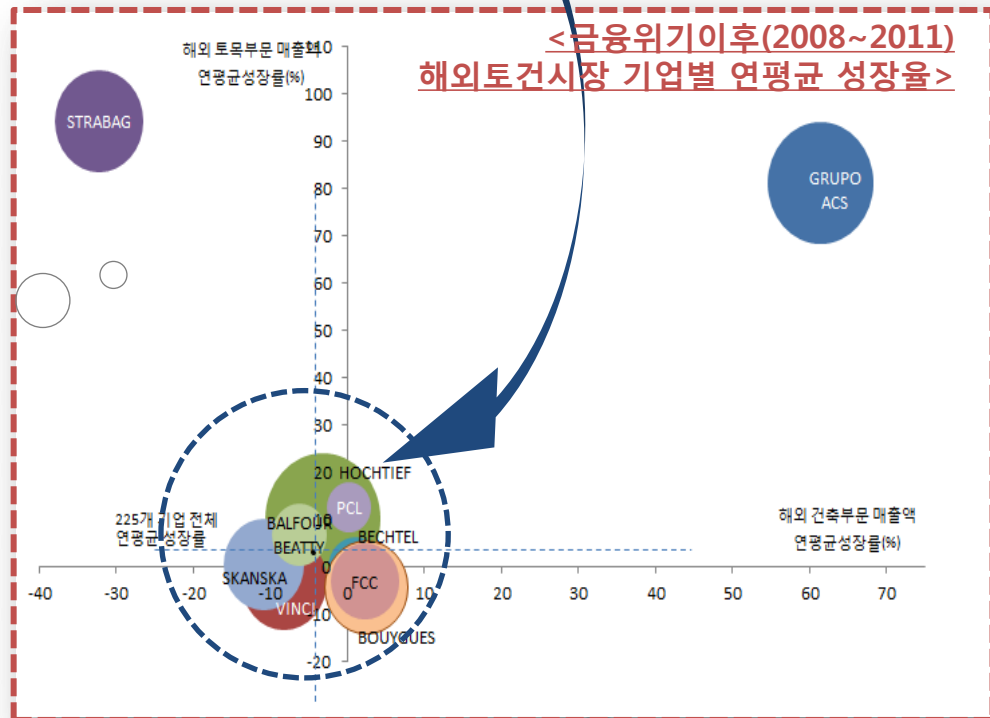
<해외토건시장 기업별 연평균 성장률>



<금융위기이전(2001~2008) 해외 토건시장 기업별 연평균 성장률>



<금융위기이후(2008~2011) 해외토건시장 기업별 연평균 성장률>



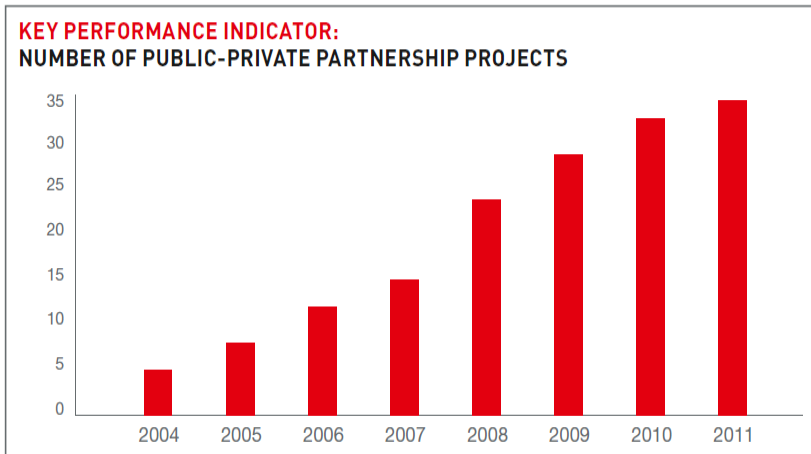
- 토목에서는 Strabag이, 건축에서는 Grupo ACS의 성장이 돋보임
- 금융위기 이후 글로벌 기업의 연평균 성장률은 최근 건설 시장의 일반적 위기를 대표 → 변화 !!

해외 선진 기업들의 성장전략 사례_ Strabag & Grupo ACS

<Strabag>

- 4가지 특화전략
 - Expanding geographically/자회사 독립 경영
 - PPP 사업 투자 확대: 토건 부문 95억 유로 투자
 - 틈새시장 공략: **공공 주도 건설정책보다는 민간 시장 강조** + 철도, 환경, 수로 등 틈새시장 공략
 - Expanding the value chain: 기획~운영까지 단일소스로 추진한다면 낭비 제거 가능**
- 예) 지능형 교통시스템, 요금징수시스템 등 서비스 사업까지 사업 확장 (인도, 아프리카 등)

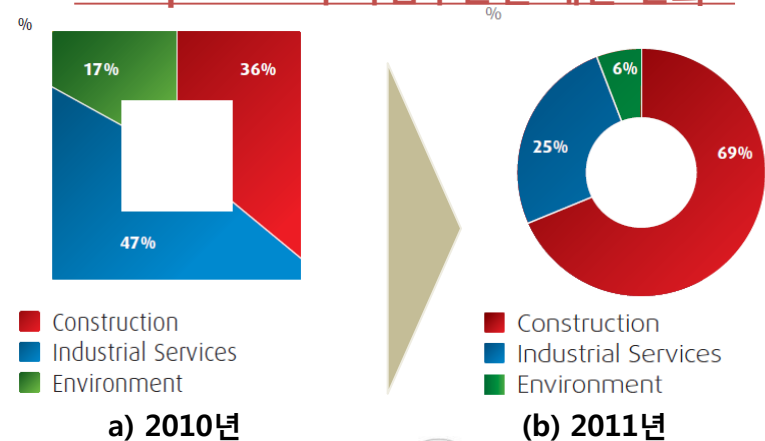
<Strabag의 PPP 사업 투자 추이>



<Grupo ACS>

- 주요 성장 전략
 - 2011년 Hochtief 인수 이후 건설 비중 증가
 - 플랜트+토목 → 건축 비중 증가(Hochtief)
 - 사회기반시설의 개발을 기업 비전으로 제시**
 - 자회사 Iridium은 교통/공공시설의 PPP 사업의 전문 기업(현재 70개 개발 사업의 투자개발회사 운영)
 - 기업의 엔지니어링 역량을 Civil Engineering과 Industrial Engineering으로 구분하여 강조**
 - 산업 서비스: 폐기물 처리, 거리 청소/폐기물 수집, 도시환경관리, 항만물류, 복합 운송 등

<Grupo ACS의 사업부문별 매출 변화>



해외 선진 기업들의 성장전략 사례_포트폴리오 변화 양상

기업명	2001년 상품별 비중(%)				2001년 다각화 지수	2011년 상품별 비중				2011년 다각화 지수	다각화지수 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
225대기업	30	32	32	8	0.30	21	33	40	7	0.32	+0.02

* 다각화 지수는 허핀달 지수 계산법에 의해 계산한 것임. 시장이 기업수와 기업 규모면에서 어느정도 집중되어 있는가를 측정하기 위해 사용되는 척도임. 0~1사이의 값을 가지며, 0에 가까울수록 다각화 정도가 높다고 판단할 수 있음

- 조사 대상 10개 중 7개 기업은 지난 10년간 다각화로 방향 진행
- 토건 시장에 사업 포트폴리오 이동 → 상품 수 증가



참고: 국내 대형 기업들의 포트폴리오 변화 양상

ENR 기업 순위	기업명	2001년 상품별 비중(%)				2001년 다각화 지수	2011년 상품별 비중(%)				2011년 다각화 지수	다각화 지수 변화량
		건축	토목	플랜 트	기타		건축	토목	플랜 트	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	포스코 엔지니어링	-	-	-	-	-	3	4	93	0	0.87	-
225대기업		32	30	32	8	0.30	21	33	40	7	0.32	+0.02

주 *) 삼성엔지니어링은 2003년 매출로 대체하여 계산함.

주 **) 삼성물산은 2002년 매출로 대체하여 계산함.

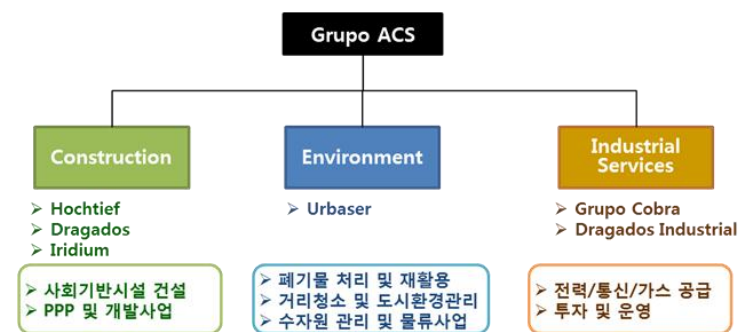
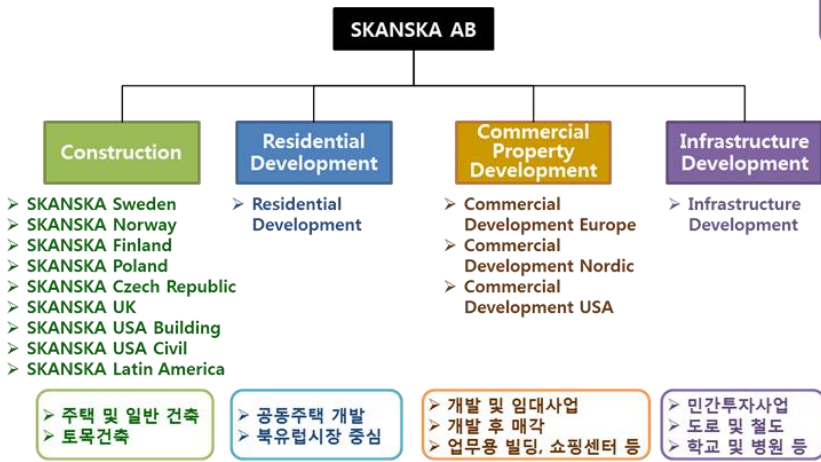
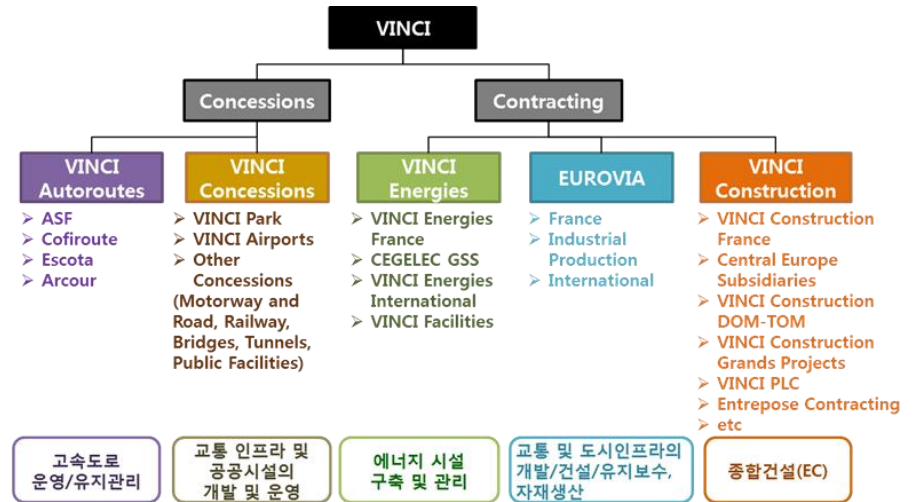
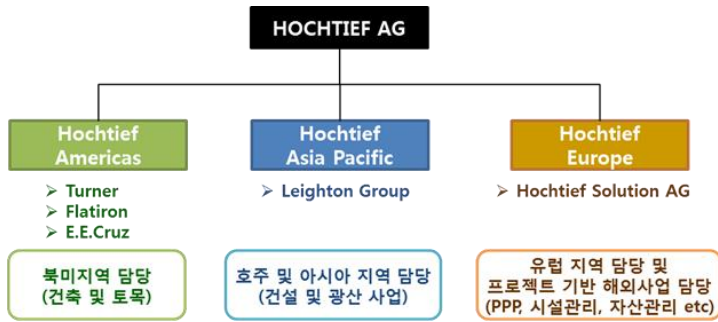
* 다각화 지수는 허핀달 지수 계산법에 의해 계산한 것임. 시장이 기업 수와 기업 규모면에서 어느 정도 집중되어 있는가를 측정하기 위해 사용되는 척도임. 0~1사이의 값을 가지며, 0에 가까울수록 다각화 정도가 높다고 판단할 수 있음

- 국내 기업은 상대적으로 다각화보다는 전문화 경향 !!
- 토목 상품 비중 선진기업에 비해 매우 낮은 상태



해외 선진 기업들의 성장전략 사례_조직 구성의 특징

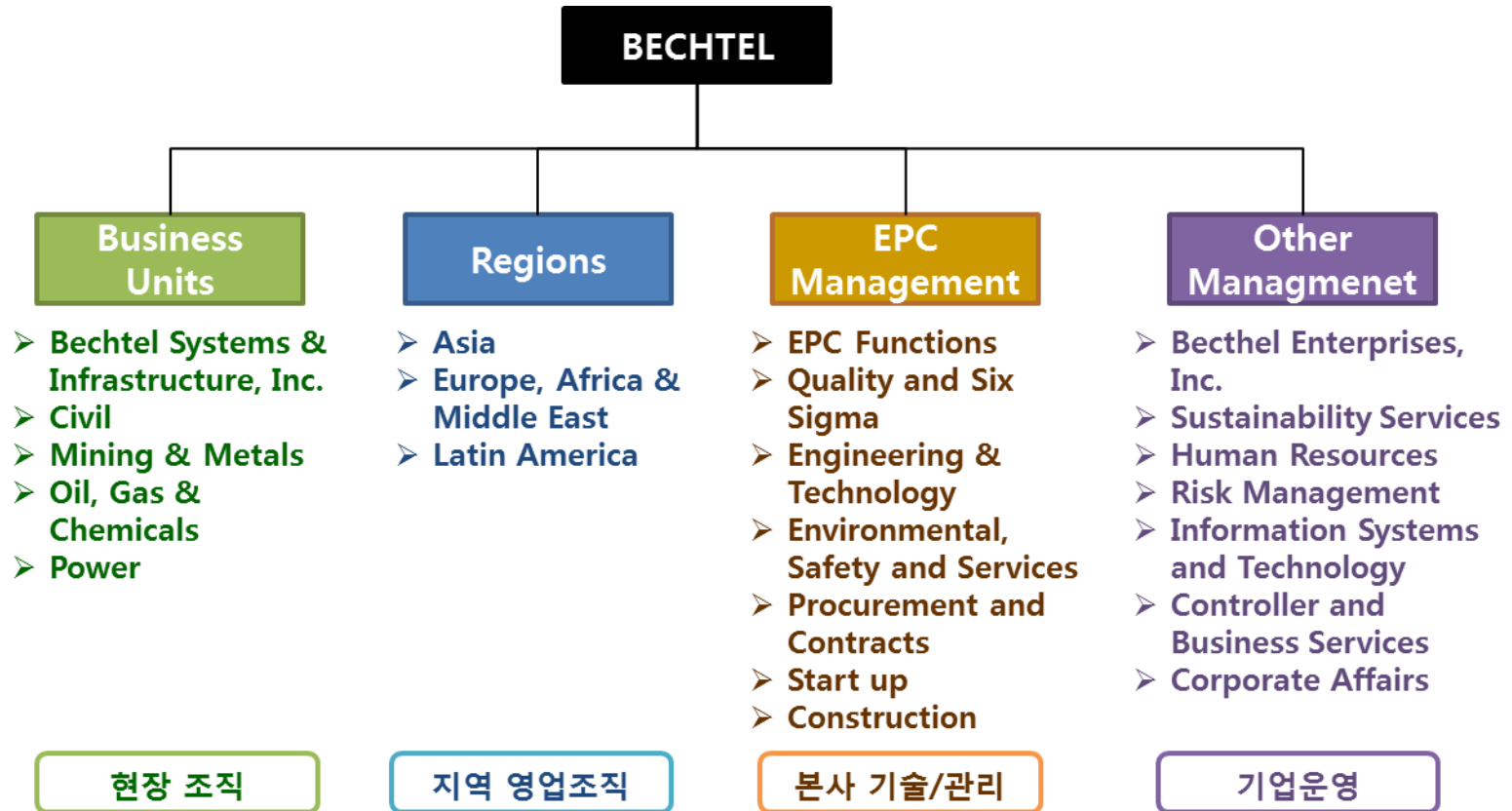
<건설 그룹 형태를 취하고 있는 유럽계 건설 기업의 조직 체계>



- 건설 내부에서 개발, 유지관리 등을 담당하는 기업은 거의 없음
- 건설/서비스 영역별 혹은 지역별로 회사 구분
- 건설 그룹 형태로 기업을 운영: 독립성 강조/책임 경영 체제

해외 선진 기업들의 성장전략 사례_조직 구성의 특징

<EPCM 기능이 강조된 Bechtel 기업의 조직 체계 >



- 본사 기술 및 관리 → Bechtel의 핵심 경쟁력 → 현장 후방 지원 및 관리
- Matrix 조직 체계
- Engineering 주도가 큰 건설 기업(토목/플랜트)의 모범 사례

주요 시사점

- 토건 시장의 글로벌 기업 전략 → 전체 시장의 전략과 큰 차이점은 없음
 - 시장이 있는 곳에 글로벌 기업은 이미 존재하고 있다는 것을 재확인
- 조사 기업 모두 보편적 토건 상품 전체를 대상
 - 초장대 교량, 초고층 빌딩 등 특정 상품을 대표 상품으로 제시하지 않음
 - 사업 확장 위해 상품 다양화와 큰 시장 규모를 지닌 보편적 상품에 공격 투자 필요
- 도급사업이 아닌 다양한 사업 부문, 수행 형태로 시장을 창출
 - Expanding the Value Chain → 성장 + 건설 생산 프로세스 낭비 제거
- M&A 전략은 더 큰 기업으로 성장하기 위한 주요 전략임에는 틀림없음
 - 국내 기업의 경우 이에 대한 실효성 여부에 대한 논란이 큰 실정
 - 기업의 성장 전략(메가 기업 or 현 상태 유지)에 따라 선택 필요
- 보다 큰 글로벌 건설기업을 위해서는 조직 형태 혁신 필요
 - 현행의 학제간 조직(건/토/플)과 단일 기업으로 시장 창출 및 신사업 등의 추진은 여러가지 한계가 존재
 - 건설 그룹(자회사 등) 형태 → 개발, 운영 등 신사업 추진, 소액다건 시장에 유리