

글로벌 토건부문에서 강한 건설기업의 모습



글 최석인 \ 한국건설산업연구원 건설관리연구실 연구위원 \ 전화 02-3441-0731 \ E-mail sichoi@cerik.re.kr

1. Introduction

해외 건설시장에서 매출 1위 기업인 HOCHTIEF를 비롯하여 2위 기업인 GRUPO ACS 등 선진기업들은 자국시장의 건설경기 침체라는 위기 속에서 해외시장이라는 돌파구를 찾아 성장한 기업들이다. 특히 해외 매출 비중이 94%에 이르는 HOCHTIEF는 1990년대 중반 자국인 독일 내수 건설시장의 침체로 인해 해외시장 진출을 적극적으로 진행해온 기업이다.

국내 건설시장의 규모 축소와 장기 불황이 예견되고 있는 현 상황에서 이러한 선진기업들의 해외시장 진출 동기와 성과는 국내 건설기업들에게 강력한 시사점을 남기고 있다. 이러한 측면에서 본고는 최근 수출 비중 확대의 필요성이 강하게 제기되고 있는 해외 토목 및 건축 시장에서 선진기업의 동향과 성과를 살펴보고자 한다.^① 소개할 해외 10대 기업은 매년 세계 225대 건설사들의 매출액을 발표하고 있는 『ENR』誌의 자료를 활용하여 선정하였다.^②

2. 주요 성장전략

[그림 1]은 조사 기업의 성장전략 유형과 사례를 나타낸 것으로 조사 기업에서 공통적으로 나타나는 전략 혹은 강점을 요약하면 다음과 같다.

① 본고는 다음 연구보고서의 일부 내용을 요약한 것이다. (성유경·최석인·강상혁·이복남, 해외 토목·건축시장 선진기업들의 시장 확대 전략 및 시사점, 연구보고서, 한국건설산업연구원, 2011. 11)
② 구체적으로는 『ENR』誌에 소개된 225대 기업의 해외 토건시장 점유율, 해외 매출 비중, 소속 국가의 국민소득 등을 감안하여 최종 10개 기업을 선정하여 이들 기업의 Annual report(2001년 ~ 2011년), 『ENR』誌 등을 통해 조사함. 10대 기업은 HOCHTIEF, GRUPO ACS, VINCI, STRABAG, BECHTEL, BOUYGUES, SKANSKA, FCC, BALFOUR BEATTY, PCL Construction 등임.

첫째, 사업영역의 확장을 들 수 있다. 조사 기업들은 건설사업의 전 생애주기(Life Cycle)로 가치사슬(Value Chain)을 확대하고 있으며, 기존 건설산업의 영역뿐만 아니라 타 산업으로도 확장을 진행하였다. 대부분의 기업들이 만능해결사(Total Solution Provider)로서의 역할을 강조하고 있으며, 이에 대한 역량을 확보하기 위해 사업영역을 건설사업의 생애주기로 확장하고, 동시에 생산체계를 수직통합(Vertical Integration)하는 모습이 나타나고 있었다. 또한 건설 상품의 다양화와 해외시장으로의 진출 등을 경영전략으로 추진하고 있는 실정이다.

둘째, 진출지역의 확대이다. 해외시장으로의 진출은 자국시장에서의 사업보다 위험부담이 크어도 불구하고 조사 기업들은 해외지역의 매출 비중을 확대하여 왔다. 위험부담이 큰 해외시장으로의 진출에는 타 시장에 대한 기업 경쟁력의 우위보다도 자국시장의 침체가 큰 동인이 되고 있는 것으로 판단된다. 10년간 기업의 전체 매출에서 해외 매출 비중이 감소한 기업은 VINCI, BOUYGUES, SKANSKA 3개 기업에 불과하였다. 이는 2008년의 금융위기 후 자국시장인 프랑스 및 스웨덴 건설시장이 주변 유럽 국가에 비해 안정세를 보임에 따라 이들 기업이 자국시장에 집중 한 결과로 판단된다.

마지막으로 인수합병 역량이다. 해외시장 진출을 위해, 혹은 단기간의 상품 및 역량 확보를 위해 인수합병이 빈번히 추진되고 있으며, 특히 기업들에게서 나타나는 큰 폭의 해외 매출 성장은 인수합병이 바탕이 되고 있었다. HOCHTIEF, STRABAG, BALFOUR BEATTY, GRUPO ACS, FCC는 해외시장 진출을 위해 적극적으로 인수합병을 추진해 왔으며, 인수합병은 유럽계 기업에게 보편적인 영업 전략이 되고 있음을 다시 한 번 확인할 수 있었다.

① 시장다변화 (market diversification)	② 상품다변화 (product portfolio diversification)	③ 신사업 진출 (new business extension)	④ 생산프로세스 확대 (process extension)	⑤ 전후방 사업 통합 (value chain extension)
유럽시장 (Europe)	건축상품 (Building)	에너지 (Energy)	사업관리 (CM · PM)	사업기획 · 개발 (Developer)
북미시장 (N.America)	교통상품 (Transportation)	자원개발 (Resource)	설계 · 엔지니어링 (D&E)	건설 (EPC · Builder)
아시아시장 (Asia)	석유 · 화학 (Petro · chemical)	중공업 (Heavy Indus.)	구매 · 조달 (P)	운영 · 유지관리 (O&M)
중동시장 (Middle East)	물사업 (Water)	레저 (Leisure)	설치 · 시공 (C)	
아프리카시장 (Africa)	발전상품 (Power)	물류 (Logistic)	일괄서비스 (TSP)	
---진출 지역의 확대---		---건설 상품의 확대---		---건설 서비스의 확대---
건설 관련 확대	건설 관련 확대	비건설 관련 확대	건설 관련 확대	비건설 관련 확대
<ul style="list-style-type: none"> Hochtief, Bechtel은 아시아, 중동 등 개발도상국 혹은 산유국 지역에 진출 Hochtief는 미국, Bechtel은 캐나다에서도 성과를 보임 Vinci, Strabag, Bouygues, Skanska, FCC, PCL은 주로 유럽, 미국, 캐나다 등에서 활동 중남미 권역은 스페인 Grupo ACS가, 아프리카 지역의 경우는 프랑스 Vinci와 Bouygues가 성과를 보임 	<ul style="list-style-type: none"> 건축 → 토목 부문(신재생 에너지 포함) 확장한 기업으로는 Hochtief가 대표적 건축 → 토목 사업으로 확장 기업은 Skanska가 있음 FCC의 경우는 토목 사업 중심에서 건축 사업을 강화한 사례 Grupo ACS와 Bechtel사 등은 플랜트 부문에서 토목 혹은 토목 및 건축 사업 비중을 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 기업들이 주로 진출하고 있는 분야는 광산 운영 및 관리 사업, 자재 · 제품 등의 공급 사업, 신재생 에너지 관련 사업, 시설물의 유지관리 사업 등임 Bouygues는 건설산업과 관련이 없는 분야인 이동통신 및 미디어 사업을 수행하는 사례도 있음 	<ul style="list-style-type: none"> Hochtief는 '360도 관리'전략을 제시 → 전생애주기 관점 서비스 강조 · 건설관리, 자재조달, 물류 엔지니어링 등 Bouygues와 Skanska 역시 같은 맥락에서 기능과 역할의 확장을 강조 Bechtel, PCL 등의 기업은 엔지니어링을 기반으로 한 EPC 역량과 프로젝트 관리 기술의 강화를 지속적으로 추진 	<ul style="list-style-type: none"> Hochtief는 사업기획, 개발, 시설관리, 자산관리, 에너지 관리 등에 특화된 자회사 보유 Strabag의 경우 동유럽과 중동 등에서 교통 인프라의 운영 및 유지관리 사업을 수행 Skanska의 경우 개발 영역을 추가, 상업시설, 인프라 개발로 구분 Bechtel은 자회사(Bechtel Enterprise)가 투자개발형 사업을 수행

[그림 1] 해외 선진기업의 성장전략 유형과 사례

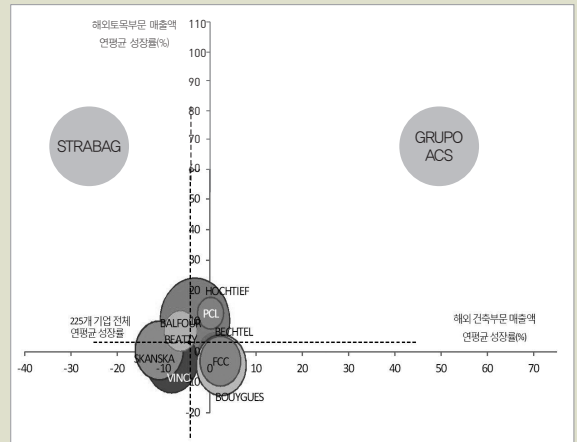
BOUYGUES, BECHTEL 및 PCL은 해외시장으로의 진출을 목적으로 인수합병을 추진하지는 않았지만, 기업의 상품 확장을 위해 또는 프로젝트 수행을 위한 역량 강화의 목적에서 인수합병을 추진해 왔다.

3. 금융위기 이후 연평균 성장률

세계 금융위기 이후부터 기업의 성장을 살펴보는 것은 최근의 상황을 가장 잘 보여줄 수 있을 것이다. 이 시기 기업들의 연평균 성장률은 최근 세계 건설시장의 추세를 극명하게 보여주고 있다(그림 2 참조). 대부분 기업의 연평균 성장률이 하락했으며, 특히 건축부문의 성장이 매우 저조하게 나타났다. 다만 GRUPO ACS의 해외 매출의 경우 해외 건설시장의 일류기업인 HOCHTIEF의 주식을 인수(자산 의결권의 50.16% 보유)하며, HOCHTIEF 재무제표와의 연결을 통해 높은 성장세와 해외 매출 증가를 보였다.

STRABAG의 경우는 기업의 사업 비중이 건축에서 토목으로 옮겨졌다. 이는 침체 국면에 있는 건축시장의 상황에 맞는 포트폴리오 관리가 이루어진 것이라 평가된다. 최근 성장이 돋보인 STRABAG과 GRUPO ACS의 사례는 [그림 3]을 통해 별도로 정리

하여 보았다. 특히 민간투자사업(PPP사업)에서의 공격적인 투자와 기획에서 운영까지의 가치사슬 측면에서의 연계와 역량을 강화하고 있는 것은 눈여겨보아야 할 것으로 판단된다.



註1) 버블의 크기는 각 기업별 해외 토목-건축부문 매출의 상대적인 크기임.
 註2) GRUPO ACS는 2008년 해외 건축부문에서의 매출이 없는 바, 연평균 성장률이 계산되지 않으며 이에 2000~2011년도의 연평균 성장률로 대체하여 표시함.
 자료 : ENR(2002~2012), The Top 225 International Contractors, 각 연호 자료 분석.

[그림 2] 금융위기 이후(2008~2011년) 조사 기업별 연평균 성장률

Strabag		Grupo ACS	
4가지 특화 전략	<ul style="list-style-type: none"> Expanding geographically, 자회사 독립 경영 PPP사업 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 <p>예) 지능형 교통시스템, 요금징수시스템 등 서비스 사업까지 사업 확장 (인도, 아프리카 등)</p>	주요 성장 전략	<ul style="list-style-type: none"> 2011년 Hochtief 인수 이후 건설 비중 증가 플랜트 + 토목 → 건축 비중 증가(Hochtief) 사회기반시설의 개발을 기업 비전으로 제시 자회사 Iridium은 교통·공공시설의 PPP사업의 전문기업 (현재 70개 개발사업의 투자개발회사 운영) 기업의 엔지니어링 역할을 Civil Engineering과 Industrial Engineering으로 구분하여 강조 산업 서비스 : 폐기물 처리, 거리 청소·폐기물 수집, 도시환경관리, 항만물류, 복합 운송 등
Strabag의 PPP사업 투자 추이	<p>KEY PERFORMANCE INDICATOR: NUMBER OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS</p>	Grupo ACS의 사업부문별 매출 변화	<p>(a) 2010년 (b) 2011년</p>

[그림 3] STRABAG과 GRUPO ACS의 전략과 주요 동향

4. 상품 다양화 동향

조사 대상 기업의 상품별 매출 비중을 분석하여 상품 다양화에 대한 기업들의 동향을 살펴보았다(표 1) 참조. 매출 비중의 변화량을 비교하는 데 있어서는 사업의 다각화 측정에 사용되고 있는 허핀달지수를 사용하였다. 참고로 허핀달지수는 0에서 1까지의 범

위를 가지며, 0에 가까울수록 사업의 다각화 정도가, 1에 가까울수록 단일 사업에의 집중화 현상이 큼을 의미한다.

조사 대상 기업의 사업 포트폴리오의 지난 10년간 집중화보다는 다각화 방향으로 변화하고 있는 것으로 분석되었다. 2001년과 2011년의 지수를 비교한 결과, STRABAG, BOUYGUES, PCL사를 제외한 7개 기업에서 다각화 현상이 나타났다. 특히, 2001년 전문

표 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

화 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.

조사 기업의 상품 다양화 지수 변화에 비해 같은 기간 225대 기업의 지수에는 변화가 거의 없었다. 조사 기업의 사업 포트폴리오의 변화가 전체 ENR 225대 기업의 평균 변화를 상회하였다고 할 수 있다. 225대 기업의 지수 변화량은 0.02 증가하여 오히려 특정 부문으로의 집중세를 보이고 있으며, 이는 글로벌 경제위기로 건축 부문이 축소되고 플랜트부문이 증가하면서 건축, 토목, 플랜트 부문 간의 비중 불균형이 발생했기 때문인 것으로 판단된다.

해외기업의 사업 포트폴리오 변화 양상(표 1) 참조)과 대별할 수

있도록 국내 대형 건설기업의 동향도 함께 분석하여 보았다(표 2) 참조). 조사 대상 국내기업의 경우는 해외 선진기업과는 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 경영 측면에서 어려움을 겪고 있기 때문에 지금 시점에서 선부는 판단을 내리기에 는 다소 무리가 있을 것으로 판단된다.

표 2 국내 건설기업의 사업 포트폴리오 변화 양상

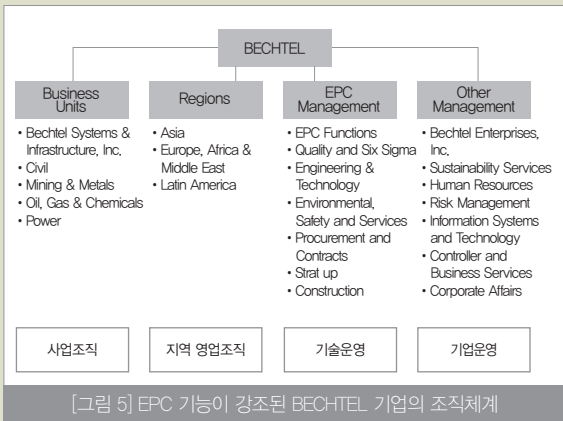
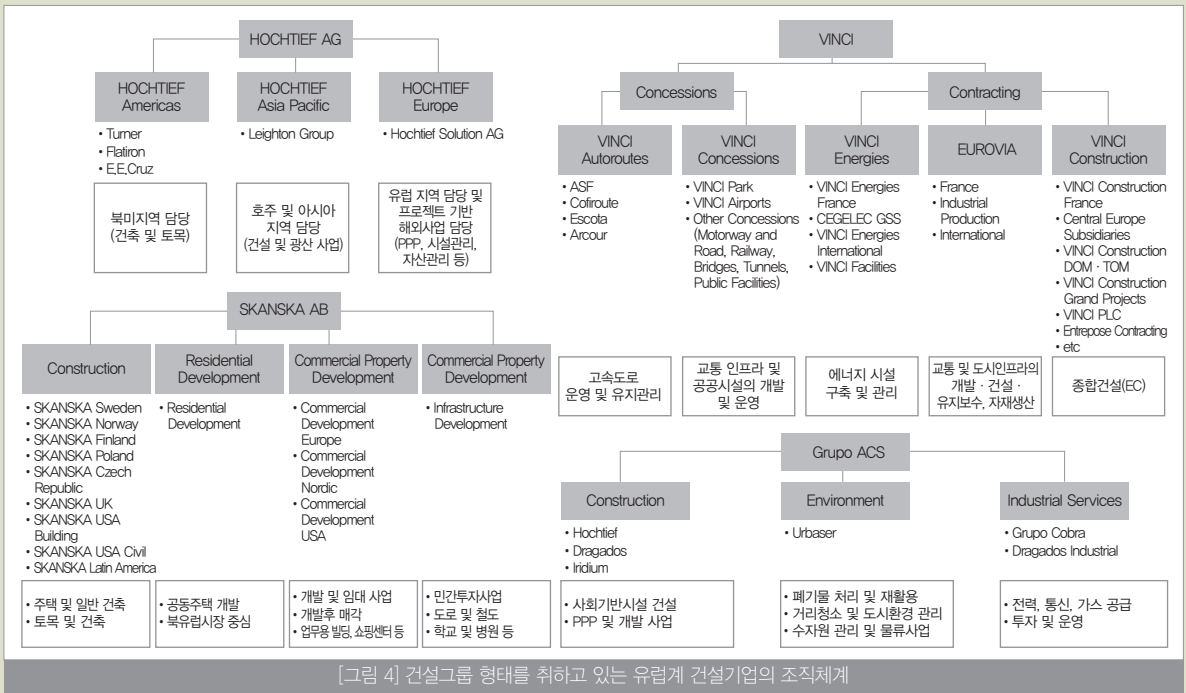
ENR 기업 순위	기업명	2001년 상품별 비중(%)				2001년 다각화 지수	2011년 상품별 비중(%)				2011년 다각화 지수	다각화 지수 변화량
		건축	토목	플랜트	기타		건축	토목	플랜트	기타		
15	삼성엔지니어링*	11	0	89	0	0.80	3	0	97	0	0.94	+0.14
25	현대건설	18	19	61	1	0.44	12	19	68	0	0.51	+0.07
32	GS건설	-	-	-	-	-	3	7	90	0	0.82	-
40	대림산업	-	-	-	-	-	0	5	95	0	0.91	-
45	SK건설	0	0	100	0	1.00	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		30	32	8	0.30	21	33	40	7	0.32	+0.02	-

(註) * 삼성엔지니어링은 2003년 매출로 대체하여 계산함. ** 삼성물산은 2002년 매출로 대체하여 계산함.

5. 조직구성 분석

조사 기업의 조직체계는 국내 대형기업의 조직체계와 차이점을 보이고 있었다. 유례적 기업은 건설그룹의 형태를 보이고 있으며, 지역별 체계 혹은 기업의 전략에 부합하는 사업부문을 중심으로 구축되어 있는 실정이다(그림 4) 참조). 각 기업별로 특징적인 조직구성은 토목, 건축, 플랜트부문에 구분되는 국내 건설기업의 단일화된 체계와는 상당한 차이가 있다. 특히, 개발 및 운영, 유지관리, 에너지 등 신수종 분야는 별도의 회사로 운영되고 있었다. 한편 [그림 5]에 제시한 BECHTEL 조직의 경우 본사의 엔지니어

링과 PM 기능을 강조하는 Matrix 조직체제로 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.



6. 맺음말

조사 대상 기업의 상당수는 현재 해외시장의 주력인 토목시장의 포트폴리오를 확대하고 있는 전략을 구사하고 있다. 즉, 시장이 있는 곳에 자연스럽게 해당 기업의 주요 성과가 나타난다는 점은 플랜트 편중이 심한 국내기업이 주목해야 할 부분이라고 생각된다. 그리고 국내 건설기업의 경우 초고층빌딩, 장대교량 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 도급사업이 주종을 이루는 국내 건설기업에 좋은 시사점을 제공할 수 있을 것으로 판단된다.

마지막으로 국내 건설기업이 그동안 고수해 온 기업 조직체계도 살펴볼 필요가 있다. 그동안 국내 건설기업은 학제 간 본부 체계를 유지하면서 사업을 영위하였다. 하지만, 글로벌 건설기업과 경쟁하기 위해서는 건설회사의 조직구조에 대한 근본적인 재검토가 필요하다. 최근 해외건설 수요자(발주자)가 요구하는 대형화되고 복잡화된 사업의 형태는 국내 대형 기업의 본부 체계(건/토/플)에서는 해결이 어려우며, 다양한 조직 혁신과 자회사 체계의 접근이 요구된다. 도급사업을 위한 현행의 조직체계는 토목 및 건축 분야에서 신성장 동력으로 인식되고 있는 투자형 사업, 자원개발형 사업, 운영유지 사업 등의 추진에 장애요인으로 작용할 것이다. 또한 학제, 기능, 프로세스간의 융합이 강조되고 있는 추세를 보아서도 조직 혁신이 필요하다. 즉, 국내 대형기업의 성장 목표에 따라 과감히 여러 회사가 모인 건설그룹 체제(건설, 개발, 운영 등)로의 전환도 고려할 수 있어야 한다. **S**