

글로벌 Top 건설회사 '브이그(Bouygues)'



장현승 서울과학기술대학교 건축학부 교수

1. 투자개발형 사업으로 사업 포트폴리오를 형성하고 있는 글로벌 기업

기업의 사업수행 전략에 있어 글로벌 Top 건설기업의 사업 포트폴리오 관리가 매우 중요하게 대두되고 있다. 대표적인 전략으로는 사업의 다각화와 전문화 전략이 있다. 다각화는 '사업 포트폴리오 다각화', '서비스 분야 다각화'로 구분된다. 반면에 전문화는 특정 상품 특히, 플랜트 분야에서 전 생산 과정과 운영에 독점적인 노하우와 실적을 보유함으로써 기업의 시장 점유율을 높이는 전략이다. 프랑스의 대표적인 기업인 Bouygues는 투자개발형 사업으로 사업 포트폴리오를 형성하며 다각화보다는 전문화전략을 추구하는 기업이다. Bouygues 그룹 전체는 145,150명 보유하고 있으며 건설 부문에 52,599명의 직원과 함께 도로, 교량, 철도 등 인프라사업 부문의 강점을 가지고 있는 기업이다.

2. Full Service를 통한 개발사업

Bouygues 사업 및 경영전략을 요약하면 다음 <표 1>과 같다. Bouygues는 Value Chain을 극대화하는 전략을 구사함과 동시에 민간투자사업에 있어서는 사업발굴에서부터 운영까지, 건설사업에서는 엔지니어링, 주요자재공급, 건설까지 모든 서비스(Full Service)를 수행하고 있다.

특히 방송 및 통신 분야에서도 기반시설공사 및 유지관리 시장에 참여하고 있으며, 발전 및 차량제작에서 시작하여 건설 및 유지관리까지 관여하고 있는 상황이다. 즉, 전통적인 도급 중심의 사업에서 투자개발형 사업으로 무게 중심이 이동하고 있는 것으로 판단된다. 유럽 지역의 시장 비중이 높

으며, 미래에 대비하여 환경 및 에너지 부문에 집중 투자하고 있는 것으로 나타났다. 또한 언어(프랑스어)적인 장점이 있는 캐나다와 북아프리카 권역에서도 강점을 보이고 있다.

표 1. Bouygues의 사업 및 경영전략 요약

| | |
|-----------------|---|
| 건설그룹의 성장의 핵심 | <ul style="list-style-type: none"> • 사업발굴 · 기획 → 설계 · 건설 → 운영(민간투자사업) • 엔지니어링 → 주요자재공급 → 건설(생산부문 통합) • 방송 · 통신 → 기반시설공사 및 유지관리시장 • 발전 · 차량제작 → 건설 및 유지관리시장 |
| 상품과 지역 포트폴리오 전략 | <ul style="list-style-type: none"> • 도급 중심에서 투자개발형사업 중심으로 이동 중 • 자국 내 시장 중심에서 해외시장 비중 확대(유럽지역에 절대 비중) • 토목 · 건축부문에 주력 상품 시장 • 기술개발은 환경 · 에너지부문에 집중(미래 트렌드 겨냥) |
| 경영전략의 특징 요약 | <ul style="list-style-type: none"> • 캐나다 · 아프리카 불어권 국가 중점 • Project의 상품화를 위해 사업건별 최고 전문가 네트워크 동원 능력 확보 |

3. 미래 트렌드 준비를 위한 지속발전사업부

Bouygues는 2006년 10월 유엔 세계기업 협약기구(United Nations Global Compact)에 가입하고 2007년부터 일찌감치 지속발전사업부(Sustainable Development Department)를 만들어 환경개선 및 녹색건설운동을 진행하고 있다. 지속발전사업부는 환경 및 에너지부문의 기술개발을 주도하고 있으며 그룹전체의 환경 프로그램을 시행 및 총괄하는 업무를 수행하고 있다. 이는 미래 트렌드를 예측하고 이를 위한 투자였다는 판단이다. 토목사업을 살펴보면 도로 및 철도 사업을 중심으로 유럽내 16개 자회사를 보유하고 있으며 최근에는 자재공급회사(시멘트, 레미콘, 골재 등)를

자회사화 하고 있으며 도로건설이나 유지관리에 필수인 아스콘공장까지 보유하는 등 급변하는 자재에 대한 변동요인을 최소화하고자 하는 노력을 보이고 있다.

자산관리부문의 경우 프랑스내 35개 지사, 유럽내 8개 자회사로 구성되어 있으며 주력상품으로는 주택개발 및 상업용 건물이 되겠다.

브이그 회사의 사업구조도

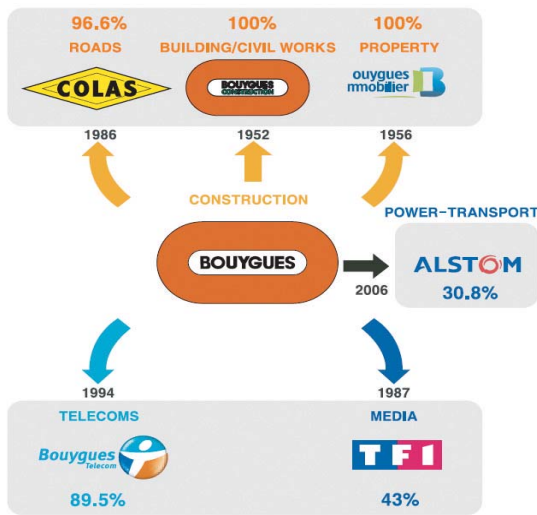


그림. 브이그의 사업구조도

4. 해외시장보다 자국시장 매출이 높은 사업비중

ENR¹⁾의 The Top 2005 Global Contractors의 Bouygues순위를 살펴보면 다음 <표 2>와 같이 1994년부터 현재까지 꾸준히 상위 1%를 유지한 유일한 기업이며 2008년 매출액은 \$34,405 Mil이며 수주액은 \$34,311 Mil에 이른다.

표 2. Bouygues의 연도별 매출액과 해외비중

| 연도 | 97 | 98 | 99 | 00 | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 매출액(\$ Mil) | 10,971 | 12,517 | 11,462 | 12,656 | 12,830 | 15,169 | 17,208 | 20,148 | 19,760 | 24,960 | 32,062 | 37,405 | 34,271 | 30,671 |
| 해외비중(%) | 40.8 | 42.2 | 43.7 | 44.8 | 45.0 | 42.5 | 37.9 | 37.0 | 39.4 | 38.4 | 37.7 | 39.4 | 30.4 | 40.5 |
| 순위 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 6 |

1) ENR사는 1874년부터 발행되고 있는 미국 건설주간지. 매년 8월 전세계 건설사를 대상으로 Top Contractors 발표

진출시장을 살펴보면 2009년 현재 Vinci같이 다른 글로벌 기업과는 달리 자국시장과 해외시장 매출 비중이 전체의 6 : 4 정도로 자국시장의 비중이 높은 특이점을 가지고 있다. 프랑스를 제외한 세계 80여개국에서 사업을 추진하고 있으며 이중 캐나다와 아프리카에서 강세를 보이고 있고, 유럽과 미국에서도 상당한 점유율을 보이고 있는 것을 찾아볼 수 있다.

5. 미래 트렌드의 선구자

Bouygues의 사업전략을 요약해보면 1) 'Full Service Provider' 전략, 2) 급변하는 자재시장의 준비, 3) 투자개발 사업 콘텐츠개발, 4) 지속가능 발전 사업으로 정리할 수 있다. 평균 40%의 해외사업 비중을 유지하고 있으며 사업 비중은 50%이상이 도로, 교량, 철도 등의 토목사업으로 과거 도급사업 중심에서 투자개발형 사업으로 영역을 확대하고 있다. 또한 환경 및 에너지분 기술개발에 많은 투자를 하고 있어 향후 미래 트렌드를 잘 빠르게 준비하고 있는 기업으로 나타났다. 이 같은 최고의 자리에 Bouygues가 자리를 잡은 이유로는 급변하는 미래의 트렌드를 잘 읽고 이를 위한 준비를 철저히 했다는 판단이다. 시장형성에 따른 수비형 사업전략이기 보다는 Step by step의 공격형 사업 전략을 구사하는 대표적인 기업으로 Bouygues를 꼽을 수 있겠다.