

해외 건설시장 일류 기업으로의 도약을 위한 핵심 역량



성유경 한국건설산업연구원 책임연구원

1. 서론

최근 10여 년간 국내 건설사의 해외 수주는 눈부시게 증가했다. 2001년 4억 달러였던 해외 수주액은 2012년 65억 달러로 15배가량 증가했다. 해외 건설시장에서의 경험과 자신감에 힘입어 매년 국내 대형 건설사의 해외건설 수주 목표액도 증가하고 있다. 이러한 해외 건설시장에서의 활약에는 국내 건설사들의 역량과 함께 2000년대 들어 진행된 건설시장의 글로벌화와 규모 확대, 플랜트 시장의 호황이 뒷받침되어졌다. 해외 건설시장의 변화가 국내 건설사들에게 성장의 기회를 제공한 것이다.

반면 시장의 변화가 위기가 된 기업들도 있다. 글로벌 금융위기와 경기 침체는 건축 상품과 선진국 건설시장의 축소를 가져왔으며, 해외 건축시장의 선진 기업들은 주력 시장의 축소와 신흥국 경쟁사의 추격 등으로 기업의 역량을 시험받는 무대가 되었다. 그렇다면 이러한 환경 속에서 해외 건설시장의 일류 기업들은 어떤 역량을 바탕으로 위기를 극복해왔는가? 이에 본 고에서는 2001년부터 현재까지 해외 매출 Top 10위¹⁾의 자리를 유지해온 호크티프(HOCHTIEF), 방시(VINCI), 벡텔(BECHTEL), 브이그(BOUYGUES), 스칸스카(SKANSKA)의 핵심 역량을 살펴보고, 향후 국내 건설사가 해외 건설시장에서 지속적인 성장을 이루고 일류 기업으로 도약하기 위해 갖춰야 할 역량을 찾아보고자 한다.

2. 해외 건설시장 일류 기업들의 전략과 역량

[HOCHTIEF] 2011년 해외 매출 1위 기업인 호크티프는 일찍이 개발, 건설, 운영의 긴밀한 연계와 통합 서비스를 강조해왔다. 기업의 핵심 전략으로는 시설물의 생애주기 관점에서 모든 건설관련 서비스를 다루고자하는 ‘생애주기관리’ 및 ‘360° 관리’, 다양한 건설관련 서비스를 하나의 사업처럼 처리하겠다는 ‘one roof all solution’ 등의 개념을 제시하며, 다양한 부문으로 사업 영역을 확장해왔다. 현재 호크티프는 건축과 토목 상품의 생애주기에 걸친 다양한 서비스를 제공하고 있으며, 이는 해외 건설시장에서 호크티프의 핵심 경쟁력이 되고 있다. 호크티프는 사업 개발, 시설물의 관리 및 운영과 같은 건설 전후방 사업으로의 진출 외에도 자원개발, 신재생에너지와 같은 신규 사업에 적극적으로 진출해왔다. 이러한 사업 영역의 확장은 주로 인수합병을 통해 추진되어왔으며, 건축 사업을 주력 사업으로 하던 호크티프의 해외 토목분야 기업의 인수는 글로벌 경제위기로 인한 건축부문의 급격한 매출 하락에 대한 완충 역할을 담당했다. 또한 인수합병은 미국, 아시아 등 해외 시장으로의 진출을 위한 방법으로 사용되었다. 호크티프의 해외 시장 진출은 시장 규모가 큰 국가의 우수기업을 인수하고, 이들 기업을 거점으로 주변국가로 진출하는 특성을 보여 왔다.

[VINCI] 해외 매출 3위 기업인 방시는 토목 시장에서 주요 매출을 올려왔으며, 시설물의 유지관리 및 운영 등으로 사업 영역을 확대해왔다. 크게 Concessions와 Contracting으로 나뉜 방시의 사업 부문은 글로벌 금융위기에도 불구하고 안정적인 수익 창출에 기여하고 있다. 도로, 주차장 등 공

1) Engineering News Record(ENR)에서 매년 발표하는 기업 순위 사용.

공시설의 운영 및 유지보수를 담당하는 Concessions 부문은 장기적으로 안정적인 고수익을 창출하고 있으며, Contracting 부문은 교통, 도시개발 및 사회기반시설 구축 등 대규모 건설 프로젝트를 수행하고 있다. 방시 역시 기업의 사업 영역 확장을 위해 적극적인 인수합병을 수행해왔으며, 2005년에는 프랑스의 도로 유지관리 및 운영 공기법인 ASF를 인수하며 토목부문 매출이 비약적으로 증가하였다. 이후 자회사인 Eurovia를 통해 사업 영역 및 진출 시장을 지속적으로 확장해왔으며, 2011년 시점에서 2,246개의 자회사를 거느리고 있다.

[BECHTEL] 해외 매출 5위의 벡텔은 최고의 엔지니어링, 건설, 프로젝트 관리 기업이란 비전을 제시하고 있다. 벡텔은 엔지니어링과 건설, 프로젝트 관리 분야에서 기업의 역량을 확보해 왔으며, 이러한 역량을 강점으로 터키, EPC사업 및 프로젝트 관리 서비스와 같은 사업을 수행하여 왔다. 특히 일부 지역에 집중 진출하기보다 다양한 지역으로 진출하는 전략을 가지고 있으며, 비용과 시간의 투입이 큰 인수합병 방식보다 조인트벤처 및 컨소시엄과 같은 프로젝트 단위로 해외 시장에 진출해왔다. 한편 벡텔은 토목과 플랜트부문을 주요 사업 영역으로 하고 있으며, 국제 정세에 따라 기업의 해외 매출이 큰 변동을 보이고 있다. 이에 유연한 변동이 가능한 매트릭스 형태의 조직을 갖추고, 지역 및 상품에 따라 매출 변동이 큰 기업을 효율적으로 운영하고 있다.

[BOUYGUES] 브이그의 기업의 순위는 하락하여 2011년에는 해외 매출 8위를 기록하였지만, 해외 매출은 꾸준한 증가를 보여왔다. 브이그 역시 일찍이 사업의 금융조달, 설계, 건설, 운용, 사후관리를 아우르는 종합적인 'Full-Service', 'Full Management'의 개념을 추구하여 왔다. 브이그 건설부문은 건설사업의 'Full-Service'를 모토로 하여 고부가가치를 지닌 종합적인 건설 서비스와 상품을 강화하는 전략을 추진하여 왔으며, 도로사업 부문은 도로의 건설에서부터 운영, 자재생산에까지 도로사업과 관련한 전 분야에 진출해왔다. 건설사업을 종합적으로 다루는 브이그의 역량은 대형 공공 프로젝트 및 민간투자사업 참여에 있어 강점이 되고 있다. 또한 통신과 미디어 영역으로의 신사업 진출을 진행하였으며, 리스크가 큰 비관련 사업으로의 진출임에도 불구하고 이들 사업 부문은 좋은 성과 속에서 기업의 견실화에 기여하고 있다. 한편 브이그는 전력부문으

로 진출하기 위해 2006년 전력산업 분야의 일류기업인 알스톰사의 지분을 인수하는 등 핵심 사업 영역의 확대를 위해 인수합병을 수행해왔으며, 해외 시장으로의 진출은 인수합병보다는 종합 건설 역량을 통한 대형 컨소시엄 프로젝트 수행을 중심으로 하고 있다.

[SKANSKA] 해외 매출 9위의 기업인 스칸스카는 2001년에는 1위를 기록하였던 기업으로 분석 기업 중 가장 큰 순위 하락을 보이고 있다. 이러한 기업 순위의 하락은 스칸스카의 주력 상품인 건축부문이 건축시장의 규모 축소에 큰 영향을 받는데 기인한다. 또한 1990년대 인수합병을 통해 기업의 규모를 키워왔던 것과 반대로 최근에는 기업의 수익성에 집중하며 기업 인수보다 자산 매각을 추진하고 있기 때문인 것으로 판단된다. 스칸스카는 최근 기업의 수익을 증가시키기 위한 전략으로 프로젝트 개발을 확대하고, 건설과 금융 역량을 결합하는 전략을 추구하고 있다. 스칸스카는 건설 활동을 통해 창출된 이윤을 개발부문에 투자하고, 개발부문에서 얻어진 이윤은 다시 건설부문에 투자하는 사업모델을 제시하고 있다. 또한 스칸스카는 기업의 강점으로 금융 역량을 꼽고 있으며, 금융 역량은 개발 사업에의 투자 및 최근 증가하고 있는 민간자본 인프라사업의 수주를 용이하게 하고 있다.

3. 해외 건설 일류 기업으로의 도약을 위한 핵심 역량

살펴본 5개 글로벌 기업들은 주력 상품과 진출 지역, 사업 전략 등에서 각기 다른 기업 특성을 지니고 있지만, 다음과 같은 공통된 역량을 찾을 수 있다. 향후 국내 건설사가 해외 건설시장의 일류 기업으로 도약하기 위해서는 이와 같은 역량의 확보가 필수적인 부분이 될 것이다.

첫째, 사업 영역의 확대 역량이다. 이들 기업의 수행 사업은 기획과 개발, 시설물의 운영, 유지관리 등으로 확장되며, 전통적인 건설사업의 개념을 벗어나고 있다. 또한 자원개발 및 운영, 건설 자재의 생산, 건설 물류 등 각 기업의 특성과 연계하여 안정적이고 높은 수익을 창출할 수 있는 다양한 사업으로 진출하고 있다.

둘째, 프로젝트 관리, 금융, 사업 기획과 개발 등의 건설 소프트웨어 역량이다. 설계, 엔지니어링, 시공 등과 같은 전통적인 생산기술 분야에서는 선진 기업과 신흥 기업 간의 역량 차이가 축소되고 있으며, 선진 기업들은 이러한 건설 소

소프트웨어 역량을 통해 기업의 차별화를 진행해왔다. 특히 금융 역량은 기존의 생산 기술력보다 해외 시장에서 더 중요한 경쟁 요소로 인식되고 있다. 최근 정부 재정의 악화와 경기 침체로 민간 자본에 대한 의존도가 높아지고 기업의 투자 및 개발 사업이 확대됨에 따라 금융 역량은 중요성이 더욱 커지고 있으며, 대규모 사업 추진의 필수 역량으로 부각되었다. 또한 국제 금융에 대한 지식 및 활용 능력은 변동이 큰 시장 환경 속에서 기업의 견실함을 유지하기 위한 방편으로 중요성이 강조되고 있다.

셋째, 인수합병 역량이다. 이들 기업은 단기간의 사업 영역 확대 및 해외 시장 진출을 위해 인수합병을 추진하며 변동이 큰 시장 환경에 대응해왔다. 호크티프, 방시, 스칸스카는 다수의 인수합병을 통해 해외 시장으로의 진출과 기업 규모의 성장을 이뤄왔다. 반면 브이그와 벡텔은 인수합병이 아닌 프로젝트를 중심으로 해외 시장에 진출해왔지만, 기업의 상품 확장과 사업 수행에 필요한 역량을 강화하기 위해서는 인수합병을 추진해왔다.

4. 맺음말

해외 건설시장의 환경 변화를 극복한 일류 기업들이 보유한 해운 역량들은 이미 오랫동안 강조되어온 것들이 대부분이다. 그러나 중요성에도 불구하고 국내 건설사에게 이러한 역량의 확보는 더디게 진행되어왔다. 그동안 국내 건설사가 적극적으로 진출해온 해외 건설시장은 글로벌 금융위기 속에서도 견실한 성장을 보여 왔으며, 이에 국내 건설사의 해외 수주는 이러한 역량의 부족 속에서도 꾸준히 증가해왔기 때문이다. 하지만 과거 70~80년대의 중동 시장, 90년대의 아시아 시장에서의 경험과 같이 주력 시장의 변동에 따른 매출 급감을 경험하지 않기 위해서는 살펴본 현 일류 기업들의 핵심 역량을 확보해야 할 것이다. 이러한 역량이 뒷받침될 때 해외 건설시장의 일류 기업으로 성장을 거듭할 수 있을 것이다.