

## 글로벌 건설기업 분석 사례와 시사점



손태홍 GS건설경제연구소 책임연구원

### 1. 서론

#### 1.1 국내건설과 해외건설

2007년 128조였던 국내 건설시장의 수주규모는 지속적으로 하락해 2012년에는 2007년 대비 22% 감소한 101조를 기록하였다. 뿐만 아니라 1975~1997년 연평균 11.4%에 이르렀던 투자 증가율은 2003년부터 2009년까지는 평균 0.7% 증가하는 데에 그쳤다. 이처럼 국내 건설시장이 성장 이 아닌 성숙단계에 진입하면서 과거와 같은 경기부양책의 수단으로서 일자리를 창출하고 경제성장률을 제고하는 역할을 기대하기는 어려운 상황이다. 또한 최근 부동산 시장의 불황으로 인해 국내 주택시장에서는 더 이상 높은 수익을 기대할 수 없게 되었다. 이처럼 공공과 민간 구분없이 국내 건설시장의 침체가 장기화되어가면서 국내 건설업체들은 지속 성장을 위해 해외건설시장 진출을 확대하고 있다. 국내 건설업체의 활발한 진출을 바탕으로 2012년 우리나라 해외건설 수주실적은 649억 달러로 UAE 원전(186억 달러)을 수주했던 2010년(716억 달러)을 제외할 경우 역대 최고 실적을 기록했다. 이러한 성공에는 국내 건설업체의 노력뿐만 아니라 해외건설 지원정책의 체계화를 위해 2005년부터 해외건설 촉진법에 의거하여 중장기 해외건설시장 동향분석 및 수주전망, 지역별 진출전략, 국제경쟁력 제고방안, 해외건설 정책 및 지원방안 등의 내용을 포함한 5개년 법정계획을 수립하고 추진하는 정부의 역할도 밀거름이 되었다. 그러나 해외건설시장은 글로벌 금융위기, 유럽 재정위기, 미국의 저성장 등의 세계 경제변화와 신흥국 중심의 건설시장 확대에 따른 사업 방식과 상품의 다양화 등과 같은 내외부적 변화를 거듭

하고 있다. 이러한 상황에서 우리나라 건설업체들은 기존의 지역과 상품에서의 수주경쟁력 유지와 새로운 시장과 사업 개척이라는 도전에 직면하고 있다. 때문에 직면한 과제를 해결하고 해외건설시장에서 안정적인 수익을 확보하고 다양한 사업과 시장을 개척하는 등의 지속가능한 성장을 담보할 수 있는 경쟁력 확보가 어느 때보다 강조되고 있다. 이러한 필요성은 세계경제의 저성장과 기업의 매출 및 수익이 악화되는 상황에도 불구하고 해외건설시장에서 지속성장하고 있는 글로벌 건설기업에 대한 관심과 그들을 벤치마킹하려는 니즈의 증가로 이어지고 있다. 특히 우리나라와 같이 자국건설시장의 성장 정체로 인해 해외건설시장으로의 진출을 확대해 높은 수주 경쟁력을 확보하고 있는 미국과 유럽의 건설기업은 국내 건설기업의 주요 벤치마킹 대상이 되고 있다.

### 2. 미국과 유럽 건설시장

세계 건설시장은 유럽과 미국 중심에서 아시아를 비롯한 신흥국 중심으로 성장축이 이동하고 있으며, 글로벌 금융위기 이후 이동 속도는 가속화되고 있을 뿐만 아니라 유럽과 미국의 건설시장의 침체는 심각한 상황이다(Global Construction Perspective, 2011). 유럽 건설시장은 2007년을 정점으로 성장세가 꺾였으며 재정위기 이후 침체는 지속되고 있는 상황으로, 2008년 -3.8%의 성장률 기록했으며 2012년에도 -2.1%에 그칠 전망이다(Euroconstruct 2012). 이와 같은 유럽 건설시장의 저성장은 유럽 국가의 기업들이 해외건설시장의 규모가 2008년부터 2010년까지 3800억 달러 수준에 정체되는 상황에서도 유럽 외 지역으로의 진출을 확대하는 계기로 작용하였다(Engineering News Record

2009~2011). <그림1>에서 보듯이 유럽 기업들의 전체 해외 수주 규모 중에 유럽 외 지역에서 거둔 수주 규모가 2008년 52%에서 2010년에는 62%까지 증가하였으며, 독일, 영국, 이탈리아, 포르투갈, 스페인, 벨기에는 전체 해외수주 규모 중에 유럽 외 수주의 비중이 최근 5년 평균 50% 이상을 기록하고 있다.

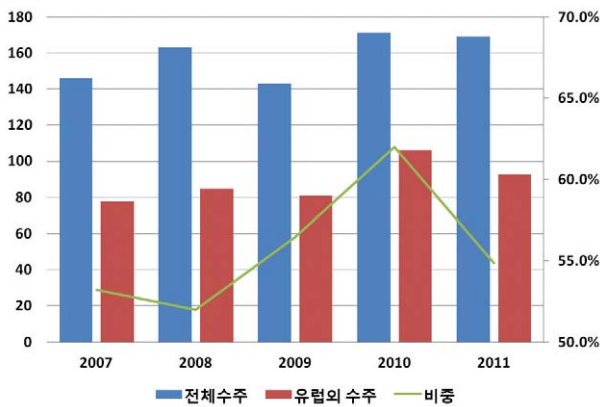


그림 1. 유럽의 최근 5년 해외 및 역외 수주

한편, 2006년 미국 건설시장은 GDP대비 약 8.8%를 기록한 후 2010년까지 감소세를 지속해 2011년에는 GDP대비 약 5.4% 수준까지 감소하였다. 특히, 오피스, 주택 및 부동산 등을 포함하는 민간부문의 비중은 2006년 전체 건설시장의 78%인 9120억 달러를 기록한 후 2011년에는 4890억 달러에 그쳤다(FMI 2012). 반면에 미국의 400대 건설기업의 2011년 해외 매출은 전년 대비 20% 증가해 616억 달러를 기록하였고, <그림2>에서 보듯이 건설기업의 해외매출 비중은 2006년 15%에서 2011년에는 21.8%까지 증가하였다(Engineering News Record 2003~2011).

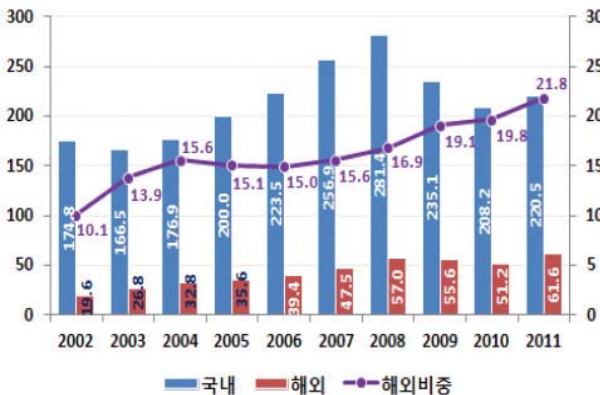


그림 2. ENR 400대 미국 기업의 해외 매출 규모 및 비중

유럽과 미국 건설시장은 금융위기 이후 지속적으로 위축되고 있으며, 세계경제의 저성장으로 인해 과거와 같은 대규모 경기 부양을 통한 건설산업 활성화도 기대하기 어려운 상황이다. 하지만 유럽과 미국의 많은 건설기업들은 지속성장을 위해 해외 건설시장 진출을 확대하고 있다. 뿐만 아니라 건축 및 토목에서부터 화력발전, LNG 저장시설, 가스화, 석유화학, 재생에너지, 해수담수화 등 다양한 플랜트 부문까지 진출하고 있으며, 시행자가 사업의 기획에서부터 금융 및 유지 보수까지 포함하는 투자개발형 사업 분야에서도 높은 경쟁력을 유지하고 있다. 본고에서는 유럽의 Vinci와 Saipem 그리고 미국의 Fluor와 KBR의 실적과 성장전략을 간단히 소개하고자 한다.

## 2. 본론

### 2.1 유럽기업

#### (1) Vinci

1891년 창립된 프랑스 최대 건설기업인 Vinci는 댐과 발전소 등 대형 프로젝트 중심에서 1936년 발전부문이 국유화된 이후 건축과 토목 및 도로 운영사업에 집중하면서 외형성장을 지속하였다. 1990년대에는 유럽 역내에서 다수의 건설 및 전후방 연관 기업을 인수해 핵심사업 영역을 민자사업, 에너지, 도로 건설로 확대하기 시작하였다. 그리고 1999년에는 프랑스 내 최대 주차장 운영업체인 Sogeparc와 2006년 민자도로 운영회사인 ASF (Autoroutes du Sud de la France) 인수하는 등 매출과 수익 성장을 거듭하면서 2011년 기준 매출 370억 유로와 10%의 영업이익률을 기록했다. Vinci의 조직은 Concessions(Vinci Autoroutes, Vinci Concessions)와 Contracting (Vinci Construction, Vinci Energies, Eurovia)로 구성되어 있으며 Concessions 사업부는 자본 집약적인 중장기 운영사업에 집중하면서 반복적인 수익 창출을 목표로 하고 있다. 반면에 Contracting 사업부는 투자형보다는 현금 흐름을 감안한 단기 및 중기 성격의 구조물 설계 및 시공 사업에 집중하고 있다. Vinci의 강점은 사업영역에 따라 조직을 구성해 경기순환에 대한 유연한 대응과 유럽 내 지역 시장에 대한 경쟁력 유지가 가능한 점이다. 특히 글로벌 금융위기 이후 유럽 내 사업 환경 악화로 2009년 매출 급락하면서 Vinci의 사업전략은 수익성 위주의 선별적 프로젝트 수주와

투자 비용 조정 및 운영비용 관리 등 내실경영 중심으로 전환되었다. 또한 Concessions의 경우 기대 수익이 확보되는 그린필드(greenfield) 프로젝트 중심으로 시장을 축소함과 동시에 리스크가 동반되는 브라운필드(brownfield) 사업은 기회 측면에서 접근하는 전략을 취하였다. 더불어 유럽 재정위기가 본격화 되면서부터는 사업 리스크 관리 시스템을 수립해 경영목표 달성에 장애요인이 될 수 있는 대내외 리스크 요인을 평가하고 요인별 영향을 정량화해 대응 방안을 수립해 운영하고 있다.

### (2) Saipem

Saipem은 이탈리아의 오일·가스 부문에 특화된 Engineering-Procurement-Construction (EPC) 기업으로 onshore와 offshore 부문에서 높은 시장 점유율을 확보하고 있다. 2011년 매출 규모는 126억 유로이며 영업이익은 약 15억 유로로 onshore와 offshore 부문이 각각 매출의 47.2%와 40.3%를 차지하고 있다. 또한 지역별 수주잔고 비중도 중동 32%, 북미 18%, 아프리카 21%, 유럽 18% 등 다양하게 분포되어 있다.

Saipem은 2000년대에 Bouygues offshore (2001년)와 Snamprogetti(2006년) 인수하면서 전년대비 각각 64%와 62%씩 매출성장을 거듭하였을 뿐만 아니라 영업이익률도 2008년 이후 11% 수준을 유지하고 있다. Saipem은 오일·가스 영역에서 관련 산업의 value chain을 구축하고 전략 지역 내에서의 프로젝트 수행능력 향상을 위해 적극적인 현지화를 활용하고 있다. 특히 조립식 건물 및 시공 지원을 위해 종합제작지역(multidisciplinary fabrication areas)를 시장별 거점지역에 설치해 신규사업에 대한 즉각적이면서 지속적인 접근이 가능하게 하고 있다. 더불어 현지 지역에 대한 투자 의지를 발주처에 피력함으로써 수주의 연속성을 확보하고 있다. 설계, 조달, 시공 등 전 단계에 걸친 근원적 경쟁력 확보를 위해서는 5개의 EPC Hub와 7천명 이상의 엔지니어 및 프로젝트 매니저를 활용해 현지 업체에 대한 의존도를 낮춰 리스크를 축소하고 있다. 그리고 2006년부터 시작된 투자 프로그램인 Capex plan을 통해 시공 선박, FPSO(Floating Production Storage and Offloading), 심해 시추선 및 현지 야드 등 다수의 자산을 인수해 장기적인 매출과 수익성을 확보하고 있다.

## 1.2 미국기업

### (1) Fluor

1912년 설립된 Fluor는 종합 EPC 기업으로 설립 초기에는 미국 시장 중심이었지만 1933년 바레인 사업을 통해 해외건설시장에 본격적으로 진출하기 시작하였다. 이후 1947년 사우디아라비아 아람코 설비시설, 1965년 쿠웨이트 정유시설, 2004년 벨기에 고속철도 프로젝트 등의 다양한 프로젝트를 수행하면서 글로벌 경쟁력을 갖추게 되었다. Fluor는 oil & gas, industrial & infrastructure, government, power, and global services 등 5개의 사업본부로 구성되어 있으며, 30개 국가에 60개의 지사를 운영하고 있다. 인력 구성은 프로젝트에 따른 분산시행(dispersed execution)이 가능한 수준으로 전체 인원 중 39%와 28%가 각각 미국과 중동에 배정되어 있다. Fluor의 수주실적은 금융위기 직후 미국 공공건설시장 위축으로 인해 2009년에 일시적으로 수주가 감소하였으나 국내 비중의 감소를 해외시장의 비중 확대를 통해 상쇄하면서 지역별 수주 균형감은 오히려 금융위기 이전보다 개선되었다. 2011년 기준 미국내 비중을 제외한 해외건설시장의 비중은 84%로 캐나다와 중남미, 아태지역, 유럽과 중동 등에 25~31%씩 분포되어 있다(그림3 참조).

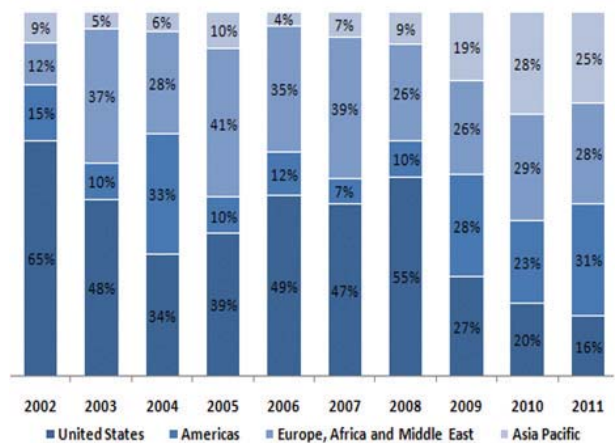


그림 3. Fluor 2002-2011 지역별 수주 비중

Fluor의 강점은 해외 현지에서도 사업 수행이 가능한 글로벌 플랫폼과 EPC 통합 관리가 가능한 지식관리(Knowledge Management) 시스템을 구축 및 활용하는 데에 있다. 더불어 지속가능성에 중점을 둔 사업 확장과 기업

이미지 제고 그리고 실비정산지급(cost-reimbursement) 계약이 가능한 발주처를 다수 보유하고 있는 것도 강점으로 분류된다. 또한 최근 자원개발 및 생산 부문에 대한 글로벌 수요의 증가와 원전 투자 필요성의 인식 확산과 재생에너지 분야에서의 경쟁력도 향후 지속가능한 성장을 위한 기회요인이다. 반면에 관계 의존적인 수주구조와 현지화를 위한 하도업체 의존도 증가 및 시장 확대에도 불구하고 발전부문의 매출 감소는 약점으로 분석된다.

(2) KBR

KBR은 1901년 Morris Kellogg가 설립한 파이프 제작 회사인 M.W. Kellogg company로 시작해 1998년 Offshore 플랫폼 시공회사인 Brown & Root와의 합병을 통해 탄생하였다. 2003년 이후 80억 달러 이상의 매출 규모가 유지되고 있으며 영업이익률은 금융위기에도 불구하고 2006년 이후 상승세를 지속하고 있다. 최근 5년 간 매출 규모는 100억 달러 내외로 Infrastructure와 Government & Power 부문의 비중이 2007년 70%를 기록한 이후 36%까지 감소한 반면에 오일·가스 및 downstream 분야를 중심으로 한 Hydrocarbans 부문의 비중은 전체 매출의 46%까지 확대되는 추세다(그림4 참조). 비록 매출 및 수주잔고 성장률은 최근 2년 감소 추세에 있으나 수주잔고 대비 매출 비중은 2004년 이후 1.0이상을 유지하고 있다.

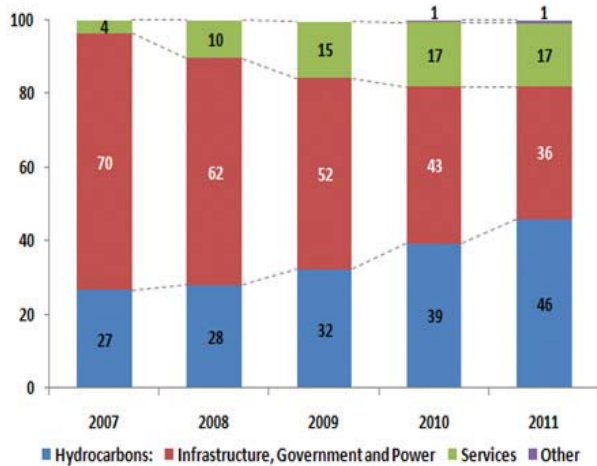


그림 4. KBR의 2007~2011년 부문별 매출 비중

Downstream, Oil&Gas, Gas monetization 및 Technology 사업을 포함하는 Hydrocarbon 부문은 정부 또는 국제 석유회사 등과 같은 주요 발주처와는 관계 중심

의 전략을 활용하고 있으며, 실비정산지급계약방식을 통해 매출보다는 수주잔고 관리에 중점을 두고 있다. 프로젝트 관리자의 역량을 지속적으로 강화하고 현장과 의사결정권자 간의 직접보고 채널 운영을 통해 발생하는 주요 이슈에 대한 대응력을 확대하고 있다. 한편 IGP 부문은 지분투자 방식을 병행한 수주 전략과 프로젝트 전주기에 걸친 Cost Management Professionals 활용을 극대화해 공사비용 초과(cost overrun)를 방지하는 데에 주력하고 있다.

3. 시사점

소개된 글로벌 건설기업들은 각각이 나름대로의 전략을 통해 해외건설시장에서 안정적인 시장과 수익을 확보하고 더 나아가 지속가능한 성장 동력을 구축해 나가고 있다. 치열해지는 경쟁과 위축되는 시장 환경에도 불구하고 성장이라는 목표를 달성하는 기업들은 분명히 우리 건설기업들이 배워야 할 대상이다. 특히 시장을 바라보는 시각과 급변하는 시장 환경에 대응해 사업 전략을 세우는 방식, 발주처와 관계 중심의 전략 등은 국내 건설기업들이 벤치마킹을 통해 활용 가능 영역으로 전환해야 할 것이다. 하지만 글로벌 건설기업의 성공전략이라 할지라도 기업이 목표하는 실현 가능한 비전과 역량 및 조직의 특성을 반영해 변환된 전략으로서의 활용 가능성을 찾는 노력이 우선 되어야 한다. 유럽 건설기업들이 공격적인 인수합병을 통해 시장과 사업 영역을 넓혀 왔던 것을 우리나라 상당수의 기업들이 따라할 수 없는 것처럼 그들의 전략을 자기 몸에 맞게 바꾸는 또 다른 전략이 필요하다. 최근 해외건설시장의 중요성이 증가하고 과거와 달리 질적 성장에 대한 관심이 증가하는 상황에서 발전을 위한 배움이 무작정 따라하기를 강요하는 상황으로 전개되어서는 안될 것이다. 우리나라 건설기업들이 해외건설시장에 처음 진출해 수많은 시행착오를 겪으며 우리만의 방식을 만들어 내고 성장해 왔던 것처럼, 우리들의 전략을 만들기 위해서는 배워야 할 것과 버려야 할 것을 구분할 줄 아는 역량도 중요하다. 해외건설 연간 수주 1,000억 달러를 목표로 하는 대한민국, 과거보다 더 많은 준비와 노력이 필요한 시간이다.

참고문헌

1. Euroconstruct, 74th Euroconstruct Conference,

2012

2. Global Construction Perspective, Global Construction 2020, 2011
3. McGraw Hill, Engineering News Record Top 225 International Contractors, 2009-2011
4. McGraw Hill, Engineering News Record Top 225 International Contractors, 2001-2011