

## 국내 대형 건설기업의 글로벌 경쟁력 확보를 위한 정책 제언<sup>1)</sup>

KICEM



최석인 한국건설산업연구원 기술정책연구실장

미국의 건설기업 벡텔(Bechtel)은 건설 부문의 벤치마킹에서 항상 최우선으로 거론되는 기업이다. ENR지에 따르면 벡텔은 지난 20년간 미국의 400대 건설기업에서 계속 1등을 지켜온 기업이고, 200대 글로벌 건설기업에서도 항상 10위 이내를 유지하고 있다. 2014년 기준 벡텔의 시공을 포함한 사업 매출은 약 280억 달러이며, 용역(PM 및 용역 등)을 포함할 경우 약 372억 달러에 이른다. 참고로 프랑스의 최고 기업인 Vinci는 약 516억 달러, 일본의 오바야시는 약 150억 달러, 국내의 현대 건설은 약 164억 달러 수준이다. 매출 기준으로 벡텔을 넘어선 기업은 유럽과 중국에 이미 있지만, 여전히 벡텔을 세계 최고의 기업으로 평가하는 이유는 바로 벡텔이 가지고 있는 경쟁력이 남다른기 때문이다. 본 고에서는 이러한 벡텔의 경쟁력을 살펴보고 국내 대형건설기업과 건설산업으로의 주요 정책적 시사점을 정리해보고자 한다.

### 벡텔의 주요 경영 전략과 성과

필자는 글로벌 건설기업을 크게 1) 비즈니스를 잘하는 기업과 2) 기술력을 기반으로 하는 기업으로 구분한다. 1) 기업의 경우 건축과 일반 토목사업에서 강점을 나타내며, 개발, 민간투자, 유지관리, 자재공장 등 건설 가치 사슬에서 다양한 사업 포트폴리오를 가지고 있다. 또한, 수백개의 자회사를 통해 건축과 토목 부문의 수많은 상품에서 매출을 올리고 있다. 대표적 기업으로는 Vinci, Skanska, Hochtief 등이다. 2) 기업은 주로 플랜트와 하이테크 토목 부문에서 기술력을 기반으로 사업의 매출의

성과를 올리는 기업이 많다. 이들 기업에서 엔지니어링과 PM 역량은 기업의 핵심 역량이며, 고난이도 사업 즉, 정유, 발전, 교량, 터널 등에 주요 포트폴리오가 있다. 벡텔도 여기에 해당하는 기업이 되겠다.

벡텔은 1898년에 설립된 비상장 개인기업으로 창업~1940년까지는 토목/시공 중심으로 성장기반을 구축하였다. 미국의 후버댐도 벡텔이 시공하였다. 1950~1970년대에는 발전, 정유, 원전 등 플랜트와 해외진출을 통해 기업 성장을 도모하였다. 그리고 현재까지는 “All Round Player”로 모습을 완성하였으며, 국가적 대형사업 등을 강화하고 있다. 주요 사업 영역으로는 토목, 정부(국방), 광산개발, 석유화학, 발전 시설 등이며, 시공 뿐만 아니라 자본 및 지분투자, 마스터 플랜, 프로젝트 관리, 엔지니어링, 구매 조달 등의 다양한 서비스를 제공하고 있고, 이러한 역량과 경험은 EPC 사업과 DB 사업 경쟁력의 원천이 되고 있다. 벡텔의 사업 및 경영전략은 그림 1에 요약하였다.

벡텔은 공기 관리 및 단축의 국제적 신뢰성을 확보하고 있으며, 문제 해결사의 역할을 자임하고 있다. 유럽계 기업이 M&A를 통해 성장하였다면, 벡텔은 조인트 벤처 및 컨소시엄 전략을 통해 사업의 수주 및 리스크를 경감하는 전략을 구사한 것으로 나타났다. 벡텔은 기술 지원과 사업운영(현장 조직)을 이원화하는 매트릭스 조직체계로 기업의 핵심 경쟁력을 갖추고 있다. 핵심 인력은 거의 모두 본사에 근무하고 있으며, 체계적인 관리 시스템과 절차서를 통해 실제 현장은 외주 인력을 통해 운영하고 있다. 그리고 사내 경력관리 및 교육 시스템 역시 세계 최고 수준인 것으로 조사되고 있다.

1) 본고는 한국건설산업연구원의 계간지 “건설산업과 정책(2016년 창간호)”에서 수록한 “한국의 벡텔을 만들려면... 공공 조달혁신과 규제 개혁 절실”의 원고를 기반으로 작성된 것임.

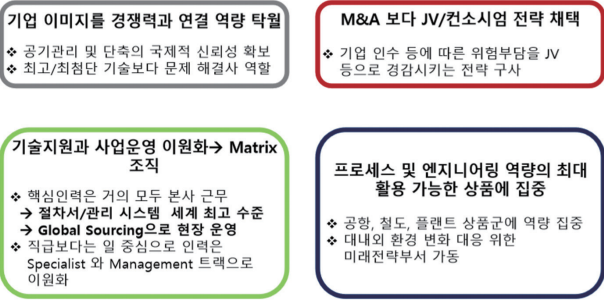


그림 1. 벡텔의 사업 및 경영 전략 요약

그림 2는 벡텔의 2014년 기준 사업 수행 방식별 매출 금액을 나타낸 것이다. 주력 사업은 DB/EPC 사업(53%)과 CM at Risk 사업(26%)이지만, PM(CM for Fee, 12%)과 엔지니어링(7%)로 전체 매출의 20% 가까이 차지하고 있는 것으로 조사되었다. 반면에 순수 시공의 매출은 2% 미만인 것으로 나타났다. 벡텔은 설계/구매/시공을 패키지로 하는 통합형 발주 방식이어서 강점을 나타내고 있지만 그 경쟁력의 원천은 PM과 엔지니어링에서 기반한 것으로 보여진다. 이러한 사업 수행방식은 국내의 대형 건설기업과 큰 차이를 보이는 것이라 하겠다.

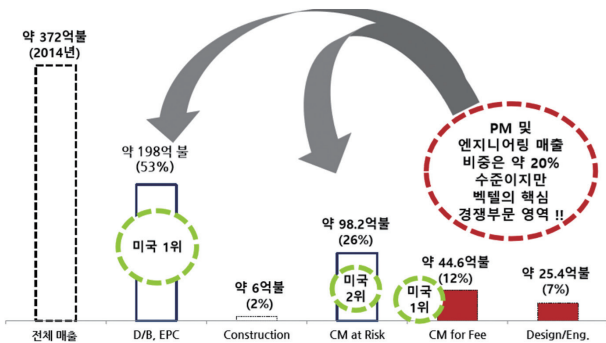


그림 2. 벡텔의 사업 수행방식별 매출 비중(2014년 기준)

벡텔은 고객 및 인사 관리 등에 있어서도 선도적 위치에 있다. 벡텔은 기존 고객관리를 위해 KAE(Key Account Executive)라는 조직을 운영하고 있다. 15년 이상 엔지니어링 등의 경험을 가진 베테랑 직원 1명에게 기존 고객 관리를 맡기고 있다. 여기에 '지퍼 플랜(zipper plan)'이라는 전략적 고객 밀착 관리를 통해 수주를 늘리고 있다. 최고경영자(CEO)에서 말단 직원까지 고객사 임직원과 1대1로 담당을 정해 지속적인 관계를 유지하고 있다. 벡텔은 조인트 벤처와 컨소시엄 전략으로 사업 수주와 리스크도 관리한다. 윤리경영도 주목할 만하다. 벡텔은 4대에 걸쳐 110년이 넘도록 가족경영을 해왔다. 뿌리박힌 가족경영 위에서 기업가치를 유지하기 위해서는 윤리경영을 중

요시할 수밖에 없다. 전 세계에 퍼진 벡텔 사업장의 모든 직원들은 국적을 불문하고 똑같은 매뉴얼의 윤리규정을 적용받는다. 전 직원이 행동강령에 대한 컴퓨터학습에 참여하고 2년마다 재학습한다. 7개 국어로 번역된 강령집을 바탕으로 내부 워크숍을 진행한다. 벡텔 가족으로 처음 들어올 때부터 벡텔의 윤리와 준법에 대한 가치를 배운다. 벡텔이 직원들에게 부패방지를 위한 윤리교육을 강화하는 이유는 반부패법(FCPA)이 강화됨에 따라 회사가 기소되거나 벌금을 내는 사태를 사전에 방지하기 위해서다.

### 정책적 시사점

한국에서도 벡텔과 같은 기업을 만들 수 있는가?라는 질문을 해보았을 때 쉽게 그렇다라고 이야기하기는 어려울 것이다. 물론, 정책과 제도의 혁신만으로 특정 기업을 글로벌 일등 기업으로 만드는 것은 불가능하다. 기업의 자체 역량이 우선 갖추어져야 한다. 하지만 건설산업의 특성상 정책과 제도가 가지는 풍토 역시 기업의 사업 수행 환경과 경쟁력 배양에 매우 중요하게 작용한다. 특히 각종 규제가 많은 국내의 건설산업에서는 더욱 그렇다고 판단된다. 국내에서 벡텔과 같은 기업이 만들어지는 것이 왜 어려운 것인지 짚어보자.

첫째, 벡텔을 포함한 글로벌 건설기업에서 공통점으로 찾아볼 수 있는 공통점은 통합과 프로세스 확장이다. 즉, 개발, 기획, 설계, 구매, 시공, 유지관리, 자재생산 등 전 프로세스에 참여하고 있으며, 특정 역할뿐만 아니라 전체 프로세스를 통합하는 기능에서 탁월할 강점을 보이고 있다. 반면에 국내의 건설산업은 통합보다는 파편화가 심화되고 있다. 기획 및 개발과 유지관리는 공공 기관이, 설계는 단순히 용역업으로 인식되고 있으며, 설계와 시공을 통합하는 발주방식은 활성화되고 있지 못한 실정이다. 종합건설업의 범위인 시공 역시 수직, 수평적 칸막이 구조로 되어 있어 통합적인 기능을 수행하기 어려운 구조로 되어 있다.

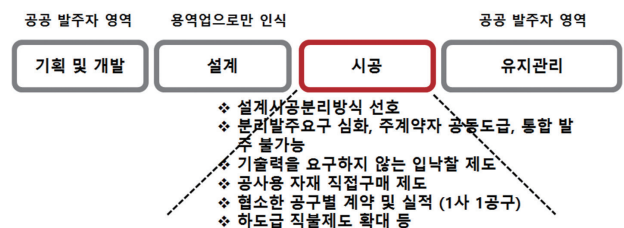


그림 3. 국내 건설산업의 분화된 산업 구조

시공영역마저도 분리발주, 주계약자 공동도급 등으로 분화 가능성이 높고, 하도급 직불제, 공사용 자재 직접 구매 제도 등으로 종합건설업체가 제 역할을 하기 어려운 방향으로 규제가 많아지고 있다. 또한, 단위 사업에 있어서도 담합과 부정부패를 방지하기 위해 1사 1공구 수주 원칙 등이 적용되어 결국, 공공 부문에서 종합건설업체는 특정 사업의 특정 공구 시공의 일부만을 책임지는 정도의 역할에 머물고 있다. 즉, 글로벌 건설기업의 기능과 역할과 완전히 반대로 가고 있다는 것이다.

단위 사업 측면에서도 우리의 정책과 제도가 가지는 문제점은 많다. 글로벌 건설기업에서 각종 수량에 대한 계획 및 관리는 기본 중의 기본이다. 여기서 수량은 공기, 공사비, 자재/장비, 노무 등이 되겠다. 글로벌 건설기업은 프로젝트 내내 이러한 수량관리에 집중하고 있다. 이를 통해 최종 준공 시점의 결과를 예상한 관리 행위를 수행한다. 국내 공공 건설 제도는 종합건설업체로 하여금 이러한 수량관리를 제대로 수행할 수 있는 환경을 제공하고 있지 못하고 있다. 장기계속공사제도는 공사비, 공기관리를 할 수 없도록 만들고 있으며, 발주자가 물량 내역서까지 제공하는 예정가격제도는 업체로 하여금 제대로 된 입찰견적을 못하도록 하고 있다. 그리고 개산계약이 불허되어 패스트 트랙 등 공기단축이 불가능한 실정이다. 첨단 기술의 현장 적용 역시 다양한 이유로 원활하지 않다.

## 맺음말

한국의 벡텔 만들기를 위해서는 무엇보다도 공공 조달 혁신과 규제 개혁이 필요하다. 이것은 대형 건설기업에 특혜를 준다는 의미가 아니라 건설기업의 경쟁력 배양을 위한 것으로 이해되어야 한다. 시공자의 사업 참여의 시기와 방법을 다양화할 수 있는 방법이 필요하며, 공공기관과 민간 기업간의 역할 재편도 구상해 볼만하다. 공사비, 공기, 품질, 안전 등 사업의 효율성을 제대로 확보할 수 있는 방향으로 제도 혁신도 필요하다. 첨단 건설산업으로 거듭나기 위해 디지털 설계와 스마트 건설, 그리고 혁신적 조달방식(IPD 등)이 포함된 공공 건설사업의 추진도 강구되어야 한다. 공구 단위가 아닌 전체 사업에 대한 종합건설기업의 창의적인 역할을 적극적으로 활용하는 방식(프로그램 관리 등)도 도입할 필요가 있다. 이외에도 규제 혁신이 필요한 영역은 수도 없이 많다. 선진국과 중동 등 해외 건설사업에서 자연스러운 일들이 우리나라에서만 불가능할리는 없다고 생각한다. 건설산업의 실질적인 경쟁력 강화를 위한 산업과 정부의 전향적인 변화를 기대해본다.

■ 최석인 E-mail : sichoi@cerk.re.kr



그림 4. 당해 건설 사업의 효율적 관리를 저해하는 국내 건설산업의 요소