

## 저성장기 해외건설 경쟁력 제고를 위한 건설기업의 전략

KICEM



손태홍 공학박사, 한국건설산업연구원 기술정책연구실 연구위원

### 1. 시작하는 글

세계 4위, 최근 발표된 ENR 250대 해외건설기업의 매출 순위에서 우리나라가 받아든 순위다. 1965년 해외건설시장에 첫 발을 내딛은 후 50년 만에 거둔 성과로 칭찬받아 마땅하지만 올해는 조용하기만 하다. 무엇 때문일까? 지금은 성과를 축하해야 할 시간이 아니라 직면하고 있는 위기를 극복하기 위해 노력을 모아야 할 때이기 때문이다. 한 때 연평균 650억 달러를 넘던 수주 실적은 200억 달러 이상 감소했고 2016년 9월 현재 수주 실적 174억 달러에 그치고 있다. 급락한 수주 실적도 문제지만 더 큰 위기는 지난 1980년대와 2000년대 초반과 같은 수주 부진을 경험할 수도 있다는 점이다.

글로벌 금융위기 이후 저성장이 뉴 노멀(New Normal)로 자리 잡은 상황에서 선진국과 신흥국 모두 경기 부진에 직면하고

원자재 가격은 지속 하락하는 등 해외건설시장에는 부정적 요인들로 가득하다. 이와 같은 시장 환경의 변화는 일부 시장과 공중 중심의 수주 구조를 가진 우리나라 건설기업들에게는 커다란 도전으로 작용하고 있다. 또한 해외건설시장에서 지속가능한 경쟁력을 보유하기 위해서는 과거와는 다른 차원의 노력이 요구되고 있다.

본고에서는 최근 해외건설 부진의 원인들을 점검해보고 수주 침체가 극복과 동시에 건설기업의 경쟁력 제고를 위해 필요한 전략을 검토하고자 한다.

### 2. 해외건설의 현주소

2007년 이후 국내건설 수주 규모의 지속적인 하락은 해외건설시장의 진출 확대를 유인하는 데 결정적인 역할을 했다.

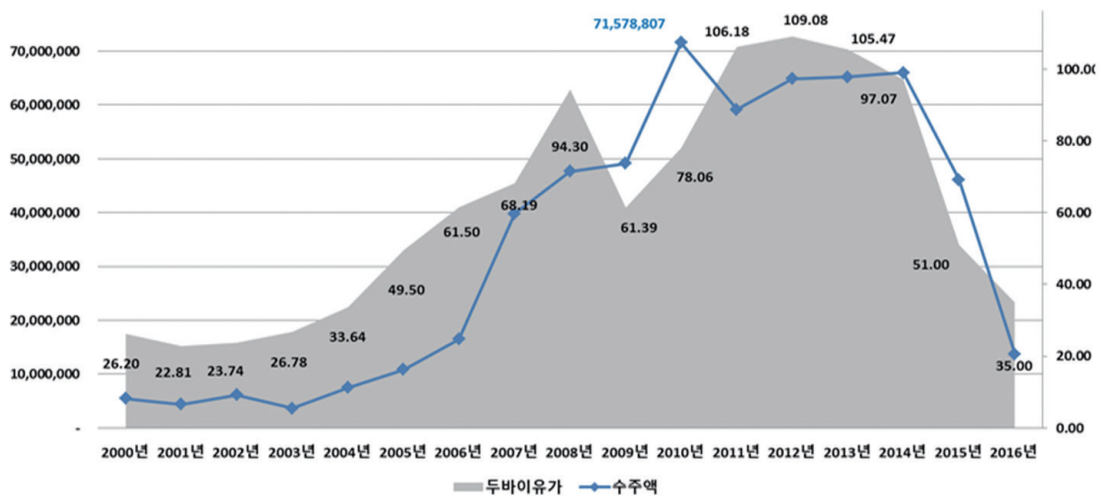


그림 1. 해외건설 수주와 국제유가

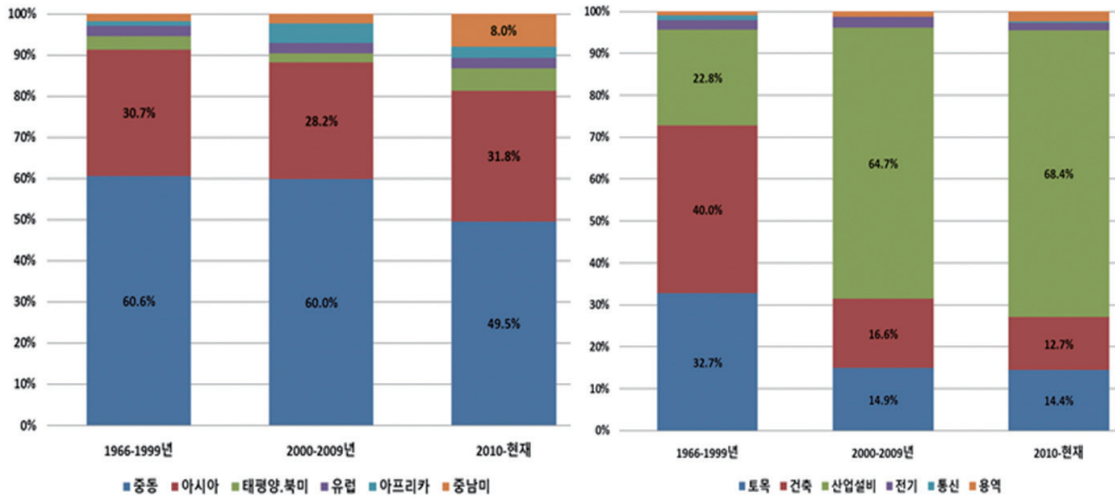


그림 2. 해외건설 지역별(좌) 및 공종별 수주 비중

2007년 128조원을 기록했던 국내건설 수주는 2013년에 91.3조원을 기록하며 위기감을 키워온 반면에 해외건설시장은 2010년(716억 달러)을 비롯해 650억 달러를 넘는 기록적인 수주를 2014년까지 이어갔다. 하지만 배럴당 100달러 이상을 기록하던 국제유가가 2014년 중반을 시작으로 급락하기 시작하면서 우리나라의 해외건설 수주도 급감했다. <그림1>에서 보듯이 2014년 평균 유가 대비 50% 가량 급락한 2015년(51달러/배럴)에 우리나라 해외건설 수주는 460억 달러에 그쳤다. 연간 수주 460억 달러는 지난 2008년(476억 달러)과 유사한 수준이며 2014년과 비교해서는 30% 이상 감소한 것이다. 2016년에도 배럴당 40달러 중반에서 횡보를 거듭하고 있는 국제유가와 함께 우리나라 해외건설 수주도 부진을 면치 못하고 있다. 저유가에 따른 중동시장과 플랜트 부문의 발주 부진이 직접적인 영향을 미치면서 해외건설 수주 회복은 요원한 상황이다. 오히려 향후 국제유가의 급격한 상승을 기대하기 어려운 상황임을 감안한다면 수주 부진이 장기화될 가능성이 높다.

해외건설시장에서 우리 건설기업들이 팔목할 만한 수주 실적을 기록하면서 시장 다각화와 공종 다변화에 대한 필요성은 지속적으로 강조되어 왔다. 아래의 그림에서 나타나듯이 시장별 수주 비중을 보면 중동 시장이 차지하는 비중이 2010년대 들어 감소하기는 했지만 여전히 50% 수준을 차지하나 반면에 아프리카 및 중남미 등과 같은 비중은 여전히 낮은 수준이다. 공종별 수주 비중 편중화는 더욱 심각한데 국제유가 상승에 따라 산업설비가 차지하는 비중은 지속적으로 증가한 반면에 건축과 토목 비중은 오히려 2000년대 이전보다 감소하고 있다.

### 3. 지속가능한 수주 경쟁력 제고를 위한 전략

해외건설 분야에서 글로벌 건설기업의 벤치마킹은 공통된 경영 전략의 특성을 이해하고 이를 바탕으로 기업의 사업 전략 수립에 활용할 수 있는 요인들을 파악하는 데 활용된다. 선행 연구들에서 강조되는 글로벌 건설기업들의 공통된 성장 전략은 생산 체계 완성을 위한 공격적인 인수합병과 적극적인 현지화 그리고 기업 역량을 근간으로 하는 사업 포트폴리오 구성 등을 포함하고 있다. 하지만 기업마다 보유한 역량과 경영 환경 및 조직의 특성 등이 다르기 때문에 글로벌 건설기업의 전략을 효과적으로 활용하기란 쉽지 않다. 특히 기업의 인수합병과 같은 경영 전략은 현실적으로 국내의 일부 대기업들만이 활용할 가능성이 있는 전략으로 구분된다. 그렇다면 해외건설시장에서 지속가능한 경쟁력을 확보하기 위해서 건설기업들이 활용할 수 있는 전략은 무엇일까?

첫 번째는 현지화(Localization)다. 제조업 분야의 글로벌 기업들에게는 필수 경영 전략 중의 하나인 현지화는 이미 오래전부터 해외건설산업에서도 그 중요성을 평가 받아 왔다. 그러나 높은 중요성에도 불구하고 해외건설시장에 진출한 국내건설 기업들이 현지화 수준은 높지 않은 상황이다. 현지화는 해외건설시장의 성장 또는 침체 여부와는 상관없이 건설기업이 갖추어야 할 기본 역량에 해당된다. 시장마다 다른 금융, 자재, 인력, 협력 기업 등의 경영 환경과 사회 및 문화적 요인에 대응하기 위해 현지 대응력(Local Responsiveness)을 키우는 것이 현지화 전략의 중심이다. 때문에 현지화의 전략적 형태는 기업이 진출한 시장마다 달라야 한다. 본사의 조직과 기능을 복제해 진출

국가에 이식하는 것이 아니라 시장마다 다른 사업 환경에 대응할 수 있도록 운영의 효율성을 극대화할 수 있는 현지 조직을 구성해야 한다.

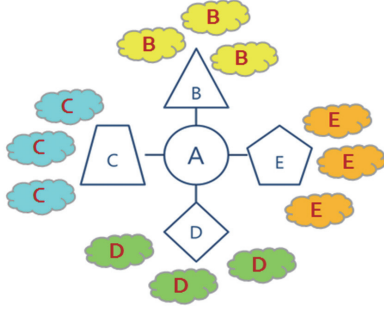


그림 3. 해외건설 현지화의 전략적 모형

두 번째는 기술 확보 전략의 다양화다. 전통적으로 공종의 다각화를 위해서 건설기업들은 연구 개발 확대를 통한 기술 확보 전략을 활용한다. 하지만 시장의 변화는 과거보다 급격히 빨라졌고 새로운 공종으로 진출하기 위한 시간적 여유는 기업간 경쟁심화 등으로 인해 과거보다 현격히 줄어들었다. 때문에 기술의 전략적 중요성과 기업의 보유한 기술이 갖는 시장에서 경쟁력 등에 따라 기술 확보를 위한 전략도 다양화해야 한다. 시장 경쟁력이 높지 않은 반면에 기술이 갖는 전략적 중요성이 높은 경우에는 인수합병 외에도 기업간 전략적 제휴 및 네트워킹과 바이잉(Networking and Buying) 등을 통한 기술 확보 전략이 효과적이다. 시장에서 경쟁력을 확보하고 있지만 중요성은 낮은 경우, 기존 기술의 개선 또는 개량에 집중해 프로젝트의 생산성과 시공성을 제고하는 데에 목적을 두는 기술 확보 전략의 활용이 필요하다.

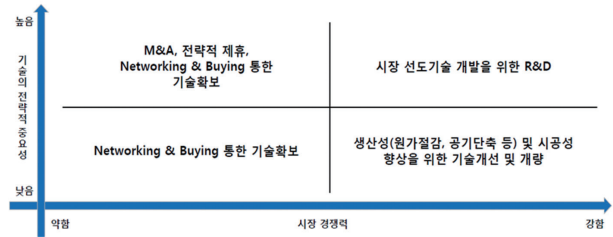


그림 4. 건설기업의 기술 확보 전략<sup>1)</sup>

적극적인 현지화와 기술 확보 전략의 다양화와 더불어 경쟁력 강화를 위해 필요한 전략은 시장의 니즈 변화에 대응할 수 있는 인력을 확보하는 것이다. 국내건설기업들이 글로벌 기업들에 비해 상대적으로 취약한 사업기획 및 관리과 금융 역량 등을 제고하기 위해서는 기업마다 선제적인 인력 조달 계획을 수립하고 실행해야 한다. 이를 위해서는 국가차원의 해외건설 전문인력 양성 체계의 효율성 개선도 동반되어야 한다. 특히 대학 교육의 내실화와 함께 인력 조달의 방식도 다양화해야 할 필요가 있다. 해외건설사업 수행에 필요한 인력 구성이 더 이상 국내인력 중심이 아닌 점을 고려할 때 현지 인력과 제3국 인력의 교육 확대를 통해 가용 인력 풀(Human Resource Pool)을 늘려 가는 것이 필요하다.

#### 4. 결론

우리나라 해외건설이 위기라고 말하지만 아직 진짜 위기는 닥치지 않았는지도 모른다. 저성장이라는 뉴 노멀이 지배하는 환경에서 앞으로 다가 올 것이 위기이던 또 다른 기회이던 간에 우리는 준비해야 한다. 시장 환경 변화에 근원적인 경쟁력 확보로 대응할 수 있어야 지금의 위기를 극복하고 제4의 성장기를 만들어 갈 수 있다. 해외건설산업 참여자 모두가 인식을 공유하고 올바른 방향으로 한걸음씩 내딛어 보자.

1) GS건설 경영연구소(2012). 글로벌 건설기업의 기술 확보 방안