해외 건설기업의 사업 영역 확장 트렌드와 추진 전략

– Grupo ACS, VINCI, Hochtief 사례를 중심으로 –

성 유 경 한국건설산업연구원 부연구위원 sungyk@cerik.re.kr

인터넷 서점이었던 아마존은 현재 '세상의 모든 것을 파는 쇼핑몰'이라 불린다. 작년에는 미국 최대의 유기농 슈퍼마켓 체인인 홀푸드마켓을 인수해 오프라인 시장으로도 진출했다. 도로 중심 배송망은 해상과 항공으로 확대됐다. 2015년에는 해상운송사업을 등록했고, 2016년에는 보잉 767기 20대를 리스 계약했다. 아마존의 사업 영역은 전자상거래와 물류 서비스 외에 패션 및 엔터테인먼트, 인공지능 스피커와 우주항공까지 확장되고 있다. 아마존의 이러한 사업 확장은 매년 20%가 넘는 매출 성장으로 나타났다. 아마존은 기업의 핵심 역량을 바탕으로 어떻게 성장해야 하는지를 보여주고 있다.

어떤 사업 영역을 넓힐 것인지는 산업의 특성에 따라 다르다. 예를 들어 의류산업은 원료 조달과 거래처의 확보가 중요한 기업 경쟁력이기 때문에 원사, 섬유, 직물, 봉제로 이어지는 생산 과정으로 사업 영역이 확장된다. 음식료품 제조업은 캔디, 껌, 비스킷, 초콜릿, 아이스크림 등 제품 원료나 유통에서 서로 관련이 깊은 제품으로 사업을 확대한다.[1] 그렇다면, 건설기업은 어떤 영역으로 사업을 확장해야 하는가?

해외 건설기업의 사업 영역 확장 트렌드

미국의 건설 전문잡지인 ENR지는 매년 건설기업들의 매출과 상품 비중을 소개한다. 상품 비중

〈표 1〉 비건설 관련 사업 비중이 높은 건설기업

2016년 해외 매출액 순위	기업명	해외 매출 (백만 달러)	상품별 매출 비중(%)									
			일반 건축	제조 시설	발전 시설	수자원 시설	하수처리시설	산업 시설	교통 시설	폐기물 처리시설	통신 시설	기타*
1	ACS	32,598	34	1	6	2	0	11	30	0	4	12
2	HOCHTIEF	22,927	46	1	0	1	0	5	25	0	5	17
4	VINCI	17,367	6	0	15	2	0	6	46	1	10	14
13	FERROVIAL	8,943	15	0	6	2	13	0	54	0	0	10
17	CIMIC GROUP	6,731	31	0	0	4	0	1	44	0	0	20
18	SALINI IMPREGILO	6,249	4	0	0	20	3	0	61	0	0	12

주 : 기타*는 9가지 상품 비중을 제외한 값으로 계산함. ; 자료 : ENR(2017)의 'The Top International Contractors' 내용을 정리함.

1) 조동성(2013), 『전략경영 5판』, 서울경제경영, p.306.

은 일반건축, 발전, 교통 시설 등의 9가지로 구분되는데, 이 9가지 상품에 포함되지 않은 기타 매출은 건설과 관련이 적은 사업으로 이해할 수 있다. 〈표 1〉은 기타 상품의 매출 비중이 10% 이상인 기업 목록이다.

본고는 이 중 10위권의 기업인 ACS, HOCHTIEF, VINCI를 중심으로 사업 영역의 확장 트렌드를 살펴보았다. 한편, 이들 기업의 매출은 일반건축과 교통시설에 집중되어 있기 때문에 플랜트시설을 주력 상품으로 하는 건설기업의 확장 트렌드는 설명할 수 없다.

Grupo ACS

ACS의 사업 영역은 '건설', '산업서비스', '서비스'의 3가지이다(〈그림 1〉 참조). 건설부문은 토목 · 건축 · 광산 프로젝트를 수행하고, 산업서비스 부문은 에너지 및 산업 시설을 담당한다. ACS의 사업 영역 중 특징적인 부분은 서비스부문이다.

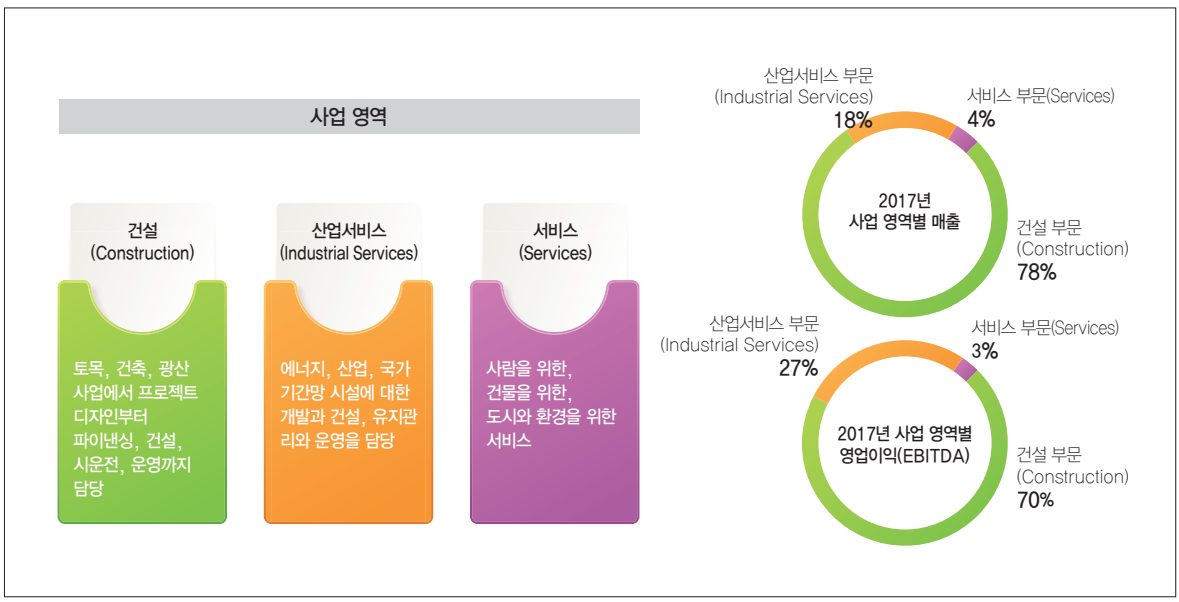
서비스부문은 주로 시설관리에 해당하는 사업으로, 다시 '사람', '건물', '도시와 환경'의 3가지 서비스로 나뉜다. 먼저, 건물 서비스는 건물의 유지보수, 에너지 효율 관리, 청소, 보안 등 자산의 최적 운영을 위한 서비스이다. 도시와 환경 서비스는 공공장소의 청소 및 유지관리, 공공 조명시설의 관리 등을 담당한다. 마지막으로, 사람을 위한 서비스는 고령자, 유아, 장애인 등 특정 수요자를 대상으로 하는 주택 관리와 청소 서비스이다. 서비스부문의 매출은 2017년 ACS그룹 전체 매출액의 4%에 불과하지만, 3대 사업 영역의 한 축을 차지하고 있다.

한편, ACS는 건설부문의 주요 사업 범위를 사업 구상에서부터 자금조달, 건설, 시운전, 운영까지로 보고 있다. ACS의 산업서비스부문도 마찬가지이다. 일반적인 건설업의 범위에 개발과 유지관리를 포함하고 있다.

방시(VINCI)

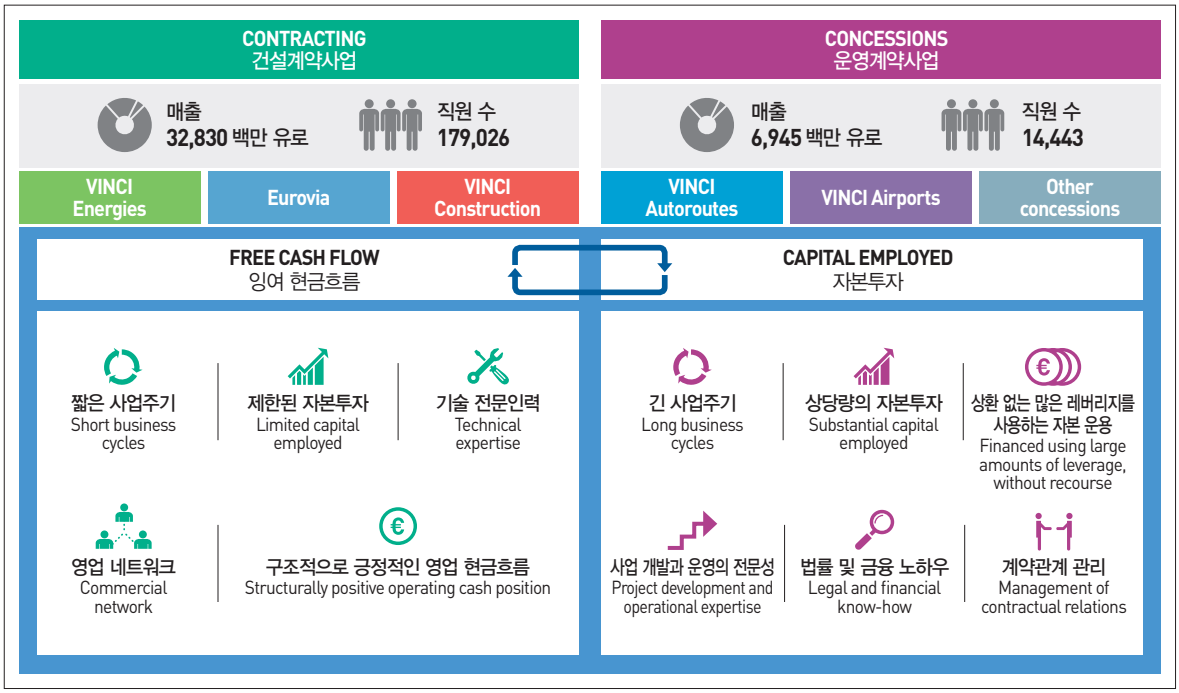
방시의 사업 영역은 크게 건설 프로젝트를 다

〈그림 1〉 Grupo ACS의 주요 사업 영역



자료 : ACS의 연간 보고서(2016).

〈그림 2〉 방시의 주요 사업 영역



자료 : VINCI 홈페이지.

루는 '건설계약사업(Contracting)'과 공공 인프라의 운영 및 유지보수를 담당하는 '운영계약사업(Concession)'으로 나뉜다(〈그림 2〉 참조).

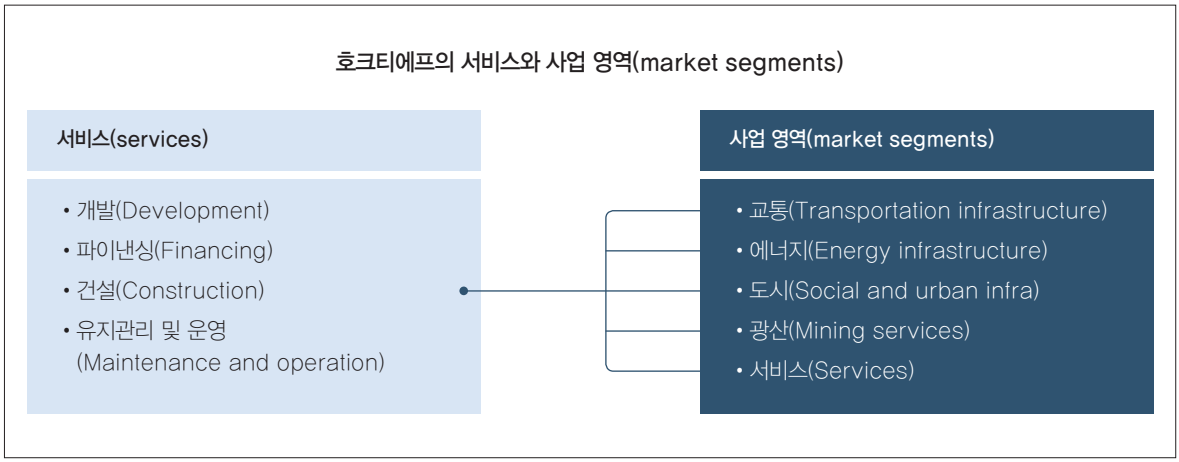
건설계약사업은 '건설(VINCI Construction)', '에너지(VINCI Energy)', '교통 인프라 및 도시개발(Eurovia)' 부문으로 나뉜다. 이 중 에너지시설 등 국가기간망 구축과 관리를 수행하는 에너지부문은 지난 7년 간 매출이 2배 이상 증가했다. 방시는 건설계약사업부문에 대한 전략으로 업스트림과 다운스트림 서비스 구축을 제시했다. 건설의 업스트림은 설계와 건설에 앞서 수행되는 파이낸싱과 개발사업이며, 다운스트림은 건설 이후의 운영 및 유지보수 사업을 일컫는다.

운영계약사업은 장기적으로 안정적인 고수익을 얻는 분야이다. '도로(VINCI Autoroutes)', '공항(VINCI Airports)', '기타(other Concessions)' 사업으로 나뉘어 있다. 2016년 방시의 영업이익(operating income)은 11.0%였다. 방시는 건설기업 중 가장 높은 수익률을 보여주는데, 방시의 수익에 가장 큰 기여를 하고 있는 사업 영역이 바로 운영계약부문이다.

운영계약부문의 매출은 전체 매출의 16.5%를 차지하고 있지만, 영업이익이 차지한 비중은 70.8%에 이른다. 방시는 고속도로 및 공항 인프라의 상승 추세로 앞으로도 운영계약사업 부문의 전망이 밝다고 판단하고 있다. 2016년 일본의 간사이공항이 민영화되면서 공항 운영권을 넘겨받은 기업이 바로 방시에어포트와 일본 오릭스(Orix)그룹의 컨소시엄이다. 방시에어포트는 현재 35개의 공항을 운영 중이다.

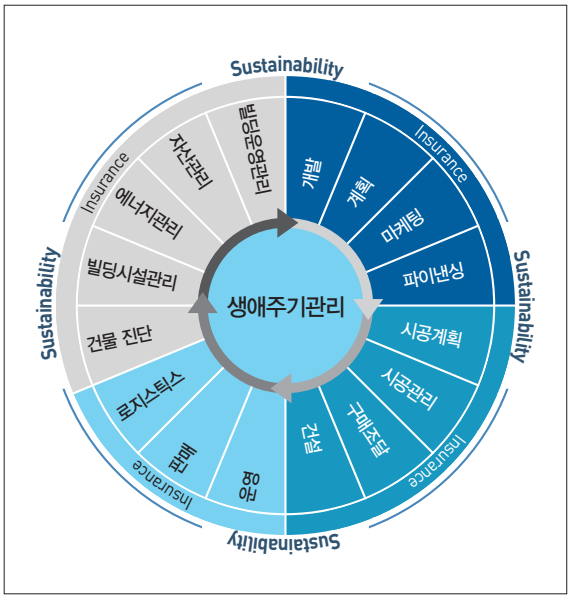
방시는 건설계약사업과 운영계약사업의 차이와 시너지를 〈그림 2〉와 같이 설명하고 있다. 건설은 잉여 현금흐름의 이점으로, 운영은 자본 투자에서 얻어지는 안정적인 수익 이점으로 서로 다

〈그림 3〉 호크티에프의 사업 부문



자료 : 호크티에프의 연간보고서(2016).

〈그림 4〉 One-stop shopping



자료 : 호크티에프의 연간보고서(2010).

른 사업 영역을 보완하고 있다. 한편, 두 사업 영역의 핵심 역량은 큰 차이를 가지고 있다. 건설부문은 기술 전문가와 영업 네트워크가 보다 중요하고, 운영부문은 사업 개발 및 운영의 전문성, 법률 및 금융 노하우, 계약 관리가 중요하다.

호크티에프(Hochtief)

호크티에프는 ACS에 2011년 인수되었지만, 해외 매출 비중이 95%를 넘는 글로벌 기업으로 여전히 해외건설시장의 리더로 존재하고 있다. 호크티에프는 주요 사업 영역으로 '교통', '에너지', '도시', '광산', '서비스'의 5가지 부문을 제시했다(〈그림 3〉 참조). 그리고 각 사업에서 기업이 수행하는 역할을 '개발', '파이낸싱', '건설', '유지관리 및 운영'의 4가지로 제시하였다. 2010년 호크티에프가 제시했던 역할이 '디자인', '건설', '운영'의 3가지였음을 볼 때, 그 이후 개발과 파이낸싱의 중요도가 커졌음을 알 수 있다.

호크티에프의 교통부문은 설계와 건설에 더하여 사업의 계획, 개발, 운영까지를 주요 영역으로 하고 있다. 에너지부문은 발전소의 설계와 건설, 해체를 담당한다. 도시부문도 설계와 건설에 파이낸싱과 운영을 포함한다. 광산부문은 석탄, 귀금속 등의 광물을 다루는 공장을 건설하고 운영한다.[2] 마지막으로, 서비스부문은 지속적인 이익을

2) 17위의 CIMIC은 아시아-태평양 시장을 담당하는 호크티프의 자회사이다. CIMIC은 호크티프의 광산사업 부문의 주축으로 건설사업을 수행하며 특징적으로 광산의 운영 및 관리자로 활동하고 있다.

창출할 수 있는 사업으로, 철도 운송 및 통신 시스템, 석유 및 가스, 전력, 자원, 수자원, 방위사업 분야에서 수행하는 전 생산 과정(end to end)의 엔지니어링 및 유지보수 서비스가 여기에 해당된다.

호크티에프는 일찍이 모든 생산 과정을 연결하여 부가가치를 높이고자 했고, 이를 원스톱 쇼핑(One-stop shopping)이라는 개념으로 제시한 바 있다. 호크티에프는 일반건축의 매출 비중이 높은 기업으로 건축시장의 한계를 극복하기 위한 전략을 추진해 왔다. 원스톱 쇼핑의 개념에는 건설, 특히 건축사업의 생애주기에 걸친 다양한 사업들이 나타나 있다.

국내 기업들도 이젠 새로운 사업 영역 보여줘야

그동안 시공 단계에 집중해 있던 우리나라 건설기업의 사업 영역에도 변화가 나타나고 있다. 현대산업개발은 최근 가장 주목받는 움직임을 보였다. 2017년 리츠 자산관리회사인 HDC자산운용을 인가받은 데 이어, 지난 1월에는 부동산114를 인수했다. 부동산 전문 포털인 부동산114는 부동산 중개를 위한 정보와 네트워크를 보유하고 있다. 현대산업개발은 올해 신년사에서 건설, 부동산의 하드웨어적 요소를 넘어 물류, 유통, B2C 사업 등 새로운 서비스와 콘텐츠 영역으로 플랫폼을 확장하겠다는 계획을 밝혔다.

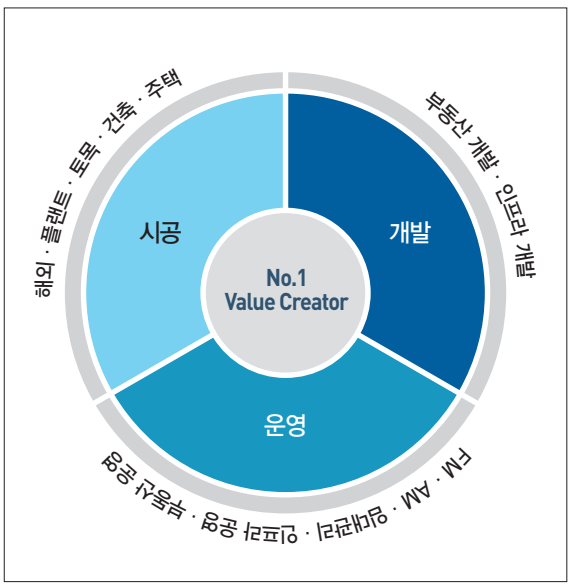
현대산업개발은 핵심 전략에도 이러한 변화 방향을 담았다. 핵심 전략은 부동산 기획 · 개발 역량에 운영사업 플랫폼을 더하여 안정적 수익을 창출해 나가는 방안들을 제시하였다(〈그림 5〉 참조).

건설사 가운데 최초로 리츠 자산관리회사를 설립한 대림산업은 자회사인 대림AMC를 통해 2020년까지 약 3조원 규모의 기업형 임대주택 자산을 운용할 계획을 밝혔다. 대림AMC가 사업 기획 및 자산 관리를 담당하고, 대림산업은 주택의 시공, 투자, 임대관리를 수행하는 구도이다.

현대건설은 2017년 기업의 사업 목적에 태양광 발전사업과 환경관리대행업을 추가했다. 아직 실질적인 추진 모습이 나타나지는 않았지만, 에너지 및 환경 분야에서 건설만을 수행하는 것이 아니라, 운영 및 유지관리로 사업 영역을 확대해 가려는 준비로 파악된다.

이와 같은 건설사들 움직임의 바탕에는 기존의 사업 영역인 주택 도급과 공공 수주 시장이 한계에 다다랐다는 인식이 있다. 앞서 살펴본 해외 기업 3개사는 이미 내수시장의 한계 속에서 새로운 돌파구를 찾아 극복해 온 기업들이다. 이들 기업은 건설 전후방으로 사업을 확대하고, 고부가가치 사업 영역을 찾고, 그에 따른 사업 체계를 완비해 왔다. 우리나라 기업들도 이제 새로운 사업 영역을 보여줄 변화의 시작 단계에 서있다. END

〈그림 5〉 현대산업개발의 핵심 전략



자료 : 현대산업개발 브로슈어.