

유럽계 건설기업의 불황 대응 전략과 시사점

2016. 7

성유경·최석인

■ 서론	4
■ 세계 건설시장 환경 변화와 유럽계 건설기업의 동향	5
■ 유럽계 건설기업의 불황 대응 전략	9
■ 시사점	26

- 유럽계 건설기업은 자국 내수시장의 저성장을 극복한 바 있으나, 현재는 글로벌 금융위기 이후 계속되고 있는 불황을 겪고 있음.
 - 글로벌 금융위기 이후의 불황은 유럽과 미국 등 선진국의 건설경기 침체로 연결되었고, 결국, 이들 권역을 주력 시장으로 하고 있는 유럽계 건설기업의 매출 하락과 수익 감소 등으로 이어짐.
 - 2008년 상위 20위권에 속했던 10개 유럽 건설기업 중 Grupo ACS를 제외한 기업 모두 매출 순위가 하락했으며, 특히 3개 기업은 자산 매각 등의 경영 위기를 맞고 있음.
- 이러한 불황 속에서도 사업 영역 확장과 지역 다변화를 통하여 매출과 수익 안정을 이룬 기업이 있었음.
 - VINCI는 2000년대부터 수행한 도로 운영 사업을 통하여 안정적인 기업 수익 구조를 갖추는 동시에 글로벌 금융위기 이후에도 높은 수익과 지속적인 사업 확장이 가능했음.
 - ACS도 기업의 안정적인 수익을 바탕으로 해외 시장에 진출했으며, 자국 시장의 매출이 감소하는 시기에 오히려 기업의 매출 규모는 성장했음.
 - SKANSKA는 적극적인 해외시장 진출로 1990년대 내수시장의 불황을 극복하였고, 글로벌 금융위기에서는 개발사업 중심으로 수익을 강화하는 전략을 구사하였음.
 - HOCHTIEF도 1990년대의 내수시장 침체를 해외시장 진출로 극복하였고, 유럽·미주·아시아로 지역 다변화를 이루어 금융 위기에도 매출은 소폭 하락에 그침.
- 글로벌 시장에서 위상이 높은 유럽계 기업은 내수시장 불황의 경우 해외시장 진출을 통해서, 그리고 글로벌 금융위기 이후 나타난 전 세계적인 불황에는 지역 다변화와 기업의 안정적인 수익원 확보를 통해 위기를 극복하고 있는 것으로 나타남.
 - 1990년대 선진국의 내수시장 불황은 경기 침체의 영향이 해당 국가에 한정적이었기 때문에 주변국으로의 적극적인 해외 진출을 통해 극복이 가능했음.
 - 이에 비해 글로벌 금융위기는 유럽계 건설기업들의 주요 시장인 유럽과 미주 시장의 침체를 가져왔으나, 아시아 등 다변화된 시장을 가지고 있던 기업의 매출은 안정적이었던 것으로 나타남.
 - 수익이 높은 사업 구조를 가지고 있는 기업은 불황의 시기에 시장 및 사업 영역을 확장할 수 있는 여력을 보유하고 있었음.
- 국내 대형 건설기업 역시 이미 내수 및 해외 시장에서의 불황을 경험하고 있기 때문에 유럽계 건설기업의 위기 극복 사례를 참조할 필요가 있음.
 - 사업 영역의 확장과 지역 다변화는 금융위기 이후에도 유효한 전략이라 할 수 있음. 하지만 신규 시장으로의 진출 과정에서 낮은 수익은 위기에 더 취약해지도록 하는 요인이 될 수 있음. 따라서 전략 추진에 앞서 기업의 수익 강화가 우선되어야 함.
 - 우선적으로 SKANSKA와 같이 건설을 중심으로 확장된 개발, 운영의 수익 모델을 만들어 기업의 수익성을 향상시키고, 다음으로는 VICINI나 Grupo ACS와 같이 건설부문의 낮은 수익을 보완해줄 사업 영역을 갖추기 위한 장기 전략을 준비해야 함.

I 서론

- 전 세계적인 저성장 기조 속에서 조선, 반도체, 철강 등 국내 주력 산업의 성장 동력이 약화되고 있으며, 향후 국내 경기 악화와 내수 위축이 우려됨에 따라 건설기업도 불황에 대한 대비가 필요함.
 - 세계 경제가 저성장 국면을 이어가고 있어 수출을 동력으로 하는 우리나라 경제도 하락세를 보일 것으로 예상됨. 수출 부진은 기업의 경영 악화와 고용 둔화, 가계의 소득 저하로 이어질 것이며, 이는 소비 심리 위축과 민간 건설시장의 경기 하락에 영향을 미칠 것임.
 - 선진국형 산업 구조로 변화하는 과정에서 국내의 건설투자가 줄고 있으며, 또한 정부의 재정 여건도 악화되고 있어 공공부문 건설시장의 전망도 밝지 못함.
- 본고는 글로벌 건설기업 중에서도 유럽계 기업이 불황의 시기에 어떤 변화를 보였는지를 분석하고, 이를 통해 국내 건설기업의 전략 마련에 도움이 되고자 함.
 - 저성장과 글로벌 금융위기 속에서 살아남은 건설기업의 행보, 특히 사업 구조와 진출 지역의 변화 양상을 통해 국내 건설기업의 전략 방향에 대한 해답을 찾고자 함.
- 유럽계 건설기업이 경험한 불황은 글로벌 금융위기기에 따른 세계적 불황과 각 국가가 처했던 저성장과 내수시장 침체에 따른 불황으로 정리할 수 있음.
 - 본 연구는 데이터 취득이 용이한 2008년의 글로벌 금융위기를 중심으로 분석하고 있지만, 개별 기업의 변화에는 2000년대 이전의 국가별 경제 상황도 영향이 컸다고 판단됨.
 - 2008년의 글로벌 금융위기는 유럽과 미국 등 선진국 경제에 악영향을 미쳤으며, 당시 이들 국가의 건설기업은 심각한 경영 악화를 겪었음.
 - 현재 우리나라가 당면한 건설투자 비중의 감소²⁾는 선진국인 서유럽 국가들이 일찍이 경험해 온 상황이었으며³⁾, 또한 각 국가별로 저성장과 내수 시장의 투자 감소를 겪은 바 있음.

1) 정부가 직접적인 상황 의무를 부담하는 국가 채무는 2005년 248조원에서 2015년 590조원으로 2배 이상 증가함. ; 기획재정부 열린 재정, 「국가채무」, 2016. 06.

2) 이흥일·박철한(2016)에 따르면, 국내 건설 수주는 2015년 역대 최고치를 경신했지만, 2016년 하반기부터는 본격적으로 감소세가 나타날 것으로 전망되고 있음. 또한 국내 건설 수주는 이후 2~3년 간 감소세를 지속할 것으로 예상되며, 중장기적으로도 성숙 단계에 진입하여 건설시장이 하강 국면에 들어설 가능성이 높다고 전망함. ; 이흥일·박철한, 2016년 하반기 건설경기 전망, 「건설부동산 경기 전망」, 한국건설산업연구원, 2016. 06. 28.

3) OECD 국가들의 소득 수준과 건설투자 비중을 분석한 이흥일·박철한(2014)의 연구는 1인당 GDP가 약 1만 5,000달러를 넘어서면 소득 수준이 상승함에 따라 건설투자 비중이 감소하는 패턴이 나타남을 밝혔다. ; 이흥일·박철한, 국내 건설투자의 중장기 변화 추이 전망, 건설이슈포커스, 한국건설산업연구원, 2014. 07.

■ 본 연구는 먼저 ① 금융위기를 중심으로 최근 10여 년 간 유럽계 건설기업들이 직면했던 사업 환경을 살펴보고, ② 세계적 불황에도 불구하고 좋은 성과를 올린 기업을 선정했으며, ③ 대상이 된 기업들의 전략과 불황을 이겨낼 수 있었던 역량을 분석함.

- 분석 기업은 VINCI(프랑스), GRUPO ACS(스페인), HOCHTIEF(독일), SKANSKA(스웨덴)으로 선정하였음.
- 기업별로 주요 사업 부문 및 진출 지역의 매출과 운영 수익을 분석하였으며, 이를 토대로 기업 전사 차원의 전략 방향과 역량, 시사점을 도출하였음.

II 세계 건설시장 환경 변화와 유럽계 건설기업의 동향

1. 유럽계 건설기업의 사업 환경

■ 유럽의 경제성장률은 글로벌 금융위기 이전부터 낮았지만 금융위기 이후에는 더욱 약화된 것으로 나타남.

- 유럽의 경제성장률은 금융위기 이후 큰 폭의 하락을 보였음. 유럽 국가들의 경제성장률 평균은 금융위기 이전(2002~2008)에는 3.0%였지만 금융위기 이후(2009~2015)에는 0.4%로 2.6%p 감소하였음(표 1) 참조).
- 〈그림 1〉과 같이 경제성장률을 연 단위로 살펴봐도 유럽은 북미와 함께 전반적으로 가장 낮은 성장률을 보이고 있음.⁴⁾ 금융위기의 영향을 받은 2009년의 유럽 지역 GDP 성장률은 -4.9%까지 하락하였었고, 금융위기의 여파가 회복된 2016년에도 1.2%의 낮은 성장률을 보이고 있음.
- 반면, 아시아·태평양 지역은 분석 기간 중 가장 높은 지역이었으며, 금융 위기에도 안정적인 경제성장을 보여 줌.

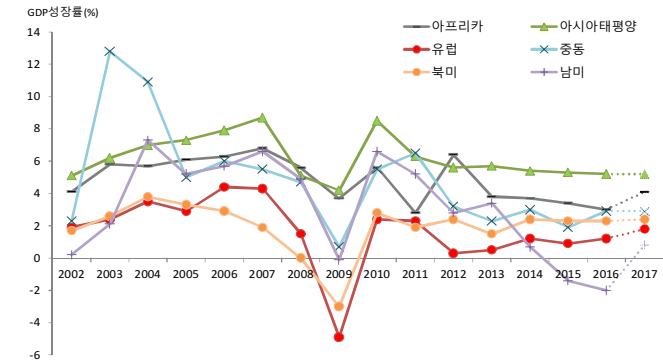
〈표 1〉 세계 권역별 GDP 성장률 평균 : 금융위기 전후 비교

구분	세계	아프리카	아시아·태평양	유럽	중동	북미	남미
2002~2008	4.5%	5.8%	6.8%	3.0%	6.7%	2.3%	4.6%
2009~2015	3.3%	4.2%	5.9%	0.4%	3.3%	1.5%	2.5%
금융위기 후 평균 성장률 변화	-1.3%	-1.6%	-0.9%	-2.6%	-3.4%	-0.8%	-2.1%

자료 : IMF, World Economic Outlook, 2016. 4.

4) 2014년부터는 중남미 국가들이 경제 위기를 겪으며 유럽권보다도 낮은 성장률을 보이고 있음.

〈그림 1〉 세계 권역별 GDP 성장률

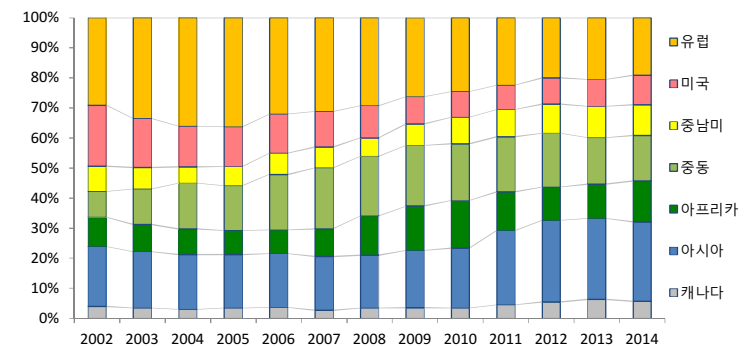


자료 : IMF, World Economic Outlook, 2016. 4.

■ 유럽 경제가 악화됨에 따라 해외 건설시장에서 큰 비중을 차지하고 있던 유럽 건설시장의 비중도 감소하였음.

- 해외 기업에 대한 개방도가 높은 유럽시장은 해외 건설시장에서 가장 큰 비중을 차지해 왔음.
- ENR지가 선정한 해외 매출 상위 250대 건설기업의 자료에 따르면, 해외 건설시장에서 차지하는 유럽시장의 비중은 2004, 2005년 36%까지 이렀으나, 2014년에는 19%까지 감소하였음.

〈그림 2〉 권역별 해외 건설시장 규모



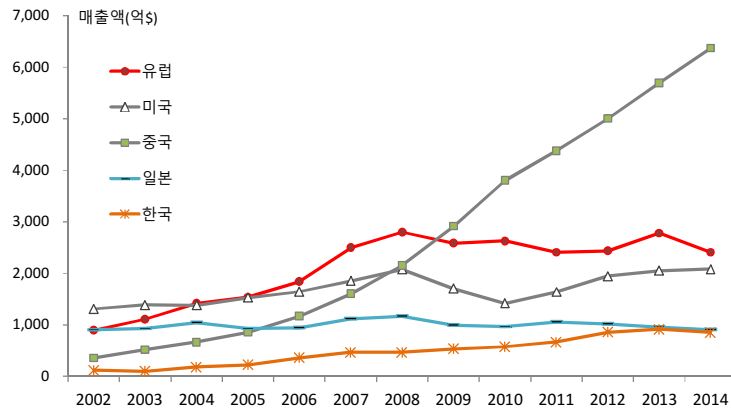
자료 : ENR, The Top 250 International Contractors, 2003-2015.

- 금융위기 이후에는 유럽시장의 비중뿐만 아니라 규모 자체도 감소하여 글로벌 기업들의 유럽시장 매출은 2008년 1,141억 달러에서 2014년에는 998억 달러로 감소하였음.
- 반면, 이들 기업의 아시아 건설시장 매출 규모는 2008년 685억 달러에서 2014년 1,374억 달러로 2배 가까이 증가했음.
- 이러한 변화는 해외 건설시장의 주영역이 유럽에서 아시아 시장으로 이동하였음을 의미함.

■ 유럽 건설시장의 부진은 유럽계 건설기업의 성과 악화로 이어졌음.

- ENR 기준 유럽계 건설기업의 매출은 2008년 2,800억 달러에서 2014년 2,408억 달러로 지난 6년 간 14% 감소하였음.
- 유럽계 건설기업은 지역적 근접성과 동일 문화로 연결된 유럽권역을 중심으로 한 해외 수출을 해왔으나, 유럽권역의 건설시장 축소는 유럽계 기업의 매출 하락으로 이어짐.
- 반면, 아시아와 아프리카 등 성장률 높은 시장을 무대로 하는 중국의 건설기업은 자국에서의 매출 증대와 함께 아시아, 아프리카 등 성장률이 양호했던 시장을 중심으로 해외 진출하였고, 2008년 2,155억 달러였던 매출이 2014년에는 6,371억 달러로 196%가 증가함.

〈그림 3〉 건설기업의 국적별 매출



자료 : ENR, The Top 250 Global Contractors, 2003~2015.

2. 분석 대상 기업의 동향

■ 세계 매출 상위 20대 기업에 속해 있는 유럽계 기업 중 양호한 경영 성과를 보인 기업을 분석함.

- ENR에서는 매년 해외 매출 및 세계 매출⁵⁾ 상위 250대 기업을 발표하고 있음.

■ 2008년에는 세계 매출 20위권에 10개의 유럽계 기업이 속해 있었으며, 이 가운데 7개 기업은 2014년에도 20위권을 유지하고 있었음.

- 2008년 세계 매출 상위 20위권에 속했던 유럽계 기업은 VINCI, BOUYGUES, HOCHTIEF, ACS, FCC, SKANSKA, STRABAG, EIFFAGE, BALFOUR BEATTY, BILFINGER 등 10개 기업이었음 (〈그림 4〉 참조).
- 이 중 FCC, BALFOUR BEATTY, BILFINGER는 매출 하락, 자산 매각 등의 경영 위기를 겪고 있으며, 2014년 ENR 매출 순위에서 제외됨.

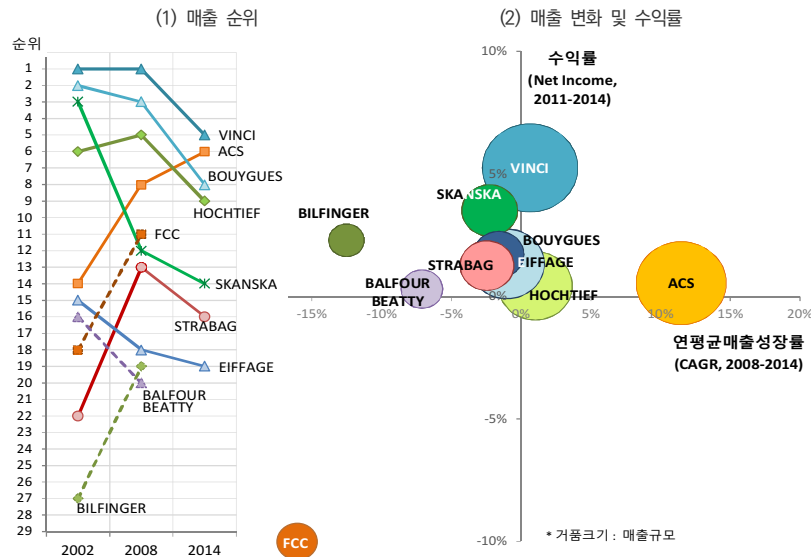
■ 사업 환경의 악화에도 불구하고 매출 증가 혹은 양호한 수익을 보이고 있는 기업으로 VINCI(프랑스), GRUPO ACS(스페인), HOCHTIEF(독일), SKANSKA(스웨덴)를 선정하였음(〈그림 4〉 참조).

- 2008년의 금융위기 이후부터 2014년까지 6년 간 연평균 성장률이 증가한 기업은 ACS(11.5%), HOCHTIEF(1.0%), VINCI(0.6%)였으며, 본 연구는 이들 기업을 중점 분석함.
- 그 밖의 기업들의 연평균 성장률(2008~14)은 BOUYGUES(-1.0%), EIFFAGE(-1.6%), SKANSKA(-2.3%), STRABAG(-2.4%), BALFOUR BEATTY(-7.1%), BILFINGER(-12.5%), FCC(-16.1%)의 순으로 나타났다.
- 최근 4년 동안 2.0% 이상의 양호한 평균 수익률(net income)을 보인 기업으로는 VINCI(5.2%), SKANSKA(3.5%), BILFINGER(2.3%)가 있으며, 이 중 BILFINGER는 분석 대상에서 제외함.⁶⁾

5) '해외 매출'은 자국시장 밖에서의 매출이며, '세계 매출'은 자국시장과 해외시장 매출의 합을 의미함.

6) BILFINGER 건설부문은 지난 2014년 12월 스위스 건설사인 IMPLENIA에 매각됨. 그 밖의 기업들의 평균 수익률(2011~14)은 EIFFAGE(1.7%), STRABAG(1.3%), BOUYGUES(1.3%), ACS(0.5%), HOCHTIEF(0.4%), BALFOUR BEATTY(0.3%), FCC(-10.1%)로 나타남.

〈그림 4〉 상위 유럽계 기업의 매출 변화 및 수익 동향

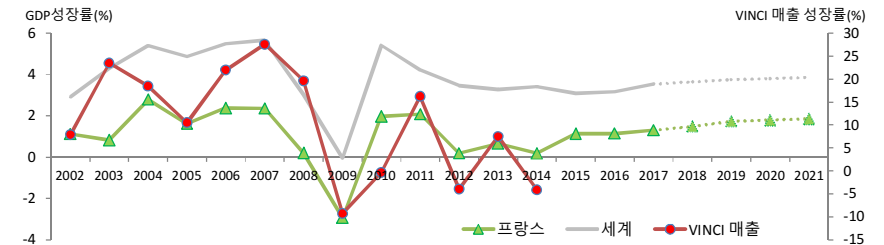


자료 : ENR(세계 매출 및 순위, 2008~2014), Hoovers(수익률, 2011~2014) 사용.

■ VINCI의 매출 성장률은 프랑스 경제성장률보다 변동이 크지만 유사한 추이를 보인 것으로 나타남.

- 2009년 프랑스의 GDP 성장률은 -2.9%까지 하락하였고, VINCI의 매출 성장률은 -9.3% 수준까지 떨어진.
- 2008년 VINCI의 기업 매출에서 프랑스 및 유럽 시장이 차지하는 비중은 82%로 유럽 지역의 경기 침체에 따른 영향이 클 수밖에 없었음.
- 이후 VINCI의 매출은 회복세를 보였으며, 2008년에서 2014년까지 6년 간 연평균 0.6% 증가한 것으로 나타남.

〈그림 5〉 프랑스 GDP 성장률과 VINCI의 매출 성장률



자료 : IMF(2016.4), ENR(2003~2015).

III 유럽계 건설기업의 불황 대응 전략

1. VINCI

(1) 사업 환경

■ 자국 건설시장의 매출이 기업 전체 매출의 60% 정도를 차지하고 있는 VINCI는 일찍부터 자국인 프랑스의 낮은 경제 성장 환경에 처해 있었으며, 2008년 이후로는 유럽 경제의 불황을 겪어 옴.

- 프랑스의 GDP 성장률은 2008년 이전에도 세계 경제성장률을 크게 밑도는 1~2%대의 수준이었음.
- 프랑스는 이미 발달된 인프라를 갖추고 있어 내수 건설시장의 신규 투자 수요가 크지 않았음.⁷⁾

(2) VINCI의 사업 부문별 성과

■ VINCI의 사업부문은 크게 'Concession'과 'Contracting'으로 나누어지며, 이 가운데 Contracting 부문은 다시 건설(VINCI Construction)과 에너지(VINCI Energy), 도로(Eurovia)의 3가지 부문으로 구분됨.

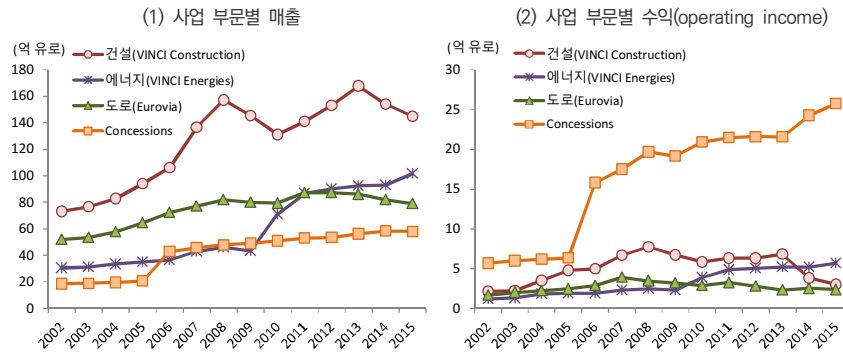
- Concession 부문은 공공 인프라 운영 및 유지보수를 담당하며 장기적으로 안정적인 고수익을 창출하는 분야로 특화되어 있음. 도로의 운영 사업이 가장 큰 사업 영역이며, 그 밖에 공항, 주차장 등의 운영 사업에도 참여하고 있음.
- Contracting 부문은 프로젝트형 사업을 수행하는 영역으로서 VINCI Construction은 종합 건설, VINCI Energy는 에너지와 IT 등 국가 기간망의 구축 및 관리, 그리고 Eurovia는 교통 인프라 구축 및 도시 개발을 담당함.

7) 프랑스는 주요 유럽 도시로 연결되는 고속도로, 국도, 철도 등 세계에서 가장 발달한 교통망을 갖추고 있음. 「세계 경제포럼 글로벌 경쟁력지수 2015-2016」에서 프랑스의 교통 인프라 부문은 7위에 올라 있음.

이 중 건설부문인 VINCI Construction은 기업 매출 가운데 가장 큰 비중을 차지하고 있지만, 매출 안정성이 작고 운영 수익(operating income)이 낮은 것으로 나타남.

- VINCI Construction의 매출은 환경 변화에 따른 성장과 하락의 변화 폭이 크게 나타남.
- 매출 규모에 비해 운영 수익이 적고, <그림 6>의 (2)에서 보듯 2014년과 2015년의 수익은 더욱 크게 하락하였음. VINCI Construction의 수익률은 2004년 이후 4% 이상으로 나타났으나 2014년 2%대로 하락함.

〈그림 6〉 VINCI 사업 부문별 매출과 수익



VINCI의 해외 매출 비중은 2008년 37%에서 2014년 38%로 글로벌 금융위기에 따른 큰 변화가 나타나지 않았으며, 여전히 자국 중심의 매출 비중을 보임.

- 금융위기 이후 최근 6년 간(2008~2014)의 해외 매출 연평균 성장률은 1.0%였으며, 자국시장 매출은 연평균 0.4%의 성장률을 보임.

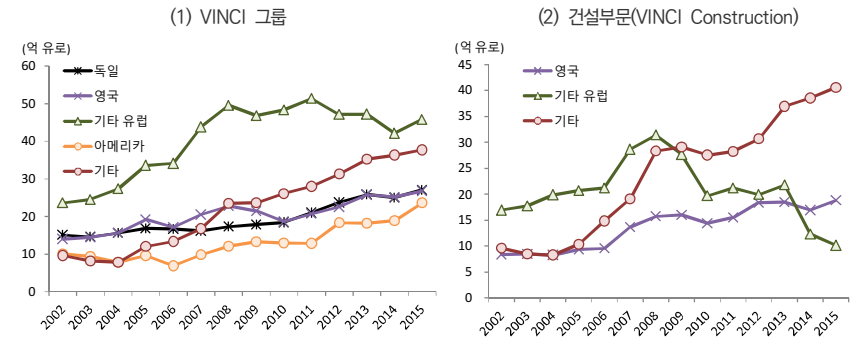
하지만 해외 진출 지역별로는 VINCI의 해외 주력 시장이었던 유럽 지역 비중이 점차 줄고, 아시아·아프리카·중남미 등 비유럽 지역 비중이 증가함(<그림 7>의 (1) 참조).

- 2008년 VINCI의 해외 매출 비중은 영국 18%, 독일 14%, 기타 유럽 40%로 해외 매출 중 72%가 유럽 지역에 속해 있었으나, 2015년에는 영국 17%, 독일 17%, 기타 유럽 28%로 유럽 지역의 매출이 전체 62%로 감소하였음.
- 그 밖에는 2008년 미국 시장의 매출이 10%, 기타 지역(아시아, 아프리카, 중동)의 매출이 19%를 차지하고 있었으며, 이들 지역은 2015년에 미국 15%, 기타 지역 23%로 매출 비중이 증가하였음.

프로젝트 중심의 건설 사업을 수행하는 VINCI Construction에서는 최근 비유럽권 지역의 매출 증가가 크게 나타남(<그림 7>의 (2) 참조).

- VINCI Construction 부문의 2008년 해외 매출 비중은 유럽 지역이 63%(영국 21%, 기타 유럽 42%)를 차지하고 있었으나, 2015년 42%(영국 27%, 기타 유럽 15%)로 크게 감소함.
- 아프리카·아시아·중남미 등 기타 시장에서의 매출은 2008년 38%에서 2015년 58%로 증가했음.

〈그림 7〉 VINCI의 해외 진출 지역별 매출 변화



(3) VINCI 전략의 시사점

VINCI는 주요 진출 시장이 금융위기에 따른 불황에 처해 있음에도 불구하고 안정적인 경영 성과를 보여 왔으며, 여기에는 도로 운영 부문의 높은 수익이 토대가 되었음.

- 'VINCI Autoroutes'는 4,386km에 이르는 프랑스 도로의 운영과 도로 확장 및 환경 개선 등 운영·유지관리를 수행하는 Concession의 한 사업 부문으로 2015년 VINCI 전체의 매출 중 13%를 차지하고 있으나, 기업 전체 운영 수익(operating income) 중에서는 63%⁸⁾를 차지함.

VINCI의 자국 매출과 해외 매출의 비중은 2000년대 이전부터 변함없이 6 대 4의 비율을 유지하고 있으나, 글로벌 금융위기 이후 진출 지역은 다양화됨.

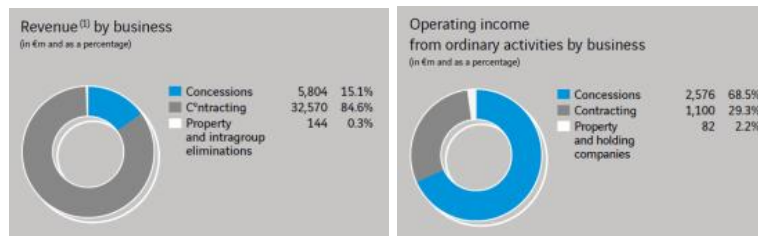
- 금융위기에 따른 불황이 컸던 기존의 유럽과 미국 시장에서 벗어나 아프리카·아시아·중남미 등 제3국 시장에서의 매출 비중이 크게 증가함.

8) 2015년 VINCI Autoroutes는 48.8억 유로의 매출 실적과 23.5억 유로의 영업 이익을 기록함.

■ VINCI는 글로벌 금융위기 이후로도 신규 사업 확장을 진행하고 있는데, 이러한 배경에는 수익이 높고 안정적인 사업 구조가 있기 때문인 것으로 판단됨.

- 2010년 에너지 기업 인수, 2013년 공항 운영 시작, 2015년 칠레 국제공항 확장 등 사업 영역을 확장하고 있으며, 최근 경제 위기를 겪고 있는 라틴아메리카 지역으로의 사업 확장도 진행함.
- 하지만 VINCI가 진출을 확대하는 과정에 있던 중남미 및 러시아는 저유가에 따른 타격으로 현재 유럽보다도 깊은 경기 침체에 빠져 있으며, 단기적으로는 VINCI의 경영 성과를 악화시키는 요인으로 작용할 것으로 평가됨.
- 그럼에도 불구하고 2015년 칠레 국제공항 등으로의 사업 확장이 가능한 것은 Concession 부문의 낮은 위험과 고수익이 이를 보완해주기 때문임.
- VINCI의 Concession 부문은 2015년 VINCI 전체 매출의 15.1%를 차지하고 있지만, 운영수익(operating income)은 68.5%를 차지하고 있음(그림 8) 참조).

〈그림 8〉 VINCI 사업부문별 매출과 수익



자료 : VINCI, 2015 Annual Report, p. v.

■ VINCI는 저성장이라는 상황에서 신사업 확장과 해외시장 진출을 꾀해 왔으며, 이 중 도로 운영 부문으로의 사업 확장을 통하여 글로벌 금융위기에도 기업의 안정적인 성장을 이끌어 왔음.

- 2000년대 진행된 VINCI의 M&A 동향을 살펴보면, 건설 → 도로 운영 → 석유/가스 플랜트 → 에너지 → 공항 운영의 순서로 사업 영역을 확대함.
- VINCI의 해외 시장은 프랑스 → 유럽 → 아프리카, 미국 → 아시아, 중남미 → 러시아 순서로 확장되고 있음.

2. Grupo ACS

(1) 사업 환경

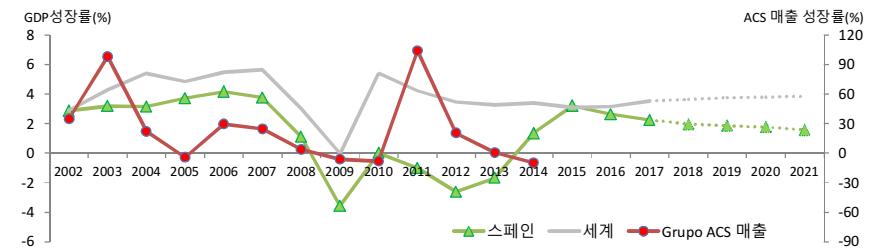
■ 스페인은 2000년대 초반 서유럽권 국가와 비교하여 상대적으로 양호한 경제성장률을 보였으나, 글로벌 금융위기 이후로는 가장 큰 경기 침체를 겪음.

- 독일, 프랑스 등이 일찍이 저성장 국면에 들어선 것과 달리, 스페인은 2000년대 초반 서유럽 국가 중에서는 높은 편인 3~4%의 GDP 성장률을 보였음.
- 그러나 스페인의 경제성장률은 2009년 -3.6%까지 하락하였고, 2013년에는 실업률이 26%에 달하는 등 심각한 불황을 겪음. 경제의 회복세는 2014년부터 나타나기 시작함.

■ ACS는 2010년까지 스페인 시장의 매출이 80%에 이르는 내수시장 중심의 기업이었으나, 글로벌 금융위기 이후 대형 M&A를 진행하였으며, 2011년 이후 ACS의 매출은 스페인의 경제 동향과는 관련 없는 특징을 보이는 것으로 나타남.

- ACS의 2003년과 2011년의 두드러진 성장 요인은 스페인의 1위 종합건설사 Grupo Dragados의 인수(2003년) 및 해외 건설시장 1위 기업 HOCHTIEF 인수(2011년)라 할 수 있음.

〈그림 9〉 스페인 GDP 성장률과 ACS의 매출 성장률



자료 : IMF(2016.4), ENR(2003~2015).

(2) 사업 부문별 성과

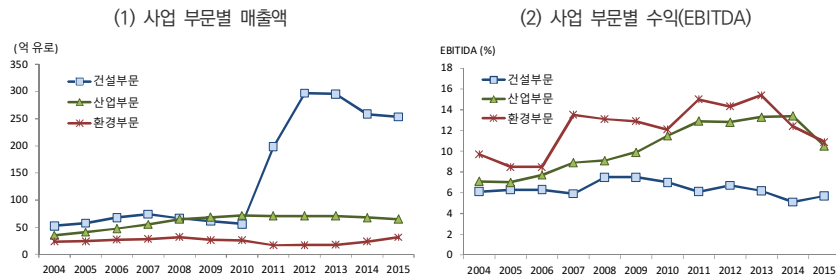
■ Grupo ACS는 건설(Construction), 산업 서비스(Industrial Services), 환경(Environment) 등 크게 3가지 사업 부문을 가지고 있음.

- 산업서비스 부문은 전력, 통신, 가스 공급 관련 사업, 환경 부문은 폐기물 처리 및 수집, 수자원관리 등 비건설 부문의 사업을 수행함.

■ Grupo ACS의 사업 부문 중 건설부문은 VINCI와 마찬가지로 다른 사업부문에 비해 매출 규모가 크고 수익은 낮은 모습을 보임(〈그림 10〉 참조).

- 건설부문의 운영 수익(EBITDA, 법인세·이자·감가상각비 차감 전 영업이익)은 2009년 7.5%에서 2015년에는 5.7%로 점진적으로 하락하는 추세를 보이고 있음.
- 2015년에는 산업 서비스 및 환경 부문의 운영 수익도 감소하여, 전반적으로 ACS의 수익성이 악화되고 있는 것으로 나타남.

〈그림 10〉 ACS 사업 부문별 매출과 수익



자료 : Grupo ACS, Annual Report(2004~2015).

■ Grupo ACS의 건설부문 매출 규모는 해외건설 1위 기업인 HOCHTIEF를 인수하며 급격히 증가하였음.

- HOCHTIEF의 인수로 ACS의 기업 규모는 2배 가까이 성장하였으며, 기업 매출에서 차지하는 건설 부문의 비중은 2010년 36%에서 2012년 77%로 증가하였음.

■ 기업 인수에 따라 ACS의 수익률은 2012년 일시적으로 크게 하락하였으며, 또한 수익이 낮은 건설부문으로의 확장은 기업의 전반적인 수익을 낮추었음(〈표 2〉 참조).

- HOCHTIEF의 인수 이전 8~9%에 이르던 순수익(net margin)은 인수 직후 -5.0%까지 하락하였고, 최근에는 2%대를 유지하고 있음.

〈표 2〉 Grupo ACS의 주요 경영 지표

구분	2010	2011	2012	2013	2014	2015
매출(Turnover, 억 유로)	143.3	284.7	384.0	351.8	348.8	349.2
운영 수익 (Operating Margin)	7.3%	4.7%	4.1%	4.7%	4.8%	4.4%
순수익(Net Margin)	9.2%	3.4%	-5.0%	2.0%	2.1%	2.1%

자료 : Grupo ACS, 2015 Annual Report, p. 2.

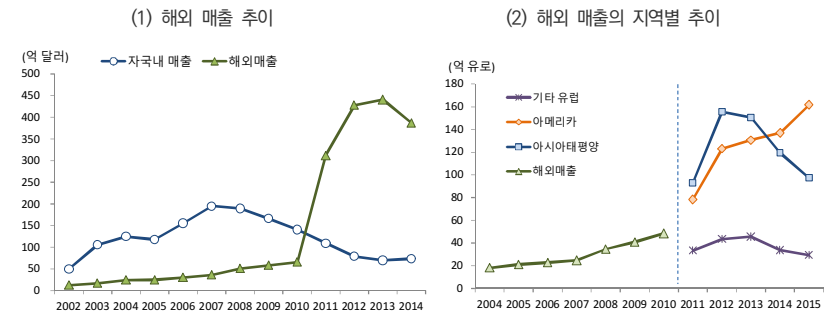
■ 스페인의 경기 침체와 함께 자국 시장에서의 매출은 크게 감소하였으나, ACS는 HOCHTIEF의 인수를 통해 해외시장 진출을 본격화하였음(〈그림 11〉의 (1) 참조).

- 2000년대 초반 기업 전체 매출에서 해외 매출이 차지하는 비중은 20%에 못 미쳤으나, 2014년의 해외 매출 비중은 84%에 이룸.
- 반면, 스페인에서의 매출은 2008년 189억 달러였으나 2014년에는 74억 달러로 61% 줄었음.

■ 해외 진출 지역별로는 아메리카 지역의 매출이 증가했고, 아시아·태평양과 유럽 지역에서의 매출은 감소하였음.

- ACS 해외 매출의 지역별 구분은 HOCHTIEF의 인수 시점 전과 후로 구분되는데, HOCHTIEF의 인수 전에는 중남미 시장의 비중이 높았고, 인수 후에는 진출 지역이 다양화되었음.
- ACS가 경영권을 인수한 HOCHTIEF는 해외 매출 1위의 기업이었고, 이에 2011년 이후의 ACS 해외 매출에는 HOCHTIEF의 해외 진출 지역 특성이 나타나고 있음.

〈그림 11〉 ACS의 해외 진출 지역별 매출 변화



자료 : ENR(2003~2015).

자료 : Grupo ACS, Annual Report(2004~2015).

(3) ACS 전략의 시사점

- ACS는 내수 불황이 심화되는 가운데 대형 M&A를 진행하였으며, 결과적으로 자국 시장을 대체하는 해외 시장으로의 성공적 진출을 통해 매출 하락의 위기를 극복했음.
 - 스페인인 유럽 지역 중에서도 경기 침체가 심화되었던 국가로서 ACS의 내수시장 매출은 2008년부터 2014년까지 61% 감소하였음.
 - 2011년에 진행된 대형 M&A 중 3번째 규모였던 ACS의 HOCHTIEF의 인수는 이후 ACS의 수익 하락을 초래하였으나, 단기간에 해외 진출에 성공하는 성과를 가져왔으며, 스페인의 극심한 경기 침체에 따른 매출 하락을 극복하는 동력이 됨.
 - HOCHTIEF의 인수로 중남미에 한정되어 있던 ACS의 해외 시장은 아시아, 미국 등으로 확대됨.

- 불황기에 이러한 M&A가 가능했던 데는 8~9%의 수익률(net margin)을 보이는 ACS의 안정적인 수익과 튼튼한 재무구조, 그리고 과거 M&A를 성공적으로 추진해 온 역량이 뒷받침되었기 때문이라 판단됨.
- <그림 12>와 같이 ACS는 1980년대부터 M&A를 추진하여 사업 구조를 확대해 왔으며, 2003년에는 ACS보다 2배 이상 큰 매출 규모를 가진 Grupo Dragados를 인수한 바 있음.

〈그림 12〉 ACS의 인수합병 역사



자료: Grupo ACS, 2015 Annual Report, pp. 22~23.

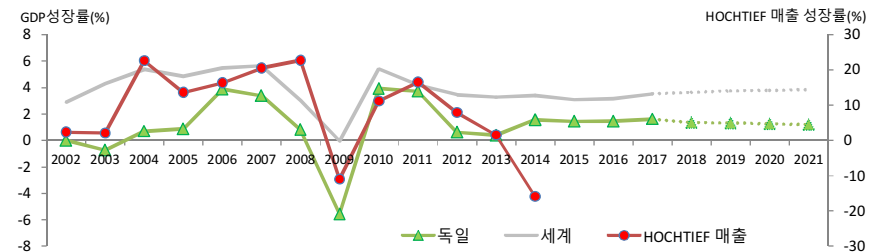
- 여전히 세계 경제는 저성장기에 머물러 있기 때문에, 향후 ACS의 지속적인 성장을 위해서는 사업 확장 과정에서 낮아진 기업의 수익성 관리가 필요하다고 판단됨.
- 한편, M&A로 확대된 사업 구조는 쉽게 파악되지 않을 정도로 복잡하며, 앞으로는 기업의 통합 관리 역량과 유기적인 연계가 ACS의 성장을 판가름할 것임.
 - 예컨대, 아시아·태평양 지역에서 수행되는 사업은 ACS의 3개 사업 부문 중 건설부문, 건설부문의 3개 기업 중 HOCHTIEF, HOCHTIEF의 3개 지역 부문 중 Asia Pacific, 그리고 Asia Pacific 부문 내 CIMIC, CIMIC의 4개 사업 부문 중 하나에서 수행되는 구조임.

3. HOCHTIEF

(1) 사업 환경

- 독일은 글로벌 금융위기 이후 다른 유럽권 국가보다 빠른 회복을 보였으나, 해외 매출 비중이 높은 HOCHTIEF는 자국시장인 독일 경제보다 세계 경제로부터 영향을 크게 받고 있음.
- HOCHTIEF의 매출 성장률은 세계 경제성장률과 유사한 변화 추이를 보여 왔으나, ACS에 인수된 이후 구조조정이 진행되며 2014년에는 세계 동향과 다른 큰 매출 하락을 보임.

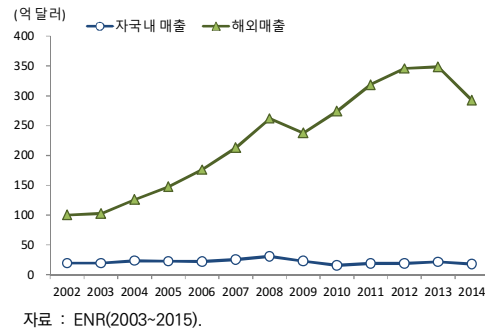
〈그림 13〉 독일 GDP 성장률과 HOCHTIEF의 매출 성장률



자료 : IMF(2016.4), ENR(2003~2015).

- HOCHTIEF는 독일의 경기 침체를 극복하고자 1990년대 후반부터 해외 시장으로 본격 진출하였으며, 2002년에는 이미 해외 매출 비중이 80%를 넘는 글로벌 건설기업으로 성장하였습니다.
- 2000년대 초반까지 독일의 경제성장률은 1% 미만으로, 내수 시장의 침체 속에서 HOCHTIEF는 해외 시장 중심 기업으로 성장하였습니다.
- HOCHTIEF의 해외 매출 비중은 2008년 89%였으며, 이후로도 지속적으로 증가하여 2014년에는 94%에 이를.

〈그림 14〉 HOCHTIEF의 해외 매출 변화



(2) HOCHTIEF의 사업 부문별 성과

HOCHTIEF의 사업 부문은 미주(HOCHTIEF Americas), 아시아·태평양(HOCHTIEF Asia Pacific), 유럽(HOCHTIEF Europe)의 3개 주요 시장을 중심으로 구성되어 있음.

- 미주 사업부문에서는 Turner, Flitiron, E.E. Cruz 등 인수한 미국 기업을 기반으로 활동하고 있으며, 아시아·태평양 부문에서는 CIMIC을 주축으로 호주 및 아시아 지역에서 활동하고 있음.
- 현재의 HOCHTIEF의 사업부문은 2012년부터 지역 중심으로 정리되었으며, 이전에는 Concession, Real Estate, Services, Development 등으로 구분하기도 하였음.

유럽계 기업의 해외 시장이 대부분 유럽과 미국에 한정된 것에 반하여 HOCHTIEF는 아시아 시장에도 성공적으로 진출했으며, HOCHTIEF의 아시아·태평양 부문은 2008년 글로벌 금융위기 이후 기업의 성장을 지속시키는 동력이 되었음.

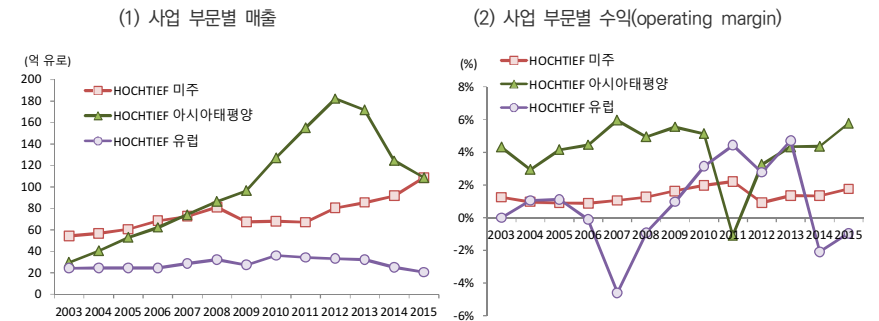
- 〈그림 15〉의 (1)에서 2009년 미주 사업부문의 매출이 감소하였으나, 아시아 태평양 부문의 매출 증가가 이를 상쇄하고 있음을 확인할 수 있음.
- 이후 아시아 태평양 부문은 일부 사업을 매각하며 매출 감소를 보이고 있음.

한편, HOCHTIEF의 수익은 안정성이 낮은 것으로 평가되며, 특히 유럽 부문은 위기 발생시에 수익률 악화가 크게 나타남.

- 〈그림 15〉의 (2)에서 운영 수익(operating margin)은 아시아 태평양 부문이 가장 높으며, 미주 부문은 안정적이지만 낮은 수익을 보이고 있음.

- 유럽 부문에서는 2007년 독일의 급격한 건설 물가 상승으로 영업 손실을 기록했으며, 아시아·태평양 부문에서는 2011년 대규모 인프라 프로젝트의 손실, 투자 손실, 미수금 평가 절하 등에 따라 영업 손실이 발생함.

〈그림 15〉 HOCHTIEF 사업 부문별 매출과 수익



(3) HOCHTIEF 전략의 시사점

HOCHTIEF는 독일 내수시장의 불황이라는 위기 속에서 해외시장 진출에 성공한 글로벌 기업이었으나, 글로벌 금융위기 이후에는 Grupo ACS의 최대적인 M&A로 경영권을 잃음.

- HOCHTIEF는 1990년대 후반 자국 시장의 불황을 해외 진출로 극복한 성공 사례로 언급되어 왔음.
- 다른 유럽계 건설기업의 해외 매출 대부분이 유럽 지역에서 발생하는 것과 달리, HOCHTIEF는 유럽, 미국, 아시아 등 다양한 진출 시장을 갖추고 있어 가장 성공적으로 글로벌화를 진행한 기업으로 평가됨.
- HOCHTIEF 경영층의 반대 속에서 Grupo ACS는 주식 취득을 통하여 2011년 경영권을 획득하였으며, 2015년 66.5%의 지분을 보유하고 있음.

HOCHTIEF는 글로벌 금융위기에도 불구하고 양호한 매출 상승을 보였는데, 이는 HOCHTIEF가 유럽, 미주, 아시아를 중심으로 하는 다변화된 지역 시장을 갖추었기 때문으로 판단됨.

- HOCHTIEF의 매출은 글로벌 금융위기부터 ACS에 인수되기 전까지 3년 간(2008~2011년) 연평균 4.9%의 성장률을 보였음. 이는 해외 건설시장의 전반적인 침체에도 불구하고 아시아 건설시장의 성장에 힘입은 것임.

■ **양호한 매출 성장과 해외 건설시장을 선도해 온 기업 전략⁹⁾에도 불구하고 경영권을 지키지 못한 것은 기업이 안정적인 수익 사업을 보유하지 못했고, 또한 해외 진출 확대 과정에서 낮아진 수익이 위기에 취약한 경영 구조를 만들었기 때문임.**

- 인수 진행 당시인 2011년 발생한 대규모 영업 손실과 전반적으로 낮은 기업의 수익성이 하나의 원인으로 작용하였을 것으로 판단됨.
- HOCHTIEF는 Turner와 Leighton의 인수를 통해 미국과 아시아 지역에 성공적으로 진출했던 과거의 경험에 따라 Flatiron(2007년 인수), E.E. Cruz(2010년 인수) 등의 기업 인수를 지속함으로써 기업 수익이 낮아짐.
- HOCHTIEF는 VINCI나 ACS와 같이 안정적인 수익을 확보하기 위한 비건설 부문의 사업을 갖추지 못하였으며, <표 3>의 2014년 상품별 매출 비중에서 나타나듯이 건설에서도 수익이 낮은 편인 건축 부문에 매출이 집중되어 있음.

〈표 3〉 HOCHTIEF의 2014년 상품별 매출 비중

상품 구분	일반 건축	제조 시설	발전 시설	상하수 처리시설	산업/석유 플랜트	교통 시설	폐기물 처리시설	통신 시설
매출 비중(%)	40	2	2	3	12	18	0	7

자료 : ENR, The Top 250 Global Contractors, 2015.

■ **Grupo ACS에게 인수된 이후로 HOCHTIEF의 기업 전략 방향이 변경되고 있으며, 앞으로도 지속 가능한 성장이 가능할지는 의문으로 남음.**

- ACS는 2012년에 매출은 적지만 높은 운영 수익을 올리고 있던 HOCHTIEF의 Concession 사업 부문을 정리하고, 공항 운영 부문의 처분을 결정함.¹⁰⁾
- 또한 아시아 태평양 부문의 일부 사업 매각 등 단기 성과에 치중하는 모습이 나타남.

9) HOCHTIEF는 지역적으로 서로 보완되는 해외 시장을 갖추고 있었으며, 기업 전략 측면에서도 건축 중심에서 벗어나 토목, 플랜트 사업부문을 확장하고 있었음. 또한 전통적인 의미에서의 건설 활동 외에 개발, 운영, 유지관리 등 시설물의 전 생애 주기에 걸친 다양한 서비스 부문으로 사업 영역을 확장해 왔으며, 2000년 초반 이미 공항 운영 사업을 시작한 바 있음.

10) HOCHTIEF가 장기적인 관점에서 추진하던 사업들을 ACS가 정리하면서 HOCHTIEF의 이사진들은 미래 전략의 차이에 동의하지 못하며 퇴진하기도 함.

4. SKANSKA

(1) 사업 환경

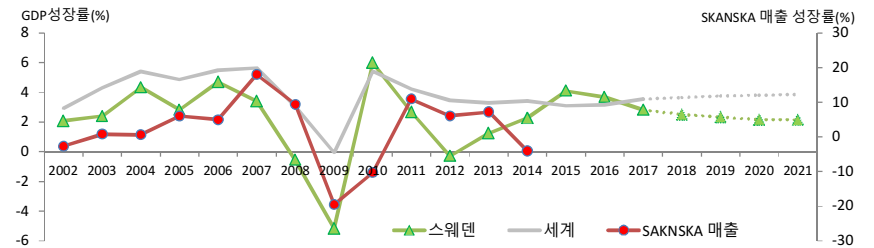
■ **SKANSKA는 규모가 작은 스웨덴 건설시장의 한계를 극복하기 위해 1990년대 후반부터 해외 진출을 본격화하였음.**

- 적극적인 해외 진출로 SKANSKA의 자국시장 매출 비중은 2002년부터 83%에 이르렀고, 이후 2008년까지는 양호한 성장률을 보인 스웨덴 경제를 바탕으로 자국시장 매출 비중이 증가해 왔음.
- 글로벌 금융위기에는 해외 매출에 비해 자국 시장인 스웨덴에서의 매출이 큰 폭으로 감소했으며, 이에 해외 매출 비중이 다시 증가함.

■ **SKANSKA의 매출은 스웨덴보다 주요 진출 시장인 유럽 및 미국의 건설 경기 변화로부터 받는 영향이 컸음.**

- 해외 의존도가 높은 스웨덴 경제는 유럽 국가들의 경제 상황으로부터 받는 영향이 크기 때문에 글로벌 금융위기로 2009년 -5.2%의 GDP 하락을 경험했으나 이후 빠른 회복을 보임.
- 글로벌 금융위기의 영향이 컸던 지역을 주요 시장으로 하는 SKANSKA의 특성상 기업 매출은 2008년에서 2014년까지 6년 간 연평균 2.3% 감소하였음.

〈그림 16〉 스웨덴 GDP 성장률과 SKANSKA의 매출 성장률



자료 : IMF(2016.4), ENR(2003-2015).

(2) 사업 부문별 성과

■ **SKANSKA의 사업 부문은 1개의 건설 사업부문과 3개의 개발 사업부문(주거 개발, 상업시설 개발, 인프라 개발)으로 구성됨.**

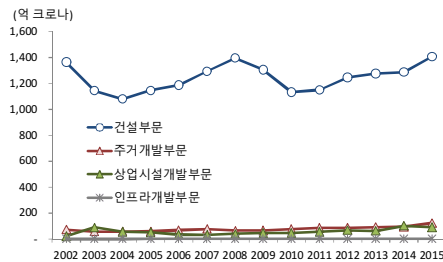
- 건설 사업부문에서는 건축사업과 토목사업을 주요 사업으로 하며, 개발 사업부문은 사업 착수, 개발, 투자, 임대 및 판매 등의 사업 개발 업무를 담당함.

■ 사업 부문 중 건설부문은 매출 규모가 가장 크나 개발부문에 비해 낮은 수익을 보임.

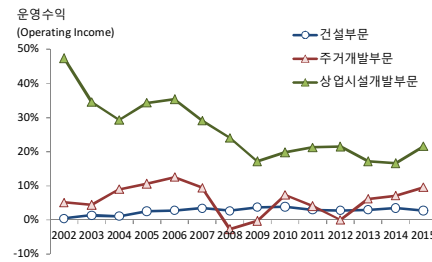
- <그림 17>의 (2)에 따르면, SKANSKA의 운영 수익(operating income)은 상업시설 개발부문이 가장 높게 나타났고, 건설부문의 수익은 개발부문에 비해 안정적이지만 가장 낮은 수준으로 나타남.
- 인프라 개발부문의 운영 수익은 2007년 브라질의 수력발전소 지분 매각, 2011년 칠레의 고속도로 매각 등 자산 매각에 따른 변동성이 커 <그림 17>의 (2)에 표시하지 않았음.

〈그림 17〉 SKANSKA의 사업 부문별 매출과 수익

(1) 사업 부문별 매출



(2) 사업 부문별 수익(operating income)



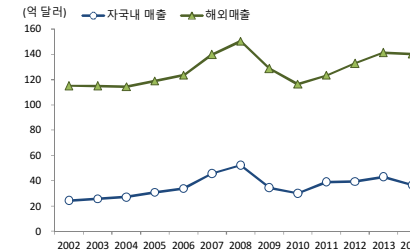
자료 : SKANSKA, Annual Report(2002~2015).

■ SKANSKA는 꾸준히 80% 내외의 해외 매출 비중을 유지해 온 글로벌 기업이지만, 해외 매출과 자국 매출이 유사한 동향을 보여<그림 18>의 (1) 참조, 지역 다변화에 따른 효과는 크지 않았던 것으로 판단됨.

- SKANSKA의 진출 지역<그림 18>의 (2) 참조)은 자국 시장인 스웨덴을 포함한 북유럽 시장과 미국, 기타 유럽 지역으로 나눌 수 있는데, 유럽과 미국은 글로벌 금융위기로 동시에 침체로 들어섰으며 지역 다변화에 따른 매출 안정성을 기대하기 어려웠음.

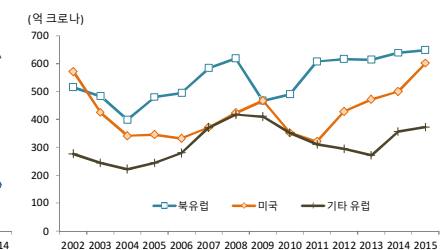
〈그림 18〉 SKANSKA의 해외 진출 지역별 매출 변화

(1) 해외 매출 추이



자료 : ENR(2003~2015).

(2) 해외 매출의 지역별 추이



자료 : SKANSKA, Annual Report(2002~2015).

(3) SKANSKA 전략의 시사점

■ SKANSKA의 주요 진출 시장은 글로벌 금융위기에 직접적으로 영향 받은 유럽과 미국 시장이었으며, 이에 따라 SKANSKA의 매출도 감소하였음.

- SKANSKA의 해외 매출은 최근 6년 간(2008~2014) 연평균 1.2%, 자국 시장인 스웨덴에서의 매출은 연평균 5.8% 각각 감소함.

■ 하지만 매출의 감소와는 반대로 수익성은 향상되었으며, 이는 SKANSKA가 강조하고 있는 수익 증시라는 전략 방향과 일치함.

- 금융위기 이전 3%대로 나타났던 SKANSKA의 운영 수익은 금융위기 이후 4%대로 향상되었음.

■ 즉, SKANSKA는 매출 규모의 감소라는 불황에 대한 대처로 진출 지역 확장이 아닌 수익률 향상에 집중한 기업이라 할 수 있음.

- 2004년부터 전략적으로 기업 인수보다 자산 매각을 추진하여, 수익이 떨어지거나 위험 부담이 큰 부문을 매각해 왔음.
- 또한 2011~2015년 간 수익성 있는 성장이란 목표 아래 5개년 전략을 추진했음.
- SKANSKA는 적극적인 인수 합병을 추진하던 1990년대와 같은 매출 성장을 보이지는 않았으나, 기업의 성장보다 수익에 목표를 둬서 금융위기 이후의 시장 변화에 대처해 왔다고 할 수 있음.

- SKANSKA가 수익 향상을 중시하게 된 배경에는 건축 중심의 사업 구조에서 비롯된 낮은 수익률이 있는 것으로 판단됨.

- 〈표 4〉의 상품별 매출 비중에서 나타나듯이 SKANSKA는 비건설 부문으로의 사업 영역을 갖추지 않은 건설 중심의 기업이며, 건설에서도 수익이 낮은 건축부문에 집중된 사업 구조를 가지고 있음.

〈표 4〉 SKANSKA의 2014년 상품별 매출 비중

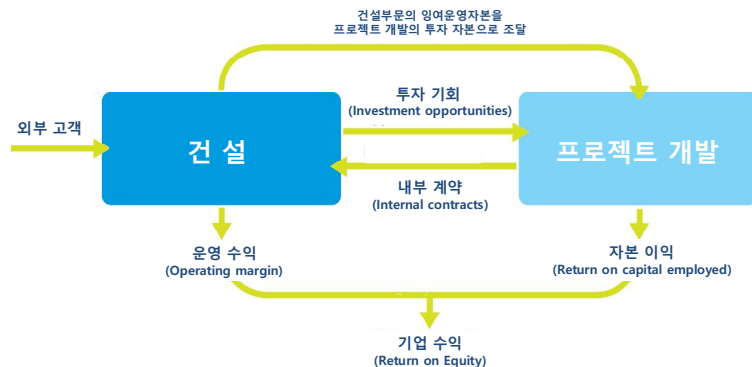
상품 구분	일반 건축	제조 시설	발전 시설	상하수 처리시설	산업/석유 플랜트	교통 시설	폐기물 처리시설	통신 시설
매출 비중(%)	53	1	5	3	5	31	0	1

자료 : ENR, The Top 250 Global Contractors, 2015.

- SKANSKA의 기업 연차보고서에서는 수익 중시 비즈니스 모델로 개발부문의 확대와 건설 및 금융 역량의 결합이라는 전략을 제시하고 있음.

- 이는 건설사업을 통해 창출된 이윤은 개발부문에 투자되고, 개발부문에서 얻어진 이윤은 다시 건설부문에 투자되는 사업 모델이며, 사업 운영 및 금융 측면에서의 시너지효과를 기대하고 있음(그림 19) 참조).
- 또한, SKANSKA는 기업의 강점 중 하나로 금융 역량을 꼽고 있는데, 금융 역량은 개발사업에 대한 투자를 가능하게 하고, 특히 최근 증가하고 있는 민간 자본 인프라 사업의 수주를 유리하게 함.

〈그림 19〉 SKANSKA의 비즈니스 모델



자료 : SKANSKA, 2015 Annual Report, p. 7.

IV 시사점

1. 종합 분석

- 2008년 글로벌 금융위기에 따른 불황은 유럽과 미국 등 선진 국가를 중심으로 건설시장의 침체를 가져왔으며, 그동안 세계 건설시장에서 좋은 성과를 보여 온 유럽계 기업들도 매출 하락과 수익 감소 등 경영 악화를 겪음.

- 2008년 세계 매출 20위권에 속했던 10개 유럽 건설기업 가운데 Grupo ACS를 제외한 모든 기업은 매출 순위가 하락하였으며, 특히 3개 기업은 2014년 매출 하락, 자산 매각 등의 경영 위기를 겪고 있음.
- 유럽계 건설기업의 주력 시장이 금융위기의 영향이 컸던 유럽과 미주 지역이었으며, 경기 하락에 따른 건설시장 규모의 축소와 기업간 경쟁 심화 등 환경 여건이 크게 악화되었음.

- 하지만 불황 속에서도 매출 상승(Grupo ACS, VINCI, HOCHTIEF)과 수익 안정화(VINCI, SKANSKA)를 꾀한 기업이 있음.

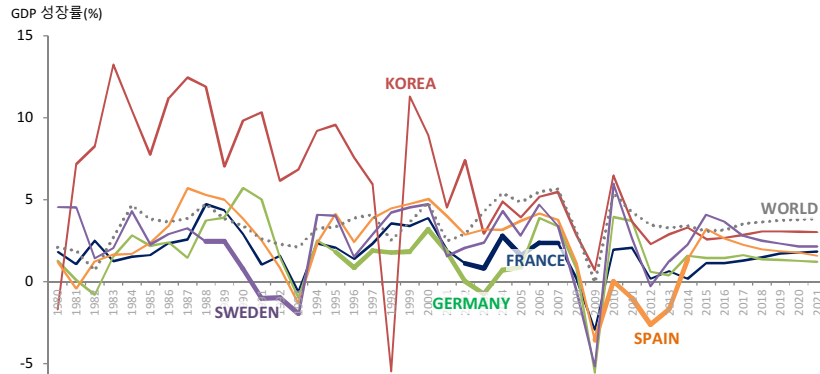
- Grupo ACS는 기업 인수를 통해 스페인 중심의 매출 비중을 유럽, 미주, 아시아·태평양 지역으로 다변화함으로써, 내수 시장에서의 매출이 큰 폭으로 하락함에도 불구하고 매출 성장을 이뤘음.
- VINCI는 주요 진출 지역이었던 유럽에서의 매출이 감소하였음에도 제3국 중심으로 매출이 증가하였으며, 안정적인 수익 구조를 바탕으로 사업 영역을 지속적으로 확장하고 있음.
- SKANSKA는 매출이 감소하였지만, 자산 매각 등으로 수익 안정화를 꾀하였음.
- HOCHTIEF는 유럽, 미주, 아시아·태평양 지역에 균형 있는 시장을 갖춘 글로벌 기업으로서, 아시아·태평양 시장에서의 매출 증가가 유럽 및 미주 시장의 매출 하락을 상쇄해주었음.

- 한편, 분석 기업들은 금융위기 이전에 이미 자국 내수시장의 불황을 극복한 경험이 있으며, 이 당시의 극복 과정에서 현재의 사업 영역 및 진출 지역을 갖추.

- 스웨덴은 1993년 -2%의 경제성장률을 보이는 등 1990년대 초반 분석 국가 중에서 가장 낮은 성장률을 보임(〈그림 20〉 참조). SKANSKA는 1990년대 해외시장으로의 진출을 추진하였으며, 2001년부터 2003년까지 해외 건설시장 매출 1위의 기업이었음.
- 독일은 1990년대 후반부터 2000년대 중반까지 분석 국가 중 가장 낮은 경제성장률을 보였고, 2003년 경제성장률은 -0.7%였음(〈그림 20〉 참조). HOCHTIEF는 1990년대 후반 해외시장으로 진출하였으며, 2004년부터 2011년까지 해외 건설시장 매출 1위의 기업이었음.

- 스페인은 금융위기 이전에는 다른 유럽국에 비해 높은 경제성장률을 보였으나, 금융위기 이후에는 가장 크게 하락하여 다른 유럽 국가의 경제성장률이 회복으로 돌아선 2012년에도 -2.6%의 경제성장률을 보였음(그림 20) 참조). [※] Grupo ACS는 2011년 HOCHTIEF 인수를 통해 해외시장에 진출했으며, 2012년부터 2014년 현재 해외 건설시장 매출 1위의 기업이 되었음.
- 프랑스는 독일 및 스페인과 같은 두드러진 경기 침체를 겪지는 않았으나, 전반적으로 낮은 경제성장률을 보여 왔고, 특히 2000년대 중반부터는 세계 평균 경제성장률과 격차가 커짐(그림 20) 참조). [※] VINCI는 해외시장과 자국시장의 균형 잡힌 매출을 유지해 왔고, 해외시장 진출보다는 내수시장 비건설 부문으로의 사업 영역 확장을 진행함.

〈그림 20〉 국가별 경제성장률



자료 : IMF, World Economic Outlook, 2016. 4.

- 분석 기업이 겪은 불황과 그 대응 방안의 분석 결과, 내수시장의 불황에서는 해외시장 진출이 해답으로 작용했으며, 글로벌 금융위기 이후 나타난 주력 시장의 광범위한 불황에는 지역 다변화와 기업의 안정적인 수익 구조가 해결 방안이 되었음.

- 1990년대의 선진국 내수시장 불황은 경기 침체의 영향이 해당 국가에 한정적이었기 때문에 주변국으로의 적극적인 해외 진출을 통해 극복 가능했음(표 5) 참조).
- 하지만 글로벌 금융위기는 유럽계 건설기업들의 주요 시장인 유럽과 미주 시장이 동시에 침체에 빠지며, 진출 전략을 펼칠 해외시장 선택의 폭이 좁았음.
- 아시아 등 제3국으로 다변화된 시장을 가지고 있던 기업들은 매출 안정을 찾을 수 있었고, 수익이 높은 사업 구조를 가지고 있는 기업은 불황기에 시장 및 사업 영역을 확장할 수 있는 여력을 보유하고 있었음.

〈표 5〉 시기별 분석 기업의 사업구조 변화 방향

기업명	내수 불황	글로벌 금융위기
VINCI	사업영역 확대 (도로 운영)	- 사업영역 확대 (공항 운영) - 지역다변화 (아프리카, 아시아, 중남미)
ACS	-	- 해외매출 비중 확대 - 지역 다변화 (유럽, 미주, 아시아)
HOCHTIEF	- 해외매출 비중 확대 - 지역 다변화 (미주, 아시아)	-
SKANSKA	- 해외매출 비중 확대 - 지역 다변화 (미국)	개발 사업 중심으로 수익 강화

- 유럽계 건설기업이 각기 불황의 시기에 이룬 경영 성과는 ‘사업 영역의 확장에 따른 수익 안정성 확보’와 ‘지역 다변화에 따른 매출 규모 안정성’으로 정리할 수 있음.

- VINCI와 Grupo ACS는 글로벌 금융위기에도 사업 확장을 지속하였으며, 이는 안정적인 수익 구조가 불황에도 사업 확장을 가능하게 하는 기반이 된 것으로 여겨짐.
- 반면, SKANSKA와 HOCHTIEF는 건설부문, 특히 토건사업에 중심을 둔 기업으로서 기업의 수익성이 낮았으며, 이에 SKANSKA는 건설부문의 낮은 수익을 극복하고자 개발사업 중심으로 수익을 강화하는 전략을 진행하고 있음.
- HOCHTIEF는 유럽, 미주, 아시아로 구성된 균형 잡힌 진출 시장을 갖추고 있어 다른 기업보다 매출이 안정적이었던 성과를 보였음. 하지만 기업의 수익성이 악화됨에 따라 우수한 기업의 기술 및 경영 역량에도 불구하고 Grupo ACS에 인수됨.

2. 우리나라 기업에의 시사점

- 우리나라의 경제성장률은 2000년대 초반까지 세계 평균을 웃도는 높은 성장세를 보여 왔으나, 2011년부터는 세계 평균을 하회하기 시작했음(그림 20) 참조).

- 우리나라는 1998년 IMF 외환위기를 겪었으나 빠르게 회복했고, 또 글로벌 금융위기의 영향도 크지 않아 유럽계 건설기업과 같은 지속적인 저성장을 겪지는 않았음.
- 하지만 국내외 경제 여건의 악화로 2016년 현재 경제성장률은 2%대로 하락하였고, 이후로도 세계 평균 성장률을 밀도는 저성장의 환경에 포함될 가능성이 높음.

❖ 우리나라의 성장률 하락은 일시적 불황이 아닌 한국 경제와 산업이 직면한 구조적 문제로 보는 시각이 크며, 국내 건설기업들도 유럽 기업이 겪어 왔던 불황에 직면할 가능성이 큼. 따라서 국내 건설기업은 앞으로 진행될 저성장, 불황의 시대에 대비해야 함.

- 급속한 경제성장 후 새로운 성장 동력을 찾지 못하고 장기간 성장이 정체되는 중진국의 함정에 처해 있으며, 성장 동력을 찾지 못하면 장기적인 불황을 겪을 수 있음.

❖ 분석 결과에 비추어볼 때, 건설기업이 현 매출 규모를 유지하기 위해서는 경제성장률이 높은 지역으로의 다변화가 필요하며, 수익 안정을 꾀하기 위해서는 개발과 운영 등 전통적 건설부문 밖으로 사업을 확장할 필요가 있음.

- 즉, 기존의 주력 시장과 주력 상품을 보완할 수 있는 신시장과 신상품의 발굴이 요구되나, 현재 국내 외의 경기 하락으로 기업의 투자가 위축되고 성장보다 현황 유지가 기업 가치가 되고 있는 상황임.

❖ 본 연구의 분석 결과, 금융위기 이후의 세계적 불황에도 신상품, 신시장으로의 진출을 지속한 기업으로는 VINCI와 Grupo ACS가 있으며, 이들 기업은 공통적으로 높은 기업 수익이라는 특징을 가지고 있었음.

- 이들 기업의 수익은 전사 차원에서는 높지만 건설부문은 낮은 편이며, 특히 최근 건설부문의 수익이 낮아지고 있어 건설시장의 기업간 경쟁 심화와 사업 환경 악화를 보여줌.
- 하지만 VINCI는 도로운영 사업, Grupo ACS는 플랜트 중심의 산업서비스라는 불황의 충격을 흡수할 수 있는 완충 사업영역을 가지고 있어, 환경 악화에도 공격적인 사업 확장 전략을 펼칠 수 있었다고 판단됨.

❖ 반면, 토건 건설부문을 기업의 주요 사업 영역으로 하는 SKANSKA와 HOCHTIEF는 기업의 글로벌화와 진출 지역의 다양성에도 불구하고 낮은 수익이 약점으로 작용함.

- 이에 SKANSKA는 낮은 수익을 극복하고자 개발사업을 중심으로 하는 비즈니스 모델을 강조하고 수익 강화 전략을 적극적으로 진행해 왔으며, 이에 따라 금융위기 이후 매출 규모는 감소하였지만 기업의 수익은 향상되는 결과를 얻었음.
- HOCHTIEF는 유럽과 미국 시장에서의 매출 감소를 아시아시장의 매출 증대가 보완해주어 지역 다변화에 따른 성과를 얻었음. 하지만, 건축과 토목 건설부문에 집중해 있는 사업 구조로 인해 낮은 수익이 지속되었으며 다른 기업의 적대적 M&A를 방어하지 못함.

❖ 즉, 불황의 극복에는 유망 시장으로의 진출 확대나 사업 영역 확대가 주요 해결 방안이었고, 이런 전략을 실행하기 위해서는 기업의 수익성 향상을 중요히 다루어야 함.

- 금융위기 이후 해외 건설시장의 경쟁이 심화되고 있는바, 앞으로 건설사업의 채산성은 더욱 악화될 것이며, 시장 확대 전략 실행의 과정에서 낮은 수익으로 인해 위기에 더 취약해질 수 있음.

❖ 향후 건설기업은 기업의 수익 향상을 위해 노력해야 하며, 이를 위해서는 SKANSKA와 같이 건설을 중심으로 개발 및 운영을 확장하는 수익 모델을 만들고, 장기적으로는 VICINI나 Grupo ACS와 같이 건설부문의 낮은 수익을 보완해줄 수 있는 신사업 영역으로의 진출을 고려해야 함.

성유경(연구위원 · sungyk@cerik.re.kr)
최석인(기술정책연구실장 · sichoi@cerik.re.kr)