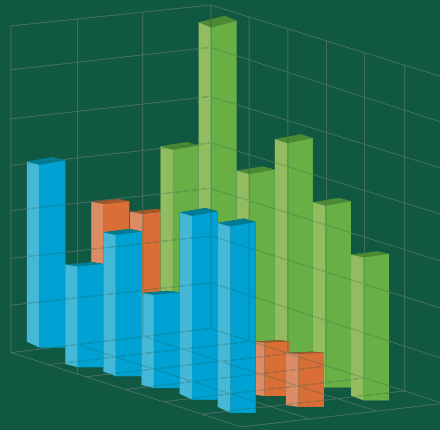


심층 연구보고서
2016-01



유럽 건설기업 성장패턴 및 해외사업모델 분석

[선진 건설기업 성장패턴 분석 및 벤치마킹 연구]

연구기관 해외건설정책지원센터

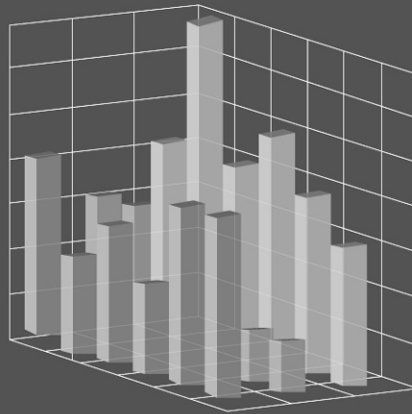
2016. 12



국토교통부
Ministry of Land,
Infrastructure and Transport

해외건설정책지원센터
Korea Research Center for Overseas Construction

심층 연구보고서
2016-01



유럽 건설기업 성장패턴 및 해외사업모델 분석

[선진 건설기업 성장패턴 분석 및 벤치마킹 연구]

연구기관 해외건설정책지원센터

2016. 12



국토교통부
Ministry of Land,
Infrastructure and Transport

해외건설정책지원센터
Korea Research Center for Overseas Construction

제 출 문

국토교통부장관 귀하

본 보고서는 해외건설정책지원센터에서 2016년 중
심층 연구과제로 선정하여 추진한 「유럽 건설기업
성장패턴 및 해외사업모델 분석」 최종 보고서로 제
출합니다.

2016. 12

연구기관 : 해외건설정책지원센터(KRC)

■ 참여 연구진

해외건설협회 조 성원 책임연구원
김 승원 연 구 원
이 강욱 연 구 원

<제목 차례>

I. 세계 건설시장 동향 및 유럽기업 경영실적 분석	1
1. 지역별 건설시장 동향	1
2. 공종별 건설시장 동향	5
3. 유럽기업 해외건설 수주 분석	7
4. 유럽기업 해외 매출 분석	11
5. 유럽기업 경영실적 분석	14
6. 시사점	16
참고 자료. I-1 : 유럽 15개사 순익률 추이	20
참고 자료. I-2 : 세계 경제 성장률 전망	21
참고 자료. I-3 : OPEC 석유 수출 수입(Net Oil Export Revenues) 추이	22
참고 자료. I-4 : 우리나라 지역별 수주(비중) 추이	22
 II. Vinci	 23
1. 기업 개요	23
2. 경영 실적	26
3. 포트폴리오 분석	28
4. 강점 및 약점	31
5. 진출 전략 및 시사점	34
5-1. 진출 전략	34
5-2. 시사점	37
참고 자료. II-1 : Vinci 주요 양허 프로젝트 현황(2015년 말 기준)	39
 III. Skanska	 41
1. 기업 개요	41
2. 경영 실적	43
3. 포트폴리오 분석	45
4. 강점 및 약점	47
5. 진출 전략 및 시사점	52
5-1. 진출 전략	52

5-2. 시사점	54
참고자료. III-1 : 2006~2014년간 Skanska 주요 매각 추정 PPP 프로젝트 현황...	57
참고자료. III-2 : 2014년 말 기준 Skanska 추진중 주요 PPP 프로젝트 현황 ...	58
참고자료. III-3 : 2014년 말 기준 Skanska 녹색인증 건축 프로젝트 현황	58
IV. Grupo ACS	60
1. 기업 개요	60
2. 경영 실적	64
3. 포트폴리오 분석	65
4. 강점 및 약점	68
5. 진출 전략 및 시사점	71
5-1. 진출 전략	71
5-2. 시사점	73
참고 자료. IV-1 : 운영 및 시공중 Iridium 프로젝트 현황	76
참고 자료. IV-2 : Grupo ACS 자체 진단 자료(2011년 기준)	77
V. Saipem	79
1. 기업 개요	79
2. 경영 실적	82
3. 포트폴리오 분석	83
4. 강점 및 약점	86
5. 진출 전략 및 시사점	89
5-1. 진출 전략	89
5-2. 시사점	92
참고자료 V-1. Saipem Fabrication Yard 현황	94
참고자료 V-2. 2015년 Saipem의 현지조달 현황	95
참고자료 V-3. 2015년 말 기준 Saipem 해상 공사 Offshore fleet 현황	95
참고자료 V-4. 2015년 말 기준 Saipem 해상 시추 Offshore Vessels 현황	99
VI. Strabag	102
1. 기업 개요	102

2. 경영 실적	105
3. 포트폴리오 분석	107
4. 강점 및 약점	109
5. 진출 전략 및 시사점	112
5-1. 진출 전략	112
5-2. 시사점	115
참고 자료 VI-1 : Strabag 주요 국별(지역별) 생산(Output) 추이(백만유로) ...	118
참고 자료 VI-2 : Strabag 주요 국별(지역별) 수주잔고(Backlog) 추이(백만유로) ...	119
참고 자료 VI-3 : Zentrale Technik 조직구조	120
VII. Tecnicas Reunidas	121
1. 기업 개요	121
2. 경영 실적	123
3. 포트폴리오 분석	125
4. 강점 및 약점	127
5. 진출 전략 및 시사점	130
5-1. 진출 전략	130
5-2. 시사점	132
참고자료 VII-1: Tecnicas Reunidas 합작회사 리스트	133
VIII. 결론	135
1. 경영 실적	135
2. 해외사업모델 분석	141
3. 벤치마킹 요소	146
4. 시사점 및 제안	150
4-1. 시사점	150
4-2. 제안	151
참고 문헌	155

I. 세계 건설시장 동향 및 유럽기업 경영실적 분석

2014년 하반기부터 지속되고 있는 저유가 및 세계 경제 저성장 기조로 인해 미국을 제외한 세계 건설시장도 정체되고 있다. 2016년 5월에 발간된 Global Insight에 의하면, 세계 건설시장 규모는 2014년을 정점으로 정체되면서 2016년 저점을 찍은 것으로 추정된다. 이에 2014년까지 10조불을 향한 시장규모는 2017년도에 다시 재개될 것으로 예상되고 있다.

이러한 배경에는 2014년 하반기부터 셰일 오일&가스 개발붐과 중국의 경제구조 성숙과 맞물려 국제유가는 급락하기 시작하였으며 중국¹⁾을 중심으로 한 아시아시장 정체 및 산유국 재정수입 악화²⁾로 인한 프로젝트 발주에 제동이 걸린데 기인하고 있다. 단, 미국을 중심으로 셰일 오일 혁명은 경제 성장뿐만 아니라 건설시장도 활성화되는데 한 몫을 한 것으로 보이나 지속여부는 불투명하다는 의견이 지배적이다.

그렇다면 유럽 주요 건설기업들은 이러한 상황을 어떻게 타개해나가고 있는지 궁금하지 않을 수 없다. 이에 세계 건설시장 동향을 살펴보고 유럽기업의 경영실적을 비교 분석해 시사하는 바가 무엇인지 확인해보고자 한다.

1. 지역별 건설시장 동향

세계 건설시장을 주요 지역별로 비중(그림1,2 참조)을 살펴보면, 2010년부터 아시아지역이 부상하고 있는데 2009년 그 비중이 36%에서 2015년 49.4%로 전세계 시장의 거의 절반 수준을 차지할 정도로 중요한 시장이

1) IMF에 의하면, 중국 경제 성장률은 2014년 7.3%에서 2015년부터 6%대로 전망되면서 성장세 둔화(참고 자료-I-2 참조)

2) 미국 Energy Information Administration(EIA)에 의하면, OPEC 13개국의 석유 수출 수입(Net Oil Export Revenues)은 정점인 2012년 9,211억불에서 2015년 4,040억불로 급감(참고 자료-I-3 참조)

되었다. 반면, 유럽지역은 점차 그 비중이 감소하면서 23.2%까지 침체된 것으로 나타나(2015년 기준) 글로벌 건설기업들도 유럽에서 아시아시장으로 많이 이동했을 것이라 추정된다.

그림1 아시아 및 유럽시장 비중 추이(조별 %)

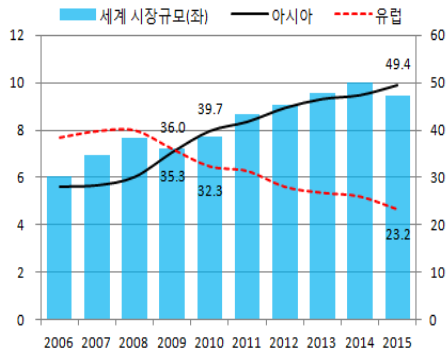
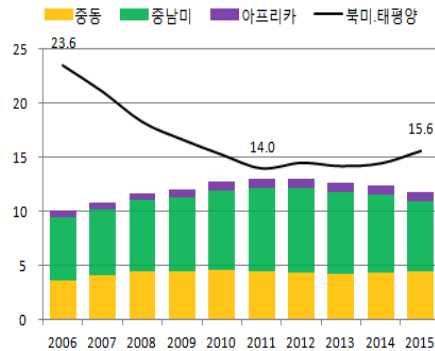


그림2 주요 지역별 비중 추이(%)

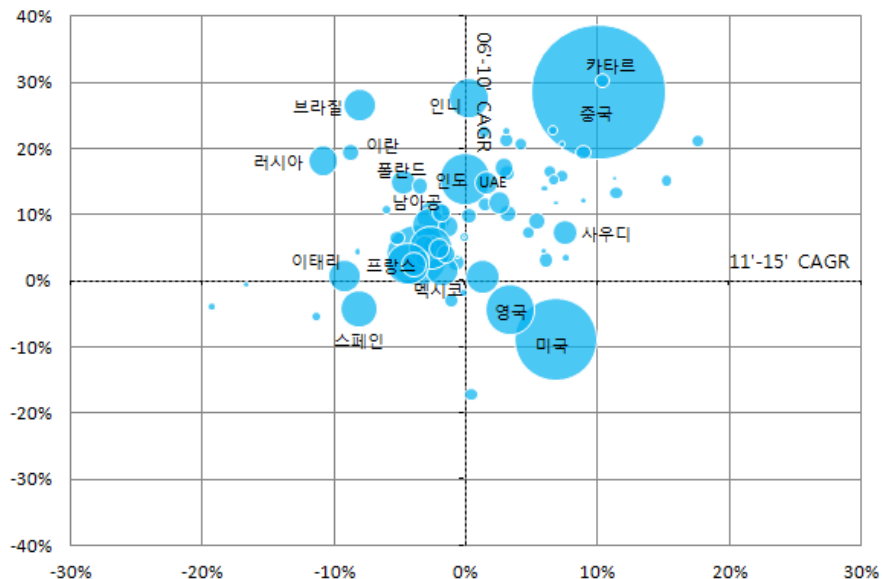


한편, 우리기업의 진출이 상대적으로 미미한 북미·태평양지역 비중은 생각보다 커 전세계의 15%안팎을 점유하고 있다. 일반적으로 유럽기업들은 이 지역 진출이 많을 것이나 일본을 제외한 중국 및 우리기업들은 중동, 아프리카지역에 더 집중하고 있다. 그런데 북미·태평양지역 비중은 중동, 아프리카 및 중남미지역을 합산한 비중보다 크다는 점은 이 지역에서 그만큼 많은 매출이 발생될 수 있다는 점에서 간과할 수 없는 시장이라고 생각된다.

그림3은 Global Insight에서 발간된 2006~2015년간 주요국 건설시장 규모 및 연평균 성장률(Compound Annual Growth Rate, CAGR)을 전·후반으로 나누어 분석한 자료이다. 원의 면적은 건설시장 규모를 나타내는데 언뜻 봐도 중국, 미국이 가장 큰 것을 알 수 있다. 인도, 인니뿐만 아니라 영국, 프랑스, 스페인, 이태리 등을 포함하고 있는 유럽시장도 여전히 크다는 점을 확인할 수 있다. 단, 중동 및 아프리카시장은 상대적으로 그리 크지 않다.

대강의 시장규모는 아시아 및 북미시장이 크다. 하지만 시장 성장률은 중국을 중심으로 한 아시아시장이 미국을 중심으로 한 북미시장보다 훨씬 양호한 것으로 나타나고 있다. 중국의 경우, 2006~2010년간 CAGR이 28.4%에 육박하고 있어 카타르(30.3)%에 이어 세계에서 두 번째로 큰 성장률을 기록하고 있다. 한편, 2011~2015년간 중국 건설시장 성장률은 10.1%를 기록하면서 주춤한 듯 보인다. 하지만 이 기간에 CAGR이 마이너스인 국가가 74개국 가운데 37개국인 것으로 나타나 그나마 양호한 성장률을 기록한 경우라고 생각된다. 무엇보다도 2011~2015년간 미국 CAGR이 2006~2010년간 -8.8%인데 반해 6.8%로 나타나 북미시장을 견인하고 있는 것으로 나타났다.

그림3. 기간별 주요 국가 건설시장 규모 및 CAGR(단위:10억불, %)



우리기업의 주력시장인 중동지역은 사우디 및 UAE가 가장 큰 포션을 차지하고 있는데 2006~2010년간 CAGR은 사우디가 7.3%, UAE가 14.8%로 전반기에는 UAE의 성장률이 압도적인 반면, 2011~2015년간 CAGR은 사우디가 7.5%, UAE가 1.6%로 후반기는 사우디 주도 시장이었음을 확인

할 수 있다.

2006년 대비 지역별 시장규모 변화를 쉽게 확인하고자 지수화해 그림4를 도출해보았다. 2006년도 각 지역별 시장규모를 1로 가정해 변화추이를 살펴보면, 아시아지역은 2006년 대비 2015년 시장 규모가 2.8배로 증가하였으며 그래프의 기울기를 보면 알 수 있듯이 성장률도 가장 높다. 시장규모는 작지만 아프리카도 2배 수준으로 성장하였으며 중동지역 1.9배, 중남미도 1.8배로 증가하였다. 한편 북미·태평양지역은 미국발 글로벌 금융위기 발생년도인 2008년도부터 침체되었다가 최근 셰일 오일 개발붐을 계기로 회복하기 시작한 것으로 판단된다. 유럽지역 역시 영국³⁾을 제외하고 2008년을 정점으로 침체되어 있는 것으로 나타나고 있다.

그림4. 지역별 시장규모 변화 추이(2006=1)

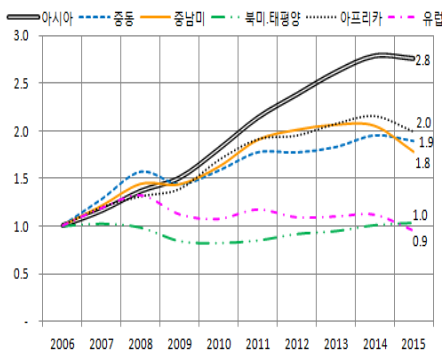
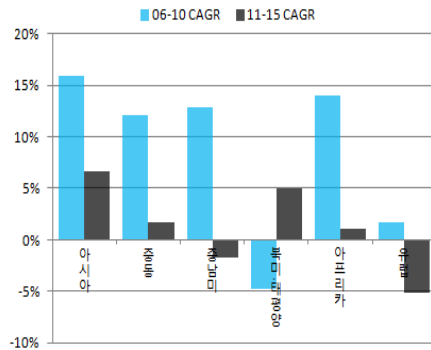


그림5. 전·후반 지역별 CAGR 변화 추이



전·후반 지역별 연평균성장률(그림5 참조) 역시 아시아지역이 가장 높은 15.9%(전반기, 2006-2010), 6.6%(후반기, 2011-2015)를 기록하고 있다. 북미·태평양지역도 전반기에 -4.8%에서 후반기에 5.0%를 기록하면서 상승세를 타고 있다. 하지만 유럽 및 중남미지역은 부진을 면치 못하고 있는데 전반기 성장률이 각각 1.7%, 12.9%인데 반해 후반기는 -5.2%, -1.7%로 나타났다. 중동 및 아프리카지역은 그나마 전반기 성장률은 각각 12.1%,

3) 하지만 2016년 6월 EU탈퇴(Brexit)가 국민투표로 결정되면서 향후 경제성장 및 파운드화 가치 하락으로 건설시장도 불투명해질 것으로 생각됨

14.0%인데 후반기에는 1.6%, 1.0%인 것으로 나타나 다소 감소세이다. 따라서 2006~2010년간 세계 건설시장은 북미·태평양지역을 제외하고 전반적으로 양호했으나 2011~2015년간은 아시아 및 북미시장이 주도했다고 볼 수 있을 것이다.

2. 공종별 건설시장 동향

세계 건설시장을 주요 공종별로 비중(그림6 참조)을 살펴보면, 건축공종에서 가장 큰 포션을 점유하고 있는 주택부문 비중은 2006년에 약 45%에서 점차 감소해 2015년에는 약 37%로 많이 낮아졌다. 하지만 교통부문은 2006년 약 13%에서 2015년 약 17%로, 동일기간 에너지부문이 9%에서 12% 수준으로, 산업시설이 7%에서 10%정도로 증가하였다. 세계 건설시장 비중도 상대적으로 낮아진 주택부문을 대신해 교통, 에너지 및 산업시설⁴⁾로 다각화되고 있는 양상을 띄고 있다.

또한 세계 건설시장에서 비중이 10% 미만인 공종(그림7 참조)을 상세히 살펴보면, 오피스부문은 2008년까지 그 비중이 증가하다가 최근 8%대를 유지하고 있으며 쇼핑몰 등의 상업시설은 2008년 이후 유지 내지는 정체되고 있는 패턴을 보이고 있다. 하지만 병원, 학교 등의 공공시설은 2009년을 정점으로 감소하는 추세를 보이고 있는 반면 수처리 부문은 3% 미만에서 소폭 증가해 유지되고 있다.

4) 발전소, 통신 및 미디어, (석유)화학, 전기, 제조시설, 운송장비 생산시설 등으로 플랜트 공종에 포함

그림6. 메이저 공종별 비중 추이(%)

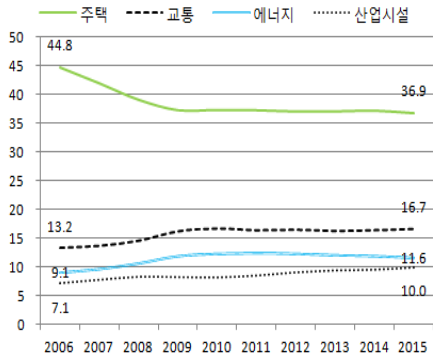
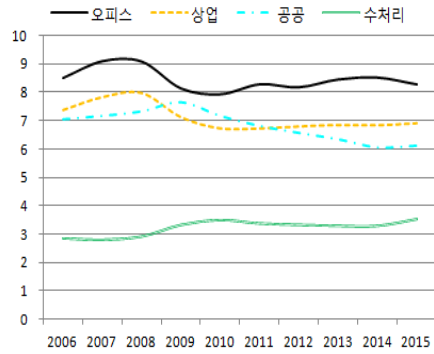


그림7. 마이너 공종별 비중 추이(%)



2006년 대비 공종별 시장규모 변화를 쉽게 확인하고자 지수화해 그림8을 도출해보았다. 2006년도 각 공종별 시장규모를 1로 가정해 변화추이를 살펴보면, 플랜트 공종은 2006년 대비 2015년 시장 규모가 2.1배로 증가하였으며 성장률도 가장 높은 편이다. 거의 기폭 없이 견실한 성장세를 유지하고 있는 공종은 토목인 것으로 나타났는데 2006년 대비 2배 성장한 것으로 분석되었다. 반면 건축공종은 상대적으로 시장규모는 커졌으나 타 공종에 비해 기폭도 있고 성장한 정도도 크지 않아 1.3배 수준으로 나타나고 있는데 2008년 글로벌 금융위기에서 회복되는데 약 2년 정도가 소요된 것으로 추정된다.

그림8. 공종별 시장규모 변화 추이(2006=1)

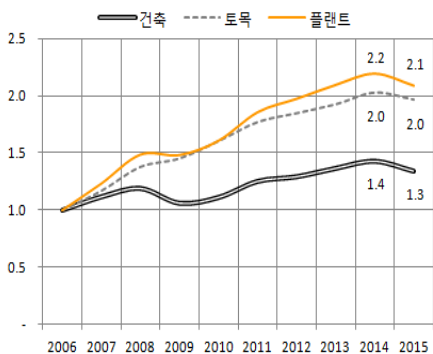
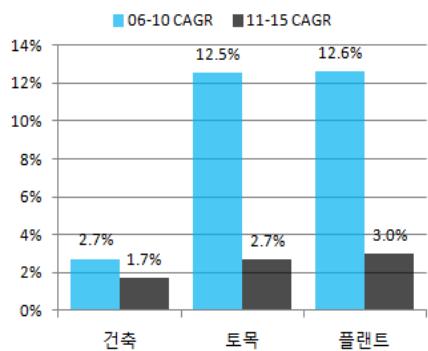


그림9. 전·후반 공종별 CAGR 변화 추이



전·후반 공종별 연평균성장률(그림9 참조) 역시 플랜트 공종이 가장 높은 12.6%(전반기, 2006-2010), 3.0%(후반기, 2011-2015)를 기록하고 있다. 토목 공종도 전반기에 12.5%에서 후반기에 2.7%를 기록하면서 플랜트 공종과 함께 급감했다. 하지만 건축 공종은 전반기에 2.7%에서 후반기에 1.7%로 전반적으로 정체된 것으로 나타났다. 요약하면 2006~2010년간 세계 건설시장은 플랜트 및 토목 공종을 중심으로 활황세를 탄 바 있으나 2011~2015년간은 전반적인 성장세 둔화현상이 나타나고 있다고 볼 수 있을 것이다.

3. 유럽기업 해외건설 수주 분석

매년 10월 말경에 발간되는 유럽해외건설협회(European International Contractors, EIC)에서 해외건설 수주⁵⁾현황 자료에 의하면, 유럽 해외건설 수주(그림10 참조)는 2008년 글로벌 금융위기 직후인 2009년도에 주춤하다가 점진적인 회복세를 보이고 있다. 하지만 2014년부터 독일과 이태리를 중심으로 수주 증가세는 한 풀 꺾인 것으로 나타났다.

유럽 주요국가의 해외건설 수주 점유율(그림11 참조)을 살펴보면, 뜨고 있는 프랑스, 지는 독일로 압축할 수 있다. 2006년도에 독일은 유럽 내 해외건설 수주 점유율이 21.5%나 차지하면서 독보적 위치를 차지하고 있었다. 이어서 프랑스가 16.6%, 스웨덴이 12.3%를 점유하면서 이들 3개국이 유럽 해외건설 수주의 50%이상을 점유한 바 있다. 하지만 2010년도에 와서 이태리 및 스페인의 점유율이 각각 12%, 11.6%로 두각을 드러내면서 상대적으로 스웨덴의 점유율이 7.8%로 감소하였다. 2015년도를 살펴보면, 독일의 점유율이 15.7%로 급감하면서 스페인(13.8%)과 비등해지고 프랑스가 23%로 유럽 내에서 독보적인 위치를 차지한 것으로 나타났다.

5) EIC 통계는 엔지니어링, 철강, 오일&가스 등의 플랜트 부문이 포함되어 있지 않은 것으로 추정되며 회원사 실적만 집계됨

그림10. 유럽 주요국별 해외건설 수주 추이(억유로)

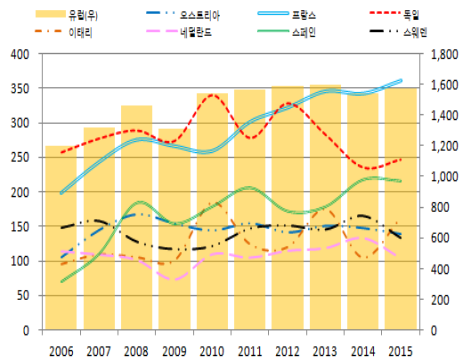
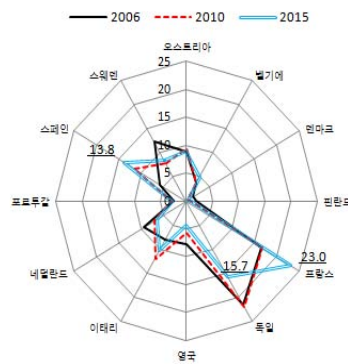


그림11. 유럽 주요국별 해외건설 수주 점유율 (%)



EIC의 해외건설 수주 발간 자료는 이들 국가들의 지역별 수주 현황도 제공하고 있는데, 지역별 수주액을 지수화해 성장성을 확인해봤다.

국가별로 2006년 유럽지역에서 수주한 금액을 1로 가정해 주요 연도별로 살펴보면(그림12 참조), 2010년에 스페인의 성장성이 눈에 띈다. 2006년 대비 2010년도 수주 성장성은 스페인이 2배, 오스트리아 1.4배, 이탈리아 1.3배의 순으로 나타난 반면, 덴마크는 0.3배, 핀란드 0.6배, 독일 및 포르투갈이 0.7배로 감소하였다. 2006년 대비 2015년도에는 이탈리아가 4.5배로 가장 큰 성장세를 보이고 있으며 이어서 프랑스 및 스페인도 1.6배, 벨기에가 1.5배의 성장세를 나타내고 있다.

북미지역을 살펴보면(그림13 참조), 2006년 대비 2010년도 수주 성장성은 스페인이 3.5배로 압도적이다. 이어서 덴마크, 포르투갈, 프랑스 순으로 나타난 반면, 오스트리아와 영국은 저조했던 것으로 나타났다. 2006년 대비 2015년도에도 스페인이 성장성을 유지하면서 4.9배의 성장성을 보이고 있으며 이탈리아가 4.3배로 그 뒤를 바짝 추격하고 있다.

그림12 주요국별 유럽 수주 지수 변화(2006=1)

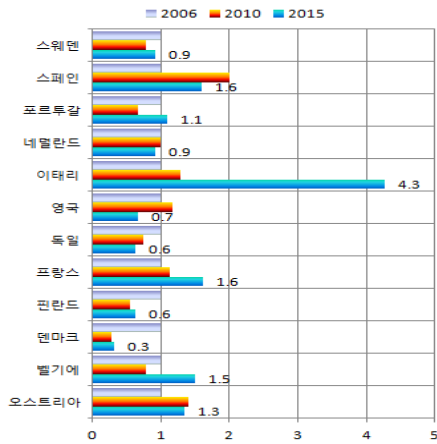
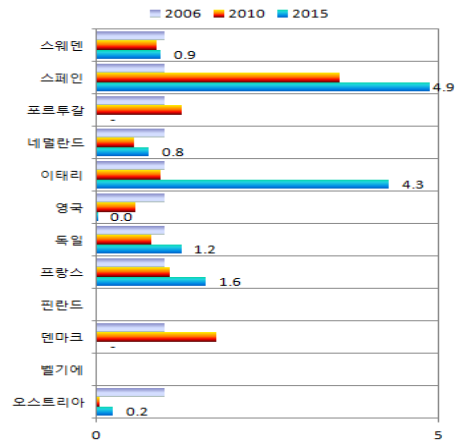


그림13 주요국별 북미 수주 지수 변화(2006=1)



우리기업의 가장 큰 관심지역인 중동(그림14 참조)을 살펴보면, 2006년 대비 2010년도 수주 성장성은 스페인이 12.8배로 가장 크며 이탈리아가 3.9배, 영국도 1.6배, 프랑스가 1.4배로 나타나 중동지역에서 유럽기업들의 수주 확장세를 엿볼 수 있다. 2006년 대비 2015년도에도 스페인이 무려 30배정도까지 수주고를 끌어올리면서 공격적 수주패턴을 이어가고 있으며 이탈리아가 5.8배, 영국이 3배, 독일이 2.1배 수준으로 나타났다.

그림14 주요국별 중동 수주 지수 변화(2006=1)

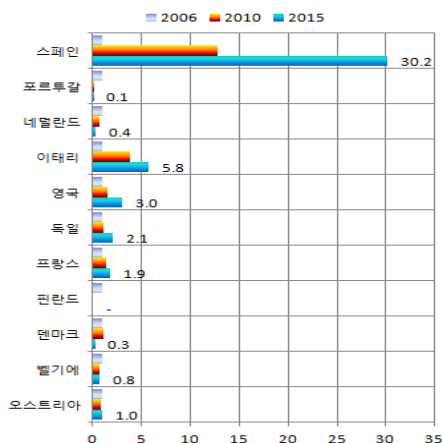
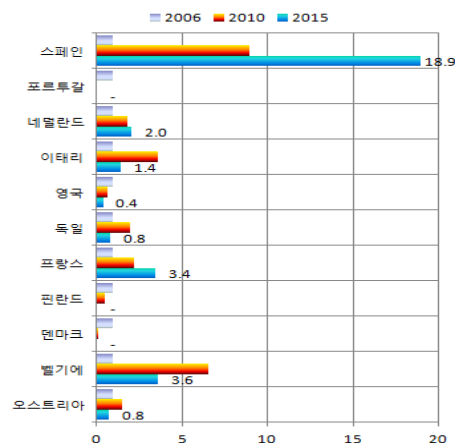


그림15 주요국별 아시아 수주 지수 변화(2006=1)



최근 우리기업의 수주비중이 증가한 아시아⁶⁾(그림15 참조)를 살펴보면, 2006년 대비 2010년도 수주 성장성은 스페인이 8.9배로 가장 크며 벨기에 도 6.5배로 증가하였다. 이어서 이탈리아가 3.6배, 프랑스가 2.2배, 독일 2배, 네덜란드 1.8배, 오스트리아가 1.5배 성장하였다. 2006년 대비 2015년도에도 스페인이 18.9배, 벨기에 3.6배, 프랑스 3.4배, 네덜란드 2배 성장하면서 유럽 주요 국가는 아시아로 진출을 확대한 것으로 나타났다.

우리기업 입장에서 신흥 시장으로 분류할 수 있는 중남미(그림16) 및 아프리카(그림17)를 살펴보면, 2006년 대비 2010년도 중남미 수주 성장성은 포르투갈이 10배로 가장 크며 벨기에 6.5배, 스페인 3배, 네덜란드 2배 순으로 나타났다. 2006년 대비 2015년도에도 포르투갈이 무려 22.6배, 영국 8.8배, 스페인 5.7배, 벨기에 4.2배, 프랑스 2.4배, 네덜란드 2.5배 순으로 나타나 유럽 주요국은 중남미로도 진출을 확대한 것으로 보인다. 한편, 2006년 대비 2010년도 아프리카 수주 성장성은 영국이 7.6배로 가장 컸으며 이탈리아 2.5배, 벨기에 2.4배, 프랑스 2.3배 등의 순으로 나타났다. 2006년 대비 2014년도에는 벨기에가 10배로 가장 컸으며 영국 5.9배, 프랑스가 2.3배로 나타나 유럽 주요기업들의 점진적 진출 확대 지역인 것으로 생각된다.

6) 2015년 우리나라의 아시아 수주비중은 42.7%(197.2억불)로 전년 대비 23%p 증가, 수주 비중 시계열상 중동지역과 상호 대체관계인 것으로 나타남(참고자료-3 참조)

그림16. 주요국별 중남미 수주 자수 변화(2006=1)

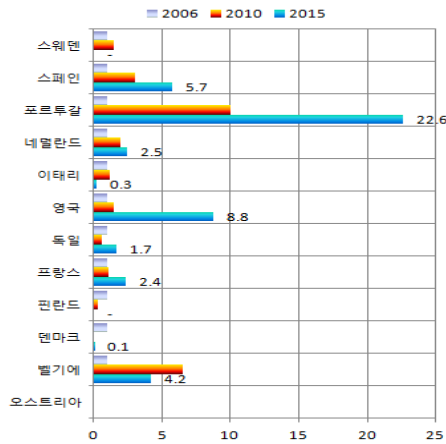
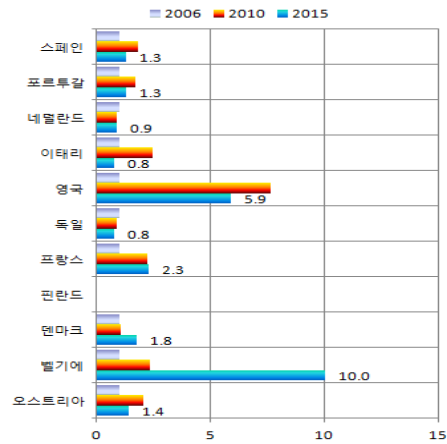


그림17. 주요국별 아프리카 수주 자수 변화(2006=1)



4. 유럽기업 해외 매출 분석

매년 8월 말경에 발간되는 ENR Top International Contractors에 의하면, 유럽기업의 해외 매출액은 2008년 글로벌 금융위기 직후인 2009, 2010년도에 다소 성장세가 꺾이다가 2011년부터 회복세를 타고 있다. 하지만 2014년부터 유가하락 및 글로벌 저성장 우려로 다시 정체되는 분위기이다. 더욱이 유럽기업의 해외 매출 점유율(그림 18 참조)은 2006년 57.7%에서 2015년 45.1%로 12%p 이상 낮아져 최근 들어 해외시장에서 유럽기업의 약세가 나타나고 있다.

하지만 유럽기업의 국내외 매출액 추이(그림19 참조)를 살펴보면, 2006년도에 국내 매출액이 약간 높았으나 이후 국내외 매출액은 점차 간격이 벌어지면서 2010년도에 해외 매출액이 국내 매출액의 약 1.3배 수준에 이르게 되었다. 이후 국내외 매출액 간격은 가속되어 2015년에 와서는 해외 매출액이 국내 매출액의 약 2.4배로 해외비중이 훨씬 더 커져 국내보다 해외 지향적임을 확인할 수 있다.

그림18. 유럽기업의 해외 매출 추이(억불, %)

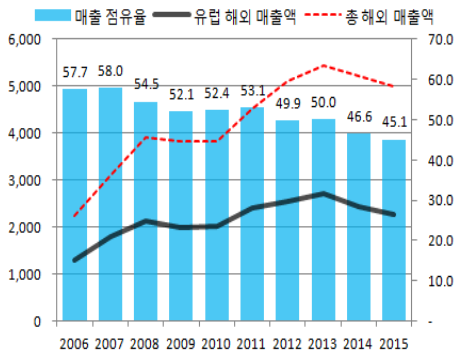
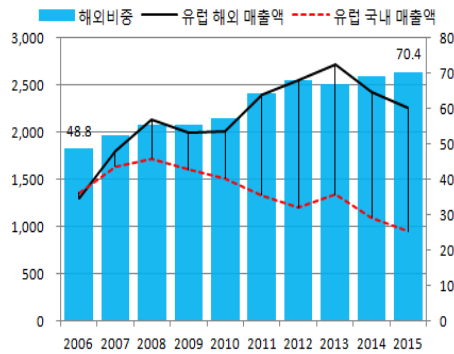


그림19. 유럽기업의 국내외 매출액 추이(억불)



유럽기업은 2006년에 자국이외의 유럽지역에서의 매출 비중이 가장 큰 43.5%를 점유했다. 이어서 북미(21%), 아시아(12.4%), 중동(10.1%), 중남미(7.2%), 아프리카(5.7%) 순으로 나타난 반면 2010년도에는 유럽에서의 매출 비중이 38.9%로 가장 크지만 타 지역들도 10% 이상의 매출 비중을 점유하면서 지역 다각화가 상당히 진행되었다. 한편 2011년에는 아시아 매출비중도 20%를 넘어서면서 유럽지역과 함께 주력시장으로 자리매김하였다. 2015년에 와서는 유럽 비중이 31.1%로 2006년 대비 12%p 이상 낮아졌으며 상대적으로 아시아 비중이 커져 18.7%를 점유하게 되었다. 하지만 지역다각화 가운데 아프리카지역만 그 비중이 10%미만으로 낮아졌다(그림20 참조).

그림20. 유럽기업의 지역별 매출비중 변화(%)

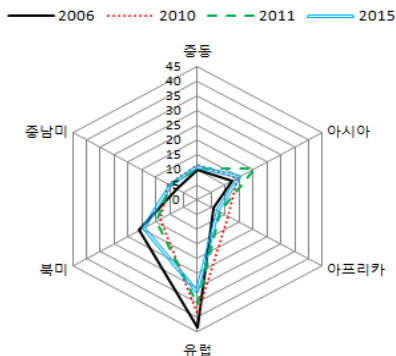
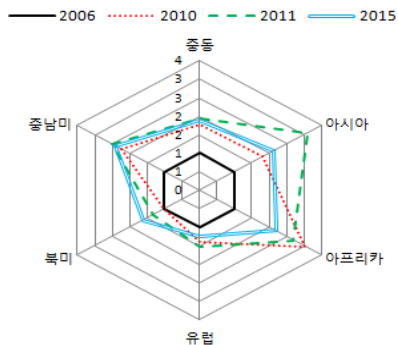


그림21. 유럽기업의 지역별 매출규모 변화(2006=1)



유럽기업의 지역별 매출액을 2006년을 1로 지수화해 추이(그림21 참조)를 살펴보면, 지역이 다각화된 점이 확연히 드러난다. 매출 규모는 전반적으로 증가하였는데 특히 아프리카지역 매출액은 2010년도에 3배 수준까지, 아시아지역 매출액은 2011년도에 3배 이상 증가했다. 2015년도에 와서 매출액이 가장 크게 증가한 지역은 아프리카 및 중남미지역이 각각 2.2배, 2.4배씩 증가해 유럽이 1.2배 증가한 것에 비해 거의 2배 증가한 셈이다.

공종별로 살펴보면 유럽기업은 2006년에 건축⁷⁾부문에서의 매출 비중이 가장 큰 34.4%를 점유했다. 이어서 교통(31.5%), 산업/석유화학(18.2%), 상하수(4.3%), 전력(4.1%), 통신(1.7%) 등의 순으로 나타난 반면 2010년도에는 교통부문에서의 매출 비중이 33.1%로 가장 큰 점유율을 보이고 있다. 이어서 산업/석유화학부문이 24%, 건축부문이 22.3%, 전력이 8.3%, 상하수가 5.4% 등의 순으로 나타나 주력공종이 변경된 것으로 확인되었다. 2011년에도 교통부문 매출비중이 31.2%로 가장 크나 산업/석유화학부문 비중이 약간 감소한 22.9%를 점유하고 있다. 2015년에 와서도 교통부문 비중이 31.7%로 가장 크나 건축부문 비중이 다시 증가해 24.2%를 점유하면서 산업/석유화학 비중이 22.1%로 감소하였다. 이어서 전력이 7.4%, 상하수가 3.9%로 토건 중심의 공종 다변화패턴을 보이고 있는 것으로 조사되었다. 이외에 유해폐기물 및 통신부문도 작게나마 그 비중이 높아진 것으로 나타났다(그림22 참조).

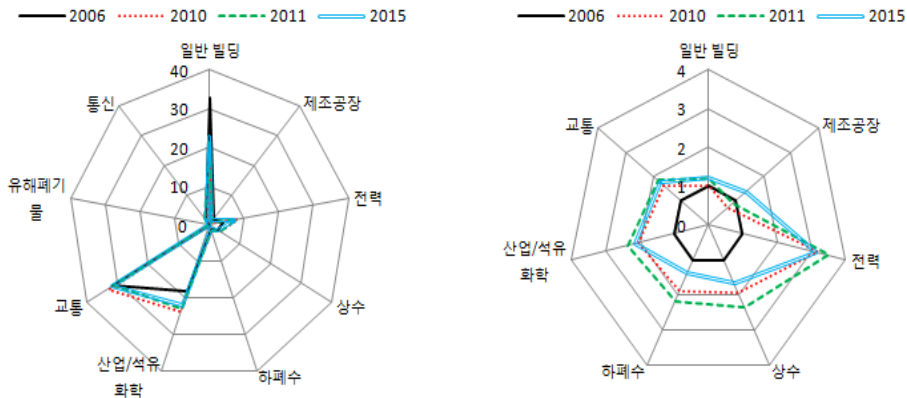
유럽기업의 공종별 매출액을 2006년을 1로 지수화해 추이(그림23 참조)를 살펴보면, 전력부문을 중심으로 산업/석유화학부문의 매출규모 증가세가 확연히 드러난다. 특히 2006년 대비 2015년도에 2배 이상 매출규모가 증가한 부문은 전력(3.7배), 산업/석유화학(2.4배), 유해폐기물(26.6배⁸⁾)이며

7) 일반 빌딩+제조 공장

8) 유럽기업의 유해폐기물 해외 매출액은 2006년 약 1,250만불에서 2012년 12.2억불로 급증한 바 있으나 2013년 8.8억불에 이어 2014년에는 6억불로 급감했음

1.5배 이하로 증가해 상대적으로 정체된 부문은 건축부문인 것으로 나타났다. 이상에서 살펴본 바와 같이 유럽기업 매출은 인근지역에서 아시아를 비롯한 아프리카 및 중남미로 경기 흐름에 민감할 수 있는 건축부문에서 교통 및 전력, 산업/석유화학부문으로 이동했던 것으로 나타났다.

그림22 유럽기업의 공종별 매출비중 변화(%) 그림23 유럽기업의 공종별 매출규모 변화(2006=1)



5. 유럽기업 경영실적 분석

유럽기업 가운데 ENR 상위 10개사를 포함해 경영지표 획득이 용이한 15개사의 매출 및 순익 실적을 지수화해 추이를 분석한 결과, 매출은 완만한 상승세를 유지해 1.5배 이상을 유지하고 있으나 순익은 2010년 2배 정도까지 증가했다가 2014년부터 악화되기 시작하고 있는 것으로 나타났다(그림 24 참조). 15개사의 매출 표준 편차도 2006년도를 1로 가정해보면 점진적인 증가세에 있는데 순익 편차는 더 높아 매출보다 순익의 변동 가능성이 더 큰 것으로 판단된다(그림 25 참조). 즉 유럽기업들은 매출의 완만한 증가세를 유지하기 위해 손실을 감수하고 있는 것으로 보이며 일부 기업들은 수익성이 크게 악화된 것으로 나타났다.

그림24. 유럽 15개사 경영실적 지수 추이(2006=1)

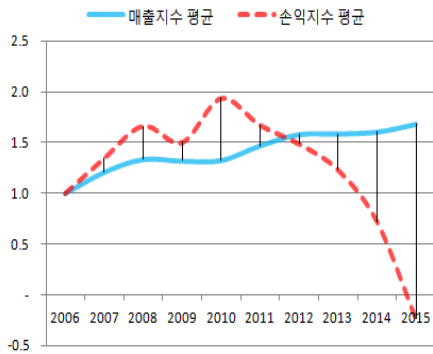
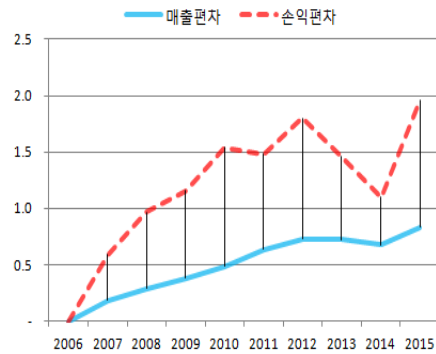


그림25. 유럽 15개사 경영실적 편차 추이(2006=1)



유럽기업 15개사의 매출 실적을 지수화해 추이를 분석한 결과 (그림 26), 전반적으로 평균 1.7 배 정도 매출 실적이 증가한 것으로 나타났다. 이들 기업 가운데 2015년에 2배 이상 실적이 증가한 기업은 영국 Petrofac, Balfour Beatty, 스페인 Tecnicas Reunidas 및 Grupo ACS로 나타났다. 2006년도 보다 매출실적이 감소한 기업도 확인되었는데 독일 Bilfinger, 네덜란드 Royal BAM, 스페인 Ferrovial로 조사되었다.

그림26. 유럽기업의 매출지수 변화(2006=1)

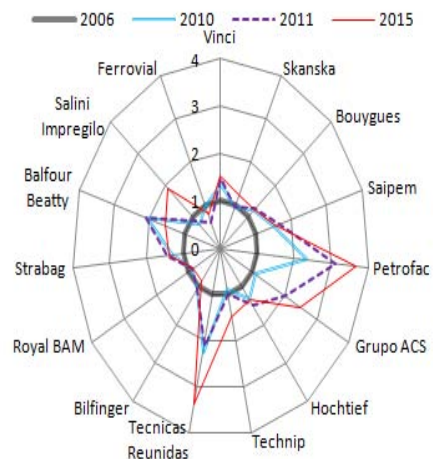
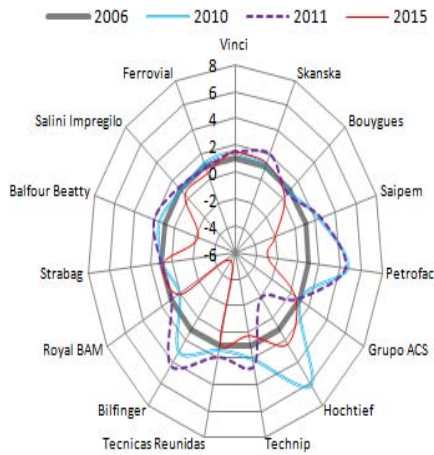


그림27. 유럽기업의 순익지수 변화(2006=1)



유럽기업 15개사의 순익 실적을 지수화해 추이를 분석한 결과 (그림 27), 전반적으로 평균 -0.2배 정도로 순익이 감소한 것으로 나타났다. 이들 기업 가운데 2015년 순익이 2006년도 이상을 유지하고 있는 기업은 Vinci, Skanska, Hochtief로 나타났다. 반면 등락의 폭이 심하지 않은 기업은 Vinci, Skanska, Grupo ACS, Tecnicas Reunidas, Bouygues, Strabag, Royal BAM 등으로 조사되었다.

전반적으로 2006년 대비 유럽기업의 매출실적은 완만한 증가세를 보이고 있으나 수익성은 악화되었다. 이중 등락의 기폭이 심한 기업은 Hochtief, Petrofac, Saipem, Bilfinger, Balfour Beatty로 나타났으며, 특히 Hochtief의 경우는 2006년 대비 순익은 양호해졌으나 등락폭이 커 향후 주시가 필요할 것으로 생각된다.

이에 2006년도 이상의 순익 실적을 내고 있고 등락의 폭이 심하지 않은 Vinci 및 Skanska의 수익구조를 보다 면밀히 살펴볼 필요가 있을 것으로 판단된다.

6. 시사점

초두에 살펴본 바와 같이 세계 건설시장 추세는 유럽에서 아시아로의 시장 주도권(Market Driver) 이동, 간과할 수 없는 시장규모를 가지고 있

는 북미·태평양지역의 부상을 꺾을 수 있다. 공중별로는 건축부문의 저성장세 유지, 토목 및 플랜트부문의 활황에 이은 조정기를 특징으로 들 수 있을 것이다. 이러한 추세 가운데 유럽기업들의 해외 매출도 유럽에서 아시아 및 미주로 이동했으며 건축에서 교통부문을 중심으로 전력 및 산업/석유화학부문으로 다각화되었다.

IMF에서 지난 2016년 7월 발표한 세계 경제성장률 전망 보고서(IMF World Economic Outlook)에 따르면, 2008년 글로벌 금융위기는 세계 경제를 저성장시대로 방향을 전환시켰다. 더욱이 2014년 하반기부터 급락한 국제유가는 2016년 초 저점을 찍었다고는 하지만 좀처럼 시원한 회복세를 기대하기 어려운 실정이다. 따라서 세계 건설시장 규모도 경제 성장 및 국제유가에 따라 변동될 가능성이 크며 그나마 유럽기업들은 경제가 선진권역보다 안정적인 성장세에 있는 아시아 및 북미지역으로 이동하면서 유가에 영향을 받는 플랜트 비중을 조정하기 시작한 것으로 판단된다.

선진권역을 구체적으로 살펴보면, 미국의 경제 성장률은 비교적 양호한 패턴을 보이고 있다. 하지만 Brexit 이후 영국은 하향세를 보일 것으로 전망되면서 유럽 및 일본도 그 영향을 피해갈 수는 없을 것으로 전망되고 있다. 개도권역도 인도를 제외한 중국을 중심으로 성장성이 다소 정체되는 양상을 보이고 있는데 다행스럽게도 중동지역은 2016년부터, 중남미 및 아프리카지역은 2017년부터 회복될 것으로 보여 이들 지역에 관심의 끈을 놓아서는 안 될 것이다.

그림28. 선진권역 경제성장률 추이(%)

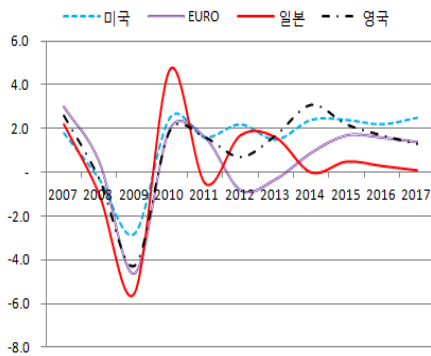
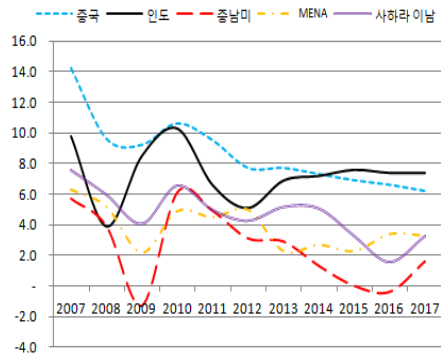
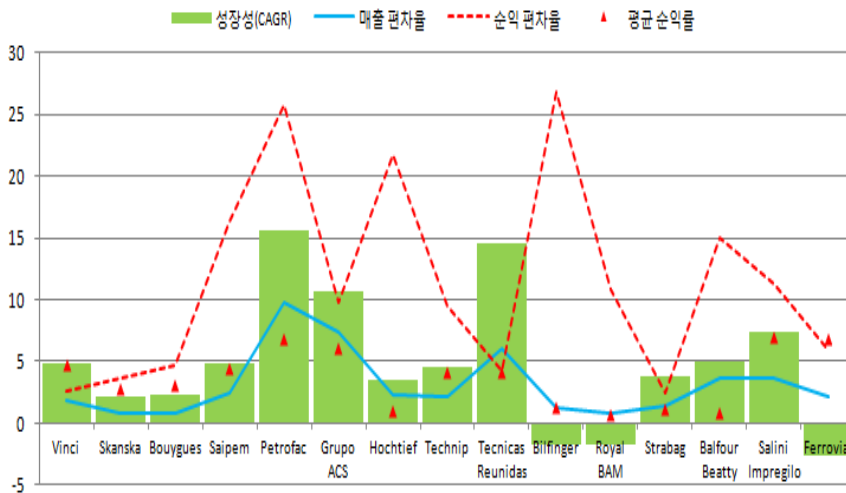


그림29. 개도권역 경제성장률 추이(%)



전술한 바와 같이 유럽기업들은 세계 시장 동향에 맞추어 지역 및 공종의 변화를 시도하고 있는 것으로 나타났으며 플랜트보다 여전히 토건부문에 집중하면서 경기 흐름을 주시하고 있는 것으로 판단된다.

그림30. 2006~2015년간 유럽 15개사의 경영실적 현황(%)



더욱이 2006~2015년간 유럽기업들의 성장성(CAGR), 평균 순이익 및 매출과 순익 편차율을 분석해보면(그림 30 참조), 매출 및 순익의 편차가 가장 작으면서 평균 순이익률도 5%에 가까운 Vinci가 내실성장의 대표적인

기업이라고 할 수 있다. Vinci를 기준으로 보면, 매출 및 순익편차는 큰 차이가 없지만 성장성과 평균 순익률이 2~4%사이에 있는 Skanska, Bouygues, Strabag도 안정적이라고 볼 수 있다. 성장성이 10%이상인 Petrofac, Grupo ACS, Tecnicas Reunidas(TR) 가운데 Petrofac은 매출 및 순익 편차가 심한⁹⁾ 것으로 나타났다.

무엇보다도 평균 순익률이 낮으면서 순익 편차가 심한 기업은 Hochtief, Bilfinger, Balfour Beatty인 것으로 나타나 이들 기업들은 주시가 필요할 것으로 보인다. 단 석유&가스 플랜트 전문기업인 Technip 및 Saipem은 Vinci와 비슷한 성장성 및 평균 순익률을 보이고 있지만 순익편차가 다소 높은 것으로 보여 순익의 등락이 어느 정도 있는 것으로 나타났다.

따라서 우리기업들도 Vinci를 기준으로 수익성에 집중하고 있는 Skanska, Strabag, TR 및 급성장한 Grupo ACS와 최근 수익성 악화를 경험하고 있는 Saipem의 성장패턴을 분석하여 벤치마킹해야 할 요소를 우리 실정에 맞게 받아들이고 실패한 부분은 타산지석으로 삼아야 할 것이다.

9) 2006년 순이익액을 1로 가정하면 2013년 5.4에서 2015년도에는 -2.9로 등락의 폭을 가늠할 수 있는 표준 편차가 2.57로 분석되었으며 순익률도 2013년 10.3%에서 2015년에는 -5.1%로 급락함

참고 자료. I-1 : 유럽 15개사 순익률 추이

(단위: %)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vinci	5.0	5.2	5.0	5.2	5.6	5.3	4.9	4.8	6.4	5.2
Skanska	2.9	3.0	2.2	2.7	3.3	6.4	2.2	2.8	2.7	3.1
Bouygues	6.0	5.4	5.2	4.6	4.0	3.3	1.9	-2.3	2.4	1.2
Saipem	5.1	9.2	9.2	7.5	8.0	7.8	6.7	-1.3	-1.8	-7.0
Petrofac	6.4	7.7	8.0	9.7	12.8	9.3	10.0	10.3	1.9	-5.1
Grupo ACS	9.0	10.0	16.5	12.5	8.8	3.4	-5.0	1.8	2.1	2.1
Hochtief	0.6	0.9	1.8	2.2	2.7	-0.7	0.6	0.7	1.1	1.0
Technip	2.9	1.6	6.0	2.6	6.9	7.4	6.6	6.0	4.3	0.4
Tecnicas Reunidas	5.7	5.4	5.5	5.5	3.5	5.0	5.0	4.5	4.3	1.4
Bilfinger	1.2	1.6	2.1	1.5	3.6	4.8	3.2	2.1	-0.9	-7.5
Royal BAM	1.6	4.1	1.9	0.4	0.2	1.7	-2.5	0.7	-1.5	0.1
Strabag	2.0	2.1	1.3	1.5	1.5	1.4	0.5	0.9	1.0	1.2
Balfour Beatty	2.0	2.3	2.4	2.4	1.5	2.0	0.5	-0.4	-0.8	-3.0
Salini Impregilo	5.7	1.6	5.8	3.1	6.8	8.5	26.4	8.1	2.2	1.3
Ferrovial	11.2	5.0	-5.9	-4.1	14.9	17.0	9.2	8.9	4.6	7.4

참고 자료. I-2 : 세계 경제 성장률 전망

(단위 : %)

	2014	2015	2016 ¹⁾	2017 ¹⁾
세계	3.4	3.1	3.1	3.4
선진국	1.9	1.9	1.8	1.8
미국	2.4	2.4	2.2	2.5
EURO	0.9	1.7	1.6	1.4
일본	-	0.5	0.3	0.1
영국	3.1	2.2	1.7	1.3
신흥 개도국	4.6	4.0	4.1	4.6
러시아	0.7	-3.7	-1.2	1.0
중국	7.3	6.9	6.6	6.2
인도	7.2	7.6	7.4	7.4
아세안-5 ²⁾	4.6	4.8	4.8	5.1
중남미	1.3	-	-0.4	1.6
MENA ³⁾	2.7	2.3	3.4	3.3
사하라 이남	5.1	3.3	1.6	3.3

1) 2016년, 2017년은 전망치

2) 아세안-5 : Indonesia, Malaysia, the Philippines, Thailand, and Vietnam

3) MENA : Middle East & North Africa, Afghanistan, and Pakistan

* 출처 : IMF World Economic Outlook(2016.7월)

참고 자료. I-3 : OPEC 석유 수출 수입(Net Oil Export Revenues) 추이

(단위 : 억불)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
알제리	414	464	596	358	447	624	612	548	481	238
앙골라	124	174	263	161	209	268	272	267	233	130
에콰도르	72	70	88	51	65	94	96	97	104	51
인니	-53	-81	-123	-91	-145	-263	-331	-331	-292	-150
이란	471	495	665	445	619	858	601	459	474	271
이라크	315	375	611	393	496	751	873	836	892	572
쿠웨이트	504	550	788	468	572	869	931	896	803	397
리비아	357	416	569	337	421	119	509	292	88	37
나이지리아	526	580	700	455	643	941	936	849	784	391
카타르	179	205	300	206	290	432	437	425	384	197
사우디	1,652	1,783	2,615	1,444	1,946	2,813	2,972	2,789	2,465	1,301
UAE	306	334	467	270	338	542	587	572	531	285
베네수엘라	400	474	635	409	487	701	715	687	582	318
OPEC	5,268	5,840	8,173	4,904	6,388	8,748	9,211	8,387	7,528	4,040

참고 자료. I-4 : 우리나라 지역별 수주(비중) 추이

(단위 : 억불, %)

	중동	아시아	북마태평양	유럽	아프리카	중남미	총 수주액
2006	95.3(57.9)	40.4(24.6)	3.8	5.1	15.6	4.4	164.7
2007	228.0(57.3)	128.5(32.3)	6.8	14.4	16.9	3.3	397.9
2008	272.0(57.1)	146.9(30.8)	6.1	11.6	15.0	24.8	476.4
2009	357.5(72.7)	87.9(17.9)	22.1	4.7	12.1	7.2	491.5
2010	472.5(66.0)	144.6(20.2)	49.5	4.0	24.5	20.7	715.8
2011	295.4(49.9)	193.6(32.7)	10.1	3.8	22.1	66.4	591.4
2012	368.7(56.8)	194.3(29.9)	2.3	5.3	16.2	61.9	648.8
2013	261.4(40.1)	275.7(42.3)	63.6	7.3	10.8	33.3	652.1
2014	313.5(47.5)	159.2(24.1)	30.4	67.6	22.0	67.5	660.1
2015	165.3(35.8)	197.2(42.7)	36.5	9.6	7.5	45.3	461.4

II. Vinci

1. 기업 개요

Vinci는 1808년 프랑스에서 설립된 Société Générale d'Entreprises(SGE)를 모체로 성장하였으며 2000년에 회사명을 Vinci로 변경했다. 그해 자국의 또 다른 대형 건설기업 GTM¹⁰⁾그룹과 합병하면서 2015년 말 기준 2,089개¹¹⁾ 자회사를 보유, 세계적인 건설기업으로 도약하였다. Annual Report를 참조해 작성한 그림1, 2 Vinci의 국내외 자회사 수 추이를 살펴보면, 2009년에 경영권을 가진 국내 자회사 수가 가장 많은 1,294개사로 나타났으며 해외 자회사 수도 같은 년도에 866개사로 글로벌 M&A 및 Partnership이 가장 활발했던 것으로 판단된다. 한편, 지분 참여 기업 수는 국내와 해외가 다르게 나타났는데 국내에서는 꾸준히 증가한 반면, 해외에서는 2010~2012년간 가장 활발했다가 최근 크게 감소한 것으로 조사되었다.

그림1 Vinci 국내 자회사 수 추이

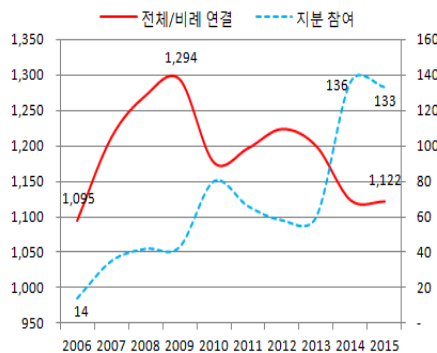
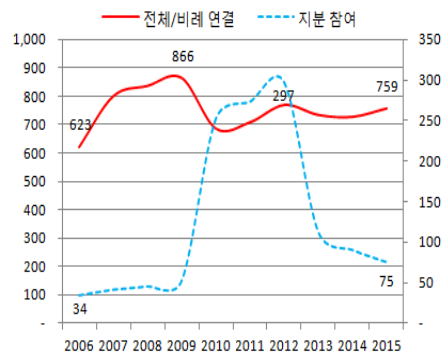


그림2 Vinci 해외 자회사 수 추이

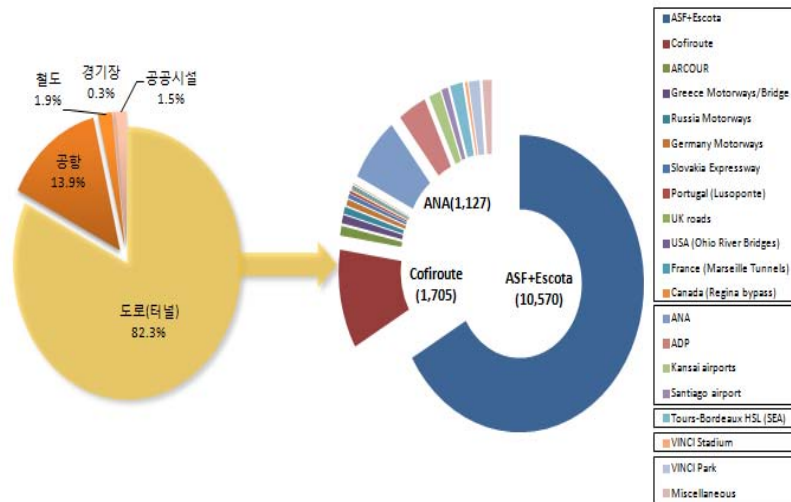


10) 1891년 상하수도 건설 전문기업으로 시작해서 1982년 Entrepouse와 합병하면서 프랑스 굴지의 기업으로 성장

11) 2015년 연간보고서 기준, 경영실적 전체 또는 비례적으로 연결된 통제권을 가지고 있는 국내 자회사가 1,122개사, 해외 자회사가 759개사이며 지분 참여 국내기업은 133개사이며 해외기업은 75개사임

당초 건설, 에너지, 정부도급을 주축으로 운영한 Vinci(SGE)는 97년, 99년 도로전문회사인 Eurovia와 프랑스 주차시설 선두업체인 Sogeparc 인수에 이어 2000년에는 프랑스 주요 건설사인 GTM Group를 인수하면서 민간투자 사업 분야에서 세계적 기업으로 발돋움하게 된다. 이후 2006년 정부도로사업 민영화 정책으로 국영 도로 운영기업인 ASF와 Escota를, 2007년 Soletanche Bachy¹²⁾를 인수하면서 국내 도로 사업에서 두각을 드러내게 되었다. 또한 2009년에는 독일 Vosslof Infrastructure Service를 인수해 철도 사업을 강화, 그 결과 세계에서 가장 큰 규모의 프랑스 Tours~Bordeaux간 고속철도 운영사업을 수주하게 되었다. 이밖에도 인도의 건설 에너지그룹인 NAPC, Vasundara와 스위스 EVT를 인수해 현지화 했고, 카타르 Diar와 파트너쉽을 통해 중동진출의 교두보를 마련했으며 2012년에는 포르투갈 공항 10 곳을 50년간 운영할 수 있는 ANA를 합병해 공항 운영사업에도 본격적으로 진출하였다.

그림3. Vinci 주요 공종별 누계 양허 프로젝트 비중 및 내역(단위 : % 백만유로)



12) 2009년 Freyssinet Group과 합병을 통해 Soletanche Facilities로 회사명 변경

이처럼 수많은 기업들을 인수해 시장영역을 확장해온 Vinci의 조직은 (1) 운영 및 관리 중심의 Concessions, (2) 도급 중심의 Contracting, (3) 부동산 개발과 임대 중심의 Immobilier 부문으로 나뉘어져 있다.

[조직 구조]

- o **Concessions** : Autoroutes(84%¹³⁾), Airports(14%), Other Concessions(2%)
 - Autoroutes : 4,398km 도로 운영(ASF, Cofiroute, Escota 및 Arcour의 4개 자회사로 구성)
 - Airports : ANA, ADP 및 SPC(특별법인)를 통한 주요국 공항 운영
 - * 2013년부터 본격적인 활동 개시
 - Other Concessions : 그리스, 독일, 러시아, 슬로바키아, 포르투갈, 영국, 미국, 캐나다 등에서 SPC를 통해 고속도로, 철도, 경기장 및 주차장, 공공시설 관리

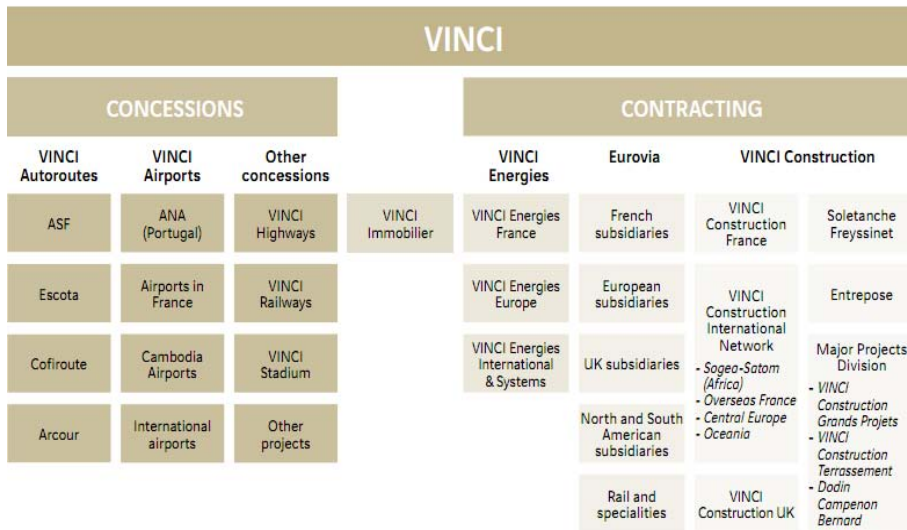
그림4. 2015년 글로벌 Concession 프로젝트 현황



13) 2015년 조직내 매출비중, 이하 동일

- o **Contracting** : Energies(31%), Eurovia(24%), Construction(45%)
 - Energies : 산업(28%), 인프라(26%), 관리 및 엔지니어링 서비스(29%) 및 ICT(17%)
 - * 산업(전력) 프로세스 및 유지보수, CCTV 네트워크 관리, 환경 엔지니어링 및 통신망
 - Eurovia : 교통 및 도시개발 인프라(79%), 도로/철도 설계 및 유지관리(6%), 아스팔트(328기 플랜트), 바인더(47기) 및 도로 장비(8%), 400개소 채석장 및 150기 재생 플랜트 관리 및 유통(7%)
 - Construction : 일반 건축(41%) 및 토목(24%), 특수 토건(35%)
- o **Immobilier** : 주거(70%) 및 상업시설(29%), 부동산관리 컨설팅(1%)
 - * 상업시설 : 사무실(23%), 쇼핑몰(3%), 호텔(3%)

그림5. Vinci 조직 구조



2. 경영 실적

2006~2015년간 Vinci의 매출 및 순익 지수 추이(그림6 참조)를 살펴보면, 2006년 대비 매출은 전반적으로 1.5배 수준에서 안정되어 있으나 순

익은 2014년까지 2배까지 증가하다가 다소 조정되고 있는 것으로 나타났다.

그림7를 살펴보면, Vinci의 순이익률은 2014년 6.4%를 정점으로 전반적으로 5%내외를 유지하면서 2015년에도 5.2%로 안착되고 있다. 2008년 글로벌 금융위기에도 불구하고 Vinci의 점진적인 매출 향상과 5%안팎을 유지하고 있는 순이익률은 눈여겨봐야 할 것이다.

그림6. Vinci 매출 및 순익 지수 추이(2006=1)

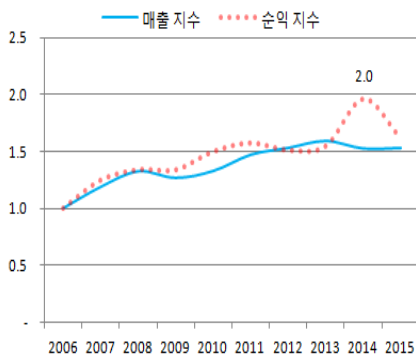
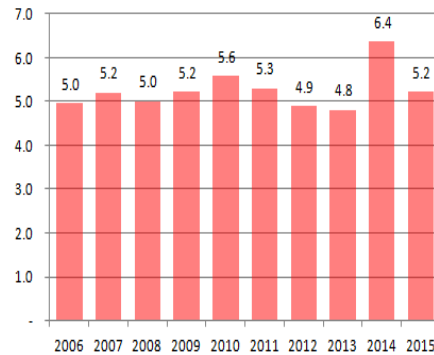


그림7. Vinci 순이익률 추이(%)



매출 및 순이익액을 인당 추이로 들여다보면(그림8 참조), 2006~2010년간 1인당 평균 매출액은 193.8천 유로인 반면, 2011~2015년간은 208.8천 유로인 것으로 분석되어 1인당 생산성은 2010년을 제외하고 꾸준한 증가세를 보이고 있다. 하지만 1인당 수익성은 2012년에 페이스를 약간 벗어나다가 소폭의 인원 감축을 통해 다시 바로잡은 것으로 판단된다(그림 9 참조).

그림8. Vinci 1인당 매출 및 순이익 추이(천유로)

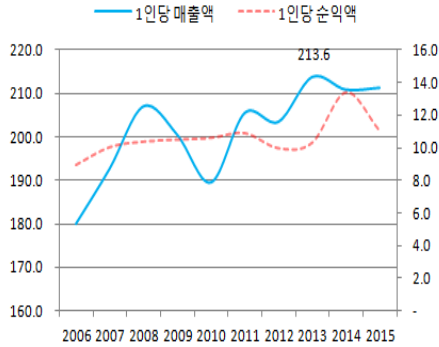
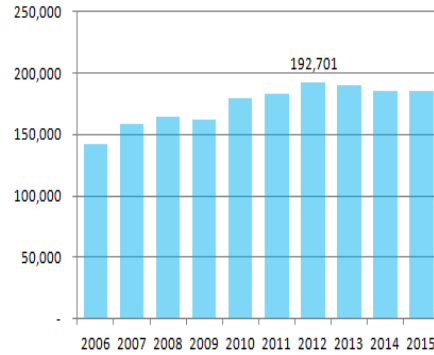


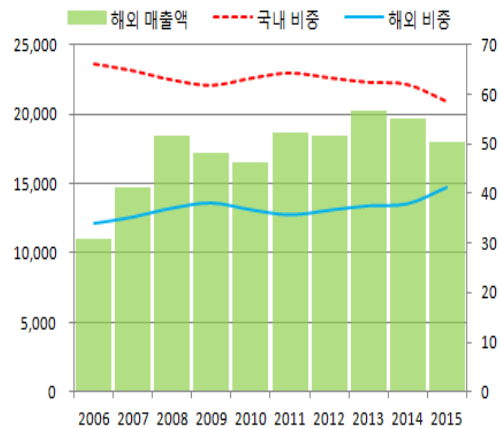
그림9. Vinci 인력 추이(명)



3. 포트폴리오 분석

유수 글로벌기업들과 마찬가지로 글로벌 금융위기를 맞이한 Vinci의 해외 매출비중은 35%안팎을 꾸준히 유지되고 있다(그림 10 참조). Vinci의 해외 매출액 추이를 살펴보면, 2008년 글로벌 금융위기 직후인 2010년까지 다소 감소세를 보이다가 다시 회복되었는데 경기에 민감한 건축부문이 가장 큰 타격을 받았던 것으로 생각된다.

그림10. Vinci 국내외 매출 추이(단위: 백만불, %)



이에 ENR지에 의거한 Vinci의 해외 공종별, Annual Report에 의한 지역별 매출실적을 살펴보고 어떠한 변화 양상을 보이고 있는지 확인해보자.

그림11 Vinci 해외 매출비중 변화 추이(단위: %)

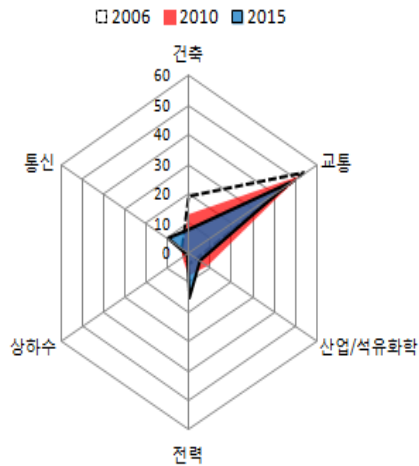
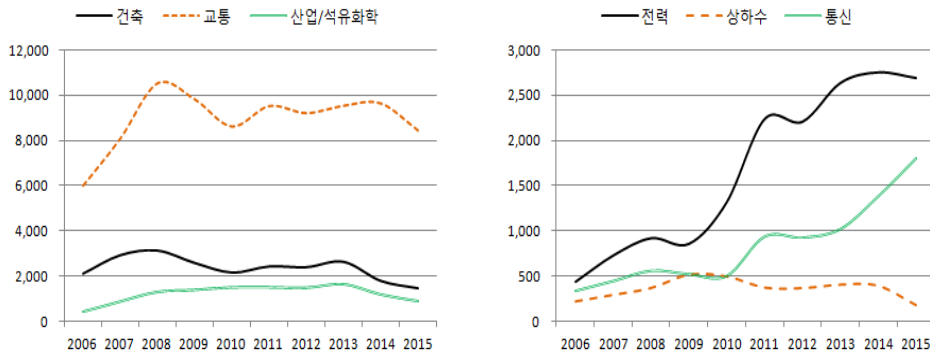


그림11의 방사형 차트를 살펴보면, Vinci의 주력 공종인 교통 매출비중은 최근 10년 간(2006~2015) 큰 변화가 없다. 단 2006년 건축 비중이 19%에서 2010년 13%, 2015년 8%로 급감하면서 전력 및 통신부문으로 분산되었다는 점을 확인할 수 있다.

공종별로 2006년 대비 2015년 건축부문 매출비중은 11%p 감소, 전력 및 통신부문은 각각 11%p, 7%p 증가한 것으로 조사되었다. 이외에 주력공종인 교통을 비롯하여 산업/석유화학 및 상하수부문은 그 비중이 등락을 보이고는 있지만 눈에 띄는 수준은 아닌 것으로 나타났다.

그림12로 좀 더 자세히 살펴보면, Vinci의 해외 건축부문 매출은 글로벌 경기 흐름에 따라 감소세를 보이고 있으며 교통부문도 급락 후 안정을 되찾은 점을 확인할 수 있다. 이에 반해 전력 및 통신부문은 상승추세에 있는 것으로 조사되어 민간 수요 중심의 건축부문 리스크를 공공 인프라 성격의 전력 및 통신부문으로 분산시키고 있는 것으로 판단된다. 특히, 전력부문 매출액이 2006년 4.1억불에서 2015년 26.9억불로 큰 폭의 증가를 보이고 있어 건축부문을 추월하고 있음을 알 수 있다.

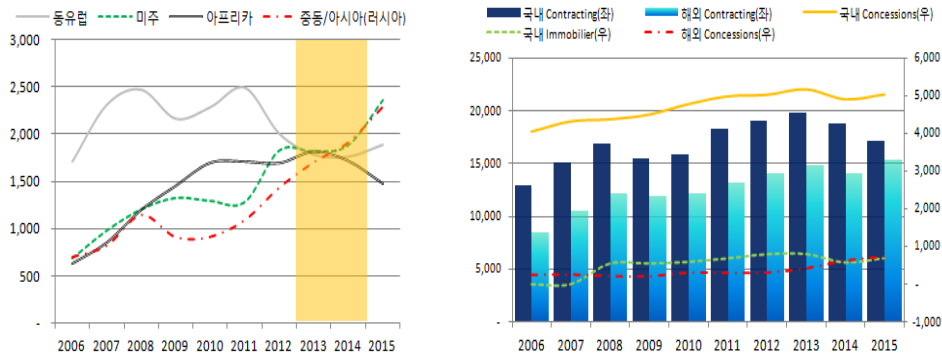
그림12. Vinci 주요 공종별 해외 매출 추이(단위: 백만불)



국내를 포함한 Vinci의 지역별 매출추이를 살펴보면, 2006년 자국비중이 약 66%로 압도적인 점유율을 보이고 있으며 유럽이 약 26%, 미주, 아프리카 및 중동/아시아 지역은 각각 2.5%내외로 나타났다.

Vinci의 자국 매출비중은 2011년도에 와서 약간 감소한 64%정도를 점유하면서 아프리카를 중심으로 해외비중이 약간 증가하였다. 2015년도에는 자국비중이 약 58%로 미주 및 중동/아시아지역 매출비중이 각각 6%정도씩을 점유하면서 해외 매출비중이 점진적으로 증가하고 있다. 서유럽 지역(자국 포함)을 제외한 그림13 좌측 주요 지역별 매출 추이를 살펴보면, 미주지역과 중동 및 러시아를 포함한 아시아지역 매출이 꾸준히 증가하고 있으며 아프리카 및 동유럽지역 매출은 다소 제동이 걸린 것으로 판단된다. 한편, 그림13의 우측 조직별 매출추이를 살펴보면, 국내 도급형(Contracting) 공사는 2008년, 2013년을 기점으로 감소했던 부분을 확인할 수 있는 반면, 해외 도급은 전반적으로 증가세를 보이고 있는 것으로 나타났다. 양허(Concessions) 프로젝트의 경우, 2014년 국내 변동을 제외하고는 점진적인 증가세를 보이고 있어 도급형 공사에 비해 안정적인 성장패턴을 보이고 있다. 요컨대 Vinci는 점진적인 해외진출 확대와 민간 수요 중심의 건축부문과 공공성격의 전력부문의 상호 보완을 통해 안정적인 성장패턴을 구사하고 있다고 볼 수 있다.

그림13. Vinci 주요 지역별, 조직별 매출 추이(단위: 백만불(좌), 백만유로(우))

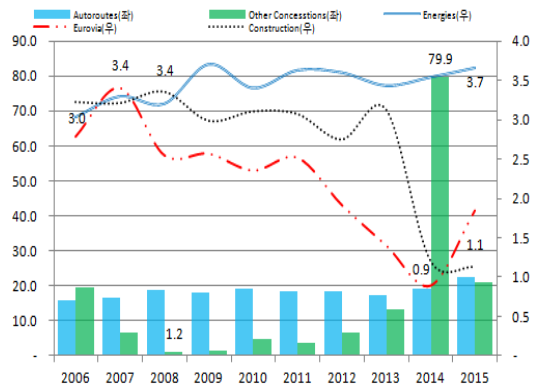


4. 강점 및 약점

앞서 살펴본 바와 같이 Vinci의 성장성과 수익성은 소폭의 변동은 있지만 비교적 안정적이다. 그럼에도 이러한 모범기업이 과거 어떠한 약점에 노출되어 있었고 이를 어떤 강점으로 보완 또는 극복하였는지를 확인하는 것은 국내업체에 시사하는 바가 있을 것으로 생각된다.

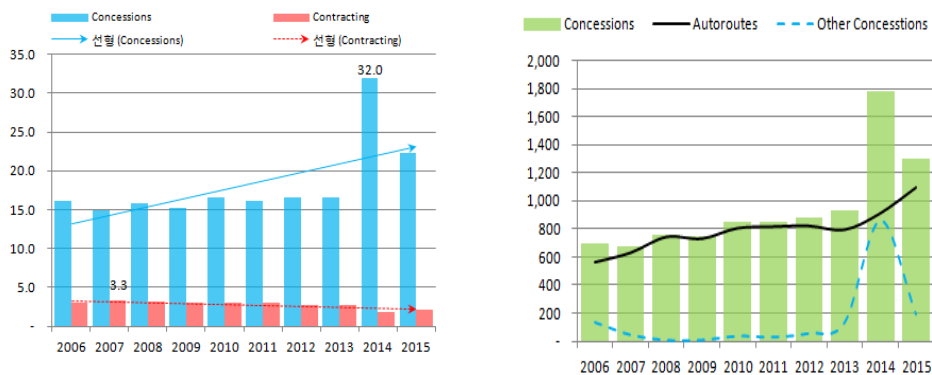
먼저 Vinci의 약점은 도급조직 가운데 Energies 섹션을 제외한 Eurovia 및 Construction 섹션의 수익성 정체 가능성을 꼽을 수 있다. 특히, Eurovia 섹션은 2008년 이후 수익성이 하락세를 보이다 최근 회복되고 있지만 일반 및 특수 토목/건축을 담당하는 Construction 섹션의 수익률은 2014년부터 1%대로 감소하면서 정체될 가능성을 배제할 수 없다.

그림14. Vinci 세부 조직별 순이익률 추이(%)



하지만 최근 들어 건축부문 매출을 앞지르면서 수익성이 점진적으로 양호해지고 있는 Energies 섹션이 이를 보완하고 있어 도급 프로젝트 순이익률을 3%내외를 유지시키고 있다. 무엇보다도 Vinci의 강점은 현금 유동성 확보를 위한 도급 및 장기적이고 안정적인 양허(Concession)의 보완적 조직구조를 가지고 있다는 점이다. 그림15 좌측은 Vinci의 꾸준한 순이익률을 보여주고 있는데 양허부문은 15%안팎의 순이익률을 기록하고 있다. 특히, 도급부문과 협조해 설계, 금융조달, 시공 및 운영까지 연결하고 있는 양허부문은 공항 PPP 프로젝트 진출을 계기로 2014년에 괄목상대할 만한 성과를 내고 있다. 즉, Vinci는 도급 및 양허조직의 상호 협력뿐만 아니라 법률 및 금융이 뒷받침되는 프로젝트 개발, PM(Program Management) 및 운영능력 등의 확장된 Value Chain을 가지고 있어 지속적인 수익 창출이 가능한 것으로 판단된다.

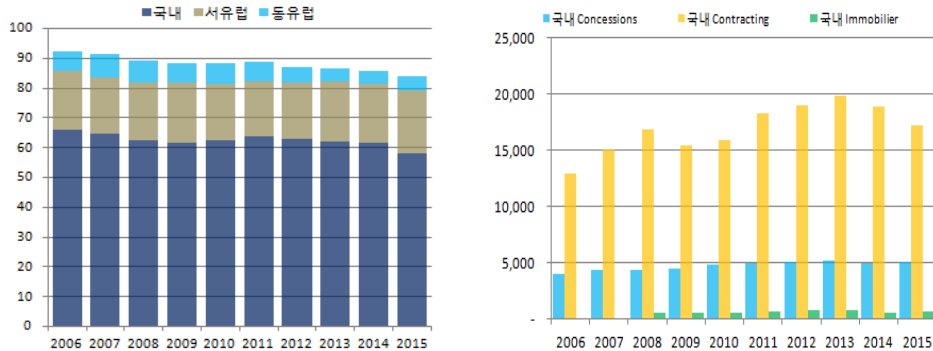
그림15. Vinci 조직별 순익 추이(단위 : % 백만유로)



Vinci의 또 다른 약점은 국내를 포함한 유럽지역 매출비중이 80% 이상으로 현저히 높다는 점이다. 향후 자국 공공지출 및 민간수요 감소와 자금력을 내세운 중국기업의 유럽 내 공항 PPP 프로젝트 진출이 가시화된다면 매출 감소로 이어질 가능성이 있다. Vinci 하부조직인 Vinci Autoroutes는 자국에서만 4,386km연장의 도로를, Vinci Airports도 10건의 공항을 운영하고 있다. 또한 Vinci의 국내 도급형 프로젝트 매출액은 다소 등락을 보이고 있으며 임대사업(Immobilier)은 국내에

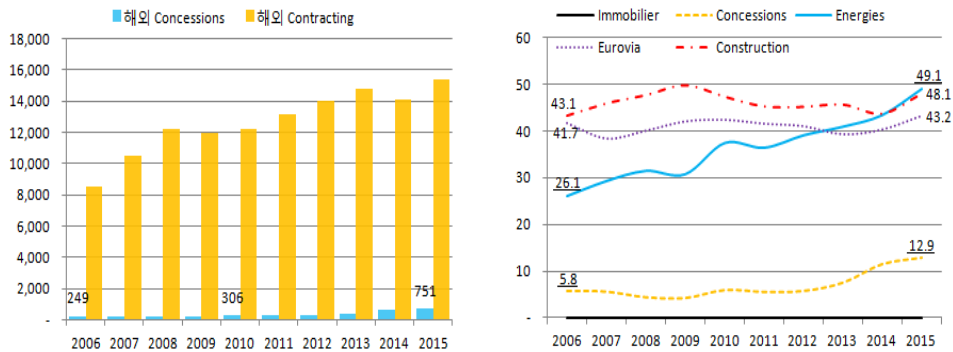
서만 매출이 발생하고 있어 브렉시트(Brexit)와 같은 유럽시장 상황에 민감해질 수 있다.

그림16. Vinci 국내 매출 추이(단위 : % 백만유로)



그러나 그림17을 자세히 살펴보면, 도급 및 양허 프로젝트 해외 매출비중이 점진적으로 증가하고 있다. 도급조직 가운데 Energies 섹션은 2006년 26.1%에서 2015년 해외 매출비중이 49.1%로 가장 크게 증가하였으며 양허부문도 5.8%에서 12.9%로 크게 증가한 것으로 나타났다. 더욱이 양허 프로젝트 누계 건수도 국내보다 해외가 더 많아 향후 외국기업과 파트너십 및 지분참여 확대를 통해 진출지역을 다변화할 가능성도 많다. 이외에도 Vinci는 친환경 설계, 에너지 효율성 및 도시 확장 등의 R&D부문에 지속적인 투자를 하고 있는데 현재까지 1,938건의 글로벌 특허를 보유하고 있다.

그림17. Vinci 해외 매출 추이(단위 : 백만유로, %)



요컨대 Vinci는 도급 프로젝트 가운데 토건부문의 수익성 정체를 에너지 부문에서 보완하고 있으며 더 나아가 양허 프로젝트에서 높은 수익을 창출하면서 상호 협력할 수 있는 패턴을 구축하고 있다. 또한 국내를 포함한 유럽지역에 편중된 매출구조를 글로벌 파트너십 및 M&A를 통해 전사적이면서 점진적인 해외진출 확대를 도모하고 있는 것으로 생각된다.

5. 진출 전략 및 시사점

5-1. 진출 전략

Vinci의 지난 10년간 경영실적을 다시 확인해보면 성장성과 수익성 모두 안정된 것으로 나타나고 있다. 또한 국내 도로를 중심으로 한 점진적인 매출 신장과 함께 안정적인 수익 창출을 위한 양허 프로젝트를 잘 활용하고 있는 기업이다. Vinci는 급격하지는 않지만 꾸준히 유럽을 제외한 미주, 아프리카, 중동 및 아시아지역 매출 비중도 지난 10년 동안 2배 이상 증가시키면서 에너지 및 양허 프로젝트를 중심으로 해외 진출에 큰 잠재성을 가지고 있다.

그렇다면 진출지역은 다각화되어 있고 점진적인 해외비중을 확장시키고 있는 Vinci의 진출 전략은 무엇일까? 기본적으로 개발 및 금융역량을 바탕으로 Vinci Autoroutes-Eurovia-Construction, Vinci Airports-Construction 등의 조합 진출 형태의 전·후방 연계(Total Solution) 분권적 협력 패턴을 꼽을 수 있을 것이다. 예컨대 Santiago Int'l Airport 운영권(Concession)은 Aéroports de Paris(45%)+VINCI Airports(40%)+이탈리 Astaldi(15%)가 전방위 개발을, 동일 프로젝트 Design-Build 프로젝트는 VINCI Construction Grands Projets(50%)+Astaldi(50%)가 연계 수주하는 진출 패턴을 들 수 있다.

Vinci는 2006년 프랑스 도로 공기업인 ASF와 Escota를 인수해 국내 양허(Concession) 사업에 진출하면서 PPP 프로젝트를 포함한 해외시장에도 진출을 확대하고 있다. 지난 10년간 평균 투자개발(양허 및 PPP)에 약 10억 유로 이상 투자해오고 있으며 이중 도로부문 비중은 90%를 점유하고 있다. 2010년까지 투자금액이 감소하다가 2011~2012년간은 회복 이후 다시 감소하고 있어 수익성 없는 자산은 매각하는 등 리스크 관리도 병행하고 있는 것으로 판단된다. 한편, 도로, 교각 및 터널, 공항 양허 프로젝트는 해외에서 진행중인 건수가 더 많으며 이외 프로젝트는 국내에 더 집중하고 있다. 해외 공항 프로젝트는 총 20건으로 가장 많으며 도로 15건, 교각 및 터널 6건으로 건수로만 보면 도로는 국내보다 해외에서 더 활발한 움직임을 보이고 있다. 2013년부터 공항 프로젝트에 투자를 상대적으로 증가시키고 있으나 지분 참여 형태로 특수법인 설립 후 시공 및 운영까지 합작으로 진행되는 경향을 보이고 있다.

물론 콜롬비아 인프라 개발 프로젝트 진출 확대를 위한 현지 2위 건설 및 부동산 개발기업인 Constructora Concreto사 지분 20%를 인수하면서 협업체계 구축(2015.7월 Vinci Press Release), 2015년 말 기준 Vinci 주식의 4%를 보유하고 있는 Qatar Diar(51%)와 Vinci Construction(49%) 간 현지 합작법인(QDVC) 설립을 통한 카타르 인프라 시장 진출 확대를 도모하

는 등 글로벌 파트너십 구축에도 지속적인 노력을 기울이고 있다.

그림18. Vinci 개발 프로젝트
투자주요(백만유로)

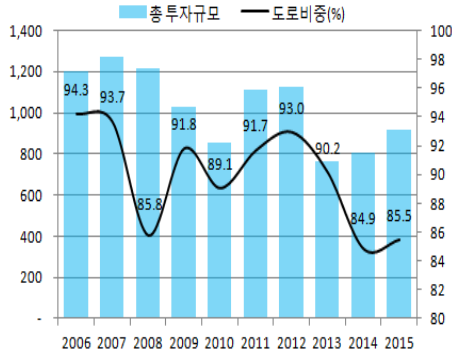
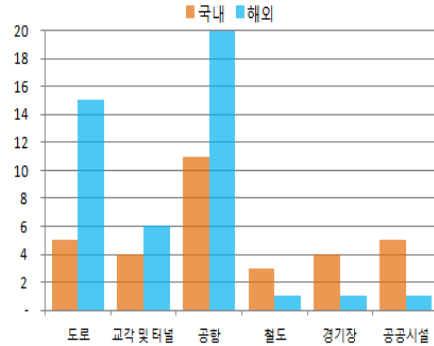


그림19. Vinci 양허 프로젝트 누계 건수



초반에 살펴본 바와 같이 Vinci는 수많은 자회사를 가지고 있으며 동질문화권 기업 인수(M&A)를 통해 유럽시장 기반을 다져가면서 진출시장을 확대하고 있다. Vinci Construction은 중소기업의 자회사를 통한 폴란드 및 체코 시장을, 자회사 Sogea-Satom를 통해 아프리카 20개국에, HEB Construction사 인수를 통해 오세아니아 시장에 진출하고 있다. Eurovia도 자회사 Ringway를 통해 영국 도로 유지보수 사업을 수행하고 있으며 미국시장도 자회사인 Hubbard Construction 및 Blythe Construction를 통해 확대하고 있는 것으로 조사되었다. 이와 함께 2005년 체코 Jakubovice 채석장(연간 150만톤 생산) 및 2006년 독일 자회사를 통한 Sutter사(연간 150만톤의 도로건설 자재 생산) 인수를 통해 전자재 확보에도 노력하고 있다. 특히, Energies는 2014년 Imtech ICT사 지분 100% 인수를 비롯하여 Electrix and J&P Richardson사 인수(2016.2월)를 통해 오세아니아 시장에 진입하였으며 Orteng사 인수를 통해 브라질에도 진출한 바 있다.

2015년 말 기준, 양허부문 유럽인력 비중은 87.3%(자국 60.9%), 도급부문 유럽인력 비중은 78.9%(자국 52%), Immobilier등은 유럽 인력이

100%(자국 98%)로 나타났다. 2015년 도급부문 해외 매출이 47%, 해외 인력비중은 48%로 조사되었는데 양허부문 해외 매출비중은 약 13%인데 비해 해외인력 비중은 39.1%로 이 부문 인력이 더 글로벌화 되어있어 향후 해외진출 확대 가능성도 크다고 생각된다.

5-2. 시사점

Vinci는 ITS(Intelligent Transport Systems) 및 차별화된 기술개발을 통해 주력공종인 교통 분야의 고부가가치화에서 앞서 나가고 있다. 특히 Eurovia 산하 Mérignac Research Centre에서 개발한 도로망 관리 시스템(Smartvia Cyro)은 도로의 온도, 압력, 하중 등을 센서를 통해 무선으로 전송해 데이터화한다. 수집된 데이터는 개보수 또는 최적화된 도로 상태를 유지하는데 활용될 것이다. 또한 Thermal Screen을 이용한 에너지 생산 도로(Novatherm demonstrator)는 태양 및 지열을 활용해 결빙문제 해결 및 인근 인프라시설에 에너지를 공급할 수 있다. 물론 실시간 도로 상황뿐만 아니라 주요 교통 인프라시설에 무료 와이파이도 제공하고 있어 소비자 만족을 위한 다방면의 노력도 엿보인다.

Energies 섹션도 최근 들어 다수의 ICT(Information & Communication Technology) 기업 인수를 통해 통신부문 매출 증가와 함께 도로 및 철도 정보관리를 위한 어플리케이션 개발에도 활발히 움직이고 있다. 뿐만 아니라 Eurovia가 추진중인 철도 전력 공급 프로젝트에도 참여하고 있어 조직간, 자회사간 상호 유기적으로 협력하고 있다. 무엇보다도 Vinci는 Energies 조직을 통해 해외시장을 확대해가고 있는데 2010년 중동, 아프리카, 인니, 브라질 등에 진출한 자국 Cegelec사의 지분 100%를 확보하였으며 발전부문에 컨소시엄형태의 글로벌 파트너십이 증가함에 따라 매출도 증가하기 시작하였다.

Vinci의 가장 큰 특징 중 하나는 도급 및 양허 조직구조를 언급한 바 있

는데 양허조직의 매출액은 도급 매출액의 20%미만인데 반해 수익액은 거의 2배 수준에 육박하고 있다. 앞서 살펴본 바와 같이 양허조직은 글로벌화된 인력, 국내에서 공기업 인수를 계기로 취득한 개발 및 관리역량이 뒷받침되고 있다. 게다가 Vinci는 각 조직별 메가 프로젝트 규모는 매출의 5%정도, 전사의 2%정도로 맞추면서 기본적인 리스크 관리를 하고 있다. 특히 프로젝트 입찰 참여 전에 각 관련 조직 임원, 금융, 법률 및 PM 담당자로 구성된 Risk Committee의 심사 및 승인과정을 거치고 있으며 Risk Committee는 2015년 351건의 프로젝트를 심사했으며 285번의 회의를 개최하면서 초기 단계에서부터 꼼꼼히 프로젝트 관리를 하고 있다.

Vinci가 집중하고 있는 지역, 공종 및 업역을 고려해보면 (서유럽, 동유럽, 북미, 중동)×(교통, 전력, 통신)×(개발, 금융, 시공, O&M)의 48개의 조합 사업모델(Vinci 진출가능 조합 매트릭스 표 참조)이 가능하다. 예컨대 교통 인프라 개발 프로젝트를 중동에서 수행할 수 있는 능력이 있으며 더욱이 리스크관리 역량이 이를 뒷받침하고 있다.

무엇보다도 본사의 가장 큰 핵심 무기인 ICT연계 및 리스크관리 역량을 기반으로 교통부문의 고부가가치화와 특허보유 측면에서 선도적 위치를 유지해왔던 것이 선진국을 중심으로 시장을 확대하는데 구심점이 되어온 것으로 생각된다. 게다가 Vinci는 자국 공기업 및 진출 기반이 있는 기업 인수를 계기로 점진적인 해외 진출 확대를 도모하고 있다. 이러한 시사점들을 바탕으로 IT강국인 우리나라도 건설부문과 연계된 특허 및 상용화, 중장기적 안목의 민관 R&D 투자가 뒷받침되어야 할 것이며, 상호 유기적인 협력패턴이 구축되어야 할 것이다.

Vinci 진출가능 범위

NO	지역	공종	업역	NO	지역	공종	업역
1	서유럽	교통	개발	25	북미	교통	개발
2	서유럽	교통	금융	26	북미	교통	금융
3	서유럽	교통	시공	27	북미	교통	시공
4	서유럽	교통	O&M	28	북미	교통	O&M
5	서유럽	전력	개발	29	북미	전력	개발
6	서유럽	전력	금융	30	북미	전력	금융
7	서유럽	전력	시공	31	북미	전력	시공
8	서유럽	전력	O&M	32	북미	전력	O&M
9	서유럽	통신	개발	33	북미	통신	개발
10	서유럽	통신	금융	34	북미	통신	금융
11	서유럽	통신	시공	35	북미	통신	시공
12	서유럽	통신	O&M	36	북미	통신	O&M
13	동유럽	교통	개발	37	중동	교통	개발
14	동유럽	교통	금융	38	중동	교통	금융
15	동유럽	교통	시공	39	중동	교통	시공
16	동유럽	교통	O&M	40	중동	교통	O&M
17	동유럽	전력	개발	41	중동	전력	개발
18	동유럽	전력	금융	42	중동	전력	금융
19	동유럽	전력	시공	43	중동	전력	시공
20	동유럽	전력	O&M	44	중동	전력	O&M
21	동유럽	통신	개발	45	중동	통신	개발
22	동유럽	통신	금융	46	중동	통신	금융
23	동유럽	통신	시공	47	중동	통신	시공
24	동유럽	통신	O&M	48	중동	통신	O&M

참고 자료. II-1 : Vinci 주요 양허 프로젝트 현황(2015년 말 기준)

프로젝트명	주요 내용(연장)	국가	지분	양허기한
	도로			
Arcos(A355-western Strasbourg bypass)	24km	프랑스	100%	2070
Arcour(A19)	101km	프랑스	100%	2070
ASF network(Puymorens Tunnel, 5km제외)	2,710km	프랑스	100%	2036
Cofiroute network(A86 Duplex Tunnel, 11km제외)	1,100km	프랑스	100%	2034
Escota network	471km	프랑스	99%	2032
A-Modell A4 motorway	45km	독일	50%	2037
A-Modell A5 motorway	60km	독일	54%	2039
A-Modell A9 motorway	46.5km	독일	50%	2031
Toll Collect	Motorway and road toll system for HGVs	독일	10%	2018
Regina Bypass	61km	캐나다	38%	2049
Fredericton-Moncton highway	195km	캐나다	25%	2028
Athens-Corinth-Patras motorway	201km	그리스	30%	2038
Maliakos-Kleidi motorway	230km	그리스	14%	2038
Trans Jamaican Highway	50km	자메이카	13%	2036
Newport Southern Distributor Road	10km	영국	50%	2042
Isle of Wight road network	821km 도로 및 767km 포장	영국	50%	2038
Hounslow Borough road network	415km 도로 및 735km 포장	영국	50%	2037
Moscow-St Petersburg motorway(MSP 1)	43km (Moscow-Sheremetyevo)	러시아	50%	2040
Moscow-St Petersburg motorway(MSP 7, 8)	138km (St Petersburg-Veliky Novgorod)	러시아	40%	2041
R1(PR1BINA) expressway	51.4km	슬로바키아	50%	2041

프로젝트명	주요 내용(연장)	국가	지분	양허기한
교각 및 터널				
A86 Duplex Tunnel	Rueil Malmaison-Jouy en Josas/Versailles(11 km)	프랑스	100%	2086
Prado Carénage Tunnel	Tunnel in Marseille (2.5 km)	프랑스	33%	2025
Prado Sud Tunnel	Tunnel in Marseille (1.5 km)	프랑스	59%	2055
Puymorens Tunnel	Tunnel in the Pyrenees (5 km)	프랑스	100%	2037
Confederation Bridge	Prince Edward Island-mainland	캐나다	20%	2032
Ohio East End Crossing (1)	Bridges and a tunnel linking Kentucky to Indiana	미국	33%	2051
Charilaos Trikoupis Bridge	Peloponnese-mainland	그리스	57%	2039
Coentunnel	Tunnel in Amsterdam	네덜란드	21%	2037
Tagus bridges	Two bridges in Lisbon	포르투갈	37%	2030
Severn Crossings	Two bridges over the Severn	영국	35%	2018
공항				
Pays d'Ancenis, Chambéry, Clermont Ferrand, Grenoble, Poitiers-Biard, Quimper		프랑스	100%	2016-2029
Nantes Atlantique, Saint Nazaire Montoir		프랑스	85%	2065
Rennes, Dinard		프랑스	49%	2024
Toulon-Hyères		프랑스	100%	2040
Phnom Penh, Siem Reap, Sihanoukville		콜롬비아	70%	2040
Santiago de Chile		칠레	40%	2035
Kansai, Osaka		일본	40%	2060
Lisbon, Porto, Faro, Beja, Ponta Delgada, Horta, Flores, Santa Maria, Funchal, Porto Santo		포르투갈	100%	2063
Santo Domingo (Las Americas and La Isabela), Puerto Plata, Samaná (Presidente Juan Bosch and Arroyo Barril), Barahona		도미니카	100%	2030
철도				
GSM-Rail	14,000km(무선망)	프랑스	30%	2025
SEA HSL	Tours~Bordeaux간(302km) 고속철도	프랑스	33%	2061
Rhôneexpress	Lyon 경전철(23km)	프랑스	35%	2038
Liefkenshoek	Antwerp 지하철(16km)	벨기에	25%	2050
경기장				
Bordeaux (Matmut Atlantique)	42,000 seats	프랑스	50%	2045
Stade de France	80,000 seats	프랑스	67%	2025
Nice (Allianz Riviera)	36,000 seats	프랑스	50%	2041
Le Mans (MMARena)	25,000 seats	프랑스	100%	2043
Queen Elizabeth Olympic Park stadium	55,000 seats	영국	100%	2040
공공시설				
Automation of river dams(Bameo)	31 dams on the Aisne and Meuse rivers	프랑스	50%	2043
Car Rental Center, Nice-Côte d'Azur airport	60,000m² 빌딩	프랑스	100%	2040
Public lighting in Goussainville		프랑스	100%	2026
Public lighting in Rouen(Lucitea)		프랑스	100%	2027
Indigo	2백만대 주차공간	전세계	25%	-
Martinique BRT system	2.5km	프랑스	100%	2035

III. Skanska

1. 기업 개요

Skanska는 1887년 시멘트 생산기업으로 시작해 1990년부터 2010년까지 74건의 M&A를 통해 비약적 성장을 이뤘고 특히, 미국시장 진출시 치밀한 사전조사를 통해 Sordoni, Karl Koch 및 Slattery 등 다수의 현지기업을 인수하면서 확고한 기반을 구축하였다.

[주요 약사]

- 1990년대 : Sordoni → Skanska USA Building
- 1990년대 : Karl Koch 및 Slattery → Skanska USA Civil
- 1994년 : Beers → Skanska USA Building/Civil
- 1995년 : Beacon 및 Barney → Skanska USA Building
- 1996년 : Skåne-Gripen → Skanska Industri Europe
- 1998년 : Tidewater → Skanska USA Civil, SADE → Skanska Latin America
- 2000년 : Baugh 및 Barclay White → Skanska USA Building
- 2000년 : REM, Exbud, IPS, Selmer, Kvaerner Construction → Skanska Services, Poland, Czech Republic, Norway, UK
- 2002년 : Yeager → Skanska USA Civil, Pharmacia Services → Skanska Services
- 2003년 : BFW → Skanska USA Building, Banske Stavby → Skanska Czech Republic
- 2005년 : Klimavex → Skanska Czech Republic
- 2006년 : Stamart → Skanska Czech Republic, McNicholas → Skanska UK
- 2010년 : TKI → Skanska Sweden, SkyBau → Skanska Czech Republic
- 2011년 : Marthinsen & Duvholt AS, Eshacold Danmark A/S, Soraset Yhtiöt Oy, PUDiZ Group, Industrial Contractors Inc → Skanska Norway, Sweden, Finland, Poland, USA
- 2013년 : Birka Markbyggnad AB, Atkins Highway Services Division → Skanska Sweden, UK

이처럼 유럽 및 미국기업들을 인수해 시장영역을 확대해온 Skanska는 본사에서 PF, 정보기술, 구매 및 리스크관리, 인적자원 관리 등을 지원하는 체계를 갖추고 있다. 이와 함께 사업비의 80~85%를 차지하는 상품과 서비스의 구매조달을 진출 지역을 중심으로 전 세계에서 9만개 이상의 공급업체로부터 물품을 조달받고 있는 것으로 알려져 있다.

조직구조를 살펴보면, Skanska는 (1) 토건 시공 및 O&M 중심의 Construction, (2) 주택개발 및 분양 중심의 Residential Development, (3) 오피스, 쇼핑몰 등의 상업시설 개발 및 분양을 전담하는 Commercial Property Development, (4) 고속도로, 병원, 발전소 등의 인프라 개발 및 매각을 담당하고 있는 Infrastructure Development의 크게 4개 섹션으로 구분된다. 또한 공종을 중심으로 한 구조의 하부에는 지역 단위의 조직이 속해 있어 공종별 진출 중심 국가를 파악할 수 있다.

[조직 구조]

o Construction(건설)

- 구조 : 스웨덴(국내), 노르웨이, 핀란드, 폴란드, 체코, 슬로바키아, UK, 미국
- 주요 분야 : (비)주거 건축 및 토목, O&M

o Residential Development(주택 개발)

- 구조 : 스웨덴, 노르웨이, 핀란드, 폴란드, 체코
- 주요 분야 : 주택 프로젝트 기획 및 개발, 분양 등

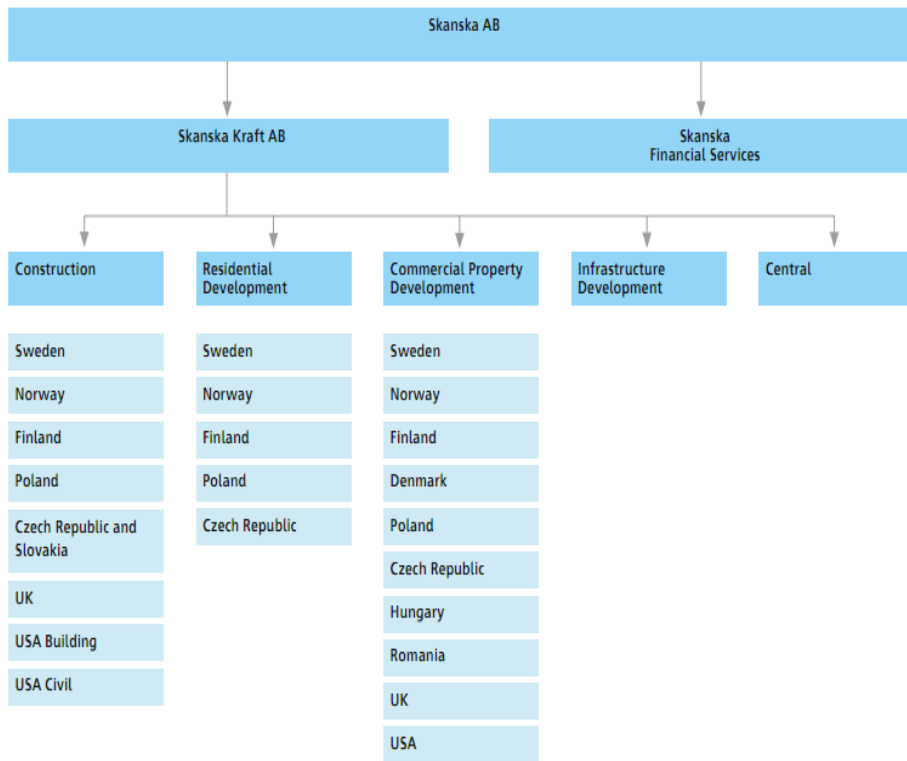
o Commercial Property Development(상업시설 개발)

- 구조 : 스웨덴, 노르웨이, 핀란드, 덴마크, 폴란드, 체코, 헝가리, 루마니아, UK, 미국
- 주요 분야 : 사무실, 쇼핑몰, 물류시설 등의 기획&개발, 임대, 분양 등

o Infrastructure Development(인프라 개발)

- 구조 : Construction 섹션이 진출해 있는 국가에서 잠재 프로젝트 발굴
- 주요 분야 : 고속도로, 병원, 학교, 발전소 등의 개발, 관리, 매각 등

그림1. Skanska 조직 구조



2. 경영 실적

2006~2015년간 Skanska의 매출 및 순익 지수 추이(그림2 참조)를 살펴보면, 2006년 대비 매출은 0.9~1.2배 수준에서 안정되어 있으나 순익은 0.8~2.1배로 다소 등락을 보이고 있다. 특히 2006년 대비 순익이 2배 이상 증가한 2011년도에 눈에 띈다.

그림3의 순익률로 확인해보면, 2011년 6.4%로 최대치를 기록한 이래 2012년에 2.2%로 조정되면서 2.5%이상으로 안착되고 있다. 2008년 글로벌 금융위기 이후 2011년까지 매출을 조정하면서 순익률은 상승했으나 2012년부터 매출이 다시 증가하면서 수익성은 다소 조정되었던 것으로 나타났다.

그림2. Skanska 매출 및 순익 지수 추이(2006=1)

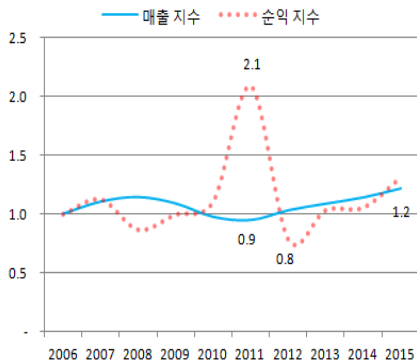
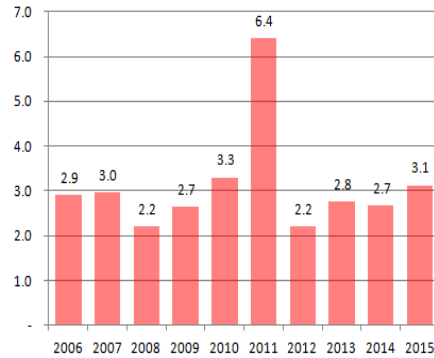


그림3. Skanska 순익률 추이(%)



매출 및 순이익액을 인당 추이로 들여다보면(그림4 참조), 2006~2010년간 1인당 매출액 평균은 2,415.1천 SEK¹⁴⁾인 반면, 2011~2015년간은 2,946.6천 SEK인 것으로 분석되었다. 언뜻 봐도 전·후반 기간에 개인당 매출 및 순이익이 크게 증가하였는데 2013년부터 1인당 생산성과 수익성이 크게 향상된 것으로 나타났다. 이러한 배경에는 2011년 대비 2012년도에 갑작스런 수익 감소를 경험해 인력 감원을 단행한 것에서 기인된 것으로 생각된다.

그림4. Skanska 1인당 매출 및 순이익 추이(천 SEK)

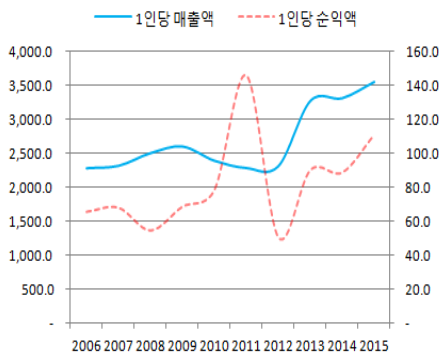
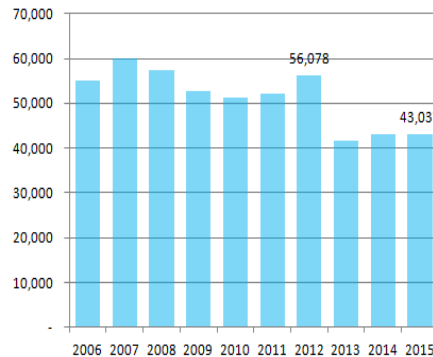


그림5. Skanska 인력 추이(명)

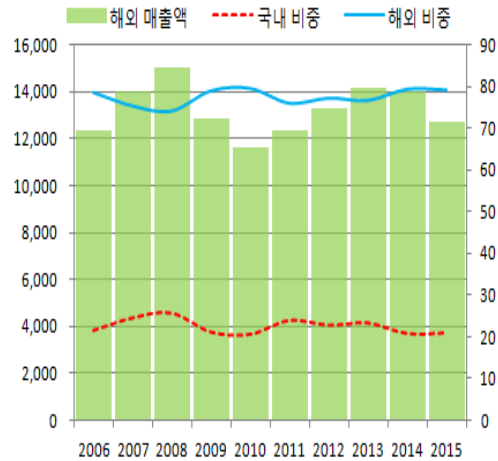


14) 스웨덴 화폐단위로 크로나(SEK)로 읽음(2015년 연평균 환율은 1\$=8.425SEK)

3. 포트폴리오 분석

유수 글로벌기업들과 마찬가지로 글로벌 금융위기를 피해갈 수 없었던 Skanska의 해외 매출비중은 80%안팎을 꾸준히 유지하고 있다(그림6 참조). Skanska의 해외 매출액 추이를 확인해보면, 2008년 글로벌 금융위기 직후인 2010년까지 감소세를 보이다가 다시 회복되었는데 경기에 민감한 건축부문이 타격을 받았던 것으로 생각된다.

그림6. Skanska 국내외 매출 추이(백만불, %)



이에 ENR지에 의거한 Skanska의 해외 공종별, Annual Report에 의한 지역별 매출실적을 살펴보고 어떠한 변화 양상을 보이고 있는지 확인해보자.

그림7. Skanska 해외 매출비중 변화 추이(%)

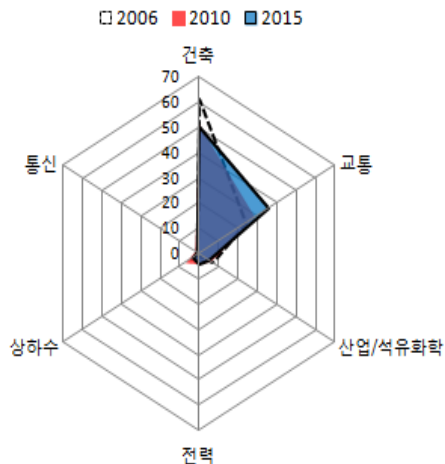
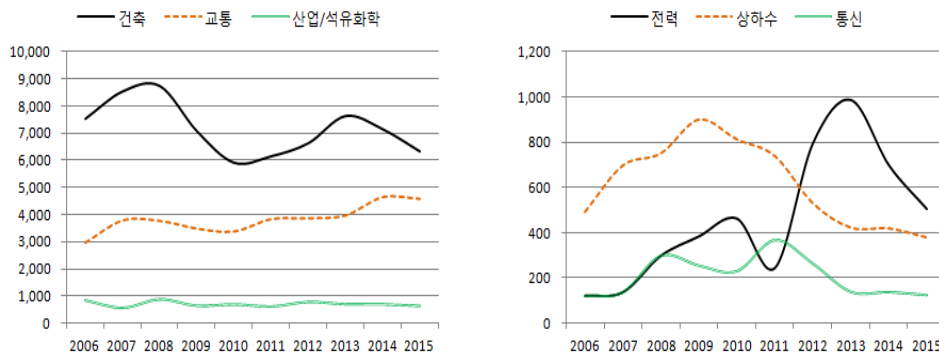


그림7의 방사형 차트를 살펴보면, Skanska의 주력 공종인 건축 매출비중은 최근 10년 간(2006~2015) 큰 변화가 없다. 단, 2006년 건축 비중이 61%로 너무 과대해 교통 및 전력부문으로 분산시켰다는 점을 확인할 수 있다.

공종별로 2006년 대비 2015년 건축부문 매출비중은 11%p 감소, 교통 및 전력부문은 각각 12%p, 3%p 증가한 것으로 나타났다. 이외에 산업/석유화학, 상하수 및 통신부문은 그 비중이 소폭의 등락을 보이고 있지만 눈에 띄는 수준은 아닌 것으로 보인다.

그림8로 좀 더 자세히 살펴보면, Skanska의 해외 건축부문 매출은 글로벌 경기 흐름에 따라 급격히 감소하였으며 교통부문은 꾸준히 증가하고 있는 점을 확인할 수 있다. 또한 전력부문도 상·하수 및 통신부문보다는 매출액이 큰 것으로 조사되어 민간 수요 중심의 건축부문 리스크를 공공 인프라 성격의 교통 및 전력부문으로 분산시키고 있는 것으로 나타났다. 하지만 좀 더 자세히 들여다보면, 건축부문 매출액이 2006년 75.3억불에서 2015년 63.4억불로 비중이 11%p 감소한 것에 비해 금액은 큰 폭의 감소는 없는 것으로 조사되어 상대적으로 교통 및 전력부문 성장성 향상에 주력하고 있음을 알 수 있다.

그림8. Skanska 주요 공종별 해외 매출 추이(백만불)



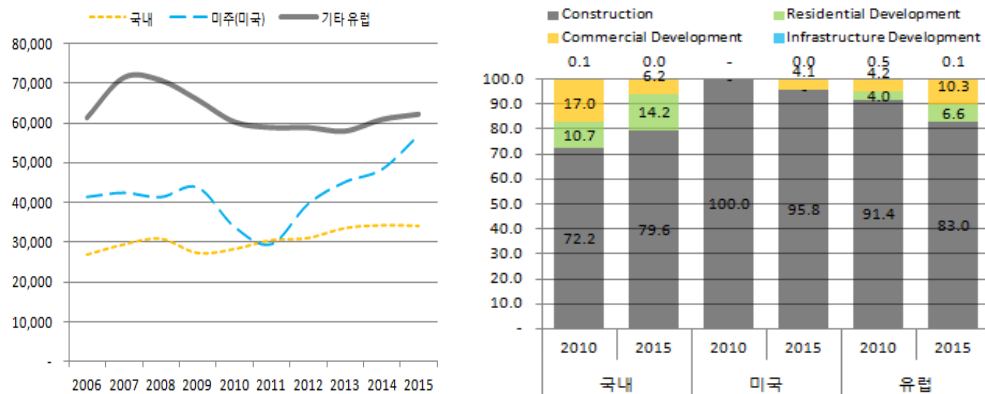
국내를 포함한 Skanska의 지역별 매출추이를 살펴보면, 2006년 자국을 제외한 유럽 비중이 약 47%로 가장 큰 점유율을 보이고 있으며 이어서 미주지역이 약 32%, 국내가 약 21%로 나타났다.

하지만 2011년도에 미주지역 매출비중이 급감해 자국 매출액과 비슷한 수준인 약 25%를 점유하면서 유럽 매출비중이 가장 큰 50%를 점유하게

된다. 하지만 2012년부터 미주지역에서의 매출이 다시 증가하여 2015년 약 37%의 점유율을 기록하면서 유럽과 함께 주력 시장으로 다시 자리매김하였다(그림9 좌측 참조).

2010년 대비 2015년 조직별 매출비중(그림9 우측 참조)을 살펴보면, 건설(Construction)과 주택 개발부문은 자국시장을 중심으로, 상업시설 및 인프라 개발부문은 미국을 중심으로, 상업시설 및 주택 개발부문은 유럽 지역으로 그 중심축이 이동한 것으로 확인되었다.

그림9. Skanska 지역별 매출 추이 및 비중 변화(백만SEK, %)



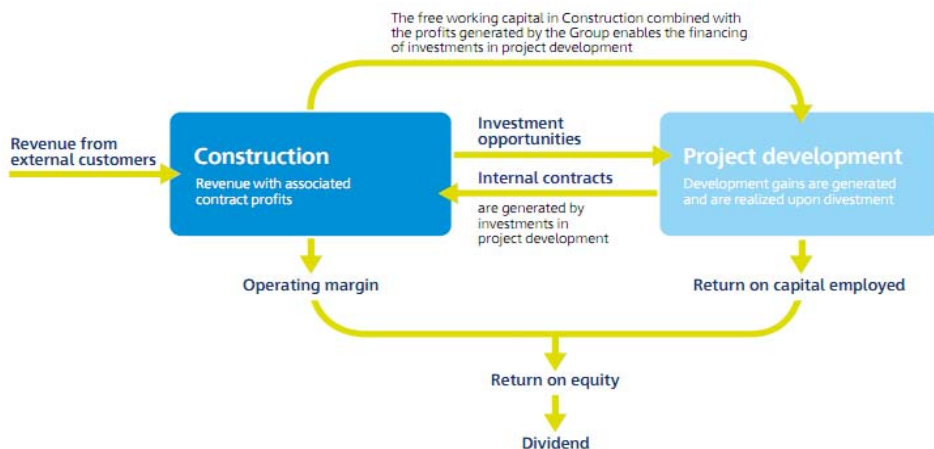
요컨대 Skanska는 유럽과 미주지역을 중심으로 건축 및 토목부문 개발 사업 비중 조정을 통해 리스크를 분산하면서 도급형 수주와 연결시키고 있다고 볼 수 있다.

4. 강점 및 약점

앞서 살펴본 바와 같이 Skanska의 성장성과 수익성은 일시적인 전환점을 거쳐 다시 회복된 것으로 생각된다. 그렇다면 Skanska가 어떠한 약점에 의해 전환점을 맞이하였고 다시 어떤 강점으로 회복했는지에 대해 확인해보자.

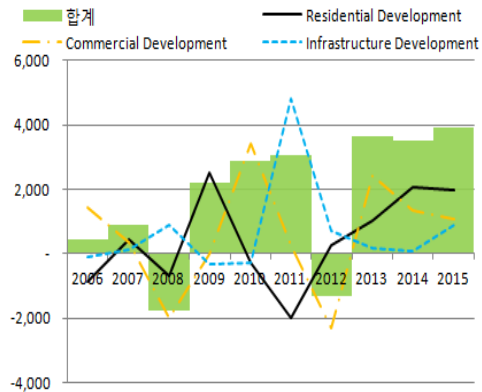
Skanska의 강점은 무엇보다도 도급형 프로젝트 매출액 가운데 여유자금 및 수익을 주택, 상업시설 및 공공 인프라 PPP 프로젝트에 투자하면서 자회사가 시공하는 순환구조를 가지고 있다는 점이다. 이러한 순환구조를 갖추기 위해 앞서 살펴본 바와 같이 본사에 Project Financing을 전담하는 Skanska Financial Services 섹션이 재무뿐만 아니라 리스크 관리를 포함한 일종의 프로젝트 조율 역할도 하고 있는 것으로 생각된다. 즉, 도급형 및 개발형 프로젝트의 상호 협력구조는 다년간 주택개발 사업 경험과 함께 리스크 관리역량이 뒷받침되면서 금융과 결합해 확대된 것으로 보인다.

그림10. Skanska 사업 모델



또한 Skanska는 생애주기 최적화를 통해 개발 프로젝트를 호기에 분양 또는 매각해 수익을 창출하고 있다. 그림1을 살펴보면, 2008년 주택 및 상업시설에 투자가 분양보다 많았으며 인프라시설은 매각이 더 많았던 것으로 추정된다. 매출과 달리 영업이익률이 가장 높았던 2011년에는 약 60억 SEK규모의 칠레 Autopista Central 고속도로 PPP 프로젝트 매각을 통해 세후 이익이 약 45억 SEK에 달한 것으로 조사되었다.

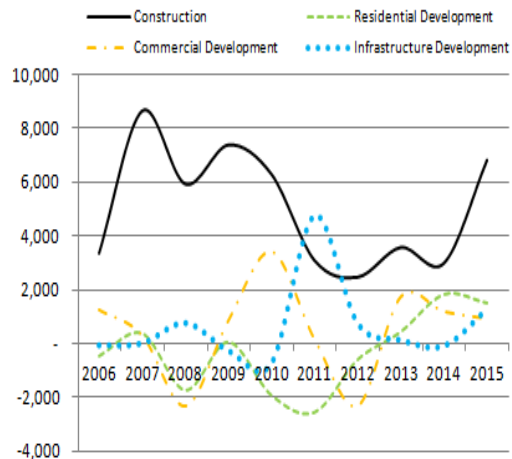
그림1. Skanska 순 매각(매각-투자)
추이(백만 SEK)



2012년도에는 상업시설 투자가 주택분양 및 인프라시설 매각보다 훨씬 컸던 것으로 나타나면서 지난 10년간 2008년과 2012년을 제외하고 Skanska는 투자보다 매각규모가 전반적으로 커 수익창출에 큰 기여를 하고 있다.

한편 Skanska에서 가장 큰 매출과 수익성을 보이고 있는 조직은 건설(Construction) 섹션이다. 건설 섹션은 2015년 기준 전체 매출의 90% 이상을 차지하고 있으며 영업 이익액의 60% 이상을 점유하고 있어 Skanska의 주력 부문으로 판단된다. 그림12를 참조해보면, 지난 10년간 Construction 섹션은 개발부문과 달리 영업현금흐름¹⁵⁾이 마이너스를 보인 적이 없어 비교적 안정적인 패턴을 나타내고 있다.

그림12. Skanska 조직별 영업현금흐름
추이(백만 SEK)



요컨대 Skanska의 강점은 리스크 관리 및 금융이 뒷받침되는 도급 및 개발형 프로젝트의 순환구조, 분양 및 매각을 통한 수익 창출과 건설 (Construction) 섹션에서 진행중인 프로젝트의 안정적인 운영을 들 수 있다.

리스크 관리를 잘하는 기업도 약점은 있을 것이다. Skanska의 약점은 4개 조직 가운데 인프라 및 주택 개발 섹션의 급격한 수익(영업이익) 변동을 들 수 있다. 그림13을 참조해보면, 건설 및 상업시설 개발 섹션은 비교적 안정적인 수익을 내고 있는 반면, 주택 개발 섹션은 2008, 2012년도에 마이너스를 기록하고 있다. 인프라 개발 섹션 영업이익¹⁶⁾도 2006, 2007년도를 제외하고 플러스를 나타내고 있지만 급등과 급락을 보이면서 영업

15) 영업활동에 의한 현금 유출입으로 영업현금유출은 기업이 일정 기간 온전히 영업을 하기 위해 쓴 현금의 합계로, 판공비 지출, 대출이자, 법인세 등이 있으며 영업현금유입에는 매출, 이익, 예금이자, 배당수입 등이 있음

16) 인프라 개발섹션 영업이익은 프로젝트 지분을 보유하고 있는 특별법인(Special Purpose Company)으로부터 발생하므로 50% 미만의 지분을 가지고 있는 프로젝트는 매출 확인이 안됨, 따라서 지분 매각이나 투자에 대한 수익은 바로 영업이익에 반영됨

현금흐름도 불안정해(그림12 참조) 주시가 필요하다.

또한 건설섹션의 매출액 대비 신규 수주 및 수주 잔고율이 넉넉하지 않은 것으로 나타나 성장성의 정체 가능성을 조심스럽게 예측할 수 있다. 매출대비 신규 수주율은 지난 10년간 평균이 103%인데 반해 2008, 2009, 2013, 2014년도에 90%대였으며 유독 2015년도에는 87%수준으로 떨어졌다. 더욱이 매출 대비 수주 잔고율은 지난 10년간 평균이 117.5%인데 반해 6개 년도가 평균 미만(그림14 참조)으로 성장성 제동 가능성이 큰 것으로 추정된다.

해외 매출비중이 높은 Skanska는 유럽 및 건축 중심의 매출구조를 유지하고 있다. 건축공종 매출비중은 50% 이상으로 지역도 미주 및 유럽 지역 중심이어서 특정 국가의 경기 흐름에 민감해질 수 있다. 즉, Skanska의 약점은 개발부문의 급격한 수익성 변동 가능성, 건설 (Construction) 섹션의 성장성 정체 및 특정국가의 경기 흐름에 민감한 매출 구조 등을 고려해 볼 수 있다.

그림13. Skanska 조직별 영업이익 추이(백만 SEK)

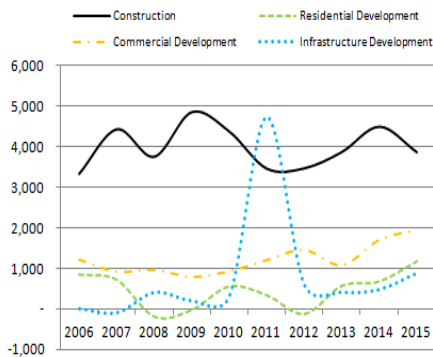
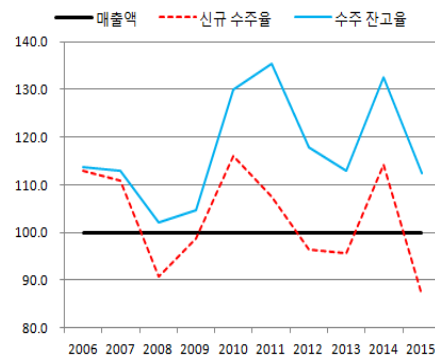


그림14. Skanska 매출대비 신규 수주 및 잔고율 추이(%)



5. 진출 전략 및 시사점

5-1. 진출 전략

Skanska의 지난 10년간 경영실적을 다시 확인해보면 성장성은 다소 정체되어 있으며 수익성은 2011년도를 정점으로 하향 안정화 경향을 나타내고 있다. Skanska는 매출 신장 보다 안정적인 수익성 확보를 위해 주택에서 상업 및 인프라 개발에 중점을 두면서 수익성이 좋지 않은 프로젝트는 매각하는 관리 중심의 경영체계를 구축하고 있는 것으로 판단된다. 또한 2011년을 저점으로 기존의 주력 시장이었던 미국시장을 다시 강화하면서 유럽지역도 공고히 하는 다소 보수적인 진출패턴을 보이고 있다.

그렇다면 진출지역이 다각화되어 있지 않은 Skanska의 안정적인 관리 전략은 무엇일까? 기본적으로 전략적 프로젝트 투자 및 매각을 꼽을 수 있을 것이다. 개발 프로젝트는 리스크가 크며 시기를 놓치면 분양 내지는 매각이 어려워질 수 있다.

자체 Annual Report에 의하면, Skanska는 일반적일 수 있지만 주택개발 프로젝트의 생애주기를 5~7년으로 설정해 총 5단계¹⁷⁾에 걸쳐 관리하고 있으며 상업시설 프로젝트는 18~36개월 동안 총 6단계¹⁸⁾, 인프라 시설은 3년 이상 기간을 두고 6단계¹⁹⁾로 관리하고 있다. 이에 더해 주택 개발 프로젝트는 계획 및 허가단계(2단계)에서 상업시설 개발 프로젝트는 임대단계(3단계)에서 인프라 개발 프로젝트는 시공단계(4단계)에서 가치를 크게 상승시키는 것으로 나타났다(그림15 참조). 더욱이 그림16을 살펴보면, Skanska는 부동

17) ①기초자료 분석, ②계획 및 허가, ③마케팅 및 사전 엔지니어링, ④시공 및 분양, ⑤고객 관리로 구성되어 있으며 거시 및 인구조사 등 현지 기초자료 분석후 토지 매입

18) ①계획 및 허가, ②설계 및 사전 시공, ③임대, ④시공, ⑤부동산 관리, ⑥매각(분양)으로 구성되어 있으며 토지 매입이 거시 및 현지시장 조사에 선행됨

19) ①프로젝트 확인, ②자격 확보, ③입찰 및 협상, ④시공, ⑤운영 준비, ⑥안정화 단계로 구성되어 있으며 지분이 투자된 SPC(특별법인)가 프로젝트 개발, 금융조달, 시공, O&M을 일괄적으로 수행, 양허기한에 양도 또는 매각

산 매각에 의한 매출이 임대보다 크며, 이는 2011년 이후 매출이 크게 증가하고 있는 수익성 안정화 전략의 큰 부분을 차지하고 있는 것으로 판단된다.

그림15. Skanska의 개발 프로젝트 단계별 가치부여 현황

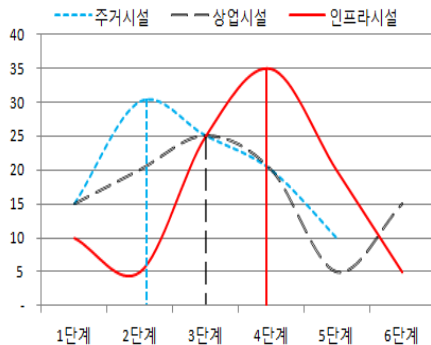
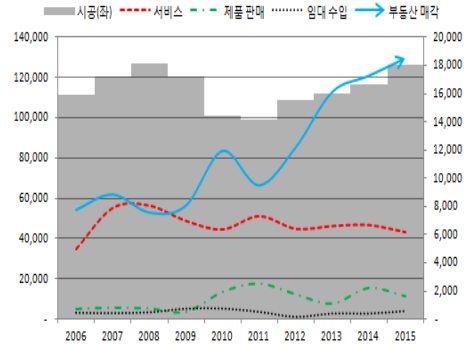


그림16. Skanska 분야별 매출액 추이(백만 SEK)



또한 기획된 개발 프로젝트는 자회사에게 시공 및 O&M 수주로 연결된다. 앞서 살펴본 바와 같이 Skanska의 기본적인 사업 모델은 개발과 도급의 순환구조를 그 특징으로 하고 있다. 즉 도급형 프로젝트 시장규모가 줄어도 개발을 통해 수주를 하는 구조는 불확실성이 증폭되는 상황에서 비교적 안정적인 상부상조의 방식일 수 있다.

일반적으로 유럽 건설기업들은 현지 진출을 위해 동질문화권을 중심으로 M&A전략을 활용하고 있다. Skanska 역시 인근 유럽 및 미주지역 진출 확대를 위해 현지 기업을 인수하여 회사명을 단일 브랜드화해 통일된 이미지를 구축하고 있다. 다른 기업들과 달리 Skanska라는 브랜드를 현지에 깊이 심어주면서 현지에서 인력, 기자재 조달 등을 통한 현지화전략을 구사하고 있는 것으로 여겨진다. 물론 사업성이나 수익성이 없다고 판단되는 현지법인은 과감히 매각하는 것으로 확인되고 있는데 2015년 아르헨티나 유지보수 기업 SADE를, 2016년 3월 페루 지부를 매각하면서 진출을 선별적으로 집중하고 있는 모습을 보이고 있다.

더욱이 Skanska는 주력 공종인 건축부문에도 BIM(Building Information Modeling)을 활용한 고난도 설계를 소화하고 LEED(Leadership in Energy and Environmental Design) 및 BREEAM(Building Research Establishment Environmental Assessment Method)²⁰⁾ 등 녹색 인증 획득을 통한 친환경, 에너지 효율성 향상, 탄소 제로 빌딩 건축의 선두주자로 발돋움하고 있다. 특히 1971년 뉴욕 진출 이래 미국 자회사에 400명 이상의 LEED 인증 전문가를 보유하고 있으며 125건의 건축 프로젝트가 LEED 인증 및 대기 중인 것으로 알려지고 있다.

5-2. 시사점

Skanska는 BIM 및 모듈화 공법 활용, 친환경 인증 등을 통해 주력공종인 건축분야의 고부가가치화에서 선두주자라고 볼 수 있다. 더욱이 개발 프로젝트의 생애주기 최적화(Life Cycle Optimization)를 통해 주기가 가장 짧은 상업시설에서 가장 긴 주택까지 초기 단계에서 부가가치를 최대화해 적기에 분양 및 매각을 통해 수익을 창출하는 구조를 가지고 있다. 물론 장기적으로 가치가 있는 부동산은 임대를 통해 꾸준한 매출과 이익을 실현하고 있는 점도 확인되어 공종을 다각화하기보다는 주력공종의 Value Chain 확대 및 수익 실현의 다각화에 집중하고 있다.

게다가 진출지역 및 국가도 선택과 집중의 리스크 관리를 하고 있음을 확인할 수 있다. Skanska는 주요 진출국의 경기 흐름에 따른 리스크를 완화하기 위해 교통 및 전력부문을 선택해 PPP 형태로 집중하고 있는 모습이 보인다. 하지만 2006~2014년간 매각된 주요 PPP 프로젝트를 국별로 살펴보면(그림17 참조) 중남미가 75.4%를 차지하면서 철수하고 있는 분위

20) LEED는 미국 그린빌딩 위원회(USGBC) 주도로 개발된 친환경 건물 인증제도로 세계에서 가장 많이 사용하고 있으며, BREEAM은 세계 최초로 영국에서 개발된 친환경 건물 인증제도임

기를 엿볼 수 있다. 이들 프로젝트를 자세히 들여다보면(그림18 참조), 칠레 Antofagasta 고속도로, 브라질 Breitener 및 Ponte de Pedra 발전소를 포함해 양허기한을 채우기보다 운영개시를 전후하여 매각하고 있음을 확인할 수 있다. 2014년 말 기준, Skanska가 추진 중인 주요 PPP 프로젝트 총 투자액은 약 23억 SEK로 총 투자예정 금액(40.8억 SEK)의 56.3% 수준인 것으로 조사되었다. 이중 눈에 띄는 부분은 Skanska가 자국에서 풍력발전 사업을 시작하였으며, 주로 미국 및 유럽에서 개발 프로젝트를 진행하고 있어 중남미지역은 접고 미국에 더 집중하고 있다는 점이다.

그림17. Skanska 주요 PPP 프로젝트 국별 매각 현황(백만 SEK)

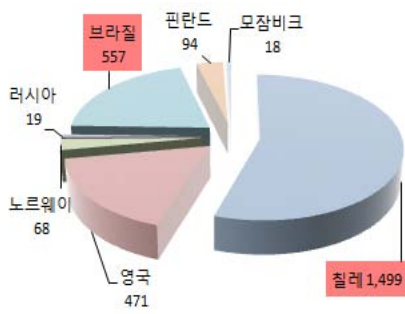
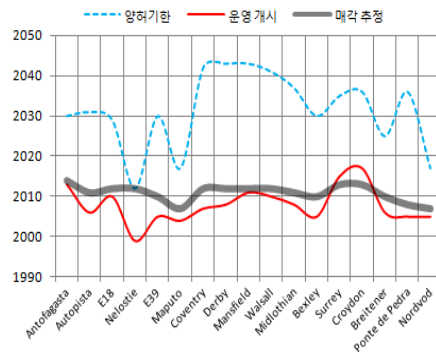


그림18. Skanska 매각 PPP 프로젝트별 개시 및 양허기한



Skanska가 집중하고 있는 지역, 공종 및 업역을 고려해보면 (서유럽, 북미)×(건축, 교통)×(기획, 개발, 금융, DB, O&M)의 20개의 조합 사업모델(Skanska 진출가능 범위 조합 매트릭스 참조)이 가능하다. 예컨대 오피스빌딩 개발 프로젝트를 미국에서 수행할 수 있는 능력이 있으며 더욱이 기획 및 금융역량이 이를 뒷받침하고 있다.

무엇보다도 본사의 가장 큰 핵심 무기인 PF 및 리스크관리 역량을 기반으로 건축부문의 고부가가치화와 녹색인증에서 독보적 위치를 선점해왔던 것이 선진국을 중심으로 시장을 확대하는데 구심점이 되어온

것으로 생각된다. 우리나라도 과거 자전거를 많이 생산, 판매했던 시절이 있었다. 하지만 사양 산업으로 인식되면서 중국에서 제작된 제품을 판매하는 구도로 변경되었던 것 같다. 하지만 머지않아 유럽지역을 중심으로 레저스포츠가 활성화되면서 고사양 고가의 제품이 상용화되어 새로운 시장을 형성하게 되었다. 따라서 저가의 저부가가치 공종이라고 인식되는 건축부문을 기획·개발력을 기반으로 신규 공법 활용 및 국제인증을 취득하여 동질문화권에서 단일 브랜드화해 진출하는 Skanska의 진출 패턴을 간과할 수 없을 것이다.

[Skanska 진출가능 범위]

NO	지역	공종	업역	NO	지역	공종	업역
1	서유럽	건축	기획	11	북미	건축	기획
2	서유럽	건축	개발	12	북미	건축	개발
3	서유럽	건축	금융	13	북미	건축	금융
4	서유럽	건축	DB	14	북미	건축	DB
5	서유럽	건축	O&M	15	북미	건축	O&M
6	서유럽	교통	기획	16	북미	교통	기획
7	서유럽	교통	개발	17	북미	교통	개발
8	서유럽	교통	금융	18	북미	교통	금융
9	서유럽	교통	DB	19	북미	교통	DB
10	서유럽	교통	O&M	20	북미	교통	O&M

참고자료. Ⅲ-1 : 2006~2014년간 Skanska 주요 매각 추정 PPP 프로젝트 현황

(단위 : 백만 SEK)

프로젝트	국가	양허기한	지분율(%)	운영 개시	투자액	총 투자예정
Antofagasta	칠레	2030	50	2013	266	266
Autopista	칠레	2031	50	2006	1,233	1,233
E18	핀란드	2029	41	2010	71	71
Nelostie	핀란드	2012	50	1999	23	23
E39	노르웨이	2030	50	2005	68	68
Maputo	모잠비크	2017	12	2004	18	18
교통 인프라	6		42		1,679	1,679
Coventry	영국	2042	25	2007	87	87
Derby	영국	2043	25	2008	104	104
Mansfield	영국	2043	50	2011	159	159
Walsall	영국	2041	50	2010	88	88
Midlothian	영국	2037	50	2008	16	16
Bexley	영국	2030	50	2005	17	17
사회 인프라	6		42		471	471
Surrey	영국	2035	50	2015	-	48
Croydon	영국	2036	50	2017	-	45
Breitener	브라질	2025	35	2006	146	244
Ponte de Pedra	브라질	2036	50	2005	411	411
Nordvod	러시아	2017	14	2005	19	19
공공 인프라	5		40		576	767
총 계	17				2,726	2,917

참고자료. Ⅲ-2 : 2014년 말 기준 Skanska 추진중 주요 PPP 프로젝트 현황

(단위 : 백만 SEK)

프로젝트	국가	양허기한	지분율(%)	운영 개시	투자액	총 투자예정
A1 (Phase 1&2)	폴란드	2039	30	2012	134	142
M25	영국	2039	40	2012	957	957
Elizabeth River Tunnels	미국	2070	50	2017	-	981
I-4 Ultimate	미국	2054	50	2022	-	572
교통 인프라	4		43		1,091	2,652
Barts	영국	2048	38	2016	485	485
Essex BSF	영국	2036	7	2012	13	13
Bristol	영국	2034	8	2011	8	8
New Karolinska Solna	스웨덴	2040	50	2018	371	591
Essex Woodlands	영국	2036	8	2015	-	-
사회 인프라	5		22		877	1,097
Sjysjka	스웨덴	2038	50	2013	234	234
Mullbergs	스웨덴	2038	50	2014	93	93
공공 인프라	2		50		327	327
총 계	11				2,295	4,076

참고자료. Ⅲ-3 : 2014년 말 기준 Skanska 녹색인증 건축 프로젝트 현황

Ongoing projects in the Nordic countries

Project	Type of project	City	Leasable space, 000 sq m	Occupancy rate, %	Completion year	LEED-level
Stockholm New Seaside	Office	Stockholm, Sweden	16	0	2016	Platinum
Stockholm New	Office	Stockholm, Sweden	8	0	2016	Platinum
Hotell Hagaplan	Hotell	Stockholm, Sweden	16	0	2017	Gold
Kalleback parking garage	Other	Göteborg, Sweden	12	68	2015	
Tändstickan phase II	Office	Göteborg, Sweden	5	0	2016	Gold
Orrekulla	Logistics	Göteborg, Sweden	13	0	2015	
Ullevi	Office	Göteborg, Sweden	8	26	2016	Platinum
Arla	Office	Göteborg, Sweden	2	100	2016	
Top Swede	Other	Göteborg, Sweden	3	100 ¹	2015	
Klipporna Hyllie 2	Office	Malmö, Sweden	8	100	2015	Platinum
Klipporna Hyllie 3	Office	Malmö, Sweden	7	0	2015	Platinum
KKH Malmö Live	Office	Malmö, Sweden	11	40	2015	Platinum
Studio	Office	Malmö, Sweden	21	30	2016	Platinum
Hotel/Congress Malmö	Hotel	Malmö, Sweden	29	100	2015	Platinum
Plaza 2 and 3	Office	Copenhagen, Denmark	10	100	2016	Gold
Laval	Office	Copenhagen, Denmark	5	80	2015	
Aviabilivardi	Office	Helsinki, Finland	9	22	2016	Gold
Other small projects	Office, other	Other cities, Sweden	42	100	2015-2016	
Total I			225	46		
Sundkvartalet (Skanska's share of JV, 50%)	Office	Oslo, Norway	15	22	2017	Excellent ²
Total II			240	44		

¹ Sold according to segment reporting 2014
² BREEAM

Ongoing projects in Central Europe

Project	Type of project	City	Leasable space, 000 sq m	Occupancy rate, %	Completion year	LEED-level
Atrium 2	Office	Warsaw, Poland	23	0	2016	Platinum
Marathon 1	Office	Poznań, Poland	17	0	2015	Gold
Silesia 1	Office	Katowice, Poland	15	79	2015	Gold
Silesia 2	Office	Katowice, Poland	16	0	2015	Gold
Rondo Mogiłskie	Office	Kraków, Poland	25	0	2015	Gold
Dominikański 1	Office	Wrocław, Poland	19	100 ¹	2015	Silver
Dominikański 2	Office	Wrocław, Poland	31	100 ¹	2015	Gold
Corso	Office	Prague, Czech Republic	24	58	2015	Platinum
Riverview	Office	Prague, Czech Republic	10	100 ¹	2015	Gold
Nordic Light 2	Office	Budapest, Hungary	9	0	2016	Gold
Green Court B	Office	Bucharest, Romania	26	19	2015	Gold
Green Court A	Office	Bucharest, Romania	26	100 ¹	2015	Gold
Monument	Office	London, UK	9	0	2016	Excellent ²
66 Queen Square	Office	Bristol, UK	6	85	2015	Excellent ²
Total			256	42		

¹ Sold according to Segment Reporting 2014.

² BREEAM.

Ongoing projects in the United States

Project	Type of project	City	Leasable space, 000 sq m	Occupancy rate, %	Completion year	LEED-level
Memorial Phase 1	Office	Houston	64	56	2015	Platinum
Memorial Phase 2	Office	Houston	70	0	2016	Platinum
101 Seaport	Office	Boston	48	82	2015	Platinum
400 Fairway	Office	Seattle	45	53	2015	Platinum
Total I			227	54		
Alley 111 (Skanska's share of JV, 20%)	Residential	Seattle	3	0	2015	Gold
Watermark Seaport (Skanska's share of JV, 43%)	Residential	Boston	9	0	2015	Gold
Total II			239	49		

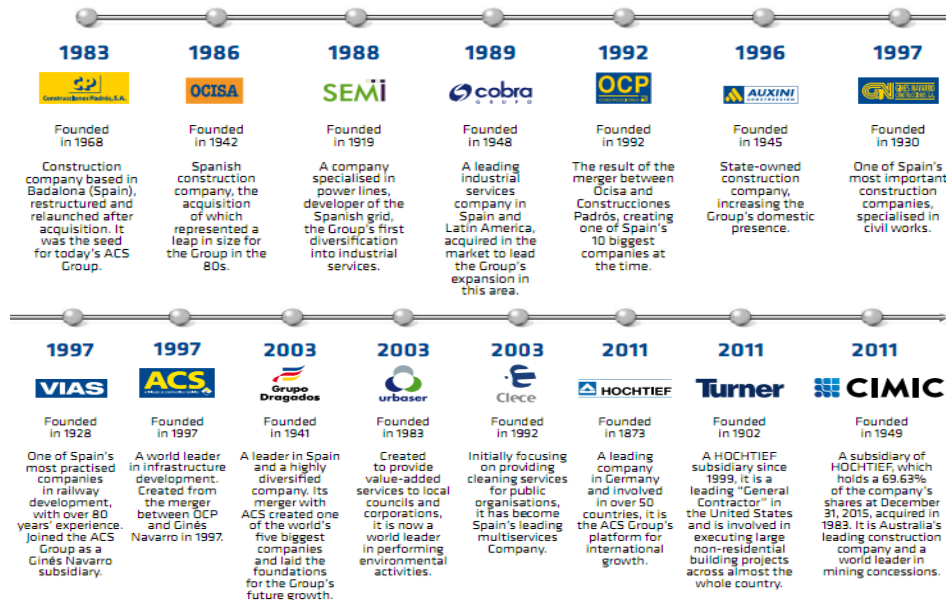
IV. Grupo ACS

1. 기업 개요

Grupo ACS(이하 ACS)는 1983년 중소규모의 Construcciones Padrós사를 인수하면서 사업을 시작해 Construction(건설 섹션) 63개, Environment(환경 섹션) 177개, Industrial Service(산업서비스 섹션) 541개, 별도 법인 8개 등 총 789개의 자회사를 보유한 그룹 건설사로 성장하였다. 기업인수 사례를 중심으로 ACS의 성장사를 요약하면 아래와 같다.

- 1986년, Ocisa(건설사) 인수
- 1988년, SEMI(송배전 전문기업) 인수
- 1989년, Cobra(전력 및 전기통신공사 전문기업) 인수
- 1992년, OCP(종합건설사) 설립
- 1996년, Auxini(공기업) 인수
- 1997년, Gines Navarro(VIAS 포함, 건설사) 인수
- 1997년, Grupo ACS 건설그룹으로 명칭 변경
- 2002년, Grupo Dragados(종합건설사) 인수
- 2003년, Abertis(민간투자 전문기업(Toll Road 건설 및 운영회사)) 설립
- 2006년, Iberdrola(에너지 전문기업) 인수
- 2007년, Hochtief(Turner 및 Leighton 포함) 주식 25% 인수
- 2011년, Hochtief 주식 50.1% 인수

그림1. Grupo ACS 주요 인수 기업



상기 내용과 같이 ACS는 굴지의 스페인 내 건설기업을 인수하면서 성장하였으며 2005~2011년간 ENR 1위를 유지해오던 독일 Hochtief를 인수하면서 글로벌 기업으로 도약하게 되었다.

ACS의 조직 구조는 (1) 토건 시공 및 개발 중심의 Construction, (2) 에너지 및 산업 중심의 Industrial Service, (3) 도시재생 및 폐기물 처리 중심의 Environment로 크게 3개 섹션으로 구분된다²¹⁾.

21) 2011년 Hochtief 인수 이전 조직구조는 Construction, Concessions, Industrial Service 및 Environment 4개 섹션으로 구성되었으나 인수 이후 Concessions은 Construction에 포함시켜 3개 섹션으로 축소되었다.

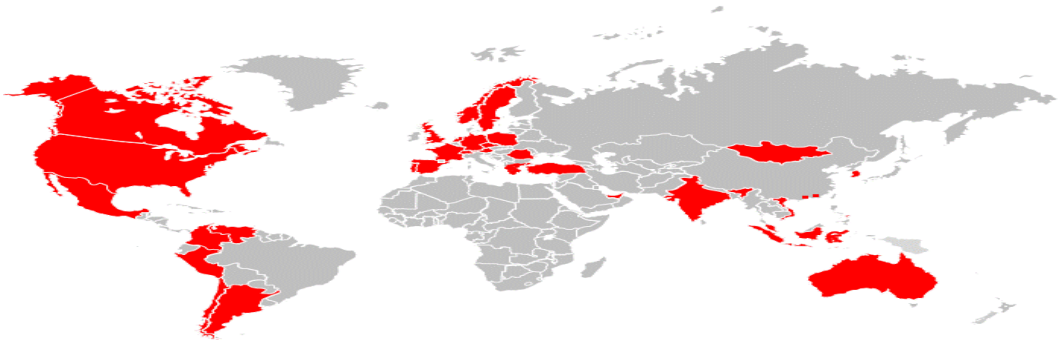
[조직 구조]

o Construction : 3개 대표적 기업으로 구성된 분권적 구조

- 구조

Dragados	: 토건 중심의 Drace, Vias, Tecsa, Geocisas, Cogesa 등 13개 자회사 보유
Hochtief	: 북미, 아시아-태평양, 유럽 조직으로 구성되어 있으며 북미는 Turner사 인수(100% 지분 보유), 아시아-태평양은 CIMIC(구 Leighton)사 인수(69.6% 지분 보유)를 통해 확장
Iridium	: PPP, 양허 프로젝트 관리

- 주요 분야 : 토목(도로, 철도, 항만, 공항 등의 인프라 개발공사), 건축(주거, 사회 인프라 및 시설), 광산개발(인프라 포함)
- 진출 국가 : 영국, 독일, 체코 등 유럽, 인도, 말레이시아, 인니, 베트남 등 아시아, 사우디, 카타르 등 중동, 북미, 멕시코, 칠레, 페루, 아르헨티나 등 중남미 36개국



o Industrial Service

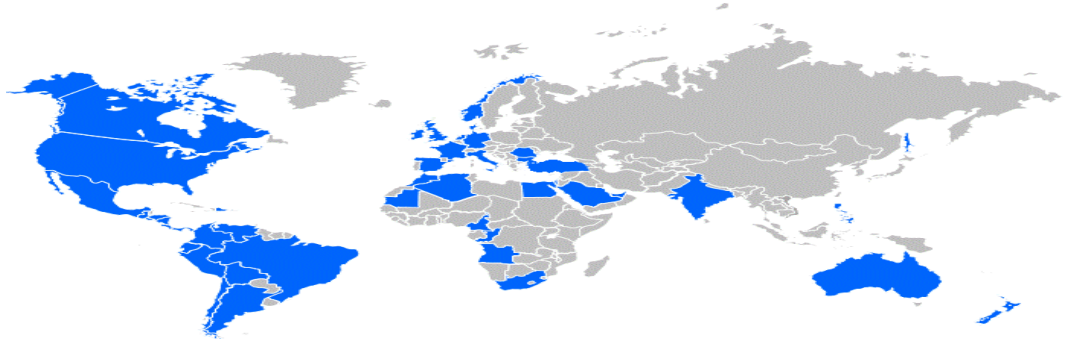
- 구조

Grupo Cobra : Cobra Grupo, Grupoetra, Semi 등 5개 자회사로 구성

Dragados Industrial : Dragados offshore, Dragados Engineering & Plants(3개 자회사 보유) 등의 자회사로 구성

- 주요 분야 : 전력(태양, 풍력, 이동성 발전기, 송배전 및 통신망 등), 산업(Oil&Gas, 담수 등) 및 전력 인프라 개발, EPC, O&M

- 진출 국가 : 영국, 프랑스, 이태리 등 유럽, 인도, 일본, 호주 등 아시아, 사우디, 카타르, UAE 등 중동, 북미, 멕시코, 브라질 등 중남미, 이집트, 앙골라, 카메룬, 남아공 등 아프리카 45개국



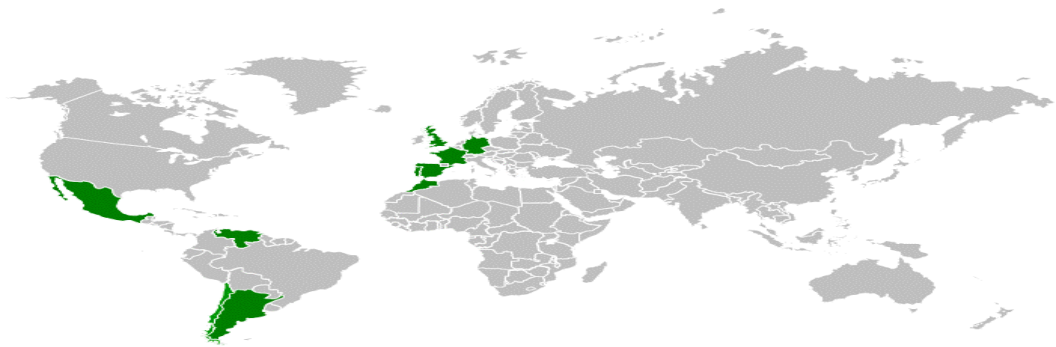
o Environment

- 구조 : Urbaser(Facility Management) 및 Clece(Logistics Services)사로 구성

* Urbaser는 폐기물 처리 설계, 개발, 시공, 금융, 운영 등 전체 Value Chain 확보

- 주요 분야 : 폐기물 처리 및 도시 재생서비스

- 진출 국가 : 영국, 프랑스, 독일, 포르투갈, 멕시코, 베네주엘라, 칠레, 모로코 8개국



2. 경영 실적

ACS는 2011년부터 Hochtief 실적이 반영됨에 따라 2006년 대비 2012년 매출이 2.7배 이상 급증한 반면, 수익성은 일시적으로 2.5배 이상 악화된 바 있다. 이후 매출은 2.5배 정도로 조정되면서 수익성은 0.5배 수준에서 안정화되고 있는 것으로 나타났다(그림2 참조). 순이익률을 살펴보면(그림3 참조), 2008년 16.5%라는 최대치를 기록한 이래 2012년에 -5%로 손실을 냈으며 조정기를 거쳐 2%대에 안착하는 추세로 나타났다. 즉, 2008년 글로벌 금융위기에도 불구하고 2010년까지 순이익률 8% 이상을 보이던 ACS는 Hochtief의 매출이 포함된 2011년부터 조정되었던 것으로 판단된다.

그림2. ACS 매출 및 순익 지수
추이(2006=1)

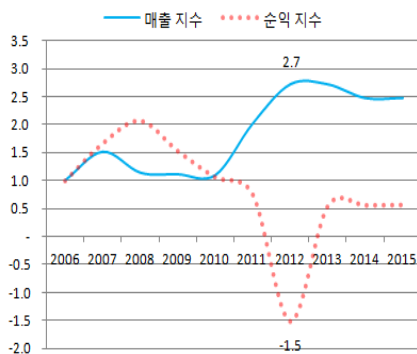
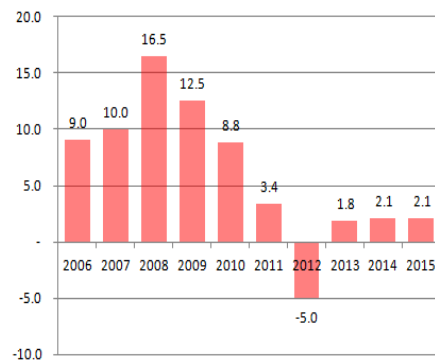


그림3. ACS 순이익률 추이(%)



매출 및 순이익을 인당 수치로 좀 더 들여다보면(그림4 참조), 2006~2010년간 1인당 매출액 평균은 122.4천 유로인 반면, Hochtief 인수후인 2011~2015년간은 199.8천 유로인 것으로 분석되었다. 언뜻 봐도 전·후반 기간에 개인당 매출실적이 크게 증가하였는데 2012년도에 와서 237.2천 유로로 최대치를 기록하였지만 순이익은 -11.9천 유로로 급락했다.

그림4. ACS 1인당 매출 및 순이익 추이(천유로)

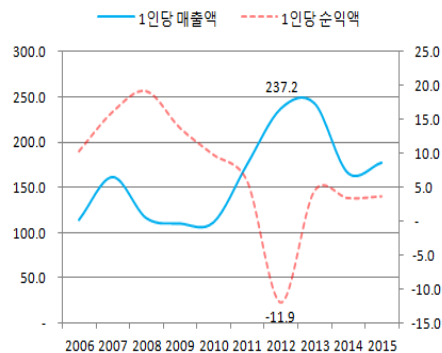
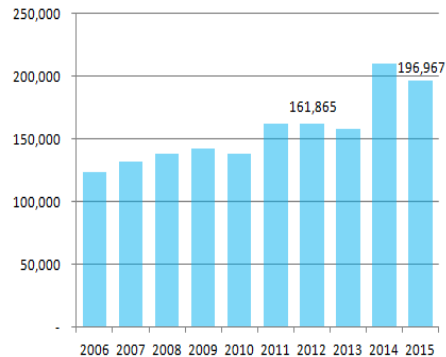


그림5. ACS 인력 추이(명)



한편, ACS는 2015년에 2012년 대비 35,102명을 충원한 것으로 나타났다. 수익성이 악화되면 매출을 조정하면서 인력도 감원하는 것이 일반적이는데 ACS는 2014년 대비 소폭의 인력 조정이 있었지만 결국 매출을 유지하면서 인력을 충원했다는 점은 글로벌 불확실성이 심화되는 상황에서 눈여겨봐야 할 부분이라고 생각된다.

3. 포트폴리오 분석

2011년도를 기점으로 급속한 성장성을 보인 ACS의 국내 매출비중은 2006년부터 2010년까지 65%이상이었다. 그러나 2011년부터 해외 매출비중이 급격히 상승해 2012년 이후 85% 안팎을 유지하고 있어 갑작스러운 글로벌화가 진행된 것으로 생각된다(그림6 참조).

이에 ACS의 공종별, 지역별 매출실적²²⁾을 살펴보고 어떠한 변화 양상을 보이고 있는지 확인해보고자 한다. 그림7의 방사형 차트를 살펴보면, ACS의 주력 공종변화가 확연히 드러난다. 2006년 ACS는 산업/석유화학 부문에서 해외 매출의 46%를 거두어들였다. 하지만 2010년 27%로 그 비중이 대폭 감소하였으며 2015년 12%까지 급감하였다.

이와 반대로 일반건축 부문은 2006~2010년간 해외실적이 전무했다가 2015년 37%까지 비중이 급증한 것으로 나타났다. 교통 부문 비중은 등락이 있었으나 2006년 23%에서 2015년 25%로 안정화된 것으로 보인다. 상대적으로 전력부문도 2006년 21%에서 2015년 8%로 급감하였으나 통신 부문은 2%대를 유지한 것으로 나타났다. 중간에 Hochtief 실적이 2011년부터 반영되면서 상대적으로 토건부문 실적이 급증했고 산업/석유화학 및 전력 등의 플랜트 공종 비중이 감소한 것으로 판단된다.

그림6. ACS 국내외 매출 추이(백만불, %)

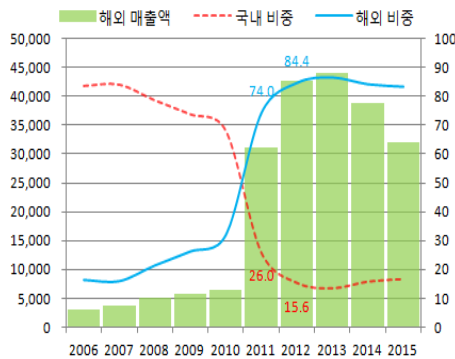
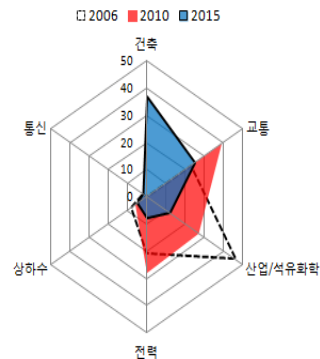


그림7. ACS 매출비중 변화 추이(%)

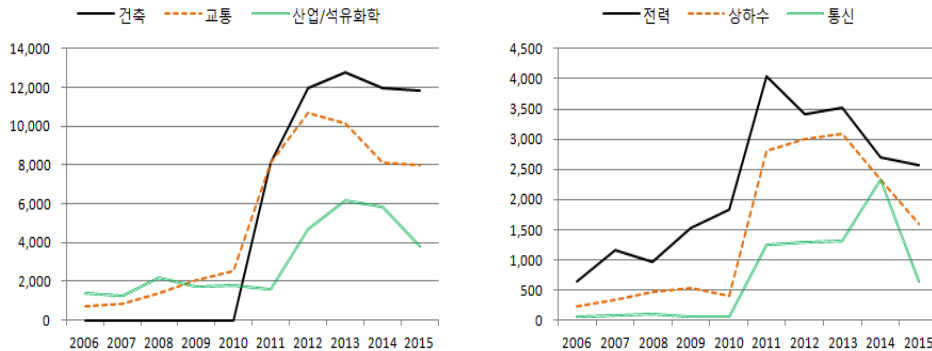


이처럼 ACS는 2011년을 기점으로 매출비중이 국내에서 해외로, 해외에서도 산업/석유화학 부문에서 토건 부문으로의 이동이 명확하게 드러난다. 그러나 그림8에서 알 수 있는 것처럼 토건 부문 매출액 급성장으로 인해 산업/석유화학 부문 비중이 상대적으로 급감했지만 절대적 매출액 수치는 2010년 17.7억불에서 2015년 38.5억불로 크게 증가하였다. 이밖

22) 공종별 실적은 ENR지, 지역별 실적은 Annual Report 활용

에 전력, 상하수, 통신 부문 매출액도 크게 증가해 전반적으로 다각화된 것으로 조사되었다.

그림8. ACS 주요 공종별 매출 추이(백만불)

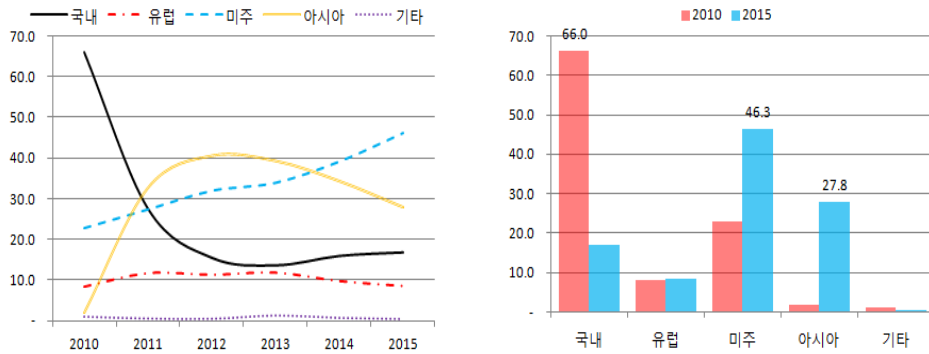


ACS의 지역별 매출(그림9 참조)을 살펴보면, 2010년 국내 비중은 66%로 가장 큰 점유율을 보이고 있으며 이어서 미주지역이 22.8%, 인근 유럽은 8.2%로 나타났다.

하지만 2011년을 기점으로 국내 매출비중이 27.6%로 급감하면서 아시아가 32.6%를 점유해 가장 큰 시장으로 거듭나게 된다. 물론 2014년부터 미주지역에서의 매출이 더 크게 증가하여 2015년 46.3%의 점유율을 기록하면서 주력시장도 잠시 바뀌는 것처럼 보이지만 아시아도 27.8%를 차지해 양대 주요 시장으로 자리매김한 것으로 보인다.

이처럼 미주 및 아시아지역이 ACS의 주력시장이 된 배경은 2011년에 인수한 Hochtief가 자회사인 미국 Turner를 통해 북미지역으로, CIMIC (구 Leighton)을 통해 아시아-태평양지역으로 확장해왔다는 점을 들 수 있다.

그림9. ACS 지역별 매출비중 추이 및 변화(%)



결론적으로 ACS는 자체 매출보다 큰 Hochtief 지분 인수를 계기로 지역 및 공종 다각화를 급속도로 진행할 수 있었던 것으로 볼 수 있다.

4. 강점 및 약점

앞서 살펴본 바와 같이 ACS의 성장성과 수익성은 일시적인 분기점을 거쳐 위기를 잘 극복한 것으로 생각된다. 그렇다면 ACS가 어떠한 요소에 의해 위기를 맞이했고 또 어떤 요인에 의해 위기를 극복을 하였는지 살펴보기 위해 강점과 약점을 확인해보자.

ACS의 강점은 지역 및 공종 다각화를 들 수 있다. 앞서서도 살펴보았지만 국내에서 해외로 더 나아가 Hochtief 인수를 계기로 미국 Turner사를 통한 미주지역 강화뿐만 아니라, 호주 CIMIC(구 Leighton)사를 통한 아시아지역 진출 확대를 대표적으로 꼽을 수 있다. 즉, ACS는 자국기업 M&A뿐만 아니라 글로벌기업 M&A를 통해 성공한 사례라고 할 수 있다.

또한 ACS는 전력부문을 중심으로 석유&가스, 담수, 태양 및 풍력발전소 등의 프로젝트 EPC뿐만 아니라 O&M까지 포함하면서 실적을 향상시켰으며 2010년까지 전무했던 건축 프로젝트까지 영역을 확장시켰다. 이에 더해 인프라를 포함한 광물자원 개발, Iridium을 주축으로 한 양허

(Concession) 프로젝트를 Hochtief의 PPP 섹션과 함께 더욱 발전시켰다는 점은 이목이 집중된다.

전술한 ACS의 다양한 업역과 금융 및 개발능력은 발주처를 상대로 협상력을 향상시킬 수 있는 중요한 강점이라고 생각된다. 더욱이 ACS의 매년 총 투자액²³⁾ 가운데 양허 프로젝트 비중은 2006~2009년간 10% 미만에서 2010년대에 들어 20~30%대로 증가하였으며(그림10 참조), 부채도 2011년을 기점으로 감소하고 있어 재무 건전성도 많이 향상되고 있는 것으로 나타났다(그림11 참조). 요컨대 ACS의 가장 큰 강점은 재무상태 안정화 및 금융-개발 능력을 비롯해 공중 및 지역 다각화로 압축할 수 있다.

그림10. ACS 투자대안양허 프로젝트 추이(백만유로)

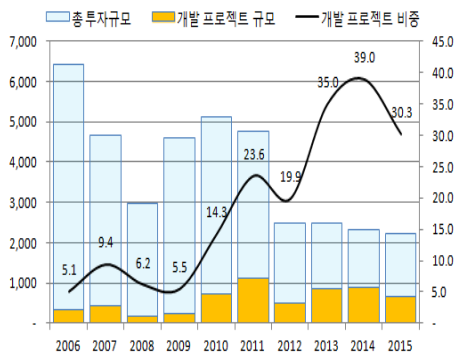
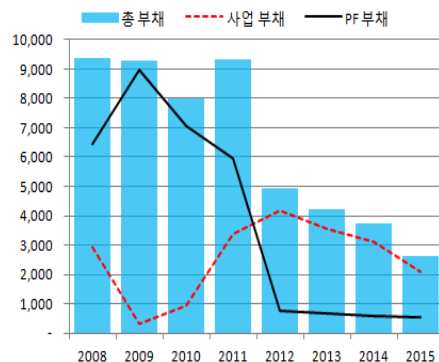


그림11. ACS 부채 추이(백만유로)



반면, ACS의 약점으로는 무엇보다도 3개 조직 가운데 Environment(환경 섹션)의 부진을 들 수 있다. 환경부문 수주잔고는 2010년도에 매출액의 6.4배에서 2015년에는 매출액의 3.1배 수준으로 급감하였으며(그림 13 참조), 순이익률도 2010년 10.1%에서 2015년 2.3%로 부진을 면치 못하고 있다(그림 12 참조).

23) 총 투자액은 운영비(Operating Capex)과 금융 및 프로젝트 투자액(Investments in Projects and Financial)으로 구성

그림12. ACS 조직별 순이익 추이(%)

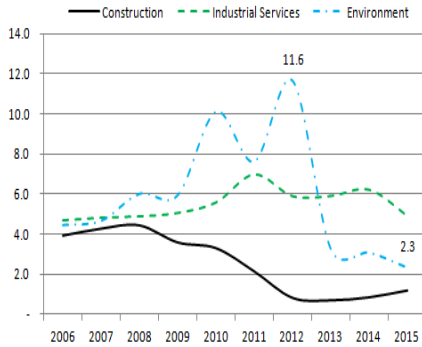
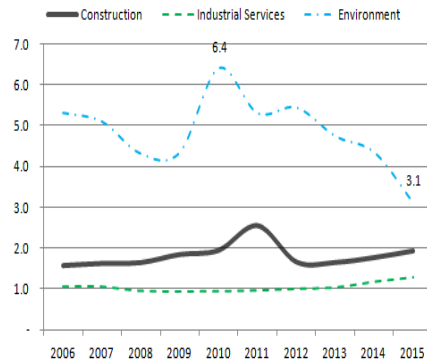


그림13. ACS 매출대비 수주 잔고율 추이(%)



또한 급격히 증가한 해외 매출비중은 대외변수에 크게 노출될 위험을 안고 있다. ENR에 의하면, ACS의 해외 매출비중은 2005년 전체 매출액의 17.4%에서 2014년 84%로 급증하였다. 이는 자국의 경제 및 정치 리스크보다 국제유가 및 원자재 가격, 지정학적 리스크, 환율 등의 대외변수에 민감할 수밖에 없으며 특히 Hochtief 광산개발 섹션은 큰 영향을 받고 있는 것으로 보인다.

Hochtief 인수전인 2010년 ACS 총 매출액은 153.8억 유로로 당시 Hochtief 총 매출액 201.6억 유로의 약 3/4에 불과했다. 따라서 현재 ACS Construction 조직에 속해 있는 Hochtief의 매출 및 순이익 변화에 민감해질 수밖에 없으며 특히, Hochtief 수익성은 2006년부터 2010년까지 더딘 회복세를 보이다가 2011년에 와서 손실을 기록하면서 다시 불안정해졌다(그림14 참조). 구체적으로 Hochtief의 순이익률은 2010년 최대치인 2.7%를 기록했다가 2011년 -0.7%로 나타났는데 주로 유럽지역에서 손실이 발생한 것으로 나타났다(그림15 참조). 즉, ACS의 약점은 환경부문 실적 부진, 대외변수에 민감한 매출 구조, 과중한 Hochtief 실적 의존 등을 고려해 볼 수 있다.

그림14. Hochtief 순이익 추이(%)

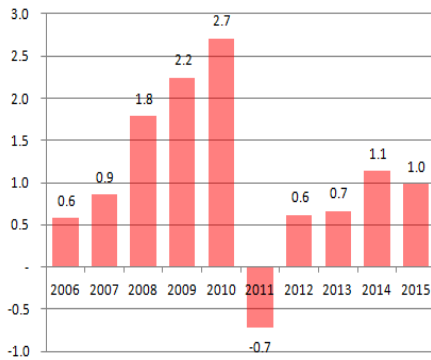
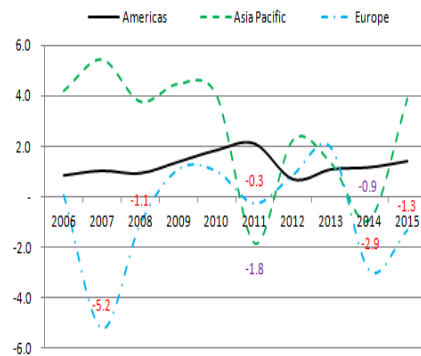


그림15. Hochtief 조직별 순이익 추이(%)



5. 진출 전략 및 시사점

5-1. 진출 전략

ACS의 지난 10년간 성장패턴을 요약하면 2011년도를 기점으로 괄목상 대할만한 매출 신장세와 함께 2012년 일시적 수익성 악화를 꼽을 수 있다. 매출 신장의 내용을 들여다보면 무엇보다도 2010년에 전무했던 건축 부문 매출의 급성장과 더불어 기존 교통부문 강화 및 플랜트부문의 EPC+O&M으로 업역 확장 및 강화로 압축할 수 있겠다. 또한 2011년부터 기존 시장이었던 미주지역을 강화하면서 아시아지역으로의 확장세가 두드러지는데 Hochtief 인수가 결정적인 계기가 되었다. 하지만 2012년 일시적 수익성 악화를 경험하면서 부채는 줄이고, 적정선의 매출을 유지하기 위해 인력을 충원한 것으로 생각된다.

ACS의 성공요인은 무엇보다 글로벌 M&A를 꼽을 수 있다. 하지만 M&A는 기업의 자체 재무능력뿐만 아니라 다국적 문화 이해를 포함해 상호 협력해 시너지를 낼 수 있는 인수합병 후 통합과정(Post Merger Integration, PMI) 역량이 요구된다.

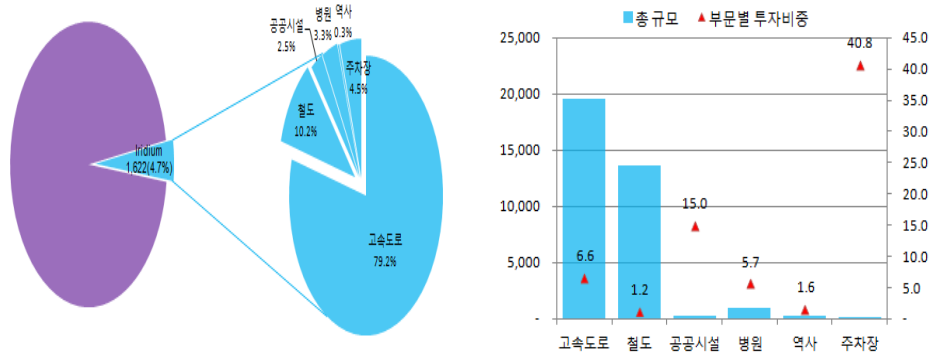
스페인 기업인 ACS가 독일 기업인 Hochtief의 지분을 50%이상 보유하면서 상호 협력할 수 있었던 가장 중요한 요소는 우선 유럽이라는 동질 문화권에 서로 속해 있다는 점을 들 수 있다. ACS는 Hochtief 인수 이전에 자국기업 인수를 시작으로 인근 지역 기업 인수를 많이 해온 것으로 알려져 있다. 문화적 동질감뿐만 아니라 M&A 경험도 축적되어 온 것이다. 이에 더해 자회사인 Iridium이란 기업은 Hochtief PPP섹션과 함께 협업해 프로젝트를 발굴하고 금융을 조달해 개발하는 역할을 담당하고 있다. Iridium은 개발에서 일부 손실을 감수하면서도 다른 자회사에게 시공을 넘겨주면서 O&M까지 연결하는 역할을 하고 있는 것으로 여겨진다.

즉, ACS는 지역 및 공종 측면에서 사업 포트폴리오가 다각화되어 있을 뿐만 아니라 개발능력까지 프로젝트의 범위가 확대되어 왔다. 예컨대 Hochtief와 함께 약 18억불 규모의 캐나다 Northeast Anthony 고속도로 금융-설계-시공-O&M 프로젝트를 수주한 사례를 보면 Iridium이 ACS의 110개 이상의 자회사들을 연결하는 촉매역할을 하고 있는 것으로 생각된다.

2015년 말 기준 ACS가 시공 및 운영중인 양허 프로젝트²⁴⁾ 총 규모는 348.3억 유로이며, 이중 Iridium의 투자 예정액은 16.2억(실 투입률 71%) 유로로 전체의 4.7%의 지분을 투자한 것으로 확인되었다.

24) ACS(Iridium)지분은 4.4~100%까지 다양(참고 자료-IV-1 참조)

그림16. Iridium 주요 공종별 양허 프로젝트 규모(백만유로, %)



이중 고속도로 프로젝트에 12.8억 유로를 투자(예정액 포함)해 Iridium 전체 투자 프로젝트의 79.2%를 점유하고 있다. 이어서 철도에 1.7억 유로(10.2%), 주차장에 약 0.7억 유로(4.5%)를 투자하는 등 지분참여를 하고 있다(그림16 좌측 참조). 금액적인 측면에서 보면 고속도로 운영사업(Toll Road)에 가장 많은 투자를 하고 있으나 비중 자체는 총 프로젝트 규모의 6.6%수준이다. 더욱이 철도 및 역사에는 총 규모의 1.5%내외만 투자하고 있어 신중한 모습을 엿볼 수 있다. 하지만 금액은 크지 않으나 주차장과 같은 바로 매출로 이어질 수 있는 부문에는 총 프로젝트 규모의 40%정도 까지 지분 투자하는 것으로 조사되었다(그림16 우측 참조).

5-2. 시사점

Grupo ACS는 일반적으로 알려진 바에 의하면 글로벌 M&A의 성공사례라고 볼 수 있으며 실상 이리디움(Iridium)이란 자회사의 역할이 큰 것으로 생각된다. 이러한 촉매역할을 할 수 있는 조직 없이 이질 문화권 기업을 인수했다면 글로벌 최강자로 거듭날 수 없었을 것으로 생각된다. 결국 본사의 경험이 큰 자산이 되었다고 볼 수 있는데 M&A뿐만 아니라 개발, 금융, 설계, 시공, O&M까지 사업영역을 기본적으로 보유하고 있었다는 점도 간과할 수 없다. 더욱이 최근 수익률이 크게 증가하였지만 그

간 손실을 감수한 Iridium의 전방위 프로젝트 개발을 위한 사소취대(捨小取大, 작은 것을 버리고 큰 것을 가짐)의 자세도 ACS 전사적인 측면에서 매출과 이익을 안정화시킬 수 있었던 요인이라고 생각된다.

그림17. 글로벌 교통 인프라 디벨로퍼 누계 투자 현황(억불, 건수)

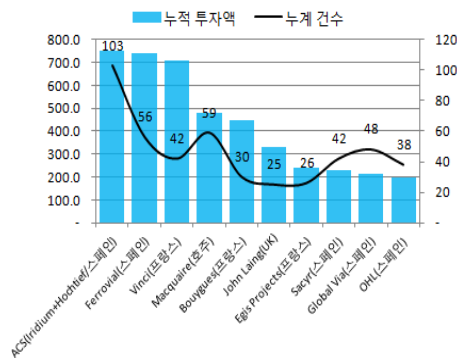
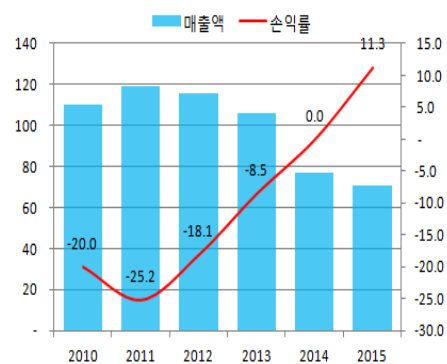


그림18. Iridium 매출 및 순이익 추이 (백만유로, %)



또한 프로젝트 Value Chain을 거의 포함하고 있는 ACS는 광범위한 시장을 가지고 있는 Hochtief를 인수하면서 금융 및 개발 역량을 배가시킬 수 있었던 것으로 판단된다. 사업모델을 창출함에 있어 광범위한 시장, 공종, 업무영역(Value Chain)를 가지고 있을수록 그 조합의 수는 증가할 것이다. ACS가 집중하고 있는 지역, 공종 및 업역을 고려해보면 (서유럽, 북미, 아시아)×(건축, 교통, 산업/석유화학)×(개발, 금융, EPC, O&M)의 36개의 조합 사업모델(Grupo ACS 진출가능 범위 조합 매트릭스 참조)이 가능하다. 예컨대 고속도로 개발 프로젝트를 호주에서 수행할 수 있는 능력이 있으며 더욱이 금융역량이 이를 뒷받침하고 있는 것으로 판단된다.

[Grupo ACS 진출가능 범위]

NO	지역	공종	영역	NO	지역	공종	영역
1	서유럽	건축	개발	19	북미	교통	EPC
2	서유럽	건축	금융	20	북미	교통	O&M
3	서유럽	건축	EPC	21	북미	산업/석유화학	개발
4	서유럽	건축	O&M	22	북미	산업/석유화학	금융
5	서유럽	교통	개발	23	북미	산업/석유화학	EPC
6	서유럽	교통	금융	24	북미	산업/석유화학	O&M
7	서유럽	교통	EPC	25	아시아	건축	개발
8	서유럽	교통	O&M	26	아시아	건축	금융
9	서유럽	산업/석유화학	개발	27	아시아	건축	EPC
10	서유럽	산업/석유화학	금융	28	아시아	건축	O&M
11	서유럽	산업/석유화학	EPC	29	아시아	교통	개발
12	서유럽	산업/석유화학	O&M	30	아시아	교통	금융
13	북미	건축	개발	31	아시아	교통	EPC
14	북미	건축	금융	32	아시아	교통	O&M
15	북미	건축	EPC	33	아시아	산업/석유화학	개발
16	북미	건축	O&M	34	아시아	산업/석유화학	금융
17	북미	교통	개발	35	아시아	산업/석유화학	EPC
18	북미	교통	금융	36	아시아	산업/석유화학	O&M

끝으로 M&A에 기반한 성장을 도모하는 경우에도 자사의 핵심역량이 갖추어져야 한다. 즉, 특정 공종 및 업역에서 배타적이거나 독보적 지위를 확보하지 못한 상황에서 무작정 현지에서 인지도가 있는 기업을 인수하는 것 보다 자사의 역량을 먼저 진단²⁵⁾해보고 동질문화권에서는 M&A(또는 Partnership)를 이질문화권에서는 J/V나 Consortium 형태로 시장을 확장해 나아가야 할 것으로 생각된다.

25) Grupo ACS는 매년 자체 진단을 수행하고 있는 것으로 추정되며 Hochtief 인수로 2011년 자체 진단자료(참고 자료-VI-2)를 살펴보면 발주처, 품질, 하도업체 선정, R&D+I, 환경보호, 인력관리, 안전관리 분야별 세부항목에 대한 진단(점수화)을 통해 개선사항을 마련하고 있는 것으로 생각됨

참고 자료. IV-1 : 운영 및 시공중 Iridium 프로젝트 현황

(단위: 백만유로)

프로젝트	국가	공종	진행단계	총 규모	투자 예정액	투자액
Autovía de La Mancha	스페인	고속도로	운영	128	21	21
Circunvalación de Alicante	스페인	고속도로	운영	464	71	71
Autopista del Henares (R2 y M50)	스페인	고속도로	운영	898	81	81
Accesos Madrid (R3/R5 y M50)	스페인	고속도로	운영	1,679	55	55
Reus-Alcover	스페인	고속도로	운영	72	16	16
Santiago Brión	스페인	고속도로	운영	118	14	14
Autovía de los Pinares	스페인	고속도로	운영	96	17	17
Autovía Medinaceli-Calatayud	스페인	고속도로	운영	183	23	23
Autovía del Camp del Turia (CV 50)	스페인	고속도로	시공	110	10	0
Autovía del Pirineo (AP21)	스페인	고속도로	운영	226	81	81
Autovía de la Sierra de Arana	스페인	고속도로	시공	200	16	2
EMESA (Madrid Calle 30)	스페인	고속도로	운영	221	48	48
Eje Diagonal	스페인	고속도로	운영	406	154	154
A-30Nouvelle Autoroute 30	캐나다	고속도로	운영	1,243	19	19
Capital City Link (NEAH)	캐나다	고속도로	시공	1,024	12	1
FTG Transportation Group	캐나다	고속도로	운영	439	10	10
Windsor Essex	캐나다	고속도로	운영	857	7	7
General Part	캐나다	고속도로	시공	1,659	14	0
Ruta del Canal	칠레	고속도로	운영	172	17	17
Concesionaria Vial del Pacífico, S.A.S	콜롬비아	고속도로	시공	900	84	12
Concesionaria Nueva Vía al Mar, S.A.	콜롬비아	고속도로	시공	740	57	6
Autopista Jónica (NEA ODOS)	그리스	고속도로	시공/운영	1,391	41	41
Central Greece	그리스	고속도로	시공/운영	1,146	22	22
CRG Waterford - Southlink	아일랜드	고속도로	운영	321	22	22
CRG Portlaoise - Midlink	아일랜드	고속도로	운영	328	23	23
N25 New Ross Bypass	아일랜드	고속도로	시공	173	12	0
M11 Gorey - Enniscorthy	아일랜드	고속도로	시공	253	13	0
Sper - Planestrada (Baixo Alentejo)	포르투갈	고속도로	시공	539	79	19
Rotas do Algarve - Marestrada	포르투갈	고속도로	시공	271	50	11
A-13, Puerta del Tamesis	영국	고속도로	운영	325	8	8
SH288 Toll Lanes-Texas	미국	고속도로	시공	983	73	0
Portsmouth Bypass	미국	고속도로	시공	500	18	0
I595 Express	미국	고속도로	운영	1,479	96	96

(단위: 백만유로)

프로젝트	국가	공종	진행단계	총 규모	투자 예정액	투자액
Figueras Perpignan - TP Ferro	스페인	철도	운영	1,206	66	66
Línea 9 Tramo II	스페인	철도	운영	726	7	7
Línea 9 Tramo IV	스페인	철도	운영	613	6	6
Metro de Arganda	스페인	철도	운영	149	3	3
ELOS - Ligações de Alta Velocidade	포르투갈	철도	시공	1,649	19	0
Rideau Transit Group (Ligth RT Ottawa)	캐나다	철도	시공	1,349	20	0
Crosslinx Transit Solutions	캐나다	철도	시공	3,692	17	0
Metro de Lima Línea 2	페루	철도	시공	4,217	28	28
Cárcel de Brians	스페인	감옥	운영	106	14	14
Comisaría Central (Ribera norte)	스페인	정거장	운영	70	12	12
Comisaría del Vallés (Terrasa)	스페인	정거장	운영	17	3	3
Comisaría del Vallés (Barberá)	스페인	정거장	운영	16	4	4
Los Libertadores	칠레	국경시설	시공	64	8	2
Hospital Majadahonda	스페인	병원	운영	257	4	4
Nuev o Hospital de Toledo, S.A.	스페인	병원	시공	220	16	2
Hospital Son Espases	스페인	병원	운영	306	17	17
Hospital de Can Misses (Ibiza)	스페인	병원	운영	130	13	13
Centros de Salud de Mallorca	스페인	헬스 센터	운영	19	3	3
Intercambiador Plaza de Castilla	스페인	역사	운영	167	3	3
Intercambiador Príncipe Pío	스페인	역사	운영	66	1	1
Intercambiador Av da América	스페인	역사	운영	75	1	1
Iridium Aparcamientos	스페인	주차장	시공/운영	49	49	48
Serrano Park	스페인	주차장	운영	130	24	20
Total(투자액은 2015.12월 기준)				34,838	1,622	1,154

참고 자료. IV-2 : Grupo ACS 자체 진단 자료(2011년 기준)

분야	항목	Grupo ACS		Construction		Industrial Service		Environment	
		<30%	70%≥	<30%	70%≥	<30%	70%≥	<30%	70%≥
발주처	1. 관리시스템		✓		✓		✓		✓
	2. 관측시스템						✓		✓
	3. CRM 시스템	✓		✓		✓			✓
	4. 만족도 측정								✓
	5. 만족도 향상 계획								✓
	6. 클레임 공식화 채널		✓		✓				✓
	7. 기밀 보장 시스템		✓		✓				✓
품질	1. 품질 관리 시스템		✓		✓		✓		✓
	2. ISO 9001 준수		✓		✓		✓		✓
	3. 프로젝트 정기 검사		✓		✓		✓		✓
	4. 하도품질 정기 검사		✓		✓		✓		✓
	5. 서비스 생애주기 분석		✓		✓			✓	
	6. 기준 미준수 관리절차		✓		✓		✓		✓
	7. 구매/조달과 공동 개선		✓		✓		✓		✓

분야	항목	Grupo ACS		Construction		Industrial Service		Environment	
		<30%	70%≥	<30%	70%≥	<30%	70%≥	<30%	70%≥
하도 선정	1. 공식 승인 시스템		✓		✓		✓		✓
	2. 윤리 환경 사회적 문제(승인)		✓		✓		✓		✓
	3. 현지 우선 정책		✓				✓		✓
	4. 윤리 환경 사회적 문제(계약)		✓		✓		✓		✓
	5. 윤리 환경 사회적 문제(준수도)			✓					✓
	6. 윤리 환경 사회적 문제 (미 준수 관리)			✓			✓	✓	
	7. 하도사와 협력		✓				✓		✓
R&D+I (Innovation)	1. 구체적 R&D+I 부서		✓		✓	✓			✓
	2. R&D+I 공식 관리 시스템	✓		✓		✓			✓
	3. 관리 시스템 독립적 감사	✓		✓		✓			✓
	4. 정식 R&D+I 전략		✓		✓	✓			✓
	5. 지속성에 대한 조사		✓		✓		✓		✓
환경 보호	1. 환경 관리 시스템		✓		✓		✓		✓
	2. ISO 14001 준수		✓		✓		✓		✓
	3. 환경 관리 공식 목적		✓		✓		✓		✓
	4. 구체적 CO2저감 목표				✓	✓			✓
	5. 폐기물 감산				✓	✓			✓
	6. 용수 절약 계획						✓		✓
	7. 생태계 다양성 피해 최소화				✓	✓			✓
인력 관리	1. 정식 인력관리 정책		✓		✓				✓
	2. 균등한 기회제공 프로그램		✓		✓	✓			✓
	3. 부당한 노동력착취 리스크 관리	✓		✓		✓		✓	
	4. 정식 전문가 개발 시스템		✓		✓		✓		✓
	5. 성과 측정 절차		✓		✓		✓		✓
	6. 직원 복지 계획						✓		✓
	7. 가정과 직장의 조화 프로그램			✓					✓
안전 관리	1. 건강/안전 관리 시스템		✓		✓		✓		
	2. OSHAS 18001 준수		✓		✓		✓		
	3. 건강/안전 관리 공식 목표		✓		✓		✓		
	4. 건강/안전 및 보상연결 절차			✓					
	5. 직원 위험에 대한 정기 검사		✓		✓		✓		
	6. 위험 예방 개선 계획		✓		✓		✓		
	7. 직원대표 건강/안전관련 의사 결정 참여		✓		✓		✓		

* 2011년 Annual Report 방사형 그래프를 재편집(공란은 30%이상, 70%미만임)

V. Saipem

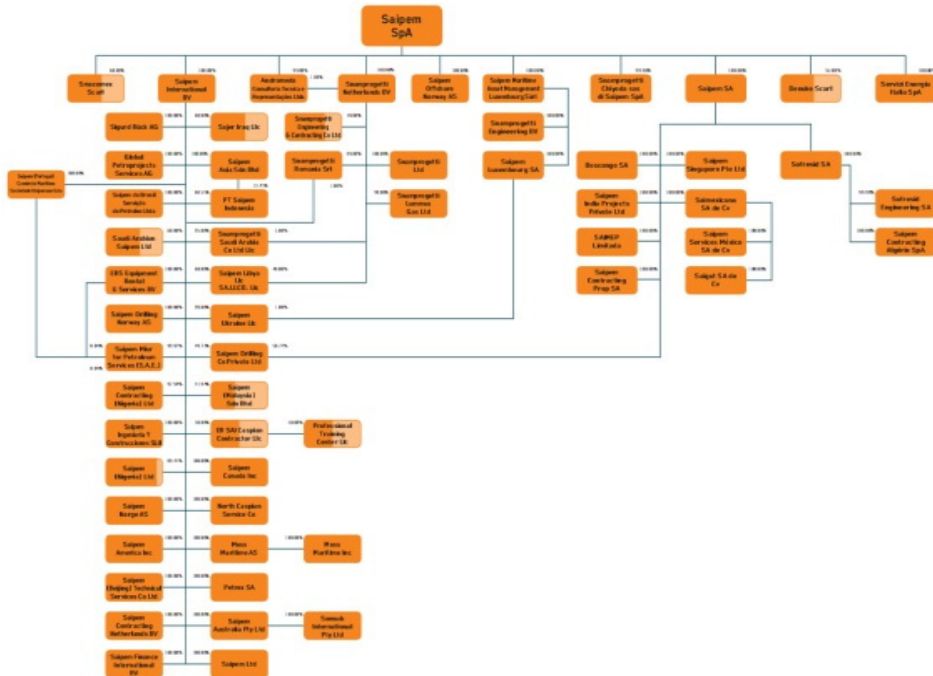
1. 기업 개요

Saipem은 1957년 파이프라인 건설기업인 Snam Montagi 및 석유 굴착 회사인 SAIP가 합병되어 ENI에 속하면서 설립되었다. 1969년 이태리 국 영석유회사인 ENI 그룹으로부터 운영 독립, 2002년 세계 최고 수준의 해양사업 PMC(Project Management Consultancy)역량을 보유한 프랑스 Bouygues Offshore를 인수, 2006년 100여개국에 진출해 있는 육상 플랜트 전문기업인 이태리 Snamprogetti를 인수(2008년 영입 완료)하면서 육·해상 플랜트 건설 분야에서 강자로 거듭나게 되었다.

Saipem은 1987년 북해 유전개발공사를 Kellogg Brown & Root와 경쟁 대신 J/V(European Marine Contractors, EMC)를 통해 협력하면서 1990년대 다수의 프로젝트 수주하였으며 2002년 EMC를 완전히 인수하였다. 이밖에도 네덜란드 Single Buoy Moorings, 호주 Clough, 이태리 Snamprogetti, 영국 Rossetti 및 그리스 CCC(Consolidated Contractors Company) 등과 협업해 약점을 보완하고 시장영역을 넓혔다. 2015년 말 기준, Saipem은 ENI가 지분의 약 42.9%²⁶⁾를 보유하고 있으며 약 109개의 자회사 및 지분 참여회사를 보유하고 있다. 또한 14개의 엔지니어링 센터를 운영하고 있다.

26) ENI는 2016.3월 Saipem 주식의 12.5%를 매각하여 현재 약 30%의 주식을 보유하고 있음

그림1. Saipem 조직도(자회사 현황)



Saipem의 조직구조를 살펴보면, 해저 유전용 또는 반잠수형 해양장비를 활용해 굴착작업을 담당하는 해양 시추(Off-shore Drilling), 육상에서 석유&가스 메이저사들이 발주한 굴착작업을 수행하는 육상 시추(On-shore Drilling), 해상 터미널, 플랫폼, 파이프라인 건설 및 해저 유전시설 개발을 담당하는 해양 E&C, 육상 석유&가스 생산, 처리 등 Upstream 및 정유 및 석유화학시설 등의 Mid-Downstream부문과 관련된 육상 E&C로 크게 4개 섹션으로 구분된다.

[조직 구조]

- 해양 시추(Off-Shore Drilling)

- 주요 장비 : 15척의 시추선(수심 1km이상 심해 시추선 7척, 500m 이하 시추선 1척, 특수 갑판 승강형 시추선 2척, 일반 승강형 시추선 4척, 바지선 1척)을 보유하고 있어 광범위한 해양 시추 가능

- 누계 실적 : 79개 유정(145,199m 굴착) 시추
- 운영 범위 : 북해, 바렌츠해, 지중해, 홍해, 걸프만, 서아프리카, 인니, 에콰도르, 페루

o 육상 시추(On-Shore Drilling)

- 주요 장비 : 104기 시추장비(4기는 제 3자 소유) 보유
- 실적 : 2015년 330개 유전(807,531m 굴착) 시추(2014년 417개 유전, 877,567m굴착)
- 운영 범위 : 페루, 볼리비아, 콜롬비아, 에콰도르, 칠레, 베네주엘라, 사우디, 카자흐스탄, 투르크메니스탄, 콩고, 이태리

o 해양 EPIC(Off-Shore E&C)

- 주요 분야 : 석유&가스 관련 해저 및 해상 공사(파이프라인, 플랫폼 등)
- 주요 역량 : 고기능 다목적 설치선, 엔지니어링 및 PM(Project Management)

o 육상 EPC(On-Shore E&C)

- 주요 분야 : 석유&가스 관련 대형 육상 공사(대형 생산, 처리, 석유화학, 비료 플랜트 등)
- 주요 역량 : 기초 및 상세 설계, 구매&조달, PM, 시공

가격경쟁력을 최우선으로 고려하는 Saipem은 현지조달 및 제작을 극대화하고 약점을 보완하기 위한 J/V(Joint Venture)전략을 구사하고 있으며 최근 들어 상세설계, 구매 및 건설관리를 인도 엔지니어링센터를 통해 수행하고 있는 것으로 알려졌다.

2. 경영 실적

2006~2015년간 Saipem의 매출 및 순익 지수 추이(그림2 참조)를 살펴보면, 2006년 대비 매출은 1.5배 안팎수준에서 안정되어 있으나 순익은 2011년 2.6배까지 증가하였다가 2013년부터 악화되어 2015년에는 -2.1배로 급감하였다.

그림3의 순익률로 확인해보면, 2007년~2008년간 9.2%로 최대치를 기록한 이후에도 2013년까지 5% 이상의 양호한 순익률을 보인 Saipem은 2013년부터 갑자기 악화되어 2015년에는 -7%를 나타내고 있다. 석유&가스 플랜트부문에 집중하고 있는 Saipem의 경우, 글로벌 경쟁 과열이 가속화된다가 국제유가마저 2014년 하반기부터 급락하면서 수익성 악화를 경험한 것으로 판단된다.

그림2 Saipem 매출 및 순익 지수 추이(2006=1)

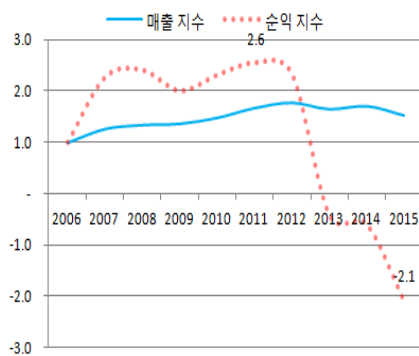
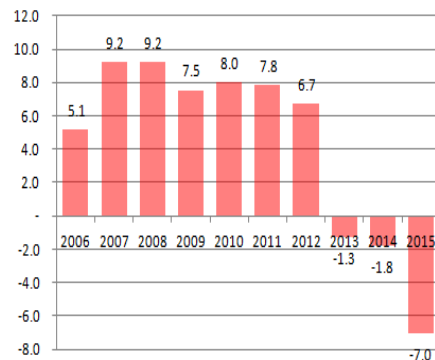


그림3. Saipem 순익률 추이(%)



매출 및 순이익액을 인당 추이로 들여다보면(그림4 참조), 2006~2010년간 1인당 매출액 평균은 282.1천 유로인 반면, 2011~2015년간은 280.4천 유로인 것으로 분석되었다. 언뜻 봐도 전·후반 기간에 개인당 매출은 소폭의 등락이 있으나 순익이 크게 감소하여 2013년부터 1인당 수익성이 2013년을 기점으로 크게 악화된 것으로 나타났다. Saipem은 2014년까지 꾸준히 인력을 충원하다가 수익성이 급감한 2015년도에는 인원도 감축시킨 것으로 나타났다(그림5 참조).

그림4. Saipem 1인당 매출 및 순이익 추이(천원)

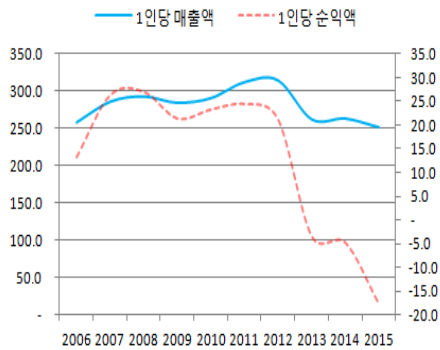
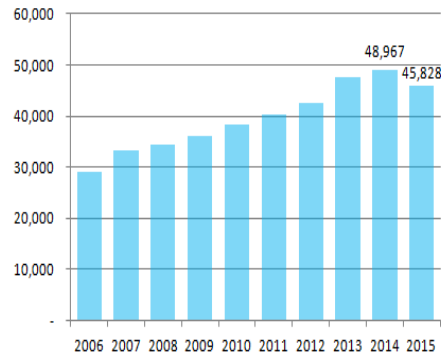


그림5. Saipem 인력 추이(명)



3. 포트폴리오 분석

유수 글로벌기업들과 마찬가지로 글로벌 금융위기를 피해갈 수 없었던 Saipem의 해외 매출 비중은 90%이상을 꾸준히 유지되고 있다(그림6 참조). Saipem의 해외 매출액 추이를 확인해보면, 2008년 글로벌 금융위기 직후인 2010년까지 매출실적이 저조했다가 유가와 비슷한 패턴으로 등락을 거듭하고 있다.

그림6. Saipem 국내외 매출 추이(백만불, %)

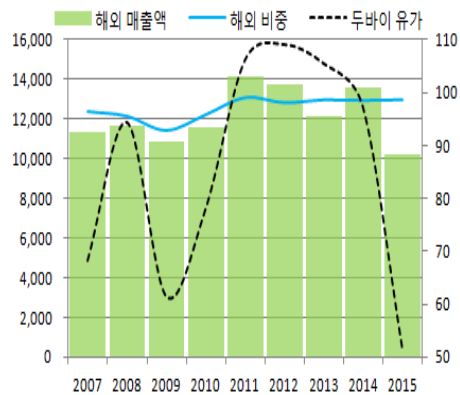
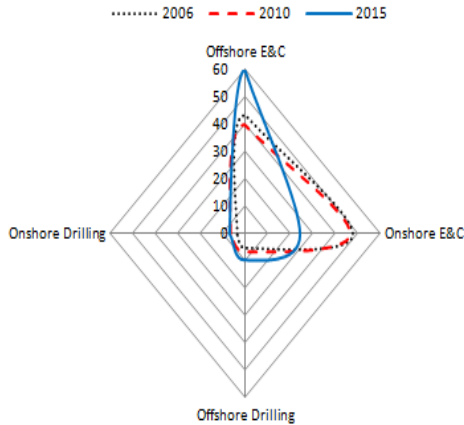


그림7. Saipem 조직별 매출비중 변화 추이(%)



Saipem은 산업/석유화학부문 매출비중이 95% 정도에 이른다. 따라서 Annual Report에 의한 조직별(세부 분야별) 매출실적을 확인(그림7 참조)해보면, Saipem은 육상(EPC)에서 해상 플랜트 건설(EPIC)분야로 이동한 점을 확인할 수 있다. 육상 플랜트 전문 건설기업인 Snamprogetti²⁷⁾ 인수를 계기로 육상 플랜트 매출에 지대한 영향을 주었지만 수익성 악화로 인해 해상 플랜트로 이동한 것으로 판단된다.

그림7의 방사형 차트를 좀 더 자세히 살펴보면, 2006년 육상 플랜트 건설 비중은 47.9%인데 비해 해상 플랜트 건설 비중은 43.6%였다. 하지만 2015년 비중은 해상 플랜트 건설 비중이 59.9%로 육상 플랜트 건설 비중(24.2%)의 2배 이상으로 크게 성장하였다.

그림8을 참조해 세부 분야별 매출실적을 살펴보면, 2013년을 기점으로 해상 EPIC (Engineering, Procurement, Installation and Construction)분야 매출실적이 육상 EPC분야를 앞지르기 시작하고 있다. 매출실적은 상대적으로 작지만 시추 역시 해상 매출실적이 육상보다 큰 것으로 확인되고 있다. 또한 ENR에 의하면, Saipem의 주력 공종인 플랜트 매출비중은 거의 변화가 없다. 단, 최근 들어 교통부문에 소폭 진출을 시도하고 있는 모습이 나타나고 있다(그림9 참조).

27) ENR자료에 의하면, 2005년 Snamprogetti 총 매출액은 26.2억불로 해외 매출액은 16.2억불로 해외 비중은 약 62%임

그림8. Saipem 조직별 매출 추이(백만유로)

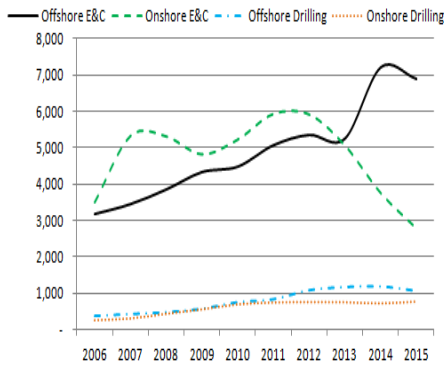
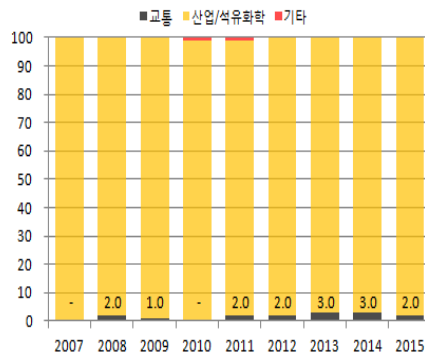


그림9. Saipem 주요 공종별 매출비중 추이(%)

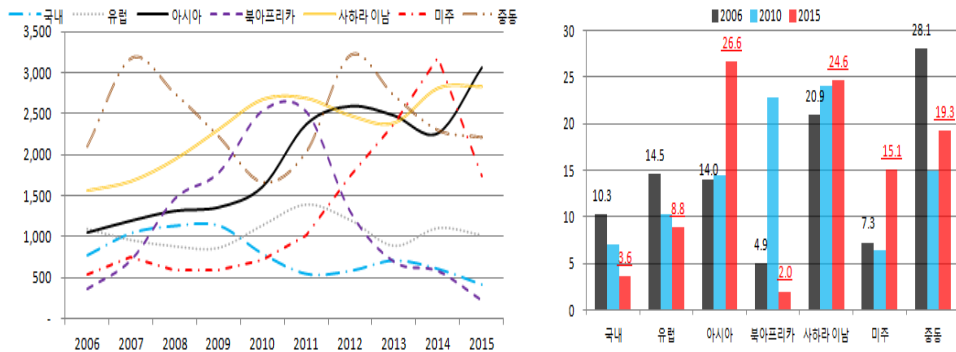


국내를 포함한 Saipem의 지역별 매출추이(그림10 좌측 참조)를 살펴 보면, 2006년 중동 비중이 가장 큰 28% 이상을 차지하고 있으며 이어서 사하라 이남지역이 약 21%, 유럽 및 아시아가 약 14%를 점유하고 있어 중동 및 아프리카에서의 매출 비중이 50% 이상으로 나타났다.

하지만 2009~2011년간 사하라 이남 및 북아프리카 지역 매출비중이 증가하면서 주력시장도 잠시 변화된 모습을 보이고 있다. 특히 2010년도 사하라 이남 매출비중은 24%까지 성장하였으며 북아프리카도 약 23%의 점유율을 나타내고 있다. 2015년도에도 사하라 이남 매출비중은 25%를 차지하였으나 아시아 매출비중이 약 27%로 주력시장이 또 다시 변경되고 있는 모습을 볼 수 있다. 미주지역 매출도 유가상승과 함께 증가해 2014년도에 가장 큰 실적을 거둔바 있으나 2015년 절반 가깝게 감소하였다.

2006년 대비 2015년 지역별 매출비중(그림10 우측 참조)을 살펴보면, 국내를 포함한 유럽 및 중동 매출 비중은 아시아, 사하라 이남 및 미주 지역으로 그 중심축이 이동한 것으로 확인되었다.

그림10. Saipem 지역별 매출 및 비중 추이 및 변화(백만유로, %)



요컨대 Saipem은 아시아, 사하라 이남 및 미주지역을 중심으로 육상보다 해상분야를 중심으로 매출 비중이 이동하고 있다고 볼 수 있다.

4. 강점 및 약점

이상에서 살펴본 바와 같이 Saipem의 성장성은 유지되고 있는 반면 수익성은 최근 3년에 걸쳐 악화되고 있다. 이러한 추세 가운데 어떤 강점을 가지고 약점을 보완할 수 있을지에 대해 확인해보고자 한다.

Saipem의 강점은 무엇보다도 해상 시추 및 EPIC(Engineering, Procurement, Installation and Construction)능력과 해상 공사를 원활히 할 수 있는 특수선박과 장비(참고자료 참조)를 가지고 있다는 점이다. 더욱이 2002년도에 프랑스 Bouygues Offshore²⁸⁾ 인수하면서 해상 엔지니어링 역량을 강화시킨 것도 해상 공사에서 독보적인 위치를 차지할 수 있었던 큰 요인으로 생각된다.

그림 11을 살펴보면, 2013년을 기점으로 육상 E&C(EPC)는 매출액이 급감하고 있으나 해상 E&C(EPIC)부문 매출은 2013년부터 육상 부문을 추월

28) Bouygues Annual Report에 의하면, 2001년 Bouygues Offshore 매출은 10.3억 유로로 영업 이익은 510만 유로, 순이익은 460만 유로임

하면서 급증한 것으로 조사되었다. 그림 12를 참조해 조직별 영업 이익률을 살펴보면, Saipem은 2013년부터 육상 시추 및 E&C부문의 수익성 악화를 확인할 수 있다. 특히 육상 E&C부문은 2013년 -7.9%, 2014년 -10.9%에 이어 2015년에는 -26.6%를 기록하면서 더욱 악화되고 있어 전반적인 수익성에 큰 영향을 끼치고 있다.

그림11 Saipem 조직별 매출액 추이(백만유로)

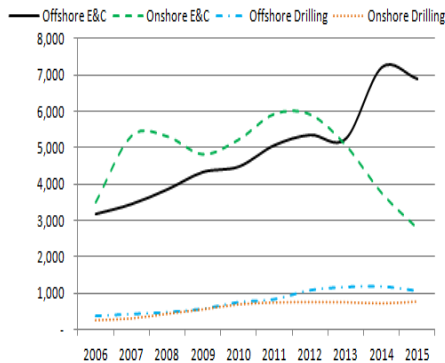
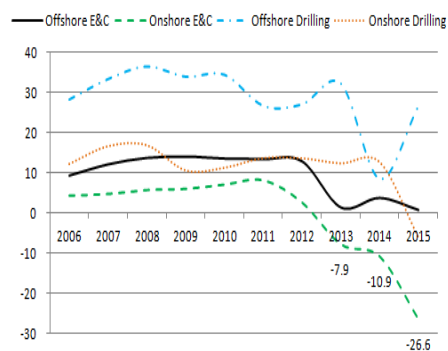


그림12 Saipem 조직별 영업이익률 추이(%)



더욱이 해당 년도 매출액 대비 신규 수주율(그림13 참조) 역시 2014년 약 140%에서 2015년 약 57%로 급감하였다. 특히 육상 E&C부문은 2014년 169%에서 2015년 약 50%로 가장 많이 급감하였으며 해상 E&C부문도 전년 약 140%에서 2015년 65%로, 해상 시추부문도 61%에서 22%로, 육상 시추도 119%에서 55%로 전반적인 신규 수주가 급감한 것으로 나타났다. 2014년 말 러시아에서 유럽 남부를 연결하는 가스 파이프라인 계약이 취소되는 등 주요 석유&가스 메이저사들의 계약 취소 및 투자 급감이 주요 원인으로 지목되고 있어 석유&가스 프로젝트에 집중된 기업의 한계를 드러내고 있다.

이에 비해 수주 잔고율(그림14 참조)은 해상 시추부문이 감소하고 있는 추세를 제외하고 130%정도 수준으로 아직은 양호한 편인 것으로 나타났다. 특히 육상 E&C부문 수주 잔고율은 2014년 178%에서 2015년 190%로 유일하게 증가해 눈에 띄는데 이 부문 영업 이익률이 가장 많이 악화되

고 있어 과열 경쟁의 결과 수익성을 희생한 성장성에 초점을 두지 않았나 고려해봐야 할 것으로 생각된다.

그림13. Saipem 조직별 신규 수주율 추이(%)

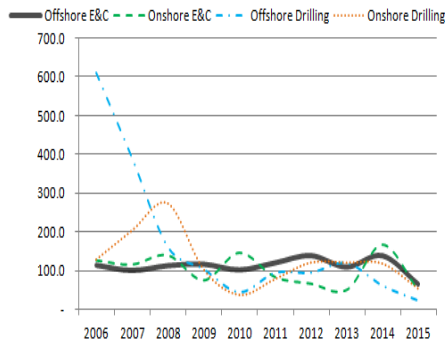
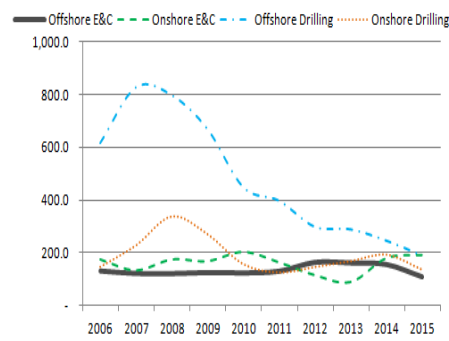


그림14. Saipem 조직별 수주 잔고율 추이(%)



무엇보다도 자산 대비 부채비율이 상승하고 있어 우려가 되고 있다. Saipem은 2006년 이래 2013년까지 자산 대비 부채비율이 50%미만이었으나 2014년 50.4%, 2015년 59.1%로 증가추세를 보이고 있다. 부채 규모는 2006년부터 거의 2년을 주기로 약 10억 유로씩 증가해 2015년에는 59억 유로에 육박한 것으로 나타났다(그림15 참조). 이에 따라 Saipem은 각 부문별 설비투자를 합리적으로 줄이고 있는데 그림16의 지난 10년간 최대치 대비 2015년에 해상 E&C부문이 약 5.5억 유로를, 육상 E&C부문이 약 0.9억 유로, 해상 시추부문이 약 5.5억 유로, 육상 시추부문은 약 3.2억 유로만큼 감축한 것으로 나타났다.

이처럼 Saipem은 성장성 및 수익성에 있어 해상 시추 및 EPIC 공사를 중심으로 체질을 변경하고 있는 것으로 추정된다. 그간 10%대의 영업이익률을 보여 왔던 육상 시추부문도 2015년에 -6.3%의 마이너스 수익률을 기록하면서 내실 성장을 위한 2016~2019년간 전략 계획²⁹⁾을 수립하는 등 노력하는 모습을 확인할 수 있다.

29) 재무건전성 확보, 비용절감, 영업이익률 5.5%내외 달성, 핵심 사업에 집중, 부채의 단계적 감소(2016년15억유로미만→2017년 10억유로미만) 등을 포함
(http://www.saipem.com/en_IT/static/documents/PR%20Saipem%20strategy.pdf)

그림15 Saipem 자산 대비 부채비율(백만유로, %)

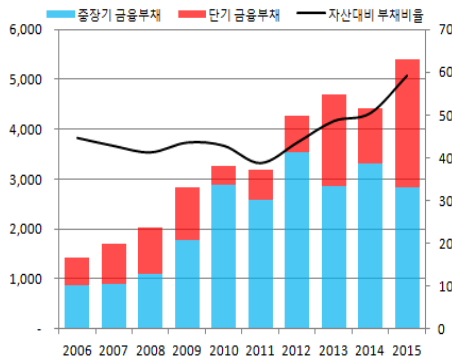
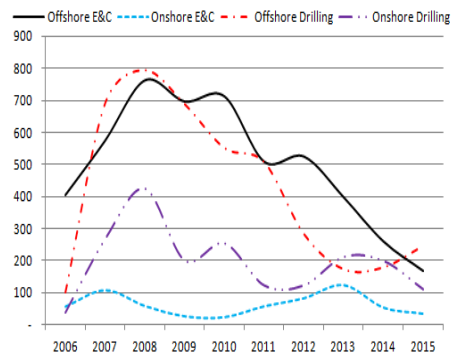


그림16 Saipem 설비투자 추이(백만유로)



5. 진출 전략 및 시사점

5-1. 진출 전략

Saipem은 해외 매출비중이 95%안팎으로 100% 경영권을 가지고 있는 해외 자회사가 57개사, 지분 참여기업이 4개를 보유하고 있다. 뿐만 아니라 부분 경영권을 가지고 있는 해외 자회사는 1개사이지만 지분 참여기업은 33개로 국외에 바탕을 둔 자회사 및 지분 참여기업이 약 87%³⁰⁾에 달한다.

최근 들어 부분 경영권을 가지고 있는 기업은 감소하고 지분 참여기업 비중이 커지는 것으로 봐서 현지 진출시 J/V형태를 더 선호하고 있는 것으로 생각된다. 이처럼 Saipem은 해외 자회사도 많이 보유하고 있지만 리스크 관리 차원에서 합작형태의 프로젝트 수행을 통한 진출방식을 적극 활용하고 있다.

30) 2015년 말 기준, Saipem은 100% 경영권 보유기업 61개사, 지분참여사 42개사, 부분 경영권 2개사 보유(그림17 참조)

또한 국외 인력 비중도 2012년까지 80% 초반대에서 최근 85%에 근접하고 있어 국내 인력보다 해외 인력을 훨씬 더 많이 활용하고 있는 것으로 나타나 다국적 기업의 면모를 확인할 수 있다(그림18 참조).

그림17. Saipem 지배기업 현황(개사)

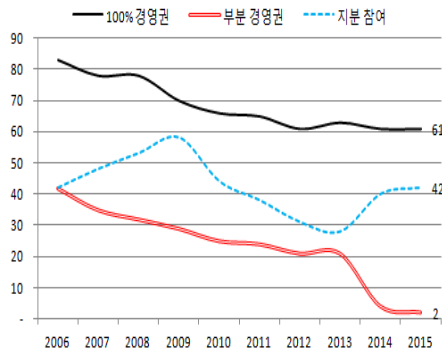
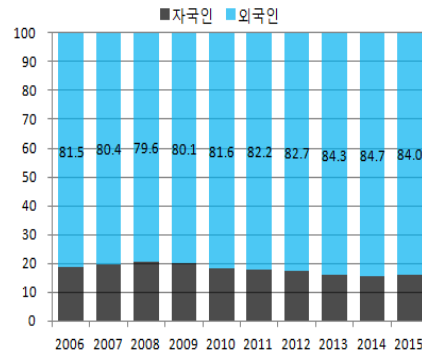
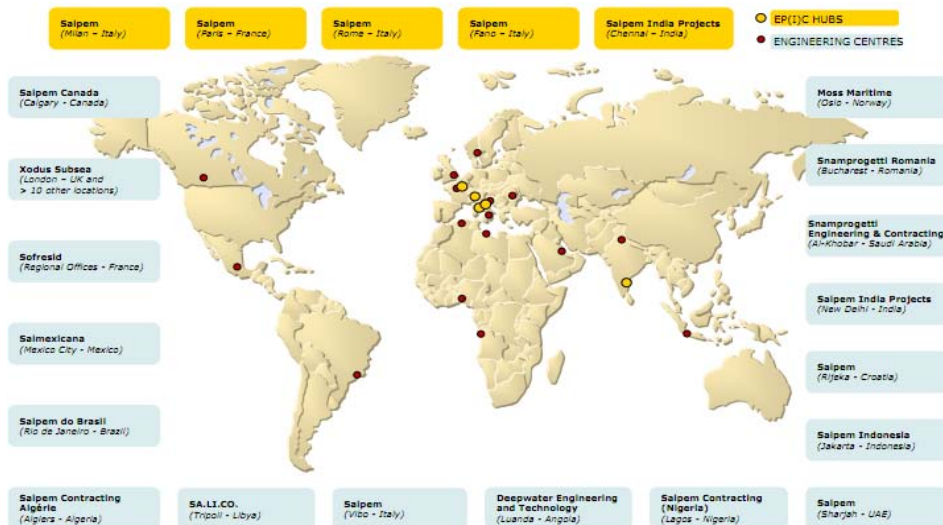


그림18. Saipem 국적별 인력 현황(%)



무엇보다도 Saipem은 전세계에 걸쳐 육·해상 메가 프로젝트 전담하는 허브와 중소형 프로젝트를 담당하는 엔지니어링 센터(그림19 참조)를 운영하고 있는 현지화 전략을 꼽을 수 있다.

그림19. Saipem EPC허브 및 엔지니어링 센터 현황



현지 인력을 주로 활용하고 있는 허브와 엔지니어링 센터간 유기적인 협력뿐만 아니라 상세 엔지니어링을 어느 정도 소화하고 있는 것으로 알려진 인도 허브는 Saipem의 가격 경쟁력을 향상시키고 있는 것으로 생각된다. 더욱이 제작 야드(Fabrication Yard)도 주요 지역별로 보유하고 있어 육상 EPC뿐만 아니라 해상 설치가 포함된 EPIC 공사 수행을 용이하게 하고 있다.

Saipem은 전세계에 걸친 인력, 기업, 엔지니어링 허브 및 센터, 제작 야드를 비롯하여 초두에 살펴본바와 같이 시추장비, 설치 및 시공이 가능한 특수 선박까지 보유하고 있어 해외 진출의 기동성을 확보하고 있다.

Saipem은 자체 운영권을 가지고 있지만 이태리 석유&가스 기업인 ENI의 자회사이다. 따라서 ENI가 추진하는 석유 및 가스 개발 사업에 안정적인 참여를 할 수 있을 뿐만 아니라 글로벌 석유&가스 메이저사들과도 돈독한 인맥이 형성되어 있다. 그림20을 살펴보면, 지난 10년간 Saipem이 ENI로부터 신규로 수주한 금액은 최소 5억 유로에서 최대 40억 유로 이상인 것으로 나타났다으며 수주 잔고액은 최소 15억 유로 이상을 유지하고 있다(그림20, 21 참조).

그림20. Saipem의 ENI 수주 및 잔고액 추이(백만유로)

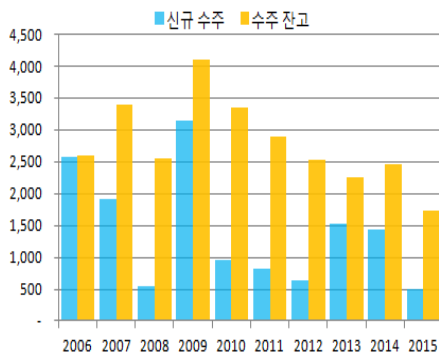
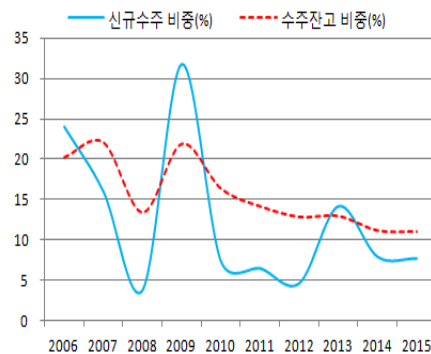


그림21. Saipem의 ENI 수주 및 잔고 비중(%)



Saipem의 전체 수주액가운데 ENI로부터 신규로 수주한 비중은 2009년 30% 이상을 차지하다가 최근 8% 정도 수준으로 나타났다. 또한 수주 잔고 비중은 20%대에서 10%대로 점진적인 감소추세이지만 여전히 어느 정도 비중을 차지하고 있어 다른 기업에 비해 안정적인 수주 및 잔고를 확보하고 있다.

5-2. 시사점

Saipem이 집중하고 있는 공중 및 업역, 지역을 고려해보면 (중동, 아시아, 북미, 아프리카)×(석유&가스 플랜트)×(FEED, EPC, PM, O&M)의 16개의 조합 사업모델(아래 표 참조)이 가능하다. 예컨대 가스 플랜트 프로젝트를 인도네시아에서 수행할 수 있는 능력이 있으며 더욱이 FEED(Front End Engineering & Design) 및 PM(Project Management)역량이 이를 뒷받침하고 있다.

[Saipem 진출가능 범위]

NO	지역	공중	업역	NO	지역	공중	업역
1	중동	석유&가스 플랜트	FEED	9	중동	석유&가스 플랜트	EPC
2	아시아	석유&가스 플랜트	FEED	10	아시아	석유&가스 플랜트	EPC
3	북미	석유&가스 플랜트	FEED	11	북미	석유&가스 플랜트	EPC
4	아프리카	석유&가스 플랜트	FEED	12	아프리카	석유&가스 플랜트	EPC
5	중동	석유&가스 플랜트	PM	13	중동	석유&가스 플랜트	O&M
6	아시아	석유&가스 플랜트	PM	14	아시아	석유&가스 플랜트	O&M
7	북미	석유&가스 플랜트	PM	15	북미	석유&가스 플랜트	O&M
8	아프리카	석유&가스 플랜트	PM	16	아프리카	석유&가스 플랜트	O&M

Saipem은 석유&가스부문에서 수주 지역이 다변화되어 있는데다가 Bouygues Offshore 및 Snamprogetti를 인수해 FEED에서 O&M까지 폭 넓은 Value Chain을 확보하고 있다. 또한 육·해상 장비 및 특수선박, 엔지니어링 허브 및 센터와 야드 운영과 최소 46%에서 최대 91%에 달하는 현지 조달을 통해 공격적인 해외 진출 전략을 구사하고 있다. 더욱이 리스크를 분산시키기 위해 현지 사정에 밝은 기업과 J/V로 프로젝트를 수주하는 경향도 많은 것으로 확인되었다.

무엇보다도 본사의 가장 큰 핵심 무기인 석유&가스부문 전반에 걸친 Value Chain, 육·해상 장비 및 시설 보유와 현지화 전략은 해외 시장을 확대하는 구심점이 되어온 것으로 생각된다. 단, 모회사인 ENI의 신 자원 개발이나 지구온난화가 가속되고 있는 상황에서 재생 에너지원 등으로의 투자보다는 기존 사업방식을 고수하고 있는 점이 아쉽다. 전통적인 오일 메이저사인 BP의 경우도 최근 신재생에너지 사업에 관심을 두고 점차 그 영역을 확대³¹⁾해 나아가고 있는 점은 전통 에너지에 대한 의존도를 점차 줄이면서 근본적인 리스크를 관리한다는 점에서 의미가 있다. 하지만 Saipem의 광범위한 Vaule Chain과 특수 장비 및 선박은 향후 차세대 청정 에너지원으로 그 잠재성이 확인된 가스 하이드레이트³²⁾ 등의 시추 및 개발 사업에서 독보적인 위치를 차지하는데 유리할 수 있다고 생각된다.

하지만 현재 석유&가스 부문에 편중된 공종은 국제유가 및 경기 흐름에 상당히 민감할 수 있다. Bloomberg와 AlixPartners가 국영 석유기업의 투자액을 제외한 글로벌 석유&가스 개발 투자액 추이(그림22 참조)를 살펴보면, 글로벌 석유&가스 탐사 및 개발(Upstream)부문 투자액은 2014년을 정점으로 급감하는 추세이다. OPEC에서 발간한 글로벌 석유&가스 기업 투자 추이(그림23 참조)를 봐도 2014년 대비 2015년도에 전반적인 투자가 감소하는 가운데 미국 E&P(Exploration and Production)사는 40.8%p, 글로벌 E&P사는 36.4%p나 감소한 것으로 나타나 시장 전망이 긍정적이지는 않다.

31) BP(British Petroleum)는 2015년 말 기준 3기 사탕수수(바이오 에탄올) 공장과 16기 풍력발전소를 보유하고 있음

32) 가스 하이드레이트는 전세계적으로 10조톤이 고르게 매장되어 있으며 낮은 온도·높은 압력하에서 가스와 물이 결합되어 만들어진 고체형태의 수화물을 말하는데, 겉보기에는 드라이 아이스(dry ice)와 거의 유사하여 대기 중에서 물과 가스로 쉽게 분리되며, 1m³(입방미터)의 가스 하이드레이트에 약 164m³의 가스가 함유되어 있음

그나마 Mid-Down Stream 부문은 아직 투자가 유지되고 있는 것으로 나타났다. 그러나 Upstream부문 투자가 지속적으로 감소한다면 결국 Downstream 부문까지도 타격을 받을 것이며 이 부문에 특화된 CB&I, Technip 등은 과열 경쟁 상태에 놓여 수익성이 악화될 가능성도 배제하지 못 할 것이다.

그림22 석유&가스 상세 부문별 투자 추이(억불)

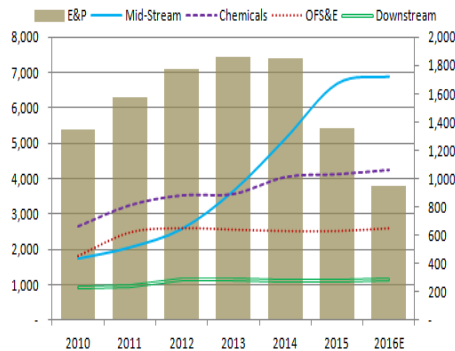
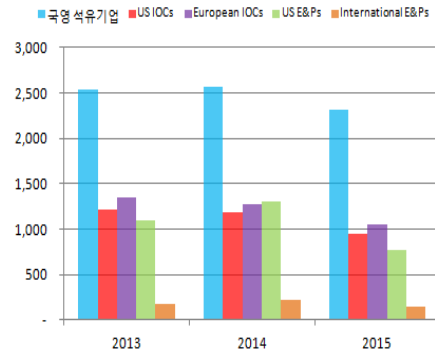


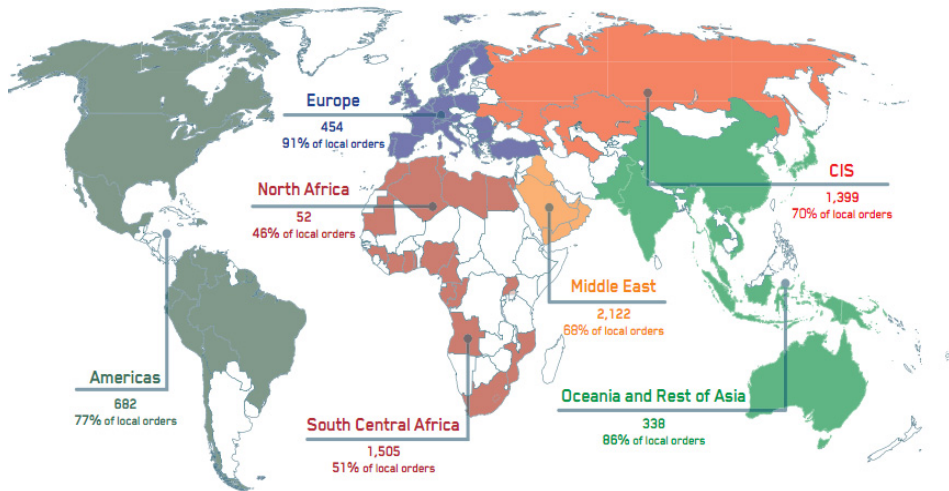
그림23 글로벌 석유&가스 기업 투자액 추이(억불)



참고자료 V-1. Saipem Fabrication Yard 현황



참고자료 V-2. 2015년 Saipem의 현지조달 현황







참고자료 V-3. 2015년 말 기준 Saipem 해상 공사 Offshore fleet 현황

선박 명	주요 기능	사진
Saipem 7000	Self-propelled, semi-submersible, dynamically positioned crane and pipelay vessel capable of lifting structures of up to 14,000 tonnes and J-laying pipelines at depths of up to 3,000 metres	
Saipem FDS	Dynamically positioned vessel utilised for the development of deep-water fields at depths of over 3,000 metres. Capable of launching pipes of up to 22" diameter in J-lay configuration with a holding capacity of up to 550 tonnes (upgrade to 750 tonnes currently underway) and a lifting capacity of up to 600 tonnes	
Saipem FDS 2	Dynamically positioned vessel utilised for the development of deep-water fields, capable of launching pipes with a maximum diameter of 36" in J-lay mode with a holding capacity of up to 2,000 tonnes. Also capable of operating in S-lay mode with a lifting capacity of up to 1,000 tonnes	

선박 명	주요 기능	사진
Castoro Sei	Semi-submersible pipelay vessel capable of laying large diameter pipe at depths of up to 1,000 metres	
Castorone	Self-propelled, dynamically positioned pipe-laying vessel operating in S-lay mode with a 120-metre long S-lay stern ramp composed of 3 articulated and adjustable stinger sections for shallow and deep-water operation, a holding capacity of up to 750 tonnes (expandable to 1,500 tonnes), pipelay capability of up to 60 inches, onboard fabrication facilities for triple and double joints and large pipe storage capacity in cargo holds	
Castoro Otto	Derrick pipelay ship capable of laying pipes of up to 60" diameter and lifting structures weighing up to 2,200 tonnes	
Saipem 3000	Mono-hull, self-propelled D.P. derrick crane ship, capable of laying flexible pipes and umbilicals in deep waters and lifting structures of up to 2,200 tonnes	
Bar Protector	Dynamically positioned, multi-purpose support vessel used for deep-water diving operations and offshore works	
Castoro II	Derrick lay barge capable of laying pipe of up to 60" diameter and lifting structures of up to 1,000 tonnes	
Castoro 10	Trench/pipelay barge capable of burying pipes of up to 60" diameter and of laying pipes in shallow waters	

선박 명	주요 기능	사진
Castoro 12	Pipelay barge capable of laying pipes of up to 40" diameter in ultra-shallow waters of a minimum depth of 1.4 metres	
Castoro 16	Post-trenching and back-filling barge for pipes of up to 40" diameter in ultra-shallow waters of a minimum depth of 1.4 metres	
Ersai 1	Heavy lifting barge equipped with 2 crawler cranes, capable of carrying out installations whilst grounded on the seabed. The lifting capacities of the 2 crawler cranes are 300 and 1,800 tonnes respectively	
Ersai 2	Work barge equipped with a fixed crane capable of lifting structures of up to 200 tonnes	
Ersai 3	Support barge with storage space, workshop and offices for 50 people	
Ersai 4	Support barge with workshop and offices for 150 people	
Ersai 400	Accommodation barge for up to 400 people, equipped with gas shelter in the event of an evacuation due to H ₂ S leaks	

선박 명	주요 기능	사진
Castoro 9	Cargo barge	
Castoro XI	Heavy-duty cargo barge	
Castoro 14, 15	Cargo barge	
S42	Cargo barge, currently used for storing the J-lay tower of the Saipem 7000	
S43, S46, S47	Cargo barge	
S44	Launch cargo barge, for structures of up to 30,000 tonnes	

선박 명	주요 기능	사진
S45	Launch cargo barge, for structures of up to 20,000 tonnes	
S 600	Launch cargo barge, for structures of up to 30,000 tonnes	
FPSO-Cidade de Vitoria	FPSO unit with a production capacity of 100,000 barrels a day	
FPSO-Gimboa	FPSO unit with a production capacity of 60,000 barrels a day	

참고자료 V-4. 2015년 말 기준 Saipem 해상 시추 Offshore Vessels 현황

선박 명	운영 일수	사진
Semi-submersible Scarabeo 3	275	
Semi-submersible Scarabeo 4*	95	
Semi-submersible Scarabeo 5	359	

선박 명	운영 일수	사진
Semi-submersible Scarabeo 6	344	
Semi-submersible Scarabeo 7	365	
Semi-submersible Scarabeo 8	365	
Semi-submersible Scarabeo 9	364	
Drillship Saipem 10000	239	
Drillship Saipem 12000	270	
Jack-up Perro Negro 2	291	

선박 명	운영 일수	사진
Jack-up Perro Negro 3	365	
Jack-up Perro Negro 4	355	
Jack-up Perro Negro 5	272	
Jack-up Perro Negro 7	365	
Jack-up Perro Negro 8	148	
Tender Assisted Drilling Unit	356	
Ocean Spur*	96	

* 임대

VI. Strabag

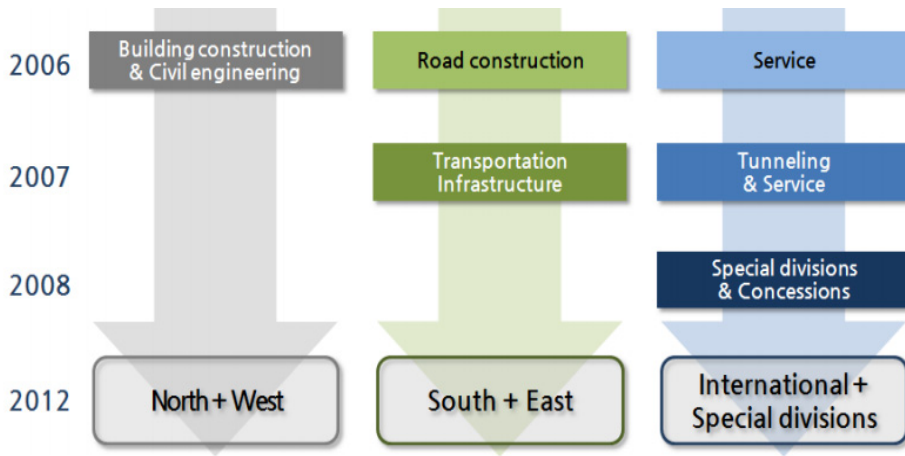
1. 기업 개요

Strabag은 1835년에 설립된 오스트리아 기업 Ilbau와 1895년 설립된 독일 기업 Strabag이 1998년 합병을 통해 성장하였다. Strabag은 그룹차원에서 Züblin, BMTI, BRVA, CML, SBS, TPA 및 Zentrale Technik 등의 자회사를 보유하고 있으며 100% 지분 보유 기업은 자국내 50개사, 독일 87개사, 글로벌³³⁾ 기업 120개사를 운영하고 있다. 한편, 51% 이하의 지분을 보유하고 있는 자회사도 오스트리아 기업 4개사, 독일 기업 13개사를 비롯해 아일랜드, 크로아티아 및 카타르 등에서 6개사를 보유하고 있는 것으로 조사되었다.

Strabag은 2005년까지 터널 및 토목(Tunneling & Civil Engineering) 사업부와 건축(Building Construction) 사업부를 운영해오다가 2006년부터 기존의 사업부를 토건(Building Construction & Civil Engineering) 사업부로 통합하면서 도로건설(Road Construction) 사업부 및 서비스(Service) 사업부를 신설하였다. 이후 2007년에는 도로건설 사업부에 철도, 하수도 등의 사업영역을 추가하여 교통인프라(Transportation Infrastructure) 사업부로 재편하였으며, 서비스 사업부에는 터널, 지반 등의 사업영역을 추가하여 터널 및 서비스(Tunneling & Service) 사업부로 재편하였다. 2008년에는 터널 및 서비스 사업부에 민자사업 조직을 추가하여 Special Divisions & Concessions 사업부로 다시 변경했다(그림1 참조).

33) 이집트(1), 알바니아(1), 아제르바이잔(1), 벨기에(2), 부르네이(1), 불가리아(1), 칠레(2), 중국(1), 덴마크(2), 핀란드(1), 인도(1), 이태리(1), 캐나다(2), 크로아티아(7), 라트비아(1), 말레이시아(1), 몬테그로(1), 네덜란드(2), 오만(1), 폴란드(10), 루마니아(7), 러시아(2), 사우디(1), 스웨덴(7), 스위스(3), 세르비아(5), 슬로바키아(8), 슬로베니아(3), 남아공(1), 태국(1), 체코(17), 우크라이나(2), 헝가리(20), UAE(3)

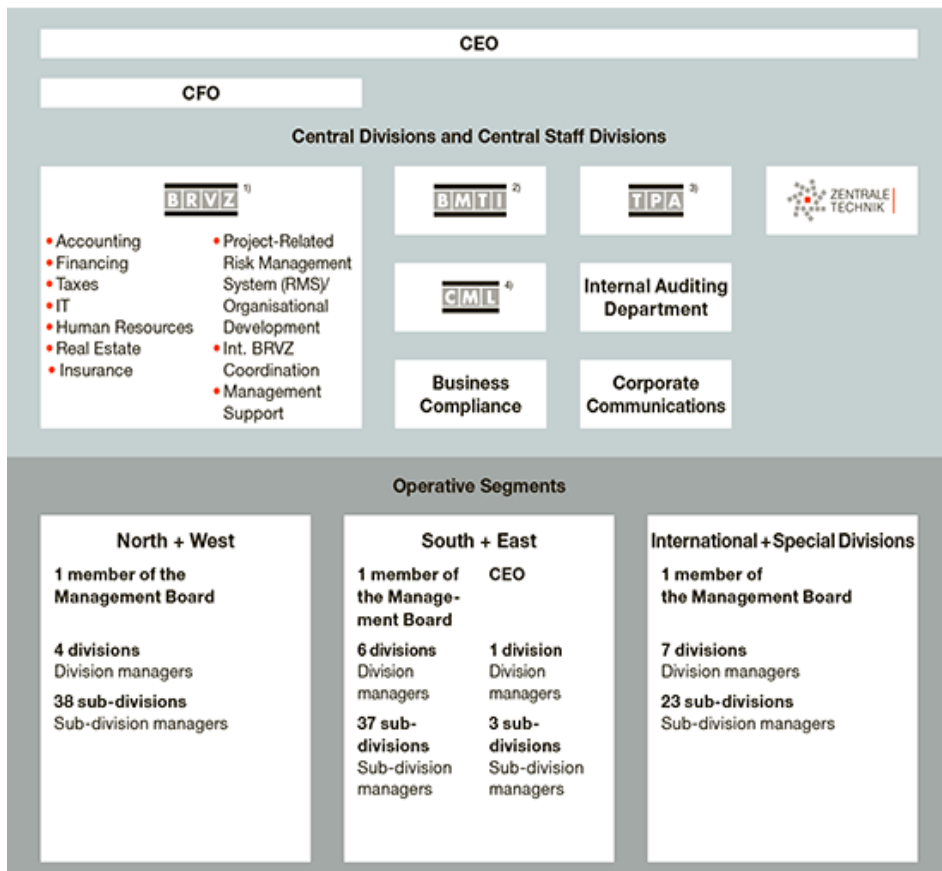
그림1. Strabag 조직구조 변화 추이



Strabag은 2012년에 이와 같은 공종별 사업조직을 또 다시 개편하여 지역별로 구분된 사업부 조직을 구축하였다. 지역별 사업부를 살펴보면(그림1 참조), 북서(North+West) 사업부는 독일, 폴란드, 베네룩스 삼국, 북유럽 국가들을 담당하며, 남동(South+East) 사업부는 오스트리아, 스위스, 헝가리, 체코, 슬로바키아, 러시아 및 인접국가들, 기타 남동유럽 국가들을 담당한다. 북서 사업부는 담당 지역의 국가들에 더해 지반, 수리 및 해상풍력 부문을 담당하며, 남동 사업부는 자국 부동산 개발을 비롯하여 철도, 환경 분야의 사업을 담당한다.

또한 전략적으로 해외사업을 포함한 부동산 및 인프라개발 사업을 담당하고 있는 International+Special Divisions 사업부를 추가적으로 조직하였다. 재무, 기술개발, 품질, 장비, 계약 및 리스크 관리, 물류 및 법무 등을 담당하고 있는 중앙조직이 별도로 구성되어 있다(그림2 참조).

그림2. Strabag 조직 구조



Strabag은 조직구조와 별개로 교량, 상업 및 산업시설, 토목, 주택, 수처리, 환경, 발전소 등을 포함하는 토건부문, 철도, 하수처리, 도시계획 및 조경, 방제, 교통 엔지니어링, 경기장, 전자재, 파이프라인, 도로포장, 지반공사, 도로 및 수로 등의 교통 인프라부문 및 인프라 개발, PPP O&M, 부동산 개발, 터널 등의 특수부문으로 나뉘어져 있다.

그림3. Strabag 조직별 공종 영역

	North + West	South + East	International + Special Divisions
Residential Construction	✓	✓	
Commercial and Industrial Facilities	✓	✓	✓
Public Buildings	✓	✓	✓
Timber Engineering	✓	✓	
Production of Prefabricated Elements	✓	✓	✓
Civil Engineering	✓	✓	✓
Bridges	✓	✓	✓
Power Plants	✓	✓	✓
Environmental Technology		✓	
Railway Structures	✓	✓	
Roads, Earthworks	✓	✓	✓
Waterways	✓	✓	
Landscape Architecture and Development	✓	✓	
Paving	✓	✓	✓
Large-Area Works	✓	✓	✓
Sports and Recreational Facilities	✓	✓	
Protective Structures	✓	✓	✓
Sewer Systems	✓	✓	✓
Production of Construction Materials	✓	✓	✓
Ground Engineering	✓		
Tunnelling			✓
Real Estate Development		✓	✓
Infrastructure Development			✓
Operation / Maintenance / Marketing of PPP Projects	✓		✓
Property and Facility Services			✓

2. 경영 실적

2006~2015년간 Strabag의 매출 및 순익 지수 추이(그림4 참조)를 살펴 보면, 2006년 대비 매출은 전반적으로 1.4배 수준에서 안정되어 있으나 순익은 2012년 0.4배까지 감소하다가 조정되고 있는 것으로 나타났다.

그림5를 살펴보면, Strabag의 순익률은 2007년 2.1%를 정점으로 2008년 글로벌 금융위기로 1.5%이하의 실적을 나타내면서 2012년 조직개편과 함께 수익성 저하를 나타낸바 있으나 2013년부터 점진적으로 안정되고 있다. 매출 역시 2011년 1.5배에서 이후 약간 감소하였으나 다시 안정세를 나타내고 있어 대외요인뿐만 아니라 내부요인도 눈여겨봐야 할 것이다.

그림4. Strabag 매출 및 순익 지수 추이(2006=1)

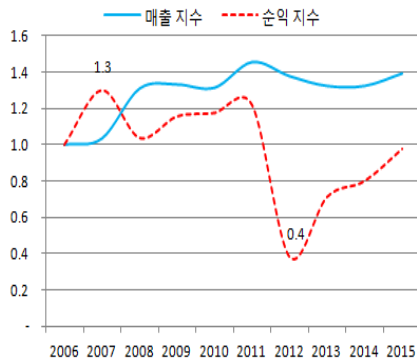
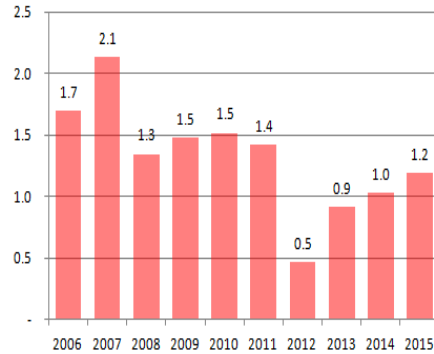


그림5. Strabag 순익률 추이(%)



매출 및 순이익액을 인당 추이로 들여다보면(그림6 참조), 1인당 평균 매출액은 글로벌 금융위기 및 조직개편의 영향이 적지 않았던 것으로 생각되며 2006~2010년간 168.2천 유로인 반면, 2011~2015년간은 174.9천 유로인 것으로 분석되어 1인당 생산성은 전반기보다 후반기에 향상되었다. 하지만 1인당 수익성은 글로벌 금융위기에다가 조직개편의 영향으로 2012년에 페이스를 약간 벗어나다가 다시 바로잡힌 것으로 판단된다. 특이한 점은 매출 뿐만 아니라 수익성 개선도 인력 감축을 최소화해 진행한 것으로 보여 눈에 띄는데 White Color는 다소 감축하였지만 Blue Color는 현상을 유지하는 방향으로 나타났다(그림7 참조).

그림6. Strabag 1인당 매출 및 순이익 추이(천유로)

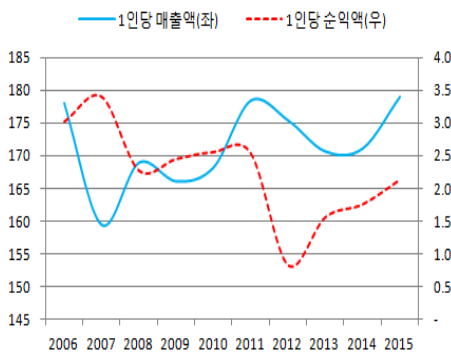
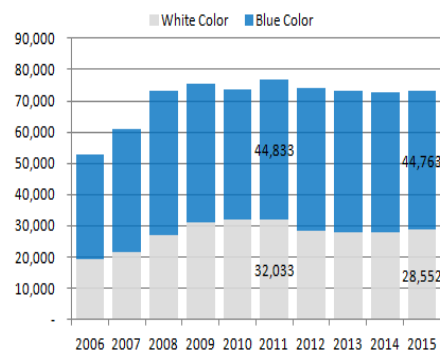


그림7. Strabag 인력 추이(명)



3. 포트폴리오 분석

유수 글로벌기업들과 마찬가지로 글로벌 금융위기를 맞이한 Strabag의 해외 매출비중은 80%에서 점진적으로 증가해 85%안팎을 유지하고 있다(그림8 참조). Strabag의 해외 매출액 추이를 살펴보면, 2010년 급락후 급증했다가 다소 감소세를 보이고 있는데 글로벌 금융위기 이후 건축 부문이 가장 큰 타격을 받았던 것으로 생각된다.

그림8. Strabag 국내외 매출 추이(백만불, %)

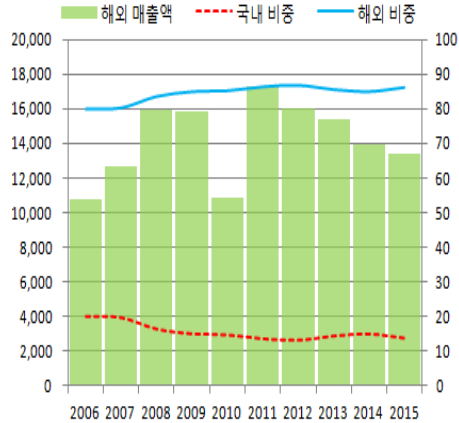
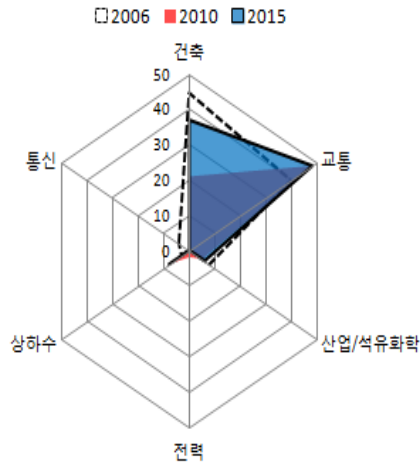


그림9. Strabag 부문별 해외 매출비중 변화 추이(%)



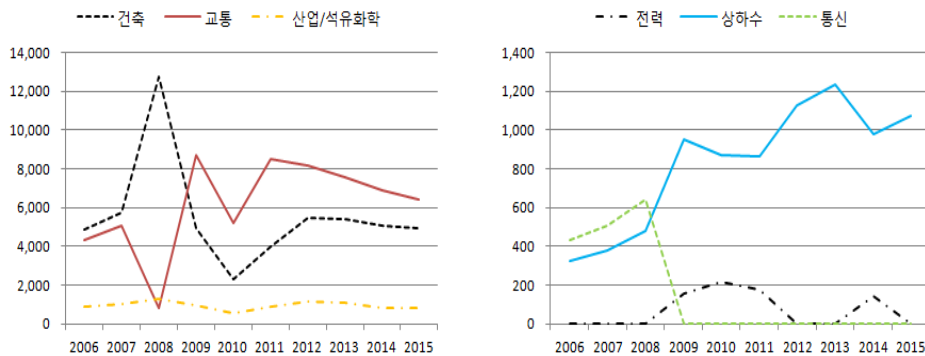
이에 ENR에 의한 Strabag 해외 부문별, Annual Report에 의한 지역별 매출실적을 살펴보고 어떠한 변화 양상을 보이고 있는지 확인해보자. 그림9의 방사형 차트를 살펴보면, Strabag은 토건의 적정 비중은 유지하되 건축에서 교통부문으로 이동을 확인할 수 있다.

2006년 대비 2015년 건축부문 매출비중은 8%p 감소한 반면, 교통부문은 8%p 증가해 토건부문은 전체 매출의 85%를 점유하고 있다. 이외에 상하수 부문도 5%p 증가한 것으로 조사되어 산업/석유화학 및 통신 부문 비중을 대

체하고 있는 것으로 나타났다.

그림10으로 좀 더 자세히 살펴보면, Strabag의 해외 건축부문 매출은 글로벌 경기 흐름에 따라 급감했으며 교통부문이 이를 대체하고 있음을 확인할 수 있다. 또한 전력 및 통신부문의 감소분을 상하수 부문이 메우고 있는 것으로 조사되어 민간 수요 중심의 건축부문 리스크를 공공 인프라 성격의 토목부문에서 보완하고 있다. 특히, 상하수 부문 매출액은 2006년 3.2억불에서 2015년 10.7억불로 큰 폭의 증가를 보이고 있어 산업/석유화학 부문을 추월하고 있다.

그림10. Strabag 주요 공종별 해외 매출 추이(백만불)



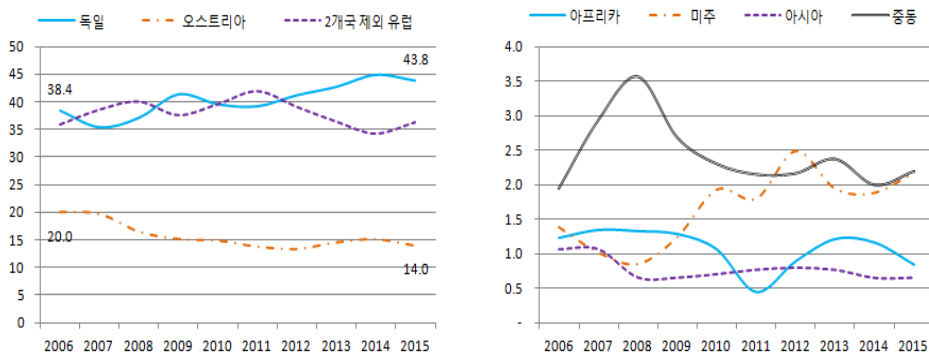
국내를 포함한 Strabag의 지역별 생산³⁴추이(그림11 참조)를 살펴보면, 2006년 독일비중이 약 38%로 자국(20%)보다 크며 이들 국가를 포함한 유럽비중이 94%안팎을 점유하고 있어 유럽지역 편중이 심한 편이다. 이외에 중동, 미주, 아프리카, 아시아 지역은 1~2%내외로 나타났다.

독일비중은 2012년도에 좀 더 증가한 41%정도를 점유하면서 자국비중은 13%대로 크게 감소하였으며 2015년에도 독일에서 발생한 매출비중은 약 44%로 유럽지역에서도 주력시장으로 자리매김하고 있어 자국보다 독일에서 강세를 보이고 있다.

34) 매출액에 건설 자재, 예비 연료, 완공/미완공 건물 및 제품, 토지개발 비용 등 포함

유럽지역을 제외한 다른 지역 생산 비중을 살펴보면, 중동지역 비중이 2~3%대를 유지하고 있는 것으로 나타났다. 특히 2008년 글로벌 금융위기 당시에 3.6%인 4.9억불을 기록한 후 다시 급감해 2%대를 유지하고 있다. 등락을 보이고 있는 아프리카를 포함해 아시아지역 비중은 글로벌 금융위기 이후 1% 미만으로 감소한 반면, 1%대였던 미주지역 비중은 2008년을 기점으로 꾸준히 증가해 2%대로 안착하고 있어 상호 대체되고 있는 것으로 나타났다. 요컨대 Strabag은 점진적인 인근지역 중심의 해외 진출 확대와 민간수요 중심의 건축부문과 공공성격의 토목부문의 상호 보완을 통해 보수적인 성장패턴을 구사하고 있다고 볼 수 있다.

그림11. Strabag 주요 지역별 생산(Output) 비중 추이(%)



4. 강점 및 약점

이상에서 살펴본 바와 같이 Strabag의 수익성은 낮은 편이지만 인력의 무리한 감축 없이 비교적 안정적인 성장성을 보이고 있다. 따라서 노출되어 있는 약점을 어떤 강점으로 보완하고 있는지 확인해보자.

Strabag의 약점은 남동부(SE) 사업부의 매출 감소를 들 수 있다. 앞서 그림1에서도 확인할 수 있듯이 2012년 교통인프라에서 남동부 사업부로 개편되면서 전체 매출액 감소로 이어져 성장성 정체 가능성을 나타내고 있다. 특히 폴란드를 제외한 동유럽지역 매출실적이 저조해지고 있으며 자국 매출은 비교적 현상 유지 수준인 것으로 나타났다.

그림12. Strabag 조직별 매출 추이(백만유로)

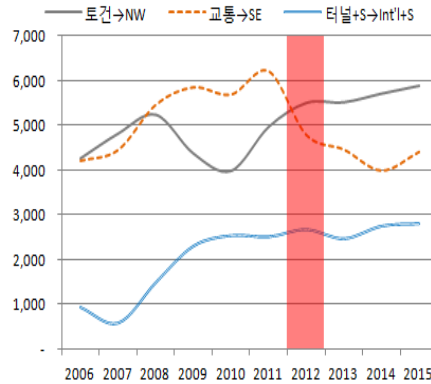
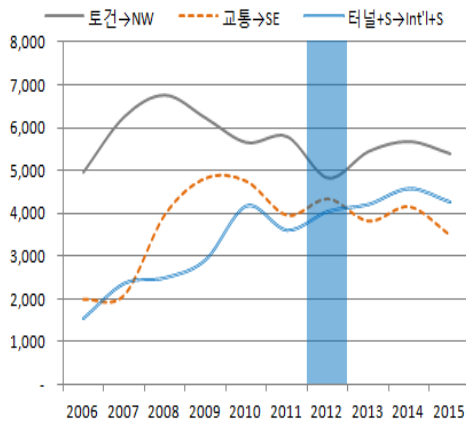


그림13. Strabag 조직별 수주잔고 추이(백만유로)



하지만 조직구조가 토건 및 터널&서비스에서 북서부 및 해외&특수 사업부로 연결되면서 점진적인 매출 신장세를 보이고 있고 2015년에 들어와 남동부 사업부 매출 실적도 개선되는 경향이 있어 이러한 약점을 서서히 보완하고 있는 것으로 생각된다. 더욱이 Strabag의 수주잔고액은 2015년에 약간 감소했지만 안정적인 패턴을 나타내고 있다(그림12, 13 참조).

Strabag의 또 다른 약점은 해외&특수 사업부의 수익성이 정체되고 있다는 점이다. 그림 14를 살펴보면, 터널&서비스 사업부는 2008년부터 영업이익률이 악화되어 2010년도에는 마이너스를 기록하였다. 그나마 2011년도부터 수익성이 개선되는 조짐이 보였으나 해외&특수 사업부로 개편되면서 영업이익률은 다시 감소세를 보이고 있다. 더욱이 1인당 매출 및

수주잔고도 점진적으로 감소하면서 영업 이익액(EBIT)은 가파르게 감소하고 있어 수익성 악화 가능성도 배제하지 못 할 것으로 생각된다.

그림14. Strabag 조직별 EBIT 추이(%)

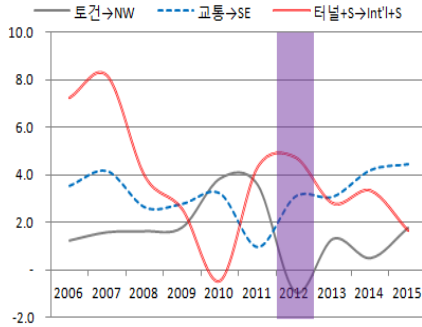
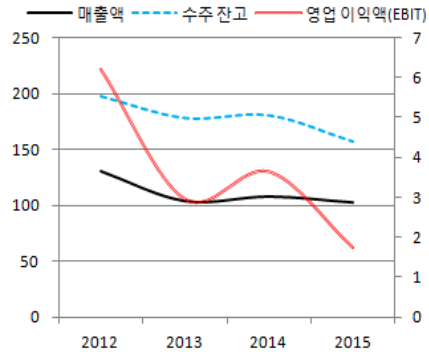


그림15. Strabag 해외&특수부 인당 EBIT 추이(백만유로)



하지만 Strabag 북서 및 남동 사업부 1인당 영업 이익액(그림16, 17 참조)을 살펴보면, 조직 개편 직후인 2012년 마이너스를 기록한 북서 사업부의 영업이익액이 약간의 등락을 거쳐 증가하고 있고 남동 사업부도 꾸준하면서 크게 향상되고 있다. 하지만 유럽 매출비중이 약 94%로 편중되어 있으며 유럽이외 지역 및 PPP 사업을 포함하고 있는 해외&특수 사업부의 성장성과 수익성이 정체되고 있는 추세는 간과할 수 없을 것으로 생각된다.

그림16. Strabag 북서 사업부 인당 EBIT
추이(백만유로)

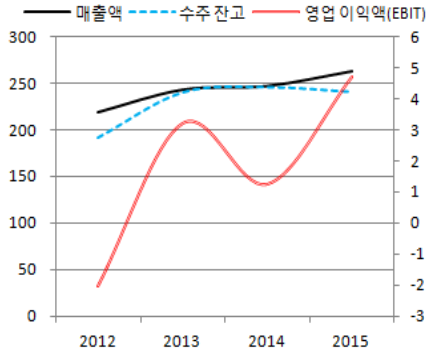
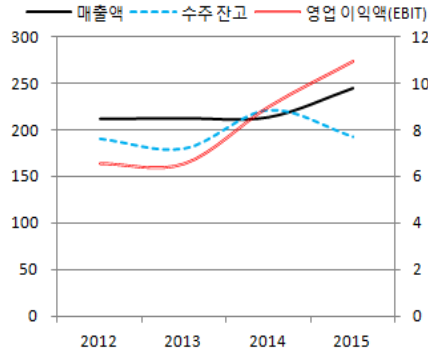


그림17. Strabag 남동 사업부 인당 EBIT
추이(백만유로)



요컨대 Strabag은 동유럽 중심의 남동 사업부 매출실적 저조 및 해외&특수 사업부 수익성 정체 가능성을 간과할 수 없을 것으로 보인다. 반면, 북서 사업부를 중심으로 매출이 증가되고 있으며 남동 사업부는 수익성도 양호한 편이다. 유럽 편중 현상을 해결하기 위해 터널&서비스에서 해외&특수 사업부로 개편한 Strabag은 성장 및 수익성이 정체되고 있어 주시가 필요할 것으로 생각된다.

5. 진출 전략 및 시사점

5-1. 진출 전략

앞서 살펴본 바와 같이 Strabag의 성장성은 점진적인 증가세를 보이고 있는 반면, 수익성은 2012년에 급락후 조정된 것으로 나타나고 있다. Strabag은 점진적인 매출 신장과 안정적인 수익성 확보를 위해 ITS(Intelligent Transport Systems), Electronic Toll Solutions 등을 포함한 기획개발, 자재조달, O&M 등으로 Value Chain을 확장시켜왔다. Strabag 역시 Value Chain 확보를 위해 유럽 우수 건설기업 가운데 동질문화권 중심의 글로벌 M&A를 잘 활용한 기업 중 하나이다. 그림18을

살펴보면, Strabag의 기업 M&A건수는 2008년에 74건을 기록하면서 처분 건수도 함께 증가하였다. 2009년부터는 M&A건수는 현격히 감소하면서 자회사 처분 건수가 다소 증가하였는데 양적 확장보다는 내실 성장에 치중하고 있는 모습을 엿볼 수 있다. 그림19로 이를 다시 확인할 수 있는데 M&A건수와 처분 자회사 건수를 차감해 순 기업 인수 및 합병 건수를 집계해봤다. 즉 Strabag은 2015년 현재 자회사를 257개사로 압축시켰으며 2009년 이후 처분한 기업이 인수 및 합병한 기업수보다 크게 증가한 점을 확인할 수 있다.

그림18. Strabag M&A 및 처분 건수 추이

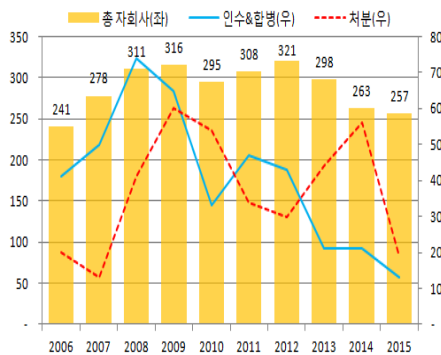
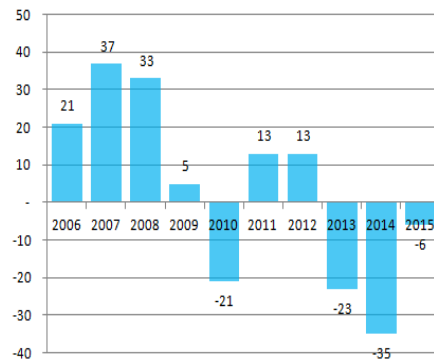


그림19. Strabag 순 M&A 건수 추이



Strabag의 진출 전략으로써 철저한 선택과 집중을 대표적으로 꼽을 수 있다. 그림20를 참조해 주요 국별 매출비중을 확인해보면, Strabag은 독일에서의 2015년 매출이 압도적으로 많은 60%정도를 차지하고 있다. 이어서 자국을 제외하고 폴란드(9.1%), 체코(7.4%), 슬로바키아(6.9%), 헝가리(5.7%) 등의 순으로 나타나 이들 5개국 2015년 매출비중은 90%에 근접하고 있다.

그림20. Strabag 주요 국별 매출비중 추이(%)

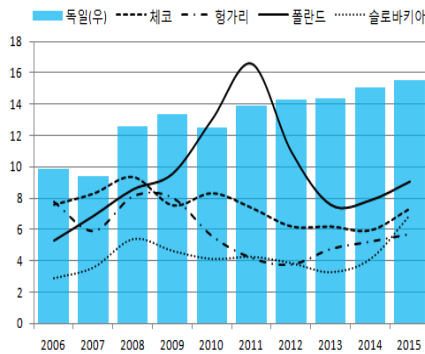
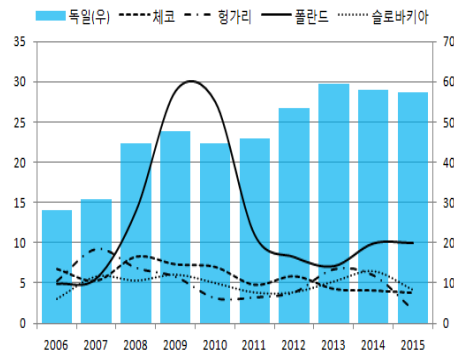


그림21. Strabag 주요 국별 수주잔고비중 추이(%)



2015년 수주잔고 비중(그림21 참조) 역시 독일이 가장 큰 57.3%를 점유하고 있으며 폴란드가 10%, 슬로바키아 4.2%, 체코 3.8%, 폴란드가 1.6%를 점유하면서 이들 5개국 비중이 약 77%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 이처럼 다소 보수적일수도 있는 Strabag은 자국시장보다 인근 동질 문화권인 독일에서 가장 활발하게 움직이고 있으며 폴란드, 체코, 슬로바키아, 헝가리 등 동유럽시장에서도 독보적인 위치를 점유하고 있다.

Strabag이 선택한 또 다른 해외진출 전략 가운데 최근 역점을 두고 있는 분야는 PPP 사업 진출 확대이다. 특히 인프라 PPP 프로젝트는 2006년 6건에 투자를 진행했는데 총 프로젝트 규모가 41.8억 유로에서 2015년 16건, 총 규모 97억 유로로 2배 이상 증가하였다. 건축 PPP 프로젝트도 2006년 2건, 총 1.5억 유로에서 2015년 18건, 총 규모 6억 유로로 4배 증가한 것으로 확인되었다. PPP를 포함한 투자개발형 프로젝트는 일반적으로 지분참여 형태로 많이 진출하게 되는데 글로벌 금융위기 직전인 2007년도 PPP 프로젝트 지분 참여분은 0.9억 유로인 반면, 2015년 PPP 프로젝트 지분 참여분은 약 3.7억 유로인 것으로 확인되어 자사 투자지분도 크게 증가하였다(그림22, 23 참조).

그림22. Strabag 인프라 PPP 추이(억유로, 건)

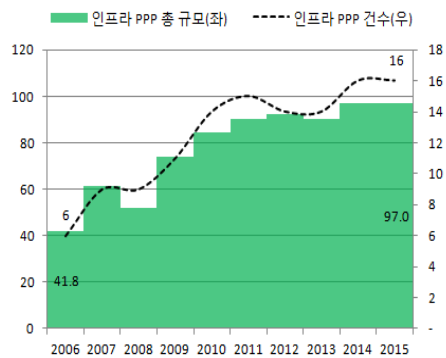
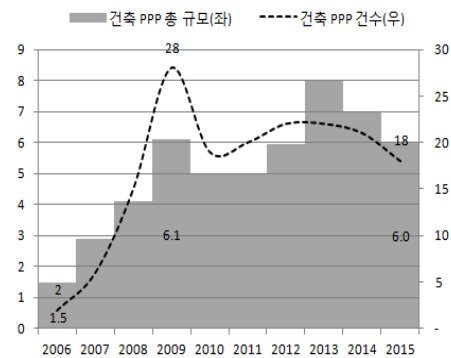


그림23. Strabag 건축 PPP 추이(억유로, 건)



5-2. 시사점

Strabag의 업무영역별 비중은 시공 83%, 엔지니어링, 기획, 개발, 관리 서비스 10%, 전자재 5%, 양허부문 2%로 구성되어 있다. 앞서 살펴본 바와 같이 250여개의 자회사를 통해 전자재 생산을 포함해 부동산관리 서비스회사부터 교통시스템 전문기업까지 인수해 기획에서 O&M까지 Value Chain을 확보하고 있다. 또한 2005년 독일 Züblin³⁵⁾ 지분 인수를 통해 50개국으로 진출 기반을 마련하였으며 자회사인 Strabag International GmbH와 함께 해외진출을 진두지휘하고 있다. Züblin는 Strabag의 강점 분야인 터널 시공에 있어 시공계획, PM뿐만 아니라 비굴착방식 및 소형 터널링(Trenchless and Micro Tunneling), 수직주조관(Vertical Cast Pipe), 블록성형 콘크리트 관 생산(Pre-cast Concrete Pipe Production) 등을 담당하고 있다.

이처럼 자회사가 많은 Strabag의 업무영역 가운데 유독 눈에 띄는 부분은 전자재를 직접 생산해 신속한 납품과 가격경쟁력을 확보하고 있다는 점이다. 2015년 독일, 오스트리아, 폴란드 및 체코에서 가동 중인 275

35) 스위스 엔지니어인 Eduard Züblin이 1898년 프랑스 Strasbourg(Alsace1)에 설립한 기업이 모태가 되어 유럽 전역으로 지사를 두면서 각자 독립법인으로 분사되었다. Züblin 본사는 독일 Stuttgart로 이전하여 독일을 중심으로 활동하면서 1953년 50개국으로 진출하였다.

기 플랜트에서 1,560만톤의 아스팔트를 생산해 자체 공사에 81%의 물량을 공급하고 있다. 콘크리트는 헝가리, 오스트리아, 체코에서 350만m³를 생산해 자체 공사 27%를 공급하고 있으며 자급률 22%인 시멘트는 Lafarge와 J/V로 헝가리에서 2011년 최초로 생산, 자국에서 2기 생산 공장을 보유하고 있다. 골자재(Stone/Gravel)도 3,000만톤을 생산하고 있으며 자급률은 17%정도이다.

더욱이 Strabag은 리스크분산을 위해 중소형 공사에도 다수 참여하고 있는데 2015년 말 기준 총 공사 14,496건 가운데 5,000만유로 미만 공사 건수가 14,397건(99%)으로 이들 공사의 수주 잔고는 72.8억 유로(전체 131.4억유로)인 것으로 조사되었다.

Strabag은 토건부문 강점을 유지하기 위해 본사에 R&DI조직을 가지고 있는데 TPA³⁶⁾를 통해 콘크리트 및 아스팔트 성능 향상, Zentrale Technik³⁷⁾은 설계, 프로그램 및 엔지니어링 비용의 정확한 산출을 위한 Building Information Model (BIM) 활용을, BMTL(BMTI 조직 산하)은 투자관리, 임대 및 유지보수 관리, 장비 및 자재 조달, 물류 등을 관리하고 있다. 또한 이미 널리 알려진 미국 LEED, 영국 BREEAM을 비롯한 독일 DGNB, 오스트리아 ÖGNI 친환경 건축인증 획득을 통한 미래 경쟁력도 제고하고 있다.

Strabag이 집중하고 있는 지역, 공종 및 업역을 고려해보면 (동유럽, 서유럽)×(교통, 건축, 제조)×(기획, 개발, 금융, 조달, DB³⁸⁾, PM³⁹⁾, O&M)의 42개의 조합 사업모델(Strabag 진출가능 범위 조합 매트릭스 참조)이 가능하다.

36) TPA는 Strabag 본사 소속의 건설자재 기술센터로 유럽 20개국 130개소에 780명의 직원을 보유하고 있음

37) Zentrale Technik(ZT)은 독일에 6개소, 유럽 10개국에 지사를 두고 있으며 650명의 직원 보유

38) Design-Build의 약자로 설계-시공 일괄 수행역량

39) Project Management의 약자로 CM(Construction Management)보다 확장된 개념의 엔지니어링 역량

예컨대 교통 인프라 개발 프로젝트를 동유럽에서 수행할 수 있는 능력이 있으며 더욱이 확장된 Value Chain이 이를 뒷받침하고 있다.

[Strabag 진출가능 범위]

NO	지역	공종	업역	NO	지역	공종	업역
1	서유럽	교통	기획	22	동유럽	교통	기획
2	서유럽	교통	개발	23	동유럽	교통	개발
3	서유럽	교통	금융	24	동유럽	교통	금융
4	서유럽	교통	조달	25	동유럽	교통	조달
5	서유럽	교통	DB	26	동유럽	교통	DB
6	서유럽	교통	PM	27	동유럽	교통	PM
7	서유럽	교통	O&M	28	동유럽	교통	O&M
8	서유럽	건축	기획	29	동유럽	건축	기획
9	서유럽	건축	개발	30	동유럽	건축	개발
10	서유럽	건축	금융	31	동유럽	건축	금융
11	서유럽	건축	조달	32	동유럽	건축	조달
12	서유럽	건축	DB	33	동유럽	건축	DB
13	서유럽	건축	PM	34	동유럽	건축	PM
14	서유럽	건축	O&M	35	동유럽	건축	O&M
15	서유럽	제조(상품)	기획	36	동유럽	제조(상품)	기획
16	서유럽	제조(상품)	개발	37	동유럽	제조(상품)	개발
17	서유럽	제조(상품)	금융	38	동유럽	제조(상품)	금융
18	서유럽	제조(상품)	조달	39	동유럽	제조(상품)	조달
19	서유럽	제조(상품)	DB	40	동유럽	제조(상품)	DB
20	서유럽	제조(상품)	PM	41	동유럽	제조(상품)	PM
21	서유럽	제조(상품)	O&M	42	동유럽	제조(상품)	O&M

무엇보다도 본사의 가장 큰 핵심 무기인 R&D 및 Value Chain을 기반으로 토건부문의 발주처 피력 및 특허보유에서 선도적인 위치는 동유럽을 중심으로 시장을 확대하는 구심점이 되어온 것으로 생각된다. 게다가 부동산 서비스, 전자재 생산기업 및 진출 기반이 있는 기업 인수를 계기로 점진적인 해외 진출 확대를 도모하고 있다. 우리기업도 주력공종의 가격 경쟁력 확보와 One-Stop Service 강화를 위한 이종 산업과 협력강화 및 Value Chain을 확장시켜야 할 것이다.

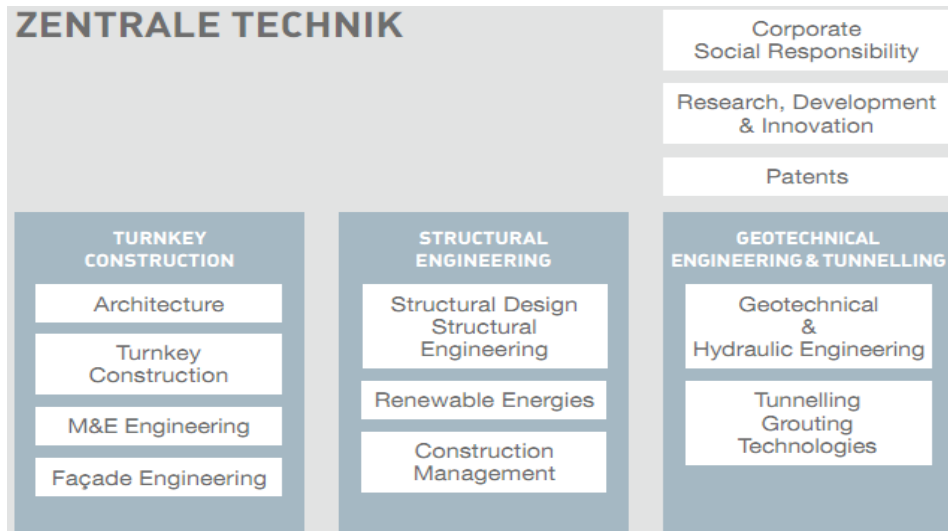
참고 자료 VI-1 : Strabag 주요 국별(지역별) 생산(Output) 추이(백만유로)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
아프리카	128	145	183	168	136	63	125	165	158	120
미주	144	110	118	162	246	257	348	263	255	310
아시아	110	114	89	84	89	109	111	103	87	92
중동	203	316	490	350	295	309	305	323	272	315
독일	3,988	3,802	5,096	5,380	5,051	5,609	5,779	5,789	6,080	6,256
오스트리아	2,079	2,114	2,270	1,981	1,907	1,985	1,888	1,982	2,058	2,003
베네룩스	219	248	182	221	284	360	456	400	324	302
불가리아	27	36	29	35	36	18	27	20	39	35
크로아티아	191	160	178	149	92	106	130	134	121	68
체코	791	864	975	786	867	769	646	645	620	765
덴마크	-	-	-	-	-	-	-	-	197	219
헝가리	806	614	842	832	580	436	393	496	544	594
아일랜드	20	30	40	28	-	-	-	-	-	-
이탈리	32	47	181	108	128	186	157	168	179	188
폴란드	551	714	889	993	1,352	1,719	1,139	787	817	941
루마니아	116	191	273	161	165	206	372	322	181	241
러시아	173	258	476	282	351	487	527	561	302	230
스칸디나비아	29	49	188	199	248	512	579	510	-	-
세르비아	22	43	46	37	45	87	72	31	38	46
슬로바키아	300	371	558	480	427	441	400	340	427	716
슬로베니아	54	49	53	67	43	49	81	67	68	98
스웨덴	-	-	-	-	-	-	-	-	271	240
스위스	323	346	429	378	370	574	425	386	359	343
기타 유럽	79	125	158	140	65	44	83	81	169	168
합계	10,385	10,746	13,743	13,021	12,777	14,326	14,043	13,573	13,566	14,290

참고 자료 VI-2 : Strabag 주요 국별(지역별) 수주잔고(Backlog) 추이(백만유로)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
아프리카	194	224	503	458	435	145	236	134	108	92
미주	383	358	254	514	377	601	416	640	583	457
아시아	133	150	211	335	185	189	163	112	194	267
중동	457	556	422	316	499	746	596	585	525	501
독일	2,392	2,624	3,797	4,048	3,795	3,909	4,544	5,052	4,938	4,876
오스트리아	1,324	1,187	1,302	1,253	1,634	1,633	1,466	1,503	1,542	1,733
베네룩스	278	229	368	326	778	724	555	351	398	347
불가리아	23	8	51	29	17	17	14	35	14	27
크로아티아	100	68	92	74	155	140	113	77	53	55
체코	575	451	705	624	597	408	499	364	348	323
덴마크	-	-	-	-	-	-	-	-	456	322
헝가리	446	792	589	492	263	272	326	573	508	137
아일랜드	114	82	60	13	-	-	-	-	-	-
이탈리	467	446	559	554	450	435	1,351	1,256	1,237	1,011
폴란드	418	478	1,188	2,451	2,338	932	700	605	845	849
루마니아	158	250	265	174	301	573	326	308	498	393
러시아	420	1,677	1,399	1,048	1,419	1,121	635	317	723	390
스칸디나비아	37	51	252	251	568	668	434	585	-	-
세르비아	-	14	24	13	74	30	8	21	24	94
슬로바키아	260	498	454	517	428	328	331	445	553	355
슬로베니아	33	38	61	51	44	61	144	151	113	57
스웨덴	-	-	-	-	-	-	-	-	311	278
스위스	250	488	412	325	355	330	268	217	169	307
기타 유럽	44	73	286	102	27	92	78	139	263	264
합계	8,506	10,742	13,254	13,968	14,739	13,354	13,203	13,470	14,403	13,135

참고 자료 VI-3 : Zentrale Technik 조직구조



VII. Tecnicas Reunidas

1. 기업 개요

Tecnicas Reunidas(TR)는 1972년 Lummus Española⁴⁰⁾사와 Tecniresa사 간 합병을 통해 현재 기업명으로 설립되었다. TR은 원자력을 포함한 전력 프로젝트 진출 확대를 위해 Empresarios Agrupados사 지분의 43%를 보유하고 있으며 석유&가스부문 강화를 위해 2000년 국영기업인 Initec 산업플랜트 및 인프라 조직을 인수하였다.

TR의 사업영역은 석유&가스, 전력 및 인프라&산업 플랜트 부문으로 구분된다. 석유&가스 부문은 정유(기초 엔지니어링 포함), 석유화학, Heat Transfer, 육·해상 Upstream 및 천연가스 처리부문으로 구성되어 있다. 전력 부문은 화석연료, 원자력, 태양, 바이오매스 및 폐기물 처리&회수로 나뉘어져 있으며 인프라&산업 플랜트 부문은 자회사인 ESPINDESA와 기술 센터를 통한 습식 제련, 전기 화학, 비료 및 질산 프로세스 기술을 보유하고 있으며 환경 엔지니어링, 수처리, 공항, 건축, 도로, 철도 및 항만으로 구성되어 있다.

TR은 세계 50개국에서 1,000건 이상의 산업 플랜트를 건설하였으며 아르헨티나 Yacimientos Petrolíferos Fiscales가 발주한 텀키 프로젝트를 시작으로 1968년 중남미에 진출하여 현재까지 약 60건의 공사를 수행하였다. 2015년 말 기준 30개국에서 50건 이상의 프로젝트를 진행중이며 발주처의 86.6%가 국영 석유&가스기업인 것으로 나타났다.

40) Tecnicas Reunidas의 모태기업으로 1960년 스페인 사업가와 북미 Lummus사 간 합작으로 설립

그림1. Tecnicas Reunidas 사업범위

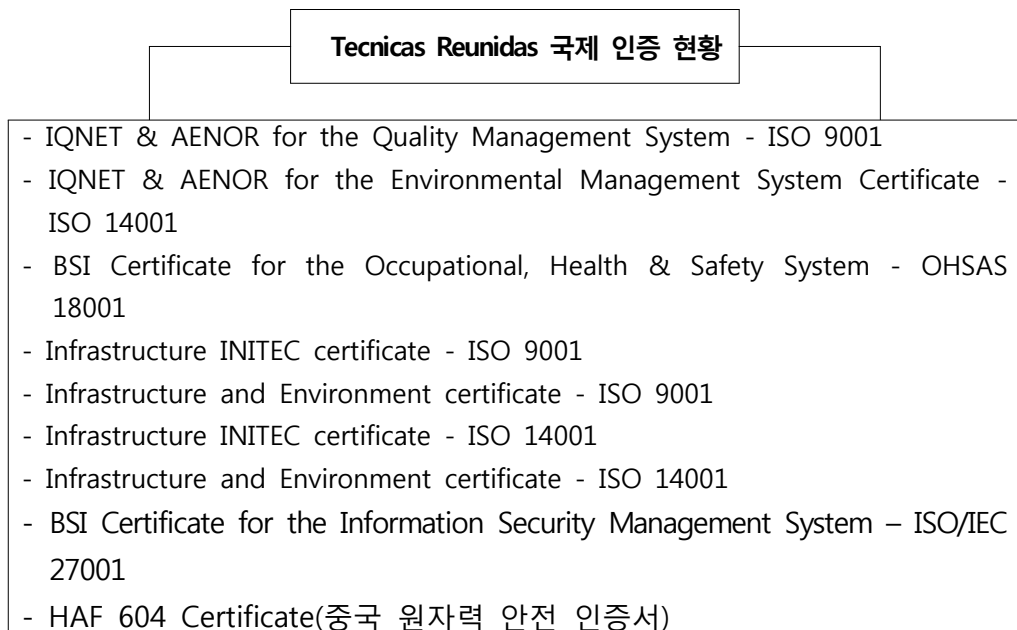
Oil and Natural Gas		Energy	Infrastructure and Industry
Upstream and Natural Gas	Refining and Petrochemicals		
Development of Oil and Gas Fields (Onshore/Off shore)	Refineries	Fossil Fuel Plants	Water Treatment
Gas Treatment and Fractionation Plants	Petrochemical Plants	Nuclear Power Plants	Airports and Air Transport
LNG on storage plants		Solar Energy Plants	Architecture, Construction and Town Planning
Oil Pipelines, Gas Pipelines and Compression Stations		Treatment of Biomass and Waste	Land Transport
			Ports and Coasts
			Ecology
	In-house Developments		Own Technologies
	Basic Engineering		Fertilisers and Nitric Acid (ESPINDESA)
	Process heaters and heat exchangers		Hydrometallurgy and Electro-chemistry

특히 1988년 Sinopec이 발주한 Fushun 석유화학 플랜트 건설을 계기로 중국에서 20년이 넘는 활동을 하고 있으며 중국기업과도 협력에 있어 유리한 위치에 있다. 무엇보다도 최근 들어 중동지역에서 10억불 정도를 꾸준히 수주하고 있어 주력시장으로 자리매김하고 있다.

그림2. Tecnicas Reunidas 진출 국가 현황



스페인 정유시설 80%를 설계 및 시공한 TR은 국내외에서 총 300건의 수주 실적을 보유하고 있다. 이밖에 총 100건의 화학 및 비료시설 등을 포함한 석유화학 플랜트 수주 실적, 25개국에서 총 설비용량 40,000 MW규모의 발전소를 건설하였다. 또한 비가격 경쟁력 제고를 위해 아래와 같은 품질, 안전 및 환경 관련 인증을 확보하고 있으며 중국에서 취득한 원자력 안전관련 인증서도 눈에 띈다.



2. 경영 실적

Tecnicas Reunidas(TR) 매출은 글로벌 금융위기 이후 정체되었다가 2006년 대비 2015년 3.4배 정도 급증한 반면, 수익성은 2008년 이후 정체되고 있다. 특히 매출 신장세와 별개로 수익성은 2009년까지 2배 이상 증가했다가 2010년부터 다소 정체되고 있는 것으로 나타났다(그림2 참조). 순이익률을 살펴보면(그림3 참조), 2006년 5.7%라는 최대치를 기록한 이래 2010년

에 3.5%로 하락하였으며 2011~2014년간 4~5%대를 보인 것으로 나타났다. 즉, 2008년 글로벌 금융위기의 여파는 3%대의 수익률로 비교적 잘 극복한 것으로 나타났으나 중동 수주비중이 높은 TR은 2014년부터 시작된 저유가 기조로 인해 2015년 수익률 급감으로 귀결된 것으로 생각된다.

그림2. TR 매출 및 순익 지수 추이(2006=1)

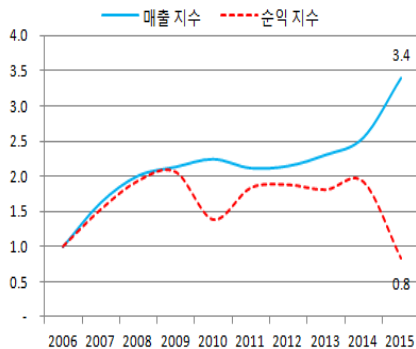
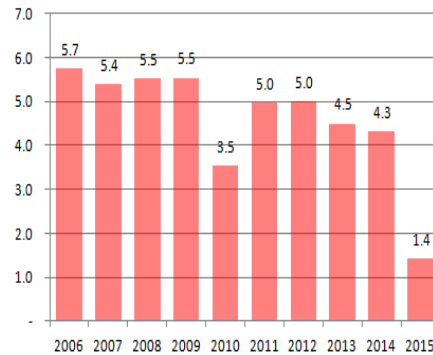


그림3. TR 순익률 추이(%)



매출 및 순이익액을 인당 수치로 좀 더 들여다보면(그림4 참조), 2006~2010년간 1인당 매출액 평균은 459.4천 유로인 반면, 2011~2015년간은 415천 유로인 것으로 분석되었다. 언뜻 봐도 전·후반 기간에 개인당 매출실적이 감소하였는데 2015년도에 와서 474.8천 유로로 최대치를 기록하였지만 인당 순이익액은 6.7천 유로로 급락했다.

그림4. TR 1인당 매출 및 순이익 추이(천유로)

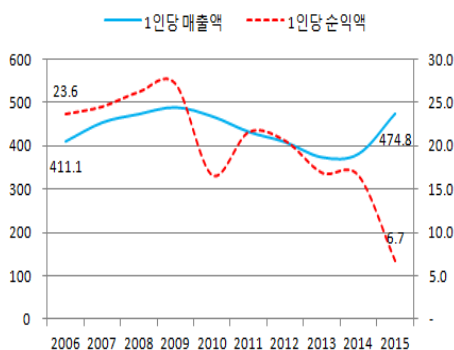
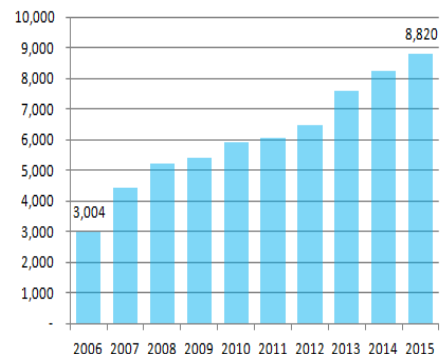


그림5. TR 인력 추이(명)

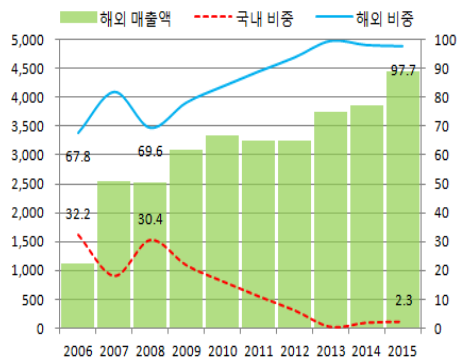


한편, TR은 2015년에 2006년 대비 3배 가까이 증원한 것으로 나타났다. 수익성이 악화되면 매출을 조정하면서 인력도 감원하는 것이 일반적이는데 TR은 지난 10년간 거의 인력조정 없이 꾸준히 증원했다는 점은 글로벌 불확실성이 심화되는 상황에서 눈여겨봐야 할 부분이라고 생각된다.

3. 포트폴리오 분석

2008년 이후 해외진출이 크게 증가한 TR의 국내 매출비중은 2006년 30%이상이었다. 그러나 2009년부터 해외 매출비중이 급격히 상승해 2012년부터 90% 이상을 유지하고 있다(그림6 참조). TR의 해외 매출액 추이를 확인해보면, 특별한 감소없이 계속 단식 성장 패턴을 보이고 있다.

그림6. TR 국내외 매출 추이(백만불, %)

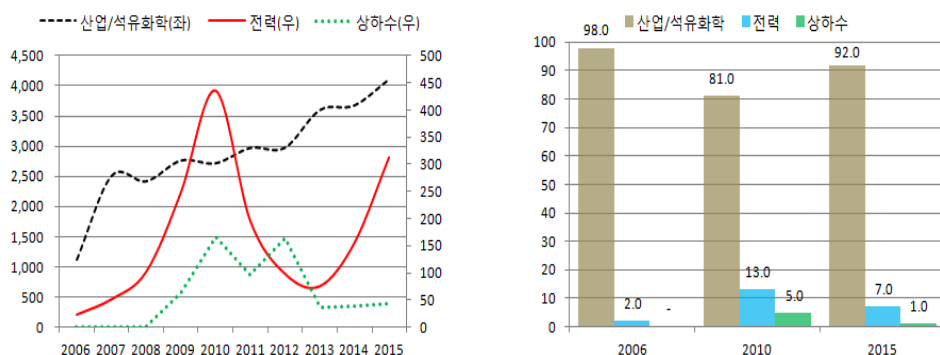


이에 TR의 공종별, 지역별 매출실적⁴¹⁾을 살펴보고 어떠한 변화 양상을 보이고 있는지 확인해보고자 한다. 그림7을 살펴보면, TR 주력공종인 산업/석유화학 부문 매출액은 2008년 글로벌 금융위기에도 불구하고 꾸준히 증가하고 있다. 하지만 전력부문은 2010년을 정점으로 조정되고 있으며 상하수부문 역시 등락을 거듭하고 있어 안정적이지는 않은 것으로 나타났다. 단, 2006년 대비 주력공종인 산업/석유화학부문을 중심으로 전력 및 상하수부문도 어느 정도 매출실적을 올리고 있어 그 비중을 적정수준 유지하고자 노력하고 있는 모습을 엿볼 수 있다. 이를 비중으로 재확인해보면, TR의 주력 공종변화는 거의 없다. 하지만 2006년 산업/석유화학

41) 공종별 실적은 ENR지, 지역별 실적은 Annual Report 활용

부문 해외 매출비중이 98%였던 것에 비해 2010년에는 81%로 15%이상 낮아지면서 전력 및 상하수부문 비중이 상대적으로 커졌다. 2015년에 와서 다시 산업/석유화학 비중은 92%로 그 비중이 다시 증가해 공중 편중이 여전히 심한 것으로 나타났다.

그림7. TR 주요 공종별 매출(좌) 및 비중(우) 변화 추이(백만불, %)

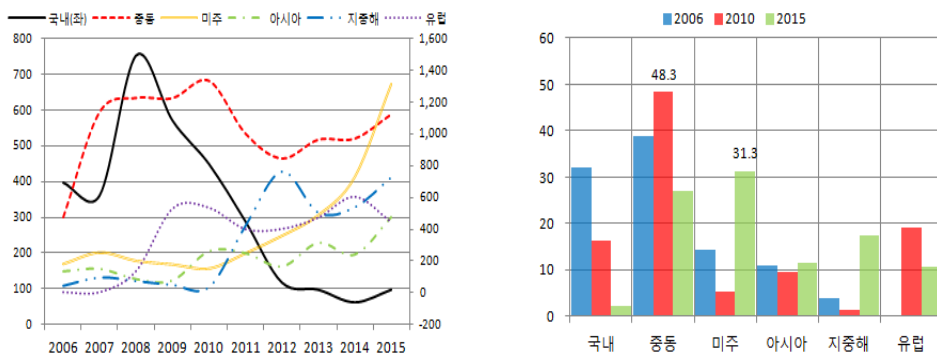


TR의 지역별 매출(그림9 좌측 참조)을 살펴보면, 중동지역 매출은 2010년 13.4억 유로를 정점으로 2012년 8.4억 유로까지 감소한 바 있다. 하지만 2013년부터 다시 증가해 2015년에는 11.3억 유로의 매출실적을 올리면서 글로벌 금융위기 이전 수준을 회복하였다. 한편 미주지역 매출은 2010년 1.5억 유로를 기점으로 꾸준히 증가해 2014년 7.3억 유로에 이어 2015년 13.1억 유로를 기록하면서 중동지역을 제치고 주력시장으로 자리매김해가는 패턴을 보이고 있다. 이밖에 등락을 반복하고는 있지만 지중해 및 유럽, 아시아지역 매출 실적도 증가추세에 있는 것으로 나타나 전반적인 매출 성장세를 보이고 있다.

이를 비중(그림9 우측 참조)으로 다시 확인해보면, 국내 매출비중은 2006년 32.2%에서 2010년 16.2%, 2015년도에 와서는 2.3%에 그치면서 그 비중이 급격히 감소한 것으로 나타났다. 중동지역 매출비중은 2006년 38.8%로 TR의 지역별 매출비중 가운데 가장 큰 점유율을 보이고 있으며 2010년에는 48.3%로 주력시장으로써 자리매김하였으나 이후 점차 감

소해 2015년도에 들어와 26.9%로 나타났다. 반면, 미주지역 매출비중은 2006년 14.4%에서 2010년 5.4%로 크게 감소한 후 급상승해 2015년에 31.3%의 점유율을 보이고 있어 중동지역과 함께 주력시장이 되었다. 상대적으로 아시아지역 매출비중은 10%안팎을 유지하면서 안정적인 패턴을 보이고 있으며 지중해 및 유럽지역 매출 비중도 소폭의 변동은 있지만 안정적인 성장세를 보이고 있다.

그림9. TR 지역별 매출(좌) 및 비중(우) 추이 및 변화(백만유로, %)



즉, TR은 전력과 상하수부문으로 비중을 일정부분 분산을 시도하면서 산업/석유화학 중심으로 해외진출에 집중하고 있으며 중동과 미주지역 매출이 상호 보완되면서 전반적인 지역 다각화로 압축할 수 있다.

4. 강점 및 약점

이상에서 살펴본 바와 같이 TR의 성장성은 유지되고 있는 반면 수익성은 2015년에 들어와 갑자기 정체되고 있다. 이러한 추세 가운데 어떤 강점을 가지고 약점을 보완할 수 있을지에 대해 확인해보고자 한다.

TR의 강점은 무엇보다도 석유&가스 플랜트 EPC(Engineering, Procurement, Construction)능력과 프로세스 엔지니어링 및 O&M 역량을 가지고 있다는 점이다. 그림 10을 살펴보면, 2007~2008년간 및 2014~2015년간 석유&가스

부문의 매출이 급증하고 있으며 오히려 저유가시기를 잘 극복하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 에너지부문 매출액은 2011년부터 감소하여 2013년 최저점을 찍으면서 최근 들어 반등하고 있다. 등락을 거듭하고 있는 인프라&산업 부문을 제외하면 석유&가스부문과 에너지부문은 상호 보완하는 구조를 가지고 있는 것으로 생각된다. TR의 특이점은 에너지 및 인프라&산업부문 수익성이 매출과 같은 방향으로 움직이고 있다는 점이다. 그림10과 11을 비교해서 살펴보면, 에너지부문 매출이 2011부터 2013년까지 급감세를 보이고 있는데 2013~2014년간 영업이익률도 -5.3%, -1.5%를 기록하면서 악화된 바 있다. 인프라&산업 부문도 2010년부터 매출 기폭과 함께 영업이익률도 2012년까지 1%미만으로 2013년부터 마이너스 수익성을 보이고 있다. 더욱이 매출은 급성장세를 보이고 있고 영업이익률도 7~8%대를 유지하던 석유&가스 부문도 2015년 4.2%로 절반수준으로 감소해 전반적인 수익성이 정체되고 있어 향후 추이에 관심이 필요할 것으로 생각된다.

그림10 TR 조직별 매출액 추이(백만유로)

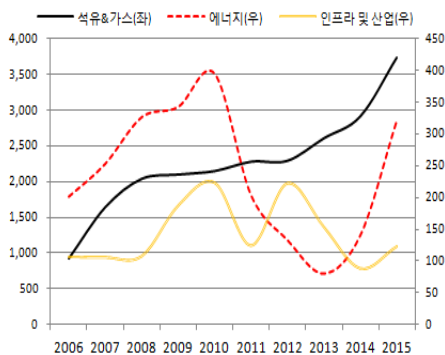
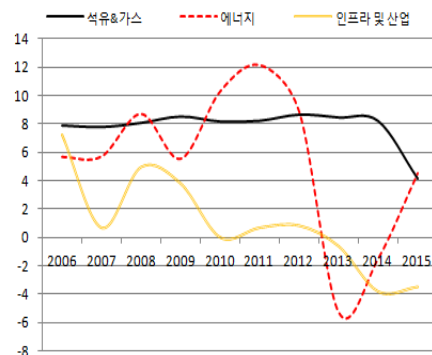


그림11 TR 조직별 영업이익액 추이(백만유로)



또한 TR의 J/V 순이익률도 지난 10년간 평균 -6.6%를 기록하고 있어 좋지 못한 성적을 나타내고 있다. 특히 2007~2010년간 -37%의 순이익률을 보이고 있어 2006~2015년간 순 손실액은 420만 유로에 달한다. 하지만 매출액이 J/V의 255배정도까지 되는 합작(UTE 및 컨소시엄) 회사의 순이익률은 꽤 양

호해 2006~2015년 평균 10%를 웃도는 것으로 나타나 전반적으로 양호한 (플러스) 수익성을 유지하고 있다.

그림2 TR J/V 매출 및 순익률 추이(백만유로 %)

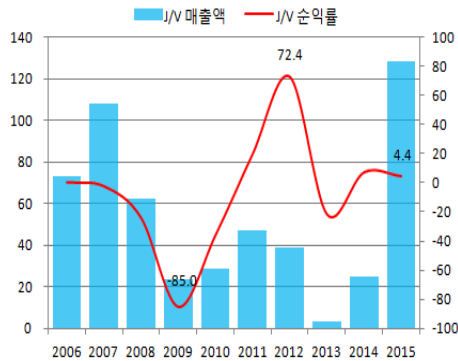
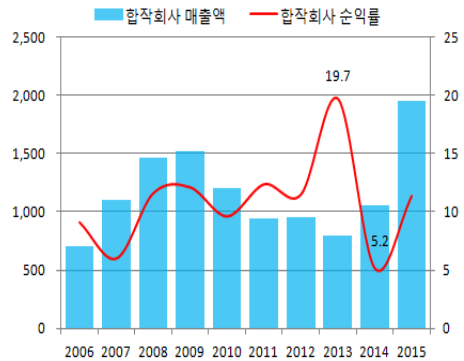


그림3 TR 합작회사 매출 및 순익률 추이(백만유로 %)



무엇보다도 최근 들어 매출 및 비용이 증가하고 있어 우려가 되고 있다. TR은 2013년이전까지 현금성 자산이 350만 유로 이상이었으나 2014년부터 100만 유로 미만으로 크게 감소하였고 2015년 매출액은 약 250만 유로에 달한 것으로 나타났다. 또한 65~70%사이를 오락가락하던 전자재비 비중은 2015년에 와서 매출액의 70%를 넘어섰으며 지속적인 인력충원에도 불구하고 2015년 인건비는 그나마 매출액의 13%를 차지해 2013~2014년간 매출액의 15%이상을 점유한 것에 비해 안정화되고 있는 것으로 보인다.

그림4 TR 대출 및 현금성 자산 추이(백만유로)

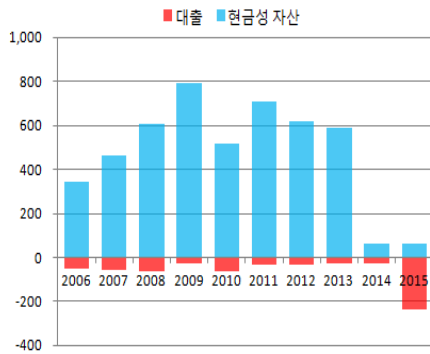
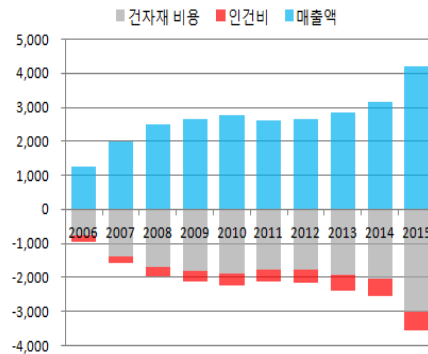


그림5 TR 비용 및 매출 추이(백만유로)



이처럼 TR은 최근 건자재비용 상승, 대출 증가로 인프라&산업부문을 중심으로 수익성이 정체되고 있으나 석유&가스부문의 수익성이 여전히 적정선을 유지하고 있고 에너지부문과 프로젝트 회사 수익성이 견인하면서 성장성을 유지하고 있는 것으로 판단된다.

5. 진출 전략 및 시사점

5-1. 진출 전략

TR은 해외 매출비중이 최근 98%안팎으로 2015년 말 기준, 합작회사 123개사, 자회사가 45개사⁴²⁾, 지분 참여기업 8개사를 보유하고 있으며 J/V도 6개사로 확인되었다. 2006년 대비 수익성이 떨어지는 J/V(Joint Venture)는 줄이고 합작 및 자회사를 늘리는 패턴으로 해외진출을 확대하고 있다.

특히 2006~2015년간 평균 매출 비중의 45%정도를 차지하고 있는 합작회사는 5.2~19.7% 사이의 순이익률을 보이고 있으며 매출 비중은 2006년부터

42) 엔지니어링 서비스 31개사, 부동산 개발 및 관리 3개사, 장비물류, 검수 및 품질, 기술 자문회사 등으로 구성

2013년까지 감소했다가 최근 다시 증가하고 있다. 이처럼 TR은 리스크 관리 차원에서 자회사보다 합작회사⁴³⁾를 통한 해외 진출방식을 적극 활용하고 있다(그림16, 17참조).

그림16 TR 지배기업 현황(개사)

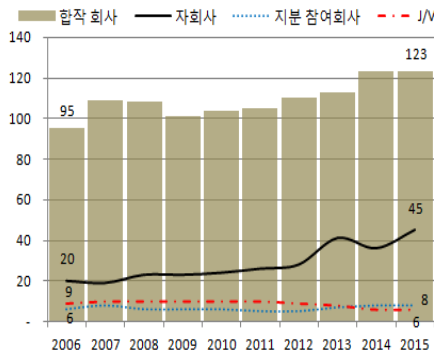
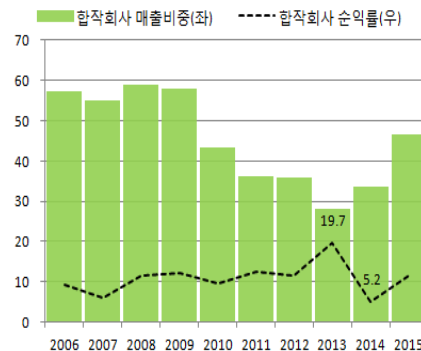


그림17. TR 합작회사 매출비중 및 순이익률 추이(%)



또 다른 TR의 해외 진출 전략은 동질문화권인 중남미 진출을 계기로 지리적 근접성을 활용한 사우디를 중심으로 한 중동지역 진출 확대를 꾀할 수 있다. 이들 지역은 TR의 주력시장으로 상호 대체될 수 있는 시장이며 최근 들어 중동 매출 감소분을 중남미를 포함한 미주지역 매출로 대체하고 있는 모습을 보이고 있다. 한편 TR이 중남미에서 중동지역으로 이동할 때 사우디 아람코 프로젝트에 공격적으로 들어가 성공적으로 마무리한 것으로 알려져 향후 아람코의 정유프로젝트 투자가 아시아지역을 중심으로 증가할 것으로 예상됨에 따라 아시아지역으로 수주 방향을 변경할 가능성도 높다.

무엇보다도 TR의 EPC+시운전 능력은 플랜트부문에서 경쟁우위 요소라고 볼 수 있다. 엔지니어링은 상세설계뿐만 개념, 기초설계를 비롯해 FEED(Front End Engineering and Design)수행능력을 포함하고 있어 초기부터 리스크를 관리할 수 있다.

43) 합작기업 123개사 가운데 TR 100% 지분보유 기업은 57개사, 50%이상 지분보유 기업은 57개사, 50%미만 지분보유 기업은 9개사임(참고자료 참조)

TR은 자국 석유&가스기업이 중남미로 진출할 때 동반해 해외 진출의 교두보를 마련하였다. 이후 중동을 거쳐 아시아로도 진출하면서 지역 다각화를 도모하고 있으며 리스크관리를 최적화하기 위해 공격적 수주보다는 합작회사를 더 선호하고 있는 것으로 보인다. 따라서 향후 비슷한 실력의 한국 기업과도 전략적 합작수주를 적극적으로 고려할 것으로 생각된다.

5-2. 시사점

Tecnicas Reunidas가 집중하고 있는 지역, 공종 및 업역을 고려해보면 (중동, 중남미, 아시아, 서유럽)×(석유&가스 플랜트)×(FEED, EPC, 시운전)의 12개의 조합 사업모델(아래 표 참조)이 가능하다. 예컨대 가스 플랜트 프로젝트를 사우디에서 수행할 수 있는 능력이 있으며 더욱이 FEED(Front End Engineering & Design)역량이 이를 뒷받침하고 있다.

[Tecnicas Reunidas 진출가능 범위]

NO	지역	공종	업역	NO	지역	공종	업역
1	중동	석유&가스 플랜트	FEED	7	아시아	석유&가스 플랜트	FEED
2	중동	석유&가스 플랜트	EPC	8	아시아	석유&가스 플랜트	EPC
3	중동	석유&가스 플랜트	시운전	9	아시아	석유&가스 플랜트	시운전
4	중남미	석유&가스 플랜트	FEED	10	서유럽	석유&가스 플랜트	FEED
5	중남미	석유&가스 플랜트	EPC	11	서유럽	석유&가스 플랜트	EPC
6	중남미	석유&가스 플랜트	시운전	12	서유럽	석유&가스 플랜트	시운전

또한 2015년 리튬 화학을 통한 배터리 재활용 기술 개발(Greenlion 프로젝트)에 63만 유로를, 차세대 맨브레인 발전기술(Cerampol 프로젝트)에 65만 유로, 태양광 패널 및 형광막과 같은 전기폐기물로부터 희토류 회수 기술(Reclaim 프로젝트)에 100만 유로, 산업용 마이크로 오븐 기술(DAPhNE 프로젝트)개발에 137만 유로를 투자하고 있다. 더욱이 자회사인 Espindesa사를 통해 지적재산권 및 비료 생산 프로세스 라이선스를 보유하고 있어 석유화학 플랜트부문에도 경쟁력을 가지고 있다.

하지만 석유&가스 부문에 편중된 공종은 국제유가 및 경기 흐름에 상당히 민감할 수 있다. 그나마 사우디 아람코와 같은 국영 석유기업의 투자가 정유 및 석유화학 플랜트를 포함한 다운스트림부문을 중심으로 재개될 것으로 예상되는 점은 다행이나 Upstream부문 투자가 지속되지 않는다면 결국 Downstream 부문까지도 타격을 받을 것이다. 따라서 이 부문에 특화된 CB&I, Technip, Saipem 등과의 과열 경쟁 상태에 놓여 수익성이 정체될 가능성도 배제하지 못 할 것이다.

참고자료 VII-1: Tecnicas Reunidas 합작회사 리스트

기업명	지분율	기업명	지분율
TR FRANCIA BRANCH	100%	TR Khabarovsk Branch	100%
UTE ALQUILACION CHILE	100%	UTE TR/SEG PROJ,NT AENA	70%
UTE EP SINES	100%	UTE TR/ALTAMARCA/HMF C,ALCOBENDAS	34%
UTE HDT/HDK FASE II	100%	UTE TR/SENER PROEYCTO HPP GEPESA	60%
UTE HYDROCRACKER HUNGARY	100%	UTE TR/FERROVIAL LA PLANA DEL VENT	57%
UTE INITEC/TR JU'AYMAH GPE	100%	UTE TR/LOGPLAN A,T,AENA	55%
UTE INITEC/TR MEJILLONES	100%	UTE TR/PAI URBANIZACION CALAFELL	55%
UTE INITEC/TR PLANTAS HDT Y HCK	100%	EDIFICIO PIF AEROPUERTO BARCELONA	55%
UTE INITEC/TR RKF ARGELIA	100%	UTE INFRA/FULCRUM SRPHCS	51%
UTE INITEC/TR SAIH RAWL	100%	UTE INITEC INFRA/FULCRUM CUENCAS AT,ANDAL	51%
UTE INITEC/TR TFT ARGELIA	100%	UTE CARGA ITOIZ	50%
UTE TR POWER	100%	UTE INITEC I,/GEOCART CATASTRO R,D,	50%
UTE TR/ALTAMARCA COMPLEJO LA VIÑA	100%	UTE INITEC I,/KV CONS, CONDUCCION DE TABERNAS	50%
UTE TR/ALTAMARCA PISCINA CUBIERTA	100%	UTE INITEC P,I,/SPIE CAPAG MEDGAZ	50%
UTE TR/ESPINDESA	100%	UTE INITEC/FOSTER ACONCAGUA II	50%
UTE TR/ESPINDESA - PEL SINES	100%	UTE IPI/ACCIONA 5º TANQUE CARTAGENA	50%
UTE TR/ESPINDESA - TR AKITA	100%	UTE PEIRAO XXI	50%
UTETR/I,P,I, TR JUBAIL	100%	UTE PRESA ITOIZ	50%
UTE TR/I,P,I, ABUH DABIH -SAS	100%	UTE PRESA LOTETA	50%
UTE TR/I,P,I, C,P,BIO BIO	100%	UTE PROVER	50%
UTE TR/I,P,I, FENOLES KAYAN	100%	UTE RUZAFA	50%
UTE TR/I,P,I, OFFSITES ABUH DABIH	100%	UTE TR/ANETO RED NORTE OESTE	50%
UTE TR/INITEC DAMIETTA LNG	100%	UTE TR/ASFALTOSY CONS,APARCAMALCOBENDAS	50%
UTE TR/INITEC EBRAMEX INGENIERIA	100%	UTE TR/GDF AS PONTES	50%
UTE TR/INITEC INFRA CONS,COMP,LA VIÑA	100%	UTE TR/GDF BARRANCO DE TIRAJANA	50%
UTE TR/INITEC INFRA CONS,PC,HUERCAL OVERA	100%	UTE TR/GDF CTCC BESOS	50%
UTE TR/INITEC INFRA CONSTRUCCI,PARCELA S	100%	UTE TR/GDF CTCC PUERTO DE BARCELONA	50%
UTE TR/INITEC JV HAWIYAH GPE	100%	UTE TR/GUEROLA CENTRAL TERMOSOLAR	50%
UTE TR/INITEC KJT PR, LNG	100%	UTE TR/KV CON,PL,Y URB,ZALIA	50%
UTE TR/INITEC MINATRICO INGENIERIA	100%	UTE TR/RTA VILLAMARTIN	50%
UTE TR/INITEC P,I, JV TR RABIGH DP	100%	UTE TR/SEG PORTAS	50%
UTE TR/INITEC PROYECTO DGC CHILE	100%	UTE TR/SERCOAL CENTRO DE DIA	50%
UTE TR/INTERCONTROL VARIANTE PAJARES	80%	UTE TR/SERCOAL EDIFICIO SERVICIOS MULTIPLES	50%
UTE TR/IONICS RAMBLA MORALES	100%	UTE TR/TRIMTOR DEP,CAÑADA GALLEG0	50%

기업명	지분율	기업명	지분율
UTE TR/IPI ELEFSINAS	100%	UTE TR/TRIMTOR EDAR LIBRILLA	50%
UTE TR/IPI KHABAROVSK	100%	UTE VALORIZA TR SS2	50%
UTE TR/IPI REFINERIA SINES GALP	100%	UTE PERELLO tr/vialobra	50%
UTE TR/TREC OPER,DESALADORA R,MORALES	50%	UTE ENSA/TR CAMBIADORES TAISHAN	50%
UTE TR/TT HORNOS RUSIA	100%	UTE ROSELL INFRA/COMAYPA	50%
UTE RUP TURQUIA	100%	UTE INITEC-INTRAESA Tramo II	50%
UTE TR YANBU REFINERY - TRYR	100%	UTE INITEC-INTRAESA Tramo I	50%
UTE TR ABU DHABI SHAH I	100%	UTE PARQUE RIBALTA	50%
UTE MARGARITA	100%	UTE COMAYPA INITEC TVR-CAS	50%
UTE TANQUE MEJILLONES	100%	UTE TR/GEA/SANHER EL CARAMBOLO,	40%
TR ABU DHABI SAS BRANCH	100%	UTE INITEC/FOSTER/MAN ACONCAGUA I	33%
UTE INITEC INFRA/BLC/FBA NAT AEROP,REUS	90%	UTE TRISA/AST, PET,/ODEBRECHT EBRAMEX SUMI	33%
UTE TR/SOLAER I,S,F, MORALZARZAL	90%	UTE TRISA/AST, PET,/MINATRICO SUMINISTROS	33%
UTE TR/TECNORESIDUOS PT VALDEMINGOMEZ	90%	UTE IPI/TECHNIGAZ TZI CARTAGENA	30%
UTE TR/GEA COLECTOR PLUVIALES H,O,	80%	UTE TR/IONICS/TCOSA/CHSA DEP,OROPESA	25%
UTE INITEC I,/AN + PD S,C, AEROP,DE SANTIAGO	72%	VIETNAM	20%
UTE INFRA/INTECSA PTA CARGA LA LOTETA	50%	UTE PERLA VENEZUELA	100%
UTE TR INTEGRATED PROJECT (TRIP)	100%	JAZAN REFINERY AND T	100%
UTE TR VOLGOGRADO	100%	UTE TR/ESPINDESA - AUGUSTUS	100%
UTE Optara Total	100%	UTE TSGI	30%
UTE TSK TR ASHUGANJ NORTH	50%	UTE TR/SGS PISTA 18 R	50%
UTE INITEC INFRA/EVREN EVAL,RECURSOS	70%	UTE FORT HILLS	100%
UTE INITEC/PYCSA ALBERCA DEL JUCAR	50%	UTE TR-JJC	51%
UTE TR/ARDANUY ALGECIRAS	70%	UTE TR MINATITLAN	100%
UTE TR Rapid	100%	UTE TR Talara	100%
UTE TR Integrated gas	100%	JV Sohar	50%
UTE STURGEON	100%	JV Darsait	50%
TR MOSCU BRANCH	100%		

VIII. 결론

플랜트 중심의 Saipem 및 Tecnicas Reunidas(TR), 토건 중심의 Vinci 및 Strabag, Skanska, 플랜트에서 토건으로 이동한 Grupo ACS을 살펴보았다. 그렇다면 이들 기업들의 공통된 요인과 어떤 차별적인 특징이 글로벌 플레이어로서 지속성 있는 원동력이 되었는지 검토해보고 더 나아가 우리기업이 벤치마킹해야 할 요소는 무엇인지 확인해보고자 한다.

1. 경영 실적

유럽 주요 6개사의 성장성은 비교적 양호한 편으로 나타났으나 일부 기업은 정체 가능성도 배제할 수 없을 것으로 판단된다. 각 사별 2006~2015년간 연평균성장률(CAGR)을 먼저 확인해보면, Tecnicas Reunidas 및 ACS는 각각 14.5%, 10.6%로 분석되어 가장 큰 성장성을 보이고 있으며 이어서 Vinci 및 Saipem도 동일하게 4.8%를 기록하고 있다. 하지만 Strabag은 3.7%, 스웨덴 Skanska는 2.2%로 나타나 상대적으로 다른 기업에 비해 성장성이 낮은 것으로 조사되었다.

또한 각 사별 매출액 추이(표1 참조)를 살펴보면, Vinci는 2013년까지 큰 굴곡 없이 꾸준한 매출 증가세를 보이고 있으나 2014년부터 정체 가능성이 보인다. Skanska는 글로벌 금융위기의 영향으로 2009~2011년간, Strabag은 2012~2014년간 매출 감소를 경험하였으나 최근 회복세로 돌아섰다. ACS는 독일 Hochtief 인수를 계기로 2011년부터 급격한 매출 신장세에 이어 최근 다소 조정기에 들어선 것으로 보인다. 석유&가스 플랜트 부문에 특화된 Saipem 및 Tecnicas Reunidas는 글로벌 금융위기의 여파 없이 꾸준히 성장하고 있는데 Saipem은 2013년부터 성장성에 제동이 걸린 것으로 나타났다.

표1 각 사별 매출액 추이

(단위: 억유로)

구 분	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vinci	256.3	304.3	339.3	324.6	340.0	376.5	391.8	407.4	390.4	391.6
Skanska	125.6	138.8	143.7	136.8	122.2	118.7	129.4	136.5	143.3	153.0
ACS	140.7	213.1	160.1	156.1	153.8	284.7	384.0	383.7	348.8	349.2
Saipem	75.2	95.3	100.9	102.9	111.6	125.9	133.7	124.3	128.7	115.1
Strabag	94.3	97.5	123.4	125.5	123.8	137.1	129.8	124.8	124.8	131.2
TR	12.4	20.1	24.8	26.3	27.7	26.1	26.5	28.5	31.5	41.9

* Skanska 매출액은 1SEK=0.1EURO로 환산

이들 기업의 수익성도 대체로 양호하나 Saipem의 경우 최근 들어 수익성 악화를 경험하고 있어 석유&가스 플랜트부문에 집중된 기업은 국제유가 및 경쟁과열을 간과할 수 없을 것으로 생각된다. 이에 각 사별 순이익 추이를 살펴보면, Vinci가 순이익 규모도 크고 안정된 증가세를 보이고 있다. 비슷한 규모의 순이익을 보였던 ACS의 경우, 2012년 손실액이 약 19.3억 유로에 달하면서 조정된 규모로 안정되고 있다. Skanska 및 Strabag은 손실을 경험하지는 않았으나 순이익규모가 그리 크지는 않아 비교적 보수적 경영패턴을 보이고 있는 것으로 판단된다. 무엇보다도 석유&가스 관련 플랜트부문에 특화된 Saipem 및 Tecnicas Reunidas의 순이익 추이(표2 참조)는 유심히 살펴볼 필요가 있다. Saipem은 2013년부터 마이너스 수익성을 나타내고 있으며 Tecnicas Reunidas는 2015년에 와서 순이익이 절반 미만수준으로 급락하였다. 매출 및 순이익은 수주의 후행되므로 1~2년전 수주한 프로젝트의 수익성이 반영되었을 가능성이 많다. 이들 기업의 수익성 급락은 중동지역 수주 편중과 2014년부터 급락한 국제유가의 영향을 받았을 가능성이 높다.

표2 각 사별 순이익 추이

(단위: 백만유로)

구 분	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vinci	1,270	1,583	1,699	1,698	1,901	1,996	1,917	1,962	2,486	2,046
Skanska	364	410	316	363	403	760	285	377	384	478
ACS	1,273	2,122	2,640	1,952	1,355	962	-1,926	702	717	725
Saipem	387	878	932	775	894	987	902	-159	-230	-806
Strabag	160	208	166	185	188	195	61	114	128	156
TR	71	108	137	146	98	130	133	128	136	59

* Skanska 순이익도 1SEK=0.1EURO로 환산

한편, 이들 기업의 인력 현황 추이(표3 참조)를 살펴보면, Tecnicas Reunidas가 2006년 이래 한해도 감원이 없었던 것으로 나타났으며 앞서 확인한 바와 같이 성장성 및 수익성도 양호해 주목할 만하다. 대체로 글로벌 금융위기 이후 감원을 단행했던 기업이 대부분인데 2008년 대비 2015년 14,430명이 감소해 가장 큰 폭의 감원이 진행된 기업은 Skanska로 확인되었다. 일반적으로 증감의 폭은 있으나 2008년 대비 2015년 Vinci는 21,452명 증원, ACS가 58,850명 증원, Saipem이 11,335명 증원, Strabag도 307명을 증원해 글로벌 금융위기 당시 보다 인력을 충원한 기업이 더 많은 것으로 조사되었다.

표3. 각 사별 인력 현황 추이

(단위: 명)

구 분	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vinci	142,500	158,000	164,000	162,000	179,527	183,320	192,701	190,704	185,293	185,452
Skanska	55,185	60,007	57,467	52,644	51,185	52,086	56,078	41,682	43,224	43,037
ACS	123,652	132,048	138,117	142,176	138,542	162,262	161,865	157,689	210,345	196,967
Saipem	29,163	33,373	34,493	36,224	38,428	40,388	42,554	47,474	48,967	45,828
Strabag	52,971	61,125	73,008	75,548	73,600	76,866	74,010	73,100	72,906	73,315
TR	3,004	4,412	5,232	5,385	5,912	6,033	6,475	7,593	8,231	8,820

각 사별 매출액을 2008년 글로벌 금융위기 당시를 1로 지수화해 전후 추이(그림1 참조)를 살펴보면, 스페인 기업들(ACS 및 TR)의 성장성이 눈에 띈다. 2008년 대비 2015년 매출액은 ACS가 2.2배, TR이 1.7배 증가하

였으며 Vinci는 1.2배, Skanska, Saipem 및 Strabag은 1.1배 성장한데 그쳤다.

이들 기업의 성장성은 글로벌 금융위기에도 불구하고 적정선을 유지하고 있으나 수익성은 등락의 폭이 심한 것으로 드러났다. 각 사별 순익지수 추이(그림2 참조)를 살펴보면, 2008년 대비 2015년 Skanska가 가장 큰 1.5배의 수익성을 보이고 있으며 이어서 Vinci가 1.2배로 나타났다. 하지만 Strabag은 2008년 글로벌 금융위기 당시에 못 미치는 0.9배, TR이 0.4배, ACS 0.3배로 분석되었으며 Saipem은 -0.9배로 악화된 것으로 나타났다.

그림1 각 사별 매출지수 추이(2008=1)

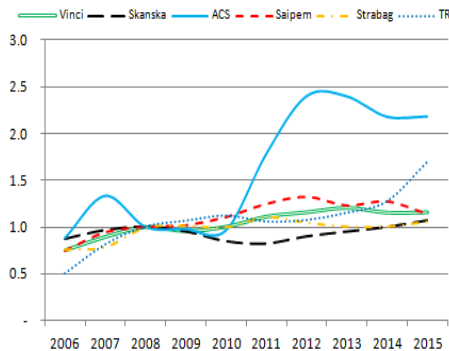
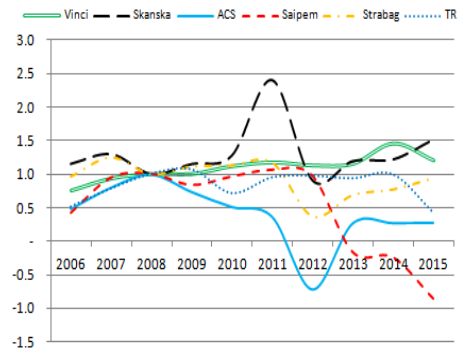


그림2 각 사별 순익지수 추이(2008=1)



각 사별 인력 대비 성장성과 수익성을 확인해보기 위해 1인당 매출(생산성) 및 순익지수로 살펴보면(그림3, 4 참조), 생산성은 ACS 및 Skanska가 가장 양호한 편인 것으로 확인되었다. 2008년 대비 2015년 1인당 매출은 ACS가 1.5배, Skanska 1.4배, Strabag 1.1배, TR은 변동 없는 1.0배로 나타난 반면 Saipem은 0.9배로 드러나 생산성이 떨어졌다. 이들 기업의 1인당 매출은 Saipem을 제외하고 현상 유지 이상을 나타내고 있는데 수익성은 Skanska 및 Vinci를 제외하고 전반적으로 좋지 않은 결과를 보이고 있다. 2008년 대비 2015년 1인당 수익성은 Skanska 2배, Vinci가 1.1배인 반면 Strabag 0.9배, TR 0.3배, ACS 0.2배로 분석되었으며 Saipem은 -0.7배로 악화되었다.

그림3. 각 사별 1인당 매출지수 추이(2008=1)

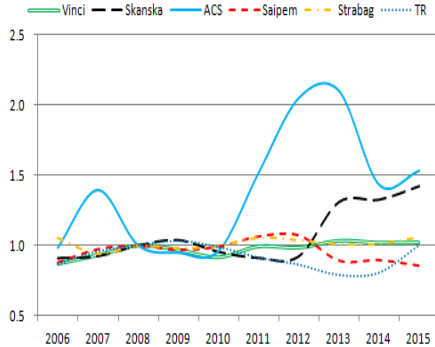
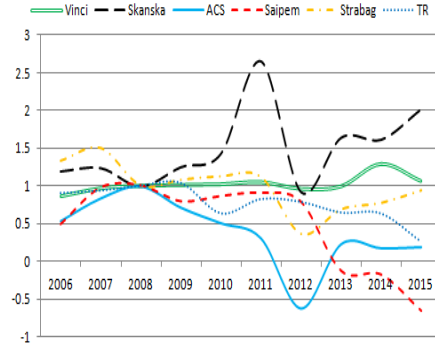


그림4. 각 사별 1인당 순익지수 추이(2008=1)



무엇보다도 글로벌 금융위기 이후 중요하게 떠오르는 쟁점은 내실성장이다. 이에 2006~2015년간 매출, 순익 및 인력의 표준편차를 확인해 안정성을 분석해봤다. 우선 각 사별 인력변화 추이(그림5 참조)를 살펴보면, 인력 성장성은 인력 충원을 의미하는데 Skanska를 제외한 나머지 5개사가 전반적으로 지난 10년간 3%이상의 평균성장률을 나타내고 있으며 특히 Tecnicas Reunidas(TR)는 가장 큰 성장률을 기록하고 있다.

변동성(표준편차) 역시 TR이 가장 큰데 성장성만큼 많은 인력 충원이 이루어졌으며 Vinci 및 Strabag은 변동성 및 성장성이 적정선을 유지하고 있어 안정적인 인력 충원 및 감축이 된 것으로 보인다. 즉, 글로벌 금융위기 및 저유가 상황에서도 대체로 인력을 충원한 것으로 나타나 상대적으로 인원 감축보다는 다른 사업비용 절감에 초점을 둔 것으로 판단된다.

그림5. 인력 증가율 및 변동성

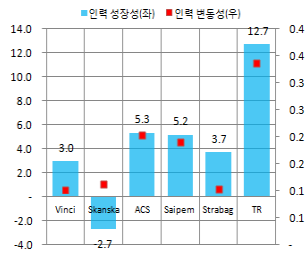


그림6. 매출 증가율 및 변동성

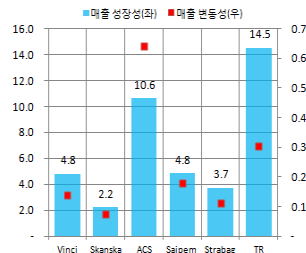
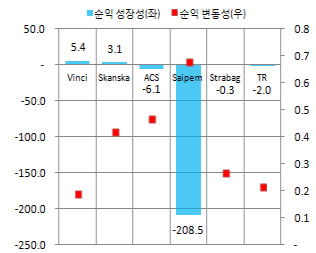


그림7. 순익 증가율 및 변동성



매출 성장성은 단연코 Grupo ACS가 가장 크며 변동성도 가장 커 Hochtief인수를 계기로 외형적 성장 변동폭이 컸던 것으로 판단된다. TR 역시 성장성이 14.5%인데 반해 변동성은 크지 않아 안정적인 매출신장세를 보이고 있다. Vinci 및 Saipem은 4%이상의 성장률을 기록하고 있으며 Strabag에서 Skanska로 가면서 매출 성장성 및 변동성은 감소하고 있는 것으로 나타나 보수적 성장패턴을 보이고 있다.

순익 증가율은 사뭇 다른 패턴을 보이고 있는데 Vinci 및 Skanska가 가장 양호한 것으로 나타났다. ACS는 Hochtief의 손실을 떠 안고 가면서 지난 10년간 평균 수익성이 좋지 않은 것으로 나타났으며 석유&가스 플랜트부문에 집중하고 있는 Saipem은 수익성 크게 악화되면서 변동성도 커 향후 방향에 주시가 필요하다. Strabag 및 TR은 순익률 차이가 있지만 순익 증가율은 약간 제동이 걸린 것으로 보인다.

이상에서 살펴본 경영실적을 토대로 각 사별 강점 및 약점을 살펴보면 표4와 같다.

표4. 각 사별 강점 및 약점

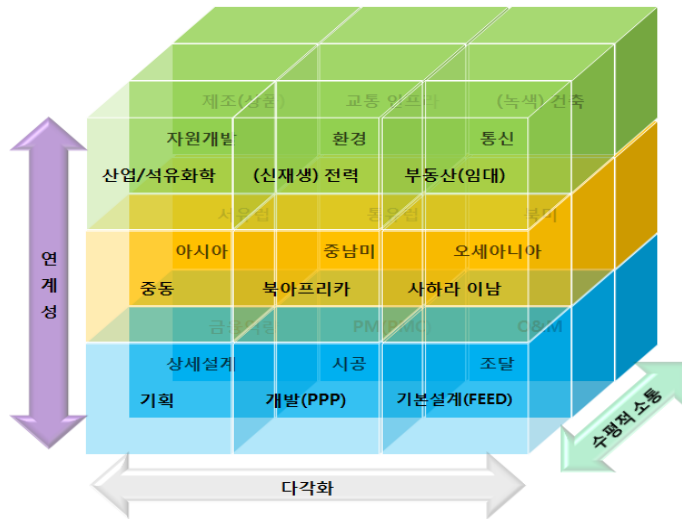
구 분	강 점	약 점
Vinci	<ul style="list-style-type: none"> - Energies 수익성 양호 - 15%안팎의 양허부문 수익성 - Energies 및 양허조직 해외 매출 증가 	<ul style="list-style-type: none"> - Eurovia 및 Construction 수익성 정체 - 80% 이상의 유럽 매출비중
Skanska	<ul style="list-style-type: none"> - 도급-개발형 프로젝트 순환구조 - 분양 및 매각을 통한 수익 창출 - 양호한 건설(Construction)부문 운영 	<ul style="list-style-type: none"> - 저조한 건설(Construction)부문 신규 수주율 - 유럽 및 건축부문에 집중된 매출구조 - 개발부문의 급격한 수익성 변동
ACS	<ul style="list-style-type: none"> - 양허프로젝트 증가 - 재무건전성 향상 	<ul style="list-style-type: none"> - 환경부문 수주 잔고율 및 수익성 부진 - 급격한 해외 매출비중 증가 - 과중한 Hochtief 실적 의존
Strabag	<ul style="list-style-type: none"> - 유럽 북서부 및 해외&특수(토건&터널) 사업부 매출 증가 - 유럽 남동사업부 수익성 양호 	<ul style="list-style-type: none"> - 유럽 남동부(교통인프라)부문 매출 감소 - 유럽 북서부 및 해외&특수(토건&터널) 사업부 수익성 악화
Saipem	<ul style="list-style-type: none"> - 우수한 해상 시추 및 EPIC능력 - 해상 매출 증가 - 해상 시추부문 제외 수주 잔고 양호 	<ul style="list-style-type: none"> - 육상매출 및 수익성 악화 해상수익성 악화 - 자산 대비 부채비율 증가
TR	<ul style="list-style-type: none"> - 에너지부문 수익성 양호 - 합작회사 수익성 양호 	<ul style="list-style-type: none"> - 석유&가스부문 수익성 악화 - J/V 수익성 감소 - 대출 및 비용 증가

2. 해외사업모델 분석

그렇다면 이들 기업들의 공통된 요인과 어떤 차별적인 특징이 글로벌 플레이어로써 지속성 있는 원동력이 되었는지 검토해보고 더 나아가 우리 기업이 벤치마킹해야 할 요소는 무엇인지 확인해보고자 한다.

일반적으로 융합 내지는 시너지를 창출할 수 있는 범위는 집중화된 요소의 조합수로 나타낼 수 있다. 그림1은 해외건설기업의 진출 가능 범위를 공종, 지역, Value Chain으로 도식해봤는데 9개 지역⁴⁴⁾× 9개 공종⁴⁵⁾×9개 업역⁴⁶⁾은 총 729개의 진출 가능 범위를 만들 수 있다(그림8 참조).

그림8. 해외건설기업의 진출 가능 범위



세계를 9개 지역으로 구분해 공종 및 업무영역별로 나누어 진출 가능 범위를 확인할 수 있는데 Annual Report 및 ENR 자료를 토대로 유럽 주요 6개사의 지역, 공종, 업역별 집중 진출 범위⁴⁷⁾를 통해 진출 가능한 범위를 조합수로 분석해보았다. 그림9는 이를 도식화한 자료인데 **프랑스 Vinci**가 가장 많은 조합수인 48개의 진출가능 범위를 가지고 있다. 이를 풀어서 설명하자면, Vinci는 4개(서유럽, 동유럽, 북미, 중동)지역을 중심으로 3개(교통, 전력, 통신)부문의 4개(개발, 금융, 시공, O&M)영역을 수행할 수 있다.

오스트리아 Strabag은 2개(서유럽 및 동유럽)지역을 중심으로 3개(교통, 건축, 제조)부문으로 지역과 공종범위는 작으나 기획, 개발, 금융, 조달, DB, PM, O&M의 7개 영역에서 공사를 수행할 수 있어 42개의 진출가능 범위를 가지고 있다. **스페인 Grupo ACS**는 총 36개의 진출가능 범위를

44) 중동, 북아프리카, 사하라 이남, 아시아, 중남미, 오세아니아, 서유럽, 동유럽, 북미
 45) 산업/석유화학, (신재생) 전력, 상하수, 환경, 통신, 교통 인프라, (녹색) 건축, 제조(식품), 자원개발
 46) 기획, 개발(PPP), 금융, 기본설계(FEED), 상세설계, 시공, 조달, PM(PMC), O&M
 47) 2015년 기준, 지역 및 공종은 해외매출 비중이 10%이상을 대상으로 업역은 Annual Report에서 키워드 중심으로 도출

가지고 있는데 3개(서유럽, 북미, 아시아)지역을 중심으로 3개(건축, 교통, 산업/석유화학)부문의 4개(개발, 금융, EPC, O&M)영역을 수행할 수 있는 것으로 나타났다. 스웨덴 **Skanska**도 집중하고 있는 지역이 2개(서유럽, 북미)로 작지만 2개(건축, 교통)부문에서 5개(기획, 개발, 금융, DB, O&M)영역을 소화할 수 있어 20개의 조합수가 나온다. 하지만 석유&가스 플랜트부문(산업/석유화학)에 특화된 **Saipem**과 **Tecnicas Reunidas**는 진출가능 범위가 크지 않은데 **Saipem**은 4개(중동, 아시아, 북미, 아프리카)지역에서 4개(FEED, PM, EPC, O&M)영역을 수행할 수 있어 조합수가 16개이며 **Tecnicas Reunidas**는 4개(중동, 중남미, 아시아, 서유럽)지역에서 3개(FEED, EPC, 시운전)영역을 수행할 수 있어 12개의 진출가능 범위가 나올 수 있다.

그림9. 각 사별 집중 진출 범위

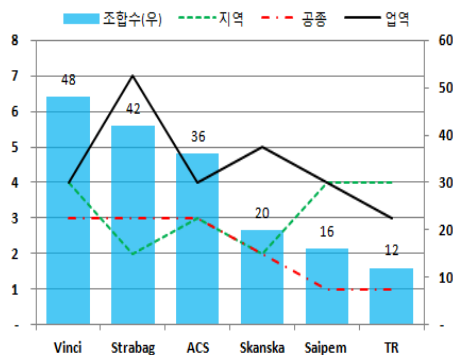
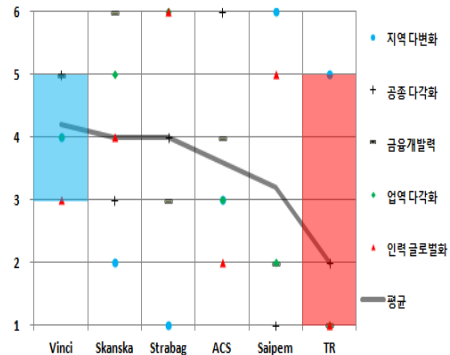


그림10. 각 사별 특화 정도



앞서 조사된 내용을 기본으로 이를 확장시켜 각 사별 특화 정도(48)를 분석(그림10 참조)해보면, 6개사 가운데 Vinci가 5개 분야 평균 4.2로 가장 높게 나타났다. Vinci는 금융개발력 분야에서 가장 큰 경쟁력을 보유하고 있으며 공종다각화, 업역다각화, 및 지역다변화 분야에서도 6개사 평균(3.5)이상으로 나타나 전반적으로 가장 최적화된 것으로 분석되었다. Vinci

48) 6개사를 대상으로 지역, 공종, 금융, 업역 및 인력 범위별 순위를 최대 6점(1위)에서 최소 1점(6위)으로 책정해 분석

의 핵심 진출 전략은 금융개발력을 시공과 연결할 수 있는 상호 유기적 협력패턴(도급과 양허 조직 구조)을 구축하고 있다는 점이다. 예컨대 산티아고 국제공항 운영권(Concession)은 VINCI Airports가 지분의 40%를 보유해 전방위 개발을, Design-Build 프로젝트는 VINCI Construction이 50%의 도급공사를 연계 수주하는 진출 패턴을 들 수 있다. 더욱이 양허조직의 매출액은 도급 매출액의 20%미만인데 반해 수익액은 거의 2배 수준에 육박하고 있어 글로벌화된 인력, 국내에서 공기업 인수를 계기로 취득한 개발 및 관리역량이 뒷받침되고 있다.

Skanska는 금융개발력뿐만 아니라 업역다각화에 있어 큰 경쟁력을 보유하고 있다. Skanska 역시 Vinci와 유사하게 도급형 프로젝트 매출액 가운데 여유자금 및 수익을 주택, 상업시설 및 공공 인프라 PPP 프로젝트에 투자하면서 자회사가 O&M을 포함해 시공까지 담당하는 순환구조를 가지고 있다. 또한 부동산 매각에 의한 매출이 임대보다 크며 글로벌 금융위기 이후 2012년부터 이 부문 매출이 크게 증가하고 있어 수익성 안정화에 일조하고 있는 것으로 판단된다. 이와 함께 개발 프로젝트의 생애주기 최적화(Life Cycle Optimization)를 통해 주기가 가장 짧은 상업시설에서 가장 긴 주택까지 초기 단계에서 부가가치를 최대화해 적기에 분양 및 매각을 비롯하여 주요 진출국의 경기 흐름에 따른 리스크를 완화하기 위해 교통 및 전력부문을 선택해 PPP 형태로 진출해 양허기한을 채우기보다 운영개시를 전후하여 매각 등 선택과 집중을 통한 Value Chain을 확장해왔다.

Strabag의 경우, 250여개의 자회사를 통해 건자재 생산(제조)을 포함해 부동산관리 서비스회사부터 교통시스템 전문기업까지 인수해 기획에서 O&M까지 폭넓은 Value Chain을 확보하고 있다. 그림31에서도 확인할 수 있듯이 기획, 개발, 금융, 조달, 제조, DB⁴⁹⁾, PM⁵⁰⁾, O&M 등의 업역 수

49) Design-Build의 약자로 설계-시공 일괄 수행역량

50) Project Management의 약자로 CM(Construction Management)보다 확장된 개념의 엔지니어링 역량

행이 가능한 것으로 분석되었다. Strabag의 업역 가운데 유독 눈에 띄는 부분은 전자재를 직접 생산해 신속한 납품과 가격경쟁력을 확보하고 있다는 점인데 2015년 아스팔트 자급률은 81%, 콘크리트는 자체 공사 27%를 공급하고 있으며 시멘트 자급율은 22%인 것으로 나타났다.

Grupo ACS는 무엇보다도 6개사 가운데 공종다각화에 가장 큰 강점을 가지고 있다. ACS는 2011년 독일 Hochtief 인수를 계기로 공종뿐만 아니라 진출 지역도 다각화했다. 특히 Hochtief 인수 이전인 2010년도 매출의 주요 공종비중을 살펴보면 플랜트 및 토목 공종이 거의 대부분을 차지하고 있다. 하지만 2015년 비중은 건축공종이 가장 큰 37%, 토목 30%에 이어 플랜트 공종이 20%로 가장 낮아졌으며 이외의 공종 비중도 10%를 넘어서면서 다각화에 큰 진척이 이루어진 것으로 나타났다(표5 참조). 이에 더해 금융개발력도 약 18억불 규모의 캐나다 Northeast Anthony 고속도로 금융-설계-시공-O&M 프로젝트를 수주한 사례를 통해 확인해보면 자회사인 Iridium 및 Hochtief PPP섹션과 함께 협업해 시공 및 O&M까지 연결되면서 보강된 것으로 판단된다.

표5. 각 사별 주요 공종 비중 변화

(단위: %)

구 분	건축		토목		플랜트	
	2010	2015	2010	2015	2010	2015
Vinci	13.0	8.0	55.0	48.0	17.0	20.0
Skanska	51.0	50.0	36.0	39.0	10.0	9.0
ACS	-	37.0	45.0	30.0	55.0	20.0
Saipem	-	-	-	2.0	99.0	98.0
Strabag	21.0	37.0	56.0	56.0	7.0	6.0
TR	-	-	5.0	2.0	94.0	99.0

* 출처: ENR(건축: 제조공장+일반건축, 토목: 교통+상하수, 플랜트: 산업/석유화학+전력)

표6를 살펴보면, 6개사 가운데 지역다변화에 가장 앞서가고 있는 Saipem은 2010, 2015년도 해외 매출비중이 가장 크며 최근 들어 아·중동 비중을 미주 및 아시아지역으로 다변화시키고 있다. 2010년 아·중동 매출 비중은 60%를 넘어섰지만 2015년 50%미만으로 줄이면서 아시아비중을 10%p이상, 미주비중을 2배 이상 확장시킨 것으로 나타났다.

Tecnicas Reunidas도 Saipem과 유사하게 지역다변화에 중점을 두고 있다. 특히 아·중동 매출비중은 2010년 대비 2015년 절반 가까이 감소하였으며 미주비중이 크게 향상된 점을 확인할 수 있다. 하지만 금융개발력, 업역다각화 및 인력 글로벌화는 6개사 가운데 최하를 기록하고 있고 공중도 석유&가스공중 육상플랜트에 집중하고 있다는 점에서 유가 하락시 대외 리스크는 증가할 수 있다.

표6. 각 사별 주요 지역 비중 변화

(단위: %)

구 분	국내		유럽		미주		아시아		아·중동	
	2010	2015	2010	2015	2010	2015	2010	2015	2010	2015
Vinci	62.7	58.2	25.6	25.9	3.9	6.1	-	-	2.7	6.0
Skanska	23.1	22.3	49.2	40.6	27.7	37.1	-	-	-	-
ACS	66.0	16.9	8.2	8.4	22.8	46.3	1.9	27.8	-	-
Saipem	7.1	3.6	10.2	8.8	6.4	15.1	14.5	26.6	61.8	45.9
Strabag	14.9	14.0	79.1	80.1	1.9	2.2	0.7	0.6	3.4	3.0
TR	16.2	2.3	19.2	10.6	5.4	31.3	9.5	11.4	48.3	26.9

* 출처: 각 사별 Annual Report(아·중동: 아프리카+중동)

3. 벤치마킹 요소

이상에서 살펴본 각 사별 핵심 진출 전략에서 유추할 수 있는 부분은 우리 대표 해외건설기업과 유사하게 플랜트부문에 집중된 Saipem 및 TR은 결정적으로 금융개발력이 부족하다는 점이다. 최근 저성장, 저유가 상황, 미국 대선 결과에 따른 금리 및 환율 변동 가능성, 지정학적 리스크 등 글로벌 불

확실성이 증대되고 있는 상황에서 우리기업들의 약점을 보완하고 내실성장을 위해 유럽 선진기업의 벤치마킹 요소를 좀 더 들여다볼 필요가 있다.

우선 우리기업이 벤치마킹할 요소로는 앞서 핵심 진출 전략에서 살펴본 바와 같이 금융조달 및 개발역량을 꼽을 수 있다. 금융개발력을 증강시키기 위해 자사의 금융 및 개발 전문 인력을 보유하는 것이 중요한데 Vinci는 양허조작을 가지고 있으며 ACS는 Iridium이란 자회사를 통해 Hochtief PPP조직과 협력해 개발-시공-O&M까지 연결하고 있다. Skanska도 개발 프로젝트의 생애주기 최적화(Life Cycle Optimization)를 통해 주기가 가장 짧은 상업시설에서 가장 긴 주택까지 초기 단계에서 부가가치를 최대화해 적기에 분양 및 매각을 통해 수익을 창출하는 구조를 가지고 있다. Strabag 역시 토건 PPP 사업에 2006년 8건에서 2015년 34건으로 크게 증가하여 역점을 두고 추진중이다.

둘째, 주력공종의 고부가가치화를 들 수 있는데 Vinci는 ITS(Intelligent Transport Systems) 및 차별화된 기술 개발을 통해 주력공종인 교통 분야에서, Skanska는 BIM 및 모듈화 공법 활용, 친환경 인증 등을 통해 주력 공종인 건축분야에서 선두주자로 자리매김하고 있다.

셋째, 핵심 Value Chain 확대를 고려해야 한다. 플랜트부문에 강점을 가지고 있는 우리기업이 유심히 들여다봐야 할 것으로 생각되는 TR은 FEED, EPC+시운전 능력을, Saipem은 FEED, EPC, PM, O&M 수행능력 보유하고 있다. 더욱이 상세설계뿐만 아니라 프로젝트 초기단계에 개념, 기초설계를 비롯해 FEED(Front End Engineering and Design) 및 PM(Project Management)수행능력은 플랜트공종에서 그 경쟁력을 향상시킬 수 있다.

넷째, 현지화 전략을 꼽을 수 있다. Skanska는 인근 유럽 및 미주지역 진출 확대를 위해 현지 기업을 인수하여 회사명을 단일 브랜드화해 통일된 이미지를 구축하고 있다. 다른 기업들과 달리 Skanska라는 브랜드를

현지에 깊이 심어주면서 현지에서 인력, 기자재 조달 등을 통한 현지화 전략을 구사하고 있다. Saipem도 전세계에 걸쳐 육·해상 메가 프로젝트 전담하는 허브와 중소형 프로젝트를 담당하는 엔지니어링 센터를 운영하고 있으며 시추장비, 설치 및 시공이 가능한 특수 선박까지 보유하고 있어 해외 진출의 기동성을 확보하고 있다.

다섯 번째로 글로벌 M&A를 들 수 있는데 일반적으로 유럽 주요기업의 공중, 지역, 업역확장 수단으로 가장 많이 활용되고 있다. 일례로 ACS는 자사의 역량을 먼저 진단해보고 동질문화권에서는 M&A(독일 Hochtief 인수)를 이질문화권에서는 J/V나 Consortium 형태로 시장을 확대한 바 있으며 총 789개의 자회사를 보유하고 있다. Vinci 역시 2,089개의 자회사를 보유하고 있는데 2006년 정부 도로사업 민영화 정책으로 국영 도로 운영기업인 ASF와 Escota를 인수하면서 도로 사업에서 두각을 드러내게 되었다. Strabag도 그룹차원에서 Züblin, BMTI, BRVA, CML, SBS, TPA 및 Zentrale Technik 등의 자회사를 보유하고 있으며 100% 지분 보유 기업은 자국내 50개사, 독일 87개사, 글로벌기업 120개사를 운영하고 있다.

마지막으로 선택과 집중의 리스크 관리이다. Skanska는 주요 진출국의 경기 흐름에 따른 리스크를 완화하기 위해 교통 및 전력부문을 선택해 PPP 형태로 집중하고 있는데 양허기한을 채우기보다 운영개시를 전후하여 매각하고 있다. Vinci 역시 각 조직별 메가 프로젝트 규모는 매출의 5%정도, 전사의 2%정도로 맞추면서 기본적인 리스크 관리를 하고 있으며 프로젝트 입찰 참여 전에 각 관련 조직 임원, 금융, 법률 및 PM 담당자로 구성된 Risk Committee의 심사 및 승인과정을 거치고 있으며 Risk Committee는 2015년 351건의 프로젝트를 심사했으며 285번의 회의를 개최하면서 초기 단계에서부터 꼼꼼히 프로젝트 관리를 하고 있다. Strabag도 리스크분산을 위해 중소형 공사에도 다수 참여하고 있는데 2015년 말 기준 총 공사 14,496건 가운데 5,000만유로 미만 공사 건수가

14,397건(99%)에 달하며 2015년 현재 자회사를 257개사로 압축시키면서 2009년부터 처분한 기업이 인수 및 합병한 기업수보다 크게 증가하였다.

표7. 각 사별 주요 진출 전략

구 분	핵심 진출전략
Vinci	<ul style="list-style-type: none"> ○ 금융개발-시공과 연결되는 조직 구조 ○ 국내 공기업 인수를 통한 글로벌 영역 확장 ○ 동질문화권 M&A를 통한 인근 영역 확장 ○ 글로벌 파트너쉽 구축을 통한 리스크 완화 ○ ITS연계 토목부문 강화
Skanska	<ul style="list-style-type: none"> ○ 전략적 프로젝트 투자 및 매각 ○ 기획-개발-시공-O&M으로 연결되는 사업 모델 구축 ○ 현지기업 인수를 통한 글로벌 단일 브랜드화 전략 ○ 녹색인증, BIM활용 건축부문 강화
ACS	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기존 교통분야 강화 및 플랜트부문 EPC+O&M으로 업역 확장 ○ 동질문화권 메가 M&A(Hochtief 인수)를 통한 영역 확장 ○ 금융개발 자회사의 시너지 극대화(Hochtief PPP Section와 협업-시공으로 연결)
Strabag	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기획, 개발, 자재조달, O&M 등으로 Value Chain 확장 ○ 진출지역의 선택과 집중 및 기업처분을 통한 리스크 관리 ○ 전략적 인프라 PPP 프로젝트 진출 확대 ○ 자재 자급을 통한 비용 절감, 가격경쟁력 향상
Saipem	<ul style="list-style-type: none"> ○ J/V형태의 해외진출 선호 ○ 현지화 전략(대형 프로젝트 전담 허브 및 중소형 프로젝트 담당 엔지니어링 센터 운영) ○ 모회사인 ENI를 비롯한 글로벌 에너지사와 네트워크 구축 ○ 육·해상 장비 및 선박 활용 플랜트부문 강화
TR	<ul style="list-style-type: none"> ○ 수익성 없는 J/V보다 합작회사(자회사) 형태의 해외진출 확대 ○ 동질문화권을 중심으로 경험 확보, 인근지역으로 진출 확장 ○ FEED, EPC+시운전 등 핵심 Value Chain 확보

4. 시사점 및 제언

4-1. 시사점

2014년 하반기부터 지속되는 있는 저유가로 인해 산유국 프로젝트 발주가 주춤하면서 글로벌 건설기업들도 수익성 논란이 대두되고 있으며 특히 석유&가스 탐사 및 개발을 전담하는 에너지기업들의 경영실적도 악화되고 있는 것으로 나타났다.

이에 글로벌 Top 10 에너지 및 건설기업⁵¹⁾의 매출과 순익을 살펴보면, 전반적으로 유가 등락에 따라 매출도 비슷하게 움직이고 있다는 점이다. 물론 양측이 전반적으로 2006년 이후 성장성도 양호해졌으나 유가의 정점인 2012년도를 기점으로 매출도 정체되면서 하향세를 나타내고 있다. 단, 에너지기업은 2015년 매출이 급락함에 따라 유가의 직격탄을 맞은 것으로 생각되나 건설기업은 유가 영향에 따라 매출이 크게 좌지우지되지는 않아 아직은 걱정선을 유지하고 있는 것으로 판단된다(그림11 참조).

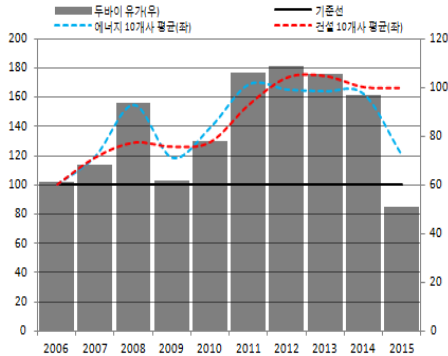
하지만 수익성은 에너지 및 건설기업이 모두 다 큰 영향을 받고 있는 것으로 나타났다. 그림12를 살펴보면, 등락을 보이고는 있지만 2008년 글로벌 금융위기 직후 경기침체가 소비감소로 이어져 유가 및 에너지기업들에겐 큰 타격을 준 것으로 생각된다. 하지만 2014년부터 시작된 저유가 기조는 에너지기업의 수익성 악화를 초래하고 있다.

이에 비해 건설기업은 글로벌 금융위기 당시 비교적 위기를 잘 극복한 것으로 보인다. 하지만 고유가시기에도 불구하고 수익성은 악화되기 시작해 저유가시기에 와선 유가에 가장 민감한 에너지기업과 같은 양상을 보

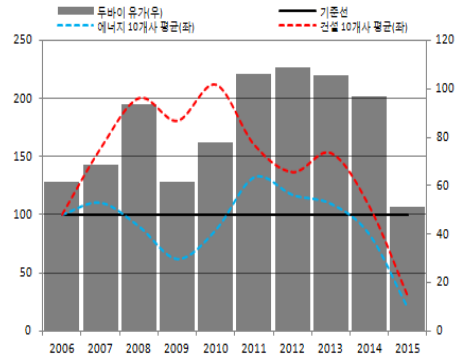
51) 글로벌 Top 10 에너지기업은 Platts 2015 Top 250 에너지 기업 가운데 31위내 석유&가스 탐사, 개발과 관련된 기업으로 경영실적 파악이 용이한 기업(Exxon Mobil, Chevron, Shell, Conocophillips, Suncor, Total, Statoil, BP, Sasol, Ptt PLC)을 대상으로, 글로벌 Top 10 건설기업은 ENR Int'l Top 250기업 가운데 25위내 경영실적 파악이 용이한 기업(Grupo ACS, Hochtief, Vinci, Technip, Bouygues, Skanska, Saipem, Fluor, Royal BAM, Petrofac)을 추려서 분석

이고 있다.

**그림11. 글로벌 에너지 및 건설 Top10
평균 매출지수 추이(2006=100)**



**그림12. 글로벌 에너지 및 건설 Top10
평균 수익지수 추이(2006=100)**



그렇다면 건설기업은 왜 고유가시기부터 매출은 정체되고 수익성이 악화되었는가를 생각해보지 않을 수 없다. 추정컨대 글로벌 금융위기를 극복하기 위해 고육지책을 사용한 것으로 보인다. 언뜻 보면 에너지기업과 유사한 성장성과 수익성을 보이고 있지만 건설기업들은 글로벌 금융위기를 극복하기 위해 성장성에 더 초점을 두면서 과도한 수주경쟁을 한 것으로 생각된다. 매출과 수익성은 수주의 후행으로 따라 오기 때문에 2010년을 전후하여 집중된 전략적 수주의 대가가 고유가시기에 수익성 감소로 이어지고 저유가시기가 도래하면서 악화로 마무리되어진 것으로 추정된다. 이에 유가가 다시 오르지 않는 한 전통 에너지 및 석유&가스시설 건설에 집중된 기업들의 경영실적이 엇갈리면서 내실성장 또는 도태되는 구조조정의 시기가 다가올 것으로 생각된다.

4-2. 제언

우리나라는 건설기업뿐만 아니라 전 산업부문에서 유행에 민감하다. 중동 건설붐을 실례로 꼽을 수 있다. 재정수입의 석유&가스 수출의존도가 큰 자원부국은 에너지가격에 민감할 수밖에 없다. 따라

서 유가 상승기에 건설물량이 증가할 가능성이 높으며 이를 바탕으로 각국에서 물려가 봄을 형성한다. 그러나 시장 파이는 한정적인데 공급원이 많으면 과당 경쟁이 발생할 수밖에 없을 것이다. 이후 전략적 수주의 결과로 손실을 보게 되고 시공중 공사현장은 법무팀의 활약을 기다리는 모습을 보이게 될 수 있다. 유가상승의 기회는 유가하락과 함께 위기로 전환되면서 해외영업부서는 지고 후속 리스크 관리팀이 뜨게 되는 것도 체질개선 기회창출의 여지를 마련할 수 있다.

중동 국가들이 1차 생산품을 팔아서 수익을 챙기다가 왜 갑자기 제 2, 3차 가공품으로 전환했을까? 누구인가가 원유보다 가격이 더 높은 석유화학 제품을 생산해 판매하면 더 큰 수익을 올릴 수 있다는 기획안을 제공했을 것이다. 그리고 개발 프로세스를 연구하고 라이선스 취득에 이어 직접 가공 플랜트 건설에도 참여했을 것이다. 자원생산을 비롯해 가공 플랜트 건설이 지속되고 하청으로 참여한 다른 건설사도 원청사로 참여가 가능해지면서 레드오션으로 바뀐 것이다. 즉 사이클을 주도할 수 있는 혹은 초기 진입이 가능한 기업은 아이디어를 기획하고 가시화해서 발전시킬 수 있는 기업이라고 생각된다.

수년전부터 융·복합이란 단어가 유행어처럼 번져가 최근 들어 모든 산업분야에서 흔히 사용되고 있다. 하지만 융합과 복합의 합성어 의미는 해석에 따라 모호해질 수 있다. 현재 산업계에서 진정한 융합이란 단어에 부합되는 산출물이 무엇이 있을까? 대부분 복합차원의 제품수준에 머무르고 있지 않는지 모르겠다.

그렇다면 융·복합을 거론하기 전에 산업별로 프로세스를 나열, 서로 교차해 신 사업 모델 창출을 시도해본 적은 있을까라는 의구심이 든다. 따라서 융·복합의 의미를 살려 상생 협력할 수 있는 아이디어가 무엇인지 방향성을 구체화해보고자 한다. 지금까지의 해외건설은

지역과 공종의 조합이라고 볼 수 있다. 그 조합이 시장흐름을 잘 타면서 최대치를 구가해온 것으로 생각된다. 최근 들어 이 조합에 Value Chain이 합류하면서 복잡한 양상을 띄는 것처럼 보이고 있는데 이미 존재하는 것들의 조합일 뿐이다.

표8. 지역·공종·Value Chain 조합 예시

중동	북아프리카	사하라 이남
아시아	중남미	오세아니아
서유럽	동유럽	북미

×

산업/석유화학	(신재생)전력	상하수
환경	통신	교통 인프라
(녹색)건축	제조(상품)	자원개발

×

기획	개발	금융
기본 설계(FEED)	상세설계	시공
조달	PM(PMC)	O&M

표8을 살펴보면 우리기업의 극단적 상황은 중동-산업/석유화학-시공이라는 조합의 늪에 빠져있다. 하지만 앞서 $9 \times 9 \times 9 = 729$ 개의 조합수 중의 하나이다. 즉 유행의 늪에서 허우적거리는 시간에 발 빠르게 다른 조합식으로 전환할 수 있는 탄력성이 필요하다. 더욱이 지역범위가 좁다면 아웃소싱이나 이미 구축되어 있는 타 산업군과 공동 진출을 고려해 볼 수 있다. 물론 Value Chain도 마찬가지로 협력사를 발굴하면 된다. 하지만 지역, 공종 및 Value Chain 가운데 구심점이 될 수 있는 핵심부문은 반드시 보유하고 있어야 한다.

이상에서 살펴본 조합은 협의의 융·복합이라 할 수 있겠다. 광의로 넘어가면 국내 기반 타 산업과 협력할 수 있는 구체적 방안도 고려할

수 있을 것으로 생각된다. 예컨대 제조, 관광, 물류, IT, 금융권을 아우르는 방법을 모색해봐야 할 시점이다.

가장 현실적인 접근 방안은 제조+건설 또는 관광+건설, 물류+건설 등의 조합이 구체적일 수 있다. IT나 금융은 녹아들어 융합될 수 있는 부문이라고 생각되며 때로는 옵션이 될 수 있다. 표9를 예로 들면, 지역, 상품 및 프로세스 수의 최대값을 2라고 가정하면 부문-1이 가장 많은 8건의 사업모델을 창출할 수 있다. 가장 작은 사업모델 수를 가진 부문-8은 1가지 방법밖에 없으며 각 모델수의 합도 27건이다. 하지만, 다른 부문(총 8개 부문)과 협력시 $4,096(8 \times 4 \times 4 \times 2 \times 4 \times 2 \times 2 \times 1)$ 가지의 사업모델을 만들 수 있다. 따라서 중동+플랜트+건설에서 갇히지 말고 협의의 융·복합에서 광의의 융·복합으로 나아갈 수 있다면 그 시너지효과는 실로 엄청날 것으로 생각된다.

물론 현실적으로 어려운 점이 많을 것이다. 각 산업계 전문가를 파악하고 모여서 얼마나 생산적인 결과가 도출될 것인가도 의구심이 든다. 관건은 이러한 전문가 모임에서도 앞서 언급했듯이 구심점이 필요하다. 구심점이 없다면 원심력에 의해 밖으로 퍼져가기만 할 것이다.

표9. 부문별 사업모델 창출 가능 조합수 예시

예시	지역 수	상품 수	프로세스 수	사업모델 범위
제조	2	2	2	8
건설	2	2	1	4
금융	2	1	2	4
관광	2	1	1	2
IT	1	2	2	4
의료	1	2	1	2
농림	1	1	2	2
법률	1	1	1	1
단독합계				27
융·복합				4,096

- 참고 문헌 -

[국내 문헌]

- 건설산업연구원, 존경받는 해외 건설기업의 특성 연구, 2011
- 건설산업연구원, 해외 토목·건축시장 선진기업들의 시장 확대전략 및 시사점, 2012
- 건설산업연구원, 해외건설시장 10대 기업-그들의 강점은 토건이었나, 2012
- 건설산업연구원, 시대별 건설기업의 경영실패 특성 분석, 2013
- Deloitte, 해외 선도건설사 사업모델 및 시사점, 2014
- 한일산업·기술협력재단, 일본 종합상사 기업전략 분석 및 시사점, 2014
- 연세대학교, 해외건설협회, 글로벌 건설기업 육성방안 연구, 2014
- 포스코경영연구원, 글로벌 E&C기업 사례로 본 리스크 관리 성공 키워드, 2015
- LG경제연구원, 'Design Thinking' 창의성은 만들어 갈 수 있을까?, 2015
- LG경제연구원, 지속성장 기업의 조건, 2016
- LG경제연구원, 성공하는 M&A는 무엇이 다른가?, 2016

[외국 문헌]

- IHS Economics, Global Construction Outlook, 2016.4
- ENR Top International Contractors, 2007~2016
- ENR 2015 Top Green Contractors
- IMF, World Economic Outlook, 2016
- EIA, OPEC Revenues Fact Sheet, 2016
- Vinci Annual Report 및 Annual Results 2006~2015
- Skanska Annual Report 2006~2015 및 The business case for green building
- Grupo ACS Annual Report 및 Results Report 2006~2015
- Saipem Annual Report 및 Results Report 2006~2015
- ENI Annual Report 2011~2015
- Strabag Annual Report 2006~2015 및 Investor Presentation Report 2013~2015
- Técnicas Reunidas Consolidated Annual Accounts 및 Results Report 2006~2015

[웹 사이트]

- 유럽건설협회(European International Contractors), EIC International Contracts Statistics
- 해외건설종합정보서비스(www.icak.or.kr)
- financials.morningstar.com
- www.businesswire.com
- www.khl.com
- www.theconstructionindex.co.uk
- www.construction-ic.com
- www.vinci.com
- www.skanska.com
- www.grupoacs.com
- www.iridiumconcesiones.com
- www.strabag.com
- www.saipem.com
- www.eni.com
- www.tecnicasreunidas.es/en/