

Global Leading Player VINCI의 핵심 경영 전략



2016.07.31



[Global Leading Player 02]



VINCI의 핵심 경영 전략

[K-Hub 연구단]
서울대학교 건설환경종합연구소

Contents

발간 배경 _01

VINCI 사의 개황 _02

VINCI의 급성장 배경 _02

VINCI의 수익성과 상품 설계 _04

VINCI 의 핵심 경영 전략 _06

1. 건설의 Value Chain 최대 활용_07
2. 일괄생산 및 관리체계_07
3. 유지관리보다 운영수익 중시_07
4. Total Solution Provider 역량 강화 _08
5. 민간투자사업 최대 활용_08

한국 기업들에게 주는 시사점 _09

발행처: 서울대학교 건설환경종합연구소

발행일: 2016년 7월 31일

주소: 서울시 관악구 관악로 서울대학교 316동 211호

전화: 02-880-4317

※ 본 보고서에 담긴 내용은 심층적인 분석 기반이 아님으로 참고용임.

발간배경

- 유럽 건설시장은 재정위기등 외부 환경 악화와 시장 성숙단계에 진입하여 저성장 국면에도 불구하고 양호한 실적을 달성하고 있는데 그러한 저력을 발휘하고 있는 유럽 선진기업의 핵심 경영전략 아이디어를 벤치마킹하고자 한다.
- GS건설 경제연구소에서 발표한 ‘유럽 선진 건설기업 벤치마킹 보고서(2012)’에 의하면, 유럽 선진기업들의 시장 및 사업영역의 다변화, 수익성 제고 및 매출 성장을 위한 경영전략으로 1) 현지화, 2) 지역 다변화, 3) 부문(공종)별 집중화, 4) 사업 다각화, 5) 선별적 수주, 6) 리스크 관리, 7) 구조조정, 8) 매출/수익 동시 성장 방식들을 활용하고 있다.
- ENR에서 매년 발표하고 있는 ‘2011 Top 225 Contractors’ 중 유럽 국적의 건설업체에는 ACS, VINCI, Saipem, Bouygues, Skanska, Technip, Bilfinger Berger, Petrofac 이 선정되었다. 이들 기업 중에서 VINCI는 2016년 현재 기준으로 최근 5년간 공정별 다각화와 사업영역 다변화 그리고 M&A를 추진하며 글로벌 시장에서 독보적으로 성장한 기업이다. 본 기업은 소프트 인프라가 강하지 않음에도 불구하고 시공전문기업이 어떻게 글로벌 시장에 진출하고 성장할 수 있는지 가능성을 보여주는 사례이다.
- Global leading player 시리즈의 두 번째 분석대상은 소프트 인프라의 구축정도가 미흡한 현재 한국 중견건설업체들이 벤치마킹하기 적합한 기업인 VINCI를 선정하였다. 제공된 지식을 통해 국내 기업들이 경영전략을 참고하여 비즈니스 모델을 발굴 할 수 있기를 기대하며, 한국건설기업이 글로벌화를 이끌어 나가는 길잡이가 되길 기대한다.
- 분석기업의 재무성과, 연혁, 사업구조, 시장, 조직, 중장기 전략 등에 대한 기초조사를 위해 Annual report, 로드쇼 발표자료, 언론 보도자료, 애널리스트 보고서 등을 참고하여 작성하였다.

VINCI의 개황

- VINCI는 1891년 전신인 전력회사 GTM¹⁾설립을 시작으로 전략적인 기업 인수 합병을 통해 성장한 프랑스 최대 건설 인프라 그룹이다. 유럽, 아메리카, 아프리카, 아시아, 중동 지역에 걸쳐 100개 이상의 국가에 근거지를 두고 있으며, VINCI의 모자를 착용하는 2,100개의 자회사를 통해 전 세계적으로 280,000여 개의 프로젝트를 완료했다.
- VINCI는 매출의 60%정도를 본사가 위치하는 프랑스에서 내고 있는 유럽기업임에도 ENR Top 랭킹 5위 (2014년,2015년 연속)²⁾에 있는 글로벌 선도 기업이다. 2015년 기준 매출액이 EUR 38.5billion (39,161만불)³⁾로 발표되었고 (2015 VINCI Annual Report), 상시 고용 인력은 185,452명 (2016년 현재)수준이다. 글로벌 인프라 및 시설의 설계, 구축, 관리에 참여하고 있으며 도로부문에서 ASF⁴⁾ 인수로 토목분야 세계 1위로 부상하기도 한 전력이 있는 VINCI는 자회사 거버넌스와 네트워크를 활용하여 인프라의 위탁운영계약사업 (Concession, 이하 컨세션)부문에서는 영업이익을 높이고, 종합건설 (Contracting)에서 매출을 높이는 상호보완적인 전략을 구사하고 있다.

VINCI의 급성장 배경

1) 공공기관 민영화 정책을 통해 M&A로 고정·독점시장 영역 확장

- 파리에 본사를 둔 VINCI는 프랑스 건설시장 민영화 정책과 기업인수합병을 통해 자국시장에서 안정적인 수익기반을 구축하고 글로벌 시장에 진출하는 경영전략을 적용한 것이 특징이다.
- 1996년 건설/도로/운영/에너지 등 4개 사업부문으로 정리하고 2005년에는 프랑스의 도로 유지관리 및 운영 공기업인 ASF를 인수하며 토목부문 매출을 비약적으로 증가시켰다. 이와 같이 국영기업 M&A 전략을 통해 자국 및 유럽의 도로, 공항, 주차장, 철도, 스타디움 등 공공시설위탁운영 장기계약으로 고정·독점 시장을 확대하고 안정적인 수입원을 확보하며 성장했다.

1) Grands Travaux de Marseille(GTM)

2) Engineering News-Record, the 2015 Top 250 Global Contractors의 2015/2014 순위. 참고로 1위~4위는 중국기업임.

3) 2014년도에 비해 전체 매출은 증가하지 않았으나 international market부문의 매출이 증가하였으며, 영업이익은 9.8%로 2014년도 대비 0.4% 증가함.

4) Autoroutes du Sud de la France. 프랑스 최대 도로 유지관리 운영 공기업.

2) 자국 내 소규모 기업 M&A를 통한 시장 다변화와 외형성장

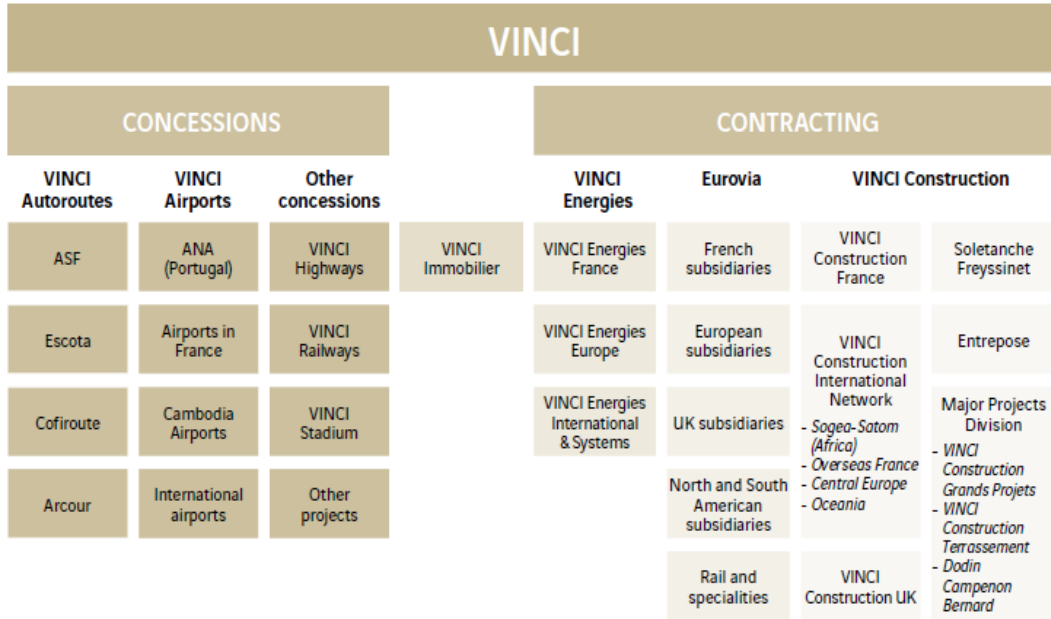
- 신규 사업발굴보다는 M&A를 통해 시장 다변화와 외형 성장을 꾀하면서 확실한 수익창출 시장을 보유해 내실을 기하는 경영 특성을 가진다.
- VINCI는 소규모 기업 인수·합병을 통해 기업의 사업 영역을 확장하였고, 이러한 적극적인 인수·합병 전략은 지속적인 성장의 원천이 되었을 뿐 아니라 해외 토목/건축 시장으로의 진출의 교두보를 마련에 큰 역할을 하였다. 2015년 기준 2,100여개의 자회사를 거느리고 있으며, 2008년에만 30여 개 기업을 인수하였고 그로 인해 기업의 규모가 급속도로 성장하였다.

3) 건설 그룹 표방과 마켓 포지션 강화

- VINCI의 주력상품은 인프라 개발, 토목 및 유압공학, 인프라 위탁운영계약, 상류설계 및 조정, 컨설팅, 유지보수 및 기술 지원 서비스를 포함한다. 교통시스템, 공공 및 민간 건물, 에너지, 공항 및 도시 개발, 물, 에너지, 정보·통신 기술 네트워크 등 광범위한 영역에서 프로젝트를 수행하고 있다. 특이한 점은 개발, 건설, 운영뿐만 아니라 골재, 도로 신호, 공업용 바닥재 및 판매용 바닥재 등을 주요상품으로 생산하며 건설관련 생산 분야와 서비스 분야를 총 망라하여 수행하고 있다.
- VINCI의 주력 시장은 자국인 프랑스를 포함한 유럽, 그리고 미국등지이다. 90년대부터 영국과 독일의 건설사들을 인수하였고 1996년 일반 건설 중심의 기존 사업부를 컨세션, 에너지, 도로 및 건설 중심(four core businesses)으로 개편하면서 본격적인 M&A에 나섰다. 이후 Soletanche Bachy와 Entrepouse Contracting 같이 글로벌 마켓에서 최상위 전문건설기업들과 Cegelec, Faceo 에너지, FM분야의 기업들을 차례로 인수하여 현재의 위상을 달성하였다. 특히 Contracting 부문의 도로관련 전후방 자회사인 Eurovia⁵⁾의 시장 및 사업 다각화는 사업 규모 확장의 견인차 역할로 평가된다.
- VINCI의 주력 시장과 상품을 보면 이 기업의 규모의 경제와 수익성 동시 추구 개념을 파악 할 수 있다. 적극적인 M&A 결과 VINCI는 컨세션 분야와 종합건설 분야 크게 2개의 축(two core businesses)으로 다양한 상품군과 지역에서 협력하여 통합서비스 사업을 전개하고 있다 (그림 1 참고).

5) 2010년 10개 그룹으로 구성되었던 Eurovia의 자회사는 2015년 5개 그룹(프랑스, 유럽, 영국, 북미·남미, 전문영역)으로 재편됨.

〈그림 1〉 VINCI의 주력사업과 기업 구조⁶⁾



* 자료 : 2015 VINCI Annual Report

VINCI의 수익성과 상품 설계

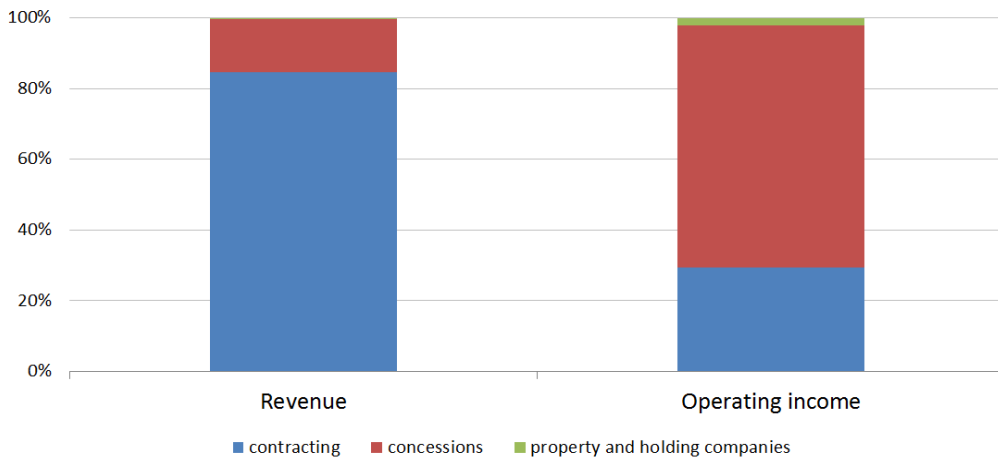
1) 공공시설 컨세션 서비스를 새로운 시장으로 하여 수익성 확보

- 기업의 성장배경에서 언급되었듯이 VINCI는 국영기업 민영화에 적극 참여하는데 이것은 확실한 ‘Cash Cow’와 ‘Profit Center’로서 공공시설 컨세션이라는 기반시장과 상품을 보유하는 것이다.
- VINCI는 한국에서는 공공기관에서 수행하는 분야로 인식되고 있는 고속도로 인프라 확장 및 현대화 서비스, 공원, 경기장, 철도, 발전소를 포함하여 공공 인프라 시설 개발과 운영 서비스를 제공하고 있다. 프랑스 공항과 도로 위탁운영뿐만 아니라 포르투갈의 10개소 공항 등 자국 및 타국의 공공 인프라 건설과 운영 서비스 분야의 선점은 지속적이고 안정적인 수익을 보장하는 원천이다.
- 이와 같이 내실은 확실한 고정적이고 독점적인 상품시장을 보유함으로써 유지관리 및 운영권사업부문의 매출비중은 전체의 15%이지만 영업이익의 비중은 70%까지 차지한다.

6) VINCI는 전통적인 수직계열화를 지양하고 분산형 경영체제를 적용해 시장 변화에 대응하고 있다. 이와 함께 파트너십 협정과 지역 독립경영 협력체제를 구축함으로써 철저히 현지화를 꾀하고 있다. 이러한 경영방식은 인수합병으로 비대해진 VINCI가 지속적인 성장을 거두고 있는 원동력이 되고 있다.

- VINCI의 2015년 업역별 매출과 영업 이익⁷⁾을 비교(그림 2 참조)하면, 자회사 거버넌스와 네트워크를 활용하여 컨세션 부문에서는 영업이익을 높이고, 종합 건설부문에서는 매출을 높이는 특유의 전략⁸⁾을 확인할 수 있다. 수익성과 인지도 두 마리 토끼를 잡는 것이다.

〈그림 2〉 VINCI의 업역별 매출비중(Revenue)과 영업이익(Operating Income) 비중비교



* 자료 : 2015 VINCI Annual Report

2) 다품종/소액다건 방식의 상품 설계

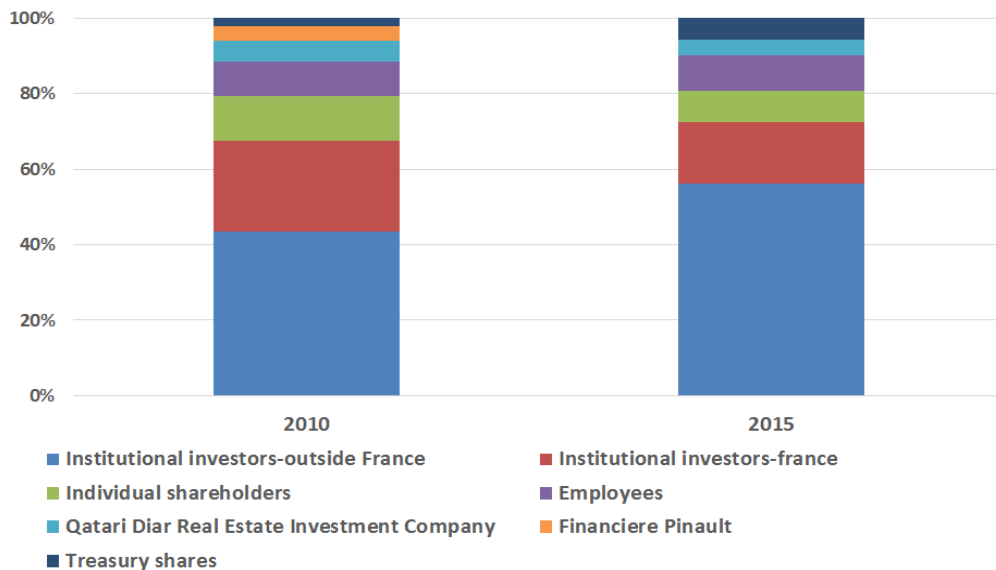
- 토목건축분야에서는 철저히 소액다건 방식 경영으로 기반시장을 보유하는 특성을 가진다. 도로운영사업부문(Eurovia)에서는 평균 건당 수주액 2억원 미만, 에너지부분의 경우 평균 건당 수주액 3천 5백만원 수준이다.
- 건설부분은 건축부분매출비중이 50%로 가장 높으나, 토목 25%, PC 및 준설과 같은 특수토목 15%, 기타 분야에서도 10%로 상품군별 매출이 골고루 분포되어 있다. 에너지부분은 산업시설의 비중이 40%로 가장 높으나 에너지시설 20%, 통신시설 15%, 기타 시설에서 25%로 자국과 유럽지역의 마켓 75%를 점유 하고 있다. 상품(토목)과 시장(자국 및 유럽)에 선택과 집중하며, 신규 사업발굴보다 소규모 기업 M&A와 2,100여개의 자회사를 기반으로 다품종 상품을 설계하여 상품과 상품군의 시장점유를 확대했다.
- VINCI의 다품종 상품설계는 경쟁사들보다 충성고객기반을 유지하는데 있어 우위를 선점하게 하는 것으로 평가된다. 사업 분야와 지역, 공종을 다각함으로써 경기침체와 같은 리스크를 최소화하기 때문이다.

7) 컨세션 서비스의 경우 2014년에 비해 매출은 현상 유지하였으나, 영업이익은 2.7% 증가함.

8) cash flow의 60%수준을 Concessions에서 확보하고 있다. (2010년~2015년)

- 리스크 최소화를 위한 사업 다각화⁹⁾와 공공 인프라 컨세션 분야에서의 다양한 상품 선점은 기관투자를 확대하는데도 긍정적인 역할을 한 것으로 평가된다. VINCI의 기업지배구조¹⁰⁾(그림 3 참조)를 보면 2010년도에 비해 2015년도에 기관투자 특히 국외기관투자의 비중이 증가하였다. 참고로 투자자들에게 대한 이익배당은 2006년부터 꾸준히 증가하여 2015년에만 9% 증가하였다.

〈그림 3〉 VINCI의 지배구조



* 자료 : 2015 VINCI Annual Report, 2010 VINCI Annual Report 비교

VINCI의 핵심 경영 전략

- 건설그룹을 표방한 VINCI 그룹의 경영전략은 1)건설그룹의 Value Chain을 최대한 활용, 2)일괄생산 및 관리체계, 3)유지관리(O&M) 시장보다 컨세션 시장에서의 수익 중시, 4)Total Solution Provider(이하, TSP) 역량 강화, 5)민간 투자개발사업 최대 활용으로 축약될 수 있다.

1. 건설의 Value Chain 최대 활용

- **상품과 상품군 결합:** 전력공급과 발전소 건설 서비스, 도로건설과 도로 유지관리 서비스 등과 같이 상품과 상품군을 결합하여 수행한다. 이렇

9) 기존 도급공사의 수익성 한계를 인식하고 부가가치가 높은 사업의 비중을 확대하기 위한 매출/영업이익 동시성장 지원 전략이다.

10) 기업지배구조(corporate governance)는 기업경영과 관련된 의사결정에 영향을 미치는 주요요소로서 선진국에서는 기업경쟁력의 원천이며 각국 경제의 장기적 안정성상의 기본요건이라는 인식이 확산됨.

계 건설상품의 생산부터 공급에 이르는 모든 과정에서 부가가치를 창출하기 위해 2,100여개 자회사의 value chain을 최대한 활용한다. value chain 활용의 일환이자 현지화 전략으로서 자회사 중 하나인 VINCI Park는 카타르 Diar 부동산 투자회사와 파트너십 협정을 맺음으로써 해외 진출의 교두보를 마련하였다.

- **지역 네트워크 활용:** 자국 내 매출비중이 60%에 이르고 자회사들이 분산되어 매출을 달성하고 있는 유럽지역은 97%이상 점유함으로써 국가 기간망 독점관리가 핵심인 에너지 사업부문의 유지관리와 운영, 철도/도로 노선운영과 공항운영서비스, 도로유지보수와 자재생산 관련 인력, 구매조달에서 경쟁력을 가진다.

2. 일괄생산 및 관리체계(vertical integration)

- **상품생산체계 계열화 :** 도로건설시 자회사에서 핵심 자재를 생산하고 공급하는데 이처럼 골재, 도로 신호, 공업용 바닥재 및 판매용 바닥재 등을 주요 상품으로 생산하며 건설 및 유지관리에도 적용하여 운반비용 절감과 부산물 이용 등 경영상 유리하게 상품생산체계를 계열화한다.
- **생산 및 관리체계 통합:** 원자재 입수와 최종제품의 공급에 이르기까지 자회사내에서 생산 및 관리의 수직적 통합을 지향함으로써 생산뿐만 아니라 운영사를 통한 관리체계까지 건설산업 내에서 생산단계가 서로 다른 분야별/자회사간의 공조와 통합서비스가 가능하게 하는 환경은 프로젝트 품질과 고객 만족도와 연결되어 기업의 가치를 높이는 데 일조하고 있다.

3. 유지관리 시장보다 컨세션 시장에서의 수익 증시

- 교통 인프라 및 공공시설 개발과 컨세션 분야에서 두각을 나타내고 있는 VINCI는 고속도로, 터널, 교량, 주차시설, 공항 및 철도 인프라를 총 망라하여 운영하고 있다. 프랑스 컨세션 분야에서는 하루 200만 고객이 이용하는 고속도로 (4,398 km)를 운영하고, 고속도로 (1,600km)와 도시도로 (1,300 km)를 포함하여 전 세계적으로 20개의 도로 인프라 자산 운영을 담당하고 있다. 또한 34개의 프랑스 공항을 포함하여 포르투갈(10개)과 캄보디아 공항을 운영 및 관리하고 있다. 내실은 확실한 고정적이고 독점적인 상품시장을 보유함으로써 운영권사업부문의 매출비중은 전체의 15%이지만 영업이익의 비중은 70%까지 차지한다.
- 특히 2016년 상반기에도 기존의 운영사업부분을 확대하고 마켓 포지션

을 강화하게 될 다양한 프로젝트를 수주하고 장기적인 운영사업 계약을 성사시켰다. 이러한 VINCI의 컨세션 분야의 마켓 포지션 강화는 고부가가치사업 수주와 최고레벨의 성능 향상을 지원하는 전략으로 평가된다. 장기적으로 강력한 매출원천을 확보하게 됨으로써 새로운 기술투자과 비즈니스 운영 분야를 확대하는 기회도 많아질 것으로 기대하는 투자관점이 높기 때문이다.

4. Total Solution Provider 역량 강화

- VINCI의 전략적 M&A와 수평협력체계는 시장변화에 대응하며 기획, 설계, 제작, 건설, 운영, 보수, 공급과 사후 처리 기술까지 효율적으로 제공하는 one-stop-service를 제공하기 위해 TSP 역량을 강화하였다. 자국 내에서 뿐만 아니라 지역별 자회사와의 시너지를 극대화해 프로젝트 기획부터 개발, 운영까지 모든 과정을 종합적으로 수행할 수 있는 TSP역량을 보유함으로써 강력한 마켓 점유를 가능하게 했다.
- VINCI의 강력한 마켓 점유는 기술디자인과 커뮤니케이션의 주체인 인적자원의 확보를 통해 상품시장별 지역별 소화력으로 이어진 결과이다. 2015년 말 기준 100여 개국에 18만 5천여명의 인력을 보유하고 있다. 매출증가 분야를 중심으로 100여국에서 현지 인력을 장기적으로 채용하는 VINCI의 글로벌 인적자원 확보 정책은 경제위기 속에서도 성장을 지속하는 근원적인 원동력이 되고 있다.

5. 민간투자개발사업 최대 활용

- VINCI는 공공부문의 관리 책임 하에 민간부문이 갖고 있는 경영노하우와 자금을 활용하는 PPP사업의 장점을 최대한 활용했다. 민간 사업자에게는 장기간에 걸친 안정된 수익 확보와 사업 참가 기회 증대를 주고, 금융기관과 투자자에게 투자기회를 주어 정부로부터 서비스 요금을 획득하는 안정되고 비교적 수익이 크기 때문이다. 이는 운영수익을 중시한 경영전략과도 상통하는 부분이다. 일례로 독일과 슬로바키아의 PPP 사업, ETF-Eurovia Travaux Ferroviaires 인수 등을 통해 전통 시장에서의 약세를 보충할 수 있었다.

한국기업들에게 주는 시사점

1) 적극적인 M&A 참여

- VINCI는 적극적인 인수·합병을 통해 기업의 사업 영역을 확장하였고, 이러한 적극 적인 인수·합병 전략은 지속적인 기업성장의 원천이 되었을 뿐 아니라 해외 토목/건축 시장으로의 진출의 교두보를 마련에 큰 역할을 하였다. VINCI의 강력한 마켓 포지션은 VINCI의 브랜드 가치를 구축하였고, 세계적인 건설 및 컨설팅 서비스 선두업체로 자리매김하는데 도움이 되었다. 이러한 점유율은 2,100여개의 자회사 보유를 통해서도 이루어진 것이라고 해도 과언이 아니다. 한국기업들도 상품과 시장의 선택과 집중을 위해 자국 내는 물론 현지의 소규모 기업 M&A를 통해 시장 변화에 대응하며 글로벌 마켓 진출과 확대를 위한 성장 동력을 준비해야 한다.

2) 국내에서도 건설그룹이 조성될 수 있도록 업역 규제 철폐 추진

- VINCI가 급성장한 배경에는 건설그룹을 표방하여 건설통합서비스가 가능하게 한 것이다. VINCI는 인프라 시설의 건설뿐만 아니라 이벤트 건축, 토목 및 유압 엔지니어링 서비스 개발을 포함하여 전기공사와 엔지니어링, 설비관리, 난방, 환기 및 공기 조절, 절연, 정보통신 기술 서비스 분야도 전문적으로 수행하고 있다. 건설산업 내에서 생산단계가 서로 다른 분야별/자회사간의 공조와 통합서비스는 프로젝트 성공, 고객 만족도와 연결되어 지속적인 마켓 점유 기회를 획득하게 하였다. 해외시장의 플랜트사업에 편중된 수주구조에서 벗어나 신 성장 동력 확보를 위해 한국건설 산업이 주목할 부분이다.
- 자재생산에서 계약 및 부동산 개발 서비스까지 아우르며 제공하는 VINCI의 강력하고 광범위한 전 방위 건설종합서비스는 고객의 충성도는 높이고, 경기 침체와 같은 비즈니스 위험을 분산하여 기업의 수익흐름 향상을 지원하는 대표적인 전략이다. 이제 국내에서도 칸막이 식 업역 규제를 철폐하고 one-stop-service를 제공하는 건설명가그룹이 만들어 질 수 있도록 추진되어야 한다.

3) 중소기업간 연합체를 구성하여 별도의 회사 설립 검토 필요

- VINCI는 광범위하고 다양한 서비스 포트폴리오를 구성하고 있는 만큼 2,100여개의 자회사에 경영자치권을 부여하는데 주력하고 있다. 전통적인 수직계열화를 지양하고 지역 분담형으로 독립경영 체제를 유지하면서 수평적 협력체계를 구축하는 것이다. 이러한 전략은 상품시장별 시장대응력과 수평적 협력을

이끌어냄으로써 유럽, 아프리카 시장에서 강세를 보이고 있으며 배당이익을 높이는데 기여한 것으로 평가된다. 2,100여개의 자회사로 구성된 그룹이지만 개별기업은 철저하게 독립채산제 방식을 선택하여 수익성(저비용 고성과)을 높이고 있기 때문이다.

- 기존의 대기업처럼 회사를 수직계열화하기보다 지역분담형 독립경영체제를 유지함으로써 관리자들을 분리하여 자국/지역의 경제 상황 변화를 가장 민감하고 신속하게 적극 대응할 수 있도록 하는 것은 중소기업단위에서 보다 효율적이고 효과적일 것으로 판단된다. 또한 글로벌 시장 진출과 확대를 위한 코리안 패키지를 꾸리는 것도 개별기업차원이 아닌 연합체가 적합할 것이며, 수주 및 운영소화력 제고를 위한 현지기업과의 연합체도 고려할 수 있다. 이와 같이 한국건설기업도 중소기업간 연합체를 구성하여 별도의 회사를 설립하고 독립 경영 체제를 유지하면서 수평적 협력체계를 구축하는 것을 검토할 필요가 있다. 연합회사설립은 VINCI가 유럽과 아프리카 시장에서 강세를 보이는 것처럼, 국내보다 아시아 시장에서 강세를 보일 수 있는 플랫폼 역할을 할 것으로 기대한다.
- 상기의 제안은 오너십이 부재하는 현재 한국기업의 경영방식과 괴리 있지만 경영자치권과 수평적인 협력체계가 시장 대응력을 높이고 결과적으로 글로벌 시장에서 현지화와 수익성에 긍정적인 역할을 한다는 점에 주목할 필요가 있다. 또한 컨세션 분야의 경우 상대적으로 낮은 비율의 인력으로 수익성을 내고 있으며, 매출확대 분야를 중심으로 현지 인력을 채용하여 진출시장별 인력 변동률이 적다는 것도 경영전략 수립에 충분히 참고할 필요가 있는 벤치마킹 요소이다.

※ 국토교통부가 주관하고, 국토교통과학기술진흥원에서 시행하는 국토교통기술촉진연구사업(16CTAP-B080352-03) 지원을 받아 수행함.