

건설환경종합연구소
지식제공 보고서 시리즈 3-4

Global Leading Player Grupo ACS의 핵심 경영 전략



2016.10.31

[Global Leading Player 04]



Grupo ACS 의 핵심 경영 전략

[K-Hub 연구단]

서울대학교 건설환경종합연구소

Contents

ACS 사의 개황 _01

ACS의 급성장 배경과 주력 사업 _01

- 1) M&A를 통한 글로벌 금융위기 돌파와 신시장 진출 교두보 마련 _01
- 2) 시장과 상품에 대한 포트폴리오 전략 _02

ACS 사의 SWOT 분석 및 Key Competitors _05

ACS 의 핵심 경영 전략 _07

- 1) 가치사슬을 최대한 활용하는 연관 사업망 구축_07
- 2) 투자개발형 사업중심의 글로벌 시장 확대_07

한국 기업들에게 주는 시사점 _09

발행처: 서울대학교 건설환경종합연구소

발행일: 2016년 10월 31일

주소: 서울시 관악구 관악로 서울대학교 316동 211호

전화: 02-880-4317

※ 본 보고서에 담긴 내용은 심층적인 분석 기반이 아님으로 참고용임.

Grupo ACS 의 개황

- ACS¹⁾는 1983년 건설회사(CP) 인수를 시작으로 1992년 종합건설회사(OCP)로 통합회사를 설립하고 1997년 그룹사명을 변경하며 지금의 Group ACS가 되었다. 1997년 이후에도 공격적인 기업 인수와 설립을 병행하며 지분참여로 글로벌 거물그룹의 체격을 갖추어온 스페인의 대표 종합건설기업이다. 글로벌 건설 및 에너지 운영서비스 시장에서 수익성을 중시하며 틈새시장 집중공략 전략을 구사하는 그룹이다. 스페인을 포함한 유럽 시장, 북미지역과 중남미 그리고 아시아 지역까지 글로벌 전역에 건설부문 자회사를 두고 ENR Top250의 International Contractor 랭킹 1위(2014년,~2016년 연속)²⁾인 글로벌 탑 기업이다.
- 2015년 기준 매출액이 34,925 Million Euros (US \$ 38,754 Million) ³⁾로 발표되었고(2015 ACS Annual Report), 상시 고용 인력은 200,516⁴⁾ (2016년 10월 현재)수준이다. 글로벌 금융위기 이후대형 M&A를 진행하며 종합건설부문 (Contracting)을 중심으로 안정적인 매출을 유지하면서 미래 성장 동력으로서 '에너지+서비스'부문인 산업서비스⁵⁾ (Industrial Services)와 환경 (Environment)부문에서 영업이익을 높이는 수익률 향상에 주력하고 있다.

ACS의 급성장 배경과 주력 사업

1) M&A를 통한 글로벌 금융위기 돌파와 신시장 진출 교두보 마련

- ACS는 자력성장보다는 인수합병을 통해 급성장한 대표적인 기업이다. 1980년대부터 M&A를 추진하고 사업구조를 확대하며, 선제적 지분인수 등 M&A 역량도 키운 사례이다. 1983년 건설회사 CP인수를 시작으로 OCISA (건설회사, 86'), SEMI(송배전전문회사, 88'), Cobra(전력 및 전기 통신 공사전문 업체, 89')를 차례로 인해오다 92년 종합건설회사로 통합회사 OCP를 설립하기에 이른다. 97년 Grup ACS 건설그룹인 지금의 사명으로 변경하기까지

1) Actividades de Construcción y Servicios S.A.을 정식 full name으로 하며 ACS로 통칭함.
2) Engineering News-Record, the 2015 Top 250 International Contractors의 2016/2015/2014 1위. the 2015 Top 250 global contractor 6위(2016년 5월 발표)의 경우 중국기업(4개)과 VINCI를 제외한 글로벌 탑 기업임을 입증함.
3) 2015년 총순이익 Gross operating profit(EBITDA) 2,408.6 Million Euros, 총자산 35,279.8 Million Euros로 2011년부터는 매년 2010년 현재 기준의 2배 이상 매출 달성을 꾸준히 이어옴.
4) 2015년 annual report 공식발표 196,967명에서 3,500여명이 증가함.
5) 산업서비스 부문은 전력, 통신, 가스 공급 관련 사업, 환경부문은 폐기물 처리 및 수집, 수자원 관리 등 비건설 부분의 사업을 수행함.

공격적으로 Auxini(건설회사, 96'), Gines Navarro(건설회사, 97')를 인수한다.

- 이후의 행보는 도시환경시설관리전문회사인 Oynx(99')와 스페인 최대 종합건설회사인 Grupo Dragados(02') 인수를 통해 명실상부한 스페인 내 최대 건설기업으로 등극하게 되는데, Dragados는 인수 당시 ACS보다 2배 이상의 매출실적을 가진 기업이었다.
- 2003년부터는 민간투자 전문회사인 Abertis(2003'), 에너지 전문회사인 Union Fenosa(2005')설립과 에너지 전문기업인 Iberdrola(2006') 인수를 통해 건설과 직접 관련된 사업영역 중심으로 사업망을 확충하는 M&A 전략을 구사한다.
- 특히 2007년 HOCHTIEF 주식의 25%를 인수하는 것을 시작으로 2011년에는 내수 불황⁶⁾이 심화되는 시기에 공격적으로 대형 M&A를 추진하고 결과적으로 자국 시장을 대체하는 성공적인 진출을 통해 글로벌 금융위기를 정면 돌파했다.⁷⁾ ACS는 HOCHTIEF 인수를 통해 중남미에 한정되어 있던 ACS의 글로벌 시장을 아시아, 미국 등으로 확대하는 교두보를 마련하였다.

2) 시장과 상품에 대한 포트폴리오 전략

- **주력 상품군:** 건설사업 부문과 산업 서비스 부문 그리고 환경부분 3개의 핵심 사업 영역으로 구성된다(그림 1 참고).

〈그림 1〉 ACS 의 그룹 구성과 Business Unit



* 자료 : 2015년도 ACS Annual Report

6) 스페인은 유럽지역 중에서도 경기침체가 심화되었던 국가로서 ACS의 내수시장 매출은 2008년부터 2014년까지 61% 감소함.

7) 2011년 진행된 대형 M&A 중 세 번째 규모였던 ACS의 HOCHTIEF 인수는 이후 ACS의 수익하락을 초래하였으나, 단기간에 해외 진출에 성공하는 성과를 가져왔으며, 스페인의 극심한 경기침체에 따른 매출 하락을 극복하는 동력이 됨(한국건설산업연구원,2016)

시리즈 3-4. Global Leading Player: Grupo ACS의 핵심 경영 전략

- **Construction:** 핵심 사업영역 중에서 건설부문은 수자원 및 담수화 향만 시설공사, 철도건설, 기초 공사를 중심으로 전체 매출의 72%(2015년 기준)를 차지한다. ACS의 사업부문 중 건설부문은 VINCI와 마찬가지로 다른 사업부문에 비해 매출 규모가 크고 수익은 낮은 모습을 보인다. HOCHTIEF의 인수로 ACS의 기업규모가 2배 가까이 성장한 것과 관련하여 기업 매출에서 차지하는 건설부문의 비중이 2010년 36%에서 2012년 77%로 증가한 바 있다. 그러나 인수로 인한 건설부문으로의 확장은 그룹차원에서 전반적인 수익을 낮추는 요인이 된 것으로 평가된다.⁸⁾
 - 건설부문은 글로벌 70개국에 지사를 두고 사업을 수행하고 있으며, 2015년 기준으로 Spain(6%), 자국 외 유럽전역(10%), 북미와 중남미지역(41%), Asia Pacific(43%)에서 실적을 올렸다.
- **Industrial Services:** 산업서비스부문은 energy, industrial, mobility 인프라의 개발, 건설, 유지관리와 운영에 이르기까지 전생애주기 서비스에 주력한다. 전기,가스,통신 공급서비스와 도시관제센터 운영, 발전소 운영, 전력투자사업, 가스 투자사업, 석탄탄광개발, 재생에너지, 송배전설비관리 서비스 상품을 중심으로 전후방 공급사슬에서 부가가치를 추구하는 구조이다. <그림 2>와 같이 Grupo Cobra⁹⁾ 사업부문과 DRAGADOS Industria¹⁰⁾ 부문으로 구성된다.

<그림 2> ACS Industrial Services 부문의 Business Unit



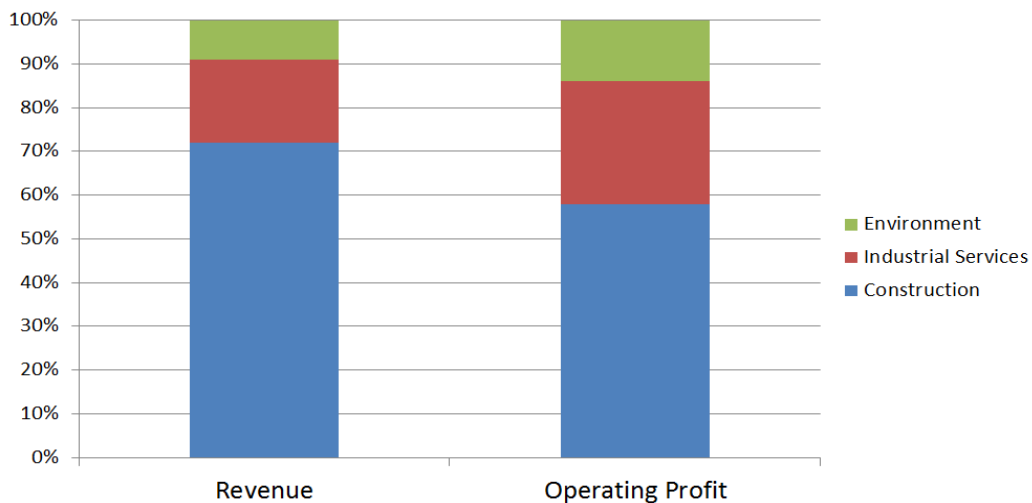
* 자료 : 2015년도 ACS Annual Report

8) 한국건설산업연구원, 건설이슈포커스 2016-20, 유럽계 건설기업의 불황 대응 전략과 시사점
 9) 전력,가스,상수도 공급망 관리, 도시교통관제 및 조명관리, 고압송전선로 관리, 통신설비 운영, 재생 (특히 풍력 발전소)에너지 투자
 10) 해양자켓사업, 모듈플랜트건설,송배전 선로사업, 산업용 가스배관사업, 교통요금 징수관리시스템 운영, 발전설비 유지관리

World Construction Today

- 매출(19%)에 비해 영업이익(28%)률이 전체 영업이익률의 1/3을 차지할 정도로 높고 그룹의 수익기여도가 가장 크다. 2015년 기준으로 Spain(33%), 자국 외 유럽전역(7%), 북미와 중남미지역(47%), Asia Pacific(10%), Africa(3%)에서 실적을 올렸다.
- **Environment:** 도시환경처리설비, 폐기물 재활용과 같은 환경서비스와 설비유지관리, 물류관리(Logistics)서비스를 주력 상품으로 매출비중은 9%수준인데 비하여 영업이익률은 15%정도 수준으로 주력상품군중에서 가장 많은 상시고용인력(50%)이 포진되어 있다.
- 2015년 기준으로 Spain(76%), 자국 외 유럽전역(107%), 북미와 중남미지역(13%), Africa(1%)에서 실적을 올렸다.
- ACS의 2015년 분야별 매출과 영업이익을 비교(그림 3 참고)하면, 종합건설부문(Construction)에서 안정적인 매출을 유지하면서 산업서비스(Industrial Services)와 환경(environment)에서 영업이익을 높이는 수익률 향상 전략을 확인할 수 있다.

<그림 3> ACS의 상품별 매출(Revenue)과 영업이익(Operating Profit)의 비중 비교



* 자료 : 2015년도 ACS Annual Report

- **주력 시장:** 글로벌 마켓 진출은 언어와 문화에 유사성을 가진 중남미시장에 집중해왔으며 자체 진출보다 현지 법인 인수를 통해 시장을 확대하는 전략을 구사했다. 해외보다 내수시장, 민간시장보다 공공시장(95%) 중심이었으나 2010년 이후 금융위기 극복을 위해 글로벌 마켓 확대 전략으로 인수와 합병을 통해 해외사업 비중이 지속적으로 상승하고 있다. 인수 합병 시 대상기업은 재무성과와 실적이 좋은 기업을 선정하여 투자개발형 사업에 진출하여 수익률과 현금흐름을 극히 중시하는 그룹 경영의 핵심을 실천하고 있다.

- 2015년 현재 ACS의 사업영역별 총 매출의 비율, 총 영업이익의 비율 그리고 상시고용 인력의 비율을 보면, 건설부문의 매출비중과 산업서비스와 환경부문의 상시고용인력 비중이 유사하다. O&M부문의 수익률과 현금흐름 최우선 경영방침이 드러나는 부분이다. (표 1 참조)

〈표 1〉 ASC의 사업 영역별 매출비중과 인력 구성 비중

구분	Construction	Industrial Services	Environment
Percentage of total revenue	72%	19%	9%
Percentage of total profit	58%	28%	14%
Percentage of total employees	30%	20%	50%

* 자료 : 2015 ASC Annual Report

ACS사의 SWOT 분석 및 Key Competitors

1) Strengths

- Diversified Geographic Presence: 지리적으로 다양한 시장운영으로 특정시장에 대한 지나친 의존 탈피와 다양한 위험 완화 역량 보유
- Diversified Portfolio of Services: 다양한 서비스 포트폴리오 구성으로 경쟁우위를 제공하고 충성 고객 기반 확보
- Integrated Network of Operations: 글로벌 전역에서 상품군간에 합작 투자 및 제휴로 통합된 운영 네트워크 활용 최대화
- Strong Order Backlog: 다양한 부문에서 새로운 계약을 확보하여 5% 증가(2015')하며 상당한 수주 잔고(order book)보유로 지속가능 성장 및 투자 가능성 제고
- Strong Operating Backlog: 4.17%의 CAGR증가와 강력한 영업실적기록

2) Weaknesses

- Safety Issues: 안전강화에 집중함에도 사고속도, 재해율 등 주요안전목표 달성에 실패(2015')로 영업실적과 브랜드 이미지에 부정적 영향예상
- Lawsuits: 그룹과 자회사 상대의 각종소송은 수익성과 명성에 손상예상

3) Opportunities

- New Contract Wins: 기존 사업을 확장하고 시장 포지션을 강화시킬 다양한 계약 성사와 프로젝트 수주
- Increasing Global Demand for Energy: 에너지부문에 대한 글로벌 마켓 수요로 에너지 인프라 구축위한 건설 및 관련 서비스니즈에 대한 잠재적 증가와 그룹의 중요한 성장 기회 제고
- Positive Outlook for the Global Construction Industry: 글로벌 건설산업에 대한 긍정적인 전망¹¹⁾ 혜택 수혜 가능성

4) Threats

- Foreign Currency Fluctuations: 외화 환율의 불리한 변경에 기인한 기업 추가비용과 자본지출 증가 가능성¹²⁾
- Stringent Regulations: 현지 법률을 준수하지 않는 프로젝트의 지연, 비준수로 인한 기업 이미지 손상, 처벌 및 법적 소송에 의한 비용 발생
- Risks Related to Competitive Bidding: 계열사간에도 높은 경쟁을 선도, 공공사업에 대한 경쟁 증가는 프로젝트 성능에 부정적 영향 가능성
- Government Contract Compliance: 정부 계약 준수이행에 기인한 지출 우선순위 변화, 연기, 취소 또는 해지 등에 의한 벌금, 처벌, 상환 또는 보상 손상으로 그룹 경영상 악영향 가능성

5) Key Competitors

- ACS의 주요 경쟁사는 VINCI와 SKANSKA를 제외하고 자국 기업들을 대상으로 하며 다음과 같다.
 - Acciona, S.A./ Grupo Empresarial San Jose S.A./ Globalvia Inversiones, S.A.U./ VINCI SA/ Bouygues S.A./ SKANSKA AB/ EIFFAGE SA/Balfour Beatty plc/ Peab AB/ Grupo Mexicano De Desarrollo, S.A.B./ Constructora Maiz Mier S.A de C.V. / Constructora Garza Ponce SA de CV

11) ACS의 in-house research에 의하면 향후 5년 동안(2016년~2020년) 글로벌 건설산업 3.9% CAGR 성장과 US \$ 10.3 trillion 도달 할 것으로 예상함.

12) ACS는 전 세계적으로 약 70개국에 지사를 두고 2015년 한해 동안 국제 고객 총 매출의 83%를 기록하였는데 각국의 환율 변동은 기업의 추가 비용 발생 혹은 자본 지출 증가를 야기할 수 있음.

ASC의 핵심 경영 전략

- 수익률과 현금흐름을 극히 중시하는 ACS 그룹의 경영전략은 1) 가치사슬(SCM)을 최대한 활용하는 연관 사업망 구축, 2) 투자개발형 사업 중심의 글로벌 시장 확대에 축약될 수 있다.

1) 가치사슬을 최대한 활용하는 연관 사업망 구축

- ACS는 Risk Taker 포지션을 통해 자체 성장보다는 인수합병 전략을 선택하여 체격을 키우고 글로벌 금융위기와 내수시장 악화를 돌파하는 글로벌 마켓 선두주자이다. 무조건적 인수보다 기존회사와 SCM 연관성이 높은 부문을 중점으로 대상 기업을 탐색하며, 투자개발형 사업 진출이 가능한 즉, 사업의 기술디자인, 수익디자인 협력체를 구성할 수 있는 큰 그림을 그려 인수 기업을 선정한다.
- 건설과 직접 관련된 사업 영역 중심으로 사업망을 확충하며 건설이후 운영 및 유지관리 시장으로 확대해 왔다. 특히 미래 성장동력으로 '에너지+서비스'를 지목하고 건설의 역할은 중시하면서 전생애주기 사업관리와 전후방 가치사실에서 고부가가치 영역을 선점하고 강화하기 위해 요구되는 업역과 상품을 연계하여 신규시장에 진입했다. ACS의 가치사슬 연관 사업망 구축은 결과적으로 건설 이후 운영 및 유지관리 시장으로 확대에 성과로 이어졌으며 해당 사업영역의 인력확보와 전사적 프로세스 혁신과 연계된 것으로 분석된다.

2) 투자개발형 사업 중심의 글로벌 시장 확대

- ACS의 투자운영사업부분(concession)은 사업개발, 사업금융, 민간투자사업 운영, 유지관리 부문 등에 강점이 있는 것으로 평가되며 해외사업의 주력상품은 투자개발형 사업으로 진출하여 마켓 점유를 확대해왔다.
- 글로벌 시장의 확대 전략으로서 자국 내 검증된 경험을 최대 활용하며 건설 부문을 통해 에너지 및 서비스, 투자개발형 사업을 확대해왔다. 그룹 내 역량을 갖춘 사업부문으로 우선 진출하고 민간투자개발사업에 전력투구한다. 100%지분이 아니더라도 계열 간 관계를 통해 시장 확대를 꾀하는데 일례로 HOCHTIEF 지분 매입은 미국 내 공공건축시장 확대 전략의 일환으로 계열간 경쟁도 불사하는 것으로 알려져 있다.
- ACS의 투자개발사업부분 총괄 관리회사(Iridium)는 60여개의 개발 투자 개발 회사를 운영하고 있으며, 사업 발굴 및 개발, 금융조달, 완공 후 사업 운영, 시설 유지관리(FM)의 영역 등 고부가가치(high value) 영역 역량강화를 위해 전사적 투자와 프로세스 혁신을 통한 효율성 향상을 꾀하는 것으로 분석된다.

World Construction Today

ACS의 글로벌 마켓의 사업현황을 보면, 권역별로 핵심사업영역이 동반 진출하여 사업개발, 사업금융, 민간투자사업 운영과 유지관리 까지 아우르며 활동하고 있다(그림 4 참고).

〈그림 4〉 ACS의 글로벌 마켓 고부가가치 사업 현황

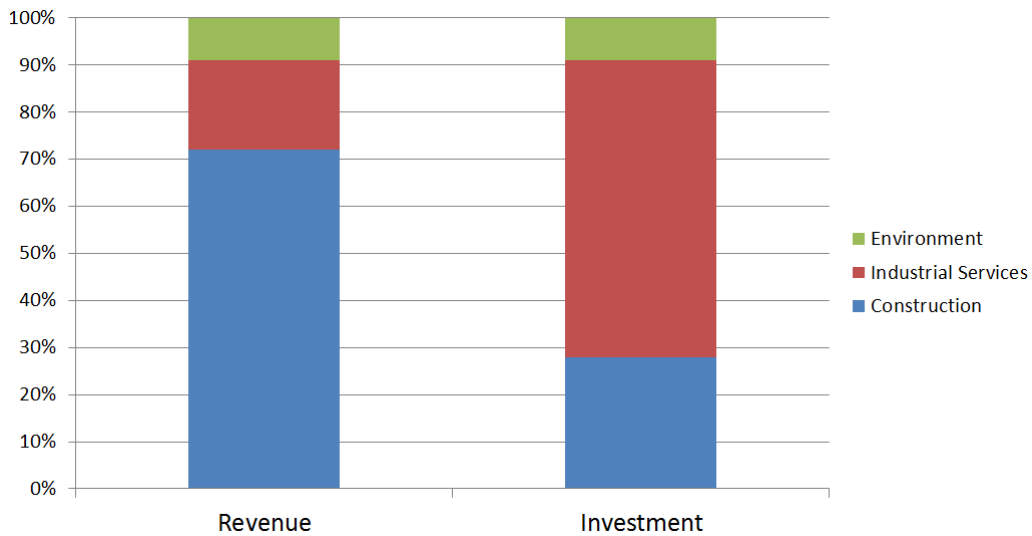


* 자료 : 2014년도 ACS Presentation to Investors

- 50%가 넘는 글로벌 건설회사 HOCHTIEF의 지분참여로 높은 지명도를 가진 ACS는 ‘M&A 괴물’로 불릴 만큼 글로벌 시장에서 활발한 합병을 하였는데 대부분 특수 기술을 요하는 틈새시장¹³⁾을 집중공략하는 상품 포트폴리오 전략을 구사하며 시장과 상품의 다양화 보다는 수익성을 유지하는데 중점을 둔다.
- 시장과 상품 포트폴리오에서 특수 기술을 요하는 틈새시장 집중 공략은 그룹 차원에서 시장 및 상품에 대한 소화 역량 강화를 위한 지속적인 투자로 이어진다. ACS의 사업영역별 총 매출의 비율과 투자비율을 보면, Industrial Service 부문에 대한 투자비중이 매출 대비 두드러진다(그림 5 참고). O&M부문의 수익률 유지와 제고를 위해 해당 영역의 기술개발과 혁신에 전사적으로 투자하며 특히 그룹이 내세운 미래성장동력인 ‘에너지+서비스’ 부문에 집중 투자하고 있다.

13) 특수교량 및 모듈건축시장 등이 대표적이며 building 상품부문에서는 병원, 컨벤션 센터 등이 있음.

〈그림 5〉 ACS의 상품별 매출(Revenue)과 투자(Investment)의 비중 비교



* 자료 : 2015년도 ACS의 Annual Report

- Construction 부문에서는 내구성 연장, 신자재 첨단공법 개발, IT 융합 기술, Industrial Service 부문에서는 대규모 에너지 시설 운영 지원 기술개발, 공급자 기술혁신 유도 방안, 교통관제센터 기술혁신, 재생에너지 개발, 첨단 이동변전소 기술 개발, 자산실사 기술 개발, 유지관리 기술개발, Environment 부문에서는 도시 쓰레기 재활용 기술, 폐기물 및 쓰레기 청진진집기술 개발, 자원 재생 기술에 대한 투자가 집중된다.

한국기업들에게 주는 시사점

1) 신규시장 진입과 고부가가치 창출위한 미래 성장동력 발굴

- ACS는 내수시장 불황이 심화되는 환경을 돌파하기위해 공격적으로 재무성과와 실적이 좋은 업체 인수합병과 지분참여로 해외시장의 지역별, 상품별 진입을 꾀했다. 자국 시장을 대체하는 글로벌 마켓에서는 자국 내 검증된 경험을 기반으로 가치사슬을 최대한 활용하는 연관 사업망을 구축함으로써 권역별로 핵심 사업부문이 동반진출하여 전생애주기 서비스를 통해 매출하락 위기 극복과 수익률 유지 두 마리 토끼를 잡았다.
- 주목할 점은 미래성장 동력을 발굴하여 ‘에너지+서비스’ 결합 상품설계와 투자를 통해 글로벌 신규 시장 진입을 투자개발형 사업으로 진출한다는 것이다. 투자개발형 사업진출에 소극적인 한국기업들의 경영전략 수립에 충분히 참고

할 필요가 있는 벤치마킹 요소이다. 한국기업들도 신상품과 신사업을 발굴하고 상품/사업설계를 병행하여 준비해야 한다. 다만 투자개발형 사업은 사업 발굴 및 개발, 금융조달, 완공 후 사업 운영 등 한국기업이 특히 부족한 전방 가치사슬 부분에서의 역량강화가 요구된다.

2) 수익성 유지위한 집중 투자와 인적자원 개발

- 수익성을 극히 중시하는 ACS 그룹이 사업 발굴 및 개발, 금융조달, 완공 후 사업 운영, 시설 유지관리(FM)의 영역 등 고부가가치(high value) 영역 역량 강화를 위해 전사적으로 기술 개발과 혁신 그리고 인재개발에 집중 투자한 것에 주목할 필요가 있다.
- 특히 ACS의 기술개발과 혁신을 위한 투자는 인재개발을 위한 프로그램 운영을 병행하고 있는데 'R+D+I'(Research+Development+Innovation)라는 독특한 인적자원개발 프로그램을 운영하며 프로세스 혁신을 통한 효율성 향상을 꾀한다. 또한 보유인력의 90%에 육박하는 기능공(12%)과 운전기능공(76%)의 경력관리프로그램 운영하며 보유인력의 교육의 양과 질 및 이행절차를 국제규격에 맞도록 제공하고 있다. 프로세스 혁신을 통한 효율성 향상도 인재개발 프로그램에서 중요한 위치를 차지한다는 점에서 글로벌 인재 양성 플랜과 프로그램 개발이 절실한 한국건설 산업이 참고할 부분이다.

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