

버블붕괴 전후 시기별 환경변화에 대응한 일본 제네콘의 전략변화 분석 및 시사점

2009. 7. 20

김민형

■ 문제의 제기	4
■ 버블붕괴 시기의 일본 건설산업 개관	5
■ 버블붕괴 전후 및 현재까지 일본 제네콘의 경영전략 변화	7
■ 시기별 일본 제네콘 전략 검토의 시사점	26

요 약

- ▶ 일본의 버블붕괴와 현재 우리가 당면한 경기 침체는 그 원인과 상황에 차이가 있지만 우리나라 건설업 상황이나 건설업체가 안고 있는 구조적인 문제점은 버블붕괴 후 일본 건설업체가 당면했던 문제점과 많은 유사성을 띤.
- ▶ 일본 제네콘들의 경우 경영악화에 따라 간접비 절감이나 재무구조 개선과 더불어 내부 생산시스템의 개혁이 동반된 반면, 현재 우리나라 업체들의 대부분은 전자의 두 가지에만 초점을 맞추고 있는 실정임.
 - 진정한 원가경쟁력 제고를 위해서는 경비절감을 넘어선 생산시스템의 개혁이 필수적이므로 우리 업체들도 이번 기회를 생산구조의 근본적인 개혁을 통해 고원가 구조에서 탈피하는 계기로 삼아야 할 것임.
- ▶ 더욱이 일본의 예에서 나타난 바와 같이 경기부양을 위한 공공투자의 확대가 한동안 건설업계를 유지시킬 수 있겠지만, 최근의 재정 악화를 고려할 때 조만간 한계에 도달할 것이므로 이에 대한 대응방안 강구가 요망됨.
 - 건설업체들은 공공투자 감소 후에 당면할 경영환경에 대해 민간경기가 회복되는 경우와 민간경기가 회복되지 못하고 공공투자 감소를 맞는 경우 등에 대한 시나리오 경영을 통해 대응방안을 강구할 필요가 있음.
- ▶ 중장기적으로는 지속성장을 위해 미래의 수급구조 변화에 대응하여 어떻게 각 기업별로 자신의 독자적인 사업 영역을 중심으로 관련 기능을 강화해 나가느냐에 대해 고민하여야 할 것임.
 - 일본 대형 제네콘들의 경우 ① 통합력을 통한 시장 확대, ② 버블기에 축적된 엔지니어링 기술을 활용한 고부가가치 분야로의 확대, ③ 이 업종 및 타 기업과의 융합을 통한 사업분야 확대, ④ 관련 다각화를 통한 신사업 개발 등을 통해 자사의 미래 사업 분야를 구축하고자 함.
- ▶ 정부는 공공투자를 통한 경기부양뿐 아니라 현재 대주단을 통해 진행되고 있는 업계 구조조정이 신속하고 투명하게 이루어질 수 있도록 지속적으로 모니터링하여야 할 것임.

1. 문제의 제기

- 2008년 상반기부터 미분양에 대한 우려가 높아가던 와중에 밀어 닥친 미국발 금융위기로 경기가 크게 악화되면서 국내 건설산업은 심각한 침체에 빠짐.
- 2008년 7월 말 이미 미분양 아파트의 수가 16만호를 넘어서면서 건설업체들의 경영상태를 압박함. 미분양 적체는 공사비 회수를 지연시켜 2007년 말까지 100%대를 보였던 부채비율이 2008년에는 200%대로 상승, 건설업체의 금융비용 부담이 늘어남.
- 이 와중에 2008년 하반기 이후 미국의 서브 프라임 사태에 따른 미국발 금융위기의 전 세계적인 확산은 경기를 크게 악화시킴.
- 국내에 들어왔던 해외자금들이 급격히 빠져나감에 따라 환율이 급등하고 은행들은 자금 확보를 위해 금리를 인상하는 한편, 대출연장이나 신규대출을 대폭 축소하였으며, 경제 전반에 위기감이 확산됨.
- 최근 정부가 경기부양의 일환으로 부동산 관련 규제를 대폭적으로 완화하면서 일부 지역에서 거래가 살아나는 기미를 보이기는 하지만 전반적인 내수 경기는 여전히 침체 국면에서 벗어나지 못하고 있으며, 해외건설 상황도 악화되어 건설업계의 불황이 상당기간 계속될 가능성이 높음.
- 국내 민간공사는 거의 이루어지지 못하고 있으며, 공공공사 역시 치열한 경쟁과 가격경쟁을 지향하는 입찰방식의 확대로 수익성을 담보할 수 없는 상황임.
- 또한, 지난해까지 급성장을 하였던 해외건설 역시 중동 국가들의 발주지연 및 취소사태로 대폭 감소하는 한편 국내기업 간 출혈경쟁이 속출하고 있음.
- 더욱이 중장기적으로는 국내 건설시장이 점차 축소될 것으로 전망됨에 따라 건설업체들은 현 위기상황에 대한 대응뿐 아니라 중장기적인 성장과 발전을 위해 혁신과 개혁이 절실히 요구되는 시점에 당면해 있음.
- 물론, 일본의 버블붕괴와 현재 우리가 당면한 경기 침체가 그 원인과 상황에 차이가 있음에도 불구하고, 우리나라 건설업 상황이나 건설업체가 안고 있는 구조적인 문제점은 버블붕괴 후 일본 건설업체가 당면했던 문제점과 많은 유사성을 띤.

- 따라서 현 시점에서 버블붕괴 이후 오랜 침체기를 경험한 일본 제네콘¹⁾들의 버블붕괴 이후 현재까지 상황변화에 따른 전략 전개의 방향을 살펴봄으로써 현 위기상황과 향후 전개될 상황변화에 대처하기 위한 시사점을 도출해 보고자 함.

2. 버블붕괴 시기의 일본 건설산업 개관

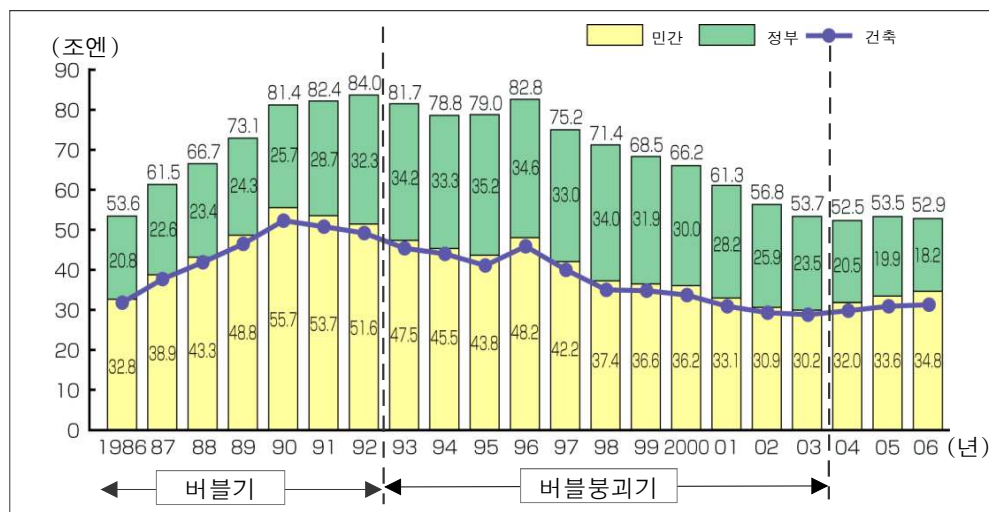
- 1985년을 기점으로 성장세로 전환된 일본의 건설시장은 금융의 대폭적인 완화와 주가 및 지가의 상승으로 급속히 확대됨.
- 당시 일본 건설시장의 확대는 주로 민간 비주택부문의 오피스 건물, 상업시설, 공장 시설 등 건축 투자 부문이었음.
- 오피스 빌딩의 건축 붐은 동경의 국제화·정보화에 따른 외국기업의 수요와 인텔리젼트 빌딩의 실수요가 급증한데도 원인이 있지만, 대폭적인 금융완화와 재테크를 용이하게 하는 토지세제²⁾의 결합으로 인한 지가급등에 따라 부동산이 개인이나 기업의 재테크 수단으로 이용되는데 더 큰 원인이 있음.
- 이후 생산성 향상을 수반하지 않고 단순히 지가의 급격한 상승에 기인한 자산가치 상승에 대해 우려한 일본 정부가 1989년 5월부터 1990년까지 5회에 걸쳐 정책금리의 인상과 부동산 대출 총량규제 정책을 시행함에 따라 지가가 급격히 하락함.
- 정책금리는 당시까지 사상 최저였던 2.5%에서 6%까지 상승하였으며, 부동산사업자와 제3금융권에 대한 금융기관의 대출의 경우 그 증가율을 전체 대출 잔액의 증가율 이하로 억제하는 총량규제를 실시하여 부동산 거래가 급격히 냉각됨.
- 이러한 정부 정책의 효과는 1991년 후반부터 나타나기 시작하여 그간 중점적으로 부동산 대출을 담당했던 제3금융권과 부동산업자들의 경영파탄으로 이어짐.

1) '제네콘'은 일반 혹은 종합건설업자를 지칭하는 General Contractor에서 나온 용어임. 용어상으로는 대기업이든 중소기업이든 간에 원도급으로 공사를 수주하는 업자는 모두 제네콘에 해당함. 그러나 일반적으로 일본에서 제네콘이라 하면 수주형태에 의해서가 아니라 기업의 업태를 중심으로 그 명칭을 부여함. 즉, 사업의 계획단계에서의 기획제안, 기술연구개발, 설계, 시공, 유지보수까지 모든 기능을 보유하고 있는 기업을 '제네콘'이라 지칭하고 있음. 1990년대 초부터 제네콘이 서양에서는 그 유형을 찾아볼 수 없는 업태를 확립하고 있다고 외국 기술저널에 소개되면서 그 명칭이 점차 고유명사화됨. 현재 제네콘에 대한 정확한 정의와 범위는 없지만 통상적으로 좁은 의미에서는 일본의 5대 대형회사를, 좀 더 나아가서는 50대 건설기업까지를 제네콘이라 부르고 있음. 안상경(1997), "건설 환경변화에 따른 일본 제네콘의 대응전략", 국토연구원, 「건설경제」, 참조.

2) 당시 낮은 고정 재산세의 평가와 세율이 토지 보유코스트를 낮춰줌으로써 토지는 자산가치의 증식과 절세를 위한 가장 유용한 수단이 됨.

- 당시 부동산 용자는 100조엔에 달하였으며, 이는 버블붕괴 후 거액의 불량채권으로 남아 일본 은행들의 경영을 악화시킴.
- 1991년부터 경상이익이 감소하기 시작한 은행들은 특히 1995년 이후에는 당해 연도 회수가 불가능한 채권의 손실분을 다음해에 이월시키지 않고 당해 연도에 전입시키는 방식(Lone loss reserves)을 채택함으로써 당기이익이 마이너스로 돌아섬.
- 이에 따라 <그림 1>에서 보는 바와 같이 1990년대 초반까지 민간부문을 중심으로 급격하게 확대되어 오던 건설투자는 거품경제 붕괴로 민간투자가 감소세로 돌아서면서 서서히 하락함.
- 1993~1996년까지는 그나마 정부투자에 힘입어 80조엔 전후를 유지하였던 건설투자가 이후 민간투자의 침체가 두드러진 동시에 공공사업 삭감으로 급격히 하락함.
- 이에 따라 1992년에 84조엔이던 건설투자가 1997년에는 75.2조엔, 1999년에는 68.5조엔, 2002년에는 56.8조엔, 그리고 2003년에는 53.7조엔까지 감소함³⁾.

<그림 1> 1986~2006년까지 일본의 부문별 건설투자 추이⁴⁾



자료 : 일본건설업단체연합회·일본토목공업협회·건축업협회(2007), 「2006 건설업 핸드북」

3) 2004년의 경우 공공부문 투자가 줄어들어 전체 건설투자가 2003년보다 감소하였지만, 민간부문 투자가 증가하기 시작하면서 버블붕괴에 따른 침체에서 벗어나기 시작한 시점으로 보아야 할 것임.

4) 일본 경제의 버블기는 통상적으로 1986~1989년까지로 보아 1990년부터를 버블붕괴 시기로 보나, 본 보고서에서는 건설업의 경우 민간투자가 본격적으로 감소하여 건설투자가 본격적으로 하락하기 시작한 1993년부터를 버블붕괴 시기로 보고자 함.

3. 버블붕괴 전후 및 현재까지 일본 제네콘의 경영전략 변화

- 버블붕괴 이후 제기된 일본 제네콘의 문제점을 이해하기 위해서는 먼저 버블기에 일본 제네콘의 전략을 알아야 할 필요가 있음. 따라서 여기서는 버블기의 일본 제네콘의 주요 전략을 간략히 살펴보고자 함.

□ 버블기 : 다각화 및 다변화를 통한 사업확대

- 버블기에 건설업체, 특히 대형 건설업체들이 취한 전략은 크게 ① 엔지니어링 전략, ② 다각화 및 디벨로퍼 전략, 그리고 ③ 해외진출 전략의 세 가지로 요약됨.⁵⁾
- 대다수 건설업체들이 기존의 건축이나 토목분야만을 대상으로 해서는 기업 고유의 전문성과 차별성을 유지할 수 없다고 판단, 특정 분야에서 독점적인 지위를 확보하기 위하여 시공능력에 엔지니어링 능력을 결합하여 건설업의 엔지니어링화를 추구하는 ‘엔지니어링 전략’을 추구함.
- 버블기에 일본은 대규모 개발사업 및 인텔리전트 빌딩과 같은 고부가가치 사업이나 높은 기술력을 요하는 사업이 급속도로 전개됨.
- 이러한 영역은 건축과 토목공사의 범주를 벗어나 지하공간개발 등을 요하는 것이었으므로 대부분의 대형기업들이 기술연구소를 갖추고 자사의 독특한 기술부문을 개발하기 위해 엔지니어링 부문의 인력을 확충하기 시작함.
- 그 결과 엔지니어링 부문에서 건설업체가 수주한 비율이 1981년 21.2%에서 1990년에는 40.4%까지 상승함.
- 또한, 1986년 이후 지가상승과 함께 부동산 개발 붐이 일어 대부분의 건설업체가 디벨로퍼 분야로 진출하기 시작함.
- 자본력과 자금조달 능력이 뛰어난 대형기업의 경우 개발사업에만 그치지 않고 스포츠, 레저시설, 호텔 등의 시설 운영, 유지보수 분야, 금융업, 유흥업, 미디어 분야까지 진출을 도모함.

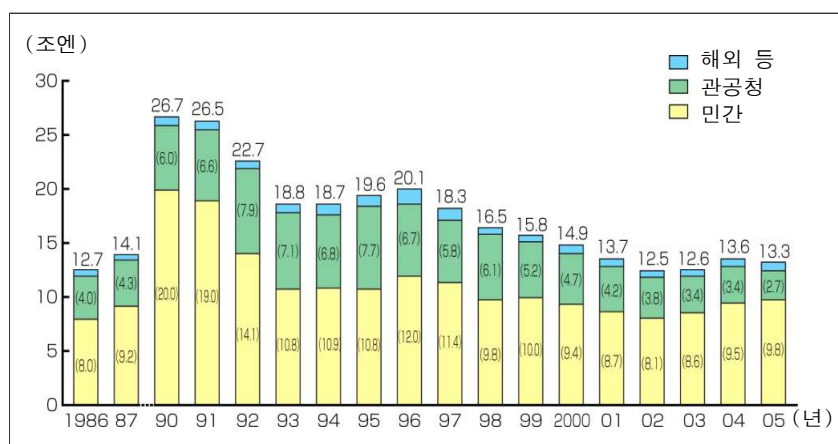
5) 안상경(2005), “장기불황이 일본 건설시장에 미친 영향과 일본 정부의 대응책”, 미발간 자료.

- 한편, 1980년대 들어 대폭적으로 대미 무역흑자가 늘어남에 따라 일본 민간기업의 해외진출에 동반한 건설업체들의 해외진출과 더불어 버블기의 해외 부동산 투자 붐은 건설업체가 해외 부동산 투자 및 디벨로퍼 활동을 전개하는 계기가 됨.
- 부동산에 대한 별다른 지식이 없는 업체들조차 해외부동산에 대한 대규모 투자가 하나의 유행처럼 번져 나감.

□ 버블붕괴 직후 : 공공사업에 의존한 기반 유지

- 1990년대 초 일본 경제의 버블붕괴로 민간투자가 감소하자 일본 정부는 경기부양을 위해 공공투자를 증대시킴.
- 앞의 <그림 1>에서 보는 바와 같이 1980년대 하반기 20조엔 대에 머물던 공공부문의 건설투자가 1992년 이후에는 30조엔을 상회하고 1995년에는 35조엔에 이르렀으며, 1998년까지 34조엔을 기록함.
- 이러한 공공투자 증대에 힘입어 버블붕괴 후 1996년까지 전체 건설 투자는 80조엔을 상회함.
- 이에 따라 대형 건설업체의 경우 1992년부터 공공공사의 수주실적이 크게 증가함.
- 1980년대 말에 4조엔 내외, 1990~1991년까지 6조엔대를 기록하던 공공공사 수주 실적이 1992년에는 7.9조엔으로 최고조를 기록하였으며, 이후 1996년까지 7조엔 내외를 유지함(<그림 2> 참조).

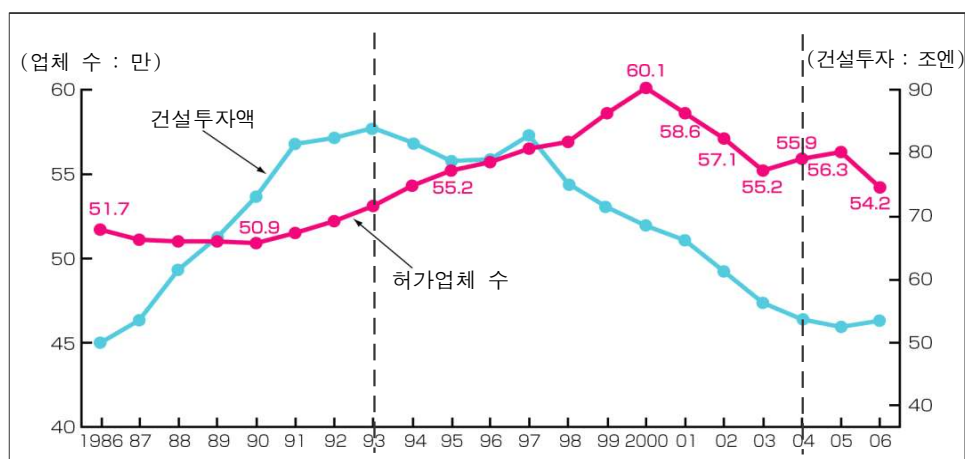
<그림 2> 대형건설업체(일건련회원사) 공사 수주액 추이



자료 : 일본건설업체단체연합회·일본토목공업협회·건축업협회(2007), 전제서.

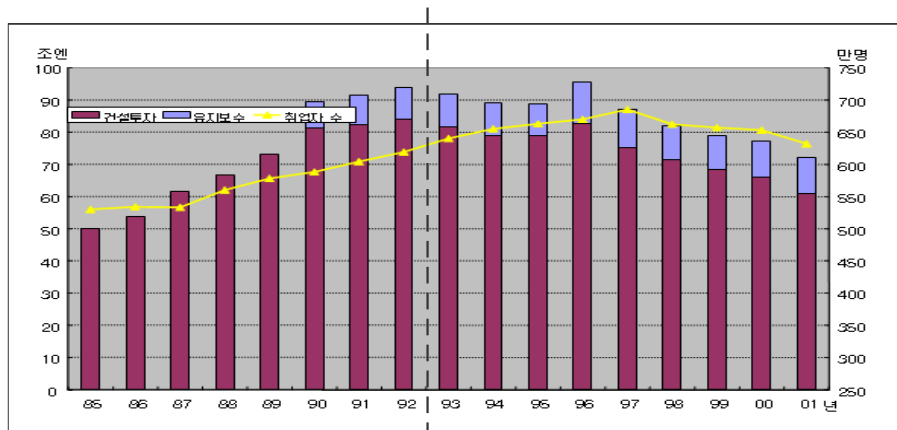
- 이와 같은 공공공사의 투자 확대는 1993년 이후 전체 건설투자의 지속적인 하락에도 불구하고 2000년까지 건설 허가업체와 취업자 수를 지속적으로 증가시키는 결과를 가져옴(<그림 3> 및 <그림 4> 참조).
- 1993년 이후 버블붕괴에 따라 건설투자가 감소세로 돌아섰음에도 불구하고 허가업체는 지속적으로 증가하여 1995년에는 55.2만개 사로 증가함.
- 이후 1997년부터 건설투자가 대폭적인 하락세를 면치 못하였음에도 불구하고 허가업체는 계속 증가, 1999년에 60만개 사를 넘어섰으며, 이후 감소세를 보였으나 2004년까지 55만개 사 내외를 기록함.
- 건설 취업자 수 역시 건설투자가 하락세로 돌아선 2003년 이후에도 지속적으로 증가하여 1990년에 588만 명이던 취업자 수가 1997년에는 685만명으로 1990년보다 거의 100만명이나 증가해 최고점에 달함.
- 이후 재정지출의 지나친 확대를 우려한 일본 정부가 1997년이 지나면서 공공부문의 투자를 삭감, 건설투자 역시 대폭적인 하락세를 보임에 따라 건설업체들의 경영이 급격히 악화됨.
- 이에 따라 건설업체들의 매출이 크게 침체되면서 도산 업체가 급격히 증가함.

<그림 3> 1986~2006년까지 건설투자 대비 허가업체 수 추이



자료 : 일본건설업단체연합회·일본토목공업협회·건축업협회(2007), 전제서.

<그림 4> 1985~2001년까지 건설투자 대비 취업자 수 추이

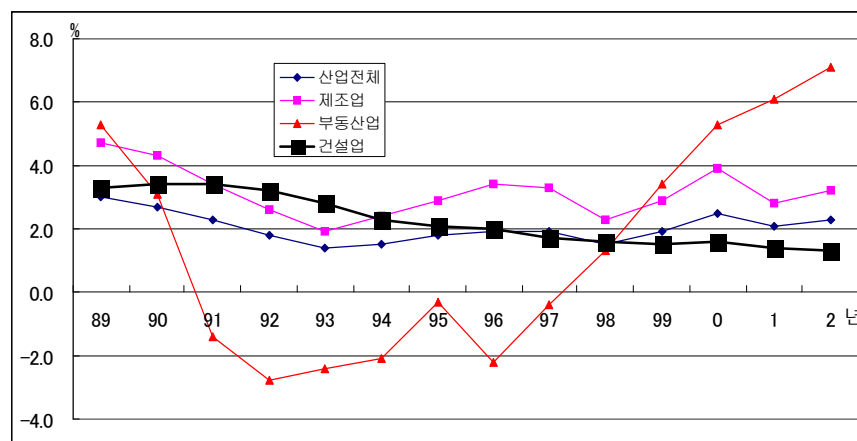


자료 : 안상경(2005), “장기불황이 일본건설시장에 미친 영향과 일본 정부의 대응책”.

□ 공공투자 삭감 후 : 경영자원의 집중과 통합을 통한 생존 개혁

- 일본 정부의 공공부문 투자 삭감으로 1997년 이후 건설투자가 하락하기 시작하자 건설업체들의 수주량이 급감하면서 치열한 가격경쟁을 불러와 수익률이 크게 저하되는 한편, 버블기의 과잉 채무로 인해 도산이 급격히 증가함.
- 건설업의 매출액경상이익률 추이를 보면, 건설투자가 감소하기 시작한 1993년 이후 1996년까지는 산업전체의 평균을 상회하였으나, 그 이후에는 계속 하향세를 나타냄. 1998년을 넘어서면서 산업 전체와 제조업 등 타 산업은 회복세를 보이고 있으나 건설업은 지속적으로 하향하여 2000년대에 들어와서는 2.0%에도 미치지 못한 것으로 나타남(<그림 5> 참조).

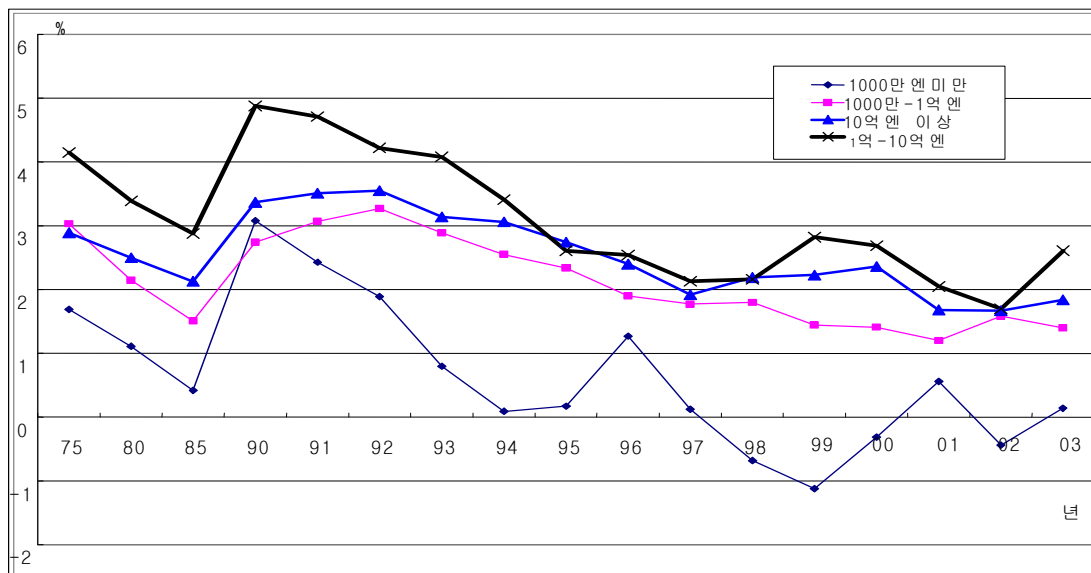
<그림 5> 업종별 매출액경상이익률 추이



자료 : 안상경(2005), 전게서.

- 매출액경상이익률 추이를 자본금 규모별로 살펴보면, <그림 6>에서 보는 바와 같이 자본금 규모가 작을수록 이익률의 저하 폭이 큰 것을 알 수 있음.
- 버블붕괴 이후 전체 건설기업의 수익성이 하락하면서 규모별 격차는 줄어들었지만, 특히 자본금 규모 1,000만엔 미만의 영세기업들의 경우 버블붕괴 이후 이익률이 급격히 하락, 1997년을 지나면서는 적자를 기록하여 건설업 도산의 주류를 이룸.
- 자본금 10억엔 이상 기업들의 경우에는 1990년대 말을 지나면서 경영 슬림화에 힘입어 경상이익률이 다소 개선되는 양상을 보였으나 2000년대 초 이후 공사 채산성의 악화로 다시 추락함.

<그림 6> 자본금 규모별 매출액경상이익률 추이

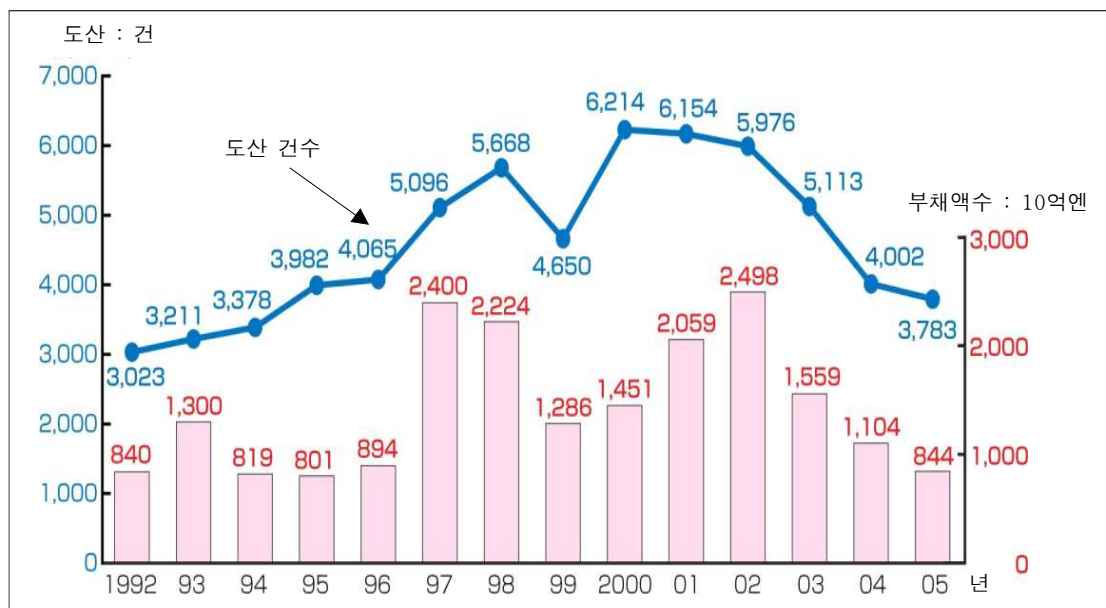


자료 : 안상경(2005), 전게서.

- 한편, 수익률의 저하와 더불어 버블기의 보증 채무, 당시 투자했던 부동산 개발사업의 실패, 부동산 업체의 경영부진에 따른 공사 미수금의 증가 등으로 인한 유이자 부채 증가 등 채무의 급격한 증가는 건설업의 경영상태를 더욱 악화시킴.
- 대기업의 경우 1998년 이후 부채가 감소하는 듯 하였으나 이후 매출 침체로 다시 악화되면서 2001년에는 유이자부채가 2조엔을 넘어섰으며, 2002년에는 2조 4,980엔으로 최고조에 달함.

- 이와 같이 건설업체의 수익률 저하와 과도한 유이자부채의 부담은 건설업체들의 도산을 증가시켜 2000년도에 도산 건수는 6,000건을 넘어섬(<그림 7> 참조).
- 도산기업의 대다수는 주로 개인기업 등을 포함한 중소기업이나 2001~02년에는 금융기관들이 불량채권처리를 촉진함에 따라 상장기업 등 대형 업체의 도산이 증가함.
- 이에 따라 2000년대에 접어들면서 건설업의 도태 및 재편 움직임이 본격화됨.

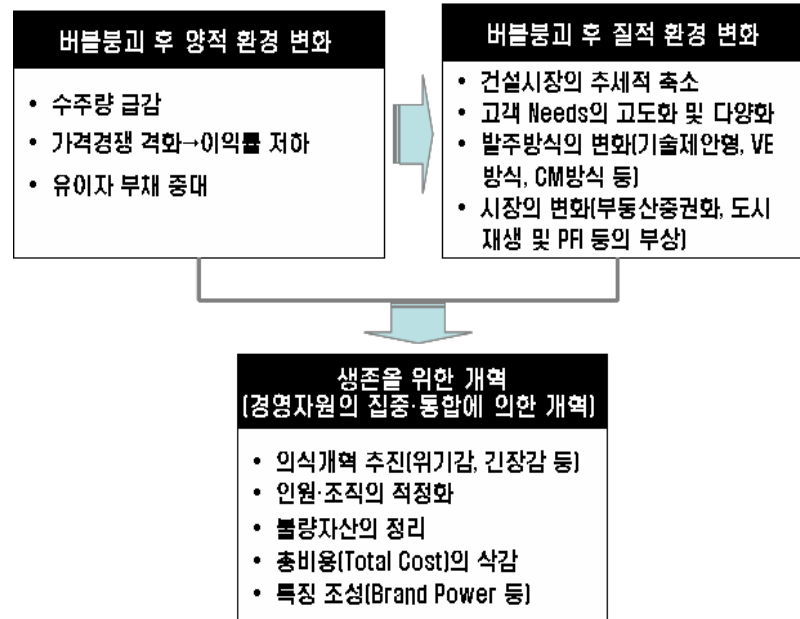
<그림 7> 건설업 도산 및 부채 추이



자료 : 일본건설업단체연합회·일본토목공업협회·건축업협회, 「2006 건설업 핸드북」, 2006.

- 여기에 복잡다단해진 고객의 욕구와 부동산 증권화의 진전, 도시재생 및 PFI(Private Finance Initiative) 시장의 부상과 발주방식의 다양화는 건설업체들에게 경영자원의 집중 및 통합을 통한 개혁을 요구함.
- 이러한 전반적인 경영환경 악화에 대응해 일본 건설업체들은 의식개혁과 더불어 불량 자산 정리를 통한 재무구조 개선, 인원조직의 적정화 그리고 총 비용 삭감 등을 추진함(<그림 8> 참조).

<그림 8> 버블붕괴에 따른 환경변화와 일본 건설업체의 경영전략 방향



자료 : 山崎雄介(2007), “일본 건설기업에서의 버블 극복 전략”, 清水建設, 2007 건설산업비전포럼.

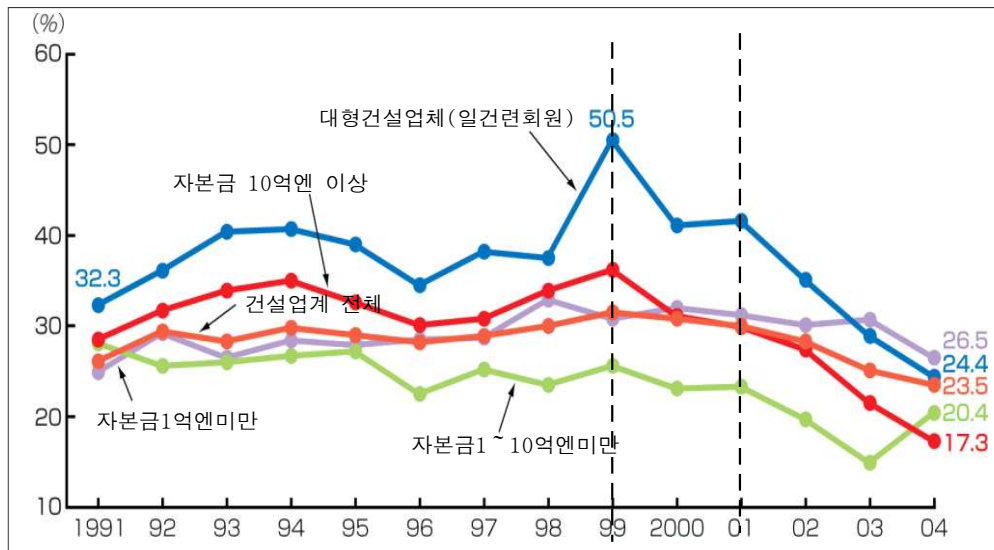
① 재무구조의 개선

- 버블기 일본 건설업체, 특히 대형 건설업체들의 무분별한 국내외 부동산 개발사업에의 진출은 업체들의 경영상태를 크게 악화시킴.
- 버블붕괴 후 당시 디벨로퍼 분야에 진출한 기업과 본업에만 전력을 추구했던 기업과는 기업 경영에 있어 극명하게 명암이 엇갈리는 결과를 가져와 국내외 부동산 개발사업은 버블붕괴와 함께 급격히 냉각됨.
- 그 결과 버블붕괴 후 대형 건설업체(일건련 회원업체)의 매출액 대비 유이자부 부채 비율은 <그림 9>에서 보는 바와 같이 1999년에 50.5%로 최고조를 기록함⁶⁾.
- 이후 2000년을 넘어오면서 부동산 개발사업에 대한 Group Base에서의 재평가, 보유자산의 매각, 해외 개발사업의 정리 등을 통해 재무 구조를 개선⁷⁾한 결과 2004년도 일본 건설업 전체의 매출액 대비 유이자부채의 비율은 23.5%까지 하락하였으며, 대형 건설업체들의 비율도 24.4%까지 개선됨.

6) 대기업의 경우 유이자 부채액수는 1998년 이후 감소하였으나, 매출 침체가 그 이상으로 커 매출액 대 유이자부 부채의 비율은 1999년까지 상승으로 이어짐.

7) 山崎雄介(2007), “일본 건설기업에서의 버블 극복 전략”, 清水建設, 2007 건설산업비전포럼.

<그림 9> 매출액 대비 유이자부 부채 비율 추이



자료 : 일본건설업단체연합회·일본토목공업협회·건축업협회(2007), 전계서.

② 간접비의 삭감

- 버블붕괴 후 경영상태가 악화되자 각 기업들은 내부 경영 합리화를 위해 간접비 삭감에 돌입함.
- ‘판매비와 일반관리비’ 중 가장 비중이 높은 원가성이 없는 ‘급여’항목-즉, 임원 및 본사 사무직 및 관리직 급여-의 삭감을 위해 ‘조기퇴직우대제도’ 등을 시행하는 등의 인력 구조조정에 돌입함.
- 이와 관련하여 건설 취업자 수가 정점을 기록하였던 1997년과 2005년의 직종별 취업자 수를 비교해보면, <표 1>에서 보는 바와 같이 관리직의 감소폭이 22.9%로 가장 컸으며, 다음으로 기술전문직 22.0%, 사무직 18.4%의 순을 나타냄.
- 반면, 같은 기간 동안 판매·영업직 취업자 수는 오히려 9.7%나 증가한 것으로 나타나 1997년 이후 건설투자가 본격적으로 감소하면서 원가절감과 함께 수주 증대가 최대의 과제였음을 보여줌.

<표 1> 직종별 취업자 수 변화

(단위 : 만명, %)

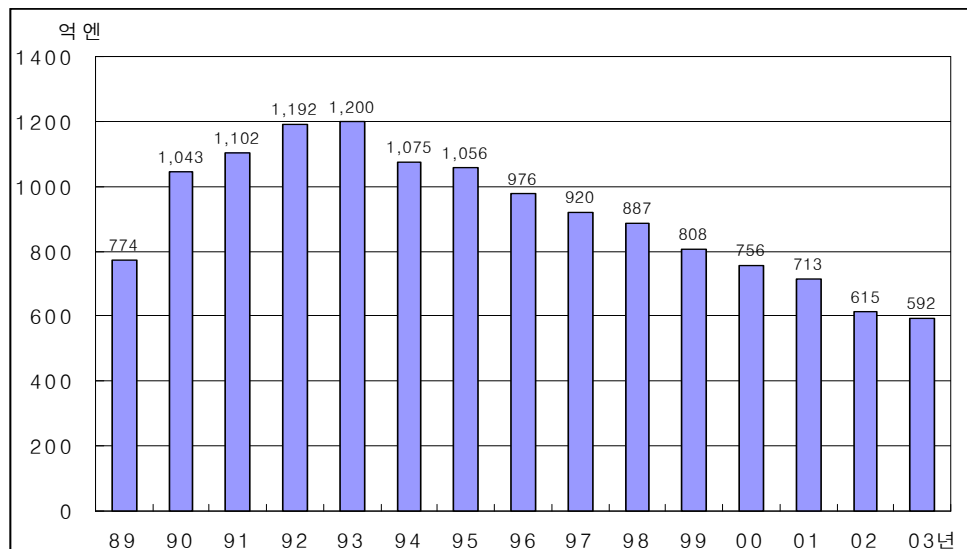
구분	1997		2005		
	취업자 수	비중	취업자 수	증감률	비중
기술·전문직	41	6.0	32	-22.0	5.6
관리직	35	5.1	27	-22.9	4.8
사무직	98	14.3	80	-18.4	14.1
판매·영업직	31	4.5	34	9.7	6.0
기능공·건설작업자	464	67.7	388	-16.4	68.3
그 외 ^{주)}	16	2.3	9	-43.8	1.6
합계	685	100.0	568	-17.1	100.0

주 : ‘그 외’에는 자동차 운전기사 등을 포함함.

자료 : 일본건설업단체인합화·일본토목공업협회·건축업협회(2007), 전게서.

- 이와 같은 간접비 삭감 노력 결과 <그림 10>에서와 같이 일본 건설업의 ‘판매비와 일반관리비’는 1993년 1,200억엔을 정점으로 지속적으로 하락하여 1996년에는 1,000억엔을 하회하더니 2003년에는 500억엔대로 하락함.

<그림 10> 일본 건설산업의 ‘판매비와 일반관리비’ 추이



자료 : 山崎雄介(2007), 전게서.

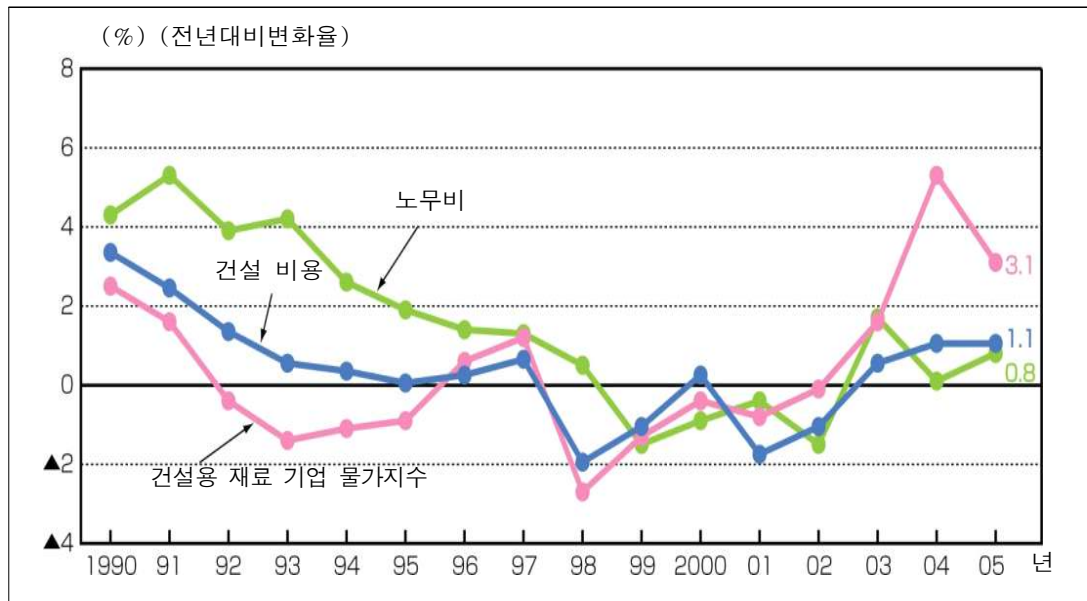
③ 건설 총 비용(Total Cost)의 삭감⁸⁾

- 관관비 삭감과 더불어 일본 건설업체들은 건설 총비용 삭감을 위한 전사적인 비용 절감(Cost down) 활동을 전개함.
- 그간 일본 건설업체들은 설계, 시공 등 부문부서의 최적화는 이루었으나 전사적인 총 비용의 최적화가 이루어지지 않는다는 문제점을 지니고 있었음.
- 이는 전사적으로 정보 및 노하우의 공유화가 진행되지 않았기 때문인 것으로 인식하고 이를 개선하고자 하는 노력을 전개함.
- 전사적인 비용 절감(Cost down) 활동은 생산 시스템의 개혁과 조달 시스템의 개혁이라는 두 가지 차원에서 이루어짐.
- 생산시스템 개혁은 새로운 생산 시스템의 도입, IT의 활용, 견적 시스템의 개선 그리고 Cost Data의 관리 개선 등을 통해 구체화됨.
- 건설 생산 체계를 각 업무별로 설계센터(계획·기본설계도의 작성), 생산계획센터(실시 설계도서의 작성), 생산센터(실시설계도의 가공)로 구분하는 신 생산체계를 구축함.
- 시공도 작성, 시공 계획 작성, 각종 장표류의 작성 등의 업무에 IT시스템을 적용함.
- 생산 정보 및 노하우 등을 생산 센터에 조직적으로 축적되도록 함.
- 또한, 조달에서 시공 단계에 이르기까지의 전체 시스템 연동에 의한 Cost Data관리의 일원화 체계를 구축함.
- 조달 시스템의 개혁으로는 전자 및 해외조달 시스템 및 최적의 Cost 정보가 전달될 수 있는 시스템의 구축 등을 들 수 있음.
- 시설별 Cost-Down 부서로 구매정보가 전달되고, Up-Stream의 설계 센터, 생산계획 센터로 최적의 Cost 정보가 전달될 수 있는 시스템을 구축함.

8) 山崎雄介(2007), 전계서

- 이와 같은 전사적 비용 절감 노력 결과 <그림 11>에서 보는 바와 같이 1990년 전후 건설경기가 좋을 때 현저하게 상승한 건설비용은 해마다 상승폭이 하락하더니 1998년에는 하락세로 돌아섬.

<그림 11> 일본 건설산업의 건설비용 변화율 추이



주 : 건설비용은 건설 공사비 디플레이터(deflator)로 나타내었으며, 노무비에는 시간외수당, 상여 등은 포함하지 않은 것임.

자료 : 일본건설업단체연합회·일본토목공업협회·건축업협회(2007), 전계서

④ 기업 합병에 의한 경영통합의 추진⁹⁾

- 1997년을 지나면서 버블붕괴 이후 건설업을 떠받치던 공공투자가 삭감됨에 따라 부도업체가 급증하여 2000년에 드디어 6,000건을 넘어섬에 따라 공공공사에 대한 의존도가 높은 지방 중견기업들을 중심으로 기업재편·도태가 이루어짐.
- 전통적으로 건설업은 합병 등 경영 통합에 의한 생산성 향상을 기대하기 어렵고, 합병에 따른 간접비용 삭감의 여지도 크지 않는 등 통합의 이점이 거의 없어 그간 재편이 이루어지지 않았음.
- 그러나 버블붕괴 후 건설투자의 감소에 따른 공급 과잉의 심각화와 불량채권의 처리라는 2개의 흐름에서 기업재편이 이루어짐.

9) 일본 건설산업구조연구회·한미파슨스(2007), 「일본 건설산업의 생존전략」, 보문당, pp. 258 ~ 260.

- 일례로 三井건설과 住友건설은 2002년 10월 대등합병으로 2003년 4월 ‘三井住友建設’로 발족하였으며, 역시 2002년도에 日本大都공업과 三井부동산 건설이 경영통합하여 ‘未來건설그룹’으로 발족하였음.
 - 같은 해 7월에는 前田건설과 東洋건설이 업무제휴를 발표하였고, 東亞건설공업과 安勝건설도 9월에 업무제휴를 체결하였음.
 - 또한, 日本舗道는 10월에 민간재생수속 중의 大日本토목을 지원하여 자회사하는 계획을 발표함.
 - 반면, 후지다는 회사분할로 거액의 부채를 떼어내고 건설사업 부문을 승계한 새로운 ‘후지다’로 2002년 10월 재출발함.
- 당시 기업 재편은 민간건축 부문이 주력인 업체와 공공 토목분야가 주력인 업체 사이에서 주로 이루어짐.
- 이는 경기 확장 시에는 민간건축 부문이 발전하고, 경기 불황기에는 토목분야에서 공사사업이 받쳐주는 등 변화하는 경제정세에 따른 완충재 역할을 하기 위한 것임.

□ 생존 개혁 이후 현재 : 지속성장을 위한 과제¹⁰⁾

- 버블붕괴 후 대다수 제네콘들은 두 가지 문제에 직면함¹¹⁾.
- 그 하나는 버블기에 투자하여 왔던 엔지니어링 능력을 최대한 활용하지 못하면서 이러한 능력을 지탱하기 위한 조직과 인재가 비대해져 이를 위한 유지비용이 과다해졌다는 점임.
- 동시에 수주전략을 위해 무상으로 제공하여 왔던 시공전 소프트 서비스 업무가 이제는 고객의 입장에서 당연시되어 이에 대한 요구는 점차 증가하는 한편, 정당한 대가를 받을 수 있는 시장은 형성되지 않았다는 점임.

10) 최근 제네콘들의 전략 변화와 관련하여 여기서는 2007년 3월말 현재 자본금 규모를 기준으로 한 일본의 5대 대형 제네콘인 大成建設(자본금 1,124억 4,800만엔), 鹿島建設(자본금 814억 4,700만엔), 清水建設(자본금 743억 6,500만엔), 大林組(자본금 577억 5,200만엔) 그리고 竹中工務店(자본금 500억엔, 비상장)을 중심으로 살펴보고자 함. 渡辺一明(2007), 「圖解 建設業界 ハンドブック Ver.3」, pp.162~163.

11) 안상경(1997), “일본 대형제네콘의 최근 경영실적 및 향후 추진전략”, 「건설경제」, 국토연구원.

- 이에 따라 생존 이후 제네콘 전략의 초점은 경영상황 악화에 대응하여 리스크 관리 시스템을 강화하는 한편, 버블붕괴 전 주력하였던 엔지니어링 역량을 통한 차별화 등 소프트웨어 서비스를 위한 Up-Stream 기능의 강화 및 관련 비즈니스로의 진출, 시장 축소에 대응하여 제안(proposal) 기능의 강화를 통한 수주 확보력 보장 그리고 산업간 융합을 통한 시장 창출 등에 두어짐.
- 일본 최대 제네콘인 大成건설은 2009~2011년도 「中期經營計劃」에서 해외사업의 재구축을 위해 리스크 매니지먼트를 강화하고, 여신관리와 리스크 분석 및 평가 시스템의 철저를 통하여 수주시 리스크 관리에 철저를 기하는 것 등을 목표로 설정함(<표 2> 참조).

<표 2> 大成건설의 「중기경영계획 (2009~2011년)」

경영과제	경영전략	
(1) 해외사업의 재구축	<ul style="list-style-type: none"> - 사업량의 적정화 - 리스크 관리 시스템의 강화 	
(2) 수주시 리스크 관리의 철저	<ul style="list-style-type: none"> - 여신관리의 철저 - 리스크 분석·평가의 철저 	
(3) 사업에 관한 선택과 집중	국내 시장	<ul style="list-style-type: none"> - 채산중시의 방침을 견고히하고, 기술력, 제안력 강화 - 고객과의 파트너십 구축 등 수주확보 강화 - 조달본부 신설을 통한 전략적 조달 강화 - 대규모 리뉴얼을 중심으로 한 리뉴얼 시장 주력 - 개발사업은 중장기적으로 안정된 이익획득이 가능한 시장에 투자
	환경 관련 분야	<ul style="list-style-type: none"> - 신에너지, 토양정화, 온난화 대응 등에 관한 연구개발 및 제안을 적극 수행 - 환경비즈니스 관련 제 기능을 집약, 통합한 본부 신설, 이업종과의 제휴를 적극 추진
	그룹 기업	<ul style="list-style-type: none"> - 그룹 각 사의 수익력 및 통합력 제고
(4) 생산 시스템의 개선	<ul style="list-style-type: none"> - 기술개발 촉진 - 시공력 향상 	
(5) 재무체질 개선	<ul style="list-style-type: none"> - 현금흐름(Cash-flow)개선 - D/E비율(부채비율) 개선 	

자료 : 大成건설 홈페이지, www.taisei.co.jp, “「中期經營計劃」(2009~2011年度)策定について”

- 사업전략에 있어서는 선택과 집중을 강화하여 국내시장의 경우 채산성을 중시하는 방침을 더욱 견고히 하며, 개발사업의 경우 장기적으로 안정된 이익의 획득이 가능한 프로젝트를 선별, 투자한다는 방침을 제시하고 있음.
- 大成건설은 2007~2009년도 중기경영계획에서는 「이익체질의 강화」, 「전략적 수주체제의 확립」, 「새로운 수익원의 확보」의 세 가지를 주요 목표로 하였음.
- 향후 2009~2011년도까지의 「中期經營計劃」에서는 ‘시장축소에 대응한 이익확보’를 기본 원칙으로 하여 ① 해외사업의 재구축, ② 수주시 리스크 관리의 철저, ③ 사업에 관한 선택과 집중, ④ 생산시스템의 개선, ⑤ 재무체질 강화의 다섯 가지 경영과제를 설정함.
- 鹿島건설¹²⁾은 엔지니어링 역량을 강화하여 Design-Build에 더욱 집중하고자 함.
- 버블붕괴 이후 지속적으로 Design-Build에 집중한 결과 2006년 3월말 이전 건설부문 수주액 중 Design-Build 수주가 48.7%를 차지하는 것으로 나타남.
- 향후 사업 비전을 보면 건축사업의 경우 사업 대한 Integrated-Approach에 더욱 박차를 가해 Design-Build 방식의 수주 확대에 더욱 주력할 예정이라고 함.
- 또한, 조달업무 개혁, 관계 회사와의 협력 강화로 Low-cost 생산구조를 구축하며, 리노베이션, 환경관련 사업으로의 진출 등을 통해 수익원 다각화를 추구함.
- 토목부문의 경우 공공부문 투자 감소에 대응하여 기술력을 제고하고 자본과의 결합을 통해 사업을 창출하고자 함.
- 기존 사업의 경우 적극적인 R&D를 통해 기술력을 요하는 특정 사업분야에서 성장을 추구하는 한편, 광범위한 자본력을 기반으로 완전한 자본 투자를 통한 사업을 확대하여 장기적으로 안정된 수익원을 추구함.
- 사업분야는 대규모 도시개발사업, 환경사업(폐기물처리, 토양정화, 수처리 등), 리노베이션(내진 관련) 및 PFI 분야로 진출을 추진하고자 함.

12) 鹿島건설 홈페이지, www.kajima.co.jp, Annual Report 2007 참조.

- － 大林組 역시 <표 3> 및 <표 4>에서 보는 바와 같이 향후 5개년 경영계획(2008 ~ 2012)의 목표로 ‘기술력을 레버리지로 한 성장(Grow by Leveraging our Technology)’을 설정, 경쟁력있는 기술을 개발하고 더욱 많은 Design-Build사업을 제안 및 수주하고, 프로포절 능력을 강화하며, 관련 사업으로의 진출을 확대한다는 등의 전략을 추진하고 있음.

<표 3> 大林組 「중기경영계획 (2008 ~ 2012년)」의 기본 개념(Foundation of the plan)

기본개념	주요 내역
(1) 법과 규제에의 순응	<ul style="list-style-type: none"> － 반독점법 준응 프로그램(Antimonopoly Act Compliance Program)의 강화 － 직원들의 윤리의식 강화
(2) 핵심사업의 수익성 개선 : 건설	<ul style="list-style-type: none"> － 공사 유형 및 방법(types and methods)별 전략의 개발 · 기존고객과의 관계 강화를 통해 고객층 확대 · 경쟁력있는 기술 개발 · 더 많은 Design-Build공사의 수주 및 제안 · 고객만족을 제고하기 위한 제안의 질(quality of our proposal) 개선
(3) 시장성있는 기술 (Marketable Technology)의 연구개발	<ul style="list-style-type: none"> － 고객의 needs를 충족시키는 ‘Market-Oriented’기술의 연구 및 개발
(4) 핵심사업(토목, 건축 및 부동산개발) 주변의 사업의 개발	<ul style="list-style-type: none"> － 핵심사업 주변의 신사업을 개발하거나 M&A를 통한 흡수 · 시너지 효과를 극대화시키고 신사업을 새로운 수익원으로 만들

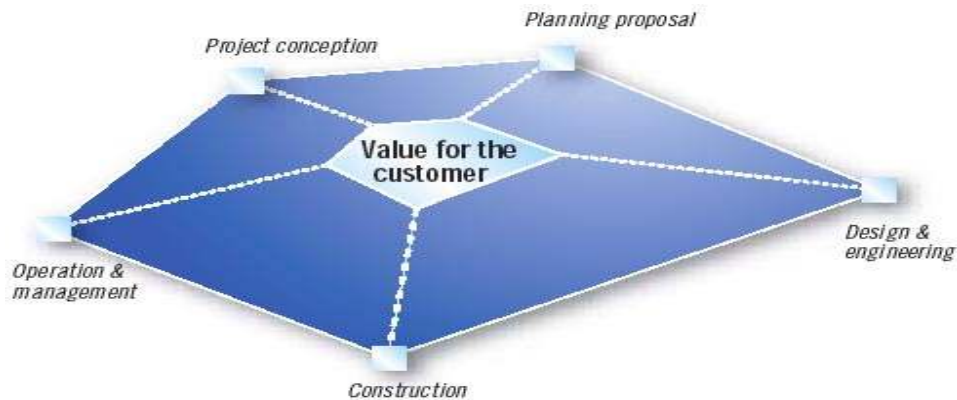
자료 : 大林組 홈페이지, www.obayashi.co.jp, "Obayashi Corporation Group Medium Term Business Plan 2008"

<표 4> 大林組 「중기경영계획 (2008 ~ 2012년)」 기본개념 실행을 위한 부문별 전략

부문	주요 전략
(1) 토목사업	<ul style="list-style-type: none"> - 기술적 우위를 얻는 프로젝트에 중점 - 매력적인 프로포절(attractive proposal)과 비용 절감을 통한 차별화 - 민간부문으로부터 더욱 많은 프로젝트 추구 - 해외 사업의 보강 - 프로젝트의 질 유지 및 개선을 위한 방법의 지속적 개발
(2) 건축사업	<ul style="list-style-type: none"> - 공사 유형 및 방법별 전략 개발 - 판매 및 마케팅 성과의 강화(Proposal-oriented marketing 강화) - 수익성 제고를 위한 효과적인 활동 수행 - 프로젝트의 질 유지 및 개선을 위한 방법의 지속적 개발
(3) 부동산개발사업	<ul style="list-style-type: none"> - 전략적 조직 구축 - 안정적 수익원으로서 부동산 개발사업에의 투자 강화 - 기존 계획과 더불어 새로운 부동산 개발사업 추진 - Fees based business의 촉진
(4) 기술개발	<ul style="list-style-type: none"> - 전략적 조직 구축 - R&D투자의 강화 - 기존 기술의 레버리지를 활용한 건설관련 사업(construction-related businesses)의 개발
(5) 정보기술	<ul style="list-style-type: none"> - 원가절감과 생산성 개선을 위한 IT의 사용 촉진 - 판매와 마케팅에 IT사용 촉진 - 지식경영(knowledge management) 촉진 - IT-oriented business 확대 - 혁신적인 IT시스템 개발
(6) 오바야시그룹사업	<ul style="list-style-type: none"> - 새로운 수익원으로서 새로운 사업의 개발 - M&A 등 기타 전략을 통한 기존사업의 부가가치 제고

- 清水건설은 버블붕괴 이후 악화된 환경을 거치면서 ‘최악의 시장 상황에서도 안정적인 활동성과를 통해 이익을 창출할 수 있는 구조를 만든다’는 목표 하에 새로운 밀레니엄을 위해 「LCV(Life Cycle Valuation)」이라는 기업 모토 하에 「S-Wing NX(Swing Next)」라는 장기 비전을 수립함.
- 「LCV(Life Cycle Valuation)」란 고객의 가치 창조를 위해 기존의 건설뿐 아니라 운영·관리, 프로젝트 구상, 기획 제안 및 설계·엔지니어링과 관련된 총체적인 역량을 확보하고자 하는 것임(<그림 12> 참조).

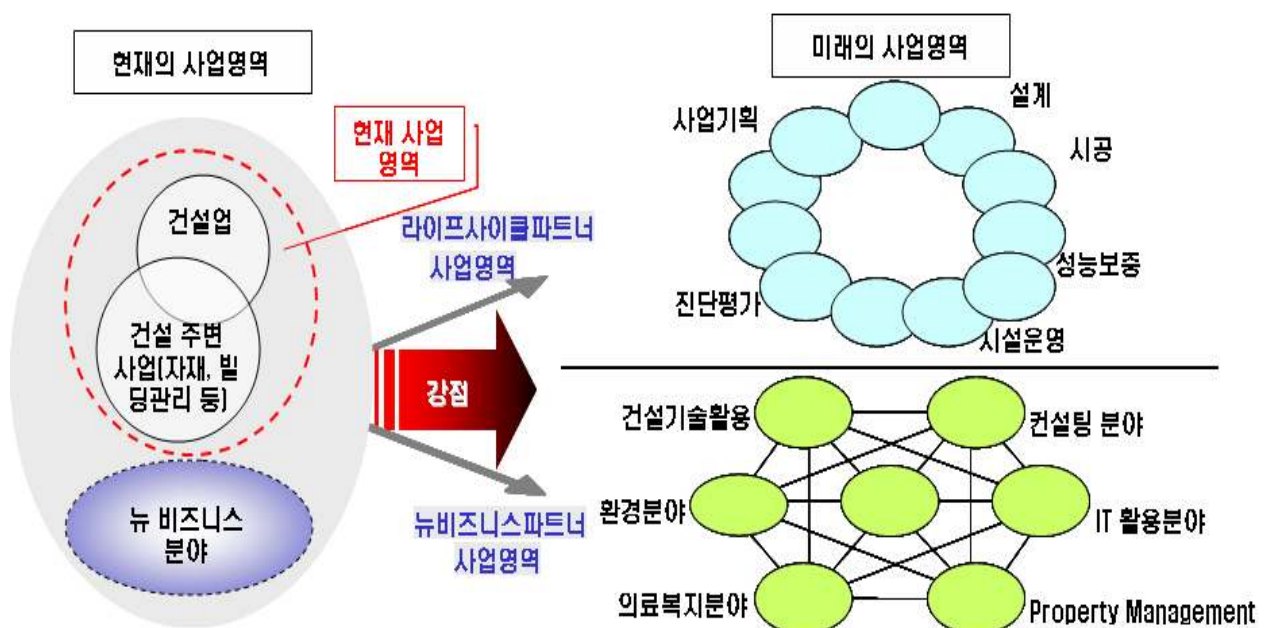
<그림 12> 清水건설의 기업 모토 개념도



자료 : 시미즈건설 홈페이지 www.shimz.co.jp

- 한편, 21세기 비전인 「S-Wing NX(Swing Next)」는 시미즈건설이 고객의 ‘라이프 사이클 파트너(LCP)’와 ‘뉴비즈니스 파트너(NBP)’가 됨을 의미함(<그림 13>참조).
- ‘라이프 사이클 파트너(LCP)’란 본업인 건설사업의 영역을 라이프 사이클 전체로 확대하여 건물을 통해 고객이 얻는 가치를 유지·향상한다는 개념임.
- ‘뉴비즈니스 파트너(NBP)’란 서로 다른 기업 및 업계의 강점을 조합하여 새로운 사업기회를 창출하고 이로부터 발생하는 시장이 새로운 시장을 창출하는 선순환 고리를 형성하고자 하는 것임.

<그림 13> 清水건설의 미래 비전 S-Wing NX 개념도



자료 : 시미즈건설 홈페이지 www.shimz.co.jp; 건설전략연구소, “불황극복을 위한 일본 주요 건설업체 경영전략”, 2007.

- 이러한 비전하에 清水건설은 「3개년 중기 경영계획(a three-year medium-term management plan)」을 매년 점검하면서 기술 제안력 강화, 생산·조달 시스템의 혁신, Total Cost 삭감을 비롯하여 사업경쟁력과 수익력 향상을 위한 다양한 실천 전략을 추진함.
- 점차 악화되는 경영환경 변화에 대응하여 시미즈건설의 사업 구조 재편 방향은 <표 5>에서 보는 바와 같음.
 - 공공부문의 투자 감소에 따라 토목 부문의 수주가 점차 감소함에 따라 건축 분야의 수주에 더욱 박차를 가함.
 - 건축, 토목 분야 모두 자원의 보다 효율적인 활용을 위해 상품의 선택과 집중을 추구하여 2008년 건축의 경우 행정·사무용 빌딩, 공장·발전시설, 교육시설의 세 가지 상품이 전체 건축분야 수주액의 약 60%를 차지하고 있으며, 토목 역시 도로, 제조공장 관련 토목, 토지정비의 세 가지 상품이 전체 토목 수주의 71.1%를 차지함.
 - 또한, 건축의 공장·발전시설, 토목의 제조공장 관련 토목에서 보는 바와 같이 버블기에 축적했던 엔지니어링 역량을 활용할 수 있는 분야로 사업을 확대 재편해 나가는 것으로 나타남.
 - 해외사업은 1999년 1,100억엔, 2004년 1,050억엔, 2008년 1,530억엔으로 최근 다소 증가하였으나 전체 수주에서 차지하는 비중은 크게 확대되지 않는 추세를 보임.
- 이외에도 2008년 이후 일본 건설업계에서 CSR(Corporate Social Responsibility)이 강조됨에 따라 경영의 기반으로 기업 내 CSR을 위한 체제를 구축하고, 사업영역에서도 이를 실천하기 위한 시스템 개발에 박차를 가함.
 - 그 대표적인 예로 안전과 보안을 위한 리스크 관리 시스템의 개발, 3D Seismic Isolation System의 개발 등임.

<표 5> 清水건설의 분야별 수주액 추이

(단위 : %, 십억엔)

구분	1999	2004	2008	구분	1999	2004	2008
건축관련	100.0 (995)	100.0 (889)	100.0 (1,227)	토목관련	100.0 (277)	100.0 (191)	100.0 (187)
행정/사무용 빌딩	23.1	19.8	22.6	도로	28.4	22.9	29.1
주택	16.2	13.6	13.1	제조공장관련토목	—	—	24.6
공장·발전시설	14.8	16.4	24.7	토지정비	15.9	8.4	17.4
의료·복지시설	11.9	13.7	8.1	상하수도	14.1	11.3	2.9
교육시설	11.5	11.6	12.4	댐/원자력시설	9.6	1.8	4.6
백화점·상가	8.3	6.5	5.4	철도	9.2	18.7	14.6
창고	3.3	5.2	2.9	항만개발	5.4	6.5	0.3
호텔	2.9	3.5	1.6	케이블	1.8	—	—
오락시설	2.6	2.0	1.8	기타	15.6	30.4	6.4
기타	5.4	7.7	7.4				

주 : 2004년 이후 수치는 건설부문 단독(unconsolidated) 수주액임.

자료 : 시미즈건설 홈페이지 www.shimz.co.jp, 각년도 Annual report.

- － 竹中工務店¹³⁾은 세계적인 금융위기의 영향으로 실물경제의 침체가 확대되고 세계경기의 동시적 불황의 파급이 기업 실적 악화의 배경이 될 것으로 예상하고 있음.
- － 이에 따라 건설업계 역시 설비투자 의욕의 감소로 인한 건설시장 축소와 다양화되는 고객의 Needs에 대응하고, 자재가격의 불안정성, 기능공의 노령화, 인재 부족, 공사대금회수의 불안정성 등 다양한 과제에 대응해야 할 필요성이 있음을 강조하고 이를 위한 대응과제를 설정함.
- 설계력과 기술력을 주축으로 한 통합력을 강화하고, 업무수행 프로세스를 개혁하며, ‘고객 제일’을 목표로 한 품질경영을 지속적으로 실천하며, 경쟁력 강화, 수익력 향상에 노력하고자 함.
- － 이러한 대응과제 해결을 위하여 다음과 같은 실행계획을 추진하고자 함.
- 기업이념과 사훈을 원점으로 다시 돌려, 안전·품질관리, 법령준수에 철저를 도모함.
- 건설사업에 있어서는 그룹 통합력을 강화하고, 협력회사와의 일체화를 통해 설계·생산업무 수행 프로세스를 개혁하고, 지속적으로 진화하는 조직을 구축함.

13) 이하의 내용은 株式會社竹中工務店 有價証券報告書(平成 20年), www.takenaka.co.jp에서 발췌한 것임.

- 개발사업에 있어서는 부동산 관리 효율의 향상을 통해 그룹 기업이 보유한 부동산의 유효활용을 추진하고, 수익기반을 강화함.
- 그 밖의 사업에 있어서는 그룹 기업 공통 업무의 표준화와 집약화에 의해 업무효율의 향상을 도모함.
- － 竹中工務店は 이러한 실행계획을 통해 신용제일의 정신을 기반으로 기업이념을 철저히 하고 위기관리체계를 강화하는 등 법령준수의 모니터링을 실시하며, 업적향상과 강건한 경영기반 확립을 추진하고자 함.

4. 시기별 일본 제네콘 전략 검토의 시사점

- － 지금까지 살펴본 환경변화에 따른 일본 제네콘의 전략변화를 정리해 보면 다음 <표 6>과 같음.

□ 기업 경영전략에의 시사점

- － 작년 하반기 이후 우리 건설업계는 부동산시장을 중심으로 한 민간시장의 급격한 침체로 경영상태가 악화됨. 이에 따라 대다수의 업체들이 경비절감, 재무구조 개선, 인력 구조조정 등을 추진하여 버블붕괴 이후 일본 제네콘들의 생존전략과 유사한 양상을 보임.
- － 그러나, 일본 제네콘들의 경우 간접비 절감이나 재무구조 개선과 더불어 내부 생산시스템의 개혁이 동반된 반면, 현재 우리나라 업체들의 대부분은 전자의 두 가지에만 초점을 맞추고 있는 실정임.
- － 진정한 원가경쟁력 제고를 위해서는 경비절감을 넘어선 생산시스템의 개혁이 필수적이므로 우리 업체들도 이번 기회를 생산구조의 근본적인 개혁을 통해 고원가 구조에서 탈피하는 계기로 삼아야 할 것임.

<표 6> 시기별 환경변화와 제네콘의 전략변화 추이 요약

시기	산업 환경	주요 전략
버블기 (1986 ~ 1992)	<ul style="list-style-type: none"> - 경제 성장세 지속으로 대폭적인 금융완화와 주가 및 지가 상승 ·민간 비주택부문의 오피스, 상업시설, 공장 시설 등 건축투자 증가로 일본 건설시장 확대 ·대폭적인 금융완화와 토지세제의 결합으로 부동산이 재테크의 수단으로 활용 	<ul style="list-style-type: none"> - 다각화와 다변화를 통한 사업 확대 ·대규모 개발사업 및 인텔리гент 빌딩 등 높은 기술력을 요하는 사업 전개에 따라 엔지니어링 확대 전략 추구 ·대규모 자본력과 자금조달능력을 바탕으로 다각화 및 디벨로퍼 전략전개 ·부동산개발사업을 통한 해외진출 확대 전략
버블붕괴 직후 (1993 ~ 1997)	<ul style="list-style-type: none"> - 일본정부 1989년부터 의도적으로 버블붕괴정책 실시, 금융규제 강화 및 지가세 도입 등 토지세제 개혁(토지기본법 제정) ·정책금리 인상과 부동산 총량규제 강화 ·자산가격의 급격한 하락 ·민간투자 감소로 민간건축분야 수주 급감 	<ul style="list-style-type: none"> - 정부의 공공투자 확대 정책에 따라 공공사업에 의존하여 기반 유지 ·1992년부터 공공사업 확대 전략 전개로 대형 건설업체의 공공공사 수주실적 대폭 증가 (1992년 7.9조엔으로 최고조) ·업체 및 종사자들의 지속적 증가
공공투자 감소 후 (1998 ~ 2003)	<ul style="list-style-type: none"> - 금융기관 개혁 지속(불량채권 처리 등), 부동산의 부채화로 소비마인드 급격히 냉각, 소비성향 저하, 경제 디플레이션 ·금융기관 1995년 이후 경상이익 하락과 자기 자본비를 규제로 중소기업 대출 제한 ·부동산 거래 냉각, 기업들 현금확보를 위해 영업활동에 필수적인 공장이나 업무용 빌딩 등도 매각 ·부도업체 급증(2000년 6000건) 	<ul style="list-style-type: none"> - 경영자원의 집중과 통합을 통한 생존 개혁 ·의식개혁의 추진(위기감, 긴장감 등) ·인원·조직의 적정화(판관비 삭감) ·불량자산의 정리로 cash-flow 및 재무구조 개선 ·생산 및 조달 시스템 개혁을 통한 총 비용의 삭감 ·특징 조성(brand power 등) ·기업합병에 의한 경영통합
민간 경기 회복기 진입 ^{주)} (2004 이후)	<ul style="list-style-type: none"> - 2004 ~ 2005년도 경기 확대에 힘입어 건축 투자 상승세 전환 ·제조업, 비제조업 모두 공장, 점포, 창고, 사무소 등 건축물 투자 증가세 ·건설투자 2005년도 9년만에 회복세로 전환 ·버블붕괴의 영향을 크게 받아 건설투자가 축소된 대도시권의 건설투자 회복 	<ul style="list-style-type: none"> - 지속성장을 위한 Value Chain 확대 및 사업 창출 ·소프트 서비스를 위한 UP-Stream기능의 강화 및 관련 비즈니스로의 진출 ·시장 축소예의 대응 및 민간 부문 수주확대를 위한 Proposal 기능 강화 ·산업간 융합을 통한 시장 창출 ·Integrate-Approach 강화를 통한 사업 및 그룹 내 시너지 강화

주 : 2004년 이후 일본 경제가 장기침체에서 회복되는 기미를 보였으나, 최근에는 미국발 금융위기로 다시 위축된 상태임.

- 더욱이 일본의 예에서 나타난 바와 같이 경기부양을 위한 공공투자의 확대가 한동안은 건설업계를 유지시킬 수 있겠지만, 최근 재정 악화를 고려할 때 조만간 한계에 도달할 것임.
- 다행히 공공투자 감소가 불가피한 시기에 발맞추어 세계경기와 국내 경기가 회복된다

면 금융경색이 해소되면서 그동안 위축되어 있던 민간 부동산 경기가 되살아나고 중단되었던 대규모 개발사업도 다시 활기를 찾을 수 있을 것임.

- 그러나 미국의 경기 회복이 늦어지면서 국내에서도 고용 악화가 확대되어 내수 경기 회복이 부진함에 따라 그때까지 민간 경기가 뒷받침되어 주지 못한다면 건설업체는 수주 급감과 그에 따른 출혈경쟁 심화와 수익률 저하라는 위기 상황에 당면할 가능성이 높음.
- 따라서 단기적으로 건설업체들은 시나리오 경영을 통해 향후 당면할 상황들을 예견하고 이에 대비할 필요가 있음.
- 국내외 경기 회복이 예상보다 빠른 시일 내에 이루어진다면 그간 위축되었던 주택을 비롯한 상업용 및 업무용 빌딩의 공급을 위한 용지 확보와 조직 재구축, 변화된 소비자 수요를 반영한 새로운 주택 모델의 제시, 한동안 간과되어 왔던 브랜드의 재정비 등을 통해 새롭게 부상할 민간 건축시장에 대비하여야 할 것임.
- 그동안 중단되었던 대규모 복합개발 사업들에 대해서도 사업 재개를 위한 점검작업을 실시하는 등 민간 부문에서의 수주 확대를 위해 기술력과 제안력(proposal)을 강화하고 고객과의 파트너십을 구축하는 등 제반여건을 정비하여야 할 것임.
- 반대로 공공투자 감소 시기까지 국내외 경기가 회복되지 못한다면 생존을 위한 개혁에 더욱 박차를 가할 필요가 있을 것임.
- 일본의 경우 건설기업의 공공투자에 대한 높은 의존성은 장기적인 침체로부터 회복을 지연시키는 결정적인 요인이 되었음.
- 따라서 일반관리비 등 경비의 삭감 뿐 아니라 전사적인 비용절감 운동을 통해 회사의 총 비용(Total Costs) 삭감을 위한 다양한 생산 및 조달 시스템의 개혁이 동반되어야 할 것임.
- 중장기적으로 건설업체들의 지속성장 여부는 미래의 수급구조 변화에 대응하여 어떻

- 게 각 기업별로 자신의 독자적인 사업 영역을 중심으로 관련 기능을 강화해 나가느냐에 좌우될 것임.
- 지금까지 우리나라 건설업체들의 전략을 살펴보면 버블기의 일본 제네콘들의 전략과 유사한 전략을 구사해 옴. 이에 따라 대기업이나 중견기업 모두 같은 속도와 방향으로 향해하는 양상을 나타냄.
 - 이러한 경향은 일본보다 더욱 심해 일본의 경우 자연스러운 시장 기능에 의해 대규모 주택 전문업체(積水ハウス 株式會社, 大和ハウス株式會社, ミサワホーム 등), 대형 디벨로퍼(三井(Mitsui) 不動産, 三菱(Mitsubishi)地所, 森ビル(Mori Bld.) 등), 전문 엔지니어링업체(東洋건설 (Toyo Eng. Co.), 千代田化工建設(Chyoda Co.), 日揮(JGC Co.) 등) 등으로 대형 업체별로 전문 영역이 구분되어 있음.
 - 반면, 우리나라의 대형 건설업체들은 영역의 구분없이 사업을 전개하여 규모와 수평적인 사업범위는 넓지만 전문화된 영역을 찾기 어려워 전문분야별 경쟁력은 상대적으로 낮은 상태임.
 - 앞서 살펴본 일본 대형 제네콘들의 경우 ① 통합력(설계와 시공, 건설·개발·엔지니어링 기술의 통합, 그룹간 시너지 활용 등)을 통한 시장 확대, ② 버블기에 축적된 엔지니어링 기술을 활용한 고부가가치 분야로의 확대, ③ 이 업종 및 타 기업과의 융합을 통한 사업분야 확대, ④ 관련 다각화를 통한 신사업 개발 등을 통해 자사의 미래사업 분야를 구축하고자 함.
 - 이를 위해 강화하고자 하는 대표적인 역량으로는 프로포절 능력, 다양한 마케팅 능력, 고부가가치 기술력, 리스크 관리 능력 등임.

□ 정부 정책예의 시사점

- 일본의 사례에서 보는 것과 같이 현재 이루어지고 있는 공공투자 확대가 시장 기능에 의한 업계의 구조조정을 지연시킬 부작용을 초래할 가능성을 배제할 수 없음.
- 일본의 경우 공공투자 확대는 결국 건설투자 위축에도 불구하고 업체 수와 취업자 수를 증가시켜 산업재편을 지연시키는 결과를 초래함.
- 우리나라의 경우 IMF 구제금융 시기의 경험을 살려 금융위기 직후 대주단을 구성, 경영이 악화된 기업을 사전에 구제하기 위한 정책을 실시하였으나, 해당업체와 거래 금융기관과의 이해관계, 경기회복 조짐에의 편승 등에 기인하여 현재 그 진행이 지지

부진한 경향을 보임.

- 따라서 정부는 공공투자를 통한 경기부양뿐 아니라 현재 대주단을 통해 진행되고 있는 업계 구조조정이 신속하고 투명하게 이루어질 수 있도록 지속적으로 모니터링하여야 할 것임.
- 퇴출이 불가피한 업체는 신속히 퇴출할 수 있도록 하여 업계의 혼란을 막는 한편, M&A의 활성화를 위한 제도개선 등을 통해 실질적인 Market Player들이 생존·성장할 수 있는 시장 풍토를 조성하여야 할 것임.
- 나아가 중장기적으로 건설산업의 위축과 구조변화에 대비하여 신기술과 업종간 융합을 통해 건설산업이 새로운 성장동력을 모색하고 부가가치 높은 산업으로서 고도화되기 위한 산업 차원의 비전이 제시되어야 할 것임.

김민형(연구위원·mhkim@cerik.re.kr)